

「経営再生プロジェクト」[1-1]

— 「経済合理性追求と社会的課題解決の方法論」(戦略編) —

初版 2010年4月16日 池邊純一

[論点]

日本国内における社会の成熟化が進行し、収縮する市場に対する企業間の競争が一段と激しくなっている。また、グローバル化が進展し、サブプライムローン問題をきっかけとした世界同時不況や地球温暖化の問題により、企業には経済合理性の追求ばかりでなく、社会的課題に対する役割を担うことが求められるようになってきている。

日本企業の多くは、従来の成長経済下での成功モデルをより深化させようと努力し、あるいは、米国の経営モデルを取り入れてきたが、複雑に絡み合った社会や市場からの要求を咀嚼できずに業績が伸び悩み、海外の企業との競争力を失いつつある。

今、日本の企業がなすべきことは、世界中を席卷している米国流の投資家や株主の利益を重視して短期的な成果を追い求める経営規範を乗り越えていくことである。世界中に起きている格差と貧困、地球環境の破壊、エネルギー資源や食料資源の枯渇等の様々な社会問題に向き合いながら、将来に向けた視点で地域社会と共生し、様々な課題を解決していくことのできる事業をグローバルに展開していく経営規範を確立することが、これからのグローバル企業に求められる新たな価値である。

日本は世界で最も高齢化が進んでいる国である。しかし、長期的に見れば、やがては世界中で高齢化が進み、グローバルに社会が成熟化して生産性が低下していく。日本の企業は、確実に起こる将来の様々な事態を見据え、長期的視点で社会的課題の解決に取り組んでいくことで、グローバルに先行したノウハウを蓄積することができる。

そのためには、日本の風土で培ってきた長期的な視点で人を育て、組織能力を活かして独自性を追い求めてきた経営規範がものをいう。停滞する経済情勢にあって、一企業一個人として生きていくために短期的な成果を追い求めるのは当然の姿である。現実との葛藤、即ち、経済合理性と社会的課題解決の追求を整合させつつ、多様な知見を持つ人々を組織内に育て、横断的に活動する組織文化に変革して、グローバルに地域社会と密着して活動している人々とのネットワークを構築していくことが必要である。

本稿では、食の問題への取り組みを例に、これからの日本の企業が経営再生に向けて取り組むべき「経営再生プロジェクト」について提言する。

1. これからの経営に求められる戦略の変化と経営再生への取り組み

1. 1 これからの企業が直面する環境の変化（食の問題を例として）

グローバルの視点で食の問題を捉えると、主なものだけでも、以下にあげる内容をあげることができる。尚、[3]以降の問題は、[1][2]の問題に付随して起きる問題でもある。

- [1] 今、食料資源の枯渇の問題は、長期的視点で捉えた中で最も直近の問題である。増加しつつある全ての人々に平等に食料需要を満たさなければならないが、多くの人々は貧困に喘ぎ食料不足に苦しんでいる。
- [2] 経済の発展した日本をはじめとする先進国では、フードマイレージの高い満ち足りた食文化を追求し、人口の多い新興国でも、経済発展にともない豊かさにあふれる食への需要が爆発的に増大してきている。
- [3] 高価な価格のつく食料には、富を求めて乱獲も起きる。乱獲は食料資源を枯渇させるばかりでなく、生態系のバランスを破壊する可能性がある。直近の事例では、クロマグロ等の水産資源について、漁獲高を規制するための協定を無視した乱獲を無くすことを理由に、絶滅危惧種として取引禁止すべきという議論がなされた。
- [4] 急増する食に対する需要を満たすためには、食料の生産性を向上させる必要がある。これに加えて、多くの先進国のみならず新興国もやがては高齢化社会となり、農業生産性が低下して世界規模での食料の供給不足となっていくのは明らかである。しかし、食の安全性を確保するためには、遺伝子組み換えや化学薬品や化学肥料に過度にたよる訳にはいかない。
- [5] 農薬（化学薬品）を散布することで、そこにいる害虫を、益虫を含め死滅させてしまう。豊かな土壌を破壊するとともに、そこに住む鳥類等の生態系を破壊する。また、化学肥料を大量に使用して流れ出た水は、生活排水も含め、近隣の海洋を汚染して生物の生態系を破壊する。珊瑚を食い荒らすオニヒトデの問題、赤潮の発生の問題は、こうした事例である。
- [6] 急増する食に対する需要を満たすことのできる新たな農作地の開拓も必要となるが、その結果として、世界中での森林伐採が地球温暖化を誘発し、気候変動による災害（干ばつや砂漠化）の多発につながってきている。
- [7] 新たな農作地の開拓にも関連する問題として、経済合理性を追求するために広大なプランテーションを作って単一の農作物を育てることで、病気が発生した時には一気に農作物が被害を受けてしまうことで、プランテーションを作る前には自給自足出来ていた地域の人々が食糧不足に陥ってしまうということも起きている。
- [8] こうした状況にあって、もし、予測もつかない事態（*1）が発生することによって食料生産に大きな打撃を受けることがあれば、世界中が食料を確保しようとパニックとなる。食料の取引価格が高騰し、食料の輸出国は価格高騰を狙って取引を規制し、あるいは、自国の食料を確保するために輸出を規制することになる。また、こうした事態に対処するために、経済力を持つ食料を輸入に頼る国々の間では、国境をこえて農作地を確保しておこうという、土地の奪い合いが始まっている。（*1：例えば、火山の巨大噴火は予測のつかない、すぐにでも起こりうる災害である。もし、巨大噴火が起きれば、地球全体の大気が火山灰に覆われ寒冷化して作物に被害を及ぼす可能性もある）

日本国内の視点に立って食の問題を捉えてみても、以下にあげる内容をあげることができる。こ

れらを大別すると、食料自給率低下の問題 [9]、農業の衰退の問題 [10]、食の供給の問題 [11]、食の安全と安心の問題 [12][13]、食育の問題 [14] に分けることができる。

- [9] 日本国内の食の問題としては、なんと言っても、食料自給率が低いことである。その一方で、主食である米の過剰生産による価格暴落を防ぐために減反政策が進められ、せっかく築き上げられてきた水田耕作地が転作され、あるいは、耕作放棄されている。
- [10] 耕作放棄に関わる問題として、更に、農業従事者の高齢化と後継者不足の問題を指摘することができる。農業収入だけでは、天候といった不安定要因、不況やデフレの影響で消費者が低価格志向になっている、安価な海外からの輸入食品に市場を奪われているということもあり、将来に向けて、安定した生活設計がしにくい。この結果として、若年層が農業から離れ、後継者不足となるとともに、農村部に残った農業従事者が高齢化して耕作を放棄せざるを得ない状況となってしまう。
- [11] 高齢化と少子化が進んでいるばかりでなく、昔の様な大家族が減少して核家族化し、更には、独居世帯化も進んでいることも食の問題に関わる。これからは、高齢者や独居世帯向けに、世代に応じた食文化や栄養バランスのとれた食品を、必要な量だけ少量ずつ供給する原材料の調達、生産、商品化、デリバリの仕組みが必要となってきた。
- [12] 食品添加物の安全性や食品アレルギーに対する意識が高まり、食に対する安全と安心を求める傾向が強くなってきている。原材料表示もより厳格さを求められ、消費期限、賞味期限の正しい表示、原材料に至るまでのトレーサビリティが求められてきている。
- [13] 産地偽装等の問題が喧伝されてきたこともあり、食に関するコンプライアンスが強く求められている。昔は違法とされないことでも、今では違法と見なされることが多くなってきていることに注意しなければならない。習慣化して罪悪感もなく続けられてきた違法行為が内部通報制度等により発覚し、情報社会化が進むなかで、企業の不祥事として情報が社会全体に流れ出し、あっという間に店頭から商品が撤去される。これぐらいは良いだろうという安易な考えは通用もしないし、何事も隠し通すことはできない社会になっているのである。
- [14] 好き嫌いによる必要な栄養の欠乏、重篤な病につながる可能性のある食の生活習慣、時間に追われる人々や子供の頃からのファーストフードへの偏食が医療費の高負担と行政の財政圧迫につながる。メタボリックに対する意識が高まるとともに、スローフードの見直し、失われた食文化の回復等、食育の必要性が求められている。

