

基礎研 レポート

社会的ミッション起点の CSR 経営 のすすめ

短期志向の経営は経済的リターンをもたらさない

社会研究部 上席研究員 百嶋 徹

(03)3512-1797 hyaku@nli-research.co.jp

1—はじめに

筆者は、「企業の社会的責任（SR：Social Responsibility）や存在意義は、あらゆる事業活動を通じた社会問題解決による社会変革（social innovation）や社会的価値（social value）の創出にこそあるべきであり、経済的リターンありきではなく、社会的ミッションを起点とする発想が求められる。企業は社会的価値の創出と引き換えに経済的リターンを獲得できるのであり、社会的価値の創出が経済的リターンに対する『上位概念』である。このような『社会的ミッション起点の CSR 経営』は、従業員、顧客、取引先、株主、債権者、地域社会、行政など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』があつてこそ実践できる」と考えている¹。

この「社会的ミッション起点の CSR 経営」の対極にあるのが、「目先の利益追求を優先する短期志向（ショートターミズム：short-termism）の経営」だ。本稿では、付加価値分配構造の考察などを基に、我が国の大企業の多くが経営の短期志向に陥っていることを示し、さらに短期志向の経営が目先の利益確保には成功したとしても、それは長続きせず、結局中長期で見れば、経済的リターンをもたらさないことを説明した上で、日本企業は今こそ、社会的ミッション起点の CSR 経営を実践すべきであることを論じたい。

2—社会的価値創出に邁進する米国ハイテク企業と経営の短期志向に陥る日本企業

社会的ミッション起点の CSR 経営を今真剣に追求・実践しているのは、アップルやグーグルをはじめ

¹ 企業の存在意義や社会的責任を社会的価値の創出と捉える考え方については、拙稿「[CSR（企業の社会的責任）再考](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号、同「[震災復興で問われる CSR（企業の社会的責任）](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日、同「[CSRとCRE戦略](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015年3月31日、同「[最近の企業不祥事を考える](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015年12月28日、同「[イノベーションの社会的重要性](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2018年8月15日、同「[企業不動産（CRE）の意味合い](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2019年3月4日を参照されたい。

め、シリコンバレーなどに立地する米国の優れたハイテク企業ではないだろうか。それらの企業は、ベンチャーを含め、目先の利益を上げるのではなく、社会を良くすること、すなわち社会的価値の創出を競い合っている、と言っても過言ではない。それらの企業の経営者は、金の亡者ではなく、社会的ミッションの実現を真剣に日夜考えている起業家であり、上位概念に据える社会的価値の創出のためなら、環境変化への抜本的な対応も厭わない、柔軟かつ機動的な発想を持ち合わせている。

一方、日本企業はどうか。ソニーを創業した井深大氏と盛田昭夫氏、パナソニックを創業した松下幸之助氏、本田技研工業を創業した本田宗一郎氏をはじめ、日本の大手メーカーの創業者は、強い情熱や使命感を持って、まさに社会的ミッション起点のCSR経営を追求・実践した、我が国を代表する産業人だった。

しかし、その後、我が国の大企業の多くは、外国人投資家の台頭や四半期業績の開示義務付けなど、資本市場における急激なグローバル化の波に翻弄され、2005年前後を境に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」へ拙速に傾いた、と筆者は考えている²。多くの大企業は、短期志向の株主至上主義の下で、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、短期収益を上げ株主配当の資金を捻出するという、バランスを欠いた付加価値分配に舵を切り、リーマン・ショック後には大手メーカーが派遣労働者の大量解雇に走った（我が国大企業の付加価値分配構造の定量分析については、次章にて行う）。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たとみられる。

短期志向の経営は、結局縮小均衡を招くだけで継続的な付加価値創造、つまりGDP成長にはつながらなかったため、日本経済の「失われた10年」を「失われた20年」に引き延ばした主因の1つになってしまったのではないだろうか。

目先の利益を追わずに社会的価値の創出に邁進する、米国のハイテク企業がむしろ高収益を確保する一方、短期志向の経営の下で社会的価値追求への意識が希薄となっている、我が国の大企業の多くが相対的に低収益に陥っている。この両者の収益格差は、人材や設備への先行投資を十分に行っているかどうか、によって生じているとみられるが、さらにその根本原因としては、ビジネスモデルなどの問題ではなく、「世界を良くしたい」という社会的ミッションに高い志を持って取り組み、強い使命感・気概・情熱を持って、誠実かつ愚直にそれを成し遂げようとしているか、すなわち「社会変革への高い志・思い」を経営の原動力としているか、ということに行き着くのではないだろうか。

