

# 「社会的ミッション起点の真のCSR経営」の再提唱

企業の目的は利益追求にあらず、社会的価値創出にあり



社会研究部 上席研究員 百嶋 徹  
hyaku@nli-research.co.jp

※ 本稿は2025年3月31日発行「基礎研レポート」を加筆・修正したものである。

## 1—はじめに

日本企業の不祥事が後を絶たない。特にCSR（企業の社会的責任：Corporate Social Responsibility）やESG（環境・社会・企業統治）の取り組みを実践する優良企業とされていた日本有数の大企業でも相次いでおり、「CSR、ESGとは何か」と改めて考えさせられる。

筆者は、社会課題解決（志の高い社会的ミッションの実現）による社会的価値（social value）の創出を企業経営の上位概念に位置付け、その結果の報酬として経済的リターンを捉える「志の高い社会的ミッションを起点とする真のCSR経営」を、パーパス経営が提唱される以前の2008年頃からいち早く唱えてきた。

この「社会的ミッション起点の真の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。筆者が「社会的ミッション起点の真のCSR経営」を提唱する際に、付加価値分配構造の詳細な考察に基づいて、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いち早く指摘した。

本稿では、「社会的ミッション起点の真のCSR経営」とは何かを改めて詳説した上で、データをアップデートした付加価値分配構造の分析結果から、筆者がいち早く打ち出した「我が国の大企業の多くが経営の短期志向に陥っている」との主張は現時点でも変わらないことを論じたい。足下で欧米の右派・保守派の政党が反ESGの動きを強めている中でも、我が国の大企業には、こだわり続けて変えてはいけぬ企業経営の「在り方・原理原則」として、筆者が提唱してきた「社会的ミッション起点の真のCSR経営」を、産業界で徐々に高水準の賃上げ機運が高まっている今こそ、力強く推進・実践することを推奨したい。

## 2—「社会的ミッション起点の真のCSR経営」とは何か？

### 1 | 企業の社会的責任・存在意義は社会的価値創出にあり

企業の社会的責任（CSR）や存在意義とは何か。筆者は、「企業の社会的責任や存在意義は、単

に製品・サービスをアウトプットとして提供することにとどまらず、あらゆる事業活動を通じて社会課題を解決し社会を良くするという『社会的ミッション』を実現すること、すなわち『社会的価値』を創出することにこそあり、結果としてそれと引き換えに経済的リターンを獲得できると考えるべきであり、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。このような社会的価値創出を経済的リターンに対する上位概念と捉える『社会的ミッション起点の真のCSR経営』は、従業員、顧客、取引先・サプライヤー、株主、債権者、地域社会、行政など『多様なステークホルダー（マルチステークホルダー）』との高い志の共有、いわば『共鳴の連鎖』があってこそ実践できる。経営者は、社会を豊かにする社会変革（ソーシャルイノベーション）をけん引すべく、強い使命感・気概・情熱を持って、沸き立つ高い志を多様なステークホルダーと共有し、社会的ミッションを成し遂げなければならない」と主張してきた<sup>1</sup>。

社会的ミッション起点の真のCSR経営において、「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。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』<sup>2</sup>と呼ばれるものであり、CSRを実践するための土壌となる」<sup>3</sup>と言える。

また「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』<sup>4</sup>の重要性が高まっている」<sup>5</sup>。その意味でも、志の高い社会的ミッションの下での多様な組織・プレーヤーとの共鳴・連携は欠かせない。すなわち、「企業にとって、製品・サービスのライフサイクルが短縮化する中、顧客ニーズの多様化や産業技術の高度化・複雑化に伴い、異分野の技術・知見の融合なしには、イノベーションのスピードアップが難しくなっている。とりわけ社会を変える革新的な製品・サービスの開発は、企業が自社技術のみで完結させることがますます困難となってきた。イノベーションを巡るこのような環境変化の下で、企業は社内の知識結集だけでなく、大学・研究機関や他社などとの連携によって外部の叡智や技術も積極的に取り入れる『オープンイノベーション』の必要性が高まっている」<sup>6</sup>。

「社会的価値の創出」とは、最終的には、人々の快適性・利便性、心身の健康（ウェルネス）、安全・安心、幸福感（ウェルビーイング）など社会生活の質（QOL）を豊かにすることにつながる事が重要であり、企業活動の「ソーシャルインパクト（社会全体への波及効果）」と捉えることができる。

<sup>1</sup> 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、文末の＜参考文献②＞筆者が執筆した「社会的ミッション起点の真のCSR経営」に関わる主要な論考を参照されたい。

<sup>2</sup> 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。「社会関係資本」と訳されることが多い。

<sup>3</sup> 拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号にて指摘。

<sup>4</sup> 拙稿「オープンイノベーションのすすめ」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2007年8月号を参照されたい。

<sup>5</sup> 拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号にて指摘。

<sup>6</sup> 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『基礎研レポート』2018年3月14日、同「AIと研究開発DX」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2020年12月28日にて指摘。筆者は、社会を変える革新的な製品・サービスの企画開発のための必要条件として、「オープンイノベーションの推進」とともに、「創造的なオフィス環境の整備」が挙げられると考えている（同「クリエイティブオフィスのすすめ」『基礎研レポート』2018年3月14日）。

「社会的ミッション起点の真のCSR経営」と言うと小難しく聞こえるかもしれないが、平たく言えば、「企業経営は世のため人のために行う」「企業経営は社会の役に立ってなんぼ」ということだ。また、「真のCSR実践においては、適切な『ガバナンス（G）』の下で、企業活動の一挙手一投足を『環境（E）や社会（S）への配慮』という『フィルター』にかけることが不可欠である」<sup>7</sup>ため、筆者が提唱する「社会的ミッション起点の真のCSR経営」は、「ESG経営」と言い換えることもできる。すなわち、「あらゆる企業行動がCSRにより規定される＝CSRがあらゆる企業行動の拠り所となる」「CSRは、常にあらゆる経営戦略や企業活動に対する上位概念と位置付けられる」<sup>8</sup>と考えるべきだ。環境や社会への配慮によりサステナブル（持続可能）な社会の構築に貢献することは、企業のサステナビリティ（持続可能性）の前提となる。サステナブルな社会への貢献は、まさにあらゆる企業が共有すべき最重要の社会的ミッションであり、社会的ミッション起点の真のCSR経営は、「サステナビリティ経営」とも言えるだろう。

## 2 | 「非金銭的リターン」の重要性

企業が大規模な自然災害や事故、感染症のまん延（パンデミック）など想定外の緊急事態あるいは中長期における社会的ニーズに応えた結果、仮に短期利益が獲得できなくとも、企業が受け取るリターンには、経済的リターン以外に「非金銭的なモチベーション（＝リターン）」がある、と筆者は考えている。

緊急時の社会的ニーズに対応した事例としては、コロナ禍の中で特に品不足が一時深刻化したマスク、フェースシールド、防護ガウン、消毒液、人工呼吸器など医療関連製品の増産要請という緊急性が極めて高い社会的ニーズに応じて、地方の中小企業を含め企業規模を問わず異業種企業が、緊急支援として、自社の経営資源を活かして迅速かつ果敢に新規参入し懸命に供給を増やそうとした動きが、日本でも散見されたことが挙げられる<sup>9</sup>。このことは、志の高い社会的ミッション起点の企業行動として高く評価されるべきだ。中には、フェースシールドやガウンを医療機関などへ無償提供する動きも見られた。「企業の目的は利益追求」とする経営者には、このような行動は取れないだろう。

