第一部（総論）

「企業は社会の公器」とは何か

第1章 三つの切り口からみる現代社会

今日の企業はどのような社会の中に身を置いているのだろうか。まず、現代社会の特徴を理解し、考えるうえで必要な三つのキーワードを提示したい。

・グローバリゼーション
・ポスト産業資本主義
・再帰的近代化とフラット化する社会・組織

何れの言葉も相互に関係性を持つが、それぞれの意味するところを考えてみよう。

グローバリゼーション

現代の経済活動は、国境を越えることが当然となっている。私たちの身の回りにあるモノは、世界各地での分業を経て、私の元に届いている。そこには Made in ○○と書かれているが、それも最終的な加工を施した地域のことであって、その原材料や途中の加工はそこで行われていないことが多い。例えば、一枚のシャツは、農産物由来のものもあるし、化学品由来のものもあるが、それぞれの工程は原材料地から始まり、各々の工程で世界各地を駆け巡る。これらは国際分業とも呼ばれ、サプライチェーンにおけるグローバリゼーションの一つの結果だが、より品質が高く、より安いものを求めて、その工程は常に変化を遂げている。消費者である私から見れば、それはうれしいことかもしれないが、生産者の一人ともなりうる私としては、いつ、自分自身の立場や競争力が奪われるかもしれない、そうした国境を越えた競争の中に自分が置かれていることも同時に意味している。

社会課題も、国境を越えて発生し、その解決も国境を越えた取り組みになってきている。2001 年に策定されたミレニアム開発目標（MDGs）の後継として、2015 年 9 月の国連サミットで採択された「持続可能な開発目標」（SDGs）は、2016 年から 2030 年までの国際目標であり、政府のみならず、NGO や企業も参加する、世界共通の取り組みだ。社会的責任に関する国際的なガイドラインである ISO26000 を見ても企業に限らず、あらゆる組織を対象としている。国民政府の時代の社会課題は、国ごとに発生し、その解決はその国の中で取り組まれていたが、経済活動のグローバル化もあって、課題の認識も、解決も、国境を越えた取り組みにならざるを得ないのが現状だ。

グローバリゼーションの流れの中では、カネの動きも重要だ。モノの流れに伴う貿易ばかりではなく、投資の動きも忘れてはならない。工場等の直接投資もそうだが、M&A（合併・買収）によって企業の所有者が変わり、企業そのものの多国籍化も進行している。企業が国境を越えた存在に

変貌しつつあるのだ。日本の経常収支の推移を見れば、かつては輸出によって稼いでいた貿易収支は赤字に転じつつあるが、経常収支が黒字を維持できているのは、投資による海外子会社の配当増による所得収支の黒字が底支えしているからだ。輸出主導、資源を輸入し、加工して輸出する貿易立国と言われた日本企業の稼ぎ方も変わってきていることは忘れてはならない。

ポスト産業資本主義[4]

民主制か否かといった政府の体制の違いはともかく、グローバリゼーションは資本主義と共にさらなる普及を遂げた。資本主義の歴史を振り返れば、それは、マルクスが懸念したように、資本家主導で進められてきた。企業活動の結果である利益は、競争力の源泉があるからこそ生まれるわけだが、その源泉は資本家の手にあった。企業活動とは、簡単に言えば、何かしらの事業について、投じた費用（複数年度の費用となる投資も含む）を上回る収入を達成し、その差分である利益を生み出し、これを維持し、利益を再投資してその拡大を目指すものだ。企業の戦略には大別して二つの戦略があると言われている。一つは大量生産によってコストを下げ、安く売り、シェアを獲得してさらに大量生産を実現してさらに安く売る「コスト戦略」、もう一つには人と違う価値を提供して人より高くものを売る「差別化戦略」だ[5]。コスト戦略は、低廉な価格で良質な製品を提供することができ、社会の不足を補い、さらには、大量消費志向とも相まって、多くの企業が採用し、自社製品の市場の拡大を目指した。コスト戦略における競争力の源泉は大きな工場や機械設備にあり、それは資本家の手にあったと言ってもよいだろう。また、日本社会においては、地方から都市への移住が、人材供給を潤沢に進めてきた。こうした動きは、グローバリゼーションによって進められ、新たな市場を、さらには、より安い生産立地を求めて、工場や機械設備の海外移転が進んできたのが、これまでの経緯だ。

しかし、状況は変わってきた。一つには、コスト戦略の限界だ。高度経済成長期は相対的に安い賃金で確保できた人材だが、いまや、世界を見渡せば、自分と同じ能力ではあるが、もっと安い賃金で働いてくれる人は出てくる。そうした日本人を多く抱える日本企業からすれば、他社とは異なる付加価値を提供する差別化戦略への転換が求められてくる。もう一つには、少子化に伴う生産年齢人口の減少だ。人材の需給は近年で逆転した。景気動向に関わらず、日本社会は構造的に人手不足時代に突入したのだ。

こうした変化は、企業の競争力の源泉にも影響を与えてくる。社会の物質的不足を埋めるには、大量生産・大量消費を前提にしたコスト戦略でいけたし、そのための工場や最先端の機械設備のための投資を継続することで対応できたが、差別化戦略の時代にあっては、その源泉は、新しい発想やアイデアに頼らざるをえない。これまで多くの人があたりまえに見てきたものに、新しい補助線を一本引いて、異なる見え方でアプローチする、そんなことができるのは人間だけなのだ。

４．本節は、岩井克人の考えに大きな影響を受けている。また、ポスト産業社会については、ダニエル・コーエン『迷走する資本主義』（2009 年、新泉社）等が詳しい。

５．マイケル・ポーター『競争優位の戦略』（1985 年、ダイヤモンド社）。大量生産によってコストが安くできるのは経験曲線の知見による。経験曲線とは、ある製品の生産を始めてからの累積生産量の増加に伴って単位あたりの総コスト（製造コストに加えて販促費などの間接費も含む）が低下していくという理論。多くの製品で実証されており、1960 年代にボストン・コンサルティング・グループによって提唱された。経験曲線は、製品における市場占有率を高める経営戦略の根拠の一つともされた。必然的に、価格引き下げ競争は激化することとなる。

また、物質的不足の解消に伴い、誰でも同じではない、人の体験や感動といったエモーショナルな要素を選択する消費も増えてきている。これにアプローチできるのも人間だからこそだろう。近年、人工知能（AI）が話題に上がるが、こうした動きによってなおさら、人でなければならない仕事こそが重要であり、そこに競争力の源泉があるということが再認識されている。競争力の源泉がモノからヒトに移行し、おまけに、それが不足する時代、それが、ポスト産業資本主義の時代なのだ。

さらに留意すべきは、そうした競争力の源泉であるヒトが資本家の思うようにはならないという事実であろう。モノはお金を出せば買えるが、ヒトはお金だけでは買えない。もちろん、ある水準以上の給与があれば、それなりに時間労働は確保できるかもしれないが、競争力の源泉ともなりうるヒトには、人間社会が数世紀にわたって獲得してきた「人権」があることを考えれば、そこはカネだけではない部分を考えていく必要がある[6]。企業の理念と一致できるか、価値観は合うか、目標設定や評価のモノサシはどうか、自分自身が成長する機会になるか、切磋琢磨する環境なのか、働きやすさはどうか、家庭や社会とのバランスはどうか、といった、まさにカネ以外の経営そのものが問われることとなろう。

M&A が盛んな時代にあって、企業はお金で買えるようになり、もちろん工場や機械設備は資本家のものにすることができるが、肝心の優秀な人が離れてしまっては、M&A も最初から躓いてしまう。グローバル化によって成熟を遂げた産業資本主義は次の時代のものに変わりつつある。それは、カネでもモノでもなく、アイデアや能力を有するヒトを真ん中に捉えた経営が必然の時代なのだ。

再帰的近代化とフラット化する社会・組織

近代化プロセスは、伝統的な集落、共同体社会であるゲマインシャフトが、機能型組織であるゲゼルシャフトにシフトしていくものと言われている。過去の伝統、地縁や階級を破壊し、生まれに関わらず、本人の努力や教育によって、それぞれが社会の中で栄達し、大切な役割を果たすことができるようになった。日本の明治期、とくに維新における実力主義は、そうした近代化プロセスの一つといえよう。そうして旧来の自然や伝統、集落、共同体社会を近代化していった担い手の個人は、いつの間にか、対象物のみならず、知らず知らずに自分自身をも近代化するに至った。

共同体の中にあった自己のアイデンティティが失われ、自分と社会との関係性が見出しにくくなったことがその課題の一つとして挙げられよう。実力主義の社会では、競争は不断に続き、獲得した役割は、次に来る者に脅かされることになる。言わば、人は取り換え可能な歯車になったようなものかもしれない。つまり、実力主義の近代社会においては、人は、努力を重ねて、自分自身の歯車を鍛錬し、磨くことができれば、社会を動かす重要な歯車にもなれるようになった。

6．人権については、いまも様々な形で考え方の進化と深化が続いており、これに伴う、行動の変化が求められている。例えば、英国では「現代奴隷法」が 2015 年に制定され、現代社会においても、人身取引、強制労働、性的搾取等の奴隷制があると認識し、サプライチェーン上における根絶を求めている。これは日本企業にとって他人事ではなく、サプライチェーン上の取引の精査と見直しが求められることになる。日本社会については、国際 NGO から、「外国人技能実習制度」がこれに相当するとの指摘もされている。加えて、情報コミュニケーション技術に関する革新が新たな人権に関する問題を招くことも指摘されており、終わりのない社会課題ともいえよう。

しかし同時に、自分より優れた歯車が現れれば、取り換えられてしまう存在にもなってしまったということだ。気が付けば、伝統的なゲマインシャフトの中に自分は既にいないし、機能的なゲゼルシャフトからは交換可能な存在としてしか認識されない現実がそこにはある。

こうした問題は、英国の社会学者でブレア政権のブレーンとしても知られるアンソニー・ギデンズやドイツの社会学者であるウルリッヒ･ベックらによって「再帰的近代化」として示された。

ここで思い出すのは、チャップリンの「モダンタイムス」だ[7]。1936 年に公開された、自身が監督･脚本･主演を務めた映画では､歯車の中に吸い込まれていくチャップリンの姿が印象的だ。チャップリンが伝えたかったことはいろいろあるのだろうが、人を歯車に例えているようにも見える。誰しも、人は、自分ではない誰かやどこかの組織にとっての「掛け替え」の〝ない〟存在でありたいのに、努力をすればするほど「掛け替え」の〝ある〟存在になってしまう、そんな近代社会を風刺しているように思える。

「再帰的近代化」という言葉は難しく響くかもしれないが、高度経済成長期以降の日本の企業の多くが採用してきたメンバーシップ型雇用を一つの例として考えるとわかりやすいだろう[8]。新卒入社から定年退職まで一社に勤め続けることを前提としたメンバーシップ型雇用では「勤め上げる」という言葉があるように、終身雇用でずっと同じ会社にいれば、その間は、企業の歯車の一つとなり、段々と責任の重い仕事を任せられるようになる。社会保障も企業と共にあって、連帯は強いもののように感じられる。しかし、いざ、定年となれば、企業からは離れ、昨日まで自分が占めていたポジションは、他の誰かが引き継いでくれている。医療保険も企業組合から離れて国民保険に加入することになる。会社人間であればあるほど、企業に時間を投じた人ほど、社会とのつきあいは企業を通じたものが多く、退職とともに社会とのつながりまでも切れてしまうのだ。定年に限らず、育児や介護をきっかけとした離職も依然として多い。いずれにせよ、企業に依存した個人と社会との接点はあんがい脆いものだ。

