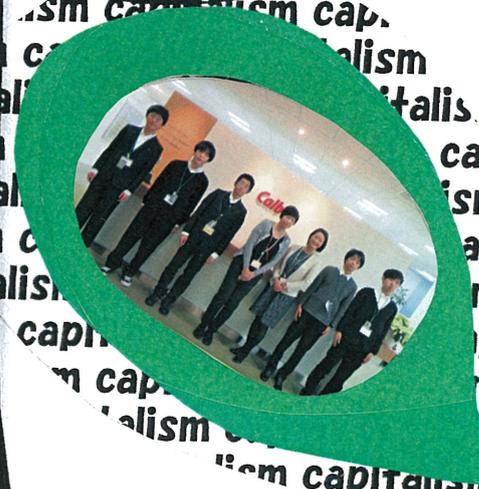


ぼくらの資本主義

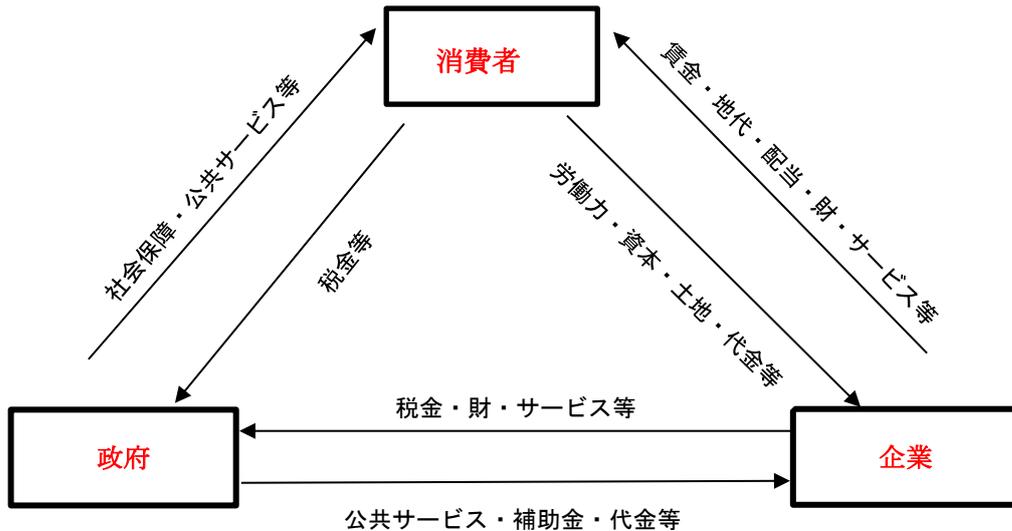


応募区分 中学
チームID SL600146
チーム名 チームK
筑波大学附属駒場中学校3年

メンバー ◎ 熊谷 光剛
兼子 孟
木場 悠人
小濱 賢太
小松 俊介
指導教員 大野 新

【基礎学習】

- 1 私たちが日常生活の中で消費している商品は、(私的財) と (公共財) の2種類に大別される。
 2 下の図は、一国の経済を構成する経済主体間の主な関係を示している。空欄の3つの各主体は何か？



- 3 財やサービスの取引(交換)の手段として使われている貨幣(通貨)に関する次の各文のうち、誤っているものは？ (b)
- 貨幣には、商品と交換する際に誰もが受取を拒否しないという共通の価値がある。
 - 各国の通貨の価値は、現在でも一定量の金(きん)を尺度にして決められている。
 - 通貨には、紙幣や硬貨からなる現金通貨と、当座預金や普通預金などの預金通貨の2種類がある。
 - 現金通貨は、強制的な通用力が法的に認められていることから法定通貨(法貨)と呼ばれる。
- 4 現在の日本の年間出生数は約100万人で、第二次世界大戦直後と比べると約(約4)割、30年前との比較でも約(約7)割まで低下している。
- 5 今後、少子高齢化が進むことによる日本の社会や経済への影響に関する次の各文のうち、誤っているものは？ (c)
- 日本の人口は2008年をピークに減少傾向が続いている。
 - 少子化や人口流出によって、将来、消滅する自治体が出てくる可能性もある。
 - 少子高齢化による商品市場へのマイナスの影響は全ての分野に共通して現れる。
 - 生産年齢人口の減少により、公的年金や医療保険の財政はますます厳しくなる。
- 6 グローバル化の進展に関する次の各文のうち、誤っているものは？ (b)
- あらゆる分野で多くの企業が世界規模で事業展開を行っている。
 - 先進国企業による発展途上国への海外投資では、途上国側のメリットは雇用の創出のみで限定的である。
 - 国内にある生産拠点の海外移転により地域経済が衰退する「空洞化」の問題が懸念されている。
 - グローバル化の進展は経済だけにとどまらず、文化の面でも大きなインパクトをもたらす。
- 7 近年は、利害が一致しやすい2つ以上の国や地域間で協定を締結する事例が増えている。具体的には、自由貿易を促進する(FTA)と、「環太平洋経済連携協定(TPP)のようにより幅広い分野での協力を規定する(EPA)がある。
- 8 グローバルな対応が求められているグローバルな課題(グローバル・イシュー)として適切でないものは？ (f)
- 地球環境問題
 - 人口問題
 - 感染症対策
 - 国際経済格差と貧困
 - 核廃絶
 - ワーク・ライフ・バランス
 - すべて適切
- 9 GDP(国内総生産)に関する次の各文のうち、誤っているものは？ (a)
- GDPとは、一定期間に国民全体として生産したモノやサービスの付加価値の合計額をさす。
 - GDPとは、一定期間に国内で生産されたモノやサービスの付加価値の合計額をさす。

- c. GDPには名目GDPと実質GDPとがあり、その違いは物価の変動分を考慮するかどうかにある。
- d. 近年は実質GDPが名目GDPを上回っており、これは日本がデフレ状態にあることを示している。

- 10 需要・供給の法則のポイントは、(**価格**) が消費者・生産者の行動に対し (**インセンティブ**) として機能することである。
- 11 直接金融の例として適切でないものは？ (**d**) a. 社債 b. 公債 c. 株式 d. 銀行預金 e. 投資信託 f. すべて適切
- 12 株式を所有することで得られる金銭的な利益には、インカムゲインと呼ばれる (**配当金**) とキャピタルゲインと呼ばれる (**売却益**) とがある。
- 13 株式投資などの際に考慮すべきリスクとして適切でないものは？ (**f**) a. 価格変動 b. 金利変動 c. 為替変動 d. インフレ e. 自然災害 f. すべて適切

■要旨：「お金で買えないもの」が大切な時代へ

今後、「資本主義」はどこに向かうのだろうか？

これこそが、日経STOCKリーグ参加に当たり、僕たちが一貫して抱き続けた根源的な問い掛けだ。

最初に、僕たちは資本主義の構造変化に関する考察を行うために、国際基督教大学客員教授（東京大学名誉教授）の岩井克人先生と、渋澤栄一氏の5代目の子孫である渋澤健氏にインタビューを行った。そして、過去数百年間の資本主義の歴史を踏まえると、今後は「お金（資本）」ではなく、「人（労働者）」の創造性などが付加価値の源泉となる時代が到来するとの結論に至った。2000年代から隆盛を極めた「グローバル資本主義」の時代は長続きせず、資本主義の潮流は再び岩井先生のおっしゃる「ポスト産業資本主義」の色彩が色濃くなると考えた。これこそが「ぼくらの資本主義」の時代である。

「ぼくらの資本主義」の時代が到来すると、「お金で買えないもの」を大切にする会社こそが「良い会社」となる。「お金で買えないもの」の代表として、①女性活躍、②健康経営、③技術力、④ブランド力、⑤長寿企業の5項目でスクリーニングを行い、企業訪問の結果なども勘案して、ポートフォリオを作成した。

■目次

・基礎学習	1
・要旨：「お金で買えないもの」が大切な時代へ	2
・目次	2
1. はじめに	3
2. 投資テーマの決定	3
2-1. コモンズ投信株式会社会長・渋澤健氏への取材	3
2-2. 国際基督教大学客員教授（東京大学名誉教授）・岩井克人先生への取材	4
2-3. 投資テーマの決定	6
3. ポートフォリオの作成	8
3-1. スクリーニング	8
3-2. ポートフォリオ一覧：「ぼくらの資本主義ファンド」	11
3-3. 値動きについて	18
4. 企業訪問記	19
コラム 日本の働き方改革 ～長時間労働は女性の活躍を阻む大きな壁～	25
5. 投資家へのアピール	26
6. 日経ストックリーグを通じて学んだこと	28
7. メンバーの感想	29
8. 主要参考文献	29

1. はじめに

今後、「資本主義」はどこに向かうのだろうか？

これこそが、今回の日経 STOCK リーグ参加に当たり、僕たちが一貫して抱き続けた根源的な問い掛けだ。何故、僕たちはこうした疑問を抱いたのか？

そのきっかけは、2016年に世界中を震撼させた二つの出来事——イギリスの EU 離脱(いわゆる「Brexit」)とトランプ氏の米大統領選における勝利に他ならない。この二つの「まさか」が現実となった背後には、ひとつの根本的な原因が存在する。それは、「格差」の拡大である。現在、世界全体では、トップ 62 人が保有する資産総額が、下位 36 億人の資産総額に匹敵すると言われている。米国では、上位 1%のお金持ちが、国民全体の所得の 2 割以上を占め、所得上位 10%まで広げると、この比率は 5 割近くまで拡大する。さらに問題なのは、米国などの先進国で「格差の固定化」や「貧困の連鎖」が起きていることだ。親の年収や社会階層などによって子どもたちの運命が規定されてしまう。こうした理不尽な現実直面した各国の有権者は、やるせない怒りの矛先を「移民」や「自由貿易」などへと向けた。そして、「ポピュリズム (大衆迎合主義)」の潮流が世界中に一気に広がることとなった。以上が、僕たちが全員で話し合った結論である。

話し合いの最中に、僕たちは公民の授業でアダム・スミスの「見えざる手」について学んだことを思い出した。「見えざる手」とは、市場における自由競争が、社会全体に利益をもたらす経済を成長させるという考え方だ。しかし、今、世界的に格差が拡大する中、日本に限らず、世界全体の経済成長率は低下している。

「愚者は経験に学び、賢者は歴史に学ぶ。」という言葉がある。これは、ドイツの名宰相・オットー・フォン・ビスマルクが語ったとされる格言である。

もしかすると、数百年間という歴史的な時間軸で捉えると、今まで人々に富をもたらす、経済を成長させてきた「資本主義」は大きな転換点を迎えているのではないだろうか？仮に資本主義が構造変化を起こしているのだとすれば、今後、僕たちは、どんな会社を応援し、投資するべきなのだろうか？

こうした問題意識から、僕たちは、「資本主義」という未知の「大海原」に全員で乗り出すことを決めた。

2. 投資テーマの決定

現在、資本主義は歴史的な転換点を迎えている可能性があるのではないか？——「1. はじめに」で書いたように、僕たちはそう考えている。そこで、まずは資本主義の歴史について勉強するため、「日本の資本主義の父」とも呼ばれる渋澤栄一氏の 5 代目の子孫である渋澤健・コモンズ投信株式会社会長に取材を行った。



コモンズ投信株式会社会長・渋澤健氏

2-1. コモンズ投信株式会社会長・渋澤健氏への取材

渋澤栄一氏 (以下「栄一氏」) は、主に明治から大正期にかけて偉大な足跡を残した実業家である。日本初の銀行である「第一国立銀行」を設立するなど、栄一氏が設立に関与した会社は約 500 社に上ると言われている。近代的な株式制度の普及に尽力したこともあり、栄一氏は「日本資本主義の父」とも呼ばれる。

その 5 代目の子孫である渋澤健氏 (以下「渋澤氏」) とお目にかかって、僕たちはドキッとした。渋澤氏が、いきなり「現在、資本主義は岐路に立っている」と明言したからである。渋澤氏によれば、現在、資本主義は格差を生む仕組みだとしてマイナスのイメージを持たれているが、**栄一氏が描いた本来の資本主義とは、散らばった資源が寄り集まって、未来に向けた持続的成長を促すものであったという。**

明治 6 年(1873 年)、第一国立銀行の株主募集の布告に使われた言葉を渋澤氏は引用された。

「銀行は大きな河のようなものだ。

銀行に集まってこない金は、溝に溜まっている水やポタポタ垂れている滴と変わらない。」

個々人が保有するお金はポタポタ垂れている滴(しずく)のような微力な存在だが、銀行に集まってくれば、いずれ勢いがある大河のように流れ始め、経済活動を支える原動力となる。もちろん、大河が目指す先

は未来への成長だ。明治・大正・昭和の発展は、散らばった資源である国民のお金が銀行に集まってきて、その流れが産業発展を支えたという構造になっている。栄一氏は、日本の未来のために国力を高めるには、民間の力を結集し、同じ方向に向かわなければならないと考えた。そこで、資本を広く集める基盤として、日本初の銀行を立ち上げたのだ。日本の繁栄のために導入した資本主義が本来の姿とはかけ離れてしまい、栄一氏は嘆いているかもしれない。

僕たちは「銀行」に対して、安定的でお堅いイメージを持っている。だが、渋澤氏によれば「銀行は、今の言葉で言えばベンチャービジネスだった」そうだ。栄一氏が第一銀行を設立したのは1873年のことである。つまり、100年以上の時間は、人間の価値観までも変えてしまうのだ。僕たちは新鮮な驚きを覚えた。

さらに、僕たちは、渋澤氏に「今後、人口が減少する中で、AI（人工知能）が台頭すると、どのような問題が起きうるのか？」という質問をした。渋澤氏の回答は「AIは脅威ではない」というものだった。AIが出来ることはAIに任せる。どういう設定の中でAIを活かすのかが問題だ。確かに人間が有利なエリアは少なくなってくるかもしれない。でも人間は急に発想が飛躍するところがある。それはなかなかプログラミング出来るものではない。渋澤氏の「AIには『カレーうどん』は作れない（人間だからこそ、飛躍した発想を持ちうる）」という言葉に、僕たちは思わず笑顔を浮かべ、そして大きくうなずいた。

未来の日本を創る、われわれ若者の中で、世界と繋がっていると感じている者がどれだけいるのだろうか？われわれは内向きになり、安定志向でものごとを考えていないだろうか？自分たちは社会において滴のような微力な存在かもしれないが、未来志向を持ち、能動的な姿勢を持ち続けなければならない。熱く語る渋澤氏と話しているとそういう思いが自然とこみ上げて来た。渋澤氏とお目にかかった後、興奮冷めやらない僕たちは、時間を忘れて自分たちが感じたことを語り合った。

なお、渋澤氏へのインタビューを終えた帰り際に、僕たちは「今度、コモンズ投信の女性活躍セミナーに参加しませんか？」というお誘いを受けた。渋澤氏によれば、同じものを見ても男女は違うことを考えると言う。「パパとママもそうでしょ」と。だから、女性の活躍を通じて新しい価値観が作られていくそうである（→詳細は「4. 企業訪問」「4-1 資生堂セミナー（2016年11月10日）」で後述する）。

2-2. 国際基督教大学客員教授（東京大学名誉教授）・岩井克人先生への取材

こんにちは。

丁寧な手紙をありがとう。

私の『経済学の宇宙』を読んだとのこと。

私がこれまで研究してきた学問の内容を解説することを中軸とした本を、まだ中学三年生のあなたが読めたということに、率直に驚いています。

どうか私の研究室を訪ねてください。

岩井克人

国際基督教大学客員教授（東京大学名誉教授）・岩井克人先生から届いた一通のメールに、僕たちは嬉しくて小躍りした。僕たちは、今後の資本主義の行方を展望するためには、過去数百年間の資本主義の歴史について勉強することが不可欠だと考え、岩井克人先生に取材のお願いをしていた。取材の日を心待ちにしていたところ、岩井先生が文化功労者に選出されるという嬉しいニュースが飛び込んできた。僕たちは大きな花束を抱え、緊張しながら、岩井克人先生の研究室がある武蔵境のキャンパスへと取材に向かった。

