

ESG 経営の時代 (2)

「20 世紀の禍根」は、なぜ起きたのか

末吉竹二郎 (国連環境計画・金融イニシアティブ 特別顧問)

20 世紀が多くの地球規模の問題を起こしてしまったのは「経済の在り方が間違っていたから」であり、21 世紀がやるべきことは「アンチ 20 世紀」である。では、20 世紀の経済はどう間違っていたのか。「20 世紀の禍根」は、なぜ起こってしまったのか。その具体的な考察について、国連環境計画・金融イニシアティブ 特別顧問の末吉竹二郎氏が解説する。

■モノづくりの原点

戦後日本の発展の原動力といえば「モノづくり」だ。日本だけでなく、すべての国で、人々がより豊かになるには、モノがふんだんに手に入ることが一つの条件となる。でも、その人々の日々の暮らしを豊かにするモノづくりも、「なにを大切にするのか」で、結果には大きな違いが生まれる。

< 売る機会を逃すな >

その昔、こんな話を聞いたことがある。それはモノづくりの会社の話だ。「モノをつくる者として、そこにお客さんが買いに来られた時に、売るモノがないということは最大の恥なんですよ」と。「だから、メーカーとしては、できるだけたくさんつくり、数多く並べておくのです。そうすると、お客さんはまずその品数の多さに満足し、安心して自分の欲しいものを選ぶのです。作り過ぎが心配では？ そんなこと心配いりません。だって、売れ残りが出ても、全体でペイすれば(そうなるよう値づけされている)、それで十分ですから。無論、廃棄処分が出て構いません。お客さんが来られた時にモノがないよりはずっとましなのです」。

サイズはもちろん、色など、さまざまなバリエーションをそろえ、その中から選んでもらうほうが売れる。もちろん全部が売れるとは、はなから思っていない。なるほど、これが商売の極意というものかと思ったが、一方で何か腑に落ちない気持ちに襲われた。

先だって、こんなシーンをテレビで見た。確かアスパラガスの生産農家の話だった。「このグリーンアスパラガスを売るには、この箱にぴったり合うサイズのものだけを選ぶんです。そうでないと買い取ってくれないからです。店に並べるときに、ピッタリ同じサイズが並ぶと確かに見栄えがします。お客さんもいかにおいしいはずだと思うのでしょね。

でも、手塩にかけて作っている農家の身からすると、長すぎたり、短すぎたりするだけで捨てられるアパラガスがかわいそうです。だって同じ畑から生まれた作物は同じおいしさなんです。いや、捨てられるもののほうがおいしいことだってありますよ。全くもってもったいない話です」。

米国のカリフォルニア生まれのアウトドア用品で有名なP社での話。創業者のアイデアから生まれたヒット商品が売り上げを伸ばすなか、彼はこんな思いにとらわれたようだ。確かに、分野を広げ、たくさんのモノをつくれればつくるほど売れる。会社の利益も上がる。でもその陰では、原料の綿や麻を栽培する農地の化学肥料による負荷も増え、環境にとっては決してよくないはずだ。とすれば、環境にやさしく、それでいて品質もデザインも一流の優れたものを少量だけ売り、それを長年大切に使うてもらう。この方が、普通の商品をとっかえひっかえ買っては捨てていくより、消費者にとってもずっとよいはずだと。こう考えた創業者は思い切って、多品種多量生産から、種類を減らし、有機栽培の綿や麻を使い、飽きのこないデザインに切り替えたのである。

下手をすると商売がだめになるかもと、恐らく内心ひやひやであったろう。ところが、ふたを開けてみると、かえってモノが以前より売れたそうである。安いTシャツを年々買って着るよりも、有機栽培の着心地よいものを大切に着こなすことのスマートさに、消費者も開眼させられたというわけである。しかも、この会社は長年、売り上げ（利益ではない）の1%を環境など社会活動に寄付し続けているのである。

<直線を円に>

2年前のこと。米国はアトランタ市にあるメーカーI社を訪ねた。つくっているのは「タイル式カーペット」。オフィス用のカーペットといえば、壁から壁までフロア一杯に敷き詰めるものが主流だった。ところが、インテリジェントビルになると床の配線などで絶えずはがす必要が出てくる。そこで生まれたのがタイル式。広いカーペットを手ごろなサイズの四角形に裁断し、それを敷き詰めれば、はがすのが簡単になる。

この企業は、このタイル式カーペットで一気に成長した。さらに米国有数の有名企業へと押し上げたのが、環境経営だった。何とこのカーペットは、完全リサイクルの資材でつくられているのだ。それだけではない。大豆やトウモロコシさえ材料となっているのだ。

この企業を生み育てた会長の言葉は、いまでも耳元で響いている。「ねえ、スエヨシさん。考えたことありますか。産業革命以来、人間はいったい何をやってきたと思いますか。それは、モノづくりを『一直線』でやってきたのです。だって、そうでしょう。土の中から

