Title	サステナビリティ経営の小田原モデル (I)
Sub Title	Understanding the Odawara model for sustainability management (I) Understanding the Odawara model as a sustainability business practice (I)
Author	谷口, 和弘(Taniguchi, Kazuhiro)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2022
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.65, No.4 (2022. 10) ,p.13- 26
JaLC DOI	
Abstract	<p>本論文では，小田原市周辺地域に存在する企業やNPO（非営利組織）などの観察からえた経験的事実を土台として，サステナビリティ経営の1つの理念型-小田原モデル-を導き出すことを目的とする。小田原モデルは，当該地域における多様な組織が二宮尊徳の報徳思想という共有価値にもとづいたサステナビリティ経営のあり方である。</p> <p>This paper aims at deriving an ideal type of sustainable business practice, what I refer to as the Odawara model, from empirical observations of the firms and NPOs located in the area around Odawara. The model is based on the value of Hotoku thought, which various organizations in the region share.</p>
Notes	論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20221000-0013

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

サステナビリティ経営の小田原モデル[★] (I)

Understanding the Odawara Model as a Sustainability Business Practice (I)

谷口 和弘(Kazuhiro Taniguchi)

本論文では、小田原市周辺地域に存在する企業やNPO(非営利組織)などの観察からえた経験的事実を土台として、サステナビリティ経営の1つの理念型 — 小田原モデル — を導き出すことを目的とする。小田原モデルは、当該地域における多様な組織が二宮尊徳の報徳思想という共有価値にもとづいたサステナブル経営のあり方である。

This paper aims at deriving an ideal type of sustainable business practice, what I refer to as the Odawara model, from empirical observations of the firms and NPOs located in the area around Odawara. The model is based on the value of Hotoku thought, which various organizations in the region share.

[★](I) は、2部構成となっている本論文の前半にあたる。参考文献については、一括して後半の(II)に記す。そして本論文の多くの部分は、松下政経塾 Leaders College 経営者公開講座「サステナブル経営の理念と実践 — 松下幸之助と二宮尊徳から学ぶ [小田原・湯河原編]」(2022年5月26日、27日実施)での一連の講演に負う。とくにお世話になった本講座の主催者・企画者・講演者の方々には、以下、名前を記して御礼を申し上げたい(括弧内は講座実施時の職位・所属を記す)。遠山敦史氏(松下政経塾塾長)、金子一也氏(同塾頭)、片山清宏氏(同 Leaders College 事務局)、西野偉彦氏(同政経研究所)、佐野尚見氏(同前塾長)、蓑宮武夫氏(ほうとくエネルギー代表取締役 CEO)、内田裕子氏(イノベディア代表)、草山明久氏(報徳二宮神社宮司)、外郎藤右衛門氏(ういろう代表取締役)、萩原美由紀氏(NPO 法人アール・ド・ヴィーヴル理事長)、樋口敦士氏(Hamee 株式会社代表取締役会長)、鈴木博晶氏(鈴廣かまぼこ代表取締役社長)、樋口太泉氏(ちぼりホールディングス代表取締役社長兼 CEO)、ホイル治子氏(小田原文化財団ディレクター)。ただし、本論文に意図せず残されたありうべき過誤は著者に帰すものである。

サステナビリティ経営の小田原モデル* (I)

谷口和弘

<要 約>

本論文では、小田原市周辺地域に存在する企業やNPO（非営利組織）などの観察からえた経験的事実を土台として、サステナビリティ経営の1つの理念型——小田原モデル——を導き出すことを目的とする。小田原モデルは、当該地域における多様な組織が二宮尊徳の報徳思想という共有価値にもとづいたサステナビリティ経営のあり方である。

<キーワード>

ESG, SDGs, CSR, CSV, サステナビリティ, 小田原モデル, 報徳思想

1. はじめに

本論文では、小田原市周辺地域に存在する企業やNPO（非営利組織）などの観察からえた経験的事実を土台として、サステナビリティ経営の1つの理念型——小田原モデル——を導き出すことを目的とする。小田原モデルは、当該地域における多様な組織が二宮尊徳の報徳思想という共

* (I) は、2部構成となっている本論文の前半にあたる。参考文献については、一括して後半の(II)に記す。そして本論文の多くの部分は、松下政経塾 Leaders College 経営者公開講座「サステナブル経営の理念と実践——松下幸之助と二宮尊徳から学ぶ [小田原・湯河原編]」(2022年5月26日, 27日実施)での一連の講演に負う。お世話になったすべての方々の名前を記すことは差し控えざるをえないが、とくにお世話になった本講座の主催者・企画者・講演者の方々には、以下、名前を記して御礼を申し上げたい(マル括弧内は講座実施時の職位・所属を記す)。萩原美由紀氏(NPO法人アール・ド・ヴィーヴル理事長), 稗田政秋氏(松下政経塾研修局局長), 樋口敦士氏(Hamee株式会社代表取締役会長), 樋口太泉氏(ちほりホールディングス代表取締役社長兼CEO), ホイル治子氏(小田原文化財団ディレクター), 金子一也氏(松下政経塾塾頭), 片山清宏氏(同 Leaders College 事務局), 草山明久氏(報徳二宮神社宮司), 蓑宮武夫氏(ほうとくエネルギー代表取締役CEO), 西野偉彦氏(松下政経塾政経研究所), 佐野尚見氏(同前塾長), 鈴木博晶氏(鈴廣かまぼこ代表取締役社長), 遠山敦史氏(松下政経塾塾長), 内田裕子氏(イノベディア代表), 外郎藤右衛門氏(ういろう代表取締役)。ただし、本論文に意図せず残されたありうべき過誤は著者に帰すものである。

有価値にもとづいたサステナビリティ経営の1つの理想的なカタチである。もちろんそれは、地域の持続可能性のみならず個人、企業、国、地球など多様な持続可能性の同時実現に貢献する可能性をもつ (e.g., Pitelis 2013; Taniguchi 2022; 谷口 2012, 2022a, b, c)。

