

持続不可能な今日から、持続可能な明日への架け橋

THE

2003

May

Vol.24

BRIDGE

SPECIAL TOPIC

---

希望と夢

Our Hopes and Dreams

特別レポート

意味あるコーポレート・アカウンタビリティへの8ヶ条

(後編)

木内 孝

Tachi Kiuchi

## 目次

Contents

2

## 読者の皆さまへ

For our readers

3

# 希望と夢

Special Topic

**フリッチョフ・カブラ**

Fritjof Capra

**新たなグローバル市民社会とルラ大統領のブラジル**

The New Global Civil Society and the Brazil of President Lula

5

**エリザベット・サトゥリス**

Elisabet Sahtouris

**グローバル社会へ向かって帝国時代を終わらせる：  
進化上の課題**

Ending the Era of Empires to Come into Global Community:  
The Evolutionary Agenda

10

**ノーマン・マイヤーズ**

Norman Myers

**環境：地球との平和は、世界との平和  
(そしてその逆もしかり)**

The Environment: Peace with the Earth Means Peace with the World  
(and Vice Versa)

19

**グンター・パウリ**

Gunter Pauli

**自然のデザイン原則**

Nature's Design Principles

24

GUEST

**木内 孝**

Tachi Kiuchi

**優秀なコーポレート・アカウンタビリティへの8つの方法 (後編) 31**

The Eightfold Path to Excellence in Corporate Accountability (Part II)

## 編集部より

From the Editors

49

## 読者の皆さまへ

ザ・ブリッジ！！

「橋」は出来てきているのでしょうか？

皆様、メールにてご連絡いたしましたとおり、今月号をもって【ザ・ブリッジ】は一旦休刊とさせていただきます。今後、発行のためのよきパートナーを見つけることができれば、再開することも考えたいと思っておりますが、とりあえずは一旦、2年（第24号）で休刊となります。（読者の皆様のおよきアイデアがあれば、是非教えてください）。定期購読して下さった皆様、毎号必ず原稿を間に合わせてくれた筆者の方々、そして一生懸命に編集業務に取り組んできた編集部スタッフに感謝しております。ありがとうございました。

【ザ・ブリッジ】の趣旨と、その名前の由来は、「いま、がけっぶちの前に立っている状況から、いかにして溝に橋を架け、持続可能な社会へと移行していくか」というところにあり、その「橋づくり」のためのヒント・知識・知恵を皆様と共有し、行動を促していくことが、使命でした。世の中を見渡してみれば、この二年間で「橋の工事」はどこまで進んだといえるのでしょうか。

企業の世界では、確かに「持続可能な発展」への関心は日増しに高まり、行動も強化されています。そして、最近では企業の社会的責任を、「CSR」という外来語を用いて問い直していることも事実です。後者は、「当たり前のことを、経済価値ばかりを追いすぎてきたために忘れてしまい、外圧によって再び認識させられている」ということに過ぎず、さほど評価に値しないことだと思っております。日本には、本来近江商人の三方善し（売り手善し、買い手善し、世間善し）などといった精神があり、3 - 400年まえから「社会的責任」は商いの基本原則だったにも関わらず、あたかも新しいものを発見したかのように振舞っている企業がむしろ情けなく見えてしまいます。

持続可能な発展への関心は、高まっているものの、「本当に、企業や組織の中核的な価値観に据え、すべての取り組みの基本に浸透させているか」と問えば、まだまだ悲しくなるほどお粗末な状態と言ってよいでしょう。

私たちが立っているがけっぶちの足元は、残念ながら放っておいても崩れていきます。地球人口の増加に、「ニューコンシューマー」の急速な台頭に加え、このニューコンシューマーたちに何よりもモノを売りたい仕方がない各国メーカーの思惑という三つの要素を掛け算すれば、ますます悲惨な状態に陥りつつあるということは明らかです。日本の大手メーカーは、ニューコンシューマーが多数存在する中国をはじめとする新興国に新たな市場の可能性を見出しています。それは当然のことなのかもしれませんが、この市場に対してこそより持続可能性を重視した品物を、より持続可能性を重視し

た販売方法で提供していかなければならないという、疑う余地もない事実をまともに話している大手企業経営者に、出会ったことがありません。その視点から、新興市場を見て、そしてリップサービスだけではなく、本腰を入れて取り組んでいる経営者は知りません。どこかにはいらっしゃるかと思えますし、私の知識不足かもしれませんが、社会や経済界に対してこのようなことを影響力ある形で表明している企業経営者は、皆無に近いように見受けられます。

国もまた、日本に必要な将来ビジョンと、それを実現するための力強いロードマップ（工程表）を示せずにあります。いくつかの省庁との付き合いはありますが、厳しい言葉でいうと、その取り組みには積極性とビジョン性（将来像を具体的に示す力）がひどく欠落しています。もちろん、そのためのリーダーシップを示すべき政治家たちも、何が本当にこれからの世代、これからの日本、そして今後の世界にとって重要なのかを見分けられずに、表面的なことに終始気をとられ、お互いの泥仕合を続けているに過ぎません。

このようなことを考えると、溝に架ける橋の工事は少しずつ進んでいるものの、向こう岸が近くなっているとはいえないと思います。私たち一人一人が、身近なところから小石を積み、そしてその小石を次第により大きな岩に変えていくことしか、方法はないと思います。企業人であるまえに、一市民であり、一地球人であり、そして将来世代に対して責任を持つ一人間であるという認識に立って。少なくとも、【ザ・ブリッジ】を読まれた方から、発想を変えていきませんか。「企業の利益が先」だとか、「不況だからいまは取り組めない」などと言った、いまでもまかり通っている発想を捨て去り、いかにして足元を固め、あの「橋」の工事を加速させられるかに、力を注いでいきたいものです。

【ザ・ブリッジ】は休刊となりますが、フューチャー500および株式会社イースクエアは、これからも活動を続けていきます。今後も、ご一緒できる「時」と「場」を楽しみにしております。

ザ・ブリッジ 総編集責任者  
ピーター D. ピーダーセン



### 物理学者、システム理論学者

台頭するグローバル資本社会について、世界中の学者や社会リーダーが状況分析する中、昨年選出されたブラジルの新大統領ルラ氏は、グローバル市民社会に密接なつながりをもった政治を実践している。いろいろな意味においてこれが世界のモデルになるであろうと期待をもつカブラ氏のレポートをご覧ください。

## 新たなグローバル市民社会とルラ大統領のブラジル

ここ数年間、世界中の学者や草の根(コミュニティ)の社会リーダーたちが現在の世界の状況を分析するなかで、現在の形でのグローバル資本主義が持続可能なものではなく、根本的にデザインをし直す必要がある、ということが明白になってきた。我々には根底からの総合的な変化が必要である。そしてそのような変化は既に始まっている。世界中の学者、地域のリーダー、そして草の根活動家が、効果的な連携を組み、声を上げ始めたのだ。「グローバル資本主義を規制・抑制し、金融の流れを異なる価値観に沿って再編することを要求する、と。」

この世紀の始まりに、NGOによる目を見張るようなグローバルな連携が、人間の尊厳と環境の持続可能性という価値観のもとに形成された。1999年、これらの草の根組織が数カ月間電子的に連絡を取り合い、シアトルにおけるWTO(世界貿易機関)の会合に対し合同抗議行動の準備をした。現在「シアトル連合」と呼ばれるこの提携は、WTOの会合を脱線させ、世界に自らの声を届けるのに非常な成功を収めた。彼らの協調による行動が、ネットワーク戦略を基盤に、経済のグローバリゼーションの課題に関する政治状況を永遠に変えたのである。



## The New Global Civil Society and the Brazil of President Lula

In the last few years, the analyses of the present state of the world by scholars and community leaders worldwide have made it clear that the global economy in its current form is unsustainable and needs to be fundamentally redesigned. We need deep systemic change. Such deep systemic change is already under way. Scholars, community leaders, and grassroots activists around the world are forming effective coalitions and are raising their voices to demand that global capitalism be regulated and constrained, that its financial flows need be organized according to different values.

At the turn of this century, an impressive global coalition of NGOs formed around the values of human dignity and ecological sustainability. In 1999, hundreds of these grassroots organizations inter-linked electronically for several months to prepare for joint protest actions at the meeting of the WTO in Seattle. The "Seattle Coalition," as it has been called, was extremely successful in derailing the WTO meeting and in making its views known to the world. Its concerted actions, based on network strategies, have permanently changed the political climate around the issue of economic globalization.



その時以降、シアトル連合、または「グローバルな公正のための運動」は、さらなる抗議運動を組織化するだけでなく、ブラジルのポルトアレグレで3回にわたり世界社会フォーラム(WSF)を開催してきた。それらの会議において、NGOはグローバル化の性質を大きく変えるような、一連の代替的貿易政策を提案した。(グローバル化に関する国際フォーラムによる報告「経済のグローバル化への代替案」(ベレットコレラー社刊、サンフランシスコ、2002年)を参照。)

Since that time, the Seattle coalition, or global justice movement, has not only organized further protests but has also held three World Social Forum meetings in Porto Alegre, Brazil. At these meetings, the NGOs proposed a whole set of alternative trade policies, which would profoundly change the nature of globalization (see Report by the International Forum on Globalization, "Alternatives to Economic Globalization," Berrett-Koehler, San Francisco, 2002).



グローバルな公正のための運動は、我らの情報化時代に特徴的な新しい種類の政治運動を例示している。インターネットを上手に使うことによって、連合に参加したNGOはお互いにつながりあい、情報を共有し、以前には考えられなかった速度でそのメンバーを動員することができる。その結果、新たなグローバルNGOは、従来の国家や国際機関からは独立した効果的な政治プレイヤーとして浮かび上がりつつある。彼らは、新たな種類のグローバル市民社会を形成しているのである。

The social justice movement exemplifies a new kind of political movement that is typical of our Information Age. Because of their skillful use of the Internet, the NGOs are able to network with each other, share information, and mobilize their members with unprecedented speed. As a result, the new global NGOs have emerged as effective political actors who are independent of traditional national or international institutions. They constitute a new kind of global civil society.

## データファイル

### 世界社会フォーラム World Social Forum (WSF)

2001年1月、ダボス(スイス)で行われた世界経済フォーラム(WEF)(下記)に対抗して、人権が中心となるような「今とは異なる世界」を求める世界中の人々・団体が、状況を深く考察し、活動経験や意見などを自由に交流し、諸提案・ビジョンを民主的に議論するため、ポルトアレグレ(ブラジル)で開催されたフォーラム。その後、2002年には労働組合、NGO、社会運動、左派系政治団体などの代表ら6万人が、2003年には10万人が集まった。

そのスローガンは、既存の政府・国際機関によって推進されてきた多国籍企業の利益を保障する新自由主義的グローバル化に対し、「もうひとつの世界は可能だ(Another World Is Possible)」というもの。

これに対し、世界経済フォーラム(WEF)は、マイクロソフト・モンサント・ナイキ GM(最近まではエンロンも)など、世界の巨大企業約1000社の代表らによる私的な組織である。1971年に欧州経営者フォーラムとしてスイスを拠点に出発したこの集まりは、企業グローバル化の主要な世界的アジェンダを打ち出す主導的提案者にまで成長している。年会費として30000ドル以上支払った企業の代表者、および選ばれた政治家・ジャーナリスト・学者のみが参加できる排他的な会議であり、ブッシュやトニーブレアも200の参加者の中に含まれている。 <出典： レイバーネットより <http://www.labornetjp.org/>>

新たな市民社会は、二つの異なるネットワークの周辺に構築されている。地域の草の根組織（生命ある人間ネットワーク）と、グローバルなコミュニケーション技術（電子ネットワーク）である。人間と電子ネットワークのユニークなつながりを生み出すことによって、グローバル市民社会は政治の勢力図を再編してきたのだ。



総体的かつエコロジカルな視点のなかに政治的対話を位置づけるために、グローバル市民社会は、我々の主要な学府・事業組織・政府機関の外側で主に動いている学者、研究機関、シンクタンク、学習センターのネットワークを活用している。今日、世界中のあらゆるところにこうした研究や学習の機関が数十ある。それらに共通するのは、共有する中核的価値観の明解な枠組みのなかで研究や教育を追求しているという特徴である。

実に、これらの学習機関は、幅広い種類のプロジェクトとキャンペーンに関わっている、学者と活動家の双方にとってのコミュニティである。そのコミュニティは電子的につながっており、個人と個人の間にもたくさんある。そして一年に一度、ブラジルのWSFで彼らは顔を合わせるのである。

今年、WSFは特別に興味深く意義あるものとなった。それは、今日たいていのブラジル人は、自国が歴史的局面を経験していると感じているからである。彼らの心のなかでは、ルイス・イナチオ・ルラ・ダ・シルバ（皆にはルラ

This new civil society is structured around two different kinds of networks: local grassroots organizations (living human networks) and global communication technologies (electronic networks). By creating this unique link between human and electronic networks, the global civil society has reshaped the political landscape.

To place the political discourse within a systemic and ecological perspective, the global civil society relies on a network of scholars, research institutes, think tanks, and centers of learning that largely operate outside our leading academic institutions, business organizations, and government agencies. There are dozens of these institutions of research and learning in all parts of the world today. Their common characteristic is that they pursue their research and teaching within an explicit framework of shared core values.

In fact, these institutes of learning are communities of both scholars and activists who are engaged in a wide variety of projects and campaigns. They are electronically interlinked, and there are many personal contacts. And once a year, they meet at the World Social Forum in Brazil.

This year, the WSF was especially interesting and meaningful, because most Brazilians today feel that their country is going through a historical phase. In their minds, the new government of Luiz Inácio Lula da Silva, known to everybody as Lula,

## データファイル

ルイス・イナシオ・ルラ（通称ルラ） Luis Inacio Lula da Silva  
(1945～ )



(2002年10月に選出された) 現ブラジル大統領。左派PT党(労働党)。

として知られている)が新たなブラジルを生み出そうとしているのである。そして数百万もの人々は、その新しいブラジルから除外されていないことなく、自分も含まれていることを感じているのだ。

ルラが政府に連れてきたのは、業際的で幅広いブラジル人であった。様々な文化、民族、伝統を持つ人々を招いた。環境大臣はアマゾンからの先住民女性である。社会援助大臣は、ファベラというスラム街で育った黒人女性である。他には、ビジネスパーソン、知識人、宗教リーダーなど。

そうして、ルラは多くの人々やコミュニティからアドバイスと支援を求めた。これは、彼が解放神学の提唱者と共有する手法である。解放神学は、職業神学者が作り出した神学を草の根社会の人々に教え込むのではなく、彼らの声を聞き、信心に対する彼らの経験と理解を聞くという革命的な考えを有している。

実に、解放神学とルラ自身の間には重要なつながりがある。ブラジルの独裁時代(1964-85年)政治的な反対が許されるのは教会社会だけであった。そしてそこから、解放神学だけでなく、労働組合、そして後には政党が成長したのである。これらのつながりはすべて今日も存在する。例えば、解放神学の提唱者の一人、レオナルド・ボフは、ルラの側近である。

is giving birth to a new Brazil. And millions of people feel that they are included.



