

CSR (企業の社会的責任) 再考

社会変革に挑戦する高い志への回帰



社会研究部門 百嶋 徹

hyaku@nli-research.co.jp

1—はじめに

産業界では2008年秋以降、世界的な金融・経済危機を契機とした企業業績の大幅悪化に伴い、製造業を中心に派遣労働者を大量解雇する動きが急速に広がり社会問題化した。CSR (企業の社会的責任) を実践する優良企業と言われていた、我が国有数の自動車メーカーや電機メーカーが非正規雇用の大幅削減に走った状況を見ていると、「CSRとは何か」と改めて考えさせられる。

一方、事業活動を通じて社会的課題に取り組む「社会的企業」や「社会起業家」が社会変革の旗手として、脚光を浴びるようになってきた。

CSRという言葉はここ数年で急速に広まったが、企業不祥事は依然として後を絶たない。このような中で、CSRの本質を再考すべき時期に来ているのではないだろうか。

本稿では、大企業製造業における非正規雇用問題、付加価値分配構造の変化をCSRの視点から考察した上で、米国の先進企業事例の考察、社会的企業・社会起業家と関連付けたCSRの本質に関わる議論を展開し、加えて企業が社会変革に挑戦しCSRを実践していく社会を構築

する上での課題を整理する。

2—非正規雇用問題から見えること

1 | 経営責任の明確化からスタートすべき

筆者は、CSRの実践とは、企業の利益追求のプロセスに環境や社会への配慮を組み込む「誠実な経営」を継続的に行うことであると考え^(注1)。その際に従業員、株主、取引先、顧客、地域社会等多様なステークホルダーからの共感が得られなければ、CSRを実践することは難しい^(注2)。

不況期における雇用リストラは手順や手法を誤ると、社内士気の低下や優秀な人材の流出を一気に招きかねない。経営責任を不明確にしたままの安易な人員削減は、ステークホルダーからの共鳴を得られない。雇用リストラに着手する前に一歩立ち止まって考える必要がある。経営トップは事業環境を言い訳にできず、業績悪化の経営責任を明確にするため、役員車の廃止は勿論のこと、業績が回復するまで役員報酬を大幅削減することを内外に宣言することから始めるべきだろう。

半導体大手のエルピーダメモリは、2008年10月に2008年度第2四半期の大幅赤字見込みを受けて、いち早く役員減俸を決定した。特に坂本幸雄社長については、08年11月から09年3月または月次営業黒字化まで50%減額を実施すると発表され、その後本人の提案により08年12月までの2か月は無給とすることが追加された^(注3)。株主に対する業績改善に向けた意思表示にとどまらず、社内の求心力を保つ効果が大きかったとみられる。

その後、役員減俸を実施する企業が散見されたが、非正規雇用を中心に人員削減を進めた後に意思決定した企業が多いとみられ、坂本社長の極めて迅速な経営判断が特筆される。

2 | 共感を得られない正社員中心の雇用保障

徹底的な経費削減を行った上でも、雇用リストラに着手せざるを得ない局面では、賃金調整を先行させ雇用確保を極力優先すべきである。

それでも業績回復のメドが立たなければ、人員削減に着手せざるを得ないが、正社員を守るとの大義名分の下で、合法だからと言って、立場の最も弱い非正規労働者を雇用契約に従って真っ先に解雇するのであれば、労働に配慮したCSRを実践しているとは言い難い。雇用契約など法令遵守はCSR以前の当然の義務である。

また、優秀な若手社員の中にはボランティアやNPO活動に参画し、自分がいかに社会に役立つべきかを考える志の高い人材が増えていると思われ、そのような人々は正社員のみを守るとの発想には共鳴せず、むしろそのような視野の狭い会社に愛想を尽かすかもしれない。

