

## 社会と共存するビジネス

——新しい企業像を求めて——

中 村 義 寿

### 序

世界経済にも決定的な影響を与える公共支出の大規模な削減に踏みこみつつ各国政府は、積み上がる国家債務問題に取り組んできている。一方においてビジネスの世界は、グローバルな金融危機のもと、過去にない高水準の失業と社会的不平等、自然資源の収奪、そして限界レベルを超えた気候変動の影響等の中にある。グローバル資本市場は経済と社会をメルトダウン状態にまで追いやっており、ビジネスの世界は資本主義の本来的改革か、資本市場のための資本主義改革かの岐路に立っている。経済や社会の不安定化が（異例ではなく）常態化した将来に備えるべし、とのオピニオン・リーダーらが主張する中で、われわれに持続可能な経済、そしてそのための持続可能なビジネスが強く求められている所以である。

ところで、多国籍企業の数は今日では15年前の2倍になっており、海外事業および関連会社は3倍になっている。しかも、200の多国籍企業によって世界の富の23%が占められており、資産の多い上位100の組織の内、51が国家ではなく（多国籍）企業なのである<sup>1)</sup>。かかるダイナミクスは、ビジネスがもはや社会の挑戦および必要に沿っていないことを如実に物語るものである。ビジネスは現在、世界が直面している諸問題を解決する機能を持っておらず、問題そのものの一部となっているとさえいえる。

このような状況にもかかわらず、われわれの多くが久しくビジネス世界を全体社会から切り離されたものと考え、その生産的キャパシティをもっと建設的な利用に向ける意思も能力もないと考えてきたことには理由がある。それは、狭い、利己的利益を正当化するのに使われてきたビジネスモデルにある。そこでは、ステークホルダーの多くも、無制限な利益の産出と、経営者と株主の個人的な所得の最大化をビジネスの目的と考えている。

ビジネスと社会の間がますます乖離してきているという状況に鑑みて、その溝を埋めるという積極的な努力はこれまでなされてこなかった。したがってまた、社会における建設的目的に役立ちながらビジネスへの信頼を失った人々によって駆られた公的圧力の結果として、ドラスティックな政治的変革を期待する声が高まってきていることも納得のいくところである。その一方で、アメリカをはじめ先進諸国では、世界の問題を解決するのではなく、それを生み出す組織に働きながら個々の従業員はますます、新たな道を選択するようになってきている。彼らの多くはいわゆる、フリーエージェント、自営、独立一人企業人になっている。そもそも産業革命以前は80パー

セントの人々が自営であった。会社が有用労働力の多数を雇用し始めたのはほんの過去1世紀のことに過ぎない。そして、1980年代末には90パーセントの人々が会社で働くところとなり、自営率が底となった。

その時以来何かが変わってきている。過去に前例のない変化の中で、個々人は会社に背を向け、自営に回帰してきている。そして、ここ10年に、アメリカでは40パーセント以上の従業員が再び自営となっているという<sup>2)</sup>。このあらわれ来った傾向は、雇用と失業の問題に関しても新しい展望を提供することになるであろう。

## 1. 脈絡なきビジネス——フリースマンの誤信

持続可能な世界と経済を考える時、われわれはまずビジネスの目的に注視せねばならない。

1970年に、ノーベル賞受賞の経済学者フリースマン (Friedman, M.) の有名な論文「ビジネスの社会的責任は利益を増大させること」<sup>3)</sup>が『ニューヨーク・タイムズ誌』に載載された。そして、この論文は何十年にわたり、ビジネスの狭い目的を正当化するための独善的なバックボーンとして役立ってきた。フリースマンによれば、ビジネスのただ一つの社会的責任、それは、ゲームのルールの中にとどまってその資源を使い、利益を増やすために計画された活動に従事することである。また、自由企業および私的所有システムの中では企業経営者は、その所有者・雇主に直接責任を持つ1従業員である。その責任は、社会の基本的ルールを守りながら一般にできるだけ多くの金を儲けるという、所有者の望むところに沿ってビジネスを行うことである。企業経営者が企業人として社会的責任を公言すれば、その言明は純然たるレトリックなのか、彼らが雇主の利益に反するような仕方で行動しているのか、いずれかということになる。フリースマンによれば、所有者自身が社会的責任行為を実行する場合、彼らは自らの責任で行っているのであるが、彼らに代わって従業員がこれを実行するのは（所有者を犠牲にしてこれを行うことになるだけかもしれず）筋違いである。

