「自分の枠」という制約

三洋化成工業株式会社
代表取締役社長
安　藤　孝　夫

1．はじめに

三洋化成工業という会社をご存知でしょうか。戦後間もない1949年、レーヨンなどの繊維を製造する際に使用される柔軟剤など、界面活性剤を提供する化学品メーカーとして京都で産声を上げました（創業当時は三洋油脂工業株式会社）。それから約60年、紙おむつなどの吸収材料として使用される高吸水性樹脂（SAP）を世界で初めて商業化するなど、研究開発型企業として、京都から世界へ機能化学品（パフォーマンス・ケミカルス）を提供しています。

私が大阪大学大学院工学研究科応用化学専攻を修了したのは1977年。大学に残り、研究を続けていく道もありましたが、社会に出て何か新しいことにチャレンジしたい気持ちが強く、企業への就職を選択しました。当時の三洋化成工業は、まだ一部上場も果たしておらず、売上高約300億円、従業員1,100名程度の小さな会社でしたが、全従業員の約3割が研究開発に注力する体制と、個々のチャレンジ精神を重視する企業風土は魅力的であったと記憶しています。

チャレンジするならば、組織は小さい方が自分の役割を果たせると感じていた私にとって、三洋化成工業という小さな会社は、研究に没頭できる、願ってもない環境であったと言えました。

2．あらゆる経験を糧に

(1) 研究という枠を超えて

研究への期待に溢れていた私の目論見は、工場への配属という結果によって一瞬にして崩れます。当時の会社方針には、製造業に勤めるものとして、ものづくりの原点である生産現場で実機に触れ、お客さまの求める品質で納期どおりに生産する大切さを実感しておくことが、研究開発や営業活動を行っていく上でも必ず役に立つという考えがあったのですが、新入社員の私にとっては期待と異なる現実であり、驚きを隠せなかったものでした。しかしながら、楽観的・前向きである性格が幸いし、今まで自分が考えたこともない境遇も面白い、新たなチャレンジの場が与えられたと切り替えるのにあまり時間は必要ありませんでした。

生産現場での仕事は1年半で終えることになったのですが、現場の組織力を肌で感じることができた一方で、役割を果たし続ける現場の先輩方の熱意や情熱には圧倒され続けたものです。当時の現場作業には、3K（危険、汚い、きつい）作業もかなり残っていましたし、夏暑く、冬寒い、夜勤もある交替制勤務での肉体労働は、大学時代から研究ばかりしてきた私にとって決して甘いものではありませんでした。しかし、振り返ってみれば、研究への期待感に囚われていた私が、ものづくりの原点である生産現場に身を置いたことで、物事をより大局的に捉えられるようになった良い機会であったと感じています。

自分の目標を定め理想を掲げることは大切なことですが、理想と現実が異なることも往々にして起こりうるものです。当時の私が、生産現場は自分の望んだ環境とは違う、研究でなければならないと、自分で枠を固定していれば、このような貴重な経験を積む機会を失っていたでしょうし、あらゆるチャンスを見逃していたかもしれません。

(2) 既存テーマの枠を超えて

私の会社人生を振り返れば、結局のところ研究開発に割いた時間が一番長くなっていました。とりわけ長い時間を過ごした研究本部開拓室では、これまでの既存テーマの枠に囚われることなく、当社における新技術や新しい事業領域を切り拓いていくことが主なミッションでした。すぐさま大きな成果は得られませんでしたが、研究方法の革新や人材育成にはつながったと感じています。また、昼夜を問わず同僚とディスカッションを繰り返し、課題解決に共に向かっていく中で

連帯感が生まれ、おのずとみんなで研究をしているという感覚が生まれていたと思います。

三洋化成工業の研究開発は、新製品を創出し続けることで成長してきた会社です。そのような当社の研究開発の特徴に、当社独自の"ニーシーズ指向"という考え方があります。これはニーズ指向とシーズ指向を合成した独自の用語で、ニーズに対応して開発した技術に別の技術を融合させ、これをシーズにしてさらに新しい別のニーズに対応する製品を開発する。このようなサイクルを連鎖反応的に行っていくというもので、今では3,000種類を超える製品を生み出してきた原動力になっています。

