



## 特集 三菱商事との合弁会社設立におけるトップ対談

グローバル市場での成長を視野に、東洋紡と三菱商事は合弁会社を設立します。今回は、三菱商事 総合素材グループCEOの塚本氏と当社社長竹内が、会社設立の契約締結までの経緯や今後の展望を語りました。

### 存在価値を高め合うための合弁会社設立

**塚本** 初めて御社に「一緒に何かできませんか」と声を掛けてから合弁会社設立の発表まで、足掛け3年になります。竹内さんは当初、お話をどのように受け止められましたか。

**竹内** もともとは、御社と私たちで、ある一つの事業と一緒に経営しないかというお話だったと記憶しています。しかし、その後の議論の中で当社グループのさまざまな

製品をご覧いただくうちに、もっと幅広い範囲で協力ができるのではないかという話に展開していきました。

当社グループでは20年以上事業を続けてきたものの、大きな成長を実現できていない事業があったのですが、御社との対話を通じて、さらに大きく飛躍できるポテンシャルがあると気付くことができました。

**塚本** 当時、当社もちょうど新しいグループ体制に移行し、「総合素材グループ」ができて半年ほどのタイミングでした。そういった中で、何をすることが成長につながるのかを考えた時、今まではトレーディングとともにそれに付随する事業投資を行ってききましたが、これから先は強いパートナー

とともに事業を行い、グローバルで勝負するということでした。それに加え、単に収益を上げるだけではなく、事業の持続的発展を通じて、社会や環境への貢献も果たしていかなければならない、という結論に至ったのです。

竹内さんにもそういったこととお話して、もしかすると、当社の考えていることと東洋紡の考えていることは、比較的近いのではないかとお伝えしました。

**竹内** 当時、私はまだ社長ではありませんでしたが、企画部門の担当役員として2022年5月に発表した「サステナブル・ビジョン2030」(以下、長期ビジョン)と、「2025 中期経営計画(2022-2025年度)」に関する検討に着手したところでした。当社グループの企業理念である『順理則裕』、すなわち「なすべきことをなして社会をゆたかにし、その結果として、企業が発展する」をベースに議論を重ねていました。ちょうどそのタイミングで、御社より当社製品が「もっと社会の役に立てる」ということ、すなわち当社の存在価値をあらためて気付かせていただいたと思っています。

### 外部視点が新鮮な気付きや変化をもたらす

**塚本** 当社の総合素材グループとしては、今回の合弁会社の設立は、変化を求めた大きなチャレンジです。そのため、社内で決定をする中ではさまざまな議論がありました。「当社が東洋紡にとって貢献できる機能は何なのか」「当社が参入することで、企業価値を向上させ、竹内さんが狙う次のステージへの変化に対し、当社が本当にお役に立てるのか」といった指摘もありました。

そういった指摘を受け止めつつも、総合商社として培ってきたさまざまな知見を合弁会社の経営基盤を強化するために活用すること、その上で当社が世界中に持つ幅広いネットワークと、東洋紡の技術との掛け算の効果を最大限発揮し、海外における成長を取り込んでいく、この2点を訴求し、

納得してもらいました。

**竹内** 新会社設立の狙いは、「2025中計」でも発表している通り、環境・機能材を第三の柱、次の成長ドライバーへと育てることにあります。ただし、その他にも、東洋紡の考え方・仕事の進め方を、外部の視点から今一度見直すことによって、さらなる付加価値を生み出していく、という効果も期待しています。合弁会社だけでなく、東洋紡グループ全体にこうした効果が波及していくことによって良い影響があるのではないかと。

さらに、三菱商事とタッグを組むことによって、今回の事業に加えて、全体の事業展開の選択肢も広がるはずです。調達しかり、環境対応しかり、海外展開しかり。当社グループ全体としてもこのつながりは大きな無形資産になると考えています。10年後、20年後、今は社会の在り方が変化していく中で、対応力が高まることは間違いないと思います。

**塚本** 素材分野を取り巻く事業環境では、EV化に伴う軽量化やカーボンニュートラル化といった急激な変化が起きています。こういった事業環境に対応するためにも、強固な経営基盤を構築し、これまでの枠にとらわれないビジネスモデルの共創やグローバルでのアライアンスの検討を進め、ひいては日本の素材産業全体の国際競争力向上に貢献していきたいと思っています。

**竹内** 当社が持っている素材技術は、環境対応などでの技術的優位性があります。今回三菱商事のネットワークを活用して、一緒に取り組むことで世界に打って出るような企業に成長していきたい。

**塚本** そのためにもやはり仕組みの改善など、まずは小さなことからでも進めていき、良い相乗効果を生み出していけたらいいですね。

**竹内** 全事業の約1/4がこの合弁会社に移ることになるので、当社にとっては大きな改革です。従業員の中には不安に思っている方もいるかもしれませんが、その時に、小さなことでもよいので、成功事例をいくつか積み重ねていけば、だんだん手応えが出てきて、こういうやり方があるんだと

納得できるのではないかと思います。初めの3カ月～半年くらいの動きはとても大切だと思っています。

**塚本** そうですね。成功例を作ることはとても大事だと思います。もう一つ、期待感を醸成するというのも重要だと思っています。

今の三菱商事は、総合素材グループだけでもいわゆる連結子会社が100社ぐらいあります。当然、成長軌道に乗っている会社もそうでない会社もあるのですが、うまくいっている会社を見ると、現場の従業員がやっぱりワクワク感、ドキドキ感を持って仕事をしている感じがするんです。

