

アメリカにおける日系企業と地域社会

——現地社会の責任ある「企業市民」として

パネリスト 前ホンダ・ノースアメリカ社長

茅野徹郎

第一勧業銀行取締役

小林久夫

日立製作所社長室次長

熊谷一雄

前米国ブリヂストン社長

石樽和夫

モデレーター

神奈川大学経営学部教授

松岡紀雄

松岡 企業と地域社会の問題が日本国内で大きくクローズアップされたのは、一九八八年五月に私が主査として

ようのパネリストはいずれも現地あるいは本社にあって、永年地域社会への貢献に努力なされた方々ばかりです。ご体験に基づくお話やご提言をいただきたいと思ひます。

日本在外企業協会から発表した『コミュニテイ・リレーションズ——米国地域社会の“よき企業市民”として』

現地の従業員の見解や希望を聞け！

という提言書が契機だったと思ひます。その後海外事業活動関連協議会などの努力もあり、日本企業の姿勢にも大きな変化がみられます。しかし、まだまだ関係者の間でも迷いがあるというのが実情ではないでしょうか。

茅野

企業の置かれている風土、環境が違ひますから、日米どちらの企業が進んでいるかといった比較は簡単に

はできません。しかし日本の企業が、アメリカという環境の中では大変遅れていると認めざるを得ない領域があります。それが本日のテーマであるフィランソロピー、コーポレート・シチズンシップという領域です。

今朝からそういった面で進んだアメリカ企業の具体例を聞くことができ、非常に勉強になりました。やはりこの問題はひとつのブレークスルーが必要です。何がブレークスルーになるかという点、コーポレート・フィロソフィーではないか。企業哲学によってこの領域を突破していくことが大事ではないか。このことを教えられたように思います。

まず最初に強調したいのは、現地に任せるということです。私自身が現地の責任者と本社において現地を見る立場、そういう両方の立場を経験したことから特に感じるわけです。今日ここにお見えになっているのは本社の方々でしょうから、ご関心は日本の本社として如何に現地の問題に関わるかということだと思います。結論から先に言えば、本社は関わらないほうがいい。本社からアメリカを見て、ああでもない、こうでもないとあまり言わないほうがいい。子会社や関連会社にはそれぞれ責任者がいるわけですから、その人たちに任せなさいというのが、私の最初の結論です。

なぜなら、アメリカにある皆さんの企業の従業員は、

九〇%、あるいは九五%以上がアメリカ人で構成されているはず。ホンダの場合も、一万人の従業員のうちの九六%はアメリカ人です。こういう人たちは、小学校のときから非常に深くフィランソロピーの教育を受けています。体の中にしみ込んでいっているのです。そういう人たちが企業の大多数を構成している以上、その人たちの意見、希望を十分聞くことによって、現地の責任者はこの問題に対応していきます。本社から一々指示をしないほうがよろしいというのが私の考え方で、バーク博士などのお話を伺いながらその感を深くしました。

日本人は、フィランソロピーはお金だと思いがちです。もちろんお金なしにはチャリティは成り立ちません。しかし、お金だけではない。お金ともうひとつ、時間だということ。時間は、火だというふうに置きかえても結構です。要するに人のインボルブメントなしにアメリカでフィランソロピーを考えると、かえって危険です。サンフランシスコ地震のときも、『サンフランシスコ・エグザミナー』という新聞に日本企業の寄付が批判されました。極端に言うと、日本人は札束でひっぱたきながら寄付をしているというような受けとめ方をされたのです。お金だけでチャリティをしていこうとすると、そういう批判を受けることになりかねません。

私は人を二つに分けたいと思います。ひとつはアメリカ



茅野徹郎 (ちの・てつお) 氏 1957年国際基督教大学教養学部卒、本田技研工業入社、欧州駐在、財務部長などを経て、86年専務就任、81年より89年までアメリカ・ホンダ社長。

カ人の従業員です。ホンダの場合で言うと一万人の従業員の中の九六〇〇人がアメリカ人です。この人たちのボランティア活動をどうやってサポートしていくか、ということがひとつです。もうひとつは、トップ・エグゼクティブ自身です。ノブリス・オブリージという言葉があります。要するにトップが如何に自ら率先してボランティア活動に入っていくかということです。アメリカのトップ・エグゼクティブは、時間の二五%ぐらいをそういう活動に割くと言われています。

松岡 海外事業活動関連協議会が発行している『CBC Cニューズ』の対談記事のために、茅野さんからお話を伺ったことがあります。そのときもやはりアメリカでは

金を出すだけではないけない、トップ自身が時間を割いて活動に当たらなければならないとおっしゃった。しかし、現地のトップは忙しいですね。一体どうしたら実行できるんでしょうと伺ったところ、それは権限の委譲しかない。従来の日本の仕事のしぶりでは、コミュニティ活動どころではない。地域社会の問題に取り組むことは、われわれの日常の仕事のあり方まで問われるのかなと考えさせられた次第です。

日本人を集団として把握させない努力を

小林 一九八四年から八八年まで四年半ぐらいロサンゼルスにいましたので、主としてその間の体験を踏まえてお話をしたいと思います。

カリフォルニアにはその歴史的な特殊性として、大きく分けて三つのコミュニティがあります。ひとつは日系の企業です。二〇〇〇社に及ぶ日系企業が、ロサンゼルスを中心とした南カリフォルニアにあります。それから古くからの日系米国人のコミュニティ、三つ目が米国社会です。コミュニティとの取り組みと言う場合、この三つのコミュニティそれぞれとの対応を指すことになりました。

日系企業のコミュニティについていえば、銀行という

半ば公的な性格から、日本企業の集まりであるジャパニーズ・ビジネス・アソシエーションの役割を引き受けたり、三五〇〇人ぐらいの日本人の子供が通う日本語学校であるアサヒ学園の理事長を務めました。日系米国人のコミュニティには南加商工会議所という積極的な活動があります。これにも参画しています。米国社会においてはロサンゼルス・エリア・チェンバー・オブ・コマースという経済団体に関与していました。

私が現地に行ったときに起こった問題のひとつに、例の中曽根発言があります。自民党の研修会で、マイノリティの人々が日本人よりも知識水準が低いと発言して、大変大きな反発を招きました。カリフォルニアのビジネス・コミュニティにも、いろいろな形で波紋がありました。

日米関係はそれまで貿易とか政治の次元であったものが、この事件を契機に人種問題、あるいは現実の生活の次元にまで引き降ろされたということができます。さらに日本とアメリカという構図が分極化されて、日系アメリカ人と米国人、あるいは日本企業対日系アメリカ人社会というふうな形で波紋が出たのです。

