

平成 20 年度財団法人 JKA 補助事業

「社会文化の変化と企業経営の進化」に関する
研究委員会 報告書

平成 21 年 3 月

財団法人 地球産業文化研究所



この事業は、
競輪の補助金を受けて
実施したものです。

<http://keirin.jp>



はじめに

グローバル化の潮流の中で、温暖化による気候変動、金融危機、資源不足、食糧不足などの国境を越えた社会・経済問題が複雑に交錯しております。また、国内では、企業倫理の欠如、商品の安全性、少子高齢化、雇用形態の不安定化、格差の拡大など、様々な社会問題が顕在化しております。これら諸問題は国境を越えて、国、国際機関だけでなく、企業においても共通の解決すべき課題であり、また「社会の公器」としての企業活動も重要となってきております。

これらの社会情勢の変化の中、平成 19 年度より「社会文化の変化と企業経営の進化」に関する研究委員会を開催し、持続可能なエクセレント・カンパニーを主題に、CSR（企業の社会的責任）、企業理念、職場環境、日本文化と産業等について、議論を深めました。

さらに、「社会文化の変化に対する先進企業の社会的評価に関する調査」を外部委託し、議論の一助としました。また、平成 21 年 2 月に公開シンポジウム「第 19 回 GISPRI シンポジウム ―今望まれる持続可能な企業とは―」を開催しましたので、併せて報告いたします。

ここ数年で CSR を企業経営の重要な位置に据える考え方が広まってきており、CSR レポート（社会・環境報告書など）を発行する企業が増加しております。CSR は一過性の流行ではなく、企業が永続的に続けていくべきものであります。本報告書が CSR を考えていく上で、お役に立てれば幸いです。

末尾ながら、2 年間にわたり、本研究委員会で多大なご指導をいただきました井出委員長、委員各位、また研究委員会でご講演いただきました講師の方々、シンポジウムにご登壇いただき貴重なご発表とご討議をいただきました講師の方々、ならびに本調査研究にご協力いただきました関係各位に心よりお礼申し上げます。

平成 21 年 3 月
(財) 地球産業文化研究所

平成20年度「社会文化の変化と企業経営の進化に関する」研究委員会

(平成21年3月現在、敬称略)

【委員長】

井出 亜夫 日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授

【委員】

北川 則道 (株)小松製作所 顧問
後藤 和子 埼玉大学大学院 経済科学研究科 教授
杉浦 勉 丸紅経済研究所 顧問
袖川 芳之 (株)電通 ソーシャル・プランニング局 プロデュース3 部長
田中 一雄 (株)GKデザイン機構 代表取締役社長
西出 徹雄 (社)日本化学工業協会 専務理事
平田 光子 日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科 教授
宮村 鐵夫 中央大学 理工学部経営システム工学科 教授

【陪席】

由良 英雄 経済産業省商務情報政策局博覧会推進室 室長
山崎 好夫 経済産業省商務情報政策局博覧会推進室 室長補佐
福川 伸次 (財)地球産業文化研究所 顧問
新井 光雄 (財)地球産業文化研究所 理事

【事務局】

蔵元 進 (財)地球産業文化研究所 専務理事
横山 昭裕 (財)地球産業文化研究所 企画研究部長
長谷 章子 (財)地球産業文化研究所 企画研究部

目 次

| | |
|--------------------------------------|-----|
| はじめに | |
| 研究委員会 名簿 | |
| 目次 | |
| 第1部 研究委員からの報告 | |
| 井出亜夫 委員長 | 1 |
| 北川則道 委員 | 15 |
| 後藤和子 委員 | 22 |
| 杉浦 勉 委員 | 30 |
| 袖川芳之 委員 | 36 |
| 田中一雄 委員 | 43 |
| 西出徹雄 委員 | 47 |
| 平田光子 委員 | 56 |
| 宮村鐵夫 委員 | 66 |
| 第2部 研究委員会活動記録 | 81 |
| 第3部 第19回GISPRIシンポジウム 社会文化の変化と企業経営の進化 | 91 |
| ー今望まれる持続可能な企業とはー 講演録 | |
| 講演1 坂本光司 氏 法政大学大学院政策創造研究科 | 93 |
| 講演2 アーサー・ミッチェル 氏 刈田&ケース外国法事務弁護士事務所 | 99 |
| 講演3 辰巳菊子 氏 (社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 | 104 |
| 講演4 石川 浩 氏 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 | 114 |
| 講演5 玉村隆平 氏 住友化学株式会社 | 125 |
| 講演6 高田正澄 氏 ネスレ日本株式会社 | 133 |
| パネルディスカッション 「今望まれる持続可能な企業とは」 | 142 |
| 聴講者アンケート | 162 |
| 第4部 「社会文化の変化に対応する先進企業の社会評価に関する調査」報告書 | 165 |
| (株式会社電通へ委託) | |
| 第1章 エクセレントカンパニーの新しい評価ポイント | 167 |
| 第2章 企業を評価するポイントに関する分析 | 228 |
| 第3章 先進的企業に関するデータ | 246 |

第 1 部

研究委員からの報告

社会文化の変化と企業経営の進化に関するメモランダム

日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

井出 亜夫

I. 社会文化と企業経営における思想的系譜

1. 近代社会における経済の仕組みと経営の担い手としての人間、経済人像について

アダム・スミスは、「道徳感情論における人間倫理」と「国富論における新興中産階級における経済の営み」を分析し、マックス・ウェーバーは、「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神の中に近代資本主義勃興の担い手とそのエトス」を見出、ベンジャミン・フランクリンは、その「自伝において経済生活・社会生活における道徳律」を述べた。

社会文化の変化と企業経営の進化を考察するに当たって、まずこの三者の考えを簡単に把握・紹介することとする。

i) 道徳情操論、国富論

人間はいかに利己的なものと想像してみるも、なお明らかにその本性のうちには、他人の幸運について興じ、その幸運を傍観すること以外には何の利益もない場合にも、その他人の幸福が彼自身に必要であるようなある原理が存在している。これがスミスの言う「憐憫もしくは同感」の感情であり、スミスが人間に内在する大きな徳目と指摘する利他的「モラルセンス」である。

一方国富論（1796年）は、自分自身の利益を追求することによって、彼は、多くの場合と同じく、この場合にも、見えざる手に導かれて、自分でも意図していなかった一目的を促進することになる。・・・社会の利益を増進しようと思いついでいる場合よりも、自分自身の利益を追求する方が、はるかに有効に社会の利益を増進することがしばしばあるとして予定調和を見、これに期待した。

（新興市民階級の登場）私益が公益に通じ、神の見えざる手に導かれて一見対立しているかに見えるものが統一されるようになるには、特定の条件のうえだけで可能。その条件とは、①利己的本能が社会全体の福祉に通ずるのは、市民社会における経済生活が完全に自由であって、自由競争が100%行われている状況。独占や特権が存在している限り、利己心は社会の福祉をもたらさず、神の見えざる手は作用しない。②利己心が勤勉、節約、慎慮等の新しい徳目を生み出し、私益を公益に連ねることのできる階層は、新しい階層すなわち社会の中層ならびに下層の階級の人々においてのみ妥当。その富への道が徳への道に通ずる新興市民階級こそがスミスにとっての人間像だった。（アダム・スミス 世界の名著 37 大河内一男 中央公論社 アダム・スミス 高島善弥 岩波新書等参照）

ii) マックス・ウェーバー（プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神）

近世初期の西欧において資本主義社会が勃興する過程で、その動きを人々の心の内側から押し進めていった精神的機動力を「資本主義の精神」という。この資本主義の精神は禁欲的プロテスタンティズムの倫理によって推進された。

通常考えでは、まず商業が発達し、その商業やその担い手である商人たちを内的に動かしている営利精神、営利原理といったものが社会の至る所に浸透していくとその結果として近代の資本主義が生まれるということになっているが、歴史上の事実は決してそうっていない。簿記を土台として営まれる合理的産業経営、その上に築かれる利潤追求の営み、これが近代資本主義の明確な特徴。これは、利潤の追求と結びついているが、経営という社会関係に適合する人間類型を創出している。すなわち、その担い手は、資本家だけでなく労働者・勤労者も包摂する。世俗的禁欲主義、神の思し召しに適う天職、自己目的としての勤勉・労働に励むという精神的、生活的態度の中に近代資本主義の発生の過程を観察。しかし、合理的産業経営を土台とするその仕組みが出来上がると今度は資本主義の社会機構が世俗内的禁欲を要求し、宗教的核心は喪失され、マモンの営みに転じ、金儲けを倫理的義務として是認。宗教的倫理の束縛から解放された世俗的禁欲のエトスは、資本主義社会機構の形成という方向に向かって進み、強力な作用を発揮。これが産業革命を引き起こし、資本主義の鋼鉄のメカニズムを作り上げる。このメカニズムが自己の法則によって諸個人に一定の禁欲的行動を外側から強制する。(プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神 岩波文庫 マックス・ウェーバー著 大塚久雄訳 参照)

iii) ベンジャミン・フラクリン自伝にみるピューリタン精神

資本主義初期、ようやく興隆しつつある中産的生産者層の中から近代の資本家が成長してくる。その成長を内面から推し進める精神的要素は、勤労、儉約等（フランクリン自伝では 13 の徳性：節制、沈黙、規律、決断、節約—自他に益なきことに金銭を費やすなかれ。すなわち、浪費するなかれ。一、勤勉—時間を空費するなかれ。つねに何か益あることに従うべし。無用の行いはすべて断つべし—、誠実—偽りを用いて人を害するなかれ。一、正義—他人の権利を傷つけ、あるいは与うべきを与えずして人に損害を及ぼすべからず—、中庸、清潔、平静、純潔、謙譲）の特性を統一した行動のシステムに昇華した倫理的雰囲気、思想的雰囲気であった。これは、フィランソロピー、近代財団の思想にも通じるものである。(岩波文庫 フランクリン自伝 参照)

西洋思想に示す上記の事例に対し、次にわが国近代思想の中でこれに関連する二つの事例を紹介することにしよう。

i) 夏目漱石 「個人主義」による 3 か条の論旨

第一に自己の個性の発展を仕上げようと思うならば、同時に他人の個性も尊重しなければならないという事。第二に自己の所有している権力を使用しようと思うならば、そ

れに付随している義務というものを心得なければならないという事。第三に自己の金力を示そうと願うなら、それに伴う責任を重んじなければならないという事。この三か条に帰着する。

これを他の言葉で言い直すと、いやしくも倫理的に、ある程度の修養を積んだ人でなければ、個性を発展する価値もなし、また権力を使う価値もなし、また、金力を使う価値もないという事になるのです。それをもう一遍言い換えると、この三者を自由に享け楽しむためには、その三つの背後にあるべき人格の支配を受ける必要性が起こって来るということです。

もし人格のないものがむやみに個性を発展させようとするると他の人を妨害する、権力を用いようとするると濫用に流れる、金力を使おうとすれば社会の腐敗をもたらす。随分危険な現象を呈するに至るのです。そしてこの三つのものは、貴方がたが将来において最も接近し易いものであるから、貴方方にはどうしても人格のある立派な人間になっておかななくては行けないだろうと思います。(出典：私の個人主義 夏目漱石 講談社学術文庫 参照)

ii) 渋沢栄一「論語とそろばん」に現れるビジネスと倫理 (国書刊行会 参照)

(処世と信条)

論語と算盤とは、遠くて近いもの、士魂商才、天は人を罰せず、論語は万人共通の実践的教訓、時期を待つ必要あり、人は平等なるべし

(立志と学問)

現在に働け、自ら箸を取れ、大立志と小立志との調和、君子の争いたれ、社会と学問の関係、勇猛心の養成法

(常識と習慣)

常識とはいかなるものか、口は禍福の門なり、憎んでその美を知れ、習慣の感染性と伝播力、偉き人と完き人、親切らしき不親切、動機と結果、人生は努力にあり、正につき邪に遠ざかるの道、仁義と富貴、真正の殖利法、効力の有無はその人にあり、孔子の貸殖富貴観、防貧の第一要義、罪は金銭にあらず、金力悪用の実例、富豪と徳義上の義務、よく集めよく散じよ

(理想と迷信)

道理ある希望を持て、道徳は進化すべしか、かくの如き矛盾を根絶すべし、真正なる文明、発展の一要素

(人格と修養)

人格の標準は如何、誤解され易き元気、二宮尊徳と西郷隆盛、修養は理論ではない、平生の心がけが大切、すべからくその原因を究むべし、商人に国境なし

(算盤と権利)

仁にあつては師に譲らず、ただ王道あるのみ、競争の善意と悪意

(実業と士道) 武士道は実業道なり、文明人の貪戾、相愛忠恕の道を以って交わるべし、天然の抵抗を克服せよ、模倣時代に別れよ、能率増進法、功利学の弊

2. 資本主義社会の高度化に伴い発展・発達した組織としての「現代企業」の性格とこれを経営する企業主体および経営のあり方に関する代表的な二つの分析・観察

(1) バーリー＝ミーンズによる問題提起 (経営者革命、経営者支配論、近代株式会社と私有財産)

株式会社の規模が大きくなり、多数の株主によって株式が所有されるようになると、過半数の株式を所有しなくても会社を支配することが可能となる。株式の分散が進むに従い、より少数の株式で会社を支配することができるようになり、最後には株式を全く所有しなくても会社を支配することができる。こうして、株式を所有しない経営者が会社を支配ようになる「所有と経営の分離」、「経営者革命」といった新しい現象が生ずる。(奥村宏「法人資本主義」参照)

資本主義経済の発展に伴い、米国大会社 (US スティール、ペンシルバニア鉄道等) の最大株主の株式保有は全体の 1% 以下という事態が発生、また、20 大株主の株式を足しても保有比率が 10% に満たない事実観察をベースに

- ①所有と経営の分離が生んだ巨大株式会社における経営者の権力行使の正当性は何処あるかを追求。
- ②すなわち、i) 株主からの受託者としての経営者、ii) 経営の実行者としての経営者、iii) 企業の利害関係者 (ステーク・ホルダー) のバランスを図る調整者としての経営者の行為・役割を的確たらしめる内的、外的システムの設計・制度化についての考察。

(2) ピーター・ドラッカーによる産業社会における権力の正当性 (ドラッカー「産業人の将来」参照)

- i) 今日の産業社会の特徴は、表的社会的機関としての株式会社と代表的環境としての大量生産工場である。この産業社会では、独占的特権から脱し、すべての人に開放され、株式会社の経営陣は産業社会の決定的権力を保有している。
- ii) 産業社会を支配する株式会社は、市民によって委任された財産権に権限の基礎を置くものである。19 世紀における株式会社設立の自由化は、J. ロックの社会契約説に始るブルジョア社会の発展が頂点に達したものの。株式会社は株主の財産権に基づく権力を基盤とする正当な社会的統治機関であり、社会契約説を、歴史的仮説と倫理的規範の世界から現実世界に実現したものといえるが、今日の産業社会を支配する株式会社の実態は、その権力の正当性を主張しうるか。
- iii) 大企業経営陣は、膨大な数の人々の生活に対し、いかなる政治的機関をも凌ぐ影響力

を保持する。(価格、生産量、賃金、労働時間における経営陣の決定が数百万の人間の生活に重大な影響を付与、株式保有は所有権に伴う負担から開放、株主は議決権を有するが実際にはこれをも委任)

iv) アメリカ証券取引法は株主利益の保護のため上場会社に対し詳細な情報開示を要求、監督官庁の監視の下で株主は逆に情報チェックの負担を回避。株式会社の概念は、財産権に基づく政治的権力を伴わず受益権に基づく株式になじんでいる。(米国破産法は、株式会社の財産と経営陣を独立した存在とし、株主の財産権を利益への請求権と位置づけ)

v) しかし、経営陣の権力の正当性はいまだ確立されていない。したがって、産業社会と企業における権力を正当なものとするのが重要。一般に容認された理念を基盤とする限り、権力の行使は正当性をもちうるものである。企業における権力も広く認められた正当性を基盤としない限り消えざるを得ない。如何なる社会も社会を構成する一人一人の人間が位置と役割を与えられない限り社会は解体せざるを得ない。

(注：ドラッカーの論は、組織の権限と組織の責任の双方を視野に入れた点で、適切・妥当である。法人の二面性、「人格主体としての法人」の存在と「非人格主体としての組織体」(岩井克人教授は、ヒトとしての法人企業・会社とモノとしての法人企業・会社の二面性を概念化)を考えたとき、組織は社会的存在、従って法人企業は社会的存在としての責任を持つ。そのリーダーは、社会的存在としての組織の管理・運営の責任者として存在する。)

vi) なお、P.ドラッカーは経営者の責任・条件として以下の8項目を挙げている。

①なされるべきことを考える

②組織のことを考える

③アクションプランを考え、実行する

④意思決定を行う

i 実行の責任者

ii スケジュール

iii 影響を受けるがゆえに決定の内容を知らされ、理解し、納得すべき人

iv 影響を受けずとも決定の内容を知らされるべき人

⑤コミュニケーションを行う

⑥焦点を合わせるべき機会を提示(機会として使えるか7つの状況調査)

i 組織と競争相手における予期せぬ成功と失敗

ii 市場、プロセス、製品、サービスにおけるギャップ

iii プロセス、製品、サービスにおけるイノベーション

iv 産業構造、市場構造における変化

v 人口構造における変化

vi 思考、価値観、知覚、空気、意味合いにおける変化

vii 知識と技術における変化

⑦ 会議の生産性をあげる

(公式見解・プレス・リリースの作成、組織改革など発表分の作成、一人による報告、複数の報告、会議主催者への報告・主催者への面会)

⑧ 「私は」ではなく常に「われわれは」を考える

II. 企業の社会的責任をめぐる今日における議論の背景

(『企業倫理と企業統治』中村瑞穂編著 文眞堂 参照・一部引用)

1. レーガン政権下における国防費増大に対する批判と防衛産業の規律問題

パッカード委員会 (Packard commission)

レーガン政権の軍事強化策の下で起きた防衛産業の不祥事事件をきっかけに、レーガン大統領が 1985 年 7 月に設置した防衛管理に関するブルーリボン諮問委員会 (Blue Ribbon Commission on Defense Management) がデビッド・パッカード委員長のもと約 1 年をかけ、1986 年 6 月防衛産業各社の企業倫理への取組みを答申した。

この最終報告書が “A Quest for Excellence” と題され、国防関係者が望む基本的管理原則及び規範を提示した。具体的には、①国防予算編成過程の見直し②資材調達システムの見直し③立法府による監視④国防関係省庁における組織、運営に関する公約、非公式な管理方法の見直し (関連産業の説明責任と請負業者の自己規律等) を示し、民間防衛関係産業の倫理体制整備の骨格となっている。

民間防衛関係企業の倫理行動規定についての詳細は、以下の 6 つの基本原則と個々の企業における規定の文書化と実施留意事項より構成される。

Principle 1: Written Code of Business Ethics and Conduct

- have and adhere to written codes of conduct:

Principle 2: Employees' Ethical Responsibilities

- train their employees in such codes

Principle 3: Corporate Responsibility to Employees

- encourage employees to report violations of such codes, without fear of retribution:

Principle 4: Corporate Responsibility to the Government

- monitor compliance with laws incident to defense procurement;
- adopt procedures for voluntary disclosure of violations and for necessary corrective action;

Principle 5: Corporate Responsibility to the Defense Industry

- share with other firms their methods for and experience in implementing such principles, through annual participation in an industry-wide “Best Practices Forum”:

Principle 6: Public Accountability

- have outside or non-employee members of their boards of directors review compliance:

2. 防衛産業先導運動とその効果

勧告を受けた防衛産業が、①防衛産業で働く全従業員に対する倫理基準の制定②倫理基準の自己点検③これら課題の実践例を関係者でシェアする主体的行動を展開した。これは、米国における初期の企業倫理制度化が政府、産業、市民の間で形成されたものとして評価、注目される。

3. 連邦量刑ガイドラインとコンプライアンス型企业倫理の成立（違法行為を防止する体制整備の基準設定）

1987年に裁判所による刑事罰の裁量の範囲を限定するところから出発したものであるが、裁量に当たって違法行為を防止するプログラムを企業が持っているか否かによって組織ぐるみの犯罪とみなされるか否かの判断基準となる。これが企業倫理制度化を促進する司法的背景となったものといわれている。ちなみに、ガイドラインの内容は以下のものである。

- ①法令順守のための一連の規準と手続き
- ②基準遵守を監督する上級管理職の任命
- ③懸念人物に対し裁量権を与えない保証
- ④基準と手続きを周知徹底するシステムの構築
- ⑤犯罪行為を監視、監督、通報するシステムの採用
- ⑥訓練を通じた実施
- ⑦違法行為に対する記録

4. コンプライアンス型（法令順守）型から価値共有（ヴァリューシェア）型への進展

- ①不正行為の摘発、防止、単なる法令順守といった消極姿勢から企業倫理を積極的本質として考える機運の醸成（1990年台中期）
- ②企業倫理が経営戦略の一環、経営そのものの基礎との意識が高まる。

5. 米国のSOX法（Sarbanes-Oxley Act “An Act to Protect Investors by Improving the Accuracy and Reliability of Corporate Disclosures made Pursuant to The Securities Laws, and for Others” 投資家保護法または企業改革法）

- ①2001年エンロン、ワールドコムといった大企業の不正会計問題が引き金となり、SOX法制定の機運が醸成される。本事件は企業に対する投資家の信頼を失墜し、市場の信頼回復を実現すべく、最終的に2002年7月SOX法が制定される。

- ②同法制定は、1930年代の一連の証券取引法に匹敵する大制度改訂である。米国証券取引委員会（SEC）に登録されている企業経営者に対し、年次報告書開示の際、内容に虚偽記載がない旨の宣言と財務報告書の健全性を保つために内部報告書の作成が義務付けられる。同時にこれら報告書は、公認会計士等の監査を受けることが義務付けられる。
- ③SOX法制定に関しては、従来、自主規制を中心に行われてきた監視の体制が公的規制の対象になった点、実施のための高いコスト負担に対する論議がある。一方、ブッシュ大統領は、これにより腐った企業は是正されるとして米国市場経済システムが抱える問題を限定したが、米国においてはその後も企業不祥事が、問題が続出し、サブプライム問題、今日の世界金融、経済危機へと連なっている。

6. 90年代以降のコーポレート・ガバナンス論議の背景

（『企業統治の国際比較』菊池敏夫/平田光弘編著 文眞堂 参照・一部引用）

①アメリカ

- ・業績に比例しない高額報酬問題 - CEOを監視する取り締役会強化 - 社外取締役の導入
- ・年金等機関投資家への株式集中とその受託者責任
- ・企業買収特に敵対的買収問題への対応
- ・これらの基本的視点は、株主と経営者の関係のあり方

②英国

- ・1990年前後の企業不祥事、企業倒産、民営化企業経営者の高額報酬問題
- ・シティ財務報告評議会、ロンドン証券取引所、公認会計士協会等の企業統治のあり方を考える委員会の設置（キャドベリー、グリーンベリー、ハンペル報告書）
- ・議論の内容は米国と共通（株主と経営陣の関係）

③ドイツ

- ・非鉄大手メタルゲゼルシャフトのアメリカにおける子会社による石油先物取引の失敗、それによる親会社経営危機を契機に監査役機能の強化、銀行と企業の関係等に注目

④日本

- ・バブルの形成、バブルの崩壊による経営破たん
- ・グローバリゼーションの影響と日本的経営の対比、批判、対応（日米経済構造協議は日本企業のアカウンタビリティ向上に対する米国側の注文が一大 이슈であった）
- ・戦後システムのパラダイム変化（生産優位主義、集団主義、護送船団方式等の再検討）

7. 多様な議論の背後にあるもの

- ①各国株式会社の発展段階（株式所有の構造—分散、集中）を反映
- ②国の経済、経営の設計システムに現れた企業統治の有様を反映

- ③中央指令経済の崩壊、市場経済システムがグローバルに普及する社会システムの下で、これに伴う諸現象、特に社会的存在としての企業の役割、責任についての関心が改めて発生（⑤との関連）
- ④情報化社会の更なる展開、グローバル経営展開下における企業経営
- ⑤21世紀を展望した体制としての市場経済体制、その歴史的 position 付けの考察
 - ・この新しい段階で改めて市場経済における企業の社会的責任が問われる
 - ・1891年ローマ法王レオ13世が出した「ノーレム・ノバルム」には「資本主義の弊害と社会主義の幻想」これに対し1991年ローマ法王ヨハネ・パウロ2世が出す新しいノーレム・ノバルムに対し、宇沢弘文教授は、社会主義の弊害と市場主義の幻想を進言（注：冷戦下における比較経済体制論—社会主義体制の優位性、資本主義は生き延びられるか、東風は西風を圧する、資本主義と社会主義の接近・融和論等参照）

Ⅲ. 米国倫理経済文化センター訪問及び全米経営倫理学会年次総会

2008年8月に①米ミネソタ州ミネアポリス Center for Ethical Business Culture (CEBC) を訪問および、②カリフォルニア州アナハイムにおいて開催された全米経営倫理学会 (Society for Business Ethics, SBE) 年次総会に参加する機会があり、以下関係者との会談等の概要およびその観察を以下に記すが、ここでの議論、問題提起は、I 及び II にも密接に関連するものである。

1. ミネソタ CEBC 訪問

- ①CEBC は米国における経営倫理問題を一早く提起、ミネソタにおける企業経営者、大学人によるミネソタ原則の発表はその後、米欧日の経営者を巻き込んだコーポレート会議における CSR 原則のベースを提供した。国連グローバルコンパクト、ISO における CSR 検討 (ISO は議論の進行の中で企業の社会的責任から組織の社会的責任へと議論を発展させている) 等グローバルレベルでの CSR、および各国レベルでの CSR 検討の嚆矢をなしたものである。
- ②ミネソタ S T. トーマス大学および CEBC における社会における人間の倫理問題
S T. トーマス大学が掲げるトーマス・アクイナスを冠する大学は全米に10余大学を数えるといわれているが、スコラ哲学の大成者トーマス・アクイナスの知的影響、倫理的影響が大きいかを物語っている。
Center for Ethical Business Culture はミネソタ St. Thomas 大学と連携関係にある N P O 法人であり、「経済倫理」問題を得意とする同大学との連携のもとに経済倫理問題を研究し、広く米国社会に普及しようとする団体である。
- ③同大学及び同センターは、トーマス・アクイナスの人間道徳の思想的影響下にあり、ここに、アクイナスの掲げる人間道徳を紹介する。

トーマス・アクイナスにおける人間道徳(神学大全の中で3つの theological virtue として Faith、Hope & Charity を、4つの cardinal moral virtue として justice、prudence、temperance & fortitude の7つ徳目を挙げている。

7つの徳 (Seven Virtues)

- ・ Faith は、他の徳のベースとなるもの
- ・ Justice は、判断が偏見に基づかない
- ・ Prudence は、人生において正しい選択をする知恵
- ・ Hope は、新しい日々をもたらすもの
- ・ Temperance は、中庸と自己抑制をもたらすもの
- ・ Fortitude は、堅忍不拔、不屈の精神
- ・ Charity は、最も大きな徳

これら徳目は議論されるビジネス倫理のベースとなるものといえよう。これは、丁度、論語の様々な徳目の中にビジネス倫理を求める論語とそろばん（渋沢栄一）を一面彷彿とさせるものでもある。

④ミネソタ原則の概要

(1)前文及び一般原則

- i) 経済成長は一般社会への貢献にとり特に重要
- ii) 経済活動は公正でなければならない
- iii) 経済活動は正直でなければならない
- iv) 経済活動は人間の尊厳を尊重するものでなければならない
- v) 経済活動は環境を尊重するものでなければならない

(2)ステーク・ホルダーに対する原則

i) 対顧客

顧客の要求に基づく製品、サービスの提供、取引全般における公正な扱い、健康、衛生、環境面における努力、顧客の尊厳尊重

ii) 対従業員

従業員生活の向上を図る仕事の提供、良好な労働環境、情報の共有とコミュニケーションの確保、従業員からの提案等へのアクセス確保、紛争が生じた場合における誠意ある交渉、差別的扱いの回避・機会均等の確保、不況に伴う失業問題への真摯な対応

iii) 対所有者または投資家

投資に対するフェアリターンを確保するマネジメント、情報の開示、投資家の要求、示唆、クレームの尊重

iv) 対サプライヤー

価格、ライセンス等を含む全活動における公正の確保、談合や制限的慣行の回避、

価格、品質、信頼性における長期的関係の維持、情報の共有と統合、サプライヤーの良好な雇用条件等をエンガレッジ

v) 対コミュニティ

グローバルな市民としての責任と行動、人間の尊厳と民主主義の尊重、ビジネスに関わる社会に関する立法、公共政策の尊重、社会的に不利なコミュニティとの協力、持続的発展の促進、地球環境・資源問題に対する先導、平和、安全、多様性の確保、地域社会の一体性確保

vi) 対競争者

各般にわたる公正な競争、知的・物質的財産権の尊重、イノベーションの回避に連なる行為の拒絶

ミネソタ原則は、ビジネス活動においてなぜ倫理的リーダーシップは必要かを広範な視点から提案、ビジネスにおいて倫理と利益は両立するか自問する中からビジネス界、学界、関係者の中で議論し、両者が相反するものでなく、相一致するものであることを確信。

その実現のために、三つの要素

- i) ステーク・ホルダーに対するバランスある利益の確保
- ii) 効果的リーダーシップの発揮
- iii) プロセスの統合

を重要視し、そのための指針を提供している。(CEBC 発行『THE ETHICAL ADVANTAGE』参照)

⑤製品・サービスの仲介者としてのトレーダーの役割

Best Buy Corporation におけるトレーダーとしての企業経営方針及び社会的責任

- i) 人間の尊厳と機会追求のためのグローバルチャンピオンになること
- ii) コンシューマーエレクトロニクス製品及びサービス分野において、世界に冠たる製品・サービスを提供すること
- iii) ブランドとビジネスオペレーションにおいて、環境及び社会的観点からアカウントビリティーを確保すること

注：米国には“Buying for better America”という購買行動を通じて、企業の製品・サービスのみならず企業の社会的責任遂行状況をも視点に入れた購買運動が展開されているが、Best Buy Corporation はトレーダーとして企業の製品・サービスのみならず社会的責任遂行状況をも加味した取引を行い、企業と消費者の新たな接点を追及しようとするものである。こうしたコンセプト、活動の展開は、市場において消費者が価格と品質によって製品、サービスを選択することによって市場経済システムが最も社会的ウェルフェアを高めるとする従来のコンセプトの視野を拡大し、市場経済システムを現代社会にマッチさせるべく従来の市場経

済システムのコンセプトの次元を一段高めるものということができよう。

消費者は受身のものではなく、啓発された消費者（Enlighten Consumers）の存在が市場経済システムを持続させ得るか否の鍵を握っているともいえよう。

⑥企業の役割と企業の社会的責任—なぜ企業により多くの社会的責任を要求するのか

社会主義の理想は崩壊し、市場が世界を支配しているが、この展開・現実ですべての人が満足・同意しているわけではない。今日における企業の社会的影響力の大きさを考えたとき、企業が求められる社会的責任は、きわめて大きく、この成就なくして、市場経済システム、体制への支持は完全なものとはならない。

こうした認識に基づきさまざまな試みがなされているが、ミネソタ原則は、その嚆矢をなすものでありその後の世界に様々な影響を与えた。以下、その主要なものを列挙することにしてしよう。

i) 国連グローバルコンパクト（1999年）

ii) EU委員会（2001年）

企業の社会的責任の欧州における枠組を促進するグリーン・ペーパー366の発表をはじめ、EU委員会は欧州企業が企業の社会的責任をグローバルにリードすることを期待し、その制度構築の議論を展開している。

iii) ブレア政権におけるCSR担当大臣の創設等

特定の退職年金投資の運用者に対し、どのような方法で社会的責任を果たす企業に投資したか、情報開示の義務を課すなど新たな動きを示している。

iv) CSRと密接に関連する社会的責任投資（SRI）の考え方の芽生え・普及

v) 国際標準化委員会（ISO）におけるCSRの検討

vi) CRT（経済人コー円卓会議）メンバーであったスティーブ・ディレンバーグは、2001年 mutual fund を立上げ、CRTの「企業行動指針」から抽出した80の基準に則りS&P社500社を評価し、投資先を確定。ディレンバーグ基準によってエンロン、GE、ケーマートの弱点は暴露された。

⑦経済人コー円卓会議（CRT）「企業の行動指針」（CSR 経営 - モラル・キャピタリズム - スティーブン・B・ヤング著 生産性出版 参照・一部引用）

「共生」と「人間の尊厳」、そうした理念の具体的展開としてのステーク・ホルダー（企業を取巻く利害関係者）の原則（ミネソタ企業責任センターがまとめたミネソタ原則—The Minnesota Principle—に負うところ大）

(1) 前文：企業活動のグローバル化、企業行動の規範としての法、市場に加えたCSR

(2) 一般原則：

i) 企業の責任・すべてのステーク・ホルダーに対して

ii) 企業の経済的、社会的影響 - 革新、正義、グローバル社会を目指して

- iii) 企業行動 - 法文以上の信頼精神
- iv) ルールの尊重
- v) 貿易自由化の推進
- vi) 環境への配慮
- vii) 不正行為の防止

(3) ステーク・ホルダーに対する原則

- i) 顧客
- ii) 従業員
- iii) 株主・投資家
- iv) サプライヤー
- v) 競争相手
- vi) 地域社会

2. 全米ビジネス学会 (SBE) 年次総会

①「何故ビジネス倫理スキャンダルはアメリカに起き続けるのか」に関するコーエン教授 (Daryl Koehn, Center for Business Ethics University of St. Thomas Houston) の見解・問題提起及び意見交換

- i) 現状：米国企業不祥事に対して大恐慌以来の対企業行動に対する規制として SOX 法の制定等がなされ、これによって米国の企業活動は大幅に改善されるとの議論がある。ブッシュ大統領は本件成立によって一部の企業による不祥事が根絶されるので、市場システムの健全性は維持されると述べているが、現実には企業不祥事は続いて起こっており、より根本的な認識と対応が必要である。
- ii) 評判およびディスクロズへのナイーブな依存：現状は市場における評価・評判及び企業情報に対するナイーブな依存で成り立っており、市場経済の健全さはこれだけでは不十分ではないだろうか。
- iii) 会社告発の困難さ：企業内部の不正を告発することによって、企業活動が是正される面も否定できないが、現実には組織内に様々な関係を持つ組織人が、会社告発を行うことは極めて限定的であろう。
- iv) ボスと顧客の問題：組織内における上司及び顧客との関係は、相反する様々な問題を有し、これを円滑に処理するメカニズム構築の必要性。
- v) 他人を陥れる傾向：人間には本来、人を陥れ憚らない性向もあり、ビジネス活動とこの問題をどう解決するか、という側面も無視できない。
- vi) 偽りの文化、名誉の欠如、個人崇拜の問題：企業活動に伴う偽りの文化、名誉の欠如、個人崇拜といった問題に対し、ビジネスは組織的にどう対応すればよいのか。
- vii) 企業と産業の内在的コンフリクト：企業と産業の間には、共通の利益も存在するが、

- 他方種々のコンフリクトが日常的に生じ、これをどう解決するかという問題もある。
- viii) 経営者への報酬：経営者の高額報酬が問題になる一方、株主利益と経営者利益を合致させるストックオプション制度などが設けられたが、経営者への報酬は何が適正か、これを判断することは難しい。(注：プラトン、組織の長と組織内構成員の報酬格差は5倍程度といい、ドラッカーは、最大限20倍という数字を示唆している。)
 - ix) M&A：M&Aは眠っている企業価値を呼び起こすものという積極的評価がある一方、堅実な企業経営には関心を示さず、売り抜けるM&Aが存在する。この2者はどう区別され、健全なM&Aルールは何かという正解は得ていない。
 - x) 仲裁パネルのインサイダー：不祥事や紛争が仲裁パネルによって解決される仕組みもあるが、仲裁パネルのインサイダーに公正な仲裁が可能かどうか、という問題もある。
 - x i) インセンティブペイ：企業利益の貢献者に対するインセンティブペイが有効という説もあるが、企業利益の貢献を把握する評価方法及び仕組みはどうあるべきか。
 - x ii) アナリストのペイ：企業の客観的評価は外部アナリストによってなされる傾向があるが、アナリスト自身は評価対象の企業を客観的に評価しうるか、また自己の報酬がこれと独立したりうるか、という問題もある。
 - x iii) 文化的差異と衝突：グローバル企業においては各地における事業展開において文化的差異、それとの衝突という困難な問題に遭遇。これへの対応の処方箋。
 - x iv) 人事異動の問題：大きな組織には常に人事異動を伴う。異動による問題の不連続性、継承性をどう解決するか、という問題も大きい。
 - x v) 投資家の永遠の希望：投資家の希望は投資利益の最大化であり、これによって市場経済の発展がもたらされるとされてきたが、これは投資家の永遠の希望であろうか。投資家は、倫理的判断を投資に求めないのか。新しいパラダイムはこの問題をどう処理したらよいのか。
 - x vi) 以上例示したように、現代の大企業体制に内在する様々な論点が存在する。市場経済システムがサステナブルであるためには、こうした問題に対する法的、社会的、文化的側面からの検討とビジネスカルチャーの高度化が求められるのではなかろうか。企業のCSR報告書は、新しい事態への対応であるが、未だウインドウ・デコレーションの域を出ないものも多々あるのではないか。

「ものづくりと日本語」ーグローバル化の盲点

コマツ 顧問

北川 則道

1. はじめに

日本の伝統を維持しながら、エクセレント・カンパニーとして持続する為の条件とはどんなものだろうか。グローバル化が進む中で、見落とされがちな盲点というべきものに、英語化の進行がある。これはただ単に、コミュニケーションで英語がより多く使われるということだけではなく、日本人の意識の内に、知らず知らずにアングロサクソンの思考方法が入り込み、やがて正しい日本語が変形して行くことでもある。言語はその国の文化を反映していると言われる様に、西洋文化が日本文化に影響を与え、日本企業が伝統的に維持してきたものづくりも、この例外ではないことを意味する。ものづくりは、日本企業がエクセレント・カンパニーとして持続して行くのに必要な、新しい商品を生み出す根源でもある。その背景を支えている日本文化の変質を防ぐ為には、企業も正しい日本語を守ることに関心を持たなければならない。この活動に貢献することが条件の一つとも言える。

2. グローバル化の二つの側面

グローバル (global) とは、もともと球体を表す言葉だが、地球規模の、或いは世界的という意味に使われるようになったのは 19C 末になってから¹⁾である。それに先立つ 15C 半ばに、ヨーロッパで始まった大航海時代から、今見えなかった水平線の向こう側にも、大陸が広がっており、そこに生活する人々の存在が知られ、16C に入るとマゼランの世界一周によって地球が球形であることが体験された。しかし、天文学上の認識はそれ以前からあったが、現実には地球全体を一個の球体として人類が等しく自分の目で確認出来たのは、それから更に時代が下がった 1968 年、アポロ 8 号が月面軌道から撮影した「地球の出」の写真²⁾を見せられた時になるだろう。と言う事は、地球は丸いという概念が、現実のものと結びついてからは、わずか 40 年ほどしか経っていない。インターネットを含む通信技術の発達などもあって、経済活動が国境を越えて行われることがより容易になると、必然的にそれに伴う標準や規則などを統一する動きが強まってきた³⁾。企業の立場からすれば、会計基準 (アメリカ会計/国際会計)、監査基準 (内部統制・SOX 法)、品質基準 (ISO9000)、環境基準 (ISO14000) などから、社会的責任 (SR) にまで対応が要求されるようになった。これ等の動きは一方ではグローバル化に対抗するナショナリズムを呼び起こす⁴⁾ことにもなっている。

しかし、地球が丸いという事実は誰から見ても共通であっても、見る視点、位置はそれぞれ国や人によって違い、何処から、誰から見てものかを意識しておかなくてはならない。グローバリゼーションについても、世界システム⁵⁾として、或いは、平板化した世界のプ

ラットフォームが可能にしたもの⁶⁾、等とも捉えられているが、現実の視点は、アングロサクソンの、つまりはアメリカに置いたものであって、決してそれ以外の国にはない。アメリカナイゼーションとも言われる所以である。直面する経済危機を境に、見方が変わったとしても、日本企業にとっては、伝統的な考え方の調和をどう取っていくか、何を残し何を捨てるかの選択に更に向き合うことには変わりはない。その決断によっては雇用問題など日本社会にも大きな影響を与え兼ねない。

グローバル化の一側面が経済だとすると、もう一つの側面は言語である。6000以上とも言われる現存する言語の中で、英語は意思疎通のための共通言語という立場をすでに確保したかに見える。このことは、英語を通してアングロサクソンの思考が、無意識の内に英語以外の言語を話す人の中に持ち込まれるということであるだけでなく、英語と日本語の二重言語の必要性がより強くなる結果、二重言語者とそうでない人との間に、新たな考え方の断層が生まれることにも繋がる。その結果、英語化は思考方法の変化を加速すると同時に、英語を使わずに異言語間でのみ得られる相互理解の機会を失う⁷⁾、と言う隠れた課題を我々に突きつけている。

3. 英語化と日本語の論理

近い将来、現在のアメリカの地位に代わる国が現れ、基準や規則が改められたとしても、それと並行して英語以外の言語が英語の立場に代わる事があるだろうか。話す人口が多い、中国語、フランス語、スペイン語、更にはロシア語も、まして日本語も、そんな地位にはなりにくい。英語化とは、非英語圏の人々が、他人の言語である英語を介して相手を知るといってもある。言語は文化を反映し、その文化はその言語の文法に刷り込まれていると言われるが、強く意識しなくても、やがて文法に変化が起こり、つまりは文化が変質されるということが生じる。逆に、いくら英語化が進もうとも、受ける側の日本語が堅固であれば、変質は防げる筈だとも言える。特に、概念を表す単語のカタカナ化、アルファベット表示そのものの使用の増加は、かつて明治維新後、当時の人々が新しい西洋の概念を漢字に置き換えて伝えたと同じ努力⁸⁾を、現代の我々は払っていない事を意味する。或いは、日本語に置き換えても、認知され、定着するまでの時間的余裕が与えられなくなり、努力を止めたと言う方が当たっているかも知れない。日本語教育も含め、日本語の乱れを憂慮する意見⁹⁾は以前から多いが、英語化はこの心配を深める要因となるだろう。

では、英語と日本語の特徴にどれだけの違いがあるのか。一般に英語は客観的で、視点を固定して自分を外から眺め、時間を追って因果関係を線で見ると対し、日本語は主観的で、集団の中で自分を相手が誰であることを意識し、状況に応じて面で見ると言われている。よく YES, No をはっきりせよ、と迫られると日本人がたじろぐのも、西洋と同じ様な真か偽かを追求する「二値論理」の世界観¹¹⁾ (コンピュータの0か1かの世界) を持ち合わせていないからでもある。日本語は論理的で無いという非難は、英語の論理から見た

らそうなたただけであって、日本語の論理は別のものだ¹²⁾というだけである。英語化にはこの認識を前提に対応しないと、維持すべき文化が何かを見失うことになる。

4. 概念を伝える翻訳語

カタカナや、アルファベット表現はすでに広く使われている。これらは日本以外の国の固有名詞や省略形として使われて来たが、概念を表す抽象語に用いるとなると話は慎重にならざるを得ない。もともと日本にはなかった概念の翻訳には漢字を用いたが、使わないで済まそうとすると、説明をその都度付けるか、定着までに時間を掛けるしかない。例えば、コーポレートガバナンスを企業統治、コンプライアンスを法令順守と漢字に置き換えても、概念全てを伝えることは出来ない。それでも、ある部分は確実に表しており、安易なカタカナやアルファベット表現は、そういう努力すら放棄してしまうことになる。

すでに広く使われている、SR や CSR という言葉を例に取り上げてみる。

SR (social responsibility) を一般に「社会的責任」と訳されているが、「社会に対する責任」と言った方がより明確になり、更に「誰が責任を負う」のかとなると、「個人」と会社、大学、官庁などの「組織」となる。ところが、「社会」にしても、明治になって「society」に対応する言葉として「交際」「仲間」「組」更には「会社」などが当てられた後、やがて定着した造語¹³⁾だが英語と全く同じ概念かと言うと、そう言う訳でもない。日本では「世間」が時として色濃く現れるのも、日本と西洋とで歴史的、文化的に異なる背景があることを考えれば当然のことでもある。「社会に出る」「世間に入る」と言う表現に現れているように、社会も世間も両方あって、線引きできない部分を日常心情的に、つまり主観的に我々は判断している¹⁴⁾。そうすると「責任」の内容も responsibility とは当然異なってきた。「世間を騒がせた」と言って謝っても「社会的制裁が足りない」と非難されることもある。responsibility も respond から派生している¹⁵⁾のが示すように、清濁併せ呑んで明確な応答を避けたいという考え方とでは責任の解釈も異なり、SR を社会的責任と言い換えることによって始めて、日本語が持つ意味を具体的に考えることが出来る。英語が持つ客観的な思考方法によれば、目的を決め、そこに至るプロセス、ルールを明確にし、全員がそれを踏み外さず行動し、もし守らなければペナルティが課せられ、その状況は定期的に監査され報告される。よく使われる integrity という言葉は全てが論理的に統一されて行動が取られる様を示す。結果よりもプロセスを重視することになり¹⁶⁾、その過程で責任も、権利、義務と同時に客観的に定義付けされ、日本語が持つ主観的な思考方法は極力除かれる。日本語では、目的も結果もプロセスも同じ土俵に並べて、その上に心も加える結果、SR のままで用いたのでは、中味を定義する以前にそれが一つの大きな傘の様に土俵を覆ってしまい、実はプロセス自身を示しているに過ぎないものを、目的だと思い込み兼ねない。corporate を頭につけた CSR の場合でも、「CSR を熱心に進めている」とか、「CSR が企業価値を高める」という言い方には、CSR という大きな傘がすでに存在していること

を前提にしている為、企業、社会、責任をその企業が置かれた立場で具体的にどう定義して考えるか¹⁷⁾の議論になりにくいのも、日本語に翻訳して常に吟味する努力を省略しているからと言える。現在直面している雇用問題にしても、「CSR というもの」ありきで「企業」「社会的」「責任」の個別議論を省くと、それは「企業の社会的責任」だからと、短絡的な議論に終わってしまう。英語化は、日本語に置き換える努力を一旦省くと、吟味をしないままに入り込んだ西洋の思考が、日本本来の姿を論じる場合の妨げにさえなる。

5. ものづくりと日本文化

アメリカと日本を比較し、日本が製造業に頼りすぎ金融や情報ソフト産業などへの構造転換に遅れを取った原因は、過度のものづくり主義偏重にあるとする意見⁽¹⁸⁾もある。アメリカと日本の産業の夫々の強みには、英語と日本語の特徴が現れていることを理解すれば、転換が容易でないことは自ずと見えてくる。今後とも残すべきものはものづくりであり、それを支える正しい日本語である。英語化が進んでも日本語を放棄することはありえないが、何もしないで成り行きに任せていると、正しい日本語が変質し、その結果ものづくりも輝きを失って行くからである。サービスだけで成り立たつことにはならない。

英語の客観的で、0 か1 かを選択する論理を持つ性質は、コンピュータの世界に適した思考を与え、語順を厳守することは、プロセス重視となりロジスティクスを発達させる。自分で工場を持たず部品を集めて何処かで組み立てる、という方法も生まれてくる。この結果がどうなったかは、自動車産業における日米の優劣を見れば明らかである。しかし貨幣という究極の客観的価値を扱う金融関連産業では、日本語が与える主観的、心情的な思考方法を持つことは、全世界に一律展開しようとする発想には向いていないのである。

ここで、何故ものづくりが日本の文化を反映しているかを検証しておく必要があるが、その鍵は「もの」という言葉の中にある。

『字訓』⁽¹⁹⁾によれば、「もの」は和語と言って文字の無い時代から在った言葉で、漢字が入って来た時に、人が感知して認識できるものに物と者、感知できないものに鬼を当てた。この鬼をもものというのは、例えば、ものにつかれたように、などと言う言い方に今でも現れている。つまり日本語の「もの」には、物理的なものと同時に、心など超自然的なものも昔から含まれていて(物心一元論)、ここに西洋の物と心を分ける伝統的な考え方(物心二元論)との大きな違いがある。例えば、品質という概念を表現する場合でも、日本的品質管理と、わざわざ日本的と断るのも、アメリカから入った手法に、人間性という鬼を加味した結果に他ならず、又、それを受け入れる素地が、もともと日本人にはあったからなのである。このように、ものには物、者で示す客観的に判断し得る世界と、鬼のように情緒や勘といった主観的な判断に任かせる世界という二面性がある。後者は「職人の世界」を論じる時に好んで取り上げられる。従って「ものづくり」を一語で表す英語表現がない理由も、「もの」に心が含まれる為、主体が明示出来ない、或いは、この言葉だけでは、

自分を客観的に外から見詰めるという状態が表現できない為にあるとも言える。例えば「ものづくりは人づくり」という言い方も、日本語では自然に分かり得ても、英語では余程背景を詳しく説明しなければ、直訳では通じないということになる。

人づくりとは、マニュアルに書き表わせないことを伝える人を育成する、ということであって、時間が掛かり、安定した雇用が必要となる。安定した雇用はものづくりを保証し、新しい商品が継続して生まれ、企業活動が持続される。日本に残すもの、海外に移せるもの、の選択を、企業が生き残りをかけて見極めねばならない時に、ものづくりは判断基準になる。この日本語そのものに、日本文化が凝縮されているからである。

6. 持続するエクセレントカンパニー

企業が持続するためには、新しいコンセプトを持った商品を、継続して市場に投入出来る事が最重要であり、エクセレントカンパニーであり得る条件でもある。自動車産業にとって、環境対応技術を持っているかないかで将来が左右されるとさえ言われることが、これを象徴している。一步先んじた商品が可能となるのは、地道な先行研究と、それを具現化できる技術が蓄えられているからで、ものづくりはこれを支える考え方であり、しかも、英語化の影響を受けても容易には変形しない正しい日本語があって初めて保証される。ものづくりを守ると決心するのであれば、正しい日本語を維持する環境作りに積極的に貢献しているか、ということ企業は問われることになる。

以上から、エクセレントカンパニーには次の3つの条件が含まれねばならない。

- 1) 先進技術を持つ新商品を継続して生み出している。
- 2) 自社の商品に地球規模の課題に貢献するものが具体的に含まれる。

地球規模の課題とは、例えば国連などの公的機関の議論を集約したもので、現在では環境、エネルギー、医療の分野などが挙げられる。毎年簡単に変わるものではない。

- 3) 伝統文化への投資として、正しい日本語を守る活動へ貢献している。

直接的なリターンを望まず、継続にはしっかりした考え方と覚悟が必要となる。企業スポーツのように、地域貢献を評価されながらも、景気の変動に合うと、宣伝広告費としての効率で存続が左右されるようなことであってはならない。何を対象にするかの選択は企業に任せられるとしても、効率(efficiency)は求めず、安定して行う(effectiveness)と言う姿勢と実績が、社会的責任を果しているかの評価の対象となる。サステイナブルなエクセレントカンパニーという言葉も、「持続する優良企業」と読み替える努力をしなければならない。そうすれば持続か継続か、優良か、優秀か、企業か、会社か、それらは一体何が違うのか、などの議論を通して日本語が相互の認識を深めてくれる。それが英語化に対応して正しい日本語を守る活動にもなるからである。

7. おわりに

英語化は放っておくと二つの対立を生み出す。世代間の対立と二重言語者とそうでない人との対立である。すでに英語化の波は、インターネットを通じて、無意識の内にアングロサクソンの二値論理の思考方法を持ち込み、パソコンを自由に使いこなす機会を逸した比較的高年齢層と、肌で感じ取ってしまった若年層の間で、意思の疎通に欠けることが起きている。更に進むと、日本以外の国との交渉で、英語の出来る人と出来ない人との間で、情報量の差だけでなく思考方法の断層を生むようになり、日本人の中で、英語が出来ても正しい日本語が話せるとは言えない人が増えて行くと、これも新たな意思疎通を欠く要因ともなる。企業にとって、現在の経済危機を、正しい日本語を守ることが伝統の維持を可能にする好機として捉えなければならない。

<参考文献>

- 1) 寺澤芳雄編集主幹『英語語源辞典』、研究社、1997
- 2) NASA HP で Apollo 8 号、the EARTH rise で検索すると写真が見られる
- 3) 渡辺靖『アメリカン・コミュニティ』新潮社、2007
p230, 「オーディット文化—自分で自分を監視・評価し、外に対して開示義務を背負わされること—を支える言説の増大は、グローバル化と無縁ではない。・・そこでは「ボーダレス化の時代」とは裏腹に、新たな差異や境界線が作り出されるとともに、伝統回帰や保守的転回、原理主義への誘惑が増すことになる。」
- 4) 市野川容孝『社会』岩波書店、2006
p224, 「資本を前にした国家間の競争はまた、グローバル化という言葉とは裏腹に、ナショナリズムが肥大化する一つの素地を、潜在的に作り出している。」
- 5) I. Wallerstein『入門・世界システム分析』山下範久訳、藤原書店、2006
- 6) T. Friedman『フラット化する世界』伏見威蕃訳、日本経済新聞社、2008
- 7) 梅森直之編『ベネディクトアンダーソン グローバリゼーションを語る』光文社新書、2007
p100, 「学ぶべき価値のある言葉は、日本語と英語だけだと考えている人は間違っている。・・本当の意味の国際理解は、この種の異文化間のコミュニケーションによってもたらされる。英語だけではだめなのです。保証しますよ。」
- 8) 『日本近代思想体系』15, 「翻訳の思想』岩波書店、1991
解説；明治初期の翻訳—何故・何を・如何に訳したか—（加藤周一）
p361；「広汎な西洋の文献との接触は、伝統的な学問と文化のなかにはなく、しかも決定的に重要な多くの概念との出会いを意味した。明治社会はそういう概念を音写して日本文化のなかに採入れようとはせず、ほとんどすべて漢語の組合せによって翻訳した。
丸山真男、加藤周一『翻訳と日本の近代』岩波新書、1998
p366；「(西周は) 訳語を選ぶのに西洋語の語源的意味、現在の用法に従う定義、問題の訳語の他の

訳語との混同の可能性などを考慮していた。そのすべての考慮は、西洋語をいきなりカタカナ表記する怠惰な人々には必要ない。」

- 9) 福田恒存ほか『何故日本語を破壊するのか』英潮社、1978
p230 ; 「・・・この調子が続いて、どんどん技術革新が進んでいきますと、全部が外国語になる、しかも「ウ」に濁点を打ってはいけないなんて馬鹿なことをやるもんだから、日本語では何を言っているかわからないから、しまいには横文字を書かなければ通じないことになるでせう。・・・技術革新に適応することを日本人自身が自分の国語に禁じてあるといふことですな。」
- 10) 日本語と英語について
池上嘉彦『英語の感覚・日本語の感覚』〈ことばの意味のしくみ〉日本放送出版協会、2006
三浦つとむ『日本語とはどういう言語か』講談社学術文庫、1976
論集『日英語の比較』一発想・背景・文化、日英言語文化研究会編、三修社、2005
- 11) 宗宮喜代子『アリスの論理』日本放送出版協会、2006
p48 ; 「・・・ものごとの白黒をはっきりさせようとする態度がギリシャ時代から絶えることなく続いているのです。このような考え方を、文の値（つまり、文の内容が現実と合っているかどうか）が真（=1）と偽（=0）の2つしかないことから「二値論理」と呼びます。」
- 12) 『外山滋比古著作集、5、「日本語の論理」』みすず書房、2002
p6、「抽象的・普遍的な論理というものが存在するのではなくて、特定の言語によってあらわされた論理だけがあるのではないか。」
- 13) 『日本国語大辞典』、小学館、2001、「しゃかい」
- 14) 柳文章『翻訳語の論理』法政大学出版局、新装一版 1992
p42 ; 「相異なるこの二つの言葉は、互いに相接しながら、不思議なほど互いに疎遠であり、ほとんど融合せずしかも併存している、人々はきちんと使い分けている。」
芳賀綏『日本語の社会心理』、人間の科学社、1998
p41, 55 ; 「(社会には) system, organized、の意味・・・(世間には) face to face の社会認識がある」
- 15) 前出『英語語源辞典』
respond には応答、反応の他に、キリスト教でいう唱和の意味がある
- 16) 渡辺亮『アングロサクソン・モデルの本質』ダイヤモンド社、2003、p270
- 17) 高巖、辻義信『企業の社会的責任』日本規格協会、2003
p11 「CSR が実際に何を指すのか、何に対応しなければならないのか、(例、人権、労働環境、環境保護、地域貢献など) という具体的な定義は、ほとんど不可能であると考える」
- 18) 野口悠紀雄『モノ作り幻想が日本経済をダメにする』ダイヤモンド社、2007
p90 ; 「製造業であっても、ソフトウェアが価値創造で重要な役割を果たすものが登場している。しかし、このような企業は日本には存在しない。したがって、製造業に関連した技術を中心に考えると、日本の産業構造の変化に対して、かえって障害になる。」
- 19) 白川静『字訓』平凡社、2000

社会文化の変化と企業経営の進化—クリエイティビティとデザインの視点から

埼玉大学経済科学研究科教授

後藤 和子

1. はじめに

「社会文化の変化に対応する先進企業の社会的評価に関する調査」報告書¹は、これからのエクセレントカンパニーに求められる要件を、1980年代からの企業経営論の視点、サステナビリティの視点、消費者の価値観変化の視点の3つの視点から捉えている。

報告書によれば、80年代には、短期的利益と効率性を追求するアメリカ的経営モデルの見直しが始まり、集団主義や平等主義のもとに企業の継続性を重視する日本的経営モデルが、国際競争力の源泉として注目された。90年代前半も、日本的企業経営を支持するエクセレントカンパニー論が主流であったが、90年代後半には、日本経済の低迷の長期化により日本的企業経営への信望が揺らぎ始めた。更に、IT化とグローバル化の進展により経営環境の変化が早くなったため、変化への対応や俊敏さが企業の競争力の重要な要素となった。同時に、ITによって発言力を持った消費者に選ばれることが、企業にとって重要なことになった。そして、2000年代になると、サステナビリティと企業の社会的責任（CSR）がキーワードとなり、企業が経済主体としてサステナブルであるためには、地球環境レベルや社会レベルでもサステナブルでなければならないという認識が企業にも広がりつつあると指摘する。

かかる企業経営論の変化、サステナビリティ、消費者の価値変化という3つの視点を統合し、報告書は、エクセレントカンパニーを評価するポイントとして、経済、環境、社会、エンカレッジ、コミュニケーション、デザインを抽出している。この中で、本稿が注目したいのは、デザインである。研究委員会の議論の中でも、デザインが一番弱いのではないかと指摘され、しかし、今後最も必要とされるのはデザインとエンカレッジ、コミュニケーションではないかという議論も行われた。デザインとは、クリエイティビティにも繋がる課題である。以下、何故、デザインに着目するのか、クリエイティビティやデザインの視点から社会文化の変化を見ると何が見えてくるのか、それを反映して企業経営はどのように進化するのか、あるいは進化すべきかについて順次検討してみたい。

2. 何故、デザインか

デザインについて、報告書は、新しいことを始める力であり、まだ起きていない社会の

¹ 本研究委員会が（株）電通に依頼した調査の報告書「社会文化の変化に対応する先進企業の社会的評価に関する調査」2008年10月

問題を発見し、それを取り組むべきアジェンダとして設定し、意識できる形にデザインし、その上で解決する考え方や仕組みをデザインできること、と定義する。デザインとともに重要な要素として挙げられているエンカレッジのなかには、社員のモチベーションを上げることとともに、新しいビジネス領域の創出も挙げられ、同じくコミュニケーションでは、変化に対応し社会で起きている問題に気づくことが挙げられている。つまり、まだ顕在化していないものを敏感に察知し、形にしていく構想力や創造力が問われていると言える。

報告書で興味深かったのは、企業に求める要素としてのデザインのポイントより、実際に事例に接して評価した場合の方が、ポイントが高いことである。また、研究委員会の議論では、デザイン力やコミュニケーション力を、地域性と結びつけることで、大都市だけでなく、日本の各地に新しい企業が生まれる可能性も示唆されている。

また、現在の CSR 活動が実は横並びでやっている傾向があること、環境への貢献にしてもあそこがやっているから、うちもやらないと批判されるからやっているケースが多いという指摘もあった。更に、消費者も必ずしも意識が高い層ばかりではないことも考え合わせれば、地域性を視野に入れ、消費者とのコミュニケーションを通じて、消費者自身がまだ気づいておらず顕在化していない問題を発見し、意識できる形にデザインし、解決する考え方や仕組みをデザインする構想力や創造力が強く求められていると言えるだろう。2000年代になり、グローバル化が一層進展し、変化が早い社会・経済のなかで、その変化に単に機敏に反応するだけでなく、問題をクリエイティブに解決することが求められるようになったとも言える。

こうした傾向は、知識社会への移行やIT化、知的財産が重要性を増す経済への移行とも重なり合う。エクセレントカンパニーの指標として挙げられているデザイン、エンカレッジ、コミュニケーションのみでなく、デザイン力の基礎となる構想力や創造力も、今後、企業経営にとって重要な要素となるのではないだろうか。その根拠としては、2000年代になり、都市論としてクリエイティブ・シティが、産業としてはクリエイティブ産業やコンテンツ産業が急速に台頭し、世界的な注目を集めているという社会文化の変化を挙げることができる²。また、高齢化が進む地域をどのように再生するかも重要な課題となっており、デザイン力は単に企業内の問題ではなく、そこに地域性を加味すれば、企業活動と地域の再生が一体化する可能性もある。社会文化の変化が、どのような企業をエクセレントカンパニーとして選ぶかは、経営論の変遷や消費者の意識の変化のみでなく、産業構造の変化や、都市・地域の再生とも深く関わるのではないだろうか。そこで、次に、創造性をキーワードとした都市論や産業論を俯瞰してみたい。後述するように、クリエイティブクラスというフロリダによる問題提起は、エンカレッジの構成要素として挙げられた社員のモチベーションや、組織の雰囲気、人間関係とも関わりが深い。

² クリエイティブが重視される産業や都市政策への変化に関しては、後藤和子『文化と都市の公共政策—創造的産業と新しい都市政策の構想』有斐閣、2005年、を参照されたい。

3, 企業経営とクリエイティビティ、文化

ークリエイティブ・シティ、クリエイティブクラス、クリエイティブ産業

(1) クリエイティブ・シティ

日本では、環境問題の重要性は広く認識され、企業も様々な活動を行うことが CSR の観点からも求められていることは周知の通りである。しかし、2000年代以降、世界的に見れば、環境とともに創造性が都市論や産業論の重要なキーワードになっている。創造性は、従来にはない切り口で問題を捉え、新しい方法でその解決を目指す点でイノベーションやデザインとも繋がっている。誤解を恐れずに言えば、CSR が、どちらかという批判されないためにという受け身の態度や横並びを生みやすいのに対して、クリエイティブは、よりアクティブである。

クリエイティブをキーワードとした様々な概念やメタファーの中で、最も早く登場したのは、イギリスのC.ランドリーによるクリエイティブ・シティ³である。クリエイティブ・シティとはメタファーであるが、政策担当者によって様々な形で実際の政策に落とし込まれ実践されてきた。鉄鋼や造船等の製造業の衰退により失業が増加し、社会問題が激化する都市中心部の再生が、その典型である。あるいはドイツのエムシャー・パークのようにルール工業地帯を、環境の再生とともに、新しいタイプの産業と文化で再生したケースもある。ここで、新しいタイプの産業とは、知識経済を象徴するIT産業やバイオ、文化・教育産業等を意味する。

都市再生における文化の役割は、80年代には、ミュージアム等の建設による集客と経済効果等、都市のイメージアップにより中産階級や、ベンチャー企業を惹きつけることが中心であったが、やがて、市民に誇りの感情や、都市に対するポジティブなイメージを喚起し、エンカレッジする役割へと拡大していった。つまり、創造性のみでなく、象徴的な意味の生産やコミュニケーションに関わる文化や、アイデンティティとしての文化も、都市再生にとって重要であることが分かってきたのである。こうした文化の役割は軽視されがちであるが、都市という大きなスケールのみでなく、企業や組織を考察する際にも無視できない要素である。そこで、次に、研究委員会の議論や報告書の中から、組織と文化に関わる議論を取り上げてみたい。

³ Landry,C, *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan Publishing, 2000 (後藤和子監訳『創造的都市—都市再生のための道具箱』日本評論社,2003年

(2) 組織と文化

組織や企業内の人間関係やコミュニケーションの問題を考える際に、社会心理学や文化心理学の知見が適用されるようになったのは、そう古いことではないだろう。企業という組織、あるいはその組織に属する個人が共有する文化や価値観が、企業のパフォーマンスに及ぼす影響は大きい。こうした数字にならない、そのため直接的には効率性に結びつかないような要素が、実は、企業のあり方に大きな影響を及ぼすことを見せてくれた1つの事例が、研究委員会で取り上げられた『不機嫌な職場』ではないだろうか。

創造性との関係で言えば、後述するように、創造的なエートスを持ち、ベンチャーを立ち上げるような人々は、オープンマインドで寛容な地域を好むという指摘もある。文化は、現代に求められるエクセレントカンパニーが好んで立地する場所はどこか、という問題にも絡んでくるのである。つまり、企業にとって文化は、一方で企業に所属する人々に共有される内側の要素として、他方では、企業を取り巻く環境としての文化という外側の要素として、あるいは企業を評価する消費者の考え方として、企業経営に関わりを持つと言えるだろう。何故なら、企業を評価する消費者の価値観や、消費者による企業の評価にも、文化はものの見方として投影されるからである。

企業内で共有される文化に関わる『不機嫌な職場』の指摘は非常に興味深い。今、日本の職場でおこっている問題は、無関心、自分のためにならないことはやらない風潮であるという。何故そうなってしまったかに関して、『不機嫌な職場』は、次のように説明する。日本人は、内と外を区別し、親密な内側の人々との関わりの中で自己を定義するが、外に対しては非協力的であるため、黙っていると、自主的には見知らぬ人に余り協力しない傾向がある。また、何か新しいことをやろうとする時に、他人が助けてくれるという信頼が少ない。そこへ欧米の成果主義が入ってきたために、自分のためにならないことはやらないという風潮が生まれ、不機嫌な職場を作り出しているという。

それに対し、西洋は、相互独立的自己であり、自分は他の誰とも違う唯一の存在だという認識を持つにも拘わらず、アメリカ人は、世界で一番見知らぬ他人に協力する傾向を持っているという。つまり、アメリカ人は相互独立的でありながら、見知らぬ他人に対する信頼が高く、パブリックな場では協力的なのである。このことは、アメリカでNPOセクターが発達し、個人寄付が多いこととも無関係ではないように思われる。

そして、成果主義にしても、業績評価に対する個人の不満を解消する、あるいは調整するために相当の労力をかけていると、『不機嫌な職場』の著者である渡部准教授は指摘する⁴。

日本において、無関心が不機嫌な職場を作り出しているという状況は、エンカレッジとは遠い状況であり、協力してイノベーションをおこし、あるいは、新たな課題を見つけ、

⁴ 2008年10月30日に開催された第5回「社会文化の変化と企業経営の進化に関する」研究委員会の議事録を参照。

創造的に解決するというデザイン力を著しく削ぐことにならないだろうか。

他方、報告書の中の消費者の意識調査でも、若者の間で「職場のような強制的に与えられる人間関係を苦手とし、居心地の良い気の合う仲間という選択的な人間関係に逃げ込む傾向が高まっており、他人への無関心が強くなっている」と、無関心が指摘される。しかし、「地球環境、国、未来」など抽象度の高い利他的事象に貢献しようとする意識が高くなっているとも指摘されている。報告書では、「2005年が時代の変節点として、価値観が変化していることが伺える。これは周りにいる具体的な他人への無関心の裏返しとして、地球環境、国、未来など抽象度の高い利他的事象に対して手ごたえを求めていると考えられる」と述べているが、このあたりは、もっとつっこんだ分析が必要なのではないだろうか。

(3) クリエイティブクラスとクリエイティブ産業

ここで、社会文化の一要素としてのクリエイティビティに話を戻そう。社会文化の変化として、報告書は、近年、会社や組織よりも職種や仕事の内容を重視し、上下関係がはっきりした組織で働くことよりも、個々人が責任を分担する組織で自由に働きたいという人が多くなってきていると指摘する。こうした傾向は、日本だけではない。

2002年に『創造的階級の台頭』⁵を刊行して、大きな議論を巻き起こしたR.フロリダは、アメリカでは、1980年代以降、創造的階級というルーティンワークや管理ではなく、創造性を最も重要なエートスとする職種の人々が急増したと指摘する。実際、フロリダの計算によれば、今日では、創造的階級はアメリカの労働者の30%を占め、80年代にはその増加率が2倍強であった。

近著⁶では、フロリダは、クリエイティブ産業はサービス業以上に成長性があるとし、クリエイティブ産業に属するものとして、科学、テクノロジー、芸術、デザイン、エンターテインメント、メディア、法律、金融、マネジメント、医療、そして教育を挙げている。そして、クリエイティブ産業に属する人々が、特定の地域に集積する要因として、芸術家の創造の現場を例に挙げ、創造の現場（シーン）は、才能ある人々のインスピレーションをかき立て、他人の仕事ぶりから学べる環境、すなわちコラボレーションや競争にうってつけの環境を提供していると述べている。

かかる創造的階級の特徴は、報告書の、「会社や組織よりも職種や仕事の内容を重視し、上下関係がはっきりした組織で働くことよりも、個々人が責任を分担する組織で自由に働きたいという人が多くなってきている」という指摘とも重なり合うように思われる。この

⁵ Florida,R., *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, 2002,

⁶ Florida,R., *Who's Your City?*, Basic Books, 2008 (井口典夫訳『クリエイティブ都市論』ダイヤモンド社,2009年)

ような人々が求めている企業内外の環境は、おそらくフロリダの指摘にあるように、「才能ある人々のインスピレーションをかき立て、他人の仕事ぶりから学べる環境、すなわちコラボレーションや競争にうってつけの環境」ではないだろうか。そうだとするならば、『不機嫌な職場』で指摘された「無関心」とは、全く対極にある環境である。

エクセレントカンパニーの指標として挙げられた、エンカレッジとは、やりがいや働きがい、新しいビジネス領域の創出であるが、それは、インスピレーションをかき立て、他人の仕事から学べ、コラボレーションや競争が可能な環境とも共通するのではないだろうか。

4, 産業構造と社会文化の変化を象徴するクリエイティビティ

前節では、クリエイティブをキーワードとする概念やメタファーを取り上げるとともに、クリエイティビティを包含するより広義の文化が、都市というスケールばかりでなく、企業経営にとっても重要な要素であることを、組織と文化の切り口から俯瞰した。フロリダが指摘するように、80年代以降のクリエイティブ産業の伸びは著しく、製造業中心の産業から、知的財産や著作権が重要性を増す産業へと、産業構造が変化するとともに、そこで働く人々のエートスも変化してきている。その変化を象徴的に表現するキーワードが、創造性である。

繰り返しになるが、「会社や組織よりも職種や仕事の内容を重視し、上下関係がはっきりした組織で働くことよりも、個々人が責任を分担する組織で自由に働きたいという人々」は、創造性を重要なエートスとし、オープンで寛容性に富んだ雰囲気や、「才能ある人々のインスピレーションをかき立て、他人の仕事ぶりから学べる環境、すなわちコラボレーションや競争にうってつけの環境」を好む。

このようにクリエイティビティをキーワードにすることにより、エクセレントカンパニーの指標として挙げられたデザイン、エンカレッジ、コミュニケーションの意味するものが、産業構造や社会文化の変化とどのように関連するのか、より具体的に理解することができる。

クリエイティブ産業は、R.E.ケイブズによれば、創造的な活動と単調な労働との契約による結合である⁷。創造性あるいは文化と、ビジネスとの契約による結合と言い換えることもできるだろう。例えば、出版社は、クリエイティブ産業の1つだが、その内部に編集部門という創造性や文化性を重視する部門と、営業というビジネスを追求する部門を抱えている。出版社自体をビジネスと見なせば、出版は、創造活動を行う作家と出版社の契約による結合である。こうした創造活動に携わる人々は、金銭的な報酬よりも、内発的な興味

⁷ Caves,R.E., *Creative Industries: Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, 2000

や、仕事の中での成長実感を重視するだろう。こうしたクリエイティブクラスが増えてくれば、社会文化もそれに合わせて変容することが予想される。

つまり、クリエイティブクラスが増えているというフロリダの主張を受け入れれば、2000年代のエクセレントカンパニーは、そうした創造的な人々に選ばれる企業である必要がある。それがどのような企業かと言えば、オープンで寛容な雰囲気、あるいは「才能ある人々のインスピレーションをかき立て、他人の仕事ぶりから学べる環境、すなわちコラボレーションや競争にうってつけの環境」を提供できる企業ということになるであろう。

社会文化の変化を、サステイナブルや消費者の価値変化のみでなく、クリエイティブという視点を入れることによって、産業構造の変化と結びつけて理解することが可能となり、エクセレントカンパニーに求められるデザイン、エンカレッジ、コミュニケーションの意味するものを、より明確に示すことができるのである。

5, おわりに

3節と4節で議論したクリエイティブ産業という言葉は、日本ではあまり馴染みがないかもしれない。日本では、コンテンツ産業という言葉が定着している。コンテンツ産業とは、1つのコンテンツを複数のメディアを通じて配信することによる経済的ポテンシャルに着目した概念である。日本におけるコンテンツ産業政策は、2000年のIT基本法、2002年の知的財産基本法の成立という路線の延長線上に、2004年コンテンツ促進法が作られたという経緯を経て形成された。コンテンツあるいはコンテンツであるアートや文化は、与件としてその産業的利用に政策の力点が置かれている。現在、日本のコンテンツ産業の市場規模は世界第二位で、約14兆円である。しかし、その市場は国内市場が中心で、輸出が輸入を上回っているのはゲームや漫画、アニメーションのみではないだろうか。そのため、海外市場の創出が、政策の中心的課題となっている。

コンテンツは創造的な活動によって生み出され、その配信は複数のメディア企業によって担われるため、これも文化とビジネスの結合と見なすことができる。フロリダの創造的産業の定義は、もっと広範囲であり、科学、テクノロジー、芸術、デザイン、エンターテインメント、メディア、法律、金融、マネジメント、医療、そして教育が挙げられている。これらの産業に従事する人々は、創造的であることがエートスとなっており、金銭よりも非営利動機、つまり仕事そのものへの興味や、成長実感等を重視する。そして、オープンマインドで寛容な雰囲気や、才能ある人々のインスピレーションをかき立て、他人の仕事ぶりから学べる環境、すなわちコラボレーションや競争にうってつけの環境を好む。

社会文化は、2000年以降、確実にこうした状況を反映して変化している。デザインやエンカレッジ、コミュニケーションに長けたエクセレントカンパニーになるためには、『不機嫌な職場』の状況から抜け出す必要がある。そのためには、誤った成果主義を見直

し、創造的なコラボレーションが頻繁におこる雰囲気を作り出すことが必要ではないだろうか。

以上、本稿では、何故、デザインに着目するのか、クリエイティビティやデザインの視点から社会文化の変化を見ると何が見えてくるのか、それを反映して企業経営はどのように進化するのか、あるいは進化すべきかについて検討した。

参考文献

- 後藤和子『文化と都市の公共政策—創造的産業と新しい都市政策の構想』有斐閣, 2005年
- Caves,R.E., *Creative Industries: Contract between Art and Commerce*, Harvard University Press, 2000
- Florida,R., *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, 2002,
- Florida,R., *Who's Your City?*, Basic Books, 2008 (井口典夫訳『クリエイティブ都市論』ダイヤモンド社,2009年)
- Landry,C, *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, Earthscan Publishing, 2000 (後藤和子監訳『創造的都市—都市再生のための工具箱』日本評論社,2003年)

「文化資本主義」時代のエクセレント・カンパニー

丸紅経済研究所 顧問

杉浦 勉

はじめに

理想的な意味でエクセレント・カンパニーとは何かを定義すると以下のようなものではないだろうか。

即ち、法律や社会規範を遵守し、人や社会や自然との調和を重んじ、長期安定的に適切な利潤をあげながら成長し、株主、従業員、取引先、顧客、一般市民等すべてのステークホルダーを満足させる企業である。

時代的な背景を加味してさらに付け加えるなら、文化的魅力、感性価値等を大事にしつつ、伝統を尊びながら進取の気概をもって新技術・新感覚を取り入れ、資源・エネルギー・食糧・環境・貧困等世界に存在するグローバルな諸問題解決に向けて相応の貢献をしようと努力し、人類の健康的で持続的な成長の実現に寄与する企業でなければならない。

紙面の制約もあり、エクセレント・カンパニーの上記条件すべてについて論じることはできないので、ここでは筆者が特に注目する文化的魅力あるいは感性価値の重要性に焦点を当てて論じることにしたい。

「金融資本主義」から「文化資本主義」へ

21世紀になって伝統と創造と感性からなる文化的魅力の重要性が、世界経済発展の原動力としてますます高まっている。

21世紀は高度情報化、高齢化、グローバル化が一段と加速するとともに、脱工業化、サービス経済化が進んでいく社会である。この新しい社会では、価格、品質に加えて、人々の感性へのアピール、知識・創造力といった文化的魅力、いわゆる「文化力」が企業競争力の源泉になっていくと思われる。

2005年4月に発表された「日本21世紀ビジョン」には、2030年における日本のあるべき姿が描かれている。そこには、日本の魅力と強さを発揮するよう、伝統や創造力、技術を基礎にした『クール』な文化創造国家になるべきであり、世界へ広く開かれた日本の経済・社会が、もの、人、資本及び文化が自由活発に行き交うことを通じて活力に満ちた国となることが謳われている。私はその提言に賛同する。

社会主義国ソ連が1991年に崩壊し、資本主義が独り勝ちしたように見えたが、米国や日本にみられた一連の企業の不祥事や、2008年9月のリーマンブラザーズの経営破綻に象徴されるように、資本主義も、1990年代以降は「金融資本主義」と呼んだほうが適切かもしれないが、それ自体の脆さと欠点を露呈した。これらの背景には利潤と効率性を偏重し

て追求した企業姿勢とそれをよしとした政治的な風潮があったといえよう。CSRが叫ばれながらその実体が伴っていなかったともいえよう。

そこで、私は「金融資本主義」の後を継ぐものとして「文化資本主義」を提唱している。「文化資本主義」の世界において人の行動を動機付けるものは、金銭ではなくむしろソフトパワーとしての文化的魅力である。「文化資本主義」の世界では、企業は「愛・笑・優・楽・安・美・心・和・徳 (I show you luck and ビジハトク)」の9文字に象徴されるものを提供し、社会や自然との調和を保たなければ、人々を魅了することはできない。

グローバル化した世界経済のなかで、企業が存在意義を認められ、憧れられ、かつ厳しい競争に耐えて持続的成長を遂げるには、上記のようなソフトパワーとしての文化的魅力が必要となる。

今、日本では、大学を卒業しても定職を持たない若者が多いことが懸念されている。しかし、その背景には、若者世代の志望が変化したということもあるのではなかろうか。電通総研のアンケート調査の結果でも示されたように、若者の多くは、金銭や物質的豊かさではなく喜びや精神的豊かさを求めて創造的な仕事につきたいと望んでいるようであるからだ。

東京で年数回開かれる「コミケ」と呼ばれるコミックマーケットにはおよそ40万人の若者が集まると推定されている。彼らはそのマーケットで自分の創作したオリジナルのマンガやアニメを互いに売ったり交換したりする。3日間にわたる期間中の販売総額は100億円近くに達するとの推計もあるほどだ。その他にも日本国中で毎年、何百もの同様のイベントが開催されている。マンガだけでなく、「M3」のように創作音楽CDの販売・交換市場もある。そしてそれらは日本の大衆文化のトレンドを先導している。こうした現象は、いかに創造を渴望し、創造に喜びを見いだしている若者が多いかを如実に示している。文化的魅力を備えた製品・サービスや創造力を活かせる職場が求められているといえる。

その傍証として、日本においては1996年から2001年の長期不況期に全産業における事業所数が約6%減少した一方で、創造的産業の事業所数は約4%増加した。また、従業員数を見ても、全産業では約4%の減少であったが、創造的産業では約8%増加した。これらの数字は日本の経済における創造的産業の位置付けが大きくなっていることを示している。

しかし、文化的魅力の重要性は時代限定的なものではなかった。そのことを戦前の丸紅のケースでみてみたい。

文化的魅力の重要性－丸紅商店のケース

現在、丸紅は総合商社として繊維、食料、紙パルプ、化学品、エネルギー、金属、プラント、情報など広範な分野で、グローバルにトレードと事業投資活動等を行っているが、

その昔は繊維を中心とした事業展開をしていた。すなわち、丸紅の前身である丸紅商店（1921-1941）は、当時国内呉服卸を本業としていたが、その時代に「文化的魅力」の重要性を痛感し、主力扱い商品であった着物の新しいデザインを考案するため、「草の葉会」や「あかね会」という意匠図案研究会を主宰するようになった。

「草の葉会」には竹内栖鳳、土田麦僊、堂本印象、伊東深水、鏑木清方、竹久夢二、岸田劉生、木村荘八など日本画・洋画の大家や木村雨山など染色作家たちが、「あかね会」には日本画の竹内栖鳳、西山翠嶂、西村五雲、堂本印象、菊池契月、伊東深水、洋画の和田英作、石井柏亭、藤島武二、岡田三郎助、川島理一郎、彫刻の朝倉文夫や北村西望、図案の杉浦非水、向井寛三郎、陶芸・図案の澤田宗山、漆芸の六角紫水など、より広い芸術分野の豪華な顔触れが関与していた。大正から昭和初期にかけての激動の時期に、ドリーム・チームとも呼ぶべき各界の巨匠に約 10 年間にわたり意匠図案を制作してもらったのである。その結果、今日も 600 点近い図案作品が残っている。

このような研究会ができた経緯を知ることで文化力の重要性が実感できるかもしれない。

丸紅商店は 1921（大正 10）年に、初代伊藤忠兵衛が興した伊藤忠商店と忠兵衛の兄 6 代伊藤長兵衛が興した伊藤長兵衛商店との合併で誕生した。

丸紅商店が「草の葉会」と「あかね会」を結成したのは 1920 年代半ばのことである。当時の日本は第一次世界大戦が終わって間もない頃で、株式や商品市況が大暴落しただけでなく、その後 1923（大正 12）年に関東大震災が起こり、1926（大正 15）年には大正天皇が崩御して、時代は昭和と改元され、その後、金融恐慌、世界恐慌（1929）、満州事変（1931）、日中戦争（1937）等を経て、太平洋戦争（1941）へと突入していく、不穏で激動の時代であった。

そのような苛酷な経済環境に対処して、丸紅商店は思惑を排し、売れ筋商品を選択・集中して商品回転を早め、与信制度を厳しくして局面の打開を図り、全 42 期のうち 5 期を除いてすべて 1 割配当以上を堅持した。一方、1927（昭和 2）年に京都支店を改築し、その翌年は同支店御召製造工場を直営とし、東京支店を新築したほか、毛織部の新店舗を開設するなど、積極策をとった。こうして世界恐慌を積極策によって乗り切り、“不況に強い丸紅”の世評を生んだ。

そのような時期に意匠図案の研究会を設けようという気運が社内外から盛り上がってくる。

きっかけはまず社外からのアプローチであった。1923（大正 12）年 2 月、雑誌『白樺』に関係があった佐竹弘行は、旧知の画家であった竹久夢二を訪ね、浴衣の図案を頼みに行った。同年 4 月頃、夢二は親友恩地孝四郎らとともに「あらゆる図案・文案」と「あらゆる美術装飾」を謳った「どんたく図案社」を創立する。ところが、「どんたく図案社」の印刷所が関東大震災により全滅したため、夢二らの企画は暗礁に乗り上げた。

その数ヵ月前、佐竹は 1923（大正 12）年 6 月号の雑誌『婦人世界』（実業之日本社）に

懸賞記事を掲載する。それは『草の葉染』の浴衣を着た女性の写真の周囲に、夢二と藤井達吉（美術工芸家）が描いた図案を6種類並べ、各々がだれの作品なのかを見分けるという趣向で、すべて当たった人には浴衣地1反をプレゼントするという企画であった。「草の葉染」とは「草木染」のようにさまざまな植物を染料にするのではなく、タデ科のタデアイのみを使って木綿地に染め出す染色法である。佐竹が思いつき、夢二が命名した染色法であった。

佐竹一家は鎌倉に住んでいて家屋の倒壊は免れたが、東京で始めたばかりの「草の葉染」の染めを、今度は京都で試みようとした。佐竹は1919（大正8）年以来、岸田劉生と非常に親しくなっていたが、その劉生が神奈川県の高須海岸で被災し、1923（大正12）年10月に京都の南禅寺草川町に転居した。劉生にならって佐竹も京都に拠点を移し、京都の地場企業である丸紅商店と接触を試みた。1924（大正13）年8月、佐竹は劉生を誘い、京都・円山公園にあった料亭「左阿彌（さあみ）」で、丸紅商店の担当者と会食する。席上、佐竹は芸術家に図案をかいてもらう「草の葉染」の趣旨を説明して理解を求めた。

この佐竹の動きと並行して、丸紅商店の社内でも新しい意匠研究が喫緊の課題となっていた。すなわち1924（大正13）年10月、東京日本橋への進出を考えていた丸紅商店副社長伊藤忠三は、京都支店員数名と黒染め模様紋付約1,000枚を十数個の行李に詰めて上京し、東京日本橋・三越を訪ねた。

忠三は二つの意図を持っていた。一つは、丸紅商店が今後力を入れなければならない友禅模様についての東京を中心とする関東地区での市場性を知るためであり、一つは、模様紋付の三越側からみる実際的な評価を得るためであった。

丸紅商店は呉服卸問屋として各百貨店と大なり小なり取引があったが、忠三が日本橋の三越を訪れることにしたのは、同店の仕入部長が大阪の三越に在任中から懇意の間柄であり、互いに率直な話ができる仲だったからである。忠三は同部長に面会し、持参した黒染め模様紋付を1枚1枚評価してもらった。ところが、「これならたしかに良いと思われるものは3枚しかありません。そのなかでも、今すぐ三越が買って、すぐ売れると思われるものは1枚しかないんです」と言われた。

忠三はびっくりし、大きな衝撃を受けた。この黒染め模様紋付の「物づくり」は、明治期の伊藤商店時代の「九重染」以来のもので、染色技術では決して引けをとらず、明治36年頃には三越を経由して10反ないし15反ほど明治天皇の紋付を謹染したほどで、売れる自負も自信もあったのである。忠三一行は、市場性への的確な情報収集と染織意匠とは何かを基本的に研究しなおす必要性、高級呉服における意匠開発、研究の必要性を痛感した。

佐竹弘行の企画はそうした丸紅商店の置かれた状況にぴったりとフィットしたのである。丸紅商店は、佐竹を通して竹久夢二、鏑木清方、伊東深水、木村莊八など著名作家との接触をもち、それらの作家の描く絵を素材に、新しい染織品の開拓に力を注ぎ、作家集団の

着物研究グループ「草の葉会」という会を結成した。

「草の葉会」には、竹内栖鳳、西山翠嶂、西村五雲、堂本印象、菊池契月、伊東深水、望月春江、吉田秋光、小杉放庵といった日本画家、石井柏亭、川島理一郎、和田英作、その他の洋画家、杉浦非水、高島華宵、朝倉文夫らが協力した。各々好みの図案を描き、これを染織品に応用して意匠新機軸を出そうとしたのである。記録によれば、横山大観も協賛会員として名をつらねていたという。

こうして丸紅商店では、日本画家や染織作家に委嘱した意匠を使って、衣裳展を東京の白木屋で開催した後、1927（昭和2）年末、8月に改築なった京都支店で第一回染織逸品会を開いた。劉生によると佐竹は少なくとも1928（昭和3）年初めまでは丸紅とかかわって仕事をしていたようだ。そうこうするうちに、寒中の京都で世話役の佐竹が急性肺炎にかかり、急死したことによって「草の葉会」の創作活動は計画半ばで解消してしまった。そこで丸紅商店は「草の葉会」の活動を「あかね会」という芸術家、染織家および工房からなる組織団体を発足させて継承することになる。「あかね会」は第二次大戦中に至る混乱の中で解散するが、意匠図案の発表会である染織逸品会は第2回目以降「染織美術展覧会（略称・美展）」と改称され、150回以上を数えて今日まで続けられている。

