

夏期スクーリング 経営学特講

講義(1)

小池 祐二

1.この授業のイントロダクション

はじめに、この授業の簡単な説明と、私の自己紹介、そして、ちょっとした「**お遊び**」をやってみます。

【授業の概要と目的】

現在、社会には解決しなければならない課題がたくさんあります。そして企業にはSDGsへの積極的な取り組みなど、社会的な課題解決に大きな役割を果たすことが期待されています。この講義では企業の社会貢献という切り口から、企業経営のあり方やイノベーションについて議論していきます。フィナンソロピーや責任ある投資、メセナ、CSR、MDGs、SDGs、CSV経営、BOPビジネス、ソーシャルビジネスなど、企業の社会貢献に関する歴史や様々な背景、世界における企業の経営思想、経営戦略などについて学び、取り組みの事例を学習します。こうした基礎知識をもとに、現代の中小企業や大企業経営における社会貢献の意味や役割など考えます。企業の社会貢献とは、顧客や従業員、取引先、地域社会といった利害関係者、また社会全体に広く配慮し、長期的に企業価値を高めることを意味しています。この講義では、さまざまな分野で社会貢献に取り組む方々にもゲストとしてご参加いただき、最前線の現場のお話も伺います。

(シラバスより)

【自己紹介】

小池祐二（こいけ ゆうじ）



わが**至福の時**=犬との戯れ

我が家には赤柴(♀)と
黒柴(♂)の二頭がいました

【自己紹介(2) ちょっと、おチャラケですが…】

わが**恍惚の時**=女性の美しい歌声に酔いしれるとき

例えば…

Lucy Thomas

↓興味のある方はこちら

<https://www.youtube.com/watch?v=-yI3bOKIZKk&list=UU3CKhThVWDaprcb3lcnXDfg&index=1>

【自己紹介(3) 今、はまっていること】

わが癒しの時 = お香



【突然ですが、あなたは、いま「幸福」ですか？】

ここで、ちょっとした「お遊び」の心理テストをやってみたい
と思います。

授業にて

【カーネマンの研究によると】

- ・「人生満足度」の調査によると、人生満足度は年収 \$ 160,000までは比例して増大するが、それを超えると比例しなくなる。
- ・「感情的幸福」の調査によると、感情的幸福は年収 \$ 75,000までは収入に比例して増大するが、それを超えると比例しなくなる。
- ・一定の所得を超えると、人生満足度は上昇しても、感情的な幸福度は変化しない。

* ダニエル・カーネマン(1934～)は、2002年に行動経済学研究の功績でノーベル経済学賞を受けた。『ファスト＆スロー あなたの意思はどのように決まるか』上・下巻（早川書房）、『ダニエル・カーネマン 心理と経済を語る』（楽工社）は手軽に読むことができる。

【地位財・非地位財と幸福】

- 地位財と非地位財(フランク)

地位財

他者との比較優位によって価値が生まれ満足を得られる財

所得・社会的地位、物的財のように周囲と比較できるもの

非地位財

それ自体に価値があり喜びにつながる財

健康・社会への帰属意識・良質な環境・自由・愛情など

* ロバート・フランクはアメリカの経済学者

* 「比較優位」はイギリスのデヴィッド・リカード（1772～1823）が『経済学および課税の原理』（1817）の中で提唱した自由貿易理論の基礎概念。今日でも自由貿易推進の論拠とされている。

- ・地位財・非地位財と幸福の関係(ネットル)

地位財は幸福の持続性が低い傾向にある

非地位財は幸福の持続性が高い傾向にある

- ・「快樂のランニングマシン」(ディーナーら)

人は、ついつい、快樂（幸福の持続性が低い地位財）を求めて、ランニングマシンの上を走り続けるが、きりがない。

- ・「フォーカッシング・イリュージョン」(カーネマン)

