

特別企画 座談会

今日的CSRと経営理念

Current CSR Issues and Management Philosophy



開催日：平成22年7月2日（金）

開催場所：PHP研究所 京都本部

出席者：樋口武男 *HIGUCHI Takeo*

徳岡邦夫 *TOKUOKA Kunio*

高巖 *TAKA Iwao*

池田耕一 *IKEDA Kōichi*

司会進行：渡邊祐介 *WATANABE Yūsuke*

＜大和ハウス工業株式会社 代表取締役会長＞

＜株式会社京都吉兆 代表取締役社長＞

＜麗澤大学経済学部 部長、京都大学客員教授＞

＜立教大学大学院ビジネスデザイン研究科教授＞

＜株式会社PHP研究所 松下理念研究部長＞

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）は時代によってまったく違うかたちで問われてきた。まず高度成長期は活発な事業活動の負の遺産として公害が問題となり、いまでいうコンプライアンス（法令順守）の点からCSRが問われた。バブル経済期には、過剰な売上げを背景にしたフィランソロピーやメセナが競われるというかたちでCSRが活発となった。そして、2000年以降は企業のグローバル化と環境問題の悪化が抜き差しならぬ大きな課題となり、日本においては3度目のブームとして新たなCSRのスタンダードが求められているというわけである。

激変する企業環境に備えるために企業はいま、新たなCSRへの展望をもつことが問われている。その一つのアプローチとして、経営理念を考えたい。経営理念は企業家個人の内面から形成され、企業の使命を鮮明にしたもので、企業のアイデンティティを示す大きな価値を有してきた。事業の理想やビジョンを謳い、社員が守るべき倫理を規定するなど、経営理念を順守することでコンプライアンスの保全につながった企業も多い。それはまた、往年のメセナの実現にも根拠を与えてきた感がある。経営理念を新たに見直すことは、企業が直面している今日的CSRに大きな可能性を与えるのではないか。あるいは経営理念を継承する努力そのものが、CSRに貢献するのではないか。

今回の特別座談会は、経営理念の意義をそうしたCSRにおける有効性から考える機会となった。

I 創業者理念の継承

創業者の考え方や生き方をどう伝えていくか
司会 本日の座談会のテーマは、「今日的CSRと経営理念」です。大和ハウス工業さんも京都吉兆さんも、偉大な創業者がいらっしやって、その理念の継承という面では、いろいろなお苦勞や工夫をされているのではないかと考えておりますが、きょうはそのあたりからお話しいただければと思います。樋口会長、たとえば石橋信夫創業者の理念の今日性、あるいは普遍性については、どういうふうにお考えになっていますでしょうか。

樋口 弊社は昭和30年の創業ですから、今年で55年になります。平成15年に創業者が亡くなる2~3年前だったと思いますが、私に「50周年のときは売上げ1兆5,000億円をやってくれるんやな」と言いました。私が「はい、やります」と言ったら、「そうしたらな、100周年のときには10兆円企業群にしてくれな」と言ったのです。

50年続く企業は4割といわれますが、100年続く企業は3%に満たないそうです。それだけ続く企業というのは、創業者のすごさ、すばらしさを継承していつている企業です。途中で会社が大きくなると、どうしても「おれが大きくなった」という人が出てきがちですが、そういうときの企業は、だいたいおかしくなっているのではないかと思います。

私は創業者が亡くなったあとの1番バッターです。文春新書で『熱湯経営』『先の先を読み』という2冊の本を出したのは、創業者の思いを社員にどう伝えていくかが一番大事だと思つてのことでした。創業者は亡くなる前の4年間、石川県の能登にあった別荘（通称=石橋山荘）で闘病生活をしていましたが、私はそこに毎月行って、2人だけの役員会みたいなものを続けました。そのときに、「この人には勝てん」「この人の考え方、ものの見方をどう継承していったらいいのか」と思った。そして社内教育用として書いたのが『熱湯経営』でした。それを見



樋口武男氏

た文藝春秋さんが「もったいないから一般の社会の多くの人に読んでもらったらどうですか」と言われて、出版していただくことになったのです。

創業者の考え方や生き方を、現在の役職員もさることながら、これから弊社を担っていく将来の人たちにどう伝えていくのか。それは、口コミだけではなかなか伝わらないでしょう。そこで、昭和38年に出版された『わが社の行き方』という本と、いまお話しした文春新書の、合計3冊をもって、社員教育にあてていこうと考えたのです。

「何が世の中の役に立つか」

樋口 創業者はもともとパイオニア精神が非常に強い人でした。創業のときに最初に考えたのがパイプハウスです。じつは創業5年前の昭和25年、まだ家業の吉野中央木材で働いていたことですが、関西地方を襲ったジェーン台風のあとで田んぼへ出ていったら、周りでは多くの家が倒壊しているけれど、稲穂と竹やぶは倒れていない。そこでひらめいたのが、丸くて中が空洞のものは強いということでした。それで、不足している木材の代わりに、豊富に手に入る鉄パイプを使って強靱な家をつくることを思いついたのです。

世の中にどういうものを出せば喜んでいただけるのか。何が世の中の役に立つかというのがもともとの発想の原点なのです。だから私に言ったのは、「何をやったら儲かるか」という発想で

物事を考えたらあかん。世の中に何を出すことによって喜んでもらえるのかという発想でやれ」ということでした。それともう一つが、「現場で起きている現象を見て考えよ」という現場主義です。

昭和34年に売り出した「ミゼットハウス」も、現場主義から生まれた商品です。当時は、ベビーブームのなかで育ってきた子どもたちが、勉強しようにも自分の部屋をもてなかった。創業者は魚釣りが好きな人で、ある日魚釣りをしていると、夕方になっても子どもたちが帰らない。「ほんら、帰らんか。帰って勉強せんか」と言ったら、「帰っても部屋が狭くて、ろくに本も読めない。自分の部屋がほしいなあ」と言う。そこで、子どもたちのために部屋をつくってやろうと考えて、建築確認申請の要らない、4畳半、11万円で、3時間で建つミゼットハウスを開発し、爆発的に売れたわけです。これがその後、プレハブ住宅に発展していくわけですが、要は現場で現象を見て考えているということです。

現場主義、よそにないもの、そして、世の中に必要とされているものというのが、発想の原点だったのでしょうか。

存在意義があるかどうか

徳岡 まったく、樋口会長がいまおっしゃったとおりで、経営理念の中心であり、根源になるものは、やはり人の役に立つかどうか、社会のために存在意義があるかどうかということだと、弊社の創業者の湯木貞一は考えていたと思います。お客様に本当に喜んでいただけるかどうか。そのために、常識を飛び越えて料理を考え、もしくはしつらえ、もしくはいろいろなサービスを考えてやってきたのだらうと思います。

それが、日本料理界のなかで、形というか形式になっていったのではないか。料理の順番であるとか、料理用語であるとか、そういうところを日本中の日本料理屋さんが取り入れた時期がありました。ところが、もともと湯木貞一がやろうとした、お客様に喜んでいただくこと、



徳岡邦夫氏

社会から必要とされる存在になること、というのが形式化してしまっていて、その形だけが残っていったように感じます。

そういうなかで、バブルが崩壊したり、リーマン・ショックがあったり、私どものグループ企業ですけれども船場吉兆が不祥事によって廃業したりという問題がありました。私個人としては、そういうことがあったせいで、形式化されているものが実際に目に触れることになったし、樋口会長もおっしゃった「現場をもっとしっかり見る」ことに気づかされたような気がします。また、現場でしか、やはり本質、根源というのは判断できない。

日本料理というのは、社員一人ひとりの気持ちが集約して形になるものなので、そのための環境を整えるのが私の仕事なのではないかと考えています。湯木貞一の考える経営理念ではないかもしれませんが、そういうものをいまに反映していかなければいけないとは考えています。

司会 徳岡社長からもいま、現場の重要性というお話がありました。たしかに現場こそ企業と社会の接点だと思うのですが、高先生、いまの樋口会長、徳岡社長のお話を受けて、いかがですか。

経営理念が浸透している会社は強い

高 創業者の方々というのは、必ずしも理念を文書として残しておられるわけではありませんが、一般に、経営理念が浸透している会社は業績がよく、従業員のモチベーションも高いと



高 巖氏

というイメージがあります。私は、それが本当なのかどうかを、5社を対象に調査したことがあります。大企業と中小企業、両方で調査をして出てきた結論はやはり、理念が浸透している会社は本当に強い、ということです。経営のパフォーマンスも高い。

「ただ単にパフォーマンスがよくて、余裕があるから理念が浸透したにすぎないのではないか」ということを言われる方がいますが、この調査によって「理念が浸透している会社のパフォーマンスが高い」という因果関係が明らかになり、あらためて理念の重要性を再認識させられた次第です。

理念にはいろいろな側面があると思うのですが、樋口会長、徳岡社長のお話を聞いていると、1つは「お客様志向」でしょうか。現場主義というのは、まさにそういうことではないかと思えます。現場を見て、お客さんが本当に何を望んでいるのかということをちゃんと確認しようという側面です。2つめは、社会における公器性、つまりお客様だけではなくて、お客様以外の人たちとどういう関係をつくるのかという側面。そして3つめは、意外と忘れられがちですが、自分を壊していく創造性。こういう3つのものが常にあるのではないかと思うのです。

