

みなさまのリーダーシップと協力で  
売り手よし、買い手よし、世間よしの  
「三方よし」が実現する

2024年12月24日

大阪大学  
社会ソリューションイニシアティブ  
伊藤 武志



社会ソリューションイニシアティブ (SSI)  
SOCIAL SOLUTION INITIATIVE

1. 私たち企業、私たちの生業が、  
顧客価値、経済価値、社会価値をつくる
  2. みんなとは、ステークホルダー
  3. 私たちが協力して社会を支えている
  4. 市場機構と外部性を考える
  5. 企業の行動で業界・社会が包摂的に
  6. 事業主体（「売り手」）のレベルアップ
  7. 「買い手」が「売り手」の背中を押す社会
- 参考事例：企業の公器性 『社会に奉仕しよう』

多くの企業のたくさんの人たちが、理念を実践する経営、今で言うパーパス経営を実践しつづけてきました。たとえば、オムロン社は1933創業以来、立石一真創業者が、企業の公器性を実践して以下のように理念化し、オムロンの多くの方々はそれに共有・共鳴して、ステークホルダーへの共感・共助・共生経営を実践してきました。

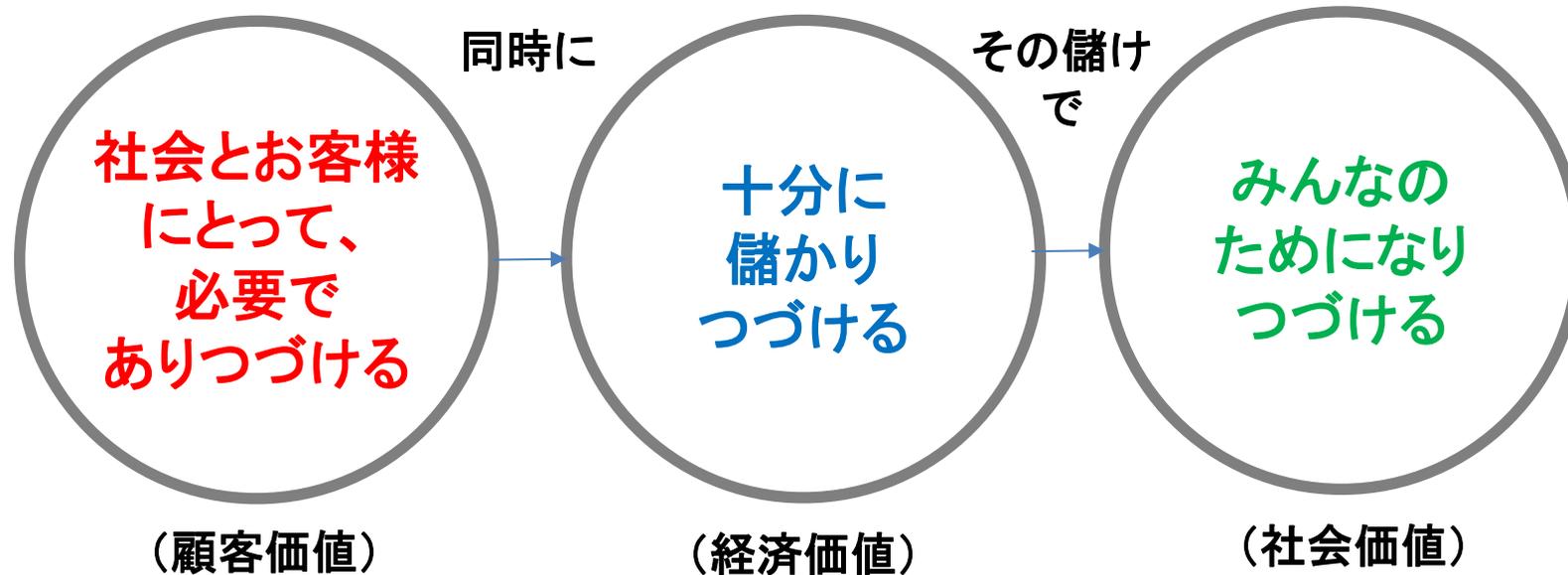
「私は経験をもとに、私どもの企業理念として企業の公器性をうたっている。  
私どもの毎日の働きによって、まず企業を伸ばす。私どもは、企業は伸ばすより手がない  
ということを信条としているので、企業を伸ばすことによって、より多く社会に奉仕しよう。」  
「具体的にいうと、企業を伸ばすことによって、私どもの企業が  
近隣の地域社会に豊富な雇用を与えることができるということである。  
そうすると、その地域社会に対して好ましい隣人になる。さらに、  
得意先にはよい仕入れ先になり、仕入れ先に対してはよい得意先になることで奉仕する。  
また企業は、当然適正な利潤を追求するから、  
その利潤によって、まずその半分ぐらいは税金の形で国家に奉仕する。  
残り、社員に対しては“高賃金、高能率”の方針で奉仕する。  
株主に対しては、高配当という形で奉仕する。  
得意先に対しては、研究投資、設備投資により、よい商品を、より安くつくって奉仕する。  
さらに、企業はその属する地域社会の恩恵をうけているから、  
利潤の一部で地域社会に対して具体的な社会奉仕をしていく。（中略）  
現実につくっている商品の機能、働きそのもので、社会に対する奉仕を行なっていく。  
それに続いて、新しい商品、つまりその時点で社会に対してもっともよく奉仕できるような  
商品をつぎつぎに開発、生産することによって奉仕していく—（中略）—  
このようないろいろの奉仕を積み重ねることによって、よりよい社会が実現してこそ、  
私どもも自由にして、平和な、よき生活を享受できる」



# 1. 私たち企業、私たちの生業が、顧客価値、経済価値、社会価値をつくる

私たちが作りだした商品・サービスは社会をささえています。  
社会とお客様にとって必要なものを生み出し、同時に十分に儲かりつつけること、そして、その儲けがみんなのために使われ、社会にとっての価値を生む、これが生業、企業の役割です。

