

10年・20年先を見ずえて、 この社会、この世界に 貢献できることを 考えていきます。

まず、20年先にあるべき自社の姿を描き、そこへ至るための道筋として新たな中期経営計画の策定を進める三菱ケミカルホールディングス(MCHC)。同じように20年先までを視野に入れまとめられた政府の長期戦略「イノベーション25」で座長を務められた黒川清さんをお招きし、小林社長がお話を伺いました。

(株)三菱ケミカルホールディングス取締役社長
三菱化学(株)取締役社長

小林 喜光

10年・20年先の未来を見ずえた中長期ビジョンの策定

小林 実は、私どもは2005年10月に、10年後・20年後のMCHCグループのあるべき姿、ありたい姿を考えようと、「プロジェクト10/20」というものをスタートさせました。同じように、2025年までを視野に入れた政府の中長期戦略「イノベーション25」で、とりまとめの座長を務められたということで、黒川先生にはぜひ一度お会いしたいと思っておりました。

黒川 そうでしたか。「イノベーション25」については2007年5月25日に最終報告書をまとめ、6月1日には閣議決定もされ、ようやく一段落しました。

小林 しかし半年ほどでまとめられたのですから、凄いスピードです。私どもの「10/20」のビジョンも同じ5月末にやっと形にしましたが、1年半もかけていたのでは遅すぎると反省しております。

黒川 まあ、それぞれに事情が違いますから。それで「プロジェクト10/20」というのはどのようなものなのですか。

小林 私はこの4月にMCHCおよび三菱化学の社長に就任しましたが、直前にはCTO(チーフ・テクノロジー・オフィサー)ということで、グループ全体の研究開発部門の統括者を務めていました。さらにそれ以前の20年ほどは、光ディスクの研究や事業会社の社長をやっておりまして、グループ全体の技術を見渡す立場になって疑問に思ったのが、それぞれの研究や技術開発のテーマが、きちんとしたコンセプトに基づいて設定されているのだろうか、ということでした。あるいは、この会社は一体何なのか、そもそも自分たちはこの会社に何のために入って、将来何を目指していくのか。そういう10年・20年先を見ずえた議論が必要なのではないかと考え、当時の富澤社長の賛同も得て「プロジェクト10/20」をスタートさせました。

「環境」「健康」「快適」という3つのビジョン

黒川 長期的なビジョンを持ってこなかったのは、何も企業に限ったことではありませんよ。国にしても、20年後までを視野に入れた政策などというのはあまり聞いたことがない。その点でも今回、政府が「イノベーション25」で長期的な戦略を打ち出したのは意義のあることだと思います。しかしこれだけ世の中の変化が激しいと10年、20年先を読むのは大変難しいのも事実です。皆さんはどのようなビジョンを描いたのですか。

小林 グループ理念である「Good Chemistry for

hemistry

Tomorrow」の「Chemistry」は、“化学”だけでなく“人と人との相性・関係・つながり”といった意味も持っています。この理念に基づいて、20年後の明日(Tomorrow)にも、人や社会、地球との“つながり”を大切にしたいという意志を大前提に置きました。その上で、化学会社だからこそできることとして、ますます少子高齢化が進むこれからの社会にあって、トータルな「健康」に関して力を発揮していきたいと考えました。また「環境」でも、石炭化学や石油化学に従事しているからこそ豊富な知識と技術があり、CO₂の削減などで貢献できるはず。さらに、これまで化学会社は人々の快適に寄与してきたわけですから、将来にわたって「快適」を提供し続けることも使命の1つだと思っています。

黒川 「環境」「健康」「快適」の貢献に向かって事業活動を進めていくと。

小林 はい、この3つに絞って事業を進めていこうと考えています。2008年の4月からスタートさせる新しい中期経営計画も、このビジョンをもとに策定しています。

大切なのは、技術の強さを何のために発揮するのか

黒川 日本の化学産業は強い。ものづくりの細かいところは非常に強いと私も思っています。しかしその強さを、何のために発揮するかということが、これからますます重要になるんです。

小林 日本のメーカーの文化として、どうしても作るというところにこだわるし、それも細かい点にこだわりすぎる傾向があるかもしれない。そここのところは変えていく必要がありますね。

黒川 日本は技術が強い。技術者も強い。だから一歩先を行く技術を常に考えていて、それはそれで良いのですが、どんなに優れた技術でもマーケットに出て利益をあげたり、生活者のライフスタイルを変えたりするような、新しいビジネスに育たなければあまり意味を持ちません。しかも今の世の中では、突然新しいマーケットが出てきて、劇的に拡大する可能性もあります。最も重要なのは、生活者の声をよく聞く、市場の動きをよく見ることだと思えます。

小林 ただ難しいのは、化学産業はあまりにも幅が広すぎるんです。産業の中で学問名がそのまま使われているのは化学業界くらいなもので、見るべきマーケットがあまりに広い。