Lula brought into the government a broad cross-section of Brazilians; people from many cultures, many ethnicities, many traditions. The Minister of the Environment is an indigenous woman from the Amazon; the Minister of Social Aid is a black woman who grew up in a favela; others are business people, intellectuals, religious leaders, and so on.

So, Lula sought advice and support from many people and many communities. This is an approach he shares with the founders of liberation theology. Liberation theology had the revolutionary idea to listen to people in grassroots communities, to their experiences and understanding of their faith, rather than teaching them a theology created by professional theologians.

In fact, there are important connections between liberation theology and Lula himself. During the Brazilian dictatorship (1964-85), political opposition was restricted to church communities. Lula began his political work in these church communities, from which came not only liberation theology, but also labor unions, and later on political parties. All these connections are still there today. For example, one of the founders of liberation theology, Leonardo Boff, is a close adviser to Lula.

## データファイル

**レオナルド・ボフ** Leonardo Boff (1938 ~ )



ブラジルの神学者。貧しい人々の叫びに応えようとする解放の神学と、抑圧されてうめく大地の叫びに応えようとするエコロジー思想(運動)との間に緊密な関係と共通の課題を見いだした。



ルラもまた、グローバル市民社会に密接なつながりを有している。彼は、すべてのWSFの会議に参加したからである。最も最近の会議には、大統領として参加した。彼がWSFの数千人の参加者に対し、次のようにスピーチを始めた。「皆さんに会うのは本当に久しぶりです。ここに戻って来ることができて素晴らしい気持ちです。」続けて、「私は、皆さんの代表として、ダボスの世界経済フォーラムに行ってきます。皆さんの考えを提示し、そして皆さんの活動を知らせるために。」

ポルトアレグレの過去3回の会議の間に、グローバル市民社会は多くのブラジル人と密接な個人的つながりをつくり、世界中の活動家はブラジルが今向かおうとしている方向に対し非常に興奮しており、何か手助けをしたいと思っている。そうしたNGOはブラジルに莫大な知識を提供できるし、ルラ政府を助けたいという気運は非常に高まっている。WSFの間にも、私の仲間と私は本当にたくさんの方々と知り合いになり、対話や議論、そして共通プロジェクトを始めている。これはルラにとって大切な支援となるだろうが、それはまたグローバル市民社会にとっても非常に大切なことである。我々が自らの価値観、アイデア、そしてプロジェクトを、実権をもつ政府に伝えることができる時、毎回必ずその行動は我々の活動そのものを正当化することになる。そして、この政府がどこにあるかは関係ない。なぜなら、今日我々はグローバルにつながりを持っているからだ。だから、我々はルラを大いに助けることができるし、彼もまた我々の大いなる助けになる。今やブラジルは多くの意味において、世界のモデルになることができるのである。

Lula also has very close connections with the global civil society, because he attended all the World Social Forums, the last one as President. When he gave a speech to thousands of participants at the WSF he began: "I haven't seen you for a long time. It's good to be back." And then he said: "I am going to the World Economic Forum in Davos as your representative, to present your ideas and tell them about your work."



During the last three Forums in Porto Alegre, the global civil society has established close personal contacts with many Brazilians, and activists all over the world are now very excited about Brazil's new direction and are very eager to help. These NGOs can offer Brazil a large body of knowledge, and there is a tremendous willingness to help the Lula government. During WSF, my colleagues and I made many many contacts, initiating dialogues, discussions, and common projects. This will be an important support for Lula, but it will also be very important for the global civil society. Every time we can express our values, ideas, and projects through a government in power, this legitimizes what we are doing. And it doesn't matter where this government is, because today we are globally interconnected. So, we can help Lula a lot, but he can also help us a lot. Brazil, in many ways, can now become a model for the world.





進化論生物学者・未来学者 <http://www.sahtouris.com>

人間の社会においても、自然界の社会においても、なにかしらの帝国によって地球は支配されてきました。今回のアメリカのイラク攻撃でも、生物の世界でも、過去の歴史の中でも強いものの下に自由を奪われていました。しかし、サトゥリス女史は幸運にも人間が管理できない今日のインターネット時代は、我々を救うかもしれないと述べています。情報時代の今、われわれはこれを有意義に利用しながら民主主義の道を模索するヒントをみつけてみませんか。

グローバル社会へ向かって帝国時代を終わらせる： 進化上の課題

Ending the Era of Empires to Come into Global Community:  
The Evolutionary Agenda

我々が、我々の待っていたものだ。  
- ホピ先住民の年長者

*We are the ones we've been waiting for*  
—Hopi Indian Elder

私がこのコラムを書いている今、このひどい米国のイラクと中東での動きがどのような結末を迎えるのか、わかりようはない。私に言えるのは、今日の世界で、グローバルな家族として平和的にともに暮らす新たな方法を見つけることにより我々の長い帝国時代を終了させる緊急の必要性ほど重要な課題はない、ということだ。

There is no way to know as I write this column how the terrible American adventure in Iraq and the Middle East more generally will play itself out. I can only begin by saying that there is no issue more important or more in evidence in today's world than the pressing need to end our long Era of Empire building by finding new ways of living together in peace as a global family.



米国が主張するような理由によって脅威であることがまだ証拠として示されていないまた他の独立国家に対する米国の攻撃（その独裁者の自国の民に対する犯罪がどれほど残虐であろうと）を多くの人が目にし絶望するなかで、私は巨大なグローバルの平和運動がその反応として大きくなっていることに強い興奮を覚える。この平和運動、人間の違いを平和的に解決しようというこの莫大な対話、そしてこの世界が国際条約、国連、そしてハーグの法廷を通して（祖国という権力に酔った裏切り国家にも関わらず）力を合わせているとう

While many despair as they watch US aggression against yet another sovereign nation not demonstrated to be a threat for the proclaimed reasons, however heinous its dictator's crimes against his own people, I thrill at the huge global peace movement building in response to it. It is this peace movement—this vast dialogue on how to solve human differences peaceably, this world coming together through international treaties, the UN and the Hague's law court despite my power-heady renegade nation—that gives me tremendous hope. It tells me, from my perspective as an evolu-

こと、これらが私に途方もなく大きな希望を与えてくれる。進化生物学者としての私の視点から言えば、このことは、我々の種としての進化がきちんと起きているということを示しているのだ！

有史約1万年の間、少数の人間がずっと大きな数の人間を何らかの種類の帝国に押しやってきた。帝国が個人の支配者によって築かれたものであろうと、或いは、国家政府・企業、或いは政府と大企業の衝突（第二次大戦期にファシズムと呼ばれた帝国形成過程）によって築かれたものであろうと、これらはどれも、「少数が多数の犠牲の元に利益を得る」という勝者と敗者の仕組みであったし、それは現在も同じである。現在の戦争によってイラクの人々にふりかかった死、苦難、そして損害に加えて、この戦争は、健康・教育・住宅・その他サービスへの予算を、軍隊・宇宙そのものの武器化・急成長する国内の監獄産業にお金をまわすために削減し、それによって米国経済を破壊し米国人を貧しくさせるのである。



自然においては、若い未成熟な種だけが、できるだけ広い領土に対して資源を攻撃的に搾取し、生物戦争用の兵器を開発し、急速な人口増加を行って帝国建設をしようとする。なかにはこの段階でお互いを破壊しあう種もいるが、ほとんどの種は他者との違いを交渉し、解決法を見つけ、より永続的な生態系に進化していく成熟と協力の関係に辿り着く。この過程については、拙著「アースダンス：進化における生命システム」で詳しく述べている。



tion biologist, that our evolution as a species *is* on course!

For some ten thousand years of recorded history, relatively small numbers of humans have pushed far larger numbers of humans into empires of one sort or another. Whether empires have been built by individual rulers, by national governments, by corporations or by collusions of government and big business (the empire-building form named *fascism* in World War II), they all have been and still are win/lose systems in which the few have power over the many and profit at their expense. In addition to the death, suffering and other damage done to the Iraqi people by this current war, it is destroying the US economy and impoverishing the American people through budget cuts in health, education, housing and other services to finance the military, the weaponization of space itself and the booming prison industry at home.

In Nature, only young immature species engage in empire-building—in establishing themselves over as large a territory as possible by the aggressive exploitation of resources, the development of biological warfare devices and rapid multiplication. Some destroy each other at this stage, but most species begin to negotiate differences with others, find resolutions and come into mature, cooperative relationships that evolve into more lasting ecosystems as described in my book *EarthDance: Living Systems in Evolution*.



帝国建設のモードは決して永続しない。それはあらゆる生物の種にとってそうであり、人間も同じである。帝国は単純に、健全な生命システムではないし、成り得ないのだ。これが帝国が築かれる度に崩壊してきた理由である。健全に進化した生命システムは、お互いを搾取し、被害を与え殺しあうのではなく、お互いの幸福に対し貢献する。木内孝氏とビルシャーマン氏の著書「熱帯雨林で学んだこと」は、以前も述べたように、ビジネスがそのような生態系から何を学ぶことができるかを示す素晴らしい例示である。



過去数世紀にわたって、我々は民主主義（人々による統治）と古代ギリシャの人が名付けた未完成の形態によって先駆けられた、人々による自己統治という代替的プロセスを始めることによって、人間による帝国建設の過程を止めようとしてきた。我々の時代には、米国が民主主義の最も宣伝されたロールモデルとなり、世界の他地域にもこの統治モデルを適用してきた。パックス・アメリカーナを中東に押し付けようとする現在のあからさまで交戦的な動きを見るに、米国自身が帝国建設のモードに戻ってしまったのだろうか？



権力への渴望は、簡単に枯れはしない。日本とドイツが現在の平和運動のリーダーであるが、それらの人々は全体主義政権崩壊の教訓をきつい方法で学んだのだ。しかし米国の人々は今や、自国の攻撃的政府が誤りの愛国主義と恐怖戦術により人々を間違った方向に導いた日本やドイツの人々と同じ立場にいる。我々が選出した米国議員たちも、戦争時における非愛国的行為の恐れに立ちすく

The empire-building mode never lasts—not for any biological species, including humans. Empires simply are not, and cannot be, healthy living systems. That is why they have failed again and again. Individuals in healthy evolved living systems contribute to each other's well-being rather than exploiting, damaging and killing each other. Tachi Kiuchi and Bill Shireman's book *What We Learned in the Rainforest*, is a great example of what business can learn from such ecosystems, as I have pointed out before.

Over the past few centuries we have struggled to end the human empire-building process by initiating an alternative process of peoples' self-rule that was pioneered in an incomplete form by the ancient Greeks, who named it *democracy*—the rule of the people. In our own times, the United States of America became democracy's best advertised role model and has been urging this form of government on the rest of the world. Has the United States itself reverted back to the empire mode in its currently flagrant and belligerent effort to impose a *Pax Americana* on the Middle East? Or is this the inevitable result of the Oil Empire politics forged during World War II and never intended to be democratic?

The lust for power does not die out easily. Japan and Germany are leaders in the peace movement today, their people having learned the hard way the lessons of failed fascist empires. But the American people are now in the position *they* were in while their own aggressive governments misled them through false patriotism and fear tactics. Even our elected US senators and con-

でしまっており、もう選挙民たちを代表してはいないのだ。



攻撃的な帝国を維持するために、その支配者は人々が本当の議題を理解するのを積極的に妨げなくてはならない(一つの目覚ましとして、米国宇宙軍指令部の2020年のプログラムをインターネットで見ることをお勧めする)。米国以外の大半の人々は、米国が企業帝国建設期を通して外交政策において民主主義の原則を繰り返し犯してしまったことに気づいている。しかしほとんどの米国民自身は、「公式」の侵略の前における対イラクへの爆撃と制裁の意図的破壊の10年についてさえも、知らないのである。我々の政府の国外での行動の真実は、メディア操作とそれを発見した者への魔女狩りを通して米国民から常に隠されてきた。



ほとんどの米国人は、米国が主導して世界に民主主義を広めるといふ、管理されたメディアによるプロパガンダ以外の視点から世界を見ていない。私はこれについてよく知っている。なぜなら、私は人生を通じて真実を掘り起こし他者にそれを伝えようとしてきたのだから。今日、この「解放の戦争」のもっともらしいメディアの持ち上げの後ろを掘り下げれば、かなり簡単に、その顕著な現実の写真と石油支配という動機についての詳細文書を見つけることはできる。しかし、平和的な反対運動が力強く成長していく一方で、たいていの米国人は前世紀の30年代にドイツ人がそうであったように、未だおびえているのである。

米国民主義の建設の父たちは、ずっと前から次のように警告している。「抗議をすべき時に沈黙をもって罪を犯すことは、人々を臆病者にする。(アブラハム・リンカーン)」「もし国家が無知で自由であろうとするなら、それはこれまでにあり得なかったこと、そして

gressional representatives have been hijacked by fear of unpatriotic behavior in time of war and no longer represent their constituencies.

To maintain an aggressive empire, its rulers must actively *prevent* their people from understanding their real agenda. (Research the US Space Command's 2020 program on the Internet as an eye-opener.) Most people outside the US are aware that the US has repeatedly violated the principles of democracy in its foreign policies throughout the age of corporate empire building, but most US citizens themselves remain unaware even of the intentionally destructive decade of bombings and sanctions against Iraq preceding the "official" invasion. The truths of our government's behavior abroad have always been kept from US citizens through media control and witch hunts against those who discovered and spoke out about them.

Most Americans do not see the world from any perspective except managed media propaganda about the US-led spread of democracy in the world! I know this well, because I have spent my life digging up the truth and trying to persuade others of it. Today one can dig quite easily behind the glossy media staging of this "War of Liberation" to find the photos of its stark reality and the well documented motives of oil control, yet while the peaceful opposition builds strongly, most Americans are still as cowed as were the Germans of the last century's thirties.