基本的に小田原モデルは、(1) 当該地域のさまざまな主体が報徳思想を共有価値としていること、(2) 彼らの協力により D&I (ダイバーシティ・アンド・インクルージョン) を実現すること、(3) 人間と自然の調和を是とする日本文化の象徴たる地位へと駆け上るための聖地として世界的な名声を確立すること、(4) 歴史をつうじて継承されてきたファンダメンタルなパーパスにこだわる老舗企業が多く存在すること、といった4つの本質的要素によって構成される。

以下で敷衍するように、本論文では、ESG (環境・社会・ガバナンス) や SDGs (持続可能な開発目標: sustainable development goals) にかかわる問題解決において、適切なパーパスをもつ企業による物事の適切な実行をサステナビリティ経営とみなす。私は以前、サステナビリティ経営に向けた丸井グループの取り組みを検討したが、それはあくまで経営者レベル、企業レベルの議論にとどまっていた (谷口 2022a, b)。しかし、小田原モデルに焦点をあてた本論文では、これらの次元に加え地域レベルでの分析を加味する。小田原モデルを産業集積としてとらえた場合、地理的な近接性という特徴をもつだけにとどまらず、それを構成する4つの本質的要素の点で独自性をもつとみなされる。

本論文は、2部構成となっている。すなわち、(I) には第1節から第4節までが含まれる一方、(II) には第5節から第8節までが含まれる。第2節では、サステナビリティ経営を理解するためのベンチマークとなりうるフリードマン・ドクトリンをベースに、ESG, SDGs, CSR (会社の社会的責任: corporate social responsibility) などの概念を検討する。第3節では、サステナビリティ経営の1つの理念型として小田原モデルの特徴づけを試みる。第4節では、小田原モデルを支える共有価値である報徳思想について吟味する。第5節では、小田原モデルが報徳思想に依拠した一円融合によって多様な人々や組織を巻き込み、結果的に D&I を実現してきたことを明らかにする。第6節では、自然と調和しない人工物は本来、人類の持続可能性を損ないかねない。こうした人工物の原罪から逃れるという点で、自然と人間との調和を是とする報徳思想の聖地・小田原は比較優位をもつと論じる。第7節では、創業時からのファンダメンタルなパーパスを大切にしながら、時代の変遷のなかで存続してきた小田原市周辺地域の老舗企業に焦点をあてる。そして、最後に結語を述べる。

2. サステナビリティ経営とは何か——フリードマン・ドクトリンを超えて

サステナビリティ経営とは何かについて検討するにあたって、そのベンチマークとなりうるフリードマン・ドクトリンからはじめよう。すなわちそれは、1976年にノーベル経済学賞を受賞したミルトン・フリードマン (Milton Friedman) の見解に由来する。彼は述べた。すなわち、

企業にとって唯一無二の社会的責任が存在する。つまり、ゲームのルールにしたがう限りにおい

て、換言すれば、ごまかしや不正を行うことなく、開かれた自由競争に参加する限りにおいて、資源を利用し、利潤増大に資する活動に従事するという責任にはかならない（Friedman 1970）。

彼にとって CSR とは、競争環境の下、株主のために利潤の増大に取り組むことにほかならず、それ以外の活動は、短期的にはよき評判の確立につながるかもしれないが、長期的には自由社会の土台を根底からゆるがしかねない。

こうした見解を意味するフリードマン・ドクトリンは、会社の目的は株式価値最大化であるという流れを社会において支配的なものにし、自然法則のごとく広く普及させたことで、社会はもとより、自然環境、人類に大きなダメージを及ぼすほどまでになった（Mayer 2019）。フリードマンは、会社を諸個人の集合体とみなす契約論的見解に依拠し、会社は諸個人の社会的責任とは異なるいかなる社会的責任も負うべきではなく、ただゲームのルールにしたがってプレイする社会的責任を負うものだ、と考えた（Zingales 2020）。彼によれば、資本主義の下で、政府はゲームのルールの決定・調停・遵守にかかわる役割をはたす一方、会社はゲームのルールの範囲内で株主価値最大化を目的として行動する。資本主義は、自発的交換をつうじて経済活動の組織化を実現する競争的なシステムなのであって、そこで会社は、機会主義に墮することなく競争にしたがいさえすればよい（Friedman 1962）。かくして、慈善的なフィランソロピーも、芸術文化支援を意図したメセナも、いずれにせよ会社にとって不要な社会活動ということになる¹⁾。これらは、自由社会の土台を破壊するものでしかない。

しかし近年、会社をとりまく環境は劇的に変化した。産業革命以降、長年にわたる人間の経済活動によって地球環境は深刻なダメージをうけてきた。1987年に国連の WCED（環境と開発に関する世界委員会：World Commission on Environment and Development）が発表した報告書において、持続可能な開発が取り上げられた。そこでは、将来世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、現在世代のニーズを満たす開発として異時点間資源配分の側面に関心が寄せられた。2006年4月、当時の国連事務総長コフィ・アナン（Kofi Annan）がニューヨーク証券取引所で発表した PRI（責任投資原則：Principle for Responsible Investment）は、投資先企業による ESG への取り組みを勧奨すべきことを投資家に求めた。2015年9月に開かれた国連サミットにおいては、2000年の MDGs（ミレニアム開発目標：Millennium Development Goals）の後継として SDGs が採択された。これによって、誰1人取り残さない持続可能で D&I を満たした社会に向けた取り組みが、2016年から2030年にかけて展開されることとなった。さらに2015年12月、2020年以降の温室効果ガスの排出量削減などにかかわる国際的枠組であるパリ協定が第21回国連気候変動枠組条約締約国会議において採択された。これによって、すべての条約締結国が気候変動の取り組みに参加することとなった。このように、国連に関係した持続可能性にかかわる一連の動きによって環境への配慮が促進された。

1) 実際に日本企業は1980年代、財務状態が良好のときには一過的にこれら一連の社会活動に取り組んだものの、バブル崩壊後に財務状態が悪化するにつれてそうした活動から撤退していった。この点については、Campbell（2007, p 952）の命題1を参照。

