

企業と顧客の信頼と行動による社会の革新

—それぞれの役割・コミュニケーションの遂行と互の絆づくり—

Social innovation through actions of corporations and customers
by creating trust between them
—clarifying their roles and enhancing their communications to promote
their bond making

伊藤 武志

要約

本稿では、需要と供給からなる市場にメカニズムの上で、企業が顧客を創造し、経済価値を創りながら同時に社会価値を創るという企業経営、資本主義の理想像を実現するために、今、企業が何をできるかを提案した。企業と顧客、そして社会全体にとっての課題を解決するために、顧客を中心とし、企業と顧客のあるべき役割とコミュニケーションを定義し遂行して、企業と顧客の間の絆をつくりこむ。

1. はじめに

今、何が変わるべきなのか。

商品・サービスの提供者と顧客である。

我々にはすでに、過去に生きた人々の蓄積と現在を生きる人々の努力の成果を受けている。我々の現在の生活水準は、過去に生きた人々の知と行動の蓄積によって支えられている。現在の人々には、商品・サービスの供給という意味でも、経済価値¹の創出という意味でも、社会を支えてもらっている。それはアダム・スミス [Smith, 1776, pp. 9] が『国富論』で述べた分業とそれによる生産性向上の賜物であり、シュンペーター [Schumpeter, 1926] が提唱したイノベーション（新結合）の蓄積のおかげである。さらには、将来の人々からは多くの返済しきれないであろう金を借り、分かち合うべき自然環境に負荷をかけエネルギーを使い果たしている。

現在の日本人の生活水準を支えている一人当たりの消費エネルギーを、現在でも

¹ 商品・サービスの対価として生まれる金銭的価値のことを、経済価値あるいは経済的価値と呼ぶことができるが、本稿では経済価値とする。

全世界の人々が使えるわけではなく、将来も同様であろう。有史以来、特に産業革命後、人口の成長、生産・消費量の成長が経済成長の原動力であった。需要と供給の成長があると、規模が拡大し、コストが下がり、利益が増える、すなわち経済が成長する仕組みである。しかし現在の日本、さらには将来の世界は人口増による経済成長のみに頼ることはできない。

社会全体としての将来の課題の1つは、人口増やエネルギー消費、経済成長が制約される社会をどう支えていくかである。この社会全体の課題を2つに分けると、1つは、社会を支える経済価値をどう創るかであり、もう1つは、格差や貧困に代表される社会的な課題をどう解決していくかである。経済成長によって解決されていた問題が、経済成長の停滞によって悪化していく可能性もある。

一方で、企業の立場での将来の課題もある。経済成長が制約される社会でどう優れた企業となって勝ち残っていくかである。新興国の発展は彼の国の国民の富の増大という意味では素晴らしいが、日本の企業にとっては、成長市場は相手側にあり、その相手側の同業他社がますます強くなるなか、生き残りだけでも難しい。さらには、厳しくなる生存競争に敗れた企業が市場から退出することによって、雇用確保等の社会的な問題が発生する。この問題の解決も必要になる。

過去と現在の人々の蓄積と努力を受けながら、過剰生産力そして物的豊かさを創り出した貨幣と市場による資本主義は、世の中を支えるために考えられる最も優れた仕組みだろう。しかし、社会にはいまだ多くの課題がある。資本主義の仕組みを活かしながら個々人、企業、社会をより良くしていくために、現代に生きる我々にとってどのような方策が取り得るのか。社会を直接的に支えているのはたとえば人々の労働ではあるが、その労働には賃金の支払いが必要である。公共部門や非営利部門の労働ですら、多くが税金や寄付により賄われている。その賃金、税金、寄付はどこから生まれるのか。すべては企業²が生み出す売上げからである。そして企業の売上げはどこから生まれるか。顧客である。すべての源泉である顧客にフォーカスすることこそ、この社会の生き残りへの道である。

本論では、顧客を起点とした企業と顧客の役割とコミュニケーションの遂行によって企業と顧客自身、そして社会の課題の解決を目指すための提案を行う。その前提として2節では、アダム・スミスによる市場の仕組みの描写、ピーター・ドラッカーによる事業の目的等の定義、マイケル・ポーターとマーク・クラマーによる共通価値の創造の主張を解説する。3節では、これら先行する定義や主張について考

² 顧客に商品・サービスを一定の対価を引き替えに提供する活動すなわち事業を行っている主体を、ここでは企業と呼ぶ。ただし、実際には、NPO (Non Profit Organization, 非営利組織) やNGO (Non Government Organization, 非政府組織)、公共部門であっても、事業を行っており、本来は、事業性組織と呼ぶべきである。

察する。第4節では、主張を踏まえて、顧客を中心としてどう企業と顧客、社会の課題を解決するかの具体的な方策と手順を提案する。

2. 市場、顧客、経済価値と社会価値の創造についての先行研究

社会全体の課題の解決について考えるにあたって、まずアダム・スミス、ピーター・ドラッカー、マイケル・ポーターとマーク・クラマーの主張を踏まえたい。まずそれらの主張をここでとりあげる理由と位置づけについて述べた上で、各主張を詳説する。

まず理由と位置づけであるが、スミスが描写した市場経済の仕組みが現在の社会の基礎にあり、その基礎の上でドラッカーの定義した「企業」、すなわち商品・サービス提供者と「顧客」が役割を持って機能している。そこにマイケル・ポーターとマーク・クラマーにより、市場経済の仕組みの上で企業が経済価値を生み出しながら社会的課題の解決する方策が提示された。これらの主張はそれぞれ正しいものであろうが、様々な要因もあり、いまだ社会全体の課題が解決できる確証はない。ただ、資本主義、市場経済、商品・サービス提供者と顧客、豊かさについて描くこれらの主張を基礎にした上での方策を提案する。

2.1 アダム・スミス『国富論』における市場メカニズム

経済学の始祖、アダム・スミスの『国富論』[Smith, 1776, pp. 79-82]には、自然な地代と賃金、利益からなる自然価格 (natural price, コストプラス価格と考える) と市場価格 (market price) についての記述がある。供給量が有効需要 (effectual demand) に満たなければ自然価格が市場価格になって供給量が増え、供給量が有効需要を越えれば市場価格が自然価格を下回って供給量が減り、そして供給量が有効需要と均衡すれば市場価格と自然価格が一致する。なお、スミスは有効需要と需要 (demand) を区別している。有効需要とは、自然価格を支払う意思のある人々のことである。

スミス[Smith, 1776, pp. 572]は、「見えざる手に導かれて、自分がまったく意図していなかった目的を達成する動きが促進される。そして、この目的を各人がまったく意図していないのは、社会にとって悪いことだとはかぎらない。自分の利益を追求する方が、実際にそう意図している場合よりも効率的に、社会の利益を高められる」という。また、同じ箇所の前段でスミスは、「もともと、各人が社会全体の利益のために努力しようと考えているわけではないし、自分の努力がどれほど社会のためになっているかを知っているわけでもない。—中略—また、生産物の価値

がもっとも高くなるように労働を振り向けるのは、自分の利益を増やすことを意図しているからにすぎない」と述べている。見えざる手とは、人々のニーズと商品・サービスの提供者の意思に牽引された本質的にボトムアップのプロセスであり、このニーズと意思から生まれる行動により市場が調整される。この市場のメカニズムにはルールが必要であり、そこでの主体者のマインドや行動に影響されるだろうが、メカニズムそのものはすでに普遍的なものとして認識されている。

2.2 ピーター・ドラッカーによる事業の目的、マーケティング、イノベーションの定義

ピーター・ドラッカー[Drucker, 1964, pp. 37-41]は、「事業の目的は顧客の創造である」という。また、「企業の目的が顧客の創造であることから、企業には2つの基本的な機能が存在することになる。すなわち、マーケティングとイノベーションである。この二つの機能こそ、まさに企業家的機能である」ともいう。マーケティングは、財やサービスを市場で売ることであり、イノベーションは、より優れた、より経済的な財やサービスを創造することである。またドラッカーは、GE社 (General Electric) の1952年の年次報告書を引いて、「マーケティングは、その調査と分析に基づいて、技術や設計や生産の各部門に対し、顧客が製品に何を求め、いつどこで求め、いかなる価格ならば進んで支払ってくれるかを教える」と述べている。

2.3 ポーターとクラマーによる共通価値の創造の主張

ポーターとクラマー[Porter and Kramer, 2006;2011]は、従来からのCSR (Corporate Social Responsibility; 企業の社会的責任) の取り組みを越えた「共通価値の創造」 (Creating Shared Value) を主張し、社会的な課題を解決するという社会価値³を目指しながら個別の事業主体が自らのための経済価値を創出できるといふ具体的な成功事例と統合的な方策を提案した。そこでは、コストと比べた便益からなる価値の原則を用いながら、企業本来の目的は、社会のニーズや問題に取り組み社会価値を創造し、同時に経済価値を創造することであると述べている。その価値創造の方法として、①製品と市場を見直す、②バリューチェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、という3つの方策を提示している。共通価値という目的をともなう利益からは、より高次元の資本主義、すなわち、企業のさらなる成長をもたらすとともに、社会をよりいっそう早く進歩させる資本主義の姿が見えてくるとも述べ、さらには営利と非営

³ 社会問題が解決されるという効果のことを社会価値、社会的価値と呼ぶが、本論では社会価値とする。

利が曖昧になってきている現状や、共通価値が政府と市民社会にどのような影響を与えるか、共通価値を図るにあたって規制をどう考えるべきかについても述べている。

また、ポーターとクラマー[Porter and Kramer, 2006]は、企業による CSR 活動を、受動的 CSR と戦略的 CSR に分けた。受動的 CSR では、善良な企業市民として行動してステークホルダーの社会的関心事の変化に対応し、また事業活動の現実や未来の悪影響を緩和する。戦略的 CSR はさらに社会と企業にユニークかつインパクトの大きいメリットをもたらす活動に集中する。共通価値を実現するためである。戦略的 CSR 実施の前提として、企業の「内から外への影響」すなわち内部環境を価値連鎖分析により、また企業の「外から内への影響」すなわち外部環境については外部要因分析により捉えるという方法論を説明している。