近代化は、旧来の伝統的な社会にあった人間関係から、あらゆる選択において人を自由にした。しかし、メンバーシップ型雇用を続けてきた日本社会について考えれば、ゲマインシャフトである旧来の地域コミュニティにおける身分や職業といったタテの関係を、ゲゼルシャフトである企業に移しただけとも考えられる。メンバーシップ型雇用の場合、その関係性は建前として実力主義を掲げていても、年功序列に見られる通り、長期にわたって硬直的になる。右肩上がりの成長の時代には日本企業に競争力をもたらしたメンバーシップ型雇用だが、環境や条件が大きく変化した現在ではもはや弊害のほうが大きくなりつつある。雇用する側からしても、硬直的な雇用のあり方では、競争力の源泉となるヒトの能力を十分に発揮させることができない。そうした状況に危機感を抱き、従来と異なる柔軟な雇用のあり方にチャレンジする企業も増えてきた。

雇用のあり方が変化しつつある中、もう一つ見るべき潮流がある。それは「フラット化」の流れだ。情報コミュニケーション技術、ひいては、SNS（social networking service）に参加す

7．これより前の 1931 年に公開されたルネ・クレールによる「自由を我等に」が、同様に、工場での生産工程等を取り上げており、内容が近似しているとの指摘もある。

8．これらの課題については、PHP 総研による提言『「経営者が日本の働き方を変える」―メンバーシップ型雇用から日本式ジョブ型雇用へ―』が詳しい。
https://thinktank.php.co.jp/policy/4495/

る人が増えてきたことにより、社会との接点は、企業を介したものだけではなく、バーチャルな世界を介したものも得られるようにもなってきた。SNS の世界では、タテの関係が壊れ、ヨコ、さらにはフラットな関係性を当然と考える動きが随所で観察されている[9]。ゲマインシャフトに先祖返りするゲゼルシャフトは、上述のとおり、硬直的な雇用システムによってタテ型の組織になりがちだが、その一方で、SNS 等において、また、リアルな社会でも、居場所、サード・プレイスといったフラットな関係性を志向する動きが見えてきている。こうしたタテとヨコの価値観のぶつかり合いはどのような結果をもたらすのだろうか。また、人はどのような選択をしていくのだろうか。

フラットな関係性では、タテ型組織のように上から下へと一方的な指示命令が伝えられるのではなく、思いと情報がヨコに共有され、経験や立場に捉われない対等なコミュニケーションが行われる。ホラクラシー経営やティール組織といったフラットな関係性を持つネットワーク型組織に対する評価や関心の高まりは、こうした社会のフラット化の流れと無関係ではあるまい。ポスト産業資本主義における競争力の源泉が人そのものである現状を踏まえれば、そうした優れた人材を確保することができる組織になれるかどうかは、企業にとっての持続可能性を問う課題そのものともいえよう[10]。

9．こうした潮流に関する代表的な著作としては、歴史学者であるニーアル・ファーガソンによる「The Square and The Tower」（2017 年、未邦訳）が挙げられる。日本では、佐渡島庸平『WE ARE LONELY, BUT NOT ALONE. ～現代の孤独と持続可能な経済圏としてのコミュニティ～』（2018 年、幻冬舎）が展開するコミュニティ論が興味深い。近代において最良の組織は軍隊を手本にしたピラミッド型の階層社会であったが、その評価に対する変容も、社会構造や考え方の変化に伴うものだと考えられる。

10. 事例で紹介する企業の多くはフラットな組織のあり方の実現に取り組んできた。とくに、ポラリスは、設立以来、約 500 人の女性に仕事や社会との接点を提供してきたが、それぞれに異なる事情を持った女性たちが集まるチーム作りに際し、メンバー間にフラットな関係性を構することに心を砕いている。

第2章 現代社会だからこそ、経営力が求められる

現代社会の特徴を三つのキーワードと共に見てきた。グローバリゼーションは企業の社会に対する影響力を高めているし、その一方で、企業にとっての競争の条件も変容させてきている。また、ポスト産業資本主義は、競争力の源泉をヒトが生み出す発想やアイデアにシフトさせた。さらには、近代化が進む中で、人を巡る環境は変化し、社会と自分自身の関係性の再構築を求める個人が生まれ、組織のあり方まで変えようとしている。

これらの変化は、競争条件そのものである社会をいかに捉え、自らの存在意義を明らかにし、組織を作り、動かしていくという意味において、まさに企業経営のあり方に課題を突き付けている。ここからは、社会と企業のあり方を中心に、社会の公器たる企業経営がどうあるべきかその古典ともいえる松下の言葉を見ながら考えていきたい。

企業の社会的責任（CSR）をめぐる誤解

「企業は社会の公器」とは、人材、カネ、土地、モノといった社会からの借りもの・預かりもの（公のもの）を活動の源泉とし、その存在意義として社会の必要を埋めるという企業の役割を示す言葉である。もちろん、社会の必要とは、いまある不足への対応はもちろん、これからの社会の変化を予見し、新たな社会像の提案も含んでいる。そうした公器としての企業の社会的責任に関して、松下は以下のように述べている。

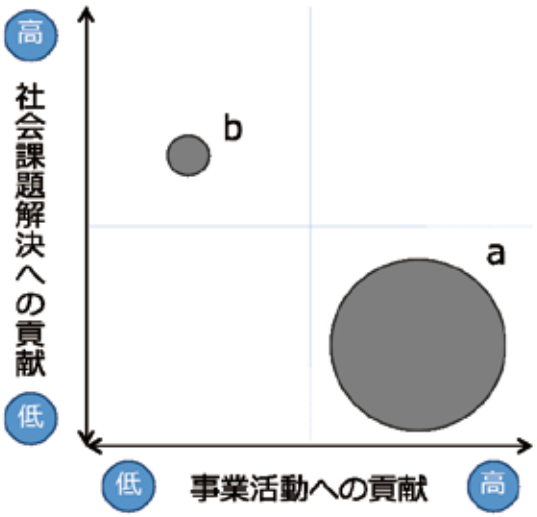
> 企業の社会的責任については、いろいろなものが考えられますが、その根本となるのは、やはり、その事業というか本業を通じて社会に貢献していくということだと思います。もちろん、そのほかにもいろいろな社会的責任が考えられますが、それらはすべてこの基本の責任から派生してくるものだといってもいいでしょう。

ここで、図表１－２－１を見てみよう。この概念図は、CSR の世界では、自社が社会のどのような課題に取り組むのかを定める「重点課題（マテリアリティ）の設定」のプロセスに使われるものだ。縦軸は、社会課題解決への貢献や様々なステークホルダーによって構成される社会から自社への要請の重要度、横軸は、自社の事業活動にとっての重要度である[11]。

多くの企業では、図表１－２－１にあるように、a と b が分離された状態にある。事業活動（a）

11. 具体的な「重点課題の設定」プロセスについては、ネスレ日本や SOMPO グループに関する事例研究を参照されたい。

図表１－２－１：日本企業にありがちな CSR の実態



出所：筆者作成

に自社のリソースを注ぎ、そこで得た利益の一部や余った時間や人手を社会課題解決 (b) に活かしているが、a の活動では、社会が企業に期待すること、つまり、社会課題の解決、公共の利益とは直接的な関係を意識・リンクできない。 b は事業活動とは直接リンクせず、そもそもそこに貢献することは期待されていない。そこには、a と b は別物であるという認識がある。

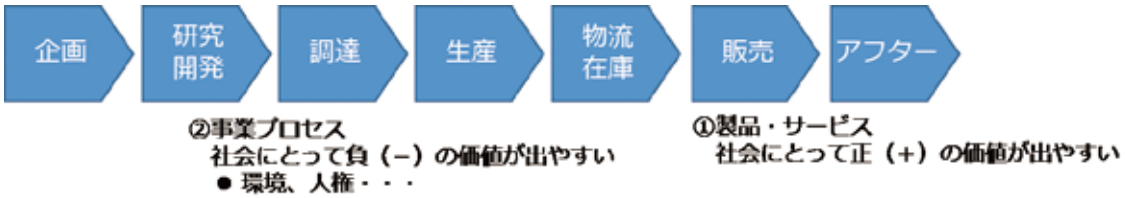
これでは、CSR は本業ではなく収益性のない「慈善事業」に過ぎず、利益も含めたリソースに余裕がなければできないことになる。経団連が 1990 年に設立した「１％（ワンパーセント）クラブ」という団体は、まさにそういう認識の体現かもしれない。その名称に「１％」とあるように、経常利益や可処分所得の１％相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出しようと努める企業や個人の有志からなる団体だ。もちろん、経済団体が、社会への関心を持ち、その実践を促す意味で、団体の活動が社会的に大きな価値を持つことは言うまでもないが、ややもすると、松下が指摘した「やや枝葉にとらわれて、企業の本来の使命についていささか適切さを欠くような解釈」にとどまってしまう危険性もはらんでしまう。

CSR は企業経営の根幹

やはり、松下が指摘したように「企業の本来の使命」に対する認識を深めることこそが CSR の出発点であり、それはすなわち企業経営の根幹であると考えるべきであろう。「社会の公器」たる企業のあり方を考え、経営を進める上で重要なのは、企業が事業活動を通じて社会に与える影響（マイナスの付加価値）が何か、ということである。

企業が付加価値を生み出す過程で社会に与える影響には、プラスのものとマイナスのものがある。図表１－２－２のとおり、企業が創出する付加価値を考える一つの方法としてバリューチェー

図表１－２－２：バリューチェーンと社会への付加価値の関係



出所：筆者作成

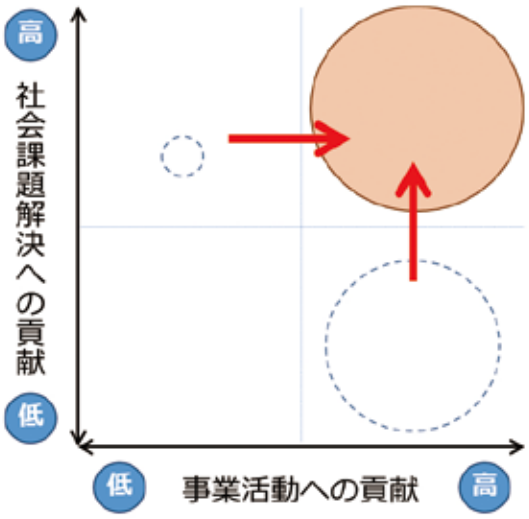
ンの分解という方法があるが、そこで考えてみるとプラスとマイナスの意味がはっきりしてくる。バリューチェーンの川下で行われる活動は、最終製品やサービスの提供によって何かしらの顧客の問題解決に直結しているはずなので、プラスの付加価値を産み出しやすい。これに対して、研究開発、調達、生産、物流・在庫等の川上から川中における事業プロセスの活動は環境に負荷をかけがちであるし、取引先も含めた従業員に対する人権侵害等もありうるといった、マイナスの付加価値（影響）を産み出してしまうことが多い。社会と共にある企業の経営とは、川上から川下に至るすべてのプロセスでプラスを大きくし、マイナスを小さく、最終的にゼロにしていくこと、そのものであるのというのが CSR の基本的な考え方だ。

例えば、社会に対するマイナスを小さくしていく取り組みの一つとして、CSR 調達が多くの企業で取り入れられるようになってきた。調達といえば、従来は QCD という言葉に代表されるように、品質（Quality）、コスト（Cost）、納期（Delivery）ばかりが、取引先に対する評価基準として使われていたが、ここに、CSR の要素を入れた動きが出てきている。一見すれば、両立しないように思えるが、調達先の環境問題や人権問題に伴うリスクの発見とコントロールに、取引先と一緒に取り組むことによって、QCD をより高めながら、長期のパートナーシップを強固にしていく動きも見られるようになってきている[12]。

