



KVBC9月例会：特別講演

# 「未来への経営 ～今、経営者に求められる視点とは～」

講師：株式会社レスポンスアビリティ  
代表取締役 足立直樹氏

日時：9月20日(木) 18:00～20:30 Raworth, Oxfam

会場：公益財団法人京都高度技術研究所 10階

## 【プロフィール】

東京大学理学部、同大学院で生態学を学び、理学博士号を取得。2002年まで国立環境研究所で熱帯林の研究に従事し、1999年から3年間、マレーシア森林研究所 (FRIM) 勤務。その後、コンサルタントとして独立し、現在は株式会社レスポンスアビリティ代表取締役、企業と生物多様性イニシアティブ (JBIB) 事務局長。

これまでの「常識」が通用しない激変する世界の中で、次代に向けた「持続可能な企業」を確立するためには、どのような視点から新たな戦略を構築すればよいのか。サプライチェーン・マネジメントの観点から日本の企業経営をサポートする足立直樹氏に、これからの中小企業が勝ち残れる道を示していただきました。

## 次代型の持続可能なビジネスを どうすれば実現できるのか

足立直樹氏は生態学の研究者であり、2002年に日本に帰国した後、東京で「企業活動と環境問題の両立」をテーマにしたサプライチェーン・マネジメント (SCM: 供給連鎖管理) の仕事に携わりながら、企業と生物多様性イニシアティブ (JBIB) という団体を立ち上げ、その事務局長も務めてきました。「本日、最初にお話ししたいのは、どうすれば持続可能なビジネスを実現できるのかということです。たとえば、気候変動があります。最近の台風は大型化し、発生する頻度も増加しています。世界中で大きな被害が生じており、被害額も1980年代から確実に増えています。データによると2014年の世界的な経済損失は1100億ドル、保険損害は310億ドルという膨大な額です。このままでは、2050年頃には世界のGDPを超えてしまうと予測されています。

保険の額も上がり続けて、やがて入れなくなります」。このような深刻な状況に対応するために、2015年にパリ協定 (第21回気候変動枠組条約締約国会議: COP21) が開催され、気候変動の緩和に関する多国間の国際的な協定が採択されました。具体的には産業革命前からの世界の平均気温上昇を2度未満 (努力目標は1.5度未満) に抑えるというものです。また、同じ年に国連で「持続可能な開発目標 (SDGs)」も採択されました。世界が2016年から2030年までに達成すべき17の環境・開発に関する目標が提示されています。

「過去のビジネスの在り方はもう成り立たない時代に、私たちは直面しています。未来に向けた持続可能なビジネスを実現するために、企業投資に関しても大きな変革が起きています。国連は2006年に投資家が取べき行動として責任投資原則 (PRI) を打ち出し、環境・社会・企業統治に配慮している企業を重視・選別し

た投資を推進しています。英語の頭文字をとってESG投資と称され、欧米の機関投資家を中心に企業価値を評価する新たな基準として注視されています」。このような仕組みには、NGOなどが提示するものも含まれ、ソフトローと呼ばれるものも参照されます。拘束力のないルールではありますが、すでにビジネスの世界では影響力を増しており、これを積極的に順守しない企業は敬遠される状況が起きています。「たとえば、アップルは自社工場を持っていないので対象にならないとお思いかもしれませんが、世界の委託工場ではCO<sub>2</sub>を一切出していません。ゼロです。使用している電力は凄い量ですが、すべて再生可能エネルギーを用いています。マイクロソフトなどの世界的なIT企業も同様です。資源についても徹底した配慮が行われています。環境保全に対する対応は今や常識になっています」。

