

ガバナンス研究部会（第278回）議事録

日時：2021年7月16日（金）午後3時～5時

場所：WEB会議

出席者：板垣、井上、今井、岩倉、遠藤、岡田、小方、勝田、河口、嶋多、小畑、小林、永井、中嶋、林、福田、古谷、水尾、山本、山脇（計20人）

【報告等】

- 1 今井部会員より、7月10日開催の学会理事会について報告があった。
- 2 また今井部会員より、先般当研究部会が提出したコーポレートガバナンス・コード改訂に関するパブリックコメントの結果などについての報告がなされた。

【定例研究発表】

- 1 「古くて新しい「ステークホルダー資本主義」を考える」（水尾順一 部会員）

<概要説明>

- ステークホルダーやガバナンスの歴史を振り返るとともに、温故知新の視点から古くて新しい「ステークホルダー資本主義」を考え、主張した。
 - (1) 最初にステークホルダーの語源や、歴史を知ることで、ステークホルダーを重視する意義について考えた。
 - (2) ステークホルダー資本主義にいたる過程として、コーポレートガバナンスの歩みをイギリス、ドイツ、アメリカ、OECDのコーポレートガバナンス理論などから学んだ。
 - (3) CSRの普遍的価値をベースに、ステークホルダー満足の概念、そして現代のSDGsとISO26000の連携、さらには、ステークホルダー資本主義への転換としてビジネス・ラウンドテーブル（BRT）の主張やダボス会議のダボス・マニフェスト2020を掘り下げた。
 - (4) 日本型ステークホルダー資本主義の三方よし経営について、近江商人の考え方、そして西川株式会社、伊藤忠商事の三方よし資本主義などを事例に、現代に生きる「ES,CS,CSRを一体化させたECSRによる三方よし経営」について学んだ。

<討議・意見>

- ステークホルダー資本主義が現在の問題を解決するためには、例えば人権尊重をどのように進めていくのかといった具体的な施策が必要である。
- ステークホルダー資本主義を体現したダノンのCEOが投資家の圧力によって解任されたことは、結局、株式会社は株主の意向を尊重せざるを得ないことを示している。
- ビジネス・ラウンドテーブルの声明に対して投資家団体が指摘したように、ステークホルダーをどのように考慮していくかの説明が不足している。
- ステークホルダーへの対応について数値化することは容易ではないが、KPIで対応する企業も出てきている。

- 三方良しには成長理論が含まれていないという指摘がある。SDGs、ESG の考え方の中にビジネスの視点が不足しているという指摘もある。
- SDGs などは経済成長の負の影響に対しての課題から出発していることから、ビジネスの視点が含まれていないとは言えないのではないか。
- 三方良しに関して、かつての日本的経営には問題も多く存在していたことから、単に過去の日本的経営に戻れば良いということではないと考える。
- 江戸時代の商業倫理には高いものがあつたと言え、これを改めて研究することは意義深いものがある。
- 発表者が「はしか理論」と呼称しているが、日本では同じ趣旨のことを、はやりの言葉で流布する傾向がある。フィランソロピー、メセナ、社会的貢献、CSR、そして今や ESG、SDGs などの言葉が喧伝されている。経営者レベルでは一体どう違うのか分かっていないのが実態だろう。それぞれの言葉の定義を明確にして議論することが重要である。

2 「中小企業の生産性とニューノーマルがもたらすもの」(中嶋康雄 部会員)

<概要説明>

- 日本の労働生産性が低いのは、中小企業の労働生産性が低いことに原因があり、あまりに規模の小さい企業がしかも多数存在していることが問題であると、規模の問題を掲げる論調が最近多くみられる。筆者は、日本の中小企業は、多業種、多産業に広範な広がりを持っており、その異質性や多様性を十分考慮した上でないと、中小企業の実態を、規模の面からだけで、一概に論じることは出来ないとの思いを持っている。
- そこで、中小企業の中から、企業数が多く、しかも、就業数の多い業態である、製造業、小売業、宿泊・飲食業の、業態別の労働生産性を調べるとともに、各業態に、大企業と中小企業の規模間格差が存在しているか否かを検証した。結果、いずれの業態においても労働生産性は低く、規模間格差は、製造業にのみ存在していることが分かった。さらに、労働生産性を構成する資本装備率と資本生産性を調べたところ、いずれの業態も、資本生産性が低く、付加価値が生み出されていないことが分かった。
- 付加価値を引き上げる決め手となる、全要素生産性に注目した。全要素生産性と無形資産投資の間には正の相関があることが立証されている。無形資産投資には、①情報資産化投資、②革新的資本投資、③経済的競争力、があげられるが、その中で、「情報化資産投資」と「経済的競争力の中で“人的資本形成と組織形成・改革”」に着目した。
- パンデミックがもたらした、消費行動や生活様式といった新たな社会変化、いわゆる「ニューノーマル」は、否が応でもネット社会と向き合い、その変化に適応して行くことを中小企業にも求めている。しかも、ネット社会の進展は、中小企業にこれまでのハンディをなくし、逆に大きなチャンスをもたらすことが解ってきた。情報資産投資の成功の鍵は、経営者が握っており、DX をどう経営戦略に落とし込むかにかかっている。そのためには、従業員に、ソフトウェアを有効に運用するためのデジタルリテラシーの向上を図るための教育機会の提供と、全社で取り組むための組織横断的

な仕組みが必要になる。その取り組みの成否を握るのが、「企業理念を高く掲げ、社員を大切に、社員と会社がともに成長する会社」という企業風土が育っていることが土台になければならない。

<討議・意見>

- 中小企業だから成長性が低いということはない。長く続いた中小企業の特徴から学ぶことは多い。
- 中小企業の生産性が低いことが悪いことと言い切れるかには疑問がある。中小企業には経済面だけではなく、雇用の受け皿といった社会的意味がある。
- そもそも日本企業の生産性が低いと言えるのか。そうではなく単に付加価値のつけ方が下手なのではないか。また日本企業はリスクをとっていくことが苦手と言われるが、コロナ禍でも明らかのように、日本人のリスクに対する感覚がそもそも欧米諸国と異なるのではないか。
- 中小企業の非正規社員の保障は経営倫理の問題として重要である。
- 全般として、日本企業の生産性が低い理由として、価格設定がものの価値に応じて適切になされず、常に安売りを志向すること、こまかな理屈に拘泥して、合理的な判断や取捨選択ができずに、いたずらにコストをかけることなど、日本人の習性にもとづくものがあるのではないか。生産性の低さに関してより広い観点からの考察が必要と思う。

【次回開催日】 9月17日（金）午後3時 開催方法、場所未定