

Putting Purpose into Practice: The Economics of Mutuality

パーパスを實踐に：The Economics of Mutuality^{訳注1}

Colin Mayer & Bruno Roche 編

| 序章

Colin Mayer & Bruno Roche

何が正しいレベルの利益なのか？

本書はどの組織や個人にとっても最も崇高な理想であるパーパス（目的、存在意義）、そしてそのパーパスの実現について書いたものです。

本書の主張は、現在、グローバル化した世界が直面している真の戦いは、リベラリズムと保護主義、中国と米国、グローバリゼーションとナショナリズムの間ではなく、パーパスを持っているか否か、それを実現するか否か、というものです。

本書の主張は、私たちの社会と地球を引き裂く新たな亀裂— 繁栄する都市と過疎の地方、スキルを持つエリートと低学歴者、金融資産を持つ富裕層と労働者階級— はすべて、ある経済モデル（すなわちシカゴ・スクール・オブ・ビジネス）に根ざしており、そしてそれはその着想においてすでに間違っており、時間の経過とともにその過ちがより顕著になっているというものです。社会の中で不足している資本が金融資本から他の資本へと劇的に変化しているにもかかわらず、経済モデルは変化していません。そのため、シカゴ・モデルである最大利益を追求するアプローチは効率や効果の低下を加速させ、価値生産においてより破壊的となっています。

本書の主張は、現在のグローバリゼーションの主役はもはや国家ではなく、増大する多国籍企業（MNC）や大規模な国際非政府組織（NGO）であるというものです。それは、時間をかけて力と影響力を獲得し、その気になればグローバルなアジェンダを変えうる手段を持つようになりましたが、政治的な正統性を持ちません。しかしその力と影響力は多国籍企業に特別な義務と機会を与えています。これらの企業は、自らを収益性をともなう善の勢力に変

¹ Economics of Mutuality は、企業の経済活動に参画もしくは影響を受ける人々が「相互に利益を受ける」という mutuality（相互性）にもとづく経済と説明できます。和訳として「相互利益主義の経済」、「相互性の経済」、「互恵の経済」などが考えられますが、この章では、Economics of Mutuality と固有名詞で記されているときは英語のままで、mutuality となっている場合は文脈にそって訳しています。

え、政府と協力して、自らが活動する新しい世の中の状況に対応すべく規制環境を新しく整備することができるのです。

本書の主張は、新しい亀裂は大きくなり過ぎていて、また、それを生み出したモデルや当事者がすでに機能不全に陥っていることから、企業がこれまで周縁で実施してきた慈善事業やビジネスを補完するフィランソロピーを取り入れた企業のCSR（企業の社会的責任）の取り組みでは対処できない、というものです。むしろ、企業のパーパス、法的な枠組みを超えた活動領域、株主のための金融資本蓄積を超えた価値生産の再定義、そして最終的には利益の生み方のすべてにおいて本質的な変革が求められているのです。それによって初めて、エコノミストや学者、事業の実践者、規制当局や政策立案者が、マクロとミクロ経済の新しいパラダイムの文脈のなかで必要な変革について教育し、実践する義務と機会に取り組む方法と動機が生まれます。しかし、本書の主張はそれだけではなく、組織の成功は、利己主義を超えたパーパス、すなわち、関連する多様なステークホルダーの間に相互利益を追求する意思にある、ということです。それは、事業の成果を、人のため、地球のため、そして最後に企業利益のため、という順番に変革する意思、つまり「相互利益」(mutuality)を選択した組織なのです。

最後に、本書の中心的な主張は、現在の真の課題は単にパーパスを持つだけではなく、そのパーパスの実現である、というものです。パーパスの達成がますます必要とされるのは以下の現状があるからです。

- ほとんどの多国籍企業は、純粋な利益の最大化を超えた企業のパーパスを明言しているが、実現できていない。
- パーパスと実践の乖離が危険で破壊的な現象をまねいている。それは、パーパスを、「持続可能性の詐欺」、つまり実現させる手段をとまわらない持続性の実践という幻想だという穿った見方を助長している。
- 企業やビジネスリーダーに対する社会の信頼度が急速に低下している。

これは、決して抽象的な問題ではなく、企業、金融、経営研究のすべてのリーダーが直面しなければならない、現実には生で起きている対立です。これこそが、現代の経済と経営の本質であり、急速に複雑化し混乱する世界におけるパーパスのための戦いなのです。それは、単にパーパスを持つだけではなく、組織のあらゆるレベルでそのパーパスを実現すること、特にその実現が非常に困難な状況における戦いなのです。

それが、私たちが **Economics of Mutuality** と呼ぶものの目的です。**Economics of Mutuality** の主眼は次のようなものです。

1. 企業のビジネス・エコシステムの領域の新しい定義、企業収益（パフォーマンス）のより完全な定義、より包括的な価値生産のプロセス、金銭的な利益のみにとどまらない利益構築を通じたパーパスを実践する。
2. 人、地球、企業利益すべてのために業績を包括的に向上させるべく、立証済みの手法によって未開拓のあらゆる資源を活用し、企業を動かす。
3. 社会と地球における企業と金融の役割を再検討する。

企業経営にはこれまで周期的に革命が起きました。株式会社の出現、有限責任の概念、企業支配市場の出現、リーン生産方式、ジャストインタイム経営などがその例です。これらの革命はビジネスや企業だけでなく、顧客、従業員、投資家、経済、社会、地球環境すべてに根本的に影響を及ぼします。私たちの生活、健康や繁栄、そして環境を左右するのです。

