

# 利害関係者との関係性からみる企業概念の再考

## Reconsideration of the company concept in the relationship with stakeholders

金 恵 成\*

KIM Hyeseong

This report is composed of two subjects; the one is what is a corporation and the other is what is the corporate problem. A corporation is met expectations and the demand of the stakeholder because it is the condition of competition in the corporation. The corporate branding strategy is made by stakeholder's sympathy. The corporate brand is made with the stakeholders. Therefore, this corporate brand can be stakeholder's reliance. The corporate that is supported by the stakeholder's confidence can continue and do sustained growth. In this sense, it means that corporate branding is the global strategy. The employee is the core of the global strategy in the Japanese company because the employee is the source of the competitiveness.

キーワード：システム概念 (system concept), 利害関係者との協働 (cooperation with stakeholders), コーポレートブランド (corporate brand)

### I はじめに

本論文では企業とは何かという企業概念を再考し、近年議論されている企業の所有論や役割が意味することを考える。具体的には、企業はどのような経営課題に直面していて、その解決のためにどのような戦略をとっているのかを調べる。その際、用いられるデータは過去20年間日本経済新聞で掲載されている利害関係者と企業の関係に関する記事と、日本能率協会が調査している新任役員の意識と経営課題に関する結果である。結論としては、利害関係者の期待や要請を企業活動の制約条件というより、企業の目的を達成する競争条件として捉える場合、それは企業の競争力となり、企業の存続と成長につながることを提案する。

今企業において、その存続と成長が基本課題となっている。利害関係者が広がり、企業に対する期待や要請も多様化している。これらにどう対応するべきか、企業の

利益追求が問われている。また、技術進歩やグローバル化等への対応に遅れた企業の中には業績の低下がみられ、企業の持続的な成長が課題となっている。さまざまな利害関係者からの期待や要請を取り込んだ社会的責任を果たすことと、急激な環境の変化に適応することが競争優位の条件となっている。企業の経済的な機能と社会的な機能を果たすことが今の企業に求められるものであり、それに応えることが競争力を強めることを企業は認識しているのである。

企業は誰のものかという問いは、企業はいかなる利害関係者の利益のために経営するべきかという企業概念を考えることである。この意味で、利害関係者の企業経営への参加をみると、日本企業の場合、長期的雇用や年功賃金制、内部昇進制といった日本的経営方式を考えると、従業員が中心的な利害関係者であるといえる。日本型経営は従業員の利益が優先される方式である。これが可能であったのは、メインバンク制による株式の保有など企業をめぐる経営環境が安定していたことがあげられ

---

\*大阪観光大学観光学部

る。

一方、不正な会計処理や食品偽装など企業の相次ぐ不祥事で、社会に与える企業の影響力が大きいことが改めて確認されると、企業とは何か、企業は誰のものかといった企業の概念が新たに問われている。そのなかでも、株主の利益を重視する動きが著しい。今年6月から東京証券取引所と金融庁の企業統治指針が適用されるなど企業の統治が強化されるなか、特に株主重視の経営が強く意識されている。

しかし、このような動向は株主を特に重視するというよりは、これまでに軽視されてきたという視点から捉えることができる。これまで日本企業は従業員を重視した経営をされてきた。このことが今において株主利益の軽視と捉え、情報開示や内部統制の強化とともに、株主による経営監視が必要性が強く訴えられているのである。一方で、利害関係者の範囲が広がったことにより、利害関係者間のバランスをとることが企業の将来につながることを利害関係者も企業も認識し始めている。

さまざまな利害関係者の期待や要請に応えることが企業の役割であり、企業の存続と成長という基本目的を達成できる条件となっているのである。技術進歩やグローバル化等への対応が遅れた企業において、業績が低下したこともあり、急激に変化する環境の中で勝ち残るには、利害関係者の信頼を得ることが企業の競争力となり、企業の存続や成長につながると考えているのである。

したがって以下では企業とは何か、その役割とは何かを考える。まず、企業概念がどのように変化してきているかを調べる。ここでは、企業に期待する役割の拡大から、経営目的も多元化していることを確かめる。また、日本能率協会が毎年調査している「経営課題調査・企業の経営課題に関する実態調査」等を用いて、日本における利害関係者との関係や経営課題に関する動向をみる。最後に、これらの経営課題に対して日本企業が行っている戦略について検討する。

