

「持続可能な経営の実現」

2013年12月26日開催



昨年12月、第17回企業白書「持続可能な経営の実現」(2013年4月発表／経営改革委員会委員長：小林喜光)を記念して、シンポジウムを開催した。今後の企業経営に求められるのは、グローバル競争に勝ち続ける経営と地球や社会のサステナビリティへの貢献の両立である。今回のシンポジウムでは、産・官・学の有識者による講演およびパネル・ディスカッションを通じ、持続可能な経営への理解を深めた。

【プログラム】

※役職は開催当時・敬称略

- 開会挨拶 P03
菅田 史朗 副代表幹事・企業経営委員会委員長
(ウシオ電機 取締役社長)
- 来賓挨拶 P03
西村 康稔 内閣府副大臣
- 基調講演 「持続可能な経営」に必要なもの P04
伊丹 敬之 東京理科大学大学院 イノベーション研究科長
- パネル・ディスカッション P05
[パネリスト]
伊丹 敬之 東京理科大学大学院 イノベーション研究科長
小林 喜光 副代表幹事・2012年度経営改革委員会委員長
(三菱ケミカルホールディングス 取締役社長)
西川 正郎 内閣府 政策統括官(経済社会システム担当)
原 丈人 アライアンス・フォーラム財団(国連経済社会理事会特別諮問機関)
代表理事／デフタ・パートナーズグループ会長
ロバート・フェルドマン モルガン・スタンレーMUFG証券
マネージング・ディレクター チーフ・エコノミスト兼債券調査本部長
[モデレーター]
橋本 孝之 幹事・2012年度経営改革委員会副委員長
(日本アイ・ビー・エム 取締役会長)
- 総 括 P10
長谷川 閑史 代表幹事(武田薬品工業 取締役社長)



開会挨拶・来賓挨拶・基調講演

グローバル競争力強化と地球環境・社会のサステナビリティへの貢献

「持続可能な経営」
に必要なもの

開会挨拶に菅田史朗副代表幹事、来賓挨拶に西村康稔内閣府副大臣が登壇した。続いて、基調講演として伊丹敬之東京理科大学大学院イノベーション研究科長が、「持続可能な経営」に必要な三つの条件を述べた。

伊丹敬之

東京理科大学イノベーション研究科

2013.12.26

経済同友会第17回企業白書シンポジウム

開会挨拶



『第17回企業白書』を取りまとめた経営改革委員会（小林喜光委員長）がスタートしたのは東日本大震災直後の2011年

4月だった。「六重苦、七重苦」ともいわれた厳しい経済環境にさらされる中で政権交代が起き、日本経済が激しく変化した二年間であった。

わが国は、人口の減少やマーケットの縮小、そして高齢化に伴う年金、医療、介護の費用の増大といった課題を抱えている。これらの社会的な課題の解決に向けて、われわれ企業の果たす役割は大きい。

さらに企業のグローバル化に向けて、コーポレート・ガバナンスの強化や事業の新陳代謝による経営サイクルの好循環化など、企業自身が実践していかなければならない課題もたくさんある。

本日は白書のタイトルでもある「持続可能な経営の実現」に向けて、われわれの目指すべきところを議論することで、改革に取り組むきっかけにいただければと思う。

来賓挨拶



デフレ脱却というにはまだ道半ばであり、さまざまな指標から検討しなければならないが、賃上げがデフレ脱却の大きな鍵になるだろう。株価も順調

に推移し、金融も大事な役割を果たしているが、より実体経済に重きを置き、中長期的な視点で持続可能な経営と成長の実現を目指したい。

利益の追求は大切だが、目先の利益にとらわれず、より人のかかわりを重視し、人を育て、長い目で技術を育てるための中長期的な投資をすることで、お互いに成長していくという日本的な良さを忘れてはならない。安倍首相は「瑞穂の国の資本主義」として、大都市ばかりが良くなるのではなく、地域が重んじられる瑞穂の国にふさわしい経済のあり方を考えたいと述べている。

