

特集

東洋紡エムシー始動

東洋紡と三菱商事(株)(以下「三菱商事」)は、機能素材の企画、開発、製造、販売を行う新たな合併会社として東洋紡エムシー(株)(以下、TMC)を設立し、2023年4月1日より事業を開始しました。新会社の設立準備から発足に携わってきた副社長の両名にTMCの成長戦略について聞きました。

新会社の発足まで

両社の融合でより強固でおもしろい会社ができる

藤井 プロジェクト立ち上げから約2年、当初から設立準備に携わり、2022年からは新会社設立の担当役員を務めていました。その中で三菱商事と幾度となく対話を重ねてきましたが、両社を結びつけたものは、ひと言でいえば縁であったと思います。

今回、新社へ移管することになった東洋紡の環境・機能材事業は、非常に尖った技術を持ちながら大きな成長ができていなかった事業分野です。今後、環境対応など企業の経営コストが上昇していく局面で事業の成長はさらに厳しい状況になると、

これまで危機感を持っていました。これらの事業を大きく伸ばし切れなかったのは、主にはマーケティング力、特に海外におけるマーケティングと展開力が東洋紡には足りないからではないかと考えていました。一つの事業であれば、メーカー同士で組むことの方がシナジーは出ると思



代表取締役副社長執行役員
COO、ポートフォリオマネジメント統括
馬場 重郎
ばば じゅうろう

いますが、今回は12もの事業を移管し、大きく成長させるわけですから、間違いなく総合力が必要になってきます。その総合力を持っているパートナーが三菱商事だったのです。

馬場 三菱商事に期待されることは大きく二つあると思います。一つは商社の伝統的な強みであるマーケティングで、三菱商事は世界のさまざまな地域、産業において非常に大きな接地面積を持っていますから、これを活用して東洋紡がこれまでリーチできなかった顧客層や地域、市場への参入機会を増やしていくことです。二つ目は、約1,700社の事業投資先に経営陣を送り込んできた知見と経験です。技術支援や海外規制対応、ガバナンス施策等の多岐にわたる課題解決ノウハウのよい部分をTMCに取り入れることで、より強固でおもしろい会社ができるはずですよ。

藤井 世界110の拠点ネットワークと情報力はもちろん、それを分析できるインテリジェンス機能、企画力など、非常に魅力を感じる機能やアセットを三菱商事は持っています。もう一つ、三菱商事は以前からカーボンニュートラルに向けた大きな投資を行っており、風力発電を中心にクリーンエネルギーをたくさん開発しています。これは東洋紡が保有するエネルギー関連素材の用途拡大だけでなく、各生産拠点のエネルギー転換の推進にも大きく寄与してくれるものと考えています。

そしてこの間、馬場さんとの多くの対話を通して感じたのはスピード

対 談

取締役副社長執行役員
社長補佐、特命担当、COO、安全防災・
環境管理及び品質保証統括
藤井 尚毅
ふじい なおき



感と執着心の違いで、そこは東洋紡の弱かった点だと気づきました。そういう異文化の融合自体が成長の大きな要素ですし、海外拠点での経験も含めて人材の成長機会が広がることも期待しています。

東洋紡エムシーの強み

技術・情報・企画力で社会のニーズを満たす

馬場 TMCは既に中長期の経営目標を発表していますが、これらの高い目標にアプローチしていくには、既存のお客さまを伸ばしていくだけでなく、これまでリーチしていなかったお客さまや市場に食い込んでいかねばなりません。ここ数年、脱炭素化は非常に大きなうねりとなっていて、これまでの守りの環境対応というより、攻めの環境対応が求められる時代が到来しています。その中で東洋紡は、電気自動車(EV)の軽量化に資するエンジニアリングプラスチック素材やデジタル化の進展で求められる低誘電接着剤原料など、日本だけでなく、世界ですぐにでも必要とされる素材を非常に多く持っています。しかも、TMC設立前に複数の企業にヒアリングをかけた際に、顧客の細かな要求にきちんと対応するつくり込み力がある会社だという声が多く聞かれました。

藤井 三菱商事とは、TMCは技術を核とした会社にしたと議論してきましたが、当社の素材はそれぞれ貢献する形が違っているものの、いずれも環境対応が可能です。そして、これからは素材そのものではなくソリューションを提供する時代で、素材や技術を用いてお客さまの抱えているお困りごとをきちんと解決することが重要になってきます。加えて、お客さまが気づいていない課題を発見し、提案することができれば、さらに大きな貢献ができると思っています。東洋紡の高い技術力に

