

Title	JSR株式会社社長インタビュー
Sub Title	
Author	十川, 廣國(Sogawa, Hirokuni) 清水, 馨(Shimizu, Kaoru) 山崎, 秀雄(Yamazaki, Hideo) 坂本, 義和(Sakamoto, Yoshikazu) 岡田, 拓己(Okada, Takumi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2005
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.48, No.2 (2005. 6) ,p.177- 180
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20050600-0177

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

JSR 株式会社社長インタビュー

十 川 廣 國 清 水 馨
山 崎 秀 雄 坂 本 義 和
岡 田 拓 己

インタビュー調査について

吉田淑則【取締役社長】

伊藤忠彦【専務取締役】

春木二生【常務取締役】

インタビュー日時：2004年10月5日 13：00-
14：30

インタビュー場所：本社【東京都中央区】

参考資料：<http://www.jsr.co.jp/ir/index.html>
有価証券報告書総覧（平成6年～16年）

「合成ゴムをはじめとする石油化学系事業で培った高分子技術をコア」として、半導体製造用材料、フラットパネルディスプレイ用材料、光ファイバー用コーティング材料、耐熱透明樹脂など多くの先端事業も手掛けている。

2003年度の連結売上高は2750億円、連結従業員数は4345人（2003年度決算時）である。

2. 沿革

JSRは1957年、合成ゴムの国産化を目的とした「合成ゴム製造事業特別措置法」に基づき、汎用合成ゴム（BR, SBR, SBラテックス）の国策会社（当時日本合成ゴム株式会社）として設立された。当時の出資比率は国40%、民60%であった。1960年には四日市工場の稼働を開始、合成ゴムの生産を始めた。

1963年にはペーパー・コーティング・ラテックス（PCL）事業、1964年にはABS樹脂事業を始めた。1969年に政府所有株式が民間譲渡され、民間会社へと移行、以後汎用合成ゴムから技術の延長線上にある事業へ進出してきた。1997年には、社名を「日本合成ゴム株式会社」から「JSR株式会社」に変更した。

近年における企業活動のグローバル化、ボーグレス化は、JSRにとっても避けられない環境変化である。現在同社は、そうした変化に対応した事業構造の変革に積極的に取り組んでいる。