3. 先行研究についての考察

アダム・スミスが描いたように、市場では有効需要と供給があり価格が形成されている。需要そして有効需要が存在する限り、そこでは短期的にはともかく長期的には、一定の売上げがあがり、賃金や地代、利益が賄われる。ドラッカーのいう顧客の創造とは、スミスのいう需要そして有効需要の創造であり、これが事業の目的である。個別の企業がなう事業の目的であり、事業の集合体である市場や業界の目的でもある。短期的に見れば有効需要が生まれることが売上げや現金収入という経済価値が生まれることを意味し、経済価値が資材費、人件費、設備投資や減価償却費、利益といったものに分配される。長期的には需要を創り、さらにそこから有効需要を創り出していく。ポーターとクラマーの社会価値と経済価値と同時につくる共通価値の創造は、需要と有効需要の創造による経済価値の創造だけでなく、さらに社会的な課題をも組み込むための方策と実例を示した。

スミスの描く市場にも規範やルールが必要であるなど様々な課題があり、ドラッカーのいう企業の役割と機能も、個別の企業が十分に遂行しているとはいえない。また、ポーターとクラマーのいう社会価値と経済価値を生み出す方策もすべての企業が可能なわけではないし、たとえ可能であっても実践しない企業もあるだろう。しかし、市場経済を基礎とする社会では、有効需要すなわち顧客から生まれる売上げすなわち経済価値を創りながら、社会全体の課題と企業自身の課題の解決を行うしかない。そこで顧客を主役にし顧客を創ることが必要になる。

貧困層が購買可能な商品・サービスの提供、公害防止、環境負荷軽減、原材料やエネルギー使用量の削減や効率化、人権保護といった社会的な問題の解決は、個別

の企業が実施しなければ、公共あるいは非営利セクターが担う。その意味で、社会問題の解決が、企業の役割かという論点もある。ポーターとクラマー[Porter and Kramer, 2011 pp. 64-65]は、経済学者たちが「社会的便益を提供するために、企業は経済的な成功をある程度諦めなければならない」という考え方を支持してきたという。この社会価値と経済価値の創造に取り組む企業にとってトレードオフがあるという従来の主張に対して、ポーターとクラマーは、企業は、新しい技術、あるいは業務手法や経営手法を通じてイノベーションを生み出せるという実例も示している。そして、その結果、生産性を向上し、また市場を拡大できるという。これもまた顧客にフォーカスすることで促進できる。

4. 企業が顧客との協働により市場、顧客、社会価値、経済価値を創造する考え方と方策

ここでは、企業がリーダーシップを取りながら、顧客との協働を行って顧客に価値を提供しつつ、社会価値と経済価値を創造するための10の考え方と方策を提案する。これらは主に個別の企業についての8つと、業界と社会についての2つの提案に分けられる。この顧客価値提案の成果は、顧客の満足であり、そして社会価値の向上であり、経済価値の向上となる。

I. 主に個別の企業についての提案：

- ① 顧客にとっての必要性にフォーカスした顧客・ドメイン・理念の再定義
- ② 顧客の受容により市場が拡大し財務成果につながる事実とその信念
- ③ 企業が顧客を知り、顧客との絆をつくり、顧客になりきること
- ④ 顧客への情報提供（情報の対称性の確保）
- ⑤ 顧客の信頼づくりと組織の名声づくり
- ⑥ 優れた商品・サービスを創り適正な価格を設定するパラダイムへの変換
- ⑦ 顧客への信頼と全権委任
- ⑧ 顧客からのうれしさに集中し、提供側と関係者のうれしいを創ること

II. 主に業界と社会についての提案：

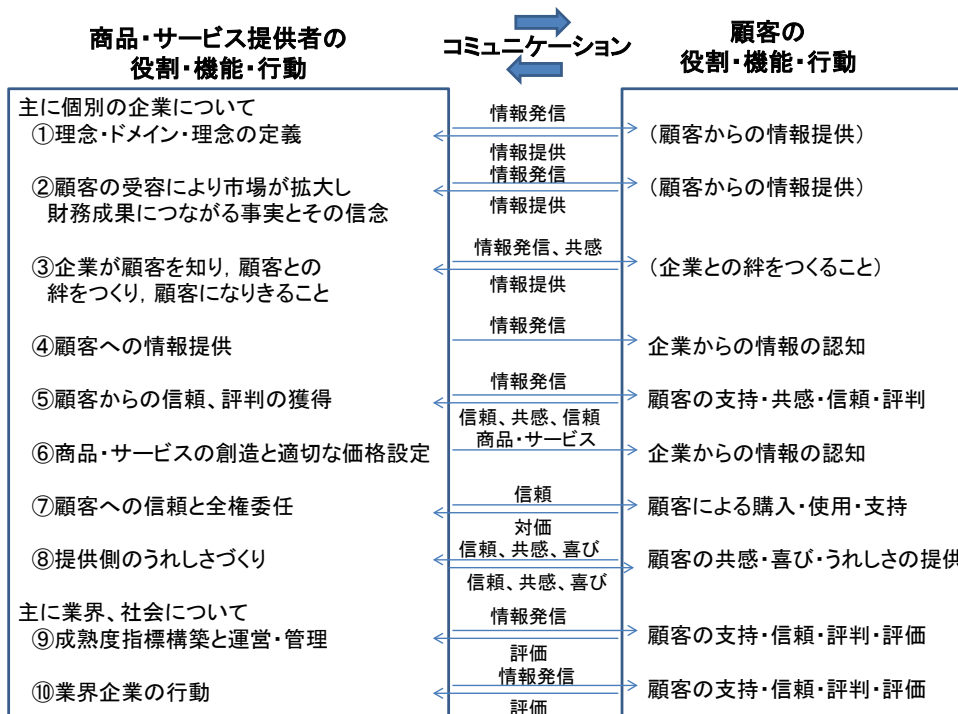
- ⑨ 社会、顧客のための業界の成熟度指標と構築と運営・管理
- ⑩ 顧客中心の理念・規範・ルールを創り、それに則って同業者と正々堂々と戦うこと

また、これらの 10 の考え方・方策はそれぞれ、商品・サービス提供者と顧客の主要な役割・機能・行動、そしてコミュニケーションを含む。これを図表 1 に表現した。それぞれの考え方・方策については、商品・サービス提供者を主体として記述したが、実際には商品・サービス提供者と顧客の双方の行動を促し、相互のある種のコミュニケーションを図るものである。

このコミュニケーションの中心には、商品・サービス提供者から顧客へ向かう顧客ニーズを前提とした商品・サービスという価値提供と、それに対する顧客からの対価すなわち経済価値の支払いがある（⑥⑦に該当する）。商品・サービス提供と対価の支払いを中心としながらも、商品・サービス提供者と顧客との間には、情報、共感、信頼、喜び等の相互の提供がある。この情報と共感、信頼、喜びに支えられたコミュニケーションの流れを再構築することによって、商品・サービス提供者と顧客、さらには社会全体のための価値の創出と活用が実現する。

これらの 10 の考え方・方策は、原則として上から下への順での実施をイメージしているが、同時並行的な実施もあるし、逆の順に行われることも、あるいは一部が先行実施されることもありえる。企業経営と購買・消費行動は継続的な活動であり、商品・サービス提供者と顧客のそれぞれが、これらの考え方・方策の実践が継続的に行い見直す必要があると考える。

図表 1. 商品・サービス提供者と顧客の役割・コミュニケーション



※主要なコミュニケーションの内容を矢印に描いた。括弧内については、本論では特に言及していない。

4.1 顧客にとっての必要性にフォーカスした顧客・ドメイン・理念の再定義

誰が顧客なのか。

それはニーズを持つすべての対象である。

我々は近視眼的になりがちである。目の前にいて、お金を払ってくれる人々だけを顧客と見なしてしまう。目の前のお客さまはもちろん大切である。しかしまさか理念に、「お金を払ってくれるお客さまのためにだけ価値を提供する」と書いてある企業はないだろう。

ここでは、「顧客」というものを、自社製品を購入する顧客だけではなく、自社や業界の商品・サービスへのニーズを持つすべての顧客と定義する。ニーズに応えることが企業の存在意義であり、これによって理念や事業領域（あるいは事業ドメイン）についての実質的な定義も変わる。

松下幸之助の提唱した「水道哲学」⁴は、水のようにあまねく廉価に商品を提供するという理念を示したものである。その当時の技術で商品を作ってもコストが高くなり、したがって価格が高くならざるを得ない。そうすると商品を購入できるだけの支払能力のある顧客は少なく、また販売数量が十分でなく採算が取れないため商品の企画や製造の正当化ができなかったかもしれない。しかしそのような状況においても、企業は様々なイノベーションを実現して課題を解決し、結果として多くの人々に白黒テレビ、電気洗濯機、冷蔵庫という「三種の神器」を提供できた。

ポーターとクラマー[Porter and Kramer, 2006; 2011]も、C. K. プラハラッドが主張したBOP (the Bottom of the Pyramid; the Base of the Pyramid) [Prahalad, 2005]⁵への商品・サービス提供について述べている。支払能力の低いBOP市場に対して、ユニリーバやダノン、日本ではヤクルトやマンダム、多くのマイクロファイナンスの努力が、これを実現している。これは従来、市場経済の仕組みのなかで解決できなかった「外部不経済の内部化」⁶を、政府や規制の力ではなく企業の力で

⁴ 水道哲学とは、松下幸之助が、昭和7年(1932年)5月5日、大阪の中央電気倶楽部で松下電器の使命を明示した。「水道の水は加工された価のあるものであるが、道端の水 水道を通行人が飲んででもとがめられることはない。それは、その量が豊富で安価だからである。松下電器の真の使命も、物資を水道の水のごとく安価無尽蔵に供給して、この世に楽土を建設することである」。パナソニックミュージアム 松下幸之助歴史館ホームページ：1932年(昭和7)5月 創業命知