**竹内** 変化に対するドキドキ感、それを上回るワクワク感。とても大事ですよ。特に若い世代が三菱商事の皆さんと一緒に新しい試みに挑戦することは、当社グループの将来にとって財産になると思います。

## 社会課題解決に貢献して成長する。 そのビジョンは一致

**塚本** 2022年5月、御社と同じタイミングで3年間の中期経営計画を発表しました。その核になるのが、「MC Shared Value(共創価値)の創出」です。三菱商事(MC)グループの総合力を発揮し、社会や産業の課題解決を通じて、共創価値を継続的に創出していく、というメッセージを前面に押し出しています。これはまさに新設する合併会社にも当てはまる考え方だと思っています。

**竹内** おっしゃる通りですね。御社の広告なども拝見して、当社の技術がどう活躍できるのか、いろいろと思案していました。

当社グループが発表した長期ビジョンでは、「サステナブル・グロースの実現」を目指すとしています。サステナブル・グロースという言葉は一般的にも流布していますが、当社はここに二つの意味を込めています。

一つ目は、当社グループそのものがサステナブルな

存在、持続可能な存在であるということ。二つ目は、社会のサステナビリティの向上です。サステナブル・グロースには、後者への貢献を通じて前者を実現していくという思いを込めています。

今回の合併会社設立は、このビジョンを体現する取り組みだと考えています。なぜなら、新会社で展開予定の事業は環境・機能材であり、今まさしく社会から求められているさまざまな環境課題の解決に貢献できる製品の集まりだからです。そういう意味で、この会社を成長させることが世の中の課題解決にもつながりますし、当社の第三の柱としての成長につながるはずだと考えています。

**塚本** 当社の考えと本質は一致していると思います。社会が抱えているさまざまな課題に対するソリューション提供をビジネス化し、第三の柱として成長につなげていきたいです。

## 「マーケット視点」「チャレンジ精神」 そして「成長への強いこだわり」を 東洋紡グループに組み込む

**塚本** また、合併会社では、日本市場では安定収益にとどまっていた事業も海外でしっかりと成長していけるようにしたいと思っています。一番にお客さまから声を掛けていただけるような存在に育てていくことが大きな夢です。

**竹内** 現状、当社グループは「技術」に立脚して考えるところがあるのですが、それを改め、「マーケット視点」で考える癖を付けること。それが合併会社運営の肝になると感じています。

当社グループは2022年5月に140周年を迎え、従業員には、この140年は偶然続いたわけではなく必然であるというメッセージを伝えました。これまで存続してこられた

のは、社会の信頼を裏切らず、世の中の変化に応じて事業内容を変化させてきたからです。事業内容を変えていくには新しいものを生み出し続けることが必要です。合併会社設立を、第二の創業のつもりで事業や技術、人材など、あらゆる側面からチャレンジしていく所存です。

**塚本** チャレンジすることはとても大事で、もちろん失敗することもあるのですが、従業員には失敗からもしっかりと学んで次につなげていけばいいと強く伝えています。そのスピリットは、ぜひ合併会社にも受け継がれてほしいと思っています。

**竹内** その通りですね。御社と議論をしていて感じるのは、成長に対する執着心、こだわりが相当強いということです。今おっしゃったチャレンジを何度もされている。当社は厳しいサバイバルの時代を乗り越えて今ようやく安定化してきたので、「このままでいいのではないか」と思ってしまう節があります。御社から良い刺激を受けて、そのマインドが変わっていくことを期待しています。

## 安全とコンプライアンスが 絶対的な基盤

**塚本** 当社グループは商社ですが、一部製造事業も行っています。そのため、一番大切にしていることは、実は安全とコンプライアンスです。ここだけは絶対に譲れない一線だと思っています。

**竹内** そのお言葉を頂くと、現場の従業員も安心すると思います。当社グループは前回中期経営計画4年の中で2度の火災事故を起こし、その中で2人の仲間を失いました。また、品質不適切事案も発生しました。現在、全社を挙げて信頼の回復、揺るぎない信頼の確立に向けて取り組んでいるところです。当社グループの目指すところと、三菱商事の考えている「製造」に対する原則、前提事項は共通していると考えてよいと思います。

## 国内外のお客さまから 「ファーストコールのかかる」会社に

**塚本** 今後、どういった会社にしていくのかというコンセプトから始まり、何を目標にするのか、具体的にそれをどのように進めていくか、経営計画であったり、ルールであったりを詰めていくこととなりますが、当社グループのメンバーは全員が非常にワクワクしています。1日も早く事業を立ち上げたいと思っています。「世界中のどこへ行っても、この会社に相談すれば機能素材のことは対応してもらえる」そんな会社をつくり上げていきたいですね。

**竹内** まさに「ファーストコールのかかる会社」です。

合併会社を構成するのは大半が当社グループの従業員です。私たちが主体的にならねばなりません。三菱商事に新たなビジネスの話を持ってきてもらうのではなく、自らが三菱商事と一緒にになって各社の垣根を越え、ワンカンパニーで主体的に物事を考え、進めていくことが大切だと思っています。

それを成功させる鍵となるのは、やはり一人一人の意識です。従業員には、当社グループのValues(大切にすること)として掲げる「変化を恐れず、変化を楽しみ、変化をつくる」姿勢で取り組んでもらいたいと思っています。当社グループの従業員、そして三菱商事の皆さんと一緒に、ぜひこの取り組みを成功させ、成長を実現させたい。引き続きよろしく願います。

**塚本** こちらこそ、どうぞよろしく願います。