



# 社会益共創企業への進化

～ 持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～

2012年6月

公益社団法人 経済同友会

# 目次

< 概要 > 社会益共創企業への進化～持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～

はじめに～改めて企業の存在意義を問う～ .....	1
・現状認識～世界的な価値観の変化と東日本大震災を契機とした気づき～ .....	2
1. グローバル競争環境と企業に対する社会の要請の変化	
2. 東日本大震災を契機に問い直される社会の持続性と企業の強み・役割	
・課題認識～「三面鏡経営」を徹底した「社会益共創企業」への進化を～ .....	3
1. CSR議論からの脱却、経営そのものとしての行動へ	
2. 企業本位の意識から、社会益の追求へ	
3. 「三面鏡経営」を徹底した「社会益共創企業」への進化を	
4. 持続的なイノベーションによる社会益の拡大へ	
・社会との持続可能な相乗発展を目指す「社会益共創企業」 .....	5
1. 「社会益共創企業」とは	
2. 「社会益共創企業」5つの要素	
企業理念: 使命感溢れる創業精神・企業理念を、経営の基軸とする	
経営戦略: 企業理念を経営戦略に織り込み、常に新しい事業機会に挑戦し、 ステークホルダーと協働して不断のイノベーションを興す	
企業文化: 企業理念の浸透により企業文化を形成し、 さらに企業理念の軸を強くする	
コーポレート・ガバナンス: 社会と価値観を融合させるガバナンスを構築する	
事業継続: 社会と企業の相乗発展のために、事業継続性を強化する	
・「社会益共創企業」の実現に向けた提言: 経営者の5つの心得 .....	13
心得1: 経営者の人間力～使命感、倫理観、危機感～	
心得2: 積極果敢なリスクテイクと協働するリーダーシップ	
心得3: 社会益に反する障害に立ち向かう覚悟と同志の結成	
心得4: 心血を注ぐ企業理念の伝承と後継者育成	
心得5: 謙虚な姿勢でつくる経営者のガバナンス	
おわりに～我々経営者の決意表明～ .....	16
社会益共創企業に向けたヒアリング(企業事例: 8社) .....	17
2011年度社会的責任経営委員会 委員名簿 .....	31

## <概要>社会益共創企業への進化～持続可能な社会と企業の相乗発展を目指して～

### はじめに～改めて企業の存在意義を問う～(P1)

本会が提唱する「社会的責任経営」とは、「経営」そのものである。本提言では、今後のグローバル競争下において、持続可能な社会と企業の相乗発展に資する企業のあり方と経営者のリーダーシップを取りまとめた。

### 現状認識～世界的な価値観の変化と東日本大震災を契機とした気づき～(P2)

#### 1. グローバル競争環境と企業に対する社会の要請の変化

極端な短期利益志向の経営が問題視され、環境・エネルギー等を中心に地球規模での社会の持続可能性が危ぶまれている。企業に対する社会からの要請も「短期利益追求から社会との共存共栄へ」とわが国の伝統的な経営哲学が改めて評価されている。

#### 2. 東日本大震災を契機に問い直される社会の持続性と企業の強み・役割

東日本大震災は、我々に改めて社会と市場の持続性について問いかけた。事業の迅速な復旧・継続および本業を通じた支援など、震災復旧・復興対応で各企業の強みや存在意義が浮き彫りになった。経営者から現場の社員に至るまで、企業理念や使命感から湧き上がる思いを共有することで、企業の役割に対する意識が一層強化された。

### 課題認識～「三面鏡経営」を徹底した「社会益共創企業」への進化を～(P3)

#### 1. CSR議論からの脱却、経営そのものとしての行動へ

多くの企業が本業を通じた経営により、社会貢献と事業成長を持続的に両立しなければならないと気づいた。企業は、CSRを経営の一部とみなすのではなく、「経営」そのものと自覚すべきである。

#### 2. 企業本位の意識から、社会益の追求へ

企業は「社会が企業に期待していることは何か」との視点を常に意識し、社会と価値観を融合させ、「“社会益” = 社会を構成する多様なステークホルダーの中長期的な利益の最大化」を追求することが求められている。

#### 3. 「三面鏡経営」を徹底した「社会益共創企業」への進化を

経営者は顧客をベースとしたうえで、「資本市場(株主)」だけでなく、「従業員(雇用)」「社会」という三つの価値(鏡)に自らの行動を照らし、中長期の視点から社会的責任を全うするための「三面鏡経営」の徹底が必要である。

それにより、企業はグローバル規模での地域社会や環境、将来世代に対する責任を自覚し、本業を通じて社会と共に価値を創造する「社会益共創企業」への進化を求められている。

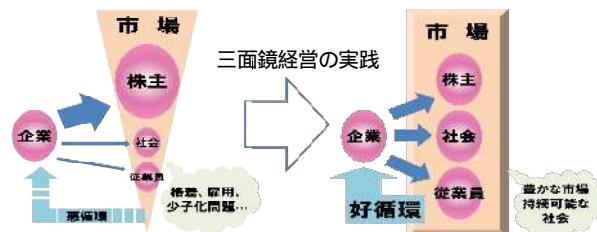


図1：三面鏡経営の概要

#### 4. 持続的なイノベーションによる社会益の拡大へ

経営者は持続的なイノベーションにより、地球規模の社会課題解決に向けて役割を果たし、社会益を拡大することが求められている。そのためには、高付加価値化と高効率化を徹底・両立した経営が求められている。各企業が自社の強みやイノベーションの成果により、新たな商品、サービス、ビジネスモデルを生みだし、これらをグローバル市場で展開し事業拡大に繋げ、各社の強みとする経営資源を組合せ企業連携し、さらに社会益を追求する。

# 社会との持続可能な相乗発展を目指す「社会益共創企業」(P5)

## 1. 「社会益共創企業」とは

本業を通じてステークホルダーとの協働により、イノベーション・価値創造をし、社会との持続可能な相乗発展を実現する企業

## 2. 「社会益共創企業」5つの要素

経営者をはじめとする企業人が、中長期の視点から社会的責任を全うするための「三面鏡経営」を徹底し、将来世代や地球環境、地域社会に対する責任を持ち、5つの要素を循環・融合させながら、自社の強み・本業を中心にあらゆるステークホルダーと協働し、イノベーション・価値創造を実現する。それにより、社会益（社会の成長）と持続可能な企業益（企業の成長）を生みだすメカニズムを構築する。

持続可能な社会と企業の相乗発展

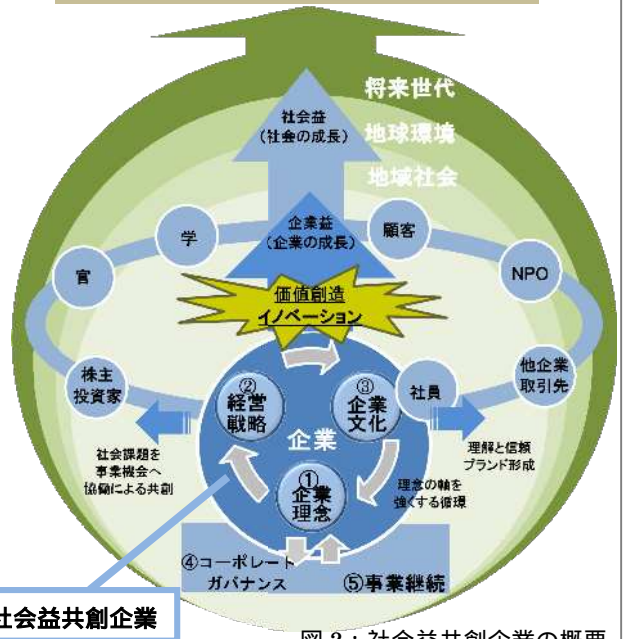


図2：社会益共創企業の概要

### 企業理念：使命感溢れる創業精神・企業理念を、経営の基軸とする

- ・企業は、創業者の社会への強い使命感、熱い思いから生まれている。創業者の精神を企業理念として確実に伝承し、経営の意思決定、社員の行動の基軸とする。
- ・グローバル経営を行う際にも、各地域の文化・慣習への共有・理解を図りつつ、企業理念を軸としたグローバルビジョンの策定により、理念を浸透させる。

(代表事例) 創業理念の経営基軸

#### 【ヤマトホールディングス】

東日本大震災発生から数日後には自らも被災者である現地社員が、自主的に被災地の数ヶ所で自治体へのボランティア配送の協力を申し出た。ヤマト運輸のドライバーは、運送の委託者だけでなく受取者もお客様と捉え、「社員一人ひとりがヤマト運輸の代表であり、単なるドライバーではない」という創業の精神を日頃より現場で実践することで、「全員経営」や「サービスが先、利益は後」というDNAを醸成している。

- (社訓)
- － ヤマトは我なり
  - － 運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
  - － 思想を堅実に礼節を重んずべし

### 経営戦略：企業理念を経営戦略に織り込み、常に新しい事業機会に挑戦し、ステークホルダーと協働して不断のイノベーションを興す

- ・時代とともに変化する社会課題を察知し、企業理念や自社の強みを起点に経営の優先順位をつけて、課題解決に向けて積極的にイノベーションや事業転換に取り組む。
- ・企業は、ステークホルダーと社会課題や目標を共有し、それぞれの特性や役割を活かして共同体の形成に取り組む。その協働による多様な強みの結合が、イノベーションを生む源泉となり、マーケット視点の付加価値創造を可能にする。

(代表事例) 協働による価値創造

#### 【花王】

花王の理念や事業特性から、「清潔、美、健康」のドメインで取り組むべき社会課題を特定している。日本の社会課題の一つである生活習慣病予防に関して、子会社のヘルスケア・コミッティーが東京大学医学部付属病院との共同研究のもと提供してきた予防医学的な視点からの情報提供および保健指導のためのプログラムに、花王が構築した生活者の視点からの生活習慣改善を支援するプログラムを結合させ、メタボ予防のための生活習慣改善プログラムを提供している。(出所：ヘルスケア・コミッティー社 HP)

## 企業文化:企業理念の浸透により企業文化を形成し、さらに企業理念の軸を強くする

- ・現場実践における理念体得が企業固有の文化を形成し、社員の主体性や強い現場力を育成する。
- ・企業は 理念の徹底 経営戦略の実践 企業文化の形成 さらなる理念の強化という好循環を実現し、各社のDNAを醸成させる。また、企業理念の浸透やDNA醸成など見えない価値の「見える化」を進めるために、たとえば非財務情報においてKPI (Key Performance Indicator) の目標値を設定し、それらを織り込んだ統合レポートを社内外に公開する。

(代表事例) 企業理念の浸透と企業文化形成の取り組み

### 【花王】

仕事の仕方、モノづくりの原点として、「消費者起点」と「現場主義」を全ての部門に徹底し、消費者とのインテリジェンス(=価値ある情報)の双方向交換を大事にしている。花王のイノベーションの基本は、「絶えざる革新」のサイクルにあり、「消費者とのインテリジェンスの交換とそれを支えるマトリックス運営(事業と機能を動かす仕組み)」と「企業理念としての花王ウェイ」、「社員の主体性の発揮」を循環させている。社員の主体性は、お客様の喜びや共感を通じてやりがい、社員の意欲・熱意が生まれることにより発揮される。尾崎社長は「お客さまと共に感動する会社を目指そう」と社員に呼びかけている。

## コーポレート・ガバナンス:社会と価値観を融合させガバナンスを構築する

- ・経営者は、自社の経営が社会の価値や社会益と共存しているかを確認するために、自らを映し出す鏡が必要である。
- ・その一つとして社外取締役の積極的導入とその独立要件や役割設定、活用を明確にする。
- ・企業理念やDNAを強く受け継ぐ経営トップを選任し続けるための仕組みを構築するとともにトップ自らが育成に責任を持つ。

(代表事例) 社外取締役や社外監査役の活用

### 【りそなホールディングス】

2003年6月に日本の銀行界で初めて委員会設置会社に移行し、6名の社外取締役のガバナンスの下で、透明性、客観性の高い経営に取り組んでいる。社外取締役からの厳しい意見やその出身会社の取り組みを参考にし、モノづくりメーカーのコスト意識や管理会計の強化、経営理念の策定を行った。

(代表事例) 後継者選任の仕組み

### 【りそなホールディングス】

#### [後継者推薦制度]

全役員が、自分の後継者として誰が良いか(3名程度)、4~5年後に誰が相応しいか(3名程度)、若手と女性で誰が将来役員になれるか(5名程度)を毎年報告し、データベース化している。特に若手と女性で複数推薦があった人には、代表権のある役員間でリストを共有し、注目し助言を行っている。

## 事業継続:社会と企業の相乗発展のために、事業継続性を強化する

- ・社会と企業の相乗発展のために、企業は将来の潜在的リスクを考慮して事業継続性を強化する必要がある。
- ・行政との情報共有や自治体との防災協定、業界内非競争分野の連携など、企業は情報やリスクを共有する体制をつくり、有事における判断の共有に繋がられるよう働きかける。

(代表事例) 非競争分野におけるリスクの共有

### 【ヤマトホールディングス】

東日本大震災では、全国から集まった救援物資がロジスティクスに不適な場所(空間は大きいが入り口が小さく少ない体育館など)に運び込まれた。本来は最も適したところは運送業や倉庫業等の流通ターミナルであり、今後は緊急時に相互の流通ターミナルを活用できるよう、同業他社と連携した仕組み作りにも取り組み始めている。

