

# 经营管理讨论会：如何强化“WIT21”重点战略部署领域

## NAGASE'S FOCUS ON STRATEGIC SECTORS WILL DRIVE GROWTH

长濑集团为了强化和深化“WIT21”重点战略部署领域，于2004年4月建立了新的体制，机制改革后，使追求集团整体的最优化成为可能。该特辑介绍负责营销的四位董事针对各自掌管的部门和业务开展的方针进行讨论的内容。



(左起) 永岛 一夫 董事 兼 执行董事 主管电子第一事业部、电子第二事业部、电子第二事业部部长、医疗保健产品事业部部长  
柴田 嘉三 董事 兼 常务执行董事 主管整体营销  
图子 恭一 董事 兼 执行董事 主管整体营销  
浅见 荣二 董事 兼 执行董事 主管色材事业部、机能化学品事业部、特殊化学事业部

### ► 密切结合四个重点战略部署领域

**图子：**我的任务是负责全公司的营销和海外事业这两大业务。工作的比重，我想把80%的精力放在全公司的营销活动上。所谓负责整个公司的营销业务，其作用就是辅助总经理在经营管理上作出正确的判断，并提出各种方针措施以达到整体最优化目标。

从负责整体营销的观点来看，在履行中期经营计划“WIT21”的同时，规划五年乃至十年后的远景，并考虑要使业务顺利发展，需要多少人力资源和预算投入，在完善和建设企业环境上倾注力量。

在我个人负责主管的部门，我的任务是在汽车相关行业以合成树脂第二事业部为核心，使它发

展成为包括化学合成制品和电子产品在内的600亿日元规模的事业。在海外事业方面，必需筹划新的战略部署，考虑在欧美、东盟各国和大中国圈这三个大范围内今后如何分配经营资源。

事业部长是各个事业部的负责人，日常工作由他们全权负责行使职权。而我们则行使监督职责，从整个公司最优化的观点出发考虑业务的组合和开展方法。

我认为“WIT21”计划的目标是不拘泥于以往组织部门的划分，建立起一个从真正意义上将该四个重点战略部署领域在整个集团内密切结合起来，而同时又能使各自的领域得到发展的机构组织。从

某种意义上来说，就是拆除各个组织的壁垒，起到桥梁的作用，使各种信息融会贯通。

**柴田**：从根本上来说，各业务部门应该切实做好规定的工作，在此基础上发挥附加部分的优势，构筑新的业务机制。

对于我们来说，这是一种新的尝试。要顺利地开展下去，的确是一件非常具有挑战性的事。稍不注意便会对部下的具体业务予以不必要的干预，很有可能造成混乱。但是如果开展顺利，能够将各种信息融会贯通起来的话，一定会取得显著的效果。

我个人主管部门的使命是：为了强化生命科学领域，如何将相关部门和集团公司有机地结合起来。作为企业整体营销的负责人，这是一项尤其需要发挥聪明才智的课题。

**浅见**：我负责监督管理以化学为主的三个部门，我认为我们最大的使命是如何创造出这三个部门与其他部门的相辅相成的综合效应，开辟新的业务。市场所要求的商社功能已从产品的供应和中介转变为对客户 提供业务建议和投资等形式。此次机构重组的目的之一就是为 了构筑与市场需求相适应的组织机构。

把公司的全部业务划分为化学合成制品、合成树脂、电子和健康关怀四个部门的机构组织，很难使每一个部门与其他部门相互配合开展业务。而这次的机构改革使个各部门之间得以自由地配合、协作。我认为我们已经打好了能够向客户和协作厂商提出切合实际而有效的建议的底子。

**永岛**：当今世界，任何事都追求速度。而我负责的电子技术行业，其速度之快尤其令人瞩目，如何迅速地作出正确的判断、选择合作伙伴、开展业务至关重要。为此，我认为必须彻底奉行以客户为中心的原则，收集信息，创立商务模式，并承担一定程度的风险去开展业务。制造商已不再象以往那样完全依靠自身资源来经营，这就为商社提供了与厂商

