

シェアホルダー資本主義から ステークホルダー資本主義へ

朴 玄峻¹、劉 秀秀²、西嶋 啓一郎³

¹株式会社電通第2アカウントプロデューサーセンター (〒105-7001 東京都港区東新橋 1-8-1)

²日本経済大学大学院経営学研究科博士後期課程 (〒150-0031 東京都渋谷区桜丘町 25-17)

³第一工科大学 工学部 建築デザイン学科 (〒899-4395 鹿児島県霧島市国分中央 1-10-2)

From shareholder capitalism to stakeholder capitalism

Hyunjun PARK¹、Xiuxiu LIU²、Keiichiro NISHIJIMA³

¹Account Producers Center 2、DENTSU INC.

²Japan University of Economics, Graduate School of Business Administration Doctoral Course

³Department of Architectural Design, Daiichi Institute of Technology

Abstract: In the "2030 Agenda for Sustainable Development" released in 2015, while the conventional growth strategy at the GDP level is questioned, Japan has raised the "Green Growth Strategy Accompanying Carbon Neutrality in 2050" by former Prime Minister Kan and "New Capitalism" by Prime Minister Kishida. In particular, the "new capitalism" is in line with the flow of ideas of stakeholder capitalism replacing shareholder capitalism. This study clarifies that "mingling instead of growth" as a new goal of stakeholder capitalism requires clarifying the structure of connections among various stakeholders and designing a mingling distribution compatible with the natural environment and socio-cultural context by applying Raworth's (2021) "doughnut economics" approach. The study clarified that it is necessary to design a mating distribution that is compatible with the natural environment and socio-cultural context.

Key words: Times shareholder capitalism, stakeholder capitalism, doughnut economic

1. まえがき

2015年9月に持続可能な開発目標 (SDGs) が、地球規模で取り組むべき国際目標として国連で採択された。そこでは自然環境や社会文化を背景とした企業の事業活動のあり方が見直されることが求められている。その中で、近年社会的関心の的となっている企業統治の中心的テーマのひとつである統治システムにおいて、シェアホルダー (ストックホルダー) かステークホルダーかの二項対立モデルが論じられている。

シェアホルダーとは株主のことで、欧米を中心とした資本主義経済の発展期では、株主への利益還元を目的に、企業の経営には、経済活動を通して利益を追い求めることが推奨されてきた。ステークホルダ

ーとは、企業の利害関係者を表すが、自然環境や社会文化を重要視することを背景とした、企業の事業活動による社会貢献が求められるようになっている。

本論では、株主への利益還元を目的にした経済活動をシェアホルダー資本主義と定義する。シェアホルダー資本主義における企業は、エージェンシーを含めてシェアホルダーの支配下にあった。だが冷戦構造の終焉以降、市場主義が世界的趨勢となっからは、先進各国の企業のあり方は著しい変化の波に洗われることとなった。この変化に代表されるのがステークホルダーの興隆である。本論では、この新しい企業の統治システムをステークホルダー資本主義と定義する。

ステークホルダーとは、企業の利害関係者を意味するが、この企業の利害関係者がしばしば株主以上に経営行動に影響を及ぼすようになってきている。しかしながら、一口にステークホルダーといっても、社会文化や自然環境をも視野に入れた目的・戦略・効果など多様であり、とらえどころがないと極言せざるをえない。

本研究では、岸田首相が打ち出した「新しい資本主義」について、ラワース (2021) が主張する持続可能な発展を図る循環型社会の仕組みとしての「ドーナツ経済学」を援用することで、グリーン成長戦略について批判的解釈を行う。そして、ステークホルダー資本主義における企業の社会的責任 (CSR = Corporate Social Responsibility) についての「繁栄」の仕組みとして、多様なステークホルダーをステークホルダーの解明と「繁栄」の分配の設計について考察する。

2. ステークホルダー資本主義

2-1. ステークホルダー資本主義とは

ステークホルダー資本主義とは、企業に影響するすべてのステークホルダー (利害関係者) との関係性を重視し、企業活動を通してこれらステークホルダーへの貢献をめざす長期的な企業経営のあり方をいう。

従来の資本主義とは「自由競争のもとで、よりよいサービスを提供する個人や企業の利益が拡大されるという経済システム」であり、シェアホルダー (ストックホルダー) への配当を目的とした企業経営のあり方であった。そのため、シェアホルダー資本主義においては、企業が経済活動を通して利潤を追い求めることが期待されてきた。

資本主義の考え方で利害関係者を捉えたと、株主や取引先、従業員などが浮かぶ人もいるだろうが、持続可能な発展を掲げた SDGs の考え方が浸透するにつれ、地域の自然環境や社会文化をも含めたステークホルダーの考え方が言われるようになった。そのため近年では、金銭的な利害関係だけでなく、行政や地域、社会、環境といった企業を取り巻くすべての相手を含めて「ステークホルダー」を指し、関係構築が重視されている。

2-2. ステークホルダー資本主義が登場した背景

ステークホルダー資本主義が登場した背景として、徐々に明らかになっている自然環境や社会文化の問題に対して、これまでの資本主義のあり方への懸念があることがあげられる。たとえば気候変動の問題がそのことを端的に表している。

気候変動の影響は、経済活動に関係する様々なところにすでに現れている。例えば、気温上昇による農作物への影響や、過去の観測を上回るような短時間強雨、台風の大型化などによる自然災害リスクの増

加、高温化による熱中症リスクの増加などの影響が報告されている。

現在生じている、または将来懸念される気候変動影響に備えて、リスクを回避・軽減することで、事業の継続性や強靱性を高める取組を、事業者による気候変動への「適応」と言う。