## 「社会益共創企業」の実現に向けた提言：経営者の5つの心得 (P13)

### 心得1：経営者の人間力 ~使命感、倫理観、危機感~

- ・社会益共創企業のベースとして人間力が必要である。
- ・リベラルアーツの習得や多様な価値観との交流など、自身の人間力育成に努め続ける。

### 心得2：積極果敢なリスクテイクと協働するリーダーシップ

- ・企業理念や自社の強みを起点として、新しい事業機会となりうる社会課題を特定し、積極果敢にリスクを取って経営資源を投入し、イノベーションを興す。
- ・主体的に多様なステークホルダーを巻き込み、社会課題を解決する共有ビジョンを設定しそれぞれの組織の強みを結集させるリーダーシップを発揮する。

### 心得3：社会益に反する障害に立ち向かう覚悟と同志の結成

- ・企業理念に基づいた確固たる信念のもと、社会益に反する障害に立ち向かう。ステークホルダーへの説明責任を果たし、必要とあれば説得し共感を求める強い覚悟が重要である。
- ・国内外の経済社会の諸問題について提言していく経済同友会のような団体に参画するなどより積極的に社会の多様な課題に対して鋭い感覚を持ち、新しい社会づくりのために立ち向かう知識・知恵の修養と同志づくりを行う。

### 心得4：心血を注ぐ企業理念の伝承と後継者育成

- ・経営者はリレーランナーであり、社会課題解決に向けた息の長い挑戦を継承し、持続的にイノベーションを創出する。
- ・経営者は、後継者育成に取組み次の経営者に企業理念を確実に伝承することが最大の責務である。最も重要なことは、経営者が後継者育成にコミットし、公平性且つ透明性のある選任システムを構築することである。

### 心得5：謙虚な姿勢でつくる経営者のガバナンス

- ・経営者を他者が評価、監督するガバナンス、つまり経営者自身を映し出す鏡を用意する。
- ・社員による企業評価レポートなど、自身に不都合なことこそ耳に入り易い環境を謙虚に整える。
- ・独立した社外取締役の導入と活用を用意し、取締役会を活性化させるなど公平に企業を捉える多様な観点を活用し、社会と企業の相乗発展へと企業の力を結集させる。

## おわりに～我々経営者の決意表明～ (P16)

日本企業の経営者は、今こそリーダーシップを発揮して、極端な短期利益志向の経営と決別し、社会との持続可能な相乗発展を実現する「社会益共創企業」を目指すべきである。果敢にリスクを取ってイノベーションを創造し、社会課題解決と企業競争力の向上の両立をはかりながら、日本の経済成長を主体的に牽引し、新たな日本創造に全力を尽くすべきである。

我々経営者は本会の設立趣意書に立ち返り、「三面鏡経営」を徹底した「社会益共創企業」への進化に向けて、先達に負けない熱い志を持って強い実行力を発揮することをここに決意する。

## はじめに～改めて企業の存在意義を問う～

2011年3月11日に発生した東日本大震災で犠牲になられた皆様に対し、深く哀悼の意を表すとともに、一年以上を経た現在もなお多くの困難に直面されている被災者の方々に、心よりお見舞い申し上げます。

震災から一年、今求められているのは復旧ではなく復興である。企業は寄付金支援のみならず、被災地での事業継続や新たな事業創造を通じた雇用創出など、社会課題解決の先進事例となる戦略的な取組みが期待されている。

先の大震災で政府主導の公共サービスは限界を露呈した。また、複雑化する社会的課題を企業が単独で解決することは既に困難であり、個人・NPOなど多様なステークホルダーとの協働が求められている。多様なステークホルダーとの協働は、企業が社会との持続的発展に資する資源配分を行うことを可能にする。

このような中、経営者には、極端な短期利益志向と相次ぐ企業不祥事を自戒し、顧客をベースに、「資本市場（株主）」だけでなく、「従業員（雇用）」「社会」という鏡に自らの行動を常に照らし合わせる「三面鏡経営」<sup>1</sup>を改めて徹底するとともに、多様なステークホルダーとの協働による価値創造が求められている。

本会が提唱する「社会的責任経営」は、「経営」そのものである。つまり、1) 創業者・経営者が、顕在的・潜在的な社会課題や要請を的確に把握し、2) 各企業の強みを生かしたビジネスモデルやサービスの提供等を通じてより豊かな社会・生活を実現するとともに、3) 不断のイノベーションによって新たな価値を創造・提供し続ける企業こそが、社会・市場から評価され、収益・雇用を拡大できる。

我々は、今後さらに激化するグローバル競争下において、このような好循環により、社会との持続可能な相乗発展を実現する企業、すなわち「社会益共創企業」への進化を提唱し、その実現に向けて邁進する。その具体的な行動のチェックリストとして、企業としてのあり方と、求められる経営者のリーダーシップについて、先進企業の事例を織り込みながら、提言に取りまとめた。

社会と企業の関わりは、企業倫理、グローバルイノベーションやローカリゼーション、文化・文明など、新しい資本主義のあり方および企業経営者の哲学や価値観に関する重要な問題であり、世界的に広がりを見せているテーマでもある。世界の価値観が多様化するこの大きな時代の節目にあたり、本提言が、経営者が哲学や価値観を踏まえ、心して経営するための一助となれば幸いである。

---

<sup>1</sup>経済同友会提言『今こそ企業家精神あふれる経営の実践を』（2009年3月）において、行き過ぎた短期利益志向や相次ぐ企業不祥事を自戒して、経営者は顧客をベースにした上で、「資本市場（株主）」「従業員（雇用）」「社会」という三つの価値に焦点を当て、これらの価値に対して自らの行動を常に照らし、中長期の視点から社会的責任を全うするための「三面鏡経営」の実践を提唱した。



## ・現状認識～世界的な価値観の変化と東日本大震災を契機とした気づき～

### 1. グローバル競争環境と企業に対する社会の要請の変化

米国発の金融危機や欧州危機を経て、極端な短期利益志向の経営が改めて問題視されている。また、世界人口は70億人を超え、環境・エネルギー等を中心に地球規模での社会の持続可能性が危ぶまれている。これらを受け、「コミュニティアリズム（共同体主義）」<sup>2</sup>や「Creating Shared Value(共通価値の創造)」<sup>3</sup>のように、哲学者や経営学者の思想に変化が生まれ、世界は従来の資本主義から脱却した次の時代の思想を模索している。同様に企業に対する社会からの要請も「短期利益追求から社会との共存共栄へ」と、近江商人の「三方よし」に代表されるわが国の伝統的な経営哲学が改めて評価されている。

このような価値観の変化は、世界中のあらゆる組織が社会的責任を実践するための手引きである「ISO26000」<sup>4</sup>や「グローバル・コンパクト」<sup>5</sup>などの取組みにも反映されており、グローバルな環境下での人権や労働基準など企業経営そのものに社会的責任を組み込むことがビジネスの前提となってきた。

### 2. 東日本大震災を契機に問い直される社会の持続性と企業の強み・役割

多くの犠牲者や家屋の損壊、津波による塩害、原発事故に伴う放射能の影響などをもたらした東日本大震災は、我々に改めて社会と市場の持続性について問いかけた。企業の存続には市場・社会の存続が不可欠であり、その前提が危機にさらされている今、企業は社会と共にあることを再認識すべきである。震災という極度の混乱の中でも揺らぐことのなかった日本人の秩序正しさと共助の精神は世界から称賛され、企業もまた、事業の迅速な復旧・継続を実現した。被災地では自らも被災者である従業員が率先して行動し、ライフラインの復旧に貢献したほか、企業も、寄付や物資の供給、企業ボランティアの派遣、本業を通じた支援など、迅速な対応を行った。震災復旧・復興対応で各企業の強みや存在意義が浮き彫りになったと言える。

情報伝達システムの混乱などにより官の意思決定は遅れ、個人は社会貢献意欲が高くとも、組織力・機動力に限りがある。日頃から迅速な意思決定によりリソースの選択と集中を行い、目標に向かってチームで運営している企業の組織力と機動力が、緊急時にも企業市民としての使命・役割を果たすことを可能にした。このような企業の強みは、経営者から現場の社員に至るまで、企業理念や使命感から湧き上がる思いを共有することで、企業の役割に対する意識が一層強化された。

<sup>2</sup>マイケル・サンデルに代表される共同体の価値（共通善）を重視する思想。

<sup>3</sup>マイケル・ポーターが提唱している社会ニーズに対応することで社会的価値と経済的価値を創造する概念。

<sup>4</sup>ISO26000では、7つの中核主題として「組織統治」「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」「消費者課題」「コミュニティへの参画及びコミュニティの発展」を掲げている。

<sup>5</sup>各企業が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加する自発的な取り組み。人権・労働基準・環境・腐敗防止の基本原則10項目に賛同する企業が加盟している。



## ・課題認識～「三面鏡経営」を徹底した「社会益共創企業」への進化を～

### 1. CSR議論からの脱却、経営そのものとしての行動へ

東日本大震災の復旧・復興を契機として、多くの企業が本業を通じた経営により、社会貢献と事業成長を持続的に両立しなければならないと気づいた。「攻めのCSRや守りのCSRとは何か」という従来の議論から脱却し、ましてCSRを経営の一部とみなすのではなく、「経営」そのものと自覚すべきである。

### 2. 企業本位の意識から、社会益の追求へ

企業は米国の金融危機以降、体質強化のため一企業内に視野を狭め、自前主義を貫いてきた。しかし、大震災では特定の社会に入り込みニーズを熟知しているNPOとの連携により、多くの企業が自社の特性を生かした支援活動に実効性をもたらした。また、消費者も大量消費から、エコロジー消費、そして倫理的・道徳的に配慮された消費をするエシカル消費<sup>6</sup>へと関心を高め、地域社会や地球環境などとの関係性を持つ社会の一員として、企業の社会貢献と収益を両立するビジネスモデルの構築を意識し始めている。企業は「社会が企業に期待していることは何か」との視点を常に意識し、社会と価値観を融合させ、「**“社会益” = 社会を構成する多様なステークホルダーの中長期的な利益の最大化**」を追求することが重要である。

### 3. 「三面鏡経営」を徹底した「社会益共創企業」への進化を

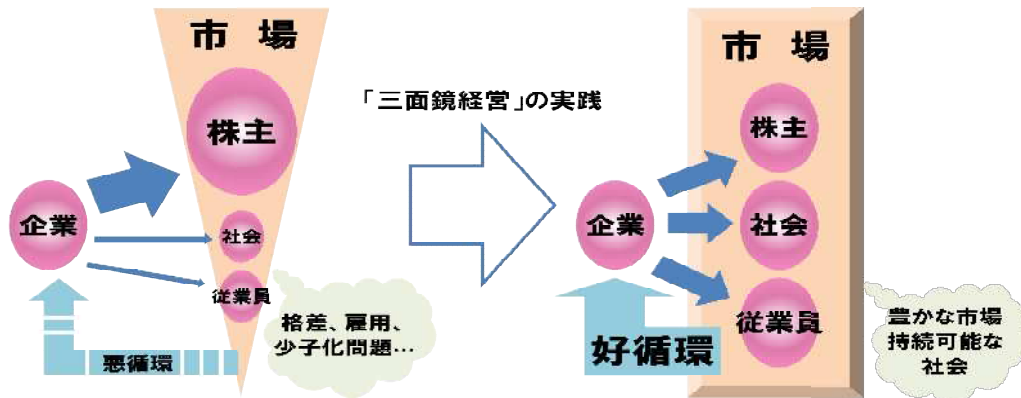
極端な短期利益志向への反省や東日本大震災を契機に、世界や国内の市場<sup>7</sup>には、「経済性」のみならず「社会性」「人間性」をも含めて評価する市場への進化の兆しが表れている。企業は、顧客をベースに、「資本市場（株主）」だけでなく、「従業員（雇用）」「社会」という三つの価値（鏡）に自らの行動を常に照らし、中長期の視点から社会的責任を全うするための「三面鏡経営」（図1）を改めて徹底する必要がある。市場に進化の兆しがある今こそ、志ある経営者が企業家精神を大切にして、三面鏡に映る自らの姿を様々な角度から今一度確認しなければならない。

また、持続的に社会益を拡大するためには、企業は顕在化しているステークホルダーのみならず、グローバル規模での地域社会や環境、そして将来世代に対する責任を強く自覚しなければならない。そのためには企業本位ではなく、社会と目標を共有し協働する必要がある。持続可能な社会と企業の相乗発展を実現するためにも、企業には、「三面鏡経営」を徹底し、本業を通じて社会と共に価値を創造する「社会益共創企業」への進化が求められている。

<sup>6</sup>エシカル消費とは、フェアトレードや寄付付き、絆商品などへの消費のこと

<sup>7</sup>市場とは、健全な競争を通じて最も効率的に資源を配分する仕組み。出所：経済同友会提言『今こそ企業家精神あふれる経営の実践を』（2009年3月）

図 1 : 三面鏡経営の概要



(出所) 経済同友会提言  
『今こそ企業家精神あふれる経営の実践を』2009年3月

#### 4. 持続的なイノベーションによる社会益の拡大へ

企業が本業を通じて社会と共に価値を創造するために、経営者はイノベーションにより、地球規模の社会課題解決に向けて積極的に役割を果たし、社会益の拡大を実現することが求められている。その実現には、既存のビジネスモデルをベースに改良・改善を加える従来型の取り組みではなく、社会が求める新しい価値、新しいビジネスモデルを創造する高付加価値化<sup>8</sup>と高効率化<sup>9</sup>を徹底・両立した経営が必要である。

