

企業倫理レポート課題
「株式会社21のCSR」

第1章 はじめに

1.1 常識破りの会社

「常識破りの会社」。カンブリア宮殿でそう言われた会社がある。広島を中心にメガネの小売チェーンを展開している、株式会社21(トゥーワン)である(以下21社)。私はこのカンブリア宮殿の放送をみて衝撃を受けた。私はまがりなりにも会社の経営者であり、大学院でMBAの勉強をしている身でもある。経営学のことであれば、普通の人よりも知っている自信があった。だが21社の経営システムはこれまでの私が知っている経営学とは常軌を逸していた。私はその衝撃を忘れることができないまま今日に至り、21社を大学院での(企業倫理の授業の)研究対象の企業に選ばせて頂いた。研究テーマは「企業の社会的責任(CSR)のあり方(理念、実践方法等)」である。そして先日、研究レポート(本レポート)作成のため、21社に訪問取材を申し入れた。21社からは二つ返事でOKを頂け、なおかつ創業者の平本相談役にお話を伺うことができた。大変身に余る光栄である。本レポートは、そのお話を基に作成した。

1.2 21社の企業理念

平本相談役は、論語の教えを信条の一つとして、企業経営をなされているという。

「己の欲せざるところは人に施す勿れ」、自分の望まぬことは他人にしてはならない、思いやりを持つ。ということである。

なぜこのような考えを持つようになったのか。平本相談役は21社を創業する前は、広島の大手メガネチェーンに勤めていた。その働きぶりから先代の社長に認められていた平本相談役は、若くして部長の役職に抜擢され、経営の根幹は「社員を幸せにする」ということを学ぶ。だが、先代の経営方針を引き継がないアメリカ合理主義の新しい社長(先代社長の次女)とは反りが合わなかった。平本相談役は必死に先代社長の経営方針に戻そうとしたが、反感を買われリストラされてしまう。そうした裏切り行為に合い人間不信になった。そのようなときに論語に出会い、影響をうけるようになった。

論語を信条として経営されている21社の社是を記載する。

「21社は社員の幸福を大切にします。社員は皆様の信頼を大切にします。」

21社は関連するステークホルダー(社員、顧客、株主、地域社会等)を大切にすることを掲げている。「他人を思いやる」という論語の教えが企業理念に入っていることを窺い知ることができる。

1.3 企業理念の実現

21社が村上龍氏に「常識破り」と言われたわけは、この社是を実現するための、経営システムのことでないだろうか。21社独自の経営システムはいくつかあるのだが、特筆すべきは「内部留保0」や「全ての情報をオープンにする」というシステムであろう。これらのシステムにより、思いもつかない良い事が、21社では沢山起こっている。

そしてこのシステムを支えているのは経営者、社員の「モラル」だとお聞きした。実はこの「モ

ラル」にフォーカスしていることが、他の会社にはあまり無いところであり、21社を理解するための重要な鍵になる。

詳細については後述するが、概要を述べておくと、社是があり、その社是を実現するために、経営システムがある。そして、その経営システムを支えているのが経営者、社員のモラルである。モラルの源泉は、他人を思いやるという社是に返ってくる。【社是】→【社是を実現する経営システム】→【経営者、社員のモラル】→【社是】この一連のサイクルが21社の根幹を成しているのだ。

21社はこうしたサイクルにより、社是を実現することができている。この社是を実現している21社は、著しい成長をみせている。現在、平本相談役がかつて在籍していた大手メガネチェーンを上回り、広島ではトップシェアを握っている。グループ全体の売上額は84億円に上り、従業員数は550名、店舗数は130店舗に及ぶ。(2011年2月期実績)

本レポートでは、なぜ21社が急成長したのかを分析する。先に結論を述べておくと、論語の教えを取り入れた21社は、社員思いに始まり全てのステークホルダーを大切にすることを基軸として経営をなされている。この経営方針が21社の急成長の理由なのである。

その社是を実現している経営システムをいくつか紹介し、それによって起こる様々な良い事、またなぜその良い事が起こり得るのかを、経営学、経済学の観点から論じる。なぜ良い事が起こり得るのかの結論は、最後に述べることにする。

第2章 CSRの必要性

2.1 CSR（企業の社会的責任）

CSRとはCorporate Social Responsibilityの略で、「企業の社会的責任」と訳される。特に決まりきった定義があるわけではないが、一般に「企業活動において、関連するステークホルダー（社員、顧客、株主、地域社会等）に貢献すること」のことを言う。前述したとおり、21社の企業理念にはCSRが意味する重要性が含まれている。

