

原稿 10月17日 - ホッピン - 2668 語
2008年10月22日
チャイナ・サステイナビリティ・サミットにおける
ウォルマート・ストアーズ社 CEO 兼社長
リー・スコット氏のための準備草稿

まず始めに、早くも大成功を収めた姿を個人的に思い描いておりますこのサミットにご参加していただきましたみなさまに感謝いたします。ここにいらっしゃるため、そしてこの日を実現するために、皆さんの多くが何百・何千マイルもの長旅をされて来られたことをねぎらわせてください。

ウォルマートの全員が感謝しています。

また、共同スポンサーのみなさまにも特別な謝辞を述べたいと思います。科学技術部長官（未定）、そしてアジェンダ 21 に感謝いたします。商務部および環境保護部からのご支援にも深く感謝しております。

もちろん、本日はウォルマート・パートナーの多くの方々がここにいらっしゃいます。また、包装削減のために協力してくださっているサプライヤーのみなさま、弊社がより持続可能な企業になるために専門的な知恵を貸して下さった NGO の皆さまがいらっしゃるのを見えます。

この方々がこれまでに手掛けてきた大変な仕事、そしてウォルマートに寄せて下さった貢献を改めて称えたいと思います。

(小休止)

ここにみなさまの中でオリンピックに来られた方がどのくらいいらっしゃるか存じませんが、私は鳥の巣で開会式に参列する機会を得ました。それは、私がこれまで見た中で最も驚異的な光景であったこととお話させてください。

あのオリンピックは中国にとって決定的な瞬間でした。史上最大の見せ場で、この国は、世界に対してどれだけのことができるのか、将来どれほど有望かを示したのです。

これはもちろんウォルマートにとっては驚きではありませんでした。従業員やお客様、また彼らが生活し家族を養う社会との繋がりを通して、弊社の店舗内でこの国の精神と魂を我々は毎日見ているのですから。

我々は物事を真に成し遂げる国を見えています。

ウォルマートが初めて中国に参入したとき、政府は我々が模範的な小売業者となることを期待しているとおっしゃりました。この期待に応えるために、我々は懸命に働き、挑戦してきました。そして、中国の小売業の変革に参画できたことを誇りに思っています。

我々は弊社のロジスティクスやサプライチェーンの知識を適用し、世界で最も高度なシステムで従業員を育成し、そしてお客様がより幅広い種類の商品から選ぶことができる（その過程で節約ができる）ようにお手伝いをする機会を得てきました。

また、中国政府が持続可能性のための目標を拡大するにつれ、我々も足並みをそろえています。

ウォルマートが「サステナビリティ 360」の取り組みを通じて、ここ中国でより持続可能な企業になるための努力を行うことはしごく当然のことです。これは我々の将来における小売業者としての成功のために、そしてお客様の期待に応えるために必要不可欠だと考えています。

我々にとって、持続可能性とはより良いビジネスの構築に関わっています。人々の生活と社会に良い変化をもたらすことです。そして、ほんの1ヶ月後や翌年に世界で起こる変化ではなく、これからの何十年間にわたる変化に対応することなのです。

しかし、これは私やウォルマートだけでなし得ることはありません。我々は、今日(こんにち)非常に影響力のある経済界のリーダーたちから話を聞いて参りました。FedEx社のフレッド・スミス氏、レノボ社社長のヤン氏、そしてWaste Management社のデイビッド・スタイナー氏らが、我々の取り組みおよび世間一般の持続可能性のために、支援と知識を寄せてくださるのは素晴らしいことです。

また、私はトニー・ブレア氏、ビル・クリントン氏、米国財務省長官のハンク・ポールソン氏といった、持続可能性のために尽力してきた政治の主導者たちと話し合う機会もありました。彼らはこの会合および我々が一丸となって行おうとしていることの重要性を認識しています。そして期は熟したと考えているのです。

少しだけ考えてみてください。あたりを見回してみてください。ここには1000社ものサプライヤーがいらっしゃいます。決意を固めた一社一社は、1年後には、社会的にも環境的にもより信頼できる企業へとなっているでしょう。

