

〔研究ノート〕

## 境界消滅時代のビジネスと企業

中 村 義 寿

名古屋学院大学商学部

### 要 旨

公共部門と民間部門それに市民セクターの間の境界が薄れていく中で、多くの企業はミッション経営に志向するようになってきている。このような時代にあって、これからの企業はいかなる方向にその活動を展開していくべきかについて考察した。株主志向の類の経営が理論的・実践的に推進されているという現実も一方にはあるものの、これを超えて今後は、多くのステークホルダーを視野に入れた経営、とりわけ社会・生態志向の経営がますます求められるようになる。最終的には、人間（人類）の well-being（幸福）の実現を目指して企業経営のあり方を考えていく必要がある。

キーワード：ミッション経営，社会的企業，境界消滅

## Collapsing Sector Boundaries and Changing Social Roll of Business

Yoshihisa NAKAMURA

Faculty of Commerce  
Nagoya Gakuin University

---

発行日 2015年10月31日

## 目 次

序

1. ミッションに生きる企業
2. 非物質化とサービサイジング
3. 社会的企業モデルと変わる経済システム
4. 企業の役割変化

結

## 序

企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility：CSR）が叫ばれるようになって久しい。本稿では、部門間をはじめとする境界の多くが崩壊しつつある今日、持続可能な存在として企業が果たすことができる、そしてまた果たすべきその新しい社会的責任・役割について、この領域において我が国に先行する諸外国の例を挙げながら考えてみたい。

### 1. ミッションに生きる企業

「CNN/Fortune世界トップ企業」(2011年度)には、アップル(Apple)、グーグル(Google)、サウスウェスト・エアラインズ(Southwest Airlines)、プロクターアンドギャンブル(Procter & Gamble)、コカ・コーラ(Coca-Cola)、アマゾンドットコム(Amazon.com)、マイクロソフト(Microsoft)、マクドナルド(McDonald)等の企業がリストアップされているが、これら企業において特徴的なことは、それぞれに強力なミッションないしビジョンが語られていることである。例えばアップルでは、『「人類を進歩させる精神のためのツールを作ることによって」あるいは、『その革新的ハードウェア、ソフトウェアそしてインターネットの提供を通して、世界中の学生、教育者、創造的技術者そして消費者に最良のパーソナル・コンピュータ体験を提供することによって』世界に貢献すること』が語られている。また、グーグルでは、「世界の情報を組織化し、普遍的にそれにアクセスでき、また利用できるようにすること」であり、アマゾンでは、「地球上のもっとも顧客志向の会社であって、オンラインで買いたい何かを見つけだし、また新たに発見することができる場を作ること」とされている<sup>1)</sup>。同様の主張はフェイスブック(Facebook)やイーベイ(eBay)などの成長企業や多くの多国籍企業のほか、「Fortune労働環境充実企業」(2011年度)のトップ3である、エスエーエス(SAS：経営分析)、ボストン・コンサルティング・グループ(BCG：コンサル)そしてウェグマンズ・フードマーケット(Wegman's Food Market：フードビジネス・コンサル)などにも見られる<sup>2)</sup>。

そして、このようなミッション性は、包括的で明瞭な社会的・環境的基準や高度な法的アカウントビリティ基準を示しながら、より良きビジネスを求める顧客を取り込んできている新興の中小企業群を見れば更に鮮明となる。

過去数年の間に市民セクターやビジネスセクターに端を発し、利益目的と社会的ミッションの計慮のもとに設立される企業である、社会志向的な企業者型企業が急速に増えてきた。その背景には、社

会における底辺層（BOP：bottom-of-the-pyramid）が急拡大してきたこと、そして多くの企業が以前には考えられなかった市場や、（金銭だけではない）多様な目的に資する製品群で得られる利益の存在を認識してきたことがある。

社会志向の企業者活動はベンチャーキャピタルにまで広がっている。例えばアキュメン・ファンド（Acumen Fund）は、「依存ではなく尊厳、慈善ではなく選択」の哲学を通じた多様なかたちの融資活動により、インド、パキスタンそして一部はアフリカにおける広範な貧困問題の解決に向けて活動している。アキュメンは、特に二重目的（社会目的と財務目的）を持つ企業に投資することで、「貧困のサイクルを断ち切るためにビジネスと慈善」を結びつける<sup>3)</sup>。また、「我々は金を貸すが、銀行ではない。利益ではなく公正が我々の目的である」とするシェアド・インタレスト（Shared Interest）は、倫理的投資協同組合である。シェアド・インタレストはフェアトレード事業に絞った貸し付けで操業している<sup>4)</sup>。

