

## 企業におけるイノベーションの重要性

横 山 勝\*



### 1. はじめに

王子ホールディングスは、1873年（明治6年）に渋沢栄一翁により設立された抄紙会社として産声をあげました。以来146年、製紙業を主体としながらも、取り巻く社会の状況変化に対応して、現在では様々な分野でグローバルに事業を広げています。2012年からは純粋持株会社制に移行して、王子製紙から王子ホールディングスへと商号を変え、「領域をこえ 未来へ」のスローガンのもと、「革新的価値の創造」「未来と世界への貢献」「環境・社会との共生」を経営理念として、事業構造改革を推し進め、2019年度からの新中期経営計画においては、「国内事業の収益力アップ」「海外事業の拡充」「イノベーションの推進」を経営基本戦略に掲げて、新事業の展開や海外を含む新市場開拓を積極的に行い、持続可能な社会への貢献とともに、更なる飛躍を図っているところです。

### 2. 製紙業界を取り巻く環境と王子グループの変革

情報社会のデジタル化による影響は製紙業界にも大きく響いており、先進国の一人当たりの洋紙（印刷・筆記用紙）の消費量は、現在の年間80kgから、将来は40kgにまで減少することが予想されています。これは、国内での合計が年間400万トン程度となる量であり、大手1社でほぼまかなえる規模にまで市場がシュリンクすることを示しています。しかしながら足元では、年間の縮退率が数%と、その変化が緩やかであるがために、いまだに多数のプレーヤーでその市場を争っているところが日本の製紙事業の大きな問題点であると考えます。

そんな中で、歴代の経営トップが大胆な事業構造転換を進めて下さった王子グループは、洋紙に代表される印刷情報メディア事業への依存から脱却し、包装用紙などの成長分野へのシフトを進めて、更にグローバル化を加速させることで、変革を遂げてきました。

この変革による成長を継続させるために、イノベーション推進本部は、①国内中心に新たな事業開発で事業構造転換を果たす、②新市場に王子グループが動く際に技術開発面でのストレスを最小化する、③紙パルプの基礎技術を深掘りし、既存事業である紙パルプ関連事業での競争優位性を維持する、④王子ホールディングスの企業価値を上げる、という4つのミッションを担い、王子グループの将来を託された組織として重要な役割を担っています。

2014年に変更したイノベーション推進本部という名称には、これら4つのミッションを達成し、既

\* 王子ホールディングス株式会社 専務グループ経営委員 イノベーション推進本部長 Masaru YOKOYAMA

存の4セグメント（生活産業資材事業、機能材事業、資源環境事業、印刷情報メディア事業）への貢献に留まるだけではなく、自らが新たなカンパニーを生み出したいという想いが込められています。そして、将来を託されたイノベーション推進本部は、製紙業で長年培ったコア・コンピタンスを軸にして、中長期的な視点に立って、他に類を見ない「オンリーワン」の技術開発を進めるべきであると考えています。環境問題が世界的な広がりを見せる中、サステイナブルな新素材として注目を集めているセルロースナノファイバー（CNF）において、王子グループのCNFはまさしく「オンリーワン」であると自負しています。日本がトップランナーとして歩んでいるCNF事業が、これから正しく成長するために、慎重ではあるが、前のめりに開発を進めているところです。

### 3. 企業におけるイノベーションの重要性

昨今の日本企業の経営は、先人が切り拓いてくれたレールに乗って、国内市場ではガリバーとして成長を続けてきたところ、急激な市場縮小の波にのまれて窮地に陥っている状態が少なくありません。グローバルに展開しようとしても、経営インフラがない中で新たなレールを敷くのは簡単ではありませんが、このような外部環境の変化に対応するためには、伝統を重んじながらもその殻を破り、自身に変態し続ける企業だけが将来生き残るといっても過言ではありません。

市場だけではなく、その業態にも変化が必要です。製紙産業を例にとると、これまでは「情報」を担う主流であった「紙」を取り扱うことにより、大量生産・大量消費の時代を生き抜き、非常に長い産業生態系の中で繁栄を遂げてきました。しかしながら、デジタル化に代表される「情報」の多様性という変化の中では、あらゆるネットワークをつなぐプラットフォーム型のサービスを中心として、その周辺のハードウェアとソフトウェアを合わせたトータルソリューションビジネスを掌ることが、今後の成功への鍵を握っていると考えています。様々な業種において、このように業態を変化させながら、その方向へ舵を切ることで勝ち組として名をあげている企業が数多く見られます。

そして更にこの後に控えている、情報機器の進化により、その処理能力が指数関数的に高度化する時代を駆け抜けるためにも、既成概念にとらわれないイノベーションによる新たなビジネスモデルの創造が不可欠であると考えます。

### 4. おわりに

このように目まぐるしく変化する社会の中で企業が生き延びるための組織論を述べたいと思います。ビジョン・戦略・方針を示し、見えない大陸を指さす「Leader」と、高い課題に対して、なんとしてもやり切れる力を持ち、確実な成果をもたらす「Manager」と、専門性を発揮し、本質を見極めた上で、経営者に分かりやすい言葉で伝えることができる「Specialist」と、更に混とんとした状況を整理して説明する力を持つ「Examiner, Analyst」とを備えたプロフェッショナルの集団であることが必要で、その根幹として「志し」を持つことが最も大切であると考えます。

高い「志し」を持ち、混とんとした状況を整理して、本質を見極め、見えない大陸を目指して最後までやり切ることで、難局を切り抜けることが出来る強い体質の企業へと成長を続けたいと思います。