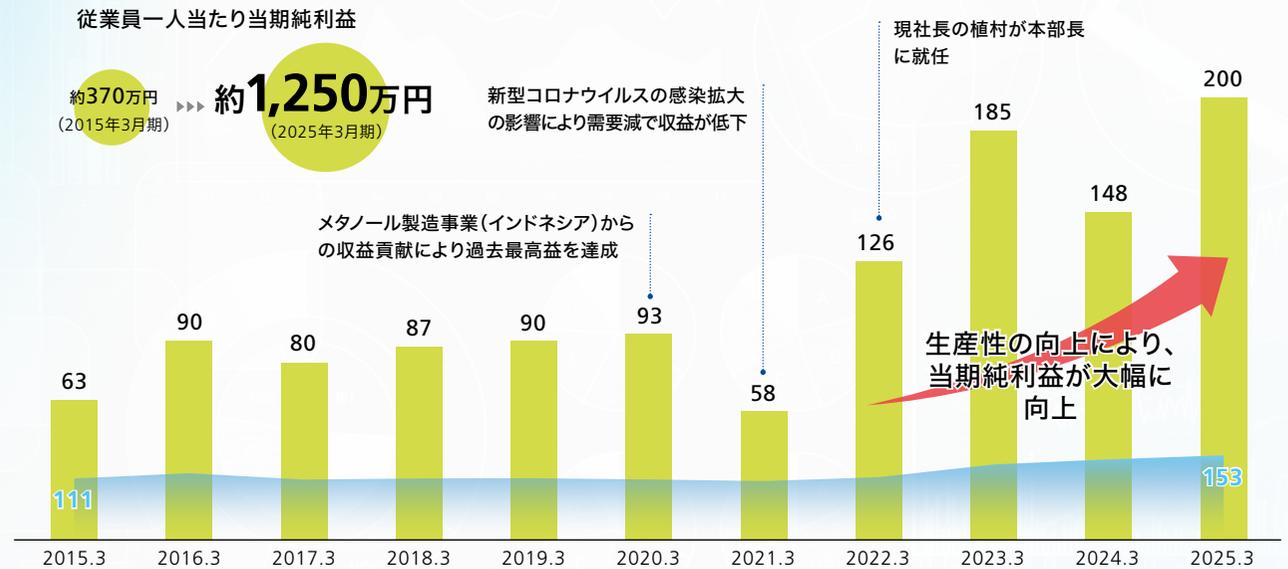


化学トレード事業の 収益性向上

既存事業を磨き、稼ぐ力を向上する

化学本部の当期純利益推移

■ 当期純利益(億円) ■ 為替(USD/JPY)



化学本部のトレード事業は、双日の既存事業の中でも安定性という強みが際立つ。全世界約5,000社に及ぶ幅広い顧客基盤・商材とビジネス提案機能により数々の商売を作り出している。顧客である化学品メーカーの工場稼働状況とその見通しなどの情報をもとに需要を先読みし、コスト競争力のある代替ソー

スの提案、複合的な商材の調達や副製品までをまとめた購入、販売先の提案や、相積み等による物流コスト改善の提案などを行う。先を見据えて付加価値を高める施策を主体的、能動的に顧客に提供し続けてきたことにより、双日発足直後の再建時期も、その安定した収益は重要な柱のひとつであり続けた。

人材マネジメントが紡ぐ、 組織改革の確かな一歩

一方、収益の安定性は高いが、成長力という意味では課題を抱えていた。コロナ禍前の2020年3月期は93億円の当期純利益を化学本部で達成しているが、インドネシアにおけるメタノール製造事業からの収益貢献が割合として大きく、トレード事業は伸び悩んでいた。機能が発揮できず収益性を高めることができない取り引きの継続や、提案力が属人化し組織力につなげられないことが課題だった。

現社長の植村が化学本部の本部長に就任したが、コロナ禍真っただ中の2021年4月。主にエネルギー開発やプラントビジネスに従事してきた経験から、石油化学に関連する知識はあっても、組織カルチャーや人材マネジメントについては白紙からのスタートだった。他方で、先入観なく、俯瞰して現状を見つめたことで、変革すべき複数の課題が見えてきた。

とりわけトレード事業においては、年数は長いが、ただ右から左に流すだけで、当社として十分な機能を発揮していない取り引きが一定数あることに気づき、このままでは先細り、いずれはなくなると強い危機感を抱いた。実際に、コロナ禍を経て不確実性が

増し、業界のパラダイムシフトも起こっている。従来の武器である提案力を研ぎ澄まし、顧客の一步先を読み、先回りして提案するための判断力、スピードの向上が必要と結論づけ、多くの情報が望めない中でも、それらを達成するための概念力やパターン化能力の高い人材の育成を行っていった。

自ら問い、未来を動かす者たち

人材育成にあたって植村は、1 on 1ミーティングを徹底した。部長は課長と週に一回、植村は部課長と2週間に一回、その進捗を踏まえて実施した。自ら考えさせることが育成の近道と考え、自律的思考を促す対話を在任中の2年間継続した。人材育成と同時に、1 on 1で事業の全体を把握し、成長を見込める領域への人材の配置転換を大胆に行った。一方で、収益性が低く、当社として十分な機能が提供できる見込みの低い事業については、リソース配分を行わず、縮小していった。

課長職から課員レベルにも同様の取り組みが浸透していったことで、化学本部全体の意識改革が進み、先回りの提案を重ね、それに見合った収益を獲得で

きるようになり収益力が高まっていった。その結果、コロナ禍前には93億円だった利益水準が2倍以上の200億円まで向上してきた。コロナ禍以降、化学品メーカーでは、供給ソースや物流の停滞で原料が届かずに製造ラインを止めざるを得ない事態が発生し、知見や提案力、複数の調達ソースを持つ商社のトレード力、特に安定供給のコミットメント力が見直されてきた。そうした背景による付加価値の高まりをはじめ、円安や市況の影響を受けた部分もあるが、「先読み」をキーワードに機能を高められる余地が双日内ではまだ残されている。当社において競争優位を形作るのは人的資本である。植村の例は決して特殊ではなく、双日ではたたき上げではない本部長を意図的に配置しており、過去のしがらみにとらわれない変革が促される環境が備わっている。適所適材の人材配置と自律的思考で価値提供できる個の集団によって果敢に挑戦し、さらなる飛躍を目指し続ける。

化学トレード事業の価値向上へ向けた取り組み

ベテラン社員が持つノウハウのデータ化について記載しています
成長戦略を支える事例について記載しています

 P48 DX戦略

 P78 化学本部