

第1章

企業パーパス論の概要 — 桜井徹氏の所説に学ぶ —

「企業が創出され存在する理由」が「企業の目的（企業パーパス）(corporate purpose)」として概念規定され、「企業の目的に対する見方に根本的な変化（→ 企業概念の再構築）が生じている」という認識が2020年代に入って、日本でも、急速に広がっている（ようである）。例えば、企業パーパス論の代表的な論者の一人として目されているコリン・メイヤー（Mayer, C.）が2018年に公刊した書物『繁栄：より良いビジネスはより大きなコトを成し遂げる』（*Prosperity: Better Business Makes the Greater Good*）が『株式会社規範のコペルニクス的転回』⁽¹⁾と題されて翻訳出版されているのはその象徴的な事のひとつであろう。企業パーパスの見直しといわれる場合、いかなるコトがどのように見直されているのか？ 企業概念の再構築とはいかなるコトを意味しているのか？

本章では、パーパス論を「価値と使用価値の矛盾」として把握し直して、企業パーパスの意義と限界を論じてる桜井徹氏（以下、桜井徹と表記）の研究⁽²⁾に導かれ学ぶ形で、桜井の諸論攷に紹介されている幾つかの文献を本書の文脈に沿って読み解くことによって、企業パーパス論の現在を整理する。

尚、（営利性が企業の本質である、との立場に立つ）桜井は矛盾をつぎのように言い換えている。この矛盾は企業の性質に関連して言えば、『生活に必要・有用な財(goods)・サービス（使用価値）の供給を行うという性質』と『営利性』の矛盾であり、一方で、「利益の追求が企業の目的ではなく、手段である」が、他方で、「企業は、何

よりも、有用な財・サービス＝使用価値を提供する所に第一義的な特徴があるが、営利性があれば使用価値がなくとも、あるいは有用でない、場合によっては有害な使用価値であっても、企業として認識され、評価されるようになる」。これが「矛盾」⁽³⁾である、と。

第1節 ふたつのパーパス論

パーパス論は、桜井によれば、その区別は必ずしも厳密ではないが、企業パーパス論と組織パーパス論に分かれる。

企業パーパス論は株主第一主義ないしは株主資本主義批判を含めて利益の追求が企業パーパスでないとする立論である。

これに対して、組織パーパス論は、株主第一主義についてはほとんど言及せず、対内的には、管理者や従業員を統合し、対外的、とくに対顧客向けに、ブランディングやマーケティングの手段として、パーパスの役割を重視している立論であり、とくに、コンサルタント会社や個別企業の実践例にはそうした色彩が強くみられる。これらの組織パーパス論は企業の積極的な経営姿勢のあらわれともとらえられるが、いわゆる能動的・戦略的な CSR の一表現ともとらえることができる。もちろん、組織パーパス論者にも目的としての利益極大化を否定する研究者がいるし、その逆も例もある。

また、パーパス論では、今日の企業は「経済単位から社会器官に」変化していることが強調され、いずれのパーパス論でも「利益の獲得の重要性自体が指摘されているわけではない」。とくに、ヘンダーソンとヴァンデンステーン (Henderson,R. and Van den Steen,E.) は、「パーパスを採用した企業はそうでない企業と比べるとより収益的である、すなわち、doing well by doing good (良いことを行うことによって業績をよくする)、と主張している。・・・doing good が使用価値の問題、doing well が交換価値の問題であるとすれば、まさに使用価値の発揮によって交換価値が実現されている」⁽⁴⁾のである。

パーパス論の発展時期

corporate purpose (purpose of corporation) を単に企業目的ではなく企業の存在意義ないしは存在理由として捉え直す動きはいつ頃から始まったのであろうか？

桜井によれば⁽⁵⁾、その始まりは1994年(邦訳は1995年)に出版されたジム・コリンズ(Collins,J.)とジェリー・ポラス(Porras,J.)の共著 *Build to Last : Successful Habits of Visionary Companies* (『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』)である。というのは、同書には、「ビジョナリー・カンパニーの基本的な目的(basic purpose)、つまり、存在理由(its reason for being)は・・・」という文言が見られるからであるが、この記述は、ヒューレット・パッカード社のCEOであったデイビッド・パッカード(Packard,D.)が1960年に同社の研修会で行なった次のような講話に基づいたものである:「最初に、なぜ会社が存在しているのかについて話したい。言い換えれば、なぜわれわれがここにいるのかだ。会社は要するにカネ儲けのためにあると、誤解しているひとが多いと思う。カネ儲けというのは、会社が存在していることの結果としては重要であるが、われわれはもっと深く考えて、われわれが存在している真の理由(the real reason for our being)を見つけ出さなければならない。この点を追求していくと、人々が集まり、われわれが会社という組織として存在しているのは、人々が集まれば、個人ではできないことができるようになるからだ」。

