

# 長期視点を備えたKAITEKI経営で 社会課題解決にも貢献



三菱ケミカルホールディングス 代表執行役社長

越智 仁 氏

## 経営理念、ビジョン、ドメインについて

気候変動、資源・エネルギー問題、水・食料の偏在、高齢化に伴う医療費増大といったさまざまな課題を前に、弊社グループは「KAITEKI実現」をビジョンに掲げ、Sustainability（環境・資源）、Health（健康）、Comfort（快適）の3つを価値基準として、イノベーションに立脚したソリューション提供を志向しています。KAITEKIとは、「人、社会、そして地球の心地よさがずっと続いていくこと」を意味し、Sustainable Well-beingとも表せます。

### Sustainability

企業としての持続可能性と地球環境の持続可能性を共存させながら地球の心地よさに貢献すること

### Health

人々の医療ニーズに応え、疾病治療、未病ケアや健康維持、健やかな営みに貢献すること

### Comfort

生活の質の向上と価値観・ライフスタイルの多様化への対応を通じて、より安全・安心で快適な生活と心地よい社会の構築に貢献すること

KAITEKI経営の3つの価値基準

## KAITEKI経営にいたる経緯

2006年に始めた「プロジェクト10/20」が、KAITEKI経営の起点です。2000年当初、日本は景気が悪く、儲からない事業を切るなど目先のことを追いかけていました。やがて、中長期的な視点からの経営が置き去りにになっていることに気づき、このプロジェクトでは20年後の世界を想定しながら10年後のあるべき姿を検討しました。また当時は、総合化学としての企業価値が適正に理解されていませんでした。事業範囲が広い一方で、企業としての存在意義を明確にしていないことに原因があると考え、化学会社として世の中で担うべき役割についても検討しました。

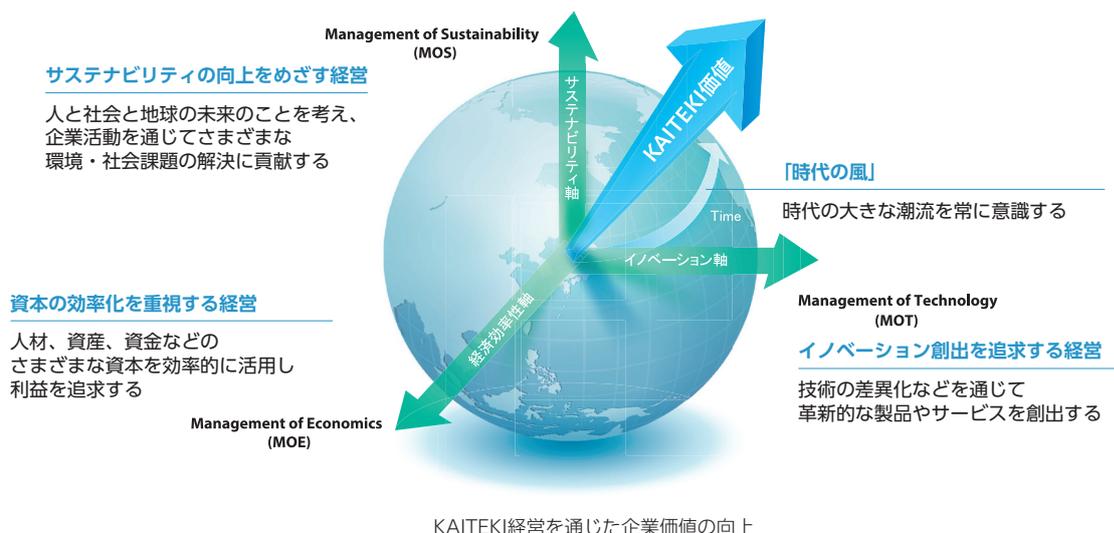
あるべき将来の姿については、地球環境、資源・エネルギー、水・食料、人のあり方などの課題を全てリストアップし、一つ一つの事業がどう貢献できるかを考えました。そうした中で、ブルントラント委員会が提唱した「持続可能な開発」という言葉に触れ、経営方針に取り入れることにしたのです。

私は2009年に第二期生としてGCNJの「明日の経営を考える会」（通称AKK）に参加しましたが、ここでの議論も非常に役に立ちました。この頃はCSRへの理解が、「会社を真面目に経営すること」、「寄付やボランティアをすること」など人によって様々でしたが、GCNJの有馬代表理事が「自分たちの事業を通じて社会課題を解決すること」と仰っていたことに共感し、本来のCSRはそこにあると考えられるようになりました。

