



三菱ケミカルホールディングス 取締役会長

小林 喜光氏

心技体の3軸一体経営を実践し 「KAITEKI」を世界に発信

世界は「VUCA(変動性、不確実性、複雑性、曖昧性)」の時代です。その中で、日本は第4次産業革命やソサエティ5.0の実現に取り組み、世界の調整役としての責務を果たしながら「JAPAN 2.0」へバージョンアップしなければなりません。

「いち早く強いパートナーとコラボレーションしていく、オープン・シェアード・ビジネスという手法が求められます。」

「持続可能性」の向上を目指す経営(MOS)、「技術はイノベーションの創出を追求する経営(MOT)」、「体」は資本効率を重視する経営(MOE)です。当社はこれら3軸一体の経営を実践。そこから生まれる企業価値を「KAITEKI」と称し、人、社会、地球の心地良さが続く事業を展開しています。

この数年間の実績を見ると、サステナビリティへの意識の高さが収益力の向上に結び付くことが分かってきました。そこで環境価値を経営の軸に据え、生分解性プラスチックの開発やカーボンリサイクル、資源を循環させる経済「サーキュラーエコノミー」の実現などを目標として研究開発を推進。昨年4月には、当社グループのシンクタンク・地球最適化インスティテュート、米国・アリゾナ州立大学と共同で「The Global KAITEKI Center」を開設しました。

現代はシェアリングエコノミーが広がり、モノの提供からサービスの提供へとパラダイムの転換が加速しています。当社のような総合化学メーカーも、あらゆるものがサービス化するXaaSに備えなければなりません。こうした変化に追いつくには人材の入れ替えが不可欠です。外部の人材をチーフデジタルオフィサー(CDO)に迎えるなど、外国人を含めて社外から積極的に登用しています。

環境価値を軸に

「持続可能性」の向上を目指す経営(MOS)、「技術はイノベーションの創出を追求する経営(MOT)」、「体」は資本効率を重視する経営(MOE)です。当社はこれら3軸一体の経営を実践。そこから生まれる企業価値を「KAITEKI」と称し、人、社会、地球の心地良さが続く事業を展開しています。

「持続可能性」の向上を目指す経営(MOS)、「技術はイノベーションの創出を追求する経営(MOT)」、「体」は資本効率を重視する経営(MOE)です。当社はこれら3軸一体の経営を実践。そこから生まれる企業価値を「KAITEKI」と称し、人、社会、地球の心地良さが続く事業を展開しています。

2019年度 価値創造リーダー育成塾

「企業の価値」が注目される現在、新たな価値創造を目指す企業活動のあり方が問われている。昨年12月16日、東京・大手町の日経ホールで開催された2019年度「価値創造リーダー育成塾」(主催=一般社団法人価値創造フォーラム21 価値創造リーダー育成塾、共催=日本経済新聞社イベント・企画ユニット)では、三菱ケミカルホールディングス取締役会長の小林喜光氏が「地球と共存する経営」について基調講演。続く特別対談には、資生堂の代表取締役社長兼最高経営責任者(CEO)の魚谷雅彦氏と、アフラック生命保険代表取締役会長のチャールズ・レイク氏が登壇し、経済性と社会性を両立する共有価値創造に向けた経営の実践について熱く語り合った。

特別対談

「イノベーションと多様性 ~これからの価値創造のために~」

コアバリューに基づく経営 「レイク氏」 覚悟決めて改革に取り組み 「魚谷氏」

価値創造の実践

魚谷 2014年4月に社長に就任する際、2つの覚悟を決めました。それは「資生堂を真のグローバルカンパニーにすること」「百年先も輝いている企業の原形をつくること」です。その実現に向けた第一歩として、中期経営計画「VISION2020」を策定し、実行してきました。

具体的には累計1000億円超のマーケティング投資を実施し、グローバルに展開するブランドを整理・強化。横浜に研究所「グローバルイノベーションセンター」を新設し、売上高対研究開発費比率を3%に引き上げました。

全世界の研究者員数を約1500人に増員する取り組みも進めています。

さらに、日本、中国、欧州など世界6地域に地域本社を立ち上げ、それぞれにCEOを置くマトリクス組織を導入。地域本社にエンパワメント(権限委譲)することで、人・組織の活性化を図っています。

レイク VUCAの時代だからこそ、経営の基軸となる企業文化、コアバリュー(基本価値観)が大切です。当社のコアバリューは「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想い、「The Affair Way」「ブランドプロミス」などに表され、それらが意識せずとも当然となるよう「行動倫理憲章」にまとめて、継続的に社内への浸透を図っています。

こうしたコアバリューを基盤に、お客様、ビジネスパートナー、社員、株主、社会という5大ステークホルダー(利害関係者)に対する社会的責任を果たし、社会と共有できる価値を創造していくCSV(共有価値の創造)経営を実践しています。公的医療保険制度を補完する役割を担い、保有契約数は2457万件(18年度末)に達しました。