非金銭的なモチベーション（リターン）としては、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企業に対する評価向上が挙げられる。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ひいては生産性向上、ブランド価値の向上による顧客拡大や志の高い優秀な人材の確保、行政からの協力獲得などにつながり、経済的リターンにプラスの波及効果をもたらすことが期待される<sup>10</sup>。このように無形の「非金銭的リターン」は、いずれ経済的リターンに転換され経済的リターンとの好循環を生み出し得る、と考えられる。

筆者は、「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、

<sup>7</sup> 拙稿「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日にて指摘。

<sup>8</sup> 拙稿「地球温暖化防止に向けた我が国製造業のあり方」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.50（2008年6月）にて指摘。

<sup>9</sup> 拙稿「コロナ後を見据えた企業経営の在り方」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2020年8月28日にて詳細に取り上げた。

<sup>10</sup> 拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研REPORT』2009年12月号にて指摘。

地域社会など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。「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。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」<sup>11</sup>と主張してきた。

企業とステークホルダーの間にこのようなコンセンサスが醸成されているなら、仮に経済的リターンが短期的に見込めなくとも、企業はやりがいや社会からの評価などの「非金銭的リターン」を糧に社会課題の解決に乗り出すことができるはずだ。企業を適正に評価しリスクマネーを提供して企業活動を支える、重要なステークホルダーの1つである資本市場（株主・投資家）にも、このようなスタンスが求められる。すなわち、社会的ミッション実現に向けて真のCSRを誠実に実践する企業を応援し育てるという強い気概が必要だ。

### 3——「社会的ミッション起点のCSR経営」を2008年頃からいち早く提唱

#### 1 | 米ビジネスラウンドテーブルが2019年にパーパス経営の実践を表明

筆者は、第2章にて詳述した「志の高い社会的ミッションを起点とする真のCSR経営」の考え方を企業経営の在るべき姿として、2008年頃からいち早く提唱してきた<sup>12</sup>。

一方、米国主要企業の経営者により構成される米経営者団体ビジネスラウンドテーブル（Business Roundtable、BRT）が、「Statement on the Purpose of a Corporation（企業の目的に関する声明）」<sup>13</sup>を公表して、「顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主といったすべてのステークホルダーの利益のために会社を導くことをコミットする」マルチステークホルダー重視のパーパス経営の実践を表明したのが2019年8月であるから、筆者はそれより十年以上も前に、前述の「社会的ミッション起点の真のCSR経営」の考え方を先見的に打ち出していたことになる。

BRTは1978年以来、「コーポレートガバナンスに関する原則（Principles of Corporate Governance）」を定期的に公表してきたが、97年以降は「企業は基本的には株主に貢献するために存在する」とする「株主第一主義（principles of shareholder primacy）」を支持してきた。2019年に発表した上記声明は、それまでの株主第一主義から脱却するものであり、181名のCEO（最高経営責任者）が署名した。声明の中で、各企業はそれぞれ独自の企業目的（corporate purpose）を果たしている一方で、「私たちは『すべてのステークホルダーに対する基本的なコミットメント

<sup>11</sup> 拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号にて指摘。

<sup>12</sup> 筆者は、志の高い社会的ミッションを企業経営の上位概念に据える考え方を拙稿「地球温暖化防止に向けた我が国製造業のあり方」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研所報』Vol.50（2008年6月）および同「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号にていち早く体系的にまとめた。

<sup>13</sup> Business Roundtable “Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’ ” August 19, 2019

(a fundamental commitment to all of our stakeholders)』を共有している」としている。

その基本的なコミットメントとして5つが挙げられている。すなわち、①顧客に価値を提供すること (Delivering value to our customers) : 顧客の期待に応え、あるいはそれを越えること、②従業員に投資すること (Investing in our employees) : 公正な報酬や重要な福利厚生を提供から、急速に変化する世界に対応できる新しいスキルを身につけるための研修・教育を通じたサポートまでも含む、③サプライヤーと公正で倫理的な取引を行うこと (Dealing fairly and ethically with our suppliers) : 企業規模を問わずミッション達成に貢献してくれるサプライヤーに対して、良きパートナーとしての役割を果たすことに尽力すること、④企業活動を行う地域社会に貢献すること (Supporting the communities in which we work) : 事業全体で持続可能な手法を取り入れることにより、地域社会の人々を尊重し環境を保護すること、⑤株主に長期的な価値を生み出すこと (Generating long-term value for shareholders) : 株主との透明性と効果的なエンゲージメント (建設的な対話) に努めること、が挙げられた。つまり、マルチステークホルダーとして顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主が挙げられている。

## 2 | 2015 年を境に「社会的ミッション起点のCSR経営」の考え方に時代が追い付いてきた

2010年代半ばくらいまでは、そもそもBRTが株主第一主義を支持しており、株主価値最大化や経済的リターン最優先の考え方が全盛の時代だった。従って当時は、筆者が提唱する「社会的ミッション起点の真のCSR経営」の考え方にに対して、「青臭い」「きれい事だけでは企業経営はできない」と感じる向きが多く、ほとんど賛同を得られなかったと記憶している。

世界的にビジネスに対する社会の価値感に転機が訪れたのは、2015年頃ではないだろうか。2015年は、地球温暖化対策の国際協定であるパリ協定がCOP21 (国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)で合意され、2030年までの国際社会全体の開発目標であるSDGs (持続可能な開発目標)が国連サミットで採択された年だ。投資家が投資先企業に対してESGへの配慮を求めるESG投資が台頭してきた時期とも重なる。これらの動きに共通するのは、企業に経済的リターンの追求だけでなく、環境・社会への配慮や社会課題の解決も求める視点だ。そして前記したように、2019年にBRTが株主第一主義からマルチステークホルダー重視のパーパス経営への転換を表明したことが、この価値観の転機を決定的なものにしたと思われる。

筆者の考え方は、2010年代半ばまでは時代を先取りし過ぎた感があったが、2015年前後を境に筆者の考え方に時代が追い付いてきており、「我が意を得たり」と筆者は心強く感じている。筆者の考え方が受け入れられる素地は整いつつあるものの、筆者の力不足もあり、「社会的ミッション起点の真のCSR経営」の考え方は、未だ産業界に浸透・普及しているとは言い難い。これには、第5章にて後述する「CSRに対する根強い根本的誤解」があることも影響しているとみている。筆者は、「社会的ミッション起点の真のCSR経営」の考え方の普及啓発に今後も愚直に努めていく所存だ。

## 4——ドラッカーが唱えるSR概念～あらゆる組織が「社会的」であるべき

「マネジメントの父」と称されるピーター・F・ドラッカーは、1974年に刊行された名著『マネジメント』の中で「企業をはじめとするあらゆる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<sup>14</sup>。

これは今日で言うところの「組織の社会的責任（SR：Social Responsibility）」の在り方を提唱したものであり、SRの議論を70年代前半に先取りしていたことは、ドラッカーの卓越した先見性を示している。

すなわち、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（ソーシャルイノベーション）は、営利企業、非営利組織、行政など営利・非営利を問わず、あらゆる組織のSRであると言えるのだ。まさに事業活動を通じて社会課題に取り組む社会的企業（ソーシャルエンタープライズまたはソーシャルベンチャー）を創業する社会起業家が2000年代半ば以降、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が、社会的企業やNPO・NGO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」であるべきなのだ。