## II 最近における利害関係者との関係および経営戦略

### 1 企業概念の変化

企業は主にヒトやモノ、カネ、情報となる経営資源を合理的に組み合わせることにより、製品やサービスを能率的につくり出す、また、大量または多種多様につくり出す生産的なシステムである。また、企業はオープンシステムでもある（櫻井，1998）。企業は環境のなかに生

きる生命体であり、企業をめぐる環境のなかには、企業の生命力に影響し、その将来を左右する変化が常に起きている。生物が環境に適応していくことにより、その生命を保つように、企業も存続し発展していくには、企業をめぐる環境の変化に気づき、問題を発見し、その問題を解決していかなくてはならない。このような環境変化に適応するための企業行動にイノベーションがあり、企業は維持し成長していくのである。

このようなシステム概念を用いる場合、企業は生産システムという経済的機能をもつ経済的企業と、オープンシステムという社会的機能をも果たす社会的企業として定義することができる。これらについて図表1を用いてより詳しくみることにする。

図表1は企業の発展とともに、企業の目的と役割が複雑化していること示している。それによると、企業は利益を主目的として効率的に経営される経済的役割を果たすものである。単に経済的機能を果たす場合、そこでは主に株主が重要視され、企業の業績向上のための経営活動が行われる。

しかし、企業規模が拡大し、サービスビジネス化が進展するにともない、企業は社会と密接に結びつき、社会の発展にその貢献が期待されるようになる。企業はもはや株主のみのものではなく、従業員や消費者、取引先などさまざまな利害関係者に影響を与える存在となり、企業行動に対して社会的責任が問われるのである。企業を利害関係者のための共同体であるという社会的機関として考えられるのである。これは社会的企業は共同体として利害関係者全体が利益の成功にかかわり、そこから得られる報酬はある程度平等である。利益が重視されることには変わらないが、経営資源を最適に組み合わせる活動が行われ、企業の存続が重視される。企業の目的が短期的に利益を生み出すことから長期的利益を追求する持続的に成長することへと転換される。このような企業をバリー&ミーンズは準公的会社と呼んでいる。

このような企業は利害関係者と密接な関係をもつ社会

図表1 企業概念

	一元的	多元的
重視する対象	株主	すべての利害関係者
企業の役割	経済的役割 - 会計情報の透明性	社会的役割 - 責任のある行動
経営課題	株価と業績の向上	企業価値の向上
企業の目的	企業の成長	企業の存続と長期的維持

図表 2 企業像の変化

	伝統的企業	経営者の企業	社会的企業	社会経済的企業
企業の存在目的	所有者の用具	専門経営者の用具	社会的舞台への適用	社会的舞台と競争市場への適応
専門経営者	株主の支配下	社会への奉仕者	利害関係者の意向にかなう限りにおいて存在	企業の直接的な支配者
経営目的	株主のための利潤追求	経営者の効用の最大化	各利害関係者の経済的・非経済的なニーズの充足	各利害関係者の経済的・非経済的の責任

出所：櫻井克彦『現代の企業と社会』（1998）より作成。

的なものへと変わり、企業は利害関係者が企業に対して何を期待し求めているのかを知ることが不可欠となる。また、それは企業の存続と成長を達成するにおける経営課題となっているのである。企業の存続と発展には経営資源の効率的経営に加えて利害関係者の期待や要請への対応が重要である。

また、企業の発展にともない、企業は社会の一機関として考えられ、企業の役割も拡大する（図表 2）。企業は所有者である株主のものから企業の発展とともに拡大する利害関係者の期待や要請にも応える社会的存在となる。また、企業の発展の中で、専門経営者が登場するが、今や専門経営者は企業を直接に支配しその実行役を担っている。企業は経済的並びに非経済的機能を果たす社会経済的企業であり、さまざまな利害関係者の期待や要請に応えることが、競争市場に適応することが主な経営課題となっている。

