

本業を第一に考え、 信頼される企業へ

～生活者とのコミュニケーションの促進がカギ～

シンポジウム「企業の役割と今後の課題」を開催

経済広報センターは、4月13日に経団連会館でシンポジウム「企業の役割と今後の課題」を開催し、生活者や会社員など約400人が参加した。

経済広報センターの御手洗富士夫会長の開会挨拶、一橋大学大学院の伊藤邦雄教授による基調講演の後、パネルディスカッションでは企業の意義や企業に期待される役割、今後の課題などについて議論を深めた。

開会挨拶

◆ 企業は国民から共存共栄であると信頼されるための努力を

みたらいふじお
御手洗富士夫 (財)経済広報センター 会長

現在、世界経済は中国、インドなど新興国に牽引される形で回復に向かいつつある一方、わが国経済は低迷が続き、消費者物価も継続的に下落するデフレ状態に陥っています。この厳しい経済情勢を打開し、持続的な経済成長を実現するために、企業に課せられた役割はますます大きなものがあります。

企業は社会の中でどのような存在であるべきか、そしてどのような役割を果たすべきかといった原点に立ち返り、企業の役割と課題について国民と認識を共有するとともに、経済界の考え方や経済活動の実態などについて、国民や政治の理解と共感を得る、さらには、生活者と企業が共存共栄の関係にあるという信頼を国民から得られるように努力することが求められています。

このシンポジウムをきっかけに、企業活動に対する皆さまの理解が一層深まることを期待しています。



基調講演

◆ 利益は社会に貢献するための条件、 ステークホルダーと共生した経営を

いとうくに お
伊藤邦雄 一橋大学大学院 教授

■ 企業の役割とは



企業には様々な社会的役割があります。その1つは、雇用を維持・創出することです。企業で働く人は4400万人、これは日本の全就業者の7割以上をカバーしています。2つ目は、価値ある製品やサービスを世の中に提供するというです。2008年度の法人企業による付加価値は260兆円超、名目GDP(国内総生産)の半分強を占めています。そして3つ目は、イノベーションを生み出すエンジンであるということ。このほか、国家税収の約4分の1を担う納税や、環境保全の推進といった点も見逃せない役割です。

■ 日本企業の競争力の減退

日本企業の競争力が近年、弱まってきています。スイスの調査研究機関IMD(国際経営開発研究所)が実施している各国の国際競争力比較では、1991年に世界1位だった日本の競争力が、2009年は17位に落ちています。これには様々な理由が考えられますが、先進諸国の中で突出している日本の法人税率や高い製造コスト、市場の“ガラパゴス化”などが主な原因に挙げられるでしょう。ほかにも、日本企業には優れた技術力があるものの、ビジネスモデルの構築力が弱く、そのために国際競争で負けることが多くなっています。特にエレクトロニクス産業において、その傾向は顕著で、日本を代表するパナソニックやソニー、東芝の株式時価総額は、合計しても韓国のサムスン電子に及びません。10年前には

こうした事態は想像できませんでした。

■ 何が日本企業の競争力を脆弱化させたか

日本企業が脆弱化した大きな要因は、日本の市場特性に由来しています。日本市場は、小さくもなく大きくもない“非大非小”です。もう少し小さければ、世界に出て行かざるを得ないのですが、国内でもそれなりにやっていけるため、進出を躊躇してしまう。この中途半端な市場規模が、グローバル競争の遅れにつながりました。

■ 求められる風土大革命

こうした状況を打開するには、日本の風土大革命が必要だと考えています。日本人、特に若者の内向き志向は年々強まっており、起業家精神がなかなか育まれない。この現状を打破するためには、失敗しても何度でもチャレンジできる、「七転び八起き」が可能な風土を築くことが大切です。そのためには、ベンチャー企業で成功した人を尊敬し、賞賛する。それがまた新たな起業を生む——こうした賞賛の連鎖を起こすことが必要です。

■ 部分最適から全体最適へ

また、部分ばかりを見るのではなく、会社全体や社会との調和を尊重しながら世の中に貢献する、という広い視野に立った経営が求められています。私の研究室で2008年にとったデータでは、以前に比べて「社内の横断的プロジェクトがなくなった」「部や課をまたぐ連携がとりにくくなった」という回答が非常に多くなっています。

真の企業価値であるコーポレートブランドを高めていくためには、一部署に閉じこもるような狭い視点ではなく、常に全体最適を志向する広い視点を社員一人ひとりが持つことが必要です。

■ 企業にとって、利益は目的ではなく条件

全体最適を志向し、社会との調和のとれた持続

的な成長を実現させる上で、利益というものをどう位置づけるべきか。これについては、現代経営学の父、P・F・ドラッカーが、「利益は企業にとって目的ではなく、条件である」と指摘しています。つまり、企業は利益を追求するが、それは社会に対して貢献を果たすための「条件」であって、それ自体を「目的」化してはならないということです。これこそまさに利益の本質です。

