

Copyright © 2013 Tsuguyoshi Ueno. All Rights Reserved.

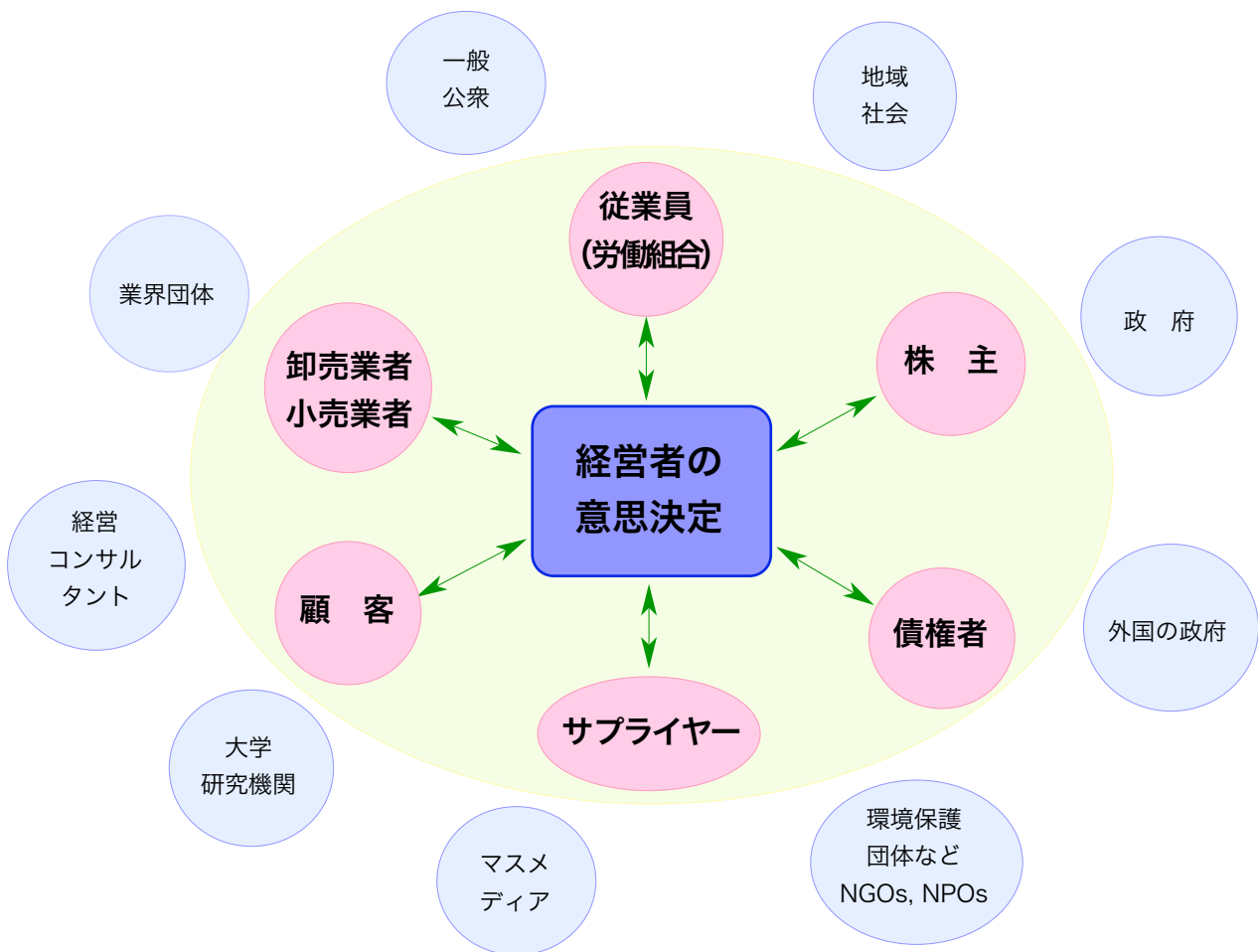
外書セミナー (Autumn Semester)

企業と社会——新時代のビジネス像——

Program 1: Research Method

企業と社会

——経営者の意思決定とステイクホルダー——



この資料の目的：

- ・現代企業の姿を生き生きと思い描くために、これからの時代に生き残れる企業はどのような特質を備えた企業なのかについて考えてみたい。まずは、現代企業を見ていく際の枠組み（ものの見方）を提示する。
- ・経営者の意思決定とステイクホルダー（利害関係者）との関係を理論的に整理する。
- ・過去の歴史を振り返り、企業の社会的責任の内容と範囲がどのように変化してきたのかを通観する。