この発言の提起したものを別な角度から見ると、やはり国民感情とか集団の感情がひとつにまとまるということ、非常に恐ろしいということです。個々には毎日仲

よくしていた隣人が、集団のグループに入ると、政治とかマスコミによって大きく揺さぶられて、集団の感情として大きな波紋を引き起こす。集団対集団という対決になってくると、もう我々の手には到底負えなくなる。

よく日本製品は優秀だと言われます。それはそれで間違いないのですが、日本という国を構成している個々人が優秀だというわけでは必ずしもない。どの国でも、優秀な人もいればそうでない人もあるわけで、われわれは「個」と「全体」ということについて思い違いがあったのではないか。つまり、われわれは日本人を集団として把握させないように努力することが必要なのではないか、というのがそのときの私の感じでした。



小林久夫（こばやし・ひさお）氏 1959年東京大学教養学部卒、第一勧業銀行入社。ロンドン支店、国際部を経て、76年にMIT留学。84年より88年までロサンゼルス支店長。

日本人が知っているアメリカ人には、固有名詞を持つアメリカ人がたくさんいる。ところが翻ってアメリカ人が日本人を個人として認識しているかとなると、それは極めて少ないのではないか。私自身も、何々銀行の支店長、何々銀行の現地法人の頭取としては認識をされても、小林久夫として認識してくれる人は少ない。集団対集団の衝突が突発的に起こると、「いや何々という人間はそういう考え方は持っていないよ」と、そういうふうに言われる代表的な個人というのが必要なのではないかという思いを強くしました。

ただこういう問題を契機に、アメリカ社会への貢献ということに対して改めて考え直そうという機運が出てきたことも確かです。例えばロサンゼルスのカウンティ・ミュージアムです。ジョー・プライスさんというビジネスマンが集めた浮世絵は、何千万ドルもするコレクションですが、ジャパニーズ・パビリオンを造ってくれたらこれらを全部寄贈しようということ、われわれはアメリカ企業と一緒にパビリオンを完成しました。

中曽根元総理の発言だけではありませんが、日系の方々が日本人の顔をしたアメリカ人ということで、ずいぶん苦勞をしてこられた。日本企業の圧倒的な力に迷惑を蒙ったこともあるだろうということで、日系企業が協力して日系アメリカ人のためのリタイアメント・ホーム

を建設したのもその頃でした。それから、三五〇〇人の日本人の小学生、中学生、高校生が現地の校舎を借りていることから、そうした学校の先生を積極的に日本へ招待するようになったのも、中曽根発言の波紋がひとつの契機だったと思います。

このほか、これは金融機関に特徴的なことかもしれませんが、地域社会への投資というのが法的にも強制されています。例えばCRAと呼ばれる法律です。「コミュニティ・リインベストメント・アクト」ですが、例えばマイノリティ地域への融資とか出資、貸し出しがどのくらい行われているかということ、それぞれの州の検査でチェックされます。

雇用機会均等化委員会（EEOC）の制定したガイドラインにより、それぞれの地域社会の人種構成を反映した雇用をしなければいけないという規則もあります。進出した企業はそうした日本にない法規制に、初めは戸惑い足かせに思うことがあります。しかしやはりそこで利益を得るからには、そこで得た利益をコミュニティに還元する義務があるという考え方で対応することが必要ではないかと考えます。

イメージアップを図ろうなんて考えるな

熊谷 日立製作所では、アメリカで企業市民として社会活動をするに際して、何よりも地道に、愚直に、お世話になっていくコミュニティのいろいろな問題の解決に、積極的に貢献しようと考えてきました。

一九八五年にワシントンに「ヒタチ・ファンデーション」という財団をつくったのですが、この財団の運営はアメリカの有識者をお願いしました。ホンダの茅野さんからもお話があったように、日本の本社についてはよくわからないわけです。そこでアメリカ人が、「あの人たちがやっているのなら間違いない」と考えるような人たちを理事会のメンバーに選んで、その方々にお任せしようということをやってきたのです。そうした日立財団の事業運営から学ぶところが非常に大きかったと思います。

日立財団は、日立が二五〇〇万ドルを寄付して創設しましたが、その活動の視点というのは、マスコミとか、世の中の耳目を引いてイメージアップを図ろうというのではありません。むしろ、より幅広い階層の人々を対象にした地域社会レベルでの活動です。町の公共サービスとか教育問題、あるいは青少年を冒している麻薬の問題、そういうことに最初から重点を置いてきました。

東京の本社にいる者としては、当初このような方針に内心、非常に不満を持っていました。せっかくお金を出したのだから、もう少し何かアピールするようなことをやってくれてもいいんじゃないか。全米を対象にして、わずかなお金ではまるで砂漠にじょうろで水を撒くようなものじゃないか。社内でもそうした批判の声がありました。そういうなかで、コミュニティ中心という財団の基本理念を貫いてきたのは、理事長にお願いしたエリオット・L・リチャードソンさん（厚生教育長官・国防長官・司法長官・駐英大使・商務長官を歴任した政治家Ⅱ編集部注）と、専務理事のデルウィン・A・ロイ博士だったのです。設立以来五年を経て、私はその方針が大変



熊谷一雄（くまがい・かずお）氏 1961年早稲田大学第一政経学部卒、日立製作所入社。64年より社長室に勤務、日立財団の設立に関わったほか、国内の社会活動を統括。

正しいものであったと、そういうふうには確信していません。エリオット・リチャードソンさんは、よき企業市民と
いうのは真にアメリカの市民として社会的責任を果たす
ことなんだ。だから、こんなことで日立がイメージアッ
プを図ろうなんて、けちなことを考えちゃいけない。そ
ういう姿勢で、非常に強いリーダーシップで、日立財団
の運営に当たっていただいたわけです。

日本の企業がアメリカで社会活動をしようとする場合、
マスコミとか一般市民の目から見れば、それは単に日系
企業のPRにすぎないんじゃないかという思いが根底に
あるような気がします。私たちの課題は、そのような見
方に打ち勝ち、払拭することではないか。それには実り
のある仕事を着実にやっていくことで、次第に評価を高
めていくしかない。そうした日立財団の基本理念が、わ
れわれ日立グループの現地における社会活動の施策にも
非常に大きな影響を与えました。

日立財団の事業は、芸術、教育、地域経済開発、それ
から科学技術と、四つの分野に大別できます。そのほか
マッチング・ファンド・プログラム、吉山賞という二つ
の特別事業があります。「マッチング・ファンド・プロ
グラム」というのは、日立グループの事業所のある三〇
ぐらいのコミュニティが抱えるいろいろな社会問題に、
日立財団と日立の事業所が協力して何か社会活動をやる。