私たちは現在、同様な変革の時代を生きています。そこにはふたつの力が働いています。第一の力はテクノロジーです。いわゆる第四次産業革命は働き方、消費、生活、そして繁栄に根本的な変革をもたらしています。テクノロジーは、通信、人との関わりや思考、生産や流通の新しい手段を提供しています。そして、ほんの数年前には想像もできなかったような方法で私たちをつなぎ、また情報や知識を与えています。

第二の力が、本書の中心的なテーマである企業の本質です。深く急速な変化の中で、企業が社会全体にとって有意義な存在であり続けるためには、企業のあり方も急速に進化しなくてはなりません。過去六十年の間、ある特定の企業概念が台頭、支配し、企業活動を形作ってきました。この概念のみが優良な企業とその成功を定義づける唯一のパラダイムであると広く受け入れられてきたのです。その成功はまさに、世界人口の倍増、飢饉や疫病、戦争、ベルリンの壁と二十世紀をゆがめた多くのイデオロギーの崩壊、第四次産業革命の到来、多国籍企業の台頭の中で、世界規模で中産階級を作り出し、何億人もの人々を貧困から救いました。

しかしこの成功は負の側面を伴い、それは金融資本の所有者や高学歴の労働者に利益をもたらす一方で低学歴の労働者を犠牲にする、生産された価値の不均衡な分配であり、前例のないレベルで増え続ける天然資源の消費 — 人類は現在、地球の生態系の再生速度の 1.7 倍の速さで環境を破壊している —、そして企業や政府に対する社会的不信感の高まりです。

このような状況において、2008 年の危機は社会と経済の柱が揺るぎはじめたという警鐘でした。それは、過剰なまでの利益最大化の追求と、その結果である不平等の拡大、国民の不信、環境の悪化などが表層化する画期的な出来事でした。金融資本主義と奔放なグローバリゼーションがもたらした利益は、排斥、ポピュリズムやナショナリズム、保護主義によって消滅しつつあります。そしてそれは、他者に対する恐怖、第四次産業革命がもたらした労働の変化や中産階級の衰退、そして地球への脅威によって煽られたものなのです。

数多くの論文や書籍、集会やフォーラム、サミット、国連の持続可能な開発目標や世界経済フォーラムなどの取り組み、インクルーシブ・キャピタリズムや共有価値の創造、コンシャス・キャピタリズムや利益を超えたパーパスなどの動きにもかかわらず、現状は変わっていません。企業責任を推進するためのアイデアが溢れているため、「地獄への道は善意で舗装されている」とすれば、企業責任を問うことが私たちに破滅させる元凶となる危険性があります。しかしここ数年、企業は変わらなければならないという認識が高まっています。つまり、企業がなぜ変わらなければならないのか、ではなく、今どのようにして変革すべきか、ということが問われているのです。二十一世紀が求めることに対して、企業はどう変わらなければならないのか？

これこそが、本書が答えを試みる問いです。本書は、変革の勧め、美辞麗句や意図にとどまることなく、何が変わらなければならないのか、企業がどのようにして自らその変化を起こすことができるのかを説きます。意識が高く成功している企業が、どのように変化を達成する努力をしているか、その経験がどのようなものであったのかが書かれています。それは単に意図だけではなく、ビジョンと行動を伴います。企業が二十一世紀において、必ずしも大義名分のためではなく、単純にそれが良いビジネスであるという理由で、持てる力をもって善を行うべくどのように適応できるのか、していけばよいのか。何ができて、何ができないのか、その理由は何なのか。これらを解き明かすのが本書の趣旨です。

そのため、本書には「ハウツー」の章が含まれますが、それにとどまるものではありません。本書は、食品・飲料メーカーであるマーズ株式会社の社内シンクタンクであるマーズ・カタリストが、マーズ社の資金提供による研究プログラムの一環として、オックスフォード大学のサイド・ビジネススクールを含むいくつかの大学と共同で2007年から実施している広範な研究プログラムにもとづいています。

この研究プログラムによって、マーズ社の本質、そのパーパスや価値生産のプロセス、そしてそれ以上に、自社の繁栄と相互にもたらしうる経済的、環境的、社会的な幸福の実現の可能性について深い洞察がありました。本書は、同研究プログラムによる知的貢献だけではなく、企業が自社だけではなく、その事業を行う社会や環境にとって相互利益をもたらす方策の実践的な提案をまとめたものです。

ふたつの序章では、本書の背景として、企業への信頼の低下と、従来のビジネスパラダイムの欠陥をふくむ低下の理由、相互利益の経済にもとづく新しいパラダイムとその構成要素について述べます。そして、抽象的な概念を、多くのケーススタディにもとづく実践的な事例と組み合わせて説明します。

企業の信用と信頼性

企業を取り巻く現状は逆説的といえます。まず、あらゆる観点から見て今日の経済は好況を表していると見てよいでしょう。本稿を書いている現時点で、世界の多くの地域で高成長が続き失業率は低く、インフレ率も緩やかです。従来の経済基準では、概して好景気です。さらに、技術の進歩は、通信やコンピューティング、エネルギー、食品、医療、輸送などの多くの分野で、企業が私たちの生活をより良くする未曾有の機会を提供しています。

