

提言 社会的責任経営委員会 [2008年度・岩田彰一郎委員長]

今こそ企業家精神あふれる経営の実践を ～「三面鏡経営」と「5つのジャパン・ニューディール」の 推進による「未来価値創造型CSR」の展開～

社会的責任経営委員会(岩田彰一郎委員長)は、4月23日に提言「今こそ企業精神あふれる経営の実践を」を発表した。顧客をベースにした上で、「資本市場(株主)」「従業員(雇用)」「社会」の3つの価値を重視した経営の目指すべき姿を「三面鏡経営」と名付け、これを土台に企業家精神に富んだ「未来価値創造型CSR」を提唱する。その実現イメージとして「5つのジャパン・ニューディール」を挙げ、社会的課題に対し政府とともに立ち向かうことによって、健全で持続可能な「新たな日本」を築くことができると提言する。

I はじめに／問題意識

<時代の大きな節目>

- ・米国のサブプライムローン問題に端を発した世界的な金融危機が実体経済の混乱を招くなか、社会の価値観や企業のあり方が変化
- ・世界的な景気後退の影響により、外需頼みの景気回復はしばらく期待できない上、将来への不安もあって消費マインドが落ち込み、個人消費を中心とした内需主導の景気回復は難しく、負のスパイラルに陥る懸念

<短期利益志向の行き過ぎ>

- ・現下の金融危機は、短期利益志向の行き過ぎが一因と言われているが、これまで多くの経営者が資本市場の動向に影響を受け過ぎた面は否めない

<中産階級の二極化>

- ・バブル崩壊以降、経営の軸足の置き方や就労構造が激変した結果、中産階級が二極化傾向⇒高度成長期の「好循環」が崩壊の危機

II 健全な市場の構築と豊かな国民生活を実現する好循環型社会

健全な市場の構築には、経営者が企業家精神を大切にし、さまざまな角度から三面鏡に自らの姿を映し出し、中長期視点から価値を創造する「三面鏡経営」の実践が不可欠である。

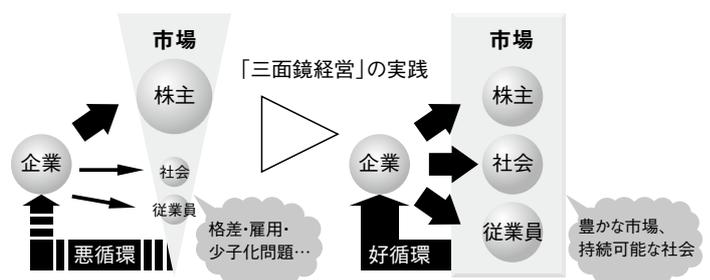
- 企業活動を行う上で、基準となるメジャーが曖昧になっている
- 持続可能な企業として発展していくためには、目先の利益や株主配当といった足下の「数字」よりも大切な「精神」(経営哲学、理念、倫理)があるはず
- 「好循環型社会」の実現が、健全で持続可能な日本社会の構築につながる

「5つのジャパン・ニューディール」の実践

新たな事業創造 ⇒ 雇用創出 ⇒ 新たな価値創造 ⇒
収益向上 ⇒ 労働生産性向上 ⇒ 競争力向上 ⇒
適正な利益配分 ⇒ 従業員の生活向上(物心ともに) ⇒
層の厚い中産階級 ⇒ 安定した社会

さらなる企業の成長

■好循環型社会のイメージ図



(出所)経済同友会事務局作成

Ⅲ 今、時代は「三面鏡経営」を求めている

経営者が企業の存在意義の根底にある企業家精神を持って社会的な課題に向き合い、新たな価値創造につながる事業を興し、市場や雇用を生み出すことが本質的な社会的責任である。

企業家精神

企業の存在意義、社会的責任とは、経営者が正面から社会的な課題に向き合って、それを解決することであり、これは企業家精神そのものである。経営者の根源にあるべき企業家精神には、コンプライアンスの精神が当然含まれる。したがって経営者には、自ら厳しい基準を持って高いレベルを維持する強い意志を持ち、社内にCSRに対する哲学(経営者の想い)と本音で話し合える風土を根付かせ、それを業務プロセスに組み込むことが必須となる。

三面鏡経営

三面鏡経営とは、「資本市場(株主)」「従業員(雇用)」「社会」という3つの価値に焦点をあて、これらの価値に対して自らの行動を常に照らし合わせ、中長期的視点から価値を創造する経営である。3つの価値を重視した経営のバランスや全体像は、ひとつの鏡では映しきれないため、適切に映し出すツールとして三面鏡が必須である。

- ・雇用の安定に向けた努力
- ・真の女性の活躍が企業にもたらす大きな価値
- ・業績向上に従業員への配分に反映させて好循環を実現
- ・層の厚い中産階級による好循環型社会
- ・少子高齢化社会において発展する企業へ
- ・貧困・途上国支援による社会貢献と価値創造
- ・環境問題への対応は社会貢献を超えたビジネスチャンス

Ⅳ 現状を克服し新たな日本を創るために、我々が目指す「未来価値創造型CSR」

「未来価値創造型CSR」とは、CSRを企業経営に関わる全ての事業の根源と位置付け、経営者自らが企業家精神を持って社会的責任を果たすことであり、「三面鏡経営」と「未来価値創造型CSR」の実践が、「新・日本流経営」にも結びつく。

「未来価値創造型CSR」(5つのジャパン・ニューディール)で新たな日本を創る

中長期的な課題やそれを解決するための技術、ビジネスモデルにつながると想定される例として、「5つのジャパン・ニューディール」を挙げ、「未来価値創造型CSR」をイメージする上での参考に供したい。

オレンジ・ニューディール

少子高齢者でも持続可能で住みやすい高福祉社会を築くとともに、育児、医療、介護、福祉、医薬品をはじめ、電気機器、情報通信、金融・保険、サービス、教育などの産業を活性化する。

グリーン・ニューディール

環境問題はあらゆる産業に関わる大きな課題だが、日本の環境技術と研究開発力を駆使し、環境リスクをビジネスチャンスに変え、環境分野での世界のリーダーを目指す。

ブルー・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ことは、水資源の枯渇という世界的な課題を解決すると同時に、新たなビジネスチャンスとなる。

イエロー・ニューディール

農業をはじめとした第一次産業に企業が積極的に参入し、イノベーションを起こすことにより生産性を向上させ、食の安全を守り食料自給率を向上させる。

ホワイト・ニューディール

ICTはあらゆる産業の労働生産性向上や新たなビジネスの創造に結びつけることもでき、ICT社会の構築でさまざまな社会的課題の解決につなげる。

Ⅴ おわりに

われわれ経営者は、CSRを企業経営に関わる全ての事業の根源と位置付け、「三面鏡経営」を土台とし、企業家精神を持って「未来価値創造型CSR」を実践することで、企業の成長や競争力の強化につなげるとともに、社会的課題に対し政府とともに立ち向かうことにより、経済危機からいち早く脱却し、持続可能な「新たな日本」を築くことができるのであり、ひいては「新・日本流経営」に結びつくのである。