そして、それが大きな変化を生むのです。あなたのため、ウォルマートのため、中国のため、我々の顧客のため、そしてもちろん地球のための変化なのです。

*

およそ9ヶ月前、私は「未来の企業」について弊社の米国マネージャーたちにスピーチを行いました。そして、ウォルマートが中国での事業をより持続可能にし、且つサプライチェーンを社会的にも環境的にもより信頼できるようにすることを誓いました。

さらに、そのマネージャーたちや世界中にいる彼らの200万人のフェロー・アソシエートたちが、数年後に振り返ったとき、誇りに思うような大したことになるだろうと申し上げました。

私がこのスピーチを行った理由は、その当時から3つのことが起こると予測したからです。それは、企業としての我々の使命に対するより深い理解と、お客様からのより高い期待、将来どのようにビジネスが行われるかが劇的に変わる世界の3つです。それぞれの内容について、少し詳しくお話させてください。

ウォルマートにおける我々の使命は「商品をより安く提供し、人々の生活をより良くすること」です。今やこの言葉はどこかのいい加減なモットーではありません。時間給で働くレジ

係から、食料品部門のマネージャーや最も勤続年数の長い幹部まで、弊社の全ての人々が共有する言葉です。

ウォルマートにおける我々の使命には真の意味があります。何をするにしても、どこで仕事をするにしても我々は毎日その言葉を活かしています。

弊社の歴史を振り返ると、この使命の最初の部分「商品をより安く提供する」という点については、我々はいつでも成功を収めてきました。しかし、最近では興味深いことが起こってきています。後半の「生活をより良くする」という部分について、我々はより深い理解を展開しました。

ここで我々の持続可能性への貢献が登場します。これは、我々がこの使命の2つの部分をともに達成しつつ、ウォルマートの可能性を存分に発揮しているという最も強力な事例となっています。

では、顧客についてお話ししましょう。

我々の事業とサプライチェーンにおける持続可能性、つまり、効率的かつ社会的にも環境的にも責任ある方法で商品を製造し販売することは、将来的に我々の顧客の期待に応えるために必要不可欠になるでしょう。

皆さんをご存知のように、我々は世界経済において重大な課題に直面しています。どんな所で働いている男女も危機を感じているのです。

彼らは今すぐ低価格を単に求めているではありません。彼らは低価格を必要としているのです。

しかし、近い将来を越え、何年・何十年先を見たとき、人々がお金の節約を求め必要とし続けるであろうということを、我々は強く信じています。

その他の国と同様に、中国でも何百万という人々が懸命に働いて中流階層になることでしょう。より寿命が延び、収入が固定化した高齢化社会を迎えるでしょう。

これらのお客様全てが、クォリティの高い生活を獲得または維持するという同じ期待を共有するはずです。つまり、夕食には新鮮な野菜が揃い、リビングルームには高品位テレビを置き、学校や職場に良い服を着て行くということです。

それと同時に、これらのお客様や他の顧客が製品の値段だけを求めるわけではないことを我々は知るでしょう。製品がどのように製造されているのか、どのように販売されているのか、どのように使われるのか、そしてどのように再利用されるのかという、製品のライフサイクル全体をより深く知ることを求めるようになるはずです。

(質問)

ある工場で製造されたある製品が、環境と自然資源にきちんと責任を担っているのか？そのサプライヤーは、敬意と威厳をもって労働者を扱い、地域社会に貢献しているのか？その製品は長持ちするのか…つまり、その製品から顧客が期待し、受けて当然の利用価値を得られるのか？

では、最後の質問に対して、非常にシンプルで率直な方法で詳しく説明したいと思います。

人々は数回洗ってもずり落ちることのない靴下を求めています。少なくとも2, 3シーズンは着られる服を求めています。そして、形崩れしたり色落ちしたりしないよく乾くタオルを求めています。

