

# 「これからの企業経営に求められるもの」

## — 経済合理性追求と社会的課題解決の狭間に —

初版 2009年11月17日 池邊純一

00-01 2010年06月10日 池邊純一

### [論点]

現在、多くの人々は、格差社会と貧困、少子高齢化と人口減少社会、環境破壊、エネルギー資源枯渇、食料不足などといった、社会全体の問題を解決しなければならないと認識しはじめている。こうした人々の変化する意識の中であって、企業にも、グローバル経済の中でひたすら経済合理性を追求するばかりでなく、社会的課題を同時に解決していくことが求められている。

これからの企業経営は、グローバル規模で地域社会と共生し、事業を通して社会全体が持続可能な成長を続けていくことを追求していかなければならない。

## 1. 社会的課題の認識

### 1. 1 世界同時不況の意味

米国のサブプライムローン問題に端を発して生じたリーマンショックは、世界同時不況を巻き起こした。しかし、それは単にひとつの事象としての意味をもつばかりではない。

まず、第一に、多くの国々の経済成長の原動力としての役割を担ってきたマネー資本主義がこうした問題の元凶であったということである。マネー資本主義至上の思想が台頭することにより格差社会が急速に広がったところへ、リーマンショックが世界規模での経済危機を引き起こし、人々の生活を直撃し将来にわたる不安を煽ることになった。

第二に、右肩上がりの経済成長モデルが終焉し、成熟化社会となった多くの先進諸国に、グローバル規模での行き場のない閉塞状況を引き起こしたことである。日本も右肩上がりの経済成長の時代が終焉し、今や、成熟化社会となっている。生活に必要なモノは人々に行き渡り、大量生産・大量消費のビジネスモデルによって経済成長を続けていくことは、もはや望むことはできない。そうした停滞した経済状況にあって、グローバル規模での経済危機が追い打ちをかけて、不動産や自動車という裾野の広い産業の構造そのものに大きな打撃を与えた。

第三に、新興国、特に、中国が世界経済の牽引役を担っているということである。中国やインドなどの経済合理性（経済性、及び、その実現のための高効率、高品質、短納期、コスト削減に関する合理性）の追求による急速な経済成長は、その人口の多さから新たな環境破壊問題、エネルギーや食料不足問題を引き起こす危険性をはらんでいる。新興国の国民が裕福な暮らしを求めその夢を実現することに異論を唱えるものはいない。しかし、マネー資本主義の強欲な投資がバブル景気を求めてさまようことの危険性は看過できない。グローバル規模で経済を引っ張っている牽引車のバブルが崩壊したとき、世界は未曾有の経済危機に見舞われ、深刻な貧困が全世界を覆うことになる

と危惧される。

## 1. 2 グローバル化の意味

現在、あらゆる分野においてグローバル規模での競争が進んでいる。グローバル化は、新たな分野の製品の輸出入の拡大、海外企業との提携、現地での直接生産販売、海外への資本参入、といったプロセスで進行する。

その一方で、低価格の海外製品の流入、旧態依然とした国内産業の破壊により、貿易摩擦と保護貿易を助長させる危険性を孕んで（はらんで）いる。保護主義は国際社会の軋轢を生み、様々な紛争を起こす原因ともなるとみなされ、経済視点でのグローバル化の下では、自由競争がグローバル社会の持続可能な成長を約束する原理としてコンセンサスを得ている。

しかし、競争優位を担保するために、一部の国、一部の国民、一部の業界団体の利益を代表した国益という名の国家戦略が牙を剥き、国際ルールや規格の統一、資源の獲得と囲い込みが進んで行く。経済的に優位にある国の利権を守る法制度や基準がグローバルスタンダードとなり、貧しい国との経済格差を拡大させ、文化までもが淘汰されていく。

## 1. 3 日本の社会的課題

かつて、ものづくりに強みを発揮してきた日本経済は底堅いと思われていた。しかし、外需頼りだった多くの日本企業にとって、リーマンショックの影響は大きく、景気の調整弁として扱われていた製造業に従事する非正規雇用者は一斉に職を失い生活する場すらも奪われることとなった。

