

企業の倫理的側面を重視した革新（倫理的イノベーション）を実現するブランド戦略

大阪ガス(株) エネルギー・文化研究所 豊田尚吾

倫理的イノベーションが日本社会を新たな成長と発展に導く。日本企業は大義の提示とそれに沿った経営戦略の実践を通じて、人材の活性化を図りイノベーションを誘発することができる。それはなぜか、またその具体的方法は何かについて以下、現状(課題)認識と要点、解決の方向性、具体的処方箋の順に論じる。

あらかじめ結論を述べれば、グローバル化などによる市場の失敗の克服、維持可能な社会保障制度の構築、経済価値に偏らない多元的な価値の社会的承認、以上が実現すべき現状の課題と考える。その解決のために広義のイノベーションが必要であり、それは市場の失敗の補完、社会的基本財の生産性向上、個人の卓越に対する尊敬を通じて課題の解決に貢献する。これを拙稿では倫理的イノベーションと定義する。

その実現のために社会の各セクターはそれぞれの役割がある。その中でも企業は大義(コース)の提示とそれに即した、ブランド戦略等の実践を通じ、方向性とモチベーションを与えることで人材(人財)を活性化させイノベーションを実現する。同時に政府、生活者やコミュニティも自らの役割を認識し、実行に移すことで初めて真の倫理的イノベーションが実現可能になる。

1.現状(課題)認識

まず、現状の課題認識とその要点について、市場の失敗、社会保障の危機、従来型豊かさの限界の3点を述べる。第一に世界規模の市場の失敗である。世界はIT、金融テクノロジーといった、取引費用を小さくするイノベーションを通じて経済のグローバル化を推し進めてきた。これは一方で、世界中の経済財がボーダーレスな市場を通じて効率的に取引されることを可能にした。

しかし他方で、市場が効率的に機能するための条件が整備できないことからくる「市場の失敗」をもたらしている。環境問題の背景にある「外部不経済性」が代表例である。温室効果ガスの排出は市場のコストとして反映されないため抑制が効かず、これが地球温暖化の主要因と考える識者が多い。

また、最近では原油や一次産品価格の高騰、レアメタルなど資源の枯渇や不足が懸念されている。結果として資源保有国にレントと見られる所得移転が発生している。市場が機能するための条件として、競争環境が整備され、独占が制御されていることが必要である。一国内では公正取引委員会が独占禁止法によって市場を監視するという仕組みが存在する。しかし地球政府が存在しないグローバル経済においては、そのような市場の失敗に対する補完や修正の仕組みが十分に機能しない。これも市場の失敗の例である。

第二の課題は社会保障制度破綻の危機である。日本を含む多くの国では市場経済システ

ムの機能を生かしつつ、その限界も承知した上で不備な面は社会保障で補完するという、福祉国家の実現を目指している。それは必然的に所得の再配分を伴う。地球政府のないグローバル社会においてはこの補完機能は十分とは言えず、貧困は依然として国際的課題である。

一方、国内では政府がその役割を担う。社会保障の理念は、どんな人にも尊厳を確保できるだけの生活を保障するというものである。その意味では「必要に応じた給付」という、社会主義的な理念が資本主義に組み込まれていると言える。従って、その万人が最低限享受すべき衣食住といった社会的基本財を、効率的に供給する仕組みを整えなければ、社会保障の理念は維持可能ではなくなる。

実際に日本において生活保護受給者は現在 100 万世帯を超え、その多くが高齢者である。少子高齢化で高齢者の比率が増えていく中で、社会保障の維持可能性は大きな問題になっている。

課題の第三は、従来の豊かさ、即ち経済価値優先社会の限界である。今の技術水準を前提とすれば、世界の 60 億超の人々が経済的に豊かに暮らすことは不可能である。日本においても、物質的な意味での生活水準がこれからも益々拡大発展していくという考え方は維持可能ではなく、あるべき姿でもない。であるならば、それとは異なるよい生き方を発見し、共有していかなければならない。経済価値以外の多元的価値を踏まえ、幸福に対する根本的な見直しをする必要があり、これは長期的で大きな課題である。

2. 解決の方向性 倫理的イノベーション(1)

