

新しい資本主義と人本主義経営： さくら住宅を事例として

水野 一郎

はじめに

近年、世界的な貧困と経済格差の拡大を背景に現代資本主義に対する批判とその修正が模索され、さまざまな「新しい資本主義」が提唱されてきている。またアメリカの有力な経営者団体であるビジネス・ラウンド・テーブルが2019年に公表した「企業のパーパスに関する声明」、さらには2020年のダボス会議で提唱された「ステークホルダー資本主義」などが注目を浴び、利益追求の株主至上主義的経営からの転換が目指されている。

そしてわが国では2021年6月に岸田文雄首相が自民党総裁選を前に新しい資本主義を提唱し、首相就任後に「未来を切り拓く「新しい資本主義」－成長と分配の好循環－」を掲げ、本格的な政権運営に踏み出した。岸田首相の「新しい資本主義」構想にも一定の影響を与えてきたと推測される「公益資本主義」を掲げる「アライアンス・フォーラム財団」の原丈人氏や「公益資本主義推進協議会」の大久保秀夫氏の活動にも注目が集まっている。こうした国内外の新しい資本主義の動向に相応しいと思われる新たな人本主義経営（「人を大切にする経営学会」の活動）も登場し、企業経営も新しい段階に入ってきたと考えられる。前稿（水野2022）で筆者が紹介したフレデリック・ラルー（Frederic Laloux）が提唱する次世代型組織（「ティール組織」）もそうした組織経営の一つである。

本稿では、まず「新しい資本主義」や「ステークホルダー資本主義」に関連する海外の動向を簡単にフォローしたうえで、岸田首相の「新しい資本主義」構想について紹介し、その資本主義論に影響を与えてきたと思われる公益資本主義にも言及する。そして「新しい資本主義」に相応しい企業経営として人本主義経営についてあらためて考察し、その具体的実践的経営を展開している事例として株式会社さくら住宅を取り上げてその意義と特徴を明らかにしていく。

1. 新し資本主義についての海外の動向

1-1 CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造) の提唱

周知のように企業のCSR (Corporate Social Responsibility) 活動も1990年代から積極的な取り組みが開始され、国連のグローバル・コンパクト、ISO26000 (Social responsibility)などを契機に進展し、今やESG (Environment, Social, Governance)に配慮し、SDGs (Sustainable Development Goals)を支持し、持続可能な社会を創り上げていく活動が企業とりわけグローバルな事業展開をしている大企業には要請されてきている。こうした企業をめぐる社会的経済的環境の変化をいち早く認識した経営戦略論で世界的に著名なポーターとクラマー (Porter, M. E. and M. R. Kramer) は、CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)を新たな競争戦略の中心となる概念として提唱した (*Harvard Business Review*, 2011, Jan-Feb, 邦訳 *Diamond Harvard Business Review*, 2014, June)¹⁾。このCSVは、経済価値と社会的価値のトレードオフを超えて両者の統合を図る企業価値創造アプローチを示すものであった²⁾。このCSVの経営モデルや概念は大変魅力的で、これまで国内外の多くの研究者や企業経営者に影響を与えてきている。早くからCSV経営を進めている有名な世界的な企業がネスレである。グローバルな事業展開をしているネスレは、「栄養」、「水資源」、「農業・地域開発」の3分野をネスレ本来の事業活動と結びつけている³⁾。またわが国のキリンビールも磯崎功典社長が『『企業の社会的責任 (CSR)』から、社会課題の解決と企業の成長の両立を目指す『共有価値の創造 (Creating Shared Value = CSV)』へ考え方を一歩進めることにしました』と述べ、CSV経

1) このCSVに関連して日本生産性本部において設置された「新たな付加価値分析に関する研究会 (座長: 水野一郎)」は、企業の社会的価値と経済的価値を統合した新たな今日的な付加価値概念の核心的なコンセプトとしてCVA (Creating Value Added: 付加価値の創造)を提案している (<https://www.jpc-net.jp/study>)。

2) こうしたアプローチは、まさに「論語」と「算盤」、「道徳」と「経済」、「公益」と「私益」の統合、をめざした渋沢栄一の経営思想である「道徳経済合一説」に合致するものである。すなわちポーターとクラマーがいう経済的価値とは企業の私的利益を意味し、社会的価値とは公益を意味しており、この両者の統合を図る企業価値創造アプローチとは、まさに「経済道徳合一説」として理解できる。これについては拙稿 (水野2019) 参照。

3) 「ネスレは株主の皆さまと社会全体のために価値を創造することが、企業としての長期的な成功につながると考えています。共通価値の創造 (CSV) と呼ばれるこのアプローチが、ネスレの事業活動における原則です。共通価値の創造によって、生活の質を高め、さらに健康な未来づくりに貢献しますというネスレの存在意義は現実のものとなります。共通価値の創造の取り組みを通じ、ネスレは株主の皆さまだけでなく、社会全体にも価値を創造することを目指しています。共通価値の創造における優先課題はネスレの事業と社会が最も深く交わる分野にあります。これらの分野には栄養、農村開発、水が含まれます。ネスレは、事業を成長させながら社会にプラスの影響をもたらします。ネスレは、個人と家族のためにさらに健康で幸せな生活を実現し、困難に負けない活力のあるコミュニティを育成し、そして未来の世代のために地球の天然資源を守ります」 (<https://www.nestle.co.jp/csv/whatiscsv>)。

営に積極的な取り組みを始めている (<https://www.kirin.co.jp/company/message/>)。

そしてポーターとクラマーは、「企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義すべきである。これにより、グローバル経済に新たなイノベーションと生産性の向上がもたらされる。また、資本主義のみならず、資本主義と社会の関係も再構築されるだろう。そしておそらくこれが最も重要だが、共通価値を創造する方法を学ぶことは、事業活動の正当性を取り戻す絶好のチャンスとなる」(p.64, 邦訳11頁)と述べている。このようにポーターとクラマーが「資本主義の再構築」に言及し、「企業本来の目的は、単なる利益ではなく、共通価値の創出であると再定義すべきである」とまで踏み込んで企業目的を再定義しようとしていることにわれわれは注目する必要がある。

