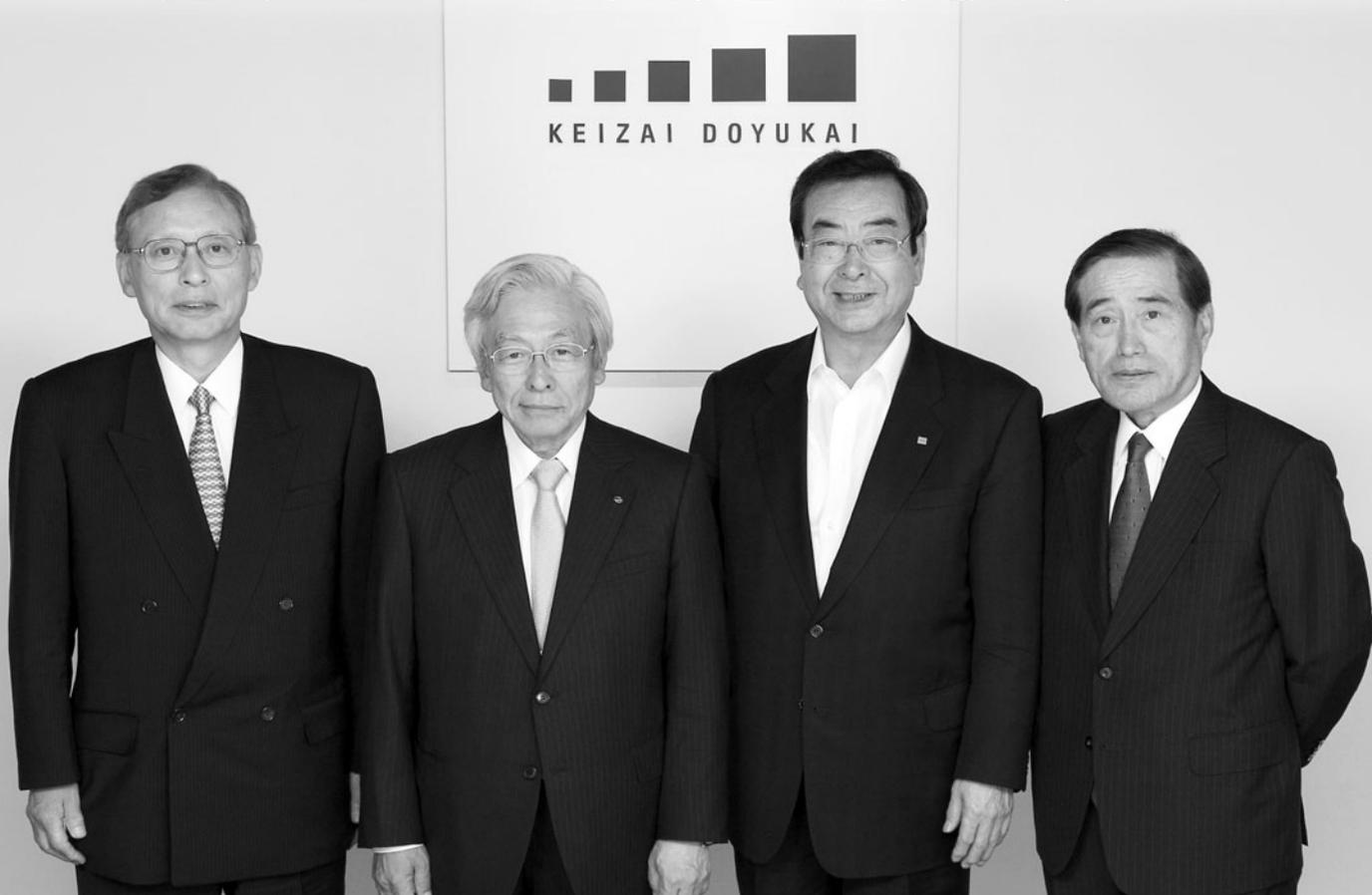


# 日本のコア・コンピタンスは何か 企業の社会的責任とは何か

6月号に引き続き、新副代表幹事座談会をお届けする。今回は、芦田昭充、小枝至、  
数土文夫の3氏と、モデレーターを務める桜井正光代表幹事が語り合う。



副代表幹事  
芦田 昭充氏  
商船三井  
取締役社長

副代表幹事  
小枝 至氏  
日産自動車  
取締役共同会長

代表幹事  
桜井正光氏  
リコー  
取締役会長執行役員

副代表幹事  
数土 文夫氏  
JFEホールディングス  
取締役社長

桜井代表幹事は座談会の中で、「経営というものは、皆が共通した形でやればよいというものではない」と語った。ではなぜ、『新・日本流経営』なのか――。

「日本は世界第2位の経済大国にまで成長した。そしてバブル崩壊を経験したが、それでも企業改革によって着実に復活を遂げつつある。やはり、日本の経済力、日本企業の経営力には相当な強さがある。しかしながら、これまでの日本の経営は、グローバル・スタンダードに引っ張られすぎた傾向があるように思う。今こそ我々は、日本のコア・コンピタンスを再確認すべきで

ある」。

このような認識の下、座談会の前半は日本のコア・コンピタンスについて、そして後半では企業の社会的責任について語り合った。CSR活動は「新・日本流経営」の大きな柱であり、出席した副代表幹事3氏それぞれの企業の取り組みを検証する中から、CSRが真に意味するところも浮かび上がってきた。

2回の座談会で新副代表幹事6氏が提示した問題点や考え方を読者にも共有していただき、『新・日本流経営』をめぐる議論が深まることを期待したい。

# 日本の経営の強みとはどういうものか

## 論点① 経営者に現場経験は必要か

**數土氏**：「日本の強みは、技術と良好な労使関係」

**芦田氏**：「グローバルな時代だからこそローカルが大事になる」

**小枝氏**：「日本の経営者は現場経験が豊富」

### ❖ 日本の強みと弱み

**桜井**：グローバル化、少子高齢化、人口減少という大きな流れの中で今後、成長・発展を遂げていくための「日本の経営の強み」とはどのようなものでしょうか。

**數土**：日本の強みは技術、とりわけ、製造業における技術力に尽きます。