大和ハウスさんも吉兆さんも、創業者以来、そういったものをきちんと実践されてきたからいまがあると思うのですが、一方で同じような理念を掲げていても、パフォーマンスの上がない会社もあるわけです。理念そのものが形骸

化していくというのでしょうか、形はあっても、それを実際に経営者が本気で実践することがなくなってしまう場合が多々あるのです。お二人はどのような形でそれを実践に移そうとされたのかということ、またあとでお聞きしたいと思います。

創業者理念の不易と流行

池田 私は36年間、松下電器、現在のパナソニックに勤務しましたので、社員から見た松下幸之助創業者の考え方が、実際の企業組織のなかでどう生きていたのかという観点からお話しさせていただこうと思います。

私が入社したのは昭和46年ですが、2年後の昭和48年に、「人間は万物の王者」と書かれた小さな冊子が社内で配られました。私は松下幸之助の考え方が好きで松下電器を志望して入社したのですが、それを見たときに、「間違ったかな」と思ったのです。というのは、その冊子にはいちおう、「社会的に役に立つことをしよう」という思いが込められていたとしても、「人間は万物の王者」というのは、その当時の私から見ればちょっと宗教がかって、民間企業の経営者が自社の社員に配るようなものではないだろうと思ったのです。

それから30年以上、必ずしも身近とはいえないまでも、幸之助さんの考え方に接し、またそれが2代目、3代目の経営者にどうつながっているか、あるいは職場への浸透はどうかと考えたとき、創業者理念にも不易と流行があることに気づいたのです。時代によって変わるものと、時代を越えて変わらないものがあった、創業者自身もどんどん変わっている部分があるのですね。

たとえば、第2次世界大戦後に労働組合ができるとき、幸之助さんが自宅で着流し姿で月を見ながら悶々とする場面があったといえます。「いままでは自分が会社の総責任を負っていた。しかし、ここで労働組合の設立を認めれば、自分の責任の一部を誰かに分けることになるので

はないか。それは自分の本意ではない。やはりいい意味で自分がすべての責任を負っているべきだ」と。しかし最終的には、「やはりいまの時代としては労働組合は大事なのだ」と考えて組合の設立を認めると同時に、組合に対してものすごくサポートして、結果、労働組合とのあいだに対立だけではなくて調和も、調和だけではなくて対立も、というすばらしい関係を築いていきました。これは一つの例ですが、時代が変化するなかで、創業者の理念というものが、変わっていく部分は変わっていったのです。

それともう一つは、時代を越えて変わらない、不変の考え方。先ほどの「人間は万物の王者である」の冊子の中身を読んでいますと、幸之助さんは「人間は万物の王者である」ということを言いたいのではなくて、自然とか宇宙のなかで、人間も、またいろいろ動物も生かされているのだと言っている。中身を読むと分かるのですね。ところが表紙だけ見ると、何か人間が王様か、というような印象になってしまったのですけれども。

松下幸之助は、「本質は何だろうか」という普遍的なものに関心をもってずっと掘り下げていった面がある。それは、企業経営についてだけではなくて、自分という人間、周りの人間、それから宇宙についても掘り下げていった。先ほど見学させてもらった「こんげんのやしろ根源社」というのは、じつはパナソニックの本社にもありまして、私も現役社員のとき、そこに行って、創業者の考えた「本質」を感じ取ろうとしました。

きょうのテーマは「今日的CSRと経営理念」ですが、時代によって変わる面と、逆に変わらない面の両面があるのではないかと思います。

存在し続けるためには変わらないといけない
徳岡 同意見ですね。根源というのは存在意義だと思っんです。その環境のなかで存在する意味がないものは、淘汰されるしかない。それは宇宙の摂理です。では存在するためにはどういう関係をつくっていかなければいけないか。社



池田耕一氏

員ともそうですし、社会ともそうです。お客様、取引業者、ご近所の方々との信頼関係が成り立ち、継続していかないと、存在する意義が生まれてこないと思うのです。

この一番大事なところを湯木貞一は考えてやっていたのですが、やがてそれが「形」もしくは「手法」になってくると、それらイコール創業者みたいな感覚になり、「形」や「手法」を守ってさえいれば継続できるというような考え方になってしまう。でも、そうではないのです。いろいろなことが日々、複雑系でかかわり合いのなかで変わっていつているわけですから、それを現場は感じて——現場というのは、私どもでは調理場という意味ではなくて、社会です。社会の現場に出て感じて、かつ反映していかないと、存在する意味がなくなるわけですね。

理念の継承には「仕組み」も大事

池田 同感です。ただ、徳岡社長の考え方は、やはり「思い」が大事で、「形」というのはどちらかという悪さをなす場合があるということだと思います。しかし、どうしたら組織を構成する役員や社員に理念を浸透させられるかという、私は2つ手法があると思うのです。

一つは、たとえば樋口会長がおっしゃったように、文字や本です。あるいは、私がパナソニック時代に一番インパクトがあったのはビデオです。創業者が語るビデオだけではなくて、身近にいて創業者から叱られた人などの話も含めてです。しかも、部下の方の話というのは、「創

業者は百パーセントいい」というものではないのです。「幸之助さんというのはすばらしい」だけではなく、「じつはちょっと学歴に対するジェラシーがあったみたいで」とかいった話もあります。そうした、いいも悪いも含めた創業者の実体を、文字とオーディオ、ビデオなどで直接、間接に伝える。これが一つです。

もう一つは、組織の人間が多数になればなるほど、仕組みをつくり、維持・継承させることです。そうしたマネジメントシステムについては、高先生は主導的な立場の方なのですが、たとえばISO（国際標準化機構）について、「形だけ、仕組みだけのことをやって」というかなり悪評が高い部分がありますが、私個人は、多様性の高まってきた現代において、さまざまな人たちが企業組織のなかで、創業者の考え方に基づいた仕事のやり方をどのように受け継いでいくかという意味では、仕組みというのも一面、大事かなと感じているのです。

II 社員の教育

徹底的な対話で事態を打開

高 徳岡社長がおっしゃった、「世の中が求めるものをやらなければいけない」というのは、真理だと思います。たぶん、樋口会長もご苦労されていることだと思うのですが、組織には人がいる。リーダーはみずからの思いで仕事に取り組みますが、同様の思いを皆がもってくれるかということ、なかなかそうはいかないわけです。

社員に思いを伝え、実行していく過程では、社内でもそれに対する対立や反発があったのではないかと思うのです。どのようにしてそれをクリアしてこられたのか、そのあたりのコツを教えていただけるとありがたいのですが。

徳岡 私自身は、話すことです。1対1でも話しますし、大勢対私という話し方もありますし、メールによる会話もあります。コミュニケーションをとるなかで、どういうことが、私たちが存在していける可能性があるやり方なのか、たとえば、いままでだったらできなかったこと、前

例がないことでも、まずやってみようというトライすることが必要なのだと思いますが、そうした新しいやり方を探ることが大事でしょう。私はそういうふうにしてやってきたつもりです。

樋口 私は山口支店の支店長時代、いまのちょうど半分の年の36歳のときには、一般社員の倍以上働きながら、彼らにもずいぶん厳しくやらせました。ところが社員が怖がってしまい、私は四面楚歌になりました。それを解決したのは、徳岡さんが言われたように、対話です。私は朝に晩に、社員の一人ひとりとマンツーマンで徹底的な対話をしました。「この業界で勝つにはお客様の支持あってこそだろう」「販売拡大の根幹はサービス力ではないか」「顧客サービスの最たるものはスピード対応だ」「きょう、今月、今期の目標をもとうではないか」と。自分の思いを伝え、社員の本音を引き出す話し合いをじっくり行なった結果、社員は私の方針を納得してくれ、やる気を出してくれるようになり、その翌年、山口支店は社員1人あたりの売上高、利益高で全国トップに立つことができたのです。

大和ハウスの専務を辞めて、55歳でグループ会社の和団地再建のため社長として出向したときも同じです。赤字が続き、もう危ないなどとささやかれて皆が沈んでいるときでしたから、和団地の社員の気持ちは疲弊していました。また、そんなときに本社の専務が社長として乗り込んだのですから、ずいぶん警戒もしたようです。このときも、徹底的に対話をしました。毎朝7時半までに出社して、1階から階段で上がりながら各フロアの社員と会話をしました。全国の支店長に電話をするのも秘書任せにせず、自分で直接ダイヤルしました。また、社長室にはほとんどおらず、全国の現場を回って管理職や中堅社員、若手社員たちと懇談もしました。本社ビルでは執務フロアでの喫煙を禁止、階段の踊り場に喫煙コーナーをつくって私もあちこちの踊り場へ行ってはタバコを吸いながら、ざっくばらんに四方山話をしたりしました。