岩井先生には大きく分けて、①資本主義の歴史、②「ポスト産業資本主義」では会社にとって何が必要になるのか、という2点についてお話を伺った。

国際基督教大学客員教授・岩井克人先生→



①資本主義の歴史

そもそも、**資本主義**とは何なのだろうか？岩井先生は基本的には「**利潤追求を目的とした経済活動**」だとおっしゃった。そして、**利潤の生み方**には**2つの形態**があり、これにより資本主義は、(1) **産業資本主義**、(2) **ポスト産業資本主義**、に分けられる。

	成立の背景	利潤を生み出す源泉	時期
産業資本主義	・産業革命による機械制工場の設立 ・農村における余剰人口の存在	お金	産業革命～1960年代
ポスト産業資本主義	・農村の人口枯渇	人間	1960年代～現在

(1) 産業資本主義

産業資本主義はイギリスにおける**18世紀の産業革命**によって始まった。産業革命は、機械を使った工場システムを生み出した。これにより**大量生産**が可能となり、労働者1人当たりの生産性が飛躍的に向上した。例えば、蒸気機関を使うことで、動力・エネルギーを生み出し、紡績機械などを使って、それまで機織りで製造していた製品を機械で大量生産することができる。この結果、労働者1人当たりの生産できる量が格段に増える。つまり産業資本主義というのは、**機械制工場により利潤を生み出す資本主義**なのだ。

ここで、産業革命が産業資本主義を生み出すためには、もう一つ重要な条件が必要だった。それは**農村における余剰人口の存在**である。岩井先生によれば、当時農村では膨大な余剰人口が存在し、安い賃金で働いても良いという潜在的な労働者が世の中にあふれていた。絶えず農村から都会に、労働者が潤沢に流入し続けるという条件があったことによって、機械制工場さえ持っていれば、いくらでも安価な労働者を雇えて、利潤が得られた時代というのが、産業資本主義である。

次の問題は、機械を持つためには「**お金**」が必要だという点である。基本的には、お金さえあれば、機械は物だから、買うことができる。つまり非常に大雑把に言えば、産業資本主義の時代というのは、**利潤を生み出すためにお金が必要な時代**なのだ。そのため、産業資本主義では、お金を持っている人が支配者になる。さらに、これを会社という仕組みの下で考えれば、最終的に資金の提供者というのは株主なので、産業資本主義の時代というのは、突き詰めれば、**株主が支配権を持った時代**だとも言える。

なお、ここで留意しておかなくてはならないポイントがひとつある。それは、日本における産業資本主義は欧米のものとは、少し異なっていたという点だ。岩井先生によれば、日本の産業資本主義は、人も大切にしていた。機械のみならず、機械を効率的に動かせる労働者も大事にしたそうである。つまり、資本だけでなく、労働者も大切にされた点が、日本の産業資本主義の特徴なのだ。

(2) ポスト産業資本主義

農村に余剰人員が存在しなくなると、産業資本主義の時代が終わる。次に誕生したのが**ポスト産業資本主義**である。もはや、賃金の安い、大量の労働者を雇えなくなったことが、資本主義を変質させた。

なお、**農村の人口が枯渇**するという現象は、アメリカでは1960年代、日本では1960年代末期～70年代にかけて起こった。すなわち、すでに指摘した通り、欧米諸国では18世紀、イギリスにおける産業革命によって産業資本主義が始まったが、1960年代にポスト産業資本主義へと転換する。他方、日本では明治時代から産業資本主義が始まった。これは1960年代末まで続き、その後ポスト産業資本主義へと転換した。

新たな状況下でも、資本主義は、利潤をなんとか稼がなければならない。会社を維持または成長させるために、今度は何をするかというと、ある意味で「先祖返り」をする。すなわち、資本主義の基本的な原理である「**競合相手との差異をつくり、利益を生み出す**」という行為を、意識的に行わなければならない。

具体的に、岩井先生は、それぞれの企業が今までは横並びでよかったけれども、今後は横並びではなく、他の企業と差をつけなければならないようになった、とおっしゃっていた。例えば、新しい技術を導入して、自分だけが生産性を上げる。そうすると、利益が上がる。他の企業と違った製品をつくり、ブランド・ロイヤリティを高め、お客を囲い込んで利益を得る。新しい市場を開拓して、利益を得る。場合によっては、経営の仕組みを作って利益を得る。つまり、ここでは、差異を意識的につくっていかなければ利益は得られない。競合相手との違いからしか利益が得られないということを、意識せざるを得ない時代に入ったのだ。

それでは、産業資本主義からポスト産業資本主義に移行したことで、何が変わったのだろうか？岩井先生は、他者との違いからしか利潤を生み出せなくなったということは、**利潤の源泉が今までは機械設備だったものが人間に移っていった**と明言された。機械は自分で他者との違いをつくり出すことはできない。多くの人が同じ機械を持っているポスト産業資本主義の時代において、違いを生み出すことができるのは人間だけである。人間しか、違いを生み出すことができる能力や知識をもっていないからだ。利潤を生み出す源泉を会社の財産とみなすと、機械設備ではなく人間が本当の意味での財産になってきたと解釈できる。

②「ポスト産業資本主義」では会社にとって何が必要になるのか

岩井先生は、**ポスト産業資本主義の下では、「お金でないもの」が大切になるとおっしゃっていた**。ポスト産業資本主義の時代には、人、例えば優秀な技術者が資本になる。その優秀な技術者に会社に来てもらうために「お金で買えないもの」こそが大切になるのだ。お金に対する人間の欲望はある程度までいくと、減少していく。その中で、技術者は会社がお金では買えないものを与えてくれるか否かを考えるのだという。

実際、僕たちが調べたところ、**2015年にノーベル経済学賞を受賞した、米国プリンストン大学のアンガス・ディートン教授の研究**によれば、収入が増えるにつれて生活の満足度は向上するが、その相関性は年収7万5000ドル(900万円弱)で概ね頭打ちになるそうである。確かに所得水準が低い間は「衣食足りてを知る」という側面があるのかも知れないが、やはり一定の所得レベルを超えると、人間はお金ではなく「お金で買えないもの」をより一層求めるのではないだろうか。

2-3. 投資テーマの決定

①資本主義の流れ

今回の岩井先生のインタビューを通じて、資本主義の歴史について、よく理解することができた。そこで、僕たちは岩井先生の考え方に基づいて資本主義の流れについてさらに考察を深めることにした。

岩井先生は**産業資本主義では「お金」が、ポスト産業資本主義では「人」が大切になるとおっしゃっていた**。そこで、僕たちは**資本主義の歴史を、「お金・資本・株主」と「人・労働者・従業員」という2つの座標軸で整理し直してみた**。

(1) 18世紀～1960年代末(資本重視の時代)

資本主義は18世紀のイギリスにおける産業革命によって生まれた。資本主義が成立した当初は、資本家の力が強く、労働者は極めて劣悪な労働環境を強いられた。なお、1833年にイギリスで「工場法」が制定されてからは、欧州を中心に労働者の権利も一定程度保護されるようになったが、大局的にみれば、資本が労働者より重視される傾向に大きな変化はみられなかった。いわば、典型的な**産業資本主義**の時代であった。

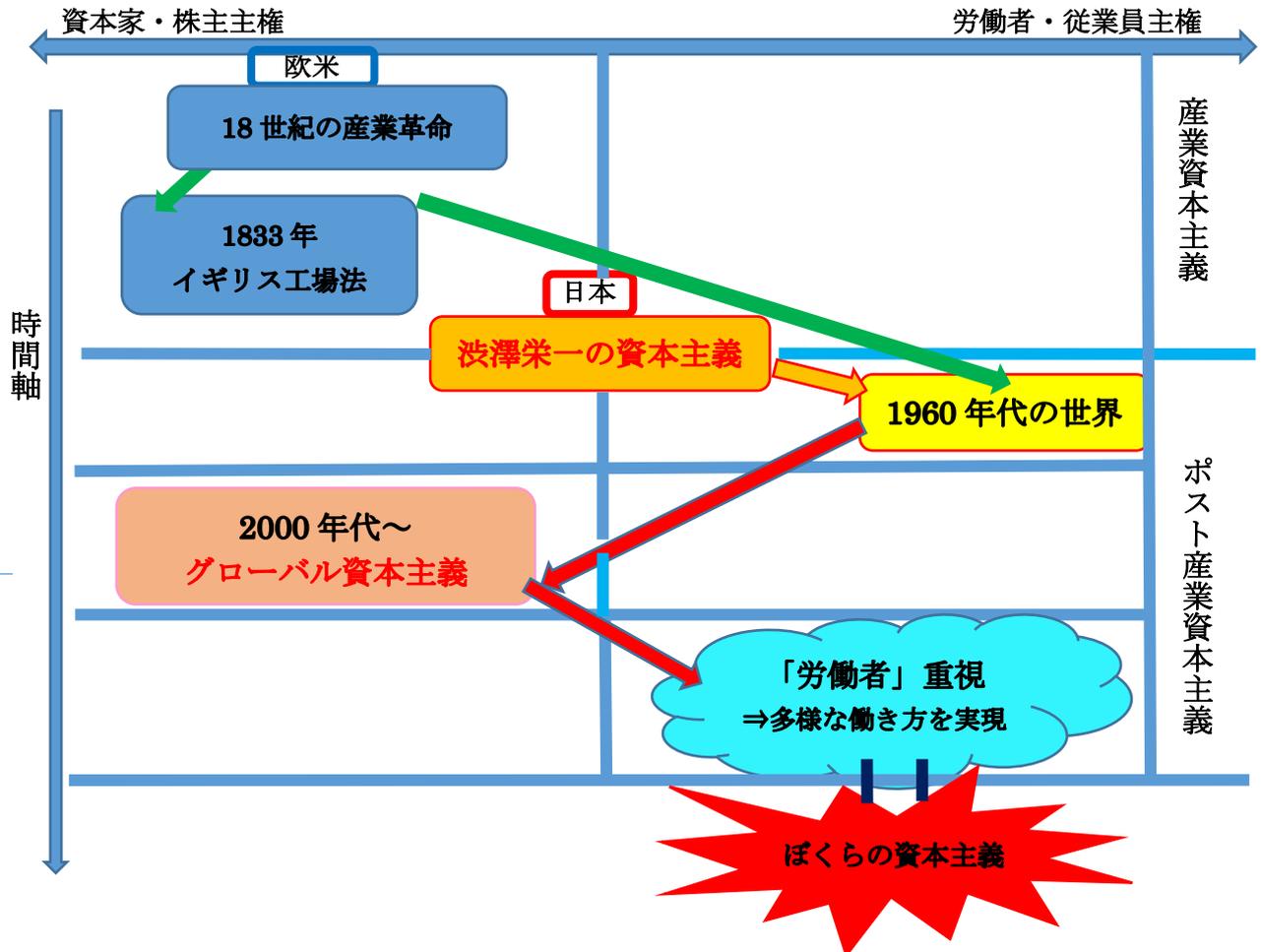
(2) 1960年代末～1990年代(労働者重視の時代)

1960年代末になり、農村の人口が枯渇したことを背景に、資本主義は「人・労働者・従業員」を重視する流れに変わっていく。岩井先生の考える**ポスト産業資本主義**の時代の始まりである。しかし、1970年代末頃から次に言及する「グローバル資本主義」に転換する兆しも生じていた。米国のレーガン政権、英国のサッチャー政権に代表される「新自由主義」の時代が始まったのだ。なお、新自由主義とは、簡単に言えば「政府より市場の方が正しい資源配分を行うことができる」という考え方である。

(3) 1990年代～現在(資本重視の時代)

1970年代末から欧米で広がった**新自由主義**が加速し、2000年代に入ると、いわゆる「**グローバル資本主義**」全盛の時代になった。国境を越えて動き回るグローバルな資本が大きな力を持ち、資本家の短期的な利益が優先される時代である。ただし、近年は、**世界的に格差の問題が深刻化したこと**などを受け、グローバル資本主義の弊害が強く意識されている。

資本主義の歴史



先行きを展望すると、今後、資本主義は第四ステージに入るのではないだろうか？それは、「お金（資本）」ではなく、「人（労働者）」の創造性などが付加価値の源泉となる時代である。これは岩井先生の考えるポスト産業資本主義の時代とも完全にオーバーラップする。

こうした構造変化の兆しは着実に生じている。第一に、最近のマイナス金利は世界中でお金が余っていることを意味している。つまり、従来と比べて、「お金（資本）」の価値が大幅に低下しているのである。第二に、AI（人工知能）の発達も、資本主義に構造変化をもたらすことになるだろう。単純労働の多くが人工知能によって置き換えられることになれば、企業の付加価値の源泉は間違いなく労働者の創造性になるからだ。

②テーマ決定

僕たちは、2000年代から隆盛を極めた「グローバル資本主義」の時代は長続きせず、資本主義の潮流は再びポスト産業資本主義の色彩が色濃くなると考えている。以上の考察を踏まえて、僕たちは今回のテーマとして、岩井先生のおっしゃっていた「お金で買えないもの」を大切にしている企業こそが「良い会社」であるとの結論に至った。そして、メンバー全員で相談した結果、「お金で買えないもの」の具体例として、以下の5つのテーマが重要だと考えた。

①女性活躍、②健康経営、③技術力、④ブランド力、⑤長寿企業

5つのテーマの選定理由は以下の通りである（→詳しくは「6. 投資家へのアピール」で後述する）。

①女性活躍、②健康経営

人が付加価値の源泉となるポスト産業資本主義の時代には、社員一人ひとりにあった働き方を目指す女性活躍と健康経営が不可欠となる。各自がのびのびと働くことで新たな技術革新なども生まれてくる。

③技術力

ポスト産業資本主義の時代には、他の企業との差異性を生み出すことが収益を生む。その中で技術力は中核的な役割を担うことになる。

④ブランド力

ブランド力も「お金で買えないもの」の代表であり、企業収益を改善する上で重要だ。また、他の企業や消費者にその会社や製品が認知されているということは、従業員にとって働くインセンティブにもなる。

