



「社格」の自覚

石井光太郎

「社格」という言葉を聞くと、古くさい響きがするかもしれません。元来は、神社の格式を意味し、転じて、経済界や業界内での「会社」の格、序列、の意味で用いられてきたので、その意味では既に死語に近いのかもしれませんが。しかし、今回ここでは、これとは違った意味で「社格」という概念を提案してみたいと思います。人間に人格があるように、会社にも「社格」があるはずではないか、という考えです。

平素から、私どもコンサルタントが向き合い続けているのは「会社」という存在であり、その「会社」をいかに変革していくかというテーマですが、実際に数多くのコンサルティング案件の遂行の過程で、われわれが日々格闘している相手はいったい何なのだろうかと振り返ってみると、それは「会社」の中のある特定のヒトだったり特定のモノだったりするのではなく、まさに「『会社』を変える」と言うときの「会社」そのもの、あるいは、その「会社」を「会社」たらしめている「何か」としか言いようのないもの…それとの格闘なのではないかと気付かされることが多くなりました。

実は、ここ数年来いろいろな角度から問われてきた日本の「会社」のあり方も、その「何か」をはっきりと意識することなしには、正しく議論することが難しいのではないかとされます。その「何か」とは、「会社」を「会社」たらしめているという意味で、まさに「会社」の人格のようなものではないかという気がするのです。今回は、渦中のテーマのいくつかを振り返りつつ、この「社格」ということについて、考えを進めてみたいと思います。

「会社は誰のものか？」…？

「株主主権論」の台頭に始まり「会社は誰のものか？」というテーマは、ここ数年来、さまざまな立場から議論されてきましたが、これに対して東京大学の岩井克人教授（『会社はこれからどうなるか』他）から提起された視点は、少し次元の異なるものでした。筆者なりに要約して言えば、「誰のものか」を問う以前に、そもそも「会社はモノなのか？」という問題提起です。岩井教授は、「会社」が、まさに「法人」として、モノとヒトの両側面をもつ（不思議な存在だ）という論を丹念かつ鮮やかに展開されています。このことは、たいへん重大な示唆を含み、もし「会社」が単純にモノでは

なくヒトでもあるのだとすれば、そもそも、それを所有できるのか、という疑問を生みます。岩井教授の指摘の通り、近代社会（と資本主義経済）の成立が、モノの所有制と、一方でヒトによるヒトの支配（奴隷制／封建制）からの解放とを、ワンセットで基礎にしていると考えれば、ヒトとしての側面を持つ「会社」を所有するということの不可思議に行き当たります。

「株式会社制度」が資本主義経済の誕生・発展に不可欠な大発明であったことは、疑う余地のないところですが、そのカラクリが、出資者（株主）のリスクを「有限責任」という形で限定することを可能にしたという点にあるとすれば、もともとあったそのリスクはいったいどこに行ってしまったのだろうか？…という疑問がわきます。それは決して空気中に雲散霧消してしまっただけではなく、破産や倒産という事態を想定してみればわかるように、会社が死んで消えてしまったとしても、損失・損害だけは目に見える残滓となって社会に残ります。裏を返せば、「会社」が死ぬことによって、出資者（株主）は生き残る、ということでもあるわけです。「会社」が、もし飼い犬のように所有されているモノであれば、それが与えた損害については、その所有者（飼い主）が全ての責任を代わって負わなければならないはずで、犬を差し出せばその責任も免れる、というわけにはいきません。これが、「会社」を所有する、ということの矛盾です。利益の配分という視点で見れば、確かに株主は全てのステークホルダーの中で最劣後であり、その意味では最大のリスクを負っているのは株主であるという主張は事実ではありますが、それとでも「相対的な」話に過ぎず、ひとたび「会社の死」という事態に直面すれば、従業員も経営者も、そして株主も、自分の所定の責任だけとった後、損失・損害をあとに残して去ってってしまうものなのです。