前節で提起したような課題に対して、どのような処方箋を描くことができるか。政策的対応は解決のための環境を整えることにすぎない。実際課題を克服するのは人間（およびその集まりである企業）であり、人材（人財）をいかに活性化させ、成果を実現させることができるかが問われる。

企業や生活者の課題に対する取り組みで、技術や経営ノウハウのみならず、新たなコンセプトで既存の生産や社会のシステムを変革することを広義のイノベーションと呼ぶこととしよう。イノベーションが既存の知恵を組み合わせる新しい知恵を創り出すことだとすれば、闇雲な努力は効率的ではない。有能な人材に目標とすべき「方向性」を指し示し、知的資源を集中させるべき「テーマを提示」することがイノベーションを生み出す上での重要事項である。

ただしそれだけでは人材は活性化しない。モチベーションを高めるような工夫が必要になる。それは克服すべき課題の中にある大義（コズ）を示すことである。大義は人材に取り組む意義を与え、イノベーションを誘発する促進剤となる。

大義とは、自らの利益を超えた大きな意義ということである。自らが豊かになりたいという欲求はいうまでもなく強烈な感情であるが、自分さえよければそれでいいと考える人がどれだけいるのだろうか。もちろん現実に経済的余裕のない生活者は他者に配慮する余地はないかもしれないが、イノベーションの実現の担い手として期待されるような人材に

においては、維持可能な社会、健全な社会づくりに対する意識は高い。そのような意義によって鼓舞される感情は、自分だけが経済的豊かさを享受したいというものより革新を誘発する可能性が高いと考える。なぜなら自己利益に縛られずに視野を広くとることができるからである。

では前節で述べた3つの課題の克服に十分な大義は提供できるのであろうか。第一の課題に対しては、市場の失敗を克服するという大義を提供できる。今までのイノベーションを振り返ると、内燃機関は強力な馬力(力)を人類に与えたが、化石燃料を燃焼させる際に排出する気体の社会的コストを市場に取り込むことはできず、後に地球環境問題の主要な原因といわれるようになった。原子力についても廃棄物処理の問題という課題を後の世代に残しているし、バイオテクノロジーも不確実性を人類に与えている。イノベーションは文字通り、革新的な創造性の発揮であるが故に、既存の市場の枠を超えるほどの影響力を持っている。それが場合によっては外部不経済性という形で返ってくることもある。

従って今世紀の革新には、そのような外部不経済性を内部化する、あるいは別の方法で解消するようなイノベーションが求められる。それは世界中の効率性を高めるという意味で大義である。そのような事例は既に出つつあり、例えば来年にも家庭用製品が販売される燃料電池の実用化は、水素と酸素から水と電気を発生させるという意味で温室効果ガスを排出しないイノベーションである。また、その原料である水素を化石燃料に頼らずにすむのであれば、資源保有国の独占的利潤獲得の対抗措置ともなる。

太陽光発電やバイオマスといった技術も、再生可能エネルギーという点で市場の失敗の対抗措置として機能することが期待できる。ハードな技術だけでなく、ITによるコミュニケーションコストの低減やバーチャルリアリティの発展は、移動用のエネルギー節減を通じて資源不足を補完する。

このように市場の失敗、すなわち外部不経済性や独占市場といった問題に対抗するようなイノベーションを明確な目標として掲げることは、知的資源を集中すべき方向性と大義の両者を含んでいる。

3. 解決の方向性 倫理的イノベーション(2)

第二の課題に対しては、維持可能な社会保障の実現を通じた国民生活の安定という大義を提供できる。日本の目指す福祉国家とは、市場経済による効率の実現と、イノベーションによる発展を基本としつつも、それでは賄えない機能を社会保障という形で補完することが原則である。

人の尊厳を確保するための社会的基本財を獲得する権利は万人が持っている。問題は市場経済の補完機能であるが故に、社会保障には「必要に応じた給付」という社会主義的なルールが適用され、市場経済システムが持つ効率の理念を徹底することができないことである。日本が迎えつつある少子高齢社会において、その給付や再分配の仕組みを維持できるか、その課題の克服こそが、次代のイノベーションに必要なコンセプトに違いない。