1. 企業の性格は歴史的に変化する——企業とステイクホルダー

a) 企業の新しい見方——多様な利害関係者（ステイクホルダー）の連合体

経営者の意思決定は、外部環境への創造的対応を試みるかたちで行われるわけであり、外部環境には、さまざまな要素が含まれるが、その中軸をなしているのは、ヒト・モノ・カネ・情報という経営資源を調達するための市場（労働市場・原材料市場・資本市場）と、企業が顧客なり競争相手と出会う場である製品市場という、全部で4つの市場である。

企業は、ヒト、モノ、カネ、情報といった経営資源を使って事業を営んでいるわけであるから、企業は一つの管理組織の下にある経営資源の集合体であると言ってよい。ところで企業と経営資源との関係は、突き詰めていけば、いずれも人と人との関係にさかのぼることができる。別言すれば、経営資源の提供者には顔がある。ヒト、モノ、カネ、情報を企業に提供し、経営者の意思決定に直接・間接に影響を及ぼしている経済主体の顔を想像してみるなら、実に多様な人や団体が思い浮かぶだろう。労働者、取引先、サプライヤー、株主、金融機関はもとより、消費者も含まれる。消費者の購買という行為そのものが当該製品が市場において選択されたという情報を発信していることになるし、さらには、たとえば彼らから寄せられる苦情が有益なフィードバックとして受け止められるならば貴重な情報資源の提供者と考えられるであろう。経営資源の“主要な”提供者だけに範囲を限っただけでも、多様な人や組織が企業の意思決定に影響を及ぼし、かつ影響を受ける立場にすることが分かる。だから見方を変えるならば、企業というのは、経営者だけでなく、従業員や銀行、株主や債権者など「多様な利害関係者 (stakeholders) の連合体 (coalition)」というふうに考えることもできる。このような考え方は、早くは1920年代に萌芽的に現れていたが、急速に力を得てきたのは過去20年間くらいのことである。

b) コーポレート・ガバナンス

企業の利害関係者（ステイクホルダー）たちはそれぞれ固有の問題関心を持ち、自分なりの利益を考えて企業との関わりをもっている。たとえば、株主は、余剰資金の運用先として企業を位置づけている場合もあれば、中には環境保全などの野心的な目標を実現するための手段として企業に投資している者もある。従業員は単に生活の資を稼ぐためだけでなく、自己実現の場として有意義な仕事をしたいと期待しているかもしれないし、あるいは雇用保障 (job security) をなによりも重視しているのかも知れない。また銀行は有利な融資先として企業をみているだけなのだろうか。また、取引先のなかには目先の儲けよりも長期安定的な取引関係を望んでいるところも少なくない。いわば企業は、さまざまな利害関係者が、それぞれ異なる思惑と利害を持って出会う場として位置づけることができる。利害関係者が、企業の意思決定および事業活動の成果の分配にどの程度影響力を及ぼすことが出来るかどうかによって企業の性格は決まってくるといっても過言ではない。このような利害関係者の間の力関係、つまり企業の方向性とパフォーマンスの決定にかかわるさまざまな利害関係者の間の力関係を、企業の支配構造 (corporate governance structure)、あるいはカタカナをたくさん使ってコーポレート・ガバナンス構造と呼んでいる。また、こうした問題領域を指し示すために、企業統治 (corporate governance)、あるいは英語をそのままカタカナ書きしてコーポレート・ガバナンスという言葉が使われている。

c) 利害関係者の範囲

企業の活動がグローバル化し、行動半径が広がるとともに、利害関係者の範囲も際限なく広がっていく傾向がある。企業の意思決定に影響を及ぼす人や団体をさらに拾い上げていくと、たとえば、環境規制や独占禁止法などを通じて企業活動に影響を及ぼす政府、企業が事業活動の拠点を置いている地域社会、環境や人権問題に鋭い関心を示すNGOなどが想起されるだろう。企業の社会的責任が強く叫ばれている今日、これらの利害関係者の存在はますます重みを増している。

d) コーポレート・ガバナンス構造は歴史的に変化してきた

利害関係者の範囲が広がったり、企業が特定の利害関係者との関係を重視するなど、さまざまな要因でコーポレート・ガバナンス構造は変化する。つまり、コーポレート・ガバナンス構造には歴史があると言ってもよい。この変化はいったい何を意味しているのだろうか。先述の通りコーポレート・ガバナンス構造は企業の性格をあらわしており、それが変化したということは、企業の性格そのものが歴史的に変化してきたということの意味している。