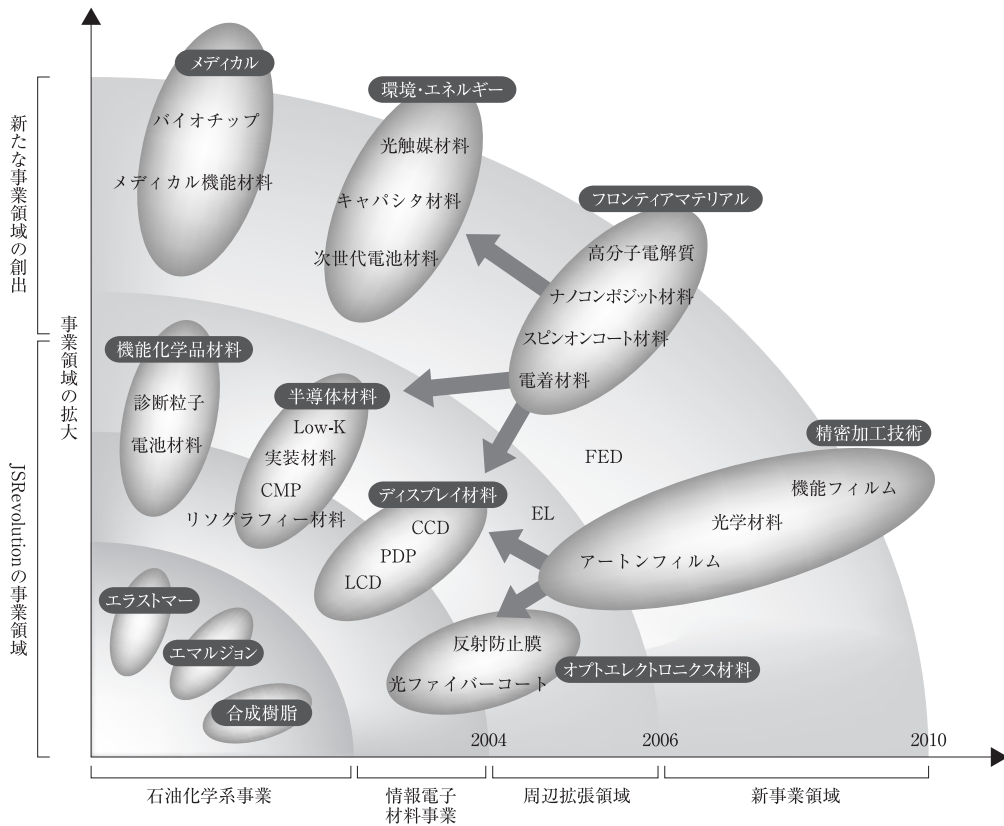
表1 【JSR 社企業経営の現状（連結）】

	'04.3	'03.3	'02.3
売上高	275,071	247,139	220,057(百万円)
経常利益	31,776	20,654	10,615(百万円)
総資産	308,581	281,874	270,053(百万円)
自己資本	159,496	139,447	131,751(百万円)
ROA	10.8%	7.5%	3.8%
売上高経常利益率	11.6%	8.4%	4.8%
ROE（経常利益）	19.9%	14.8%	8.1%
自己資本比率	51.7%	49.5%	48.8%
資本金	23,320	23,320	23,320(百万円)
従業員数	4345人	4303人	4361人

1. 概要

JSR株式会社（以下JSR）はエラストマー、エマルジョン、合成樹脂等の石油化学製品、光・電子材料製品等を製造・販売する化学会社であり、合成ゴムでは日本最大、世界でも有数の企業である。

図1 2010年を見据えてのありたい姿



出所：JSR 株式会社資料より転載

3. ビジョン・戦略

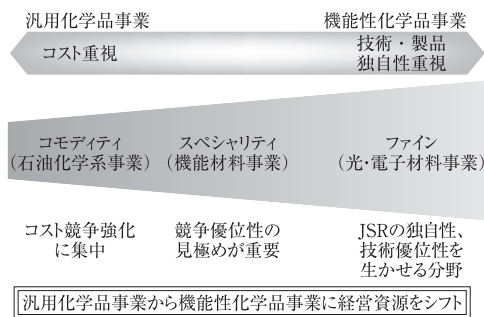
現在JSRは、「Materials Innovation 新しいマテリアルを提供し、その価値により豊かな人間社会(人・社会・環境)の実現に貢献する」という企業理念のもと、2010年の「ありたい姿(図1)」の実現に向け、ホップ(「JSRevolution」)、ステップ(「JSRevolution II」)、ジャンプ(次期中期経営計画)プランを策定、実行中である。

JSRevolutionは、「情報電子材料事業を成長の核に事業構造の変革を推進し、全社的なコスト削減、販路の拡大などを通じて今後の成長のための事業基盤を築く」という計画であった。計画設定当初は2002~2004年度の3カ年計画であったが、同社はこれを2002、2003年度の2年間、つまり一年前倒し

して達成した(成果については表1を参照)。2004年度からは、JSRevolutionの成果をもとに、JSRevolution II(2004~2006年度の三カ年中期経営計画)を進めている。この計画では、JSRevolutionで築いた強固な事業基盤をもとに、新たな成長の「仕掛け作り」を行うことが最大のミッションとされている。

この中期経営計画ではJSRの事業をコモディティ(石油化学系事業)、スペシャリティ(機能材料事業)、ファイン(光・電子材料事業)の三つに分け、それぞれの事業戦略を立案している(図2)。個別に述べると、まずコモディティ事業は基盤事業と位置づけられる事業である。「成長事業に安定的な資金供給をできるように、更にコスト競争力を高め、安定収益力を維持する」ことが目標となっている。次にスペシャリティ事業は他社と比較して競争