気候変動に関する政府間パネル (IPCC =

Intergovernmental Panel on Climate Change) は、2007年に発表した第4次評価報告書で「温暖化には疑い余地はない」と断定した。さらに2021年8月に発表した第6次報告書では、猛暑や洪水などの現実の異常気象が、どの程度温暖化の影響によるものかが科学的に示されるようになったことや、1.5度の気温上昇に抑えるシナリオに関する知見がより詳細に示された。

そして同年12月に開催された気候変動枠組み条約第26回締約国会議 (COP26) に向けて、最新の科学の知見が「より早く、より強く、より高く」温暖化対策を進める緊急性を示したのである。このため企業に対しても、「事業者による気候変動への適応」が求められるのである。

また社会文化問題では、貧困と飢餓、健康・福祉、教育など先進国と開発途上国との格差は、2000年以降のMDGsの取組が行われたのにも拘らず改善されていない。そして先進国においても、新たに職場での差別、セクシャルハラスメント等の不祥事への対応リスクも明らかになっている。

従来のシェアホルダー資本主義では、「株主の利益の最大化」が最も重要なことだと位置づけられており、短期的な利益を出すために従業員や環境、地域社会に負荷をかけるケースがあったと言える。ラワース (2021) は、持続可能な発展を図る循環型社会の仕組みとして、「ドーナツ経済学」を提唱することで、社会は多くの課題を抱えており、企業は成長のあり方を見直すことが必要だとしている。

ドーナツ経済学とは、経済成長だけに注目することを避け、持続可能な未来をつくるための考え方である。ドーナツという誰にでもイメージしやすい形に経済をモデル化することで、経済の仕組みが説明されている。ラワースが示したモデルでは、ドーナツの食べられるところを「中身」、穴の部分を「穴」、外側を「外側」と表現し、「外側」には環境指標が、「穴」には社会指標が配置される。

ドーナツの外側には、ストックホルムレジリエンスセンターの「プラネタリーバウンダリー (地球の境界)」の9つの分野が配置される。この9分野で超過 (行き過ぎや使いすぎ) があれば、その分野のドーナツの外側が赤色で表示される。赤色の部分が大きければ大きいほど、超過の程度が大きいことが表されることになる。ラワースの研究では現在、このうち4つの分野で超過が生じている。

ドーナツの穴は社会文化の12分野の「不足」を表している。図1を見ると、ドーナツの中身におさまっている分野は一つもなく、すべての分野で問題が残っていることがわかる²。部分が中央に向かって伸びているほど、不足の程度が大きいことを示す。たとえば「平和と正義」について、赤い部分が2つに分かれているが、これは「腐敗認識指数」（各国の公務員や政治家などが、賄賂などの不正行為に応じるかどうかを数値化したもの）が100点満点中50点以下の国に住む人が85%いること、人口10万人あたりの殺人発生件数が年間10件以上の国に住む人が13%いることを表わしている。

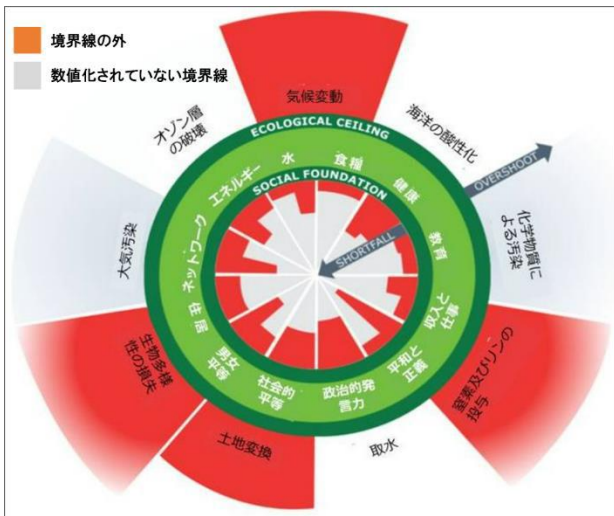


図1. 社会と地球の境界のドーナツ
出所：ケイト・ラワース・黒輪篤嗣訳（2021）及び
<https://www.kateraworth.com/doughnut/> より著作作成

持続可能な未来をつくるためには、自然環境での超過と社会文化での不足をなくし、すべてをドーナツの「中身」におさめる必要があるというのがドーナツ経済学の論理の展開である。ドーナツの図を見ることで、GDP成長という一つの目標だけに目を向けることをさげ、総合的に考えることができるのである。

近年、自然環境や社会文化にも気を配った企業統治（ガバナンス）を考慮したESG投資（環境・Environment、社会・Social、ガバナンス・Governance要素も考慮した投資）が盛んになってきており、投資家から企業への要請もある。そこに新型コロナウイルスの打撃も相まって、今まさに新しい仕組みが模索されているのである。

2-3. 米ビジネス・ラウンドテーブルとダボス会議
「ステークホルダー資本主義」という言葉が注目を集めるきっかけとなったのは、2019年8月の米経済団体ビジネス・ラウンドテーブル（BRT）であった³。そしてこれを受けて、2020年1月の世界経済フ

ォラム⁴（ダボス会議）では、「ステークホルダーがつくる、持続可能で結束した世界」というテーマを掲げられた。

このときのダボス会議では、新たにステークホルダー資本主義を提唱する「ダボス・マニフェスト2020（原文は1973年作成）」が作られたほか、以下の6つが重要項目として議題にあがった。

