

## インタビュー interview

# 地域社会貢献と企業経営



中部大学副学長  
Keinosuke Ono

小野桂之介氏

民間企業におけるCRS（企業の社会的責任）への関心は、この10年で非常に高まっています。特に、近年は法令順守の範囲にとどまらず、持続可能な地域社会づくりなど、活動範囲の広がりを意識した取り組みも見られるようになっていきます。

そこで今回は、数多くの企業経営者のインタビューをもとに、「ミッション経営」という考え方を提唱しておられる中部大学副学長の小野桂之介氏に地域社会貢献と企業経営をテーマにお話をお聞きしました。

（インタビュー日 2010年12月25日）

### 「ミッション経営」とは

——小野先生は「ミッション経営」という考え方で著書が出版されていますが、そのような視点で研究を始めたきっかけについてお聞かせください。

**小野** 私は、長年にわたって社会人向け大学院、いわゆるビジネススクールで、ビジネス活動におけるリーダーを養成することを目的に教べんをとってきました。前任校の慶應義塾大学では、経営戦略や生産性向上、利益拡大の方策などについて教えてきましたが、1990年代に入って大企業のさまざまな不祥事が表面化しました。一流といわれる企業のトップがテレビで頭を下げている報道をよく目にしましたが、われわれの卒業生が同じような不祥事を起こさないといえるかを自問自答してみると、そう言い切ることができませんでした。授業では、企業倫理についても触れますが、それはわずかな割合で、ほとんどが競争力の強化や利益拡大を目的とする内容でした。自分の定年まで残り10年という時期とも重なり、この点についてなすべきことが残っていると考えました。

ちょうど私の問題意識について関心を持ってくれた編集者がいて、'97年に『ミッション経営

の時代』(東洋経済新報社刊)という本を出版しました。この本を書く過程で、ミッションを持って経営している企業のトップにインタビューし、その信念や経営理念などについて聞きました。

'99年にはこの本がきっかけとなって、早稲田大学商学部の根来龍之教授と一緒に「ミッション経営研究会」を立ち上げました。このテーマに関心のある経営者らをメンバーに、ミッション経営を実践している経営者からお話を聞き、意見交換する月例研究会を9年間開催しました。

「ミッション経営」とは、単に利益を追求するだけでなく、自社の事業活動(本業)が顧客や社会全体にどのように役立つのかを心がけ、積極的に社会的使命(ミッション)を果たしていこうとする企業経営のことをいいます。その後出版した『ミッション経営のすすめ』(東洋経済新報社刊)には、研究会で知った新たな企業の事例も盛り込みました。

私の本来の研究テーマは、生産管理による生産性向上やメーカーの経営戦略に関するものでしたが、さまざまな企業の不祥事を目のあたりにして、ミッションを持った経営者の考え方に関心がシフトしました。

——民間企業は事業をして、利益を上げなければいけません。社会的使命を果たすこととの両立には難しい面も多いと思いますが。

**小野** 本来、ビジネスとは誰のために、何のために行うのでしょうか。

経済活動の側面からは、資本家から預かった資本を増やすということかもしれません。その一方で、顧客や従業員、地域社会など、株主のほかにさまざまなステークホルダー(利害関係者)が存在しています。その中で、私は、一番大切なステークホルダーは顧客だと考えています。

企業という組織からお金という要素を排除して考えてみましょう。例えば、自動車メーカーで働く人々は、材料や部品を集め、加工し、組

み立てて販売し、社会に便利で快適な輸送手段を提供しています。医療分野では、医薬品メーカーや医療機器メーカーが薬剤や治療のための道具を作り、それを使って医師たちが病に苦しんでいる人を救っています。

このように、世の中はお互いに役立ち合う分業活動で成り立っているわけです。この互いに役立ち合う分業活動こそが、仕事というものの本質です。企業はそれを効率よく組織的に行うための仕組みといえます。多数の人が企業という組織を組んで分業した方が、一人ずつバラバラに働くよりもトータルでいい仕事ができます。