また、ブラックロック (BlackRock) CEO のラリー・フィンク (Larry Fink) は2018年1月、会社は財務パフォーマンスに加え、社会全体に貢献すべきだ、と投資先企業の CEO 宛に要望書——いわゆるフィンク・レター——を送付した。この要請にこたえる形で、アメリカの代表的企業の CEO からなる業界団体であるビジネス・ラウンドテーブル (Business Roundtable) は、国のすべての人々に経済発展の便益を均霑すべくパーパスの再定義を行うとした。かくして、短期利益を犠牲にしても、社会全体のための投資を促進するようなパーパスを求める企業が増えることになった (e.g. Gulati 2022a, b; Henderson 2021; Henderson and Serafeim 2020; Henderson and Van den Steen 2015)。

そしてフィンクは2022年、「資本主義の力 (The Power of Capitalism)」と題した要望書において、会社のパーパスをステイクホルダーとの関係性を深化させる土台とし、サステナブルなグリーン・エコノミーの実現に寄与すべきことを求めた。すなわち、

会社のパーパスをステイクホルダーとの関係を支える土台とすることが、長期的成功にとっては重要である。……われわれは、サステナビリティに焦点をあてるが、その理由はわれわれが環境保護主義者であるからではなく、われわれが資本家であり、自分たちのクライアントにたいして信任を負うからである。……ネットゼロへの移行は一樣には進展しておらず、グローバル経済のさまざまな構成要素のあいだで異なるスピードですすんでいる。……政府と会社は、人々が手の届く価格で安定供給されるエネルギーにアクセスし続けられるようにしなければならない。これは、公平かつ公正で、社会的な不協和のないグリーン・エコノミーを創造するための唯一の方法である。……資本主義は、社会を形づくる力を持ち、変化のための強力な触媒として働く。しかし、企業だけでこれを行うことはできないし、ましてや企業は気候警察になることはできない。……われわれは、政府が明確な道筋を示し、サステナビリティにかんする政策、規制、さまざまな市場での情報開示のための一貫した分類法を示す必要があると考える。また政府は、移行により影響をうける地域社会への支援、新興国市場への資本投下の促進、グローバル経済の脱炭素化に不可欠なイノベーションやテクノロジーへの投資を実行する必要がある。……われわれは、公的部門と民間部門の双方の力を活用するとき、信じられないような物事を達成しうる。これこそ、われわれがネットゼロを実現するのに必要なことにほかならない (Fink 2022: 傍点著者)。

このように彼は、政府と会社の双方を活用することで資本主義の力は最大限に発揮されうると考えているようだが、後述するように政府の失敗は²⁾おこりうる。とはいえ、投資家のなかから、パーパスにもとづくステイクホルダーへの配慮を企業経営に求めるような変化が生じたことは画期的な出来事だといえよう。

さらに、2016年にノーベル経済学賞を受賞したオリバー・ハート (Oliver Hart) ですら、経済学界のなかからフリードマン・ドクトリンにたいしてファンダメンタルな疑問を投じた。すなわち彼によれば、株主は単に経済的利益としてのボトムラインに関心をもつとは限らないため、会

2) Gulati (2022b) もフィンクと同様、政府と会社の共創の可能性について言及する。すなわち、「われわれは、規制の『ハード・パワー』と内部的なパーパス駆動型変化の『ソフト・パワー』とを結合するのであれば、社会にとって最善の結果が導かれよう」(p.9)。

社が利潤ないし株主価値を最大化すべきだという見解が自動的に導かれることにはならない。そのため、株主が実際に企業経営に求めている要件やニーズを精査する必要がある、それが株主価値最大化とかならずしも一致するわけではない（Hart 2020）。

たとえば、気候変動問題に対処するうえで、政府による取り組みや政府間協調が適切に機能するわけではない。実際、トランプ政権時代のアメリカはパリ協定から離脱し、鉄鋼業やそれを支える炭鉱業などのアメリカの国益を保護する道を選んだ（BBC 2019）。つまりこれによって、気候変動問題に関心のあるアメリカの人々は、政府にたいして一時は適切な物事の実行を期待できなくなった。とはいえ、彼らが個人的に、自宅の屋根にソーラーパネルを設置したところで、あるいはEVに買い替えたところで、その温室効果ガス削減にたいする効果は限界的なものにすぎない。そこでハートはいう。すなわち、

温室効果ガス削減を個人が実行するのではなく、会社が実行したほうがかなり効果的だといえよう。このことは、フリードマンが正しく理解していなかった点だ、と私は考えている。というのも、政府が物事を十分な形で適切に行っていない場合、会社が個人にたいして比較優位をもつような何らかの社会活動が存在するからである（Hart 2020, p 52）。

したがって個人は、ESG や SDGs にかかわる問題解決において、政府の失敗が生じた場合には、適切なパーパスをもつ企業にたいして物事の適切な実行——サステナビリティ経営——を期待することが可能となる。会社は、社会的・経済的事象のコントロールという点において政府と匹敵するほどの力をもつ（Donaldson 1982）。

このように21世紀の環境において、経済と社会の分離を前提にもつばら利潤の増大を正当化するフリードマン・ドクトリンは陳腐化してしまった。もはや企業の収益性は、社会的なパーパスから完全に分離することができなくなったように見える（谷口 2022b）。Henderson（2021）がいうように、会社は、利潤最大化を超えたパーパスの追求を短期的利潤の犠牲の下に実行するのであれば、パーパス・ドライバーとなりうる。そして環境自体、CSR を促進するようなものへと変化してきたため、単に会社の経済的利益を超えて、社会・環境・経済にかんするインパクトを表すトリプル・ボトムライン（Elkington 2018）がますます大きな意味をもつようになった。