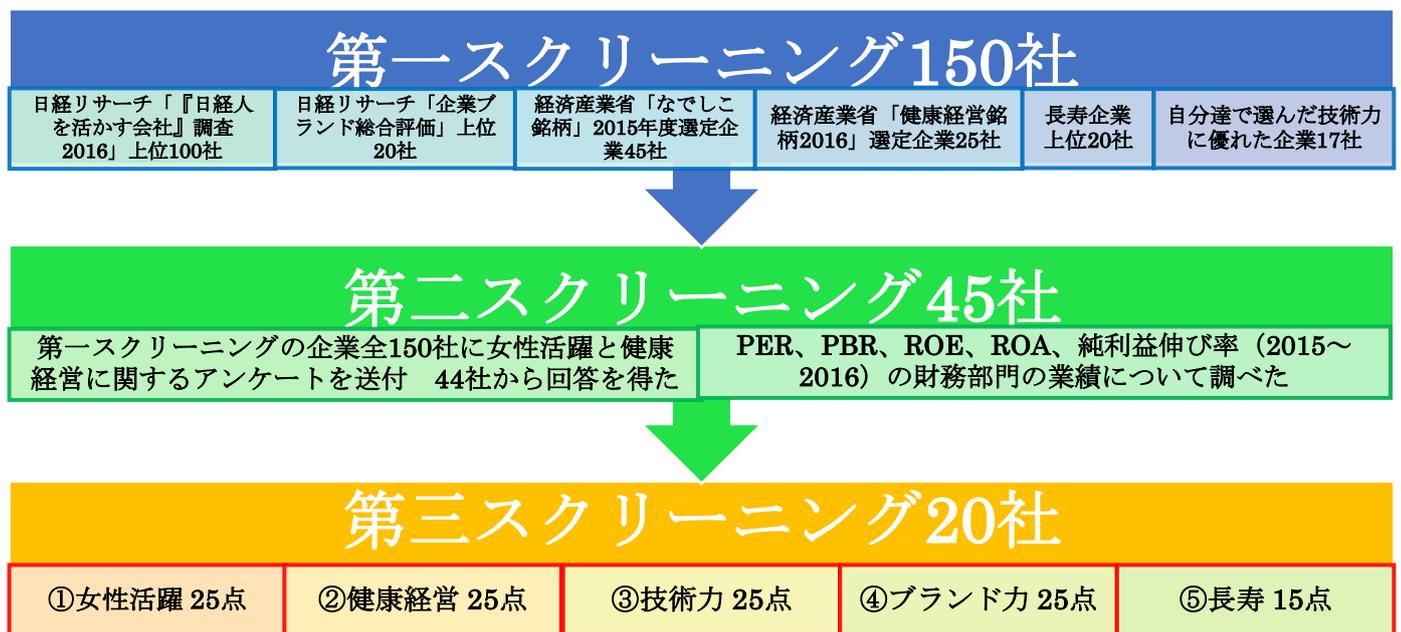
⑤長寿企業

長寿企業には同族企業も多く、欠点も多いと思われる。しかし、僕たちは岩井先生のお話を踏まえて、長寿企業ならではの長期的視点はポスト産業資本主義の時代には重要であると考えた。株主の短期的な利益に振り回されることなく、長期的に会社にとって必要なことを迅速に断行することが期待できるからだ。

3. ポートフォリオの作成

3-1. スクリーニング

僕たちは以下のような流れでスクリーニングを行った。



①第一スクリーニング

「2. 投資テーマの決定」に書いた通り、僕たちは岩井先生のおっしゃった「お金で買えないもの」として、①女性活躍、②健康経営、③技術力、④ブランド力、⑤長寿企業という5つのテーマに注目した。そこで、日経リサーチ「『日経人を活かす会社』調査2016」上位100社、日経リサーチ「企業ブランド総合評価」上位20社、経済産業省「なでしこ銘柄」2015年度選定企業45社、経済産業省「健康経営銘柄2016」選定企業25社、長寿企業上位20社、新聞報道などから自分たちで選んだ技術力に優れた企業17社の中から、上場している150社をピックアップして、われわれの第一スクリーニングとした。

②第二スクリーニング

第一スクリーニングで選定した企業150社全てに、女性活躍や健康経営などに関する手作りのアンケートを送付した。そして、150社中44社から回答を得た。第二スクリーニングでは、上記の150社に関して、メンバーで分担して、PER、PBR、ROE、ROA、純利益伸び率（2015～2016）といった投資指標や財務データなどについて調べた（財務部門のデータ分析には配布された『日経会社情報』が役立った）。そして、回収したアンケート結果などに加えて、上記の投資指標や財務データを用いた第二スクリーニングを行い、上位45社の企業を選んだ。図で黒丸を付けた企業が第二スクリーニングの結果、選ばれた企業となる。

証券コード	企業(銘柄)名	第二スクリーニング	証券コード	企業(銘柄)名	第二スクリーニング	証券コード	企業(銘柄)名	第二スクリーニング	証券コード	企業(銘柄)名	第二スクリーニング
1662	石油資源開発		4204	積水化学工業	●	6482	ユーシン精機		8001	伊藤忠商事	
1803	清水建設		4307	野村総合研究所		6501	日立製作所	●	8002	丸紅	
1810	松井建設	●	4452	花王	●	6502	東芝		8015	豊田通商	
1911	住友林業	●	4471	三洋化成工業		6504	富士電機	●	8031	三井物産	
1925	大和ハウス工業	●	4502	武田薬品工業		6592	マブチモーター		8036	日立ハイテクノロジーズ	
1928	積水ハウス		4503	アステラス製薬		6645	オムロン	●	8050	セイコーHD	●
1973	NECネッツエスアイ		4507	塩野義製薬		6701	NEC	●	8053	住友商事	
2120	ネクスト		4508	田辺三菱製薬		6702	富士通		8058	三菱商事	
2168	パナソニックグループ		4528	小野薬品工業		6752	パナソニック		8074	ユアサ商事	
2229	カルビー	●	4543	テルモ	●	6758	ソニー		8245	丸栄	
2305	スタジオアリス	●	4689	ヤフー		6823	リオン		8249	テクノアソシエ	
2501	サッポロHD		4716	日本オラクル		6856	堀場製作所	●	8267	イオン	
2502	アサヒグループHD		4901	富士フイルムHD	●	6869	シスメックス		8308	りそなHD	●
2540	養命酒製造		4902	コニカミノルタ		6952	カシオ計算機	●	8411	みずほフィナンシャルグループ	
2587	サントリー食品インターナショナル	●	4911	資生堂	●	6999	KOA		8566	リコーリース	
2651	ローソン		4971	メック	●	7012	川崎重工業	●	8591	オリックス	
2749	JPHD	●	5012	東燃ゼネラル石油		7013	IHI		8601	大和証券グループ本社	
2802	味の素		5108	ブリヂストン	●	7181	かんぽ生命保険		8630	SOMPOHD	
2809	キュービー		5332	TOTO	●	7182	ゆうちょ銀行		8725	MS&ADインシュアランスグループHD	
2810	ハウス食品グループ本社	●	5341	アサヒ衛陶		7201	日産自動車		8750	第一生命保険	●
2914	日本たばこ産業		5406	神戸製鋼所	●	7203	トヨタ自動車	●	8766	東京海上HD	●
2931	ユーグレナ		5713	住友金属鉱山		7238	曙ブレーキ工業		8801	三井不動産	●
3003	ヒューリック	●	5714	DOWAHD	●	7292	村上開明堂		8860	フジ住宅	●
3099	三越伊勢丹HD		5857	アサヒHD		7426	山大		9005	東京急行電鉄	●
3382	セブン&アイ・HD	●	5947	リンナイ	●	7487	小津産業		9064	ヤマトHD	
3401	帝人		6054	リブセンス	●	7606	ユナイテッドアローズ		9201	日本航空	●
3402	東レ	●	6065	サクセスHD	●	7716	ナカニシ		9202	ANAHD	●
3417	大木ヘルスケアHD		6069	トレンダーズ		7730	マニー		9433	KDDI	●
3591	ワコールHD	●	6156	エーワン精密		7740	タムロン		9502	中部電力	
3822	Minoriソリューションズ		6158	和井田製作所		7751	キャノン		9532	大阪ガス	
3891	ニッポン高度紙工業		6178	日本郵政		7752	リコー		9613	NTTデータ	●
4005	住友化学		6278	ユニオンツール		7816	スノーピーク		9719	SCSK	●
4025	多木化学		6287	サトーHD		7839	SHOEI		9749	富士ソフト	
4063	信越化学工業	●	6301	コマツ	●	7862	トッパン・フォームズ	●	9823	マミーマート	
4082	第一稀元素化学工業	●	6326	クボタ		7911	凸版印刷		9982	タキヒヨー	
4183	三井化学	●	6367	ダイキン工業	●	7912	大日本印刷		9984	ソフトバンクグループ	
4185	JSR		6448	ブラザー工業		7947	エフビコ				
4188	三菱ケミカルHD		6455	モリタHD		7984	コクヨ	●			

③第三スクリーニング

前述の5項目に沿って、各企業を採点した。点数は、①女性活躍、②健康経営、③技術力、④ブランド力を各25点満点、⑤長寿企業については、最大15点の加点要素とした。女性活躍と健康経営については送付したアンケートの回答を参考にした。残念ながら、アンケートの回答が得られなかった企業に関しては、各社のホームページなどから可能な限り情報収集を行った。なお、各項目は以下の小項目に分けて採点した。採点の公平を期すため、メンバーそれぞれが1つの項目を担当し、その後話し合っって点数を調整した。

①女性活躍 点数内訳(25点満点)

(1)「なでしこ銘柄2015」に選ばれているか(5点)

選ばれていない・・・0点 選ばれている・・・5点

(2) 女性管理職の割合(3点)

当該企業が属する業界の平均的な割合と比較した場合

業界平均を下回る(▲1.0%ポイント以上)・・・0点

業界平均と同程度(±1.0%ポイント)・・・1点

業界平均を小幅に上回る(+1.0~3.0%ポイント)・・・2点

業界平均を大幅に上回る(+3.0%ポイント以上)・・・3点

(3) 育児休暇制度(3点)

育児休暇制度がない、法的基準未満の育児休暇制度しかない・・・0点

法的基準と同程度の育児休暇制度がある・・・1点

法的基準を超える育児休暇制度がある・・・2点

法的基準を超える育児休暇制度があり、取得率も高い・・・3点

(4) 復職者支援制度(3点)

制度が存在しない・・・0点 制度が存在する・・・3点

(5) 短時間勤務制度(3点)

制度が存在しない・・・0点 制度が存在する・・・3点

(6) キャリアアップのための訓練制度 (3点)

制度が存在しない・・・0点 平均的な上場企業以下の制度・・・1点
平均的な上場企業を上回る制度・・・2点 平均的な上場企業を大幅に上回る制度・・・3点

(7) 定性的評価 (5点)

インタビューや各企業のホームページなどを踏まえて、メンバー全員で相談して0～5点をつけた。

②健康経営点数内訳 (25点満点)

(1) 「健康経営銘柄 2016」に選ばれているか (5点)

選ばれていない・・・0点 選ばれている・・・5点

(2) 長時間労働削減に向けた取り組み (6点)

ノー残業デー、20時以降のPC使用制限、時間外労働削減目標の設定、経営トップによる関与、裁量労働制、早朝勤務制度（深夜残業の禁止）などを総合的に勘案し、0～6点をつけた。

(3) 年次有給休暇取得率 (5点)

0～30.0%未満・・・0点 30.0%以上～50.0%未満・・・1点 50.0%以上～70.0%未満・・・3点
70.0%以上～90.0%未満・・・4点 90.0%以上～100.0%・・・5点

(4) 健康保持・増進のための健康指導 (2点)

指導していない・・・0点 指導している・・・2点

(5) メンタルヘルスケア (2点)

実施していない・・・0点 実施している・・・2点

(6) 定性的評価 (5点)

インタビューや各企業のホームページなどを踏まえて、メンバー全員で相談して0～5点をつけた。

③技術力点数内訳 (25点満点)

(1) 職業訓練 (6点)

技術力養成・継承のための教育施設、研修制度、資格取得制度などを総合的に勘案し、0～6点をつけた。

(2) 特許数 (3点)

過去3年間の平均特許取得数が

0～49個・・・0点 50～99個・・・1点 100個～499個・・・2点 500個以上・・・3点

(3) 売上高比に対する研究開発費 (3点)

0～0.5%未満・・・0点 0.5%以上～2.0%未満・・・1点 2.0%以上～4.0%未満・・・2点 4.0%以上・・・3点

(4) オープンイノベーション (3点)

実施していない・・・0点 実施している・・・3点

(5) 定性的評価 (5点)

インタビューや各企業のホームページなどを踏まえて、メンバー全員で相談して0～5点をつけた。

④ブランド力 点数内訳 (25点満点)

(1) 基礎点

業界別売り上げシェア(%) 2013～2014年に基づく点数

出典：業界動向 SEARCH.COM <http://gyokai-search.com/2nd-share.htm>

計算式：業界別売上シェア(%)÷業界別順位÷5=点数(小数点以下切り上げ)

※5で割ったのは、合計点が概ね15点程度になり、かつ最下位の会社が1点にならないようにするため。

(2) 消費者加算

消費者調査(消費者がその会社の特定の商品を知っている・今後(も)買いたいと思っているか)

出典：J-marketing.net <http://www.jmrlsi.co.jp/>

計算式：商品を知っている消費者(%)÷商品種別順位=A

商品を今後(も)買いたいと思っている割合(%)÷商品別順位=B
(A+B)÷40=加点 (小数点以下切り上げ)

※40で割ったのは、加点が一番多い会社を5点未満に収めるため。同サイトに載っていない企業は加点無し。

(3) シェア加点

2015年世界の「主要商品・サービスシェア調査」(上位のみ)

出典：日経電子版 http://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ01IC0_T00C16A7MM8000/

計算式：業界別シェア(%)と業界別順位をもとに、適宜加点。

※以下が、同調査の対象。この55品目中にない、または上位に位置していない場合、加点はされない。

▽CMOSイメージセンサー▽CT▽DRAM▽HDD▽M&Aアドバイザー▽MRI▽NAND型フラッシュメモリー▽衣料品▽医療用医薬品▽インクジェットプリンター▽薄型テレビ▽大型液晶パネル▽音楽ソフト・配信▽家庭用エアコン▽紙おむつ▽監視カメラ▽クレジットカード▽化粧品▽検索サービス▽原油輸送量▽サーバー▽産業用ロボット▽自動車▽人材派遣▽ストレージ▽スマートフォン▽スマートフォン用OS▽セキュリティ対策ソフト▽洗濯機▽造船▽粗鋼▽タイヤ▽太陽電池▽たばこ▽タブレット▽炭酸飲料▽炭素繊維▽中小型液晶パネル▽超音波診断装置▽デジタルカメラ▽ネット広告▽白色LED▽パソコン▽半導体製造装置▽ビール系飲料▽風力発電機▽複写機・複合機▽ベアリング▽マイコン▽スマホ用有機ELパネル▽リチウムイオン電池▽リチウムイオン電池向けセパレーター▽ルーター▽冷蔵庫▽レンズ交換式カメラ

(4) ブランド・ジャパン加点

ブランド・ジャパン 2016

出典：日経メディアマーケティング <http://www.nikkeimm.co.jp/tips/ranking/22.html>

BtoC「総合力」ランキングTOP20 BtoB「総合力」ランキングTOP20

BtoC「ロイヤルティ」ランキングTOP10と認知度 以上のいずれかにランクインしている場合、適宜加点。

※BtoCは「企業対消費者のコンシューマー市場」、BtoBは「企業対企業のビジネス市場」を指す。

(5) 広告加点

新聞広告 1点 テレビCM 2点 広告に関する賞を受賞 3点

→以上の項目の複数に該当する場合は、最も点が高い項目に基づき加点。

例) 新聞広告とテレビCMの両方を展開している場合には、2点

(6) 定性的評価

20社のホームページを見たり、それぞれについて調べたりした上での定性的評価。1～5点が加点される。

(7) 不祥事減点

2016年5月12日から12月27日までの、各会社に関する不祥事数

出典：エフシージー総合研究所ホームページ <http://www.fcg-r.co.jp/research/incident/>

計算式：上記の期間中の不祥事数=減点

3-2. ポートフォリオ一覧：「ぼくらの資本主義ファンド」

証券コード	企業(銘柄)名	購入金額(円)	構成比(%)	証券コード	企業(銘柄)名	購入金額(円)	構成比(%)
1810	松井建設	241,009	4.82	6501	日立製作所	253,173	5.06
1911	住友林業	253,588	5.07	6701	NEC	250,010	5.00
1925	大和ハウス工業	244,486	4.89	6856	堀場製作所	249,869	5.00
2229	カルビー	252,902	5.06	6952	カシオ計算機	212,286	4.25
3402	東レ	249,914	5.00	7203	トヨタ自動車	255,044	5.10
3591	ワコールホールディングス	247,023	4.94	8001	伊藤忠商事	237,740	4.75
4082	第一種元素化学工業	248,353	4.97	8766	東京海上ホールディングス	247,140	4.94
4911	資生堂	259,779	5.20	8801	三井不動産	258,741	5.17
5332	TOTO	246,002	4.92	9202	ANAホールディングス	237,411	4.75
6054	リブセンス	266,851	5.34	9719	SCSK	256,499	5.13