染織美を具体的に追求するこの「あかね会」や「美展」とは別に、丸紅商店は1925（大正14）年、古代衣裳を収集し研究しながら染織品を現代に訳して創作することを目的とした「名品会」も組成する。

そうした収集活動が可能であったのは、丸紅商店が他の卸商社と比べて市場変化にうまく対応し、好調な業績をあげていたことに加え、戦時に向かう混迷期、不況期にあって所蔵家が着物を手放すケースが増え、そのために貴重な染織品が散逸していくことに対する大いなる憂いと、それらの保全に対する当時の丸紅商店経営者の深い理解があったからと思われる。その結果、能装束、小袖、裂帖、袱紗その他、各種の古代衣裳・染織品の貴重なコレクションが今に残されている。

おわりに

丸紅商店時代の経営哲学は「丸紅精神五カ条」に集約される。すなわち、

- 1 正義公明を期すべし
- 2 礼儀規律を重んずべし
- 3 向上進歩を図るべし
- 4 質素勤儉を旨とすべし
- 5 共存共栄を念とすべし

である。戦後、新生丸紅は、丸紅商店時代の精神を継いでさらに簡潔化した社は「正・新・和」を採用した。

「正・新・和」を今様に解釈すれば、「正」とは、高い倫理観を持ち、高潔かつ公正な企

業活動を行うことであり、「新」とは、たゆまぬ自己改革を図り、飛躍に向けて挑戦することであり、「和」とは、社会・環境との共生など、ステークホルダーと調和した企業活動を行うということである。

「正」と「新」と「和」との間に優先順位は付けられないが、「文化的価値」とは「正・新・和」のいずれにもつながるとともに、とりわけ「新」、「丸紅精神五カ条」でいえば「向上進歩を図るべし」に通ずるものである。

「あかね会」「美展」「名品会」の活動は、芸術家を交えて新しい意匠や技術を研究開発し、文化的魅力を創造するプロセスであったといえる。なかには成功しなかった事例も多々あったが、そのような「時代を読み、先を読もうとする」「文化的」努力がその後も間断なく続けられたからこそ、時代の大きな波を乗り越えながら 2008 年に創業 150 周年を迎えた総合商社化した丸紅がある、といってしまうは言いすぎであろうか。

以上、エクセレント・カンパニーの条件を「文化的魅力」に焦点を当て、戦前の丸紅のケースを例示して論じた次第である。私は丸紅がエクセレント・カンパニーに該当するかどうかについて評価できる立場にないが、スイスの資産運用アドバイス会社である SAM(Sustainable Asset Management) 社が、企業の経済的側面・環境的側面・社会的側面からみた持続可能性に関する調査「SAM 社コーポレート・サステナビリティ・アセスメント」(SAM Corporate Sustainability Assessment)で同社を過去 10 年間における「Sector Leader」、「Sector Mover」、「Silver Class」に選定したことからすると、あながち当たらずとも遠からずということ、身近な会社を取り上げたこととお赦し願いたい。

参考文献：

1. Sugiura Tsutomu, *Japan's Creative Industries: Culture as a Source of Soft Power in the Industrial Sector*, included in Chapter 8 of *Soft Power Superpowers: National Assets in Japan and the U.S.*, edited by Watanabe Yasushi and David L. McConnell with a Forward by Joseph S. Nye, Jr., New York: M.E. Sharpe, 2008
2. 杉浦 勉、「『あかね会』成立過程とその背景～芸術家と染織業界が情熱を注いだ新たな意匠図案創作への試み～」(丸紅創業 150 周年記念「丸紅コレクション展 衣裳から絵画へ 美の競演」毎日新聞社、2008 年 11 月)
3. 丸紅株式会社社史編纂委員会編『丸紅通史』(丸紅株式会社、2008 年 12 月)
4. *10 Years 1999/2009 SAM Corporate Sustainability Assessment, The Sustainability Yearbook 2009* by PriceWaterHouseCoopers & SAM Sustainable Asset Management AG, 2009

社会の課題を発見し、ソリューションをデザインする企業の可能性

(株)電通 ソーシャル・プランニング局 部長

袖川 芳之

1. 不確実性の時代と政府の限界

日本の消費に関して言えば、60年代からの安定した成長期に拡大した後、90年代から比較的安定した低迷期を経験してきたが、米国サブプライムローンに端を発する金融危機の影響で、ここに来て未曾有の消費減速に陥っている。

この事態に対して、多くの国民は政府の政策に救済を求めているが、実際に政府ができることはそれほど多くない。政府ができることにはいくつかの意味で限界があるからだ。

ひとつには、地球環境のような地球規模の危機やグローバリゼーションなど一国では解決できない問題が増えたこともあるが、それ以上に、各国の協調によってもはやコントロールできない状況に突入していることだ。

さらに深刻な政府の限界は、政府に財政的な余裕がないことである。国の資産、つまり財政が豊富にある状況下では、国もある程度打ち手に選択肢を持つことができる。しかし、日米の主要国が現在のような巨額の財政赤字を持つ状況下では、本来すべきである政策も規模や手法が制約される。

明治維新の殖産興業時には、国は官営企業を民間に売り渡していた。その時代には、官が豊かで民が貧しかったからである。しかし今は、民が豊かで官が貧しい時代である。個人の金融資産は国と地方の政府の借金のほぼ2倍の額があり、企業部門も貯蓄を持っている。政府部門のみが借金を抱えているのである。その点で、官だけが問題の対策をするのではなく、民と協力して問題解決に当たらねばならない状況にあることがわかる。

政府の限界の3つめは、政府の政策では重点的な予算の配分が難しいことである。政府は国民に公正と平等に基づいて財源を配分しなければならないので常に全体の利益を考慮し、一部の産業や一部の世代に偏った予算の配分を避けなければならない。例えば、少子化にもっと予算を割くべきだということは、該当する人のみを支援するという考え方だけではなく、少子化を抑制することが国全体の利益になるという視点からおこなうものである。

このような限界があるために、少子高齢化、人口減少が進展し、しかも経済の減速を抱える中で、財政の乏しい政府ができることは、格差問題や将来不安の高まり、少子高齢化と人口減少といった問題に“対応”することが優先される。バブル経済の余力があった時期のように、「ふるさと創生」資金があれば政府の選択肢は広がるが、今はマイナスをゼロに持つための「守りの政策」が主で、プラスを増やすような「攻めの政策」は打ち出しにくい。

それに対して民は、株主の了解さえ得られれば、より自由に資源を配分できる。

社会の問題を解決するプレーヤーを「官民公私」という四つの領域として捉えると、筆者の個人的な意味づけとしては、それぞれの役割は次のように把握できるのではないかと考えている。

官＝トータルな意思＝公正で平等な社会の実現。

公＝パブリックな意思＝あるべき社会の実現

民＝ソーシャルな意思＝自分がその中で生きたいと望む社会

私＝プライベートな意思＝自分に都合の良い社会

政府が攻めの政策を展開しにくくなったということは、政府が「公」の領域を積極的に実現することが難しくなってきたということである。それに代わって、企業は、「私」だけでなく、「民」「公」もカバーするようになってきた。企業は、今の社会において、不可欠な社会的プレーヤーになってきたのである。

2. 企業への期待

企業の社会的役割については、80年代から議論されてきた。

本研究会の中でも議論がなされたが、日本企業は、政府からの規制や要請がなくても、自主的に社会的貢献を意識し実践していた面がある。それは外国企業では見られない特長である、という議論がある。しかし、過去の公害問題に対する企業の対応や、最近の食品の表示偽装問題への対応を見ていると、必ずしも日本企業は優美で善意に満ちた経営をしていたわけではないように思える。

確かに、日本企業は雇用を守ることを第一に考え、それが結果としては終身雇用制につながった。が、それは製造業という熟練による生産性の向上が有利となる産業形態とも合致していた。また、分野によっては、企業は政府の産業政策に守られて、対外的競争を緩和され、企業は政府共に日本の経済力の発展に寄与するという公的な役割を担っていた。

さらに、日本の国民が貧しく、国内の消費力が弱い時代には、企業は、まず貧しい日本の生活を何とかしなければならぬという創業者の心意気につながり、それが社是や社訓に込められることになった。日本に国力がなかったために自ずと経営の目的が経営の効率化ではなく、社会問題のソリューションを提供することになった傾向がある。

80年代に日本のGDPが自由主義国家の中でドイツを抜いて世界第二位になり、80年代後半にはバブル景気の時代になり、企業に多額の余剰資金ができた。この資金を社会に還元すべきだというのが80年代の社会貢献の考え方であった。ノブリス・オブリージに基づいて、社会で余裕のあるものは社会に貢献すべきということから、スポーツイベントの冠スポンサーや、文化事業を展開する企業が多かった。シンクタンクの創設ブームが起り、社会を良くするための研究を各企業が行うようになった。

しかしそれも、バブル経済の崩壊と共に、スポンサーの引き上げや、文化的イベントからの撤退、シンクタンクの本社への併合などが相次いだ。

近年の企業の社会貢献ブームは、2000年を超えてからのブームである。

近年の企業貢献の考え方は、従来のものとは質的发展を遂げている。最も基本的な議論は、CSRというものだ。経済(財務)、社会、環境の3つの領域を実現することで持続可能な企業として

社会から受け入れられるというものである。この考え方にに基づき、企業各社は環境問題に取り組み、社会貢献レポートやCSRレポートを作成している。また、これに連動して、CSRを取り入れている企業ほど収益が上がるはずだという想定の下、社会貢献をしている企業のみを集めたファンドまで登場している。

サステナビリティをキーワードとして、地球環境や社会の存続に関わることをしていない企業や、そのような問題に配慮していない商品は、消費者に選ばれなくなっていく、レジ袋の有料化や廃止など、生活の利便性が損なわれることでも、消費者は受け入れる素地が芽生えてきた。

これは、企業の社会的“責任”ということではなく、企業と消費者の自然なあり方として定着しつつある方向性である。

3. 生活者の意識の変化

(1) 生活価値の見直し

消費に対する人々の意識が大きく変化している。

その大きな原因となっているのが家族主義の崩壊である。家族主義とは、家族を大切にすることが自らの幸福につながるという考え方で、自由恋愛に基づく核家族を持ち、世帯で消費を拡大していくことに幸福感を感じるという価値観である。

世の中の人々は意外に気づいていないが、消費財の価格に対する値ごろ感は、家族の幸福が支えてきた。戦後の日本の経済を支えた50年代の三種の神器(電気冷蔵庫、電気洗濯機、白黒テレビ)、60年代の3C(クルマ、カラーテレビ、クーラー)も、家族生活の良さを経験し、家族らしさを演出するための消費であった。80年代の余暇・レジャーブームも家族をターゲットとし、家事や仕事から解放された自由な時間を充実させるためのものであった。当時の人々は、家族の幸福のためにはお金に糸目をつけなかった。その幸福感が消費財の価格を支えていた。

しかし非婚化・晩婚化が進み、その結果として少子化が進んでいる日本では、家族はもはや人々の欲望の対象とはならなくなってきた。それと同時に、家族の幸福のために支払っていた価格に、それほどの金額を払う気概が失われてきた。値ごろ感が下がってきたのである。韓国や中国製の格安の生活家電を買う人がいるのは、価格志向ではなく、家族を前提としない個人生活の中ではそのくらいの価格が値ごろ感なのである。

つまり、世の中には同じカテゴリーの商品に異なる値ごろ感を持つ2種類の人種がいるということだ。服が洗えればよい人と、服を洗いたい人(洗濯機)、観られればよい人と、観たい人(テレビ)、物を冷やせればよい人と、物を冷やしたい人(冷蔵庫)、食べられればよい人と、食べたい人(レストラン)がいるわけだ。

家族主義の時代には安いものを買っても幸福感を得られたはずだが、今は安いものを買うときにはコストとしての消費なので幸福感を伴わない。そこが、家族主義時代の価格志向と現在の低価格志向との違いである。

企業との関連で言うと、効率化を軸とする企業は、低価格志向に対応し、幸福感を伴わない消

費を増やすことになる。この方向を消費者が望んでいるのであればそれで良いが、消費者は、家族に代わる別の幸福感を求めている。その幸福感に対応する商品を生み出すデザイン力が求められている。単なる価格志向は長期的には消費の飽和感を増すばかりである。

1 本100円でボールペンが変えるある時代に、数万円もする万年筆のブームが起きる。それは自分の人生や時間を大切にしたいという幸福感があるからである。デザインは経営にとっては本質ではなく周りにある飾り(フリンジ)に過ぎないかもしれない。しかし、そのフリンジの部分が消費者の幸福感を生み出す。消費者にとって求める企業とは、デザインという効率性以外の価値を積極的に提供していくことになっている。

(2) IT化とグローバル化が生活者にもたらした意識変化

19世紀から20世紀にかけて、科学は人が認識しコントロールできる世界を拡張してきた。IT化も当初はサイバーフロンティアとして、人類に無限の領域を見せてくれる予感に満ちていた。ところが、21世紀になり、人びとがIT技術に習熟し始めると、ITは却って地球や世界の有限性を感じさせるものになった。

ウィキペディアも、当初はこんなことまでわかるのか、という驚きもあったが、慣れてくると世界中の知性を集めてもこの程度しか分かっていないということが透けて見えてくる。欧米の議会の様子や対応に四苦八苦している政治・経済の当局者の姿をリアルタイムに見られるようになり、案外世界のリーダーにも解決困難な問題があることもわかってきた。

無限の大地と海からなる地球も、衛星写真や3Dで把握しつくされ、今後の気温の変化もシミュレーションできるようになり、地球環境の有限性が余計に意識されるようになった。

ここで愕然としたのは、世界のどこかで知恵を持った賢人がいて、社会の問題を解決してくれるだろうという安堵感が薄れつつあることである。

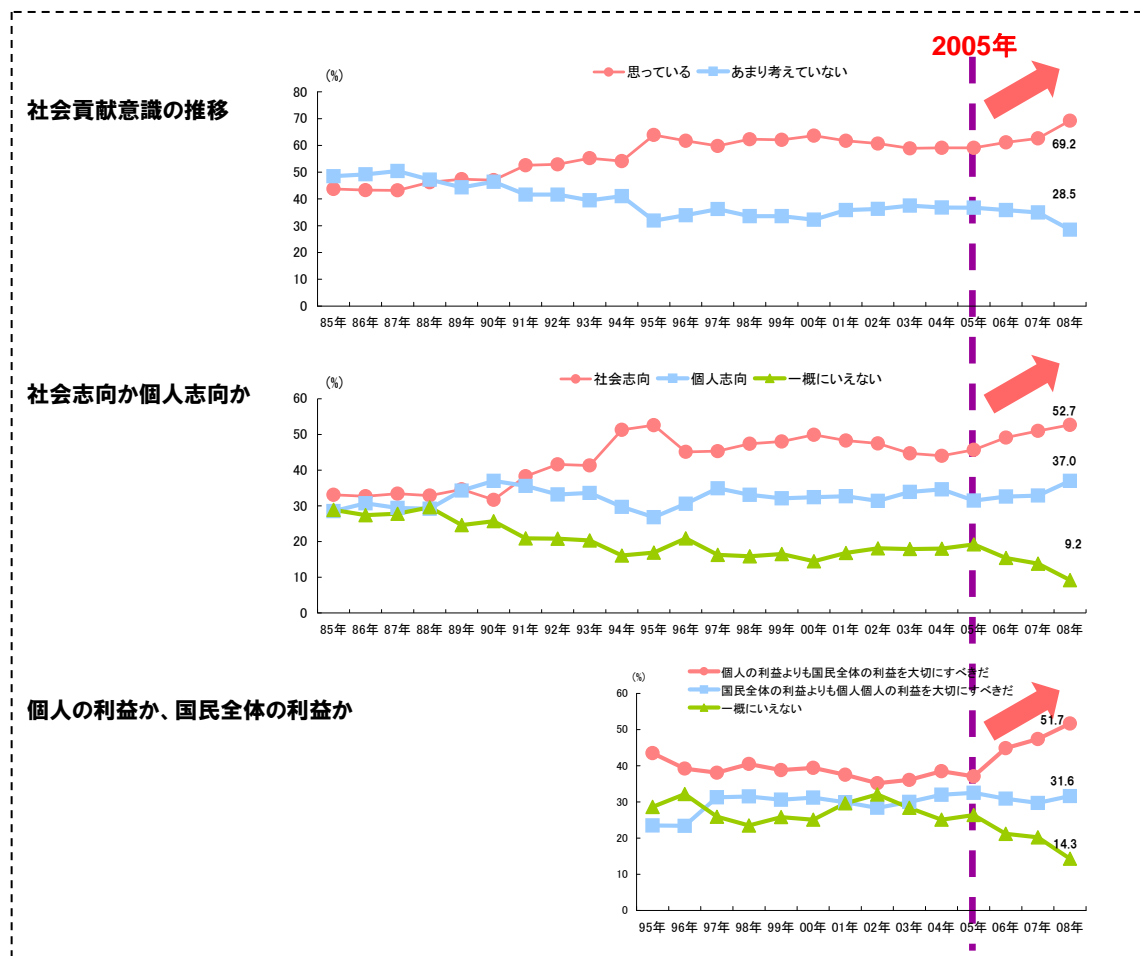
日本がグローバリゼーションに本格的に巻き込まれた90年代の半ば、グローバリゼーションは、恐らくはアメリカにいるであろう誰かが自分たちが得をするようにシナリオを書いているものだと疑っていた。しかし、ニューヨークタイムズのトーマス・フリードマンは『レクサスとオリーブの木』(2000年 東江一紀訳 草思社)の中で、グローバリゼーションには当局は存在しない、それは誰にも止められず勝手に進んでいく“システム”である、という説得力のある論を展開し、今ではグローバリゼーションに黒幕はいないということが明らかになった。同様に、クリントン政権で労働長官を務めた、ハーバード大学のロバート・ライシュ教授は、『勝者の代償』(2002年 清家篤訳 東洋経済新報社)の中で、ニューエコノミーはみんなが合意して生活をスローダウンしない限り止められないことを説いた。

しかし、IT技術やグローバリゼーションが与えてくれたこのような地球や社会の有限性の意識は、90年代のグローバリゼーションと00年代の急激な破綻という危機感に対して、人々はひとつのソリューションの下につながりつつある。それは、「We 感覚」とでも呼ぶべきものである。「We 感覚」は相互の利害関係のない個人が集まって、大きな共通の利益のために緩やかにつながっている

意識である。サッカーのサポーター(決してプロ野球の応援「団」ではない)のように、ひいきのチームを応援するという共通の目的のためにその瞬間のみつながって、ゲームが終わるとまるで関係のない人々になってしまうものである。そのつながりは選択的であり、共通の利益がある限りにおいてつながっているにすぎない。が、このつながりが社会の課題を解決するエンジンになるのである。

生活者の中のある意識が 2005 年あたりから急上昇している。「社会に貢献したい」「個人の利益よりも社会の利益を優先したい」という意識が高まってきたのだ。

(図) 社会に貢献したい意識の高まり



出典:内閣府「社会意識に関する世論調査」より作成

地球温暖化をはじめとする環境問題が人間の活動に原因があることがゴア元副大統領の『不都合な真実』などで明らかになってきたことも大きい。また、風力発電、太陽電池パネル、省電力家電、ハイブリット車などの登場が、消費者を行動へと促した。90年代までは、「環境に配慮せよと言われても、どうしようもないじゃないか」という反発もあったが、様々なエコ商品が開発され、消費者にとって多少なりとも実行可能なメニューが増えてきたのである。

2005 年からの意識の変質については、これが何をきっかけにしているかははっきりとはわから

ないが、2005年8月の郵政選挙が少なからず影響しているのではないかと私は考えている。この選挙では郵政民営化を構造改革の本丸と設定して、既得権益を許さず聖域なき構造改革の実現を目指して小泉政権が圧勝した選挙であった。あの選挙で、多くの国民が、民の声で社会を変えることができるかもしれないと予感したのではないか。

08年11月の米国大統領選挙でも、4年前までは全く無名だったオバマ氏が大統領に選ばれたが、この“歴史をつくった”のも草の根の国民からの献金と自発的な応援だった。一人ひとりの国民の声が国や社会を変えることができるという確信が世界で広がりつつあるのである。

企業はこのような国民の声を察知して、サステナビリティを支援することが、生活者から選ばれて持続可能な企業になることだ。言葉にすればあたりまえのことだが、社会も政治も消費者視点で動き始めたということだろう。

モノに囲まれすぎた消費者が今欲しいと思っているものは、自分が社会の役に立つ人間として生活する商品やサービスである。「自分が生きているから社会が良くなる」という実感を与えるものだ。私は消費者が地球環境に悪い影響を与えながら生活しなければならず、その後ろめたい気持ちをすこしでも軽減したいと思う意識を「ギルティ・フリー」と呼んでいる。

ハイブリットカーに乗って、そのよさをアピールしたい。クールビズを着こなして、賢い生活者だと思われたい。フェアトレード商品を買って、社会的メッセージを添えて大切な人に送りたい。消費者の気持ちの一番底には「ギルティ・フリー」でかつそれが素敵に見えるということである。この気持ちをデザインとして形にしてくれる企業が求められているのである。

4. 企業は潜在価値をデザインできるか

とはいうものの、ここで大きな課題にぶち当たることになる。それは、社会や消費者が望んでいるような課題を誰が発見し、デザインを与えて形にしていくことが企業に可能かということである。効率や生産性で活動を縛られている企業はデザインというフリンジ的な要素を経営の正面に持つていくことは簡単ではない。

だから、日本の革新的な技術の多くは意外にも大企業ではなく小さな企業から出ている。あるいは大企業であっても、主流ではなく、どちらかというと傍流で予算も少なくそれゆえに研究者には自由な時間が期せずして与えられていたような小さな部署から出てくる場合が多い。青色発光ダイオードを発明した中村修二教授も、恵まれた環境と潤沢な予算の中で開発に成功したのではなかった。長年成果が出なかったゆえに予算が縮小され、資金が少なかったために、窒化ガリウムという質の悪い結晶体を使用したことが成功につながった、とご本人から聞いたことがある。

ある分野に執念を持ってその技術なりアイデアなりに魅了された人が、経済的には恵まれなくても粘り強く取り組むことで革新的なアイデアが生み出されている。

オタク研究家の岡田斗司夫の『オタク学入門』（1996年 新潮社）によると、オタクの持つ能力とは“視力”だという。常人には見えない差異や細かな違いを発見し、それを分類して意味の構造を作り上げる能力を“視力”とっている。オタクの視力を持っていなければ革新的なアイデアを持

続的に発展させられないし、小さな差異に価値を感じてそれをデザインしていくこともできない。

社会の中にある潜在的なニーズや顕在化していない課題に敏感に気づく注意力を持ち、経済的な効率や生産性にとらわれずに取り組めるのは、企業よりはNPOのような組織である。NPOは利益を生むことよりも、問題解決を最優先して組織の形が決められている。その行動思想や行動パターンは企業のものとはかなり異なっている。これをいかに融合するかがポイントとなっている。

5. 求められる企業像とは

企業とNPOが融合した組織が社会の課題にソリューションを与え、エクセレント・カンパニーのひとつの理想系を形成するだろう。それがどのようなものかはまだ現出していないが、それに近い機能としてはNPOと企業がコラボレーションしたものがある。

現状ではある目的や特定の分野で提携していることが多いが、今後は企業がNPO化し、NPOが企業化していくのではないかと予想している。

このような企業は、収益性をベースとしながらも、社会の顕在化していない課題を発見してそれにデザインを与え、社会の課題にソリューションを与えることがミッションとなるような企業である。

そのような企業で働く人は、仕事の中で自己実現ができ、生活の安定が得られる。

このような企業で働く人のイメージとして、ジョージメイソン大学のリチャード・フロリダ教授が『クリエイティブ資本主義』(2008年 井口典夫訳 ダイアモンド社)の中でクリエイティブ・クラスとして論じている。クリエイティブ・クラスとは、サービス業に従事するホワイトカラーよりもさらに上位に位置するクリエイティブ・クラスという知的階級で、彼らの仕事は、デザイナー、大学教授、弁護士、芸術家など、自分の代わりがないような職業である。クリエイティブ・クラスは、肉体労働者のブルーカラー、サービス業従事者のホワイトカラーに対して、ノーカラー(襟のないシャツを着て勤務している人)と呼ばれる。彼らは、お金のために働くのではなく、やりがいのために働く。けれども自分の働きの評価は賃金で表現されるので、高い賃金を好む。彼らは厳格な時間や労働の管理(ハード・コントロール)を嫌い、自主性を重んじた緩やかな管理(ソフト・コントロール)を強く望む人々である。

このようなクリエイティブ・クラスが存在できる企業は、他の企業ができない仕事を発見し、収益性が高く、しかも社会のソリューションを提供する企業になる可能性が高い。

消費者としての生活者が求めるエクセレント・カンパニーと、労働者としての生活者が求めるエクセレント・カンパニーを合わせると、社会の課題を発見する力、その課題にソリューションを与える形をデザインする力、その結果として収益性の高い仕事を開発する企業が整合性をもって提示されるのである。

これがこれからのエクセレント・カンパニー像として強調したい点である。

「真実の時代」と企業経営
(株)GKデザイン機構 代表取締役社長
田中 一雄

1. 変化するCSRの社会背景

(1) 安全安心から地球環境問題へ

「偽り」がキーワードとなった 2007 年、偽装表示や様々な偽装工作が世を賑わした。そして 2008 年 1 月「毒入り餃子事件」でそれは頂点を迎える。消費者は、これ以上企業を信じることはできなくなったのである。こうした「真実」への希求は、世界経済の同時不況を迎えても変わることはないだろう。それは、人々の生命にかかわる最も基本的な問題であるからだ。また、「毒入り餃子事件」に端を発した中国産への不信は、凶らずも国産食品の見直しへとつながり、食糧自給への認識を促すこととなった。今後人口爆発に伴う 2020 年問題が発生した場合、先進国のなかで最も高い食糧輸入率を持つ日本は、食糧自給の大きな壁に直面することになる。こうした観点からも自らの足で立ち、安全な生活を安心して送る社会を今後とも形成していかなくてはならない。

こうした「安全安心への希求」の一方、今日最大の社会的課題となっていることが「地球環境問題」である。言うまでもなく「不都合な真実」を契機として、地球温暖化に対する認識は急速に全世界に広まった。日本の企業においては、かつての公害問題やオイルショックに伴う省エネ対策など、早くからこうした課題への対策に取り組んできた。そして、今日では、日本人の持つ集団的かつ集約的取組みによって、環境先進国としての評価を得るに至っている。今、世界は急速に環境シフトを進行させている。これは、経済不況下においても変わることなく進むであろう。日本企業は、これまでの実績の上に、さらに世界をリードする環境技術を開発するとともに、その社会化に努めていかなくてはならない。

企業の社会的責任というものは、このような社会背景のもとに、「偽り」のない姿で果たしていかなくてはならない。様々な「偽り」を目にしてきた消費者は、何が真実であるかを常に求めている。こうした期待に応えていくことのできる企業こそが、サステイナブル・デベロップメントを達成することができるのである。

(2) 真実の時代－What is truth?

「不都合な真実」は世界の視線を大きく転換させた。それは、ゴア元副大統領による説得力のあるコミュニケーションと、IPCC による学術的裏付けによって不動のものとなった。世界は今、CO₂を削減する低炭素社会の実現に向けて、懸命に努力を続けているところである。しかし、この「不都合な真実」も欧米先進国による排出権取引ビジネスを導き出すための「好都合な事実」であったとする見方もある。IPCCはその第四次報告書において「地球温暖化に関する人為的関与は決

定的に明らか」としているが、その「関与」の影響範囲は、かなり不確実な様相を呈している。一方、長期の地球史的には寒冷化に向かっていることは、明確な事実であると言われている。こうした状況下、温暖化懐疑派からは「地球温暖化現象」が、太陽の黒点活動の活発化であるにせよ、あるいは人為的活動によるCO₂増加のためであるにせよ、その影響は小さいという声も上がっている。そして、仮に温暖化により海面上昇が発生しても、それは縄文時代に戻るだけの話であると言われているのだ。¹⁾

むろん、現代は縄文時代ではない。環境問題に対して、かつてならば民族の大移動で対処したであろうが、現代社会は、国境を持ち、多くの大都市は沿岸部の堤防の中に成立している。安易な話はできないことは確かである。

このような、不確実な予測の中で、明確なことは化石燃料の枯渇であり、人口爆発に伴う食糧問題、そして水問題が発生してくることである。従って、環境問題を低炭素化対策だけに限定するべきではなく、幅の広い視野のなかで自然エネルギーへの移行や、食糧自給率の向上、異常気象に伴う洪水や渇水への対策を進めていかななくてはならない。

企業は、生活者の持つ「真実への希求」を認識し、“What is truth?”という目を持たなくてはならない。その上で、企業がその活動を通じて、社会的価値を形成することによって、地球的規模で全てのステークホルダーへの貢献を図っていかなくてはならないのである

2. 必要とされる Social Value の形成／社会性と企業

(1) 企業モデルの変革

サブ・プライムローン問題に端を発する世界同時不況は、2008 年後半から始まり現在のところ納まる兆しはない。こうした、全世界経済同時ストップ下で、CSRや環境問題は吹き飛ばかに見えた。しかし、オバマ米大統領の就任により、グリーンニューディール政策が取り上げられ、環境対策こそが景気回復のキーになるとも見なされている。

ある面、今回の世界同時不況は、リーマンブラザーズ倒産に象徴されるように、「限りない利潤の極大化」が企業の目的であった 20 世紀型経済モデルの終焉であるとも言えよう。こうした従来型の企業モデルが変わって、地球環境への貢献をテーマとする企業が必要とされる時代を迎えたと言って良いだろう。

(2) 人と地球に必要とされる企業

“What is truth?”という視点は、先進国のエリート層に限定されるものではなく、今後世界の趨勢になっていくであろう。少なくとも日本では社会が「偽」を許さないばかりか、市民一人一人が地球環境問題に対して何ができるかを考え始めている。その時、企業は時代の要請に明確に応えていかななくてはならない。もはや単なる利潤の極大化が企業の目的ではなく、人々の健康と心の

安寧を達成するとともに、来るべき地球環境問題に対して先進的に対処していくことが必要とされている。

3. 日本的特質の再発見／文化性と企業

(1) 日本を超えたアジア企業

かつて、ソニーやホンダの例を出すまでもなく、日本の製品はデザインも機能も優れており、世界のトップクオリティにあると言われてきた。そして今日、多くの企業人はいまだにその価値は変化していないと信じているのではないだろうか。しかし今、中国社会では「デザインは韓国、技術は日本」ということが一般的に認識され始めている。これは、グッドデザイン賞において、並みいる日本企業を尻目に、韓国製品が高い評価を受けていることでも裏付けられる。さらに、技術面でもアジア諸国は急速に進展しており、総合的に日本を超えていく日が来ることも遠い日のことではないかもしれない。

こうしたアジアの状況と、世界のマーケットの中であって、日本企業は何をどのように作っていくべきなのであろうか。その答えは、日本のオリジナルな感性や、視点、そして心と言ったものの中にあるのではないか。さらに、加えて地球的危機状況に対して対処する先進的環境技術、そしてAI(人工知能)を活用したロボット技術など、新たな地平を開くべき時が来ていると言えよう。

(2) 日本的ものづくりのコアコンピタンス

世界経済同時不況と進展するアジア企業力のなかで、日本企業の生きる道はどこにあるのだろうか？それは、次の二つの視点であると考ええる。

一つは、言うまでもなく環境技術である。すでに述べたように、日本の環境技術力は依然としてトップレベルにあり、企業の意識も高い。今後、世界経済がグリーンリカバリーを図っていくとすれば、日本に対する期待は自ずと高まってくる。日々革新する環境技術に取り組んでいくことが、サステイナブル・デベロップメントを達成させるカギとなるであろう。

もうひとつの視点は、日本的感性にあると考ええる。これは、他の国にはまねることのできない繊細かつ精緻なモノづくりである。それは、美的工芸的完成度のみをさすものではない。それは、2005年のグッドデザイン大賞を受賞した「痛くない注射針」に代表されるような、高度な技術力を人のために活かしたモノづくりなどにも表れている。さらに、ここにロボット技術やAI(人工知能)が組み合わされていくことも大いに期待される。

こうした二つの視点に基づく企業姿勢が、今後の日本企業のコアコンピタンス形成していくものと考えられる。

4. 人を真に解放する技術の時代へ／技術革新と企業

(1) 世界を同時化した IT

今日の世界同時経済不況は、IT を背景に高度に進展したグローバル企業のあり方に起因するものである。その意味で、IT 技術は社会の国際化に大きな貢献をしたが、新たな問題も起こしたとも言えるだろう。このような、情報技術の発展は今後も止まることはなく、さらに発展していくに違いない。その時、私たち人類は、いかにこうした「ツール」を使いこなしていくかが問われてくる。日本人の「新モノ好き」や「情報好き」は IT を推進する力となってきた。そして、今や IT は、現代社会の基礎技術化しているともいえる。今後もこうした IT の活用は必須要素であり続けるだろう。

(2) 人間性を回復させる AI 時代へ

今、IT の先に AI(人工知能)の時代が開こうとしている。超高度な演算機能が生活のなかに取り込まれていくことによって、社会が変革されていく。そして人々は、真に創造的行為にかかわっていくことができるようになるだろう。特に、AI と結びついたロボット技術の進化によって、製造、サービス、日常生活などあらゆる場面が変化する。「モノに心を見る」日本的感性は、こうした場面においても積極的な先進性を推進していくだろう。これこそが、世界をリードしていく日本企業の優位性を導くものと考えられる。

5. まとめ

厳しい国際経済社会にあって、人々の目は「**真実とは何か？**」向けられている。その時、社会を牽引する企業の役割は、「**安全で安心**」な社会を提供するものでなくてはならない。そのためには、嘘のない社会的責任を果たすことはもちろんのこと、いかに地球環境に貢献することができるかが重要である。また、日本企業はこうした「**環境技術**」を積極的に活用推進するとともに、「**日本的感性**」に基づいた「**精緻かつ人間的なモノづくり**」も必要である。さらに、そこに先進的な「**IT や AI**」を活用することも必要である。これらの要素を効果的に活用していくことによって、サステイナブル・デベロップメントを具現化するエクセレントカンパニーが達成されるものと考えられる。

<参考文献>

- 1) 丸山茂徳 (2008)、『地球温暖化』論に騙されるな！』講談社

化学企業のサステイナブル・デベロプメントのための条件

社団法人 日本化学工業協会

専務理事 西 出 徹 雄

時代の変化とともに事業環境が大きく変わっていく中で、どのようにして持続的な発展を実現できるかは、企業共通の課題である。

化学産業の中で考えてみると、2つの要素が大きく関係している。第1は、素材産業の責任として化学物質の人の健康や環境への影響に関する責任を如何にしてきちんと果たしていくかということ。特に最近時点においては地球環境問題へのしっかりした対応が避けて通れない課題となっている。第2には、ユーザー、消費者、社会のニーズに対応した材料、製品を化学技術の基盤の上にもどのように生産、供給していくことができるかである。消費者および社会のニーズには環境や安全の問題が深く関わっていることから、2つの要素は密接に関係している。これら両方の要素に十分対応し、企業として持続的な発展を続けることがエクセレント・カンパニーの条件となる。

1. 化学物質総合管理への対応

化学産業の企業にとってユーザー、消費者との関係で最も大きな課題は、供給する製品の安全性の確保である。古くは、工場からの廃ガスや廃水による環境汚染の問題への対応があり、また製品に含まれる成分の環境や健康への影響、更には使用後の製品を処理する段階での処理過程で発生するダイオキシンの問題へと範囲が広がってきた。直接的な被害がすぐに発生するような問題、継続して使用することにより労働者や消費者に被害を生ずるような問題に対しては各種の法律で該当する化学物質が指定され、製造や輸入の禁止や使用の制限が設けられてきた。また、長期間、環境を通じた低濃度の暴露による影響についても企業の自主的な排出削減活動により、リスク削減を図る努力が続けられ、成果を上げてきたところである。

こうした努力は、最近になって急に始められたものではなく、化学製品のライフサイクル全体を通じて、その管理に責任を持つという意味でレスポンシブル・ケアと名付けて化学企業が実践し、既に20年を超える歴史を持っている活動である。1985年にカナダの化学工業協会が始めた活動であるが、各国の化学工業協会で組織されている国際化学工業協会協議会(International Council of Chemical Associations; ICCA)でも、このレスポンシブル・ケア活動を1990年代初頭から世界共通の課題として取り上げ、参加団体とその傘下の会員企業への浸透を図ってきたところである。日本においても1997年に日本レスポンシブル・ケア協議会が設立され、100を超える企業が会員として積極的に活動を展開している。活動は自らの内部で行われる活動だけでなく、レスポンシブル・ケア報告書やCSR報告書を対外的に公表するとともに、消費者や地域での対話などまで踏み込

んだ活動を進めている。

化学物質の安全性の管理を更により広く、国際的な枠組の中で推進する体系的な動きの第一歩は、1992年にリオデジャネイロで開かれた国連環境開発会議（地球サミット）でまとめられた「アジェンダ21」の第19章に具体的に対応すべき課題が列記されている中に見ることができる（図1）。10年後の2002年のヨハネスブルグ・サミットにおいて「2020年までに有害な化学物質による人の健康と環境への悪影響を最小化する」との目標が設定され、それを具体化する方法として2006年の化学物質管理国際会議（ICCM）において「国際的な化学物質管理に関する戦略的アプローチ(SAICM)」が決定された。具体的な化学業界で実施するプログラムとしては、レスポンシブル・ケア世界憲章の署名拡大とGPS(Global Product Strategy)を進めることとしている。

図1

「環境と開発に関する国連会議」 地球サミット(1992)

「アジェンダ21」第19章: 化学物質管理に関する6項目

1. 化学品のリスクに関する国際的な評価の拡大と促進
2. 化学品の分類と表示の調和(GHS)
3. 有害化学品および化学品のリスクに関する情報交換
4. リスク削減計画の確立
5. 化学品の管理に関する国家的実行力と能力の強化
6. 有害で危険な製品の違法な国際的運送の防止

このため、ICCAではレスポンシブル・ケア世界憲章の署名拡大を進めることとし、売上高上位150社の85%以上の署名を目指し、対象企業に働きかけている。レスポンシブル・ケア世界憲章は9項目からなり（図2）、日本企業もこれまでに27社が署名している。

GPSについては、9項目の戦略項目（図3）を作り推進しているが、日米欧の間でも各地域により法規制等の差があるため、それぞれの地域の状況に合わせて対応を進めることになっており、欧州はREACH制度の施行とペースを合わせて対応し、日本は化審法の改正に合わせて対応することで、これまで検討や対応が進んできた。しかし、昨年CEOサミット以来、化学企業の有する安全性のデータを自主的に集約し共有化を進めるべきであるとして、ベース・セットのデータをデータベース化する検討がリーダーシップ・グループにおいて急速に進められてきている。化学物質を使用量と毒性により4つのランクに分類し、それぞれについて必要なデータの種類を特定し、共有化する方式である。リーダーシップ・グループでまとめられたやり方については基本的な合意がなされているが、実際に実施可能であるかを検証するため、世界の各地域で主要メンバー企業がリード

する形で中小企業とともに試行を進める段階へ移ることになった。これらの活動は化学企業が自主的に進めるものであり、共有されたデータは、企業秘密に属する部分を除き公表されることになる。

図2

「レスポンシブル・ケア 世界憲章」

＜9つの重要な要素＞

1. 世界レスポンシブル・ケア(RC)基本原則の採用
2. 各国でRCプログラムの基本要件の実践
3. 「持続可能な発展」の推進への公約
4. 継続的な成果の改善と公表
5. 世界規模で化学製品管理(プロダクト・スチュワードシップ)の強化
6. 化学産業のバリュー・チェーンにおけるRCの普及と促進
7. 各国及び世界のRCのガバナンスプロセスの積極支援
8. 化学産業の活動と製品に対する関係者の期待に取り組む
9. RCを効果的に実施するための適切な資源の提供

図3

GPS 戦略項目

1. プロダクト・スチュワードシップ(PS)に関わるグローバル・ガイドラインの開発
2. PSの為の管理システムアプローチの開発及びPSの実行
3. リスク特性評価及びリスク管理の実行
4. 川下ユーザー業界とリスク評価・管理に関する共同計画を策定、実行
5. 国際政府間組織とのパートナーシップ
6. 公共へのPS情報提供の為のプロセスの開発
7. 科学的調査の実施、LRIの推進
8. GPSの各ステップと成果を内外に伝達するプロセスの開発
9. 各国政府や政府間組織の化学物質管理施策を適正化するため、グローバル・アドボカシーの基本原則を開発

以上のような活動を進めるための体制は、大企業に比べて中小企業や発展途上国の企業では十分なリソースが充足できないため、特に発展途上国に対してはキャパシティ・ビルディングのための活動を積極的に進めること計画され、東欧等でのワークショップが既に開催されているが、他の地域についても、レスポンシブル・ケアのリーダーシップ・グループと連携して順次開くこととしている。アジア地域では3月下旬にタイのバンコクで日本企業が中心となって開催が予定されている。

また、2009年5月にジュネーブで開催される国連環境計画による第2回化学物質管理国際会議(ICCM-2)では、化学業界の対応の進捗を対外的に示すことにしており、UNEPやOECDに加えて、環境NGOにもサイドイベントへの参加を呼びかけている。

以上のような化学物質総合管理やGPSなどの活動は、消費者や社会に直結するというよりは、自動車メーカーや電気電子メーカーへ部材や素材を提供するとともにその材料等に関する安全性データを提供するような行為のため、世の中一般からはほとんど認識されず、評価もされることはないが、具体的な製品の形で化学企業から消費者に提供される場合には、社会的に大きな反響を呼び、広く認識されることになるケースも生まれる。

最近の個別事例では、住友化学による防虫性の蚊帳「オリセット・ネット」が良い例である。「オリセット・ネット」は防虫剤を練り込んだ繊維で作られた蚊帳で、防虫剤が徐々に繊維表面から放散されるため、時間が経過しても洗濯しても防虫効果が5年以上持続する。このため、マラリアの被害の大きいアフリカでマラリア対策の有力手段として、世界保健機関(WHO)からも推奨され、マラリア予防に大きな成果を上げている。また生産技術をタンザニアの現地企業に無償提供し、現地で生産することにより地元で雇用を生み出し、増産により雇用を拡大する好循環を通じて、保健と雇用の両面から現地社会への大きな貢献となっている。こうした社会貢献が可能になったのは、単に社是として古くから社会への貢献を標榜してきた企業文化の面だけでなく、事業部門として樹脂事業と農薬事業を自社内に併せてもつことにより、防虫効果が持続できる繊維材料の開発が可能であったことがある。

マラリアの予防はマラリア原虫を媒介するハマダラカの駆除が効果的で、かつてはDDTの散布による蚊の駆除によりマラリア感染者数が激減したが、DDTの難分解性から1960年代以降、各国においてDDTの使用が禁止されるとともにマラリア感染者数が毎年数億人のレベルに増大し、百万人以上が死亡する状況となった。WHOでも2006年秋から室内散布用に限定してDDTの使用を解禁するに至っている。

人の健康や環境への影響の観点から使用禁止となったDDTに替わり、別の化学物質と技術により、人の健康の確保が実現できるという意味でも、この「オリセット・ネット」の事例は化学企業の安全性と新規事業構築を両立させ、社会的にも高く評価された事例として優れたものである。

2. 地球温暖化問題への対応

化学産業はエネルギー多消費産業の一つとして、地球温暖化問題との関わりは大きい。日本においては、エネルギー起源のCO₂発生量の約40%が産業部門からであるが、産業部門の中で化学産業は鉄鋼業に次ぐ位置にある。

このため、京都議定書の枠組の中では、約200社が傘下してエネルギー原単位を改善する自主行動計画を進めてきた。1990年に比べエネルギー原単位を10%改善する目

標を立て実施してきたが、2007年秋に見直しを行い、90年比で20%改善へとより高い目標設定を行い、実現に向け努力を続けている。

国際的な議論は、2013年以降のいわゆるポスト京都議定書についての枠組み作りに向け進められているが、国際合意の起源として設定されている2009年12月のCOP15に向けて、具体的な国別削減目標の設定をどうするか、また国際的にも公平な目標設定をどのように行い、これまで義務の掛かっていなかった主要排出国に対しても削減努力を課す又は促す新しい枠組となるよう交渉が続けられている。

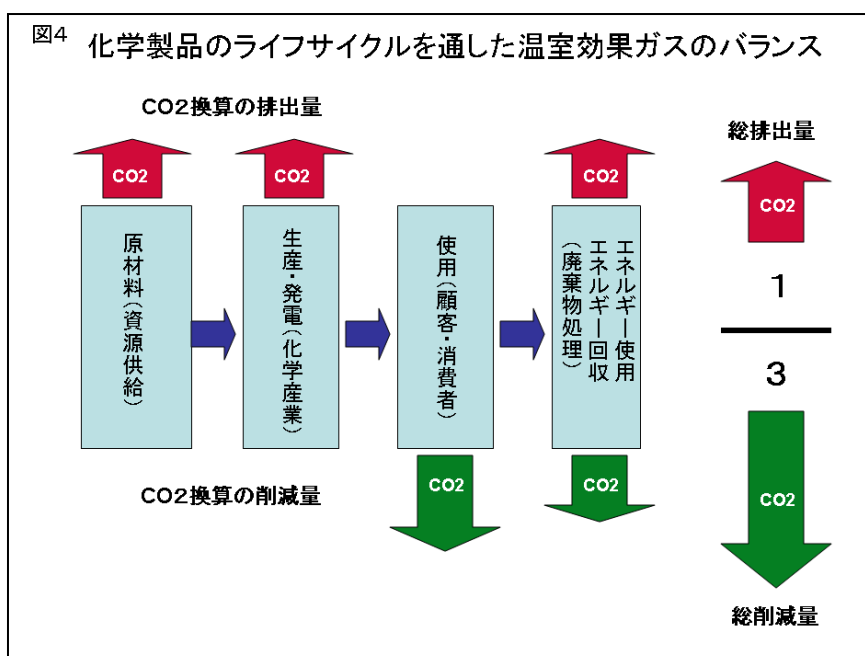
地球温暖化問題に対する化学産業のこれまでの姿勢を振り返ってみると、京都議定書ができる段階では化学産業としての提言やポジションを対外的に示すようなことはしていなかったが、鉄鋼やセメントなどの産業と並ぶエネルギー多消費産業として、地球温暖化問題への対応は優先的に取り組むべき課題であり、ICCAにおいても一昨年の組織改革で新たにリーダーシップ・グループが新設されることとなった。ポスト京都議定書の枠組み作りはどう関与していくか、将来の温暖化ガス排出に化学産業がどのように貢献するかを、ICCAでは明確にしようと検討を進めている。

このため、4つのタスク・フォースが作られたが、実際の作業としては、①セクター別アプローチに向け、化学プラントの効率性を定量的に評価し、実態に対応した効率改善とCO₂排出削減を進めるためのベンチマークによるデータ収集のためのベンチマークTF、②建物の断熱化、輸送機械の軽量化、照明やディスプレイの効率化など化学製品が使用される段階での省エネ、CO₂排出削減への貢献を定量的に把握するライフサイクル・アセスメント(LCA)を進めるLCA/TF、化学産業としての基本的な考え方をまとめるポリシーTF、それに①、②のTFでまとめられた成果を対外的に広めていくためのアドボカシーTFがそれぞれ活動している。

ベンチマークTFでは、主要品目についてプラント単位でのベンチマークデータの収集を進める計画であるが、欧州では既に2013年以降についてEU当局から排出量取引の案が提示されているため、欧州化学工業連盟(Cefic)においてエチレン、ソーダなど8品目についてのベンチマークをまとめる作業が進められている。日本においても欧州の作業を参考に、品目の選定とデータの整理作業が進められているが、米国は政権交代の時期に当たり、国としても化学業界としてもポスト京都議定書の枠組に対する統一的なポジションがまとまらない状態が続いており、オバマ政権の今後の動向を見極めたいとの態度を保っている。なお、途上国まで含めた世界の化学産業の効率性のデータはIEAが発表しているものが唯一である現状から、IEAに対して情報ソースの開示を求めるとともに、各国・地域についてのより詳細なデータを提供し、現在の推計の精度を向上させるよう働き掛けていくことにしている。

LCA/TFでは、主要化学製品についてのLCA調査を約100万ユーロの予算規模でMcKinseyに委託して検討を進めている。現在まで日米欧から提出された約100品目につ

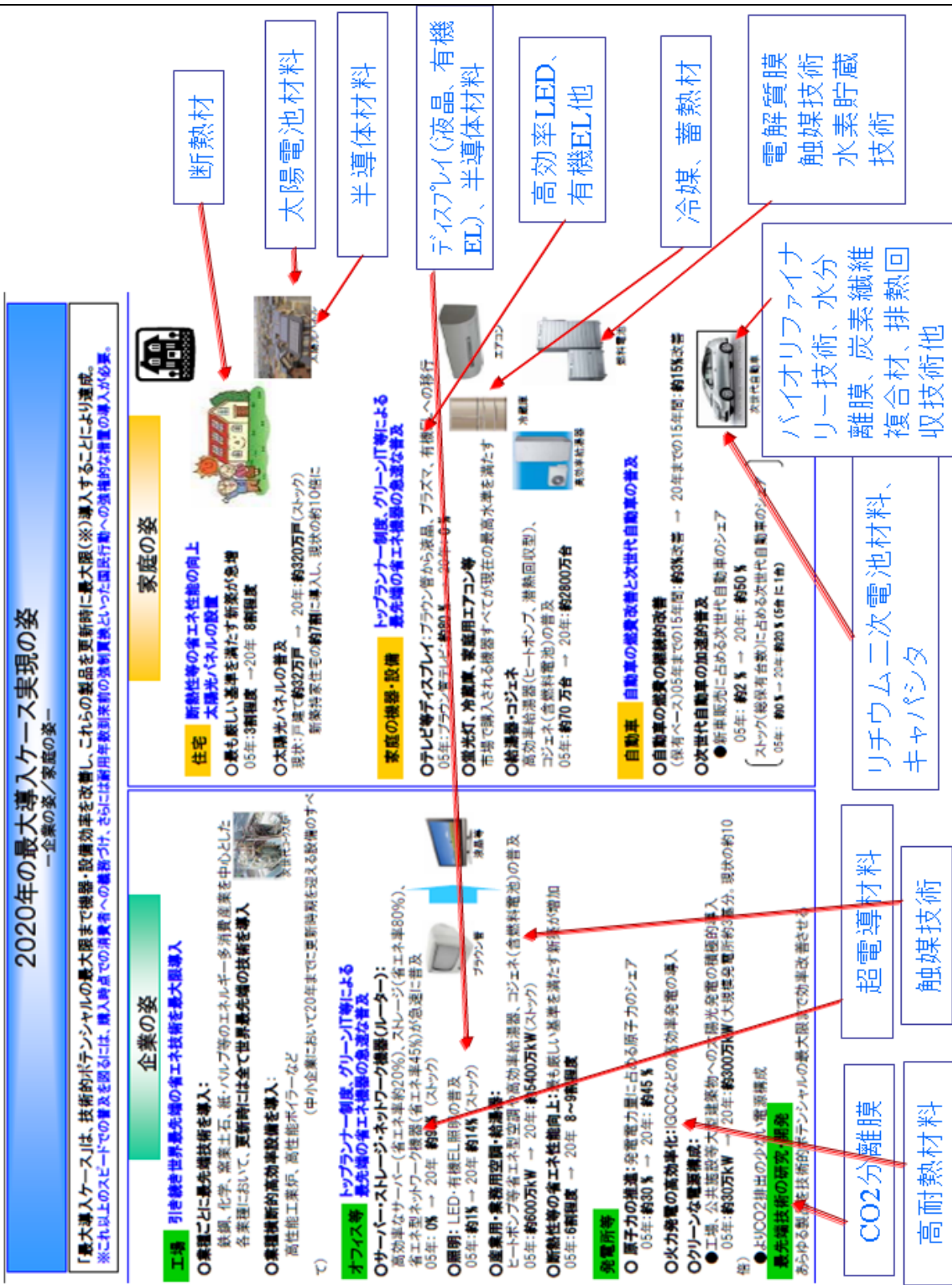
いて原材料の生産から化学製品の生産、使用、廃棄までのライフサイクル全体における温室効果ガスの発生量と省エネによる削減量の推計を行っており、最終的な報告書の取りまとめの段階に入っている（図4）。ドイツの BASF 社が自社製品について行った先行的な LCA 分析の結果では、CO2 発生量 1 に対して当該製品の使用による CO2 削減量が 3 に相当するという結果が出ているが、今回の調査分析の結果でもほぼ同様の結果が得られる見通しとなっている。なお、調査が公正かつ客観的に行われていることを検証するため、調査の内容を環境保護団体にチェックしてもらっている。こうして得られた定量的な分析結果を基に、化学産業は地球温暖化の原因者というよりは、遙かに大きな削減ポテンシャルを有する問題解決者であることを積極的にアピールしていくことになり、具体的な対外的発表の進め方をリーダーシップ・グループで取りまとめることにしている。



COP15 に向けて世界の化学業界としてどのようなポジションで臨むかについては、各 TF の成果を踏まえて5月の理事会で明確にすることになるだろう。更にその先の地球温暖化対策を推進する上では革新的な技術開発の役割が大きくなると思われ、日本では「クールアース50」計画実現のためのエネルギー革新技術計画のロードマップまで作成しているが、各国における今後の革新的技術開発についての情報収集を進めている。中長期の対策を考える上では、技術開発の重要性は更に増すことになり、エネルギーの最終消費に関わる対策こそ温暖化効果ガスの大幅な削減を可能にするものである。（図5）

こうした大枠の議論が進展する中で、これまで以上に個別企業の対応が注目される状況に変わりつつある。現状の製品や生産プロセスを前提にした省エネ努力から、更に需要構造の転換に対応した事業転換や大きなイノベーションに向け、経営の舵を切ることが期待

図5 エネルギー革新技術開発における化学の役割



される。

3. 化学企業の事業戦略

環境や安全を重視する消費者や社会の意識の変化は需要構造の変化をもたらし、化学産業が材料や製品を供給するユーザー企業、ユーザー産業の製品、サービスをも大きく変化させていく。その結果として、化学産業に対するニーズの構造的な変化をもたらすことになる。こうしたユーザー、消費者、社会のニーズに対応して事業内容を転換しつつ、持続的な発展を続け、安定した収益を維持できる企業こそエクセレント・カンパニーと呼ばれるのに相応しい企業である。

化学企業の事業も他産業と同様にグローバル化が進み、多国籍企業、とりわけ新興工業国の企業との競争が激化し、また世界の各市場の発展段階とニーズに対応して現地との関係を進化させながら、企業としての事業戦略と環境・安全問題への対応を両立させることが、各地域のユーザー、消費者の支持を得る基盤となる。

日本企業はこれまで、意志決定の遅さ、新規分野への対応の遅さ、構造転換の迅速さの欠如など問題を指摘されることが多かったが、化学産業の現状を見ると、これらの批判は必ずしも全て肯定できるものではない。

確かに短期的な利益を最大化していくためには、成長市場を追いかけ、M&A等を活用しながら事業構成を絶えず変化させ、長期的な研究開発や市場開発は極力外部化する経営戦略が有効かもしれない。しかしながら、化学産業の歴史をみると、新しい物質、材料や分野を生み出す基盤は、過去からの研究等の蓄積に依存する程度が、組立加工産業に比べ大きいという特徴をもっている。具体的には次のような時事例からもこの特徴が読みとれるのではないかと。第1に、世界の化学企業の売り上げランキングでも、依然として欧州企業が上位に数多くランクされていること。第2に、日本の半導体産業が80年代には世界を席卷する勢いであったものが、現在では大部分の企業は撤退し極めて限られた数の企業が残るだけの状況であるが、半導体を作るための材料については、日本の化学企業が過半の世界シェアを有し、グローバルに供給をする実態であること。

更に、欧米の化学企業の大手では、この10年ほどの間に、大規模な事業の転換等を図り、事業構成を大きく変えたり、事業部門を分離したりする事例が多数見られるが、成功例よりは、事業部門を限定化しすぎたために将来の発展が明確に展望できない状況に陥った企業の例が目立っている。また、IT化の波に乗り、原料や製品のEコマースによる取引も一時は関心呼び、もてはやされたこともあったが、汎用品のスポット市場を除けば、限定された範囲にとどまっている。

以上見てきたように、環境・安全問題は息の長い課題であり、一時的な見掛けだけの対応で企業イメージを変えられるわけではない。しかしながら、長期の視点を維持しながら十分な対応を継続していかなければ、消費者や社会の支持も得られないわけで、スピード

と内容の充実のバランスを取りながら進めていく企業の姿勢こそ、この分野に相応しい対応となる。好不況の大きな変動を超えて、どこまで企業としての基本姿勢を貫くことができるのか、現在の景気変動は各企業の企業文化そのものをテストしている。

経営資源としての「文化」と持続的成長を遂げる企業経営

日本大学大学院グローバルビジネス研究科 教授

平 田 光 子

1. はじめに

本稿は、企業が経営資源として「文化」をどのようにとらえ、それらをどのように活用して、持続的成長のメカニズムを構築しているかを概観する試みである。本稿の論点には、企業経営という視点から「文化」をとらえると、そこには、文化がもつ機能の二重性と、この二重性がどのように企業の持続的成長に影響を与えるかという点に焦点をあてて論じる。

このような視点から論じる背景として、まず第一に、「文化」という言葉が多くの意味と含蓄をもっている[1]ため、議論を集中させることが難しいテーマである。そのためには、本論では、経営資源としてとらえた場合の「文化」を、組織がその持続的成長のためにどのように活用するかという視点に焦点をあてることとする。第二の背景は、「文化」はなかなか具体的な次元でとらえることが難しいが、その一方で、民族レベル、国レベル、そして企業組織レベルで人々を動かす力をもっているという現実がある。これらを有効に活用するか否かで、それぞれの生み出すものは異なってくる。第三の背景は、「文化」はある程度、伝承し、維持し、変革するなどのコントロールが可能なものである[2]。従って、企業経営という極めて人為的な意図する行為の中で、どのように「文化」を扱うかによって、企業が成長するか否かという企業業績の結果も異なると考えられるからである。

このような「文化」の特性から、企業経営が持続的成長を遂げることに影響を与える「文化」の機能を明確にし、企業成長への影響メカニズムを論じてみたい。

2. 文化の様々な概念

(1) 社会文化と組織文化の概念

「文化」を社会学の視点から一般的に定義をすると「象徴を通して表現された意味の体系の様々な形態」[3]となるが、もう少し具体的な定義としては以下のようなだろう。

「社会を構成する人々によって習得・共有・伝達される行動様式ないし生活様式の総体。言語・習俗・道徳・宗教、種々の制度などはその具体例。文化相対主義においては、それぞれの人間集団は個別の文化をもち、個別文化はそれぞれ独自の価値をもっており、その間に高低・優劣の差はないとされる。カルチャー。」(大辞林、三省堂、<http://ext.dictionary.goo.ne.jp/leaf/jn/172962/>)

文化の社会的機能の中で、宮島および藤田は、特に「差異化」の機能を取り上げ、差異化の働きとして、①集団のアイデンティティの確立、②地位のシンボル、③選別の基準、④民族における異化と同化、⑤男性－女性のイメージの分化とステレオタイプ化、などを挙

げている[4]。

一方、経営学の分野では、主として組織マネジメントの中で組織文化としてとらえられ、「組織文化とは企業が事業を運営してゆく際に使用される価値、信念、仮定あるいはシンボルの複雑に絡み合った集合体」[5]と定義され、主として、組織文化によって、組織を統合化し、組織メンバーの行動をある方向性に促進し、そしてこれらを通じて組織の独自性を生み出す[6]。さらに、経営学の分野では、このような組織文化は組織のリーダー（経営者や企業家）によって創造され、管理され、変革されうると言う側面をもっている[7]。このように組織の内部で創造され管理された組織文化は、Barneyによると、組織内に独自性を蓄積し、この独自性は時として、極めて稀少であり、また他の組織は真似できないものになった場合、このような組織文化が競争優位性を生み出し持続的成長をもたらすことを主張している。また、マーケティングにおける文化の重要性を、青木[8]は、「文化は経済活動において重要な資産・リソースである、強い力を持つ」としている。

（2）資本としての文化

資本とは Lin によると「市場で利益を得ることを目的としてなされる資源の投資」[9]として、経済資本、人的資本、そして文化資本、さらに人的関係資本を挙げている。Bourdieuによると、労働市場の中でも文化の再生産は行われ、教育のなかでの報酬を強化するのに役立っていると指摘している[10]。

また、Barney は企業の中の経営資源を、財務資本、物的資本、人的資本、組織資本としている[11]。これらの中で、財務資本、物的資本は交換性が高いが、人的資本を教育訓練などによって個人レベルの人間関係や洞察力、また組織レベルでは、これらの個人の能力を発揮できる組織構造、その組織特有の調整メカニズムを構築することによって組織としての文化資本が形成される。このような資源は、財務資本や物的資本のように交換性や代替性が少なく、模倣困難性が高いもので[12]、その模倣困難性の前提に暗黙の前提や個人に帰属する能力などの見えざる資産[13]であるケースが多いからである。

3. 経営資源としての「文化」の二重性

（1）文化の次元と企業文化の二重性

企業経営において、文化は大きく分類すると二つの次元、すなわち社会レベル（ここでは国レベルを議論の前提とする）と企業レベルに分けられる。本論では、「文化」としての基本的な性質として「差異化」と「共有性」については、どちらのレベルの文化も同様な機能を持つと考えられるが、その管理や変革ではかなり様相が異なる。

国レベルの社会文化は、企業文化ほどは個人がコントロールをすることは難しく、社会の様々な要因、すなわち文化の再生産といわれる教育に加え、最近の情報技術によってもたらされる情報などによって、極めて長い時間を要して、様々な要因の影響を受けながら

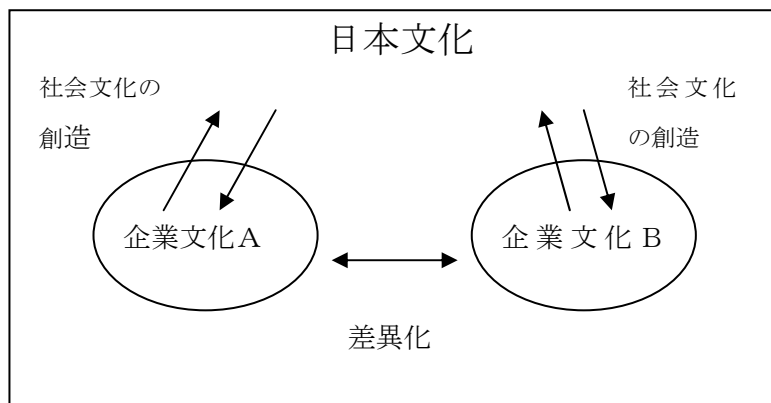
文化は変容してゆくことが考えられる。

一方、企業レベルの組織文化（企業文化）は、時間はかかるものの社会文化の変容に要する時間よりは短い期間に、経営者やリーダーによって、文化を意図的に変容することができる[14]。

このように考えてみると企業は、このようなコントロールが難しい社会文化とコントロールが可能な組織文化をうまく組み合わせて、企業のアイデンティティ(独自性)を構築していると考えられる。すなわち、日本文化から日本らしさを取り入れ、しかし、一方では、日本の企業同士は、組織文化によって差異化を行うという構図である。ある時期に限ってみれば、日本文化を有する企業としての共通性と企業同士の差異化の根底には、それぞれの企業は、日本を構成する主体でもあるため、日本文化の再生産の場の機能をもつことにもなる。

したがって、企業文化とは社会文化の創造の場でもあり、一方では、他企業の差異化をする機能も持ち合わせるといった機能の二重性をもつことになる(図一 1 参照)。企業文化がもつこれらの二重性は、他の企業との差異化を図りながら、結果として同国の共有資源である社会文化を創造あるいは再生産を行うという矛盾となる。

図一 1 文化の2つの次元



(2) 業界成長と企業による「文化」の活用

企業が成長するためには、組織内の資源の獲得、創造、そして蓄積が必要である。一方で、他企業とは競争をすることになるため、差異化をはかり、競争優位性を高めなければならない。このような中で、多くの企業には、社会文化を共有財産として活用し、革新的技術をもって差異化を図るという形で、文化を活用している事例が見られる。

例えば、自動車産業を見てみると、日本車メーカー各社は、「日本」を前面に打ち出すことで、「品質がよい」というイメージを共通して享受し、一方、各社はラインナップやデザインあるいは燃料エネルギー源の違いなどの前面に出しながら企業同士の差異化を図ることで、2007年までは国内外で自動車各社は共に成長してきた。ここでは、グローバル市

場で競争するときは、日本文化としてのアイデンティティーすなわち品質や日本的デザインなどに代表される日本の独自性を活用し、企業同士で競争するときは技術とそれらを生み出す土壌となった企業文化で差異化を図るといったモデルが、2つの次元の文化の力が2007年までは日本の自動車各社はそれぞれ業績を伸ばしながら産業全体を押し上げることになったと考えられる。また、同様に化粧品業界でも、資生堂は「日本の女性の美しさ」を常に前面に出しながら、同社を世界ブランドに発展させてきた。それに伴い、日本の化粧品の他の主要ブランド（花王、カネボウ、コーセーなど）の海外進出も順調な伸びを示している。

上述のような長期的な企業から業界に影響してゆく現象が、具体的な企業活動ではどのようなになっているのかを、事例から検討してみたい。

4. 日本企業による「文化」の活用事例

(1) 三和酒類株式会社の事例

大分県宇佐市に三和酒類株式会社がある。同社は、もともと地元の小さな清酒の造り酒屋であった赤松本家酒造株式会社、熊埜御堂酒造場、和田酒造場の3社が1958年にまとまって1社になった企業である。その後、西酒造場も加わり4社となった。本来、地元の酒造メーカーには家族企業が多い。しかし、嗜好品である酒造メーカー大手は、巨額の資本で設備投資や広告宣伝によってシェアを伸ばす中、地方都市にある近代化に遅れた中小企業の酒造メーカーは次々に姿を消していった。しかし上記4社は生き残りをかけて、「家業から企業へ」を合言葉にして結束し、経営の近代化を図った[15]。

この三和酒類が生き残りをかけて開発したのが、「いいちこ」である。「いいちこ」は、大分の方言で「いいですよ」あるいは「よいですよ」という意味で、1979年に発売に先立ち地元の一般公募によって採用された[16]。

それまでは、大分県の焼酎のトップブランドは二階堂酒造の「吉四六（きっちゃむ）」であり、「吉四六」は1976年の発売以来、素焼きの独特のボトルに入った高級感をもつもので、まさに焼酎の代名詞のようであった。「吉四六」発売後、3年経って「いいちこ」が発売されるわけだが、すでに大分県の特産品として東京でも「吉四六」は知られている中、「いいちこ」は一村一品運動や焼酎ブームにのって、売り上げを伸ばしていた。しかし、当時の経営者は1980年代の焼酎ブームが去った後も安定的に売れる仕組みをつくらなければならないと思い、そのためには地元の消費だけではなく、全国ブランドになる必要があると考えた。そのためには首都圏で広告宣伝をしなければならないが、企業経営の安定化を図るために広告宣伝費は当時の売り上げの5%と決められており、当時の売り上げから算出すると広告宣伝費は500～600万円程度しかなかった。同社のからマーケティングを任されたアートディレクター河北秀也氏（現東京芸術大学教授）は、限られた予算で「いいちこ」ブランドを全国ブランドにするためには、息の長い広告づくりが必要と考え[17]、

駅のポスターに集中して継続することでブランド認知度を高めていった。ブランド認知度を高めた大きな要因のひとつに、「いいちこ」のポスター場面の一貫性にある。「いいちこ」のポスターは図一2にもあるように、いつも自然や美しいレンガの街、お花畑など、まさに「美しい日本」の風景の中に小さく「いいちこ」がいるパターンを 30 年近く続けている[18]。

「いいちこ」発売初期の十分な広告宣伝費がなく資源が少ない時期に、「日本の自然」という共有資産である文化を宣伝内容として活用した事例である。

図一2 三和酒類のポスターカレンダー写真例（2009年2月）



（出典：http://www.iichiko.co.jp/design/graphic/09/09_feb.html）

また、同社は「いいちこ」が発売されて 7 年目の 1986 年以来、「季刊 iichiko」という文化誌を発刊しているが、この季刊誌の紹介文に以下のようなくだりがある。

土地とそこで暮らす人々が醸し出す「味＝文化」を大切にすることは、わたしたちが暮らしてゆくうえでの原点です。文化は、素材を大切にしながらじっくりと磨きあげることによってはじめて、独自で豊かな世界を持ちます。

・・・・・・・・・・・・・・・・中略・・・・・・・・・・・・・・・・

土地に根ざした文化や一人一人＝男女のあり方―「民俗」と「精神」の二つの

テーマを真正面から切りこみ、大胆な視点ときめ細かい質をもった超領域的な研究・考察をおこない、さまざまな反響を呼んでいます。

(出典：三和酒類株式会社ホームページ <http://www.iichiko.co.jp/>)

三和酒類(株)は、「いいちこ」の販売が順調に伸びてきた段階で、上記のように「いいちこ」を通じて、差異化を図ってきた企業文化を象徴する広告コンセプトを具現化する季刊誌を発刊しつづけてきている。この季刊誌は、「文化」を様々な視点から国内外の研究者などの質の高い論文を掲載し、高い評価を得ている。三和酒類(株)は、広告に「日本の自然」という文化資本を活用しながらも、経営安定期に入ってから、日本国内および海外にも三和酒類(株)の企業メッセージを発信しつづけてきている[19]。

三和酒類(株)の「いいちこ」発売とともに 1980 年代に始まった焼酎ブームは、そのまま順調に推移し、2000 年以降の日本酒全体の低迷の中でも、焼酎メーカー各社の努力によって焼酎消費量は増え続けている。三和酒類株式会社は、「いいちこ」を発売後、1980 年代の焼酎ブームの最中に二階堂酒造を抜き、200 年代に入っては海外展開にも成功し、焼酎メーカーとして売上高第 1 位を維持している。その間、焼酎を「文化」として位置づける姿勢は、「いいちこ」発売以来、一貫している。

表-1 2007 年焼酎メーカー売上高ランキング

| 順位 | 社名 | 従業員数 | 売り上げ高 (百万円) | 当期利益 (百万円) |
|----|-----------|------|-------------|------------|
| 1 | 三和酒類 (株) | 333 | 56,825 | 5,030 |
| 2 | オエノングループ* | 1070 | 38,518 | — |
| 3 | 霧島酒造 (株) | 320 | 29,940 | 1,606 |
| 4 | 薩摩酒造 (株) | 260 | 24,000 | 2,360 |
| 5 | 雲海酒造 (株) | 550 | 21,050 | 3 |
| 6 | 二階堂酒造 (有) | 48 | 20,150 | 2,000 |
| 7 | 高橋酒造 (株) | 64 | 10,448 | 600 |
| 8 | 酒田酒造 (株) | 137 | 9,421 | 599 |
| 9 | 西酒造 (株) | 45 | 8,114 | 537 |
| 10 | 本坊酒造(株) | 176 | 7,866 | 446 |

* 同グループは、合同酒精 (株)、福德長酒類(株)、秋田県醴(株)の 3 社の焼酎事業の売上高

* 帝国データバンク(2008)「2007 年焼酎メーカー売上高ランキング」から抜粋

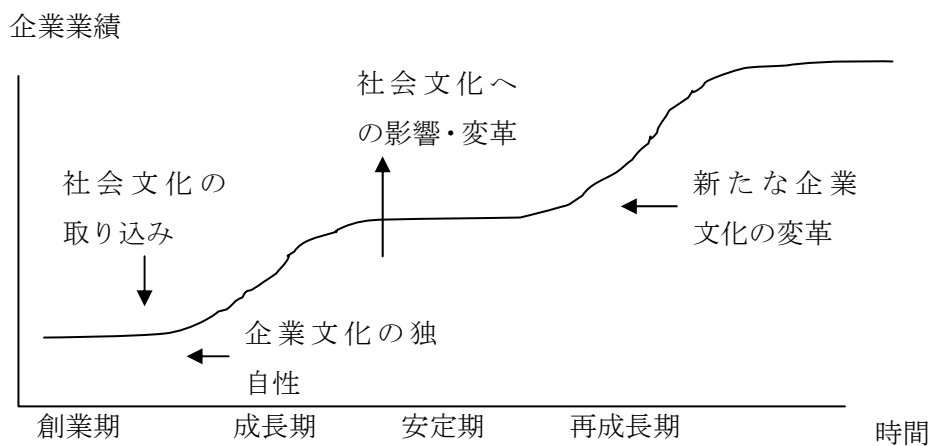
(2) 事例から得られたインプリケーション

上述の三和酒類株式会社の成長プロセスから判明することは、企業がまだ資源を十分獲得していない段階で、社会文化を資源として活用することは極めて有効である。そして、その後、成長するにつれて、社会文化の活用から成長を得た企業が発信する企業文化が社会文化にも影響を与え、「日本の独特の酒」として焼酎が消費され、その後「日本の焼酎＝文化」として海外市場に展開されるようになってゆく。

ある時点を見てみると、社会文化の利点の享受と企業文化の差異性は、一見相反するように見えるが、時間軸で見ると、社会文化と企業文化は次のような関係性をもつと考えられる。

すなわち、業績低迷期は、社会文化を資源として導入して、独自の企業文化の育成に努める。その後、社会文化の力を借りて成長すると企業文化を発信することで社会文化への影響を与えるようになり、結果的に社会文化を変革するようになる。社会文化となった段階で、少なくとも日本企業間では共有化されるので、差異化はできなくなる。その結果、今までの業績の急速な伸びは出せなくなるが、その後、また新たな資源を獲得するか創造して、独自の企業文化を形成するようになる。

図一3 企業の持続的成長と「文化」の活用・変革



4. まとめ

本稿では、「文化」を経営資源としてとらえると、国レベルで共有している社会文化と企業が独自性・差異性を発揮する企業文化の2つのレベルに分類できた。企業が成長する際に、どのように「文化」を活用するかという点に焦点をあてると、持続的成長をとげていた企業は、資源が少ない創業期には、社会文化を経営資源としてうまく活用し、独自の企

業文化を構築することで成長を遂げて、成長した段階では「企業文化」を発信することで今度は社会文化に影響を与えるが、これは他社も共有することになるので、さらに独自性のある企業文化に変革しつつ、企業文化による差異化と社会文化の共有化をスパイラルにつづけることで、持続的成長をたどっていると考えられる。

本稿では、数少ない事例から、経営資源としての「文化」が企業の持続的成長にどのように影響しているかを論じたが、さらに事例を増やし、本モデルの妥当性を検討してゆきたい。

【注】

- [1] Shein, E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦、浜田幸雄 (訳) (1989)「組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—」ダイヤモンド社、 p8
- [2]同上, p11
- [3] Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*, Cambridge:Polity や宮島喬、藤田英典 (編) (1993)「文化と社会」(財)放送大学教育振興会,p11 など多くの文献で論じられている。
- [4]同上,p P 14－16
- [5] Barney, J.B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Pearson Education, Inc. (岡田正大 (訳) (2003)「企業戦略論【上】基本編—競争優位の構築と持続—」ダイヤモンド社, p657
- [6]同上、p656
- [7] Shein, E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦、浜田幸雄 (訳) (1989)「組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—」ダイヤモンド社, p4 ほか
- [8] 青木貞茂 (2008)「文化のカーカルチュラル・マーケティングの方法」NTT出版株式会社, p12
- [9] Lin, Nan(2001), *Social Capital -A Theory of Social Structure and Action-*, Cambridge University Press (筒井淳也、石田光規、桜井政成、三輪哲、土岐智賀子 (訳) (2008)「ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論—」ミネルヴァ書房, p3
- [10] Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*, Cambridge:Polity
- [11] Barney, J.B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Pearson Education, Inc. (岡田正大 (訳) (2003)「企業戦略論【上】基本編—競争優位の構築と持続—」ダイヤモンド社, p243
- [12]同上,p256

- [13] 伊丹敬之（1984）「新・経営戦略の論理」日本経済新聞社など、多数の書籍で指摘している。
- [14] Shein, E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc.（清水紀彦、浜田幸雄（訳）（1989）「組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—」ダイヤモンド社
- [15] 大久保隆弘、大倉由利子(2007)「ケース『三和酒類株式会社』—麦焼酎『いいちこ』の成長—」（独）中小企業基盤整備機構経営支援情報センター,p1
- [16] 三和酒類株式会社ホームページ <http://www.iichiko.co.jp/>参照
- [17] 河北秀也（2007）「『いいちこ』のブランドとイメージ戦略」物学研究会, p4
- [18] 「いいちこ」のポスターの撮影は、実際は、ほとんどが海外である。（河北、2007、p4）
- [19] 「季刊 iichiko」の編集も河北氏の事務所が担当している。

【参考文献】

参考文献

- Albert S. and Whetten, D.A., 1985, Organizational Identity, in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (eds), *Research in Organizational Behavior*, Vol.7, pp263-295
- Albert, S., Ashforth, B. and Dutton, J.E., 2000, Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges, *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1,pp3-17
- 青木貞茂（2008）「文化のカーカルチュラル・マーケティングの方法」NTT出版株式会社
- Barney, J.B.（2002）*Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Pearson Education, Inc.（岡田正大（訳）（2003）「企業戦略論【上】基本編—競争優位の構築と持続—」ダイヤモンド社
- Barney, J.B. 1986 Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp6-665
- Bourdieu, P. (1990) *The Logic of Practice*, Cambridge:Polity
- Brown, A.D. and Starkey, K., 2000, Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective, *Academy of Management Review*, Vol.25, No.1, pp2-120
- Cameron, K.S. and Freeman, S.J. 1991 Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness, *Research in Organizational Change and Development*, Volume 5, pp23-58
- Hofer, C.W. & Charan, R. 1984 *The Transition to Professional Management: Mission*

- Impossible? *American Journal of Small Business*, Vol.IX, No.1, Summer, pp11
- Hult, G.Tomas M, Snow, C.C. and Kandemir,D. 2003 The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29(3),pp01-426
- 伊丹敬之 (1984) 「新・経営戦略の論理」 日本経済新聞社
- 河北秀也 (2007) 「『いいちこ』のブランドとイメージ戦略」 物学研究会
- Kogut, B. and Zander, U, 1996, What Firms Do? Coordination, Identity and Learning, *Organization Science*, Vol.7, No.5, September-October, pp502-518
- Lin, Nan(2001), *Social Capital -A Theory of Social Structure and Action-*; Cambridge University Press (筒井淳也、石田光規、桜井政成、三輪哲、土岐智賀子 (訳) (2008) 「ソーシャル・キャピタル—社会構造と行為の理論—」 ミネルヴァ書房
- 宮島喬、藤田英典 (編) (1993) 「文化と社会」 (財) 放送大学教育振興会
- 大久保隆弘、大倉由利子(2007) 「ケース『三和酒類株式会社』—麦焼酎『いいちこ』の成長—」 (独) 中小企業基盤整備機構経営支援情報センター
- Ravasi, D. and Schultz, M., 2006, Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture, *Academy of Management Journal*, Vol.49, No.3, 433-458
- Shein, E.H.(1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Inc. (清水紀彦、浜田幸雄 (訳) (1989) 「組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか—」 ダイヤモンド社

【ホームページ】

帝国データバンク 「2007年焼酎メーカー売上高ランキング」
<http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p081001.htm>
 三和酒類株式会社ホームページ <http://www.iichiko.co.jp/>

持続的成長を具現化するエクセレント・カンパニー

-日本のもの作りにおける価値観とグローバル化-

中央大学 理工学部 経営システム工学科 教授

宮村 鐵夫

はじめに

サブ・プライムローン焦げ付きなどがきっかけとなり 2008 年 9 月 15 日に米リーマン・ブラザーズが破綻してバブル崩壊が一举に顕在化し、米金融危機がグローバルへ瞬く間に拡大している。世界中が百年に一回の経済危機に直面している。

このような現状に直面するとき、数百年続いている京都の老舗旅館女将の「不易流行」「温故知新」という言葉が改めて印象に残るとともに、経営における一見客観的な指標に基づく評価や意思決定システムの脆弱さを改めて肝に銘じている。数値の背景にある現場・現実・現物との距離が遠くなり、数値指標から現場の状況などを迅速にトレースできなくなり対応の遅れたことが経済危機の一因である。国内外のモノの流れが悪くなっている状況は、在庫の数値をみる前に、ヤードや工程内のワークの動きをみればより早く分かる。数値の結果に現れてからの意思決定では、タイムラグがあり迅速で的確な対応は難しいということである。

数値や紙の上で経営ができるという虚構とその怖さを認識して、市場や生産などのグローバル化によりさまざまな現場（ローカル）が見えにくくなっている経営を見直していくことが重要である。経営指標に現れた数字の背景や文脈をしっかりと見据え、身の丈をわきまえ高付加価値化へトランスフォーメーションしていく「品格のある経営」という価値観が、事業環境が迅速に変化する中で「持続的成長」を具現し支える基盤の一つである。結果のみを追究するのではなく、結果に至るプロセス、経営資源配分の優先順位の規範となる価値観や経営理念がより一層重視されなければならないということである。

このような認識から、長年もの作りにおける品質管理、さらに新製品開発と技術開発のマネジメント、問題解決の進め方についての研究、内外企業の品質管理等の現場調査・審査を通して蓄積してきた知見を、

- ・ 企業経営における価値観とビジネスモデル
- ・ 価値観と問題解決プロセス
- ・ 技術の事業化における組織学習
- ・ マーケティング戦略の革新
- ・ 事業環境の変化に対応できる製造戦略
- ・ ビジネスのグローバル化と持続的成長

の視点から整理してまとめ、「持続的成長を具現化するエクセレント・カンパニー」につい

て所見を述べていきたい。

1. 企業経営における価値観とビジネスモデル

経営における価値観は、日本の企業では経営理念や研究開発などの原則に相当するが、単なる倫理的な側面だけでなく経営資源を配分する具体的な判断基準となる。経営資源を配分し活用する業務プロセスを活性化・透明化する拠り所となるものである。欧米のグローバル企業では

Our values

- We treat each other with respect.
- We are agile and dynamic.
- We behave with honesty, transparency, and integrity.
- We are discreet and thrifty.

...