携手合作开展业务的机会。比如，在中国进行生产活动，本公司负责当地人才的雇用以及生产管理、质量管理和劳务管理等，而关键技术和生产技术则由作为合作伙伴的厂家来负责，实现分工协作。事实上，我们正在开展这方面的工作。

### ► 长远规划“以化学为本”的真正涵义

**浅见**：本公司是从经销染料的染料批发商起家的。以前染料、颜料等只应用于着色领域，而现在也应用于大有发展前途的电子技术领域。用途开发的重要性已经取代了新材料的开发，因此化学本身仍将是产业的中心所在。要理解“以化学为本”的真正涵义，必须认识到这一点。

**图子**：化学技术是本公司的核心竞争力（core competence）。要想离开这一领域大干一番，一鸣惊人，恐怕是难以成功的。所以只有以自己的优势为本，逐步去扩大业务。另外，形形色色的产业多多少少都与化学有着千丝万缕的联系。比如，要开发新一代汽车的燃料电池，就与化学有关；医药品如此，生物制品也一样。有发展前景的产业和尖端技术产业，许多领域都是以化学为主体的。本集团就是要在 这方面开拓发展业务。

**柴田**：化学是所有产业的基础。长濑集团长期以来通过化学部门培育积累起来的人际关系和知识已经成了我们强大的武器。虽说“以化学为本”，但电子技术部门的许多工作表面上看来似乎与化学毫不相干。但是，我们的优势是堪称所有产业的基础的化学技术，我们是利用这一优势和资本来开展业务的，这一优势必将体现在本集团的各个部门之中，所以“以化学为本”还具有一种启蒙性教育的意义。

**柴田 嘉三**  
董事 兼 常务执行董事  
主管整体营销



**永岛**：人们普遍认为电子技术领域与化学毫不相干，但是，比如说光学薄膜、半导体化学、环氧树脂、玻璃加工等，它们的生产和加工都离不开化学技术。事实上，除了一部分产品外，没有化学知识，要开展业务是极为困难的。

### ► 电子技术领域的战略部署 —— 变性环氧树脂制造商长濑精细化工 (无锡) 有限公司的设备投资

**图子**：变性环氧树脂事业是长期以来一直在日本国内获得成功的事业，我们的战略方针是要在长足发展的中国建立其生产基地。国内市场已经成熟，已不可能期待它有更大的发展。但是，中国市场却大有发展前景。长濑精细化工公司看准了这一点，进行设备投资。几年之后随着新时代的到来，技术水平将到达更高的水准。我们的战略方针不是到那时才打入中国市场，而是从现在起先小规模地营造基础，为将来做好准备。我们看好的领域是电子元件的绝缘材料、电力供应、大楼的配电领域等。基础建设相关产业的需求急剧增长，我们计划逐步提高生产能力，以应对市场需求。我们的供货对象几乎都是中国的当地企业和合资企业。目前原料是从日本出口的，考虑到关税、汇率和成本，当地采购已成为一个迫在眉睫的课题，我们正在加紧解决这个问题。

### —— 手机相关领域

**永岛**：目前全世界的手机产量约为 5 亿部。手机中装有液晶显示器、半导体、电池、

水晶等各种元件，这些产品的需求量正不断在扩大。本集团也多多少少与这些产品有着这样或那样的关系。比如，硅胶晶片和水晶等的加工材料、显示器材料等等。我们想在自己擅长的领域内扩展业务。

集团公司 Gigatec Inc. 生产的功率放大器由本公司代销，新一代移动通信基地局对这一产品的需求可望剧增。在中国，PHS 需求量急剧扩大，从而使 Gigatec 的业绩从上期起得以大幅度增长。诸如新一代手机放大器之类的要求最尖端技术的产品和 PHS 放大器等发展中国家有一定需求量的产品，我们的体制已能应对这两个市场。

