

Forces of Change

経営者対談シリーズ ～そのとき経営者はどう決断したか～

#3

社会環境の変化を、 企業変革のチャンスに。



HOST

奥野慎太郎

ベイン・アンド・カンパニー パートナー、日本法人会長

[プロフィール]

全社変革プログラム、事業再建、M&A・提携戦略、企業統合などを中心に、幅広い経営課題・テーマでのコンサルティング経験を有する。ベイン東京オフィスにおける産業財プラクティスのリーダーを務めている。

GUEST

橋本修氏

三井化学株式会社 代表取締役社長

[プロフィール]

1987年、三井石油化学工業(現三井化学)に入社。2014年に経営企画部長、15年に執行役員、18年には取締役となる。20年からは代表取締役社長として現任。社長就任後は積極的に事業統合やM&Aを推進。主なものとして、松風(歯科材料及び歯科用機器の製造・販売メーカー)との業務・資本提携強化、COTEC®社(超撥水・反射防止コーティング材メーカー)の買収、本州化学工業の連結子会社化、Meiji Seikaフォルマ農業事業の買収、日本エム・ディ・エム(整形外科用の医療機器の製造・販売メーカー)との資本・業務提携などがある。さらに今後もさまざまな経営戦略に取り組む予定がある。

(※文中一部敬称略)

プロダクトアウト型から マーケットイン型へ。

奥野 橋本さんが社長に就任されて2年半がたちますが、これは奇しくもコロナ禍が広がった期間と重なります。難しい局面も数多くあったと思いますが、振り返っていかがでしょうか。

橋本 新型コロナウイルス感染症はもちろん、米中摩擦やウクライナ侵攻など、世界情勢が激変しています。しかし、こういった中で会社を変革していくのは、プラスの試練だととらえるタイミングだと思っています。

奥野 変革を前向きにとらえられるのは橋本さんらしいです。経営企画部長だった時代には「VISION 2025」をリードされ、そして社長となられた今は「VISION 2030」を設定されましたね。

橋本 2015年から16年、「VISION 2025」をつくったときには奥野さんに大変お世話になりました。その少し前、2008年のリーマンショックで三井化学は大きく傷つきました。この会社を成長させるためには、財務状況を含めて事業ポートフォリオを変える必要があると。そこで考えたのが、従来のコモディティ中心のビジネスからスペシャリティ強化へのシフトです。では、スペシャリティとして特化すべき事業分野は何かと分析したとき、プロダクトアウト型からマーケットイン型へ発想転換することで、3つの成長分野が見えてきました。それが、フード&パッケージング、ヘルスケア、そしてモビリティでした。

とはいえ、3年単位のいわゆる中期経営計画ではスタンスも定まらないうちに予算の都合で方針が変わる可能性がある、ということで、「VISION 2025」として10年の長期計画を提案したわけです。

社長になったのは、この「VISION 2025」が進みだしてちょうど5年、折り返し点にきたときでした。そこであらためて「VISION 2025」を客観的に振り返り、これまで強化できなかったところへ具体的な道筋をつけようとしているのが「VISION 2030」というわけです。



両輪を回していくために、 社員の理解を求める。

奥野 なるほど。基本路線は維持しながら、ビジョンを進化させたということですね。「VISION 2025」から「VISION 2030」へと移行する間の5年間で外的環境の変化も大きく、見直しの必要があったということでしょうか。

橋本 冒頭で触れた、米中関係の悪化による政治摩擦や経済摩擦が、ダイレクトに影響するようになりました。三井化学のビジネス活動は自由なフィールドでのグローバルなサプライチェーンを組むことが前提でしたので、それを組み直す必要が出てきました。さらに、これはコロナの影響が大きいと思いますが、社員の働き方に対する意識が変わってきており、それぞれの就労感に応える必要がある。そして、DXをはじめとする最先端テクノロジーが予想以上のスピードで進展したことがあげられますね。

