

第1部 問題意識

社会と企業

あらためてその関係を問う

経済同友会代表幹事

小林陽太郎

1. 企業は社会に何をもたらすために存在するのか

1960年代から70年代前半にかけて経済同友会の代表幹事を務めた木川田一隆氏は、「企業の社会的責任」という言葉を排し、「企業の社会に対する責任」こそが正しい問題意識であると説き続けたという。

確かに「社会的責任」と言った場合、企業が果たすべき責任が「社会的責任」と「経済的責任」に分かれていて、それぞれを別個のものとして取り組むという趣旨に誤解されかねない。しかし、企業活動そのものは様々な側面を持つものであり、雇用一つとっても、賃金を軸にした経済的契約であると同時に、従業員の人間としての尊厳や成長に関与する行為でもあり、かつ家庭や地域社会の問題にも関係してくる。我々は取って「企業の社会的責任」という表現を変えることはしないが、その意味するところは、こうした多様な側面を併せ持つ企業活動を全体として、すなわち「企業の社会に対する責任」として捉えることであり、それが大切だと考える。

あらためて言うまでもなく、企業は「社会」の一員、一部であり、社会との関係性を無視して企業は存在し得ない。しかし、このことはあまりにも当たり前のことで自明の理のようでありながら、現実にはこのことが企業において自明の理として受けとめられているのかを疑わざるを得ない事象があまりにも多く繰り返されてきた。

振り返れば1970年代の「公害問題」は、企業活動が社会にもたらすマイナス面が社会から強く指弾されたわが国としては戦後初めての社会からの反企業運動であった。そして公害問題は、企業活動が環境や人間に有害な要素を含みながら、それを事前には予見できずに、あるいはそれを知りながらも企業利益や目的の遂行を優先することが反社会的結果を引き起こすことの恐ろしさと、ひいてはそれが株主を含めたステークホルダーに莫大な損害をもたらすことを知らしめた。木川田氏の「社会的」ではなく「社会に対する」が真に正しい問題意識であるとの考えは、まさにこの時代の経験を色濃く反映している。

そして今日、米国における不正会計事件に代表される企業不祥事や、わが国の多くの企業による不正行為あるいは非倫理的行動は、新たな企業不信、企業人不信という社会からの反企業ムードを再燃させている。

こうした中で、企業・企業人としては、企業は社会の一員として「社会に何をもたらすために存在するのか」という基本命題を、もう一度真正面に見据えながら、経営の原点に立ち戻る必要があるのではなかろうか。

2. あらためて企業の「社会的責任」を問う

企業はすべて社会との関係で公的性格を有している。企業は財・サービスの生産・提供にとどまらず、そのプロセスにおいて雇用、家庭、教育、環境、健康、福祉など、社会のあらゆる範囲での人間の活動に大きな関わり合いを持つことからして、企業が「社会の公器」であることを否定する者はまずいないであろう。

問題は、企業が「社会の公器」としていかなる方法と、いかなる分野において社会に役立つあり方を見つけるかであるが、それは基本的には個々の企業がどのような理念を持って経営を行うかによって多様なものとなる。

大きく分ければ、企業は専ら社会の「経済的側面」で社会に役立つべきだと考えるか、あるいは経済的側面は当然として、さらに社会の持つ広い人間活動の側面にまでその活動と責任範囲を広げるべきだと考えるか、ということである。前者の立場に立てば、企業の「経済的責任」が「主」であり、「社会的責任」はそれ以外、いわば「従」の意味合いを持つことになる。

一方、企業を社会の公器として、その「社会的責任」を広い「社会に対する責任」として捉える立場をとれば、企業経営に関わるすべてのステークホルダーを視野に入れ、その時代の社会のニーズを踏まえて優先順位やバランスを決めるのが経営者の仕事であるということになる。

現実には、多くの企業は右か左かの極端ではなくバランス経営をしているわけであるが、微妙とはいえ経営の基本的姿勢をどこに置くかは、企業のあり方についての経営者の志の持ち方に関わる問題である。

本白書は基本的には後者の立場に立っている。これは「社会的責任」を「主」、「経済的責任」を「従」とすることではなく、むしろ、両者を包含するコンセプトとして「企業の社会的責任」を認識し、すべてのステークホルダーを視野に入れながら、両者をその時代の社会ニーズを踏まえて高い次元で調和させ、社会と企業の相乗発展を実現しようというものである。「市場の進化」のコンセプトは、これを市場のダイナミズムによって自律的に実現することをめざしたものである。そう考えるのは我々の企業観によるものであり、次にその点を示したい。