日本は、このリーマンショックからの回復も遅れた。ものづくりに拘っていたが、すでに多くの分野で追いつかれ競争力を失っていること、クローズした文化の中で育てられた製品は、新興国などの市場にとっては過剰機能、過剰品質であり、グローバル社会での市場性を失っている、即ち、ガラパゴス化していること、に問題があると揶揄する人も多い。

しかし、何よりも問題を大きくしたのは、共に生きていくという心を失った日本社会そのものである。グローバル化により、日本の社会の中でもマネー資本主義が跋扈（ばっこ）し、短期的な経済合理性を追求する成果主義が広がっている。成熟化社会にあって成果主義を導入した当然の帰結として、多くの人々は個人所得が目減りし、毎月の安定した収入や増加のあてもなく将来設計が見込めない。リストラが当たり前となり、多くの人々は明日の生活に不安を抱き、安心できる家庭生活も奪われている。自己責任と言われ、自分が生きていくことに精一杯となり、長期的に人を育てていくよりも、目の前にある自分の利益を重視する文化が是認され、働く人々の心は荒んでいく。

利己的な組織文化、後継者を育てない組織文化が企業の奥底で定着していくと同時に、社会の荒廃もどんどん進行している。近所付き合いが希薄となり、核家族化が進んだ社会では子どもを預ける場所も少なく、子どもを抱えていては、家計を補うための共稼ぎもままならず、少子高齢化、人口減少化が急速な勢いで加速されている。

個人所得の低下、少子高齢化、人口減少社会化は負の連鎖となる。税収が減少し社会保障費が増大し、やがては、現役世代が増大する負担を支えきれなくなり、増税へとつながっていく。それでも破綻をきたす地方自治体が増え、国自体も破綻につながっていく。地方のみならず都市部にも限界集落が広がり、農林水産業などの一次産業が衰退し食料自給率がどんどん低下していく。全てが喫緊の課題となり、次々に相乗し連鎖して累積的に大きく山積されていく。

日本の大都市圏では、すでに社会的資本が整備されてきているが、人口減少する格差社会にあっ

て、人々の生活の安定につながる個々の地域の実情に沿った政策、多様な地域文化や産業の育成につながるソフトな面での充実を目指す国のあり方が求められている。

## 2. 経済合理性と社会的課題解決 の二兎を追わねばならない

これまで示してきた様に、様々な課題が山積している今日の社会を見る限り、儲かりさえすれば良い、そして、経済が成長すれば心豊かな社会を実現することができるという理想は、もはや崩れ去っている。企業が強みを活かして顧客のニーズを満たすことで利潤を得て、法人税を納めることで社会に貢献しているという損得勘定だけでは、社会を持続可能な成長に導くことはできない。

今や、傲慢に自らの利益のみを考えることは、レピュテーションの問題につながっている。社会的課題の解決に寄与することがその企業が社会に存在する社会的価値となり、社会的価値のある企業だけが生き残っていくのである。

株主価値を追求する企業においても、経済合理性を目的として効率を追求するばかりではなく、これからは、社会的な課題の解決に取り組み、夫々の地域に住む人々の生活を支えていかなければならない。『経済合理性を追求するとともに、格差のない心豊かな暮らしの実現を追求する』ことを同時に意図していかなければならないのである。

そのためには、従来の競争原理に基づくグローバル化の発想を超えて、地球規模でのビジネス感覚、特に、夫々の地域に住む人々と共生していくことが必要である。グローバル規模で人口が増大し、新興国や発展途上国の経済が発展することにより枯渇すると予想される資源の問題や食料危機の問題は、様々な紛争の火種につながる可能性がある。個々の企業も、グローバルに住む人々の生活や様々な環境に配慮して、社会的視点で持続的発展を意図した経営が求められている。