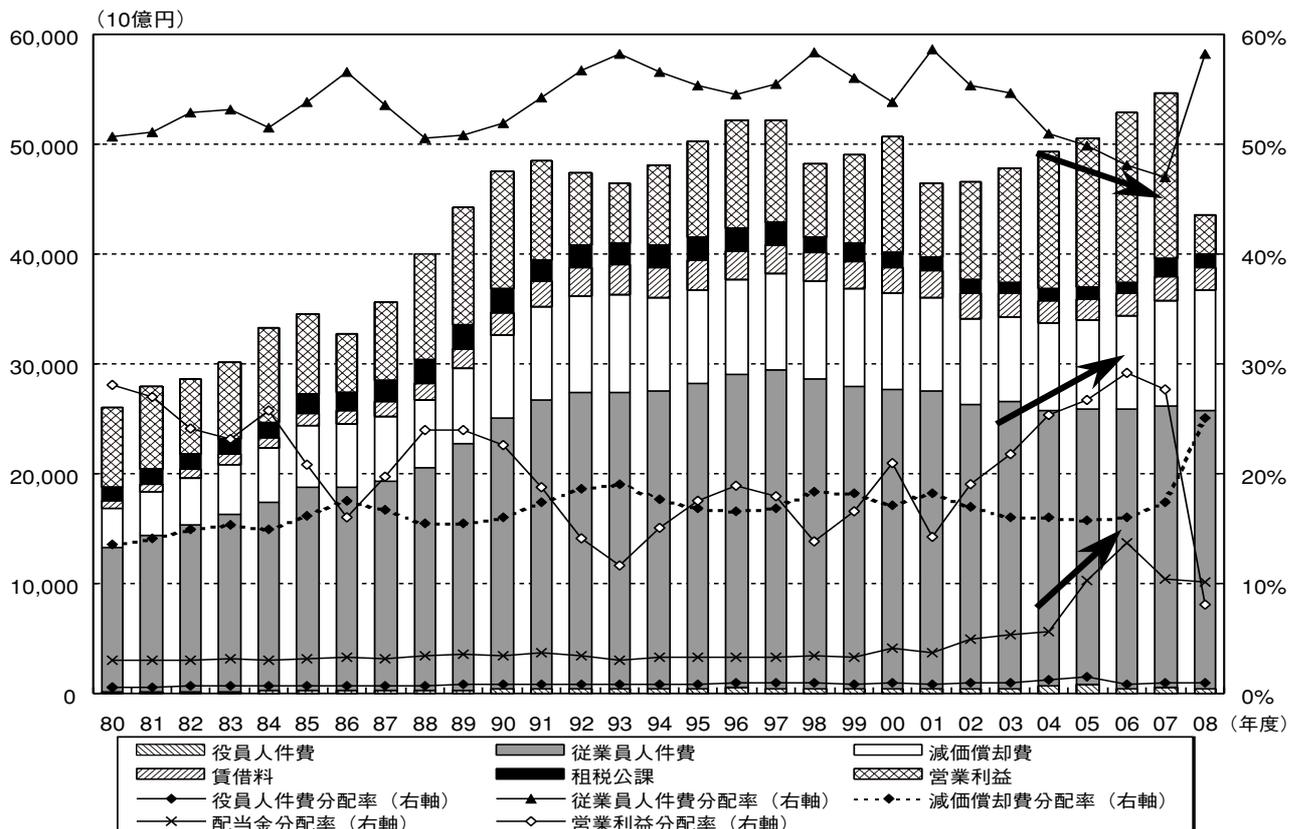
経営トップは、正規・非正規を問わず能力評価をベースに従業員の配置を判断することが基本であり、非正規労働者への十分な配慮が求められる。安易に派遣切りや雇い止めを行った企業は、景気回復期に派遣労働者を再び集めることに苦慮することになるだろう。

派遣労働者を大量解雇した企業の経営トップは、それに至った経緯、現状の対応、今後の方針について、CSRレポート等において十分な説明を行い、説明責任を果たすべきであろう。

3—バランスを欠いた付加価値分配構造

財務省「法人企業統計」を用いて、我が国製造業の付加価値分配構造を考察し、CSRの視点から我が国企業の課題を抽出する。ここでは資本金10億円以上の大企業を分析対象とする。

[図表-1] 大企業製造業（資本金10億円以上）の付加価値分配構造の推移



1 | 株主配当に偏重した分配構造へのシフト

我が国の大企業製造業全体の付加価値は、80年代までは高成長を遂げてきたが、90年代以降は循環変動を示しながら低成長にとどまり、08年度は世界金融経済危機の影響により、ほぼ20年前の水準まで急減した（図表－1）。

付加価値分配構造について、直近の収益サイクルの山である00年度と07年度を比べると、付加価値が約4兆円の増加（年率1.1%増）にとどまる一方、営業利益は約4.6兆円増加（同5.2%増）した（図表－2）。分配の源泉となる付加価値の増分を営業利益の増分が上回った。一方、従業員人件費が約1.6兆円減少しており、この間の増益は付加価値増分のすべてが営業利益に回された上に、一部は人件費削減からも捻出された。他方、建物・機械装置など償却資産への分配を代理的に表す減価償却費は、約0.8兆円増と若干の増加にとどまった。また、従業員人件費が削減される一方、役員人件費は規模が大きくないものの増額されており、従業員のみにしわ寄せする形で利益捻出が図られた。

営業利益から金融機関への支払金利、行政へ

の法人税・事業税等、株主への配当金が捻出され、この中で株主配当が約3.6兆円増加し、営業増益分のほぼ8割が充てられた。この間の営業利益に偏重した付加価値分配は、結局株主配当の資金捻出に主眼があったものとみられる。