企業の目的は存続と成長にある。これは企業の基本的課題である。しかし、企業が大規模化し、社会に与える影響が大きくなった今、企業が存続するには株主や従業員、顧客といった利害関係者の支持が不可欠である。利害関係者からの持続的な支持とは企業に対する利害関係者の信頼である。したがって企業において、利害関係者からの信頼に応えることが企業の経営課題となっている。また、利害関係者の信頼が得られたとき、企業は持続的に成長することができる。つまり、利害関係者のニーズの変化に対応することが経営課題となる。

## 2 最近の企業経営課題

経済的並びに非経済的機能を果たす社会経済的企業の経営者は利害関係者をどのように考えているのかをみると、図表 3 のようである。それによると、近年企業が重視する利害関係者は従業員であることがわかる。企業の不祥事が明るみになった 2000 年代において株主の利益を重視する傾向にあったが、その後 2005 年を境に従

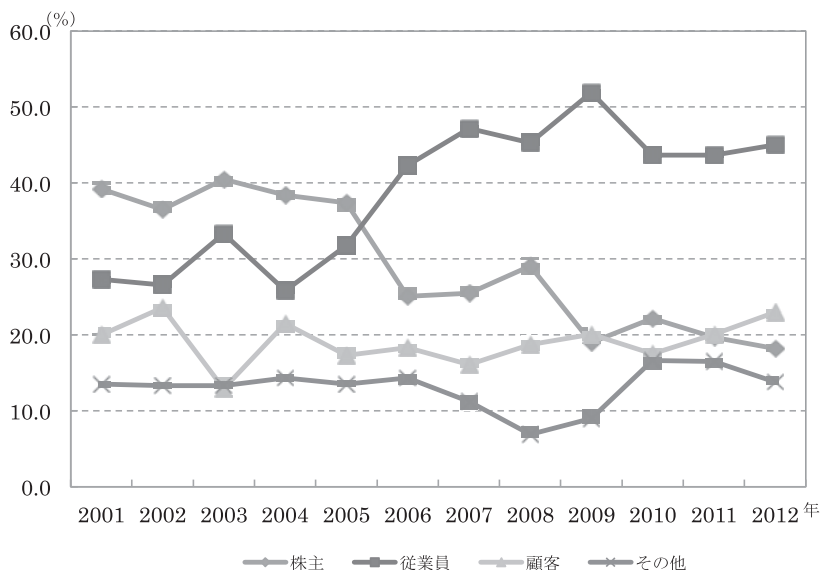
業員重視が強まっている。2000 年代に入ると、日本の景気は GDP 成長率が約 2% と好転している。したがって、企業は持続的成長をめざし、グローバル化戦略を打ち出すなか、勝ち残る競争力の強化が課題となる。企業はその源泉力となる従業員を重要視していると考えられる。

また、リーマンショック後の 2009 年において、従業員重視の認識がさらに高くなったことから、日本企業の場合、企業をめぐる環境が厳しいときであっても従業員の利益を最優先に考えていることがわかる。日本能率協会（2011）によると、社会が企業に求めるものとして、安定した雇用が 46.3% と最も高く、次いで顧客重視や経営理念・企業のビジョンなど明確な経営の姿勢を見せることが 21.6%、そして株主に利益を還元することが 3.7% となっている。これらの結果は、日本企業の行動目的や社会における役割が従業員を重視することであることをみせている。

日本企業が従業員を重視するのは、従業員が最も重要な経営資源であると考えられているからである。経営計画を実行するのは従業員であるだけに、特にそれが長期的な計画であるならば、達成における従業員の役割は非常に重要であり、それは従業員の能力だけでなく、人間性までもが重要な役割を果たすのである。したがって、企業は従業員との信頼関係を築く努力をし続けているし、その重要性を訴えているのである。

このような従業員重視の経営は中長期的視点に立つものである。そのためには収益性や売上高を高める必要がある。長期的に雇用を維持しながら、コストを削減することだけで利益を得ることに限界がある。したがって、売り上げをあげることや、本業以外をも含めた企業活動からも収益性を得ることで、内部体質を強化し、企業の経営を安定させる必要がある。中長期的に経営が安定すると、企業はシェアを向上させる対策をとることができる。また、これは企業の競争力となる。これについ