従って、人間の尊厳に不可欠な社会的基本財である、食、医療・健康、学び、住まいな

どに関して、いかに社会を破綻させずに供給するためのイノベーションが必要になる。これは生産性を高めることに他ならない。単に財を安く作るということに限らず、流通やリサイクルなどの仕組みも含めて、必要に応じた供給に少しでも近づける工夫の積み重ねが重要になってくる。いわゆるソリューション重視のイノベーションということである。遠隔治療の実現や団地再生技術の開発などはそのようなニーズに応えるものである。

4. 解決の方向性 倫理的イノベーション(3)

第三の課題に対しては、新たな豊かさの理念を提供することで、持続可能な社会の形勢を実現するという大義が提供できる。先述したように、全世界が日本並みの物質的生活水準に到達することは資源などの制約から不可能である。

より豊かという欲求を捨てることはできないし、世界中の人たちが全く平等な生活を送るべきだというナイーブな考え方は現実的ではない。しかし物質的な意味の豊かさを、制約条件を無視して自分たちだけがどんどん高めていくという考え方は限界にきている。

そこで重要なことは、経済的価値に対するある種の歪んだ志向に気がつくことである。経済的な豊かさは、数値で表現できるという普遍性、わかりやすさの故に、私たちの幸福の目標となってきた。例えば所得倍増計画であったり、GDPの成長目標であったり。個人の評価においても経済的な成功者はセレブだとか富裕層という言葉が用いられ、人々の羨望の対象となっている。

このような経済的価値(お金)に対する過度の重視が生活の中に浸透し、他の価値である芸術や学術、倫理的価値というものが軽視されているという事実を認識することが課題解決の第一歩だ。日本においてGDP的な豊かさのみを目標とすることは時代にそぐわない。他の価値もバランスよく高めることに目的を変えていくことが必要である。それは国としての真の成熟に他ならない。

とはいえ、前述の2つの課題と異なり、このような認識上の問題では具体的に取り組むテーマが自明ではない。では何を目標とすべきかといえば、多元的な個人の能力を高めること、個人の卓越(エクセレンス)実現である。オリンピックでの素晴らしいパフォーマンスが他者に感動を与えるように、それは自らの満足のみならず、他者に対しても充実感を提供する。現在でも優れたプロフェッショナルには尊敬が与えられるけれど、それを社会の仕組みとすることで、人間に最も必要な尊厳と自尊の感覚を広げていくことができる。

最近聞くことも減ったが、勝ち組、負け組といった唾棄すべき評価基準を卑しめ、経済的成功者と全く遜色なく、絵のうまい人、徳の高い穏やかな人、優しい人に対する尊敬の念が基底に存在する社会づくりを進めていかなければならない。このような社会の評価基準の変革を担う主役はメディアやコミュニケーション機能を果たすセクターだと思われるかもしれない。しかし企業における長期間にわたる業務の蓄積こそが、人間の卓越を育む最も重要な営みである。

この革新は人間そのもののイノベーションである。企業は従業員が業務に充実感を感じ、自己成長の実感を持てるような経営を遂行することを通じて従業員の人間的革新を促すこ

とができる。そのためには彼らの人間成長と自尊の感覚を育むことを明確に意識した人事政策が必要となる。

以上のような課題を克服するようなイノベーションを倫理的イノベーションと表現することにしたい。なぜなら共同を可能にするような社会の仕組み作り、あるいはルールを倫理というならば、今述べたようなイノベーションは、前述の課題を克服し、持続可能な社会作りを可能にしてくれる革新だからである。

5. 具体的処方箋

倫理的イノベーションを現実化するためには、社会における各セクターがそれぞれの役割を果たす必要がある。企業、行政、NPO、生活者（消費者）。その中で企業はイノベーションを実践する場として最も重要である。何度も繰り返しているように、革新は一定の流れ作業の中から出てくるものではなく、知恵の創造である。人材（人財）が活性化することが必要条件であることから、そのような仕組みを作り組織を運営することが具体的な課題となる。

実践の方法は様々であるが、倫理的イノベーションの方向性、大義を指し示し、人材にモチベーションを提供する戦略としてはブランド戦略、CSR 経営、ソーシャル・マーケティングなどが親和的である。

