



采访总经理 长濑 洋

长濑总经理将给我们介绍提前完成“WIT21”计划的长濑集团的优势、下一期新目标的制定以及今后的发展战略。

“WIT21”计划的第二个年度，即2004年度业绩骄人，“WIT21”的数值目标提前一年完成。您认为获得良好业绩的主要原因是什么？

长期以来作为本公司事业核心的商社功能的总代理商业务于去年与General Electric公司的合同为终点，不再拥有这一大商权。而在这种情况下，我们能获得如此好的业绩，正是近几年来我们倾注力量通过公司内各个部门之间，以及集团内各个公司之间的合作，开拓新商机的意识在公司内深入贯彻落实的结果，对此，我感到很高兴。

除此之外，事业环境也助了我们一臂之力。“WIT21”的战略部署领域，即电子技术领域、汽车领域以及以中国市场为主的海外市场，均在很大程度上得益于其良好的事业环境。尤其是本集团近年来大力发展的中国市场，其需求量大幅度增长，带动了国内客户需求的增长。之所以能提前完成“WIT21”计划的数值目标，重大的原因在于三年前制定计划时设想的经济环境大幅度好转，远远超过了预期的评价，市场需求量大增。

中期经营计划“WIT21”(截至2004年3月末的会计年度~截至2006年3月末的会计年度)的数值目标和进度

	截至2004年3月末的 会计年度(实际业绩)	截至2005年3月末的 会计年度(实际业绩)	截至2006年3月末的 会计年度(当初的目标值)	截至2006年3月末的 会计年度(预期)
合并营销额	5,333 亿日元	5,756 亿日元	5,500 亿日元	6,000 亿日元
国内	3,495 亿日元	3,637 亿日元	3,300 亿日元	3,700 亿日元
海外	1,837 亿日元	2,119 亿日元	2,200 亿日元	2,300 亿日元
合并营业利润	102 亿日元	132 亿日元	110 亿日元	161 亿日元

“WIT21”数值目标提前一年完成

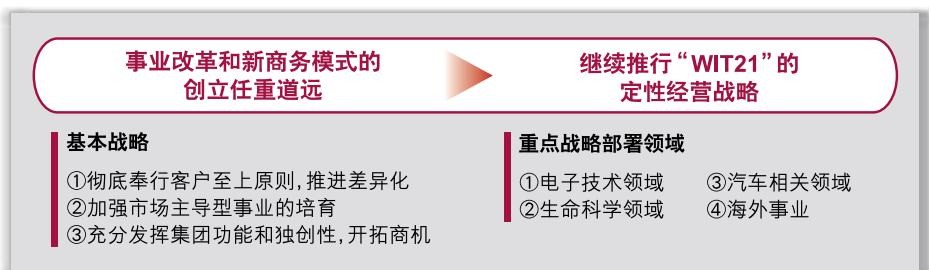
最终年度2006年3月末的会计年度，
设定了比当初数值目标更高的数值计划



“WIT21”计划的基本战略是：①彻底奉行客户至上原则，推行与其他公司的差异化；②加强市场主导型事业的培育；③充分发挥集团功能和独创性，开拓商机。这些战略的进展状况如何？

迄今为止，本公司的组织体制、工作方式等都是以前代理商的商务模式为基础的。幸运的是，事实上，我们以 Ciba-Geigy Limited、Union Carbide and Carbon Corp.、General Electric Company 等大企业的代理商权力为本，获得了发展。但是，当我们失去了这一代理商权力之后，近几年来经营方式转变为以客户至上，及时提供客户之所需。举一个具体实例：长濑是以化学为强项的企业，因此在公司内部的合作上也以化学行业和技术为强项为基础，开创面向其他行业的商机。在发展迅猛的汽车领域内，不仅是迄今为止的合成树脂部门，还通过与聚氨酯等化成品部门的合作，拓展事业。从顾客的角度来看，他们对长濑的评价越来越高：长濑不仅供应材料，同时具备各种功能，可进行多种形式的交易；不仅是单个的部门，而能是发挥整体的力量。与此同时，集团内的合作也进展顺利，相关企业，尤其是以本公司集团拥有独立功能的制造商、长濑 R&D(研发)中心为核心的业务发展较快。有些业务，以 50 人为盈利单位，已发展到了 15～16 亿日元的规模，可以认为获得了扎扎实实的进展。但是，有很多客户，你原来以为他是化学行业的客户与他交往，可实际上电子技术事业却占了其业务内容的一大半。像这样的客户还很多，有待我们今后去挖掘，并加快速度。