原材料やエネルギー源を掘り出し、工場でモノをつくり、最後は廃棄しっぱなし。すべてが一直線です。でも、自然を見てごらん。どこにも何一つ、つくりっぱなし、壊しっぱなしなんてありませんよ。すべてのモノが前の生き物が生み出したものであり、次の生き物がそれを活用し、やがてはそれが次の生き物に引き継がれている。終わってみれば、また最初に戻っていく。つまり、完全な『円』こそ自然なのです。

いま、人間はさまざまな環境問題を引き起こしてしまいました。その解決方法はただ一つ、人間の仕業をいかにして直線から円へ戻していくかにかかっているのです。だからこそ我が社では、でき得る限りにおいて『円の経営』を目指しているのです。まだ、完全な円ではありませんが、それでもかなり近づいていますよ」。

さらに続く。「スエヨシさん、工場内の誰でもいいですよ。話しかけてごらん。誰しもが、自分は世界の持続可能性を念頭に置きながら毎日働いています、と答えるはずですよ。自分も 1960 年代の創業以来、長く企業経営に携わってきたが、『持続可能性』という言葉ほど、社内の求心力を高めた言葉はありません。企業は社会の持続可能性を高めることが一番なのです」。こう自信たっぷりに話してくれた創業者の顔が浮かぶ。

戦後の日本経済を引っ張ってきた経営理念の一つが「大量生産～大量消費～大量廃棄」であった。でも、人々の暮らしにおける物的な豊かさがある一定以上になると、いつまでも物量で勝負するというのは、もう時代遅れではないのか。「大量云々」の裏では、さまざまな環境や生態系への負荷があることを考えれば、環境の許す範囲で生産量を考える方式に見直されるべきではないのだろうか。「少量云々」であっても企業として立派にやっているところがたくさん出始めたのだから、そのことは決して絵空事ではないのである。

■儲けの節度

金儲けに節度は必要か。それとも、チャンスがある限り企業は貪欲に利益を追求すべきなのか。

<サブプライムローンの功罪>

2008 年 9 月、リーマン・ブラザーズの破綻から始まったリーマンショックは瞬く間に世界を駆け巡り、世界は 100 年に一度の大不況に陥ったのは、いまだ記憶に新しい。その未曾有の金融危機のきっかけをつくったのが、いわゆる「サブプライムローン」だ。なぜ、サブプライムローンが引き金を引いてしまったのか。

それにはまず米国の「ホームエクイティローン」の仕組みから話さなければならない。この仕組みが生まれた背景には、不動産価格が大きな流れとして上昇し続けてきた歴史がある。一定以上の所得のある人々は、住宅ローンを借りて家を買った場合、その不動産価格の値上がり相当分を、その家屋を担保にすることで新たに追加借り入れできる。その借入資金で追加的な消費（例えば、旅行に行く、欲しかった耐久消費財を買う、など）を行い、生活をエンジョイしてきた。このように自宅を担保に借り入れすることを「ホームエクイティローン」と呼ぶ。これが米国の消費を支えてきたことは、よく知られている。

この仕組みが成り立つには二つの条件がある。まず一つは、ローンを借りられる人は返済能力のある所得層（プライム層と呼ぶ）に限られること。それに加えて、不動産価格が長期の趨勢として上昇し続けることだ。この二つの条件が満たされる限り、ホームエクイティローンは健全であり、米国の消費拡大は確保される。つまり、みんながハッピーなのである。

ところが、こんなことが起きてしまった。そもそも正常な住宅ローンの借り手であるプライム層は、米国内に無限に存在するわけではない。あらかじめプライム層を開拓してしまうと、ビジネスチャンスが枯渇してくる。とすれば、住宅ローンを売り込む人たちは商売あがったりとなるわけだ。そこで彼らが次のターゲットにしたのが、プライムゾーンよりは少し所得が低い、つまり返済能力が劣る人たちだ。この人たちを、プライム層の一つ「下＝サブ」という意味で「サブプライム層」と呼ぶ。サブプライム層に住宅ローンを売り込めば、それだけ商圏が広がり、収入が増え、儲けが膨らむ。

この「より低所得層」に対象を広げることが「ほどほど」であれば、むしろ経済や社会全体にとってはよい話だった。なぜならば、プライム層までしか住宅ローンは借りられないということは、サブプライム層に落ち込んだ人々は持ち家には住むなということの意味するからだ。これは社会としても困った話になる。より多くの人々が住宅ローンの力で持ち家に住むことができるれば、社会正義にもかなう。なので、対象を広げたサブプライム層が、プライム層との仕切り線近くであれば、まだよかった。

