

三方よしにもとづく「民の力」を効果的に発揮するには

1970年代以降、米国において主流であった「株主第一主義」的な考えにもとづく企業経営。しかし近年、その行き過ぎが問題視され、「マルチステークホルダー資本主義」が注目を集めている。このように資本主義の考え方が世界的な潮目を迎える一方、わが国、とりわけ関西発祥の企業では、マルチステークホルダー資本主義にも通じる、「三方よし」に代表される社会を強く意識した経営が脈々と受け継がれてきている。

当会では、この「三方よしにもとづく『民の力』を効果的に発揮する仕組みづくり」を取り組みの方向性の一つに掲げ、マルチステークホルダー経営を後押しする仕組みづくりについて検討を進めてきた。今号ではその内容について紹介する。

マルチステークホルダー重視が求められる企業経営

資本主義の考え方の変遷・最近の世界の動き

世界における資本主義のあり方や企業経営をめぐる潮流にはこれまでもさまざまな変遷が見られる。米国では1970年代以降、ミルトン・フリードマンの「株主第一主義」の影響により新自由主義的な考えが強まり、1980年代から2000年代にかけては、ストックオプションの導入や自社株買いの規制緩和などが進んだ。しかしながら、2008年のリーマン・ショック以降、富の格差拡大や社会的価値観の分断などを背景に、新自由主義的な資本主義における行き過ぎた部分を是正すべきとの機運が出てきた。

そして2019年8月、米国の代表的な経済団体で

あるビジネス・ラウンドテーブル(BRT)がマルチステークホルダー重視を表明する「Statement on the Purpose of a Corporation」を発表。2020年1月の世界経済フォーラムのダボス会議でも「ステークホルダー資本主義」が主題となるなど、“新自由主義的な資本主義における行き過ぎた部分を是正し、多様なステークホルダーを意識した経営にシフトすべき”との声が世界的に高まっている。

関連の取り組みの方向性

わが国、とりわけ関西発祥の企業には「売り手よし、買い手よし、世間よし」の「三方よし」、「企業は社会の公器」など、社会を強く意識する考え方が脈々と受け継がれている。

こうした歴史や風土ののっとり、当会もこれまで多くの民主導のプロジェクトを実現してきた。「関西ビジョン2030」(2020年12月公表)の策定にあたってこのような地域に根づく伝統や本質などをあらためて考察した上で、今後の当会の取り組みの方向性を「7本の矢」として示した。その一つとして掲げたのが、「三方よしにもとづく『民の力』を効果的に発揮する仕組みづくり」である。

このテーマに取り組むにあたり、多様なステークホルダーを意識した新たな時代における「企業が果たすべき役割のあり方」を検討すること、そしてそこから導き出した考えを浸透させるための仕組みを提唱することを方針とした。さらに、検討・実施に際し、地域や消費者、投資家等各方面から共感・評価・支持されるものをめざすこと、

あわせて公器としての企業の望ましい姿を実現するための諸制度のあり方を提案していくことも打ち出した。

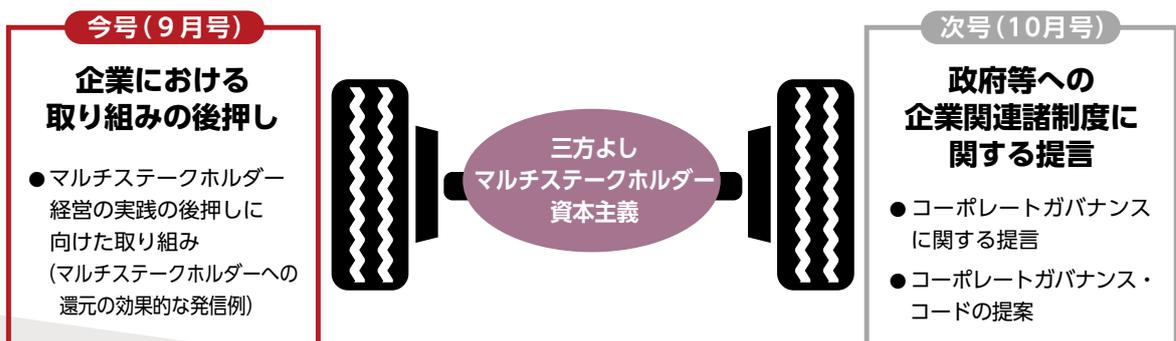
具体的には、「企業における取り組みの後押し」および「政府等への企業関連諸制度に関する提言」を車の両輪として活動することとし(図1)、「企業の社会的側面に関する研究会」「企業経営・コーポレートガバナンス研究会」などを通じてそれぞれ検討を進めた。このうち、取り組みの基本的な考え方と「企業における取り組みの後押し」の概要を今号で、「政府等への企業関連諸制度に関する提言」のポイントを次号(10月号)で紹介する。