1. エコロジー：気候変動のリスクに対処し、生物多様性を守る対策を林床や海底まで行き渡るように実施するため、いかにして企業を動かすか。
2. 経済：長期債務の負担を取り除き、インクルージョンの水準をより上げられるようなペースで経済を機能させていくにはどうしたらよいか。
3. テクノロジー：第四次産業革命のテクノロジー展開について全世界的なコンセンサスを形成し、かつ「テクノロジー戦争」を回避するにはどうしたらよいか。
4. 社会：これからの10年間で10億人の人々にスキルを再習得させ、向上させるにはどうしたらよいか。
5. 地政学：世界各地の紛争解決のために、「タホス精神」で橋をかけていくにはどうしたらよいか。非公式会合で和解を促進していく。
6. 産業：第四次産業革命で事業を推進していくためのモデル構築において企業を支援するにはどうしたらよいか。政治的緊張に晒され、飛躍的なテクノロジーの変化やすべてのステークホルダーからの増大する期待に動かされる世界で、どのように企業のかじ取りを行っていくのか。

米経済団体BRTが株主第一の姿勢の見直しを表明した背景には、格差の解消に向けて企業の責任拡大を求める声が米国で高まっていたことが考えられる。米国では、2008年のリーマンショック（グローバル金融危機）以降、所得・資産格差の拡大が大きな社会問題となっているからである。またこの会議にオンライン形式で参加した日本の岸田首相は、世界の「新しい資本主義」の流れを日本がリードするとの思いを語った。その背景には、BRTが株主第一の姿勢の見直しを表明したことがあったと考えられるが、もう一方で、日本型資本主義の経営を岸田首相が想起したことを論者は提起したい。

3. 日本的経営に息づく「三方よし」の精神と渋沢栄一の教え

3-1. 近江商人の「三方よし」の精神

劉・西嶋（2023）は、近江商人の「三方よし」に代表される仏教的経営が現代のCSRの主題にも通じるものがあるとして、「三方よし」について、使

命・目標・行動指標からなる MVV モデルを提示している。

そして、近江商人の「三方良し」の経営が現代のステークホルダー資本主義を先取りするものとする。このステークホルダーはマルチステークホルダーを意味し、時代の状況に応じて変化するとしている。MVV モデルとは、企業のフィロソフィー（経営哲学）を、使命（ミッション）・目標（ビジョン）・行動指標（バリュー）に落とし込む形式で、組織運営を構築するフレームワークのひとつである。

劉・西嶋は、近江商人の仏教的経営のミッションが「三方良し」というステークホルダー資本主義の実現にあるとしているが、この場合の三方良しとは、小倉（1988）の研究で提示された「売り手によし、買い手によし、世間によし」の理念に支えられるものである。

この「世間によし」の「世間」という言葉には、社会文化、自然環境が包括される。これは、近江商人の仏教的経営の精神的には、浄土信仰の母体となった天台宗が説く「山川草木悉皆仏性」という自然に対する畏敬の念があるためである。

また「売り手によし、買い手によし」とは、仏教的経営の原点である利他の実践にあると考えることができる。そのため、近江商人の仏教的経営のビジョンは、企業の経済活動における利他の実践となる。この利他の実践により不求自得（求めずして自から得られる）がはじめて可能になるためである。

そしてバリューは、近江商人の家訓に求めることができる。近江商人の仏教的経営に支えられた家訓には、「和合」、「出精（精を出して働く事）」、「不奢（奢る事なくケチる事もなし）」、「孝行」の言葉が多くみられることから、近江商人として商いに取り組む一人ひとりの価値観や行動指針が育まれていた。

3-2. 渋沢栄一の教え

渋沢栄一は 1840（天保 11）年、武蔵国榛沢郡血洗島村（現埼玉県深谷市血洗島）に、渋沢家の長男として生まれた。生家は、米や野菜を作るといった農業を営みつつ、養蚕、藍作りや藍玉の製造販売もおこなう豪農だった。そのため渋沢家の嫡男には一般的な農家と異なり、藍の販売や藍葉の仕入れなども手掛けることから、仕事には高い商才が求められた。栄一はその家訓に従うことで、家の仕事を手伝ったのだが、これが後年の事業に生きてくる。

そして栄一は、幼少より好奇心旺盛で、父親の薫陶のもと、学問にいそしみ読書にふけた。7歳で、10歳年長の従兄である尾高新吾郎（惇忠）から、『論語』をはじめとする『四書・五経』や、『左伝』『史記』『日本外史』などを学ぶ。そして18歳で新吾郎の妹千代と結婚後、江戸に游学、儒学者

である海保漁村の門下に入る。また北辰一刀流の千葉道場入門して以降は、勤皇の志士たちとの交流もはじめた。この後栄一は徳川幕府最後の將軍となる徳川慶喜に仕え明治を迎える。

栄一の前半生は、激動の歴史を果敢に生き切った生であった。栄一の成長の過程には、藍玉の生産販売を手掛ける生家を手伝う少年時代、尊皇攘夷の実践を企てた青年時代、徳川慶喜に仕え京都で幕末の志士と交流し明治という新しい時代を迎えた壮年時代として辿ることができる。

そして、栄一が生きたこの時代と生まれた環境が、栄一の基本思想である「論語と算盤は一致」と「士魂商才」を生み出したと考えられる。栄一は『論語と算盤』の中で、富をなす根源としての経営の精神を次のように記している。