フェアトレードは、途上国の生産者、特にコーヒー、農産物、手工芸品、ワイン、衣類などの消費財の生産者がその働きに対する公正な対価が受け取れるようにするシステムである。競争的価格で高品質な自然・有機製品に特化するフロンティア・ナチュラル・プロダクツ（Frontier Natural Products）<sup>5)</sup>、小農業協同組合を支援し、持続可能な農業技術を使って、農民と消費者を鼓舞する食のシステムを構想するイコール・エクスチェンジ（Equal Exchange）<sup>6)</sup>、フェアトレード・コーヒー焙煎のディーンズ・ビーンズ（Dean's Beans）<sup>7)</sup>などがその典型である。

これらベンチャーに我々は、一つの共通の糸を見出すことができる。それは、これらが押しなべて公共財とみなされる諸問題を取り上げており、その核となるミッションに、持続可能性あるいは社会的便益があるということである。そして、多くのベンチャー型事業におけるこの現象の成長は、収益性と社会善（social good）それに生態的な持続可能性等との間の伝統的境界があいまいになってきていることを示すものである。とりわけ新興企業の設立者には、利益を上げることと社会的便益を達することとの間の緊張関係は意識されていない。収益性への志向性を保持しながら公開大企業、例えばグーグルは情報を提供するという、またアップルは人類を進歩させるという、以前はそれぞれ公的であった（公益的、社会的、生態的）目的を引き受けてきている。いわゆる会社DNAに埋め込まれた多様な目的に着手しているベンチャーもあれば、社会的とみなされる諸活動に純粹に着手し、それを収益的にしようとする企業や、能率的に（business-like）非営利事業を経営する企業もある。多くは婦人が貧困状態から抜け出す手助けをする目的を持って中小企業に少額融資するマイクロファイナンスなどこの種の企業の一例である。

指導的なマイクロファイナンスは周知のように、この構想を先駆けたユヌス（Yunus, M.）によって創設されたグラミン銀行（Grameen Bank）である<sup>8)</sup>。この方式は今日、国連のほか数多くのマイクロファイナンスによって広く採用されてきている。その実態は、グラミンのように非営利組織のものもあれば、利益型組織もあり、このことがまた、境界をあいまいなものにしている。

母体のウィキメディア財団（Wikimedia Foundation）によって運営される企業の如き、オープンソース・イニシアティブも注目される<sup>9)</sup>。ウィキメディアのミッションは、「世界にフリーコンテンツをもたらすこと」であり、これは多くの境界をまたぐ、象徴的には地球をまたぐ個々人の自発的努力と

インプットを通じて創られる，明らかに公共的なサービス活動である。ウィキメディアによって提供されるプロジェクトの中には，インターネットにアクセス可能なすべての者が貢献でき，利用できるオンライン百科事典・ウィキペディアがある。ウィキメディア以外にも今日，同様のオープンソース・プロジェクトが多数立ち上がってきている。このようなプロジェクトは，その相互作用的で自発的な性質ゆえに，実践的目的に役立つとともに誰でもアクセスできる「公益」を提供しつつ，絶えず更新され，改良される。それらは主に非営利企業であるが，知識と時間の提供を志願する意思と共に，異なった才能を持った個人が寄り集まることで伝統的な種々の境界が交差され，またその過程で一つの公共財を提供する新しい型の企業を創ることになる。これらの例により，崩壊する境界，透明性そして良き行動をすることへのますますの圧力の下，企業が今日果たしつつある新しい社会的役割が際立ってくる。

## 2. 非物質化とサービサイジング

今日のビジネス界における更なる変化として，物財の生産と消費を基調とする産業群が存在し続ける中で，ある種の産業に見られる非物質化（dematerialization）の過程と，物財そのものではなくそのサービス・機能の提供に志向するサービサイゼーション（servicization）に向けた趨勢がある<sup>10</sup>。この趨勢は，生態的視点に立ったライフスタイルや生活の質を高める作用を持つ。そして，ビジネスによる公共目的の選択と結びついて，これまで比較的明確であった部門間の境界や公私間の境界を壊しながら，持続可能性にとって重要な意味を持つことになると考えられる。

