

# 遠心力と求心力 全体最適を見据え、 グループ本社を中心に、 持続的繁栄のための 戦略を講じる

不二製油グループ本社  
代表取締役社長 清水洋史氏



## ルネサンス=原点回帰

**NRI** 御社では、中期経営計画として「ルネサンス不二」を策定されていますが、同計画の特徴や、前回の中期計画との違い等について教えてください。

**清水** 中期経営計画の内容に入る前に、まず、ルネサンスという言葉に込めた思いについて説明します。不二製油は戦後の1950年に設立しましたが、この業界では新参者でした。油脂というのは一般食品とは異なり、米や小麦粉といったような、国を成立させるために必要不可欠な基本的食糧資源の1つになります。基礎食糧に関する企業の多くは明治や大正時代に設立し、大企業へと成長していきました。不二製油が設立した時には既に大きな製油会社があり、油脂原料は統制下で割り当てを受けられない限り事業ができ

ず、マーケットも残されていない状況でした。設立時から他社と同じようなことをしては話にならない、そんな事業環境だったのです。

不二製油のDNAとでもいえる革新と挑戦は、こうした生まれ環境によるところが大きいといえます。我々の経営基本方針の原本にあたるものは1960年に作られています。そこには次のようなことが書かれてありました。

1つ目が「顧客中心主義」です。すなわち、顧客に貢献していく会社であるべしということです。2つ目には「不断の革新を断行する」と書いてありました。日常的に革新しなければならないということです。断という字が2つもありますので、その当時は相当な覚悟であったと思います。3つ目は「自己啓発」です。自分たちはまだレベルは低い、だから、常に勉強していなければ厳しい競争

環境を勝ち抜いていくことはできない、とのメッセージです。その後改訂し、標語すら違えども、この3つが意味する経営方針は今もお生き続けているのですが、どうも言葉だけが先行し、その奥にある本質を深く考えない風潮になっていることを危惧していました。ですから、もう一度原点に戻ろうではないか、原点に戻って、それぞれの意味を、新しい時代の中で改めて探究しようではないか、ということを問題提起したわけです。そのことを表現する何かいい言葉はないかと検討したところ、ギリシャ時代に原点を求めて新しい時代を創った「ルネサンス」に行き着いたわけです。

もう1つお話しておきたいことがあります。それは、世の中が大きく変化している中で、不二製油自身も変わらなければならないということです。社会が

求める価値が変われば、不二製油が従来のままの価値を提供し続けても、それは価値づくりにならないのです。その変化を自分自身の問題と捉え、迅速に対応しなければならない時代になっているとの認識が不可欠です。

この原点を求めるといふことと、世の中の変化に対応しなければならないということが、中期計画にとって大事な前提だと思いましたので、はじめに説明させていただきました。さて、本題に戻しましょう。

私が会社に入ったところから中期計画は3年周期で作成されてきましたが、時代の変化が激しい今でも3年周期です。おかしいと思いませんか？1年目は精緻な計画、2年目も予想可能な状況下での現実的な計画、そして3年目に思い切ってストレッチさせる、そんな計画は達成できた例がありません。

原点に立ち返りながら(ルネサンス)、技術経営、グローバル経営、サステナブル経営のあり方をストーリー化する不二製油グループ。新たに設置したグループ本社の意義と役割について、立松、須藤が伺いました。(2015年12月1日実施、敬称略)

それで中期計画についてはローリングをかけることにしました。

会社の将来像を考える際に、3年に意味がないのだとすれば、一体何年がいいのでしょうか。そんなことを考えていたとき、ある大学教授が役員研修の場で「38年後の不二製油はどうなっていますか？」と質問されたのです。ほとんどの役員がそれに答えることができませんでした。この質問には、大学を卒業した教え子が22歳で入社し、60歳で退職するときに、その会社がどうなっているのかを、現時点の経営者が考えておかなければいけない、言い換えれば、そういう将来ビジョンのない会社に教え子を預けることはできない、という意味が込められていました。