「三方よし」「マルチステークホルダー資本主義」 ——根底をなす基本的な考え方

多様なステークホルダーを重視した三方よしの経営

検討を進める上で意識した考え方の一つが、「多様なステークホルダーを重視した三方よしの経営」である。これは、企業にとって重要なのは、中長期的な視点をもって戦略的な経営を行い、持続的に企業価値を向上させることと、顧客・従業員・取引先・地域社会・株主といったステークホルダーとともに生み出した価値を、各社の経営理念に則して公平かつバランスよく分配することである、という考え方である。マルチステークホルダー資本主義にも通じる考え方といえるだろう。

図1 マルチステークホルダー経営の後押しに向けた当会の両輪のアプローチ(企業・政府に対して)



マルチステークホルダー資本主義における企業価値と企業が果たすべき役割

この考えに照らして、「関西ビジョン2030」で提示した、企業が果たすべき役割について考察してみる。まず、企業にとって競争優位性のある事業活動を行うことで利益を追求することが重要であることは明白であるが、例えば、「企業はだれのものか」という問いに対しては、経済的・法律的・組織論的・社会的など、どの観点から考えるかによってその解はさまざまである。また「企業は何のために存在するのか」という問いについても同様にさまざまな見解がある。これらの問いについてどう考えるかは、企業価値のとらえ方と密接に関連する。

従来、企業価値は、株式時価総額といった株式価値や、将来にわたって生み出すフリーキャッシュフローを現在の価値に換算した金額、純資産額などさまざまな経営指標によってはかれてきた。しかし実際には、企業の日々の活動は、顧客・従業員・取引先・地域社会・株主といった多様な主体との協力関係の上に成り立っている。また、さまざまな社会課題が山積している昨今では、サステナビリティに対する社会の要請が高まっており、企業の社会的役割にも注目が集まっている。

こうした認識を念頭に置き、あらためて企業価値について考えてみると、従来の考え方を基本的な軸としつつも、三方よしの理念や近年のマルチ

ステークホルダー重視の潮流をふまえた社会的価値も含めたものととらえるべきではないかと思われる。

これらを考えあわせると、現代において企業が果たすべき役割とは、利益を持続的に生み出すとともに、多様なステークホルダーに対し公正でバランスの取れた分配を行い、上述のとらえ方にのっとった企業価値の向上をはかる、という好循環を継続することとすることができる(図2)。

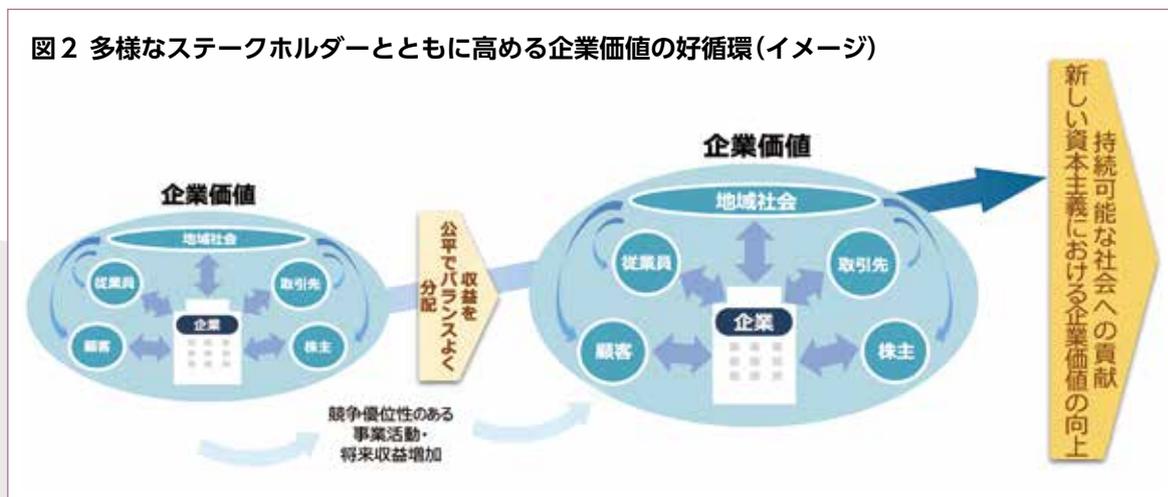
この考え方は、おそらく多くの国内外の機関投資家からも賛同を得られると思われる。また、岸田政権が掲げる「新しい資本主義」との親和性も高いと考えられる。

