

## 企業行動研究部会 (#350) 議事録

日 時：2025年11月10日（月）18：00～20：00

場 所：リモート会議

参加者：17名

### ●事務局連絡

- 特になし

### ●研究発表

講演者：長谷川浩司様（福井工業大学 経営情報学科 教授、CSR研究部会 部会長）

テーマ：「企業行動研究部会 350回記念：これまでの企業行動35年を振り返り、  
サステナブルな企業行動35年を考える」

### ○要 旨

今回の講演は、現代の企業行動を単なる法令遵守や短期的な目標達成ではなく、広範な社会構造の変化と長期的な倫理的視点から再定義する必要性を訴えるものでした。現在の世界は、地政学リスクの増大、経済格差の拡大といった喫緊の課題に直面しており、大企業の経営層は、サステナビリティや地球温暖化対策よりも、これらの生存に関わる課題を優先する傾向にあります。この現実を直視し、企業はまず、貧困や格差といった社会の根本的な問題、すなわち世界の人間性を中心に据えた課題に対処することが、真に持続可能な企業行動の前提であると主張されました。

この背景から、長谷川氏は、企業行動を律する規範の再定義を提案しています。第一に、コンプライアンスを「法令遵守」に限定せず、企業理念や社会の要請といった「他者の期待に応える」という本来の意味に立ち返らせるべきです。第二に、サステナビリティへの対応は、ブームやトレンドとしてではなく、企業が長期的に「最も守るべき価値は何か」という明確な価値判断に基づいて行うべきとしました。

さらに、多くの省庁が推進する情報開示の動きは、企業行動を誘導する手段として利用されており、開示自体が目的化し経営層の腹落ちや主体的な行動が伴っていない現状を指摘。欧米企業のように、開示や規制を自らに有利なルール形成の機会と捉え、それをテコにして主体的に行動を起こす姿勢が、日本企業にも強く求められるとしています。

結論として、真の企業行動とは、目先の課題や形式的な規制順守を超え、世界の人間性に目を向けた上で、自社の核となる価値を定立し、社会の期待に応えるべく、「長期的かつ主体的な舵取り（ガバナンス）」を行うことに他ならないと提言されました。

## ○意見・質疑応答

### 資本主義の潮流と企業倫理の危機

トランプ政権以降、ESGやDEI（多様性・公平性・包摂性）といったステークホルダー資本主義的な価値が「企業の足かせ」として批判され、著名な経営者までもがその潮流に乗り換えている現状が提起されました。これは、企業倫理が政治や経済の圧力に容易に屈してしまう「その程度のもの」なのかという、企業行動の倫理的根拠に関わる重大な問いかけがありました。長谷川氏は、この現象の背景にはGAFAMのような巨大企業の一人勝ちと、デトロイトの荒廃に見られるような「多くの不満を抱えた層」への目配りの欠如があると指摘。日本においても、格差拡大が進む中で、産業構造転換や技術移転といった国レベルでの包括的な政策がなければ、同様の不満が噴出し、企業行動の規範が揺らぐことになると警鐘を鳴らしました。また、ジョセフ・ヒースが論じる「薄い正義論」とは、資本主義の根幹自体に目を向けず、表面的な倫理を並べるだけでは不十分であるという認識を示唆しました。

### 日本企業の長期視点の欠如とガバナンスの課題

日経新聞の経営者アンケート結果に見られるように、多くの日本企業が地政学リスクなどの「目先の課題」に終始し、地球温暖化や社会の持続可能性といった長期的な課題を軽視している現状が問題提示されました。これは、日本の多くの社長が執行（COO）的な役割を担う事業部長出身者であり、長期的な方向付け（CEOの役割）を担う者が不在であるという構造的なガバナンスの問題に起因すると長谷川氏は分析しました。

開示行政と経営者不在：日本の開示行政は「令和の開示行政大国」と揶揄されるほど複雑化している一方で、経営層が本質的な議論に参加せず、開示内容が担当者レベルの「書ける範囲」に留まっている実態が共通認識として確認されました。取締役会の機能不全：意思決定を担う委員会を持たない日本の取締役会は、サステナビリティのような長期課題に対応するガバナンス機能を果たせていないとし、欧米企業のような意思決定権を持つ委員会の必要性、そして社外取締役の世代交代と能力（スキル）の可視化が変革の鍵となるのではという議論が展開されました。

### 企業行動の普遍的な価値

「途上国の格差問題」に関しても中小企業が担うべきかという問い合わせに対し、長谷川氏は、グローバル企業と中小企業それぞれに役割があるとした上で、国内においても正規・非正規の格差や機会均等といった「社会問題に目を向ける」ことは必要だと強調しました。

また、中小企業の事例として、女性活躍を「女性が働きやすい環境整備」という経営理念の真面目な実行で実現した例を紹介し、企業行動の根底には、ハウス食品の「笑顔の循環」や、部会員からの「良い知恵（悪知恵の排除）」など、企業や地域に共通する普遍的な価値を追求する姿勢が重要であることが示されました//

以上