

## 株式会社三菱ケミカルホールディングス 社長 小林 喜光 新入社員歓迎式 講演要旨

株式会社三菱ケミカルホールディングス

### 【日本と企業が直面している課題】

「Globalization」(グローバル化)が凄まじいスピードで進む中、国家間・企業間の競争はますます熾烈化し、他との差異化が困難になっている。また、人口爆発・天然資源の枯渇・環境汚染など、地球はシステムとして限界に達しつつあり、このままでは人類は100年ともたない。このような状況下、「Sustainability」(持続可能性)がまさに全人類的な課題となっている。当然、企業も例外ではない。

### 【「ものがたりづくり」によるトータルなソリューションを ～オープン・シェアード・ビジネス(OSB)の可能性～】

グローバル化の奔流の中、製造業は世界的にデジタル化・モジュール化が進行し、日本的な摺り合わせ・造り込みが強みを失いつつある。したがって我々も、単なる「ものづくり」にとどまることなく、飽くなきイノベーションを基盤としつつ、付帯するサービスにも踏み込んでトータルなソリューションを提供する「ものがたりづくり」を目指さなくてはならない。そのためには、自社にない技術や得意分野を持つ他社と、研究開発およびビジネスレベルで同時コラボレーションを行う「オープン・シェアード・ビジネス」(OSB)というフレームワークも活用して、簡単には真似されず追随されない製品やサービスを速やかに創造しなければならない。

### 【真のグローバルリーダーたれ】

グローバルマーケットにおける高付加価値な「ものがたりづくり」の実現のために、新入社員諸君にも真のグローバルリーダーたることを求めたい。すなわち、世界に通用するコンセプトクリエイターであり、かつ、研究開発・製造・販売も包含したプロジェクトエンジニアリングのスペシャリストであること。また、特に日本人については、日本人ならではのアイデンティティを強みとして自覚しつつ、自己の存在そのものを問い詰める人間としての哲学をもって、欧米人に負けないタフな交渉能力を身につけて欲しい。

### 【「The KAITEKI Company」を目指す三菱ケミカルホールディングス】

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)はグローバル市場で、グループ理念「Good Chemistry for Tomorrow」のもと、機能商品・ヘルスケア・素材という三本柱の事業領域において、「Sustainability [Green](環境・新エネルギー)」・「Health(健康・医療)」・「Comfort(新素材)」を企業活動の判断基準として、「KAITEKI」の実現——「The KAITEKI Company」を目指す。

## 【四次元経営と Management of SUSTAINABILITY】

MCHC グループは、従来の MOE (経営学) 的経営および技術経営 (MOT) という経営基軸に加え、新たに「Management of SUSTAINABILITY」(MOS) という独自の経営基軸を導入し、「MOS 指標」によって定量化しながら着実に実行してゆく。MOE・MOT・MOS の 3 軸のせめぎ合いの中から見つけ出す最適解こそが「KAITEKI 価値」であり、MOE・MOT・MOS にさらに「時代の風」という時間軸を加えた空間における経営が「四次元経営」である。

新入社員諸君も、KAITEKI と MOS をよく理解したうえで、自分なりの MOS を自らの頭で考え、そして自ら行動して欲しい。フレッシュな「“My Own” MOS」に大いに期待している。

## 【職業は天命——プロフェッショナルとして全力を尽くせ】

私は社長就任以来、入社式では第 35 代アメリカ合衆国大統領 J・F・ケネディの有名な言葉「祖国があなたのためになにをなし得るかではなく、あなたが祖国のためになにをなし得るかを問え」を贈り続けてきた。新入社員諸君には、「祖国」を「MCHC グループ」に置き換えて、グループの一員としての責任を深く考えて欲しい。

また、ドイツの社会学者マックス・ヴェーバーは、自己の職業に禁欲的なまでに深く没頭することを「Berufen」(天命) と表現した。新入社員諸君には「会社に入ったのだ」と漫然と捉えて欲しくない。ひとりひとりが気高いプロフェッショナルとして、天命としての職業に全力を尽くすこと——今日、それが始まったのだ。

