

経営目的の再検討

— 経営承継研究会 —

中小企業診断士 長谷川 勇

Question

私は、北関東に本社を構える中堅企業の経営者です。従業員100名を抱え、売り上げの60%を輸出が占めています。売上は安定していますが、取引先の海外企業と比較しますと、当社の企業規模は相対的に年々低下し、寂しい思いをしています。

単なるコロナ禍からの景気回復ではなく、どのような経営戦略を描いたら良いか迷っています。コロナ禍を機に、日本の生産性の低迷や所得格差拡大の原因である株主第一主義の改善策として経営目的の再定義について教えてください。

1 経営環境の激震

コロナ禍を機に、日本のデジタル化の遅れ、所得格差の拡大の事実が明確になりました。以前から指摘されていた株主第一主義への批判が強まり、新しい資本主義が模索されています。貴社の存在意義は何かを従業員と共に議論し、従業員と共有できる経営目的を策定するプロセスを説明いたします。

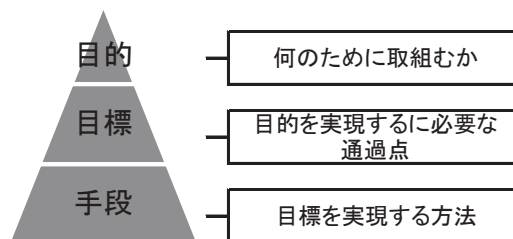
2 経営目的とは

経営目的とは、何のために経営に取り組むのか、最終的に目指す目的です。

- ・顧客の創造（ドラッグー）
- ・従業員の物心両面の幸福の追求，人類・社会の進歩発展に貢献（稲盛和夫）
- ・株主利益の最大化（株主第一主義）
- ・従業員とその家族の幸せの実現（人を大切に
にする経営学会）
- ・全てのステークホルダーに貢献（ステーク
ホルダー資本主義）

コロナ禍であらためて顕在化した所得格差の拡大や貧困問題で、資本主義や経営の目的があらためて問われています。

●図表-1 目的・目標・手段の関係



3 株主資本主義

企業の目的は、株主のために「利益を最大化」し、「利益は株主に還元」することです。

1970年、米国は日本との厳しい競争に直面し、ミルトン・フリードマン教授が、「企業経営者の使命は、株主価値の最大化である」と提唱し市場メカニズムを利用し、規制緩和、リストラを含む利益・効率重視を提唱し、米国経済復活のきっかけとなりました。

しかし、自由主義経済は、所得格差を拡大し、富裕層と貧困層との社会的分断を生じさせ、環境問題の外部不経済化から気候変動の危機を招く結果になりました。

生産性の伸びの果実の大半は、所得上位層10%に集中し、富の多くは世襲されさらに格差の拡大が再生産されます。トマ・ピケティの「21世紀の資本」により「資本収益率>経済成長率」で、資本運用により得られる富は、労働により得られる富よりも成長が早い事が実証されました。株主資本主義への警鐘の書として、

- ・「資本主義はなぜ自壊したのか」グローバル資本主義とマーケット至上主義の失敗（中谷 巖著）
 - ・「経済の時代の終焉」経済の効率化から社会の効率化へ（井出 栄策著）
 - ・「人新世の資本論」文明崩壊の危機、潤沢な脱経済成長へ（斎藤 幸平著）
- などがあります。

4 ステークホルダー資本主義

所得格差の拡大、社会的分断の広がり、気候変動の危機への対応策として、2020年のダボス会議で、ステークホルダー資本主義が提唱されました。

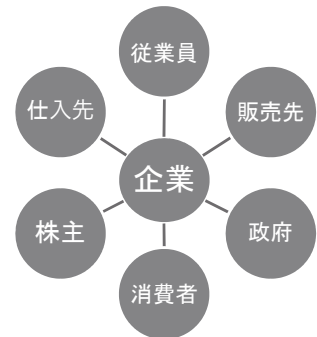
企業は、利益を最大化するだけでなく、政府や市民社会などと協力し、自社の能力・資源を活用し、この10年の重要課題（格差社会・環境問題）に取組み、ステークホルダーにバランスよく配慮し、連帯して、持続可能な世界の実現に積極的に貢献するとしています。