「富をなす根源は何かといえば、仁義道德。正しい道理の富でなければ、その富は完全に永続することはできぬ。ここにおいて論語と算盤という懸け離れたものを一致せしめることが、今日の緊要の務めと自分は考えている。」

栄一は、経営の精神は「仁義道德」として、経営に道德、倫理を求めたのである。そして道理を踏まえた経営こそが、持続可能な事業として許されると説いたのであった。

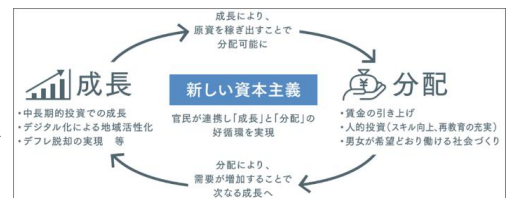
また士魂商才とは、菅原道真の「和魂漢才」から来ている。和魂漢才とは、日本魂をベースにしつつも、論語を中心にした「漢土の文物学問をも修得して才芸を養わねばならぬ」という意味である。これについて栄一は、同書において次のように記している。

「人間の世の中に立つには、武士的精神の必要であることは無論であるが、しかし、武士的精神のみに偏して商才というものがなければ、経済の上から自滅を招くようになる。ゆえに士魂にして商才がなければならぬ。その士魂を養うには、書物という上からはたくさんあるけれども、やはり論語は最も士魂養成の根底となると思う。

それならば商才はどうかというに、商才も論語において充分養えるというのである。道德上の書物と商才とは何

の関係が無いようであるけれども、その商才というものも、も

ともと道德をもって根底としたものであって、道德と離れた不道德、詐瞞、浮華、軽佻の商才は、いわゆる小才子、小伶俐であって、決して真の商才ではない。ゆえに商才は道德と離れべからざるものとす



れば、道徳の書たる論語によって養える訳である。」

栄一が生きた明治初期は、旧武士階級による商いの多くが失敗し「武士の商法」と揶揄された。栄一はこの批判を覆すために、武士道と商才の融合を教示したのだ。そして両者の根底にあるのが、ともに『論語』であった。栄一は、『論語と算盤』後半の「実業と士道」において、武士道の議論をさらに重ねている。

「武士道は、畜（ただ）に儒者とか武士とかいう側の人々においてのみ行なわれるものではなく、文明国における商工業者の、抛りもって立つべき道も、ここに存在することと考える。かの泰西の商工業者が、互いに個人間の約束を尊重し、仮令、その間に損益はあるとしても、一度約束した以上は、必ずこれを履行して前約に背反せぬということは、徳義心の鞏固（きょうこ）なる正義廉直の観念の発動に外ならぬのである。

しかるに、わが日本に於ける商工業者は、なおいまだ旧来の慣習を全く脱することが出来ず、ややすれば道徳的観念を無視して、一時の利に趨（はし）らんとする傾向があつて困る。欧米人も常に日本人がこの欠点あることを非難し、商取引において日本人に絶対の信用を置かないのは、我邦の商工業者にとって非常な損失である。」

以上のことから栄一の経営思想には、論語と武士道があることがわかる。そして栄一は、武士道に強さと美しさを、論語には倫理と正義感を見出している。『論語と算盤』では、栄一の人生観、商いの道、顧客論、目的論、人材論、利益論、経営論などが論じられている。

4. 岸田首相の「新しい資本主義」

目先の利益を優先する企業の経営姿勢に修正を求める「ステークホルダー資本主義」が世界で注目され始めたことを受け、日本の企業や政府は、「我が意を得た」との思いを強めたことが考えられる。岸田政権が「新しい資本主義」を標榜し、その流れを世界でリードすると主張する底流にある。

岸田首相は、「成長と分配の好循環」と「コロナ後の新しい社会の開拓」をコンセプトとした新しい資本主義を実現していくため、内閣に、新しい資本主義実現本部を設置した。そして新しい資本主義の実現に向けたビジョンを示し、その具体化を進めるため、新しい資本主義実現会議を開催している（図2.参照）。

図2. 新しい資本主義の成長と分配の好循環のイメージ

出所：政府広報オンライン新しい資本主義のイメージより転載（2022年8月1日閲覧）

<https://www.gov-online.go.jp/tokusyu/newcapitalism/>

ここで「新しい資本主義」の「成長戦略と分配戦略」を、先に示したMVVモデルに当てはめてみる。使命（ミッション）は、全ての人が生きがいを感じられる社会の実現である。新しい資本主義を支える基盤となるのは、老若男女、障害のある人も、全ての人が生きがいを感じられるダイバーシティ（多様性が尊重される社会）である。そこでは、国民一人ひとりが豊かで生き生きと暮らせる社会を作っていくことができる。そのために次の4つの政策が示されている。

- ・男女共同参画・女性の活躍
- ・孤独・孤立対策
- ・少子化対策・子供政策
- ・消費者保護

目的（ビジョン）は、持続可能な経済、そして成長と分配の好循環による新しい資本主義を実現することである。そのために官と民が、共に役割を果たすことで、成長の果実をしっかりと分配し、消費を喚起することで、次の成長につなげることを計画している。具体的に表明されているのは次の3つである。

- ・所得の向上につながる「賃上げ」
- ・「人への投資」の抜本強化
- ・未来を担う次世代の「中間層の維持」

行動指標（バリュー）はミッションやビジョンを達成・実現するための行動指針であるが、「新しい資本主義」では、官と民が共に役割を果たすための協働が掲げられている。そして成長のための大胆な投資を行うために、次の4つの投資戦略を挙げている。