しかし、このような成功や機会にもかかわらず、世界のあらゆる社会において企業の地位はかつてないほど低くなっています。たとえば、エデルマン・トラスト・バロメーター（広報会社エデルマンが世界的な世論の変化を検出して記録するために19年前に考案した指標）の最新の数値は一貫して憂慮すべき傾向を示しています。それは、「（社会）システムの恩恵に自分はあずかっていると感じている人は五人に一人しかおらず、人口の約半数がシステムは自分を見捨てていると考えている」というもので、企業、政府、NGO、メディアに対する信頼において、情報を持つ人々（高学歴の人々と言い換えられる）とそれ以外の人々との

間で分裂が進んでいることを示しています。ただし、このような暗澹とした状況にもかかわらず、2019年の調査には、人々が、必要な変革の担い手としてビジネスリーダーに期待していることが表れています。

市場調査会社 IPOS-Mori は 35 年前から毎年英国の千人を対象に、「真実を語っていると信頼できる職業」についての調査を行っています。2018年の調査では、ビジネスリーダーは最下位に近く、そのさらに下にいるのは、不動産業者、プロサッカー選手、メディア、政治家でした。その順位は、労働組合のリーダーや「市井の人々」よりも低いものでした。

これは、銀行家に限った現象ではありません。なぜなら、銀行家は別項目でビジネスリーダーをわずかに上回っているからです。また、これは金融危機後だけの結果ではありません。調査開始当初からそうであったのです。企業に対する不信感は深く、広く、根強いものがあります。なぜでしょうか？

その答えは、本書の編集者が最近出版した二冊の本に見つけることができます。

何が間違っていたのか？

著書「Prosperity: Better Business Makes the Great Good」（2018年）で、Colin Mayer は、この六十年の間に企業の本質が根本的に変わったことを説明しています。最初にローマ法のもとで税金の徴収やコインの鋳造などの公共事業を行うために会社が作られて以来、その二千年の歴史のほぼすべてにおいて、会社は公共機能と商業機能を兼ね備えていました。利益追求が企業の唯一の目的となったのは、ミルトン・フリードマンが「企業の社会的目的はただひとつ、ゲームのルールの範囲内で利益を上げることである」と説いて以来の六十年間に過ぎません。

これは二十世紀前半に、株式市場に上場する企業の株式所有が分散したことで、会社の所有と経営管理が分離し、経営陣のアカウントビリティ（説明責任）の不在への懸念が高まった結果です。その反応として生まれたのが企業支配の市場であり、最初は敵対的買収、最近ではヘッジファンドによるアクティビズムという形で展開され、その結果、企業トップの利益への執着が高まっているのです。

The Economics of Mutuality

Bruno Roche と Jay Jakub は「Completing Capitalism—Heal Business to Heal the World」（2017）の中で、過去六十年の間に企業を取り巻く状況が根本的に変化したことを説明し、経済/経営モデルを適応させる必要があると強調します。著者は、経済は希少性を管理することであり、五十年前に金融資本主義が登場し企業経営の支配的なモデルとなって以来、希少性の性質の変化を前提に考えなければならないと説きます。かつて希少だったもの（お金）が過剰になり、かつて豊富だったもの（天然資源や、創出される仕事に合致する人材）の不足が拡大しているという状況がありながら、このモデルには変化がなく、誤ったものになっている

と主張しています。世界は変化しているのに、支配的なこのモデルは、余っている価値を提供し続け、不足している価値をほとんど無視しているのです。

経営においては、古い格言にもあるように測定できるものだけが管理されます。金融資本主義において企業は、社会的、人的、自然的といった複数ある資本の中で、そのひとつの資本に過ぎない「お金」だけを測定し、管理する手段しか持っていません。そのほかの「資本」は重要な価値を持ちますが、その価値は一般的な貨幣単位で表現されず、その価値を計上できない企業は、それを過小評価するのです。Roche と Jakub (2017) は、企業がすでに持っている価値を活用することで、社会や自然に対してより大きな価値を生み出し、またそれによって、利益のみを追求するよりもより高い利益を生み出すことを示しています。

Roche と Jakub (2017) は同書で、Economics of Mutuality を裏付けるビジョン、文脈、目的、原点、原則、そして思想を示しています。彼らは Economics of Mutuality を、企業が業績を伸ばしながら社会や地球へのポジティブな影響を取り戻すために設計された経営革新と位置づけ、企業の役割を再構築するためにビジネスリーダーやビジネススクールが主導すべき義務や機会、そして最も重要である責任を強調しています。本書では、Economics of Mutuality の方法論の中心的な要素である、エコシステムの構築とマッピング（企業のパーパスに沿った効果的な活動領域を選定するため）、問題のツボの特定（インパクトをもたらす機会を特定するため）、革新的な経営手法（特定した機会の実現のため）、革新的なパフォーマンスの指標と測定、そして最後に新しい利益構築の方法、すなわち新しい相互利益の損益計算書の概念（正しい利益のレベルを検証し、それにパーパスと実践を一致させるため）について説明しています。さらに、Economics of Mutuality を導入した企業の実例も紹介しています。

本書は、このシンプルでパワフルな提案、すなわち、世界で最も差し迫った社会的、環境的課題の多くは、統合されたビジネスモデルのアプローチを用いて、社会的、環境的にポジティブな影響を与えると同時に優れた財務的パフォーマンスを実現することで、企業のビジネスを通じて解決できることを詳しく説明しています。また、Economics of Mutuality がどのように実践され、されうるか、そしてそこから得た経験と教訓について言及しています。