図表 3 新任役員の利害関係者の重視度推移



出所：日本能率協会「新任役員の素顔に関する調査」(各年) <http://www.jma.or.jp/> より作成。

図表 4 日本企業の経営課題 (上位 5 位)

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
1位	財務体質・収益性向上	財務体質・収益性向上	収益性向上	収益性向上	収益性向上	収益性向上	収益性向上	収益性向上	売り上げ・シェア拡大	売り上げ・シェア拡大	収益性向上
2位	ローコスト経営	新事業・新商品・新サービスの開発	売り上げ・シェア拡大	売り上げ・シェア拡大	人材強化	人材強化	売り上げ・シェア拡大	売り上げ・シェア拡大	収益性向上	収益性向上	売り上げ・シェア拡大
3位	売上高・シェア拡大	既存事業の強化・改革	人材強化	人材強化	売り上げ・シェア拡大	売り上げ・シェア拡大	人材強化	人材強化	人材強化	人材強化	人材強化
4位	顧客満足経営	顧客満足経営	新製品・新サービス・新事業開発	新製品・新サービス・新事業開発	品質向上	新製品・新サービス・新事業開発	新製品・新サービス・新事業開発	新製品・新サービス・新事業開発	新製品・新サービス・新事業開発	新製品・新サービス・新事業開発	新製品・新サービス・新事業開発
5位	事業化戦略・差別化戦略の立案	ローコスト経営	財務体質の強化	顧客満足向上	コーポレートガバナンス強化	品質向上	財務体質強化	技術力の強化	顧客満足度の向上	グローバル化	財務体質強化

出所：日本能率協会「経営課題調査・企業の経営課題に関する実態調査」(各年) <http://www.jma.or.jp/> より作成。

図表 4 をみると、従業員重視の意識が強くなる 2005 年において、売り上げやシェアの拡大が重要な経営課題として上位にあげられている。2005 年では景気が好転し、企業は中長期的に企業体質を強化することで、厳しい競争で勝ち残ることが課題となる。収益性の向上によって企業を安定化させ、売り上げやシェアを拡大させることによって、市場における競争優位を確保する狙いがうかがえる。

また、グローバル化といった企業環境の変化に柔軟に対応することが求められている。企業の体質を改善し、収益性が安定すると、企業は新製品・新サービス・新事

業開発といったグローバル戦略に打ち出ることができる。また、利害関係者の期待や要請に応える新製品・新サービス・新事業開発は企業のイノベーションでもある。効率的に製品やサービスを提供するだけでなく、企業の新機軸または新市場が創り出され、社会進歩に貢献できる。

以上のように、上位 1 から 3 位は企業の安定を、4 位と 5 位の項目はグローバル化をめざす企業戦略としてみることができる。また、このような企業の安定やグローバル化は共通して企業の競争力を強化するための戦略であると考えられる。今企業はグローバル化に対応しな

がら、グローバル経営を進める方向へむかっているといえる。

### 3 競争力強化のための経営戦略

企業に対する利害関係者の期待や要請は企業にとって制約条件になりうるが、それは競争条件として考えることができる。それは、日本と欧米との企業観の違いによるものである。大橋 (2009) は企業観の違いによって、法人擬制説的な考え方と法人実在的な考え方とにわけて考えることができるとしている。法人擬制説的な考え方において、企業は出資者の利益獲得のための機構であって、企業としての独自性は弱く、利益の多くは出資者に配分すべきものとなる。一方、法人実在的な考え方によれば、企業は出資者とは別のものとして独自に存在し、自らの論理で活動し利益配当も企業維持の観点から行うことになる。このような企業観は前者をアメリカ的な企業観、後者を日本的な企業観ということができ、この場合、企業の基本的構造も次のように異なると説明している。すなわち、企業の基本的構造を所有と経営、労働として捉える場合、企業の実在的な実体は経営と労働であるから、日本の経営者支配的な巨大企業に限定して言えば、経営と労働とが比較的密着し、所有は分離された存在になっている。日本企業では従業員はとにかく全人間的に企業に所属する人格の参加、帰属的雇用である。このように企業と従業員の関係が帰属型であるので、企業の発展がボーナスや社会的地位など従業員の発展につながるのである。