別の見方を示せば、社会は、企業価値の源泉であるということだろう。ここにも、プラスとマイナスの要素が存在する。前者では、社会を、企業価値を増大させるチャンスの源泉として位置付け、ニーズの探索や顧客の創造が行われる。後者では、社会を、企業価値を毀損するリスクの源泉として位置付け、これをコントロールし、ヘッジする活動が求められる。つまり、社会のどのような動きがチャンスになるのか、あるいはリスクになりうるのか精査し、その対処方法を定める活動こそが CSR のスタートである。

こうした考え方の前提として、社会課題解決と事業活動の「統合」が行われている必要がある。社会の声に耳を傾け、社会の変化を迅速に捉え、あるいは予見しながら自社の事業活動の稼ぐ力

図表１－２－３：社会課題解決と事業活動の「統合」



出所：筆者作成

12. 日本企業では、富士ゼロックスによる中国等における CSR 調達、取引先との協働が先駆的な取り組みとして挙げられる。詳細については、亀井善太郎「愚直な継続がつくる「CSR は経営そのもの」の進化と深化」（『CSR 白書』2015 年、東京財団）が詳しい。

と変化に対応する力を統合させていく。それこそが、経営の進むべき方向性であろう。

ここでは、前の図表１－２－１で示したようにａとｂは分離せず、右上の象限で、大きく一つに「統合」した状態となる。そこには「本業」あるいは「本業以外」といった仕分けは存在しない。あらゆる社会の声を受けとめ、社会を源泉とするチャンスを取り込み、企業が社会に付加価値を提供することで大いに稼げるようにすること、そして、企業の存続を危うくするリスクを予め発見し、これを小さくしていくことができるようにすること、それこそが社会に向き合うCSRであり、経営そのものなのである。

こうした「統合」のプロセスは、CSR経営においては、重要な課題「マテリアリティ」の特定と呼ばれる。近年は、こうした概念図に基づいて、右上に位置付けられた重要課題の明示化が行われているが、多くの場合、この図表の上だけの作業、それもCSR担当部署や企画部門だけの仕事として作られている。本来は、本節で示したとおり、全社的に事業をバリューチェーンに分解して、社会にとってのプラスとマイナスをそれぞれ見出す作業が必要であるし、さらに社外の様々なステークホルダーとの対話を繰り返し、自社が社会から何を求められているのかを探っていくプロセスが求められる[13]。

本書では、CSR経営に優れた事例研究を取り上げている。たとえば、ネスレ日本では、グローバル企業としての「それぞれの時代に応じた社会課題を食品の供給を通じて解決する」という理念を共有しながらも、日本という国の特性を踏まえ、社会的な孤独や孤立といった課題に対応するサービスを生み出した。こうしたローカルの対応は、グローバル企業における現地法人のあり方として大いに参考になろう。また、SOMPOホールディングス（損保ジャパン日本興亜）では、マテリアリティの特定における丁寧な対話のプロセス、具体的なPDCAの仕組み等において、常に日本における取組みをリードしてきた。また、こうしたCSR経営の根幹となる各種取組みは大企業だけのものではない。中堅・中小企業の事例として取り上げた、印刷事業を軸にさまざまな課題のソリューションをデザインするアインズや13名の社員が顔の見える関係の中で地域とともに歩む石井造園の取組みは、企業規模に関わらず、また、余力があるからできるという誤解を払拭する事例として、見るべき点は多い。

社会の公器に必要な長期視点と、あらゆるレベルに存在する経営

では、「統合」のためは何が必要なのだろうか。まず挙げられるのは「長期視点」である。逆に見れば、ａとｂの分離は「短期視点」によって起きがちだ。社会を源泉とするチャンスやリスクを丁寧に見い出すよりも目の前の顧客だけを見てしまう、社会の変化に関係なく既存のやり方を続けてしまうというのはよくある陥りがちなワナである。前述したCSR調達も、長期視点があって、はじめてできることである。

事例で取り上げた企業は、何れも、長い時間軸の中で、社会の趨勢や変化を捉え、自社が担うべき役割を位置付け、経営に取り組んでいる。たとえば、明治18年から焼酎を造り続けてきた黒木本店では、酒づくりを土づくりから考える自然循環農法や100年後を見据えた伝統づくり

13. 具体的なあるべきプロセスについては、SDGs（持続可能な開発目標）のローンチと共に作成・公表されたSDGコンパスが詳しい。企業規模に関わらず、これに沿ったプロセスを試してみる価値は大いにあろう。
https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf

を進めている。地域商社としての道の駅を進める南山城の役割も、地域社会の大きな変化の流れを踏まえたものだし、ポラリスは女性の社会参加や働き方のあり方を、N9.5（まち暮らし不動産）は暮らしと住まい、働くことと住まいのあり方の関係性の変化を大きく捉えたものだといえよう。

とはいえ、実際のところ、経営者からすれば、日々の資金繰りや職場の運営などで様々な問題が発生し、それをしのぐだけで手一杯かもしれない。そのような状況では長期の視点を持つことは厳しく、以下のような言葉が出てくるのはよくあることだろう。これに対して、松下は以下のように答えている。

> 「そりゃ、松下さんのところはうまくもうけているから、そんなこと言えるけれど、われわれの方は、なかなかそうはいきません。調整するためのダムというのはよく分かるが、実際にそんなに利益はない。目いっぱいで配当しており、ダムまではとても及びませんよ」。そこで私は「それはあなたの決心の問題ですよ。そういうことをやらねばと決意すれば、それなりにできるものです。あなたは、もっと強い心をもたないとだめですよ。アメリカの企業は現にやっているのだから、われわれもやったらいいと思ってやらないとできませんよ。日本と同じように戦争に負けたドイツでも、日本の企業より、自己資本はずっと多いじゃありませんか」と答えたのである[14]。

松下の語る「決心」の意味は深い。経営者がまずそう考え、そうやると決めなければ何も始まらないと言っているのだ。長期視点を持ってはじめて、社会をチャンスの源泉として、またリスクの源泉として、見ることができるようになる。社会は常に変容する。その変化の兆しこそがチャンスであり、はたまたリスクになりうるのだ。これまでなんでもなかったことが、突然リスクとなり、企業経営を襲うこともありうる。自社の持続可能性を考え、そのための方策を打ち出すのが経営者の仕事だとすれば、それこそ、長期視点は不可欠なものと言えよう。

ここで、留意しておくべきは、松下の言う「経営」とは、経営トップのみが行うものではなく、その現場を預かる社員にも担うべき「経営」があると考えていることである。経営トップ任せの長期視点ではなく、それぞれのレベルで経営が存在しているということなのだ。

長期視点のもとで、社会の視点と自社の視点を「統合」させるということは、全社としてはもちろん、それぞれのバリューチェーンを担う持ち場の小さな組織単位においても、企業価値の創造と保全のために、「自社の事業活動の範囲や自らの強みを踏まえた上で、どんな社会課題の解決に自社が向き合っていくのがよいのか、全社を挙げて見極めていく」経営プロセスと位置付けることができよう。そこにある仕事そのものを「経営」することが不可欠と見た松下の考えを示す言葉も見ておこう[15]。

> われわれは、われわれの仕事を、どれも一つの経営と考えなければならない。どのような小さな仕事も、それが一つの経営であると考えるときには、そこにいろいろな改良工

14.『松下幸之助　夢を育てる　私の履歴書』（日本経済新聞出版社）より、昭和 31 年および昭和 51 年に日本経済新聞に掲載された『私の履歴書』をまとめたもの。
15.『人を活かす経営』（1979 年、PHP 研究所）、現在は新装版として発刊されている。

夫をめぐらすべき点が発見され、したがって、その仕事の上に新しい発見が生まれるものである。世間すべての人びとが同じように努力しながら、成功する人がまれであるのは、いま言った経営の観念に欠け、何らの検討工夫をなさず、ただ仕事に精を出しているにすぎないからである。

命じられたとおり、熱心に取り組んでいくというだけでなく、自分なりによりよき姿を求めて、工夫をこらしてそこに変化、革新を生み出していくことの大切さを説いたのである。そして、一人ひとりがそういう経営意識をもった自分の仕事の経営者にならなければならない、ということである。

松下が、企業の経営から始まり、地域の経営、国家の経営と考えを深めていった、その起点はここにあるように思える。あらゆる組織のあらゆるレベルにおいて経営は存在するのであり、言い換えれば、社会課題解決と事業活動の統合も、それぞれのレベルにおいて実現されなければならないということになる。

SOMPO ホールディングスでは、自社の商品やサービスと社会との関係性を「見える化」した一覧表を用いて、それぞれの商品やサービスが社会にどのような意義をもたらしているのか、現場部門の自覚を促しており、大いに参考になる事例と言える。

こうした長期視点やそれぞれが担うべき「経営」を支えるヒントのひとつが「ダム経営」なのかもしれない。「ダム経営」とは 1965 年（昭和 40 年）に松下が示した考え方だ。

私の言う“ダム経営”とは、最初から、例えば1割なら1割の余裕設備をもっているということである。そうすれば、経済的に少々の変動があったり、需要の変化があったとしても、それによって品物が足りなくなったり、値段が上がったりすることはない。そのときは余分の設備を動かせば事足りる。その逆に、もし品物が余り過ぎるようだったら、設備を少し余計に休ませればよい。これはあたかもダムに入れた水を必要に応じて徐々に流しているようなものだ。資金、在庫、人材にも同様のダムが必要である。

リスクを予見した経営、余力やゆとりをもって経営に取り組むことの大切さを説いているともいえようが、その根底にあるのは、長期の視点であり、人材がそれぞれの経営をそれぞれに担えるようにできる組織の在り様なのではないだろうか。

いずれにせよ、長期視点を持ち、それぞれがそれぞれの立場で有機的に判断し、動いていくことができる組織をいかに作り上げていくのか、それこそが社会の公器の根幹ともいえよう。

経営理念に常に立ち返り、コミュニケーションを繰り返す

企業が社会の公器としての役割を果たす第一歩には、経営理念、企業の真の使命が何かを正しく自覚することにある。松下は、組織のあり方や、人材育成の視点から、経営理念の重要性を語っている。

教育や訓練のやり方ということも非常に大事だとは思いますが、人材育成の基本は、

もう少し別のところにあると思います。それは何かというと、その企業が正しい経営理念を持っているかどうかということです。いいかえれば、企業の真の使命は何かということを正しく自覚し、それをつねに社員の人に訴えているかどうかということです。そのことが人を育てる上で何よりも大切だと思うのです。そういうものなしに、いかにいろいろな方法を講じて社員教育をしても、技術は向上させることができても、真の人は育つものではないと思います。

もし、経営者が正しい経営理念を持ち、企業の使命を自覚しつつ経営を行ない、そうしたものが会社のすみずみまでゆきわたっていれば、それこそ教えずして日々の仕事の中で人は育っていくともいえましょう。もちろん、実際には企業が大きくなるにつれて、なかなかそういったものがすみずみまで及ぶというわけにはいきませんから、やはりそれをたえず訴えていく必要があります。しかし、いずれにしてもそういう正しい経営理念を持つ、いいかえればこれまでにのべてきたいろいろな社会的責任を正しく自覚するということが、よき社会人としてのよき社員を育てる要諦だと思うのです。

社会にとっての価値と事業活動にとっての価値の「統合」（図表１－２－３）は、企業全体や個別のユニットといった組織として行われると同時に、各人においても行われなければならない。それは、結局のところ、事業を進め、決断をするのは人だからである。その時々に、人は社会と事業の二つのモノサシのせめぎ合いを内面で持たねばならない。このせめぎ合いについて、松下はバンク・オブ・アメリカの経営者ルイス・ランドボルグとの共著である『日・米経営者の発想』において、社会との調和の必要性を訴えながら、興味深い言葉を語っている。