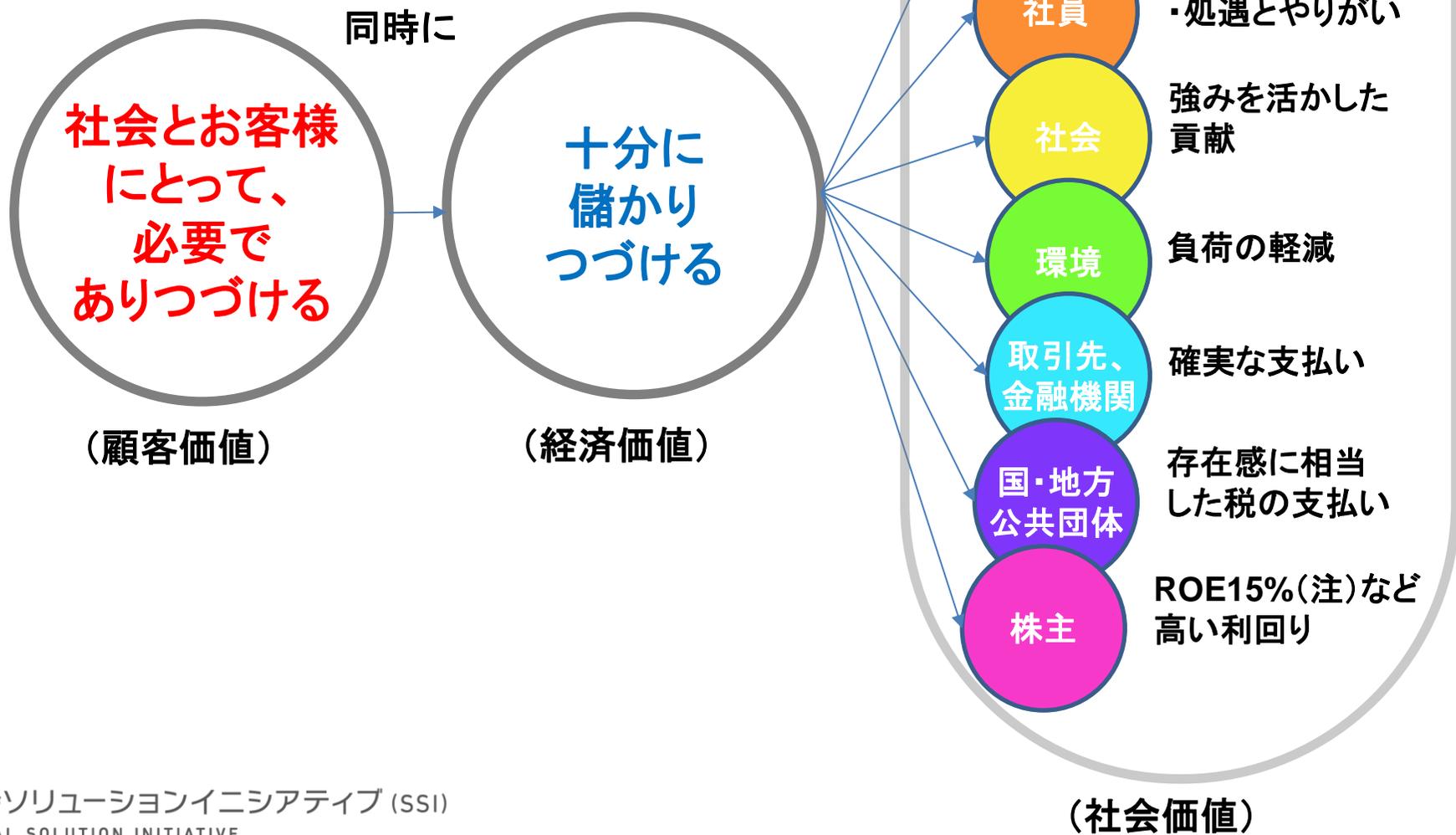
企業という器、そこでの一つ一つの仕事、そして自分の仕事と、それらを行っている一人ひとりが世の中を支えています。これはまさに社会貢献であり、とても意義のある活動です。



## 2. みんなとは、ステークホルダー

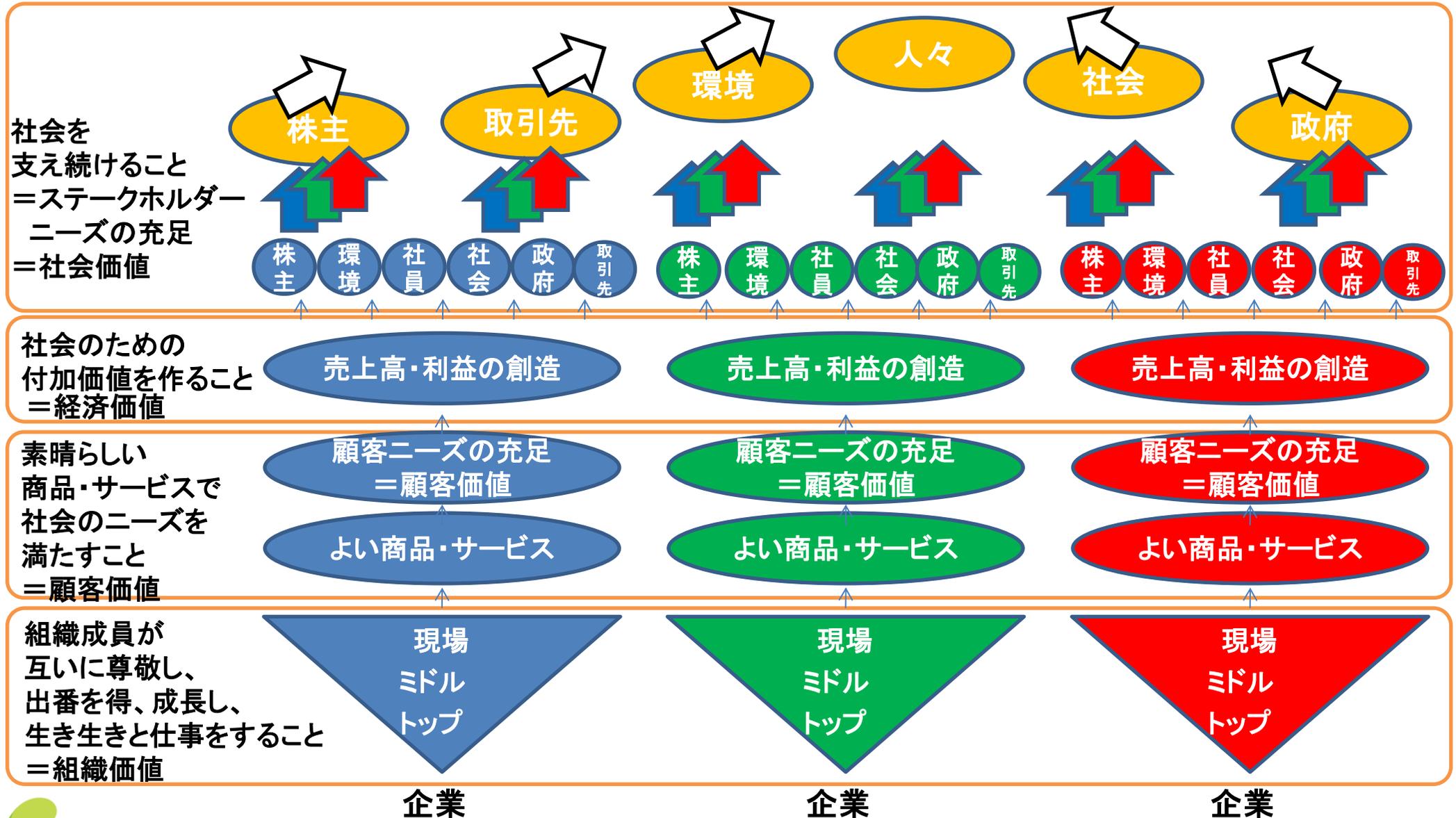
みんなとは、顧客、社員、社会、環境、取引先、国・地方公共団体、株主をはじめとする関係者のことです。ステークホルダーといった呼び方もします。