次章では Economics of Mutuality の方法論の中核となる要素を説明し、何らかの形で Economics of Mutuality を導入した企業の事例を十五例紹介しています。また非常に多様な企業やセクターに Economics of Mutuality が寄与していることも述べています。企業の活動領域を拡張し、物質的、金融的資本にとどまらない人的、社会的、自然的資本を包含する活動について論じます。

第一に、企業のパーパスは利益ではない

利益は悪いことではありません。それどころか利益は企業の生命線です。事業を維持し、成長、投資、研究のための資源の提供に必要なものです。利益なしでは企業はフィランソロピー（寄付行為）に頼らざるを得なくなり、グラミン銀行の創設者であるムハマンド・ユヌス

氏がかつて言ったように、慈善活動の金銭は一回の命しか持ちませんが、ビジネスの金銭（事業に再投資された利益）は複数の命を持ち、無限に続く可能性を持っています。

Prosperity (Mayer 2018) の書が論じているように、問題なのは利益そのものではなく、株主の利益を最大化することによって他のステークホルダーを犠牲にすることであり、また利益追求が企業の「すべてであり、最も望ましい」、唯一の目的だすることです。この前提が間違っているのです。利益は企業の唯一の目的ではありません。企業のパーパスは、「人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り、問題を生み出すことから利益を得ることではない」のです。事業の過程で、企業は利益を生み出します。しかし、利益自体が事業の目的ではなく、また、企業は人と地球の問題を生み出すことで利益を得るべきではないのです。

事業を成功させている人には自明のことです。企業がそのパーパスに対するコミットメントを守るという信用と信頼性がいかに重要であるかを認識しているのです。そして、企業のパーパスにコミットし、共通のパーパスの実現に貢献する人たちにコミットします。それを受けて今度は、その人たちが共通のパーパスにコミットするのです。

それによって、企業と企業の様々な関係者（ステークホルダー）との間に信頼の相互関係が生まれます。それが、企業とステークホルダーの間の相互利益につながります。そこから、より愛着をもつ顧客、より熱心な従業員、より信頼できるサプライヤー、そしてより好意的な株主と社会が生まれます。その結果として、より高い収益、より低いコスト、そしてより多くの利益がもたらされるのです。

これが相互利益の本質 — 企業にとっては利益の向上、そして社会にとっては顧客や従業員、サプライヤー、債権者や株主、コミュニティの幸せです¹。これが、Economics of Mutuality と呼ぶものの基盤なのです。

第二に、企業の有効な境界線は法的なものに限られない

グローバル化が進み、複雑につながる世界において、もはや自社のリソースやアイデアだけに頼っていては競争力を維持できないことを企業リーダーは認識しています。特にイノベーションは多くの場合、企業の直線的なバリュー・チェーンの外のどこからでも起きることを見えています。

その意味において、現代のビジネスとは、企業内だけでなく社会の中で、そして環境との整合性の中で信頼関係を築くことにほかなりません。信頼とは、共通のパーパスとつながり、認識し、これを支持することによって得られます。私たちは、パーパス実現を目指し、そこから恩恵を受け、それによって社会的結束に経済的な正当性を付与します。その文脈で、企業のパーパスの焦点は、企業を単なる資本市場の媒体（商品として取引、売買されるもの）として捉える視点から、様々なステークホルダー（地球を含め）が利害を持つパートナーシップの集まりであるというビジョンの体現へと移行しなくてはなりません。企業のエコシス

テムを、企業の法的な境界線を超えて、企業の（パーパスによって定める）影響がおよぶ領域、かかわりのあるすべてのステークホルダーを含む領域に合致させないといけません。一言でいえば、相互性の体現です。

相互利益の概念はビジネスにおいて新しいものではなく、それ自体が特別な革新ではありません。しかし **Economics of Mutuality** が、他の類似した企業責任に関連する概念から一線を画しているのは、企業を構成するものが何であるのかを明確に示している点と、（おそらく最も重要なのは）企業の領域を定義し直す実用的なアプローチにあります。このアプローチでは、簡便で安定した、実行可能な一連の測定基準によって非財務的なパフォーマンスを測定し、経営と会計の力を活用して相互性の概念を企業の中核に位置付けることができます。

従来の企業概念では、企業は建物や工場、機械、土地などの資産の集合体の所有権を保持するものでした。そして、顧客やサプライヤー、流通業者、従業員や投資家などの様々な相手と契約し、企業の資産と契約上の拘束を課します。所有権と契約によって、企業の境界線が定義されます。

企業が所有または契約していないものは企業の外にあり「外部性」となります。これは、企業が直接被ることのない利益やコストを課し、また外部性であるがゆえに、市場が企業に報酬や懲罰を与えることができないことから、資源の誤った配分を引き起こすのです。

しかし、このような「契約の結びつき」という従来の企業概念は誤ったものと言えます。まず、大体において契約は非常に不完全なものです。企業が契約を結ぶ相手との関係性を部分的に反映しているに過ぎません。次に、多くの場合、すべてと契約できるわけではありません。たとえば、まだ生まれていないけれども、企業の活動によって大きな影響、特に環境への被害を通じて影響を受ける可能性のある将来の世代と契約を結ぶことはできません。