筆者が提唱する通り、「社会的ミッション起点の真のCSR・ESG経営」が、企業の社会的責任であり存在意義（＝社会的目的）であるならば、あらゆる企業が志の高い社会的ミッション（＝社会課題解決）の実現に邁進しなければならない。このように、あらゆる企業が共通の拠り所として当たり前「社会的ミッション起点の真のCSR・ESG経営」を実践するようになれば、そのような呼称はもはや必要なくなるだろう。筆者はそのような世界の構築を標榜している。逆に言えば、元々「ESG」という言葉が出てきたのは、社会を豊かにすべく、高い志を持ってソーシャルイノベーションに邁進する努力が不十分である、あるいはそのような努力を怠ってきた多くの企業経営に対する「アンチテーゼ」と捉えることができるのではないだろうか<sup>15</sup>。

前述の社会起業家が脚光を浴びるようになったのも同様だ。社会的企業だけが「社会的」であるのではなく、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課題解決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・社会起業家の台頭も、志の低い営利企業へのアンチテーゼと捉えるべきだろう<sup>16</sup>。

## 5——CSRに対する2つの根強い根本的誤解

筆者が標榜する「CSR・ESG経営の実践が当たり前になる世界」に至るまでには、必ずしも短い道のりではないだろう。産業界・資本市場の関係者や有識者などの間で、CSR・ESGへの多くの誤解が未だ蔓延しているからだ。ここでは、2つの根強い根本的な誤解を指摘しておきたい。

<sup>14</sup> ピーター・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年より引用。

<sup>15</sup> 拙稿「ESGという言葉を使わなくていい世界を目指せ!」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年9月8日にて指摘。

<sup>16</sup> 拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研REPORT』2009年12月号にて指摘。

## 1 | 【誤解①】CSR=フィランソロフィー→CSRは古い

1つは、「CSRは古い、時代遅れ」との誤解だ。このように考える向きの多くは、「CSRはボランティア、寄付、植林、芸術文化支援（メセナ）など慈善の社会貢献活動（フィランソロフィー）を指している」との誤解を抱いているように思われる。

「社会的ミッション起点の真のCSR・ESG経営」には、勿論そのようなフィランソロフィー活動も含まれるが、前述したように、それにとどまらず企業活動の一挙手一投足までを内包する考え方だ。CSRは、フィランソロフィーといった特定の狭い企業活動に限定するのではなく、企業経営の基盤を成すもっと広い普遍的な概念として、「企業が良き企業市民として社会で存在するために責任を持ってなすべきこと」と捉えるべきである、と筆者は考えている。すなわち筆者は、「CSR（企業の社会的責任）と企業の社会的存在意義（＝社会的目的）はほぼ同義である」と捉えている<sup>17</sup>。

筆者が「社会的ミッション起点の真のCSR経営」と「CSR経営」の前に「真の」という形容詞をわざわざ付けているのは、この1つ目の誤解と一線を画するためだ。

## 2 | 【誤解②】企業の目的＝経済的リターンの獲得

2つ目は、「企業の目的は経済的（金銭的）リターン（＝財務的パフォーマンス）の獲得である」との誤解だ。

企業がこの誤解を抱えたまま、「経済的リターンと社会的価値の両立」を標榜しても、利益追求を第一に考える限り、「儲からなければ社会課題解決に取り組まない」とする本末転倒な考え方に陥りかねない<sup>18</sup>。これでは、異なるレイヤーにある経済的リターンと社会的価値を無理やり接合したにすぎない。本来は、沸き立つ高い志が強い使命感・気概・情熱を生み、それがマルチステークホルダーの共感を醸成して社会的ミッションを実現する原動力となるべきだ。「社会的価値追求を経済的リターンの上位概念に位置付け、経済的リターンは社会的価値追求の結果と捉える」との筆者が提唱する考え方を取らない限り、「社会的価値追求への取り組み＝真のCSR活動」は長続きせず、マルチステークホルダーからの共感・信頼感も得られない。

「社会的ミッション起点の真のCSR・ESG経営」では、企業の目的は、志の高い社会的ミッションを掲げそれを実現すべく、愚直・誠実に社会的価値創出に邁進し続けて社会を豊かにすることだ。社会的価値を創出し社会的ミッションを実現した結果の「ご褒美（＝報酬）」として、初めて経済的リターンが獲得できるのであって、利益獲得が決して目的ではないのだ。

一方、利益ありきの「経済的リターン（利益）ファースト」の考え方が行き過ぎると、従業員が過剰なノルマに追われて創造性や働きがい・エンゲージメント（愛着や誇り）を消失していくなど企業経営に不具合が起き、さらに事態が深刻化すると、会社ぐるみで法制度や社会的倫理から逸脱して不正・違法な利益獲得に手を染めるなど取り返しのつかない企業不祥事にまでつながり、最悪のケースでは企業破綻にまでつながってしまうこともあり得る、と筆者はこれまでも指摘してきた

<sup>17</sup> 拙稿「ESGという言葉を使わなくていい世界を目指せ!」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年9月8日にて指摘。

<sup>18</sup> 拙稿「エコノミストレポート／問われる「真のCSR経営」蔓延する「株主至上主義」従業員軽視は付加価値生みず」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2024年8月6日号にて指摘。

19。「社会的ミッション起点の真のCSR・ESG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）の経営」だ<sup>20</sup>。短期志向の経営が企業不祥事にまでつながってしまうと、企業価値の大きな毀損を招くことは明らかだが、ショートターミズムは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に留意すべきだ<sup>21</sup>。短期志向の経営では、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。

## 6——バランスを欠く付加価値分配に舵を切る日本の大企業

筆者は、第5章にて前述した「ショートターミズムは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」を説明する典型事例として、いつも日本の大企業を挙げている。

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<sup>22</sup>。筆者は拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号にて、「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』に舵を切ったこと」を付加価値分配構造の詳細な考察に基づいて、いち早く指摘した<sup>23</sup>。

本稿では、財務省「法人企業統計調査」の直近実績の2023年度までのデータを用いて、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改めて考察し、CSR経営の視点から我が国企業の課題を抽出する。

### 1 | 大企業製造業の分析

筆者が2009年に最初に考察を行った当時は、2008年のリーマン・ショックを契機とする世界金融経済危機後に我が国の大手メーカーが派遣労働者の大量解雇・派遣切りに走った状況に筆者は疑問を感じ、拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号では分析対象を「大企業製造業（資本金10億円以上）」とした（元データは1980年

19 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、同「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日にて指摘。

20 拙稿「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日にて指摘。

21 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日にて指摘。

22 拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号にて指摘。

23 筆者は、財務省「法人企業統計調査」の資本金10億円以上のデータを用いて、我が国大企業の付加価値分配構造の詳細な考察を行った。拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号では、1980～2008年度の大企業製造業を分析対象とした。同「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日では、2017年度までデータをアップデートして分析を行うとともに、大企業非製造業についても新たに分析を行った。同「エコノミストリポート／問われる「真のCSR経営」 蔓延する「株主至上主義」 従業員軽視は付加価値生まず」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2024年8月6日号では、大企業製造業について2022年度までデータをアップデートして分析を行った。本稿では、直近実績の2023年度データ（2024年9月2日発表）を加えた分析を大企業製造業と同非製造業について行うこととする。

度から 2008 年度までの法人企業統計調査)。

付加価値分配構造について、同拙稿にて筆者が行った収益サイクルの山(ピーク)同士である 2000 年度と 2007 年度の比較考察を改めて振り返るとともに、今回新たに 2007 年度と直近実績値の 2023 年度の比較分析を行うこととする。

### (1) 2000 年度と 2007 年度の比較分析

まず 00 年度と 07 年度のピーク間比較について、同拙稿での考察結果は次の通りである。「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 1)。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」「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<sup>24</sup>、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」との分析結果を示し、「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」と筆者は主張した<sup>25</sup>。