私たちは、朝起きてから夜寝るまで、お米を生産してくれた農家など、さまざまな人たちのおかげで生活しています。一つ一つ積み上げていけば、背後には何百万人もの人たちがいるでしょう。その代わりに私はこんな仕事をして人の役に立っているといえなければいけません。要するにビジネスのもともとの本質は、互いに分業しながら人の役に立つ活動することにあるのです。

その視点で、最も大切なステークホルダーが顧客です。薬品メーカーに勤務する人は、病気で困っている人を治すために役立つ薬剤を届けることがミッションで、自動車メーカーならば、便利で快適な輸送手段を作ることでしょう。お客さまの役に立つ商品やサービスを提供すること、顧客への貢献が第一義です。ただ、従業員や株主、地域社会にも配慮する幅広い視野を持つことが大切です。すべてのステークホルダーの利益を調和的に拡大することで、好循環の企業活動が期待できるからです。お金は仕事の集合である実物経済活動をスムーズに動かす潤滑剤のようなものです。

## 今、なぜCSRか

——小野先生がミッション経営を提唱されたころからCSRに対する関心も高まっています。また、近年は法令順守だけでなく、持続的な地

域社会づくりなど幅広い視点での取り組みが見られているように感じます。

**小野** 今、なぜCSRかということを考えると、四つの要因があるように思います。

まず、日本社会が経済的に豊かになったということです。食事に例えると、満腹になる食事よりも健康に役立つ食事をしたいと考えるようになりました。高い次元の欲求を満たすことが期待できる社会になったということです。

もう一つは、よくいわれることですが、地球環境や天然資源の制約です。今後はエネルギー、水、食料などさまざまな資源が足りなくなっていくことが予想されますし、地球温暖化や水質汚染などの環境問題も深刻になっています。企業はこうした制約条件を意識して事業活動を行っていかねばなりません。安全や安心、環境を守るために、その代償を支払わなければならない時代になったともいえます。

もう一つは、経済活動における過剰な市場経済化です。以前は、市場経済化されていなかったさまざまな物やサービスがビジネス活動となり、お金の取引で行われるようになりました。食事も家庭での料理から外食や中食<sup>\*1</sup>へ、親が教えていた家庭での勉強も学習塾へと生活の中のサービスの多くを企業が担うようになりました。また、国鉄からJRへと鉄道も民営化

され、経済活動全体の中で、民間企業が担う割合が増えてきています。個人や家庭で行われていたことや行政がやっていたことが減り、民間企業の活動割合の増加に合わせて、企業の影響力も広がり、行政ではなく、企業が何とかすべきだと感じているのだと思います。特に、巨大企業に対しては、そのような視線が強く向けられるといえるでしょう。

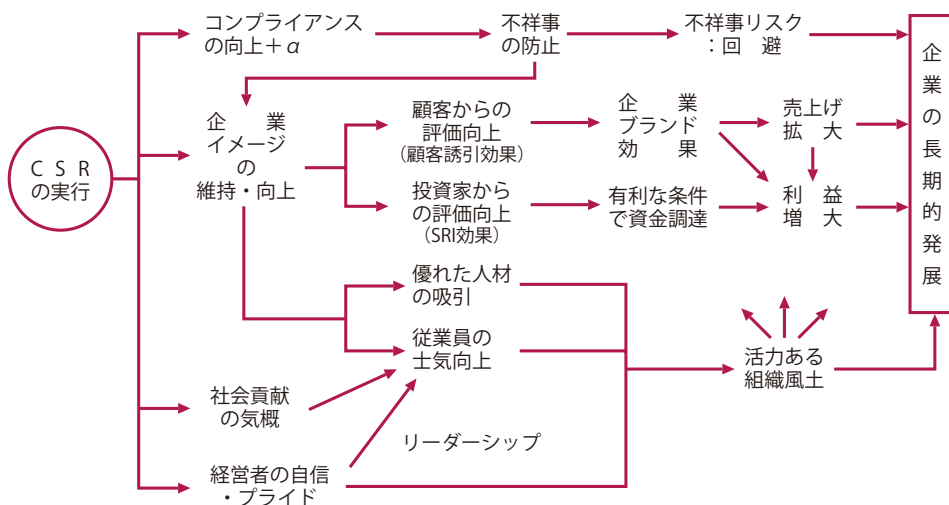
もう一つは、マスメディアの発達です。特に近年はインターネットの普及、内部告発、ウィキリークスの存在などにより、ちょっとした火種からあつという間に情報が広まり、問題が起きたら隠し通せなくなっています。以前なら新聞社などに圧力をかけて握りつぶされたようなことが、今はインターネットで情報が流れるようになり、社会に反することを隠しにくくなりました。一方で、社会性の高い取り組みはさまざまなPR方法が可能になったといえます。