そのために各事業所にアクション・コミティという地域
活動委員会をつくり、そこで働いているアメリカ人を委
員長にします。各職場から委員を出して、地域活動委員
会としてその年度に市や町のどんなことに協力しよう、
どういうことに寄付していこう、どういうような活動方
針でやろう、そういったことを決めます。

それからワシントンにある日立財団に対し、実はこの
町ではこういう問題がある、こういうことについてひと
つ寄付したい。もちろん、工場の従業員も活動に参加す
る。だから、財団もお金を出してくれないかと、こうい
うような申請書を出します。それを財団の理事会で討議
して、いいだろうということになれば、例えば日立財団
から一万ドル、オクラホマ工場から一万ドルを拠出し、
さらに従業員からも寄付を募る。そういうようなマッ
チング・ファンド・プログラムというのが大変効果を上げ
ています。

効果を上げたというのはどういう意味かといえば、今
まで日系企業に勤めているということをややもすれば負
い目を負っていた従業員が、逆に胸を張って歩けるよう
になったのです。モラルが非常に高くなったことが、
従業員の反応からもはっきりとわかるようになりました。
そうした体験から、ははあ、アメリカ社会への貢献とい
うのはこうすればいいんだ、こうやったら理解してもら

えるんだ、ゆめゆめイメージアップなどと考えちゃいけないんだ。まさにアメリカ社会の一員になったんだから、その一員として当然のことをやればいいんだ。そういうような考え方になったわけです。

考えてみれば、日立がアメリカで四〇年も仕事をさせてもらい、年間四〇億ドルを超える仕事をさせてもらいながら、こんな大事なことに気がつくのがあまりにも遅かったと、非常に反省しています。気がついたとはいえ、実際にどういふふうにやっていたらいいのか、今なお試行錯誤をしている状況です。皆さんからいろいろアドバイスを頂戴できればと思います。

松岡 熊谷さんから以前に日立財団に関するお話を伺いましたが、初めてアメリカで財団をつくられたにもかかわらず、ほんとうに理想的な運営をしておられる。失礼な言い方ですが、どうしてこれまでのことができたのか、不思議でならなかったのです。伺ってみると、日立製作所では歴代の会長などトップの方々が退職金の多くを寄付しておられる。国内でたしか既に六つの財団を設立して運営しておられる。そういうご経験があったことを初めて知りまして、なるほどと納得した次第です。皆様方にも、アメリカの活動とあわせて、国内でのそういった日立製作所の活動にも今後目を向けていただきたいと思っています。

赤字経営でも積極的に顔を出す

石樽 最近フィランソロピーとかよき企業市民とかいう言葉がよく使われるようになりましたが、私がアメリカに行った一九八三年当時は、そうした言葉は日本ではほとんど耳にしませんでした。しかし実際にアメリカに行き、そこに住んでみて、多くのアメリカの方とお付き合いをするようになって、コミュニティ・リレーションズの必要性とか大切さというものがだんだんわかるようになり、それも肌でわかるようになってきたというのが実情です。

私が住んでいたのはテネシー州の首都のナッシュビルという市です。ブリヂストンの工場はナッシュビルから約二〇マイル離れた東のラバンという市にありました。市といっても人口数千人の小さな町で、わが社が最大の雇用主でした。町で一番大きな会社だったということが、コミュニティ・リレーションズの必要性、大切さを教えてくれた大きな要因だったと思います。

同時に、われわれが起用した現地のPR会社のアドバースも大きく影響しました。日本の企業がアメリカに進出するとき、特に地方の小さな町や市に出るときは、その地区のPR会社を起用する、それも立派なPR会社

を起用することをぜひお勧めしたいと思います。その地域に密着した種々のアドバイスは、われわれ日本人にとって非常に有益だからです。

工場を買収した当時は、経営もたいへん苦しい状態でした。一日も早く利益の出せる会社になりたい、利益を出してコミュニティにも還元したいということを、私は全従業員を集めた方針説明会の席上で訴えました。

ただ、赤字だからコミュニティへの寄付はしないという態度はよくありません。まさに貧者の一灯ですが、わかばかりの予算を計上して、その寄付の対象を決めました。というのは、限られた予算の中であまり分散することは得策ではないと考えたからです。一番力を入れたのはユナイテッド・ウェイですが、それ以外に寄付の対象を三つに絞りました。

一番目は、まずラバン市の事業だということ。二番目は、日本とテネシー州の親善に役立つものであるということ。第三番目は、州政府が特に力を入れている行事になるべく参画するということです。お世話になっているという感謝の気持ちから、そう考えたわけです。

このように予算と対象を明確にした上で、日常の運営については寄付委員会に一任しました。寄付委員会には、いろいろな団体とか学校、個人も含めて多くの寄付要請があったようですが、決められた予算と方針に従って運

営してくれました。その後しばらくして、やはりコミュニティ活動にも時間を割かなければいけないと感じ、買収後一年半ぐらいたってから、専任のPRマネジャーを置きました。地域の人々に顔が広い人をPRマネジャーにしたのです。

ユナイテッド・ウェイについてはご存じの方も多いと思いますが、アメリカ最大のボランティア団体です。最初にその年の募金目標額を決め、全従業員を集めて協力を要請するところから始まります。社内で寄付を集めるだけではありません。キャンペーンの期間中、事務局に社員も派遣しました。会社の仕事を休ませて、カウンターのユナイテッド・ウェイの募金運動に労力を提供するということでした。

寄付以外の活動には、「アダプト・ア・スクール・プログラム」があります。ラバン市の学校と養子縁組をして必要な文房具を寄贈するとか、社員、主として主任以上の管理職ですが、交代で学校に行かせて授業のお手伝いをさせました。毎年クリスマス前には、労働組合の主催で工場内にバスケットを配置して缶詰を集め、それを恵まれない人々に寄付するということもしました。

二番目のテネシー州と日本の親善ですが、これについては自分の会社から寄付をするというだけではなく、ナッシュビルに進出している日本の他の企業の方とも一緒



石樽和夫（いしくれ・かずお）氏 1952年早稲田大学法学部卒、ブリヂストン入社、80年より88年まで専務（海外管掌）、83年より88年まで米国ブリヂストン社長として活躍。