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変化  
(2000 年度→2007 年度→2023 年度)

	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
2023年度(C)	25,582	396	7,687	1,567	1,211	15,981	52,423	10,699
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)	▲ 105	▲ 139	▲ 1,814	▲ 611	▲ 441	810	▲ 2,300	5,030
年率増減率	0.0%	-1.9%	-1.3%	-2.0%	-1.9%	0.3%	-0.3%	4.0%
<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%
2023年度	48.8%	0.8%	14.7%	3.0%	2.3%	30.5%	100.0%	20.4%

単位:10億円

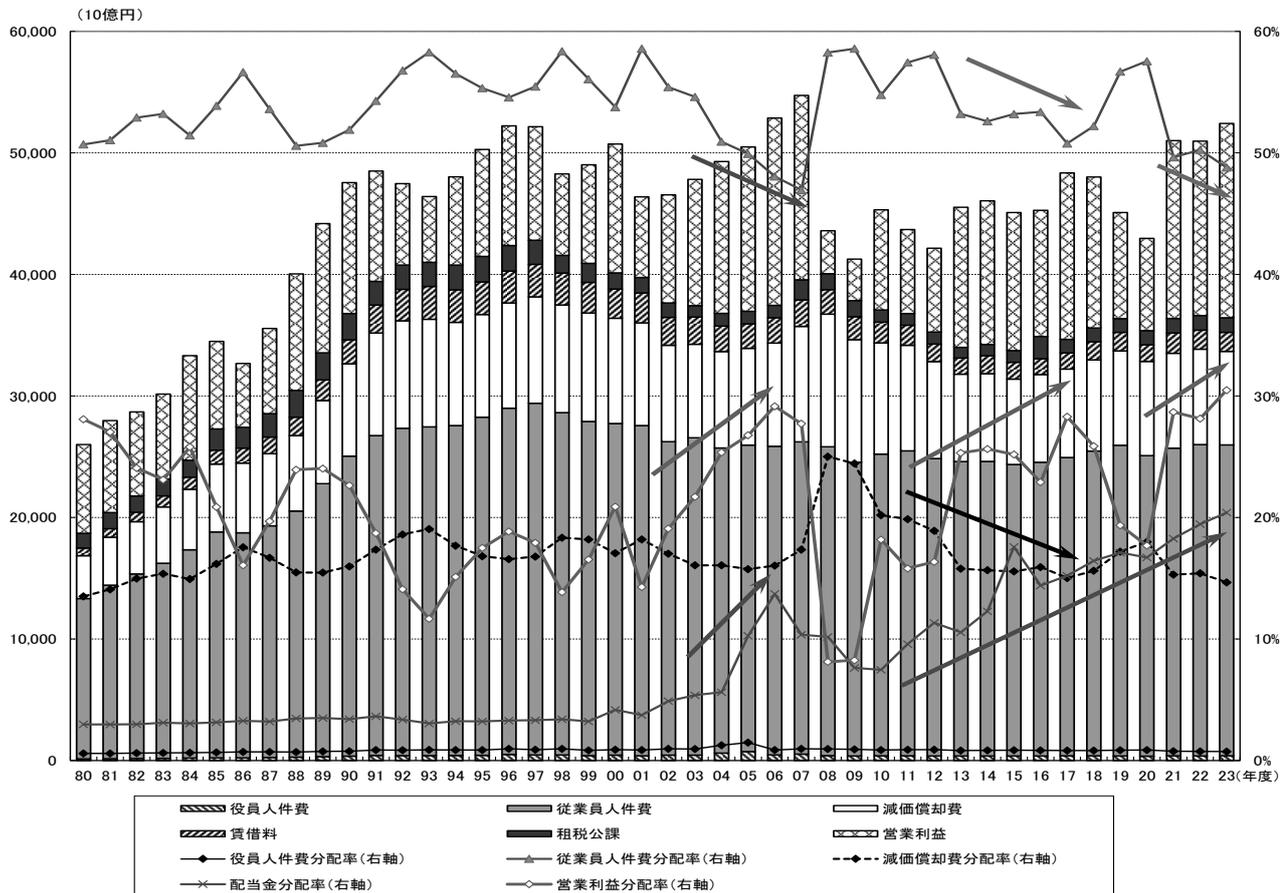
(備考) 役員人件費=役員給与+役員賞与、従業員人件費=従業員給与+従業員賞与+福利厚生費、分配率=各付加価値構成要素÷付加価値合計

(資料) 百嶋徹「CSR(企業の社会的責任)再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号、同「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日、財務省「法人企業統計調査」から筆者作成。

<sup>24</sup> 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。

<sup>25</sup> 「」は、拙稿「CSR(企業の社会的責任)再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号より引用。

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推移



(備考) 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、分配率＝各付加価値構成要素÷付加価値合計

(資料) 百嶋徹「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号、同「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日、財務省「法人企業統計調査」から筆者作成。

さらに「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、歴史的な低水準が続いた（図表2）。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」との分析結果を示し、「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」と筆者は結論付けた<sup>26</sup>。

## (2) 2007年度と直近実績の2023年度の比較分析

今回2007年度と直近実績値の2023年度を新たに比べてみると、「分配のパイ」となる付加価値

<sup>26</sup> 「」は、拙稿「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研 REPORT』2009年12月号より引用。

が約 2.3 兆円減少（年率 0.3%減）したにもかかわらず、営業利益のみ約 0.8 兆円増加（同 0.3%増）している（図表 1）。その他の付加価値構成要素はすべて減少しており、この間の営業利益を増加させるべく、設備・建物の投資・賃借の抑制や人件費の削減などが図られた。中でも減価償却費が約 1.8 兆円減（同 1.3%減）と減少幅が最も大きく、次いで賃借料が約 0.6 兆円減少（同 2%減）していることから、この間で特に設備・建物の投資・賃借の抑制が図られたとみられる。

従業員人件費と役員人件費は各々約 0.1 兆円削減された（図表 1）。産業界では、23 年度以降、徐々に賃上げ機運が高まっているが、23 年度の従業員人件費（約 25.6 兆円）は前年度対比 0.1%減と弱含み横ばいとなっており、23 年度時点では賃上げの効果が未だ顕在化していない。

分配のパイ（＝付加価値）が減っても、営業利益の増加だけはその他の付加価値構成要素すべてを減少させてでも確保するという「営業利益に極めて偏重した付加価値分配」が、この間にもなされたと言える。配当原資となる営業利益捻出を優先するスタンスがうかがえる。その結果、23 年度の営業利益は約 16 兆円と、17 年ぶりに 06 年度のピーク水準（約 15.4 兆円）をわずかながら更新した。

配当の源泉となる営業利益の増分（約 0.8 兆円増）がなんとか確保された中で、株主配当の増加額が約 5 兆円増（年率 4%増）と営業増益分を大幅に上回っていることが目を引く（図表 1）。23 年度の株主配当は、絶対額で約 10.7 兆円と初めて 10 兆円の大台に乗った。この間の増配には、営業利益の増加（約 0.8 兆円増）に加え、営業外収益の増加（約 11.3 兆円増）や法人税などの税効果による税金費用の減少（約 1.4 兆円減）などの一部が充てられたとみられる。分配のパイが減る中で、営業利益に極めて偏重した付加価値分配に加え、営業外の財務対策なども総動員して、大幅な増配の原資が捻出された、と言える。