そしてこの1994年以降パーパスに関する論文・記事は増加していくのであり、また、桜井は、EY-Beacon Instituteの調査研究を踏まえて⁽⁶⁾、企業・組織パーパスに関する論文・記事は、企業・組織サステナビリティに関する論文・記事とともに、2008年頃から(リーマンショックを契機として)急速に増加傾向を見せ、更に、2012年を境に、企業・組織パーパスに関する論文・記事の増加率は企業・組織サステナビリティに関するそれらの増加率を上回っている、と分析されている。

但し、いずれにしても、組織パーパス論が企業パーパス論に先行している。

組織パーパス論の内容

組織パーパス論は、「対内的には、管理者や従業員を統合し、対外的、とくに対顧客向けに、ブランディングやマーケティングの手段として、パーパスの役割を重視している立論」であり、パーパス（ドリブン）ブランディングやパーパス（ドリブン）マーケティングとして実践されている。

AStory 合同会社（エーストーリー合同会社）のウェブでは、アマゾンの事例を引いて、パーパス・ブランディングがわかりやすく解説されている。「パーパスブランディング（Purpose Branding）とは、自分たちが社会で”存在する理由”を世間に認知してもらい、共感を得て、長期に渡って認識してもらうことでブランディングの強化につながるという考え方」であり、「パーパスはビジョンやミッションを形成するための、根幹に位置する概念」⁽⁷⁾である、と。

そしてつぎのような文章が続いている。

「Amazon のパーパスは『地球上で最もお客様を大切にせる企業であること』であり、それが「Amazon の存在理由」であり、「その実現（お客様が満足する）のために」「その目的のために Amazon は日々事業活動を行い、コミュニケーションしている」。

「Amazon では存在意義を実現する手段として、『品揃え』と『価格』『利便性』をイノベーションで改善していくというミッションを掲げて」いる。「例えば、

- ・子育てと仕事で忙しいママや地方在住者でも、家にいながらにして何でも欲しいものが便利に買い物ができるサービス
- ・お米など重い荷物を運べない高齢者に低価格で迅速な配達を実現する仕組み

といったシーンなどで、社会課題（＝お客様が不便だと思っていること）への解決を実践している」。

「パーパスに則った事業活動を積み重ねていくことで、社会では、

Amazon = 便利、豊富な品揃え、低価格

といったブランドイメージにつながっている」。

ちなみに、パーパス起点企業のパイオニアとして知られている Unilever は「サステ

ナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」(Unilever's purpose is to make sustainable living commonplace.)をパーパス(目的・存在意義)にして、事業を展開している⁽⁸⁾。

Unileverでは、ウェブによれば⁽⁹⁾、「利益よりもパーパスを優先するというのではなく、「パーパスこそが利益を生み出すもの」である、との考え方に立って、つぎのような(世界を変える)革新が目指されている。

- ・プラスチックの『サーキュラー・エコノミー』の実現、
- ・少量の水や水質が悪くてもで使えるもの、あるいは全く水を使用しないものなど、新しい製品や製法の開発、
- ・女性の収入と暮らしの向上、
- ・植物の力を活かし、より健康的な食生活を実現すること、など。

研究者の見解に眼を転じると、フルス(Hurth,V.)、エバート(Ebert,C.) & プラブフ(Prabhu,J.)は⁽¹⁰⁾、インタビューデータと関連諸文献の分析を踏まえて、パーパスには、

- (1) 組織が存在する超越的で(ranscendent)意味のある理由、
- (2) 組織アイデンティティの中核的屬性、
- (3) 長期的な財務業績との整合性、
- (4) 日々の意思決定の指針となる明確な文脈、
- (5) 関連ステイクホルダーズを結束させ動機付ける力、

という5つの主要な側面があるとの立場から、組織パーパスを「長期的な財務業績と整合し、日々の意思決定に明確な文脈を提供し、関係するステイクホルダーズを統合し動機づける、意義深く永続的な存在理由」として定義している。彼らに拠れば、「パーパス志向企業(purpose-driven or purpose-oriented company)は、このようなパーパスを持ち、その目的に従って行動しようとする企業」を指している。