<http://panasonic.co.jp/rekishikan/tokubetsuten/2004/main/main01.html>, アクセス日：2012年1月17日

⁵ BOPについては、プラハラッド教授『ネクスト・マーケット』に詳しいが、日本でも経産省が日本政府によるBOPビジネスへの政策的支援と具体的取組を推進している。Webサイトは、BOPビジネスの支援について http://www.meti.go.jp/policy/external_economy/cooperation/bop/index.html, アクセス日：2012年1月22日。支援の一環として、ビジネス支援センター (<http://www.bop.go.jp/>, アクセス日：2012年1月22日) を設立している。

⁶ 外部不経済の内部化について説明する。外部不経済 (external diseconomies) とはもともと、A.C. ピグーが著書『厚生経済学』において示した概念で、市場経済の仕組みにおいては少なくとも短期的には解決できない問題をいう。市場の失敗といえる。そして外部不経済を市場経済に取り込むことを内部化 (internalization) と呼ぶ。

実現した例でもある。

ニーズを持つ人々や企業（需要を持つ顧客）のうち、対価を支払うことができる人々（有効需要を持つ顧客）に応えることによって市場、売上げが生まれるが、現在支払能力がない人々であっても、努力と工夫によるイノベーションによって顧客を創り市場を広げることができる。今日の採算の実現性を制約として考え、その範囲のなかで顧客に応えていくのではない。顧客のニーズに応え、充足するために何をすべきかを考え、そこでは短期中期的な採算を制約条件として考慮するのである。ここには、日本企業が得意としてきたVE（value engineering；価値工学）と原価企画⁷も生かせるだろう。

慈善やフィランソロピーを企業の役割ではないと主張する経営者ですら、自らの得意分野や強み、理念や存在意義に直結するニーズへの対応を、他の同業他社がやればよいとは言わないのではないか。ニーズを持つ人々を顧客と定義すれば、結果としてさらに多くの人々のニーズが満たされる。食べ物がない、エネルギーがない、医療水準が低いなどの課題を、各業界や企業は、自らがいまだ顧客へ対応しきれていない問題であり自分ごとであると認識できる。すなわち、これは社会的な課題ではなく、商品・サービス提供者自身の課題となる。

そもそも個人として支払能力がなく、商品・サービスが購入できなかった状況においては、ニーズへの対応は、寄付や政府の助成によってしか解決できなかった。その状況に解決方法を持ち込み BOP 市場をつくり上げたことは極めて素晴らしい。しかしそれは、（これも素晴らしことではあるが）数少ない心ある人たちが利他的なマインドで始めたか、あるいは社会貢献活動の一環として始めた結果かもしれない。しかし、顧客ニーズにこたえることが、企業の使命であることを企業と企業の構成員が信じれば、これは社会貢献活動ではなく事業活動そのものになる。

4.2 顧客の受容により市場が拡大し財務成果につながる事実とその信念

我々にとって必要な成果はでるのだろうか。

成果はでる。ただし信念をもって進まなければならない。

フォーネル[2002]を中心に 1994 年から ACSI（全米顧客満足度指数（ACSI, American Customer Satisfaction Index）が考案され、顧客満足度の調査により将

⁷ VEと原価企画では、一定の効用をもたらす商品・サービスを前提に、その効用に対して顧客が支払える価格を想定する。その価格と販売数量を考えたときに、利益が確保できるように工夫を行ってコストを必要な範囲内に作り込む。また当初の機能と効用の再調整を行い、顧客のニーズと支払いの意思に合わせた価格変更を行う。なお、原価企画が最も効果を発揮できるのは、加工組立型産業である。

来の消費動向や景気動向がある程度予測できるとしている。また継続的に見ると、高い満足度の企業と低い企業とでは、MVA(Market Value Added;市場付加価値)に格差がある[Fornell, 2007, pp. 203-209]。顧客満足度指数の変化が、顧客自身の負債の制約を受けながらも、1四半期先の将来の支出の変動を23%以上説明できるという実証研究を発表している[Fornell *et. al.* 2010]。このように顧客満足度が市場規模や売上げという財務成果に繋がるという実証研究がなされている。

一方で、顧客満足については、商品・サービスの提供者としての存在意義を示す理念として捉えることができる。大丸(現J.フロントリテイリング株式会社の子会社株式会社大丸松坂屋百貨店)は、荀子が唱えた「先義後利」⁸[荀子, 1961, 邦訳pp. 57]を理念としてきた。また、ヤマト運輸株式会社の小倉昌男氏は「サービスは先、利益は後」を唱え実践してきた[小倉, 2003, pp. 122]。エーザイ株式会社は定款に企業理念を入れていることで知られるが、その企業理念を記述した第二条の第二項には「本会社の使命は、患者様満足増大であり、その結果として売上、利益がもたらされ、この使命と結果の順序を重要と考える」とある⁹。ただ実際にこれらの企業が生き残り支持されてきたのは、優れたビジネスモデルを構築し、トップ企業としての地位を確立してきたからであると思われる。そうであれば、売上げを直接上げようという行動をしなくても、「サービスは先、利益は後」を実践すればよい。自社の商品・サービスを適切な価格で適切な顧客に提供することができれば、売上げや利益は上がってくるのである。

顧客満足が財務成果に繋がるという自信のもとに、優れたビジネスモデルの構築・維持のための努力を怠らず、前線の現場では顧客に集中して業務を遂行するという理想像を実践していくことが課題となる。

4.3 企業が顧客を知り、顧客との絆をつくり、顧客になりきること

どうやって顧客を中心にするのか。

顧客になりきることである。

顧客を中心にするためには、顧客の定義をニーズがあるすべての主体と考えた上で、顧客になりきることである。そして顧客になりきるとは、理念、存在意義にフォーカスすることと同義でもある。

⁸ 書き下し文では、「義を先にして利を後にする者には榮あり、利を先きにして義を後にする者には辱あり」。

⁹ エーザイ株式会社Webサイト 定款と関連規則等ページ(定款が掲示されている)。
<http://www.eisai.co.jp/company/governance/cgregulations.html>, アクセス日: 2012年2月15日

この顧客になりきった典型例として、スティーブ・ジョブズによるマッキントッシュ、そして iPod, iPhone, iPad を思い出してもらえればよい。「何かを創りだしたい」という個人は実は一人目の顧客であり、その夢・ビジョンは顧客のニーズを意味する。その顧客と顧客ニーズは、多くの人々の必要性・ニーズにつながり、自社の商品のみならず、同業他社の製品の開発を促し、携帯用音楽プレーヤー、スマートフォン、タブレット端末という市場自体を造り上げ、上流の素材メーカーや部品メーカーの市場をも拡大させている。

もしこのように開発、設計、調達、生産、輸送の仕方を知る提供側が顧客になりきり、市場経済の中心にある顧客の立場に共感してものごとを考えることができれば、顧客ニーズに合わせて、良いモノの作り方や良い提供の仕方を考えることができる。

ではどうやって顧客になりきるのか。それは顧客の喜びを知ることである。顧客の喜びを知るためには、実際の声を聴くことができる。本当のことを言ってもらえることも、そうでないこともある。またそれは商品・サービスの購入後や使用後の場合もあるし、まだ発売されていない商品についての声かもしれない。これは多くの企業が実際に行っているし、課題もあるにしろ、成果も得られている。

経験主義的に言えば、擬似的なものも含めて経験を積んだ上で、想像力、すなわち共感力を働かせていくことが考えられる。経験の例としては、上記のように顧客の声を聴くことに加えて、たとえば、商品のモックアップをつくったり顧客に試作品を見せたりする。実際に自ら使ってみる。顧客が購入するシーンや使用するシーンを見る、といったことがある。

経験をした上で、想像力を働かせるということはできるか。おそらくできる。アダム・スミスは著書『道徳情操論』[1790, pp3-7]において、人間は他人の立場で考え感じられるという同感 (sympathy; 米林富男訳では同情, ここでは共感とする) という視点で道徳を論じた。人は他人の立場に立つことができる。この想像力、共感力は、自らが提供している商品・サービスに対して顧客にありがとうといってもらふこと、感謝してもらふことにより感情的なつながりすなわち「絆」を感じると、促進されると考えられる。これは自分自身の経験である場合だけでなく、自らが絆を感じる組織や仲間の経験であってもよいだろう。

自分が顧客自身でない限り、顧客の喜び、うれしさを本当に感じることはできない。しかし経験に基づいた共感でならぬ。

4.4 顧客への情報提供 (情報の対称性の確保)

顧客が適切な判断をするためにはまずは何が必要か。

それは情報である。

これは、モノの品質だけではなく、CO₂ や労働条件などサプライチェーンの情報も含めて、顧客に対して適切な情報を提供し情報の対称性 (information symmetry) を図ることである。アカロフ [Akerlof, 1970] は、ノーベル賞を受賞した「レモンの原理」¹⁰ で、買い手が品質についての十分な情報が得られない (情報の非対称性がある) 場合には、良質な中古車は市場に出回らなくなることを指摘した。これは逆に情報の対称性 (information asymmetry) を確保すれば、良質な中古車が販売できる市場ができあがり、結果として高品質と低品質、少なくとも2種類の市場ができあがることを意味する。適切な情報を提供することによって、適切な市場を創ることができる。すなわち適切な価格設定と売上げを実現できる。

このフェアトレード、カーボンフットプリントなどエコロジカルフットプリントや様々な認証、あるいは企業の保証制度は、情報の対称性をつくるためのシグナリングとなり、それぞれの商品・サービスそのものの品質と、さらに、その生産や物流のプロセスの信頼性も含めて保証することになる。