例えばブランド戦略（ここでは主に企業ブランド）の要諦は、企業の理念とビジョン（こうありたい企業像）の明確化（顧客との約束）と、顧客を中心とするステイクホルダーとのコミュニケーションを通して、ステイクホルダーの心の中に良好なイメージを定着させ、信頼の絆を形成していく実践活動である。それを効果的なものとするためには、かならずインターナルブランディング、即ち従業員に対するブランディングが不可欠となる。

多くの企業の実践を見れば分かるように、ブランドの理念は利益のみを求めるものではない。自分たちが何のために存在しているのかという意義を志高く掲げなければ、人材としての従業員を鼓舞することはできない。従業員の意識さえ高められない企業が顧客との絆をつくり、維持することなど不可能である。

その意味で倫理的イノベーションの理念と目的をブランド戦略と整合させて人材とコミュニケーションし、浸透させていくという方法は効果的はずだ。また CSR、ソーシャル・マーケティングは、社会的責任や大義（コース）をより重視するものだ。企業とは財やサービスの生産、供給を通じて経済的効用を社会に提供し、利潤を獲得することを目的としている。経済が肥大化し、企業が市場を越えて社会基盤そのものへ大きな影響を与える存在となった。それを自覚している彼らが発揮すべき、そして発揮するモチベーションを高めうるのは、単なるエゴイスティックな革新ではなく、社会がともに豊かになるような倫理的イノベーションである。大義のもとで、意気に感じ、本当に意味があると信じていることのできる目標にチャレンジする環境を整えることでイノベーションは誘発される。

このような倫理的イノベーションは前述のように、企業だけでなく、各セクターが必要な役割を演じなければ結実しない。例えば、政府は市場の失敗の補完と社会保障を担うセ

クターであるという自己認識と、それらが往々にして肥大化するという傾向を自覚しなければならない。その上で、負担の増大が予想される社会保障に資源を振り向けるための工夫が必要となる。即ち市場の失敗補完の名目で効率的でない組織などを再構築していくために行政改革の徹底が不可欠となる。また、もはや東京に一極集中し、そこでお金を稼いでトリクルダウンで地方が潤うなどという方法論は機能しないことを理解しなければならない。地方が自立できるような改革を企画していくことが企業のイノベーションを促進する地域基盤作りにつながる。また経済倫理が討議され成熟していくように、その基礎となる社会教育にも力を入れなければ頑健な社会を創ることはできない。

また生活者もエクセレンスな存在への到達を目指し、自己の研鑽と自尊、他者への感謝尊敬の念を養うことなどが現在、我々が直面している課題を克服するためには不可欠の要素である。

最後に

以上、現在及び将来の社会的課題の意味を考察し、その処方箋に関するコンセプトを提示した後、具体的な企業戦略のあり方を論じた。ポイントは現在の課題は単に生産性を高める革新にとどまっていたは十分ではなく、市場の失敗、社会保障の危機、経済的価値偏重の限界を克服しなければならないこと。そのためには持続可能な共存の制度、ルールとしての「倫理」を重要な価値として認識し、それをターゲットにイノベーションに取り組むことが必要である。

それが効果的だと予想されるのは、イノベーションにおいては人材の活性化が不可欠であり、現代のような世界中の誰とでも交流できる生活者にとって、自分だけが幸せになるというエゴではそのエネルギーとして不十分だからであると主張した。それを解消するのが大義であり、モチベーションの源泉になりうるのではないかと述べた。

具体的には理念を提示し、それを通じて人材の啓発をプログラムに含むブランド戦略やCSR経営、ソーシャル・マーケティングなどの、倫理的イノベーションを具体的なターゲット(目的)にした実践などが効果的であるとの主張を行った。それによって従業員(ひいては生活者)が一人の人間としての徳を高め、彼のエクセレンスの程度を向上させることを通じて、私たちが求める真の豊かさを実現することになるのである。

以上

参考文献

塩野谷祐一(2002)「経済と倫理 福祉国家の哲学」東京大学出版会
豊田尚吾(2008)「倫理的消費(1)~(11)」日刊工業新聞