ステークホルダー資本主義とは、すべてのステークホルダーである従業員、取引先、顧客、地域社会、株主の利益に配慮することで、環境破壊防止に努め、地域社会（環境を含む）へ投資し、従業員には公正な賃金を支払い、労働者間の格差を是正する考え方です。

しかし、すべてのステークホルダー利益を考慮することは、考慮する軸が定まらず観念論に陥る恐れが強くなります。資本の自己増殖の最大の受益者である経済界のエリート（ダボス会議参加者・ビジネス・ラウンドテーブル・メンバー）が、自分たちに向けられている批判を回避するための、看板の掛け変えにすぎないとする批判があります。

英国では、会社法の改正を通じて、ステークホルダー重視を義務付け、公益を考慮することが義務化されようとしています。

●図表-2 ステークホルダーに支えられる企業



5 ステークホルダー資本主義実現の目標

(1) 社会貢献に努める

企業の社会貢献とは、利益を求めるのではなく、社会や地域住民などへの貢献活動です。例えば、環境保護活動、ボランティア活動、社会活動団体への寄付、教育・文化活動への参加などがあります。

企業は、営利を目的とした経済活動を行う主体ですが、ステークホルダー資本主義の構成員として、お金儲けのためだけの存在ではありません。企業は、果たすべきミッション（使命）、実現したいビジョン（将来像）などの「志」を目指して起業した存在です。

日本では、古来より近江商人の「三方良し」（売手に良し、買手に良し、世間に良し）の、株主第一主義を否定する商人道があります。

日本資本主義の父・渋沢栄一は、「論語と算盤」で、人間は「論語で人格を磨くこと」と「資本主義で利益を追求すること」の両立が大切であることを説いています。渋沢栄一は、孤児や身寄りのない高齢者を入所させる「東京養育院」の初代院長を務め、社会福祉活動に尽力しました。サステナブル経営と社会貢献の両立を説いています。

社会貢献活動の方法としては、

- ① 社会貢献活動を行っている団体への「資金提供」
- ② 自社製品やサービスなどの無償提供、技術・ノウハウの提供、自社の福利厚生施設の地域住民への解放などの「物的支援」
- ③ 自社社員の社会貢献活動参加の推奨、プロボノ活動やボランティア活動を奨励する「人的支援」などがあります。中小企業では、「人の顔」が見える人的支援が重要です。

(2) SDGs 配慮の経営

SDGs の目的は、世界が抱えている社会的課題の解決で、サステナブルな社会を目指しています。SDGs 経営は、ステークホルダー資本主義の目的そのものです。

課題は多岐に渡りますので、グローバル企業であれ、中小企業であれ、個人であれ、それぞれの立場で SDGs の目的達成に貢献できます。車の利用を削減すれば（Co2 排出の外部不経済の削減）、サステナブルな地球に貢献できます。

(3) CSR（企業の社会的責任）

SDGs と異なり、CSR には、社会的責任とは何かの具体的内容の明示はありません。社会的課題を解決する責任・義務ですから、財務的に余裕のある個人や企業の利益を求めない道徳観に裏打ちされた慈善活動や社会貢献活動です。

●図表－3 渋沢栄一像



CSRは、国際規格であるISO26000で7つの原則が示されています。7つの原則とは、①説明責任、②透明性、③倫理的行動、④ステークホルダーの利害の尊重、⑤法の支配の尊重、⑥国際行動規範の尊重と、⑦人権の尊重です。