このメッセージは、ラパポート (Rappaport, A.)<sup>4)</sup> によって最初に開発された「株主価値」(shareholder value) 概念によって補強された。経営者はその決定において第一に株主の利益を考えるべし、とのフリースマンの信念を引き継いで彼は、未来キャッシュフローの予測に基づく種々の戦略的決定における株主価値を評価する方法を開発した。彼の方法は一般化し、会社や経営アナリストによって広く使われるように（乱用されるように）なった。短期利益極大化の追求は彼の意図するところではなかったが<sup>5)</sup>、株主価値概念が実践において判断され応用される方法は、株主および経営者自身の利益の短期価値最大化と同義となった。「四季資本主義」(quarterly capitalism)、そして経営者の利益と株主の利益を合体させるための「ストックオプション」の広範な利用に関連して、フリースマンのメッセージは「強欲は善」(Greed is good) の原則と同一視されるところとなった。

フリースマンの学説は、株主価値概念とストックオプション制度と対になり、利益の継続的増大と株主および経営者の私的所得を正当化する強力な論拠となった。「ビジネスの仕事は利益」

(The business of business is profit) もこのパラダイムの中に「拘置」されている。このパラダイムから外れる主張は、フリードマンによって社会主義的で非効率的とされた。しかし、われわれの見たところ根本的な疑問が依然として残る。なぜ企業は所有者あるいは株主だけに責任を持つべきなのか？ 多くの論者が主張するように、従業員、消費者、一般社会への責任は？ 何が所有者にこのような決定的重要性を与えているのか？ そして、分散化した投資家資本主義の時代において所有者とは誰か？

所有者について検討してみよう。それは正確には誰なのか。資本主義が企業者資本主義の時代から経営者資本主義の時代に移行し、現在の投資家資本主義時代に入っていくにつれ、所有は投資によって代わられてきている。今日なお多くの家族経営に見られるように、第二次世界大戦までは、所有者と経営者は同じであり、これら2つのグループの間に利害の違いはなかった。ここでは、所有者とその家族の長期的利益にしたがって経営はなされた。また、所有経営者は地域社会の中でしばしば重要な役割を果たす一方で、その責任は直接的であり個人的であった。ここにおいて重要なのが、19世紀末から始まった有限責任制の広範な採用を通じた、グローバル経済システムの中での「所有者責任と所有（利益）権の分離」である。

雇われ経営者の登場とともに、企業者資本主義を経営者資本主義へと押し進めながら、専門管理者なる新しい階層がビジネスにおける経営機能を担うことになった。この発展は、周知のように、アメリカにおいて法的所有が効果的会社支配からいかに切り離されるようになったかについてのバーリとミーンズ (Berle, A. A./Means, G. C.) の研究の中で最初に分析された<sup>6)</sup>。その後、1970年代から1980年代の間にわれわれは、この状況を根本的に変える、投資家資本主義の勃興を伴った新しい世紀の到来を目撃することとなった。以来、所有者は財務的投資家の地位に引き下げられる一方で、多くは短期利益のためにその持ち分を管理する機関投資家が所有者の中心的役割を担うところとなった。長期視点に立って、全体としてのビジネスに関してリスクと責任を引き受ける旧来の所有者の意味を、投資家資本主義時代の所有は失わせた。