そして契約による結びつきの最も深刻な問題は、契約による結びつきは、ほとんどの関係は契約ではなく信頼にもとづいているという認識が欠落していることです。つまり、契約上の責任がなくても、どちらも相手の利益を尊重するという想定を持つことです。それは相手をどれだけ信頼できるのかという評価から生まれます。

企業活動とは、従来の境界線概念を超えた、所有権や契約などの概念が幻想である領域において信用と信頼関係を築くことです。それによって、これまでは外部性とみなされ市場の失敗の原因であった活動を内部化することができるのです。

Economics of Mutuality とは、従来のビジネスでは企業が踏み込めないような領域で、いかにしてそのような信用と信頼の相互関係を作り出すのかを説きます。それは、単に善行のために良いことをするのではなく、また他人の利益のためだけでもなく、それが純粋により良いビジネスであるという理由から創造的なビジネスの手法を生み出すものです。それは、未開発の資源を活用し、これまで隠れていた能力を動員し、他の企業が見つけていない市場や収益性の高い事業を生み出す道です。

相互の信頼関係の構築による企業領域の拡張に着眼すると、以前は考えられなかった機会が生まれます。そして企業のパーパスは、人や地球がかかえる問題を有益に解決することとなります。なぜなら、人と地球がその有益な機会を提供し、またそこから企業だけでなく人や地球も利益を受けるからです。

この、最も重要な外部性を内部化するという概念が、本書と **Economics of Mutuality** を支えるものであり、後続の章ではこれを探求します。そこでは、企業がどのように有益な機会を創出することができるのか、また実際にどのようにして創出しているのか、その原則と実践を説明します。

経済的な利益ではなくパーパスを企業を中心に据えることで、その企業のエコシステムをコミュニティの全体的な福祉向上に貢献できるよう構築し、同時に、金融、人的、社会的、自然的な複数の資本の活用によってすべての人たちへの利益を拡大できるのです。そのためには、伝統的なポジショニング戦略から、システム構築戦略とでも言えるようなより広い視点をもたらす新しいアプローチを受け入れる必要があるのです。

したがって、**Economics of Mutuality** を実践するための出発点は、相互利益の原則と、企業はより大きなビジネスエコシステムの一部であり、企業活動に貢献する個人、コミュニティ、あらゆる資源に対する責任があるという事実を融合させることです。

第三に、非財務的なパフォーマンスを測定するための新しい経営指標が必要

ビジネスは測定できるものを管理し、優れたマネージメントによって良い成果が期待できます。現在私たちが直面している問題は、企業が金融資本のみを測定し、また自社の成果のみ（事業が展開するエコシステム内の他者の成果は無視）を測定する傾向があることです。企業は概して財務的管理はとてよくできますが、他の分野は不十分だと言わざるをえません。企業は一般的に非金融資本の測定すなわち管理には関心がありませんでしたが、非金融資本の生産と破壊には積極的に取り組んできました。

しかし、問題は企業が測定に熱心であることではありません。そうではなくて、短期的に金融資本を測定することに執着するあまり、企業活動に欠かせない非財務的な価値を犠牲にしていることなのです。したがって、**Economics of Mutuality** の非財務指標の目的は、単なる測定のために新しい測定基準を提供することではありません。また、これは有意義なアプローチではありますが、非財務的な資本の測定によって持続可能性の問題やインパクトに取り組むこともその目的ではありません。

何よりもまず、**Economics of Mutuality** の指標は簡便で実用的、安定した実行可能なツールとして企業が管理できるように作られています。それは財務指標に類似しており、人と地球、そして企業利益にポジティブな影響を与える経営手法や意思決定の推進を目的としています。換言すれば、企業がパーパスを持って社会に貢献する力となるためには、その目標に向

けて企業行動を進める指標、経営手法とインセンティブが必要です。企業が測定、動員、管理する対象の中心を広げない限りその行動が真に変わることはありません。

第四に、相互利益の管理会計が必要

Economics of Mutuality の中核的要素の最後は、相互利益の損益（P&L）です。この P&L は、既存の会計ツールを使って非財務的な指標と新しい手法を統合し、企業を中心にいて人、地球と企業利益のパフォーマンスを効率的に管理します。

相互利益 P&L は、社内向けに使われる管理会計 P&L の応用で、企業内部で活用されることを想定しており、財務 P&L を調整して企業が人的、社会的、環境的資本に対して生み出すインパクトを反映させるものです。非財務資本の計上には課題が数多くありますが、もっとも大きなものは自然資本、人的資本や社会的資本に値段をつけられない、つまり恣意的でない単純化の方法で貨幣価値をつけられないという点です。さらに、これらの資本はビジネスの外部にある共有の資源であり、建物や機械のように企業に帰属しないという問題もあります。そのため、これらの非金融資本を財務的価値のある有形資産に変換して損益に含めることはほとんど期待できません。しかし、Economics of Mutuality のアプローチによって以下が可能です。

- 非金融資本を金融資本として評価する（たとえば、人的、社会的、自然的資本に金銭的価値を与える）ことで、ある資本を他の資本よりも恣意的に高く位置づけてしまうという落とし穴を避ける
- 企業が、それぞれの資本を同種の資本によって換算する（たとえば、金融資本は金融資本と、自然資本は自然資本と換算する）ことを可能にする
- 非金融資本を維持し増大させるコストを計上し、それに関連する企業コストを P&L に計上する
- それによって、企業が事業を展開するエコシステムの中で最も重要なステークホルダーに係る、企業が生産または破壊する（そして活用できる）財務的および非財務的価値を組み入れた、統一した損益を算出する