ただし、日本は20～25年前から欧米諸国に先駆けて高等教育との産学連携を進めてきたものの、近年、その連携が弱まっている点は心配です。

弱みとしてはコンプライアンスや、経営・企業活動の透明性・合理性・公正性などが挙げられるでしょう。これらの点については、意識や実際の取り組みが欠けているため、ステークホルダーにわかりにくい部分があったと思います。また、外国資本を呼び込む環境が整備されていないことも弱点のひとつです。

**小枝**：日本の経営の強みとは、経営トップが豊富な現場経験を持ち、現場をよく知っていることだと思います。一方、欧米企業のトップは、現場経験をほとんど持たない“経営のプロフェッショナル”であることが多い。これからのグローバル市場で彼らと戦っていくためには、日本でもプロ経営者を育てていく必要はあるものの、日本流と欧米流の両立がポイントになると思います。

また、日本のものづくりは世界に誇るべき強みですが、それを維持していくには課題が2つあります。ひとつは、製造を支える主力がもはや日本人ではないという点です。自動車業界の外国人従業員数は日本人の2倍以上、工場も海外に多くあります。こうしたグローバル環境の中で日本流を実践していく必要があります。もうひ

とつは、技術系の学生がものづくりの仕事に進まないケースが増えている点です。このボディブローは後々確実に効いてきます。

**芦田**：ニクソン・ショックやプラザ合意以降の急激な円高を克服した日本経済には、たいへんな底力



があると思っています。日本企業は、自ら風を起こして強さを発揮することは苦手ですが、外的環境の変化への適応力は優れています。その理由のひとつ目が、企業内組合の存在で、ある方向性が示されると、それを共有しそれに向けて力を結集できるという特性が



桜井正光代表幹事プロフィール

1942年生まれ。66年早稲田大学第一理工学部卒業後、リコー入社。94年常務取締役、96年取締役社長に就任、2007年より代表取締役会長執行役員。97年経済同友会入会。99年度より幹事、2002年度より副代表幹事、2007年度より代表幹事。99～2000年度米州委員会副委員長、2001年度企業経営委員会副委員長、日本米州交流委員会副委員長、2002年度企業経営委員会委員長、2003年度企業競争力委員会委員長、社会的責任経営推進委員会委員長、2006年度新時代のものづくり基盤委員会委員長。