所有が投資によって代わられることで、現代の多くの株主は投資家と見なすのがより正確である。もっとも、アメリカで株式の平均所有期間は1970年代の7年から、今日では7カ月に下がったといわれており、また、ほんの数秒しか株式を保有しない「超スピード」トレーダーが今やアメリカの株式売買の70パーセントにまで達しているともいわれる<sup>7)</sup>。これらの点からすれば、彼らは投資家というよりむしろ投機家というほうが更に的確なのかもしれない。そして、この短期主義の傾向はグローバルに着実に広がってきている。要するに、投資家はほとんど金銭にしか関心を示さず、所有者がかつて示してきたプライドや責任感を全く持たなくなったということである。リターンに満足できなかった場合やより有望な投資先を見出した時に投資家は、何の躊躇もなくその所有を手放す。株価を維持し、新資本へのアクセスを確保するために企業は、ますます投資家の期待に応じなければならないという圧力の下に置かれてきている。しかし、このような投資家・株主の期待をビジネスの目的に翻訳することはやはり分別がないといわざるを得ない。

ここに、もう1つのビジネス概念が過去に展開されてきた。マネジメント概念を創案したとされるドラッカー (Drucker, P. F.) は、ビジネスとその目的について、これとは非常に異なった概

念を展開する<sup>8)</sup>。ドラッカーにとって利益はマネジメントの結果であり、その目的ではない。利益は、存続するために企業が所有者に支払うべき価格である。しかし、それは、マネジメントの指導原理として役立ちえない。ドラッカーにとって、ビジネスの目的はビジネスそれ自体の外になければならない。他の制度と同様に、ビジネスは社会の一要素であることを考えれば、事実上、それは社会の中になければならない。彼はいう、「われわれの制度においてそれ自体で存在し、それ自体を目的とするものはない。すべて社会の機関であり、社会のために存在している。『自由企業』はビジネスにとって有益であることでは正当化されない。社会にとって有益であることでのみ正当化される」<sup>9)</sup>と。

ドラッカーはマネジメントの課題を三様に定義する。経済的成果をあげること、仕事を生産的にし、労働者を幸福にすること、そして社会への影響を考えること、である。あらゆる社会的制度は、それぞれ特定の目的のために存在する。企業の場合、その目的は経済的成果であり、それは究極的には消費者へ財・サービスを経済的に供給することである。これがマネジメントの第一の課題。企業には中心の資源として「人間」が存在し、マネジメントはこの人的資源を生産的にすることで行われる。よって、マネジメントの第二の課題は仕事を生産的にすることであり、労働者を幸せにすることである。そして、マネジメントの第三の課題は、ビジネスの社会的影響と社会的責任に適切に対応することである。ドラッカーよれば、マネジメントのこれら3つの領域それぞれは自身の優先（primacy）を持つものであるから、同じ経営行動の中でそれらは同時に遂行されねばならない。

## 2. 社会へのビジネスの再結合

ビジネスを社会に再度結びつけること(reconnecting)が、マネジメントの主たる課題となった。企業は、本来的に社会の問題を解決することができないと見られてきたわけではない。が、それ以上に、前述のような「欠陥ある専門知識」が誇張されて、しばしば社会を犠牲にして利益をあげる存在と見られてきた。そこでは経営者は、特権あるエリートの強力なるメンバーとして自らに期待される責任もリーダーシップも発揮しない、私利私欲に駆られたステークホルダーと考えられている。社会のために有益で、公共の信任を受けるに足るものとしてビジネスの立ち位置を確保するために、ここにおいて企業は根本的に変えられねばならない。われわれは、会社を統治し、経営し、リードする仕方を再考するだけでなく、社会におけるビジネスの価値と役割をどう見るかの見方も考え直さなければならない。

ビジネスと社会を再結合するために種々のアプローチが過去に試みられてきたことは事実である。「企業の社会的責任」、「企業市民」、「経営倫理」、「社会的企業（者精神）」、「公正取引」、「意識された資本主義」、「会社の持続可能性」等である。その焦点は異なるものの、これらアプローチはすべて、ビジネスと社会を結びつけるという同じ目的を共有している。加えて、そのいくつかは、国連グローバル・コンパクト（UN Global Compact）、グローバルに責任を引き受けるリーダーシップ（Globally Responsible Leadership Initiative: GRLI）、持続的発展のための世界ビジネ

