

経済危機の中にあっても推進すべきCSRとは何か

「経済危機の中にあっても推進すべきCSRとは何か」をテーマに、4人の有識者をお招きしてダイアログを開催しました。当社小林社長以下経営陣が出席し、忌憚のない意見交換を行いました。

(実施日：2009年5月11日)



世界同時金融危機を招いた原因は、 実体経済を超えた 金融経済の肥大化にある

小林 今回の世界同時金融不安に起因した経済不況は、大きな社会構図の変化の中で、産業構造そのものに関して大きな命題を課されたと思っています。そういう観点で、本日の意見交換に期待しています。

河口 今は産業構造の変革期、パラダイムシフトの時期にあると私も感じています。今回の金融危機の暴走と破綻の原因は、実体経済と金融経済の乖離にあります。過去10年、15年の経済成長の中で、実体経済の成長率より金融市場の成長率が何倍も大きくなって、金融市場が肥大しすぎてしまった。その背景にはITと金融工学の発達があったわけですね。

小林 おっしゃるとおり、1980年代は1対1だった実体経済と金融経済は、90年代には1対2になって、今は1対4といわれています。金融経済が実体経済の4倍にもなったことで、過剰消費、過剰供給が起ってしまった。

河口 その結果、実際のものに対する請求権を本来持っていない人が請求権を持つようになり、本来であれば実現しない物欲が実現して、実物資源、地球資源を加速度的に使い果たす手段を与えてしまった。

欲望が加速度的に膨らみ、実物に対する需要も膨らみ、資源の浪費を招いたということですね。それが縮んだということとは、地球資源上ではプラスなのではないかと思います。

高柳 我々ビジネスをやっている立場から考えますと、今回の経済危機は「結果至上主義」のあまり、プロセスに対する検証がなかったことが原因のひとつだと思います。

企業は収益を上げながら社会に対してどういう貢献ができるのか、というスタンスが必要だと思うのですが、その重点が収益に傾きすぎた。結局、企業の価値観、働く人間の価値観が問われているのだと思います。

短期的思考と倫理の無い欲望が 招いた経済危機。 プロセスを測る指標が必要

原 この金融危機を見ておりまして、オバマ政権による企業救済に仰天しています。資本主義市場経済が、社会主義的な計画経済、下手をすると一種の国家独占資本主義にもなりかねないような変身をしてしまった。この財政出動の政策は、多数の市民に取り返しのつかないモラルハザードを引き起こすのではと思います。今後、さまざまな形で社会のロイヤリティの喪失になってアメリカ社会を脅かすのではと感じています。つまり、金融危機は、資本主義市場経済の構造的な危機であり、自浄能力を失ったアダム・スミス以来の経済理論の弱点が、ついにこういう形で出た、ということだと思っています。

デイヴィス 金融破綻の原因は短期的思考なのです。もうかればそれでいい。問題が起きたら後で考えよう、という。経営計画によって総合的にどのような結果を招くかということを、

計画の段階でまったく考えていないのです。

高柳さんが、今後は結果ではなくプロセスとおっしゃいましたが、そのとおりだと思います。さらに、プロセスと結果の間には指標が必要で、うまくいっているかいないかを判断する指標がなければならない。

次の社会における企業の役割は何か

末吉 CSRの観点でいいますと、今まさにCSRの本気度が試されている。この不況下で、企業は活動にその本気度をどう打ち出すかということと同時に、不況回復後の世界において企業に何を求めていくのか。そこに史上初めての本格的なCSRの議論が求められているという気がします。

次の経済の担い手は誰なのか。主体となるのは誰なのかということで、その選択はまだ終わっていないと思います。同時に、経済の動かし方の理念が変わるような気がします。

同じ物を生産するにも、どういう物を誰のために、どういうつくり方で、誰の負担でつくるのか。どのコストを誰が負担し、どういう犠牲なら許されるのか。同じ経済、GDPでも、主体は明らかに変わらざるを得ないし、変わるところこそ、次の主体になれると思います。

GDPの量でいえば、やはり増えたほうが良いと思いますし、増える方向で考えるべきだと思います。ただし、同じコストで同じ生産をするのではなく、ベネフィットを大きくする方法を考える。そういうことに、取組み始めなければいけないと思います。

高柳 これまでは経済を中心に考えてきたけれども、それだけではやっていけませんね、というのが、現在のコンセンサスだと思います。我々民間企業は経済活動をしなければいけないわけですが、どこに付加価値を付けるのか。

社会への貢献や地球環境に対する貢献を考えると、企業



が意識を変えることが重要です。現在の人口ですでに地球のキャパシティを超えているわけですから、単純に経済のためだけに行動してはいけないことは、みんな認めざるを得ないところに来ている。意識改革をどう共有していくのが課題だろうと思っています。

河口 地球は1個しかないので、これまでのやり方では物理的に無理がある。でも繁栄はしたい、と考えた時に、豊かさは何によってもたらされるのかというと、まずは物質的なものが増えて、衣食住の面で満たされなければいけない。GDPはそこしか見て