これを実際に運用するには、ふたつのシナリオを考える必要があります。

外部資本減損の場合：営業損益に減損した資本を回復するコストを反映させる。この操作によって相互利益は従来の営業利益よりも低くなります。測定可能な改善（つまり、外部資本減損の削減）は、上述の測定基準に沿ってモニターされ、相互利益の P&L が前年比で改善されるように推移することになり、よってビジネスモデルを持続させるために「正しい」行いが奨励されます。

外部資本増産の場合：営業損益の計算を変更し、事業の関連コスト（予算、人件費など）を営業費用ではなく投資として扱う。これらのコストは相互利益 P&L からは削除されますが、それは既存の会計処理で見られる例と同様の効果があります。たとえば、社内研究開発費の資産化や IT コスト、リストラのための一時的なコストの分類などと同様です。この操

作により、相互利益は従来の営業利益よりも高くなります。このような P&L の修正によって、短期的にはコストが発生し正のインパクトは長期的にしか出ない戦略的な取り組みにおいて、事業単位の予算上の障害を取り除くことができます。

上述の P&L の修正は、管理会計の P&L における営業外費用の取り扱いと同様に、簡単な再分類として表示することができます。これは、管理会計に非財務指標を組み込むための簡便で実用的なステップです。それによって、複数の資本形態をまたいだ意思決定とパフォーマンス管理を促し、純粋な財務利益から離れた価値生産の方法を提示し、損益表の整合と長期的に人的、社会的、自然的資本に責任を持つことの対立をなくし、正しいことの実践が企業の目的と合致します。その実践によって従業員や株主への報酬が払われるように報酬システムや配当を操作することで、報酬のインセンティブを財務利益から相互利益にシフトさせることができます。

次の章では、これまでの経験の主たる学びと、本書の第二部と第三部で述べられている、**Economics of Mutuality** を概念として、また実践として取り入れた事例から得た洞察をまとめています。さらにこの時点で指摘しておくべきは、**Economics of Mutuality** の意義は、ミクロレベルのビジネス理論や実践を超えて、一企業にとどまらず経済全体のパフォーマンスにおける企業活動の役割というマクロ経済学的な考察にまで及んでいることです。

企業の領域を従来の枠を超えて拡張させることの意義は、これまで除外されていた人たちが経済活動に参画できるようになることです。それは、総需要や通貨供給といった伝統的なマクロ経済学の観点にとどまらず、個人や組織の持つ生産的供給能力の実現という観点からの除外です。

エコシステムのマッピングから検証される問題は、消費者がいかにその消費ニーズを満たすのかだけでなく、従業員やサプライヤー、コミュニティや環境が、提供可能な商品やサービスをいかに提供できるのかということでもあります。その人たちは、知識やトレーニング、スキル、そして資金や物質的なインプットへのアクセスが制限されています。これらの資源は、既存の制度の中では自ら手に入れることができませんが、それを提供することによって得ることができる利益に気づけば、他の誰かが提供しうるものなのです。

言い換えれば、観念的需要を有効重要に変換するときに消費者にふりかかる需要の制約と同様に、個人や組織が観念的供給を有効にするのにも制約があるということです。ケインズ経済学における需要制約に相似して供給制約があるのです。これらの制約は、個々の能力によるのではなく、複数の勢力による制度的な調整と協力を反映しています。個別の主体は、他からの貢献なしには、潜在的な供給を実現することはできません。共通の目的を達成できるように、異なるところからの貢献を融合させる必要があるのです。

したがって、制約のある主体を受け入れるエコシステムの構築のために企業が介入することは、人間や社会、自然の現状を好転させ、参加する組織のパフォーマンスを向上させるだけでなく、供給を増長し、経済全体の成長と発展を促します。これまで制約のあった組織はその成功によって、次に、同じように制約のある組織と関わり支援することで、その制約を取

り除くのです。このように、ひとつの組織が **Economics of Mutuality** を推進することで、他の組織が追随するという相乗効果が生まれます。

Economics of Mutuality の限界

本書では、**Economics of Mutuality** がなぜ必要なのかを、客観的かつバランスを保ちつつ明らかにしています。その点では、企業であるマーズ社とオックスフォード大学のような学術機関とのパートナーシップが重要でした。企業内部の活動や業績などについて、他では得られない情報へのアクセスを持ちながら、客観的で中立な検証が可能でした。またこのパートナーシップによって、新しい知識を創造し、それをビジネスの実践に導入し、ビジネススクールで教え、書籍や学術出版物、フォーラムを通じて普及させるための知見や能力を手に入れることができました。

このようなパートナーシップには、学術的検証が商業目的に利用されるリスクや問題が付随することは避けられません。しかし、オックスフォード・マーズ社のプログラムが示唆するのは、独立性を維持しつつ知見を共有する産学のパートナーシップの管理のありかたでした。本書は、このようなビジネスモデルの長所や短所について決定的な答えを提供していませんが、外部による綿密な分析と検証といった真摯な考察の価値があることを示していると考えます。

まず、相互性は問題の解決策ではなくその原因である、という従来からの意見があります¹⁾。それが自由な交換にもとづく限り、当事者たちが自発的に貢献する相互に有益な取引は、その背景にある権力の不均衡や支配の集中と切り離すことはできません。金と権力を持つ者にほぼすべての利益を与える一方で、貧しい人々への恩恵がほんのわずかしかないような相互性は望むべくものではまったくなく、不平等や富の格差をさらに悪化させる可能性さえあります。