ではなぜ昨今CSRが叫ばれるようになったのか考えてみる。一番の理由として、社会がそれを求めているから、ということが挙げられるのではないだろうか。

近年、アメリカの金融危機により100年に一度の経済危機といわれ久しくない。これは、今日の市場経済システムの枠組みが対応力を持ちえなくなっているといえるだろう。そうした状況下において、私はCSRの必要性を感じずにはいられない。

2.2 神の見えざる手

市場経済システムにおける伝統的な考え方は、経済学の祖とよばれるアダム・スミスの「神の見えざる手」によって、市場はうまく調整されるというものである。

「神の見えざる手」とは、市場経済システムにおいて、すべての個人や企業は自らの利益を追求することで、個人は豊かな生活を送るようになり、企業は利益を多くするように行動する。そ

の結果、個人や企業は市場価格で買いたいだけの商品・サービスを買うと同時に、売りたいだけの商品を売ることができる。そして、すべての個人や企業は望ましい消費と生産を実行することができる。「神の見えざる手」がうまく機能している状態であれば、個人や企業は自らの利益のためだけに行動することによって、社会全体にとって望ましい利益が生み出される、という考え方である。

だが、「神の見えざる手」がうまく機能するにはいくつかの前提条件がある。ちなみに「神の見えざる手」がうまく機能しないことを経済学では「市場の失敗」と言う。前提条件を考慮せず、市場経済システムを推し進めた結果が、近年の100年に一度の経済危機である。これこそ100年に一度の大失敗といえる。前提条件はいくつかあると述べたが、本レポートでは重要な2つの前提条件を挙げる。

2.3 前提条件① モラルを持つこと

「神の見えざる手」がうまく機能するための、一つ目の前提条件は「モラルを持つこと」である。

市場は人々の欲求に応じて消費や生産をするわけだが、それが望ましい状態になるためには、市場参加者がフェアプレイの精神に従って競争しなければならない。実はこれもアダム・スミスが言ったことだ。フェアプレイの精神をもっていない個人や企業が、自らの利益だけを追求した場合、失敗してしまうのは容易に想像することが出来る。アメリカのリーマンブラザーズやAIGなどはいい例である。要するに「モラル」を持たない人間が市場で競争するとうまくいかない、ということだ。

2.4 前提条件② 情報の完全性

二つ目の前提条件は「情報の完全性」である。

市場には多くの消費者や生産者が参加しているが、そこで取引される商品・サービスの質について、売り手と買い手が同じ情報をもっているわけではない。大半の場合、売り手の方が買い手よりも商品・サービスの質に関して多くの情報を持っている。この現象を、「情報の非対称性」といい、ジョセフ・E・スティグリッツが発表した。

中古車市場を例に挙げる。中古車市場に車を売却しようとする動機は、人によって異なる。単に新車に乗り換えるために手放す人もいれば、車の性能がよくないとか、事故を起こしたために売りに出す人もいる。もし買った車が前者の理由で売りに出されたものあれば問題はないが、後者の理由であれば大変迷惑なことである。

多くの買い手は、中古車市場に質がいい車もあれば悪い車もあると分かっている。だが、自分が買いたい車はそのどちらなのかを識別することはできない。もちろんだが売り手は車の性能を熟知しているケースがほとんどだ。

このように情報の非対称性が著しくなると、買い手はこの中古市場から離れていくことになり、市場は成立しなくなる。そして「逆選択」と「モラルハザード」という2つのよくないことが起こ

るのである。「逆選択」の説明は経済学の専門的な分野になるので割愛させて頂くが、情報の非対称性によって引き起こる「モラルハザード」の問題について述べる。

2.5 経営者のモラルハザード

「モラルハザード」は「倫理の欠如」とか「道徳的危険」などと訳されることが多い。情報の非対称性がなぜモラルハザードを引き起こすのだろうか。企業経営を例に挙げて説明する。

大企業など多くの法人企業では、株主である所有者と経営者は同一人物ではなく、所有と経営が分離されている。株主は、経営者が利潤を最大に行動することを期待するが、経営者がその目的にそって会社を経営しているか、を知ることができないことが多い。例えば、会社の業績が悪くなったとき、それが経済不況なのか、経営者の努力不足なのか、を識別することは難しい。こういった情報の非対称性の下では、経営者が必ずしも株主の利益のためでなく、自分自身の利益や好みにそった会社経営を行う可能性が大きくなるといえる。本来の経営に関係ない私利私欲の経営判断をモラルハザードといえるだろう。