今後は中長期ビジョンで「生きるための保険」のリーダーの座を堅持することも、「生きるを創る」リーダーカンパニーへと飛躍し、さらなる企業価値の向上を目指す。

レイク VUCAの時代だからこそ、経営の基軸となる企業文化、コアバリュー(基本価値観)が大切です。当社のコアバリューは「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想い、「The Affair Way」「ブランドプロミス」などに表され、それらが意識せずとも当然となるよう「行動倫理憲章」にまとめて、継続的に社内への浸透を図っています。

こうしたコアバリューを基盤に、お客様、ビジネスパートナー、社員、株主、社会という5大ステークホルダー(利害関係者)に対する社会的責任を果たし、社会と共有できる価値を創造していくCSV(共有価値の創造)経営を実践しています。公的医療保険制度を補完する役割を担い、保有契約数は2457万件(18年度末)に達しました。

今後は中長期ビジョンで「生きるための保険」のリーダーの座を堅持することも、「生きるを創る」リーダーカンパニーへと飛躍し、さらなる企業価値の向上を目指す。

レイク VUCAの時代だからこそ、経営の基軸となる企業文化、コアバリュー(基本価値観)が大切です。当社のコアバリューは「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という創業の想い、「The Affair Way」「ブランドプロミス」などに表され、それらが意識せずとも当然となるよう「行動倫理憲章」にまとめて、継続的に社内への浸透を図っています。

こうしたコアバリューを基盤に、お客様、ビジネスパートナー、社員、株主、社会という5大ステークホルダー(利害関係者)に対する社会的責任を果たし、社会と共有できる価値を創造していくCSV(共有価値の創造)経営を実践しています。公的医療保険制度を補完する役割を担い、保有契約数は2457万件(18年度末)に達しました。

「KAITEKI」という考え方を世界に発信します。

現代はシェアリングエコノミーが広がり、モノの提供からサービスの提供へとパラダイムの転換が加速しています。当社のような総合化学メーカーも、あらゆるものがサービス化するXaaSに備えなければなりません。こうした変化に追いつくには人材の入れ替えが不可欠です。外部の人材をチーフデジタルオフィサー(CDO)に迎えるなど、外国人を含めて社外から積極的に登用しています。

現代はシェアリングエコノミーが広がり、モノの提供からサービスの提供へとパラダイムの転換が加速しています。当社のような総合化学メーカーも、あらゆるものがサービス化するXaaSに備えなければなりません。こうした変化に追いつくには人材の入れ替えが不可欠です。外部の人材をチーフデジタルオフィサー(CDO)に迎えるなど、外国人を含めて社外から積極的に登用しています。

現代はシェアリングエコノミーが広がり、モノの提供からサービスの提供へとパラダイムの転換が加速しています。当社のような総合化学メーカーも、あらゆるものがサービス化するXaaSに備えなければなりません。こうした変化に追いつくには人材の入れ替えが不可欠です。外部の人材をチーフデジタルオフィサー(CDO)に迎えるなど、外国人を含めて社外から積極的に登用しています。

現代はシェアリングエコノミーが広がり、モノの提供からサービスの提供へとパラダイムの転換が加速しています。当社のような総合化学メーカーも、あらゆるものがサービス化するXaaSに備えなければなりません。こうした変化に追いつくには人材の入れ替えが不可欠です。外部の人材をチーフデジタルオフィサー(CDO)に迎えるなど、外国人を含めて社外から積極的に登用しています。

現代はシェアリングエコノミーが広がり、モノの提供からサービスの提供へとパラダイムの転換が加速しています。当社のような総合化学メーカーも、あらゆるものがサービス化するXaaSに備えなければなりません。こうした変化に追いつくには人材の入れ替えが不可欠です。外部の人材をチーフデジタルオフィサー(CDO)に迎えるなど、外国人を含めて社外から積極的に登用しています。



資生堂 代表取締役社長兼CEO

魚谷 雅彦氏



アフラック生命保険 代表取締役会長 アフラック・インターナショナル・インコーポレーテッド 取締役社長

チャールズ D.レイク 氏

人や組織を生かす

魚谷 イノベーションを創出し、新しい価値を世の中に提供していくために、なぜ多様性が必要なのでしょう。

レイク 日本では事業を展開する外資系企業も、成果を上げるには日本に根差した経営が必要で、その一方で、地域本社をコントロールするのは容易ではありません。

魚谷 同感です。外国人が参加する経営会議では、よく「Why」という言葉が出てきます。それは「Because」で答えなければなりません。何度も問答を繰り返すうちに問題の本質が浮き彫りになり、これまでのやり方が必ずしも最善ではない、違う発想もあるというふうな気がしやすくなると思います。

魚谷 企業は絶対的な価値は企業文化です。それをつくるのは人材です。日本企業が培ってきた価値観に多様性を加えて、世界に普及させたいと思います。

魚谷 企業は絶対的な価値は企業文化です。それをつくるのは人材です。日本企業が培ってきた価値観に多様性を加えて、世界に普及させたいと思います。

魚谷 企業は絶対的な価値は企業文化です。それをつくるのは人材です。日本企業が培ってきた価値観に多様性を加えて、世界に普及させたいと思います。