#### 「地球と共存する経営」 キーノート・スピーチ

# 心技体の3軸一体経営を実践し 「KAITEKI」を世界に発信

には、従来のオープンイノベ 積極的に登用しています。 の人材をチーフデジタルオフ ミーが広がり、モノの提供か と、外国人を含めて社外から なければなりません。こうし す。当社のような総合化学メ らサービスの提供へとパラダ 八れ替えが不可欠です。外部 -ビス化するXaaSに備え に変化に追いつくには<br />
人材の -ションでは不十分です。自 変化のスピードに対応する カーも、あらゆるものがサ ムの転換が加速していま -(CDO)に迎えるな

かせません。企業経営におけ 価値創造とはどのようなもの る「心」はサステナビリティ でしょうか。

うか。求められる企業価値、 業経営はどうあるべきでしょ こうしたトレンドの中で企 戦いには心技体の調和が欠 意識の高さが収益力の向上に の軸に据え、生分解性プラス 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

社グループのシンクタンク・ 発を推進。 昨年4月には、 済「サーキュラーエコノミー」 と共同で「The Globa 地球快適化インスティテュー の実現などを目指して研究開 イクル、資源を循環させる経 チックの開発やカーボンリサ ト、米国・アリゾナ州立大学

KAITEKI Cent

の時代です。その中で、日本 不確実性、複雑性、曖昧性)\_ 世界は「VUCA(変動性、

環境価値を軸に

(持続可能性)の向上を目指す

れるようになりました。 と企業の連携に好事例が見ら

従来の国内総生産(GDP)

の心地良さが続く事業を展開 る企業価値を「KAITEK 経営を実践。そこから生まれ 経営(MOS)、「技」はイノベ -」と称し、人、社会、地球 す。当社はこれら3軸一体の ーションの創出を追求する経

技術にフォーカスし、MOE、 能(AI)、バイオ技術、量子 MOT、MOS3軸一体で国 標にすることが経済の活力に です。知的ハングリー精神や 冢価値の最大化を追求すべき つながります。日本は人工知 ルビーイング(良い状態)を指 に加え、人々の利便性やウェ

2・0」へバージョンアップ

しなければなりません。

と、サステナビリティーへの

この数年間の実績を見る

果たしながら、「JAPAN 世界の調整役としての責務を は第4次産業革命やソサエテ

-5・0の実現に取り組み、



三菱ケミカルホールディングス 取締役会長

### 小林 喜光氏

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

リュ

く経営

[レイク氏]

も期待しています。そのため ョン・エコシステムの創出に 日本ならではのイノベーシ

#### 価値創造リーダー育成塾 2019年度

万を世界に発信します。

現代はシェアリングエコノ

念の確立や技術開発を進め、 可能な社会の実現に必要な概 er」を開設しました。 持続

KAITEKI」という考え

「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 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

> を置くマトリクス組織を導 立ち上げ、それぞれにCEO

八。地域本社にエンパワーメ

て、あらゆる人々の自己実現

さらなる企業価値の向上を目

など世界6地域に地域本社を

さらに、日本、中国、欧州

も進めています。

500人に増員する取り組み

#### 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~」

資生堂 代表取締役社長兼CEO

英語の社内公用語

ていきたいと思います。



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 II氏

引きずられて新しいものを生 るからです。そうしないと自 提供していくために、なぜ多 み出せません。 ク、それも過去の成功体験に 身のロジック、社内のロジッ る考え方を引き出す必要があ 活発にして、これまでと異な 様性が必要なのでしょうか。 出し、新しい価値を世の中に 魚谷 同感です。外国人が レイク できるだけ議論を

問題の本質が浮き彫りにな 納得感が生まれます。 もあるというような気付きや しも最善ではない、違う発想 何度も問答を繰り返すうちに で答えなければなりません。 す。それには「Because」 Why?」という言葉が出ま 参加する経営会議では、よく これまでのやり方が必ず 培ってきた価値観に多様性を るのは人材です。日本企業が 加えて、世界に堂々と発信し は企業文化です。それをつく 企業の絶対的な価値

イノベーションを創 律家として入社したので、経 らない。そう覚悟を決めまし ションを成し遂げなければな 経営を進化させるというミッ ます。事業環境が激変する中、 革を前進させる変化のリー 私が社長を任されたのは、改 営者になるとは思っていませ ス強化などを行うために、法 己責任原則に変わっていくタ は、どのようなものでしたか。 受けられたときのお気持ち す。レイクさんが社長を引き ーとして選ばれたのだと思い んでした。にもかかわらず、 イミングで、社内のガバナン えなければと自戒していま レイク 私は金融行政が自 人間として常に学び、鍛