業種別では、自動車産業（部品を含む）および電機産業における00年度から07年度にかけての付加価値分配の変化を概観する。自動車産業の大企業全体では、付加価値が約2.4兆円増（年率4%増）と高い成長を遂げ、従業員人件費へ約0.6兆円、減価償却費へ約0.4兆円の分配増が図られたが、営業利益が約1.4兆円増（同12%増）と最も大幅な分配増となり、これを原資に株主配当も約0.7兆円増加した（図表－2）。07年度まで相対的に高い付加価値成長を維持してきた自動車産業でも、営業利益・株主配当に傾斜した分配構造へシフトしたとみられる。

電機産業の大企業全体では、付加価値がこの間に1兆円減少し、ITバブル期（00年度）のピーク水準を更新できていない。この中で従業員人件費が約0.8兆円削減されたが、営業利益水準は約0.3兆円切り下がった（図表－2）。

〔図表－2〕 大企業製造業（資本金10億円以上）の営業利益増減要因と株主配当増減

（単位：10億円）

	製造業全体			自動車・同部品			電気機械		
	00年度→ 07年度①	07年度→ 08年度②	①+②	00年度→ 07年度①	07年度→ 08年度②	①+②	00年度→ 07年度①	07年度→ 08年度②	①+②
付加価値増減	3,989	▲ 11,126	▲ 7,137	2,382	▲ 3,812	▲ 1,429	▲ 1,026	▲ 2,797	▲ 3,822
役員人件費増減	▲ 74	115	42	▲ 6	6	0	39	5	44
従業員人件費増減	1,592	290	1,881	▲ 560	254	▲ 306	827	200	1,028
減価償却費増減	▲ 840	▲ 1,406	▲ 2,246	▲ 409	▲ 168	▲ 577	▲ 30	▲ 570	▲ 600
賃借料増減	225	153	378	98	33	131	▲ 125	53	▲ 72
租税公課増減	▲ 326	347	21	▲ 60	33	▲ 27	45	5	50
合計（営業利益増減）	4,565	▲ 11,626	▲ 7,062	1,445	▲ 3,653	▲ 2,208	▲ 271	▲ 3,103	▲ 3,374
配当金増減	3,550	▲ 1,232	2,318	655	▲ 332	323	▲ 4	▲ 140	▲ 144

（注1）図表－1と同様。

（注2）営業利益増減要因の符号は、付加価値構成項目（人件費、減価償却費、賃借料、租税公課）では増加の場合マイナス、減少の場合プラスとなっている。付加価値および配当金は増加の場合プラス、減少の場合マイナスとなっている。

（資料）財務省「法人企業統計」からニッセイ基礎研究所作成。

2 | CSR普及期と言われた05年前後が分岐点に

我が国の大企業製造業全体について付加価値に占める各要素の比率（分配率）を見ると、従業員人件費の比率（労働分配率）は00年度の54%から07年度に47%へと7ポイント低下する一方、営業利益の比率は21%から28%へと7ポイント上昇した（図表-1）。労働分配率は80年代以降、50~60%のレンジで推移してきたが、05年度から07年度まで50%を割り込み、歴史的低水準が続いた。株主配当の比率は4%から10%へと6ポイント上昇した。配当金比率は80年代から90年代までは3%前後の水準で安定していたが、05年度以降10%以上の水準に切り上がった。一方、役員人件費の比率は1%前後の水準で安定している。

00年度から07年度にかけて、従業員への付加価値分配の抑制により、株主への分配が優先され、その傾向が05年度以降に特に強まったとみられる。08年度は、大幅な営業減益に伴う付加価値の急減により、固定費項目である従業員人件費や減価償却費への分配比率が急上昇する一方、営業利益への分配比率は急低下した。

3 | 短期志向の株主至上主義の台頭

企業は継続的な先行投資により付加価値を向上させ、労働分配を増やしつつ持続的な利益成長を図ることが求められる。目先の利益確保のみ優先するのではなく、労働（人件費）および設備（減価償却費）への適正な分配と利益成長を両立させることこそが企業のサステナビリティ（持続可能性）の観点から重要である。

それでは、我が国の大手メーカーは、なぜ営業利益・株主配当に偏重した、バランスを欠いた付加価値分配行動に走ったのだろうか。

我が国の大企業は、2000年代以降の外国人持ち株比率の急上昇や、米国では70年代から実施されてきた四半期業績の開示義務付け（03年度）

等、資本市場における急激なグローバル化の波に翻弄され、その対応として「会社を所有するのは株主であり、株主利益の最大化が最も重要である」とする「株主至上主義」を拙速に導入したことが背景にあるのではないかと思われる。