このような日本企業の企業観は従業員をはじめとする他の利害関係者に対してもいえる。これまで日本企業は顧客とは絶えない品質改善による製品やサービスを提供することによって、株主とはメインバンク制によって、長期的な関係を維持してきている。したがって、日本において、利害関係者の流動性は低い。日本企業に対する利害関係者のロイヤルティが高いのである。利害関係者

は企業の存続と成長が自分の発展につながると考えているが、最近の企業の不祥事や業績低下をみて、企業の競争力の弱体化を懸念している。したがって、企業は利害関係者の期待や要請を経営課題として取り込んで対応することで、競争力を強化することができる。利害関係者の期待や要請に対応する経営は、利害関係者の共感と信頼を得ることになるからである。

図表 5 は過去 20 年間日本経済新聞に掲載された利害関係者と企業の関係に関する記事を用いて、課題と提案内容をまとめたものである。それによると、全体に、企業再建を課題として企業において、利害関係者の重視度は従業員から株主へ、そしてすべての利害関係者の利益へと広がっている。すなわち、バブル崩壊後の 1990 年初めにおいて、企業はよい企業とは何かという企業の魅力を問い、利害関係者間のバランスを追求ようになる。しかし、1990 年代後半になると、メインバンクの崩壊による金融危機により、企業再建が課題になり、これまでの従業員重視の日本的経営、すなわち従業員の長期的雇用保障や賃金の増加が難しくなる。日本的経営の転換期を迎え、企業は誰の利益を重視して経営すべきかを考えるようになり、そこで登場する経営モデルが米国型経営といわれる株主の利益を重視する資本効率経営である。これは企業の経営が中長期的視点から短期的になることを意味する。これを加速させたのが、1997 年のストックオプションの解禁である。企業は経営の意思決定を行う取締役と、業務の執行を行う執行役員を明確に分けることにより、経営管理体制を強化することをめざす。また、企業は役員の長期的インセンティブ報酬として、株主の利益を役員の利益に連動させることのできるストックオプションを導入するのである。

しかし、2000 年代に入ると、技術進歩やグローバル化など企業をめぐる環境の激しい変化の中で、その対応に遅れた企業は業績が低下し、競争力をもつリーディング企業を目指すようになる。中長期的な視点に立ち、他

図表 5 企業の課題と利害関係者の重視経営

	再検討	提案
【1990 年代初め】	○企業魅力 - 従業員重視	○バランスの追求 - 企業の安定と成長 - 従業員の幸せ - 社会の利益と満足
【1990 年代後半】	○企業統治 - 従業員重視の日本的経営の転換期	○株主重視 (株主利益追求) - 資本効率経営
【2000 年代初め】	○企業価値 (= 無形資産) の重要性 - ブランド価値向上	○コーポレートブランドの構築 - すべての利害関係者の利益拡大

社と差別化するコーポレートブランド構築の実現に向かうのである。コーポレートブランドの構築は時間のかかる長期的な戦略であり、利害関係者の期待や要請を取り込んだものでなければならない。この背景には2007年に三角合併が解禁されたことによる海外企業の日本企業買収が容易になったことがあげられる。日本企業は敵対買収への防衛として株主への利益還元を強化したり、持ち合い株を復活させて安定株主を作ったりと取引先との関係を強化する。

企業と利害関係者との情報共有は利害関係者に企業の存在感と信頼感を与える。ブランドは製品やサービス、価格、企業に対する社会的評価であり、企業の唯一性や独自性である。また、ブランドはこれらに対する顧客のニーズに応えるものでなければならない。そうである場合、企業は顧客からの信頼を得ることになる。また、このことは従業員の企業に対する帰属意識を高める。

この意味で、コーポレートブランド構築に利害関係者の期待や要請を取り込む場合、利害関係者の共感を得ることができ、利害関係者が共感することで、企業のブランドイメージは共に創り出すことになる。また、このようなプロセスの中で、企業は利害関係者と信頼関係を築くことができる。したがって、コーポレートブランドは利害関係者に経営の透明性を示す戦略にもなる。

さらに、ブランドは汎用性と固定性いずれの視点からも最も重要性の高い経営資源である（伊丹・加護野, 2003）。すなわち、ブランドは他企業が使える自由度の低い企業特性的資源であり、作り上げるのに時間のかかる一度築き上げると変わりにくい固定性の強い経営資源である。したがって、ブランドはたとえ価格競争が激しい場合においても、その変化を乗り越えられる。

