IBMの社会貢献

日本アイ・ビー・エム株式会社取締役　武田哲夫

まず最初に、IBMがコーポレート・シチズンシップについてどのように考えているのかという、理念について簡単にご説明します。その次にストラテジーや、米国IBMが行っているプログラムのなかから代表的な例をご紹介します。

"Think Globally, Act Locally"

その前に、ごく簡単にIBMという会社の特色について説明させていただきます。IBMは現在一三二の国でビジネスを行っている、いわゆるマルチ・ナショナル・カンパニーです。その特色は一言で"Act Locally"——日本語で言うと「現地化」、あるいはバーク博士の言葉を借りれば「ディセントラリゼーション」ということになろうと思います。具体的にはまず人ですが、極力現地の人を使います。例えば、日本アイ・ビー・エムの常勤役員はすべて日本人です。決して日本人以外の人を排除しているわけではありませんが、たまたま現在はこうなっています。他の国においても大体そういうことです。

製品のパーツとか原材料の調達についても、原則として現地で調達するという方針です。資金についても現地調達が原則ですし、経営のマネジメント・スタイルも極力現地のスタイルを尊重することにしています。

しかし、それではIBMとしての統一性、アイデンティティは何か。一三二カ国のIBMがばらばらにならないで、ひとつのIBMグループを形成するためには何が

必要かということになります。これが“Think Globally”であり、具体的には会社の理念です。七つの経営理念と呼んでいますが、第一番目が個人の尊重です。従業員を極力尊重しようということです。第七番目に社会への貢献というのがあります。企業も、それぞれの地域社会、あるいはもう少し広く国に生きている以上は、個人と同じく市民としての義務を果たすべきであるという考え方です。これが「コーポレート・シチズン」とか「コーポレート・シチズンシップ」と言われるものです。

コーポレート・シチズンシップというのは、IBMの設立以来の企業理念のひとつであり、長い歴史を持っています。したがって、これを実施するために世界各国のIBMでは独立の部署を設けています。「コミュニティ・プログラムス」とか、「コーポレート・サポート」、あるいは「コーポレート・アンド・サイエンティフィック・プログラムス」とか、いろいろ言っています。日本語では、現在は「企業総務」という呼び方をしています。

企業によっては独立した財団を設けてこういう社会貢献を行っているところもありますが、IBMでは財団は設けず、会社の中のひとつの組織として行っています。なぜかと言えば、そのほうがマネジメントの考えを反映しやすく、社員にとっても参加意識を持ちやすいということではないかと思います。

世界各国の社会貢献の額は年間約二〇〇億円

よく質問を受けるのは、IBMは実際にどの程度の予算を社会貢献に使っているのかということです。社外の方には興味のあるところだろうと思います。明確な目標額というものはありません。むしろ長い目で見た大まかな目処のようなものがあります。税引き前利益、いわゆる経常利益の一%から二%の間ぐらい、というのが世界的なコンセンサスです。具体的な額で言えば、一九八九年の世界各国のIBMの社会貢献の合計額は一億三五〇〇万ドル、約一八〇億円です。米国IBMは、ビジネスの面においてもそうですが、この分野でもかなりのシェアを占め、総額の約三分の二となっています。アメリカのIBMは、年間一億ドル近くを拠出していることになります。

経常利益の一%から二%というのは、あくまでも目処であり、年によって異なってきます。例えば、最近の日本IBMのように経常利益がかなりのスピードで増えてくると、比率としては一%に若干及ばない年も出てきます。最近では、こうした比率よりも絶対額の伸びを重視しています。

キャッシュによる寄付ももちろん行いますが、最近の

傾向としては、ＩＢＭの持つ資源をフルに利用しようという考えになっています。具体的に言えば、現金のほか、製品であるコンピュータ、加えてパーソナル・エキスパティーズと呼ばれる人的資源をもっと活用しよう。いわゆる社員によるボランティアリズムを、最近特に強調しています。その結果、現金に偏らず、あるいは製品に偏らず、パーソナル・エキスパティーズも含めた三者の適当なバランスをとるのが望ましいというのが、社内のコンセンサスとなっています。

次にどういう分野を対象とすべきか。これは国によってまちまちであり、これこそ、“Act Locally”ということになります。それぞれの国のＩＢＭがそれぞれの国の社会的ニーズ、あるいはもう少し広く国家的ニーズというものを捉え、適当と考えるものをやればいいということです。

米国ＩＢＭの場合、最近では初等教育がかなりのウエートを占めるようになり、全体の四〇％に達しています。次に健康と社会福祉、これが二五％ぐらいです。日本ＩＢＭの場合は身障者対策が全体の三〇％ぐらい、大学を含む教育も大体三〇％ぐらい、基礎科学が二〇％ぐらいとなっています。日本ＩＢＭでは、社会貢献活動を進めるに当ってのモットーとして「社会とともに」、英語で言うと“One with Society”という標語を掲げています。