そのとき私も全く同じ考えを持ちました。中期計画も必要でしょうが、もっと大切なことは、将来、不二製油がどういう会社であらねばならないのかを考えることだと思いました。そのため、中期計画に先立ち「ありたい姿2030」と「あるべき姿2020」を取りまとめることにしたのです。中期計画についても、今までの延長線上で考えるだけでは不十分です。これら将来像に対する位置づけを明確にし、もう少しロングタームで考える必要があると思います。

## “モノづくりでも コトづくりでもない時代”の マーケティング思考

**清水** 高度成長期は、新しい商品を出せば、企業としての価値を創出できた“モノづくり”の時代でした。物が溢れてくると、そこに物語を付加した“コトづくり”によって価値を創出することができました。しかし、今は、消費者が何を本当に欲しているのかが分からない時代です。何が欲しいのかを聞かれても「何でも」としか答えられず、モノもコトも、それだけでは通用しない時代です。日本国内だけでなく海外も同様です。新興国では、日本の経験が活かされてきましたが、今はもう安閑とはしてられません。

だからこそ「そうそう、これが欲しかったんだ!」と気づかされる提案ができたときに、消費者は感動するのです。我が社は、元来、技術系のモノづくり企業ですが、このように価値観が変わっていく時代では、次の時代を見越して消費者が何を望んでいるのかを考える、マーケティング思考が必要です。

だからといって、マーケティング経営が我が社の競争優位になるとは思っていない。競争優位性はあくまでも

不二製油グループ本社  
代表取締役社長 清水 洋史氏

技術経営です。マーケティングの力で技術優位性の持つ付加価値を一層高めていこうとする考え方が、この中期計画の根幹にあるのです。

**NRI** その考え方のもと、技術経営、グローバル経営、サステナブル経営の3本が上手く絡み合って中期計画ができていますね。

**清水** そうですが、3本の柱の立て方が今ひとつよくない。位層の違う言葉が3つ並んでいることに不自然さを感じます。標語にはなっているので何となく雰囲気は伝わるのですが、多くの中期計画がそうであるように、そこからはストーリーが見えてきません。

この3本が言いたいことは、実は以下のことです。つまり、「サステナブルに生き続けるためには、日本だけではだめで、グローバルに事業を展開していかなければならない。具体的には、技術経営で勝負していくことが基本路線になる」ということです。3つを個別に語っても道筋は見えてきません。これら3つの関係性を語りながら中期計画をまとめる必要があるのです。

### お客様とのコミュニケーション

**NRI** 経営には、単年度でどれだけ売上げたかという1年スパンの時間軸、中期計画のような3年スパン、「ありたい姿」や「あるべき姿」という10～20年



スパンといったように様々な時間軸がありますが、まず、こうした時間軸をどのように整理されていますか。また、社長として、どのような点を重視していきたいとお考えでしょうか。

**清水** 時間軸については話をするだけなら上手にできますが(笑)、実際は、そう簡単に整理できるものではありません。私は営業部門の出身ですが、不二製油の主たる営業スタイルは、決して単年度の売上だけを考えているわけではなく、「共創」と言って、お客様といっしょに商品を作り上げていくことです。具体的には、お客様の業界が今、どのような事業環境にあって、将来何を求めているのかを考えながら商品を提案していくのですが、お客様が考えているタームが必ずしも短いものばかりではなく、その意味で、時間軸はまちまちです。お客様が想定する時間軸の中で、共に考えることによって、

一緒に幸せになりたいという考え方を重視しています。

そうしたマインドは私の中に染み付いています。営業を経験させていただいたおかげで、コミュニケーション力に長けているところは長所であると自負しています。いろいろ考えて、たくさんの人と話ができる、この強みを適所で活かしていきたいと考えています。ありがたいことに、営業時代に担当していたお客様とのコミュニケーションが、私にとって生きた教育になっていました。これまで、ユーモアや深みのある人、他人とは違う角度でモノが見える人に数多く出会ってきましたが、そうした諸先輩方には、いまだに教を請うています。

