

三井石油化学の経営戦略と人材開発

横田 佳郎

1. 石油化学工業の最近の動向

日本の石油化学工業の現状および今後の見通しについては、平成元年6月の産業構造審議会化学工業部会の報告において次のごとく述べられている。

1.1 構造的不況の克服

日本の石油化学工業（石化）は昭和30年代に発足して以来、きわめて順調な発展をとげ、40年代半ばには、その基幹製品であるエチレンの生産量において、アメリカに次いで世界第2位の地位を占めるに至った。

しかしながら48年および54年の2度のオイルショックを契機として、原料コストの大幅な上昇、石化製品需要の低迷、設備過剰等の諸問題が顕在化し、さらにアメリカ、カナダ等との生産コスト格差も拡大したことから、日本の石化はかつてない構造的な不況に直面するところとなった。

昭和61年以降、原油価格が大幅に軟化するとともに、米国をはじめとする主要諸国の景気が堅調に推移したことから、世界的に石化製品の需要が拡大し、石化をめぐる環境は急速に改善された。

日本の石化は、58年の「産構法」にもとづく構造改善努力と、世界的な経済環境の改善をテコとして、急速に業績を回復し、62年には生産、利益ともに過去最高を記録し（図1、図2参照）、63年もさらに改善がなされる等、少なくとも「構造的な不況」状態はほぼ克服されたものとみられる状況にある。

1.2 90年代の見通し

原油価格の下落により、日本の石化は成長力を回復している。すなわち生産コストはほぼ、国際レベルまで低下するとともに、国内需要は製品価格の安定に支えられて、今後は経済成長に見合う3.5%程度の伸びが期待できる。したがって、アジアNIES等における世界的な新增設計画の動向を十分に注目する必要があるものの、

よこた よしろう 三井石油化学工業㈱

〒100 千代田区霞が関3-2-5

近い将来、日本の石化製品の生産設備の新增設が必要となることも充分想定しうる状況にある。

1.3 石油化学企業に対する期待

石油化学工業が世界に誕生してもでに半世紀以上が経過したが、その基本的生産技術はかなり以前に確立されて以来、さほど変化していないため、石油化学工業自体は、先進国においては成熟産業化しつつある。今後、21世紀を念頭において新たな成長をめざし、個々の企業がその企業特性を生かして製品の高付加価値化を図るとともに、新素材、ライフサイエンス、情報電子等の新規知識集約型分野での研究開発を積極的に推進し、新たな事業分野への展開を図ることにより、個性的な企業に変貌をとげることが期待される。