したがって、今日の日本企業の姿を思い描くためには、(1) 日本企業のコーポレート・ガバナンス構造が、いかなる事情で、どのように変化してきたのかについて、一定の知識を持っているととても役立つだろう。また、(2) 日本の企業システムがこれからどこへ向かおうとしているのかについて、ある程度将来見通しが立てられるようになるには、実は日本企業だけをみていたのではダメである。日本企業のコーポレート・ガバナンス構造に大きな影響を及ぼ

しているアメリカ企業のコーポレート・ガバナンス構造と比較してみる必要があるだろう。

2. 米国におけるコーポレート・ガバナンス構造の変化

a) 工場は工場所有者（オーナー経営者＝株主）のもの（20世紀の初頭）

ヘンリー・フォードやウィリアム・デュラントが活躍していた20世紀初頭は、自身株主であるオーナー経営者が権力を握っている時代だった。科学的管理の父、フレデリック・テイラー(Frederic W. Taylor)は、極端なまでの「株主主権」思想を口にしている。

【史料1：テイラーの企業観】 全従業員が心しておくべきことは、どの工場もどこのつまりは工場所有者に配当を支払うために存在するということだ。従業員はこの事実を辛抱し、決して忘れてはならない。

このようなコーポレート・ガバナンス構造が支配的な時代にあつては、当然のことながら労働者の地位は低く、かれらの発言権も限られていた。しかしその一方で、革新主義期の社会改良家たちによる企業批判の働きや政府規制の強化が議論される中で、企業の側に自らの行動を律して営業の自由を守るべく労働者の福利を考える動きが現れた。企業が自ら「社会的責任」を口にし、福利活動を体系的に組織するようになる。

【史料2：U. S.スチール社第1副社長ディクソンの発言】 賃金労働者の雇主に対する態度が重要だということが、これまでも絶えずいわれ続けてきたのは確かだが、賃率がどうのこうのと超えた視点からこの問題が真面目に観察されるようになったのはつい最近のことである。つまり、雇主の側にいわゆる「社会的責任(social responsibility)」なるものへの認識が芽生えてきたのである。¹⁾

b) 専門経営者の登場と福祉資本主義の形成（1920年代）

【史料3：労働経済学者スリクターの観察】 労務政策はまことにもって単純素朴であったから、労使関係が高給を受けとる専門家たち(highly paid experts)の注目をひくとは思われていなかった。人の処遇はたいてい製造部門のフォアマンの手に委ねられており、彼らは雇うも勝手、“お払い箱にする”のも勝手、目に適ったものを昇進させるのも勝手、出来高賃率を設定し、たびたび時間賃率の決定にさえかなりの裁量を有していた。

[だが大戦によって引き起こされた一連の変化によって] 雇主たちは労働者のグッドウィルを獲得することに突然(suddenly)関心を持ちはじめたのである。1919年の終わりには、71企業が自発的に職場委員会(shop committees)を設置して、従業員が経営陣に苦情をもっていくことができるようにした。多くの企業が従業員に生命保険やときには疾病保険を提供しはじめた。²⁾

c) 市場の機関化（60年代後半～80年代）

だが、60年代後半から、機関投資家の割合が増え、80年代には全体の半分以上を超え、いわゆる「市場の機関化」と呼ばれる現象が生じた。[三和裕美子『機関投資家の発展とコーポレート・ガバナンス』(日本評論社, 1999), 121.]