けれども、「より短期に多くの利益を上げよう」と考えた関連業界の人々は、「サブ」の一線を大きく踏み外し、「サブサブ」へ、更には、「サブサブサブ」へと、ビジネスのターゲットをどんどん所得の低い層へ拡大していった。このことがどれほどのリスクを内包するかは、みなさん容易に想像できるだろう。表面的な安定の下では何事もないようだが、いったん事が起き、何らかの理由で借り入れたサブサブサブの人からのローン返済が滞れば、あとは一瀉（いっしゃ）千里奈落の底へまっしぐらだった。住宅ローンは厳然たるお金の世界の話。返済不可＝立ち退き＝持ち家担保処分と、問題は一拳に拡大して

いったのである。

<アマゾン全住民の気概>

一方でこんな話がある。世界の秘境といわれる地域には数多くの神秘に満ちた植物があり、古来、先住民は薬草として活用してきた。例えば、ブラジルのアマゾン。新薬の多くはアマゾンから採取された。

その一つから大型新薬を生み出した米国の製薬会社が、成功のお礼をしようと、新薬のもとを発見した先住民の村を訪ねた。その秘訣を教えてくれた古老にお礼をしたいと申し出たところ、その古老曰く、「お礼は不要です。なぜならば、その植物は大昔からみんなのために存在したものであり、私も先輩たちから無料で教えてもらい、引き継いできたものです。私個人のものではないからです。より多くの人たちに伝えていくのは私の務めなのです」と。

少しでき過ぎのような話だが、本当のことのようだ。ひとかけらの近代教育も受けず、世界から隔絶されたアマゾンの奥深い雨林の中で過ごしてきた先住民たちの心の広さときれいさには驚かされる。言葉もない。それに引き換え、近代国家を任ずる国の人たちのビジネス倫理観はどうか。比較するのは土台無茶なことなのか。それともやはり、アマゾンの古老を見習えというべきなのだろうか。

■ ビジネスの進化のベクトル

国の近代化をリードしてきたのは確かに経済の成長、つまり、ビジネスの拡大だった。企業が提供するモノやサービスの進化が我々の日常生活を豊かにし、安心・安全が広まった。みんながその恩恵に浴したのだ。でも、そのビジネスの進化は、常にそのコストと合うものだったのだろうか。そろそろ検証が必要だ。

<太平洋航路とおにぎり>

昨年のこと。さる有名な大きな船会社の社長に聞いた。「太平洋を渡る高速貨物船は何日くらいで渡るのですか」と。答えは「7日」だった。その速さに驚いたのだが、同時に、なぜそんなに早く渡る必要があるのだろうか、との疑問も湧いてきた。そこでさらに質問した。「その7日を1日遅らせて8日になると、どうなりますか」「8日に遅らせると、燃費が30%改善します」「というと、1日分スピードダウンすれば、燃料消費が30%減り、その結果、CO2排出も30%減るということですね」「そう言われてみればそうですね」。

最近、コンビニでは3時間以内に調合したおにぎりを売っているそうだ。そこでこんなことを想像してしまう。不幸にして3時間以内に売れなかったおにぎりの運命やいかに、と。どうも、そのおにぎりはゴミ箱に行くようだ。でも、みなさん、よく考えてみよう。そのおにぎりは3時間を1分でも過ぎるとたちまちにして食べてはいけないおにぎりになってしまうのだろうか。そんなことはないはずだ。「3時間以内のほやほや」という追加的な価値（もちろんたくさん売らんがため）を付けたがために、期限を過ぎるとただちにその商品価値を失うわけだ。でも、もともと6時間以内としておけば、あと3時間は商品価値が残るのに。

太平洋貨物船とおにぎりの例は、我々にいったい何を考えさせてくれるのか。経済発展を支えてきたビジネスの提供するモノやサービスの進化の意味を、もう一度考えてみることを求めているのではないだろうか。貨物船の場合、早く届ける必要があるものもあるだろう。でも、全部が全部、最速で届ける必要があるのか。意地悪な言い方だが、両方の港での荷役作業が何らかの理由で遅れれば、その貴重な1日（燃料とCO2を30%余計に使ったという意味で）は簡単に吹き飛んでしまう。いや、それ以上に重要なのは、太平洋を渡ってモノを運ぶには8日かかるということ、我々消費者が受け入れれば、船会社もいたずらなスピード競争をしなくてもいいのではないか。

おにぎりだってそうだ。できたてのほやほやを食べたいという消費者がいるのは間違いない。でも、その消費者は3時間以内をというサービスの裏側で、いったいどのような環境コストなどの下に生まれたものなのかをよく知った上で選択し消費すべきだ。お店で売っているのだから消費者はそれを買うだけ、と無邪気であるわけにはもういかないのではないか。

さて、その貨物船の話の続き。リーマンショックの後遺症から貨物が減り、船会社はコスト削減（燃料コストが30%削減できる）の視点から、8日へと船足を遅らせる流れが始まったと聞いた。また、温暖化防止の観点から、世界の船主協会は日本からの提案を受け、将来の新造船のCO2排出削減に取り組むための協定づくりが始まったそうだ。

（ESG経営の時代（2）了）