1. 2 これからの経営に求められる戦略の変化

現在の日本社会は閉塞感に満ち溢れている。市場が成熟化し縮小しているなかで競合企業がひしめき、魅力ある商品を市場に出すという意気込みよりも、多くの企業では、市場の変化に適応して戦略を構想することに躍起になり、デフレ経済下で低価格（安売と値引き）を追求してコストダウンやリストラに走っている。

食品を供給する企業においても、出口の見えない不況とデフレ経済が根深く進行する社会、更には、将来の経済成長の見通しのない社会にあって、一層のコスト削減により、低価格の食品を供給し続けつつ、人々の生活を支える食を提供するという役割を担っている。

しかし、食品を供給する企業には、こうした経済合理性の追求と同時に、食品の安全と安心 [12][13] を、透明性を持って確保しつつ原材料を確保して生産し、高齢化した消費者や独居世帯の

消費者の一人ひとりに至るまで届けなければならないという責任を負っている [11]。

また、食料不足や食糧資源の枯渇 [1] や食料自給率の低下が問題 [9][10] とされるなかで、フードマイレージを低減させ [2]、かつ、売れ残りを極力抑えることにより消費期限を越えて廃棄される食品を減らすという [1]、将来の社会に対する重い責任も負っている。

これまでの経営戦略では、経営ビジョンに沿って、市場の変化に適応して事業を選択し、競争優位な商品を効率良く顧客に提供することができる様に経営資源を集中すれば良いとし、企業が持続的に成長することが求められてきた。

一方、これからの企業経営においては、複雑に連鎖して生じている社会的課題（社会的課題によって生じる様々な社会問題が相互に影響を及ぼし合い、複合して同時併行して生起、増大、または、相殺すること）を意識してビジョンを明確にし、社会に対して果たすべき責任を織り込み、社会と共生して、社会の持続的成長を意図した経営戦略を打ち立て、新たなビジネスモデルを構築していかなければならない。

1. 3 経営再生プロジェクトの全体像

「図1-1 課題認識と課題解決のフレームワーク（深層構造）」は、『ホリスティックマネジメント』（文献1）の「図1 課題認識と課題解決のフレームワーク（深層構造）」を再掲したものである。

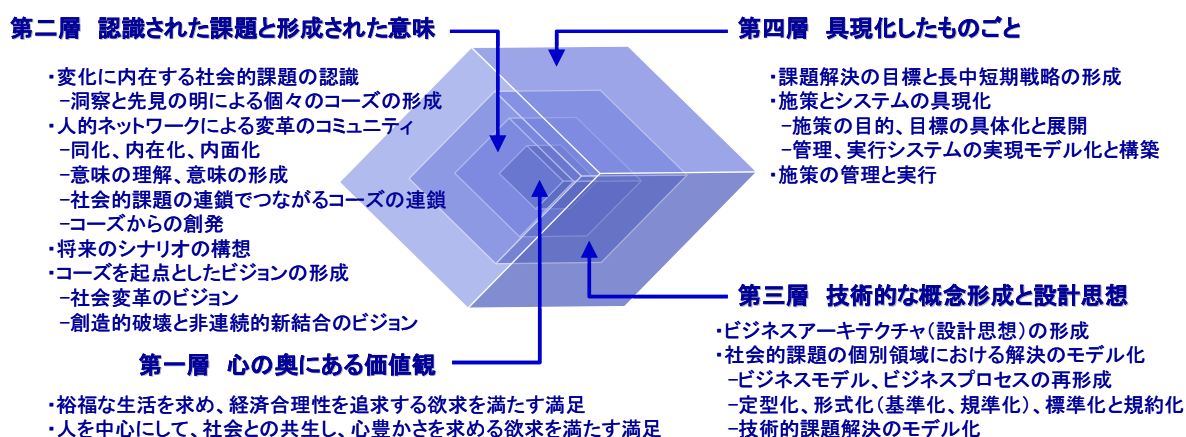


図1-1 課題認識と課題解決のフレームワーク（深層構造）

社会的課題をどの階層で考えるかによって、課題解決の深さも大きく異なってくる。前節で記してきた様に、食料の問題について、これまでは社会的課題におおむねに対応していても、市場の嗜好の変化、売れ筋や死に筋を機敏に捉えて、効率的に原料を調達して生産した商品を販売チャネルにのせて流通させることで食を支え、また、経済合理性を追求して利益をだすことで納税し投資家や株主に還元することで社会に貢献できると考えられてきた。

しかし、安い商品を提供するために低コスト化を図ることは必要であるが、日本においては、効率的に増産するために化学肥料や遺伝子組み換えをした原料を多用してもよいということは、社会規範として通用しない [4][5]。また、そうした食品を選ぶのは自己責任の問題と切り捨てて、低所

得者のために安全性は低いけど安価な食料を供給していると言っても、日本人の感性では、社会的責任を果たしていることにはならない。本来、食を供給する企業は、誰に対しても平等に、食の安心と安全を保証されなければならない。

将来の食のあり方に対する食育も、これからの食文化を創造していこうとすることも、食を供給する企業の責任である [14]。本来、企業が持続的に成長していくためには、利己的な視点ではなく社会の持続的成長を考えていかなければならない。図1-1の第一層における価値基準をしっかりと意識して経営することが、今後の経営再生のあるべき姿となる。

しかし、広範な社会的課題に、一企業として、あるいは、一個人として漠然と取り組んでも成功はしない。「図1-2 プロジェクトの進め方」にある様に、思考にも手順が必要であり、その夫々の工程に適した方法論、即ち、深層からものごとに取り組む仕組みが組み込まれた仕掛けが必要である。本稿では、この手順に沿って、「コースの分析」「シナリオの構想」について論じ、経営再生に向けた新たな戦略の構想へと展開していくことにする。

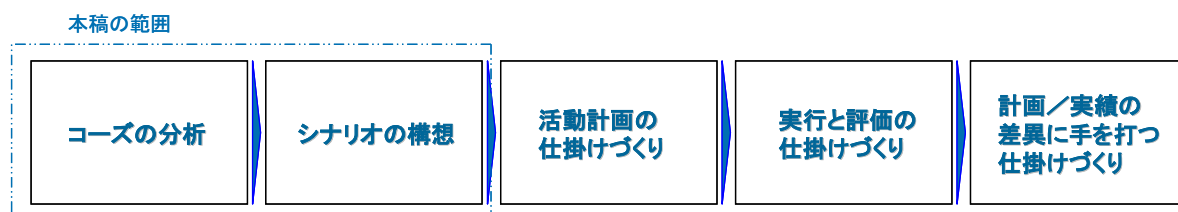


図1-2 プロジェクトの進め方

2. 経営再生プロジェクト

2.1 経営再生に向けたコースの分析とシナリオの構想

本章では、将来に向けたこれからの経営戦略について、経営再生プロジェクトの具体的なイメージを作るために、食品の製造と流通の視点を例に、食の問題、特に、「食料資源の枯渇」「食料自給率低下」「食のデリバリ」「食の安全と安心の問題」を通して考えていくことにする。

尚、本節は、『ニーズの追求からコースの連鎖へ』（文献2）の第3章で示した「コースの形成」「コースの連鎖」「コースからの創発」「ビジョンの形成」の過程の詳細手順となる。

2.1.1 経営理念と認識される社会的課題の変化

経営再生プロジェクトは、コース分析から始まる。ここで「コース」とは、「信条に基づく社会的な動機」であり、「一人ひとりが持っている価値観等により形成される、その時々環境等の変化に応じて移り変わるものではなく、長期にわたり醸成されながら追い求められる普遍的に宿る、その個人のなかにある一種の想い」と定義する（「第4章 概念の定義」参照）。

我々は経済性の原理からものごとを合理的に考えることに慣れ親しんできた。しかし、現在の社会では、企業に社会性、即ち、経済合理性の追求ばかりではなく、本業となる事業を通して社会的課題の解決をも求める様になってきている。

