

## 研究ノート

## 企業と社会

## — 格差拡大問題に焦点を当てて —

橋本輝彦\*

## 要旨

本稿は、1980年代以降の先進資本主義、特に、米国資本主義における格差拡大について、岩井克人とロバート・B・ライシュの論稿に即して、その要因と解決策を検討した。格差拡大を著しくしている主な原因は、株主価値最大化と自らの高報酬を追求する企業・経営者の行動にあることを明らかにした。

その上で、解決策を検討し、経営者の倫理性の確認だけでなく、経営者が企業に関わるすべての利害関係者に責任を負う経営の出来る、組織や仕組みや法制を創り出さねばならないこと、そして、こうした大企業の改革のためには、市場のルールに強い影響力を行使している大企業のCEOや金融業界のエリートや富裕層に対抗する拮抗力と政治勢力の再建が必要であることを明らかにした。これは正にライシュの論旨であるが、本稿はこの見解を是とした。

マイケル・E・ポーターらの説く「共通価値の創造」戦略については、企業の事業活動と社会的問題の解決を結びつける指針が提起されているが、その実現は特別な活動分野に限定される。企業の全活動においてその実現をめざすためには、彼らの従来の競争戦略論の基本モデルを乗り越えなければならないと論じた。

検討した3者の見解は、いずれも資本主義を救うという視座からの議論であるが、なかでも、ライシュの見解は、より民主的で公平な社会を展望できるものであろう。

## キーワード

格差拡大 企業・経営者の行動 株主主権論 倫理性 拮抗力 企業改革 共通価値

---

\* 立命館大学名誉教授

## 目 次

- はじめに  
I. 格差拡大の要因  
II. 「株主主権論」の誤りと倫理性の確認  
III. 拮抗力の再構築と企業改革  
IV. 共通価値の創造  
おわりに

## は じ め に

近年、先進資本主義諸国、特に米英における所得格差の急激な拡大が問われている。問題にされているのは、20世紀末期、1980年代以降急激に進んだ格差拡大である。格差拡大は人々の対立を激化し、さらには購買力の縮小から生産と消費の矛盾を強め、資本主義を危機的状況に導く危険性さえあると論じられている。

トマ・ピケティ（以下、すべての論者の敬称・地位名称を省略）は、世界的な議論を提起した『21世紀の資本』<sup>1)</sup>において、200年以上に遡るデータの分析から、資本主義の歴史を分析すると、資本収益率が経済成長率よりも高く、そうした場合、格差拡大が進むという事実がみられる。戦争による資産の破壊や累進課税の普及した時期には格差が縮小したが、それは例外的状況であり、1980年代頃から累進性が著しく下げられると、資本主義は格差拡大という本来的な傾向を顕在化させた、と説いている。

本稿は、1980年代以来の格差拡大を資本主義の歴史的傾向の顕在化と捉える説とは違い、企業・経営者の行動の性質に主要な原因を求める議論を取り上げる。それは、岩井克人の見解<sup>2)</sup>とロバート・B・ライシュの見解<sup>3)</sup>である。また、両者とは異なるアプローチから、企業・経営者の行動の問題と改革を提起しているマイケル・E・ポーターらの見解<sup>4)</sup>にも触れる。

## I. 格差拡大の要因

岩井はピケティが用いた「世界トップ所得データベース」(WTID)<sup>5)</sup>を基に、先進各国の「上位1%の所得階層が占める所得割合」(1915～2015年)と「米国の上位1%の所得階層の所得内訳」(1916～2013年)という2つのグラフを作成して分析をおこなっている。米国、英国、日本、フランス、スウェーデンの先進各国に共通に見られる状況は、上位1%の所得階層が占める所得割合が1920～30年代以降低下し続けてきたが、1980年頃より上昇に転じたことである。それは特に、米国、次いで英国に顕著な特徴である。米国の上位1%の所得階層の占め

る所得（資本所得・企業家所得・賃金所得）の割合は10%から2013年頃には20%にまで達している。2015年には22.0%となっている。さらに、顕著な特徴はその内訳にある。資本所得（配当・利子・地代）は1980年以来ほとんど割合が変化していない。企業家所得は割合が増加しているが、それは非法人企業や自営業者の所得で、芸能人やスポーツ選手の高額報酬に加えてイノベーションに成功した企業家の利潤であり、現代に特徴的現象として理解できる。ところが、最大の特徴は賃金所得（賃金・報酬・年金）の割合のまさに倍増ということである。1920～30年代まで上位の所得階層の所得内訳は資本所得が過半を占めていたが、1980年代以降は賃金所得が過半を占めるようになったという歴史的にまったく新しい事態が出現した。大企業のCEOなど取締役の報酬の高騰が主な要因である。米国のCEOと平均的労働者の賃金の比率は1960年代には25倍以下だったのが、近年には350倍以上になっている。150億円という天文学的報酬を稼ぐCEOもいる。こうして、大企業経営者の報酬の急増こそが米国における格差拡大の最大の要因である。

ところで、米国や英国における規制緩和・自由放任主義政策は同時に「株主主権論」を推し進めてきたが、この株主主権論の下で「皮肉にも」、実際に大きく上昇したのは資本所得ではなく、経営者の報酬であった。なぜこのような逆説が生まれたのか。それは株主主権論が理論上の誤りがあるからであると岩井は説いている<sup>6)</sup>。

ライシュは、格差拡大について次のように分析している。米国は直近の30年間（1986～2015年）に、経済規模が倍増したにもかかわらず、平均的米国人の所得は動いていない。大企業のCEOの所得は平均的労働者の賃金の20倍程度であったのが、今や実質的に労働者の200倍以上に上昇し、富裕層の上位1%の所得割合は9～10%から20%以上を占めるようになった<sup>7)</sup>。2000年から2014年の間に、企業の四半期の利益（税後）は5290億ドルから1.8兆ドルに増加した。他方で、労働者層への分配は減少した。労働分配率は2000年の63%から2013年には57%に下がった。ここで重要なのは、所得不平等の拡大が低下する労働分配率の中で起こったという点である。高給取りの報酬は、安月給の人の報酬から出ているのである<sup>8)</sup>。