私は単なる調和でなく、“対立しつつ調和していく” ということが大事ではないかと思うのです。対立するということは、いわば双方が独立した主体として、それぞれの本来の立場を堅持するということです。自分の主体性も独立性も失ってしまって、相手のいうがままになるというのでは、これはほんとうの調和にはならないと思います。やはり、そういうものをしっかりと保ち、いうべきことはいいつつも、より大きな立場で協調していく、それが私のいう“対立と調和”であり、そのことは真の意味での共存共栄ということにも通じると思うのです。

企業、そして、社会の主体であるそれぞれのステークホルダーが「対立しつつ調和していく」ことの必要性を説きながら、これは、社会と事業の二つのモノサシのせめぎあいに関する表現のように読むこともできるだろう。

さて、そのせめぎ合いの統合（調和）をどう進めるのかだが、そのために必要なのが、経営理念であり、それを落とし込んだ具体的な目標である。そこでは売り上げや利益といった財務的なことのみならず、社会的な問題についても、定量化できるものは定量化し、日々改善させていくことが求められる。また、二つのモノサシがせめぎ合う中で、ダム経営をしながら、より持続可能な形を追い求めることも必要だ。リーダーが為すべきは、それらの判断のよりどころとなる確固とした経営理念を持つことであり、これを言語化し、繰り返し、人に伝えていくことだ。これ

らの一連の絶え間なく繰り返されるプロセスは、企業組織全体が動くための「問い」を立てる作業に他ならない。伝わる言葉で何度も何度も繰り返すこと、目標を設定し評価を続けること、できたこと／できなかったことを踏まえ、日々改善を加えていくこと、これら一連の経営の営みをいかに地道に継続できるかどうか、それこそが経営手腕なのである。

松下は、企業を成長させる中で、自分の考えを社員に伝えることに腐心していた。たとえば、その一つが朝会と夕会である。松下が朝会と夕会を始めたのは、ちょうど、大阪の門真に新しい本店と工場群を建設し、事業の本拠を移し、事業部制を始めた昭和 8 年のことである。朝会では、社員にも話させたが、松下自身も自らの考えを述べた。毎日、毎朝、日々の仕事を通じて感じたことや考えたことは、いずれも経営理念に通じることばかりだ。観念ではなく、具体的なエピソードを添え、例えば、難しい判断を迫られた時の決断と理由を添えることで、社員の経営理念に対する理解、せめぎあうモノサシにおける最後の判断のよりどころ、そうしたものが伝わっていく。多様な働き方が求められる現代では、同じことはできないだろう。しかし、やり方はどうであっても、経営理念や規範等について、何らかの形でコミュニケーションを繰り返すことは、リーダーの責務ではないだろうか。

松下が遺した膨大な言葉は、まずは周囲に、そして、社員に伝えたものばかりなのだ。わかりやすい言葉で何度も伝える。そして、それが伝わったかどうか、相手の声に耳を傾け、相手の動きをじっと見る。その繰り返しを愚直に続けることこそが、社会の公器における経営の要諦なのかもしれない。

公器の器としての意味

「企業は社会の公器」を、「経営」の側面から見てきたが、そもそも「公器」とは何か、本章の結びに考えておきたい。

「公器」という言葉から松下が思い浮かべていたイメージについて、語った記録は残っていない。まずは、辞書で見られるような「公のもの」や「公共の機関」として、この言葉を選択していると考えるのが順当であろう。

本来公器と言えば、上記のとおり公共の機関、つまり政府を指すものだが、現代社会において、政府が社会において果たしうる機能は二つの意味で相対的に縮小を余儀なくされている。一つには、現代がグローバリゼーションの下にある社会であるということによる。国境を越えて経済活動が進むグローバリゼーションの是非はさておき、モノや人、カネが国境を越えて移動することは当然の社会となった。どのような企業であっても、自社のバリューチェーンを考えれば、川上、川中、川下、それぞれのグローバル化の進展具合は様々であろうが、どこかで国境を越えた関わりがあることだろう。地域に根付いた小さな企業であっても例外ではない。自社の調達を遡れば、輸入品が含まれていることはよくあることであるし、消費者からしても、自分が着る洋服や毎日の食事をすべて国産品だけで賄うのは、原材料やさらに遡って肥料やエサまで考えれば、少なくとも日本においては、ほぼ不可能だ。そうしたグローバリゼーションが進んだ社会にあって、国境を越えられない唯一の存在が政府だ。もちろん外交や経済支援等はあるかもしれないが、内政干渉まではできない。それが主権国家というものだ。企業や市民は、自らの意志によって国境を越え、自由に経済活動や社会活動を行うことができる。もちろん、政府は巨大な存在だ。しかし、

グローバリゼーションによって社会が国境を越えてつながり、その課題も共通化する中、企業や市民と比べた時に相対的に役割が縮小していく流れにあることも忘れてはならないだろう。

もう一つの相対的縮小の原因は、財政制約だ。多くの先進国は財政赤字の下運営されている。その原因は国ごとに様々だが、先進国においては、手厚い社会保障を支え、市場の失敗をも引き受けてきた結果と言えよう。そうした中では、社会課題の解決の先頭に立ってきた政府がさらにコミットを深められるかと言えば、これも難しい時代に入ったと認識しておくことが重要だ。

小さくなる政府に対し、組織力を有し、さらには、課題解決のための技術力も持つ企業の存在感はますます大きくなるばかりだ。いまや、公器は政府だけではない。そもそも、株式会社やNPO など、法人の形態を問わず、組織というものはすべて公器でなければならない時代に入っている。社会課題の解決は政府の専売特許ではないし、彼らにこれまでのような期待を寄せることができないことは、グローバル化による社会課題の変質といった需要サイドと、国境を越えられず、お金も使えないという供給サイドの双方から、理解しておく必要がある。

加えて考えておくべきは、そうした流れの中にある私たちが、公器という言葉にどんなイメージを持つことができるかどうかだ。松下は、企業にも、市民にも、それぞれの社会的責任（Social Responsibility）があるとしていた。『企業の社会的責任とは何か？』のまえがきを読んでみよう。

> 考えてみますと、社会的責任を負っているのはひとり企業だけではありません。お互いが相寄って社会をなし、共同生活を営んでいるのですから、この社会のすべての人が、それぞれの立場で社会的責任を持っていると考えられます。政治家といわず、経済人といわず、教育家といわず、文化人といわず、万人それぞれにそれぞれなりの社会的責任があるわけです。そういったそれぞれの人がそれぞれの社会的責任を適正に遂行していくところに、よりよい社会、好ましい共同生活が生まれてくるのだと思います。もしお互いに、他の社会的責任は問うけれども、自分についてはこれを軽視したり、おろそかにするといったことでは、この社会には無責任がはびこり、不信と争いの巷と化してしまうでしょう。
>
> そういう意味から、いま日本人すべてがそれぞれに社会的責任を持っていることを、お互いがはっきり認識すべき時にきているのではないかという気がします。そういうことを自覚し、自分の社会的責任というものを自問自答することがきわめて大切になってきているのではないかと思います。

日本語における「公」は、元々、朝廷や幕府といった政府や統治機関を指す言葉であったが、近代以降、英語の public の影響もあって、多様なすべての人にとっての利益（単に金銭的なものばかりでなく）、あるいは誰にも等しく開かれた存在として考えられるようにもなってきており、公器とは政府に限らず、広く社会の利益を考え、その実現を担うための組織を指すと考えるべきなのであろう。

また、器という言葉については、私たちの社会における組織や共同体の意義を思い浮かべるのもよいかもしれない。松下が考えたように一人ひとりには無限の可能性があるものの、一人だけでは社会において何事を為すのも難しいのが現実だ。誰かと協力して何事かを為す、そうした一人ひとりの思いや可能性を発揮させる装置として組織や共同体があるわけで、そこで適材適所の

役割分担ができれば、あらゆる人が活かされることにつながってくる。まさに、社会的存在としての組織がそこにはある。

近年の組織論は、いわゆる企業のみならず、社会的な目的を有する組織も視野に入れつつ、さまざまなあり方が見えてきている。かつての理想形とされた軍隊型のピラミッド組織ばかりではなく、ヒエラルキーの無いフラットな組織を有する企業も出てきている。松下が語った「企業は社会の公器」という言葉には、そうした意義を読み取ることができるのではないだろうか。公器としての企業の器はどのように変わっていくのか、現代社会においては、そこも重要な視点だと言えよう。

本章では、公器たる企業として求められるCSR経営の枠組みを中心に見てきたが、第二部の事例研究では、それぞれの企業にそれぞれの、社会の利益と事業の利益の「統合」をまず見ることができる。ネスレ日本やSOMPOホールディングスの「統合」を進める枠組みは、自社のバリューチェーンを分解し、社会との関係性を分析し、あらゆるステークホルダーとの対話を繰り返すプロセスによって実現されるものである。規模が異なるアインズや石井造園の取り組みは、こうした「統合」のためのプロセスは、企業規模によるものではなく、むしろ中堅企業や中小企業においてこそ、自社の競争力を発揮するうえで不可欠なことであり、それは規模に関わらず可能なことなのだと教えてくれる。五常・アンド・カンパニー、黒木本店、南山城、N9.5、ポラリスの事例においては、自社の経営理念を社会との関係性において明らかにし、しっかりと言葉と日々の行動にしたうえで、これを社会に対し、社内に対し、常に、丁寧にコミュニケーションを続けることが、自社の競争力を確保し、人材を育てることにつながることを具体的に教えてくれる。これも「統合」のプロセスに他ならず、それぞれのフィールドは異なるが、公器たる企業の経営の本質は同じだとも気付かせてくれるだろう。

第3章 社会はチャンスとリスクの源泉：常に変容する現代社会への向き合い方

これまでは、持続可能な社会と企業を考える上で必要な現代社会の特徴と社会の公器たる企業とはどのようなものか総論として見てきた。本章では、とくに社会課題との関係性から、変容する社会に企業はいかに向き合うのか、松下の言葉を踏まえつつ、考えていきたい。

公害への対応から幅広い環境問題へ

「企業は社会の公器」を実現するために必要な経営の枠組みとして、社会課題解決への貢献と事業活動にとっての貢献の二つの軸を使って考え、これを統合させていく経営の必要性を述べたが、ここで難しいのは、縦軸に示される「社会」をいかにして具体的に見るかということだ。

『企業の社会的責任とは何か？』の目次に、松下の当時の社会に対する見方が窺える。当時からすれば漏れなく網羅して語ったのだろうが、現代社会からすると十分とはいえない部分があり、それこそ、社会が変化することを実感できる材料の一つだ。

図表１－３－１：『企業の社会的責任とは何か？』目次

●企業は社会の公器	●企業の使命とは
●地域・環境との調和	●公害の防除と絶滅
●過密過疎と企業	●自由な競争で共存共栄を
●国民外交の推進	●社会人の育成
●利益と社会的責任	●経営者の責任、社員の責任

出所：『企業の社会的責任とは何か』（PHP 研究所）

同書の問題提起である「企業は社会の公器」、そして同じ意味として位置付けられる「企業の使命とは」に続いて出てくるのは「地域・環境との調和」である。

高度経済成長に伴い、工場からの廃棄物に水や空気が汚染され、公害が深刻化したのは、昭和30 年代から 40 年代にかけてであり [16]、問題が国会で集中的に議論された「公害国会」は昭和45 年 11 月に開催された第 64 回臨時国会である。これに前後して、政府や企業の対応が進むようになった。なお、環境庁（現在の環境省）の設置は翌年の昭和 46 年 7 月である。松下も、公害における企業の責任を真摯に受けとめている。

16. 例えば、水俣病の場合、公式発見は昭和 31 年（1956 年）であるが、原因物質であるメチル水銀を含んだ排水の水俣湾への廃棄は、さらに 20 年以上遡って行われており、周辺地域での被害も確認されている。