などの文言で価値観を明示して、ビジョンそしてミッションを果たすロードマップへブレークダウンし、さらに経営戦略、日々の行動へ展開することにより、計画と行動のコーディネートとモチベーションの拠り所になっている企業が多い。

我が国電機業界における T 社と M 社の経営戦略は、価値観が影響する一つの例示となる。2006 年度の経営戦略についてみると、以下のようにになっている。

【T 社の 2006 年経営戦略】

- ・ 強化学業を選別して、一挙に経営資源を投入
- ・ 原子力分野での 6,400 億円を投じる WH (Westinghouse) 社の買収
- ・ 半導体分野でのフラッシュメモリーの増産を主力に 06 年 3 月期の投資額を積み増し、過去最大の 2,800 億円
- ・ 米国で開催される年始の情報家電の世界的な見本市 CES (Consumer Electronics Show) では次世代『HD DVD』規格対応機を 499 ドルで発売と発表
- ・ C 社との共同開発事業の薄型テレビ SED(表面電解ディスプレイ)を今夏から販売

【M 社の 2006 年経営戦略】

- ・ 足もとのリスクを最小にして事業展開
- ・ 有利子負債の減額に邁進し、この 5 年間で半減
- ・ 好不調の波の大きい半導体事業を実質的に H 社に譲り渡す
- ・ テレビ用薄型パネルなども手がけない
- ・ 重電では他社との協業を進める一方、ファクトリーオートメーション、昇降機、電装品、宇宙開発など比較競争力が確かな事業に注力

T 社は M&A などを取り入れダイナミックに事業構造の変革を進めていく方法であり、M 社はリスクを少なくする地道なアプローチのように見える。

一般的には、高付加価値産業への転換を具現化するには2つのアプローチがある。資金を一挙に投入して事業を早く拡大する方法と、持っている技術の進化と新技術の導入による複合技術の開発を軸に多角化して展開していくスピードは遅いが手堅いやり方である。これは、戦略次元ではなく組織の有する価値観や組織文化がビジネスモデルに影響を与えているということであろう。価値観や組織文化は、当該企業にとって戦略ほど短時間に容易に変えられるものではなく、より不変性そして普遍性のあるものと認識される。

コリンズら^[2]も指摘しているように、企業の規模と範囲及びコア・コンピタンスは補完的でありデザイン問題¹である。しかしデザイン問題における意思決定や経営資源の配分は組織の価値観により変化し、ビジネスモデル、投資の判断さらにコスト構造、業務プロセスとこれらの改善と踏襲に基づく組織学習のあり方も変わる。価値観あるいは経営理念は、さまざまな業務における意思決定に際して規範的な役割を果たす。

2. 価値観と問題解決プロセス

価値観により発生した問題解決の進め方も変わり、改善成果のさまざまな業務プロセスへのフィードバックや水平展開の進め方についても変化する。価値観が業務プロセスを通して経営資源の蓄積と活用に影響し、企業経営の進め方にどのように関わってくるかのメカニズムについて考え、価値観と企業経営における問題解決の関係について検討してみよう。

(1) 企業経営における重要な業務プロセス

企業の中で経済的価値を最も高め、改善できる可能性が最も大きい業務プロセスは

① 新製品開発プロセス

- アイディアの創出から市場導入・補給品や保守などのサービスまでのすべての段階
- 速ければ速いほど競争を先取りするのが容易になり、品質や価格に対する顧客ニーズへ迅速に対応可能

② 受注処理プロセス

- 顧客がある製品を必要としてそれを入手するまでのすべての業務
- 品質とともにスピードは、顧客の満足感とコスト低下の両方を実現

③ 問題解決プロセス

- 仕事における過ちや機能不全は必ず起きる
- より有害なのは問題解決や修復における緩慢さで、意思決定の誤りにおける根本的原因にまで踏み込んだ俊敏な解決と改善が必要

¹最適化問題の類型の一つ。最適解（ソリューション）を探索するに際して、多くの変数間の関係について事前情報があるに関わらず、最適解の誤った選択、これを実現できなかった場合の損失がきわめて大きな問題のことをデザイン問題と経済学ではよんでいる。

- さらに、自らだけでなく他の失敗に学ぶことができれば鬼に金棒。組織として問題解決へオープンに取り組み、さらに解決策の標準化・水平展開など組織間のコーディネーション・横串を通す活動と連携することにより、一層の組織能力向上を促進である。

価値観はビジネスモデルのみでなく、業務プロセスのデザインにも影響する。組織の意思決定の際に肝に銘じなければならないのは、フレーミング効果である。すなわち、「利得よりも、損失の効用曲線のほうが傾きは大きい」というため、同じ額でも得て得られる満足感よりも、損して失う満足感（得る不満足）のほうが大きい。したがって、人間は損失フレームでは、よりリスクを取る方向で判断する傾向がある。基準点に比べ、損失の確定を先送りし、利益の確定を優先する。」ということである。

市場で品質問題が発生しリコールが必要になったときの対応の進め方を見ると、当該企業の「顧客・市場への焦点のあて方」に関する価値観が明白になる。製品のリコールという個別・具体的な対応で終了する場合が一つである。これに加えて、研究開発課題の優先順位変更や、クレーム対応の業務規定の変更など経営レベルの課題解決へフィードバックして、新製品開発など業務プロセスにおける意思決定のあり方まで踏み込んで改革していく場合がある。

(2) 問題の発掘と解決プロセスにおける情報の重要性

持続的成長には、個別・具体的な問題解決を個々の活動レベルの範囲に留めるだけでなく、必要に応じて中長期的な視点から組織横断的な改革に結びつける判断も必要となる。中長期的な改革には経営資源が必要であるといわれることが多い。これが、個別・具体的な活動レベルでの対応しかできない拠り所となっている場合も少なくない。しかし、的確な意思決定を行うために必要な情報の収集と伝達など、業務プロセスにおける問題を明確に定義して組織学習を進めていく根本的な解決方策の実行には、多くの経営資源を必要としない。「情報という目に見えない経営資源の価値化」に関する価値観が影響を及ぼす。

問題解決プロセスが的確に機能すれば社内外の失敗の経験を組織が共有して学ぶことができ、環境変化に一步先とはいかないけれども半歩先へ踏み込んで備えることができる。持続的な成長に重要な役割を果たすということになる。図1の新製品開発プロセスにおける情報の流れに示すように、営業、開発や生産の現場に集積・蓄積されている情報を的確にタイミングよく組織として共有・共用できるか否かは、変化が速い事業環境では情報の価値化のスピードに影響する。したがって、組織の盛衰に大きな影響を与えるといっても過言ではない。

フィンケルシュタイン^[1]は、優良企業が失敗している原因を調査した結果、

- 経営者が無能だった
- 組織に経営資源が欠けていた

という俗説は当てはまらないと述べている。失敗企業に多いのは

- 自社の実力を過信しすぎる
- 誤った前提に基づいて行動する
- 情報をきちんと伝達するしくみがない
- 経営者も都合の悪い意見を聞き入れない

と述べている。

このことから、事業環境の変化に対応して自立的・継続的に業務の見直しを進め、情報の流れを重視して組織で行われているさまざまな活動のアライメント (alignment) を図るため、問題解決をしっかりと考え方をもって進めていく。問題解決プロセスの成果を他の重要な業務プロセスにフィードバックして機能別組織に横串を通すには、プロセスの標準化とともに情報の価値化へ自立的で継続的な改善を進めていく組織文化の醸成が期待される。

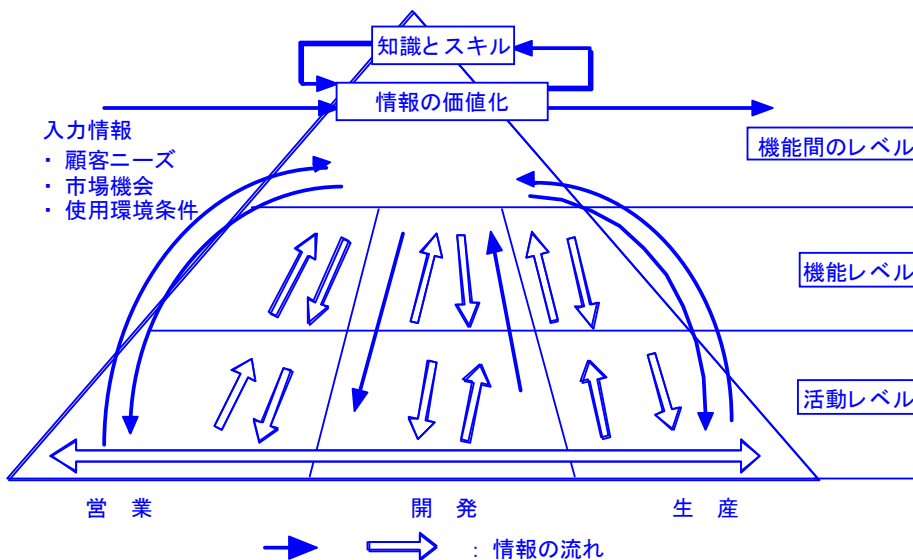


図1 新製品開発プロセスにおける情報の流れ

(3) 情報の流れの可視化による組織問題の解決

分業・専門化に起因して組織が誕生していると考えれば、組織における問題は

- ・ コーディネーション問題
- ・ モチベーション問題

に類型化できる。これらの問題解決についても、情報の流れが可視化され、業務の問題がどこにあるか見えるようになれば、経営層も部門間の情報共有・共用についてコミットメントしやすくなる。

すなわち、組織内部のローカルな情報を的確に把握でき、組織外部のイノベティブ属性を有する情報とタイミングよくシンクロナイゼーションできれば、部門間へ横串を通すコーディネーションの労力が少なくなる。組織内部のローカルな情報がトップへ迅速に届

いて的確な意思決定に活用されれば、一人ひとりのモチベーションも向上する。

(4) ITの効果的な活用と業務プロセスの標準化

クリステンセン^[3]は、「組織学習は業務プロセスの踏襲と改善である」と定義している。加工や組み立ての製造工程は、「ものの流れ」が主であり有体物であるから可視化しやすい。製造の4M条件といわれるMan、Machine、Method、Materialのうち、自動化が進むとMachineである設備の比重が大きくなる。設備の段取り、レイアウトなどによってももの流れそして生産性が大きく変化するので、最適化による標準化とこれを人が守れるように教育・訓練をしっかり行うなどのマネジメントが行われている。

翻って、「情報の流れ」が主である本社などの間接部門の業務は、どこからどこへ情報が流れ、どこで停留しているかが見えにくい。このためか、間接部門の4MであるMan、Machine、Media、Managementについて明確に定義されていない場合が多い。情報を伝えるメディアを含めて、業務プロセスの可視化と標準化、そして改善への取り組みが、我が国の間接部門では遅れている。情報を主として取り扱う間接部門の生産性は工場など直接生産に携わる部門に比べれば、グローバルには低いレベルにあるといわれている。

その一因としては、図2に示すPlan-Do-Check-Actのマネジメントサイクルで業務プロセスの標準化と継続的な改善への関心が低いことがあげられる。情報の価値化が組織というより個人の能力に依存していることがある。業務プロセスの標準化と意思決定に有効な情報や知識のデータベース化とメンテナンスを組織としてしっかり行う。業務プロセスの標準化とデータベースのメンテナンスをうまく回して、現場で必要な情報について検索することに要する時間とコストを大幅に低減するために、ITの利用環境を整えていく。ITは手段として活用するのであって、目的そのものではない。

この効果を人にしかできないダイレクト・コミュニケーションと思索の時間を増やすことに活用することで、業務の生産性と質を向上させることができる。情報が高速に流れるようになればモチベーションと関心の範囲が広くなり、情報を価値化することがミッションである間接部門についても、生産性向上とコスト低減に結びついて環境変化への確に対応できる組織へと変革していく。

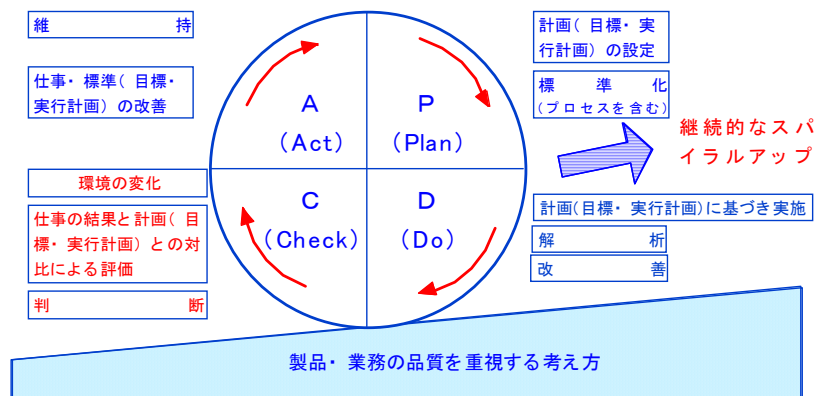


図2 PDCAのマネジメントサイクル

3. 技術の事業化と技術アライアンスにおける組織学習

企業がダイナミックに新製品を導入し、効率よく生産する能力は、既存の生産ラインで規模の経済性を実現するよりはるかに重要である。とくに事業環境の変化が加速している状況では、規模に加えて範囲の経済性を発揮させる戦略こそ、企業のコア・コンピタンスを創出する源である。このような意味で、技術を事業化さらに製品化する新製品開発は持続的成長に不可欠である。ここでは、技術の事業化さらに製品化における課題のいくつかについて考える。

(1) テクノロジー・ロードマップによるコーディネーション

技術を事業化して、今までにないコンセプトを有した新製品を市場に提供するまでには関連する多くの要素技術を開発し、10年を超える年数を要することも少なくない。要素技術開発を長期にわたって継続するには、個々の要素技術を他の新製品開発へもタイミングよく水平展開する。このためには、少なくとも10年後には「こうありたい」というビジョンを明確にして、実現したいことを組織としてはっきりさせ、浸透させる。そして、技術など自社の経営資源を正しく認識したうえで、不足している経営資源はいつまでに必要かというロードマップを明確にする。

ロードマップについては、以下の

- ・ マーケット・ロードマップ
- ・ プロダクト・ロードマップ
- ・ テクノロジー・ロードマップ

を組織として明確にすることが、企業の持続的成長を戦略的に遂行していくベースラインであるといえる。

ビジョンを達成するプロダクト・ロードマップの一例を、図3に示す。組織として対象とする市場の長期的な動向を明らかにして、市場へ供給するプロダクト、プロダクトを開発するため自社で準備すべきコア技術についてロードマップ化する。今何をやるべきかを分かりやすく羅針盤として提示する。3つのロードマップに基づく活動のアライメントを進めることによってさまざまなフィードバック結合が可能になり、相互の問題を共有化でき同期化の調整が行いやすくなるなどのシナジー効果が期待できる。

ビジョンを達成する最大の源泉は、達成しなければならないという一人ひとりの熱意とこれを裏付ける技術であり、これらが不足すると実現のボトルネックとなる可能性が高い。どうしても実現しなければならないビジョンであれば、かつての日本企業がそうであったように、ボトルネックとなる技術開発へ経営資源投入を大胆に投入し組織のモチベーションを高めていく意思決定も可能である。コーディネーションとモチベーションの2つの組織問題の解決を、同時並行して進めることができる。

技術を開発するのは人である。人材が育ち、ビジョンを実現することができるように環境を整える。「人材は育つもので育てるものではない。会社は育つ環境をつくるだけ」とい

われている。

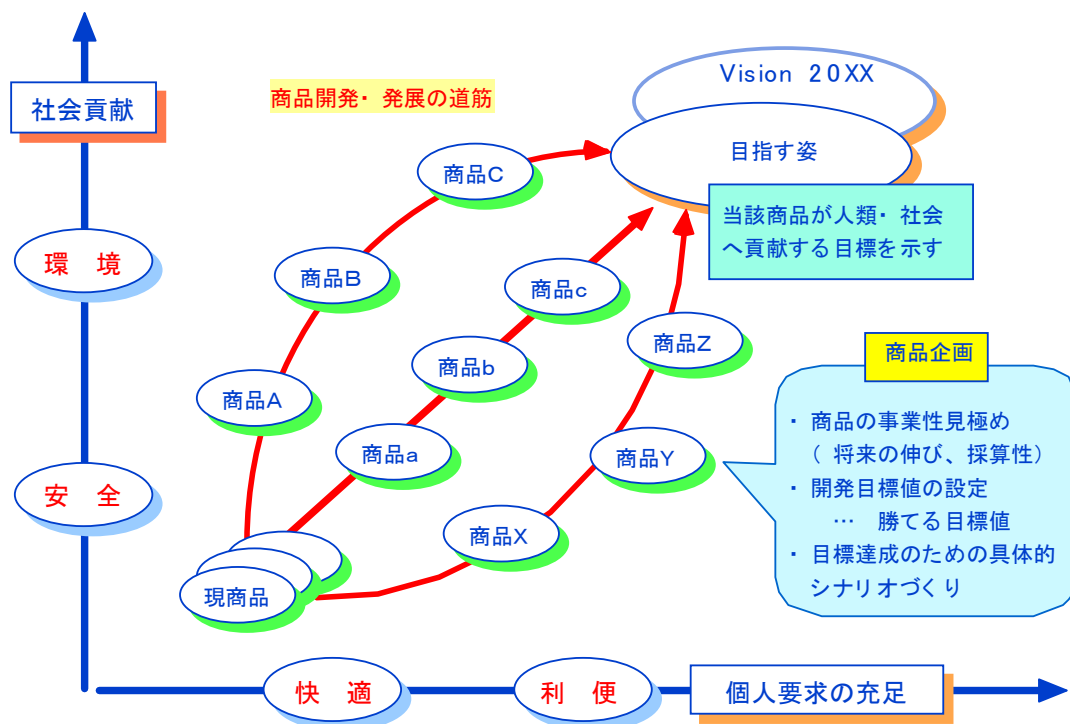


図3 プロダクト・ロードマップの一例

(2) 技術の事業化におけるデスバレーの克服

保有する技術により今までにない革新的な製品を開発することができれば、大きな競争力となる。しかし、技術がよければ革新的な製品になるわけではない。コリンズ^[2]が指摘しているように、技術は当該企業の発展を加速するけれども、発展を自動的に保証するものではない。

技術を事業化するに際して、図4に示すように、2つのデスバレーがあるといわれている。これらを克服することが大切になるが、社外とのコミュニケーションが重要になることも多い。日本の技術者は海外の技術者より自己主張が弱く、ベンチャー企業を作るほど積極的になって、事業化を考えて行動することは少ない。技術者の周囲にコーディネーションが得意な人材を配置し、事業化を志向したモチベーションを高める環境を整えていく。

技術の事業化では、保有している技術のみで対応できるとは限らないし、多大の時間を要することがある。組織の外に不足している技術を求める技術アライアンスも必要となる。技術アライアンスでは、単なる技術導入に終わるのではなく、戦略的なアプローチにより技術開発の進め方や事業化との補完性などについても学習を進めていく。

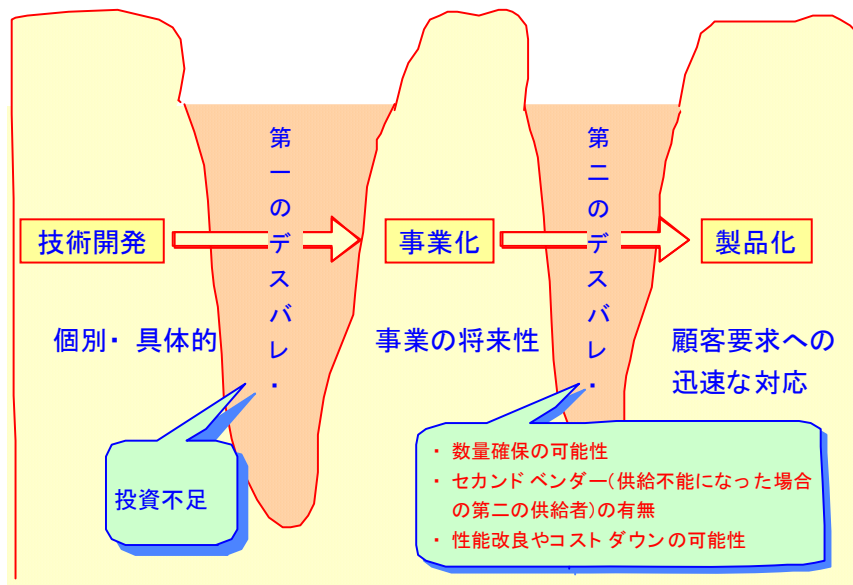


図4 技術を事業化するときの2つのデスバレー（宮村^[4]より引用）

(3) コンカレント・エンジニアリングのさらなる推進

環境変化への迅速な対応のため経営の俊敏さが重視されている。コアコンピタンスを活かし、変更や再設計が少ない高い完成度の設計、顧客の期待に応えられる品質と高い生産性をタイミングよく同時に実現し、事業の成長・収益に寄与する新製品開発が求められている。開発の進め方としても、開発・生産・調達・販売などの専門知識と経験・技能を開発初期から部門横断的にタイミングよく共有・共用し、フロント・ローディングと頻度の高いリッチなコミュニケーションによりあらゆる仕事を同期化し、設計の生産性・品質の向上、開発および製造コストの低減、開発期間短縮などを実現するコンカレント・エンジニアリング(concurrent engineering、以下 CE と略称)が注目されている。

CE は、SCM (supply chain management) の対象が在庫管理から製品開発まで拡大してくるとともに生まれてきた PLM (product life cycle management) の考え方と共通するところも多い。ビジネスや技術のオープン化とともに、さまざまな情報と活動をアライメントして事業化するコーディネーションの重要性が高まってきている。このようなことから、CE の実践と効果的な活用を組織的に進めていく取り組みが、今後ますます期待される。

4. マーケティング戦略の革新

(1) 製品アプリケーションの顧客への提案

通信や放送のデジタル化とともに、IT 製品では寡占化が一段と進んでいる。製品単品の競争力向上の観点から、顧客を幅広く考えて製品を実際に利用する場にも配慮した価値創出が求められている。ハードウェアからソフトウェアを含めた製品アプリケーションに関する顧客への価値創出競争であり、利用の場におけるインフラストラクチャへの配慮で

ある。

製品の販売に加えてアプリケーションについての提案をすることにより、中間消費材では顧客の顧客とのコミュニケーションも可能になる。輪が広がるとともに使用時のエンドユーザからの情報がフィードバックされるチャンネルを整えることもでき、新たな製品開発コンセプト創出や技術の用途開発での関係構築にも有用となる。

(2) 顧客関係性の構築

建設機械のように使用時のメンテナンスが重要な製品では、顧客との関係構築でライフサイクルマネジメントが重要になってくる。取得時の価格だけでなく、維持費を含めたライフサイクルのコストを「\$〇/MT」といったように、付加価値を生み出す原単位の考え方による保証が顧客から求められる。

この取り組みは部品メーカーのセットメーカーとの関係構築にとっても同様必要である。部品の使い方についてセットメーカーとの共同開発を進めていくことで付加価値の提供や、トレーサビリティを確保して部品を供給できる組織能力は、外には見えにくいところがある。これは長期的な関係を構築するインフラストラクチャにもなる。検査などの品質保証のシステムが整備・運用されていれば、問題発見能力が高い。たとえば、顧客であるセットメーカーのリコールなどの問題が発生したときにも、部品メーカーとして心配な範囲を明確に定義できることを意味する。

5. 事業環境の変化に対応できる製造戦略

(1) フレキシブルな新製品開発と生産体制

供給と需要の関係が構造的に変化している。厚生経済学の基本定理として価格メカニズムによる供給と需要のコーディネーションがある。マクロ経済的には重要な定理であるが、個々の企業の経営の要点はいかに付加価値を高めて顧客・市場に受け入れられるかである。特に供給主導から需要主導に移行している分野では、売れただけものを作る製造戦略が重要になってくる。これにより、工程内や流通在庫が少なくなり棚卸資産回転率が向上して、在庫リスク低減と経営資源の有効活用による競争力向上が実現する。

基本となるのは

- ・ 新製品の垂直立ち上げの初期流動管理
- ・ フレキシブルな生産体制
- ・ 在庫管理などにおけるものと情報の流れの同期化

である。

新製品の垂直立ち上げには、開発と生産部門の源流段階からの情報共有・共用の開発プロセスの構築が不可欠である。生産に入ってからの問題発見では解決に時間と金がかかるので、開発プロセスの構想段階での技術的に深い分析ヘシミュレーションを取り入れ活用していく問題発見と解決の力が求められる。マネジメントの視点からは、デザインレビュー

ーを活用した、ダイレクトコミュニケーションによる情報のリッチネスを高めたコミュニケーションと出会いの場を適切に設定する。

フレキシブルな生産体制には、作る製品の流れをよくしなければならない。このためには、工程の段取り・調整の容易化、工程間のサイクルタイムの同期化によるタクトタイムの短縮、検査のインライン化、オペレータの多能化などの取り組みが必要になってくる。

作りすぎないためには、実際の在庫と在庫の情報の整合性が重要である。特にグローバルに供給する体制では、工程内在庫や流通在庫の情報がリアルタイムで把握できるようにする。

(2) 調達のローカル化

生産さらに開発の現地化では原材料や部品の調達を的確に行う取り組みがともなわないと、効果が減殺される。為替リスクやコスト低減、調達のリードタイム低減などがねらいとする効果である。これらの効果を達成するには品質と納期をしっかりと守るようにして、協力会社と密接に連携を組んで調達のローカル化を進めていく。これには、現地の人的、文化的側面だけでなく、ロジスティックスなどのインフラストラクチャについてのリスクについても評価してマネジメントする。

(3) グローバル最適生産と改善成果の水平展開

グローバル企業では、図5に示すように、生産の補完性を活用する経済活動のグローバル化を進めている。そして、KMI(Key Management Index, KPI(Key Performance Index)を活用したベンチマーキングにより、グローバルな需要構造の変化に対応できる工場に生産を計画的に配分し、工場間の生き残りをかけたインセンティブをシステム化している。

グローバル最適生産の意味には、工場間の融通をうながして重複を少なくして固定費を低減するコーディネーションの意味もあるが、組織内での競争を促すことによる企業の競争力向上も一つのねらいである。各工場における課題を明確にして改善していく取り組みが組織内での競争力を高め、これをグローバルに水平展開するコーディネーションをしっかりと行うことで、組織全体の能力を高めることに結びつけるフィードバックを行っている。

水平展開を迅速に行うために重要なことは、§1で述べた重要な業務プロセスの標準化である。標準化により、問題のありかが組織として特定化できる。属人的な取り組みを組織的な取り組みに昇華でき、改善成果の移転先となる住所も明確にできる。移転先の住所が不定であれば、改善策という郵便物が配達先不明で差出人に戻ってくることになる。個人の能力を組織として活用できるようにする取り組みには標準化、これを必要な部署に浸透させるにはコーディネーションとコミュニケーション力を備えた組織の構築と運営が大切になる。

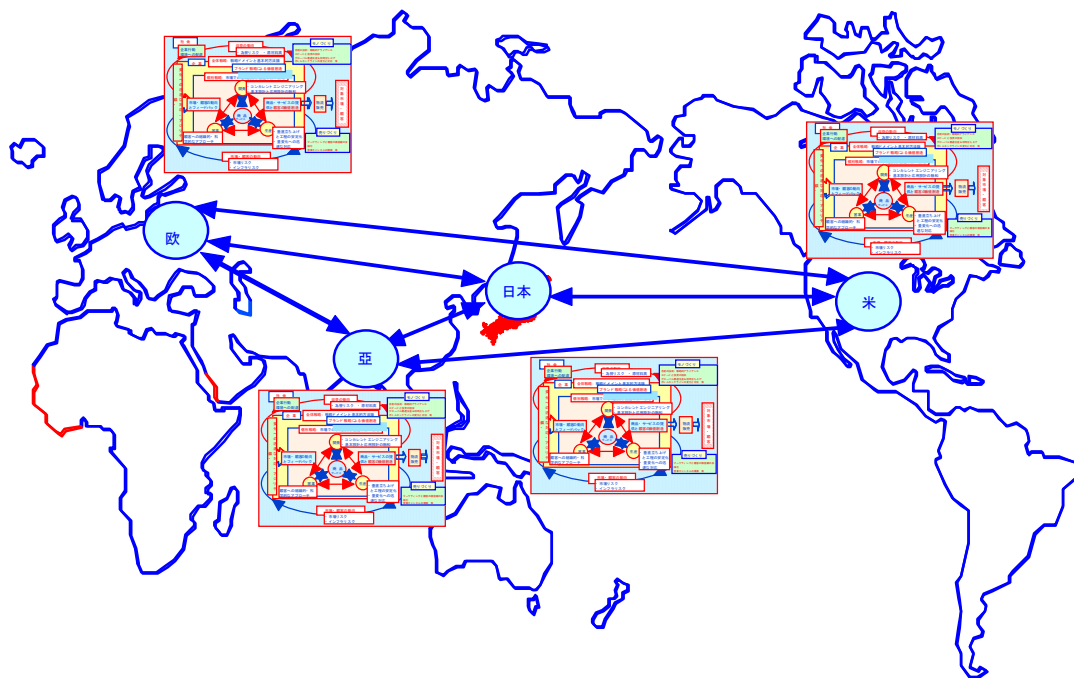


図5 経済活動のグローバル化と生産の補完性

6. ビジネスのグローバル化による持続的成長

(1) グローバル化とローカライゼーション

ビジネスのグローバル化を推進する力は、企業の持続的な具現化することにあるといえる。国内市場が成長している状況であれば、グローバル化によるリスクをあえてとる必要は少ない。国内市場の成長に陰りが生じて海外からの安価な輸入品攻勢に対応する限界がくれば、外へ成長の場を求めることになる。研磨などで高い加工技術があり技術的に競争力が高くロジスティックスにも問題がなければ、国内にとどまりながら顧客・市場を海外に求める成長戦略を採用することが可能である。人件費の内外格差により国内生産では価格競争で遅れをとることになれば、次の段階では資本輸出による海外進出、現地生産化になる。

市場・顧客に製品の価値を認めてもらうことで、開発や生産が売り上げに寄与する。自動車を例にとれば、国内市場では右ハンドル仕様であるが、車が右側通行になるアメリカやヨーロッパの市場では左ハンドル仕様が、情報の価値化では不可欠になる。このように、道路や住宅などのインフラストラクチャをはじめとするローカルな要求に適合する製品を開発・生産できる体制を構築していくことで、現地の市場・顧客に価値を認めてもらうことができる。国内市場とは異なる「新たな要求」に対応することが求められる。

個々の市場・顧客のニーズに対応することが第一に重要であり、ローカライゼーションの能力がビジネスのグローバル化には求められることになる。ローカルな市場・顧客と密

着した情報収集と分析に基づく対応であり、「Learn locally.」ということになる。

(2) 補完性活用によるグローバル最適化

個々のローカルな市場・顧客に対応する部分最適とともに、グローバル化の利点を上手に活用する全体最適の視点も求められる。新たなあるいは相反する要求にグローバル最適化で応えていかなければならないということであり、「Think and act globally.」である。

日本企業でグローバルにビジネスを展開している企業では、日米欧亜の4極体制などという言い方をする場合がある。米国、欧州、アジアというように、グローバル市場をセグメント化してそれぞれの市場に供給する体制構築を意味する。これをさらにセグメント間に拡大（グローバルにネットワーク化）するのが次の段階になる。セグメント内での需給調整からセグメント間すなわちグローバルに需給調整を可能にすることで、より一層の補完体制を整え、需給のミスマッチによるリスクへ備える。

これには、生産と同期化した原材料や部品の納入体制と製品の供給・輸送体制構築が不可欠になる。製品を生産する現地でのSCM、部品納入体制を確立していくに際して、熱処理など重要工程における品質については協力会社とともにしっかり取り組み、品質に起因する納期遅れが発生しないようにマネジメントする能力を磨いていく。量的に拡大できる状況で顧客の要求に的確に応えられない大きな要因に、品質問題で必要な生産量が確保できない納期遅延リスクがある。「Learn locally.」には、現地の顧客・市場のみでなく、部品や原材料の現地での調達体制も対象となる。

(3) ブランド戦略による顧客ロイヤルティ向上

ビジネスのグローバル化とともに重要になるのがブランド戦略である。ブランドの直接的な価値は類似製品との「識別性」にある。同一の機能で価格も接近していれば、名前を知っている企業の製品を消費者が選択する可能性が高くなる。グローバルに需要を創造し、技術などによる価値の創出を価値の獲得に結びつける重要なマーケティング戦略である。

ブランドには製品と企業ブランドの2種類がある。これらが同一のブランド名の場合と、食品会社では多く見られるように、異なる場合がある。ブランド価値を高めるねらいは、顧客ロイヤルティを高めて固定客化するところにある。そのためブランド名は同じであっても製品の内容は不変ではない。顧客や市場ニーズの動向を読んで新たな価値を織り込んだ新製品を継続的に進めていく取り組みが求められる。製品の中味は変化し継続的に発展させていく「価値の創造」と「価値の獲得」の地道な努力がブランド構築の基盤である。

(4) 規模の限界とグローバル化

規模の経済性は、業務共通化によるコスト低減と経営資源の拡大と活用から生まれる。しかし、的確に現状を把握して浸透させるには、組織が大きくなると慣性力増加によるスピードの低下、コーディネーションにおけるシンクロナイゼーションの難しさがある。証券と銀行という文化の異なる組織を一体化して規模を拡大していく難しさのある金融、年間生産台数千万台を超える壁があるといわれる自動車業界など、量的な規模の限界につい

て改めて指摘されている。

鈴木^[6]は「量のみを追い続けても、そこには限界がある。しかし、質の追求には限界がない。量によって質を変えることはできないし、量によって質が悪くなることはあっても、よくなることはけっしてない。反対に、質を高めることによって量を増やすことは可能である。これこそが、私たちの経営の基本なのです。」と述べている。質の改善を進めていくときのベースで両輪となるのが、「標準化と改善および水平展開」と「モチベーション」である。

おわりに

「持続的成長を具現化するエクセレント・カンパニー」は、企業の普遍的課題である。具体的なアプローチでは、柔軟性のある「経営資源」よりも、これを有効に活用しコントロールする「価値観」（あるいは「経営理念」）が重要であり、経営目標の設定や経営戦略さらに業務プロセスのあり方にも影響する。

自社にない技術を社外に求める技術アライアンスなどの「ビジネスのオープン化」とグローバル最適生産など「ビジネスのグローバル化」が進む中で、自らの方向を誤らないように不足している経営資源を明確にして整え、これを価値化する業務プロセスの標準化と改善により組織能力を高めて、差別性のある製品や事業、ビジネスモデルを開発し、競争力を高め収益性を確保していく。

これらを力強く支える基盤となるのが、時間と場所を超越し不変ともいえる当該企業の「価値観」ということになる。収益を改善して足腰を固め、さらに将来を見据えてどう攻めていくかを考えて高付加価値化へのトランスフォーメーションを進めていく拠り所となる。

参考文献

- [1] フィンケルシュタイン(2004)：「名経営者が、なぜ失敗するのか」、日経 BP 社
- [2] コリンズら(2003)：「ビジョナリー・カンパニー②飛躍の法則」、日経 BP 社
- [3] クリステンセンら(2005)：「明日は誰のものか イノベーションの最終解」、ランダムハウス講談社
- [4] 宮村鐵夫(2004)：“高付加価値製品の開発と生産革新” 品質, 34 巻, 4 号, pp. 35 - 44
- [5] ポール・ミルグロム、ジョン・ロバーツ (1996)：「組織の経済学」、NTT 出版
- [6] 鈴木敏文(2003)：「商売の原点」、講談社

第 2 部

研究委員会活動記録

(事務局取りまとめ)

1. 研究委員会開催実績

(1) 第1回委員会 平成20年5月27日(火)

事務局作成の研究スキーム案をベースに今後の研究の進め方を議論。

①サステイナブルディベロプメントを具現化するエクセレントカンパニーの選択基準

②未来志向とIT利用の展開について

③日本文化の普遍性を求めるその文化とは 等

について今後議論を深めることとした。

(2) 第2回委員会 平成20年7月15日(火)

講演 杉浦委員「Soft Power Superpowers」 (講演概要は後述、以下同じ)

(3) 第3回委員会 平成20年7月28日(月)

講演 ネスレ日本㈱ 高田正澄 取締役兼専務執行役員

「ネスレの共通価値の創造」

(4) 第4回委員会 平成20年9月2日(火)

講演 (財)日本規格協会 武田貞生 理事

「ISOにおけるSRへの取り組み」

講演 (社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会(NACS)

辰巳菊子 常任理事 環境委員長

「今、グリーンコンシューマーは企業のこんなところまで見えています」

(5) 第5回委員会 平成20年10月30日(木)

講演 早稲田大学高等研究所 渡部 幹 准教授

「社会心理学からみた職場の人間関係の分析」

(6) 第6回委員会 平成20年11月27日(月)

講演 経済人コー円卓会議日本委員会 石田 寛 専務理事 事務局長

「本業を通じたCSR経営の実現に向けて」

講演 (財)機械産業記念事業財団 福川伸次 会長(GISPRI顧問)

「今なぜ「新日本様式」なのか?—グローバル競争の中での伝統文化の見直し—」

(7) 第7回委員会 平成20年12月15日(月)

今までの議論を踏まえ、サステイナル・デベロップメントを具現化するエクセレント・カンパニー、特に下記4点について議論を行い、報告書(本書第一部)にまとめることとした。

- ①全体感
- ②社会文化の変化からの見て(例:株主重視からステークホルダー重視へ)
- ③西洋文化と東洋文化の違いから見て(例:日米欧の価値観の違い)
- ④IT革命、グローバル化から見て(例:コミュニケーションの簡素化)

2. 講演内容の概要（事務局取りまとめ）

（1）杉浦委員「Soft Power Superpowers」

5月に出版された著書“Soft Power Superpowers”の執筆部分についてご紹介。ソフトパワーとは強制力や資金力ではなく魅力によって望むものを得る能力であって、愛・笑・優・楽・安・美・仁・和・徳のイメージ。日本においてはポップ・カルチャーが世界でも優位だが、中国・韓国も近年力を入れている。各都市においても文化創造・文化振興が行われている。文化的魅力の三要素は、品質・香味・感性であるが、「根源現成（＝伝統回帰による創新）」という考え方が重要で実際に体現している企業もある。そのためには、良い種子（製作者）・良い土壌（鑑賞者・消費者）・良い育成（政治支援・資金支援）の3つが必要である。

（質疑）

Q：「根源現成」という言葉は、どこの言葉か？

A：元々は「禅」の言葉で、文化が高揚してゆく時というのは、底流に流れているものが時々表面に出て、そこに例えば新しい外国文化との接点だったりすると新しい創造が生まれる、そんな考え方である。

Q：最近の環境に優しいとか一歩先に行く広い意味での文化があると思うが。

A：現代の企業にとって、時代の変化・時代的要請をフレーバー・香味として取り入れていくことが重要で、今で言えば環境の話になる。

Q：この本の他の章の内容は。

A：中国のポップカルチャー、アメリカにおける日本のポップカルチャーなど。

Q：従来企業活動の本価値がハードパワーであったが、これからはソフトパワーの部分としての文化を取り入れていかないといけないということか。

A：企業においてただ文化といっても、それは大きく伸びるのは難しい部分が合って、営業力とか資金力とかと同じ比重で文化というのが重要になってくると考える。

(2) ネスレ日本(株) 高田正澄 取締役兼専務執行役員

「ネスレの共通価値の創造」

ネスレはスイスに本部を置くグループ売り上げ 10.5 兆円、社員数 27.6 万人の世界最大の食品飲料企業グループ。さまざまな社会問題への取り組みは、1 企業ですべての分野には対応できない。ネスレは自社戦略に即した得意分野、特に原料生産者および消費者との共通価値創造を広める観点から CSR を行っている。共通価値として栄養・水・農業支援をビジネス戦略として焦点を絞っている。①農業支援では 61 万人に無償の技術提供、例えば衛生的な乳牛の飼育指導などを行っている。②製造面では消費エネルギー削減、取水量の削減、人材育成など、③消費者へは、地域に合わせた購入しやすい価格・商品設定、食育活動などを行っている。これらの取り組みは、世界的な調査会社・投資会社・ビジネス雑誌などから高い評価を得ている。

(質疑)

Q：社員に対する義務（コンプライアンス）と戦略において、義務が優先されるとの話だが、コンフリクトしないのか。

A：コンプライアンスのために経営に関する諸原則があり、これに沿って行動する。ビジネスパートナーの要求がネスレの価値観に合わないことがあれば、その要求は受けられない。

Q：その諸原則を社員に徹底する仕組みはあるのか。

A：「ネスレの行動規範」を別に冊子にして、これはグローバルな観点で書かれているので、各国の法令に準じて研修を行っている。

Q：支援農家に対して公正価格はどのように決めるのか。

A：無償で技術指導・酪農経営指導した農家に対して、製品を必ずネスレに納める契約はしていない。高く買ってくれるところがあれば、農家はそちらに売る。しかし、高品質な製品（例：脂肪分の多い牛乳）はインセンティブを付けて高値でネスレが買う。ロングタームで考えれば、農家は高品質なものを作るようになり、それをネスレが高値で買うことになる。短期的に見て買い叩けば、農家は潰れてしまう。このような考え方である。

(3) (財) 日本規格協会 武田貞生 理事

「ISO における SR への取り組み」

ISO (国際標準化機構) は、1949 年設立されたスイス・ジュネーブに本部がある非営利法人で 157 ヶ国が加盟している。武田氏は、5 年前より ISO 理事会日本代表を務めている。2007 年末で、17041 の規格を定め、毎年 1100 件を IS として出版している。(電気・通信分野は ISO と別組織)

2001 年より CSR 規格作成を開始して、企業だけにとらわれない考え方で SR としてワーキンググループで検討し、2010 年の発行を目指している。今回社会的課題についての初めての取り組みであり、産業界、政府、消費者、NGO、労働界などの多くのステークホルダーが参加して幅広く意見を反映しているため、包括的なガイダンス文書となっている。なお、ISO9000 などとは違い認証用の規格ではない。

(質疑)

Q：日本および各国はどのような考えで参加しているのか。

A：経団連では企業行動憲章を定めており、規格化よりは企業・民間に任せの方が良いという考えもある。一方でガバナンスになるような文書、国際的なコンセンサスがあったほうが良いとの意見もある。よってそういった参考になるような文献を 1 つのコンセンサスとして作っていくのが大事と考える。

Q：認証はやらないとのことだが。

A：認証に関しては産業界からも抵抗が強い。また、包括的なガイダンス文書なので、認証にはとても使えない印象である。もし認証に使うとしたらどこかの NPO、NGO などがこの中から要素付けして自分たちのルールで認証化する可能性はある。また、ISO の規格は 5 年毎の見直しがあり、現段階では幅広い文書を作っておいて、後に見直すという考え方もある。

Q：これだけ多様なメンバーが入っており、国ごとにコンセンサスを作ってそれを持ち寄って話し合うのも難しいのではないかと。

A：各国の国内委員会での話をまとめるので、本当にまとめられるのか課題である。絶対的なコンセンサスを書くことは出来ないが、メニュー集、ガイダンスのための参考書というのが出来上がることが第一段階と考える。

(4) (社) 日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 (NACS)

辰巳菊子 常任理事 環境委員長

「今、グリーンコンシューマーは企業のこんなところまで見えています」

日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会は、1988年設立で全国7支部、会員3,871名の“日本で一番大きな消費生活スペシャリストの集団”。1999年に環境委員会を設置し、“持続可能な暮らしをめざし、ライフスタイルの見直しや環境に配慮した生活のための提案を広く行う”活動をしている。

持続可能な社会を目指すために、持続可能な商品・企業を選ぶのは消費者であり、消費者は選ぶ権利を持っている。消費者が企業に求めることによって、企業の取り組み姿勢も変わり、双方が良くなっていく。そういった意識の高い人＝グリーンコンシューマーが増える(例：マーケティングで言われている16%)ことが重要である。また、商品の原料採取から廃棄された後まで“商品の一生”を考えるのも大切である。環境配慮型商品の購入やモノを持たない(シェアリング、レンタル)生活をすることによって、省資源・省エネルギー・リサイクルなどが可能になる。そのためには商品・サービスを提供する企業と消費者のコミュニケーションさらにはコラボレーションが重要である。

(質疑)

Q：安全・安心を混同せず別々に定義されているのは非常に良いと思う。定量化できるものを定量的に情報公開することが大切だと思う。

A：安全であることをきちんと定量的に出せば、ほとんどはそれで安心する。

Q：持続可能な社会のために全体感として理解しているが、それが実際の個人の生活・行動として表れるか難しいと感じるが。

A：例えばライトダウンの日に一斉に電気を消して、その状況・電気の使用量をリアルタイムでテレビで見せるとか、そのような見ること、自分が参加して実感すること、このような工夫も1つのコミュニケーションだと思う。

(5) 早稲田大学高等研究所 渡部 幹 准教授

「社会心理学からみた職場の人間関係の分析」

渡部准教授は、「不機嫌な職場～なぜ社員同士で協力できないのか」(講談社現代新書)の著者の一人。25万部のベストセラーとなっている。

2000年代に入ってから「職場の人間関係がおかしい」と言う経営者からの相談がビジネスコンサルタントに多く寄せられている。これはアメリカ型成果主義が日本型組織文化に導入された結果、「不機嫌な職場」が生まれたと考えられる。

アメリカ型成果主義は個人の仕事の定義・裁量を明確にして、個人の仕事のパフォーマンスを客観的に評価するのに対し、日本型では自分の業務以外にも隣接する業務も協力して行うフuzzyな業務境界がある。ただし、その協力もそもそもは自発的な協力ではなかったため、アメリカ型成果主義の導入により他者との協力が激減した。

日米の自己感、他社への信頼度の違いを踏まえた上で、今後日本の組織文化に成果主義をなじませるには、①会社全体での啓蒙、②人事・評価制度の見直し、③社会的交換による「効力感」の促進、「重要な他者」の獲得、社内での「関係拡張」のトップダウンとボトムアップの両方からの取り組みが必要である。

(質疑)

Q：職場だけに限らず電車などで、他の人を助ける行為が、日本ではすごく少ない感じがするが。

A：おっしゃる通りで、日本人は自発的協力が少なく、内と外とのあいだで区別をつける傾向になる。自分にとって重要なことは非常にフェアに協力的に振舞うが、外に出ると余り協力しない。

Q：このような職場の問題を早めにつかまえて、対策を講じて業績を改善したモデルケースなどはあるか。

A：今の日本は、個人の能力という点ではアメリカやインドにはかなわない。コストの安さでも中国・東南アジアにはかなわない。では、日本の良さがなんだったかということ、組織力であり、その源泉となるコミュニケーションであった。しかし、今それが失われているのは確かである。日本企業でグローバル化している企業は高成長しているが、成果主義の導入だけではなく、日本企業が持っていた組織力の強みを復活させることが重要である。

(6) 経済人コー円卓会議日本委員会 石田 寛 専務理事 事務局長

「本業を通じたCSR経営の実現に向けて」

経済人コー円卓会議 (CRT) は、ジャパンバッシングを契機として 1986 年に日米欧の経済団体が集まって、スイスのコーにて開催され、その後年 1 回定期的に開催されている。1994 年に策定した「CRT・企業の行動指針」は、日本から「共生 (Kyosei)」、欧州から「人間の尊厳」、米国から「ステークホルダー」の提案が基になっており、経団連の企業行動憲章や国連のグローバルコンパクトにも生かされている。

CRT 日本委員会では、CRT の考えを基に CSR 推進の企業コンサルタントを行っている。CSR とは、company、stakeholder、relationship とも考えることができ、それを経営に落とし込むことが重要である。CSR 推進ステップとしては、①経営方針の合致、②PDCA サイクルの構築、③行動展開、④ステークホルダーとのコミュニケーションの 4 段階があり、①→④のトップダウンのケースや④→①のボトムアップのケースなど、企業の状況に応じたアプローチで CSR 活動を支援している。

また、「CSR イノベーション」という診断システムを用い、7×7 のマトリックスへの設問の回答から問題点を洗い出し、社員研修プログラム、マテリアリティー (重要性) 測定シートの活用、CSR レポートの作成支援、CSR プロセスマネジメントの体制構築などの企業支援を行っている。

(質疑)

Q : CSR の内部の社員へ動機づけのは、どのように指導しているのか。

A : 研修で哲学、教養、倫理、宗教など、つまり人間としての思いやりを指導する。結局、一人一人の軸、価値観を持たない限り CSR は成り立たない。また、特にグローバル企業を対象としているのは、大きい会社はそのサプライヤーまで考えると非常に影響が大きいからである。

Q : CSR の導入と、利益・生産性の関係はどう考えたら良いのか。

A : よく話しに出すが、2000 年にシェルのワッツ会長が 2050 年の世界を見に行け、そしてその世界から現在価値に割り引いたところで、今、自分達の会社がどうあるべきかと。CSR の視点とは、将来の時点に立ってバックキャストिंगすることである。

(7) (財) 機械産業記念事業財団 福川伸次 会長 (GISPRI 顧問)

「今なぜ「新日本様式」なのか？ーグローバル競争の中での伝統文化の見直しー」

2005年7月に経済産業省の提案により、2006年1月に「新日本様式」協議会が49企業、15団体、40個人により設立された。①ものづくりに新しい活路を拓く必要性 ②日本のブランド強化への機運 ③日本の伝統の再発見機運の高まりや ④IT革命を契機として、「伝統的な技術や文化を先端的な技術・デザイン・システムを融合して新しい生活文化に再提言する」ことを目的とした。

「新日本様式」100選は、「たくみのこころ」「ふるまいのこころ」「もてなしのこころ」という三つの「こころ」をベースにおき、それらと先端技術との融合や現代社会への提案されているもの、また日本の独自性やオリジナリティが表現され、同時に日本の国際競争力を高め産業振興に役立つものとして、13名の有識者からなる「新日本様式」協議会の評議員により選定された。

国内外でのプロモーション活動、地域ワークショップ活動、ものづくり支援なども行い、「新日本様式」は「温故創新」というまとめをして活動の区切りとしたが、再開の要望がある。

(質疑)

Q：この動きはドイツに始まったバウハウスと理念的に同じようだと思うが。また、フランスでのシンポジウムの時の反応は。3年で終わるのは残念だ。

A：ドイツがデザイン的に優れているのは知っているが、特に最初の発想で意識したことは無い。ハノーバーのメッセで紹介した時は、ドイツ側も刺激を受けたようだ。また、フランスではこのような感性的なものを産業の中心に据えたがっている。また、このは運動は是非第2ラウンドとして残して行きたい。

Q：都市再生のプロジェクトなどを後押しするようなことが出来れば面白いと思うが。

A：会員組織で行ったので限定的になったが、都市開発というのも大きなプロジェクトになって良いと思う。特に環境との共生ということを視点に入れれば、世界に相当発信できるものもあると考える。

第 3 部

第 19 回 GISPRI シンポジウム 社会文化の変化と企業経営の進化 — 今望まれる持続可能な企業とは —

講演録

(事務局取りまとめ)

第 19 回 GISPRI シンポジウム
「社会文化の変化と企業経営の進化」
— 今望まれる持続可能な企業とは —

日時： 2009 年 2 月 23 日（月） 13：30～17：15 （受付 13：00～）
場所： 虎ノ門パストラル （東京都港区虎ノ門）
後援： 経済産業省、経済人コー円卓会議日本委員会

開催主旨

グローバル化の潮流の中で、温暖化による気候変動、金融危機、資源不足、食糧不足などの国境を越えた社会・経済問題が複雑に交錯しております。また、国内では、企業倫理の欠如、商品の安全性、少子高齢化、雇用形態の不安定化、格差の拡大など、様々な社会問題が顕在化しております。

このような多様かつ急速な社会情勢の変化に対して、「社会の公器」としての企業はどのように取り組んで解決していくか、サステイナブル（持続可能）な企業経営とはどうあるべきかを、本シンポジウムでは探っていきたいと思います。

今回、企業研究の視点・日米の視点・消費者の視点から、また、ワークライフバランスの実践・本業を通じた CSR の実践についてご講演をいただきました。

プログラム

- 13:30 主催挨拶 福川伸次 （財）地球産業文化研究所 顧問
- 13:40 講演 1 「時代が求める企業」
坂本光司 氏 法政大学大学院 政策創造研究科教授
- 14:00 講演 2 「What's wrong with corporate governance in America?: Lessons from the Financial Crisis」
アーサー M・ミッチェル 氏
ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 シニアカウンセラー
- 14:20 講演 3 「商品の一生を考えた商品選択、それが消費者の社会的責任ではないか」
辰巳菊子 氏
(社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 常任理事 環境委員長
- (14:40 休憩)
- 14:50 講演 4 「日立ソフトのWLBへの取組み」
石川 浩 氏
日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 理事 人事総務本部副本部長

- 15:10 講演5 「住友化学のCSRとオリセットネット事業を通じてのアフリカ支援」
 玉村隆平 氏
 住友化学株式会社 執行役員 総務部長
- 15:30 講演6 「グローバル食品企業ネスレが考えるCSRと取り組み事例」
 高田正澄 氏
 ネスレ日本株式会社 取締役兼専務執行役員 コーポレートアフェアズ本部 統括本部長
- (15:50 休憩)
- 16:00 パネルディスカッション 「今望まれる持続可能な企業とは」
 <パネリスト>
 坂本光司 氏 法政大学大学院 政策創造研究科教授
 アーサー M・ミッチェル 氏 柯伯&ケース外国法事務弁護士事務所
 辰巳菊子 氏 (社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 常任理事
 石川 浩 氏 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 理事
 玉村隆平 氏 住友化学株式会社 執行役員総務部長
 高田正澄 氏 ネスレ日本株式会社 取締役兼専務執行役員
- <モデレーター>
 井出亜夫 氏 日本大学大学院 グローバル・ビジネス研究科教授
- 17:10 閉会挨拶 蔵元 進 (財)地球産業文化研究所 専務理事

以下に事務局で取りまとめ・抜粋した講演録・スライドを掲載する。

講演1 「時代が求める企業」

坂本光司 氏 法政大学大学院 政策創造研究科教授

ご紹介をいただきました坂本と申します。法政大学に勤務しております。これからわずか20分の時間で、十分ご満足いただくお話しができるか分かりませんが、のちほどパネルディスカッションという席が用意されておるようでありますから、その中でまた詳しくはというふうに思っております。基本的にお話をしたいのは、パワーポイントで資料をつくっておきましたから、少しこれをベースにして「時代が求める企業」というテーマで少し問題提起をさせていただきたいと思えます。

昨年の4月になりますけども、「日本でいちばん大切にしたい会社」というタイトルの本を出版をさせていただきました。書いた本人が想像を絶するぐらい反響が出ているというのが偽らざる事実であります。一番驚いておりますのは、その本の中には意識的にわたしの個人のメールアドレスも書いておいたんですけども、そこに今日現在約400人近い方々から反響が実はあるというのが事実であります。驚きましたのは、その半分ぐらいの方が社員の方でありました。大企業・中小企業を問わず社員の方。半分は経営者の方でありました。社員の方が読んで感想を出してくれるんですけども、そのほとんどの方は、今日のテーマの「時代が求める企業」ということの答えになると思えますけども、この本を読み終わって自分が所属する会社を辞めることを決意したとか、あるいは、この本を読み終わった瞬間辞表をたたきつけたとか、わたしは経営者向けに書いたんですけども、社員の方がそれ以上に読んでいらっしゃるということがありました。あるいは、半分の方は経営者と言いましたけども、経営者の方のほとんどの方々は、自分の経営は間違っていたと。自分の経営そのものであったという方は、わずか1割しかありませんでした。しかし、気付きを与えるという意味で効果があったかもしれせん。

では、いったいどんなことをこの本の中で書いたかということで、それが今日のわたしのテーマだと思います。その本の中でわたしはこう書いておきました。これはこれまで6,000社回ったわたしのいまのところ結論であります。恐らくあと数年間現場で戦い続けると思いますが、恐らく変わらぬ結論ではないかと言えます。それは「企業経営とは5人に対する使命と責任を果たすための活動だ」というのが行き着いた結論

1. 企業経営とは

企業経営とは
5人に対する使命と責任を
果たすための活動

であります。つまり、ブランド企業にするとか、あるいは、世界的な企業にするとか、ナンバーワン企業にするとか、規模的に大きな会社を狙うとか、そういうことではなくて、ここに書いてある「企業経営とは、5人に対する使命と責任を果たすための活動のことを言う」と。なぜかと言いますと、立派な業績を長期にわたって上げている会社の経営者の変わらぬ言葉が、実はここに行き着いたからであります。わたし自身が勝手に行き着いた結論ではなくて、6,000社回った中で、皆様方にご紹介したい会社が正直1割程度、600社程度ありますけども、そのすべての経営者にインタビュー調査を続けておりますけども、その中で幾つかの共通項がありますけども、その最大の共通項が「経営への思いの違い」と、ほとんど変わらぬようにここに書いてある特徴「5人に対する使命と責任を果たすための活動が経営学です」と。彼ら彼女たちから、わたしに実はこういうお話をしてくれるわけであります。

5人というのはこれから話しますけども、その前に「使命と責任」と書いておきましたけども、この「使命と責任」は本の中でも書きましたけども、あえて一言だけ言いますと、それは「使命と責任」は、幸福を念ずる、幸せにするということであります。つまり、5人を幸せにするための、あるいは、幸せを念ずるための活動のことを経営というというふうに、わたしはその本の中で書かせていただきました。5人に対する使命と責任というのは、5人を幸せにするための活動のことを経営と言うと、わたしは言ったわけであります。幸福を念ずると、幸せを追求すると、幸せを実現してあげると、こういう思いで経営をやっているらっしゃる会社でおかしくなった会社は、わたしが調べた会社の中では1社もありません。これは恐らく今日のテーマの「時代が求める企業」そのものではないかという感じがしてなりません。

では、その5人というのがいったい誰かというのが、今日の大きなテーマだと思います。5人は、わたしは本の中でもこう実は書いておきました。5人の中で一番最初に「社員と家族」と書きました。それから、「外部企業の社員とその家族」と書きました。この外部企業というのは、最近の派遣会社とか、非正規社員の方とか、あるいは、下請さんとか、外注さんとか、その方々が言いすぎでしょうけども、非常にいまの時代厳しい仕打ちにあっているという感じが致します。これはわたしの経営学から言えば認められないと、そんな感じが致します。この2つ目の「外部企業の社員とその家族」は、つまり社員を支えている家族の幸せを念ずるということを実は書いたわけです。3つ目が、よくいままで言われてきた顧客満足度

2. 5人とは、使命と責任とは

- (1) 社員とその家族
- (2) 外部企業の社員とその家族
- (3) 顧客
- (4) 地域社会・地域住民
- (5) 株主、その他の利害関係者

というか、顧客であります。CSと言われたところであります。4番目が「地域社会と地域住民」と書いたんです。企業市民として、地域社会に使命と責任を果たすと。地域に住んでいらっしゃる、特に恵まれない方々の幸せを念ずると。あるいは、幸せになるチャンスも与えるというのが企業の使命ではないかと、そう実は書いておきました。最後に、これまでの一部の企業がほとんどこれで駄目になっていますけども、株主、あるいは、金融機関を含めてでありますけども、株主というのがわたしは一番下に実は書いておきました。実は、これ1番から5番まで書いてありまして、これが並列概念と思ったら大間違いであります、わたしはその本の中ではっきりとこれは上位概念であると、これは優先度であると、順番であると、こう書いたわけです。もっとはっきり言いますと、もしかしら関係者がいらっしゃるかもしれませんが、5番は、つまり株主に対する使命と責任を果たそうということは目的としないほうがいいと。1番・2番等々、1番・2番・3番に対する、あるいは、4番に対する思いが強ければ、5番は結果として訪れると。これは目的としなくていいと。結果として発生するからと。しかし、このことに関して間違いだらけの経営が、実は非常に多いという感じが致します。その会社がこんにちのいろんな諸問題を起していると、わたしは思います。では、一番重要なのは社員とその社員を支えている家族だと、はっきり実は書いたわけでありまして。当然これに対して反発の方も一部ありました。お客様がいなければ、会社は存在しないではないかと。市場がなければ、企業は存在しないではないかと。これは実は著しく間違った概念であります。それはことごとく否定しましたから、読んでくださいと言いましたらほとんど納得してくれましたけども、いずれにしても社員とその家族が一番大事であります。2番目は社外社員ですね。社外社員であります、ユニホームが違うだけの。例えば、日本の場合は組み立て型企業、アッセンブル型企業ですね。その方々は、自分たちがつくっている商品の部品はほとんどが、下請さんとか、外注さんとか、1次下請・2次下請・3次下請等々でつくられているわけでありまして。自動車の部品でも恐らく2万数千点からできていると思いますけども、実際にブランドメーカーさんがやっていらっしゃる部品というのはほんの一部、1割にも実は満たないわけでありまして。その大半は縁の下の力持ちと言ってもいい外部経済、悪い言葉で言うところの下請企業と言ってもいいかもしれません、その方々によって支えられて自動車が実はできているわけです。しかし、いまの風潮、あるいは、これまでもそうですけども、非常に報われていません。しかし、彼ら彼女がいなければ、車も精密機械も実はできないわけでありまして。わたしから言わせれば、ユニホームを着ていない、所属する会社が違うだけの社外社員だという位置づけであります。どうして彼ら彼女らの幸せを念じないんだと、これを実は書いてあるわけですけども、これはとにかく1番・2番であります。3番に顧客が出てきます。3番であります。3番までいいと書いたわけです。株主はどうでもいいと実は書いてあるわけでありまして。かなり今日の経営学を否定するような感じで書いておりましたけども、では、なぜ顧客よりは社員のほうが、下請さんのほうが大事だということ

に関して、わたしはこう思います。すべてのわたしが知っている立派な業績を上げている会社は変わらぬ特徴なんです、こういう考え方でやっているんです。経営学だけは、学者のたわごとというわけにはいきません。時代はいつも先行しているミクロによってつくられるんです。ミクロによってマクロになるんです。そういうことを考えると、この経営学の世界だけはいわゆる先行的な事例を集めてきて、彼らも彼女らも気が付かないことを理論化・体系化するというのが、わたしたちの仕事ではないかとそう実は思って、わたしは現場へずっと出ているわけでありまして。変わらぬ特徴が、1番と2番は社員と社外社員たちというわけです。

なぜわたしが、5番はどうでもいいんですけども、3番よりは1番と2番を重視したかということでありまして。これは、わたしは2つの理由があると思います。1つは、自分が所属する会社に不平・不満・不信感が満ち満ちた社員が、どうしてお客様のために、会社のために全身全霊を込めていい商品いいサービスを提供しようと思うのでしょうか。わたしはサラリーマンの経験もありますし、経営者としての経験もありますけども、これがわたしは自然の摂理だと思います、原理原則だと思います。もう1回繰り返します。自分が所属する組織に不平・不満・不信感が満ち満ちた社員が、どうして所属する組織のためによりサービスをよい商品をつくろうと努力するかであります。後ろ髪を引かれて仕事をしていますから、つくり笑いは、義務的サービスはお客様にはすぐにばれますから、ばれたお客さんは黙って去るのみと。売上高が下がる原因は、わたしは好況・不況ではありませんと、社員のモチベーションですと。まず、これが顧客よりはるかに社員、あるいは、その社員を支えている家族のほうが大切だという理由であります。もう1つの理由をちょっと言います。これは昔から言われている、特にわたしが勉強した中では、ピーター・F・ドラッカー教授の本の中でも一部見ることができるかと思えます。企業経営とは、本来は市場を創造することだと思います。市場に対応するということは、企業経営の使命から考えると2番煎じになると思います。市場対応業で長期にわたって繁栄してきた会社はありません。長期にわたって繁栄して会社は、必ず新しい価値を、しかも感動的価値を市場に次から次に連続的かつ波状的と言っていいかもしれません、出し続けているんです。しかもそれはほとんどがオンリーワンの性格であります。言いたいのは、お客様がいなければ企業は成り立たないというのは、これは間違っているからであります。お客さんはいないのが当たり前で、ならばわたしたちはつくればいいんです。お客さんの目の前に、あるいは、お客さんがいるかいないか分からない市場に、こんなものがあつたのか、こんなものが欲しかったという商品を提供すれば、まったく砂漠のような市場でも、砂漠にまるで蜂蜜なり砂糖を置けば、どこから出たかわからないように蟻が集まってくると同じことを、わたしは言っているわけでありまして。お客がいなくても新しい感動的価値の担い手がわが社におれば、お客さんをつくることは実はできるわけでありまして。この2つの理由で、わたしは、お客さんはどうでもいいとは言いませんけども、社員と下請さんのほうが

大事だと、これが恐らく時代が求める企業ではないかと言えます。

2番目に書いてある外部企業の社員、下請の社員、派遣社員もこれは重要であります。わたしはいま日本の大手メーカーさんがやっていたらあのうしろ向きのリストラのやり方は、今回の景気の回復のスピードを緩めると思います。多くのリストラにあわない方々の心も締め付けているからであります。なぜ締め付けているか。先ほど、わたしは多くの社員が、一部上場会社の社員の方々も、わたしにいろいろと反響を寄こしてくれました。自分が所属する会社は間違っていると。わたしたちも逆の立場であることもあり得たと。自分たちもやがて高齢者になると。自分たちもやがて障害者になるかもしれないと。自分たちもやがて関連会社のところに派遣されるかもしれないと。その時に、あんなことをされる会社の下で働きたくないと。当たり前だとわたしは思います。わたしは好況不況というのは、有効な需要があるかないかでつくられるよりは、有効な供給があるかどうか、つまり、お客様が喉から手が出るほど欲しいような商品をつくっておれば、不況は訪れないんです。現実にはわたしの周りにはそういう会社ばかりであります。人によってつくられるんです。お客さんではありません。社員と外注さんによって好況と不況はつくられるんです。

時代が求める企業ということで、ここにまとめさせていただきました。3つ書いておきました。1つは5人に対する使命と責任を果たそうと懸命に努力している会社であります。その中で一番大事なのは、社員とその家族と、下請さんの社員とその家族だということが根本だとわたしは思います。有効な供給によって、わたしたちの盛衰は決まるんです。5人の中で特に1番目

と2番目ですね。あとからパネルディスカッションのときに例をいっぱい話を致しますけれども、1つだけここでちょっと話を致します。先日、社員を大事にしている会社にお伺いを致しました。売上高はご他聞に漏れず4割程度減っております。損益分岐点操業でも大幅に下回っております。普通の会社であればリストラをされるところでしょうけれども、その会社は今日のこの日のために内部留保金を貯めましたと。いまは使うべきときですと。チームですと。家族ですと。社員をリストラをする時には、おのれが、社長が路頭に迷うときですと。こういう会社の社員が次の好況に向かって懸命に新しい商品をつくるのは当たり前だとわたしは思います。自分の使命は、社員とその家族の命を守ることだと。生活を守ることだと。これは正しいと思います。もう1つの会社をちょっと紹介して、下請さんのことです。普通、下請さんから上がってくる見積書をほとんど零にする会社が、日本

3. 時代が求める企業

(1) 5人に対する使命と責任を果たそうと努力する会社

(2) 正義観・倫理観を持った、リーダーにより主導されている会社

(3) 市場に感動的価値を提案し続けている会社

の会社の場合非常に多いと思います。5パーセント以上つけた場合には非常に危険になるという会社が多いんです。わたし自身も見積書を書いてあげることがありますからよく分かります。5パーセントを3パーセント、3パーセントを2パーセント、あるいは、2パーセントと書いて零にされて、これは内部努力でやりなさいと言われたこともあります。間違っています。彼ら彼女たちによって、わたしたちははじめて成り立っているんです。しかし、尊敬する会社があります。その会社は下請さんからの見積書の利益の欄に気を使われて3パーセントと書いた会社がありました。目の前で消して5パーセントにした例があります。その会社は40年も50年も連続して高い業績を上げている会社であります。操業して50年間下請さんを変えたことがない会社です。いまの日本の大企業は非常に短視眼的な利益を追い求めて、毎年毎年のようにチャレンジコーナーだとか、相見積だとか、競争見積みたいなことをやっていますけども、果たしてこんなやり方で長期のスタンスに立った経営が展開できるんだろうかと非常にわたしは心配しております。

2年ほど前に、「選ばれる大企業、捨てられる大企業」、「選ばれる中小企業」ではなくて「選ばれる大企業、捨てられる大企業」という本をわたしは出版をさせていただきました。2つの事実をもって、下請さんを大切にしない会社は滅びると書いたんです。なぜかと言いますと、セールスポイントのない下請企業は廃業の道を選んでいるんです。力のあつた大企業にとって必要だと思われている会社は、親離れ、自立化を考えているんです。そうしますと、日本の強さの根幹がもろくも音を立てて崩れるという感じであります。非常にいまのやり方は危険だとわたしは思えてなりません。あと2番・3番というのがちょっと書いておきましたけども、それはパネルディスカッションのほうに飛びます。少し厳し目の話だったかもしれませんが、わたしは、これが原理原則、自然の摂理の経営学だと思います。こういう経営が求められていると思います。では、報告でありますから簡単に致します。どうぞご静聴ありがとうございました。

講演2 「What's wrong with corporate governance in America?:

Lessons from the Financial Crisis」

アーサー M・ミッチェル 氏

ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所 シニアカウンセラー

皆さん、こんにちは。本日はお招きいただきましてありがとうございます。さて、本日、私は全世界を席卷している金融危機に関して、コーポレート・ガバナンスに関連して、あらゆる問題について説明させていただきたいと思います。つまり、グッド・ガバナンスと経済には重要な関連があると思いますので非常に重要であるのではないかと思います。実際経済上個人に対して貸し渋りの状態です。また、それによってレイオフ、あるいは、破産などがたくさん起こっております。実体経済は世界的金融システムが再建されるまで回復はできません。その再建がどのように行われるかが問われています。問題をアウトラインしまして、そして、いまのシステムの弱点について論じたいと思います。そして、その結果として、予測されることも考えたいと思います。

まず、実体経済は人間の強欲さと管理の誤りで損なわれ、人々の年金やアメリカの安全保障まで脅かしました。金融危機は、偶然の事故ではありません。もちろん誰もこの危機を計画したわけではありません。が、従来の考え方や世界の金融システムの過度な流動性が生み出したオポチュニティーと合わせ、企業の経営者、監督当局、投資家などがとった行動による当然の結果

I . Background of the crisis 金融危機の背景

- The crisis was not an accident
この危機は偶発的な事故ではない
- The crisis resulted in part because of:
危機の諸要因:
 - the mindset of the participants
当事者の心がけ
 - excess liquidity
過度な流動性
 - specific actions taken by company management, regulators and investors
会社経営者、監督機関、投資家をとった行動

であったと思います。この考え方は、ベルリンの壁の崩壊、欧米型経済モデルの大成功に端を発しました。それは政府の介入を抑制し、市場の繁栄する力に過度の信頼を置くものでした。アレン・グリンspanは言っていますが、「金融機関は株主の利益に反するような過剰なリスクを負わない」と。つまり、システムは当事者をうまい具合に自己規制するということです。第2の要因は、現在の世界的な収支の不均衡です。アジア金融危機のあと、膨大なサープラスが中国・日本、そして、中東諸国に流れました。そして、そのサープラスは資金を必要としたアメリカの金融機関にリサイクルされました。この結果、極端な低金利環境を招きクレジットに対する需要に火がつけました。金融基金や投資家たちは顧客に十分なリターンを提供するために、リスクも高いが高利まわりの投資対象を生み出す必要がありました。しかし、中国と日本が危機発生の原因ではありません。これは単なる中国や日本に適当な投資の機会が十分になかったので、米国の金融機関がポートフォリ

オの運用を誤るきっかけとなってしまったのです。悪いことに、これほど米国民が貯蓄をせずに多額の借金をしたことはありませんでした。

第3の要因はデリバティブと証券化の驚異的な発達です。ここで重要なことは、伝統的な銀行業が「シャドバンキング」、または、「ニアバンキングシステム」よりもその地位を失ったことです。ご存知のように従来の銀行機能は短期ベースで一般からの預金の受け入れ、それを長期ベースで企業と個人に貸し付けることで、「マチュリティ

・トランスフォーメーション満期変換」と呼ばれています。従来の銀行は預金者が同時に預金を引き出すリスクを軽減するため、綿密な規制と監督義務が付けられていました。ヘッジファンド、プライベート・イコリティ・ファンド、や銀行の所有するSIVはニューバンキングシステムの中核となったんですが、厳しい規制を受けないどころか、規制対象にもなりません。これが今回の大損害を招いたサブプライム・モゲージと、その他のリスクの高い商品の大部分を生み出しました。今回の危機は、これらが証券化された投資商品が全世界で取引されたため、グローバルな性格を持ちました。例えば、米国で生まれたサブプライム・モゲージの商品の約半数は、ヨーロッパの投資家が購入したと言われました。この問題の発生源は米国だけではなく、ゆるい信用基準や誤った仮定が米国にもヨーロッパにもありました。要するに、金融機関・格付け機関・規制当局・投資家など市場参加者のすべてが気が付くと、非現実的な環境にどっぷりと浸かっていた状況であったと思います。しかし、組織・政府の監督機関でさえも世界的金融システムがどのように稼働しているかについて、完全に把握できませんでした。一部の評論家やエコノミストは2007年夏前に警告を発しましたが、これらの見解は重視されませんでした。なぜならばグッド・ガバナンスが、きちんと機能していなかったからです。

グッド・ガバナンスは、インセンティブス、これは刺激策、あるいは、デイスインセンティブス、抑制策のバランスを保てるかどうかにかかっているかと思います。適切なバランスは、株主・顧客・経営者、そして、従業員のそれぞれの利害間でも保たれるべきです。さて、これから、私は、金融危機の結果として明らかになった適切な

II. Direct causes of the crisis 危機の直接の原因

- Tremendous growth of derivatives and securitization
デリバティブと証券化の驚異的な発展
- Growth of the “shadow banking system”
「影の銀行システム」の発展
- Unrealistic assumptions and poor risk management
非現実的な仮説と貧弱なリスク管理

IV. Problems in the crisis 金融危機における問題点

- Management avoided responsibility
経営者の責任回避
- Directors did not adequately monitor
役員による監視が不適切
- Regulators failed to perceive problems soon enough
監督機関が早期に問題を認識しなかった
- Rating agencies became advisors
格付け機関のアドバイザー化
- Lower credit standards (e.g., sub-prime)
低めの与信基準(例えばサブプライム)

均衡の欠落を示す要因の幾つかについてお話ししたいと思います。

主要5ヶ国の監督当局から形成されるシニア・スーパーバイザーズ・グループが作成した分析によると、金融機関の上級管理者はリスクの判断ができず、措置を講じなかったと指摘されました。すでに申しあげましたように、市場への参加者たちは何らかの責任を共有しておりますが、多くの金融会社のトップが適切に責務を果たしていなかったことに対しては疑いの余地はありません。さらに多くの破綻企業で、経営陣が市場を破綻や崩壊につながった作戦に会社を委ねていました。そのときに、いったい取締役会は何をしていたのでしょうか。確かにサーベンス・オクスリー法に沿った内部統制に関する報告書は作成され提出されたのではないかと思いますけども、その報告書にはどこまで取締役たちが破綻を回避すべく努力をしたのでしょうか。それは、まったく不明であると思います。次はさまざまな規制や会計上の変化がありましたので、銀行とニア・バンクは多大な金額の借入を行い、その資金でリスクの多い金融商品を引受けました。監督当局は金融機関に対して自己資本の30倍、場合によっては40倍までの借入を認めました。米国の住宅市場が崩壊し始めたとき、サブプライム・モーゲージは多額の借入金によって購入されましたので、その価値の低下でそれらの投資資産を保有する金融機関の信用状況を悪化させました。このようにして、巨額の利益を生み出した機構は逆回転を始めたのです。多くの金融機関が自社の信用基準も引き下げたため、借手は所得、または、職業の有無についての証明すら要求されませんでした。借手が無職・

無収入だったため、これは「忍者ローン」と呼ばれました。借手による明らかかな詐欺があったケースもありました。これらは意図的だったでしょうが、金融システムを破壊しようという意図はありませんでした。とは言え、善意だけでは、この惨状を回避できないと思います。

さて、これまでお話しした問題を前提にして、ここで今後どうなるかについてお話ししたいと思います。第1に一部の投資家にとってリターンが低い結果となったとしても、金融会社は過去と同様にレバレッジ借入を利用できないでしょう。2番目。システム上、大手企業は引き続き継続するでしょうが、「too big too fail」の名の下に現状

V. Creation of a “smart regulatory framework”
「かしこい規制枠組み」の構築

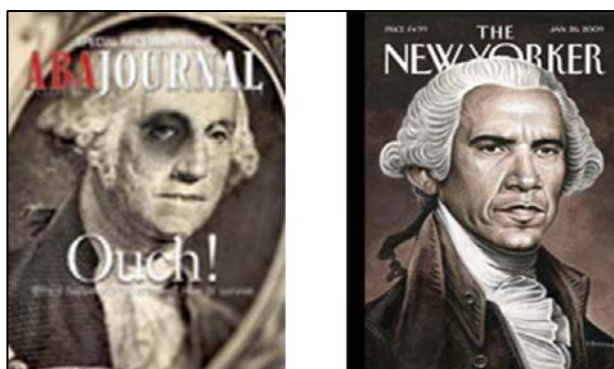
- Less leverage
より低いレバレッジ
- No firm should be too big to fail
つぶせないほどに会社が大きくなることを認めない
- Shareholders will have more say over executive compensation
役員報酬について株主がもっと意見を出せること
- Not all innovations are useful
すべての革新が役に立つとは限らない
- Some traditional bank functions (e.g., the payment system) should be separate
伝統的に銀行が担ってきた機能を一部切り離すべき
(例えば決済システム)

- The right kind of regulation should cover all markets, products and participants.
あらゆる市場、商品と参加者が網羅されるような規制のあり方が望ましい。
- The accounting firms and rating agencies need to revise compensation schemes.
会計事務所と格付機関は、報酬体系を改める必要がある。
- International cooperation needed to reform the financial system in order to avoid “regulatory arbitrage”
「規制の鞘取り」ができないように、国際協力によって、システムを改革する必要

維持が許されるかどうかについて、多くの人々は疑問を抱くでしょう。3番目。株主は役員報酬にもっと影響力を行使するようになるのではないかと思います。4番。金融商品の革新的手法は引き続き重要でしょうが、すべての新手法が役立つわけではないというような認識が出てくるのではないかと思います。5番目。決済システムのような従来の銀行機能は、将来的に銀行破たんからシステムを保護するために、「公益」型組織に分類されるでしょう。

すべての機関・市場・金融商品は、システム上のリスクを軽減するため、何らかの形の規制に従うことになるでしょう。7番。会計事務所や格付機関は利益相反を回避するために、報酬体系の改革を迫られることになるかもしれません。8番。金融システムの改革のために実際的な方策を講ずる必要はありますが、いまわれわれが立っているこの場所からスタートすべきです。ソリューションはグローバルであるべきですが、全体としての再建は実際的ではないと思います。まず「規制上のさやとり」を回避するために、グローバルな基盤を持ちながら各国の枠組みを調和させないといけないと思います。

「百聞は一見にしかず」と言います。2つの最近の雑誌のカバーですけれども見ていただければ分かるように、左側は初代のアメリカの大統領のジョージ・ワシントンであります。この写真ではあまりよく見れないんですけども、彼の左に目はパンチされていたわけですね。跡があります。この写真はもちろん1ドルへの上にありますけれども、ドルもやっぱりパンチを受けました。右側はオバマ氏です。オバマ氏はワシントン大統領に似せてかつらもかぶせてあります。これは、要するに、左側はいままで受けた打撃と、右側はこれからの希望ホープを象徴しているのではないかと思います。



しかしながら、残念ながら希望は戦略ではありません。これらの問題を正すには、私たち全員が総力をあげて多くのことを成し遂げなければならないです。4月2日開催のG20では、安定性が高く弾力性のある金融システムを生み出すために真剣な討議が始まります。今後何週間も何ヶ月間も、世界的経済の刺激、金融機関の救済、新たな金融構造の創設に向けた数多くの、また、ときには矛盾したような提案を耳

VI. The new system will:
新しいシステム

- Promote transparency and accountability
透明性と説明責任を促進する
- Encourage useful innovation
有益なイノベーションを助長する
- Punish fraud and corruption
不正・腐敗を処罰する
- Support the orderly development of the real economy
実体経済の秩序ある発展を支える

にすることもあるでしょう。これらが必要になるのは「スマートな規制の枠組み」になると思います。新しいシステムですね。それは、透明性と説明責任を推進し、改革を奨励し、詐欺行為や汚職を罰し、真の経済の秩序正しく発展を支援することだと思います。私たちは金融ショックの終結を見ることはできないでしょうが、適切なバランスを回復するにはスマートな規制の枠が必要であると思います。それは、これからの道ではないかと思っております。ご清聴ありがとうございました。

講演3 「商品の一生を考えた商品選択、それが消費者の社会的責任ではないか」

辰巳菊子 氏

(社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 常任理事 環境委員長

辰巳と申します。今日は皆さまとちょっと異質かもしれませんが、たまたま消費者の立場でということをお話をさせていただくチャンスを頂戴しましたもので、今わたしたちが取り組んでいることを、あるいは、思っていること等について話させていただきたいなあと思っております。

今日のタイトルは、企業の方たちに CSR とって社会に対する責任があって、いろんなことをしなければいけないというお話が、ここ5～6年ぐらい盛んに言われるようになってきておまして、そのとき常に企業に企業にというお話なんですけれども、やはり消費者は消費者なりにやるべきことがあるんじゃないかというふうに思っております、今日は環境のことをちょっとテーマに特に話したいというふうに思っております。

わたしたちと企業の間関係というのは、物とサービスというものを通してあるんじゃないかと。なかなか消費者という言葉が嫌がられる人もとても多いんですよ。消費するというのは物を使い尽くすだとかそういう意味で、消費者の立場の人たちが消費者という言葉があまり好きではないというふうに言いますけれども、やっぱりこういう関係にある場合においては、消費者という言葉が一番適切だというふうに思いますもので、わたしは今日は消費者という立場で話しますが、商品やサービスを通して消費者が物を選んでいくというのが消費者と企業の関係だというふうに思っておりますもので、そんな中においてどういうふうにしていくかという話をしたいというふうに思っています。

今わたしたちが望んでいるのは、やっぱり消費者にとってというか、人にとってと言ったほうがいいのかもかもしれませんが、持続可能な暮らしではないかというふうに思っています。持続可能な暮らしとはとってもいい言葉で、中味はそこに書いてあるような話なんですけれども、一番最後に書いてある命をどうつないでいくかという、いまの自分の命だけではないし、また、人間の命だけではないんですけれども、すべてのあらゆる生きものの命をどうつないでいけるかということが大事であって、それをつないでいけることが持続可能な暮らしというものになるんじゃないかと思っております。

そういう時に、自分の身の回りを見たらばいっぱい変なことがあ

「持続可能な暮らし」って

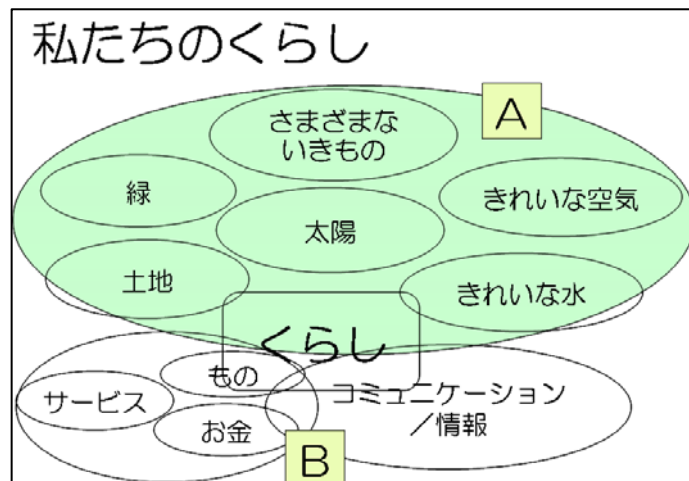
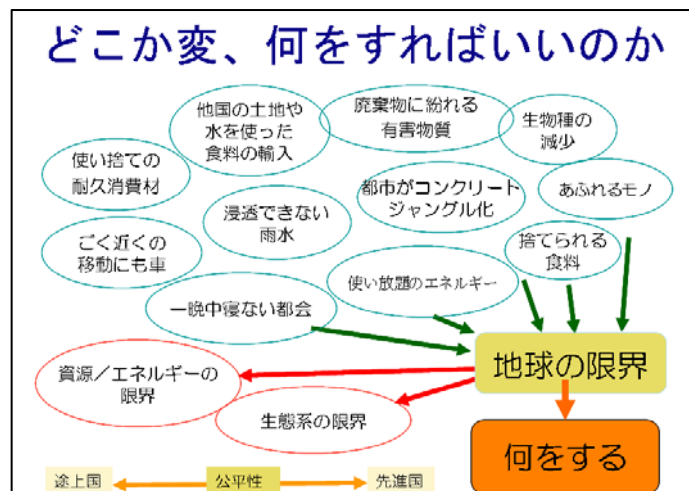
- ・ ずっと続くことができる
- ・ もちこたえられる
- ・ 無理がない
- ・ 自然である

やすらかな暮らし
いのちをつなぐ



るんですよ。こんなのでいま言っている持続可能な暮らしというのが成り立つんだろうかというふうに思っています。特にここのホテルもですけども、宴会なんかがなされると本当にたくさんの廃棄物が出ますよね。廃棄物というとか何かきたない物ですけども、そうではなくまだまだ食べられる物がそのまま捨てられるというふうなこともあるし、そんなのに限らず、いっぱい変なものがあるんです。変だなあと思うことが。それが変だなあと思っていることですけども。そういうものが積み重なって、地球の限界がきているのではなかろうかと。その地球の限界というのはどういうことかと言うと、資源やエネルギーの限界、もう1つは生態系の限界というふうに思っております。

そこで、わたしたちは何かをしていかなければいけないなことなんですけれども、ちょっとわたしたちの暮らしというのを見ても、これはわたしが上手に書けなくてこんなふうに書いているんですけども、まず基盤として「A」というのがあると思うんです。いわゆる自然とかと言われるようなものかもしれませんが、お陽さまを中心に緑や土や、それから、綺麗な水や綺麗な空気、そして、いろんな生きものというものがあって、恐らく大昔の人間はこの「A」の中で暮らすというのが行われていたのかと思います。ところが、いまはそれではもう生きられなくなっておまして、だから本当はこの「A」の上にこの「B」が乗っかるんだらうと思いますけれども、いろんな物やサービスをわたしたち消費者が



購入して暮らしというのが成り立っていると思います。物やサービスを購入するにはお金が必要です。お金だけではなく、そういう物やサービスを通じたコミュニケーション・情報というものも必要です。ところが、こういう物を提供するのが企業なんです。それを使って暮しているのが消費者だというふうに考えていただいたときに、その消費者と企業の間には大きなギャップがいろいろあるんですよ。やっぱりそれはコミュニケーションが不

足しているためにギャップになるんだろうというふうに思っております、特に環境問題においてもこういうギャップを出来るだけ埋めていくべきだろうなというふうに思っております。一方、消費者の立場から言いますと、いろんな物を、先ほどの物やサービスを選ぶのは消費者なんですよね。わたしたちは出来るだけ先ほど言った持続可能な暮らしにつながる企業や商品を選びたいなというふうに思っております。本当のことを言うと、こちらは非常に前向きですけれども、後ろ向きに言うと、わたしたちは世界を破壊に導く可能性があるような企業や商品というものは、本当は決して選びたくないんです。だから、わたしたちの選択によって、どういう企業が生き延びていくか、残っていくかというふうなことをやはり考えなければいけないなというふうに思っております。ちょっといい忘れたんですけども、持続可能という言葉の中に、やっぱり環境問題というのが非常につながりやすく考えやすいんですけれども、やっぱりわたしたちがいま一番望んでいるのは、安心して暮せるという世の中だというふうに思っております、その安心して暮すということも持続可能の1つだというふうに考えて欲しいんですよね。企業がいろんな物を提供したりしてくださりますが、その中に忘れてはならないキーワードは安心という言葉も非常に重要。それは、ひいてはとりもなおさず持続可能な暮らしにつながるんだというふうなことだと思っております。だから、破壊に導くと書いているんですけど、例えば、戦争のお話なんかも含めて、そういう地球破壊につながるような、要するに安心できないような暮らしにつながるような企業や物というものを選びたくないなというふうに思っております。

だけど、いろんな物を使ってわたしたちは購入して暮しているわけですし、物を選ぶときというのはいろいろと考えます。だから、安全かなとか、品質がいいかなとか、デザイン格好いいかなとか、どのくらい時間をセーブできるかなとか、あるいは、お値段はどうだろうかとかというふうなことを考えるんだけど、一緒に環境の



**言いかえると、買い物には責任がある
(買う人の選びかたで地球環境が変わる)**

環境に配慮した商品選択をする人が増える
 ⇒環境に配慮したものを売る店が増える
 ⇒環境に配慮したものを作る企業が増える
 ⇒社会が変わる ⇒地球環境が変わる

そのためには

消費者が情報をもつことが重要
 消費者が情報を求める⇒企業が育つ

ことも考えていてくださいね、あるいは、考えていきたいねという話です。

先ほどの話とつながるんですけども、やっぱり、わたしたちが物を選ぶ、買物をするのに責任があるんだということです。要するに消費者がいい物を選ぶようにすると、そういう物をお店が増えるし、そうするとそういう物をつくる企業が増えていって社会が変わっていって地球環境も変わるだろうというふうに思っております。だから、やっぱり消費者の選択というのは非常に重要な話だということです。そのためには、なかなか簡単に先ほど言った地球を破壊に導くような企業を選び分けるなどというふうなことはできなくて、そのためには、消費者が情報を持つことが非常に重要だというふうに思っています。

それは、ちょっと偉そうに言うんですけども、消費者が情報を求めることによって企業が変わっていくんだというふうに思っております。だから、いまの世の中で、もしも消費者が安易なものを選びずれば、企業は安易な情報提供しかないであろうというふうに思っておりますもので、やっぱり、消費者の側が非常に責任があるんではなからうかというふうに思

ます。それと同じことを書いているんですけども、そういう選択をする人を、イギリス発生の言葉ですけども、グリーンコンシューマーというふうに言われております。ただ、グリーンコンシューマーが増えることは非常に重要でそう願っているんですけども、そのためには頭で考えただけでは全然駄目なんですね。何でかという、ここの、感じて共感、だから、先ほどからいろんなお話があってそうだとわたしも思いながらいるんですけども、ここの企業のこの商品を選びたいんだというときに、共感できないといけないわけですね。企業で物をつくっている人が、どうしてもこれを消費者に提供したいんだというふうに言ってくれば、それで共感できれば買うわけですね。だから、そのためには気づきや感じるることとか、いろいろ勉強して先ほど言った情報のことでも知らなければいけないし、それから考えないといけない。それでちゃんと行動するというところで、いろんな能力が消費者の側に必要だろうと。そのベースになるのが、五感ではなからうかという

グリーンコンシューマーが増える

資源やエネルギー、人や生き物などについて環境に与える影響を広く考え、企業や商品を選ぶ人が増える

そのためには

理屈だけではだめ！
気付く、感じる、共感する、知る、
考える、行動する⇒五感の大切さ

知りたい！商品の一生

- ・どこで、だれが、どのように資源の確保をしているのか
- ・それはどのようにして運ばれてきているのか
- ・どこで、だれが、どのように製造しているのか
- ・だれが、どのように販売しているのか
- ・どのように使われるのか、修理などできるのか
- ・使い終わったら安全に処理できるのか

ふうに思っております。

そういうことを消費者の側ができることによって社会も大きく変わっていくのかなと
いうことで、ここから本当ならば環境教育なんていう話につなげたりするんですけど、
今日はそういう話ではなくて、わたしたちはいろんな物を買っているんですけど、その
商品の一生というものをほとんど知らないで買っているんですね。自分が使う場面と使っ
たあとはどうするかという話しか考えていないです、買うときには。やっぱり、それでは
先ほど言った地球環境全体を考えて持続可能な暮らしにつながるような商品や企業を選べ
ないというふうに思っております、わたしどもの NACS という団体なんですけれども、
そこで環境委員会というのをやっているんですけど、そこでは今年3年目ぐらいなんです
けれども、商品の一生のことをちゃんと見て物選びをしていこうよというふうに言ってお
ります。商品の一生とは、こういうことですよ。どこで誰がどうのうように資源の確保
をしているのかとか、それはどういうふうにしてわたしたちの手元まで運ばれているのだと
か、どのようにつくっているのかとか、どのように販売しているのかとか、それから、使
ったあと修理なんかできるのだろうかとか、使い終わったら安全に処理できるのだろうか、
要するに商品、ものの一生というものを考えないといけないなというふうに思ってお
ります。そう思っているのに、現実問題は全然商品の一生というのが見えないんですね、商品
や企業が提供してくださる情報の中では。期待ですけども、企業は恐らくそういう情報
をお持ちだというふうに思うんです。お持ちだけでも、消費者の側が望まないから提供
していないのではなからろうかというふうに思いたいので、そこら辺のギャップを埋めて
いくということは、すごく重要なことだというふうに思います。

どんなことかという、資源採
取の現地の情報、要するに商品の
一生のスタートの地点も見えない
し、先ほどサプライチェーンのお
話しもあったと思うんですけども、
そういうサプライチェーンの会議
の話も見えませんが、事業者はそ
れぞれ自分の範囲はこれだけだと、
そこから先は知らないよというふ