もちろん、これが「株式会社制度」の大発明たる所以（リスクをとったチャレンジを容易にすること）でもあるわけですが、同時にここに、モノに還元し切ることのできない「会社」の性質の本源があります。つまり「会社」とは、経済活動を営むために人間がつくり出したものでありながら、「自然人（人間）」と同じく誰に代わってもらうことなく自ら責任を担う主体なのであり、言い換えると、有限責任の「株式会社」は、主体としての当のその「会社」以外に誰も責任を持たない（持てない）領域を作り出すことによって成立しているところに、その本質があるわけです。それゆえに、「会社」は単なる「箱」ではなく、「会社」の資源も意思も行動も、まずは「会社」自身のものであって、特定の誰かのものであるということではできません。

このように考えれば、「株主」は文字通り「株式の所有者」であることに違いありませんが、当然のことながら「株式」＝「会社」ではありませんから、「会社は株主のものである」とするナイーブな議論はナンセンスだと言わなければならないでしょう。同じように、経営者や従業員や取引先や顧客や…と言ったステークホルダーのものであるということもできません。「会社」は誰のものとも言えない、あるいは、そもそも所有できない、というのが正確な言い方だということになります。そして、このように「会社」には単にモノには還元できない、一個の人格としての側面があるということ、このことが「会社」のあり方を考える上で、たいへん重要な意味を持っている

のではないかと考えられます。冒頭、「社格」という考え方を提案してみたい、と申し上げたのも、このような意味においてです。

失われた「社格」

日本では、既にここ20年以上の間、「会社」を擬人化して捉えることのマイナス面ばかりが強調され続けてきました。その対極として、「会社」は事業活動のための手段、道具、「虚構の装置」に過ぎないとする考えに傾いてきた背景には、「会社」が何か得体の知れない主体として一人歩きすることへの批判と反省があると思います。たしかに、株式持合いという資本構造にしても、組織に忠誠を誓う従業員の精神構造にしても、「会社」が思わぬ方向に暴走することを許す原因になってきたことは否定できません。しかし、そのような意味での「会社」観が時代と共に解体される過程で、そこにあった「会社」の人格とでも言うべきもの、それを「社格」と呼ぶとすれば、それまでもが同時に消し去られつつあるような気がします。今や、「会社」は単に人間（利害関係者）が作り出したモノ、つまり箱や装置に過ぎないという理解が普通になってしまっていますが、それはあたかも、全身露わに解剖され標本にされた哀れな生物のような、「会社」の理解なのではないでしょうか。

ではその失われた「社格」とは、いったい、どのようなものであったのか。それは、それぞれの「会社」が誕生したときから持ち続けている夢であったり、その夢への挑戦の歴史であったり、その背景にある信念であったり、そこから導かれる行動様式であったり、一個の有機体としての「会社」が体現してきた個性です。先ほどの議論の延長で言えば、「会社」の、モノに還元できない部分、つまり「会社」自らが主体（ヒト）として担ってきたものであり、その「会社」が「会社」であるゆえんであると言ってもよいはずです。私たちが、今でもしばしば無意識に、「会社のために…」とか「会社として…」とか口にするとき、その「会社」という言葉の指しているもの、とも言えるかもしれません。

しかし、そうした一個の有機体の人格のようなものとしての「社格」が意識下から蒸発し、「会社」が利害関係者の利益を単に束ねただけのモノ、つまり自ら人格を持たない箱や装置として捉えられるようになってしまうとどうなるのか。ひとたびバラバラに分解されてしまえば、すべての関係者（ステークホルダー）、つまり経営者や従業員にしても、顧客や取引先にしても、あるいは株主や債権者などの資本提供者にしても、それぞれは自らの収入なり利益なりを最大化しようと望む利害関係者としてしか、捉えようがなくなってしまいます。同じ夢を共有して作られたはずの「会社」の求心点が蒸発して、気がついてみれば「会社」は単なる利害関係の束となり、「同床異夢」の関係者たちを結び合わせる唯一の共通言語は「利益」、そしてその「利益」を最大化させるための装置（マシン）が「会社」、という理解になってしまいます。