マルチステークホルダーへの還元の効果的な発信方法とは

当会では、こうした資本主義をとりまく潮流や企業価値に関する認識、さらには企業の取り組みの効果的な発信方法などについて行った一連の考察を「三方よしにもとづくマルチステークホルダー経営の実践を後押しする取り組み」として取りまとめ、2023年9月に公表した。

上述のマルチステークホルダー重視の潮流をふまえた社会的価値を含む企業価値を向上させていくには、求められる役割を企業がしっかり果たしていることを社会に伝えて、正しい評価を受け、企業の取り組みがさらに深化するというサイ

図2 多様なステークホルダーとともに高める企業価値の好循環(イメージ)



クルが機能することが重要である。そこで、企業におけるマルチステークホルダー経営の一助とすべく、マルチステークホルダーへの還元の効果的な情報発信例についても取りまとめに盛り込んだ。

企業の情報開示をめぐる動き

企業にまず求められるのは、多様なステークホルダーとの建設的な対話であり、その前提として積極的な情報開示は不可欠である。近年重要性が増している非財務情報の開示にも企業は工夫を凝らしつつ前向きに取り組む必要がある。非財務情報のうち、とりわけ注目が高まっているサステナビリティ情報に関しては、これまで乱立していた基準設定主体の統合が進み、今年6月、国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) により開示基準の最終版が公表された。また、わが国でも、「価値協創ガイダンス」(経済産業省)や「人的資本可視化指針」(内閣官房)などが示され、有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の開示の義務付けも開始されている。

このように企業によるサステナビリティ情報の開示は一定程度進んだ。一方で、“これらの動きにより企業が一律に求められる対応等に追われ、ステークホルダーへの取り組みに関して一貫して主体的に発信することなどに苦慮しているのではないか”との問題意識をもった当会では、昨年10月、会員企業に対し、多様なステークホルダーへの情報発信に関するアンケートを実施した。結果、浮かび上がったのは、開示が義務化された指標のデータ収集に追われ、ストーリー性をもって取り組みを発信できていないとの企業の認識と、情報発信に関連したさまざまな悩みであった(表1)。

ポイントは「マルチステークホルダーへの価値分配の一覧化」と「取り組みのストーリー化」

では、多くの企業が各社の実態に合わせて創意

表1 多様なステークホルダーへの情報発信に関するアンケートであがった主な声

2022年10月に会員企業約150社に実施

- 開示が義務化された指標のデータ収集に追われ、ストーリー性をもって取り組みを発信できていない。
- 機関投資家の詳細かつ幅広い開示要請に応えれば応えるほど、ほかのステークホルダーには煩雑・大量・わかりにくい開示となってしまう。
- マテリアリティ(組織にとっての重要課題)を特定し、価値創造プロセスを定めているが、社会課題起点で策定しているため、ステークホルダーごとに設定したものではない。
- 多様なステークホルダーに対して価値観や企業活動の成果について情報発信するにあたり、定量的な把握や開示が難しい内容があり、定性的な表現に寄りかちな点が悩ましい。

工夫を凝らし、顧客・従業員・取引先・地域社会・株主など多様なステークホルダーに対して公平でバランスの取れた価値の分配を行い、それを主体的に発信することで社会に評価され、さらに取り組みが深化するという好循環が生まれるようにするには、どのようなことをするのが効果的なのか。