## 【宿命に耐え、運命と戯れ、使命に生きる】

新入社員諸君に「宿命に耐え、運命と戯れ、使命に生きる」という言葉を贈りたい。この世に生まれてきた以上、徹底的に悩んだ末に、「自分の使命とは何か」を探しだして欲しい。会社生活はつらいことが多いかもしれないが、自分の中に原点があれば乗り越えることができる。

私たちは皆さんの若い力を必要とし、大いに期待している。ともに力を合わせて、より魅力的な MCHC グループを築いてゆこうではないか。ぜひ一緒にがんばろう。

以上

### 歓迎式に参加した新入社員数

■ 三菱化学	103
■ 田辺三菱製薬	144 (*)
■ 三菱樹脂	20
■ 三菱レイヨン	46
グループ合計	313 名

(\*) TV 中継による参加

### 本件に関するお問い合わせ先

株式会社三菱ケミカルホールディングス  
広報・IR 室  
電話: 03-6748-7140

2013年4月1日

三菱化学株式会社 社長 石塚 博昭 2013年入社式挨拶(要旨)

三菱化学株式会社

### 【戦略を愚直に実行し、苦境を脱する】

欧州債務危機や円高による海外製品の流入など、2012年度は日本経済にとって厳しい年だったが、年明けには「アベノミクス」の効果もあり、円安、株価上昇に伴って景況感も改善し、当社グループの状況も最悪期を脱しつつある。一方で、米国は「財政の崖」問題が尾を引いており、欧州ではキプロスをはじめとする各国の債務危機が継続し、中国、インドも従来ほどの高成長が見込めないなど、実体経済が回復しているかは未だ疑わしい。

こうした中、当社が属している三菱ケミカルホールディングスも中期経営計画の見直しを行い、売上高、営業利益などの下方修正を行った。当社も同様に見直しを行ったが、修正後の目標は今後起こりうる好・不調両面の経営環境の変化を織り込んだものであり、目標実現のための戦略を愚直に実行すれば、必ずや苦境を脱して成長を果たすことができると確信している。

### 【プロを目指し、安全・コンプライアンスを確保・堅持せよ】

新入社員の皆さんには、それぞれの持ち場で一流のプロになって貰いたい。メーカーは様々な部署と人が関わっており、どの機能が欠けても会社は強くはなれない。どの部署に配属されてもどの仕事に全力で取り組んで、一流のプロとなってほしい。

加えて、「安全の確保」と「コンプライアンスの堅持」をお願いしたい。前者は自分の命を守ること、後者は自分の名誉・誇りを守ること、即ちいずれも自分の家族の幸せを守ることと考えると、自らの課題として捉えることができる。一人ひとりが取り組み続けることが重要だ。

### 【真のグローバル化・多様化を目指して】

今から26年程前、私はナイロン樹脂の製造・販売会社を設立するために台湾に赴任した。時代はちょうどバブルの絶頂期で、日本の常識は世界の常識、日本の経営手法は世界の標準だと持て囃されていたが、実際仕事を始めると日本の常識が全く通じない。つまり、台湾には台湾の常識があるということを強く思い知らされた。海外でビジネスを成功させるには、その国の文化・歴史を学び、民族への理解を高め、価値観を共有させることが必要で、それこそが真のグローバルセンスを身につけることなのだ気付かされた。当社に限らず日本企業の宿命として、低成長時代に入った日本を飛び出し、世界に戦いを挑んで行かざるを得ない時代がきている。皆さんにも若いうちから世界を相手に積極果敢に戦いを挑んでいただきたい。