### —— 在液晶和等离子显示板市场的存在感

**浅见**：液晶和等离子显示板市场今后将有可能扩大到现在 10 倍，甚至 20 倍。本集团在化学合成制品领域内开展着各种业务，如：用于等离子显示器的排除红外线的色剂和薄膜，用于液晶反射板的母胶、偏光板材料、彩色薄膜的颜料等等。在电子产品领域经销利用上述化学技术的模块和薄膜；在树脂部门经销用于平板显示器外壳，各个部门分别开展着各自的业务。而我们主管董事的任务就是让这些部门在全公司范围内形成协作机制，使整个长濑集团能够进一步扩大和发展业务。

### ► 如何推进协作机制

**柴田**：以往在各负责人之间也进行各种信息交流，但都莫过于点与点的交流。“协作机制”这一在全公司范围内实施的战略目标，在我们的监督下取得了实效，但实际上每一位董事如果把握不住实际业务状况，就不可能作出准确的判断，所以这一工作难度相当高。同时，我们还应该表彰协作工作做得好的小组和个人，让大家看到公正的评价，这也是很重要的。今后我们还要探讨如何建立包括人事考核制度在内的富有成效的机制。

右：**永岛 一夫**

董事 兼 执行董事  
主管电子第一事业部、电子第二事业部、  
电子第二事业部部长、医疗保健产品事业部部长

左：**浅见 荣二**

董事 兼 执行董事  
主管色材事业部、机能化学品事业部、特殊化学事业部



**图子**：已有一部分合成树脂被应用于电子技术领域。原本属于合成树脂范畴的东西被拿到电子技术范畴内，业务范围将大有扩展。

**柴田**：营销额达两千数百亿日元的化学产品部门的客户几乎没有一家是完全与电子技术无关的企业。我认为如果详细调查一下这些客户的业务结构，一定会产生各种各样新的组合。

### ► 生命科学领域的战略部署

**柴田**：生命科学领域的业务已有 40 年的历史了。现在的问题是，随着控制医疗费用政策的深入，社会的趋势是将注意力从治疗疾病转移到维持健康上，从而削减医疗费用。在这种形势下，长濑集团在生命科学领域里，由医药品、功能性食品、化妆品和家居这四个独立的部门来开展业务，因此缺乏统一的战略。筹划战略部署、设定数值目标、取得相辅相成的综合效应等等，众多的课题急待我们去解决。

本公司医药部门从事有机合成业务，但它已经没有发展的余地了。在制药公司从效率出发纷纷将有机合成业务委托给外部的形势下，长濑是否有必要开展这方面的业务？制药公司通过合并数目不断减少，而另一方面受托生产医药品的公司却多如牛毛。因此，如果单凭以往的“向医药品厂家提供受托生产功能”的战略，是否已呈现出其巨大的局限性？今后，6 万亿日元规模的医药品市场将只有减无增。无论哪一个国家都希望自己的国民进行把介于医药品和食品之间的功能性食品与医药品捆绑在一起而不必就医的健康管理。

例如，化妆品原料迷迭香是长濑公司独自开发的天然提炼物，亦可用于保健食品。如果进一步提高其纯度的话，也许还可以成为一种医药品。还可以以此为基础，与制药公司进行交易和技术交换。

为此，我们是否能更有效地利用长濑集团伞下的长濑 R & D 中心和 Nagase ChemteX Corp. 这两张强有力的王牌？应该把焦点聚集到这一点上谋

求集团的发展。在这个行业里对服务和信息有着各种各样的需求，我希望抓住这些商机，推动我们的事业向前发展。相关企业 MEDICANET Co. Ltd. 代理制药公司委托大学附属医院做临床试验，收集有关疗效的数据。本公司派驻了两名职工从事该项业务，仅仅一年的时间就加强了与医院的联系，有效利用了人才资源，这是发展生命科学事业的一个良好实例。