人は間違え(幻想)にフォーカスを当ててしまう

「人は所得などの特定の価値を得ることが必ずしも幸福に直結しないにも関わらず、それらを過大に評価してしまう傾向がある」

- ・もしかしたら、企業や社会全体にも同じことが起きていたのかもしれない。そして、今、人々は変化を求め始めた？

* ダニエル・ネットルはイギリスの心理学者

【クリステンセンの回想】

「ところが10年めの同窓会になると、以前は思いもよらなかつたことが、ますますあたりまえのように起きていた。再会を楽しみにしていた友人の何人かが顔を見せず、わたしにはその理由もわからなかった。あとで電話をかけたり、聞き回ったりするうちに、だんだん事情がわかってきた。同級生にはマッキンゼーやゴールドマン・サックスといった、名だたるコンサルティング会社や金融機関の役員を務める人もいれば、フォーチュン500のトップに上り詰めようという人もいた。起業家としてすでに名をなしている人もいれば、人生が変わるほどの大金を稼いでいる人もいた。しかし職業人としてこれほどの功績を収めながらも、明らかに不幸せな人たちが多くいた。社会的成績という仮面の陰で、多くの人が仕事を楽しんでいなかつた。離婚や不幸な結婚生活の話もよく聞いた。ここ何年か子どもたちと口もきかず、大陸の両端に分かれて住んでいるという同級生がいたのも覚えている。卒業以来、三度めの結婚をしようとしている女性もいた。」

「満たされない私生活、家庭の崩壊、仕事上の葛藤、そして犯罪行為—こうした問題に苦しんでいたのは、HBSの同級生だけではない。ローズ奨学生として、ともにオックスフォード大学に留学した同級生にも、同じことが起きていた。彼らはこの機会を手に入れるために、並外れて優れた学業成績のほか、スポーツや政治、著述といった課外活動での非凡な実績、それに地域社会への多大な貢献を証明しなくてはならなかった。幅広く豊かな才能に恵まれ、教養にあふれた、世界に大きく貢献し得ることが明らかの人たちだった。」

「ここ数年ほど、わたしは授業の最終日に、卒業生の人生に起これりがちなことをかいつまんで説明したあと、議論をさらに一步進めて、組織をつくる最も基本的な要素である個人について、学生たちと考えることにしている。そしてこの議論では、ケーススタディとして企業を取り上げる代わりに、自分自身について考えるのだ。それから議論を組み立てる助けになるように、黒板の一番上にこれまで学んだ理論を書き出す。次にその隣に、三つの簡単な質問を書く。わたしはどうすれば次のことが確実にできるだろう？・どうすれば幸せで成功するキャリアを歩めるだろう？・どうすれば伴侶や家族、親族、親しい友人たちとの関係を、ゆるぎない幸せのよりどころにできるだろう？・どうすれば誠実な人生を送り、罪人にならずにいられるだろう？三つの質問は、一見簡単に思えるが、わたしの同級生の多くが、一度も考えることをしなかった質問だ。」

（クリスティンセン『イノベーション・オブ・ライフ ハーバード・ビジネススクールを巣立つ君たちへ』翔泳社、2012年、より抜粋）

*クレイトン・クリスティンセン(1952~2020)はアメリカの経営学者。HBS教授を勤めた。『イノベーションのジレンマ 技術革新が巨大企業を滅ぼすとき』(翔泳社、2001年)をはじめ、多くの著作を残した。

【ディーナーの研究によると】

- ・主観的幸福度の高い人は、そうでない人に比べて創造性は3倍、生産性は31%売り上げは37%高い。
- ・職場において良好な人間関係を構築している。
- ・転職率、離職率、欠勤率は低い。

【さて…】

家族や友人と過ごす、趣味に没頭する、自然の中でゆったりするなど、非地位財を得ると幸福は長続きするが、人はつい目に見えて分かりやすい地位財を手に入れることに懸命になっているようだ。

私達はこれから企業経営の在り方をどのように考えたらよい？

*参考になる文献：ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『幸福学』2018年、ダイヤモンド社

【ウェルビーイング】

- SDGsとウェルビーイング

日本語訳では「すべての人に健康と福祉を」

- ウェルビーイングの意味(前野隆司による)

Well(良好な) – being(状態)

ウェルビーイング=「健康」「幸せ」「福祉」の

すべてを含む概念 特に「幸せ」

幸せを構成する四つの因子

「やってみよう」(成長と自己実現)

「ありがとう」(つながりと感謝)

「なんとかなる」(前向きと楽観)

「ありのままに」(独立と自分らしさ)



2. 問題の背景 — 資本主義発達史から

資本主義発達の歴史を振り返り、企業の社会的責任強調されるようになった背景をみていきます。

【資本主義の幕開け】

- ヨーロッパの重商主義と絶対王政(17世紀ごろから)
 - 各国で東インド会社が設立される
 - 絶対王政の成立と商工業者の成長
- 産業革命と市民革命(18世紀から)
 - 産業革命 — 機械製工業の発達・産業社会に移行
 - 市民革命 — 近代的国家のシステム成立
 - 自由主義経済の発達
- アダム・スミス(1723～1790)
 - 「見えざる手」で有名
 - スミスのパラドクス
 - 『道徳感情論』(1759)と『国富論(諸国民の富)』(1776)の二つの著作をどのように理解するか？

