

北川 帝人と言え、我々の世代にとっては、名門企業であり、いろいろな事業を手がけているというイメージが強かった。しかし、事業の集中と選択を断行され、最近では業績も好調です。

長島 帝人には大屋晋三さんというカリスマ的な経営者がいて、1980年に他界するまでトータルで28年間もトップに君臨していました。このため、どうしても独裁的な経営になってしまったのです。未来事業部なるものを立ち上げ、イランで石油採掘までしましたから。化学の川上から川下までという壮大な構想だったのですが、当時のお金で100億円ぐらいつぎ込んだのに、見事に失敗しました。

北川 異色の社長さんでしたよね。

長島 さらに化粧品、外車の輸入販売、ブラジルでの農場経営、医薬品、在宅医療など、本業とはほど遠い事業の多角化を次々と進めたのですが、大半は失敗してしまったのです。

帝人は戦前、レーヨンで拡大し、戦後は東レとともにポリエステルで伸びた会社です。ところが新規事業の相次ぐ失敗により、80年代以降は縮小均衡をせざるを得なくなったのです。業績を好転させたのは、前社長で現会長の安居(祥策)の時代からです。

安居は「事業の集中と選択だ。集中が先。選択ばかりしていると組織の意気が上がらない」と訴え、97年度には6000億円程度だった連結売上高を退任した2001年度には9200億円にまで伸ばしたのです。ところがその後、フィルムや樹脂の売

り上げがドーンと落ちた。大変だと思いました。北川 長島さんは、2001年11月に社長に就任されたのですよね。

長島 そうです。2003年度から始まった中期経営計画を前に、私はGEの前CEO(最高経営責任者)であるジャック・ウェルチさんにならい、ポートフォリオを絵で描いてみました。その結果、集中すべき事業を2つ選びました。ひとつはケミカル素材、つまり高分子素材。もうひとつは大屋さんが始めた医療医薬と、在宅医療などのサービスです。

北川 メーカーですよね。それでも、サービスなのですか。

長島 そうです、看護師を雇い在宅医療サービスを全国で展開しています。ファインケミカルの薬や空気中から酸素を取り出す装置などハードもありますが、収益源はソフト、つまりサービスなのです。そこで、2つの事業をベースにしながらも、これからの世の中で何が求められるかと考えたとき、やはり環境であると。環境にしても、有害物質を工場の外部に出さない守備的な部分は昔からありますが、これからは人間と地球環境に配慮した活動が求められると考えました。

2003年4月に持株会社制に移行したのを機に、コーポレートブランドを確立しました。このときに制定したコーポレートステートメントは“Human Chemistry, Human Solutions(ヒューマン・ケミストリー、ヒューマン・ソリューションズ)”。環境をどう表現するべきかで考え抜き、ヒ

帝人社長

長島 徹氏

ボトルtoボトル事業を本格展開 地域と一体でCO₂削減に取り組む

PETボトルの再生事業をはじめ、リサイクルビジネスに乗り出した。米ダウ・ジョーンズのSRK(社会的責任投資)にも選ばれ、社会・環境面で注目される。今後は地方自治体など一体になった二酸化炭素(CO₂)削減が目標だ。

構成/永井隆 写真/尾関裕士 イラスト/坂成康平

北川正恭の

環境経営

最前線



北川正恭(きたがわ・まさやす)/早稲田大学商学部卒。三重県議会議員、衆議院議員の後、95年4月から三重県知事を2期務める。現在は早稲田大学大学院教授



長島 徹（ながしま・とる）1943年生まれ。兵庫県出身。65年名古屋工業大学繊維学部卒業。同年帝人入社。98年アラミド事業部長。99年執行役員（機能ファイバー事業本部長）2000年取締役、常務を経て、2001年11月に社長に就任

ューマンとして、ヒューマン・ケミストリーと決めました。ところが医療サービス部門から反発が起きた。「俺たちはケミストリーじゃない」と。このため、ヒューマン・ソリューションズを加えました。