あると思います。2つ目が、物事を長い目で見るができる資質。アジア進出において、欧米企業は業績が悪いと見るや早々と撤退しましたが、日本企業の多くは事業を継続しました。これは長期的視野に立った経営という日本の力だと思えます。そして3つ目が、中小企業の存在。特に部品メーカーの技術力には、たいへんなものがあります。しかし、少子高齢化が進行した時に、中小企業の技術力が次世代にきちんと継承されるかという点は非常に心配です。

**桜井：**ものづくり以外の分野ではどうでしょう。

**芦田：**当社が運用する船舶の乗組



員は97%が外国人で、それぞれが異なる文化・やり方を持っています。ですから、業務の一定部分は「MOL（商船三井）スタンダード」でやらなければなりません。乗組員それぞれの国の固有の文化・やり方も尊重しなければいけません。例えばインドでは、4カ月乗

船して4カ月休むのがスタンダードで、これを否定してはいけません。ちなみに日本人は、9カ月乗船して3カ月休みます。これはわかりやすい例ですが、グローバル経済の中で生きていくためには、「グローバル・アンド・ローカル」——つまり、グローバルだけれどもローカルが大事なのだという考え方が必要だと思えます。

**小枝：**そうしたノウハウが身に付いているのが、日本の強みでしょう。海外展開が成功している日本企業は、「日本流を譲れない部分」と「現地流に譲る部分」を、きちんと認識しています。当社の例では、高品質なクルマを効率的に生産するため『ニッサン・プロダクション・ウェイ』を世界の工場に徹底して導入していますが、同時に、現地のフレキシビリティの差も認めています。新車を試作する際には、現地スタッフを日本に呼び、現地と同じ設備を使ってテストを重ねるという方法を採用しています。

### ❖❖ 経営者と現場

**數土：**なぜ、「技術」が日本の強みかということ、製造業の場合は特に、経営トップの多くが現場からの叩き上げであることが大きく関係していると思います。ローカルの協力会社や下請けの中小企業の実情・人脈までよく把握しています。そのことが現場で働く人々や協力会社の人たちをどれほど勇気づけているか。この点は非常に重要です。ところが今は、MBAを取得したプロの経営者が外部からやってくることも珍しくありません。しかし、それで成功しなかった事例は米国にも数多くあります。

**桜井：**外から来たプロフェッショナルの経営者でもやっつけられる業界は、確かにあるでしょう。しかしお客さまに接する業界や、技術が支える要素が大きい業界では、経営者が現場を知っていることは、極めて重要だと思います。プロフェッショナル経営者は技術や品質をきちんと理解しているわけではありません。そのため、現場に行っただとしても、大きな意味を持たないのです。

**小枝：**ただし、日本には、現場経験が長すぎて社長になるのが遅れるという傾向もあると思えます。

**數土：**最近、経営者の若返りを良しとする風潮がありますが、必ずしもそうではないと思えます。やはり日本の製造業は、現場や協力会社と共にあるのがひとつの強みで、その信頼関係ゆえに労使関係がうまくいくという側面もあるはず。良好な労使関係は、日本の経営の強みでもあります。

**小枝：**とはいえ、会社と組合とでは立場が違うわけですから、緊張関係は必要です。高い信頼関係があっても、労使交渉はいつもギリギリでやっています。



## 論点② 均一性は日本の強みとなるか

**小枝氏**：「『ダイバーシティ』を最大の眼目に取り組んでいる」

**芦田氏**：「“異質性”を率先して取り込むことも経営者の役割」

**數土氏**：「透明性や説明責任の向上で均一性と多様性は両立可能」

### ❖ 均一性と多様性

**桜井**：日本の強みのひとつに、よく「均一性」が言われます。これと対極にある「多様性」は間違いなくこれからの時代のキーワードのひとつですが、日本の均一性は今後守るべき強みなのでしょうか。

**數土**：均一性だけではダメでしょう。ビジネスの拡大や商品・技術の開発のためには、多様性が欠かせません。均一性と多様性を併せ持つ企業になるためには、透明性・合理性・説明責任がますます求められるのではないのでしょうか。

**小枝**：現在の自動車業界にとって、「均一性」は弱みとなります。当社では今、「ダイバーシティ」を最大の眼目にして取り組んでおり、最終的には社員の男女比をお客さまと同じくらいにしたいと考えています。日本では、クルマの購入を決めるのは女性の方が多い

