

地球と共に存する経営

～KAITEKI 社会への挑戦～

環境、人口、貧困——企業には利益追求と共にこうした地球規模で広がる問題の克服と地球・人類の持続可能性（サステナビリティ）への貢献が求められている。先ごろ開かれた日経ビジネスイノベーションフォーラム「地球と共に存する経営」では、三菱ケミカルホールディングスの小林喜光社長が提唱する「MOS（Management of Sustainability）」をめぐって議論を展開した。同社グループはその実践を試みながら、これから社会が求める新しい企業経営の在り方を追求している。

MOSがつなぐ企業と社会

日本大震災や超円高などに見舞われた2011年は、日本経済にとって1945年の太平洋戦争終結、91年のバブル崩壊に続く「第三次の敗戦」と呼ぶべき状況にあった。日本の持続可能性が問われる年に、三菱ケミカルホールディングスがMOSを本格導入した



三菱ケミカルホールディングス
社長 小林 喜光 氏

特別講演

四次元経営とMOSの提案

日本の産業生態系は大きく変容している。例では從来はコンテンツ、ディジタルネットワークがデバイスは分野別に垂直統合され、「1対1対1」の関係にあった。ところがデジタル時代を迎えて、産業生態系は分野横断的に再編成が加速。テレビをスマートフォ

事業モデル革新し価値創造

NPO法人産業連携推進機構
理事長 妹尾 堅一郎 氏

NPO法人産業連携推進機構
理事長 妹尾 堅一郎 氏

基調講演Ⅱ 次世代価値と産業生態系～MOSのイノベーション可能性を考える

化学技術は付加価値生む鍵

東日本大震災や超円高などに見舞われた2011年は、日本経済にとって1945年の太平洋戦争終結、91年のバブル崩壊に続く「第三次の敗戦」と呼ぶべき状況にあった。日本の持続可能性が問われる年に、三菱ケミカルホールディングスがMOSを本格導入した



東京理科大学
イノベーション研究科
教授 伊丹 敬之 氏

基調講演Ⅰ

「MOSと化学産業：プロセスMOSと製品MOS

は2つのMOSである。まず、環境負荷を低減する生産プロセスを工夫するなど、社内の業務プロセスを改善する「プロセスMOS」だ。化学産業はエネルギー多消費型の産業であり、生産プロセスの改善効果は大きい。

日本では製品MOSの潜

KAITEKIを経営の旗に

企業が利益の追求のみに終始すれば、地球環境は破壊されかねない。資源・エネルギーの獲得競争の激化や金融危機など社会が多く課題を抱えている今、解決のためにはより大局観のある議論が必要だ。収益性や技術開発力を加えて、企業価値を判断する新たな経

営の軸が必要ではないか。このうした思いから私が提唱し、当社グループに導入した経営軸がMOSである。

経営には、経済的な利益を追求する「欲」の軸(M)

で示されるべくトルが企業I-TEKI(カイテキ)と名付け、幅広い事業領域を持つ当社グループ共通の軸印としている。さらに各

77点。15年度の満点獲得

一方で、企業は自由な競争市場で覚悟をもって闘うことだ。勝つためには革新と競争を促すルール作り、市場が適切な判断を下せる情報開示をはじめ、新規事業・企業の創出を促す特区制度やエンジニア税制、地方分権などが必要である。

政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす

い市場基盤を整えること

が、思惑が停止していた。

それでも育たない」といった言葉を想起します。

株尾 機構で勝てなければ

でも勝てるという1980

年代の発想は捨てなければ

いけない。日本はその後世

で見た1人当たり国内総生

産(GDP)でアジアの主

題国中で4位に転落した。

ここから脱却するには、ま

ず政府が企業の活動しやす