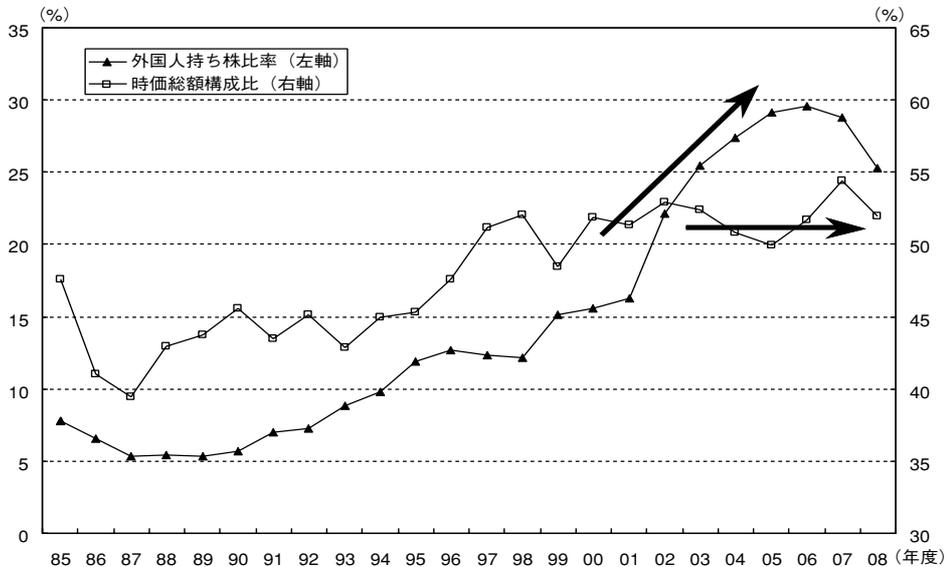
我が国企業の強みの源泉は本来、従業員や顧客など多様なステークホルダーに配慮してCSRを果たす、長期志向の経営にあったはずだが、皮肉にもCSRという言葉が急速に広まった05年前後を境に、短期志向の株主至上主義経営が台頭することになった。

製造業の上場企業平均の外国人持ち株比率は、株式市場全体と同様に、90年代以降上昇傾向にあったが、特に20%台に初めて達した02年度末以降急上昇し、06年度末に過去最高水準の30%まで上昇した（図表-3）。上場大手メーカーは、外国人持ち株比率の急上昇に歩調を合わせるように、成長力の鈍化した付加価値から捻出する株主配当の比率を05年前後から急激に高めていった。

しかし、企業が株主を満足させるためには、増配を実施するだけでなく、米国のハイテク企業に見られるように、成長力を高める先行投資を優先して無配とする代わりに、高成長のストーリーを描き実現することで株主にキャピタルゲインをもたらすことも重要な視点である。労働や設備への分配を削減して将来成長を犠牲にする代わりに、短期収益を上げ増配するのであれば、縮小均衡の経営に陥り、付加価値創造を背景にしたキャピタルゲインは望めない。

東証一部の市場全体の時価総額に占める製造業セクターの構成比（市場に対する相対株価に相当）は、2000年代に入って50~55%のレンジでの横ばい圏にあり、株主至上主義が台頭した割には、魅力的なキャピタルゲインがもたらされていないとみられる（図表-3）。

[図表-3] 製造業セクターの外国人持ち株比率と時価総額構成比の推移



(注1) 外国人持ち株比率は上場会社ベース、3月末値。

(注2) 時価総額構成比は東証一部ベース、12か月加重平均値。製造業セクターは16業種を合算して算出した。

(資料) 全国証券取引所協議会「株式分布状況調査」、東京証券取引所「株式時価総額」からニッセイ基礎研究所作成。

4—米国の先進企業事例

1 | 企業風土として息づく創業者の志

米国企業は株主重視のため短期志向を迫られていると言われることが多いが、マイクロソフトやインテルなど米国の比較優位企業の本質は、株主至上主義ではなく、長期的視野に立って多様なステークホルダーに配慮する「マルチステークホルダー主義」にあると思われる。

マイクロソフトは75年、インテルは68年に各々ベンチャー企業として設立され、企業年齢は我が国の代表的企業に比べ極めて若い。両社ともに、自らの技術や製品・サービスを社会に役立てたいという高い志を持って起業した創業陣の一部が健在であり、また創業初期に入社して創業の精神をしっかりと受け継いでいる人物が現経営陣の一部を担っているため、事業を通じて社会変革に挑戦する創業陣の志が、組織風土として社内に強く息づいていると思われる。

2 | 事例分析：マイクロソフト

マイクロソフトは、「世界中のすべての人々と

ビジネスの持つ可能性を、最大限に引き出すための支援をすること」という企業ミッションに基づき、世界各国で各地域の事情に合わせ、ITによる生活環境の向上や社会・経済の発展を支援する、多様な企業市民活動（CSR活動）を展開している。ここでの企業市民活動とは、事業から遊離した単発の慈善活動ではなく、経営・事業活動と表裏一体となった活動であり、ビジネスへの投資と言ってもよいが、社会の利益に資することでミッションの実現が促されることが何よりも重要であると考えられている。