- ・科学技術・イノベーション
- ・「デジタル田園都市国家構想」などによる地方活性化
- ・カーボンニュートラルの実現
- ・経済安全保障

岸田首相の「新しい資本主義」は、社会全体をステークホルダーとして、持続可能な経済、そして成長と分配を達成する目標として掲げている。そして、そのための行動指針としてカーボンニュートラルの実現を掲げることで、社会文化と自然環境への配慮を包括するステークホルダー資本主義のひとつのモデルを示すものであるが、そのフィランソロピーには、近江商人の「三方良し」と日本の商工業の基盤を築いた渋沢栄一の経営思想が受け継がれていることを考えることができる。

「新しい資本主義」の投資戦略である「デジタル田園都市国家構想」は、デジタル技術の活用により、地域の個性を活かしながら、地方を活性化し、持続可能な経済社会を目指すものであるが、「田園

都市」という言葉は、渋沢栄一に由来を求めることができるからである。

渋沢栄一は、エベネザー・ハワードの「田園都市論」を範として田園都市株式会社（現東急株式会社）1918年に設立した。西嶋（2022）は、渋沢栄一の経営思想を取り入れた東急のグリーンインフラをテーマとしたまちづくりが、現代のSDGsの持続可能な発展を先取りしていたことを明らかにしている。

岸田首相の「新しい資本主義」における行動指針であるカーボンニュートラルは、岸田首相が政権を引き継いだ菅前首相が掲げた政策であった。そしてそれは、岸田首相が政権を引き継ぐ3ヶ月前の2019年6月18日に「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」として公表された。以下にその概要を示す。

- ・温暖化への対応を、経済成長の制約やコストとする時代は終わり、「成長の機会」と捉える時代に突入している。

- ・実際に、研究開発方針や経営方針の転換など、「ゲームチェンジ」が始まっている。

この流れを加速すべく、グリーン成長戦略を推進する。

- ・「イノベーション」を実現し、革新的技術を「社会実装」する。

これを通じ、2050年カーボンニュートラルだけでなく、CO₂排出削減にとどまらない「国民生活のメリット」も実現する。

4. グリーン成長戦略

4-1. 主流化するグリーン成長の考え方

2020年10月26日、岸田首相一代前の菅首相は、首相就任後の初の所信表明演説で「我が国は2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、すなわち2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指すことをここに宣言する」と表明し、2050年の日本の温室効果ガス排出量を実質ゼロにすることを目標に掲げることを宣言した。

ここで問題なのがグリーン成長戦略のMVVモデルである。2050年にカーボンニュートラルを達成するために、どのように具体的に脱炭素化に向けて経済社会を変革するのか、その具体的な道筋、そして変革を実現するための政策手段、さらにはその財源が問題となってくる。しかしながら、最も重要なのは、行動指標（バリュー）である。

これまでは「脱炭素化」を受け入れるか否かが論点だったが、議論は次のステージに進み、「どのように脱炭素化するのか」が論点になる。しかしGDPの指標を含むグリーン成長戦略には、米トランプ政権が2019年11月に地球温暖化対策の国際的な枠組み「パリ協定」からの離脱を国連に正式通告したよ

うに、科学をベースにした議論への軽視（あるいは蔑視）が潜んでおり、議論の本質を歪めることが危惧されている。

かつては、環境保全は経済成長のブレーキという認識であり、環境と経済という二律背反する目標の間でバランスをとり、妥協点を見つける必要があるとする考え方が主流であった。一方、グリーン成長戦略においては、環境保全は経済成長のアクセルであり、環境保全に貢献するビジネスが市場からも評価され、成長できるという考え方に変わった。この転換は経済戦略における大きなパラダイムシフトといえる。

そのため、グリーン成長戦略の使命（ミッション）・目標（ビジョン）において見誤ってはならないのは、真に脱炭素化を実現した者のみが、新しい資本主義の主導者になるということである。

4-2. グリーン成長シナリオへの批判

グリーン成長の考え方で脱炭素化を目指す際には、GDP成長とCO₂排出のデカップリング（切り離しによる同時達成）が成功することが前提となる。GDPとCO₂のデカップリングは、単位GDPあたりのエネルギー消費量の減少（GDPとエネルギーのデカップリング）と、単位エネルギー消費あたりのCO₂排出量の減少（エネルギーとCO₂のデカップリング）の2つの組み合わせにより起こる。前者は、個々の機器ならびに社会システム全体のエネルギー効率の向上やサービス産業への移行等により実現する（交通を例にとれば、自動車の燃費・電費の向上、カーシェアリング、公共交通機関への移行など）。後者は、エネルギーの脱炭素化により実現する（再エネ起源の発電・燃料の割合の増加など）。欧州の多くの国や英国では、近年のGDPとCO₂の間に強いデカップリングの傾向が確認されている。

しかしながら、世界全体での2050年の脱炭素化に間に合うようなスピードでのデカップリングには疑問が投げかけられている。欧州の環境市民団体のネットワークであるEEB（2019）は、デカップリング楽観論への反駁として以下の7項目を提示している。

- 1) 資源開発が進めば進むほど、より質の悪い資源が残るため、同じだけの資源を開発するための環境負荷は上昇する。
- 2) 機器の効率が向上すると、節約された分の資源や所得を別の消費に使うため、効率向上の効果が一部相殺される（リバウンド効果）。
- 3) 問題解決のための技術が別の問題を生み出してしまう（例：電気自動車の普及によるリチウム、コバルト等の採掘問題）。