大企業のCEOや金融業界のトップ・トレーダーやポートフォリオ・マネジャーは、インサイダー情報を使って自からの取り分を膨らませつつ企業収益を増大することができるような市場ルールを推し進め、自分たちの報酬を自分たちで効率よく決めている。CEOの報酬の大部分はストック・オプションの行使や株式報酬によってもたらされた値上がり益である。それは富裕層が政治権力に影響を与えて市場ルールを決めてきた結果である。他方で、平均的労働者の給与は、政治面でも経済面でも対抗できる影響力を失ったためにずっと上がらないままで<sup>9)</sup>。

以上、ごくかいつまんで見てきたように、両者が格差拡大の主要な原因として上げるのは企

業・経営者の行動である。ピケティも 1980 年代以降の米国の格差拡大に関わって、大企業の取締役のすさまじい高額報酬、「スーパー経営者」の出現を指摘しているが、その原因にまで論及していない。それは格差拡大が資本主義の歴史的事実あるいは歴史的傾向であり、縮小は例外的時期であるとしている議論からある意味で必然の結果であろう。こうしたピケティの議論とは違い、岩井とライッシュは格差拡大の主要な原因を企業・経営者の行動の性質に求めている。したがって、その解決策は企業・経営者の行動を変えることであるとなる。

## II. 「株主主権論」の誤りと倫理性の確認

### 1. 株主主権論の誤りをただせ

岩井の議論は「株主主権論」の誤りを指摘することに進む。株主主権論は、経営者は株主の代理人だと称して、経営者の倫理的義務を株式オプションなどの経済的誘因に置き換えてしまった。まさにそれは、自己利益追求への招待状だ。そして実際、米英の経営者は自らの報酬を高騰させ始めた<sup>10)</sup>。

岩井は株式会社の本質を次のように捉える。株式会社は法人企業であるが、法人としての会社はヒトであるだけでなく、同時にモノである。法人化された企業である会社は、いわば二階建ての構造をしている。二階部分では株主が会社をモノとして所有している。具体的には株式を所有している。そして一階部分では、株主に所有されている会社がヒトとして会社資産を所有している。しかも、会社が企業活動のために供給者や購買者や従業員や銀行と結ぶ契約はすべて法人としての会社が結んでいる。そのため会社に代わって意思決定し、資産を管理し、従業員に指示を与え、取引先を訪問し、契約書に署名する生身の「自然人」である経営者が絶対に必要である。会社の経営者は株主の意向にかかわらず必要であり、株主の代理人ではない。

会社が純粋にモノになってしまう仕組みは、個人あるいはグループが会社の株式の 50% 以上を買い占めてしまうことである。このような状況の会社には株主主権論が当てはまるであろうが、現代の大企業ではほんのわずかの事例にすぎない。近年の米英では、株式市場の中で乗っ取り屋が活発に活動する事実だけで、会社の経営者に対して株価の最大化を目指す経営をするよう、無限の圧力をかけ、誘因を与えて、あたかも株主主権論による行動が正当であるかのようにになっている<sup>11)</sup>。

### 2. 倫理性の確認から出発

原理的には経営者は株主の代理人ではない。株主と経営者との委託契約書などはない。経営者は会社と「信任関係」にある人間である。信任関係とは信任受託者が信任預託者に対して「忠実義務」を負うことによって維持されている。「忠実義務」とは一般的に、「一方の人間が

他方の人間の利益や目的のみに忠実に一定の仕事をする義務」である。したがって、経営者は自己利益を必要最小限に抑制して会社の利益向上に忠実な経営を行う義務を負う。忠実義務とは「倫理」性の要求にほかならない<sup>12)</sup>。

以上のような論理から、岩井は、格差拡大を解決するためには、株主主権論をただし、倫理性の確認から出発せよというのである。確かに一貫した論理である。しかし、経営者の倫理性の観念を呼び覚ますことで、解決するのであろうか。岩井は次のようにも言っている。「英米における所得の不平等、特にトップ所得者への所得の集中傾向をおしとどめる政策は簡単です。ビジネススクール、経済学大学院、法科大学院などの会社統治論の講義において、エージェンシー理論を禁止することです」と<sup>13)</sup>。エージェンシー理論を禁止すること自体はできるかもしれないが、しかし、このことで、経営者の行動は実際には変わるであろうか。

岩井の提案はさらに進められねばならないであろう。岩井も、議論の中（第7章363頁）で、さすがに、次のように言っている。会社という仕組みは大変複雑であるから、会社統治の問題を経営者の忠実義務にだけに頼るのは非現実的である。株主、銀行、従業員、顧客、仕入先といった利害関係者ともそれぞれ役割を分担してもらう必要がある、と。まさに、先に進むには、新しい組織形態や仕組みや法制を工夫して、このことを現実化しなければならないことになる。

### Ⅲ. 拮抗力の再構築と企業改革

岩井の提起を先に進めているのが、ライシュの説であると考えられる。彼は、格差拡大という問題は、1980年代頃以降に大企業や金融セクターのエリートたちに政治権力が集中し、経済を動かすルールにまで影響を与えるようになったこと、それによって、自らの取り分をふくらませつつ企業収益を増大することができる企業・経営者の行動がとられるようになったことに原因があるとしている。

#### 1. 市場のルールの決定と執行

市場は、資産をめぐるルール（何が所有可能か）や独占をめぐるルール（市場支配力はどの程度まで許容可能か）や契約をめぐるルール（何が取引可能でそれはどのような条件下か）や倒産をめぐるルール（購入者がカネを払えなくなったら何が起こるのか）に依存している、そしてそれらのルールがどのように執行されているのかに基づいて動いている。市場はこのような点について決まりなしには機能しない。しかし、この数十年、実際の立法・行政・司法の判断・決定は巨大企業や大銀行や資産家たちの偏った影響を受けて行われている。大企業と富裕層がその政治的決定によって最も恩恵を受けるという状況が加速している。