同社の企業市民活動は、安心・安全なインターネット環境の実現、相互運用性の向上等の政策課題に取り組む「責任ある企業活動」と、誰もがITの恩恵を享受できる社会の実現を支援する「デジタルインクルージョン」の2本の柱から成っている。このうち、デジタルインクルージョンの取り組みは、デジタルデバイド（情報格差）の解消に焦点を当てた地球規模のキャンペーン活動であり、“Unlimited Potential (UP)”（無限の可能性）という名称が付されている。

現在ITの恩恵を享受できていない全世界で

約50億人の人々に、ITを活用して社会的・経済的機会を提供することを目指し、このうち約10億人に対し2015年までにITの便益をもたらすことを目標に掲げている。対象は開発途上国だけでなく、先進国でもシニア層、障がい者、DV被害女性、中小企業、NPO、教育機関、農村、過疎地域等が含まれ、これらにアプローチし社会参画や自立、地域活性化を支援・促進していくことがCSR活動＝事業活動となる。

同社では、CSR活動は寄付行為のような慈善活動ではなく、社会への投資と捉えられている。このため、経済的リターンだけでなく社会的価値創出を含めたROI（投資収益率）が問われ、活動ごとの事後評価が徹底的に行われるという。また、最も効果的な施策を選択するために、活動実施前に入念なリサーチが行われるという。

同社は効果的なCSR活動を継続するためには、①行政やNGO・NPO等との対等なパートナーシップの構築、②支援終了後に自立的に活動を継続できる仕組みづくり（当地の連携組織でのノウハウ蓄積等）、③活動事例のモデル化・パッケージ化による他地域・他セクターへの拡大展開、が重要であると考えている。

我が国では、日本法人のマイクロソフト(株)が日本企業を凌ぐ、きめ細かいCSR活動を展開していることが特筆される。例えば、木の葉を料理の「つまもの」として全国の料亭向けに商品化し、過疎と高齢化に悩む町の再生に成功した、徳島県上勝町の「彩事業」への支援が挙げられる。同事業の成功を支えた重要な要因の一つはIT活用であり、農家の高齢者がPCで生産管理等を行っている。これにより高齢者の生きがいを喚起し、老人医療費の大幅削減という社会的価値ももたらされた。同事業は様々な組織の支援により推進されてきたが、その中で同社はITインフラの整備やITリテラシー向上等の面から

同事業を支援してきた。

さらに同社は、07年にICT（情報通信技術）の利活用による地域振興に関する覚書を上勝町と締結した。マイクロソフトは、これまでも地域活性化に向けて多くの自治体と協力関係を築いてきたが、町という小規模自治体との包括的なパートナーシップは初めてであり、全世界でも例のない取り組みという。

5—社会的企業・社会起業家とCSR

1 | 社会変革はあらゆる組織の社会的責任

この数年で「社会的企業」を起こす「社会起業家」が、社会変革（ソーシャルイノベーション）の旗手として脚光を浴びるようになってきた。社会的企業・社会起業家という言葉にはまだ決まった定義があるわけではないが、「事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組む」ということが必要条件として集約されるように思われる。

この観点は、営利企業の本来あるべき姿も示していると言える。大半の営利企業において、創業当初には自社の技術や製品・サービスを社会に役立てたいという高い志を持っていたはずである。この点では社会的企業と営利企業に差異はないと思われる^(注4)。これは近江商人、渋沢栄一、松下幸之助等の考え方に代表されるように、我が国の産業人が元々古くから持ち続けてきた「世のため人のために事業を行う」という経営思想に他ならない。

前述の通り、筆者はCSRの実践とは「事業プロセスに環境や社会への配慮を組み込む誠実な経営を継続的に行うことである」と考えるが、これは「事業プロセスを通じて社会的課題の解決に誠実かつ継続的に取り組むことである」と読み替えることができる。

「マネジメントの父」と称されるピーター・F・ドラッカーは、「企業をはじめとするあらゆる組

組織が社会の機関である。組織が存在するのは組織自体のためではない。自らの機能を果たすことによって、社会、コミュニティ、個人のニーズを満たすためである」 「社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能であり、企業以外の組織の機能である」と指摘し、「自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する役割」の重要性を説いた^(註5)。

すなわち、「事業活動を通じた社会問題解決による社会変革」は、営利企業、非営利組織、行政等、営利・非営利を問わず、あらゆる組織の社会的責任（SR）であると言える。社会的企業だけが「社会的」であるのではなく、あらゆる組織が「社会的事業体」であるべきである。