スクリーニングの結果、20社に投資することに決め、2016年11月29日に購入した。ポートフォリオは「ぼくらの資本主義ファンド」と名付けた。各社の採点結果は、以下の通りである。表では、各項目に関する

る簡単なコメントを記した。合計点は、原則として、②女性活躍、③健康経営、④技術力、⑤ブランド力、各 25 点で 100 点満点、長寿企業には最高で 15 点の加点を行った。(長寿は創業年数に比例して最大 15 点で加点した)

(表の見本)

証券コード	企業名	長寿 (最高15点) を加えた合計点
①事業説明 ②女性活躍 ③健康経営 ④技術力 ⑤ブランド力 ⑥創業年数		レーダーチャート () 内の数字は各項目点 25点満点

1810	松井建設	60点
<p>①社寺建築に優れた技術を有する建設会社。</p> <p>②建設業界はどうしても男性社員が多くなりがちで、同社でも女性社員の割合は低い、「けんちく小町」や総合職の女性の増加に向けて努力している。育休制度などの制度面においては充実している。</p> <p>③まだあまり制度面では進んでいないが、啓蒙活動やストレスチェックなどは実施している。また、悩み事や体調、メンタル面での不安について丁寧に相談することの出来る人事調査票という仕組みもあり、労災対策も行っている。</p> <p>④「社寺の松井」と言われる程、社寺建築に高い技術力と実績がある。特に多重塔の建設の技術力は高く、取材では心柱の制振工法についてお話を伺った。</p> <p>⑤伝統建築において優れた技術を持っているのは確かだが、大々的な広告は打ち出しておらず、消費者には今一步認知されていない。ただし、伝統建築への注目度が高まっている現状において、この先大幅な躍進が見込めるともいえる。</p> <p>⑥430年</p>	<p>松井建設</p> <p>女性活躍 (7点)</p> <p>ブランド力(10点)</p> <p>健康経営 (10点)</p> <p>技術力 (18点)</p> <p>長寿15点</p>	

1911	住友林業	85点
<p>①総合住生活関連企業で、新築注文住宅と木材建材事業が2本柱。リフォームや都市開発、米国などでの海外事業を育成強化中である。</p> <p>②働き方支援室を設け、社員一人ひとりにあった働き方を提案。また、勤務時間の短縮や家族による職場参観などを実施している。男性社員の育児休暇取得も推進。本人の予定に合わせた連続休暇を「リフレッシュ休暇」として取得を奨励。女性目線開発プロジェクトなども行っている。</p> <p>③メンタルヘルス対策がかなり整っている。また、経営トップが社員の健康管理に積極的に関与しており、健康管理面において非常に良い結果がもたらされている。</p> <p>④ビッグフレーム工法、マルチバランス工法、ツーバイフォー工法など独自の工法を持っており、特にビッグフレーム構法では、建築物にとって傷みの原因となるガタつきを防ぎ、日本で初めて梁勝ちラーメン構造を木造住宅で実現した。</p> <p>⑤住宅業界の国内シェアランキングが3位であり、テレビCMも継続的に展開している。特にCMに関しては、オリジナルキャラクター「きこりん」や力士を出演させることで知名度アップが図られている。住友という名前がついていることもあり、ブランド力は高い。</p> <p>⑥325年</p>	<p>住友林業</p> <p>女性活躍 (20点)</p> <p>ブランド力(12点)</p> <p>健康経営 (23点)</p> <p>技術力 (19点)</p> <p>長寿(11点)</p>	

1925	大和ハウス工業	82点
<p>①住宅総合メーカー。戸建て住宅からマンション・賃貸・商業・事業施設建築まで事業展開しており、各分野で有力。都市開発や海外事業にも積極的。</p> <p>②子どもが一人生まれるごとに会社から祝い金100万円を渡すことや、子どもが小学校3年生になるまで社員の仕事を短時間勤務にすることで社員の子育てを支援している。早期復帰のための情報提供、労働時間確保のための時差勤務、育児・学童施設やベビーシッター等の利用補助である育キャリサポート制度、ライフイベントにより退職した社員に対し、本人の希望を踏まえて欠員補充等に優先して採用選考を行う再雇用機会優先制度などがある。</p> <p>③食事・生活習慣を改善するべく、メタボ対策としての特定健診の受診率向上に向けた取り組みや、栄養相談・運動習慣等の個別指導がなされている。メンタルヘルスもしっかりとケアされている。</p> <p>④遮熱外張り断熱工法などの工法を集結させたシステム工法に強みを有する。耐震、免振に関しても独自の技術を持つ。</p> <p>⑤住宅業界で堂々たるトップシェアを持つ。テレビCMも数多く放映し、知名度は抜群である。</p> <p>⑥61年</p>	<p>大和ハウス工業</p> <p>女性活躍(21点)</p> <p>ブランド力(22点)</p> <p>健康経営(14点)</p> <p>技術力 (23点)</p> <p>長寿(2点)</p>	

2229	カルビー	86点
<p>①スナック菓子最大手の菓子メーカーで、シリアル製品も取り扱う。2009年に米国ペプシコと資本提携し、北米・韓国でも事業展開している。</p> <p>②最近6年間で管理職に占める女性の割合を5.9%から22.1%に上昇させるなど、制度作りを急速に進めている。その中でも「メンター制度」という、社員が自分の直属の上司ではなく、他の部署の上司に自分のキャリアビジョンについて相談する仕組みがある。また、自分自身のキャリアビジョンについて考えるキャリア研修も行っている。</p> <p>③企業経営者と経営学者とが協働して健康経営の経営的意義について実証的に研究する「HHH（スリーエイチ）の会」に参加している。</p> <p>④お菓子の原材料からこだわっており、レシピに関しては企業秘密ではあるが、一本化されたレシピがあり、これにより常に美味しいお菓子を作ることができる。「じゃがりこ」「かっぱえびせん」などメンバー全員が食べたことのあるお菓子が多数存在し、長年ほとんど味が変わらなくても売れるような製品を作っている。技術開発に関するシステムも整備されている。</p> <p>⑤食品業界の中では1%強のシェアしか持たないが、主力商品「ポテトチップス」の知名度が非常に高く、消費者からのロイヤルティも高い。さらに、他にも「かっぱえびせん」などのヒット商品を数多く生み出している。つまり、スナック菓子業界ではトップといっても過言ではない。テレビCM放送にも力を入れており、ブランド力は非常に高い。⑥67年</p>	<p>カルビー 女性活躍(22点)</p> <p>ブランド力(22点)</p> <p>健康経営(18点)</p> <p>技術力(22点)</p> <p>長寿(2点)</p>	

3402	東レ	90点
<p>①合成繊維では最大手の総合化学企業で、フィルムや電子材料分野も強い。炭素繊維は世界首位で、水処理用の逆浸透膜に対する評価も高い。</p> <p>②早くから女性活躍を進めている。例えば、1958年の女性管理職登用、1974年の育児休業導入（法制化される約20年前）、2003年の関係会社における社長への女性登用などが特筆される。制度面でも法的基準を超えたものが非常に多く導入されており、充実している。</p> <p>③裁量労働制や在宅勤務制度、月ごとに決められた時間以上会社に来ればよいというコアレスフレックス制度などで社員に多様な働き方を推奨している。有休取得率も92.9%と高く、社員の働きやすい企業風土づくりに力を入れている。</p> <p>④「アングラ研究」という毎日労働時間の2割を社員が自由な研究に使えるようにする制度を設けている。繊維や水処理膜、プラスチック・ケミカル事業や情報通信機器などハイレベルな技術を多岐にわたって有する。特に、繊維はナイロン、ポリエステル、アクリルの三大合成繊維をすべて事業展開している。</p> <p>⑤世界の炭素繊維業界において43%近くのシェアでトップに君臨する東レは、日本の繊維業界においてもトップシェアを持つ。もちろんテレビCM制作にも余念がなく、非の打ち所がない。⑥90年</p>	<p>東レ 女性活躍(17点)</p> <p>ブランド力(25点)</p> <p>健康経営(20点)</p> <p>技術力(25点)</p> <p>長寿(3点)</p>	

3591	ワコールホールディングス	79点
<p>①婦人下着首位の衣料品メーカーで、「ワコール」「ウイング」等の卸販売が柱。傘下に下着通販会社のピーチ・ジョンなどがある。</p> <p>②管理職に占める女性の割合を30%にするという目標を掲げている。また、有休取得率はほぼ100%である。2016年から上記の目標に向けて多くの新たな制度をつくっており、今後の女性活躍の拡大が期待される。</p> <p>③経営トップが健康保持・増進のマネジメントの責任者となり、会社・健康保険組合・労働組合が三位一体となって、健康経営を戦略的に推進している。女性の従業員が多い中、乳がん検診などを進めている。保健師を中心とする健康保持・増進のための専門部署「健康開発チーム」を設置。やる気のある社員向けに、「階層別支援」「キャリア開発支援」「自己啓発支援」などを用意し、「ワコール寺子屋」の名称で実施している。</p> <p>④主にインナーウェアを作っているが、繊維に関しては独自の技術がある。</p> <p>⑤下着メーカーとして知られるワコールは、保温性インナー「スゴ衣」の人気が高く、テレビCMなども幅広く展開している。しかし、子会社ワコールの社員がトリンプの顧客名簿を盗むという不祥事で、消費者からの信頼を大きく損ねたことで、減点している。⑥70年</p>	<p>ワコールHD 女性活躍(25点)</p> <p>ブランド力(12点)</p> <p>健康経営(25点)</p> <p>技術力(15点)</p> <p>長寿(2点)</p>	

4082	第一稀元素化学工業	51点
<p>①自動車排ガス浄化触媒、電材向けジルコニウム化合物の首位メーカー。燃料電池向け化合物の開発にも注力している。</p> <p>②技術系の会社ということもあり、女性に関する対策はあまり進んでいない。従業員に占める女性の割合を3年間で12%にするという目標を立てているため、これからの施策に期待したい。</p> <p>③新入社員を対象に、事務局員が講師となり実習を含めた一日研修を行っている。チーム活動というものがあり、参加したい社員はチームを結成しエントリーする。自主的に活動を行うので各自のモチベーションは非常に高く、やる気に満ちた活動になっている。また、チーム同士の意見交換の場として交歓会を開催している。</p> <p>④ジルコニウム化合物の世界トップメーカー。「防水材（撥水性）→光学レンズ材料（高屈折率）→セラミックコンデンサー（誘電性）→着火素子・プザー等の振動体材料（圧電性）→耐火物（耐熱・耐食性）→酸素センサー（イオン伝導性）」と使用する業界は増加している。また、今後大幅な拡大が期待される燃料電池用の化合物なども提供している。</p> <p>⑤秀でた技術力が、広告展開を行っていないことにより、消費者にあまり知られていない。シェアも伸びていないが、これからの成長に期待したい。⑥60年</p>	<p>第一稀元素化学工業</p> <p>女性活躍(10点)</p> <p>ブランド力(6点)</p> <p>健康経営(11点)</p> <p>技術力(22点)</p> <p>長寿(2点)</p>	

4911	資生堂	93点
<p>①国内最大手の化粧品メーカー。世界第5位の規模を誇り、約120か国で展開。</p> <p>②社員の8割以上を占める女性の活躍推進を積極的に推進している。社員一人ひとりのキャリアビジョンを明確にすると共に、休日でも子育て中の社員が勤務することなどを通じて全ての社員の昇進が可能になった。また育児休暇制度を1990年から導入するなど、仕事と育児両立のための様々な制度が導入済みで、女性活躍の面において非常に進んだ企業だ。</p> <p>③健康管理基本体制を整備し、その基本方針を資生堂グループ全体で共有しながら有効に機能させるため、「地区衛生協議会」をエリアごとに開催。国内のグループ企業の人事責任者、産業医・保健師・看護師などの産業保健スタッフ、本社人事部ならびに健康保険組合が出席し、全体的な健康事業の推進とエリアの実績に応じた取り組みに関して協議している。設備、およびその運用は何れも柔軟かつ効果的だと考えられる。</p> <p>④化粧品大手としてハイレベルな技術力を有する。アクアインプールという保湿成分と油分を含む新しい成分が開発されている。また、マイクロアクアボールというゲル粒子によって透明ジェルにアルコールを多く配分できるようになった。さらに、光学技術に加えて、2008年国際化粧品技術者連盟（IFSCC）バルセロナ大会にて発表し、口頭発表応用部門で最優秀賞を獲得したPH応答性パウダーなど、特筆できる技術が多数ある。</p> <p>⑤化粧品業界でのトップシェア、美白用スキンケア「UVホワイト」の知名度や人気がある。もちろん広告も多く行っており、点数としては最高点である。⑥144年</p>	<p>資生堂</p> <p>女性活躍(20点)</p> <p>ブランド力(25点)</p> <p>健康経営(20点)</p> <p>技術力(23点)</p> <p>長寿(5点)</p>	

5332	TOTO	85点
<p>①衛生陶器・住宅設備機器メーカーで、衛生陶器のシェアは6割。リフォーム向けに重点を置き、YKK・AP・大建工業と提携も行い、海外事業を積極的に展開。</p> <p>③年間12日以上の有給取得を推奨。また子どもを持つ社員に対しては、家事や育児を目的とした有給の連続休暇取得を奨励。有給を半日ごとで分けて使えることに加えて、ゴールデン休暇など休暇制度は充実している。さらに女性セールスと上司のコミュニケーション研修や女性ステップアップ研修、女性管理職候補者研修など、女性活躍の推進にも積極的である。</p> <p>②粉じん対策や騒音対策がなされている。半期に1回、「安全衛生・警防中央委員会」を開催している。</p> <p>④人間工学、感性工学に配慮したものづくりを行っている。水の制御技術に関しても優秀な技術を有する。塩化物イオンを電気分解してつくられる除菌成分を含む水を開発。使用する素材も独自によい物を作っている。</p> <p>⑤土石製品業界で国内シェア2位を占めていること、さらにテレビCMなどの広告が知名度をかなり引き上げている。⑥112年</p>	<p>TOTO</p> <p>女性活躍(23点)</p> <p>ブランド力(14点)</p> <p>健康経営(22点)</p> <p>技術力(23点)</p> <p>長寿(3点)</p>	

6054	リブセンス	50点
<p>①インターネットメディア運営会社で、求人情報サイトを運営。成功報酬型ビジネスモデルに特長があり、不動産情報や転職口コミサイトも展開。</p> <p>②会社ができからまだ日が浅いこともあり、現時点で女性に関する施策は整っていない。これからに期待したい。</p> <p>③自転車通勤が認められており、会社から2.5km以内の居住者には支援金が支給される。また、「リブセンスの起業家育成支援活動」という、大学での講演なども盛んに行われている。</p> <p>④求人サイト「ジョブセンス」や転職求人サイト「ジョブセンスリンク」など主に求人情報サイトを運営している。IT企業としての技術力は高く、さらに全ての開発に関わる情報はリアルタイムコミュニケーションに、タスク管理ツールはConfluenceに集約している。</p> <p>⑤ネットメディア業界におけるシェアは1.6%未満であり、ブランド力に関しては厳しい面がある。ただし、若い社長がBtoBの面において評価されている。⑥10年</p>		<p>リブセンス</p> <p>女性活躍 (9点)</p> <p>ブランド力 (11点)</p> <p>健康経営 (14点)</p> <p>技術力 (16点)</p> <p>長寿 (0点)</p>