2023 年度の分配率を見ると、労働分配率は 48.8%と、80 年代以降で最も低い 07 年度の水準（46.9%）に比べ若干上昇したものの、80 年代以降の変動レンジ（50～60%）の下限値を下回っており、2010 年代以降で見れば循環変動を示しながら低下傾向にある（図表 1、図表 2）。23 年度の労働分配率は、分母の付加価値が前年度対比 2.9%増えたこともあり、前年度対比でも 1.5 ポイント低下しており、労働分配率で見ても賃上げの効果は未だ顕在化していない。営業利益の比率は 30.5%と 07 年度の水準（27.7%）に比べ小幅の上昇ではあるが、2010 年代以降で見れば循環変動を示しながら上昇傾向にあり、かつ 80 年代以降では初めて 30%の大台に乗った<sup>27</sup>。減価償却費の比率は 14.7%と 07 年度の 17.4%から低下し、10 年代以降も弱含み傾向にある。

一方、配当金の比率は 20.4%と 07 年度の水準（10.4%）に比べ 10 ポイントも上昇して初めて 20%の大台に乗り、2000 年代半ば以降、唯一明確な上昇基調にある（図表 1、図表 2）。このよう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、設備の投資・賃借や従業員への付加価値分配の抑制、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。

### （3）短期志向の経営は付加価値創出につながらず

大企業製造業において、営業利益では前述の通り、直近実績の 2023 年度に 17 年ぶりに 06 年度のピーク利益をわずかながら更新する一方、各ステークホルダーへの「分配のパイ」となる本来最

<sup>27</sup> 70 年代では、70 年度（32.7%）、73 年度（32.7%）、79 年度（30.4%）に各々 30%台に達している。

も重要な付加価値では23年度に約52.4兆円と、ピークを記録した07年度の96%の水準にとどまっている(図表2)。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。その後、緩やかに回復してきたものの、コロナ禍で20年度に再び落ち込んだ。21年度に急回復したものの、直近実績の23年度でもピーク水準を更新できていないのである。

短期志向の経営は、結局縮小均衡を招くだけで「真の稼ぐ力」である付加価値創出力、つまりGDP成長力にはつながらなかったのではないだろうか。このため、大企業での短期志向の経営は、日本経済の「失われた30年」を招いた主因の1つである<sup>28</sup>、と筆者は考えており、このままでは日本経済は「失われた40年」に陥りかねない。

我が国では、2003年が「CSR元年」と言われ、CSRという言葉自体はこの20年で広く普及したが、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。今となっては、「2003年はCSR元年」という掛け声は虚しく響く。

## 2 | 大企業非製造業の分析

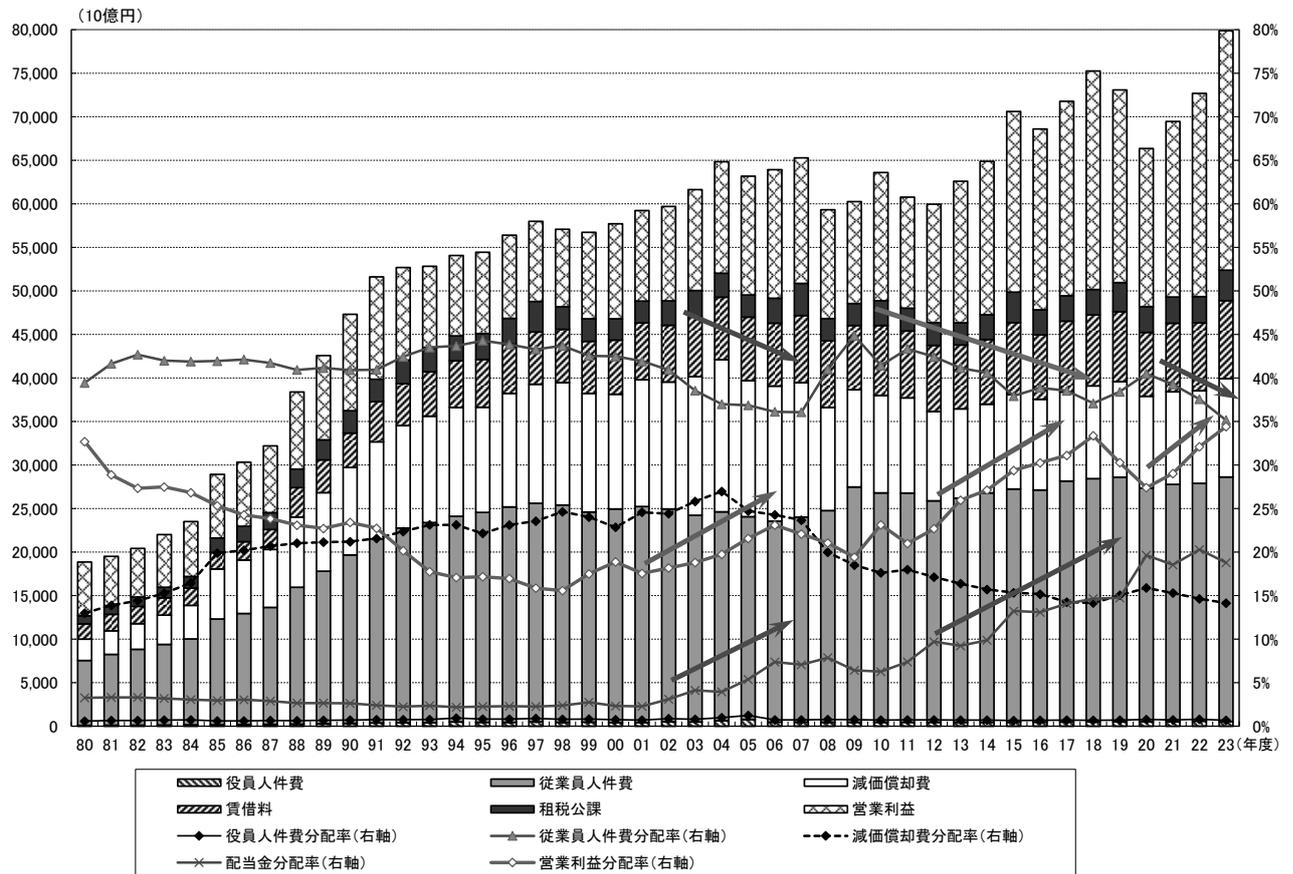
大企業非製造業(資本金10億円以上)についても、製造業と同様に2000年度と2007年度、2007年度と直近実績値の2023年度の各々比較分析を示す。付加価値分配構造について、拙稿「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日にて筆者が行った00年度と07年度の比較考察を改めて振り返るとともに、今回新たに07年度と23年度の比較分析を行うこととする。

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きた(図表3)。コロナ禍で20年度に落ち込んだものの、直近実績の23年度は約79.9兆円と過去最高の水準にあり、前年度対比では9.9%増と高い伸びを示した。

---

<sup>28</sup> 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日にて、「短期志向の経営は、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かと指摘。

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



(備考) 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、分配率＝各付加価値構成要素÷付加価値合計

(資料) 百嶋徹「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日、財務省「法人企業統計調査」から筆者作成。

### (1) 2000年度と2007年度の比較分析

まず00年度と07年度の比較について、同拙稿での考察結果は次の通りである。「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」との分析結果を示し、「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と言える」と筆者は主張した<sup>29</sup>。

さらに「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、歴史的な低水準が続いた（図

<sup>29</sup> 「」は、「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日より引用。

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」との分析結果を示し、「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」と筆者は結論付けた<sup>30</sup>。