企業パーパス論

これに対して、企業パーパス論は、再度確認すると、株主第一主義ないしは

株主資本主義批判を含めて利益の追求が企業パーパスでないとする立論である。

まず、企業パーパスに関する実務家たちの見解を検討することになるが、これについては、桜井に倣って、世界経済フォーラム(World Economic Forum)運営者であるクラウス・シュワフ (Schwab,K,) と世界最大級の投資運用会社ブラックロック(Black Rock)CEOであるラリー・フィンク(Fink,L.) の言説に注目したい。

シュワフによれば⁽¹¹⁾、企業は、「株主だけでなく、従業員、顧客、サプライヤー、地域社会、そして社会全体のすべてのステイクホルダーズのために働いている (serve)」存在であり、「企業のパーパスはすべてのステイクホルダーズを共有された持続的な価値創造に関与させること」である。

シュワフのパーパス観の根底には彼なりの資本主義観がある。シュワフは、「我々はいかなる資本主義を望むのか?」と問いかけ、それに対して、これは「私たちの時代の決定的な問題」であるとの立場から、3つの選択肢がある、と答えている。

第1のモデルはほとんどの欧米企業に受け入れられている「株主資本主義」であり、そこでは、企業の第一の目標(goal)は利潤を最大化することである、と考えられている。第2のモデルは「国家資本主義」であり、これは、多くの新興市場、特に中国で注目を集めている、政府に経済の方向性の設定を任せる資本主義である。そして、第3のモデルが、(民間企業を社会の受託者として位置づけている、そしてまた今日の社会的・環境的課題への最善の対応である)ステイクホルダー資本主義であり、この3番目のオプションが最も推奨されるものとして位置づけられている。何故なのか?

彼の認識によれば、「現在支配的なモデルである株主資本主義は、1970年代に米国で最初に定着し、その後数十年でその影響力を世界的に拡大した。そのモデルには・・・メリットがなかったわけではなく、全盛期には、利潤を追求する企業が新しい市場を開拓し、新しい雇用を創出し、世界中で何億人もの人々が繁栄してきたが、他方で、・・・(ミルトン・フリードマンやシカゴ学派

を含む)株主資本主義の擁護者たちは、上場企業が単なる利益追求の実体(entity)であるだけでなく社会有機体(organism)でもあるという事実を無視していた。・・・その結果、短期的な結果を後押しするという金融業界の圧力もあって利潤にただひたむきに焦点を合わせてきた企業の動きは株主資本主義を実体経済からますます切り離すようになったのであり、いまでは、多くの人がこの形態の資本主義はもはや持続可能ではないことを認識している。

しかし、私たちの「態度は、何故に、いまになってようやく(only now)変わってきたのか？」 シュワフはその理由として3つの事情を挙げている。第1に、「グreta・トゥーンベリ」(Greta Thunberg)効果」。若いスウェーデンの気候変動活動家が、現在の経済システムへの執着は、その環境持続可能性のために、将来の世代の裏切りになることを私たちに思い起こしてくれたこと。第2に、ミレニアル世代とZ世代が、株主価値の最大化を超える価値を欠いている企業で働くこと、その企業に投資しまたはそのような企業から購入することをもはや望んでいないこと。そして第3に、経営幹部と投資家が、自分たちの長期的な成功が顧客・従業員・サプライヤーの成功と密接に関連していることを認識し始めている」こと。「その結果、方向転換はかなり遅れているが、ステイクホルダー資本主義は急速に定着している」。これがシュワフの2020年前後の現状認識である。

フィンク⁽¹²⁾は、2018年の投資先企業のCEOに宛てた書簡で、「社会は、企業が社会的パーパスを果たすことを要求している。時間をかけて繁栄するためには、すべての企業が財務的な実績を果たす(deliver)だけでなく、いかにして社会に積極的に貢献するのか、その方法を示す必要がある。企業は、株主、従業員、顧客、および事業を行う地域社会を含むすべてのステイクホルダーに利益をもたらす必要がある」、と述べている。

そして、翌年2019年の書簡で、利益とパーパスの関係についてつぎのように触れている。「パーパスは単なるキャッチフレーズやマーケティングキャンペーンではなく、「それは企業の基本的な存在理由(reason for being)であり、ステイクホルダーに価値を創造するために日々行っていること」であり、