中期经营计划“WIT21”战略的进展状况



“电子技术”、“生命科学”、“汽车”、“全球化”的重点战略部署领域进展状况如何？

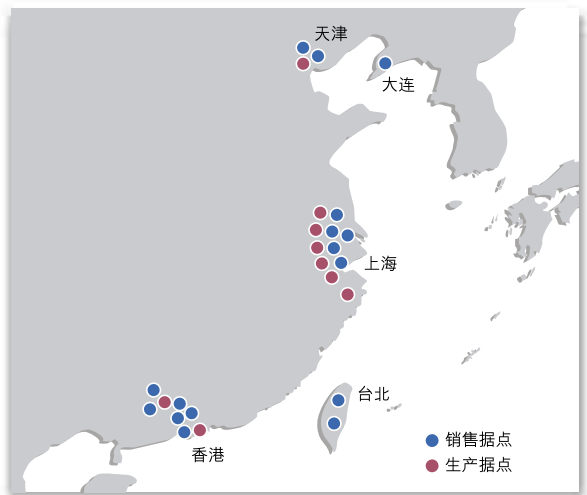
电子技术方面，半导体、用于液晶的光学薄膜和液晶模块等领域发展顺利。尤其是半导体领域，以集团最大的制造商子公司 Nagase ChemteX Corp. 生产的产品为主，正在迅速扩大。但是，由于集中在半导体和液晶领域，因此我们认为其他领域尚有很大的开发余地。电子技术事业仅仅在汽车领域就能期待其有更广泛的发展。还存在着地区性的偏差，我们认为距离理想境界还有一大段差距。

生命科学是我们面临的一大课题。去年从联合经营精细化学主力事业的角度出发，改革了运营体制，使其更有整体感。Nagase ChemteX Corp. 和本公司营销部队加强了合作，共同探讨事业战略和措施。制药行业的环境虽说比较严峻，但我们通过这些活动，集中发展发挥独创技术的高附加价值的产品和业务。在美容保健和医疗保健方面，已经明确了包括事业重组在内的方向性问题，有待于今后的发展。

汽车方面，通过迄今为止向汽车零部件厂家供应合成树脂原料和成型设备等而建立起来的良好的客户关系，逐步扩大业务范围，如：融零部件的外观设计、功能设计和模具为一体的商务模式，向客户的海外基地供应原料、零部件，运输流通代理业务等。构筑能持续性应对汽车厂家全球化发展的体制，并力争向客户提供其他公司无以效仿的、独具匠心的建议。尤其是在中国，天津、上海、广州等当地法人开展销售活动，不仅如此，去年成立的长濑塑料制品设计(天津)有限公司，本年度正式启动，意在由此充实金属模具生产功能。同时正在考虑今后将内陆的武汉作为战略地区，设立广州长濑贸易有限公司的代表处，探讨业务发展的可能性。

进一步加强长久以来在北美、欧洲展开的金属模具和原料、产品业务的功能。同时，在东南亚，不仅扩大泰国的业务，还开始了在印度尼西亚的零部件组装，并销往欧洲等的业务，今后还将继续大力发展。

长濑集团在大中国圈内的网点



本年度继去年之后又实施了组织机构的重组。请说明一下机构改组的意图和去年实施机构改组的效果和评价。

这一年，组织机构体制变革所带来的成果是主管董事能够完全从集团联营的角度出发对经营作出判断。在合作和相辅相成的综合效应方面，也能够从资产负债表的观点出发，讨论如何进行事业投资、事业运营。而最大的成果是在不同地区的战略问题上，能够从整体最优化的观点出发去探讨长濑集团如何以攻取胜。

今年四月份的组织改编，考虑到“WIT21”目标的提前完成，改组后的组织机构将有利于完成由“WIT21”到下一期中期经营计划的顺利过渡。与其说是改组，不如说根据上述的效果，对其进行了进一步的完善。

改组的要点在于进一步明确了董事的作用和事业部长的职责、作用，进一步提高以事业部为单位的战略性，机动灵活地运营事业。具体地说，以前董事是事业本部、事业部的组织负责人，通过这次改组，董事不再是负责人，其主要任务是掌管重点领域，以横向组织联系推动事业的发展。董事的作用在于担负起行业战略、特殊任务等公司整体的战略性任务。其目的在于站在公司整体的高度来筹划事业战略，对投资和风险管理等经营事项作出正确、迅速的判断。以前，有关投资项目的研究讨论，实际上是由我和主管部门负责人讨论后决定的。而现在，决策方式已转变为由全公司的四名主管董事在展开深入的、直言不讳的议论后最终决定。我高兴地看到我们已经具备了非常好的环境以便于今后探讨 M&A（收买与合并）的问题。这四位董事的判断是建立在对自己长期主管范围之外的业务也有深刻理解的基础上的，因此可望产生一种相辅相成的综合效应。