グローバル化に取り組むに際して、人件費を抑えるために海外進出するにしても、低価格の原材料を輸入するにしても、新しい市場を開拓するにしても、その国に住む一部の人々の利権ばかりではなく、そこで働く人々の人権や生活の向上を配慮すること、資源を保有する国や地域の環境保護や保全を考えることも必要である。

こうした個々の取り組みが、地球全体としての環境破壊の進行を食い止めることにもつながっていく。多様化した人々の価値観や嗜好の変化を素早く捉えきめ細かく適応していくばかりでなく、人々の将来に願う気持ちを慮り、将来の安心を築いてくることが、これからの日本企業の存続の道である。

## 3. ニーズの追求からコースの追求へ

経済合理性追求は、顧客の「今、欲しい」（ニーズ）を満足させるものやことを創造し、顧客が獲得可能な利便性に見合う価額、納期、品質を実現し提供するために、効率を向上させ、コストを削減し、適正な品質に管理することである。

しかし、成果主義の下、全ての人々がひたすら短期的な利益を求め始めると、自分も富を築きたい、自分だけみじめに生きてくれないとの気持ちとなり、人々は利己的に競争に走り、妄信的に経済合理性を追求しはじめる。実際に、経済合理性を徹底的に追求することの引き替えに、環境破壊、エネルギー資源の枯渇といった問題が先送りされ、裕福に暮らせる人々とそうでない人々の間の深刻な格差問題が引き起こされている。

格差を生み出す社会は、根深い貧困を生み出していく社会でもある。貧困に喘ぐ多くの人々は、どんなに一生懸命に働いても日々の生活は楽にならず、蓄える余力もなく、将来への不安、子供の世代に対する不安を募らせていく。貧困は、子供の世代にも世襲されていくのである。

人は、平等に生きる権利を有している。本来、日本人の奥底には和する心が育まれている。社会とのつながりを大切にし、また、お互い様という気持ちを大切にし、一人豊かな暮らしに興じることはできない、和する文化の中で生きてきた。成熟化社会となった今、人々は、あらためて、社会全体が安定し、将来ともにだれもが安心して暮らせる社会を築くことが、一人ひとりにとっても「心豊かに暮らせるようになる」という認識を持ち始めている。この認識の根底には、その人一人ひとりにある「コース」（信条に基づく社会的な動機）が存在している。

夫々の地域の実情、環境や状況の変化に応じて、そこに暮らす人の欲しいものは移り変わる。また、10代の私、20代の私、30代の私、夫々の時点でも欲しいものが変化する。しかし、そのすべてのライフステージにおいて、根底にある「コース」が「ニーズ」を決定付けてもいる。これからの企業経営に求められるのは、顧客の心の深層と環境の変化の狭間で移ろう「ニーズ」の追求ではなく、顧客の心の奥底にあって普遍的な社会的「コース」なのである。

#### 4. 現時点における提言

これからの社会においては、企業においても、一人ひとりにおいても、競争に打ち勝つこと、短期的な視点で目の前の儲けを追求するのではなく、長期的視点を持って社会的課題を解決し、心豊かに暮らせる社会を創造していくことが必要である。

社会的課題とその解決を目指すコースのつながりが、企業や人・社会的企業をつなぎ結びつけていく。株主価値創造を目的とする企業が本業の利潤追求に縛られて取り組むことのできない多様な社会的課題の解決に向けても、夫々の地域に密着し、そこで暮らす人々の心豊かな暮らしを追求する人や社会的企業と協働することで、全体として、より広範に、より有機的、より機動的に相乗効果を生み出しながら進めていくことが可能となる。そうすることによって、社会が持続可能な成長を続け、企業や人・社会的企業も持続可能な成長を続けていくことにつながり結びついていく。

##### (1) 人を中心にした視点で捉える。

単に、株主価値追求の視点から市場を捉えるのではなく、夫々の地域にある文化や生活と共生し、そこで暮らす人々が抱えている社会的課題解決のために必要なものやことが何かを捉えて、必要な時、必要な場所に提供していく仕組みを構築する。そのためには、多様な人々が、多様な専門知識を持ち寄って、様々な課題に取り組むことのできる、多様性を受容し育む経営が必要である。