The founding fathers of the American democracy warned us long ago that "*To sin by silence when they should protest makes cowards out of men*" (Abraham Lincoln) and that "*If a nation expects to be ignorant and free, it expects what never was and never will be*" (Thomas Jefferson). Our civil



今後もあり得ないことを期待している。(トマス・ジェファソン)」米国憲法と権利章典によって保証されている我々の市民の自由は、「国土安全」や「愛国」法律によって侵害されており、ヒトラーの同様の法律もドイツ人の市民の自由を同じ様に奪ったのであろう。



Abraham Lincoln  
1861-65 第16代アメリカ大統領

第二次大戦では、政府が企業と共同でそれまでの法律の上に最高位の法律を置こうとすることは、ファシズムと呼ばれた。この定義からすると、今日の米国はファシストである。我々はこれについて何度となく警告されている。トマス・ジェファソンは当初から、「私は、金にまみれた企業の貴族政治を最初から破壊することを望む。彼らはすでに我々の政府の強固さを試し、この国の法律に対して反抗しているのだ。」と言っている。第二次大戦中に米国大統領であったフランクリン・デラノ・ルーズベルトも、

「最初の真実は、もし人々が民間権力の成長をそれが民主国家自身の力を超えるところまで許してしまったら、自由は安全ではないということだ。」としている。ドワイト・アイゼンハワー大統領は繰り返し我々に「軍産複合体」の台頭について警告を発している。



Franklin Delano Roosevelt  
1933-45 第32代アメリカ大統領

幸運にも管理できないインターネットが、我々を救うかもしれない。ついに人々は、民主的に選ばれた政府が米国のビジネス投資に介入したか(或いは介入する脅威となる)と、米国は単純に公然または非公然に軍事介入し、それをビジネスに好意的な外国の独裁者にすげかえてきたということを知りつつある。世

liberties, as guaranteed by the US Constitution and Bill of Rights, are being eroded by “Homeland Security” and “Patriot” legislation, as surely as Hitler’s similar acts eroded those of the Germans.



Thomas Jefferson  
1801-09 第3代アメリカ大統領

In World War II, the collaboration of governments with business to set the highest laws of the land, even above previous laws, was termed fascism. By this definition, the US today is fascist. We were warned of this again and again, Thomas Jefferson telling us from the outset “*I hope we shall crush in its birth the aristocracy of the moneyed corporations, which dare already challenge our government to a trial of strength and bid defiance to the laws of our country.*” Franklin Delano Roosevelt, president of the US during World War II, proclaimed that “

*The first truth is that liberty is not safe if the people tolerate the growth of private power to the point where it becomes stronger than that of their democratic state itself.*” President Dwight Eisenhower repeatedly warned us against the rise of the “*Military-Industrial Complex.*”



Dwight Eisenhower  
1953-61 第34代アメリカ大統領

The fortunately uncontrollable Internet may yet save us. At last our people are beginning to learn that wherever democratically elected governments interfered—or threatened to interfere—with its business investments, the US simply intervened militarily (covertly or overtly) and replaced them with foreign business friendly dicta-

界の他の人々がこれを我慢してきた唯一の理由は、実質的にすべての政府が圧倒的な豊かさを有するビジネスの影響下にあるからであり、債務と支配エリート層への金銭的報いの同時併用を通して束縛されているからである。



生物学的な観点から、企業経済の帝国建設の過程について見てみよう。企業経済とはつまり、WTO（世界貿易機関）に体现される、生命ある地球のなかで人間経済を運営していく現在の支配的方法である。この経済は、人間をグローバルな種として打ち立てるのを完成させたが、生物学的に言うと、それはまだ青年期にある。そして青年期を、通常の急成長の段階を超えて、自分を決定的な危機にさらすことなく続けることができる種はない。繰り返すが、繁栄すべく生き残る種はより平和的かつ協力的なモードへと成熟しなくてはならない。WTOは、もし健全なグローバル経済を創りたいのなら、我々の体が組織体や細胞において健全さを促進するように、健全な地域経済を促進させなければならない。



私は以前にも種の成熟について語っている。ダーウィンの進化論は、青年期の種の段階、つまり希少な資源をめぐる敵対的競争の段階を超えたものを見出すことができなかった。自然における本当の成功は、リサイクルしお互いに協力して共有することにより希少な資源をめぐる闘いを終わらせることで訪れることに気づけなかったのだ。ダーウィニズムはむしろ、狂気の児童労働からホロコーストまで、人間の悲劇を正当化してしまった。ビジネスにおける四半期ごとの決算でさえも、利益を成長させ、地球と人々へのアカウンタビリティを妨げる、専制的な方法である。

tors. The only reason the rest of the world has put up with this is that virtually all governments have come under the overwhelming influence of profitable businesses, held in thrall to them through a system of simultaneous indebtedness and financial rewards to their ruling elites.

Let me look from a biological perspective at the empire-building process of corporate economics—this currently dominant way of managing human economics within our living planet, embodied in the World Trade Organization. It has completed the establishment of humans as a dominant global species, but it is, biologically speaking, an adolescent mode, and no species can prolong its adolescence beyond its normal rapid growth phase without critically endangering itself. Rather, I repeat, species that survive to thrive must mature into a more peaceful, cooperative mode. The World Trade Organization must promote healthy local economies just as our bodies promote health in their organs and cells, if it is ever to create a healthy global economy.

I have spoken before of this matter of species maturity, pointing out that Darwinian evolution theory fails to see beyond the juvenile species phase of hostile competition over scarce resources. It fails to see that real success in Nature comes with ending the battle over scarce resources by learning to recycle and share them cooperatively. Rather, Darwinism has justified human tragedies from cruel child labor to holocausts. Even the quarterly bottom line dictated in business is a tyrannical means to grow profits and prevent accountability to planet and people.



歴史家のアーノルド・トインビーは、過去の文明の衰退（その多くは帝国）を分析したが、崩壊の前に共通してあった要素として、富も極度の集中と、変化が望まれたときに変化できなかったことを示した。これらの二要素が今以上顕著になった時はない。我々が、成熟した生命システムの成熟した生命体であるように自分たち自身を動かすことを覚えなければならないことが、これほど明確であった時はないのだ。グローバルな家族は、非常に明解に、我々の進化上の課題である。

もちろん、これは帝国を建設しようとしている者の課題とは衝突する。その様子は、いも虫の中に細胞をつくるというチョウチョの課題が、自分自身の課題と衝突してしまうのと非常に似ている。いも虫は喜んで生態系をはでに破壊し続け、一日に自分の体重の数百倍の量を食べて体を太らせる。しかし、その進化の課題は、衰えることにある。つまり、ずっと貯えていた、非常に異なるチョウチョの遺伝子に譲るのである。それと同じように、帝国を建設する人間も衰えるのである。人々が平和の魅力に向き合い、そして更には、古代の道教、言霊、ベダ教、ヘブライ文化、キリスト教、イスラム教、その他多くの先住民の伝統の提唱者たちの教えにこれまで以上に惹き付けられるときに。



世界の人々は、平和と豊穡を渴望している。我々は、資源を自分たちで共有しリサイクルするなかで調和して生活する、多様なメン

## データファイル

アーノルド・トインビー Arnold Toynbee



イギリスの歴史家・文明批評家(1889～1975)

王立国際問題研究所長・1919年ロンドン大学教授・外務省研究局局長を歴任。シュペングラーの史観から大きな影響を受け、独自の文明史観を展開。膨大な史料を駆使して古今東西の文明を論じ、文明の発生から消滅に至る法則により人類文明史を体系づけ、アカデミックな歴史における進歩の考えを否定し、歴史の循環を主張する。著書は1934年～1961年『歴史の研究 (A Study of History)』(12巻)、1948年『試練に立つ文明 (Civilization on Trial)』、1959年『Hellenism: The History of a Civilization』・『歴史家の宗教観』など。

Historian Arnold Toynbee, analyzing the fall of past civilizations, most of them empires, showed that the factors they had in common prior to their demise were the extreme concentration of wealth and the failure to change when change was called for. Never have these two factors been more obvious. Never has it been clearer that we must learn to manage ourselves like mature living beings in mature living systems. Global family, quite simply, is what is on our evolutionary agenda.

Of course this conflicts with the agenda of the empire-builders—very much the way the agenda of the butterfly building cells in a caterpillar conflict with its own agenda. The caterpillar would have continued happily cutting its swath through the ecosystem, destroying it to fatten itself by eating hundreds of times its own weight in a single day. But its evolutionary agenda is to fail—to give way to the very different genome of the butterfly that it has housed all along. Just so, the human empire builders will fail as the people turn toward the lure of peace, now ever more drawn to the teachings of the ancient founders of Taoist, Kotodama, Vedic, Hebrew, Christian, Moslem and many other indigenous traditions.

The world's people long for peace and plenty; we long to come into our evolutionary own as a Global Family of diverse members living in harmony as we share

バーによるグローバルな家族として、進化を遂げた存在になることを望んでいる。そのためには、セルフ・ガバナンス（自己統治）を責任をもって全うすることを覚えなくてはならない。お互いに支援しあい、明確に見て、どうすれば民主主義（或いは、健全な生命システムの政治に別の呼び方をあててもいい）を本当に実践できるのかを対話するのである。皆さんに、トム・アトリーの新著「民主主義の道：共知を使いすべての人にとって機能する世界を生み出す」を強く薦めたいと思う。

今日の若者はこれまでで最も知っている世代である。なぜなら、彼らはインターネットを使っているからだ。作家であり映画監督でもあるマイケル・ムーア（「ロジャーと私」、「ボーリング・フォー・コロンバイン」）のウェブサイトでは本当の民主主義を促そうとしてるが、そこには一日で1,000? 2,000万ヒット（ハリウッドのアカデミー賞授賞式で平和のためにスピーチをした後移行数字が大きく上がったのだが）の人々が訪れているし、氏の著書「まぬけな白人」は、ニューヨークタイムズのベストセラーで異例の4度の1位を獲得している。それがさらに、ローマ教皇でさえも平和をかかげて米国に対して立ち上がらせる勇気を与えた。進化はたしかに前進している。

and recycle resources among ourselves. To do so we must learn to take on the responsibility of self-governance—to assist each other in seeing clearly, in dialoguing together on how to truly practice democracy, or whatever we decide to call the politics of healthy living systems. I strongly recommend Tom Atlee's new book, *The Tao of Democracy: Using Co-Intelligence to Create a World that Works for All*.



Tom Atlee

Today's youth are the best informed ever, because they are on the Internet. Author and filmmaker (*Roger & Me*; *Bowling for Columbine*) Michael Moore's website promoting real democracy gets ten to twenty million hits every single day—the numbers up since he spoke out for peace at Hollywood's Academy Award Celebration—and his book, *Stupid White Men*, is at the head of the New York Times Best Seller list for an unprecedented fourth time. And, after all, even the Pope now has the courage to stand up against the US on the side of peace. Evolution is indeed rolling forward!

## データファイル

マイケル・ムーア Michael Moore

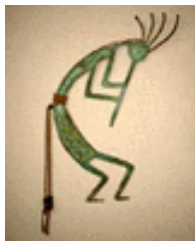


2003年3月23日に行われた第75回米アカデミー賞にて、長編ドキュメンタリー賞を受賞。このときの授賞式で「われわれはこの戦争に反対だ。ブッシュよ恥を知れ。お前の持ち時間は終わった」などと、叫んで会場のブーイングと拍手を同時に浴びた。「リベラル」で知られるハリウッドだが、ムーア監督はこのあとの記者会見で「ブッシュ政権の主張は米国民のマジョリティーではない。われわれの民主主義はハイジャックされた」とさらにボルテージをあげた。



それは可能だ。それは実際、地球の住民によってなされるに違いない。それ以外の進化の道はない。ホピの年長者がこのコラムの最初に言っているように、「我々が、我々の待っていたものなのだ。」

*It can be done; it will be done, by the people of Earth. There is no other evolutionary way. As the Hopi elder quoted at the beginning of this column said: "We are the ones we've been waiting for."*



## データファイル

### ホピ インディアン Hopi Indian

ホピ族はアメリカ先住民の中で最古の一族とされている。地球がはじまって今のこの世界に人間が到達してから今日までの歴史を口頭伝承で守り続けている。

先住民にとって環境は、そこに暮らす人たちの精神の投影だと認識されている。われわれの心が汚れると、われわれの生活空間が汚れ、われわれの環境が汚れるのである。地球規模の環境危機は、地球規模の人間の精神の危機でもある。ホピの人たちは、太古より一族に伝わる教えをとおして、わたしたちの関心を、地球と人間の精神の関係にむけようとしている。

(出典: 北山耕平さん公式サイトより) <http://www.ne.jp/asahi/wholelife.catalog/wlc-home/index.html>





### 環境・開発コンサルタント

このたびのイラク戦争で何億という戦費がつかわれてる一方、基本的な人間のニーズである水は現在13億の人々に届けられていません。同時に土壌流出、砂漠化、森林減少、人口増加、地球温暖化といったような環境問題が放っておかれています。われわれは、人類の住処としてほとんど機能しないようになるまで環境破壊を許すのか、それとも地球と平和関係を結びお互いと平和関係を結ぶことを選ぶのか。あらためて、この問題について考えてみませんか。

#### 環境：

地球との平和は、世界との平和  
(そしてその逆もしかり)

イラク戦争は既に、米国人とイギリス人に900億ドル(1ドル=120円として、約10.8兆円)の戦費を負担させ、イラク復興には更に300億ドル(約3.6兆円)がかかる。この数字を大局的に理解しようとする、外国支援は現在年間で約550億ドル(約6.6兆円)規模であり、日本はそのうち約1兆円を拠出している。基本的な人間のニーズをすべての人に供給するにはたった640億ドル(約7.8兆円)ですむ。世界中で少なくとも1.15億人の子どもが学校に行かない。彼らに教育を提供するには60億ドル(約7,800億円)ですむ。世界には、飢えている人が8億以上いる。発展途上国の農業を改良してあらゆる人がお腹を満たして眠りにつけるようにするには、年間で400億ドル(約4.8兆円)ですむ。

この恐ろしいほどに高きついたイラク戦争に更なる光をあてるために、もう二つの大きな経費を見てみよう。第二次大戦後に欧州を復興するためのマーシャルプランには920億ドル(約11兆円)がかかり、そして人を月に送るために1,000億ドル(約12兆円)がかかった(2001年ドル換算)。

#### THE ENVIRONMENT: PEACE WITH THE EARTH MEANS PEACE WITH THE WORLD (AND VICE VERSA)

The Iraq war has already cost the Americans and the British \$90 billion, and rebuilding Iraq will cost \$30 billion. To put these figures in perspective, foreign aid now runs at around \$55 billion per year, of which Japan contributes \$13 billion. To supply basic human needs for all people would cost just \$64 billion. At least 115 million children in the world do not go to school; to supply them with education would cost \$6 billion. There are over 800 million hungry people in the world; to upgrade developing-world agriculture and thus send all people to bed with a full stomach would cost \$40 billion per year.