特に新しいビジネスモデルの創造が期待される領域としては、本会が「5つのニューディール」<sup>10</sup>として掲げた、少子・高齢化や地球環境、水・資源、食糧問題の解決やそれらの社会課題解決に向けたICT社会の構築などが挙げられる。各企業が自社の強みやイノベーションの成果により、新たな商品、サービス、ビジネスモデルを生み出し、これらをグローバル市場で展開し事業拡大に繋げ、各社の強みとする経営資源を組合せ企業連携し、さらに社会益を追求する。

<sup>8</sup> 企業経営を「高付加価値経営」、すなわち改良・改善を強みとする「How to型経営」から、お客様が求める新しい価値を掘り起こし、創造する「What型経営」に転換する。出所：経済同友会『2020年の日本創生』(2011年1月)

<sup>9</sup> 利益の増減を指標とする経営から、資本・資産の運用効率やキャッシュフローの増減変化を重視する「B/S経営」への転換を図り、商品・サービス・事業の新陳代謝を進める。資本効率の向上のためには、資本調達コストの削減や低コスト拠点の活用、業務効率化などの利益率向上に向けた取り組みを行う。出所：経済同友会『2020年の日本創生』(2011年1月)

<sup>10</sup> 経済同友会提言『今こそ企業家精神あふれる経営の実践を』(2009年3月)において、中長期的な課題やそれを解決するための技術、ビジネスモデルに繋がると想定される例として、実践事例を体系的に整理した「5つのジャパン・ニューディール」を挙げた。少子高齢化社会を持続可能で住みやすい社会へと導く「オレンジ・ニューディール」、環境で世界のリーダーを目指す「グリーン・ニューディール」、日本の技術を結集し水ビジネス大国を目指す「ブルー・ニューディール」、食の安全を守り食糧自給率を向上させる「イエロー・ニューディール」、ICT社会の構築で様々な社会的課題の解決につなげる「ホワイト・ニューディール」。

# 社会との持続可能な相乗発展を目指す「社会益共創企業」

## 1. 「社会益共創企業」とは

「社会益共創企業」とは、本業を通じてステークホルダーとの協働により、イノベーション・価値創造をし、社会との持続可能な相乗発展を実現する企業

### 「社会益共創企業」5つの要素

経営者をはじめとする企業人が、中長期の視点から社会的責任を全うするための「三面鏡経営」を徹底し、将来世代や地球環境、地域社会に対する責任を持ち、5つの要素を循環、融合させながら、自社の強み、本業を中心にあらゆるステークホルダーと協働し、イノベーション・価値創造を実現する。それにより、社会益（社会の成長）と持続可能な企業益（企業の成長）を生み出すメカニズムを構築する。

**企業理念:** 使命感溢れる創業精神・企業理念を、経営の基軸とする

**経営戦略:** 企業理念を経営戦略に織り込み常に新しい事業機会に挑戦し、ステークホルダーと協働して不断のイノベーションを興す

**企業文化:** 企業理念の浸透により企業文化を形成し、さらに企業理念の軸を強くする

**コーポレート・ガバナンス:** 社会と価値観を融合させるガバナンスを構築する

**事業継続:** 社会と企業の相乗発展のために、事業継続性を強化する

### 持続可能な社会と企業の相乗発展

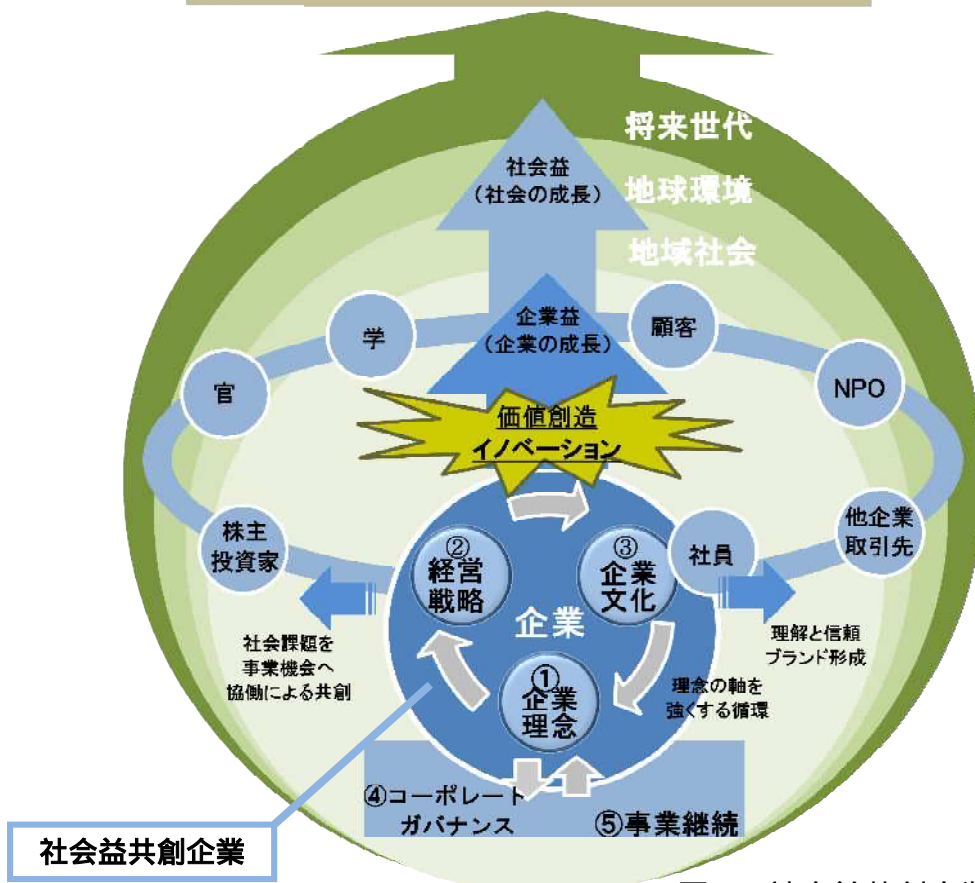


図 2：社会益共創企業の概要

## 2. 「社会益共創企業」5つの要素

「社会益共創企業」の実現に向け、率先して社会課題解決に取り組んでいる企業にヒアリングを行った。先進企業の事例から浮き彫りになった企業家精神を発揮するための企業のあり方を、5つの要素に分けて以下に紹介する。

### 企業理念：使命感溢れる創業精神・企業理念を、経営の基軸とする

多くの日本企業は、創業者の社会への強い使命感、熱い思いから生まれている。社会に奉仕したい、より豊かな社会を形成したいなど、実現していない価値を創造する企業家精神に溢れている。そして、いわゆる「長寿企業」には創業者の精神を企業理念として確実に伝承し、表層の理解ではなく経営の意思決定・社員の行動の基軸としている企業が多い。日本は世界に誇る長寿企業大国<sup>11</sup>であり、多くの源流は江戸時代の商家に遡る。当時から家訓などとして持っていた地域密着や先義後利、三方よしなどの価値観は、後に続く企業にも企業理念やミッションとして受け継がれている。「短期利益追求から社会との共存共栄へ」という、グローバルな経営哲学の変化は、日本企業が古くから大切にしてきたこれらの価値観が世界でも求められつつある証左である。

企業が時代の変化に対応し、グローバル展開や事業の多角化等を進める際には、人間的価値や精神的充足などが織り込まれた創業以来の価値観を適切に深化させるとともに、各地域の文化・慣習への共有、理解を図りつつ、企業理念を軸としたグローバルビジョンの策定により、理念を浸透させる必要がある。

創業理念の経営基軸
【花王（創業 125 年）】 創業の精神である「清潔な国民は栄える」、清浄の文化を通じた社会奉仕の心を原点として、消費者起点と現場主義を徹底している。事業分野の拡大やグローバル展開の加速を受け、2004 年に立ち帰るべき原点として花王ウェイを策定した。グローバルにおいても共通の価値観を基軸とすべく、海外社員への伝承を考え英語で原案を作成し、現在 14 ヶ国語に翻訳されている。
【ヤマトホールディングス（創業 93 年）】 東日本大震災発生から数日後には自らも被災者である現地社員が、自主的に被災地の数ヶ所で自治体へのボランティア配送の協力を申し出た。ヤマト運輸のドライバーは、運送の委託者だけでなく受取者もお客様と捉え、「社員一人ひとりがヤマト運輸の代表であり、単なるドライバーではない」という創業の精神を日頃より現場で実践することで、「全員経営」や「サービスが先、利益は後」というDNAを醸成している。 （社訓） 一．ヤマトは我なり 一．運送行為は委託者の意思の延長と知るべし 一．思想を堅実に礼節を重んずべし

<sup>11</sup> 創業 100 年以上：22,219 社。うち、300 年以上：605 社、500 年以上：39 社。（2010 年 8 月現在）。出所：帝国データバンク

<p>【ヒゲタ醤油（創業 396 年）】  「天・地・人に感謝」を標榜し、天の恵み、地の利、先人達の人心に感謝する心こそが、最高の品質と本物の美味しさを追求する経営の原点としている。醤油醸造で培ったバイオテクノロジー分野にも取り組み、「食とバイオ」の分野で新しい価値の創造を通じて人々の健康で豊かな暮らしの実現に貢献していきます。」を経営理念としている。</p>
<p>【アサヒグループホールディングス（創業 123 年）】  創設者の鳥居 駒吉氏は、輸入洋酒に勝る品質の本格的な国産ビールを作ること为目标に、3つの挑戦項目を掲げた。その創業時からの姿勢がアサヒのDNA“挑戦”“革新”“創造”となり、缶ビールやオレンジジュース、三ツ矢サイダーなど革新的商品を誕生させた。1985年、個性ある多様な生き方へと変化する顧客に対応するため、“Live Asahi For Live People”のメッセージのもと、経営理念や企業行動指針を新しく策定。旧来のメーカー体質からマーケット・インの企業文化を醸成した。</p> <p>[3つの挑戦項目]</p> <p>日本人の力で日本人の嗜好に合った本格的な国産ビールを作る  本場ドイツの最新技術を十分使いこなせる技術者の養成  装置産業であるため株式会社を設立し、資本力に万全を期す</p>
<p>企業再生の基軸づくり</p>
<p>【りそなホールディングス】  細谷 英二 取締役兼代表執行役会長就任時全社員向けに3つのメッセージを出した。銀行という特別な産業ではなく、お客様のために存在し、世の中の優れたものを謙虚に学び取る「普通の会社を目指そう」。お客様と同じ目線での「サービス業としての自覚」を持つ。合併行としての「旧行意識を無くそう」。そして再生への一年目に経営理念やりそなWAY、りそなスタンダードを策定し、P D C Aがうまく機能しているかを毎年トレースしている。</p>

**経営戦略:企業理念を経営戦略に織り込み、常に新しい事業機会に挑戦し、ステークホルダーと協働して不断のイノベーションを興す**

成功した技術やビジネスモデル、従来の自前主義に執着しては、グローバルなコスト競争や新しいビジネスモデルに飲み込まれてしまう。企業は、時代とともに変化する社会課題を察知し、企業理念や自社の強みを起点に経営の優先順位をつけて、課題解決に向けて積極的にイノベーションや事業転換に取り組む。実際、多くの長寿企業は「伝統とは革新の連続」として常に変革を意識し、変化に対応するだけでなく変化を創造する意欲を持ち続けている。

また、複雑化する社会課題を企業が単独で解決することは困難なため、企業はステークホルダーと社会課題や目標を共有し、それぞれの特性や役割を生かして共同体の形成に取り組むべきである。多様なステークホルダーとの協働による強みの結合がイノベーションを生む源泉となり、簡単に模倣可能な企業視点の商品やサービス提供のみならず、社会課題解決に貢献するマーケット視点の付加価値創造を可能にする。企業は、わが国産業の裾野の広さを活かし、自社以外の資源の活用も視野に入れ、他企業・取引先・他業種・大学・研究機関・NPO・官・顧客などと、社会課題解決に向けた共同研究を迅速に進めることで、社会益共創を牽引するべきである。