1-2 コンシャス・キャピタリズム

アメリカの有力なホールフーズ・マーケットの創業者であるジョン・マッキー (Mackey, John) とベントレー大学のラジェンドラ・シソーディア (Raj, Sisodia) 教授は2013年に『*Conscious Capitalism : Liberating the Heroic Spirit of Business,*』(鈴木立哉訳2014『世界でいちばん大切にしたい会社：コンシャス・カンパニー』翔泳社)を刊行し、株主第一主義で利益最大化を図るフリードマンなどの考え方を排し、コンシャス・キャピタリズム(理性的なあるいは意識の高い資本主義)を提唱した⁴⁾。

ハーバード・ビジネススクールのビル・ジョージ教授は、この著書の序文(推薦文)の冒頭で「私こそ、このような本を書きたいと常々思ってきた」と述べ、マッキーのフリードマンとの論争について触れ、「フリードマンは顧客、従業員、企業の慈善活動に気を配ることを投資家の利益を増やすための手段だ、と考えている。私はまったく逆だ。高い利益を上げることはホールフーズの最も重要な使命を実現するための手段なのだ。私たちは、優良で栄養価の高い食品を通じて地球に住む人々の健康と福利を改善したい。そしてこの使命高収益を上げ続けたいと実現できないのだ。食べないと人は生きられない。ビジネスも同じだ。利益なしでは生きられない。しかし大半の人々は食べるために生きているわけではない。ビジネスも同じだ。利益を得るために生きているわけではないのである」と紹介しているが、マッキーの考えをよく表したものだといえる(p.XII, 邦訳書XII)。

本書にはホールフーズ・マーケットの創立以来のさまざまなエピソードが紹介されており、人を大切にす経営を実践されていることがわかる。同社では報酬については、内部公平性(社内的に見て報酬は公平か)と外部公平性(特定のポジションの報酬が外部市場と比べて競争力

4) この翻訳書は2014年に出版されたのであるが、その書名が『世界でいちばん大切にしたい会社：コンシャス・カンパニー』(鈴木立哉訳2014翔泳社)であったことが興味深い。おそらく出版社が「人を大切にす経営学会」の坂本光司会長のベストセラーとなった『日本でいちばん大切にしたい会社』を意識して書名を設定したと推測される。

があるか)を考慮して、サラリーキャップ制(給与上限システム)を導入し、ボーナスを含む給与総額にどの役職員の報酬も全社員の平均の19倍を超えないという上限を設けている。また福利厚生もCEOから新入社員に至るまでの全員に同一の福利厚生制度がされており、唯一の差は勤続年数であり、健康保険制度もきわめて手厚いものとなっている(pp.93-95, 邦訳122-124頁)。

1-3 「従業員第一、顧客第二」主義のHCLテクノロジー

また上述の著書に先立って、インドのトップIT企業の一つで世界的なITサービス企業であるHCLテクノロジー(HCLT)のCEOで同社の発展に貢献したヴィニート・ナイアー(Vineet Nayar)がHCLTの改革の過程で経営理念とした「従業員第一、顧客第二(*Employees First, Customers Second*)」を掲げた著書を2010年に上梓した⁵⁾。ナイアーCEOは「従業員第一、顧客第二」の取り組みについて、「もちろん、従来の常識に従えば、企業は常に顧客を第一としなければならない。しかし、どんなサービス産業でも、真の価値は、顧客と従業員の接触を通して創造される。したがって、従業員を第一とすることで、企業が顧客のために独自の価値を創造して、提供する方法に根本的な変化が生まれ、それが競合他社との差別化につながるのである。情熱に満ちた従業員と説明責任を果たすマネジメント層が組み合わせれば、企業は企業自身にとって、顧客にとって、そしてその両者に関わる従業員個人にとって、驚くべき価値を創造できる」(Nayar, p. 邦訳書13-14頁)と述べている。HCLTの改革を成功させてきたCEOだけにナイアー氏のこの指摘は重要な重みをもっている。

こうした従業員第一主義経営は、その他アメリカでも存在し、ジョン・マッキーのホールフーズ・マーケットだけではなく、とくに有名な会社はサウスウェスト航空である。同社では創立以来、従業員第一主義の家族主義経営が実践されており、創立者のハープ・ケレハー名誉会長は「企業組織を永続的に成功させたいならば、従業員を家族として扱い、そして愛で導きなさい」と述べている(ケン・ブランチャード、コーリン・バレット『世界でいちばん従業員を愛している会社』2012年辰巳出版)。

1-4 ビジネス・ラウンド・テーブルの「企業のパーパスに関する声明」

アメリカの有力な経営者団体であるビジネス・ラウンド・テーブルは、2019年8月19日に「企業のパーパスに関する声明(Statement on the Purpose of a Corporation)」を公表した(Business Roundtable - Opportunity Agenda)。そこでは、企業が、「雇用を創出し、イノベーションを促進し、不可欠な財貨とサービスを供給することによって、経済において重要な役割を果たしている」ことを確認したうえで、「私たちの個々の企業は、それぞれ独自の企業目的を遂行すると同時に、すべてのステークホルダーに対する基本的なコミットメントを共有している」と述べ、5者のステークホルダーに次のことを約束している。

①顧客に価値を届ける。私たちは、顧客の期待に応え、またはそれを上回るようにリードする

5) 本書の邦訳は2012年に刊行されたが、書名は直訳されずに「社員を大切にする会社」と変更されている。

アメリカ企業の伝統をさらに促進する。

②従業員に投資する。これは、従業員に公正に補償し、重要な便益を提供することから始まる。それにはまた、急速に変化する世界に向けて新しいスキルを開発するのに役立つトレーニングと教育によるサポートも含まれている。私たちは多様性と包括性、尊厳と尊敬を育む。

③サプライヤーと公正かつ倫理的に取引する。私たちは、私たちのミッションを果たすのに役立つ他の企業を、大小を問わず、良きパートナーとして奉仕するのに献身的に取り組む。

④私たちが働くコミュニティを支援する。私たちは地域社会の人々を尊重し、私たちの事業を通して持続可能な慣行を取り入れることによって環境を保護する。

⑤企業が投資、成長、革新を可能にする資本を提供する株主に長期的な価値を生み出す。私たちは、透明性と株主との効果的な関与に取り組んでいる。

そして声明の最後に「私たちのステークホルダーのそれぞれは不可欠な存在である。私たちは、私たちの会社、地域社会、そして国家の将来の成功のために、すべての人々に価値を届けることを約束する」と結んでいる。