「パーパスは、利益をただただ追求すること (the sole pursuit) ではなく、それら達成を鼓舞する力 (animating force) である」、と。彼に拠れば、「利益はパーパスとは決して矛盾するものではなく、実際、利益とパーパスは密接に結びついている。企業が株主だけでなく、従業員、顧客、地域社会など、すべてのステイクホルダーに効果的にサービスを提供する場合、利益は不可欠なものである。同様に、企業が真にパーパスを理解し表現するときには、企業は長期的な収益性を促進する方向に焦点合わせた戦略のもとで機能している。パーパスは、マネジメント、従業員、およびコミュニティを統一する。倫理的行動を推進し、ステイクホルダーの最善の利益に反する行動を本質的にチェックする機能を果たしている。パーパスは文化を導き、一貫した意思決定のための枠組みを提供し、究極的には、株主に対する長期的な財務リターンを維持することによって役立つのである」。

この書簡はさまざまな反響を呼んでいる。例えば、アリソン・テイラー (Taylor,A.) (持続可能なビジネスを目指す専門家の組織「BSR : Business for Social Responsibility」のシニアアドバイザー) は、「パーパスは、好むと好まざるとにかかわらず、我々に降りかかっている」(“Purpose” is happening, whether we like it or not.) として、つぎのような感想を綴っている。多少長くなるが、そのまま引用する⁽¹³⁾。

「企業責任の実務家として、“パーパス”という言葉を知ると目を丸くしてしまいがちである。2017年の調査では、企業の熱意は高いものの、“パーパス”が実際に何を意味するのか、コンセンサスが得られていないことが指摘されていた。フィンクは2019年の書簡でこの言葉を21回使い、『企業の存在理由』と定義しているが、問題を明確にしそうもない発言である。彼は、パーパスを長期的な価値創造と同一視し、成長を阻害するものではなく、より強力な戦略と文化によって利益を達成するための『鼓舞する力』であると賞賛している。「また、フィンクは、ミレニアル世代が63%の割合で、ビジネスの第一のパーパスは利益を生み出すことではなく、社会を改善することであることに同意しているという調査結果を引用し、これらのパーパスがいつ衝突するかという

難しい質問をさらりと受け流している。また、ミレニアル世代は、ビジネスの第一のパーパスは利益を上げることではなく、社会をより良くすることであるという意見に「63%の確率で同意している」と言われているが、「そのため、企業は、地球温暖化や資源不足の時代における経済モデルの将来性はもちろん、高齢化やオートメーション化の中で、労働者の雇用と退職の安定を求める声にどう対処すべきか、悩むことになるだろう。このような議論が続くことは必至である」。

アリソン・テイラーの言説は、実務の世界で、企業のパーパスを理解を巡って混乱が生じていることを暗示している（が、彼女自身は、後述のごとく、ステイクホルダーを重視するマネジメントを推進する立場に立っている）。桜井が、フィンクは、「パーパスは、長期的ではあるが、利益という目的を達成しうる手段」であるか「のように、結論しているようにも思われる」、と、フィンクの手紙を読み解いているのもそのためであろうし、後段でも触れるように、企業パーパスと社会的パーパスを区別すべきだ、という問題提起がおこなわれているのはそのためであろう。

企業パーパスに関する研究者の言説に眼を向けると、ブリティッシュ・アカデミーが公開している文書『21世紀に向けたビジネス改革』(Reforming Business for the 21st Century: A Framework for the Future of the Corporation)⁽¹⁴⁾では、「この調査とその後の総括で分かったことは、ビジネスのパーパスは、過度の行き過ぎを防止するゲームのルールの中かで、利益を上げることである、という命題は、21世紀には十分ではないということである」、との認識のもとで、企業のパーパスがつぎのように定義されている。「企業のパーパスとは企業が設立され存在する理由であり、企業がしようとしていること、企業がなろうと願望していること」であり、「顧客、地域社会、社会の利益の増進に貢献したいことを反映し、ビジネスにおいて信頼関係を築く基礎となるものである」、と。

そして、彼らは利潤との関連にも明確に触れている。「企業のパーパスは企業の収益性や株主報酬へと必然的につながる結果 (the consequential

implications for the corporation's profitability and shareholder returns)とは異なるものである。企業のパーパスは、利潤を生み出すことではなく、「人々と地球の問題に対する有益な解決策を生み出すことである。その過程で利潤を生み出すが、利潤そのものが企業のパーパスではないのである」⁽¹⁵⁾、と。