6501	日立製作所	80点
<p>①日本首位の総合電気機器メーカーで事業は広範囲に及ぶ。総合路線を見直し、インフラ系重視の戦略を取り、海外事業を拡大している。</p> <p>②女性理事の登用を行っている。女性管理職1000人を目標として掲げている。従業員の仕事と育児の両立を支援するため、労働組合と協議した結果、企業内保育施設を設置。また、社内イントラネットに「タイム&ロケーションフリーワーク」ページを開設し、多様な働き方に関する情報発信を行っている。</p> <p>③成人病、特に肥満対策が講じられており、「はらすまダイエット/生活習慣改善」を導入している。</p> <p>④家電、電子機器、エネルギー、建設機械、高機能材料と、傑出した技術力は多岐にわたる。間違いなく日本の技術の最先端を走っている企業の一つだ。</p> <p>⑤家電業界においてトップシェアを誇り、「HITACHI Inspire the Next」というフレーズでおなじみのテレビCMも放送している。ただ、シェアのパーセンテージは14.3%と低めであり、点数が伸び悩んだ。⑥110年</p>		<p>日立製作所</p> <p>女性活躍 (21点)</p> <p>ブランド力 (15点)</p> <p>健康経営 (17点)</p> <p>技術力 (24点)</p> <p>長寿 (3点)</p>

6701	NEC	74点
<p>①通信インフラ設備で国内首位の電気機器メーカー。ITサービスを強化し、顔認証技術の国内外での展開を進めている。</p> <p>②育児中の母親向けのIT講習を実施するなど、社内のみでなく、社外向けにも女性の活躍を推進。自治体の子育てサービスを利用する際に、その利用料を補助する制度（ファミリーサポートサービス利用料補助）や、子育てのために転居する場合に、費用を補助する制度（チャイルドケア支援制度）を導入。さらに、女性と男性の勤続年数の差も小さく、制度が充実している様子が窺える。</p> <p>③2004年からメタボリックシンドロームに着目し、脳・心臓疾患の発症リスクの高い危険因子を多く有する従業員に対して、生活改善指導を行う。その結果、24.6%のメタボ削減に成功した。</p> <p>④電子機器、特にPCやタブレットなどを製造。AIなどの先端技術からPCの製造まで幅広い技術力を有する。クラウドの技術や、様々な種類の共有基盤技術など時代に合った技術を保有。また、自動車などのスマートエネルギーに関しても優れた技術を持っている。</p> <p>⑤国内の家電業界でのシェアは8位と伸び悩んでいる。ただし、広告戦略によって知名度は獲得しているため、標準レベルのブランド力は得ている。⑥117年</p>		<p>NEC</p> <p>女性活躍 (17点)</p> <p>ブランド力 (15点)</p> <p>健康経営 (14点)</p> <p>技術力 (24点)</p> <p>長寿 (4点)</p>

6856	堀場製作所	69点
<p>①独立系の分析・計測機器メーカーの大手で、エンジン計測器で世界市場の8割を占有。M&Aなどにより海外事業を強化中。</p> <p>②技術系の会社ということもあり女性の比率は高くない。ただ、女性の育休取得率はほぼ100%となっている。</p> <p>③チャレンジ加点制度を導入するなど、若者がチャレンジしやすい風土づくりがなされている。従業員自らが講師となり、ノウハウやスキルを伝承していく社内大学「HORIBACOLLEGE」で今まで延べ6700名の社員が学んだ。さらに、オープンハウスという、会社を家族が参観できる日がある。</p> <p>④分析技術に高いものを持つ。エンジン排ガス測定分野では世界トップシェアを誇り、先端的な素材や太陽電池までラインナップが豊富である。</p> <p>⑤国内の電気機器業界では2.7%未満のシェアしか持たず、順位は10位より下である。しかし、企業広告が日経産業新聞広告賞の優秀賞を受賞しており、今後の躍進に期待が持てる。⑥71年</p>		<p>堀場製作所</p> <p>女性活躍 (17点)</p> <p>ブランド力 (10点)</p> <p>健康経営 (17点)</p> <p>技術力 (23点)</p> <p>長寿 (2点)</p>

6952	カシオ計算機	80点
<p>①樫尾4兄弟が創業した電気機器メーカーで、腕時計・電子辞書で高いシェアを持つ。デジカメ事業も展開しており、電子看板など新規事業も育成している。</p> <p>②育休などに関しては、法定基準を超えた制度がある。育休取得率は100%に達しており、女性活躍の推進は目覚ましい。また、「2018年度春入社より毎年、新卒採用の女性比率を技術系 20%以上、営業スタッフ系50%以上、全体で30%以上とする」という目標を掲げている。</p> <p>③安全衛生規程を策定し、それに基づき、各事業場に設置された「安全衛生委員会」が主体的に、職場環境に即した従業員の「心と身体の健康保持・労働安全確保」に向けた施策を推進している。各種情報提供も行っている。</p> <p>④電子機器、特に時計、デジタルカメラ、ラベルライター、電卓、電子楽器などを製造。前述の機器の中でも時計とデジタルカメラは海外でも通用するブランド力を持っており、技術的にもハイレベル。特許を2015年1年間で616件取得した。</p> <p>⑤国内の時計業界の約3分の1を占め、高級時計メーカーとしても名高い。ブランド力は平均以上である。⑥70年</p>		<div data-bbox="1098 163 1460 548"> <h3 style="text-align: center;">カシオ計算機</h3> <p style="text-align: center;">女性活躍(16点)</p> <p style="text-align: center;">ブランド力(22点) 健康経営(19点)</p> <p style="text-align: center;">技術力(21点) 長寿(2点)</p> </div>

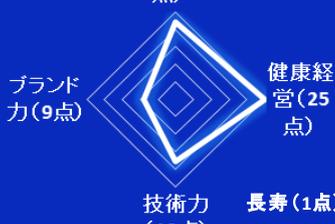
7203	トヨタ自動車	89点
<p>①世界トップクラスの自動車メーカーで、国内シェアは4割超に及ぶ。環境技術で先行しており、傘下に日野自動車、ダイハツ工業がある。</p> <p>②SNSを利用した女性事技職ネットワークの形成支援などを通じて女性の活躍推進に取り組んでいる。これ以外にも、リケジョ（理系女子）の活躍を促進する「トヨタ女性技術者育成基金」を活用した「リケジョの未来CAMP」の開催や、若手社員対象の「修行派遣プログラム」の実施などにより、社員の人材育成を積極的に進めている。</p> <p>③全社・職場単位でのスポーツ大会・各種イベント開催、安全・健康課題に関する労使での懇談会が行われている。全般的に福利厚生は整っており、健康経営が実現している。</p> <p>④世界の自動車産業をけん引するトップ企業の一角。技術力に関しては車全般の技術を持ち、最高クラスと言えるだろう。近年は、将来の自動運転などを見据えて、AI（人工知能）の研究などにも着手している。</p> <p>⑤国内・世界の自動車業界でトップシェアを持つ。ブランド・ジャパン2016でもBtoB、BtoC共にランクインしており、満点となっている。⑥83年</p>		<div data-bbox="1098 757 1460 1142"> <h3 style="text-align: center;">トヨタ自動車</h3> <p style="text-align: center;">女性活躍(17点)</p> <p style="text-align: center;">ブランド力(25点) 健康経営(20点)</p> <p style="text-align: center;">技術力(25点) 長寿(2点)</p> </div>

8001	伊藤忠商事	77点
<p>①総合商社大手で、非財閥系である。繊維や中国ビジネスが強く、傘下にファミリーマートなどの有力企業がある。</p> <p>②朝型勤務などを通じて社員のワークライフバランスに配慮。男性社員も50名以上育休を取得している。また、「げん・こ・つ改革」という、「現（げん）」場に根差した血の通った「個（こ）」別支援に加えて、会社と常に「つ」ながりを持つという意識の醸成を進めている点も評価できる。</p> <p>③制度や設備の面でも充実しているが、特筆すべきは成人病になりかけている社員への手厚いサービスである。本人の了承のもと、腕時計型のウェアラブル端末を支給。これにより睡眠時間、血圧数、脈拍、歩行数などのデータを24時間集計し、看護師から医学的なアドバイスを受けるといった方法で、社員の健康への意識を高めることを企図している。</p> <p>④製造業ではないが、長年にわたり蓄積してきた国際的なファイナンスに関する知見や情報収集能力をテコに、複数の企業や技術などを結合して優良なビジネスを組成する能力は高く、一定の技術力を有すると評価できる。</p> <p>⑤国内の総合商社業界では4位となっているが、テレビCMを放映することにより、知名度が上がっている。⑥158年</p>		<div data-bbox="1098 1377 1460 1762"> <h3 style="text-align: center;">伊藤忠商事</h3> <p style="text-align: center;">女性活躍(22点)</p> <p style="text-align: center;">ブランド力(10点) 健康経営(22点)</p> <p style="text-align: center;">技術力(18点) 長寿(5点)</p> </div>

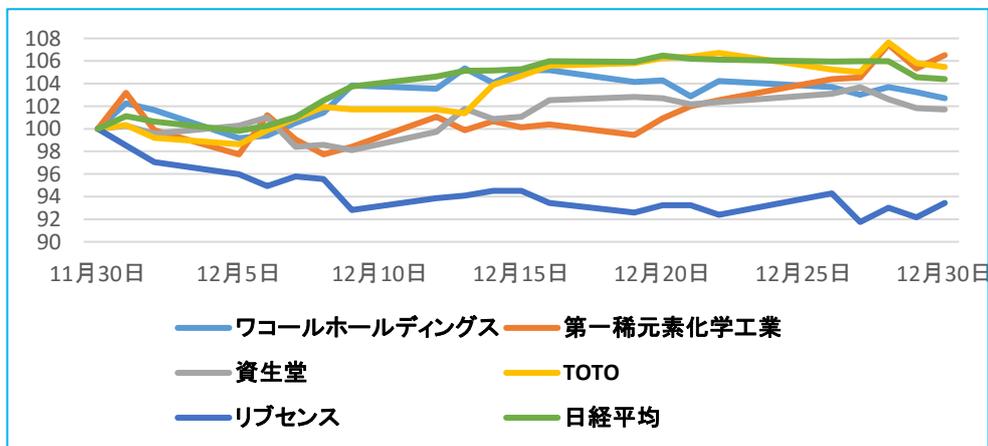
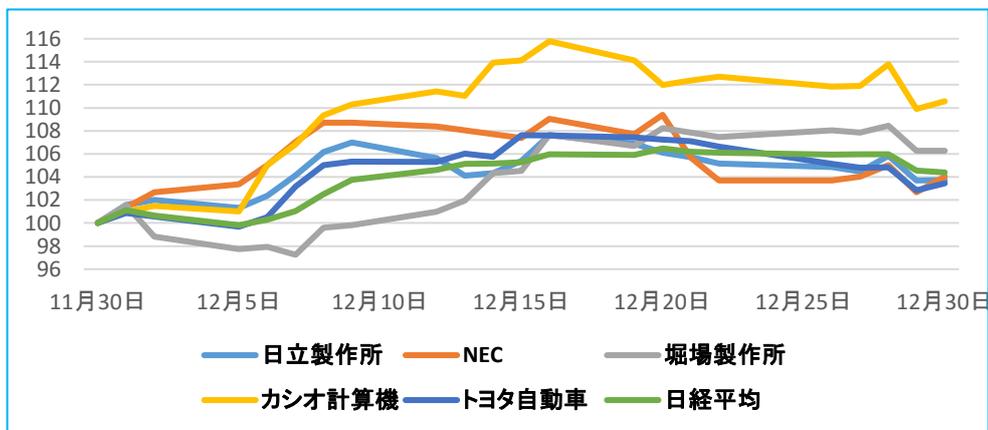
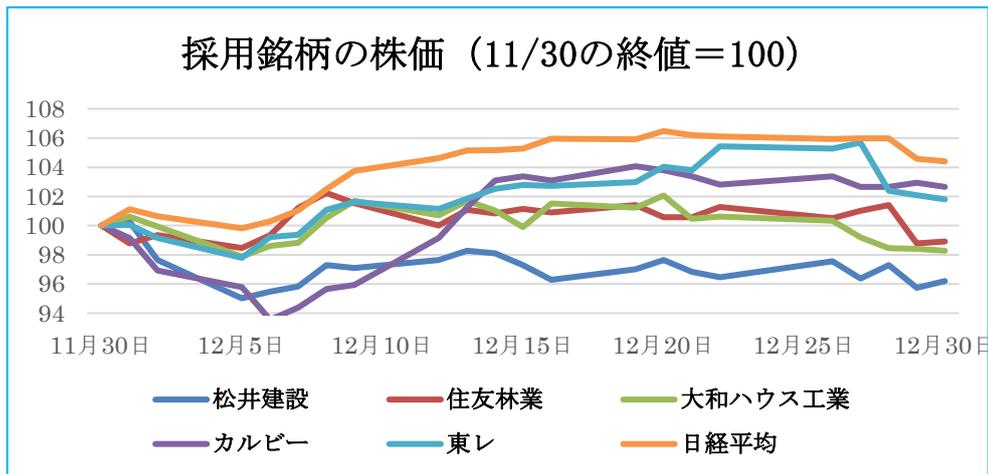
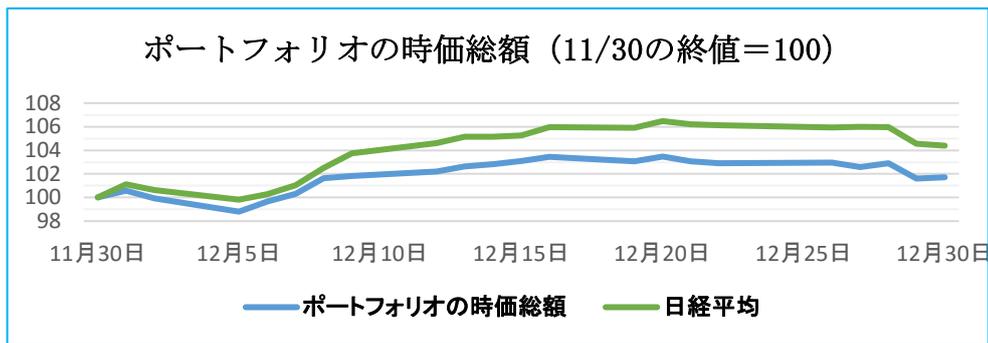
8766	東京海上ホールディングス	87点
<p>①国内トップクラスのメガ損害保険会社で、東京海上日動火災保険が主体である。欧米を柱とする海外保険事業はM&Aで急拡大している。</p> <p>②「ママパパ☆キャリアアップ応援制度」などの、手厚い復職支援制度がある。本社独自の制度であるIターン異動に加えて、転居を伴う転勤のない従業員が、結婚や親・配偶者の転勤等に伴い、勤務エリアを変更することで、継続して勤務を行える応募型の人事異動もある。</p> <p>③週1回17時30分に業務を終了したり、年4回、1ヵ月間毎日20時完全消灯・退社を実施したりして、社員の働く効率を上げるとともに、ワークライフバランスにも配慮している。</p> <p>④製造業ではないが、優れた保険商品を組成し引き受ける能力、高い利回りを獲得する資産運用能力などは高く、一定の技術力を有すると評価できる。</p> <p>⑤損害保険業界で、国内1位、さらにシェアが3分の1以上である。また、キャッチーな節を使ったテレビCMのおかげで、消費者からの認知度も高い。⑥137年</p>	<p>東京海上HD 女性活躍(21点)</p> <p>ブランド力(22点)</p> <p>健康経営(22点)</p> <p>技術力(18点) 長寿(4点)</p> 	