まず非物質化であるが，これは，今日ニュースをどのようにして得たかを考えただけでも思い至ろう。それは，物理的製品を媒介とする新聞，雑誌，テレビ，ラジオ等の伝統的メディアから来たものか。それとも，有給スタッフに加えて多くの自発的ブロガーのスキルや洞察，資源を使っているハフィントン・ポスト（Huffington Post：米・リベラル系インターネット新聞）のようなオンライン源によるものか。グローバルなニュースを提供するこのような組織において，報道やブログについて公と私，有償と無償の伝統的な境界は薄れている。

音楽産業も，一部はアップルのアイチューズ（iTunes：音楽管理・再生ソフト）や同様のウェブサイトによって促進された電子的ダウンロードの影響による境界の崩壊の結果，危機的局面にある。

同様に，デジタルダウンロード技術がすべて同時に家庭で鑑賞することを可能にしたことで，DVDを通じた映画配信が恐竜（そしてビデオ）と同じ道を急速に歩んでいる。また，音楽や映画と同様に出版においても，電子書籍が書籍の生産過程を大きく「非物質化」している。

他方，サービサイゼーションであるがこれは，時代を変え，非物質化の現実とその生態的必要性に対処すべく会社とそのビジネスモデルを変化させているもう一つの道である。サービサイゼーションは，消費者のニーズやウォンツに応えるための新しい物理的製品を開発することから離れ，これらニーズに対応するためのサービスの提供に向かう運動である。アメリカ中小企業庁（SBA）はサービサイゼーション（サービサイジング）を，「物理的製品を売るのではなく，製品が提供する機能やサービスを売ること」と定義する<sup>11</sup>。サービサイジングは，「人々は暖房燃料や冷却剤を望んでいない。

彼らは冷えたビールや熱いシャワーを望んでいる」という生態論者・ロビンズ (Lovins, A.) の言説を中心として構築された概念である<sup>12)</sup>。

クラウドコンピューティングもサービサイゼーションの一例であるといえるであろう。それは人々に、新しい機器を購入するのではなく、すべてのウェブベースの技術を通じて結合されたコンピューターのクラウドの中で情報にアクセスすることを許すからである。

SBAは、多くの電気機器、写真複写そして絵画や洗濯に至るまで、製品の多くがサービサイゼーションの良き候補者であると主張している。

要約すれば、崩壊するいくつかの境界がより少ない物理的生産物と結びついた非物質化の過程を創りだす。そしてまた、物的生産物の販売からサービサイゼーションへの移行である。他の境界崩壊形態とともに、この二つの潮流は、古いビジネス・生産モデルがもはや機能しなくなっていることから、伝統的産業を破壊へと導いているのである。非物質化とサービサイジングの過程は、いかに、そしてどのような製品が開発されるか、誰がそれを所有するか、それらがどのように使われるかについての境界をあいまいなものにする。もっとも、この潮流に絡んだ多くの企業は、顧客の要求、技術進歩あるいは内部利益を求めた結果そのような行動となっているのであり、より少ない原材料を使い、より良い顧客関係を提供し、長期の製品寿命のために製造物責任を改善すること等に関わる、積極的な会社責任といったものを必ずしも意識しているわけではない。ただ、全体的に言って、これらの潮流とそれに関連する境界崩壊は、会社責任について多様な方針の新しいビジネスモデル群が遠くない将来に必要とされることを示唆している。

### 3. 社会的企業モデルと変わる経済システム

その社会的役割を変化させているのは、崩壊する境界の影響を受けているビジネスだけではない。非営利事業を含む社会的企業、政府、非政府組織 (NGOs) が、これまでビジネスの領域であったところに急速に入り込んできている。アメリカに本拠を持つ社会的企業同盟は、社会的企業を「ビジネス手法・モデルおよび収益性を活用することによって、扱いにくい課題に焦点を当てた『公益を主要目的とするビジネス』」と定義づけている<sup>12)</sup>。所得の安定財源を確保するための、あるいは非営利内で利益志向単位を創るといったビジネスモデルや実践を採用している熟慮の社会志向企業もある。損益なし (break even) に努めるものや利益を上げようとするものなど多彩である中、社会的善に志向する小口融資組織や社会的ベンチャー出資者はここにおいて言及に値しよう。それぞれ恵まれない人々に対する、住宅支援のハビタット・フォー・ヒューマニティ (Habitat for Humanity)、職業訓練・雇用サービスのグッドウィル・インダストリー (Goodwill Industrie) はその典型例である。