単に円安だけで日本経済が良くなっ

ているのではないかという批判があるが、思い切った金融緩和、構造改革、そして三本目の矢である成長戦略をしっかりと実行することで、実体経済を良くしていきたい。

長谷川閑史代表幹事には産業競争力会議、小林喜光副代表幹事には経済財政諮問会議など、多くの経済同友会会員の方にアベノミクスの中核を担っていただいている。これらの会議で、短期的にはデフレ脱却の切り口を見だし、中長期的には、人口減少が進む中でも地域経済に活力を与え、日本経済の持続的な成長が実現できるよう、引き続き皆さんにご協力をいただきたい。

基調講演

「持続可能な経営」 に必要なもの

伊丹 敬之 氏

東京理科大学大学院 イノベーション研究科長



【PROFILE】1969年一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。72年カーネギーメロン大学経営大学院博士課程修了、PhD。2005年紫綬褒章受章。08年より現職。一橋大学名誉教授。IT戦略本部など政府関係委員を多数歴任。

「持続可能な経営」を 実現させる三条件

「持続可能な経営」を実現するためには三つの条件が必要と考える。

一つ目は、企業の健康度を長期的に保つ仕組みとしてのコーポレート・ガバナンス。二つ目は、地球の持続可能性に貢献するための事業活動を工夫する経営の覚悟と技術である。そして三つ目は、この二つの条件を支え、かつ作っていく人材（経営者）だ。今回の企業白書に提示されている内容に沿えば、「コーポレート・ガバナンス」「サステナビリティ経営」、そして「経営者の器量と『大きな行動』」と言えよう。

これらの条件を経済同友会の伝統からひもといてみたい。ここでは代表幹事を務めた経営者について述べたい。

まずコーポレート・ガバナンスについては、1947年代表幹事で日本特殊鋼管社長だった大塚萬丈氏である。大塚氏は企業民主化研究会委員長を務め、『企業民主化試案 修正資本主義の構想』をまとめた。企業は資本のものであるという当時の常識には本質的欠陥があると指摘。「企業は経営・資本・労働の三者で協同所有する」とした。これが

戦後の労使協調路線の源流になったと言ってよい。そういう意味で、この論文は日本のコーポレート・ガバナンス論の原点であろう。

次にサステナビリティ経営については、1963～75年代表幹事で東京電力社長だった木川田一隆氏（注）である。木川田氏は「企業活動の社会に対する責任」を主張し、エネルギー源を石油から液化天然ガス（LNG）に転換した。LNGのコストは石油の3割高だが硫酸化物が石油よりもはるかに少ない。木川田氏の決断は将来を見据えてのもので、日本のサステナビリティ経営とCSRの原点と言っていい。

三番目の経営者の器量と「大きな行動」についても木川田氏を挙げたい。産業問題研究会を立ち上げ、協調的競争を唱導した。アメリカ型の市場原理主義とは異なる Another Market Economy を目指し、「社会を大きく動かす経営者」の原点を築いた。

日本企業が備えるべき コーポレート・ガバナンス

では、こうした伝統を引き継ぎ、夢に向かう現代の「ラ・マンチャの男」はいるだろうか。サステナビリティ経営

では、小林喜光副代表幹事がその一人だと思う。氏は2011年、サステナビリティ経営（MOS）改革を全社的に開始すると同時に『地球と共存する経営』を出版した。

もう一人「大きな行動」という点で代表幹事の長谷川閑史氏である。グローバル経営の時代に「世界中の現場を納得させられる人がほしい」と、競合他社から47歳のフランス人をスカウトして後継者とした。本格的なグローバル時代になれば、外国人をトップに据えるというルビコン川を渡ることもあり得る。その最初の一人である。

一方、コーポレート・ガバナンスに関する「ラ・マンチャの男」は今私には見あたらない。企業という「共同体」はカネの結合体であると同時に、労働者と経営者というヒトの結合体でもある。企業の競争力の源泉はカネではなく、ヒトの結合体が生み出しているエネルギーであり知恵である。コーポレート・ガバナンスもその両面で決められなければならない。

この問題にドイツは真正面から取り組み、1976年「労資共同決定法」を制定、労働組合の経営への参加を法制化した。労働者の企業への貢献を制度として考えていくこの法律の意義は、非常に大きい。日本でも、自らの歴史に根差しかつ世界的な普遍性を持ち得るコーポレート・ガバナンスをつくる気概がほしい。そのために深い理論的な考察とそれを実現する制度設計、そして経営者の跳躍が必要だ。経済同友会に「ラ・マンチャの男」を期待したい。