企業は地域・環境との調和をはかっていかなくてはならないということを先にのべましたが、そのことと関連して今日大きな問題となっているものに公害があります。戦後の急速な経済成長、産業の振興にともなって、その一方で企業の活動がいろいろなかたちで環境を汚染あるいは破壊したり、その地域の人びとの健康や、はなはだしい場合には生命にまで損害を及ぼすような公害を発生させてきました。

産業の振興、経済の発展はこれまでにもふれましたように、共同生活を向上させ、お互いの福祉を高める上できわめて大事であり必要なことでしょう。しかし、いかにそれが重要だからといっても、それによって美しい自然が破壊され、人間が苦しむようなことは本来あってはならないことだと思います。そういうことが企業の活動の結果生じてきたとすれば、これはその社会的責任に反するものであって大いに反省されなければなりません。したがって、公害の防除、絶滅は今日における企業の大きな社会的責任であり、企業はそのことに全力を尽くさなくてはならないと思います。

加えて松下は、その時点で問題となっている公害を無くし、その再発を防止するばかりでなく、今後の技術の進歩がもたらす新たな公害の可能性も指摘している。

科学が発達し、人知が進んでいくにつれて、いままで気がつかなかった新しい公害が発生するとか、見出されてくるということも考えられます。技術の進歩の一面に予期せざる公害がともなうこともあり得ましょう。現在は有益とされているものに、思わぬ毒性が発見されるということもあるかもしれません。そういう意味からしますと、今後は今日の公害の絶滅とともに、新たな公害に対する予知、予防といったことも含めて企業の社会的責任を考えることが必要ではないかと思います。

現代社会では、公害と呼ぶものもあれば、そうでないものもある。しかし、いずれにせよ、松下の洞察の通り、科学技術の進展は新たな社会課題も併せて生み出している。

例えば、進展した科学技術の兵器への活用は、科学技術が生活の豊かさばかりを実現するものではないことを思い出させる。また、科学技術の最先端、生命倫理の境界線には、様々な新しい社会課題が生まれてきている。科学技術を突き詰めていけば実現できることは増えるかもしれないが、生命倫理の観点から許されないこともしばしばあるかもしれないし、それは個々人の価値観に依存するので、社会としての合意には時間がかかる。それこそが、新たな社会課題そのものだ。例えば、これまでの薬品メーカーは、患者の命を救うことだけを追求してきたが、薬剤を飲んだ人の排泄物に残留する化学物質が河川や海に与える影響はどうなのか、ひいては人や生物に与える影響はどうか、といった従来は採り上げられなかった課題が注目されるようになってきている。それらは公害の枠ではないかもしれないが、社会の公器たる企業として自社の薬剤の使用が社会全体にもたらす影響を考えれば、避けては通れない課題だ。もはや、優れた薬剤を通じて患者の健康を回復・改善することだけ考え、実践していればよい時代ではなくなってきている。

さらに言えば、様々な新薬が開発され、多くの患者を救ってはいるものの、莫大な開発コストをかけた高額な新薬の処方が保険や税制を通じて、社会全体の負担を増しているとの指摘もある。

社会が様々なステークホルダーによって構成されていることを踏まえれば、多様な見方がそれぞれにあるというわけだ。社会が企業経営のリスクとなった事例として、南アフリカでのエイズ薬訴訟が挙げられる。2001 年、抗エイズ薬が高価すぎるとの NGO の訴えを欧米の大手製薬企業 39 社が受け入れざるをえない、つまり、巨額の研究開発投資にも関わらず、薬価を低くせざるを得ない事態となった。

現代社会においては、公害を起こさないというシンプルなアプローチばかりではなく、技術進化がどのような社会に変化をもたらすのか、社会の公器たる企業としてはもちろん、企業の持続性の観点からも、幅広く見ておく必要があろう。

変容する社会にいかに向き合うか

『企業の社会的責任とは何か ?』の目次（図表１－３－１）を、現代社会の視点から見れば、取り上げられている社会課題がやや狭く感じられるように、社会は常に変化している。予見できる変化もあるかもしれないが、そうでないものも多い。しかし、変化といっても、実際のところ、自分自身も社会の中の一部分なので、能動的、主体的にそれをつかもうと変化を実感することはなく、流されるままだ。さらに言えば、流されたままの状態で、変化を認識したところで、企業経営で言えば「すでに手遅れ」になってしまっていることも多い。競合他社は先んじて新製品を市場に出しているかもしれないし、消費者が変化していれば、自社の製品が売れなくなってしまうこともありうる。

それは、消費者向けの企業にとってだけの問題ではない。いわゆる B to B 企業であっても、環境や人権に対する社会の認識の変化が、原材料の調達方法や製造方法、さらには廃棄の方法の変更を要求するかもしれないし、職場の働き方を変えなければならない事態になるかもしれない。

変化を見い出す一つのコツは、その道のプロである供給者の目線を意図的に離れてみることではないだろうか。企業経営者や組織の長である「自分」、営業マンや製造管理者、研究開発者である「自分」という存在だけでは、社会の変化を感じることはできない。家に戻ったら当然そうなる、父として、母として見てみる。息子や娘として社会を見てみる。消費者として見てみることもできるかもしれない。困っている人を支援する社会活動に取り組む一員として、社会と向き合うこともできよう。病気やケガをしてしまった、そういう時にも何か感じることがあるはずだ。そこに必要なのは、日々の暮らしの知恵やふとした困りごとに気づくことであり、自分とは異なる境遇のモノやコトに対する想像力や思いやりだ。新聞やテレビといったメディアの情報からではなく、自分の周りから洞察を深めていくのは、社会を感じ、社会を知る一つの方法であろう。

変化は突然やってくるのではない。どんな変化には兆しはある。その兆しを捉えることができるかどうかが重要だ。そもそも、社会の変化を感じるために必要な一つの姿勢に「世間は正しい」という認識があるように思われる。松下は『実践経営哲学』の中で「世間は正しいと考えること」でこう言葉を残している。

> 企業活動はいろいろな形で、直接間接に世間大衆を相手に行なわれている。その世間大衆の考えるところ、行なうところをどのようにみるかということは企業経営の上できわめて大切である。世間はいいかげんで信用できないものだと考えれば、経営はそれに則し

たものになっていくし、世間は正しいと考えれば、世間の求めに応じた経営をしていこうということになる。その点、私は世間は基本的には神のごとく正しいものだと考えている。そして一貫してそういう考えに立って経営を行なってきた。

もちろん、個々の人をとってみれば、いろいろな人がいて、その考えなり判断がすべて正しいとはいえない。また、いわゆる時の勢いで、一時的に世論があやまった方向へ流れるということもある。しかし、そのように個々には、あるいは一時的にはあやまることがあっても、全体として、長い目で見れば、世間大衆というものは神のごとく正しい判断を下すものだと私は考えている。

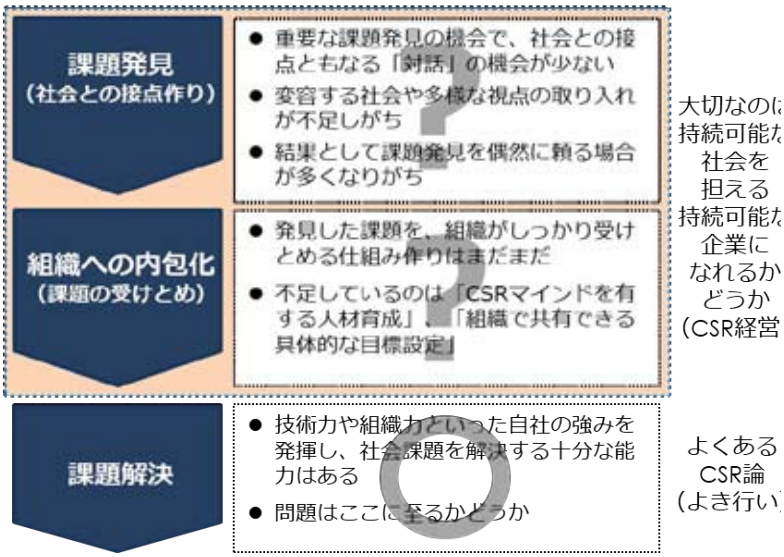
だから、われわれの経営のやり方にあやまったところがあれば、それは世間から非難されたり、排斥されたりすることになる。そのかわり、正しい経営をしていれば、世間はそれを受け入れてくれるわけである。

これこそ、社会に向き合う姿勢そのものではないだろうか。まず、社会の声は正しいと考え、これに耳を傾けるところから始められなくては、その予兆に気付くことすらできないだろう。

社会課題を発見するために必要な「対話」

ただ、いくら想像力をふくらませても、見えてこないこともある。当事者になってはじめてわ

図表１－３－２：日本の CSR の課題（再掲）



出所：筆者作成

図表１－３－３：コミュニケーションの５類型（吉本哲郎氏による）

出所：吉本氏の発言を元に筆者作成

かることはあるものだ。だから、大切なのは「よく聴くこと」であり、その方法が「対話」だ。対話を通じた社会の変化への気づきは、社会課題発見の最初のきっかけとなる。

CSR 経営のスタートともなる「対話」だが、考えてみれば、対話という言葉を日常で使う機会は決して多くはない。むしろ、議論という言葉のほうが多いのではないだろうか。

図表１－３－３は、吉本哲郎氏（地元学ネットワーク主宰、元水俣病資料館長）が示すコミュニケーションの５類型だ。ここで考えるべきは「議論」と「対話」の違いだろう。

「議論」は「演説」と隣にある。一人が話し、多くが聞き手となる「演説」では、その話の内容と目的は、話し手である自分が正しいと伝えることにある。「議論」は、演説と異なり多数が発言するが、その発言の内容と目的は、演説と同じく、自分が正しいことを伝えることにある。相互に話し手は交替するが、議論はいわば正しさの競い合いだ。

一報、「対話」は議論とはまったく異なる。正しさを競いあうのではなく、何か共通の目的に向かって、それぞれが見えているもの、感じていることを共有し合い、対話に参加する全体にとっての一つの方向性や合意等を探っていく試みだ。当然そこには、自己変容が伴う。「議論」が相手を変えようとするのに対し、「対話」においては、自己が変わっていく。始まる前と終わった後では、自分が何かしら違うものになっているのが「対話」の特徴である。

対話について、経済学者の猪木武徳は「あらかじめ『真理』を手中にしているものはいないから（神のみ！）、お互いに論議（debate ではなく dialogue：対話）を交わす過程で、少しでも真理に近づこうとする姿勢を意味するに過ぎない。」としている[17]。

対話を成り立たせる条件の一つが、安心して語り合うことができるフラットな関係性であり、そのためには「よく聴くこと」が求められる。上下関係を持ち込んでは、相手は言うべきことが言えない場合もあろうし、よく聴かねば、相手は本当に考えていることを話してくれはしない。相手を信じ、立場の違いを越え、よく聴く。その姿勢があるからこそ、相手が親身になって知恵を授けてくれる、そういう関係性が対話の前提となる。

最初、社会の変化は、声なき声として生まれてくる。その声はやがて一つの塊りとなり、社会全体を覆うようになる。そうなる前に声なき声を聴きとることができるようになるかどうかが企業経営にとっては肝心だ。それができる優れた耳を持つためには、対話を経験してみるしかない。

まだまだ「対話」という言葉が日常ではあまり使われていないように、対話の教育も不十分だし、実践も足りない。企業経営からすれば、社会との接点を強固なものにしていくためにも、人材育成の観点からも、対話を意識的に積み上げていくしかない、そして、その実践の中で経営者や社員は、対話とは何かをつかみ取っていくことになろう。対話は、ある種の身体感覚でもあるのだ。