ス協議会 (World Business Council for Sustainable Development: WBCSD), 企業の社会的責任・ヨーロッパ (CSR Europe), 「社会におけるビジネス」ヨーロッパ協会 (The European Academy of Business in Society: EABIS), コー行動原則 (The Caux Principles) 等を含め, 構想するところの実践にビジネスを連携させ始めてきた。

ところで, ポーターとクラマー (Porter, M./Kramer, M.) は2011年に、『ハーバード・ビジネスレビュー誌』において, 「共有価値」(shared value) アプローチを展開した<sup>10)</sup>。もっとも, それ以前にネスルなどがすでに「共有価値の創造 (Creating Shared Value: CSV)」の検討を始めており, 2008年にはその報告を開始している。なお, 2003年にはエマーソン (Emerson, J.) が, 会社収入の産出と社会的価値のそれを結びつける「混合価値」(blended value) の概念を提起している<sup>11)</sup>。更にこの期にはウート (de Woot, P.) が, 後述するように, リーダーシップを「企業者精神」, 「指導力」そして「政治的手腕」の3機能で捉え直すとともに, 会社内で社会的責任を求めつつ, 人権思想に深く根差す思想性に富んだ会社モデルを展開した<sup>12)</sup>。

ここでは, CSVを少し細かく検討しよう。

ポーターとクラマーによれば, 会社の目的は単なる利益ではなく, 共有価値を創造することと再定義されねばならない。共有価値の原則では, 社会の必要と課題に取り組むことにより, 社会のための価値をも創造するという仕方では経済的価値を築き上げることが必要である。経営計画の出発点は社会とその問題であり, ビジネス自体ではない。それゆえ, ビジネスの目的は社会問題の経済的解決を図ることである。この共有価値の概念は, ポーターとクラマーを「偽りの利益」と「真の利益」の区分に導く。彼らのアプローチは, 「社会的便益を(消失させるのではなく)創り出す」利益に企業を導こうとするものである。

共有価値マネジメントは, 会社の成功を社会の進歩に再結合することに向けた積極的な第一歩である。ビジネスを行うことは社会的責任あるいは社会貢献活動 (philanthropy) として認知されず, 経済的成功を達成するための一つの道であるとされる一方で, 社会にとって有益なことの実行が周辺の事象とは見られず, 企業活動の中心に置かれる。共有価値マネジメントは, 社会的目的を吹き込まれることによる資本主義の〈より洗練された〉(more sophisticated) 形態を意味し, 狭いマネジメント・アプローチと短期的思考の時代に失われた道に, 会社の成功と社会の進歩を再結合する。その目的は, 慈善事業 (charity) から生まれるのではなく, 「社会的価値を媒介とした経済的価値の創造」という深い理解から生まれる。

近年ではCSVと同じほど経営者を鼓舞する概念は見当たらない。「責任」を「価値」で置き換えることで, 企業の社会的責任 (Corporate Social Responsibility: CSR) が含意する道徳的圧力が減じられている。それでも, CSVを「注意深く扮装させられた環境訴求 (green washing) としての『癌に当てられた包帯』」<sup>13)</sup> などと称して, CSVに批判的な声もある。実際, われわれの現存のパラダイムから抜け出るために必要な〈破壊的〉(disruptive) 効果をその概念が創り出さない限りにおいて, CSRと同じような不幸な運命をたどるリスクがCSVにもある。

共有価値の創造はまた, 価値の真の共有というところよりも, より弱小のステークホルダーを取り込む点に関して批判がなされている。しかし, 真の意味での (そして, CSRの単なる新名



