広　告

対談「経営統合を契機とする事業変革と価値創造」

— エネルギー・資源・素材のX（みらい）を —

一橋大学 名誉教授
野中 郁次郎氏

JXホールディングス 社長
高萩 光紀氏

最も困難な課題から決める［高萩氏］
本質見抜くジャッジが要諦［野中氏］

第2期 価値創造リーダー育成塾 Vol. 2

第2期「価値創造リーダー育成塾」（主催＝価値創造フォーラム21、後援＝日本経済新聞社）が2月21日、東京・虎ノ門のホテルオークラ東京で開催された。新日本石油と新日鉱ホールディングスが統合して誕生したJXホールディングスが大胆な事業変革を進めている。競争力や経営体質の強化を狙った統合は多いが、成功させるのは容易ではない。大型の統合劇を成功に導いた経営者の志とリーダーシップの秘訣とは何か。世紀の統合に力強いリーダーシップを発揮したJXホールディングス社長の高萩光紀氏に、一橋大学名誉教授の野中郁次郎氏が迫った。

統合の舞台裏

高萩　JXホールディングスは2010年4月、新日本石油と新日鉱ホールディングスが経営統合して誕生した持ち株会社です。その傘下に両社の全事業を再編し、ENEOSブランドを展開する石油精製販売事業、石油・天然ガスの開発事業、銅を中心とする金属事業の3つの中核事業会社を設立しました。

ちなみに社名の「JX」の「J」はJAPANを、「X」は、「未知数のX」でもあり、未知への挑戦、未来への成長・発展、創造性・革新性などを表しています。

野中　新日本石油と新日鉱ホールディングスは、ともに100年を超える歴史を持つ企業です。企業文化などが大きく異なる両社が統合し、大胆な事業変革を進めている姿は驚くばかりです。

リーダーの条件について、これまで経営学の世界では「ディシジョン・メーキング（意思決定力）」という概念が支配的でした。しかし最近は、その時々の関係性や文脈を読み取り、現実の背後に存在する本質を見抜いて、タイムリーに最善の決断を下す能力＝「ジャッジメント」が注目されています。この観点から見たとき、大型の経営統合を成し遂げたリーダーシップには学ぶべきものがあるはずです。統合の経緯からお聞かせください。

高萩　戦後日本の石油産業は高度成長と歩調を合わせるように拡大してきました。しかし、国内の石油需要は1999年にピークを迎え、その後は年3～4%の減少傾向が続いています。ところが製油所の精製能力は削減が進まず、慢性的な供給過剰に陥っていました。

このままでは石油産業そのものが疲弊し、共倒れしかねない——。そうした危機感から、新日本石油の西尾進路社長（当時。現JXホールディングス会長）と、新日鉱ホールディングスの社長を務めていた私との間で、統合に向けた話し合いを始めました。2008年8月のことでした。

野中　なぜ新日本石油との統合を選んだのですか。

高萩　新日本石油と新日鉱グループのジャパンエナジーは、06年から幅広く業務提携を進めており、精製原料や石油製品の相互融通などで成果を上げていました。そうした経験を踏まえ、さらに両社が一体になれば1社単独ではなしえないより大胆な改革を断行することで圧倒的なコスト競争力と国内シェアを獲得でき、業界で強力なリーダーシップを発揮できる。加えて、原油・天然ガス・銅鉱山の開発、石油化学、潤滑油、燃料電池など思い切った成長戦略を展開できるという点で、西尾と私は意見が一致しました。

統合の結果、国内における燃料油販売シェアは断トツの約35%、石油開発、金属という収益性と成長性のある事業も擁する、売上高10兆円規模の企業グループになりました。

野中　統合に当たって、様々な部分でせめぎ合いがあったと想像します。どのように合意形成を進めたのですか。

高萩　まず「ベストプラクティス」という大原則を確認しました。縄張り意識や過去のしがらみは捨てて、常に全体観に立って最善の選択をし、劇的な事業変革を断行するとの基本姿勢を表した言葉です。

両社の社内やOBからも統合に反対する意見はほとんど出ませんでした。それだけ関係者が強い危機感を共有していたともいえます。統合比率などをめぐり交渉が一時暗礁に乗り上げたものの、最後は歩み寄ることができました。

野中　トップ同士の信頼関係はどのように構築したのですか。

高萩　08年12月の基本合意の頃から、西尾と私はテーマがなくても週に1回、1時間は必ず会うことに決めました。1年以上続いたこの会合で、統合後のグループ運営のイメージなどについて率直な対話を重ねました。

野中　そうした機会を生かしながら、統合前に基本方針を決めたそうですね。

高萩　その通りです。統合直後の10年5月に中期経営計画を発表しましたが、基本的な部分は統合前に決定したものです。

通常、基本方針などは統合後に協議して決めるものです。しかし、困難な経営課題を先送りして統合後に決めようとしても、結局、何も決まらないままになる恐れがあります。

そこで最も困難な課題である過剰精製能力の削減やブランドの統一などについて統合前に基本的方向を合意し、さらにそれを公表し自ら退路を断つことで前進させました。

意志あるところに道あり［高萩氏］
賢慮のリーダーシップを［野中氏］

企業と社会の共生

野中　米国では企業と社会の共生に関心が集まるなど、企業の社会的な存在価値を問い直す動きが活発です。JXグループはいかに社会と共生し、存在価値を高めていくのか。例えば東日本大震災にはどのように対応しましたか。