2.6 補完としてのCSR

以上のことをまとめると、今日の市場経済システムはアダム・スミスの「神の見えざる手」の考えを基礎としているといえる。その「神の見えざる手」がうまく働くためには、前提条件をクリアしなくてはならず、一つ目は「モラルを持つこと」、二つ目は「情報の完全性」と述べた。そして、今日の市場経済ではこの前提条件をクリアしているとは言えない。これを「市場の失敗」と言う。

そうした市場の失敗を補う形でCSRが必要になってきているのではないだろうか。これが冒頭で言いたかったCSRの必要性である。21社のCSRは、社是に表現されているようにステークホルダーを大切にすることであり、それを実現するために21社独自の経営システムがいくつかある。次の章では21社の経営システムを紹介して、その結果として起こっている良い事を論じる。またそれらの経営システムに、市場の失敗の要因である「モラルを持つこと」、「情報の完全性」、「モラルハザード」がどのように対応しているのかにも注目する。

第3章 21社の経営システム

3.1 内部留保が0

21社では利益が出ればその全てをボーナスとして社員で山分けをする。このボーナスは給与総額の2/3に値するという。多い人で一回のボーナスが500万円に上ることもある。だが、給与の上限は1000万円であるため(詳細は後述する)、必然的に利益が残る事がある。そうして残った利益はメガネの値引きの原資にしているのだ。

しかし、それを行うと問題が二つ出てくる。経営が悪化して会社の財布が底をついたときにどうするのか、設備投資が必要になったときの資金源はどうするのか、という問題である。

この二つの問題に対して、21社はそれぞれしっかりと対策を講じている。

一つ目の問題の対策は、社員のボーナスを減らして会社の財源に充てることである。人件費の2/3を占める高額賞与は財政的なクッションにもなっており、ビルト・イン・スタビライザーの役割をもっているともいえる。もし社員のボーナスを減らすようなことがあっても、高額賞与をもらい続けている社員達がいきなり困窮する状態になることはない。言い方を変えると会社に内部留保するのではなく、社員に内部留保していると言える。

二つ目の問題の対策は、社員から融資を受ける事である。具体的には、社員から市場金利より高利で、無担保かつ無保証で借りるのである。会社に預けた場合の金利は、現在では年利5%だという。少し前は10%のときもあった。この破格の金利設定により、銀行に預けるよりも会社に預ける社員が多く、社員からの融資の合計は10億円にも上るといえる。また、社員は出資者になるので、会社の資金繰りを厳しくチェックするといった働きが生まれてくる。詳細は次の項で述べるが、投資の提案から決定に至るまでの詳細を全て社内WEBに公開しているので、不正横領などの心配は解消される。

21社はこうした方法で2つの大きな問題をクリアし、内部留保0を可能にしているのだ。

では、このシステムによって起こっている良い事はなにか。

第一に、会社に利益が出ればダイレクトに社員に還流されるので社員のモチベーションが上がる。更にメガネを買う顧客に対して商品の値引きとして還流される。そうする事で顧客の信頼を獲得し、会社と顧客がWin-Winの関係になることができるのだ。

その上、Win-Winな関係は顧客と会社だけではない。内部留保で値引きを行うため仕入値に影響を与えない。つまり、利益を値引きの原資にするということは、仕入れ先に無理な値引き要求をすることがなくなり、仕入先の希望金額で仕入れを行うことができる。仕入先と会社もWin-Winの関係になることができるのだ。このように会社・顧客・仕入先の3者が喜ばしい状態になるということは、まさしく近江商人の説いた、売り手よし、買手よし、世間よしの「三方よし」を実現していると言える。

内部留保0を目指す経営者がいること自体驚きであるが、それが商売の究極的な姿といえる「三方よし」を実現しているとはさらに驚かされた。

3.2 会社の財布を「丸見え」

会社の財布を「丸見え」とは、会社の財務状況を社内WEBで全社員に公表をしている事である。21社の社員は売上、経費、利益の全てをWEB上で知る事ができるのだ。こうした情報公開は現在の大企業であれば常識的になっているが、21社では創業の1986年からそうした風習があったという。

