

# CSRと環境と未来と

温室効果ガス削減目標15%は、実質8%

6月10日、政府が表明した温室効果ガス2020年排出量削減目標、2005年比15%は、1990年比わずか8%に相当します。

EUなど先進国の2020年目標は、1990年比25%〜50%ですから、日本がいかに低い目標かがわかります。

イノベーションをする気がないから、つまり化石燃料の使用削減が前提だから、そうなりません。再生可能エネルギーへの一大転換を、政策として織り込まなければ、真の目標は立てられません。早晩、世界から取り残されてしまいます。現実味を帯びてきて、怖いほどです。

## CSRニュースレター・バックナンバー

- Vol.001 CSRはなぜ必要か
- Vol.002 CSRってばの意味を知る
- Vol.003 社会(CSR)マネジメント
- Vol.004 会社とはなにか
- Vol.005 会社の存在理由
- Vol.006 ガバナンスとはなにか
- Vol.007 持続可能性とはなにか①
- Vol.008 持続可能性とはなにか②
- Vol.009 予防措置原則とはなにか
- Vol.010 持続可能性マネジメントの導入
- Vol.011 持続可能性イノベーション(本稿)

## お問い合わせは

トリプルボトムラインLLP  
〒460-0016  
名古屋市中区橋下町1-17-28  
TEL052-332-1187  
FAX052-332-1871-2

# TBL<sup>LLP</sup>

トリプルボトムラインLLP

Mail: info@tblllp.com

URL: http://tblllp.com

TBL<sup>LLP</sup> TRIPLE BOTTOM LINE Limited Liability Partnership トリプルボトムライン有限責任事業組合



ディーセンシーのすゝめ

ディーセンシー deansy は、時と場所と立場(身分)によって異なること、軽くて、礼儀正しい、上品な、きちんとした、見苦しくない、情み深いなどという意味があります。ありがたさといえること、といったら分かりやまいけません。人のことをいえる人であれば、そう正論をまわらうことがないという事です。CSRの時代といわれる今日、このことを一つのことをもってほしいものです。きっと、いままで見えなかったものが見えてきます。

Copyright (C) TRIPLE BOTTOM LINE Limited Liability Partnership. All rights reserved.

☆編集室から

CSRニュースレターVol.011をお届けします。次回は2009年10月1日発行予定です。ニュースレター各号は、配布用pdfを用意しています。

ご入用の方は、Mail: info@tblllp.com までご連絡ください。

# 企業の自立

CSRニュースレター2009・07・01

Vol.011

## 特集 持続可能性イノベーション

### マネジメントとイノベーション

持続可能性マネジメントのファーストステップは「いかに社会に資する特有の目的と使命を特定し、成就するか」です。特有とは、組織体に特有のもの、特有の専門性、技術性にほかなりません。具体的には「あるべき特有の事業とはなにか」を問い、答えを確立し、その目的を達成することです。

ドラッカーは「事業とはなにか」を、需要の創造(顧客の創造)とし、その具体的行為をイノベーションと呼びます。ただし、需要の創造は、創造そのものと維持とにわけ、その上で、イノベーションを次の3つのエリアにまともています。

1. 製品サービス(そのもの)のイノベーション
2. 市場ならびに消費者行動と消費者価値のイノベーション
3. 多様なスキルと生産ならびに流通のイノベーション

### シーズとニーズ、創造と維持

1. ファーストステップに属するのは、1.と2.に限られますから、3.についてはここでは省きます。
2. この目的行為に対する手法は、従来からプロダクトアウト(1.)、マーケットイン(2.)といわれてきたものです。

プロダクトアウトとは、製品サービス開発という構想を、供給者のシーズ(技術の種)からつくっていく手法です。マーケットインとは、その構想を、需要者のニーズ(入用)からつくっていく手法です。

そして、イノベーション(需要の創造)による製品サービスをエボックモデル、それ以外のイノベーション(需要の維持)をただモデルとすると、エボックモデルの創出は、プロダクトアウトを主とし、マーケットインを従とする手法によらなければなりません。モデルの創出はちょうどその反対で、マーケットインを主とする手法によらなければなりません。

## 今月の学び

経験によって明確に否定されないすべての可能性は、すべて真でありうることを容認してかからねばならない。

このことは、意外にも、往々にして現時の科学者によって忘却されている。

寺田寅彦

それは、プロダクトアウトがシーズの研究開発からはじまるのに対し、マーケットインではニーズの市場調査からはじまるという特性からくるものです。

### プロダクトアウトとマーケットイン

たとえば、シーズから導かれる製品サービス開発は、組織体の専門性から生み出していく手法であり、ベクトルはつねに現在からその先へ向いています。その時代の環境に左右されるのではなく、その時代の向こうに新たな環境をつくって、そこから生み出していくもの、それが需要の創造につながるものです。

一方、ニーズ入用から導かれる、品質マネジメント、顧客充足満足ではありませぬマネジメントなどの手法は、あくまで現在に沿った活動であって、ベクトルをもっていません。現在の製品サービスの改善であり、モデルチェンジです。マーケットインの手法は、現在の需要を維持するためのものです。