「会社の目的は、利益の創出である」という点に疑いを差し挟む人は少ないに違いありませんが、しかしそれだけでは、そこに「会社」の人格はまったく嗅ぎ取ることができないのは当然です。それは、「人間は働かなければ、食っていけない」と言うの

と同じくらいに真実ではありますが、同時にそれ以上ではありません。人が収入を得るために一所懸命に働くとしても、「金持ちになること」自体が人生の終極の目的ではないのと同様に、「会社」にも人格があるのだとすれば、『会社』は利益を生むことが必要だとは言えても、「利益を生むために『会社』がある」としてしまふところには、何か重大な欠落が生じてしまうように思うのです。その考えが行き着いたところでは、法令を守る（コンプライアンス）のも「ルール違反をすれば結局利益を損なう（しっぺ返しを受ける）から」となり、社会的責任（CSR）を果たすのも「それが最終的には（回りまわって）利益につながるから」という次元の発想に墮してしまいます。翻って言えば、「審らかにならないのであれば、ルール違反をしてもよく」「益にならない責任は、果たす必要がない」ということになるのでしょうか…？人格を失ってしまった「会社」の終極の姿がそこに見えます。

しかしここまで述べてきたように、本来「会社」には、関係者の「利益」に分解し尽くしてしまえない、自ら責任主体（ヒト）としての側面があり、従って、われわれ人間（自然人）と同じように、その存在自体が本来「社会性」を有していると言わなければなりません。つまり、人間が単に働き稼ぐロボットでないのと同じように、「会社」も単なる利益創出装置（マシン）ではありえないのです。だからこそ、CSRといった議論も重い意味を持ってくるわけですし、またその「会社」をどう統御するかというコーポレート・ガバナンスの問題（「統治」というより「統御」「制御」とする方が正鵠を射ているのではないかと思っていますが）も、その意味を適切に理解することができるのではないかと思われまます。

「社格」を忘れた「会社」

「会社」の人格に相当するものとして「社格」を想定するとき、もちろんその大元に位置するのは、その「会社」が何を意図し（理念）、何を目指しているか（目的・目標）ということ、そしてそのためにどう行動してきたか（歴史）、しようとしているか（戦略・計画）という、まさに人間で言えば、その生き方や人生計画そのものです。なぜ、何のために、その「会社」が生まれ、存在しているか、という人格の背骨のようなものです。考えてみれば、そもそもリスクを限定することによってチャレンジを容易にするという「株式会社制度」の思想の背景にあったものも、そしてそれによって成立した一つひとつの「会社」の原点になったものも、それは「価値創造」への仮説とそれにチャレンジする情熱であったに違いありません。その「仮説と情熱」を、一個の責任主体として体現したのが、「会社」であるわけです。少々大袈裟に言えば、「会社」と利害関係者（ステークホルダー）を結び付けているのは、その「価値創造への仮説と情熱」という一つの観念だと言っても過言ではありません。これがあるから「会社」が「会社」（社会的責任主体）になったと言えますし、「会社」の統御・制御をめぐる争われるのも、ここを争点にしてのことであるはずで。

ところが現実には、「会社」をめぐる争点は、往々にして、利害関係者それぞれの利害を剥き出しにした綱引き、そして、その綱引きも「価値創造」のありようをめぐるのではなく、「価値分配」のあり方をめぐってであるように見受けられます。そ