そうして1年くらいたったころ、管理職の一人がこう言ったのです、「社長が大和団地に来られたとき、われわれ管理職が社長のことをどない言うのとったか知ってますか」とね。「どない言うてたんや」「進駐軍が来た、言うてましたんや。進駐軍は会社を清算する気か、吸収する気か、それとも本気で再建してくれる気があるのか」。対話と人事を通して、私が再建の道を歩むということを彼らが理解したときから、やる気が変わったのです。

私は、人間の能力に差はなく、仕事ができるかできないかは、やる気の差だと思っています。普通の会社の仕事をするのだったら、それに尽きる。専門的な難しい研究をする場合は能力が必要でしょうが、会社の仕事をするかぎり、難しいことを考えなくても、本人がその気になればいいだけのことです。

そうやって7年後、714億円の売上げだったものが1,441億円に倍増し、復配も達成しました。もう62歳、自分のサラリーマン人生はこれで十分だと思ったときに、石橋オーナーに呼ばれて、「大和ハウスと大和団地を合併しようや、帰ってこい、合併後の社長をやってくれ」と。

2割の社員が辞めていった

高 経営者の方々、先が見えないながらも、自分で判断・決断していかなければいけません。もしかしたら、かなり厳しく経営をやれば、多くの人が辞めていき、会社が回らなくなる可能性だってあります。

たとえば、厨房の方に、後ろ姿ではなくしっかり言葉で技を伝えてもらいたいと強く求めれば、自分の方針に合わない、ということになる可能性だってありますよね。それは、ある意味で賭けではありませんか。

徳岡 あるときは嵐山の厨房の全社員が辞めるという話にまでなりましたが、「皆さんが決めたことだったらそうしましょう。ただ、おれは一人になってもやるよ」という話をしました。

池田 お二人にお伺いします。対話は大事だと

と思いますが、対話をして社長の方針を明確にした結果、会社に残られた方と辞められた方のだいたいの割合、たとえば8割残って2割は辞めたとか、そのあたりのざくっとした感覚を教えてくださいいただけますでしょうか。

樋口 付いていけないと思って辞める人がいるのは、それはそれでいいのです。辞めたらその分、補充はします。私が大和団地に行ったとき、社員は930人いましたが、1年で120人辞めました。人事課長が「大変です。退職者が多すぎます」と言うから、「辞めた者の入社年次を調べてこい。おそらく平成元年、2年、3年入社の者が8割はいるはずや」と言ったら、85パーセントがそうでした。これは、バブルの最盛期に三顧の礼を尽くして上げ膳据え膳で迎え入れた者たちで、それまで浸かっていたぬるま湯が熱くなったので飛び出していったのです。私は1年前の社長就任と同時に、社員を毎年100人以上採用するよう指示して、役員から「人件費がかさんで会社がつぶれる」と言われたのですが、これから先も中途採用でどんどん採用するよう命じました。翌年にもバブル組110人が辞めて、それでびたりと止まりました。だから4分の1が辞めた計算になります。首切りをするとき社員の士気が下がって優秀な社員から辞めていきますが、組織に活を入れてだけで自然に血の入れ替えができたのです。

徳岡 私も、いわゆるリストラはしませんでした。会社を辞めてくださいとは言いませんでしたが、その代わりに、苦しい部分は社員全員でシェアしてみんなで頑張ろう、そのために今後会社はこういう方向でいく、ということをやっと発表して、そのうえで給与カットも行いました。当然、役員報酬はその前に減らしているわけですが。そうした過程のなかで、みずから辞めていった人が2割ぐらい、いました。

池田 こんなご質問をしたのは、松下幸之助が、「志を同じくしない人はわが社には不要である」と、ごく単純にいえばそういう趣旨のことを発言したのです。私が社員のときは、「何だ、松

下電器というのは志を同じくする人だけを集めて、そうでない人は排除するのか」という反発に近い思いを感じたのは事実です。

ただ、それを感じながらも30年ほど勤務していますと、「そうか、組織や企業には志を同じくする人たちが集まることが大事なのだな」と思うようになってきたのです。残った人が優秀で、残らなかった人が優秀でないとか、そういうことではありません。志を同じくする人が集まる。別の志をもつ人は、別の組織や会社で働く。生身の人間も会社も、お互いに相手を見合って、それで自分の考え方や志と同じところで働くという姿が、社会全体としてはいいのではないかと、私自身の考えも変わってきたのです。したがって、さまざまな個性のある会社があったほうが、社会全体にとってはいいのだらうと思います。

個性ある社員をどうまとめるか

徳岡 さまざまな個性があったほうがいいというのは、むしろ社員のほうではないかと、私は思います。社員全員の志が一緒であったり、心一つになっているというのは、ありえないのではないのでしょうか。皆がそれぞれ利害関係を考えて、それぞれの人生を歩んでいるのです。それをいかに会社が理解してあげるか、そして社員には会社を利用してもらって、社会のなかで公的な役割をちゃんと果たしていつてもらえるかどうかということだと思うのです。一人ひとりの意見や価値観は、みんな違いますよ。

樋口 志が一緒だったら仲良しクラブになります。仲良しクラブは会社をつぶします。

徳岡 いろいろな個性をもった人がいるから成り立つのです。

池田 そういう部分と、会社の一つの方針に従うということ、どうバランスをとるかですね。

樋口 そうです。

徳岡 だから、すごく大変ですよ。

樋口 それにはリーダーシップが大事ですね。

徳岡 だから、仕組みやシステム、あるいはルー

ルづくりや方向性はすごく大事です。つまり何をする会社なのかということ、一人ひとりに伝えていく。もしくは何べんも何べんも、口酸っぱくなるぐらい言う。あるいは何かに書いて貼り出す。そうしたいろいろなことをして社員に伝えることが大事ですし、その過程で当然、方針の修正もしていかななくてはいけない。

社員が何を考えているのかを知るために飲みに行ったり、レクリエーションで弾けたりする。うちは料理屋ですからバーベキューをしますが、それを肉ではなくて鮎です。いつもは焼かせてもらえない下の人たちに、生きている鮎に串を刺させて、炭で焼かせて、みんなに批評するとか、そういうふうなことをします。人間関係は、理論的にきっちり、きっちり築くことはできないので、本当に一緒に楽しむことです。

池田 そういう点では相性も大事でしょう。

徳岡 ありますね。

樋口 ありますね。それと、^{かみしも}袴を脱がないと駄目ですな。そうでないと、本音の話はできない。

創業者を大事にするのが人の道

樋口 大和団地のときは管理職とは全員と面談できました。現在の大和ハウスはグループ全体で4万4,000人ですから、とても大和団地と同じやり方はできません。ということは、人を育てていかないとしょうがないわけです。人材育成が企業にとって一番大事だということで、「大和ハウス塾」という勉強会をやっています。

先ほど松下幸之助さんに関する膨大な資料を保管したPHPの書庫を見せてもらいましたが、やはり創業者の理念をずっと継承していくからこそ、会社の繁栄があると私は思うのです。よく、「親を大事にできないやつが他人^{ひと}さんを大事にできるわけがない」といいますが、これはまさに根源だと思うのです。そういう教育をしていかなければいけない。教育というのは、精神的教育と実務にかかわる教育と、両方ありますが、心根が間違っていたら、いくら実務を教えても

駄目です。

徳岡 うち社員数がまだ180人ぐらいなので全員の顔が分かります。私の場合、現場に行っているいろいろな話をしますし、携帯やメールでのやり取りも使っているのですが、大和ハウスさんのように4万人もいる大きな企業になると、どういうふうにしていったらいいのかというのを、いま想像していました。やはり組織を小さく分けて、それぞれに社長がいるというふうでないといけないのではないかとも思いました。

池田 まさに松下幸之助がつくった事業部制は、それなのです。要するに、自分一人では経営ができないから、会社を事業部という小さな単位に分けた。すると、そのトップは自分でどんどん成長していこうというのです。

徳岡 実際にストックオプションを渡し、権限を渡していくということが必要かもしれませんね。

樋口 私は、やはり創業者を大事にする会社は大丈夫だという見方をしているのですよ。

池田 ただ、そのときに一面気をつけなければいけないのは、創業者を大事にするふりをして、自分を大事にする人間が出てくることです。

樋口 いろいろな人が私に、「あなたが社長になって会社を引き継いだとき、売上高は1兆円だったが、いまは1兆6,000億円台にまでなっている。そこまでの人はたいてい『私は』と自分を誇張する。なのに、あなたはなぜ創業者のことばかり語られるのですか」と言われる。私は冒頭で申し上げたように、石橋山荘に4年間通って、この人の人間的なスケール、苦勞してきた過程、体験した内容なんかを聞いたら、とても逆立ちしても追いつかないと思っているのです。だから、創業者のいいところを後輩に継承していくことが1番バッテリーとしての最大の仕事で、それを忘れたときに会社はつぶれるだろうと思っています。

後継の社長選びも同じです。会社をずっと繁栄させ続けて、100周年のときに10兆円にもつ

ていこうとする人間を指名しなければならない。そうすると、私は4～5年サイクルで社長を決めたくない。社長は10年です。10年やらせるとなると、その社長は現状維持を考えずに、次に発展するものにチャレンジしていこう。そして、自分のあとにまた発展させられるように人を育てるだろう。そういうサイクルをつくりたい。