その目的は何だったのか。それは、明確な目的をもって作られたのではない。創業当時の経営環境によって必然的にもたらされたものである。

創業間もない零細企業が大手メガネチェーンの既存する市場に参入する事は容易ではない。ステークホルダーへの信頼は低く、顧客獲得は容易ではない。また時には大手メガネチェーンから

も強烈なプレッシャーを受けることもある。そうした中、企業が存続をしていくための手段として、顧客に買ってもらえる価格設定が必要であった。

原価から売価を決定するのではなく、顧客が購入したいと考える金額を売価としたのである。詳細な数字を挙げると、仕入原価が売上対比 70%程度であり、同業他社の倍近くに上る。売価が下がることで粗利益も下がるわけだが、大手のように規模の経済性などによりコストを低く抑えることができるわけではない。結果として、社員の徹底した経費削減や地道な効率化が求められたのである。

そうした環境では社員は不満を感じるかもしれない。社員の理解を得るために、会社の厳しい財務状況を公開し我慢をしてもらう必要があったのである。こうした背景から、会社の財布を「丸見え」システムが生まれたのである。

このシステムによって起こる良い事は、財務状況を公開することで社員の不満を抑えることができ、また節約意識を高めることができた事である。そして節約意識の結果、経費が減り原価率が高くとも利益が出るようになった。また、財務状況を公開することで、社員全員が会計の監視をする役割にもなり、不正横領など「モラルハザード」の心配は解消され、社員が「モラルを持つこと」に繋がったのである。

3.3 給与を「丸見え」

給与を「丸見え」とは、全社員が社内 WEB で互いの給料と評価をすべて見る事ができるシステムである。そうすることで、社員全員が個の満足度を高め、それが会社全体の魅力を高めることになる。

どうしてそんな良い事が起こるのだろうか。普通給料を丸見えにすると、自分と他人の給与の差に嫉妬を抱いたり、上層部の高給に不満が出たりと、逆に士気が低下すると考えられる。おそらく、他の会社がこのシステムだけを取り入れるとそうした問題が発生するだろう。言うなれば 21社であるからうまく機能すると言っていい。では、21社はどのようにうまく機能させているのか。そのための五つの方法を以下に示す。

1. 財務状況を公開し苦しい時はみんなで我慢、利益ができれば社員に還流する
2. 会社への貢献度が高い人には給料をたくさん払う
3. 誰であっても年収の上限は 1000 万円
4. 経営層の給与を社員が見ても不満を感じない給料設定にする
5. 人事評価の丸見え（後述する）

2番と3番は一見して矛盾しているように見える。例えば、一人の社員が 10 億円稼いでも給与が 1000 万円しかもらえないのではフェアでは無いと思える。だが、21社では年収 1000 万円もあれば裕福であるという理由（扶養控除を受けれるぎりぎりの額、という根拠）から、年収の上限設定は 1000 万円である。すなわち裕福という概念で考えると、1000 万円の給与も 1 億円の給与も同じであるということだ。もちろん経営層も例外なくこの規定が当てはまる。

しかし、このシステムは能力の高い社員からは不満が出るかもしれない。業績が上がれば上が

るほど、貢献度の高い人の給与が頭打ちになる。つまり、能力の高い人ほど我慢をすることになるからだ。

だが、21社では特定の人だけが贅沢な暮らしをするより、社員のみみんなが幸せに暮らしていくことのほうがはるかに大切だと考えられている。個人の利益だけに執着し競争するのではなく、「共存・共栄」を目指した経営スタイルを選択しているのである。

このシステムによって起こる良い事は、21社の価値観に不満をもつ者は去っていき、価値観に合った「モラルをもつ」人間が集まる事になるという事だ。平本相談役はこれを「いい集合・いい分散」と言う。

また内部留保0の項で説明したとおり、利益は社員で山分けすることになっている。給与に上限があるため、新入社員であってもいい給与をもらうことができる。もちろんそれは能力の高い社員が業績を上げたからこそである。そして、自分の働き以上に給与をもらった新入社員達は、今は「もらう側」にいるが、将来は「配る側」まわりたいと思うようになる。こうして21社の価値観に合った「モラルをもった」社員が生まれることになるのだ。

3.4 人事評価を「丸見え」

人事評価を「丸見え」とは、売上額や会社への貢献度、給与、賞与を公開することに加え、それらの根本の評価を周囲の人がアバウトに評価することである。

「アバウトな評価方法」について説明する。評価は点数で決めており、社長をはじめ全社員に「持ち点」みたいなものがある。例えばAさんを評価するとき、周りの人がその人の働きぶりを見て、あるいは周囲の人に話を聞いて「だいたい70点くらいだな」と評価をする。次に、Bさんを見て「Bさんは優秀だから85点かな」という具合に評価を繰り返す。この評価が給与や賞与に反映されるのだ。