### 「入用」として、「必要」としてない

そもそも、マーケットインでは、需要の創造、顧客の創造にあつて、その顧客充足の対象を

「必要(ニーズ)といってきました。持続可能性マネジメントでは必要とはいわず、「入用(ニーズ)」とします。

ニーズを入用とするのは、日本語では入用が、必要より、よりの確にニーズをあらわすからです。必要というのは、必ず要るものことですが、ニーズは必須という意味とはちがいます。むしろ欠乏するという意味から、手に入れないという意味をつくっているからです。入用(いりよう)という日本語には、このニュアンスがよく出ています。そして入用は、人の言動の動機となります。

### 入用(ニーズ)から抱負(アスピレーション)へ

しかし人の言動の動機となるのは入用だけではありません。入用が目的合理性による動機であるとする、価値合理性による動機があり、動機としてはかならず価値の方が優先します。その価値合理性動機が「抱負(アスピレーション)」です。ドラッカーはこれを、ニーズに対してバリュー(価値)と呼んでいます。2.でも消費者行動に対し消費者価値としています。



クヌギ(橡)

ブナ科コナラ属の落葉低木、大気浄化能力Aの環境樹木です。表記は、柗、椈、櫟、榲など多様。樹皮は、厚いコルク質、樹液に、クワガタ、カブトムシが集まります。鋸歯の先は針状、里山の樹で薪炭、シイタケのほど木などに利用されます。

抱負が入用と決定的にちがうところは、時間軸です。入用が現在の入用なら、抱負は将来の入用というべきものですが、そこには、その人びと自身の描く、将来の自分の姿が投影されています。抱負が「このなかの計画」といわれる理由です。それが単なる欲求や欲望でなく、夢でも理想でもないのは、実現可能な将来として意図されているからです。

**人はパンのみに生きるにあらず**

もっと具体的には、抱負は、端的に「人はパンのみに生きるにあらず」ということは表わされます。このことばは、パンも入用、パン以外のものも入用という意味です。

持続可能性マネジメントは、このパンとパン以外のものを、ニーズ入用とアスピレーション(抱負)としてはっきり区別します。その原点は、国連フルブラント委員会の報告書「われら共有の未来(Our common Future/1989)」で、「第一のチャレンジは、増大する発展途上世界の人びとの、入用と抱負を充足する」(to meet the needs and aspirations)にある」としています。

**世界の問題も、入用と抱負へ**

南の開発途上国の、飢餓と貧困の人びとが求めるものも、決して「パン」だけではなく、胸に抱く抱負です。それは、そっくり北の飽食と富貴の人びとが求め、抱くものと同じです。そのときパンのみを与える行為が慈善です。世界は慈善だけで救うことはできません。

マザー・テレサは、路上に仆れた人びとに、パンを与えたわけではありません。抱きかかえ、屋根のあるベツトに休ませ、世話をし、その人に仕えたのです。飢えばかりでなくこのころの渇きを充たし、だからからも顧みられなかった孤独をいやしたのです。

**需要の創造へのスタートライン**

需要の創造にかかわるところもまた、入用でなく抱負が対象とするところであり、この対象を区別する行為そのものが、事業の目的と使命を特定するスタートラインになります。従来の顧客調査、消費者調査ではとらえきれません。たとえば、多変量解析をとまなう消費者心理調査、ライフスタイル調査などが、可能性をひらきます。そして、意義あるプロダクトアウトへのフィードバックとして役立てることができません。しかし、それはかならずしも容易なことではありません。

**困難のマネジメント**

ドラッカーがマネジメントのファーストステップとして「事業の目的と使命の特定」を主張し、また、それが「見容易に特定できるとみられながら、けつて容易ではない」と強調するのも同じ理由です。そもそも人は、抱負がなにかということ、これを、これまで考えてきませんでした。きちんと整理して特定することは、かんたんなようで難しいことです。まして他人の抱負、社会に潜在するそれを特定することは、かなり困難です。

**特有の需要、製品サービス**

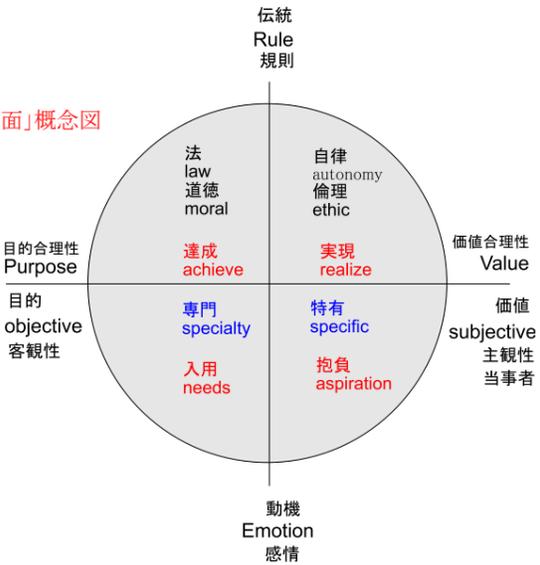
この困難は、プロダクトアウトを研究開発からはじめるとき、現在の需要である入用を、固定観念から払拭できないままスタートするときと顕在化します。もし、新規に開発途中の製品サービスで、自信もてない、なにか足らないと感じることがあれば、この結果のもたらすものですから、生産にのせるべきではありません。