最初に100年続く企業は3%未満だと言ったのも、そういうことです。発展させ続ける経営者を、どれだけ育て続けられるかなのです。途中で「自分が」と言って自分の手柄にする人がいますが、創業者のことを考えたら、とてもそんなことは言えないはず。創業者はゼロからスタートして、どれだけ金の苦勞をしたか。あとの人は土台をつくってもらって動いているわけでしょう。雪だるまは、小さくてもある程度がっちり固めたら、あとは蹴飛ばしたって大きくなっていく。

どこの創業者も一緒だと思いますけれども、創業者というのは会社を特大にしないまでも、あとを継いだ人の苦勞とは比較にならないと私は思っているのです。だから、相談役という名前は、うちは1代限りなのです。相談役と言ったら創業者を指すことにしよう、そして相談役の部屋は永久保存にしようということで、当時のままにしてあるのです。

創業者や創業家を大事にする気持ちがなかったら、これは人の道を踏んだことにならないというのが、私の信念です。

何としても吉兆を続けたかった

司会 吉兆各社の創業者は同じ方ですが、創業者に関して各社が共通でされていることは何かあるのでしょうか。あるいは、創業者のことは個々の会社の努力ということになっているのでしょうか。

徳岡 おっしゃるように創業者があったから、いまの吉兆グループがあるわけです。じつは私は幼いとき、高級料理屋というのがどうも分か

らなかった。それが何なのだ、というように(笑)。当時『包丁人味平』という漫画がありました、それはアンチ高級レストラン。たくさんの人に喜んでもらうために安価な料理をつくることをよしとするような漫画で、どちらかというところ、どちらかというところに賛同したのですね。

しかしいろいろな過程を経て、私は創業者である湯木貞一のそばにいるのを条件に株式会社吉兆に入社しました。そうしてかなりの時間、湯木貞一のそばにいるなかで、創業者の人となりを知り、情熱を感じるようになりました。

そんななか、バブルが崩壊するわけです。吉兆もしくは料亭というものが、世の中に必要のない存在になったのではないかと思いました。赤坂の料亭街も雰囲気を変えましたから、吉兆も例外ではない、つぶれるしかないと思ったのですが、感情的には湯木貞一のそばにいて、その情熱を絶やしたくなかった。というか、湯木貞一のようになりたかったのです。また、その湯木貞一を支えてくれた仲間や人材を切り離したくなかったのです。そういうなかで、いろいろな試みをはじめました。たとえば、ホームページを立ち上げてネットで予約していただけるようにしたり、国際感覚をもった新卒女性社員をサービス担当として採用したりしました。厨房では、「煮方」「焼方」と固定されていた担当を持ち回りにすることで、ひととおりの何でもこなせる料理人を育てるための体制づくりもしました。仕入れも、業者を固定せず、私自身が最良の食材を求めて全国を歩いて探しました。

1991年に分社して、東京とか大阪とか京都とか、それぞれ別の会社になりました。もちろん、東京や大阪に意見は言えますし、求人の方法など実際にいろいろな提案をしたのですが、強制力はありません。そこで、まず^{かい}隗より始めよ、京都吉兆から変えていこうとなったのです。そして、私たちのやるのが正しいというか、時代に適応することなのだということを見てもらうためには、数字を出すしかないということに気づいたのです。小さな成功例を見せないとも

賛同してもらえないので、まず数字を出そうと。

それは京都吉兆のなかでも同じです。京都吉兆全体で取り組んでいたというよりむしろ、初めは私一人でやっていたようなところがあったので。内部からは、「何を遊んでいるのだ」と言われたことがあります。調理場にいることが仕事をすることで、別のことをするのは遊んでいると思われるのです。「汗水垂らして調理場にいろ」などと、いろいろ批判されました。でも、自分のなかでは正しいこと、やらなくてはいけないと思うことをいろいろやっているうちに、数字がちょっと上がったのです。そうやって少しずつ、みんなに見方を変えてもらったという経緯があるのです。

創業者は何をしようとしていたかを考えた
徳岡 もちろん、湯木貞一というのはすごく大事ですし、次の世代とか、次の次の世代につなげていくためには、もしくはいまは200人弱ですが、4万人とか10万人の会社にするための、あるいは次の世代、次の世代とずっと続くような仕組み、システムをつくっていかないと駄目だと思います。そのためには、調理場も大事なのですが、いろいろな分野の専門家の方に入ってくださいることがすごく大事だと思います。パッケージのデザインひとつにしてもいろいろな専門家がいますので、そういう人たちを選ぶ手法、その分野のどの専門家に頼めばいいのを見極める方法を、どんどん磨き、構築していかないといけません。

いまやっているのは、まずはそうした専門家の方たちと私どもと一緒に食事をするのです。ある分野の複数の専門家に集まっていたら、嵐山店でうちの役員全員と食事をして、そのなかで、「私どもはこういう料理屋で、将来的にはこういうふうなことをしていきたい。そのためには皆さんはこういうふうにお手伝いをしていただけますか」ということを申し上げて、それぞれの専門家の方にプレゼンをしていただくのです。

高 徳岡社長が店を継がれた90年代の半ばというのは、京都吉兆が一番厳しいときだったのではないかと拝察します。債務超過の状態を立て直して行って、会社の雰囲気が変わってきたのは5年から7年ぐらいたってからですか。

徳岡 10年かかりました。一人でやりましたから。

高 その苦労はすごいものだったのでしょうか。立て直しの過程では、創業者の理念に立ち返って、それを基本にされたのでしょうか。

徳岡 初めはもう必死でした。考えというのは、それほどありませんでした。でも、いろいろなことをやりました。何をしたいのか分からないけれど、とにかくやるしかないので、先ほど述べたような、いろいろな試みをしました。そのなかで考えたのは、創業者はどうやって創業して、その当時は何をしていたのか。そして1990年までになったのか。1930年の創業なので、その時点で60年たっているわけでしょう。その60年間、皆さんに必要とされてきたから継続してきたわけですから、社会から必要とされた部分はどこなのだというのを考えたりしました。

池田 徳岡社長は、おそらく一部分だけかもしれないけれど、創業者と同じ体験場にいらっしやっただけでしょうね。

徳岡 時代は違うけれども。

池田 経営者が変わって、しかも経営業績が悪い。徳岡社長は自分で儲かるやり方を考えて、いろいろな人にそれを訴えてやっていかざるをえなかった。

一方で、創業者というのは誰も助けてくれず、自分で道を切り開かなければいけないなかで経営をしてきた人です。いろいろな失敗もされたでしょうし、成功もあった。そのなかでツボをつかむ。おそらく徳岡社長が経営を引き継がれてからは、創業者と同じような立場でやられたのではないかと想像しています。

徳岡 部分的にはそうかもしれません。ただ、赤字状態ですから、お金を儲けるというよりも、

何とか存続させたいという思いのほうが強かったです。当然、お金がないと駄目なので、お金儲けの方法を考えるということですが。

その過程で、吉兆という料理屋の存在意義をすごく考えましたし、次の世代、次の次の世代のことも考えました。私には息子もいますし、すごく頑張ってくれている社員もいますから、そういう人たちに何を還元したらいいのか。自分たちの店を越えて料理業界全体、さらには料理業界だけではなく、「食」という、もう少し大きなカテゴリーのなかで何をやる責任があるのかというようなことも考えたので、大変難しい仕事です。

それは私だけではできません。だから仕組みをつくらなければいけません。たとえば茶道や華道の世界で長く続いている流派を見ると、それぞれの時代、時代に、創始者の教えを後世に伝えていく仕組みをつくった人たちがいたところが残って残っているのですね。だから、私のところもそれをきちんとしないといけないのだと思います。そしてその根本というのは、やはり社会にどう必要とされるのかということなのだと思います。

池田 社会にどう必要とされるのかという根本は創業者と同じ。

徳岡 もちろん変えない。

池田 それに気づかれたのはどの場面ですか。

徳岡 90年です。いまでも私のなかでは湯木貞一が神様で、私自身は湯木貞一になりたかったわけですが、それを否定されたのです、お客さんに来店いただけないということで。このやり方では何ともしようがない。

変わっていかなければ生きていけない

高 創業者の教えと仕組みの関係を考える場合、たとえば旧松下電器の事業部制も、その時代の役割はちゃんと果たしてきたと思うのですが、松下幸之助さんがつくった体制だからなかなか壊せないということで、やがて事業部制そのものが、松下電器の足を引っ張るような形に



なってきました。

たとえば、ラジカセだったら、ラジオ事業部も音響事業部も競って製造した。ワープロも別々の事業部などで製造した。しかも互換性のないものをつくったりする。これでは利用者としては使いにくい。要するに、旧松下は「マーケットイン」ではなくて、「プロダクトアウト」に陥っていった。