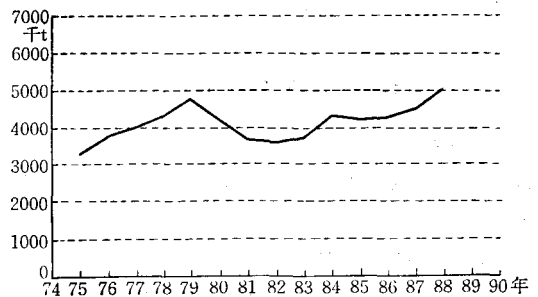


図1 日本のエチレン生産

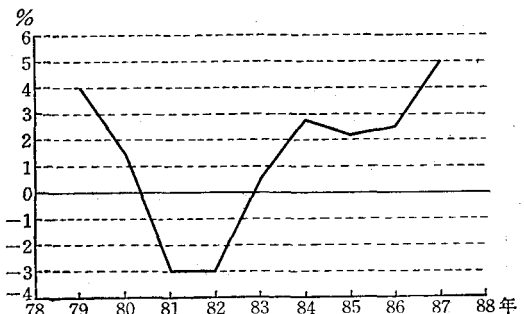


図2 エチレンセンター12社石化部門売上高利益率推移

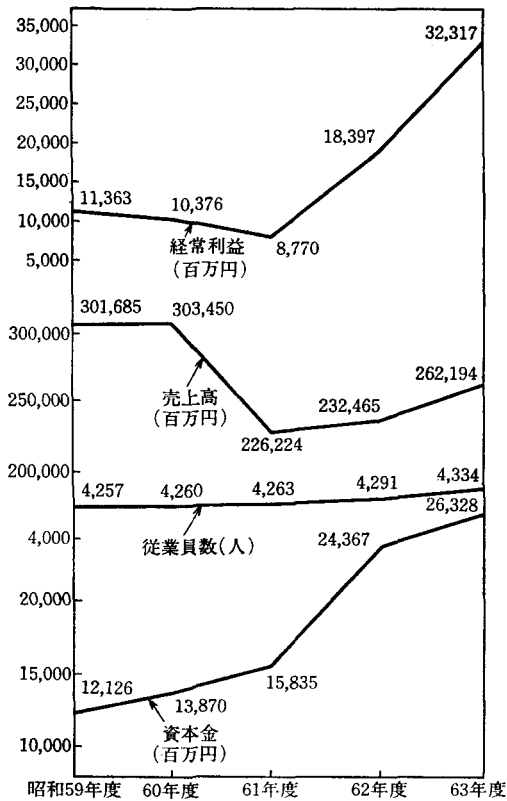


図3 経常利益/売上高/従業員数/資本金の推移

2. 三井石油化学の概要

三井石油化学（三井石化）は、昭和30年7月、わが国最初の総合石油化学会社として設立され今日に至っている。

2.1 事業規模、内容

昭和63年度の事業規模は、資本金316億円、従業員4300人（他に関係会社への出向者約1000人）、売上高2600億円、経常利益320億となっている（図3参照）。

事業部門は、化成品・基礎原料、樹脂・エラストマー、特殊化学品、加工品、機能材、ライフサイエンスの6部門に分れており、生産拠点としては、スペシャリティの中核工場として充実した研究開発設備を有する岩国大竹工場、基礎化学品の中核工場として、わが国最大のエチレンプラントを中心とする総合石化工場の千葉工場、ならびにエレクトロニクス分野向の新製品を研究開発から製造まで一貫して行なう袖ヶ浦新技術研究開発センターの3つがある。

2.2 研究開発

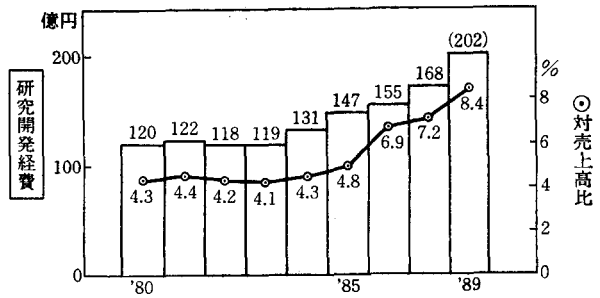


図4 研究開発経費の推移

三井石化は、創業以来、自社技術の開発を積極的に行なってきた。現在7つの研究所を有しており、研究開発に従事する人員は約1000人（従業員の約23%）、売上高に対する研究開発費の割合は約8%となっている（図4参照）。

研究開発の重要な成果の1つとして、世界各国への技術供与の実績は、すでに100件をこえており、昭和63年度における技術料収入は約88億円と、主要企業のなかでもトップグループにある。

3. 経営戦略

3.1 経営長期ビジョン

21世紀の到来を目前にして、企業を取り巻く事業環境は大きく変貌しつつあり、この環境変化に的確に対応して事業構造の革新をはかるため、当社は、2000年に焦点を合わせて、新たな「経営長期ビジョン」を策定した（昭和62年）。

このビジョンにおいて、当社経営の理念と使命を明確にするとともに、目標とすべき将来像とその実現のための事業活動に対する基本方針を定めた。

2000年における事業の目標として、売上規模は現状の2倍の5,000億円、このうちスペシャリティ、多角化分野の売上比率は現行の20%から50%にアップ、事業利益は売上高の10%の500億円を掲げている。