2 | 事業を担う組織と社会のあるべき関係

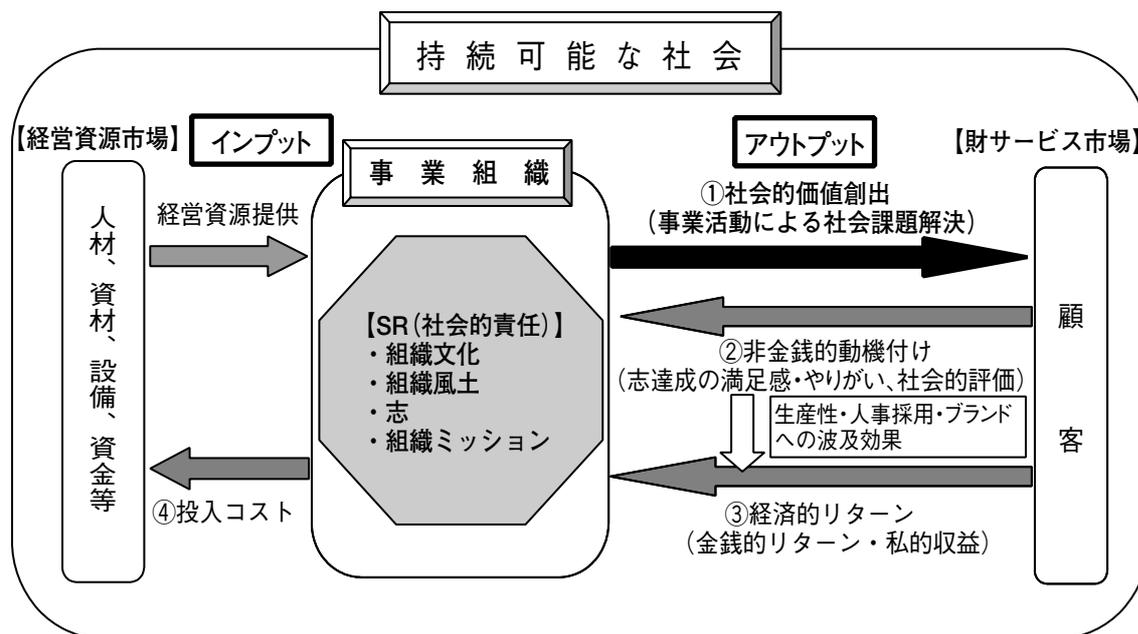
営利・非営利や官民を問わず、ある組織が事業を通じて社会的課題に取り組む場合に、社会とのあるべき関係は図表-4のように示せる。

組織が高い志を持って財サービスの提供によ

り社会的課題の解決を図れば、アウトプットとして社会的価値（social value）が創出される（図表-4の①）。これは直接の顧客での便益向上にとどまらず、社会全体への波及効果（ソーシャルインパクト）を含むものであり、具体的には社会におけるライフスタイル変革、生産性向上、環境効率向上、社会参画促進、人口増、貧困削減、社会の活力向上、税収増・公共支出削減などが挙げられる。

これと引き換えに組織が受け取るリターンは2つに分かれる。1つは非金銭的なモチベーションであり、具体的には高い志を達成したことによる満足感ややりがい、さらには社会からの組織に対する評価向上が挙げられる（同②）。もう1つは金銭的リターンであり、事業収入（売上高）、助成金、寄付金、会費等が含まれる（同③）。②は組織構成員のモチベーション向上による業務効率向上、ブランド価値向上による顧客拡大や優秀な人材の確保、行政からの協力獲得等につながり、③の経済的リターンにプラスの波及効果をもたらすと考えられる。

[図表-4] 事業組織と社会のあるべき関係



(資料) ニッセイ基礎研究所作成。

一方、組織はインプットとして人材、資材、設備、資金等を社会から調達し、その対価として投入コストを支払う（同④）。組織は高い志と誠実な組織風土の下で、インプットおよびアウトプットに関わるあらゆる行動に社会への配慮を組み込み、SRを果たすことが求められる。

3 | 社会的価値と非金銭的リターンの重要性

持続可能な社会を構築するためには、営利・非営利を問わず、あらゆる組織の原動力が社会的価値の創造という社会的ミッションにあるべきである。一方、経済的リターンの位置付けは組織形態によって変わってくる。社会的企業やNPOでは、社会的価値創出により得られる非金銭的動機付けが経済的リターンよりも優先される。ただし、事業継続のために必要な管理事業費をカバーする収益の確保は不可欠となる。

一方、営利企業では、図表4の③から④を差し引いた利益の最大化が求められる。しかし、企業が財務的リターンのみを追求すると、社会的ミッションを軽視するリスクが高まる。営利企業の行動を社会的ミッションの実現に仕向けるためには、従業員、株主、取引先、顧客、地域社会等多様なステークホルダーが企業の社会的ミッションに共鳴し、企業がそれを実現すれば社会が高く評価することにより、企業にミッション達成のやりがいを感じさせることが必要である。すなわち、企業行動において社会的価値追求と経済的リターン追求のギャップを埋めるのは、非金銭的動機付けであると考えられる。これは企業の利益追求のプロセスに社会への配慮を組み込むことであり、CSRを実践することに他ならない。