堂を真のグローバルカンパニ を決めました。それは「資生 長に就任する際、2つの覚悟 にする」ことと、「百年先も

るブランドを整理・強化。横 実施し、グローバルに展開す を策定し、実行してきました。 る」ことです。その実現に向 浜市に研究所「グローバルイ 円超のマーケティング投資を 輝いている企業の原型をつく 全世界の研究者人員数を約っ 率を3%に引き上げました。 けた第一歩として、中期経営 、ベーションセンター」を新 具体的には累計1000億 し、売上高対研究開発費比 SION2020 イバーシテ を事業活動の中心に据える を実践していきます。 PEOP だからこそ成果につながりま ョンの促進に力を注いで、人 した。今後も、人材育成やダ 一丸となっ 私はトラスト(信頼)を重視

LE FIRST

いう5大ステークホルダー

(利害関係者)に対する社会的

SG(環境· 直し、「ビュ 会価値で構成されます。資生 良し」の発想には、現代のE ションでよりよい世界を」と 堂は何のな に通じる精神があります。 か、社会的な意義を常に問い いうミッション達成に向け しています。日本的な「三方 企業価値は、経済価値と社 • 社会 • 企業統治) にめに存在するの

保有契約件数は2457万件 践しています。公的医療保険 ングカンパニーへと飛躍し、 制度を補完する役割を担い に、「生きる」を創るリーディ は、「生きるための保険」のリ V(共有価値の創造)経営を実 (18年度末)に達しました。 -ダーの座を堅持するととも 今後の中長期ビジョンで

きる価値を創造していくCS 責任を果たし、社会と共有で

境をつくります。戦略を実行 を確認し、継続的に改善して げる」というのが当社の考え を持つ「人財」が活躍できる環 推進し、多様な属性や価値観 する「人財を大切にすれば、 いくアジャイル型の働き方を 人財が効果的に業務を成し遂

人や組織を生かす きました。 人は動きません。経営者とし レイク

が必要です。その一方で、地 は容易ではありません。 域本社をコントロールするの げるには日本に根差した経営 する外資系企業も、成果を上 魚谷 一方的に命令しても 日本で事業を展開

# 価値創造の実践

ます。こうした改革の結果

レイク

VUCAの時代だ

指します。

の曖昧さや、あうんの呼吸は 海外で仕事をする際、日本語

する必要があったからです。 人と共通言語で話せるように 取り組む

[魚谷氏]

を敷いたので、海外の多様な

月に英語を社内公用語化しま

した。グローバルな経営体制

の連携が不可欠です。最近は

には、知の拠点である大学と

「アップが増え、地方の大学 大学発のベンチャーやスター

O N E を合言葉に、 とえに「人」の力によります う目標を2年前倒しで達成で 改革を実現できたのは、 SHISEIDO\_ 全世界の社員が

ィ&インクルージ て改革に取り組ん 章」にまとめて、継続的に社 当然となるよう「行動倫理憲 内への浸透を図っています。 され、それらが意識せずとも 救いたい」という創業の想い 苦しむ人々を経済的苦難から 本的価値観)が大切です。当 企業文化、コアバリュー(基 からこそ、経営の基軸となる 「ブランドプロミス」などに表 The Aflac Way 社のコアバリューは「がんに 生百年時代を見据えて、ライ コアビジネス分野では、人

盤に、お客様、ビジネスパー こうしたコアバリューを基 社員、株主、社会と を高めるため、実効的なガバ 生活までを支えていく「キャ ナンス態勢のもとで、時間や に取り組みます。 ンサーエコシステム」の構築 て、予防から治療、その後の イノベーション力や機動力

障を提供し、お客様の一生に フステージに応じた最適な保 場所によらない働き方の実現 おける新たなサービスとし 寄り添う提案活動を展開しま 短期的なサイクルで成果 ヘルスケア領域に 良かったことは何でしょう り海外とのコミュニケー 通用しません。公用語化によ ンは活性化しています。 レイク 地域本社制にして

発揮するものです。「資生堂の 意識)が芽生え、本当の力を りにオーナーシップ(当事者 任せたときにこそ、一人ひと より現地社員のモチベーショ 魅力を感じた」と、当社に来 ファミリーという組織文化に ンが高まりました。信頼して 魚谷 エンパワーメントに

ションの促進に役立ちます 魚谷 当社は20. 8 年 10

化は、そうしたコミュニケー

〒102-0094 東京都千代田区紀尾井町4-1 ニューオータニガーデンコート19附TEL: 03-6910-0460 理事長 早川 吉春(霞エンパワーメント研究所 代表) ·般社団法人 価値創造フォー

てくれる海外の人材も増えて