フェアトレード企業群も、境界がかすんだ企業への一例である。イギリスを拠点とする社会的企業であるディバイン・チョコレート (Divine Chocolates) は、自らの製品に対して公正価格を受けているココア農家によって45%所有されている。フェアトレード企業はたいがい、収益的であることを目指すが、その基本原理は明らかに社会的で、財貨や農業製品の多くの生産者にその製品に対する適正な対価を得させ、発展国の生産者の生活を改善することにある。

社会的企業を発展させるに当たっては、社会的ベンチャー・ファンドも一つの役割を果たしており、それ自身が（社会的ミッションを合わせ持ったベンチャーキャピタル企業である）混合種で、営利企業のこともあり、非営利企業のこともある。インド、パキスタン、東・南アフリカの貧困削減を目指す前述のアクキュメン・ファンドのごときはその一例である。

ワデル（Waddell, S.）がグローバル行動ネットワークス（global action networks : GANs）と呼んだもの、すなわち、その範囲がグローバルであるが政府系では適切に扱えない公共・共通財問題の周辺に形成されるネットワークの如きもここにおいて言及されるべきものである<sup>13)</sup>。これらネットワークは、その背後に必ずしも政府の強制力はなく、自発性やしばしば自己規制を基礎として公共政策的諸問題を取り扱う意思のある行為者を含んでいる。マリーン・スチュワードシップ・カウンシル（Marine Stewardship Council : 海のエコラベル）のように、GANsはグローバルな範囲でメンバーが守るべき基準を生むことも多い。国連グローバル・コンパクトのような諸原則も生んでいる。他方で、そのネットワークを通じて、共通財に方向づけられたグローバルな問題と取り組んでいる。

これまでの諸例に見るように、技術的・組織的進歩は境界、特にセクター間の境界を明らかに壊してきている。これら崩壊する境界はサベティ（Sabeti, H.）が第4部門と呼んだもの、すなわち、公（政府）、ビジネス（経済）そして市民社会を超えて部門の境界を交差する構造、目的そして操業を創造する企業群を包括する部門の出現の証拠となるものである<sup>14)</sup>。境界の崩壊により、将来社会の中におけるビジネスの役割、すなわち境界がますます不明確になり、否応なしに透明性が求められ、そしてあらゆる種類の企業が混成目的を持つことになる将来社会の中においてビジネスの役割を再定義する必要性が生まれ来た。また、利益を得ながら社会的便益や生態的便益の達成へ意識的に志向するビジネス、あるいは利益を得る諸要素を伴った非営利組織にも新たな定義づけが必要になってくるであろう。

ところで、このように、境界を越える新しい企業モデルが展開されてきている一方において、これまでの経済学的思考に結びついた諸仮定には重大な欠陥が見られることが明白となってきている。しかし、我々はいまだに、「社会を経済が支配すること」を許してきている。このような状況下において通常の経済（学）に反し、人間の利己主義は、利他主義、愛、友情、精神性を含む多くの他の要因と、より良き世界への希求によって補完されねばならない。純粋経済学を超えて、利己主義自体も現行の経済システムが扱いうるほぼすべてである「貨幣」以外のことばで定義される必要がある。

再学習することが必要と思われる市場、特に2008年のグローバルな金融危機後の市場にはひびが入り、そこでは持続可能性、気候変動、格差問題等の外部効果（externalities）や組織的リスクも考慮されていない。資本市場も、経済理論が提唱するようには構築されない。人的・知的資本や社会的資本には重きが置かれず、今日中心の関心となっているのは投機の対象としての貨幣資本である。

そして、支配の原則としての富の蓄積が現行の経済システムを下支えしている。しかし、財務（貨）的富が70億人の（そして90億人にまで増加すると予想される）世界で無限に蓄積し続けると仮定することは、地球規模で考えれば非現実的である。