1-5 クラウス・シュワブのステークホルダー資本主義

ダボスで開催される世界経済フォーラムの創設者兼会長のクラウス・シュワブ（Klaus Schwab）は、2021年にピーター・バナム（Peter Vanham）の協力を得て『Stakeholder Capitalism（ステークホルダー資本主義）』を刊行した。前年のダボス会議で株主資本主義や株主至上主義的経営からの転換を目指し、提唱された「ステークホルダー資本主義」などが注目を浴びたことを受けての刊行だったと推測される。同書において彼らは、初めてステークホルダーの概念を紹介したのが1971年に出版した『機械工学における現代企業経営』においてであるが、「ステークホルダーコンセプトは、スウェーデンやデンマーク、フィンランド、オランダ、ベルギー、ドイツなど、欧州北西部の社会民主主義国で最も顕著な形で受け入れられるようになった」ものの、「ステークホルダーコンセプトを、ビジネスの組織原理として世界中に定着させることはできなかった」と述べている（pp.174-175 邦訳247-248頁）。

2. 岸田政権の新しい資本主義

2-1 新たな資本主義を創る議員連盟

さてわが国では2021年6月に岸田文雄首相が自民党総裁選を前にした政調会長の時代に派閥横断型の「新たな資本主義を創る議員連盟」を発足させ、会長に就任した⁶⁾。その「新たな資本主義を創る議員連盟」の設立趣旨では「近年、苛烈な競争や利益第一主義の下で、「金融」資本とりわけ「株主」資本に焦点があたっている。その結果、適切な「分配」政策の欠如が起こっている」という現状認識を踏まえて、「こうした現状を打破するため、我々は、新たな資

6) なおこの議員連盟に先立って2018年に岸田文雄会長、二之湯武史参議院議員（当時）を事務局長とする公益資本主義議員連盟が設立されていた。

本主義の形として、『人的』資本を大切に『人財資本主義』、更に多種多様な主体に寛容な『全員参加資本主義』を実現しなければならない。何よりも分配政策の強化が不可欠である」との述べ、「本議員連盟は、こうした大局の問題意識に立ち、新たな資本主義の構築を目指す」と宣言された。自民党の議員連盟の設立趣旨としては、現代資本主義を批判的に捉えたかなり踏み込んだ内容となっている。

こうした議員連盟や岸田首相の新たな資本主義論に影響を与えていると推測されているのが「公益資本主義」を掲げる「アライアンス・フォーラム財団」の原丈人氏や「公益資本主義推進協議会」の大久保秀夫氏の活動である。鎌倉投信の新井和宏氏も「持続可能な資本主義」を提唱し、実践されている。とくに原丈人氏は「アライアンス・フォーラム財団」を中心に「公益資本主義」の実現のために、かねてから積極的な活動を展開されている。原丈人氏の資本主義観や企業観は明快であり、「『会社は株主のもの』という間違っただけの考えが、世界や日本の経済を停滞させ、金融危機を引き起こしています。私たちは、『株主資本主義』という『偽りの資本主義』から抜け出し、代わりとなる『新しい資本主義』をつくり上げなければなりません。会社は株主だけのものではありません。従業員、顧客、取引先といった直接の関係者はもちろん、地域社会や国や地球全体までを『ステークホルダー（利害関係者）』と捉えるべきです。経営は、これらステークホルダーのすべてを幸せにする、という方針に基づくべきなのです。」(原2017, 52頁)と述べている。そして日本こそ新しい資本主義のモデルに提唱したいとして、「21世紀の日本の使命は、世界196カ国の国民が進んで学びたくするような、新しいモデル国家になることだ、と。世界のさまざまな国を自分の目でみてきたからこそ、『日本が世界で一番いい国だ』と、私は自信を持って言えます。——中略——世界にとって、日本は『北風と太陽』の『太陽』になる潜在的可能性を秘めているのです。手始めにできることは、政治や安全保障の分野ではなく、経済でモデルを示すことです。経済が世界的に停滞している中で、それなりに安定した雇用を維持し、層の厚い中間所得層を持っているのは世界で唯一、日本だけだからです、『公益資本主義』は、そもそも日本型経営の理念や企業哲学に深く繋がっています。」(原2017, 54頁)と主張され、傾聴に値するものである⁷⁾。

2-2 岸田首相の新しい資本主義

政権を勝ち取った岸田首相の新しい資本主義は、首相官邸のホームページに次のように示

7) なお日経ビジネス誌(2014年6月30日号)インタビューにトヨタの豊田章男社長(当時)は、次のように答えている。

(問) 目先の利益を追い求めない考え方を、株主や市場が理解してくれますか。

(答) 資本主義にも原理資本主義的なものもあれば、国家資本主義と言われるものもある。私の理想に一番近いのは、公益資本主義です。トヨタというのは「誰がステークホルダー(利害関係者)か」と聞かれた時に、まず「お客様」「従業員」「地域社会」と答える会社でした。そこには株主も入りますが、中長期的な目線がない限り、結局は短期の結果も付いてこない。そのことを、いろいろな人が気づき始めたのではないのでしょうか。ですから、株主や金融機関の方たちに、「持続的成長」や「真の競争力」といった、私が使う言葉の意味を分かりやすく伝える努力を始めています。

されている。

まず、「未来を切り拓く「新しい資本主義」－成長と分配の好循環－」と題され、「私が目指すのは、新しい資本主義の実現です。成長を目指すことは極めて重要であり、その実現に向けて全力で取り組みます。しかし、「分配なくして次の成長なし」。成長の果実を、しっかりと分配することで、初めて、次の成長が実現します。大切なのは、「成長と分配の好循環」です。「成長も、分配も」実現するため、あらゆる政策を総動員します」と述べ、「成長と分配の好循環のイメージ」として下記の図を提示している。このような考え方は、国際的な動向にも合致した画期的のものであり、是非その実現に向けた政策の遂行を期待したいところである。



出所：首相官邸ホームページ

岸田首相は、この新しい資本主義実現のための本部を2021年10月に内閣官房に設置し、「新しい資本主義実現会議」が10月に発足し、第1回会議が10月26日に開催された。この会議の議長は、岸田文雄内閣総理大臣であり、副議長に後藤茂之新しい資本主義担当大臣、松野博一内閣官房長官が務められ、有識者構成員には、3つの経済団体の代表と労働組合連合の会長を含む有力なメンバーが入っている⁸⁾。