営利企業の経営トップの役割としては、経営戦略の構築力・実行力もさることながら、志の高い社会的ミッションを掲げ、それを全社に浸透・共有させ、組織風土として醸成し根付かせ

るとともに、社外のステークホルダーからも共感を得て、多様なステークホルダーと一致結束する関係を構築することが極めて重要である。CSRは、多様なステークホルダーとの高い志の共有、言わば「共鳴の連鎖」^(注6)があってこそ実践できる。高い志への共鳴の連鎖を通じて醸成される、企業とステークホルダーとの信頼関係は、いわゆる「ソーシャル・キャピタル」^(注7)と呼ばれるものであり、CSRを実践するための土壌となる。

マイクロソフトの創業者であるビル・ゲイツ会長^(注8)が、08年開催のダボス会議で世界の企業リーダーに訴えた「創造的資本主義」(Creative Capitalism)は、営利企業における非金銭的動機付けの重要性を説いたものと思われる。創造的資本主義とは、裕福な人々のみがグローバル経済の恩恵を被るという「自由市場システムの不備」を改善し、貧しい人々の生活を変革していくためには、企業の日を貧しい人々に向けさせるインセンティブとして、「利益」に加え「善行に対する評価」が必要であり、それは人間が本質的に持つ「自分の利益を追い求める力」と「他人を思いやる力」を結びつけるものであるという考えである^(注9)。

4 | 社会的課題の分野は幅広い

社会的企業が取り組む社会的課題の分野は、幅広い。例えば、「葉っぱビジネス」で地域活性化に成功した彩事業は地元密着型コミュニティビジネス、病児保育事業を運営するフローレンスは児童福祉分野、途上国発ブランドとしてバッグやアパレルを扱うマザーハウスは国際的な貧困削減に各々取り組んでいる。社会的企業が取り組む分野は多岐にわたるものの、福祉、環境、地域活性化・まちづくり、社会参画、国際貢献など準公共分野に集中していると見てもできる。

一方、半導体、薄型パネル、太陽電池、蓄電池、燃料電池、情報通信、ライフサイエンスなど科学技術を駆使したイノベーションは、営利企業がその中心を担っている。ハイテク技術がある程度普及している現代において、技術のブレイクスルーのハードルは高まっているものの、依然として大きな社会変革をもたらさう重要な領域である。

社会的課題は準公共分野等に限定する必要はなく、社会ニーズが高く、事業化によるソーシャルインパクトが大きいと思われる分野を幅広くとらえればよい。

大企業等がビジネスを通じて途上国の貧困削減を図る「BOPビジネス」^(注10)や、地域住民がビジネスを通じて地域の課題に取り組む「コミュニティビジネス」が最近脚光を浴びているが、これらも社会的課題に関わる市場セグメントの一つととらえればよい。

企業がどの分野に参入していくかは、経営トップが高い志を持ちつつ、自社の経営資源やコアスキルを見極め、マーケティング戦略や立地戦略等との整合性を図って、冷徹に判断すべきである。BOPビジネスやコミュニティビジネスのブームに拙速に乗るのではなく、自社の強みを活かせる分野をターゲットとすべきである。

その際に、一組織での社会的課題の解決は難しくなっており、産学官、営利・非営利など多様な組織が連携する「オープンイノベーション」^(注11)の重要性が高まっている。

6—むすびにかえて

最後に企業が社会変革に挑戦しCSRを実践していく社会を構築する上での課題を挙げて、むすびにかえることとする。

1 | 金銭的評価に偏重した発想からの脱却

営利企業を常に社会変革へと突き動かすには、社会的ミッションを実現する企業を称賛し鼓舞する社会風土を醸成する必要がある。このような非金銭的な社会的評価が従業員のモチベーション向上、顧客拡大、人材確保等につながり、経済的リターンとの好循環が起きることが望まれる。そのためには、財務的リターンなど金銭的評価がなければ、リスクを取った行動を起こせない保守的な発想からの脱却が求められる。このようなリスクを取らない発想は、高い志と目利き能力の欠如を露呈するものである。

株主至上主義の下で「経済的リターンの確証がなければCSRに取り組まない」とする考え方は本末転倒だろう。本来経営トップが沸き立つ高い志を多様なステークホルダーと共有し、社会変革に向けたCSRを実践すべきである。