3—我が国大企業の付加価値分配構造の考察

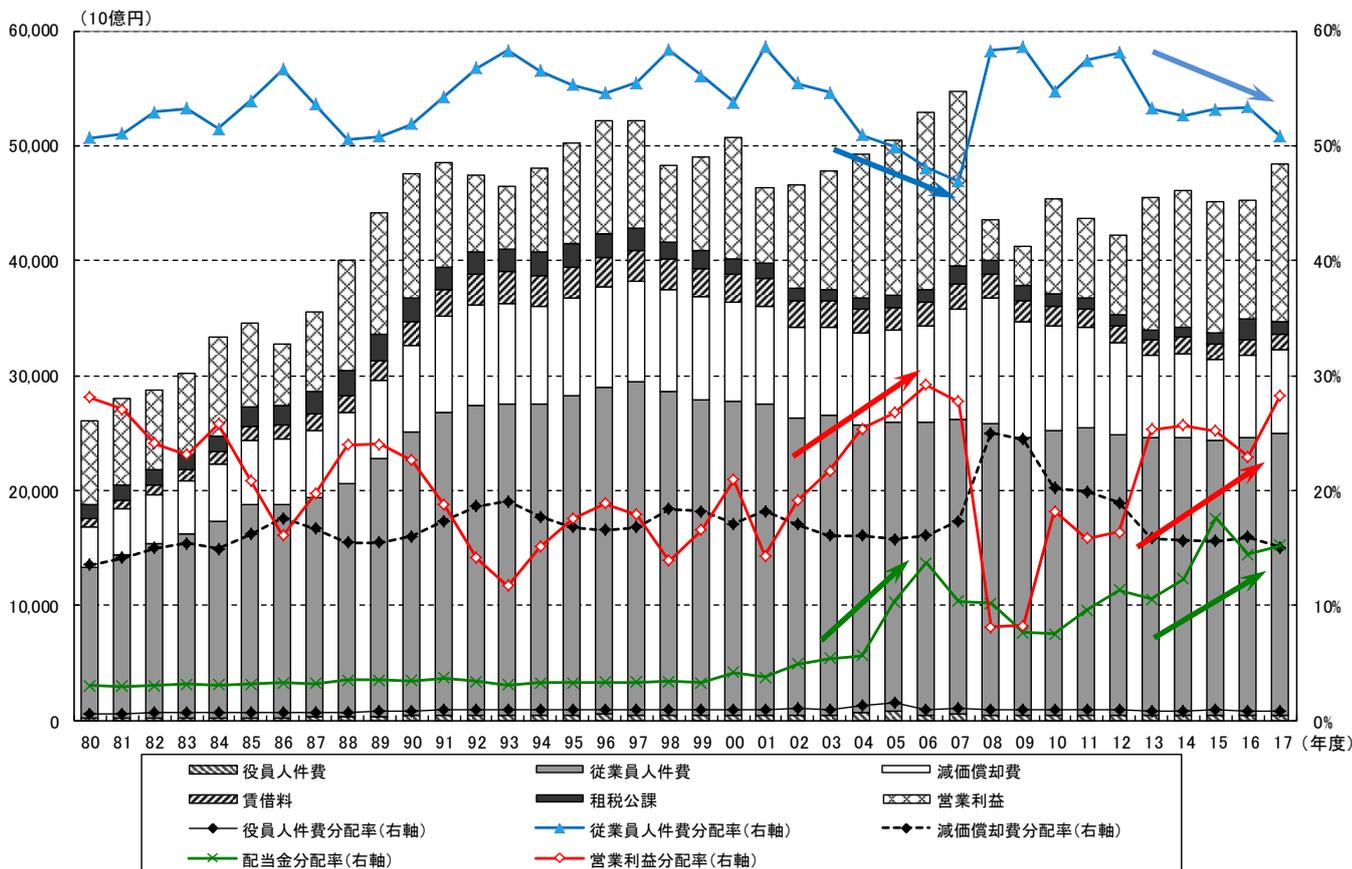
財務省「法人企業統計」を用いて、我が国大企業（資本金10億円以上）の付加価値分配構造を製造業と非製造業に分けて考察し、CSR経営の視点から我が国企業の課題を抽出する。