この言説は、利潤は企業活動の目的（パーパス）でない、ということを主張しているが、それ以上のことについては触れられてはいない。利潤は企業パーパスのなかでどのように位置づけられるのか？ という問題は依然として残されている。

メイヤーは、企業パーパス概念の経済的裏付けをテーマとした論文「企業の将来とパーパスの経済学」(The Future of the Corporation and the Economics of Purpose)⁽¹⁶⁾のなかで、企業パーパスをめぐる見解を整理し解釈し定義している。

現在、企業の再定義に向けた議論が活発化し、企業のパーパスが見直され、例えば、

- (1)パーパスは「利益最大化を超えて到達する、企業の具体的な目標(goal)や目的(objective)」である、
- (2)パーパスは、「何をするかではなく、誰であるか、という存在理由」である、
- (3)パーパスは、「業績を牽引するビジョン、戦略、業務上の優先順位などの『ハード』な要素と、独特のオルガニックな環境を作り出すために働くブランド、価値、文化などの『ソフト』な要素の交点(intersection)として組織がまとまる理由」である、

などが知られているが、メイヤーに拠れば、これらの「パーパスに関する概念は刺激的ではあるが、正確さに欠けている」。

パーパスは、メイヤーの解釈に従えば、「ありふれた日常的な(mundane)ものでもなく、向上心に満ちたものでもなく、「ビジネスが何をするのかを純粋に説明するもの(ミッション・ステートメント)でもなければ、何をするのかを非現実的に示すもの(世界を救うという野心的なビジョン・ステートメ

ント)でもない」。それでは、パーパスとは何なのか？

パーパスは、メイヤーやブリティッシュ・アカデミーの見解に拠れば、「諸々の問題を解決することに関連することであり、「人々や地球に諸々の問題を生み出すことによって利益を得ることではなく」「人々や地球の問題に対する有益な (profitable) 解決策を生み出すこと」である。

言い換えれば、「パーパスは利益を伴うように問題を解決する方法を見つけることである。このようにパーパスと利益を定義することによって、パーパスは、株主、社会、自然界の幸福と繁栄を高めることと関連することになり、誰も傷つけないものとなる。なぜなら、一方で、利益は、他の当事者の犠牲の上になり立っていない場合にのみ、正当化され (legitimate)、他方で、企業のパーパスは、この意味において利益をもたらす場合にのみ、有効な (valid) ものになるからである。

したがって、この2つの条件を満たすパーパスは、彼らに拠れば、「すべて有益 (beneficial)」であり、「他者を犠牲にして利益を得るわけではないならば、株主に最大限の利益をもたらすものから、株主にはミニマムリターンをもたらし他の存在には最大限の利益をもたらすものまで、さまざまなものがある」。「パーパスは、株主第1主義に対応する道具的ステイクホルダー概念と、株主以外の当事者が主たる受益者であるとするステイクホルダー多元主義 (plurality) の双方を支えることができるのである」。いずれの場合も、ある当事者が他の当事者を犠牲にして利益を得ることはなく、したがって、懸念されている複雑なトレードオフは生じない。

メイヤーはステイクホルダー・セオリーについてつぎのように論評している。

「ステイクホルダー・セオリーが、それが的外れ (irrelevant) であり非現実的であることを理由に、批判されている」。

「ステイクホルダー・セオリーが的外れであることは、ステイクホルダー・セオリーの (ステイクホルダーの利益を促進することは株主を含むすべての関係者の利益のために企業の成功に貢献することである、という「ウィンウィン」の一部であるとい

う)『道具的』解釈からきている。その意味で、ステイクホルダー理論は紛れもなく『啓発された』株主資本主義のひとつの形態であり、そこではステイクホルダーの重要性を認識することがステイクホルダーだけではなくシェアホルダーにとっても有利であるとされている。したがって、ステイクホルダーセオリーと株主第一主義の間には矛盾がないのである」。

そして、「ステイクホルダー・セオリーの非現実性は、これを超えて、ステイクホルダーの利益がそれ自体で促進されるべきある、という潜在的に株主を犠牲にする『多元的』アプローチを提案したときに生じる」と批判されている。・「この考え方では、例えば、従業員に支払う賃金を上げ顧客に課す価格を引き上げる際に生じる顧客を従業員の利益の対立、現在の従業員を犠牲にして未来の従業員に利益をもたらす新しい設備を購入する際の現在と将来の従業員の利害の対立、従業員に新しい仕事を生み出す生産活動によって環境被害を受ける社会など、ステイクホルダーズ間のバランスを取ろうとする企業にとって不可能なトレードオフを生み出すことになる」と主張されている」と。