<p>協働による価値創造</p>
<p><b>【ファーストリテイリング】</b>  ファーストリテイリングはグラミン銀行グループと共同で、バングラデシュ共和国にソーシャルビジネスを立ち上げ、2011年8月にグラミンユニクロを設立。世界最貧国のひとつといわれるバングラデシュで、現地の人々が手軽に買える販売価格を設定し、グラミンユニクロのノウハウを活用して服や下着などを生産から販売まで、現地で完結する仕組みをつくった。ポロシャツやプリントTシャツに加え、お客様から要望が寄せられた民族衣装のサリーや、衛生環境の改善に役立つサニタリー商品の販売を開始。売上高は着実に伸びていて、販売を担当するグラミンレディが100名を超えた。生産面でも、事業目的を理解してくれる生産パートナーが徐々に増えている。  FAST RETAILING Way 「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」  (出所：FAST RETAILING アニュアルレポート2011)</p>
<p><b>【花王】</b>  花王の理念や事業特性から、「清潔、美、健康」のドメインで取り組むべき社会課題を設定している。日本の社会課題の一つである生活習慣病予防に関して、子会社のヘルスケア・コミッティーが東京大学医学部附属病院との共同研究のもと提供してきた予防医学的な視点からの情報提供および保健指導のためのプログラムに、花王が構築した生活者の視点からの生活習慣改善を支援するプログラムを結合させ、メタボ予防のための生活習慣改善プログラムを提供している。(出所：ヘルスケア・コミッティー社HP)  原材料調達や生産、物流、販売、使用、廃棄など、製品がかかわるサイクルの中で、お客さま・パートナー・社会の3つの視点で協働する“いっしょにeco”に取り組んでいる。一例として、お客さまの製品使用時に着目し、節水、節電と時短を実現した衣料用超コンパクト液体洗剤「アタックNeo」を開発した。</p>
<p><b>【りそなホールディングス】</b>  銀行の中立性を生かし、地域貢献を行う“REENAL”プロジェクトを行っている。REENALとは、りそな銀行の「RESONA」と、地域をあらわす「REGIONAL」とを合わせた造語。銀行の「取引基盤」と、プロジェクトを通じて構築したアーティストやクリエイターとの「有機的なネットワーク」を活用しながら、企業や地域とのコラボレーション(協働)企画を展開。企業や地域のポテンシャル(潜在力)を引き出し、最終的に新しいマーケットを創造することを目的としたプロジェクト。(出所：REENAL STATION HP)</p>
<p><b>【ヤマトホールディングス】</b>  ヤマト運輸のセールスドライバーは、1日に同じ地域を何度も配送して回っており、地域の方と顔を合わせている。この地域密着のネットワークを生かして、一人暮らしをする高齢者の方の安否確認を担うなど行政サービスの代行を、東日本大震災の被災地を中心にいくつかの自治体との共同トライアルを始めている。</p>
<p><b>【アサヒグループホールディングス】</b>  消費者代表や学識経験者などを招きダイアログを実施。相互理解を深め、消費者目線の企業風土を醸成している。例えば紙パックに線を入れて畳み易くしてはどうかという声や、缶のツメが開けにくいという声、ペットボトル飲料の周囲のシールが外れにくいといった声に対応して、デザイン等を変更した。また、6本パックの入ったダンボールとバラの缶ビールの入ったダンボールとを見分けられるよう、ダンボールに改良を行ったところ、コスト削減にもつながった。  「うまい!を明日へプロジェクト」  お客様(買うことで)・お取引先(売ることで)共に社会貢献に参画する、スーパードライ1本につき1円を環境保全などに活用するプロジェクトを行っている。コース・リレーティッド・マーケティングの先行事例として、水源地の森を保全や小学校への太陽光パネルの寄贈や校庭の芝生化等、各地域のニーズに応じた対応を行い、これまでに5回実施し、累計寄付金額は、18億4,706万6,624円となった。  コース・リレーティッド・マーケティング(CRM)とは、商品の売り上げの一部を社会貢献などの寄付に活用することを訴求する販売活動</p>



東日本大震災支援の協働
<p>【花王】</p> <p>行政や業界、NPOなどと連携し、義援金や協賛、社員の災害募金、社員ボランティア、仮設住宅や避難所へ季節ごとや女性向けの生活用品の支援を行っている。</p> <p>社会課題をビジネスの手法で解決しようとする社会起業家を支援する「花王社会起業塾」にて、復興に貢献する事業を支援している。</p>
<p>【ヤマトホールディングス】</p> <p>震災発生から数日後には、現地社員が自主的に、被災地の数ヶ所で自治体へ救援物資の輸送協力を申し出た。後日、この動きを知った本社は現地の取り組みを追認する形で全面的にバックアップすべく、“救援物資輸送協力隊”を組成した。7月末現在で延べ人員 11,450 名、延べ車両 3,589 台(平成 24 年 1 月 15 日の終了までに延べ人員 14,286 名、延べ車両 4,187 台)が従事した。物資の分類や在庫管理、必要な物資の把握や配送ルート、配送計画など、自治体と連携し、自衛隊と協力しながら支援を行った。</p> <p>[ 寄付活動 “ 宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて ” ]</p> <p>東日本大震災復興支援の一環として、宅急便 1 個につき 10 円を水産業、農業、生活基盤の復興に限定して寄付することを決定した。平成 23 年 4 月から平成 24 年 3 月までの 1 年間の寄付総額は 142 億 3,608 万 1,360 円となった。これは年間純利益の約 4 割に相当する。公益財団法人ヤマト福祉財団を通じ「見える支援・速い支援・効果の高い支援」という方針に基づいて、有識者から成る第三者委員会が助成先を選定する形を取った。この寄付は財務省との交渉によって「指定寄附金」に指定され、全額が非課税で被災地へ寄付されることとなり、外国人投資家も含む株主にも理解を得た。</p>
<p>【ノバルティスファーマ】</p> <p>[ 命を守る医薬品の緊急輸送 ]</p> <p>震災発生から 5 日後、顧客からの問い合わせ窓口であるコールセンターに患者さんの家族から緊急連絡が入った。南相馬市で当社の慢性骨髄性白血病の薬剤を服用している患者さんが、薬剤を入手できないという。服用しないと命に関わるので、全社を挙げて各方面に協力をお願いした結果、幸いにも自衛隊の協力を得て、翌日に薬剤を空輸して患者さんに届けることができた。私たちは改めて製薬会社としての重要なミッションを認識することになった。</p>

## 企業文化:企業理念の浸透により企業文化を形成し、さらに企業理念の軸を強くする

経営戦略を通じた企業理念の具体的事業における実践が、現場への理念の浸透・体得を促し、企業固有の文化を形成する。企業理念の表面的な理解だけでなく社会益を追求する企業活動の体感が、社員の事業への誇り、社会的責任意識や挑戦意欲に繋がり、ひいては社員の主体性・強い現場力を育成する。

現場への企業理念の定着には、経営者が繰り返し企業理念を発信し続けることや経営者と現場との直接対話、ミドルの伝道師的役割(現場業務への意味付け)、現場での研修や活動の表彰、伝統行事による価値観の再確認などが有効である。また、社員のマインドセットを形成するためには、1) ギャップをデータで示して揺らぎを与え、2) ビジョンを共有し、3) 一部社員の反応が見られたら反応した社員を正しく評価・鼓舞するための制度化を行うというステップが効果的である。

企業には、理念の徹底 経営戦略の実践 企業文化の形成 さらなる理念の強化という好循環の実現が求められる(図3)。立派な理念を掲げるだけでなく実践を通じたこの循環こそが、

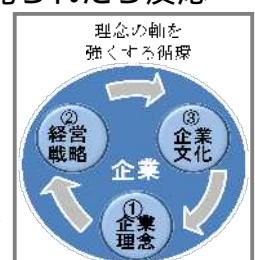


図3: 理念の軸を強くする循環



企業のDNAを醸成し、時代を超えて多くの社員に受け継がれていく。また、そのDNAが企業活動に個性と一貫性を生み、社内外から理解・信頼される企業ブランドを形成する。震災時の対応で、社会から尊敬を集めた企業は、まさにこの好循環形成のための努力を続けていた。企業理念の浸透やDNA醸成など見えない価値の「見える化」を進めるために、たとえば非財務情報においてKPI（Key Performance Indicator）の目標値を設定し、それらを織り込んだ統合レポート<sup>12</sup>を社内外に公開する。人材教育はP/L上ではコストであるが、将来に対するイノベーション投資として管理するなど、数字に表わしにくい資本<sup>13</sup>こそ「見える化」する試行錯誤が必要である。

<p>企業理念の浸透と企業文化形成の取り組み</p> <p>【花王】</p> <p>尾崎 元規 代表取締役社長執行役員による現場訪問、研究現場を訪れ社員と座談会を行い、「消費者起点」「絶えざる革新」などの具体的な実行例を社内報に特集記事として掲載している。</p> <p>「消費者起点」などテーマをもって、個人もしくはグループで活動、発表、表彰する花王ウェイリコグニッションを海外拠点でも積極的に実施している。</p> <p>仕事の仕方、モノづくりの原点として、「消費者起点」と「現場主義」を全ての部門に徹底し、消費者とのインテリジェンス（＝価値ある情報）の双方向交換を大事にしている。花王のイノベーションの基本は、“絶えざる革新”のサイクルにあり、「消費者とのインテリジェンスの交換とそれを支えるマトリックス運営（事業と機能を動かす仕組み）」と「企業理念としての花王ウェイ」、「社員の主体性の発揮」を循環させている。社員の主体性は、お客様の喜びや共感を通じてやりがい、社員の意欲・熱意が生まれることにより発揮される。尾崎社長は「お客さまと共に感動する会社を目指そう」と社員に呼びかけている。</p> <p>【りそなホールディングス】</p> <p>細谷会長と社員 10 数名の直接対話“タウンミーティング”を9年間で約 400 回開催。トップの意思を直接伝えるとともに、現場の悩み・提案に細やかな対応を積み上げている。また、りそなのブランド向上に取り組んだ事例を収集し毎月表彰を実施。半年毎に社員投票により大賞を授与。良い事例は全店展開をしている。</p> <p>【ヤマトホールディングス】</p> <p>社員一人ひとりがヤマト運輸の代表であり、単なるドライバーではない。海外でも現地語で毎朝社訓を読み上げている。</p> <p>アジアに焦点を絞り“日本流サービス”の展開に拘っている。サービスの品質は人の品質で決まるとし、そのために、ヤマトグループのDNAを徹底的に浸透させるべく取り組みを行っている。ヤマトグループの社員としての誇りを、社員の体験に基づいて作成した感動体験DVDなどを通じて教育し、またインストラクターによる“やってみせる”浸透を実施している。</p> <p>理念の軸を強化し続ける取り組み</p> <p>【りそなホールディングス】</p> <p>りそなホールディングスCSRレポートでは、女性取締役の人数や社外取締役の人数のうち独立役員に指定されている人数、社内研修実施分野と回数、お客様の声受付状況、離職数、社内人事制度の利用実績、環境配慮型商品等の取扱い実績などを公開している。</p>
---

<sup>12</sup> 財務情報とCSRなどの非財務情報を統合させたレポート

<sup>13</sup> 経済同友会では2003年より、総合的な企業価値の増進に向けた「現状評価」と「目標評定」のための実践ツールとして、企業評価基準【評価シート】のアンケートを行っている。アンケートには、「顧客満足度」、「顧客対応」など顧客資本、「従業員満足度」や「社内人事制度の活用」、「従業員教育」、「女性の登用」など人的資本、「経営理念の明確化と浸透」や「経営理念の策定、徹底への社長の直接関与」、「社長と従業員のコミュニケーション」、「取締役会の実効性」など組織資本について設問を設け、見えない価値の「見える化」に向け進化させている。

## コーポレート・ガバナンス: 社会と価値観を融合させるガバナンスを構築する

社会に好影響を与え、社会から評価されなければ企業の存続は覚束ない。しかしながら、志ある理念を掲げる企業においても、不祥事は相次いで発生している。社会益共創の前提として、経営者は自社の経営が社会の価値や社会益と共存しているかを確認するために、自らを映しだす鏡が必要である。企業が社会と価値観を融合し続けるためには、透明性・客観性・公平性・迅速性・開示性の担保されるガバナンスの仕組みが不可欠である。

日本企業は、その一つとして社外取締役や社外監査役の導入を積極的に進めると同時に、その独立要件や役割設定、活用を明確にすべきである。社外取締役が多様な観点から、社会課題解決に向けた投資が企業本位でないか客観的な判断を下すことは、迅速な経営判断と果敢なリスクテイクを可能にする。また、持続的に社会益共創を行うためには、企業理念やDNAを強く受け継ぐ経営トップを選任し続けるための仕組みを構築するとともに、トップ自らが育成の責任を持つ。後継者の選定には、公平性・透明性・実効性が重要であり、たとえば、全役員による後継者推薦制度など、時間と労力をかける必要がある。経営者が代々DNAを強く受け継ぐことにより、変えてはならないものを守りながら、時代の要請に応じた価値を、本業を通じて社会と共創し続けることができる。

社外取締役や社外監査役の活用
【りそなホールディングス】 2003年6月に日本の銀行界で初めて委員会設置会社に移行し、6名の社外取締役のガバナンスの下で、透明性、客観性の高い経営に取り組んでいる。社外取締役からの厳しい意見やその出身会社の取り組みを参考にし、モノづくりメーカーのコスト意識や管理会計の強化、経営理念の策定を行った。
【小松製作所】 経営者の重要な行動指針の一つとして、取締役会の活性化を挙げている。社外取締役は必要とし、取締役は全体で10名以下とする。取締役会の議題漏れを防ぐよう、議題検討会を事前に行い、取締役会では報告・討議・決議の手順を踏むようにしている。(参考図書:「ダントツ経営」坂根 正弘著 日本経済新聞出版社)
【アサヒグループホールディングス】 取締役会では、独立した社外取締役3名と社外監査役3名を入れ、決議だけでないディスカッションの時間をできる限り多く取り入れるよう工夫している。
後継者選任の仕組み
【りそなホールディングス】 [後継者推薦制度] 全役員が、自分の後継者として誰が良いか(3名程度)、4~5年後に誰が相応しいか(3名程度)、若手と女性で誰が将来役員になれるか(5名程度)を毎年報告し、データベース化している。特に若手と女性で複数推薦があった人には、代表権のある役員間でリストを共有し、注目し助言を行っている。 [トップに近い経営人材の研修] 社内マネジメントスクールを毎年実施している。年4回細谷会長が講演をする他、1年間の活動のまとめとして、経営トップに対してグループ毎に様々な課題に関する提言、発表をする。