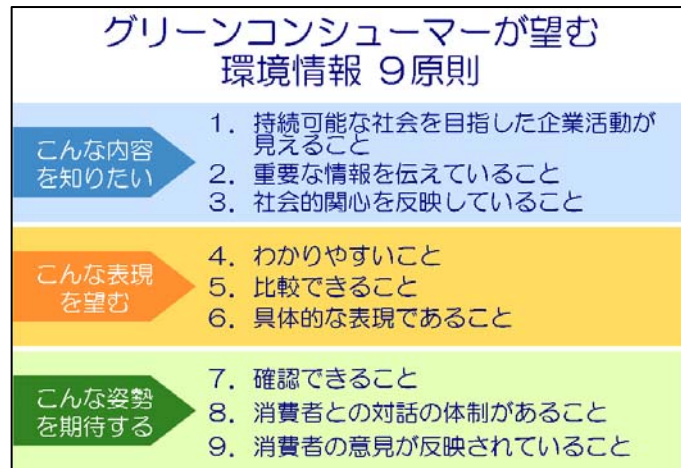
見えない！商品の一生

- ・資源採取の現地の状況など、商品の一生のスタート地点は？
- ・サプライチェーンの管理は？
- ・各事業者の責任の範囲は？
- ・シームレスな一生（トレーサビリティ）を期待
- ・そして気になる使用後。有害性、3R性などは？
- ・消費者の接点は、最終仕上げ者（製造者）、手渡し者（販売店）

うな格好になりがちでして、そういう範囲をちゃんとカバーしているのかどうか。要はシ
ームレスな一生、トレーサビリティがちゃんと分かるような、そういう商品の情報という
ものをわたしたちは望んでいるんですよということです。それで、売ったら売ったきりで
おしまいという、かなりそういう企業が多いですよ。使ったあとどうするのかというこ
とも、きちっと消費者に伝えるべきであるというふうに思っています、ものによっては
有害なものもあるし、それから、ちゃんとリサイクルできるものもあるだろうしというふ

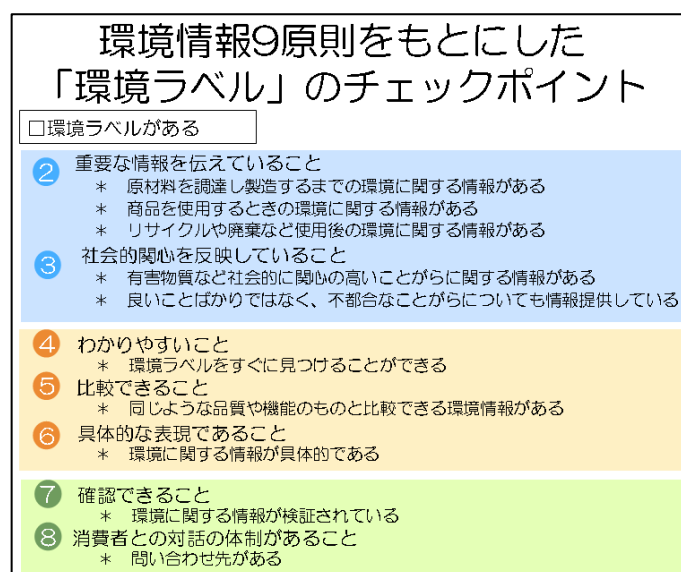
うなことで、そういう話なんかもなかなか十分情報がありません。わたしたちとの接点というのは、最終の仕上げ者か販売店の人たちでしかないわけで、ここが情報の接点になるだろうなというふうに思っております。

そういうことから、わたしたちはグリーンコンシューマーとして、グリーンコンシューマーが望む環境情報の9原則というのをつくっております。大きく3つに分けています。こういう内容を望む、それから、こんな表現を望む、そして、姿勢を望む、これは企業のです。商品やサービスの内容としては、この3つですね。細かく説明すると時間がないので、あとでゆ



っくりお読みください。それから、表現方法、これもとっても難しく、どういうふうに伝えるかということなんですけれども、非常に消費者は勝手なもので、分かりやすく具体的で、そして、比較できると、すごく難しいことを言っておりますけれども、でも、やっぱり、こういうニーズがあることに出来るだけ企業の方たちというのは応えて欲しいなというふうに思っております。あと姿勢なんです、だから、消費者の声に対してどういうふうな対応をとっていくかという、そういうふうな姿勢も非常に重要だというふうに思います。ちゃんと改良していくような姿勢があれば、わたしたちだってそれを理解できるんだということなんです。

商品についている環境情報を通してわたしたちは商品の環境情報を知るわけなんですけれども、そういう環境ラベルが一応ちゃんと商品に関して説明しているかどうかというのがすごく重要でして、環境ラベルがあるかないかというのが、まず大事。だから、まったく環境についての、あるいは、商品の一生についての説明がないというのは、もう論外だというふうに考えたいと思っていますよね。ラベルがあった上でその中味



なんですけど、これはさっきの3つですよ。だから、内容に関して、ちょっとここに1・2・3というのがあって、1番がないんですけども、なかなか環境ラベルで商品の持続可能な姿勢を見せるというのは難しいもので、これ1番を省いております、中味でどんな情報を伝えるかということを書いております。こういう点でチェックをしてみて、その企業の側の説明をしてという姿勢が分かるということです。

それから、もう1つ企業は商品の情報だけではなくて、企業の姿勢というものも見せる。いまだこの企業もやっております。

けれども、「環境報告書」であったり、「CSR 報告書」であったり、言葉を変えて「社会性報告書」と言ったり、「持続可能性報告書」と言ったりいろいろな言い方をしておりますけれども、そういう情報をちゃんと提供しているかどうかということ、特にどういう内容を提供しているかということを見るのに、こういうことでチェック項目を設けて、わたしたちとしては企業のチェックもしていきたいなというふうに思っております。

環境情報9原則をもとにした 「環境報告書」のチェックポイント(1)

環境報告書を出している

- ① 持続可能な社会を目指した企業活動が見えること
 - * 目指すべき持続可能な社会と自らの事業活動との関わりを地球規模でとらえ、取組みの視点や範囲をひろげようとしている
- ② 重要な情報を伝えていること
 - * 事業活動の全体像を明らかにし、事業活動が環境に及ぼす影響や負荷などを正しくとらえ削減しようとしている
 - * 製品・サービスの環境負荷情報をもとに、大きな環境負荷を削減しようとしている
 - * 社会との関わり、社会における自らの役割や責任などを認識し明らかにしている
- ③ 社会的関心を反映していること
 - * 有害物質など消費者にとって気になる事柄について説明している
 - * 自ら設定した目標の達成・未達成の状況について開示している
 - * 事故や不祥事に関する情報を誠実に開示し、再発防止策を明確にしている
 - * 社員教育の対象や内容を紹介している

そういうことで、元に戻りますけれども、商品の一生を知ろうということが非常に重要で、これは今年のエコプロダクツ展でブースを頂戴して、そこで展示したパネルの一部ですけれども、こんなことをしながら消費者に向けても、みんなもっとちゃんと商品の一生を知っていかないといけないよという話をしております。5つほど製品を取り上げて、具体的にこの製品の一生においてどういう負荷があるだろうかということを、いろいろ検討してパネルをあげております。これ

1つだけですけれど、テレビの例をあげました。いま 2011 年問題で薄型テレビというのが非常に問題になっております。いろんな点で問題があるのでということで取り上げております。

これはちょっと特に特殊な写真なんですけれども、先ほど言った資源調達の上流の一番スタートの地点というのが、商品それぞれ

「商品の一生」を知ろう

商品には「原料の調達」から「廃棄・リサイクル」に至る長い一生があり、その過程でさまざまな負荷が生じています。それらの負荷にも目を向け、商品の経路に生かしましょう！

原料の調達 原料となる資源を採掘・採取する際の負荷、輸送・加工・製造などの負荷、製法や設備、設備更新などの負荷

製造 原料から製品への加工、生産時の負荷、製品の製造・製造後の回収等

輸送 輸送手段、輸送距離、輸送方法による負荷、購入の回数

廃棄・リサイクル 製品が廃棄された際の処理方法、リサイクル率

廃棄・リサイクル 資源としてリサイクルされるかどうか

NACS 株式会社、日本資源開発株式会社、環境省資源循環政策推進センター

薄型テレビ

テレビは家庭に広く普及している家電製品の一つです。その普及に伴って、資源消費や廃棄物の発生も増加しています。薄型テレビの普及に伴って、資源消費や廃棄物の発生も増加しています。

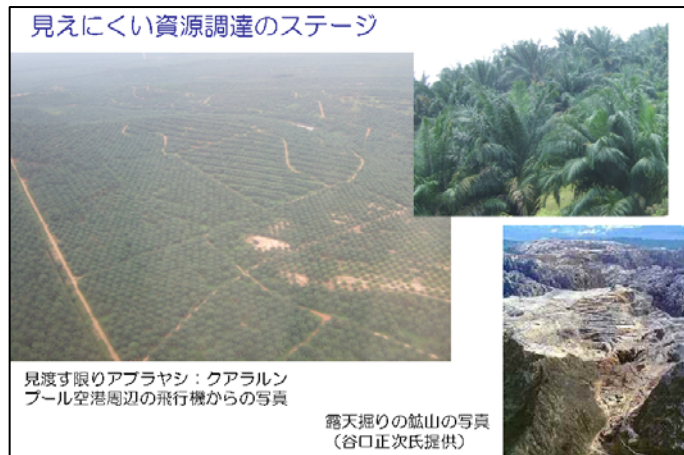
| 項目 | 原料の調達 | 製造 | 輸送 | 廃棄・リサイクル |
|--------|-------|----|----|----------|
| 資源消費 | ● | ● | ● | ● |
| 廃棄物の発生 | ● | ● | ● | ● |
| リサイクル率 | ● | ● | ● | ● |
| 環境負荷 | ● | ● | ● | ● |

薄型テレビの普及に伴って、資源消費や廃棄物の発生も増加しています。

NACS 株式会社、環境省資源循環政策推進センター

どんなものにも生まれるときにスタートがあるわけですね。そういう視点というのが全然見えないんです。たまたまこれはマレーシアの写真なんですけれども、クアラルンプールの空港に下りるときに、飛行機の上から見たらこんな景色なんですよね。わたしはびっくりしてしまって、ついつい写真を

撮ってしまったんですけれども、クアラルンプールという首都なのに、首都の周辺がもう全部1つの種類のいわゆるこれはアブラヤシですよね。今度バイオエネルギーに使えるからということで、国策で全部こういうふうな、単一の食品を首都周辺に植えております。だから、こういうふうなことは本当に



地球環境にとっていいのかなという気がしました。それから、これは谷口先生という知り合いから頂戴しているファイルなんですけれども、鉱山の露天掘りでニッケルか何かを掘っているオーストラリアかどこかの鉱山の山を崩して地表から取ってくるという意味で、このあとどれだけ修復しているのかなというのが非常に気に掛かります。だから、そういうふうなのはいいとは思えないけど、だからって、「これは、いけない」というふうに言ってしまうと、いまあるわたしたちの暮らしというのが成り立たないのは百も承知です。だけれども、自分たちが地球に痛みを与えて、それでいまの生活があるんだということを知るという意味では、こういう上流の情報というのは知っておくべきだというふうに思っておりますし、そうすることによって、はじめて無駄にものを捨ててはいけないとか、ちょっとでも長く使えば資源の取り方が半分に減るかもしれないとか、そういう発想に変わっていくんだろうというふうに思っております。

あと、最近、そういうふうな持続可能性というものを考えた環境ラベルというものが少しずつ出てきておまして、ラベルだけではなくて言葉も含めてね。最近の新しい言葉、残念ながらこれ全部片仮名、片仮名ということは日本の古来のというか、日本の言葉ではないという意味なんですけれども、どうしても日本人というのは、こういう感覚が疎いのかしらという



ふうに思いますけれども、特に最近話題になっているのは、カーボン・プリントと言いまして、これは考えようによってはわたしはいいなというふうに思っておりまして、商品の資源調達時点から最終的に廃棄の時点までのライフサイクル全体を通じて CO2 をどれだけ排出するかというのを数値で商品に見せていこうというそういう制度で、どこまで正確なデータが出るかちょっと分かりませんが、少なくともその商品のライフサイクル全体を見ているという意味では、消費者にもインパクトがある制度かなというふうに思っておりまして、こういうふうなものが試行ですけど、これはイギリスでもうすでに1年以上前から販売されている商品なんですけれども、ここにカーボンで何グラムというふうに書いてあって、これが今回試行でやられた分なんですけど、5キロのお米なんですけれども、一生の間に CO2 を 730 グラムを出しますよというふうなことが書かれていて、これをどういうふうにわたしたちが受け取って、商品選択にどう生かすかというのは、これからの課題ではあるとは思いますが、1つの情報提供、ライフサイクル全体を分かる情報提供かなというふうに思っております。その他、例えば、海から獲ってくるお魚も海の持続可能性を検討したマークをつけているものがあったり、あるいは、これはコーヒー豆なんですけれども、熱帯雨林をちゃんと保全していますよというふうなマークがあったり。このマークの信頼性とかという話になってくると、それはちょっとまた違う話になるんですけど、一応いまのところ第三者が認証しているという形で、こういう考え方が広がってきているということは、少なくとも大事なことかというふうに思います。1つ忘れたのがこのフェアトレードでして、先ほど言った持続可能な暮らしというときに、環境破壊だけではなくて、いろんな所でいろんな人たちが暮しているわけで、その暮している人たち全部の幸せなものになっていかなければいけなくて、大きな企業が、例えば、途上国の人たちを搾取して安く買ってきたものを、出来るだけ安く市場に提供しようという発想では、なかなか持続可能な暮らしにつながらないというふうに思います。だから、そんなことをしておりませんよというのがフェアトレードでして、そういうマークがついた商品なんかもあります。

それで、要はサステイナブルな社会を目指していく、そういう情報が重要なことだと思います。わたしたちにとっては、そういう地球環境の負荷に加担しない安心な情報になるんだということを理解していただきたいなと思います。ずっとこれを書いているんですけども、なかなか現状はいろんな企業の方とお話しても、先ほど言った最上流の所までまだたどり着けて

サステイナブル社会を目指す情報の重要性（情報の範囲の広がり）

- 今まで知らされなかった製品の上流、下流の情報（⇒負荷に加担しない安心情報）
- 例えば**
 - * 資源調達時の現地（海外）の環境配慮
 - * 製造時に持続可能なエネルギーを使っている
 - * 廃棄後まで責任のある管理をしている
- など今まだ未着手であったり、検討中であるような不十分な状態を開示するのもネガティブ情報と考える。社会への約束となる
- ⇒CSRへの発展

いないというのが企業としては本音ですというふうなことをおっしゃっている人もいらっしゃいます。それはそのとおりでいいと思うんですけども、そういう取り組みもうとしてあるんだという方向性を説明してくださるといのがすごく重要だろうなというふうに思うし、そういうふうなことを少しずつでも開示していくことが社会との約束になるから、これが企業のCSRにつながっていくだろうというふうに思っております。

すごく重要なんですけども、価格にどうしても人というのは左右されてしまうんですね、消費者というのは。だから、そのところで、「安物買いの銭失い」というのは、これは江戸時代につくられた言葉だと聞いているんですけども、本当に昔の日本人というのは偉かったなというふうに思っています。この銭は自分の銭ではないですよ、だから、わたしが言いたいのは、自分のお金ではなくて、地球環境・地球規模の財産。だから、わたしたちが安物買いをしていると、地球規模の財産を失っていくよというお話なんです。

もう1つ、サービサイジング。最初に物やサービスをわたしたちは企業から購入しているという話をしましたけれども、本当に購入していかどうかというのを考えるというのが、まず入口だと思っ

ているんですよ。本当に買うべきかどうか。買わなくてもいい方法もあるんだというのが、このサービサイジングとう話です。お読みくだされば分かると思います。後ほどまたパネルディスカッションの折に、言い切れなかったことを話したいというふうに思います。ご静聴をありがとうございました。

やすもの買いのぜに失い 〈ぜには地球規模の財産〉

- ▶ 安いと商品寿命が短くなる(特に心理的に)
⇒廃棄物が増える
- ▶ 数をたくさん作る(薄利多売となりがち)
⇒資源・エネルギーの無駄
- ▶ グローバリゼーションによるデフレ
⇒低賃金の開発途上国が製造拠点
(南北差がいつまでも解消しない)
⇒資源の調達、生産も途上国
(環境破壊が起こりやすい)
- ▶ 不公正になりがち(情報隠匿起りがち)

サービサイジング 《もの持ちからの脱出》

- ▶ 買わずに借りる
*明かり安心サービスなど
- ▶ 一人で持つのではなく、グループで持ってシェアする
*パーク&ライドなど
- ▶ わかるところに物が戻る

講演4 「日立ソフトのWLBへの取組み」

石川 浩 氏

日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社

理事 人事総務本部副本部長

ただ今ご紹介いただきました日立ソフトの石川です。今日は非常に幅広いテーマなんです。わたしどもは「当社のワークライフバランスへの取組み」ということで、お話をさせていただきたいと思います。まず、当社の概要ですけれども、正式名称は「日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社」ということで、1970年創業の東証1部上場の会社です。売上高が連結ベースで1,700億円、社員数が連結で7,200人と。そのうちのシステムエンジニア、いわゆる技術者が6,400名ということで、9割が技術者と。それから、ここには書いてないんですが、女性が約800人ということで、逆に10パーセントぐらいしかいないと。そういった意味では、極めて

男性の技術者といえますか、エンジニアの会社とすることができると思います。それから、事業の内容ですけれども、システム開発ということで、金融の、例えば、銀行のオンラインですとか、官公庁のシステムですとか、どちらかと言うと大規模の社会インフラに近いようなシステムの開発を得意としています。それ以外に、ここにあるパッケージですとか、サービスといったことをやっています。それから、仕事の特徴としまして、ちょっと書いてありますが、非常に品質ですとか、先ほど言った社会インフラに近いものなので、信頼性、それから、納期といったところが非常に重要になってきますので、そういった意味ではプレッシャーがかかる。あわせて、どうしてもお客様のところで実際仕事をするというケースが増えてき

| 日立ソフトについて | |
|--|--|
| 社名 | 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 |
| 売上高 | <連結> 1,714億円 (2008年3月期) |
| 社員数 | <連結> 7,221名(内 システムエンジニア 6,434名) <small>(2008年9月30日現在)</small> |
| 事業内容 | システム開発 金融・官公庁・製造業向けの大規模なシステム構築 |
| | ソフトウェアプロダクト及びパッケージ提供 セキュリティ、文書管理、認証管理等のソフトウェア製品 |
| | サービス製品 コンサルティング、SaaS/ASP、保守等、期間単位でのサービス提供 |
| 仕事の特徴 | ◆品質・信頼性・納期確保が求められる ◆様々なお客様先での仕事が多い |
| <small>(SaaS/ASP : Software as a Service/Application Service Provider)</small> | |

製品・サービスの紹介②

■環境活動への取組み～商品開発で環境負荷低減に貢献

総務省 u-Japan大賞環境部門賞、グリーンIT推進協議会 会長賞受賞
(2008.6) (2008.9)

GeoMation Farm

u-Japan大賞 環境部門賞

グリーンIT推進協議会 会長賞

■地図と衛星リモートセンシングの技術を総合的に利用した農業情報管理システム

【小麦畑】
赤:生育良好
青:生育遅滞
により刈取順を決定

導入効果

- ・生育状況の解析・可視化
- ・刈取り計画の最適化
- ・刈取り後の乾燥に必要なエネルギーの削減

環境負荷低減効果試算

CO2排出量:33%削減

ますので、そういった意味でのまたプレッシャーなりストレスがかかるという仕事です。

製品ということで、ちょっと紹介していますが、これは情報・セキュリティ関係の製品。それから、これは環境にちょっと関係すると思うんですが、小麦の収穫を衛星画像で時期を的確にすることによって、どうも小麦というのは乾かすのに膨大なエネルギーがかかるらしくて、そういったのを抑制するというところで U-Japan 大賞を頂いたりとか、そういったことをやった製品です。

それから、こちらは家庭と会社を結んでいるんな意味で家庭で仕事ができるような環境、今後サーズですとかで自宅待機とかということも考えられるんですが、そういったときに役に立てるような製品です。こういった製品をつくっている会社です。

それでは、以下では、なぜ、どういったことで、われわれがこのワークライフバランスということをやってきたかということをお話ししたいと思います。そもそも、われわれはワークライフバランスということで取り組んだわけではなくて、結果としてこうなってしまったということです。もともとは、2001年にITバブルというのが崩壊しまして、当時もその影響を受けまして、ここにありますよ

製品・サービスの紹介③

■ サービス提供 ~最新のIT環境を『月額制』で提供~

SecureOnline 開発環境の時間貸しサービスから、在宅勤務向けサービスへ拡大

必要な時、必要なものだけを、仮想化技術により安価に提供

用途例: 自宅PCをシンクライアント化、会社のデータにアクセス

既存のPCをシンクライアント化
自宅(社外)
クライアントPCをUSBキーから起動

取り組みの背景

<ITバブル崩壊後の2003/2004年の状況>

- ◆ **トラブルプロジェクトの多発**
- ◆ **長時間残業者の増加**
- ◆ **経營業績の不振**
- ◆ **退職者の増加**

こうした状況を打破するには、
『抜本的な改革』が必要！

日立ソフトの全社改革運動

5つの活動テーマによる「チャレンジ8+作戦」を推進

- ☑ **事業構造改革の推進**
- ☑ **マネジメントプロセスの進化**
- ☑ **モノづくり力の強化**
- ☑ **営業力の強化**
- ☑ **活気ある職場づくり**

この活動を推進していく上で
「ワークライフバランス」
に向けた取り組みは必須！

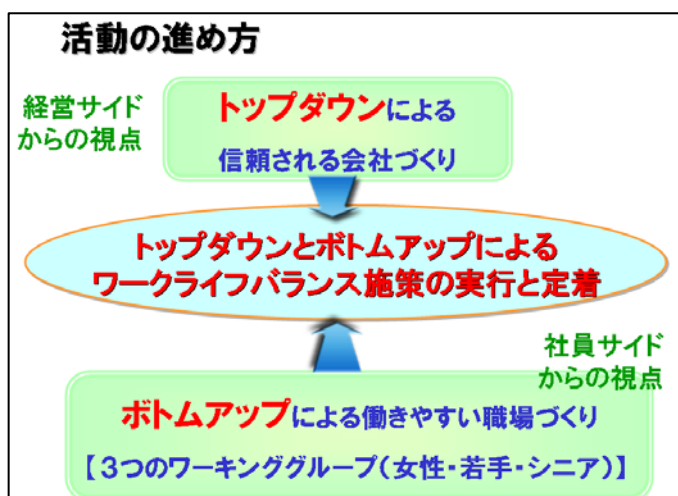
うに、1つはトラブルプロジェクトというのが多発しています。その結果、長時間残業ということで、月に150時間とか200時間とかいう残業をやる人が非常に増えたと。経営業績も創業以来はじめての190億円という大幅な赤字を出しております。そういったこともありまして、退職者も非常に増えて、どちらかという社内がかなり疲弊した状態ということになりました。



そこで、全社の改革運動、そういったものやっつけていこうということでやったわけですが、ここにあるようないろんな現場のこと、営業のことをやってきたわけですが、われわれ人事総務部門は、とにかく活気ある職場、社員に元気を出してもらおうと、さっきの荒んだような状況から1日も早く脱却したいということでいろんな取り組みをやったわけですが、それが結果としてはワークライフバランスにつながったということです。

具体的にどんなことをやったかと言いますと、実はやっぱり IT 業界は非常に忙しい業界です。世の中では3Kとかいろいろ言われているわけですが、そういった中で単に制度をつくただけとか、それだけではもう駄目だろうということで、ここにあるような5本、制度関係、それから、残業の問題、それから、健康の問題、コミュニケーション、それから、地域貢献というようなことで取り組んでまいりました。取り組み方なんですが、上からと下からと両方やらないと駄目だろうと。

先ほど言ったように非常に荒んだ状況でしたので、社員の声は徹底的に吸い上げようということで、上からと下からということでやっております。具体的には、当時3つのワーキンググループをつくっています。1つが女性、それから、若手、シニア、これは部課長さんといいますか、いわゆる管理職ですね、こういった人のワーキンググループをつくりまして、それぞれがそれぞれのテーマでの現状の問題点とかを討議してたたき台をつくって、それを

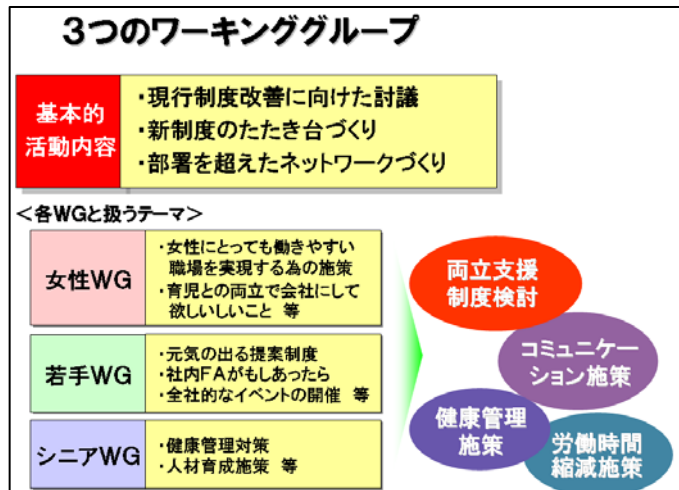


役員会に付議して実際にゴーしていくという格好で進めております。

そのうちのまず1番目ですが、仕事と家庭の両立、いわゆる本当にワークライフバランスに近いところの世界ですけれども、そこは女性ワーキンググループが中心になってやったわけですが、いろいろ意見が出てきたんですが、その中でちょっとわたしなんかも出てびっくりしたのが、下にあります勤務制度のところ、われわれ当時から小学校に入るまでの短時間勤務（6時間勤務）という制度があったんですけれども、いろいろ意見を聞いていたら、実は小学校に入ってからの方が親の出番が多いんだと。幼稚園までは意外と国が、あるいは、お金を出せばいろんな制度があって面倒をみてくれていると。ところが小学校になると、せいぜい学童ぐらいで、これも夜の7時に終わりということで、そこからが非常に困るんで、むしろそっちをやってくれないかというような意見が出たりして、結構新鮮なワーキングになりました。

結果としまして、こういった採用活動と、それから、勤務制度の柔軟化、これについて言いますと、先ほどの短時間勤務制度を小学校に入るまでというの、思い切って卒業までと。それから、時間についても、やっぱり人それぞれ違って、6時間では厳しくてお金もありますので7時間働きたいとかいう人もいるということで、4時間～7時間と、どれでも選べると

結果としまして、こういった採用活動と、それから、勤務制度の柔軟化、これについて言いますと、先ほどの短時間勤務制度を小学校に入るまでというの、思い切って卒業までと。それから、時間についても、やっぱり人それぞれ違って、6時間では厳しくてお金もありますので7時間働きたいとかいう人もいるということで、4時間～7時間と、どれでも選べると



(1) 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実①

女性ワーキンググループでの意見

採用拡大

「もっと**女性が活躍する姿や制度をPR**した方が良い」

「女子学生には**女性のリクルータ**がきめ細かく対応すべき」

勤務制度

「小学校に入ってからの方が親の出番が多い。**小学校卒業まで短時間勤務したい**」

「学校行事に参加しようとしても、**コアタイムの存在がプレッシャー**となる」

(1) 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実②

'07/4~

採用活動強化

- ◆会社案内や採用HPの内容刷新
- ◆女性リクルータの増員
(06年度:7名⇒07年度:44名)

勤務制度の柔軟化

- ◆適用拡大(小学校入学→卒業まで)
- ◆短時間勤務制度の選択制
(1日 4・5・6・7時間の中から選択)
- ◆コアタイムなしフレックスの導入

というようなことにしています。

それから、いろんな費用補助のこともわれわれは提言して、例えば、当時そういった女性にはお子さんを産んだら100万円出すというような会社なんかも聞いたことがあるんですが、そういうのはどうだということを提案したことがあるんですけども、逆に女性が負い目になるというので、そういうのは止めてくれと言うことでした。

それよりも、むしろここにある情報提供ということで、やっぱり産休に入ってから復帰するまでって約2年近くあるわけですが、ITですと世の中どんどん進みますし、最近では昔と違っていろんな情報を家庭に送ることがもうできなくなっています。いわゆる情報漏えいとかいろいろ情報について厳しくなっているんで、むしろ会社の情報が入りにくくなっているということで、そういったところをきちっとしてもらえないかというような意見が出てきています。そこでやったのがこの延長保育という、共稼ぎの方が幼稚園にあずけて残業で迎えが遅くなると、どうしてもお金が発生するわけですが、その分について全額ではないんですけど補助を出すというようなことをやっています。これは当然男性も使えるわけで、実は男性のほうが圧倒的に利用者が多くて、そういう意味では男性も女性も使える制度ということで非常に喜ばれています。それ以外

(1) 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実③

女性ワーキンググループでの意見

- 費用補助** 「共働き家庭の場合、**残業等での延長保育料が負担となる**」
「**高額な祝い金等過度な費用補助は却って負い目となり利用しづらい**」
- 情報提供** 「**休職中は、復職への不安が大きい**。自宅でイントラやメールを使えないものか」
- 意識向上** 「**会社に女性自体少なく、お手本に出会う機会が少ない**」

(1) 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実④

'07/4~

- 延長保育対策** ◆**延長保育料補助制度の新設**
- 情報提供** ◆**休職者へのセキュリティPCの配布**
◆**両立支援ホームページの立ち上げ**
- 意識向上** ◆**女性リーダー研修の実施**
◆**両立支援・ダイバーシティイベント開催**
◆**女性ワーキングによるネットワーク拡大**

(1) 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実⑤

制度利用者へのアンケート結果('08/10実施)

Q. 以前より制度を利用しやすい雰囲気になったと感じますか

| | | | |
|-------|-------|--------------------|--------|
| 非常に思う | やや思う | あまり思わない | 全く思わない |
| | 53.2% | (但し、女性80%に対し男性50%) | |

Q. 「変わっていない」と思う理由は？

- ①育児等を配慮した業務量調整が出来ていない
- ②業績・目標が第一という雰囲気が変わっていない

その他、職場の意識に関する意見

- ・「子育ては女性の仕事」
- ・「男性でも制度を利用できるのか？」
- ・「上長、同僚に興味を言われた」
- ・「職場が忙しく、余裕が無い」

Q. 制度がより有効に利用されるためには、どんな改善が必要？

- ①**男性の制度利用者が増えること**
(61.4%が回答(男性は65%が選択))
- ②収入面への影響の緩和(50%)
- ③制度利用者や利用例のPR(約40%)
上長の教育・啓蒙
制度利用で抜ける人員への措置

に情報提供ということで、われわれはパソコンとか当然得意の会社ですので、そういったものを産休に入る人には配って会社の情報が見られます。しかもセキュリティをしっかりした上で見られるというような環境をつくっています。

それで、これを 2007 年 4 月から制度を入れまして昨年 10 月にちょうど 1 年半経ちましたので、状況はどうだということでアンケートを実施しています。その中で、特に女性については、「やや思う」「非常に思う」ということで、前

と雰囲気が変わったという意見も出ているんですが、「まだまだ変わっていない」という人もいます。その中の 1 つは左側の下にもありますけれども、「業務量調整」いわゆる残業とか仕事量の問題、それとあとは意識の問題、そういったものがまだまだ根強いです。

それから、先ほど言いましたように 9 割が男性の会社ですので、男性がちゃんと理解するには、男性も使えるような制度にしてないと多分うまくいかないだろうというような意見がいま出てきています。現在はこういった意見を受けまして、とにかく女性に偏らない、さっきの延長保育の問題もそうですが、男性も利用できるような制度、あるいは、職場の上長の中にもまだまだ分かっていない男性の役職がいますので、そういった人の意識を変えていくというようなことに取り組んでいこうということでやっています。

次に、残業削減の問題です。IT は非常に残業の多い産業なわけですが、これを何とかしないと、そもそもこんな制度なんか使いようがないだろうというところいろいろやりました。1 つは、この経営会議、いわゆる役員会議なんです。ここで長時間残業者、これを配置とか書いてありますが、一言で言うと個人名をもう出して、この職場はどうなっているんだと

いうのを社長から言ってもらいます。トップの意思でいろいろ残業を減らせというメッセージを出してもらいました。あわせまして次の「自動消灯」「残業 21 時ルール」というのがあるんですが、これは夜 9 時を過ぎたらもう帰ろうという運動です。9 時以降も残っているのかとびっくりされるような方も多いと思いますが、実は IT では 9 時ぐらいから

(1) 仕事と家庭の両立を支援する制度の充実⑥

誰もが実感できるワークライフバランスの為に課題

- 1. 女性に偏らない制度拡充**
- 2. 職場毎の温度差の解消**

▶ **アンケート結果を受けた施策を実施していく**

(2) 残業削減施策

| | |
|--|--|
| <p>’07/4~</p> <p>経営会議</p> <p>自動消灯</p> <p>’08/10~</p> <p>その他</p> | <p>(若手ワーキンググループの意見を踏まえ)</p> <p>◆ 経営会議での長時間残業者対策 (人員配置の見直し、管理者の意識改革)</p> <p>◆ 残業21時ルール・一斉自動消灯実施 (ショパン「別れの曲」全館放送)</p> <p>◆ 「Under2050」の取り組み</p> <p>◆ プロジェクト休暇の取得推進etc...</p> |
|--|--|

頑張るぞなんていう人がいっぱいいて、それをなんとかなくそうと
いうことでやったのが、9時5分
前にこのショパンの“別れの曲”
というのを流します。これはご存
知の方が多いと思いますけれども、
非常に寂しくなるような曲でして、
これをかけたあと9時にバサッと
電気を消しますと、いよいよもっ
てもう寂しくなってだんだんだん
だん帰ると、これは非常に効果が
ありました。

そういったことをやってきま
して、かなり減ったんですけども、
これも1年半経ったので去年
の10月から「Under2050」とい
う取り組みをしております。これ
は年間の総労働時間、これはま
だまだ非常に多いんですが、06年
度で約2100時間、07年度が約
2075時間ということで、2008年
度で何とか2050時間を切ろうと

いうことでやっています。そのため
には残業を毎月2時間、これは平均
です。それから、年休を年間1日
以上取るというのをやれば達成
できるということで、そのための
いろんなことをやっています。

具体的にはどんなことをやって
いるかと言いますと、1つは全員
押しなべてやるのではなく、長
残傾向者、あるいは、年休で言
えば年休の低取得者、これはだ
いたい毎年決まってくるんです
ね。これは能力があって残業す
るのか、それとも好きでやって
いるのか分からないところがあ
るんですけども、いずれにしても
偏るということで、そういう人
たちをフォローすると。それから、
2つ目にさっきの21時ルール
の2匹目のどじょうということで、
毎週水曜日にこれは18時に消
してしまうという運動をやって
います。これも5分前に音楽を
かけるんですが、こっちは各事
業部の特に女性の方が選曲して
好きな曲をかけると。どちらか
と言うと明るい帰りたくなるよ
うな曲で、先日が絢香の“おか
えり”というのがかかっていま
して、12月は毎週クリスマス
ソングが別な人の曲でかかって
いたというようなことをやって、
ともかくそういう雰囲気をつく
ろうとということをやっています。

「Under2050」の取り組み

2008年度 年間総労働時間短縮 2,050時間/人年以下を目標

| 項目 | 06年度 | 07年度 | 08年度目標 | ②-① | (参考) JISA平均 |
|---------|--------------|--------------|--------------|-------------|----------------|
| 所定労働時間 | 1,852.3 | 1,860.0 | 1,867.8 | +7.8 | 1,886 |
| 残業時間 | 380.4 | 351.6 | 325.6 | -26.0 | 296 |
| 年休時間 | (160日) 124.0 | (162日) 125.6 | (173日) 134.1 | (+11日) -8.5 | -115 |
| その他休暇時間 | -10.9 | -10.1 | -10.1 | 0.0 | |
| 年間総労働時間 | 2,097.8 | 2,075.9 | 2,049.2 | -26.7 | 2,067 |

2,050時間達成には残業毎月-2Hr且つ休暇年+1日以上必要

「Under2050」の取り組み

08/10～

- ◆長残傾向者へのフォロー強化
- ◆毎週水曜日定時一斉退勤日
 - 18時一斉自動消灯、音楽の放送
 - ・毎月事業部持ち回りで選曲
 - ・帰宅を促すアナウンスも行う
- ◆給料日・賞与支給日の定時退勤促進
- ◆年休低取得者へのフォロー強化
- ◆ダイバーシティ年休の新設
- ◆プロジェクト休暇の取得促進etc...

残業縮減

休暇促進

それ以外に、下にありますダイバーシテイ年休とか、プロジェクト休暇。これは別に年休を新たに付与しているのではなくて、単にそういう名目で休んでいいですよと言っているだけでして、会社としては別に痛むわけでも何でもなくて、とにかく取りやすい雰囲気をつくるということでやっています。

それから大きな3つ目のテーマが「健康管理」です。やはりITと言いますと残業が多い、それから、体をなかなか動かさないということで、メンタル、それから、フィジカル両面での健康管理というのが非常に大きな問題になっています。そういった中で、1つは「就業制限」、これは後ほど説明致します。それから、2つ目にメンタル対策。当社でも、やはりメンタルの方が結構います。そういった方のためのメンタル休業者の復職

支援プログラム、あるいは、リハビリ勤務制度、そういったものを導入したり、あるいは、その他ということで、これも意識付けですけれども、産業医の講話だとか、運動強化月間ということで全員に万歩計を配ったりというようなことをやっています。

就業制限について簡単にご説明致しますと、これはいわゆる成人病、特に糖尿病と高血圧、これの予防ということで、この左の3つの、空腹時血糖、それから、尿糖、ヘモグロビンA1C、これはいわゆる糖尿病の関係する数字です。それから、血圧の上下。これはある数字の基準を設けて、現在はこの数字で運用しているんですが、「残業禁止」ですとか、「就業禁止」というのを強制的にやります。従いまして、ここの、例えば、空腹時血糖値が200以上になったら、この人はあしたから会社に来るなということになります。これをやると、このままずっと就業禁止ですと、当然その人は退職になりますので本人も必死になってやるということで、これ以外にも、実は「海外出張禁止」ですとか、「深夜残業禁止」だとか、いろんな細かいのを設けてそれぞれ強制でもやっています。これもやり始めて激減したということで、非常に効果があったかなあと思っています。

(3) 健康管理施策

07/4～ (シニアワーキンググループの意見を踏まえ)

- 就業制限** ◆脳・心疾患リスク回避の為の就業制限
- メンタル対策** ◆メンタル休業者の復職支援プログラム導入
◆リハビリ勤務制度の導入
- その他** ◆産業医講話の階層別実施
◆健康づくり強化月間の設定etc...

(3) 健康管理施策例 就業制限

就業制限 糖尿病・高血圧等の予防のため、「残業禁止」、「就業禁止」等の就業制限措置を強制導入

＜就業制限の例＞

| 項目 | 空腹時血糖 | 尿糖 | ヘモグロビンA1c | 血圧(上) | 血圧(下) |
|------|-------|------|-----------|-------|-------|
| 残業禁止 | 180以上 | 3+以上 | 8.0以上 | 160以上 | 100以上 |
| 就業禁止 | 200以上 | 4+以上 | 9.0以上 | 170以上 | 110以上 |

それから、4つ目がコミュニケーション施策。実はわたし個人としては、いま言った3つを動かす上で一番重要だったと思っているのがこのコミュニケーション施策でして。やはり、ITの会社なんでパソコンを好きな人が多くて、隣にいる人にもメールでいろいろやり取りをする馬鹿がいるんですね。それは困るといところからいろいろ施策を考えたんですが、例えば、社長と若手と懇談を直接やってもらったり、次に「段々飛び」というのは、実は直属の上長がいると話にくいということで1つ上の上長と話すというのを「段飛び」と言っていたんですけども、それで

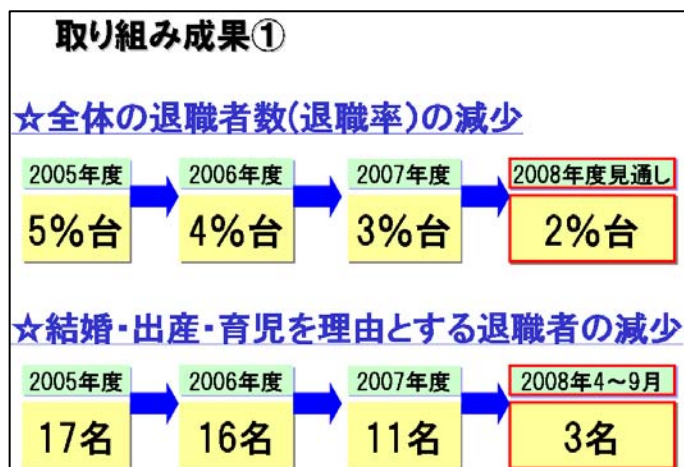
(4) コミュニケーション施策

'07/4～ (若手ワーキンググループの意見を踏まえ)

| | |
|------|--|
| 懇談会 | ◆社長と若手課長の懇談会 ◆段々飛び懇談会 ◆職場懇談会 |
| イベント | ◆全社イベントの実施 スポーツフェスティバル(12年振りに実施) ◆事業部イベントの実施 |
| その他 | ◆合宿研修etc... |

もまだあれだと言うんで、2つ上の、例えば、担当で言えば係長・課長を飛ばして部長ですね、担当と部長、係長と本部長というようなことで懇談会を設けてもらうと。これでもままでなかなか接することのないような人の大局的な話を聞いたり、あるいは、上の人から見たら若い人の意見を直接聞いたりということで、通常は夕方の4時ぐらいから始めまして6時ぐらいまでいろいろ意見交換して、6時から一杯やると。これも会社が1回1人3,000円という補助を出してまして、社内で飲むと基本的にはただで飲めるということで、去年の実績を調べましたら、当社本体単独で年間8,000人の方がこれをやっております。だいたい1人2回近く飲んでいてということで、非常にお酒を通じてコミュニケーションを図るということでやっています。イベントではスポーツフェスティバル、これはおとしですけれども12年ぶりに復活させて、おとし去年とやってきて、こういったのも非常に効果があったかなあというふうに思っています。

その成果ですけれども、いろんな数字が非常によく出てまして、まず退職者数ですが、ピーク時ひどいときが5パーセント台だったのが、いま08年度は2パーセント台の、しかも前半までも落ちていると。ここ3年毎年200人ぐらいずつ新人が入っているんですが、トータル600人ぐらい入っ



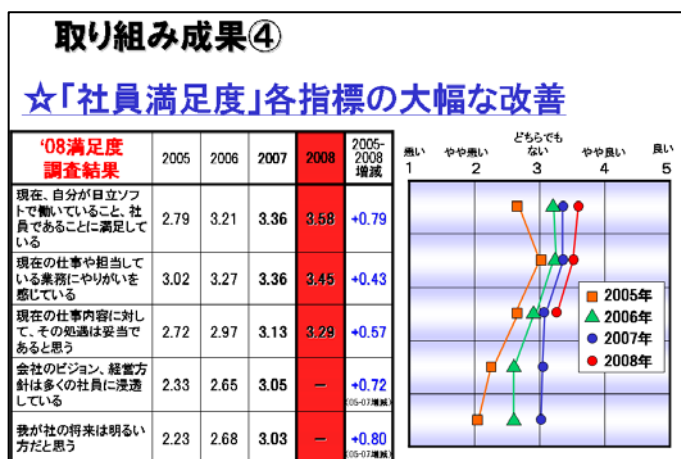
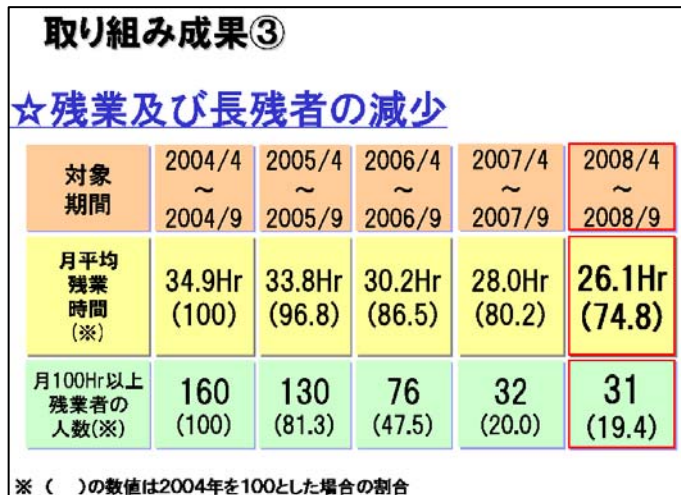
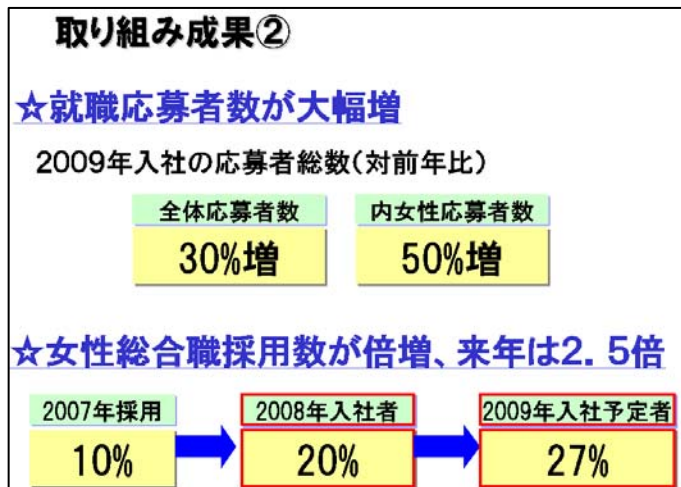
て辞めたのが2人ぐらいという状況です。それから、結婚・出産・育児を理由とする退職者、これは当然女性ですけれども、非常に減ったと。

それから、就職応募者数、少なくとも去年までは完全に売り手市場だったわけですがけれども、応募者数、男性トータル、それから、女性だけですと倍増としております。採用者も27パーセントということで倍増以上になってきております。

それから、残業および長残者の減少という点では、これはどんどん減ってきていまして、これは2008年9月まで書いていますが、2008年10月からは実はこういう努力ではなくて、やはりこの景気の影響で仕事が若干減ってきていまして、黙っていてもこれ以上下がるという状況にいます。それは、ちょっとありがたいようなありがたくないような状況なんですけど、いずれにしても、相当減ってきているという状況です。

そういったことを受けまして、社員満足度調査、これは2005年のいろんな取り組みを始めたときに定点観測をしようということで始めたわけですが、毎年これは右に行けば行くほどいい数字になるんですけども、毎年上がってき

ていまして、昨年でも非常にいい数字になっていると。それから、お配りした資料には入っていないんですが、業績で言いますと去年史上最高益ということで、本当はこの場でも



今年もまたこれを更新と言いたかったんですが若干下がってしまったということでありま
すけれども、かなりいい数字が出せているということで、いろんなこういった取り組みの
成果が結果として、先ほど言いましたいろんな数字、それから、業績に出ているのかなと
いうことで、これからももっともっとやっていこうと考えております。以上で終わります。

講演5 「住友化学のCSRとオリセットネット事業を通じてのアフリカ支援」

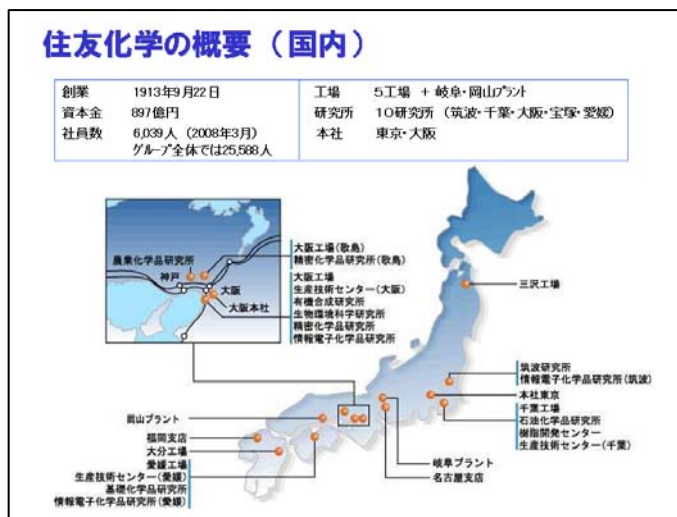
玉村隆平 氏

住友化学株式会社 執行役員 総務部長

住友化学の玉村と申します。どうぞよろしくお願い致します。本日は、住友化学のCSRとそれからオリセットネット事業、これはあとでご紹介致しますマラリアを防ぐための蚊帳でございます。この事業を通じてのアフリカの支援というテーマで、当社のCSRの取り組みをご説明させていただきたいと思っております。

まず、当社の概要を簡単にご説明申しあげます。わたしどもは総合化学メーカーでございまして、国内には5箇所の工場、それから、10箇所の研究所を持っております。社員数は現在のところ、だいたい単体で約6,000名、グループ全体で25,000ほどでございます。当社の各事業・工場の特徴を大まかに言ひまして、千葉関係が石油化学、それから、愛媛、これは新居浜でございまして、こちらで基礎化学、大阪、市内のはずれでございまして、電子材、それから、大分、別府湾のところにございまして、医薬・農薬、それから、青森県の三沢、こちらで農薬ということをやっております。研究所は工場に付帯をしておりますほか、関西・関東に設置を致しております。

これは当社グループの事業の領域でございまして。当社は、現在石油化学、あるいは、基礎化学、精密化学、情報電子化学、農業化学、医薬品、この6つの事業分野で事業を行っております。当社グループが生産販売しております製品は、例えば、プラスチックなどの合成樹脂、あるいは、ナイロンなどの合成繊維の原料、液晶テレビモニター、あるいは、携帯電話などの主要部材、さらに農薬で家庭用の防虫剤、あるいは、医療用



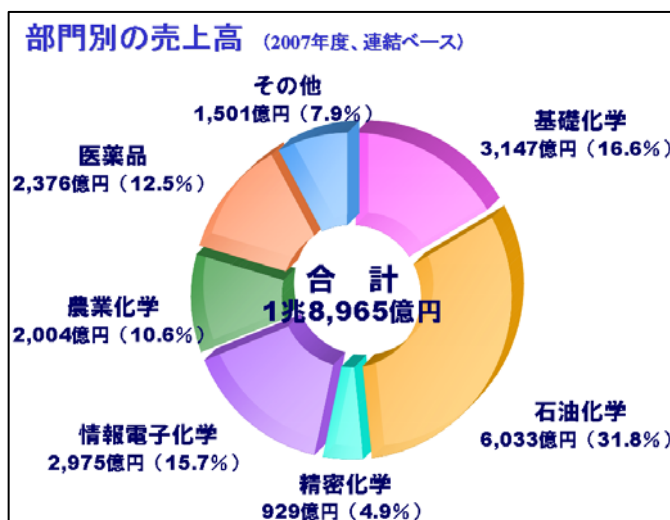
の医薬品、そういった日常生活の多岐にわたって暮らしに役立つものということで産業を支えているという事業内容でございます。

だいたいの売上状況をご覧いただきますところで、合計で約1兆8,965億円でございますが、内訳はだいたいこのようなバランスになっております。基礎化学、石油化学、精密、情報化学、農業科学、医薬品という構成でございます。このときの計上利益は約900億円でございます。先ほどの日立さんもございましたが、今年はメタメタにいまなっておりますが、ここまではこんな状況でございます。

さて、わたしどもの事業の精神でございます。CSRということのわれわれの考え方を申しあげるにあたっては、このことをちょっと触れさせていただけたらと思えます。創業以来住友の事業精神とい

うことで、ここに掲げておりますのは「営業の要旨」というふうに呼んでおります。上2つが、わたしどもも社則集というのを設けておりますが、その冒頭に掲げております。「信用を重んじ、確実を旨とし」といいますのは、取引先の信頼、あるいは、社会の信頼に応えることを最も大切にすると。それから、「浮利にはしり、軽進すべからず」というのが2つ目の後段にございますが、これは、要するに目先の利益のみに捉われることのないようにという強い戒めでございます。それ以外に住友の教えといえますか、3つ目でございます「自利利他公私一如」という言葉がございます。これは、住友の事業というものは住友の事業そのものを利するとともに国家を利して、かつ社会を利する事業でなければならない、こういう考え方でございます。ぶっちゃけて言うと、自分さえよければというのを戒めた言葉でございます。こういう考え方で、いわゆる経済・環境・社会、それらにバランスよく取り組んでいくというのが、われわれの考え方でございます。

住友化学の発足でございます。わたしどもは1919年に四国の別子銅山で住友が銅精錬



住友の事業精神

- ◆ わが住友の営業は**信用を重じ、確実を旨とし**、もってその鞏固(きょうこ)隆盛を期すべし。(営業の要旨 第1条)
- ◆ わが住友の営業は時勢の変遷、理財の得失を計り、弛張興廃することあるべしといえども、**いやしくも浮利にはしり、軽進すべからず**。(営業の要旨 第2条)
- ◆ **自利利他公私一如**
……事業は会社として自らの利益を得るものであるとともに、社会に対しても利益をもたらすものでなければならない。

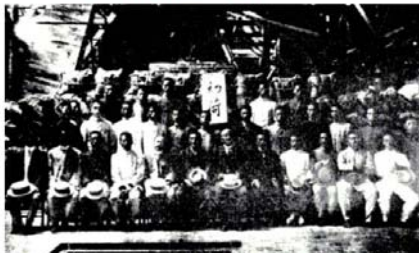
を行っております、このときに生じた排出ガスとしての亜硫酸ガス、これを何とか、いわゆるいまで言う公害除去でございますが、こういうことで化学的に肥料を製造するというので、肥料製造とともにその公害問題を打破するというので発足した会社でございます。

この図によりますように、当時別子銅山では銅の精錬の際に亜硫酸ガスが出ておりました、この環境汚染が問題でございました。これを解決すべく、排出ガスから肥料となります過燐酸石灰を製造したというのが始まりでございます。

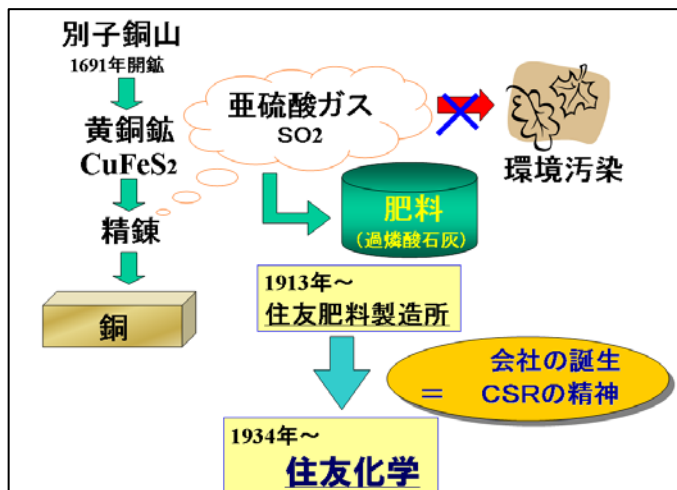
わたしどもの CSR 経営の考え方をここに提示しております。住友化学は、経済性の追求、それから RC レスポンシブル・ケア、つまり環境・安全・健康・品質などへの総合的な取り組みでございますが、そして、社会的な活動それぞれに全体的なバランス配慮をもって化学の力を通じて、いわゆる環境や社会に望ましい製品技術を提供していくと、サステナブル・ケミストリーというこの使命を実現化して、この実践からつくられる製品を社会に提供し続けるということで、持続的な発展に貢献していきたいと、こういう考え方を示したものでございます。今日ご紹介しますオリセットネット事業というのは、当社のこういっ

住友化学の発足

・銅精錬の際に生じる排出ガスから肥料を生産する「住友肥料製造所」として発足(1913年)



1915年
住友肥料製造所
初出荷の様子



CSR経営概念図

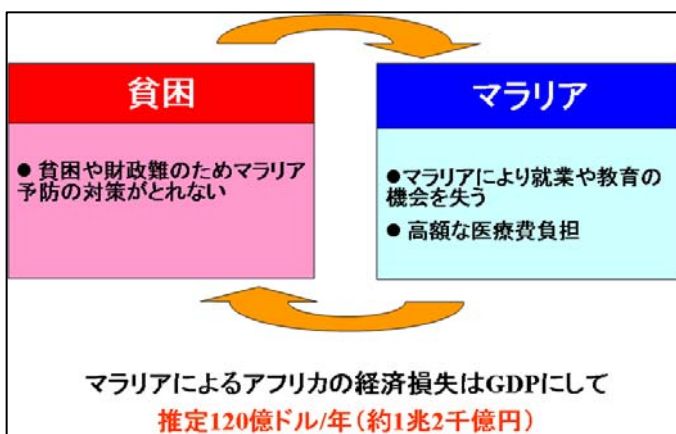
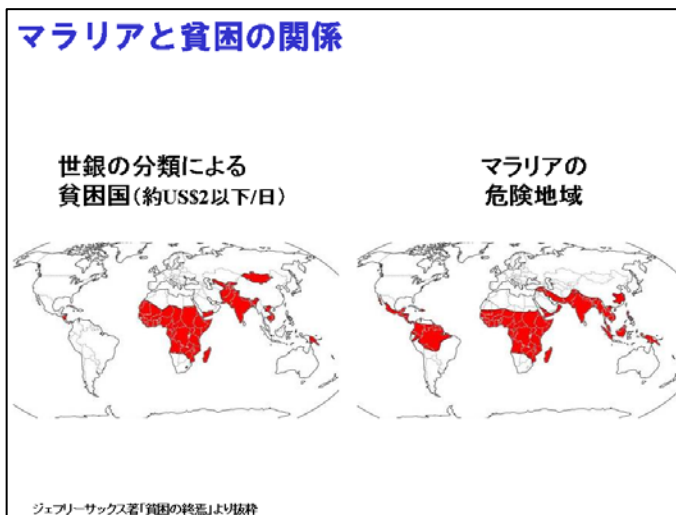
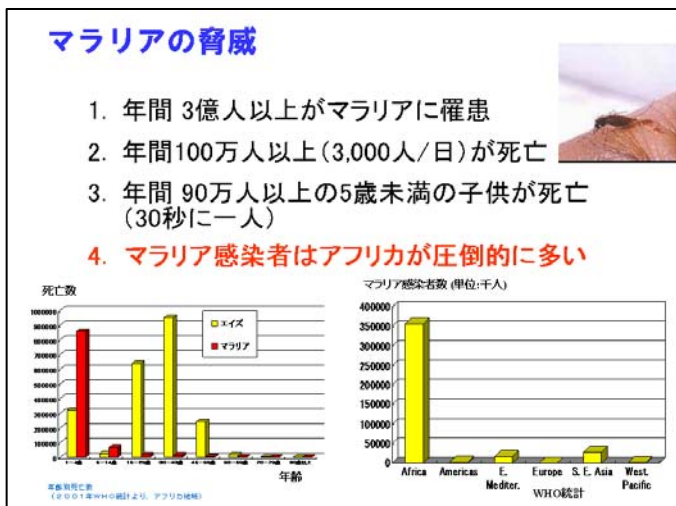
社会の持続可能な発展に貢献



た CSR 活動の取り組みの中で極めて象徴的な事例になっております。事業継続のために、適正な利益をあげつつこの事業を続けていくと、こういう考え方でございます。

まずマラリアについて簡単にご説明を申し上げます。マラリアはご存知のとおりマラリア蚊という蚊を媒介にして感染する病気でございますが、世界中で毎年3億人以上が感染して、年間100万人以上の方が死亡する。しかも、その90パーセント以上が5歳以下の子供と、そういう特徴的な病気でございます。このスライドはWHOの2001年の統計で、左の図はアフリカの年齢別の死亡者数を示しております。エイズは黄色、それから、マラリアは赤でございます。エイズが成人を中心しているのに対して、マラリアは5歳以下に死亡が集中しております。また、右の図はマラリアの地域別の感染者数を表したグラフでございますが、アフリカに被害が集中しているというのがお分かりいただけるかと思えます。

この図は世界の貧困とマラリアの危険地域を比較した図でございます。これをご覧くださいますと、いわゆる2つの地域が非常に酷似しているということがお分かりいただけるかと思えます。マラリアは病気、そして、貧困の主要な原因であるというふうに言われております。



なぜ貧困とマラリアがということについての悪循環の図でございます。まず、マラリアにかかりますと就業や教育の機会を喪失しますし、一方で治療費の負担というものが増えます。これによって人々は貧困になり、国も疲弊を致します。その結果、マラリアへの対策が十分に打てなくなって、またマラリアの蔓延を増長させると、こういう悪循環がマラリアがアフリカで猛威を振るっている原因かと思えます。マラリアによるアフリカの経済損失というのは、GDP で年間日本円にして約1兆2千億円というふうに言われております。これは世界銀行の試算でございます。

現在、国連ではミレニアム開発目標というプログラムを推進しています。これは途上国を支援するために、2015年までに国際社会が達成すべき目標を定めるというものです。その中にはエイズや結核と並んでマラリアの蔓延防止が挙げられております。マラリア撲滅は国際的な課題として世界から注目され、WHOをはじめとしてさまざまな団体に取り組んでおり、当社もその一翼を担わせていただいております。

ミレニアム開発目標

- 国連が進める、開発途上国を支援するためのプログラム
- 2015年までに、国際社会が達成すべき8つの目標と18のターゲット、48の指標を定めている

- ・ 1日1ドル未満で生活する人口比率を半減させる
- ・ 5歳未満児の死亡率を3分の1に削減する
- ・ HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止 など



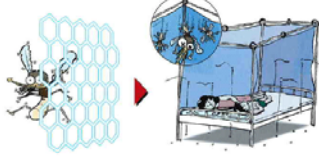

写真提供: ミレニアム・プロジェクト

これはこれまでの蚊帳とわたしどものいわゆる商標名「オリセットネット」というものの特徴を示しております。当社が開発しましたオリセットネットは、防虫剤をその蚊帳の材質でございますポリエチレン樹脂に練り込んだものでございます。マラリアの予防には蚊帳がもちろん古くから使用されてまいりましたけども、問題は穴が開いたり使用法が適切でなかったりすることによって、

その効果が限定的であったことでございます。そこで、この蚊帳に接触いたしますと蚊が死んでしまうという防虫剤で処理した蚊帳が注目をされ、当初通常のポリエステル製の蚊帳で、半年毎にその住民が蚊帳を薬剤の液に浸けるという処理を自分で行うという方式が採用されておりました。しかし、そうしますとすぐに割けてしまった

Olyset® Netと通常の蚊帳

Olyset® Net

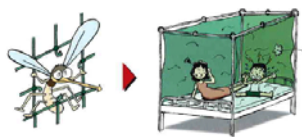


ポリエチレン製(太糸) (耐久性高) 高堅牢性

<コンセプト>

1. 洗濯しても効力が低下しない (5年間の効力保証)
2. 通気性に優れる (メッシュサイズが広い)

通常のネット



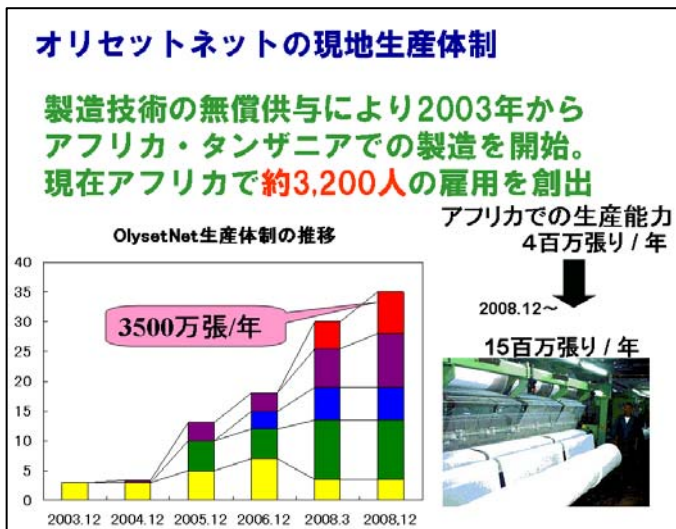
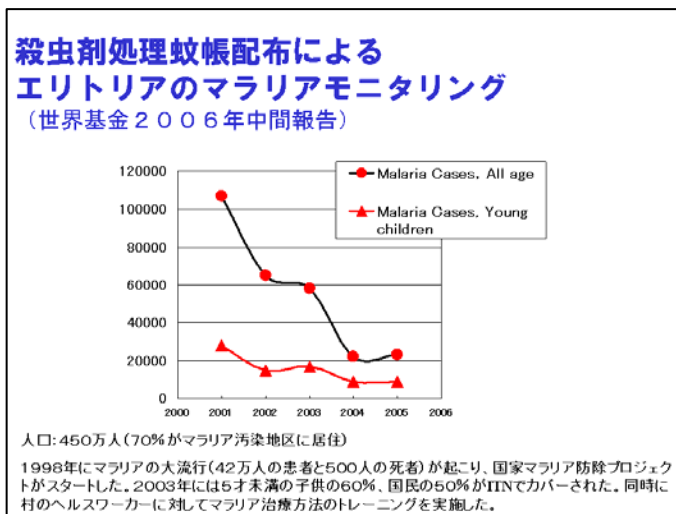
ポリエステル製(細糸) 耐久性低 柔軟性良

り、あるいは、再処理が手間なのでなかなか進まないという問題がございました。そこで注目されたのが、このオリセットネットでございます。オリセットネットは通常の蚊帳と異なりまして、ポリエチレンでできております。糸が太く破れにくいと、それから、耐久性があると。しかも洗濯をしても、またその効果が持続するというのがございます。オリセットネットは防虫成分が樹脂に練り込まれておりますので、事前の処理を必要としないでそのまま使えます。だいたい5年以上はもつという効果がございます。これは WHO が認定しておりますオリセットネットの長期残効型蚊帳という、認定商品でございます。これは、タンザニアの農村の風景でございます。このような環境で、このような住宅でございます。こんなふうな形で使われております。

この図は、アフリカのエリトリアで殺虫剤の処理蚊帳を配布した際の罹患者の増減を調べたグラフでございます。蚊帳の配布開始後、罹患者が顕著に減少をしております。それが見て取られていただけるかと思えます。マラリアの防止に歴然として効果があるというふうに思われます。

オリセットネットの生産の体制でございます。2001年に WHO の認定を受けて以降、現在までの数年間で、需要の増大に対応するために増産体制を取り続けてまいりました。オリセットネットは当初中国とベトナムで生産してまいりましたが、2003年にわれわれの製造技術をアフリカ・タンザニアの「A to Z」という会社は無償供与して、アフリカでの生産を開始致しました。そして、さらに拡大いたします需要に対応するために、この無償供与した会社とさら

にジョイントベンチャーで新しい製造会社を生産しております。いまタンザニアでの生産能力というのは、2社合わせまして年間で1億9千万張り、この表では1億5千万になっておりますが、数字はさらに増してまいりまして1億9千万張りでございます。これで生産



とともに、いわゆるアフリカにおける雇用の創出というのが図られたと思います。ここで雇用の創出が、約 4,000 名でございます。いまこれは 3,200 名になっておりますが、さらに増しております、いま約 4,000 名でございます。それから、現在当社の全世界でのこのオリセットネットの生産能力、これもさらに増しております 3 千 8 百万張りということになっております。今後さらにナイジェリアで新しい工場の建設も計画しており、2009 年度中にはトータル 6 千万張りの現地生産体制を構築するという目標で現在進んでおります。

現地で生産をしております意味合いでございますが、現地で生産することによりまして、近くで輸送コストを抑えられる。また、安価で供給できる。併せまして、いわゆる蚊帳の縫製、縫い合わせるといふ作業は非常に労働集約型でございますので、これで非常にたくさんの雇用を賄うことができると。それによって住民の方々の収入の安定化とともに、地域経済発展の一助になるとこういう状況でございます。これは工場の状況でございます。タンザニアの工場でございます。

オリセットネットの現物支援の slides です。わたしどもは WHO 等を通じて、われわれの製品としてのオリセットネットを供給するとともに、併せてみずからも無償のいわゆる寄付をさせていただいているという状況でございます。これまでトータルで、われわれ独自で合計 60 万張りの拠出を行ってまいりました。

このオリセットネット事業に関連して、ここで売上利益というのが多少出ます。それをあわせて教育支援に使おうということで、NPO と協力を致しまして、これまでアフリカの 5 ヶ国に 7 校の小中学校をつくってまいりました。現在 8 校目をプロジェクトで進行中でございます。これには、わたしどもだけではなくて、住友グループにこの話をしましたときに、住友・三井住友銀行・三井住友海上、それから、住友生命というところが協力の

なぜ現地生産か？

製造技術を無償で供与し、アフリカでの現地生産を開始

↓

- 需要地の近くで生産すると輸送コストが抑えられる (安価供給)
- 現地での雇用を創出でき (約3200人)、地域経済の発展の一助となる (経済発展)
- 自ら蚊帳の生産に携わることで蚊帳の使用法や重要性を学ぶことができる。(啓発活動)

オリセットネットの現物支援


| 時 期 | 支援先・支援内容 | 支援数 (枚数) |
|-----------------|--|---------------|
| 2006年4月 | Millennium Promise Malaria free village実現のための支援 | 33.6万張 |
| 2007年7月 | Malaria No More マダガスカル島でのマラリア防圧キャンペーンの支援 | 11万張 |
| 2007年11月 | Integrated Netting Ghana 2007年9月に起きた洪水被害への物資支援 | 1.2万張 |
| 2008年3月 | Malaria Consortium 2007年2月に起きたモザンビーク水害被害の支援 | 1万張り |
| 2008年9月 | WHO コロモス諸島でのマラリア撲滅PJの支援 | 2万張 |
| 2009年3月 (予定) | 日本政府 (経済産業省) 南部アフリカ開発共同体 (SADC) への援助物資 | 10万張 |
| 2009年3月 (予定) | UNICEF コンゴ民主共和国でのマラリア防止PJの支援 (Take Action 2008への協賛として) | 1万張 |
| | | 計約60万張 |

手を挙げてくれまして、これまでに建設した5ヶ国7校のうち4校は一緒にやりました。2校はわれわれ独自、さらにもう1校をいま手掛けているという状況でございます。


オリセットネットの事業の特徴といいますのは、いまこまごまと申しあげましたが、この事業をすることそのものが、いわゆるアフリカのマラリアの防止につながり、かつ雇用を生み出すということで、そのサイクルが続くと。いわゆる本来の事業そのものが、われわれにとっても事業であるし、アフリカにとってもよしとしていただけるし、全体としてこの事業そのものがいわゆる CSR 活動につながっているんじゃないかというふうに思っております。この考え方というのは、われわれが冒頭に申しあげました事業遂行というのが、われわれは社会と共にと

いうのを肝に銘じているという会社でございますので、われわれがよかれということが、社会と共によかれと、「自利利他公私一如」ということを、われわれなりに体现をできている1つのケースかと思えます。今後ともそれに別にあぐらをかくわけではなくて、申しあげました住友化学としては、われわれの事業が社会と共に生きていけるようにということを、今後とも続けてまいりたいと、このように思っております。ご清聴ありがとうございました。

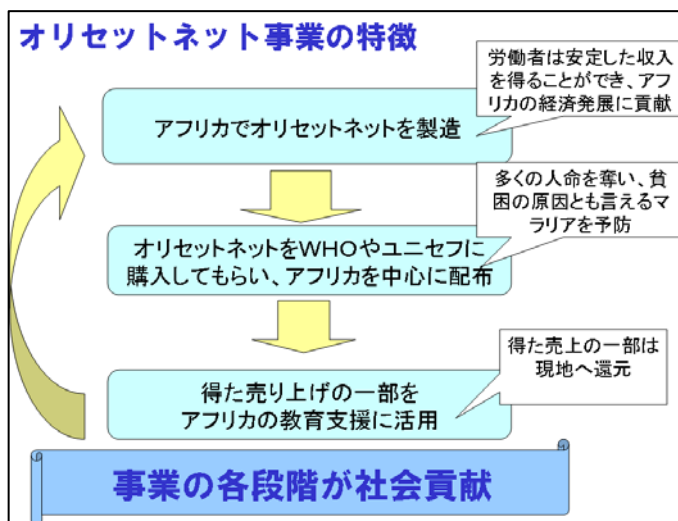
アフリカにおける教育支援活動



- ・ Olyset® Net事業の売上げの一部を活用し小学校の校舎、給食設備などを建設(5カ国7件完成、他に1件実施中)
- ・ 継続教育支援(教材、学費等)
- ・ 住友グループ企業も参加
- ・ NPO「ワールド・ビジョン・ジャパン」と協力



● 建設支援地



講演6 「グローバル食品企業ネスレが考えるCSRと取り組み事例」

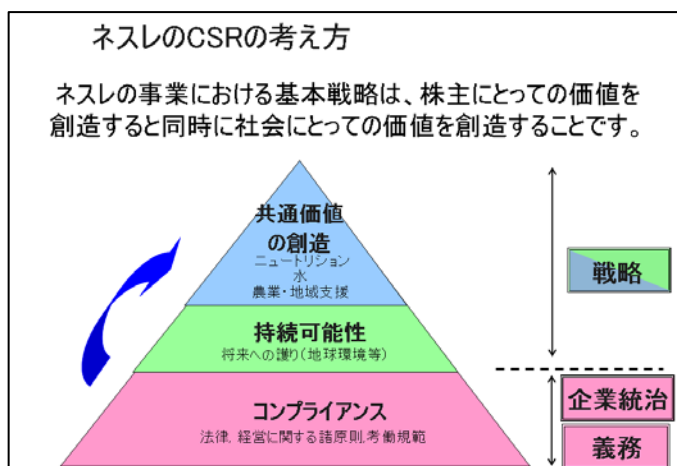
高田正澄 氏

ネスレ日本株式会社 取締役兼専務執行役員

コーポレートアフェアーズ本部 統括本部長

只今ご紹介をいただきました、ネスレの高田でございます。今日はわたしどもネスレがどのようにCSRに取り組んでいるかということ、グローバルを中心にお話をさせていただきたいと思います。ネスレはご存知のように、売上は11兆円規模の世界最大の食品会社です。加工食品で2パーセント以上のものを生産し販売をしております。そういう意味におきまして、わたしどものミッションの1つとして、グローバルな食料供給網に貢献したいという思いがあります。今日はこういった内容でお話をさせていただきますけれども、時間を考えながら重要なところをまずお話をしたいというふうに思っております。

まず、このピラミッドをご覧ください。これまでのCSRというのは、ややもするとビジネスのお付き合いであるとか、あるいは、企業の評判に影響するからということで、いわば可もなく不可もなく、こういった取り組みをしてきたと言えるかも知れません。これから求められているCSRというのは、会社と社会、つまり企業と社会が対立するということでは



なくて、お互いに相互依存していくという考え方が大切になってきております。わたしどもネスレの場合は、このようにまずピラミッドの底辺にコンプライアンス、これはわたしたちネスレが企業価値として掲げているネスレの経営に関する諸原則というこういったものがあるわけですが、これを27万人の全社員に、それぞれの国で翻訳をして社員に配布をしております。つまり、社員はまずネスレの考えている価値観を共有すると、こういうことが大切なわけです。当然のことながら、それがあってはじめてビジネスを各国々で展開しているわけですから、その国の法律であるとか、あるいは、単に法律を守ることから、よりよい社会に対してどのような取り組みができるか、こういうことがまずベースになっています。法律を守るというのは当然義務でありますけれども、それに加えてコーポレート・ガバナンスの観点でコンプライアンスに取り組んでおります。それが実現して、実践されて、はじめてサステナビリティ・持続可能性というものが生まれてくるわけですね。持続可能性というのは、現時点を捉えることではなくて、将来・未来に向

けてどのように守っていくかということが重要になってきます。そして、最終的には、それをベースにした共通価値の創造、先ほど企業と社会は対立するわけではなくてお互いに依存していく、つまり企業にとってもベネフィット、そして、社会にとってもベネフィット、これをわたしたちは共通価値の創造というふうに呼んでいるわけですが、これを目指していくと。その対象は、わたしたちは食品メーカーですから、まず食料の原材料となる農業、地域支援、そして、農業にとっては不可欠である水資源、そして、消費者、社会に対してより栄養価の高い、そして、手ごろな商品を提供していく、これを共通価値の創造の対象としております。

共通価値の創造というふうにいま申しましたけども、これは何もネスレがつくった言葉ではないです。皆さんもご存知だと思いますけども、ハーバード大学のマーク・クレマー氏、そして、ハーバード・ビジネススクールのマイケル・ポーター氏が「共通価値の創造」、英語で言えば「クリエイティング・シェアード・バリュー」と言うんですけども、これを提唱されております。その中で、ネスレはクリエイティング・シェアード・バリューの成功例だご紹介していただいていますし、特にいわゆる途上国、新興国で社会の発展と、そして、企業としての競争優位を両立させた例として報告していただいております。

ネスレが考える共通価値の創造をより具体的に進めるために、まず基本的な3つのアプローチがあります。今回の100年に1度の経済危機等と言われますけれども、ややもすると短期的な利益を追求しすぎて、長期的な観点でのビジネスをひよっとしたらわたしたちは忘れたのかもわかりません。そういう意味において、長期的な視野で捉える、つまり短期的な目先の利益だけではなくて長期的な視野でビジネスを捉えると。それから、事業を展開するすべての国々で、文化的・社会的な多様性を認めていく、あるいは、理解しようと努めていくこういうことです。それから、もちろん責任とアカウンタビリティを持つということです。

共通価値の創造とは

「受動的CSR」を超えて「戦略的なCSR」へ
→ 『共通価値の創造(CSV)』

提唱者は、Mr. マイケル・ポーター

(ハーバード・ビジネススクール教授)

Mr. マーク・クレマー

(ハーバード大学ジョンF.ケネディ行政大学院上級研究員)

- ネスレは「共通価値の創造」の成功例
- ネスレは途上国の活動で社会の発展と競争優位を両立させる共生の手本

「共通価値の創造」のためのフレームワーク

ネスレの3つのアプローチ

- ① 長期的視野
- ② 事業を展開する国での確固たる地位の確立、その国の地域性や文化に対する理解
- ③ 責任とアカウンタビリティ

さらに進めるために、7つのポイントがあります。つまり、急激に変化する市場、あるいは、ビジネスの状況に応じて新たな技術開発を継続的に取り組むということですね。2つ目は先ほど紹介しましたネスレ経営に関する諸原則、これを具体的に実践していくためには、ネスレ行動ビジネスコンタクト、わたしたちは「ネスレ行動規範」と呼んでおりますけれども、そういったものを踏まえてすべて

| |
|--|
| <p style="text-align: center;">「共通価値の創造」のためのフレームワーク</p> <p>共通価値を提供する為の7つの留意点</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 継続的な新たな技術の開発 ② 事業を行うすべての国でのネスレの原則と規範の一貫して厳密な適用 ③ ネスレがリーダーシップを発揮しうる幅広いエリアでの持続可能な発展の促進 ④ リスクと機会を理解し見極め取り組む ⑤ 統治とマネジメントのシステムの強化 ⑥ 財務面、環境面、そして社会面における明確な目標策定 ⑦ ビジネスパートナーやステークホルダーとともに共通価値の創造に取り組む |
|--|

の国でネスレの価値観を実際仕事の中で実践していく、そして、それを厳密に適用していくということがあります。それから、直接的であれ間接的であれネスレがリーダーシップを発揮する幅広い分野で、持続可能な取り組みを進めていく。つまり、ネスレというのは確かにメーカー、食品メーカーですね。もちろん直接農園を持っているわけではありません。あるいは、実際にわたしたちの商品を販売する市場にトラックで輸送して届けるということは行っていませんが、大切なポイントは、途上国に、あるいは、新興国においては当然工場で生産したものを消費者が待っておられる市場へ届けるためには、当然途上国において物流の指導もネスレはかかわってきております。4番目、サステナビリティ。ネスレにとって持続可能なことに影響を与えるリスク、そして、それをオポチュニティ、好機と捉えてどのように今後展開していくか、こういったリスクとオポチュニティを見極めて取り組んでいくということですね。よく言われますよね、リスクの中に好機、オポチュニティがあるんだと、こういうことがよく言われますけれども。5番目として、コーポレート・ガバナンスとマネジメントシステムの強化。これは一言で言うと、なんだと思われるかも知れませんが。27万人の社員がいる、そして、100を超える国々でネスレはビジネスを展開しているわけですけども、その中において、やはり、ネスレが基本とする、例えば、管理の仕組みであるとかこういったものというのは、きちっと、やはり、それぞれの国で守っていかなければならないということなんですね。もちろん法律を踏まえながら、当然その国にあったマネジメントシステムにアダプト適用していくわけですけども大切なことなんですね。あの国では非常に売上が順調に伸びているから、まあいいだろうということはないんですね。ネスレのスタンダードというものがあります。それから、6番目としては、財務面、それから、環境面、そして、社会面における明確ないわゆるKPI、指標となる目標を設定して絶えずモニタリングしながら、それを目指していくということなんですね。ですから、長期的な視点でというふうに申しましたから、では財務的

な面ではあまいんだろうということではないわけですね。それぞれ、例えば、投資に対するリターンはどのくらいの期間で、それを利益につないでいくようなルールがあったりとか、あるいは、成長率と利益率、当然企業が売上が伸びていく成長率だけではなくて、それに伴って利益はどうなんだというふうに細かくあります。環境面においても、先ほど話もありましたけれども、カーボンフットプリント二酸化炭素の排出量の削減であるとか、あるいは、共通価値の創造にも掲げていますように水資源に対する取り組み。工場での使用水の節水に心掛けるとか、こういった明確な目標があります。それから、ビジネスパートナー。これは、何もメーカーのわたしどもとお付き合いしているサプライヤーさんというだけではなく、政府や NGO、NPO、こういったすべてのステークホルダーとともにお互いやはりそれぞれの価値観があります。考え方があります。その中で、お互いに受容できるものを見つけ出してともに取り組んでいこうということなんですね。わたしたちはよくアクティブ・ステークホルダー・エンゲージメントと、こういう表現をします。エンゲージメントというのは単にかかわるということではなくて、お互いを理解してお互いの受容できるものを引き出していこうと、こういった考え方に なります。

まとめてみますと、要は、まず、共通価値の創造というふうに言っても、これは基本的ビジネス戦略であるということなんですね。企業の社会的責任ということ話をすれば、では自分たちの企業としてどの分野で強味を發揮していくことができるか。先ほど住友化学さんのお話にありましたように、自社のコア・コンピテンシー、強味を社会問題に対して取り組んで

共通価値の創造とは

私たちの会社にとっての価値を創造するためには、**私たちが事業活動を行う国々の人々にも価値を創造する必要があります。**言い換えると以下の4つにまとまります。

1. ネスレの基本的ビジネス戦略

長期事業戦略として「栄養・健康・ウェルネス」を掲げ、より栄養価の高い食品をあらゆる層に販売する

2. 事業活動にくみこまれたもの

慈善活動とは異なり、調達、製造などのバリューチェーン、消費者の栄養状態の改善など製品そのものを対象にする

3. 社会との関わり合いはコミュニケーションが基盤

4. 企業ガバナンスの枠組み

企業として行うべきこと、行うべきでないことの指針

いく、それは企業の成長にも必ずつながるし、社会的な貢献もできる。こういったことなんですね。だから、ビジネス戦略であるということですね。それから、当然のことながら、事業に当然かかわっているものなんですね。プラスアルファで決してお付き合いで、では寄付をしましょうとか、こういう考え方ではないということね。事業活動に組み込まれたものであると。それから、社会とのかかわりというのは、コミュニケーションが基盤。これは先ほど言いましたように、対立ではないと、お互いに依存関係にあるんだと。まさにエンゲージメントという言葉なんですけれども、これが非常に大切であると。それから、コーポレート・ガバナンスとしては、当然のことながら企業としてやるべきこと、そして、やってはいけないこと。もちろんこれはコンプライアンスにも、当然のことながらかかわってくるわけなんですけれども。このようにまとめることができます。

ここからは、例えば、ネスレの原料というのは、ミルクであったり、コーヒーであったり、ココアであったりするわけですが、こういったものの取り組みを少し紹介しておりますけれども、皆さんにお配りしているこの共通価値の創造の冊子があります。ここに具体的に書かれていますので、限られた時間ですので割愛をしますが、大

切なところというのは、いわゆる原材料から消費者に商品を届けて、そして、消費者がそれを使って、あるいは、食べて飲んでいただける、こういったバリューチェーン、各プロセスにおいて、そのバリューチェーンにおいて、その対象の方々、例えば、生産するフェーズであれば、当然農家、あるいは、酪農家の人たちにとってどういうメリットがあるか。それはネスレにとってどういうことなのかという、つまり各バリューチェーンのプロセスにおいて、ネスレにおける価値、そして、その対象者における価値と、こういったことです。特にわたしたちは食品メーカーですから、安全で、そして、高品質な原材料の確保というのは、当然のことながらわたしたち自らがその生産の現場に関わると、つまりこれが農業支援という言葉になるわけですが、関わることなんです。

実は私も今まで会社に入っているいろんな仕事をしてきましたが、アグリカルチャーサービスという仕事を経験したことがあります。つまり、酪農をしている牧場に行ってネスレはミルクを買い上げるわけですが、そのミルクの品質をよくするため、なおかつその生産性を上げるため、例えば、乳牛が病気になってしまったりはほとんどない話ですよ。そういった指導は無償です。これは言わばトレーサビリティにもつながるわけですね。このミルクがどの酪農家で生産されて、いつ、どのように出荷されてと、こういうことになるわけですね。昨年メラミンの事件が中国で起こりましたが、そういったことはネスレにおいては当然農業支援の中で

農業と地域開発の背景

ネスレの原料総購入額の3分の2、**80億スイスフラン(約7,850億円)**を途上国から購入

しかもその40%近くが以下の3主要原料(2006年)

- ・**ミルク** : 1185万トン 40億スイスフラン (3925億円)
- ・**コーヒー** : 75万トン 16億スイスフラン (1570億円)
- ・**ココア** : 37万トン 9.3億スイスフラン (913億円)

・61万の農家が直接ネスレへ農作物を供給
 ・果物、野菜、穀物は部分的に農家から直接購入
 ・砂糖、石油、肉、スパイス、その他原材料は商社を通じて

↓

安全で高品質な原材料の確保は

- ・農業支援と地域開発
- ・水の有効利用(世界の重要関心事)

} と関係が深い

~ここにネスレの共通価値の創造が生まれる背景がある~

酪農家への支援

1,185万トンのミルクを30カ国以上から調達

世界各国でのネスレミルク生産地区モデルの展開
 → ラテンアメリカ、カリブ海諸国、アジア、アフリカ、内モンゴル自治区など

- > 技術指導(家畜の栄養、農地開発、道路建設)
- > インフラ整備(集乳、貯蔵、冷蔵設備、配送手配)
- > 品質管理、トレーサビリティ、食品安全システム導入
- > 農家への財政援助
- > 農家は公正価格での定期的な収入を保証
- > パキスタンでは国連のプログラムで4,000人の女性を農業アドバイザーとして訓練

ネスレにとっての価値: 高品質な原材料供給の確保
 社会にとっての価値: 生産高の改善と収入の増加

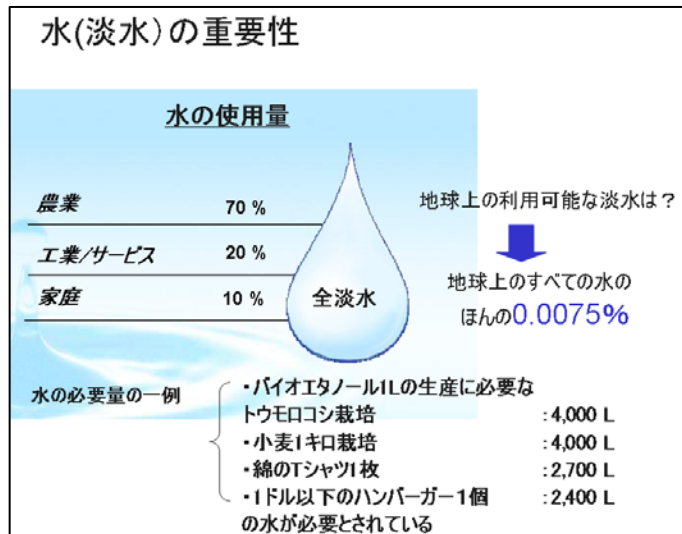



かわりがありますから、一切意図的にメラミンを添加された牛乳を使用したというのは、当初からわたしたちは、そういったことを伝えておりました。

それから、水資源ということで少し触れさせていただきますと、ご存知のように地球上のすべての水、淡水というのは 0.0075 パーセントなんです。つまり、そのわずかな水で、7割は農業に使用されているわけなんです。アメリカが中心になってバイオエタノールというような取り組みを始められておりますけれども。例えば、トウモロコシをバイオエタノールのために栽培をするということを捉えてみますと、なんと 4,000 リットルの水があつてはじめて 1 リットルのバイオエタノールが生産できるわけです。