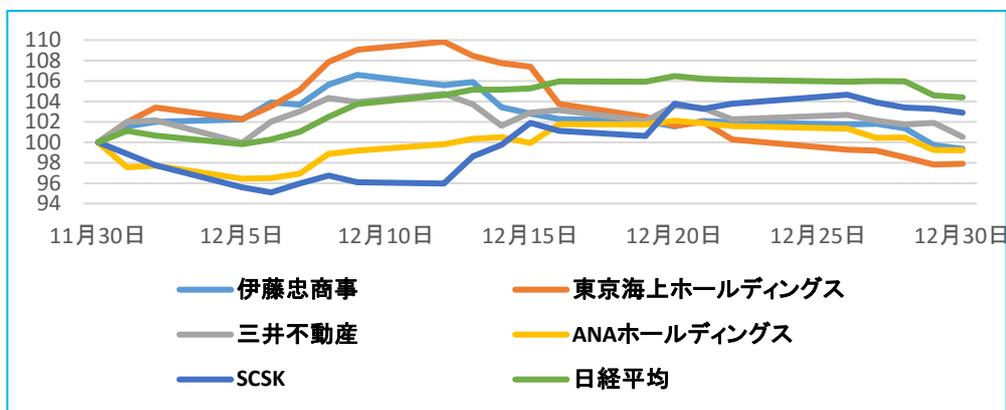
8801	三井不動産	80点
<p>①総合不動産の大手で、ビル賃貸が主力事業である。マンション分譲や非保有不動産事業を拡大している。</p> <p>②女性のワークライフバランス、育児休業に関する様々な制度がある。育児休業後の復職率は100%である。</p> <p>③グローバル化への対応も積極的で、入社3年目には社員全員が「若手グローバル研修」という海外での研修を1~2か月間受けることになっている。さらに、年1回人事部員が社員全員に会いに行く「全社ヒアリング」を行い、社員一人ひとりのキャリア希望や職場の現状を直接把握している。</p> <p>④リフォームの工法に関する技術力が高く、デザインの先端性や太陽光発電のパネルなどにも強みがある。「ららぽーと」「アウトレット」など商業施設のノウハウも豊富だ。</p> <p>⑤不動産業界で国内1位となっているが、シェア自体は14.0%と少し低めである。しかし、訪問記にもあるように、ブランド力自体はかなり高い。⑥343年</p>	<p>三井不動産 女性活躍(17点)</p> <p>ブランド力(15点)</p> <p>健康経営(18点)</p> <p>技術力(19点) 長寿(11点)</p> 	

9202	ANAホールディングス	85点
<p>①国内線・国際線ともにトップクラスの大手航空会社。傘下にLCC(格安航空会社)のバニラ・エアとピーチがあり、出資やM&Aに積極姿勢でのぞんでいる。</p> <p>②2015年度より、「パパの公休日プロジェクト」に応援企業として参画し、子どもの1歳の誕生日に年次有給休暇を取得することを推奨。他にも育ボスを育てるプロジェクトなどを行っており、女性に対して手厚い企業である。</p> <p>③安全衛生、メンタルヘルス、福利厚生取り組みがなされている。特にメンタルヘルス面では、2006年から「ANA健康フロンティア宣言」を推進し、健康増進策としてメンタルヘルスのためのサポートシステムを拡充している。</p> <p>④航空業界の中でも極めて優良なネットワークを有しており、日本唯一の5スターエアラインになっている。空港サービスも世界一に認定されている。</p> <p>⑤国内の航空業界において半分以上のシェアを持つ。ブランド・ジャパン2016においても、BtoBの「総合力」ランキングで4位になっており、高いブランド力を持つ。しかし、2016年の7月、子会社のANAテレマートが顧客情報の入った音声データを紛失するという不祥事があった。これによる減点はあるが、それを補えるほどのブランド力はピカイチである。⑥64年</p>	<p>ANA HD 女性活躍(22点)</p> <p>ブランド力(25点)</p> <p>健康経営(18点)</p> <p>技術力(18点) 長寿(2点)</p> 	

9719	S C S K	75点
<p>①ITサービス大手の情報通信企業で、2011年に住友商事情報システム(SCS)がCSKを吸収した。子会社にクオカードがある。</p> <p>②女性の目指すキャリアに合わせたプログラムを実施。2018年までに女性管理職を100人まで増やすという目標を掲げている。</p> <p>③ダイバーシティ推進課を設置したり、社員全員にe-Learningを実施したりしている。裁量労働制の導入や、全社へのフレックスタイム制の適用、有給休暇の取得推進、残業の半減など、社員の立場に立った施策を講じている。また、メディアへの登場が118件、講演会の開催が93件など、社外にも働き方改革について積極的に発信している。</p> <p>④ITの高い技術力を持つ。自動車の電子化にも独自の技術を持ち、この技術はこれから活用機会が増えていくことが期待できる。品質向上に向けた取り組みの一環として、品質重視の観点から独自にプロセスと工程を定義した全社標準「SmartEpisode Plus(SE+)」を構築している。</p> <p>⑤国内IT業界では6位であったり、爆発的な効果のある、テレビCMがなかったりするため、知名度が低めである。⑥47年</p>	<p>SCSK 女性活躍(22点)</p> <p>ブランド力(9点)</p> <p>健康経営(25点)</p> <p>技術力(18点) 長寿(1点)</p> 	

3-3. 値動きについて





2016年11月30日と12月30日の終値を比較すると、投資した20社中、株価が上昇した企業が13社、下落した企業が7社となる。また、ベンチマークである日経平均を上回るパフォーマンスを示した企業が4社、下回った企業が16社であった。

この間、米国におけるトランプ新大統領への期待感から、円安・ドル高が進行し、輸出関連企業のパフォーマンスが良かったことから、僕たちがポートフォリオに組み込んだ企業の株価は、総じて日経平均の上昇幅を下回ったものと考えられる。なお、トランプ氏の米大統領選勝利を受けて、円安・ドル高が進んだ理由は、大胆な景気刺激策（大型減税とインフラ投資）や金融規制の緩和により米国経済が活性化するとの期待感、海外から米国への資金還流を促す政策が採られるとの観測、米連銀の利上げを受けて日米金利差が拡大するとの見方、などであった。

ただ、大局的にみれば、この1か月間の株価は小動きの域を出ないものであり、僕たちが考える「お金で買えないもの」という資本主義の本質にかかわる大きなテーマを消化するには、あまりにも時間が短か過ぎたのではないだろうか。僕たちは、今後、少なくとも5年～10年間程度の時間軸で、今回ポートフォリオに組み込んだ企業を応援していきたいと考えている。

4. 企業訪問記

今まで述べてきた通り、僕たちは「お金で買えないもの」として、①女性活躍、②健康経営、③技術力、④ブランド力、⑤長寿企業の5つのテーマに基づいて企業の選定を行ってきた。多くのポイントにおいて重要な企業として資生堂、東レ、三井不動産、カルビーを、長寿企業の代表として松井建設を訪問し、実際に社員の方々から様々なお話を伺い、大変勉強になった。以下に、その概要を記す。

4-1. 資生堂セミナー（2016年11月10日）

①はじめに

コモンズ投信の渋澤健会長に紹介され、同社主催の『女性の活躍セミナー資生堂から学ぶ』にて、副島三記子美容統括本部長のご講演を拝聴した。副島氏は、美容部員（Beauty Consultant ビューティ・コンサルタント 以下 BC）時代から実績を積み上げ、本社の商品開発部や子会社「ディシラ」の社長などを経て、2016年1月に現職に就任し、全世界約2万2千人のBCを統括する美容部門のトップとして活躍中である。

②『一瞬も一生も美しく』

資生堂は化粧品の国内シェア第1位であり、世界シェアでは第5位、1872年の創業から今年で144年目という長寿企業だ。国内の社員の約83%が女性、お客様の約9割も女性という、一貫して女性と共に歩んできた歴史がある。

③育児休業制度の充実

現在、資生堂では育児を原因とする離職率が1%未満であることから、いかに育児中の女性社員に対して制度が手厚いかが窺える。例えば、育児休業制度においては、国の基準であれば子どもが満1歳までだが、資生堂では4半世紀前の1990年時点で満3歳までということが実現していた。また、子どもが小学校3年

生になるまで1日2時間働く時間を短縮できる育児時間制度の導入や、事業内保育所の設置などを行い、女性社員が育児と仕事を両立しやすいように手厚い支援をしている。男性社員の短期育児休業制度取得者も多数おり、育児中の男性社員にも手厚い制度が存在する。

④「資生堂ショック」

副島氏は女性活躍のモデル企業と言われる資生堂でも、今までには様々な苦労があったとして、「3つのステージ」について説明してくれた。

第1ステージ「女性が結婚・出産を機に退職してしまう」段階



第2ステージ「女性が仕事と育児の両立が出来る」段階

1990年以降、育児休業や時短などの制度整備に注力し、時短勤務のBCを、契約社員がバックアップする「カンガルースタッフ」や、事業所内保育所なども整備した。この結果、出産や育児のために退職する女性は大幅に減少し、確かに両立は定着した。しかしこの状態では、女性は補助的な仕事しか任されず、昇進が期待できない部署に配属され、キャリアの形成がしにくい。つまり、仮に仕事を継続できても、それは辞めずに済んだだけに過ぎず、長期的に男性と同じようなキャリア形成は難しい。副島氏は、女性が本当に活躍するには、「育児や介護との両立支援」と「キャリア形成の推進」の双方を行っていくことが大切だと言う。



第3ステージ「男女ともに」しっかりとキャリアアップできる段階

これからは男女関係なく、育児や介護と、仕事を両立しなければいけない時代である。そこで資生堂は、2014年春から育児を行っている1,200人のBCを対象に、育児中でも来客の多い夜間までの遅番や土日勤務に入ってもらおうという大胆な制度変更を行った。全てのBCと個別面談を実施し、一人ひとりの子育て状況を丁寧に聞き取りながら、働き方の見直しのメリットを説き、それぞれのキャリアに対する考え方について耳を傾けた。多くのお客様に接することで、美容のプロとしてスキルを上げ、お客様や社会に貢献出来ることこそが、やりがいとなり、仕事を通じての成長、本当の意味でキャリアにつながる。この働き方改革は、子育て社員に厳しい「資生堂ショック」として報道されたが、BC1,200人のうち、実際に退職した人は少なかった。そして育児中の女性社員を含め、社員全員がキャリアビジョンを持てるようになった。副島氏は、キャリアとは「貢献」であり、キャリアアップとは、「仕事の経験を通して成長し、顧客や社会への貢献度をより一層高めること」だと言う。そして働く人は全員キャリアアップを目指すべきだと主張する。

最も心に残った副島氏の言葉は、「働きかたは一律ではなく、制度は一律に」である。一律の制度の下で、個別配慮をどう行うかが重要だ。資生堂は、男女ともに真に「チャンスは均等、評価は公正」な50:50風土の醸成を掲げている。現在女性の管理職の割合は3割程度だ。資生堂の「女性が働きやすい会社」から「誰もが働きがいのある会社」へのシフトは、女性の仕事と育児の両立支援を積極的に行っている会社の次のステップとしてモデルになるだろう。

資生堂 美容統括本部長副島三記子氏➡



4-2. 東レ経営研究所 (2016年12月6日)

①はじめに

「人を大切にする会社」「世界に誇る技術力を持つ会社」である東レの人事部に長年勤めていらっしやっした東レ経営研究所代表取締役社長の吉田久仁彦氏にお話を伺うことができた。吉田氏は学校の授業の様にホワイトボードに様々なポイントを書いて、丁寧に説明して下さった。

②働きやすい環境づくり

東レでは労働組合と会社で委員会を作っており、毎日具体的にどうしたらいいのかを議論している。現場が何を必要としているのかを、ボトムアップであげている。例えば、小さなことかもしれないが、ある繊維

工場で休憩室に自動販売機を入れて欲しいという声があった。これは現場で汗を流して働いている人にしか分からないことである。工場は24時間交替シフトで働いているとてもタフな現場で、飲食は非常に重要である。また育児中の社員からは、休職期間を延期して欲しいという意見があった。会社は「本当に必要なことをやる」という方針で、社員が必要なことにお金をかけたいそうだ。

③女性活躍について

東レは、1958年の女性管理職登用、1974年の育児休業制度導入（法制化される約20年前）、2003年の関係会社における社長への登用、2004年の「女性活躍推進プロジェクト」発足など、早くから女性の積極的活用と女性が働きやすい職場環境の整備を進めてきた。

政府は2020年までに女性管理職の割合を30%に引き上げる指針を出し、多くの会社ではそれを受けて、女性雇用や女性の役員数などの数値を掲げ、達成することを目標としている。しかし、東レの発想は真逆で、「適材適所」で一人ひとりの力を伸ばせれば、数値が結果として付いてくる、と考えている。

女性は出産、育児、介護など家庭の事情によるハンディキャップがあり、会社を辞めないで済むような制度作りが大切である。法を上回る育児・介護・母性保護関連勤務制度の拡充、また育児休職者が職場復帰しやすいようきめ細やかな施策を実施しているそうだ。

④技術力について

東レは創業以来、「研究・技術開発こそ、明日の東レを創る」との信念に基づき、先端材料の研究・技術開発を推進している。技術力について吉田さんはいろいろな格言を使って丁寧に説明してくれた。

(1) 勤務時間の2割程度は上司への報告を必要としない自由裁量の研究をやってもよいという「**アングラ研究**」を推奨している。

(2) 「**超継続**」的発想。継続は力なりを超える考え方。炭素繊維の研究などの土台となった。

(3) 「**深(しん)は新(しん)なり**」。ものごとの研究を深めていくといつか真実にぶち当たるという考え方であり、東レの研究者・技術者のDNAともいうべきキーワードとして語り継がれている。

(4) 「**オープンイノベーション**」。自分の会社の中だけで研究するのではなく、大学・ベンチャー企業など外部と組み新しい技術革新を生み出す。

(5) 利益をあげて**研究開発に再投資**する。材料の開発・事業化にはどうしても一定の時間がかかる。**炭素繊維**を例に挙げると、東レが研究を開始したのは1961年だ。10年後の1971年に商業生産を開始し、釣り竿やゴルフシャフトといった用途で事業を育てながら、長期的には航空機用途を見据えて粘り強く取り組んだ。現在はボーイング787型機など多くの航空機に採用されている。海外の多くの化学企業が炭素繊維の開発から撤退・縮小していく中、東レはその価値を見抜き、粘り強く取り組んだ。こうした材料の価値を見抜く力と強固な意志こそが東レの研究・技術開発の強みであり真のイノベーションを生み出す背景だ。

(6) 「**現場主義**」の徹底。三現主義(現場・現物・現実)でないと本当のことは分からない。

(7) 「**安全第一**」。安全・品質・コストは厳しく管理している。安全を何より重視していると品質・コストが付いてきて、安定的に量産出来る。

⑤訪問を終えて

東レは繊維や水処理膜、素材などに最先端の技術を持ち、日本の誇る大企業である。こういった会社は利益最優先であるというのがそれまでの考えだったが、今回の訪問により、**本当に利益を出している会社はどちらかと言えば女性活躍や健康経営といった一見利益から離れたところを大事にしており、物事を長期的に見ているのだ**と感じた。



東レ経営研究所代表取締役社長 吉田久仁彦氏

4-3. 三井不動産 (2016年12月7日)

①はじめに

三井不動産は、総合デベロッパーとして、多様化する顧客のライフスタイルに対応してきた。そのため、女性やシニア、外国人を雇用し、様々な価値観を取り入れている。また、働きやすい環境づくりは今までも行ってきたが、現在改めて「働き方」を経営課題に掲げ、改革に努めている。

②女性活躍について

女性は住宅事業において大切な顧客なので、女性の視点が重要になる。また、少子化対策のためにも、今まで少なかった女性の採用を増やしていく。三井不動産は、女性の採用と両立支援について、同社のホームページに多く掲載している。それもかなり詳細で、女性活躍に関して、ここまでのシグナリングを行っている会社は非常に少ない。

