

第17回
企業白書

持続可能な経営の実現



公益社団法人 経済同友会

2013年4月

はじめに

本委員会がキックオフしたのは、東日本大震災の直後の2011年4月であった。その年の11月にはタイで大洪水があり、自然と共生する厳しさを骨身に染みて実感したと言えるだろう。その後に「六重苦」と言われた日本の事業環境へさらに重くエネルギー高や超円高がのし掛かり、「このままでは日本は完全に競争力を失い、三流国になってしまう」という危機感が、現実味を持って私たちの中に生まれてきた。

世界に目を転じると、最近やや落ち着いているものの依然として「危機」にある欧州、財政問題を抱えつつ一方で「シェールガス革命」に沸く米国、年間7%台の成長率へと「ソフトランディング」する過程でPM2.5による大気汚染問題に直面した中国など、この2年だけでも大きな変化が生じている。

こうした中、私たちは「激動のグローバル化時代にどう勝ち続けるか」を考えてきたわけだが、単に目前の収益を上げることにとどまらず、「持続可能な経営」とは何か、真に世界で通用する日本の企業の在り方とは何かについて、じっくりと検討し語り合うことができたのは、とてもいい機会だったと思っている。正副委員長会議での議論も、国内外の有力経営者や有識者による講演の数々、およびその後の委員会のディスカッションも、いつも大変興味深く、ビジネスに即刻役立ちそうな、とても勉強になる内容のものばかりだった。皆さんお忙しい中、時間をやり繰りしながら委員会活動が続けたわけだが、私自身いつも、委員会の次の予定を心待ちにしていた。

テーマがテーマだけに、1年の活動では「成果物」を生むに至らなかった。そこで、同じ体制のまま委員会活動を2年間へと延長してもらった。それとほぼ同じくらいの時期に、成果物は「白書としよう」という合意が関係者の間に出来上がった。2年をかけ幅広い検討と議論を重ねるだけに、まとめるのにも時間がかかるだろうが、それ故にその積み重ねにはきっと「得難い価値」というものが付与されるはずだ。とにかく、委員会活動はいつも非常に面白く、為

になる。ならば提言に短くまとめるのではなく、「白書」の分量にして活動を余すところなく取り込んで整理し、委員会内に限らず、この「経営改革委員会の2年間の活動そのもの」を、広く皆さんに追体験していただくという意気込みが生まれたのだ。

以上のように「白書」化に秘かな自信を抱いていた私たちだが、現実にもとめの作業に入って、また大変な「激動」を味わうことになった。活動の集約、編集作業のピーク時に、日本でも政権交代が起こり、それを機に日本経済もまたもの凄い速度で動き始めたのである。「激動のグローバル化の時代」を語るにふさわしい内容だと思っていた記述が、チェック用原稿としてプリンターから出てきたときにはもう、陳腐な中身になってしまっているのを何度も経験した。過激な表現を試みたところに限って政府に先に動かれ、原稿の大幅修正を余儀なくされたという印象もなくはない。

「豊かさ」とは一体どのようなことを言うのか。企業に生き、企業で働く私たちは一体何を目指すべきなのか。勿論、「絶対に儲けてやる!」という覚悟と決意で臨むのだが、企業活動も、そして働く私たち自身も、手にする金銭的報酬以上の何かをそこに求めている。「持続可能な」という言葉はその求めるものの在り方を説明するに過ぎず、求めるものそのものを、私たちは具体的に探らねばならなかった。まず「成長とは、発展とは何を指すのか」というところから、「長い道のりのものがたり」を始めたのである。

2年間の私たちの活動をまとめた本白書をご一読の上、私たちとまた「持続可能な経営」について、語り合っていたきたいものである。

最後になったが、これまでの関係者ご一同のご尽力に改めて心より感謝の意を表するとともに、2年間にわたった本委員会の活動を暖かく見守りながら、ご支援、ご指導いただいた長谷川閑史代表幹事に心よりお礼の言葉を申し上げたい。

2012年度 経営改革委員会
委員長 小林 喜光

第17回企業白書 目次

はじめに	2
------	---

目次	4
----	---

第1部 実践編

第1章 グローバル化時代の日本企業	8
-------------------	---

1.1 日本企業を取り巻くグローバル環境	8
----------------------	---

1.1.1 普遍化するグローバル化	8
-------------------	---

1.1.2 「激しい国家間の戦いの中の経済活動」が競争環境の土台	9
----------------------------------	---

1.1.3 危機的状況にある地球や社会のサステナビリティ	10
------------------------------	----

1.2 取り組むべき課題	11
--------------	----

1.2.1 ヒト・モノ・カネ・情報がグローバルに動く時代に 一国の内向き活動では戦えない	11
---	----

1.2.2 地球や社会のサステナビリティを無視した人類の活動が破滅を招く	15
--------------------------------------	----