顧客の行動はどうだろうか。偽地鶏を偽地鶏、偽国産ウナギを偽国産ウナギだと知っていて高い価格で購入する人がいるだろうか。不正なのであたりまえだが、これはほとんどいないだろう。不正とまではいかないまでも、児童労働や奴隷労働、搾取のあるサプライチェーンの存在を知ってもなおその商品を購入する顧客はいるのだろうか。フェアトレード商品を購入する人がいる限り、これは存在する。生産プロセスでのCO₂消費量が少ない商品と多い商品ではどちらを購入するだろうか。当然それを認識し、かつ支払能力にも余裕があることが条件になるだろうが、同価格であれば、あるいは多少の価格差であれば、よりサプライチェーン品質の高い商品を買うことになるだろう。情報が適切に提供されることで、顧客は現在より、品質をみきわめ、品質に応じた価格で購入し、また一定限度以下の品質の商品を購入しない、という行動がしやすくなっていく。

¹⁰ 2001年ノーベル経済学賞受賞者ジョージ・アカロフ教授による情報の経済学におけるレモン (=質の悪い中古車) の原理を解説する。質の悪い中古車について「情報の非対称性」があり、中古車の質という情報が買い手に伝わらないと、売り手が「逆選択 (adverse selection)」できる。すなわち質の悪い中古車を高く売ってしまう。しかし中古車の使用価値は低いので、結局、市場の価格が下がり、それによって質の良い中古車が出回らず、品質の悪いものばかりが流通することになる。「逆選択」防止のためには、「情報の非対称性」の緩和が必要で、その方法には情報の開示、取引主体の明確化、第三者による評価等がある。具体的には、情報開示や、認証の設定・取得、返品や返金・保証の制度等がある。このような高品質であるという情報を提供する施策をシグナリング (Signaling) と呼ぶ [Stiglitz, 1997, Pp. 431-437]。

もし情報が完全すなわち「情報が対称的」であれば、①質の良い中古車の市場と質の悪い中古車市場がそれぞれできる、あるいは異なる市場価格がつき、売買される。②質の悪い中古車の一部の使用価値が低すぎる場合には買い手がなくなり、売れない。③販売希望価格が市場価格よりも高ければ売り手も売らない。④すなわち、「質に合わせて適切な価格がつく」ことになる。

価格性能比、価格と機能の対応、VA/VE と言う価値、すなわちポーターとクラマーのいうコストと比べた便益からなる価値が顧客に認識されたときには、高い便益や機能を求める顧客も、そうでない顧客も、それぞれそれ相応の価格を払い商品・サービスを購入する。異なった品質の商品・サービスが異なった価格で売買されるようになり、1つの大きな市場のなかに、異なった品質毎の複数の小さな市場ができ、そのなかでまた提供者は健全な競争ができるようになり、全体として市場規模、市場付加価値、市場利益が増えて、多様で豊かな市場が生まれることになる。商品・サービス、サプライチェーンの情報の透明化により、社会的課題の解決をも包含し付加価値を生む多様な市場ができる。これも規制主体ではなく企業と顧客による外部不経済の内部化の実現となり、共通価値が創造される。

4.5 顧客の信頼づくりと組織の名声づくり

顧客のためには次に何が必要か。

信頼できる提供者である。

提供側も情報が多すぎて伝えきれず、顧客側もすべての情報を収集し考慮して購買行動を行うことは困難である。この課題を解決する方法として、企業への信頼・評判・名声 (reputation) が重要になってくる。企業の評判、コーポレート・レビューがどのようなものかについては櫻井[2005, pp. 13-17]に詳しい。顧客が、ある企業や組織、人を全面的に信頼していれば、その顧客は、その企業や組織、人が責任を持って販売する商品・サービスの質をかなり信頼できると見なすと考えられる。商品・サービスに特定の企業や組織を示す印がついていると、顧客はその企業、組織が関わりを認知できる。逆にスティグリッツは[Stiglitz, 1997, pp. 441-443], 名声は保証を意味し、名声を失えば事業の継続を難しくするため、企業が適切な行動を行うインセンティブを与えたともしている。

この信頼は通常、一朝一夕にできるものではない。長期間、信頼に耐える商品や品質などにおける過去の実績があることや、CSR の実践や情報公開による透明性など公器性の証明があるなど、実質的な実績もあるだろうし、コマーシャルで名前が知られているといったお金を使えば得られる信頼もあるだろう。

いずれにしても、企業の評判や名声は、商品・サービスの全般的な信頼を担保するものとして有用であり必要でもある。また、信頼や名声があると、購買行動を促すだけでなく、価格にも良い影響を与える。価格プレミアムである。顧客の信頼と

企業の名声の構築と維持が望まれる。ここで4.4項の商品・サービスについての情報提供、本項の企業の名声づくりを前提に、顧客の購買行動のプロセスを検討してみる。

消費者が購買行動を行うときには、①買う場所（小売店やWebサイト）と、②つくった人・提供している人（製造者・メーカー）、③商品・サービスそのもの適切さを確認するかもしれない。

たとえば、私なら近くの①Aというスーパーで、②Aスーパーがプライベートブランドとして提供している③牛乳を購入するが、そこでは①いつものスーパーで売っているもので、②いつものスーパーが提供する商品で、③大丈夫な商品だろうと考えて、その場では商品のブランドしか見ないかもしれないが、実際には①②③をすべて考慮して購入する。しかし、インターネット上で知らない会社の製品を買う場合や外国のインターネットショッピングモールを使う場合、あるいは知らない町の小さな店で食事をしたりお土産を買ったりするときはどうだろうか。①②③すべてについて確からしい情報はないかもしれない。

このようにいつも全てを確認するわけでも、確認できるわけでもない。消費者による①②③の確認は、実際にはとても難しい。そこでの課題は、まず情報がない問題、次に情報があっても時間がないあるいは処理しきれないことである。

まず情報がない問題について述べる。企業や商品についての情報には、i) 対象（その会社の情報なり商品そのものの仕様）、ii) 基準（どこからが良くてどこからが悪いのかという仕切り）、iii) 比較対象（他の会社や他の商品とその仕様）といったものがあり、これらが全て十分あれば、判断はできる。

また、時間がない問題とは、買う場所、提供者、商品・サービスのそれぞれの情報が仮にあったとしても、それを確認して理解し、比較して購入するという行動をするだけの時間を取ることができない、あるいはその時間を使って行動するだけの目的を、消費者は持たないという問題である。

斉藤 [2011] は著書『ソーシャルシフト』において、信頼、共感、絆という人間性の大切さを述べ、広がり革新を続けるソーシャルメディアによる情報のシェアにより社会の透明性が高まり、従来型のマーケティングから顧客体験も含めたサプライチェーンにおける企業と顧客の協働も行われていることを、国内外の豊富な実践例を用いて解説している。その実践のために、ソーシャルメディアを活かし、すべての顧客接点の改善、オープンな対話の場の設定、顧客の声を傾聴する仕組みの構築といったことの実施を提案している。このようなソーシャルメディアの活用により技術的な実現性は十分である。今ではスマートフォンなどによりユビキタスで情報を入手できる方法が存在し、またインターネットには価格や使用の比較情報サイ

トがあるなどにより、上記の対象，基準，比較対象の情報の入手とその情報に基づいた判断は，今後さらに容易に短時間で行えるようになることが想定される。

消費者としての我々自身に対して情報がガラス張りになれば，モノの価格だけではなく，ものづくりともの使用に関わるそのモノ自体の価値すべて，（ここでは「総合的品质」を呼ぼう）を適切に把握できることになる。我々自身が消費者として，より確かな情報を元に判断できる時代が近づいている。価格が多少高くてもより総合的品质の高いモノを選ぶかどうかは，我々の判断である。

しかしある顧客セグメンテーションにおいて，もし総合的品质の高いモノを，閾値を超えた数の消費者が選ぶ程度の消費量が確保されるようになれば，企業はやっていける。そのような市場においては，企業，企業人としての我々自身は，「総合的品质」における競争を行うことになる。

4.6 優れた商品・サービスを創り適正な価格を設定するパラダイムへの変換

どんな商品・サービスが優れているか

ニーズに合った機能と価格を持つ商品・サービスである。

良い商品をより安くというパラダイムを，消費者が望み，そして提供者も信じれば，そのように実現する。予言の自己成就である。商品・サービスを，業界のコストダウンのレベルを越えて安く売りすぎれば業界が生み出す付加価値が減少する。しかしこれは談合のすすめではない。健全な競争のもとに，顧客にとって最も優れた商品・サービスが生き残ることを担保するためにも，トップ企業が，価格を引き下げずとも，顧客満足を充足させられるという実践が求められる。それと同時に，業界の新陳代謝もまた必要であろう。

欧米においては株主価値重視の傾向から，特に株式を公開している企業にとっては，EVATM(経済的付加価値)や税引後純利益，フリーキャッシュフローに代表されるような株主にとっての利益が軽視されることはない。その影響から，価格を引き下げづらい状況にあったと推測される。しかし日本では，1990年のバブル崩壊以降，様々な業界で価格破壊が実践されるなど，低価格化重視のパラダイムに変化がなかった。

スターバックスコーヒーは米国でも日本でも，カフェにおけるコーヒーの市場価格を引き上げる，あるいは高く維持することに成功した。日本ではスターバックスコーヒー ジャパン株式会社が 1995年に設立されて 2012年現在で 912店舗¹¹を持

¹¹ スターバックスコーヒージャパン社サイト会社案内ページ<http://www.starbucks.co.jp/company/>，アクセス

つ。株式会社ドトールコーヒーは、1980年にドトールコーヒーショップの出店を開始¹²してから180円で良質のコーヒーにより順調に店舗数を伸ばし、1995年頃には700店舗程度になっていた¹³。一方で、1981年に15万を越えていた喫茶店は急激に減少していったが、1996年には10万を少し越える程度になったころから下げ止まりを見せはじめ、2001年は8万程度、2006年でも7万5千を越えている。スターバックス日本進出後の1999年にドトールコーヒー社はドトールコーヒーショップより高価格帯のエクセルシオール・カフェを出店している。一方、同様の価格帯のコーヒーを提供するタリーズコーヒー・ジャパン株式会社は、1997年8月創業で1998年5月設立である¹⁴。これは何を意味するか。常に品質の良いものをより安くする必要性はかならずしもない。顧客の立場に立った効用と適正価格の設定が必要なのである。

