

着眼大局 着手小局



こうげ ていじ
高下 貞二
積水化学工業会長
経団連都市・住宅政策委員長

私が積水化学の経営者として念頭に置いてきたのは、「着眼大局 着手小局」という先達から引き継いだ思いであった。

積水化学は1947年、夢の新素材であったプラスチックの総合的事業化を目指して設立された。以後、テープやポリバケツなどの日用品、パイプや雨などインフラ資材、エレクトロニクスや輸送用機器向けの高機能材料、メデイカル関連製品、そして画期的な工法による戸建て住宅「セキスイハイム」などを世に送り出してきた。現在も次世代の太陽電池の開発と社会実装に挑戦しているところだ。

私が在籍していた住宅事業は成長路線を歩み、1980年代には積水化学の屋台骨となった。しかし90年代に入り、バブル崩壊と消費税の5%への引き上げにより住宅事業が苦境に陥ると、全社も赤字へと転落したのだ。

赤字真つただ中の1999年に8代目社長に就任した大久保尚武さんは、当社が赤字体質から脱却していなかった状況下、エコノミーとエコロジーの両立を目指す「環境経営」を打ち出された。まだ、誰もそのようなことは言わない頃、時代の先を見抜く大局を示された。一方で、社内カンパニー制を導入し、事業の選択と集中を進め、「魂は細部に宿る」として経営の品質にこだわり、我々を導かれた。「着眼大局 着手

小局」と説く大久保さんにより、当社は新しい息吹のもとによりがえった。

その思いは、9代目社長の根岸修史さんに託された。根岸さんが直面したのはリーマンショック、100年に一度とも言われた経済危機だ。根岸さんは手堅さとロマンを持ち合わせた方で、CFOとしての経験から緻密に策を講じながらも、「100年経っても存在感のある企業」を目指そうと腹をくくってかじ取りを進められた。これも「着眼大局 着手小局」のありようだったと思う。

当時、私は、当社で最も大きな所帯である住宅カンパニーのプレジデントとして、構造改革、スマートハウスの拡販、初の海外本格進出といった攻守の経営を進めることに全力を注ぎ、同志・従業員の貢献により社内カンパニー制を導入して以降の最高益も実現した。「着眼大局」そして「着手小局」によって築き上げられた基盤があったからこそ実現できたと思っている。

社長に就任してからも、当社の製品・事業により社会課題を解決し、社会に貢献していくことを志してきた。ここから先、わが身を投じて何ができるのか。「着眼大局 着手小局」。それを成すには心・技・体、全てにおいて生涯修行だと思っている。