(3) 自分の枠を超えて

1990年代に入り、ものづくりの舞台が日本から世界へ移行し、グローバル競争が激化する中、当社もグローバル戦略の強化を前面に打ち出し、中国、タイ、アメリカを中心に生産拠点や営業拠点を設け、足場の構築を進めてきました。当時、研究部門を離れた私は、国際事業推進本部長として、設立直後で赤字だらけの海外関係会社の支援を担当していました。現地ニーズを的確に捉える市場調査、生産品目の拡大（日本からの社内技術導入）、財務体質の強化、そしてナショナルスタッフの育成・権限委譲、現地と応対する日本サイドのレベルアップなど、やるべきことは多岐に渡りました。さらにその後、三洋化成工業の100％子会社で紙・パルプ用薬剤や特殊コーティング剤などを手がけるサンノプコ株式会社の社長に就任しました。サンノプコでは、組織自体は小さいものの営業・研究・生産・本社機能の全てを有しており、会社運営の基礎を学ぶことが出来たと感じていますし、自分の想定を超えるような経験は、それまでの私の視野をより広く、より世界へと向けていってくれました。

それから3年後、今の職に就くことになるのですが、三洋化成工業社長の就任を打診されるまで、社長になれるとは思ってもいませんでした。実のところ、学生時代には、社長にでもなってやろうかと息巻いていました。しかしながら、社会人になって多くの人と出会う中で、自分の未熟さが身に染みてよく分かり、その意識はすぐに消えていました。そのため、社長就任の打診があったときには、驚きを隠しきれませんでしたが、あらゆるものにチャレンジするという私の信条のもと、お受けしたことを覚えています。

3．チャレンジを続ける会社

三洋化成工業は、現在約3,000種類の製品を取り揃え、生活必需品から電子材料関係まであらゆる分野で活躍しています。

ここで、当社について少々ご紹介したいと思います。冒頭にも若干触れましたが、1949年に創業し、京都を起点に事業を拡大させてきました。当社グループでは、「グローバルに、ユニークな優良企業グループ」の実現に向かって、名実ともに大企業へ発展していくことを長期的な目標に掲げています。2020年度までに連結売上高3,000億円、営業利益300億円の達成を目指し、2011年度にスタートさせた第8次中期経営計画は、その重要な通過点であり、"Challenge 2000 & 200"をスローガンに、最終年度である2014年度までに連結売上高2,000億円、営業利益200億円以上を目指しています。その中でも、当社の重点基盤事業と位置づける高吸水性樹脂やトナー用材料、ポリウレタンフォーム用原料は、グローバル展開を図る当社の成長を支えていく製品であり、今後も経営資源を集中させていく予定です。

一方、当社の経営システムの一つに、"人"中心の経営というものがあります。各人が"夢"を抱き、実現するためには、自ら考え、自ら行動することが必要であり、このチャレンジ精神を促進する仕組みとして築き上げてきました。この経営システムは、自ら手を挙げた従業員のチャレンジしたいという気持ちを最大限尊重するとともに、チャレンジしやすい環境を提供し、従業員個々人の「自分の枠」を広げる一助となっています。

さらに、お客さまのニーズに対して独創的なパフォーマンス・ケミカルスでお応えしてきた研究開発部門では、「独創的技術による新規製品群の創製」「技術革新による既存製品群の高機能化」を両輪としています。当社では、全従業員の30％近くを研究開発活動に配置しており、京都市内の本社研究所（京都市東山区）での研究開発に加え、2008年桂イノベーションパーク（京都市西京区）に設立した桂研究所が起点となり、ベンチャー企業を含めた産官学との交流・連携を密に行うことで、開発スピードの更なる加速、先端技術の獲得にも取り組んでいます。

4．さいごに

私が三洋化成工業に入社して、はや35年の月日が

流れました。振り返ってみると、若き日の私には研究をしたいという想いが強くあった一方で、それまでの経験・知識によって組み上げられた「自分の枠」に囚われることがなかったと感じます。

社会人になり視野も広がる中で、これまで意識してこなかった外の世界を知り、現場を知り、人を知り、会社を知る。そして社会を知ることで、これまで拘ってきた「自分の枠」が、日に日に世界へ向けて広がり続けていく感覚に出会えると思います。こだわりは大切ですが、固執してはチャンスを見逃すかもしれません。「適性に合っているか」なんてやってみなければ分かりません。

常に真剣に人生や会社について考え、高い目標を掲げるとともに一生懸命働く。継続は力なりと言いますが、良い習慣は才能を超えると考えています。当社の社員には、「原理原則・現地現物」を常日頃から意識し、物事の本質を見落とさないように言い続けています。

これから皆さんが社会で飛躍していくためにも、これまでの経験や学歴、スキル、自己期待などによる「自分の枠」や、日本という枠を超えて、知的好奇心を持って世界でチャレンジして欲しいと願います。今後、判断に難しい局面を迎えることはあるでしょう。難しい局面や新しい局面こそ、自らの手で「自分の枠」という制約を外すことができるチャンスであると考え、日本の未来を切り拓いていっていただきたいと願う次第です。

（応化　昭和 52 年卒）