このように水ということを考えると、非常にいま地球温暖化が問題になって、二酸化炭素、つまり、温暖化ガスの削減と取り組みをグローバルに行っておりますけれども、その次にくるのは水資源の問題と、水が枯渇するという問題が必ず起こってくるだろうと、

こういうことも言われております。そういった観点から、ネスレは過去 10 年間生産量は約 1.8 倍増えましたけれども、水は 28 パーセント削減をしております。製品に換算すると、1 トン当たり 59 パーセントの節水を実現してきています。ですから、まず節水に心掛けるということですね。そして、その使用された水を浄化して生態系に戻すということなんです。ちょうどここに写真を紹介してはいますが、これはベビーフードの原料となるリンゴを当然洗浄する写真なんですけれども、この水というのは、そのあとは工場のいわゆる排水溝がありますね、そこを洗浄することに使われて、そして、遠く離れたこのリンゴを栽培している果樹園に散水する水として供給をすると、こういうことをアメリカでもやっておりますけれども、浄化したものを生態系に戻すという取り組みですね。



水の使用量削減への取り組み

1998-2007年
ネスレは生産量を**76%増加**させながら取水を**28%削減**し、製品1トンあたり**59%の節水**を実現

- ネスレの目標は第一に**節水**、第二に使用後の水を**浄化**してから**生態系に戻す**こと。水処理施設の建設に持続的に投資(日本の工場含む)
- 自社のみならず**水マネジメント全般の改善への貢献**: 子供のための教育プログラム「**プロジェクトWET**」を20ヶ国以上で支援
- 技術支援を通じ農業での水のマネジメント改善に寄与
- 国連グローバル・コンパクトの「**CEOウォーター・リーダー(2007年)提唱企業**」のひとつ
- ネスレウォーターズは**持続可能な形での水利用、水源やその周囲の保護**を厳格な基準に則り実施

皆さんは先日のダボス会議の内容をご存知だと思わなくても、その企画者であるシュワブさんという方がおられるんですけども、彼は従来の CSR というものを、さらに国の枠組みを超えたグローバルな取り組みをすべきであると。特に1国内でビジネスをしている企業ではなくて、いわゆるグローバルな企業というのは、そういった取り組みをすべきであるということを提案され

ているんですけども、これを「グローバル・コーポレート・シチズン・シップ」というふうに言います。シュワブ氏は論文の中でネスレのケースを報告されています。例えば、わたしたちの水資源に関する例なんですけども、当然のことながらコーポレート・ガバナンス企業統治や企業のフィランソロピーというものがあるわけなんですけども、ネスレはコミュニティーに対して井戸を無償で掘ってそれを提供をしています。これは、いわゆる企業のフィランソロピーにあたるであろうと。それから、企業の社会的責任として当然工場の周辺の水資源を使って食品を加工するわけなんですけども、水資源の供給、そして、管理をやろう。特に水の管理の技術というのは日本が非常に優れているというふうに海外から注目されていますけれども、

途上国・新興国においてはまだまだなんです。そういった水の供給管理に貢献する、こういったことをやっています。そして、これも新しい言葉ですけども、「企業の社会派事業」「コーポレート・アントレナ・シップ」とこういうふうなことを言っていますけども、つまり先ほど言いましたように、ビジネスにおいて社会問題を解決するために企業も取り組むんだけど、企業にとっても当然ベネフィットがあるという意味なんです。ご存知のようにネスレというのはグローバルにミネラルウォーターを生産供給している会社です。そういう意味において、水をこれからいわゆる生分解性のプラスチックのボトルに入れて水を販売するというのは、いわば企業の社会派事業と言えるものです。そして、「グローバ

企業の社会的責任のエボリューション

企業の社会への関与の考え方の重要な概念

- 「企業統治」
- 「企業フィランソロピー」
- 「企業の社会的責任」
- 「企業の社会派事業」*1

さらに

- 「**グローバル・コーポレート・シチズン・シップ**」*2

を考えなくてはならない時代に

NB)*1 企業の社会派事業:
変化社会・環境における企業の責任を商品やサービスに反映させていくこと

*2 グローバル・コーポレート・シチズンシップ
気候変動や水不足など地球の将来に大きな影響を与える問題に、企業がその本質を理解し、そのアジェンダに、莫大な資源・専門知識・技能・マネジメントを投入し、他の組織(慈善団体を含む)より大きな社会的利益を導き出すこと

企業の社会的責任のエボリューション

企業の社会への関与の考え方の重要な概念の具体例
「水」のケース:

- 「企業統治」
- 「企業フィランソロピー」
コミュニティーに無償で水を供給すること
- 「企業の社会的責任」
工場を持つ地域における水資源の供給と供給管理に貢献することを目的とする試み
- 「企業の社会派事業」
取水を生分解性のボトルに入れて販売すること
- 「**グローバル・コーポレート・シチズン・シップ**」
企業の社会的責任の取り組みを政府やNGOと協力して幅広く水の使用量削減に取り組みこと

ル・コーポレート・シチズン・シップ」についてですけれども、企業の社会的責任の取り組みや政府や NGO と協力して幅広く水の使用料削減に取り組む。これは実際に 1 月 29 日のクローズアップ現代でも紹介されましたけれども、ネスレが水資源の確保にどのように取り組んでいるかというのが紹介されました。

さて、こういった取り組みを通じて、ではその対象となる消費者というのは決して、ネスレというのはマギーであるとか、あるいはミロであるとか、あるいはコーヒーであるとか、ネスカフェであるとか、キットカットであるとか、こういったブランド商品を持っているわけですが、大切な取り組みとして貧困層・低所得者への取り組みも行っています。昨年の売上ですと、アジア・アフリカ・ブラジルを中心に 3 兆 5 千億円を超える金額となっております。まず生産者、つまりコーヒー農園でコーヒーを栽培する農家の人たち、こういった人たちが実際によりよい新しいコーヒーの栽培の技術であるとか、これを無償で支援をしますから、あるいは、少額融資を無利子で融資をしますから、そういったことを経てよりよいサプライイングだと、そうするとネスレというのは直接コーヒー豆を買い上げる場合には、その品質を評価してよりよい適正価格で買い上げます。ということは、彼らにとっても収入が増えるということですね。それから、当然グローバルに考えますと、まだまだ貧困という問題であるとか、低所得者の方々が大量おられるわけです。ですから、その国の所得水準にあった価格の商品を提供していくということをネスレは取り組んでおります。

例えば、これがブラジルの例であったり、あるいは、アフリカのガーナの例であったり、あるいは、中央アフリカの例であります。

それから、先ほどちょっと触れましたけれども、こういった取り組みというのをやはりわたしたちはいろんな方々にネスレの取り組みを理解していただきたいということで、も

貧困層・低所得者層への取り組み

ネスレは共通価値の創造の考え方の枠組みの中で貧困層・低所得者への取り組みを行っています。

- 数多くの酪農家やコーヒー豆生産農家と協力し、彼らがよりよい原材料のサプライヤーとなるような取り組みを続けています。そうすることで彼らが貧困から抜け出し、繁栄へ向かう支援をしています。
- 途上国の低所得者層の方々には、手頃な価格で栄養のある食品をお届けするように注力しています。

製品と消費者: 手の届く価格帯の製品群


買いやすい価格の製品で消費者の栄養改善
ブラジルに手頃な価格の商品専用工場建設

ガーナでは手頃な価格のモルト飲料



中央アメリカでは手頃な価格の強化スープ

ともとのオリジナルは当然英語であったり、ドイツ語であったり、さまざまな言葉なんですけども、日本でもこれを翻訳をしまして、いろんなところでこういったものをお配りしております。ウェブ上にも載せております。そういった中で、例えば、日経ビジネスでマイケル・ポーターさんがインタビューを受けた時に、このようにネスレについても述べていただいていますし、あるいは、クローズアップ現代、NHKの方からわたしたちのほうに依頼がありました。以上で、わたしのほうですけれども、説明を終わらせていただきます。どうもご静聴ありがとうございます。

共通価値の創造 - 日本での反響



- ・ 業界紙向け説明会での紹介
- ・ WEBサイトでの紹介
- 日本語版冊子作成・催事での配布

<http://www.nestle.co.jp/japan/j/csr/csv-report.asp>

- ・ 業界紙での取り上げ
- ・ 日経ビジネス(1月12日号)
マイケル・ポーター氏
編集長インタビュー
「ネスレは戦略的CSRにおける成功例
とっていい。コーヒー事業では小
規模農家とともに地域への貢献と
サプライチェーンの構築という両面
で革新的な取り組みを実現…」
- ・ NHKクローズアップ現代
(1月29日)
NHK総合及びBS2で、ネスレが世
界で取り組む「水資源の確保」が
全国に紹介

パネルディスカッション 「今望まれる持続可能な企業とは」

<パネリスト>

坂本光司 氏 法政大学大学院 政策創造研究科 教授

アーサー M・ミッチェル 氏 ホワイト&ケース外国法事務弁護士事務所

辰巳菊子 氏 (社)日本消費生活アドバイザー・コンサルタント協会 常任理事

石川 浩 氏 日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社 理事

玉村隆平 氏 住友化学株式会社 執行役員総務部長

高田正澄 氏 ネスレ日本株式会社 取締役兼専務執行役員

<モデレーター>

井出亜夫 氏 日本大学大学院 グローバルビジネス研究科 教授

(以下敬称略)

●井出：それでは、これからパネルディスカッションに入りたいと思います。諸先生方から大変聞き応えのあるお話を伺いましたが、時間的には大変限られておりましたので、ここでこのパネルディスカッションを通じまして、さらに補足拡充をしていただいたり、あるいは、それぞれの先生方のお話を受けて、さらに議論展開ということをやっていたらと思うわけでございます。「今望まれる持続可能な企業とは」、要するに市場経済を構成する企業、これが 21 世紀のあり方としてどう将来あるべきかということが共通したことではないかと思うわけでありますけれども、パネルディスカッションは約 4 点にわたります。まず「人材・職場環境」、2 番目に「環境問題への取り組み」、3 番目に「企業の社会的貢献」、4 番目に「グローバリゼーション」あるいは「日本の貢献」あるいは「文化の違い」と、こんなところに絞ります。お話を伺いたいと思うわけであります。それでは、まず最初に人材・職場環境につきまして、坂本先生は先ほどご紹介にありましたように「日本でいちばん大切にしたい会社」とこの中で、特に職場環境・人材につきまして議論を展開されておられます。坂本先生ひとつ補足的な点につきましてご説明をいただければと思います。

●坂本：1～2 点少し補足をさせていただきますけれども、昨年 1 年間かけて約 1,000 社の中堅中小企業にアンケート調査をやりました。それはどんなアンケート調査かと言いますと、モチベーションのレベルと企業の業績との関係をつかむという調査をやりました。かなり膨大な調査になっておりますけれども、そこではっきり分かったうちの 1 つ、今日のテーマで関係致しますと、業績の高い会社がモチベーションが高いということではなくて、モチベーションの高い会社が業績が高いと。ニワトリと卵の関係というよりは、モチベーションの高い会社が業績が高いと、このことをわたしたちは確認致しました。昔、ホーンズ実験という経営学の最初のころの実験がありましたけれども、それと同じような調査研究だったんですけれども、モチベーションが高い会社が業績が高いと。ならば、わたしたち

一ダーは、経営者は何をやるかといいますと、業績を高めよう高めようということに気を取られることなく、社員のモチベーションを高めるということに全身全霊を傾けると。多くの時間と人と、あるいは、そのための環境を用意してあげると。さすれば業績は自然必然的に上がっていくと、こんなことが実は分かりました。その意味では、こんにちのいろんな問題というのは、わたしはそこに問題があるということをもつて1つ言いたかったと。これ1つだけ。それから、もう1つだけですけれど。先ほど報告の中で日立ソフトの石川さんからいろいろユニークなお話を聞かせていただいて参考にさせていただいたんですけども、もっと面白いケースをちょっとここでご紹介したいと思いますけども。約30年間売上高計上利益率が10パーセント以下の状態になったことのないという会社が、岐阜県にあります。30年以上にわたって、売上高計上利益率が10パーセント以下になったことはない。日本の企業の約7割は赤字状態になっていますから、その意味ではいかに立派な会社かということが分かりますけども、その会社でやっていらっしゃることで、さっき言った残業の問題、時間外労働の問題ですけども、その会社は帰りたくなるような音楽を流すということではなくて、こんなことをやっておられます。残業をすること自身で罰金を払うと。その制度に変えたら、その日から残業が零になったそうでもありますから、詳しい話はまた後ほど回ってきたらお話し致しますけれども、その会社の名前は、岐阜県の未来工業という会社でした。年間の労働時間が1,500時間以下という、年間休日総数が140日から143日あるという、こういう会社であります。持続的成長の可能なための環境の作り方というか思いの仕方みたいなことで、2つ補足をさせていただきました。

●井出：ありがとうございました。ワークライフバランスというのは、現代のビジネス界において大変大きな話題でございます。これを大変きめ細かく実践をされてきた日立ソフトの事例が先ほどご説明にありましたけれども、石川さん補足的に何かご説明をいただければと思います。

●石川：わたしどもはITの会社ですので、はっきり言って人が財産、人が最大の経営資源という会社です。そういった意味では、本当に社員のモチベーションを上げる、あるいは、定着率を高めるということが会社の業績にも非常に結びついてくるということで、いろんなことを試みてやっているわけですが、やり始めて2年ぐらい経つわけですが、いま一番痛感しているのは、制度だとか、あるいは、仕掛けをつくるこれはできるんですけども、やっぱり、それを本当に全社員にきちんとビルトインするということが非常に難しいと。なかなかやっぱり意識まで含めて上から下までが同じ意識を持って共有して取り組んでいくというところまでは、われわれもまだまだできていなくて、いまそれを一生懸命にやっているというところなんです。これははっきり言って、すぐにパッとできるようなものではない。本当に専ら地道にいろんなものに取り組んでいくしかなくて、非常に苦労しているんですけども、それを今後やっていくことで本当に全員が意識を共有して、こういった制度もうまく利用してというようになっていけば、さらに社員のモチベーション

も上がるし、強い会社になっていけるのかなあとっております。

●井出：ありがとうございました。お話の中にもありましたように、ソフトウェア業界というのは大変ワークライフバランスという観点から見ると大変問題のある業界である。それにもかかわらず、大変大きなチャレンジをされているというところに敬意を表しますし、また今後その展開を注目をさせていただきたいと思います。続きまして、ネスレの高田さん。非常にグローバル企業ということで、世界各地で多国籍的展開をされておられるわけですが、各地における工夫の仕方でございますとか、問題点というふうなのにつきましてご説明をいただければと思います。

●高田：先程も紹介しましたが、私達の価値観を記した経営に関する諸原則であるとか、マネジメント・リーダーシップの基本原則というのがあるのですが、いずれにもはっきりとネスレの社員に対する考え方を明記しております。それは、社員こそが最も重要な会社の資産である。これはそういう表現をすると、どの企業でもそういったことを書かれている、ということですが、これをいかに実践していくかということにおいて、例えば途上国であっても、昇進・昇格については、業務の専門性というのは当然必要なわけですが、専門性や見識に加えて、実際にそれが仕事の中で実践できるかと、こういったリーダーシップにかかわる研修というのをグローバルに展開をしています。そして、はじめて仕事の中でネスレの価値観を実践しているということを踏まえると、出身国であるとか、あるいは、宗教観であるとか、人種であるとか、これは一切関係ないというふうなこういったものに明記をして、社員の取り組みをモチベートするような働きかけを行っております。

●井出：ありがとうございました。続いて第2のテーマに移りたいと思います。環境問題でございます。ミッチェルさん先ほどお話をいただきましたが、オバマ政権の環境問題の取り組みというのにつきまして、ご紹介展望をしていただければと思います。

●ミッチェル：この環境問題は、要するに、世論と、そして、リーダーシップ、求心力がどれほど大事かということが分かると思います。なぜかと言いますと、10年ほど前にアメリカにおいては地球温暖化が果たしてあるのかどうか非常に疑問がありました。いまになってあんまり疑問を持つ余地はないと思います。世論は、そういうような規制を支持していると思います。もう1つは、ブッシュ政権のときに非常に敵対的な態度をとって、方策もそれと同じようなことでした。これからオバマ政権の場合は、積極的に環境を守るようになると思います。いままでそれぞれの州ベースでいろんな規制はあったんですけども、連邦レベルでいろんな動きはあると思います。ヨーロッパの場合は概ねフィーデンテレフ (feed-in-tariff) と言いますか、要するに一応価格を設定して援助するんですけども、アメリカの場合はタックスを使って工場を広くするわけですね。ですから、プロダクショ

ン・タックス・クレジットとか、ビジネス・エネルギー・タックス・クレジット、あるいは、融資の面で政府の方は保証したり、あるいは、場合によっては直接ローンすることもあります。もう1つは、規制ですね。要するに、リニアブル・エネルギー（renewable energy）によって電力を供給するというような規制も、リニアブル・ポートフォリオ（renewable portfolio）と言いますが、今の場合は連邦レベルではそういうのはありません。一応州ベースでありますけども、これからは連邦ベースで制定されると思います。もう1つの動きとしては、R&D リサーチ・アンド・デベロップメントですね、多額の資金を政府の方から出すことになると思います。または、カーボン・キャプチャー・アンド・ストレージ CCS（carbon capture and storage）、それにすごい力を入れたり、または、クリーン・コール・テクノロジー（clean coal technology）、一応政府のほうで雇用刺激策も考えていますけども、その枠組みを見ても先ほど申しましたカーボン・キャプチャー・アンド・ストレージ、または、クリーン・コールへの枠でもあります。もう1つは、スマート・グリッド（smart grid）ですね。要するに、電力の配給枠組みは、コンピューターを付けて促進させます。もう1つは、核エネルギー。これからは、また拡大されると思います。そして、エネルギー・エフィシエンシー（energy efficiency）で電球を替えたり、スマート・ビルディング（smart building）、そういうのを促進させると思います。そして、きのうまでクリントン国務長官が中国にいらしたんですけども、やはり中国とのやりとりをこれから注目すべきだと思います。面白いと思います。

●井出：ありがとうございました。ブッシュ政権の環境問題については大変失望感が強かったと思いますが、オバマ政権ができることによって新しい動きを是非注目をしていきたいと思います。住友化学の玉村さん、化学と環境の件、特に日本の公害の原点ということで、わたしたちは足尾鉍毒事件というのについては、割合に異様にマイナスの原点みたいなことで言われているわけですけども、片方必ずしも紹介されていない住友の別子銅山における伊庭貞剛さんが当時大変な苦心をして、工業と林業・農業は両立をしなければいかんというふうなことをやられたということが徐々に知られてきているわけですけども、そういうふうなお話と、それから、いわゆる化学、サステナブル・ケミストリー、ケミストリーは言ってみますと、ある意味では公害を、非常に環境問題を生ずる産業であるけれども、逆にこれを解決する産業もまたケミストリーであるという感じがするんですが、ちょっとそのあたりを補足をいただければと思います。

●玉村：まったく、おっしゃるとおりだと思うんですね。今ご紹介いただいたわたしたちの住友の歴史を一言だけ申しあげますと。さっき申しあげた別子銅山の煙害というのは、これは新居浜を中心として四国の山を枯らしてしまっただと、煙害で。それで、昔の先人が全部植林をして状況を元へ戻すと、そのために事業が潰れてもやろうと、こういう昔決心をしたとこういうのがございます。それから、精錬所をそもそも海のもと先へもっていったら煙害が減るのではないかとあって、四阪島という島が沖合い 20 キロのところでは

けど、そこへもっていったことがある。ところが、これは残念ながら大事業で莫大なお金をかけたんですが、風向きが変わったら全然効果がなかったと。そういう歴史もございます。今おっしゃいましたように、残念ながら我々の化け学の業界としては、昭和 45 年当時ご存知のとおりいわゆる日本で公害の問題がございました。大気の問題、水質の問題、あるいは、廃棄物の問題、いろんな公害に化学産業としても負の状況を呈したということがあったと思います。それ以来オイルショックが 2 回にわたってあったということもございますけど、化学の業界としては逆に技術を使って浄化、ならびに省エネルギーということについて非常に注力をしてきたと思います。従って、もう一方化学業界全体として日本化学工業協会という協会があるんですけども、そこでは 1995 年から日本のレスポンスブルケア活動という自主的な活動というのを、いわゆる化学物質の開発・製造・販売、それから、最終的に廃棄に至るまでの各段階でリスク評価をして管理をしていこうという取り組みをしております。ですから、化学業界としては、例えば、いまのグローバル・ワーキングの問題でいいますと、1990 年比を減単位において 20 パーセント削減というのを目指しておりますけど、2007 年段階で 83 パーセントの削減までいっております。それから、廃棄物の処分量でいいますと、いわゆる 1990 年比でいいますと 87 パーセントカットができたかと思えます。このように、これからも化学ができることというのは、自分たちのケミカルにおける技術でわれわれのやっていることをより奇麗にやるということと、もう 1 つはやはり発展途上国向けに技術を開示することだと思うんですね。したがって、いま技術集なんかをつくりまして省エネルギー等で、例えば、去年は中国に技術を開示するパンフレット・大きな冊子をつくっております。だから、みずからやると技術を開示するというので、今後に向けての貢献ができればと、そういうふうに思っております。

●井出：ありがとうございます。それでは、続きましてネスレの高田さん。特にネスレの活動というのは、農業との関係というのが非常に強いわけですが、ネスレ活動を通じた環境問題への取り組みをもう少しいくつかの話題を提供していただければと思います。

●高田：まず、当然わたしたちはビジネスを展開しているわけですから、例えば、加工食品を生産しているわけですから、生産量が増えれば当然それに伴う二酸化炭素の排出量であるとか、水の使用料が増えるであろうと誰しも単純に考えるとそうなんですけど、先ほどもお話ししたように、逆に生産量が 1.8 倍になる中で二酸化炭素の排出量を 16 パーセント削減、水の使用料も 28 パーセント削減、これはネスレの中で技術的な開発に取り組んだ成果なんです。それを実際に途上国においてだとか、設備投資をしていろんな環境に対する負荷を低減する装置を、そして、実際にそれを動かす指導を行うということをやっています。それから、環境問題だと言うと確かに温暖化の問題があって二酸化炭素の排出量ということだけが注目されるわけですけども、必ず温暖化のあとには水資源の問題が起きてきます。そういった意味において、限られた地球上の淡水をより大切に節約しながら、

将来わたしたちの子孫のためにも貴重な水を残していくというこういった取り組みは、実際にアグリカルチャーサービスのようなネスレの社員が現場に行って、わたしもそういう経験もありますけれども、こういった地道な取り組みによって中長期的に実現できるものだ、というふうに考えております。

●井出：ありがとうございました。それでは、消費者側を代表して辰巳さんにひとつ伺いたいんですが、地球環境問題というのは供給者だけではなくて、要するにそれを消費する側の責任というものは非常に大きくなっていることをご説明の中でも承りました。特に日本では消費者基本法というのが、1968年に消費者保護基本法、消費者が保護される存在であるというのから、2～3年前の改訂によりまして消費者の責任というものも明記されたと思いますが、ちょっとその点を含めましてご説明をいただければと思います。

●辰巳：まさに、いまお話がありましたように、過去1968年の時にはまったく消費者は何も知らないから、だから企業の側に全ての責任があって消費者は保護されなければいけない。だから何かトラブルが起ると、すべて企業の責任だというお話になるようなものがあつたんですけれども、それは違うのではないかとということで、消費者の側も先ほどもちょっと申しあげたように、もう少し勉強をしていかなければいけないよ。何も知らないよではないだろうという話が1つ。それから、つい消費者というと、わたしを代表するように女性というようなイメージがどうしてもあるんですけれども、そうではないのではないかとわたしは思っております、先ほども申しあげたように、企業からいろんな物やサービスを購入したり使ったりしている人が消費者だというふうな言い方をしたわけで、ここにいらっしゃる皆さんもある時には消費者であるはずなんですよね。だから、そういう意味で、別に皆さん無知文盲、目が見えないわけでも何でもないので、いろんなことを皆さんもご存知だし、だからこそ、消費者というものは非常に力もあるし、それから、自分でいろんなことを決めていくのに自分に責任があるというふうなことを、もっとちゃんと考えなければいけないのではないかとというふうなことから、確か2年前に、「消費者保護基本法」というものが「消費者基本法」というものに法律の名前が変わりまして、消費者の側がちゃんと自分で責任をもっているいろんなことを決めていかなければいけないんだということになっているわけですが、やっぱりその中に落とし穴があつて。消費者が一方的に賢くなれと言ったって無理な話で、先ほども申しあげたように専門的な話もいっぱいありますもので、そこは双方にコミュニケーションして行って、消費者が分からないと言えばちゃんと説明できる、あるいは、情報開示できるとうふうな姿勢が企業の側にないと消費者の側も賢くなれないわけで、そういう意味で、ちょっとスライドが残してあつたんですけれども（スライドのナンバーの25）、今後企業と消費者がコラボレーションしながら、情報提供をちゃんとしていかなければいけないよということで、情報提供というとな一方的なイメージがどうしてもあるので、それでは駄目で、情報提供されたらそれに対して応える、まさにリスポンシブル・ケアでもそうですよね。コミュニケーション

というのを非常に重要になさっておられるんですけども、2つ目に書いてあるように互いに幸せになるように自己変容を遂げていくということも非常にコミュニケーションにおいては重要なことで、そういうことをすること

によって、その下にありますようにコラボレーションのとき消費者の側でいい物、いいサービスを通じて企業は真剣に消費者に賢明な選択を訴えて欲しいと。消費者の側はそういう訴えに対して何ができるかという、購入することしかできないんですよ、消費者は企業を。いろんな人がいろんな行動をするときに、褒めて欲しいですよ、誰しもね。だけど、言葉で「素晴らしい企業だ、素晴らしい企業だ」と言ったって、企業にとっては何の益にもならなくて、やっぱり素晴らしいと言ったからには何らかの行動をして、消費者もそれに対して対応していかなければいけない。それが物なら購入する、サービスなら利用するというふうなことになるかというふうに思います。そういうふうなことを、1つでは情報のコミュニケーションではあるけれど、物を通してコミュニケーションするというのは、そういうことなのかなというふうに思っております。もう一つ、さっき、サプライチェーンのお話をしたんですけども、消費者が物を選ぶときに、いろんな見方でちゃんと選んでいかなければいけないと言ったんですけど、

消費者だけではないと思っているんですね。企業も自分たちのサプライチェーンの上流のところをたどっていくにあたって、企業はそれなりに選択をしているわけですよ。A社かB社かどちらがいいかと。先ほどずっと30年来変わらない選択の企業、サプライチェーンをたどっている企業もあるというお話もあって、そういう時にどういふところを見て企業を選択していくのかというのが非常に重要で、先程ちょっといろいろお話しした中で消費者の選択が重要だとは言ったんですけど、まったく同じで企業がB to Bで選択していく時にも、きちっとした視点が必要だろうというふうに思っていて、スライドの24に、そういう物選びのときの視点というのが非常に重要になってきますということです。先ほど話せなかった部分を追加しました。

コミュニケーションとは

- ▶ 心に影響を与える意思の疎通や情報の交流のこと
- ▶ 互いに幸せになるように、自己変容を遂げることも意味する
- ▶ 調和を維持し、協力を得るための基盤

コラボレーションの時

いいもの、いいサービスを通じ企業は
真剣に消費者に賢明な選択を訴える

↓

消費者も「商品を購入する」という
行動で企業を応援することができる

↓

真剣な企業とグリーンコンシューマーのコ
ラボレーションには、**情報提供が不可欠**

サステイナブルな「もの選び」
毎日のくらしは選択の積み重ね その基準は？

- ▶ **公平、公正な分配**
水、食料、空気、土地、その他の資源、
生産・消費のあり方
- ▶ **削減**
過剰消費、化石燃料など限りある資源
- ▶ **持続性のある循環**
再生可能なエネルギーや資源、リユース、
リサイクル
- ▶ **価値の再評価**
生活の質、創造性、文化・芸術・精神
性、自然・命への畏敬の念

●井出：ありがとうございます。それでは次のポイントに移りまして、若干前のを含みませんが、「企業の社会的貢献」ということで特にご説明の中にもありましたが、経営学者のマイケル・ポーターは、企業の社会的貢献というのは社会の課題というものをどういうふうに事業活動の中にインコーポレートしていくかということをおっしゃられるわけですが、それぞれの企業におかれましてもう1度その点につきましてご披露をいただければ、住友化学の玉村さんから、ではお願い致します。

●玉村：CSRという言葉が、確かわたしの記憶では2004年ぐらいから、非常に新聞紙上に踊るようになってきたかと思えます。わたしどもは、日本の企業はそれをいま訳している言葉の「企業の社会的責任」と、こういう言葉ではもともと深く受け止めていた会社が圧倒的だったと思うんですが、いわゆるCSRという言葉で広まってきたと。そこで、わたしはその言葉で何をいまさらと、正直そう思ったことがあるんですけど。考えてみますと、それを世の中に対して企業がバランスよく貢献をしていくという意味において、経済面だとか、社会面だとか、環境面だとかをバランスよく仕事をしていくということが大事だという考え方においてはよかったかと思えます。ただ、社会的責任とか社会貢献というと、いわゆる狭い意味のドネーションみたいなものに焦点が当たる。それは、やはり余った金を寄付するだとか、余った金で何かするだとか、そういうことではなくて、例えば、わたしどものメーカーですと、そもそもの使命であるところのケミカルの技術で世の中に有用なものを研究して出して、安全に製造して、出来たら出来るだけ安く供給して世の中の生活レベルを上げていくという、その本来の事業というのは、それそのものが悪いことをしないできちっとやるというのが、そもそもの貢献なんだろうと思うんです。今日先生からあった、株主よりも従業員を大事にしようと、なかなか大きな声でそれは言えませんが、そういうことも含めて雇用をしっかりと確保するというのは大変な社会的貢献だろうと思うんです。従って、わたしは1つは、そう何か新しいことができて飛んで跳ねてというよりも、自分の身の丈にあって地道に自分のところの事業をしっかりとやろうではないかというのが1つあると思うんです。ただし、ここでモラルをきちっと持ってというのが付くと思えます。もう1つは、やはりその意味でも持続だろうと思うんです。したがって、社会的貢献の中の狭い意味でのドネーション的なことについても、出来るだけやっぱり長続きをするような意識を持つべきではないかと。それには、経営者の思いつきだけではなくて、そういうマインドをいかにして従業員にも共有して持つかと、そういう考え方が大事かなというふうに思えます。

●井出：ありがとうございました。続きまして、それではネスレの高田さんのほうからお願い致します。

●高田：先ほどもプレゼンの中で触れさせていただきましたけれども、まず、すべての社会問題を1企業がすべて解決する、それは不可能なことですよ。コストも当然負担でき

るといふことはあり得ないわけで。いま玉村さんもおっしゃったように、自分の企業での強味を生かして社会問題を解決することにかかわれないか。それは事業そのものに直結しているわけですから、当然のことながら自分たちのコア・コンピテンシーを活用しながら問題にチャレンジをしていく。そのことは、企業にとっても利益を生み出すもの。ネスレは100を超える国々でビジネスを展開しているわけですが、わたしたちが最も大切にしていることというのは、わたしたちの投資。それはネスレにとっても、そして、事業を展開している国にとっても利益のあるものではないかと、こういった基本的な考え方を持っています。したがって、それは短期的な利益というよりか、中長期的な視点でビジネスを捉えると、こういうことです。

●井出：ありがとうございます。続きまして、日立ソフトの石川さん。

●石川：わたしもお二方と同じでして、やはりわれわれ民間企業ですので、会社のいわゆる中核事業、これを通じていかに社会に貢献していくかということではないかと思っています。われわれITの企業ですので、IT技術を使う、あるいは、ITのプロがたくさんいますのでそういった人を使って貢献していくと。具体的には先ほどの発表の中でもちょっと言いましたけれども、地図と衛星を使ってCO₂を削減していくような製品をつくる。あるいは、ITを使えば当然ペーパーレス化ですとか、あるいは、出張とかいわゆる人の移動がなくてすむような環境というのをいくらでもつくれますので、そういったことを通じて貢献する。もう一方、これは具体的に去年から起こったんですが、弊社の若手ワーキングの中で、やはりIT技術を使って地域に貢献したいということで、地元の中学校といろいろ相談しまして、中学1年生ですけれども、クラスに若手の人間が行って授業を2コマいただいで、ITの光と影と、やっぱりいま非常にITというのはいい面もあるわけですが、恐い面もたくさんあるということで、その辺を面白おかしく説明して非常に中学生からは好評で、これからも続けてやっていこうということで、これは中学生にとってもいいし、やった本人も非常に満足してまして、こういうのをどんどんどんどん広げていけたら、いろんな意味で貢献できるかなというふうに思っています。

●井出：ありがとうございます。いま3人の方からそういうお話を伺いましたが、坂本先生ひとつ、先生のご解説の中から補足的なこと、あるいは、いま3人のスピーカーの方々に対する何かメッセージでもおありになれば。

●坂本：いま3人の方々から、本来事業を通じて貢献すると、しっかりやることだと。これはそのとおりだと思いますけども、もう1つ忘れていけないことは、やはり雇用責任というか、あるいは、雇用しただけではなくて雇用した仲間を幸せにしてあげると、この責任というのはわたしは、これもまた本来事業ではないかと。しかし、ここに関して、特に日本の大手企業が非常に冷たいことをやっておるといった感じがしております。わたしは企業の社会貢献というのは、社員の雇用を守ると。例えばですけども、自己資本比率が50パーセント以上の会社で、半年間仕事が零になって潰れる会社はないはずですが、しかし、

現実には 50 パーセントをはるかに超えた会社が、目の前で並の方々を非常に厳しいさたを下すというのは、これは恐らく生活者というか消費者は恐らく認めない、許さないと思います。わたしの周りで、特に生活者そのものの女性の方々が不買運動を起そうと、いい加減なことをやっている会社の商品は買わないと。それしかわたしたちは世に貢献することができないからという話を聞いたことがあるんですね。これは非常に厳しい言葉ではないかなと、そんな感じがしております。これを1つ言いたかったということ。もう1つは、今日議論の中で出てこなかったことで、企業の社会貢献で1つだけここで言いたいんですけども。それは、障害を持った方々に対する思いというか、雇用の場を提供するというのは、それはわたしたち強者の使命と責任だと、わたしは思います。しかし、現実この国は非常にそれはお粗末至極ですね。従業員 56 人以上の会社には法律で義務付けられているにもかかわらず、それを守っている会社は日本では 40 パーセントしかない。東京はもっとひどいと、こういう状況であります。いないのではなくて、障害を持った方々の通っている学校の有効求人倍率は、一部ははるかに下回って 0.2 とか 03 でありますから、働きたいんですけども働くチャンスがない。つまり、働くチャンスを与えていない企業に、わたしは多くの問題があるのではないかなあと。この方々に対することもするべきだと、法律は 1.8 パーセントですけども、平均は 1.6 ですよ。日本の上場会社の方々の平均は、だいたい 1.8 パーセントくらいですよ。有名な会社でも、2 パーセント前後と。さつき先生が言われた、この本の中で書いた会社は、法定雇用率が 1.8 に対して 70 パーセントですね。しかも、この法律では重度障害者は 2 人としてカウントすると、こうなっていますから、逆算致します 100 パーセント上回っていて、しかも、最低賃金の免除申請はしていない。そして頑張っている大企業というのを、わたしは見たことがないですよ。それが、高々従業員 50 人の会社が、50 人の中の 7 割ですから、35 人が重度障害者と。15 人の健常者の方々が 35 人の方々を一生懸命守ろうと、幸せにしてあげようと、こういう会社があるわけです。わたしはこの話をあるところで致しましたら、多くの女性の方々男性の方々が、この会社は社会に貢献していると。わたしたちは、この会社に貢献しよう。それはこの会社がつくっている商品を、わたしたちが買うことだと。こんなことが何か始まっておりますから、もう1つの社会貢献というのがあるのかなということ、わたしたちは知らなければならんのではないかとそんな感じが致します。

●井出：ありがとうございました。それでは続くテーマに移りまして、「グローバリゼーション、日本の貢献」、それから、グローバリゼーションとの関係では、文化の多様性・普遍性というふうなものについてどういうふうにお考えか、また、企業展開をされているかということにつきまして、まずミッチェルさんのほうからお話をいただければありがたいと思います。

●ミッチェル：先ほど私のプレゼンテーションの中ではコーポレート・ガバナンスの概念を上げましたんですけども、恐らくその概念・言葉そのものはアメリカでつくったのではないかと思いますね。でも、いまは金融危機によってアメリカの経済も悪化しておりますし、非常に皆さまに迷惑をかけているところがいっぱいあるわけですね。ですから、アメリカの制度、アメリカ人も反省するところがいっぱいあるのではないかと思います。先ほど坂本先生のプレゼンテーションの中に、面白い情報をいただきました。日本では5人だけを大事にするという話です。まず、社員、社外の人たち、顧客、地域会社とか社会ですね、あるいは、株主、株主が最後ね。この危機の前は、アメリカはまったく逆だったと思います。まず株主第一、そのあとは、株主・株主・株主であったかもしれないんですけども、顧客は多分第二、第三ぐらいかな、社会はときにはというのもあったでしょうけども、これからは今までのやり方は果たしていいかどうかということは、やっぱりよく考えないといけないんですけども。ただし、私が強調したいのは、これからは特に金融の場合もそうなんですけども、環境の場合で言ってもいいんですけど、規制がいろいろ出てくるんですね、レグレーション。ですから、あまりにも抑制すると、結局事業も発展できない、展開もできない。うまくやっぱりバランスをとらないといけないわけですよ。ですから、その点はもちろん国によっていろんな相違はあるでしょうけども、全世界的にこの問題を解決しなければいけないんで、うまく調和しながら、それぞれの違いを考えた上で新しい制度をつくらないといけないと思います。

●井出：ありがとうございます。それでは、玉村さん、先ほど蚊帳のお話を伺いましたけれども、それを含めまして全世界で展開されている活動等々につきまして、ご説明をいただければと思います。

●玉村：わたしども、ここやっぱり10年、それから、もっと言いますと、ここ5～6年だと思んですけど、わたしも会社に入って30余年超えますけども、驚くべきグローバル化といいますか、いままでのアメリカとか、ヨーロッパとかそういうところだけではなく、いまわれわれは、例えば、サウジアラビアで石油化学事業を立ち上げようとまさにしておりますけど、そういう国でございますとか、あるいは、アジアの中でもこれまであんまりご関係のなかったベトナムですとか、あるいは、旧東ヨーロッパのポーランドですとか、思いもかけない世界とここ近年非常にビジネスをやることになってきました。そういう中で、いろんなやっぱりそこに勤務に行く人間等から聞くと、もちろん細かいことの文化の違いとかいろいろございます。サウジアラビアへ行くとみんなびっくりしています。もちろんアルコールは1滴も駄目。街を眺めても、あまり女性の姿はほとんどない。いたら顔を隠している。そういうことも含めて、気候変動気候状況とかも、ものすごくいままでにない状況にさらされていると。そういう中で、やっぱり、でも、いろんな勤務者の共通の意向を聞くと、日本語で言いますところのやっぱり「信頼」とか「誠実」とかは通じるようだ。だから、やはりこれをベースにきっと相互信頼をもっていくということと、

それから、日本人のグローバル化への教育というのを、やっぱりもっとやらんといかんのだろうと思います。もちろん英語だけに限らずでございませうけど、それが1つ大事だろうと思います。それから、われわれの意識としては、いわゆる海外全体で何か災害があったとかいう場合に、昔ですと、「おい、おい、うちの日本人の従業員は大丈夫か」と、それは駄目だと。だから、わがグループ員全部が大丈夫かと、そういう発想も持たんといかん。だから、グローバル化ということが、われわれの力以上に進みつつあって、そこに一生懸命ついていっているという状況ではあるかとは思っています。

●井出：ありがとうございました。グローバル化の中で消費者の国際的連帯といえますものも、また1つの新しい方向ではないかと思うわけですが、そういう点につきまして、消費者運動というのはどういう展望と展開をされているのでしょうか。

●辰巳：実は、過去わたしどもの団体で、環境の情報・環境ラベルというものを、まだ日本でそういう言葉が使われ出したのが、初めてエコマークというのが1989年にスタートしたんですけれども、ヨーロッパはすごく早くって、それよりも10年以上も前からスタートしております。だから、ヨーロッパの市場において、環境ラベルというのがどういう位置づけになっているのかとか、どういうふうな見方を消費者がしているのかということが知りたくって、わたしたちの側から海外に、ヨーロッパやドイツやら、スウェーデンやら、あとデンマーク、それから、オランダというふうな国々に行きまして、いろいろ市場調査をしたりというふうなことがありました。その当時は、そういうことで新しいに環境配慮が進んだヨーロッパの情報ということで、非常にわたしたちも価値を持って自分たちの中で共有化し、社会に対してヨーロッパではこうだから日本ももっとこうしなければいけないよという話をいろいろしていたんですけれども、いまはもう全然わたしは日本だって決して遅れていない、むしろ先ほどおっしゃったように企業全体がグローバル化しておりますもので、まったく同じスタンスに立っているのかな、あるいは、その当時ヨーロッパのドイツやスウェーデンのすごく進んでいると言われている取り組みを見たときに、やっぱり日本と同じように進んだ人は進んでいるんですね。進んでいない人は、まったく進んでいないわけで、まったくそれはもう世界中共通かなというふうに思っております、日本においてもそうですけれども。だから、何も特にヨーロッパ、ドイツやスウェーデンに遅れをとっていると恥ずかしがることは何もないというふうに思っておりますし、いま自信を持ってそう言えるというふうに思っております。ただ、消費者の側からして、いま自分の暮らしが世界とつながっているというふうな考え方がまだなかなかできていないというふうに思っております、先ほども申しましたように、商品の一生というのを考えようという話になったのは、そういうことでして。例えば、携帯電話1つとっても、小さな携帯電話の中に世界中からの資源が集まってきて物が出来上がっているんだと言ったり、あるいは、食べ物1つをとっても、いまわたしたちの40パーセントしか自給率がないと言われていて、たくさんの物が世界からきているわけでして、そういうところで、どういう状

況にあっいま自分の手元にきているかということを知るといのはすごく大事で、そういう意味からは、非常に外を見ることができるといふふうに思っております。あと日本の特徴として、すごくこれは世界に誇れるものがあるんじゃないかと思っております。それは、マータイさんが言われて日本で再認識したという「もったいない」という精神にも近いと思うんですけれども、例えば、食べ物1つにしても、恐らく英語では、あとで教えて欲しいんですけれども、「イート」という、「食べる」という言葉しかないと思うんですよね。でも、日本では、「食べる」という場合と、「いただく」という場合とは、全然違うんですよね。「いただく」という言葉の中に持続可能性を秘めていると、わたしは理解しているんですよ。それは文化的な背景があっ違うんだろとは思わんだけれども、そういういろんな資源が調達されてきて、それで物になってわたしたちの手元に届くときに、その物に対しての感謝ですよね。ありがたいなあとか、こういうふうによくわたしの手元にきてくれた。わたしは食べることができるとか、使うことができるんだという、そういう感謝の気持ちというのは、結構日本人はあると思うんですよね。それが、「もったいない」という単語につながっているというふうには思わんだけれども。そういうことを考えているんな暮らしをしていかないと、持続可能な暮らしにならないなあというふうには思っております。だから、先ほど言ったように、ドイツやスウェーデンから勉強をさせてもらいました、私もね。だけれども、これから日本というの、そういうのを逆に発信していくべきだろうな。もっともっと発信していくべきだろうなというふうには思っております。

●井出：ありがとうございました。高田さん、そういう観点から、ネスレの全体の活動、それから特に日本においてビジネスを展開されている、日本はいったい何を発信ができるかというふうなことを、ちょっとご説明をいただければと思います。

●高田：1863年にネスレは創業を開始したわけなんですけれども、スイスでスタートしたんですけど、現時点においてもスイスの売上というのは2パーセント以下なんです。1.7パーセントなんですけれども、従って、海外でビジネスを展開してきたんです。そこで大切なことというのは、異なる文化と伝統を尊重すると。わたしたちは、よくリスペクトということを使うんですけれども、非常に大切なんです。特に食文化というのは宗教観によって、その食文化が違ったりとか、国によってさまざまなんです。従って、あるいは、日本でおいしいコーヒーというのは、ひょっとしたらイギリスではおいしくないコーヒーかもわからないわけで、こういう意味においては、現地でそれぞれの国々で嗜好を踏まえて生産をしてきたということなんです。ですから、当然ヘッドクォーターはスイスのヴェヴェーというレマン湖の近くにあるわけなんですけれども、シンク・グローバリー、グローバルに基本的な戦略というのは考えるけれども、アクト・ローカリーと、実際にビジネスを展開するのはその現地なわけで、それぞれの国なわけで、アクト・ローカリーということを大切にしてきました。それから、先ほどのご質問で日本でのということなんですけれども、日本の消費者は非常に厳しいんです。パッケージの傷があっても、これは中味

には影響はないけれどもクレームがくる。あるいは、味に対しても非常にばらつきは認められない。非常に日本の消費者というのは非常に厳しいわけですから、そういった品質の向上という面においては、わたしも品質保障で仕事をしたことがありますけれども、グローバルな会議の中で、日本の消費者のいわゆる厳しい目というものを紹介したりとか。それから、もう1つグローバルというと、アメリカやヨーロッパの考え方をその国で実践するというのではないんですよね。日本において、特に日本人というのは自然に対する見方というのは非常に素晴らしいものがあるのね。ですから、日本の国というのは、もちろん山があつて、湖があつて、それから、海に囲まれたという自然環境もあるんですけども、自然に対する考え方というのは日本人は素晴らしいものを持っています。従って、環境技術においても、日本で、例えば、静岡県の工場でメタン醗酵を使った排水処理の技術を日本で開発したりとか、ですから、グローバルというどどちらかと言うと受身的ということではなくて、日本からも発信するものはいまお話ししたような例も幾つかあります。

●井出：ありがとうございました。ひとつミッチェルさんに伺いたいんですが、スピーチの中でファイナンシャル・クライシスからの教訓ということをご説明をいただきまして、将来的なファイナンシャル・システムのあり方というのを展望していただいたと思う。ちょっと今日来ておられる方々は、ソフトウェアと、それから、製造業と申しますか、そういう業種ですね。金融業と、それから、非金融業ということをご比べてみた場合に、例えば、製造物について言えば製造物責任法というものがあつて、かなり厳しい責任を問われる。それから、また、最近では地球環境問題との関係で言えば、拡大生産者責任ということで、生産者は単に消費者に物が届いた段階で終わるわけではなくて、そのあとの段階まで責任を持つと、こういう新しい概念ができてきているわけですね。そういうふうなことを考えてみた場合に、将来の金融システム。わたしはあまり規制というよりは、むしろシステムとしての社会的共通システムという、これは宇沢弘文先生が名付けておられるわけですが、社会的共通資本としての金融のあり方というものについて、やっぱりいま問われているのではないだろうかというふうに思うわけでございます。いろいろなIMFをはじめとして、いろいろな動きがございますし、G7、あるいは、G20の中でも従来の金融のあり方について見直しが始まっていますけれども、ちょっとわたしが申しあげた観点で言った場合に、ミッチェルさんはどんなふうなお考え、あるいは、将来展望をお持ちかということ、ちょっと伺えればと思います。

●ミッチェル：難しいご質問ですね。さっきおっしゃったような製造物責任とか拡大責任ですね、これも全部アメリカ生まれなんですね。全世界的に普及されましたね。これからアメリカも環境についても、ちょっと力をやっぱり入れることになると思うんですね。新しい仕事を創出しないといけないので、また、それによっていろんな世界的な影響はあるんじゃないかと思えますね。また、これからアメリカで経営のあり方について、真剣に考えないといけないと思うんですね。例えば、デトロイトの問題を見ても、政府のお金を注

入りましたが、それだけでは助かるというわけにはいかないらしいですね。また、本当にアメリカで大問題になっていますね。ですから、これからどういうふうになるか本当に分かりません。誰だって分からないと思うんですけども、でも変わることは確かです。それは、もう間違いないと思います。

●井出：ありがとうございました。ひとつ考えられるのは、やっぱり金融のセクターというのは、もう専門家に任せておくセクターというよりは、われわれ全体がかかわりを持つセクターであるということで、どんどん発言をさまざまな立場からしていかなければならないのではないかということ、ちょっと感じておりますので一言付け加えさせていただきますと思います。

●井出：だいたい以上で4つのポイントは終わりましたが、最終的に補足的なご発言、あるいは、取りまとめることをご発言をしたい方がいらっしゃればいかがでございましょうか。坂本先生のほうからもし何かあれば。

●坂本：では、ほんの一言ですけども、6千数百社回った中で、一番尊敬に値するとか感嘆した会社の経営学をちょっと一言言って終わりますけども、その会社の経営理念を見ましたらこう書いてありました。「わたしたちの使命は、社員の幸せを通して社会に貢献する」と。この会社は恐らく日本ではないと思いますけども、48年連続増収増益を記録したという会社です。随分見ておりますけども、この錦の旗で戦ってきた結果だというふうに思っておりますけども、離職率は零という会社がちょっとありました。ご参考になればと思います。

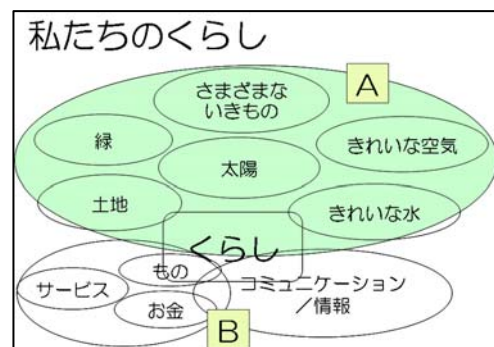
●井出：ありがとうございました。ミッチェルさん、いかがですか。

●ミッチェル：若干刺激的なことを言いたいと思います、よろしいですか。わたしは42年前に学生として日本にまいりました。ちょうど1968年ですね。そのときの日本といまの日本をちょっと比較してみると、どっちがよかったですでしょうか。もちろんいまは物質的には非常に恵まれているし、何でもありますね。ワインもあるしチーズもあるし何でも手に入ります。素晴らしい会社がいっぱいありますし、みんないい服を着ている、いい住宅に住んでいるし。ただし、ちょっと問題があるんじゃないかというふうに思いますね。そのときはもちろんわたしは若かったんですけども、その当時だいたい皆さんは非常に頑張っていて、日本の将来これから明るい将来があるんじゃないかと、いまは高齢化によって、わたしも年寄になってシニアになっているんですけども、ただし、将来について私も将来日本にいるつもりですけども、あまり刺激を受けませんし、しょんぼりしている方が非常に多いんじゃないかという気がします。これからどうするのか、いったい日本人の皆さんは。中国はこれから本当に発展していきます。先週ヒラリー・クリントンが中国に行って、昔はやっぱりナンシー（レーガン大統領夫人？）さんは日本とアメリカが一番大事

な関係だったと言ったんですけども、今度は中国とアメリカが世界中の一番大事な絆だと言ったわけですね。日本パッシングではないんですよ。要するに日本は関係ないということにある意味でなったんですが。実際はそうではないですよ。もちろん実際には日本の世界の中における役割は非常に大事なんですけども、ただし、日本からやっぱり声を聞きたいんですよ、これからどうするんだと。将来どういうふうにもっていくべきか、日本のほうからやっぱり皆さん聞きたいんです。私も聞きたい。教えてください。

●井出：ありがとうございました。大変エンカレッジな激励だというふうに受け止めさせていただきます。辰巳さん、いかがですか。

●辰巳：ひとつわたしは思っていることは、スライドの6番でAとBというのを書いたんですけども、いままですべて右肩上がりできなければならないという社会であったというふうに思っているんですよ。つまりBがすごくたくさん



増えてくるのがすごく重要なことだとか、豊かなことだというふうに思ったんだと思うんですけども、やっぱりAが基盤だというふうに申しあげたように、Aがないと暮していけないですよ、いくらBがリッチになってもですね。だから

そういう意味で「持続可能」という単語はまさに右肩上がりと言っているわけではなくて、とにかくずっと同じ状態を保っていけるということがすごく重要なことで、だからそんなに頑張らなくてもいいのかも思うんですよ。だから、わたしたちはAからものすごくたくさん恩恵を受けて暮せるわけで、このAをずっと持続可能にしていけるための取り組みというのが、わたしはCSRかなというふうに思っているし、それはもちろん消費者・企業みんなでやっていかなければいけない。それを一言で言い表しているのが「生物多様性」という単語で、今後社会にとって、非常にまた悩ましいCSRで悩まれた企業がまた改め「生物多様性」という単語で悩まなければいけない時代が目の前にぶら下がっているんですけども、まさにこのAをちゃんと持続できるということが、わたしは「生物多様性」ということを考えることではないかなというふうに思っております。

●井出：ありがとうございました。石川さん、いかがでございますか。

●石川：きょう坂本先生が業績のいい会社がモチベーションが高いのではなくて、モチベーションが高い会社が業績がいいんだというお話を伺いまして、いままで人事総務担当として活気ある職場づくりということでやってきたんですが、これをさらにしっかりやっていきたいなと。いま世の中は非常に難しい時代といいますか厳しい時代になってきて、こういった中でいかに社員の元気を出すかというのがわれわれの課題だと思っていますので、そういったことを通じまして会社を発展させて、結果的にはそれがまた社会にもいろいろ貢献できるというふうに頑張っていきたいと思っています。

- 井出：ありがとうございました。続きまして、玉村さんお願い致します。
- 玉村：持続可能という意味では、やっぱり教育が大事なんだろうと思います。したがって、学校もそうですけど、われわれ企業としても企業に抱えた人方にわれわれが思う企業としてのあるべき価値観というのをしっかり教育をしていくと。それが、やっぱり持続につながるのではないかというふうには思います。
- 井出：ありがとうございました。それでは、続きまして高田さん。
- 高田：皆さんおっしゃいましたので、大切なことというのは、基本的な言葉なんですけども、「社会なくしてネスレは存在しない」というふうに言っております。社会というのは人が構成しているものですよね。つまり、人。消費者であったり、顧客であったり、あるいは、社員であったりということなんです。ですから、わたしたちは企業としてその社会の人たちの期待に応える中で自分たちの事業目標を達成していく。以上です。

- 井出：ありがとうございました。若干まだ予定された時間が残されておりますので、会場のほうから、ご質問あるいは要望でも結構なんですが、ご発言を受けたいと思います。
- 質問1：今日はパネリストの皆さん非常にいい話を聞かせていただきましてありがとうございました。おふたりにあるんですが、1つはミッチェルさんに。あれだけのワールドコムで騒いでソックス法ができたのに、ソックス法は無意味ですか。全然役に立っていないのか、それともストップしているのか、後退したのかという質問が1つと。それから、ネスレの方。環境の話が出たんですが、その辺の日本では環境系があって、例えば、リコーの場合は生態系の中でビジネスをやっているんだから環境保全は非常に重要だとか、桜井さんなんかはそういうことを言われているんですが、環境に関するネスレのポリシーをお聞かせいただきたいんですが。
- 井出：では、ミッチェルさんのほうからどうぞ。
- ミッチェル：サーベンス・オクスリー法という法律は、エンロンの問題ができたとき、そのあとできましたが、皆さんもご存知かと思いますね。日本でもジェーソックスという似たような法律もあります。これからいろんな学者は、やはり研究しないとイケないと思うんですね。本当にどういうふうにワークしているか、あるいは、していないのか、まだ分かりませんが。ただし、金融業に関しては、ほとんどワークしていないということは間違いないです。一般的な企業はどうかということは、ちょっとはつきり分かりません。もちろんいろんな批判があって、例えば、コストですね。非常にコンプライアンスコストが高くて、どれほどのメリットがあるかということがわりと疑問になっています。これからは、やっぱりいろんな綿密な研究が必要だと思います。
- 高田：ネスレの環境に対するポリシーというのは、「ネスレ環境マネジメントシステム」というのがありまして、その中で大切な点というのは、やはりサステナビリティと、

わたしたちの子孫に大切な地球を受け継いでいくことが当然ネスレとしてもビジネスが成り立っていくと、基本的な考え方はそうなんです。その中において、各国々の取り組みがやはりレベル差があります。したがって、環境に対する技術をできるだけ途上国、特に単に温暖化効果ガスだけではなくて水に対する指導というものを広めていくということです。

●井出：ありがとうございました。そのほかご質問がおありであれば、もう1名の方。いらっしゃる、どうぞ、うしろの方。

●質問2：今日、お話ありがとうございました。2つばかりお話を伺えればと思います。まず、坂本先生に。先生のお話のように、リストラということは非常に社員も中にいる方々も、また、社会全体も心の痛むことだと思います。そういう中において、かといって経済全体の中における雇用というものというのは、やはり経済の変動に揺り動かされるという、これも宿命的なものがありますよね。昨今、失業問題とか派遣社員の問題とか出ておりますが、一方で仕事を選ぶということではなかなか失業率が減っていかないという問題が片一方にあると思います。このあたりのことについて、会社は首を切りたくない、けれども会社のやっている仕事の内容とか経済変動の中でどうしても人員整理をしなければいけないというそういうことについて、その人たちは、それでは働く気がどこまで意欲があるのかという、その問題というのはどういうふうには社会はこれから考えていったらいいのかなあということが1点あります。それから、もう1つ辰巳先生にちょっと教えていただきたいのですが、消費者の問題という、このことは非常に消費者の安全とか世の中いろいろ言われておまして、消費者の責任とかということも先ほどからずっとお話が出ておりますが。責任ということはずっと求めていきますと、当然片一方に出てくるのは責任のなすりあいということが起きてくると思うんですね。そういうふうなことというのは、結局社会全体においてあまりいいコストパフォーマンスになっていかないのではないかなと思うんですね。むしろお互いに任せ合う、一任し合うというふうなそういうふうな社会体制のほうが、わたしは結局は社会全体としてはローコストな社会になっていくのではないかなというように思うのですが、そのあたりはどんなようにお考えになるのかなあということ、この2点について教えていただけたらと思います。

●坂本：いまわたしが書いている本が「リストラは会社を滅ぼす。社員の逆襲が始まる。」と、こういうタイトルの本を書き始めたところですが、いまのご質問は現実いまの段階でリストラをしないと諸共にといい会社があるのではないかなという点もひとつあったかと思っています。それに対して、わたしはある雑誌に「次なる不況に備えよ」ということもちょっと書いたんです。「次なる不況に備えよ」とはどういう意味かと言いますと、本当は企業の最高の使命は社員の幸せを念ずることだとわたしは言ったわけです。リストラは許すことができません。しかし、現実的にそのことをしなければ諸共にといい形になるのではないかと、そういうご質問とか反発がよくあります。ですから、わたしは「次なる不況に

備えよ」と言って。ということは、残念ながら認めること、許すことはできませんけども、いま言ったような状況になっていること自身が問題があるわけですから、さっき言ったように自己資本比率を高めていくと。あるいは、ある特定のマーケットに過度に依存しない。あるいは、仕事が3割減ってもそれをみんなですべてを分かち合うと。あるいは、これまでの留保をそれでもって使うということを実はすればいいわけですから。ただ、いまの段階でそういっても仕方がないではないか。わたしの経営学が30年前から浸透していればよかったかもしれませんが、残念ながらそうではありませんから、それで次なる不況でやむを得ない事情があるかもしれないということでちょっと言ったわけです。もちょっと時間のかかりそうな問題ですけども、このくらいに致します。もう1つはやる気のないというような話もちょっと出ましたけども、わたしは原点ですけども社員であれ社外社員であれ、その方の幸せを念ずると、その人を伸ばしてあげると、その人も家族もうんぬんとすると、やる気のない人をやっぱりやる気にさせるということも企業経営の最高使命で、わたしがこれまでずっと調査研究してきている立派な会社がもともと優秀な男女が沢山いたというわけではなくて、極々普通の方々がその会社に入るとたちまち成長するという。つまり、人を伸ばして会社を伸ばすと。会社が伸びれば人が伸びると思ったらちょっと違ってまして、人を伸ばして会社を伸ばすという、もちろんその組織風土というか、組織文化が形成されるまでは時間はかかるといいますけども。その意味で、もしもリストラをやらざるを得ないという、認めがたいですけども、したならば、それは次なる不況に備えて2度とやってもらいたくないという、やるべきではないと。そのくらいにちょっとしないと、1時間ぐらいかかりそうなものですから。

●辰巳：責任のなすり合いになるから、一任し合うということも非常に重要ではないか。そうすることによってコスト的に非常に安くできるんじゃないかというお話でしたけれども、それはとてもわたしもいいと思うんですけども、そのためには一任というところに一番企業と消費者の間で大事な「信頼」という単語がからんでくると思うんですよね。だから、信頼性が築かれたらならば一任できるというふうに思うんですけども、その信頼性を築くためには、やはり先ほどもちょっと申しあげたようなコミュニケーションですよ。問い掛けに対してどこまで答えるか、どのように企業が持続可能性のことを思っているのか、その企業が長期的にどういうふうに分かると思って企業経営をしており、そして、そのためにどういう製品を提供しているんだとかというふうなところ辺が伝わってこない、企業が発信する情報と共感できないと、やっぱりなかなか一任できるということがなくて。なかなか簡単にただ何も知らないまま、渡した物がいいものだから一任しなさいよということはどうですか、逆に消費者の立場としてはあり得ると思われませんか。そういうふうなことがいままで多くあったもので、いっぱい騙されるというか、わたしたちの信頼を裏切る大きな企業もあったわけですし。だから、そういう意味では、なかなか見る人がちゃんと見ていないと、一任できるということにはならないなというふうにお

ります。

●井出：ありがとうございました。それでは、だいたい予定された時間もきておりますので、スピーチおよびパネルディスカッションを通じまして、「今望まれる持続可能な企業とは」というものはただちに答えがでるわけではございませんが、ある種のそれに向かったおぼろげながらのイメージというものが、皆様方の脳裏に形成されたのではないかというふうに思いますし、また、是非それぞれのお立場でどうしたら持続可能な企業ができるかということについて、それぞれのお立場でひとつご努力をいただきたいと思います。きょうは大変に長い間にわたりまして熱心にご静聴をいただきまして、また、議論にも参加をいただきましてありがとうございました。本日のセミナーは、これで終わりたいと思います。ありがとうございました。

聴講者アンケート

シンポジウムの聴講者に『あなたが考える「今望まれる持続可能な企業」の要素で、特に何が重要だと思いますか』というアンケートに対して、回答いただいた内容を事務局で取りまとめました。(順不同)

- ・「人の能力」を信頼すること。「人」はそれに応えること
- ・企業の取り扱う商品やサービスが、社会的にニーズのあるものかどうか
- ・社員が納得して働ける環境・人材がある会社
- ・飽食時代の社員の意欲喚起と職場倫理
- ・全地球的視点での社会との共生
- ・社会から信頼を得ること
- ・全ての人が生きるベースを保証され、人としての成長を具現化できる社会環境創出に貢献できること
- ・社員一人ひとりがポリシーを理解し、実践できている
- ・企業の事業そのものを通じて社会に貢献でき、企業と社会が WIN-WIN であること
- ・CSR とは結局のところ「きちんとすること」なのではないかと思う
- ・社員のモチベーションを高めるための様々な施策導入
- ・雇用
- ・明確な理念に基づく継続的な取り組みが世代を超えても受け継がれて行動に反映されること
- ・その活動に関係している一人一人の“気づき”をどれだけ“わかりやすく”引き出し、それを理念やモチベーションの大きな流れにつなげるか、共感を呼ぶ活動が重要だと思う
- ・社会の公器としての自覚
- ・新市場の創出できるスタッフと、リスクをとる経営者、そして若干のやる気が出る仕組みをもつ企業
- ・精神的な満足を現代の社会で会社員が得るのは難しいと思う、坂本先生の仰る人を成長させる企業の内容、コツを知りたい
- ・世の中の課題に対して、いかに事業を通じて貢献できるか？それに対するトップの意識
- ・継続するには仕組化が必要、その点においても住友化学の取り組みは素晴らしいと思う
- ・その時々時代に流されることなく、企業の理念に基づき実行すること
- ・時代に必要な使命を果たせる企業力（判断力、実行力）
- ・自社にとって一番大切なことを見失わないこと

- ・ビジョンとコア・コンピテンシー
- ・本業を通じて社会的課題に取り組むことが重要だと考える
- ・仕事イコール人間性とする、企業（会社）イコール人生だと思う、人生をムダにしていると感じることのない会社作りが大切と思う
- ・環境負荷低減の営みと企業業態を限りなく一致させることが重要ではないかと感じた
- ・社会に素晴らしい価値を提供し続ける企業
- ・従業員が活力をもって喜んで働く企業
- ・サプライチェーンを通して従業員を大事にする企業
- ・短期的収益志向からの脱却とトップのコミットメント
- ・人間とそれを取りまく環境に対し、企業の存在価値をどの様なかたちで理念化していく
- ・資材調達から製造、使用、廃棄まで商品のライフ全体での環境負荷が見えるようにすること
- ・経済状況の変化・経営者の変化ですぐに揺れることのない理念の一貫性
- ・自社として対応する社会問題に対して、いかなる社会派事業を展開できるか真剣に検討すること
- ・倫理観（信頼感）、管理可能な規模を維持、急がない（バランス感覚）、長期的発展
- ・深い見識を備えた人材、問題は見識の質だと考える
- ・再生可能エネルギーと資源へのシフトに尽きると思う
- ・社員を中心に人の幸福を願う思いの強い企業
- ・社会貢献につながる事業スキームの開発
- ・共生
- ・外部評価の確立と市民社会の成長
- ・経営倫理
- ・途上国・貧困問題解決への本業（事業活動）を通じた取組み
- ・社会的責任、とりわけ「良心」を伴う企業活動をしていくことが重要だと思う
- ・それぞれの企業の経営理念を社内に徹底させ、継続的に伝えていくこと
- ・原材料産地の子供達と私達の子供達が一つの糸に結ばれて喜んでいること、これらの束が太くなること
- ・偏重をなくすこと、再生産できる仕組みづくりが重要だと思う
- ・これからの企業のあり方としてのステークホルダーコミュニケーションが需要だと思う
- ・人材、職場環境、環境、グローバリゼーション
- ・経営者の信念と人間力
- ・対社外への姿勢と対社外へのアピール
- ・社会課題への対応…環境、雇用、ES 満足、CS 満足
- ・事業との整合性…企業の社会派事業

- 社会に価値を提供できる会社であることと、バランス感覚
- 正直に真面目に物づくり（サービス提供）をしていくことが重要だと思う
- エンゲージメント
- 理念に基づく経営（CSR）の実践＝自社の強みを活かした CSR 経営の継続
- モチベーションの高い企業が業績が良い、社員一人一人を大事にする
- 従業員満足度（ES）、WLB

以上

第 4 部

「社会文化の変化に対応する 先進企業の社会評価に関する調査」 報告書

(株式会社電通へ委託、事務局にて抜粋)

「社会文化の変化に対応する先進企業の社会的評価に関する調査」報告書

(株式会社電通へ委託したものを事務局が抜粋)

はじめに

日本経済は、バブル経済崩壊後の“失われた10年”を経て、いざなぎ景気を上回る戦後最長の景気拡大期間を記録したものの、いまだ本格的な景気回復に乗ることができない段階で、アメリカのサブプライムローン問題を端緒とする世界同時不況に直面している。このようなグローバルな問題では、一国の政府では解決できない規模になっている。

地球環境問題、とりわけ地球温暖化は差し迫った課題であり、これも一国の政府では対応できず、国際社会が一致協力して取り組むことが求められている。

日本国内でも年金記載ミス問題、食の偽装問題などに象徴される行政や企業のモラルの低下、格差拡大、高齢化による医療・介護負担の増加、国や自治体の財政赤字など、猶予のならない問題だけでも目白押しとなっている。加えて長期的に見れば、少子化による人口減少や、これに起因する労働力人口の減少など、国の制度の根本を揺るがすことが予想される重要な問題も控えている。

このように、私たちは今難しい課題に取り囲まれているが、このような諸問題の解決は、行政の仕事だと考えられてきた。しかし、問題がグローバル化するに従って、各国の行政の力は低下してきている。地球環境問題などの国境を越える課題についてはなおさらである。

そこで、国を補完するように課題に取り組むプレーヤーが求められており、その期待にNGOやNPOなどが応えてきた。そしてさらに、企業も積極的に問題解決に参加すべきだという考え方が広がってきた。本委託調査で実施したアンケートでも企業に対する期待度は極めて高い結果を示している。世界は、国家社会を維持しつつも、企業社会としての色彩がますます濃くなってきている。

1980年代までの日本企業は、高潔な経営モラルを背景とした長期雇用慣行、平等主義等を軸とする、いわゆる日本的企業経営モデルのもとに、目先の利益よりも長期的な労使の共存共栄を重視したことなどで、日本の驚異的な経済成長を実現した。日本の企業経営者は、政府からの指導や規制がないにもかかわらず、自らの判断と基準で社会の安定的な成長を支えてきた。

これらの日本的経営は、エクセレントカンパニーの好例としてモデル化され、利益追求第一の米国の企業経営に対峙していたのである。

しかし、バブル崩壊後に日本企業の多くは設備、雇用、負債のいわゆる3つの過剰を抱え込み、低迷するようになった。この間、日本的企業経営モデルは見直しが求められ、企業経営のモデルは、欧米型の短期高成長モデルやITを活用した俊敏な経営などに広がっていった。

このような中で、日本企業は、70年代に公害という成長の壁にぶち当たったように、国内的には急激な少子高齢化と人口減少社会、国外的にはグローバルな金融問題や環境問題に直面するようになったのである。

その中で、日本人の価値観も変わり、経済的豊かさ一辺倒ではなく、社会や環境との共生を求め、社会的にも地球的にも持続可能な社会を強く意識するようになった。このような時代の価値観が選ぶ企業とはどのような企業なのか、その条件は何か、という意味で、エクセレントカンパニー2.0の姿を探ってみようというのがこの報告書の趣旨である。

この委託調査では、高まりつつある企業への期待が高まる中で、これからの社会で求められる企業とはどのような企業なのかを、企業経営論、最近のCSR(企業の社会的責任)論、そして消費者の選ぶ企業という視点から考察し、理想的な企業の将来像を6つの評価ポイントで示した。その企業像を追求するに当たって、日本の文化や価値観が寄与しており、日本が企業社会をリードする可能性についても考察した。

さらに、消費者アンケートによって各評価ポイントの受容性を求め、一般の消費者から見たエクセレントカンパニーとはどのようなものかもまとめた。そして、企業の業績や社会貢献活動について、10社程度企業についてのパフォーマンスを一覧表にまとめてみた。

これらの成果から、今後消費者から選ばれるエクセレントカンパニーの姿が明らかになり、様々な議論のための資料を提供できれば幸いである。

第1章 エクセレントカンパニーの新しい評価ポイント

1. 新しい評価ポイントを考えるための3つの視点

企業とは、経済学では「利潤の最大化を目的に活動する経済主体」として捉えられ、経営論では、利潤をあげるためにどのような経営が好ましいのかについて議論されてきた。80年代以降のエクセレントカンパニーをめぐる議論では、直接的に利益に結びつく短期的な利益を追求するのか、あるいは長期的な視点で、利益を最大化するのか、という2つのモデルセットが対比されて展開されてきた。また、90年代には、情報技術の発展やグローバル化の深化など、社会環境が変化する中で、企業経営論のテーマは、産業競争力から、ビジネスモデルの競争力へと移っていった。

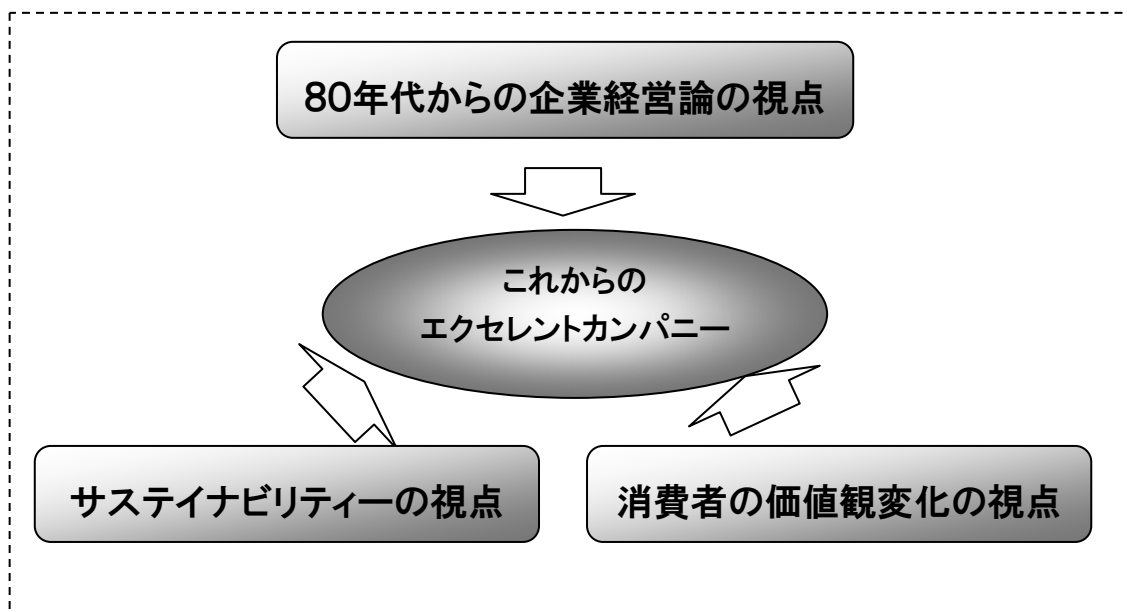
このように経営論では、様々な要素が付加されたり置き換わったりしながら、いかにして利益を確保するかという視点を核としてエクセレントカンパニーのあり方を描いている。この視点は、これからのエクセレントカンパニーの条件を考える上でも普遍的なものである。

この企業経営論において、2000年代にキーワードとして立ち現れてきたのが「サステナビリティ」である。環境問題や世界の富の格差、人口問題などの世界的な社会課題が大きくなる中では、地球環境のサステナビリティが確保され、社会のサステナビリティが確保されてはじめて、企業という主体が存在でき、存続できるということである。CSR（企業の社会的責任）経営の議論も高まっており、このサステナビリティの視点も、これからの企業のあり方を考える上では外すことができなくなっている。

さらに、企業にとって消費者の存在感が増している。これまでも顧客志向など、消費者の声に答えていくことは利益をあげるためにも重要であった。しかし、情報技術の発展によって、個人が発信力を得て、それが簡単に共有されるようになり、企業は、個人に望み支持されなければ社会から排除されるリスクを抱えるようになった。これからのエクセレントカンパニーは、消費者が何を望むのかという視点を抜きには語れない。

そこでこの報告書では、これからのエクセレントカンパニーの条件を、80年代からの企業経営論の視点、最近のサステナビリティの視点、消費者の視点の3つの視点から検討することとした（図1-1-1参照）。

図 1-1-1 これからのエクセレントカンパニーを考えるための 3つの視点



以下では、これら3つの視点をひとつずつとりあげ、既存の議論の展開や現状をレビューし、これからのエクセレントカンパニーを考える素材を整理する。その上で、それらの視点を統合した延長線上に、これからのエクセレントカンパニー像を描いていきたい。

2. エクセレントカンパニーの系譜

1) 企業モデルの変遷の概要

優れた企業とはどのような企業なのか。

その姿や条件は、時代によって変遷している。あるときには利益を最大化している企業が優れた企業だといわれ、あるときには利益よりも企業のブランドを大切にする企業が優れた企業だといわれてきた。

優れた企業の要件は時代によって変遷するものもあれば、顧客を大切にする、社員を大切にするというような時代に左右されないものもある。

ここでは、グローバルな経済・社会問題に取り巻かれ、人口減少や社会的な絆が失われていくという困難な状況の中で、これからのエクセレントカンパニーとして求められる要件について検討する。

検討するための第一段階として、いくつかの企業モデルを時系列で概観し、それらのなかで取り上げられているエクセレントカンパニーの特質・要素等を洗い出すこととする。

企業モデルに関する議論は、古くから盛んに交わされてきたが、ここでは1980年代以降を対象としている。80年代は日本企業（特に製造業）の台頭とアメリカ企業の競争力の衰

退が鮮明となった時期である。レーガン大統領の指示でヒューレット・パッカード社の社長であった J. D. ヤング氏が事務次長となって 83 年に取りまとめた報告されたいわゆる『ヤングレポート』（産業競争力に関する大統領委員会報告）では、アメリカ企業のあり方についての反省と、日本や西ドイツの産業競争力の優位点に学ぶことを言及している。次いで、マサチューセッツ工科大学のチームも業種ごとにアメリカの産業競争力について変革を求める報告をしている（『Made in America』）。

この時代には日本の企業の産業競争力が注目を集め、日本的企業経営モデルが称賛された。1982 年に出版されたトム・ピーターズ他『エクセレントカンパニー』はこの流れを決定付けた。株主利益と効率を最優先する従来のアメリカ的企業経営モデルから、長期的な利益を優先し、社員を信頼し性善説で接する企業モデルへの変換を説いている。この二つの企業経営モデルはその後、ミッシェル・アルペール『資本主義対資本主義』でアングロサクソン型資本主義とライン＝アルペン型資本主義として対比的に取り上げられている。

このあたりの時代を出発点として、年代ごとの大まかな特徴を概観的に整理すると以下のようになる。表 1-2-1 には以下で取り上げた経営・企業モデルの主張の背景にある視点とそこで述べられている企業に必要な要件をまとめた。さらに、参照した文献のうち、主要な文献の内容を要約したものを、参考資料 3 として添付した。

<1980 年代>産業競争力競争の時代

- ・戦後の荒廃から日欧が復興し、アメリカの産業競争力の低下が明らかになってきた。レーガン大統領の指示で発足した「産業競争力に関する委員会」はヒューレット・パッカード社の社長であった J.D. ヤング氏を事務次長として検討を重ね、83 年に通称「ヤングレポート」と呼ばれる報告書を提出した。特に日本と西ドイツの企業経営と比較する形で、アメリカ企業の利益と効率の優先、従業員への配慮の欠如などに対して警告を発した。
- ・日本企業の躍進を背景に、終身雇用制（長期雇用慣行）、年功序列、企業別組合（労使協調）を基盤とした集団主義、平等主義のもとに企業の継続性を重視する日本的企業経営モデルが称賛を集めた。最初、デミング博士によってアメリカで提唱されたにもかかわらず浸透せず、日本で実践されて成功を収めた TQC（全員参加型品質管理）が日本の製造業の競争力の源泉として注目され、アメリカに逆輸入された。このような風潮のなかで、短期的な利益と効率を優先するアメリカ的経営モデルの見直しが始まり、日本的経営モデルが世界標準になるかと思われた時代であった。
- ・スイスのビジネススクールである IMD (International Institute for Management Development) とダボス会議を主催する世界経済フォーラムが共同で公表された国際競争力ランキングは、88 年に初めて公表されたとき、日本はアメリカをしのいで 1 位の順位にあった。この順位は 93 年まで継続した（現在は IMD と世界経済フォーラムは別々にランキングを発表している）。

<1990年代> IT化、リエンジニアリング、リストラ、未来志向、長期ビジョン、環境

- ・80年代の流れを引き継ぎ、90年代前半は日本的企業経営を支持するエクセレントカンパニー論が主流であった。
- ・ミッシェル・アルベール『資本主義対資本主義』では、資本の論理のもとに長期的な利益よりも短期的な利益を優先する「アングロサクソン型資本主義」（米英的企業モデル）と平等を重んじ長期的な成長を重視する「ライン＝アルペン型資本主義」（ドイツや日本の企業モデル）の是非を比較する議論が高まる。コリンズ&ポラス『ビジョナリー・カンパニー』でも、ビジョンを持って利益を追求する企業の方が、ビジョンを持たず経済的な効率を高めて利益を優先している企業よりも、長期的な期間では投資効率が高いことを実証的に示した。野中郁次郎『知識創造経営』は、暗黙知を形式知に変換するしくみが日本的経営のシークレットであるとした。また、アメリカを代表する企業であるヒューレット・パッカード社の経営方針であるHPウェイは、従業員の満足を重視したりリストラをしない終身雇用的な雇用慣行をしていることで日本的企業経営に近いモデルであることを示して、日本的企業経営の特殊性よりは普遍性を強調するものも現れた。近視眼的な対応策よりもコアとなる技術を持って未来志向的な経営をすべきだという経営モデル（プラハラード『コア・コンピタンス』）など、90年代を通して、日本的企業経営に対する支持は続き、97年のアジア通貨危機で停滞していた日本を元気付けていた。
- ・しかし90年代後半になり日本経済の低迷が長期化すると、さすがに日本的企業経営への信奉が揺らぎ始める。94年12月にゴア副大統領が情報ハイウェイ構想を発表。翌年からインターネットがビジネスにも取り入れられるようになってくる。
- ・90年代後半には本格的なIT化時代を迎え、情報技術の役割に期待した企業モデルに関する議論が活発化する。ビル・ゲイツ『思考スピードの経営』に見られるように、長期的な利益や長期のビジョンよりは、状況をリアルタイムに把握して、変化に俊敏に対応する企業こそが強い成長率を達成できるとした。情報技術の活用を前提としてビジネスプロセスを根源的に見直すハマー&チャンピ『リエンジニアリング』が登場し、過剰なプロセスや付加価値を生んでいないプロセスを削減する傾向が広がり、これがリストラクチャリング（再構築）として、組織の廃止や人員削減を指すようになっていく。短期的にいかにも高い成長を達成するかがエクセレントカンパニーの条件として認識されるようになる。
- ・先に挙げたIMDの国際競争力ランキングでは、日本は94年から急速に順位を下げ、未だに20位の圏内には入れていない。それはIMDがランキングを算定する際の基準を変更したことが大きな原因である。93年までは、一国の中でいかに高い産業競争力を発揮できるかが基準であったが、94年からは世界からいかにして安くて質の高い人材・原料・資金を集めることができるか、という基準が変わった。また、以前はどれだけ資本を持っているかが基準であったが、それが資本をどれだけ有効に活用しているかに変

わっている。

- ・もうひとつの流れとして、90年代は地球環境問題を背景に持続可能な企業活動を目指す環境マネジメントが広がりを見せ始めた。

<2000年代> サプライチェーン・マネジメント、CSR、老舗企業、ネオ日本的企業モデル

- ・ITとグローバル化時代における企業モデルとして、デルの「ダイレクト・モデル」が注目される。
 - ・エンロン、ワールドコム不正会計問題を契機に、利益追求一辺倒の経営モデルへの批判が起こりCSRの議論への関心が高まっている。COP3で議決された京都議定書で定められたCO2削減目標の実施時期が近づくにつれて、地球温暖化に対する企業の対応も真剣味を帯びてくる。イギリス政府が2006年に発表したスターンレビュー、ゴア元副大統領が作成した『不都合な事実』により、地球温暖化は人間の活動によって引き起こされている確実な現実だという認識が定着した。2005年を境に一般の日本人の意識も急速に高まった。
- ・企業経営ではサステナビリティが最も重要な課題だと認識されつつある。この点については、これからのエクセレントカンパニーを考える第2の視点として、「第1章3. サステナビリティをめぐるCSR論」として詳しく取り上げることとする。

表 1-2-1 主要な企業モデルの変遷

| 年代 | 経営・企業モデル | 視点・問題意識 | 要件・指標等 |
|--------|--|---|--|
| 1980年代 | 日本の企業モデル | 戦後からバブル崩壊までの日本の経済成長を推進した企業モデル。世界中から注目を集める | ①終身雇用制(長期雇用慣行) ②年功賃金制 ③企業別組合(労使協調) による集団主義、平等主義、企業継続性 |
| | 日本型TQC | 統計的品質管理(SQC)やデミングサークルなどのQC手法を、現場のQCサークルを中心とした全員参加型に改める。1970年代に広まり、1980年代をピークに日本メーカーの圧倒的な競争力の源泉となる | 日本型企業システムの土壌のうえで、良い製品を、より早く・安くという目的のもとに一丸となって取り組む改善活動 |
| | 「エクセレント・カンパニー」 トム・ピーターズ、ロバート・ウォーターマン (1982年) | アメリカ企業の凋落と日本企業の躍進という時代のなかでアメリカ的経営を批判 | 行動、顧客志向、人(社員)の重視 ①行動の重視 ②顧客に密着する ③自主性と企業家精神 ④人を通じての生産性向上 ⑤確固たる価値観に基づく実践 ⑥基軸事業から離れない ⑦単純な組織・小さな本社 ⑧厳しさと緩やかさの両面を同じに持つ |
| 1990年代 | 「知識創造の経営」 野中郁次郎 1990年 | ナレッジ・マネジメント (組織的知識形成のダイナミズム・モデル) | 「知の変換過程」 暗黙知と形式知の変換・移転による新たな知識の創造 |
| | 「資本主義対資本主義」 ミシェル・アルペール (1991年) | 資本主義対社会主義の戦いは資本主義が全面的に勝利。その後に見えてきたのは資本主義内での新たな分岐・対立である | 「アングロサクソン型資本主義」(米英型) —個人主義、自由主義、短期的利益 —株主至上主義(短期的株価最優先) 「ライン型資本主義」(ドイツ・日本型) —共同体の平等主義、長期的利益 —ステークホルダー全体の利益重視 (終身雇用、小さい賃金格差、従業員との協議による経営、愛社精神の涵養) |
| | 「リエンジニアリング革命」 マイケル・ハマー、ジェームズ・チャンピー 1993年 | ビジネスプロセスの根源的な見直し | ・顧客志向 ・フラットな組織 ・結果重視 ・情報技術の活用 (結果的に、リストラを拡大) |
| | 「コア・コンピタンス経営」 ゲイリー・ハメル、C.K.ブラハラード 1994年 | 不連続に変化する未来において強い競争力を持続するためには自社の中核的技術・能力の育成が重要 (リエンジニアリングやリストラでは未来は開けない) | ・未来志向 ・他社に対して圧倒的に有利な企業独自の究極的能力 ・他社には提供できないような企業内部に秘められた独自のスキルや技術の集合体 |
| | 「ビジョナリーカンパニー」 ジェームズ・コリンズ、ジェリー・ポラス 1995年 | 一時的ではなく長期にわたって繁栄を続けるための企業モデルの提言 | 長期的ビジョンの重視 ①時を告げるのではなく、時計をつくる(最高傑作の会社をつくる) ②基本理念を築き、維持し、進歩を促す ③大量のものを試し、うまくいったものを残す ④決して満足しない ⑤生え抜きの経営陣を登用する ⑥「ORの抑圧」をはねのけ「ANDの才能」を活かす |
| | 環境マネジメントシステム(EMR) ISO14000シリーズ (1996年) | 地球環境問題の高まりを背景に、持続可能な企業活動をめぐり環境管理の考え方が広がる | ISO14001は、特定の環境パフォーマンス基準は定めていないが、PDCAサイクルを構築する枠組みを明確化。トップダウン型の管理を想定。 |
| | 「思考スピードの経営」 ビル・ゲイツ (1999年) | デジタル時代における企業モデルの提案 | 効果的な情報システムの構築・活用 「デジタル・ナードバス・システム」 |