3. 企業と社会の相互性

我々は企業を次のように考える。企業は、株主のために利潤を追求するだけの無機質なマシンとしてモデル化して捉えられるべきではない。企業は、生身の人間がそれぞれに固有な価値観や嗜好を持って、株主・顧客・従業員などの様々な立場で参画する場であり、それらの人々が相

互に影響し合い信頼を培っていく場であり、また、お互いの多様な利害を交換・調整していくバランシング・ゲームの場である。企業は、このような包括的視点で捉えられなければならないと考える。

こうした我々の企業観は、純粋な経済学的アプローチや法解釈によって企業のあり方を考える立場とは一線を画する。そうしたアプローチでは、権力、信頼、愛着などの非経済的動機を介して、様々なステークホルダーが相互に関係し合うという企業経営の実態を十分に把握することはできないと考えるからである。

もちろん、このような認識に対する反論も当然予想される。法律的観点から、株式会社であれば企業は当然「株主のもの」であるし、さらには、最終的なリスクは株主が負うことになるので、企業経営は株主利益を重視すべきとの論などである。

企業経営に関わるステークホルダーのうち、真に大きなリスクを背負っているのは誰なのか。その企業以外に投資先、就業先、商品・サービスの納入先があるか、あるいは地域社会の構成員として他の企業があるかといったことについての選択の幅やリスクを考えると、必ずしも投資家のリスクが最も大きいとばかりは言いきれない。

特に、長期安定雇用を基盤として形成されてきたわが国の労働市場の流動性の低さや社会通念を考えた時、従業員のリスクを投資家のそれより低いと見なすには無理がある。また、株主の中でも年金基金をはじめとする巨大機関投資家などは、株価に対する影響の大きさから、かえって売り抜けられない状況にあり、企業に対して長期的利益という観点から経営への関与を強めていることも確かである。しかし、それでも投資家のリスクが最大と言いきれるものではない。顧客との関係についても、日本の商慣行は、欧米に比べて長期的・継続的取引を重視する傾向があり、そのリスクを軽視することはできない。

もちろん、労働市場の非流動性、取引関係の長期固定化などを含めて、日本企業の経営モデルが変化に対する柔軟性に欠けていることは正面から見つめ、それを変えていかねばならないことは明らかである。しかし、それを行った後のことを考えても、「投資家のリスクが最後には残るから」との論は形式論の域を出ないのではないだろうか。実際、労働の流動性が高い米国においてさえ、従業員のリスクについて重視する学術的見解も出されている。

以上の企業観に立って考えた場合、企業と社会との関係も相互的なものとして理解することとなる。企業の存在意義や目的は、あらかじめ固定的なものとしてあるのではなく、その時代の社会の価値観やニーズ、ステークホルダーの利害や意思などとの相互関係の中で導き出されるものであり、時代とともに変化するものと考えることがふさわしい。また、

企業と社会の関係は、企業が社会からの要請を受けるという一方向の関係にあるのではなく、企業からの働きかけによって個人や社会の価値観にも影響を及ぼすという双方向の関係として捉える必要がある。

4. 社会要請の変化 戦後期から70年代の公害問題まで

「企業の社会的責任（CSR）」は、決して新しい概念ではない。欧米においても1960年代から理念的かつ具体的に「企業の社会的責任」は論じられてきている。わが国においても、古くは近江商人や住友家のような老舗の家訓や社見を見ても、近年では1970年代初頭に経済同友会経営方策審議会委員長だった成毛収一氏著の『企業の社会責任 “利潤優先”を問い直す』（日本経済新聞社、1970年）を見ても、企業の責務が単に良い商品・サービスを提供して社会に貢献し、利益をあげて投資家に報いるだけではないことが認識されてきた。

我営業ハ確實ヲ旨トシ、時勢ノ変遷、理財ノ得失ヲ計リテ之
ヲ興廢シ、苟クモ浮利ニ趨リ輕進ス可ラザル事

住友家法家法第1款・家憲第3条（1882年）
（住友グループ広報委員会HPより）

他国へ行商するもの総て我事のみと思はず、其の国一切の人
を大切に、私利を貪ること勿れ.....