企業を適正に評価しリスクマネーを提供すべき資本市場の役割も重要である。企業のCSR活動を評価して株式投資を行うSRI（社会的責任投資）では、企業に財務的影響を及ぼす環境、社会、企業統治の課題を特定・評価するという「マテリアリティ」（重要性）の考え方が主流となっている。企業の財務的影響が見込まれるからSRIに取り組むという意味で、経済的リターンに着目したテーマファンドの一つにすぎないように思われる。本来SRIが単なるテーマファンドではなく、社会変革に資する役割を担うのであれば、投資家側にCSRを実践しない企業を投資対象から排除する一方、CSRを誠実に実践する企業を応援し育てるといった強い気概が必要だろう。

社会的ミッションの実現に取り組む比較優位な企業群に長期的視野からリスクマネーを供給し続けることが、資本市場のSRであると考えられる。米国の著名投資家であるウォーレン・バフェット氏^(注12)は、自らが十分に理解できる

銘柄に長期投資を行うという明確な投資哲学を持っていると言われるが、同氏は投資対象とした企業群を長期的な視野から育むことで、米国経済の一角を担う産業を育成するという強い気概を持っているのではないだろうか。

しかし我が国では、企業が先行投資のために新株やCBの発行によるエクイティファイナンスを実施する場合、投資家が株主価値の希薄化を懸念し、株価が下落するケースがよく見られる。また、ベンチャー投資においても「財務的なデューデリジェンス（事前精査）がなければ投資できない」という本末転倒な考え方が蔓延しているように思われる。このような状況から脱却するためには、社会的課題に取り組む有望な企業群にリスクを取って資金提供する投資家を高く評価する社会風土がやはり必要だろう。

2 | 社会変革に挑戦する高い志への回帰

営利企業はCSR普及期と言われた05年前後を境に、短期志向の株主至上主義の下で、労働分配率を引き下げて株主配当の資金を捻出するバランスを欠いた付加価値分配に舵を切り、世界金融経済危機後には大手メーカーが派遣労働者の大量解雇に走った。多様なステークホルダーからの共感が得られる「誠実な経営」には程遠く、社会的ミッションが軽視され、社会変革を起こす突破力が沈滞しているように見える。

このような中で社会的企業・社会起業家への期待が高まっているが、本来は営利企業も高い社会性を有するべきであって、その社会性が社会的企業やNPOを常に下回ると考えるべきではない。営利企業も「社会的企業」と呼ばれるべく、高い志を持って社会変革に邁進しなければならない。そうすれば「社会的企業」「社会起業家」という呼称は必要なくなる。社会的企業・社会起業家の台頭は、志の低い営利企業へのアンチテーゼととらえることもできよう。

営利企業は、創業時の高い志に立ち返って、CSRを果たす誠実な経営を実践する必要がある。金銭的リターンの追求だけでなく、社会からの評価を糧にして、社会的ミッションの下で産学官や営利・非営利を問わず多様な組織と共鳴し連携しながら、社会変革を起こすイノベーションを創出し続けることが求められている。

(注1) 拙稿「環境効率を応用した環境格付けの試行」化学工業日報社『化学経済』2002年9月号、および拙稿「電機にみる産業復権の条件⑤」日経産業新聞『ビズテック塾』2003年12月25日を参照。

(注2) CSRと経営戦略のあり方については、拙稿「地球温暖化防止に向けた我が国製造業のあり方」『ニッセイ基礎研所報』2008年Vol.150の補論を参照されたい。

(注3) エルピーダメモリ(株)ニュースリリース「役員減俸の決定に関するお知らせ」(2008年10月17日)、および「役員減俸の決定に関する変更のお知らせ」(同10月19日)

(注4) 拙稿「地球温暖化防止に向けた我が国製造業のあり方」『ニッセイ基礎研所報』2008年Vol.150の補論を参照。

(注5) ビーター・F・ドラッカー『エッセンシャル版マネジメント』ダイヤモンド社、2001年

(注6) (注1)と同様。

(注7) コミュニティや組織の構成員間の信頼感や人的ネットワークを指し、コミュニティ・組織を円滑に機能させる「見えざる資本」と言われる。

(注8) 08年に経営の第一線から退き、夫人と運営するビル&メリンダ・ゲイツ財団での慈善活動に軸足を移した。

(注9) マイケル・キンズレー編『ゲイツとバフェット 新しい資本主義を語る』徳間書店、2009年を基に筆者がまとめた。

(注10) BOP (Bottom (またはBase) Of the Pyramid) 層と言われる、アジア・アフリカ諸国を中心とした地域の低所得者層向けビジネスを通じて、当該地域の貧困削減を図る取り組み。

(注11) 科学技術分野のオープンイノベーションについては、拙稿「オープンイノベーションのすすめ」『ニッセイ基礎研REPORT』2007年8月号を参照されたい。

(注12) 同氏は慈善活動に積極的なことでも知られる。300億ドル超に相当する所有株式(同氏が率いる米投資会社パークシャー・ハサウェイのクラスB株)をビル&メリンダ・ゲイツ財団に寄付することを06年に発表した。