² 「我が国の大企業の多くが2005年前後を境に株主至上主義へ拙速に傾いた」とする筆者の考え方については、拙稿「[CSR（企業の社会的責任）再考](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号、同「[最近の企業不祥事を考える](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015年12月28日を参照されたい。

1 | 大企業製造業の分析

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、2008～09年度はリーマン・ショックの影響により、ほぼ20年前の水準まで急減した（図表1）。その後、緩やかに回復してきたものの、直近実績の17年度でも48兆円超と、ピークを記録した07年度の9割弱の水準にとどまっている。

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



(注) 役員人件費＝役員給与＋役員賞与、従業員人件費＝従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費

(資料) 百嶋徹「CSR（企業の社会的責任）再考」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号に掲載した図表1を筆者がデータ更新（元データは財務省「法人企業統計」）。

付加価値分配構造について、収益サイクルの山（ピーク）同士である00年度と07年度、07年度と直近実績値の17年度を比べてみよう。まず00年度と07年度のピーク間比較については、拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号にて筆者が行った考察を引用すると次の通りである。「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³。「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³、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」「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2）。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、歴史的な低水準が続いた（図表1）。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」

図表2 大企業製造業（資本金10億円以上）の付加価値分配構造の変化
（2000年度→2007年度→2017年度）

単位：10億円

	従業員人件費 ①	役員人件費 ②	減価償却費 ③	賃借料 ④	租税公課 ⑤	営業利益 ⑥	付加価値 Σ(①～⑥)	配当金
2000年度(A)	27,278	461	8,661	2,402	1,325	10,607	50,734	2,119
2007年度(B)	25,687	534	9,501	2,178	1,652	15,171	54,723	5,669
2017年度(C)	24,546	402	7,266	1,335	1,119	13,679	48,346	7,356
増減(B)-(A)	▲1,592	74	840	▲225	326	4,565	3,989	3,550
年率増減率	-0.9%	2.1%	1.3%	-1.4%	3.2%	5.2%	1.1%	15.1%
増減(C)-(B)	▲1,141	▲133	▲2,236	▲843	▲533	▲1,492	▲6,377	1,687
年率増減率	-0.5%	-2.8%	-2.6%	-4.8%	-3.8%	-1.0%	-1.2%	2.6%
<分配率>								
2000年度	53.8%	0.9%	17.1%	4.7%	2.6%	20.9%	100.0%	4.2%
2007年度	46.9%	1.0%	17.4%	4.0%	3.0%	27.7%	100.0%	10.4%
2017年度	50.8%	0.8%	15.0%	2.8%	2.3%	28.3%	100.0%	15.2%

(注) 役員人件費＝役員給与＋役員賞与、従業員人件費＝従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費

(資料) 財務省「法人企業統計」からニッセイ基礎研究所（筆者）作成。

次に07年度と直近実績値の17年度を比べると、付加価値が約6.4兆円も減少（年率1.2%減）する一方、営業利益は約1.5兆円の減少（同1.0%減）にとどまった（図表2）。一方、従業員人件費が約1.1兆円、減価償却費が約2.2兆円、賃借料が約0.8兆円、各々減少しており、この間の営業利益の減少幅をできるだけ縮小させるべく、人件費の削減や設備・建物の投資・賃借の抑制などが図られ

³ 厳密には、営業利益から支払金利（営業外費用）を差し引き、（支払金利以外の）営業外損益を加算したもの（経常利益）に特別損益を加算したもの（税引前利益）から法人税・住民税・事業税および法人税等調整額（税効果会計）を差し引いたものが最終利益（＝当期純利益、税引利益）となる。株主配当金は最終利益から捻出される。

たように見える。配当の源泉となる営業利益の減少幅が極力抑えられたとは言え、実際に減少している中で株主配当が約 1.7 兆円増加しており、この間の増配には、営業外収益の増加（約 3.2 兆円増）、営業外費用の減少（約 1.4 兆円減）、税効果を含む法人税など税金費用の減少（約 2.6 兆円減）などの一部が充てられたとみられる。