たとえば、企業による知識・技術などの特許所有期間が延ばされ、長期間の独占使用が可能

となっている。新興独占企業のネットワークやプラットフォームの主導権による市場支配力、農業における自社独占の種子による市場支配力を容認している<sup>14)</sup>。また、ウォール街の支配力が強まった。5大銀行が保有する資産の全銀行資産に対する割合は2000年当時25%であったのが、2014年には45%になった。1994年に州際銀行業務に対する規制を撤廃する「州際銀行支店業務効率化法」が成立、1999年には商業銀行業務と投資銀行業務を分離させた1933年「グラス＝スティーガル法」を廃止、2000年には「商品先物近代化法」を制定して商品先物取引委員会が店頭デリバティブ取引を規制出来ないようにした。こうして、大銀行が過度にリスクの大きな投機を行うことを制限する法律やルールを撤廃させるべく、議会と政府に働きかけ続け、そのおかげで大銀行は規模を巨大化し、高収益体質になった。巨大保険会社のパワー（病院と保険会社双方の統合の進展）が強まった。このように各業界における大企業の市場支配力が強まったが、独禁法を行使して分割などといった動きはない。情報が瞬時に拡散する時代には、インサイダー取引を取り締まることも、定義することも容易でないが、議会はインサイダー取引を抑制すべく法律を変えることはありえない。金融業界は議員や大統領に選挙資金の大部分を提供しているからだ。大企業が知的財産や標準化やネットワーク・プラットフォームなどで市場を支配した場合、契約は強制的なものになる。契約は受け入れを強要する力を持った巨大企業が生み出す既成事実である。大企業の倒産では破産を進めたCEOは巨額の退職金を手にする一方で、従業員は給与や手当の大部分を失うといったことが起きている。また、住宅ローンや学生ローンでは破産法の庇護の下で解決できないことが起きている。ルールの執行においては、既得権益が影響を発揮して、執行体制の空洞化、法の骨抜き、痛くない罰金などでルールの執行が事実上なされない事態が起きている<sup>15)</sup>。

## 2. 企業・経営者の行動の性質

こうした市場ルールの下で、企業・経営者はどのような行動をとったであろうか。まず、大企業のCEOは、株価を押し上げる仕組みと低率のキャピタルゲイン課税を利用してストック・オプションの行使や株式報酬によって高報酬を獲得するようになった。

大銀行は、商業銀行業務に加えて投資銀行業務を拡大し、巨額の政府資金援助（大銀行は大きいゆえに潰せない）を背景に巨大資産を築き、トップの経営者たちは高報酬を獲得している。ヘッジファンド・マネジャーやポートフォリオ・マネジャーたちは極秘情報を利用した取引を通して投資家から手数料を稼いでいる。

大企業のCEOたちは、手とり早く業績を上げる方法としてコストを削減すること、特に人件費の削減をはかり、雇用を削り、賃金を低下させることが当たり前のことのようになった。労働組合は弱体化し、新たな組合結成は妨害された。こうしたことの結果、ワーキング・プアが出現し、その一方で高額所得者や蓄積された資産で生活する人々が台頭した。

このような企業・経営者の行動はなぜ許されているのであろうか。大企業・ウォール街のエリート、富裕層が自分たちに有利な結果をもたらす市場のルールに対して強大な影響力を得ているからである。しかし、ライシュは、それよりもむしろ問題なのは、彼らの反対側に立つ勢力の権力や影響力が相対的に欠落していることであり、強い「拮抗力」、すなわち、拡大を続ける大企業、ウォール街、富裕層の政治的影響力を抑制する勢力がもはや存在しないことである、と述べる<sup>16)</sup>。

### 3. 拮抗力の再構築

そこで、ライシュは拮抗力の再構築に論を進めるが、拮抗力の再構築の必要性、再構築の可能性、拮抗力が果たす役割の順で説いている。

格差拡大が広がっている中で拮抗力という要因を取り上げる理由は何か。それは現在の傾向が続くと資本主義が脅かされるようになるからである。経済システムが独断的で不公平だという感覚が広がると、システムは様々な形で蝕まれる。ルール違反が広がり、会社のものを盗む、勤務時間をごまかす、仕事をさぼる、経費の水増し請求、利益のピンハネ、賄賂やキックバックを要求するなどが蔓延する。仕事に対する誠実さが期待できなくなり、進んで行く意志、想定外の問題を報告、新しい解決方法を考案する意欲などが低下する。自分がいかさまだと見えるゲームの犠牲になっていると感じる人々は、全員に損をさせることによってそのシステムを打倒しようとする場合が多い。さらに、大きな問題は購買力の不足と経済の不安定化によってモノとサービスの需要が慢性的に不足するようになる<sup>17)</sup>。

上述のように経済システムは蝕まれていくと、資本主義は危機的な状況に向かうが、米国では歴史的に何回かそうした状況に直面した際に、それを押しとどめる要因が存在した。ジョン・ケネス・ガルブレイスは、それを「拮抗力」と呼び、経済成長から得られる利益を広く拡散させる手段となると考えた。米国は数多くの利益集団を内包する社会であった。それらは、地域の商工会議所を構成する小企業の地元のエリート、米国在郷軍人会、農業会、労働組合の地方組織など、そして、各地域に活動拠点がある全国組織である。さらに、連邦政府がニューディール政策の時代から第2次世界大戦にかけて、大企業や金融業界の権力を相殺する経済的権力の新たな中枢をつくり出すことに成功した。労働組合、小規模農家、小規模小売店、小口投資家、中小金融機関を保護する法律であった。

ところが、これらが1980年代から決定的に変化し、拮抗力の中枢が衰え始めた。政党もあり方を変えた。所得や富が富裕層に集中し始め、選挙戦にかかる費用が急上昇するにつれ、それまで州や支部を中心に党員の意向を下から上へと集約していた組織が、巨大なトップダウンの資金調達マシンへと変異し始めた。共和党はもちろん、民主党も大企業、ウォール街、富裕なパトロンなどの意向に沿うようになった。2016年の大統領選挙を前に、富と所得が急速

に富裕層に集中すると同時に、選挙資金がかってない金額に上り、企業、ウォール街、個人資産家が広く影響力を及ぼす事態が生じて、拮抗勢力はほぼ姿を消してしまった。アメリカの大多数は無力感にとらわれているが、しかし、大多数のために機能する民主主義と経済を取り戻すための唯一の方法は、大多数が再び政治に対して積極的になり、新たな拮抗力を打ち立てることである<sup>18)</sup>。