になり、テネシー州に進出している多くの日系企業からの募金活動も行いました。これは毎年行っています。三番目に州政府との関係ですが、テネシー州から直接に寄付の依頼を受けたことはありません。州政府や市に対する一番の恩返しは、その地区において自慢のできるような会社に一日も早くすることだと思えます。外国企業の誘致に熱心な州の場合には、なおさらのことです。州政府の行事としては、ホームカミングという行事がありました。かつてテネシー州に住んでいた人たちに、発展した現在の州の姿を見てもらおうということで、州を挙げてこの運動をします。地元の会社は種々のイベントを開催して運動を盛り上げましたが、私どもも何

か他社にできないイベントをと考え、当時日本のブリヂストンの本社が後援していた世界的な女子のダブルスのテニスをナッシュビルに招きました。

今年の秋には、ブリヂストンの美術館の絵六〇枚を、州立美術館に展示することになっています。石橋財団が貸し出しをするわけですが、そのきっかけとなったのは工場を買収した直後のオープンハウスです。著名な方々にブリヂストン美術館のカタログを差し上げたのです。それをご覧になった州政府や州美術館の方々が、こんないい絵をぜひテネシー州の州民にも見せてほしいということになり、やっと今年実現することになりました。

午前中の討論にもあった通り、会社のトップはコミュニケーション活動にビジネスでなければいけないというのは、全く同感です。私も現地の責任者として、地域のさまざまな会合とか行事に努めて顔を出しました。赤字経営でお金がないから顔を出さないというのではなく、むしろ積極的に顔を出す。代理ではなく社長自ら出席することが、従業員の喜びともなり、地域のいろいろな人と知り合いになるきっかけともなります。

地元のビジネススクールとかロータリークラブに出かけ、会社の経営の考え方とか、米国企業の買収後にどのような経営手法を取り入れたかというふうなことを、何回かスピーチしました。地方の新聞のボード・オブ・コ

ントリビューターズの一員となり、日本の習慣とか日本人の物の考え方といったことを、エッセイで寄稿したこともあります。

茅野 日立製作所の熊谷さんからご紹介のあった財団やマッチング・プログラムは、ホンダの場合も同じような形でやっています。財団についてひとつ付け加えておきたいのは、私どもの場合は教育、しかも若者の教育を中心にしようというように、助成する領域を明確にしていることです。ユナイテッド・ウェイについても、ブリヂストンと同じような形で私どもも参画しています。

最近従業員に対して発表したのは、「ホンダ・ボランティア・プログラム」です。アメリカの企業では広く行われていますが、要するに従業員が有休でボランティア活動に参加できるという制度です。年間五日間までは会社が給料を払って、その従業員が然るべきボランティア活動に参加するのをサポートしようということです。また、従業員がこうしたボランティア活動をする、その団体から寄付を求められることがあります、それに対しても会社としてある程度まで助成できるようになっています。従業員のボランティア活動をエンカレッジして、こうということ。IBMのように、一年間の休暇を与えてというところまでは進んでいませんが、やがてはそういうことになるかと思えます。

プロアクティブかパッシブかという問題ですが、どうしても今までは要請を受けてから対応するというのが中心でした。しかし一五年ほど前から、ホンダがYMC Aと一緒にやって企画し、積極的に全米で展開してきたのはニッパム(NYPUM)というプログラムです。「ナショナル・ユース・プログラム・ユージング・ミニバイク」の意味ですが、中学校をドロップアウトした子供たちを如何にして学校に復帰させるかという取り組みです。子供たちはバイクに非常に関心があります。そこで私どもの製品である小型バイクを何万台と寄付し、学校にちゃんと出席したらクラブに入ってバイクに乗ることができるという企画です。バイクに乗りたいがために、一生懸命学校に通うようになる。そういうことでかなり成功しているプログラムだと思います。

将来はこういうプロアクティブなプログラムをもう少しやっていかなければならないと考え、現在アメリカでプロジェクトチームをつくり検討しています。まだ結論は出ていませんが、やはりブッシュ大統領の年頭教書にもあった教育の問題が、アメリカで一番大きな問題であろうと考えています。指導者の方々のご意見も入れながら、教育の領域においてもう少しプロアクティブなプログラムをつくっていくつもりです。

教育ほど大事なことを政府に任せられるか

松岡 多くの方がご指摘の通り、アメリカの企業がコミユニティの問題に非常に積極的に取り組んでいる背景には、社会問題が極めて深刻だという事情があります。日本人の一般的な考え方としては、社会問題に取り組むのは政府の責任ではないか。なぜ企業がやらなきゃならないんだ。これは日本人の素朴な疑問だろうと思います。私が抱いた疑問もその点で、何人ものアメリカ人に質問をぶつけました。そこで得た結論というのは、そもそも日本とアメリカとは国の成り立ちが違うんだ。そう思わないと、この点は理解できないのではないかと。

日本人は、いい悪いはべつにして何もかも政府に頼ります。政府のほうもおせっかいやきです。それに対してアメリカは、建国の過程を見ても、おせっかいな政府を嫌って文字どおり命がけで新たにつくった国です。国と国というよりも、社会といったほうが適切かもしれない。

社会のさまざまな問題について、なるほど政府に頼るのは楽かもしれない。しかしそんなことをしたら、やがて自分たちの自由が奪われてしまう。政府に頼ってはならないんだという考え方です。とりわけ教育に関しては、ある方から私は逆に、「教育ほど大事なことを政府に任

せられますか」と問い返された。これは日本人の発想にはありませんね。

ただ、企業が教育その他の社会の問題に乗り出したのはそれほど古い話ではない。むしろ今日的な現象といえます。寄付にしても、日本ではすぐ企業がするものだと考える。ところがアメリカの場合、寄付というのは本来個人がするものなんです。バークさんから最新の数字のご紹介がありました。現在アメリカの民間の寄付の総額は年間一一四七億ドル（約一五兆円）ですね。アメリカのGNPの二%、連邦政府の歳入予算の一〇%を超えている。信じがたいほどの大きな数字です。ところが、その寄付総額の中で企業の寄付というのはわずか四・四



松岡紀雄（まつおか・としお）1964年京都大学法学部卒、松下電器産業入社、英文PHP編集長、経済広報センター主任研究員などを歴任。著書に『海外広報の時代』ほか。

%です。遺産の贈与を含めれば、全体の九〇%が個人による寄付で占められている。

それからもうひとつ、先ほどのご質問の中に、社員にボランティア活動を奨励することは、企業が強制することになるのではという懸念があった。日本と異なるのは、企業が奨励するよりも何よりも、それ以前にアメリカにはボランティア活動が厳然としてあるということ。企業はボランティア活動を、初めてこれからボランティア活動をするというのでは、初めからボランティア活動をするとうとうというのでは違わぬ。七、八年前のギャラップの調査によれば、一四歳以上のアメリカ人の半数、約八四〇〇万人がボランティア活動に参加し、その人々がボランティア活動に充てる時間は平均一九二時間であるというのです。一日八時間として、年間二四日間です。ゴルフの好きな方は、ゴルフに出かける回数と比較すれば、如何に大変なことがわかるでしょう。