称ではない)「共有価値」であるためには、それは、関係者すべてに平等、公正、適切でなければならない。CSVでは、組織の便益を従業員、地域社会、消費者、取引先その他のステークホルダーの間で、効果的に分配する必要がある。共同の所有、共有された統治、情報のオープンな共有(透明性)そして共有された責任を通じて共有は制度化される。取り組まれるべき根本的問題は、富の再分配である。富は、少数者から、ほとんど持たないかあるいは全く持たない圧倒的多数者へ動く必要がある。すべてのステークホルダーが平等のパートナーとして扱われない限りCSVは、富の現状を見直すのに必要な抜本的变化を呼び起こすことはない。ここにおいてわれわれは、種々のステークホルダーが集团的に、共同所有の企業および共同創造の価値に参加することを促進する新しいビジネスモデルを必要としてくる。共有価値創造のアプローチは、経済問題と社会的関心を結びつけ、また私的部門の経営者と公的部門の経営者を結びつけながら、伝統的な学問(の境界)を超える。

ただし、これら新しい課題を理解するために必要な社会的・環境的諸問題についての知識を持っている経営者は少ない。また、共有価値モデルを計画・実行するのに必要とされる経営的訓練や企業者の思考を持ったリーダーも多くない。この点に鑑みてマフ(Muff, K.)らは、特にビジネススクールに関し次のように述べている。

「より大きな企業目的観に関心を示す学生や、社会的企業者に惹かれる学生が増えてきている中で、たいていのビジネススクールは、いまなお狭い資本主義観を教えている。ビジネススクールのカリキュラムは、社会価値の創造にビジネスを結びつけるという奥深い観念はもとより、共有価値アプローチを支持するために、その多くの領域が広げられる必要がある。たとえば、来る20年の間にグローバル中間層が3億人増えて、5億人に達すると期待されている中、あらゆる資源および価値の効率的使用に関しては、価値連鎖についての次世代の思考を明示しなければならない。消費の帰結を考えてマーケティングは、説得と需要創造を超えねばならない。また、富のピラミッドの底辺にあって無視された数億人にいかに責任ある対応をするかについて深く考えねばならない。財務は、資本市場が市場参加者のみを利するのではなく、長期的思考と会社における真の価値創造を実際にいかに支援できるかを再考する必要がある。生産とサプライチェーン・マネジメントは、生産における効率と生態的・社会的影響のバランスを取りながら、多基準目的関数に向けて動く必要がある。最後に会計は、財務的透明性を広げ、真のアカウンタビリティを構築しながら、会社の環境的・社会的成果を説明するためにそのツールおよび技術を拡大する必要がある」と<sup>14)</sup>。

### 3. 企業者精神・指導力・政治的手腕

ビジネスの役割を変えるだけではなく、来る変化の中において、主たるステークホルダーとしての会社リーダーの役割を開発することが至上命題となってきた。ウートは、「経済活動にたいして倫理的・政治的次元に立ち戻ることができる人々、すなわちグローバルに責任を負えるリーダー」を主張する。彼によれば、このためには、ビジネスの存在理由(より深い目的)の再検討

と、経営人の中心的役割の再考察を必要とする。

会社の存在理由とは、それなくしてはいかなる政策的・道徳的正当性も持たない公益（common good）というより広い視野の中にその創造的役割を位置づけることである。そこにおいては、それ自身のためにいかなるビジネスも存在せず、ビジネスは〈意味の問い〉（question of meaning）につながる、より広い一般の利益に奉仕するものである。会社の活動は、人間進歩という広い脈絡の中で考えられねばならない。ビジネスの再構成の出発点は、経済をより大きなシステムを中心ではなく、その部分集合（subset）として適切な地位に移す（relegate）ことである。この枠組みは、経済が社会を支配し、その結果限定された進歩のビジョンを押し付けてきた現在のシステムからの劇的変更である。