とどのつまりは価格の安さではないのです。信頼でき機能を果たす製品が絶対的な適正価格で買えるかどうかということなのです。それは真の総合的な価値の話なのです。

これらは全世界の全階層のお客様が持っている期待であり、我々はその期待に応え、さらにその期待を上回る必要があります。

私が仕事上で感じ、本日この場で報告したい最後の要素は、エネルギーに対する世界的な需要が増加していることと、それが気候変動にどのような意味を持つのかということです。

これは、21世紀の世界が直面するであろう最大の経済、環境、そしておそらく安全保障上の課題のひとつとなるでしょう。

持続可能性は、大変有力な解決策になり得ますし、またそうなるべきなのです。

我々は、店舗や工場をより清潔にし、エネルギー効率を向上させることができます。また、自然資源をより少なく使った、より品質の高い製品を具体化し、実現することができます。そして、お客様が自身の生活と地域社会のために、社会的ならびに環境的により責任ある決定を行うお手伝いをすることができます。

ここにいらっしゃる全員が、気候変動の問題について変革を起こします。しかし、おそらく最も大切なことは、我々以外の多数の人々に同じことを行うよう手助けできるということです。

*

なぜウォルマートがこんなにも中国における持続可能性に努力しているのか、そして全てのサプライヤーが同様に努力すべきなのかについて、これが回答となることを望みます。

我々の取り組みに100%満足しているわけではない、しかしこれこそが現在と未来のために正しいことだと我々は100%確信している、と断言いたします。

では、サプライチェーンの3分野である、社会および環境基準への適合、イノベーションと効率化の推進、そしてより強固なパートナーシップの構築に集中しましょう。これらがどのように展開しているのかについての私の見解、それらへの私の期待を詳しく述べさせていただきます。

マイクがすでに述べたように、我々の目標は、サプライヤーの工場が各地域の社会および環境に関する法規に適合するか、もしくはそれ以上であることです。

多くのサプライヤーがすでに懸命な努力を行っていることは存じています。そして、そのことに感謝しております。

しかし、まだ傍観者でいらっしゃる方々に対しては、私は率直に申し上げたい。ここで私が強くお伝えしたいのは、いかに私が真剣であるかということです。

社会および環境基準に應えることは、選択肢のひとつではありません。

労働者の残業時間や年齢をごまかす企業や、くず鉄や化学物質を我々の河川に破棄する企業、税金を払わない企業、または契約を履行しない企業は、結局その企業の製品品質にごまかしがあると私は確信しております。

製品の品質へのごまかしは、顧客へのごまかしと同じです。ウォルマートにおいては、そのようなことは決して許されません。

現在そして将来にわたる顧客との関係を強固なものにすることは、サプライヤーの工場および製品の品質向上にしっかりと結びついています。

また、アソシエートの皆さんにお伝えしたいことがございます。社会的ならびに環境的に信頼できるサプライチェーンはウォルマートにとって社内における選択肢ではありません。アソシエートの皆さんにも責任があると我々は考えております。

弊社全体にわたる販売促進チームには、期待に応え、そしてこの部屋にいらっしゃる方々を含め、生産工場と共に働く責任があります。

しかし、間違えないでください。サプライヤーが確固たる責任をもって、社会および環境の厳しい基準に適合し、定期的で徹底的な監査へ協力し、適切な全情報を公開していただきたいのです。

これらの条件に應えられない工場があれば、どのような問題であっても改善計画の作成を求められるでしょう。もし改善されないようであれば、ウォルマート向けの商品の製造を禁じられることとなります。

工場を外国に移動すれば責任が回避されるという幻想を持たないでいただきたいと思います。我々が今日いるのは中国ですが、これは未来にむけての世界的な決意なのですから。

今回は特にですが、サプライヤーの皆さんに、我々が多くのものを求めていることは分かっております。多くの方々は通貨高、輸出の減少、原材料や人件費の増加といった経済的重圧に直面していらっしゃいます。

しかし、先にマイクが述べたことを強調したいと思います。ウォルマートは、社会的および環境的に責任を持つための我々の決意を共有してくださるサプライヤーとは、より強固で緊密な深い関係を築いて参ります。