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→2023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
2023年度(C)	28,078	551	11,301	8,948	3,510	27,485	79,874	15,011
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)	4,539	71	▲4,152	1,244	▲167	13,073	14,607	10,400
年率増減率	1.1%	0.9%	-1.9%	0.9%	-0.3%	4.1%	1.3%	7.7%
<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%
2023年度	35.2%	0.7%	14.1%	11.2%	4.4%	34.4%	100.0%	18.8%

(備考) 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、分配率=各付加価値構成要素÷付加価値合計

(資料) 百嶋徹「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日、財務省「法人企業統計調査」から筆者作成。

## (2) 2007年度と直近実績の2023年度の比較分析

今回2007年度と直近実績値の2023年度を新たに比べてみると、付加価値が約14.6兆円増加(年率1.3%増)する一方、営業利益は約13.1兆円増加(同4.1%増)しており、付加価値増分の89%が充てられ、この間も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)。一方、従業員人件費が約4.5兆円増と増加に転じ、賃借料が約1.2兆円増加したが、減価償却費が約4.2兆円減少し設備投資が抑制されたとみられる。23年度の従業員人件費(約28.1兆円)は前年度対比2.8%増加した。非製造業には、多くの異業種が含まれるため<sup>31</sup>、各業種の動向を一括りで議論することは難しいものの、基本的にはサービス系内需型産業が多く含まれ、全体の付加価値が増加基調にあることもあり、国内での労働需要が相対的に強く賃上げと人員増が人件費を押し上げていると推測される。

一方、株主配当の増加額は約10.4兆円増(年率7.7%増)と大幅な増加を示し、営業増益分の8割に相当する(図表4)。非製造業では17年度以降、株主配当の絶対額が10兆円の大台を超えてい

<sup>30</sup> 「」は、「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日より引用。

<sup>31</sup> 農林水産業、建設業、電気・ガス業、情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、不動産業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス・娯楽業、学術研究・専門技術サービス業、教育・学習支援業、医療・福祉業、職業紹介・労働者派遣業、その他サービス業などが含まれる。

る。この期間も主として営業利益への厚い分配増を通じて株主配当の急増がもたらされた。

2023年度の分配率を見ると、営業利益が34.4%と07年度対比12.3ポイントも上昇しており、2000年代半ば以降、循環変動を示しながら増加傾向にある(図表3)。23年度の水準は、60年代以降で最も高い水準にある。労働分配率は35.2%と同0.9ポイント低下し、80年代～2000年代初頭の変動レンジ(40～45%)の下限値を大幅に下回り、2010年代以降、循環変動を示しながら低下傾向にある。23年度の労働分配率は、前述の通り、分子の人件費が前年度対比2.8%増加したものの分母の付加価値が同9.9%増えたため、前年度対比でも2.4ポイント低下した。23年度の水準は、60年代以降で最も低い水準にある。減価償却費は14.1%と07年度対比9.5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、配当金の比率は18.8%と同11.7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(図表3)。このように07年度から23年度にかけても、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。

### (3) 大企業製造業との比較

これまで考察してきたように、大企業非製造業においても大企業製造業と同様に、2000年代半ば以降、営業利益の確保を通じた株主配当に偏重した付加価値分配に舵を切ったとみられる。

ただし、大企業製造業と異なるのは、大企業非製造業では2000年代半ば以降も付加価値の成長軌道を維持しているようにみえる点だ。現状は付加価値成長を実現できていても、利益ファーストの短期志向の経営を中長期で続けてしまうと、第5章で指摘したように、社内に様々な不具合が蓄積され、継続的な利益創出が結局難しくなるとともに、不具合の蓄積が企業不祥事発生の萌芽さらには温床になりかねないことには留意が必要ではないだろうか。

今後の付加価値関連データの動きを注意深く見ていく必要があるだろう。

## 7—社会変革に挑戦する高い志への回帰

### 1 | 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

筆者が提唱する「社会的ミッション起点の真のCSR経営」を今、真剣に追求・実践しているのは、アップル、グーグル、アマゾン・ドット・コム、マイクロソフトをはじめ、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であろう。先進的な米国企業は、スタートアップを含め、目先の利益を上げるのではなく、「社会を良くして世界を変えること＝社会的価値の創出を世界規模にスケール(拡張)すること」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、短期利益の獲得にこだわる金の亡者ではなく、「テクノロジーの社会実装を世界規模にスケールすることを通じた壮大な社会的ミッションの実現」を真剣に日夜考えている志の高い起業家(アントレプレナー)であり、経営の上位概念に据える社会的価値の創出のためなら、長期的視野の下で、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、トヨタ自動車の礎をつくった発明家の豊田佐吉氏(同氏が発明した自動織機を製造・販売するため、豊田自動織機が設立され

た)、トヨタグループを創業した豊田喜一郎氏(佐吉氏の長男)、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、我が国の大手メーカーの創業者たちは、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真のCSR経営をいち早く追求・実践した、我が国を代表する産業人だった。しかし、これまで述べてきた通り、その後、我が国の大企業の多くは、2005年前後を境に短期志向の株主至上主義へ大きく舵を切ってしまった、と筆者はみている。

「米国企業は短期志向、日本企業は長期志向」との固定観念を持つ向きは多いかもしれないが、前述したように、現状は「巨大ハイテク企業など先進的な米国企業は長期志向、日本の大企業の多くは短期志向」というのが筆者の見立てであり、先進的な米国企業は、有数の日本企業が創業期に持ち合わせていた「高い志」のお株を完全に奪ってしまっているようにみえる。

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・研究開発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というよりは、「世界を良くしたい・世界を変えたい」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やり抜き成し遂げようとしているか、すなわち「社会変革(ソーシャルイノベーション)への高い志・熱き思い」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<sup>32</sup>。

日本の大企業は、創業時の高い志に立ち返って、CSRを果す誠実な経営を実践する必要がある<sup>33</sup>、と筆者は早くから主張してきた。

## 2 | 原点回帰するパナソニック

2021年にパナソニックグループのCEOに就任した楠見雄規氏は、創業者松下幸之助氏の経営理念を改めて社内にあまねく徹底させるべく、同社の事業目的である「社会の発展への貢献」を実践する際の拠り所となる「経営基本方針」を約60年ぶりに大きく改訂した<sup>34</sup>。

そこには、「企業が『社会の公器』であると考えれば、企業の活動に必要な経営資源である、人材、資金、土地、物資などは、社会からお預かりしたものととなります。社会からお預かりした資源を使って活動を行う以上、企業はそれらを最大限に活かしきり、その活動からプラスを生み出して、社会に貢献しなければならないのです」と記述されており、社会の発展に貢献するのが企業の本来の使命であると同社が位置付けるのは、「企業の持ち主は、企業自身ではなく、社会のものである」とする松下幸之助氏の「企業は社会の公器」であるとの考え方が背景にあることがわかる。松下幸之助氏の「企業は社会の公器」という言葉は、第4章で紹介したドラッカーの「企業をはじめとするあらゆる組織が社会の機関である」という言葉と相通じるものがある。

また、「我々は利益を追うことが目的ではなく、会社を大きくすることが目的ではなく、すべて消費者の皆さんの厳選に入選するような立派な仕事をしていく。人々の生活を豊かにし、生活を改善

<sup>32</sup> 拙稿「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日にて指摘。

<sup>33</sup> 拙稿「CSR(企業の社会的責任)再考」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研REPORT』2009年12月号にて指摘。