では、どのような商品にどう創りどう適正な価格設定をするべきなのか。同じ機能・品質・デリバリー（FQD;Function, Quality, Delivery）であれば、同じ商品・サービスである。しかしオーバースペック、過剰品質という言葉がある。一定の機能・品質を果たせば、それ以上は必要ないという意味である。過剰品質の商品は、ニーズに合った機能・品質を満たしている商品・サービスとFQDが同じであり一つの市場を形成していると思わせる。FQDが同じ場合には、マーケットにおいて最も優れた商品・サービスの1つは、同じ機能で最も安価で提供できるものである。価格を安くすることで価格性能比を向上させることができる。仮に自社が最もコスト競争力があるとすると、商品・サービスの価格を下げる選択肢も、価格を維持する選択肢も持てる。

一方で、同じ価格で最も優れたFQDを提供できているものを一般的に、優れた商品・サービスと呼ぶこともできる。顧客によってFQDに対するニーズは異なるだろうが、異なるニーズを持つ顧客を分類し、その顧客層に対応した一定の価格性能比を持つ商品・サービスをつくる。そしてあわよくば顧客層の独占をはかる。それが難しければ市場を競合と分け合う。コストリーダーシップ戦略をとるのでなければ、低価格に頼るのは極力避ける。

なお、FQDがかなり異なっていれば、すなわち基本機能が異なっていれば、異なった商品・サービスである。FQDが異なる商品・サービスであれば対象としている

ス日：2012年1月17日

¹² ドトール社サイト沿革ページ：<http://www.doutor.co.jp/corporate/jp/history.html>，アクセス日：2012年1月17日

¹³ ドトール社サイトIRページ：<http://www.doutor.co.jp/ir/jp/financial/market.html>，アクセス日：2012年1月17日

¹⁴ タリーズコーヒー・ジャパン株式会社サイト会社情報ページ：<http://www.tullys.co.jp/company/outline.html>，アクセス日：2012年1月17日

ニーズが異なり、異なったニーズに対応していると思わせる。

同じFQDであっても、評判やブランドイメージといったものを機能に含めるならば、ブランドがあるほうが購入の可能性は高くなる。ただ通常、良い評判やブランドイメージがあればより高い価格で、価格プレミアムがついて購入される。良い評判やブランドイメージを持った顧客というセグメントがあると考えれば、商品が異なると見なすこともできる。

顧客にとって、価格が安いことの意味はなにか。①購入できてうれしい（これが水道哲学やBOPに相当する）、②効用が低く安価である、③投資対効果が高くてうれしい、④他の目的にお金が使えてうれしいことになる。

①の「購入できてうれしい」という水道哲学やBOPに代表される「廉価で良質の商品の提供」ポリシーは、まだ商品を購入できない顧客にとっては極めて意味がある。しかしすでにニーズは満たされている顧客に対しては、かならずしも商品の価格を下げる必要はない。②の「効用が低いので安価である」は言葉通りの意味である。良い商品をより安くという言葉は、私たち消費者にとってはありがたい。顧客は、商品を安く購入できれば支払いが減りありがたいと感じるが、それは、③投資対効果（あるいは費用対便益）という価値が高くなり、④他の目的にお金が使えてうれしいからである。もちろん顧客が一定の支払能力のなかで最大の効用を得たければ、③④の組合せもある。しかし価格が下がっても上がっても我々の商品・サービスの効用は変わらない。我々は顧客ニーズに対しての効用を提供しているのであって、顧客自身のすべてのニーズに対する効用を最大化することを目的にはしていない。なお、ある業界の商品が必需品であるときに、不当に高い価格が設定されるなどバランスを欠いた状態にならないように、公正な取引、健全な競争は確保されるべきことを付記しておく。

4.7 顧客への信頼と全権委任

誰に適切な判断をしてもらいたいか。

それは顧客にしてもらいたい。

顧客に対して情報提供を行い、顧客を信頼し、正しい判断に任せる。このような取り組みとして、健康への安全性確保や公害防止、環境負荷低減のための消費者運動やコンシューマーレポートといった情報は長い歴史を持つ。最近では、インターネットの発展とともに情報を比較するサイトや情報も増えている。

正しい判断の指針をつくる取り組みとして、国際標準化機構のISO26000 やSocial

Accountability International (SAI) による国際労働規格 SA8000¹⁵ などがある。ISO/SR 国内委員会ホームページ [2012] によれば、ISO26000 社会的責任 (social responsibility) に関する手引きは、2012 年 3~4 月公示予定で JIS 化の取り組みがなされている。この手引きには、消費者の社会的責任について規定されている。この ISO26000 の 7 つの中核主題のうち 6 番目にあげられる消費者問題には、さらにそのなかに 7 つの課題がある。その 3 つ目には「持続可能な消費」、7 つ目には「教育及び意識向上」があり、消費者が、まさに持続可能な消費を、自らの権利や責任を理解した上で、判断・購入・消費を行えるようにとの方向性が示されている¹⁶。持続的な消費についての教育及び意識向上は、今までもなされてきたし、さらになされていくだろう。

では顧客の行動はどうあるべきか。適切に運営された美しいサプライチェーンをとれない顧客ニーズに合致した商品・サービスが、どの企業のどの商品・サービスなのかを判断する。そして、見えやすい情報のみによって商品・サービスの購入・使用を判断することをできる限り控えることである。このような行動が顧客にあれば、市場は変化する。さらに理想的には、顧客とは、商品・サービスとその生産プロセスの質を理解し、その質がもたらす長期的なものも含めた効用と価格 (対価) を前提に、価格性能比を適切に評価した上で、商品・サービスの購入・使用を考える存在になるべきかもしれない。

ガーズマらは書籍『スPEND・シフト』において [Gerzema, & D'Antonio, 2010, pp. xvii-xxvi], BAV (Brand Asset Valuator) のデータ¹⁷ から、データの処理にノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院のコトラ教授らの支援を得て、「米国の消費者は、経済力の低下にもかかわらず、市場では以前よりむしろ大きなパワーを發揮している。思慮深い支出をとおして需要を抑制することにより、品質を向上させてより責任ある行動をとるよう、企業に迫っている。言葉を変えるなら、希少性を増す一方のお金を、よりよい経験や社会、それどころかよりよい世界を買うために使っている」としている。ガーズマらは、様々な消費者の分類別にもこのトレンドを分析した結果、あらゆる層、そして米国全土さらには世界中で起きていることがわかったとも述べている。このように、すでに消費者の価値観や行動が変化してい

¹⁵ SAI および SA8000 については以下のサイトを参照。

<http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=1140&parentID=473&nodeID=1> アクセス日：2012 年 2 月 14 日)

¹⁶ ISO26000 の中核課題は、組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティへの参画及びコミュニティの発展の 7 つがある。また、消費者課題には、① 公正なマーケティング、情報及び契約慣行、② 消費者の安全衛生の保護、③ 持続可能な消費、④ 消費者に対するサービス、支援、並びに苦情及び紛争の解決、⑤ 消費者データ保護及びプライバシー、⑥ 必要不可欠なサービスへのアクセス、⑦ 教育及び意識向上が含まれる。

¹⁷ BAV は、ヤング&ルビカムが収集してきたブランド資産関連のデータベースで、50 ヶ国以上、4 万超のブランドのデータが蓄積されており、アメリカだけで 17,000 人分の購買・社会意識アンケート結果が四半期ごとに加わる [Gerzema, & D'Antonio, 2010, pp. x]。

るという調査結果もあることから、企業と企業人として私たちは、変化した顧客に対して準備をする必要がある。

プラハラドとラマズワミ [Prahalad & Ramaswamy, 2004] は、著書『価値共創の未来へ』において企業の実践例を用いながら企業と顧客が協力して商品・サービスを創造すること、すなわち価値の共創の重要性を示した。プラハラドが 2010 年 4 月に惜しまれて亡くなった後にラマズワミらが同年 10 月に出した『生き残る企業のコ・クリエーション戦略』 [Ramaswamy & Guillard, 2010] では、ナイキやグーグル、スターバックス、日本企業ではワコールやブラザー、トヨタなどの実例を使って、顧客の体験の重要性と活かし方を示している。特に、本書の最後にある「コ・クリエーションの要点 (Epilogue: A Co-Creation Manifesto)」では、コ・クリエーション型企業の原則は、「製品やプロセスとのかかわりから、あるいはさまざまな人との交流から生まれた関係者の体験に、組織全体が耳を傾ける」ことだとしている。

4.1 項の顧客の必要性へのフォーカスや 4.3 項の顧客になりきること、斉藤 [2011] のソーシャルメディアの活用などの先行研究、さらには本項であげた提案を前提にすれば、企業にとって、顧客の体験を重視し、顧客との共創を図るという道は先人によってすでに切り拓かれている。企業はこれを実践できるはずである。

他方、顧客について言えば、顧客が社会・市場・顧客ニーズに、プロセスの美しさをともなった最も優れた商品・サービスの提供を求めれば、提供者は従うしかない。市場を美しくすることは、顧客に与えられた権限である。他責にする前に、できることを考えることには意味がある。我々の選択次第で企業の行動は変わる。私たちは、一部の例外を除いて、望まなければ買わないことができる。クレームを出すこともできる。それらを行うためのボトルネックは、判断基準となる情報が得られない、得られても情報を処理しきれない、さらには行動ができないことであろうが、これまでの企業や顧客による実践の蓄積やインターネットやソーシャルメディアの進展によって、顧客の影響力は大きくなってきている。しかしこのように、顧客から上流にあるサプライチェーンすべての質が、顧客の意志にかかっていることが顧客自身には理解されているのだろうか。一方でそれを理解してもらうだけの努力を、企業はできているのだろうか。