（「売り手によし」「買い手によし」「世間によし」の
近江商人のいわゆる「三方よし」の家訓）
五個荘商人中村治兵衛の家訓
（五個荘町HPより）

そのような“CSR”を、今もう一度考え直そうとする理由は、企業に対する社会の要請が時代とともに変化しているからである。ここではその変化について、戦後日本経済を振り返りつつ、考えてみたい。

敗戦直後の1946年に経済同友会が設立された時、日本にとって最大の課題はまさに経済の復興であった。経済同友会設立趣意書には、その課題を真正面から受けとめた先達の熱き思いが書き綴られている。

「戦後」が終わって欧米諸国へのキャッチアップの過程に入ると、後に日本型経営と言われるような特徴的なシステムが確立していく。長期雇用・年功序列とそれにマッチした人事・給与・教育体系は、キャッチアップに最適な人材を大量に必要としていた社会事情に適したものであった。また、メインバンク制の定着も、直接金融が脆弱な中で企業の旺

盛な資金需要に応えるという役割と、銀行による外部からの企業統治の役割を担っていた。また、国民個々人のライフスタイルや価値観も、社会の有り様や企業の有り様と相互補完的であったと言える。このような企業 - 社会システムの中で、企業が雇用を維持し、福利厚生を充実させることは、社会に対する主要な責任として理解されたのである。

経済同友会設立趣意書

(昭和21年4月30日)

日本はいま焦土にひとしい荒廃の中から立ち上ろうとしている。

新しき祖国は人類の厚生と世界文化に寄与するに足る真に民主々義的な平和国家でなければならない。

日本国民は旧き衣を脱ぎ捨て、現在の経済的、道徳的、思想的類廃、混乱の暴風を乗切って全く新たなる天地を開拓しなければならないのである。これは並々ならぬ独創と理性と意力と愛国の熱情とを要する大事業である。

われわれは経済人として新生日本の構築に全力を捧げたい。而して、日本再建に経済の占める役割は極めて重要である。蓋し経済は日本再建の礎石であるからである。われわれは日本経済の再建を展望しつつ惨たる荒廃の現状を顧みて責務の重大なるを痛感する。

今こそ同志相引いて互に鞭ち脳漿をしぼって我が国経済の再建に総力を傾注すべき秋ではあるまいか。

本会は日本経済の堅実なる再建を標榜する中堅経済人有志の機関であるが、その立場はあくまで経済職能人もしくは経営技術者としての立場を採る。従って政治的立場は無色である。

われわれは何れの政党からも自由であるが、しかし職能人として政策には関与する。而して各政党の経済政策が洵に貧困を極めている現状において、日々の生産に足場を持つ職能人の経験と知識が国の施策に充分生かされなければ日本経済の秩序ある再建は覚束ないと云える。なお、この点については本会は中央経済団体と緊密な連繫を執り充分に協力して行きたい。

本会は他面、会員が相互に啓発し合い切磋琢磨する教室でもあり、また気楽に親交を温める倶楽部でもある。

70年代前後における公害問題の深刻化は、企業の社会的責任をより強く、より広範に意識させるようになった。この時代の企業の社会的責任に関する先進的経営者の認識として、前述の成毛収一氏の著書『企業の社会責任 “利潤優先” を問い直す』が参考になる。成毛氏は、現

在及び将来問われるであろう企業の社会責任を次のように分類した。

すなわち、第1に経済的なものとして、出資者への配当、従業員への賃金、国家・地方団体への税金、取引先への支払い、第2に本来の企業活動に関するものとして、人間生活の物心の豊かさ・幸福の追求に合致した製品・サービスの提供、公害への対策、人材の教育・育成、第3にヒューマニズムに基づくものとして、人間性を尊重した仕事と能力開発、以上の三つの分類である。

また、「.....企業に課せられる責任の範囲は.....単に配当をし、従業員に給料を払い、税金を払っていれば、それで一応は事足りたという時代は過ぎ去ってしまった。今後はこれらに加えて従来あまり意識しないですませてきたような問題に関心を払い、手を打っていかなければ企業は存続できなくなる危険性がある」との認識を示している。この認識や以下に続く見解は、現在でも通用するものであり、成毛氏や当時の同友会指導者の先見性を示すか、もしくは、問題の普遍性を示すものであろう。