企業には経営理念がかかげられており、企業市民として社会性を謳っている場合が多い。当然のことながら、例えば、食品を供給する企業では、食の安全と安心、豊かな食生活の実現、食育を通

した人々の健康増進、社会貢献活動を通じた食文化の発展等が経営理念に上げられる。食料に関する法律や業界団体の自主的な規制が厳しくなっていることから法令遵守（コンプライアンス）も含まれることが多い。

しかし、社会環境が変化し取り組むべき社会的課題に対する認識も変化している。原材料を供給するという立場に立って社会的課題を捉えると、グローバルで見たときの食料不足や食料資源の枯渇の問題 [1]、フードマイレージの問題 [2] には、早期に取り組まなければならない。消費者の需要を満たし食料を供給するという立場に立って社会的課題を捉えると、社会の人口の多くを占める高齢者の嗜好への対応、足腰が弱っている高齢者住宅への食のデリバリの問題 [11]（即ち、食料砂漠の問題）、独居世帯の増加にともなう食の消費の仕方の問題への対応等には緊急性がある。債務超過により破綻の危機が迫る国や地方の財政を圧迫する医療費を軽減するには、何よりも病気を予防することが必要であり、食生活の改善 [12] [14] も急いで取り組むべき課題である。

食に関わる事業では、単に、食に対する需要を経済合理性の論理に従って満たせば解決できるということではなく、こうした社会的課題を同時に捉えて解決していかなければならない。企業であっても、事業を営む人々の一人ひとりが、社会的課題を認識して理解し、何をもって社会に貢献していくかという意志を明確にしなければならないのである。

そこでコースの分析が必要となるが、コースは、定義を見ても解る様に非常に曖昧なものであるため、社会のあり様を背景とした心の内にある想いを浮き彫りにして、鮮明に自己認識する手順が必要である。

2. 1. 2 コースの分析

(1) コーズリサーチ

コースの分析は、「図1-3 コーズリサーチ」にある様に、歴史的背景、文化的背景、社会通念、

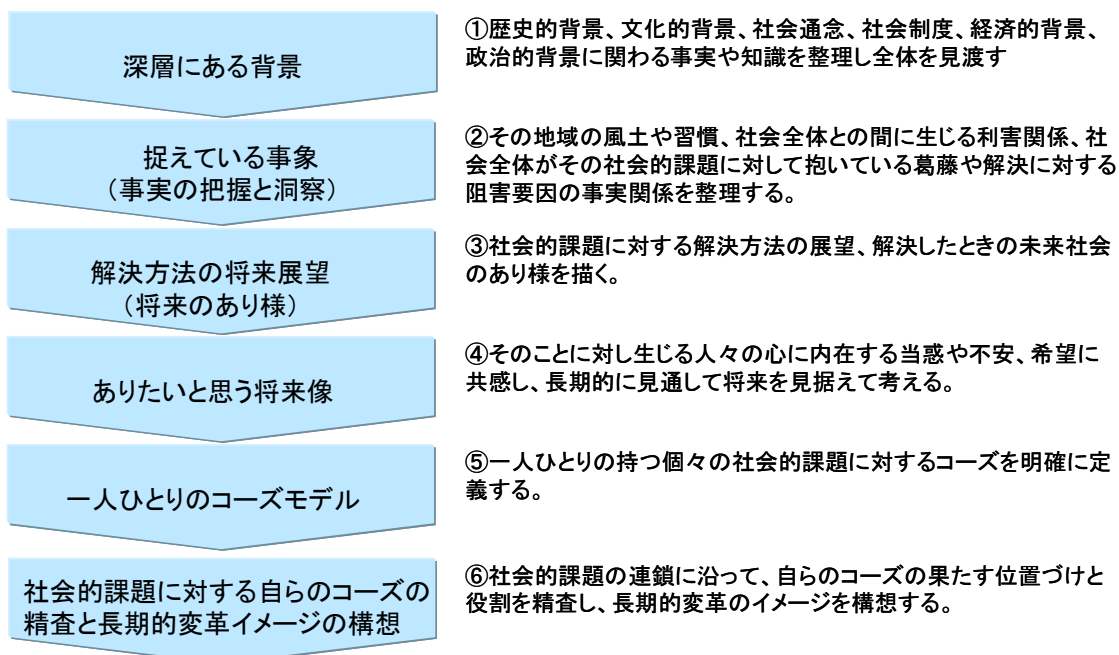


図1-3 コーズリサーチ

社会制度、経済的背景、政治的背景に関わる事実や知識を整理し全体を見渡すことによって、深層にある想いを客観的に解釈することから始める。そして、捉えている事象を、その地域の風土や習慣、社会全体との間に生じる利害関係、社会全体がその社会的課題に対して抱いている葛藤、解決に対する阻害要因の事実関係を整理することによって把握して、その本質の課題を洞察する。

次に、社会的課題に対する解決方法の展望、解決したときの未来社会のあり様を想像して描き、そのことに対し生じる人々の心に内在する当惑や不安、希望に共感し、長期的に見通して将来を見据えて、将来を予見してありたいと思う将来像を考える。そして、自分としてのコースが何であるかを言葉にして整理するために、一人ひとりの持つ個々の社会的課題に対するコースを明確に定義する。

コースリサーチの最後に、社会的課題の連鎖に沿って、自らのコースの果たす位置づけと役割を精査し、長期的変革のイメージを想像する。

(2) 社会的課題の連鎖とコースの立ち位置の整理

「図1-4 社会的課題の論理的相関」は、『社会の成長と社会的課題の解決』（文献3）にある図を再掲したものであるが、様々な社会的課題は相互に関係し合っていることから、自分なりに言葉にしたコースも、他の人々が重要だと認識している社会的課題と連鎖して、その人々のコースが連鎖（一人ひとりのコースが相互に触発し合うことで深化し、連鎖する社会的課題を解決するための相乗する行動につながっていくこと）していく。食の問題について言えば、第1.1節で概観した様に、「グローバル経済格差による貧困」「経済格差社会の進展」「人口の増加（世界）、減少（日本）問題」「農山間地域からの人口流出、過疎化」「食料資源枯渇問題」「地球環境破壊」「化石燃料依存とエネルギー資源枯渇」等の様々な社会的課題につながっている。こうした連鎖する関係を整理することにより、自分としてのコースの立ち位置を明確にすることができる。この立ち位置の整理は、社会的課題に困っている社会や人々、そうした課題の解決に取り組んでいり社内の人々、様々な組織との関係を構築し、広範に協働していく上で重要なプロセスとなる。

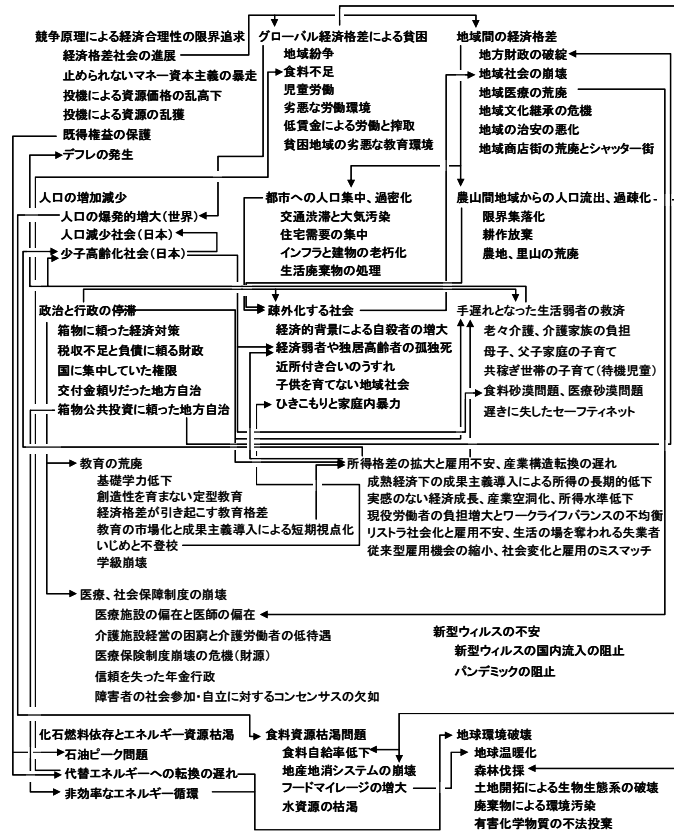


図1-4 社会的課題の論理的相関

(3) コースの文書化

コースリサーチでは、コースを自分自身の言葉にできるまで具体化した。それを更に、実際の行動に結びつけるために、自分とし

て何を解決していくのか、その解決の結果としてどうなったらよいか、何ができるかをもっと具体化させていかなければならない。「図1-5 コーズの文書化」(次ページ)は、この具体化の過程を手順化したものである。ここでは、「漠然と言葉にしたコース」を「より具体的な活動テーマ」「そのテーマに対する活動方針(アクトの明確化)」「具体的な解決」という手順を踏むことにより、自らのコースに基づいて「何故、何をするか」を意思表示することになる。そして、連鎖する社会的課題の中で、その取り組みの全体に対する位置付けと関わりを明確にする。

