

長瀬産業株式会社

代表取締役社長

上島宏之氏

大手にもない中小にもない
NAGASEならではの企業文化

歴史が育むマッチング

大企業と中小企業の橋渡しを

——上島社長が長瀬産業を選ばれた理由をお聞かせください

上島 上高家は元々が造酒屋でその後メリヤス業を営み、ほとんどの親族はいわゆる中小企業の経営者でした。私自身も起業するものと思っていたのですが、大学院の受験に失敗し親類で唯一のサラリーマンだった叔父に相談すると、せっかく石油化学を学んだのだからと就職を勧められました。

——それで長瀬産業を選ばれた理由はどこにあったのでしょうか

上島 様々な企業の資料を見たのですが、創業150年を超える上場企業で、

創業家が経営はしっかりと押さえているという、まさに将来自分が作りたいイメージ通りの会社を発見しました。それが長瀬産業だったのです。

——ご自身が作りたかったカタチを持った企業だったのですか

上島 そうなんです。いずれは起業するイメージをもっていたのですが、最後までお世話になることになりました。

——ところで、多くの皆さんが長瀬産業、あるいはNAGASEという会社

の内容をよくご存じではないように思うのですが、業務内容と事業展開について教えていただけますか

上島 基本的には化学系専門商社の

リーディングカンパニーというイメージを持って頂いていますが、今や化学品や樹脂だけでなく自動車・半導体、それに食品などの業界に向けた素材や部品など全般を扱う商社になっています。また、グループ内に製造会社や研究所・用途開発センターなど多彩な機能を有し、商社業にそれらの機能を掛け合わせて、グローバルにユニークな事業を展開しています。

——事業内容としてはかなり広範囲になってきているのですか

上島 売上のウエイトは化学品・樹脂の販売が多くを占めますが、市場はエネルギー・化粧品・エレクトロニクスなど多岐に広がりビジネスモデルも進

化し続けています。現在は、海外での売上が過半数を占めるようになりました。

——入社された頃の海外の比重はどうでしたか

上島 2〜3割というところでしたね。中国での販売がほとんどありませんでしたから。

——今後のNAGASEとしての社会との係わり方はどのようにお考えでしょう

上島 社員の6割以上が理系出身ですから技術のことはよくわかっておりまして、190年積み重ねてきたNAGASEの信用と、世界中の人や企業にリーチできるネットワークこそが強



上島 宏之 氏

GASEの強みだとい
う認識があまりないよ
うに思います。

——大切なポイントで
すね

上島 それを再認識す
る「原点回帰」に留ま
らず、もつとNAGASE
の強みを磨いて、

「困ったらNAGASEに相談しよう」
と言っていただけのようにしたいと
思っています。

——ACE2.0の進捗状況は
いかがですか

上島 ACE2.0は2025年
度までの中期経営計画で、人と仕組み
を作り質を追求していくというのが基
本的な方針です。ただACE2.0は
現在3年目ですが、この2年間で外
部環境が激しく変化し、超競争時代に
なり、デジタルリレーションやイノベー
ションも進む中、アジャストする必要
が出てきたと考えています。

——さすがの歴史なのですね

上島 お客様がお話ししてくださる
「困りごと」をただ聞くのではなく、
それをしっかりと咀嚼し、技術的知識
を活かして最適な「素材」を自利きし、
「困りごと」と「素材」をマッチング
させていくのがNAGASEだと思ひ
ます。ところが、それが入社時点か
ら当たり前のように行われているため
に、今の若い社員たちにはそれがNA

——時代に合わせていかなければなり
ませんね。人材についてはいかがです
か

上島 女性活躍やダイバーシティな
ど、世の中で言われていることは当然

なのですが、NAGASEには素晴らしい人財が居ます。では、彼らが本当に面白い仕事を出来ているかといえ
ば、もつともつと出来ると思っています。
NAGASEには失敗してもそれを許
容する企業文化がありますから、どん
どん新しいことにチャレンジする学び
の場を提供していきたいと考えていま
す。結果的にそれが数字に繋がってい
くと思います。

——なかなか再チャレンジを認める企
業は少ないですね

上島 再チャレンジも含め、新しいこ
とに積極的に取り組んでいこうとい
うのが私の考えです。ただ、失敗したら
その真因をきちんと分析し、それを共
有するようにしてほしいと伝えています。
そうすれば失敗は貴重なデータに
なり、みんなの成功の確率が上がりま
すからね。