以上のような要素が絡み合って、CSRに背を向けていては企業経営が成り立ちにくい時代になったといえるでしょう。そのベースには、日本社会の経済レベルが高まって、社会的に認められたいというような、より高次な自己実現の価値観を持つ人の割合が高まってきたということもあるでしょう。これらが複合化されてCSRという概念がより強く意識されてきたのではないのでしょうか。

※1 中食（なかしよく）

コンビニエンスストアの弁当や宅配ピザなど、家庭外で調理された食品を購入し、家庭の食卓で食べる食事の形態のこと。家庭内で調理して食べる内食、家庭外で調理されたものを家庭外で食べる外食との中間に位置することからきた造語。

図1 〈CSRに期待される効用〉



——CSRを実践することで、企業にはどんなメリットがあるのでしょうか。

**小野** 直接的には四つくらいの効用があると思います(図1)。まず、法令順守など、従業員のコンプライアンス意識の向上です。その結果、経営者の知らないところで不祥事が起きることが防止されます。不祥事のリスクが回避されれば、企業の長期的発展の土台となります。

二つ目は、企業イメージの維持・向上です。CSR活動を実行していることで、社会によいことをしているというイメージにつながると同時に、不祥事防止の側面からもイメージの維持・向上につながります。企業イメージが高まることで、CSR活動を評価する客が商品を購入するきっかけにもなります。その企業ブランド効果によって、販売量の拡大や相対的に高価格を維持することが可能になり、売上拡大と利益増大につながります。また、<sup>※2</sup>SRIの側面からは、有利な条件で資金調達ができるようになります。

また、CSRの実践は従業員の間社会貢献への気概もはぐくみます。企業イメージの向上とも相まって、そういう企業で働きたいという優秀な人材が吸引され、従業員がプライドを持ち、社会に対する意識も向上し、活力のある組織風土の定着につながります。従業員のやる気は、企業成長の大きな要素になります。

最後に、経営者が自信やプライドを持つことで、間接的に従業員の意識向上につながり、組織全体の活性化にもなります。

いずれも企業の長期的発展につながりますが、確実に保証されているというものではありません。どの程度のスピードでどれだけ大きな成果が実現するかは、経営者の力量で変わってくるでしょう。

では、これだけたくさんのメリットがあるのに、本気でCSRに取り組まない経営者がいるのはなぜでしょうか。それには、いくつか理由があります。

一つは、企業の発展や利益につながる可能

性はあっても、その確実性がない点です。成果の確実性はないのですが、投入するコストや時間はその時点で確実に発生します。

もう一つは、いつ成果が出るかという問題です。サラリーマン経営者なら、自分の代が終わってから成果が出る場合もあります。CSRに要するコストを支払った代の経営者と成果が出た代の経営者であれば、後者が評価される場合が多いでしょう。それなら自分の代で取り組まなくてもいいと考える経営者もいるわけです。また、考え方は理解できても資金的に余裕がないという場合もあるでしょう。