その一方で、ビジネスが将来対処せざるを得なくなるであろう多くの問題は、境界の崩壊、技術進歩、



デジタル通信、気候変動の実態、世界のグローバル化等を伴っている。例えば、社会メディアと他の通信技術が瞬時に結びつけられ、会社に全く新しい可視性と透明性を創り出す。他方において、かのオキュパイ運動（Occupy Movement）のように、侵害される権利に対するグローバルな抵抗を含め、集団行動をも育てることになる。

気候変動には地理的境界はないし、多くのビジネスを含めて、世界の多くの人々とりわけ貧民層にそれは大きな影響を与える。今日でも気候変動のリスクを考慮できない保険会社は、他の諸責任は言うまでもなく、信託責任を放棄しているとされる。懐疑論者も存在するにしても、気候変動が現実であり、すでに起こっていることは科学的に証明されている。同時に、食やエネルギーの安全性に対する挑戦は、世界の多くの地域において社会的結合力を脅かしている。これら問題がビジネスの新しい役割として十分に認識され、またそのように扱われれば、そこにはめ込まれた企業者の革新的機会是非常に多いと思われる。

世界的に更に、適切な賃金と有意義な労働を提供する、新しい仕事への根強いニーズもある。現行のシステムの下で会社は生産性の向上に焦点を当てるが、これは事実上仕事の数を削減することにもなっている。会社は問題を助長するにおいて、あるいはそれを解決するにおいて重要な役割を演じてきている。ともあれ、社会システムの中には、企業がその解決に貢献できる問題が多くある。

#### 4. 企業の役割変化

社会性志向ミッションへのビジネスの移行、非物質化とサービサイゼーション、そして社会領域でこれらがいかに機能するかという問いは、境界があいまいになった今日の世界において、社会の中におけるビジネスの役割と目的について新たに生まれつつある理解をすでに反映したものである。それはまた本質的に、過去の経済成長モデルが将来にはもはや適応不可能であることを意味する「持続可能性の危機」なる重大さの現実的理解のはじまりであるかもしれない。加えて、20世紀に確立されたビジネスの役割と目的が、21世紀の進行とともに機能しなくなるであろうことがますます明確になってきている。ビジネスの役割が再定義される必要がある所以である。

しばしばグローバルな規模での株主の富の最大化と継続的な成長は、政府や関係の経済学者は言うに及ばず、ビジネス社会に浸透しているが、金融危機や職場危機そして世界レベルから地域レベルに至る多くのレベルでの分配不平等のほか、構造的な気候変動にもあらわれている生態的危機などから判断して、ビジネス・企業を取り巻く「新自由主義的イデオロギー」という甲冑には亀裂が生じてきている。

今日その中に新しいチャンスが存在させている問題類型は、社会的企業の出現が示すように、あらゆる種類の境界を交差している。部門と組織の境界が消えるとき、これら問題の存在がより明確となる。経済志向の支配、社会を超える経済的・財務システムが根本的に問題視されねばならない時代に我々には、社会におけるビジネスや新しい型の企業の役割を定義することが必要である。そして、社会におけるビジネスの正当な位置の理解を形成するためには、地球を今日支配している経済的パラダイムの根幹を問題視することが必要であるし、新しいパラダイムが将来におけるビジネスのこれまで

とは全く違ったそして社会的により構成的な役割をいかに定めるかということについて考えることが重要である。

このような状況の下、ポテンシャルな変化には膨大なものがあるが、ここではその中心的な変化のいくつかについて述べることにする<sup>15)</sup>。

まず、ビジネスと経済が社会環境および自然環境に適合しているかどうかの新しい理解に向けての切り替えが強調されねばならない。今日の一般的理解とは異なり、ビジネスと経済を支配力と見るのではなく、それなくしてビジネスも経済システムも意味をなさないより大きな社会的システム、更には生態的システムの一部としてこれを見ることが必要である<sup>16)</sup>。

自然環境への人間の影響、とりわけ経済活動の結果としてのそれについての一般的理解に照らして、焦点となるのはビジネスではなく地球それ自体である、という方向にステークホルダーの思考も切り替えるべきである。全体としてのシステムについて考えるために、地球は生命体 (Gaia) として認識できる<sup>17)</sup>。崩壊する境界の現実、このシステムの中でビジネスが積極的な社会的・生態的役割に奉仕し、自らをより広い脈絡に従属させ、人類の発展に向けて建設的役割を果たすことの必要性を勢いづけるものである。しかし、今や経済は毎日のニュースを支配するばかりか、例えば社会人、政治家あるいは思考人・賢人としてよりも、経済人や消費人として自身を見るという見方を支配しているように見える。後者に関せば、智慧 (wisdom) が今日の公共論議の中で明らかに不足しているように思われる。もし我々が、ビジネスと経済を、社会と自然の (もとより全体ではなく、あるいは必ずしも最重要な要素でもなく) 必要で重要な一側面であるとの見方を発見できれば、この見方こそ思考様式を変える大きな力になるであろう。