これらは、新しい需要のもとである抱負を意識的に取り入れていないために起こります。ただ、研究開発のプロセスのなかで、それを行なう当事者の意識が、この抱負を、人びとを代弁するかたちで、具体化しているケースがあります。意識されず、無意識に到達するその着地点があることが、プロダクトアウトの特性のひとつです。これが成功例となります。ただし、思いつきと偶然に左右される、こうした不確実なプロセスは、持続可能性マネジメントの本意ではありません。

**「心理的サイフ」の示したのも**

抱負を潜在するニーズととらえて、需要調査を行なった例に「心理的サイフ(1972年)」があります。これは製品サービスをサイフの出費の質どの程度なら痛い、痛くないか?とらえたものを、多変量解析でクラスターに分けたものですが、それによつて(恣意的な、個別の製品サービスは、趣味、つきあい、おしゃれ、予防、日用、向上、息抜き、などのクラスターに分類されます。

マックス・ヴェーバー「社会的行為の4側面」概念図



特集 持続可能性イノベーションのつづき

これは出費の痛みという視点で、消費者価値をフォーカスした抱負マネジメントといえます。現在の需要を、サイフの痛み(抽象)で数量化したことになり、需要の維持にもみえますが、無意識のものの潜在的なものが混在しています。将来という抱負もまた混入しています。

心理的サイフは、たとえていえば、目の動きを調べるようなものです。目は心身のレベルで、自由に開けて閉じることができ器官だからです。耳は閉じることができない器官です。

**達成すべき入用、実現すべき抱負**

入用と抱負の関係は、目的と価値との関係といつてもいいものです。目的とは達成するもので、価値とは実現するものです。同様に、入用は達成するもの、抱負は実現するものです。

したがって抱負は、夢ではありません。ビジョンでもありません。もちろん理想でもありません。それらの夢、ビジョン、理想は、実現しなくともさしつかえないものです。

一方、抱負は、価値とか理念とかとともに、実現すべきものとして抱かれているものです。人にとつてトクベツなもの、大事なものと切り切ることができません。大きな動機として需要を創造するものです。



クスギの樹皮

**そして、専門技術から特有技術へ**

抱負の対極にある、技術のシーズを超えるシーズに触れておきます。シーズが専門性とする、シーズを超えるシーズは特有性というべきものです。それは現在の専門性が現在の事業領域であることを見れば明らかです。現在の事業領域が現在の事業目的であり、また使命であるとすれば、将来の事業目的と使命は変わらうるものです。

専門性もまた変わりうるものです。したがって、現在の専門性では収まりきれない、組織体特有の不変性とは、いま現在、見えるところにあるものではありません。見えなるところにあるとみるべきものです。

結局、シーズ技術の種は、そのタネによる植物を茂らせるしかありません。種子の胚のなかにあるものが、シーズを超えるシーズであり、新しい植物を茂らすことのできる、組織体の種(しゅ)は、シーズ species というべきものです。それが需要を創造します。

SAS2020(2008.06 策定)

**持続可能性評価規準(目次)**

- 1 ガバナンス、出資者と経営者
- 1.1 組織の概要
- 1.2 理念
- 1.3 ガバナンス体制
- 1.4 ガバナンス・コード
- 1.5 財務と業績
- 1.6 事業継続管理
- 1.7 行為規範(コンダクト・コード)
- 2 利用者、消費者、生活者
- 2.1 利用者の安全衛生
- 2.2 品質管理
- 2.3 利用者の抱負(ライフスタイル要請)
- 2.4 研究開発
- 3 就業者(従業員)
- 3.1 デイセント・ワーク
- 3.2 就業者の安全衛生
- 3.3 ファミリー・フレンドリー
- 3.4 就業者の抱負(ワークスタイル要請)
- 3.5 就業者の職務評価
- 3.6 就業者の経営参画
- 4 地域社会
- 4.1 上下流の協力者、供給者(サプライヤー)
- 4.2 市場と業界
- 4.3 PONGO・メディア
- 4.4 地域社会
- 4.5 世界と無償の行為(フリー・アクト)
- 5 地球環境
- 5.1 マテリアルバランスと環境管理
- 5.2 エネルギー
- 5.3 マテリアル(原材料)
- 5.4 水
- 5.5 温室効果ガス
- 5.6 汚染物質・有害物質
- 5.7 廃棄物
- 5.8 生物多様性

**\*企業の自立とは**  
 企業が社会(当局・政府・行政、地域社会、市場、PONGOなど)、またその主体性法律・条令・地域慣習・商慣習などに制せられるのでなく、企業が社会をつくる、よき影響をあたえて変革していく、という意志をもって事業を営んでいく姿勢のこと。きたるべき時代つなげたい、TBLのコンセプトです。