図2 JSRの事業展開



出所：JSR 株式会社資料より転載

優位があり、差別化できるものは残していく事業と位置づけられている。最後のファイン事業は1994年前後からITの発展によって見込まれていた事業領域であり、積極的に研究開発を進めていく事業とされている。吉田社長によれば、特に情報電子材料事業では研究開発型へシフト、国内に留まらずアジア・米・欧の三極展開を意識している。

このようにJSRevolution IIでは基盤事業を確保し、成長事業へ積極的に資源を投入していくことを目指しており、「2006年までには石油化学系事業：多角化事業¹⁾=5：5までシフトすることが目標」となっている。

次期中期経営計画では、環境・エネルギー、メディカル領域や、従来の素材の加工という事業領域からより川下の精密加工分野へ進出することを目標としている。その際には「全社の技術をベースとして取り組めるものをターゲットに、1つないし2つの柱となる事業を新たに作り、最終的に石油化学系事業：多角化事業=3：7とする」ことを目指している。

JSRは、先端材料開発を担当する研究開発拠点は国内におき、海外に関しては、特に情報電子材料事業において、いち早く海外での生産拠点を確立し、グローバルな供給体制のもと積極的な展開を図っている。海外展開の初期は輸出で対応するが、海外市場の成長期には製品の特性上、ローカルに顧客へ供

給していく必要があり、現地化の検討が行われる。

このように同社が企業価値を継続して創出していくために展開している基本的な戦略は、石油化学系事業におけるコスト競争力の強化と、多角化事業における新規事業の創出、研究開発の強化である。これらを両輪として2010年までに成長事業に軸足をシフトさせることが、JSRが現在進めている戦略の最大の目的といえよう。

4. 組織運営

JSRが上記戦略の策定・実現のために進めているマネジメントの特徴として、組織のフラット化と理念浸透の取り組み、人材マネジメント、研究開発のマネジメントの3点が挙げられる。

第一に、組織のフラット化は、階層をできる限り減らし、①責任体制を明確化し、②意思決定のスピード化を図り、③部門間の壁を低くすることにより、部門の壁を超えたコミュニケーションを促し、組織全体での問題点の共有化の促進を狙ったものである。本インタビュー調査では特に、従来の事業部門の壁を超えて問題意識を共有化することで、全社的共通意識を創出し、部門単位での部分最適ではなく全体最適を追求、基盤事業でのコスト削減と研究開発の強化の両立を図る、という点が強調された。

全社的共通意識を作り出すには、計画作成者のみ策定された目標を把握・理解しているのではなく、現場の従業員が策定された目標の中身を正確に理解していることが重要な条件となる。そのため、「目標はわかりやすく、エッセンスを三項目にまとめ、計画の背景にある経営陣の意思・ビジョンが正確に伝わるように工夫」している。吉田社長をはじめとするトップ・マネジメント陣も実際に現場に出ていき、経営陣の意思・ビジョンを周知徹底させるようにしている。

第二に、人材マネジメントに関しては、「機会」と「公平さ」が重要と吉田社長は指摘する。まず年齢構成にこだわらず、従業員に各人の能力に応じた「機会」を与えるという姿勢を保っている。JSRでは自己申告制度を設け、入社後早期に希望部署を経験できるようにし、人材のミスマッチに対応できるようにしている。本インタビュー調査によれば、入社後約10年の間に少なくとも3カ所の職場を経験す

1) 多角化事業とは、ファイン事業（光・電子材料事業）や新規事業（メディカル、環境・エネルギー、精密加工など）を指している。

ることを義務づけている。例えば技術者でも技術一辺倒にならぬよう、生産・営業等にローテーションさせるなど、経営の全体像を把握できるように人材を育成している。吉田社長自身、経営の能力は現場の中で身につけてきた、という。