ライシュは以上のように、拮抗力の再構築の必要性を説くのであるが、それでは、再構築の可能性はあるのか。ライシュは次のように述べる。アメリカ人の大多数が貧しくなる一方で、ごく一部の特権を持った少数派がこれまで以上に豊かになり、ゲームのルールによって経済的収益が所得下位層から上位層に向かって再配分されてしまっている時代には、新たな連合が、そして新たな政治が生まれる可能性が存在する。例えば、個人投資家、家族経営企業、起業家、農村に暮らす住民、労働者階級の白人など一般に政治的右派に属する人々は、働く女性、マイノリティ、都市に住む専門職従事者など一般に政治的左派に属する人々と、多くの点で意見を共にしていることに気付くかもしれない。中でも、市場のルールが大企業によって作られていなければ、医薬品、ブロードバンド、食料、クレジットカード債務、健康保険への支払いが少なく済むという点で全員が共通している。さらに、零細企業の経営者、学生ローン債務者、住宅ローン債務者はウォール街の大手金融機関によって作られ施行された金融システムのルールに苦しめられている。個人投資家、個人起業家、芸術家、消費者はネットワークやプラットフォームへアクセスするのに法外な料金を取られている。もし、影響力の弱い勢力がこのことを理解すれば、連合することでより大きな影響力を得ようとするはずだ。こうした連合もしくは複数の連合が結集することで、新たな拮抗勢力が形成できるであろう。

このような動きがいつどのように生じるかを予測することは不可能であるが、何らかの動きが起り始めていることはすでに認められる。共和党と民主党はそれぞれ内部で政策上の対立が起きている。今後数年のうちに、米国政治を二分する境界線が「民主党か共和党か」から「反体制派か体制支持派か」へシフトする可能性が高い。「第三の党」に対する関心も高まっている。拮抗勢力の形成が順調に、あるいは容易に実現すると期待してはならない。しかし、それでも、拮抗勢力の再登場は避けられない<sup>19)</sup>。

#### 4. 企業の改革

そこで、ライシュはさらに続けて次のように述べる<sup>20)</sup>。拮抗勢力が構築された暁には、彼らは、市場のルールに埋め込まれている、所得や富が下位層から上位層へ向かう事前配分を終わらせるのと同時に、市場における配分が「より公正に」なるように求める。そのためには、現代資本主義の中心組織である大企業を再構築することが必要となる。企業・経営者の行動の性質を変えるためには、企業改革が不可避である。

この30年間、企業を動かす誘因のほぼすべてが、一般労働者の賃金を引き下げ、CEOをはじめとする取締役たちの報酬を引き上げる結果につながった。問題はそうした誘因をいかに反転させるかだ。一つの可能性としては、法人税率を決める際に、その企業の平均的労働者の賃金に対するCEOの報酬の比率と連動させる方法が挙げられる。この比率が低い企業には低い法人税率を、比率が高い企業には高い法人税率を適用するということだ。一例としてカリフォルニア州議会が2014年に導入した法律が挙げられる。さらに、従業員持株制度や利益分配制度、あるいは従業員が会社を所有する形式の「協同組合」を組織することに優遇税制を適用して、従業員により直接的な企業のオーナーシップを与えるという方法も提案されている。このように、ライシュは以上の事例に賛意を示しているが、しかし、さらに論を進めている。

これらの提案は企業についての基本的な疑問を提起させ、その疑問はさらに抜本的な改革を示唆する。すなわち、なぜ株主は従業員より重視されるのかという疑問だ。企業とは契約と知的財産の集合体に過ぎない。企業は株主に「所有」されているわけではない。株式の所有と実際の企業統治とは無関係である。株主は役員を選ぶが、役員は株主利益を最優先させなければならないという法的義務はない。実際、企業の唯一の目的は株主価値を最大化することだという考え方が初めて出てきたのは1980年代に入ってからだ。第二次世界大戦後の数十年間は、企業はステークホルダー全員に対して責任を負うという考えが支配的だった。

さらに、企業に投資し、その投資の価値が減少するリスクを負っているのは株主だけではない。企業に長年勤めている従業員も、その企業独自の技能を磨き、知識を深めてきている。地域も企業のために道路などインフラ投資を行ったかもしれない。それとは対照的に、ほとんどの大企業の株主は企業の生産能力を拡張するために出資していない。株式は繰り返し取引されるもので、その株価に賭けた投資家の間を巡っているのだ。

そこで、ライシュは、近年見られるようになった「ベネフィット・コーポレーション」<sup>21)</sup>という形態で組織された企業に注目する。営利企業でありながら、株主とともに従業員や地域社会、環境の利害を考慮することが設立定款で求められている企業のことだ。ベネフィット・コーポレーションは認証制であり、その業績は「Bラボ」のような非営利の第三者団体によって定期的に監査される。2014年までに27の州がこのような形態の企業設立を認める法律を制定した。それによって、企業の役員は明確な法的保護を与えられ、自分を選出した株主だけでなく、あらゆるステークホルダーの利害を考慮することができるようになった。2014年までに121業種で1,165社以上がベネフィット・コーポレーションとして認証を受けている。大手アパレル・アウトドア用品メーカーのパダゴニア、家庭用品ブランドのセブンス・ジェネレーションもその事例である。

このように、ライシュは、ベネフィット・コーポレーションに大きな期待を寄せている。この動きは、「ステークホルダー資本主義」のような形への回帰であると、述べる。この企業形

態においては、経営者は株主利益最大化を唯一の目的とすることなく、企業に関わるすべての利害関係者に対して責任を負う経営を行うのであるが、重要な点は、それは、経営者自らの意志や倫理のみによって支えられているのではなく、企業利害関係者が経営に参加しないし、監査出来る社内外の組織的仕組みと法制が生み出され、それらによって支持され、保障されていることである。

ライシュは、ドイツの企業のガバナンスに関する法律や規制でも、このアプローチが取られていると言う。ドイツの会社法では日々の企業運営を監督する取締役会と、さらにハイレベルの決定を下す監査役会との「共同決定」が求められる。企業規模にもよるが、監査役会の半数までが株主ではなく従業員の代表者で構成される。さらに工場で働く従業員は「工場評議会」と呼ばれる労働者協議会によっても代表される。ドイツ企業は CEO 報酬を制限し、高度なスキルを必要とする多くの職を維持しており、その結果として、ドイツの労働者階級は米国よりも賃金の中央値が高く、より豊かで安定した生活を送っている。