次に指摘できるのは、公平 (equity) と社会的公正 (social justice) である<sup>18)</sup>。現行の経済システムの多くは、すでに裕福な者がその地位を確保し、高めることに方向づけられてきた。しかるに、世界の70億人の約半分がなおみじめな貧困の中にある。工業化した北側と西側は、世界の残りをはるかにしのぐ経済的・軍事的支配力を保持している。不確実な含みを持ちながら BRICS (Brazil, Russia, India, China, and South Africa) 等が、時間と共にこの関係を変えてきているとはいえ、である。各国内では、オキュパイ運動が「99%」と呼ぶ大多数の者にとって、事態は着実により不平等になる一方で、富裕層はその地位を維持するために力の及ぶ限りのすべてを行っている。しかし、何千万という抗議者と共に、事実上あらゆる運動の精神的リーダー、多くの政治的リーダーそして社会的活動家が社会的公正と平等をいっそう強く求めてきている。

社会的公正は、社会的制度と民主主義を強化する政策を通じてのみ達成できる。契約を維持し、多くの富があまりにも少ない者の手に集中することを回避しつつ、政府への同権的参加のごとき制度と規範、法の支配、新規ビジネスへのオープンなアクセス等が国創りのためには必要であろう<sup>19)</sup>。

ところで、近年では持続可能性 (sustainability) の議論が盛んであるが、この持続可能性はとりわけ、現状を維持するという含みで、人的必要と生態的必要のバランスに向けられている。少なくとも部分的にはこの理由のため、持続可能性の観念は、多くの人にいまひとつアピールしていないように思われる。より公平公正な世界で人類はいかに繁栄可能性 (thrivability) に到達するか、そして自然



との調和の中でいかに生きるかを問うことにより、将来のために何が必要なのかについて我々は、もう一つの思考方法を必要としているのであろう。持続可能性より繁栄可能性を強調することは、我々が会社、政府そして社会に本当のところ何を求めているのかを再考する手助けとなる。

そして、この脈絡において、この繁栄の概念が成長 (growth) のそれより適切であるということが指摘されねばならない<sup>20)</sup>。繁栄とは、隆盛 (flourishing)、成功 (prospering)、活力ある健康 (vigorous health) そして成長等の含みを持つが、「より多くの物的財貨 (stuff) の蓄積」という意味合いはそこにはない。繁栄の概念に埋め込まれた場合の成長は、より多くの物財を蓄積するということにむしろ対立するものとして、自身の完全な能力に達し、より高度の職分を獲得し、より多くの知識と更なるコミュニティ、あるいはより強い自己価値の感覚を獲得することに関わる。それは、消費志向の視点ではなく、成長における発達の視点である。繁栄は、より多くを単に蓄積するのではなく、更なる発達と高度化に向けて成長を再定義することを示唆する。更なる発達には、望ましい財とサービスへの道を拓く製品のサービサイジング化 (例えばソフトウェアの進歩や、製品全体ではなくパーツの取り替え等を通じての) と一層の非物質化も含まれる。

繁栄に向けた方向性の一つとして、例えば、高められた技能、知識、より大きな信頼、あるいはより良い人間関係を獲得することによって、人が以前より高いレベルで職分を果たすのを助けるということがあろう<sup>21)</sup>。仕事の関連で言えば、繁栄は活力と学習の感情を含み、停滞していることや単に「維持」していることではなく、進歩に向けて動く感覚に具現化される<sup>22)</sup>。今日我々は、組織や社会のレベルで持続可能性を必要としているというより、繁栄の構築を必要としているのである。この場合に繁栄の理解は、人間的利益と人間生活を維持するための自然の諸資源および関連のキャパシティを均衡させる、という枠組みに縛られたものでなければならない。

