

機能化学品カンパニーの スタートに当たって

JX日鉱日石エネルギー株式会社
取締役 常務執行役員
機能化学品カンパニー・プレジデント

なかの はるお
中野 治雄



平素は弊社製品をご愛顧賜り、誠にありがとうございます。

本年4月から機能化学品カンパニーが始動しました。JXグループとして最初の、そして現時点で唯一の社内カンパニーです。

JXが誕生した2010年は、コスト・リーダーシップ戦略重視の基礎化学品・アロマと、差異化戦略重視の機能化学品が化学品本部として1本部に集約されておりましたが、2012年に基礎化学品本部と機能化学品本部に分け、さらに2014年4月1日の機能化学品カンパニー設置に伴い、機能化学品本部の一部製品、例えばC4ケミカル、ノルマルパラフィン、溶剤、アルキルベンゼンといった製油所からのサプライチェーン商品を基礎化学品部およびアロマ部に移管しました。現在の機能化学品カンパニーの製品ラインナップは、それらサプライチェーンからは独立して新規に開発された製品群であり、特定のマーケットを狙って差異化された技術オリエンテッドな製品を揃えています。

1. 機能化学品カンパニーの組織の特長 ～【1事業1ユニット制】

機能化学品カンパニーの事業は、商品のライフサイクルが短いことから、事業の見極めと予算・人材・設備などの資源の分配を迅速に行う必要がある上、新規事業の創出もスピード感をもってフレキシブルに行う必要があります。JXという組織体の中で、これらの事業をどのように運営・育成していくかの組織面における「一つの解」が今回の「機能化学品カンパニー」設置であります。

また、機能化学品カンパニー内で扱う商品は多岐にわたっており、個々の事業で環境変化も事業の舵取りも異なっております。そこで、「事業環境の変化に素早く対応し、事業の拡大および新たな事業の創出を図る」ことを可能とする組織構造として、1事業1ユニット制を導入いたしました。部長と同等の権限を有するユニット長は1つの事業に没頭し、新たな発想で、新たなスピードで、事業運営（＝拡大・縮小および創出・

撤退)を行います。事業ユニットは、いわばそれぞれが機能化学品カンパニー内の一社内カンパニーとも言える組織であります。

2. 機能化学品カンパニーの運営 ～【プロジェクト・ポートフォリオ・ガバナンス】

事業ユニットの日常の業務執行はユニット長の責任のもと行われますが、事業戦略の立案と実行については、「プロジェクト・ポートフォリオ・ガバナンス」を基本にカンパニーとして運営していきます。

ここでいう「プロジェクト」とは、採用された戦略を現実のものとするために変換される作業単位のことを言います。したがって、「プロジェクト」は、明確に定義された作業のまとまりであり、プロジェクト・リーダーが指名され、期限が設定され、予算・人材・設備などの資源が割り当てられます。

一般に、戦略構想を、ルーティン業務を主とする既存の実行体系に伝達しても、実行不全に陥りやすいものです。特に戦略の柔軟性と実行のスピードが要求される機能化学品事業では、この点に苦労して参りました。戦略を正しく実行するのはなかなか難しいものです。こうした反省を踏まえ、新カンパニーの戦略実行はプロジェクトを介して実行していくことといたしました。

3. 機能化学品カンパニーの製品群

機能化学品カンパニーの製品は、大きく3つの分野、機能性ケミカル分野、部材デバイス分野およびライフサイエンス分野の製品群により構成されております。

まず、機能性ケミカル分野の製品としては、エチレンプロピレン・ゴムの原料であるエチリデン・ノルボルネン「ENB」や、工業用炭化水素系洗浄剤として自動車等の精密部品の脱脂洗浄に用いられる「NS クリーン」を取り扱っております。

次に、部材デバイス分野ですが、パソコンやスマートフォンのコネクタやカメラ・モジュールとして使用される液晶ポリマー「ザイダー」等のスーパーエンジニアリングプラスチック、タブレットPC等の高性能液晶の視野角改良フィルム「NVフィルム」、機能性樹脂添加剤であるポリマー微粒子「ユニパウダー」等の光学関連材料、および軽量で高強度の不織布「CLAF」、豊かな光沢で高級感のある風合いを実現した不織布「ミライフ」および樹脂製シートパレットとプッシュプルフォークリフトを用いた物流荷役システム「シートパレットシステム」等の樹脂加工製品を取り扱っております。また、炭素繊維(CF)を樹脂と複合して成形加工したCF複合材は、航空・宇宙分野での利用が期待されており、パラフィン系潜熱蓄熱材「エコジュール」は、カーエアコンや省エネ住宅での採用が期待されております。製油所の熱分解装置から得られる高品質の生コークスを原料として製造する炭素材は、リチウムイオン電池用負極材として使用されております。

最後にライフサイエンス分野ですが、動物細胞等の培養材料である培地事業では、

抗体医薬製造用培地と不妊治療用培地を提供しており、微生物の発酵生産品を取り扱うバイオ事業では、養殖サケやマダイ、鶏卵等の色を整えるアスタキサンチンを飼料配合剤として提供しております。

4. 新規事業創出に向けた取り組み

機能化学品カンパニーは、企画系2ユニットおよび事業ユニット11の計13ユニットの組織として2014年4月にスタートし、10月から化学研究所の研究機能を移管して研究ユニットを設置し、合計14ユニットとなっております。

弊社の石油事業からは独立している機能化学品事業は、従来の本部制度のもとでは、時として研究部門や生産部門との連携が不完全な場合があり、研究開発という視点からも生産技術という視点からも人材育成や技術継承などに課題があったことは否めません。

今回設置した研究ユニットに原料合成、ポリマー、および新たに生産技術を担うグループを設けたことで、カンパニー内に営・研・工の一体体制が構築できました。技術オリエンテッドな機能化学品事業の拡大に向けて取り組む体制が整いました。

今後の新規事業創出に向けた具体的な取り組みとしては、自社技術の展開はもとより自前主義にこだわらない施策も積極的に推進して参ります。技術的な視点からは、他社との共同開発、スピードという視点からは、特に機能ケミカル分野やライフサイエンス分野でのM&Aを実施していきたいと考えております。

最後に、今後の収益目標として、1事業ごとに10億円の事業利益を稼ぎ出す事業ポートフォリオ構築を目指して取り組んでまいります。この目標達成により機能化学品カンパニーは、JXグループの新規事業を担う中核的な組織として皆様のさらなる発展に寄与できるよう尽力する所存でございますので、今後ともご支援、ご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。