ライシュは、最後に次のように結ぶ。有効な拮抗勢力が存在すれば、米国企業を再構成し改革することができる。法律によって、従業員を代表する組織の設置だけでなく、利害に比例した投票権を従業員に与えることが義務づけられ、一個人や一人の株主が投票権の大半を独占するという事態を防げるだろう。さらに、米国の法人が持つ法的特権の数々、例えば、有限責任や企業永続性、契約締結のための法人格、憲法で定められた権利の享受といった特権は、成長による利益を労働者と共有しつつ、地域社会や環境の利害を考慮する主体にのみ認められることになる<sup>22)</sup>。

#### IV. 共通価値の創造

以上、岩井とライシュの見解を対象に検討してきたが、最後に、同様の問題意識を持っているが、異なるアプローチで問題に迫り、提案をしているマイケル・E・ポーターとマーク・R・クラマーの見解を取り上げてみる。それは、2006年ごろから主張され、とりわけ、2011年に明確にされた、Creating Shared Value (「共通価値の創造」という戦略である<sup>23)</sup>。

##### 1. 「共通価値の創造」戦略の概要

彼らは、近年の資本主義は危機に瀕しているという問題意識から出発する。「企業の事業活動こそ、社会問題、環境問題、経済問題の元凶である」、「企業は地域社会の犠牲の下に繁栄している」、「社会がうまく機能しないのは企業のせいである」といった認識や批判が広がっていると言う。彼らは、こうした認識や批判に対応して、資本主義の危機をもたらしている問題の大半は企業そのものにある、と考える。そこで、企業の価値創造について検討を加える。

価値創造について、企業は過去数十年間変わらない時代遅れのアプローチにとらわれてい

る。いまだに狭義に考えており、うたかたの財務業績を短期的に最大化しようとする一方、何よりも重要な顧客ニーズをなおざりにし、長期的な成功を左右するさまざまな影響を無視している。顧客の幸福、事業に不可欠な天然資源の枯渇、主要サプライヤーの存続、あるいは生産や販売を行っている地域社会の経済的衰退を見過している。また、さまざまな活動を賃金の安い場所に移し、これこそ競争に勝つための持続可能な解決策であるなどとしている。

そこで、彼らは、「経済効率と社会の進歩との間にはトレード・オフが存在する」といった考えに組みするのではなく、事業活動と社会を再び結びつけるために、企業は率先して行動しなければならないと言う。つまり、企業は事業活動と社会的問題の解決とを結びつけなければならないし、それが可能であると説く。しかし、問題は、このような「取り組みの指針となる全体的なフレームワーク」が存在しないばかりか、ほとんどの企業はいまなお CSR（企業の社会的責任）という考え方にとらわれており、社会問題を企業にとって中心課題ではなく、その他の課題としている。

彼らは、この解決策、つまり、取り組みの指針となる全体的なフレームワークが「共通価値」の原則である、と言う。それは、社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、その結果、経済的価値が創造されるというアプローチである。企業の成功と社会の進歩は、事業活動によって再び結びつくべきだろう。実際、GE、グーグル、IBM、インテル、J&J、ネスレ、ユニリーバ、ウォルマート・ストアーズなど、事業を厳格に実践していることで知られる企業の多くが、すでに、共通価値を創造する取り組みに着手している、と言う<sup>24)</sup>。

彼らは、さらに論を進めて、共通価値の創造に向けて重要なことは、リーダーもマネージャーも、たとえば社会のニーズをより掘り下げて認識する、企業の生産性の源泉を正しく理解する、営利と非営利の境界を超えて協働するなど、新しいスキルや知識を身につけなければならない。政府も共通価値の創造を後押しするような規制について学ばなければならない、と言う。

そこで、次の3つの方法で、企業は社会的価値を創造することで経済的価値を創造できる。それは、①製品と市場を見直す、②バリュー・チェーンの生産性を再定義する、③企業が拠点を置く地域を支援する産業クラスターをつくる、の3つである。

この3つの方法を使って、企業は「社会的価値を創造し、その結果、経済価値を創造する」ないし「社会的価値を創造することで経済的価値を創造できる」というアプローチをとるべきである、あるいは、とることができる、とするのである。そして、これを実行に移すための主要な意思決定は次の点である。

- ① 製品デザインを工夫することで、社会的便益を実現できないか
- ② 我々は、製品を通じて地域社会に貢献しているか
- ③ 各プロセスとロジスティクスは、エネルギーや水を可能な限り効率的に利用しているか

- ④ 地域社会によい結果をもたらす方法によって、新しい工場を建設できないか
  - ⑤ クラスタに不備があるせいで、イノベーションの効率とスピードにどの程度支障をきたしているか
  - ⑥ 地域社会を、事業拠点としてどのように強化すればよいか
  - ⑦ 各事業拠点の経済性が同様ならば、地域社会に最も恩恵をもたらすのはどの拠点か
- 以上が彼らの共通価値の創造の戦略とそのアプローチの概要である。

## 2. 「共通価値の創造」戦略に対する評価ないし批判

ポーターとクラマーの「共通価値の創造」戦略については、多くの批判や評価が行われている。最も包括的なものは、アンドリュー・クレインらの論稿<sup>25)</sup>であろう。

共通価値の創造という考え方の長所ないし強みとして次の4点をあげている。①実践家と学者へのアピールに成功している。②社会的目標を戦略的レベルに高めている。③適切な政府の役割を明確化しようとしている。④“配慮的”あるいは“自覚的な資本主義”の議論に統合的なフレームワークを提供しようとしている。

また、短所ないし弱点として次の4点をあげている。①この考え方はオリジナルなものではない。②社会的目標と経済的目標の間の緊張ないしトレード・オフを無視している。③ビジネス・コンプライアンスの課題にナイーブだ。④社会の中における企業について狭い概念化を基礎としている。ポーターらの基本戦略モデルに基づく限り、ステークホルダーは共通価値の参画者ではなく、利益を求める競争への参加者と位置づけられているのである。

上述のような論点は、要するに、共通価値の創造という戦略は、ビジネスと社会に関する論争にプラスのインパクトを与え、社会的に利益のあるビジネスの実践の出現に役立ったという意味で、評価できるとしている。ただし、彼らの提案は、企業全体よりも、特別のプロジェクトや製品に非常に限定されており、企業の目的の再定義を提案することはできていないとの批判である。