（注）木川田一隆氏の代表幹事就任は1960年4月～1962年4月（複数代表幹事制）および1963年4月～1975年4月。

収益力とサステナビリティへの貢献の両立

「持続可能な経営」を実現するために必要なことは何か。小林喜光副代表幹事をはじめ、産・官・学の有識者によるパネル・ディスカッションが行われた。

■パネリスト

(役職は開催当時・敬称略)

- 伊丹 敬之** 東京理科大学大学院 イノベーション研究科長
小林 喜光 副代表幹事・2012年度経営改革委員会委員長
 (三菱ケミカルホールディングス 取締役社長)
西川 正郎 内閣府政策統括官(経済社会システム担当)
原 丈人 アライアンス・フォーラム財団 代表理事
 デフタ・パートナーズ グループ会長
ロバート・フェルドマン
 モルガン・スタンレーMUFG証券
 マネージング・ディレクター
 チーフ・エコノミスト兼債券調査本部長
モデレーター／橋本 孝之
 幹事・2012年度経営改革委員会副委員長
 (日本アイ・ビー・エム 取締役会長)



「持続可能な経営」実現に向けたポイント

「シャカイ」を「セカイ」という 視点に置き換える

橋本 まずは「持続可能な経営の実現」について、お考えを聞かせてください。

小林 キーワードはグローバリゼーションとサステナビリティです。地球環境にポジティブな影響を与えるような企



橋本 孝之 幹事・2012年度経営改革委員会副委員長
日本アイ・ビー・エム 取締役会長

1978年名古屋大学工学部卒業後、日本アイ・ビー・エム入社。2012年より現職。07年経済同友会入会、09年度より幹事。10年低炭素社会づくり委員会副委員長、11～12年度経営改革委員会副委員長。

業経営を根源として、イノベーションとディファレンシエーション(差異化)で永続的に勝ち抜いていくという考え方です。つまり、収益力と地球や社会のサステナビリティへの貢献の両立ということです。

投資家による企業評価も収益プラスCSRになっている。そうすると三次元的な見方が必要になってきます。経済価値を追求するマネジメント・オブ・エコノミクス、イノベーションを創出するマネジメント・オブ・テクノロジー、そして人・社会・地球環境のサステナビリティを実現するマネジメント・オブ・サステナビリティが極めて重要になります。

しかし、日本の経営者のグローバル化の認識は遅れています。これまでの「(日本の) シャカイ」を「セカイ(全体での社会)」という視点に置き換え、日本の伝統的な企業経営の「三方良し(売手良し、買手良し、世間良し)」の考え方など日本のアイデンティティも保持しながら、企業の理念やアイデンティティをグローバルに発信することが重要ではないでしょうか。

多様なステークホルダーと 価値創造に取り組む

西川 私からは、持続的成長を実現する市場経済システムという観点から話をしたいと思います。経済財政諮問会議の下に設置された「目指すべき市場経済システムに関する専門調査会」では、目指すべき市場経済システムとは、“マネーゲームに偏りすぎず継続的に価値創造が行われる実体経済主導の持続可能な経済社会システム”と定義しました。

その実現のためにはいくつかのポイントがあります。まず持続的な成長を支えるイノベーションのための中長期的資金の確保が不可欠です。これについては株式に注目していますが、そのためには企業が総体的価値を高め、市場に対してビジョンと具体策とを明確に発信していくことです。

次に企業活動の総体的価値を高めるコーポレート・ガバナンスの改善が必要です。環境問題への対応、地域との共生、安全・安心の確保などについて、「三方良し」を発展させ、多様なステーク

第17回企業白書 概要 第1章 グローバル化時代の日本企業

1. 環境認識―地球や社会のサステナビリティは危機的状況

- 日本企業は、国内外にかかわらず世界の企業と競合、競争にさらされている。
- グローバル市場では、市場至上主義、国家資本主義等を中心にさまざまな経済モデルが入り乱れている。
- 一方で、Gゼロの世界、Gゼロ後の世界と言われ、世界200カ国で大乱戦状態にある。
- 現在の地球環境の変動は歴史上明らかに異常。1990年以降、天候関連の災害による世界の経済損失が急増しているという報告もある。