To shed further light on the dreadfully expensive Iraq war, note two other large outlays. The Marshall Plan to rebuild Europe after World War II cost \$92 billion, while to put a man on the Moon cost \$100 billion (in 2001 dollars).

上記の基本的な人間のニーズについて、もう少し掘り下げて見てみよう。恐らく、最も基本的なものは全日常活動のために十分な質と量の水である。誰もがこの環境資源をほぼ人権として享受するべきである。水は、多くの生命プロセスにとって、欠くことができないのだから。しかし13億の人々(これは5人に1人にあたる)が、飲み、料理し、洗い、衛生を確保するための十分な水を欠いている。彼らが1日に使う水の量は、豊かな国の人々がトイレの水を1回流す量よりも多くはないのに、である。



この13億人という数字は減少しているどころか、増加している。2025年までに30億人に達する可能性があり、それは10人に4人に相当する。インドにとっての挑戦を考えてほしい。すでに同国の幾つかの地域では水不足が進んでいる。国際条約によってインドは、ガンジス川の流れの一部をバングラデシュへ、インダス川の一部をパキスタンへ送ることが義務付けられている。状況は非常に深刻で、同国の穀物収穫のうち4分の1が、穀倉地帯の水不足によって危機にさらされる可能性がある。今後水をめぐる戦争が起きないだろうか？

同じく深刻な水問題に直面しているのが中国である。3.8億人の中国人が水不足の地域に住んでおり、インドの2.8億人と合わせると少なくとも合計で6.6億人となるが、これは米国とカナダの人口合計の2倍以上である。世界中で、少なくとも1.8億トンの穀物、つまり地球全体の収穫量のほぼ10分の1が、水供給を枯渇させることによって生産されている。世界の平均穀物消費は、1人あたり年間3分の1トンなので、これはほぼ5億の人が、持続不可能な水使用を通じて生産される穀物を食べていることになる。これは特にアジアにあてはまる。アジアは、およそ5分の3の人口を抱えな

Let us look a little deeper at the above item of basic human needs. Probably the most basic is water of sufficient quality and quantity for all daily purposes. Everyone should enjoy this environmental resource virtually as a human right, on the grounds that it is essential to many life processes. Yet 1.3 billion people, every fifth person, lacks enough water for drinking, cooking, washing and sanitation. They use no more water each day than a rich-world person uses with every toilet flush.

The 1.3 billion total is not declining, it is actually rising. By 2025 it could soar to 3 billion, when it would amount to every fourth person out of ten. Consider the challenge for India. Already several regions of the country are growing short of water. India is obliged by international treaties to send parts of its Ganges River flows to Bangladesh and parts of the Indus flows to Pakistan. So serious is the situation that fully one quarter of its grain harvest could eventually be put at risk through water shortages in its main breadbasket areas. Water wars ahead?

Also facing severe water problems is China. Over 380 million Chinese live in regions with water scarcity, to go with 280 million in India, for a combined total of at least 660 million people, or more than twice as many as in the United States and Canada combined. Worldwide at least 180 million tonnes of grain, around one tenth of the global harvest, are produced by depleting water supplies. Since the average world grain consumption is one third of a tonne per person per year, this means that almost half a billion people are being fed by grain produced through unsustainable use of wa-

がら世界全体の再生可能の淡水の内3分の1より少し多いほどしかないのだ。



さらに広い状況では、毎年世界人口に加わっている7,800万人のほとんどが、既に水不足に苦しんでいる国の人々である。同時に、地球全体の穀物需要は着実に上昇している。260を超える国際河川は、二つかそれ以上の国によって共有されており、その川の流域が世界の淡水供給の5分の2、そして世界人口の5分の2の人々を占めているのである。過去50年間で、国際的な河川関連の争いが1,800件以上あり、その内4分の1が明確な敵対状態であり、その内37件が実際の軍事的暴力の行使へと至っている。17の国際河川水域のなかの少なくとも51カ国が、この2010年までに水をめぐる争いの危険性がある。そのなかには、顕著なところではイスラエルとパレスチナの争いがあり、彼らは水不足を交渉の中心事項とみている。双方のニーズすべてを満たすだけの十分な量の水はないのである。イスラエル人は、一人一日あたり350リットルの水を受け取り、一方パレスチナ人はたった70リットルである。世界保健機構は、一日あたり最低100リットルを推薦しているのに。



その他の多くの環境問題が頭に浮かぶ。土壌流出、砂漠化、森林減少、人口増加と地球温暖化。我々はこれらの新たな安全保障の脅威に対しこれまでのやり方で立ち向かうことはできない。我々は迫ってくる砂漠に対し、戦車を送り込んで対決するわけにはいかないのだ。また、土壌流出を爆撃によってくい止めることもできない。酸性雨を歩兵によって、あるいは地球温暖化をミサイル攻撃によってとめることは、できないのである。

ter. This applies especially to Asia, which supports roughly three fifths of the world's people but possesses little over one third of the world's renewable freshwater.

In a still wider context, most of the 78 million people added to the world's population each year are in countries that already suffer water shortages. At the same time, global grain demand has been growing steadily. Over 260 international rivers are shared by two or more countries, and their watersheds account for two fifths of the world's freshwater supply and feature two fifths of the world's people. Of more than 1800 international water-related disputes during the last 50 years, fully one quarter were outright hostile, with 37 occasions when rival countries resorted to military violence. At least 51 countries within 17 international river basins are at risk of water disputes during the current decade. They include, notably, Israel and Palestine, who view water supplies as central to their negotiations: there is simply not enough water to satisfy all needs of both sides. Israelis receive 350 liters of water per person per day, compared to just 70 liters for the Palestinians. The World Health Organization recommends a minimum of 100 liters per day.

Many other environmental problems spring to mind: topsoil loss, spreading deserts, shrinking forests, grand-scale pollution and global warming. We cannot respond to these new security threats through old-fashioned measures. We cannot resist an advancing desert by sending tanks against it. We cannot halt soil erosion by bombing it. We cannot stop acid rain with infantry. We cannot drive back global warming by launching missiles at it.



結局のところ、国家の安全保障はもはや軍隊や武器だけの戦いではない。そこには、川の流域、穀物収穫地、森林、遺伝子資源、気候、そして軍事専門家や政治リーダーがめったに考えない他の要素が益々関係性を強めてきている。しかし、それが、合わせると、軍事的勇氣と同じくらい国家安全保障にとって欠くことができないという風に見られるべきなのだ。この状況は、数百キロ四方以上の土壌が毎年流出するのを見のがしておきながら、国の領土を外国の侵略者によって1メートル四方たりとも許さないと主張するリーダーによって象徴されている。

また、環境面の危険性についての警告は、環境専門家だけからではなく、いくらかの政治リーダーからも発せられていることを喚起してほしい。Gro Harlem Brundtlandは、ノルウェーの元首相であり「環境と開発に関する世界委員会」の議長であったが、「貧しい者の環境問題は、政治的不安定性と社会的混乱を通して伝わり、豊かな者にもまた同じように影響する」と述べている。ドイツの元首相であるウィリー・ブランドはかつて、「戦争は軍事的衝突、或いは撲滅の観点から考えられることが多い。しかし、「環境悲劇と莫大な飢餓」の結果として同じだけの危険は、渾沌であるのかもしれないという認識が高まっています。」と述べた。同様に、ミハエル・ゴルバチョフは、「空からの脅威はもはやミサイルではなく地球温暖化である。」と主張してきた。



Gro Harlem Brundtland



Willy Brandt



Mikhail Gorbachev

これらすべてのことは、環境関連の安全保障問題に対して戦争時のような「包囲によって勝利を収める」というアプローチはもはや10年遅れているということの意味している。21世紀の基本的事実とは、世界がついに一つになっているということである。環境面の多

All in all, then national security is no longer about fighting force and weaponry alone. It relates increasingly to watersheds, croplands, forests, genetic resources, climate, and other factors rarely considered by military experts and political leaders, but that, taken together, deserves to be viewed as equally crucial to a nation's security as military prowess. The situation is epitomized by the leader who proclaims he will not permit one square meter of national territory to be ceded to a foreign invader, while allowing hundreds of square kilometres of topsoil to be eroded away each year.

Note too that warnings of environmental insecurity come not only from environmental experts, but from certain political leaders. Gro Harlem Brundtland, former Prime Minister of Norway and head of the World Commission on Environment and Development, has remarked "The environmental problems of the poor will affect the rich as well, transmitted through political instability and social turmoil." Willy Brandt, former Chancellor of Germany, once stated that "War is often thought of in terms of military conflict, or even annihilation. But there is a growing awareness that an equal danger might be chaos as a result of environmental catastrophes and mass hunger." Similarly Mikhail Gorbachev has asserted that "The threat from the skies is no longer missiles but global warming."

This all means that a "siege response" to security problems of environmental sort is decades out of date. A basic fact of the 21st century is that the world is finally becoming one world. For a multitude of environmental reasons, economic reasons too, interdependence has long been a key factor of

くの理由と、経済的理由によって、相互依存はずい分前から国際社会や政治的安定性の重要要素となっている（いかに現在の米国当局がそうでないと主張しても）、これは主権国家がまだ樹立したばかりの数世紀前の世界からと同じぐらい数年前の「吊り上げ橋」の時代の世界は遠ざかっているのである。

しかし、相互依存がどれほど我々の新たな世界に埋め込まれた一側面であろうと、まだそれを反映するような政治的協同を動員するには至っていない。我々はそれを、生命の厳然たる側面として今だ認識していないのだ。我々の新たな世界の二つの最も重要な特徴は、既存の政治や経済、そして軍事戦略とは関係ない。これら二つの特徴とは、まず、人口数或いはそれによる消費の無限の増加を支えられる場所はなく、まして両方は決して無理であるということ。そしてもう一つは、いかなる政府のいかなる主流政治も、それとは反対に、できると思い込んでいるということである。

ボトムラインは、私たちは崩壊かブレイクスルーのときに直面しているということである。我々は自分の惑星の環境が人類の住処としてほとんど機能しないようになるまで破壊されるのを許すこともできる。或いは、我々は、地球と平和関係を結ぶことによって初めて、お互いと平和関係を結ぶことができるのだ。

international relations and political stability (however much current Washington might protest otherwise). It is as distant from the "hoist up the drawbridge" world of just a few decades ago as was that world from the world of several centuries ago when nations were first becoming established.

Yet however much interdependence is a built-in facet of our new world, we have yet to mobilize the political collaboration to reflect it. We simply do not recognize it as a strict fact of life. Regrettably the changed outlook is not coming easily. The two most important features of our new world have nothing to do with conventional politics or economics, least of all with military strategies. These two features are, first, that no territory can support an indefinite increase either in its number of people or in its consumption, let alone both; and second, that all mainstream policies of all governments assume that, on the contrary, it can.

The bottom line is that we face a time of breakdown or breakthrough. We can allow our Planet's environments to be devastated until they scarcely function any longer as habitats for humankind. Or we can accept that we can make peace with one another only by making peace with the Earth.







ZERI ファウンデーション代表 ゼロ・エミッション提唱者 [www.zeri.org](http://www.zeri.org)

自然界の5つの王国：微生物・藻・菌・植物・動物を通して、いかに世界は共存しながら適応しているのか。それぞれの世界の具体例をあげながら、システムの原則を説明してくれています。

## 自然のデザイン原則

## Nature's Design Principles

### 自然の5つの王国

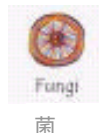
### The five kingdoms of nature



Animal  
動物



Plant  
植物



Fungi  
菌



Algae  
藻



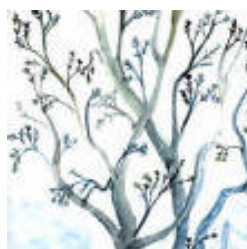
Bacteria  
微生物

自然には5つの王国がある。微生物、藻、菌、植物、そして動物である。数十億年もの間、これらの5つの王国は協働しながら非常に生産的で適応力のあるシステムとして機能してきた。これら5つの王国に沿って、各々の王国（人間を除いて！）が全般的に則して、三つの重要なデザイン原則が存在している。

There are five kingdoms of nature – bacteria, algae, fungi, plants and animals – and for billions of years these five kingdoms have worked together to be a highly productive and adaptive system. Along with the five kingdoms, there are three key design principles that each kingdom (except man!) generally adheres to:

- どの王国も、自分の王国からの廃棄物を消費しない
- ある王国にとっての有毒物は、少なくとももう一つの王国の別の種にとっては中立か栄養になる。
- システムは、より多様でローカルであるほど効率的である。

- No one kingdom eats its own waste
- whatever is a toxin for one kingdom will be neutral or a nutrient for another species in at least one other kingdom.
- A system is more efficient the more diverse and local it is operating.