事例で取り上げた企業は、その規模に関わらず、すべての企業が、社会との対話に重きを置いている。ネスレ日本や SOMPO ホールディングスが取り組む対話は、消費者や市民はもちろんのこと、それぞれの分野の専門家、NGO や NPO 等、多様な主体との取り組みだ。相対的に小さな会社では、アインズ、石井造園、黒木本店等に見られるように、日々の社会との接点が対話であり、コミュニケーションを「見える化」し、意識して言語化していくのも対話に関する工夫の一つだ。また、これらは、人材を育てる、組織作りにも直結している。対話を通じて気付いた

17. 猪木武徳『自由の思想史』（2016 年、新潮社）第２章。対話そのものについては、古今東西の様々な古典があり、古くはプラトンによるソクラテスの対話篇から感じてとれることが多いが、近年の著作では、鷲田清一が多くの示唆に富んでいる。

ことを自分たちのやり方にいかに取り入れていくか、それぞれの事例は示唆に富んでいる。

五常・アンド・カンパニー傘下の各国のマイクロファイナンス会社が村落で行う村民集会も重要な対話の場である。自分たちの理念や考え方、そして事業を伝えるばかりではなく、彼らの仕事や暮らしに対する考え方を受けとめながら、現地の経済や暮らしを段々とよくしていくやり方は、まさに対話のプロセスそのものである。

南山城が、村人と積み重ねてきた商品開発のためのワークショップも対話の場である。人が集まり、知恵を出し合うことができる、開かれた対話の場の可能性を実感することができるだろう。ポラリスが進めるフラットな組織のベースにあるのも対話であるし、N9.5（まち暮らし不動産）のあらゆる活動の起点には対話が存在している。

企業がとらえるべき社会の変化

社会の変化が企業価値の創造と保全の源泉だとしても、企業がとらえるべき変化とはいったいどんなものなのだろうか。

ひとつは、社会の常識や価値観の変化である。例えば、新幹線の禁煙車を考えてみよう。新幹線が開業した 1964 年（昭和 39 年）当時、禁煙車は無かった。禁煙車が導入されたのは 1976 年のことで、本格的な禁煙化が進んだのは 2000 年代に入ってからのことだ。これは 2002 年に制定された健康増進法に受動喫煙の防止に関する努力規定が書かれていたことも影響しているだろうが、法律というものが社会常識の反映であり、制度化であるとすれば、まさに社会の認識が喫煙を前提としないものに変化してきたということだ。

もうひとつは、社会における「不足」のとらえ方の変化である。「中食（なかしょく）」という言葉の普及を例に考えてみよう。中食とは、家庭の外で調理された食品を、購入して持ち帰り（出前や配達も含む）、家庭の中で食べる食事の形態である。もちろんそうした食の形態は古くからあるが、近年の爆発的普及は、日本の家庭における食事形態の変化、ひいては家族形態や働き方の変化を反映している。単身者の増加、共働きの増加、育児や介護等の家事負担の増加により、「家で作らない」ことに対する違和感が薄れ、時間と労力を合理的に使う発想が広がったと考えられる。

こうした「中食」の容認と広がりには、「時間」という現代社会における「新しい不足」が関係しているように思われる。こうした現代社会特有の新しい不足に、企業がいかに向き合うことができるかは、企業自身の持続的発展のために不可欠な視点であろう。

別の視点から考えれば、再帰的近代化のプロセスで自分自身に生じた変化も一つの「新しい不足」と言えないだろうか。メンバーシップ型雇用で会社に所属しているうちはよいが、そこから外れた瞬間、自分自身の社会へのアクセスポイントを失う。会社に時間をかけてきた中高年（とくに男性）は地域社会との関係性も薄い。気が付けば、自分自身の居場所を失っている場合が多い。一方で、タテ社会からフラットな社会へと移行が進む中、様々なコミュニティが誕生している。それは地域社会に限らず、SNS 上にあるものも含めて様々な軸で存在するコミュニティだ。アメリカの社会学者であるレイ・オルデンバーグは、家族と共にいる場の「ファースト・プレイス」、職場を主体にした「セカンド・プレイス」、そして、それ以外の自分の居場所である「サード・プレイス」を提唱しているが、「サード・プレイス」は、一人ひとりが「求める居場所」そのものかもしれない。もちろん、家族はかけがえのない存在だが、職場はそうでもないらしい（かけ

がえの“ある”歯車）。だとすれば、フラットな関係性を構築しつつ[18]、社会へのアクセスポイントともなりうる「サード・プレイス」＝居場所は、人生の中で一人ひとりにとってかけがえのないものだ。居場所はビジネスの世界とは関係なさそうに見えるが、本当にそうだろうか。著名な編集者であり、クリエーターの「エージェント」という新しい領域を担う佐渡島庸平[19]は「好き」を核にしたフラットな関係性を有するコミュニティこそが、これからのビジネスに不可欠な存在であるとも説いている。

近代社会において不足していたのはモノ（物質）であった。しかし、日本社会を見渡せば、大きな傾向として、一人ひとりにとって不足しているのはモノではなくなってきているようだ（もちろん貧困や格差の問題が解消したとは言い難いが）。現代の「新しい不足」はほかにもたくさん考えられるが、それは時間であり、居場所という、簡単には捉えがたいコトに変わりつつある。これを捉えることができる企業、変化の兆しを見逃さない企業が、これからの社会の公器になっていくのではないだろうか。

現代社会ならではの「新しい不足」を無くしていくためのアプローチも各社様々だ。

五常による途上国における「金融アクセス」の確保は、まさに現代の社会課題といえるだろう。ネスレの日本ならではの様々な顧客へのアプローチ、SOMPO ホールディングスによるリスクを小さくするための新たな方策の探求は、現代社会の不足とはどのようなものか、気付かせてくれる。アインズは社会の要請の変化に応じて自分たちの付加価値の源泉をシフトさせてきた。

南山城の取り組みは、日本の地域コミュニティだからこその課題を気付かせてくれると共に、持続可能な暮らしのために必要なことは何か、重要な示唆を与えてくれるだろう。

N9.5（まち暮らし不動産）は、現代社会があたりまえとしていることの疑わしさ、そして、それを乗り越えた時に見えてくる新たな豊かさの可能性を教えてくれる。ポラリスは、現代社会における働くこと、人と人とのつながりの意味をあらためて考えさせてくれる。それぞれの事例から見えてくるのは、等身大の日本社会の姿だ。

人材を育てて活かす経営

「経営」には、顧客となる社会が求める役割をその期待以上に果たすと同時に、そこに関わる人材の成長を併せて促す役割がある。短期的視点に立つならば、この二つは矛盾しているようにも思える。机上の論理で前者だけを達成しようと考えれば、育成が不要な「できあがった」人材だけ集めて組織を作ればよいわけだが、実際のところそれではうまくいかない。一部の業界やプロスポーツ等では、ヘッドハンティングやトレードといった方法で、そうした人材登用がしばしば行われるが、あくまでも一時期の補充であって、それがすべてうまくいったという話はなかなか聞かない。もちろん、できあがった人材を登用するにはお金がかかるので、コストの制約もあるのかもしれないが、そういう事情とは別に、組織やチームとしての一体感が醸成されにくい、一時的にはうまくいっても世代交替に対応できず組織が持続できないといった問題があるように

18. オルデンバーグは「サード・プレイス」の特徴として、アクセスのしやすさ等はもちろんだが、そこに経済的・社会的地位に重きをおかない平等の原則が必要だと唱えている。
19. 株式会社コルク代表取締役社長。『君たちはどう生きるか』『宇宙兄弟』『ドラゴン桜』等のメガヒット作品を社会にプロデュースすると共に、作家や漫画家等のクリエーターのエージェントも手掛ける企業を立ち上げた。

思われる。企業の社会的責任の文脈でも、「人材の育成」については、欠けてはならない一つとして、松下は以下のように書いている。

よく“事業は人なり”ということをいわれますが、これはまことに当を得た言葉で、よき人材の育成なしには、企業はみずからの社会的責任を全うしていくことはできないでしょう。そういう意味において、人を育てるということもまた、企業の社会的責任の一つにあげられると思います。つまり、企業は単に物をつくるだけでなく、あわせてよき社会人をつくらなくてはならない、それが企業の社会的責任であり、また現に多くの企業が行なっているところでもあるわけです。

続けて、企業が人を育てて活かす、その意義について、松下は二つの観点、企業経営、そして、社会の観点から位置付けている。

企業の使命を具体的に推進していくのは個々の人間です。製品を開発するのも、その製造にあたるのも、それらを総合して経営の衝にあたるのも、みな人です。もちろんいろいろな機械や装置は使いますが、そういった機械や装置を考え、生み出すのも、それを使いこなすのもやはり人なのです。

さらに考えてみますと、企業が人を育てるということは、単に企業自身にとって大切なだけでなく、大きくは国民教育、社会教育の一環にもなります。ふつう教育といえば、学校教育が考えられます。けれども、学校教育というものはいわば人間としての基礎教育だと考えていいでしょう。そうした基礎教育をもとに、実社会での指導と体験とが加わって、人間としてのみがきがかけられ、仕上げがなされるのだと思います。（中略）

ですから、今日の企業は、学校教育の基礎の上にみがきをかける人間教育、国民教育、いいかえれば社会人教育の道場として、非常に大きな役割を持っているといえます。企業にとって、その第一の社会的責任が本業にあるとすれば、それにつぐ第二の社会的責任は、人を育てることだといってもいいと思うのです。

よく知られるように、松下には人そのものに対する深い洞察と思いがある。人を育て活かすことに、彼の「経営」の多くの時間が充てられた。松下は、誰にもある人としての可能性を信じ、相手を信頼し、仕事を任せ、その気にさせた。前述の『人を活かす経営』から松下の言葉を見てみよう。

物があるとかないとかいうことも、それはそれで大切である。しかし、物がいくらあっても、それを十分に活かせるかどうかは、すべて人しだいである。人しだいでどうにでもなる。いくらたくさん物があっても、それを活かせない人ばかりがいたのでは、その物はなきに等しいし、むしろ場合よっては、そのことがマイナスになりかねない。これは自明の理である。技術もしかり、金もしかり、すべて、人が中心といえよう。

それだけに企業にとっては、人材の育成ということが急務になってくる。“企業は人なり”

ということがよくいわれているが、まさに、人を育て、その人を十分に活かしていくことが、企業経営の第一の要諦といえるのではないだろうか。

こうした視点は、競争力の源泉がヒトにシフトした「ポスト産業資本主義」においてこそ、ますます必要になる。

産業革命以来の大量生産型、低コスト型の戦略、その源泉となる工場と機械設備という構造の持続は難しい。安い労働力を世界中に探索する手立てもあろうが、すでにそこも限界は見えてきている。加えて、日本社会の人手不足は構造的な問題だ。これに拍車をかけているのが、生産年齢人口の減少と高齢者人口の増大だ。育児や介護等の様々な事情によって、高度経済成長期のように、一日の大半の時間を職場だけに費やすことができない人が増えている。こうした事情によって、働く場所や時間、従事する仕事内容などの労働条件について何らかの制約を持たざるをえない「制約社員」という新しい言葉があるが、彼らがやむを得ず職場から離れることを放置していては、自社の競争力の源泉を失いかねない。

やはり、社会課題解決と事業活動を統合し、あらゆるレベルで「経営」できる人材を育て、活かしていくしか、企業の競争力の源泉を保つことはできない。そして、多くの人材は、成長できる場かどうかという視点で企業を選択し始めている。事業活動を通じ、松下の言う広い意味での「経営」の経験を積むことができる場なのかどうかを見ているともいえるだろう。