8) 翁 百合 株式会社日本総合研究所理事長

川邊 健太郎 Zホールディングス株式会社代表取締役社長

櫻田 謙悟 経済同友会代表幹事

澤田 拓子 塩野義製薬株式会社取締役副社長兼ヘルスケア戦略本部長

洪澤 健 シブサワ・アンド・カンパニー株式会社代表取締役

この「新しい資本主義実現会議」の会議資料や議事要旨は、内閣官房のホームページに公開されている (https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/index.html)。

それによれば、これまで17回の会議が開催されており(第17回は2023年4月25日開催)、多岐にわたる議論がなされている。そして2022年6月7日には『新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画～人・技術・スタートアップへの投資の実現～』という文書が閣議決定されている。

なお2022年10月26日に開催された第11回の会議にはハーバード・ビジネススクールのレベッカ・ヘンダーソン(Henderson Rebecca)教授を招聘して講演と質疑がなされている。

レベッカ教授は『*Reimagining Capitalism in a World on Fire*, (高遠裕子訳『資本主義の再構築』)を2020年に刊行しており、世界的に注目をされている研究者である⁹⁾。このレベッカ教授の主張は、「新しい資本主義実現会議」の第1回会議において「新しい資本主義(ステークホルダー論)を巡る識者の議論の整理」という資料の中で紹介されている。

3. 人本主義経営

3-1 伊丹敬之教授の人本主義

こうしたコンシャス・キャピタリズムやステークホルダー資本主義、公益資本主義、新しい資本主義などに対応する企業経営のあり方としては、人間の価値を尊重し、評価し、大切にす人本主義経営が要請されており、その意義と役割はますます重要となっている。

そこでまず人本主義についてあらためて整理をしておきたい。日本的経営の核心を人本主義と特徴付け、「四半世紀近く、人本主義こそ日本企業の経営の本質と主張し続けて」(伊丹2009, 5頁)こられたのが伊丹敬之教授である。伊丹教授は、「人本主義とは、資本主義に対

- ↳ 諏訪 貴子 ダイヤ精機株式会社代表取締役社長
- 十倉 雅和 日本経済団体連合会会長
- 富山 和彦 株式会社経営共創基盤グループ会長
- 平野 未来 株式会社シナモン代表取締役社長CEO
- 松尾 豊 東京大学大学院工学系研究科教授
- 三村 明夫 日本商工会議所会頭
- 村上 由美子 MPower Partners GP, Limited. ゼネラル・パートナー
- 米良 はるか READYFOR株式会社代表取締役CEO
- 柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科教授
- 芳野 友子 日本労働組合総連合会会長

9) 同書でレベッカ教授が「人は呼吸しなければ生きていけないが、生きる目的は呼吸することではない。今の世界で、資本主義を創り変えるには、企業は収益を上げるだけではなく、居住可能な地球と健全な社会という枠組みのなかで繁栄を築き、自由を確保することを目指すべきである、そうでなければ繁栄はありえない、という考えが浸透する必要がある」(p.36 邦訳48頁)と人間と呼吸、企業と収益を比喩的に述べているのは興味深い。

照する意味での私の造語である」と指摘したうえで、「人本主義はヒトが経済活動のもっとも本源的かつ稀少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に、企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方である」（伊丹2002, 42-43頁）と述べている。

そして資本主義企業と人本主義企業を対比した次のような表1を示している。

表1 人本主義と資本主義

	人本主義企業	資本主義企業
(1) 企業の概念	従業員主権	株主主権
(2) シェアリングの概念	分散シェアリング	一元的シェアリング
(3) 市場の概念	組織的市場	自由市場

(出所：伊丹2002, 50頁)

ここでは詳細な説明は差し控えるが、従業員の概念には経営者と労働者の両方を含めていることに注意しておきたい。そして伊丹教授はでこの表について「完全に具現化している企業があるとも思わない。この表の人本主義企業は、あくまで1つの理念型であり、資本主義企業はもう一つの理念型である。ともに実際には存在しないが、現実の企業がその間に分布する、観測定点のような二つの理念型なのである」と述べたうえで、多くの日本企業が「人本主義企業」に近く、多くのアメリカ企業が「資本主義企業」に近く、「あえて2極化して言えば、人本主義企業が日本型、資本主義企業がアメリカ型ということになる」（伊丹2002, 59頁）と主張されているのである。

しかし伊丹教授は人本主義を提唱した十数年後、「人本主義という言葉が誤解されやすい概念でもある」と指摘したうえで、「人本主義のオーバーラン」について警鐘を鳴らしている。すなわち「人本主義企業とは、たんに『人に優しい企業』のことではない」のであり、「企業は、いかに人本主義といえども、経済組織体」であり、「慈善事業ではない」のである。「人本主義が変化への壁になっているかに見える現状、人本主義が経営のゆるみを生み出したと思われ兼ねないような現状が、たしかにあるのである。必要な改革をついたためらわせるような制度・慣行をこれまでの人本主義経営が築き上げてきたからであろう。だがそれは、制度・慣行の慣性・硬直化の問題であって、人本主義の原理そのものの問題ではない」（伊丹2009, 124-125頁）のである。

こうした人本主義のオーバーランの危険性はあるものの、伊丹教授は「人本主義を捨てるという選択はすべきではないだろう」と述べ、人本主義のオーバーランの予防策は、「経済合理性、管理会計システム、個性」というキーワードにあるとしている。とりわけ「情報システムの要になるのは管理会計のシステム」であり、「もともとカネとヒトのネットワークの二重がさねをしている人本主義は、ヒトとカネの両方の情報をきちんと共有する必要がある、情報負荷の

高い経営の仕方なのである。そこで必要なカネの情報についてのシステムづくりがおろそかにされると、ヒトのしがらみばかりが全面に出てしまう。だから管理会計システムがことさらに重要なのである」(伊丹2009, 478-479頁)と人本主義における管理会計の意義と役割を高く評価している¹⁰⁾。

