

2012年3月、旭化成はアメリカの医療機器大手ソール・メディカルを買収した。大型M&Aに秘められた先見の明とは、決断するトップに必要なものとは何だったのか。当時、買収を成功させた現・相談役、藤原健嗣氏の答えは意外なものだった。

やりたいことがあるなら やってみればいい

旭化成の社長を退いて5年ほどが経ちます。現在は4社で社外取締役を務めています。こうして外から旭化成を眺めてみると、旭化成のカルチャーがいかにかほか

と違って、よくわかります。「いい会社やなあ」と思うのです。ありがたいことに、旭化成は学生の就職ランキングでも上位につけています。その理由を学生に尋ねてみると「何でもやらせてくれるような気がする」。これは嬉しい答えです。皆、何かやりたいと思

うものがあって当社にやってくるのです。

従来の化学メーカー、素材メーカーというものは「お客さまのニーズにあわせていい材料を提供する」ことで成り立ってきました。しかしもう、そのような従属的なビジネスをする時代ではありません。世の中に新しい価値を生み出すため、「顧客のニーズをつくり出す材料」であれば、なおいいわけです。「いいものを安くつくる」なんてキャッチフレーズもやめるべきでしょう。

その点、旭化成のグループプルーガンは「昨日まで世界になかったものを」。これはいいフレーズだと思っています。一度就職すれば、転職することはあっても大半は定年までサラリーマン生活を送ります。人生の句ともいえる時間を会社のなかで過ごすのです。自分の価値観と会社の目的が合致していれば、働いていて楽しいはず。だから会社も、何をするといいのか表明しないといけない。そう思い、「昨日まで世界になかったものを」というフレーズをつくりました。

何かやりたい、と思う学生たち。自分が「何かやりたい」と思ったとき、実際問題として大切なものは、お金と人です。会社には、それがありません。多少我慢することもあるかもしれませんが、会社であれば、個人の100倍、1000倍のお金と力を使えます。ですから「サラリーマンだから、こうしないといけない」と我慢するのは、もったいない。お金と人がたくさんある会社という場所を、存分に生かすべきだと思います。

旭化成には、「これやりたい」と一度いうだけではダメでも、3度繰り返し「いいよ」と許してもらえらる文化があります。そのくらいの執念があるなら、やらせてみる価値はあると判断してもらえます。また、それだけの思いを受け止めるためにも、「いいのち」とぐくらしに貢献します、という大きな言葉を掲げているのです。やりたいことがあるなら、言ってみればいい、やってみればいい。若

笑顔、発信力、そして ちよつとした先進性

旭化成
相談役

藤原健嗣
氏
FUJIWARA, Taketsugu



は、このフレーズに共感してくれただけでしょう。同様に「わたしたち旭化成グループは、世界の人びとの『いのち』とぐくらしに貢献します。」というグループ理念を掲げています。この理念に沿うことなら、何をやってもいいのです。

先程申しあげたように、旭化成には、何かやりたいと思うものがある人たちがやってきました。10年、20年経っても、その気持ちもちつづけてきてほしいと、私は願っ

ています。旭化成を去っていったも構いません。どの会社にいったとしても、「何かやりたい」と思いつづけていたら、きつと元気でいられると思うのです。

私自身は、1969年（昭和44）に旭化成に入社しました。昭和44年といえは学生運動が拡大した年です。社会に対する価値観が、いったん崩壊した年でもありました。就職したものの、これからの人生どうすればいいのかと考え込

みました。そこで思ったのは、ただ「いいものを安くつくる」サラリーマンで終わるのは、人生がもったいない、ということ。人は皆、自己発現の場に飢えているのです。LINEやTwitter、インスタといったSNSは、一時は自分を満たしてくれ

るかもしれませんが、生涯をかけて生きがいへの継続的関与の場、それこそが会社なのです。会社は、自分の人生の目的さえは

億円、営業利益は50億円程度。「な
ル・メディカル社の売上は500
億円で買収しました。当時、ゾー
ール・メディカル社を約1800
化成長はアメリカの医療機器大手
にも注力するようになったのも、
そのような背景があります。それ
にヘルスケアは、「世界の人口と
の『いのち』と『くらし』に貢献」
する事業そのものですから。

私が社長だった2012年、旭
成はアメリカの医療機器大手ゾ
ール・メディカル社を約1800
億円で買収しました。当時、ゾー
ール・メディカル社の売上は500
億円、営業利益は50億円程度。「な

に約1500億円を投じて石油化
学事業を始めたのです。会社にと
って、命がけの投資だったこと
でしょう。
それを思えば、グループ全体で
売上1兆5000億円を超える旭



総本山はアメリカ。その国の企業
を買収することで、旭化成のグロ
ーライゼーションも進みました。
世界のスタンダードを会社のなか
に取り込む1つのきっかけとなり、
外国人の従業員数もどんどん増え