17 年度の分配率を見ると、労働分配率は 50.8%と 07 年度対比 3.8 ポイント上昇する一方、営業利益の比率は 28.3%と同 0.6 ポイント上昇した（図表 2）。労働分配率は上昇したものの、80 年代以降で最も低い 07 年度の水準から、80 年代以降の変動レンジ（50~60%）の下限值近くへ上昇したにすぎず、2010 年代以降で見れば低下傾向にある（図表 1）。営業利益の比率は小幅の上昇にとどまったが、80 年代以降では歴史的に高い水準にある。減価償却費の比率は同 2.3 ポイント、賃借料の比率は同 1.2 ポイント、各々低下している。一方、配当金の比率は 15.2%と同 4.9 ポイントも上昇しており、2000 年代半ば以降、変動しながらも上昇基調にある。

このように、07 年度以降も株主への分配が優先される傾向が一層強まっており、増配の資金捻出のために、人件費削減や設備投資抑制、営業外の財務対策などにより目先の利益確保が図られている、とみられる。

2 | 大企業非製造業の分析

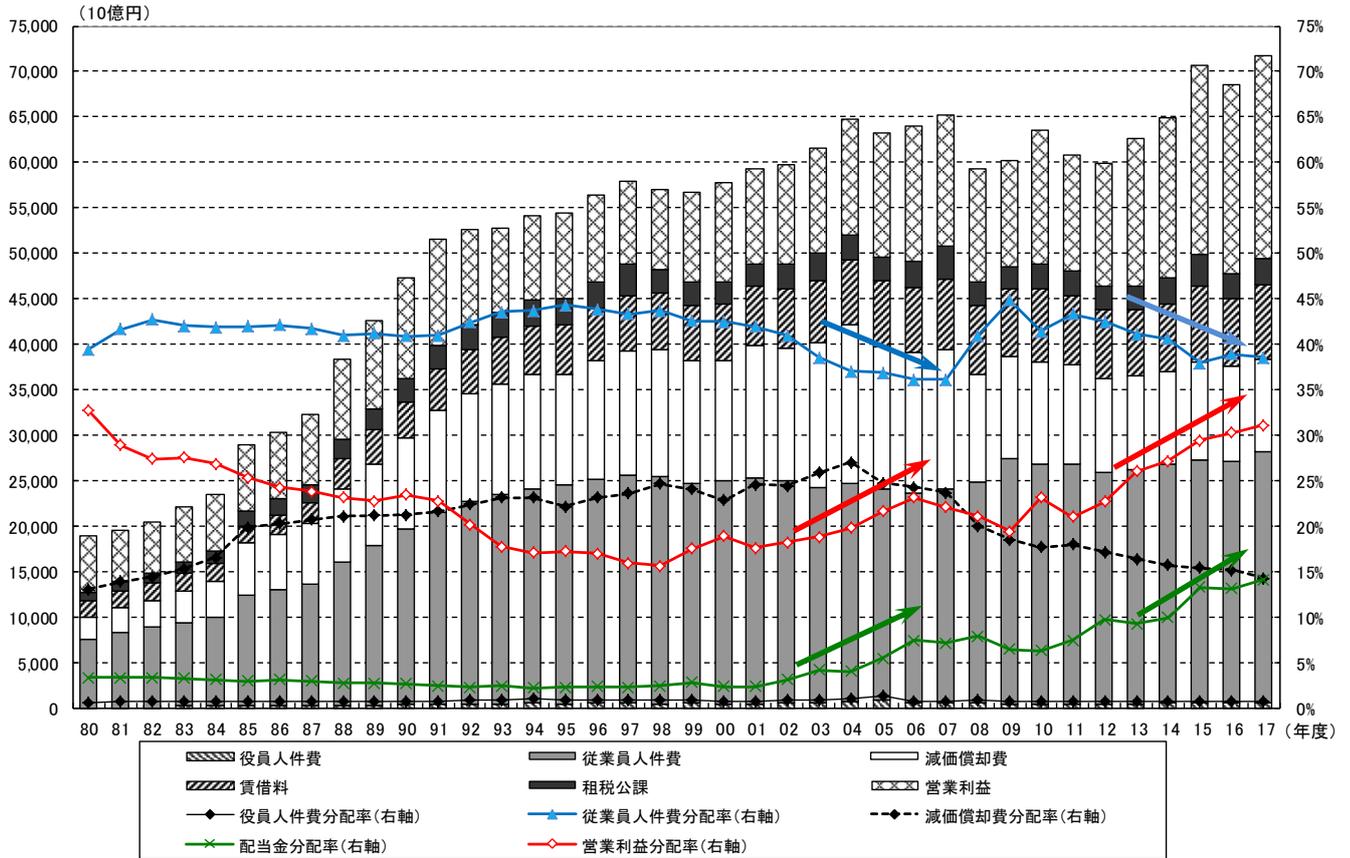
我が国の大企業非製造業全体の付加価値は、80 年代まで高成長を遂げた後、90 年代以降は成長率が鈍化しつつも、リーマン・ショックによる落ち込みも製造業ほど大幅ではなく、緩やかな成長軌道を維持しており、直近実績の 17 年度は約 72 兆円と過去最高の水準にある（図表 3）。

