

新ケミカル商事

北九州市へ本社を移転

「特色ある会社」として、さらなる飛躍を目指す

化学品商社の新ケミカル商事が2018年4月に本社を東京から北九州市に移転する。新日鉄化学(現・新日鉄住金化学)系の商社部門から資本分離して約15年、独創的な経営で急成長してきたが、さらなる発展を目指して大きな決断を下した。その狙いとは。

悲願の1千億円達成に向け 会社の仕組みを変える

建材、化学品、樹脂、肥料などを

取り扱う専門商社として業界で広く知られている新ケミカル商事。現体制になってからの15年間、同社を引っ張ってきた上田哲則社長は10社を



上田哲則社長

超えるM&Aを繰り返しながら売上高を発当初の3倍近い660億円超まで増やしていった。短期間でこれだけの増収を達成することは容易なことではない。既定路線の延長線上で、売上高1千億円の大台乗せも展望できたが、上田社長はここで大きな決断を下した。

「売上高1千億円は商社として社会に認知してもらうために最低必要な規模です。しかし、ここ最近では化学品や樹脂部門が伸び悩み抜本的な投入が必要でした。既存の事業が落ち込むのはある程度やむを得ないですが、それをリカバリーするためには付加価値の高い新規事業を創造するしかありません」

そのため2018年度を最終年度としていた中期経営計画「NC-T-26」を2年間延長することを決めた。

計画未達ゆえの延長ではない。今期の売上高は660億円前後で、来年度は複数のアライアンスが決まれば800億円から850億円は見込めるといふ。しかし目標は売上高の規模だけではない。中計で掲げている「特色ある会社」「特色あるビジネス」というビジョンの深耕だ。

商社は原材料・素材などを安く買いつけて高く売るのが原点。しかしながら、それだけではいくら売上高が膨らんでも利益率は低い。競合も多い中、どうやって付加価値を高めるかが長年の課題だった。そのような状況の中で浮上したのが組織の大改革と「本社移転」だ。多くの企業は東京に本社を置き、中央集権的な組織で現場に指示を出すのが、これでは各部門、支店が自立的に動けなくなる。

「お客さまや仕入れ先が東京に多いので東京でビジネスをしていると思いがちですが、製品は東京以外の地域で動いています。製品に近い所で活動している地域の責任者が主体的に動けば、もっと別の発想で面白い事業が生まれるかもしれません。現場が本社の指示待ちでは変化の激

しいマーケットで置いてきぼりを食ってしまいます。現場が、そして個人が強くないと会社は強くなりません」

そこで本社機能を財務と企画に集約した上で、営業組織を事業単位でカンパニー化して権限を委譲、組織をフラット化する。そして最後の仕上げが本社移転である。

北九州市は同社の前身の一つである横尾化学産業が旧八幡製鉄所(現・新日鉄住金)の取引会社であり、縁が深い。その後、新ケミカル商事と合流して東京の会社となっており、久々の帰還となる。もともと新日鉄グループとの取り引きが多く、地縁・血縁が濃い北九州市であるが、本社移転の最大の決め手は「環境」をキーワードとしたコンセプトの合致である。

「北九州市は環境未来都市として世界から注目されていますが、当社も売上高の3分の1は実は環境ビジネスです。また北九州市は地政学的に中国から東南アジアへと広がるエリアのハブ的な場所にあり、当社が今後、本格的にアセアンに拠点網を築くには最適です」

北九州市と連携して 「環境」でアジアへ進出

北九州市とは本社移転をきっかけに相互協力の話し合いが進み、今年1月11日、北九州市と環境関連プロジェクト推進に関する連携協定書を締結した。新ケミカル商事は環境リサイクル分野で、行政の幅広いネットワークの活用と全面的な支援を期待。一方の北九州市は新ケミカル商事が有する上海、香港などの拠点の活用やビジネスのノウハウに関心が高く、域内企業の海外進出支援に期待を寄せている。

「当社が発展していくためのコンセプトは環境です。環境をキーワードにして特色あるビジネスが具体的にどう創造できるかが鍵です。これまでは樹脂リサイクル、再生溶剤、有機肥料、環境型建材を展開してきましたが、北九州市の域内にある環境に関するあらゆる技術、ノウハウをわれわれ商社の力でアセアンに輸出できるようにしたいと思っています。それができれば特色ある会社として世の中で一定の認知が得られると思っています」

変わるのは本社の場所や形だけではない。既存事業の減少を補って余りある新規事業の創出が20年までのミッションであり、そのために人事の運用や報酬体系も一新する。まずは従来から積極的に取り組んでいる中途採用も強化。年齢、性別、国籍を問わずビジネスに前向きに取り組み稼げる人であればどんどん採用する。報酬体系も収益向上への貢献度を重視する方向に変えていく。

「社員には新しいことにどんどんチャレンジしてほしいですね。例えば樹脂でリサイクル材をやる、再生PETをインゴットで中国に持っていきフレイムなどに加工する。樹脂のシートは穴が開いていて中のものが酸化するが、ナノテクノロジーに使用すれば穴が開かない。ちょっととした工夫や共同研究などを重ねて付加価値を高めれば商社の枠を超えて会社が大きく変革します」

本社移転には人材採用にもメリットが多い。東京ではワンオペゼムで、無名の専門商社は採用が難しいが、



北九州市へ本社移転を発表、北橋健治・北九州市長(右)と握手する上田哲則・新ケミカル商事社長(2017年9月27日、北九州市役所)

地方には商社がない。試しに昨年、北九州市で新卒の募集をしたところ、50人以上の応募があったという。また、地元からは協業や提携の申し出が来るようになり、早くも本社移転の効果はあったといえよう。新日鉄化学系の名門商社から、今後は特色のあるグローバル商社として新たな一歩を踏み出す。

「大手のように資金力がなくても特色のあるビジネスを創って存在価値を高めれば自ずと成長していきます」と語る上田社長だが、既に成功を確信しているようだ。