表 1-2-1 主要な企業モデルの変遷（続き）

| 年代 | 経営・企業モデル | 視点・問題意識 | 要件・指標等 |
|--------|--|---|--|
| 2000年代 | 「デルの革命」 マイケル・デル (2000年) | ITとグローバル化時代における企業モデル | サプライチェーン・マネジメント 「ダイレクト・モデル」 |
| | CSR(企業の社会的責任) SRI(社会的責任投資) | CSRの概念は企業活動のグローバル化や環境問題を背景に70年代頃から広がり始めたが、2001年のエンロン、2002年のワールドコム不正会計問題を契機に、一気に拡大 | CSRの世界標準はない(ISOが検討中)が、一般に下記の点が強調されている。 ・ステークホルダーに対する責任ある行動 ・環境問題への配慮 ・人権への配慮 ・適正な企業統治 |
| | 「日本の優秀企業研究」 新原浩朗 2003年 | 収益性、安全性、成長性を軸に日本の優秀企業を選定し、競争力要因を分析 | 企業経営の原点—6つの条件 ①分からないことは分けること ②自分の頭で考え抜くこと ③客観的に眺め不合理な点を見つけられること ④危機を企業のチャンスに転化すること ⑤身の丈に合った成長を図り、事業リスクを直視すること ⑥世のため、人のためという自発性の企業文化を埋め込んでいること |
| | 「100年企業の研究」 半田純一 2004年 | 長期的に繁栄を続ける日本企業の条件の提示 | 4つの構成要素 ①「勝つ」ビジネスモデルの構想力と実現力 ②ビジネスモデルとそのポートフォリオを革新し続ける力と文化→異なる事業サイクルを持つビジネスモデルを常に複数抱える ③事業ユニットの革新や進化を常に促す企業全体としての組織・仕組み・文化 ④これらの仕組みと組織能力を高めて方向づけを行うリーダーとその輩出 |
| | ネオ日本的企業モデル 「新・日本経営」 ジェームス・C.アベグレン 2004年 | 失われた10年を経て活力を取り戻した日本企業は、今なお日本的経営の価値観と慣行を守り続けていると分析 | 終身雇用制、年功序列、企業別組合は“変貌”したが、継続性、集団の団結、平等主義の慣行は基本的には変わっていない |
| | 「ネクスト・マーケット」 C.K.ブラハワード 2005年 | 世界の貧困層を援助の対象ではなく、ビジネスの対象と捉える | ・BOP(ボトム・オブ・ザ・ピラミッド)＝世界の底辺層のニーズを捉え、物流や金融を整備する ・BOP層と企業との信頼関係を構築する |
| | 日本の老舗企業 「千年、働いてきました」 野村進 2006年 | 創業100年を超える老舗メーカーが日本に多いことに着目。生き残りの秘訣を探る | キーワードは日本の「職人文化」 ・同族経営。ただし、血族に固執しない ・適応力(柔軟性と即応性) ・伝統と時代性の調和 ・分をわきまえる(本業以外の商売には手を出さない) ・「町人の正義」を守る(公正と信頼を大切に) ・技術者(職人)を育てる |

80年代以降のエクセレントカンパニーの議論の本質は、直接利益追求に結びつく経営を最優先するか、一見利益追求には結びつかず相反することを優先しつつ長期的な利益を最大化するかという中で、前者から後者に向けての流れであった。

長期的な利益を最大化する経営のポイントとしては、従業員を性善説で捉えて自主性を尊重することである。長期的なビジョンを共有し、中央集権的な組織から権限委譲をして社

員個人が判断して行動するフラットな組織への変革を求めたものである。これは80年代の産業競争力時代にさかんに議論された論点である。

これはさらに、90年代になってから中心的な課題として取り上げられた「変化への対応」につながっていく。

消費者のライフスタイルが多様化する中でニーズが見えにくくなり、より現場に近い部署がニーズを把握するようになったということである。これが組織をフラット化しようとする動機につながっている。

さらに、ITの導入とグローバル化は、ニューエコノミーと呼ばれる新しい状況を生み出した。ITを導入することで経営の判断のスピードが高まり、俊敏な経営が求められ、自社や自国のみならず世界中からヒト・モノ・カネを有利な条件で調達する能力が必要となり、このような競争優位を確保するために組織や経営の考え方の変化を迫られるようになったのである。これがリストラクチャリングであった。

新しい競争優位の中では、誰にでもできるような型にはまった仕事は価格競争に巻き込まれ、人件費の低い国に仕事を奪われてしまう。一生懸命がんばっていても、あるいはがんばればがんばるほど賃金が下がっていくという状況に陥った。そこで、他にはまねのできない革新的な技術や新しいビジネスモデルを創造できる企業のみが高い賃金を確保できるようになる。これに応えるべく、新しいことをはじめる経営の考え方がクリエイティブ・クラスを雇う企業であり、コア・コンピタンスを元にして新しいことを生み出すことのできる企業である。これらの企業は、不確実性の高い社会を見通し、創造していくという意味で未来志向の企業であるといえる。

2) エクセレントな中小企業事例

以上が主に経営学の領域で話題になった80年代以降のエクセレントカンパニーの議論の変遷である。これらの議論の対象となったのは多くは大企業である。

しかし、総務省の事業所・企業統計調査によると、2006年現在の日本の中小企業数は約420万社あり、日本の企業の9割にあたる。それらの中にも、エクセレントカンパニーと呼ぶにふさわしい企業がある。エクセレントカンパニー論のポイントとしてあげた、利益追求優先ではない経営方針(マネジメント)、未来へ対応するためのコア・コンピタンスになりうる技術力、価格競争力、グローバル化という変化への対応、という視点から、最近注目されているエクセレントな中小企業をいくつか以下に紹介する。

(1) マネジメント関連

<伊那食品工業株式会社>

「小さくとも常に輝きながら永続する会社こそ、価値ある会社」という基本理念のもとに、地道な努力で48年間増収増益を維持。

- ・ 本社：長野県伊那市、資本金 9,680 万円、従業員約 400 名、売上高 174 億円（2006 年実績）、1958 年設立。
- ・ 同社は「かんてんぱぱ」で知られる世界トップの寒天メーカー。国内寒天市場の約 8 割、世界市場の約 15%のシェアを誇る。1958 年の設立以来 48 年間も増収増益を維持した優良企業。寒天をベースに食品以外に化粧品や医薬品なども開発している。
- ・ 同社は「いい会社をつくりましょう」を社是としており、企業目的として、“人間を幸せにすること”と“永続すること”の 2 点を掲げている。

出典：同社ホームページ、日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司）

<マルカ食品株式会社>

パート社員のために柔軟な勤務時間制度を導入。また、能力のあるパート社員を積極的に登用しキャリアアップを図る。

- ・ 本社：広島県尾道市、従業員約 100 名、1961 年創業
- ・ スルメフライなど海産珍味およびスナック類の製造販売をする同社は、楽しい会社を目指し家族的な社風で事業を営んでいる。パート社員を役員に登用するなど入社時点での採用形態にかかわらず、積極的な人材登用を行っている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

<ミツ精機株式会社>

不景気でも地元の高卒社員を継続的に採用。充実した教育・研修を通して人材育成、定着率の向上も実現。

- ・ 本社：兵庫県淡路市、従業員約 200 名
- ・ 同社の主な事業内容はニット編機部品、航空・宇宙機器部品、半導体製造装置・医療機器部品などの機械加工。同社では、計画的なジョブローテーションの実施、外部への人材の派遣、経営陣自らが従業員とのコミュニケーションに努めることにより、人材の育成や定着に努めている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

<有限会社中里スプリング製作所>

「自分の好きなお客様の仕事に全力投球」が社訓。嫌いなお客との取引を停止できる、といったユニークな制度を導入。“仕事は楽しくなければならぬ”という考え方で社員の能力を引き出す。

- ・ 本社：群馬県高崎市、従業員 20 名、1950 年設立
- ・ 各種コイルスプリング・板スプリングの製造を中心とした事業を展開している。同社では、嫌いな顧客との取引停止を認めるなど、仕事が楽しくなるための様々な仕掛けをすることで、社員のモチベーションを高めている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

<株式会社舟山組>

本業（建設業）の不況のなかで、ハーブの栽培・加工分野に挑戦し成功。社員の雇用維持にも貢献。

- ・本社：北海道北見市、資本金 2,000 万円、従業員数 31 名
- ・同社は、1997 年に農業生産法人「有限会社香遊生活（こうゆうせいかつ）」を設立し、ハーブの栽培及び商品の開発・販売を行っている。ハーブ事業で本業の建設業の約 1 割程度を売上げ、社員の雇用維持にもつながっている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

(2) 技術の応用関連

<カイハラ株式会社>

備後絣の伝統技術を活用し高品質のデニムの生産に成功。国内外の有名ジーンズメーカーが品質を認める世界的なデニムメーカーに成長。

- ・本社：広島県福山市、資本金 5,000 万円、従業員数 40 名、年商 184 億円、創業 1893 年。
- ・福山地域は備後絣の産地であったが、1960 年代以降、絣の需要が減少していくなか、同社は絣に代わる商品としてデニムの開発に着手。本場のアメリカでは、染色時に糸の芯まで染まらず、使い込むと中の白い糸部分が現れるロープ染デニムが人気を得ていたことから、デニム用の染色機の自社開発に取り組み、備後絣の生産技術をもとに、日本で初めてロープ藍染デニムの開発に成功した。

出典：同社ホームページ、2007 年版ものづくり白書（経済産業省・厚生労働省・文部科学省）、元気なモノ作り中小企業 300 社（中小企業庁）

<株式会社松井ニット技研>

高い技術力を武器に下請けから脱却し自主路線に転換。PR 活動で M o M A（ニューヨーク近代美術館）ショップのバイヤーに注目され、M o M A ブランドの OEM を開始し評価を高める。

- ・本社：群馬県桐生市、従業員 8 名、資本金 1,300 万円、1907 年創業
- ・同社は、一般に市販されていない特殊アクリル糸を使い、時間と温度を調整しながら染色および特殊工程を行うことにより、ミンクのような風合いの柔らかなマフラーを開発するなど、技術的に難易度の高い製品作りを得意とする。

出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

<有限会社アキ工作社>

高いデザイン性を有するマネキンの製造・販売で国内外の市場を開拓。

- ・ 本社：大分県国東市安岐町、従業員 5 名、資本金 800 万円、1998 年創業
- ・ 同社は、「d-torso (ディー・トルソ)」という自社ブランドで、ディスプレイ用のマネキン等の商品を製造・販売。ダンボール等の板材を加工してパーツを作成し、それらを組み合わせてマネキン等の商品を作り出すという独自の製法を採用。同社のマネキンは、従来のマネキンとは異なる高いデザイン性を有しており、2001 年には「グッドデザイン賞」を受賞。そのデザイン性の高さから国内だけでなく、海外向けの販売も行っている。また、マネキンだけでなく、包装のための「パッケージタイプ」や組み立てキットとして販売する「ミニチュアタイプ」などの新商品の開発しており、「d-torso」ブランドの展開を進めている。

出典：中小企業白書 2008 年版 (中小企業庁)

<株式会社福光屋>

酒造業者として米の発酵技術を活用し、美肌効果に優れた基礎化粧品の開発に成功。

- ・ 本社：石川県金沢市、資本金 3,100 万円、従業員 105 名、1625 年創業
- ・ 同社は、金沢で最も古い歴史を持つ酒造業者。米の発酵技術を活用して化粧品を開発し、新たな事業の柱に育てている。杜氏の肌つやが良いことなどから、日本酒の持つ美肌効果に着目したのがきっかけ。

出典：中小企業白書 2007 年版 (中小企業庁)

<株式会社ユーアイズ>

伝統の会津塗りの技術を進化させて、漆塗りの活用範囲を飛躍的に拡大。

- ・ 本社：福島県会津若松市、資本金 2,300 万円、従業員 4 名、1996 年設立
- ・ 同社は、1996 年に地元漆器問屋 8 社により、住宅における日本間の内装材を会津塗ブランドで展開することを目的に設立された。会津塗りの技術を進化させて、飛躍的に漆塗りの活用範囲を広げている。現在では、建築内装部材やインテリア製品のみならず、携帯電話カバーや自動車座席部品に対する塗装も受注している。

出典：中小企業白書 2007 年版 (中小企業庁)

<磨き屋シンジケート (新潟県燕市) >

金属研磨業者の集積地という利点を生かし、共同受注グループを結成。注文内容に応じて最適な技術を有する事業者が加工するという仕組みを構築し優れた商品を提供。受注拡大に成功。

- ・ 「磨き屋シンジケート」は、燕商工会議所と産地内の研磨事業者が 2003 年 1 月に結成した共同受注グループである。洋食器や金属ハウスウェア等の金属製日用品の産地であり、地場産業を支える金属研磨業者が集積し、研磨に関する工程が一通り揃っている強みを

背景に、共同受注により地域外からの受注を確保するとともに、高付加価値の産地ブランド商品を開発している。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

<水野水産株式会社>

中小企業が成長するには「Big より Good」になるべきが基本理念。高品質な揚蒲鉾作りで売上げ拡大。

- ・ 本社：宮城県塩釜市、資本金 2,000 万円、従業員数 280 名、1937 年創業
- ・ 同社は、魚肉練製品メーカー。魚市場のプロにも認められるような品質の「揚蒲鉾」作りを展開し、安売り競争に陥ることなく、大幅に売上を増加させている。中小企業が成長していくには、「big より good」になるべきと考えている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

(3) 価格競争力関連

<山陽精工株式会社>

短納期への対応、品質保証、環境に関する情報提供、技術提案などで、企業の総合力を高め、価格競争力を確保。

- ・ 本社：山梨県大月市、資本金 2,500 万円、従業員数 100 名、1963 年創業
- ・ 光学部品の精密部品加工業の同社は、下請を行う部門においても、他社ではできない加工を引き受けることで、価格競争力を持っている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

<株式会社ウイング>

最先端の高い技術力を追求し、その技術力を背景に大手企業とも対等な取引関係を構築。

- ・ 本社：武蔵村山市、資本金 1,000 万円、従業員数 10 名
- ・ 同社は、精密機器の試作開発及び設計製作において高いスキルを持つ企業である。現在の主力製品は、超高精度スライド機構、半導体関連装置及び液晶関連装置、測定機である。高い技術力をいかし、大手企業も含めて対等な取引を築き、原則として値下げに応じていない。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

<株式会社ヤマナカゴーキン>

顧客の依頼に対し、コンサルティングから設計、制作、量産化、品質保証までのトータル・サービスで自社の付加価値を高める。

- ・ 本社：大阪府東大阪市、資本金 8,000 万円、従業員数 250 名、1961 年創業
- ・ 金型メーカーの同社は、主に自動車業界を中心に幅広く取引を行っており、顧客の開発

から量産化までを幅広くサポートすることで、付加価値を高めている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

<株式会社ヒラノファスティック>

徹底的な生産工程の改善で不良品率を大幅に抑制するとともに、価格面で中国製品に対抗できる驚異的なコスト低減を実現。

- ・ 本社：徳島県徳島市、資本金 1,000 万円、従業員数 30 名
- ・ 同社は、六角ボルトの専門メーカーであり、基本的に標準規格品に特化している。徹底的な生産工程の改善により不良品率を 0.03%に抑えるなど、驚異的なコスト低減を実現することで、中国製品と価格面でほぼ互角の製品を製造している。同社では、生産工程の改善について次のような取組を行っている。

出典：中小企業白書 2007 年版（中小企業庁）

(4) グローバル化対応関連

<株式会社賀風デザイン>

高品質な工業デザインと長期雇用を前提とする日本的雇用慣行の導入により中国で成功。

- ・ 本社：東京都豊島区、資本金 1,000 万円、従業員数 10 名
- ・ 主にオフィス業務機器や健康医療機器等の工業デザインを手がける同社は、大手メーカーの下請としてデザイン業務を受注していたが、発注元のメーカーによるデザイン業務の内製化が進み、受注量の減少に直面していた。また、景気の低迷から工業デザインに対する需要が減少し、単価も下落傾向を辿っていた。こうした状況の中、中国の上海市がデザイン関係の企業の誘致活動を行い、同社に対しても進出要請があったことをきっかけに、同社は 2003 年に上海への進出を果たした。

出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

<株式会社オプティス>

インド人従業員に対する日本語教育の徹底で、インドにおけるソフトウェア開発の品質管理等に成功。

- ・ 本社：東京都港区、資本金 4,000 万円
- ・ 同社は、2004 年にインドに進出し、開発拠点を置いたソフトウェア開発会社。業務用ソフトウェアのオフショア開発と現地に進出している日系企業のインド人従業員に対する日本文化や日本語の教育等を事業として行っている。

出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

<有限会社阿蘇の司>

外国人向けのサービス品質を高め、海外からの観光客受け入れを拡大。

- ・熊本県阿蘇市のホテル、従業員 130 名、資本金 1,000 万円、1965 年創業
- ・同ホテルは、国内観光客をメインとしてきたが、1990 年代に入ってから国内消費の低迷を受けて経営方針を転換。1996 年に海外からの宿泊数を増やすための営業を開始した。特に重点的に営業攻勢をかけた台湾や韓国、香港や中国などの東アジア諸国で次第に旅行先としての認知度が高まり、現在では年間宿泊客数の 3 割が海外からの宿泊客となっている。

出典：中小企業白書 2008 年版（中小企業庁）

3. サステナビリティをめぐるCSR論

CSR(企業の社会的責任)は90年代の後半に提唱され、その後近年に広がりを見せている考え方である。企業の社会的責任とは、サステナブル(持続可能)な社会を形成するうえで、企業が社会からの期待や要請に応え社会的な課題の解決に取組み、企業自身も持続可能な経営をすることにほかならない。近年、企業は経済主体として国際差社会に及ぼす影響力が拡大し、社会から求められる責任も増大している。

では「サステナビリティ(持続可能性)」とは何を意味するのか。持続可能性が本来の意味することは、持続可能な発展のために、社会を構成するあらゆる組織や人々が、地球環境資源が有限であることを認識し、環境課題の解決に向けて取り組むだけでなく、社会的な課題に取り組むことが不可欠であることを表す。企業にとっては、社会からの支持を得て長期に存続できる企業経営の戦略として、持続可能な社会と共存しうる新しい企業価値を生み出す経営課題である。

1) 国際社会におけるサステナビリティ/CSRの動向

(1) サステナビリティが注目される背景

地球環境問題が議論されるようになったひとつの契機は、1972年にローマクラブが発表した『成長の限界』で、世界中に大きな衝撃をもたらした。「現在のままで人口増加や環境破壊が続けば、資源の枯渇や環境の悪化によって100年以内に人類の成長は限界に達する」とし、破局を回避するには、地球が無限であるということを前提とする従来の経済のあり方を見直し、世界的な均衡を目指す必要があるとの警鐘を鳴らした。その後、環境保全と経済成長の間には、ゼロ・サム的トレードオフの関係が成立するとの議論が活発になった。

しかし1980年代に入ると、環境問題は経済にとって負担であるというよりもむしろ、技術革新を刺激し、経済を成長させる可能性があるという論調が強くなり、資本主義と環境保全を両立させる道が模索されるようになった。

「サステナビリティ」という言葉が広く使われるようになったきっかけは、1987年「国連環境と開発に関する委員会(通称:ブルントラント委員会)が公表した報告書”Our Common Future”(邦訳『地球の未来を守るために』)において Sustainable Development(持続可能な発展)が取り上げられたことである。この報告書では、「持続可能な発展」を、「将来世代がもつニーズを充足するだけの能力を損なわない範囲で、今日の世代のニーズを満たすような発展」と定義している。さらに、2つの鍵となる概念として「技術・社会的組織のあり方により規定される、現在および将来の世代のニーズを満たせるだけの環境能力の限界」とともに「最優先されるべき世界の貧困層の不可欠なニーズ」を提示し、持続可能性を論じるには世代間および南北間という2つのニーズ問題を考慮すべきであるとの見解を示した。

その後、1992年にブラジルのリオ・デ・ジャネイロで開催された国際連合環境開発会議（地球サミット）では、環境保全に重点をおく先進国と貧困問題の解決を重視する開発途上国との間で、様々な対立点についての議論がなされた。世界的な合意として、21世紀に向けての国家と個人の行動原則である「環境と開発に関するリオ宣言」のほか、同宣言の諸原則を実行するための行動計画である「アジェンダ21」などが採択された。

さらに、その10年後の2002年に南アフリカのヨハネスブルグで開催された世界サミット（WSSD）では、リオ宣言を発展させたヨハネスブルグ宣言が採択された。それは、貧困削減、生産と消費の形態の変更、および経済・社会開発のための天然資源の基盤の保護・管理が持続可能な発展の目的であるとともに、不可欠な要件であるというものである。

このように国際社会のなかでは、持続可能な発展のためには、地球環境問題を解決するだけでなく、南北問題・貧困問題という社会経済的な課題を克服しなければならないという、2つの側面からの取組みが不可欠との認識が広まっている。

(2) 経済界のサステナビリティへの取組み

経済界の環境問題への取組みが活発化する契機のひとつとなったのは、1989年のエクソン・バルディーズ号のアラスカ沖での大量原油流出事故である。この事故は生態系に多大な被害をもたらしたものの、損害についての評価が難しく、NGO等から企業に対し環境倫理への要求が高まった。こうした動きに対応し、投資家・企業家・環境団体からなる CERES（環境に責任を持つ経済連合）が設立され、企業に環境責任を守るようバルディーズ原則（現在シリーズ原則）を発表した。

他にも1980年から90年代はじめにかけて、国際経済界ではいくつかの組織が設立されるなど活発な動きが始まった。たとえば、各国政府や国連の環境関連の活動にビジネス界が影響を及ぼすことを目的とする環境管理に関する世界産業界会議（WICEM）が開催され、「持続可能な発展のための産業界憲章」が環境マネジメントに関する企業の自主原則として制定された。また、多国籍企業のCEOからなる持続可能な開発のための産業人会議（BCSD）は、経済効率性に環境効率性を加えた「エコ効率性」という概念を提唱、持続可能な発展のための世界経済人会議（WBCSD）は、将来世代のニーズを損なうことなく現在世代のニーズを充足する持続可能な経済の実現には、産業界が主導的役割を果たす必要があるという共通認識を掲げた。

(3) 国際社会における企業行動原則、国際規準

これまでにCSRに関するさまざまな原則、基準、が発表されているが、ここではその主なものを紹介する。

・グローバル・サリバン原則：黒人牧師レオ・サリバン氏が提唱した人権に関する8項目から成る企業行動原則。南アフリカにおける米国企業の人種隔離撤廃、労働環境改善などを訴えた内容である。1977年に制定、1999年に改訂されている。

・ ILO多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言：1977年に理事会が採択したものでILOのCSRに関する行動要綱。雇用、訓練、労働条件・生活条件、労使関係等の分野における政労使の役割と責任に言及しており、すべての国に平等に適用される社会的責任に関する普遍的な参照基準である。

・ OECD多国籍企業ガイドライン：パリに本部をおくOECDが多国籍企業に対する行動規範のガイドラインとして1976年に制定、その後何度か改訂している。2000年6月の最新版では、持続可能な発展という課題の中で、経済、社会、環境面の要素を強化する広範な変更が盛り込まれ、透明性、説明責任、最善の方法を推進するためのメカニズムが示された。ガイドラインに法的拘束力はないが、政府による推進が公約されている。

・ コーン卓会議・企業の行動原則：貿易摩擦、通商問題を背景に日米欧のビジネスリーダーの提唱により、経済社会関係の健全な発展を目指して発足した。第1回会合がスイスのコーンで開催されたことからこの名前がついた。行動原則は1994年に発表され、①企業の責任、②企業の経済的、社会的影響、③企業の行動、④ルールの尊重、⑤貿易の自由化の推進、⑥環境への配慮、⑦不正行為の防止という7つの原則からなる。

・ 国連グローバル・コンパクト：国連のコフィー・アナン事務総長が、企業に節度をもった行動を呼びかけ、1999年にダボスの世界経済フォーラム年次総会（ダボス会議）において「グローバル・コンパクト」を提唱した。世界経済のリーダーに対し、よき企業市民として、人権、労働、環境の3つの領域で9つの原則からなる企業活動のルールへの賛同を求めた。その後2004年に腐敗防止に関する原則が追加され、現在では4領域10原則となっている。

・ 責任投資原則（PRI）：国連のグローバル・コンパクトと国連環境計画金融イニシアチブが共同で策定したもので、2006年発効された。PRIにはPRIの目的は、世界の機関投資家に対し、投資判断に環境（E）、社会的責任（S）、ガバナンス（G）のESG問題を反映させることで、6つの原則からなる。

（4）国際規格

ISO14000は、環境マネジメント・システムに関する規格シリーズとして知られ、日本でも多くの企業が導入しているが、他にもCSRに関連する多くの国際的な基準等があり、企業の取組みを後押ししている。たとえば、労働者の権利保護に関する世界の企業行動規範であるSA8000（アメリカ）、企業の情報開示体制や内容に関するAA1000（イギリス）などのほか、企業倫理および法令遵守に関するマネジメント・システム規格として日本で開発されたECS2000等がある。

また、2010年にはISOの新しい規格として社会責任に関するISO26000の発効が見込まれる。主要課題には、環境、人権、労働慣行、組織統治、公正な事業活動、消費者課題、地域社会の関与/社会開発の7つを定めている。この規格の特徴は、企業のみならず、あらゆる組織の社会的責任についてのガイダンスであること、第三者認証を意図するものではないこと、意思決定のしくみに途上国と先進国のISOメンバーをセットにしたツイニング

という新しいシステムを採用していることである。現在 6 種のステークホルダー（消費者、政府、産業界、労働、NGO および SSRO（サービス、サポート、研究、その他））で構成されるワーキングチームで内容の検討が進められている。

2) 企業経営からみた CSR

(1) CSR が注目される背景

ここでは、1990 年代後半に CSR が注目されるようになった背景を、企業と社会の 2 つの視点から振り返る。企業の視点からみると、最大の変化は多国籍企業に代表される事業活動のグローバル化である。ひとつの企業の売上げ規模が途上国一国の GDP を上回り、国際社会における影響力が大きくなるとともに果たすべき責任も大きくなった。もうひとつの流れは、社会的責任投資（SRI）にみられるように、企業価値を評価する基準が、財務諸表のみを重視する従来型から、社会や環境への取組みなどの非財務的価値、ブランドや知的資産などの無形資産をも含めるようになってきたことである。

一方、社会では 3 つの変化がみられる。1 つは生活者の意識が向上し、企業行動を監視する目が厳しくなっていること、2 つめは IT 環境の急速な進展により、特別なメディアをもたなくとも瞬時に広範囲に大量に情報を発信することが可能になったこと、3 つめは、国際的なレベルで CSR やサステナビリティを促進する法制度の整備や原則、規格制定の動きが活発化したことである。

(2) なぜ企業に社会的責任が求められるのか。CSR に取り組むのか

ところで、収益をあげることを第一義な目的とする企業が、なぜ CSR に取り組む必要があるのか。これまで多くの議論がなされてきたが、現在、グローバル企業の間では合意が形成されつつあるといってもよいだろう。株式会社等の法人組織である企業は、法律上一定の人格が与えられ、永続的に活動することを社会に承認されている。その前提として、法人には社会的な価値・必要性があり、根源的に公共的な側面をもつ、すなわち企業は社会的存在であるということにほかならない。

企業の目的は、本業を通じて社会的使命を達成することであり、その使命は社会に貢献することである。そのために事業活動を継続的に行い、結果として利潤が生まれるのである。ただし、事業活動を継続するためには利潤が不可欠であるという観点からみれば、利潤は企業活動を継続して行うための手段であるということができる。

現実に企業が CSR に取り組むのは、経済的理由によるところが大きい。ただし、CSR がすぐ儲けに繋がるかという短期的な視点よりもむしろ、リスクマネジメントの側面や、社会から信頼され、企業の評判など企業価値の向上を目指すという中長期的視点からである。

(3) CSR の基本概念

CSR の基本概念は4つの責任、すなわち経済的責任、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任から構成されるとの考え方がある。法的責任とは法令遵守の責任である。経済的責任とは売上げや適正な利潤を上げるという企業の最低限の責任であると同時に、株主に対する配当、従業員に対する労働の対価としての適正な報酬、政府に対する税金の支払を意味する。倫理的責任とは法令が規定する範囲を超えて、企業が倫理的に行動する責任である。業界や企業が、独自の倫理観に基づき自主的に設定する基準や規制等を守る責任をさす。また、社会貢献的責任とは、企業市民としての責任を果たすことであり、他から強制されるのではなく、社会からの要請に応じて自発的に取り組むものである。

(4) 地域や国による CSR 観の違い

ヨーロッパでは企業が社会問題に取り組む傾向が強く、なかでも失業問題は従来からの最大のテーマである。CSR を社会の持続可能な発展への戦略的ツールと位置づけ、さまざまなステークホルダーの参加と対話のプロセスを重視するなかで、途上国における貧困問題、労働環境の改善、腐敗防止、環境問題への対応策を見出そうとしてきたところに特徴がある。

アメリカでは、企業も市民社会の一員とする企業市民の概念を基盤とし、社会貢献活動、地域社会への貢献、環境問題への配慮、寄付行為などは社会全体に対する「善行」と理解され、その延長上に CSR が位置づけられてきたことが1つの特徴である。社会的責任を果たすことは長期的にみると利益に結びつくという「啓発された自己利益」という考え方である。ただし最近では、広義の CSR 概念として「企業市民」が用いられる傾向もある。企業市民のコンセプトには、企業の社会的責任（義務やアカウンタビリティの側面）、企業の社会的即応性（行動や活動の側面）、企業の社会的業績（成果や結果の側面）のフェーズがあり、どの側面を重視するかは時代とともに変遷するが、昨今は、企業の社会的業績の重要性が高まっている。またアメリカでは、2000 年前後に起きたエンロンやワールドコム不正会計による企業破綻が契機となり、企業統治に関する厳格な法制度が整備された。内部統制や情報開示等の義務が厳しいことが、アメリカにおける CSR のもうひとつの特徴である。

CSR への取り組みは欧米の企業から始まったが、近年その流れはアジア・アフリカの企業にも広がりつつある。途上国では、貧困、児童労働、強制労働、腐敗などの社会的課題が山積しており、現地企業や多国籍企業にはこうした問題に取り組む、解決に向けて貢献することが社会から強く要請されている。

(5) 日本における CSR

日本には古くから CSR に該当する考え方があったが、CSR と呼ばれるグローバル化に対応した欧米的概念が導入されたのは最近のことである。

日本における CSR への取り組みには3つの特徴がある。1つは環境経営の側面である。60年代から70年代にかけておきた水俣病をはじめとする4大公害問題対策に対する責務が問われ、その対応策を模索するなかで環境面での大きな技術革新をもたらされた。2つめは1980年代以降活発化したフィランソロピーやメセナ活動からの取り組みである。当初は、利益還元型の活動が中心であったが、90年代にその内容は質的に変化し、企業のもつ経営資源を生かした戦略的な社会貢献活動へとシフトしている。3つめはバブル崩壊後の1990年代以降、企業の不祥事が後を絶たず、コンプライアンス経営が強く求められていることである。このような背景から日本では、CSR が社会貢献活動やコンプライアンスと同義であると誤解され、限定的な意味で用いられるケースも少なくない。

経済団体としての CSR への取り組みは、1950年代後半に始まっている。近年では経団連が1991年に「地球環境憲章」と「経団連企業行動憲章」を制定し、その後改訂を行っている。経済同友会は2003年に『「市場の進化」と社会的責任経営』を、2008年には『価値創造型 CSR による社会変革～社会からの信頼と社会的課題に応える CSR へ～』を発表し、産業界に CSR の浸透・定着を促す役割を果たしている。

また、最近では企業を取巻く法制度が著しく変わり、CSR 活動を促進する要因となっている。たとえば2006年4月公益通報者保護法が施行され、内部告発による企業不祥事の発覚が増加していることや、5月に施行された会社法での内部統制に関する規定の追加などがある。また、2007年6月には、改正消費者契約法が施行され、一定の要件を備えた消費者団体が消費者全体の利益を考え、消費者の代表として事業者の不当な行為に関し是正を求めることができるようになった。

3) 企業におけるサステナビリティ、CSR への取り組み

(1) トリプルボトムラインの概念

CSR とほぼ同義に用いられる用語として、すでに述べた持続可能性や企業市民のほか、トリプルボトムラインがある。

これは、英国のコンサルティング会社、サステナビリティ社の代表ジョン・エルキントン氏が1997年に、著書“Cannibals With Forks”の中で提示した考え方であり、CSR を実践するときのひとつの鍵概念になっている。企業を財務面で評価する際の重要な指標のひとつに、決算書の最下行に記載される当期純利益があり、ボトムラインと呼ばれる。エルキントンは、企業評価を財務的側面からだけでなく、環境や社会も含めた3つの側面から判断するべきであるとの考えから、トリプルボトムラインというコンセプトを提唱した。企業活動を経済、環境、社会という3つの観点から評価し、それぞれの領域でバランスよく貢献することが不可欠であるという考え方である。経済的側面とは事業活動を通じた経済的責任で、配当や内部留保など利益配分のありかたをさす。環境的側面には環境経営、環境配慮型商品やサービスの開発などがある。また社会的側面には、従業員の福利厚生、

人権問題、強制労働や児童労働の問題や地域社会との共生、社会貢献など多様な項目が含まれる。

(2) GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン」に基づく情報開示

GRI (Global Reporting Initiative) は企業の環境分野での責任ある行動を求める非営利の連合組織セリーズがと国連環境計画 (UNEP) が連携し 97 年に設立した組織である。

今日多くの企業が、情報開示のツールとして CSR 報告書、社会環境報告書、サステナビリティ・レポート等と称される報告書を発行しているが、報告書作成にあたり最もよく用いられ、大きい影響力をもっているのが GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン (以下、GRI ガイドライン)」である。2006 年に第 3 版 (以下 G3) が発表された。サステナビリティ・レポートを発行する目的は、持続可能な発展という目標に向けた組織のパフォーマンスを測定、開示し、内外のステークホルダーに対する説明責任を果たすことにある。

G3 は、2つのパートから構成される。パート 1 には報告原則とガイダンスについて、パート 2 ではサステナビリティ・レポートに掲載すべき標準的開示項目として①戦略と分析②組織のプロフィール③報告要素④ガバナンス、コミットメントおよび参画⑤マネジメントアプローチおよびパフォーマンス指標 (経済、環境、社会) について詳細に解説している。

(3) 重視されるステークホルダーとのコミュニケーション

企業は社会に対し多大な影響力をもっていることから、社会からの期待や要請に応え、社会的課題や地球環境問題の解決に取り組むべきとの考えから、現在はステークホルダー重視の経営が求められている。

たとえば、コー円卓会議・企業の行動原則は三章から構成され、第三章には、ステークホルダーに関する原則についての記載がある。ステークホルダーには、顧客、従業員、オーナー・投資家、サプライヤー、競争相手、地域社会の 6 つが取り上げられ、それぞれに対する具体的な責任のあり方が述べられているが、これは企業の行動原則をステークホルダーごとにまとめた「ミネソタ原則」の精神を盛り込んだものとされる。(※「ミネソタ原則」については、巻末の井出亜夫教授による補論に詳しい解説があります)

また、GRI ガイドライン G3 では、ステークホルダーを「組織の活動、製品、サービスによって、多大な影響を受けると考えるのが妥当であるもの、また、当該者の行動が、組織が成功裏にその戦略を実践し目的を達成する能力に影響を及ぼすと考えるのが妥当であるもの」とする。すなわち企業の活動から多大な影響を受けるか、または企業活動に多大な影響を及ぼすものとする考え方である。それは組織の外部のもの (地域社会) と、組織に投資するもの (従業員、株主、サプライヤー) に分かれる。

近年では、多くの企業がステークホルダー・ダイアログ等、ステークホルダーとの対

話を重視し、彼らの企業に対する関心や期待に耳を傾け、信頼関係を構築することに注力している。

(4) 強化されるサプライチェーン・マネジメント

ヨーロッパでは、欧米の多国籍企業がCSRの考え方を調達基準に取り入れ、サプライヤーに対しCSRへの取り組みを強化するよう求めはじめている。サプライチェーンとは、原材料の調達から最終消費者に届くまでの調達・生産・物流・販売等の流れを1つの大きな供給の鎖(チェーン)としてとらえたものである。従来サプライチェーン・マネジメントで重視されてきたのは、品質、コスト、納期の3要素であったが、近年では、企業の社会的責任を構成する要素が加えられた取り組みが広がりつつある。CSR調達で要求される項目には、コンプライアンス、人権(児童労働・強制労働・差別の禁止)、労働(結社の自由、団体交渉権の保証、長時間労働の防止、最低賃金の保障)、安全衛生、環境(納入品・環境マネジメントにかかわる要請)が含まれる。

サプライチェーンをどの範囲まで押さえるかは、運用コストがかかるため慎重になりがちである。その一方でCSR調達を行わないことによるリスクとして、ブランドリスク、IRリスク、調達リスク、販売リスクなどが高まっているのが最近の状況である。従って、業種特性やサプライチェーンの構造等を分析し、戦略的に判断する必要がある。GRIガイドラインでは、報告書のバウンダリー(報告組織の範囲)をどのように定めるかを記載するように規定している。

日本企業におけるサプライチェーン・マネジメントの取り組みは、主に環境分野で始まり、グリーン購入、サプライヤーに対し環境マネジメントの導入を求めるグリーン調達、さらには有害化学物質管理などを含むCSR調達への広がりがみられる。また、昨今は消費者意識が高まり、農産物におけるトレーサビリティの重視や、人権問題を考慮したフェアトレードを求める傾向がある。

法的側面では下請法(下請代金支払遅延等防止法)の大幅改正が2007年に行われ、規制対象範囲が拡大した。ちなみにこの法律は、親事業者が優越的な地位を利用して下請事業者に不利益を与える行為を禁止するため独占禁止法の特別法として1956年に制定されたものである。規模の大きい大企業の競争優位が下請けの中小企業の犠牲の下に成り立っているようでは、いかに高い利益と成長力を持っていようとエクセレントカンパニーとは呼べないのである。

(5) マテリアリティ(重要性)の選定

マテリアリティとは財務報告で用いられる言葉で、主に投資家等財務諸表を利用する人の意思決定に影響を及ぼすかどうかという視点から見た重要性をさす。GRIガイドラインG3では、持続可能性の文脈におけるマテリアルな課題とは、組織の財務に重要な影響を及ぼすようなサステイナブルなテーマであるかどうかという視点のみならず、将来の世代の

ニーズを視野に入れ、それを損なうことなく、かつ現在のニーズを満たす能力に影響を及ぼすかどうかという視点から判断すべきものであるとし、4つの報告原則のひとつとしている。

アカウンタビリティ社の「マテリアリティ・レポート」によれば、マテリアルな課題とは、組織のパフォーマンスに大きな違いをもたらす可能性のある課題、マテリアルな情報とは、ステークホルダーや経営層にとって重要な事例に対して、健全な判断を下し、組織のパフォーマンスに影響を及ぼす行動をとるためのベースを提供することとしている。

マテリアリティの実施は、ビジネスの長期的な成功と持続可能な発展を結びつけるのに重要であるとし、企業は自社にとって、マテリアルな社会・環境課題を特定し優先順位づけをして取組むことが肝要であるとしている。さらに、マテリアル課題を特定するプロセスではステークホルダーの関心に配慮し、優先順位をつけるにあたっては透明性の判断基準を用いることが重要となる。

4) CSRの評価

(1) 金融界におけるCSRの取り組み

金融界では投資先や融資先の選定基準にCSR的要素を組み入れる動きがみられる。これは世界のお金の流れをかえることにより、経済や社会のあり方を変える可能性をもつ。従来型の投資は財務価値に基づくものが主流であったが、1990年代以降、非財務価値に対する評価も加味して投資を行うSRI(Social Responsibility Investment:社会的責任投資)が活発化している。投資家の立場から考えると、金銭的利益を得られる経済的リターンと社会に対し影響力を与えることを目指す社会的リターンを同時に獲得することを目指すものである。

SRIは20世紀初頭にアメリカのキリスト教会が宗教的価値観を資金運用に適用したことに始まり、1980年代までは、主にアルコール、タバコ、ギャンブル、軍事産業等に投資をしないネガティブスクリーニングが主流であったが、近年はCSRを果たしているかを評価するポジティブスクリーニングが増加している。

こうした基準によって選定されたSRIの組み込み銘柄になることは、企業にとってCSRへの取り組みについて専門機関から一定以上の評価を得ている証となるため、SRIはCSRを促進するツールとして機能しているともいえる。

世界には多くのSRIインデックスが存在するが、代表的なものとして、KLDのDomini 400 Social Index、Dow Jones Sustainability World Index(略称DJSIワールド)、FTSE4 Good Indexなどがある。

日本のSRIは、1999年に発売されたエコファンドが始まり当初は環境的側面を重視したファンドが多く見られたが、最近では、社会貢献、倫理法令遵守、女性の登用、ワークライフバランスなど社会的側面を重視する商品も増加傾向にある。

(2) CSR ランキング、表彰

企業活動を評価する指標として、企業ランキングや表彰制度があるが、評価項目の中に CSR の要素を含むものがある。たとえば、「フォーチュン」が発表するアメリカで操業する企業を対象とする「アメリカで最も賞賛される企業」では、8つの評価項目のうちの1つに社会的責任がある（他7項目は、革新性、人事管理、資産活用、経営の質、財政の健全性、長期投資、製品・サービスの質）。また、「ニューズウィーク」が発表する「世界企業ランキング」では、収益性、成長性といった財務面と、企業統治等の社会的責任（CSR）面から世界の有力企業を採点している。日本では、日本経済新聞が発表する「優れた会社」ランキングが、多角的企業評価システム PRISM（プリズム）を用い、「柔軟性・社会性」「収益・成長力」「開発・研究」「若さ」の4項目から企業を総合的に評価しており、「柔軟性・社会性」項目に、社会貢献、環境経営、リスク管理、顧客対応、法令順守、子育て支援など CSR の社会的側面が含まれる。

また、表彰制度も数多く存在する。「産業の発展と地球環境との共生」を目指し、産業界を対象とする顕彰制度「地球環境大賞」、CSR のベストプラクティスを表彰する「企業フィランソロピー大賞」、企業の社会貢献活動に対する「朝日企業市民賞」のほか、2007年に経済産業省が新設した「製品安全対策優良企業経済産業大臣表彰」など、ディスクロージャーの充実度、企業の内部統制システムを評価するもの、消費者の安全対策を評価するもの等、評価基準も多岐にわたる。そのうちのユニークな取組みの1つに、日本財団公益コミュニティサイトが昨年から実施する「市民が選ぶ CSR プラス大賞」がある。初年度は「環境への取り組み」「従業員対策」「消費者への情報開示」の三つの分野で、日本財団が優れていると判断した東証1部上場の15社と、NPOなどの市民団体が推薦する地方の中小企業18社の計33社をランキングの対象とした。一般市民は、財団のホームページで紹介される対象企業各社の事例を一通り読んだ後に、インターネット上で投票する形で行われ、CSR プラス大賞グランプリのほか、地域の CSR 大賞など5社が表彰された。ちなみに、投票者数は2万人を超え、市民の企業に対する関心の高さが伺える結果である。

表 1-3-1 以降に、ここまでで取り上げたものを含め、CSR・サステナビリティ論に関わる文献、各種指標・ガイドライン、各種表彰制度、各種ランキングについてまとめた。

表 1-3-1 00年代のCSR・サステナビリティ論に関わる文献のレビュー

| 経営・企業モデル | 視点・問題意識 | | 要件・指標等 | | 企業事例 |
|--|---|---|---|--|---|
| 『人と人のつながりに投資する企業 ソーシャル・キャピタルが信頼を育む』 ドン・コーエン、ローレンス・ブルサック著、沢崎冬日訳 2003年 | 豊かな企業 | 普通の人々が企業に求め体験するのは、「つながり」や協力、支援と信頼、帰属意識、公正さ、認知である。他方、企業アナリスト等専門家は、企業を、1つの業務を達成するのに必要な期間、それぞれの個人的な目標を調整して集まっているように捉えていることが多く、大きな断絶がある。豊かな企業に不可欠なのはソーシャル・キャピタルである。 | 「豊かな企業」の条件 | 「ソーシャルキャピタル」の豊かさ ・お互いのつながりを育むための時間と空間を提供する ・信頼をはっきりと示す ・目標と信念を効果的に伝達する ・単なる所属にとどまらない誠実な参加を引き出すよう公平な機会と報酬を提供する | UPS、アベンティス、3M、SASインスティテュート、バイアント →SCIに投資し、それによって優れた人材を集め、彼らが優れた仕事を可能にした企業に注目 |
| 『ソーシャルキャピタル～人と組織の間にある「見えざる資産」を活用する～』 ウェイン・ベーカー著、中島豊訳 2001年 | ビジネスにおいては、ソーシャルキャピタルを発展させることにより膨大な恩恵を享受できる | 日本企業が得意とする人間関係を重視した経営スタイルを再評価し、改めて組織のコンピテンシーとして取り入れるべきである。日本経済、特に企業組織や人材の強みを復活させる方向性を定める手がかりとしたい。 | 重要な組織コンピテンシーとしてのソーシャルキャピタル 組織的構築に関する10のカテゴリー | 1 建物のデザインと場所 2 採用 3 多機能チーム 4 ローテーション制度 5 教育 6 職能ネットワーク 7 全員参加のプロセス 8 マネジメントのネットワーク 9 外部のネットワーク 10インセンティブ(報奨)制度 | ブリistol・マイヤー・スクワップ社の薬理研究所 |
| 『日本でいちばん大切にしたい会社』 坂本光司著 2008年 | 中小企業のなかで、長期にわたり好業績を継続している企業や業績はともかく、真に世のため人のためになる経営に懸命に取り組んでいる価値ある企業の紹介 | 業績が上がらない原因を外部環境とする他力本願タイプの中小企業は、社員・その家族、下請企業や顧客等の幸福に対する思いが総じて弱くて低い。 | 会社経営の「5人に対する使命と責任」 | 1 社員とその家族を幸せにする 2 外注先・下請け企業の社員を幸せにする 3 顧客を幸せにする 4 地域社会を幸せにし、活性化させる 5 自然に生まれる株主の幸せ | 日本理化学工業、伊那食品工業株式会社、中村プレス、株式会社柳月、杉山フルーツ |
| 『自滅する企業』 ジャグディス・N・シース著 スカイライトコンサルティング訳 2008年 | なぜ優良企業がダメになるのか。 | かつて「エクセレントカンパニー」と呼ばれた優良企業のほとんどが、その後10年のうちに破綻、買収、経営危機に陥ったという事実、過去の成功企業があったという間に凋落する真の原因をさぐり、処方箋と予防法を示す。 | 7つの自滅的習慣病 | 「現状経営」でなく「先行経営」により自滅的習慣を予防する 1 現実否認症:神話、定石、正統という呪縛 →定期的継続的「シナリオ・プランニング」を実施 2 傲慢症 →傲慢の落とし穴を指摘、警告するエグゼクティブ・コーチをもつ。個人が露出する広報活動を制限する。 3 慢心症 4 コアコンピタンス依存症 5 競合近視眼症 6 拡大脅迫観念症 7 テリトリー欲求症 | ◆世界の一流企業の模範として取り上げられ、その後凋落した企業 シアーズ、ダナ・コーポレーション、AT&T、ゼロックス、IBM、コダック |

表 1-3-1 00年代のCSR・サステナビリティ論に関わる文献のレビュー(続き)

| 経営・企業モデル | 視点・問題意識 | | 要件・指標等 | | 企業事例 |
|--|--|--|----------------------------------|--|--|
| 『会社の品格』 小笹芳央著 2007年 | 会社が実現すべき社会的責任の本質は「会社の品格」 | 社会や投資家は、会社に対して情報開示を求めたり、外部からの統制を求めるようになっていく。しかし、外部からの監視、監督だけでなく、社員が会社を監視、監督できるようなパラダイムに変え、社員の視点から「会社の品格」を高めていくことはできないか | 組織の品格 上司の品格 仕事の品格 処遇の品格 | <ul style="list-style-type: none"> 組織の品格: ①使命や目標を社員が共有しているか②社員が金銭報酬以外の共感を持てるか③組織内部で語り継がれる神話、伝説、武勇伝が社会の価値観と合致しているか④社内のマーケティングにより現場の声を吸い上げる仕組みがあるか(現場情報が入るルートやチャンネルが確保されているか) 上司の品格: 専門性、人間性、返報性、一貫性、厳格性の5つの要素をもち、「権威の正統性」を確認できるか 仕事の品格: 「金銭による報酬」だけでなく「仕事に対する意味・報酬」を与えられるか。納得感、使命感、効力感、普遍性、貢献感、季節感のある仕事か。 処遇の品格: 社会情勢に合わせた多様性を取り込める処遇ルール。給与の即時精算、ライフステージへの配慮、採用時の情報開示、学歴偏重の是正、人的資源への投資 | |
| 『GOODNESS「良い会社になる」「良い会社にする』』 日本プラントメンテナンス協会編 2004年 | 「社会と共にある企業」の姿。企業の社会貢献とトップの経営理念との相関を掘り下げる。 | 今はCSR・コンプライアンスに注目が集まっているが、あらゆる局面における経営判断にGOODNESSが反映されるなら、経営は揺らぎのないシンプルで一貫性をもつ存在となろう。 | 企業の社会的責任評価における4つのファクター | <ol style="list-style-type: none"> 雇用: 従業員のための諸施策など 消費者対応: 安全、安心な商品の提供など 環境: 環境リスク低減への努力など 市民社会貢献: 企業市民としての行動・貢献など | アシスト、日本電気、オリンパス、雪印乳業、日本テトラパック、宇部興産、再春館製薬所 |
| 『「誠実さ」を貫く経営』 高巖著 2006年 | 誠実であること以外に持続可能な企業を作る方法はない | 日本企業で不祥事が起こる原因は、多くの論者が指摘するような「集団思考が温床になる」のではない。経営トップが「何をすることが集団の利益なのか」をはっきりと一貫した信念をもってメンバーに発信すれば組織の行動はかわる。 | | <ul style="list-style-type: none"> 自らの事業活動に係る多様なステークホルダーとの間に健全な関係を築き、それを維持発展させること 「体裁づくり」ではなく「実態づくり」こそが重要 | 三菱地所、伊藤忠商事、富士ゼロックス(資源循環システム=統合リサイクルシステム)、オムロン、トヨタ自動車 |
| 『バリューシフト 企業倫理の新時代』 リン・シャープ・ペイン著 鈴木主悦、塩原通緒訳 | 関係者の社会的な期待と財務上の期待とをともに満たせるのが本当の優れた企業のパフォーマンス | 今日の一流企業に期待されていることは、富の創造、優秀な製品サービスの提供ばかりではない。今日の社会は、企業に道徳的な人格を付与している | 会社や事業体の新しい基準 | <ul style="list-style-type: none"> 人格のタイプ: 会社の道徳的人格 人格のプロフィール: 会社のバリュー体系や「内部構造」を構成する中心的信念 基準の評価: ビジネスに関する「一般に受け入れられている倫理原則」(コーポレート会議・企業の行動方針、国連グローバルコンパクトなど)に照らした会社のパフォーマンス評価 能力の評価: 会社の自己管理能力、法的基準や倫理基準の変化への適応能力、道徳的な説明能力と判断能力など システムの評価: 会社の指導体制や運営体制が社会の期待に答えるものか 意思決定の手法: 意思決定の枠組みとプロセスへの道徳的視点の取りこみ リーダーシップの能力: 会社のリーダーの新しいパフォーマンス基準への対応能力 機会の評価: 会社を新しいパフォーマンス基準に合わせて向上させる機会の有無 | AES(世界最大の独立系発電事業者)、シェル |

表 1-3-2 各種指標・ガイドライン

| 指標・規格等の名称 /実施機関 | 概要 | 評価領域 | 評価項目 |
|--|--|--------|--|
| グローバルコンパクト | 1999年1月31日に開かれた世界経済フォーラムの席上、コフィー・アナン国連事務総長が提唱した。企業のリーダーに国際的なイニシアチブであるGCへの参加を促し、国連機関、労働、市民社会と共に人権、労働、環境の分野における10原則を支持するというものである。 | 人権 | 原則1. 企業はその影響の及ぶ範囲内で国際的に宣言されている人権の擁護を支持し、尊重する。 原則2. 人権侵害に加担しない。 |
| | | 労働 | 原則3. 組合結成の自由と団体交渉の権利を有効なものにする。 原則4. あらゆる形態の強制労働を排除する。 原則5. 児童労働を実効的に廃止する。 原則6. 雇用と職業に関する差別を撤廃する。 |
| | | 環境 | 原則7. 環境問題の予防的なアプローチを支持する。 原則8. 環境に関して一層の責任を担うためのイニシアチブをとる。 原則9. 環境にやさしい技術の開発と普及を促進する。 |
| | | 腐敗防止 | 原則10. 強要と賄賂を含むあらゆる形態の腐敗を防止するために取り組む。 |
| コーパ卓会議・企業の行動指針企業行動の世界標準 (1994年) コーパ卓会議 | 企業行動の世界標準 | 中心的な原則 | <ul style="list-style-type: none"> すべてのステークホルダーに対する価値創造 経済と社会の発展への貢献 資源の慎重かつ有効な利用 誠実かつ正直な事業運営 約束を守る 国際法と国内法の遵守 多角的貿易体制の支持 環境保護と改善への努力 汚職行為、違法行為への非関与と撤廃努力 |
| 顧客 | 顧客ニーズに合致した品質提供 ・顧客に対する公正さ、不満への対処健康 ・安全面での悪影響への最小化と情報開示 ・環境面で優れた製品・サービスの提供 ・製品、マーケティング、広告における人間の尊厳尊重 ・顧客文化保全の尊重 | | |
| 従業員 | 従業員の生活条件の改善に資する仕事と報酬の提供 ・従業員の健康と尊厳を守る ・誠実で率直なコミュニケーション 従業員の提案を聞き入れて善処、対立が生じた場合の誠実な対処 ・性別、人種、宗教に関係なく公平な待遇と機会の提供 ・従業員の技能や知識向上への奨励、支援 など | | |
| オーナー・投資家 | 投資家へ公正で競争力のある利益還元 ・投資家への性格な情報提供 ・投資家の資産保護と増大への努力 ・投資家意見の尊重 など | | |
| サプライヤー | 全ての活動における公正さと誠実さ ・強制や不要な告訴への非関与 ・サプライヤーとの長期的な関係構築 サプライヤーへの適切な情報提供と計画段階からの関与 ・サプライヤーへの支払 ・人間の尊厳を尊重した雇用慣習をもつサプライヤーとの取引 | | |
| 競争相手 | 競争相手と結託しない ・貿易と投資に対する私情の開放促進 ・競争相手への敬意 有形財産の所有権、知的財産の尊重 ・営業情報取得においてスパイ行為の非倫理的手段を用いない など | | |
| 地域社会 | 政府当局との不適切な関係回避 ・企業活動による社会や環境への損害への対処 ・人権と民主制度の発展支援 人間形成を推進する公共政策の支持 ・地域社会の諸団体と協力した健康、教育、職場の安全、経済の向上への努力 ・平和、安全、多様性、社会的融和の支援 ・地元文化の保全尊重 ・慈善、教育、文化、従業員の市民活動参加への貢献 | | |
| GRIガイドライン(第三版) | 持続可能性報告書を作成する際、その組織の経済・環境・社会の三側面のパフォーマンスを開示するための枠組み。 | 経済 | ○経済 経済的パフォーマンス、市場での存在感、間接的な経済的影響 |
| | | 環境 | ○環境 原材料、エネルギー、水、生物多様性、排出物、廃水および廃棄物、製品およびサービス、遵守、輸送、総合 |
| | | 社会 | <ul style="list-style-type: none"> ○労働慣行とディーセントワーク(公正な労働条件) 雇用、労使関係、労働安全衛生、研修および教育、多様性と機会均等 ○人権 投資および調達の際、無差別、結社の自由、児童労働、強制労働、保安慣行、先住民の権利 ○社会 コミュニティ、不正行為、公共政策、非競争的な行動、遵守 ○製品責任 顧客の安全衛生、製品およびサービスのラベリング、マーケティング・コミュニケーション、顧客のプライバシー、遵守 |

表 1-3-2 各種指標・ガイドライン（続き）

| 指標・規格等の名称 /実施機関 | 概要 | 評価領域 | 評価項目 |
|--|--|---|--|
| ISO26000 | 持続可能な社会創造に向けて、環境保護・人権の尊重等、普遍的な価値基準を世界の組織に浸透させることを目的とする組織の社会的責任に関する国際的規格ガイドライン。2010年秋に発行予定でマルチステークホルダーにより検討中。 | | (1)環境 (2)人権 (3)労働慣行 (4)組織のガバナンス (5)公正な商習慣 (6)コミュニティ参画・社会開発 (7)消費者課題 * 経済的側面、健康および安全、サプライチェーンは7つの項目の中で記述 |
| 経済同友会 自己評価シート(改訂版) | 2003年に公表した企業白書「市場の進化」と社会的責任経営—企業の信頼構築と持続的な価値創造に向けて」で提唱した「企業評価基準」をもとに、自己評価シートを作成。各企業が自社の現状を確認するとともに、3年後の目標を設定するためのチェックリストであり、そのプロセスを通じてCSRの具体的実践を促すことが目的。 | I 企業の社会的責任(CSR) 合計120項目 | 1 市場:①持続可能な価値創造と新市場創造への取組み②顧客に対する価値の提供③株主に対する価値の提供④自由・構成・透明な取引・競争 2 環境①環境経営を推進するマネジメント体制の確立②環境負荷軽減の取組み③ディスクロージャーとパートナーシップ 3 人間①優れた人材の登用と活用②従業員の能力(エンプロイアビリティ)の向上③ファミリーフレンドリーな職場環境の実現④働きやすい職場環境の実現 4 社会①社会貢献活動の推進②ディスクロージャーとパートナーシップ③誠司・行政との貞節な関係の確立④国際社会との強調 |
| | | ii コーポレートガバナンス 合計 30項目 | 1 理念とリーダーシップ①経営理念の明確化と浸透②リーダーシップの発揮 2 マネジメント体制①取締役会/監査役(会)の実効性②社長の選任・評価③CSRに関するマネジメント体制の確立 3 コンプライアンス①企業行動規範の策定と周知徹底②コンプライアンス体制の確立 4 情報公開とコミュニケーション①ディスクロージャーの基本方針やその範囲②ステークホルダーとのコミュニケーション |
| 企業行動憲章—社会の信頼と共感を得るために— (社)日本経済団体連合会 | 1991年「経団連企業行動憲章」として制定され、96年、02年、04年と改訂を重ねている。会員企業が、優れた製品・サービスを、倫理的側面に十分配慮して創出することで、社会の発展に貢献し、そして、企業と社会の発展が密接に関係していることを再認識した上で、経済、環境、社会の側面を総合的に捉えて事業活動を展開し、持続可能な社会の創造に資するために尊重すべき精神を記し、自主的に実践していくことを申し合わせたもの。 | | 1. 社会的に有用な製品・サービスを安全性や個人情報・顧客情報の保護に十分配慮して開発、提供し、消費者・顧客の満足と信頼を獲得する。 2. 公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引を行う。また、政治、行政との健全かつ正常な関係を保つ。 3. 株主はもとより、広く社会とのコミュニケーションを行い、企業情報を積極的かつ公正に開示する。 4. 従業員の多様性、人格、個性を尊重するとともに、安全で働きやすい環境を確保し、ゆとりと豊かさを実現する。 5. 環境問題への取り組みは人類共通の課題であり、企業の存在と活動に必須の要件であることを認識し、自主的、積極的に行動する。 6. 「良き企業市民」として、積極的に社会貢献活動を行う。 7. 市民社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力および団体とは断固として対決する。 8. 国際的な事業活動においては、国際ルールや現地の法律の遵守はもとより、現地の文化や慣習を尊重し、その発展に貢献する経営を行う。 9. 経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識し、率先垂範の上、社内に徹底するとともに、グループ企業や取引先に周知させる。また、社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行うとともに、企業倫理の徹底を図る。 10. 本憲章に反するような事態が発生したときには、経営トップ自らが問題解決にあたる姿勢を内外に明らかにし、原因究明、再発防止に努める。また、社会への迅速かつ的確な情報の公開と説明責任を遂行し、権限と責任を明確にした上、自らを含めて厳正な処分を行う。 |
| 企業の社会貢献度調査 主催：(財)朝日新聞文化財団 | 1990年～2003年まで実施（評価項目は2003年のもの） | フェアな職場 男女平等 障害者雇用 国際化 消費者志向 社会との共生 環境保護 企業倫理 情報開示 | ・仕事と家庭の両立 ・合意形成努力 ・社員の個の尊重 ・メンタルヘルスケア ・中高年者の処遇 ・採用の男女平等 ・定着への配慮 ・積極的な登用措置 ・登用実績の平等 ・セクハラ防止策 ・対応姿勢 ・雇用努力 ・定着とキャリアアップ ・障害種別への配慮 ・外国人の雇用と登用 ・人事の現地化 ・児童労働の防止 ・外国の職場環境 ・贈賄防止措置 ・システム化 ・情報提供努力 ・個人情報の保護 ・トラブルの有無 ・ユニバーサル化 ・理念の明確化 ・支援活動 ・ボランティアとの協働 ・福祉・援助活動 ・方針の策定 ・実施態勢 ・行動計画 ・目標管理 ・情報の開示 ・業務外での配慮 ・事務部門、業務部門(輸送・小売・製造建築) ・倫理規定 ・規定範囲 ・浸透努力 ・実効性管理 ・態勢改善努力 ・開示方針 ・広報の独立性 ・財務情報の開示 ・一般情報の開示 ・調査への協力 |

表 1-3-2 各種指標・ガイドライン（続き）

| 指標・規格等の名称 /実施機関 | 概要 | 評価領域 | 評価項目 |
|--|--|---------------------|--|
| 企業の社会性に関する調査 主催：NPO法人 パブリックリソースセンター | 「社会と共生する企業」を選定するために、社会性の観点から重要な事項に関し、企業の方針、体制、具体的な取り組み及びその改善状況等についての基礎情報を収集することを目的とした調査。 収集された各社情報は、他の公開情報などと合わせて分析・評価され、その結果は社会的責任投資の株価指数やファンドの開発、あるいは機関投資家によるSRI運用に活用される。 | ガバナンス/ アカウンタビリティ | 【経営理念】【ガバナンス】【企業倫理】【情報開示】【ステイクホルダーコミュニケーション】 |
| | | マーケット(消費者/顧客対応) | 【CS(消費者・顧客満足)に関する取り組み】【製品/サービスに関する取り組み】【アカウンタビリティとコミュニケーション】【公正取引に関する取り組み】【取り組みの改善】 |
| | | マーケット(調達対応) | 【方針・体制】【調達先選択・支援の取り組み】【公正取引および取り組みの改善】 |
| | | 雇用 | 【マネジメントシステム】【雇用の維持・確保】【人権の保護】【多様な雇用機会の提供】【評価制度と人材育成】【仕事とプライベートライフの両立】【労働環境・健康管理】【取り組みの改善】 |
| | | 社会貢献 | 【社会貢献の取り組み体制】【サービスの提供を通じた支援】【社会貢献活動】【社員のボランティア活動や市民活動支援】【地域との共生】【海外拠点における活動】【取り組みの改善】 |
| 環境 | 【環境マネジメント】【環境コミュニケーション】【環境パフォーマンス】【製品・サービスへの環境配慮】【環境ビジネス】【取り組みの改善】 | | |
| Dow Jones Sustainability World Indexes | 経済、社会、環境のそれぞれに、産業特株項目を設けている | 経済(ガバナンス) | コーポレートガバナンス、リスクマネジメント、行動指針/コンプライアンス/贈収賄 |
| | | 環境 | 環境効率性、環境情報の開示 |
| | | 社会 | 人的資本の開発、人材の誘引・維持、労働慣行指針、企業市民/フィランソロピー、社会情報の開示 |
| グッドカンパニー | 住友信託銀行が発売した公募投資信託「グッドカンパニー」の企業評価軸 | 1 経済的責任 | 効率的経営の実践、株主、債権者、従業員、政府に対する財務的な貢献 |
| | | 2 法的責任 | 法令遵守、コーポレートガバナンス、情報開示 |
| | | 3 環境的責任 | 地域、グローバル社会への環境配慮と貢献(環境会計、EMS、環境負荷チェック) |
| | | 4 社会的責任 | 消費者への配慮・情報提供、人材育成・支援、グローバル市場への的確な対応、社会活動への積極的な参加 |
| 日本総研 | 住友信託銀行のSRIファンドのための企業調査項目。 CSR経営の7つの評価軸を設定。 ・法令を遵守する ・説明責任と情報公開を尽くす ・顧客に誠実である。 ・人材を育成・支援する ・環境保全を重視する ・グローバル私情に的確に対応する ・社会活動に積極関与する | 環境的責任 | 環境方針 環境マネジメントシステム 環境会計 環境コミュニケーション 環境パフォーマンス 環境リスク管理 環境ビジネス・技術開発 海外での事業活動 |
| | | 社会的責任 | 法令遵守 説明責任と情報開示 顧客への誠実さ 人材育成・支援 グローバル市場への的確な対応 社会活動への積極的関与 |

表 1-3-3 各種表彰制度

| 名称 | 目的 | 評価項目 | 評価法 | 受賞企業 |
|--|--|---|--|---|
| 地球環境大賞 (1992年～) 主催:フジサンケイグループ(主管:フジサンケイビジネスアイ) 後援:経済産業省、環境省、文部科学省、国土交通省 | 「産業の発展と地球環境との共生」をめざし、産業界を対象とする顕彰制度として、財団法人世界自然保護基金(WWF)ジャパン(名誉総裁・秋篠宮殿下)の特別協力を得て、創設 | - | - | TDK株式会社(環境負荷が少ない分析技術でCO2を60%削減)、ライオン 家庭からCO2 47%削減 |
| ディスクロージャー表彰・ディスクロージャー新人賞 (1995年～) 主催:東京証券取引所グループ | 上場会社のディスクロージャーの充実を促進する観点から、企業内容等を適時、適切に、投資者にわかりやすい形で開示しているなど、ディスクロージャーに積極的に取り組んでいると認められる上場会社を表彰 上場内国会社を選定対象 | (1)外形的要素 決算発表所要日数が45日以内であり、かつ、直近の四半期開示において、BS、PL、CF、セグメント情報(連結作成会社のみ)を開示している上場会社について評価を行う。 (2)決算短信等における主な評価のポイント a. 決算短信(本決算) b. 株主向け書類(事業報告書、株主通信、アニュアルレポート、CSR報告書、環境報告書等) c. ホームページ d. 適時開示体制に関する宣誓書添付書類 e. その他 全選定対象会社を実施したアンケートの回答内容。 ディスクロージャーやIRに対する姿勢など | 学識経験者、公認会計士、証券アナリスト、機関投資家等各方面の専門家7名からなる「上場会社表彰選定委員会」において選定を行う。 具体的には、情報開示の早期性、情報内容の充実性等の観点から、決算発表に要した日数などの外形的要素、決算短信及び株主向け書類の記載内容等について、以下に掲げる基準に基づき評価を行ったうえで表彰会社の選定 | ◆19年度受賞企業 ニチレイ、エーザイ、新日鉱ホールディングス、アンリツ、丸紅、KDDI *個人株主拡大表彰会社 NECフィールディング、ファンケル、日本高純度化学、横河電機、本田技研工業、松井証券 *ディスクロージャー新人賞 フエリンモ、東海運 ◆18年度受賞企業 アサヒビール、カゴメ、日本たばこ産業、昭和電工、マンダム、リコーリース、エヌ・ティ・ティ・ドコモ |
| 企業家大賞 (1999年～) 主催:株式会社 企業家ネットワーク | 年間を通して、最も活躍したベンチャー経営者に贈る。現在の業績はもとより、将来性、社会貢献度、特にこれからの日本社会を支える若い人たちに夢を与える企業活動を高く評価。新しい企業文化をつづけている経営者を表彰することで、日本経済の活性化に貢献することを使命とする。 | 企業家賞受賞者の条件 1社会貢献的要素の高い経営システムを構築している企業家 2既成概念にとらわれず果敢にチャレンジしている企業家 3斬新な発想を持ち、創造力あふれる21世紀型のベンチャー企業家 4オンリーワンの独創的技術を開発しているベンチャー企業家 | | ◆企業家大賞受賞者(肩書きは当時) 2008年 曹雲Jack Ma(ジャック・マー) 中国アリババグループCEO 2007年 篠原欣子 テンズスタッフ社長 2006年 永守重信 日本電産社長 2005年 孫正義 ソフトバンク社長 2004年 柳井正 ファーストリテイリング会長 2003年 増田宗昭 カルチュアコンビニエンスクラブ(CCC)社長 2002年 矢内廣 びあ社長 2001年 今泉嘉久 プラス社長 2000年 西川清 パーク24社長 1999年 澤田秀雄 エイチ・アイ・エス社長 |
| 環境経営大賞 (2002年度から 三重県環境森林部 地球温暖化対策室内「日本環境経営大賞表彰委員会」) | 企業等の優れた環境経営の取組を表彰 | <環境経営部門> 環境、経済、社会の3つの側面において総合的かつバランスのとれた持続可能性の高い経営につながっている組織を表彰 <環境価値創造部門> 環境に関する製品・サービスやビジネスモデルに加え、ライフスタイルの転換へのムーブメントにつながる環境保全取組が、新たな環境価値の創造(社会の変革や環境文化の創造)に貢献している事例を表彰 | - | ◆第6回まで 【環境経営パール大賞】※環境経営部門の最優秀賞 ・株式会社東芝 セミコンダクター社 四日市工場(三重県) ・伊那食品工業株式会社(長野県) 株式会社リコー(東京都) (株)JNAX 第4回(愛知県) シーブ(株)亀山工場 第5回(三重県) アサヒビール(株)神奈川工場 第2回(神奈川県) (株)滋賀銀行本店 第1回(滋賀県) 【環境価値創造パール大賞】※環境価値創造部 株式会社小田急ビルサービス(小田急グループによる食品グループリサイクルの取組:東京都) 株式会社市瀬、王子製紙 |
| 経営倫理努力賞 (2002年～) 経営倫理実践研究センター | 日頃より経営倫理審査委員会の浸透定着をめざして積極的に社内活動を行っている企業を表彰。 2004年より「リカバリー賞」と「共生特別賞」も新設され、今後2年に一度、BERG入会後2年を経過した会員企業を対象として選考が行われる | 「経営倫理自己評価システム」は、経営トップのコミットメントにはじまり、行動基準の制定状況、経営倫理実践の各種体制整備、監査、再発防止策などの10項目とし、各項目にそれぞれウエイトをかけて、合計100点とした。各項目は、5段階評価とし、これらの合計を算出し、評価基準として、①きわめて優れている:80点以上、②優れている:65点～79点、③普通:50点～64点、④改善を要する:49点以下、と4段階に分けている。 「経営倫理自己評価システム」 1. 経営トップの経営倫理に対するコミットメント:20点 2. 倫理綱領、行動基準等の制定状況:10点 3. 経営倫理担当役員・責任者の指名:10点 4. 経営倫理実践管理体制の整備:10点 5. 教育・研修プログラムの実施:10点 6. 倫理ヘルプラインの仕組みと運営:10点 7. 監査・モニタリングの実施:10点 8. 倫理調査意識の実施:5点 9. 罰則規定と倫理違反への懲罰処分の実施:5点 10. 再発防止策の確立:10点 | 第1段階:自社評価 第2段階:他社評価 第3段階:アドバイザー評価 第4段階:BEO(経営トップ層)のインタビュー 第5段階:審査委員会による総合評価 審査委員会が総合評価を行い、受賞企業を決定する。 | 第1回(2002年)◎資生堂○富士ゼロックス○三菱地所 第2回(2004年)◎富士ゼロックス○資生堂○松下電器産業<リカバリー>:東京電力、日本電気>、損害保険ジャパン、横河電機 第3回(2006年)◎東京電力○資生堂○富士ゼロックス<リカバリー>:雪印乳業>日本テキサス・インストルメンツ、中外製薬 |

表 1-3-3 各種表彰制度(続き)

| 名称 | 目的 | 評価項目 | 評価法 | 受賞企業 |
|---|--|---|---|---|
| 日本内部統制大賞 (「誠実な企業賞」として 2002年創設、2008年か ら名称変更) 主催:日本内部統制大 賞-Integrity Award-審 査会 | ①内部統制システムが効率的な企 業経営を行うために重要であることを 示していくとともに、 ②コンプライアンス(倫理法令遵守) 重視の誠実かつ透明性の高い経営 が中長期的に見て市場で高い競争 力を持つことを評価しつつ、 ③こうした意識の高い企業を社会的 に応援すること | 1 リーダーシップ 2 コミュニケーション 3 マネジメントシステム 4 サステナビリティ 5 コーポレートガバナンス 6 ステークホルダーコミュニケーション 7 インターナルコミュニケーション 8 コンプライアンス 9 リスクマネジメント トップマネジメントのコンプライアンスへのコミットメントが 十分高いか? コンプライアンスへの取り組みを監査・チェックする仕組み が機能しているか? 監査・チェックにより問題点や改善すべき点を発見した場 合—あるいは、不祥事などを経験した場合—経営層主導 の見直しが行われているか | ・株インテグレックスが全上 場企業を対象に調査を実施 し、高評価企業を推薦 ・KF(株)がさらに詳細な調査 を実施し、候補企業を選出 ・審議会において審議・決定 | ◆2008年 ◎セブン&アイ・ホールディングス○協立 電機、資生堂 ◆大賞(第1回～5回) エーザイ、花王、大日本印刷、なとり、三 菱地所、 ◆事業法人部門賞 凸版印刷、イオン、麒麟麦酒、日本電 気、ダイセキ ◆金融機関部門賞 みずほ信託銀行、滋賀銀行、信金中央 金庫、新生銀行、大垣共立銀行 |
| 企業フィランソロピー大 賞 (2003年～) 主催:日本フィランソ ロピー協会 | ～CSRのベストプラクティス～ 本業を通じた社会貢献活動を顕彰 し、21世紀の新しい企業行動モ デルを広く世に示すことで、CSR経営 の推進を目指す。 | 社会性、先進性、波及性など | 自薦、他薦 | ◆大賞(第5回～第1回) 滋賀銀行、アフリシエイトグループ、カタ ログハウス、今井書店グループ、木の城た いせつ |
| 朝日企業市民賞 (2004年～) 主催:朝日新聞社 | より良き企業市民のあり方を考え、 企業の社会貢献活動をたたえる | - | 応募 | ◆企業市民賞(第4回～第1回) 近畿労働金庫、総合警備保障、ソニーセミ コンダクタ九州、ヨコタ東北、イオン、サラ ヤ、住友化学、そごう・西武百貨店、朝日 酒造、アメリカンファミリー生命保険、沖電 気工業、日本郵船、富士メカネ、日産自動 車、富士ゼロックス、アジレント・テクノ ロジー、ダイキン工業 |
| CANPAN CSRプラス大 賞 (2005年～) 日本財団公益コミュニ ティ サイト | CSRの取り組みを一生懸命行っ ている企業を奨励し、その取り組みをさら に応援することを目的として、「市民 が選ぶ『CSRプラス大賞』」 | 1-1.社会貢献に関する取り組み 1-2.EMS(環境マネジメントシステム)に関する取り組み 1-3.環境負荷情報の開示に関する取り組み 1-4.環境に関する技術開発と普及に関する取り組み 2-1.人権問題に関する取り組み 2-2.労働者としての権利に関する取り組み 2-3.強制労働・児童労働に関する取り組み 2-4.雇用や昇進の差別に関する取り組み 3-1.安全の情報公開に関する取り組み 3-2.消費者及び市民の経営関与に関する取り組み 3-3.コンプライアンスに関する取り組み 3-4.個人情報保護に関する取組み | ・2006年度のCSRへの取り 組みに関する情報開示基準 (全48項目)を設定 ※CSRプラスでは、近江商 人の「三方よし」に習い、年 度毎に独自の48項目の基準 を設定CANPAN運営事務局 から、2006年発行のCSR報 告書の請求依頼を、1.aに該 当するCSRご担当者宛*に 郵送 ・受領した報告書を基に、各 社のCSR情報開示度を調査 ・受領したCSR報告書の調 査データを一斉に公開 | ★ CSRプラス大賞グランプリ: サッポロ ホールディングス株式会社 ★ CSRプラス大賞: ソニー株式会社 から、2006年発行のCSR報 告書の請求依頼を、1.aに該 当するCSRご担当者宛*に ★ CSRプラス特別賞: 九州電力株式会社 |
| ソーシャルビジネスア ワード (2006年～) 特定非営利活動法人 ソーシャル・イノベーション ・ジャパン | イノベーティブな社会的事業を対象 とし、優れた活動を表彰することで社 会的企業の活動促進に寄与するこ とを目的 賞は、大企業および中小企業・団体 がCSR活動の一環として行っている 事業を表彰する「ソーシャル・ビジネス 賞」、ベンチャー企業及びNPOが 行っている社会的事業を表彰する 「ソーシャル・ベンチャー・ビジネス 賞」、ITを活用した社会的事業を表 彰する「ソーシャル・ITビジネス賞」に 加え、今年には社会的事業として将来 の発展性が高い事業を表彰する「マ イクロソフト奨励賞」が新設され、全 部で4部門 | ■社会性: 社会的ミッション性が明確か、ステークホルダー からの支持はあるか ■事業性: 事業として成立しているか(収益性)、マネジメ ン体制はどうか ■革新性: イノベーティブな取り組み・また仕組みを開発し ているか、社会に対してインパクトを与えているか | 特定非営利活動法人ソ シャル・イノベーション・ジ ャパン理事、アドバイザー、 フェロー、会員より、受賞候 補プロジェクトを推薦する 「拡大推薦制」により投資候 補プロジェクト募集 | ■ソーシャル・ビジネス賞 チャレンジド・クリエイティブ・プロジェクト (株式会社ソフリスモ) 大企業との協働による障害者雇用(太陽 の家グループ) 有機野菜の流通・販売(大地を守る会— 株式会社大地) |
| eco japan cup (2006～、2007より企 画変更) 主催:環境ビジネスウイ メン、三井住友銀行、環 境省、総務省 | ◆環境ビジネスアワード<大企業対 象> ロールモデルというべき、成功した 環境ビジネスを選定し、表彰。 対象: 大手企業 賞/賞金: 2社を表彰 大企業の取り組み環境ビジネスを表 彰することで、企業の環境分野での 事業推進のインセンティブとなること を期待するとともに、ロールモデルを 示すことにより、他の企業環境ビジ ネスへの取り組み努力を促すことを 目的としています。中小企業やベン チャー企業にとって、成功への目標 になると考える | - | 大企業で現在事業化されて いる環境ビジネスモデルで、 社会的認知があり一定の功 績を認める事業について、 実行委員からの推薦を受 け、有識者の審査員によっ て選定し表彰 | ◆環境ビジネスアワード(2007) 東レ株式会社 殿 『炭素繊維複合材料(CFRP)事業』 シャープ株式会社 殿 『太陽光発電事業』 |

表 1-3-4 各種ランキング

| ランキングの名称/実施機関 | 概要 | 評価領域 | 評価項目 | 上位企業 | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|---|---|--|---|--|--|--|------------------|---|------|--|-----|--|----|---|--|--|--|
| Forbes 世界のリーディングカンパニー | 4つの評価項目を総合的に評価してランキングを決定。 | 経済・財務 | <ul style="list-style-type: none"> 売上高 当期純利益 総資産 時価総額 | (2008年7月号ランキングより) <ul style="list-style-type: none"> ●上位10社: HSBC、GE、バンク・オブ・アメリカ、JPモルガン・チェース、エクソン・モービル、ロイヤル・ダッチ・シェル、BP、トヨタ自動車、INGグループ、パークシャー・ハサウェイ、ロイヤル・バンク・オブ・スコットランド ●上位100社以内の日本企業: トヨタ自動車(8)、三菱UFJ FG(35)、NTT(66)、本田技研工業(68)、みずほFG(71)、三井住友FG(82)、日産自動車(96) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Newsweek 世界企業ランキング | グローバル企業を財務的業績と社会的責任の両面から評価し、500社のランキングを発表。この形式では2004年から。 | <table border="1"> <tr> <td rowspan="3">財務</td> <td>収益性</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 資産営業利益率 売上高営業利益率 </td> </tr> <tr> <td>成長性</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 売上高の年平均成長率 キャッシュフロー </td> </tr> <tr> <td>安全性</td> <td>インタレスト・カバレッジ・レシオ</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">社会的責任(CSR)</td> <td>企業統治</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率 役員報酬の開示 包括的で実効のある倫理規定など </td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 機会均等の確保に関する総合評価 従業員の健康と安全への対策 雇用創造・安定への取組 従業員教育・訓練体制 女性取締役比率など </td> </tr> <tr> <td>社会</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 人権保護の総合評価 調達先の労働条件向上に向けた対策の総合評価 顧客・取引先との関係についての総合評価 社会貢献など </td> </tr> <tr> <td>環境</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 環境問題への取組方針・公約 環境管理体制 環境負荷削減の具体的な成果 地球温暖化防止への取組(新) 製品・サービスが環境に与える影響を最小限にする取組(新)など </td> </tr> </table> | 財務 | 収益性 | <ul style="list-style-type: none"> 資産営業利益率 売上高営業利益率 | 成長性 | <ul style="list-style-type: none"> 売上高の年平均成長率 キャッシュフロー | 安全性 | インタレスト・カバレッジ・レシオ | 社会的責任(CSR) | 企業統治 | <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率 役員報酬の開示 包括的で実効のある倫理規定など | 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> 機会均等の確保に関する総合評価 従業員の健康と安全への対策 雇用創造・安定への取組 従業員教育・訓練体制 女性取締役比率など | 社会 | <ul style="list-style-type: none"> 人権保護の総合評価 調達先の労働条件向上に向けた対策の総合評価 顧客・取引先との関係についての総合評価 社会貢献など | 環境 | <ul style="list-style-type: none"> 環境問題への取組方針・公約 環境管理体制 環境負荷削減の具体的な成果 地球温暖化防止への取組(新) 製品・サービスが環境に与える影響を最小限にする取組(新)など | <p>(ランキング2008より)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●上位10社: スタイルハイドロ、リオ・ティント・グループ、アストラゼネカ、ノルスク・ハイドロ、ノボ・ノルディスク、BGグループ、インディテックス、BHPビルトン、サンコールエナジー、グラクソ・スミスクライン ●上位100社以内の日本企業: アステラス製薬(35)、日東電工(36)、キヤノン(39)、デンソー(43)、日産自動車(47)、花王(47)、エーザイ(58)、商船三井(66)、トヨタ自動車(70)、信越化学工業(81)、武田薬品工業(87)、イオン(89)、東芝(91)、国際石油開発帝石HD(93)、松下電工(97)、大日本印刷(97) |
| 財務 | 収益性 | <ul style="list-style-type: none"> 資産営業利益率 売上高営業利益率 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 成長性 | <ul style="list-style-type: none"> 売上高の年平均成長率 キャッシュフロー | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 安全性 | インタレスト・カバレッジ・レシオ | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 社会的責任(CSR) | 企業統治 | <ul style="list-style-type: none"> 社外取締役比率 役員報酬の開示 包括的で実効のある倫理規定など | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> 機会均等の確保に関する総合評価 従業員の健康と安全への対策 雇用創造・安定への取組 従業員教育・訓練体制 女性取締役比率など | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 社会 | <ul style="list-style-type: none"> 人権保護の総合評価 調達先の労働条件向上に向けた対策の総合評価 顧客・取引先との関係についての総合評価 社会貢献など | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 環境 | <ul style="list-style-type: none"> 環境問題への取組方針・公約 環境管理体制 環境負荷削減の具体的な成果 地球温暖化防止への取組(新) 製品・サービスが環境に与える影響を最小限にする取組(新)など | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Newsweek CSR優良企業ランキング | SiRiCompanyのCSRデータを基に、CSRの7分野の総合得点でランキング付け。各分野の評価の柱は、情報公開度、明文化したポリシーの有無、マネジメントシステム、パフォーマンスの4つ。業種によって、各分野の配点の比重が異なる。また分野内でも、業種別に評価項目を設定。 | <table border="1"> <tr> <td>企業統治</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 取締役や執行役の報酬規定 取締役会の構造(独立性、経営の監視と執行の分離など) 株主の権利や監査法人への報酬内容 </td> </tr> <tr> <td>企業倫理</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 贈収賄や利益供与に関する規定(明文化した規定の有無や内容) 企業倫理に関する内部通報制度(通報者の保護、制度利用の対象者などの内容) 贈収賄、政治献金などの懸念事項、事件、トラブル </td> </tr> <tr> <td>従業員</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 労働者の人権に関する規定(結社の自由、団体交渉権、差別の禁止など) 従業員の多様性に関するプログラム(女性、外国人、障害者の雇用拡大、地位向上など) 従業員の大規模な削減・解雇の有無や内容 </td> </tr> <tr> <td>地域社会</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 事業地域の住民の人権・文化の尊重・保護規定の有無 事業国・地域の経済格差・機会格差の是正に取り組む規定 社会貢献活動の展開の総合評価 社会貢献活動への拠出額(直接寄付贈与した金額) </td> </tr> <tr> <td>調達先</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 調達先の事業活動における人権など社会的な要素を中心に評価(安全衛生、最低賃金、労働時間、児童労働・強制労働の禁止など) それらの遵守状況を監視するシステムの有無や内容(内部監査か第三者機関による監査か調達先の自己申告か) 調達先のSA8000の認証取得状況など </td> </tr> <tr> <td>顧客</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 品質管理や顧客満足度についての明文化した規定の有無と内容 ISO9000シリーズの導入状況 安全性に関わる製品リコールに関して(データ追跡状況、発生頻度など) </td> </tr> <tr> <td>環境</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 環境対策に関する規定内容の具体性(環境関連法規の遵守、環境パフォーマンスのモニタリング、環境監査、従業員への環境教育、情報公開など) ISO14001の認証取得、調達先の環境パフォーマンス向上、CO2排出量削減、エネルギー消費量削減、再生可能エネルギー導入などのプログラム その具体的な成果(同業他社と比較しての水準など) </td> </tr> </table> | 企業統治 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役や執行役の報酬規定 取締役会の構造(独立性、経営の監視と執行の分離など) 株主の権利や監査法人への報酬内容 | 企業倫理 | <ul style="list-style-type: none"> 贈収賄や利益供与に関する規定(明文化した規定の有無や内容) 企業倫理に関する内部通報制度(通報者の保護、制度利用の対象者などの内容) 贈収賄、政治献金などの懸念事項、事件、トラブル | 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> 労働者の人権に関する規定(結社の自由、団体交渉権、差別の禁止など) 従業員の多様性に関するプログラム(女性、外国人、障害者の雇用拡大、地位向上など) 従業員の大規模な削減・解雇の有無や内容 | 地域社会 | <ul style="list-style-type: none"> 事業地域の住民の人権・文化の尊重・保護規定の有無 事業国・地域の経済格差・機会格差の是正に取り組む規定 社会貢献活動の展開の総合評価 社会貢献活動への拠出額(直接寄付贈与した金額) | 調達先 | <ul style="list-style-type: none"> 調達先の事業活動における人権など社会的な要素を中心に評価(安全衛生、最低賃金、労働時間、児童労働・強制労働の禁止など) それらの遵守状況を監視するシステムの有無や内容(内部監査か第三者機関による監査か調達先の自己申告か) 調達先のSA8000の認証取得状況など | 顧客 | <ul style="list-style-type: none"> 品質管理や顧客満足度についての明文化した規定の有無と内容 ISO9000シリーズの導入状況 安全性に関わる製品リコールに関して(データ追跡状況、発生頻度など) | 環境 | <ul style="list-style-type: none"> 環境対策に関する規定内容の具体性(環境関連法規の遵守、環境パフォーマンスのモニタリング、環境監査、従業員への環境教育、情報公開など) ISO14001の認証取得、調達先の環境パフォーマンス向上、CO2排出量削減、エネルギー消費量削減、再生可能エネルギー導入などのプログラム その具体的な成果(同業他社と比較しての水準など) | <p>(企業の社会的責任ランキング 2008年2月13日号より)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●上位10社: エクストラータ、シャープ、HBOS、ウエストバンク銀行、BTグループ、DSM、テレコム・イタリア、インディテックス、セントリカ、バイオニア、凸版印刷 ●上位100位以内の日本企業: シャープ(2)、バイオニア(10)、凸版印刷(10)、松下電器産業(24)、大和ハウス工業(28)、オリンパス(36)、セイコーエプソン(42)、積水ハウス(47)、コクヨ(46)、積水化学工業(47)、ホンダ(61)、アサヒビール(68)、日立ハイテクノロジーズ(71)、三洋電機(72)、マツダ(73)、松下電工(79)、カンオ計算機(81)、イオン(83)、ソニー(93) | | |
| 企業統治 | <ul style="list-style-type: none"> 取締役や執行役の報酬規定 取締役会の構造(独立性、経営の監視と執行の分離など) 株主の権利や監査法人への報酬内容 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 企業倫理 | <ul style="list-style-type: none"> 贈収賄や利益供与に関する規定(明文化した規定の有無や内容) 企業倫理に関する内部通報制度(通報者の保護、制度利用の対象者などの内容) 贈収賄、政治献金などの懸念事項、事件、トラブル | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> 労働者の人権に関する規定(結社の自由、団体交渉権、差別の禁止など) 従業員の多様性に関するプログラム(女性、外国人、障害者の雇用拡大、地位向上など) 従業員の大規模な削減・解雇の有無や内容 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 地域社会 | <ul style="list-style-type: none"> 事業地域の住民の人権・文化の尊重・保護規定の有無 事業国・地域の経済格差・機会格差の是正に取り組む規定 社会貢献活動の展開の総合評価 社会貢献活動への拠出額(直接寄付贈与した金額) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 調達先 | <ul style="list-style-type: none"> 調達先の事業活動における人権など社会的な要素を中心に評価(安全衛生、最低賃金、労働時間、児童労働・強制労働の禁止など) それらの遵守状況を監視するシステムの有無や内容(内部監査か第三者機関による監査か調達先の自己申告か) 調達先のSA8000の認証取得状況など | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 顧客 | <ul style="list-style-type: none"> 品質管理や顧客満足度についての明文化した規定の有無と内容 ISO9000シリーズの導入状況 安全性に関わる製品リコールに関して(データ追跡状況、発生頻度など) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 環境 | <ul style="list-style-type: none"> 環境対策に関する規定内容の具体性(環境関連法規の遵守、環境パフォーマンスのモニタリング、環境監査、従業員への環境教育、情報公開など) ISO14001の認証取得、調達先の環境パフォーマンス向上、CO2排出量削減、エネルギー消費量削減、再生可能エネルギー導入などのプログラム その具体的な成果(同業他社と比較しての水準など) | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

