

## 社長対談



独立研究者／作家／  
パブリックスピーカー

やまぐち しゅう  
**山口周氏**

デンカ株式会社 代表取締役社長

いまい としお  
**今井俊夫**

【ファシリテーター】サンメッセ株式会社／サンメッセ総合研究所 岡部 孝弘 氏

デンカ株式会社は、2023年4月、これまで指針としてきた「The Denka Value」(企業理念)、Denkaの使命、Denkaの行動指針を、より未来のデンカを見据えた新たな「ビジョン」へと進化させました。このビジョンをどう活用し、持続可能な成長を果たしていくのか。著書「ニュータイプの時代」でアフターコロナの思考・行動様式などを提言されている、独立研究者／作家／パブリックスピーカーの山口 周氏をお招きし、当社代表取締役社長 今井 俊夫と、これからの企業、そしてデンカに必要な視点について、意見を交わしました。

### 山口周氏プロフィール

独立研究者／作家／パブリックスピーカー

1970年東京都生まれ。独立研究者、作家、パブリックスピーカー。電通、BCGなどで戦略策定、文化政策、組織開発等に従事。著書に『ビジネスの未来』『ニュータイプの時代』『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか?』『武器になる哲学』など。慶應義塾大学文学部哲学科、同大学院文学研究科修士課程修了。

### はじめに

**岡部:** 今回のテーマは3つ。1つ目は、2023年4月に制定したデンカの「新たなビジョン」、2つ目はそのビジョンをドライブするための新経営計画、そして3つ目はイノベーションの創出について、お伺いします。

### ■ ビジョンについて

最初に「ビジョン」について、今井社長より、ビジョンへの思いを、山口さんからは、企業のビジョンの活用についてお話いただければと思います。

#### ビジョンはコモディティだが真理である。一人ひとりのストーリーに必要

**今井:** 当社には今までも、企業理念として「デンカの使命・行動指針」があったのですが、長期の経営計画策定にあたってそれを全面的に見直し、「コアバリュー」「パーパス」「ミッション」で構成する「ビジョン」へ改定しました。このビジョンは、一見、他の企業のビジョンと大きな違いはなく、山口さんが著書で述べられているように「コモディティ化」といえるものかもしれません。でも、このビジョンが正しいからこそ、コモディティ化すると私は思うのです。「愛」が真理であることと同じです。大事なことは、掲げたビジョンをどうやって会社へつなげるか、一人ひとりの従業員につなげるか、ということなのだと思います。

#### ビジョンの浸透:本音と建前、短期と長期の視点

**山口:** 「建前」と「本音」という言葉がありますが、この2つがつながることが、ビジョンの浸透に必要だと思います。ミッションやバリューは「建前」になりやすく、「本音」は現場と人事に出ます。

例えばスポーツで考えてみると、素晴らしい実績や影響力を持った選手がいる。でも、この局面においては、絶対に交代させたほうがいいという状況であれば、躊躇なく交代の判断を下せる。リーダーに必要なのは、こういう時の決断、という話を聞いたことがあります。

私は、こういうことは企業でもよく起きていると思うのです。経営者は長期で物事を見ている。社長はこうしないと勝てないと思ったからこそ、ビジョンやコアバリューをつくった。一方、現場の人は短期で見えています。「俺は今期、来期の業績を上げているのだ」と。数字は上げていて影響力があり、人望も厚い。でも、ビジョンは大事にしない。外せるものなら外してみると。そういう人に対して、会社もそれを咎めることができない。長期の時間軸で、価値観とか判断基準を変えようというときには、そういう難しさがあると思います。

## 社長対談

### ビジョンの浸透:スペシャリティ

**岡部:**現場で働いている方、現場のリーダーの意識改革は大きなポイントになりそうですが、今井社長はどのように考えておられますか。

**今井:**この「コアバリュー」は、若い社員から年長者まで、幅広く意見を聞きながらつくり、共感が得られるように配慮しました。そして、新たなビジョンの「パーパス」、「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる」についても、前経営計画「Denka Value-Up」の中心的なコンセプト「スペシャリティ事業の融合体になる」を引き継いでいます。私は、「スペシャリスト」とは、誰よりも上手に仕事ができることだと考えています。それを一人ひとりにどうやって浸透させ自分事化していくか、前計画から続く課題です。