しかしながら、メイヤーたちに拠れば、ステイクホルダー vs. シェアホルダーの議論は空虚であり無意味である。なぜならば、問題の枠組みが間違っているからである。

メイヤーたちの企業パーパス論（企業パーパスの見直し）では、上述の言説を読む限り、利潤を追求すること自体は「否定」されているわけではなく、むしろ「積極的に」認める発想が見受けられる。とすれば、企業パーパス論はこれまでの企業「目的」論と比べてどこが違うのであろうか？ この点を、別の視点から、論じているのがシェたち (Hsieh,N., Meyer,M.,david Rodin,D. and Jens van't Klooster) の「企業の社会的目的」(The social purpose of corporations)⁽¹⁷⁾である。

シェたちの見解の特徴は、企業のパーパスと社会的パーパスが区別されて、企業パーパーパスが論じられていることにあるが、多少わかりにくい構成になっている。具体的に彼らの文章を拾っていくと、つぎのように記述されている。

社会的パーパスとは、「社会に課せられた (societal goal) 目標を実現するために企業が具体的に貢献することに関するもの」であり、「企業のパーパスは、企業が積極的に追求すべき目標に関係している」。したがって、「社会的パーパスとは、企業が社会に課せられた目標 (societal goal) を直接追求するか、副次的効果として推進するかにかかわらず、その推進に貢献することを意味する」ものであり、我々 (シェたち) は、「企業が直接追求する非財務的な社会的目標について『企業パーパス』という用語を使用する」⁽¹⁸⁾、と。

シェたちは、ビジネスリーダーにインタビューの成果を踏まえて、彼らのなかには「社会的パーパスという曖昧な概念に対する不満」があり、「企業の社会的パーパスが何であるかについては意見が分かれるところであるが、企業が何らかの社会的パーパスを果たすべきであるという点については、広く合意が得られている」、と総括し、この社会的パーパスを直接的に追求するのか、それとも財務的な目標を重視するのかが大きな論点となる」、と述べている。彼らの文脈では、社会的パーパスは公共目的と同義である⁽¹⁹⁾。

これに対して、「企業のパーパスは、ビジネスの場合には価値ある財やサービスの生産といった価値ある活動を促進することである。しかし、企業は顧客のために価値を生み出すだけではない。例えば、企業は雇用を提供し、人々に収入をもたらすだけでなく、個人の成長や意義の感覚をサポートすることもできる。また、企業はそのオーナーや株主のための投資手段としても機能する。これらのことが組み合わさって企業の社会的パーパスを作り上げている (inform) のだ。企業は、社会に課せられた目標の達成に貢献するかどうかという意味で、私たちが関心を持つ社会的パーパスを持っているのである」。53 p このことは、「企業そのものは、究極的な社会に課せられた目標に関するこうした大きな社会的 (societal) 問題を解決する場として、しばしば最も適した場所ではない、ということ」を意味している⁽²⁰⁾。

シェたちに拠れば、「企業パーパスとは、良い仕事を提供する、持続可能な経済発展に貢献する、消費者の自主性を育むなど、狭い財務指標を超えた企業の包括的なマネジメント目標 (objectives) で構成されている」。そのために、

「もっぱら利益の最大化を目指してマネジメントされる企業は、私たち（シェ
たち）の用語の使い方では、企業パーパスを持っていない」企業である。「社
会的パーパスと企業パーパスの重要な違いは、企業パーパスが企業の意図や野
心に関わるものであるのに対し、社会的パーパスは企業が実際に行う社会貢献
を記述・説明するための分析的概念であるということにある」⁽²¹⁾。

かくして、「企業のパーパスを追求することは」、逆説的だが、「利益を追求
することと両立するのである」⁽²²⁾。企業パーパスの具体的内容と営利性の関係
は複雑である。本書の筆者（宮坂）のコトバで翻訳すれば、ブリティッシュ・
アカデミー関連の文書を素直に読めば、本業を通じて（利益をあげてサバイバ
ルするなかで）」そして社会貢献もしながら（社会に課せられた目標にも目配
りして）「ヒトや地球の諸問題を解決している」企業がパーパスを持った企業
である、ということになるのではないだろうか・・・。