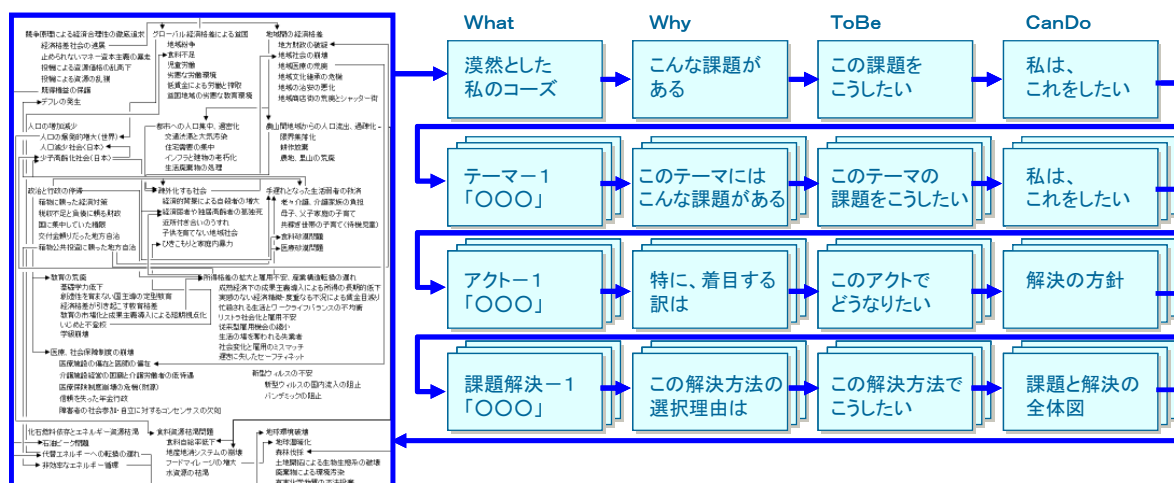


図1-5 コーズの文書化

この「コースリサーチ」「コースの文書化」によって、自分の想いや具体的にこうしようという意志が整理されるが、例えば、食の問題に対しては、この手順により、食品に関わる市場動向、顧客の嗜好の変化に即した商品開発、サプライチェーンや販売チャネルの効率性、食の安全や安心、コンプライアンスに対する理念を、例えば、下記のように見直すことも可能となり、既存の事業に社会的課題を解決するというコースを織り込んでいくことが可能となる。

1. 豊かな食文化のある社会を創造する [9][10]
 - ・ 国内産地にある食材の魅力を活かして、高齢化する農村の活性化を図る
2. 持続可能な社会と共生しながら食を提供する [9][10]
 - ・ 農村の活性化により、若い後継者が農業で生計を立てることができるようにする
 - ・ 国内産食材の使用を高めて食料自給率を改善する
3. 社会のニーズに即した食を一人ひとりに届ける [11]
 - ・ 高齢者の嗜好に合った食、独居世帯の消費量に合った食を、地域別の実情に即して、一人ひとりに届けるために、きめ細かく販売チャネルを開拓し、デリバリ体制を構築する
 - ・ 一人ひとりが必要とする食材を適量な分だけをきめ細かく提供する
4. 一人ひとりの安全と安心に応える食を提供する [12][13]
 - ・ 一人ひとりの健康に配慮した食材を提供する

- ・ 生産者の顔が見える、安全で安心な食材を提供する
- ・ 生産者と消費者を結びつけて、一人ひとりの食に対するニーズを生産者と共有することで、社会に求められる豊かな食材を提供する

5. 豊かな食文化の育成 [14]

- ・ 豊かな食品を提供することで、豊かな食のある生活を創造する
- ・ 偏りのない食を提供し、偏食や生活習慣病の予防を図る

上記(2)(3)の過程は、関係者や同じ志を持つ人々に対して、意思疎通を図るための資料を提供するという役割を担っている。これにより、人々は、お互いに抱えている社会的課題に対するコースを共感しあい、人的ネットワークによる変革のコミュニティを形成し、コースの連鎖、コースからの創発を巻き起こしていくのである。

2. 1. 2 シナリオの構想

一人ひとりの想いから発せられるコースを、より現実に近いようにしていくためには、「図1-6 シナリオの構想」に示す様に、社会的課題を解決していくことによって、連鎖して創造されていく新たな社会を物語として描き、時間軸も含めた実現のシナリオを構想していかなければならない。

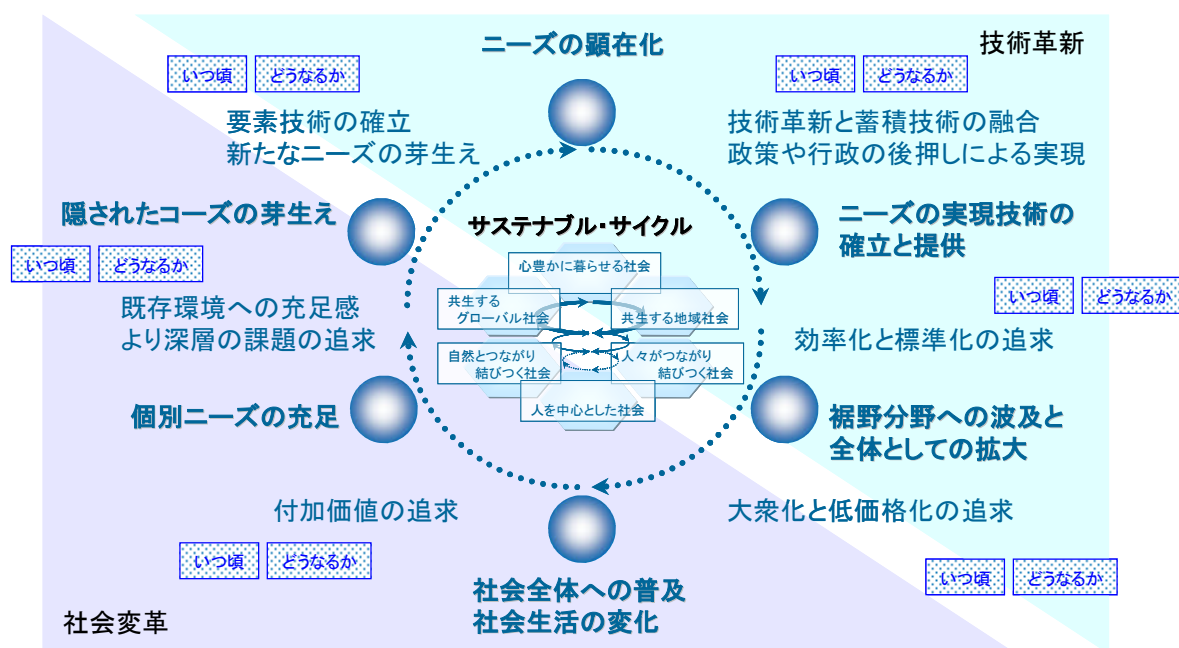


図1-6 シナリオの構想

(4) ものがたりの構想 [9]-[14]、及び、まちづくり、雇用の創出につながるシナリオ

社会的課題に対して形成された一人ひとりのコースが、人的ネットワークによる変革のコミュニティの中で、社会的課題の連鎖に沿って連鎖し、コースの連鎖のシナリオによりコースからの創発が巻き起こっていく。