付加価値分配構造について、製造業と同様に 00 年度と 07 年度、07 年度と直近実績値の 17 年度を比べてみよう。まず 00 年度と 07 年度を比べると、付加価値が約 7.6 兆円増加（年率 1.8%増）する一方、営業利益は約 3.5 兆円増加（同 4.1%増）しており、付加価値増分の 47%が充てられ付加価値構成要素の中で最も厚い分配増がなされた（図表 4）。付加価値が増加する中で、従業員人件費は約 1 兆円減と唯一分配が減少しており、製造業と同様に従業員のみがしわ寄せを受ける形となった。減価償却費は約 2.3 兆円、賃借料は約 1.5 兆円、各々増加した。一方、株主配当は約 3.3 兆円増加し、営業増益分の 9 割超に相当する。非製造業でも、営業利益および株主配当に厚い分配増がなされた、と言える。

分配率を見ると、労働分配率は 00 年度の 42.5%から 07 年度に 36.1%へと 6.4 ポイント低下する一方、営業利益の比率は 18.9%から 22.1%へと 3.2 ポイント上昇した（図表 4）。減価償却費は 0.8 ポイント、賃借料は 1 ポイント、各々上昇した。労働分配率は 80 年代以降、40~45%のレンジで推移してきたが、03 年度から 07 年度まで 40%を割り込み、歴史的低水準が続いた（図表 3）。一方、株主配当の比率は 2.3%から 7.1%へと 4.7 ポイント上昇した。配当金比率は 80 年代以降、2~3%の低水準で安定していたが、05 年度以降 5%以上の水準に切り上がった。役員人件費の比率は概ね 0.6~1%の水準で安定しているが、05 年度のみ 1.3%と 1%を超えた。

00 年度から 07 年度にかけて、大企業製造業と同様に、従業員への付加価値分配が抑制される一方、営業利益への相対的に厚い分配増を経由して株主への分配が優先されるようになり、その傾向が 05 年度以降に特に強まった、とみられる。

図表3 大企業非製造業（資本金10億円以上）の付加価値分配構造の推移



(注) 役員人件費＝役員給与＋役員賞与、従業員人件費＝従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費

(資料) 財務省「法人企業統計」からニッセイ基礎研究所（筆者）作成。

図表4 大企業非製造業（資本金10億円以上）の付加価値分配構造の変化
(2000年度→2007年度→2017年度)

単位:10億円

	従業員人件費 ①	役員人件費 ②	減価償却費 ③	賃借料 ④	租税公課 ⑤	営業利益 ⑥	付加価値 Σ(①～⑥)	配当金
2000年度(A)	24,513	437	13,183	6,216	2,456	10,891	57,697	1,346
2007年度(B)	23,539	480	15,453	7,704	3,677	14,413	65,267	4,611
2017年度(C)	27,650	502	10,233	8,143	2,910	22,325	71,763	10,112
増減(B)-(A)	▲ 974	43	2,270	1,488	1,221	3,522	7,570	3,265
年率増減率	-0.6%	1.3%	2.3%	3.1%	5.9%	4.1%	1.8%	19.2%
増減(C)-(B)	4,111	22	▲ 5,220	439	▲ 767	7,913	6,496	5,500
年率増減率	1.6%	0.4%	-4.0%	0.6%	-2.3%	4.5%	1.0%	8.2%
<分配率>								
2000年度	42.5%	0.8%	22.8%	10.8%	4.3%	18.9%	100.0%	2.3%
2007年度	36.1%	0.7%	23.7%	11.8%	5.6%	22.1%	100.0%	7.1%
2017年度	38.5%	0.7%	14.3%	11.3%	4.1%	31.1%	100.0%	14.1%