### ビジョンは経営判断基準にもなる

**山口:**スペシャリティとは、スケールを求めるとか、コストで戦うということではないですね。量で一番になる、というのがモチベーションになると、どうしても市場におもねることになり、市場に飽きられてしまったときに、一気に凋落してしまう。唯一のものであり続けたいという願い、スペシャリストになるという今井社長の言葉は、余人をもって代えがたいということでもあります。このパーパスは、戦い方の判断基準、立脚点にもなると思います。ただし人によっては、自分はどこでスペシャリティを持つかということ、悩むことがあると思うんですが、今井社長はどうお考えですか。

**今井:**一人ひとり、異なるセンス、スキルを持っています。自分が一番上手にできる、自分の領域があると思うんです。その人が生きてきた中で培ったセンスやスキルを活かしてほしい。

**山口:**それを見つけなさいと。意外と周りの人のほうが気付いているのに、本人が気付いていないということがありますよね。

**今井:**そのためには、やはりコミュニケーションが大事になりますね。お互いのセンスを認め合い、磨き合うこと。これはコアバリューの「共感」にもつながる。そういうことが活発になると、会社としても、良くなっていくと思います。

### ビジョン経営の課題

**岡部:**B to B企業が、ビジョンを経営に活用するためのポイントについて、お話しいただけますでしょうか。

**山口:**B to BとB to Cで本質的な違いを感じることはありませんが、事業分野が多岐にわたる企業の場合、そのビジョンは包括的で抽象的なものにならざるを得なく、相反するようなことも起こり得ます。しかし、ビ

ジョンというのは、ある程度具体的でないとモチベーションが上がらないので、1段下りた事業ユニット単位での設定、戦略に近いものになってくると思います。

**今井:**当社の場合は会社の規模と比べ事業範囲が広いですが、バリューは化学でつながり、統一されています。それぞれがニッチでスペシャルな事業ですが、パーパスとコアバリューは、具体的に設定できていると考えています。

## ■ 経営計画について

**岡部:**それでは、経営計画の話題に移りたいと思います。

### 経営計画「Mission 2030」は事業・人財・経営の価値創造

**今井:**経営計画「Mission 2030」は、事業価値創造、人財価値創造、経営価値創造の3つの戦略に分かれています。前計画までのスペシャリティの定義は、圧倒的な存在感、競争力だったのですが、今回の計画では、もう少し具体的にしようと、スペシャリティ・メガトレンド・サステナビリティ、この3つの要素を満たすものを「3つ星事業」にして、2030年までに100%にするというミッションを掲げました。新たに発足したポートフォリオ変革委員会では、1つひとつの事業を審議して、「3つ星事業」になるストーリーを描けない事業については、撤退もしくは売却を判断することにしています。

**山口:**お聞きした内容から、1990年代に注目された「バランススコアカード」を思い出しました。



## 社長対談

当時のハーバード大学ビジネススクールの教授だったロバート・キャブランと、コンサルタント会社のデイビッド・ノートンが1990年代前半に提唱したもので、経営のスコアリングを財務価値だけでなく、ほかの幾つかのものと組み合わせて見ていくものです。当時のアメリカ企業は、人件費を減らし、研究開発投資を凍結し、品質を下げて製造コストを下げることで一時的に財務価値を上げて、瞬間的に利益を倍増させて、売却するということが横行しました。2000年代のハゲタカのようなことの前触れで、その結果、会社が駄目になっていきました。キャブランとノートンは、財務と非財務は過去と未来である、短期に利益を出すということは、未来を質に入れているようなものであると言いました。価値の提供は、株主に対してだけでなく顧客、社会、従業員にも行き、それぞれの成長機会を如何に与えられるかをスコア化して、そのバランスをマネージするのが経営だと言っています。非常に先見的で、時代に先駆けた良い提案だったと思うんですが、惜しむらくは、そのマネジメントは相当に難しく、あまりにも精緻な仕組みでした。これを導入しようとした会社はたくさんありましたが、当時のIT技術や情報を集めるテクノロジーでは、コストや時間がかかり過ぎるため、方法論としては廃れたということがあります。今井社長のお話にあった「事業価値、人材価値、経営価値」という視点は、かつてアメリカを代表した経営学者によるバランススコアカードの概念そのままであると感じました。

**今井:**いや、20年遅れてますね(笑)。

**山口:**でも、考え抜いていくと、やはりそこに行き着くってことなのですね。

## 役に立つ製品より意味がある製品・KPIより重要なこと

**岡部:**日本では三方よし、四方よしとも言う方もいますが、社会への価値提供の文化と歴史があります。デンカも素材メーカーとして、長年の社会へ価値を提供する企業文化を醸成してこられました。

**今井:**今回制定したパーパスの中には「世界をよくする」という言葉を入れました。これは、若い社員からの声を反映したのですが、社員みんなが思っていることだと思っています。山口さんも本で述べられていることですが、やはり自らの仕事は「意味のあるもの」であることが大事です。当社もこれまで、世の中の役に立つものを追い求めてきたのですが、意味のあるものでなければならない。「3つ星事業」とは、そうあるべきです。