以上の評価と批判に対してはポーターらの回答、クレインらの再論がなされたが、それによっても主旨は変わっていない。本稿はクレインらの評価や批判を是とする。

端的に言って、ポーターらの上述の「7つの意思決定」の大部分は、「社会的価値の創造が経済的価値の創造につながる」というアプローチを追求せよということであるが、中には「経済的価値と社会的価値の総合計の拡大」を追求せよというアプローチも含まれているようである。前者についてはポーターらがその実行プロセスを具体的に説いているが、後者については、岡田正大(2014)が指摘しているように、前者のアプローチとは異質であり、従来の戦略論を超えている<sup>26)</sup>。前者のアプローチを大企業に推奨することは可能であろう。このアプローチは特定の場の特定の社会的問題に対しては、「経営者の倫理性の確認」よりも企業・経営者

の行動の改革として具体的で実践的であるかもしれない。ただし、このアプローチは限定的である。このアプローチを推奨しても、大企業は生産性や品質の改善・向上や新市場を創り出すといった経済的価値の創造につながる限りで社会的価値の創造を追求するのである。「経済的価値と社会的価値の総合計の拡大」や、ましてや「経済的価値を減じてでも社会的価値の創造を追求し総合計を拡大する」というアプローチは別ものである。ポーターらはフェア・トレードやソーシャル・ビジネスを「共通価値の創造」の戦略からは除外しているし、社会的問題が事業の中心に関わっている企業の全体的な変革には言及していない。

したがって、「共通価値の創造」戦略は、なんらかの個別企業の特別のプロジェクトないし活動分野では共通価値を創造できようが、個別企業の全活動にわたってその創造をめざすことは困難である。「共通価値の創造」の戦略がポーターに固有な競争戦略モデル（ステークホルダーを競争者と位置づけるモデル）の上に成立している限り、企業のすべてのステークホルダーに対して責任を負う企業・経営者の行動の実現性は薄いであろう。

## おわりに

本稿では、先進資本主義、特に、米国資本主義における格差拡大について、岩井とライシュの論稿に即して、その要因と解決策を検討してきた。格差拡大を著しくしている主な原因は、株主価値最大化と自らの高報酬を追求する企業・経営者の行動にあることを明らかにした。

その上で、解決策を検討し、経営者の倫理性の確認だけでなく、経営者が企業に関わるすべての利害関係者に責任を負う経営の出来る、組織や仕組みや法制を創り出さねばならないことを明らかにした。そして、大企業のこうした改革のためには、市場のルールに強い影響力を行使している大企業の CEO や金融業界のエリートや富裕層に対抗する拮抗力と政治勢力の再建が必要である。拮抗勢力が容易に実現すると期待してはならないが、しかし、拮抗勢力の再建は避けられない。以上はライシュの議論の主旨であるが、本稿はこれに賛同している。

最後に検討した、「共通価値の創造」戦略については、大企業・経営者の行動の改革に対する意義と限界を指摘した。当戦略はなんらかの個別企業の特別の活動分野では実現可能であろうが、しかし、個別企業の全事業活動において「共通価値の創造」、即ち、社会的価値と経済的価値を共に創造し、すべてのステークホルダーに責任を負うことをめざすことは困難である。その目的のためには、彼らが前提にしている競争戦略論の基本モデルを乗り越えなければならないであろう。

検討した3者の見解は、いずれも資本主義を救うという視座からの議論であるが、なかでも、ライシュの見解は、より民主的で公平な社会を展望できるものと考えられる。

なお、本稿は、最近何年かの中西一正教授との、文献の読み解きや議論の中で、発想を得て、私個人でまとめたものの一部である。このことをも含め、長年の中西教授のご厚情に対して感謝を表したい。

#### <注>

- 1) Piketty (2014)。なお、同邦訳書について、宋娘沃の論評がある(『龍谷大学社会科学研年報』第 45 号, 2014 年, 243 ~ 250 頁)。また、岩井 (2016) は、ピケティの説く資本収益率>経済成長率という公式について、資本家の貯蓄率を考慮すると、成り立つかどうか疑問があると述べている。
- 2) 岩井 (2015) 第 6 章~第 7 章。岩井 (2016)。
- 3) Reich (2016)。
- 4) Porter・Kramer (2011)。
- 5) The World Wealth and Income Database
- 6) 以上は、岩井 (2016) より。
- 7) Reich (2016), 邦訳, はじめにより。なお、米国の上位 10% の富裕層の所得割合の変化を、注 5) のデータベースで見ると、1980 年の 34.2% から 2014 年には 47.0% に高まっている。この間に、約 13 ポイント増大し、今や、1 割の上位層が米国総所得のほぼ半分を集中している。しかし、さらに注目すべき点は、先に示されたように、最上位 1% 層の所得割合が、この同じ時期に約 10% から約 22% へと 12 ポイント増大していることである。上位層の中でも、とりわけ最上位 1% に所得集中が顕著に進んでいることがわかる。
- 8) Reich (2016), 邦訳, 第 9 章より。
- 9) Reich (2016), 邦訳, はじめにより。
- 10) 岩井 (2016) より。
- 11) 岩井 (2015), 第 6 章より。
- 12) 岩井 (2015), 第 7 章より。
- 13) 岩井 (2015), 第 7 章 390 頁。なお、MBA 卒業生や在学生在が倫理性を誓約するということが、実際に起こっている。すなわち、2009 年に、ハーバード大学大学院経営学研究科の 2009 年クラスに端を発したビジネススクール経営学修士誓約書がある。これは MBA 卒業生と MBA 在在学生による「責任を持って、倫理的に新たな価値を創造する」という自発的誓約である (MBA Oath ウェブサイト: <http://mbaoath.org/>。2017 年 10 月 5 日閲覧)。彼らが大企業の経営幹部となり、大企業においてこの誓約が現実にも有効性を発揮することを期待したい。
- 14) 『日本経済新聞』(2017 年 7 月 26 日付) は、グーグルの独禁法違反に関して次のように報じている。欧州連合 (EU) 委員会は 2017 年 6 月 27 日に米グーグルに対して制裁金を科した。グーグルがネット検索市場における支配的地位を乱用し、買い物検索で自社サービスを優遇するなど公正な競争を妨げたとして、24 億 2000 万ユーロの制裁金を科した。しかも、欧州委員会は買い物検索のほかにも、複数のグーグル製品やサービスについて調査を進めている。基本ソフト (OS) 「アンドロイド」とネット広告「アドセンス」については、すでに独禁法違反があったとの暫定的な見解を示しており、違反が確定すれば、案件ごとに最大で 90 億ドル規模の制裁金が待つ。欧州の調査の進展とともに関係者が注視するのが、米国など他の独禁法当局の動きだ。米連邦取引委員会 (FTC) は 2011 年に調査に乗り出したことがあるが、2013 年に「消費者の利益を損なうような事実はなかった」として調査を打ち切っている。ここには米国の市場ルールの執行の実態の 1 つの事例がみられる。  
農薬・種子業界においても、ライシュが指摘しているように、米独禁法当局はモンサントなどの独占的支配を容認してきた。ところで、『日本経済新聞』(2017 年 10 月 14 日付) は次のような新たな状況を報じている。医薬・農薬大手の独バイエルン (農薬・種子事業売上高 2016 年度 99 億ユーロ)