売上高・利益の分配と関係者の価値づくり

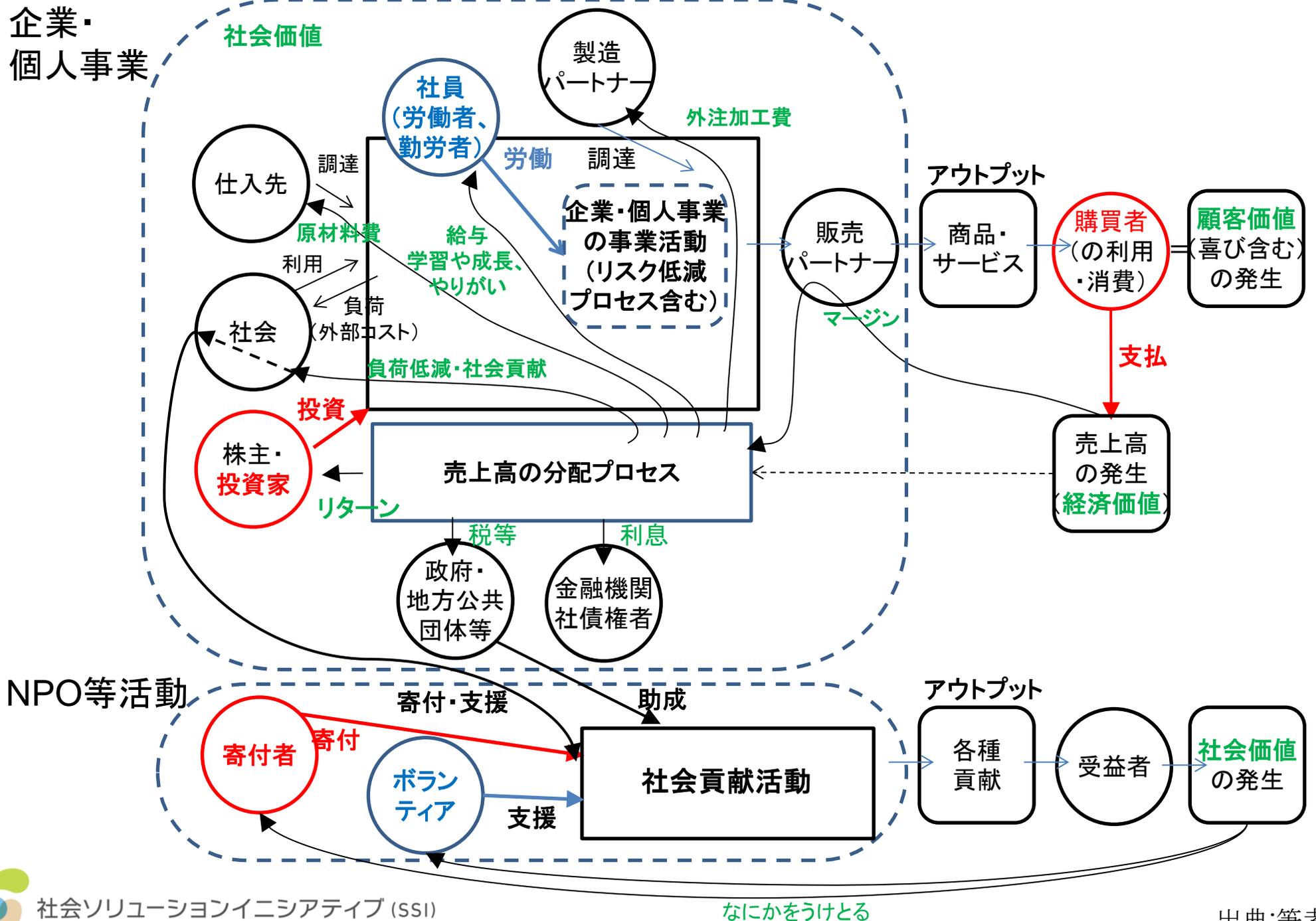


### 3. 私たちが協力して社会を支えている その1 仕組み

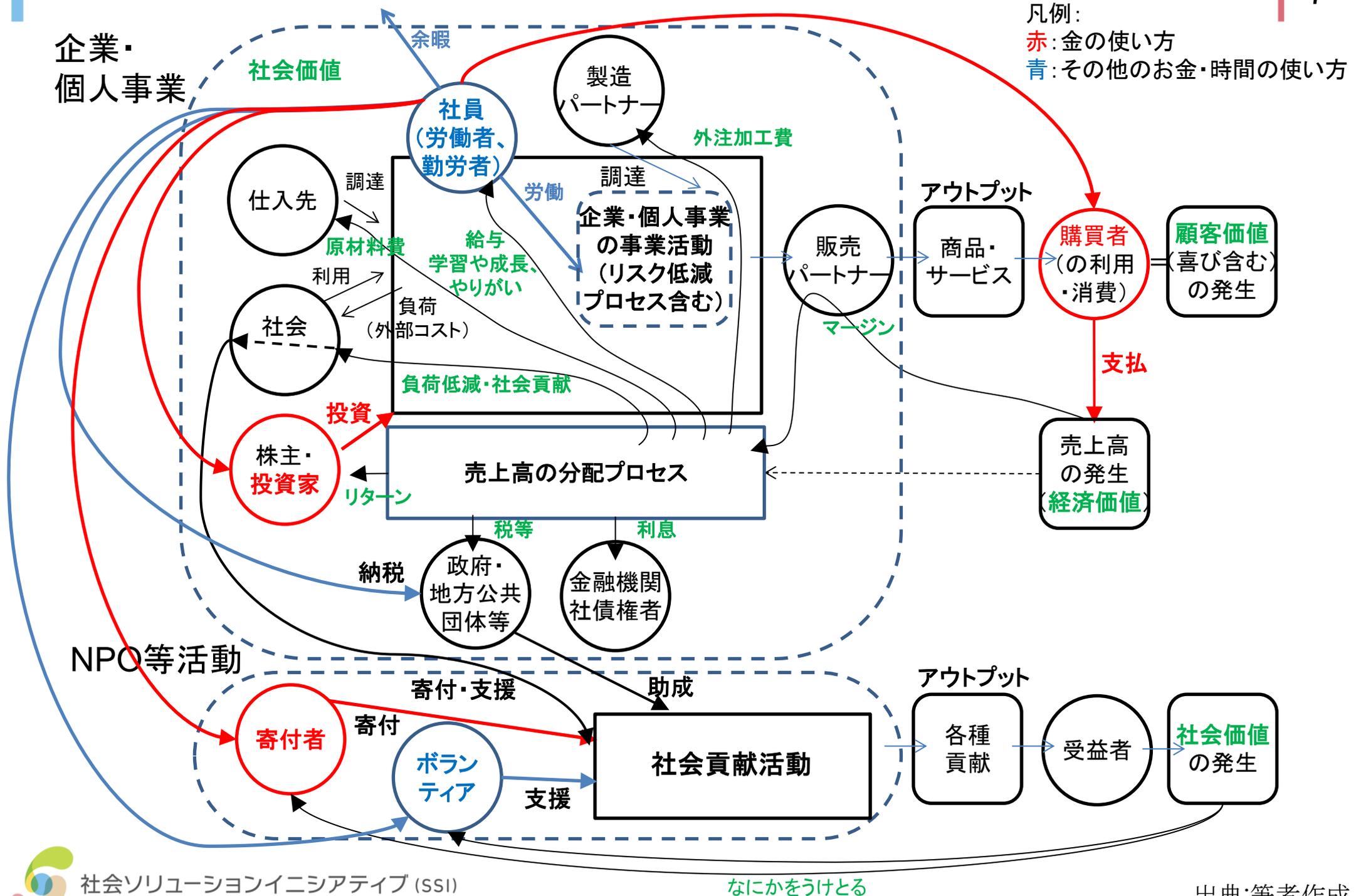
商品・サービスは社会を支え、同時に儲けが生まれて、それを合わせればGDPです。GDPのほとんどを作っているのは民間企業です。**これらの企業のさまざまな活動は、助け合いそのものです。**これは、何千年か前に、お金というものが生まれたときにできた世の中の役割分担の仕組みです。