Crane *et al.*（2008）によれば、CSR の主題は「社会における会社の社会的義務とインパクト」（p 4）にほかならない。一般的に CSR は、会社がその社会的環境を改善するためにはたすべき義務を意味し、会社が自社のための価値創造を意図するようになった場合に戦略的 CSR へと転化する（Husted and Allen 2011）。より明確には、戦略的 CSR は社会的責任にかかわる利潤最大化戦略とみなされ、競争力の強化につながる（e.g., Bansal and Roth 2000; Baron 2001）。しかし、戦略的 CSR への転化によって1つの重要な問題が招来されてしまう。すなわち、

利潤が社会活動に取り組むモチベーションになっているのであれば、社会活動ではなく単に善なるビジネスを行っているにすぎない。他方、善行が社会活動に取り組むモチベーションになっているのであれば、企業が行っているのは、ビジネスではなく単なる慈善活動にすぎない（Husted and

Allen 2011, p 38)。

換言すれば、会社は社会活動に取り組むうえで、利潤と善行とのあいだのバランスをどのようにとればよいのか、が重要な問題である。

とはいえ利潤動機は、企業のアニマル・スピリットを喚起し、資本主義を駆動させる重要な力の1つであることには変わりはない。この点について、Teece (2019) は述べる。すなわち、

利潤追求は、資本主義にとっての中核をなす。また利潤は、企業家精神とイノベーションをつうじて生み出される (p1)。

だが事実として、会社による価値創造・獲得に向けた経済活動は、社会とますます連結しつつある (e.g. Aoki 2001, 2010; Foss and Linder 2019; Porter and Kramer 2006, 2011)。それによって、会社はもっぱら利潤追求に集中すればよいとする見方は不十分なものになった。

この点で、企業が競争に勝ち、モウけるための枠組——競争優位や持続的競争優位の確立による利潤の獲得・増大のための枠組——を提供する戦略論ですら、社会的転回を経験することになったのである。たとえば Porter and Kramer (2011) は、従来の CSR は外部圧力への反応にすぎず、善行を是とする価値観の下、よき企業市民、フィランソロピー、持続可能性への配慮により評判の向上を図ろうとするもので、事業との結びつきが希薄であることを問題視した。彼らによれば、経済を社会より上位にあるものとみなし、経済的価値を犠牲にして社会的価値の創造に向けて慈善的行動に従事するのが、CSR にほかならない。しかし彼らは、社会的価値の創造によって経済的価値を創造することは自己利益にもとづく功利主義計算にかなうと考え、CSR を超えた両者の同時実現を CSV (共有価値創造: creating shared value)³⁾ とよぶ。

だが結局 CSV は、自己利益にもとづく功利主義計算の枠内にとどまり全体的な持続可能性への配慮を否定してしまう——会社の存続・成長を含意する企業レベルでの持続可能性を重視する——点で、前述したサステナビリティ経営とはいくぶん異なることに注意しよう。より正確に言えば、それは、経済的価値のために社会的価値の妥協をいとわないコンビニエント・パーパスと結びついている (Gulati 2022b)。そして経営者にとって、この種のパーパスは何らかの目的をかなえるために都合よく利用できるツールにすぎない。結局、彼らは「高業績を実現できる大切な組織を構築したいかどうか。もし構築したければ、パーパスを取り入れよ。パーパスを取り入れたいかどうか。もし取り入れたければ、A, B, C, そして D を実行せよ」(ibid. p 10) というロジックにしたがう。

3) しかし Gulati (2022b) が論じるように、多くの企業は CSV を曲解し、経済的価値と社会的価値が交差したスイートスポット——「利潤と社会的善の双方を最大化するような望ましいウイン・ウインの解」(p 6)——しか狙おうとしない。その一例として、パーパスの再構築、多様なステイクホルダーへの配慮、リーダーシップ、企業文化の役割を強調するコンシャス・キャピタリズム (Mackey and Sisodia 2014) が挙げられる。基本的にそれは、多様なステイクホルダーが単一のシステムを構成するものとみなし、「全体的なパイの拡張とすべてのステイクホルダーのための利益追求の双方を同時実現するような統合的な解」(ibid.) の存在を想定する。

グラチは、パーパスが道具的側面をもつことを否定しないにせよ、さらに道徳性と関連している点に注意を向ける。すなわち、

われわれは、道徳性と市場がまったく相容れないということにはなかつた点を想起すべきである。……人間は、利己的であるばかりではなく、生得的に他者にたいして共感を抱き、個人的な便益を期待することなしに助力を与えもする。われわれは、事業を実行する過程で道徳性や高尚な立場を回避しようと画策することで、われわれの道徳性と矛盾するような仕方でも商業に従事するというリスクをおかしてしまう。さらに、社会的期待が変化してきたこともあり、多極化する世界において道徳的に中立の立場をとることは、もはや選択肢として認められなくなっている (*ibid.* p19)。

彼によれば、会社は、自社の存在意義をふまえた道徳的リーダー・創造者となることで高みに上り、好都合なツールとしてのコンベニエント・パーパスではなく、組織に深く根差した意図としてのディープ・パーパスをもちうる。そして、ディープ・パーパスをもつ会社は、尊厳、持続可能性、ダイバーシティなどの価値観を体現し、自己利益の追求にとどまることなく道徳にもとづき共通善に向けて行動しうる (e.g., George *et al.* 2016; Pitelis 2013; Rupp 2011; Taniguchi and Fruin 2022)。

したがって私は、以下の2点を指摘しておく。すなわち第1に、利潤の増大と社会問題の解決との両立をめざすCSVは希望的観測にすぎず、機会主義的行動によって莫大な利潤をえている企業、あるいは法律の文言しか遵守しようとしぬ企業を見落とさせる目くらましになってしまうかもしれない (Mintzberg 2015)。第2に、株主価値最大化のための競争が激化し、企業が競争力を高めるべく政治と結託するような超資本主義の時代においては、そもそも社会を意識したCSRやCSVに取り組む余裕などないし、そうすべきではないのかもしれない (Reich 2007)。