が米モンサント (同 146 億ドル) を買収することを 2016 年 9 月に合意したが、EU の独占当局による承認が遅れている。2017 年 8 月からは欧州委員会が本格的な調査を開始した。バイエルは規制当局の独占が進むとの懸念を払拭することを狙って、2017 年 10 月に農薬・種子事業の一部 (約 13%) を欧州化学最大手独 BASF (同 56 億ユーロ) に売却すると発表した。欧州委員会は調査結果を基に 2018 年 1 月にバイエルによるモンサントの買収承認の是非を判断する予定である。このように EU では独占規制政策が生きている。こうした欧州に対して、米国では、農薬・種子業界の大型 M&A が相次いでおり、2017 年 9 月には、ダウ・ケミカル (同 61 億ドル) とデュポン (同 95 億ドル) が統合しダウ・デュポンが誕生するという状況が起こっている。米独禁法当局は、こうした独占を進める動きを容認し続けている。米連邦政府、司法当局では独占規制政策はあたかも休眠中のようだ。

なお、同紙は報じていないが、欧州における独占規制の背景には、バイエルのモンサント買収について、欧州の農業・環境・消費者団体などが「種子から農薬に至る生産過程を独占することになる」と強い懸念を示していること、また、世界各国の市民・環境団体が、遺伝子組み換え種子作物への懸念から、毎年、「反モンサント」を掲げた世界同時行動を実施しているという運動があること (<http://shinhakken-blog.seesaa.net/article/421558369.html> など 2017 年 10 月 20 日閲覧) も看過できないであろう。

- 15) 以上について、Reich (2016), 邦訳, 第 4 章～第 9 章が詳細に分析している。
- 16) 以上について、Reich (2016), 邦訳, 第 10 章～第 15 章に詳述されている。
- 17) Reich (2016), 邦訳, 第 16 章～第 17 章より。
- 18) 以上は、Reich (2016), 邦訳, 第 18 章～第 19 章より。
- 19) 以上は、Reich (2016), 邦訳, 第 19 章より。
- 20) 以下の企業改革の論述は、Reich (2016), 邦訳, 第 21 章より。
- 21) 「ベネフィット・コーポレーション」という企業形態については、たとえば、The For-Benefit Enterprise (「共益企業」) の一種として議論されている (Heerad Sabeti, “The For-Benefit Enterprise”, *Harvard Business Review*, Nov. 2011. pp.98-104. ダイヤモンド社編集部訳「社会的目的と経済価値を同時に追求する『共益企業』とは何か」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第 37 巻第 3 号, 40～49 頁, 2012 年 3 月)。また、日本でも、「社会的企業」の一種、あるいは「ハイブリット型法人」として議論されている (藤原隆信「市民社会の論理と公益企業 (Benefit Corporation)」『比較経営研究』第 38 号, 2014 年 3 月, 30～40 頁。経済産業省『海外における社会的企業についての制度等に関する調査報告書』2015 年。高橋真弓「営利法人形態による社会的企業の法的課題 (1): 英米におけるハイブリット型法人の検討と日本法への示唆」『一橋法学』第 15 巻第 2 号, 2016 年 7 月, 237～288 頁)。いずれも、営利と社会問題や環境問題の解決を共に追求するための新しい企業形態として検討されている。ベネフィット・コーポレーションの創設を可能にする法律はアメリカでは 2017 年 7 月現在, 33 州とワシントン D.C. で制定されている (<http://benefitcorp.net/> 2017 年 10 月 16 日閲覧)。ライシュは、これを大企業の改革の有力なモデルとして取り上げているのである。
- 22) なお、ライシュは、企業改革問題に次いで、もう一つの重要な課題を論じている。それは、AI (人工知能) やロボットが人間の労働に取って代わる状況が進む近未来の課題である。自然人の仕事や職が減り、失業と貧困が進むのか、それとも、生活のゆとりと人間能力のいっそうの開花を促すことのできる豊かで公平な社会になるのか、そのための政策として「ベーシック・インカム」とそのあり方を論じている。ライシュの提案は、端的には、将来の富を公有化しそれを基礎に、すべてのアメリカ人が 18 歳に達した最初の月から毎月、経済的に独立して自活できるだけの基礎的な最低限の所得を支給するというものである (邦訳, 第 23 章)。

ベーシック・インカムについては、いまとりあげなければならない重要な課題であると思われる。ちなみに、ベーシック・インカムの議論は、近年、欧米で活発化しており、特にスイスでは、その導入案が 2016 年に国民投票にまでかけられている。フィンランドでは、2017 年に政権与党が導入を目指している。ベーシック・インカムに関する議論は、たとえば、Anthony B. Atkinson, *Inequality:*

*What Can Be Done?*, Harvard University Press, 2015. Chap.8 (アンソニー・B・アトキンソン著, 山形浩生・森本正史訳『21世紀の不平等』, 東洋経済新報社, 2015年, 第8章), 及び, 萱野稔人「やさしい経済学—ベーシックインカムを考える①~⑧」『日本経済新聞』2017年7月5日~7月14日付, などを参照。