<sup>34</sup> パナソニックホールディングスHP2021年10月1日「パナソニックグループの経営基本方針」

向上し、文化を進展させてゆくような仕事をしていけば、必ず報酬はいただけるのだ。その報酬がいただけないことでは絶対基本が誤っているのだ、と考えるとそこからいろいろな改革が生まれてくる」「一般に、企業の目的は利益の追求だとする見方があります。しかし、パナソニックグループは利益を『社会に貢献した報酬として社会から与えられるもの』と考えています。すなわち、社会への貢献の度合いに応じて利益も大きくなり、逆に、利益を生んでいない状態は、企業がその社会的責任を果たしていない、あるいは社会的責任を果たす力が不足している状態であり、ただちに改革が必要であると認識することができます」と明記されており、利益ありきではなく、「社会への貢献が利益の上位概念＝利益は社会への貢献の結果」としっかりと捉えられている。「利益を生んでいない状態は、企業がCSRを果たしていない、あるいはCSRを果たす力が不足している状態」との考え方も、極めて明快だ。

さらに、「企業は顧客、事業パートナー、株主、社会など、多くの関係先とさまざまな形の関係を保ちながら経営を行っています。『社会の公器』である企業は、そうした関係先の犠牲の上に自らの発展を図ることは社会から認められず、全ての関係先と共に発展していくことこそ、企業を長きにわたって発展させる唯一の道なのです」と明記し、マルチステークホルダー重視の経営が説かれている。第2章で紹介した「多様なステークホルダーから共感を得て、マルチ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重要」との筆者の考え方と相通じるものがあると、僭越ながら筆者は感じている。

筆者は、「経営基本方針」にて示された同社の考え方に強く共感する。このような高い志に基づく経営が多くの日本企業に広く普及し、ESG経営の実践が当たり前となって、ESGという言葉を使わなくても済むようになることを心から願っている。

## 8—むすび

米国での第2次トランプ政権の誕生や欧州での右派・極右政党の台頭などにより、欧米で反ESGの動きが高まっている。反ESGの動きが足下で特にやり玉に挙げるのは、企業の気候変動対策とDEI（多様性、公平性、包摂性）施策だ。

例えば、トランプ大統領は、就任初日の1月20日に地球温暖化対策の国際的な枠組み「パリ協定」から再離脱する大統領令に署名した。一方で、「drill, baby, drill（掘って、掘って、掘りまくれ）」とのスローガンの下、石油や天然ガスなど化石燃料の増産によってエネルギー価格を引き下げ、インフレ抑制につなげる方針を打ち出している。また「大統領令『過激で無駄な政府のDEIプログラムと優遇措置の廃止』では、バイデン前政権の方針を覆し、連邦政府機関及びその請負契約業者に対して、採用や評価等においてDEIを考慮せず、個人の能力や業績に基づいて対処するよう求めた。また、省庁等の各連邦政府機関に対して、民間部門における『違法なDEI差別及び優遇措置の廃止』を奨励し、個人の『創意工夫、卓越性、勤勉さ』に基づく方針を推進するための適切な行動をとるよう命じた」<sup>35</sup>という。さらに「米連邦通信委員会（FCC）のカー委員長は、『不当』な多様性・公平性・包摂性（DEI）政策を推進する企業によるM&A（合併・買収）提

<sup>35</sup> 労働政策研究・研修機構HP 国別労働トピック：2025年2月「トランプ政権の発足と大統領令—「多様性」推進方針の撤回など」より引用。

案を承認しない考えを示した」「カー委員長は 21 日のインタビューで、『FCCの承認獲得を目指している企業は、DEIによるあらゆる類いの不当な差別の撤廃に直ちに組みんでもらいたい』と語った」<sup>36</sup>という。

気候変動や人権に関わる対策で世界をリードしてきたEUにおいても、「欧州委員会は 2 月、環境や人権分野への対応に関する規制を一部緩和する方針を公表。産業競争力を取り戻すための方針転換の兆候が欧州内でも浮上してきた」<sup>37</sup>という。

このような反ESGの政治圧力に対応する動きが、主として米国企業の大企業で相次いでいる。例えば、脱炭素を目指す金融機関の国際的な枠組み「ネットゼロ・バンキング・アライアンス (NZBA)」を脱退する大手金融機関が相次いでいる。トランプ大統領の就任前後でJPモルガン・チェース、ゴールドマン・サックス、モルガン・スタンレーなど主要米銀がいち早く軒並み脱退し、日本勢も加盟金融機関 6 社のうち、3 月に入って 5 社が相次いで脱退した。「共和党の一部政治家からNZBAへの加盟が化石燃料企業への融資削減につながる場合には反トラスト法 (独占禁止法) に抵触する恐れがあると指摘される」<sup>38</sup>など訴訟リスク・法的リスクへの懸念が背景にあるという。一方で「脱退した米主要銀はいずれも脱炭素化は依然として価値のある目標だと認識していると表明している。脱退した日本の金融機関も同様だ」<sup>39</sup>という。DEIについても、「施策の撤回・縮小を表明する米国企業が目立っている。2023 年に米最高裁が積極策を違憲とする判断を示して以降、反対派による訴訟が急増したことが背景だ。企業は自社が標的になるのを避けようと動くが、半面、企業イメージや人材登用に悪影響を及ぼす可能性があり、難しい判断を迫られている」<sup>40</sup>という。このようにいずれも背景としては、法的リスクへの懸念が大きいようだ。

一方、「米ウォルト・ディズニーは 20 日に株主総会を開き、性的少数者への取り組みを評価する外部調査への参加をやめるべきだとする株主提案を否決した。ディズニーは役員報酬を決める基準からDEI関連を縮小する動きもあったが、株主は多様性への取り組みを支持した」「アップルも 2 月の株主総会で、『アップルはDEIの取り組みを取り下げるべき』とする株主提案を反対多数で否決している」<sup>41</sup>という。このように一方では、株主が企業のDEIの取り組みを支持する動きが散見される。

このような欧米での足下の動きを見ていると、企業による気候変動やDEIへの取り組みは、イチゼロの議論というよりバランスを探ることが重要であると感じる。

筆者は勿論、企業による気候変動対策は今後も欠かせないとの立場だが、『脱炭素社会の在るべき姿』へ一足飛びに瞬間移動することは難しい。だからこそ、そこに辿り着くまでの道筋 (パスウェイ)、すなわち『トランジション (移行)』段階の現実的な取り組みが重要となる、「最終的な在るべき姿にこだわり過ぎると、トランジションでの現実的な取り組みの幅広い検討が不十分になりかねない。移行期では、『セカンドベストの選択肢』も備えて、国や企業がその時点でできる最大限

<sup>36</sup> ブルームバーグ 2025 年 3 月 22 日「米連邦通信委、DEI推進企業のM&A計画は不承認も一委員長が警告」より引用。

<sup>37</sup> 日本経済新聞 2025 年 3 月 5 日「脱炭素の枠組み脱退 邦銀も」

<sup>38</sup> ロイター 2025 年 3 月 5 日「三井住友FG、脱炭素の国際的枠組み「NZBA」から離脱」より引用。

<sup>39</sup> ブルームバーグ 2025 年 3 月 18 日「MUFGも気候変動対策グループ「NZBA」を脱退—国内3社目」より引用。

<sup>40</sup> 日経電子版 2025 年 1 月 25 日「米国企業、DEI施策に訴訟リスク コストコは継続方針」より引用。

<sup>41</sup> 日本経済新聞 2025 年 3 月 22 日「反DEIの株主提案否決 米ディズニー総会「平等指数」参加継続」

の努力を尽くすべき」<sup>42</sup>と考えている。「在るべき姿」を厳格な目標（KPI）として固執し過ぎて、企業が疲弊し産業競争力の低下に歯止めがかからなくなるなら、本末転倒だろう。