ここには既に「社格」の大元を成す「仮説と情熱」の影は薄く、「会社」はその人格を剥ぎ取られて裸にされた肉体に過ぎないかのようです。

しかし、このように「創造」よりも「分配」の議論に傾くのは、故なきことではありません。誤解を恐れずに言えば、そもそも「価値創造への仮説」とは、その本来の性質から言って、万人にわかりやすく説明することも、広く議論の俎上に載せることも容易ではない代物だからです。逆に、「こうすれば、こうなる」と容易に理解し納得できる筋書きではないからこそ、それはリスクあるチャレンジなのであり、「株式会社」という社会的主体に託されたテーマなのだ、と言わなければなりません。「価値創造への仮説」は、不確実で動的的で革新的なもので、だからこそ創造的な仮説なのですが、一方、利害関係の綱引きの当事者の多くが信じるのは、確実で安定的で保守的で、目に見える仕組みや成果です。前者は説明し尽くすことが困難なことですが、後者は目に見えるように説明できること、と言ってもよいかもしれません。また、人間に置き換えて言えば、前者は「何をしたいと考えている」とか「なぜそう考えているか」とか「そのためにどう行動しようと考えている」とかいうことであるのに対して、後者は「身長や体重はどれだけか」とか「収入と貯蓄はいくらあるか」とか「数学のテストの点数はどうだったか」とか、あるいは今の勢いを維持すれば「来年にはそれはどのくらいになりそうか」といったことです。両者では、仮に同じように「事業戦略」や「ビジネスモデル」や「キャッシュフロー計画」という言葉を使ったとしても、その言葉を使う背景の意識が違い、従って求めている意味・内容が違ってきます。関係者間の利害の対立が先鋭化すればするほど、リスクを伴うような創造的シナリオを共有することは困難になり、目に見える確実なものをめぐる綱引きに陥っていくことは避けられないのかもしれない。

昨今はこのような事態がますます深刻になりつつあるように思われ、「社格」を忘れた「会社」は、半ば関係者から求められるがまま、大学受験の偏差値競争さながらに経営指標の改善に汲々とするのを余儀なくされる一方、強靱な「価値創造への仮説と情熱」を打ち出すこと、言い換えれば、明確な「社格」を打ち出すことができなくなっているように思われます。この様相は、昨今の敵対的買収・防衛合戦においても同様だと言わなければなりません。「敵対」的買収と言っても、いったい何が何に敵対しているのか…、関係者同士の利害をめぐる綱引きを見ていると、不可解なことだらけです。本来ならば、敵対的買収者がその「会社」の従来の「社格」の矯正を迫っているという事態、つまりは旧「社格」と新「社格」との敵対として理解しなければならぬはずですが、実際には矯正を迫られているところの元の「社格」も、提案されている新しい「社格」も、共に定かではないという例がほとんどなのではないでしょうか。

いずれにしても、この間のミゾに橋を架けるという作業は、単に「説明が足りない」から「丁寧にわかりやすく説明すればよい」と言って片付けることができる性質のものではなく、まずは本質的ミゾがそこにあることを理解するところから始めなければ、解決に近づかないように思います。昨年来、日本でもMBOによる上場廃止という事例が出るようになりましたが、資本市場における上場会社の責任ということ

を知悉した経営者が、尚、「市場から十分な理解を得られるまでには、説明し尽くせないことがあるから」とする声には、耳を傾けるべき本音が漏れ聞こえるように感じます。

あらためて、「経営戦略」とは何か？

しかし、もとより、越えられないミゾがあるから説明不能、説明不要であるというのが本論の主旨ではありません。

「会社」が、その人格たる「社格」を剥ぎ取られ、単なる箱、単なる利害関係の束のような扱いを受けるようになってしまいつつある最大の原因は、当のその「会社」自身の「社格」のひ弱さにあると考えなければなりません。「社格」をもっとも簡潔に記したものは、その「会社」の理念であったりビジョンであったりするはずですが、社名を伏せて理念やビジョンの文面を読んでみて、どの「会社」のものか推定できる例は稀です。差し障りのない、普遍的な表現を選ばなければならない理由もあるのですが、多くの場合個性に乏しく、その「会社」が何を考え、何をめざして、どのような基準で行動しようとしているのか、つまりは「自分が何者であるか」という人格表明（「社格」表明）になっていないのです。これでは、「当社は利益を生む装置です」「儲かることなら何でもやります」と宣言しているのと何の違いもありません。逆に、たとえば多数の個人投資家層を集めることに成功したカゴメのような例をみれば、明確な「社格」は「共感」を集める力を持つことに気づかされます。