■本質を突いた日本企業の経営理念

実は日本企業の経営理念には、この本質を突いたものが数多くあります。TOTOの初代社長、大倉和親氏は経営理念を「親切が第一」から始めています。ほかにも、住友グループは、「自利利他公私一如」、YKKは「善の巡環」を大事にしています。これらはいずれも、自社の利益ばかりを考えるのではなく、善を施すことでそれが循環してくるということを謳っています。こうした部分最適を戒め、調和的な全体最適を求めるというDNAは、実は日本企業や日本人にもともと備わっているのです。

■経営理念の本質に立ち返れ

私たちはここで、本来の経営理念に立ち返り、循環的発想に立って、全体最適的な調和を企業活動に取り込むことが求められています。ドラッカーも、「経営者は、人・環境・社会に与える影響に責任を持ち、社会の問題の解決に貢献するべき」と唱えています。まさにこれが企業の持つ重要な役割のひとつだと思います。そして、こうした広い視野を養うために、企業にはますます多様性を高めていくことが求められます。それはワーク・ライフ・バランスの充実などにもつながります。これらを通じて視野を広げ、個々の社員が全体最適的な方向に目を向けられるよう、企業には一層の努力や工夫を求めたいと思います。

企業だけではなく、生活者の側も「企業 VS 生活者」といった二項対立軸で捉えることはやめ、一緒に良い製品をつくり、その利益を社会に還元することで効用を高めていく、という考え方を今後大切にしていきたいと思います。

わち、日本でしか売れない商品づくりであり、日本市場の“ガラパゴス化”です。こうした消費者意識の過度な高まりについては、日本人も「この商品はいくら品質で我慢しよう」といった感覚を持たないと、どんどん取り残されてしまうという危機感を持っています。



辛坊氏

辛坊 問題意識としては共通するところが非常に多いと思います。日本企業が少子化とグローバル化の波に乗り切れないでいる中、大橋さんがおっしゃったアジア全体を内需と見る考え方は非常に大きなキーワードだと思います。その一方で、後藤さんがおっしゃる、国内の非常に繊細過ぎる需要とのバランスをどのように取っていくのか、ここで大きな問題に直面するという構図です。伊藤先生、いかがでしょうか。

伊藤 日本企業の立ち位置が相対的に下がっているのは間違いありません。ひとつのヒントになるのが、企業が社員一人ひとりの能力を高めることが、企業の競争力を高めるという考え方です。今、勢いのある韓国のサムスングループは、研究開発費以上に社員教育に費用を掛けているそうです。世界の有力企業と同じ土俵で戦おうというのなら、日本企業はいま一度、社員の能力を引き出す努力をすべきだと思います。

辛坊 続いて辰巳さんには、生活者の立場から、これからの企業に期待すること、企業と生活者との関わり方についてお話しいただけますか。

辰巳 私たち生活者が第一に求めるものは「安心できる暮らし」に他なりません。そして、私たちの暮らしにモノやサービス、さらに賃金というお金を提供してくれるのが企業という存在だと思っています。企業がしっかりと回っていかないと、私たちも持続可能で安心した暮らしができなくなります。では、生活者に与えられた役割は何かというと、企業が提供するモノやサービスを「選ぶ」ことです。これは私たちの権利である反面、それなりの責任も伴います。つまり、自分の選択によって社会を変えられるということを、きちんと理解して選んでいくことが大事になるからです。

そこで、企業には私たちが「正しい」選択をとれる

よう、情報提供やコミュニケーションをもっと充実させてほしいと思います。また、企業や暮らしの持続可能性のためには、何より地球の持続可能性が基盤になると思います。

■目指すのは、利益ある成長を続ける「強くて良い会社」

辛坊 コミュニケーションというのは非常に素晴らしいキーワードです。何が良くて欲しいサービスかを、生活者は企業に伝えていくべきだし、企業の側も自分が提供しているモノやサービスについての説明を尽くし、生活者とのコミュニケーションを深めていかなければならない。これはとても重要なポイントですね。消費生活アドバイザーの役割も、まさにここを補うことにあるといえるのかもしれない。それでは、こうした視点を踏まえ、企業がより信頼されるためには、今後どうしていくべきだと思いますか。



後藤氏

後藤 私は花王の社長に就任した時に、利益ある成長を続ける「強くて良い会社」にしたいということを第一声で訴えました。花王の使命として、よきモノづくりを通して人々の生活文化の向上に永続的に貢献するということを謳い上げていま

す。そのためには利益は重要で、適切な利益をいただき、利益ある成長を続ける強い会社でなければいけません。また、それに加えて、最高の技術を使い、環境保護に努め、透明・公正な経営を行い、すべてのステークホルダーから満足いただけるような良い会社であることも求められます。私は、その両方を満たす、「強くて良い会社」が企業本来のあるべき姿ではないかと思っています。

■“義を明らかにして利を計らず”——まずは義を大切に

大橋 山田方谷の言葉に「義を明らかにして利を計らず」という言葉があります。これは、まず義を大切に、これを明らかにして守っていけば、利益はおのずからついてくるという意味です。私はこの言葉が大好きで、社長になってからもずっと言い続けてきました。この言葉は「『安心』と『信頼』を基礎に」