- 4) サービス産業の資源・エネルギー消費が過小評価されている（例：データセンターのエネルギー消費）。
- 5) 現状でリサイクル率は徐々にしか上昇しておらず、リサイクルにもエネルギー消費を伴う（リサイクルの限界）。
- 6) 技術の変化が十分に「破壊的」でないか、十分なスピードで起こらない。
- 7) 国内で経済成長を享受しつつ、排出やその他の環境コストは国外へ（多くは高所得国から低所得国へ）移転している。

7) は排出権取引制度（キャップ・アンド・トレード）を指すが、決められた排出枠をもとに二酸化炭素の削減を行う企業は、「自社努力で削減する」あるいは「排出枠を他企業から購入する」という2つの選択肢が与えられる。

二酸化炭素の排出削減は、企業の業種や形態によって事情が異なるため、自社努力による削減のほうが低コストで済む場合もあるし、その反対のケースもあるため、キャップ・アンド・トレードは、各企業においてより低コストとなる削減方法を選択することで、全体としての温室効果ガス削減費用も最小化することが可能となる。

しかし、キャップ・アンド・トレードには、しばしば問題点も指摘されている。たとえばカーボン・リーケージの問題（CO2 漏出問題）がある。CO2 漏出問題とは、国際競争が激しい産業の企業が、排出権取引制度などの温室効果ガス排出規制が緩い国へ脱出・移転してしまうことを指す。

カーボン・リーケージが実際に行われてしまうと、かえって地球全体の CO2 排出量が増えてしまう場合も生じることになる。そのため EU では既に 2009 年にカーボン・リーケージにおける対策を協議し、カーボン・リーケージのリスクが高い 164 の産業部門及び小部門の企業については、他の産業部門よりも温室効果ガスの排出枠を多めに配分することを決めるなどの対策が講じられている。

このように現状で描出されている「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」のシナリオには、社会・技術的な実現可能性に大きな懸念があると言える。そして次にこの状況を打開するものとして、「脱成長」シナリオを提案する声が近年目立つようになったのである。

5. 21 世紀のコンパスとしてのドーナツ

5-1. 成長依存から成長にこだわらない社会へ

先に記したラワースは、21 世紀のコンパス（方位磁針）には GDP による成長を脇において考えなければならないと主張する。そしてすべての人が尊厳を保ち、機会を与えられ、コミュニティの中で地球の限られた資源の範囲内で暮らせる世界が、人類の

繁栄が可能になる世界としている。そしてその世界は彼女が提起する「21 世紀のコンパスとしてのドーナツ」の中にあるとしている。

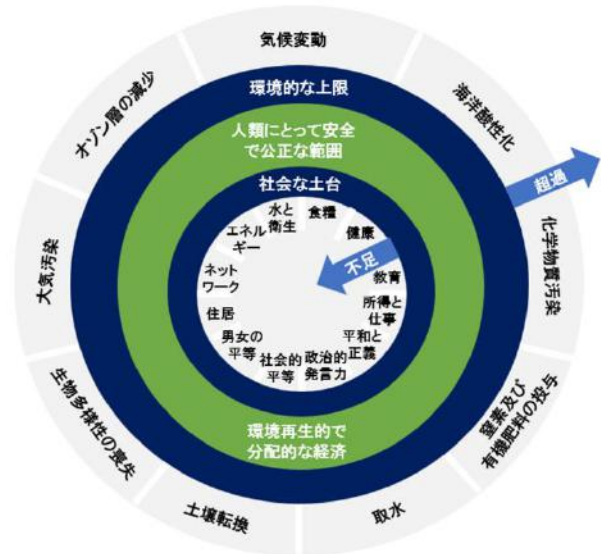


図 3.21 世紀のコンパスとしてのドーナツ
出所：ケイト・ラワース・黒輪篤嗣訳（2021） p 69
図を基に著者作成

21 世紀のコンパスとしてのドーナツが示す方向は、人類の繁栄が可能になる世界として、人類による経済活動に関係するすべてのステークホルダーのニーズが満たされ、なおかつ人類が依存する多様な生物の循環が守られている世界である。

「ドーナツ経済」を提起者であるケイト・ラワースは、「グリーン成長は可能か否か」と問いかけている。そして、「経済成長せずに、国民の窮乏に終止符を打った国はこれまでに一国もない。経済成長によって、自然環境の悪化に終止符を打った国もこれまでに一国もない。」と述べている。

ラワース氏は、21 世紀のコンパスとしてのドーナツの中に世界が収まることで、SDGs の目標である誰一人取り残すことのない貧困の解決と温暖化などによる自然環境の悪化を食い止めることが実現するのであれば、その目標にとって GDP の成長はどういう意味を持つのかと、「脱成長」へのパラダイムシフトを訴えている。

5-2. 分配を設計する

「ドーナツ経済」において、人類がドーナツのなかで繁栄を遂げるためには、みんなが尊厳、機会、コミュニティの三つを享受できるよう、それらに必要な資源をすべての人に行き渡らせなくてはならない。

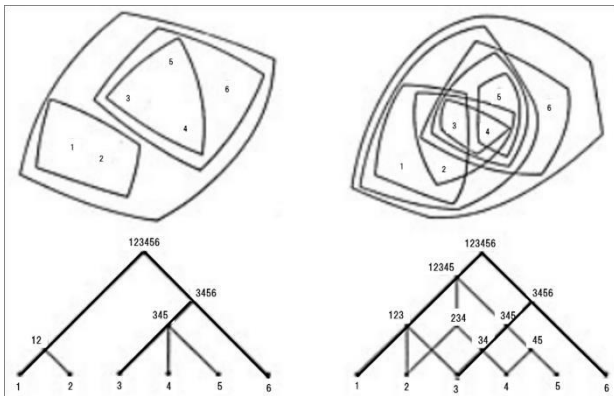
SDGs の目標第 1 に掲げられているのが「貧困をなくそう」である。そこでは、途上国で約 5 人にひとりが 1 日 1.25 米ドル未満で生活し、貧困層の 7 割が女性と子どもであるとしている。それでは「ドーナツのなかで繁栄を遂げるための尊厳、機会、コミ