三菱商事の高度な情報力や企画力が組み合わせることで、それが実現できると考えています。

馬場 三菱商事は世の中のニーズがどこにあり、何をどうつなげれば、それらに応えられるかを考え続けてきました。TMCが必要とされるニーズがどこにあるかがわかりさえすれば、それをどうやってつくるかを考え、実行するのは、東洋紡の得意分野です。この融合が当社の最大の強みでしょう。

たとえば、これから循環型社会が進展していく中でもリサイクルされずに捨てられるプラスチックがまだまだたくさんあります。それらをリサイクルするには、そもそも素材がリサイクルできるものでないなりません。またこういう素材がリサイクルされる仕組みをつくるのが重要で、国や業界の規制、ルールメイキングに参画して、こうした社会の仕組みをつくり、その素材をお客さまに提案していく、そんなことができれば本当におもしろいと思います。

組織設計の見直し

これまでの素材メーカーの限界を超えて

藤井 私はTMCの組織設計にあたり、これまでの組織をいったん見直すべきだと考えました。東洋紡では事業部制という縦割りの中で生じた組織のサイロ化により、個々の事業の成長性が限界に達していました。まず、この縦割りを変えるべきだと思いました。

馬場 そうですね。事業部制も、事業を細分化し、営業・生産・開発が一体となってお客さまのニーズに素早く応えていくという意味

では、非常に効率的に機能していたと思います。特に1990年代以降は大型の新商品が出ない、売り上げも伸びない中、小さい単位でしっかり稼ぐことで厳しい時代を乗り越えてきたのでしょう。

しかし、会社がさらなる成長を目指す局面で何が大事かという、二つあると思います。まず、大胆な経営資源の配分です。縦割りが強いと自組織のリターンを最大化することが目的となるので、人材や資金の囲い込みが起こります。このような壁を取り払って、今回、TMCで人と資金を集散的にシフトできる機能本部制としたことは非常に大きな決断です。

さらにもう一つは、事業や商品を越えた共創の実現です。これまでは事業部間の連携が薄く、せっかくさまざまな商材やソリューションを提供できる可能性があるのに多面的な対応ができていませんでした。これから世の中のニーズがどんどん複雑化していく中で、一つの商材だけで課題を解決することはおそらく困難です。いくつかの事業、あるいは異なる商品を組み合わせで解決策を提案したり、課題によっては他の事業部に紹介して横に広げたりといった意識がとても重要になります。

機能別組織の肝を握るのが情報の共有化です。今までよりコミュニケーションが取りづらなどの弊害に対応するため、情報共有やオペレーションをスムーズにするべく、三つの機能本部に戦略企画部を置きました。本部間の連携を実現していく非常に大きな役割を担っています。

藤井 組織の形に正解はなく、目指すところや戦略によって当然変わってくるわけです。今回、機能別組織に変えることで新たに増えてくるものも多くあると期待しています。

すばらしき異結合

ほかにはない企業文化を持つ、ピカピカの会社に

馬場 私自身、両社がともに長い歴史を持ち、明治時代の創業者が『順理則裕』と『三綱領』（三菱商事）という「事業活動の目的はゆたかな社会の実現に貢献することである」という共通した経営理念を掲げていたことに驚きましたが、底辺に流れる部分で非常に共通するものがあったのだと感じます。ただし、仕事のやり方では、まさに狩猟民族と農耕民族のような違いがあります。物事をじっくり正確に間違いないようにきちんと進めていく東洋紡と、とにかくまずは実行して、走りながら考える傾向のある三菱商事とは、まったく違います。そのまったく異なる企業文化がせっかく一緒になるのですから、それぞれの良い部分を融合し、これまでにない新しい文化をもった会社にしていきたいですね。

藤井 はい。これは異結合だと思います。TMCでは人の流動性を高めることも目標の一つにしています。TMC社内での交流だけでなく、あつかましい考えかも知れませんが三菱商事本体も含めた会社間での学びの機会をつくるなど、社員の皆さんが多様な経験を積んで成長していけるような、一歩踏み込んだ人財育成を実行していきたいですね。そして、すばらしい企業文化を持ったピカピカの会社にするのが、私の副社長としての最大のミッションだと思っています。



馬場 重郎

1990年4月 三菱商事(株)入社
2001年9月 米国三菱商事会社
2013年4月 経営企画部
2022年4月 執行役員就任
2022年7月 総合素材グループ
CEOオフィス 特命担当

藤井 尚毅

1987年4月 東洋紡績(株)
(現 東洋紡(株))入社
2007年11月 調達部長
2011年6月 機能材企画管理室長
2015年4月 岩国事業所長
2018年4月 経営企画部長
2021年4月 執行役員就任