【史料4：財産権の変化と巨大年金基金（機関投資家）の出現】

最近の50年間に、先進国では人口構造の変化が財産権の移行をもたらした。金持ちではないが豊かな非肉体労働の中流階級の出現と、平均寿命の伸長が、年金基金と信託基金の発展をもたらした。その結果今日では、先進国社会における主たる財産、すなわち株式公開企業の新たな法的所有者が誕生した。

この変化は、……最初にアメリカで起こった。今日では、将来の年金受給者を代表する機関が、米国の全上場株式の40%以上、大企業の株式の60%以上を所有するにいたっている。

イギリスでも同じことが起きている。ドイツ、フランス、日本その他あらゆる先進国において、将来の年金受給者が企業の所有者となりつつある。そしてこの財産権の移行に伴い、今日、力の移行が起りつつある。

企業は誰のために経営するのかというコーポレート・ガバナンスにかかわる問題の急浮上の背後にあるものが、この変化である。

¹⁾ William B. Dickson, "The Betterment of Labor Conditions in the Steel Industry," a paper read at the New York meeting of the American Iron and Steel Institute, 14 October 1910, in *Iron Age* 86 (3 November 1910): 1930.

²⁾ Sumner H. Slichter, "The Current Labor Policies of American Industries," *Quarterly Journal of Economics* 43 (May 1929): 395-96.

出典：ピーター・ドラッカー『明日を支配するもの』（ダイヤモンド社、1999）、67.

d) 敵対的買収の時代（1980年代）

メリルリンチ証券ニューヨーク本社投資銀行（M & A）部門に努めていた経験を有する高山与志子は、そこでの経験を次のように振り返っている。

【資料5：M&A業務の実際】 割安の多角化企業を買ったファイナンシャル・インベスターは、まず、不必要部門を売却して買収資金の一部を回収する。次に、残ったコアの事業部門を徹底的に合理化して数年後に売却する。…筆者たちが手がけた分析では、必ず人件費をどれだけ削減できるかが検討され、それをもとにして企業価値を試算していた。M&Aにかかわる投資家やインベストメント・バンクの間では、分析の際に、企業の従業員は常に代替可能で削減可能なもの、いわばコモディティー（物品）として扱われるのである。

企業の経営陣は、このような買収相手と戦って、企業を防衛しなければならない。経営陣がとりうる最も効果的な企業防衛戦略は、ファイナンシャル・インベスターが買収した後にとると想定される方法で、事業と組織を再編し、株価を十分に上げることである。こうして、企業は費用削減をはじめとしたリストラクチャリングを行うことになる。そして、雇用にも大きな影響を与える。³⁾ 出典：高山与志子『レイバー・デバインド、中流崩壊——労働市場の二極分化がもたらす格差——』（日本経済新聞社、2001）、130-31.

e) 株主資本主義（Investor Capitalism）の時代（1990年代）

投資家たちは、かつては、企業の経営に満足できなければその株式を売却するという、受け身の方法しか選択できなかった。しかし、80年代後半から、経営陣に経営改善の要請を行い、取締役会の強化を要求するアクティブな行動をする機関投資家が増加した。株主提案、議決権行使、経営陣の直接対話を通じて、大手機関投資家は経営陣に圧力をかけるようになった。

わけても社会的責任投資（Socially Responsible Investment, SRI）の動きには目が離せない。

【資料6：行動する株主の出現】 「行動する株主（shareholder activists）」による社会的責任投資（SRI）が出現し、企業の行動に実質的な影響を及ぼしつつある。彼らは収益を追うだけでなく、投資を通じて環境・人権、企業統治（corporate governance）など広範な分野で社会の進歩に貢献しようとする。広義のSRIファンドの残高はアメリカですでに2兆ドルを超えている。出典：菱山隆二「企業、NPOなどと連携急げ（経済教室）」『日本経済新聞』1999年12月8日。

f) 雇用関係への影響

以上にみる諸変化が雇用関係に影響を及ぼしている。市場の要求に応じて企業業績を向上させ企業価値をあげるために、経営陣は競争力のある分野へ経営資源を集中させ、それ以外の事業分野の縮小や撤退を行うとなると、当然のことながら、縮小分野での雇用は削減されることになる。また、重点分野において、より一層のリターンをあげるためにさらなる効率化を進める一方、企業価値の向上に直接的に貢献できる社員に対しては高い給与で報いる、いわゆる成果主義賃金が急速に普及した。米国では収益貢献度による賃金格差が拡大していった。この変化は、わずかのタイムラグを伴って、日本にも浸透した。

³⁾ Peter Cappelli, *The New Deal at Work* (Boston: Harvard Business School Press, 1999), 80-81; 若山由美訳『雇用の未来』129.