2. 課題―サステナビリティを無視した人類の活動が破滅を招く

- グローバル化への意識は、世界のトレンドから相当遅れている。
- すべてを抱え込むフルセット垂直統合主義、自前主義でレバレッジが効かない経営スタイル。
- 衰退事業から撤退できず、成長投資もできない経営サイクル。
- 地球や社会のサステナビリティの危機は十分認識するも、取り組みは総花的で具体性を欠く。
- 地球規模の課題は、国家の権益が複雑に絡み、進まない。
- グローバル市場競争を戦うには不利な競争環境。

3. 改革の方向性―サステナビリティへの貢献

【経営者・企業】●グローバル化による成長の機会を掴み、サステナビリティにも貢献する経営を行う。

●グローバル化時代の激しい市場競争で成功し続ける。

●地球や社会のサステナビリティに貢献する。

【国】●グローバルに負けない競争環境づくりと、新産業、イノベーションを創出・育成できる環境をつくる。

2011年の世界の自然災害被害(過去との比較)

	2011年	2010年	過去10年間平均(2001～2010)	過去30年間平均(1981～2010)
発生件数	820	970	790	630
総損失額(百万ドル)	380,000	152,000	113,000	75,000
被保険者損失額(百万ドル)	105,000	42,000	35,000	19,000
死亡者数	27,000	296,000	106,000	69,000

備考：総損失額及び被保険者損失額は、本資料公表時点での推定額。各当時の価値基準で算出。

資料：ミュンヘン再保険「ミュンヘン再保険NatCatSERVICE」(2012年1月4日)。参考：経済産業省 『通商白書2012』

クホルダーとかかわり合いながら価値創造に取り組むことが重要とされています。具体的には、独立した社外取締役の活用、機関投資家との関係では日本版スチュワードシップ・コード(投資企業に対する機関投資家の望ましい関与のあり方を規定したもの)の策定など、今後の課題と方向性を定めています。

次に、企業によるコミュニケーションの向上です。株主資本利益率(ROE)に代表されるような財務情報だけでなく、環境や社会への貢献という非財務情報を含めた企業の総合的な価値の発信や経営戦略を明確化する情報発信など、企業活動の全体像を発信するための体制整備が必要です。

さらに、実体経済を支えるためには安定的な金融システムが不可欠であることから、大規模な金融危機を未然に

防止する国際的な金融規制改革に積極的に参加することやマクロ・プルーデンス政策(※1)による金融市場の効果的な監視などの必要性も指摘されています。

コーポレート・ガバナンスに社外取締役を登用すべき

原 私は、中長期の企業活動を前提とした「公益資本主義」を提唱しています。必要な要件は三つ。「事業経営の持続可能性」「利益分配の公平性」「事業の改良・改善性」が非常に重要だと考えます。

持続可能性については、地震災害や金融危機などの不測の事態に備え、内部留保の資金を蓄えておいた方が持続性が高いのは当然です。資金を蓄えるとROEは下がりますが、サステナビリティ度は上がるので、株価は高くなるべきだという理論武装も可能となります。これは、社員の生活を守るためにも重要なことです。

しかし、持続可能性があっても利益分配の公平性がなければ、すべてのス

テークホルダーが共に繁栄する会社は成り立たない。アメリカン航空の事例を挙げましょう。破綻危機に見舞われた同社は2008年、従業員に340億円の報酬削減を要求しました。従業員は同意しましたが、経営陣は200億円を超える株式ボーナスを受け取りました。



西川 正郎氏 内閣府政策統括官(経済社会システム担当)

1980年東京大学経済学部卒業、経済学博士、経営学修士(MBA)。同年経済企画庁に入庁。2004年政策統括官(経済社会システム担当)付総括参事官、05年大臣官房総務課長等を経て、10年大臣官房総括審議官、11年より現職。

※1金融システム全体のリスクの状況を分析・評価し、それに基づいて制度設計・政策対応を図ることを通じて、金融システム全体の安定を確保すること。業務規制や、自己資本比率規制など。

