



社外取締役 監査等委員

加藤 慎



社外取締役 監査等委員

河盛 裕三

## 座談会：存在意義と持続的成長

コロナ禍がもたらした、企業経営の質的な変化を踏まえつつ、持続的な成長のために克服せねばならない課題や、中期経営計画2025と同時に発表した新たな理念体系を実践していくためのポイントについて、横田社長と社外取締役との座談会を実施しました。

### 経済的価値と社会的意義が 重なるところに機会がある

**司会：**化学メーカーのグローバル展開や、新型コロナウイルスの感染拡大がもたらした、経営環境の質的な変化について、どのような課題認識をお持ちでしょうか。

**松本：**事業の成長や利益の追求と同じくらい、CSRの重要性が高まっていると認識しています。また、グローバル化によって企業の社会的責任はこれまでに大きく広がっています。ひと昔前の“社会の良き一員”として社会貢献活動に励んでいた時代とは、状況がまるで違ってきているのです。今後は株主、地域社会、従業員などあらゆるステークホルダーに向けて明確な価値を創出しながら、地球環境にも貢献していく必要があります。さらに言えば、創出すべき価値の中身も変化しています。たとえば、当社が新たに掲げたありたい姿の中で、社員と家族の健康に言及している点などは、経営のあり

方に対する最近の変化を象徴しているのではないのでしょうか。今回の新型コロナウイルス感染拡大によって、地政学リスクから身近なものはリモートワークの普及まで、さまざまな変化に直面しましたが、リスクに対する感度を上げて経営施策に反映させれば、経済的成長と社会貢献の双方にプラスになるはずです。たとえば事務系部門を中心に、仕事の場所に関する制約が少なくなり、多様な働き方が可能になったのは、健康経営の追い風であることはもちろん、新たな事業機会を見出すヒントにもなり得ます。

**河盛：**私も、松本さんと同じ認識を持っています。企業価値の向上と社会的責任は、今や切り離せないものです。経済的価値と社会的意義の重なるところに新たなチャンスが生まれるわけですから、そこにフォーカスを合わせた戦略を描くことで、中長期的な成長が見えてくる。今回発表した中期経営計画2025（以下、新中計）は、このような考えに基づいた3つの戦略が柱になっており、極めて現実的な内容になっています。



代表取締役 社長執行役員

横田 浩



社外取締役 監査等委員

松本 直樹

ステークホルダーの中で重要性が増している従業員については、一人一人が持つ潜在的な能力を伸ばしながら、キャリア形成を支援していくのも企業の責任です。また社会のあり方も、多様な価値観が受容される方向に変わってきています。ただし、われわれが生きているのはあくまでも競争社会。グローバル市場で勝ち抜くためにも、社員には仕事に対して、今以上に覚悟や使命感を持って取り組んでほしいと思います。

昨年からのコロナ禍が浮き彫りにしたのは、「普通に暮らすことの難しさ」と「普通に暮らせる幸せ」でしょう。子供や孫の世代が、健康で幸せに暮らせる環境をどうやって残していくのが今、われわれ経営陣に与えられた大きなテーマだと受け止めています。

**加藤：** 私がトクヤマの監査役に就任した2013年当時と今を比べると、事業環境は大きく変わりました。また、収益を牽引する製品群も様変わりしています。2020年以降は新型コロナウイルスの問題によって、変化がさらに加速している状態です。

だからこそ河盛さんのおっしゃる「仕事に対して覚悟を持つこと」には、とても共感しますね。今、トクヤマの経営陣と社員に必要なのは、「タフであること」です。最前線で働く社員の皆さんは、多大な知恵と労力を投入して新しい世界を切り拓こうとしている最中にあります。特に化成品・セメント事業でのタフな取り組みは、トクヤマのサステナビリティを強く感じます。

**横田：** 皆さんがおっしゃるように、競争環境の変化やコロナ禍によって、トクヤマの経営課題が浮き彫りになりました。私は、世界の大きな潮流の中で、これからの企業は事業による利益をしっかりと増やししながら、世の中に必要とされる製品・サービスによって人々の幸せ＝公益に貢献することが、社会における存在価値だと再認識しています。この点を踏まえた上で、グローバル市場での戦い方を磨き、同時にわれわれの強みや特性を慎重に見極めて社内システムと職場環境を整備していく考えです。

## 経営トップの強い危機感に基づいた 新たな存在意義

**司会：**今回刷新した理念体系に対する所感や、特に注目している点を語ってください。

**加藤：**まず申し上げたいのは、組織の中で理念が役立っている企業は稀だということです。新しい理念が完成してしばらくすると、誰も見なくなる。社内に根付かせるんだという強い意志がないと機能しません。一方、トクヤマでは今回の理念体系の土台になっている4つの価値観を、5年前に横田社長自身が中心になって制定されています。この4つの価値観・行動をただちに全社員が実行しないと、会社の存続そのものが危うくなってしまおうという、横田社長の抱いていた切迫感やリアリティが反映されているのですね。だから社員に浸透したのです。

そして今回の理念刷新にも、あの時の切迫感や強い意志を感じます。私が特に注目したのは、新たに掲げたありたい姿。中でも、CSR経営の顕著な例として松本さんも言及されていた、「社員と家族が健康で自分の仕事と会社に誇りを持つ企業」です。これから新しい事業領域に挑んでいく過程で、仕事に忙殺されるのではなく、仕事への「誇り」と「健康」を重視している点に、会社が進もうとしているCSR経営の考え方が出ていたと感じたのです。