ポイントは時間の長さや視野の広さです。ミッション経営研究会では、独自の経営理念を持っていて、基本的に黒字経営で一定以上の成長をしているという二つの条件を満たしている企業経営者にお話を聞いてきましたが、結果的にはオーナー経営者が中心となりました。サラリーマン経営者は、自分の代の成果を重要視して、なかなか長期的には考えられないでしょう。オーナー経営者の場合は、自分がトップを退いた後も会社が発展してほしいという考えを強く持っています。目の前の利益が少し減っても、将来の発展を考えて真剣に取り組む可能性が高いのです。

経営学の世界では、資本と経営の分離が望ましいとよくいわれますが、今申し上げたような意味合いから、私はこの考え方にかかなり疑問を持っています。

——確かに上場しているかどうかは大きな要素といえます。株主が求める短期的な利益と、長い目で取り組む社会的貢献を両立させるのはなかなか大変ですね。

**小野** 一方で、一般公開された企業とオーナーが株式の大半を持っている企業の中間的な形態もあります。従業員が主要な株主となっているような場合で、その代表例はファスナーのトッ

※2 SRI

社会的投資責任。優れたCSR活動を行う企業に出資したり、株主としての立場・権利を行使して、経営陣に対してCSRに配慮した経営を求めていく投資のこと。

プメーカー、YKKです。YKKは、経営者、従業員、OBが株主の大半を占め、最大の株主は従業員です。創業者の吉田忠雄氏は、人間と動物の違いは貯蓄という行為だと考えていました。そこで、社内預金制度を設けて給料やボーナスの一部を貯蓄させ、自社株を取得することを奨励する自社株取得制度を導入しました。また、吉田氏は従業員自身が会社（株主）の所有者であることが理想だという信念を持ち、今の経営陣もこの価値観を受け継いでいます。

先ほど私は、企業の第一義のステークホルダーは顧客だといいましたが、企業とは経営者と従業員を合わせたものといえます。研究会でお話をうかがった経営者の中には、顧客と従業員と答える人と、顧客よりも従業員の方が大切だという人がいました。その後、よく観察してみると、従業員を優先している経営者の方が企業経営がうまくいっているケースが多いように思えます。

企業は人の役に立つための経済活動の場であると同時に、従業員が人生を送る場でもあると主張する経営者もいます。例えば、関ヶ原製作所の矢橋昭三郎会長は、経営者には従業員がその企業で仕事人生を送ることができてよかったと思ってもらえるようにする責任があるといえます。そこで、同社では、事業を維持するだけでなく、人間として成長する場も提供しなければいけないと考え、社内に学びの場を積極的に設けています。

——ビジネスの本質は、人の役に立つということなのでしょうが、それは顧客だけでなく、従業員やそこに暮らす人々も含まれるように思います。本日のテーマになりますが、企業のビジネス活動を通じて企業を支える地域も元気になっていく、地域社会との結び付きも大切だと思います。

**小野** 企業は、経営者、株主、従業員によっ

て構成され、顧客、地域社会、サプライヤー（原料などの供給者）などに取り囲まれています。これらのステークホルダーの中で誰を第一義に考えるかと聞くと、研究会に招いた経営者の多くが顧客や従業員を挙げました。また、4人に1人くらいの割合で、地域社会の重要性を強調し、地域社会貢献にも実践的な行動をしていました。企業経営がうまく回っているから余裕があるといえるのかもしれませんが、地域社会への配慮があるから企業がうまく回っているのかもしれませんが。いずれにしても注目すべき点だと思います。