それを元に戻されたのが中村邦夫現会長だと思ふのです。中村会長は「日に新た」という幸之助さんの理念に立ち返って、当時の松下電器を壊すというか、もう一回、つくり変えるということをやられた。その時代に適応して何をやるのかというときに、もう一回理念に戻ってみると、「いや、ちょっと待てよ。おれたちはどこか歯車が狂っているな」ということに気づくことができるわけです。

池田 おそらく、基本のところは時代を越えても変わらないでしょう。ただ、その手法ややり方は、やはりどんどん変わっていくのです。

徳岡 変えていかないと適応しないのです。時代、ターゲットの年齢層、もしくはどの地域や国、どんなマーケットを対象にしているのかで、ずいぶん変わってくるのですね。

池田 その組織の発展段階によっても、端的に言えば、会社の規模や状態でも違うかも知りません。

樋口 おっしゃるとおりです。私どもの創業者の経営における座右の銘に、「水五訓」というのがあります。「水五訓」は創業者が永平寺の

管長からいただいた言葉で、「自ら活動して他を動かしむるは水なり」から始まって、その5番目に「洋々として大洋を充たし発しては蒸気となり雲となり雨となり 雪と変じ霰と化し凝しては玲瓏たる鏡となり而かも其性を失はざるは水なり」とあります。水は温度が変わり、器の形が変わったらそれに応じてみずからの形を変えていくが、その本性は一切変化することがないということです。創業者はそれを受けて、「形が変わったら、それに順応していく、それがおれの経営の座右の銘や」と言っていました。だから、時代、時代によってやり方を変えていくのは当然です。私が支店長時分にやったようなことをいまの支店長がしたら、即刻首ですわ。社会問題になるでしょうね（笑）。

創業者が立派であるということは、トータルでは立派には違いないですけれども、完全無欠な人だったのかというと、そんな人はどこにもいません。当然、長所もあれば、短所もある。人を育てるときでも、短所を見たらつぶしてしまいます。必ず全員に長所がある。それを見出して伸ばしてやることによって、人は育っていくのではないかと思います。

社員教育の要諦は公平公正と愛情

高 樋口 会長にちょっとお聞きしたいのですが、大和ハウス工業と大和団地が合併したとき、人数からいえば、団地側1人に対して大和ハウス工業が10人、その2つの会社が一緒になるというのは、大変なお仕事だったと思うのです。ある意味では違う組織文化、組織風土を一緒にしなければいけない。これはいったい、どのようにやられたのでしょうか。

樋口 合併したときは、2つの会社両方の声が聞こえてきました。私は大和ハウスに30年勤めたあとに、大和団地で8年、それから大和ハウスに帰ってきました。私自身は古巣に戻ってきたにすぎませんが、大和団地にいた8年間に新しく入ってきた人たちが、「大きな会社と小さな会社が合併して、なぜ小さな会社の社長が

社長になるのか」と考えるのも分かる。インターネットの掲示板には、「セスナの機長にジャンボ機の操縦ができるのか」とか、悪口雑言がたくさん出ていたのです。

しかし、私はそれらを一切無視すると言って無視し、全部平等にやりました。それでも耐えられずに辞めた人はいます。でも、3年たったら融和するのですね。大和団地出身の人が、「大和ハウスの研究所がこのごろ一緒になって協力してくれます」と言ってきたときは、すごく嬉しかったです。

池田 3年たって融和したと。先ほど、平等にやるとおっしゃいましたが、具体的にはどんなことをされましたか。

樋口 私は、「長」がもつべき4つの品性は、「公平公正」「無私」「ロマン」「使命感」だと思っています。だから管理職には、部下の教育や接し方は公平公正にやれ、それがリーダーのもつべき本来の品性ではないかと訴えました。

池田 それでも公平にやらない「長」も結構いるのではないですか。

樋口 やらない人は、ちょっとクッションを置いてから配置を変えます（笑）。人事権がありますから。だけど、人事を先に出すのではなくて、教育することが先です。一人として無駄な人間はいないということです。

創業者は14歳のときに親に内緒で兵隊に志願したことがあったそうです。通知が来たら父親に承諾してもらおうつもりだったけれど、待てど暮らせど来ないので調べてみると、合格の通知を見つけた父親が破って捨ててしまっていたというのです。そこで、「どうして行かせてくれないんだ。9人も子どもがいるんだから、おれ1人くらい飛行機乗りになってもいいじゃないか」と食ってかかったら、そのとたんびんたを張られた。「手の指は10本あるが、どの指を切られても痛い。血は流れる。指1本くらいどうでもいい、ということにはならない」と言って教育したというのです。「全部大事や。みんなかわいい」と。それは、親が子を思う愛情だ



と思います。

社員に対しても同じことです。社員を粗末にして、社員が頑張ってくれるわけがないのです。だから、怒るときにどついても、「こいつを立派にしてやらなければ」という愛情をもってどついたときは、けんかになりません。「このガキ」と思って、憎たらしくてどついたときは、けんかになります。

支店長時代、全国学生ボクシングで準優勝した社員がいて、彼を『わが社の行き方』の本でばーんとたたいたことがあります。しばらくしたら、だだだどと階段を1階から上がってきた。何しに来よったと思ったら、直立不動で、「先ほどはありがとうございました。目が覚めました」と礼を言いに来たのです。人は、愛情があると分かったら「とことん付いていきます」となるのです。そうやって特性を伸ばしてやらなければいけないわけです。

池田 松下幸之助にも似たような話がありますね。「おれこそは松下幸之助さんに信頼されている部下の5本の指に入るひとりだ」と言う人が、100人以上いるというのです（笑）。皆、ものすごい叱られ方をした経験もっている。意図的にやったらそんなことは見えますから、幸之助さんがその人を叱ったときは、本気だったのでしょう。

樋口 そうでしょうね。期待しているということが伝わってくるのでしょう。それが、人を育てる妙でしょうね。うちの創業者も、松下幸之助さんと会っているのだから、そういう話はよく聞

かされました。

Ⅲ CSR(企業の社会的責任)とは何か

大事なのは企業統治の仕組みづくり

司会 きょうのテーマは「今日的CSR」ですが、CSRというのは社会のほうが要求し、定義してくる面があると思います。そうした社会からの要求と、企業活動をする側との擦り合わせという問題があるかと思うのですが、高先生は、「今日的CSR」というのはどういうものであって、樋口会長、徳岡社長に対して、それぞれの事業の特性からどういうことをご提示されますか。

高 まずお二人にお伺いしたいのですが、本音のところ、自分の会社を「社会の公器」という意識をもって経営をしておられますでしょうか。もし公器であるということであれば、社会的な責任を果たさなければいけないということは、もう説明しなくてもよくお分かりだと思うのですが、いかがでしょうか。

樋口 私は、CSRを、創業者の言葉で教えられました。「何をしたら儲かるかではなくて、世の中にどういうことが役に立つのかを考えよ」と言われたこともそうですし、創業者自身の息子の人事でも教えられました。自分の息子に一度社長をやらせたのですが、業績が下がって外しました。そのときには、私は大和団地におりました。帰ってきたら、その息子は社長から平取になっていましたが、さらに役員から外して外へ出せと言ったのです。亡くなる1年前の春に、創業者自身が行なった人事です。

そのときに言った言葉が、「やはりこれだけの規模になったら、その器に収められる人間とそうでない人間がおる」「給料を払っている人が3万人からいてはるやろう。その後ろには家族が付いてはる。その人たちを路頭に迷わせるようなことは、断じてでけへんのやからな」と。創業者はものすごい子煩悩でしたが、本体の社長はおろか、役員からも外しました。その代わり子会社の会長を何とかやらせてやってくれと言

われ、私は「分かりました」と答えました。自分の役割は、会社を順調に進ませることと、石橋家を守ることだと思ったわけです。だから、「分かりました」と。

社員とその家族を路頭に迷わせるわけにはいかないというのは、まさに会社とは社会の公器であると、言葉を換えればそういうことでしょう。高先生がいま言われたことを、違う表現でうちの創業者は私に言ったわけです。

高 そうですね。CSRというと、今年の9月13日に、ISO 26000という社会的責任規格を発行するかどうかの決定が出されます。今年11月発行予定で、ISO 9000とか14000のように認証ではないのですが、とりあえずこういう仕組みをつくっていくことになります。

そのなかで最初に出てくるのがガバナンス、つまり企業統治の仕組みです。そのあと人権とか、環境とか、消費者問題とかが出てくるのですが、まさにいまご説明いただいたガバナンス、すなわち会社を自分個人のものとして扱わない仕組みをちゃんとつくることが、どこの組織も根幹になってきます。

大和ハウス工業さんはそういう形で進んでこられたのでしょうかけれども、私は別の会社もいくつか知っていて、たとえば不祥事などがあつた会社に入りますと、創業経営者の方は若いときには、「自分は60歳になったら退いて、若い者に任せる」と言いながら、だいたいその年齢になると、結局、残っているのです。周りの人たちも、「もうそろそろ退いていいのではないですか」とは絶対に言いません。「まだまだできますよ」と言うので結局、ずっと残ることになるのです。