実際、DesJardine *et al.* (2020) による実証研究によれば、アクティビストのヘッジファンドは、企業によるCSRへの高位の取り組みをムダのシグナルとみなし、そうした企業を買収ターゲットとする傾向が強い。CSRは「企業が長期的なビジョンの下での行動と、多様なステークホルダーの利益への配慮という双方の面で意図とケイパビリティをもつことを示すシグナルとなる」(p 853)。したがって、企業がCSRに取り組むうえでサステナビリティへの関心が高い長期的視野をもつ投資家の存在が不可欠となる。

このような意味で、パーパス志向の企業によるESGやSDGsにかんする物事の適切な実行を意味するサステナビリティ経営は、企業のみならず投資家をはじめとした多様なステークホルダーのあいだの戦略的相互作用の結果として創発するナッシュ均衡とみなされる。かくして、PRIなどによってESGやSDGsに関連した長期的投資に向けた投資家の意識、そしてサステナビリティ経営への取り組みをポジティブに評価する従業員や新規採用者の関心などが高まりつつある環境の下で、サステナビリティ経営はますます存立しやすくなっているとみなされよう。したがって、パーパス志向のサステナビリティ経営は、ESGやSDGsなどの積極的な社会変革を志向する主体（とくに環境特殊の変革リーダー [ESTL: environment specific transformative leader]）とそのモチベーションの多様性を勘案したマルチレベル分析の対象となる (e.g., Aguilera *et al.* 2007;

Aguinis and Glavas 2012; Bies *et al.* 2007; McGahan 2021; Robertson 2018)。

資本主義は進化し、テクノロジーも複雑化するにつれ、人類や地球の持続可能性にかかわる不確実性が高まった。それにともない、たとえばシンギュラリティ、原発のバックエンド問題、再生可能エネルギーの普及の遅滞、若年カップルの不妊、気候変動、Covid-19、プラットフォームによるビッグデータの誤用・プライバシー監視、シルバー民主主義、民族浄化、戦争など一連の深刻な問題——いわゆるグランド・チャレンジ——が生じている (e.g., George *et al.* 2016; Gulati 2022b; Howard-Grenville 2021; McGahan 2021)。そして、これらの解決は、過去、現在の仕組みが未来にもあてはまるだろうというエルゴード的世界観の下、平時での認知・行動にだけた政治家や官僚のケイパビリティでは難しいかもしれない (谷口 2022c)。したがって、不連続性や予測不可能性に特徴づけられた変化に対処すべく、政府や個人の代わりに、非エルゴード的世界観をもつアニマル・スピリットに満ちたリーダーや彼らが主導する営利・非営利組織がはたすべき役割は、ますます重要になっているように思われる。

この点にかんして、たとえば丸井グループの青井浩社長は、将来世代とともに社会におけるさまざまな問題の解決と企業価値の向上を同時実現すべく取り組んでいる。すなわち、彼にとってのサステナビリティ経営は、「倫理的な責任」にもとづき、会社の持続可能性を超えて社会・地球環境の持続可能性にも配慮し、「すべてのビジネスがサステナビリティを実践するようになってほしいという願い」の下、実業界の「フロントランナー」となるという気概をもとに「将来世代」とともに社会課題解決と企業価値向上の同時実現に向けて真摯に取り組む、という共創にもとづく (谷口 2022a, b)。

これまでのところ、サステナビリティ経営について検討してきた。前述したように、パーパス志向の企業による ESG や SDGs にかんする物事の適切な実行を意味するサステナビリティ経営は、企業のみならず投資家をはじめとした多様なステイクホルダーのあいだの戦略的相互作用の結果として創発するナッシュ均衡である。そのためサステナビリティ経営の成否は、会社の内部・外部環境を構成する多様な主体がパーパスについてどのような認知・行動を形成するかに依存しよう。

3. サステナビリティ経営の1つの理念型としての小田原モデル

まず私は、サステナビリティ経営の1つの理念型とみなされる小田原モデルの特徴づけからはじめたい。すなわち、

小田原モデルとは、小田原市周辺地域でさまざまな活動を展開する多様な個人や組織——たとえば、企業、NPO、神社、市町村など——が二宮尊徳の報徳思想を共有し、地域の持続可能性への貢献と整合的な仕方で他次元の持続可能性を同時実現しようとするサステナビリティ経営の1つの理想的な形態である。さまざまな主体は、報徳思想にもとづいて地域で協力し、互いの働きを強めあうような仕方で、健常者も障害者も含め、高い志をもつさまざまな主体が社会に参画できるよう

な D&I を実現する。さらに、自然の法にしたがい、それとは両立しえない人工物をできるかぎり排除する形で多次元の持続可能性の同時実現を志向するとともに、人間と自然との調和という日本の伝統に立ち戻り、日本文化の象徴たる地位へと将来的に駆け上るための世界的な聖地として先端芸術をつうじた創造的実験を試みる。そして、このモデルを構成する代表的な企業は、報徳思想はもとより歴史をつうじて継承されてきた価値観にもこだわり、独自の際立ったポジショニングをめざす。

要するにこのモデルは、(1) 当該地域において高い志をもつさまざまな主体が報徳思想を共有価値としていること、(2) 彼らの協力により D&I を実現すること、(3) 人間と自然の調和を是とする日本文化の象徴たる地位へと駆け上るための聖地として世界的な名声を確立すること、(4) 歴史をつうじて継承されてきたファンダメンタルなパーパスにこだわる老舗企業が多く存在すること、といった特徴をもつ地域経済モデルとみなされる。