ただ人本主義という概念は、中国では「以人為本」としてかなり以前から使用されており、その意味は「人をもって基本と為す」ということであり、「人間が第一である」ということである。近年では中国の総合家電メーカーであるハイアール¹¹⁾では、企業の新たな計算体系を「從“資本主義”到“人本主義”」(資本主義から人本主義へ)に転換させることを主張している(ハイアールの『“人単合一双赢”的海爾』と題したパンフレット)。そこでは伝統的な財務諸表は資本中心(以資本為中心)であり、株主至上主義であるが、ハイアールの自主経営体の「三張表(損益表, 日清表, 人単酬表)」は従業員中心(以員工為中心)であると説明していた。

3-2 「人を大切にする経営学会」の人本主義経営

「人を大切にする経営学会」が2014年9月23日に設立され、その後坂本光司会長(元法政大学教授)を中心にして精力的な活動が展開されている。坂本会長は8000社を超える中小企業の調査を踏まえて『日本で一番大切にしたい会社』(現在1巻から8巻あさ出版)を公刊し、「人を大切にする経営」を探求されている。そこでは「会社は経営者や株主のものではありません。その大小にかかわらず、従業員やその家族、顧客や地域社会など、その企業に直接かかわるすべての人々のものなのです。」(第1巻18頁)。そして会社経営とは次のような「五人に対する使命と責任」を果たすための活動であると主張している。①社員とその家族を幸せにする。②外注先・下請企業の社員を幸せにする。③顧客を幸せにする。④地域社会を幸せにし、活性化させる。⑤自然に生まれる株主の幸せ。(20-29頁)。そしてなによりも「会社を継続させること。これが企業の社会的使命なのです」(32頁)と述べている。すなわち「五方良し経営」と言えるだろう。

またその学会設立に先立って坂本会長は「日本でいちばん大切にしたい会社大賞」を創設し、「人を大切にする経営」を実践している会社を顕彰されてきている。その応募資格は、

過去5年以上にわたって、以下の6項目全てに該当していること

1. 希望退職者の募集や人員整理(リストラ)をしていない
2. 重大(死亡や重傷)な労働災害を発生させていない

10) しかし人本主義企業のための管理会計と資本主義企業のための管理会計がまったく同じものではないはずである。人本主義企業の特質を生かし、それを支え、発展させるための管理会計を開発し、充実させる必要がある。筆者はその原型は、生産性向上運動と共に発展してきた付加価値会計に求めることができると考えている。これについては日本生産性本部「新たな付加価値分析に関する研究会(座長:水野一郎)」編(2019)を参照。

11) ハイアールについては、拙稿(水野2010, 2011, 2014)を参照。

3. 一方的なコストダウン等理不尽な取引きを強要していない
4. 障がい者の雇用率は法定雇用率以上である
 - 注1) 常勤雇用43.5人以下の企業で障がい者を雇用していない場合は、障がい者就労施設等からの物品やサービス購入等、雇用に準ずる取り組みがあること
 - 注2) 本人の希望等で、障がい者手帳の発行を受けていない場合は実質で判断する
5. 営業黒字で納税責任を果たしている（除く新型コロナウイルスの感染拡大の影響等による激変）
6. 下請代金支払遅延等防止法等の法令違反がない

さらに「人を大切にする経営学会」は、地域支部体制を構築しており、北は北海道から南は沖縄まで全国10支部が「人を大切にする経営」の研究やフォーラム、交流活動を実施している。中小企業人本経営（EMBA）プログラム1年コースを設置して次世代の人財育成にも力を入れ、2021年からは学会機関誌『人を大切にする経営』年に2回刊行している。

このように「人を大切にする経営」は、新しい資本主義やステークホルダー資本主義が目指している方向と合致しており、人本主義にはかならないものである。コリンズ・ポラスの「ビジョナリーカンパニー」（Collins/Porras 1994）の思想にも近いものである。コリンズ・ポラスは、ビジョナリーカンパニーの一つとしてジョンソン&ジョンソンを取り上げて、その経営理念「我が信条」を紹介している。同社の経営理念である「我が信条Our Credo」においては、顧客への責任が第1であり、第2は従業員、第3が経営陣、第4が地域社会で最後に株主への責任、としている（Collins/Porras 1994, pp.58-60, 訳書96-98頁）¹²⁾。

すなわち人本主義に基づく経営とは、人を大切にする経営であり、株主至上主義ではなく、ステークホルダーを広く捉え、企業の社会的責任を意識した経営ということができよう。

4. 株式会社さくら住宅

以上、コンシャス・キャピタリズムやCSV、公益資本主義、新しい資本主義について論及し、それらに相応しい企業経営として人本主義経営について検討してきたが、ここではその具体的、実践的経営を展開している、すなわちステークホルダー資本主義を実践している会社の事例と

12) 特に従業員への責任については丁寧に書かれている。「第2に、ともに働く人々、工場や事務所で働く男性と女性に対して責任を負う。従業員が雇用に対して安心感を持てるようにしなければならない。賃金は適切かつ十分でなければならない、管理は正しく行われ、労働時間は妥当であり、労働環境は清潔で整頓されていなければならない。従業員が提案をしたり苦情を申し立てる制度が整っていないなければならない。監督者と部門責任者は、適任で、公平な人物でなければならない。能力のある者には昇進の機会が開かれていなければならない、個人は、それぞれの尊厳と長所によって、立場を考慮されなければならない。」

して株式会社さくら住宅を取り上げて考察していく¹³⁾。

4-1 企業概要

設立：1997年6月

資本金：9,800万円

代表者：代表取締役社長 小林久社

相談役：二宮生憲（元社長）、福田千恵子（前社長）

所在地：横浜市（本社）、その他神奈川県内に5店舗。

従業員数：46名

事業内容：リフォーム・耐震補強・新築・増築・改築・一戸建て全面改装・マンション全面改装など。

売上高：約10億円。創業翌年以降連続して黒字決算を続けている。

4-2 経営理念

「リフォームを通じて社会のお役に立つ会社になる」を経営理念として掲げ、二宮生憲相談役は創業者の想いとして次のように語っている。

「リフォームは間取りを変更するような大規模改修から、ドアの不具合を直す小さな工事まで様々です。しかし、多くのリフォーム会社は小さな工事を嫌がるため、家の不具合を我慢しながら生活している方が多いのが現状です。地域の方に必要とされる企業として、リフォームを通じて、皆様の大切な住まいの価値を高め、安心・安全・快適に暮らしていただけるよう、お手伝いしたいと考えています。」小さな工事を厭わず、地域住民のニーズに合った地域密着型の企業経営を進めて行くとの決意がここに表され、さくら住宅の原点になっている。