大和ハウスさんの先ほどの人事は、創業者自身がそうおっしゃったからよかったのですが、今後、会社がずっと続いていくときに、何歳で退くというルールみたいなものをつくっていくおつもりはありますか。

樋口 私はつくりました。私は創業者から、「75歳まではやってくれよな。そして、次の社長は

きみの責任の下に決めてくれ」と何回か言われているので、これはもう遺言みたいなものです。だけど、これからの企業というのは、第一線は70歳でいいだろうと思います。顧問のような形で残るのはいい。でも第一線は70歳。なぜなら、昔は国内の事業だけでしたが、いまは海外に出ていかないといけない時代です。海外の経営者の年齢はものすごく若いのです。40代か、いついても50代でしょう。スピード感も何も、すべて違ってくるわけです。そうしたら、50代半ばで社長を決めて10年間やらせると、65歳です。会長になって、70歳になったら、また後進に道を譲る。そういうローテーションが組めるような会社にしていくべきだと思っているのです。そうしないと、国際競争で話にならない。

創業家をどう残し守るか

徳岡 会社としてのやり方というのはそういうことで理解しました。一方で石橋創業家の継続というのは、どういうふうな形をとろうと思われているのですか。

樋口 私は創業家である石橋家もちゃんと守ろうと思っています。傷が付かないような形で、しかしそれなりの立場でそれなりの仕事をして、メンツを保ってもらえるようにする。

池田 本業以外のところでの活動ということですね。

徳岡 私も創業家は残していくべきだと思っていますが、私どもの場合、料理長やサービス長にはそれぞれ得意な人がなるべきだし、マネジメントを執れる人が社長をするべきです。

一方で、創業家の意思とか、情熱とか、創業当時からの伝統とか、そういうものを継続していくのは必要だと思うのですが、たとえば、松下さんのところはどういうふうにされているのか。一つは先ほど見せていただいた資料室をつくることかもしれませんし、もしくは社をつくることかもしれない。

池田 徳川時代にはご存じのとおり、人を登用するときに「役」、要するに仕事の職責や役割

と「禄」、つまり報酬、それと「名誉」の3つを分散させて活用したという説があります。

徳岡 パナソニックさんの松下家はどのような形でしょうか。

池田 端的に言うと、やはり名誉でしょうね。名誉というか、むしろ本業と別の分野を担当している。決して形だけという意味ではありません。

徳岡 それを継続していくような仕組みというのはあるのですか。

池田 ありません。

徳岡 では、それは何代かしたら、たぶん消えていくということですね。

池田 可能性はあります。

徳岡 それはそうですね。いや、じつは京都吉兆では私の責任として、そういう仕組みをつくらないといけないことを考えたりするので。

高 財団のようなものをつくって、その財団の理事長になるとか、そういう道があるのではないですか。

徳岡 私どもには、湯木貞一の茶の湯のコレクションを収蔵、展示する財団法人湯木美術館というのがあるので、そこの理事は、創業家のそれぞれの人にやってもらっています。

池田 ただ、そのときに問題になるのは、本体が株式会社であるということですよ。資本の割合がかなり影響するかもわからない。おそらく大和ハウスさんもパナソニックも、創業家の持株比率は微々たるものだと思うのです。ところが、これが圧倒的な比率をもっていたとしたら、ご本人の意図とは別に、また先代の意図とは別に、その権限が一人歩きする可能性がありますね。

高 私が財団と言ってしまったのですが、たぶん財団を何の目的でつくるのかが重要だと思うのです。ポストを用意するためにつくるという話ではないでしょう。先ほどのCSRではありませんが、事業を通してこれだけの利益をあげてきたのだから、それを世の中に還元するため

にこういう財団をつくったらどうだと、そういうふうにして動く話だと思うのです。

徳岡 財団自身もCSRだと。

世の中のためになることが自分の利益になる
高 そうだと思います。CSRについて、先ほどはガバナンスの話だけしましたけれども、ほかにもいろいろな問題があります。途上国の労働問題などは、直接ご関係はないかと思えますけれども、「そんなことをやったところで直接的に利益につながらない」というようなことを、結構求められるわけですね。

たとえば環境配慮をなささいということがあります。工場で水を使ったあと、その水を流すときに浄化してから川に戻す会社はコストがかかるわけです。そのまま垂れ流すところはコストがかからないから利益が出る。世の中が求めているのはどちらかという、もちろん、きれいにして戻そうよとか、植林をしようよとか、自分に直接的には利益として還ってこないようなところまで配慮していくことです。

自分の会社では直接取引していないけれども、サプライチェーンの先のほうで、もし杜撰な状態があるのだったら、取引を通じて働きかけ、これを改善するよう呼びかける。こういう運動をしていかないかというのがいま、社会的な責任を求める流れとなっているのです。

ですから、海外のことでなくても、たとえば何か世の中がいま求めていることを、本業を通してやれることは、やればよい。本業を通してやれないことがあれば、たとえば財団でやるというのもひとつの方法でしょう。

徳岡 基本的には、会社自身が存在することが社会貢献になるというのが、一番大事なことでないでしょうか。うちはまだまだ小規模ですので、なかなかそういうところまでできないのですが、たとえば食の世界に携わっているということで、食について何かいろいろなことを提案できないかと考えています。

もしくは、1次産業が疲弊しているの、1

次産業の方と一緒に、食を切り口にして日本の地方の活性化ができないかとも考えています。個人でできることと、店として、会社としてできることをしていつているのですけれど、そこでいい食材ができれば、回り回ってそれを自分のところに仕入れられます。もしくは、1次産品を海外マーケットで販売していくときにはいろいろな規制がかかるのですけれど、私どもは料理屋ですから加工する技術がある。加工してしまうと規制がなくなるので、加工して、世界をマーケットに、パリ用にこの野菜、この魚をどうつくり上げようかとか、ニューヨークでこれを販売するためにはどうすればいいかとかを考える。あるいはニューヨークの場合には離乳食がいいのか、介護食がいいのか、宇宙食がいいのか、など。それらを、見た目にも美しく、食欲をそそるような、もしくは楽しい食べ物にするにはどうするのかというようなことも可能なのではないかと考えています。

それが地域を活性化するとともに、私どもの利益になる。要するに、世の中の人のためになることが私どもの利益になるというふうな考え方で、継続していけばいいのではないかと考えています。

社会との調和なくして発展なし

池田 ご存じだと思うのですが、松下幸之助が1974年にPHPさんから『企業の社会的責任とは何か?』という本を出しています。この本にはポイントが3つあるのです。1つめは、本来の事業を通じて社会生活の向上と人々の幸せに貢献すること。じつは、これをやると儲かるのですよ。先ほどお話に出た大和ハウスさんの初期のころのパイプハウスも同じですが、社会生活の向上と人々の幸せに役立つことを考えると儲かるのです。2つめは、事業活動から適正な利益を生み出して、国家、社会に還元する。松下幸之助の「赤字は罪悪である」という考えは、まさにこれです。そして3つめは、企業活動の過程が社会と調和したものであること。

これらは全部、社会、つまり人間の集団に対して役立つ、生活の向上に役立つ、幸せに役立つことであり、かつ、やり方やプロセスが社会と調和するという事です。先ほどの不易と流行でいえば、やはり時代、時代によって、折々にやり方は変わってくるものではないか。

今日的CSRという点で考えると、現在の日本においては、CSRとは「社会に貢献する」「環境に一所懸命に取り組む」、それからもう一つは、不祥事が残念ながら多いですから「コンプライアンス（倫理・法令順守）をやる」という3つが企業の社会的責任というイメージがあるのですが、これらは稲穂でいえば穂です。たとえば根っこに、松下幸之助の3つの考え方があるとするれば、先ほど高先生がおっしゃったように、グローバル化がどんどん進んでいったときに、人権の問題を自分の会社だけではなくてグループ会社、取引先を含めて維持することが世界の要求であるとするならば、それをどう実現していくかというの、じつは企業活動のプロセスが社会と調和するというの今日的な表れになってくるのではないかと感じます。

樋口 創業者というのは同じようなことを考えるものですね。うちにも社是といって、創業者が考えてずっと継承しているものがあります。「一、事業を通じて人を育てること」「一、企業の前進は先づ従業員の生活環境の確立に直結すること」「一、近代化設備と良心的にして誠意にもとづく労働の生んだ商品は社会全般に貢献すること」「一、我々の企業は我々役員全員の一糸乱れざる団結とたゆまざる努力によってのみ発展すること」「一、我々は相互に信頼し協力すると共に常に深き反省と責任を重んじ積極的相互批判を通じて生々発展への大道を邁往すること」。これははるか昔に創業者がつくっているのです。だけど、いまの時代にも生きると思えます。

先に申しましたように、『わが社の行き方』という小冊子が昭和38年にできているのですが、それはいまでも活用できるのです。だから根っ

このところは変わっていないということだと思います。

池田 やはり根っこなのですね。ただ、その根っこから出てくる個々の取り組み方とか内容は、その時代、時代によって変わると。

樋口 そうだと思います。だから創業者というのは、やはり社会を念頭に置いた発想から出てきていると思います。また、そうでないと発展しません。自分の金儲けだけだったら、早いことつぶれてます。これからは、CSRイコールガバナンスですわ。