##### (2) 社会的視点で捉えたコースとシナリオが必要となる

これまでは、ともすると、経済的視点から、収益や利益を拡大するために、顧客を捉え、そのニーズを満たす製品、サービスとは何かを追求してきた。即ち、マーケティング戦略の重要性が喧伝されてきた。しかし、社会的視点に立つならば、ニーズを生じさせるコースがきちんと認識し、コースを実現する製品、サービスとは何かを追求していかなければならない。コースの背景にある様々な社会的課題のつながり全体を

捉えた解決のシナリオが必要となる。

### (3) 社会的課題に対する知見を持つ人々が協力しあって解決する

多様化し複雑化したグローバル社会において、コースとシナリオを深化させていくには、情報の価値、信憑性を見抜き、背景にある事実をコンテキストから読み解き、洞察し見通す能力が求められる。様々な社会的課題に対して専門知識を持つ人々が、ネットワークを生かして情報を共有することによって理解を深め、意味を形成できる様にしなければならないのである。

## 5. 概念の定義

「社会的課題解決」には、これまでの経済合理性を追求するという目的とは異なり、新たに様々な概念が必要となる。ここで、本稿で取り上げてきた主要な概念について定義することにする。

### 【サステナブル】

一般に、地球環境や多様な生物生態系の持続可能な成長と訳すが、本書ではグローバル社会、地域社会の持続可能な成長も含めて考える。短期的な発展ではなく、数世代にまたがる長期間の持続した成長を言う。

### 【サステナブル・サイクル】

経済合理性を追求するばかりでなく、その根っこの部分に、人を大切に思う気持ちが中心にあって、そうした心を持つ多様な人々がつながり結びつくことで、自然との共生、地域に住む人々との共生が可能となる。そして、多様な地域に住む人々が心豊かに暮らしたいと思う気持ちがお互いに尊重しつながり結びつくことによって地球全体として心豊かに暮らせる社会が築かれていく。

### 【コース】

一般に、「コース」とは、『(行動・感情の)理由,根拠,動機,わけ。(社会的な)理想,(…の)目的,大義,目標;主義,主張,信条』(プログレッシブ英和中辞典、第3版、小学館)と訳される。一人ひとりが持っている価値観等により形成される、その時々々の環境等の変化に応じて移り変わるものではなく、長期にわたり醸成されながら追い求められる普遍的に宿る、その個人のなかにある一種の想いである。また、経営者自身のもつコースがビジョンとして表明され、組織の中で共感され、それが組織の中にとどまり自律的に活動していく動機となり、実現化されていく。一方、「ニーズ」は環境や状況が変わることで変化するものである。コースを背景として、その時々々に必要となるものがニーズである。

### 【イノベーション】

狭義には技術革新とも訳される。本稿では、心豊かな暮らしのできる社会を創造するための経営革新と技術革新、その普及による生活の変化と社会変革を含めて生じたものをイノベーションと定義する。

### 【裕福な暮らし】

主に貨幣価値に換算することのできるもの、即ち、所得、消費、不動産の所有によってもたらされるゆとりのある暮らしを言う。また、こうしたものを手に入れるための背景となる社会的地位、名声も裕福な暮らしを支えるものであり、裕福な暮らしの範疇として捉える。

**[心豊かな暮らし]**

生きがいのある暮らし、満足感に満たされた暮らしを言う。また、お互いに優しくつつまれた人間関係、幸せな家庭、助けあう地域コミュニティ、将来不安を抱かせない社会制度も、こうした格差の無い心豊かな暮らしを支えるものであり、この心豊かな暮らしの範疇として捉える。政治や行政、個々の企業、個々のNPOやNGOにおいても、グローバルな社会の持続的な発展と夫々の地域に住む人々と共生のできる組織運営が求められる。歴史や文化を背景とした人々の習慣や生き方に心を配り、資源を保有する国や地域の環境保護や保全にも配慮し、人々が日々を過ごしていく暮らしが満たされたものとなるために事業を展開していかなければならない。