一般的に、地域経済モデルはクラスターとよばれ、相互依存性をもつさまざまな組織の地理的に近接したグループを意味する (Porter 1998)。しかし、地域経済モデルと一口にいても、これをグローバルな視野でとらえるとすれば多様たりうる点に注意しよう。たとえば、Marshall (1961) が観察したように、19世紀後半のイギリスでは、特定製品の生産に特化した小規模な企業が地理的に集中する産業集積が存在した。そうしたマーシャル的産業地域では、主に地理的な近接性をもつばら重要で、企業間のコーディネーションはさほど重要な意味をもたなかった。他方、ファッションや家具などの生産に強みをもつ「第3のイタリア」とよばれる産業集積に立地する差別化志向の中小企業のあいだには、マーシャル的産業地域より高位のコーディネーションがみられる。さらにシリコンバレーでは、専門的なケイパビリティをもつベンチャー・キャピタリスト、および新奇的なアイデアを生かしてビジネスモデルの探求・実験を試みる起業家ないしスタートアップ企業からなる革新的ネットワークが創発し、前者は後者に資金を供給し、イノベーションの成功による新しいテクノロジーの発展・普及・事業化に向けてコーディネーションをになう。

Langlois and Robertson (1995) は、これら3つの産業集積を比較し、主体の認知・行動がどれくらい相互に整合化されるかを示すコーディネーションの統合度という点で、とくに差異があることを示した。すなわち、コーディネーションの統合度の低いものから並べると、マーシャル的産業地域、革新的ネットワーク、第3のイタリアといった順になるが、不確実性への適応力という点でみると、マーシャル的産業地域と第3のイタリアは、不確実性が小さい既知の変化に適しているのに対して、シリコンバレーの革新的ネットワークは、不確実性が大きい未知の変化に強みをもつ⁴⁾という。

とくに Aoki (2001) は、シリコンバレーの産業集積にかんして、主にベンチャー・キャピタル (VC) が産業のスタンダードの設定において情報仲介の役割をはたし、新奇的な製品アーキテクチャの形成において多様なモジュールの選択を行う点を明らかにした。VC は後者にかんして、

4) Langlois and Robertson (1995, pp 124-36) を参照。ただし、ここでは彼らが示したもう1つの尺度である所有の統合度についてはふれていない。

新奇的なモジュールの開発に取り組み複数の起業家をトーナメントによって競わせ、結果的に勝者にたいしてのみ追加的なファイナンスを供給する。こうしたVCガバナンスによって、起業家から高い努力を抽出しうる。⁵⁾

小田原モデルは、これを産業集積としてとらえた場合、単に地理的な近接性という特徴しかもたないわけではない。とはいえ、中小企業間の高位のコーディネーション、あるいはイノベーションを志向する起業家間のトーナメントによるVCガバナンスといった特徴をもつわけでもない。むしろ、それを構成する4つの本質的要素の点で独自性をもつとみなされる。それぞれの要素については、本論文の後半(Ⅱ)において敷衍していこう。

4. 小田原モデルの土台としての報徳思想

4.1. 共有価値としての報徳思想

まず、小田原モデルを支える共有価値である報徳思想についてふれておきたい。小田原市には、二宮尊徳を祀った報徳二宮神社が存在する。1894年4月、尊徳の教えを尊重する伊豆、三河、遠江、駿河、甲斐、相模それぞれの報徳社の総意によって、彼の生誕地である小田原市に報徳二宮神社が創建された。氏子組織をもたない本神社は、経済的に安定した運営に向けて報徳会館を建設し、結婚式などの事業活動に従事するだけでなく、報徳博物館を建設し、経済より道徳を大切にす報徳思想の普及・実践に取り組んできた。⁶⁾報徳という言葉は、かつて小田原藩主だった大久保忠真が尊徳の人生哲学を論語の言葉「以德報徳」と称したことに由来するという(蓑宮 2017)。

尊徳の報徳思想は、小田原モデルの土台をなし、地域の政治経済を動かす経営者、社会企業家、政治家、官僚などの共有価値——多様な主体の予想・行動をコーディネートするフォーカル・ポイント (e.g., Aoki 2001; Kreps 1990; Schelling 1960) ——として機能してきたとみなされるであろう。とりわけ本神社は、CSV先駆者とみなされうる尊徳の推譲、すなわち「譲って損なし、奪って益なし」という報徳思想の世界観を体現してきた。そして、地域農業の後継者不在や耕作放棄地増大などの問題を解決するための小田原柑橘倶楽部の取り組みなどをつうじて地域の持続可能性にも尽力してきた。⁷⁾

たとえば、草山昭 報徳博物館理事長は、推譲の要諦について述べる。すなわち、

5) Aoki (2001, pp 384-403) を参照。近年、インターネットやクリーン・テクノロジーに関連した科学技術というより、むしろソーシャル・メディアへの投資が増え、中国やインドなど国境を越えた投資が行われるようになった。他方、投資リスクも高まっており、小規模VCであるスーパーエンジェルやインキュベーターの出現によって起業家の全世界化が支えられてきた。詳しくは、<https://steveblank.com/2010/11/> を参照。

6) 以上、<https://www.ninomiya.or.jp> に負う。

7) 草山明久 報徳二宮神社宮司講演「二宮尊徳翁の一生と報徳運動——CSV先駆者に学ぶ」(於 報徳会館, 2022年5月26日)。以下、草山(2022)と記す。および、深野編(2016, p 290)や蓑宮(2017, p 126)を参照。

自身がその地域で成り立っているのは、周囲の人や環境のおかげであることに感謝することが「推譲」のもとになります。……自分の成功は世間があつてのもの。だから感謝をして利益の中から推譲するのです（草山 2013）。

要するに、自分以外のものにたいする感謝にもとづき、自分の利得を自分以外のもののために差し出すことをいとわない精神、それが推譲の要諦にほかならない。

加えて尊徳は、すべての存在が協力しあうことで生まれる調和を是とする一円融合を説いた。一円融合は、あらゆるものが互いに働きを強めあう形で補完性が生じている状態である。すなわちそれは、企業と個人、企業と地域、企業と企業、すべてのものが協力して1つになることであり、現代的にはSDGsの実践につながる（蓑宮 2020）。

さらに、「経済なき道徳は戯言であり、道徳なき経済は犯罪である」とする経済道徳一元論は、尊徳の一円融合を反映した見方だといえよう。とくに内村鑑三は、『代表的日本人』（1995/1908）のなかで尊徳を取り上げ、道徳を大切にす彼の見解を紹介した。すなわち、