ここでのシナリオは、コースの連鎖のシナリオに沿って創発していくコースを実現するという過程を手順化していくことである。「ニーズ」とは、コースを実現する上で必要なことであり、「ニーズの顕在化」とは、コースの連鎖のシナリオの中で発現してくる。

発現したニーズ、即ち、社会的課題を解決するというコースを実現する技術は、個々に開発されるのではなく、単なる技術革新でもない。これまでに蓄積された技術を融合し、且つ、標準化を進めることにより、裾野分野にも広がり、更には、社会全体への普及、社会生活の変化へとつながり結びついていく。これは、イノベーションの過程であり、これからは、ソーシャル・イノベーションを国家戦略として位置付けた、政策や行政の後押しが必要となってくるのである。

社会変革が引き起こされ、また、様々な価値が付加されることにより、顕在化したニーズが充足されてくると、より深層の課題の追求へと関心が高まり、より深層に存在する社会的課題が露呈してくる。そこには、隠されてきた新たなコースが芽生え、新たな要素技術が確立されてくると、これまで考えもしなかった新たなニーズも芽生えてくる。この流れが発展しながらサイクリックに繰り返されていく。

図1-6の中心に「サステナブル・サイクル」(前掲文献2参照)が示されているが、このシナリオは「サステナブル・サイクル」によって描かれることになる。文献2にも論じた様に、「コースの連鎖のシナリオ」は、この「サステナブル・サイクル」を規範として描かれるのである。

食材を加工して生産した食品は、産地の見えない商品、原材料を生産した人の顔の見えない商品であるかも知れない。しかし、トレーサビリティにより原材料に至るまでの経路を透明化することは、単に、食の安心や安全を確保するというのではなく、産地の情報を合わせて発信することによって、食品という商品は、産地や生産者の顔ともなる。

地域に密着した食材の活用と、地域に密着した食のデリバリは、産地と消費者をつなぎ、産地独自の食文化を消費者に伝えるとともに、消費者の本当のニーズを生産者にフィードバックすることにつながる。こうした産地と消費者の情報交流は、社会全体としての食文化を豊かにし新たな食の市場を創造する。そして、食を核にした産地のまちおこし、ひいては、新たな産業構造を築き、新たな雇用を創出することにもつながる。

(5) 時間軸の構想

食の問題の時間軸は、第1章の冒頭に記した様に、エネルギー危機の問題よりも喫緊である。食料不足 [1] はグローバルに既に起きていることであり、食料資源の枯渇も水産資源 [3] では規制が始まっている。国内では、高齢化と少子化により農業人口が減少し後継者の不足が問題となり、農山間部地域での限界集落化や耕作放棄 [9][10] が進行している。天災はいつ起きるかわからないし、農作物の被害も計り知れない。

一方、経済合理性を追求する社会は、この状況を打開する解決策を持っていない。行政にしても、借金に頼る財政を余儀なくされており、効果的な手を打つに至っていない。

こうした状況にあって、食の問題に関わる技術革新は、必ずしも遺伝子組み換えや化学薬品の使用による農作物の増産を意味している訳ではない [4][5]。むしろ、地産地消を支える制度を実現する社会環境の整備であったり、産地や生産者から一人ひとりの消費者のニーズに合った食を届けるデリバリ技術、情報の伝達技術の普及であったりする [11][12][13][14]。

『社会の成長と社会的課題の解決』(文献3)で記した様に、政治・行政・企業・社会的企業が社会的課題解決に向けて、夫々の存在原理に基づいて役割を分担していくことになる。地域に密着し

た一人ひとりの人のつながりを作り、一人ひとりのニーズを把握して商品をデリバリし、一人ひとりの情報を集め伝えるのは社会的企業の役割である。経済合理性の下で、効率良く商品を生産し販売チャネルを通して市場に流通させるのは企業の役割である。政治と行政は、こうした仕組みを後押しして円滑に回転する様に政策を提言し執行していく役割を担う。

食材を調達、生産し一人ひとりのニーズに即してデリバリするための技術革新が徐々に実現されていくことにより、社会全体として食の問題を解決する仕組みに対するコンセンサスが広がり、社会変革も次第に発現されていく。一人ひとりのニーズも、「あれができるならこれも」といった具合に、より多様化し深化していく。

食の問題の時間軸は、天災等の不測の事態に備えることとは別に、国内においては人口動態、食料資源の状況、地方分権の進展等に即した時間軸と同期をとりながら決定していくことになる。

2. 1. 3 ビジョンの形成とそれを実現する組織の形成

本稿では、ビジョンを「こうすれば、何年後かには、この問題を解決することができ、こんな社会を作ることができる」といった「具体的に描かれた、あるべきと考える将来像」とであると定義する。

(6) ビジョンの形成

第2. 1. 1項に記した様に、「経営理念」に『企業市民としての社会性』を謳っている企業が多いが、「経営理念」と「ビジョン」は全く異なる概念である。

両方とも、経済合理性よりも社会性を重視した表現をとるが、「ビジョン」は社会的課題に対する認識と具体的な取り組みと解決方法、そして、何よりも、そうして解決することで実現される未来社会像を指し示したものである。他方、「経営理念」は、「創業の理念」であったり、自らの想いを信条的に示した主張であったりする場合が多く、自らの事業を通して果たす役割を社会との関わりの中で観念的に示したものである場合も多い。

この定義からも解るように、「ビジョン」を形成するためには、社会的課題の認識とその課題の解決に向けたコース、解決に対する知見が必要となる。このためには、社会的課題の認識、コースの明確化、コースの立ち位置の明確化、コースをブレイクダウンして解決に向かう文書化が必要であるが、この役割を担うのが、(1) コーズリサーチ、(2) 社会的課題の連鎖とコースの立ち位置の整理、(3) コーズの文書化、である。この過程で、信条的で観念的な「経営理念」ではなく、「ビジョン」が描かれる。

一人ひとりのコースが向き合っている社会的課題は夫々独自性を持っている。一方、社会的課題そのものは様々であり、複合し連鎖しどんどん深刻化していく。人々がバラバラに社会的課題に立ち向かっているのは、社会的課題の連鎖の中で全体な解決を図ることはできない。そればかりでなく、お互いの活動が相殺しあうことも、自らのコースに対する思い入れが強いことで、反目しあうことも起こり得る。誰もが、功を焦ったり、独占したりする。

「ビジョン」が形成されるためには、人々の間で、その示された「ビジョン」が共通に認識され、理解され、意味が形成されなければならない。

先に、(2)(3)について、「関係者や同じ志を持つ人々に対して、意思疎通を図るための資料を提供するという役割を担っている。これにより、人々は、お互いに抱えている社会的課題に対するコースを共感しあい、人的ネットワークによる変革のコミュニティを形成し、コースの連鎖、コースが

らの創発を巻き起こしていく」と記したが、この過程を経ることにより、示された「ビジョン」が人々の中で共有され、理解され、意味が形成されていくのである。様々な社会的課題の解決に対する将来へのシナリオ、及び、一人ひとりの立ち位置、人々との関係、組織・企業・社会との関係の中で意味が整合され、人々の中で「共有されたビジョンが形成」されていく。

(7) ビジョンを実現する組織の形成

「ビジョンの形成」には、『社会的課題の認識とその課題の解決に向けたコース、解決に対する知見が必要』であり、『人々の間で、共通に認識され、理解され、意味が形成されなければならない』と記したが、「ビジョンを実現する組織」についても、同様のことが求められる。