学校教育の荒廃や文盲、麻薬、アル中、ホームレスといった問題について、アメリカがだらしないと批判するのは簡単です。しかしアメリカは、世界の各国が抱えたさまざまな難題を、国力を背景に今まで一身に背負ってきてくれたのではないか。第二次大戦後の四五年間、中南米から東欧、中東、アジア、アフリカと地域を問わず、世界のあらゆるところで虐げられた人々はアメリカを目指し、アメリカも信じられないほどの寛大さで彼らを受

け入れてきた。今日のアメリカ社会の混乱の一因は、そうしたこれまでの貢献の結果でもあります。

社会問題の解決を政府に頼らないんだということになれば、これは市民が立ち上がるしかない。市民というのはだれかという、いわゆる一般市民と企業市民（コーポレート・シチズン）です。そこで気をつけなければならぬのは、一般市民というものも、多くは企業の従業員という立場にあるわけですね。企業からの何らかのサポートなくしては、積極的なボランティアをすることは難しいという状況になっている。

私自身、ボストンのジョン・ハンコック生命保険会社のコミュニティ・リレーションズ担当部長から直接伺った言葉ですが、このままアメリカの社会問題に目をつぶっていたら、やがて自分たちの会社はボストンでビジネスができなくなる。保険会社として必要な人材をポストンで得られなくなる。そういう切実な思いから、この問題に取り込んでいけるのです。日本の関係者としては真剣に受けとめる必要があるだろうと思います。

レーガン大統領が就任以来、ニュー・フェデリズムというのを打ち出しました。おせっかいな連邦政府というのはいよいよおしまいだ。それはアメリカの伝統ではないということ、個人、民間の力で力強いアメリカ、すばらしいアメリカ社会をもう一度よみがえらせようとい

うことで来たわけです。その一方で、例えば企業の寄付控除の限度額を従来の税引き前利益の5%から10%に引き上げると同時に、法人税の減税も行っているわけですね。両者をセットとした形で企業にそういう面に努力するように呼びかけを行った。

ブッシュ大統領がこれをどう受け継ぐかに非常に関心を持っていたわけですが、昨年一月二〇日に就任演説があった。あの演説では、演説時間の半分以上を実はボランティア活動について述べているのです。「夜空に輝く数千の星のようにアメリカの各地でボランティア活動が展開されている」と、そういう表現でブッシュ大統領はアメリカ国民のボランティア精神を称えた。

最近非常に残念に思ったのは日本の有力な政治家の発言です。新聞で大きく報じられましたが、日本企業は派手な冠などばかりで地道な貢献がない、けしからんというような発言をされた。実態をあまりにもご存じないんじゃないでしょうか。

私はむしろ日本の企業に同情しています。アメリカ企業であれば、例えば社会のさまざまなニーズに対して寄付をする場合、相手の団体は大抵IRS（内国歳入庁）から非課税の認定を受けている。そうした団体が、全米では五〇万もあるのです。こうした団体からの領収書が一枚あれば、企業は寄付金控除を受けられます。

ところが、日本ではそうした団体はわずかしかない。

アメリカなら当然控除の対象となるような寄付でも、日本企業は控除を受けられない。控除が受けられなければ、事業活動に伴う経費でもないから、現実に寄付した額も利益とみなして税が課せられる。これを逃れるにはどうすればよいか。それは、冠にすることです。冠であれば宣伝広告とみなされ、経費として処理することができ。言ってみれば、日本は政治家が法律までつくって企業に冠を奨励しているのです。派手な冠にしたら有利ですよ。それを棚に上げて企業がけしからんとは、これはおかしな話です。個人や企業の善意を励ますのが、本来政治の役割ではないでしょうか。政治家にはもっと内外の法律や制度を勉強してもらわなければ困ります。問題は、大蔵省が言うような寄付の限度枠ではなく、どういう相手に対する助成を寄付と認めるかという点なのです。

アル中や麻薬中毒の従業員に援助

会場A 今までわりとサニーサイドの話でしたが、反対のシャドーサイドの問題についてどのようにお考えでしょうか。例えばエイズやアル中、麻薬問題です。現在アメリカにある日系企業約三〇〇〇社の従業員四〇万人のうち、少なく見積もっても六〇〇人以上がエイズに感染

しているのではないかと推測されます。

この点について、昨年の暮れに三五〇社ほどにアンケート調査をしました。三度督促したにもかかわらず、お答えいただいたのはわずか二％です。そのような問題にかかわりたくないというご意見がありましたし、中には、それはアメリカの問題であって、日本の問題ではないというコメントもありました。もうひとつは、犯罪に対する備え、特に日本人出向者のパーソナル・セキュリティをどうコントロールするかという問題です。

小林 ロサンゼルスは犯罪が多発しているところで、セキュリティの問題は、われわれの大きな関心事です。ロサンゼルスにリトル・トーキョウがあります。第二

次大戦後日系アメリカ人の手で再開発されたわけですが、その周辺には依然として多くの犯罪、あるいはホームレスといった大変深刻な問題があります。進出日系企業は、リトル・トーキョウを夕食やエンターテインメントの場所としては利用するけれど、セキュリティにはかかわり合いを持たないという感じでした。特に日本人が脅かされたり金をとられたりという事態になって、初めてセキュリティに関心を持つという状態になって、その辺が日系アメリカ人社会と進出企業との大きなギャップでもありました。

日系アメリカ人のコミュニティは非常に小さいですか

ら、資力なども十分ではありません。やはり進出日系企業がわがことのように考えて取り組む必要があるのではないかと、という動きが出ています。まだ完全には解決されていない問題ですが、進出日系企業と日系人の共通の問題として、パトリールとか自衛団を組織してやろうとしている状況です。

熊谷 日立アメリカの本社の地域活動委員会が行った事例ですが、今アメリカでは幼い子供たちの誘拐が非常に問題になっています。地域活動委員会としてこの問題にどう対応すべきかを検討した結果、現地の従業員が地元警察と協力して、休日返上で子供たちのデータ、例えば身長とか体重、髪の毛の色、血液型、そういったものを全部パソコンのデータベースに入れる仕事をやりました。いざというときの搜索などに協力するためです。

