

三橋規宏著「サステナビリティ経営」講談社 2006年11月26日刊を読む

99対1の原則

1. 私はこの数年、新学期最初の授業で、学生にこの「99対1の原則」を説明している。

99対1の原則

時代を変えるためにはまず自分が率先して変わる

「99対1」の世界

(1) 「98対2」の世界...状況はほとんど動かず

(2) 「95対5」の世界...かすかな光が見える

(3) 「90対10」の世界...時代は動き出す

2. いま、100人の人間から成る世界があったとする。そして、この世界を変える必要が生じたとする。

そのためには、まず100人のうちの誰か一人が変わってみせることが必要だ。それは他人ではなく、自分でなくてはならない。まず自分が率先して変わる勇気を持たなければならない。これが「99対1の原則」である。

3. 最初は1人でも、時代の方向を正しく見据えることができれば、やがて仲間が少しずつ増えてくる。1人の賛同者が加われば、「98対2の世界」ができる。やがて賛同者が5人に増えれば、「95対5の世界」に変わる。5人が積極的に動き出すと、かすかに将来の展望が開けてくる。そして「90対10の世界」になると、確実に世の中を変えることができるようになる。

4. 100人が住む世界で、「100人すべてが変わらなければ、世界を変えることはできない」と考えると、永遠に何も変わらない。

5. 100人のうち10人が変われば、時代を変えることができるのだ。その10人の最初の一人が他の誰かではなく自分であるというのは、確かにちょっと勇気がある。しかし、自分一人からでも変わり始めれば、必ず世界も変わるのだ。

6. いま、持続可能な社会をつくるための尖兵は企業である。企業は企業市民として、社会的責任を果たし、その上で十分な利益を上げる経営に挑まなければならないということは前に述べた。それは大変だがやりがいのあることであり、経営者冥利に尽きるといえるだろう。100人の世界

の例で言えば、最初の一人になるわけだ。

7. 乗り越えなければならないハードルは高いが、それを乗り越えれば、サステナブルなビジネスの地平が拓けてくる。「99 対 1 の原則」を実践する勇気を持った多くの企業家や経営者が立ち上がり、積極的に新時代の主役を担うとき、環境と経済が両立する持続可能な社会ははっきりその姿を現してくるだろう。
8. 環境経営というと、とかく「環境マネジメントシステム」(ISO14001)の構築や企業の社会的責任(CSR)の視点から、環境マニュアルの作成や、サステナビリティ報告書に盛り込む内容の解説などに力点を置く講義が多くなるようだ。
9. それはそれで結構なことだが、筆者としては、「なぜ ISO14001 のような国際環境規格が必要になってきたのか」とか「企業の社会的責任が問われるようになってきた理由やその時代背景、産業構造の変化はどのようなものか」、さらには「既存の経済学の限界は何なのか」といった、より基本的な問題を考察することが企業経営には必要だと考えている。
10. たとえば、地球限界時代の人間行動は、これまで通り、「経済合理性だけで説明できる」と言い切ってしまうてよいのだろうか。環境に配慮した製品なら、価格が多少高くてもそれを選択する消費者が増えている。環境に配慮して頑張っている企業に自分のお金を投資したいという「グリーン・インベスター」に支えられて、エコファンドが生まれた。このように、地球限界時代の人間行動は、経済合理性だけでは説明できなくなっているように思われる。
11. ミッション(使命感、たとえば地球環境を守りたいなど)や弱者に対するシンパシー(同情)をバネにして、行動する人たちが増えている。特に、温暖化による環境悪化が現実味を帯びるような時代には、人間の生存条件を守るという動機が、経済合理性の動機より優先順位が高くなってきても不思議ではあるまい。
12. 時代の変化に適応できない企業が市場から排除されることは、これまでの企業史を振り返れば、枚挙にいとまがないほどある。地球の限界という新しいステージで、企業が適正な利潤を確保して世の中に受け入れてもらうためには、企業はサステナビリティ維持のための 3 条件、つまりリデュース(発生抑制)、リユース(再利用)、リサイクル(再生利用)を守り、環境に配慮した経営を実施しなくてはならない。別の言い方をすれば、「地球限界時代の企業はすべて環境経営を目指さなければ生き残れない」ということである。
13. このような問題意識から、地球限界時代の経済領域を具体的に説明するための概念図として「自然満足度曲線」を提示した。そして、B 点の左側の世界と右側の世界を対比させる手法で、自然の利用と社会的厚生との関係を説明している。たとえば、「ストック重視経済の考え方に基づ

いて、見込み生産や大量生産を支えたベルトコンベア方式」から「注文生産を支えるセル生産方式」への移行を論じた。また、資源生産性やサービス経済の歴史的意義、バックカスティング、環境ビジネス発掘のマトリックスなどの必要性も説いた。

14. これらのことを大学の講義で話すと、学生たちは大いに知的好奇心を刺激されたようだった。彼らにとっては、これまで聞いたことがない新しい考え方やアイデアであり、多くの学生が目を輝かせていたのが印象的だった。そこで、地球限界時代の考え方や生き方を、学生だけではなく、より多くの人たちにも知ってもらいたい。

15. ジャーナリスト出身の筆者は、「現実こそ最大の教科書であり、教師である」と考えている。望ましい将来の姿は、必ず現実の中から芽生えてくる。それを発掘し、新しい光を照らすことで、その姿がはっきり見えてくる。

P285 ~ 289

[コメント]

持続可能な社会を形成するために立ち上がるべき最初の 1 人の役割を最後に書き記した本書は、経営を考える人々にとっての必読書の一つと考える。

- 2010 年 9 月 18 日 林 明夫記 -