自然にかなう、ただ1つの出来る道を取り、それに従うならば出来るでしょう。しかし、人の本性はおおむね、その道に従うことを厭うから、そのばあいは出来ないでしょう。……事業は、金と力のいずれを用いても、ほとんど期待できる性格ではありません。強い報恩の念により動かされ、心を合わせた人々にしてはじめて可能なものです。……今の道徳なき民を道徳的な民に変えることが必要であります。いったん人々が誠実の念を取り戻しさえすれば、あとは山をうがち岩をくだくことも望みのままになるでありましょう。……最初に道徳があり、事業はその後にあるのであります。後者を前者に先立ててはいけません（内村 1995/1908, pp 107-8：傍点著者）。

このように尊徳は、道徳が経済に先立つことを強調した。つまり、行動を規律づける倫理的な価値観が重要な意味をもつ。そして、『『自然』は、その法にしたがう者には豊かに報いる』（p 83：傍点原著者）という形で、自然が人間にたいして努力の道徳的報酬をもたらしてくれる、という教えを示した。

しかしながら、『代表的日本人』の5人のうち小田原の偉人・尊徳だけがこれまで映画化されてこなかった。そのため蓑宮武夫 ほうとくエネルギー代表取締役社長は、地元の有力企業の経営者たちを巻き込んで、尊徳の人生・世界観を広く普及するとともに、将来世代にも伝えるべく映画『二宮金次郎』の制作に向けて取り組んだ。この映画は、2019年より上映された（蓑宮 2019）。

4.2. 報徳思想にかんする2つの注釈

これまで尊徳の報徳思想は、小田原市周辺地域の持続可能性に貢献する多様な組織からなる小田原モデルの土台となっていることをみた。今日、彼の教えは、競争から共創への大転換をすすめるとともに、自然にたいする人間の畏敬の念を取り戻すという実践的な課題を、われわれに突きつけることとなった（草山 2022）。他方で理論的には、実証経済学に人間を取り戻す一方、モ

ラル・サイエンスとしての経済学を精緻化することで人間本性の理解を深めるとともに、他者を欺く機会主義（Williamson 1975）を意味する私曲はもとより狭小な自己利益の追求にすらとどまらない、多様な人間本性の仮定に根差した経済・経営論を構築するという課題を突きつけていよう（e.g., 谷口 2022c; Taniguchi and Fruin 2022）。

なるほど、前述のフリードマンを含む主流派経済学は、主体が自己利益——消費者が効用、企業が利潤——を追求する結果、競争を是とする市場のみえざる手に導かれることで、社会としてパレート最適という究極的な資源配分状態に到達しうる、とわれわれに教えてくれる。他方、戦略経営論は、企業が何をしないかを決め、差別化された価値を生み出す活動を組み合わせることで独特なポジションを確立せよ（e.g., Porter 1996）、あるいは、価値があり（V: valuable）、稀少で（R: rare）、模倣困難で（I: inimitable）、代替すらきかない（N: non-substitutable）といったVRIN資源の開発・蓄積をすすめよ（e.g., Barney 1991）、といった指針の下で、競合より一頭地を抜くことで競争に勝つべきことを主張する。こうして従来の経済学・経営学は、利己主義にもとづく自己利益の追求と競争に焦点をあてる。

これとは対照的に、尊徳の報徳思想は、利他主義や協力の可能性に目を向けさせる。ここで私は、以下の2点について注釈を記しておきたい。すなわち第1に、利他主義は多義的で、自己犠牲をとまなう利他主義に限られるものではない。すなわち、利他主義すべてが望ましいとはいえない。Sen（1977）は、共感とコミットメントといった二分法の観点から利他主義を扱う。すなわち、他者に生じる事象が自己の効用に影響を及ぼすために他者へと関心を向ける共感、および他者に生じる事象が自分の効用に影響を及ぼさないとしても、自分の道徳にもとづいて他者へと関心を向けるコミットメントである。とくにコミットメントは、自分を越えた「われわれのより広範なアイデンティティの力」（Sen 1985a, p 348）を反映しうる。つまり個人が、「われわれ」としてどのタイプ・次元の組織・集団と同一化してアイデンティティを抱くかが重要な意味をもつ（Akerlof and Kranton 2000, 2010; Sen 1985a）。

このように他者への関心については、個人の効用への影響の有無、ないし動機の自己ないし他者志向性によって左右されうる点で、近年では利他主義よりむしろ向社会的行動という言葉が用いられつつある（Einolf 2008）。他者への思いやりに支えられた向社会的行動は、社会的弱者である障害者へのサポートという文脈で確認される。しかし問題は、社会において障害者は、健常者の正義を実行するための道具に成り下がってしまう可能性に服している点にある（伊藤 2021）。全盲者は、晴眼者が利他的な親切心によって言葉での過剰な道案内や先取りしたケアを押しつけてくることで、自分の感覚で歩く自由を奪われてしまう。つまり健常者の利他主義は、障害者の選択肢の幅としてのケイパビリティ（Sen 1985b）を損ねてしまいかねない。

第2に、競争を悪とみなし、これをあまねく抹殺してしまう非競争の世界はけっして擁護できるものではない。競争は、人間本性に内在する自愛心、活動意欲、自己実現、自己成長が表出したものとみなされ、社会を動かす力を生み出すエンジンとなりうる（塩野谷 2005）。実際、哲人経営者の異名をもつ小林喜光 東京電力ホールディングス会長は、競争が人間本性であることを力説する（小林 2019）。

他方、ダイバーシティ（多様性）に配慮する組織は、多様な人々のケイパビリティを動員・統合する機会にめぐまれ、イノベーションを創出する可能性が大きくなる、と予想しうる。実際、マッキンゼーがアメリカ、イギリス、カナダ、ラテン・アメリカの多様な産業に属する366社を対象に実施したダイバーシティと業績との関係性にかんする調査（*Hunt et al.* 2015）によれば、経営陣における人種の多様性が高い上位25%の組織は、同業の他組織の中央値より35%ほど業績が高くなる。