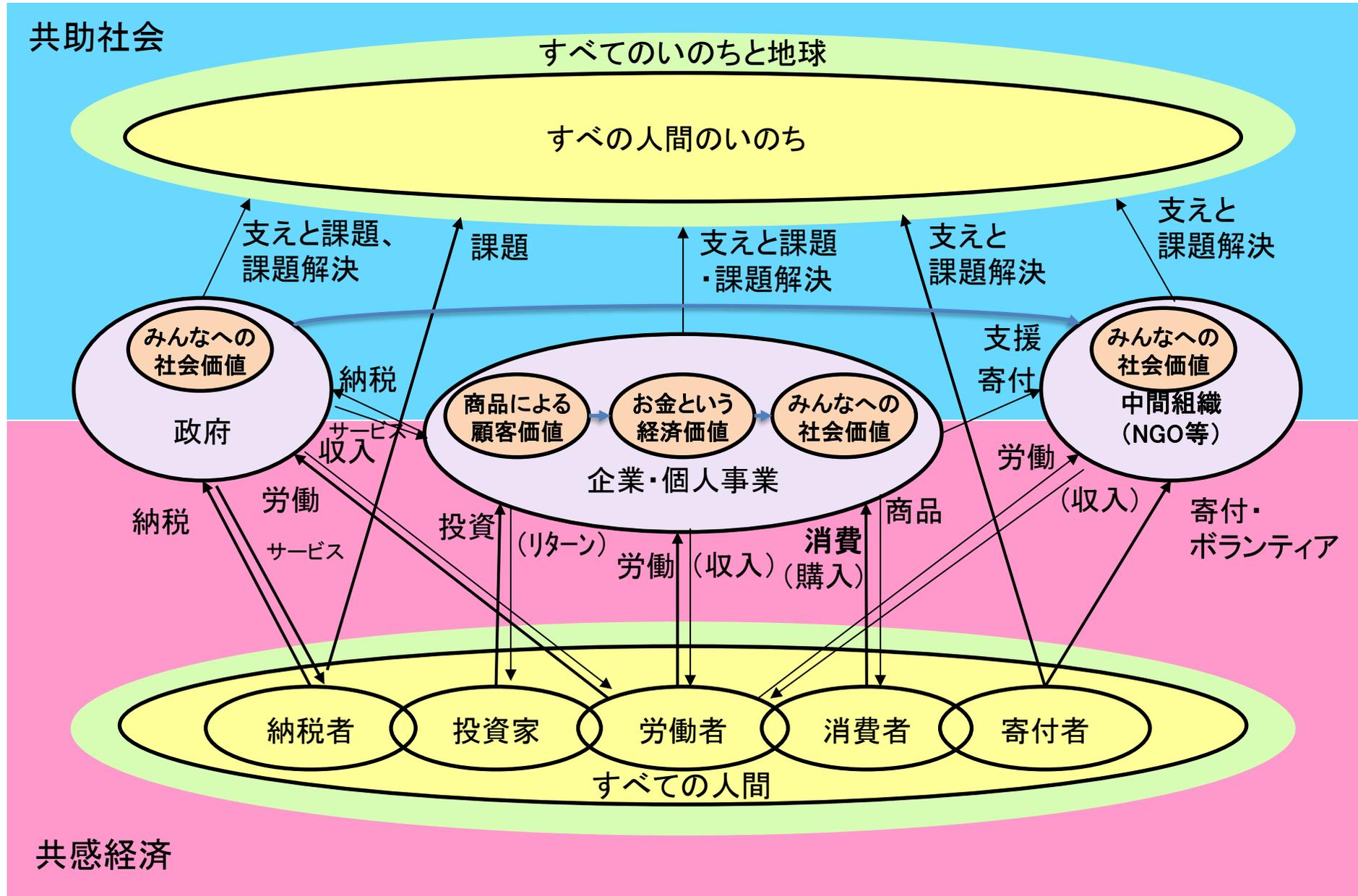


### 3. 私たちが協力して社会を支えている その2 企業とNPOなど非営利組織



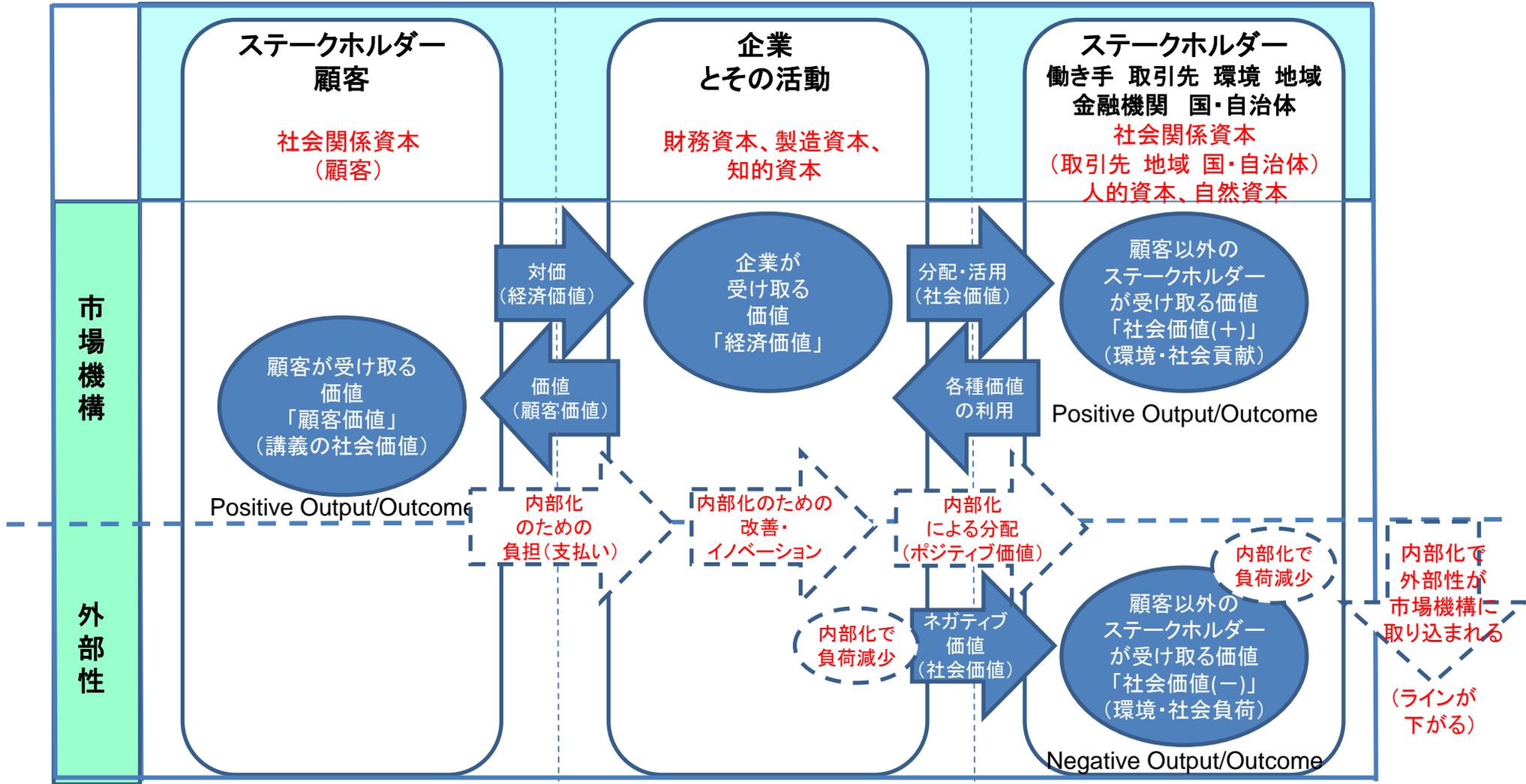
### 3. 私たちが協力して社会を支えている その3 個人





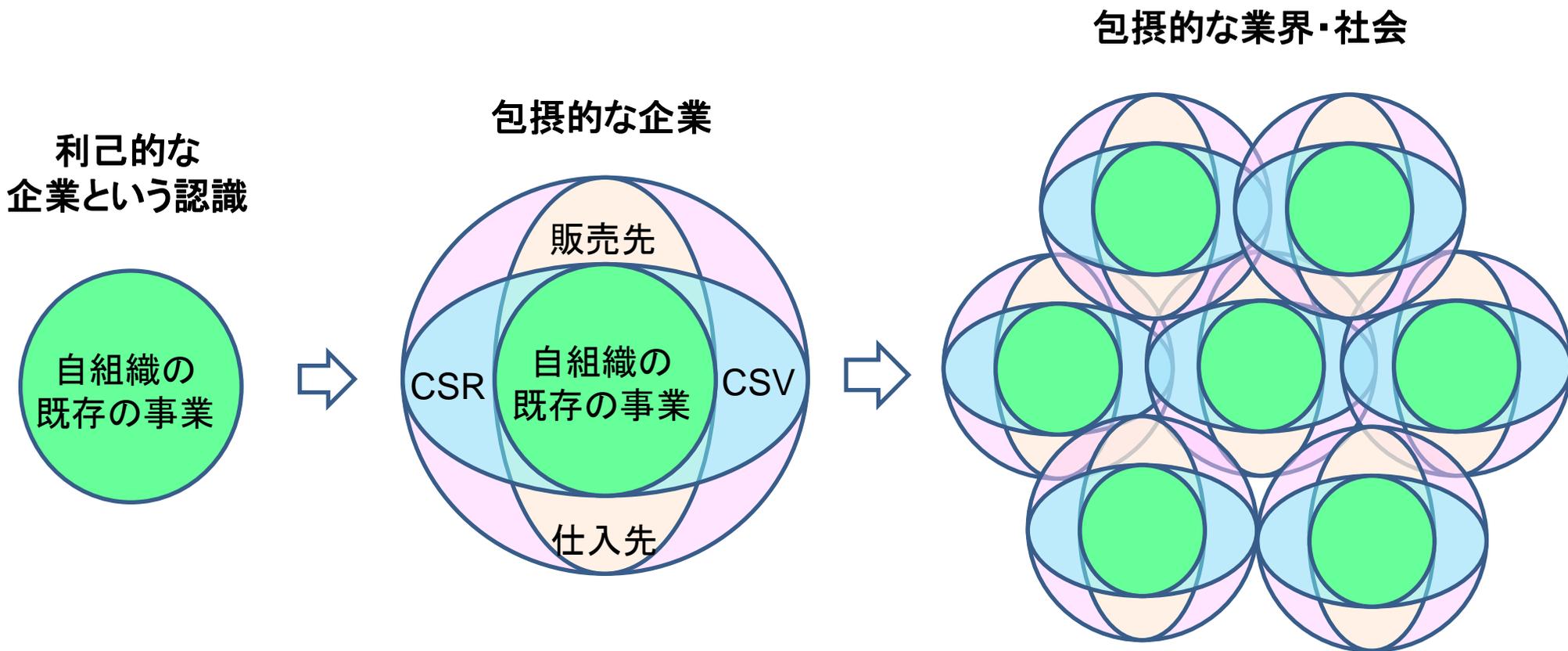
# 4. いま、市場が解決できていない事柄を解決していく

社会の公器として顧客価値、経済価値、社会価値を追求するパーパス経営では、外部不経済を市場機構に取り込んでいきます(内部化)。それはピグー税や補助金だけでなく、企業の改善・イノベーションと顧客の負担でこそ実現される。それでも外部不経済は残るため、みんなで解決します。