文化的、社会的、政治的、精神的そして教育的各領域における進歩は、内在的価値を持つものである。たとえば、その社会における経済活動量に関わらず、社会を超えて人間には共感される領域がある。ウートにおいては、人間たることの条件として6つの領域が挙げられる。「人間関係の特質」、「共同社会の中の一員であること」、「（有償、無償にかかわらず）意味ある仕事を行うこと」、「（より生産的な作業編成であることのためではなく）何か新しいことを学ぶこと」、「他者への奉仕」、「自然とのつながり」、がそれである<sup>15)</sup>。たとえ経済的進歩が他の領域の進歩に有益であるとしても、それは、これら人間的要因の代用品として機能しえない。よって、進歩のより広い理解と評価の中でその機能が定義され、計画されるとしたら、企業の成果はただ社会的必要と連携されてはじめてその真実が見えてくる。文化的、社会的、政治的、精神的、そして教育的諸側面を含むこの広い脈絡においては、経済とは、ただ「可能にするもの」（enabler）であり、「とって代わるもの」（replacement）ではない。

経済的・技術的領域におけるその継続的な革新を通じてビジネスは、ギリシャ神話のプロメテウス（Prometheus）のような役割を演じていると考えられる。プロメテウスの神話は、企業家のそれを映すものである。プロメテウスは、火が人間にもたらすと考えられる進歩を期待した。そして、リスクを冒しながら果敢に神から秘密の火を盗み、人間にそれを使わせることができた。彼は、かつてシュンペーター（Schumpeter, J. A.）<sup>16)</sup> が近代の企業人にあるとした稀有な特性を持っていた。

あらゆる文明は、神に近いこの創造能力（ability to create）の驚嘆の歴史であった。マルクス（Marx, K.）ですら人間のこの独特の能力に感動させられている。すなわち、「ブルジョア階級は、歴史においてきわめて革命的な役割を果たした。……人間がその活動によって何をなしとげうるかをはじめて証明したのは彼らであった。彼らはエジプトのピラミッド、ローマの水道そしてゴシック聖堂をはるかにしのぐ驚きを達成した」<sup>17)</sup> と。この見地から再検討すれば、物的進歩が創造される伝統的領域である実物経済がフリードマンの思考、財務的投機そして強欲によって支配されるに至ったことは大いなる悲劇である。ビジネスにプロメテウスの役割を与えることは、あらゆる効率的な経済システムの社会的正当性の源を意味する。

企業者たることは、根本的に創造的な実体である。したがって、ビジネスを単に利潤創出の機械に引き下げるのではなく、その創造的能力に再び焦点を定めることが重要なのである。グロー

バルな公共福祉に役立ち、現代の課題に取り組むために、創造性を再目的化することが必要である。経済的・技術的創造性の固有の機能は、人類の進歩に変換される必要がある。そのための道は、われわれの自由になる並はずれた経済的・技術的資源とともに、どのような世界を創ろうとしているのか、あるいは、われわれの経済的・技術的創造性を何のために、どのように、そして誰のために使うのか、といった根本的な問題に取り組むことである。かかる変化は深い省察を要し、表面的な多くのCSR活動をはるかに超える。

これら問題への解答は、本質的に倫理的であり、政治的である。よってわれわれは、ここにおいて経済的・企業家的創造性にその倫理的・政治的次元を回復させるという課題に直面してくるのである。新しい価値によってその文化を変え、グローバル化する世界における一連のステークホルダーとともに政治的議論に関わる時にのみビジネスは責任的になる、とウートは主張する。そして、21世紀の会社文化を育むために、「企業者精神」(entrepreneurship)、「指導力」(leadership)そして「政治的手腕」(statesmanship)という、経営人の鍵となる3つの役割を再訪し、その均衡を取り戻すことを提案する<sup>18)</sup>。

### 〈企業者精神〉

企業者精神についての課題は、経済的創造性とイノベーションに戻ることである。企業者行動の核心は、財務的投機の論理とは対照的な、財・サービスの実物世界での創造性である。会社が公益に奉仕し、将来の課題に向かうのは、主にその企業者的能力を通じてである。企業者的進歩の見地から企業存在理由を定義することは、公益へのその特定の貢献とともに、組織の戦略、構造そして経営行動に影響を与える。それは、人類の意義ある発展に科学と技術を奉仕させる集団責任に企業者および経営人を結びつける。この精神に動機づけられて会社は、経済的ステークホルダーの創造性とその特別な企業者的能力のより良き利用を促進し、われわれの時代の大きな課題、たとえば、気候と資源、貧困と不平等、普遍的な教育等に向けてその創造的能力を指揮できるようにする。