旧来の組織論では、ピラミッド型組織、マトリックス型組織、タスクフォース、プロジェクト組織等の編制の仕方が提唱されてきた。しかし、経済合理性に注力し競争に勝つこと、及び、コンプライアンスも考慮しなければならない経営環境に対処するために、ガバナンスの強化が求められている現在の企業においては、強力なトップのリーダーシップによって動いていく組織（トップダウンリーダーシップ型）、中間管理層が様々な調整を行って全体を統制して動かしていく組織（階層一スタッフ実権掌握型）が主流である。特に、直接経済価値を生み出さない社会性を問われる全社を横断した管理活動、例えば、コンプライアンスやCSRといった活動については、委員会や事務局といった中間管理層が設置され、その活動を取り仕切っている場合が多い。

多様に絡み合う社会的課題に直面している現場において、適切に対処し解決していくためには、多様な知見が必要である。中間管理層による間接的なマネジメントでは、現場で起きていることをリアルタイムで実感することも、現場のノウハウもないことから現実に即応することはできず、企業としても、持続可能な成長を続けていくことは難しい。おざなりなCSR活動が散見されるのは、この組織編制が原因しているとも言える。そこで、現場同士、関係する人々が協力し合って解決していく組織（水平一現場主導型）が必要となる。

この様な組織は、社内の現場で起きていることには強い。しかし、求められている社会的課題は多様に広範であり、あらゆることを経験することも、ノウハウを蓄積し活用することも難しい。結果的には、人々は、現場で起きている問題に忙殺され、且つ、あてもなく押し流されていく危険性がある。また、適切な知見を持った人が現場に居合わせなければいなければ、間違った方向に流されていく危険性もある。

そこで、これからの社会においては、社会的課題の連鎖に沿ってコースを解決するためのビジョンを中心に、人々が融通性をもって自律的にネットワークを形成して解決していくことのできる組織（ビジョン一ネットワーク型）が求められることになる。

企業経営において、人々の活動が散在したり、重複したりすることは、経済合理性の原則から言うとなら非効率であり、統合化することが望ましい。一方、あまりにも集約し統制すると、現場で起きていることへの対応が遅くなる。ネットワークが発達した今日においては、ビジョンで人々をつなぎ結びつけ、臨機応変にネットワークを介して知見を共有しあい、課題を解決していきける組織を構築することは不可能ではない。

これからの経営の本質は、組織の中に、社会と共生することのできる多様な人々を育み、そうした多様な知見を持つ人々を結びつけ、多様性を醸成する文化を築き上げることである。

2. 2 経営再生への新たな戦略の構想

従来の経営戦略策定の教科書的アプローチでは、PPM（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント、[金のなる木]に相当する製品で資金を調達して[花形製品]を成長させ、[問題児]の製品にテコ入れし、[負け犬]の製品を排除する）により製品と資金調達の戦略を分析し、SWOT（強み-弱み-機会-驚異）によるリソース戦略を構想していくというのが基本であった。しかし、これはあくまでも経済合理性を追求するための方法論である。社会と共生し、事業を通して社会的課題の解決を求められているこれからの企業の戦略を構想するには、それ以前に、これまで論じてきたコースやシナリオを原点として展開することが必要である。

(8) 事業展開の方向性分析

「図1-7 事業展開の方向分析」(次ページ)では事業を、①大量生産大量販売の事業、②個別の使い勝手を個別にデリバリする事業、③新機軸の事業の三種類に類型化して例示している。このうち、①の事業は、経済合理性を追求して成長市場である振興市場に向かうことになり、汎用化や標準化がビジネスの成功要因となる。②の事業は、個別課題の深層の解決ときめ細かい対応が必要となり、成熟市場で地域に密着したサービスの付加価値が成功要因となる。③の事業は、これまでにない考えや方法を開発して事業化することが必要であり、新しいアイデアとその事業化に向けた時間と投資が必要となる。

先に、技術革新が社会変革につながっていくことに言及したが、それがイノベーションだと言われるためには、これまでの技術が結びついて、それら技術を超えた新たな技術が生まれ、そうした技術が裾野産業や関連する産業をも巻き込んだ変革を巻き起こし、人々の働き方や生活様式も変わっていかねばならない。

食の問題を解決するシナリオでは、経済合理性を追求するというこれまでの大量生産、大量販売

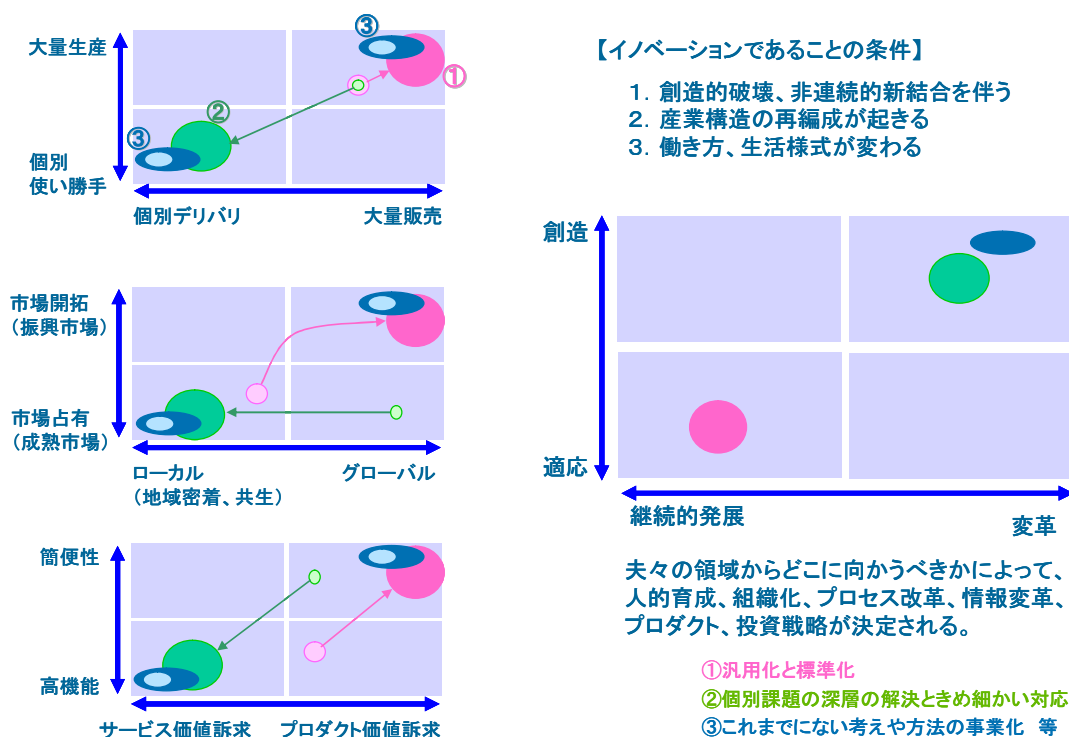


図1-7 事業展開の方向性分析

の枠組みは最良の解決策とはならない。図1-7では、まず、このことを「個別使い勝手一個別デリバリ」という方向性で示している（食品の使い勝手とは、安全性や栄養バランス、高齢者や独居世帯の需要に合ったパッケージ方法で食品を個別に配達する等が想定できる [11][12][13]）。

日本は、成熟化し高齢化が世界一進展した社会となっている。子育て世代や若者を標的市場としていた従来の食品事業も、今や、成長市場を求めてグローバルに新たな市場を開拓しようとしている。しかし、こうしたグローバル市場もやがては高齢化していくことを考えると、国内での成熟市場で、社会と共生することのできる事業を、今の内から、将来を見越して展開しノウハウを蓄積することにも意義がある。

また、価値の提供の方向性を考えることも必要である。より簡単に誰でも使えるプロダクトは、標準化することにより大量に生産でき流通させることができる。一方、個別のニーズに合わせて生産し供給するプロダクトは、よりきめ細かい機能を高品質で実現するために、個々の利用するシーンに合わせたサービスが必要となる。高齢化する社会に向けて、食の問題を解決する事業は、きめ細かいサービスの提供に向かわざるを得ない。高齢者世帯や独居世帯に食品を届けると同時に、料理や食事を通してコミュニケーションを図り、そうした人々の地域参加の窓としての役割を担うことになる。