3.2 経営計画システム

このビジョンの実現のための戦略を中期経営計画（中計）として展開し、中計の具体的な行動計画をもって年度予算とする。すなわち、ビジョン—中計—予算の一貫したシステムティックな運営をもって、当社の経営計画システムとし、このシステムの定着に取り組んでいる。

3.3 経営スローガン

ビジョンの社内における衆知徹底を図るため、スロー

ガン「INNOVATE2000GOFOR5」(2000年における目標、売上高5000億円、利益500億円を、創造と革新により達成しよう!)を作成し、社内各所に掲示し社員に呼びかけるとともに、主要社内文書の表紙に表示している。

3.4 社員の意識革新

ビジョンにおける2000年の目標はきわめて挑戦的なものであり、この実現のためには社員ひとりひとりの意識革新が必須であることを、基本方針として明示し、CI運動等の意識革新活動を全社レベルで展開している。

3.5 事業運営組織の改正

① 当社の各事業を経営戦略上の位置づけから、2つの基礎化学品事業部門、2つのスペシャリティ事業部門および2つの新事業部門の計6つの事業部門に再編成した。

② 事業部門の強化に対応して、全社経営戦略策定および経営管理機能を強化するため、コーポレートスタッフの充実をはかった。

③ 総合研究所を分割して、各事業部門のそれぞれに対応する研究所とした。

3.6 事業推進拠点の充実

① 新事業の推進に当っては特に、研究開発の先行的充実が必要と考えている。このような観点から当社はすでに昭和58年に、ライフサイエンス事業のための研究所として生物工学研究所を設置している。

ひきつづいて昭和62年には、千葉県袖ヶ浦町の30万㎡の敷地に、エレクトロニクス分野の新素材の研究をメインとする機能材研究所ならびに光ディスク製造工場を新設し、各種先端技術分野における新商品を研究から製造まで一貫して行なう「新技術研究開発センター」を開設した。2年目にあたる今年、すぐに250人の社員が新分野にチャレンジしている。

② 当社の主力生産拠点は、西の岩国大竹工場(山口、広島県)と東の千葉工場(千葉県)であるが、今度、第3工場用地として、愛知県田原町に約87万㎡の土地を取得した。新工場は、関東と関西・中京の中央に位置しており、当社の今後の事業展開において、強力な戦略拠点となることが期待できる。

③ 海外における事業の推進のため、これまで駐在事務所であった米国および欧州を、それぞれ現地法人として独立させた。

国内においても大阪ならびに名古屋営業所を支店に昇格させ、権限・機能を強化している。

4. 人材開発

前述の経営戦略は事業分野別の基本方針としては次の3つとなる。

- ① 基礎化学品の国際競争力の確保
- ② あらゆる商品における高付価値化
- ③ 21世紀へ向けての新事業の基盤づくり

したがって人材開発も、この基本方針の実行にふさわしい人材の育成が当面の課題である。

4.1 少数精鋭主義

当社は約30年前、当時のハイテクであった石油化学を主力事業としてスタートしたが、創業以来、終始一貫少数精鋭主義を貫いてきた。

すなわち、他社より少ない人数で、より大きな仕事をするというのがモットーである。

このことは具体的には、社員ひとりひとりが広い業務範囲を受け持つ、あるいは質の高い成果をあげる、または複数の専門分野の能力を有するという形で現われている。既存事業である基礎化学品の競争力強化には、徹底した省力化が要求されているが、これに対しては、長年培ってきた少数精鋭主義がきわめて効果をあげている。また省力により捻出した人員の新分野への配員にさいしても、優れた適応性を発揮している。

