MBSP
三井物産総合力プラットフォーム

MBSP活用のススメ

Case＃2　グループ会社出向者

曽田香料株式会社(三井物産より出向)　渡 辺 有 文 さ ん

※社名･所属は2022年5月取材当時のもの

Copyright © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

曽田香料株式会社（三井物産より出向中）渡 辺　有 文 さん

今回は三井物産から香料メーカーである曽田香料に出向されている渡辺さんに、MBSPの活用についてお話を伺います。

ー　渡辺さん、よろしくお願いします。
渡辺さんは同社のV字回復から更なる事業成長を推進していく渦中で出向が決まったとお聞きしていますが、実際に2年半前から曽田香料に出向されて、当時はどのような心境でしたか？

はい。まさに現中期経営計画チャレンジ2022の推進の真っただ中で、同社幹部として経営課題を達成するための施策を推進するポジションで出向することになりました。実はその当時、自分がやらなければならないことが、自分の頭の中に明確にあったので、意外にも不安よりも変革を推進するモチベーションの方が高かった記憶があります。私は出向元であるニュートリション・アグリカルチャー本部創設時より在席していました。 同本部は化学と食品を融合させた組織であり、部門間の連携やグループ会社などを巻き込んで組織を強化していくことが最初の使命でもありました。こういった経験が香料業界でも求められているタイミングであり、香料＋αでバリューアップが不可欠であり、αをどう生み出せるかが成長に不可欠な要素でした。そのため出向した後も違和感なく、自分の役割を認識して始動することができました。

ー　まさに曽田香料と三井物産グループとの橋渡しですね。
渡辺さんが着任されて以降、グループ間の連携も推進され、まさに改革をさらに推し進められてこられたわけですが、必ずしもすべてがうまくいったわけではないと思います。実際に出向先で感じる葛藤や思い通りにいかないことはありますか？

もちろんです。曽田香料に着任して以来、社内において個々の案件についてアドバイス等行なってきたましたが、グループ企業との連携においては、お互い営利企業であるため、最終的に個社の利益に繋がらないと他社は他社の都合があり、進まないこともありました。こういった時に外部から良い意味での圧力は必要だと思ったこともありました。また、当社にかかわらずグループ会社の現場に入って気づくのは、三井物産では普通であったことがグループ会社では普通でないということです。その逆も然り。例えば各種社内制度、システムやHP等の整備もその一つです。三井物産と異なり、リソースは限られており、何をするにも人材に関する課題が付きまといます。

ー　そんな中、今回MBSPの利用に至った背景についてお聞かせください。

三井物産から見ると小さな課題に見えることが、グループ会社の立場では切実な課題であるところもあります。そういった温度感の違いも分かってしまうため、正直当社側に立った時に三井物産に支援を求めるとなると、それなりにハードルを感じており、「こんなことまで相談してよいのだろうか？」「相談の内容や規模感が三井物産の間尺にあっているのだろうか？」と考えてしまい躊躇することもありました。
そんな中、総合力推進部から、「MBSPという活動を推進しています。MBSPではグループ

Copyright © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

Case＃2　グループ会社出向者

曽田香料株式会社（三井物産より出向中）渡 辺　有 文 さん

会社でお困りごとについて、内容やレベル感にかかわらず何でもご相談ください。」とご紹介をいただき、小さなことでもサポートしてくれるという部隊があることは当社にとって有難く、「それなら是非！」ということで、営業力強化に関するご相談をさせていただいたのが始まりでした。
もちろん当初はMBSPの助けを借りることに対して、社内からは多少反発もあったのは事実ですが、外部のサポートというキーワードは幹部の共通認識でもあり、無償で利用できるということでしたので、決断はすぐできました。

ー　MBSPは曽田香料から営業力強化合宿の協力要請を受けて、「研修を目的とする合宿であれば、外部の教育関連のサービス会社を活用された方が良いと思います。もしMBSPを活用いただくなら、実行できる施策を立案するための合宿をいっしょに運営したい」というお話をさせていただきました。

MBSPのご提案は、まさに当社経営陣の意向とも合致していました。次期中経の検討が始まる時期でもあり、営業力強化施策は弊社における成長性戦略の一つの柱と考えていました。その具体策を検討するには、既存施策の延長線上にない新たな視点が必要であり、その施策の種をこの合宿で創出したいと考えていました。
合宿の期間は短く、営業・研究・開発が全員参加したため参加者は100名を超えました。検討の深さや施策案の質を重視すればエース級の人材に絞った方が効率的なのですが、弊社の本質的な課題は、組織間・上下間のコミュニケーションの壁でした。この壁を打ち破らずして、当社の強みを発揮し更なる成長はできないと確信していたこともあり、まずこの壁を壊し組織間で活発な議論が交わされる会社にしていくきっかけにしたかったので、あえて全員参加型の合宿の形にこだわりました。
そんな無理難題を進めていくには、経験値のない当社では外部リソースの助けを借りざるを得なかったわけです。MBSPが提案した内容は非常にバランスがよく、すぐに一緒にやりたいと思いました。