デザインの第一原則：どの王国も、自分の王国からの廃棄物を消費しない。

もしある王国で自分の王国からの廃棄物を食べはじめたら、その王国は劣化する。酪農家が、牛に他の牛の廃棄物を食べさせ始めたとき、彼らはこの原則を犯した。そして、狂牛病の流行につながったのである。養殖家は、エビの廃棄物でエビを育てようとして同じ間違いを起こした。それは、白エビウィルスを生み出した。

ある種が自種の廃棄物で育てられるとき、退化が起こるのである。



デザインの第二原則：ある王国にとっての有毒物は、少なくとももう一つの王国の別の種にとっては中立か栄養になる。

人間である我々は、物質の毒性を人間の見方だけから分類しがちで、人間にとって有毒なものは、どの王国にとっても、どの種にとってもやはり有毒なのだと思い込んでいる。しかし現実には、ウィルスというのは“王国”ごとに異なる。

これが、狂牛病のプリオン(病原体と見なされている自己増殖する一種のたんぱく質)にさらされた牛すべてを焼くというEU政策が必ずしもうまくいかない理由である。つまり、プリオンは燃焼しても生き残る可能性があるのだ。ウィルスを取り除くためには、その他4つの王国に行く必要がある。もしそのシステムのなかだけでウィルスを殺したり破壊したりしようとする、そのシステムは退化する。

もしある種がそのシステム内で有毒物やウィルスを除去するよう強制されると、退化するのである。

The 1<sup>st</sup> design principle – no one kingdom eats its own waste

If one of the kingdoms starts to eat its own waste it will deteriorate. When cattle farmers started to feed cows with waste from other cows they violated this principal - and it led to the mad cow disease outbreak. Shrimp farmers made the same mistake when they started to feed shrimp with their own waste – which led to white shrimp virus.

If one species is fed its own waste, it will degenerate.



The 2<sup>nd</sup> design principle – whatever is a toxin for one kingdom will be neutral or a nutrient for another species in at least one other kingdom

As human's we tend to classify things that are toxic only from a human point of view and we assume that anything that is toxic for humans must also be toxic for every other species in every kingdom. The reality, though, is that viruses are kingdom specific.

This is why the European Union's policy to burn all the cattle they believed were hit with the mad cow prion won't necessary work -- the prion could survive burning. To eliminate the virus, it needs to go through the other 4 kingdoms. If you try and kill or destroy a virus or toxin within its own system, the system will degenerate.

If one species is forced to eliminate toxins or viruses within its own system, it will degenerate.

デザインの第三原則：システムは、より多様でローカルであるほど効率的で回復力(抵抗力)がある。

地球上の誰でも、植物や木のグループが、熱帯地方から何らかの菌を持ち込む必要性を感じている状況を目撃したものなどいない。その他4つの王国に属する種と共存と共進化している植物と木は、全体で、自分たち自身のマイクロシステムの境界のなかから、最も効果的なシステムを生み出すのである。

これを我々のグローバル経済と関係させてみると、我々はいつでもどこでも何でもほしがっているということがわかる。一つか二つのつながりが壊れると、システム全体がバラバラになってしまうことから、自分たち自身のシステムの脆弱性を増してしまっているのだ。活動はよりローカル(その場所に基いた)ものであればあるほど、強靱である。そして多様性が増せば増すほど、柔軟性も高まる。ローカルであるシステムは、効率性と回復力がより高いのである。

もし外来種がその生態系の一部となるように強制されたら、全体の効率は減退する。5つの王国と3つのデザイン原則を理解するなら、自然のシステムを最も良く活用ようするために使うことができる二つの異なる技術についても知る必要がある。

### 1. 統合的生物システム(IBS)

ビジネスと政策策定において、上記の3つのデザイン原則を用いて異なる王国を統合し始めることが、決定的に重要だ。各々の王国は、それ自身独自の(そして多様な)一連のプロセス、新陳代謝、吸収作用など、新しい物質を作り出す方法すべてを有しており、もし我々が自然を模倣し始める(3つのデザイン原則で5つの王国を統合することで)なら、生

The 3<sup>rd</sup> design principle - systems are more efficient and more resilient, the more diverse and the more local they are operating.

No one on earth has ever witnessed a situation in which a group of plants and trees feel the need to bring over some fungi from the tropics. Together, the plants and trees in co-existence and in co-evolution with species belonging to the other four kingdoms will create the best, most effective system from within the boundaries of its own micro system.

Relating this to our global economy we see that we want everything from everywhere at any place and time. We have increased the fragility of our own system because if one or two links break, the whole system could fall apart. The more local the activities, the stronger they are – and there will be much more flexibility as diversity increases. A system that is local will be more efficient and resilient.



If non-native species are forced to become part of the ecosystem, its overall efficiency could decline. When you understand the 5 kingdom and the three design principles, you need to know two different technologies that can be used to get the most out of the natural system.

### 1 . Integrated biological systems (IBS)

It is essential that business and policy making starts to integrate the different kingdoms by using the 3 design principles. Each kingdom has its own unique (and diverse) set of processes, metabolisms and absorptions – all ways of creating new things – and if we start to mimic nature (by integrating the five kingdoms with the three design principles) we will be much

産性をずっと高めることができるだろう。何よりも、エントロピーがなくなるのだ！

自然はこれほど多くの信じられないようなものを生み出せるのは、なぜなのだろう？(例えば、クモはナイロンよりも強い絹を何キロメートル分も作れるし、きのこはたった一日で何キロメートルものトンネルを作ることができるのだ。)我々はなぜ、自然に存在するこれほどたくさんの技術を見逃し、自然に還すことができない製品をエネルギー使用量の大きな過程で作ることを選ぶのだろう？ 統合的生物の結果である一連の複数の技術を生み出すことによって、我々は信じられないような革新を生み出すことができるのだ。

### エクアドルでのエビの養殖—生物システムの活用事例 取り扱うべき問題と挑戦

エビ養殖場のための循環池の建設でマングローブ生育地を破壊。(問題：退化組織および否定的な宣伝)

エビは他のエビの貝を餌とする。(問題：退化と、白エビウィルスの潜在的な原因)

ウィルスと闘うための多量抗生物質使用の必要性、またはウィルスへの抵抗力がある遺伝子操作エビの開発。(問題：遺伝子操作食品を拒否する市場が多い)

エビはそのシステム内だけで廃棄物を取り除くよう強制されている。(問題：生育地の劣化)



more productive. Better even, there is likely to be no entropy!

Why is it that nature can create so many incredible things? (e.g. a spider can create miles of silk stronger than nylon, and mushrooms can create mile long tunnels -- all in a day). Why are we ignoring so many of the techniques that exist in nature and opt for energy intensive processes which make products that cannot be returned to Nature? By creating a set of multiple technologies that are the result of an integrated bio system – we can create incredible innovations.



### Shrimp Farming in Ecuador – an example of a bio-system in action Problems and challenges that need to be addressed

Destruction of the mangrove habitat for the construction of circular basins for the shrimp farms [problem: degenerated system and negative publicity]

Shrimp are fed the shells of other shrimps [problem: degeneration and possible cause of the white shrimp virus]

Heavy doses of antibiotics are needed to fight the virus, or even developing genetically modified shrimps that are resistant to the virus [problem: many markets refuse to buy GM products]

Shrimp are forced to eliminate waste within their own immediate system [problem: decline of their habitat]



エビはエクアドルの養殖家にとって唯一の収入源である(問題:問題が手に負えなくなった場合の経済的・社会的リスクが大きい)

### 統合的生態システムを使って健全なエビ群を回復する

自然のマングローブ湿地を回復し、それによって、エビが再生する能力に合ったエビにとって最適な自然環境を生み出す。マングローブはまたハチにとって素晴らしい生育地を提供する。ハチの巣一つで最大 75kg のはちみつに、みつろう、花粉、プロポリス(ある種の木の芽からハチが集める樹脂状の物体であり、蜂の巣を作る際にセメントや密封材として使用される)を生み出すことができる。プロポリスは、この自然の生育地に繁殖する有害な微生物、ウィルス、菌、藻からの自然の保護物質であり、エビにとって良質のえさとなる。



他のエビの殻に代わり、殻の廃棄物はチトサン(弾力性のある紙の両面にバンドエイドの代替として、傷に対する医療の使用のために、使用できる粉状の物質)を抽出するのに使用できる。チトサンはまた、身体が吸収する脂肪量を減らす方法として、自然健康食品で高い需要がある。

チトサンのバンドエイド・システムは、抗微生物のプロポリスと使ったときに非常によく機能する。それは、それらがかさぶたで覆わずに火傷や傷跡の治療に非常に有益な組み合わせとなるからである。自然の法則を受け入れ活用することによって、エビ、ハチ、ろう、花粉、プロポリスとチトサンは複数の収入の流れをエビの養殖家にもたらしてくれる。そし

The shrimp are the single source of income for the Ecuadorian farmers [high economic and social risk for them if the problem gets out of control]

### Using integrated bio-systems to restore healthy shrimp stocks

Restore the natural mangrove swamps and in doing so, creating the best natural environment for the shrimp due to their capacity to regenerate. The mangroves also provide an excellent habitat for bees. One beehive can generate up to 75kg of honey, as well as wax, pollen and propolis (which is a resin-like substance that is collected from the buds of certain trees by bees and used as a cement or sealant in the construction of their hives). Propolis has a natural protection against harmful bacteria, viruses and fungi. Algae thrive in this natural habitat and become excellent food for the shrimp.

Instead of the shells of other shrimps, the waste shells can then be used to extract chitosan (a powdery product that can be used on both sides of an elastic sheet of paper as an alternative to a bandaid – for medical use on wounds). Chitosan is also in big demand through natural health shops as a means of reducing the amount of fat that your body absorbs.

The chitosan bandaid system works very well when used with the antibacterial propolis as together they make a very useful combination for treating burns and healing of wounds without scabbing. Through harnessing the laws of nature, the shrimp, honey, wax, pollen, propolis and chitosan can start to generate multiple income

て、彼らの財政的リスクはずっと抑制される。もう、一つの製品に依存しなくなるからだ。

## 2. 物質分離技術

人間は、物質を混ぜ合わせる方法を考えるのが得意だ。しかし、それをいかにして元の状態に分離するかについて立ち止まって考えることはあまりない。

工学的努力はすべて製品を作り出すことに注がれている。つまり、いかにして分離するかよりも、いかにして合わせるか、である。もしエンジニアがその努力のたった一部でもいかに分離するかに注いだら、どのような素晴らしい革新が為せるか、想像してほしい。

streams for the shrimp farmers – and their financial risk is much reduced, because they are no longer dependent on just one product.

## 2. Material separation technologies

Humans are experts in figuring out how to put things together – but we don't often stop to consider how we would take them apart again.

Engineering efforts are totally focussed on creating products – how we put things together rather than how we will take them apart. Imagine what incredible innovations we could create if engineers put even some their effort into figuring out how to take things apart.



### テトラパックの事例

テトラパックの包装材を作り出したエンジニアは、厚紙いくつかに、二層（ときに三層）の低密度ポリエチレン、そしてアルミニウムを重ねる際には非常な創造的だった。

彼らは、三つの物質を異なる層に非常にうまく配置したが、それを分解する方法については考えなかった。ドイツでは、テトラパック廃棄物を取り除くためにあなたは罰金を払わなくてはならない。この問題を解決するために、人々は包装を集めて、テトラパックに返し、そこで洗浄・断裁され、それを冷凍し遠心機で分離する。これらのすべての努力は、物体のたった70%の分離にしかならない。残りの30%は、プラスチックとアルミニウムの混合であり、それは燃やされるのだ！

### Example of Tetra Pak

The engineers who created Tetra Pak packaging were very creative in how they layered together some cardboard, two (sometimes three) layers of low-density polythene, and aluminium.

They integrated three things very well in different layers, but didn't consider how they would take them apart. In Germany, you have to pay a fine to get rid of Tetra Pak waste. To help with this problem, people collect the packaging and return it to TetraPak where it is then washed and shredded before freezing and centrifuging. All this effort results in only 70% separation of the particles. The 30% that remains is a mix of plastic and aluminium, which is then burnt!

テトラパックの包装を100%分離するために、コロンビアはボゴタの若い科学者が新たな技術を開発した。テトラパックもその供給業者も、収益を生み出し更に役割も果たすという完全な解決法をもっていなかったため、これは魅力的な新事業となった。アルミニウム層からプラスチック層を分離するコストはとて高いのである。

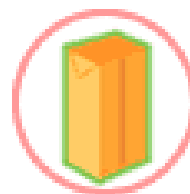
解決法は、断裁された包装につく菌と藻からの抽出物で作られたジェルの使用によるものだった。このプロセスは、通常 果物ジュースとミルクの残りかすの廃棄物に見られ、埋立地では活動しない微生物の助けも得た。遠心機によって、それぞれに異なる重力で、異なる部分を分離することができる。紙パルプが浮き上がり、プラスチックとアルミニウムが特定の重量により分離する。

層を完全に分離することが可能であり、熱や圧力の必要なく、高価でない形で行うことができる。今こそ、すべてのエンジニアを本当に革新的にし、彼らが自分の新製品をいかにして分離するかを考えるように訓練するときが来たのである！

To be able to separate 100% of the Tetra Pak packaging, a young scientist from Bogota, Colombia developed a new technology. This is a fascinating new venture since neither Tetra Pak, nor its suppliers had come up with a perfect solution that could make money and get the job done. The cost of separating the plastic layer from the aluminium layer is very high.

The solution involves the use a gel made out of extracts from fungi and algae on the shredded packaging. The process is helped by bacteria, the type usually found in the waste from the residues of fruit juice and milk, and would not be active in landfill sites. The different components can then be separated out by centrifuge because of the different specific gravities The paper pulp will float, the plastics and aluminum separate due to their specific weight.

It is possible to fully separate the layers – and it can be done affordably, without any need for heat or pressure. Now it's time to start training all engineers to really be innovative and start to think about how they will take their new products apart as well!





