

第347回産業事情検討会（5月18日開催）

グローバルに戦う体制をつくる

三井化学(株)アジア総代表 三井化学アジアパフィック前社長 那和保志氏

グローバル潮流の中で

当社は主に石油を原料として家電、自動車、繊維などの材料をつくっている。事業のほとんどがBtoBだ。現地で素材供給してほしいという顧客に対応して1986年ごろから海外進出は始まった。今は真のグローバル化に向けてどう進めていくのが課題である。また、1997年10月の三井石化と三井東圧の合併に際しては、同じ「三井」でも統合とはこんなに大変なものかと実感したが、3年もしないうちに出てきた住友化学との合併話では統合準備室で3年間やったが、結局、株式の交換比率で合意できなくて破談になった。世間では文化が違うからと言われたが私の理解では本質は違う。最初の合併はトップ同士で話ができていたが、今世紀に入って「株主からの監視」が強くなってトップの一存でということができなくなって互いに違うアドバイザーをつけた交渉スタイルになった。株主権の強化、マーケットの透明性を求めるグローバル化の流れが強く影響したと思っている。

新たに所属した機能化学品事業部で機能加工品の事業部長としてタイでの不織布などの投資決定したあと、2007年にシンガポールのアジアパフィックに赴任。現地で2年半やった後、東京にもどって新しい事業を立ち上げる仕事をして再びシンガポールでアジアパフィックの社長を3年。この3月に帰国。50代のうちの5年半、シンガポールということになる。

三井化学のグローバル組織

2007年から米国はニューヨーク、欧州はデュッセルドルフ、中国は上海、アジアはシンガポールと4つの地域統括会社を置いてスタートした。基本は東京にある事業部がグローバルに戦略を立て、地域統括は地域戦略を担うが横断的な補完戦略の位置づけだ。シンガポール統括会社のもとに6つの会社があり人事、経理、物流、原料調達、R&Dを含めて420人ぐらい。所管範囲はアセアン10か国、オセアニア、インド、パキスタン、バングラ、そして中東まで。中国は含んでいない。

事業部制では事業部長が当該事業の収益の最終責任を負い意思決定権限を持つ。非常に明確である。一方、収益管理を厳しく負うために既存の製品を売りながら利益を最大化することに集中し、新しいビジネスモデルを発想しにくい。事業部制では事業部長というポジションを使いながら未来の経営人材を選抜・育成していくことができる。しかし、プロとしての専門職能が育ちにくい。事業部制が善だとしてきたが事業部の壁の中に人材と情報が囲い込まれ事業部の枠からしか発想できない。この厚い壁に閉じこもっている状態を破らなければいけない。シンガポールで初めて非常によくわかった。

マーケットセグメントから地域戦略を立てる

事業部が立てるグローバル戦略は東京の限定された枠組みと日本人中心のリソースの中での発想であり戦略である。東南アジアは過去10年、毎年5%以上の成長に対し当社の総売上は毎年1%しか伸びていない。市場の成長に対して我々は事業機会を逃しているという視点が当然ある。少なくとも地域の成長と同レベルの成長を取り込み事業を拡大させるための戦略の強化が必要だ。地域は市場のど真ん中にある。その市場を自分の目でどう見るか。その市場で我々が何ができるか、やれるか。その実現のためにどういうリソースが必要か。そのリソースをどうやって取ってくるか。そして、その成果をどうやって会社に

示せるか。成果をどうやって測るか。そういうことを具体的に1つ1つ考えていかないとグローバルに戦えるようにはならない。

そこで考えたのは、原料の石油から始まってどんどん製品ごとに枝分かれして事業部になっているところに横串を通してアジア地域のマーケットに対してやったのが「フード&パッケージ＝食品包材」という切り口だ。プロダクトごとの東京の事業部に対してマーケットセグメントで横割りにして社内のナレッジと情報を集めて戦略に組み立てる。それが地域戦略になり得るということだ。2014年の中計で、三井化学グループが取り組む主要な市場セグメントを「モビリティ」、BtoCを視野に入れた「ヘルスケア」、そして「フード&パッケージ」の3つが示された。アジアから主張してきた提案が取り入れられたと理解している。

アジア圏は都市化がどんどん進行して拡大する高所得層、中間所得層の分厚いマーケットになっている。都市ごとにマーケットが異なる中で、どういう顧客をターゲットにするか。そこを明確にして我々の製品とサービスを設計する必要がある。どのような購買層を対象にしてどのような品質でというようにきちんと考えていく必要がある。また、国を超えてつながっている華僑財閥とのネットワークをつくっていくことがかぎだと思う。中国に入っていくのもそこが大事なことになる。

グローバル人材の蓄積とナショナルスタッフの育成と活用

2007年に赴任した当時の統括会社には10のゼネラル・マネジャーのポジションがあって全員が日本人駐在員。だが、そんなに豊富に人材はいない。ナショナルスタッフを活用するという軸で考えた時、むしろ彼らのほうが優秀な局面が多いことに気づいた。グラス・ルーツ＝ガラスの天井も取り除く必要がある。ローテーションのチャンスをとらえて最初に人事部長をナショナルスタッフに変えた。それが非常によくて、優秀な人材を採用してゼネラル・マネジャーにつけるということにつながった。

足かけ8年、みんなの意識変革を計ること、事業部体制の情報の壁を破ること、そして、ナショナルスタッフの人材育成をはかることに取り組んできた。この3つはお金がなくてもできることだ。私のシンガポールでの活動はそこから始めたということになる。

3年前に三井化学のグローバルな文化を築こうということで「コア・バリュー」として「チャレンジ」、「ダイバーシティ」、「ワン・チーム」の3つを合言葉として推進している。海外は非常にわかりやすいということで積極的だ。だが、日本側の勢いが衰えている。合併して18年たつが社史がない。ヒストリー・ブックがあればグローバルに「三井化学とはなにか」を新しい人たちにきちんと示すことができる。20周年を迎えるところでぜひ社史を作りたいと思っている。