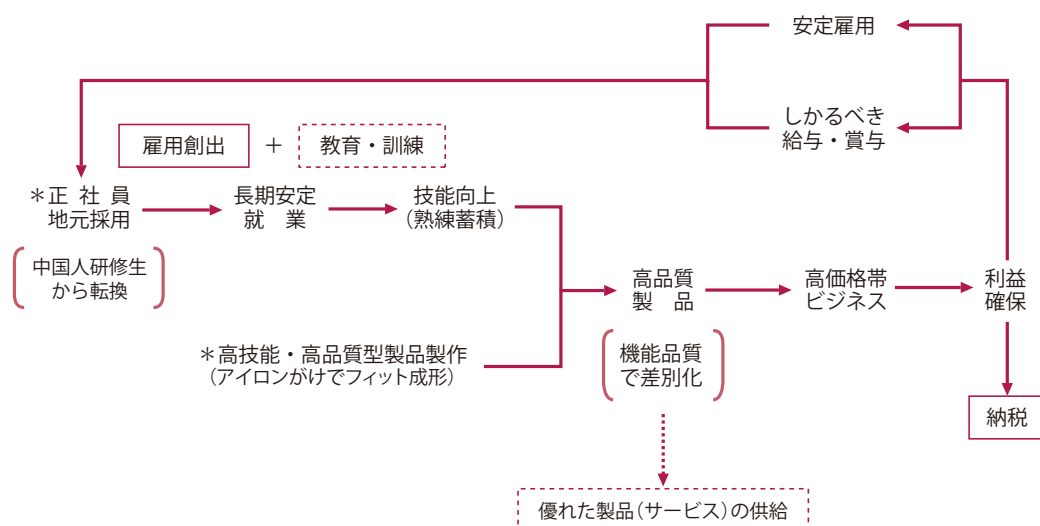
地域社会に配慮することと企業経営がうまくいくことが、オーバーラップする時代になりつつあると思います。地域社会に配慮する経営者はこれからどんどん増えてくるのではないのでしょうか。

——顧客も従業員も大切にするという意識の背景には、地域社会が含まれているのではないのでしょうか。従業員には家族があり、地域社会にとって雇用の場を確保することは、重要な課題です。

**小野** もちろん矛盾はしませんが、しっかり明示するほどの意識を持っているかは疑問です。いわれてみればそうだねという経営者が多いかもしれません。

先日、あるテレビ番組で岩手モリヤ(株)という企業を知りました。同社がその例に当たると思います。主な事業は高級婦人既製服の裁縫で、以前は中国人研修生を雇っていたそうです。しかし、現在は地元採用を優先して、地域の雇用創出に一役買っています。中国人はどんどん辞めてしまいますが、地元で採用すると長期安定就業になって、技能が向上して熟練が蓄積されます。アイロンがけでフィット成形できるという特有の技能があるそうですが、これが定着して、高品質の製品ができ、高価格で売ることが可能となり、利益を上げることで納税による

図2 本業を通じたCSRで地域社会への貢献 ～岩手モリヤ(株)の例～



地域貢献につながっています(図2)。地域社会をかなり意識して経営しているビジネスモデルといえるでしょう。

### 企業による地域社会貢献のアプローチ方策

——政府の財政が厳しい中で、これからは困ったから政府に頼るといよりは、企業の資金力やノウハウ、人材や技術などを生かして、地域社会の発展を目指していくことが一つの方向性といえます。小野先生は、地域の活性化と企業経営を考えていく中で、企業の地域社会貢献について、市場内価値創造を通じた貢献と市場外価値創造を通じた貢献という二つのアプローチを提示されていました。

**小野** 市場内価値を通じた地域社会貢献とは、本業を営む中で、付加価値の創出や雇用、資材サービスの調達を行うことで地域社会に貢献するというアプローチです。地域社会貢献には、製品やサービスが地域の顧客の役に立つことのほかに、顧客に限らず地域社会を対象にした事業という考え方もあります。

例えば、岐阜県中津川市にある(株)サラダコスモは、放棄された畑の活用や地元高齢者の雇用を促進していますが、それまで活用されていなかったこれらの資源を活用することで地域の活性化に貢献しています。