凡例: 各種の価値: ○ 価値の流れ: → 外部不経済の内部化: - - - (点線の図形)

ESGやSDGsの取り組みを通して、企業が利己的なだけの存在ではないと気付き、パーパス経営を全社で全社員が進めていく企業が増えています。自らの事業・業界・サプライチェーンにおいて持続性・ESG・SDGsを考えていけばいくほど、事業はもちろん、業界・社会が包摂的になっていきます。



# 6. 事業主体(「売り手」)のレベルアップ その1 概要

SDGsやESG、CSRが上場企業やその取引先に求められるなかで、多くの企業が、ESG経営に向けて経営を改善をしていくための方法論が必要ですが、すでにさまざまな基準や制度、評価方法が存在します。

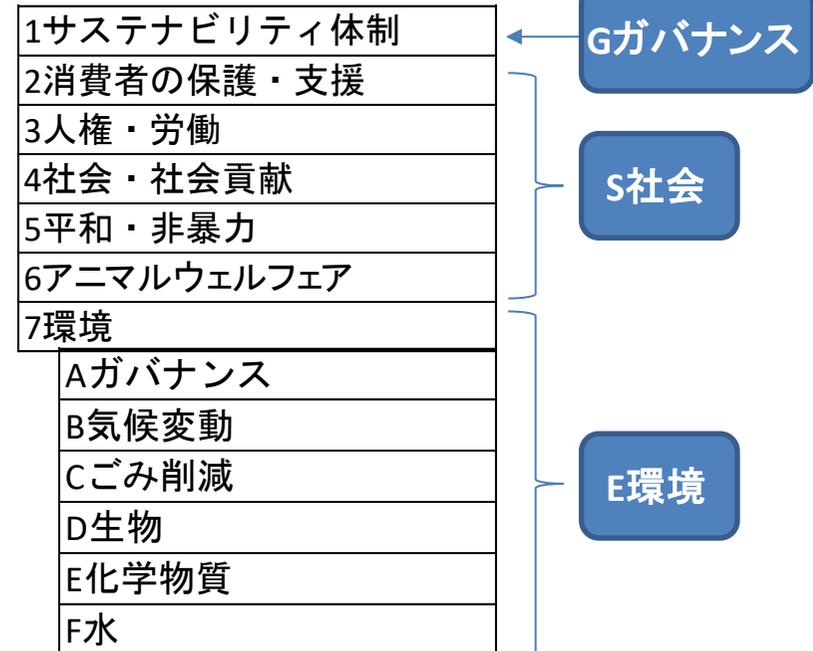
- ・B-Lab 「Bコーポレーション認証」
- ・内閣府 「地方創生SDGs登録・認証等制度」※
- ・一般社団法人日本エシカル推進協議会(JEI)  
「エシカル基準」
- ・国連開発計画(UNDP)  
「企業・事業体向けSDGインパクト基準」
- ・国連グローバルコンパクト(UNGC)  
「国連グローバル・コンパクト10原則・CoP」
- ・一般社団法人 ソーシャル企業認証機構  
「S認証」
- ・消費から持続可能な社会をつくる  
市民ネットワーク(SSRC)  
「企業エシカル通信簿」ほか

SSRCは、もともと市民起点、消費者視点でつくられたもので、30年の積み重ねがあり、認証ではなく、レベルをチェックすることができるため、こちらについて実証をし始めています。