我々の目標を共有し、革新を起こし、効率を上げ、ご自分の事業全体で持続可能性への行動を推進する方々は、我々の成長においてより多くを共有することになるでしょう。そして、確かに我々は成長し続ける意思を持っています。

この努力が弊社および御社のビジネスによい影響を与えると、我々は自信を持っています。

では、先ほど私が申しました製品のライフサイクルについての話に戻しましょう。

製品のライフサイクル全体において、完全な信頼性のもとで製品が検査に合格し、市場に回り、購入されて使われるようにすることは、コストを下げることなのです。製品のライフサイクル全体において、社会的に責任を持ち、安定し忠実で生産的な労働力を構築するような方法での生産は、コストを下げることとなります。製品のライフサイクル全体において、環境的に責任を持ち、空気や水、そして我々が生きる社会を健康に保つことは、コスト削減につながります。

持続可能な事業活動は、長期的には我々全員が払う代償を少なくするのです。

(質問)

しかし、あなたはその他のことを知っているでしょうか？協力してともに問題を解決することによって、我々はイノベーションを推進するでしょう。我々はこれからの数年でより強い関係を顧客と結ぶでしょう。そして、サプライヤーはよりクォリティの高い工場で、より高い品質の製品を製造するでしょう。

*

2005年10月、私はアーカンザスにある本社の講堂に立っており、持続可能性と「21世紀のリーダーシップ」についてのスピーチを行っていました。当時そこで私は会社に3つの目標について言及しました。それは、再生可能エネルギーを100%供給されること、無駄をゼロにすること、我々の資源と環境を持続させる製品を販売することでした。

そのスピーチを行ったことで、多くの人々は、私の頭がおかしいのだと思いました。どのようにそれらの目標を達成するのか、またそれらの目標を達成できるのか否かさえ分からなかったからです。そして、何らかの意義ある前進をするために、率直に申しますとウォルマートと何の関係もない人々の協力を得ることが必要になることは分かっていました。正直に申しますと、我々の業績は可能なはずの実績を下回っていたのです。

しかし、私は非常に大きな実績を上げた企業のトップとして、本日この部屋に立っています。まだまだ道のりは遠いですが、私たちはより良い企業になりましたし、より良いビジネスを行っており、より良いパートナーであります。我々はこのことを誇りに思っています。

本日この部屋にいる方全員が、より持続可能な企業になり、社会ならびに環境に対してより信頼できるサプライチェーンを構築する決意を固めてくださるでしょう。これは我々が協力して行っていかなければならないことなのです。ひとりでは成し遂げられないことです。

我々はともに学び、ともに革新を起こす必要があります、そうして我々はともに成功することができるのです。そして、我々は成功するはずです。

これからやらなければならないことは山積しており、状況は非常に難しいことも分かっています。

(質問)

世界経済の情勢を考えると、社会的ならびに環境的に信頼できる企業であることは、いまだに優先順位が高いのかと疑問に思う方はウォルマートの社内でさえいらっしゃるでしょう。間違いありません。持続可能性が最優先であるべきなのです。

ウォルマートがこの会合の全費用を払い、世界中からやって来た人々の交通費を支払う必要があるのかと首をかしげる方々もいらっしゃるでしょう。間違いありません。これは支出する価値があることなのです。

世界経済は変化するでしょう。来週や来月、来年でなくても、経済は良くなります。しかし、本日私たちが話し合っている社会や環境の課題は、今後何十年も存在し続けます。この部屋にいらっしゃる実業家の方々にお尋ねしますが、コスト削減を求めない、より良い経営者でありたくない、より良い製品を作りたくない、顧客との関係を深めたくない、そんな日が来るでしょうか？もちろん来るわけがありません。

最後に申し上げますが、この会合は価値があると私は確信しています。ひとりの実業家として、私は信じています。株主に対する責任を担う一個人として、私は信じています。そして、一人の父親として、そして祖父として、私は信じているのです。

辺りにはよい企業、よい地域社会、そして我々個人より重要で我々を結束させる大義へのさらなる緊密な関わりを目にすることでしょう。そして、後世の人々が享受できるより良い世界を残して行くのです。