### 【新入社員へのメッセージ ～人間万事 塞翁が馬～】

「人間万事 塞翁が馬」。

この故事が教えているのは、「人生には幸せの状態と不幸な状態が交互に巡ってくるので、幸不幸は予測がつけられず、定まりがたい。」という思想に他ならないが、しかし、このさりげない故事の意味するところは、もっと深い解釈があると思う。それは「目の前で起きたことには、どんなに困難でつらくても目を背けず、考え抜いて諦めず、為すべき事を全力で進めれば、必ず道は開け局面を変える事ができる。また一方で、物事が順調な時こそ、最悪の事態を想定してそれに備えなければならない。」ということだ。これからの会社生活や人生の中で色々な困難に直面することと思うが、是非この「人間万事 塞翁が馬」を教訓として、タフネスとバイタリティを持って乗り切ってもらいたい。

以上

(ご参考：出席新入社員数 103名)

【本件に関するお問い合わせ先】

(株)三菱ケミカルホールディングス 広報・IR室

電話：03-6748-7140

三菱樹脂 姥貝社長 2013年入社式挨拶（要旨）

入社おめでとうございます。経営メンバーそして社員全員を代表して、皆さんが三菱樹脂グループの仲間になられたことを心から歓迎します。当社は創業から67年目を迎えますが、2008年に4つの会社と1つの事業部門が統合し誕生した新しい三菱樹脂としては、この春が6年目のスタートとなります。

三菱ケミカルホールディングス（MCHC）グループは、三菱化学、田辺三菱製薬、三菱レイヨン、当社の4つの事業会社で構成されており、其々の会社が、事業運営の独立性を保ちながら、グループとしてシナジーを最大限に発揮するべく切磋琢磨しています。また、MCHCは、Sustainability、Health、Comfortを企業活動の判断基準とし、グループが持続的に成長・発展することによって、KAITEKIを実現し、事業会社が協奏しながら、成長・創造・飛躍を実現していく企業グループです。

世界経済と私たちを取り巻く事業競争環境は激変しています。そして、変化のスピードは加速しています。他社に先駆けた新商品の創出・提案と、事業会社としての的確な情報発信に弛まぬ努力をしていかなければなりません。当社グループのさらなる成長・発展のためには、国内の事業基盤を強固にし、海外市場への展開に注力していく必要があります。当社のポリエステルフィルムは世界4拠点で生産しており、本年夏に中国で生産を開始します。複合建材は全世界に販売しており、米国に続いて、今般ドイツにも生産拠点を設けることを決めました。エンプラ加工製品で世界ニッチトップのQuadrant社とは戦略的提携を行っています。同社は世界20か国で事業を展開するグローバル企業です。当社グループの一員になられた皆さんにも世界市場でグローバルプレーヤーの一人として活躍する人材になることを期待しています。

企業人としての心構えとスタンスについて、つまり皆さんに実行して頂きたいことについて話します。一つ目は、入社5年目までは、徹底して“吸い取り紙になる”ことです。当社グループには優秀な先輩や上司が沢山います。上司から、仕事から、書籍から、飲み会の場から・・・、兎に角全てを吸収するのです。仕事をする上でも基本が重要です。物事を考え、判断する時の基礎は、謙虚に全てを吸収することから生まれてきます。この基礎力がないと大きな仕事は出来ません。二つ目は、“勉強を継続する”ことです。1年や2年では変わらないけれど、10年、15年と継続する事で、間違いなく大きな差となります。勉強を継続する中から、仕事をする上で武器となるいろいろな戦略思考や発想が生まれてくるのです。知識の蓄積のないところに“知恵”は芽生えてこないことを心に刻んで、勉強を継続して下さい。

日本経済は、先行きが明るくなる期待感はあるものの、足元は大きな改善がみられず、競争環境は厳しいものがあります。しかし、下を向いている時間はありません。歴史を振り返れば、厳しい事態の中から、人間は考え、新しい技術や製品、ビジネスモデルを生み出してきたのです。皆さんはこうした荒海の中、企業人・社会人として、本日、スプリングボード（跳躍台）の上に立っています。若い皆さんのみずみずしい感受性とチャレンジ精神を大いに発揮してください。皆さんの成長を大いに期待しています。