更に、社員は出された自分の評価を見て納得がいかなければ「私は70点ではなく80点の仕事をしています」、「Bさんの85点は高すぎです」と、WEB上の社内掲示板でクレームをつけることができる。点数はアバウトに付けられているので、そう言ったクレームなどの主張を聞き「確かにそうだ」と認められれば修正され、認められなければ修正は行われない。これが「アバウトな評価方法」である。

この「アバウトな評価方法」を機能させるためには、自分の評価や、周りの評価などの情報を偏ることなく平等に知らなくてはならない。上述した「丸見え」システムがあればこそ成り立つ評価方法である。

このシステム起こる良い事は、第一に査定をシンプルにさせ、今まで査定にかかっていた、時間、人件費、労力など、様々な観点から節約、効率化、合理化が図れたことである。

第二に、このシステムは会社からの一方的な評価では無く周囲の者からの評価であるため、その評価が能力や実績、人間性などの一部に偏ることが無い。社風、文化、価値観を理解した上で、人間性、能力がトータルに勘案したフェアな評価ができることである。これによって、ここでも「いい集合・いい分散」がおこり、21社の理念や価値観、経営スタイルに共感する人が残った。

そうして、組織としての結束力を高めたことである。

第三に、互いの評価であるため、社員には常日頃から評価意識が付き、互いのチェック機能にもなることである。

3.5 稟議システムを「丸見え」

21社の稟議システムは非常にスピーディで効率的である。稟議システムを「丸見え」とは、あらゆる情報を公開した上で、全ての決定事項をWEB上の社内掲示板で行うことである。

例えば、新しい店舗を出したいと考えたと、以下の稟議が行われる。

1. 社内掲示板でそれを書き込む
2. 社員がそれを見て反対意見がある時のみ書き込む
3. 反対意見がなければ合意とみなし決定する

21社では小さなものでも大きなものでもこうして決定を行っている。まるで取締役会の決議決定である。しかしそのニュアンスは正しいのだ。なぜならば21社の社員は出資者でもあるため、社員全員が経営者としての視点をもっているからである。

このシステムによって起こる良い事は、スタッフは稟議にかかわるすべての情報を共有し、全員が参加しているため、発言には責任が求められる上に多種多様な意見が存在しうる。社員は出資者であるため重要な事項であるほど多くの者が真剣に考え、また全員が閲覧しているからこそ責任ある発言が求められ意思決定の質を高められる。逆に簡易な事項や良い事が分かりやすい事項であれば、異議を唱える者もおらず簡単に決定される。幾度も会議を行う事による時間、労力、コストの無駄を減らし、効率的にスピーディに行えるのだ。

上記4つの「丸見え」をすることで、「情報の完全性」の役割はもちろんのこと、社員ひとりひとりの公平な観察者による監視機能により、「モラルハザード」の問題も起こりにくくなっている。そして、社員全員の「モラルを持つこと」に繋がっているのだ。

3.6 役職による垣根が無いフラット経営

21社には部長や課長などの役職が無い。社長と言う肩書きはあるが、社長室があるわけでもなく社長としての仕事をするわけでもなく、対外的に必要なため付けているだけだ。しかも社長は任期制で4年に一度、自動的に違う人になる。また社長も接客や技術を行うし、前述したように社長の給料も1000万が上限である。社長でさえそうであり役職は必要が無い。それが、21社のフラット経営だ。

さらに驚くべきことに、人事や経理などの部門も無いのである。本社の数名がそれらのすべてを担っていると言う。役職も無ければ部門も無い。一見して組織が機能しないのではと思ってしまうが、21社では組織が非常に合理的、効率的に機能している。役職が無いため店長もおらず、一応の店舗責任者はいるが、店舗運営は店舗の社員全員によって担われているのである。

このシステムによって起こる良い事は、第一に「丸見え」によってオープンにされた情報を、フ

フラットな立場で評価やチェックをしあうことになるため、それによる結果は偏りがなく正当性の高いものとなる。第二に、フラットな経営というのは、経営者や役職者の「モラルハザード」を防止する効果があるといえるだろう。第三に、役職が無く部門もないため、意思決定に上司の許可は必要ない。そうすると社員は自ら考え行動することになり、リーダーシップと経営者意識が育っていくことになる。また「丸見え」により優秀な社員はすぐ社内に知られ、育った若い芽を摘まない土壌も備わっている。つまり、優秀な社員が育ちやすい環境を構築することにもなっているのだ。