ユニティ」の手段に欠くのは、この途上国の人たちに目を向ければ良いのかというところではない。

これは「先進国による途上国支援」という MDGs のフレームワークの反省を思い起こす必要がある。確かに 2000 年当時であれば、貧困問題の解決は、世界銀行が低所得国に分類される国を対象としていた。しかし現在、世界の最貧困層の四分の三は中所得国に住んでいる。これは低所得国の人々が移住したからではなく、GDP レベルでの世界経済の成長で、世界銀行の分類において低所得国が中所得国に引き上げられたからである。

そして、新たに中所得国に引き上げられた国、たとえば中国、インド、インドネシアという現在、世界の人口の 4 割を占める国が引き上げられているが、これらの国が GDP レベルで豊かな国になると同時に、世界の最貧困層の大半を抱える国になったことで、貧困問題は先進国と途上国という関係ではなくなったのである。

ここでラワース氏は、どんな国でも、国民所得のおよそ 80% が人口の 20% の手に渡り、国民所得の残りの 20% が人口の 80% の人々によって分け合われていたという「パレートの法則」が成り立っているとしている。また、ウィルキンソン・ピケット



(2010) は、社会の幸福を左右するのは、国の富ではなく、国内の不公平の問題であることを明らかにした。

権力を少数に集中させる不平等は、市場を政治の強い影響下に置くことで民主主義の危機をもたらす。

2022 年の Forbes 誌『世界ビリオネアランキング

(22 年版)』では、米国のビリオネア (億万長者) は 867 人で世界一の金持ち国となっている。米国の銃規制問題が示すように、一部の富裕層によるロビイストを通じた政治への強い影響力は、2021 年には 692 件の銃乱射事件を引き起こした問題を解決できずにいる。米国の銃規制を巡る不平等は、コミュニティの結びつき、信頼、規範によって築かれたものを破壊しているといえる。

ラワース氏は、不平等を解消するためには分配の設計が必要であると提起している。そしてそのイメージとなるのはネットワークの活性化だとしている。

そしてそのモデルを自然界のネットワーク構造に求めている。

「自然界のネットワークの構造は、枝分かれするフラクタルのつながりでできている。それらのフラクタルには少数の大きなものから、数多くの中程度の大きさのもの、そして無数にある小さなものまでの幅がある。…それらのネットワークのなかではエネルギー、物質、情報などの資源が、システムの効率性と回復力の最適なバランスを保ちながら流れている。システムが目標を実現しようとして、資源の流れを単純にするとき、効率性は高まる。言い換えるなら、大きな結節点から大きな結節点に直接資源が届くようになった状態だ。しかし回復力はネットワーク内の多様性と余剰から生まれる。したがって、ショックや変化が起こったときには、たくさんの代替えのつながりや選択肢が求められる。効率性が高まりすぎればシステムは脆弱になり、回復力が強まりすぎれば、システムは停滞する。活発で丈夫 (レジリエンス) なシステムは、これらの二つのバランスの上に成り立っている。」

ステークホルダー資本主義における「繁栄」を実現する上で、ラワース氏が提示する自然界のネットワークから学ぶことはなにか。それは「多様性と分配」である。成長の果実の 80% が少数の参加者の手に渡るという「パレートの法則」は、システムの単純化、すなわち少数の大きなものから大きな幹線を通して少数の結節点に資源を配分するモデルをイメージできる。

しかしこの場合、システムは硬直化し変化に対応する回復力に劣ることになる。ネットワークの構造は、ネットワーク内の多様性と余剰から生まれるため、参加者は多様であり効率性と回復力の最適なバランスを保ちながら資源の配分が行われているのである。

図 4. ツリー構造 (左) とセミラティス構造 (右)
出所: アレグザンダー (1965) 図を基に著者作成

クリストファー・アレグザンダー (1965) は、長い年月をかけて自然にできあがった都市 (自然発生型都市) に、互いに関係をもつ物質的要素の集合 (セット) が重なり合いながら集まる「セミラティス構造」を見出した。一方で、建築家・都市計画家による近代の都市計画を例に挙げ、それらがセミラティス構造 (セットの重なり合いを含む構造) のごく特殊なひとつの場合にしかすぎない「ツリー構造 (セットの重なり合いをまったく持たない構造)」をしているということを明らかにした。

そしてセミラティス構造とツリー構造、これら 2 つのダイアグラムは、前者が後者に比べ多様な要素の集合を形成する可能性をもつことを示している。す

なわちツリー構造は、システムは硬直化し変化に対応する回復力に劣ることになり、セミラティス構造はツリー構造よりも「多様性と分配」に適応出来るダイアグラムになると考えることができる。

6. 利己主義から社会的責任へ

6-1. 成長ではなく繁栄を目指す

GDPを指標とした経済成長は、確かに世界経済を拡大した。そして多くの国の指導者は、成長の正当性を説いている。たとえば、「右肩あがり」や「上向き」などの言葉はポジティブなイメージの言葉として捉えられ、人々は知らず知らずのうちに「何のためかわからない」成長に支配されているといえるのではない。成長の先には何があるのか。成長するうえで、何を犠牲にしているのかを考えなくてはならない。