.....利潤を生めない企業はその存続を許されない.....だが、そうかといって企業があくなき利潤の極大化追求ばかりはかかっていて本来の存在理由を忘れてしまっは困るのである。

企業が存続しうるのは適正利潤を確保しつつ、その時代その時代に形成される企業の社会責任を全うする時ということになるわけであるが、現在は社会責任を全うしなければ適正利潤の確保のほうに逆にあやしくなってくる。すなわち、利潤確保のための企業行動の基準が変わってきたのではないだろうか。

.....昔考えていたような経済的なもののみによっては企業責任は免除されない。人間の欲求、幸福、福祉といったものとの関係ある企業責任の占める割合ははるかに大きなものになる。.....企業責任の重点指向がコマーシャリズムからヒューマニズムへと変化してきたわけである。

成毛収一『企業の社会責任 “利潤優先を問い直す”』（1970年）

5. 社会要請の変化 現在の時代認識

高度成長の終焉、バブルの崩壊とともに、日本社会はよりドラスティックな転換期に差しかかっている。それは、ポスト工業化（サービス化・知識産業化）グローバル化、IT化、少子高齢化といった経済社会の構造転換であり、55年体制の終焉という政治の構造転換であり、NPOなどの市民社会の興隆、さらには戦後教育の見直しをも含めた大転換で

ある。こうした社会環境の変化の中で、企業の社会的責任をあらためて検討する必要が顕著になってきた。その理由は、以下の4点である。

第1に、グローバル化の中で企業の活動領域が広がり、一企業が社会との間で与え、与えられる影響も格段に大きくなったことである。特に日本企業にとっては、中国などへの海外進出による国内雇用の維持に関する問題、進出先での環境やビジネス慣行に絡む問題など、その影響は広範である。また、第2のポイントとも関連するが、欧州において「持続可能な発展」に向けて企業に相応の責任や負担を求めるといった政府・民間が一体となった要請は、グローバル市場を通じて日本企業にもインパクトを与えている。こうした要請は、企業活動の社会に対するネガティブな要因の削減を求めるとともに、ポジティブな要因を積極的に評価しようとする面もあり、企業のCSRに対する認識を、従来のように受身的に「コスト」と捉えるものから、「投資」という前向きな認識へ転換していくことを求めている。

第2に、市民の意識変化とIT化による多くの情報と専門知識の獲得を背景としたNPOなどの市民組織の興隆である。これらの組織は、政府や企業の行動に対する監視と批判を強めると同時に、専門知識をベースにした提案活動も行っている。また、彼らは膨らむ財政赤字や「小さな政府」「官から民へ」の流れの中で、痩せ細っていく公共性の新たな担い手として期待されるとともに、企業にも担い手としての負担を求めている。

第3に、世界レベルで繰り広げられる様々な経営モデルの流行の中で、ここ十年位のわが国経営者、経営理論家の主たる視点が、いわゆる“米国型経営”の過度の行き過ぎの影響を受けて、かなり極度に投資家へのリターン重視に傾き過ぎているきらいがあり、このままでは企業の持続可能性に問題が生じかねないと考えられることである。これは、企業が本来あるべき姿に戻るといふことにほかならない。

第4に、個人の価値観が、新しい働き方やライフスタイルを求めて大きく変化してきていることである。かつてのような“企業戦士の”ライフスタイルは、家庭の崩壊や教育の荒廃、人間関係の希薄化など、20世紀後半の経済の発展がもたらした多くの社会問題と無縁ではないとの反省が、経営者の間でも広まっている。

6. 企業はどこまで責任を負うべきか

このように増大する一方の社会の要請に対して、企業側からは当然の如く警戒反応が出てくる。そこまで企業に責任を負わせることは、企業本来の利益創造機能を損なわせるとの反論も根強く存在する。事実、欧州においても、企業責任を声高に主張する勢力と、それに抗しようという企業の態度のせめぎ合いが垣間見られる。

こうした責任をアサインするのは、本来は政治の役割であろう。しかし、すべてを政治の場に持っていくことは、徒に利害対立を煽ることも予想され得策とは思えない。

望ましいのは、そうした役割を強制されるのではなく、自発的に担おうとする主体同士が対話と協働、すなわち、セクターを超えたコラボレーションを通して効果をあげていくことである。啓発された企業が、啓発された消費者、投資家、市民団体などと連携し、自発的な公共責任のネットワークを一步一步広げていくことにしか、良い解決策への正道はないと思われる。それこそが市民社会（シビル・ソサエティ）の本来の意味する状態ではないだろうか。