*アダム・スミス(1723～1790)は、イギリスの哲学者、倫理学者、経済学者。

参考になる文献：セドラチェク『善と惡の経済学』2015年、東洋経済新報社。堂目『アダム・スミス「道徳感情論」と「国富論」の世界』中公新書。ノーマン『アダム・スミス 共感の経済学』早川書房。17

【資本主義の発達と社会問題の発生】

- 重化学工業の発達(19世紀後半～)
 - 欧米列強の植民地獲得競争(帝国主義)
 - 富の偏在・貧富の差などの社会問題の発生
 - 福祉国家の思想 — 政府による介入が必要と考える
 - 社会主义思想も生まれる

【世界恐慌(1929)】

- 不況の長期化と深刻化
- ブロック経済
 - 植民地と本国間の閉鎖的な経済圏の形成 ⇒ 不況の長期化

【ケインズ革命】

- 有効需要創出による景気対策
 - ケインズが提唱した経済理論のもとづく政府による積極的な経済への介入
 - 金本位制から管理通貨制度へ移行
 - 公共事業や社会保障の充実
 - ニューディール政策などの実現
 - 不況期の減税
 - など
- 今日に至る経済政策の基礎を築く

* ジョン・メイナード・ケインズ（1883～1946）はイギリスの経済学者。有効需要理論に基づく政策を提唱し、それらの政策は「ケインズ革命」とよばれた。『雇用・利子および貨幣の一般理論』（1936）などの著作がある。ブレトンウッズ会議にも参加。

【クズネットとGDP】

- 世界恐慌時に経済の回復を測る指標が必要とされた
1937に年サイモン・クズネットがGDPの
元になる考え方を米議会に提起
クズネットは国の幸福さは
国民所得の尺度では測れないとも考えた
- 第二次大戦後の一時期に経済成長によって不平等が縮小した
- クルーグマンやスティグリツは、現在、平等な中流社会から格差社会になったと主張している。

* サイモン・スミス・クズネット (Simon Smith Kuznets 1901～1985) は、ロシア系アメリカ人経済学者・統計学者。1971年にノーベル経済学賞受賞。

【第二次大戦後の経済体制づくり】

- ブレトンウッズ協定(1944)
 - 戦後の国際経済体制の枠組み
 - 自由貿易と通貨安定をめざす
- IMFと金ドル本位制
 - 通貨安定を目指す組織としてIMFを設立(1945)
 - ドルを基軸通貨とする固定相場制
 - ドルの金交換を保障
 - 金1オンス(約31.1g) = \$ 35に固定
 - ⇒このレートをもとに各国通貨の交換レートを固定
 - ⇒ \$ 1 = ¥ 3 6 0
- この時期にGDPが経済規模を測る主要なツールとなる
 - ⇒GDPの成長が政策立案の中心になった

【ドル危機(1960年代ごろから)】

- 米国の国際収支悪化 ⇒ ドル価値の低下への不安
- ドル保有が増大した各国の金兌換要求 ⇒ アメリカから金流出
- ドル・ショック (ニクソン・ショック)
 - ニクソン大統領のドル防衛策(1971.8)
⇒ 金・ドル交換停止を発表
- スミソニアン協定(1971.12)
 - 金・ドル交換停止後の世界経済システム安定をめざす
 - 金1オンス = \$ 38で固定相場制維持

【変動相場制へ移行】

- ドルの下落が止まらず ⇒ 固定相場制の維持が困難
- 日欧などが変動相場制に移行(1973)

【オイルショック(石油危機)】

- 第1次オイルショック(1973)
 - 第4次中東戦争を機にアラブ産油国が価格を大幅値上げ
- 第2次オイルショック(1979)
 - イラン革命勃発がきっかけ
- スタグフレーション(不況時の物価上昇)の発生
- 省エネ、再生可能エネルギー研究、原発シフトなど
- 日本国債(特例国債)の大量発行(1975~)