——社員に向けてそうした未来に向
ける発信はされているのですか

上島 正しいことを正しく、当たり前
のことを当たり前にと、という、シン
ブルに考え行動していこうということ
を発信しています。NAGASEにはそ
の力があると信じています。

——ご自身の未来に向けてのお考えを

お聞かせください

上島 以前から思っていること
が、日本では大企業と中小企業の間
に大きな溝があると思います。数にす
ば数パーセントの大企業が日本のア
セットの殆どを占め、莫大な数の中
小企業がその周囲に存在するという
今の日本の姿だと思います。私はこ
にブリッジを架けていきたいと思
います。

——日本の底力は中小企業にあると
言いますね

上島 自分自身の周囲には、父や叔父
を含め中小企業の経営者がたくさん
いましたからよく見てきたのですが、
いざという時にスピーディに動ける
中小企業だし、資本を投下しグロ
スできるのは大企業という中で、
その両者を橋渡しできないものか
と考えています。その橋渡しを
NAGASEができればと願っています。

1900余年の歴史に

立脚した成長

——ところで、社長になられた時の
境はいかがでしたか

上島 私は2022年の6月に取締

役になったのですが、その5ヵ月後である11月には2023年の春に社長になるよう前任の社長から言われました。いくら何でも取締役になったばかりでしたから、驚きましたし背筋の伸びる思いでした。

——その大抜擢の理由は何だったのでしょうか

上島 前任の社長から、今この会社を変えざる改革を強力に推し進めてほしいと言われました。

——それは大切なポイントで、何も変わらないのなら社長が交代する意味もありませんからね

上島 創業家ではない社長は私で2人目です。大変な重責だなあと。

——おいくつですか

上島 57歳です。

——米国などでは社長になるのが遅いくらいですよ

上島 日本の場合はまだまだ若輩という感じですが、やりたいことがたくさんありますので、頑張っていきたいと考えています。無事総会も終わりましたので、これからどんどん仕掛けていきたいですね。

——社長就任にあたって表明したメッセージはどんな内容でしたか

上島 まずは先ほど申し上げた、人と仕組みを大切にしたいということ。そしてこの会社で夢を追いかけてほしいと伝えました。さらに、NAGASE Eにとつて人は命であり魂なので、人を育ててほしいと、そのために上の立場にいる人は部下に挑戦できる、学びの場を作つてあげてほしいということ、そして各人が前年比15%の成長をして欲しいということを伝えました。

——15%の成長ですか

上島 これはハーバードで学んだことなのですが、統計的に20%以上の目標設定をすると、諦めるヒトが増加してしまい組織力が低下する一方、15%なら決して無理のない目標のため、皆がチャレンジする気持ちになります。

それが5年経つと200%になり、10年経てば400%になるのです。優秀なNAGASEの人財が10年後に400%成長していればこれは大変な成長です。ですから毎年15%の成長をお願いしています。

——2023年度の新入社員は何名でしたか

上島 今年は109名でした。例年より若干多かったですね。

——中途採用はいかがですか

上島 多様な人財の活躍できる仕組みづくりの一環として中途採用にも積極的に取り組んでおり、採用者数も増えてきています。

——売上目標についてはいかがですか

上島 売上よりも利益というのが基本方針です。NAGASEは歴史が長い分、いい商権もたくさんあります。一方、薄利でやってきた仕事も少なくありませんので、先輩たちが遺してくれた遺産があるうちに、事業ポートフォリオの入れ替えを進めていかなければならないと思っています。

——では売り上げ目標は社員には提示していないのですか

上島 2025年までの目標数値としては、収益力の拡大として営業利益は350億円、資本効率性の向上としてROEは8・0%以上ということを掲げています。

人と人が出会つて文化

NAGASEの文化

——これまでNAGASEで過ごしてこられて、なにかエピソードがあればお聞かせください

上島 また20代のころに新規事業開発

室でポリマーフィルターの事業（現長瀬フィルター株式会社）立ち上げを提案し、挑戦させてもらったことがありました。稟議書を作り、上司に提出したのですが、社長秘書から「上島さんえらいことです。すぐ社長室に来てください」と連絡がありました。

——社長秘書から直にですか

上島 はい、それで社長室に飛んでいくと、社長の「上島君に丸投げしてどうするんだ」という怒鳴り声が扉の外まで聞こえてくるのです。私が恐る恐る社長室に入ると、それまでの私の上司への剣幕が嘘のように、社長が「上島君、まあ座れ」とおっしゃり、たつたひと言、「君、なんぼ損したら止めるんだ」と聞かれたのです。