木内 孝 (Tachi Kiuchi)  
NPO法人・フューチャー500理事長、

経営者の立場から、企業が先頭にたつて組織のあり方に改革しなければいけないと語る木内氏。前号に引き続き、自らリーダーシップをとって経済と環境を統合する運動を具体化している8つの手法をここにご紹介します。

木内 孝

Tachi Kiuchi

コーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティを向上し、新たなビジネス・モデルに熟達するための8つの具体案 (後編)

# 1

大胆でビジョンに溢れたコーポレート・ミッションを採択せよ。あなたの企業がステークホルダー、それを通して、株主に対しての価値創造を最大化できる未来を描け。

多くの企業が既に、そのような質の高いミッションをもっており、それがパフォーマンスを生み出す力となることを知っています。コカ・コーラ社は最近の事例で、「自社が関わるすべての人にとって役に立つ」という「コカ・コーラの約束」を発表しました。コカ・コーラ社がそのステークホルダーたちの役に立つ可能性は計り知れないものがあります。この企業は、一日に10億人以上に“関わって”いるのです。しかし、ミッションがあるだけでは充分とは言えません。

# 2

ステークホルダーへの利益還元と株主への利益を最大化するのに自社がどれほど成功しているかを、定期的に評価せよ。

コカ・コーラ社がここでも事例になります。株主に対する四半期ごとの財務報告に

Eight recommendations to improve corporate governance and accountability and to help us master business model. (Part II)

#1:

**Adopt a bold and visionary CORPORATE MISSION, one that envisions how your company will maximize the creation of value for your stakeholders, and through them, your shareholders.**

Many companies already have a mission of this caliber, and know its power to drive performance. Coca-Cola is a recent example. It issued the COCA-COLA PROMISE, a pledge that it would benefit EVERY PERSON its company touched. The capacity of Coca-Cola to serve its stakeholders is immense. The company touches more than a billion people a day. But a mission alone is not enough. The second step is:



#2:

**Conduct a regular ASSESSMENT of your success in maximizing return to stakeholders, and the benefits to shareholders.**

Coca-Cola is again an example. In addition to its quarterly financial reports to shareholders, it measures its impacts on



加えて、同社はステークホルダーに与える影響を計っています。北米コカ・コーラ社は丁度、コーポレート・アカウンタビリティの**ギャップ分析**（ギャップ分析とは、類似した2つの事象の差異全体を要素に分解して数量的に捉え、差異の原因を解明したり、改善の可能性を検討する方法）と我々が呼ぶものを実施しているところです。このギャップ分析は、コカ・コーラ社、ゼネラル・モーターズ社、松下電器社、マテル社といった企業のパフォーマンスを、GRIやダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス、NYSEガバナンス、ゴールドマンサックス・ガバナンス、ドミニ・ソーシャル・インデックス、ボールドリッジ品質賞やその他を含めた、12の主要なステークホルダー・パフォーマンス基準に照らして評価しています。それは、従業員、コミュニティ、市場、そして自然環境に対してどれだけの価値を生み出しているかを示すものです。もしこれらの指標に照らして良い成果をあげていれば、ステークホルダーに対しても良い成果をあげているということになるでしょう。

### # 3

**企業ミッションに沿った真のステークホルダー価値の創造に報いる動機付けの仕組みを開発せよ。**

この動機付けの分野では、具体的にお勧めしたいことが3つあります。

まず、四半期の収益発表を、半年に一回のパフォーマンス・レビューに代えることです。

今日の四半期毎の収益報告は、真の達成に向けての時間が短過ぎます。たとえ正確であっても、四半期の報告は、賢明でない買収、経費削減、或いは会計によって、簡単に手を加え操作することができるのです。

STAKEHOLDERS. Coca-Cola North America has just begun to conduct what we call a Corporate Accountability GAP ANALYSIS. I was the first CEO to commit to this gap analysis five years ago. The gap analysis ranks the performance of companies like Coke, General Motors, Matsushita, and Mattel against the criteria of twelve major stakeholder performance standards, including the Global Reporting Initiative (GRI), Dow Jones Sustainability Index, New York Stock Exchange governance, Goldman Sachs governance, Domini Social Index, Baldrige Quality Award and others. It tells each company how much value it is creating for its workforce, communities, marketplace, and environment. If all these are satisfied, its SHAREHOLDERS will be too.



### #3:

**Develop INCENTIVE STRUCTURES that reward the creation of real stakeholder value on behalf of the corporate mission.**

Within this category of INCENTIVES, I have three specific recommendations:

First, replace quarterly earnings announcements with six-month performance reviews.

Today's system of quarterly earnings reports leaves too little time for true achievement. Even when accurate, quarterly reports are too easy to manipulate, through unwise acquisitions, cost-cutting, or accounting.

企業のパフォーマンスに対する6ヶ月に1回の総合的レビューは、役員たちが小手先の操作ではなく戦略や計画に焦点を当てる手助けとなります。

企業の動機づけの仕組みに関する私の二つ目のお勧めは、CEOに対する報酬を、競争企業との比較における労働・資源・資本を含めた総合的な生産性の向上に基づいたものにする事です。

外部の者にとっては、「銀行にどれほどのお金が残っているか？」で決まるように見えます。

かつては、CEOの報酬を、労働生産性の向上に基づいて決めていました。これは、生産性が工業機械や流れ作業組織の基準を決めていた工業化時代にはこれでよかったです。



しかし今日は、労働生産性自体よりも総生産性のほうがよりよい基準になってきています。情報時代においては、知識と情報を活用することによって、エネルギー・資材・資本・労働の総合的な生産性がすべて向上します。総生産性はしばしば、企業が株主とステークホルダーの双方に価値を生み出していることを示す良い指標となるのです。

クアーズ社は、素晴らしい事例です。元CEOであるビル・クアーズ氏が開発したのは、一つの企業文化として“循環の仕組み”(closed loop system)と自ら名付けた社内の動機付けと会計に支えられた物質・

Six-month comprehensive reviews of corporate performance help focus executives on strategy and planning, not just spin.

My second recommendation for the corporate INCENTIVE structure is to compensate the CEO based on the company's gains in TOTAL PRODUCTIVITY – labor, resource, and capital productivity – compared to competing companies.

To the outside world, it often seems that the basis for executive compensation is to ask: how much money do we have left in the bank?

We USED to compensate CEOs based on gains in LABOR productivity. That made sense when we were industrializing, because labor productivity measured the gains from industrial machines and assembly lines.

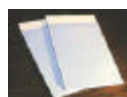
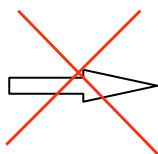
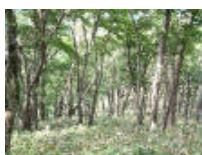
But today, TOTAL productivity is a better basis than labor productivity alone. In an information economy, the TOTAL productivity of energy, materials, capital, AND labor ALL increase as we apply knowledge and information. TOTAL PRODUCTIVITY is often a good indicator that a company is creating value both for shareholders and stakeholders.



An excellent example is Coors Brewing Company. Former CEO Bill Coors developed what he calls the CLOSED LOOP SYSTEM, a corporate culture, backed by internal incentives and accounting, that focused on increasing the productivity of

エネルギー・化学物質などといった**資源**の生産性を向上することに焦点をあてた仕組みです。氏の“循環の仕組み”は、消費と廃棄物を限りなくゼロに近づけることに対して貢献する従業員のあらゆるアイデアと革新に対して報います。その結果、有害廃棄物は90%削減され、規制対応経費が減少し、そして企業は対経費効果を高め、株主に対するパフォーマンスと環境面のパフォーマンスが向上しました。

企業の**動機付け**に関する私の3つ目のお勧めは、**サプライ・チェーン**の上流から下流まで、ステークホルダー・パフォーマンスの向上を奨励することです。例えば、私がCEOを務めていたとき、三菱電機アメリカは、供給業者から原生林からの紙や木材の提供を受けないことを決めました。一旦この事例を示すと、400社が我々の動きに追随しました。そしてこれらの結果として、私たちの小さな取り組みが400万エーカーの森林伐採をくい止め、環境保護主義団体が北米の森林保護における過去17年間で最大の成果と呼ぶものの先導となったのです。



このサプライ・チェーンの上流から下流までアカウンタビリティを向上するという最後の行動が大切です。マテル社を始めとする企業は、地理的に最も離れた供給業者の人権への影響をも測る優れた仕組みをつくりました。これは、企業を評判悪化から守るための重要なフィードバックの形式であるばかりでなく、そうでなければ届くことのできなかつたステークホルダーのお役に立つ一助となるのです。

最近、フューチャー 500 の企業は、**サプライ・チェーン**に関連するリスクを減らすた

RESOURCES – materials, energy, chemicals and so on. His closed loop system rewarded employees for every idea and innovation that drove consumption and waste toward zero. Hazardous waste dropped 90%, regulatory costs declined, the company became more cost-efficient, and its shareholder and environmental performance improved.

My third recommendation for corporate INCENTIVES is to encourage stakeholder performance up and down your whole SUPPLY CHAIN. For example, when I was CEO, Mitsubishi Electric America specified that our suppliers could not provide us with paper or timber from old growth forests. Once we set the example, 400 other companies followed our lead. Together, our little effort saved four million acres of forest, and triggered what environmentalists call the biggest gain in North American forest protection in 17 years.

This last action – being accountable up and down your supply chain – is vital. Companies like Mattel have established superb systems that monitor the human rights impacts of some of their most distant suppliers. This is an essential form of feedback that protects the company from reputation damage, but also helps serve stakeholders the company could not otherwise reach.

Recently, Future 500 companies initiated a new project to help us reduce risks associated with our SUPPLY CHAINS.

めの新たなプロジェクトを始めました。サプライ・チェーン・ネットワークを通して、我々は企業を訴訟から守り、衝突から引き離し、そして最も重要なことに、ステークホルダーへの価値を生み出すお役に立つのです。このサプライ・チェーン・ネットワークに参加されたいという方は、ぜひ私に御名刺をお渡しください。

一旦あなたの動機付けとサプライ・チェーンの仕組みができれば4つ目のステップは、

#### # 4

ステークホルダー利益の最大化へ向けて企業を運営することに役に立つマネジメント・システムを採用し、一步一步の進捗を測れ。

これまでの、古いフォーチュン500のマネジメント・システムへの態度というのは、最高のマネジメント理論を一つ探し出し、それを単に適用せよ、というものでした。

しかし最近になり、我々は、異なる目的に対して異なるマネジメント理論が有用であることを理解してきています。

もし我々が、直線的なトレンドに沿って単に成長したいのなら、フレデリック・テイラーの科学的経営の理論を適応すればよいでしょう。実際、100年前にはそれがフォード社の成功を導きました。



Frederick Winslow Taylor

アメリカの機械技師。21歳でミッドヴェル製鋼会社に旋盤工として入社、のち技師長となった。生産の合理化には経営組織や人事管理が必要であるとし、一般に「テラー・システム」とよばれる科学的経営管理法を創案し、後の「フォード・システム」と共に世界産業界に大きな影響を与えた。

Through the SUPPLY CHAIN NETWORK, we help protect our companies from liability, insulate us from conflict, and most important, help us create value for our stakeholders. Please give me your business card if you may wish to participate in the Supply Chain Network.

Once your INCENTIVE and SUPPLY CHAIN structures are in place, the FOURTH step is:

#### #4:

**Adopt MANAGEMENT SYSTEMS to help you manage the company toward maximum stakeholder return, and measure your step-by-step progress.**

The OLD, Fortune 500 approach to management systems was to look for the one “best” management theory, and just apply that.

But recently, we have begun to realize that different management theories work for different purposes.

If we just want to GROW – along a straight trend line – we can apply Frederick Taylor’s theories of Scientific Management, which fueled the success of Ford 100 years ago.

我々がもし、品質、商品群のバラエティ、そして効率を上げたいのなら、エドワード・

If we want to IMPROVE, and increase QUALITY, VARIETY, AND EFFI-



デミングの品質管理経営を適応すれば良いでしょう。

CIENCY, then we can apply Edwards Deming's theories of Quality Management.



Edwards Deming

「品質管理の神様」と呼ばれた、統計を用いた品質管理の専門家。米国アイオワ州生まれ、1900~1993。かつて「メイド・イン・ジャパン」といわれた日本製品の品質の高さは、デミングの思想・手法のうえに成り立っていたと言われる。

また、もし我々が官僚主義を排し、再構築を執行したいのであれば、マイケル・ハマーの**リ・エンジニアリング**を適応するのが良いかもしれませぬ。或いは、危機に陥った企業を再興したいのなら、デイビッド・ハーストとジェームス・チャンピーの「**革新と更新**」の理論が効果的でしょう。

If we want to break apart bureaucracies and RESTRUCTURE, we might apply Michael Hammer and James Champy's RE-ENGINEERING. If we need to reinvent our companies in a crisis, David Hurst's theories of INNOVATION AND RENEWAL are effective.



Michael Hammer

90年代を代表するマネジメント論の第一人者であり、リエンジニアリングというコンセプトの生みの親。業務プロセスをゼロから組み立て直すこの手法は、米国をはじめとした多くの企業で取り入れられ大きな実績をあげた。現在経営コンサルティング会社ハマー&カンパニー社長。



James Champy

リエンジニアリングを実践するプロ。彼は、経営コンサルタント会社を率い、これを実践している。

今日、フューチャー500の企業は、ここに上げた**4つのすべての**経営理論を適応しなければならないことを知っています。

Today, Future 500 companies realize we must apply ALL FOUR major theories of management.

我々は**新たな**マネジメント・システムを通して従来の経営理論を生かしています。例えば三菱電機アメリカでは、世界中で適応され始めている**サステナビリティ・マネジメント**の仕組みに会社をコミットしました。WSPグループ(欧州では大手の不動産関連コンサルティング会社。英国に本部を置き、アジア・アフリカ・北欧で事業を展開している)では、**インテグリティ・マネジメント**の仕組みを発展させました。そして、今日この部屋において

We do this, in part, through NEW management SYSTEMS. At Mitsubishi Electric America, for example, I committed our company to a system of SUSTAINABILITY management that has now been adopted worldwide. WSP Group has developed a system of INTEGRITY management. And many companies in this room have systems of Quality management and Environmental management.

の多くの企業が、品質マネジメントと環境マネジメントの仕組みを採用しています。

しかし、デミングの思考から派生したこれらの仕組みのほとんどが、これからの企業の成功に欠くことのできない「ある品質」を入れていません。従業員と顧客を超えたステークホルダーからのフィードバックを生み出すことができていないのです。

ここから、ステップ5が導かれます。

### # 5

ステークホルダー参画の仕組みをつくり、ステークホルダーからのフィードバックに耳を傾け、真の価値を生み出す機会を見つける材料とせよ。

ステークホルダーの参画とは、あなたの会社と、ローカルとグローバル両方のあらゆるステークホルダー・グループの間の積極的な双方向コミュニケーションを意味しています。これは、手に負えない挑戦のように聞こえるかもしれませんが、しかし、それは実行可能であり、利益をもたらすものでもあります。

例えば、ウェアハウザー・カナダのステークホルダー参画には、米国先住民の方々と共同作業があります。彼等と一緒に、ブリティッシュ・コロンビアにおける木材の持続可能な収穫に取り組んでいます。



Weyerhaeuser社  
<http://www.weyerhaeuser.com/>

BP(イギリス石油)には、事業の重要な地域におけるステークホルダーと企業が対話するための地域別ステークホルダー・フォーラムがあり、それが財務的かつ政治的な支持を生んでいます。

But even most of these systems, which derive mostly from the ideas of Deming, lack one quality essential to corporate success in the future. They fail to generate feedback from stakeholders beyond our employee and customer base.