（ご参考：出席新入社員数 20名）

本件に関するお問合せ先  
(株) 三菱ケミカルホールディングス 広報・IR室  
電話：03-6748-7140

### 2013年度入社式社長挨拶

皆さん入社おめでとうございます。総勢46名の活気あふれる皆様を迎えることができ心より嬉しく思っています。皆さん方は、今、心の中に社会人となってやりたいことへの強い思いや責任の重さなどいろいろ秘めながら今日に臨んでいると思いますが、是非その思い、初心をしっかりと持ってこれからの社会生活に果敢に挑戦していただきたいと思っています。

三菱レイヨンは、今年で創業 80 周年を迎えます。繊維事業やゼロ戦の風防ガラス用のアクリル樹脂を製造したことから事業が発展してきています。昭和 35 年以降の高度成長期、40 年後半のオイルショック、50 年に入って繊維産業の構造不況、平成に入ってからバブル崩壊、そして近年のリーマンショックと数々の変遷をへて我々の事業も大きく変わってきました。確かに 80 年の歴史は素晴らしいものですが、これからどう変わっていくのかがたいへん重要です。

三菱レイヨンは、三菱化学、田辺三菱製薬、三菱樹脂の 3 社と共に三菱ケミカルホールディングスの 4 事業会社の一つです。三菱ケミカルホールディングスは、世界が環境、資源、健康などにおいて大きな問題を抱えていることに対し、「無限の可能性のある Good Chemistry のもと KAITEKI を実現する」ことをありたい姿としています。つまり、我々、社会、地球が持続可能な快適をいつまでも得られるよう、Sustainability(環境・資源)、Health(健康)、Comfort(快適)という分野を主体にして企業活動しようと考えているわけです。CSR(Corporate Social Responsibility)とは、企業は企業活動を通して社会が抱える問題を解決する責任があるという意味です。我々は企業活動そのものが CSR そのものであると考え KAITEKI 社会を作り出していきたいと考えているのです。ですから、我々は「お金」という価値観だけでなく、いろいろな価値観をベースとして企業活動を行う必要があるのです。皆さんがこれからいろいろな事を経験し、学んで価値観を広げることにより、新たな製品、事業を生むだけでなく、KAITEKI 社会を作る一翼を担うことができると思います。是非さまざまなことを学び幅広い価値観を身につけていただきたいと思っています。

さて、三菱レイヨンの海外売上比率は約70%、海外生産比率は約50%であり、まさに世界中で生産・販売をし、世界各国の企業と競争しているといっているでしょう。まさに皆さんの仕事も、明日から世界を相手とするということです。そのためには、まずプロとやらなくてはなりません。製造のプロ、研究開発のプロ、販売のプロ、経理のプロ、設備管理のプロ、等々です。例えば、我々の製造プラントが世界で No.1 といえるか、どうすればそうなることができるのか、我々の製品はどのマーケットでどうすれば圧倒的に強くなれるかは、プロとしての力をつけこそわかることであり達成できることとなのです。まずは、今後配属される職場で“スキル”を身に付け、磨きあげていただきたいと思っています。

もう一点は、世界を相手に事業を行っていくと思うと、文化、考え方、感じ方の異なる国の方と一緒に仕事をしたり、競争したりしなくてはなりません。これをうまく行っていく上で重要なのが「センス」ではないでしょうか。時間がかかりますが、積極的にいろいろ経験しまた失敗して苦い経験の元、感じて身につけていくしかないでしょう。そのためにも重要なことは“積極果敢”“反省と忍耐”そしてさまざまな分野の方や先輩との「コミュニケーション」ではないかと思っています。これらを通して素晴らしい「センス」を磨きあげていただきたいと思っています。

「KAITEKI」と「スキル&センス」を今日この日にあたり是非心にしっかりと持ってこれから大いに羽ばたいてもらいたいと思っています。

新入社員の皆さんの今後の大いなる発展を期待して私の挨拶とさせていただきます。

以上