第2節 パーパス論の意義と限界

桜井は、多くの文献を総括し、ブリティッシュ・アカデミーやメイヤーの「企
業パーパス論は包括的・体系的であり、単に *doing well by doing good* である
とは判定しえない。むしろ、企業と社会のあり方を互酬関係とみる立場と利益
概念の変化を想定している点で大いに学ぶべきところが多い」⁽²³⁾ 仕事である、
と評価し、「コロナ危機の下で、株式市場がバブルを迎えている今、企業が、
市場と政府および社会の中で自ら利益を求めようとしない形をも含めて、その
役割を位置づけていかなければならない。そうしたときに、交換価値は、使用
価値実現の手段になるかもしれない」⁽²⁴⁾、との願望を込めた展望も語っている。

桜井は、別の論功で、マルクス『資本論』第3巻の文章に倣って、つぎのように述
べている。「企業パーパス論は、結合生産様式に向かうのに消極的な過渡的な形態である
株式会社において、株式市場の影響を受けないようにしつつ、株式会社に公共的・

社会的・持続可能な社会に貢献させる役割を果たさせる、批判を恐れずに言えば、株式会社を積極的な形態に転換しうる可能性がある理論だと評価できよう。価値が、使用価値の手段になる可能性も有しているのである⁽²⁵⁾。

他方で、同時に、企業パーパス論の「限界」にも言及している。本書で注目しているのはつぎのような桜井の指摘である。「企業パーパス概念から利益追求＝営利性 (profitability) を放擲するとしながら、『企業のパーパスは、人間と地球の諸問題に対する収益的 (profitable) な解決策を生み出すことである』と企業パーパスの定義の中に、こっそり利益概念が登場する」⁽²⁶⁾ (傍点引用者)、と。

本書の読み方では、企業パーパス概念と利益追求 (営利性) の両立 (併存) はブリティッシュ・アカデミーやメイヤーなどの企業パーパス論を含むすべての企業パーパス論だけではなく組織パーパス論にも明示的に見られるコトである。これは、ある意味では (時代の制約として)、当然のことである。

桜井はつぎのように述べている。「メイヤー氏も、したがってまた、英国学士院も資本主義そのものを別の何か、例えば、社会主義に転換することを構想している訳ではない。一言でいえば、資本主義の再構築ないしは再生」である・・・「それでは、株主資本主義を否定し、ステークホルダー資本主義にも同意しない企業パーパス論が主張する資本主義の特徴とは何か。端的にいえば、互酬性と信頼関係を基礎にした企業と社会のありかたを基本にしつつ、市場と政府の双方に代わって企業の果たすべき積極的な役割を強調した資本主義といえるのではないかと思われる」⁽²⁷⁾、と。

何故なのか、この疑問に答える形で、次章以降において、パーパス論を、あえてこのようなコトバを使えば、「経済学的な視点からではなく、マネジメントの視点から」、読み直してみたい。

注

- (1) コリン・メイヤー著, 宮島英昭・清水真人・河西卓弥訳『株式会社規範の
コペルニクスの転回: 脱株主ファーストの生存戦略』東洋経済新報社、2021
年
- (2) 桜井徹「株主資本主義批判としての企業パーパス論: 意義と限界」『国士
館大学経営論叢』10(2)、2021年。
- (3) 桜井徹「株主資本主義批判としての企業パーパス論: 意義と限界」、28 ペ
ージ。以下、逐一引用ページ数を記さないこともある。
- (4) 桜井徹「株主資本主義批判としての企業パーパス論: 意義と限界」、31 ペ
ージ。Henderson,R. & Van den Steen,E, “Why Do Firms Have “Purpose” ? The
Firm's Role as a Carrier of Identity and Reputation” , *American EconomicReview*,
105-5, 2015, pp.326-330 ([https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/33785676/hen
derson%2Cvandensteen_why-do-firms-have-purpose.pdf](https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/33785676/henderson%2Cvandensteen_why-do-firms-have-purpose.pdf) 2021/10/11 入手)
- (5) 桜井徹「株主資本主義批判としての企業パーパス論: 意義と限界」、31-32
ページ。
- (6) EY Beacon Institute, The State of the Debate on Purpose in Business,2015.
([https://www.yumpu.com/en/document/read/55757536/the-state-of-the-debate-on-pur
pose-in-business](https://www.yumpu.com/en/document/read/55757536/the-state-of-the-debate-on-pur
pose-in-business) 2021/11/15 入手)
- (7) <https://www.astorypr.com/news-all/case/purpose-branding>
- (8) [https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production/9fbb2cb4402c390d78734e74baa5360322
3abd8c.pdf/unilever-annual-report-and-accounts-2018.pdf](https://assets.unilever.com/files/92ui5egz/production/9fbb2cb4402c390d78734e74baa5360322
3abd8c.pdf/unilever-annual-report-and-accounts-2018.pdf) 2021/11/10 入手
- (9) <https://www.unilever.co.jp/news/2019/profit-through-purpose/> 2021/12/18
- (10) Hurth,V., Ebert,C.& Prabhu,J.,Organizational Purpose:The Construct and its An-
tecedents and Consequences, Cambridge Judge Business School Working Papers,
No.02, 2018 (<https://www.jbs.cam.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/wp1802.pdf>
2021/11/15 入手)
- (11) Schwab,K.,Davos Manifesto 2020:The Universal Purpose of a Company in the
Fourth Industrial Revolution,2019 (<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/dav>