<p>[ 人間力研修 ]</p> <p>リーダーとしてふさわしい人材を育てるために、人間力研修というリーダー育成を行っている。性格等の自己分析やケーススタディのグループディスカッションなど、最後には経営理念を改めて自分達の行動の座標軸に落とし込む内容としている。</p> <p>[ 女性の活躍できる仕組みづくり ]</p> <p>・女性が活躍できる No.1 銀行を標榜し、細谷会長が陣頭指揮を執る。ウーマンズカウンスルや女性リーダー研修、キャリアアップ支援を実施。ダイバーシティ推進のために人事制度や評価制度、仕事の見える化を進めている。</p>
<p>その他（経営トップ評価レポート）</p>
<p>【アサヒグループホールディングス】</p> <p>経営トップ自身の評判を数ヶ月に一度レポートする社員を数人置いている。社長室は基本オープンにされ、秘書を通さずとも社員の来訪や直接のメールを受け入れている。</p>

## 事業継続：社会と企業の相乗発展のために、事業継続性を強化する

東日本大震災において企業が強みを発揮したことから、企業への期待役割は高まっている。企業の存続には社会の存続が不可欠であり、各種リスクを「想定外」とすることは許されない。社会益共創の前提として社会と企業の相乗発展のために、企業は社会変化に即応し、顕在化したリスクだけでなく、将来の潜在的リスクを考慮して事業継続性を強化する必要がある。

喫緊のリスクとしては、首都直下型地震を想定し、社員の安全や事業継続へ備えることが企業の社会に対する責任の基本である。東日本大震災やタイの洪水被害以降、各企業はサプライチェーンなど自社内のBCPの見直しに取り組んでいる。しかし、個々の企業が単独で社会を支えることは不可能であり、行政との情報共有や自治体との防災協定<sup>14</sup>、業界内の非競争分野の連携など、企業は情報やリスクを共有する体制を作り、有事における判断の共有に繋がられるよう働きかける。

<p>非競争分野におけるリスクの共有</p>
<p>【ヤマトホールディングス】</p> <p>東日本大震災では、全国から集まった救援物資がロジスティクスに不適な場所（空間は大きいが入り口が小さく少ない体育館など）に運び込まれた。本来は最も適したところは運送業や倉庫業等の流通ターミナルであり、今後は緊急時に相互の流通ターミナルを活用できるよう、同業他社と連携した仕組み作りにも取り組み始めている。</p>
<p>【日本TCGF（The Consumer Goods Forum）】</p> <p>消費財流通業界の企業が主体となり、日本国内の非競争分野における共通課題の解決に向けて、製・配・販の協働取り組みを開始した。震災により顕在化した生産・流通などに関する諸課題の解決策や非常時のリスク最小化策などを協議するとともに、持続可能な社会の実現やお客さまとのコミュニケーションの向上について検討することとしている。（出所：イオンHP）</p>

<sup>14</sup>東日本大震災発生以前から、自治体と防災協定などを締結していたか。(1)締結していて、今回の災害での緊急対策に十分活用できた22社(16%)、(2)締結していたが、今回の災害ではあまり役に立たなかった22社(16%)、(3)締結していなかった89社(66%)（出所：経済同友会「クライシス・マネジメントに関するアンケート調査結果」2012年4月19日より）

## 。「社会益共創企業」を実現する提言：経営者の5つの心得

「社会益共創企業」の実現には、経営者のリーダーシップが最も重要である。経営者のリーダーシップが、企業理念の社員への浸透や社会・市場からの信頼、協力を得るにあたり威力を発揮する。逆に、経営者が倫理観を失っては、今まで築きあげたものを一瞬で失ってしまうほどのインパクトがある。多くの経営者が自身の報酬だけを考えず、企業理念の実現への思いや企業市民としての使命感の強さを持っていることが日本企業の強みではないだろうか。改めて、人を尊重し、社会と共にある経営者に必要な心得を提示する。

### 経営者の5つの心得<まとめ>

#### **心得1：経営者の人間力 ~使命感、倫理観、危機感~**

- ・社会益共創企業のベースとして人間力が必要である。
- ・リベラルアーツの習得や多様な価値観との交流など、自身の人間力育成に努め続ける。

#### **心得2：積極果敢なリスクテイクと協働するリーダーシップ**

- ・企業理念や自社の強みを起点として、新しい事業機会となりうる社会課題を特定し、積極果敢にリスクを取って経営資源を投入し、イノベーションを興す。
- ・主体的に多様なステークホルダーを巻き込み、社会課題を解決する共有ビジョンを設定し、それぞれの組織の強みを結集させるリーダーシップを発揮する。

#### **心得3：社会益に反する障害に立ち向かう覚悟と同志の結成**

- ・企業理念に基づいた確固たる信念のもと、社会益に反する障害に立ち向かう。ステークホルダーへの説明責任を果たし、必要とあれば説得し共感を求める強い覚悟が重要である。
- ・国内外の経済社会の諸問題について提言していく経済同友会のような団体に参画するなど、より積極的に社会の多様な課題に対して鋭い感覚を持ち、新しい社会づくりのために立ち向かう知識・知恵の修養と同志づくりを行う。

#### **心得4：心血を注ぐ企業理念の伝承と後継者育成**

- ・経営者はリレーランナーであり、社会課題解決に向けた息の長い挑戦を継承し、持続的にイノベーションを創出する。
- ・経営者は、後継者育成に取組み次の経営者に企業理念を確実に伝承することが最大の責務である。最も重要なことは、経営者が後継者育成にコミットし、公平性且つ透明性のある選任システムを構築することである。

#### **心得5：謙虚な姿勢でつくる経営者のガバナンス**

- ・経営者を他者が評価、監督するガバナンス、つまり経営者自身を映し出す鏡を用意する。
- ・社員による企業評価レポートなど、自身に不都合なことこそ耳に入り易い環境を謙虚に整える。
- ・独立した社外取締役の導入と活用場を用意し、取締役会を活性化させるなど公平に企業を捉える多様な観点を活用し、社会と企業の相乗発展へと企業の力を結集させる。

## 心得1： 経営者の人間力～使命感、倫理観、危機感～

企業を構成する個を束ね企業活動を決断する経営者は、社会益共創企業のベースとして人間力が必要である。リベラルアーツの習得や多様な価値観との交流など、自身の人間力育成に努め続けなければならない。日本は自りつ（自律・自立）した個、一人ひとりの社会的責任意識が求められている。経営者はその範となるべき存在である。

### 使命感

経営者自身が使命感を持ち、率先して社会課題に真正面から取り組むことにより、社員を鼓舞し内発的動機を高めることができる。行政など他責にすることなく、自責として社会へ積極的関与していく圧倒的な当事者意識が必要である。

### 倫理観

ガバナンスの仕組みづくりをしても経営者の人間性により不祥事は起こりうる。経営戦略論などの知識も大切だが、道德観や規範意識など倫理観を高める必要がある。

### 危機感

想定外を想定内にするリスクの洗い出しは重要である。歴史に学び、不都合な真実を謙虚に受け止め危機感を醸成する。事業継続マネジメントとして積極的に予行演習の陣頭指揮を執るなど、有事の組織力向上と合わせて、自身の不動心の修養が必要である。

## 心得2： 積極果敢なリスクテイクと協働するリーダーシップ

経営者は、企業理念や自社の強みを起点として、新しい事業機会となりうる社会課題を特定し、積極果敢にリスクを取って経営資源を投入し、イノベーションを興す。また、企業単独の資源で立ち向かえるかを判断し、足りないものがあれば主体的に多様なステークホルダーを巻き込むべきである。その際には、社会課題を解決するステークホルダーとの共有ビジョンを設定し、それぞれの組織の強みを結集させるリーダーシップを発揮すべきである。政治のリーダーシップの欠如が指摘される中、利害の異なるステークホルダーのベクトルを合わせるリーダーシップは、企業家精神溢れる経営者にこそ期待されている。

### 心得3：社会益に反する障害に立ち向かう覚悟と同志の結成

経営者は、企業理念に基づいた確固たる信念のもと、社会益に反する障害に立ち向かわなければならない。社会課題解決における新たな価値の創造とは、過去のしがらみや既得権益との闘いの連続でもある。経営者は、法規制や慣習と向き合い、行政を外から批判するだけでなく自責として巻き込む活動を行うなど、ステークホルダーへの説明責任を果たし、必要とあれば説得し共感を求める強い覚悟が重要である。

しかし、企業単独では解決できない課題もある。そのため、特定業種の利害を超えた幅広い先見的な視野から、国内外の経済社会の諸問題について提言していく経済同友会のような団体に参画するなど、経営者はより積極的に社会の多様な課題に対し鋭い感覚を持ち、新しい社会づくりのために立ち向かう知識・知恵の修養と同志づくりを行う。企業の規模を問わず、志を持つ経営者が個人の資格で参画する本会の役割は増しており、我々はさらに強い実行力を発揮したい。

### 心得4：心血を注ぐ企業理念の伝承と後継者育成

経営者は代々企業の理念や使命を受け継ぎ、社会と企業の相乗発展を続けるリレーランナーである。日本企業の経営トップ在任期間は短い、バトンを渡しながら社会課題解決に向けた息の長い挑戦を継続する。その挑戦の継承が、時として社会に大きなパラダイムシフトをもたらし、企業の競争力向上にも繋がるイノベーションを創出する。したがって、経営者は、後継者育成に取組み、次の経営者に企業理念を確実に伝承することが最大の責務である。最も重要なことは、経営者が後継者育成をコミットし、公平性且つ透明性のある選任システムを構築することである。経営者の次代に対する責任の自覚が、企業理念の軸、DNAを強固なものにする。

### 心得5：謙虚な姿勢でつくる経営者のガバナンス

社会益共創企業のベースとして経営者の人間力育成が重要だが、同時に経営者を他者が評価・監督するガバナンス、つまり経営者自身を映し出す鏡を用意する必要がある。社員に対して経営者の部屋をできる限りオープンにする、企業評価をレポートさせるなど、自身に不都合なことこそ耳に入りやすい環境を謙虚に整えなければならない。また、独立した社外取締役や社外監査役を複数導入し、自ら工夫して活用場を作り出すことが重要である。経営の重要な決断の背景から共有するため、取締役会の決議の前に報告や討議の手順を踏むことや、議題以外にも多くのディスカッションの機会を設けるなど、経営者視点で自身を監督してもらわなければならない。公平に企業を捉える多様な観点の活用が、企業・経営者と社会の価値観の整合性を取り、社会と企業の相乗発展へと企業の力を結集させる。

## おわりに～我々経営者の決意表明～

日本経済は長期停滞を続けており、世界における日本のプレゼンスは低下し続けている。日本企業の経営者は、今こそリーダーシップを発揮して、極端な短期利益志向の経営と決別し、**社会との持続可能な相乗発展を実現する「社会益共創企業」を目指すべきである**。そして、経営者は果敢にリスクを取ってイノベーションに挑み、社会課題解決と企業の競争力向上の両立をはかりながら、日本の経済成長を主体的に牽引し、新たな日本創造のために全力を尽くすべきである。

経済同友会は、終戦直後の昭和 21 年、日本経済の堅実な再建のため、当時の新進気鋭の中堅企業人有志 83 名により誕生した。今の日本を顧みるに、我々は当時と同様もしくはそれ以上の危機意識を持って経営に臨まねばならない。そして、リスクに果敢に挑戦し、長期的なイノベーション・価値創造を促進することが重要である。

我々経営者は本会の設立趣意書に立ち返り、「**三面鏡経営**」を徹底した「**社会益共創企業**」への進化に向けて、先達に負けない熱い志を持って強い実行力を発揮することをここに決意する。

社会的責任経営とは、経営者自らが社会と向き合い共感し、その先頭に立って社会と企業の相乗発展を図っていくものである。社会的責任経営委員会は今回で終了となるが、本提言が今後の経営者の道しるべとなることを祈念する。

(経済同友会設立趣意書 一部抜粋)

昭和 21 年 4 月 30 日

日本はいま焦土にひとしい荒廃の中から立ち上がろうとしている。  
新しき祖国は人類の厚生と世界文化に寄与するに足る真に民主々義的な  
平和国家でなければならない。

日本国民は旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的頹廃、混乱  
の暴風を乗切って全く新たな天地を開拓しなければならないのである。  
これは並々ならぬ独創と理性と意力と愛国の熱情とを要する大事業である。

われわれは経済人として新生日本の構築に全力を捧げたい。而して、日  
本再建に経済の占める役割は極めて重要である。蓋し経済は日本再建の礎  
石であるからである。われわれは日本経済の再建を展望しつつ惨たる荒廃  
の現状を顧みて責務の重大なるを痛感する。

今こそ同志相引いて互いに鞭ち脳漿をしぼって我が国経済の再建に総力を  
傾注すべき秋ではあるまいか。

以上



## 社会益共創企業に向けたヒアリング（企業事例：8社）

### ・東日本大震災対応事例

- 1．ヤマトホールディングス（2011年7月27日）  
木川 眞 取締役社長
- 2．ノバルティスファーマ（2011年7月27日）  
石川 裕子 常務取締役
- 3．アスクル（2011年7月27日）  
岩田 彰一郎 取締役社長兼CEO