消費者団体、ISO26000、消費者庁など政府の取り組みはきわめて大切だが、企業や業界そのものが顧客の正しい判断に任せ、それを信頼すること、すなわち消費者を信頼し判断を任せていくという消費者への情報提供、エンパワーメント、政府への働きかけといった行動が必要である。企業や業界がこのような行動をとることがまた消費者の信頼と行動に繋がり、さらに信頼と行動の相乗効果が生まれていく。

4.8 顧客からのうれしさに集中し、提供側と関係者のうれしいを創ること

提供者にとっては何がうれしいか。

顧客がうれしいと言ってくれることである。

顧客起点のうれしさを創ることで、①ニーズに応じて顧客にうれしさを感じてもらえることができるという提供側の存在理由が果たせ、②それを実現すれば商売が持続し、③その顧客のうれしさによって提供側にもうれしさが伝わってくる。

1つ目は企業の理念、2つ目は市場経済の仕組みによるものであるので、ここでは3つ目の顧客起点のうれしさの提供側への伝達について述べる。

顧客は対価を払ってもなお必要なものを購入し、喜び、そして感謝をかえしてくれる。なぜ買って礼を言う必要があるのか、と言う人もいるだろうが、顧客の立場に立ってみれば、それはうれしいから、ありがたいからである。

顧客の喜びは、提供者にとってもうれしいことである。顧客の喜びによって市場や売上げは成長するだろうが、経済価値についてはここでは取り上げない。仕事の結果として感謝がかえってくることで、顧客に喜んでもらえることが、仕事の喜びに繋がっていく。自分が誰かに必要とされることはうれしい。提供者は顧客のニーズに対応するために存在するという考えと同じである。誰かに必要とされている仕事をやりきることで、これに意味がある。これを提供側の表現でいえば、何か意味あるものを創れたということになる。

カーネマン[Kahneman, 2005]によれば、同じ出来事についてであっても、「経験」しているときの感情と「記憶」している感情とは異なる。カーネマンは、それについてバケーションに行ってそれを「経験」しているときの楽しさと、帰ってきた後の色あせた「記憶」を例に挙げて述べている。

顧客からの感謝や自らの創造や達成からは自らのうれしい気持ちを「経験」できる。たしかにこれは喜びではあるが、仕事というものは、いつもうれしいものではない。逆につらい時間も多し。しかし、またときどきに、過去の感謝や創造の積み重ねの「記憶」を思い返すことによって、喜びを新たにすることもできる。

このように過去と現在を前向きに受け入れて、個人と組織に明るさをつくることにより、現在している仕事へ前向きに取り組むことができるようにし、前向きに将来のためのプランを作ることができる。顧客のうれしさにフォーカスすることで、顧客のうれしさが伝播し自分のうれしいを創り出し、仕事が顧客、提供価値と繋がっていると考えることで、顧客にベクトルを合わせることができ、やりがいを感じることができる。すなわち動機付けとなる。

動機付けは一般に外発的動機付けと内発的動機付けにわけられるが、顧客にフォーカスすることによる動機付けは、両方の意味をもつ。たしかに顧客は自分の外部にあり、文字通りの意味では顧客のうれしいは外で発生するために外発的ではある。しかし実は、提供側が顧客そのものになりきっている場合は内発といえるし、また顧客のうれしいが自然に自らのうれしさを発生させている場合には内発といえる。さらには顧客のうれしさを生み出すことが自らの存在意義や目的であると感じたとき、この感性は内発的なものといえる。

心理学の研究者であるエドワード・L・デシ[Deci, 1995, pp86]は、内発的に動機づけられるためには、自分が有能であり、自律的であると自分自身で認識している必要があるという。有能さ (competence) , 自律性 (autonomy) , そして関係性 (relatedness) が、真に人間としての根源的な欲求であるともいい[Deci, 1995, pp131] , 関係性の必要性についても述べている。顧客や顧客のうれしさに集中することは、それにより自らにわきだすうれしさに基づき行動する自律性、実際の役立ちを感じたときの有能感、そして顧客との関係性を源泉として内発的動機づけが生まれることを意味する。

顧客のうれしいにフォーカスすることによって、提供側の人々が内発的に動機付けされる。これがドラッカーの目標と自己管理によるマネジメント[Drucker, 1954, pp. 131-132] , 目標管理を牽引するものとなる。

4.9 社会、顧客のための業界の成熟度指標と構築と運営・管理

どうすれば改善できるか。

よい指標とその活用があればよい。

まずは指標についての現状である。IMDでは、国の競争力の調査 (World Competitiveness Yearbook) を行っている¹⁸。これは、経済のパフォーマンス (Economic Performance) , 政府の効率性 (Government efficiency) , ビジネスの効率性 (Business efficiency) , インフラ (Infrastructure) という4ファク

¹⁸ IMDの国の競争力の調査 (World Competitiveness Yearbook) については、IMDの以下のサイトをご参照。
・調査結果について：
<http://www.imd.org/news/IMD-announces-the-2011-World-Competitiveness-Rankings-and-the-results-of-the-Government-Efficiency-Gap.cfm>, アクセス日：2012年1月22日
・RESEARCH METHODOLOGY (評価方法について)：
http://www.imd.org/research/centers/wcc/research_methodology.cfm, アクセス日：2012年1月22日
・FACTORS & CRITERIA (評価基準について)：
http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm, アクセス日：2012年1月22日

ター、そのファクターごとの20のサブファクター¹⁹、さらには331のクライテリアにより国を評価し、順位付けをしている。

またCSRやコーポレートガバナンスのレベルの高い企業へ投資を行う社会的責任投資（SRI;social responsibility investment）の判断基準とするために、DJSI（Dow Jones Sustainability Indexes）²⁰やFTSE4Good Global Index Series²¹といった株式指数（インデックス）がある。この指数に含まれる企業の銘柄は、持続性や社会的責任のある企業として評価選定されたものである。またコーポレートガバナンスの評価については、GMI（Governance Metrics International）などの格付け機関が企業の評価を行い、企業評価の平均によって国別の順位を出している。2010年9月27日付のGMI[2012]の国別順位では日本は39ヶ国のなかで36位であり、残りの3ヶ国はインドネシア、メキシコ、チリ。中国は25位である。また、Reputation Institute²²は、企業の評判だけでなく、Country RepTrakTMによって国や都市の評判についても調査をしている。

一方、世界でも日本でも、国家レベルでも地方自治体レベルでも、GDPに変わる豊かさの評価指標、幸福度の評価指標探しが盛んになっている。現在、内閣府[2012]において幸福度に関する研究会にて幸福度指標（仮称）試案の検討が行われている。指標は複数の分野に分けて設定されている。主観的幸福度として6指標と、経済社会状況、心身の健康、関係性の3つを指標の大枠として110指標、そして持続的可能性として16指標の合計132の指標で数値化する。こういった国や都市、企業についての評価に加えて、業界を評価する指標をつくることで、顧客を重視し、社会を重視し、それらを繋げる評価システムを構築し活用することが考えられる。

パタゴニア創業者兼会長のシュイナードらによれば[Chouinard *et al*, 2011]、成熟しつつある領域として、「第一に、値段のつけようがないと思われていた多くのモノの「価格」が計算できるようになっている。第二に、そのようなコスト管理を得意とする企業に資本が流れ込んでいる。第三にサプライチェーン上のさまざまな企業が共通基準になるような、サステナビリティ指標が確立してきている」という。

モノの「価格」とは生態系サービスの定量化のことであり、NPOや会計大手のPwC、国連、世界銀行などによる自然資本の評価や自然資源の価値の見積もりが行われて

¹⁹ 4ファクター（大項目）毎の20のサブファクター（中項目）は以下の通りである。経済のパフォーマンス（Economic performance）：Domestic economy, International trade, International investment, Employment, Prices. 政府の効率性（Government efficiency）：Public finance, Fiscal policy, Institutional framework, Business legislation, Societal framework. ビジネスの効率性（Business efficiency）：Productivity, Labor market, Finance, Management practices, Attitudes and values. インフラ（Infrastructure）：Basic infrastructure: Technological infrastructure, Scientific infrastructure, Health and environment, Education

²⁰ <http://www.sustainability-index.com/>, アクセス日：2012年1月22日

²¹ http://www.ftse.com/japanese/Indices/FTSE4Good_Index_Series/index.jsp, アクセス日：2012年1月22日

²² <http://www.reputationinstitute.com/country-reprtrak>, アクセス日：2012年1月22日

いるという。企業への資本の流入については、SRI(社会的責任投資)の様々な方面での成熟について述べている。そしてサステナビリティ指標については、原材料から消費、廃棄に至る書くフェーズで生じる影響力に基づいて、製品を同一条件で比較する手段になる VCI(Value Chain Index ; バリューチェーン指数) が開発され、2011 年秋にはプロトタイプが完成しテスト中だという。この指標は、ブランドレベル、工場レベル、各製品レベルに提供されるとしている。

なお、日本の企業でも、このような取り組みは以前から始まっている。たとえば、宝酒造株式会社は、緑字決算を 1998 年から開始し現在まで続けている [宝酒造 HP, 2012]。緑字決算では、環境負荷を独自の計算方法で指数化し、毎年目標を設定して達成を評価し、環境報告書としての当社の緑字企業報告書にて公表している。

特定の企業にとっても、業界における自社の優位性を確立するにしても評価システムは必要であるし、その業界そのものの地位を向上することも責任の一部になる。自らの競争優位性を確立するために、業界内などでベンチマークを行いながら、多面的な目標・指標を活用するバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) といった経営手法を使って自らの目標設定や達成管理することができる。購入の判断は、顧客の役割であるにしても、できるだけ客観的な判断基準があることが望まれるし、顧客に任せることによって、よい業界にはより顧客の支持による持続性が生まれることになる。

業界とは、顧客のニーズに集会的に対応している集まりである。業界の成熟度を向上させていくことが、顧客のニーズ、集会的には社会のニーズによりよく応えていくことになる。顧客が様々な業界を俯瞰して、限られた資金を使うにあたって、優れた業界の優れた企業に資源を配分することが望まれる。

