

「A S r I A アニュアル カンファレンス」(2002年10月28-29日、東京)における
小林代表幹事の基調講演(要旨・未定稿)

企業経営の本質とS R I

経済同友会は、1970年代に公害問題が深刻になっている中で、「企業の社会に対する責任」に関して中心的な役割を担いながら大きな流れをつくりました。当時の代表幹事である木川田氏は個人的にも優れたリーダーであり、同友会の歴史の中でも誇るべき役割を果たしたことを最初にお伝えしたいと思います。

S R Iは、コーポレート・ガバナンスとの関連で論じられることもあるかと思いますが、日本におけるコーポレート・ガバナンスに関する議論は、「社外取締役」「監査役」等の技術的側面にあまりにも特化しすぎているのではないのでしょうか。私は、S R Iを企業との関係で考える時、もう少し大きな視点でとらえる必要があるのではないかと考えています。

1. 企業は、何のために存在するのか

まず「企業経営の本質とは何か」ということですが、これは「企業は何のために存在するのか」ということから考えなければならないと思います。それは一口で言えば、「企業は社会の役に立つために存在する」ということです。まさに **socially responsible** でなければならないということです。

この「社会の役に立つ」という目的を企業経営の面から考えますと、日本だけでなく欧米でも一部にある『シェアホルダーズ・マネジメント』か『ステークホルダーズ・マネジメント』か」というような議論は、元々意味がないものであって、社会の役に立つためには、社会の様々な大切な層にとって有益でなければならないわけです。つまり、ステークホルダーズ・マネジメントしかありえず、ステークホルダーズ間の利害調整をしたり、ステークホルダーズ全体の利益を追求したりすること、また、これらの課題をその時々へのベストな形で見つめ直すことが必要なのです。

こうした「社会の役に立つ」ことをきちんとやっていけば、結果的に株式会社であれば、株主の長期的利益の最大化につながるということであり、きわめて当たり前のことですが、まさにこれが企業経営の本質であると思います。

「企業は何のために存在するのか」と考える際に、「利益の創出であり、それしかない」という説もあります。これは昔から言われており、今も言われていることであります。しかし、私自身は「企業は社会の役に立つ」というのが企業の目的であって、「利益はその目的を達成するためのきわめて重要な手段であるが、最終目的ではない」という考えを持っています。

やや単純に過ぎる言い方かもしれませんが、「企業の存在の最終目的は利益である」という言い方は、「人間の生きている最終目的は健康である」という言い方に似ていると思います。「健康に生きることは重要なことですが、生きる目的というのは「健康に生きて何をするのか」にあり、それが個々人の人生の目的になるのではないのでしょうか。

ステークホルダーズの中には、もちろん株主（シェアホルダー）も含まれます。「株主対その他のステークホルダーズ」という言い方をする人がいますが、ステークホルダーズの中で株主や投資家は重要な存在であり、無視したり軽視したりすることはできませんが、あくまでも企業本来の目的を達成するために必要な資金の提供者であります。

もちろん、資金の提供に伴うリスクや他の投資先との比較の上でリーズナブルなリターンを株主が要求するのは当たり前であり、企業はその要求に応える必要はあると思います。しかし、こうした当たり前のことさえ実現していないというのが、最近の10年くらいの実態であると思います。

II. 市場の進化

コーポレート・ガバナンスの議論においても、本来の企業の目的を実現するために、ステークホルダーズ間の利害を調整しながら、長期的に持続可能な成長と効率、およびステークホルダーズ間のバランスのとれた利益の還元を実現に向けて、どのような思想が必要なのかということを考える必要があると思います。そしてそれを実現するためのメカニズムとして、どのようなものがいいのかということも議論していく必要があると思います。

「ガバナンス」というのは、世界レベルで考える場合でも、国レベルで考える場合でも、あるいは企業の場合でも、思想とメカニズムがなければ成り立ちません。最近の議論の中では、やや狭い形でガバナンスが論じられており、メカニズム、すなわち取締役や監査役等のあり方自体に議論が傾いているような気がします。

経済同友会では、3年程前から、日本の経営が狭い意味での「株主資本主義」の方向に流されているという危惧を持ち、もう少しステークホルダーズ——もちろんその中には株主も含まれるわけですが——にも視野を広げるべきだと考えています。

特に日本の場合には、株主が他のステークホルダーズに比べて等閑視されてきた反動として、あるいは「アメリカのビジネス・モデル——シェアホルダーズ・モデルに切り替えなければ国際競争には勝てない」「ステークホルダーズ・モデルというようなまどろっこしいことを言っているのは、資本市場で評価してもらえない」ということで、極端に議論が傾いてしまったのではないかと思います。