一方、市場外価値を通じたアプローチは、本業で得た利益を配分する形で社会貢献するという方法です。アメリカ型のフィランソロピーやメセナなどが、こちらに当たります。

これからの社会で特に重要なのは、本業を通じた地域社会貢献の視点だと思っています。それは例えば、走れば走るほど空気をきれいにする自動車を開発できれば、自動車メーカーの本業力を生かした地域社会貢献につながるといったようなことです。

本業力を使った地域社会貢献には、顧客以外に向けた取り組みも考えられます。NHKの『プロジェクトX』で取り上げられた第1次南極観測隊がその例です。1956年、国際地球観測年に伴って南極観測を行うことになったのですが、当時は敗戦後の貧しい時代だったので、日本がこの事業に参加することは難しいだろうと世界中が見ていました。欧州での国際会議に

出席し日本の参加を提案した永田武氏の働き掛けに日本政府は、当初は見向きもしませんでした。ところが、この計画を知ったある小学校で始まった応援募金活動が各地に広まると、政府も重い腰を上げ、続いて多くの企業が協力で名乗りを上げたそうです。戦時中に輸送船として使われ、老朽化していた宗谷を砕氷観測船に改造するため、意気に感じた船舶設計の専門家や溶接工など多くの人たちが手弁当で協力したといいます。観測隊が厳しい環境下でも越冬できるように、昭和基地の建物は竹中工務店が開発したそうですが、くぎを一切使わない組立式で耐寒性、耐風性を備えた日本初のプレハブ構造住宅だったといいます。また、極寒の中でも機能する発電機を本田技研が、通信機を東京通信機（現ソニー）が開発したそうで、当時はまだ中小企業だったこれらの会社が、それぞれの本業力を使って南極観測隊を支えました。

これらの取り組みは、企業の利益のためではなく、直接的な顧客の利益でもありません。これらの会社は、自分たちの技術を活用することで、社会の課題解決に貢献したいという気概を持っていたのです。これらの企業のその後の発展を見ると、こうした社会貢献の気概は誇り高き組織活力を生み、成長の大きな原動力になると思われま。

本業を通じた地域社会貢献には、困っている人々に向けた商品やサービスを提供するアプローチ、地域で活用されていない資源を活用することで地域を活性化するアプローチ、企業が持っている従業員や技術を通じて社会問題を解決するアプローチなど、いくつかのタイプがあるように思いますが、いずれにしても、本業を通じた地域社会貢献という視点を持って経営することが、企業の好循環につながると思います。

——社会的な課題をビジネスの手法を使って解決しようというソーシャルビジネスについては、どのように見ておられますか。

**小野** 当然、ソーシャルビジネスへの関心もあります。繰り返しになりますが、ビジネスは経済活動ですが、その本質はそれぞれが得意な分野で力を発揮し、人間社会をよりよくするということです。

ただ、今のビジネスの多くはそこから大きく離れています。その最大の要因はお金だと思っています。お金は実物経済活動を効率的に動かすために人間が生み出した道具です。その道具があまりに肥大化し、複雑化してしまいました。証券会社が台頭し、先物取引やヘッジファンドが生まれ、金融取引が実物経済取引の数十倍の大きさになって、社会を振り回しています。本来、人の役に立つために行っているはずのビジネスが道具であるお金を獲得するだけのものになってしまい、人々の幸せとは関係のない目的で動くため、さまざまな不祥事が起きました。われわれは、お金という道具を賢く使いながらビジネス活動を人間社会の幸せのためにどこまで近づけることができるかをもう一度考えなければいけません。

ソーシャルビジネス、社会的企業は、人の役に立つという本来の経済活動の原点を発想の中心に置いています。本来の経済活動はすべて社会的事業であり、ニーズがあればそれを満たしていくのがビジネスの本質です。しかし、既存の市場経済の仕組みや貨幣制度における市場取引では、なかなかそうなりにくい現実があり、そこでNPOの力を借りるなどさまざまな工夫をしているのが実態ではないでしょうか。