## この30年間で世界の経済動向 ビジネス環境は激変した

ここで、足立直樹氏は日本がバブル経済の頂点に達した1989年 (平成元年) の「世界の時価総額ランキング」を提示。こ

の年の1位はNTT、2位が日本興行銀行、3位は住友銀行…10位までを見ると日本企業が7社も入っており、海外企業のトップは6位のIBMです。下位を含めてほぼ日本と米国が独占しています。続けて30年後の2018年(平成30年)のランキングでは、35位にトヨタが位置していますが、なんと1社のみです。かつては日本32社、米国15社、英国3社であったものが、米国31社、中国7社、英国2社と完全に様変わりしています。この30年間で世界の経済動向、ビジネス環境は激変しています。特に日本がこれだけ低迷した要因の一つが急激に進む少子高齢化です。戦後直後の1947年にベビーブームが起り、1970年代初めに第2次ベビーブームが来しました。この流れでいくと2000年初頭あたりに第3次ベビーブームがあるはずでしたが、残念ながらこれは来なかった。政府は出生率を上げようとしています。もう人口減は止まらない。これに伴って労働人口も年間約50万人減少しています。「最近、景気が回復し求人倍率が増えた」と言われていますが、労働人口が減っているのが本当の理由です。もう一つ注目すべきは多消費世代。最も活発に消費をする人口層のことで、35～55歳を指します。これ以上の年齢になると子どもが大学を卒業し独立するので、消費は減少します。日本では2020年あたりからピークアウトして、マーケットは縮小の一途をたどることになりま

す。米国やEUの相対的な購買力も同じように落ちていく。中国も例外ではありません。今後も伸び続けるのはインドです。また、GDPを比較すると、日本は世界第3位です。しかし、一人当たりのGDPは第29位まで落ち込んでいます。イスラエルよりも下位です。日本国内で暮らしていると、実感が薄いかもしれませんが、すでに日本は裕福な国ではなくなっています。戦後、経済大国を目指して驚異的な発展を遂げた原動力は大量生産・大量消費であり、バブルが崩壊するまで続きました。けれどこの20世紀型ビジネスモデルはもう終焉したのです。

### 地域固有の文化・歴史を背景に 企業価値をブランド化する

21世紀型ビジネスモデルは前世紀が大資本・一極集中であったのに対して資本は最小・地域性になると足立直樹氏は提示します。「これからの経済はグローバルとローカルに分化します。年々厳しさを増すビジネスルールを順守し続けなければ生き残れないグローバルな経済圏の中で勝ち残るのは非常に難しい。例えば、オリンピック型です。表彰台に立てるのはごく限られた大企業のみです。その点、ローカルの経済圏は、県大会のようなものです。これなら上位に食い込み、楽しくやっていくことは可能です。ですから、改めていずれを選択するのかを考えてい



たきたい。私が日本の中小企業の経営者の方々にお勧めしたいのは『県大会に向けて頑張りましょう!』ということです。意図的にグローバルからは距離を置き、地域での特化を図っていただきたいと思っています。では、具体的にどのような戦略を構築し、推し進めれば良いのか。ビジネスとは価値を創造し、それをお客様に認めていただき、そこから利益を継続的に得ることです。このように申し上げると、品質とか価格がポイントになるとお考えになる方が大半です。しかし、現在の市場では高品質は当たり前であり、価格で勝負すれば、やがて自滅します。では、これ以外の何で差別化を図るのか。1つは絶対に他社が真似のできないモノを生み出す技術力。もう一つはまったく新しいモノを新展開する発想力です。ただし、これらは極めて難しい挑みであり、実現の可能性は低い。そこで、私をご提案しているのが地域固有の文化・伝統・歴史をバックボーンにした唯一無二の価値を追求するブランド化です」。足立直樹氏は、その象徴的な事例として圧倒的な存在感を誇る伏見稲荷大社をあげます。たとえば、赤い鳥居は誰でも造れるし、数を増やすこともできる。しかし、それにはまったく意味がない。そこに無比の文化・伝統・歴史があるから揺るぎない価値がある。京都はこのような価値の宝庫であり、これらを参考とした企業価値をブランド化すれば、確実な売上と利益が見込め、持続可能な事業を推進することができると強調し、果敢な挑戦を促します。