### ・企業理念を実現する経営戦略実践事例

- 1．アサヒグループホールディングス（2012年1月30日）  
泉谷 直木 取締役社長兼COO
- 2．りそなホールディングス（2012年2月21日）  
細谷 英二 取締役兼執行役会長
- 3．花王（2012年2月27日）  
尾崎 元規 取締役社長執行役員

### ・長寿企業事例

- 1．ヒゲタ醤油株式会社（2012年2月28日）  
濱口 敏行 取締役社長
- 2．象彦（2012年2月28日）  
西村 毅 取締役社長

括弧内日付はヒアリング実施日  
役職はヒアリング当時

## 1. ヤマトホールディングス株式会社

木川 眞 取締役社長

### 1. 東日本大震災における取り組み

ヤマトグループの震災対応は大きく2つの組織に分けて実施。1つは、本業であり社会的インフラでもある、宅急便ネットワークを一刻も早く復旧させるための組織。もう1つは、被災地での復興支援活動を推進する組織。そして復興には息の長い支援が必要で、“みんなのチカラプロジェクト”と名づけ以下の3本柱で取り組んだ。

#### 救援物資輸送協力隊

震災発生から数日後には、現地社員が自主的に、被災地の数ヶ所で自治体へ救援物資の輸送協力を申し出た。後日、この動きを知った本社は現地の取り組みを追認する形で全面的にバックアップすべく、“救援物資輸送協力隊”を組成した。7月末現在で延べ人員11,450名、延べ車両3,589台(平成24年1月15日の終了までに延べ人員14,286名、延べ車両4,187台)が従事した。物資の分類や在庫管理、必要な物資の把握や配送ルート、配送計画など、自治体と連携し、自衛隊と協力しながら支援を行った

“宅急便ひとつに、希望をひとつ入れて”

荷物を出して頂いたお客様の気持ちも届けようと、宅急便1個につき10円を水産業、農業、生活基盤の復興に限定して寄付することを決定した。平成23年4月から平成24年3月までの1年間の寄付総額は142億3,608万1,360円となった。これは年間純利益の約4割に相当する。公益財団法人ヤマト福祉財団を通じ「見える支援・速い支援・効果の高い支援」という方針に基づいて、有識者から成る第三者委員会が助成先を選定する形を取った。この寄付は財務省との交渉によって「指定寄附金」に指定され、全額が非課税で被災地へ寄付されることとなり、株主にも理解を得た。

全社運動“みんなで一歩前へ” ~社員ボランティア活動を全面的に支える運動~

社員のボランティア活動の支援として、週を前後半に分け20~30名/チームで被災地へ向かう送迎や、ボランティア休暇の付与、体験社員の声の共有など取り組んだ

### 2. 創業の精神、DNA

社員一人ひとりがヤマト運輸の代表であり、単なるドライバーではない。海外でも現地語で毎朝社訓を読み上げている。

- 一、 ヤマトは我なり
- 一、 運送行為は委託者の意思の延長と知るべし
- 一、 思想を堅実に礼節を重んずべし

これがヤマトグループのDNAであり、それが震災時の行動に繋がった。

### 3. 今後に向けて

創業100周年に向け「アジアNo.1の流通・生活支援ソリューションプロバイダー」を目指し、お客様、社会、社員、株主といったステークホルダーの満足度を最大化する目標を掲げている。震災後のCSR活動の中で、「社会満足」「社員満足」をどう実現するかを課題として取り組んでいく。

## 2. ノバルティス ファーマ株式会社 石川 裕子 常務取締役

### 1. 東日本大震災における取り組み

#### 社員の安全確保と医薬品の安定供給

震災当時は予想もできない状況が次々に起こる中、被災地域では多くの社員が働いていたので、まず社員と家族の安否の確認と安全の確保を最優先した。同時に、私たちは「人々のいのちと健康に貢献する」ことを企業目的とする製薬会社であるので、医薬品の安定供給と情報提供を行うという重要な使命があった。被災地では社員の家族を一時退避させたが、ほとんどの社員が自らの意志で現地に迅速に戻り、医薬品の安定供給のために努力してくれた。

#### 命を守る医薬品の緊急輸送

震災発生から5日後、顧客からの問い合わせ窓口であるコールセンターに患者さんの家族から緊急連絡が入った。南相馬市で当社の慢性骨髄性白血病の薬剤を服用している患者さんが、薬剤を入手できないという。服用しないと命に関わるので、全社を挙げて各方面に協力をお願いした結果、幸いにも自衛隊の協力を得て、翌日に薬剤を空輸して患者さんに届けることができた。私たちは改めて製薬会社としての重要なミッションを認識することになった。

#### 会社・社員の支援活動

日本、および世界のノバルティスグループからの義捐金、および医薬品の無償提供を行い、また、相馬市では仮設住宅の住民に対して健康診断のサポートを行った。社員による被災地でのボランティア活動は、震災から1年以上たった現在も続いている。

#### 被災地学生の特別採用

東北での新卒特別採用を行った。この4月、被災地の役に立ちたいという強い思いを持った10名のすばらしい人材が、元気に入社した。

#### 被災地小学校でのN響コンサート

社員の発案により、被災地の子供を元気づけるための催しも企画された。いわきの小学校が津波で使えなくなり、他の学校に間借りしている子供たちが、自分の学校の校歌を歌いたいと希望していると聞いて、当社がご縁のあるN響のメンバーの方に協力をお願いし、小学校の体育館で室内楽コンサートを開催した。N響の演奏に合わせて子供たちが校歌を合唱し、家族や地域の人たちにも喜んでもらった。今年3月、この小学校からお礼の手紙とサイネリアの花が届けられた。「震災から1年たちました。私たちががんばっていきますので、ノバルティスもがんばってください」というメッセージに社員たちは心を打たれた。改めて私たちは、事業を通して社会に貢献していくと共に、雇用を含めた被災地への支援を継続していこうという思いを強くしている。

## 2. 企業目的

ノバルティスの企業目的は人々のいのちと健康に貢献することで、私たちは病気を治療し予防する薬を提供し、患者さんを苦しみから解放し、クオリティ・オブ・ライフに貢献するため、事業活動を行っている。

企業目的のもとにノバルティスの「企業価値」を定め、人材育成の基盤としている。誠実で高い倫理性を持つこと、顧客・患者さんを大切にすることを顧客志向、イノベーションを生み出す進取の精神、お互いを尊重する気持ちを持って仕事をするなど、企業価値として大切にしている。さらに企業価値に基づき「バリュー&ビヘイビア」という社員の行動規範を定め、社員の人材育成の指針として浸透させ、常にそれに沿った行動を取れるよう教育に努めている。

### 企業価値

企業目的を実現し、会社が持続的に成長をしていくために、業績を上げるだけでなく、良き企業市民として社会や患者さんから深く信頼され、そこで働く社員が誇れる会社になることを目指しています。誠実で高い倫理性を持つこと、顧客・患者さんを大切にすることを顧客志向、イノベーションを生み出す進取の精神、お互いを尊重する気持ちを持って仕事をするなどを企業価値として大切にしています。

### 行動規範（バリュー&ビヘイビア）

企業価値を実践するための社員の行動規範として、「バリュー&ビヘイビア」を定めています。

### 企業価値

1. 進取の精神
2. 顧客志向
3. 高い倫理性と誠実さ
4. スピード、クオリティ、行動重視
5. 個の尊重
6. 社会と環境への貢献
7. 日本文化の尊重

### 企業価値に基づく行動規範

- 顧客志向・クオリティ重視
- イノベーション
- リーダーシップ
- スピード・行動重視
- 倫理性・相互尊重
- 協働・オープンコミュニケーション
- 成果の向上
- エンパワーメント・アカウンタビリティ
- コミットメント
- 専門知識・スキル（コンピテント）

### 3 . アスクル株式会社 岩田 彰一郎 取締役社長兼CEO

#### 1 . 東日本大震災における取り組み

震災前に戻すのではなく、これを機会にジャンプする。“お客様のために進化する”という企業理念のとおり、いかに進化しお客様のお役に立てるかを念頭に、全社一丸となって対応した。

##### 事業の継続

物量の12%を取り扱う仙台の物流センターが、津波により壊滅的な被害を受けた(約200名のスタッフ全員の無事を確認)。社名のご注文の品を“明日届ける”ことをお客様との約束としており、大阪から舞鶴経由で新潟を通るルートと名古屋から幹線を通るルートと2つの方法で、約10億円の損失を前提に、事業の継続に徹した。

##### お客様とのコミュニケーションの持続

物流の混乱からコールセンターへの問い合わせが集中し、電話回線での対応が困難となる中、専用の“twitter”を開設し、お客様との新たなコミュニケーション“アクティブサポート”を開始した

##### 地元企業としての責任

仙台センターのアスクルスタッフ全員への“雇用継続”を約束するとともに、移転ではなく地震・津波への安全対策を講じた上で同じ場所に再建することを決めた。復旧までの休業中も、国の助成金制度を活用しながら雇用を守った

##### パートナーへの責任

被災地の140社のエージェント(取扱販売店)にヒアリングを行い、携帯電話1本で事務所を再開出来るよう物品等の支援を決定した

##### 被災地への直接的な支援

アスクル社及び従業員有志からの義援金や、アスクルのポイント制度を活用したお客様からの寄付を、日本赤十字社やNGOを通じて実施した。そのほか、東京都をはじめ各NGOと連携し、被災地のニーズにあった物品をアスクルが販売する商品の中から寄付、配送にグループの配送会社を活用するなど、事業の強みを生かした直接的な支援を実施した

##### 子どもたちへの支援

NGOと連携し、被災地の子供たちの描いた絵をキューブ型ティッシュや、紙コップのデザインに施しPB商品化、アート使用料を“子供地球基金”に寄付をしている

#### 2 . 企業理念

##### [企業理念]

お客様のために進化する - Innovate for Customer -

私たちがめざしているのは、お客様と社会にとって必要なものをもっとも望ましいかたちでご提供すること。そのために、アスクルは常にお客様の声を聞きながら商品、サービスの内容、システム、そして私たち自身をたえず進化させています。

# 1 . アサヒグループホールディングス株式会社

泉谷 直木 取締役社長兼COO

## 1 . 経営理念・指針等

創設者の鳥居駒吉氏は、輸入洋酒に勝る品質の本格的な国産ビールを作ること为目标に、3つの挑戦項目<sup>15</sup>を掲げた。その創業時からの姿勢がアサヒのDNA“挑戦”“革新”“創造”となり、缶ビールやオレンジジュース、三ツ矢サイダーなど革新的商品を誕生させた。

1985年、個性ある多様な生き方へと変化する顧客に対応するため、“Live Asahi For Live People”のメッセージのもと、経営理念<sup>16</sup>および企業行動指針を新しく策定。旧来のメーカー体質からマーケット・インの企業文化を醸成した。

**経営理念**  
アサヒグループは  
最高の品質と心のこもった行動を通じて、  
お客さまの満足を追求し、  
世界の人々の  
健康で豊かな社会の実現に貢献します。

**企業行動指針**

- ・お客様の満足
- ・環境と安全への配慮
- ・公正で透明性のある企業倫理
- ・国際基準の企業行動
- ・豊かな発想とバイタリティー溢れる企業風土
- ・独創的でスピーディーな企業行動
- ・自律と総合力のグループ経営
- ・継続的で質の高い成長

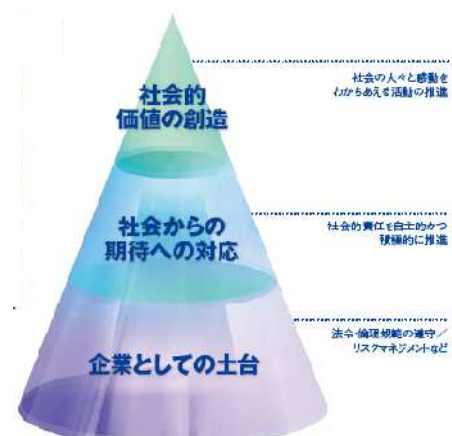
(出所)アサヒグループホールディングス

## 2 . CSR の基本概念

CSR基本方針は3段階になっている。企業市民として、法令順守やリスクマネジメントなど社会的悪影響や環境負荷を最小化する企業としての土台、社会からの期待に応えるため社会環境に及ぼす良い効果度合を最大化する自主的かつ積極的な推進、社会とともに成長できるよう協働と新しい価値創造の推進。ステークホルダーとのコミュニケーションは、意思疎通や意見交換だけでなく、一緒に考え行動・協働するところまで高める必要があり、SS(Stakeholders Satisfaction)経営として捉えている。

### アサヒグループ CSR 基本方針 (2010年1月制定)

アサヒグループは世界中のあらゆる事業活動を通じて、持続可能な社会の発展に貢献していきます。私たちはすべての国、地域の法令や諸ルールを遵守することはもとより、グローバルな視点で社会的責任を果たす活動を自主的、かつ積極的に推進していきます。さらにそれにとどまることなく、私たちは新たな社会的価値の創造により、世界中の人々と感動をわかちあいたいと考えます。そのために私たちは何ができるかを、私たちを取り巻くすべての人々と共に考え、行動していきます。