また白血病にかかって治療の見込みに疑問のある子供たちに、何とか生きる希望を与えようというプログラムもあります。それに一緒に参加して、例えば従業員が少しづつでも寄付をして、会社もまた寄付をして、ディズニーワールドへ招待したというようなケースもあります。アメリカ社会のさまざまな問題に、市民として参加することはとても大事なことだと思います。

茅野 ご質問の趣旨がよくわからないんです。日本の企業が四〇万人雇用しているから、そのうち六〇〇人はエ

イズに感染しているはずだという前提から話がスタートしているようですが、仮にそうだとすると、じゃあそれがどうなんですかということですよ。

われわれはこうした問題を、ご質問の方とは違った受けとめ方をしています。われわれは自分の問題だと受けとめているのです。アメリカの企業になった以上、われわれ自身の社会の問題だと。外から眺めてどうこういうのではなく、アメリカ社会の一員としてわれわれの企業も責任がある、というのが私の立場です。

そうした考えに立って、大きなプロジェクトで今ホンダの財団が取り組んでいるテーマがあります。それは、麻薬中毒の母親から産まれた子供は、生まれながらにして中毒にかかっているというケースがあります。アメリカでは大きな問題になっています。こうした問題に対してささやかながら貢献しようと、ニューヨークの大きなプロジェクトをサポートしています。

そういう問題を、私どもは自分の問題だというふうに受けとめています。調査された方は、それをどのようにされるのか。他人の問題として調査しているのか、自分の問題として調査しているのか。スタンスの違いによって、私は答えが変わってくると思います。

石樽 われわれの会社の中でも、麻薬とアル中は現実の問題でした。残念ながら麻薬の取引をしてFBIに捕ま

ったという従業員がいたことも事実です。会社としても非常に重要な問題として取り上げ、「エンプロイー・アシスタント・プログラム」(EAP)というプログラムをつくりました。従業員や従業員の家族でアル中とか麻薬で悩んでいる人たちに、援助の手を差し伸べようという会社のプログラムです。労働組合の協力がないとこれはうまくいきませんから、十分に話し合いをしました。幸い組合の副委員長がこの問題に非常に関心を持っていましたので、大々的に取り組むことができました。

このプログラムの成否を何によって判断するかという問題ですが、実際には欠勤率のダウンとか、事故の減少といったことで測定します。テネシー州の製造業者協会の席上で、この事例を他の会社の方の参考のために発表したこともあります。

松岡 麻薬問題といっても、日本では企業とは関係がないかと思っっている方が多いようですが、私は最大の経済問題だと考えています。アメリカの職場の事故の六五％は麻薬に起因するという調査結果も出ていますし、経済的損失の総額は年間一〇〇〇億ドルに達し、GNPの二％を超えるという指摘もあるほどです。

一〇日ばかり前のアメリカの新聞によれば、アメリカの大企業では社員の採用に当たって四七％が麻薬テストを行っている。そして二五％がアル中のテストを行って

いるということですが、連邦政府に納入するためには、社員の麻薬テストを実施しておかなければならないといった法律までありますから、日本の状況とは相当違うということを覚悟しておかなければなりません。

先ほどのご質問やご調査の趣旨は、アメリカでは従来型の日本企業型の対応は許されませんよ、ということだったのではないのでしょうか。仮に日本の本社で社員にエイズ患者が出たとすると、できるだけそれを内緒にして会社を辞めさせる。一般の社員からは隔離する。それをうまくやれた会社がいい会社という感じがなくはない。しかし、そういった対応はアメリカ社会では許されない。仮にエイズになった社員の人も、その後やはり職場で受け入れて、いかに気持ちよく働いてもらえるような環境をつくるか。そういうことが要求される。

その際問題になるのが、他の社員への感染の危険です。この点をどう考えればよいのか。手洗いその他の設備について、別にしなければならぬのか、同じのでいいのか、そういうふうな会社としての対応をどうするのか。そういうことがアメリカの企業の場合には大きな問題になっていきますね。日本とは大きく異なる点について、対策は大丈夫かというのがご質問の趣旨かと思えます。

現地で肌を感じるのが一番の教育

会場B 本日のテーマはアメリカを対象にしているわけですが、今後は例えば欧州、アジアといったアメリカ以外の地域への進出も増えるのではないのでしょうか。いわゆるグローバル化です。そうした海外の国々へ新たに赴任する社員に対し、いったいどのような指導、教育、意識改革をすればいいのでしょうか。

茅野 日本でいくら教育しても、どうしても机上の空論になります。会社として事前に一応の訓練はしますが、やはり現地に入って肌で感じるのが一番の教育ではないかと思えます。

アメリカ以外の地域の問題ですが、企業としてはどこにしろ、その地域におけるよき企業市民でなければならぬというのが、私ども企業の哲学です。アメリカだ、ヨーロッパだ、あるいは東南アジアだといった区別はしていません。ただ、その地域や社会で多少のやり方とかニュアンスの違いが出てくることは、これは当然のことだと思えます。

熊谷 ご指摘の通り、確かにアメリカだけの問題ではありません。茅野さんもお話になったように、基本的にはどこであろうと変わらないと思えます。



アジアについて具体的な例を挙げれば、日立としてあらゆる問題に取り組むなどということは不可能です。アジア全体というわけにもいかない。現在、アセアンの国だけを対象にして、日立国際奨学財団を設けています。日立の七五周年を記念して設立したもので、基金が三〇億円ぐらいです。ASEAN各国の留学生、といっても技術系の大学院の学生を日本へ招いています。単に奨学資金を出すというのではなく、日立の社員一家族が、一人の留学生をマン・ツー・マンで預かるという制度です。日本の住宅事情ではホームステイとまではいきませんが、「きょうはひな祭りだから」とか、「お寿司をつくったから食べにおいでよ」、「天気がいいから多摩へみんなでハイキングに行こう」といった形で、できるかぎりきめ細かに面倒を見るようにしています。今は三五人ぐらいお預りしています。

ヨーロッパについては、これからいろいろ考えていかなければならないところです。ハイテク産業を育てるためのトレーニング・センターと一緒にやりたいというような希望も聞いていますから、そうしたことも今後考えていきたいと思っています。

いずれにしても若い世代にそういう意識を持たせるということとは、ご指摘のように大変大事なことです。茅野さんがおっしゃったように、習うより馴れるのですが、し

かし基本的にそういう認識がないと、いくら現地へ行っても駄目ですね。企業というのは、やはり「働け、働け」です。地域への貢献といった意識はどこかへ吹っ飛んでしまいます。それではいけないということで、私どもとしてはそれぞれのレベルでの研修をしています。新入社員教育のときには、企業と社会というテーマで話すことにしておりますし、課長研修、部長研修、あるいは事業所長研修まで、一応企業と社会というテーマでいろいろディスカッションをするようにしています。その際には、日立の今までの失敗例だとか、実際例を討論するような講座も設けています。全くと指摘のとおりであり、これからの若い社員、若い世代にどのように伝達するかというよりも、さらにもっと発展してやっていってもらうようにどうすればいいのか、そこが一番ポイントであろうと思います。