したがって、ここでの相互性の概念は、従来の交換の概念を超えて、自己だけでなく他者にとってもポジティブで重要な利益を生むことである、という理解が重要です。パーパスを推進力とし、そのパーパスを問題解決に向けることで、問題解決こそが経済活動と社会の幸せの源であることが示されます。

第二の限界は、現在の **Economics of Mutuality** は企業に限定した経営革新であることです。今後草の根レベルで展開する **Economics of Mutuality** の枠組みに必要なマクロ経済と政策決定の問題には取り組んでいません。その取り組みは、企業（民主的な正統性を持たない）と市民社会組織（NGO）、政府の役割について混乱を起こさないためにも必要です。その文脈において、相互利益の政治というテーマは経済とは別ですが、非常に重要なテーマであり、企業と同様に政治にもパラダイムの変革がふたつの方向に求められます。ひとつは、パーパスをより明確し、強化すること（もっとも大事なパーパスに集約）。ふたつ目は、参画を推進する（外に向かって働きかけること）こと、そして内なるパーパスと外からの参画を結びつけるリーダーシップを育てることです。

第三の限界は、現在の **Economics of Mutuality** は企業のビジネスモデルの革新であり、金融市場の投資モデルとして適用するのは（まだ）できないということです。ただし、**Economics of Mutuality** を、動きの速い消費財の分野でテストされたビジネスモデルから金融投資モデルに変換することは次のステップとして計画中です。金融の（実体経済を上回る）圧倒的な力を考えれば、**Economics of Mutuality** が金融の世界に取り組みまでは、決して変革をもたらすムーブメントにはならないと言えるでしょう。

第四の限界は、**Economics of Mutuality** が、社会や環境に対する企業の失敗を解決する万能薬として、また企業の業績向上を保証する手段と見なされるべきではないということです。他のビジネスの革新と同様に、それが企業にとって、また社会や環境に与える影響には利点と同時に落とし穴がありますが、本書は利点だけではなく欠点も公平に扱います。

特に、この研究プログラムから、パーパスを持った企業活動に重要なふたつの要素が導かれました。それは、「人と地球の問題に対する有益な解決策を生み出すこと」ととどまらず、「人と地球の問題を生み出すことで利益を得ないこと」を認識することの重要性です。後者は、「善いことをして利益を出す」ことで生まれかねない悪影響を避けることを指します。つまり、企業の領域を財産権や契約上の権利の範囲を超えて拡大させることは、企業の利益が善いことから生まれるばかりでなく、悪いことから生まれることにもつながりかねないのです。

ふたつの例で説明しましょう。世界中で展開する「ギグ・エコノミー」は、タクシー、配送、不動産賃貸などのサービスの提供において資産を所有するのではなくて共有し、以前よりも柔軟性の高い「雇用」形態を提供しています。一方で、伝統的な雇用のような安全の保障や保護、保険はなく、その他の雇用機会がほとんどない社会的弱者を搾取する危険性があります。ギグ・エコノミーは有益か、それとも搾取的かについては依然として大いに議論があります。

次に、企業は、世界で雇用が不足する地域に雇用をもたらす、人的、社会的資本を増やすことができるかもしれません。しかしそれが、アルコールや薬物、ファストフード、タバコなどの依存性のある製品であったり、その他にも何らかの悪影響を伴う商品やサービスの生産や流通、供給であることがあります。

どちらの場合も、企業は、雇用の創出という善いことをして利益を上げるという良い結果を得ていると同時に、不安定さや依存症といった悪いことを生み出しているのです。したがって、利益は幻想に過ぎず、他の問題を解決すると同時に問題を生み出さないという条件を満たしていません。

企業が事業の遂行において啓発された革新的なアプローチをとるべきと主張することは、企業が倫理や社会福祉に関する判断を下すことができるのか、またすべきなのかという疑問を投げかけます。ミルトン・フリードマンが提唱した伝統的な企業観では、利益を追求するビジネスの役割と、企業が遵守すべき規制ルールを設定する政府の役割は明確に分離されるべきだとしています。このふたつの役割を混同してしまうと、選挙によって選ばれたという権限を持たない者に社会福祉の判断を委ねるといった危険性があります。そして、企業のオーナ

一や経営者に社会の他の人々と比べてより大きな権限を与え、民主主義のプロセスを覆すこととなります。

したがって、政府や規制当局が雇用条件など企業に求められる行動基準を設定し、強制するという主要な役割は変わりません。しかし、企業に課せられる義務の多くは、正式な規制制度だけでなく、たとえば国連の「持続可能な開発目標(SDGs)」に示される、社会的に受け入れられる規範を反映したものになるでしょう。

また、規制は企業が遵守すべきルールを設定するだけでなく、公共財や公共のサービスを提供したり、公の機能を果たす企業や組織において、その企業のパーパスを公的なものと一致させるという重要な役割を担っています。特に、エネルギー、通信、運輸、水道などの公益事業主、インフラの提供者、官民連携に携わる企業や金融業、大きな市場を持つ企業などが含まれます。これらの分野すべてにおいて企業は公的機能と私的な商業機能を同時に果たしており、企業のパーパスを公的のそれと一致させる必要があるのです。