(出所)アサヒグループホールディングス

<sup>15</sup> 日本人の力で日本人の嗜好に合った本格的な国産ビールを作る、本場ドイツの最新技術を十分使いこなせる技術者の養成、装置産業であるため株式会社を設立し、資本力に万全を期す

<sup>16</sup>1998年に一部見直し



### 3. 具体的取り組み事例

特に8つのCSR重点テーマ（低炭素社会の構築、人材の多様性の推進、不適切な飲酒の撲滅、社会的課題の解決に寄与する商品・サービスの提供、コンプライアンスの強化、地域の生活文化創造への貢献、CSR活動の積極的なコミュニケーション、CSR調達の推進）を掲げている。

社会的課題の解決に寄与する商品・サービスの提供では、お客様の声を取り入れ、積み易い紙パックやプルタブが開けやすい缶、新しくよりおいしいものをお届けする Fresh Management の取り組みなど、在庫やコスト削減との両立と合わせて実現している。

#### 社員への理解を進める取り組み

- ✓ 企業を成長させるための経営絵計画と社員個人が成長するためのキャリア計画を突き合わせ、共に検討している
- ✓ 経営者がSS経営を宣言し、社員の活動と会社の繋がり、社員の活動と社会の繋がり等、それぞれの具体的な関係を見せることで社員の理解を進めている

#### 多様なステークホルダーとの協働

- ✓ 消費者代表や学識経験者などを招きダイアログを実施。相互理解を深め、消費者目線の企業風土を醸成している

#### 東日本大震災対応

- ✓ グループの義援金<sup>17</sup>、グループ製品を生かした支援物資<sup>18</sup>、ボランティア活動を実施。ボランティアでは、5日交代で延べ250人が参加。プロジェクト経験者等も現地に赴き、自身の運営スキルを生かしている
- ✓ 「食べる」「楽しむ」「暮らす」などのテーマ<sup>19</sup>で各種支援・応援活動を行っている

### 4. 目指すCSRの方向性

(トップメッセージより：アサヒグループ CSR コミュニケーションレポート 2011)

「続けていくこと、変えていくこと」を見極め、CSR活動を通してステークホルダーの皆様との間に「ありがとう！」が溢れる、多くの感動を分かちあえる企業グループを目指します。

- ・社会に存在を認められる企業であるために
- ・社員の成長がグループの成長につながる
- ・地球企業市民としての役割を果たします
- ・ベビーから高齢者までの健康生活を支援する企業グループを目指して

<sup>17</sup>義援金約3億円、募金約2,100万円

<sup>18</sup>水などの飲料や食糧約1億5千万円相当

<sup>19</sup>「食べる」ではアサヒスーパードライエクストラコールドを体感できる専用車両「エクストラコールド Car」の展開や「屋台村」構想への支援、「楽しむ」では復興イベントへの参画や気仙沼大島「奇跡のシーカヤック」の本社ビル展示会、「暮らす」では被災地の小学校と幼稚園・保育園を対象に出張授業と絵本の読み伝え教室、各種復興支援プロジェクト等への寄付・協賛を行っている



## 2. りそなホールディングス株式会社 細谷 英二 取締役兼執行役会長

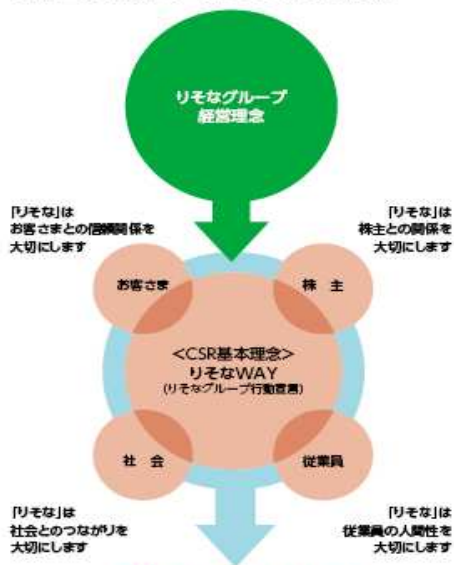
### 1. 経営理念・指針等

会長就任時全社員向けに3つのメッセージを出した。銀行という特別な産業ではなく、お客様のために存在し、世の中の優れたものを謙虚に学び取る「普通の会社を目指そう」。お客様と同じ目線での「サービス業としての自覚」を持つ。合併行としての「旧行意識を無くそう」。そして再生への一年目に経営理念<sup>20</sup>やりそなWAY、りそなスタンダードを策定し、P D C Aがうまく機能しているかを毎年トレースしている。

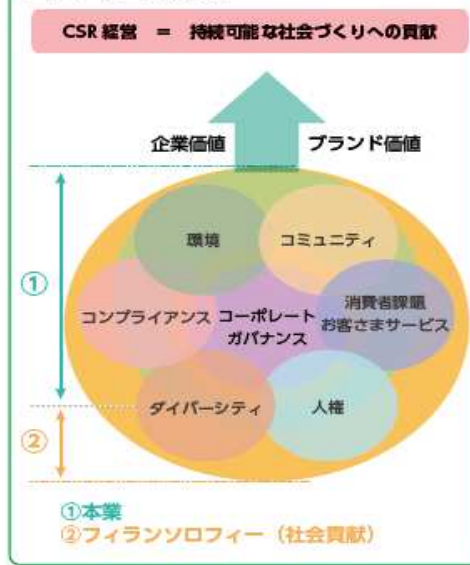
### 2. CSR の基本概念

信用を一つひとつ積み上げること、そこに「りそな」ならではの価値を付与する。この日業務そのものがCSRであり、つまり経営そのものである。「CSR経営 = 持続可能な社会づくりへの貢献」と位置づけている。

■ 経営理念、行動宣言とCSR方針の関係



■ CSR経営の概念図



りそなグループCSR方針

課題項目	方針
コーポレートガバナンス	責任ある経営体制および経営に対する監視・監督機能の強化に努め、すべてのステークホルダーに対する説明責任を果たします。
人権	当社が影響を及ぼすお客さま、株主、従業員等、すべてのステークホルダーの基本的な人権を尊重する企業風土・職場環境を醸成します。
ダイバーシティ	職場における能力開発の機会を通じた人材育成および成果の公正な評価とダイバーシティの組織風土の定着を推進します。
コンプライアンス	法令・ルール・社会規範の遵守を通じて、すべてのステークホルダーに対して責任ある企業活動を行います。
消費者課題/お客さまサービス	お客さまの大切な個人情報・資産を守り、一人ひとりの立場に立った真の思い金融サービス、啓発の機会を提供します。
コミュニティ	地域との共生を大切な使命と位置づけ、自社の持つ経験・資源を活用して、社会的課題の解決に取り組みます。
環境	かけがえのない地球環境を大切に、環境に配慮した企業活動を適切に実践します。

出所; RESONA WAY

CSRレポート2011(データ編)

<sup>20</sup> りそなグループは、創造性に富んだ金融サービス企業を目指し、

- ・お客様の信頼に応えます。
- ・変革に挑戦します。
- ・透明な経営に努めます。
- ・地域社会とともに発展します。

### 3. 具体的な経営としての取り組み事例

#### 社員への理解を進める取り組み

- ✓ 組織の簡素化・フラット化に取り組んでいる
- ✓ 会長と社員 10 数名の対話“タウンミーティング”を9年間で約 400 回開催。現場の悩み・提案に対して職場改善や制度改定などの細かな対応を積み上げている
- ✓ りそなのブランド向上に取り組んだ事例を収集し毎月表彰。そこから、半年毎に社員投票のもとブランド大賞を表彰している。良い事例は全店展開している
- ✓ コンプライアンス意識調査として、企業理念の浸透や不都合な実態の確認など匿名による調査を実施。改善につなげている
- ✓ 公的資金を頂いた以上国民全てを株主と意識し、恩返しをしようと声掛けしている。社員より子供向け金融経済教室の提案があり、現在 170 店舗以上で実施。社員の意識改革の機会にもつなげている

#### 全員参加型・横串しの強化

縦割りの壁を破るため、

- ✓ 日常業務の積み重ねを通じて自律した人材を育てること、社内留学や成功事例の水平展開に力を入れている
- ✓ 横串しの連携を評価項目、内部監査のチェック項目としている
- ✓ 地域貢献活動への参加で組織を越えた一体感をつくっている

#### オペレーション改革とサービス品質の向上

- ✓ 社外取締役出身会社の企業文化、製造業の現場主義を取り入れ、コストダウンに取り組んでいる

#### 多様なステークホルダーとの協働

- ✓ 銀行の中立性を生かし、地域貢献を行う“REENAL”プロジェクト<sup>21</sup>を行っている

#### ダイバーシティマネジメントの推進と人づくり

- ✓ 女性が活躍できる No.1 銀行を標榜し、陣頭指揮を執る。ウーマンズカウンスルや女性リーダー研修、キャリアアップ支援を実施。人事制度や評価制度、仕事の見える化を進めている
- ✓ 人間力研修として、ケーススタディをもとに、経営理念を行動の座標軸にしてもらう研修を進めている

### 4. 目指す CSR の方向性

お客様や世の中の視点で改革を進め、絶えざる変化や異質なものへの挑戦を進めている。ブランドは、自分達の独自性、差別化がお客様や世の中に評価され、それが社員の自信につながって初めて形成される。三方よしの「世間によし」との評価を勝ち得るような銀行グループ作りに引き続き挑戦する。

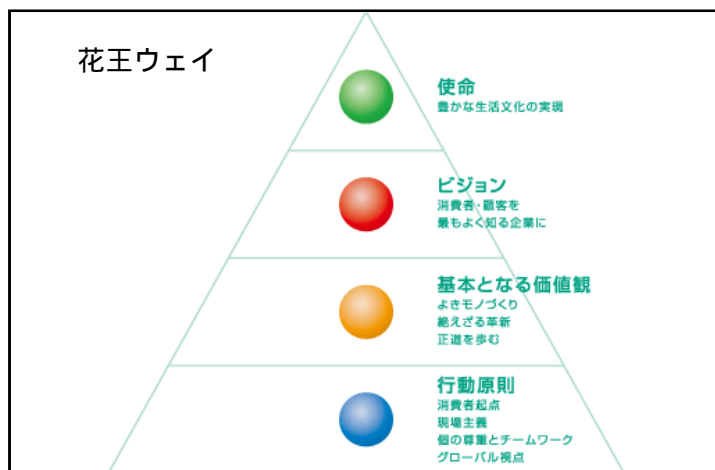
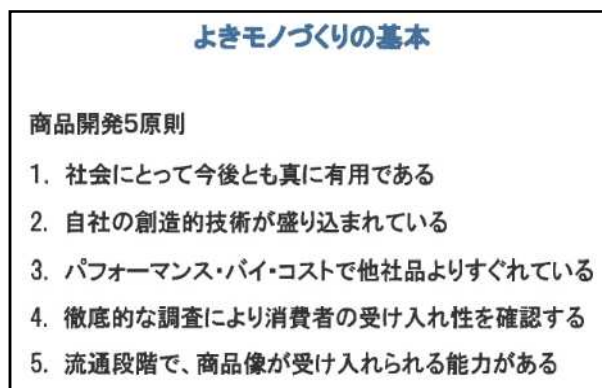
<sup>21</sup> REENAL とは、りそな銀行の「RESONA」と、地域をあらわす「REGIONAL」とを組合わせた造語。銀行の「取引基盤」と、プロジェクトを通じて構築したアーティストやクリエイターとの「有機的なネットワーク」を活用しながら、企業や地域とのコラボレーション(協働)企画を展開。企業や地域のポテンシャル(潜在力)を引き出し、最終的に新しいマーケットを創造することを目的としたプロジェクト。(出所：REENAL STATION HP)

### 3. 花王株式会社 尾崎 元規 取締役社長執行役員

#### 1. 経営理念・指針等

1890年、輸入品である石鹼は高価であったため、品質も良く低価格な花王石鹼を作った。清浄の文化を通じて社会へ奉仕したいとの創業者長瀬富郎の精神が原点であり、二代目が外遊に際して5つの言葉<sup>22</sup>をまとめた。その創業のころからのエッセンスとして、商品をつくる開発5原則（よきモノづくりの基本）としての指標があり、今でも厳密に実施されている。

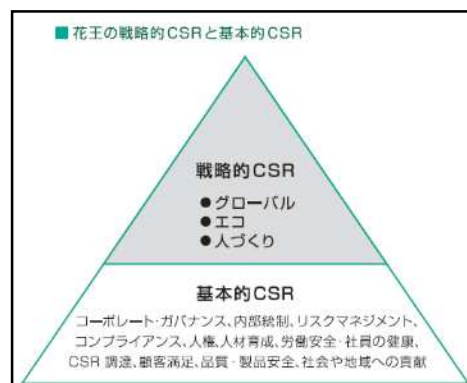
また、事業分野の拡大やグローバル展開の加速を受け、2004年に立ち帰るべき原点として花王ウェイを策定した。今まで伝承されてきたもの、部分的に定義されたものを体系化し、海外社員への伝承を考え英語で原案を作成。現在14ヶ国語に翻訳され使命やビジョンを浸透させている。



(出所) 花王

#### 2. CSR の基本概念

“よきモノづくり”を行い、社会のサステナビリティへの貢献を基本とし、本業を通じて社会のサステナビリティに貢献する活動を「戦略的CSR」、事業活動の土台となる活動を「基本的CSR」と位置づけている。