社員や家族の体験を一冊の本に

石樽 日本から、例えばアメリカに行く場合、絶対にこれはいけませんというのがあるわけですね。それはやはり、十分に教えておく必要があると思います。

ひとつの例が、やはり差別問題です。アメリカでは年齢とか性別、人種、宗教による差別というのは絶対にや

っちゃいけないということになっていきますね。例えばセクシャル・ハラスメントの問題なんかも、どういう問題かというのは十分に教えておく必要があります。

われわれの会社でどういうことをやってきたかと申しますと、派遣される人は外国が初めてという人もいます。そこで、向こうに住んだ経験のある社員やその奥さん、子供さんなどから、アメリカに住んでいろいろ経験したこと、日本では全然思いも及ばなかったこと、びっくりしたことなどがあるわけですね。こういうことをしちゃいけないとか。そうした事柄をまとめて一冊の本にして、その本を次に行く人たちに配る。そういうことをやりました。

松岡 最近多くの企業で海外にこれから出向するという方々に、地域社会との関係、寄付やボランティア活動のことなどを、事前に研修してから派遣しようという動きが高まっています。私自身も何社かそういう研修会の講師として伺っています。

ただ茅野さんもおっしゃったように、耳で聞いただけでわかるかというところ、実際のところわからないと思うんです。ただ聞かないよりは聞いていって、そういう視点から現地で改めて実態を見つめ、自分なりに対応していくのがいいだろうということですね。

その際に問題は二つあると思います。ひとつは、先ほ

ど本社は手を出さないことだというお話がありました。やはり本社のトップがこの問題の重要性を認識しているんだということは、絶えず口に出していただきたい。それからもうひとつは、向こうに滞在されて、せっかくそういったことを認識された方が、帰国の途中、日付変更線を越えた途端にすべてを忘れてしまうというんですね。そんなことを言っていては、本社で相手にされないというんです。日付変更線を越えてからも、勇気をもって主張してほしいというのが、私の願いです。

小林 松岡先生からご指摘のあった税金の問題ですが、やはり企業の寄付活動、社会貢献活動には、税金の問題が非常に密接に関係してきます。

数年前にロンドンのエコノミスト誌の巻頭言に、「アメリカ人はわれわれ英国人よりも、モア・フランソロピックか」という印象的な記事がありました。それによると、英国のシステムは政府がまず税金をとって、それから補助金というかたちで大英博物館などに資金を供給する。ところが、アメリカの税法は寄付を奨励している。その結果、アメリカの美術館や博物館は個人の寄付で支えられている。要はフランソロピックかどうかという問題ではなく、税金に関する制度上の問題ではないかという指摘です。日米間の比較においても、そうした考え方がある程度当てはまるのではないのでしょうか。

いずれにしろ、いろいろな国によって異なった税金の考え方や制度があるのは事実です。そういうことをよく勉強していくということも大切なことだと思います。

寄付を受ける側も「高等芸術」

会場D 先ほどから日本企業の現地における土着化の努力に非常に感銘を受けています。日本の大学にいる者として、日本企業とアメリカの大学のかかわりに疑問を感じていますので、その点をお聞きしたいと思います。

ハーバード大学のビジネススクールとかロースクール、あるいはMITなどには、日本の企業も相当多額の寄付をしているようです。しかし、同じハーバード大学の日本研究には、全然寄付が行われていない。聞くところによれば教室も間借りで、博士課程の学生に対する奨学金もないということです。これに対して西ドイツのコール首相は、最近もハーバードを訪れてドイツ研究のための多額の寄付をしたという話です。

将来を考えると、企業にとって即効性のあるビジネススクールとかロースクール、科学技術関係だけでなく、日本文化の基本的な研究にも目を向ける必要があると思うのです。

熊谷 私どもの場合、全体では税引き前利益の一・五%

くらいは寄付をしています。思いとしては、大事な必要などころへは全部寄付をしたいという気持ちです。ただ、最近アメリカの各大学からは、非常に多数の寄付要請が来ています。もちろん国内の各大学からも強い要請があります。私どもがいちばん困るのは、何にプライオリティをおき、どこからどうしていったらいいのかということとです。寄付の実績からみても、日本文化に寄付をしていないというようなことは決してありませんが、全体としてどうあるべきかは、一社だけでなく各社で協力し合う必要があると思います。

松岡 ただいまのご質問に関して、私は二つのことを感じます。ひとつは、日本企業が、特に寄付に関して、横並びというか、よそがやるからうちもやるというのを、もうそろそろ卒業していいのではないか。その点、モービル石油の方が、他社がやるものは原則としてやらないんだ、独自の判断でやるんだという方針をはっきり表明しておられたことに感銘を受けた記憶があります。

それからもうひとつ、アメリカの寄付はもう一種の高等芸術の域に達しています。つまり、寄付を出すほうもそうですが、もらうほうも相手にいかに喜んで出してもらうかということに大変な工夫をしている。その点、日本文化の分野の方々の努力がこれまでは足りなかったという面も否定できないと思います。もちろん大切な分野

ですから、きょうこの話をお聞きになった企業の中で、それじゃあ早速ということ、他社が出す前に援助を申し出る企業が出てくることを望んでいます。

会場E 今日の議論はアメリカの問題ですが、日本の国内でもこれから企業市民という考え方が成立するとお考えでしょうか。それともうひとつ、地域社会にどうやって適応するかということ、特にアメリカの場合に突き詰めて考えたときに、結局は個人としてどこまで対応できるかという問題になります。新しい個人主義というのが、いったい日本で成立するかしらないのかという問題は如何でしょうか。

小林 一年半ほど前にアメリカから帰り、あるところからアメリカのボランティア活動の実情などを話してほしいと依頼されました。たまたま海外へ出張していたものですから、実は一時間半か二時間近く遅れて会場に到着したのです。ところが皆さん、その会場に待ってくださいました。驚いたことに、何と五〇〇人もいるその皆さんは、全員例外なく女性なんです。日本のボランティア活動は、まさしく女性が支えているなという感じを非常に強く受けました。