にもかかわらず、日本には「手つなぎゴール」という都市伝説がある。つまりそれは、「運動会の徒競走で、ぐんぐん差がついているのにテープの手前でみんなストップ。いちばん遅い子がやってくるのを待ち、仲良く手をつないでゴールイン——。かつて、戦後教育のあしき平等主義の象徴としてよく語られた」（日本経済新聞 2021）。安心したことに、こうした過剰な平等主義を生徒に押しつけている小学校は、実際にはほぼ存在しなかったという。

しかし、多様な金融機関の競争やイノベーションを阻害した悪しき戦後日本の大蔵省の金融行政——護送船団方式——をはじめ、「世界のホンダ」を殺していたかもしれない通産省の産業政策と同様、手つなぎゴールは、上から目線で多様性を排除し同質化をめざす日本らしさを象徴しているがゆえ、それなりのリアリティがある。だからこそ、日本に住む人々のあいだで広く都市伝説として信じられたのであろう。

平等という理念の下に落ちこぼれをなくし、「みんないっしょ」の同質化を是とするパターナリスティックな配慮は、ある面ではすばらしいことなのかもしれない。しかし個人や組織は、自らの個性・創造性はもとより、内面に秘めた反骨・批判精神——変化を生み出す猛獣に不可欠な要素——がそうした過保護によって犠牲にされてしまうとすれば、変化を嫌い現状に盲従するだけの家畜と化してしまう。そして結局、手取り足取りの過保護は、実は相手にたいする上から目線の見下しにすぎないことが大いにありうる。日本社会において家畜化につながる見下しがはびこる限り、家畜しか育たなくなってしまう。その結果、現状を打破できないという閉塞感だけが蔓延し、社会をより良き方向へと突き動かす変化の源泉たるとてつもない力をもつ猛獣は、やがて絶滅してしまうだろう。

本来、競争というものは、個人が所属する組織の境界を越えて自分よりも上位の他者との上方比較によって個を磨き、新しいケイパビリティの開発・蓄積をつうじて個の多様性にもとづきイノベーションを生み出すべきものであろう。しかし近年の日本においては、競争というゲームのルールが変化してしまい、多様性からのイノベーションという理想から乖離してしまったかのようである。すなわち人々は、自分が所属する、ないし近隣の組織内で、自分よりも下位の他者との比較をつうじて安心感をえるとか、あるいは、そうしたケイパビリティ進化の努力もせぬまま、比較可能な属性——たとえば、年齢、職位、職種、雇用形態、発言力など——を切り札として他者より優位であることを明示ないし暗示することで、他者にたいして不快感をもたらしがちである。いうなれば、同じ牧場のなかで、家畜は自分がせめてスタンディング（乗駕される）側にならぬよう、中身の乏しいマウンティング（乗駕する）にひた走る。

問題は、ミクロ・レベルでみて個人が集団内で無意味なマウンティングに前のめりになる傾向

を強めたことで、マクロ・レベルでみて日本がデジタル化のすすむグローバル時代にかつての国力を失い、他国によってマウンティングされる側——中国、韓国にはモノづくりで出し抜かれ、中国、ロシア、北朝鮮には国防面でのリスクを突きつけられ、そしてアメリカには政治経済的に不遇を強いられるといったスタンディング社会——に成り下がりつつあるという点にある。日本は将来的に、多様性志向のイノベーション社会から遠ざかり、同質性志向のスタンディング社会としてこのまま「失われたX年」を積み重ねるしかないのだろうか。⁸⁾

この点で伊藤（2022）は、近年の日本企業の競争力喪失を「多様性敗戦」（p 290）と適切に特徴づけている。ミクロ・レベルで日本企業の人々は組織内で多様性を押し殺してきたことで、深刻なイノベーションの機会損失が生じてしまった、と。彼はこうした実情をふまえ、異分野の他者との活発な交流をつうじて、パーパスにかんして多様性と対話の好循環を深めていくための社交性こそ、21世紀のリーダーに求められる要件であることを強調する。すなわち、

対話をするということは多様性を育むということ。多様性を育むとまた対話が生まれて、これはぐるぐると回ってくると。いろいろないいアイデアも出てくるし、新規事業の芽も生まれてくる。……いろいろ好奇心を持って、違うタイプの人や違う専門性を持っている人と会う。……参画意識がまず必要ですし、パーパスをつくっても対話をしなければ組織が良くなるとは全然思いません。……対話の価値に経営者が本当に気付いているかどうか。それは、経営者が対話に対して淡泊か、それともこだわりがあるかで分かります（伊藤 2022, pp 292-4）。

要は、対話が重要な意味をもつということである。

もちろん失われたX年の原因究明は、ミクロ・レベルで日本企業の組織における多様性の欠如を指摘するだけでは十分とはいえないだろう。ただし、本論文の目的から大きくそれしてしまうため、単にここでは、マルチレベルかつ通時的な比較制度分析の視点（e.g., Aoki 2010; Taniguchi 2022）が有用であることを指摘するにとどめておこう。

〔(II) に続く〕

8) 青木昌彦は2014年の時点で、日本経済にかんして「高度成長の時代に当たり前と受け取られていた制度体系の有効性」（青木 2014, p 8）が失われ、それが制度変化の過程にある点を強調することで、一般的な「失われた20年」ではなく「移りゆく1世代=30年」（*ibid.*）という用語法を示した。こうした視点は、青木（2002）にさかのぼる。すなわち、「制度の危機が生じてから、事実上のルールの体系としての新しい制度が生成・定着するまでには時間がかかる。米国でも……IT革命の波に乗ったビジネス・モデルの革新が根付くには10年以上の年月が過ぎた。日本ではそれ以上の時間がかかるかもしれない。失われた10年と悲観する必要はない。われわれは、未知のまだ類のないルールを模索しているからである」（p 323）。