ともかくも繁栄は持続よりもアピールするところが大きいと思われるが、いずれにせよ我々は、消費や財務的富の拡大から離れ、未決の新しい尺度に向けて社会とビジネスの目的を再定義する必要がある。

ここにきて我々はまた、富 (wealth) の意味を再考することが必要である<sup>23)</sup>。繁栄の思考と結びついて、富の意味が変わってきた。今日我々が富める個人、富める国家というとき、それはたいてい個人や国が持つその財務的資源 (financial resources) および物的資源量についてである。しかし、他の生物の成育や多くの回復不可能物 (nonrenewables) の消えゆく状況は言うに及ばず、地球・人類文明を脅威に陥れている状況へ我々を連れてきたのは、資源と継続的な成長神話である。しかし、GP (Genuine Progress)、HP (Happy Planet)、GNH (Gross National Happiness) 等の新しい尺度が広く採用され、また GNP (GDP) のような尺度におけるかねてより指摘されてきた問題点がより深く認識されるならば、「成長」や財務的富という欠陥ある尺度から新しい幸福感覚に議論を移す可能性も生まれてくる。

では、我々は富に関して新しい意味を見出しうるか。冷蔵庫での冷却、あるいは車で輸送を求める如く、人々が本当に欲するものがより多くの物財ではなく、well-being (幸福) であるとしたらどうであろうか。それは潜在的に、他者とのつながりの展開、強いきずなの形成、愛情の追求、そして自己と愛すべき他者への健康等を含むものであろう。それはまた、自己とその家族を支える適正な資

源を提供する、有意義で品位ある労働も包摂する。well-beingは、生活の質を内包する。生活の質は、必要な程度の物的well-beingに関わり、基本ニーズが満たされたある点を超えてより多くの物的富は更なるwell-beingをもたらさないのである<sup>24)</sup>。well-beingは活力、健康、成功そして幸運(happiness)に関わる。それは、人々に有意義で魅力的活動を引き受けさせ、問題が発生したときにも効果的ではつらつとこれに取り組むことを許す精神的、感情的、生態的、環境的そして社会的内容を包摂する。富の伝統的な定義はこれらの意味内容を必ずしも持つものではない。

社会が、物的・財務的富ではなく人々のそして自然環境中心の方向に動けば、企業の社会的役割は大きく変わる。中心にwell-beingを置くということは、すべての者を繁栄と成功に駆り立て、通常外部化されるコストを内部化し、(発達のではない)成長至上主義を問題視するような状況を評価する精神へ社会的規範を大変更することを意味する。求められるのは成長ではなく、すべての者にとってのwell-beingであるという世界が思い描かれねばならない。

かねてより先進国では、製造部門に雇用される人は減り、各種サービス部門で働く人が増加する、サービス経済への移行が主張されてきた。しかし、真のサービス経済とは、現存の製品に耐久性があり、高度化され、人々がそれを使い切るか、それ以上高度化できないまでに使い続けたいと思うまでに十分デザインされたという事実によって、新製品への需要自体が減らされるということとその本質とするものである。

この戦略には、既述したようなサービサイゼーションの機会を高めるということも含まれる。サービサイゼーション・モデルの下で企業は、すでに飽和市場に更なる売込みを試みるより、現存製品の改良と高度化に取り組む。製品は売られるよりリースされ、製品に対する究極の責任は製造者に課されるようになる<sup>25)</sup>。この種のサービス経済においては、製造者にとって製品は、短い使用期間後に廃棄されるより再利用、再資源化に向けて設計されることに意味を持つのである。このような経済におけるビジネスの社会的役割は、良き活動をするだけでなく、会社がいかにか、何を、なぜ産出するかと問うことも重要となる<sup>26)</sup>。

## 結

ビジネスは今日、あいまいな境界、透明性、多元的な成果(社会的・生態的成果等)、ステークホルダー関連、アカウントビリティ、新ビジネスモデル、持続可能性要求等の時代の中に存在している。

ビジネスに関し変化した一連の社会的役割を伴った繁栄の概念に向けて動くにおいて我々は、会社により長期の方向性を打ち立てて経済的関心を他の重要な人間的関心に従属させる道を見つけるとともに、ビジネスの目的を公共の利益に奉仕することと広く定義づけることが必要である。