大学や専門学校へも人材をローン

次に、アメリカＩＢＭのコミュニティ・プログラムの内容ですが、社員のボランティアリズムを重視するようになったのは一九七一年からです。

代表的な例として、「ファンド・フォー・コミュニティ・サービス」があります。ＩＢＭの社員や退職者、さらにはその配偶者が、それぞれの地域でボランティア活動を行っている機関があります。例えば学校、文化活動の団体、あるいは高齢者のためのデイ・ケア・サービスなどです。そういったところが何かの修理とか、施設の拡充をしたいという場合、従業員が会社に申請すると、適当と思われる場合にはそのプロジェクトの費用の全部ないし一部を会社が負担するという制度です。社員ないし退職者が、かなり熱心にボランティア活動を行っている対象であるということが条件です。昨年一年では約二四〇〇件、金額にすると四五〇万ドルとなっています。この制度を持っている企業は、アメリカでも比較的少ないようです。

「マッチンググラント・プログラム」と呼ばれるものがあります。これは、従業員及び配偶者がある特定の教育機関か文化団体に現金の寄付をした場合に、その対象

が適格と判断されれば会社が二倍の寄付をするという制度です。仮に従業員が一〇〇〇ドル寄付したとすると、ＩＢＭは二〇〇〇ドルを負担します。昨年からは、従業員が学校に対して五〇〇〇ドル以上の寄付をした場合、対象となった学校が希望するなら、その二倍の一万ドルの現金か、五倍の二万五〇〇〇ドル相当のＩＢＭのコンピュータか、どちらでも欲しい方を差し上げましょうという制度もできました。これに似たマッチンググラント・プログラムを採用しているアメリカの企業はかなりたくさんあります。

「ファカルティ・ローン・プログラム」というのは、大学ないし専門学校への人材派遣です。社員をローンする、出向させるという意味です。対象となるのは全米すべての大学、カレッジというわけではありません。比較的恵まれない、マイノリティの方がたくさんいて、そのための特別プログラムを持っているところ、あるいは障害を持つ生徒がたくさん通っているところです。こういう先を特に選び、一年間社員を教師として出向させます。主としてコンピュータ・サイエンスの分野ですが、数学、物理学なども含まれます。その間の給与はＩＢＭが全額負担します。一九七一年に制度が発足して以来、約一〇〇〇名の社員がこれを利用しており、現在も五五名の社員が出向しています。社員にとってのメリットは、新しい世界を経験することができるということで、第二の人生への準備という意味もあります。

武田哲夫（たけだ・てつお）氏　1959年東京大学経済学部卒，日本銀行入行，IMF出向，パリ駐在，外国局投資課長，京都支店長などを経て，88年4月に日本IBM入社．

ビジネスとは一線を画す

このほかにもいろいろありますが、最後になぜＩＢＭが少なからざるお金を使ってこのような社会貢献を行っているのかという点に触れたいと思います。ＩＢＭのビジネスとコーポレート・シチズンシップとは、一体どういう関係があるのかということです。

私どもは、これはあくまでも社会貢献であると考え、ビジネスとは一線を画しています。広告や宣伝とははっ

きり一線を画しているということです。したがって社会貢献のプロジェクトの選定に当たり、それが直接ビジネスの役に立つようなものであってはならないと考えます。

具体的な例を挙げれば、ある大学に寄付をしようかと考えますが、たまたまその大学のコンピュータ・センターへの納入で、IBMと某社の間で激しい競争が行われている。そういうときには、私どもは寄付ができないのです。私どもの寄付によってビジネスの決定が左右されるかもしれない。あくまでも独立のものとして行うという、ある意味では生まじめなやり方をしています。政治とか宗教、あるいはコントラバーシャル・イシューに絡むものは避けるという方針もあります。

米国IBMでも聞きましたが、株主の方々のなかには、このビジネスの厳しいときになぜこのようなビジネスに直接結びつかない寄付をするのか、という質問をされる方が必ずいるそうです。しかし、大多数の株主はこういうコーポレート・フィランソロピーを支持していらっしゃる。もちろん少数意見はありますが、大多数の方が支持しているということで、私どもは続けているわけです。

直接ビジネスの役に立てないものであるべきだと言ったのは、要するに長い目で見てIBMのためになればそれでいいだろうということです。英語の表現で、"Enlightened Self-Interest"といいます。一味違った利己主義、一皮向けた利己主義と言えるでしょうか、セルフインテレストには違いないけれども、短期的なダイレクトなものではないということが原則です。

要するに、こういうふうにコーポレート・フィランソロピーを続けることによって、いい会社なんだというイメージが次第次第にできてくるならば、それで十分ではないかと考えます。いわゆる経営資源、これにはヒト、モノ、カネがありますが、イメージというものも最近重要な経営資源とみなされるようになったと思います。しかし、コーポレート・フィランソロピーを続けるのは、イメージアップを直接の狙いとすべきではない、それはあくまでも結果にすぎないだろうと考えています。