人材の評価にあたってJSRでは、能力ある人材が例え失敗したとしても埋もれてしまわないように、再浮上する機会を潰さない「公正さ」が必要と考えられている。そのため、結果ではなくプロセスで評価することが意識されている。具体的には、従業員を職分ごとに関し、事前に上司にチャレンジ項目を盛り込んだ計画を提言させ、目標にコミットさせる。そして目標の達成度合いを基準に部署内で評価し、最終的に担当役員間で部署間の調整を加え、評価者による偏りをなくす努力をしている。

以上、全社的な取り組みに関する特徴を述べてきたが、石油化学系事業、多角化事業という個別事業に関して、以下では述べていきたい。まず石油化学系事業では特にコスト削減に注力している。効果的なコスト削減を実現するためには、部門毎、工場毎などの部分最適では不十分であり、全行程を修正していく必要がある。そこでCRG-II (Cost Revolution for Growth) という全社的なコスト削減策が中心に行われている。この計画は石油化学系事業を統括する伊藤専務が担当し、二ヶ月に一度進捗状況が審査されている。CRG 前回計画では二年間で約120億円、全1600以上の計画をABCにランク分けし、達成可能かどうか個別に検討し、コスト削減を実行、達成した。そのため目標を変更し、更に160億円へと目標額を引き上げている。

次に多角化事業では以下のようなマネジメントが行われている。多角化事業、すなわちファイン事業(光・電子材料事業)や新規事業(メディカル、環境・エネルギー、精密加工など)では研究開発が鍵となってくる。そこでは研究開発の方向性が全社的な経営戦略と合致していることが必要不可欠である。この点から、JSRの第三の特徴を指摘したい。

吉田社長によれば、全社的な経営戦略の方向性と研究開発の方向性を合致させるためには、まずはトップ・マネジメントが研究開発活動にコミットし、目的志向性を持って研究開発を運営することが重要とされる。実際にトップ・マネジメント陣が研究現場に足繁く通い、研究開発のロードマップを作成し、

マイルストーンをたて、目に見える形で研究開発を進めている。

但し、研究開発は戦略的な新製品・新事業開発の必要条件にすぎない。吉田社長は研究開発に加えて、事業企画(JSRの強みをどこで発揮するか)、顧客(優良顧客に選ばれるか)、製造技術、インフラ、投資効果、人材といった条件が揃ってこそ、戦略的な新製品・新事業開発が可能となる、と指摘する。そして実行されている計画を、最初のシナリオと比較して何が異なっているのか、たとえば予想された市場が存在しているか、人材は不足していないかなど事業部・企画部門で半年に一回全てのテーマをローリング、レビューし、状況に応じ適宜修正している。

過去の多角化は結果から見れば、汎用合成ゴムで培った技術力を核として周辺領域に浸みだしていったような印象を受ける。しかし吉田社長によれば、過去の多角化は必ずしも最初から意図されたものではなく、当初は飛び地的に進出した事業もあるが、最終的には基軸技術を持った事業、インフラが整った事業が生き残って来られた、という。

石油化学系事業におけるコスト削減と多角化事業における研究開発を両立させていくには、それぞれの事業における人材をどう上手くバランスさせていくかが一つの課題になってくる。JSRでは既存事業と新規事業の人材のバランスは、新規事業の方にウェイトを高める方針である。この点に関して吉田社長は、創業当初からの社員がこれから定年を迎えていくため、ある程度までは自然減でスムーズにウェイトはシフトするはず、と考えている。むしろ新規事業では新しい人材を注入していく必要があり、コンスタントに技術者を60人、中途採用を含め人材を確保している。

しかし一方で自然退職に伴い、技術の継承の問題を抱えるようになってきており、今後の重要な経営課題の一つになってきている。

このようにJSRでは吉田社長をはじめとするトップ・マネジメントが中心となって、JSRevolution IIの達成、更なる飛躍に向け、とりわけ組織のフラット化と理念浸透の取り組み、人材マネジメント、研究開発のマネジメントに関して全社的な改革努力がなされている、と言えよう。