

Q1 请讲述一下就任外部董事的背景。

当我还是一个刚开始工作的研究者之时，从长濑产业购入柯达公司的光致抗蚀剂关联药品的关系，得知了长濑产业的名字。当我接受任职外部董事时，我立即回想“啊，就是那个长濑呀！”

在我尽职了京瓷的职责后，在研究生院取得了技术经营博士学位。学到了从学问和理论的观点，来看待经营的方法。现在，在日本成长着的企业，在获得了“销售”力之后，一般则参与“生产”的大潮流。现在并不是好东西就可以卖出去的时代，“只有卖得出去的东西才可卖出去”的时代。在这个意义上，长濑产业长期以来在“销售(商社行业)”领域，是一个成长起来的公司。并且现在，将基轴扩大到“制造(生产行业)”来。我认为还有更大成长的可能性。与长濑总经理谈了话，在这一点具有兴趣，于是愉快的接受了就任外部董事的请求。

Q2 关于外部董事的意义，你是怎么考虑的？

经营者和外部董事有什么不同？经营者对于自己的实施方案是全部责任都由自己负担的立场。另一方面，外部董事因为不是执行者，对于自己讲述的事项，可以说在立场上不能负责人。站在这样的立场上，如何发挥作用？我考虑，由于外部董事没有公司组织的上下关系，可以站在中立的立场，根据自己的见识，从正负两面提出建议，这一点非常重要。

Q1 请讲述一下就任外部董事的背景。

在我和长濑总经理谈话时，非常有兴趣的想像了长濑产业和KAGOME的共同点及不同点。两个公司都有很长历史，经历着发展起伏又进行了改革的过程。不从事正直的经营也不可能走过100年以上。这就是共同点。不同点就是KAGOME是食品制造业，长濑产业是商社业，行业不同。但不同的是，长濑产业既是商社，但近几年将重点放在R&D和生产行业，在这一方面，也是我所能做贡献之处，所以愉快的接受了此任。

Q2 关于外部董事的意义，你是怎么考虑的？

KAGOME也从本年度开始招聘外部董事。为此，我虽不能以实际体验来谈，一般人们认为外部董事的职责就是“站在一般股东立场上，防止企业价值受到损坏”的监视机能。但是，

虽说有见识，只靠2、3人的外部董事，能够起到多少机能，说实话这还是未知数。KAGOME现在股东人数约为20万人。从监视机能的意义上来说，包括我们KAGOME经营部队在内员工也是经常在生活的什么地方有很大可能性处在20万人股东视线在内，自我管理可以说是容易工作的环境。我认为也就是最大的法人治理结构。包括这个意义在内，我考虑外部董事的作用，除了持续起到一般作用以外，在顾问的要素上起到作用也是很重要的。

最近倡导董事会的多样性，我认为不仅是女性和外国人也包括我们这样公司以外的人，应该集结这些人们的智慧，提高企业价值。

向外部董事提问的

“在改善了生产行业的利润率之后，真正的有持续成长性的公司将诞生”

原KYOCERA Corporation代表
董事会会长兼最高经营责任者(CEO)
西口 泰夫

4 个问题

“极度的追求事业价值的源泉非常重要”

KAGOME株式会社代表董事会会长
西 秀训

Q3 你是如何看待长濑产业株式会社的？

长濑产业是从“销售”领域开始的公司。在“生产”领域的经验尚浅，所以我认为还有很多需改善的余地。生产行业对于事业需要研讨的要素比商社多。比如，基于市场动向，开发什么？在什么基础技术之下，开发什么样的商品？完善什么样的生产体制，如何生产，通过什么销售渠道销售等等，所有这些都是需要研讨。今后，虽然不能以数年的时间将这些全部掌握。但是长濑产业多年来积蓄了“什么卖得出去，如何卖出去”这种其他生产公司不具有的能力。充分活用这个能力，致力于基础完善的彻底化，对符合市场需求的东西，专心致志的推进生产。然后致力于将此商品越做越精。

Q4 请讲一下2015年3月决算期的抱负。

生产关联的业绩(2014年3月决算期)决不能说是很好。说不好就是说课题尚未解决。解决课题就是将数字好转。本会计年度我认为改善生产业的营业利润率是一个大课题。越过这个关口后，下一个年度开始我认为通过商社行业和生产行业的合作，能够成为真正意义上的有持续成长性的公司。

Q3 你是如何看待长濑产业株式会社的？

用一句话来说是一个“有特色”的公司。通常特化于专门领域的商社，是集中于从上游到下游的某个领域，以合资企业和少数股东参与的倾向较多，而长濑产业是将从上游到下游价值链全体作为事业领域，以多数参与。再加上，加强R&D和制造机能之处等，也是无以比类的。

现在的竞争，在食品生产业也同样，从商品差别化战略到将重点转移到“在事业价值的源泉，投入资源创造价值”的战略。我认为长濑产业的途径也与此相似。极限追求事业价值的源泉相当重要。

Q4 请讲一下2015年3月决算期的抱负。

我也是第一次担任外部董事，难以谈抱负。站在经营者的立场，当然要将风险和回报放在天平上进行意志决定，但是要推进的热情也非常重要。对此，我认为外部董事是不能带有热情的存在。这就是执行者的作用。在此意义上，我认为有必要更加冷静、客观、公平公正的进行。当然，在KAGOME非常重视的确立企业品牌方面，如果能做出贡献则很高兴。