第17回企業白書 概要 第2章 持続可能な経営

1. 「市場競争で成功し、地球、社会のサステナビリティに貢献する経営」が必要

●「持続可能な経営」の本質は、収益力とサステナビリティへの貢献の両立。両者の微妙な兼ね合い、せめぎ合いこそが経営。

2. 持続可能な経営の実現 ～「シャカイ」を「セカイ」に置き換えて～

重要なポイント 日本の顧客だけではなく世界の顧客に、また日本の社会だけではなく世界の社会に対して存在意義の大きな企業に進化すること。「シャカイ」を「セカイ」に置き換えて、「三方良し」を「Sampoyoshi」としてグローバルな視野を持つ。

アクション 自らの存在意義を問い直し、本当に企業の理念をグローバルに追求できるか、自らのスタンスを明確にして発信する。「わが社とは何なのか、日本とは何なのか」という自らのアイデンティティに関する問いに向き合う必要がある。

3. 持続可能な経営の定量化

【三菱ケミカルホールディングスの例】

サステナビリティへの貢献(MOS)を可視化・定量化したMOS指標の策定。

・Sustainability指標

・Health指標

・Comfort指標

の三つの指標でMOSの進捗を評価。

4. 「持続可能な経営」のキードライバー

【経営トップ・人材】

グローバルかつ長期的な視野を持った経営トップの強いリーダーシップと決断力が求められる。一方、各企業の経営理念とビジョンを、リアルな価値に変換して社会に送り出していくのは従業員である。「経営は究極的には人材」である。

【コーポレート・ガバナンス】

グローバル化時代に成功し続けるためには、多様なステークホルダーから高い評価を得られるような、透明性・客観性・公正性・迅速性・開示性の高いコーポレート・ガバナンスの確立が必要である。

日本人でこれを正しいと思う人は誰もいないと思います。しかし経営陣の言い分は「経営陣は会社の危機を救うため、従業員給与という会社の負担を削減した。その成果報酬をもらうのは当然である。わが社の経営報酬は市場に基づき、株主と経営者の長期的な利害関係を合わせるように設計された。これのどこに問題があるのか」と言うのです。社外取締役もこれがコーポ

レート・ガバナンスに反しているとは指摘しません。米国における社外取締役制度の根本的欠陥がこの事例で分かります。それは、会社は株主のものという論理ですが、経済同友会設立メンバーの大塚萬丈氏の言う通り、企業は従業員、顧客、地域社会、地球といったすべてのステークホルダーに対して責任を取るべきで、成果を株主に大集結するという考えは完全に間違っています。社外取締役は、すべてのステークホルダーの分配の公平性を見守る義務を持つべきです。

今、TPPと並行して行われる日米構造協議で米国側から出されている対日直接投資の円滑化のための規制緩和において、日米間の条約が成立すれば、先のアメリカン航空のような事態になった場合、社外取締役が従業員を守るような言動をすると会社法に違反することになりかねません。これについても、よくよく警戒しなければならないと思います。

イノベーションの原点はいら立ち

フェルドマン イノベーションが新しい技術を生み、生産性を上げ、雇用を生み出すということは安倍首相も言っ

ていますが、問題はそれを実行しているかどうかです。米国も日本も社会構造を改めて、もっとイノベーションを促すべきでしょう。

イノベーションの原点は「いら立ち」です。それが「危機」に広がり、それに対する「反応」として新技術を中心としたイノベーションが発生します。しかし事態が「改善」となるとやがて「怠慢」が起こり、それがまた「危機」につながるというサイクルに陥ります。いら立ちが広がらなければイノベーションは起きません。

社会イノベーションが広がる条件は三つあります。一つは、新しい技術が圧倒的に安いということ。二つ目は、国民全体の利益が少数派の利益に壊されている証拠があること。三つ目は、メディアや選挙などによって、政界・官界が、利益が阻害されている国民から脅迫を感じることです。

イノベーションが必要な一例としてエネルギーがあります。需要と供給を考えると、50年後、需要は原油埋蔵量を超えてしまいます。つまりエネルギー効率を上げるイノベーションを進めなければならないことが分かります。