(注) 役員人件費＝役員給与＋役員賞与、従業員人件費＝従業員給与＋従業員賞与＋福利厚生費

(資料) 財務省「法人企業統計」からニッセイ基礎研究所（筆者）作成。

次に07年度と直近実績値の17年度を比べると、付加価値が約6.5兆円増加（年率1%増）する一方、営業利益は約7.9兆円増（同4.5%増）と付加価値の増分以上に増加した（図表4）。一方、従業員人件費は約4.1兆円増と増加に転じたが、減価償却費が約5.2兆円も減少しており、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、一部は減価償却費の削減からも捻出された。一方、株主配当は約5.5兆円増加し、営業増益分の7割に相当する。

17年度の分配率を見ると、営業利益が31.1%と07年度対比9ポイントも上昇しており、2000年代半ば以降増加傾向にある（図表3）。労働分配率は38.5%と同2.5ポイント上昇しているが、80年代～2000年代初頭の変動レンジ（40～45%）の下限値に達しておらず、2010年代以降で見れば低下傾向にある。減価償却費は14.3%と同9.4ポイントも低下しており、2000年代半ば以降、明らかな低下傾向にある。一方、配当金は14.1%と同7ポイントも上昇しており、2000年代半ば以降、営業利益とともに明らかな上昇傾向にある。

このように07年度以降も、大企業製造業と同様に、株主への分配が優先される傾向が一層強まっており、増配の資金捻出のために、従業員や設備への分配率の引き下げなどにより、目先の営業利益の確保が図られている、とみられる。

4— 経済的リターンをもたらさない短期志向の経営の例示

経営の短期志向に陥っている企業が、目先の利益追求を優先するがあまり、法制度や社会的倫理から逸脱すれば、企業不祥事にまでつながり、企業価値の大きな毀損を招くことは明らかであり、場合によっては企業破綻にまでつながってしまうこともあり得るだろう。一方、企業不祥事に至らなくとも、経済的リターンの継続的な創出には結局つながらないことを、2つの簡単な例により示してみよう。

1 | 製品開発戦略

例えば、新製品の開発において、社会を豊かにする製品開発や顧客視点のデザイン（＝社会的価値の創出）よりも、コストや効率性（＝目先の利益追求）を優先させる企業を想定しよう。そのような企業では、デザイナーや開発担当者が提案する斬新なアイデアがコスト面から否定されるだけでなく、開発担当者自身も限られた開発予算の下でのコスト意識が染み付いて、生産段階でコストがかかりそうな斬新な提案を自ら行わないようになるだろう。そもそも、デザイナーや開発担当者が斬新なアイデアにたどり着くまでに繰り返す、試行錯誤の期間が与えられないだろう。

勿論、コスト意識自体は否定されるものではないが、開発者やデザイナーがコスト偏重の考え方を持ってしまうと、製品改良や機能改善に終始し、画期的な「プロダクト・イノベーション」が創出されないリスクが高まってしまう。コスト偏重の開発・デザインから生まれた製品は、人々に感動を与えず、顧客からの共鳴・共感を獲得できないが故に、調達面や生産面での量産効果が出ず、結局コスト高になってしまうことになりかねない。

このような目先の利益を優先する製品開発を行っている企業と対極にあるのがアップルだ⁴。アップルでは、「世界を良くしたい」という社会的ミッションの追求・実現が起点となり、世界を変えるような機能美を極めた最高の製品を開発することが上位概念に位置付けられ、何よりも最優先される。デザイン部門の意向を受けた調達・生産技術のスタッフは、それに最適な素材・部品や加工技術を見極め確保するために、世界中を奔走し、的確なサプライヤーを世界中から厳選するとともに、その後はサプライヤーを使いこなす「ベンダーマネジメント」をきめ細かく行っているとみられる⁵。

このようにデザイン部門を頂点とした組織体制の下で、デザイナーや開発者が効率性やコストを意識せずに、最高の製品デザイン開発に専念できるのである。「社会変革への高い志・思い」が経営の原動力であり、それを実現したいがために、妥協を許さずに徹底的にやり抜くことを大事しているのだ、と思われる。

