

「ひとのまねをしない、ゼオン流経営の開発

日本ゼオン株式会社 代表取締役会長 中野克彦氏

経営では、他と違うこと、他と違うことをやることは良いことだ、私はそう確信して、「他人のまねをしない、他人がまねできない」ということを基本に、できるだけ個性的な経営を進めてきた。当社は、戦後、米国のグッドリッチ社の技術を導入し、同社との合併で塩ビの会社としてスタートしている。したがって、塩ビで業界ナンバーワンとして食べてきた創業事業からの撤退という話には、多くのOBたちからも「何で止めるのか」とお叱りを頂いたのは当然だ。しかし、細かい経緯は割愛するが、とにかく独自のものにはなりにくい過当競争下にあって利益の出ない塩ビからの撤退を決断した。

業績は、2003年3月期には3年連続経常利益で増益となった。これは過去最高益で、引き続き04年度の決算も増益、最高益になった。今後は6期連続増益を目指している。他人のまねをしない、他人のまねの出来ない技術で発展するという方針のもとで進めてきた新しい高付加価値製品群は、カメラつき携帯電話のレンズのほぼ100%、自動車の高機能合成ゴムについては日本の70%、世界ではバイエルを抜いて45%を占めるなど、今日の高収益の原動力になっている。

この10数年の改革のなかで、塩ビ事業からの撤退の時期も含めて、一切、希望退職等を行わずに雇用を維持し続けてきた。苦しいけれどもみんなの力を精一杯発揮させて業績の回復を計り、構造改革を進めるという道を選んできた。さらに、ゼオン流にZVAという指標を開発して全事業部門、全子会社の評価に適用した。それを賃金に反映させるという実績主義の仕組みにした。また、個人の評価についても、期首に3つ以上の課題を自主的に出させ、その成果を複数の評価者（5から7人）で評価する「複眼式」の仕組みにして公平性を持たせるようにした。

経営の基本的なスタンスは、わかり易く言えば、国際会計基準に即し、時価主義会計にもとづいて、株式の時価総額を重視する。すなわち、株主の立場から企業の解散価値の増大と持続的リターンを求める米国式効率経営。それに対して、人を大切に、忠誠心・熱意・知力をもとに改善力や技術開発力をベースにして企業の発展を希求する日本式経営。実際、難しい問題だが、当社としては、アメリカ的効率経営を徹底して追求しつつ、成果の捻出は人を中心にする日本的経営を重視するということを基本に据えてきた。

どうやったら優れた新製品が生まれてくるようになるか。私は、大切なのは、研究者に持続的活力を植え付けていくことだと思う。研究者の活力こそ時代や社会が求める独創的技術を生み、事業に貢献する高付加価値製品を作り出す根源だと考えている。ではどうしたら持続的な活力を生み出せるか。ひとことで言えば、「経営方針と研究方針を一致させる」ことである。ところが、改革に着手した当時の研究所はすべてがブラックボックスであった。研究者は「亀の甲もわからない人間が・・・」という拒絶状態。そこを、「とにかく、俺は別の観点から言うようにするから話してくれ」と、中に入って行った。そうすると、いろんな問題がはつきりしてくる。

例えば、「ユーザーの要求に基づいて研究している」と言う。だが、そこがあやふや。突っ込んでいくと、相手の個人的な興味や関心に振り回されているに過ぎない。ひとつひとつ研究者に気づかせ、本当に考えさせ、全体戦略と各人の研究とをつなげていく。また、たとえば、研究者は高くても良いものは売れるというような考え方を。一方、営業は安くて良いものしか売れないという経験則がある。そこで顧客との打ち合わせには必ず研究者に営業を付ける。

研究テーマの評価は、「市場性」と「コスト」で評価するようにしている。仕事の基本は、研究はスピード、製造はコスト、営業はマーケット。この3者がお互いの壁を取り払って、トライアングル・ネットワークをつくって活動する。その三角形の中に情報と活力を注入する。問題は指導者だ。トップの方針を説明し、理解させ、納得させ、行動させる。これが出来るかどうかで

指導者の価値が決まる。以下、若い時代のスポーツの体験からだが、私の確信のようなものでもあり、ここまでお話してきた経営についてのバックボーンにもなっているので、まとめの意味で触れさせていただきたい。

■弱いチームが、成果をあげる原則

弱いけれども、「これをやる」と決めて、試合では徹底的にそれをやる。それ以外のことはやらない。そうすると、結構、勝つ。

■3年生がしっかりしているチームは強い

4年生が威張って3年生以下が萎縮しているチームは弱い。一方、3年生が上下の伝達役を上手にこなしているチームは強い。3年生というのは企業の部課長である。

■同じ言葉で、100回言え

100回は大事だが、もっと大事なことは「同じ言葉で」である。コトバは絶対に変えない。サッカーやアイスホッケーでは「ゴールを見て」打つのは基本だが、ついボールやパック、つまり「下を見て」打つ。この時の指示の言葉は「Look Up」ただ一つである。

■小さな戦いに勝て

「小さな戦いに勝て」というのは、局地戦に負けると、せっかく前に出たのが、また引き返さねばならなくなって、全体が大きな無駄な動きになって負けてしまうからだ。

■百尺竿頭、一步進めよ

百尺もの竿灯を持って歩く、もう倒れそう。だが、そこから更に一步進めよ。限界だと思っても、そこまでは誰でもやっているはずだ。ここからが本当の勝負だ。

■チーム強化の基本中の基本—機能組織体

組織には、機能体と共同体という2つの見方がある。共同体的な組織はいわば同好会であり、仲良く楽しむことが目的。一方、機能体組織とは「勝つ」とか「収益」など、実現しなければならない明確な目標を目指して真剣に動く組織、結果を求められる組織である

よく「スランプに陥ったら基本に戻れ」というが、もし戻るべき基本が出来ていなければ戻りようが無い。企業活動でも同じだ。1つは「マネジメント」ということであり、管理者は「業績を上げ」、そして「人を育てる」ということだ。もうひとつは「単純で地味な基本」ということ。あるべき姿が何か、当年の課題は何か、時間管理、権限委譲、コミュニケーション、動機付け、そしてリーダーシップの7つである。