高 いまでは最初に出るのがガバナンスです。公平性をちゃんと実現できるような、どういう仕組みで取り組んでいくのか。いまは日本の会社もだいぶ変わってきたでしょうが、かつてはプロセスよりも結果だけを重視するようなところが多かったのではないのでしょうか。「そのへんのところは、よろしく頼む」「うまくやれよ」というように、具体的なことは言わずに指示することが多かったと思います。そして結果さえ出せば評価されるようなところが、かつてあったと思うのです。

ところが最近では、結果だけではなくて、「プロセスをきちんとやれよ。手続きは法律に違反しないように」とか、「社会の信頼を損ねることがないように」とかいう点が重視されるようになってきました。それは、言葉で言うだけではなくなかなかそうならない。だからガバナンスで、きちんと経営できる体制を、まずつくってほしいというのが出てくるのですね。

CSR規格ISO 26000

高 それから、労働慣行についても配慮していかなければいけませんし、あとは進出先の現地のコミュニティの発展に寄与する、つまり仕事を通して労働の機会を提供するとか、社会的な弱者を支援するようなこともやっていくことが求められます。今年の9月中旬に採択される予定のISO 26000には、こういった理想がずらっと並んでいます。とりあえずできる会社があれば

ばそれをやっていこう、というものです。それは大きなインパクトを社会に与えると思います。

徳岡 労働という部分では、まさに1次産業というのはすごく可能性のある分野だと思います。ただ、ルールをだいぶ変えるか、1次産業が儲かる仕組みをつくるかしないと駄目なのですけれども。

あともう一つ、会社の方向性とかガバナンスというのは、何をやる人が評価されるのかということをもっと考え直したり公開したりすることによって見えてくる。会社のなかで公開することによって、会社の方向がちゃんと社員に示せるのではないかという感じがしました。そこで、たとえばいまは給料が下がると問題になりやすいのですが、評価さえしっかりすれば、ある意味、給料を下げることも公平だとはいえないでしょうか。

池田 おそらく徳岡社長がいまおっしゃっているのは考課表のことですよ。その根っこには、先ほどのように会社の存在意義、それから、どういことをわが社では大事だと思って、どういことを大事でないと思うか、何がやっていいことで、何がやって悪いことなのか、それを社員にきちっと明示し、教育したうえで評価と、こういうことなのでしょう。

ところでISOというのは、毛嫌いする人もいますが、ISO 26000はよく考えられていると思います。私は第1次作業文書から最新案まで、いわばトレースしているのですが、よくできていると思います。

私がこの規格は非常に特徴的だと思ったのは、人権や労働、環境といった具体的テーマの前に、ガバナンス、つまり組織統治という概念が入っているところです。要するに、多様性に満ちた人たちに、どのようにして経営理念に沿った仕事をしてもらうのか。この概念がISOの社会的責任規格のテーマの最初にある。これは多様化の進んだ社会にとって、ものすごく重要なポイントだと思うのです。

私はこの3年ほど、CSR、コンプライアンス、企業倫理、さらに内部統制などの関係についていくつか論文を書いているのですが、これらは全部「入れ子」の構造になっていると考えています。企業倫理、つまり自分の会社にはどんな存在意義があって、どんなことが大事だと思っているのか、それを饅頭でいえばあんこにして、その外側にコンプライアンスがある。コンプライアンスも、法令順守だけではなくて、自分の会社は何が大事で、何が大事でないのかということ、社会に応じて考える。いまの社会のなかでは、わが社はこうかと。そういうコンプライアンスをベースにして、労働とか、人権とか、環境も含めてCSRがある。

しかし、これは一面、「理念・行動分野」であって、それをどのように生身の人間の集団である組織や企業のなかで実行していくかが大事です。いわば「組織マネジメント分野」です。これは、コンプライアンス・マネジメントが一番浸透していますから、これを饅頭でたとえたとあんこにして、その外側にリスクマネジメント、さらにその外側に内部統制と企業統治がある。

理念や行動と、それを生身の人間の集団でどのようにマネージするかという2つに分けて、こんな構造を考えているのです（次頁の図を参照）。

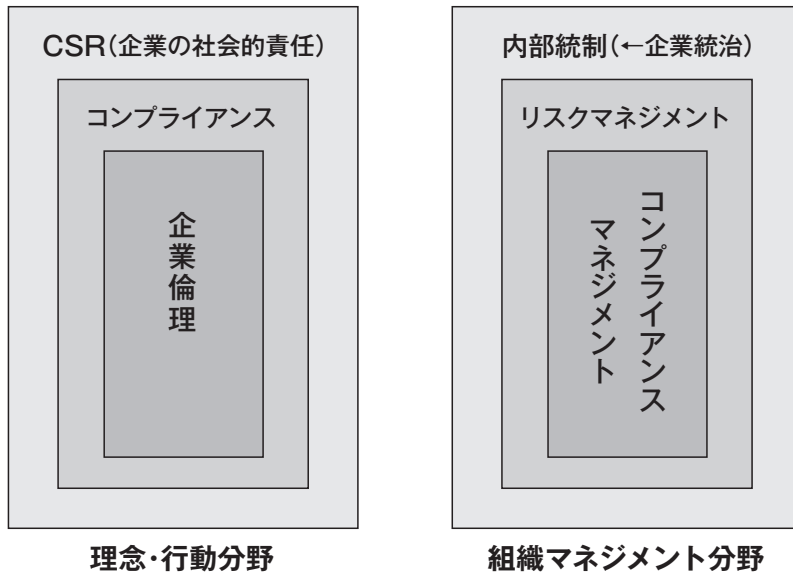
高 ある程度組織が大きくなってきたら、いろいろな人がいるから、こういう仕組みでということですよ。

池田 この考え方が正しいかどうかは別として、CSRというのはただCSRだけで存在するのではなくて、まさに事業活動のなかで、コンプライアンスも、企業倫理も、あるいはリスクマネジメントも、全部関連し合っている。これは、私の実感ですね。

仕組みプラストップの思い

高 ISOとの対比でいいますと、徳岡社長のところはすでに十分できていると思います。た

CSR、コンプライアンス、内部統制の実践的構造



たとえばダイアログ、つまり対話を重視されていますね。お客様への対応にしても、従業員さんとの対話にしても、非常に密にやられています。取引先の農園の方とのおつき合いも密である。そういう意味では、このISO 26000の規格に当てはめてみても、しっかりしたものが出来上がっていると思うのです。

ただ、ある程度組織が大きくなっていったときに、社長の思いを組織のなかに浸透させていくための仕組みも必要になってくるでしょう。また、あらためて日常トップはどういう言葉を使い、どんな行動をとるのか。こんなことも考えなければならなくなります。ISOの規格のなかにある「倫理的な行動」が、そのヒントを与えてくれると思います。

こういう話をするのは、じつはある会社でこんなことがあったということを経営の方から聞いて、なるほどなと思ったからなのです。その会社は、普段から「法令を守るのは当然だぞ」「コンプライアンス経営を徹底してやるぞ」ということをトップの方がいろいろな機会に語っておられるのですけれども、松下電器さんが石油

暖房機のリコールをされたときに、「松下電器はとんでもないことをやってくれたな。あれは松下さんだから、金があるからできるので、あんなことをやってくれたから、ほかの会社はこれから大変だ」というような話をされたのです。これは、その会社の正式な会議の場ではなく、会議が始まる前の非公式な話ではあったそうですが。

仮にこういう話を聞いたときに、幹部の方々が、「うちのトップは本気でコンプライアンス経営をやろうとしているのだな」と思うかということ、まず思わないでしょう。逆にも、「松下電器さんはやっぱりすごいな。うちではあそこまではできないけれども、こういう状況になったときには真似事でもいいからやらせてもらいたいな」と語ることができたとしたらどうでしょう。会社は間違いなく変わっていくはずですよ。

コンプライアンスに取り組むというのは、もちろん仕組みをつくらなければいけませんが、そこに魂を入れるのは、トップが本気でこれをやろうとしているかどうかだと思います。ここに、ISO 26000発行の意図があるのです。

ISO 26000 は自分の経営を客観視する ガイドライン

池田 私もかつてサラリーマン時代はそうだったのですが、多くの日本人はISOなどの規格ができたなら、一から十まで全部やらなければいけないと思いがちです。

ところが、この3年ほど企業を離れてみますと、逆にISO 26000というガイドラインを自分の組織と比較して、「この部分がちょっと弱いから、これをやろうか」というようにつまみ食いをする、あるいはチェックリストとして使ったらいいのではないかというふうに考え方が変わってきたのですが、いかがでしょう。

高 そのとおりです。ISO 26000は認証規格ではありません。ガイドに使えばいいだけで、うちの会社はこれくらいの規模だからこういうやり方でいいとか、海外のこの国に出ているからここをやろうとか、そういう使い方でまったく問題ないと思います。認証ではないので、自己宣言でいいのです。自分はこの規格に依拠して、自分の経営を客観視しながら、日々改善していきます、ということでもいいのです。