換言すれば、株主という狭いステークホルダーあるいはビジネスそれ自体に奉仕することから、有意義な雇用の創出等を含め、社会のより広い利益および多数のステークホルダーに奉仕することに向けて、ビジネスの中核となる目的を定義し直すことが必要である。21世紀に適合したビジネス・モデルでは「ビジネスの『社会的』役割が、その経済的役割になる」のである。

持続可能性の脈絡では、売らんがために市場化さねばならないニーズより、実際のニーズにビジネ

スの目的は焦点を当てるべきである。ここにおいては、「設計された陳腐化」と物質主義から資源の節約・保護へと移行することが重要である。支配的ビジネス目的として、繁栄と幸福が成長と（財務的）富の蓄積にとって代わらねばならない。

ともあれ、人類と地上の実際のニーズに仕えるためには、まずもって、役員や経営者、製品開発者、市場取引者の思考態度の変更にに向けた再教育が必要であろう。この変更は、本来の意味での儉約（prudence）そして経済（economy）に通じるものである。そして、適正利潤の下で真に必要な財・サービスが提供され、人々は消費することを「強いられる」と感じなくなる一方で、財・サービスの美的そして物的品質は高まることになろう。このことはまた社会的に、現行モデルが提供するより公正な諸資源の分配に志向するものとなる。そして、必然的に過度な物質主義および消費を助長することなく、地球諸資源を人間の本来的要求に連携させるものとなる。

以上のようにビジネス界にとって重大な挑戦がこれから数多く待ち受けているが、ビジネス固有の独創性と革新性が望ましい形で発揮・展開されるならば、これらの挑戦に対応できるであろう。

## 註

- 1) Waddock, S.: The Changing Social Role of Business in a World of Collapsing Boundaries, in: Pirson, M. et al. Eds., *From Capitalistic to Humanistic Business*, Hampshire : Macmillan, p. 49, 2014.
- 2) Waddock, S.: *ibid.*, p. 49.
- 3) Acumen Fund, <http://www.acumenfund.org/>
- 4) Shared Interest, <http://www.shared-interest.com/>
- 5) Frontier National Products Co, <http://www.frontiercoop.com/>
- 6) Equal Exchange, <http://www.equalexchange.coop/>
- 7) Deans Beans, <http://www.deansbeans.com/>
- 8) Grameen Bank, <http://www.grameen.com/>
- 9) Wikimedia, <http://www.wikimedia.org/>
- 10) Waddock, S.: *op. cit.*, p. 53.
- 11) US Small Business Administration, Green Product Development, <http://www.sba.gov/content/green-product-development#Servicizing>
- 12) Lovins, A.: <http://www.business.gov/expand/green-business/product-development/servicizing.html>
- 13) Waddell, S.: Global Action Networks: An Organizational Innovation, *Reflections*, 9(3-4), pp. 1-14, 2009.
- 14) Sabeti, H.: The For-Benefit Enterprise, *Diamond Harvard Business Review*, March 2012.
- 15) 広井良典『ポスト資本主義—科学・人間・社会の未来—』（2015・岩波新書）参照。
- 16) Waddock, S.: *op. cit.*, p. 61.
- 17) Lovelock, J. : *Gaia, a New Look at Life on Earth*, Oxford, New York: Oxford University Press, 1979, the same: *The Vanishing Face of Gaia: A Final Warning*, New York: Basic Books, 2010.
- 18) Waddock, S.: *op. cit.*, pp. 61-2.
- 19) Acemoglu, D., Robinson, J.: *Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty*, New York:

- Crown Publishing Group, 2012.
- 20) Waddock, S.: op. cit., pp. 62-3.
  - 21) Carver, C. S.: Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages, *Journal of Social Issues*, 54 (2), pp. 245-266, 1998.
  - 22) Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., Grant, A. M.: A Socially Embedded Model of Thriving at Work, *Organization Science*, 16(5), pp. 537-549, 2005.
  - 23) Waddock, S.: op. cit., p. 64.
  - 24) Csikszentmihalyi, M.: If We Are So Rich, Why Aren't We Happy?, *American Psychologist*, 54(10), p. 821, 1999.
  - 25) Hawken P., Lovins, A. B., Lovins, L. H.: *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution*(first ed.) Boston: Little, Brown, 1999.
  - 26) Waddock, S.: op. cit., p. 65. 地球環境関西フォーラム循環社会技術部会編『サービサイジング』(2006・財団法人省エネルギーセンター) 参照。