特集 新生三菱ケミカル

新生三菱ケミカル

ROIC経営の事業現場への浸透

コア営業利益およびROICの目標達成に向けた全員参加型の“UP!20”活動

三菱ケミカル株式会社 常務執行役員
岡田 幹士

私たちは2017年4月1日に三菱化学、三菱樹脂、三菱レイヨンを統合し、新たに三菱ケミカルとして発足しました。MCHCグループの中核事業会社として、環境・社会の課題にソリューションを提供し、人・社会そして地球の持続的可能な発展に貢献する「KAITEKIの実現」をめざしています。

この三菱ケミカルには、多種多能な人材と技術のプラットフォームがあり、加えてグローバルに事業を展開しており、それらをフル活用し、持続的に成長することでホールディングスの中期経営計画*APTSIS 20*を着実に達成していきたいと考えています。*APTSIS 20*では、既存事業での成長やコスト削減のほかに、2020年度までに350億円の事業シナジーと150億円の効率化で合計500億円のコア営業利益の上乗せを目標としています。

これらの成長を達成するために、三菱ケミカルでは、高効率経営の実現を基本方針の一つとしており、全社生産性改善活動“UP!20”という全員参加型の活動をスタートしました。旧三菱樹脂のROIC改善活動であったMoRoic活動など従来各社で行われていた活動の仕組みを継承しつつ、健康経営による働き方改革との相乗効果により、業務を効率化させ、20%の生産性を向上し、創造性を高めることを通して、競争力の源泉でありMOE軸の重要な要素であるコア営業利益絶対値の達成およびROIC(投下資本利益率)の向上を図る活動です。

この活動は、従業員一人ひとりの設定目標がどのようにROIC向上につながっているのかをROICツリーに落とし込んで理解し、個人目標と経営目標の紐づけを行い、コア営業利益およびROIC向上への理解を深めることで、各個人が自ら高いモチベーションを保ち積極的に“UP!20”活動に取り組むように工夫しています。各事業部門は、*APTSIS 20*で掲げたコア営業利益、ROICの値を達成するために、ROICを構成する各種要素(変動利益率、製造固定費率、販管費率、運転資金回転率、固定資産回転率等)を定期的にモニタリングし、対応していくことで目標達成を確かなものとします。一方、本社、各事業所・支社の共通部門、研究所は、生産性向上・業務効率化を目標とします。

2020年度までにこの“UP!20”活動を通じて「20%の生産性向上・資産の効率化」をめざしてゆくことにより、最適な資産運営による高収益な事業体を構築していきたいと考えています。

現 場 の 活 動 紹 介

菱琵テクノ株式会社のROIC活動事例 2016年度

菱琵テクノは、三菱ケミカルの高機能成形材料部門における建築材料・住宅資材を開発・製造するグループ会社です。多様化する住宅・マンションに欠かせないエクステリア用ポリカーボネート板「ヒシカーボ」、および軒先システム（雨どい、破風、鼻隠し）、デッキボードなどを製造しており、幅広く顧客の皆さまには、信頼され喜ばれる製品との評価をいただいています。

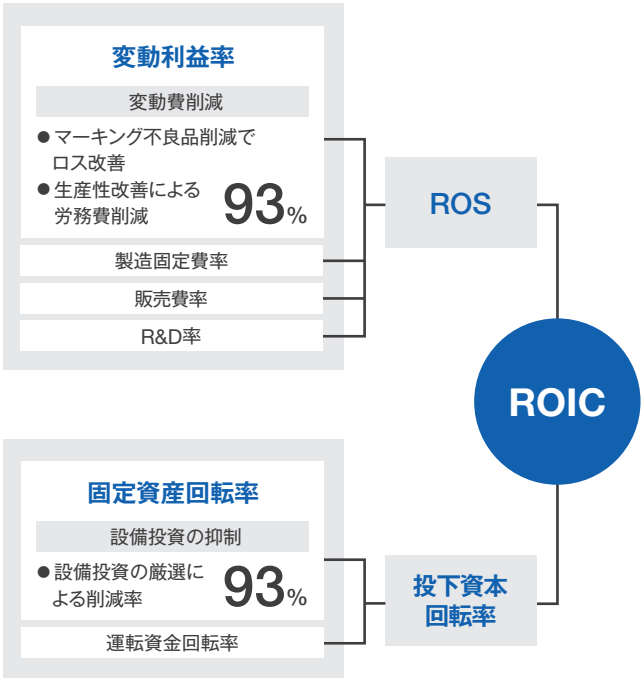
軒先システム

「ヒシカーボ」

デッキボード

2016年度に取り組んだROIC向上事例は、デッキボードいわゆる押出製品に社名、品名、ロットナンバーを横型印刷機によりインク転写印字しているマーキング作業の改善事例です。不良要因別では成形不良トラブルに続いて第2位という不名誉な記録をもつマーキング作業。マーキング不良をゼロにすれば、年間10t規模の不良品削減となり歩留りも96%に改善します。マーキング不良とは、①印字の鮮明度が不足して読みづらかったり②インクが付着して製品の汚れが発生。そのたびに運転中に生産調整が必要となり生産ロス発生の原因となっています。

過去より何度も改善テーマとして上がるものの真因が見つけられなかった事例でした。今回は、製造部、管理部が一丸となり原因を徹底的に解明しました。その結果、インクを供給するローラー設備の適切なチューニング、インクの供給方法、インク品質や転写ロール材質の変更を通して、設備面での改善を実現。さらに版胴更新が物理的、費用面含めて難しくなっていることより、新素材を新規に採用することで、印字の鮮明度良好、インクカス溜まりを無くしマーキング不良ゼロ、1週間無調整運転の達成を実現するとともに、設備投資の抑制にも貢献しました。

三菱ケミカルでは、2017年4月よりROIC活動であります“UP!20”活動を開始しました。全社活動、全員参加型の活動を拡大するために、経営企画部、労制部、技術部を中心にキャラバン隊を編成し、16事業所・7研究所・4支社に直接訪問、ROIC活動の必要性、重要性を説いて、“UP!20”活動を推進しています。今中計での「成長と高収益性」を実現するうえで大事な活動であり、現在全社一丸となり取り組んでいます。

ROICツリー