のですが、クルマを考え造っているのが生活実感の乏しい男性社員では売れるものはありません。海外市場について言えば、現地ユーザーの好みは現地の人の方がよくわかるものです。日本であれば女性の活用やワーク・ライフ・バランスの推進、海外の場合は多様な民族の活用と、意味するところは違うのですが、「ダイバーシティ」は極めて重要です。

一方、製造過程においては均一性による効率化は必要です。ただし、「阿吽の呼吸」は通用しません。工場に掲げるスローガンなどは、外国人にも納得してもらえる形で、なおかつ、英国・中国語・スペイン語などに翻訳する必要があります。強みを維持できるかどうかは、民族や文化、価値観など“多様化”にどう対応し、どう取り込むかにかかっていると思います。

**桜井**：ものづくりの側の視点で見ると、均一性があつた方がいい職種・部門と、多様性の方が大事になる職種・部門があるのではないのでしょうか。

**數土**：経済性や効率性を追求する職種は均一性や画一性が重要で、商品開発や技術開発を行う職種は多様性といったように、分けて考えていくのもひとつの方法だと思います。

**芦田**：世の中が安定して大きな変化がない時には均一性が重要で、

そこでは効率性が求められます。それは昭和40年代半ば頃までのことです。それ以降、グローバル経済が入ってきてからは、均一性だけでは太刀打ちできなくなりました。ですから多様性が——私なりに言うところ「異質性」ですが——ないといけないのだと思います。かつて円高が進んだ時、当社では船を海外籍にして外国の乗組員を乗せることに強い反対論がありました。しかし、当時の経営陣は推進することを選びました。それが、今日の成長につながっているのだと思います。

外部環境が大きく変化していても、異なる新しい考え方が入ってこなければ、結果的に内向きの対応しかできません。外には異なる世界があることを見せ、そして説得して連れ出す——それもリーダーたる経営者の役目だと思います。

**小枝**：最近はその会社の保守本流ではない人が社長になるケースが多いようです。おそらく、そういった人の方が多彩な経験を積んでいるということなのでしょう。このような流れが自然に生まれてくるのも、日本企業の強みかもしれません。

### ❖ 改善型と選択型

**桜井**：欧州の工場への赴任時代、遅刻・欠勤対策を検討したことが



あります。日本人のアプローチは原因を調査して対応策を導き出す「改善型」ですが、欧州では休む人は解雇して新しい人を雇えばいいという「選択型」でした。このような考え方は、部品の供給元や仕入れ先について検討した場合でも同様でした。「改善型」か「選択型」かで、何かが大きく異なってくるのではないのでしょうか。

**數土**：それは非常に重要なご指摘です。例えば、自動車用鋼板では、欧米の鉄鋼会社には商品が2種類しかありません。ところが日本の場合、ユーザーや仕入れ先との共同開発を行い、それぞれに異なる製品を作ります。当社も製鉄所ごとに異なる要望に応じていくこと

で、技術開発、品質改善が図られています。専門外になりますが、日本の金融業はそうしたことをしてこなかったのではないのでしょうか。横並びでやってきたものが規制が外れて、今ようやく、お客さまのニーズに合わせた金融商品の開発に乗り出したように思えます。

**桜井**：日産は仕入れ先の取捨選択を思い切って行う一方で、共同開発にも注力されましたね。

**小枝**：数は減らしましたが、考え方はブレていないはずで、共同開発を行うサプライヤーは10年前とほとんど変わりません。2000年から猛烈な改革を断行した時、私は購買の責任者でしたが、最も気にかけていたのは主要サプライ



ヤーの利益率でした。これが落ちると次の開発をしていただけなくなる。そのあたりの考え方が米国の“ビッグ3”とは少し違うのだらうと思います。

## 社会的責任を負う企業の役割、義務とは

**數土氏**：「CSRの基本は税金をより多く払い雇用の増大を図ること」

**芦田氏**：「CSRへの取り組みは見えざる競争力につながる」

**小枝氏**：「継続的な実践でなければリターンは返ってこない」

### 各企業の取り組み、考え方

**桜井**：企業の社会的責任（CSR）については、環境・雇用・格差など、これから企業が取り組むべき課題が山積しています。こうした活動にはコストもかかるため、積極的ではない企業も少なくありません。それでも今後は、各企業が社会的責任への取り組みに対し、どこかに重点を置いて進めていくことが必要になるだらうと思います。皆さんはどのようにお考えですか。

