

会社とは、ひたすら社会からでて、社会に属し(社会のもの)、社会に報いるものであるからです。

したがって節税というような視点行為は、それ自身が矛盾です。脱税はもとより、追徴課税といった事態をまねくことは、まったく反社会的行為です。

### 持続可能性というテーマ

会社がそのままで心許なく、そなわつていくべきところをあまねく達していかなければならないとき、まっさきに迫る課題が、他者との共存、ステークホルダーとのポジティブな関係づくりです。それが持続可能性というテーマです。

そこには一定の普遍性があり、それに沿って行動すべき判断規準をとりまじめます。公器性と透明性を前提とするその規準を、会社独自のプリンシプル(主義、行為原則)とします。

持続可能性マネジメントの導入部ですが、普遍性に沿うためには、取り組みの着地点とする持続可能性評価モデルを要します。ここではそのモデルとして「持続可能性評価規準 (TBLIP SAS2020 2008.6.15 発行) をあげておきます。

### 持続可能性というツール

さらに持続可能性をツールとして活用します。持続可能性マネジメントの取り組みにあたって、その方法・手段となるものです。たとえば情報開示と価値観の共有との間には、一定の隔絶があります。

それは情報論理とコミュニケーション(知覚)の差異に由来します。それを埋める持続可能性マネジメントが「当事者意識」という手法です。

そうした手法をとりまじめ、自分たちならではのポリシー(方針)とします。

テーマに沿ったプリンシプルと、ツールに依ったポリシーが両輪となって、持続可能性マネジメントにスイッチが入り、アンビシャスカンパニーの実現をすすめていくこととなります。

### カンパニーアンビション

そこに会社の「当然そなわっているべきところ」が像として描かれます。

カンパニーアンビションという会社像です。それはたとえばつぎのようなフレーズからなります。

- 1 就業者(社員)からは、働きがいのある会社
- 2 出資者(株主)からは、投資しがいのある会社
- 3 利用者からは、ファンになりがいのある会社
- 4 協力者からは、頼りがいのある会社
- 5 地域社会からは、認めがい(存在感)がある会社
- 6 行政からは、当てにしがいのある会社
- 7 メディア・NPOからは、つきあいがいのある会社
- 8 市場・業界からは、手本にしがいのある会社
- 9 地球環境からは、将来も期待しがいのある会社

近未来のあるべき会社像、めざす会社像です。

そのとき、カンパニーアンビションは、理念と使命、さらにそれをつぎぬけたた価値観となるものです。そうした価値観をめざす会社がアンビシャスカンパニーです。

### 外からは認められ内からは胸を張れること

端的にいえば、世の人びと(外部)からは、認めがい(存在感のある会社)であり、自分たち(内部)からは、胸の張りがいい(誇り)がある会社ということになります。

社会からでて、社会に属し、社会に報いるものという会社の精神(創業の精神)からすると、社会から認められるということが、アンビションの成果です。認められることは肯定されることで、尊重されることです。たとえ事故・事件があつても、よく準備し、迅速丁寧に対応し、適切な開示ができさえすれば、否定され非難されることはありません。

かつて「尊敬される会社」というフレーズがありました。傲慢です。認められることが、尊重されることであり、外からもう最上のほめことばにほかなりません。

「当然そなわっているべきところを、あまねく達するために大志をいだけ」

(文) TBL LLP 代表 志水洋右

## 持続可能性ニュースレター

2010.10.01 Vol.013

## 特集 アンビシャスカンパニー

# Amiditions Company

TBL<sup>LLP</sup>

TBL<sup>LLP</sup>

### アンビションとはなにか

Ambition (アンビション)とは大志のこと、アンビシャスカンパニーとは大志をいだけく会社のことです。いい意味ばかりではなく文脈によつて、野心とか野望とかとも訳されます。原義は cherished desire (ユウロにいだく欲求)ですから、いだけくというところに核心があります。類義語として aspiration (アスピレーション)があり、こちらは抱負と訳されます。

### ボーイズ・ビー・アンビシャス

アンビションが世間にもっともよく知られているのは、クラーク博士のこのことばでしょう。

### 「少年よ、大志をいだけ」

しかし、このことばに次のようなことばが続いている。「と」はあまり知られていません。「それは金銭や私腹を肥やす立身のためではなく、人が名声と称するはかなきもののためにであつてもならない。」人として当然そなわっているべきところを、あまねく達するために大志をいだけ」

クラーク博士が「当然そなわっているべき」としたものが、一九世紀末葉という時代が担っていた良識です。

### 人格と品格

その「当然そなわっているべきところ」はなんでしょうか。人にあつては人格、会社にあつては品格ということになるでしょう。しかしその人格、品格というものに、身をもつて達することがなぜ必要なのでしょう。それがなぜ大志をいだけくことになるのでしょうか。