【アンチ・ケインジアンとレーガノミクス】

- アンチ・ケインジアン
 - ケインズ理論はスタグフレーションを克服できないと主張
 - フリードマンを中心とするマネタリズム理論が台頭
 - 市場での自由競争や規制緩和など「小さな政府」を支持
 - 新自由主義の思想と結びつく
- レーガノミクス
 - レーガン大統領(1911~2004：在任1981~1989)の政策
 - インフレ抑制と経済再建、軍事力強化をめざす
 - ⇒「強いアメリカ」
 - マネタリズムなどの経済理論をもとにする

* ミルトン・フリードマン(1912~2006)はマネタリズムなどを主張しケインズ的総需要管理政策を批判した。1976年にノーベル経済学賞受賞。『資本主義と自由』、『選択の自由—自立社会への挑戦』(共著)など、多数の著作がある。 24

【双子の赤字】

- アメリカの双子の赤字 が深刻化(1980年代前半～)
 - 財政赤字の増大 — スタグフレーション対策や軍事費増大
 - 貿易赤字の増大 — アメリカの輸入超過
- プラザ合意(1985)
 - 貿易赤字解消のためにG5が協調して為替介入
 - 日本は円高不況に
 - ⇒円高不況対策からバブル経済へ

【金融技術の発達】

- 金融工学の発達
 - 様々な金融商品
 - 資産の証券化
 - ファンドの発展

【ＩＴバブルからサブプライム問題へ】

- ・ ＩＴバブル(1990年代から)
 - シリコンバレーなどでＩＴ産業の勃興
 - Windows95(1995) ⇒ パソコンがネットで繋がる
 - ＩＴ産業に多額の資金が流れバブルが発生
- ・ サブプライム問題
 - 2000年代初めから住宅ブームで住宅バブル発生
 - サブプライムローンの貸付や過度の証券化
 - 住宅バブル崩壊によりサブプライム関連債券が破綻
 - ⇒ 世界的な金融危機の発生(リーマンショック)

3.企業経営の思潮

日本ではバブル崩壊後、「失われた20年」などと、自信喪失ともいえる時代になってきました。海外ではリーマンショックなどを通じて、経営学や経済学の思潮に変化が現れ、企業の社会的責任が重視されるようになってきました。その一部と、現在に通じる、それ以前からの考え方を見てみましょう。

【近江商人の「三方よし」】

- ・ 「三方よし」は売り手よし・買い手よし・世間よしのこと。
- ・ 商取引は、当事者の売り手と買い手だけでなく、社会全体の幸福につながるものである必要があるという考え方。
- ・ 近江商人は現在の滋賀県域にあたる近江国出身者として他国商いに従事した人々。鎌倉時代からの歴史を持ち、他国への行商や出店を行った。
- ・ 1754年（宝暦4年）に麻布商の中村治兵衛が孫娘の婿に充てた書状に、三方よしの考え方を見ることがある。
- ・ 近江商人たちは「陰徳善事」といわれる社会貢献に努めている。

【フリードマンの「企業の社会的責任」批判】

- ・ 「私有財産制のもとでは、企業の経営者は事業主に雇われています。経営者は雇用主に対して直接的な責任を負っています。その責任は、事業主の欲求に従ってビジネスを行うことであり、それは一般に、社会の基本的なルールと、法律上の倫理的慣習との両方に準拠しながら、できるだけ多くのお金を稼ぐことです。」
- ・ 「企業経営者は社会的利益のために誰のお金を使っているでしょう。経営者の『社会的責任』に沿った行動は、株主のお金を使って、その利益を減らしているのです。」

(Milton Friedman, "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits",
The New York Times Magazine, September 13, 1970.)

* ミルトン・フリードマン(1912~2006)はマネタリズムなどを主張しケインズ的総需要管理政策を批判した。1976年にノーベル経済学賞受賞。『資本主義と自由』、『選択の自由—自立社会への挑戦』(共著)など、多数の著作がある。別紙資料参照。

【ドラッカーの『マネジメント』】

- ・ ドラッカーは『マネジメント』(1973)の中で、1960年代の初めから、企業の社会的責任という言葉の意味が変わったと述べている。
- ・ また、社会の問題は、社会の機能不全であり、社会を退化させる病である。それは組織、特に企業のマネジメントにとっての挑戦である。機会の源泉である。社会の問題の解決を事業上の機会に転換することによって自らの利益とすることこそ、企業の機能であり、企業以外の組織の機能である、とも述べている。
- ・ 74年の『マネジメント』「日本語版序文」で「経営の『社会的責任』について論じた歴史的人物で、(略) 渋沢栄一の右に出るものを見知らない」と述べている。