このように、企業内外での企業イメージを高めることは、顧客や従業員といった利害関係者の企業に対する帰属意識を高める効果をもつ。また、コーポレートブランドの構築は利害関係者の期待や要請に応えるものである場合、彼らの共感を得ることもできる。さらに、コーポレートブランドのもつ企業の唯一性や独自性は他企業と差異化されるものであるが、それ自体が利害関係者に信頼を与える効果をもっている。したがって、コーポレートブランド戦略は企業の競争力となる。

### III おわりに

今企業は競争力の強化という経営課題を抱えていて、利害関係者の期待や要請にどのように対応していくか、

また、グローバル化にどのように適応していくかの観点からその解決策を探っている。それは、企業規模が拡大したことと、それによって社会に与える影響力も大きくなったことがあげられる。このことは同時に、企業に影響を与える利害関係者の範囲が広がっていることと利害関係者の期待や要請も多様化していることを意味している。本論文では利害関係者の拡大や期待と要請の多様化を企業活動の制約条件として考えることより、企業の存続と成長の達成における競争条件となることを提案している。

グローバル化が進み競争が激化しているなかで、社会に対する企業の影響力が大きくなったことからその社会的責任も厳しく問われている。これは企業にとって厳しい環境といえるが、これまでの利害関係者と日本企業の長期的な関係を考えると、日本企業の競争力の弱体に対する利害関係者の懸念として解釈することができる。すなわち、企業の発展が利害関係者の発展につながることから、利害関係者の期待や要請は企業の存続と成長に関するものである。企業が激しい競争に勝ち残ることは利害関係者の経済的並びに非経済的利益と関連している。たとえば株主への配当、従業員への雇用維持や働き甲斐、消費者への安全保証といったものである。したがって、利害関係者の期待や要請に対応することが企業の求められる責任を果たすことであり、イノベーションにもなる。

今後、企業が存続し成長するにおいて、利害関係者の期待や要請を取り込む経営が必要であり、彼らの信頼を得ることが望ましい。コーポレートブランド戦略はその一つの方法としてあげられる。コーポレートブランド構築は長期的視点に立つ戦略であるが、そのプロセスに利害関係者を参加させることで、企業と利害関係者が共に創り出すことができる。利害関係者の期待や要請に応える新製品や新サービス、新事業開発は長期的にはコーポレートブランドとなる。この場合、日本企業は日本能率協会による新任役員の意識調査結果が示すように、その中核に従業員をおいている。従業員は競争力の源泉であるからである。また、日本企業の場合、コーポレートブランド構築には収益性の向上が前提とされている。収益性が確保されると、経営は中長期的に安定し、新製品等の開発やシェアの拡大に取り組むことができるからである。

したがって、利害関係者の期待や要請に対応することは企業のグローバル化への対応策でもある。また、これらのための企業戦略は最優先課題である競争力強化の解

決策である。その一つであるコーポレートブランド構築は企業の価値をブランド化するものであり、中長期的グローバル戦略でもある。

**【引用・参考文献】**

伊丹敬之・加護野忠男『経営学入門』日本経済新聞出版社、2007 年  
大津誠著『経営学概論』創成社、2007 年  
大橋昭一編著『日本的経営の解明』千倉書房、2009 年  
櫻井克彦著『現代の企業と社会』千倉書房、1998 年  
鈴木幸毅著『企業と管理の理論』税務経理協会、2001 年  
ジェームス・C. アベグレン著『新・日本の経営』、日本経済

新聞出版社、2009 年  
ドラッカー、P. F.『現代の経営（上・下）』ダイヤモンド社、2006 年  
日本経済新聞社編『現代企業入門』日本経済新聞社、1998 年  
日本能率協会「経営課題調査・企業の経営課題に関する実態調査」（各年）<http://www.jma.or.jp/keikakusin/>  
——「新任役員の素顔に関する調査」（各年）<http://www.jma.or.jp/>  
万仲脩一・海道ノブチカ『利害関係の経営学』税務経理協会、2000 年