かんたんにいえば、なぜよき人よき会社といったものをめざさなければならぬのかという問いです。

そういう素朴な問いをパスしてはいけません。かといつて考えすぎてもいけません。たとえば「よい」ということばは、「良い」「善い」「好い」など、ひろすぎる意味をもっています。これはもつと簡潔に、「ポジティブ」と言い換えると、理解しやすくなりまります。

よい＝ポジティブです。向かうところは将来です。

人と会社は、将来にポジティブであるべきところを、あまねく達することをとめるのです。ポジティブにも見、ポジティブに判断し、ポジティブに行動することからあらわれ、自然な営みでしょう。そこに疑問符はつきません。

### いまという時代

すると、いまという時代がそれとは逆行していることがわかります。時代がネガティブなのです。閉塞しているのです。しかしそれはたんに景気悪化とか、雇用不安とか、財政困窮とかいう現実的な事象によつていただけではありません。精神の問題です。

並行して価値観の変貌が起きているからです。二〇世紀までえんえんと続いてきた人類の成長というシナリオに、とっせんストップがかつたからです。それが一時的なブレイキではなかったことは、二一世紀に入つて明らかになっています。

### かつての成長の時代

これまでの、とくに二〇世紀後半からの成長の時代は、ひたすらポジティブな時代でした。なぜよき人、よき会社でなければならぬのかという問いは、問う必要がないほど、それがあたりまえであつた時代でした。会社はいわば、存在することにすでに意義があり、ポジティブであつたからです。

### 社会との一体感があつた

圧政と強権といった負の歴史は例外として、一人に当然そなわっているべきところは、倫理や道徳以前として、疑問の余地なく存在していたのです。

そこでは少々の逸脱や独善も許容されていきました。人と会社は、社会と一体に動いており、気にすべき、隔絶もなかったからです。

「営利企業なのだから、少々自分勝手でもしかたがない。きつとどこかで埋め合わせはしているはずだから」といった了解がまかり通っていたのです。今日ではもちろん通りよつともありません。



### 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  
日置ビル2F  
TEL 052-3321-8711  
TEL 052-3321-8712  
FAX 052-3321-8712

URL: <http://tbl11p.com/> E-Mail: [info@tbl11p.com](mailto:info@tbl11p.com)

持続可能性評価規程 SAS2020  
tblip 2008.06.15 発刊



持続可能性ニューズレター・バックナンバー

- Vol.001 CSRはなぜ必要か
- Vol.002 CSRとはの意味を知る
- 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
- Vol.012 持続可能性リライゼーション
- Vol.013 アンビシヤスカンパニー(本稿)

## そして成長の限界

人類の成長には限界があると知られたのは、それほど昔のことではありません。それを指摘した報告書「成長の限界」が上梓されたのは一九七一年でした。人口爆発によって地球の人口はこれから幾何級数的に増大し、やがて地球という人類のゆりかごを破壊してしまうと断じたのです。それは、それまでのようにいちぶの自然を犠牲にするというのではなく、ぜんぶを修復が不可能な状態にまで破壊してしまうことを意味しています。人類が飢えることです。

## 成長から発展へ

Development(発展)というこぼはその後からつかわれはじめました。原義は開発ですが、意味は量的な成長に対して質的な発展をということです。

成長の限界を認めるかわりに持ち出した概念であり、その後、持続可能な発展、持続可能性とつかわれていきます。

それでも正しい意味で発展の時代というのは、はやくとも二〇世紀末、事実上二一世紀に入ってから到来したものでしょう。

人に、会社「当然そなわっているべきこと」は、それよりもっとはやくに失われていきます。倫理や道徳以前のものの喪失です。それは並行して人格と品格の退行でもありました。

## 維持することはできるか

それでも人は会社は、生きて活動していかなければなりません。生存をつづける以上は停滞ができません。

現在は、人は生計を、会社は営利を維持することが最も重要だと考えられています。しかし問題はそれほどかんたんではありません。維持することをほんとうに目的とするなら、人も会社もあがくことも必死になることもありません。暮らしや営業をミニマムレベルで抑え込むだけのことです。

## 滅亡への道

実際にはそんなことはできません。なぜなら今日、そうした維持だけをするとは、生活も仕事もそれにかかわるいつさいに、どんな希望ももたないことを意味するからです。

希望は意欲です。人から会社から意欲をもぎとれば、その先にあるのは、滅亡と消滅とがあります。それでも維持ができることがあったとすれば、それもやはり成長に限界のない時代の話です。

現実には、維持でなく持続ができるかどうかというところに、人も会社も追い込まれているのです。

## 持続と持続可能性

持続とは、自分たちの生計や営利が、自分たち以外の他者の破壊をすこしずつともなうて、ようやく成り立つという状態をいいます。エネルギーをつかえば、資源の枯渇をまねくとも、地球温暖化を加速するのです。