私が講演を引き受けたのは、カリフォルニアで見よう見まねでいろいろな活動をやっていましたので、何となくその延長線でイエスと言ってしまったからです。二時

間も遅れたのですから怒られるかと思ったら、私の話とはかまくらとしても、出かけていったことについて大変感謝をされました。日本のビジネスマンというのは、一時間や二時間も遅れると、もうこれはやめたということ、電話で仕事の都合で出られなくなったと断わるのが普通なんだそうですね。よく来てくれたと、逆に感謝されたのです。

先ほどロサンゼルスのアサヒ学園の話をしました、そこに通っている帰国子女になる人たちは三五〇〇人もいます。私の子供は四人ともそこでお世話になって帰国したわけですが、そういう若い市民たちが従来の日本とは異なった新しい文化の価値を理解し始めています。そういう人たちが中核になって、今後の日本や国際社会を育てていく。そういう意味では、日本のボランティアリズムにも期待が持てるのではないかと考えています。

熊谷 私も、大変楽観的です。ビジネスマンであっても、最近では人生観が大きく変わってきています。一九九〇年代には、日本の社会もさらに大きく変わるんじゃないでしょうか。例えば先ほど紹介したアセアンの留学生のことです。マン・ツー・マンで面倒をみてあげようじゃないかと社内で呼びかけたら、やらせてくれと申し出る者がものすごく多いんですね。ほんとうに断らなきゃならない状況です。そういう姿をみても、結局はミドル・マ

ネジメントやトップ・マネジメントが奨励するとか理解してやるとかすれば、その二倍くらい跳ね返ってくるという気はしています。

午前中のフェイさんのお話を聞いていて感動したのですが、例えばボランティア活動のために会社が早退を認めているんですね。いづれ、そういうふうにならないといけないんでしょうね。「武蔵野市のボランティア活動でこういうものをやりたいので、ちょっと午後出てきます。また夕方になったら残業で帰ってきます」「よし、頑張ってください」というようなことに。

松岡 もう一度残業で会社に戻ってくるというのが、いかに日本的ですね。(笑)

主役はあくまで個人

会場F 会場に来ている方々は、この問題に強い関心があったり、社内に取り入れようと考えて出席しておられると思います。だから来ている人は、頑張りましょうということ、めでたしめでたしで終わるかもしれない。しかし、問題は会社に帰った後だと思えます。

アメリカの会社のように、CEOが上から一方的に命令するわけにはいきません。下からミドル、トップと上げていく必要があります。そのため、こういうテーマは

最初のひと転がり難しい。日立財団の活動は八五年に始められたということですが、どういうふうにも最初のひと転がりをさせたのか、その辺を伺いたいと思います。

もうひとつは、IBMでは世界のこうした活動を統合しようとしておられる。一方では、リセントライゼーションとか、現地に任せるといふことも強調された。日立さんなら日立さん、ホンダさんならホンダさんの、世界中のホンダなり、日立としての横串をどうやって通すのか、何かお考えがあれば伺いたいと思います。

熊谷 最初のひと転がしをどう転がすかというのは、これは大変難しいことです。日立の場合、先ほど松岡先生から紹介していただいたように、国内では二〇何年も前から財団がありました。二代目の倉田主税社長が退職慰労金を全部出して、科学技術の振興に使ってくれよという事で出来た財団です。あるいはその当時、「ずっと日立の営業をやってきて、あまり社会問題に関心がなかった。罪滅ぼしにおれの株を全部出すから、青少年問題の財団をつくってくれ」というので出来た財団もあります。そういう明治生まれの先輩は、羊頭を掲げて狗肉を売るようなことはするな、こんなあたり前のことを会社前の宣伝の材料につかうな、ということ、日立という名前はつけないで青少年福祉センターだとか、国産技術振興会だとかということな名前ですとやってきました。

これが、ひとつの素地になっていたと思います。

もうひとつ一九八五年という年は、日米の経済摩擦も頂点に達しており、アメリカでのビジネスも難しくなっているというような反省がありました。むしろ、われわれがひと押し、ひと転がししないでも、トップがこれは何とかせよ、いかんかと思つていたといえます。

松岡 私の専門が海外広報ということもあって、海外からこられた方々をつかまえては、いつも日本企業のなかでどの企業が最も現地社会に貢献していると思うかと尋ねることにはしているのです。ここ数年のアメリカの方々の答えに最もよく出てくるのが、日立という名前です。日立がそれほど評価されるようになったきっかけには、やはり例のいわゆるIBM事件が関係しているんじゃないか。いつか、この点を熊谷さんにお聞きしたとき、たいへん印象的なお答えをいただきました。

熊谷 アメリカに財団を設立した当時も、そういうことをマスコミの方に聞かれたことがあります。そのとき三田勝茂社長が答えたのは、確かにそれがないと言えない。しかし、日米の経済摩擦というのは長い長い人間の歴史の中で見れば、ほんの一瞬のことに過ぎないだろう。一方、財団を通じてアメリカ社会に貢献するという事業は永遠に続くことです。財団をつくった以上は、これをずっと続けていかなければならないと考えています。

そういう意味で、今ちょうど五年を経過して、やはりよかったですというのがほんとうの気持ちです。

茅野 経営の基本的な考え方というかフィロソフィーと
いったものについては、全世界的に統一したものがある
と思います。ただ、そのアプリケーションなりインプリ
メンテーションについては、まだそれぞれが独自にやっ
ているという段階です。果たして将来的に、インプリメ
ンテーションのところで全世界的に串刺しにする必要が
あるのかどうかについては、まだ確たる自信を持ってい
ません。それぞれ地域にあった方法でやっていくという
ことで、当分はいんじゃないかと考えています。

松岡 昨年、外務省でも日米間の険悪な関係を心配され
て、日本企業のアメリカにおける社会貢献の問題につい
て委員会をつくりました。トヨタ自動車の副会長が委員
長をされ、私も小林さんと一緒に委員として参加しまし
た。その席上でも申し上げたことですが、こういう問題
を議論するとき、日本では常に企業というものが前面に
出てくるわけですね。

しかし、アメリカの企業なり地域社会の活動を見てい
て感じるのは、主役はあくまで個人だということです。
寄付にしても、ボランティア活動にしても、結局は個人
としてどう考えるんだということですね。この点を忘れ
てはならないと思います。

いづれにしろ、本日のテーマは一日の討議で終わるよ
うな問題ではありません。しかも、企業を取り巻く社会
環境や、社会における政府のあり方、企業の役割は、今
後さらに急速に変化していく、そういう性格の問題であ
ろうと思います。神奈川大学の国際経営研究所としても、
そうした新しい動きを研究し、いろいろな方法で皆様方
にお伝えしていきたいと思えます。また、皆様方もそう
いう目でこの問題に関心を持ち続けていただきたいとお
願いを申し上げます。