日本の製造業を称して「ガラパゴス化」していると揶揄する意見もあるが、日本は世界一の高齢化国であるから、今のうちから社会にノウハウを蓄積しておくことは、将来のグローバル社会の不安に備えにもなる。また、食料資源が枯渇して世界中がパニックになると、食を争うことが原因となり様々な紛争が起きることも予想される。そうした事態が起きる前に、地域で生産できる地域の食文化に則した、きめ細かい食の循環の仕組みを構築しておかなければならない。

本稿で論じてきた食の問題を解決するシナリオは、まさに、こうした変革を巻き起こすものである。食に関わる事業にも、社会的課題を解決するために変革と創造、即ち、イノベーションなのである。

(9) プロダクトと社会的課題解決の整合化

コースと実現の物語、即ち、シナリオを描き、事業の展開の方向性が見えてきたところで、次に、具体的にどの製品に対して、どのプロセスで、こうして検討してきたことを実現していくべきかをブレークダウンしていくことになる。（「図1-8 プロダクトと社会的課題解決の整合」次ページ参照）

ところで、先に記した様に社会的課題は他の課題と多様に連鎖していることから、社会的課題を解決する事業を展開する企業は、自ずと関係の深い社会的課題に取り組む事業と関わりを持つことになる。これからの経営では、事業を通して社会の多様な課題に对应していくことによって社会的責任を果たしていくことになる。

そこで、コースの文書化の過程で概略想定した課題解決の方法を、ここでは更に、夫々のビジネスプロセスにおいてステークホルダとの間に生じる課題を洗い出して分析していくことになる。このことは、戦略的CSRの取り組みと等しい。

図1-8の左側にある様に、夫々のビジネスプロセスにおいて、ガバナンス・市場・環境・人や職場・社会の視点から生じる課題を洗い出し、その課題がステークホルダに及ぼす影響と、その課題に対するステークホルダからの要請を整理し重要度を分析するとともに、企業としての取り組みの度合いから取り組むべき課題の優先度を評価していく（文献4参照。この方法論は株式会社創コ

ンサルティングにより開発され、同社のサービスを活用することにより実現される)。

ここで、社会的課題を解決するという立場に立った場合、コースから発した社会的課題を解決することの目的にはならないし、経済合理性を追求する目的で社会的課題を洗い出すことはしないことに留意しなければならない。この場合、経済合理性を示す指標は、あくまでも企業が事業を展開する際の実現性を評価するための側面となる。

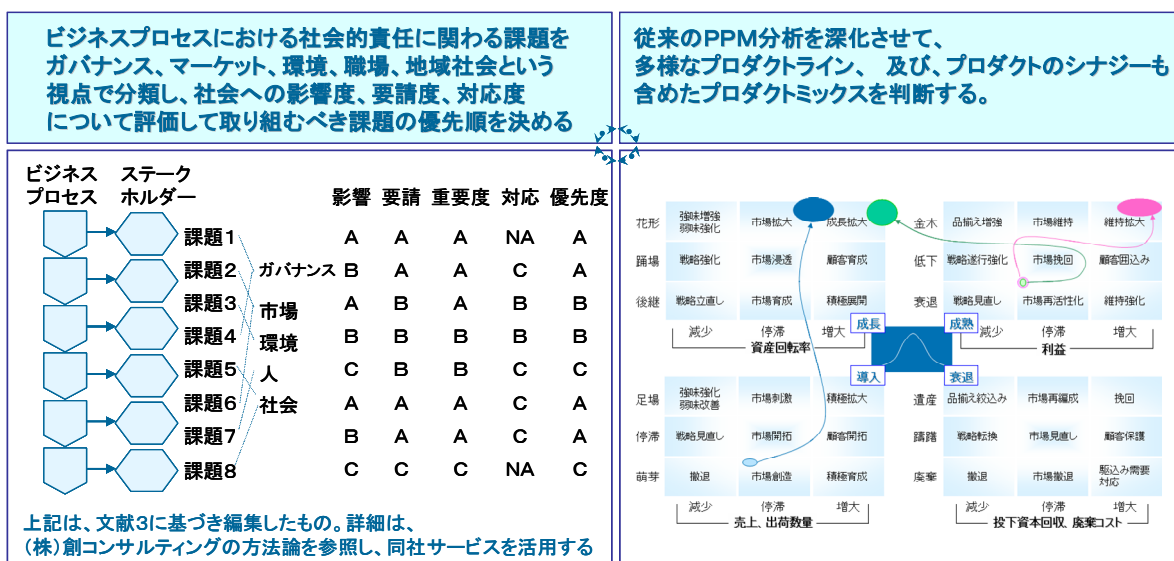


図1-8 プロダクトと社会的課題解決の整合化

例えば、食の問題に関して、産地と消費者一人ひとりをつなげて商品を届けることで社会的課題を解決するという事業展開の方向性 [11] は、キャッシュフロー上の矛盾を生じる。即ち、日々の生活を支える食品を、高齢化世帯や独居世帯に住む一人ひとりのニーズに合わせて、細切れにしたり小口にリパッケージしたりして一人ひとりに届けるということは利益率を相当に圧迫する。もし、その食品が企業の定番品でありキャッシュフローを支えている商品だとすれば、いくら社会的課題を解決するためにとっても、利益が圧迫されるとその企業の経営は困難となる。これこそが営利を目的とした企業の限界であり、事業を運営する上でこの限界を超えない限り、コースに基づく事業の展開は不可能となる。

社会的課題解決を追求しながらも事業を経済合理性の視点から評価するのが、図1-8の右側のイメージである。従来のPPMの図式とは異なり、商品のライフサイクルに合わせて綿密なキャッシュフローの管理を行える様になっている。上記の様に、経済合理性の追求と社会的課題解決の追求の両方の視点から事業を展開するには、従来の市場占有率と成長率で判断するのは大まか過ぎるからである。

経済合理性を追求する事業展開の定石に照らして考えるならば、収益源となる定番品を捉える指標は利益率と在庫回転率である。価格競争等で定番品の販売価格が低下し、値引きしなければ在庫を消化できないという事態は危機である。成長期にある商品は在庫回転率が重要であり、過剰生産による価格低下、欠品による販売機会損失は致命的なミスである。新製品は、売上と同時に出荷状

況が管理の肝となる。図1-8の右側の図式を考慮に入れることにより、様々な状態にある多様な商品を、全体として経済合理性とバランスをとりながら社会的課題解決を追求していくことが可能となる。

この基本的な構図を土台として、経済合理性を追求しつつ社会的課題解決の追求を実現するために、ビジネスそのものの標的市場や顧客と商品ラインを再構成し、原材料の供給から販売し消費者に届けるまでのビジネスモデルを構想し再構築することが必要である。そして、こうした問題を解決していくことこそが、閉塞した日本社会における企業の経営再生なのである。

(10) CSRと社会的課題解決を連携させた戦略構想

何事も、ことを成すためには、上辺だけでものごとを見ては本質に迫れない。社会的課題の解決という大きなことを成し遂げるためには、対症療法を繰り返していても何の解決にもつながらない。連鎖する社会的課題の全体を捉え、そうした課題を解決するという理念と大局的に構想された戦略が必要である。

本稿では、これまで、社会的課題とともに連鎖してつながっていくコースを言葉に表し、実現の物語をシナリオとして構想して、事業展開の方向性とその実現する上での問題点を洗い出す手順について示してきた。しかし、そこには営利を目的とする企業の限界が厳然と立ちはだかっていることも明確にしてきた。それを乗り越えていくことこそ、戦略を考えなければならない。

そこで、問題を整理して戦略を打ち立てていくために、もうひとつ、「図1-9 CSRと社会的課題解決を連携させた戦略構想」に示す[CSRリスク-CSR機会マトリクス]（文献4参照、この方法論も株式会社創コンサルティングにより開発され、同社のサービスを活用することにより実現される）という考え方を導入する。