大手半導体メーカーの米インテルの元CEOのアンディ・グローブ氏は、「パラノイア（偏執狂）でなければ、シリコンバレーで生き残れない」と言った。アップルも、このグローブ氏の名言を体現するように、創業者のスティーブ・ジョブズ氏の高い志・創業の理念である「誰もが使いこなせるコンピュータをすることによって、人々の可能性を解放し、世界を良くしたい」という社会的ミッションを成し遂げるために、まるでパラノイアのように、世界中のサプライヤーで構成されるサプライチェーンを自ら丹念にデザインし、そして細部に至るまで徹底的にマネージしているのだ、と思われる。

2 | オフィス戦略

企業がイノベーションを生む創造性を大切に育むためには、経営資源をぎりぎり必要な分しか持たない「リーン(lean)型」の経営ではなく、経営資源にある程度の余裕、いわゆる「組織スラック(slack)」⁶を備えた経営を実践しなければならない。

例えば、オフィスの設えについて考えてみよう。従業員の能力や創造性を引き出すための創造的なオフィス、すなわち「クリエイティブオフィス」⁷を構築・運用する考え方の中では、カフェ、ライブラリー、広間、階段の吹き抜けスペース、開放的な内階段など、従業員が気軽に集える休憩・共用スペースを効果的に設置することは、社内のコミュニケーションやコラボレーションの活性化を通じて、イノベーション創出につなげるために不可欠な要素である。すなわち、イノベーション創出のために確保しておくべき組織スラックだ。しかし、目先の利益を優先してリーン型の経営を徹底すれば、仕事に関係のない無駄なものとして撤去されてしまうだろう。

⁴ アップルの経営思想や経営戦略に関わる考察については、拙稿「[アップルのものづくり経営に学ぶ](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年3月29日、同「[アップルの成長神話は終焉したのか](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年10月24日、同「[アップルに対する誤解を解く](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2014年7月8日、同「【Apple】高収益体質の礎を築いたサプライチェーン改革」『徹底研究!!GAFAs』(洋泉社、2018年12月)を参照されたい。

⁵ アップルとサプライヤーの関係に関わる考察については、拙稿「[製造業を支える高度部材産業の国際競争力強化に向けて\(前編\)](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2016年12月30日および「[同\(後編\)](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2017年3月31日を参照されたい。

⁶ 組織スラックの考え方については、拙稿「[震災復興で問われるCSR\(企業の社会的責任\)](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年5月13日、同「[イノベーション促進のためのオフィス戦略](#)」『ニッセイ基礎研REPORT』2011年8月号、同「[アップルの成長神話は終焉したのか](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013年10月24日を参照されたい。

⁷ クリエイティブオフィスの考え方・在り方については、拙稿「[クリエイティブオフィスのすすめ](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.62(2018年6月)を参照されたい。

また、従業員の多様なニーズを尊重し、様々な利用シーンに応じて多様性を取り入れたオフィス空間も、従業員のオフィス環境に対する満足度や士気を高め、生産性向上やイノベーション創出につながり得る。しかし、短期志向型の経営者には極めて非効率な空間とみなされ、維持管理の手間やコストが相対的に掛からない画一的な空間に変更されてしまうだろう。

これまで多くの日本企業がそうであったように、効率性のみを追求したオフィス空間は、個性のない均質なものになってしまう。そうすると、目先の不動産コストは削減できても、それと引き換えに何よりも大切な社内の活気や創造性が失われ、従業員間の信頼感や人的ネットワーク、いわゆる「企業内ソーシャル・キャピタル」⁸は破壊され、イノベーションが生まれぬ悪循環に陥ることになるだろう。目先の利益を優先する効率性・経済性ありきの戦略は、結局中長期で見れば、経済的リターンをもたらさないとと言える。創造性を育み、結果として中長期での経済的リターンを獲得するためには、「組織スラックに投資する」という発想が欠かせない。

シリコンバレーやシアトルなどに立地する米国の優れたハイテク企業をはじめ、先進的なグローバル企業は、既にクリエイティブオフィスの考え方を取り入れ実践しており、世界的には、欧米企業を中心にオフィスづくりの創意工夫を競い合っている。ハイテク企業が多く集積するシリコンバレーやシアトルなどでは、「War for Talent（人材獲得戦争）」とまで言われるほど、企業間で人材の争奪戦が激しく繰り広げられており、企業は、必然的に働きやすく創造的なオフィス環境を整備・提供せざるを得ない、という面もある。先進的なグローバル企業では、従業員の創造性や健康の促進を通じたイノベーションの創出、企業文化の醸成や経営理念の体現のためには、オフィスへの戦略投資を惜しまない。アップルは、2017年にカリフォルニア州クパチーノの広大な敷地（約71万㎡）に新社屋Apple Park⁹を構築したが、総工費は50億ドルと言われている。

