

「第 78 回 イノベーション交流分科会」議事録

【実施概要】

実施日時：2020 年 7 月 22 日水曜日 18：00～20：00

講演者：三菱ケミカルホールディングス 株式会社 経営戦略部門 KAITEKI 推進室

室長 神田 三奈 氏

藤井 宏行 氏

会場：ZOOM によるリモート開催

参加者：21 名

【講演テーマ】

「KAITEKI 経営：サステナビリティ経営への統合・浸透に向けた

三菱ケミカル HD の取組み」

【講演内容】

○三菱グループの事業体制と領域について

三菱ケミカルホールディングスの傘下には事業会社として三菱ケミカル（株）、田辺三菱製薬（株）、（株）生命科学インスティテュート、太陽日酸（株）の 4 社が入っている。事業領域は、大きく「機能商品」「素材」「ヘルスケア」に分けられる。2019 年度の売上規模はグループ全体で 3 兆 5800 億円、従業員 7 万人弱の陣容である。

○KAITEKI について

- ・KAITEKI は、当社が独自に作った造語である。社会や地球のサステナビリティを同時に実現することを目指すもので、トヨタの「カイゼン」のように企業価値を含む言葉として世界にも広げて行きたい。
- ・サステナビリティと経営の統合を目指し、10 年来推進してきている。2020 年 3 月に発表した Vision30 も KAITEKI を基本としている。
- ・KAITEKI とは、人、社会、そして地球の心地良さがずっと続いていくこと。Sustainable well-being である。

経営理念

Mission：企業理念	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目指し Sustainable、Health、Comfort を価値基準としたグローバルイノベーション力を結集し、ソリューションを提供していく。
Vision：ビジョン	KAITEKI 実現 Realizing KAITEKI
Value：価値基準	Sustainable、Health、Comfort

- ・経済性：MOE、社会性：MOS、イノベーション：MOT の 3 軸を設定しそれぞれの方
向で価値創造を行う。特にイノベーションは、研究開発だけでなく、ビジネスモデル

や業務改善なども内包している。これらの 3 軸は直交関係で描いているが、コンフリクトする関係ではない。それぞれを伸ばしていくことがベストであり、バランスをとっていく。このことがベストな企業価値につながり、重要であると考えている。

- ・それぞれの軸は、時間単位が異なっている。経済性：月単位、イノベーション：10 年単位、社会性：100 年単位としている。特に社会性は 100 年と長い、30 年、50 年、100 年といった長期間の視野が必要だと考えている。

○.KAITEKI の歴史的背景

- ・KAITEKI が生まれたのは 2006 年頃になるが、2011 年が大きな転換点であり、実質的な KAITEKI 経営元年と捉えている。時代背景的には 2008 年のリーマンショック、IT バブル時代に盛んになった株主中心主義があり、当社は金融業界に由来する業績や価値を近視眼的に判断する点に違和感があった。製造業にとっては厳しい時代であった。
- ・また 2007 年の鹿島事業所の事故によるバリューチェーンの棄損も考え方をかえる転機となった。こうしたことを踏まえて当社は社会と共有する価値を重視すべきとの考えに至った。外部要因、内部課題に直面したことで自問自答が行われ KAITEKI の考えが生まれた。

○世界の変革

- ・米中対立、コロナ禍を勘案してもグローバル化の潮流は、今後も変わらないとみている。
- ・一方、IT 化、ソーシャル化も社会を変えていくと考えている。
- ・二酸化炭素削減は、化学会社にとっては大きな課題である。パリ協定への取組みが中心となる。日本で 1 年間に排出される二酸化炭素は、約 12 億 t、うち、三菱ケミカルグループの排出量は 1,200 万 t と全体の 1%弱であり、1 社としては小さくない。
- ・環境問題としては海洋プラスチック問題もある。プラスチック廃棄の問題が注目され世界的課題となっている。世界の新プラ生産量は年間 3~4 億 t、うち三菱ケミカルグループが関与するプラスチック量は 900 万 t と全体の 3%を占めており小さくない。プラスチック自体は、温暖化防止に寄与している部分もある。物流や食品ロス削減などに寄与している。プラスチック使用を一律に抑制するのではなく、有用性も考慮すべきだ。CO₂もプラスチックも、生産—使用—廃棄の全体プロセスのなかで最適化を図るべきというのが当社の立場である。
- ・実務的には環境ファクトを把握、規制動向を抑えておくことが重要である。特に EU 発の規制が中心となっており、アンテナを高くしている。
- ・また、人口問題も健康寿命と関連して世界的な課題のひとつとして注目している。

○.KAITEKI の意義

- ・循環型社会の到来、今年発生した COVID-19 問題等を踏まえて、産業構造のパラダイムシフトが起こっている。これらの価値観の変化は不可逆的であることを認識しており、KAITEKI 推進室はこのような外部変化を把握し、経営に落とし込んで説明していく責務がある。
- ・KAITEKI は、企業目線だけでなく、個人目線にも落とし込む。
- ・SDGs 等のグローバルフレームワークは様々あるなかで、特に TCFD（2016 年に金融システムの安定化を図る国際的組織、金融安定理事会（FSB）によって設立された「気候変動関連財務情報開示タスクフォース（The FSB Task Force on Climate-related Financial Disclosures）」に注目している。
- ・MOS、MOE、MOT の 3 軸はそれぞれの方向に伸ばすだけでなく、互いに循環するものとして捉えている。これらを連携させることで一層それぞれが促進される。