我々は、それに対して「日本の資本市場を育成することが必要である」とか「日本の株主にはもっとフェアなリターンがなければならない」という議論は当然のこととしながらも、経済同友会という心ある経済人の集まりとしては、「こういう極端なモデルに組み合せていいのか」「その先に何があるのかということ、今のうちに考えようではないか」ということで、市場において企業が評価される際に何をもちて評価されるのか、単にROEやROIだけで優劣を決めていいのか、ということを考えました。

そして、本来の意味で、サステイナブルな形で成長と効率を実現する企業のあり方を評価する方法はないだろうか、経済性のみならず社会性・人間性を含めてトータルな企業価値が評価されるべきではないか、現在はそうではないという前提に立ち、それをめざすことを「進化」と考え、「市場の進化」のコンセプトを掲げ、それをどのように具体化していくのかについて検討しています。

具体的には、それを担当する研究会が最近欧州調査を行い、関係者から最近のCSRやSRIの状況について、つぶさに聞いてきました。一面ではその実態に感動し、他方、社会的側面についての考え方や尺度が日本とはかなり違う面があり、その違った尺度で日本企業が評価されていることを認識しました。

社会的側面については、それぞれの国や地域の伝統、文化等の面で違いがでてきます。経済的尺度というのは、大体狙うところは同じなのですが、社会的側面はこうした面が色濃く反映される中で、結果として社会の信頼を得ることになるので、この判断は社会性・人間性を考える上で重要な部分になると思います。

我々は、こうした調査をベースにしなが、来年の3月までに我々自身の考えるCSR、SRIに関連した成果と、コーポレート・ガバナンスに関する成果の2つを合わせて、『企業白書』として発表する予定です。

企業白書として発表するためにも、前者、特に社会性・人間性に関する部分をどのような尺度で測るべきか、具体的に経営の現場で考えた際に、我々がトータルで企業評価をして欲しいと考えている指標が、そういう方向で評価されるようになるかどうか、考える必要があると思います。

III. 「市場の進化」に向けた経営者の役割

OECDのコーポレート・ガバナンスに関する報告書も、トータルの企業価値の実現が必要であるとすでに3年前に言っていますが、なかなかその方向に向かって目に見えて動いているという状況ではありません。

そこで、そういう中で経営者の役割が重要になってきます。また、そういう方向に遅々として進まない市場に対しては、SRIが非常に大きな影響を与えつつあります。非常に

狭い株主利益の追求が米国型である一方で、トータルで企業を評価するSRIが米国で13%を超えているという事実があります。ある意味では、これは米国の懐の広さを示すものですが、一般的にはその方向に市場が動いていくには、相当な努力が必要です。

そのためには、企業経営者が自らの企業のあり方について自信を持ち、市場がなるほどと納得してもらえるような志や理念を持つことが必要です。企業経営者が市場に対してどのようなメッセージを発信できるのか、こういう発信力がきわめて重要になってくるのです。「いったい我々は何のために経営をするのか、市場におけるアナリストの気分を満たすために経営をするのか、あるいは本来我々が大切に思っている企業目的、大切に思っているステークホルダーズに応えるために経営をするのか、もうそろそろ覚悟を決めるべきではないか。」最近のハーバード・ビジネス・レビューに掲載された「CEOへの手紙」という記事には、そうあります。

「市場の進化」と申し上げましたが、これは企業経営において、全く新しい考え方というわけではありません。米国でも欧州でも日本でも、企業が役に立つ相手というのは社会であるし、その中で自分の企業として特徴を出して役に立てるやり方を考えながら、CSRとは言わなくても、CSR的な経営をしている企業が、これまでも社会から高い評価を受けてきました。

株式市場もこうしたことを考慮に入れながら株価を決めるべきであって、現在の世界の資本市場は、そこから逸脱してしまったと思います。原点に回帰するという言い方はきわめて陳腐であります。同友会の考えている「市場の進化」も、SRIがめざそうとしている方向も、社会的側面の中味については地域ごとに違ってはいますが、そういったものを色濃く反映させながら経営を行うのが、本来の企業経営の本質であると考えられるわけです。

これは決して今まで通ったことのない新しい道を進むのではなく、たまたまこの20~30年の間に忘れられてしまったものであり、あらためて考えれば、時代を超えてこうした経営をすべきなのであります。同時に、新しい時代における、社会的側面の新しいニーズについても応えていかなければいけません。それがこれからの企業の課題であり、経営トップの最大の課題でもあります。

SRIに関するイニシアティブや、そこで評価される企業がどのような経営をしているのかについて世の中の意識が高まることは、本来の企業経営の原点により多くの企業を戻す、より高い継続的な社会の信頼を得る企業を1つでも多く作り出していくという点で意味があります。

SRIについて専門的・具体的な議論が行われていますが、「企業の目的は社会の役に立つことである」ということを考えれば、SRIは元々有用なものであります。socially responsibleということについては、広くステークホルダーズの期待に応えていくことが企業に期待されていることだと思えます。