DEIについても、企業の行き過ぎた施策がKPI（例：ある背景を持った人材を何人管理職に登用する）達成の目的化を促し、個々の従業員の能力評価が軽視されて「逆差別」を招くのであれば、元も子もないだろう。逆差別を生むような不当なDEI施策は訴訟リスクを高めることにもなり、リスク管理の面からも、そのような状況は絶対に避けるべきだ。だからと言って、企業がDEI推進活動を全くやらなくてよいわけではない。例えば、イノベーション論のセオリーとして「多様性がイノベーションを生む」と言われる通り、異分野の知見や多様な意見・経験・価値観・感性を持った多様な従業員間のコミュニケーションにより、多種多様な知がぶつかり合い「化学反応」を起こすことで、「画期的なアイデア＝叡智」が育まれる可能性をやはり大切にすべきだ<sup>43</sup>。米国の先進的な巨大ハイテク企業は、このような多様性を大切に強味としてきたはずだ。逆に同質性・凝集性の高い組織が、集団として誤った意思決定を行ってしまう現象をグループシンク（groupthink）と言うが、企業組織がこれに陥らないためにも、人材の多様性は欠かせない。

2020～2021年頃までは、リベラル派・左派政党の下でESG促進の動きが世界的に定着するようには見えたが、過去3年で一転して保守派・右派政党による反ESGの政治圧力が世界的に高まってきた。気候変動対策やDEI推進プログラムなどを含めESGやCSRの取り組みは、本稿で述べてきた通り、本来は経営者の高い志に根差したものであるべきだ。時の政権が打ち出す政策に真向からあらがうと、企業にとって、ビジネス活動を円滑に行えなくなるリスクが高まり得るため、政治圧力への一定の対応は致し方ないところだが、企業の存在意義に関わるESGやCSRの取り組みの重要性は、本来は政治側の党派に左右されるようなものではないはずだ。

世界に多大な影響を与え続ける欧米では、政権の党派によってCSR・ESGへの考え方が180度変わってしまうのが現実だ。CSR・ESGを取り巻く環境はこのように流動的であるからこそ、経営者には、ブレることのない骨太の企業経営の「在り方・原理原則」として、本稿で詳説してきた「志の高い社会的ミッションを起点とする真のCSR・ESG経営」の考え方をしっかりと取り入れて実践することを推奨したい。我が国では、産業界で徐々に高水準の賃上げ機運が高まっている今こそ、賃上げを「単なる人手不足への対応」として捉えるのではなく、社会的ミッション起点の真のCSR・ESG経営の下で、従業員を重要なマルチステークホルダーの1つとみなして「人的資本経営」<sup>44</sup>を推進する視点から、歴史的な低水準にとどまっている「労働分配率を引き上げる好機」として捉えることが、我が国の経営者には求められる。

## <参考文献①>

- ピーター・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
- 日経電子版 2025年1月25日「米国企業、DEI施策に訴訟リスク コストコは継続方針」
- 日本経済新聞 2025年3月5日「脱炭素の枠組み脱退 邦銀も」
- 同 2025年3月22日「反DEIの株主提案否決 米ディズニー総会「平等指数」参加継続」

<sup>42</sup> 拙稿「EVと再エネの失速から学ぶべきこと」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2024年9月26日にて指摘。

<sup>43</sup> 拙稿「行きたくなるオフィス再考」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年3月30日にて指摘。

<sup>44</sup> 拙稿「人的資本経営の実践に資するオフィス戦略の在り方」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2024年3月29日を参照されたい。

- パナソニックホールディングスHP 2021年10月1日「パナソニックグループの経営基本方針」
- Business Roundtable “Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’ ” August 19, 2019
- ブルームバーグ 2025年3月18日「MUF Gも気候変動対策グループ「NZBA」を脱退—国内3社目」
- 同 2025年3月22日「米連邦通信委、DEI推進企業のM&A計画は不承認も—委員長が警告」
- ロイター 2025年3月5日「三井住友FG、脱炭素の国際的枠組み「NZBA」から離脱」
- 労働政策研究・研修機構HP 国別労働トピック：2025年2月「トランプ政権の発足と大統領令—「多様性」推進方針の撤回など」

<参考文献②> 筆者が執筆した「社会的ミッション起点の真のCSR経営」に関わる主要な論考（※弊社媒体の筆者の論考は、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「地球温暖化防止に向けた我が国製造業のあり方」ニッセイ基礎研究所『ニッセイ基礎研究所報』Vol. 50（2008年6月）
- 同「CSR（企業の社会的責任）再考」ニッセイ基礎研究所『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「もし日本の経営者がドラッカーの『マネジメント』を真剣に実践したら」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2011年12月29日
- 同「頑張れ！日本の家電メーカー」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2012年10月2日
- 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「AIの産業・社会利用に向けて」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2018年3月29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「【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!!GAFA』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

- 同「社会的ミッション起点のCSR経営のすすめ」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2019年3月25日
- 同「寄稿 ハンドブック発刊によせて／地域活性化に向けた不動産の利活用」国土交通省土地・建設産業局『企業による不動産の利活用ハンドブック』2019年5月24日
- 同「エコノミストリポート／カナダ、中国でスマートシティー グーグル系も街づくりに本格参入 データ連携基盤の構築がカギ」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2019年10月29日号
- 同「エコノミストリポート／スマートシティー 日本でも巨大プロジェクト進行 アフターコロナ対応も視野に」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2020年7月14日号
- 同「コロナ後を見据えた企業経営の在り方」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2020年8月28日
- 同「コロナと都市／DXの最終型はスマートシティーで実現」(一社)不動産協会『FORE』2020年通巻118号2020年11月
- 同「特別レポート：コロナ後を見据えた企業経営の在り方」日本生命保険相互会社(協力：ニッセイ基礎研究所)『ニッセイ景況アンケート調査結果－2020年度調査』2020年12月8日
- 同「特集：企業の責任ある行動 コロナ後を見据えた企業経営の在り方」第一法規『会社法務A2Z』2021年12月号
- 同「特集：2022年変わる世界、変える経営 アフターコロナを見据えた企業経営のあり方」商工中金経済研究所『商工ジャーナル』2022年No.562(2022年1月号)
- 同「企業不動産(CRE)戦略：社会的価値を創造するプラットフォームとしてのオフィスなどのCRE」ダイヤモンド社『週刊ダイヤモンド』2023年3月11日号
- 同「行きたくなるオフィス再考」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年3月30日
- 同「ESGという言葉を使わなくていい世界を目指せ！」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2023年9月8日
- 同「人的資本経営の実践に資するオフィス戦略の在り方」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2024年3月29日
- 同「エコノミストリポート／問われる「真のCSR経営」蔓延する「株主至上主義」従業員軽視は付加価値生まず」毎日新聞出版『週刊エコノミスト』2024年8月6日号
- 百嶋徹監修『日経ムック CRE 社会的価値を創出する企業不動産戦略』日本経済新聞出版2024年8月29日
- 百嶋徹「EVと再エネの失速から学ぶべきこと」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2024年9月26日
- 同「社会的インパクトをもたらすスマートシティー」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2025年1月22日
- 同「『社会的ミッション起点の真のCSR経営』の再提唱」ニッセイ基礎研究所『基礎研レポート』2025年3月31日
- 同「企業不動産(CRE)は社会的価値創出のプラットフォームに」ニッセイ基礎研究所『研究員の眼』2025年4月3日