三井不動産の育児休業からの復職率は100%である。これには、男性の育児参加と、職場の理解が不可欠であり、育児や出産といった男女の差を減らしていくために、多くの取り組みが行われている。例えば、キッズニアで家族イベントを実施している。このような育児支援は、他社より多い。

③人を大切にす

三井不動産は社員が1300人と少なく、従業員1人当たりの利益が多い、つまり少数精鋭であるため、非常に人を大切にしている。その例として、年に一度、人事部の職員が全社員と直接会い、健康状態や職場の状況を確認している。これには、海外社員も含まれており、同社のサポートの手厚さがうかがえる。健康管理に関しては、さらに多くのサポート体制がある。社内に健康管理センターや相談窓口を設置し、さらに健康診断の受診を徹底している。

④ブランド力

(1) 「三井ブランド」と「三井不動産ブランド」

「三井ブランド」の歴史は、1673年の越後屋開業にさかのぼる。越後屋は、当時としては初となる、庶民向けで薄利多売の呉服屋で、三井高利が創業した。三井不動産は、このチャレンジ精神を受け継いでいる。また、三井不動産自体も、日本初の超高層ビルである霞が関ビルの建設や、東京ディズニーリゾートの埋め立て事業などの大規模でインパクトのある事業に取り組んだため、消費者から信頼や安心、期待感といったプラスのイメージを持たれていた。特に、様々な利権が絡む港湾事業を成し遂げたのは、同社の非常に大きな成功のうちの1つといえる。多くの国民から認知され、正のイメージを持たれる。これこそが「ブランド力」となる。

(2) 好感度

三井不動産は、以上の事業が行われた年代からか、40代以上の年齢層からの好感度が高い。しかし、若年層からの認知度が低い。そこで、「コレド室町」という商業複合ビルの開発を行った。これは、日本橋にある三井不動産の本社近くにあり、食事や買い物、映画が楽しめる複合施設である。この開発によって日本橋周辺に、いままで少なかった若者が訪れるようになった。

(3) ブランド力を活かした場面

三井不動産は海外展開を積極的に行っているが、そこでもブランド力が活かされている。というのも、現地の開発者とタッグを組む際に、優良企業として名高い同社は相手の信頼をすぐに獲得できた。このことは、海外事業が拡大基調で、現地採用を行う同社にとって大きなメリットとなった。

④まちづくり

「経年劣化」という言葉がある。これは、建造物は一度造ると、その後はだんだんと劣化していく、ということを表している。しかし、三井不動産は、建造物を造ったあとに、地域のコミュニティを発展させることを目指している。これを、同社は「経年優化」と呼んでいる。具体例として、日本橋周辺についての事業を挙げる。日本橋は、いわば三井不動産のおひざ元であり、前述したコレド室町の立地する場所でもある。2016年の9月末、三井不動産は高層ビルの立ち並ぶ日本橋の中に、「福德の森」という広場を造った。ここで、同社の主催する「日本酒祭り」が行われ、神輿を造って担ぐ、といったこともしている。これはまさに、「経年優化」を目指す三井不動産の代表的な姿だろう。

⑥訪問を終えて

三井不動産は、女性活躍に関する取り組みに「育パパトレーニング」や事業内保育所の設置などユニークなものがあることに加えて、ブランド力がほかの会社と比べた場合かなり優れている。これはつまり、三井

不動産はまさに「お金で買えないもの」や「人財」を非常に大切にしている、ということである。また、ブランド力を形成する中で「まちづくり」が不可欠であるが、ここでも地域住民という「人」を重要視している。このことから、三井不動産は、今回のレポートのテーマに完璧に合致する。

三井不動産広報部松本有美氏、人事部堀田文枝氏・吉川健志氏➡



4-4. カルビー (2016年12月7日)

①はじめに

カルビーグループの企業理念は「私たちは、自然の恵みを大切に活かし、おいしさと楽しさを創造して、人々の健やかな暮らしに貢献します」だ。人事総務本部ダイバーシティ委員長の新谷英子氏と、コーポレートコミュニケーション本部広報部広報課の幕内理恵氏にお話を伺った。

②女性活躍について

女性が活躍出来る組織を作り出すには、まず何よりも**経営トップの決断とコミットメント**が不可欠である。米ジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人トップを経て、2009年に就任した**松本晃カルビー会長兼CEO**は、「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という方針を打ち出した。女性管理職比率は2010年の5.9%から2016年の22.1%へと急上昇した。トップの意識が変わると制度作りは進むのである。2010年に結成されたダイバーシティ委員会を中心に、多様性を活かす組織・風土づくりが進められた。(1)自分のキャリアのビジョンについて考える研修、(2)直接の上司ではなく違う他部門の上司に相談する(斜めの関係)メンター制度、(3)人事評価の仕組みを分かりやすくし、女性管理職を増やす取り組み、(4)女性管理職を計画的に育成するための管理職候補を対象にした研修など、女性従業員が自分の夢や目標に向かってステップアップしていけるよう、様々な支援を行っている。同社では2020年に女性管理職比率30%を目指している。松本会長のワンマン経営のような印象を持ってしまいかもしれないが、同社はとても風通しの良い社風で(実際オフィスには壁がないことに驚かされた)、社員同士は肩書で呼ばず「さん」づけである。会長も「松本さん」と呼ばれている。また一般職と総合職の区別もなく共に「社員」と呼んでいる。

③育児に関する制度

配偶者出産時休暇、育児休暇(子どもが2歳になる前日まで)、育児時短勤務(子どもが小学校3年まで、1日5時間以上)、育児休業中の面談、臨時託児所、出産・育児・介護の費用補助など手厚い制度のお蔭で、育児休業からの復職率は100%(2015年3月)、復職後昇進・昇格した者は14名(15年4月)にのぼる。

④働きやすい環境づくり

フレックスタイム制度や、8:30~17:00の中で5時間働けば良いという時短勤務制度を導入している。毎週水曜日は「早く帰るDay」となっていて、残業せず17時の定時に帰らなければならない。また、夏の間30分早く出社し30分早く退社するサマータイム制度も導入され、国内では間接部門の全社員に携帯とパソコンが支給され、どこでも仕事出来るようになっている。育児・介護に限らず希望する者に対して、週2回までの在宅勤務制度などを設けている。今回の取材で一番驚いたのは、**フリーアドレスのオフィス**だ。まず、ソロ、コミュニケーション、集中の3つから自分の働き方と何時間働くかを選び、席が自動的に割り当てられるシステムになっている。フリーアドレスの1番のメリットはコミュニケーションの活性化だ。また、会長、社長の働くところが社長室のような壁で区切られてはいない。更に、会議室もガラス張りだ。この開放感のあるオフィスが、カルビーの社員を働きやすくしているのだと思った。

⑤技術力について

1964年発売の「かっぱえびせん」、1995年に発売された「じゃがりこ」など何十年経っても人気のお菓子の製造技術は、企業秘密であり、他社には真似出来ないものだという自負がある。工程や基本的な味の割合も固定ファンを裏切らないために変えていない。ロングセラー商品の原理原則を学ぶ研修がある。また創業地広島で「カルビーフューチャーラボ」を設け、地元広島と共同して新商品の開発を試みている。

⑥お客様第一

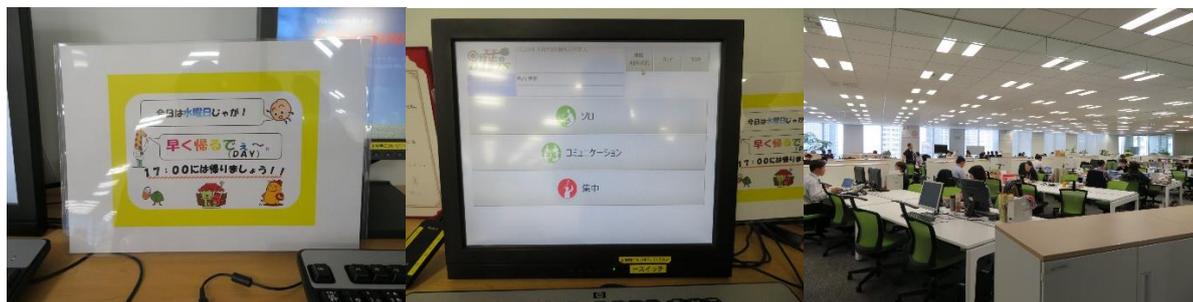
カルビーではお客様相談室を、単なる相談などの対応窓口ではなく、「カルビーのファンづくり」を担う部署として位置付けている。お客様相談室には年間4万件の声が寄せられるが、毎日どんな声があったのかが全社員にメールで送られる。また、緊急事案に関しては、担当の部署に15分以内に伝えられ、2時間以内にそのお客様のものを訪問し、2週間以内に原因報告を行う、というルールがある。例えば、90歳のおばあさんからカルビーの人気商品「フルグラ」の食べ方が分からないという声があり、すぐに商品に「おいしい食べ方」を掲載したそうだ。そこには終始大切なのはお客様という理念が貫かれている。誠意ある対応に顧客も納得して固定ファンになるのである。

⑦訪問を終えて

カルビーは2016年3月まで7期連続で増収増益だ。松本会長は「ダイバーシティ推進こそが企業の成長に結びつく」と言い切る。「人を大事にする会社こそが成長する」という岩井先生の言葉と重なる。



左からカルビー広報部幕内理恵氏とダイバーシティ委員会委員長新谷英子氏



水曜日は「早く帰るでえ〜」

座る場所を決めるシステム

フリーアドレスの座席

4-5. 松井建設（2016年12月8日）

①はじめに

日本には数百年に及ぶ歴史をもつ長寿企業がある。企業の平均寿命が20~30年といわれる中、上場会社の平均業歴ですら64.2年であるから、数百年の老舗企業は異次元の存在ともいえる。私たちは、なかでも2016年に創業430周年を迎えた、日本において創業最古の上場企業である松井建設に興味を持ち、長寿の秘密とそこに働く社員の様子についてインタビューしてみた。松井建設株式会社 管理本部人事部 人事課長の三浦大嗣氏にお話を伺うことができた。

②長寿企業について

創業最古の上場企業として現在に至ることができた最大の理由は、「質素」「堅実」「地道」な社風で本業に真摯に取り組んできた点である。本業とは「信用日本一」を掲げ、お客様に喜んでいただく建物を提供してきたことに他ならない。もちろん長い歴史の中、幾多の危機があった。特に戦後、資金繰りの厳しい時やバブル崩壊など苦難の時期もあったが、不動産投資や金貸しをしていなかったため、負の遺産をあまり背負っていなかったことが奏功した。また規模の拡大を迫るのではなく、質の高い建物やサービスの提供を継続してきたというお話も印象的だった。利益の質を重視したいので、数値目標はあえて設定していない。

経営環境が著しく変わる現代において、同族経営ということで、長期的にトップの意思を経営に反映できる利点もある。さらに、社長だけでなく、社長を中心とした経営陣の意思の疎通を図り、まとまりがある点が経営に活かされ、安定につながっている。そして日本の伝統建築である社寺建築を扱う企業として、後世に社寺建築を伝える使命を果たすという考えを持ち続けている。その強い思いとプライドを感じた。

③社員の働く環境について

次に働きやすい環境づくりへの取り組みについて伺った。ハラスメントの防止のための啓蒙や講習会の実施はもちろん、労働環境改善プロジェクトなどで「皆が働きやすくするためには」というテーマで、休日を取得しやすくするためには、仕事の時間短縮のためにはなど、具体的な話し合いの場を設けている。建設会社は、雨や雪により遅れがちな工期を間に合わせるため、どうしても残業が多くなってしまいがちだが、できるだ

け減らす努力をしている。

また研修を通じてコミュニケーションの取り方を学ぶなど、風通しのよい職場にする努力も行っている。具体的には挨拶や笑顔、身だしなみなど明るい雰囲気作りのみならず、レクリエーションも開催している。

④女性の働く環境について

従業員 733 名中、女性は 69 名、女性の割合は 9.4%で、管理職は 6 名なので 0.8%である。もともと建設会社には女性が少ないため、松井建設では、「けんせつ小町」（建設業で活躍する女性技術者・技能者のこと）の増加にむけて、鋭意努力している。建設会社に対する女性側の認識も変えていくため、2年前から現場監督を行う施工管理職に女性を迎え入れており、施工管理では来年には 22 人中 4 名が女性となる予定である。

「けんせつ小町」のみならず、総合職の女性も増やすべく、女性ができる職種を増やしている。具体的には、施工管理、現場での図面担当、積算職、設備職、営業などである。現在は事務・総務・経理の女性社員が多いが、事務系の女性社員を営業に配置したりもしている。

⑤社員の健康や労災防止について

ストレスチェックはちょうど制度化されたところで、年 1 回実施している。働きすぎ防止のため、前述のような有給休暇取得の促進や、仕事時間削減の啓蒙へ尽力していることはいまでもない。特に心配なのが、夏の現場における熱中症予防対策である。熱中症についての理解を深める教育をはじめ、製氷機の設置、塩飴の準備、ミスト休憩場の設置、経口補水液 OS1 の常備などに加えて、10 時と 3 時の休憩は欠かさないそうだ。また、人事調査票で体調・メンタルの不安や悩みを人事に直接伝える仕組みもある。毎朝のラジオ体操や階段使用の励行などの積み重ねも重要だ。会社訪問時に、エレベーター近くに、たまたま一杯分のビールに相当するカロリーを消費するための運動量の目安などが描かれたユニークなポスターを見かけたが、松井建設の「質素」「堅実」「地道」の社風がよく表れているように感じられた。

⑥訪問を終えて

日本の創業最古の上場会社には、ひたすら一歩ずつ真面目に良い仕事をしてきたという歩みがあった。拡大ではなく質を求める考え、社寺建築を担う企業としてのプライド、そしてそれを支える社員をかけがえのない財産として大切にする風通しのよい職場の雰囲気が伝わってきた。「**工匠精神**」という言葉を教えていただいた。よい仕事をすれば、それが信用となり、新しい仕事につながるという考え方だそうだ。どんな時代でもこうした当たり前のことを実行し、継続できたところに松井建設の強さがあるのではないだろうか。



松井建設人事部人事課長 三浦大嗣氏

僕たちが企業訪問した際に、何度も耳にすることばがあった。政府の「働き方改革」だ。安倍政権は 2020 年に女性の管理職比率 30%を目指そうとしている。それを受けて多くの会社が 2020 年に向けて社内の女性活躍を進めようと目標を立てている。以下のコラムでは、日本の働き方改革について記載する。

◎コラム 日本の働き方改革 ～長時間労働は女性の活躍を阻む大きな壁～

2016 年 9 月 27 日、安倍総理は第一回「働き方改革実現会議」を開催し、非正規雇用の処遇の改善、女性・若者の活躍しやすい環境整備など、働き方改革のテーマとして 9 項目を掲げた。こうした政府主導の働き方改革は、順調なスタートを切ったかに見えたが、世界経済フォーラムの 2016 年版「ジェンダー・ギャップ指数」において、調査対象 144 カ国のうち日本は総合 111 位となり、男女格差は過去最悪の結果となってしまった。安倍内閣は成長戦略の柱の一つに「女性の活躍推進」を掲げ、2020 年に女性の管理職比率 30%を目指して、保育所不足の解消や育児休業中の給付の見直しなどを行っている。しかし、日本の女性の就業率は欧米に比べて低く、管理職に占める割合も 1 割程度で欧米を大幅に下回っている。こうした女性を取り巻く厳しい現状を変えることができるのだろうか。

保育所はコスト負担が大きいから、自治体任せではなかなか待機児童問題は解決しない。企業内保育所を

複数の企業が共同で設ける案もあるが、全ての企業が行うのは難しいだろう。育児の問題を棚上げして、女性の地位や所得の改善など到底望めない。女性の活躍できる環境を考えていくと、日本企業の働き方の問題点がより鮮明になってくる。