今后，董事原本应该具备的功能变得非常重要，这是企业运营和事业战略成败的关键。因此我认为董事和执行董事分离，以良好的形式进行运营是十分重要的。

另一个关键点是，把以往分散在各个事业部的市场功能集中到市场规划室统一规划，给了它一个整个公司中的定位。从而进一步促进开发活动，力求开拓新的商机。市场规划室还将负责在事业部内很难做到的创业孵化功能和挖掘新课题等任务。营销部门在经过合成树脂部门、电子部门的改组后，全公司形成一个由 12 个事业部、2 个室和 1 个分支机构组成的平展型组织机构。我们期望通过这一改组提高事业部单位的战略性，机动灵活地运营事业。

2005 年 4 月启动的新体制（从“材料”到“市场和客户”）



本年度是“WIT21”计划的最后一年，请说明一下本年度的方针。

有关事业发展，我前面已经说过了。在加快速度推进既定战略这一点上没有任何改变。把长濑的事业和完成业务的方式方法上的转换进一步渗透到全体员工的意识中去，即从单纯的中介业务转换为出谋划策型的商务模式，开拓新事业。同时，我感到在最根本的问题上，如：“什么是做生意？”、“什么是营销？”等，有必要在组织机构整体水平上再次进行强化，必须加强这种基础教育以及长濑式展开和完成业务方式的教育。长濑是以技术为立足之本的，我们要进一步加强技术力量。我们应该以化学为中心，与客户方面的技术、营销负责人站在一起，理解客户今后的技术和产品，为客户献计献策；而现状却容易偏重于产品推销。有必要提高整个集团的意识，如：对技术的意识，用技术来创造的方式方法，同时挖掘并获取外部的优良技术。长濑 R&D 中心开发的手性技术实用化虽然已经有了一定的成果，但我深切地感受到还有必要进一步发展该项事业。技术力量和技术人员的扩充也有待解决，我们打算将这些内容编入下一个中期经营计划中。

关于具体的技术强化系统和制度，我们考虑建立一个使拥有高学识的研究人员等人才的技术力量能在公司内部积累、并继承下去的系统。在研究人员的职位问题上，探讨从划一的人事制度转变为综合性人事制度，包括引进院士、主任研究员等资格认定制度，使研究人员不担任管理职位也能得到相应的回报。

请谈谈您对 CSR（企业社会责任），包括加强法人结构治理在内的看法。

有关法人结构治理，去年通过引进外部董事制度，得以同其他公司的董事会进行比较，这给我们的管理层带来了一种良好的紧张感。外部董事也可以通过董事会了解长濑公司，使公司运营能够建立在活跃的意见、建议和讨论之上。本年度又增加了一名外部董事，以期得到进一步搞活董事会、提高经营透明度和客观性的效果。

关于 CSR（企业社会责任），正如去年的报告中所述，我们将忠实地执行长濑的经营理念——“诚实经营、光明磊落”，对以股东、客户为首的利益相关者，通过诚实而高度透明的经营来扩大收益，持续发展，以尽到自己的社会责任，在这一点上没有任何改变。

我认为关于上述的想法和活动，有必要更进一步地提高意识，与社会做进一步的对话。

比如说，我们还考虑提升企业品牌价值。我们认识到，长濑作为以化学为本、可信赖的公司，通过化学技术对社会做贡献的形象，已得到广大客户、员工、股东等利益相关者的公认；但我们希望长濑品牌能够得到包括普通老百姓

在内的更加广泛的社会认知。为此，我们考虑有效利用广告等，在提升企业品牌知名度上进行投资。

本年度引进了“股东优待制度”，股东的利益还原得到了充实，今后在提高股东价值方面有什么方针？

我认为，提高股东价值，应该把事业投资放在首位。因为，以独创性化学为本的长濑企业集团通过事业投资，取得良好的业绩，公司得到发展，企业价值得到提升，这一过程从长远来看直接关系到股东价值的提升。同时，通过建立在长濑独创性化学基础上的事业投资，企业得到发展，可抵制其他公司的敌对性收买，起到企业自我防卫的作用。

我们将以这一方针为原则，根据企业的业绩决定对股东的利益还原幅度。事实上，在业绩上升的2003年、2004年，连续两年增加了股利分红。今后也将继续平衡事业投资和股东利益还原，作出相应的决定。同时，最近的趋势是要求公司方面出示具体的利益还原方针，因此，我们在董事会上将探讨股息支付率等具体目标。

长濑的经营管理能力正在扎扎实实地得到提高。我们力争以此为基础不断创新，开拓新事业，使企业价值得到持续性提高。恳请各位股东、投资者继续给我们以支持，请相信明天的长濑将更加美好。

每股股利