原文人 2012年度経営改革委員会委員
アライアンス・フォーラム財団 代表理事
デフタ・パートナーズグループ会長

慶應義塾大学在学時から27歳まで中米考古学研究。渡米しスタンフォード大学院在学中シリコンバレー初の光ファイバー事業に成功。81年工学修士。以後、ベンチャーキャピタリストとして活動。大手欧米企業の会長、社外役員を歴任、国連政府間機関特命全権大使、財務省参与など公職も歴任。13年より内閣府本府参与。97年経済同友会入会。

第17回企業白書概要 第3章 グローバル化時代の激しい市場競争で成功し続ける経営

1. 差異化の創出と持続

- 「ものづくり」から「ことづくり」へ
- オープンとクローズのシークエンスと国際標準
- コストで負けない規模、仕組み
- グローバルマーケティング力を高める

2. 継続的なイノベーションの創出

- 多様性をイノベーションの源泉に ― 外国人や女性の積極登用
- 背水の陣を敷く
- 脱自前主義 ― オープンイノベーション、M&Aの積極活用

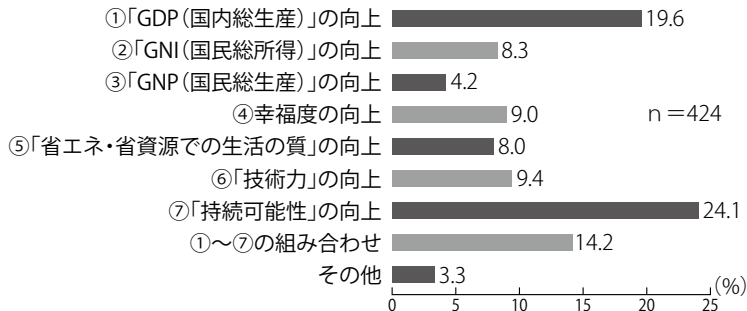
3. グローバル市場環境に負けない経営スピード

- コーポレート・ガバナンスを改革する
 - ・業績と報酬の連動性を高める
 - ・CEOの任期設計を10年に
 - ・良い後継者を選ぶ
- 経営サイクルを停滞させないスピード
- 事業推進のスピードを上げる

第17回企業白書概要 第4章 地球や社会のサステナビリティへの貢献

1. 成長とは何か

日本は「成熟した社会」とであると言われることがありますが、日本の「成長」とは何であると思いますか？ 経済同友会アンケート調査結果(2012年)



2. 地球、社会、企業のサステナビリティ

- 地球や社会のサステナビリティのための具体的なアクションが必要。
 - ・ブリヂストンの環境経営
 - ・三菱ケミカルホールディングスの環境対応素材の開発
 - ・日産自動車の電気自動車(EV)
 - ・ヤマトホールディングスの地域密着サービス
 - ・IBMの都市化への取り組み
 - ・ユニ・チャームの高齢化への取り組み

収益性とサステナビリティの両立

技術の創出やイノベーションが必要

橋本 収益性とサステナビリティは、どう両立させればよいのでしょうか。

小林 基本はやはり覚悟を決め、サステナビリティに対する態度とルールをベースにして、収益性のある技術を考える、という順になると思います。

伊丹 収益性とサステナビリティの両方がせめぎ合い、両方とも良くなるために根本的に必要なのは技術の創出やイノベーションです。投機的な視点の強い投資家の動きにさらされている企業経営者を保護できるような制度的枠組みを考えないと、金の卵をつぶすことになるという危惧を強く感じます。それが最後の鍵ではないかと思っています。

西川 確かに機関投資家の役割は重要です。持続可能性のある会社を見極めて投資しているか、しっかりと見てもらう必要があります。

原 公益資本主義は、社員が生きがいを得て、結果的に株主利益が大きくなり、社会に貢献できるという理論に基づいています。こういった日本の新しい価値創造の息吹をグローバル経営に取り込んでいく。また、新しい企業が活動しやすいように、ルールの質を変えていく。そうすれば、これに追随する国は次々と出てくるでしょう。