### ► 汽车相关领域的战略部署

**图子**：汽车相关领域的业务目前以合成树脂为中心，我们首先要扩大这方面的业务。Design & Die Co., Ltd. 主要从事汽车零部件及模具的设计，随着汽车厂家相继打入中国市场，开始在中国进行设计和模具生产，最终向市场供应合成树脂或合成树脂产品，开展并扩大直线型业务。

日本的汽车厂家建立了日美欧亚的世界四极体制。比如说，零部件采购等业务，日本汽车厂家不能在国内发挥作用，但是我们长濑集团能够在海外发挥作用。这就是我们把汽车行业放在重点战略地位的最大原因。汽车行业是全球化的最前沿，今后将投入最大力度的是中国、美国和中欧。而在东盟各国中，泰国将成为一个重要的据点。

**柴田**：所有零部件厂家要应对汽车厂家的世界四极体制，在体力和人才等方面都有一定的局限性。包括与海外的合作等，长濑集团大有发展的潜力。

**永岛**：Nagase ChemteX 生产的环氧树脂在汽车行业销售，汽车需要以液晶为首的各种电子元件，与电子技术关系密切。因此，我们考虑要进一步发展与合成树脂部门的协作关系。

**图子**：从材料到零部件，可以充分利用合成树脂领域的网络系统是本公司巨大财富，因此创造合成树脂的附加价值，提高长濑集团在汽车行业的存在感是十分必要的。

**浅见：**化学产品领域里，面向汽车行业的涂料生产量约占 30%，包括聚氨酯材料、染料、涂料等。但是，这些原料的销售人员并没有意识到自己的业务与汽车行业有关。例如，如果我们能够通过本集团的 Design & Die 把“长濑集团从产品规划设计阶段就具备参与能力”的信息提供给涂料厂家，那么可以为表面涂料材料部提供强大的后盾。在中国今后也应该强化这一趋势。

### ► 发展海外业务

**图子：**在长濑集团的合并营业收入中，海外营销额所占的比率正逐步上升。在国内市场很难有飞跃性发展的形势下，如何提高海外营销额比率是一项重大的课题。

其中发展最快的是大中国圈，2006 年度目标为营销额 1,500 亿日元；东盟地区为 1,000 亿日元。欧美市场继这两个市场之后。

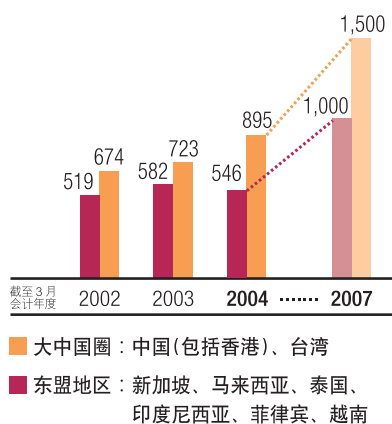
**柴田：**本公司在中国大陆开展业务是从改革开放政策已稳定落实的十年前开始的，在此之前是通过香港来开展的，落后于大商社和专营中国业务的专业

商社。近三年内，我们以相当快的速度发展着中国业务，在七个地方设置了生产据点。但是由于各个部门独自开展业务，缺乏整体观念，在基础设施的最优化方面也有所欠缺。中国是一个风险大的国家，要达成 1,500 亿日元的营销额，需要花相当大的精力。我认为，如果到 2006 年奠定不起来一定程度的稳固基础的话，将失去市场的优越地位。

**永岛：**2004 年 3 月成立的长濑国际电子有限公司是统筹规划中国华南地区生产业务的公司，我们希望以它为中心进一步强化和扩大生产。世界的生产基地正逐步集中到所谓的大中国圈，当地生产不仅在成本上占有优势，作为消费市场也具有相当的魅力，我们计划今后有步骤地进行投资，发展海外事业。分支机构的重新配置和建立高效率的销售体制也是一项重要任务。