人間が確固たる自我を形成しなくてはならないのと同様、「社格」をもつ「会社」も、「自分が何者であるか」という背骨を確立し、力強く打ち出していかなければならないのではないかと思います。もちろん、何を考え、何をめざしたいのかを表明するだけでは、十分ではありません。それが、ただの一人よがりの夢や希望でないことを裏付けるべく、実現への具体的な構想を「価値創造への仮説」として示すことが必要であり、それが、「経営戦略」です。「社格」が「共感」と「信用」を得られるか否かは、まさにこの「経営戦略」のもつ説得力にかかってくるわけです。「経営戦略」は思考と発想の限りを尽くして煮詰めた「成功への仮説」ですが、その本来の性格がリスクをとったチャレンジですから、安全確実な「必勝の方程式」ではありません。そのミゾを超越して「共感できるか」「信じられるか」を決定づけるのは、その「会社」の「価値創造へのチャレンジ」の本質が、そこに明快に射抜かれて示されているかどうか、ではないかと思います。

「創造の仮説」としての「戦略」を突き詰める、ということは、その「会社」独自のユニークな「発見」や「発想」に突き当たるまで掘り下げる、ということを意味します。競争優位の大前提は、「独特であり、唯一無二である」ということだからです。言い換えれば、「戦略」づくりとは、極めて個別的で具体的な世界に深く分け入り、一見瑣末に見えるかもしれない事実の中から独自の眼で創造の種を拾い上げるという、固有性の極限のような作業です。しかし、この極めて固有の世界での「発見」「発想」の本質をクリアに抽象し、説得力ある事業創造や事業変革の構想に取りまとめるところに「戦略」の創造性があります。だからこそ、個別的で固有な世界の内容に、「共感」

を集めることができるのであって、逆に、わかりやすくはあるが表面をなぞっただけの「戦略らしきもの」では、そのような力を持ちえるはずありません。

ただ、「戦略」という言葉も昨今のように人口に膾炙するようになると、そもそも持っていた「創造へのチャレンジの仮説」たる本質が埋没し、「やり方」「方法」「施策」あるいは「ビジネスモデル」といった言葉とも区別なく混同され、何か「誰でも目に見える安全で確実な道筋」を提示するものと勘違いされがちなのも事実です。そのような意味で、「戦略が見えない」等の指弾を受ける「会社」も多いのではないかと思います。あえて弁護すれば、「そのようなものが容易には見えないからこそ、戦略が必要なのだ」と言わなければならないでしょう。逆に言えば、「会社」には、そうした指弾を凌駕して、独自の「創造性」の次元で「共感」と「信用」を生み出せるだけの、強靱な「仮説」＝「戦略」がなければなりません。それなくしては、投資家に対しても訴える力はなく、彼らがその「会社」を見る次元が、「価値創造への仮説と情熱」の次元ではなく、「利害の束」の次元に下がってしまうのも、やむを得ないことです。

正確な事実と新鮮な発想に裏付けられしっかりと煮詰められた「創造の仮説」は、確固たる「社格」を形成して、必ず共感者をつくり出すことができるはず。反対にそれがないままに、求めに応じて事実／実態／実績の説明だけに終始すればするほど、最後は裸になるまで、次の説明を繰り返す求められるという陥穽に嵌っていくのではないのでしょうか。