## ESG診断例「企業のエシカル通信簿」



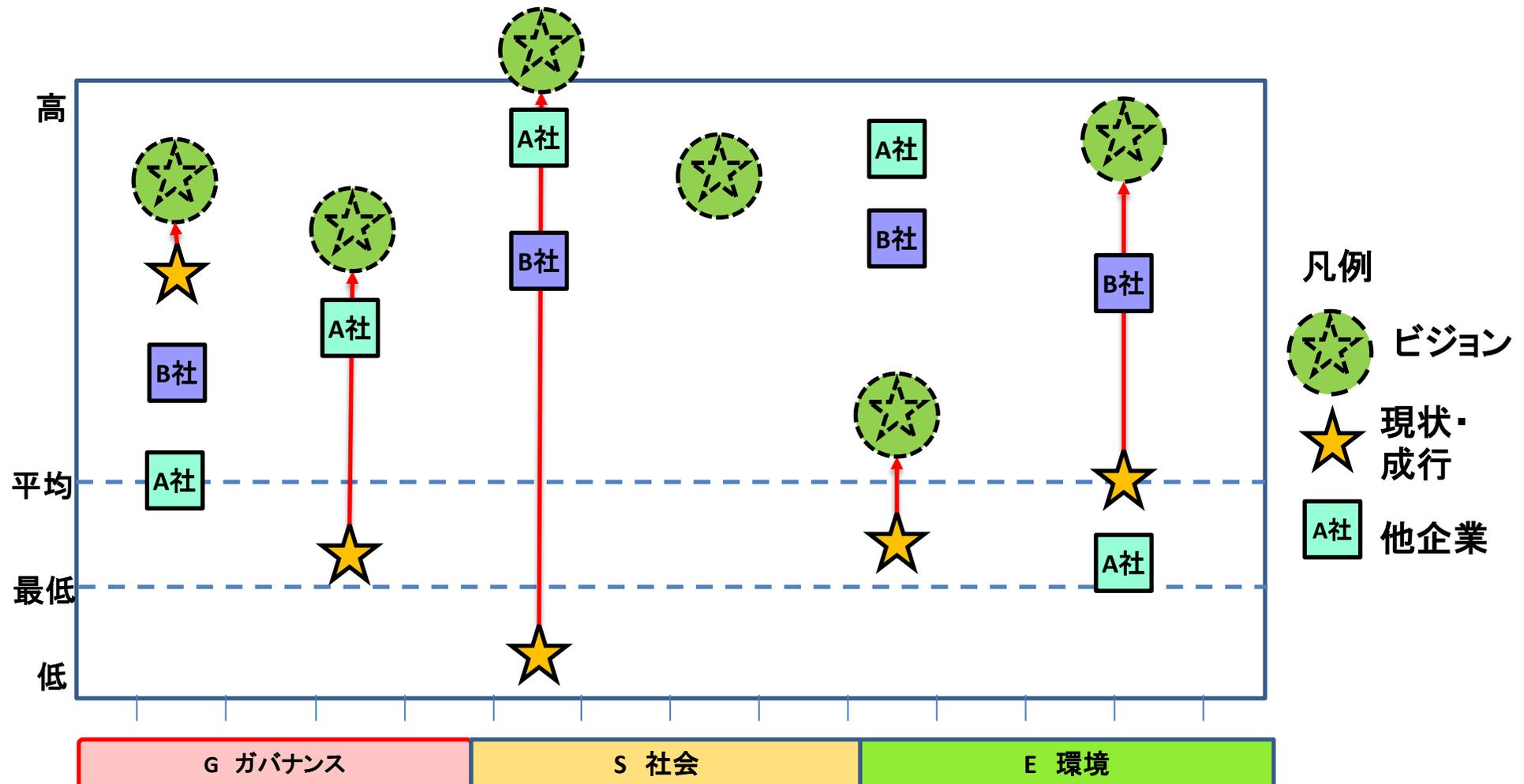
図表. 7つの診断分野



事業主体（「売り手」）が自組織のレベルを診断すると、ESGの様々な分野について、他企業や業界・全体平均などとも比較できれば、現在の自組織の立ち位置がわかります。それがわかると、どのレベルが理想なのか（改善目標）を決めやすくなり、行動もしやすくなります。

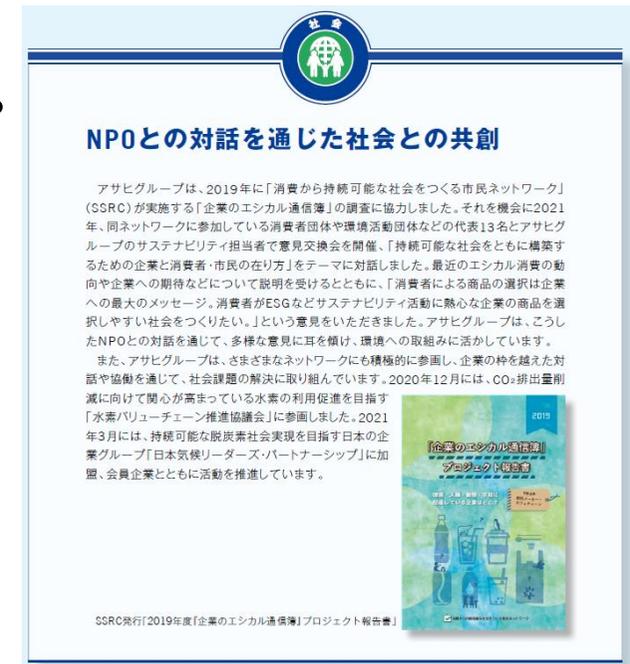
「買い手」の応援の動きは、この「売り手」の切磋琢磨の背中を押してくれることになります。

**この動きの目的は、業界・社会の平均レベルを向上させることです。**



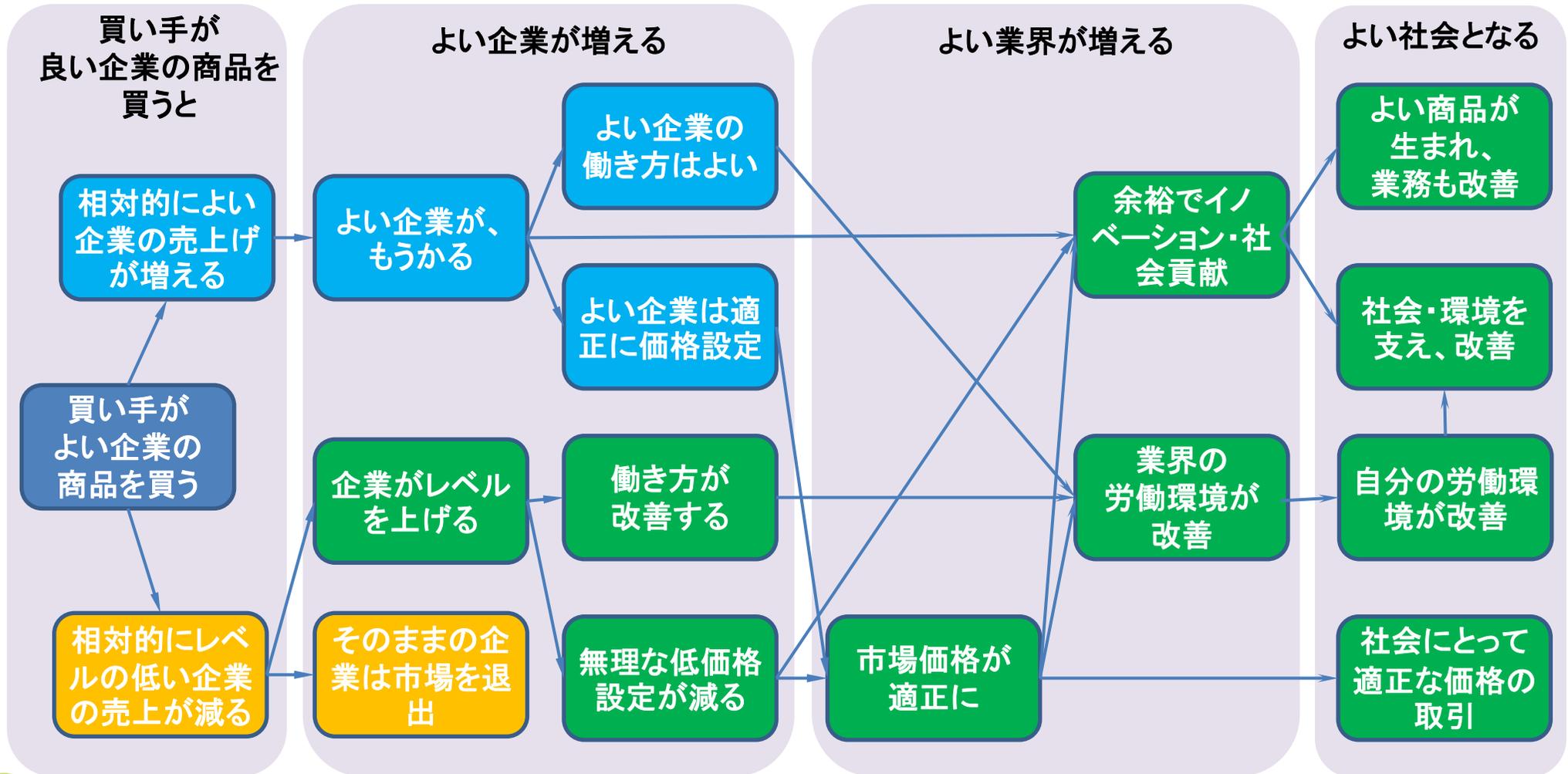
1. ESGを診断してその内容を理解しただけで、ESGのレベルがアップしません。今の時代に仕事をする上で、考えるべき要素が網羅されているので、人材のESG感度が高まり、チャンスが増えリスクは下がります。
2. 実際にチェックすると、自社の現状がわかり、課題もみえてきます。さらに課題が見えれば改善目標を決めることができ、投資や行動がしやすくなり、改善が実際になされればESGのレベルが向上します。参加企業間で自己診断や振り返りを共有すればさらに様々なことが学べます。
3. ESG診断・改善活動の実施やその内容を開示されれば、会社としての信頼性が増し、「市民目線の評価」でもあることから、取引先や消費者の評価が高まります。またNPO/NGOと、事実に基づいた対話をし、改善に繋げることも可能であり重要です(右図)。
4. 取引先や消費者の評価がたかまると、売上げも安定・向上し、長続きする会社になります。SDGs認証など獲得準備にもなります。
5. ESG診断による改善や取引先・消費者の評価がたかまると、社員の能力向上、労働環境の改善、社会貢献のレベル向上、社員のやりがいも向上します。
6. 自社のESG診断・改善・結果を、業界他社等に伝えることで、他社のレベルアップが促されます。このように、自社が地域や業界でリーダーシップを取ることができ、地域・業界・社会もよくなります。またそれによって自社の評価は高まります。