- os-manifesto-2020-the-universal-purpose-of-a-company-in-the-fourth-industrial-revolution : Schwab,K.,Why we need the 'Davos Manifesto' for a better kind of capitalism,2019 (<https://www.weforum.org/agenda/2019/12/why-we-need-the-davos-manifesto-for-better-kind-of-capitalism/> 2021/11/07 入手)。Schwab,K. and Vanham, P., *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*, Wiley,2021 は彼の思索の集大成である。
- (12) Fink, Larry, Larry Fink's 2018 Letter to CEOs:A Sense of Purpose,2018 (<https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter> ; Larry Fink's 2019 Letter to CEOs: Profit & Purpose (<https://www.blackrock.com/america-as-offshore/en/2019-larry-fink-ceo-letter> 2021/11/15 入手)
- (13) Taylor,A., What Larry Fink's 2019 Letter Means for the Future of Business (<https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/what-larry-fink-2019-letter-means-for-the-future-of-business> 2021/11/23 入手)。他にも、The Historical Role of the Corporation in Society (https://www.researchgate.net/publication/329719924_The_historical_role_of_the_corporation_in_society/link/5c1869dfa6fdcc494ffc706c/download 2021/10/21 入手) : Salter,Malcom S., *Rehabilitating Corporate Purpose*, Harvard Business School Working Paper,19-1,2019, pp.1-54 https://www.hbs.edu/rifs/Publication%20Files/19-104_fcc0a086-d33c-4c81-a933-b77fb2eb70f7.pdf 2021/10/23 入手) 参照。
- (14) *Reforming Business for the 21st Century:A Framework for the Future of the Corporation*,pp.10-11 (<https://www.thebritishacademy.ac.uk/documents/76/Reforming-Business-for-21st-Century-British-Academy.pdf> 2021/09/12 入手)
- (15) *Reforming Business for the 21st Century:A Framework for the Future of the Corporation*, pp.16.
- (16) Mayer,C., “The Future of the Corporation and the Economics of Purpose” , *Journal of Management Studies*,58 (3) ,2020, (https://www.researchgate.net/publication/346372037_The_Future_of_the_Corporation_and_the_Economics_of_Purpose からも入手可能)

- (17) Hsieh, Nien-Heetal et al., “ The Social Purpose of Corporations” ,*Journal of the British Academy*, 6(s1), 2018.49–73 (https://www.researchgate.net/publication/329727321_The_Social_Purpose_of_Corporations/link/5c1864cba6fdcc494ffc6e4d/download : <https://www.thebritishacademy.ac.uk/documents/966/JBA-6s1-Hsieh-Meyer-Rodin-Klooster.pdf> 2021/09/23 入手)
- (18) Hsieh et al., “ The Social Purpose of Corporations” , p.52.
- (19) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、39 ページ。
- (20) Hsieh et al., “ The Social Purpose of Corporations” , p.54.
- (21) Hsieh et al., “ The Social Purpose of Corporations” , p.55.
- (22) Hsieh et al., “ The Social Purpose of Corporations” , p.55.
- (23) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、46 ページ。
- (24) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、47 ページ。
- (25) 桜井徹「株式資本主義批判としての企業パーパス論の意義と限界：持続可能な社会における企業のあり方を求めて」日本比較経営学会第 46 回大会統一論題報告
- (26) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、47 ページ。
- (27) 桜井「株主資本主義批判としての企業パーパス論：意義と限界」、41-42 ページ。