表 1-3-4 各種ランキング(続き)

| ランキングの名称/実施機関 | 概要 | 評価領域 | 評価項目 | 上位企業 |
|--------------------------------------|--|-------------|--|---|
| 日経PRISM | 質問紙による調査データと財務データから29項目の具体的な指標を作り、これを潜在変数化(評価因子化)してランキングのもとにした。1993年より日経新聞社が実施 | 収益・成長力 | 売上高経常利益率、自己資本利益率、利益剰余金、売上高平均増加額など5指標 | (2008ランキングより) ●上位10社: コマツ キヤノン 東京エレクトロン 武田薬品工業 任天堂 オリックス エーザイ ファナック トヨタ自動車 HOYA |
| | | 開発・研究 | 売上高研究開発費比率、研究開発従員比率、特許出願状況、知財管理 など8指標 | |
| | | 若さ | ・部長最年少就任年齢、非正社員向け制度、中途採用者比率など4指標 | |
| | | 柔軟性・社会性 | 社会貢献、環境経営、リスク管理、顧客対応、法令順守、子育て支援など22指標 | |
| 日経環境経営度ランキング | アンケートの質問ごとに配点を行い、環境経営度を測る上で、ポイントとなるテーマ(評価項目)ごとに集計。2007年で第11回目。製造業、非製造業、電力・ガスで評価項目が異なる。また、非製造業のランキングは、業種ごとに対策の重点分野が異なるため、業種別にランキングを作成(小売・外食/金融/商社/運輸/倉庫・不動産・その他/通信・サービス) | 環境 | <ul style="list-style-type: none"> <製造業> ・運営体制・長期目標 ・汚染対策 ・資源循環 ・製品対策 ・温暖化対策 ・オフィス <非製造業> ・運営・教育体制・長期目標 ・汚染対策・情報公開 ・資源循環 ・温暖化対策 <電力・ガス、建設> ・運営体制・長期目標 ・汚染対策 ・資源循環 ・温暖化対策 ・オフィス | (第11回調査(2007年)ランキングより) ●製造業 上位10社 トヨタ自動車、プリヂストン、東芝、富士フィルムホールディングス、日立製作所、三菱電機、ホンダ、リコー、松下電器産業、京セラ ●非製造業(小売・外食) 上位5社 西友、西武百貨店、高島屋、伊勢丹、ながの東急百貨店 ●非製造業(金融) 上位3社 滋賀銀行、NECリース、リコーリース ●非製造業(商社) 日立ハイテクノロジーズ、テクノアソシエ、丸紅 ●非製造業(運輸) 日立物流、日本通運、商船三井 ●非製造業(倉庫・不動産・その他) イオンモール、マルハ、三洋電機ロジスティクス ●非製造業(通信・サービス) NTTコミュニケーションズ、NTTファシリティーズ、NTT西日本 ●電力・ガス 東京ガス、九州電力、大阪ガス ●建設業 清水建設、日立プラントテクノロジー、竹中工務店 |
| 日経「働きやすい会社調査」ランキング | 様々な視点から企業の働きやすさを調査し、格付け。調査は企業編とビジネスパーソンの両サイドから行い、企業編の合計点と、ビジネスパーソンの平均点を加算して総合点を算出。企業編では優良企業1494社を対象にアンケートを実施。(持ち株会社の場合は、中核企業を主とする) ビジネスパーソンの場合は、インターネットを通じて日経リサーチアクセスパネル6000人を対象にアンケートを実施。 | 社員意欲の向上制度 | ・勤務地選択の有無 ・裁量労働制の有無 ・短時間勤務の有無 ・フレックスタイム制度の有無 など他22項目。 | (働きやすい会社2008 総合ランキングより) |
| | | 人材育成 | ・資格取得時の費用補助の有無 ・社会人大学院入学 ・通学の支援制度の有無 ・人事考課の評価基準の公開状況 など他9項目。 | ●上位10位: NEC、松下電器産業、日立製作所、三井住友海上火災保険、凸版印刷、大日本印刷、三菱電機、東芝、シャープ、日本IBM |
| | | 職場環境 | ・労働時間短縮策の有無 ・メンタルヘルス対策の有無と内容 ・休職早期復帰支援策の有無と内容 ・メタボリック、生活習慣病予防策の有無と内容 など他19項目。 | ●11位～30位: 富士通、日産自動車、アメリカンファミリー生命保険、大和証券グループ本社、あいおい損害保険、帝人、パソナグループ、富士フィルム、東京海上日動火災保険、日本ヒューレット・パッカード、ソニー、ジェーシービー、富士電機ホールディングス、野村ホールディングス、第一生命保険、埼玉りそな銀行、伊藤忠商事、森精機製作所、住友商事、りそな銀行 |
| | | 育児制度 | ・事業所内保育施設や外部の提携保育施設の有無 ・外部の保育施設料補助の有無 ・妊娠や出産で退職した女性の会雇用制度の有無 ・仕事と家庭のバランスに配慮した勤務制度の有無 など他11項目。 | |
| IMD 国際競争力ランキング | IMDが国ごとに、企業活動を支援する環境の整備度合いという視点で、競争力を測る。 | 経済状況 | 国内経済、貿易、国際投資、雇用、物価 | |
| | | 政府の効率性 | 財政、租税政策、制度的枠組み、ビジネス法制度、社会的枠組み | |
| | | ビジネス効率性 | 生産性、労働市場、金融、マネジメント、意識と価値 | |
| | | インフラ | 基礎インフラ、技術インフラ、科学インフラ、健康と環境、教育 | |
| グローバルレポーターズ(1994年から隔年) | サステナビリティ・レポート等での企業のCSRに関する情報開示についての調査・格付け。格付け会社のスタンダード&プアーズ、英国経営戦略コンサルタント・シンクタンクのサステナビリティ社、国連環境計画(UNEP)が共同で世界中の企業を対象に統一基準で評価し、上位50社を選定する。 | ガバナンスと戦略 | 11項目 | (2006年度ランキングより) ●上位50位以内の日本企業 大和証券グループ本社(34位)、富士フィルム(45位)、ソニー(46位)、セブン&アイ・ホールディングス(48位)、日産自動車(49位) ●50位圏外でよい企業 エーザイ、オムロン、西友、サントリー、東京電力 |
| マネジメント | 9項目 | | | |
| パフォーマンス | 5項目 | | | |
| スタンダード&プアーズサステナビリティ社、国連環境計画(UNEP)の共同 | | アクセシビリティと保証 | 4項目 | |

5) 中小企業のCSR取り組み事例

ここで、中小企業の具体的な取り組みをいくつか紹介する。トリプルボトムラインの中でも、「社会」については、対象となるテーマの範囲が広く、具体的にどのような取り組みがあるのか、また大企業ではなかなか取り組みにくい、中小企業だからこそできることもあるだろう。そのような中小企業のエクセレントな取り組み事例の中から、エクセレントカンパニーの要件を考察する視点が得られるだろう。

雇用に関する取り組みとして障がい者、高齢者、若年者の雇用とワークライフバランス施策、そして地域社会への貢献についてまとめた。

(1) 障がい者雇用関連

<日本理化学工業株式会社>

「障がい者と社会をつなぐ（ジョイント）する」を経営方針とし、治具（じぐ）の工夫や生産工程の細分化・単純化などによって高い品質と生産性を実現。

- ・本社：東京都大田区、資本金 2,000 万円、1937 年設立。
- ・ダストレスチョークなどの文具や事務用品の製造販売。ダストレスチョークでは国内市場の約 3 割のシェアを持つ。その他、精密部品のゴム、プラスチック成形など。
- ・同社の従業員は約 75 名、うち知的障がい者が約 7 割を占める。

出典：同社ホームページ、日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司）

<株式会社スワン>

障がい者と健常者の共生社会の実現というノーマライゼーションが基本理念。「焼きたてのおいしいパン」の提供によって収益を確保し、継続的な運営を可能とする障がい者雇用のビジネスモデルを構築。障がい者の経済面での自立にも貢献。

- ・本社：東京都中央区銀座、資本金 2 億円、1998 年設立。
- ・同社は、ヤマト運輸の障がい者雇用率制度における特例子会社。ベーカリーショップの運営と開店準備、パン製造技術研修等を業務としている。
- ・「障害のある人もない人も、共に働き、共に生きていく社会の実現」というノーマライゼーションを基本理念として設立された。

出典：同社ホームページ

(2) 高齢者雇用関連

<部品工業株式会社>

定年制を廃止し人材不足に対応。高齢従業員の経験と高い技術力を活用。若年従業員への技術の伝承も図る。

- ・本社：千葉県鎌ヶ谷市、従業員 137 名（うち 60 歳以上 45 名）、1965 年設立

- ・同社は、高い技術力を基に建機をはじめとした車体部品を中心に製造。特に曲げの技術に関しては、国内外から高い評価を受けている。若年層の採用が困難ななかで、経験と高い技術を持つ熟練の高齢従業員を活用するため、定年制の廃止に踏み切った。

出典：平成 20 年版高齢社会白書

<菱髯テクノ株式会社>

65 歳までの再雇用制度を導入。エルダー社員のノウハウを生産ラインの改善や技能指導などに生かす。

- ・本社：滋賀県東浅井郡虎姫町、資本金 4 億円、売上高 130 億円（2008 年度見込み）、従業員 132 名（うち 55 歳以上の高齢者は 30 名－2007 年）
- ・同社は、三菱樹脂の子会社で、雨樋、デッキ材などの住宅関連製品、上下水道、電線管、透明塩ビパイプ等のパイプ製品などを多品種少量生産している。定年は 60 歳であるが、その後 65 歳までエルダー社員として再雇用する制度を導入している。

出典：2007 年版ものづくり白書（経済産業省・厚生労働省・文部科学省）

<アキモク鉄工株式会社>

希望者全員を 60 歳時の所得水準を維持しつつ 65 歳まで再雇用。高齢者と若年者のグループ編成で技術や技能の伝承を図る。

- ・本社：秋田県能代市、従業員数 56 名（うち 55 歳以上 12 人、60 歳以上 5 人）
- ・産業機械や橋梁、水門等の製造を行っている同社の定年は 60 歳であるが、2003 年 2 月から高年齢者の継続雇用の導入を図り、希望者全員を 65 歳まで再雇用し、65 歳を超えても健康に問題がなければ年齢に関係なく勤務できることとしている。再雇用の従業員については、所得水準を年金と合わせて 60 歳定年時の水準を維持することとしている。

出典：平成 18 年版高齢社会白書（内閣府）

<有限会社栄光ドルフィン>

培った経験のもとに高齢者同士でバス事業会社を起業。

- ・本社：大阪府南河内郡太子町、従業員数 10 名、2004 年 5 月創業
- ・同社は、一般貸切バス事業会社で、主に中国や韓国の旅行代理店から観光地巡りを受注し、日曜日や行楽シーズンはフル稼働だという。他に、地元の幼稚園や小学校から遠足時のバス移動の依頼が来ることもある。

出典：平成 19 年版高齢社会白書（内閣府）

(3) 若年者雇用関連

<株式会社算法設計>

就業意欲の高いフリーターを積極採用。新卒者等との平等な評価体制などで中核人材へ育成。

- ・ 本社：東京都台東区、従業員 100 名、1981 年創業
- ・ 同社は、ソフトウェア開発業であり、金融系や医療系など様々な分野の業務における管理支援システムの開発を行っている企業である。
- ・ 同社では主に技術者を確保するために幅広く採用活動を展開しており、シルバー人材・外国人労働者とともに若年者の採用を積極的に行っている。若年者の採用については新卒採用・中途採用ともに力を入れている。中途採用の一環として、正社員としての経験がないいわゆるフリーターの採用経験もあり、年平均で 2～3 名の採用実績がある。

出典：中小企業白書 2006 年版（中小企業庁）

<株式会社ガイアックス>

採用段階から企業理念や組織文化等の理解を図りミスマッチを防止。採用後は社員の意欲を引き出すための諸施策に取り組み、若年社員の定着率の向上を図る。

- ・ 本社：東京都渋谷区、従業員数 106 名、1999 年設立
- ・ 同社の業務内容は、企業向け HP やブログ等のサービスの企画・運用・管理。最近ではオンラインゲームの開発・運用にも力を入れてきている。正社員の平均年齢が約 27 歳と非常に若く、23 歳で部長になっているメンバーもいる。

出典：中小企業白書 2006 年版（中小企業庁）

(4) ワークライフバランス関連

<株式会社長岡塗装店>

社員の育成、定着率の向上の観点から両立支援等を実施。「3K職場」を労・使・家族の「3恵職場」に改善。

- ・ 本社：島根県松江市、従業員 22 名（男性 17 名、女性 5 名）
- ・ 同社は、島根県下を中心に一般住宅や商業施設をはじめとする建築物等の内外装および塗装工事、各種リフォーム・改修・補修工事、防水・防食工事、アスベスト工事を企画提案・施工している。
- ・ 「優秀な技能士が定年を迎える中、若年者が定着しない」、「見込みのある若年者に対して基本賃金以外で配慮できないか」、「若年者や熟練者の生活にゆとり・満足感を与えられないか」という問題意識から、両立支援をはじめとする各種の取組に着手した。特に、多くの労働者が辞めていく状況の中、労働者を育てる、定着させようという観点から、本人のみならず家族からも喜んでもらえ、応援いただける制度にしたいと考えた。
- ・ 主な取組内容は以下のとおりである。

出典：平成 20 年版少子化社会白書（内閣府）

<株式会社イノス>

短時間正社員制度を導入し、女性社員のモチベーションを高める。所属課の仕事のやりくりなどのノウハウを組織全体で共有するためのガイドブックやマニュアルも作成し制度の利用促進を図る。

- ・ 本社：熊本県熊本市、従業員数 105 人
- ・ 同社は、中規模のシステム開発を行う会社であるが、社員の仕事と家庭の両立を可能とするために、短時間正社員制度などを導入。制度を利用できる期間は子どもが小学校 2 年生までであるが、子どもが 2 人以上で連続 10 年以上利用している社員もいる。

出典：平成 18 年版厚生労働白書（厚生労働省）

<株式会社クララオンライン>

家族は仕事のハンディではなく“支え”であるべき、という考え方のもとに、仕事と生活との調和を重視。ワークライフバランスへの関心の低い独身社員などの意識改革や、諸制度の利用者と非利用者の双方が納得する仕組みづくりにも配慮。

- ・ 本社：東京都江東区有明 従業員数 35 名、平均年齢 30 歳前後
- ・ 同社は、1997 年創設のサーバのレンタル事業などを行うベンチャー企業。2005 年 4 月から仕事と生活の調和を推進する「ワークライフバランス」を会社の方針としている。社長は、「家族の支えなしには今の自分はない。家族は支えになるべきもの。それをハンディにするような会社はダメだと思う。経営者としても良い人材を確保するために必要」と語る。

出典：平成 18 年版厚生労働白書（厚生労働省）

<株式会社カミテ>

次世代育成支援により、社員のモチベーションアップ。生産性を高める。

- ・ 本社：秋田県鹿角郡、従業員 30 名（男性 15 名、女性 15 名）
- ・ 同社は、プレス金型設計・製作およびプレス加工を主な事業とする企業。次世代育成支援を企業戦略の一環として捉え、比較的規模の小さな企業でありながら、行動計画策定当初から、次世代育成支援対策法に基づく認定事業者の取得を目指した取り組みを実施してきた。

出典：2007 年版ものづくり白書（経済産業省・厚生労働省・文部科学省）

(5) 地域密着型関連

<株式会社柳月>

地元の北海道十勝地方の産物にこだわったお菓子づくりと地域貢献をモットーに、40 年以上増収増益を維持。

- ・ 本社：北海道河東郡音更町、従業員約 600 名、売上高 70 億円（2006 年度）、1947 年

設立。

- ・農業王国十勝の産物にこだわったお菓子づくりと地域社会に貢献する菓子店として、40年以上にわたり増収増益を続けるという優良企業。同社の「三方六」が第27回世界菓子博覧会モンドセレクションで最高金賞するなど世界のお菓子コンクールで多くの賞を受賞しており、商品に対する評価も高い。店舗数は帯広や十勝周辺を中心に北海道内に40店を展開。北海道以外に出店する意向はないという。2001年には、体験工房やカフェ等を併設した新工場「スイートピアガーデン」を開設、年間来場者約60万人が訪れている。

出典：同社ホームページ、日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司）

<中村ブレイス株式会社>

人口数百人という過疎地域で若者を育成しつつ、独自の技術で義肢装具の世界的な企業に成長。効率にこだわらない、“スロー”な経営を重視。

- ・本社：島根県大田市、従業員約70名、1982年設立。
- ・同社は世界遺産石見銀山地域にある、自称「日本一、辺鄙なところにある会社」。耳や鼻、指や腕、脚さらに女性の乳房などの義肢装具を扱っている。まだ日本では義肢装具の需要が顕在化していない時代に、過疎が進む地域で創業。効率にこだわらない経営のもとに時間をかけて企業評価を高めた。近年は、人口肛門（ストーマ）の開発でも注目を集めている。

出典：同社ホームページ、日本でいちばん大切にしたい会社（坂本光司）

<神戸電子パーツ株式会社>

地域社会を積極的にステークホルダーに取り込み、企業価値を向上。“存在意義や社会的責任を明確にすることが企業の存続につながる”という考え方を重視。

- ・本社：兵庫県神戸市、従業員8名
- ・同社は、設備機器用の保守電子部品・各種現場計測器・工具等を取り扱う卸小売業者。企業自らが存在意義や社会的責任を企業理念として明確にすることが企業の存続につながると考え、コーポレートガバナンス構築への取り組みとして、法令等を順守して地域社会や環境との調和を図りながら事業活動を行うことを経営上の最重要課題としている。具体的な取り組みとしては、中学生・高校生を対象とした社会体験学習活動や寄付授業の実施、環境保全活動への地域認証（KEMS：神戸環境マネジメントシステム）の取得と実践を通じた環境負荷の低減等に取り組んでおり、こうした活動により地域への貢献を目指している。

出典：中小企業白書2008年版（中小企業庁）

6) CSR論のまとめ

現在の日本における CSR への取組みは、CSR 元年といわれる 2003 年から 5 年が経過し、新しい局面を迎えている。大企業を中心に、組織的な体制づくりや CSR の意義や理念の明確化、CSR レポートの発行という基盤整備の段階から、企業特性を考慮し CSR への取組みには優先順位付けを行う実践段階に移行しつつあり、パフォーマンスが問われる時代になっている。

そこで最後に、持続可能な発展をめざす社会を形成するうえで取り組むべき社会的課題と企業が取り組む上での課題を述べる。

まず、解決すべき社会的課題として、地球環境問題のほかにミレニアム開発目標がある。2000 年 9 月に開催された国連ミレニアムサミットで、21 世紀の国際社会の目標として 32 条からなる国連ミレニアム宣言が採択された。この宣言では人類共通の課題として、平和と安全保障および軍縮、開発および貧困削減、共有する環境の保護、人権、民主主義およびグッドガバナンス、弱者の保護、アフリカの特別なニーズへの対応、国連の強化などを取り上げ、2015 年までに達成する 8 つの目標と 18 のターゲットを設定した。

ちなみに、8 つの目標とは、①極度の貧困と飢餓の撲滅、②普遍的初等教育の達成、③ジェンダーの平等の推進と女性の地位向上、④幼児死亡率の削減、⑤妊産婦の健康の改善、⑥HIV/エイズ、マラリア、その他の疾病の蔓延防止、⑦環境の持続可能性の確保、⑧開発のためのグローバル・パートナーシップの推進である。

だが、わが国の企業の社会的課題に対する取組みは遅れており、こうした国際的な社会問題をも視野に入れている企業は極めて少ない。一方、ヨーロッパではすでに社会的課題の解決を自社の事業課題として経営戦略に位置づける動きがみられる。

日本企業は高度成長期に深刻な公害問題に直面したが、公害低減技術の開発により克服した。また、オイルショック後は、省エネルギー技術を開発することで乗り越えた経験をもつ。環境技術の進展が社会にイノベーションをもたらし、現在では環境面で世界をリードし、環境立国日本の基盤となっている。今後は、環境分野のみならず、社会経済分野における課題解決にも積極的に取り組むことで、企業や社会にイノベーションを起こし、活力を生み出す源泉となることが望まれる。これらは、企業が「これからのエクセレントカンパニー」であるための要件となるだろう。

4. 社会・価値観の変化

エクセレントカンパニーとはどのような企業であるかは、今まで見てきたように時代環境を反映して評価の視点は変化している。その変化を促したのはITやグローバリゼーションといった企業の経営環境の変化に対応したところが多いと考えられるが、最近の地球環境問題への対応は、消費者から存在を認められることなしには企業は存続することができない、という企業側の意識が経営に反映されている。

90年代半ばのインターネットの普及によって、個人は情報力という力を持つようになった。企業の行動は個人やNPOによって観察・評価され、消費者の意向にそわない企業の行動や企業の考え方はインターネットなどを通じて公表されるという形で、企業経営に影響を持つに至っている。

そこで、消費者の社会に対する価値観がどのように変化しているのかを把握し、企業活動がその方向にそっているのかも確認しておく必要がある。

日本社会の価値観がどう変化をしているかを見るために、時系列で把握しているデータを読み込み、その中から、地球環境問題、グローバリゼーション、情報化（インターネットの普及）、人口減少・世帯構造の変化、コミュニティの変化、生活・労働意識の変化などに視点をあて、現在の日本社会における顕著な潮流として下記の8つを抽出した。

①世帯から個人単位の社会へ

人口減少や世帯構造の変化を背景に単独世帯や夫婦のみの家族、夫婦と子ども一人の3人家族など、人数の少ない世帯が増加している。それは家族内で果たす家族機能の縮小を招き、家族機能の代替として外部サービスへの依存度が高まるとともに、個人化する生活を支えるような企業の商品・サービスの登場を招いている。そして、家族で助け合わなくても不便のない生活が可能となり、意識的には家族の絆の重要性を認識しながら、家族の崩壊が進むという状況が続いている。

②社会とのつながりの希薄化

家庭内だけでなく、地域社会や職場の人とのつながりも全体的に薄れる傾向にある。与えられた人間関係の中でうまく生きていくよりも、気の合う仲間と閉鎖的に付き合う選択的な人間関係への傾斜が高まり、他人への無関心が強まっている。

③社会志向の高まり

その一方で、「社会」「国」「未来」などの抽象的な概念には関心度が高まっており、社会貢献意識や公共意識が特に2005年を境に高まる傾向にある。

④モノの豊かさよりココロの豊かさへ

モノの豊かさよりココロの豊かさを求める傾向が顕著となっている。家族の団らん、気の合う仲間とのつながりや、自分の好きなことに没頭できる時間を持つことが心の豊かさの中身となっている。

⑤自由で自発的な仕事志向

自由で自発的な働き方を求める志向が強まるとともに、新しい多様な働き方が登場している。仕事の間では、自分のペースで自由に時間を使うことができ、強制ではなく内発的な動機(モチベーション)で働き、成長実感を得られる職場が求められている。

⑥グローバリゼーションと自己責任

リスクや不確実性が高まり、その中で政府保証から自己責任へと社会の基盤が動いている。自己責任に帰する選択を行うための情報開示に対するニーズが拡大している。自分の生活を守るためインターネットを通じて情報収集を行う消費者が増加している。

⑦個人の情報発信力の高まり

インターネットの普及を背景に個々人の情報発信力が向上し、社会的影響力も強まっている。

⑧環境志向、シンプル志向

地球環境問題に対する関心がますます高まる傾向にある。不用なもの、過剰なものを嫌い、自分が必要とするもの、自分の身の丈にぴったり合ったものだけに囲まれるシンプルなライフスタイル志向が強まっている。

以下に、これら8つの価値観変化トレンドについて、データを交えながら概観していく。

1) 世帯から個人単位の社会へ

(1) 小規模化する世帯。様変わりする家族像

日本の総世帯数は、1980年の3,582万世帯から、2005年には4,906万世帯と、この25年間に37%も増加した。国立社会保障・人口問題研究所によると、総人口はすでに減少傾向にあるにもかかわらず世帯数は今後も増え続け、2015年に5,060万世帯でピークを迎え、ようやく減少に転じると予測されている。

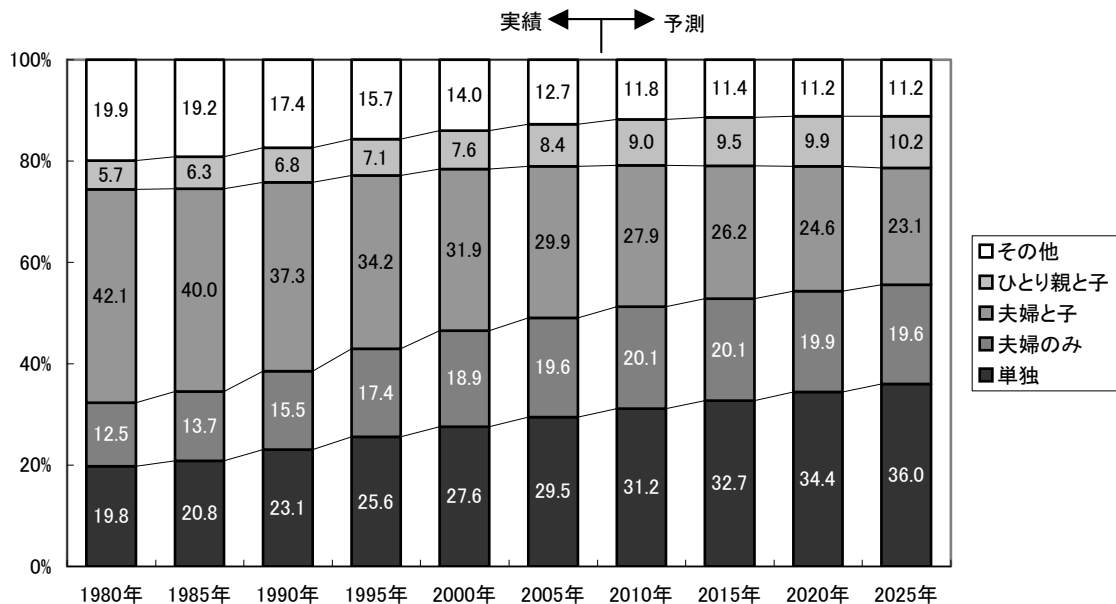
人口の停滞・減少のなかでの世帯数の増加は、世帯あたりの人員の縮小を意味する。平均世帯人員は1980年の3.22人から2005年には2.56人にまで縮小した。2015年には2.42人となり、その後はやや歯止めがかかるものの、縮小傾向が続くと予測されている。

この背景にあるのは、シングル族や独居老人などの単独世帯や、夫婦のみの小規模世帯の増加である。特に総世帯数に占める単独世帯の比率は、80年代は20%程度であったが、05年には約30%まで拡大した。そして、20年には総世帯数の3分の1を超えると推計されている。一方、夫婦と子からなる世帯比率は、80年代の約40%から05年には30%と大きく落ち込み、これからも減少が見込まれており、世帯類型の“主役”は、最も標準的な家族像と言える夫婦と子の世帯から、単独世帯へと変化していく。

このような単独世帯の増加は、家族のあり方が様変わりしていることを示している。近年、“個人化する家族”という言葉をよく耳にするようになった。家族が大切であることに

変わりはないが、それを構成する個々人がめいめいの空間や時間、生き方を尊重するというスタイルが浸透してきた結果と言えよう。

図 1-4-1 家族類型別世帯比率の推移



出典:「日本の世帯数の将来推計—2007年10月推計—」(国立社会保障・人口問題研究所)

(2) 低下する家族の機能と外部サービスへのニーズ拡大

世帯つまりは家族の小規模化は、これまで家族が担ってきた様々な社会的な役割や機能を低下させているとの指摘がある。いわゆる「家族の機能縮小論」であり、かなり以前から社会学者を中心に主張されてきた。

家族の基本機能に関しては、1922年にW. F. オグバーンという社会学者が唱えた古典的学説がある。彼は、次の7つの家族の機能を挙げている。①生産単位としての経済機能、②メンバーを社会的に位置付ける地位付与の機能、③子どもに基礎的・専門的な知識や技術を伝える教育機能、④家族メンバーの生命・財産を守る保護機能、⑤日常的な信仰活動を通じて家族メンバーの精神的安定と結束を図る宗教機能、⑥家族全体の安らぎを図るレクリエーション機能、⑦家族メンバー同士の慈しみや思いやりといった愛情機能、である。今日ではこれに、性的な充足をもたらす性的機能、子孫を持つ欲求を充足させる生殖・養育機能、生活の維持や扶養のための消費機能の3つを加えるのが通説となっている(『現代家族の社会学』(石川実編)有斐閣ブックス)。

最近、家庭回帰志向の高まりが指摘され、男性の育児参加や家族ぐるみのレクリエーションが増える傾向がみられるなど、家族の大切さを見直そうとする風潮が強まっているが、全体的には、家族機能は時代の変化とともに低下してきており、平成19年度の内閣府『国民生活白書』でも家族のつながりの希薄化を指摘している。

家族機能が低下するなかで、これを補うため、行政や民間サービスへの依存度がますます高まっている。育児や看護、老人介護などにしても、個々の家庭では対応しきれずに、外部サービスに頼らざるをえないというのが実態である。国や自治体では、育児や介護などで支援を強めているが、財政赤字を抱える自治体が多く、ニーズ拡大に追いつけないのが現状である。民間サービスの利用も増えているが、これに伴い、経済的負担も重くなっている。

(3) 個人化のなかで進む、新たな社会の仕組みづくり

一方、家族機能の低下を補う新たな動きも出てきた。企業では、仕事と生活の調和を目指すワークライフバランスの考え方が広がり、育児・介護のための休暇制度や、フレックスタイムや短時間勤務、在宅勤務等、個々人の生活事情に合わせて勤務時間を変えられる制度の導入が増える傾向にある。また、地域の人々が子育てに協力したり、一人暮らし老人の安全を見守る活動なども目立ってきた。企業は、このニーズに応えるために、ワークライフバランスのための施策を導入することが求められている。

今後、家族は育児だけでなく介護を負担しながら企業で働く人を多く抱えるようになる。将来的には、ワークライフバランスの施策のない会社は人材獲得の面で不利な状況が出てくるかもしれない。かつての企業の福利厚生と同じくらいの重要度を持つものとしてこの流れは認識しておかねばならない。

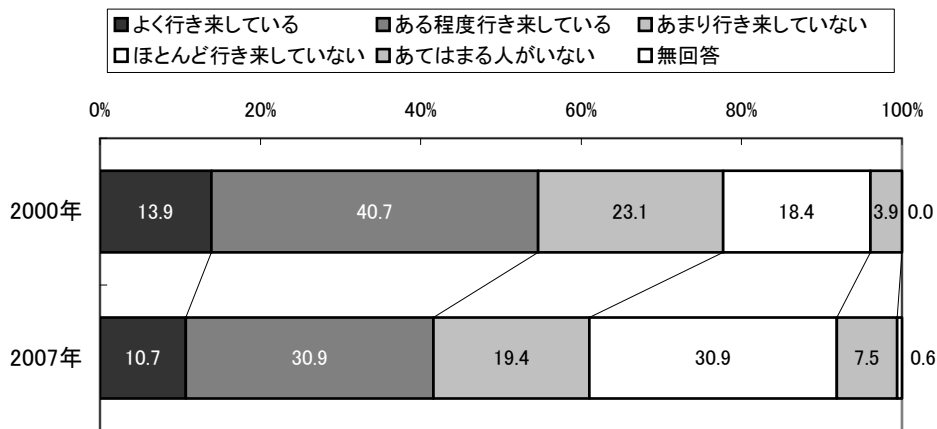
2) 社会とのつながりの希薄化

(1) 薄れる地域とのつながり

内閣府の「国民生活選好度調査」での隣近所の人とどのくらい行き来しているかを尋ねた結果によると、「よく行き来している」もしくは「ある程度行き来している」と回答した人の比率は、2000年には55%と半数を超えていたが、07年には41%に減少している。一方、「あまり行き来していない」と「ほとんど行き来していない」と回答した人は、00年の42%から07年には50%に増加している。隣近所と行き来していない比率は若年層ほど高い傾向が見られる。

また、子供のいる人を対象に、子供を通じた知人と行き来しているかを尋ねた結果でも、「よく行き来している」あるいは「ある程度行き来している」が00年には46%と半数近くを占めていたが、07年は33%に落ち込んでいる。「あてはまる人がいない」つまり子供を通じた知人すら地域にいないという人が大きく増加しており、地域のつながりが希薄化していることを物語っている。

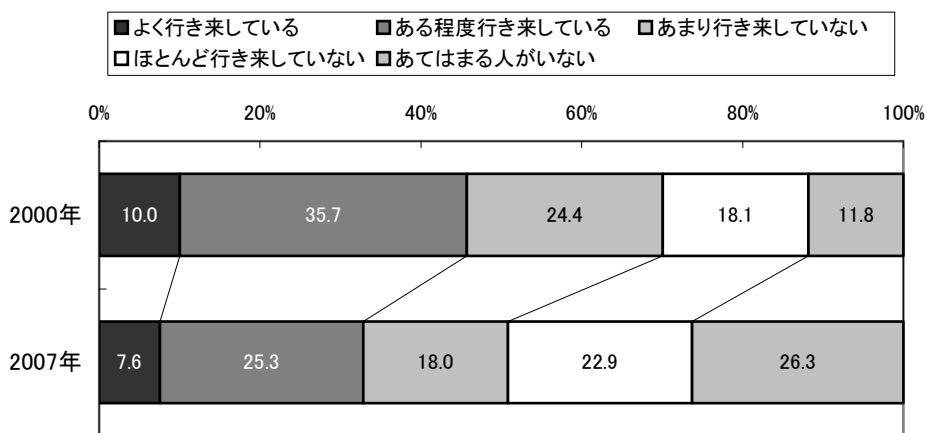
図 1-4-2 近所付き合いの程度（単一回答）



出典:「国民生活選好度調査」(内閣府)による特別集計

注:2000年は全国の20歳以上70歳未満男女、2007年は同80歳未満の男女

図 1-4-3 子供を通じた近所付き合いの程度（単一回答）



出典:「国民生活選好度調査」(内閣府)による特別集計

注:2000年は全国の15歳以上70歳未満男女2,829人、2007年は同80歳未満の男女2,384人

(2) 職場では深いつながりを望む人が減少

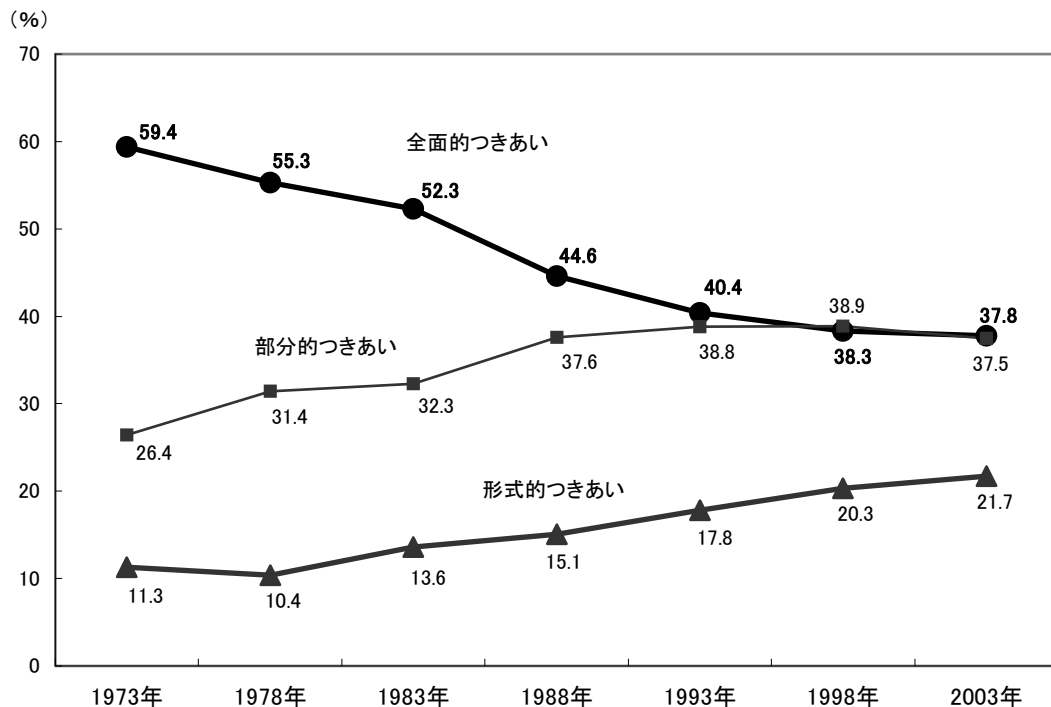
NHK放送文化研究所の「現代日本人の意識構造」によると、「職場の同僚とは、どんな付き合いをするのが望ましいと思うか」という質問に対し、「全面的つきあい」と回答した人の比率は、1973年当時は59%に達していたが、2003年には38%にまで減少している。逆に、「部分的つきあい」が望ましいとする比率が38%、「形式的つきあい」が望ましいとする比率が22%にまで高まっている。職場では深いつきあいを望まない人が増えており、

最低限のつきあいだけでよいという考え方が広がりつつある。

近年、退社後に同僚や上司と一緒に酒を飲んだりするサラリーマンが若年層を中心に減ってきていると言われるが、職場の人とのつながりは薄れる傾向にあるのは確かなようだ。

図 1-4-4 職場の人とのつながりに対する意識

(職場の同僚とは、どんな付き合いをするのが望ましいと思うか)



出典:「現代日本人の意識構造(第6版)」(NHK放送文化研究所)

注1: 対象は16歳以上男女。有効回答数は、1973年4,243人、78年4,240人、83年4,064人、88年3,853人、93年3,814人、98年3,622人、2003年3,319人

注2:「全面的つきあい」→なにかにつけ相談したり、助け合えるようなつきあい

「部分的つきあい」→仕事が終わってから、話し合ったり、遊んだりするつきあい

「形式的つきあい」→仕事に直接関係する範囲のつきあい

(3) 若者に広がる外的なものへの無関心

以上のような調査結果は、社会とのつながりが全体的に希薄化していることを示しているが、特に若年層で顕著な傾向にある。最近の20代を中心とする若者は、友人との交遊も少なく、休日は家で過ごす人が増加していると言われる。お酒や自動車、海外旅行などへの関心も薄く、貯蓄にだけは熱心という特性も指摘されている。総じて堅実でウチにこもった暮らし方を好み、対外的なものに対してはあまり関心を持たない若者が増えているというのが実態である。

職場のような強制的に与えられる人間関係を苦手とし、居心地の良い気の合う仲間とい

う選択的な人間関係に逃げ込む傾向が高まっており、他人への無関心が強くなっている。

3) 社会志向の高まり

(1) 高まる社会参加・公共意識

近年、社会意識が高まっていると言われている。

内閣府の「社会意識に関する世論調査」で社会貢献意識をみると、“日頃、社会の一員として、何か社会のために役立ちたいと思っているか”という問いに対して、「思っている」の比率は70%に弱に達し、「あまり考えていない」(29%)を大きく上回っている(08年結果)。社会貢献意識は、1991年から2005年までは概ね横這いで推移していたが、06年に上昇に転じ、08年は85年以降で最も高いスコアとなった。

また、社会志向か個人志向かについては、社会志向を示す「国や社会のことにもっと目を向けるべきだ」が53%に対し、個人志向を示す「個人の生活の充実をもっと重視すべきだ」は37%である(同上)。「国や社会のことにもっと目を向けるべきだ」の比率は、05年に上昇に転じて以来、増加傾向にある。ただし、「個人の生活の充実をもっと重視すべき」の比率も08年は前年より増えている。

さらに、個人の利益か国民全体の利益かについてみると、「国民全体の利益を大切にすべきだ」が52%と、「個人の利益を大切にすべきだ」(32%)を20ポイントも上回っている(同上)。「国民全体の利益を大切にすべきだ」の比率は06年以降、急上昇しており、85年以降で最も高いスコアとなっている。

これらのうち、社会貢献意識は50代前後でやや高いという傾向を持つが、性別、年代別の差があまり見られないことが特徴であり、国民全体の間で社会意識が高まっていることを窺わせる結果となっている。

2005年が時代の変節点として、価値観が変化していることが伺える。

これは前の周りにいる具体的な他人への無関心の裏返しとして、「地球環境」「国」「未来」など抽象度の高い利他的事象に対して手ごたえを求めようとしていると考えられる。

このような意識に対して、手ごたえのある役割を国や企業が与えることは今後求められてくるだろう。

図 1-4-5 社会貢献意識の推移

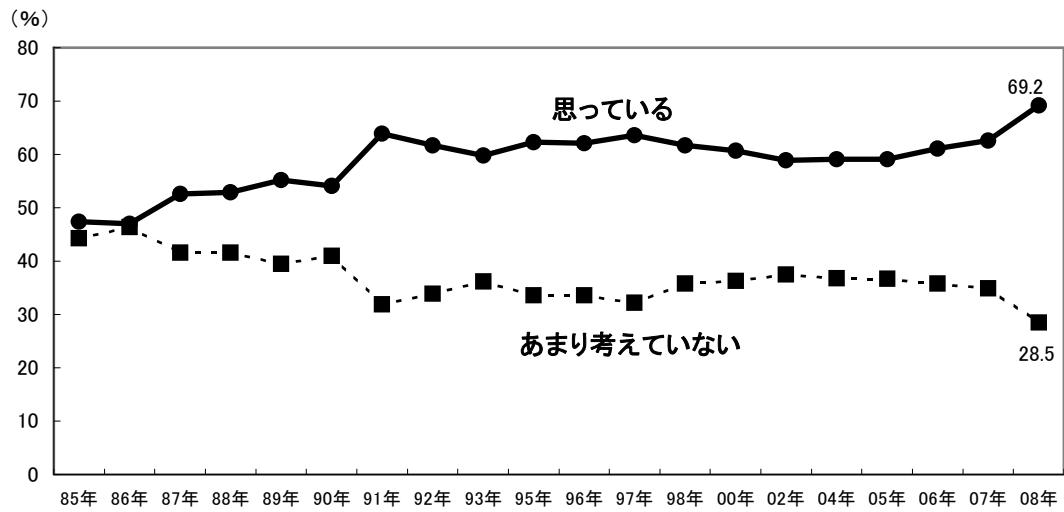


図 1-4-6 社会志向か個人志向か

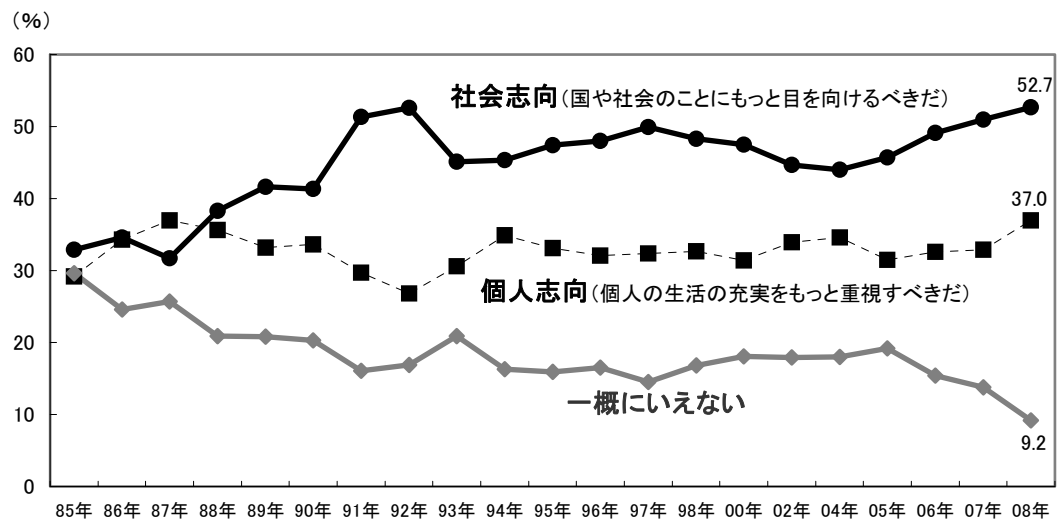
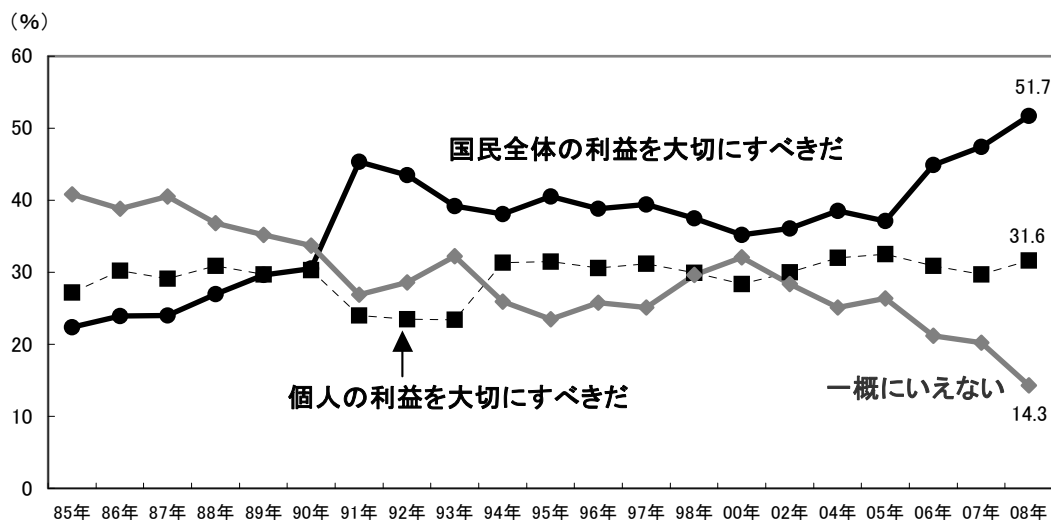


図 1-4-7 個人の利益か国民全体の利益か



出典:「社会意識に関する世論調査」(内閣府)

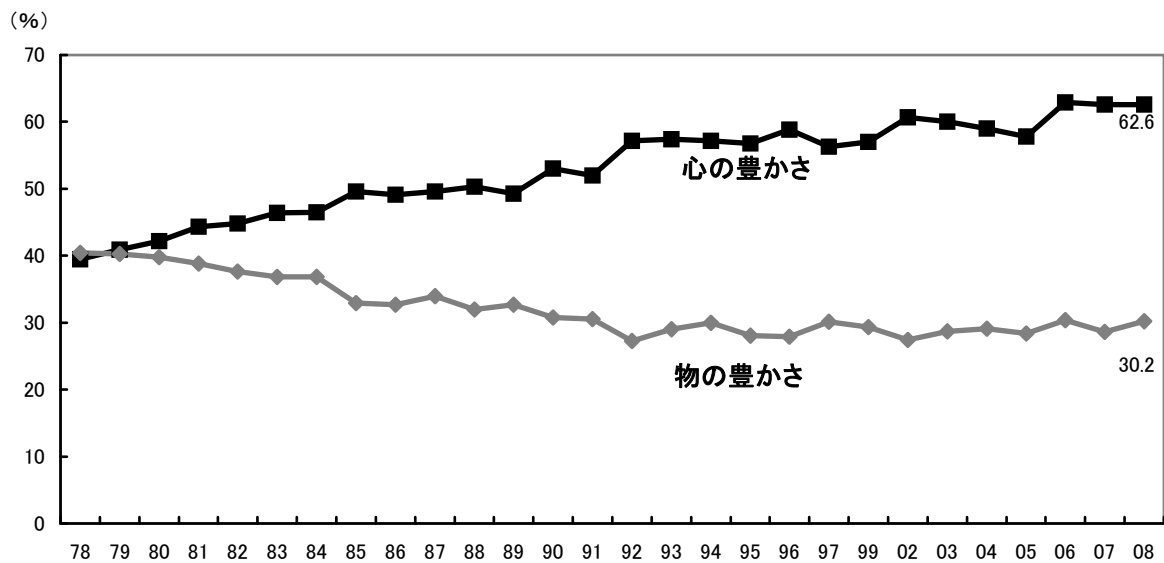
注:全国20歳以上の男女 各年の有効サンプル数は約5,500~8,000

4) モノの豊かさよりココロの豊かさへ

(1) 心の豊かさ重視が大勢

内閣府の「国民生活に関する世論調査」における定番設問の「心の豊かさか、物の豊かさか」をみると、“物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をするに重きを置きたい(心の豊かさ)”が63%、これに対し、“まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重きを置きたい(物の豊かさ)”が30%と、心の豊かさを重視したい人が約3分の2を占めている。1970年代前半までは物の豊かさが上回っていたが、70年代後半に逆転し、以後、心の豊かさを重視する比率が増加する傾向にある。この3年間は停滞気味であるが、心の豊かさ重視が大勢であることに変化はない。物の豊かさを重視する比率は91年までは一貫して減少してきたが、バブル崩壊が实体经济に影響し始めた92年以降は横這いを続けており、物質的充足への欲求も根強いことを示している。

図 1-4-8 これからは心の豊かさか、まだ物の豊かさか（単一回答）



出典：「国民生活に関する世論調査」(内閣府)

注1:心の豊かさ→「物質的にある程度豊かになったので、これからは心の豊かさやゆとりのある生活をするに重点をおきたい」
物の豊かさ→「まだまだ物質的な面で生活を豊かにすることに重点をおきたい」

注2:各年の有効サンプル数は約6,000～約8,000

(2) 心の豊かさを満たすものは親しい人との交流や自分の好きな世界

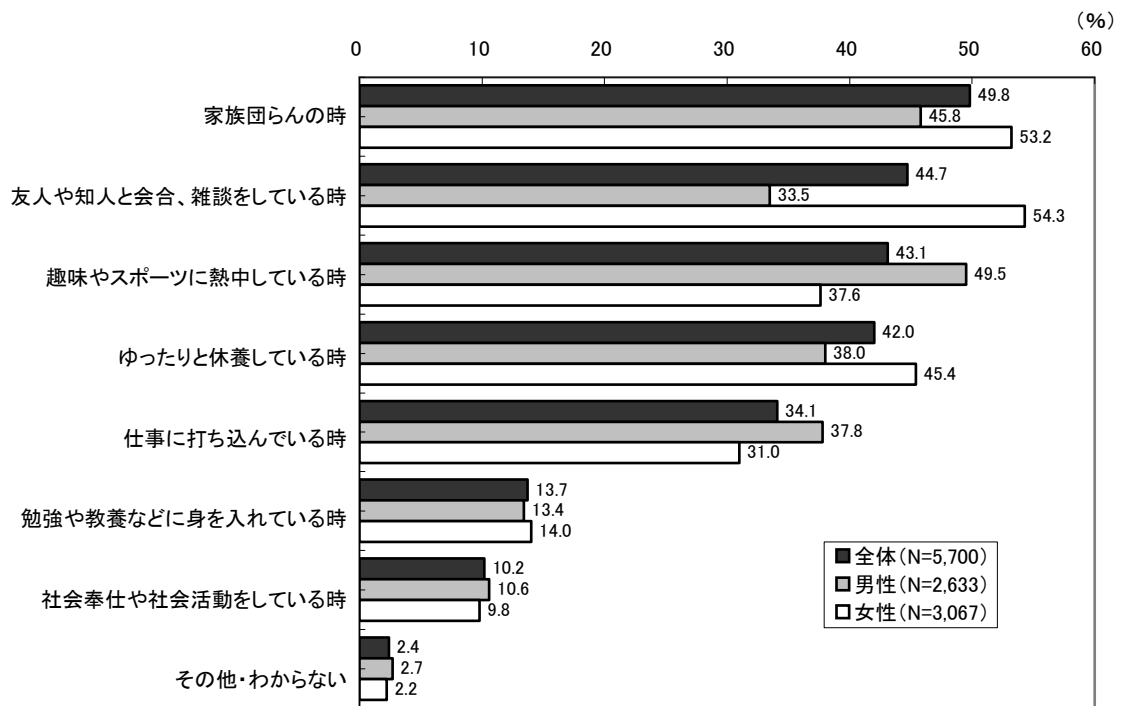
「国民生活に関する世論調査」では、「日頃の生活の中で、どのような時に充実感を感じているか」について質問しているが、それによると、「家族団らんの時」に充実感を感じている人が最も多く、次いで、「友人や知人と会合、雑談をしている時」、「趣味やスポーツに熱中している時」、「ゆったりと休養している時」、「仕事に打ち込んでいる時」の順となっている。性別にみると、女性は「家族団らん」と「友人・知人と会合」の比率が拮抗して高く、男性は「趣味やスポーツ」に次いで「家族団らん」が高い。また、男女とも「ゆったりと休養している時」の比率が高いことは共通している。

このようにみえてくると、現代日本人は、物よりも心の豊かさを志向するなかで、家族をはじめとする親しい人と接することや、自分の好きな世界に没頭できることなどに、心の豊かさを見出していると言える。

この傾向は長く続いているもので、今後も継続されると考えられる。心の豊かさとはお金で買えないものである。休日にごろ寝をして休んでも「心の疲れ」は取れないし、生きている実感を得ること、将来に夢や期待を持つこと、人から認められることなどは、現在最も獲得するのが難しいことになっている。

このような現代人に対して企業が貢献できることが、次のやりがいのある職場の提供であろうと考えられる。

図 1-4-9 日頃の生活の中で充実感を感じる時（場面）（複数回答）



出典：「国民生活に関する世論調査」(内閣府) 2008年6月調査

注1：全国20歳以上の男女

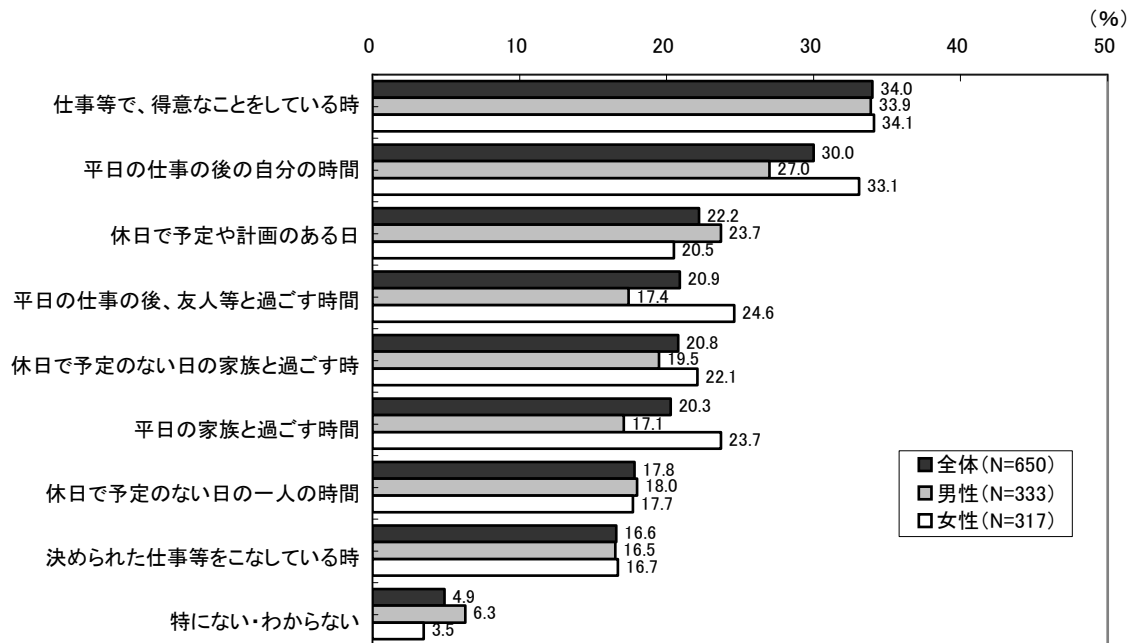
注2：日頃、充実感を感じているかに対し、「十分充実感を感じている」「まあ充実感を感じている」「あまり充実感を感じていない」「どちらともいえない」と回答した人を対象

5) 自由で自発的な仕事志向

(1) 自発的な仕事は大きな生きがい

前記の「国民生活に関する世論調査」では、「仕事に打ち込んでいる時」に充実感を感じるという人が全体の34%（男性38%、女性31%）を占めている。また、電通が2007年12月に実施した「人生満足度調査」でも、「日頃の生活の中で、どのような時間に充実感を感じている」と尋ねたところ、「仕事等で、得意なことをしている時」に充実感を感じているという比率が34%と最も高くなっている。これに対して、「決められた仕事等をこなしている時」に充実感を感じている人は17%と少ない。これらの調査データは、自発的に仕事に取り組むことに生きがいを見出している人が結構多いという結果を示している。

図 1-4-10 日頃の生活の中で充実感を感じている時間 (複数回答)



出典:「人生満足度調査」(電通) 2007年12月調査

(2) 自発的で自由な働き方が台頭

近年、会社や組織よりも職種や仕事の内容を重視し、上下関係がはっきりした組織で働くことよりも、個々人が責任を分担する組織で自由に働きたいという人が多くなってきている。また、組織人として働くよりも職人的に働きたい、人が評価してくれる仕事よりも自分が納得できる仕事をしたい、給料の高い仕事よりも給料が低くてもやりがいのある仕事に就きたいという傾向も強まっている。

伝統的な経済学では、仕事は生活の効用を奪うものの余暇の時間が長い方が望ましいと考えてきた。しかし、現実の人々は、会社から強制的にやらされている仕事と、自らがモチベーションをもって推進している仕事を分けて、前者は経済学の言うとおりが後者は求めてやりたいと考えている。人々は、日々の仕事の中で成長実感を得たいと望んでいる。

今後企業は、成長実感を与えるような職場を従業員に提供しなければ優秀な人材が確保できない状況になるだろう。今のところ、このような自由な働き方と企業の規律や利益との関係は明白ではないが、リチャード・フロリダ教授は、アメリカが豊かな国であるのは、国民の30%が自発的な動機によって新しい仕事を創造しているクリエイティブ・クラスであるからだと指摘している。自由で自発的な働き方を求める動きは今後強まることが予想される。

6) グローバリゼーションと自己責任

(1) グローバル化を背景に広がる社会不安

グローバル化が進むなかで、一国における問題が世界中を巻き込む事態にまで発展する傾向が一段と高まっている。

その象徴的な例がアメリカのサブプライムローン問題である。低所得者向けの信用度の低い住宅担保ローンが証券化され、これを組み入れた金融商品が世界の金融市場に広がったため、ローン返済の滞りが深刻化したことで、一挙に世界中に金融不安が拡大した。

また、食の安全問題も挙げられる。1980年代後半にイギリスで発生したBSEは90年代後半には欧州に拡大し、その後、日本やアメリカでもBSEの感染牛が確認された。国内ではアメリカ産牛肉の輸入が禁止され、牛丼店などが大きな打撃を受けたことは記憶に新しい。アメリカ産牛肉については、牛の月齢や危険部位に関し輸入規制がかけられているが、これに反する牛肉が今でも時々発見され、不安は拭え切れない状況にある。そして最近では、中国産の食品が大きな問題となっている。今年初めには、中国産冷凍ギョウザによるメタミドホス中毒事件が発生、この事件の解明が進まないなかで今度は、中国産牛乳のメラミン混入問題が発覚した。中国産牛乳を原料とする加工食品は日本をはじめ多くの国々に出回っているため、国際問題にまで発展している。

加えて、日本国内でも昨年来、食肉偽装、消費期限切れ原材料の使用、産地偽装、賞味期限の改竄、事故米混入など、数えきれないほど食の偽装問題が相次いでおり、企業モラルの低下とともに食の不安はますます拡大している。

(2) 広がる情報開示

このようななかで、消費者の間では食品の安全や品質を確認するため情報開示を求める声が高まっているが、これに対応して、食品の原材料、生産から流通に至るまでの情報開示に取り組む動きが活発化してきた。すでに食肉や野菜などの生鮮食品では、生産履歴を確認できるトレーサビリティシステムの構築が進み、また、メーカーが自発的に加工食品の材料原産地や加工日時などを商品パッケージへの表示や自社のホームページなどを通して開示するケースが増加している。行政サイドでは、農林水産省が加工食品の原産地の表示義務を拡大するためにJAS法を改定する方針を決定したほか、東京都は、都内で販売される国内産冷凍食品の原産地表示を義務化する条例を8月に制定した(09年6月全面施行)。

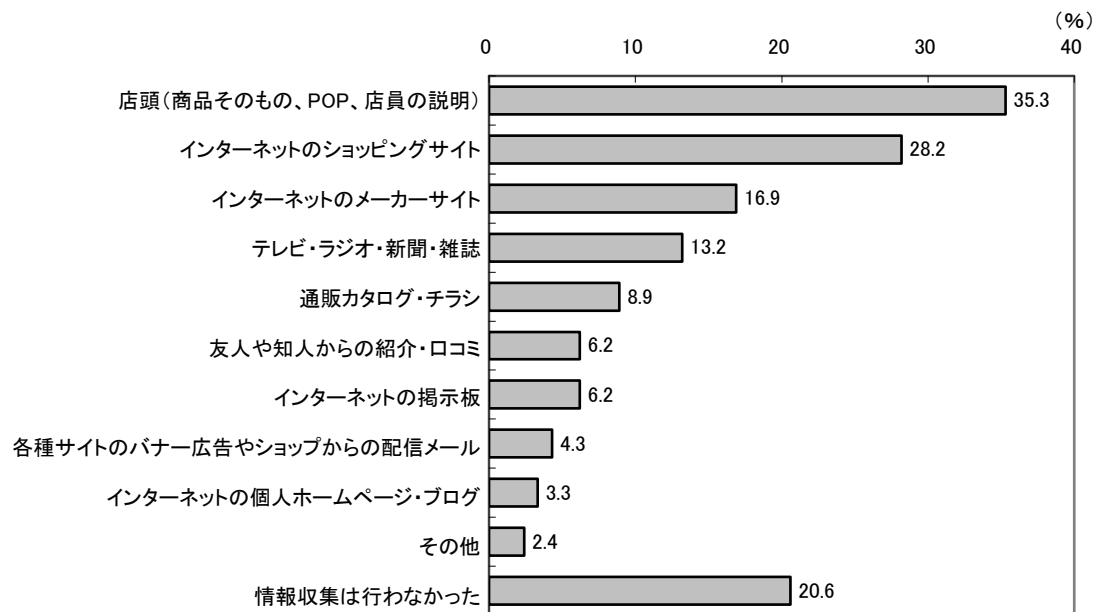
企業の情報開示については、バブル崩壊後の信用不安の高まりから、積極的に財務状況などを開示する傾向が強まり、近年はあらゆる企業活動や商品にまで対象が広がるようになってきた。しかし、食品の例を見れば明らかのように、経済活動のグローバル化のなかで品質が不透明な商品が増えており、情報開示のさらなる拡充が求められている。

(3) 購入前に商品内容をネットでチェックする消費者が増加

食品をはじめとした商品への不安が強まるなかで、購入前に商品内容をインターネットで調べる消費者が近年、増加している。総務省の調査によると、購入前に商品内容の情報を収集するという人の比率は約 80%、店頭でのチェックが多いものの、インターネットを活用した情報収集が目立っている。ショッピングサイトやメーカーサイトの閲覧を中心に、ネットの掲示板や個人のウェブサイトを参考にする人も少なくない。

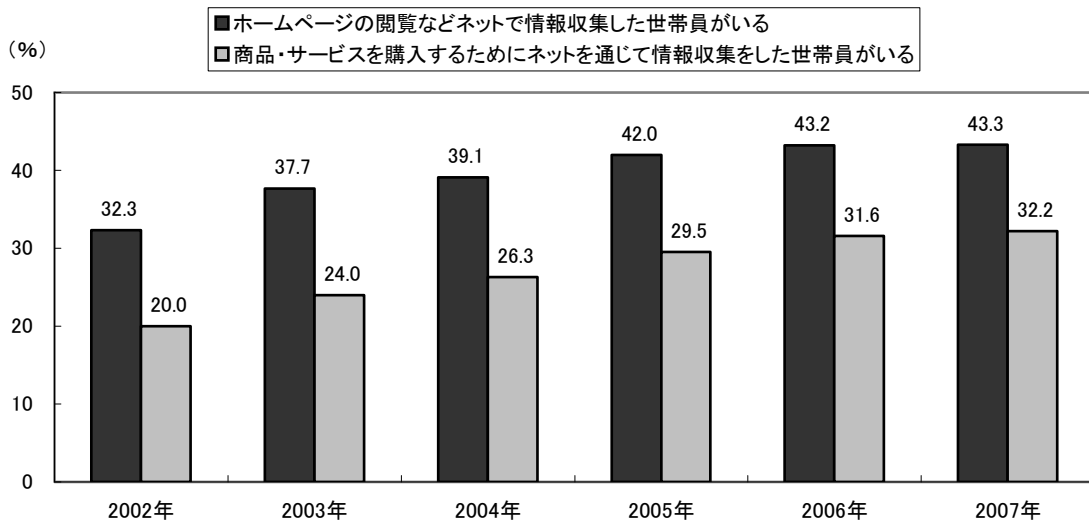
総務省が世帯を対象に実施している「家計消費状況調査」によると、「ホームページの閲覧などネットで情報収集した世帯員がいる」という比率は増える傾向にあり、07年調査では43%となっている。また、「商品・サービスを購入するためにネットを通じて情報収集をした世帯員がいる」という比率は32%にまで増加している。自己の生活防衛のため、インターネットをメインツールとした情報収集活動が今後さらに消費者の間に浸透していくことが予想される。

図 1-4-11 購入前の商品内容の情報収集



出典:「消費者のICTネットワーク利用状況調査」(総務省)。平成18年版情報通信白書より

図 1-4-12 インターネットによる情報収集について



出典:「家計消費状況調査」(総務省)

注:各年とも、四半期に1回計4回実施した結果の平均値

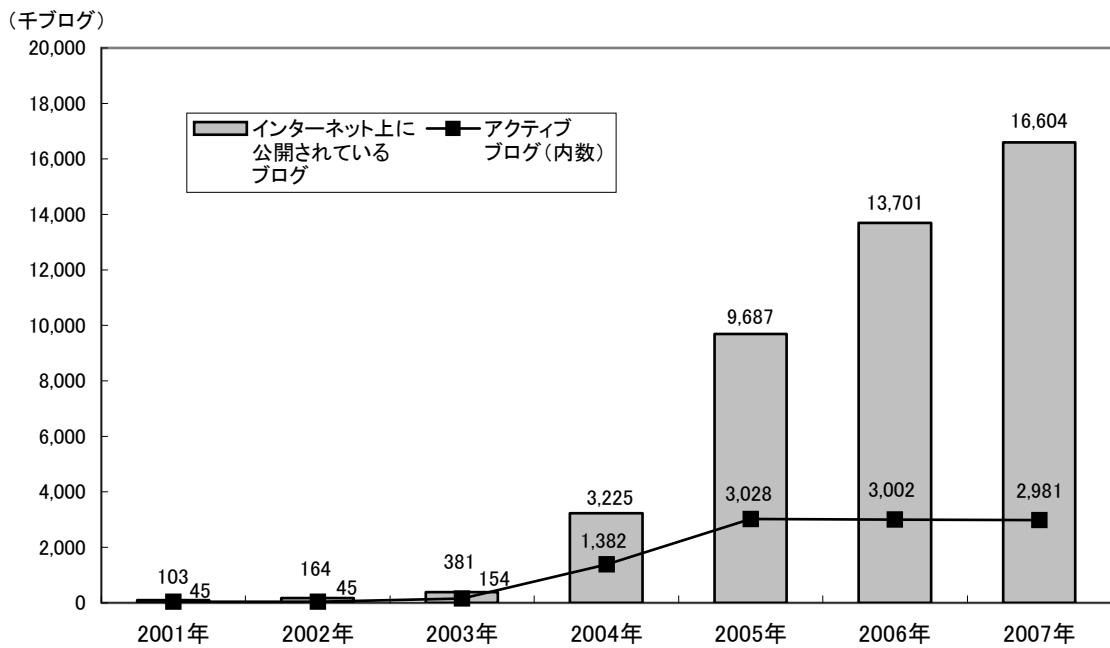
7) 個人の情報発信力の高まり

(1) ブログやSNSの利用者が拡大

パソコン、携帯電話・PHS、携帯情報端末、ゲーム機等を通じてのインターネット利用者数(全国6歳以上)は2007年末に8,811万人、インターネットの人口普及率は69%にまで拡大している。近年、利用人口および人口当たりの普及率の伸びは頭打ちの状況にあるが、ほぼ飽和点に達したと見ていいだろう。また、FTTHやDSL、CATV、FWAのブロードバンドは、07年末に合計で2,830万契約にのぼり、高速大容量のネット環境も拡充しつつある。

こうしたなかで、インターネットを利用して個人が情報発信をするサービス・ツールが数多く出現し、利用者数が大きく増加している。国内ブログ開設数は04年頃から急増、07年12月現在で1,660万ブログに達しており、なお増える傾向にある。また、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)の利用者数は、ブログを上回る勢いで拡大しており、SNSの最大手「ミクシィ」の登録者数は08年7月に1,500万人を突破した。さらに、「YouTube」や「ニコニコ動画」など、音声付き動画を無料で提供するサービスの動画共有サイトが大人気を呼び、利用者数はこの1、2年間で大幅に増加している。

図 1-4-13 国内ブログ数の推移



出典:「ブログの実態に関する調査研究」(総務省情報通信政策研究所)

注1:各年とも12月現在の数値

注2:アクティブブログとは、1か月に1回以上、記事が更新されているブログ

(2) ネット社会のなかで個々人の影響力が増大

ブログやSNSはこれまで、若者を中心に拡大してきたが、最近は、中高年層にも広がっている。特にSNSは中高年向け専門サイトが相次ぎ登場し、各サイトの会員数は増え続けている。

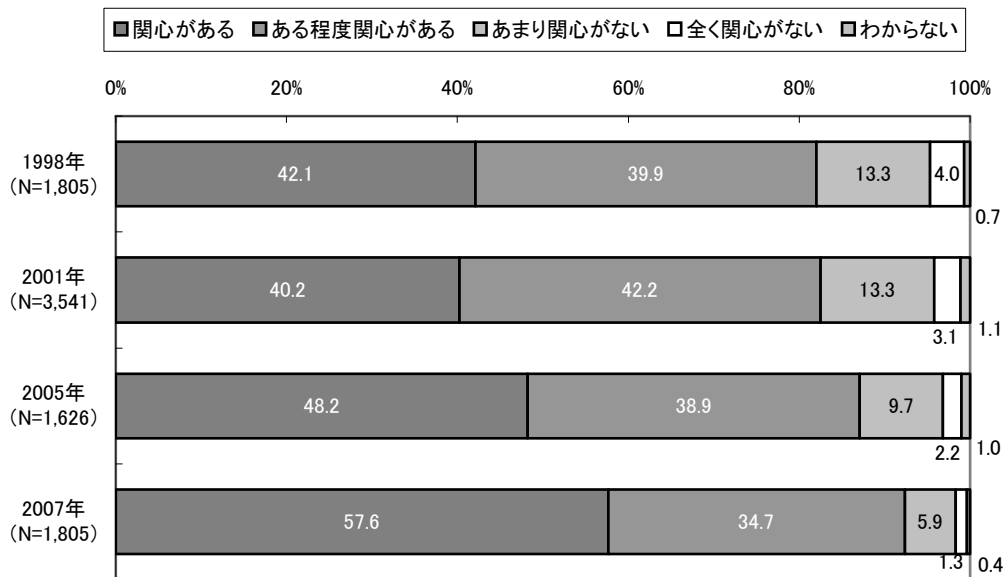
このようなブログやSNSなどの普及を背景に、個人の情報発信力が一段と高まっている。サイトの閲覧を通して、個々人が情報をまたたく間に広めることが可能な方向に向かっており、その意味では個人の社会的影響力はますます強まっていると言えよう。

8) 環境志向、シンプル志向

(1) 高まる地球環境問題に対する関心

内閣府の「地球温暖化対策に関する世論調査」によると、地球環境問題に「関心がある」もしくは「ある程度関心がある」と回答した人の比率は2007年調査で92%に達しており、1998年調査(82%)に比べ10ポイント増加した。このうち、「関心がある」の比率は、07年調査で58%を占めており、98年調査(42%)より16ポイントも上昇している。地球環境問題に対する関心度は一段と高まる傾向にある。

図 1-4-14 地球環境問題に対する関心度 (単一回答)



出典:「地球温暖化対策に関する世論調査」(内閣府)2007年8月調査
注:全国20歳以上の男女を対象

(2) 台頭するシンプルライフ志向

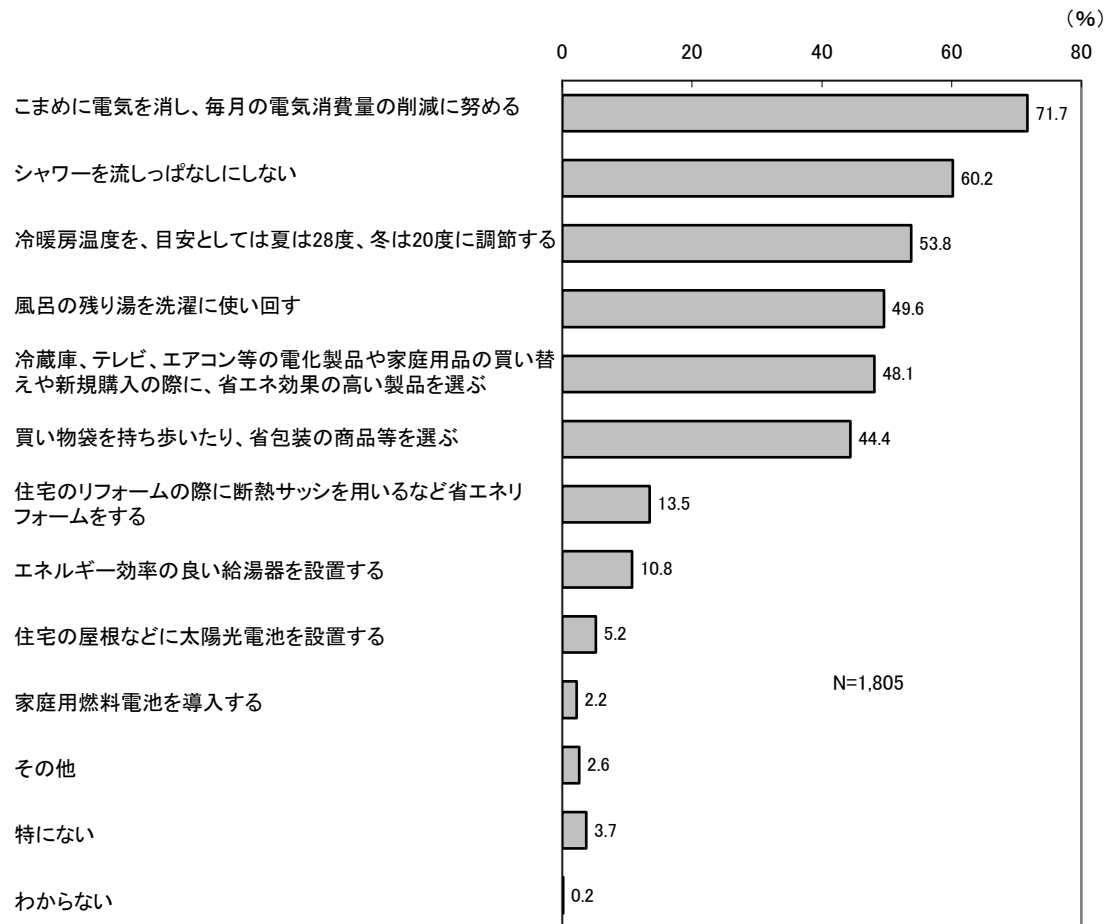
地球環境問題に対する関心の高まりを背景に、近年、あまり環境負荷をかけないシンプルな生き方を試みようとする傾向が強まっている。その一例としてロハス (LOHAS: Lifestyles of Health and Sustainability) が挙げられる。健康に留意しつつ地球環境への負荷を極力軽減した持続可能な社会生活を心がけるアメリカで生まれたライフスタイルで、スローフードやスローライフと近似したコンセプトを持つ。ロハスの特徴は、頑固な清貧主義とは違い、健康や環境を大切にする日常の生活を、おしゃれやかっこよさ、楽しさという観点で捉え実践することにある。厳格な禁欲とは無縁な寛容性のあるナチュラルなライフスタイルという点で、日本をはじめとする先進国の多くの人たちの共感を呼び急速に浸透している。

このようなシンプルライフ志向の浸透とともに、普段の家庭生活のなかで、地球温暖化対策に取り組む人達が増加してきた。上記の内閣府の調査によると、家庭でできる何らかの地球温暖化対策に実際に取り組んでいる人は 96%に達している。具体的な例としては、「こまめに電気を消し、毎月の電気消費量の削減に努める」が 72%と最も多く、次いで、「シャワーは流しっぱなしにしない」(60%)、「冷暖房温度を、目安としては夏は 28 度、冬は 20 度に調節する」(54%)、「風呂の残り湯を洗濯に回す」(50%)と続いている。このほか、「省エネ効果の高い家電製品を選ぶ」(48%)、「買い物袋を持ち歩いたり、省包装の商品等を選ぶ」(44%)などが挙げられている。

このような消費者に対応するために、企業が提供する商品やサービスも環境に配慮した

ものが求められるし、その商品やサービスを提供するまでにかかった負荷についても評価の対象となってくるだろう。

図 1-4-15 日頃、家庭で行っている地球温暖化対策（複数回答）



出典：「地球温暖化対策に関する世論調査」（内閣府）2007年8月調査
 注：全国20歳以上の男女を対象

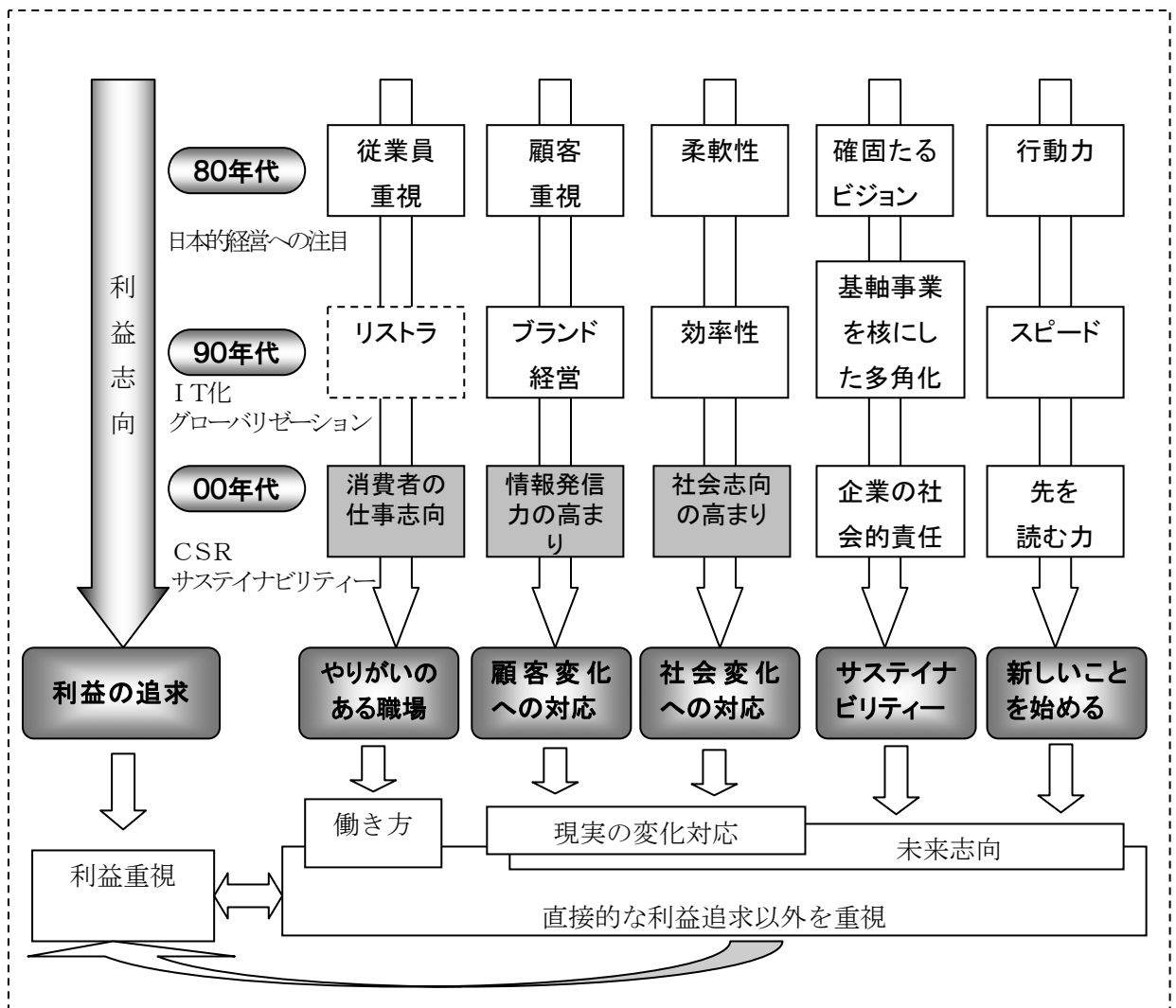
5. これからのエクセレントカンパニーの条件とは

ここまで、80年代以降の経営論、サステナビリティ、消費者の価値観変化の3つについてそれぞれ述べてきた。ここでは、それら3つの視点を統合して、これからのエクセレントカンパニーの条件を導き出したい。

80年代のエクセレントカンパニーの議論の中で、エクセレントカンパニーの要素として挙げられたことは、利益志向に加え、従業員の尊重、顧客志向、柔軟性、確固たるビジョン、行動力にまとめられよう。

それらの要素が、時代の変化の中で、どのように変わってきたか、そこにサステナビリティの視点と、消費者の価値観変化の視点を加えてまとめたのが、図1-5-1である。

図1-5-1 エクセレントカンパニーの要素の変遷



この図では要素を、大きく「利益重視」と「直接的な利益追求以外を重視」に分けた。しかし、「直接的な利益追求以外を重視」も中長期的には利益を最大化するために必要な要素であり、根本的には利益重視とは相反しない。その意味で一番下に右から左に向けての矢印がつけてある。

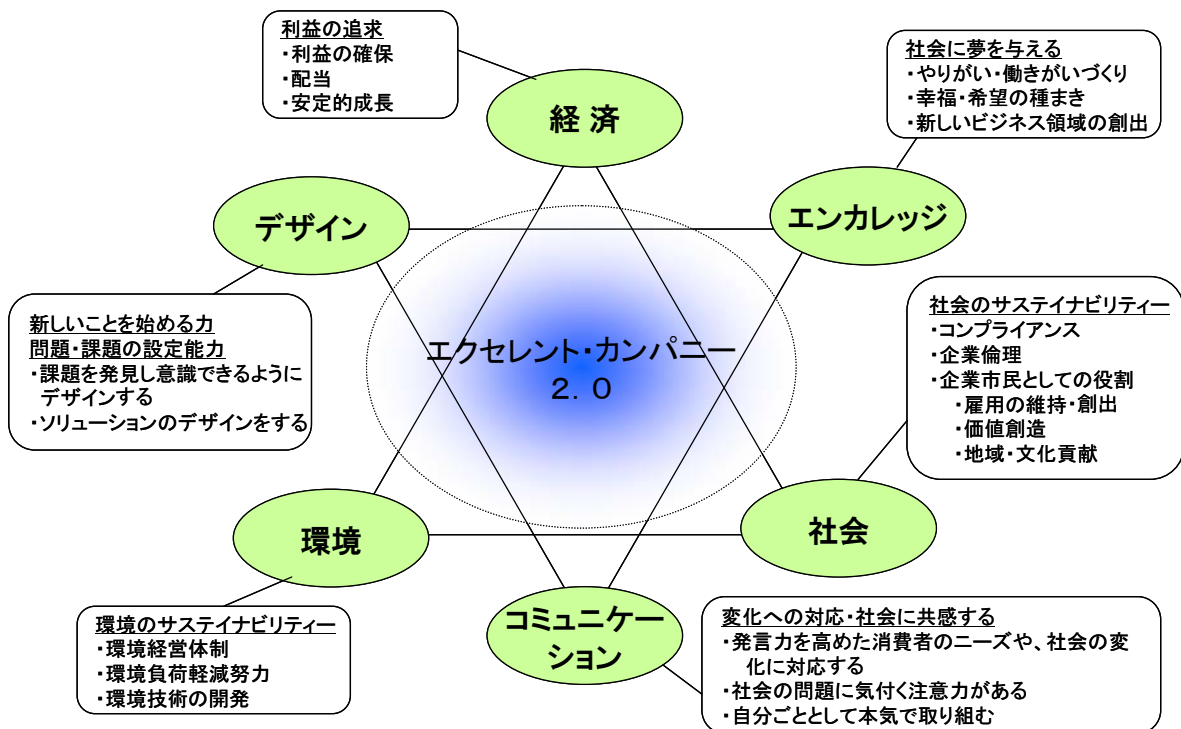
働き方は、80年代には社員のモチベーションが高い企業ほど生産性が高まるという意味から、従業員の尊重が注目された。近年ではさらに、人々が生きがいや人生の充実感を感じる行動として、仕事がますます重要になってきており、企業にやりがいのある仕事や自由な働き方を求める気運が高まっていることから重要視した。

90年代以降の企業経営論では、激変する企業環境と見えにくくなった消費者ニーズの中で利益を上げるために、変化への対応がテーマとなった。ただし、変化への対応は、90年代のIT化やグローバル化に対応することから、まだ実際には起きていないこと＝地球温暖化への対応やプラハラード『ネクスト・マーケット』にみられるような世界の経済格差の中で市場を創造することなど、次第に未来志向が強くなっている。リチャード・フロリダ『クリエイティブクラスの誕生』で述べられているように、新しいことを始める人材が求められているのも、そのためである。ここから、未来の課題を発見する能力や未来の社会をデザインする能力が求められる。

そして最後に、環境、社会のサステナビリティへの対応が世界的な合意として成り立ちつつある。

以上の考察から、これからのエクセレントカンパニーに求められる6つのポイントを仮説的に提案した。

図 1-5-2 エクセレントカンパニーの 6 つの評価ポイント



これからのエクセレントカンパニーに求められる 6 つのポイントとは、「経済」「環境」「社会」「エンカレッジ」「コミュニケーション」「デザイン」である。

「経済」とは、利益の追求という要素を指す。これまでの経営論の変遷でも、変質することなく最低限の責任であり続けている要素であり、これまでにみてきたように、一見対立するその他の要素も、最終的には利益の追求を補完するものでもあった重要なものである。具体的には、利益をあげることに加え、株主への配当や、安定的な成長などを含む。

「環境」とは、サステナビリティの要素のうち、地球環境のサステナビリティを指す。消費者の環境志向は確実に高まっており、その点からも環境のサステナビリティは、これからのエクセレントカンパニーを描く際の欠かせない要素である。具体的には、環境経営の体制、環境負荷削減のための取り組み、地球環境問題を解決するような技術やアイデア開発などが含まれる。

