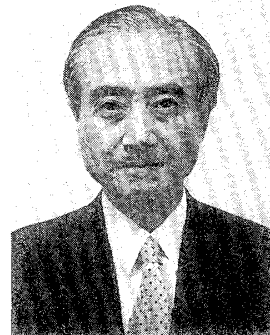


企業はだれの利益を重視すべきか

サハリン石油ガス開発株式会社
代表取締役社長

有岡 恭助



近年、コーポレート・ガバナンス論や日本型企业システムのグローバル化の議論がさかんである。市場経済化、規制緩和に関する意見も多い。

「企業はだれのものか」「経営はだれの利益を重視すべきか」「市場経済万能主義でよいのか」等々である。これについて近年わが国では、国際基準（事実上は米国型スタンダード）に合せ株主の利益を最優先させ、短期的なROE（株主資本利益率）を重視すべきで、すべては市場に問えという主張が強くなっているように思う。はたしてそれでよいのだろうか。

私は、地方の電力会社の副社長を勤めたあと、現在、サハリン石油ガス開発(株)において米のエクソン、ロシアのロスネフテ等のメジャーと国際コンソーシアムを組んでサハリンⅠと呼ばれるプロジェクトを進めている。とぼしい経験ながら公益事業や国際共同事業にたずさわった実務家の立場で日頃いただいている感想を申しあげ御高見を乞いたい。

最初に、わが国の商法上、資本の所有者は株主であることに異論はない。しかしその責任は有限で、一般に譲渡は自由である。株主総会は取締役等の経営者を選任し、会社業務は経営者に委ねられる。所有と経営は分離されている。

そこで「経営はだれの利益を重視すべきか」である。いうまでもなく、企業の利害関係者（ステークホルダーズ）は多い。株主のほか従業員、取引先、取引金融機関、債権者、顧客、地域住民、監督官庁等である。もちろん重複する場合も多い。これらの利害関係者が企業と親密な信頼関係で長

期的に結びついていたところに日本型経営の特質、強さと安定性があったように思う。景気変動、構造変化等に伴う利益やリスクをできるだけステークホルダーズ全体で受けとめようとする相互扶助の精神の上に形成されていたのではないか。

日本型経営システム形成の要因について、私は自分なりに次のものがあると理解している。

第1に、日本の国民性、社会環境である。日本はほぼ単一民族で言語、教育が均一であり、相互に意識や感情が通じやすい「和と調和」重視国家である。この結果民主的な平等意識が強く、社会的流動性が高い。所得格差は比較的小さく中産階級意識の人が多い。治安がよく社会はパンクチャルである。第2に、第二次大戦後の歴史的沿革である。資源に乏しく狭隘な国土、破壊された資産の中で国民生活を引き上げることが国の最重要政策だった。企業は社会的公器と認識され、そこに人、物、金の経営資源を結集し、国も助成し、チームワークで企業活動を展開した。財閥解体、財産税等で資本家が消え、労働争議の瀬発が逆に種々の日本型労働慣行を作り出したこともあった。いずれにせよ経済の成長発展が第1で、利潤追求は第2だというコンセンサスがあったように思う。

こうした日本型経営は日本経済の発展、社会の安定にも寄与したと考える。しかし近年、日本型経営にはいくつかの観点から批判がある。第1は経済の国際化に伴い諸外国からの「もたれ合い」、閉鎖性、不透明性の批判である。第2は経済の成熟化とともに「会社人間」を厭い、個人生活、家

庭生活を重視すべきとの意見である。第3に企業の社会や地域への影響力拡大による「企業中心社会」における企業行動への批判である。

そこで利害関係人別に、具体的に考察してみよう。まず従業員である。欧米の企業では従業員は労働力にすぎず、参加意欲は薄く、流動性は高い。しかし、日本の従業員は現在も依然として企業に強い連帯感、参加意欲をもち、知識や技術をもって企業を支えている。製造業のみならずエネルギー、輸送、通信など社会システムの正確さは彼らの献身的な仕事ぶり、熟練と工夫による高効率性によって維持されている。従業員の多くは企業の盛衰と運命を共にしており、リスクは一部の株主よりはるかに大きい。経営者も従業員の中から選抜されることが多い。ちなみに日本では経営者と従業員の所得格差は米欧に比べ著しく小さく、所得配分が均衡している。長期雇用の慣行、厚い福利施策とともに、これは従業員の地位を反映しているともいえる。わが国の経営は従業員の利益を無視しては成り立たないと思う。

次に取引先、取引金融機関であるが、これらとの間には運命共同体的な長期の取引関係が存在した。日頃からたえず緊密な情報の交換、蓄積が図られ、共同の品質改良、製品開発、リスクシェアなどを通じ安全で効率的な信頼できる取引ができた。電力会社の経験では災害や事故の時に採算を度外視して社員同様の応援をしてもらった例も多い。競争による刺戟は必要だが、一時的な競争条件だけで取引関係を決めてはかえって会社の利益に反する場合もあるのではないか。

しかもこうした取引先、金融機関の多くは、重要顧客を含め、株式の持ち合いを通じ長期安定株主の顔をもっている。設備投資、研究投資など企業の内部留保を重んじ、長期的な企業の発展を促し、自らの取引の拡大を図ろうとしていた。

ここで株主の利益といっても多種多様であることを指摘したい。いま述べた持ち合い関係にある

法人安定株主が第1のケースである。また投資先企業のプロジェクトを通じ取引機会参入を狙い、あるいは自社の原燃料の供給源確保を図る株主等。

これらの株主はいずれも事業の成功や発展が目的で、単純なROEは二の次である。個人株主の多くも企業の発展、安定配当希望であろう。従業員株主は特にそうであろう。これに反し、近年日本市場でも急増している外資系の巨大機関投資家や親会社などは多くの場合、短期の高利益、高配当を求めている。さらに経営に関心なく、きわめて短期の株式売買利益のみを目的とする株主も少なくない。以上のように株主も多種多様であるが全体としてみると短期のROEのみを重視することは疑問といわざるをえない。

顧客、地域住民との関係はどうか。消費者主権や企業の社会的貢献が唱えられて久しい。企業にとって最大の社会的義務はやはり顧客に対する豊富で、廉価で、良質な財、サービスの提供であろう。しかし具体的には電気料金ひとつとってもその優先順位は難しい。また地域との関係であるが、例えば環境・公害対策とともに、雇用、下請、商品調達等大企業の工場、事業場の立地は、プラス、マイナス両面で地域全体に大きい影響を及ぼす。単なる企業の採算だけでは決められない。

さらにもっとグローバルな判断が企業に求められる。例えば地球温暖化防止対策や資源分散化対策をどう進めるべきか。市場主義の競争や効率追求のなかで所得の適正配分や弱者保護をどう両立させていけばよいか。今後、規制緩和が進むと政治や行政が介入する余地は少なくなり、企業自らが主体性を発揮して、これらの社会全体の合理性、公共性を判断しなければならなくなってくる。

日本の経営者は従来から企業を一部資本家の利益追求の道具とは考えず、社会の付託を受けた公器と認識してきた。今後こうした考え方はますます強くなり、株主意見は尊重しても株主利益万能ではありえないように思う。