**浅见：**我们目前针对日资汽车厂家及其相关企业提供各种服务功能，例如：利用互联网的库存管理系统，必要时可由长濑提供仓库等等，为国外的日资企业提供方便，以谋求新的商机。

大中国圈以及东盟地区营业收入的发展变化 (亿日元)



长濑集团在大中国圈内的网点



**永岛**：虽说生产转移到了亚洲，但实际上大多数是美国企业在亚洲的委托生产。批准承认工作还是在美国进行，因此美国长濑公司的功能也十分重要。

**图子**：时至今日，新技术、新商务模式还是大量发源于欧美。在这种意义上，切实搞好包括收集信息等在内的欧美业务活动，对于适应新领域的发展越来越重要。

**柴田**：与汽车一样，在医药品方面，中国和印度也成了欧美制药公司的大工厂。在电子技术领域，印度向美国提供软件。我们在制定战略方针时，必须把握这种全局性的动向。

#### ► 达成“WIT21”目标的决心

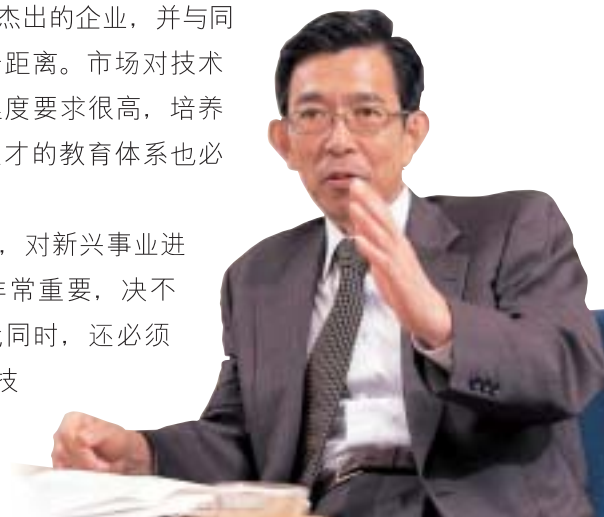
**图子**：“WIT21”是三年计划，旨在强化五年乃至十年之后的长濑集团所赖以生存和发展的基础和机制。我们认识到，其中最为重要的是确保和培养人才。不仅依靠日本人，还要与优秀的中国员工一起发展事业，为营造良好的企业环境倾注力量。

**柴田**：以往，长濑集团从不订立中期经营计划，但每一位负责人自觉地去干好每一项工作，这已形成了一种企业风气。但是，在当今飞速变化的环境中，个人的努力是有局限的。于是，我们启动了“WIT21”计划，关键在于和全体员工同舟共济、有言必行，推动该计划的实施。由上层领导干部向普通员工灌输，并共有“WIT21”计划对于长濑集团所具有的重大意义，形成一种以坚强的意志、不屈不挠地实现公布的目标的企业风尚。这才是本集团可持续发展的基础。

**浅见**：如果这种企业文化扎根结果的话，我相信一定会成为杰出的企业，并与同行的其他企业拉开距离。市场对技术和信息的专业化程度要求很高，培养具备广阔视野的人才的教育体系也必不可少。

强化现有业务，对新兴事业进行持续性投资也非常重要，决不能掉以轻心。与此同时，还必须充分利用信息和  
技术秘诀等集团内  
部的无形财产，  
发挥强有力的领  
导作用，开辟新事业。我认为我们的使命就在于此。

**永岛**：电子技术当然是今后大有发展的领域，我们已经亲身感受到了这一点。我们还要关注电子领域以外的业务部门和相关企业的资源和信息，在整体优化的前提下推动事业发展壮大。我们希望最大限度地调动长濑集团的活力，不断创立高效率的商务模式，积极开展业务。



**图子 恭一**  
董事 兼 执行董事  
主管整体营销