NPOも、補助金に頼らず、スタッフにしっかり賃金を払えるような組織にどのように成長していくかを考えることが大切です。組織経営が成立するように考えて行動すること、組織化してきちんと動かすことができる経営者が必要です。

——社会的な課題を事業に組み込んで、経営力で課題を解決していく、質の高い経営力が求められているのですね。地域社会の問題に踏

み込んだ経営を進めていく企業が増えていく社会になっていくことが望めます。

**小野** われわれのように大学で働く人間は、こうした流れを促進する責任があります。例えば、取得していないと格好悪いというイメージが広がって、ISO14000を取得する企業も増え、これが環境保護の活動を促しました。このように認定制度や表彰制度を通じて地域社会貢献活動に取り組むよう企業の背中を押す仕組みも必要です。そういったことを啓蒙するのも大学の役割でしょう。

### 北海道への期待

——最後に、今日のテーマについて、北海道への期待があれば、一言お願いいたします。

**小野** 北海道に対してはイメージ論でしかありませんが、キーワードは観光と食、そして、豊かさゆとりでしょう。

北海道は地域社会貢献と企業経営を結び付けていく社会を実現する、そのモデル地域になってほしいと期待しています。北海道のハンディはいろいろあると思いますが、これからどう絵を描いていくかという自由度が、空間的にも時間的にもたくさん残されている地域だと思います。

北海道全体を道州制的な地域としてとらえるにしても、あるいは北海道内をいくつかの地域としてとらえるにしても、顧客、地域社会、従業員などすべてを含めた社会の中で、人間がより幸せな人生が送れるように経済活動をシフトしていける地域が北海道ではないでしょうか。それを実現するには、生産地からあまり遠くない場所で生産品が消費されるような社会が望めます。経済交流を抑制する必要はありませんが、今は地域外のものの割合が高くなり、地域内の自己消費が低くなっています。エネルギーも近くにある太陽光パネルで発電したものを使

うなど、近くで生産されたものを消費する割合を高めていくべきではないでしょうか。

また、農業も地元の生産物をどう加工し、その技術を地域内で生かして、最終的に消費者とどうリンクさせていくかということをしっかり考えなければなりません。一次産業の近くに二次、三次産業があることが望ましく、その中で高付加価値の商品をどのように作るのか、視野を広く持って、一次・二次・三次産業をしっかりつなげてレベルアップさせていくことが大切です。農業と工業を分断せず、しっかり連携させていく。グローバルに広げるのではなく、フェイス・トゥ・フェイスで話し合えて、人やものが互いに見えて相談ができるような地域性が保たれる範囲で連携すれば、日本の農業は生き延びる可能性があると思います。それを実現しやすいのが北海道です。

また、行政と企業と地域住民、NPOなど、立場の違う組織や人を連携させて、新しい取り組みができるのも北海道ではないかと思っています。

広い視野で、長期的な視点で考えられるリーダーの育成には、時空間の広さが重要な要素だと感じています。空間の広さや時間のゆとりがある北海道でこそ、優秀なリーダー、経営者が育つ環境があります。地域社会貢献と企業経営を結び付けていくようなリーダー、質の高い経営者をぜひ北海道で育ててほしいと期待しています。

——今一度、フロンティア精神を思い起こす必要がありますね。今日はありがとうございました。

聞き手 釧路公立大学学長・地域経済研究センター長  
小磯修二（こいそしゅうじ）

### PROFILE

#### 小野桂之介（おの けいのすけ）

1940年東京都生まれ。'63年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業、'68年同大学大学院工学研究科博士課程修了。'70年ハーバード大学ビジネススクールITP修了。慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）教授、同委員長兼ビジネススクール校長を経て、'05年4月中部大学経営情報学部長・教授。'10年4月同大学副学長。専門は経営学、生産政策。'99年よりミッション経営研究会を主宰。