橋本 日本企業の中にイノベーションを起こす仕組みはあるのでしょうか。

フェルドマン 日本企業にイノベーションが足りないとは思いません。面白いアイデアもたくさんある。制度や規制な

どの仕組みの問題です。既得権益があってイノベーションやアイデアが活かせずつぶされてしまう。大きな「危機」が



小林 喜光 副代表幹事・2012年度経営改革委員会委員長
三菱ケミカルホールディングス 取締役社長

1971年東京大学大学院理学系研究科相関理化学専攻修了、イスラエル・ヘブライ大学、イタリア・ピザ大学への留学後、75年東京大学理学博士号取得。74年現・三菱化学入社、07年より現職。08年経済同友会入会。11年度より副代表幹事。11～12年度経営改革委員会委員長、13年度改革推進プラットフォーム委員長代理。

第17回企業白書 概要 第5章 企業と国家

1. グローバルに負けない競争環境を

- 法人実効税率25%までの段階的引き下げ
- 環太平洋パートナーシップ協定、日・EU間の経済連携協定の早期締結
- 自由で公正な競争のための規制環境

3. 魅力のある社会基盤づくりを

- 効率的で低コストな社会インフラの整備
- グローバル視点で魅力のある国内市場に

2. 継続的に新産業、イノベーションが創出できる環境づくりを

- 産業構造の新陳代謝を促進させる規制改革
- イノベーションに必要な国家インフラ
- イノベーションを活かす知的財産の保護

4. 国家と企業が目指すべきもの

- 再生から、より質の高い成熟へ

ないと解決できないのではないかと思います。

小林 縦割りのサイロ型業務が多すぎます。そこにどう横串を刺すのか。縦割りを壊すリーダーシップが重要です。それから、日本には比較的、技術やイノベーションはあってもマネーにこだわりがなく、お金は不浄という思想がある。そういう文化を変えないといけません。

伊丹 若い人を信用して彼らの自由な発想を大きくしてあげることも必要でしょう。もう一つは、技術者の多くが世の中の現象にあまり興味がないことが問題です。収益に対する視点が加われば、考え方が大きく変わると思います。

原 一般の投資家が、新しいベンチャーに投資した方がいいと思うような制度を作ることが重要です。20～30代の経営者の中には、社会を良くしていこうという意識の強い人が多い。それが主流になるような仕組みを作りたいと思います。

「三方良し」の明確な形を作る必要がある

橋本 「持続可能な経営の実現」には、われわれのメンタリティを変え、実行する必要があります。そのためには、日本企業にはどのようなコーポレート・ガバナンスが必要でしょう。

小林 今や日本でさえ、国内より海外の投資家の比率が高くなった。これをどう考えるか。「三方良し」はまさに明確

な形を作る必要があります。財務・非財務をどう表現するかがポイントです。

原 社外取締役が何のためにあるか。経緯をしっかりと捉えて社外取締役の登用を決めるのがよいと思います。

橋本 国の果たす役割とグローバル企業の果たす役割はどうすべきでしょう。

伊丹 私はシンプルに、国家の役割は国民をどう食べさせていくかを考えることと、そのために企業が日本で活動できるような仕組みを作ることだと考えています。ただ、日本企業の大半は税金で作られた社会基盤を活用し、そのメリットを享受した上で、世界で戦います。従って「日本などどうでもいい」と思い始めた途端に、企業そのものの根っこが腐っていく危険性があります。

フェルドマン 企業は、国家の暴走を止めること、そして国家は、企業の暴走を止めることです。互いにけん制する役割があります。

原 国家の役割は、自国の企業が活躍できるような資本主義のルールを植え



ロバート・フェルドマン氏
モルガン・スタンレー MUFG 証券
マネージング・ディレクター
チーフ・エコノミスト兼債券調査本部長

マサチューセッツ工科大学で経済学博士号、イエール大学で経済学・日本研究の学士号取得。1970年AFS交換留学生として来日後、野村総合研究所、日本銀行で研究業務に従事。88年モルガン・スタンレー証券入社。2012年より現職。

付けることにあると思います。例えば米国は自国に有利な考え方を植え付けようとしませんが、これを警戒すると同時に、日本も日本企業が世界で活躍できるような基盤を世界の至るところで作るべきです。