That brings me to step number FIVE:

### #5:

**Establish a STAKEHOLDER ENGAGEMENT SYSTEM, to monitor and solicit feedback from your stakeholders, and help you identify the opportunities to create real value.**

Stakeholder engagement means active two-way communication between your company and ALL your stakeholder groups, local and global. This may sound like an enormous challenge. But it is manageable, and profitable.

For example, Weyerhaeuser Canada's stakeholder engagement includes a JOINT VENTURE with NATIVE AMERICANS. Together they do SUSTAINABLE HARVESTING of timber in British Columbia.



BP (British Petroleum)社  
<http://www.bp.com>

BP (British Petroleum) has regional stakeholder forums that draw the company into dialogue with stakeholders in its key locations, giving them both financial and political support.

アフリカでは、エクソン・モービルは地域社会のステークホルダーとともにマラリアと闘い、地元の資源への権利を求めるのに支持を得ています。



ExxonMobil社  
<http://www.exxonmobil.com/>

ファイザー社は、予防可能な盲目の主要原因の治癒薬を開発しました。同社はその薬を寄付し、また分配するためのインフラ整備に資金提供をしています。

マーク社は、糸状虫症に共通する苦痛を癒すメクティザンという薬を無料配付しています。

ダウ社とデュポン社は、最も利益をもたらすステークホルダーの参画過程の確立でお互いに競い合っています。彼らのプログラムは低リスク、低い規制対応経費、製品向上、そして革新を提供するものです。



Merck社  
<http://www.merck.com/>



Pfizer社  
<http://www.pfizer.com/>

Pfizer developed a treatment for the leading cause of preventable blindness. It donates the drugs, and helped fund the infrastructure to distribute them.

Merck gives away its drug Mectizan, which cures the common affliction of river blindness.

Dow and Dupont compete against one another for the most profitable stakeholder processes. Their programs deliver lower risk, lower regulatory costs, product improvements, and innovation.



Dow Chemical社  
<http://www.dow.com/>



Dupont社  
<http://www.dupont.com/>

これが、最初の5つのステップです。ミッション、評価、動機付け、マネジメント・システム、そしてステークホルダーの参画。それぞれが我々を機械的な事業モデルから引き離します。そして、我々の企業が、我々自身を支えている生命システムを支えるように設計された生命システム的な事業モデルへと近づけているのです。

しかし、これらのステップだけでは充分ではありません。生命ある経済に向けて次

So those are the first five steps: Mission, Assessment, Incentives, Management Systems, and Stakeholder Engagement. Each of these moves us further from the MACHINE model of business. Each moves us closer to the LIVING SYSTEMS model of business, where our companies are designed to support the living systems that support us.

But alone, these steps are not sufficient. To illustrate the next steps we must

に取るべきステップを説明するために、私のスピーチの最後の部分を短いお話から始めさせてください。

3年前、数名の役員と私は、今も続けている冒険を始めるために、コスタリカで小型飛行機に乗り、トルトゥグエロの深い熱帯雨林へ向かいました。



Tortuguero,  
Costa Rica

眼下に何キロメートルも広がる森林を見ていると、あたかも熱帯雨林は豊富な資源に恵まれた大地であるかのように思いましたが、事実はそうではありません。

熱帯雨林は資源に恵まれていません。土壌はやせています。降雨によってミネラルは即流れてしまいます。森林の地面は樹木に覆われているために太陽の光と水が不足しています。

しかしこの希少性にも関わらず、或いはそうであるからこそ、熱帯雨林は世界で最も効果的な価値創造の仕組みなのです。それは、

- 生物多様性の2/3を占める場所であり、
  - ブレークスルーの革新と継続的な向上の触媒であり、
  - 我々人間を含めた、あらゆる高等生物を生み出した場所
- なのです。

このような許容力を有した仕組みを無視できる企業はありません。これらのあらゆる限界に直面しながらも、適応し、卓越することができる仕組みは、他にはありません。

take, toward a living economy, let me begin the last part of my talk with a short story.

Three years ago, several executives and I boarded a small plane in Costa Rica, and flew out over the dense tropical rainforests of Tortuguero, to begin an adventure we are still continuing today.

Looking over the miles of green that stretched out below us, it was easy to imagine the rainforest as a place of great resource abundance. But it is not.

The rainforest is constantly short of resources. Its soils are thin. Minerals are leached quickly by the rain. Even sunlight and water are scarce at the forest floor, blocked by the dense canopy above.

Yet despite this scarcity – or because of it – the rainforest is the MOST EFFECTIVE value creating system in the world.

- It is home to two-thirds of our biodiversity
- It is a catalyst for breakthrough innovation and continuous improvement
- And it is the kind of place that created ALL ADVANCED LIFE, even our own.

No smart business would ignore a system that had that capacity. Not a system that could adapt and excel in the face of all these LIMITS.

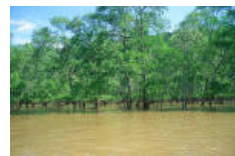


それでは、熱帯雨林はいかにしてこの許容量を発展させたのでしょうか？ 我々は、飛行機からトウトグエロに降り立ち、小型ボートに乗って、川にそって漕ぎ出したとき、それに気づきはじめました。

川を曲がる度に、多くの鳥が川沿いのマングローブの湿地にあたかも像のように立ち並んでさえずっていました。

マングローブは、先駆者です。生態学者は「再生産の戦略家」と呼びます。彼らの生存戦略は簡単です。高い繁殖力と、早い成長です。

その成長を支えるために、マングローブは莫大な食欲を備えています。本当のところ、初期の頃の植物は地球上で最も非効率的な存在でした。しかし、仕事はきっちりしていた。マングローブは湿地をつくりだすのです。



奇妙なことにマングローブの**湿地**はマングローブという**植物自身**にとってそれほど過ごしやすい場所ではありません。成長し枯れていくなかでマングローブは地面に落ち、残骸物を生み出します。それが蓄積して次第に土壌を形成し、それがまたマングローブを高く乾燥した場所に育てます。そこで自らがつくりだした土の上で彼らは枯れるのです。

しかしマングローブは自らの生態学的目的を達しました。彼らは、他の生命体が生まれ始めるための、家、ニッチ、安全な場所を生み出したのです。昆虫、魚、植物、鳥。彼らは、マングローブが動いたあとにも、そこに残ります。

How does the rainforest develop this capacity? We began to understand when we stepped off our planes in Tortuguero, boarded small boats, and began winding our way along the river.

Around every turn, birds were standing, perched almost like statues, in the MANGROVE swamps along the edge of the water.

Mangroves are pioneers. Ecologists call them - Strategists - for *reproduction*. Their survival strategy is simple: high fertility, and fast growth.

To support that growth, the mangroves have HUGE appetites. In fact, pioneers are among the least efficient plants on earth. But they do their job: the mangroves create a swamp.

Now, oddly enough, a mangrove SWAMP is not a very friendly place for a mangrove PLANT. As they grow and die, the mangroves fall to the ground and create debris. The debris builds up to form soil, which strands the mangrove plants high and dry. There they die, atop the very soil they created.

But the mangroves have served their ecological purpose. They create homes, niches, secure places where creatures begin to appear. Insects, fish, plants, birds. These remain even after the mangrove move on.

マングローブは私にしてみれば、今日の産業経済と少し似ているところがあります。先駆的な産業経済が我々の大地に爆発的に広がり、古典的な「再生産の戦略家」の仕組みに沿って莫大な量の資源を消費しました。早い成長、高い繁殖力。まったく同じ製品を数十億倍にもする、規模の経済です。

マングローブのように、産業の先駆者段階は、寿命が短いものになるでしょう。しかし、我々がもしマングローブの湿地が教えてくれる教訓を学ぶとすれば、産業が下地の繊維の上に、より豊かで、多様性があり、回復力ある人間の生態系を耕し始めることを意味します。

これまでは、我々の学習は完全なものではありませんでした。例えば、損失を補うことに失敗し、エンロンは持続不可能な方法で成長してしまいました。そして、適応ができなかったために、崩壊したのです。

我々の産業経済のほとんどが、エンロンとほとんど変わらない会計制度の上に成り立っています。我々自身も、フィードバックを遮断しています。我々の貸借対照表に載せるべき環境や社会のコストと便益を無視しているのです。



これは例えば、我々が炭化水素を計算するときがそうです。炭化水素を買うとき、我々は、それを**生み出す**コストについて計算していません。我々はただ、銀行、つまりこの場合は地球から、すぐに使用できる形で、**採掘する**コストだけを考慮しているのです。

それはあたかも、我々の一生の貯蓄の価値を、それを引き出しにATMまで運転して行く**コストと比較する**ようなものです。.....

The mangrove to me is a bit like today's industrial economy. The pioneer industrial economy exploded across our landscape, consuming HUGE amounts of resources, according to the classic r-strategist system: fast growth, high fertility. Economies of scale, to replicate identical products by the billions.

Like the mangrove, industry's pioneer phase will be short-lived. But if we learn the lesson of the mangrove swamp, we can now harness the fabric laid down by industry, and begin to cultivate a richer, more diverse and resilient human ecosystem as well.

So far, our learning has not been perfect. For example, by failing to account for its losses, Enron grew unsustainably. Then, because it failed to adapt, it collapsed.

Much of our INDUSTRIAL economy has been operating on an accounting system much like Enron's. We too are blocking feedback. We are ignoring ecological and social costs and benefits that should appear on our balance sheets.



One way we do this is the way we account for hydrocarbons. When we buy hydrocarbons, we don't count the cost of **CREATING** them. We just count the cost of **EXTRACTING** them, ready made, from the bank – the earth.

That's like valuing our life savings according to the cost of driving to the ATM to withdraw them.

簿記外の子会社に経費を隠す**エンロン**の習慣と、我々が**経済全体**で行っている**自然資本の損失**を簿記外に隠す習慣の違いは、どこにあるのでしょうか？

結果はエンロンの場合と同じです。フィードバックが全くありません。

フィードバックなくして、適応なし。適応なくして、革新なし。我々は、変化への反応を遅らせます。自らを、脆弱にします。次第にフィードバックのシグナルは音が大きくなりますが、そこで初めて我々に対応を迫られるのです。ボパール、バルディーズ、地球温暖化のように(前号に説明あり)。今や、環境コストに加えて、新たな**社会コスト**もまた明白になりつつあります。

今日、我々は戦争の可能性に直面しています。恐怖と闘い、大量破壊兵器の拡散を防ぐための戦争。



政府が軍隊の脅威と戦争を使って世界に不安定な平和を押し付けるのを、企業は黙ってみていることが許されるのでしょうか。

私は、企業界にいる我々が**積極的**な役割を担い、人類の状況改善のためのエージェントとしてのビジネスの**伝統**を回復することを提案します。

我々には、世界の多様な人々の力を、持続可能で相互に役立つ形でつなぎあわせることができるのです。

What is the difference between ENRON'S habit of hiding costs in off-the-books subsidiaries, and our ECONOMY-WIDE practice of hiding the loss of NATURAL capital by keeping THOSE off the books?

The IMPACT is the same as with Enron. There's no feedback.

No feedback, no adaptation. No adaptation, no innovation. We slow our response to change. We make ourselves vulnerable. Gradually, the feedback signals grow louder, until we finally are forced to react to them. They take the form of Bhopal, Valdez, and global warming. Now, in addition to ecological costs, new SOCIAL costs are ALSO beginning to become more obvious.

Today we face the prospect of war – to fight terror and prevent the spread of weapons of mass destruction.

It is NOT ACCEPTABLE for corporations to sit on the side as governments use the power of military threat and war to impose an insecure peace on the world.

I suggest that we in the corporate world take an ACTIVE role, and restore the TRADITION of business as an agent of betterment for humanity.

We have the power to help bind together the diverse peoples of the world, sustainably, in mutual self-interest.

それを始めるための、6つ目のステップは、

### # 6

**世界の最も貧しい人々にとっての価値を生み出せ。彼らは最大の相互利益を届けられるステークホルダーなのだ。**

ヘンリー・フォード、ジョージ・マーク、三菱の岩崎弥太郎、3Mのウィリアム・マクナイト他、偉大な企業を築いた偉大なビジネス活動家の事例に見習おう。偉大さとは彼らが既に豊かな人々に売ることに見出されたことにあるのでは**ありません**。彼らの偉大さは大衆の貧しさに機会を見出したところにあります。貧しい人々が彼らの顧客ベースとなり、そして貧しさから脱出していった。そしてここに、今日こうして私たちは集まることができたのです。



Henry Ford



岩崎弥太郎



William McKnight

こうしたステークホルダーのお役に立ち、**我々の**世界の恵みを共有し始めるために、我々は**彼ら**の世界に完全に身を置かなければいけません。我々は彼らが見ることを見、感じることを感じ、大切に思うことを大切に思わなければいけません。そうして、我々はまずこの地元のフィードバックを基盤にして行動しなければならないのです。

これは、これまでの古いフォーチュン500の厳格な中央集権的で機械的な事業モデルとは合いません。しかしこれが適応力の基本です。我々の選択肢は、熱帯雨林の生命体が直面するのと同じです。適応するか、さもなくば枯れるか。

To begin to do so, the SIXTH step is:

### #6

**Create value for the POOREST in the world. The stakeholders through whom the greatest mutual benefit can be delivered.**

Follow the examples of Henry Ford, George Merck, Yataro Iwasaki of Mitsubishi, William McKnight of 3M and others, the inspired business activists who created some of the first great companies. Their greatness is NOT that they saw opportunity in selling to the already wealthy. Their greatness is that they saw opportunity in the poverty of the masses. The poor became their customer base, and ceased to be poor. And here we are, gathered here today.

To SERVE those stakeholders, and begin to share the blessings of OUR world, we must fully enter into THEIRS. We must see what they see, feel what they feel, value what they value. Then, we must act on the basis of this LOCAL feedback first.

This disrupts the rigid centralized machinery of the old FORTUNE 500 business model. Yet it is the essence of adaptability. Our choice is the same as it is for an organism in the rainforest: adapt or die.