* ピーター・ドラッカー(1909~2005)はドイツ系ユダヤ人で、ナチスの迫害を逃れて、イギリスを経てアメリカに渡って活躍した経営思想家。『マネジメント 課題、責任、実践』(ダイヤモンド社)など、多くの著作を残した。

* 岩崎夏海『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら』ダイヤモンド社、2009年でも、それらの内容の一端を知ることができる。

【渋沢栄一の道徳経済合一説】

- 明治期の経済発展に尽力
- 設立に関わった企業は約470社、500以上の慈善事業に関わる
- 『論語と算盤』などで「道徳と経済の調和」を説く



【ポーターとクラマーのCSV(共通価値)経営の理論】

- ・ポーターは単なるCSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)から脱却して、CSV(Creating Shared Value：共通価値の創造)経営へ転換すべきとの主張の展開を始めた。
- ・“Philanthropy’s New Agenda : Creating Value”(社会貢献の新たな課題：価値を創造する)、1999年、HBR.(未訳)
- ・「競争優位のフィラソロピー」、2002(邦訳：2003)、DHBR.
- ・「競争優位のCSR戦略」、2006(邦訳：2008)、DHBR.
- ・「共通価値の戦略」、2011(邦訳：2011)、DHBR.
- ・“Where ESG Fails” (ESGが失敗するところ)、他に1名の著者、2019年、*Institutional Investor*、(未訳).

*マイケル・ポーター(1947～)。経営戦略理論の大家。『競争の戦略』『競争優位の戦略』をはじめ、多くの著作があり、競争戦略に関する、多くの分析手法や理論を提唱している。ポーターが提唱した産業クラスターの理論については、テキストにも紹介してある。

【コトラーのマーケティング5.0】

- ・マーケティングのコンセプトはマクロ経済の状況に対応していて、その状況が変われば消費者の行動も変化し、その変化がマーケティング自体を変えていく。
- ・マーケティング1.0(製品中心のマーケティング)
ベビーブーム世代(1946～1964生まれ) が対象
(1950～90年代ごろ)

完璧な製品・サービスの創出

顧客満足を追求

- ・マーケティング2.0(顧客中心のマーケティング)
X世代(1965～1980生まれ)が対象(1980～2000年代ごろ)
自社製品の製品・サービスのターゲット市場と
ポジショニングを明確に定める
企業は顧客とのリレーションシップ作りを重視

- ・マーケティング3.0(人間中心のマーケティング)
Y世代(1981～1996年生まれ：ミレニアル世代)が対象
(2000年代半ば～2020年代半ばごろ)
ソーシャルメディアを使いこなし金融危機を経験した世代
利益だけを動機とする企業を信頼しない
倫理的で社会的責任を果たすマーケティングが求められる
- ・マーケティング4.0(従来型からデジタルへ)
Y世代とZ世代(1997～2009年生まれ)が対象
(2000年代半ば～2030年代半ばごろ)
モバイル・SNS・eコマースによる購入の道筋の変化
オムニチャネルプレゼンスによるマーケティング

- ・マーケティング5.0(人間のためのテクノロジー)
 - Z世代とα世代(2010年以降生まれ)が対象(2020年代~)
 - 人類にプラスの変化と生活の質の向上を求める
 - 人間生活のあらゆる面で技術進歩を推し進める
 - 人間の生活を高めるために
 - ネクスト・テクノロジーを導入し続けるマーケティング

*フィリップ・コトラー（1931～）はアメリカの経営学者。マーケティング論の大家。数々のマーケティング理論を提唱してきた。『コトラーのマーケティング入門』（共著）、『コトラーのマーケティング3.0』（共著）、『コトラーのマーケティング4.0』（共著）、『コトラーのマーケティング5.0』（共著）など、多数の著作がある。

【SDGs】

- ・ 「国連持続可能な開発サミット」開催(2015)
- ・ “Transforming Our World: 2030 Agenda for Sustainable Development” (私たちの世界を転換する：持続可能な開発のための 2030 年アジェダ) を採択
- ・ アジェンダに「持続可能な開発目標 (SDGs : Sustainable Development Goals)」が含まれる
- ・ 17 の目標と 169 のターゲット
- ・ 「SDGs 経営ガイド」(経済産業省)

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/sdgs_esg/pdf/sdgz_guide.pdf

- ・ 「持続可能な開発目標(SDGs)活用ガイド」(環境省)

<https://www.env.go.jp/policy/sdgs/index.html>

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