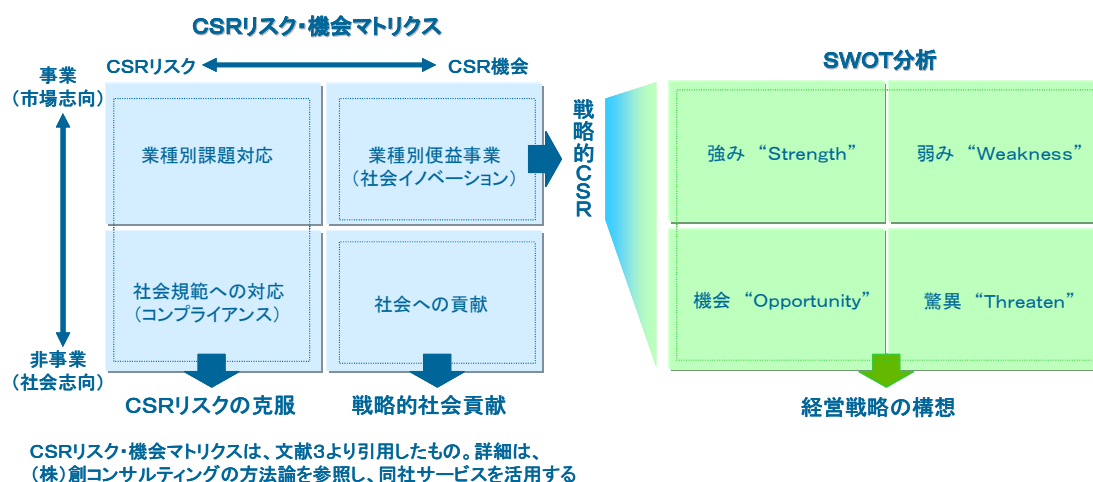


図1-9 CSRと社会的課題解決を連携させた戦略構想

企業が社会の中で役割を果たし社会的責任を果たしていくということは、社会の要請でもあり、そのことによって企業が社会からの信頼なり名声なりを得ることにもつながる。企業の社会的役割とは、経済合理性を追求することのみならず、社会の一員として社会的責任を果たしていくこと

である。そして、社会的責任を果たすこととは、法令を遵守し、社会規範（倫理、道徳）に則り、社会的課題を解決することである。とは言え、社会的責任を果たしていくことの全てが本業となる個々の事業に直接結びつくものでもない。

事業に直接結びつくことであれ、直接結びつかないことであれ、遵守すべき法令や会規規範や取り組むべき社会的課題をなおざりにするとリスクにつながる。CSRリスクは克服しなければならない。

おざなりにされてきた社会的課題の解決に積極的に取り組むことで社会的責任を果たそうとする経営によって、リスクを裏返して新たな機会を創造することもできる。しかし、社会的課題の解決に結びつくものであっても、事業の標的とする市場と直接に結びつかないものであれば、社会に貢献する非営利の活動として展開しなければならない。一方、社会を変革（社会イノベーション）し社会的課題を解決することで事業の標的とする市場に訴求することなら、営利事業として戦略的にCSRに取り組むことになる。この営利事業として展開していくところにこそ、企業の経営再生の命運がかかっているのである。

本業である事業によって社会的課題を解決して社会的責任を果たしていくことをビジネスチャンス（CSR機会）とすることは、即ち、先に記した営利企業としての限界を乗り越えて事業を展開することになる。この社会的課題を解決して社会的責任を果たしていく事業が、持続性を持って企業を支えていくことができる様にするためにこそ、SWOT分析を行って戦略を打ち立てていくことになる。

食の問題に関して言えば、第2.2節で記した様に、高齢者は独居世帯の一人ひとりのニーズに合わせて食を届けるということは[11]、利益を圧迫することは明らかであり、営利を目的とした企業としての弱みである。そうした人々にきめ細かく地産地消で食を提供している社会的企業、高齢化し後継者が不足して耕作放棄が起きているという問題、食料自給率の問題、フードマイレージの問題に取り組んでいる社会的企業は、食を提供する企業にとって驚異となる存在でもある。

しかし、連鎖する社会的課題とその解決というコースを中心に、営利を目的とした企業が社会的企業とつながっていくとすれば、その新たなつながりは強みとなりビジネス機会を創出することにもなる。これは、既存の営利事業の創造的破壊であり、非連続的な新結合が産業構造の変革、働き方や生活様式の変革を引き起こし、まさにイノベーションへとつながっていく。

大きな変革は戦略志向がなければ為し得ない。そして、打ち立てた戦略を実現するためには、投資、プロダクト、組織能力強化、人材強化、情報化といった個別戦略に展開され、それら個別戦略が全体として連携することによって、大きな変革を生み出し実現していくことになる。

会計やCSRの分野では「マテリアリティ」という言葉が使われる。企業にとって、財務上の大きな影響を与えることが重視（重要性の原理、即ち、マテリアリティ・プリンシプル）されるが、それは、企業だけの問題でも、投資家や株主だけの問題でもない。むしろ、マネー資本主義が暴走して格差社会化が進行して貧困が広がる中、また、様々な社会的課題が連鎖し深刻化する中で、行政は財政難から、有効な手を打てないというのが、現在の大きな社会問題である。企業も経済合理性を追求するという観点からも有効な手を打てない。政治や行政、企業、NPOにいる一人ひとりが、社会を構成する一員として、「社会のマテリアリティ」を捉えて相乗して活動していかなければならないのである。

3. 現時点における提言

これまで記してきたことを背景として、現時点における経営再生に向けたコース、シナリオ、戦略構想の展開について、以下を提言する。

- (1) 現在の社会では、経済合理性の追求ばかりではなく、本業となる事業を通して社会的課題の解決をも求める様になってきている。
- (2) これからの企業経営においては、社会的課題を意識してビジョンを明確にし、社会に対して果たすべき責任を織り込み、社会と共生して、社会の持続的成長を意図した経営戦略を打ち立てて行かなければならない。
- (3) 成熟化した日本社会において、企業を再生する「経営再生プロジェクト」は、[コースの分析] [シナリオの構想] [活動計画の仕掛けづくり] [実行と評価の仕掛けづくり] [計画/実績の差異に手を打つ仕掛けづくり] の手順によって進めていく。
- (4) 連鎖する社会的課題とその解決というコースを中心に、企業と社会的企業とつながることにより新たな強みを生みだし、ビジネス機会を創出することができる。これは、既存の経済合理性を追求するというビジネスの枠を超えて、産業構造の変革、働き方や生活様式の変革を引き起こすイノベーションへとつながっていく。

4. 概念の定義

本稿で取り上げてきた主要な概念は、以下の様に定義される。

[コース]

一般に、「コース」とは、『(行動・感情の)理由,根拠,動機,わけ。(社会的な)理想,(…の)目的,大義,目標;主義,主張,信条』(プログレッシブ英和辞典、第3版、小学館)と訳される。一人ひとりが持っている価値観等により形成される、その時々々の環境等の変化に応じて移り変わるものではなく、長期にわたり醸成されながら追求められる普遍的に宿る、その個人のなかにある一種の想いである。また、経営者自身のもつコースがビジョンとして表明され、組織の中で共感され、それが組織の中にとどまり自律的に活動していく動機となり、実現化されていく。一方、「ニーズ」は環境や状況が変わることで変化するものである。コースを背景として、その時々々に必要となるものがニーズである。

- 「理念」 (岩波、広辞苑第六版)
事業・計画などの根底にある根本的な考え方。
- 「信条」 (岩波、広辞苑第六版)
かたく信ずる事柄。
- 「観念」 (岩波、広辞苑第六版)
物事に対する考え。見解。
- 「マテリアリティ」 “materiality” (goo Wikipedia、<http://wpedia.goo.ne.jp/>)

Materiality is a legal term which can have different meanings, depending on context. When speaking of facts, the term generally means a fact which is "significant to the issue or matter at hand".

5. 参考文献

1. 池邊純一、「人を中心とした視点での経営 [3]、ホリスティックマネジメント」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2009.12.24
2. 池邊純一、「コースの連鎖とソーシャルイノベーション [1]、ニーズの追求からコースの連鎖へ」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2009.12.07
3. 池邊純一、「これからの企業経営に求められるもの [2]、社会の成長と社会的課題の解決」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2010.1.14
4. 海野みずえ、「企業の社会的責任 [C S R] の基本がよくわかる本」、中経出版、2009.2.5