(出所) 花王

<sup>22</sup> ・ 現在の花王石鹼は果して大衆の要求に一致して真に廉価なりや  
 ・ 現在の花王石鹼は果して比類なき優良品にして石鹼として完全に無欠なりや  
 ・ 現在の花王石鹼は果して新時代の感覚生活に最も適合せる内容体裁を有するものなりや  
 ・ 我等は果して文化史的意義と使命とを胸に感じつつ日々その業務に服しつつありや  
 ・ 今日の経営法は果して輓近社会の情勢と時代人心の趨勢に合致せりや

### 3. 具体的取り組み事例

「戦略的CSR」では、社会課題と花王自身の中長期的な戦略を踏まえ、グループ全体で取り組む3つの重点テーマ「グローバル」「エコ」「人づくり」を定めている。仕事の仕方、モノづくりの原点として、「消費者起点」と「現場主義」を全ての部門に徹底し、消費者とのインテリジェンス(=価値ある情報)の双方向交換を大事にしている。花王のイノベーションの基本は、“絶えざる革新”のサイクルにあり、「消費者とのインテリジェンスの交換とそれを支えるマトリックス運営(事業と機能を動かす仕組み)」と「企業理念としての花王ウェイ」、「社員の主体性の発揮」を循環させている。社員の主体性は、お客様の喜びや共感を通じてやりがい、社員の意欲・熱意が生まれることにより発揮される。尾崎社長は「お客さまと共に感動する会社を目指そう」と社員に呼びかけている。

海外含む社員への理解を進める取り組み

- ✓ 社長による現場訪問、研究現場を訪れ社員と座談会を行い、「消費者起点」「絶えざる革新」などの具体的な実行例を社内報に特集記事として掲載
- ✓ 「消費者起点」などテーマをもって、個人もしくはグループで活動、発表、表彰する花王ウェイリコグニッションの実施

多様なステークホルダーとの協働

- ✓ 原材料調達や生産、物流、販売、使用、廃棄など、製品がかかわるサイクルの中で、お客さま・パートナー・社会の3つの視点で協働する“いっしょにeco”に取り組んでいる。一例として、お客さまの製品使用時に着目し、節水、節電と時短を実現した衣料用超コンパクト液体洗剤「アタックNeo」を開発した
- ✓ 子会社のヘルスケア・コミッティーが東京大学医学部附属病院との共同研究のもと提供してきた予防医学的な視点からの情報提供および保健指導のためのプログラムに、花王が構築した生活者の視点からの生活習慣改善を支援するプログラムを結合させ、メタボ予防のための生活習慣改善プログラムを提供している

東日本大震災における取り組み

- ✓ 行政や業界、NPOなどと連携し、義援金<sup>23</sup>や協賛、社員の災害募金、社員ボランティア、仮設住宅や避難所へ季節ごとや女性向けの生活用品の支援を行っている
- ✓ 社会課題をビジネスの手法で解決しようとする社会起業家を支援する「花王社会起業塾」にて、復興に貢献する事業を支援している

### 4. 目指すCSRの方向性

(トップメッセージより：花王サステナビリティレポート 2011)

花王グループは、世界の人々が快適に暮らせる社会に貢献します。

- ・“よきモノづくり”で社会の課題解決に貢献
- ・「グローバル」の時代こそ「現場主義」の実践
- ・ダイバーシティ&インクルージョン(多様性の受容)
- ・信頼される企業であり続けるために

<sup>23</sup>義援金 1 億円。

## 1. ヒゲタ醤油株式会社 濱口 敏行 取締役社長

### 1. ヒゲタ醤油の歴史

1616年（創業396年）下総の国、銚子の豪農田中玄蕃が、西宮出身の技術者の教示により溜り醤油を始める。江戸の人口急増、食文化の発展とともに改良を加えた。その田中家と17世紀に紀州から銚子へ出て醤油を販売・醸造した濱口家ともう一つ深井家の3蔵が1914年に合併し銚子醤油合資会社を作り、1918年に株式会社化しヒゲタブランドに統一した。1937年に野田醤油株式会社（現：キッコーマン）と資本提携し、生産過剰と不況を乗り越えてきた。食文化や市場の変化に伴って、製品の品質改良や商品ラインの対応をはかり、最近では、技術の延長としてバイオテクノロジーの事業化にも挑戦している。

### 2. 基本的価値観と経営理念

（基本的価値観） 「天地人に感謝」

- ・ 天の恵みに感謝---醤油の原料である大豆、小麦、塩の天の恵み
- ・ 地の利に感謝-----醤油醸造に適した銚子の地の利
- ・ 人の心に感謝-----先人や当社を支えてくださる人の心

（経営理念）

ヒゲタ醤油は「食とバイオ」の分野で、新しい価値の創造を通じて、人々の健康で豊かな暮らしの実現に貢献する

### 3. 語り伝えてきたDNA

- ✓ 職人氣質の風土---伝統を守る、まじめさ、勤勉さ、ひたむきさ
- ✓ 品質第一 -----愚直に品質を追求
- ✓ 長期的視点-----今日、明日の利ではなく、長期的視点で経営

### 4. 企業継続の所以

- ✓ 創造性 伝統と革新---常に新しい技術（醸造技術、生産技術）新しい価値を求めてきた。その延長線上にバイオテクノロジーがある。
- ✓ 地域に根差した経営---「地域社会は変わらぬステークホルダー」という考え方
- ✓ 柔軟性-----経営者が変わっても企業風土、DNAは不変とした。経営者は親族だけでなく番頭や娘婿、養子を取るなどその時に最適な人選をし、品質や技術は番頭や職人、杜氏の存在が伝承してきた。



## 5 . 濱口家の家訓

濱口家の家訓で、濱口現社長が大切にしているのが次の一文である。

「財は末なり、信は本なり、宜しく本末を明らかにすべし」

## 6 . DNA 伝承の工夫

「玄蕃蔵」という創業者の名前を付けて、米麴（甘酒）を入れてまるやかな味にした江戸づくり醤油を年1度35,000本のみ限定醸造している。醤油の一番良い作り方は、寒仕込みといい冬の寒い時に仕込み、一年して翌年の秋に蔵出しをする。昔は夏などに仕込むと良い麴はできにくかったのだが、今は温度コントロールができるので時期には左右されず造ることができる。しかし、これは復刻版として一つの儀式、シンボルとして造っている。また、五節句（1/7、3/3、5/5、7/7、9/9）の節目節目に儀式を執り行う。諸味を改めたり、高倍の神様（料理と調味料の神様）に奉納したり、秘伝の米麴を入れるなど、皆で法被を着て儀式を執り行う。そして最後に、9月9日の重陽の節句に蔵出しをする。重陽の節句は、長寿を祝い秋の恵みを天に感謝をするという寧ろ今の時代に一番重要な節句であり、この日は町の方々も見学にみえる。伝統行事を大切にしている。

## 2．株式会社象彦 西村 毅 取締役社長

### 1．象彦の歴史

1661年（創業351年）、京都で唐物と漆器を扱う象牙屋として安居七兵衛が始め、後4代継いだ楠家の後継ぎが途絶えたため、筆頭番頭であった西村彦兵衛がお店とお墓を守ることを条件に後を継ぎ、西村毅現社長で10代目となる。3代目が蒔絵師であり、菩提寺（浄土宗蓮光寺）に白象に普賢菩薩が座っている額を納めたところ市井の評判になり、象彦という通り名となる。4代目からは職人ではなくプロデューサーとしてコントロールするようになり、4代が仙洞御所の御用商人となり、6代は数寄者だがお茶会で人脈をつくったり、8代の時代には財閥と仕事をつくったりとそれぞれの個性による経営が行われてきた。9代目の時代は戦後あたり、文化の逸品の買い手が無くなり、ギフト市場に参入し会社を大きくした。しかし、現在の日本のライフスタイルの激変により国内市場が冷え込み、世界中のブランドやアーティストとのコラボレーション、伝統品の修復事業など、事業変革を続け伝統芸能とその担い手である職人を守り育てる挑戦を続けている。

### 2．西村家の家訓

家訓は膨大な量があり、お客様志向、相続の重要性、品質第一、質素儉約、吝嗇にはならず社会に身に応じたお返しをする、足るを知る、などの内容がある。放蕩癖のあるトップへは、店中一致して意見上申し、改善が見られない場合は、親戚筋の合意を得て引退勧告できるようになっている。

### 3．DNA伝承の工夫

西村現社長が9代目より経営を引き継ぐ際、トップは「先祖より支配役を預かり居る」、つまり先祖から引き継いだお店を壊さないように預かり次に渡すリレーランナーだと言われた。代々の先祖や無縁仏となった番頭のお墓、3代目が作成した歳中行事記による年間行事を大切に守っている。



## 2011年度社会的責任経営委員会 委員名簿

(敬称略)

### 委員長

岩田 彰一郎 (アスクル 取締役社長兼CEO)

### 副委員長

石川 裕子 (ノバルティス ファーマ 常務取締役)

泉谷 直木 (アサヒグループホールディングス 取締役社長兼COO)

稲垣 泰弘 (小松製作所 執行役員)

昆 政彦 (住友スリーエム 取締役)

秦 喜秋 (三井住友海上火災保険 常任顧問)

中川 俊一 (花王 取締役常務執行役員)

峰岸 真澄 (リクルート 取締役社長)

### 委員

有馬 利男 (富士ゼロックス 相談役特別顧問)

石井 健太郎 (石井食品 取締役会長)

稲田 和房 (セゾンファンデックス 取締役社長)

岩崎 博充 (ファイザー 最高顧問)

上野 幹夫 (中外製薬 取締役副会長)

浦上 浩 (リョービ 取締役会長)

大枝 宏之 (日清製粉グループ本社 取締役社長)

大岡 哲 (リョービ 取締役)

大久保 和孝 (新日本有限責任監査法人 シニアパートナー)

大久保 秀夫 (フォーバル 取締役会長)

小川 富太郎 (住友ベークライト 取締役会長)

奥本 洋三 (興銀リース 取締役会長)

梶田 邦孝 (日本経済研究所 理事長)

金澤 薫 (日本電信電話 取締役副社長)

金 重 凱 之	(国際危機管理機構 取締役社長)
河 野 貴 輝	(ティーケーピー 取締役社長)
川 本 昌 寛	(シェルパ・インベストメント 代表取締役)
神 林 比洋雄	(プロティビティLLC 最高経営責任者兼社長)
木 村 廣 道	(ライフサイエンスマネジメント 取締役社長)
清 原 健	(ジョーンズ・デイ法律事務所 パートナー)
小 出 寛 治	(NTTファイナンス 顧問)
幸 本 智 彦	(アクサ生命保険 取締役代表執行役副社長)
小 林 惠 智	(中日科学技術発展中心 理事長)
斉 藤 伸 一	(東日本高速道路 取締役兼常務執行役員)
佐久間 万 夫	(Eパートナー 取締役社長)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
佐 藤 正 敏	(損害保険ジャパン 取締役会長)
正 田 修	(日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)
新 貝 寿 行	(アフラック(アメリカファミリー生命保険) 上席常務執行役員)
住 谷 栄之資	(KCJ GROUP 取締役社長兼CEO)
関 口 康	(ディー・アイ・イー・ジャパン 日本代表)
瀬 古 茂 男	(明電舎 特別顧問)
高 橋 衛	(HAUTPONT研究所 代表)
高 松 則 雄	(住友生命保険 取締役専務執行役員)
宅 清 光	(三機工業 相談役)
田久保 善 彦	(グロービス経営大学院大学 常務理事)
田 沼 千 秋	(グリーンハウス 取締役社長)
戸 恒 義 明	(I & S BBDO 取締役上席執行役員)
富 田 純 明	(日進レンタカー 取締役会長)
長 久 厚	(ラクオリア創薬 取締役社長&CEO)
野木森 雅 郁	(アステラス製薬 取締役会長)

野田 智 義	(アイ・エス・エル 理事長)
芳賀 日登美	(ストラテジック コミュニケーション RI 取締役社長)
服部 靖 夫	(セイコーエプソン 取締役副会長)
濱口 敏 行	(ヒゲタ醤油 取締役社長)
早川 茂	(トヨタ自動車 常務役員)
林 明 夫	(開倫塾 取締役社長)
坂東 眞理子	(昭和女子大学 学長)
平山 喜 三	(山九 専務取締役)
ハリー・A・ヒル	(オークローンマーケティング 取締役社長)
藤岡 誠	(日本軽金属 取締役専務執行役員)
船井 勝	(丸紅 特別顧問)
船橋 仁	(ICMG 取締役社長)
増田 宏 一	(日本公認会計士協会 相談役)
松井 秀 文	(ゴールドリボン・ネットワーク 理事長)
松尾 時 雄	(旭硝子 執行役員)
松本 晃	(カルビー 取締役会長兼CEO)
ケビン・マヤソン	(レインボー・ジャパン 代表取締役)
宮内 淑 子	(メディアスティック 取締役社長)
八杉 茂 樹	(大和不動産鑑定 取締役社長)
山下 俊 史	(日本生活協同組合連合会 顧問)
山梨 広 一	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)
若林 勝 三	(日本地震再保険 取締役会長)

以上71名

#### 事務局

菅原 晶 子	(経済同友会 企画部 部長)
江尻 陽 平	(経済同友会 政策調査第2部 マネジャー)