黒川 なるほど、そうですね。

小林 そうした中で、私たちはグループ全体が目指す先として「Good Chemistry for Tomorrow」という理念を掲げています。そして、それを実現するために今回、「プロジェクト10/20」で将来における私たちの姿を思い描いてから、3年、5年という目の前の経営計画を作り上げるという方法をとりました。行く先がきちんと見えていれば、足もとの様子が予想外に変化しても柔軟に対応できるはずです。

環境技術での優位性が国際貢献への力にもなる

黒川 インターネットの普及が始まり、世界が大きく変わり始めたのはわずか10年前のことです。その結果、世界がフラットになり、企業にしても多国籍企業というよりは、1つの企業が元にあって、それがいろいろな国で活動を行っている。国境がなくなって人が自由に動き回るようになった。それほど世界が密に結びついた中で、日本では人口が減ると大騒ぎしていますが、世界の人口は20年



内閣特別顧問
政策研究大学院大学教授
特定非営利活動法人
日本医療政策機構
代表理事

黒川 清 さん

Goodch

後には80億人になると言われているし、そのうちの60%がアジア地域に集まるんですからね。当然、環境汚染も資源の枯渇も、食糧や水の不足も深刻化して、ますます重大な問題になっていくでしょう。

小林 その答えを求めて、私たちも「プロジェクト10/20」に取り組みました。

黒川 そうなんです。そうした将来に向けて、日本は何をすべきなのか。日本企業の環境技術が優れているのは確かだし、これまでに培った高度な環境技術を国際貢献の中心にすべきだと私は考えています。そして、それが今後、日本が経済成長を続けるためのエンジンにもなるんですね。この点については政府の「イノベーション25」の最終報告書にも盛り込んでいますが、その中で日本の化学産業にできることは大きいし、責任も重大だと思います。

小林 私たちも将来ビジョンの1つに「環境」への貢献を掲げましたが、水不足への対応についてもできることはいろいろあると思います。また、温暖化防止のために大きな問題となっているCO₂排出の削減でも貢献できることは多いし、太陽光エネルギーのさらなる活用のため、有機太陽電池という次世代技術の開発などにも取り組んでいます。

黒川 そうした強みはどんどん磨き、苦手な部分は、そこを強みにする相手と積極的にパートナーを組んで、より早くマーケットに送り出していくことも重要だと思います。

起業家精神を持った人材が

「イノベーション」には欠かせない

小林 黒川先生が座長を務められた「イノベーション25」もそうですが、ここ数年「イノベーション」という言葉がよく使われるようになりました。

黒川 経営に携わる方たちや経済学者などの間では、イノベーションという言葉自体は以前からよく耳にしていたものだったと思います。それが1995年頃から突然、いろいろなところで使われ始め、政策論議の中心にもなってきました。そこにはやはり意味があって、産業革命以来の大革命と言われるインターネットの登場により、大きな社会構造の変化が起き始めたからなんです。一方、イノベーションは個別の技術革新にとどまらず、モノでも仕組みでもまったく新しい技術や考え方を取り入れて新しい価値を生み出し、社会的な大きな変革を起こすことを意味します。社会が大きく変わり始めたからこそ、

そうしたイノベーションに脚光が集まることになったのではないのでしょうか。イノベーションを起こすには、生活者の視点や異分野の融合、産官学や異業種の連携、海外との連携などが必要になりますが、私が特に重要だと思うのが「人」です。

小林 「イノベーション25」の中でも、「出る杭」を伸ばす人材育成が最重要課題だと示されていました。

黒川 今は皆、「業を企てる」から企業、それが会社だと思っているかもしれないけれど、「業を起こす」起業こそが会社なんです。起業家精神を持って旧来のシステムを中から壊す、新しい仕組みを生み出す人材を育てなければ、どんなに立派な会社でもきっとダメになりますよ。

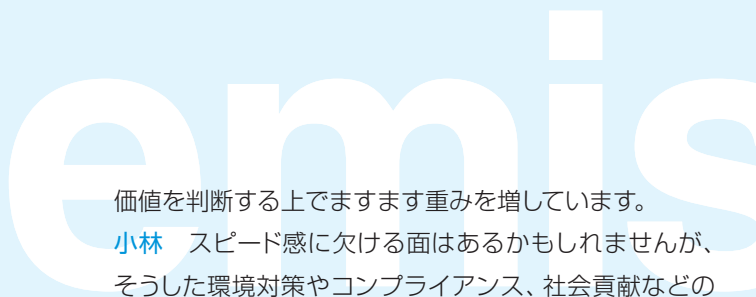
小林 そうした起業家精神を持った人材、出る杭をどう評価して育てるかは難しいところですよ。しかし、私も賢くて勤勉な社員ばかりでなく、創造性に溢れた人材をどう育てて増やしていくかは、このグループの未来にかかわることだと考えています。