さらに経営理念を具体化する経営政策としては、「五方良し経営」を目指している。「五方良し経営」とは、近江商人の「三方良し」に二人を足し、1. 社員とその家族 2. 仕入先・協力業者とその家族 3. お客様 4. 地域住民 5. 株主 の全てが幸せになる経営で、地域の皆様と一緒に、弊社に関係する全ての皆様の幸せを願って、地域に貢献することを使命としているとのことである¹⁴⁾。これらはステークホルダー資本主義経営の具体化でもある。

4-3 さくら住宅の特徴

それでは同社のステークホルダー資本主義経営の特徴を「五方良し経営」から探ってみたい。前稿（水野2022a）で筆者は、フレデリック・ラルー（Frederic Laloux）が提唱する次世代型

13) 本稿は、同社のホームページ、公開されている関連図書、雑誌、さらにインタビューに基づいている。インタビューは4月27日に同社本社にて約2時間実施した。ご多忙にもかかわらず、ご対応いただいた小林久社社長、二宮生憲相談役（元社長）、福田千恵子相談役（前社長）には心より感謝申し上げます。

14) 「五方良し経営」は「人を大切にする経営学会」の坂本光司会長が多くの著書で一貫して提唱されている経営理念であり、経営実践である。

組織である「ティール組織」を紹介し、実は日本でもラルーが事例に挙げているような「ティール組織」はすでに存在しているのではないかと、という問題意識の下でメガネ21を事例として考察してきたが、このさくら住宅も「ティール組織」の一つのように思われる。

4-3-1 社員とその家族

同社の経営の特徴は、まず第1のステークホルダーである従業員に対して徹底した「社員第一主義」を貫いていることである。一つは従業員持株制度を早くから導入し、新入社員を除いてほぼ社員のすべてが株主となっていることである。二つ目は中小企業の同業種と比較して相対的に給料が高いことである。二宮相談役は「社員の給与を1円でも多く払いたい」公言しており、事実新卒3年目で各種手当を含めて年収500万円、40歳で600万円、50歳で750万円以上を支払っているそうである。「人を大切に作る経営学会」の坂本光司会長が公務員の給与実態を踏まえて年齢の15倍程度が適正な賃金と主張されているが、二宮相談役は同学会の副会長でもあり、ほぼそのような給与水準を目安とされている。各種手当は様々であり、社員とその家族の福利厚生を豊かにするものが設定されている。例えば、出産祝い（第一子15万円、第二子30万円、第三子100万円）、子供の進学祝いや習い事・塾代補助、家族扶養手当、40歳以上の毎年の人間ドック費用（配偶者まで）などをはじめ、建築・土木・電気工事関係やインテリア、簿記検定などの各種資格に対する祝い金と毎月の手当が支給されることになっている¹⁵⁾。

三つ目は、京セラの会計学7原則¹⁶⁾に含まれる「ガラス張り経営の原則」をより徹底していることである。従業員に対しては月次決算の収支すべてを開示し、顧客からの入金情報を毎日全従業員で閲覧することによって、自分たちの賃金の源泉を意識させる仕組みにもなっている。そして売上高経常利益率は3～5%程度が適切と考え、それらを超えることになれば、超過分を従業員に決算賞与として分配することになっている。売上高経常利益率が10%を超えた年には従業員が一桁間違っているのではないかと驚くほどの賞与になったという。

二宮相談役によれば、売上高経常利益率が10%を超えると従業員への負荷が高まり、疲弊化する恐れがあり、それ以下のなるように押さえているそうである。

最後にこの業界でありがちな従業員に対するノルマがなく、「社員間の競争」を煽らないようにしていることである。社員は仲間であって、ぎすぎすした関係にならないように一体感を育むように配慮している。そしてこのような「社員第一主義」経営によって従業員の定着率は非常に高くなっている。

15) 『日経トッパーズ』(2023年1月、19-21頁)で詳しく紹介されている。

16) 稲盛氏はその著書(稲盛1998)において、次のような「経営のための会計学7原則」を提示し、「実践の基本原則」としているが、まさに中小企業の管理会計の基本となるものである。①キャッシュベース経営の原則(お金の動きに焦点をあてたシンプルな経営)②一対一対応の原則(モノとお金の動きと伝票との対応)③筋肉質経営の原則(利益を生まない余分な在庫や設備を一切持たない)④完璧主義の原則(製造・営業の目標の完璧な遂行)⑤ダブルチェックの原則(内部統制の要)⑥採算向上の原則(売上最大・経費最小)⑦ガラス張り経営の原則(全社員に京セラの経営状況を公開)。さくら住宅の会計・財務の多くの特徴はこの原則に合致していると拝察できる。

4-3-2 仕入先・協力業者とその家族

この2番目のステークホルダーについては、良好な関係が継続するように配慮されている。仕入先・協力業者への支払いは、すべて月末締めで翌月20日払いとしており、しかもすべて現金であり、手形、小切手は一切ない。相見積もりや競争見積もりもなく、信頼関係を築いている。とくに12月の支払いについては20日締めで28日に支払うようにしており、ボーナスのない個人事業の職人さんや大工さんへの手厚い考慮がなされているのである。またさくら住宅は外注先の業者で構成する「さくら会」を組織しており、これについては次のようにホームページで説明している。「『さくら会』は、弊社の仕事を支えている協力業者さんに加入いただいている『協力業者会』です。職種は、大工、ガス、電気、水道、解体、内装、サッシ、建具、塗装、屋根、外構などの工事の職人さんや、住宅設備機器の卸問屋さん、建材屋さんなど様々です。リフォームの現場は、お客様がお住いの中で工事が進むことがほとんどです。『さくら会』の職人さんたちとは、『安全に工事を進めることが一番大切なこと』という、さくら住宅の社員の『想い』を共有しております。さくら住宅の考え方やマナー、注意点などをしっかり理解していただいた上で、現場に入っております。年に一回行っている『さくら会総会』では、『より良い工事をするためには』をテーマに研修や意見交換をし、安全についての意識を高めています。』