北川 いいですね。議論が起こるといのは、長島 環境や社会とのかかわりなど、これからはCSR（企業の社会的責任）につながっていくのだと思います。CSRのベースとしてコーポレートガバナンス（企業統治）があり、これは安居会長が社長時代に熱心に取り組まれた。99年には社内外のメンバーで構成するアドバイザリー・ボード（経営諮問委員会）を設置しました。

例えば、私の後継社長にしても、私が候補者を出して、アドバイザリー・ボードに決めてもらう形になっています。つまりは経営のチェック機能であり、経営の透明性を高めていて、かつてのような独裁的な経営はできない仕組みです。

北川 コーポレートガバナンスを確立させている日本企業は、まだ少数派ですからね。

長島 私もアドバイザリー・ボードのメンバーで

すが、例えば私への評価の際には、退席させられます。部屋の外で待っている間、評価のための会議が行われる。やがて呼ばれ、「あなたの成績はこうだ」と言い渡されます。ROA（総資産利益率）などに応じた評価基準があり、ROAが何%なら給料はこれだけと、私の年俸は決められます。

北川 大屋さんの時代とは様変わりですね。

PET再生工場の違反を謝罪 ボトルtoボトルで画期的技術

長島 このほか、企業倫理の徹底を目指して、セクハラやコンプライアンス（法令順守）について、相談や通報ができるホットラインを設けています。それでも問題は起きてしまいました。

北川 徳山の工場の業務停止ですね（編集部注：使用済みのPET＝ポリエチレンテレフタレート＝ボトルからボトル用樹脂を再生する帝人の子会社である帝人ファイバー・徳山事業所が、山口県の許可を受けずに16件の施設変更工事を行った。このため、県は3月に高圧ガス保安法違反で20日間の業務停止を命じた）

長島 皆様に応援していただいている大切なプロジェクトでこのようなことを起こしてしまい、経営トップとして責任を痛感しています。二度とこのようなことが起こらないように、コンプライアンスの徹底を図るべく対策を打っています。現在は操業開始に向けて全力を挙げており、4月からは順調に生産できると思っています。

北川 確かに、起きてはならないことです。

長島 はい。

北川 しかし、「ボトルtoボトル」は、容器包装リサイクル法でも目指している循環型社会を構築していくうえからも、画期的な技術でしょう。

長島 使用済みのPETボトルを化学的に高純度のポリエステル原料に戻して、再びボトル用のPET樹脂として再生する技術です。デュポンを

ネスにしていっしょやる。

長島 昨年11月には帝人ファイバーの徳山事業所に設備を完成させ、操業を始めています。500mlのPETボトルで約20億本に相当する使用済みPETボトル6万2000tから、年間で5万tのボトル用PET樹脂を生産する能力があります。北川 環境は、コストダウンだけではなくビジネスになる。「繊維to繊維」もそうでしょうか、循環型のリサイクル技術がビジネスとして盛り上がったきっかけはどういう経緯だったのですか。

長島 少し前になりますが、当時社員を対象とするチャレンジ賞というのが社内にあったのです。事業化はしていないけれど、新しい分野にチャレンジしている技術などを認める内容でした。そのなかに、繊維to繊維の基礎技術があったのです。ポリエステル樹脂をケミカルリサイクルし、元の原料であるポリエステルに分解できるという技術がエントリーしていた。「そんなことしても仕方ない」と、反対する技術者は多かったです。

4年連続で米ダウ・ジョーンズのSRIに社員がボランティアで森林育成

しかし、私は賛成票を投じました。なにしろ、世界にひとつだけの技術でしたから。結果、チャレンジ賞で認められ、繊維to繊維は事業化され、ボトルtoボトルなどに広がりを見せながら現在に至っています。やはり、会社が認めたということが、大きなきっかけでした。それ以来、環境に対する社内の関心が高まりました。

北川 認められれば、流れは変わるものでしょう。長島 私が社長になり「環境に貢献する」と明確に訴えた。近々発表しますが、DVDやCDのケミカルリサイクルについても研究が進んでいます。さらに、トウモロコシを原料の一部に使う、旭化成と共同でやっているポリトリメチレンテレフタレート(PTT)繊維もリサイクルしようという動きがあります。

自動車のシートやクッションなどもリサイクルを試み、自動車メーカーに提案していこうとしています。ひとつ成功すると、チャレンジャーは次々に現れ、発想がステップ・バイ・ステップで進化していくものです。