本論において、成長に代わる新たな目標とする「繁栄」とは、人間の生活そのものが豊かになることを指す。誰もが自分の「尊厳」を保つことができ、やりたいこと、なりたいものを選ぶ「機会」が与えられる。一人ひとりの潜在的な能力（健康や創造性など）が引き出され、信頼できる人々の「コミュニティ」と、地球の限られた資源内（＝ドーナツ）のなかで、幸福に暮らすことができる状態が繁栄である。

したがって、「尊厳」、「機会」、「コミュニティ」の3つが、繁栄するための目標（ビジョン）になる。

人々は多くの収入を得ることそのものよりも、他の人を助けたり、社会的に認められたり、地域のコミュニティに関わっていたり、興味のあることを学んだりしている方が、幸福度が上がるという考え方もある。

したがって繁栄するときには、経済が成長するかどうかは関係ない。たとえば、ある程度経済が成熟した先進国では、成長が止まるのは、必ずしもネガティブなことではない。シェアホルダー資本による成長は、社会の不平等と自然環境の悪化という「限界」をもたらすことで、パラダイムシフトを促している。そしてその「限界」はステークホルダー資本主義の創造性の源になり、参画、帰属意識、意味付けによって、人類が繁栄する力を開花させる可能性を持つ。

6-2. 多様性と分配がステークホルダー資本主義のキーワード

ステークホルダー資本主義が唱えられるきっかけは、格差社会や地球温暖化が進むことを止められない閉塞感からである。20世紀のシェアホルダー資本の成長神話は、経済の拡大をもたらしたが、同時に社会の不平等と自然環境の悪化を犠牲にした成長であることの反省に立つことでステークホルダー資本主義が生まれたといえる。

しかし、ステークホルダー資本主義の利己主義から社会的責任を目指す考え方は、今に始まるものではなく、特に日本では近江商人の「三方よし」や渋沢栄一の「仁義道徳」にも見いだすことができる。そして、2021年10月に発足した岸田内閣では、「新しい資本主義」を掲げることで、経済政策において小泉内閣以降の新自由主義的な経済から脱却し、「成長と分配の好循環」や「コロナ後の新しい社会の開拓」を目指すとしている。

岸田首相は「成長」の目標として「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」を打ち出しているが、グリーン成長シナリオへは問題があることも指摘されている。それは、グリーン成長の考え方で脱炭素化を目指す際には、GDP成長とCO2排出のデカップリングが成功することが前提となるが、キャップ・アンド・トレードにおけるカーボン・リーケージの問題など、その達成には社会的・技術的な問題があり達成が疑問視されていることも事実である。

そのため、「成長」に代わる目標として「繁栄」が唱えられることになる。この繁栄は移り変わる多様なステークホルダーに分配されるべきもので、そのためには、多様なステークホルダーを明らかにすることと、それらに適切な繁栄を分配する設計が必要になる。

7. 結び

ステークホルダー資本主義における社会文化や自然環境に配慮した持続可能な繁栄を達成するためには、多様なステークホルダーを明らかにする必要がある。そして多様なステークホルダーの関係においては、グローバル化するサプライチェーンにおけるフェアトレードを考慮する必要がある。

この多様なステークホルダーの関係性は複雑で、丁寧にその構造を解明する必要がある。シェアホルダー資本主義の時代では、資源の効率的な流れを重視した単純な構造、すなわちツリー構造のダイアグラムが形成されることが多かった。しかしながら、シェアホルダー資本主義では、より複雑なセミラティス構造のダイアグラムを形成することを考えなければならぬ。

そしてこのセミナーを自然界のネットワークの構造に例えるのであれば、そのつながりは枝分かれするフラクタルのつながりでできており、エネルギー、物質、情報などの資源の分配は、効率性と回復力という二つのバランスの上に成り立っている。そしてこの自然界のネットワーク構造のバランスは、ステークホルダー資本主義における「繁栄」を実現するうえで、お手本になるフレームワークと考えられる。

また、繁栄するための目標には、「尊厳」、「機会」、「コミュニティ」の3つのビジョンが重要になるが、それを実現するための行動指針は、ミッションやビジョンを達成・実現するために、参加者一人ひとりが意識すべき価値観、行動指針として、利己主義を戒めて社会に奉仕する精神が必要になる。

近江商人の仏教的経営の特徴として、経済活動が利他の実践から不求自得へと進むことで、「求めずして自から得られる」すなわち、利潤追求に執著せずに善業を行うことで、因と果が結ばれ、結果的に善果が得られるようになるというものがある。

ステークホルダー資本主義における経済活動では、利己主義から社会的責任を果たす役割に転じる考えを持つことと、多様なステークホルダーへの最適な繁栄の分配を実現することで、社会文化や自然環境の持続可能性を伴った繁栄が実現できるのである。

8.参考文献

- ・小倉榮一郎『近江商人の経営』サンブライ出版 (1988)
- ・ケイト・ラワース、黒輪篤嗣訳『ドーナツ経済学が世界を救う』河出文庫 (2021)
- ・西嶋啓一郎『和魂洋才かた SDGs へ～渋沢栄一の田園都市と平川守彦の一村一品運動を事例に～』セルバ出版 (2022)
- ・劉秀秀、西嶋啓一郎『経済活動における利他主義の実践と仏教的経営についての一考察～近江商人の仏教信仰を事例として～』(2023)