高萩　大震災でお亡くなりになられたり被災された多くの方々を思うと、本当に心が痛みます。地震と津波で東日本のエネルギー供給網が寸断され、当社グループの製油所や工場も大きな被害を受けました。JXとしては、とにかくあらゆる手段を使って被災地へ燃料などを緊急輸送しようと採算を度外視して必死に取り組みました。多くの日本企業も同じ思いだったでしょう。

野中　エネルギー政策の見直しも大きな課題となっています。現実的な議論を展開し、賢い判断を下すべきです。

高萩　同感です。日本は自前のエネルギーがほとんどない島国であることを事実として受け止めたうえで、中長期的な視点でリアリティーのあるエネルギーのベストミックスを考えるべきです。

野中　ハーバード大学経営大学院のマイケル・ポーター教授は、これからの企業は本業を通じて社会に貢献する「共有価値の創造（CSV）」を目指すべきだとしています。日本企業は三井物産の「良い仕事」にみられるように、職業倫理の中に「コモン・グッド（共通の善）」を追求する意識が埋め込まれていると思います。JXグループは本業を通じてどのような社会貢献をしていくお考えですか。

高萩　グループ理念（別掲）を実現していくことが基本です。国民生活や産業活動に欠かせないエネルギー・資源・素材を安定的効率的に供給しながら、いかに低炭素・循環型社会を実現していくか。企業の社会的責任（CSR）とはこのような社会的使命に基づく事業活動そのものであり、我々のDNAでもあると考えています。当社グループの事業は地球に負荷をかけていることも事実です。だからこそその自覚をもって謙虚に社会的な課題に取り組まなければ、持続的な発展は望めないと実感しています。

次の舞台に備える

野中　今後、日本企業はグループ経営を迫られる場面が増えると思います。グループ経営の工夫はありますか。

高萩　実践しているのは「トータルベスト」を貫くことです。例えば当社グループは持ち株会社が資金を一括管理しています。設備投資の際にはどの事業で得た資金かにかかわらず、全体的な視点から収益性や将来性を判断して最適な投資先を選びます。

その観点から持ち株会社と事業会社との人事交流が不可欠です。両方の業務を経験させることで、全体観から物事を考えられる人材を養成したいと考えています。

野中　まさに次世代リーダーの育成そのものですね。

高萩　このほかにグループ横断的な研修も実施しています。企業は人が動かすものです。所属会社の枠を超えて仲間の名前や顔、考え方まで知ることが大切です。そこから全体観を持ち、相手の立場を理解できる人材が育ってくれば、「コングロマリット・プレミアム」と言われるような、強力なグループ経営を実現できると信じています。

野中　そうした企業体をけん引する「賢慮のリーダー」には、①「善い目的」をつくる能力②場をタイムリーにつくる能力③ありのままの現実を直観する能力④直観の本質を概念化・言語化する能力⑤その概念を具現化するまでやり抜く能力⑥これらの力を組織に埋め込む能力——の6つの力が必要だと考えます。これらはまさに高萩社長のリーダーシップにも表れています。さらにこのリーダーシップが型としてJXグループに組織化されたとき、世界が求める新たな企業像を示せると確信しています。

次代を担うリーダーにどのような言葉を贈りますか。

高萩　私は若い頃から「意志あるところに道あり」を座右の銘としてきました。自ら強い意志を持ち、行動すれば、必ず道は開けていきます。そして「どんなひどい嵐の中でも時は過ぎていく」（シェークスピアの戯曲『マクベス』から）ものです。会社も人生もいいときばかりではありませんが、環境に左右されるのではなく、次の舞台に備えてなすべきことをすることが大切です。

野中　本日はお忙しいところ貴重なお話をありがとうございました。

JXグループの理念

JXグループは、エネルギー・資源・素材における創造と革新を通じて、持続可能な経済・社会の発展に貢献します。

JXグループの行動指針

わたしたちは、グループ理念を実現するために、EARTH—5つの価値観に基づいて行動します。

- E thics …… 高い倫理観
- A dvanced ideas …… 新しい発想
- R elationship with society …… 社会との共生
- T rustworthy products/services …… 信頼の商品・サービス
- H armony with the environment …… 地球環境との調和

価値創造リーダー育成塾　コンソーシアム企業

SHISEIDO　三井不動産　三井物産
JXホールディングス　NTT docomo　ニチレイ　weathernews

主催：一般社団法人 価値創造フォーラム21　〒100-6030 東京都千代田区霞が関3-2-5霞が関ビル30階　TEL：03-5512-7470
理事長　槍田 松瑩（三井物産株式会社 取締役会長）
後援：日本経済新聞社

育成塾の内容はホームページでもご覧になれます　http://www.valuecreator.jp