「水は高いところから低いところに流れる」か、「悪貨は良貨を駆逐する」か

ただ、人口が減少に転じて本格的「成熟」期を迎えたことで、日本の「会社」の「社格」のあり方も、はっきりと、従来とは変わることを求められている気がします。

20世紀後半の経済成長は、成長そのものへの渴望をエネルギーとしていました。戦後の荒廃からスタートし、「腹いっぱい食べたい」「テレビや洗濯機が欲しい」「自動車やマイホームが欲しい」…という欲求を次々に満たすことが、経済成長そのものだったのです。多くの企業が持っていた「社格」も、その夢に重なっていたような気がします。しかし今「改革なくして成長なし」と言うとき、「成長」が必要とされるのは、成長が止まると景気が悪くなるからとか、あるいは成長によって隠蔽されていた構造問題が噴出して来るからとか…そのような理由であるように思います。少子化がなぜ問題かと問われて、年金制度が立ち行かなくなるから、という答えまで出る始末です。いずれにせよ、経済成長に、自分の夢を実感をもって重ね合わせている人が、21世紀の日本にどれだけいるのでしょうか。

そのような中で、「会社」は相変わらず成長することを宿命づけられた存在であるかのようであり、その「会社」の成長に夢を賭ける人も少なくないと思います。しかし、当のその「会社」自身、つまりその「社格」のあり方は、単純ではなくなりつつあります。半世紀前には、「テレビや自動車を日本で作る会社」というだけでそこに夢があり、「社格」の背骨となっていたのではないかと思われそうですが、今ではただ、業種・業態を指すに過ぎません。次にくる夢は、「日々、新しくよいものを作る」ことなのか、それを「どんどん安く作る」ことなのか、それによって「シェアNO.1になる」

ことなのか、そして「利益を最大化する」ことなのか…ふと気がつけば、固有の夢にすり代わって「成長すること」「儲けること」自体が目的化する危険と、いつも隣り合わせです。もしかすると、それに違和感を覚えることさえなくなりつつあるのかもしれない。「会社」を手段や装置と割り切ったのは、得体の知れない「会社」という主体に人間が従属しないこと、つまり人間の主体性を取り戻すためであったはずなのに、気がついてみればその当の人間の側が、「成長すること」「儲けを出すこと」自体を目的化させてゲームに熱中し、「会社」を引き摺りまわす結果になってしまっているのは、なんとも皮肉な現実です。色を失い、ただの無色透明の箱でしかなくなった「会社」が、高い透過性でありのままに映し出すのは、他ならぬ、それに係わる人間自身であり、その人間の夢そのものということになります。してみると、そこに映っている人間自身が、「成長や利益を追いかける箱や装置」に過ぎないように見えてくるのは、私だけでしょうか。こうしてゲームの手段や装置でしかなくなった「会社」に、主体（ヒト）としての社会的責任を期待すべくもないことも、昨今の幾つもの事件を通じて目の当たりにしてきました。

「会社」が社会的存在として成り立つ源（みなもと）にあったはずのもの、それは信じた価値を創造しようとする人間の創意と情熱を、社会化し共有化したものだったはずで、それは、利益を生むためのただの道具や装置に、後から取ってつけたような看板とは、本質的に異なるものです。それを忘却して、「会社」を弄ぶことのおかしさに、早く気づく必要がありそうです。

「成熟」の時代に入った21世紀の日本の「会社」は、これまで以上に強く意識して、自らの「社格」を形作っていかねばならないということであろうかと思えます。その「会社」の背骨にある「価値創造の仮説と情熱」を体現し、それがなければこの「会社」はない、と言えるものとしてです。「会社」が、日々鍛錬・成長させていかねばならないものは、この意味での「社格」ではないかと思うのです。

私どもコンサルタントにとっても、一つひとつのプロジェクトで答えを求めて考え抜いた果てに、究極のクライアントとして念頭に想起しなければならないのは、その「会社」の「社格」だと思っています。「社格」とその根幹を成す「経営戦略」とを鍛錬・成長させる仕事の一端を、これからも地道に、担っていきたく願っています。

(いしい こうたろう コーポレートディレクション代表パートナー)