一方、我が国では、オフィスへの戦略投資を躊躇し、オフィスに極力資金をかけようとしない企業が未だに多いとみられ、クリエイティブオフィスの考え方を取り入れる企業は、一部の大企業やベンチャー企業など、未だごく一部の先進企業にとどまっている。

5——社会変革に挑戦する高い志への回帰がSDGsやESG経営の推進につながる

我が国では、2003年が「CSR元年」と言われ、CSRという言葉はここ15年前後で急速に広まった。しかし、前述した通り、大企業の多くは2000年代半ば以降、短期志向の株主至上主義へ拙速に舵を切り、また企業不祥事も依然として後を絶たず、日本企業はCSRの在り方を問われ続けている¹⁰。今となつては「2003年はCSR元年」という掛け声は虚しく響く。

このような動きに符号するように、2000年代半ば以降、事業活動を通じて社会的課題に取り組む、社会的企業（ソーシャルベンチャー）を創業する社会起業家が、社会変革の旗手として脚光を浴びる

⁸ ソーシャル・キャピタルとは、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」とあると言われる。「社会関係資本」と訳されることが多い。

⁹ Apple Parkに関わる考察については、拙稿「[クリエイティブオフィスのすすめ](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研究所報』Vol.62（2018年6月）を参照されたい。

¹⁰ 企業不祥事に関わる考察については、拙稿「[最近の企業不祥事を考える](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015年12月28日を参照されたい。

ようになってきた。しかし、社会的企業や NPO・NGO だけが「社会的」であるのではなく、本稿で述べてきた通り、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・NGO を常に下回ってよい、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だろう。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捉えることもできよう。

2015 年の国連サミットで採択された 2030 年までの国際社会全体の開発目標である「SDG s (Sustainable Development Goals : 持続可能な開発目標)」¹¹や、環境、社会、企業統治への取り組みを重視する「ESG 経営」を推進しようという掛け声が我が国に広がる今こそ、企業はそれを掛け声だけで終わらせるのではなく、創業時の高い志に立ち返って、「志の高い社会的ミッションの実現＝社会的価値の創出」を企業経営の上位概念に位置付ける CSR 経営を、企業経営の王道として、誠実かつ愚直に実践していくことが求められる。それによって、SDG s や ESG 経営が我が国で強力に推進されるはずだ。

<参考文献>

(※弊社媒体の論考は、弊社ホームページの筆者ページ「[百嶋 徹のレポート](#)」を参照されたい)

- 百嶋徹「[CSR \(企業の社会的責任\) 再考](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2009 年 12 月号
- 同「[震災復興で問われる CSR \(企業の社会的責任\)](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011 年 5 月 13 日
- 同「[イノベーション促進のためのオフィス戦略](#)」『ニッセイ基礎研 REPORT』2011 年 8 月号
- 同「[アップルのものづくり経営に学ぶ](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013 年 3 月 29 日
- 同「[アップルの成長神話は終焉したのか](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2013 年 10 月 24 日
- 同「[アップルに対する誤解を解く](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2014 年 7 月 8 日
- 同「[CSR と CRE 戦略](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2015 年 3 月 31 日
- 同「[最近の企業不祥事を考える](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2015 年 12 月 28 日
- 同「[製造業を支える高度部材産業の国際競争力強化に向けて \(前編\)](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2016 年 12 月 30 日
- 同「[製造業を支える高度部材産業の国際競争力強化に向けて \(後編\)](#)」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2017 年 3 月 31 日
- 同「[クリエイティブオフィスのすすめ](#)」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol. 62、2018 年 6 月
- 同「[イノベーションの社会的重要性](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2018 年 8 月 15 日
- 同「[【Apple】高収益体質の礎を築いたサプライチェーン改革](#)」『徹底研究!!GAFAs』洋泉社、2018 年 12 月
- 同「[企業不動産 \(CRE\) の意味合い](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2019 年 3 月 4 日

¹¹ SDG s の概要については、拙稿「[企業不動産 \(CRE\) の意味合い](#)」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2019 年 3 月 4 日を参照されたい。