北川 帝人の自由な社風が、コロンブスの卵を産む素地になっている。とても重要な点です。



はじめ、各社が挑戦しながらもみな失敗したのですが、帝人の技術者がノウハウを見いだしました。

これまで、使用済みのPETボトルを粉碎して、再生した繊維をワイシャツや鶏卵パックといったシート類などに使うことはあっても、PETボトルに再生される、つまりPETボトルの完全循環型リサイクルは世界で初めてなのです。

PETボトルは国内で年間40万t以上が使用されますが、リサイクルされるのは20万t程度。半分は産業廃棄物として埋められてしまっているのですよ。今回のプロジェクトは容器包装リサイクル法を活用していますから、回収されたPETボトルを原料として利用します。仮に自社で回収していたら大赤字です。

北川 世の中のない技術を開発して、環境をビジ

環境ビジネスの両輪として、地球環境憲章を作り
有害物質削減などに取り組んでいく。
これからは地域と一緒に二酸化炭素削減を進める

長島 最近は、かなりみんな言うようになりまして。私の前でも自由に主張してくる。

北川 それは長島社長の人柄による面が大きいでしょう。一方、帝人グループは米ダウ・ジョーンズの「ダウ・ジョーンズ サステナビリティ インデックス」に入っていますよね。

長島 これは、ダウ・ジョーンズが環境や安全、倫理、社会貢献などにおいて優れた会社として選んだもので、2004年を含めて4年連続で認定されました。ワールドワイドで2000社を超える会社のなかから、約120社がピックアップされています。投資機関からすれば、投資対象としての目安になるでしょう。昨年は、当社の循環型商品が評価された。ただし、確かに専門家からは認められたのですが、一般に認められているとは考えていません。

北川 環境に対してどれだけ貢献したかが、投資対象として評価される。ダウ・ジョーンズが認めたということ、一層IR(投資家向け広報)していただきたい。CSR、そして環境活動を推進すれば、世界に認められていくわけですから。

長島 投資機関が企業を見るポイントは3つあると思います。ひとつは利益の大きさと、現在と将来性を含めてです。次にガバナンス、そして三つ目が環境など社会貢献を必死にやっているかどうかです。今までは社会貢献への評価基準はなかった。環境活動を一生懸命推進していると声高に訴えても、株価が一気に上がるということは、現状はありません。ただし今後は、影響してくるポイントになっていくと思います。

北川 私は、もっとすごいスピードで変わっていくと思います。金融機関が、融資姿勢を変えています。従来の担保主義を改めて、CSRなどに熱心な会社に厚く融資しようとしていますから。社

内での環境活動は、これからどんな方向に進むのですか。

長島 地球環境憲章を作り、有害物質削減などに取り組んでいます。環境ビジネスの部分と両輪です。ただ、これから帝人が何ができると考えているテーマは、二酸化炭素 CO₂ 削減です。京



都議定書の関係で待たなしですが、具体的には森林の育成となります。

既に労働組合とも話し合ったのですが、帝人の社員が土日にボランティアで間伐材の処理や下草取りを行う。間伐材は、帝人が防音材として再生したり、チップ化してバイオマス(生物資源)として活用するビジネスも考えています。今後、工場が立地する県に提案していく予定です。

北川 地域貢献の意味もありますね。

長島 自治体や地域の企業、住民を巻き込み、人や金の足りない部分を帝人が補い、結果としてCO₂を削減できればというプランです。

北川 それは地域のためにもぜひやっていただきたいですね。

SR Iの対象になつていくことを一層IRしていただきたい。CSRと環境活動を推進すれば認められていくわけですから



北川正恭の 今月の総評

- 1 環境をコストからビジネスへと、循環型社会構築に向けて社内外で積極的に取り組んでいる姿勢が評価できる
- 2 ガバナンスのあり方がオープンで、社内で自由な討議が行われている。その流れで環境政策が生まれているのが特徴だ
- 3 社内の担当者が同席せず、長島社長さんは一人で素直に本音を語った。明るい性格が社内を活性化させているんだなと思った