結び

より複雑になり混乱が増しているこの世界では、企業のパーパスの実現はより困難になっている一方、その必要性も増えています。また、それを妨げる力が強くなっている中で、相互性の実現もこれまで以上に必要とされています。

今ある **Economics of Mutuality** は、企業がその方向へ踏み出す第一歩であり、現在企業活動を支配している純粋な金融資本主義よりも公平で、より効率的で責任ある資本主義に向かおうとする企業やそのリーダーの草の根の運動を形づくることにつながります。**Economics of Mutuality** を通じて実現される、より平等で、社会や環境に配慮した経済は、単なる金融的経済よりも高い収益性をもたらします。企業がその使命を再確認するために、短期的な金融資本の報酬のみに焦点を当てて生き残り、繁栄する必要はないのです。

本書は、責任ある企業が善意によって地獄への道を舗装するのを避けるために、その善意を実行可能な現実と力強いビジョンに変えていくことを促します。それがどのようにできるのか、しなければならないか、そしてどのように行われてきたのかを説明します。企業が善いことをすることで良い結果を出し、悪いことをすることで良い結果を出さない方策を示します。

特に本書では、なぜそれが有効なのかを述べていきます。その中心は、利益追求を超えた、人と地球の問題の解決を企業のパーパスとすることです。所有権や契約を超えた信用と信頼の重要性を強調します。エコシステムの構築、問題点の特定、人的、社会的、自然資本の増進と測定、還元のプロセスを説明しています。

そしてもっとも重要なのは、企業の領域を所有権や契約上の支配権を超えて、従来は企業の外部と見なされていた分野にまで拡大する必要性の指摘です。外部性を内部化することで、これまでは政府の管轄であった市場の失敗に企業自身が取り組むことを促します。

このことは、企業や社会だけでなく、経済全体にとっても重要なのです。Economics of Mutuality によって、相互性のマクロ経済的意義とミクロ経済的意義の両方が確立されます。それは、需要が制約されている人々が観念的需要を有効重要に変換するだけでなく、供給が制約されている人々が、観念的供給を有効化することだからです。そのために必要なスキル、つながり、財源を提供することでそれが実現するのです。

したがって、本書は、企業の欠陥を指摘し、人と地球の問題を解決し、人と地球に今課せられている問題を回避するだけでなく、国内および国際経済の機能促進においても大きな意味があります。パーパスの実践は、個人だけではなく全体の幸福を促進するプロセスとなりうるからです。その中心となるのは企業と金融の新しいパラダイムであり、それは新しい利益生産の方法と、企業と社会、環境、仕事の新しい関係によって推進されるのです。

ⁱ パーパスによって事業が推進される企業の財務業績がより優れている事例は、Gartenberg, Prat, and Serafeim (2016)を参照。労使関係が良好な企業の方が業績が良い事例は、例えば、De Neve, Krekel, and Ward (2019)を参照。

ⁱⁱ Rangan (2015、2018)。

ご利用条件

本資料は一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (Social Impact Management Initiative: SIMI) (以下「当法人」といいます) が運営するSIMIグローバルリソースセンター (以下「本ウェブサイト」といいます) に掲載されているものです。

本ウェブサイトを利用される前に以下の利用条件をお読みいただき、これらの条件にご同意された場合のみご利用ください。本ウェブサイトをご利用されることにより、以下の条件にご同意されたものとみなします。

なお、以下の条件は、予告なしに変更されることがあります。本条件が変更された場合、変更後の利用条件に従っていただきます。あらかじめご了承ください。

1. 著作権について

本ウェブサイト上のすべてのコンテンツに関する著作権は、特段の表示のない限り当法人および当該資料の原著の作者に帰属しております。そのすべてまたは一部を、法律にて定められる私的使用等の範囲を超えて、無断で複製、転用、改変、公衆送信、販売などの行為を行うことはできません。

2. 免責事項

本ウェブサイトは、社会的インパクト・マネジメントに関連する海外の文献や資料を、日本語に訳しまとめたものを、著者及び出版元の許可を得て掲載しています。本ウェブサイトに掲載されているコンテンツは、あくまでも便宜的なものとして利用し、適宜、英語の原文を参照していただくよう、お願いいたします。

誤りのないようあらゆる努力をしておりますが、誤謬、あるいは、掲載されている情報の使用に起因して生じる結果に対して、当法人関係者及び当ウェブサイトは、一切の責任を負わないものといたします。

当法人は、予告なしに、本ウェブサイトの運営を中断または中止、掲載内容を修正、変更、削除する場合がありますが、それらによって生じるいかなる損害についても一切責任を負いません。また本ウェブサイトのご利用によりご利用者様または第三者のハードウェアおよびソフトウェア上に生じた事故、データの毀損・滅失等の損害について一切責任を負いません。

3. リンクについて

営利、非営利、イントラネットを問わず、本ウェブサイトへのリンクは自由です。ただし、公序良俗に反するサイトなど、当社の信用、品位を損なうサイトからのリンクはお断りします。また事前事後にかかわらず、その他の理由によりリンクをお断りする場合があります。

4. 資料の引用について

本ウェブサイト上に掲載された日本語まとめ、抄訳及び翻訳資料を引用する際には、出典の著作者名として「一般財団法人社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ (SIMI) グローバルリソースセンター」及び当該資料の原著の著作者名を、併せて明記ください。なお、引用の範囲を超えらるる場合は、当法人および当該資料の原著の著作者に了解を得てください。