CSRへの取り組みで企業の価値が判断される

黒川 情報化社会が進み世界がフラットになったことで、CSRの意味合いも変わってきました。これまでは企業の価値を見る上で、売上や利益率、所有不動産、製品の良さとといった計算できる、あるいは形のあるものが判断基準の7~8割を占めていました。それが今では、企業が持つノウハウやブランド価値、知的財産、そして人材の質や社会貢献、環境問題への対応姿勢など、形にならないものが7~8割を占めるほど逆転しています。

小林 この4月から社長になったばかりですが、そうしたCSRの柱が、経営を行う上で非常に重要なことを私も強く認識してきました。

黒川 地球温暖化や水不足などへの対応が差し迫った問題になっていることは日々報じられているし、世界では毎年1千万人もの人たちが飢餓で亡くなっていることを皆が知っているんですからね。そうなる企業が多ければ儲けても、“それであなたたちは何をしているんだ”となるわけですよ。海外ではさまざまな企業や投資家が多額を投じて、世界的な問題の解決に役立とうという時代になっているんです。環境対応にどれだけの投資をしているのか、地域社会にどれくらい貢献しているのか、社員のボランティア活動を支援しているのか、将来を担う人材を育てているのかどうか。そのようなCSRへの取り組みが、企業の



価値を判断する上でますます重みを増しています。

小林 スピード感に欠ける面はあるかもしれませんが、そうした環境対策やコンプライアンス、社会貢献などのCSR活動は、われわれも他の日本企業と同様に積極的に取り組んでいます。

黒川 そうなんですね、国も企業も確かにやっている。ただ、広報活動が非常に下手なんですよ。実践するだけではだめで、皆に知ってもらうことが大事。企業の価値が幅広いステークホルダーの評価によって左右されるとなれば、なおさら広報活動は重要です。

小林 私どものような大規模な工場を多く持つグループの場合、まずは安全を守り続けることがCSRの基盤だと考えています。その上で、社会に対してどのような貢献ができるのかを考え、実践し、もっと積極的に世間に伝えていかなければなりませんね。

黒川 日本の化学産業が10年・20年先の世界に貢献できることはたくさんあると思っていますので期待しています。

小林 ありがとうございます。今日先生とお話して、私が普段から社内で提唱している「APTSIS」*に沿って、イノベーションをさらに進めていかなければならないと痛感しました。 (この対談は2007年8月22日に行われました。)



黒川 清 さん (写真右)

東京大学医学部卒業、同大学院医学研究科修了。UCLA医学部内科教授、東京大学医学部第一内科教授、東海大学医学部長、同大学総合医学研究所長等々を歴任。2003年に日本学術会議会長に就任、内閣府総合科学技術会議議員も務め、2006年10月には内閣特別顧問となり「イノベーション25」を座長してとりまとめる。

【黒川清オフィシャルホームページ】<http://www.kiyoshikurokawa.com/>
【イノベーション25】<http://www.cao.go.jp/innovation/>

新中期経営計画策定に向けて

2008年度から3カ年のグループとしての次期中期経営計画を策定いたしますが、この次期中期経営計画においては、将来の社会情勢などを予測し、MCHCグループが長期的に目指すべき姿を見据えて、その実現に向けた中期的な各種方針や具体的な諸施策を定めることとしており、グループを挙げてこれらに取り組んでまいります。

● 将来を見据えるにあたって

Good Chemistry for Tomorrow

ありたい姿

2025年

10年・20年先の長期ビジョンを考えるにあたり、私たちがよりどころとしたのが「Good Chemistry for Tomorrow」というグループ理念です。「Chemistry」という言葉が意味するのは「化学」であり「親和性」。これをもとに私たちは、20年後のTomorrowにも、人や社会、地球に対して親和性を持った、Good Chemistryな会社でありたいと考えました。

● 企業活動の方向性を収束させる3つのキーワード

Comfort (快適)

従来より増して、「より心地よい社会」・「快適な生活」に向けて化学の総合力を形に変えて「暮らしの快適さ」に貢献していく

Health (健康)

病気のケアのみならず、IT技術を取り入れ、健康のケアへ事業を拡大し、健康と医療に貢献していく

Sustainability (環境)

地球気候変動、特にCO₂削減に向けて化学の総合力で貢献していく

● *「APTSIS」

Agility

(俊敏に、とにかく速く)

Principle

(原理原則・理念の共有)

Transparency

(透明性・説明責任・コンプライアンス)

Sense of Survival

(崖っぷちにあるという意識・危機感)

Internationalization

(グローバル市場でのパフォーマンス向上)

Safety, Security & Sustainability

(製造における安全、品質における安心、情報セキュリティおよび環境対応)