会場からの質疑応答

Q 長期的目標の達成と日々の現場の業務を結び付け、実行させるために重要なことは何か。

小林 収益目標とサステナビリティを結び付けるには、各自の職場において明確な指標を示す必要があるでしょう。火事を起こさないなど、身近なサステナビリティへの対応は日々自分で考えて実行することが大切です。もちろん立場や役職でも違います。サステナビリティの進捗評価には、「サステナビリティ（環境・資源）」「ヘルス（健康）」「コンフォート（快適）」という三つの指標で評価します。これをMOS (Management of Sustainability) 指標として、自社では評価を行っています。

伊丹 あらためて強調しておきたいの

は、企業の健康度です。組織の競争力の源泉は人間の集まりがつくるエネルギーと知恵です。それを保てるように考えることが大切です。

フェルドマン 上司と部下の関係が大事だと思います。上司に言われた通りに動くのが良い社員だと思われていますが、むしろ上司が変なことを言ったから反抗するのが正しい。だから、辞めると言えるくらいの覚悟で仕事することも、かなりのイノベーションになると思います。

Q イノベーションとインブルーメント（改良・改善）、どちらもあればよいが、技術だけに頼り、企業社会を支える基盤を脅かすことがあってはならないと思うが。

伊丹 今の質問は、技術だけに頼ると人間的な根源を忘れるという批判だと思いますが、それは正当な批判です。もちろん、人間生活の根幹を揺るがすようなことがあってはならない。私は、「技術者よ、人間たれ」と言いたい。

Q 日本企業の経営者にとってのモチベーションとは何か。

原 アメリカではすべてのインセンティブはお金です。しかし日本人はそれだけではありません。いろいろな価値観に対して、自分の能力や考え方で実行していくことのできる唯一の先進国と言ってもいい。それをマルチスタンダードにするよう、他を説得するような取り組みを経済同友会のような経営者団体は行うべきです。

総括

社会への貢献が存在意義となる 長谷川 閑史 代表幹事

企業だけでなく、どのような組織体にも、また一個人にも、それぞれに存在意義がある。自分は何のために生き



ているかと考えれば、結局は「社会の役に立ちたい」ということに行き着くのではないか。それ

を企業経営に当てはめると、パネリストの皆さんが述べた、地球に対する態度や、どのようなビジネスを行っていくかにつながる。個人として活動する場合にも、それが根底にあると思う。

経営者と社員との問題や国家と企業との問題、コーポレート・ガバナンス、あるいはサステナビリティなどのさまざまな課題は、AかBかという二者択一ではない。両者を成り立たせることが必要であり、それが経営者の仕事ではないだろうか。

クライシスがあってそれに対するレスポンスがある、というサイクルはどのような組織であれ、また個人であれ常に繰り返すものだ。経営者やリーダーは、本物のクライシスが来る前に疑似クライシスを作り、どこまで組織を動かすことができるかが問われる。

物事はロジカルに、かつクリティカルに考える習慣が必要だ。そうすれば、世界や環境の変化を見て、自分が何をしなければいけないか、何が欠けているのかが分かるのではないか。

持続可能な経営の実現に向けて 小林喜光 副代表幹事・2012年度経営改革委員会委員長

経営改革委員会がキックオフしたのは、東日本大震災直後の2011年4月だった。大震災は原発事故を引き起こし、日本の事業環境はさらに悪化した。日本の競争力に対する強い危機感の中、激動するグローバル化時代を勝ち抜き、かつ、世界で通用する日本企業のあり方を打ち立てるため、「持続可能な経営」について真摯な議論を重ねた。

第17回企業白書のまとめ作業に入った2012年末には政権が交代し、日本経済が急速に動き始めたのはご存じの通りで

ある。企業経営とは、「迫り来る変化を的確に予想し、万全の備えをしつつ、自ら不断に変わり続けること」なのかもしれない。しかも、これからの時代の変化には、資源枯渇、環境汚染、人口爆発、高齢化など、深刻な地球規模の制約が続々と目のしかってくる。従って、「持続可能な経営」こそ、世界の変化に対応し、成長を実現できる企業経営であるとの確信が一層深まったのである。