### 〈指導力〉

指導力についての課題は、倫理性そして人類の発展に戻ることである。マネジメントではもはや十分ではない。倫理性が経済活動の中心に戻されるなら、われわれは経営者・管理者のみではなく、指導者を必要とする。指導力は、会社における人間指導の術とでもいうべきものである。すなわち、従業員を開発し、動機づけ、能力を与え、彼らにとって有意義な価値を通じてその仕事に意味づけする術、である。指導力は、かつてバーナード(Barnard, C. I.)も指摘したように道徳的権威に基づく<sup>19)</sup>。そして、価値が会社全体に広げられるのも、この権威を通してである。倫理性は会社の行動に意味を与え、その決定と実行を導く。倫理性は、より積極的にはグローバルで長期的視点の中で経済的進歩に意味を与え、従業員の真の開発にそれを役立たせる。そのためわれわれは、「意味付与者」(sense maker)としての、そして「会社の良心の設計者」としての新しい指導者を必要としている。このような責任ある指導者は必然的に倫理的アプローチに



関わることになる。

### 〈政治的手腕〉

政治的手腕についての課題は、公益と政策に戻ることである。政治的手腕は、社会的相互依存と長期的に持続可能な発展を受容する価値システムの中において行動の基礎を与える。それは、公益の明確化に積極的に関与するとともに、ビジネス活動にそれを統合することを意味する。社会において精力的で能力ある多くの人々を引き寄せるといふ企業の能力を考えれば、この課題に積極的に関与できないとなれば、それは社会から重要な人的資源を奪うことになる。ビジネスは戦略的展開のもとに置かれながら、その諸活動がまた政策にそして公益に影響を与える。どのみちビジネスリーダーは、政治家のように考え、行動する能力が必要である。この場合、かかるリーダーがその政治的影響力をいかに行使するか、すなわち、自身の利益を求めてロビイストとしてそれを行使するのか、はたまた公共福祉のための真の政治家としてこれを行使するのか、が決定的に重要である。

### 結び——持続可能ビジネスの展望

われわれが長期的に考え行動する時、世界、経済そしてビジネスがどのようにあらねばならないか。この問いに発して、本稿では社会への貢献を課題とするビジネスについて論じてきた。

「より良い世界に向けての変革に企業が貢献できる能力」は、持続可能なビジネスの核となる考え方である。そのような世界においては、ビジネスの利益と社会のそれは結びつく。この考え方は、経済的業績を超えた課題と責任を持った社会的制度としての企業、という理解を必要とする。それはまた、企業活動の社会的影響への責任を含むし、より重要なことであるが、社会的問題の解決に貢献することへの責任をも含むのである。持続可能なビジネスの考え方は、公正な利益に集中しながら、社会的ステークホルダーとともに、また、社会的ステークホルダーのために共有価値を創りだすことを伴う。畢竟それは、長期的な、そしてグローバルな責任に取り組むマネジメントということになろう。

そして、ビジネスリーダーにとってそれは、「企業者精神」、「指導力」そして「政治的手腕」という重要な3つの役割を首尾よくこなすことの必要性を意味する。それはまた、能力と政治的正当性に関し組織が自身の境界を十分意識していることをも意味する。これにより持続可能なビジネスは、持続可能な経済を構築するのに必要な枠組みの確立を支持し、またそれに寄与するものとなる。

なお、マフラによれば、持続可能なビジネスのこの考え方を実行することは今日、具体的には特に次のようなシナリオを含む。

まず、会社におけるトップマネジメントの所得と最低所得の間のギャップを制限するための有効な措置が取られ、所得を株式パフォーマンスに依存させず、経済的、社会的そして環境的価値を含む価値創造の総括的観点に基づかせること、である。