「VISION 2030」では今後成長が見込まれるライフ&ヘルス、モビリティとICTという3領域のポートフォリオと、会社の基盤的な役割を担っているがボラティリティが高かったり収益として安定しない基盤素材事業をどうやってより安定的に高い次元でパフォーマンスを出せるポートフォリオに変えていくか、というこの2つがポイントになります。

奥野 ファンダメンタルな事業と、新しくコアとしたい事業、この両輪を回していく。これは“言うは易し、行うは難し”の典型例で、実践するのはとても難しいと思います。この両者が同じスピードでバランスよく動いていくた

めに、三井化学さんはさまざまな買収やM&A、そして事業の売却を行われてきたのではないかと拝察しますが、この針路を皆さんに理解してもらうのは、そんなに容易なことではなかったのではないのでしょうか。

橋本 おっしゃるとおりです。変革でいちばん負荷がかかるのは最前線の社員です。しかし、その社員の経済的・心理的な負荷を想像しながら、進むべき方向に進めるのが経営者の器量ではないかと思っています。

小さなことと言えば、本支店の社員は100%服装自由です。副業についても、一定の要件を満たせば問題ありません。リモートワークの普及も見据えて、最低限月4回以上の出社でいいと。そして2023年3月には本社を八重洲の新しいビルに移すのですが、このデザインやレイアウトについては、若い人たちのチームに任せています。私が口を出すと“社長が言ってるから…”となりかねませんからね(苦笑)。



化学会社が環境問題と親和性を図るために。

奥野 橋本さんはほんとうに、多種多様なことで舵取りをされているわけですが、それを会社としてのひとつの方向にまとめるのは大変なことではないかと思います。

橋本 たとえば、会社の経営目標の指標となるKPIですが、従来は財務をベースにした売上とか営業利益とか当期利益ということに重きをおいていました。しかし社員のエンゲージメントに向けた、女性管理職の起用、役員候補者の充足度、あるいは環境やQOL向上に貢献する当社グループが提供する製品・サービス

(Blue Value®/Rose Value®製品)の売上収益比率などなど、新しい視点での指標を設定することで、会社全体が経営目標に対してコミットする前向きな動きが生まれるようにしました。

身近なことになりますが、世代や立場を問わず、フリーな感じで意見を交わす「ハシモトーク」というリモート環境を活用した座談会も開いています。ここでは、直接社員の考えが聞けるので、ぜひ続けていきたいと。

奥野 素晴らしいトライアルですね。しかし、今の時代、三井化学さんは業種的に非常に重い宿命を背負っておられると思います。環境負荷低減と経済効率最大化、この問題に対してどう取り組んでおられますか。

橋本 おっしゃるとおりで、必ずしも環境貢献と経済活動が直結していません。しかし、経済性がないところにビジネスの持続性はないと考えています。リサイクルにしてもCO₂のリダクションにしても、今は、さまざまなアイデアや施策、技術開発を試行錯誤していく段階です。社会的な状況やトレンドが見えてきたときに、これでいきましょうと判断していく。それまでの間にサステナブルな社会をつくる取り組みをどんどん推進しています。

奥野 三井化学さんは「BePLAYER®」「RePLAYER®」という環境意識向上のためのブランドを立ち上げられました。ケミカルのメーカーとしてはとても異例のことだと思いますが、どういう思いが込められているのでしょうか。

橋本 私たちの環境に対する活動を、もっと広く世の中に知ってもらうためにはブランディングが必要と思い、始めました。

奥野 手応えや評判はいかがですか。

橋本 期待以上に問い合わせや引き合いをいただいています。

奥野 それは素晴らしいですね。

橋本 私が入社した1987年は、石炭や石油などの化石燃料の限界が語られはじめ、脱石化と声高に言われた時代です。それが骨身にしみている私は、会社のポートフォリオをきっちり変えることで、ポテンシャルをさ

らに引きだそう、もっと価値のある会社だと思っ
てもらおう。それを目標にしてきました。

奥野 橋本さんのチェンジマネジメントは、まだ序章
ですか？

橋本 私が構図したプランを、このあとカタチに
してくれるのは若い人たちです。その意欲や意識、
その先の成果に対して、大いに期待しているところ
です。