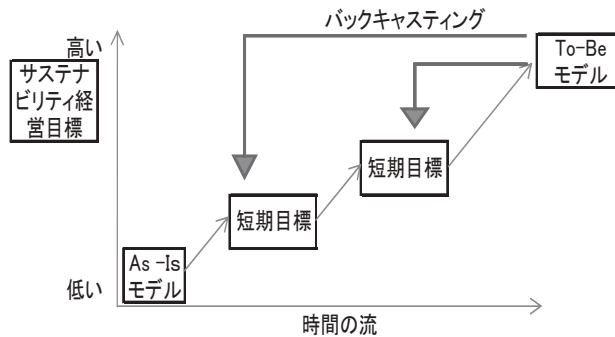
CSRは、単なるボランティア活動ではなく、ステークホルダー資本主義を支える社会貢献の一翼を担う活動です。

(4) サステナブル経営

サステナブルの範囲を地球規模に視野を広げればSDGsであり、企業レベルで捉えればサステナブル経営になります。サステナブル経営とは、「環境・社会・経済の持続可能性の配慮により、事業のサステナビリティ（持続可能性）の向上を図る経営」と定義できます。

サステナブル経営は、ステークホルダー資本主義を支える経営活動です。企業のサステナビリティを目的としていますので、短期的利益を目指すのではなく、長期的利益を目的としていますので、長期ビジョンを策定し、バックカスティングで実現します。サステナブル経営は、「ムダ」（外部不経済）を強く戒めています。

●図表－4 バックカスティングプロセス



長寿企業は、企業の長期的に安定的な存続を目指す経営を重視します。従来の長寿企業は、環境問題が注目されていない時代に起源をもつ企業ですから、「環境」に触れていません。しかし、「三方良し」の商人道は、「売手」・「買手」・「世間＝社会」の三者良しの商人の道徳です。節約を重んじ、「ムダ」（＝外部不経済）を強く戒めていますので、その本質はサステナブル経営です。「世間良し」は環境重視企業で、長寿企業の条件になります。

(5) 人を幸せにする経営

「企業とは人であり、その知識、能力、絆である」。建物や設備が企業なのではなく、そこで働く「人」がどのような考えで仕事をし、どのような能力を発揮し、どのような想いで繋がっているのが企業であり、人間そのものが「企業」である（ドラッカー）。

敗戦後の日本は、天然資源に恵まれず、教育立国・技術立国を掲げましたが、時価総額では、日本でトップのトヨタでも世界30位台です。引用学術論文数は2016年で11位と、不満足な現状が明らかになっています。

コロナ禍で、日本のIT活用力の低さ、医薬品の開発力の低さが、明らかになりました。このことは、ステークホルダーの中で、最も重要な従業員への対応に課題がありそうです。人への投資を怠った失われた30年の総決算と、再生計画が求められています。

解決策として、坂本幸司教授が主宰する「人を大切に作る経営学会」の提案がヒントにな

ります。幸せにするステークホルダーの優先順位は、①従業員とその家族、②社外社員（協力会社の社員）とその家族、③現在顧客と未来顧客、④地域住民、とりわけ障害者・高齢者などの社会的弱者、⑤株主・出資者です。

人を幸せにする経営が定着すると、エンゲージメントが向上し、①社員は自律的に考え、発言し、行動する、②社員の定着率が高まる、③現場が自律的に進化しようとする組織風土になります（エンゲージメントの向上）。

6 国際的地位の回復

貿易取引で実感されている通り、日本企業の国際的地位が年々低下したのは、失われた30年の結果です。資源のない日本の戦後復興として叫ばれた、教育立国・技術立国は忘れ去られ、GDP世界第2に慢心し、ゆとり教育をはじめとする人材投資を怠った結果が、コロナ禍で表面化しました。人を大切にするステークホルダー資本主義への転換で、失われた30年から脱出し、国際社会で胸を張れる日本になれるでしょう。

成功のポイント!

- ① 株主第1資本主義からステークホルダー資本主義への転換
- ② 人を大切にする経営へ
- ③ 人材投資・教育立国でイノベーション促進
- ④ 三方良しの重視