**松本：**私はトクヤマの経営に参画するようになってから2年ほどになりますが、当社の本質的なカルチャーを、まだ十分には理解できていない状態です。ただ、103年もの長い歴史を経て、地域に深く根付いた企業であることを踏まえると、革新性や危機感を表出しにくいカルチャーなのかなと推測して

いました。そんな問題意識があったので、今回、4つの価値観の末尾に「そして勇気」という言葉を加えた意図を、取締役会で質問したのです。すると「もっと思い切ってチャレンジしようという気持ちが足りていない。このマインドを変えたかった」との回答に、私が抱いていた問題意識に通じるものを感じました。

また、この2年で、社員の方々とも対話を重ねているのですが、特に部長クラスの層は、海外勤務を含めて多様な経験を積んでいる人が多数を占めることを知りました。今回刷新された経営理念を実践していくためにも、キャリアや経験を通じた人材育成は非常に重要なポイントです。

**河盛：**大切なことは、この理念体系で何を生み出していくかです。まず、一時的・情緒的・短絡的な思考に陥ることなく、長期的・理性的・本質的に物事を捉えること。そのうえで、一人一人が価値観とありたい姿を念頭に、覚悟を持って仕事に取り組めば、おのずと持続的な成長につながっていくはずです。また、トクヤマは社内外で定着している企業イメージよりも、かなり自由な会社です。自由に発言できる雰囲気がある。この組織風土を活かせば、新中計の各戦略が、より推進しやすくなります。

**横田：**トクヤマは地域性の強い会社ですし、化学業界の中で“少し変わった集団”と思われるくらいが健全なんです。そう思われることが、私たちのエネルギーの源のひとつになっている。また、河盛さんからもあったように、4つの価値観は社員が仕事を遂行する上で必ず振り返ってほしいものです。この価値観に基づいて各自が仕事をし、その集積として当社が発展し、社員の心の豊かさにつながっていくような循環をつくりたいと、私は思っています。





## 成長の芽を育てるポテンシャルは 備わっている

**司会:** トクヤマを今後どのような会社にしていきたいか、展望や期待をお聞かせください。

**加藤:** これまでに多くの企業で、いろいろな経営スタイルを間近に見てきた中で、トクヤマは掛け値なしに良い会社だと思っています。当社が設立された背景には、日本の工業化に必要なものを自前で作り出そうという、創業者の明確な理念があったわけですね。それから一世紀あまりを経た現在も、トクヤマの根底には「社会的な価値を創造するのだ」という自負があります。これまでの延長線上では通用しない急激な変化の中にあっても、競争力の確保に必要な人材や技術はすでに備わっていると私は見えています。それらのポテンシャルを十分に引き出しながら、各々の事業で生み出す価値を、社員を含むステークホルダーの皆さまに提供し続ける会社であってほしいですね。

**河盛:** 私は社員の皆さんに、サラリーマンじゃなく「事業家たれ」と申し上げたい。当社が今後の成長事業に位置づける「電子」「健康」「環境」の分野では現在、新しい芽がたくさん出てきています。これらを大きく育てるのは個々の社員であり、グループです。その過程において大切なことは、長期的に利益を生み出すことのできる、言うなれば“会社”をトクヤマの中に作っていかうという志です。そして加藤さんもおっしゃったように、成長の芽を伸ばせるポテンシャルは、すでにあるのです。

**松本:** ありたい姿の実現に向けた、10項目のマテリアリティへの取り組みを通じて、社会に対して良い影響を与える会社に

なってほしいですね。また、私の経験から言わせていただくと、企業のカルチャーは良くも悪くも従業員のパーソナリティに与える影響が大きい。均一なカルチャーほど、悪い面が出やすいんですね。一方、トクヤマではキャリア入社の人材が最近になって増えています。いろんな価値観を持った人たちに触発されて、カルチャーが多様化したり変革したりしていくことを、私は期待しています。この良い流れに呼応するように、各組織の責任者にはダイバーシティの推進に取り組んでいただきたいですね。

**横田:** 当社はもともと、少数精鋭の会社だったんです。私は今、その本来の姿を取り戻そうと考えています。一人一人が仕事に対するプロ意識と熱い心を持ち、志を高く掲げて成長し続ける集団でありたいのです。また、時代の大きな転換点においては、加藤さんもおっしゃったように、今の延長線上にない新しい領域に活路を求めていかないと、トクヤマの未来は描けません。幸いにして私たちは丸腰ではなく、これまでに培ってきたさまざまな技術や人材、顧客基盤など、豊富なリソースがあります。これらを上手く活かしながら、これからの時代に受け入れられる新しい価値を創出していきます。その突破口になるのは、人々の心の中に存在する潜在的なニーズだと考えます。

**河盛:** 付け加えるならば、現代を生きる人々の本質や真の欲求を、化学メーカーの立場から深く考察することでしょうね。

**横田:** まさにそうです。常に新しい領域を切り拓いていく姿勢の中から、人の本質や潜在ニーズについて、何らかの気づきが得られるはずです。こうした活動と探求を通じて、トクヤマは100歳を超えてなお、若々しい会社であり続けたいと思っています。

(2021年4月19日)