## KPIの浸透について

**岡部:**山口さんは、KPIの数字よりも、その意味が大事であることを著書で述べておられます。デンカでは経営目標をKPI化した経営計画をスタートされましたが、アドバイスはございますか。

**山口:**本音と建前を無くすことでしょうか。以前視察に訪れたデンマークの企業では、寒くても暖房を入れずに仕事をされていました。なぜなら暖房や冷房を入れると、CO<sub>2</sub>排出量が一気に増えるからです。実はこの会社では、食堂の壁面に自社から排出されるCO<sub>2</sub>の量がリアルタイムで表示されていて、それを全社員がみて、

自らが決めた目標に達しているか、常に意識しているそうです。「寒くないか」と尋ねると「寒ければセーターを着ればいい」とのこと。この徹底ぶりには感心しました。

**今井:**まさに、本音と建前がつながっていますね。

**山口:**CO<sub>2</sub>を削減する、ということをおみんなで決めたのであれば、みんなでそれを徹底的に守る。とてもエッセンシャルであり、ラディカルなのです。この会社の情報と課題に対するマインドの共有の姿は、本音と建前の一一致の一つの方法を示唆しています。「知行合一」という言葉があります。知っていることと行動が一致しているという意味です。私が、この「本音と建前」の問題を考えるきっかけになったのは、日本のある産業廃棄物の処理会社を訪問したときです。この会社は、世の中からごみという概念をなくすことをミッションとして掲げているのですが、会社を訪問させていただくと、「わが社にはごみ箱がありません。そのためごみは全て持ち帰ってください」というメッセージが掲示されていました。たしかに、世の中からごみという概念をなくすと言っている会社に、ごみ箱があったらおかしいですね。この会社では、目標の北極星の部分とディテールの部分が、「知行合一」しているんです。これがビジョンを浸透する上での、1つの鍵になるかなと思います。

**今井:**まさにそうですね。本音と建前、「知行合一」。違いをいかになくしていくかが、大きな課題です。





## 社長対談

### エンゲージメント・愛社精神について

**山口:**はっとさせられたのは、今井社長のお話で、コモディティになっても良いものがある。ビジョンがコモディティになるのは、愛が真理であることと同じだというお話です。

それで、米国の某インターネット会社で、軍事に関わる人工知能のビジネスを経営陣が始めようとしたとき、プロジェクトに反対する署名嘆願運動が社内で起きました。会社として掲げるバリュー、ビジョンに反していると。最終的に大多数の署名が集まり、経営陣は正式に社員にお詫びをしました。これはやはり、会社に対する愛が、彼らを動かしたんだと思うのです。愛している会社が、ビジョンに反する方向に進もうとしているとき、社員から反対運動が起きるのは、会社の強さがあるからだと思います。この会社が掲げる価値とか、それに共感する仲間たちが好きだということで、それが今、危機にひんしているってということで、彼らは声を上げたんだと思います。一種の愛社精神っていう、非常に日本的な言葉ですけれども、確実にそこは彼らを動かした1つの原動力だったと思います。

**岡部:**会社への帰属意識という意味では、アメリカより日本のほうが高いと思っていました。

**山口:**日本の従業員エンゲージメントは非常に低いわけです。会社には愛しているから居るのか、居心地が良いから居るのか、そこは違いますね。

**今井:**やはり、働くことの意味が大事ですね。大事なのは、現場の一人ひとりが、現場のリーダーが、自分と一緒に働いている人たちと、仕事の意味を共感しあえているか。そのために、会社全体としてのパーパス、ビジョンを示していきたいと思います。これは本当に挑戦、チャレンジだと思います。



### ■ 新事業創出について

#### 挑戦のための組織改革

**岡部:**最後のテーマです。デンカの課題の1つに新事業創出があります。オーガニックビジネスの成長を含めて、「3つ星事業」をよりどころとして進められていきますが、社長よりその思いを語っていただきたいと思います。

**今井:**新事業開発は、私たちのコアバリューの「挑戦」です。2022年4月に新事業開発部門を発足させて、基礎研究、インキュベーション、プロダクトアウト(製品化)を一貫して担当するシステムをつくりました。既存製品周辺の研究開発についても、各事業部門が責任を負う体制にして、工場の研究部門を配下に置きました。一方、コーポレート・ベンチャー・キャピタルをシリコンバレーの会社と設立しスタートアップなどへの投資を行います。新規事業開発を、いかに具現化していくかが私たちの挑戦です。

