

第 420 回新経営具体化研究会(9 月 30 日開催)※Zoom によるオンライン開催

旭化成グループの米国事業における M&A 戦略の展開とガバナンスの構築

(株)旭リサーチセンター 代表取締役社長／前旭化成アメリカ取締役社長 大野眞治氏

旭化成アメリカ(地域統括会社)によるガバナンス

旭化成アメリカのミッションとファンクション

急拡大したアメリカにおける事業のかじ取りはどうするのか。多角化している会社の事業軸では、縦の軸がメインとなり、そこに横軸機能を働かせるというのが地域統括会社である旭化成アメリカの役割になります。

旭化成の米国市場におけるM&Aを活用したビジネスの急拡大

							
2012	2015	2018	2018	2020	2020/2021	2021	2022
Entry into Acute Critical Care	Expansion of Battery Separator Operations	Expansion of Automotive Fabric Business	Entry into U.S. Housing Business	Expansion of Pharmaceuticals	Expansion of Housing Business	Expansion of Bioprocess Business	Expansion of Bioprocess Business
Acquisition of ZOLL Medical Corporation (MA)	Acquisition of Polypore International, Inc. (NC)	Acquisition of Sage Automotive Interiors, Inc. (SC)	Acquisition of Erickson Framing Operations LLC (AZ)	Acquisition of Veloxis Pharmaceuticals, Inc. (NC)	Acquisition of Austin Companies and Brewer Companies (AZ)	Acquisition of Bionique Testing Laboratories LLC (NY)	Acquisition of Bionova Scientific (CA)

中期経営計画を策定するにあたって、旭化成アメリカとして新たにミッションを再定義しました。ミッションは以下の通りです。

米国内外との価値共創、ガバナンス強化を推進し、事業と人の成長に貢献する。

本社からのアサインメントにおいてもガバナンスという言葉がありました。では、ガバナンスとは一体何なのでしょう。何度も繰り返して議論をしましたが、ガバナンスの意味は統治と言うのも少しニュアンスが違ひ、結論めいたものはまだ出ていないのですが、ここでは、企業経営上、公正で透明性のある意思決定を担保する役割規定や指示系統が整備されていること、と考えています。そういったシステムが整っている状態が、ガバナンスが効いているということだと思います。ただ、そういうものがあつたのかと言うと、存在しませんでした。それが言い過ぎなら今までは明確ではなかったと言い換えてもいいでしょう。アメリカに拠点を置く日本企業の皆様はだいたい同じ悩みを持たれているようです。まずはこの点をクリアにする必要があります。

旭化成アメリカのミッションとファンクション

Mission 米国内外との価値共創、ガバナンス強化を推進し、事業と人の成長に貢献する。

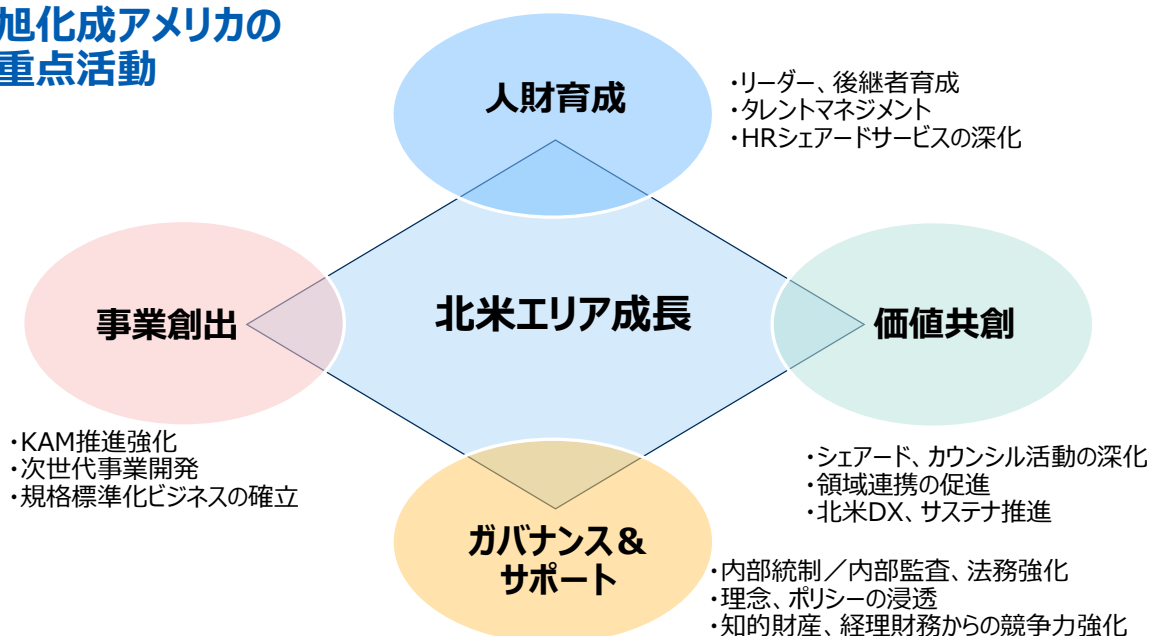


旭化成アメリカは、もともとはニューヨークのエンパイアステートビルに繊維のマーケティングの拠点としてできました。今では、ニューヨークではマンハッタンですが街のはずれにあっていろいろな所に点在していますが、今年 11 月 (2024 年) にニューヨーク本社をミシガン州のノバイに移転します。