注目に値する事実がここにあります。裕福な人たちへの1ドルより貧しい人たちへの1ドルの方が遥かに大きな幸せをもたらすということです。

そして、ヘンリー・フォードとジョージ・マークが発見したように、貧しい人々に**富**を生み出すことが、**経済全体の健全さ**を生み出すことになるのです。

もし我々が一世代(30年)前から中東やアフリカの貧しい人々に機会を生み出しはじめていたら、今日はどのような世界だったでしょうか、想像してみてください。

そして、それを今始めなかったら、一世代後には世界はどのようなになっているかも考えましょう。

多くの企業が、行動を始めています。

インドのカフェで、ベン&ジェリーのユニリーバ社は、冷凍技術を再設計したおかげで一玉たった2セントでアイスクリームを提供しています。数歩離れたところの、ヒューレット・パッカード社のEインクルージョン・チームが設置したキオスクには、コンピュータを自分では決して購入することのできない人々がインターネットがすることができます。インターネットをできるということは、学習することができ、小さな事業を始めることができ、競争的な価格で資材を買うことができ、そして貧困の罠から抜け出すことを意味しているのです。

ヒューレット・パッカードのインターネット・キオスクを使用する人々の役に立つために、今シティ・グループは25ドルから

Furthermore, this is the only **WORTHY** path to follow. Each dollar of economic development with the poor produces far greater incremental gains in quality of life, than would a dollar created for the already wealthy.

And, as Henry Ford and George Merck discovered, creating **WEALTH** for the poor creates **HEALTH** for the **WHOLE** economy.

Imagine what today might be like, if a generation ago we had begun to create opportunity for the poor in the Middle East and Africa.

Imagine what it will be like a generation from now, if we do not do so starting today.

Many companies are beginning.

At cafes in India, Ben and Jerry's Unilever can deliver ice cream for just two cents a portion because it has redesigned its refrigeration technology. A few steps away, at a kiosk set up by Hewlett-Packard's E-Inclusion unit, people who could never afford their own computer can access the Internet. Access means the capacity to learn, to start small businesses, to secure supplies at competitive prices, to break out of patterns of poverty.



To serve the people who use these Hewlett-Packard Internet kiosks, Citigroup can now provide financial services

口座を開設し投資することができるようにインドの人々に金融サービスを提供しています。

貧しい人々や苦難を受けている人々のためのこれらのことやその他の企業のプログラムから生み出された価値が我々の収益報告書に加えられるとしたら、それらは最も収益の上がる事業の一つになるかもしれません。

そして、それらがプラスの投資収益率をもたらせば、さらに拡大する動機付けとなるかもしれないのです。

これらの貢献も、我々の年次報告に加えましょう。ステップ7は、

**#7**  
株主に年次報告をするのと同じくらい体系的に、ステークホルダーに年次報告を行え。

シェル、BP、3M、ダウ、GMといったリーダー的企業はすでにこれを行っています。

最初の段階のステークホルダー報告は、企業の進路を案内するような戦略的羅針盤となるまでには長い道のりがあります。それらはしばしば、企業の優先事項の反映というよりも、広報の文書といった感じです。

しかし、向上はしています。フューチャー500の企業の現在の優秀さの標準は、我々が「GRI プラス」報告と呼ぶGRI、ダウジョーンズ・サステナビリティ・インデックス、ニューヨーク・ストック・エクスチェンジ、ドミニ・ソーシャル・インデックスの要項に適うものです。



to people in India with as little as \$25 to save and invest.

If the value created by these and other corporate programs for the poor and the suffering were added to our income statements, they might be among our most profitable endeavors.

And, their positive Return On Investment might motivate us to expand them.

So – let’s ADD those contributions to our annual reports. Step number 7 is:

**#7:**  
**Issue an ANNUAL REPORT TO STAKEHOLDERS that is as systematic as your annual report to shareholders.**

Corporate leaders like Shell, BP, 3M, Dow, and GM already do so.

The first group of stakeholder reports have a long way to go before they become the strategic compass that guides the corporate path. They often seem more like public relations documents than reflections of corporate priorities.

But they are getting better. The current standard of excellence for Future 500 companies is what we call “GRI-Plus” reports, a system of annual reporting that meets the specifications of the Global Reporting Initiative, Dow Jones Sustainability Index, New York Stock Exchange, and Domini Social Index.

もしあなたの企業がこれらの基準に適った年次報告を出しているか、或いはそうしたいのであれば、ぜひ御名刺を渡してください。我々はERM社（世界で最も有力な英国の県境サービス関連プロバイダー）やイーコス・テクノロジーズといったフューチャー500の企業と一緒に、GRI社（世界的に適合する持続可能なレポート・ガイドラインを開発し、それを広めるマルチ・ステークホルダー管理および独立機関）からドミニ社（投資会社）、その他まで多くの異なる報告機関のそれぞれの期待に応える報告書を自動的に作成するソフトウェアを開発しています。「GRIプラス」の期待に照らして報告をすることで、企業は多様かつ常に変化するステークホルダーからのフィードバックを確実にチェックすることができるのです。

グローバル企業にとっては、これらのステークホルダーは、増加する世界の人口に特別な焦点をあてたものでなくてはなりません。

今日、欧州、日本、そして米国の6億人の住民が、工業化の物質的便益を享受しています。

すぐに、中国、インド、旧ソ連の国々から、25億人が我々に加わります。

そしてその後、残りの30億人が同じことを望むでしょう。我々のステークホルダーの10億人以上は、一日1ドル以下で暮らしています。しかし、彼らは我々が享受する便益の一部を要求し、実際にその資格があります。

これを今日実現するためには、我々には地球が3つ必要です。しかし、実際には1つしかないのです。限界のあるなかで、世界の

If your company is issuing Annual Reports that meet these standards, or would like to, please give me your card. We are working with Future 500 companies like ERM (Environmental Resources Management: <http://www.erm.com/>) and Ecos Technologies (<http://www.ecostech.com/>) on software to automatically compile reports that meet the expectations of each of the many different reporting agencies, from GRI (Global Reporting Initiative; <http://www.globalreporting.org/>) to Domini (<http://www.domini.com>) and others. By reporting against the "GRI-Plus" expectations, companies assure that they monitor feedback from a diverse and continually changing set of stakeholders.



For global companies, these stakeholders must include a special focus on the world's developing populations.

Today, 600 million of the Earth's inhabitants - in Europe, Japan, and the United States - enjoy the material benefits of industrialism.

Soon, 2.5 billion more - China, India, the former Soviet republics - will join us.

And after them, the final 3 billion will seek the same. More than a billion of our stakeholders survive on less than \$1 a day. Yet they demand and deserve to share in the benefits we enjoy.



To do that today, we need three planets. But we have only one. In the face of limits, how can the needs of the world be met?

ニーズはどのように満たせるのでしょうか？

これまでの古い考え方は、適者だけが生存できるというものでした。勝者はひとりしかいないということでした。これが、自然のなかのマングローブのジャングルのあり方、つまり経済のなかの古いフォーチュン500のあり方でした。シンプルで原始的なシステムにおいては、一つの適者だけが生き残ります。

しかし熱帯雨林では、法則は別の形になります。これらのシンプルな初期の形態から、多数のニッチに満たされた、複雑な生態系が生まれました。熱帯雨林では、適者全員が生存するという法則になるのです。同じことが、我々の経済にとってもあてはまります。

熱帯雨林経済においては、誰が**最も**適しているかということが大事ではないのです。西か東か、北か南か、先進国か発展途上国か、企業か NGO か、こうしたことはありません。本質は、我々が皆どこでなら**最高の状態**で適しているかということなのです。

もし企業社会にいる我々が**適している**とすれば、つまり、もし我々が社会の課題を解決し社会のニーズを満たすとしたら、生存し、卓越することができるでしょう。もし我々が問題を生み出しているばかりだとしたら、そうは行きません。

私はしばしば、企業のニーズと世界のニーズが衝突しているのかどうか尋ねられます。私は、衝突しているとは思いません。長期的には、そうであるはずはないからです。これまで言われてきた知恵というのは、企業の最大の使命は、利益の最大化だとい

The old way of thinking was that only the fittest survives. There is only one winner.

This is the way of the mangrove jungle in nature – and the way of the old Fortune 500 in the economy. In a simple, primitive system, only the one fittest survives.



But in the rainforest, the law takes a different form. From these simple early forms, a complex ecosystem emerges, filled with a rich array of niches. In the rainforest, the law is: Survival for all who fit.



The same can be true in our economy. In a rainforest economy, it is not a question of who is **MOST** fit – west or east, north or south, industrial or developing, corporate or NGO. It is a question of where we all **BEST** fit.

If we in the corporate community **FIT** - if we solve a social problem, fulfill a social need - we will survive and excel. If we only create problems, we will not.

I am often asked whether the needs of the corporation and the world are in conflict. I do not believe they are. In the long run, they cannot be. Conventional wisdom is that the highest mission of a corporation is to maximize profits. Maximize return to shareholders.



うことでした。株主への還元を最大化せよ、ということなのです。

これは神話であります。そうであったことなど、一度もないのです。利益は単なるお金です。そしてお金は単に、交換の媒体でしかありません。必ず何かと交換するのです。よって、利益は最終目的ではありません。それは、目的へ向かう手段なのです。

私の哲学はこうです。我々は、利益を稼ぐために企業を営んでいるのではない。企業を営むために利益を出しているのだ。我々の企業には意味と目的、つまりここに存在する理由があります。

人々は今、企業が説明責任を果たさねばならないと、あたかもそれが、これまでやってきたことに加えてしなければいけない何か新たなことであるかのように話しています。しかし、企業のアカウンタビリティは、その企業にとっての追加的便益として行わなければならない何かではありません。企業の本質そのものが、アカウンタビリティであるべきです。それは、目的のために存在しなければなりません。そうでなければ、何のために存在しているのでしょうか？

ここから、私の最後のお勧めであるステップ8が導かれます。



## # 8

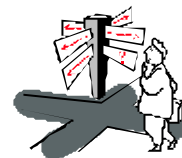
**あなたの企業のミッションを生きよ。90日ごとの収益報告ではなく、それを、進路のガイドとせよ。**

あらゆるステークホルダーからのフィードバックに耳を傾け、常にそれぞれの役にたつ真の価値を生み出すよう努力しましょう。なぜなら、**企業の使命、或いは文明の使命とは、熱帯雨林で始まった発展**

That is a myth. It has never been true. Profit is just money. And money is just a medium of exchange. You always trade it for something else. So profits are NOT an end. They are a means to an end.

My philosophy is this: We don't run our companies to earn profits. We earn profits to run our companies. Our companies have meaning and purpose -- a reason to be here.

People talk today about businesses needing to be accountable, as if this is something new we need to do, on top of everything ELSE we do. But corporate accountability is not something that one should do AS AN EXTRA BENEFIT of the business. The whole essence of the business should be accountability. It must live for a purpose. Otherwise, why should it live at all?



That suggests my FINAL recommendation, step number EIGHT:

## #8

**LIVE the mission of your business. Make THAT – not your 90-day earnings report – the map to guide your course.**

Listen to feedback from ALL your stakeholders, and constantly seek to CREATE REAL VALUE that serves each of them. For the MISSION OF BUSINESS - THE MISSION OF CIVILIZATION - IS TO FURTHER THE PATH

の道を進めることにあるからです。人類の文明をこれまで育て、そして今日我々を支えるのと同じ進路。人間の生態系を、持続できる形で、その多様性と複雑性を最大に開花させつつ発展させようではありませんか。

私が熱帯雨林で学んだことは、簡単に理解できます。私たちは、より少ないものを使って、より多くのものを有することができます。消費を減らしながら、もっと意味のあることを実現する。それが唯一の道なのです。企業の利益と環境の利益は、相入れないものではありません。東と西、北と南、イスラムとキリスト教、陰と陽、製品とプロセス、経済とエコロジー、精神と魂のように、相方なのです。

二つを合わせて初めて、全体の世界を作ることができるのです。

( 終わり )

OF DEVELOPMENT THAT BEGAN IN THE RAINFOREST. THE SAME PATH THAT CULTIVATED HUMAN CIVILIZATION, AND SUPPORTS US TODAY: TO DEVELOP THE HUMAN ECOSYSTEM, SUSTAINABLY, in all its diversity and complexity.

What I learned in the rainforest is easy to understand. We can use less, and have more. Consume less, and be more. It is the ONLY way. For the interests of business, and the interests of environment, are not incompatible. They are the east and west, north and south, Islam and Christendom, yin and yang, product and process, economy and ecology, mind and spirit - two halves.

Only together can we make the world whole.



## 編集部より

### またお会いできる日まで

「持続不可能な今日」から「持続可能な明日」への架け橋を目指し、2年前に【ザ・ブリッジ】はスタートしました。世界屈指の5人のオピニオンリーダーが執筆した世界初の電子ニュースレターをお楽しみいただけましたでしょうか。

環境世紀において、グローバルな視点での地球や私たちの未来に関する「洞察」がビジネスマン・政治家・教育者・市民運動家のみなさまに重要な情報源になりましたことを願ってやみません。

また日本語と英語を併記したことにより、生きた英語を身につけて、環境戦略を英語で語る情報源になってくれることも、【ザ・ブリッジ】大きな目的でした。

しかし、冒頭の編集長ピーダーセンの言葉とおり、“持続可能な発展への関心は高まっているものの、「本当に、企業や組織の中核的な価値観に据え、すべての取り組みの基本に浸透させているか」と問えば、まだまだ悲しくなるほどお粗末な状態”と言ってよいでしょう。そのためにも、わたしたちはいつの日か、またみなさまに【ザ・ブリッジ】の再開のご連絡ができる日がくるまで頑張っ  
てまいります。

みなさま、一緒に二十一世紀の発展のために責任をもった地球人をめざしてまいりましょう。本当にこの2年の間、ご購入ありがとうございます。心より御礼申し上げます。

編集部一同



THE BRIDGE Vol. 24

2003年5月8日発行

Copyright©Future500, 2003

ザ・ブリッジ編集部

編集総責任者：

ピーター D. ピーダーセン

編集部：

小林一紀 本木啓生

寺井真里子 豊田美穂

翻訳：

小林一紀

フューチャー500事務局

〒105-0012

東京都港区芝大門1-1-33 三洋ビル3F

電話：03-5777-5283

ファックス：03-5777-6735

電子メール：info-bg@thebridge21.net

HP：www.thebridge21.net

[お断り]

ダウンロードしたPDFファイルを他者へ転送するなど、『ザ・ブリッジ』をご購読者以外の方へ配信する行為は、著作権上固く禁じられています。