「社会」も、同じくサステナビリティの要素のうち、社会のサステナビリティを指す。環境志向と同様、消費者の社会志向の高まりを背景に第 1 章-3 の中で述べた CSR の 4 つの責任のうち、法的責任、倫理的責任、社会貢献的責任が含まれ、法令遵守、高い倫理観をもつこと、企業市民として役割を果たすことなど、多様な内容を含む要素である。

「エンカレッジ」とは、従業員の重視・尊重という要素が、消費者の価値観変化として、

仕事にやりがいや成長実感を求めていることと合わさってできた「やりがいのある職場の提供」という要素を指す。クリエイティブ・クラスが重要になるニューエコノミーの時代には、従業員の能力を最大限に引き出せない企業は競争力を持たず、働きがいがあり成長実感を与えることで内発的な動機を高く持てる職場を提供することが重要となる。働く人や社会に夢や活力を与える力のことを、エンカレッジ力と名づけた。

「コミュニケーション」は、変化への対応という要素から生まれている。消費者の潜在的なニーズや社会の変化に対応していなければ、エクセレントカンパニーとして存続していくことはできない。つまり、消費者も含む社会に共感できる力が必要なのである。コミュニケーションといっても、単に情報の受発信を指すのではない。“彼はコミュニケーション能力が高い”というときの“コミュニケーション力”とは、人の気持ちを察して対応できたり、人のことも自分のことのように本気で考えることができる力である。同様に、ここでのコミュニケーション力は、社会で起きている問題に気づく細やかな注意力があり、それに対して自分のことのように本気で取り組むことができる能力を指す。

「デザイン」は、未来志向の中の、新しいことを始める力である。まだ起きていない社会の問題を発見し、それに取り組むべきアジェンダとして設定し、意識できるカタチにデザインし、その上で解決する考え方や仕組みをデザインする力のことである。単に、モノのデザインということではなく、ソリューションとしてのデザインをさす。例えば、花粉症などの病気の名前もそうだが、社会に起きている諸問題もそれが発見され、名付けられるまでは存在していることが認識されない。地球環境問題も、地球温暖化とCO2の削減という言葉が開発されてはじめて取り組むべき課題として認識された。フェアトレード、カーボンオフセットなどの言葉も、問題を課題として顕在化させるためにデザインされたものである。先行きが不確実な社会の中で、これからのエクセレントカンパニーとして必要な力であろう。

以上が、これからのエクセレントカンパニーの6つの評価ポイントである。

とはいえ、これらの6つのポイントは企業の規模、業種によって経営層が重視する項目が異なるだろうし、消費者の側でも株主や経営者では利益の追求を重視する傾向にあり、若いサラリーマンでは働きがいのある職場を重視する傾向にあるかもしれない。専業主婦や買い物好きの人はニーズ対応を歓迎し、環境意識の高い子育て主婦はサステナビリティを重視しているかもしれない。

次の章では、これら6つのポイントが消費者にどのように評価されているのかを、インターネット調査により検証した。

第2章 企業を評価するポイントに関する分析

本インターネット調査の大きな目的は、企業評価の6つのポイントが消費者にとって受け入れられるものであるか、妥当性を検証することである。その中で企業が社会の中でどのような存在として認識されているのかも検証する。また、企業評価については、消費者のタイプによる企業評価パターンの違いや、企業の取り組み事例の評価を通じて、分析を深めていきたい。調査は、全国の20歳から69歳の男女1,000名を対象に、インターネットで実施した。(調査票、調査概要は参考資料1、2として添付)

ここでは、調査の結果を交えながら、細かな論点も加えて報告する。アンケート全問に関する結果は参考資料2にまとめたので、ご参照いただきたい。

1. 社会における企業の存在

第1章でみてきたように、元来、企業は利益を追求する主体であった(経営論の視点)。それが、社会状況・環境変化の中で、サステナビリティの視点から、企業の社会的責任を求める声が高まってきている。また、消費者個人個人の価値観が変化する中で、企業に求められるものも変わっていく可能性が高い。実際に、消費者は社会における企業の存在・役割をどう捉えているのだろうか。

1) 社会における企業の存在に対する認識

まず、消費者は、企業が社会の中でどのような力をもっていると考えているのだろうか。今回の調査で、「企業は社会の中で良い役割を果たしていると思うか」聞いたところ、企業の役割を肯定する意見(「そう思う」+「ややそう思う」)が60.1%にのぼり、否定的な意見(「あまりそう思わない」+「そう思わない」合計は10.9%)を大幅に上回った。

また、具体的に社会の中で良い役割を果たしていると思う企業名を3社まで挙げてもらったところ、8割以上の方が、具体的な企業について良い役割を果たしていると感じている。

では、良い役割とは具体的にはどのようなことか。自らが企業名を挙げた企業について具体的な理由を分析すると、4つの理由に大別される。ひとつは、企業の事業活動そのものに対する評価である。つまり、商品やサービスの提供を通じて便利で豊かな社会にしていることや、生活に欠かせない商品やサービスを安定的に供給している、ということ自体を「良い役割」と認識している。2つ目は、その企業の商品やサービスは日本の誇りである、希望を与えている、というような、精神的な支えを提供していることである。3つ目は、地域への貢献など社会貢献活動の側面を評価するものである。最後が、地球環境問題への取り組みなどをはじめとする、社会的な課題解決のために取り組んでいるからということである。他には、日本経済を牽引しているというような経済・財務面での評価も見られた。

2) 企業による社会的な課題の解決

そこで次に、実際に、企業の取り組みが具体的な社会的課題の解決にどの程度役立っているかと認識されているかを検証したい。

本インターネット調査では、企業だけでなく、日本政府、国際機関、NPO・NGO、個人など、他の様々な主体について、環境問題、国内の社会問題、世界的な社会問題への取り組みに対する評価を訊ねた。

環境問題については、社会全体の問題意識が高まっており、また、企業の事業活動そのものが環境負荷を生み出すケースが多いため、企業も積極的に取り組み、また、その取り組みについて広告などを通じて積極的に社会に発信する企業も増え始めている。それを反映して、53.5%が企業の環境問題への取り組みを評価しており、NPOや政府など他の主体を引き離して最も高かった。

それに対して、少子高齢化や所得格差などの国内の社会問題については、企業の取り組みを評価した人は23.5%で、日本政府が37.9%と最も高く、次いで、取り組みが有効に機能している主体が（この中には）ない、という回答（30.6%）が高かった。

食糧・エネルギー問題や、貧困・伝染病などの世界的な社会問題については、国際機関（53.1%）、NPOなど（44.2%）、日本政府（39.3%）の順に高く、企業を評価する人は24.3%であった。

環境問題のみならず、国内・世界の社会問題に関しても、企業の取り組みの有効性は比較的高く評価されており、「企業」は単なる利益を追求する存在ではなく、社会課題を解決する主体としても広く期待されていることがわかった。

3) 「企業の役割・責任」に対する認識

次に、企業のあるべき姿として「企業の役割」や「企業の責任」について、消費者は企業はどこまで踏み込んで活動すべきだと考えているのかを訊いた。具体的には、「法律を守る」「利益をあげる、納税、雇用維持」、といった基礎的なことから、「利益還元のための社会貢献活動」「コストとしての社会的責任」、さらに「将来の利益のための投資としての社会的責任」や「存在基盤である地球環境や社会の永続のため」、「社会から存在を認められるため」というプロアクティブな社会との関わりまでを尋ねた。

その結果、大きく2つの山があることがわかる。一つ目のそして最も高い山は“コストにはなるが利益を社会に還元することは企業の義務である”という認識である。具体的には「利益還元のための社会貢献活動」（58.8%）が最も高く、「コストとしての社会的責任」も41.6%と高い。二つ目の山は“企業が存続し認められるための必要条件である”という認識である。具体的には「存在基盤である地球環境や社会存続のため」（55.4%）が全体で

2 番目に高く、もうひとつ上の認識段階として設定した「社会的な責任を果たさない限りは社会から認められない」も 33.2%と比較的高かった。

企業の役割は基礎的な内容で充分であるという意見は少なく、多くの人々がそれ以上の役割を企業に求めている。しかしながら、社会的責任はコストという認識が強く、将来の利益につながる投資であるという認識には至っていない。

4) 日本文化との関係性

80 年代の企業経営論で支持されたように、日本企業は短期的な利益追求よりも雇用の安定を確保する傾向にあった。また老舗企業は創業者の理念や社訓を守り、規制や行政による指導がなくても自ら高い倫理観をもち、社会を善くするために活動してきた。これからの時代にも日本企業は、外資系企業以上に社会を良くすることに貢献できるだろうか。

日本企業の倫理観や品格は外国の企業よりも高いと感じている人は 57.2%（「そう思う」＋「ややそう思う」）で、「そう思わない」人を大きく上回った。そう感じている人の中で、その倫理観や品格の高さが日本の価値観や日本文化の影響だと考えている人は、96.7%に達した。具体的にどのような価値観や文化が影響しているかを自由回答してもらった結果を分析すると、日本人の特性や日本文化の特徴が企業にも良い影響を与えていることがわかる。職人気質があり、品質へのこだわり、ものづくりのプライドをもっているという日本文化と産業の歴史の中で培われた、日本人の特徴を挙げる人が最も多かった。日本人の勤勉さ、真面目さ、几帳面さ、礼儀正しさ、思いやりなど、性格的な特徴を挙げる人も多く、他には、仏教・儒教の倫理観や武士道、恥の文化など日本文化からくる精神特性や、消費者の高い要求水準に込んでいるからといった理由が挙げられた。

企業への信頼感の背景として、日本文化を体現する存在として企業を捉えていることがある。日本の文化や価値観の良いと思う面が企業に影響を与え、その良さを体現してくれる存在としての企業に期待感を寄せているのだといえよう。

2. 企業評価 6 つのポイントの検討

次に、第 1 章で明らかにしたこれからのエクセレントカンパニーの評価ポイント、「経済」「社会」「環境」「エンカレッジ」「コミュニケーション」「デザイン」について、消費者ががどのように評価しているのかを訊ねた。

1) 重要度評価

まず、6 つの企業評価ポイントに対応する内容を、それぞれ 3 項目ずつ（「社会」のみ、

範囲が多岐に渡るため6項目)の選択肢として設け、その重要度を検証した。(表 2-2-1 参照)

表 2-2-1 アンケートで設定した企業評価ポイントの選択肢

| 企業評価ポイント | 具体的質問項目 |
|------------|-----------------------------------|
| 経済 | 安定的に利益を出して企業が成長すること |
| | 株価を上げて景気に貢献すること |
| | 株主に高い配当を出し続けること |
| 環境 | CO2削減など、地球温暖化防止のための取り組みを強化すること |
| | 地球環境問題の解決に役立つ技術を開発し普及させていること |
| | 省エネやリサイクル活動に取り組んでいること |
| 社会 | 経営者が高い倫理感を持つこと |
| | 雇用を安定させること |
| | 高齢者、外国人、障がい者、女性など多様な人々を雇用していること |
| | 価格競争に優先して、安全・安心な製品やサービスを提供していること |
| | 地域社会に貢献すること |
| | 国や地域の文化に貢献すること |
| デザイン | 規制の変更や撤廃により社会を変えていくこと |
| | 環境や社会の問題を人々に常に意識させていること |
| | 環境や社会問題の解決に個人が参加する仕組みを提供してくれること |
| エンカレッジ | 社会の価値観を変えるような新しい商品・サービスを提供すること |
| | 働く人にやりがいや夢を与えてくれること |
| | 多様な働き方を提供し、社員のワークライフバランスに貢献していること |
| コミュニケーション力 | 産地表示やエコマークなどを積極的に取り入れていること |
| | 社会・環境問題への取り組み方法に本気さが感じられること |
| | 消費者の深いニーズや不安に敏感に気づき、対応すること |

調査の結果、「雇用の安定」が最も高く(58.9%)、「働く人にやりがいや夢を与える」(55.7%)、「地球温暖化防止のための取り組みを強化する」(52.1%)が続いた。スコアが20%に達しなかった項目は3項目(株価を上げて景気に貢献すること、規制の変更や撤廃により社会を変えていくこと、株主に高い配当を出し続けること)のみで、消費者が企業に多方面にわたり、多くのことを求めていることがわかる。

この結果を6つの評価ポイントの視点で見ると、項目間のばらつきも小さく全体的に高いのが「環境」で、全体的にスコアが低いのが「経済」であった。「経済」の中では、「安定的に利益を出して成長すること」(26.3%)が最も高かった。「社会」は平均すると2番目に高いが、項目間でばらつきがある。その他の3つのポイントでは平均すると「エンカ

レッジ」、「コミュニケーション」、「デザイン」の順となり、それぞれ、「働く人にやりがいや夢」(55.7%)、「社会環境問題への取り組み方法に本気さ」(40.5%)、「環境や社会の問題を常に意識させる」(30.3%)が最も高かった。

特に企業に求めたいこととして3つまで回答するスタイルでも、結果の傾向は大きくは変わらなかった。

次に、評価ポイントの重要度を企業が取り組んでいる具体的な事例についての消費者の評価を訊ねた。(ただし、「経済」については、企業活動の結果であり取り組み事例として抽出することが適切ではないので、「経済」以外の5つのポイントに対応する事例を使用した)。

5つのポイントごとに、事例を「非常に評価できる」と回答した人の割合が高い順に並べたのが表 2-2-2 である。

表 2-2-2 事例評価

| 事例 | | (%) |
|-----------|--|------|
| 環境 | 廃棄物の削減、再使用、リサイクルなど資源循環に取り組んでいる | 48.3 |
| | 本業の中で、環境問題を解決するような技術(やアイデア)を開発し、商品化している | 48.1 |
| | 本業とは直接関係ないが、地球環境の改善のために貢献している | 45.6 |
| | 本業を継続させる基盤として環境とビジネスが共生できるための活動を行なっている | 41.1 |
| | ビジネスの様々な過程で、環境への負荷を抑制するための取り組みを行なっている | 40.3 |
| 社会 | 自社で原材料から商品にするまでを全て管理して、商品の安全性を高めている | 43.0 |
| | 社員の多様性を尊重し、人権を尊重している | 41.1 |
| | 自社のリスクを管理する体制や姿勢がある | 39.2 |
| | 自社のインフラや技術を社会課題解決のために積極的に社会に提供している | 35.8 |
| | 取引先との相互繁栄を目指している | 29.6 |
| | 事業を継続していくために必要な消費者教育や啓発を行なっている | 26.4 |
| デザイン | 社会や環境の課題を解決できるカタチにデザインして解決を実行している | 36.3 |
| | 人々が社会・環境問題の解決に参加できる仕組みを提供している | 33.5 |
| | 既存の規制の変更を求めるなど、消費者のより便利で快適な生活のために、社会変革を推し進めている | 27.1 |
| エンカレッジ | 様々な状況の社員が時間や場所に縛られず、能力を発揮できる環境を整えている | 43.1 |
| | 本業とは直接関係ないが、次世代の人材育成や芸術文化活動の支援などを行い、夢や活力のある社会づくりのために貢献している | 35.2 |
| | 社員の創造性を刺激する環境を整えている | 29.9 |
| コミュニケーション | 社会の声に気付く新しい仕組みを工夫している | 37.2 |
| | 自社で自ら問題解決に対する目標をたて、他社への追随ではなく先導的に活動に取り組んでいる | 36.0 |
| | 情報を「見える化」することで自社の取り組みを分かりやすく示している | 30.7 |

企業に求めることとして高かった「環境」については、取り組みも高く評価されている傾向にある。

「デザイン」「エンカレッジ」「コミュニケーション」に関しては、企業に求めたいというスコアと事例評価スコアの間に乖離がある場合が見受けられる。事例の評価の方が大幅に高いケースとして、デザインの2項目がある。「環境や社会問題の解決に個人が参加する仕組みを提供する」ことは、企業に求めたいこととしては23.9%であったが、「商品の購入代金の一部が寄付され地域の再生や環境保全、世界の貧困問題解決につながるキャンペーンの実施や、店頭での募金活動」という例を示した事例評価では、33.5%が非常に評価すると答えている。「規制の撤廃により社会を変革する」ことについても同様である（求めたい

ことでは 10.4%であるのに対し、事例評価では 27.1%が非常に評価している)。これは、具体的に事例を提示されると、内容がよく理解できたためだと考えられる。

逆に、求めたいことでのスコアと比較すると事例評価が低いものもある。例えば、仕事のやりがいについてである。エンカレッジの中の「働く人にやりがいや夢を与えてくれる」ということは、55.7%と多くの人々が求めていることであった。しかし、具体的取り組みとして「社員の創造性を刺激する環境を整えている」という項目を設定をし、「業務時間の一部で社員が自分の好きな研究や活動ができる制度の導入、社内でアイデアを競う機会を設ける」という事例を提示したところ、非常に評価する人の割合は 29.9%に留まった。これは、働き方は変えたいが具体的な取り組みとして提示されると違和感があるのかもしれない。より総合的な変わり方が求められているのかもしれない。

また、この「求める内容」と「事例評価」の差異は、全ての消費者が必ずしも対象を正確に評価できるわけではないことを示唆している。様々な企業活動についての知識量や、日常生活の中での企業との接し方の違いなどにより、「企業を評価する力」には違いがあるからだ。そこで、次に調査対象者の知識や価値観による企業評価を行った。

3. 企業評価のパターン分析

消費者の知識や価値観によって企業を評価するポイントは異なるだろうか。日常生活での企業との関わり方や、企業活動に対する知識などによって企業に何を求め、どのような視点で評価するかが異なってくると考えられる。

また、企業との関わり方のみならず、一人の人間は、生活をしていく上で様々な側面をもっている。商品やサービスを購入する「消費者」、株式を購入する「株主」、働く「労働者」、家庭・家族の一人としての「家庭人」、地域住民としての「市民・国民」、地球上に生きる人間としての「地球人」などである。本報告書では、これらの様々な側面をもちながら社会で生活する個々人の総称として「消費者」という言葉を用いているが、消費者には「消費」以外にも様々な側面があるのである。

そこで、消費者の生活意識や行動についての回答から、因子分析を行い、抽出された因子を用いてクラスター分析を行なうことで、消費者をいくつかのタイプに分類し、タイプごとに企業評価を比較することで、企業評価のパターンを分析した。

1) 消費者のタイプ分類

消費者の様々な意識や行動についての回答から、因子分析により 6 因子を抽出し、その因子を用いて行なったクラスター分析の結果を用い、消費者を 5つのクラスターに分類した。

(因子分析により抽出した 6 因子)

分析には、消費者の様々な意識や行動について質問した Q11-1～11-3 の選択肢を用いた。ただし、選択肢のうち、職業に関する事実（プロフィール）について確認した Q11-4、Q12-7～9 の 4 つは除いた。主因子法で、因子数は固有値 1 以上として因子分析を行なった結果、「環境・社会高感度」「仕事優先」「家庭と消費」「安全・信頼志向」「経済・ビジネス関心」「メッセージ共感力」の 6 つの因子が抽出された（表 2-3-1 参照）。

表 2-3-1 消費者の意識行動項目による因子分析 — 因子負荷量 —
 (対象: Q11~Q13 ただし Q11-4, Q12-7, 8, 9 を除く)

| | | | | >0.7 | >0.4 | <-0.4 | | | |
|--------|------------------------------|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | | | 第 1 因子 | 第 2 因子 | 第 3 因子 | 第 4 因子 | 第 5 因子 | 第 6 因子 |
| 固有値 | | | | 1.15 | 1.14 | 0.94 | 0.86 | 0.82 | 0.66 |
| 寄与率 | | | | 5.48 | 5.45 | 4.49 | 4.10 | 3.89 | 3.14 |
| 累積寄与率 | | | | 5.48 | 10.93 | 15.42 | 19.52 | 23.41 | 26.55 |
| Q13-5 | 環境問題には関心が高いほうだと思う | | | 0.48 | 0.01 | 0.06 | 0.29 | 0.09 | 0.04 |
| Q13-8 | 環境に配慮した商品ならば多少高くても購入する | | | 0.42 | -0.06 | 0.08 | 0.16 | 0.04 | 0.28 |
| Q13-3 | ボランティア活動などに、この数年間に参加した経験がある | | | 0.41 | 0.03 | 0.07 | -0.10 | 0.12 | 0.07 |
| Q13-6 | エコバッグを利用している／できるだけレジ袋は断っている | | | 0.38 | -0.09 | 0.36 | -0.01 | -0.08 | -0.01 |
| Q13-4 | 募金や寄付を過去1年以内にしたことがある | | | 0.36 | -0.02 | 0.18 | 0.04 | 0.09 | 0.14 |
| Q12-2 | 仕事は収入よりもやりがいを選びたい | | | 0.22 | 0.03 | 0.04 | 0.18 | 0.00 | 0.09 |
| Q12-4 | どちらかといえば仕事中心の生活をしている | | | 0.04 | 0.81 | -0.11 | 0.08 | 0.05 | -0.06 |
| Q12-3 | どちらかといえば私生活中心の生活をしている | | | 0.02 | -0.49 | 0.26 | 0.04 | 0.00 | -0.01 |
| Q12-1 | 仕事のために私生活が犠牲になっても仕方がないと思う | | | -0.02 | 0.40 | 0.04 | 0.01 | 0.10 | 0.07 |
| Q12-6 | 日々の買い物や調理、掃除洗濯などの家事をおこなっている | | | 0.14 | -0.15 | 0.53 | 0.08 | -0.06 | 0.08 |
| Q12-10 | 買い物をするのは楽しい、好きだ | | | 0.06 | 0.05 | 0.42 | 0.17 | -0.01 | 0.01 |
| Q13-7 | 冷房の設定温度を高めにするよう心がけている | | | 0.27 | -0.06 | 0.32 | 0.07 | 0.01 | 0.06 |
| Q12-5 | 友人よりも家族と過ごす方が好きだ | | | 0.05 | -0.09 | 0.20 | 0.06 | 0.05 | 0.09 |
| Q13-2 | 商品の安全性にはかなり敏感である | | | 0.20 | -0.05 | 0.04 | 0.57 | 0.07 | 0.12 |
| Q12-11 | 商品選びでは企業名を気にする | | | -0.03 | 0.03 | 0.15 | 0.39 | 0.06 | 0.08 |
| Q13-1 | 不祥事を起こした企業の話題には関心が高い | | | 0.04 | 0.03 | 0.13 | 0.36 | 0.16 | 0.02 |
| Q11-1 | 日本経済新聞をほぼ毎日読む | | | 0.08 | 0.03 | -0.10 | 0.07 | 0.56 | -0.02 |
| Q11-2 | 日経ビジネスや東洋経済などのビジネス誌をよく読む | | | -0.02 | 0.14 | -0.03 | 0.08 | 0.55 | 0.11 |
| Q11-3 | 個人で株や投資信託を購入している | | | 0.11 | 0.01 | 0.08 | 0.09 | 0.32 | 0.03 |
| Q12-13 | 企業や経営者のビジョンに共感して商品を購入することがある | | | 0.26 | -0.01 | 0.07 | 0.14 | 0.10 | 0.64 |
| Q12-12 | 商品の機能より、商品のもつ意味やストーリーに惹かれる | | | 0.13 | 0.11 | 0.14 | 0.11 | 0.03 | 0.27 |
| 因子解釈 | | | | 環境・社会高感度 | 仕事優先 | 家庭と消費 | 安全・信頼志向 | 経済・ビジネス関心 | メッセージ共感力 |

これらの6因子を用い、クラスター分析を行い、独自性と分離性から、5クラスターが最適と判断した。「ソーシャルマインド層」「エコ主婦/夫」「ビジネス情報通」「仕事モード派」「低関与層」の5つである。

各クラスターの各因子の因子負荷量を図示したのが図2-3-1である。各クラスターの人数構成比は、図2-3-2の通りである。

図2-3-1 各クラスターの因子負荷量

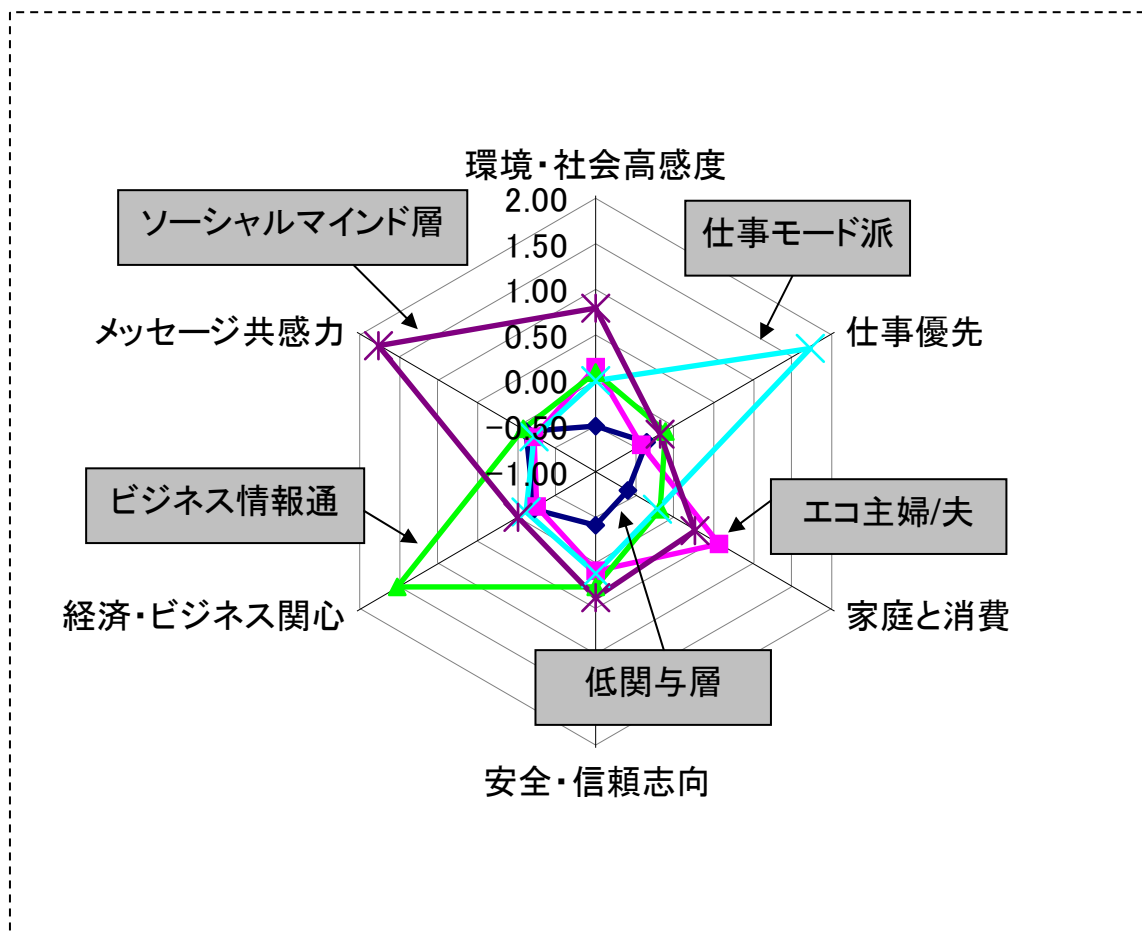
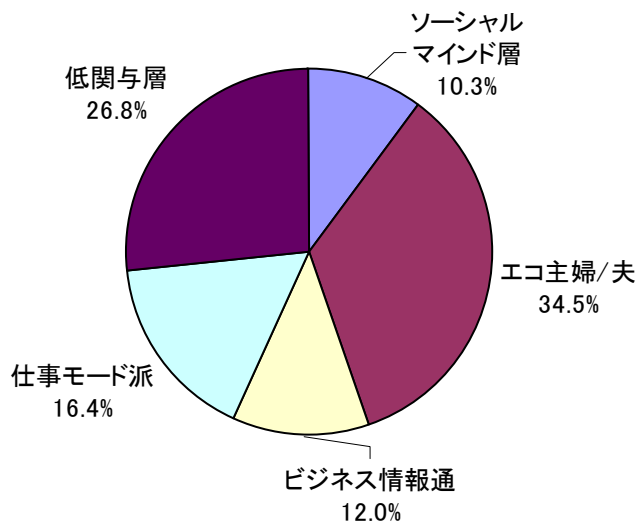


図 2-3-2 各クラスターの構成比



各クラスターのプロフィールは以下の通りである。

第1クラスター：ソーシャルマインド層 (10.3%)

全体の 10.3%でクラスターボリュームとしては最も少ない。

「メッセージ共感力」因子と「環境・社会高感度」因子が高いクラスターである。この2因子に関連する項目は軒並み高く、他の因子関連では「仕事は収入よりやりがいで選びたい」、「友人よりも家族と過ごす方が好きだ」は全クラスターの中で最も高くなっている。

属性では女性が 63.1%と男性を上回り、50代・60代の女性がそれぞれ 18.4%、16.5%と高い。職業別では、専業主婦が 28.2%と高く、パート主婦をあわせると 42.7%が主婦である。給与所得者(計)は 30.1%となっている。

様々な社会課題への取り組みについては、「個人」や「NPO」も高く評価する傾向にある。今後の社会に望んでいることで、全体での順序と異なり高かったのは「生活の無駄を省く」「安全安心は自分で守る」という自己責任、「個人より社会全体の利益」などである。

第2クラスター：エコ主婦/夫 (34.5%)

全体の 34.5%を占める最大クラスターである。

6因子のうち、「家庭と消費」因子が高く、この因子については全クラスターの中で最も高い。具体的には、「どちらかといえば私生活中心の生活」「家事を行なっている」「買い物をするのは楽しい、好きだ」「エコバックを利用している」「冷房の設定温度を高め」に」といった項目が全体に比べ 10%以上高い。

属性の内訳をみると、女性が 71.9%と高く、性×年齢別では女性 30代が多い。職業では、専業主婦が 34.2%、パート主婦が 14.8%で、クラスターの約半数が主婦である。

今後の社会として望むことの順序は、全体平均の傾向と大きく変わらないが、全体を 10%

以上上回っているのは「地球環境が改善している」「お互いの信頼が高まり気持ちを分かり合える」ことである。

第3 クラスタ：ビジネス情報通（12.0%）

6 因子のうち、「経済・ビジネス関心」因子が高いクラスターである。

男性が 67.5%で女性を上回り、年齢では 60 代が 31.7%と高く、20 代は 12.5%で低い。職業では給与所得者（計）が 55.0%と高く、管理職や経営者では全クラスターの中で最も多いクラスターである。

様々な課題への取り組みに対する評価では、企業に加えて政府、経済団体を評価する傾向にある。

第4 クラスタ：仕事モード派（16.4%）

「仕事優先」因子が高いクラスターである。項目でみると、「仕事中心の生活」が 93.9%、「仕事のために私生活が犠牲になっても仕方がない」が 25.6%と高い。他の因子に関連する項目では、「エコバックの利用」が全体を 10%以上下回っている。

属性構成は 67.1%が男性で、若い層が多い（20 代男性 17.1%、30 代男性 17.7%）。職業では給与所得者（計）が 73.2%と高く、男性若手サラリーマンが中心層である。

第5 クラスタ：低関与層（26.8%）

どの因子も低い、低関与層である。因子に用いた意識・行動項目についてみると、全ての項目で、全体の平均値を下回り、「どちらかといえば私生活中心の生活」以外は、全体に比べ 5%以上低くなっている。

このクラスターは男性の方が女性より多い。（男性 65%、女性 35%）。年齢でみると、20 代がやや多く、60 代がやや少ないが、比較的均等に分布している。性×年齢でみると、30 代女性が少なめである。

ここで注意したいのは、全ての主婦が「エコ主婦/夫」ではないということだ。主婦（パート主婦＋専業主婦の合計）については、「エコ主婦/夫」が半数を占め中心ではあるが（56.5%）、それ以外では意識の低い層と高い層に分かれている（低関与層 16.4%に対し、ソーシャルマインド層 14.7%と同数程度となっている）。その他、ビジネス情報通も 9.4%おり、必ずしもエコ主婦/夫ばかりではない。

給与所得者(計)では、低関与層(29.6%)と仕事モード派(27.5%)が 2 大ボリューム層であり、エコ主婦/夫 (20.6%) が続く。サラリーマンであるがビジネス情報通は 15.1%にとどまり、ソーシャルマインド層は 7.1%であった。

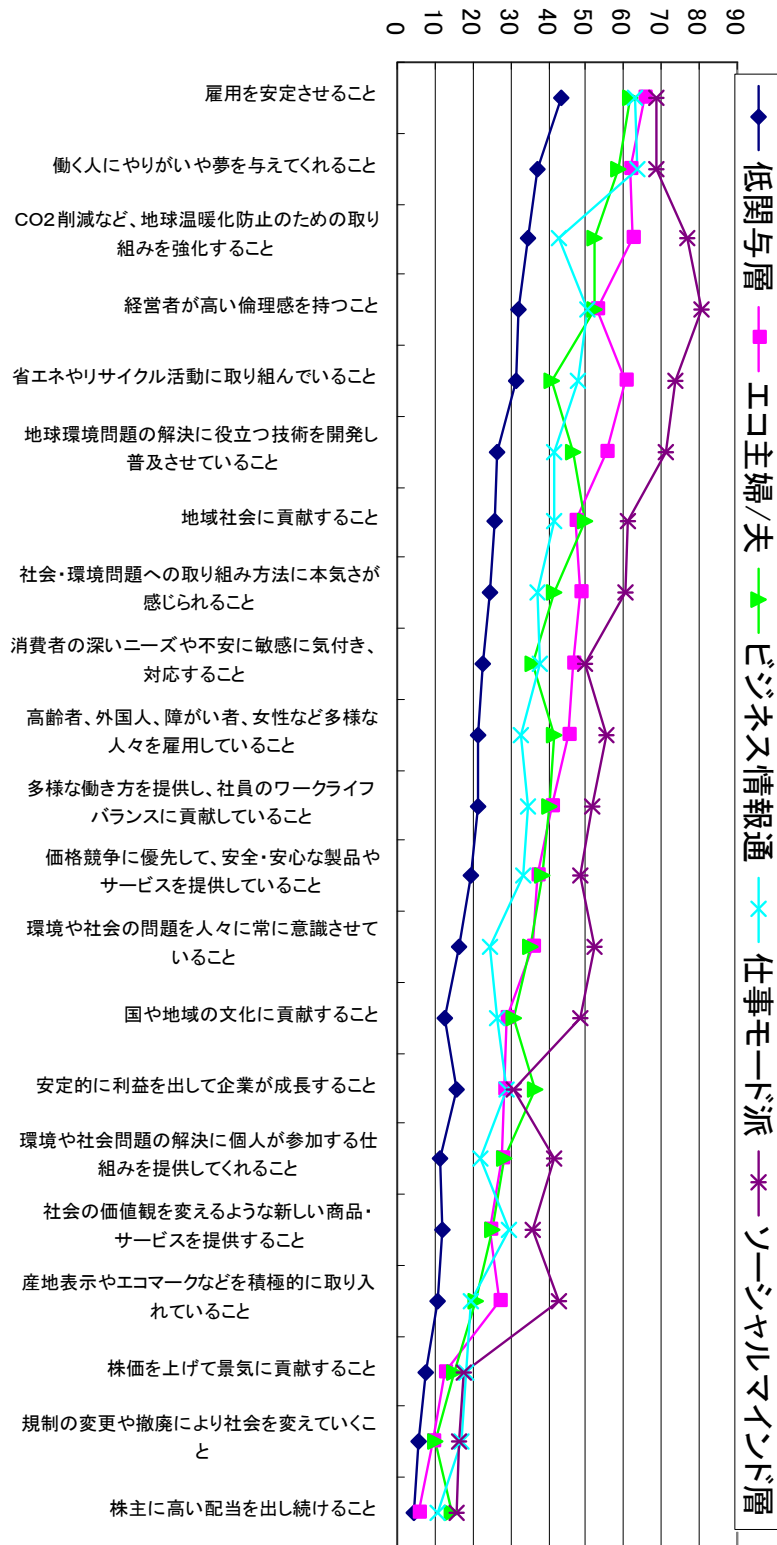
2) 消費者のタイプによる評価の違い

次に、これらの 5 つの消費者タイプごとに求める企業像というのは違うのかどうかをみていきたい。

- ・ 成熟度の違い（ソーシャルマインド層と低関与層の大差）

5 クラスターごとに、先程の企業評価の 6 軸に沿って企業を求めることを尋ねた結果を比較した結果が図 2-3-3 である。全体でのスコアの高い項目順に並んでいる。

図 2-3-3 クラスター別 企業評価



結果をみると、低関与層とソーシャルマインド層の反応に格差があることがわかる。低関与層は、全ての項目において、全クラスターの中でもっとも反応スコアが低く、それに対してソーシャルマインド層は、ほぼ全ての項目において最も高い。（「安定的に利益を出して成長する」ではビジネス情報通層、「株価を上げて景気貢献」「規制変更により社会を变革」では仕事モード派の方が高いが、スコアの差はいずれも小さい）。

・クラスターによる企業評価のパターン

今述べたように、5つのクラスターごとの企業に求めることは、ソーシャルマインド層が全体に高く、低関与層が全体に低く、その間に、他の3つのクラスターが位置しているのが大きな構図であり、クラスターによって、企業に求めることの重要度が大幅に異なるということにはなかった。

しかし、もう少し仔細に結果をみてみると、クラスターによって傾向に差が存在する。そこで、全体平均スコアとの比較を通じて、企業評価のパターンの違いを分析していく。

6軸にそって企業に求めることを尋ねた結果を、クラスター別に全体平均スコアと比較したのが表2-3-2である。

表 2-3-2 クラスター別 企業に求めたいこと（全体平均との比較）

| 企業に求めたいこと | | % | ソーシャル マインド層 n=103 | エコ 主婦/夫 n=345 | ビジネス情 報通 n=120 | 仕事 モード派 n=164 | 低関与層 n=268 |
|--------------------|-----------------------------------|------|-------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------|
| 経済 | 安定的に利益を出して企業が成長すること | 26.3 | | | ◎ | | |
| | 株価を上げて景気に貢献すること | 12.9 | | | | ○ | |
| | 株主に高い配当を出し続けること | 8.1 | ◎ | | ○ | | |
| 環境 | CO2削減など、地球温暖化防止のための取り組みを強化すること | 52.1 | ◎ | ◎ | | | |
| | 地球環境問題の解決に役立つ技術を開発し普及させていること | 45.8 | ◎ | ○ | | | |
| | 省エネやリサイクル活動に取り組んでいること | 49.7 | ◎ | ◎ | | | |
| 社会 | 経営者が高い倫理感を持つこと | 49.8 | ◎ | | | | |
| | 雇用を安定させること | 58.9 | ◎ | ○ | | | |
| | 高齢者、外国人、障がい者、女性など多様な人々を雇用していること | 37.5 | ◎ | ○ | | | |
| | 価格競争に優先して、安全・安心な製品やサービスを提供していること | 33.3 | ◎ | | | | |
| | 地域社会に貢献すること | 42.3 | ◎ | | ○ | | |
| | 国や地域の文化に貢献すること | 26.3 | ◎ | | | | |
| デザインカ | 規制の変更や撤廃により社会を変えていくこと | 10.4 | ○ | | | ○ | |
| | 環境や社会の問題を人々に常に意識させていること | 30.3 | ◎ | ○ | | | |
| エンカレッ ジカ | 環境や社会問題の解決に個人が参加する仕組みを提供してくれること | 23.9 | ◎ | | | | |
| | 社会の価値観を変えるような新しい商品・サービスを提供すること | 23.2 | ◎ | | | ○ | |
| | 働く人にやりがいや夢を与えてくれること | 55.7 | ◎ | ○ | | ○ | |
| コミュニ ケーション カ | 多様な働き方を提供し、社員のワークライフバランスに貢献していること | 35.8 | ◎ | ○ | | | |
| | 産地表示やエコマークなどを積極的に取り入れていること | 22.4 | ◎ | | | | |
| | 社会・環境問題への取り組み方法に本気さが感じられること | 40.5 | ◎ | ○ | | | |
| | 消費者の深いニーズや不安に敏感に気づき、対応すること | 37.7 | ◎ | ○ | | | |

◎：全体平均+10%以上、○：全体平均+5%以上

まず、エコ主婦/夫クラスターは、「環境」に関わる3項目の全てで、全体平均より5%以上高くなっている。そして、本章2.2)で評価軸の構造について分析した際にも述べたように、デザインやコミュニケーションの中でも社会・環境問題へ取り組むことに関する項目を同様に高く評価している。

また、雇用の安定、多様な人材の雇用という「社会」項目と、働きがい、ワークライフ

バランスといった「エンカレッジ」項目という働くこと関連項目も高い。

このように、全体分析で述べたように、評価構造が6軸ではなく、3つの点にまとまって認識する傾向にある。しかし、もう3点のうちの1点である「経済」に関しては、スコアは平均並みで特に強く求めている。

もう一つの特徴として、「消費者の深いニーズや不安に敏感に気づき、対応すること」のスコアも高く、日々家事を行ない、お買い物好きの消費者としての視点が企業を評価する際に大きな意味をもっていることが伺える。

具体的な取り組み事例の評価では、上記の傾向を反映して、環境関連や働くこと関連事例の高評価とあわせて、消費者ニーズの一つであろう「商品の安全性」への取り組みも高く評価している。また環境関連事例では、本業との関連性はあまり考慮されていない。

このクラスターは「企業」を、商品やサービスを提供している主体として、そして、(自分または自分の家族が)働く場として、つまり、自分自身の日常生活に関わる存在として企業を捉えているのである。この層が環境への取り組みに対して要求が高いことは、一つ興味深いことであり、彼らは、地球環境問題を日常生活の中の問題として身近に認識していることを示唆している。

次にビジネス情報通である。全体スコアと比較して目立つのは、「経済」項目への要求の高さである。「安定的利益で企業が成長する」については、ソーシャルマインド層よりも高く、全クラスターの中で最も高い。

また具体的事例の評価結果について、「評価できる(計)」(非常に評価できる+ある程度評価できる)のスコアを全体平均と比較すると、ビジネス情報通は、「本業の中で環境問題を解決するような技術の開発・普及」「本業を継続させる基盤として環境とビジネスの共生」「自社のインフラや技術を課題解決のために積極的に提供」「事業を継続するために必要な消費者教育」など本業との関係性がある活動を高く評価していることがわかる。つまり、事業と関連のある、本業に近いところでの様々な取り組みが、財務的な成長にもつながると考えていることが伺える。

ビジネス情報通にとっては、企業とは「利益を追求する経済主体」であるという認識であることがわかる。

次に、仕事モード派はどうだろうか。仕事中心の生活をしている彼らは、やはり「働く人にやりがいや夢を与えてくれること」を高く求めている。また、「規制の変更による社会変革」や、「社会の価値観を変えるような新しい商品の提供」のような社会変革についての評価も高く、企業に社会を変えていくことを求めている。

しかし、事例評価の結果をみると、平均と比較して特に目立って高いものではなく、「やりがい」に関連すると想定した社員の創造性刺激や、能力を発揮できる環境の整備などの事例も、全体平均と大きく変わらない、または低い結果となった。

これは、この層にとっては、「社会における企業」と「自分の生活に関係する企業」との間に距離感があることを示唆している。

この層は、これからの社会のあり方に対する希望では、「やりがい」「職場の信頼感が高まる」や「みんなが共通して憧れる目標が見つかる」「経済的により一層豊かになる」ことを全体平均より強く望んでいる。社会に対してはそのような希望をもっており、企業にはそのための役割を望んでいる。その一方で、企業の取り組み事例として、創造性や能力など自分自身の素質に関わることになるとあまり評価はしていない。職場自体の信頼感など他力本願な部分への希望が強いと考えることができよう。企業は、社会においては、社会を変えていく存在で、やりがいを与えてくれることを望んでいるが、自分とは関わりのないところで社会を変えて欲しい、というように、自分にとっての企業と社会にとっての企業に乖離が生じている。

最後にソーシャルマインド層である。これまでも述べたように、ソーシャルマインド層は企業に求めることの項目において全体的に高いスコアを示している。その中で、最もスコアが高く、他のクラスターとの開きも大きいのは、「経営者の高い倫理観」である。

具体事例評価では、このクラスターの「評価できる（計）」（非常に評価できる＋ある程度評価できる）スコアを全体平均と比較して10%以上高いものには、「社員の多様性、人権の尊重」、「取引先との相互繁栄」があり、「経営者の高い倫理観」を強く求めていることを反映している。

このクラスターは、企業を「社会的な存在として」捉え、それを求めている。

以上から、クラスターによって企業をどのような存在として捉えているか、傾向の違いをまとめると、以下のようになる。

- ・ エコ主婦/夫：日常生活に関わる存在としての企業
- ・ ビジネス情報通：経済主体（利益追求主体）としての企業
- ・ 仕事モード派：労働の場としての企業、社会を変革する主体としての企業
- ・ ソーシャルマインド層：社会的存在としての企業

このように、価値観や行動の違う消費者のタイプによって、企業をどのような存在と捉えているかの傾向が異なり、そのため、求めるエクセレントカンパニー像も異なっている。

企業が社会に存在する目的として最も根本であると考えられる「企業にとっては利益追求が重要である」という考え方を比較的支持しているのは、ソーシャルマインド層と経営関心層だけで、他のクラスターは別の面を捉えている。

これからの企業のあり方を考える上で、注目すべきターゲットは「ソーシャルマインド層」であろう。

当初の想定では、5つのクラスターは程度(レベル)の差ではなく、反応する分野など質の差として把握できると考えていたが、結果としては程度の差として現れることとなった。

ソーシャルマインド層はボリュームとしては大きくないが、彼らの企業の捉え方が先導的になっており、この層の認識が他の層に波及・浸透していこう。彼らは「経営者の高い倫理観」や地球環境問題への対応などを特に強く求めている。企業は、直接的に利益追求を求めるだけでなく、より広い視野で企業活動をしていくことがエクセレントカンパニーとして消費者から認められることになるだろう。

第3章 先導的企業に関するデータ

1. 選定企業

これまでみてきたような、エクセレントカンパニーとしての6つのポイントを、実在する企業はどのように備えているのであろうか。ここでは「先導的企業」の現状をまとめ、そこから、エクセレントカンパニー像について考察する。

先導的企業を選定するにあたっては、次のことを考慮した。

- ・ 各種ランキング・調査・表彰制度で評価されている先導的企業であること
- ・ 業種により直面する課題、消費者との接点などが異なることが想定されるため、複数の業種から抽出すると同時に、業種の特徴をとらえるためにも、一業種より複数社抽出する。
- ・ 具体的な実績や取組事例がある
- ・ 企業活動に関するデータ・情報が入手可能である

これらを考慮した上で選定企業候補リストを作成し、最終的に「社会文化の変化と企業経営の進化に関する研究委員会」の中で、表 3-1-1 に挙げる 13 社を、今回の調査で取り上げる企業として選定した。製造業でも食品企業や化学、鉄鋼などの素材メーカー、部品メーカー、サービス業でも金融、通信、電力・ガス、外食など、含まれていない産業も多く、産業全体を網羅していない。これは全企業業種を評価する目的ではなく、6つの評価ポイントの実施状況を実例から探ることを目的に作成するためである。

表 3-1-1 選定企業リスト

| 業種 | 企業名 | 評価状況や取組事例 |
|------------|--------------------|--|
| 飲料・アルコール飲料 | 麒麟 ホールディングス | 森林保全活動、スポーツ支援など |
| | サッポロビール | CSR プラス大賞受賞。 カーボンフットプリント商品の発売、協働契約栽培の実施 |
| 製薬 | 武田薬品工業 | Newsweek、日経 PRISM などランキングで上位。 優れた医薬品の創出を通じて人々の健康と医療の未来に貢献 |
| 化粧品・トイレタリー | 花王 | Newsweekランキング上位。 育児介護のための在宅勤務制度の導入 |
| | 資生堂 | 経営倫理努力賞受賞。 「資生堂グループ・サプライヤー行動基準」の策定など |
| 家電・電気機器 | シャープ | Newsweek(CSR)などランキングで上位。 亀山工場における環境配慮や地域への貢献。 |
| | 松下電器産業 (パナソニック) | Newsweek(CSR)などランキングで上位。 在宅勤務制度の導入や、グリーン商品の開発販売。 |
| 自動車 | トヨタ自動車 | Forbes、Newsweek など各種ランキングで上位。 ハイブリッド車の開発販売など |
| | 本田技研工業 | Forbes、Newsweek(CSR)など各種ランキングで上位。 ハイブリッド車の開発販売など |
| 運輸 | 日本通運 | 日経環境経営度ランキング運輸部門上位。 反復利用が可能な梱包資材の開発、利用など。 |
| | ヤマトホールディングス(ヤマト運輸) | 日経企業イメージ「社会の変化に対応できる」ランキング上位。 小学生を対象に、仕事の仕組みや環境の取り組みを説明する出張授業を開催。 |
| 流通 | イオン | Newsweek(CSR)などでランキング上位。 地域のボランティア団体などを支援するキャンペーンの実施 |
| | セブン&アイ ホールディングス | 日経企業イメージ「社会の変化に対応できる」ランキング上位。 災害時等に店舗を窓口として活用する活動を実施。 |

* 企業の並び順は、日本標準産業分類における該当業種の順に従って業種を列記し、業種内は企業名の 50 音順とした。以下では、この並び順で進めていく。

* Newsweek は「Newsweek 世界企業ランキング」、Newsweek (CSR) は「Newsweek CSR 優良企業ランキング」、Forbes は「Forbes 世界のリーディングカンパニー」を指す。

2. 企業一覧

これらの13社について、定量データと定性情報という2つの視点から企業の現状に関する情報を一覧にした。6つの評価ポイントのうち、数量化になじむものについては極力数字を集めたが、社会的貢献、デザインなどの分野では具体的な企業の取り組みを記述することにした。

1) 定量データ

一つ目は、客観的な定量データである。エクセレントカンパニーの評価基準の6軸のうちの「経済」「社会」「環境」に関して、実績や取り組みに関する数字をまとめた。

以下、取り上げた項目について説明する。

<経済関連データ>

財務分析において重視される項目をとりあげた。サステイナブルであるかという視点に留意し、売上伸長率や利益に関しては、5年間という時間の幅を設けた。

ROE¹については、金融を除く上場企業の全産業平均は9.02%、製造業平均9.75%、非製造業平均7.61%であり(2006年度一日経NEEDSデータ)、データを読む際の基準となる。配当性向²については、日本企業平均の配当性向は25%前後、欧米では30%前後と言われる。一般に、新たな投資を必要とする成長産業は低く、あまり投資の必要のない成熟産業は高い。

経済データを総合的に客観的にみるための補足として、Forbes社の世界のリーディングカンパニーのランキングを補足した。

<社会関連データ>

経営の独立性、雇用に関する多様性、社員のワークライフバランスの実現可能性、社会への貢献度などを把握するために必要な項目を抽出した。平均勤続年数と新卒社員の定着率は、絶対値もさることながら、男女の差に注目することで、雇用の多様性やワークライフバランス施策の充実度を把握できよう。障がい者雇用比率については、「障害者の雇用の促進等に関する法律」における一般民間企業の「法定雇用率」は1.8%である。

働きやすさに関する客観データとして、日経新聞社の「働きやすい会社ランキング」を

¹ 「当期純利益/株主資本×100」で算出される。株主資本を使ってどれだけ利益を上げたかを見る、投資の利益効率に関する指標。

² 「配当金支払額/当期純利益×100」で算定。配当性向が高いほど株主への利益還元率が高いことを示す。逆に、配当性向が低いほど内部留保が高いということであり、投資力も高まるということになる。

補足した。

<環境関連データ>

環境保全コスト・経済効果については、企業によって対象としている範囲も異なり、評価指標として比較するのは難しい面もあるが、規模感を知るためにも各社が発表している金額を表記した。

環境に関する総合的な客観データとして、日経新聞社の「環境経営度調査」のランキングを補足した。

事務用品等のグリーン購入比率とは、購入した事務用品等のうち、「エコマーク」「グリーン購入法」などに適合している製品の割合を指す。

<統合型ランキング>

最後に、客観データを補足する意味で、「経済」「社会」「環境」の視点から企業を評価している既存ランキングにおけるランキングおよびスコアを追記した。ここでは日経PRISM、Newsweek 世界企業ランキング、NewsweekCSR 優良企業ランキングの3つをとりあげた。なお各種ランキングの概要・調査方法については表 1-3-4 を参照のこと。

13社についてこれらのデータを一覧表としてまとめた。

表 3-2-1 企業の定量データ一覧

| 各指標 企業名 | 経済関連(07年度連結ベース) | | | | | | | |
|----------------|-----------------|----------------|-------------------------|---------------------------|------------|-------|-------|----------------------------|
| | 売上高 | | 営業利益 *最近5年間の赤字の有無 | 純利益 *最近5年間の赤字の有無 | 総資産 | ROE | 配当性向 | Forbes世界のリーディングカンパニー(2008) |
| | 実績 | 伸長率 (02年度比) | | | | | | |
| キリンホールディングス | 1兆8,011億円 | 13.8% | 1,260億円 *無 | 667億円 *無 | 2兆4,696億円 | 6.5% | 30.1% | 554位 |
| サッポロホールディングス | 4,490億円 | △12.3% | 123億円 *無 | 55億円 *無 | 5,618億円 | 4.6% | 35.5% | 2000位以下 |
| 武田薬品工業 | 1兆3,748億円 | 31.4% | 4,231億円 *無 | 3,554億円 *無 | 2兆8,492億円 | 15.1% | 40.1% | 298位 |
| 花王 | 1兆3,185億円 | 52.4% | 1,162億円 *無 | 665億円 *無 | 1兆2,326億円 | 11.7% | 44.1% | 694位 |
| 資生堂 | 7,234億円 | 16.5% | 634億円 *無 | 354億円 *05年3月期に38億円の損失 | 6,758億円 | 9.2% | 39.5% | 1363位 |
| シャープ | 3兆4,177億円 | 70.6% | 1,836億円 *無 | 1,019億円 *無 | 3兆732億円 | 8.4% | 30.1% | 361位 |
| 松下電器産業 | 9兆689億円 | 22.5% | 5,194億円 *無 | 2,818億円 *無 | 7兆4,436億円 | 7.4% | 26.3% | 150位 |
| トヨタ自動車 | 26兆2,892億円 | 69.6% | 2兆2,703億円 *無 | 1兆7,178億円 *無 | 32兆4,583億円 | 14.5% | 25.9% | 8位 |
| 本田技研工業 | 12兆28億円 | 50.6% | 9,531億円 *無 | 6,000億円 *無 | 12兆6,155億円 | 13.3% | 26.0% | 68位 |
| 日本通運 | 1兆9,014億円 | 13.4% | 485億円 *無 | 364億円 *無 | 1兆2,974億円 | 7.2% | 28.6% | 975位 |
| ヤマトホールディングス | 1兆2,259億円 | 26.1% | 681億円 *無 | 353億円 *06年3月期に239億円の損失 | 8,742億円 | 7.8% | 27.6% | 1151位 |
| イオン | 5兆1,673億円 | 67.4% | 1,560億円 *無 | 439億円 *無 | 3兆5,914億円 | 4.9% | 30.5% | 526位 |
| セブン&アイホールディングス | 5兆7,523億円 | 62.9% | 2,810億円 *無 (最近3年) | 1,306億円 *無 (最近3年) | 3兆8,866億円 | 6.7% | 39.4% | 287位 |

注：各社の決算月は、キリンとサッポロが12月、イオンとセブン&アイが2月、他は3月。各社のCSR報告書、有価証券報告書、CSR企業総覧2008（東洋経済）等より作成。左記資料等に無記載のものは空欄とした。

注：引用した各種ランキングの概要・調査方法については、表1-3-4を参照のこと

表 3-2-1 企業の定量データ一覧（続き）

| 各指標 企業名 | 社会関連 | | | | | | | | | | |
|----------------|--------------|--------------|---|---|--|---|---|--|---|---|-------------------------------|
| | 社外取締役数 | 女性役員数 | 女性管理職比率 | 女性従業員比率 (正社員) | 平均勤続年数 | 新卒社員の3年後の定着率 (2004年新卒入社者) | 平均年間給与(正社員) | 育児介護休暇取得者数(正社員) | 障害者雇用比率(正社員) | 社会貢献活動支出額 | 日経「働きやすい会社」2008 |
| キリンホールディングス | 3人 (07年度) | 0人 (08年度) | 2.2% (07年6月* キリンビール) | 22.5% (06年度*キ リンビール) | 男性16.7年 女性14.8年 全体16.3年 (06年度*キリン ビール) | 男性94.3% 女性81.5% *キリンビール | 882万円 (06年度*キ リンビール) | 90人 (06年度*キ リンビール) | 2.01% (06年度*キ リンビール) | 8億円 (05年度*キ リンビール) | [総合40位] 581.88 |
| サッポロホールディングス | 3人 (08年度) | 0人 (08年度) | 1.4% (07年*グ ループ全体) | 10.3% (06年度* サッポロビ ール) | 男性19.4年 女性17.2年 全体19.1年 (06年度*サッポ ロビール) | 男性75.0% 女性50.0% *サッポロビ ール) | 818万 (07年度*サ ッポロビ ール) | 12人 (07年度*グ ループ全 体) | 2.28% (07年12月* グループ全 体) | | 150位以下 |
| 武田薬品工業 | 0人 (08年度) | 0人 (08年度) | | | 全体17.2年 (07年度) | | 993万円 (07年度) | | 1.99% (07年度) | | [総合87位] 522.91 |
| 花王 | 2人 (07年度) | 0人 (08年度) | 7.7% (07年度) | 15.7% (06年度) | 男性21.2年 女性14.0年 全体20.1年 (06年度) | 男性94.7% 女性96.1% | 794万円 (07年度) | 93人 (06年度) | 2.25% (07年度*グ ループ全 体) | | [総合57位] 557.92 |
| 資生堂 | 2人 (07年度) | 1人 (07年度) | 10.1% (07年4月) | 45.8% (06年度) | 男性19.2年 女性17.6年 全体17.7年 (06年度) | 男性90.9% 女性90.0% | 622万円 (07年度) | 116人 (06年度) | 2.54% (06年度) | 6億円 (05年度) | [総合41位] 581.68 |
| シャープ | 0人 (07年度) | 0人 (08年度) | 1.1% (07年6月) | 9.0% (06年度) | 男性20.0年 女性18.3年 全体19.9年 (06年度) | 男性96.1% 女性85.2% | 763万円 (07年度) | 172人 (06年度) | 2.02% (07年) | 2億円 (06年度) | [総合17位] 646.07 |
| 松下電器産業 | 2人 (07年度) | 0人 (08年度) | 4.9% (07年4月) | 13.2% (06年度) | 男性21.8年 女性19.0年 全体21.4年 (06年度) | 男性95.8% 女性86.6% | 846万円 (07年度) | 248人 (06年度) | 2.0% (07年度*グ ループ全 体) | 40億円 (06年度) | [総合2位] 720.5 |
| トヨタ自動車 | 0人 (07年度) | 0人 (08年度) | 0.2% (07年2月) | 9.4% (08年3月末) | 男性18.8年 女性10.3年 全体18.0年 (08年3月末) | 男性98.2% 女性86.4% | 829万円 (07年度) | 553人 (06年度) | 1.86% (08年4月) | 226億円 (07年度) | [総合46位] 569.21 |
| 本田技研工業 | 2人 (07年度) | 0人 (07年度) | 0.4% (07年7月) | 5.5% (06年度) | 男性22.8年 女性12.9年 全体22.2年 (06年度) | | 823万円 (07年度) | 107人 (06年度) | 2.10% (07年6月) | | [総合34位] 596.31 |
| 日本通運 | 0人 (07年度) | 0人 (07年度) | | 14.1% (07年度) | 全体17.2年 (07年度) | | 606万円 (07年度) | 116人 (07年度*育 児介護取 得者) | 2.11% (07年度) | | 150位以下 |
| ヤマトホールディングス | | 0人 (08年度) | | | 全体13.9年 (07年度*ヤ マトホ ールディ ングス) | | 797万円 (07年度*ヤ マトホ ールディ ングス) | | 2.18% (06年度*ヤ マト運 輸) | | 150位以下 |
| イオン | 3人 (07年度) | 0人 (07年度) | 11.1% (07年2月) | 28.1% (06年度) | 全体13.3年 (08年2月) | | 563万円 (07年度) | 277人 (06年度) | 1.81% (06年度) | 32億円 (06年度) | [総合121 位] 489.99 |
| セブン&アイホールディングス | 3人 (08年度) | 0人 (08年度) | イトーヨーカ 堂 17.1% セブン-イレ ブ ン 1.0% (07年2月) | イトーヨーカ 堂 26.5% セブン-イレ ブ ン 21.3% (06年度) | イトーヨーカ 堂 全体162年 セブン-イレ ブ ン 全体75年 (06年度) | イトーヨーカ 堂 男性73.4% 女性71.1% セブン-イレ ブ ン 男性63.2% 女性60.6% (06年度) | 573万円 (06年度*イ トヨーカ 堂) | イトーヨーカ 堂 359人 セブン-イレ ブ ン 56人 (06年度) | イトーヨーカ 堂 2.06% セブン-イレ ブ ン 1.51% (06年度) | イトーヨーカ 堂 21億円 セブン-イレ ブ ン 15億円 (06年度) | [総合83位] イトーヨーカ 堂 525.99 |

表 3-2-1 企業の定量データ一覧 (続き)

| 各指標 企業名 | 環境関連 | | | | | 統合型ランキング | | |
|----------------|--|---|---|-------------------------------|---|--------------|-----------------------|---------------------------|
| | 環境保全コスト・経済効果 | ISO14001の取得事業所割合 | 事務用品等のグリーン購入比率 | 原材料のグリーン調達制度の有無 | 日経「経営環境度調査」2007 | 日経PRISM2007 | Newsweek世界企業ランキング2008 | Newsweek CSR優良企業ランキング2008 |
| キリンホールディングス | コスト:127億円 (07年度) | 国内43.0% 国外50.0% | 95.0% (06年度*キリンビール) | 無 | [製造業121位] 445 | [総合275位] 644 | [総合390位] 70.7 | [総合218位]キリンビール 65.7 |
| サッポロホールディングス | コスト:47億円 効果:20億円 (06年度*サッポロビール) | 国内38.0% * サッポロビール | 83.5% (06年度*サッポロホールディングスとサッポロビールの合計) | 有 * サッポロビール | 製造業150位以下 | 300位以下 | 500位以下 | 250位以下 |
| 武田薬品工業 | コスト:23億円 効果:約2.2億円 (06年度*集計範囲は大阪工場、光工場、筑波地区研究部門) | 国内100.0% * 全生産事業所 | | | [製造業123位] 444 | [総合4位] 944 | 500位以下 | 250位以下 |
| 花王 | コスト:122億円 効果:33億円 (07年度*グループ全体) | 国内100.0% 国外57.9% * 生産拠点を対象 | 94.0% (06年度*グループ全体) | 有 | 製造業150位以下 | [総合22位] 876 | [総合47位] 90.9 | [総合133位] 68.7 |
| 資生堂 | コスト:23億円 効果:96百万円 (06年度*グループ全体) | 国内100.0% 国外100.0% * 生産量ベース | 100.0% (06年度) | 有 | [製造業121位] 445 | [総合213位] 679 | [総合275位] 76.0 | 250位以下 |
| シャープ | コスト:238億円 効果:65億円 (07年度) | 国内100.0% 国外100.0% | 100.0% (06年度*グループ全体) | 有 | [製造業32位] 513 | [総合87位] 776 | [総合198位] 79.8 | [総合2位] 83.9 |
| 松下電器産業 | コスト:622億円 効果:31億円 (07年度) | 国内100.0% 国外100.0% * 製造事業所を対象 | 78.0% (06年度*グループ全体) | 有 | [製造業17位] 541 | [総合103位] 762 | [総合213位] 78.9 | [総合24位] 77.1 |
| トヨタ自動車 | コスト:2,859億円 効果:155億円 (07年度) | 国内100.0% 国外100.0% * 国内全15事業所、国外全生産会社で取得 | 100.0% (06年度*グループ全体) | 有 | [製造業1位] 568 | [総合9位] 925 | [総合70位] 87.9 | [総合322位] 63.0 |
| 本田技研工業 | コスト:1,899億円 (07年度) | 国内100.0% 国外85.0% * 国内は組立会社及び部品会社24社、海外は同48社対象 | 100.0% (06年度*グループ全体) | 有 | [製造業7位] 544 | [総合37位] 849 | [総合282位] 75.7 | [総合61位] 73.1 |
| 日本通運 | コスト:42億円 (投資額のみ) (07年度) | 国内100.0% * 統括支店を対象 | 48.7% (07年度) | | [運輸2位] 365 | 300位以下 | 500位以下 | 250位以下 |
| ヤマトホールディングス | コスト:80億円 (06年度*ヤマト運輸) | | 48% (06年度*ヤマト運輸) | | [運輸18位]ヤマト運輸 213 | [総合232位] 665 | [総合320位] 74.1 | 250位以下 |
| イオン | コスト:119億円 効果:3億92百万円 (06年度) | 国内100.0% * 全事業所・全店対象 | | 有 | [非製造業8位] 318 | [総合207位] 682 | [総合89位] 86.6 | 250位以下 |
| セブン&アイホールディングス | | | イトーヨーカ堂 24.8% セブン-イレブン 77.2% (06年度) | イトーヨーカ堂 無 セブン-イレブン 有 | [非製造業6位]イトーヨーカ堂 329 [非製造業15位]セブンイレブン 266 | [総合236位] 664 | 500位以下 | 250位以下 |

2) 定性情報 (各社取り組み事例)

二つ目の視点は、具体的な企業の取り組み事例に関する定性情報である。エクセレントカンパニーの基準となる 6 軸の考え方にそって、定性的な事例の少ない「経済」を除く 5 軸に関する事例をまとめた。事例は、各社の CSR 報告書、環境報告書、アニュアルレポート、Web サイト、『CSR 企業総覧 2008』(東洋経済新報社)などを参照した。

なお、消費者調査の中で、代表的な事例を例示しながら 5 軸ごとにいくつかの内容の企業取り組み事例に関して評価してもらった(結果は表 3-2-2 参照)が、それぞれの事例と同じ趣旨・意図の取り組みについては、識別できるように表記した。

表 3-2-2 取り組み事例の評価

| 分類 | 項目 | アンケート質問文 | 「非常に評価できる」の比率(%) | 評価レベル |
|------------|-----------------------|--|------------------|-------|
| 環境 | ①資源循環への取組み | 廃棄物の削減、再利用、リサイクルなど資源循環に取り組んでいる | 48.3 | ◎ |
| | ②環境技術の開発・商品化 | 本業の中で、環境問題を解決するような技術(やアイデア)を開発し、商品化している | 48.1 | ◎ |
| | ③地球環境改善への貢献(本業外) | 本業とは直接関係ないが、地球環境の改善のために貢献している | 45.6 | ◎ |
| | ④環境とビジネスの共生(本業継続基盤) | 本業を継続させる基盤として環境とビジネスが共生できるための活動を行なっている | 41.1 | ◎ |
| | ⑤環境負荷抑制への取組み | ビジネスの様々な過程で、環境への負荷を抑制するための取り組みを行なっている | 40.3 | ◎ |
| 社会 | ①商品の安全性向上 | 自社で原材料から商品にするまでを全て管理して、商品の安全性を高めている | 43.0 | ◎ |
| | ②社員の人権の尊重 | 社員の多様性を尊重し、人権を尊重している | 41.1 | ◎ |
| | ③自社のリスク管理 | 自社のリスクを管理する体制や姿勢がある | 39.2 | ○ |
| | ④自社のインフラや技術提供 | 自社のインフラや技術を社会課題解決のために積極的に社会に提供している | 35.8 | ○ |
| | ⑤取引先との相互繁栄 | 取引先との相互繁栄を目指している | 29.6 | △ |
| | ⑥消費者教育・啓発活動 | 事業を継続していくために必要な消費者教育や啓発を行なっている | 26.4 | △ |
| デザイン力 | ①社会・環境課題のデザインと解決の実行 | 社会や環境の課題を解決できるカタチにデザインして解決を実行している | 36.3 | ○ |
| | ②社会・環境問題解決に参加する仕組み | 人々が社会・環境問題の解決に参加できる仕組みを提供している | 33.5 | ○ |
| | ③便利で快適な生活のための社会変革の推進 | 既存の規制の変更を求めるなど、消費者のより便利で快適な生活のために、社会変革を推し進めている | 27.1 | △ |
| コミュニケーション力 | ①社会の声に気付く注意力 | 社会の声に気付く新しい仕組みを工夫している | 37.2 | ○ |
| | ②社会・環境問題解決のための先導的取り組み | 自社で自ら問題解決に対する目標をたて、他社への追従ではなく先導的に活動に取り組んでいる | 36.0 | ○ |
| | ③情報の「見える化」 | 情報を「見える化」することで自社の取り組みを分かりやすく示している | 30.7 | ○ |
| エンカレッジ力 | ①社員の能力発揮のための環境整備 | 様々な状況の社員が時間や場所に縛られず、能力を発揮できる環境を整えている | 43.1 | ◎ |
| | ②夢や活力のある社会づくりへの貢献 | 本業とは直接関係ないが、次世代の人材育成や芸術文化活動の支援などを行い、夢や活力のある社会づくりのために貢献している | 35.2 | ○ |
| | ③社員の創造性の育成 | 社員の創造性を刺激する環境を整えている | 29.9 | △ |

* 評価レベルの◎は40.0%以上、○は30.0%以上40.0%未満、△は30.0%未満

事例内容の消費者の評価スコアを併せて読むと、間接的ではあるが各社の取り組み事例に対する評価も知ることができる。

3) 先導的企業の実態 (一覧表のポイント)

以上の定量データと定性情報を併せみたとき、6つの評価ポイントの視点から、企業の実態はどのように読めるのだろうか。以下では、まず個別企業の特徴をまとめ、次に、業種による特徴についてふれる。

①個別企業の特徴

麒麟ホールディングス

＜経済＞ 売上伸長率は13社の中では高く、ROEはやや低いが、配当性向は比較的高い。

＜社会＞ 女性従業員比率が比較的高いことが特徴で、女性が働きやすい職場にするための社内組織を06年10月に発足するなど、女性の活躍の場を広げる活動に熱心に取り組んでいる。基盤事業のビール文化の振興にも注力している。

＜環境＞ビール工場の水源地を保全するための植林活動を行ったり、製造時の環境負荷低減に努めるなど、本業との共生や本業の中でという視点での環境への取り組みが多い。

＜エンカレッジ＞ ワークライフバランスを実現するための各種人事施策や、サッカーを軸としたスポーツ振興が目立つ。

＜デザイン・コミュニケーション＞キャラクターを用いた親しみやすい環境コミュニケーションを展開している。

サッポロホールディングス

＜経済＞ マイナス成長を経験したが、財務状況は健全さを保っている。ROEは低いが、配当性向は高い水準にある。

＜社会＞ 障がい者雇用比率が高い。新卒の定着率は低めで、特に女性では低い。創業の地（北海道）を活性化する各種活動の展開など、地域活性化のための活動に注力している。また、原料を協働契約栽培で調達するなど、安全と品質の管理を徹底している。

＜環境＞ライフサイクルアセスメントへ業界に先駆けて取り組んでいる。

＜エンカレッジ＞

＜デザイン・コミュニケーション＞業界に先駆けてカーボンフットプリントを取り入れるなど、情報を分かりやすく伝える新しい取り組みにも積極的である。

武田薬品工業

＜経済＞売上伸長率(02年比)は高くないが、ROEも配当性向も高い。株主資本で効率よく利益を上げ、株主への利益還元を積極的に行っている。

＜社会＞平均賃金は13社中最も高い。女性従業員比率などのデータは得られなかったが、女性が活躍できる環境創出のためのプロジェクトを実施している。

＜環境＞オフィスの省エネ対策などを実施。

＜エンカレッジ＞ 発明者に対する実績補償制度や報奨金制度など、研究開発の社内奨励に熱心である。

＜デザイン・コミュニケーション＞問い合わせ窓口の設置など、問合せ対応体制を整えているが、特に目立った活動は少ない。

花王

- ＜経済＞ ROE が比較的高く、配当性向は 13 社中最も高い高水準にある。
- ＜社会＞ トイレットリーや化粧品事業を展開しているため女性管理職比率や女性従業員比率が比較的高い。新卒社員の定着率は女性の方が高い。また、障がい者雇用比率も高い。
- ＜環境＞環境負荷抑制に関わる取り組みに積極的である。
- ＜エンカレッジ＞ 育児・介護に関連する各種制度が充実している。自社の名前を冠したファミリーコンサートを実施するなど、「家族」を視点とした活動に積極的に取り組んでいる。
- ＜デザイン・コミュニケーション＞ 消費者の声を収集し全社で共有し、商品改良や開発につなげる仕組みをつくるなど、社会の声に耳を傾ける姿勢がある。

資生堂

- ＜経済＞ 成長率は選定企業の中では高くはない。純利益では過去 5 年のうち 1 回、損失を計上している。ROE は製造業平均程度で、配当性向は高い。
- ＜社会＞ 化粧品専門メーカーであるため、女性の登用や雇用に熱心である。女性管理職比率も高く、女性従業員比率は選定企業の中で最も高い。また、障がい者雇用比率も極めて高い。
- ＜環境＞ 商品のビンのリサイクルなど商品（本業）で環境に配慮している他、本業と直接関係のない植林などもおこなっている。事例数は比較的小さい。
- ＜エンカレッジ＞女性の働きやすい職場環境づくりに積極的である。（例、事業所内保育所施設、妊娠・出産による退職者の再雇用制度、ビューティ・コンサルタントが育児時間制度を取りやすいよう、職務を代行する「カンガルースタッフ制度」など）
- ＜デザイン・コミュニケーション＞顧客のニーズを把握するための調査システムが充実している。

シャープ

- ＜経済＞売上成長率（02 年比）は、70.6%と 13 社中最も高い。配当性向が比較的高く、株主への配慮が厚いことが特徴である。
- ＜社会＞女性の平均勤続年数が長く、障がい者雇用比率も比較的高い。
- ＜環境＞太陽電池の開発など、本業での環境技術への取り組み、また植林活動など地球環境改善への貢献など積極的に取り組んでいる。
- ＜エンカレッジ＞各種の休暇制度が充実しており、「働きやすい会社ランキング」でも評価が高い。
- ＜デザイン・コミュニケーション＞時代のニーズを先取りして、事業の柱とすることでいくつかの成功を収めている。薄型テレビ需要の拡大を予想し液晶技術開発に専念し成功したことや、近年は地球温暖化に着目しソーラーパネル事業に注力している。国内工場

の建設・運営でも環境への配慮を全面的に打ち出し、工場の名前でのブランド力の活用にも成功している。その意味で事業のデザインに優れた企業と言える。

松下電器産業（パナソニック）

＜経済＞ 売上伸長率（02年比）は22.5%で13社中では中くらい。ROEはやや低めであり、配当性向は標準である。

＜社会＞ 社員を家族として大切にせる企業風土がある。特に女性の平均勤続年数が長いことが特徴である。「女性躍進フォーラム」や「外国人採用アクションプラン」など、女性の登用や外国人の積極雇用に努めている。また、身体障がい者の特例子会社を4社設立するなど障がい者雇用にも積極的に取り組んでいる。

＜環境＞ ノンフロン冷蔵庫、省エネ家電の商品化など本業の中での取り組みのほかに、各種の環境保全活動にも積極的に取り組んでいる。環境保全コストも高い。

＜エンカレッジ＞ 在宅勤務制度の推進をはじめ働きやすい環境づくりに積極的に「働きやすい会社」ランキングでは2位と高評価。

＜デザイン・コミュニケーション＞ 2003年より「Nのエコ計画」を開始し、電気代節約だけでなく、家庭でのCO2削減にまでテーマを広げ、分かりやすい形で情報を見える化している。

トヨタ自動車

＜経済＞ 売上高、営業利益、純利益ともトップクラス（国内第1位）である。成長率（02年比）は13社中2番目に高い。ROEが比較的高く、投資に対する利益効率も良い。配当性向は日本企業のほぼ平均水準にとどまるが、一方では純利益の内部留保が極めて多く、優れた投資余力を持っている。

＜社会＞ 伝統的に自社やグループ各社の結束力を重視する傾向が強く、役員など経営トップへの登用は概ね社内から抜擢している。女性の活躍促進のための社内プロジェクトを発足させるなどの取り組みをしているが、女性従業員比率、管理職比率は低い。

＜環境＞ 環境負荷に直接関係する商品を提供している自動車メーカーであることから、環境問題に積極的に取り組んでいる。世界初のハイブリット車開発に代表される技術開発や環境負荷低減の取り組みに加え、事業と直接関係のない緑化活動などの取り組みも積極的である。

＜エンカレッジ＞ 豊富な資金力を生かして社会貢献活動への支出も多く、スポーツや芸術などを中心に社会づくり活動を展開している。働きやすさについては取り組みも平均的でランキングでも中位程度である。

＜デザイン・コミュニケーション＞ 社会の声を聞く機会や仕組みをもって取り組んでいる。少子高齢化などの社会変化を見据えてのロボット開発など、デザイン力も発揮している。

本田技研工業

- ＜経済＞ 売上高も充分高い。ROEが高く、配当性向は13社の中では低い。
- ＜社会＞ 社外取締役を採用するなど開かれた側面を持つ。障がい者雇用比率も比較的高い。女性従業員比率は低い、男性では平均勤続年数が最も長く、「働きやすい会社」ランキングの評価も比較的高い。
- ＜環境＞ 自動車メーカーとして環境対応を重視した活動を積極的に展開。
- ＜エンカレッジ＞社員への意識調査を実施し、人事施策に反映するなど、働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組んでいる。
- ＜デザイン・コミュニケーション＞自動車メーカーという域を超え、二足歩行型ロボットASIMOの開発や航空事業テクノロジー開発など自社の先進技術力を前面に打ち出して未来を切り拓く事業活動に注力している。

日本通運

- ＜経済＞売上伸長率は13社の中では低い方である。ROEは非製造業の平均レベル、配当性向も日本企業の平均レベルである。
- ＜社会＞ 障がい者雇用比率が比較的高い。リスクマネジメント体制整備にかかわる取り組みが充実している。
- ＜環境＞ 低公害車の導入、モーダルシフトへの取り組み、エコドライブの推進など、環境関連に積極的に取り組んでいる。
- ＜エンカレッジ＞ワークライフバランスに関わる取り組み事例は比較的少ない。社内の人材育成のための取り組みを展開している。
- ＜デザイン・コミュニケーション＞反復利用が可能な梱包資材の開発し、本業の中で利用を拡大するなど、環境課題の解決を実行している。

ヤマトホールディングス

- ＜経済＞売上伸長率は高くない。ROEは非製造業の平均レベル、配当性向も日本企業の平均レベルである。過去5年の純利益をみると06年に1回損失を計上している。
- ＜社会＞ 障がい者雇用比率が比較的高い。障がい者の経済的な自立を目指す、特例子会社「イワン」がベーカリーショップとして成功を収めるなど障がい者雇用の面でも先取的である。
- ＜環境＞ 低公害車の導入やモーダルシフト（輸送体制の変革）への取り組み、エコドライブの推進など環境関連に積極的である。
- ＜エンカレッジ＞社内表彰制度や提案制度、立候補制を前提とする役職者の登用制度等、社員の創造性やモチベーションを高める制度が充実していることが特徴となっている。
- ＜デザイン・コミュニケーション＞個人情報保護機能をもつ印刷技術の開発や、自動車を使わない集配をおこなう店舗を積極的に拡大するなど、社会や環境問題を解決するため

の取り組みを展開している。

イオン

＜経済＞ 02年比の売上成長率は極めて高い。ROEは低い。配当性向は比較的高い水準にある。

＜社会＞ 女性管理職比率が高い。また、女性従業員比率も高い水準にある。平均勤続年数は短め。

＜環境＞ レジ袋の削減、紙パック・アルミ缶・ペットボトル等のリサイクル活用、環境配慮型店舗「エコストア」の展開など環境関連に積極的に取り組んでいる。事例数も多い。

＜エンカレッジ＞ 育児者のための短時間勤務制度や育児費用の補助など、時間面、費用面で援助する制度がある。

＜デザイン・コミュニケーション＞ 「幸せレシートキャンペーン」、「5円の木づかい」、フェアトレードなど、社会・環境問題解決のための仕組みの提供というデザインに関連する分野でも活発に活動している。また、「お客様副店長制度」など社会の声に気付くための取り組みもおこなっている。

セブン&アイホールディングス

＜経済＞02年比の売上成長率が高く、13社中4位である。ROEは低い。配当性向がかなり高い。

＜社会＞ 女性従業員比率が高い。イトーヨーカドーでは女性管理職比率が高く、女性の登用に積極的である。また、イトーヨーカドーが地域自治体等と災害時の物資供給支援協定を締結したり、セブン-イレブンが地域店舗を防犯・事故・災害・介護要請などへの緊急対応窓口とするなど、地域協力活動に熱心に取り組んでいる。

＜環境＞ 食品廃棄物のリサイクルや、レジ袋削減など環境関連に主体的に取り組んでいる。

＜エンカレッジ＞イトーヨーカドーではパートタイマーにステップアップ制を導入し待遇改善に尽力するなど注力している。

＜デザイン・コミュニケーション＞電子マネー「nanaco」のサービスを始めるなど、新しいことに取り組みデザイン力を発揮している。また、イトーヨーカドーでは新規出店の際、社員が1年前から地域に移り住み、住民の意見や要望を聞くなど、地域社会の声に応えるなど、コミュニケーション力も発揮している。

②業種別の特徴

次に、業種による共通性を以下にまとめた。

- ・飲料・アルコール飲料

ROEは低め。成熟産業のためか配当性向は比較的高い。社外取締役を登用。障がい者の雇用水準もやや高い。

- ・製薬

ROE、配当性向が高い。研究開発が重要な業種であり、報奨金制度などにより、社内の研究開発奨励をおこなっている。

- ・化粧品・トイレットリー

成熟産業のため、配当性向が極めて高いことが特徴。社外取締役を登用。業種柄、女性管理職比率と女性従業員比率が高い。また、障がい者雇用比率も高い。女性が働きやすくするため、育児や介護関連制度が充実していることが特徴。

環境では商品パッケージの軽量化やリサイクルなど、商品に近いところでの取り組みが目立つ。

- ・家電・電気機器

女性の平均勤続年数が長い。ワークライフバランスのための施策が充実しており、働きやすい環境作りが進んでいる。

- ・自動車

これまでの堅調な業績のなかで、ROEは比較的高いが、配当性向は標準的である。つまり株主資本で比較的高い利益を上げているが、株主還元率はさほど高くない。ただし、その分内部留保が多いため、豊富な投資余力を持つ。

環境負荷に直接関わる商品を提供している業種のため、地球環境問題に関する事業に積極的に取り組んでいる。豊かな資金力を生かし、広い範囲にわたる活動を展開している。

- ・運輸

本業の環境負荷の大きい業界であり、低公害車の導入、モーダルシフトへの取り組み、エコドライブの推進など環境関連に注力している。

- ・流通

配当性向が高い。社外取締役を登用。女性管理職比率や女性従業員比率が高い傾向が見られる。店舗でのレジ袋の削減や廃棄物のリサイクルなど環境関連に取り組んでいる。

3. まとめ

消費者から企業への期待感が高い状況下で、企業の取り組みをみると、実に多岐に渡って取り組みを実施している。

今回選定した13社については、「経済」については、5年の期間でみたときに、損失計上をしている企業は2社（1回ずつ）しかなく、5年の期間を設けての売上の成長率も1社をのぞいてプラスで、財務面でのエクセレントカンパニーの条件を満たしているといえる。

「社会」では、多様な人材の雇用については、障がい者と女性は比較的どの企業も明示的に取り組んでいるのに対し、定年後の人材の活用については、対応が分かれている。技術の伝承が重要となる自動車と家電、アルコール飲料メーカーの一部が再雇用をおこなっている。外国人については具体的に取り組みとして掲げている企業は少ないが、これはグローバル展開の程度によるものであろう。内部通報制度などのリスク管理や、取引先（調達先）との公正な取引については、ほとんど全ての企業が制度やガイドラインを設けている。このような基本的な部分については、少なくとも制度上ではどの企業も取り組んでおり、本質的には実態としてどこまできちんと機能しているかが問われることになるだろう。

特に消費者からの評価が高い「環境」に関する取り組みについては、どの企業も様々な取り組みを展開している。本業が環境負荷を出す自動車や運輸などの業種では、特に積極的に取り組まれており、環境への取り組みが、事業存続のために不可欠であるという認識をうかがわせる。本業の中で環境問題を解決するような技術やアイデアの開発については、自動車や家電などの技術力が光っている。

本業と直接関係のない緑化活動などの取り組みも、業種を問わず多くの企業で実施されている。本業を継続させる基盤としての環境への取り組みは、工場や店舗の周辺環境への配慮という事例となっている。

「エンカレッジ」については、充実度の差はあるものの、育児者や介護者など様々な状況の社員がワークライフバランスを実現できるための制度を備えている企業がほとんどである。働きやすい環境づくりは進められているといえる。特に女性が多い化粧品業界などでは、子育てしやすい環境整備や女性の活用に先進的な取り組みがなされており、それらを参考に他業種へも広がっていくことが期待される。やりがいのある職場づくりに関しては、能力開発支援制度や、社内公募制度や社内FA制度などの人事制度などの取り組みが多く見受けられる。

「コミュニケーション」の中の、社会の声に気付く仕組みがあるか、気付く注意力があるか、ということに関する取り組み事例としては、多くの企業でお客様相談センターや対応窓口の設置がなされ、その情報が社内で活かされているようだ。また、ステークホルダーミーティングの機会を設けている企業もある。

「デザイン」について企業の取り組み事例をみると、デザイン力を発揮している企業はまだ少ないことがわかる。今起きている問題（例えば環境問題）に対する対応はでき

ていても企業は多いが、自ら“社会をデザインしていく”ことは簡単なことではない。

「デザイン」「コミュニケーション」については、事例に対する消費者の評価も高くなく、他の評価ポイントに比べて企業の取り組み自体も充実していないのが実情である。しかしながら、第2章で述べたとおり、消費者の中でも意識の高い「ソーシャルマインド層」は、デザイン力やコミュニケーション力を発揮した事例も高く評価している。彼らが社会全体の意識の先端であり、これからそのような意識の消費者に支えられて、これからの企業にとっては、デザイン力やコミュニケーション力を持つことも励まされるであろう。さらに、このような消費者の要求に対応するため、という意味からだけではなく、企業に多くの期待と信頼が寄せられる中で、企業が自ら社会をデザインし、消費者に働きかけ巻き込みながら社会を動かしていくことが期待される。

参考文献

- ・ ISO/SR 国内委員会 <http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>
- ・ 足達英一郎・金井司「CSR 経営と SRI」金融財政事情研究会、2004
- ・ アンドリュウ・サビッツ、カール・ウェーバー『サステナビリティ』アスペクト、2008
- ・ 岡本享二『進化する CSR』JIPM、2008
- ・ 河口真理子「持続可能性『Sustainability サステナビリティ』とは何か、『DIR 経営戦略研究』2006 年夏季号 VOL9
- ・ CANPAN(カンパン) CSR プラス http://canpan.info/csr_index_view.do
- ・ 経済人コー円卓会議日本委員会 <http://www.crt-japan.jp>
- ・ G R I ・ G 3 ガイドライン日本語翻訳
<http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Online/LanguageSpecific/Japanese>
- ・ 高巖『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済出版社、2004
- ・ デービッド・ボーゲル『企業の社会的責任 (CSR) の徹底研究』一灯舎、2007
- ・ 原田勝広、塚本一郎『ボーダレス化する CSR』同文館出版、2006
- ・ 深井慈子『持続可能な世界論』ナカニシヤ出版、2005
- ・ 藤井敏彦、海野みずえ『グローバル CSR 調達』日科技連出版社、2006
- ・ ミレニアム開発目標 (MDGs)
<http://www.mofa.go.jp/Mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs/handbook.html>

平成20年度
「社会文化の変化と企業経営の進化」に関する
研究会 報告書

2009年3月25日 初版第1印刷

発行者 南 直哉

発行所 東京都中央区日本橋箱崎町41番12号日本橋第二ビル6階

財団法人 地球産業文化研究所

TEL (03) 3663-2500

FAX (03) 3663-2301

本報告書の内容を許可なく転載することを禁ずる。

ISBN 978-4-902258-20-2