○LCA とマテリアリティ

- ・カーボンに着目した LCA（ライフサイクルアセスメント）に注目している。自社サプライチェーンの上流だけでなく、下流も含め負荷がどこにかかっているかを分析する。バリューチェーン全体で負荷を考え、負荷の少ない方法に置き換えることを検討していく。
- ・LCA で捉えることは、リスクヘッジだけでなく、新たなチャンスも見いだせると期待している。
- ・マテリアリティ（自社に関わる「重要課題」のことであり、企業活動による社会課題への影響度合いを評価し、優先順位をつけ「企業としてそれぞれの課題をどの程度重要と認識しているか」を分かりやすく示すもの）の考えに基づき、中期経営計画の上流にマテリアリティ・マトリックスを策定している（22 選定）。これにより事業領域に関する考え方や今後の判断を社外に示す。これらをさらに成長戦略へと統合していく。

○ポートフォリオ改革（2010 年度から）

- ・選択と集中、新陳代謝を大きな視点で捉え、ポートフォリオマネジメントを行っている。（事業のライフステージを 4 象限モデルで管理し、「選択と集中」を徹底）次世代事業／成長事業／基盤事業／再構築事業の 4 つでマネジメントを行っている。
- ・二酸化炭素の膜分離技術、人工光合成の開発を行っている。
- ・海洋分解性プラスチックの開発や、フィルムの多層化による高機能化から、単層化による易リサイクル化を図る等の技術開発も行っている。
- ・当社では、KAITEKI 推進会議をサステナビリティ追求の上位会議と位置付け、組織図にも掲載している。各事業会社も経営戦略の一環として KAITEKI に取り組み、グループ一体で取り組んでいる。

- ・MOS 軸の目標設定と進捗確認のために、指標（KPI）を策定した。自らの行動のレベル感、目標を決定、明確化するために定量化は重要である。年報で報告することで、ステークホルダーも活性化する。
- ・MOT 軸の KPI は、事業戦略-研究開発戦略-知的財産戦略の三位一体運営を行う。R&D 指標（+マーケット指標）、IP 指標、先端技術指標を設定した。
- ・現在の中期経営計画 APTSIS20 においては、財務分野・非財務分野目標及び指標も設定し、財務との直結を図っている。

○.KAITEKI 経営 2.0

- ・KAITEKI 経営 2.0 は、概念から実践へのステップアップである。正しく持続的に稼ぎ、人・社会・地球と共生・共栄する会社／事業体になることを目指す。
- ・これまで 10 年の経験を活かして、次のステージに向かうため、KAITEKI の定着を図る。そのためには社内に向けた啓発が重要となっていて、ブランディングや目標の明確化を推進する。
- ・毎年実施している従業員（国内）の意識調査からみると、ベクトル合わせが十分とは言いがたい。従業員のモチベーション向上のため KAITEKI 健康経営も開始し、働く人のいきいき活力度向上、組織活性度の向上、創造性・競争力の向上を目指している。健康経営においても、KPI と目標値も設定した。
- ・具体的には、自分の仕事の再定義、若い層に向けた SNS の活用などがある。
- ・外部が行う ESG 企業評価は、概ね高い評価を得ている。

○.KAITEKI Vision 30 について

- ・2020 年 2 月に概要を発表した KAITEKI-Vision30 を通じて 2030 年の企業像を明確化した。次の中期経営計画にも反映させる。
- ・Vision30 を策定するにあたっては 2050 年の目指すべき社会から検討した。現在の社会課題が全て解決された社会を想定し、三菱ケミカルホールディングスグループが解決に貢献すべき社会課題・事業領域を特定した。そのうえで、2030 年の目指す姿を明確化し、事業ポートフォリオ改革、サステナビリティマネジメントの徹底、人・働き方に関わる制度改革と組織改革を柱として掲げた。
- ・策定された成長事業を中心に事業ポートフォリオを変革する。具体的には 2018 年度の事業売り上げに占める成長事業 25%を、2030 年に 70%超まで引き上げる計画を示している。
- ・特に人事制度改革とグローバルマネジメントを重視している。多様性・流動性・専門性をキーワードとしてどのような人材が必要なのかを見極めていく。

【質疑応答】

- ポートフォリオ改革図におけるMOE/MOT/MOSとの関係について
- MOEとMOSの矛盾をどう考えるのかについて
- MOSの軸は100年のスパンとなっているが外部との連携が必要なのではないか
- MOTの指標について
- 社内アンケートで満足度が中なのに応じる対策、ベンチマークについて
- コングロマリットプレミアムを目指す姿勢について
- コロナ後をどう見ているのか
- マテリアリティの決定方法について
- コロナ後の化学産業について
- 事業会社毎のタスクについて

以上。

(文責：武富典子)