パネルディスカッション

おおはし ようじ

大橋 洋治 全日本空輸(株) 会長

ごとう たくや

後藤 卓也 花王(株) 前会長

いとうくに お

伊藤 邦雄 一橋大学大学院 教授

たつみ きくこ

辰巳 菊子 (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

しんぼう じろう

辛坊 治郎 (モデレーター) 読賣テレビ放送(株) 報道局解説委員長

■企業はもっと生活者とコミュニケーションを

辛坊 まずは、日本企業の現状について、皆さんの認識をお聞かせください。

大橋 グローバル化の急速な進展と、それに伴う各国経済の緊密化の流れが加速しています。中でも、中国、インドなどアジアの新興国の存在感が増しています。翻って、わが国経済は成長が低迷し、少子高齢化の影響などもあって、中長期的にも大きな成長は期待できません。

今後、わが国の経済成長を持続可能なものにする

には、アジアの活力を取り込み、アジア全体を内需として捉えた経済政策や企業戦略が重要になると考えます。

後藤 現在の日本は物質的には世界有数の豊かな国となりました。極端に言えば「特にほしいモノはない」状況であり、そこには価値観の多様化が見られます。商品を提供する企業にとっては、目の肥えた日本の消費者のニーズにどこまで対応するかが勝負の分かれ道となっているのです。ところが海外に目を向けると、日本の消費者の繊細でシビア過ぎる需要は、一転して日本企業の弱点となり得ます。すな

というANAの基本理念にも通じており、どの企業にも当てはまるものだと思っています。

辛坊 では、フロアの皆さまから事前にいただいた質問の中で非常に多かった、社員のモチベーションを上げる工夫やご苦労について、教えていただけますか。

後藤 企業の事業活動の盛衰は、総合力を発揮できるかどうかにかかっています。会社には、商品開発部門、宣伝部門、販売部門など様々な仕事がありますが、総合力を発揮するために、そのどれもが大事だということを言い続けました。特に、スポットライトが当たる商品開発部門などは、放っておいてもモチベーションが上がります。大事なことは、地味で目立たない部門に対して、経営トップが常にそこに関心を持っているということを示すことです。大切な仕事だということを、常に訴え掛けていかなければなりません。

もうひとつは、部分最適ではなく全体最適を図るために、部門間のコミュニケーションを充実させ、組織にある壁をできるだけ薄く、低くしていくことです。これも経営トップがそういうことを常に言い続けなければ駄目だろうと思います。



大橋氏

大橋 ANAでは、「人財大学」という名称の人材教育を専門に行う部署をつくりました。社員の中には個性の強い、組織の中ではなかなか力を発揮できない人もいます。そういう人も活かすための工夫として“大学”をつくったわけです。ここ

では、仕事に関係することだけでなく、人生を豊かにするような、座禅研修やアスレチック体験なども取り入れています。

また、人材を育成する意味で、社員の満足度調査も実施しています。これは、全グループ社員に、例えば上司の部下への接し方など様々な項目を調査し、上位項目と下位項目に分けて、下位項目を徹底的に直していきます。こうした取り組みを通じて、モチベーションの向上に努めています。

■多様な知を取り込み、イノベーションを

辛坊 それでは、最後に全体を踏まえた上で、一言ずつメッセージをお願いします。

後藤 私は正当な競争を否定する社会は危ういと考えています。本当の意味の弱者に対してはセーフティネットが必要ですが、努力しない人とする人の差がきちんとつく、努力する人が報われる社会にしなければいけないと思います。また、社会人として、生活者として、いわゆる常識や良識をきちんとわきまえた社会を一緒につくっていきたいと思います。

大橋 「悲観主義は気分、楽観主義は意思(志)である」——フランスの哲学者、アランの言葉ですが、これを今の日本の社会に広めたいと思います。また、私自身、確固たる意志のもとに楽観主義でいきたいと思います。



辰巳氏

辰巳 企業には「安心できる暮らし」をつくっていただきたいと思います。つまり、働くことが報われる、自分が働くことが誰かの幸せにつながっていることが実感できる働き方を考えてほしいと思います。それから、企業には「考える消費者」

を育ててほしいと思います。そのためには、製品やサービスの情報をきちんと伝えてほしい。生活者は、知ることに関心がさらに深まっていきます。そうして、相互に良いコミュニケーションを築いていきたいと思います。

伊藤 これからの日本企業に求められるのは、自分を規定せず、多様な知を取り込むこと。そのためには、従来の縦経営や成果主義を超えて、社内横断的なプロジェクトに目を向けることが必要です。

今の日本企業は反省期。秘められた力を掘り起こすことで、新たなイノベーションが生まれると思います。

辛坊 地方に行くと、“シャッター街”があちこちで見られます。これは政府が進めているお金のバラマキでは絶対に復活することはありません。そこに、お客さんがほしいと思うモノやサービスを並べる、そうすることで初めて復活するのです。これこそが企業が果たす最大の責任であり、役割だろうと思います。今日は本当にありがとうございました。

(本稿の写真は、読売新聞社提供) ㊦

(文責：国内広報部専門研究員 城 塚也)