地域統括会社である旭化成アメリカの機能は、HR、IT、Legal、PR、Communications、PMO／Council などがありますが、上の図に示した通り各地に点在しています。現在の従業員は 120 名程度いますが、日本人の駐在員以外にも現地法人から転籍させたメンバーも多くいますし、IT 部門は今年の春に原子法人から一気に移したので人数が増えました。

旭化成アメリカの重点活動

旭化成アメリカの重点活動



旭化成アメリカの重点活動の中心軸としては、北米エリア(カナダ・アメリカ・中米)の成長にあります。

ガバナンス&サポート：図の下にあるガバナンス&サポートではこの 4 年間で新たに内部統制と内部監査の組織を 2 名体制でつくりました。

アメリカは訴訟社会なので法務の役割の重点はガバナンスよりはコンプライアンスなのですが、そこを強化するために現地法人の社員を旭化成アメリカに転職させて法務の部門を立ち上げました。現在 3 名体制で行っています。

理念やポリシーの浸透というのは、時間もかかって、なかなか厳しい側面がありますが、様々な会議体や催しを通じて継続しています。これまではガバナンスを効かせるための道具建てがなかったのですが、現在、日本と海外のグローバルベースで理念、ポリシーに基づく基本原則を個社ごとに策定する活動をしています。年度内にはでき上がる予定ですが、この基本原則はグループ経営にとって非常に大事なものだと思っています。

当社は知財に力を入れています。それをベースに戦略を組み立てていますし、経理面では規模の大きい現地法人は本社と同じ監査法人に統一しています。財務面では、米国では原則、現地法人の自己調達はさせていません。全て旭化成アメリカの管轄下にあり、実務的には旭化成ホールディングス US という会社を別につくってそれによるグループファイナンスをしています。お金を握れば情報が入りやすいのでガバナンスを効かせやすいのです。

事業創出：事業創出は（図左）地域統括会社として経営資源の制約もあり、直接的に行うには少しハードルが高いです。ただ、自動車市場のマーケティングをミシガン州で行っており、オフィスにプライベート展示場を設けて顧客を呼び込むという活動をしています。また、日本の事業サイドからの依頼を受けてロビー活動もしています。

人材育成：人材育成（図上）は大事なことです、シェアドサービスをして各現法から対価を払って受け取ってサービス提供をしています。全現法からではありません。

全社共通課題として、リーダー教育、後継者の育成、まだ実施数が少ないのですが、現法間の人事があります。労働費の高騰は非常に頭の痛いところで、インフレに即して労働費も上がっていますが、これもトータルで管理していこうと思っています。とはいえ日本のやり方をそのまま適用するのは難しい側面もあり継続的に検討をしているところです。

価値共創：価値共創（図右）は、品質、安全、物流、購買等のようなテーマをあたかも一つの会社であるかのように共通課題化して担当者間で活動を展開しているといえるところです。DX、サステナビリティはどの社も取り入れています。DX はアメリカが先進国です。しかし、それを活用したご紹介できるような案件はまだありません。これから日本の各部門と連携していくことを考えています。

昨日まで世界になかったものを。

旭化成のスローガンは、「昨日まで世界になかったものを。」です。

メーカーの使命とは何かを考えた時に、私の考えは2つあると思います。一つは必要なものを必要な時に必要なだけ届ける。いわゆる供給責任です。今、厳然としてあるもの、それを皆さんが必要と思って買っていただけのわけですが、皆様の満足を頂けるよう、供給していかなければならない、その責任があるということです。

もう一つは、このスローガン「昨日まで世界になかったものを。」です。

ヘルスケアでアンメットニーズという言葉がありますが、アンメットニーズはどの世界にもあることで、マテリアルでも、住宅でも解決されていない課題があります。それを我々の商品、あるいは技術、サービスといった形で充足し社会に貢献できるのです。

旭化成アメリカのミッション「米国内外との価値共創、ガバナンス強化を推進し、事業と人の成長に貢献する」を追求し、北米においてこの二つのメーカーの使命を果たしていければと思います。