特に長時間労働や残業を美德とするような企業文化は、女性の活躍を阻む大きな要因の一つになっていると考えられる。育児を抱える働く親にとって、毎日が時間との厳しい闘いである。育メンなどの言葉が流行っても、まだまだ女性にばかり育児のしわ寄せが行くのが現状である。地位や所得アップのために少しでも長く働き出世競争する社会、仕事が明確に定義されていない社会では、長時間労働ができない人の地位や所得のアップは期待できない仕組みになっている。

働き方改革で、日本のはるか先を行っているというドイツの事例を調べてみて驚いた。ドイツは世界的主要国の中で最も労働時間が短く、日本よりも有給休暇の取得率ははるかに高い。それにもかかわらず高い経済パフォーマンスを維持しているというから恐れ入ってしまう。ドイツでは一日10時間を超える労働は法律で禁止されている。役所が抜き打ち検査を行い、10時間超労働を組織的に行わせていた企業には高額な罰金を科している。しかも、長時間労働を行わせていた課の管理職に罰金を払わせるから、管理職も社員の超過労働には細心の注意を払うそうだ。ドイツ企業では「短い時間内で大きな成果を上げる」社員が最も評価される。

日本とは企業文化・商売の慣習・顧客心理などが違うから、単純には比較できないという意見もあるかもしれない。しかし、少子高齢化が進む日本では、ドイツと同様に将来労働人口の不足が今よりもっと深刻になる。女性の労働力が必要不可欠になり、女性にとって魅力ある労働条件を備えた企業が人材確保に有利になるだろう。生産効率をあげるためにも、長時間労働の根底にある「長時間労働＝企業への忠誠心」という因襲的な企業文化を打ち破り、硬直的な長時間労働の改革から手をつけていくことが求められているのだ。

5. 投資家へのアピール

今年は、イギリスのEU離脱（いわゆる「Brexit」）や、トランプ氏の米国大統領選における勝利など、多くの変化が起きた。「格差」が広がる中、現在、資本主義は歴史的な転換点に差し掛かっている。こうした問題意識のもとで、過去数百年間の資本主義の歴史を踏まえて、今後どのような企業が成長するのかという点について考えてみた。

最終的に、僕たちは、岩井先生がおっしゃっていた「お金で買えないもの」を大切にす会社こそが「良い会社」であるとの結論に至った。そして、メンバー全員で相談した結果、「お金で買えないもの」の具体例として、①女性活躍、②健康経営、③技術力、④ブランド力、⑤長寿企業、の5つのテーマが重要であると考えた。

以下では、この5つのテーマの重要性について、今回の取材結果などを踏まえて、解説したい。

①女性活躍・②健康経営

資本主義の歴史を、「お金・資本・株主」と「人・労働者・従業員」という2つの座標軸で整理すると、上記①・②は、いずれも後者の「人・労働者・従業員」にかかわるものである。僕たちは、今後資本主義は第四ステージに入ると考えている。それは、「お金（資本）」ではなく、「人（労働者）」の創造性などが付加価値の源泉となる時代だ。「マイナス金利」に象徴されるようには世界中でお金が余っていることに加えて、単純労働の多くがAI（人工知能）によって置き換えられることになれば、企業の付加価値の源泉は間違いなく労働者の創造性になるからである。

ここで重要なポイントは、資本主義の枠組みを考える際に、過去数百年間続いてきた、「お金・資本・株主」と「人・労働者・従業員」の対立構造自体が終焉する可能性があるという点だ。

すなわち、従来の資本主義の枠組みのもとでは、「お金・資本・株主」と「人・労働者・従業員」のどちらかを重視するかという、いわば「二者択一」の判断が行われてきた。言葉を換えれば、とりわけ欧米において、「人・労働者・従業員」を大切に扱うことは、「お金・資本・株主」にデメリットをもたらすと考えられがちであった。ここでは、「人・労働者・従業員」への投資は固定費ともいわれ、企業収益を悪化される「費用」だと捉えられてきたのである。

しかしながら、今後、ポスト産業資本主義のもとでは、「人・労働者・従業員」は企業にとって最大の「資産」となる。働きやすい環境を作り、人材育成に努めることは、企業にとって、いわば最大の「投資」なのである。

実際、経済産業省と東京証券取引所が共同で選定している、「なでしこ銘柄（女性が活躍している優良企業）」や「健康経営銘柄（社員の健康改善に注力している優良企業）」は、何れも業績が良く、株価も高い。「お金・資本・株主」と「人・労働者・従業員」の対立構造自体が終焉し、「人・労働者・従業員」を大切にすることは、企業収益改善や株価上昇などを通じて、「お金・資本・株主」にもメリットを与えることが期待されている。労働者と株主の双方にとって、いわば「win-win」の関係が成立する可能性が高まっているのだ。

資生堂では社員育成の仕組みを見せ、社員一人ひとりのレベルアップを細かくサポートしている。一人ひとり、求めているものは違う。中央に出て管理職になりたい者、介護や育児を抱え、地元で地域に根差した仕事を続けたい者など様々だ。いろいろなライフスタイルを尊重し、違いを認め合うことによって、違いからくる気づきを得られる。自分のキャリアは自分で考え構築し、自らキャリアを築く意識を持たなければいけない。自らを良く知る努力をすることだ。カルビーではフリーアドレスの座席となっている。そこでは、情報の交差点がたくさん出来、新しいアイデアが結合され、イノベーションが起こりやすい。また2014年からテレワークによる在宅勤務も始めた。テレワークには、家庭と仕事の両立、通勤時間の短縮、業務効率化の利点がある。いつでもどこでも働けるということは、意図的にコミュニケーションを取らなければいけない。

③技術力

ポスト産業資本主義の時代には、他の企業と差異性をつくり出すことが、利潤を生み出すために必要となる。その中で、大きな柱となるのが「技術力」に他ならない。

今回の訪問で僕たちが学んだことは、「技術力」を高めるためにも、人材への投資が重要だという点である。確かに人材への投資は、短期的には収益を圧迫する側面がある。しかしながら、中長期的に見れば、「人」を大切にすることで技術革新が起き、他の企業との差異性を生み出すことが可能になるのだ。

例えば、東レでは、研究員は時間の20%を自由な研究テーマに充てることが許されている。これは「アングラ研究」と呼ばれ、技術革新を促してきた。事実、同社が50年間かけて開発した「炭素繊維」は、ボーイング社の飛行機などの素材として採用されている。もし同社が「株主の短期的利益」に固執していたら、50年間もかかる「炭素繊維」の研究は決して許されなかっただろう。僕たちは、中長期的な視点から、研究員に一定の自由度を与えることこそが、最終的には株主の利益につながることを痛感した。

④ブランド力

日本企業は質の良い製品を作っているが、ドイツ企業などと比べて「ブランド力」で劣ると言われている。

「ブランド力」は企業収益を改善するうえで、非常に重要な要素だ。第一に、言うまでもなく、ブランド力が高ければ、売上の数量が増加する。第二に、それ以上に重要なポイントとして、ドイツ車のように「値崩れ」を防ぐことができる。日本がデフレに陥った大きな要因として、企業がシェア（売上数量）を確保する目的で、値引き競争に陥ってきた点が指摘できる。第三に、ブランド力があれば、広告宣伝費などのコストを抑制することが可能になる。また、他の企業や消費者にその会社や製品が認知されているということは、従業員にとって働くインセンティブにもなる。

今回取材した三井不動産が持つ「三井ブランド」の歴史は、1673年の越後屋開業にさかのぼる。三井不動産は海外展開を積極的に行っているが、そこでブランド力が活かされている。現地の開発者とタッグを組む際に、優良企業として名高い同社は相手の信頼をすぐに獲得できるからである。

⑤長寿企業

日本には、創業100年を超える企業が2700社以上ある。日本は世界有数の長寿企業大国なのだ。その多くは、同族経営だ。欠点が多いとも思われている同族経営だが、これからの資本主義の時代には重要な存在になるかも知れない。長寿企業だからこそ持つ長期的視点は、「人」を大切にしていかなければならないこれからの時代に必ずや再評価されるだろう。

今回取材を行った**松井建設**は2016年に創業430年を迎えた。経営を取り巻く環境が著しく変わる現代において、同族経営ということで、長期的にトップの意思を経営に反映できる利点もあるそうだ。さらに、社長を中心とした経営陣の意思の疎通を図り、まとまりがある点が経営に活かされ、安定につながっている。

6. 日経 STOCK リーグを通じて学んだこと

今回の日経 STOCK リーグへの参加を通じて、僕たちは多くのことを学んだ。

第一の学びは、「経済」や「株式市場」の仕組みについて、身をもって理解することができた点である。

今まで、僕たちはニュースなどで報道される「経済」や「株式市場」について、今一步実感が沸かなかった。何か遠い世界のような感じがして、身近なものとして認識できなかったのだ。ただ、今回の日経 STOCK リーグ参加を通じて、「経済」や「株式市場」は、企業で働く一人ひとりの想いや、企業をサポートする多くの株主によって成り立っていることが実感できた。

渋澤健氏のインタビューで伺った「**個々人が保有するお金はポタポタ垂れている滴(しずく)のような微力な存在だが、銀行に集まってくれば、いずれ勢いがある大河のように流れ始め、経済活動を支える原動力となる。もちろん、大河が目指す先は未来への成長だ**」という言葉が印象に残った。「雨だれ石を穿つ(うがつ)」ということわざがある。僕たち一人ひとりには小さな存在だが、その想いや行動が集まることによって、社会が変わって行く。**株式投資に関して、短期的なお金儲けのためではなく、自分が応援したい企業に中長期的な視点から投資することが、最終的に社会の変革につながっていくのだと思う。**

第二の学びは、「フィールドワーク」の重要性である。

僕たちの両親は、家族のために毎日仕事や家事をしてくれている。だが、今まで僕たちは、両親が働いている職場を訪問した経験は殆どなかった。今回の日経 STOCK リーグでは、たくさんの企業の方々インタビューをさせて頂いた。お忙しいなか、中学生の質問に貴重な時間を割いてくださった、各企業の皆様に心から感謝したい。

「百聞は一見にしかず」と言われる様に、「フィールドワーク」は極めて重要である。そして、「**座学**」と「**フィールドワーク**」は、**車の両輪**だと思う。両者をバランス良く行うことが肝要である。僕たちは中学生なので、どうしても「座学」が中心となり「フィールドワーク」の機会が少ない。今回の一連のインタビューを通じて、「座学」では決して得ることのできない、多くの気付きがあった。今後は現場の生の声を聞いた上で、「座学」での知見を踏まえて、最終的に物事を一段高い視点から俯瞰して「抽象化」する能力を高めて行きたいと考えている。

第三の学びは、物事を長期的、多面的、根本的に考察することの重要性である。

ひとりの人間が経験できることには限界がある。だから、経験のみに基づいて物事を判断しようとすると、どうしても従来の延長線上での意思決定になり、大きな歴史の潮流を見過ごしてしまう。例えば、僕たちは、2001~2002年に生まれた。「グローバル資本主義」全盛の時代である。もし僕たちが経験のみに基づいて判断すれば、「お金こそが重要である」との錯覚に陥ってしまうことになりかねない。

今回、資本主義の歴史を学ぶことによって、全く違った姿が見えてきた。僕たちは、グローバル資本主義は長続きせず、資本主義の潮流は再びポスト産業資本主義に戻るとの判断から、「**お金で買えないもの**」を大切にす企業こそが「**良い会社**」であるとの結論に至った。僕たちの視野を大きく広げてくれた、岩井克人先生、渋澤健氏にこの場を借りて、心からの感謝をお伝えしたい。

第四に、今回の日経 STOCK リーグでは、素晴らしいメンバーと協働できたことが、僕たちにとってかけがえのない財産となった。人間はひとりでは生きていけない。個性溢れるメンバーの活発な議論を通じて、様々なアイデア・付加価値が生まれることを体験できた。岩井先生や渋澤氏にインタビューした帰り道、メンバーと時間を忘れて語り合ったことは、僕たちの一生の思い出になるだろう。

こう考えると、僕たちが今回の日経 STOCK リーグ参加で得たものは、究極的には「知識」ではなく、「**考え方**」や「**実体験**」だと思う。「知識」は時間が経てば、やがては色褪せる。本当に大切なのは「知識」そのものではなく、物事の本質に迫る「**考え方**」や、体に染み込んだ「**実体験**」なのではないだろうか。

最後に、今回の日経 STOCK リーグ参加にあたり、指導教官の大野新先生をはじめとする多くの方々に支えて頂いた。岩井克人先生、渋澤健氏、各企業の担当者の皆様、両親、すべての方々に心より御礼を申し上げたい。特に、栄誉ある文化功労賞授賞式の直前であるにもかかわらず、中学生 5 人のために 1 時間半の時間を割いて頂いた、岩井先生のお人柄には、心より感銘を受けた。

僕たちはまだまだ勉強不足である。今回の日経 STOCK リーグへの参加をきっかけに、もっと勉強して、世のため人のために尽くしていきたいと、心の底から思った。物事を長期的、多面的、根本的に考察し、「座学」「実学」双方の見識を深めて、社会に貢献できるような人間になりたい。僕たちの挑戦はまだ始まったばかりだ。

7. メンバーの感想

このストックリーグで一番嬉しかったのは憧れの岩井克人先生にお会い出来たことです。レポートを書くのはとても大変で、『ぼくらの資本主義』について毎日考え続けました。岩井克人先生、渋澤健氏、取材した企業の皆様、そしていたらない僕をサポートしてくれたチームのメンバーに心から感謝します。(熊谷光剛)

お金より、目に見えないものこそ大切だ、とはよく言いますが、今回の企業訪問やレポート作成を通して、それを強く実感できました。また、そこから資本主義について話を広げ、今後活躍する会社はどこなのか、ということについても学べました。これは、将来自分が働く上でも意識すべき、重要なことだと思います。最後に、取材を受けて下さった企業の皆様、また、サポートして下さった方々、そしてチームのメンバーに感謝の意を表します。(兼子孟)

ストックリーグの活動中、沢山の企業訪問を行いました。どの企業の方も受け答えがわれわれの想像を超えるもので、衝撃を受けました。ストックリーグの活動を通じて、僕が少しでも成長でき、憧れの社会人の方々に近づいていたらとてもうれしく思います。(木場悠人)

資本主義。このとらえどころのない壮大なテーマをどこまで掘り下げられるのか、初めは不安でしたが、幸運にも実際に多くの会社を訪問する機会が得られ、私たちに資本主義という巨象の一端をつかまえることができたような気がします。ご協力くださった訪問先の方々に心より感謝するとともに、このチームのメンバーの一員となれたことを誇りに思います。(小濱賢太)

今回は、様々な会社に訪問させていただきましたが、僕は取材したどの会社でも感じたことが一つあります。それは、『伸び伸びしている』です。これは、自由勝手に仕事をしているということではなく、与えられた仕事を社員一人ひとりがしっかりと、かつ自由にやっているということです。特にカルビー株式会社様では、オフィスを見させていただきましたが、働く席が指定席ではない、ということに衝撃を受けました。(小松俊介)

8. 主要参考文献

日本経済新聞

『会社はこれからどうなるのか』岩井克人・平凡社 (2009 年)

『経営学の宇宙』岩井克人・日本経済新聞出版社 (2015 年)

『会社は社会を変えられる』岩井克人・プレジデント社 (2014 年)

『渋沢栄一 - 愛と勇気と資本主義』渋澤健・日本経済新聞出版社 (2014 年)

『資本主義の新たな精神』リュック・ボルタンスキー他・ナカニシヤ出版 (2013 年)

『資生堂インパクト』石塚由紀夫・日本経済新聞出版社 (2016 年)

投資先 20 社ホームページ