司会 CSRのために経営理念を変えるという考え方はあるのでしょうか。

高 もちろんまず最初にミッションとか経営理念を明確にしなければいけないと思います。それが明確でなかったら、どういう方向に進むのか見えませんからね。

ですから、まさにいま言いましたように、ガイドとして利用して、自分の経営をもう一回、外から見直して改善していくことに役立ててくださいということです。これは企業だけではなくて、大学も病院も、全部の組織が活用できる規格です。

人によってすべての成否が決まる

司会 きょうのお話では、企業として求められるCSRを果たすと同時に、企業の持続可能性を追求していくためには、普遍性のある理念をもつ一方で、行動としては逆に次から次へと革

新をやっていかなければいけない、というようなことを、人づくりの面も含めて、お話しいただいたように思います。

さて、最後にお一人ずつ、展望、あるいはご意見を承って終わりにしたいと思うのですが、樋口会長、いかがでしょうか。

樋口 私は、創業者に「50周年のとき1兆5,000億円をやってくれ。そうして100周年のときは10兆円企業群にしてくれな」と言われたときに、「そうしたらかなりの人数の人材育成が必要になりますな」と言ったのです。「そや、そのことや。それをしっかりやってくれな。企業は人なりや。人さえ育ったら会社は何とでも大きくなる。そして、何か新しいことにチャレンジせい。世の中の役に立つ新しいことにな」と。それでつくったのが、「フ・カ・ケ・ツ・ノ」というキーワードです。「福祉」「環境」「健康」「通信」と「農業」の工業化のことです。建築を工業化したようにね。

私は大和ハウスの常務のときに、シルバー事業に手を挙げました。もう実績が3,850億円を超えているのですが、それがなぜできたかという、優秀な人材に恵まれたからです。どんな新しい事業も、優秀な人間が当たらなければいけない。まして難しい事業ほど、そうした人間が当たらなければいけない。そのときは事業部制だったのですが、オーナーから各事業部長に、各事業部でナンバー・ワンかナンバー・ツーの人間を出すよう指示してもらったのです。

ところが事業部長は、ナンバー・ワンやナンバー・ツーは出しません。オーナーの命だから、いちおう人は出しますが、皆、標準的な人です。そこで、仕方がないから私が預かっている事業部のなかで優秀な人間を引き抜いて担当させました。その人間にやらせたから、今日まで来たのです。それははっきりしています。

だから、どんな事業を興しても、要は、その事業がいいかどうかの検証をして、将来があるとなったら、あとはそれが成功するかどうかのポイント是人です。人によってすべての成否が

決まる。そう思います。

「食」を切り口に事業を展開したい

徳岡 うちが料理屋ですので、料理屋をどうするかというのを考えるべきなのかもしれませんが、私が考えるのはちょっと違います。料理屋さんというのは味など微妙なものが多く、数値でなかなか表しにくい。そういうものなので、あまり大きくしたくないのです。

たしかに数字を上げるということは、たくさんの方に貢献をした証だとは思いますが、料理屋としてはどちらかというと縮小で、嵐山店1店舗だけにするというような方向がいいのかなと考えています。そこできちんとした信用やブランドを構築して、もう一つの切り口の「食」で、いろいろなことができるのではないかと思います。1次産業と連携をすることによって、先ほど言いましたけれども、離乳食とか、介護食とか、宇宙食とか、そういうものを世界中のマーケットで販売するようなことです。

2番めには、樋口会長がまさに「人」とおっしゃいましたが、いま述べたようなことをするためには人が必要なので、人格、とくに日本文化ということを切り口にした、もしくは食育と体育と文化を柱にして人格を育てるような学校をつくりたい。それは、たとえば小学生ぐらいから学習塾みたいな感じで通うこともできるし、年配になってから生涯教育的なものにも使える。そういうふうな幅広い人格を育てるような学校をつくって、世の中に通用する人を世界中に発信する。ヨーロッパにはヨーロッパのやり方があるので、ヨーロッパの学校をつくる。アメリカにはアメリカの学校をつくる。それをネットワークすることによって、何かすごく楽しい世の中になるような気がするのです。もちろん、基本的には食というものを切り口にして挑戦していきたいと考えています。

3番めには、店舗は縮小するといいながら世界進出についても少し考えています。ヨーロッパでは、たとえば料理屋と旅館を一緒にしたよ

うなオーベルジュというものがありますが、そういうものをつくりたいと思っています。そこには、通常はなかなか行けない。要するに、建物は昔の古い山の中にあるようなお城を買います。そこに通じる道がないので、みんな自家用ヘリで来てくれと（笑）。そこに来られる人は特定の人だけです。医療設備から娯楽設備、乗馬とかゴルフ、アーチェリー、テニス、そういう施設が全部そろっていて、長期滞在型の人に活力を与えるような場所。食事もそうですし、寝るということでも活力を与える。そしてそこに医療という科学的な根拠を付けて。

4番めには、そういう人が集まるネットワークをつくるというのが一番です。どの国につくるかというのはなかなか難しいところなのですが、できたらタックスフリーのところにつくって（笑）、老後はそこに世界中の仲間が集まるような場所にしたい。アメリカはアメリカでヨーロッパとは違う文化をもっていますから、たとえば全天候型ドーム式の高原をつくって、その中に川が流れていてピクニックができる。それで、その縁は全部宿泊施設になっている……。

樋口 ごっつい敷地が要るね（笑）。

徳岡 そうですね、ぜひそのときにはお手伝いを（笑）。ピクニックをしていて、ちょっと食事をしたいなと思ったら、携帯で電話をかけます。すると地下がネットワークになっていて、007ではないけれど、下から三つ星シェフがふっと上がってきて、そこに流れている川で魚を捕って、そこに植えてある野菜を採って、その場で調理して「はい、どうぞ」というようなものを1店舗。展開はしない。ヨーロッパに1店舗と、アメリカに1店舗。そのノベルティグッズ、たとえばヨーロッパの森の香りを買ったりとか、そういうことができれば面白いのかなと。

司会 なるほど。ユニークなビジョンを語っていただき、ありがとうございました。

では、高先生、お願いします。

CSRとは win-win になる活動

高 冒頭に、理念が浸透している会社は非常にパフォーマンスが高いということを言ったのですけれども、浸透の度合いを見るのに一番ははっきり出てくるのが、「理念を他人に語る社員がどれぐらいいるか」ということでした。ほとんど語らない会社というのは、理念が浸透していない。そういうものがあるのは知っているけれども、自分の言葉にして紹介して他人に語るができないという会社は、やはり元気がないのです。従業員の気持ちもばらばらですし、形式主義に陥りやすい。ところが、それを自分のものにして、言葉にして語ることでできる上司には部下もよく付いてきますし、会社も強い。この結果がはっきり出ていたので、申し上げたわけです。

CSRと持続可能性の問題ですが、持続可能性とCSRの関係をISOの仕事で議論させてもらったときに、結局、「社会の持続可能性に貢献する企業側の活動がCSRだ」ということで、メンバーの合意を得ました。ですから、社会の持続可能性に貢献する会社こそ社会で評価され、必要な会社と認められて、業績が伸びていく、こういう理解でよいと思っています。

いま、徳岡社長がいろいろな夢を語ってくださったので、それに便乗してこんなことをしてほしいというわけではありませんが、Cause Related Marketing という考え方があります。これは、社会のさまざまな問題に自社のサービスやブランドを関連づけて、売上げの何パーセントかを寄付するなどのキャンペーンを行うことで売上げを伸ばし、結果として営業利益を上げるという活動です。徳岡社長の構想は、比較的リッチな方を対象にしてらっしゃいますよね。そういうリッチなお客さんに対して、売上げの数パーセントのお金を、たとえば「貧困で苦しんでいる人たちのための、こういう活動に利用します」ということを公にして商売をする。所得の多い人たちは、自分は遊んでいるけれども、遊びながら同時に社会貢献もできる、という感

覚で来てくだされば、win-win の関係ができるかもしれません。

徳岡 あまりよく知らないのですが、ああいう活動は、ちょっとうさんくさい感じがして。

高 先ほど教育の話がされましたが、たとえば、どこかの小学校を支援していくとか、そういうのでも構わないと思うのです。本当に信頼できるNGOと提携しながら、もちろん企業も続かなければいけませんので、あまり無理をする必要はないのですが、そういう形でやるのも一つの手だと思います。

もちろん、無理にやってくださいということではありません。CSR活動というのは、その事業を通して win-win になるような知恵を働かせ、身体を動かしていくことですから。

池田 私が随所に感じたのは2つです。1つは、きょうの座談会で、「今日的CSRと経営理念」というものが浮き彫りになったなという実感。それから2つめは、実際の企業を経営し、持続可能性を追求する、あるいは思いを実現するためには、理念に加えて、「人」が必要だということ、言い換えると経営能力が必要だということです。理念だけでも駄目、スキルだけでも駄目、このあたりがお伺いできたというのが実感です。

司会 本日は皆様、ありがとうございました。