23) Porter・Kramer (2011)。

24) ポーターらが, 同論稿で取り上げているこれらの企業の取り組みは, 次のようなものである。

GEは, 「エコマジネーション」(環境と経済を両立させ, 持続可能な社会を実現するためのプロジェクト)に関連する製品やサービスが急成長し, 2009年には売上げが180億ドルに達した。今後5年間に同プロジェクト関連の売上げは総売り上げの2倍ペースで拡大していくと予測している。

IBMとインテルは, 公益企業各社に向けて, デジタル技術を活用して電力消費を節減する方法を提案している。

J&Jは, 従業員の禁煙支援をはじめ, さまざまな健康増進プログラムを実施した結果, 医療費を2億5000万ドル削減するようになった。さらに, 従業員の欠勤が減り, 生産性が向上するというメリットにもあずかることになった。

ネスレは, 2000年以来30%成長を続けている<ネスプレッソ>用の特殊なコーヒー豆を安定供給するために, 調達プロセスの見直しに取り組んだ。農法に関するアドバイスを提供したり, 銀行融資を保証したり, 苗木, 農薬, 肥料など必要資源の確保を支援するなど, 栽培農家と密接に協力した。また, コーヒー豆の品質を測定する施設を現地に設置した。くわえて, 高い品質の豆には価格を上乗せし, しかも, 農家に直接支払うようにしたところ農家のやる気が高まり, 単収が高まり, 高い品質が確保され, 農家の所得が増え, 農地への環境負荷が減った。ネスレは品質の高いコーヒー豆を安定的に入手できるようになった。

ユニリーバでは, ヒンドスタン・ユニリーバがインドの集落に訪問販売システムを導入した。これを担ったのは経済的に恵まれない女性起業家たちで, 彼女たちは同社が用意したマイクロファイナンスを利用したり, 研修を受けたりできる。これまで4万5000人以上の女性起業家が15の州で約10万の村々をカバーした。これによって, 世帯所得を倍増させるスキルを女性たちにもたらしただけでなく, 衛生製品を普及させ, 感染症の拡大を防止した。

ウォルマート・ストアーズは, 包装を減らすと共に, トラックの配送ルートの見直しによって総計1億マイルを短縮して, 両方の問題に対処した。また, 店舗の使用済みのプラスチックを処分する方法を変えることで, その処理コストを約数百万ドル削減した。さらに, 食品部門用の農作物を倉庫に近い地元農家から調達しているが, さらに増やしつつある。それは, 輸送コストを削減し, いま以上の小ロットで補充できれば, 遠方の工業農場から廉価で購入するよりも安いことがわかったからである。

25) Crane, A., G. Palazzo, L.J. Spence & D. Matten (2014)。

26) 岡田 (2014) は, ポーターらの論稿には, 企業の社会的価値と経済的価値の関係をめぐって, 3種類の因果関係を示唆する記述が登場しており, そこには, 「揺らぎ」ないし, 「概念の曖昧さ」があると指摘している。特に, 「経済的価値と社会的価値の総合計を拡大する」は, 伝統的な戦略論に収まらない因果関係である。この戦略を追求するためには, 非営利組織や非政府組織, 各公共団体, 政府などとの柔軟で自在な関係性の構築が一つのカギになるし, いまひとつは市場にいる人々や組織を単に購買者としてだけ認識するのではなく, それらの人々や組織を積極的に協働者としてバリュー・チェーンに組み込むことであるという (42~48頁)。この指摘は, 「共通価値の創造」戦略を遂行するためには, 従来のポーターの競争戦略モデル (取引関係者やステークホルダーを競争者とするモデル) を超えなければならないことを含意していると考えられる。

## &lt;参考文献&gt;

- ・岩井克人（2015）『経済学の宇宙』，日本経済新聞社。
- ・岩井克人（2016）「経済教室：問われる資本主義①，株主主権論の誤りを正せ」『日本経済新聞』2016年8月9日付。
- ・岡田正大（2014）「CSVは企業の競争優位につながるか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻第1号，39～53頁，2014年1月。
- ・Crane, A., G. Palazzo, L.J. Spence & D. Matten (2014). “Contesting the Value of Creating Shared Value”, *California management Review*, Vol.56, No.2, Winter 2014. pp.130-154.
- ・Piketty, T. (2014). *Capital in the Twenty-first Century*, trans. Arthur Goldhammer, Harvard University Press. [邦訳：トマ・ピケティ著，山形浩生・守岡桜・森本正史訳『21世紀の資本』，みすず書房，2014年]。
- ・Porter, M.E. & M.R. Kramer (2011). “Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. 2011. pp.62-77. [邦訳：マイケル E. ポーター，マーク R. クラマー著，ダイヤモンド社編集部訳「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第37巻第1号，8～31頁，2011年1月]。
- ・Reich, R.B. (2016). *Saving Capitalism: For the Many, Not the Few*, Ikon Books Ltd. UK [邦訳：ロバート・ライシュ著，雨宮寛・今井章子訳『最後の資本主義』，東洋経済新報社，2016年]。

## Corporation and Society: Focusing on Increasing Inequality

Teruhiko Hashimoto \*

### Abstract

Since 1980s ‘inequality’ has become increasingly important problem in advanced capitalism countries, especially in the U.S. In this paper I considered theories discussed by Iwai and by Reich about the relativeness between corporate behavior and increasing inequality.

I examined the causes and solutions of inequality explained by Iwai and Reich, respectively, and clarified that the main factors are maximization of stockholder value and enormous rewards pursued by big corporations and their top managers. To resolve this problem Iwai insisted to establish managerial ethics, while Reich declared reinvention of corporation system and law which enforce top managers to be responsible to all stakeholders. Reich furthermore emphasized the restoration of countervailing power and political force against the CEO and financial business elites, to which I agree.

I also studied ‘Creating Shared Value’ of Porter & Kramer and found the significance and deficiency of improvement of executive behaviors in their theory.

Among the three, whose points of view are all to save capitalism, I recommend Reich’s as the theory which prospects more democratic and fair society.

### Keywords:

inequality, CEO, stockholder value, managerial ethics, countervailing power, corporation system, shared value

---

\* Professor Emeritus of Ritsumeikan University