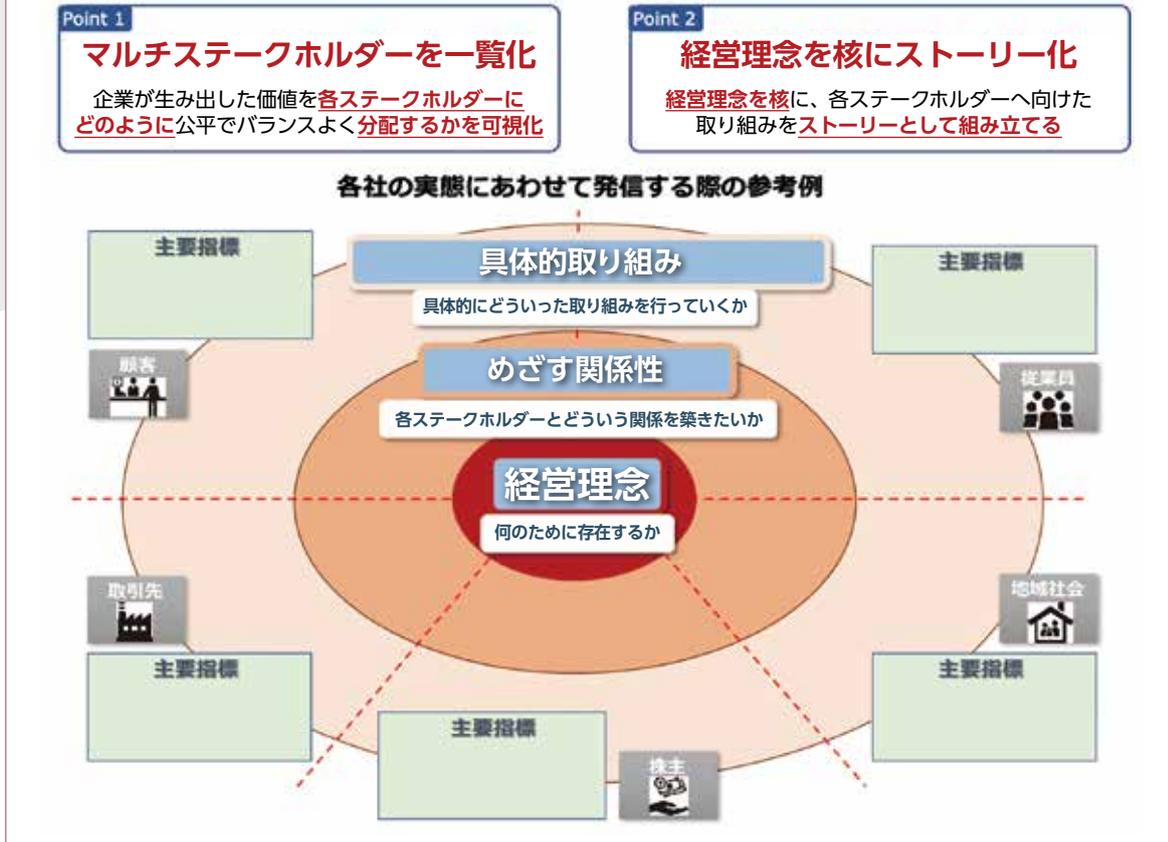
アンケート結果から見えた会員企業の思いや先駆的な事例等をふまえ、マルチステークホルダーへの還元の効果的な発信例を提示した(P.6図3)。

ポイントは、①企業が生み出した価値を、各ステークホルダーにどのように公平でバランスよく分配するかを一覧化すること、②経営理念を核として、各ステークホルダーにおけるめざす関係性・具体的取り組み・主要指標などを軸にストーリーとして組み立てること、の2点である。

なお、マルチステークホルダーへの向き合い方については、業種や規模、事業特性などが企業によって異なることから、独自性をもって自律的に取り組みを検討し、創意工夫をもって発信していくことが前提となる。また、本発信例については、企業の実情に応じて、ステークホルダーの区分を見直す、めざす関係性と具体的取り組みを統合する等、フレキシブルに活用することも考えられる。



図3 マルチステークホルダーへの還元の効果的な発信にあたっての重要なポイントと参考例



各ステークホルダーに関する主要指標については、各社における検討の参考になるよう、アラカルト的に例示した(表2に概略を記載、詳細はホームページ参照)。

それぞれのステークホルダーへの向き合い方に関しては、創意工夫を凝らした方針の策定および情報発信の事例も出てきている。住友電気工業

では、今年5月に発表した「中期経営計画2025」において、マルチステークホルダーキャピタリズムの実践として、全体の財務の指標とともに各ステークホルダーに関する主な指標とそれぞれの数値目標を打ち出した。例えば、従業員に関する指標・目標として、賃金引き上げにあたってはインフレ率+ α を努力目標とすること、男性の育休取得比率を100%とすること、また、地域社会に対しては、社会貢献活動への拠出として税引後利益の1%目安が掲げられている。

当会では、今回の取り組みを皮切りに、今後、企業価値のとらえ方の深掘りや、ステークホルダーに貢献する取り組みの項目化、貢献項目の指標化・数値化等についても検討を進め、各企業におけるマルチステークホルダー経営の実践に役立つ活動を引き続き行っていく。

※「三方よしにもとづくマルチステークホルダー経営の実践を後押しする取り組み」は関経連ホームページに掲載。
(経済調査部 杉田龍飛)

表2 主要指標例(概略)

顧客	商品・サービスへの満足、商品・サービスの質、情報保護、アフターサービス
従業員	賃金、労働条件、仲間意識、安定的な雇用、教育・リスキング、老後保障、やりがい、D&I
取引先	CSR調達、取引先の育成、取引条件
地域社会	地域の雇用創出、地域環境の保護、災害対応、寄附・納税、地域経済の繁栄、知識等の提供
株主	配当、非金銭的優待