こうした人材を通じて見えてくる社会の変化への対応は、「社会の公器たる企業」の役割であり、さらに言えば、企業の持続性に関わる経営課題なのである。そうした問題意識を踏まえ、あらためて、人をつくる会社であることを、創業当初から第一に掲げていた松下の言葉を見てみたい。

私自身は事業を始めた当初から、人を育てるということに少なからず意を用いてきました。まだ会社が小さかったころ、よく社員の人に「外に行ってお得意先から『君のところは何をつくっているのか』と聞かれたら、『うちの店では人をつくっています。電気器具もつくっていますが、その前にまず人をつくっているのです』と答えたまえ」というような話をしたものです。当時は若くて意気さかんでしたから、おのずとこういう言葉が出てきたのでしょうが、ほんとうに真剣にそう考えていたわけです。

人材育成の方法も多様だが、それぞれの企業が、経営理念や自社の社会における存在意義を明らかにしながら、社内のコミュニケーションを続け、理念を浸透しながら、人材育成に取り組む姿をいろいろな形で見ることができるだろう。企業は人を育て、育てた人によって、社会の中での自社の存在意義を発揮し、競合優位を獲得していくのだ。社会課題の発見、内包化、課題解決、あらゆるプロセスが人材育成と密接につながっている。

本章では、社会が変化することを前提に、企業がいかに対応していくべきか、また、それが、ステークホルダーの一つであり、企業の競争力の源泉ともなる人材の育成と確保にいかにつながってくるかを示してきた。第二部の事例研究で取り上げる企業の取り組みも、本章で書いてきたポイントとつながったものばかりである。

第4章 株式の大衆化：お金から変わる社会と企業のカタチ

総論の最後に、企業がヒトやモノなどとならんで社会から預かる「カネ」を通じて社会と向き合い、また社会に貢献する方策として、松下の「株式の大衆化」に関する議論を取り上げたい。それは、一般市民が株主になり、企業の所有者になっていくべきだという議論であり、社会からの預かりものであるカネを「株式の大衆化」という形で企業が調達する動きを拡大させていこうとするものだ。

大衆が株式の保有者となるのは、現代社会においては、家計を支える意味でも大きいし、企業経営の視点からすれば、投資家との対話は、ESG 投資に見られるように社会との対話ともなり、企業の社会に応える力を高めることにつながる。また、市場の構成が個人株主中心となれば、企業経営と同様、市場も長期の視点で振る舞うようになり、社会全体の価値を高める動きが加速することにもつながってくる。

「株式の大衆化」は、『企業の社会的責任とは何か？』の中では、明示的に取り上げられてはいないが、ステークホルダーである投資家や市場との対話は、今日の企業経営において、大きな位置を占めるようになっており、これからの企業が社会の公器であることを自覚し、その役割を果たす上で無視できない領域になってきているといえるだろう。

投資家というステークホルダーの存在

CSR 経営の推進によって、経営者や社員が長期視点を取り入れ、社会との接点を増やしたとしても、そこに立ちはだかるのは投資家かもしれない。株式や債券の購入を通じて、企業に関わる投資家の中には、長期の成長を期待する人もいれば、短期の利ザヤ稼ぎを志向する人もいる。

企業からすれば、投資家は大切なステークホルダーだ。彼らの投資に対し、配当や利払い、さらには企業の成長を通じた株価の上昇によって、そのリターンを返すことが求められる。投資の世界では、投資に伴うリスクは投資家自身が被るので、投資の時間軸は、投資家自身の判断に委ねられる。だとすれば、投資家の短期の利ザヤ稼ぎも止めることはできない。近年では、企業に対する情報開示の要求も多岐に及んでおり、四半期ごとの決算の開示も求められる。三カ月ごとに決算を出し、その評価で株が売買され、株価に反映されるようでは、企業側も長期視点を持てるはずもない。

しかし、よく考えてみよう。株式市場のメインプレーヤーは短期志向の株主なのだろうか。むしろ、長期の視点で投資している方が多いのではないだろうか。例えば、年金基金は株式市場のメインプレーヤーである。国ごと、産業ごと、企業ごとに、さまざまな年金基金がある。基金の

カネの出所である年金に拠出を行う従業員や国民一人ひとりからすれば、老後の生活資金として積み立てていくわけだから、その運用は長期視点に立つのが当然だ。ところが、運用を受託したプロの金融機関は、短期視点での行動にならざるを得ない構造下にある。一つには競争を勝ち抜いて受託を獲得しなくてはならないためであり、もうひとつは、以下に詳述するように「他人の資金」を取り扱っていることも強く影響している。

英国から始まった市場改革

近年見られる過度な投機の動き、とくにその象徴として金融市場ばかりか社会にとっての危機をも招いたリーマンショック（2009 年）の反省を踏まえ、市場改革に一早く乗り出したのが英国だ。英国政府は、ロンドン・スクール・オブ・エコノミクスのジョン・ケイ教授に、英国の株式市場の課題の分析と今後の方策について、レポートを依頼した。ケイ・レビューと呼ばれるこの報告書では、投資家や運用機関が長期視点で意思決定できる仕組みの導入、強制的な四半期開示の撤廃、さらには、単なる規制強化ではなく、従来とは根本的に異なる規制の設計、アプローチの必要性が提案された [20]。

ケイ・レビューで着目すべきは、英国企業における個人株主の相対的縮小を問題の一つとして捉えていることであろう。海外機関投資家が相対的に増大したことにより、仲介業者中心のマーケットができあがり、市場の本来の目的である優良企業と貯蓄者への高いリターンが目指されなくなってしまったという分析も示された。ケイの報告は、個人株主が増えれば、長期で考える投資家が増えていくという認識を前提にしているといってよいだろう。

ケイは、その後発刊された自著『金融に未来はあるか』[21] において、金融市場の文化を変えることの必要性を訴えている。同著の原題を Other People’ s Money（他人のカネ）とし、その中で何度も「行き過ぎた金融化（financialisation）」と表現したように、他人のカネだからとリスクを軽視し、売買の回数を稼ぎ、デリバティブ等によって実需とはかけはなれた投機中心の市場を無責任に作ってきたことを批判した。そうした批判を踏まえ、金融機関における受託者責任（フィデューシャリー・デューティー、Fiduciary duty）の導入が不可欠であるともしている。

これは、売買、委任といった従来の「契約」の概念ではない。英米法においては、信任を受けた者が履行すべき義務を指し、金融庁によれば、「他者の信任に応えるべく一定の任務を遂行する者が負うべき幅広い様々な役割・責任の総称」とされるものだ [22]。

「信任」という言葉を理解するには、医師と患者の関係を考えればわかりやすいかもしれない。医師は患者に対して診療を行い、患者はその対価を支払う。ここで医師がとるべきは契約に基づく行為ではない。契約に基づく行為には、前提として相互が対等であることが求められ、それぞれに自己責任が伴う。しかし、医師と患者の場合、医療知識に関する情報の非対称性から考えれば、対等性は前提にはならず、医師には、患者の理解度に関わらず [23]、患者にとって最もよい方法

20. 2012 年 7 月最終報告書を公表。
21. 邦訳版は 2017 年 6 月発刊（ダイヤモンド社）、本国では 2015 年に刊行。
22. 平成 27 年度金融行政方針。大和総研「欧米におけるフィデューシャリー・デューティーの動き」（2016 年）
23. もちろん、医療が万全ではなく、常にリスクを伴うことを考えれば、できるだけ、情報を共有しておくことは望ましいわけだが、そこには限界はある。本件記載については、橋都浩平前東京大学小児外科学教授のインタビュー記事（https://medicalnote.jp/contents/150604-000001-XNYNYC）から多くの示唆を得た。

を提供する職業倫理が求められる。このように、専門家として高度な職業倫理を持つ者が、真に相手の立場に立って、その利益を追求するというのが、「信任」という概念であろう。

金融の世界では、例えば、資産の運用を受託した金融機関は、資産運用を委託した顧客（その資産の真の所有者）の利益の最大化を第一にして行動しなければならないということであって、その利益に反する行動を一切取ってはいけないということになる。

日本でも進む市場改革

こうしたケイの考えは、日本にも影響を与えた。2016 年、日本政府は政府文書に「（金融機関に対しては）利益相反の適切な管理や運用高度化等を通じ真に顧客・受益者の利益にかなう業務運営がなされるよう、フィデューシャリー・デューティーの徹底を図る」と明記した。

時期は前後するが、ここに至るまでには、2014 年 2 月の金融庁による「日本版スチュワードシップ・コード」[24] の策定があった。その中で示された「スチュワードシップ責任」とは、機関投資家が、投資先企業やその事業環境等に関する深い理解に基づく建設的な「目的を持った対話」などを通じて、当該企業の企業価値の向上や持続的成長を促すことにより、「顧客・受益者」（最終受益者を含む）の中長期的な投資リターンの拡大を図る責任のことであり、他人のカネだからという姿勢は許されず、長期の視点で、投資先企業および社会全体の持続可能性を追求しようとするものだ。まさに、英国の提言の影響が大きいと考えてよいだろう。

関連して、2015 年 3 月には、東京証券取引所は「コーポレートガバナンス・コード原案」をとりまとめた。これは企業経営において、会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組みを導入しようという動きだ。持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指す自律的な対応に主眼を置いたものだが、ここで忘れてはいけないのは、社会の公器たる企業の自律性である。自らのステークホルダーを定め、これと対話を重ね、自らの経営理念を示し、それに基づいて、あらゆる経営の営みを愚直に続けることは、取引所が示したからやるという義務的なものであってはならないということだ。もちろん、横並び意識が強い日本社会においては、こうしたガイドラインの存在自体は好ましいことではあるが、むしろ、取引所として本来取り組むべきは、そうした経営の努力を投資家がしっかりと受けとめることができるような情報開示やコミュニケーションのあり方について、整合性ある形で市場を整備していくことにあろう。

「株式の大衆化」の経済的意義

さて、「株式の大衆化」に移ろう。松下は、これについて次のように記した [25]。

> 多くの人が株主になれば、その人びとが自分の出資した会社の経営なり業績を見守り、時に励まし、過ちがあればこれをただすというかたちで、そこに広い衆知が集まり、その

24.「責任ある機関投資家」の諸原則«日本版スチュワードシップ・コード»～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～

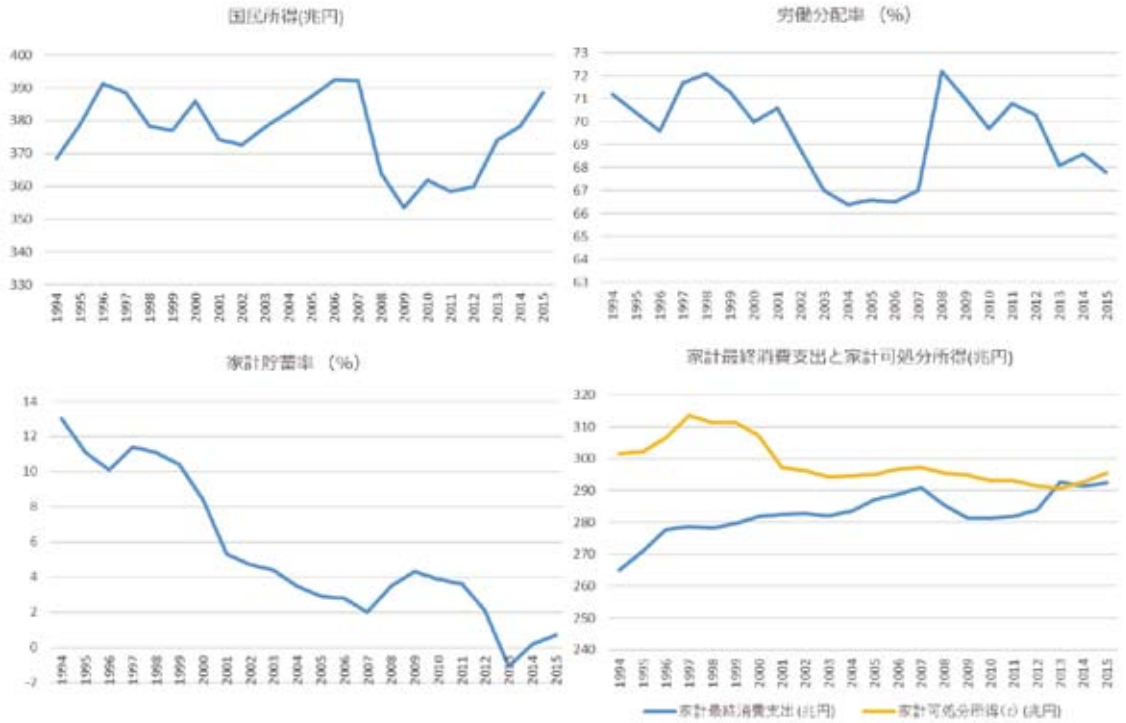
25.『経済談義』（1976 年、PHP 研究所）、1973 年から 76 年にかけて読売新聞に連載された" 経済談義" を 1 冊にまとめたもの。