では、保業守成のためには、何
をしないといけないか。世の中が
変化する以上、守ろうとしたら絶
対に負けるのです。成功を保つた
め、人より少しでも先に前進し
ていく。「ちょこつとした先進性」
とは、そういうことです。

M

も、いずれは劣化します。企業が
どこまでも前進していくためには、
新陳代謝が必要です。
旭化成もそのようにしてバラ
スよく事業を展開してきました。
事業を1つに絞り、グローバルに
ナンバーワンをめざす戦略もあ
るかもしれません。しかし、グロ
ーバルでナンバーワンであれば
必ずサステナブルに成長できる
かという点、けっしてそんなこと
はありません。当社の価値観で
は、いくつか事業の柱をもちなが
ら、次世代の柱となる先端的な事
業を育てていき、事業の新陳代謝
をはかる。これが旭化成という会
社です。

当社が「マテリアル」「住宅」

「そんな企業を買うのか」と、ひ
どく批判されました。しかし、私
がその時考えていたのは、入社し
た頃のことです。当時、旭化成は
繊維の会社でした。繊維事業の売
上は約1400億円。それが新た

化成(当時)が、1800億円ぐ
らい使えなくてどうするのか。旭
化成のDNAからしたら、大した
ことはないのです。
また、それだけの価値がある買
収でもありました。ヘルスケアの

企業が永続的な成長を願うとき、
成長力のある分野の成長力のある
会社を買収するというのは、1つ
の手段です。ただし、「安物買い
の銭失い」ではない。買うな
らばいいものを、そしていいも
は高い、ということですね。それ
も、「ちょこつとした先進性」の
実践です。
私がよく考えるのは「保守」と
いう言葉の意味です。保守とい
うとなんだか古臭いように思われ
るかもしれませんが、実は違います。
陽明学者の安岡正篤は、保守の意
義を「保業守成」だといいました。
業を保ちながら成功を守っていく
こと。これは「創業垂統」を受け
ての言葉です。創業者は、業を創
ってそれを統率する。その後につ
く者は、その成功を保ちつづける。
それが「保守」という言葉の意味
です。

リーダーに必要な3つのもの

- 1 **笑顔** 人が近寄って話をしてくれるため、自身のバリアを取り除く
- 2 **発信力** トップの明言により社員が動きやすくなり、組織の原動力になる。株主へのメッセージ、社会へのコミットメント表明にもなる
- 3 **ちょこつとした先進性** 企業が企業として前進するため、不可欠な先進性を、人や組織がついてくることができる程度にもつ

「発信」はリーダーの特権であり義務である

リーダーにとって必要なものは、

い世代から上の世代まで、そんな
価値観をもった人間が、旭化成に
はたくさんいます。私は、いくつ
かの会社で社外取締役をやってみ
て、それがよくわかりました。私は、
これこそ「KAIKA」経営だと思
います。働く人それぞれが仕事
と人生を楽しみ、そして社会に貢
献できている。「この活気がある
間は、大丈夫やな。旭化成はいい
会社だなあ」と本当に思います。

3つしかない私は考えています。
1つめは笑顔です。笑顔が大事と
いうと「そんなことわかっている
」と皆さんは思うかもしれませんが
ん。では、なぜ笑顔が大事なので
しょう。

社長という仕事を務めるには、
とにかくいろんな人が自分のとこ
ろにやってきて、話をしてくれるな
いとは始まりません。そこで仏頂
面をしていたら、誰も近寄って
きてはくれないうでしょう。私が朝、
散歩する明治神宮では、「おはよ
うございます」とあいさつすると、
皆さん「おはようございます」と
返してください。これはおそ
らく「朝、明治神宮を散歩する」
者どうしの共通した価値観がある
ためでしょう。しかし普通の道を
歩いていて、すれ違う人にあいさ
つするのは、なかなか難しい。そ
れだけ、人と人が話をするには
高いバリアがあるのです。そのバ
リアを取り除く手段が笑顔です。
私は毎朝、鏡の前で笑顔チェック
をしていますよ。

とに話をしているも、広報・IR
と社長では伝わるものが違います。
なぜかという点、そこに「社長が
責任をもってやる」という気持ち
がこもるからです。社長が明言す
れば、社員たちも動きやすく、組
織の原動力が生まれます。あるい
は株主に對するメッセージ、社会
に對するコミットメントの表明に
もなるでしょう。
社長である以上は、発信しつづ
けないといけない。それは取りも
直さず、自分自身に對してプレッ
シャーをかけることでもあります。
「これだけ明言したからには、や
らなアカン」。発信はリーダーと
しての特権であり、義務でもある
と思います。こうして「リーダー
に必要なものは3つ」と明言する
のも、「3つだったら守れるやろ」
と、自分に言い聞かせているわけ
ですね(笑)。

企業を前進させる先進性とは

リーダーにとって必要なもの、
3つめは「ちょこつとした先進性」
です。「いいものを安く」ではな
く、これからの社会を見つめる先
進性をもちつづけること。もっと



社員が携帯する、グループ理念やビジョンなどが記された「ASAHI KASEI BOOK」とカード