また、投資家と経営者が長期的視野を持つことを奨励しつつ、四半期の所得には拘泥しない会社を考え、社会へのビジネスの長期的貢献と経営者への報酬体系を結びつけること、である。

そして、国際発展における2つの環境的課題、すなわち (a) 先進国の生態的足跡（エコロジカル・プリント）を持続可能レベルにまで削減し、(b) 環境的影響の強い新興国において新種の経済的進歩を育成する、という2つの課題に戦略的に取り組むこと、これらである<sup>20)</sup>。

## 註

- 1) cf. Mirvis, P. H./de Jongh, D: “Responsible leadership emerging—individual, organizational and collective frontiers”, Center for Responsible Leadership Research Report, University of Pretoria, South Africa, 2010, p. 19.
- 2) cf. Pink, D. H.: *Free Agent Nation: The Future of Working for Yourself*, New York: Warner Business Books, 2002., Morgan, G.: *Images of Organizations*, Thousand Oaks: Sage Publications, 2006.
- 3) Friedman, M.: “The social responsibility of business is to increase its profits”, in: *The New York Times Magazine*, 13 September, 1970.
- 4) Rappaport, A.: *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*, New York: Free Press and London: Collier Macmillan, 1986.
- 5) cf. Rappaport, A.: *Saving Capitalism from Short-Termism: How to Build Long-term Value and Take Back our Financial Future*, New York: McGraw-Hill, 2011.
- 6) Berle, A. A./Means, G. C.: *The Modern Corporation and Private Property*, 1932. 北島忠男訳『近代株式会社と私有財産』（分雅堂銀行研究社、1957年）。
- 7) cf. Barton, D.: “Capitalism for the long term”, *Harvard Business Review*, March, 2011, pp. 85–91.
- 8) Drucker, P. F.: *Management* (an abridged and revised version of *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*), London: Pan Books (first published 1977), 1979, pp. 36–46.
- 9) *Ibid.*, p. 42.
- 10) Porter, M. E./Kramer, M. R.: “Creating shared value”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 62–77, 2011.
- 11) Emerson, J.: “The blended value proposition, Integrating social and financial returns”, *California Management Review*, Vol. 45, No. 4, Summer, 2003.
- 12) cf. de. Woot, P.: *Manifesto for Globally Responsible Leaders*, 2009.
- 13) cf. Denning, S.: “Why ‘shared value’ can’t fix capitalism”, *Forbes*, 20, December, 2011.
- 14) Muff, K., Dyllick, T. et al.: *Management Education for the World, A Vision for Business Schools Serving People and Planet*, Edward Elgar, 2013, p. 18.
- 15) *Ibid.*, p. 19.
- 16) Schumpeter, J. A.: *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, 1912. 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』（岩波書店、1977年）。
- 17) Marx, K., Engels, F.: *Das Kommunistische Manifest*, London, 1848. 大内兵衛・向坂逸郎訳『共産党宣言』（岩波書店、1951年）45–46頁。
- 18) Muff, K., Dyllick, T., et al.: *op. cit.*, pp. 20–21.
- 19) Barnard, C. I.: *The Functions of the Executive*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938. 山本安次郎

監訳『経営者の役割』（ダイヤモンド社，1968年）。

- 20) Muff, K., Dyllick, T. et al.: *op. cit.*, p. 22. ちなみにスクデフの場合は，これからの企業（「企業2020」）の在り方として，①企業の目標と社会の目標を一致させ，②企業を（自然資本，社会資本，人間資本の）「資本工場」と考え，③コミュニティとしての企業の役割を理解し，④企業を学びのための機関へと成長させること，が重要とされる。そしてそこでは，外部性の開示，資源への課税，広告の説明責任，金融レバレッジの制限，がなされている（なされる必要がある）という。Sukhdev, P.: *Corporation2020, Transforming Business for Tomorrow's World*, McGraw-Hill Education, 2012. 月沢李歌子訳『「企業2020」の世界—未来をつくるリーダーシップ—』（マグローヒル・エデュケーション，2013年）。