ー　我々のご提案はバランスが良かったと嬉しいコメントいただきましたが、結果的にどのような点がMBSPを活用してよかったと思われましたか？

アプロ―チの仕方が弊社にフィットしたと思っています。例えば組織間に少なからず見えない壁がある中で、まずはチームビルディングから合宿をスタートし、複数部署メンバーで構成しているグループの緊張を解きほぐし、活発な議論をする下地を作りました。次に社員の固定概念を崩すために社外の事例をいくつか講義して頂き、思考の枠を広げました。さらに、事前に当社キーマン8名にインタビューをして頂き、当社を理解してもらうと同時にある程度施策の方向性のイメージをMBSPに持って頂いたことで、単なるファシリテーションだけでなく、施策そのものや考え方のアドバイスをして頂いた点です。
恐らく我々だけで合宿を実施していたら、いつも考えている施策が出てきて終わるか、落としどころの見えない結末を迎えていたと思います。また教育サービスの会社に委託していても、恐らく同じ結果だと思います。
あとは合宿の合間に事務局と何度もすり合わせをして、少しずつ改善点を軌道修正していけたことも良かったです。外部コンサルに頼むと何か追加で依頼するたびにお金の話になるため、なかなか無理が言えないのですが、MBSPは無償なので良い意味で使い倒せました（笑）。

**ー　確かに初めてにもかかわらずMBSPの活用の仕方がうまいと感じました（笑）。
営業力強化合宿の結果や成果はどうでしたか？130名近くが参加された中で、参加者のご意見は賛否両論あったと思いますが、当初想定していた目的・目標は達成できましたか？**

Copyright © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.

ＭＢＳＰ活用のススメ

Ｃａｓｅ＃２　グループ会社出向者

曽田香料株式会社（三井物産より出向中）渡 辺　有 文 さん

20案近い営業力強化施策を今回の合宿で成果物として立案し、そのうち8案について合宿後に具体化を推進してきました。今はそのうちのさらに3つの営業力強化施策については、導入の方針が決まりました。結果的に、合宿前からMBSPと何度も意識合わせしてきた通り、「合宿のための合宿ではなく、実行に結び付く営業力強化施策案を検討する合宿」になりました。またもう一つの目標であった「営業・研究・開発の組織間の壁を取り払う」という点において、私の目から見ても、参加者のフィードバックを聞いても、気軽に話し合える仲間であるという意識がさらに醸成された実感があります。当然1回の合宿ですべてが100%に到達するわけではないため、このような活動を継続しながら企業風土にしていきたいと考えています。
また、経営メンバーと振り返りをしている中でも、2点ほど想定以上の成果を得ることができたと共通で認識しています。1つ目は短期集中合宿の中で、良い人材、埋もれた人材の発掘に繋がったことです。合宿ではチームビルディング、グループディスカッション、企画作成、プレゼンテーションなど、各グループで自分たちを追い込みながら、様々な役割をこなしていくシーンがありました。その中で、参加者のこれまで見たことのなかったキラリと光る側面を垣間見ることができました。これは我々にとって大変貴重な機会でした。2つ目は、今の会社の戦略、何を目指しているのかの目線合わせができた点です。お恥ずかしながらマネジメントの立場では、中計など経営戦略を社員にしっかり説明してきていたと思っていましたが、意外にも現場には思った以上に浸透できていなかったことに気づかされ、改めて理解してもらう機会になりました。

ー　実際に3案が実現に向けてローンチできた点は、貴社社員への大きなメッセージになったのではないでしょうか。常務からも合宿冒頭で「この合宿で検討した施策の中で良いものは次期中計の施策に入れるから、本気で目標達成する施策を検討してほしい」と強烈にメッセージを発信されましたが、まさに有言実行ですね。人材発掘については、我々も新たな発見をさせていただきました。やはり適度な緊張感と参加者の合宿に対する真摯な姿勢が、短期合宿という環境の中で参加者の良い面を発見する機会が生み出せたのかなと思っています。
最後に今後三井物産からグループ会社に経営・マネジメントの立場で出向される社員の方々へメッセージお願いしたします。

三井物産からグループ会社へ出向する方々は、多くの場合、出向先のマネジメントが役割期待だと思います。出向先の企業価値向上に資する施策を立案・実行していく上で、施策テーマにかかわらずMBSPは一緒に考えてくれる頼れるパートナーになりえる存在です。一人で思い悩む必要はなく、パートナーであるMBSPに相談してみてほしいと思います。

ー　ありがとうございました。
今後もまた一緒に貴社の改革に参画できる機会を楽しみにしています。

Copyright © MITSUI & CO., LTD. ALL RIGHTS RESERVED.