1.2.3 グローバル化時代を戦う競争環境	17
-----------------------	----

1.3 改革の方向性	20
------------	----

1.3.1 「経営者・企業は…」	20
------------------	----

1.3.2 「国は…」	20
-------------	----

第2章 持続可能な経営	22
-------------	----

2.1 「持続可能な経営」を実現するために	22
-----------------------	----

2.1.1 「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	22
---	----

2.1.2 「(日本の)シャカイ」を「セカイ(全体での社会)」に置き換えて	22
---------------------------------------	----

2.1.3 企業理念や行動基準の策定、浸透の工夫—各社の事例—	23
---------------------------------	----

2.1.4 長期的視点の経営	29
----------------	----

2.1.5 持続可能な経営の定量化、収益力とサステナビリティを いかにバランスさせるか?	30
---	----

2.2 「持続可能な経営」のキードライバー	33
-----------------------	----

2.2.1 経営トップ・人材	33
----------------	----

2.2.2 コーポレート・ガバナンス	34
--------------------	----

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	36
-------------------------------	----

3.1 日本企業にとってのグローバル化とは	36
-----------------------	----

3.1.1 日本企業にとってのグローバル化の意味	36
--------------------------	----

3.1.2 グローバルオペレーションを軸とした企業モデル	37
------------------------------	----

3.1.3 成長を軸とした企業モデル	37
--------------------	----

3.2	差異化の創出と持続	38
3.2.1	「ものづくり」から「ことづくり」へ	38
3.2.2	オープンとクローズのシークエンスと国際標準	40
3.2.3	コストで負けない規模、仕組み	42
3.2.4	エースを現地に送り込むーグローバルマーケティング力を高める	43
3.3	継続的なイノベーションの創出	44
3.3.1	多様性をイノベーションの源泉にー外国人や女性の積極登用	44
3.3.2	背水の陣を敷く	46
3.3.3	脱自前主義ーオープンイノベーション、M&Aの積極活用	47
3.4	グローバル市場環境に負けない経営スピード	49
3.4.1	コーポレート・ガバナンスを改革する	50
3.4.2	経営サイクルを停滞させないスピード	52
3.4.3	事業推進のスピードを上げる	54
第4章	地球や社会のサステナビリティへの貢献	58
4.1	成長とは何か	58
4.1.1	成長の定義	58
4.1.2	サステナビリティのビジョンと取り組み	59
4.2	地球のサステナビリティ	61
4.3	社会のサステナビリティ	63
4.4	企業のサステナビリティ	64
第5章	企業と国家	66
5.1	グローバルに負けない競争環境を	67
5.1.1	法人実効税率の25%までの段階的引き下げを	67
5.1.2	環太平洋パートナーシップ(TPP)協定、 日・EU間の経済連携協定(EPA)の早期締結を	67
5.1.3	自由で公正な競争のための規制環境を	68
5.2	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	69
5.2.1	産業構造の新陳代謝を促進させる規制改革を	69
5.2.2	イノベーションに必要な国家インフラを	70
5.2.3	イノベーションを生かす知的財産の保護を	71
5.3	魅力のある社会基盤づくりを	72
5.3.1	効率的で低コストな社会インフラの整備を	72
5.3.2	グローバル視点で魅力のある国内市場に	72
5.4	国家と企業が目指すべきものー再生から、質の高い成熟へー	73
	経営者の皆様への質問集	74

第 2 部 寄稿編

花堂 靖仁 早稲田大学知的資本研究会 上級顧問	76
-------------------------	----

第 3 部 事例編

製造業	I. コマツ	88
	II. 日産自動車	95
	III. 富士フイルムホールディングス	102
	IV. ブリヂストン	109
	V. 三菱ケミカルホールディングス	119
	VI. ユニ・チャーム	126
非製造業	VII. ニトリホールディングス	131
	VIII. ヤマトホールディングス	139
外資系企業	IX. 日本アイ・ピー・エム	145
	X. Royal DSM	151

第 4 部 資料編

I. 「企業経営に関するアンケート」調査結果	160
II. 2011～12年度経営改革委員会 ヒアリング一覧	182
III. 2012年度経営改革委員会 委員名簿	184