グループ本社制への移行を機に「グループ憲法」を制定しましたが、そこでは、将来の「ありたい姿」「あるべき姿」の実現に向けて、「ミッション」

「ビジョン」「バリュー」「プリンシプル(行動原則)」を取りまとめました。バリューについては4つの価値観\*1を整理しましたが、その1つに「スピードとタイミング」があります。この考え方も、随分前に先輩からの教を受けたものであり、とても印象に残っていましたので、今回のバリューの1つに組み込みました。その意味は深いのですが、ある中国人通訳の方が端的に表現してくれました。スピードは「一気呵成」。そしてタイミングは「臨機応変」です。

**NRI** 「一気呵成」と「臨機応変」ですか。いいですね。

**清水** そしてこの言葉は、前提として「選択と集中」という意味が隠れています。こうした価値観も、諸先輩方といろんなところで話をし、私なりに解釈してきたものです。先ほどの社長として何を大事にしていますかとの質問がありましたが、こうしたコミュニケーションとそこで築いてきた人と人との関係をあげたいと思います。

### グローバル経営の背景にある考え方

**NRI** 次に、グローバル経営について伺います。ブラジルのハラルド社の買収や、シンガポールのアジアR&Dセンター開設など、海外展開を積極的に進められていますが、その背景に

ある考え方を教えていただけますか。  
**清水** グローバル経営を「日本」と「海外」に分けて考えるのではなく、日本を「ワン・オブ・世界」と捉えることがグローバル経営の本質だと思っています。すなわち現地の消費者のために現地の拠点が事業を行い、現地で儲けて現地で繁栄することが基本です。

今、現地の消費者のためにと言いましたが、不二製油には、現地のニーズに合わせて事業を展開するものと、そうでないものがあります。後者の典型は油脂そのものです。油脂は、原油を精製して製造するのですが、物性はあるものの、基本的に匂い(香り)だとか、味や色がない製品です。そうすると、スペックとコストでもって世界中で商売ができるのです。一方、チョコレートはそうはいかない。色や味や香りが差別化要因になってきますが、それぞれの要素は、地域によってニーズが異なります。例えば、日本人が美味しいと思うチョコレートと中国の人が好むチョコレートは少し違うのです。

不二製油は油脂の会社として、元来は、サラダ油に代表されるような、色や味や香りのない製品を製造していました。しかし、日本では油脂会社として後発であり、ブランド力にも大きな差がありましたので、サラダ油では勝負することができませんでした。そこで価値の高い油脂であるココアバターや

フレッシュバターに着目し、それらの代用油脂を製造するようになり、需要を求めて、海外へと進出していったわけです。今では、色や味や香りのあるチョコレートを世界中で供給するまでに至っています。

差別化が要求される商品で勝負するとすると、現地のニーズに合わせた開発をしなければなりません。まずは重点地域と考えるアジアにおいて、シンガポールに海外初の本格的なR&D拠点を置きました。アジア各地のニーズをきめ細かく把握しながら商品開発を行っています。

### グループ本社の役割 ～遠心力と求心力～

**NRI** グローバル経営を推進する中で、世界の主要拠点に権限を委譲して遠心力を高めていく一方で、御社ではこの(2015年)10月に、グループ本社制へ移行されました。ある意味、求心力を高める方針を並行して打ち出されたわけですが、このグループ本社の役割について教えてください。

**清水** 不二製油は、業界の中では小さい会社でしたが、技術力をベースにしながら、社会の高度成長とともに急速に発展してきました。ところが、その結果、パワフルな現場と弱い本社という構図ができてしまったようです。役員も

\*1. ①安全と品質、環境、②人のために働く、③挑戦と革新、④スピードとタイミング