——まだEXITルールなど無い時代ですね

上島 儲けることが最優先で、いくら儲かるのが課題になる時代に、当時の社長は「いくら損したら止めるのか」とお聞きになったのです。

——何と答えられましたか

上島 1億円損したら止めますと申し上げました。そうしたらその場で稟議書にサインし、手渡されたのです。その時に、経営というのはいかに儲ける

かではなく、いかにリスクをマネージメントするか、ということに当時の社長に教えていただきました。衝撃的な学びでした。

——ほかに何かありますか

上島 長瀬（香港） 有限会社の社長時代に体験したコーチングですね。

——おいくつの時だったのですか

上島 45歳でした。コーチング会社の社長が知り合いで、受けてみたらと勧められました。部下数人に受けさせたところ、景色が変わったなどと絶賛するのです。さらには、「あなた（上島氏）こそ受けるべきだ」とも。それでやむなく受けてみたら、人生観が変わりましたね。

——部下の方のレビューはかなり厳しかったとお聞きしましたが

上島 部下の私に対するレビュー結果を聞いたときは、2日間寝込むほど落ち込みました。でもそれ以降、自身身が変わらないといけないと自覚しました。それまでは人の話もろくに聞かず、自分の経験に当てはめて人と接していて、いわば鎧を着て人と接していたようなものです。それが、人の話を傾聴できるようになり、知らないことを知ることはとてもおもしろいと思え

るようになりました。以来お付き合いする方もがらりと変わり、香港のコーチングがなければ今の自分ではなかったと思います。本当に受けてよかったと思っていますね。

——ところで「コロナ禍の影響はいかがでしたか

上島 NAGASEはお客様に寄り添って仕事をしています。コロナ禍で雑誌のチャンスが減ってしまったことは大きなマイナスでした。これまでは仕事の話が終わった後の雑談でお客様の困りごとや悩みをお聞きし、それを新しい仕事の種にしていきましたが、オンライン会議はそうはいきません。会議が1時間経つたらびしゃりと画面が閉じてしまうような状況ではそれが不可能になりました。

——オンラインですからね

上島 時間の使い方は格段に効率的になりました。その代わりというか、NAGASEは組織で人を育てる会社ですから、この3年間に入社してきた新入社員を育てる環境が激変してしまっただけで、残念な点ですね。この3年間に入社した社員が、将来どうやって人を育てるのか、ちよつと心配でもありますが、楽しみでもあります。

——2023年4月に発表された新たなグループスローガン「Deeriv ering next.」についてお話しください

上島 パートナーの皆様と「次」を積み重ねながら、よりよい未来を実現していくという決意を込めたスローガンです。これは、無数の可能性を見つけ、育み、拡げながら、パートナーであるお客様、そして社会に対して「次」をお届けする、ということを意味しています。nextというものが何かを見つけないというよりも、今と未来の間に「次」があつて、さらに「次」がある。それを次々に追いかけていくことで、良き未来を作っていくという姿勢を表しています。それも、人に言われたnextではなく、自分で見つけたnextでありたい。そのために、社員には失敗を恐れずチャレンジし、成長していつてほしいと思います。

——それがNAGASEの精神ですね

上島 NAGASEは大手でもなし、中小企業でもなし、あまり類のない形の会社だと思えます。しかも商社業だけでなくモノも創っていますしね。よく目標とする企業はありますかと聞

かれるのですが、私にとっては、そうした目標がないんです。将来のNAGASEこそが目標なのかもしれません。

——とてもユニークな存在ですからね

上島 国内であろうと海外であろうと、NAGASEと同じようなユニークな会社を見つけ、文化の合う会社と、今までもそしてこれからもお付き合いしていくことが肝心だと思っています。

——文化ですか

上島 そのためには、製品や技術だけではなく、まずその会社のトップとお会いして、お互いの文化をよく理解することだと思います。NAGASEにとってパートナーとの信頼関係は大きな財産のひとつなのです。なぜなら、その方たちが、「困ったらNAGASEに相談してみたら」と未来のパートナーとなりうる企業にNAGASEを紹介してくださるからです。

——その基本は人と人が出会うことですね

上島 そうですね。いい出会いからすべての仕事は始まっていますからね。——本日はどうもありがとうございます