4.10 顧客中心の理念・規範・ルールを創り、それに則って同業者と正々堂々と戦うこと

企業はどう戦えば良いか。

顧客に恥ずかしくない良い市場を創り正々堂々とした戦いをすれば良い。

まず理念が必要である。何を企業や企業人の行動のベースにおくのか。株主なのか、顧客なのか、従業員なのか、社会なのか。成果なのか、プロセスなのか。成果とプロセスの両方が大切であり、顧客が持つ必要性を起点に、すべてのステークホルダーに伝えていくことが本論で主張する理念である。しかし、社会主義や株主資本主義の流れなど、ときどきには様々なトレンドがある。環境が変わっても変わら

ないもの、環境が変われば変わるものもある。不易と流行を考えた上で、理念という背骨を通しておくことが必要となる。

理念づくりについて語るにあたって、歴史をひもときたい。封建制から資本主義にうつった明治維新を機に、渋沢栄一は、合本主義すなわち株式会社制度を唱えて東京証券取引所の設立に尽力し、政府で銀行制度を設計して自ら第一銀行の頭取となり、さらには500社の企業の設立・経営に関わるという、まさにシュンペーター[Schumpeter, 1926]のいう企業者と銀行家を体現し、新結合（イノベーション）を実践した。渋沢[2008, pp. 145-236]は自らの信念、行動、経験に基づき、『論語と算盤』では、極力仁義道徳によって利用厚生を進めて行くという方針を取り、義理合一の信念を確立するように勉めなくてはならぬと述べた。その後様々な講演や著書において、義利合一、倫理経済合一説、道徳的資本主義を唱えた。

渋沢は、商業道徳、約すれば信が「実業者に健全に行なわれていったならば、私は日本の実業界の富はさらに増大して、同時に人格も大いに進む」とし、また、商業道徳を善意なる競争を努めて、悪意なる競争は切に避けるとしている。事業の封建制において階級制度を支えていた論語、儒学、朱子学、そこからくる武士道という美しい規範と、明治以降に始まったニーズと利益獲得を牽引力とする市場経済とを繋ぎ合わせ、ルールに則った市場経済を実践する人、企業によって、よりよき社会がつくられることを述べている。この伝統は、日本の経済人に生きている。

規範づくりと行動については、業界や社会全体の多くの提供者が、資本主義における市場とは、提供者自身が、信用を基礎とし、顧客を向いたルールに基づいた健全な競争を行うことによってこそ発展すると理解し、行動することが必要である。スポーツマン精神の実践である。日本経団連の企業行動憲章は、日本では業界の代表的な規範である。当初1991年9月14日に経団連企業行動憲章として制定され3回目の2002年10月15日の改定で企業行動憲章に改定され、さらにISO26000等の環境変化を受けて2010年9月14日の5回目の改定がなされている[日本経団連HP, 2012]。会員企業の自主的に実践していくことを申し合わせるとされている。業界の論理ではなく、顧客を創り出し顧客に選ばれる健全な勝負が行われるべきである。それによる優勝劣敗がなく、雇用維持や会社や業界を生き残らせるためだけのルールや規制は市場をゆがませる。

規範の一つとして前節での指標づくりがあげられるが、ここでは業界が外部不経済の内部化の努力をすることをあげる。すでに例であげたフェアトレードや認証、カーボンフットプリント、商品表示といった取り組みは、商品・サービスの品質とサプライチェーンの美しさを示す情報提供となる。従来は注意を払われていなかった児童労働や奴隷労働、生産プロセスでの二酸化炭素排出、分からなかった原産地

といったものを、顧客に見えるようにすることで、社会的な問題を企業のコストに変え、顧客にとっての価格に変換できる。先に述べたような偽地鶏や偽国産うなぎといった不正は、日本の終身雇用的な雇用慣行が崩れていくにつれ、会社への盲目的な忠誠心あるいは強制的な忠誠が弱まり、内部告発の増加によって表に出てくるだろう。たしかに市場の失敗はなくならないだろうが、顧客への情報提供によって、外部不経済の内部化ができる。政府・地方自治体、業界やリーダー企業が主導して、市場をきれいにしていく活動が必要となる。

2006年に改正された独占禁止法では、内部通報を促進するリニエンシー（措置減免）制度を伴うカルテル・談合対策が盛り込まれ、その後実施の課徴金納付も増加した[松井, 2011, pp. 49-50]。一方、外国の市場においては、不正や腐敗のリスクが大きい。各国でも自国および外国において贈賄等を防止する法律の立法や強化が行われている²³。また著作権や著作隣接権の分野などルール順守について政府の主導的な役割は重要である。しかしこれについても、業界や企業が正当な主張を顧客に伝えていくことで、従来、安かろう悪かろうという製品を買わされていた顧客側にもメリットをもたらせる上に、業界として価格や付加価値の維持が可能になる。

企業や業界は、従来も今もこういったルール作りを行ってきたし、これからもすすめていくべきである。そして、企業や業界におけるイノベーションによって、内部化によるコストアップを吸収し、顧客に負担を掛けないということも挑戦であろう。そのような取り組みを顧客は評価し、さらには良い業界をより高く評価するという行動を願いたい。

5. おわりに — 信頼と行動をベースとした企業と顧客の役割・責任・能力の拡大と「価値」向上の可能性 —

本稿では、企業が顧客にフォーカスして経済価値と社会価値を創造するための方向性として、顧客再定義、情報提供、信頼・名声獲得、顧客への信頼、業界の成熟、顧客視点、顧客の喜びなどを通して、顧客のニーズに応える方策を検討した。顧客になりきり、その喜びを我がものとしながら、よいモノをつくり、よい会社、よい業界をつくり、適切な情報を提供し、顧客に信頼され、そして顧客を信頼する。モノとサプライチェーンの質の向上が顧客が認識する価値の向上となり、同時に環境負荷がへり労働条件が改善するという社会価値の向上となり、そして市場の拡大や

²³ 米国では1977年に制定された海外腐敗行為防止法（FCPA, Foreign Corrupt Practices Act）が1998年に強化され、英国の2010年贈収賄禁止法が成立、2011年に施行され、また、日本でも不正競争防止法が1998年に改正されている。これに対しても、個別の国や国が連携した取り組みが望まれるが、OECDで、国際商取引における外国公務員に対する贈賄防止に関する条約（OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions）が1997年に制定された後、諸国での贈賄防止の法令の拡充がなされた。

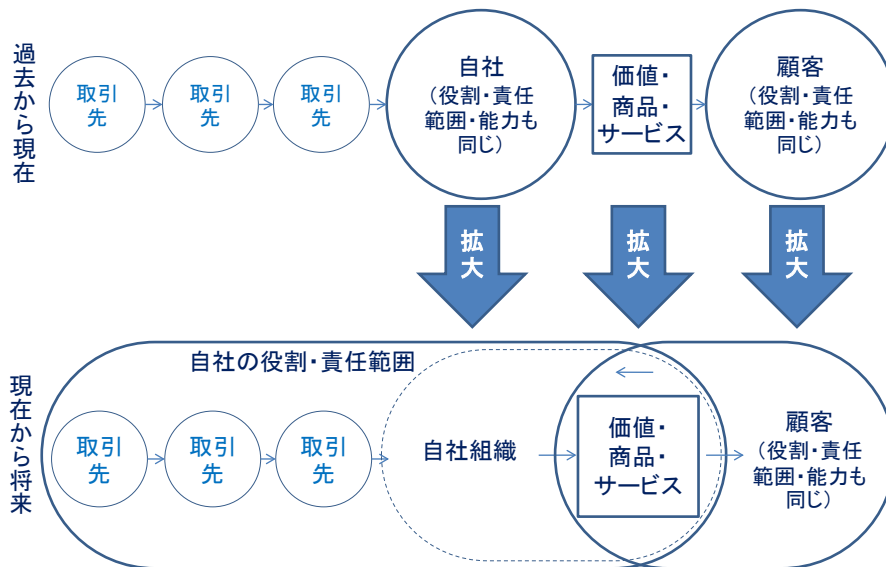
売上げ、利益の確保という経済価値にもなるというストーリーである。

第3節の顧客中心の企業による価値創造の考え方と方策を通した主張はシンプルである。すなわち、まず企業は、社会にとって良いと思われる商品・サービスをイノベーションで創り出し適切なサプライチェーンで造り改善し続けること、そしてその事実を示す情報を適切に提供すること、一方、顧客は、その情報を元にして適切に判断し購買行動を行うことである。それによって商品・サービスの販売量と付加価値は増え、経済は持続性を持つ。

しかしそれが成り立つかどうかは、企業と顧客が互いを信頼し行動できるかにかかっている。信頼を造り上げるには時間がかかり、それが壊れるのは一瞬かもしれない。そして裏切りの誘惑は常にある。しかし行動の事実を積み上げていくことだけが真の信頼を創る。市場経済は本質的にボトムアップのプロセスである。ものごとを国や支配者が決めるのではなく、我々自身が決めていくという極めて民主的なシステムである。ここで我々自身とは、第一に、幸せに生きる (Well-being) ためのニーズを持ち商品・サービスを使う立場の人、すなわち顧客であり、第二に、ニーズに応え商品・サービスという価値を顧客に提供する者、それは多くの場合、企業である。賢明な提供者と賢明な個人の互いの信頼と行動による真のボトムアップ、これが求められている。

従来から、イノベーションによる新しい顧客とニーズ、商品・サービスの創出は、新しい市場を創り出し、既存の顧客とニーズ、商品・サービスの改善は、経済価値および社会価値を生み出してきた。しかし私たちは過去の努力の蓄積を譲り受け、そして強い追い風を受けている。さまざまな企業や顧客の実践は成熟度を増した行動を生んでいる。さらにインターネットやソーシャルメディアの広がり、スマートフォンなどのツールの高度化、ISO26000 や SA8000 そして業界別の基準や指標の整備、企業と顧客の実行可能な範囲は拡大している。それは役割と責任範囲が広がっているとも言える。「できないからやらない」が「できるからやる」というパラダイムに移っている。(図表2)。経済価値と社会価値の創造に向けて、複数の企業と顧客が、互いを信頼し、行動することによって、社会に絆のネットワークが生まれ、そこから価値が持続的に創造されることになる。