4-3-3 お客様

第3のステークホルダーであるお客様には、まず他社がやらない小さくて面倒な工事を引き受けて地域密着型の丁寧な営業をしていることである。本社がある横浜市栄区の桂台地区は、かなり以前に開発された一戸建ての住宅団地であり、高齢化も進んでいる地域のため、雨樋が外れたり、トイレが詰まったり、電気がつかなくなったり、水が止まらなくなったりするような小さなトラブルも多く、その対応にも誠心誠意取り組んでこられた。そのためこの地域ではさくら住宅のファンやリピーターも増加してきた¹⁷⁾。文字通り地域密着型の住宅リフォーム事業を展開し、成長してきたのである。とくに驚かされたのは、お客様に同社の株式を購入していただく「お客様株主制度」である。上場しているわけでもない、従業員40名程度の中小企業の株式を顧客が購入しているのが不思議に思われたのであるが、さくら住宅の評価が高く、リピート率も7割に達し、信頼されている証左であろう。年に一度の株主総会を横浜の一流ホテルで社員株主、お客様株主を迎えて開催し、フルコースの料理を頂きながら議論をすることが恒例となっているそうである。中小企業がこのようなかたちで株主総会を開催することも珍しいことだと思われる。

17) さくら住宅の顧客に対する丁寧な対応についてのエピソードは、坂本 (2016) のさくら住宅の章で詳しく紹介されている。

4-3-4 地域住民

第4のステークホルダーである地域住民は、お客様と重なっているところも多く、小さな工事を丁寧に引き受けていることが重要ですが、それに加えてさくら住宅では本社横のスペースを「さくらラウンジ」として地域の人たちに開放し、無料でコーヒーや紅茶が飲めて、団欒ができるようにしている。月に一度料理教室なども開催してきたようである。さらに障がい者のサポートセンターが近くにあるため、障がい者の方達が焼いたパンを「さくらラウンジ」で販売し、障がい者支援もおこなっている。

またこの第3のステークホルダーを地域住民からもう少し拡大してみると、さくら住宅の社会貢献活動の一つとして一般社団法人「全国リフォーム合同会議」への取り組みもあげることができる。同社ホームページでは、創業者の想いのなかで次のように説明している。『『五方良し経営』の考え方のリフォーム会社が全国各地にあれば、お客様が安心してリフォームを依頼できるとの思いで『全国リフォーム合同会議』を起ち上げ、10年が経ちました。リフォーム業界は未だに悪徳のイメージがあり、どこに頼んだら良いのか、工事費用や工事の質も会社によって変わり、依頼するお客様は何を基準にし、何を基準にリフォーム会社に頼んだら良いか不安に思われています。この様な状況を少しでも改善したい思いで、リフォーム業界の底上げのための活動を進めております。』そしてこの「全国リフォーム合同会議」の事務局はさくら住宅内に置かれ、二宮生憲相談役が代表理事を務めている。

4-3-5 株主

第5のステークホルダーである株主についてであるが、さくら住宅の場合、上述したように顧客や社員が株主となっており、その割合はほぼ顧客が66%、社員が13%、創業者の二宮相談役が20%となっている。非上場会社の中小企業でこれほど顧客（個人）株主が多いのは珍しいと思われる。株主配当は毎年必ず実施し、業績にもよるが株式購入額の3～5%程度を配当しており、二宮相談役によれば株主総会の日に現金を用意して株主に支払うそうである。そのため株式の購入希望者が多く、9,800万円まで資本金を増やしてきたが、それ以上増資する必要もないため、今では売却されるのを待っている方がかなりいるとのことである。以上のように最後のステークホルダーである株主についても同社は貢献をしているのである。

4-3-6 健全な財務とキャッシュフロー経営

さくら住宅は「家の補修や不具合を全力で解消！ 地元住民を幸せにする感動のリフォーム会社」と題してリフォーム業界では初めて、テレビ東京日経スペシャル『カンブリア宮殿』において紹介された（2016年6月23日）。この番組の村上龍氏の編集後記の表現は作家らしく短くても本質を突いた表現で楽しみしている方も多いと思いますが、今回の『『さくら住宅』からは人間性に充ちた暖かみを感じるが、二宮さんの経営戦術は非常に厳しい。ヒューマニズム

は、揺るぎない経済合理性からしか、生まれようがない。」という村上龍氏の編集後記がさくら住宅の特徴を見事に的確に表現されており、印象に残っている。とくに「揺るぎない経済合理性」というキーワードは重要である。中小企業の場合は何よりも倒産しないように経営を進めていくことである。そのためには健全な財務とキャッシュフロー経営が不可欠である。

さくら住宅の会計と財務については、松下幸之助氏の「ダム式経営」や稲盛和夫氏の「土俵の真ん中で相撲をとる」というような健全な財務とキャッシュフロー経営を実践されている。創業翌年以降連続して黒字決算を続け、自己資本比率は60%を超えており、事実上無借金経営となっており、売上高経常利益率は3~5%程度を一貫して維持している。仮に売上高がゼロになっても人件費などは1年程度賄えるぐらいの現預金も確保している。金融機関からのオファーがあっても投機・投資は行わず、社有車は中古車を購入して活用されており、稲盛氏の会計7原則の一つである「筋肉質経営の原則」にも合致している。また支払手形や小切手は用いずできるだけ現金での決済を優先している。さらに従業員に対しては月次決算の収支すべてを開示し、顧客からの入金情報を毎日全従業員で回覧するなど「ガラス張り経営の原則」もより徹底しているのである。

むすび

以上本稿では、まず「新しい資本主義」や「ステークホルダー資本主義」に関連する海外の動向をCSV、コンシャス・キャピタリズム、「従業員第一、顧客第二」主義のHCLテクノロジー、ビジネス・ラウンド・テーブルの「企業のパーパスに関する声明」、クラウド・シュワブのステークホルダー資本主義などを簡単にフォローしたうえで、岸田首相の「新しい資本主義」構想について紹介し、その資本主義論に影響を与えてきたと思われる公益資本主義にも言及してきた。そして「新しい資本主義」に相応しい企業経営として人本主義経営について、伊丹敬之教授の人本主義と「人を大切にする経営学会」の人本主義経営をあらためて考察し、最後にその具体的実践的経営を展開している事例として株式会社さくら住宅を取り上げてその意義と特徴を明らかにしてきた。ティール組織の特徴を兼ね備えているメガネ21は、社長の年収に上限(1000万円)を設け、任期制で権限も限られており、組織はきわめてフラットで、社内のイントラネットで究極の完全な情報公開を行っている。従業員からの資金調達为中心で株式会社でありながら労働者共同組合理的な組織となっている。そこでは管理会計は、「カネ」の管理と「ヒト」への分配計算が中心できわめてシンプルなものであった(水野2022a参照)。さくら住宅も従業員と顧客の持株制度と「ガラス張り経営」を軸にした健全な財務とキャッシュフローに基づくシンプルな経営を展開しているのが何よりの特徴であった。