いないのですが、これからは、物質的な部分に加えて、精神的な部分と地域との関わりが豊かさをつくる3つの要素ではないかと思います。自分の幸せ感として何を求めるかということが、少しずつ変化してきている。

末吉 経済活動の質が変化すると思います。質を変えた経済活動はもっと活発になるべきだと思うのです。経済活動がより活発になることによって、より少ないCO₂、より少ない資源で、より豊かに生活ができるものを提供することが、これからの経済活動が求める方向だと思います。

有識者



河口 真理子氏

大和総研経営戦略研究所
主任研究員 経営戦略研究部長



末吉 竹二郎氏

国際連合環境計画FI特別顧問



デイヴィス・T・スコット氏

立教大学経営学部教授



原 剛氏

早稲田大学特命教授
早稲田環境塾長
毎日新聞客員編集委員

伊藤忠商事



小林 栄三

取締役社長



高柳 浩二

常務取締役 経営企画担当役員



古田 貴信

常務取締役 開発担当役員



前田 一年

常務執行役員 CSR委員会委員長

経済危機は絶好のチャンス。 長期的思考ができるかどうか 企業の生死を分ける

デイヴィス 最近、生き残るためにCSR、ということがよくいわれます。生き残りというのは、自分が最優先という考え方で、生き残るためには人を踏み台にしてもいいようなニュアンスがあります。そうではなく、我が社は何のために存在するのかと、根本的に発想を変えていくべきだと思いますし、この時期はそのための非常にいいチャンスだと思います。

河口 CSRがいわゆるようになって8年ぐらい経ちますが、そのレベルは3周ぐらい差がある。先行しているところは戦略的にもすごいチャンスと捉えている。短期的思考で目先のことだけ考えるのではなく、長期的にこのトレンドがどこに向かっていくのかをきちんとつかむ。そういうマインドを持っている会社は生き残るし、そうでない会社は市場原理で消えていく。次のビジネスモデルをどう考えていくのかにフォーカスできるかどうかが生死を分けるのではないのでしょうか。



原 イノベーションを先行して担ってきた企業は、すでにこの危機はスプリングボードだと認識していると思います。イノベーションというと、我々は技術刷新とハード面を考えますが、技術刷新が社会制度を変え、新たな局面をつくっていくのがイノベーションです。

私は、個々の技術の開発、発明よりも、税制や助成システムなど、社会制度の変化こそが社会を動かすものと見ています。例えばハイブリッドカーなど、燃費の競争をやっているうちに、自動車関連税が減免されユーザーに助成金がつくようになった。そういう事態が明らかに起こっています。

ここに3月に出た新聞広告があります。「もう一度農業の時代がやってくる」と。常識的には農林水産省とか農協が出す広告だと思うのですが、スポンサーはチーム・マイナス6%なのです。省庁や農協ではなく、経済界も含めて、農業のあり方そのものを、環境という観点で大変革しようとしている。表面的に雇用云々で農業を考えるのではなく、日本社会の構造そのものがこうした動きによって大きく変わってくる。

小林 農業問題については、先生がおっしゃるとおりだと思います。日本は今カロリーベースで食料自給率が4割しかない、ということに対するソリューションは絶対必要で、経済云々

というよりも以前に国の安全保障の問題でもある。人間が生きていくための基本ですから。

古田 このチャンスを活かして、未来のため、次の世代のための美田をつくっていくことが、我々伊藤忠が目指すべき道ではないかと思います。

伊藤忠商事が全社注力する事業群をL-I-N-E-s^{※1}と名付けました。

将来の社会の要請である、太陽光、環境分野、医療などに注力します。3年後、5年後、10年後の世のため、人のため、地球のために考えて活動するのが我々のCSRです。

金融危機は3つのチャンスだと思っています。ひとつは、我々のビジネスモデルを大変革するチャンス。2つ目は人材育成にとつてのチャンスです。100年に一度しか体験できないことに立ち会えるわけですから、こんな恵まれたビジネスマンライフはないであろうと思っています。3つ目は投資を安くできることです（笑）。

※1 L-I-N-E-s：P52参照

経済危機は環境問題の重大さを 明確にした

末吉 今の時代は20世紀の清算と21世紀の創造が重なる時期であると認識しています。地球温暖化をはじめとする地球社会が抱える課題が深刻になってきた、ということですね。非常に大きな景気変動の波が来てしまったから考え直したということではなく、はるかに大きな課題として、この問題に対応せざるを得なくなってきた。

問題の深刻さを感じ始めたことが、問題を大きく動かし始めているのだと思います。逆に言うと、我々が直面している課題、問題の深刻さ、危機感を共有できない企業や組織は、世界の流れから脱落していく。地球課題を解決しない限り伊藤忠の将来はないということを共有することが出発点だと思います。

今回の金融危機、経済危機はリニアな好景気、不況期のサイクルの話ではない。過去に経験した不況からの回復過程とは違ったことをしないと問題解決にならないということに、非常に多くの人が気付いています。「グリーン・リカバリー」という言葉がよく使われるようになりましたが、グリーンなリカバリーを目指す。「グリーンな経済」を目指すなければ持続可能性は生まれない。