企業は社会的存在である一方で、利益をあげなければ存続し得ないことも事実である。社会のどの要請にどう応えるかは、株主への配当、消費者への価格、従業員への賃金といった分配上の調整や、個別企業が自ら定めるミッションとの関連などを勘案し、取捨選択されるだろう。ただし、その選択に関しての説明責任は、必ず問われることとなる。したがって、企業経営者はその取捨選択に関して社会の納得を得られるような判断基準を持つておく必要がある。

企業の社会的責任の中には、法規制や社会で一般的に受け入れられている規範や習慣に企業行動が沿っているかどうかを問う、いわゆるコンプライアンス（法令・倫理等遵守）の領域がある。ここに属する責任に出来ないことは、株主利益にも悪影響を及ぼす。度重なる企業不祥事によってこの部分に対する関心が高まっているが、これは企業として最低限の責任であり、我々が考える社会的責任の一部に過ぎない。

一方、社会的価値、人間的価値などの新たな価値創造を含む前向きな社会的責任の担い方、すなわち社会的責任のポジティブ・リストと捉えられる領域がある。この領域の活動には、直接あるいは短期的株主価値増大に貢献するものとそうでないものがあるが、心ある経営者で長期的にも株主の利益につながらない行動を考えることはまず皆無と断言していい。企業として直接あるいは短期的に株主利益につながらない行動を、その時々どの程度まで拡大するかは、その企業の経営資源の能力、株主の理解、企業のミッションなどとの関連で総合判断されることとなる。

その際、重要になるのはイノベーションである。一見、直ちには株主利益につながらない社会の要請であっても、それを技術開発、マーケティング、PRなどのイノベーションによってブレイクスルーし、企業の目的との合致点を見出していくことが企業の役割である。さらには、企業は単にその時々社会のニーズに対して受動的に答えるだけでなく、先見性、予測力、そして創造性を含む経営者自身の構想力におけるイノベーションによって、未だ顕在化していない社会のニーズや価値観を積

極的に先取りして企業活動に取り込むことや、また新しい価値を社会に提案していくことができるのであり、それが競争優位につながるのである。21世紀において企業の役割として最も求められるのは、こうしたイノベーションを起こして短期、長期の両面から、利潤追求と社会利益を両立させていくことである。

7. 経営の成果とプロセス

最後に、経営の成果は何によって表わされ、またどのような尺度で測られるのか、また、その成果を生み出すプロセスは評価の対象になるのか、ならないのかという問題がある。

今日の一般的な見方は、経営の成果は最終的には「利益」であり、それを生み出すプロセスも重要であるが、少なくともある期間に一定の利益をあげ続けている、あるいは利益の継続的な上昇が見られるのであれば、プロセスも順調に機能していると見なすというものである。したがって、評価の主たる対象は利益であり、市場もその見方で機能するというものである。

他方、プロセスをより重視して、それぞれの企業固有のミッションと関係するステークホルダーに対して、全体としてどれだけの効果をもたらしているかをもって経営の成果を測るべきだとの見方が以前からある。こうした見方は、特に最近の欧米やわが国における企業不祥事の頻発を背景に、一段と有力になりつつある。

この見方でステークホルダーを考える場合、二つの視点が重要である。一つは、投資家、従業員、顧客、地域社会などのそれぞれの利益の総和とバランスを時代のニーズに応じて実現し続けているかという「成果」評価の視点であり、もう一つは、まず顧客の満足、次に従業員の動機づけ、さらには社会との友好関係があつて初めて、長期的な株主利益の保証につながるという「プロセス」評価の視点である。欧州の一流企業におけるCSRの考え方や米国のジョンソン・エンド・ジョンソン社の長年の理念は、まさにこの両面をカバーしているという点で高く評価されるべきである。

本白書で我々が示そうとしているのは、社会の公器としての企業の責任を総合的に考え、その責任の遂行を継続的に行うための仕組みやリーダーシップのあり方を、プロセスと成果の両面から具体的に示そうとする試みである。この試みが、所期の目的をどの程度達成しているかは、読者のご評価を待ちたい。また、この取り組みが企業経営の理想に向けた一歩として、多くの経営者に認識され、様々なダイアログを通じてより洗練されたものに鍛え上げられていくことを期待するものである。