**芦田**：船舶を運航すると二酸化炭

素（CO<sub>2</sub>）、硫黄酸化物（SO<sub>x</sub>）、窒素酸化物（NO<sub>x</sub>）を排出します。このSO<sub>x</sub>、NO<sub>x</sub>の削減は我々の社会的責任であると認識しています。何としても取り組まねばならない課題であり、かなりのコスト増になっていますが様々な努力を重ねています。

また、社会貢献について申し上げますと、海外と交流する企業として、大災害の際に無償で物資を運ぶこと、寄付金を拠出することを決めています。迅速に対応するために担当役員を決め、あらかじめ

予算と権限を託しています。

**小枝**：日本には、社会貢献を行っても名前を出さないことを美德とするような価値観がありますが、もっと積極的でもいいのではないのでしょうか。当社も利益の何%と決めて拠出している社会貢献予算を、毎年少しずつ増やしています。

とはいえ最も大切なのは、やはり本業において社会的責任を果たしていくことです。我々にとっては、CO<sub>2</sub>排出削減のための技術開発、交通事故をなくすための種々の対策などです。CSRについて

は、専任の部署を設け、全社的な方針を打ち出しています。また、昨年から、CSR活動をわかりやすく解説した冊子を発行し、好評をいただいています。

**数土：**CSRについては、「儲けて、より多くの税金を納めること」「雇用の拡大を図ること」、基本的にはこの2つに尽きると思います。この考え方は、欧州の経営者に多いのですが、企業が安定して存続していけることが雇用のサステナビリティにつながるということです。

当社はホールディング制ですが、ホールディングはコーポレート・ガバナンスを行い、事業会社では「儲けて」「税金を納め」「雇用を増やす」——つまりCSRを実践するという構図です。そして、ホールディング全体にかかわるCSRの点検・対応のために定期的な会議を開き、その下に、コンプライアンスや環境といった各種の委員会を設け、きめ細かく取り組んでいます。

### ❖ CSRの意味するところ

**桜井：**結局のところ、CSRとは、「社会に対してどんな価値を提供していけるか」ということなのだと思います。CSRを経営の“条件”のように考えるのではなく、もっと積極的に捉え、社会的なニーズに応じていくことで、新しいビジネスや商品、サービスが生まれる可能性は高まっていくはずですよ。

**小枝：**代表幹事のお話も、数土さんのお話も、意味するところは同じだと思います。長期にわたって利益を上げて従業員の雇用を確保



すること自体、社会に役立っているからです。お客さまや社会から評価されているからこそ、雇用を守れ、利益を上げられるのだと思います。

**数土：**唯我独尊ではいけないのです。すべての人に認められるビジネスでなければ、儲けることはできません。

ところで、ここ数年、寄付を行う際の基準に関して悩ましく感じています。目に見える形でやっていきたいのですが、皆さんはどうしておられますか。

**桜井：**社会貢献や寄付活動というのは、対象を絞り込むことがポイントだと思います。当社は現在、森林保全と子どもの育成という2つの分野に焦点を当てています。

**芦田：**寄付活動について、ある程度、金額の枠を設けていますが、社外取締役からは、「その範囲内でやっていくという発想ではなく、そこまで使い切るという姿勢でやってください」と言われており、積極的に行っています。ただ、金を出せばいいというだけでなく、本業まわりの活動を通して、汗をかくことも行います。災害地へは義援金を寄付するのと同

時に、援助物資の無償輸送を行うといったこともしています。

また、当社は企業理念のひとつに「海洋環境の保全」を掲げています。環境保全は当社のCSR活動の中核であり、海洋汚染を引き起こす事故の防止、安全対策に万全を期し、社会的責任を果たす努力を行っています。