発展が助成されることになる。また企業の収益は配当によって、その人びとに還元されるわけである。

一般市民が投資家に転換する意義について、社会的、経済的、それぞれの側面から語っている。

まずは、経済の面から見てみよう。図表１－４－１は日本の家計を巡る様々な状況について、時系列で整理したものだ。

図表１－４－１：日本の家計を巡る状況の推移



出所：国民経済計算年次推計（平成 23 年基準改定値）をもとに筆者作成

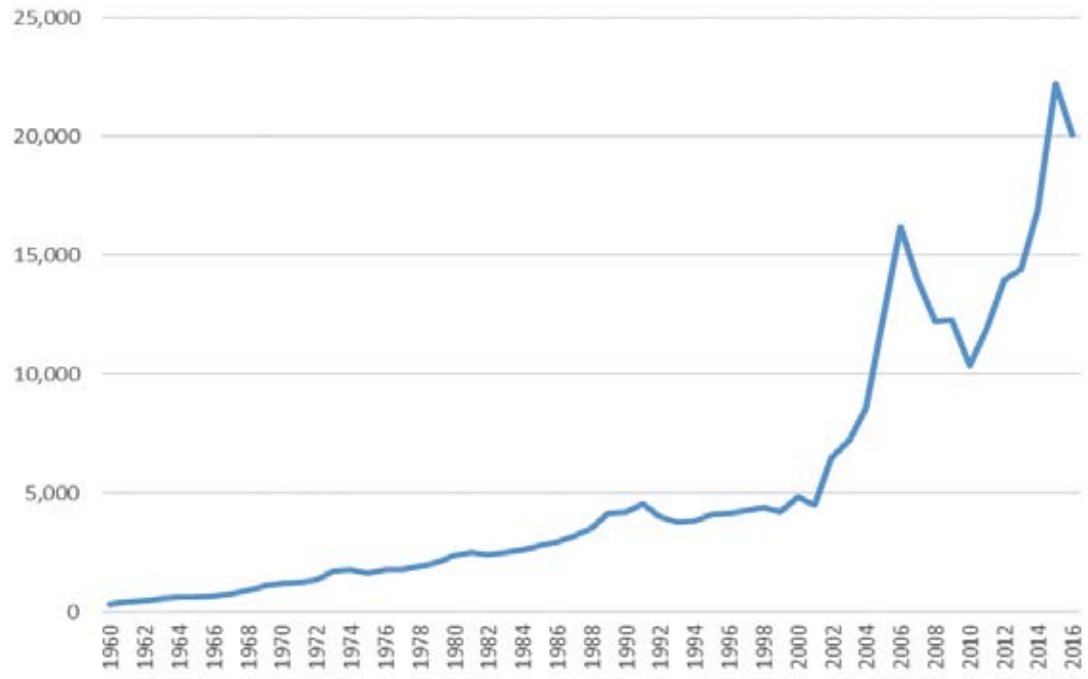
デフレ経済による 20 年以上の国民所得の低迷もさることながら、リーマンショック以降の回復がありながらも、それが勤労者に分配されておらず、結果として、家計貯蓄率が低下している。家計貯蓄は可処分所得と消費の差分になるわけだが、家計の厳しさ、それも、方向性としてますます厳しくなってきていることがよくわかる。

一方、配当金の長期の推移を見てみよう。

配当金は長期的には増加傾向にあり、労働分配率にも示されている通り、近年その傾向は顕著だ。背景には円高期に海外に直接投資した拠点からの配当等の増加による企業収益の回復が挙げられる。ある意味、グローバリゼーションの果実ともいえよう。近年のコーポレート・ガバナンス改革もあって、配当性向を高める動きも相まっている。

日本経済の成熟化が進めば、経済は安定していくかもしれないが、高い成長は見込みにくい。資産運用を考える一人の投資家の立場からすれば、日本という市場に投資をするよりは、新興国に投資したいと考えるかもしれない。しかし、一般の投資家は情報を持たないわけだから、高い成長が見込めるかわりに、高いリスクも背負わなければならない。そういう場合のもう一つの選

図表１－４－２：日本企業の配当金（中間を含む）の推移（単位：十億円）



注：全産業（除く、金融保険業）ベース
出所：法人企業統計調査を元に筆者作成

択が、新興国を相手にビジネスを行う日本企業の株式を購入することである。新興国の成長の果実を手に入れながら、リスクを回避していくようなビジネスを実際に進めるのは投資先の経営者の仕事である。彼らは自社の得意領域や製品・サービスで新興国に進出するのだから、現地のパートナーも見つけやすく、様々な方法論を有しているはずだ。

経済活動が国境を自由に超えるグローバリゼーションが進む中、そこに対応できる人とできない人の間の経済的な格差は大きくなってしまう懸念がある。特に賃金だけを家計所得としていれば、なおさらだ。グローバル化に対応できる人がグローバル化に対応できる企業に入り、グローバル経済の果実を獲得できるのに対し、対応できない人は対応できない企業に入るため、国内市場だけでは、うまい差別化戦略を継続できないかぎり、高い成長は見込みにくく、結果として賃金も上がらない。であればこそ、賃金だけに収入を求めるのではなく、投資からの収益、とくに配当にも収入の一部を求めていくことが必要ではないだろうか。

「株式の大衆化」の企業経営と社会にとっての意義

市民社会が投資家となり株主になることは、企業経営にとってのステークホルダーの多様化という点で社会にとっての意義も大きい。

まずは、投資家が社会全体を長期の視点で見る「大衆」であることに意義がある。企業にとっては、多様な一般市民からなる投資家との対話が、社会そのものとの対話になるのだ。

加えて、産業資本主義時代に考えられた資本家と労働者という二項対立の時代ではないという時代背景がある。アイデアや発想を持って働く人が競争力の源泉となり、株主となり、企業を保有し、経営を監視する一方で、企業活動の果実も受け取る。そうなれば、それぞれに高い技術力

や組織力を有し、国境を越えた自由な活動主体である企業が、まさに公器として、持続可能で緩やかな社会の発展を担うことができるようになるのではないだろうか。

ここで大切なことは、投資家としての「大衆」も長期視点を持つことである。長寿化が進む社会にあって、長期にわたって投資の果実を必要とする投資家が増えていくことが考えられるが、その際、環境や人権といった社会の課題の長期的な改善を経営者に促していくことは、一人の市民として良識をもって判断していくことにも通じるのではないだろうか。自分の生きる時代はもちろん、次の時代に生きる人たちのために考えることができるかどうか、それは国家や社会、さまざまなコミュニティの一員である自分自身にも問われていることなのだと考えるべきであろう。

株式の大衆化を進めるために

「株式の大衆化」を進めるための方策としては、近年の個人株主のための税制改正等、様々な取り組みが進められているが、社会全体としても、株式投資＝リスクが高いからやめておこうと考えるのではなく、現代の日本社会の変化に対応した合理的・必然的な振る舞いであると位置付けることが必要であるし、そのための教育支援も求められよう。よき投資家となるための教育とは、よき社会の一員となるための教育なのだ。

異なるアプローチとしては、すでに働き手にとっての投資でもある年金基金に着目した動きも重要であろう。著名な経営学者であるピーター・ドラッカーが指摘してきたように、年金による「見えざる革命」[26] が起きていて、米国は 1990 年代にすでに「年金基金社会主義」を達成したとした。たしかに、多くの企業の大株主一覧を見れば、そこには数多くの年金基金が並んでおり、その原資は勤労者の年金であることを考えれば、企業は勤労者が保有していることになっている。

ここで重要になるのは、年金基金の立ち振る舞いである。保有した株式と議決権をいかに行使するかが問われることになる。年金基金であるから長期の視点で経済的リターンを求めるのは言うまでもないが、上述のとおり、その後に起きたことを見れば、実際にはジョン・ケイが指摘したように「他人の金」としていい加減に扱ったことのほうが多かったのかもしれない。やはり、年金基金がいかに立ち振る舞うのか、その方向性をしっかりと定めていく必要があろう。

そうした中、年金基金が、社会との関係を重視した企業への投資である SRI（Social Responsibility Investment、社会的責任投資）を進めているのは、一つの重要な方向性に間違いない。これは企業が CSR 経営を推進するドライブにもなっている。きっかけを遡れば、英国の企業年金法やフランスの環境法などの欧州での動きがある。英国の企業年金法では、企業年金基金に対し SRI に関する投資政策や投資方針の開示を求めているし、会社法では、取締役に対し情報開示等を通じ、環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する報告を義務化させると共に、機関投資家に、法規制によって導入された基準等に対する意思決定結果（投票）の開示義務化も求めている。フランスでは、環境法によって、ファンドマネージャーに対し、投資政策の中でどのように ESG 基準を考慮し、どの資金が関係するのかをウェブ上と年次報告書で説明するとともに、環境や社会的影響に関する情報を公にするよう求めている。

26. ピーター・ドラッカー『見えざる革命―年金が経済を支配する』（1996 年、ダイヤモンド社）

こうした法規制を契機に、各国の年金基金においては、CSR 経営を進める企業への投資を積極的に行うと同時に、CSR に反した動きをする企業への投資を避ける動きが起きている。

日本においても、日本労働組合総連合会（連合）が 2010 年に「ワーカーズキャピタル責任投資ガイドライン」を打ち出し、勤労者によって拠出される年金こそ、環境や社会に配慮した責任投資の取組みを進めるべきと提言した [27]。こうした動きもあって、2015 年には、日本の公的年金のうち、厚生年金と国民年金の積立金の管理・運用を担う独立行政法人である年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が、責任投資原則（PRI、Principles for Responsible Investment）に署名し [28]、日本における流れが一気に加速した。GPIF は、株式を直接保有せず、外部の運用会社を通じて投資しているため、PRI の署名によって、受託金融機関が PRI やスチュワードシップ・コードに基づき、持続可能な社会を作っていくための建設的な対話を、投資先企業と共に進めていくことを促している。

これら一連の流れは、本節冒頭に記した、リーマンショック以降の市場改革に伴うものであるが、大切な視点は、当事者としてこれからの社会の持続性を考える投資家（勤労者や個人も含めて）が増えていくこと、それ自身が企業を取り巻く環境を変えていくこと、ひいては、長期視点での CSR 経営が進められることにもつながると考えるべきであろう。

27. GPIF 等の多くの年金基金が PRI の受入れ表明をした動きを受け、2014 年に改訂。現在版は以下のリンクの通り。
https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/kokusai/kigyohousei/workerscapital.html
28. PRI は、2006 年、当時の国連総長であったコフィー・アナンによって提唱されたイニシアティブ。