図表2. 企業と顧客の役割・責任・能力と価値・商品・サービスの拡大



従来、市場の失敗であり政府の役割であると見なされてきた部分は、企業と顧客がその多くを担うことができる。すでに実現性から言えば、顧客がゼロから商品・サービスをつくることもできる時代にはなっている。しかししばらくの間は、価値・商品・サービスというモノづくりは、企業がリードする部分が大いだろう。その意味で、本稿は、企業の立場でどう行動することができるかを述べてきた。

顧客の需要、そして有効需要への対応は、資本主義の中心的な課題であり、かつ、商品・サービスの提供者すなわち企業の存在意義・使命である。顧客のニーズにこたえることは、企業にとっては、顧客を信頼し顧客を中心にした経営を創ることである。提供者側が顧客へフォーカスし、顧客自身が変わることにより、顧客中心の資本主義ができあがり、経済価値と社会価値の創造への道がひらかれる。これはもう、資本主義とはいえず、顧客主義、顧客価値主義、あるいは顧客価値共創主義かもしれない。業界の論理や、自らの業界、企業、自分自身の生き残りのために越えて、「当たり前のことができていないか」、すなわち市場において顧客に対して最も費用対効果の高い商品・サービスを提供できているのか、という疑問に対して Yes とこたえられるかを問う。シュイナードら [Chouinard et al, 2011] は、「真のコストが製品の反映される世界では、利己的な欲求が公共的な欲求に資することになる。最大のリターンを求める投資家は、最大の責任を求める投資家になるのである」とも述べている。これは理想的な姿として共感するが、しかし、その実現の前提としては、本稿で述べてきた企業と顧客の行動の変化が必要となる。

顧客と企業、そして企業を構成する個々人が、共に社会に生きる人として行動す

ること、すなわち、企業が顧客を信頼し顧客がその信頼に応じて行動すること、顧客が企業を信頼し企業がその信頼に応じて行動すること、この双方向の信頼と行動により絆が生まれ、市場経済という器の可能性が広がっていく。

さて今度の課題としては、3節の10の考え方と方策についての深掘りと実証、さらには実行が必要であるが、以下には本論で説明できなかった提供者や関係者間の協力についてと、非営利・公共分野への適用について述べておきたい。

顧客に対して優れた商品・サービスを提供するためには、提供側の関係者の協力が不可欠である。顧客にフォーカスすることが本稿のテーマであったという理由や、提供側の関係者の協力や協働の成果や喜びには生物的、社会的、経済的その他さまざまな要因があるという理由によって、提供側の関係者の協力については言及しなかった。しかし社会は分業によって生産性を向上させ、産業革命を経験し、エネルギーを使って現在の生活水準を支えている。都会に住む我々が自分だけで出来ることといえば、空気を吸うことと歩くことくらいである。協力、協働、共創については今後の課題である。

今回は主に企業について議論してきたが、実は、非営利活動や公共的な組織であっても事業性のある活動を行っていれば顧客や顧客ニーズが存在する。したがって本稿の提案があてはまる。さらには、実は事業性組織ですらない非営利活動についても、受益者は存在する。受益者が対価を支払わなかったり、対価を支払おうと支払うまいとサービス利用できてしまったりする場合には、寄付者や国家などが支払っていることになる。しかしそれでも顧客は存在する。寄付者についていえば、たとえば発展途上国の子供という受益者がワクチンを摂取できることに対して価値を感じるわけで、受益者も寄付者も顧客となる。非営利や公共分野についてもさらなる深掘りは必要になる。デシの研究の興味深い結果は、金銭の報酬といった外的報酬は、内発的動機を妨げる場合があると示したことである[Deci, 1995]。まさに金の切れ目が縁の切れ目である。このことを考えると、非営利的な活動にやりがいを感じる意味も理解できてくる。いわゆる非営利分野の研究の可能性は広い。

(城西国際大学経営情報学部博士後期課程1年 伊藤武志)

参考文献

- Akerlof, George A. [1970]. The Market for “Lemons” : Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 488-500 (幸村千佳良, 井上桃子訳[1995] 「「レモン」の市場:品質の不確実性と市場メカニズム」, 『ある理論経済学者のお話の本』第二章, ハーベスト社, pp. 9-32)
- Chouinard, Yvon, Jib Ellison, & Rich Ridgeway [2011] “The Sustainable Economy” *Harvard*

- Business Review*, October pp. 52-62 (編集部訳[2012]「サステナビリティ 3.0」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』37・3 (282), pp. 50-65)
- Deci, Edward L. and Richard Flaste. [1995]. *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, G.P. Putnam's Sons. (櫻井茂男監訳『人を伸ばす力 内発と自律のすすめ』新曜社)
- Drucker, Peter F. [1954]: *The Practice of Management*, Harper and Row. Publishers, Inc. (上田惇生訳[1996]『新訳 現代の経営 (上) (下)』ダイヤモンド社)
- Fornell, Claes. [2007]. *The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Bottle for Buyer Preference*, Palgrave Macmillan
- Fornell, Claes, Roland T. Rust and Marnik G. Dekimpe. [2010]. The Effect of Customer Satisfaction on Consumer Spending Growth, *Journal of Marketing Research*, Vol. 47, No. 1, pp. 28-35.
- Gerzema, John & Michael D'Antonio [2010], *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell, and Live*, Jossey-Bass (有賀裕子訳[2011]『スPEND・シフト <希望>をもたらす消費』プレジデント社)
- Kahneman, Daniel and Jason Riis. [2005]. Living, and thinking about it: two perspectives on life. (In: Felicia A Huppert, Nick Baylis and Barry Keverne (eds.). *The Science of Well-being*, Oxford University Press, pp. 285-304)
- Porter, Michael E. and Mark Kramer. [2006]. Strategy and Society : The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December pp. 78-92 (村井裕訳[2008]「競争優位のCSR戦略」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』33・1 (232), pp. 36-52)
- Porter, Michael E. and Mark Kramer. [2011]. The Big Idea: Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January pp. 62-77 (編集部訳[2011]「共通価値の創造」『Diamondハーバード・ビジネス・レビュー』36・6 (273), pp. 8-31) .
- Prahalad, C. K. & Venkat Ramaswamy [2004] *"The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers"* Harvard Business Review Press (有賀裕子訳[2004]『価値共創の未来へ—顧客と企業のCo - Creation』武田ランダムハウスジャパン)
- Prahalad, C. K. [2005]. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Pearson Education, Inc. (スカイライトコンサルティング訳[2005]『ネクスト・マーケット』英治出版)
- Ramaswamy, Venkat & Francis J Guillardart [2010], *"The Power of Co-Creation: Build It with Them to Boost Growth, Productivity, and Profits"* Free Press (尾崎正弘, 田畑萬, 山田美明訳 [2011]『生き残る企業のCo・クリエーション戦略 ビジネスを成長させる「共同創造」とは

何か』徳間書店)

- Schumpeter, Joseph A. [1983, English originally in 1934, originally in 1911,1926]. *The Theory of Economic Development*, Transaction Publisher (原題: *Theorie Der Wirtschaftlichen Entwicklung*) (塩野谷祐一, 中山伊知郎, 東畑精一訳 [1977] 『経済発展の理論 企業者利潤・資本・信用・利子および景気回転に関する一研究』(上)(下)岩波書店)
- Smith, Adam. [2003, originally in 1776]. *Wealth of Nations*, Bantam Classic Edition (山岡洋一訳[2007] 『国富論』日本経済新聞出版社)
- Smith, Adam. [2006 originally in 1790]. *The Theory of Moral Sentiments*, Dover Publications' Inc. (米林富男訳[1969] 『道徳情操論』未来社)
- Stiglitz, Joseph E. [1997]. *Economics, Second Edition* W. W. Norton & Company, Inc. (藪下史郎, 金子能宏, 清野一治, 秋山太郎, 木立力訳[2000] 『スティグリッツ ミクロ経済学 第2版』東洋経済新報社)
- 小倉昌男[2003] 『経営はロマンだ! 私の履歴書・小倉昌男』日本経済新聞社
- 斉藤徹[2011] 『ソーシャルシフト—これからの企業にとって一番大切なこと』日本経済新聞出版社
- 櫻井通晴[2005] 『コーポレート・レピュテーション 会社の評判をマネジメントする』中央経済社
- 渋沢栄一[2008] 『論語と算盤』角川学芸出版
- 荀子[1961] 『荀子』, 岩波文庫(金谷 治訳注)
- フォーネル, クレズ[2002] 「顧客満足と株主価値の良循環」 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』 27・7 (166), pp. 68-75)
- 松井彰彦[2011] 『不自由な経済』日本経済新聞出版社
- IMD ホームページ: IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK, Factor&Criteria
http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm, アクセス日: 2012年1月17日
- ISO/SR 国内委員会ホームページ: <http://iso26000.jsa.or.jp/contents/>, アクセス日: 2012年1月17日
- GMI (GovernanceMetrics International) ホームページ: Global Corporate Governance Country Rankings
<http://www2.gmiratings.com/info.php?id=60>, アクセス日: 2012年1月17日
- 宝酒造ホームページ: 緑字企業報告書 2011
<http://www.takarashuzo.co.jp/environment/greenpdf/pdf2011.htm>, アクセス日: 2012年2月15日
- 内閣府ホームページ: 幸福度に関する研究会 幸福度に関する研究会報告—幸福度指標試案—

別紙 1

<http://www5.cao.go.jp/keizai2/koufukudo/koufukudo.html>, アクセス日:2012年1月17日

日本経団連 企業行動憲章ホームページ:

<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>, アクセス日:2012年1月

17日