4.2 研究開発の活性化

今日ほど研究開発に従事するひとりひとりが、挑戦的かつ創造的な活動を行うことが求められる時代は、かつてなかった。

そこで当社は研究開発に従事する社員の処遇の見直しを行ない、新たに「研究職人事制度」として制度化した。その主たる内容は次のとおりである。

① 研究職の制度上の位置づけを「全員(管理者を含む)専門職」とすることを明らかにする。

② 研究所内の組織はグループのみとし、グループの改廃は所長の権限で行なう。

③ 研究職の業績評価において、事業化に対する貢献度に偏ることなく、研究レベルの向上に対する貢献度も重視するよう改める。

④ 研究者育成のための標準的OJTプログラムを作成し、これにしたがって育成する。また博士号取得の奨励を明示する。

⑤ 研究職適性評価・ローテーション制度を設ける。

4.3 マーケティング力の強化

研究開発型企業にありがちな「作って売る」というシ

●最新刊●

情報処理システム 入門

浦 昭二・市川照久共編/A5/定価1751円
コンピュータシステム全体を概観し、数多くの
図版でわかりやすく解説したテキスト。
コンピュータについて初めて学ぶ人はもちろん、
今までの知識の再整理のためにも最適である。
主要目次 情報処理システムとコンピュータ
ハードウェア ソフトウェア データベースシ
ステム データ通信システム 情報処理システ
ムの利用と評価

基礎暗号学I・II

加藤正隆著/A5/定価各5150円
暗号理論の本格的な解説書としては唯一ともい
える待望の書。雑誌『数理学』連載中、各方
面より多くの反響を呼んだ力作にさらに加筆。
数学や最新の情報理論・符号理論などの基礎理
論が縦横に綿密に組み立てられており、今日話
題となっているDES,FEAL暗号についても論
及している。著者は、戦前・戦後を通してこの
分野の第一線で活躍している斯学の権威であり、
本書はその通曉した知識の集大成ともいえる。

新時代のコンピュータ総合誌 隔月刊

Computer Today

90年1月号/好評発売中/定価930円

ファジィ・ニューロコンピュータ

——コンピュータがひらく新しい世界4——

ファジィコンピュータとニューロコンピュータ
を組み合わせる最前線における試みを紹介する

月刊誌

数理学

90年1月号/発売中/定価930円

雪

——結晶の物理とファンタジー

定価は税込みです。

サイエンス社

東京都千代田区神田須田町2-4 安部徳ビル

☎03(256)1091 振替 東京7-2387

表 1 社内英語検定等級

社内レベル	1級	2級	3級	4級	5級	級の認定なし
TOEIC スコア	860	730	600	470	220	

ーズ形発想の体質を、「売れるものを作る」というマーケ
ットオリエンテッドな体質に転換するため、これまで全
社運動として行なってきたマーケティング力の強化活動
を、今年から専任のマーケティング室を設け、ここが中
心となって、マーケティングマニュアルの作成、マーケ
ティング教育の実施等を行なう体制とした。

4.4 戦略研修

事業部門制導入という組織改正ならびに経営計画シス
テムにもとづく経営という新しい体制の運営をよりスム
ーズに行なうために、従来から毎年定期的の実施してい
る部課長研修（主として社外講師による合宿）のテーマ
として、「戦略力の強化」を重点的に選定して実施してい
る。

4.5 国際コミュニケーション力の改善

当社の事業展開においては、英語によるコミュニケー
ションが不可欠である。このため業務上必要度合いの高
い大卒社員（管理者を含む）全員に対し入社時点から、
社内英語検定試験（TOEICを利用）の受験を義務づ
けている（社内等級とTOEICの対応は表1参照）。

この社内試験をもとに、管理職への昇進ならびに海外
出張要件としていずれも4級以上と定めている。これに
達しない者は、上司を通じて改善するよう指導を行なっ
ている。

すでに4級以上の合格者は50%となっているので、今
後は、この基準を1グレードアップして3級とすること
を目標に社内教育ならびに海外派遣の充実を図ってい
る。