**小枝：**当社は、環境・教育・人道援助の3カテゴリーにおいて、援助を行っています。反省も込めて言うと、何かを始めるだけではなく、そのメンテナンス等まできちんと継続的に行わなければ、広い意味でのリターンにはつながっていきません。

**桜井：**CSR活動とは、長期的な投資とリターンと見なすこともできます。ちょっとお金が余ったから片手間にやるといった類のものではありません。どれだけの回収期間が発生しようが、社会的ニーズに応じて行っていくべきもの——それがCSRであり、結果として、企業価値向上と企業利益向上の双方につながっていくのだと思います。本日はありがとうございました。

(6月4日収録)

## ～新副代表幹事ご紹介～

### 芦田 昭充氏

商船三井  
取締役社長

あしだ・あきみつ

1943年4月10日鳥根県生まれ。67年京都大学教育学部卒業後、大阪商船三井船舶入社。企画部調査役、企画部副部長、欧州・大洋州部副部長、欧州・大洋州部長、欧州・アジア部長、定航一部長などを経て、96年取締役企画部長、98年常務取締役、99年商船三井（ナビックスラインとの合併により社名変更）、2000年専務取締役兼専務執行役員、2003年代表取締役副社長兼副社長執行役員、2004年代表取締役社長兼社長執行役員、2005年より代表取締役社長執行役員。2000年7月経済同友会入会、2004年度より幹事、2007年度より副代表幹事。2002年度社会保障改革委員会副委員長、2003年度年金改革委員会副委員長、2005年度憲法問題懇談会委員長、2006年度ロシア・NIS委員会委員長、2007年度金融・資本市場委員会委員長。



#### ●座右の銘

入社時に提出する書面に座右の銘を書く欄があって、『言行一致』と書いたものですから、ずっとそれを使ってきました(笑)。しかし管理職になると、会社はこうあるべきといったことを考えるようになります。そこで、もう少し深い意味の言葉を探して『知行合一』を知り、「これに変えよう」と(笑)。「知」は、知的創造とかビジョンなどの意味もあって「言」よりも次元が高い。会社の経営行動もより高い次元に合わせたいものです。

### 小枝 至氏

日産自動車  
取締役共同会長

こえだ・いたる

1941年神奈川県生まれ。65年3月東京大学工学部機械工学科卒業後、日産自動車入社。第3技術部次長、村山工場工務部長、英国日産自動車製造会社出向を経て、93年取締役、98年常務取締役、99年取締役副社長、2003年より代表取締役、取締役共同会長。2003年9月経済同友会入会、2004年度より幹事、2007年度より副代表幹事。2005～2006年度欧州委員会委員長。2007年度規制改革委員会委員長。



#### ●座右の銘

幕末の僧、月性の漢詩の中の『人間（じんかん）至るところに青山（せいざん）あり』が、座右の銘です。入社以来ずっと生産・技術畑で、技術に誇りを持っていました。ところが、役員就任後、人事、商品、地域担当など様々な部署を担当させられ、まさにこの言葉の境地に達しました。どんな仕事でも、骨を埋めるぐらいの覚悟で頑張ることが大事なのだろうと思います。残念なのは、私が技術系出身ということを知らない社員が多くなったことです。

### 數土 文夫氏

JFEホールディングス  
取締役社長

すど・ふみお

1941年富山県生まれ。64年北海道大学工学部冶金工学科卒業後、川崎製鉄入社。水島製鉄所製鋼部長、水島製鉄所企画部長などを経て、92年理事、94年取締役、97年常務取締役、2000年代表取締役副社長、2001年代表取締役社長、2002年代表取締役社長、JFEホールディングス取締役（非常勤）、2003年JFEスチール代表取締役社長（CEO）、JFEホールディングス取締役（非常勤）、2005年JFEホールディングス代表取締役社長（CEO）に就任、現在に至る。2006年4月経済同友会入会、2007年度より副代表幹事。2006～2007年度地球環境・エネルギー委員会委員長。



#### ●座右の銘

13年前からずっと『誠心誠意』をモットーにしています。昔から父親に「愚直でもいいから、誠心誠意でやりなさい」と言われ続けてきましたから、この言葉を選びました。読書が好きなので、いろいろと気に入った言葉と巡り会うこともあります。普段の自分とかけ離れた言い方をするのもどうかと思います。自己採点としては、現在までかなりいいところまでいっているのではないのでしょうか(笑)。