## 企業との対話・共創例

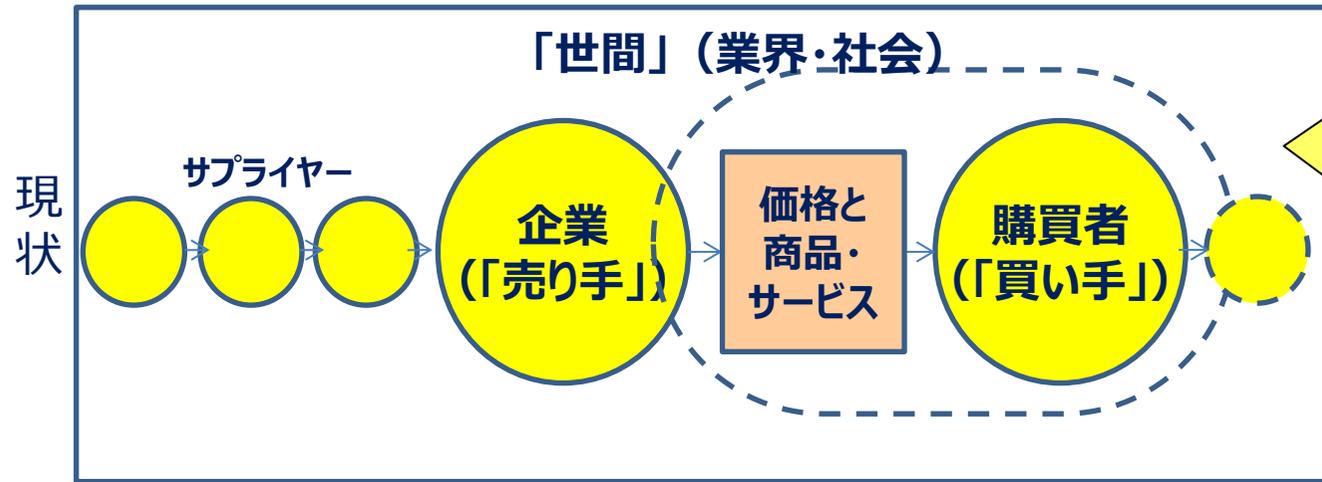


※アサヒグループホールディングス(2021年)「アサヒグループホールディングス環境報告書」14ページより

「買い手」が、よい企業の商品を買うようになれば、よい企業が増えます。  
 そして、多くの企業が、より良い仕事を、よりできるようになります。  
 そうして、その好循環がさまざまな市場に作ることができれば、社会にとって  
 良い商品がつくられて売られ、自分を含めた働き手の幸せ、社会の幸せも増えます。



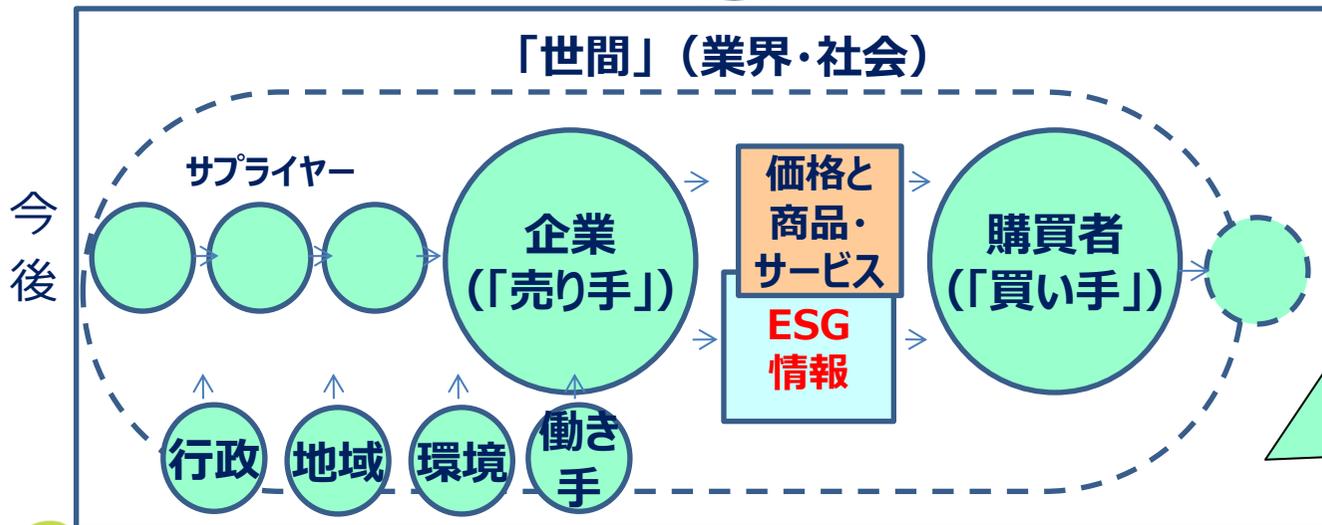
「売り手」だけががんばっても「買い手」が共感し行動しなければ、それは独り相撲の孤立無援です。科学技術も活用し、私たちが行動すれば、共創が完成します。



購買者 (「買い手」) は、商品・サービスの価格と質だけを見て、購買・利用を判断。

企業は、消費者に見えない自然・労働環境などに負荷をかけ低コスト・低価格にし、市場価格が下がり業界が疲弊しがちに。

企業のESG情報を提供



購買者 (「買い手」) は、商品・サービスの価格と質だけでなく、「売り手」である企業の情報を含めて購買・利用を判断。

企業の自然・労働環境への負荷などの行動が購買者に見えて評価されるため、企業の経営の改善が促され、業界の労働環境なども改善し持続的に。