#### 多面的な評価が重要

**山口:**時代が変わると商売の種がどんどん変わっていく。何がどういう形で事業になるかというのは、相当に多面的な評価をしなければいけないと思うんです。サプライヤー側からすると、売り物にならないという評価でも、マーケットサイドから見ると、いや実は、こういうものがあつたら助かるというように、評価の視点がかなり違うことがあります。またアイデアをたくさん出すこと、ある一定のアイデアを出す機会をつくること、待つことも必要だと思います。

#### 質より量が大事

**今井:**たくさん出すためのエンカレッジングが必要ですね。やはり、たくさん出たときに一番いいものが生み出されている。でもそれは、そうでないものもいっぱいあったということでもありますね。

**山口:**「挑戦」ってそういうことなんですね。量を出せば、失敗はたくさん増えるということです。私の研究領域である、創造性の研究とか組織論の立場から言えば、当たるものは、ある程度の量がないと出てこない。でも、量を出すと大外れも出てくる。結局は、財務戦略として、それができるだけ仕組みがつくれるか。後はいかに早く見切るかということになります。長く続けると、そこにリソースが取られてしまうので、たくさん試すためには、やはり早くやめることが必要です。

## 社長対談

## 量を出すための課題とは(エンカレッジの必要性、財務負担、ポジティブ評価)

**山口:**米国の某有名通販サイト企業は、本当にたくさんの失敗を重ねて急成長しています。上場以来20数年間で100個近くの大きな事業に手を付け、3分の1は3~4年までに撤退しています。これだけ不確実性が高い経済情勢の中では、ピンポイントで、来た球を打ってスタンドまで運ぶというのはもう無理だと思います。全世界にダイバーシファイドされた事業を行う場合は、顧客が何を求めているのかを、すべてを把握することは難しいです。いろんなことをマーケットに投げかけて、たくさん試すことが必要ですので、財務的な負担をいかに減らしながら、失敗することに耐えられるか。あるいは、たくさんの失敗ができる社風、評価にすると課題が出てきます。

日本人は特に、撤退、撤収、失敗をとてネガティブに捉えやすく、敗戦は目に見えているのに、もうひたすら、負け戦を戦い続けるという状態になりがちなんですけれども、とにかく試すことが重要なのであって、失敗や撤退をネガティブに評価することがないように、人事制度、評価の仕組みを変えていくことは、新規事業の創出には欠かせません。

**今井:**そうですね。失敗の事象だけで、すべてを評価することは絶対してはならない、その中で学ぶことがありますから。そして、新しいものをやるために、やめるべきものはやめなくちゃいけない、やめるのは経営の仕事であり責任である、ということは、本当にそのとおりだと思います。



## 期待、メッセージ

**岡部:**それでは最後に、山口さんからデンカへの期待、メッセージをいただきたいと思います。

**山口:**今の世の中は、やりがいの感じられない仕事をしている人や、管理的で人間不信を前提にしたような会社で働かざるを得ない人がいる中、デンカでは社長が、ミッション、パーパス、コアバリューを本気で掲げて、建前でなく本音で語っていることは、実は希少なことであることを、社員やステークホルダーの皆さんへお伝えしたいです。

**今井:**当社では現在、品質不正や重大事故を発生させてしまい、多くの方々にご迷惑をおかけしております。第三者委員会を設置して、原因調査と再発防止に全力を挙げています。当社の長い歴史の中でも、とても難しい問題に直面しています。この現実を踏まえて、今だからこそ、ビジョンに基づいた経営を行い、会社を立て直していきたいと思っています。

**山口:**これまで今井さんとは、デンカの幹部研修会などでもお話する機会があり、人的資本に関する投資へアクセルを踏んでおられることを実感しています。今日改めて感銘を受けたのは、本気であるということです。ビジョンや経営戦略といったイニシアチブにとって、何よりも大事な成功要因は、経営トップのコミットメントなんです。あらためて今井さんのコミットメントの強さを感じ、この取り組みは必ず大きな成果を生むだろうと強く感じました。

**今井:**ありがとうございます。全力を尽くしたいと思います。



日時:2023年6月29日 場所:デンカ本社