事業を通してできることを洗い出してみると、私たちに多様で優れた製品・技術・経営基盤があり、サステナビリティ、ヘルス、コンフォートという社会価値創出で貢献しており、それを説明することが企業価値の理解や共感に繋がるのだと気づきました。

ただしサステナビリティやコンフォートに貢献しただけでは、企業価値は向上しません。企業は収益力を向上させなければならず、そのためにはテクノロジーが必要です。それらを考えた結果、サステナビリティ(MOS)、イノベーション(MOT)、資本効率性(MOE)の3つの基軸を一体的に実践し、企業価値を高めていくというKAITEKI経営の方向性が明確になったのです。

KAITEKI経営を本格的に始めたのは2011年からです。KAITEKIという企業価値が、旧来型のCSRと何が違うのかを伝えるため、KAITEKI推進室をホールディングスの戦略部署に作り、その後、各事業会社にも推進担当を置きました。以降、経営戦略部署が推進の要となり、各事業所や支社を伝道師のように話して回り、皆に理解してもらうこと



に努めてきました。また、KAITEKI価値向上を可視化するため、定量化にも注力しました。従来は法規対応がデータ収集の主目的で、環境対策や資源削減の効果をまとめていなかったため、追加的な負担となるデータの収集・分析に抵抗もありました。そこで、主要な項目だけを統計的にまとめてそれらを指標としていくことからスタートし、3年程をかけて浸透させていきました。

## SDGs・ESGとどう向き合うか

2015年にSDGsが策定され、民間企業が実施主体に位置付けられ、投資家側はPRIによって方向付けられました。近年はESG投資による評価が進展し、企業と投資家が持続可能性をキーワードに好循環でつながるようになりました。つまり、「企業をサポートする投資側がEとSとGの評価基準を明確化し、活動主体となる企業がそれを意識しながら動く」という仕組みが並行して機能するようになったと言えます。

SDGsが示す環境・社会・人の課題は、企業にとってリスクと機会の両面を示していると言えます。気候変動や廃プラスチックは当社の経営にとって大きなリスクです。例えば、石炭燃料は削減必至で炭素税の議論になりつつあるし、プラスチックも排除しようという動きが出ています。一方で、温暖化ガス削減に貢献する製品に使われる素材の多くは化学製品です。使い捨てプラスチックを削減して資源循環型社会を実現するのも化学が中心となるソリューションだと認識しています。

人々の仕事への向き合い方も、転換点にあります。科学技術の急速な進化によって人のやるべきことが変わっていきなかに、仕事への達成感が感じにくくなっているように思います。一方、今の若い人たちの企業を選ぶ基準は、どのような社会的貢献に関われるかということに変化してきています。

弊社グループでは昨年一年をかけて、2050年の社会のありたい姿を考察し、そこからリスクと機会を詳細に分析して2030年の長期ビジョンを策定しました。自社の技術力とマーケットのアクセス力を活用し、多様なステークホルダーと共通の価値観を通じて連携することで生まれる新たな力で何を実現しうるのか、そうした検討がこのプロセスの中でできるようになってきました。初めて、経営と持続可能性の追求が実質的に一体化したのです。

ESG投資については、単純に長期投資であるからと、方向性だけを示せば良いものではありません。経営者は、未来にわたって何を約束するのか、そしてそれをどう実現していくのかをストーリーとして語り、そのロードマップを具体化させることが必要です。たとえば、2050年にCO<sub>2</sub>をネットゼロにすると言ったときには、2030年までに自前でこれぐらい削減し、その次はこう考えているというシナリオや、こういう体制で技術をこのように発展させるといった具体的プランを示さないと、信用を得られないと思います。

## KAITEKI経営のさらなる深化に向けて

昨年から、KAITEKIを実践するための課題と取るべき行動の議論を目的とした事業部長や部長クラスの研修を実施していて、今期中には延べ400人が参加することになります。自分たちの仕事にどういう問題があり、長期的に何をしなければいけないかを考えて実行するのは彼らです。深刻化する社会課題を一人ひとりが自分自身のこととして捉え、知恵を絞り、積極的なアクションプランを策定する。それを会社の事業戦略に落とし込み、周囲を巻き込みながら確実に実行していかなければなりません。そういうことが重要なのだと思います。