原 私はこのサブプライムローン問題の根底には、実体経済も含めて経済の無限成長という固定観念、あるいは脅迫観念があったのだと思います。おそらく皆さん、イノベーション、ブレイクスルーの可能性というものに望みをかけているところがあると思いますが、これほどの資源の制約、環境の制約の中で大量生産、消費、廃棄を基本とする経済の無限成長があり得るでしょうか。

我々は近代経済学という、もはや寸法が合わなくなってすり

減った靴を引きずって歩いてきたけれども、金融デリバティブという石につまずいて靴が脱げてしまった。その後に必要なのは、地球は有限であるという認識を持って、サイズと質を現実に合わせて社会をつくり変えることです。高度成長経済の破綻によって憑き物が落ちたのだと思います。

伊藤忠の役割は何か

末吉 伊藤忠のようにグローバルにオペレーションしている商社機能を持った企業に、今、世界は何を求めているか。期待しているというより要求しているのは、世界の構造的な問題を、ビジネスを通してどう解決するのか、どんな問題意識を持って解決していこうとしているのか、ということです。そのことをCSRレポートなどで発信されると、人々は伊藤忠商事の考えが分かり、人々の問題意識とそれが結びつく伊藤忠商事への共感が生まれる。

前田 私どもは、本業を通じて私たちの役割を実現していくことを方針としています。

大きな課題をひとつ掲げてそれに特化するというよりも、各部門の社員が倫理観をもって、自分の仕事の中で自ら進めるのが伊藤忠のCSRだと考えています。その考え方をCSRレポートで発信していきたいと思っています。

古田 従業員が仕事の上で得られる幸せは、従業員の働きがい、やり甲斐、生き甲斐だと思うのです。それとCSRは完全に結びつくのですね。経済危機であってもなくてもまったく関係なく、伊藤忠商事として私たちは自信を持ってCSRを実践していくことが重要だと確信しています。

高柳 私どもの企業理念は、「豊かさを担う責任」ですが、豊かさとは何なのか、ということ、経営陣も従業員も一生懸命考えています。善なる仕事とは何なのかを考えていくと、多分それがCSRなのですね。規制を変えたところで変わらない。意識を変えるところに根っこがあって、そこに結びつかないといけないのだと。そういう意味で、善なる仕事とはなにかを自分で考え続けるということになるのかな、と思います。

デイヴィス 質の高い仕事をしよう、と決めた企業にとって、規制はまったく不要だと思います。スポーツに置き換えて考えると分かりやすいと思いますが、ルールを守るためにスポーツ

をする人はいない。質の高いプレーを保証するためにルールがあるんですね。ですから、ルールはこれ以上いりません。いい仕事、いい会社、いい暮らし。いい目標に向かっていくという、その一貫性を示していけばいいのではないかと思います。



末吉 まもなく気候変動枠組みの中期目標^{※2}の決着がつくと思いますが、これは、相当、経済のあり方を変えていくと思います。単にCO₂をいくら減らすという話ではなく、国のあり方、経済政策のあり方、個人の生き方を変えてしまう。



2020年までに、いろいろな価値基準が根底から変わり、良い仕事の価値基準も変わる、つまり競争原理が変わるということですね。ですから、中期目標には注目していただきたいと思います。

原 最近、学生とソサイエタル・マーケティング^{※3}について話す機会があったんですが、今日の議論と相当クロスしていると思いました。企業の経済活動の中核としてのマーケティングから、社会システム全体の中でのマーケティングへ転換していく。

「社会的利益と福祉の実現」「環境保全」「生活の質の向上」。この3点を基本概念として、最後に「社会生態学的な価値」をマーケティングに導入していく。

直面する課題を伊藤忠さんが捉えたとしたら、この3点に尽きるのではないかという感じがいたします。

小林 本日は貴重なお話をありがとうございました。混乱の後には間違いなく新しい秩序が生まれます。その秩序の中で我々はどう存在していくのか。どのような形で良き企業市民として受け入れられていくのか、自らへの問いかけを続けていきたいと思っています。

^{※2} 気候変動枠組みの中期目標：2009年6月10日、日本政府は日本の2020年までの温室効果ガス削減の中期目標を2005年比15%削減と表明

^{※3} ソサイエタル・マーケティング：社会のさまざまな構成要素の関係性を重視したマーケティング

対話を終えて

本年度は、「経済危機の中にあっても推進すべきCSRとは何か」という難しいテーマで、この経済危機下における企業の役割は何か、そして伊藤忠商事が果たすべき役割は何か、について、有識者の方々から多岐に渡る貴重なご意見をいただきました。

この厳しい経済環境においてこそCSRの本気度が試されている、また、この経済危機の中で世の中の価値基準の変化を鋭くつかみ、これをチャンスと捉える企業が生き残るという指摘は、大変示唆に富んだものでした。

今回いただいたご意見を踏まえ、本業を通じて自らの役割を果たしていくことでサステナブルな社会の構築に貢献する、そして社員一人ひとりがやり甲斐を感じられる、そのような企業活動を行ってきたいと思っています。

常務執行役員 CSR委員会委員長
前田 一年