3.7 リクエストに応える

これまで紹介してきた経営システム「内部留保0」「丸見え」「フラット経営」は、実は全てが絶妙に繋がっている。利益が出たら社員に配るという仕組みは、会社の情報をオープンにすることで正しく機能している。会社の情報をオープンにすることで、社員が会社に多額の出資をしたり、社員同士がお互いに評価やチェックをしたり、社員と会社の信頼関係が築きあげられている。役職がないことで高い意識の社員が生まれたり、情報を丸見えにすることでそういった社員を育む環境になる。

このように、全てのシステムが巧妙に絡み合い、21社の経営システムを構築しているのだ。

ではなぜこれらのシステムが出来上がったのか。それは社員、顧客、取引先など様々なステークホルダーのリクエストに応えた結果だと、平本相談役は仰っていた。しかし、全てのリクエストに応えることは難しい場面もあるという。

メガネを買う顧客はできるだけ安く買いたい、仕入先はできるだけ高く仕入れて欲しい。双方のリクエストに応じていると、矛盾してしまうのは当然である。

だが、平本相談役は顧客にも仕入先にも納得してもらう結果を出してきた。こうした難しいリクエストにも応えてきたからこそ、社員にも顧客にも仕入先からも信頼された「三方よし」を実現することになった。そしてこのリクエストに応えることができたのは、やはり

「己の欲せざるところは人に施す勿れ」という論語の教えを実行したからに違いない。

第4章 結び

流石に「常識破りの会社」と言われるだけあり、21社の経営システムを知れば知るほど驚きの連続であった。本レポートでは、そんな経営システムには論語の教えが取り込まれていることをみてきた。

最後に論語のこの一節を紹介したい。

「法律制度だけで民を導き、刑罰だけで秩序を維持しようとする、民はただそれらの法網をくぐるだけに心を用い、幸いにして免さえすれば、それでも少しも恥じるところがない。これに反して、徳をもって民を導き、礼によって秩序を保つようにすれば、民は恥を知り、みずから進んで善をおこなうようになるものである」

これはまさしく21社の経営方針と言えるだろう。それは、平本相談役のこの言葉からもみてとれる。

「社員のモラルが高ければ、過度なルールは不要となり、管理にかかるコストや労力も大胆に削減できる。人間関係に関するトラブルも減り、職場環境は格段によくなる。」

21社では、内部留保を0にし、利益を社員、顧客、仕入先に還流している。これは、徳をもってステークホルダーに接しているといえる。また、従業員の給与公開、稟議公開、社員の相互評価などにより、相互監視が機能し自然に秩序が保たれている。こうして、モラルの高い社員が集まり、会社を成長させているのだ。

そして、なぜこの経営システムがうまく働いているのか、またどのように市場の失敗要因と対応しているか、これらに対して経営学、経済学の理論を用いて見てきた。結論をいうと、21社の経営システムがうまく働いている理由は、企業という環境(市場)の中で、「神の見えざる手」が働いていると言える。この事実から、「神の見えざる手」は市場経済の中での考え方であるが、一企業の環境の中でも同じように機能しうると言えるだろう。

「神の見えざる手」の前提条件は①「モラルを持つこと」と②「情報の完全性」であり、21社はこの前提条件を独自の経営システムによってクリアしている。「モラルをもつこと」は経営システムを成り立たせている経営者、社員から見て取れる。また「丸見え経営」をすることで会社の情報をすべて公開し、「情報の完全性」を実現しているのが分かる。

一見「常識破り」の経営システムと見られた会社であったが、そこには経済学の根源的な考え方で説明できる理論が存在したのである。

ジョセフ・E・スティグリッツが「情報の非対称性」の理論を発表し、ノーベル経済学賞を受賞したのが2001年。その十数年前に21社では情報をオープンにする「丸見え経営」を実践している。実践した理由は前述した通り、「情報の非対称性」の問題に気付いたというわけでは無さそうだが、結果として、この問題が発生しない経営システムを築きあげることに成功している。まさに驚愕の事実である。

近い将来日本国内外を問わず、世界中で21社の経営システムを取り入れるということが「企業の社会的責任」と言われる世の中がくるのではないだろうか。筆者はそんな未来を期待する。