ところで世界的な貧困と経済格差の拡大を背景に現代資本主義に対する批判とその修正が模索され、さまざまな「新しい資本主義」が提唱されてきている中で、会計学の立場から会計理

論、会計の基本構造、計算構造、報告制度をあらためて再検討し、新たな会計のオルタナティブを導き出そうとするきわめて時宜にかなった2つの好書が2022年に刊行された。一つは小栗崇資・陣内良昭編著（2022）『会計のオルタナティブ：資本主義の転換に向けて』（中央経済社）であり¹⁸⁾、もう一つはスズキトモ（2022）『「新しい資本主義」のアカウントティング：「利益」に囚われた成熟経済社会のアポリア』（中央経済社）である。両書とも付加価値計算書を取り上げており、これまで付加価値会計を研究してきた筆者にとってはきわめて魅力ある著書であった。とくにスズキ教授の著書は、一連の研究論文と関連連の委託研究を踏まえて新しい資本主義との関連で付加価値計算書に新たな光を当てたものである。スズキ教授は、「アライアンス・フォーラム財団」の公益資本主義研究部門エグゼクティブフェローを務めておられ、新たな資本主義論についても理論的に重要な貢献をされている。残念ながら本稿では時間と紙幅に余裕がなく、今回は取り上げることができなかった。次回以降の課題とさせていただく。

<参考文献>

- 新井和宏（2017）『持続可能な資本主義』ディスカヴァー。
- 稲盛和夫（1998）『稲盛和夫の実学：経営と会計』日本経済新聞出版社。
- 大久保秀夫（2016）『みんなを幸せにする資本主義：公益資本主義のすすめ』東洋経済新報社。
- 小栗崇資・陣内良昭編著（2022）『会計のオルタナティブ：資本主義の転換に向けて』中央経済社。
- 坂本光司（2008）『日本でいちばん大切にしたい会社』あさ出版。
- 坂本光司（2016）『日本でいちばん大切にしたい会社5』あさ出版。
- スズキトモ（2022）『「新しい資本主義」のアカウントティング：「利益」に囚われた成熟経済社会のアポリア』中央経済社。
- 東京中小企業投資育成株式会社（2023）『そだとう』Vol.214。
- 日本生産性本部「新たな付加価値分析に関する研究会（座長：水野一郎）」編（2019）『高付加価値会計にむけた今日的な付加価値概念（CVA）：社会的価値と経済的価値の統合をめざして』日本生産性本部。
- 原文人（2017）『「公益」資本主義：英米型資本主義の終焉』文春新書。
- 松下幸之助（2001）『実践経営哲学』PHP文庫。
- 水野一郎（2010）「ハイアール（海爾）の経営管理システムについて—中国の巨大家電メーカーの実態を探る—」関西大学経済・政治研究所『セミナー年報2009』91-100頁
- 水野一郎（2011）「ハイアール（海爾）の経営管理システムにおけるSBUの意義と特徴」（水野一郎・永井良和編『中国経済・企業の多元的展開と交流』関西大学出版部）143-168頁。
- 水野一郎（2014）「中国における管理会計のイノベーション」『会計』185巻第2号，57-70頁。
- 水野一郎（2015）「価値多様化と管理会計—人本主義管理会計の可能性—」『会計』第187巻第2号，1-15頁。
- 水野一郎（2017）「人本主義に基づく中小企業の管理会計」『関西大学商学論集』第62巻第2号，91-107頁。
- 水野一郎（2019）「渋沢栄一とCSV—道徳経済合一説を中心として—」『産業経理』Vol.79, No.2。
- 水野一郎（2021）「中小企業管理会計と分配の多様性」『関西大学商学論集』第66巻第3号，35-53頁。
- 水野一郎（2022a）「テール組織の意義と課題：メガネ21を事例として」『関西大学商学論集』第66巻第4号，51-72頁。
- 水野一郎（2022b）「書評：小栗崇資・陣内良昭編著（中央経済社，2022）『会計のオルタナティブ：資本主義の転換に向けて』」『産業経理』Vol.82, No.3。

18) 本書については書評（水野2022b）を参照していただきたい。

- Mackey, John, and Raj, Sisodia, 2014, *Conscious Capitalism : Liberating the Heroic Spirit of Business*, Harvard Business Review Press, Paperback (鈴木立哉訳2014『世界でいちばん大切にしたい会社：コンシャス・カンパニー』翔泳社).
- Nayar Vineet, 2010, *Employees First, Customers Second*, Harvard Business Press (穂坂かおり訳2012『社員を大切にする会社』英治出版).
- Porter, M. E., and M. R. Kramer. 2011, "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, Harvard Business Publishing, Brighton, MA, Jan-Feb., pp.62-77 (ダイヤモンド社編集部訳 (2014)「共通価値の戦略——経済的価値と社会的価値を同時に実現する——」『Harvard Business Review』8-31頁)。
- Rebecca Henderson 2020, *Reimagining Capitalism in a World on Fire*, Penguin Random House UK (高遠裕子訳2020『資本主義の再構築：公正で持続可能な世界をどう実現するか』日本経済新聞出版)。
- Schwab Klaus, with Peter Vanham, *Stakeholder Capitalism*, 2021, John Wiley & Sons, Inc., (藤田正美・チャールズ清水・安納令奈訳2020『ステークホルダー資本主義』日経ナショナルジオグラフィック)。
『日経トップリーダー』2023年1月。
- さくら住宅『会社案内』
首相官邸https://www.kantei.go.jp/jp/headline/seisaku_kishida/newcapitalism.html 2023年4月15日参照

(付記)

本研究はJSPS科研費(基盤研究C)19K02028の助成を受けたものである。記して感謝申し上げます。