食料やマテリアル(原材料)を消費すれば、資源の枯渇をまねくとも、廃棄物をばらまいて地球の大气・土壌・水域を汚染しつづけるのです。そして、それにもない発展の格差のある南北世界で紛争の種となり、戦乱が拡大し、社会不安は世界中に伝播していくのです。

維持は他者と共存する必要があります。というより念頭にありません。しかし持続は他者との共存が条件であり必要不可欠な前提なのです。

それができるかどうかという二者択一が持続可能性です。

## ステークホルダー

その他者を今日、ステークホルダーといいますが、利害関係者と訳されますが、「会社をとりにまく関係者」ということで必要十分でしょう。二〇世紀末葉以来、ステークホルダーと盛んにいわれてきたのは、この持続のためにとりまく関係者、実際は影響を与えずに破壊してしまわないよう取り組まなければならぬ関係者として登場してきたからです。会社にとって、それは大きくくくって、つぎの五者があります。

# 特集 アンビシヤスカンパニー〜つづき

- 1 経営者・出資者
- 2 利用者
- 3 従業員
- 4 地域社会
- 5 地球環境

## 出資者の視点、目線

会社がステークホルダーと共存するという視点は、多くの観点、方針、枠組みの変更を余儀なくされるものでした。

その本質的なところが、相手の視点、目線に立つという姿勢と態度への転換でした。それはかけているメガネのレンズを換えるにひとしい作業でした。

たとえば出資者の目線に立つとすると、出資者自身が、成長から発展の時代へ推移するあいだに、長期的な視線をもつ安定株主から、短期的な利益を追求する投機株主へと変貌しています。

維持のためには、短期決戦もやむをえません。が、持続可能性のためには長期の戦略が不可欠です。そして、出資者以外の、利用者から地球環境いたるステークホルダーの目線は、おしなべて長期の戦略を前提条件とするのです。

## 共存とつづき

出資者の視点、目線に立つという方針は、出資者に短期でなく長期というレンズにかけ直してもらおうという作業をするということに

ほかなりません。まちがってもいまの欲求を満足させようとするものではありません。そしてこの場合、それが出資者との持続可能な共存を実現することになります。共存とは、結局、将来とも持続可能な関係をきづくということにつきます。会社はだれのものかという問いも、ここにあきらかです。

## 会社は社会のもの

会社は出資者のものではありません。株主は会社のシステムのひとつである株式の所有者であるだけです。もちろん経営者ものでも従業員のものでもありません。

とりまく多くのステークホルダーの目線に立つべき会社は、それらをひとくくりするものという立場からは、「社会のもの」というほかありません。

つまり会社は公器であつて、公器以外のものではないのです。

## レンズを換える

人はみなメガネをかけて生きています。レンズを通して世界を見えています。人それぞれに異なるレンズです。異なつていてもレンズであることは同じです。ただしこのレンズは与えられたものでなく、自分がつくって自分につけたレンズです。

もともとどこまでも透明でしたが、周りから影響されて部分的にくもり、あるいはうつす色がついています。

自分で自分に影響を与えることもあり、そのくもりや色つき、あるいは汚れといったものが積み重なつて、その積み重なりかたが、つまりは人それぞれの個性、会社の独自性といつてよいでしょう。

## 公器性というレンズ

会社は公器という視点は、どこまでもゆるぎないものです。明るさをもとめて数枚必要とするレンズのベースの一枚になるものでしょう。ですが実情は、つねにゆらいでいるといわざるをえません。

公器であることは、いつさいが私事(わたくし)ことではないということですが、それが徹底されません。

社会のものであつて公器であることは、先のように株主からの配当圧力のために、無理をおして短期利益を追求するのは、公器に対する背信になります。

経営者が報酬外の、地位を利用した蓄財に走るのは私事であり、おおよげに対する冒険です。

また経費という名目で、議員・政治家へする献金も法律に違反しなくとも公器に反する行為です。

## 透明性というレンズ

透明性も、公器としてのレンズの特性であり条件であるものです。

今日、いかなる組織体も情報開示が求められますが、それはいかなる組織体も公器であるという傍証にほかなりません。

実情はこれも徹底しているとはいいがたいといわざるをえません。

勘違いをしている向きもすくなくあります。いわゆる利益をあるいは利益を損なうという理由ですが、これは理由になりません。

とりあえずいちぶの個人情報、特許・著作権、軍事機密など以外は、公開が原則です。経営者の報酬、正規・不正規の俸給の開示は、法律で定めるようなことではなく、自主的におこなうべきことです。

協力会社への支払額、所得税・地方税、地域社会への寄付金、温暖化防止対策費などは、公平適正な付加価値分配として一斉公開することが当然でしょう。

## 視点を換え、目線を正すレンズ

このレンズは、またこぼをえらぶレンズでもあります。

たとえば関係者別分配という目線からは、税金は義務というようなものではありません。仕方がない支出などではなおさらありません。

税はあくまで適正な分配のひとつで、国をふくむ地域社会への還元です。