

AIWA NEWS LETTER

あいわ税理士法人 & あいわ Advisory ニュースレター

野原 邦亮

問い続ける企業 ―誰のため、何のために存在するのか

1. はじめに

日本企業では、この十数年、コーポレートガバナンスの強化が進められてきました。

社外取締役の選任、取締役会の監督機能の強化、内部統制や情報開示の充実、株主・投資家との対話など、企業経営の健全性と透明性を高めるための制度や仕組みは、以前に比べて着実に整えられています。

しかし、仕組みが整えば、企業はおのずと健全になるのでしょうか。現実には、大手企業を含む上場会社で、会計不正が繰り返し明らかになっています。ガバナンスは着実に強化されているにもかかわらず、目標達成の圧力が、事実をありのままに見ることを難しくし、会社を成長させようとする行動が、かえって会社への信頼を損なってしまう状況になっていないのでしょうか。

一方で、日本の上場会社は、株主や投資家から、資本効率の改善や企業価値の向上をこれまで以上に求められています。アクティビストから、株主還元の拡大や事業の見直しを迫られる企業も増えています。

しかし、企業が向き合う相手は、株主だけではありません。従業員、顧客、取引先、地域社会、地球環境、金融機関、経営者や創業家、そして将来世代。企業には立場も利害も時間軸も異なる、様々な関係者が存在しています。会計不正が繰り返されることと、株主から経営改革を迫られること。一見すると、この二つは別の問題に見えます。しかし、その根底には、共通する問いがあるのではないのでしょうか。

- ・企業は、何を基準に意思決定するのか。
- ・企業は、誰の声に耳を傾け、誰に対して責任を負うのか。

ガバナンスの仕組みを整えることは重要です。しかし、制度やルールは、企業が進むべき方向そのもので自動的に教えてくれるわけではありません。仕組みを整える前に、企業をどのような存在として捉えるのかという、さらに根源的な問いに向き合う必要があります。

- ・企業は、誰のため、何のために存在するのか。
- ・そして、企業は誰のものなのか。

こうした問いに答えを出すことは容易ではありませんし、根源を問い続けることは時間と労力を伴うプロセスでもあります。さらに言えば、企業は誰のため、何のために存在するのかを問うことは、すぐに売上や利益に直結するわけでもありません。では、何のために根源を問う必要があるのでしょうか。

本稿では、問い続ける企業の意味と、「誰のため、何のために存在するのか」という問いにどう向き合っていくかを考えていきます。

2. 企業は、なぜ目的を見失うのか

企業には、売上を伸ばす、利益を生み出す、成長する、雇用を守るといった、さまざまな目標があります。

これらは、企業が存続し、社会のなかで役割を果たしていくために欠かせません。しかしこれらの目標は、本来、企業が誰かに価値を届け、その存在意義を実現するための手段に過ぎません。ところが企業は、存続する時間が長くなるほど、目的と手段を取り違えやすくなります。

利益を生み出すことが、「何のために利益を生み出すのか」という問いから切り離され、目標を達成することが、その先にある目的や価値よりも優先される。会社を継続させようとするのが、かえって従業員や顧客、社会からの信頼を損なってしまう。

会計不正も、単に一部の人が倫理を失った結果とは限りません。高い目標を達成しなければならない。業績を悪化させてはいけない。市場や上司の期待を裏切れない。会社を守らなければならない。こうした思いが組織のなかで積み重なると、求められた数字をつくるのが優先されるようになります。

一つひとつの判断は、「会社のため」という善意や責任感から始まっていたのかもしれませんが、しかし、目の前の目標だけを直線的に追い続ければ、その判断が全体にどのような影響を与えるのか、長期的に何を失うのかが見えにくくなります。

企業が目的を見失うのは、理念がないからだけではありません。立派な理念を掲げていても、日々の判断が売上、利益、成長、組織の維持だけによって行われていけば、理念は現実から切り離されていきます。問題は、利益や成長を求めることではありません。それが、何のために必要なのかを、問わなくなることです。

問いを失った企業では、従業員は労働力として、顧客は売上として、取引先はコストとして捉えられやすくなります。人間が構成する社会にもかかわらず、その人間が主人公ではなく、企業を維持するための手段へと変わっていきます。

だからこそ、企業には問い続けることが必要です。

問い続けるとは、答えを出さず迷い続けることではありません。目の前の目標と、その先にある目的を行き来することです。短期と長期、部分と全体、利益と責任、変えないことと変えることの間を往復しながら、見えていなかった影響や選択肢に気づいていくことです。

- ・ 私たちは、何のために利益を生み出そうとしているのか。
- ・ 会社の成長は、誰にどのような未来をもたらすのか。
- ・ いま選ぼうとしている道のほかに、別の可能性はないのか。

こうした問いは、一つの見方や過去の成功に固執することから企業を解放し、より多くの道が見えるようにするものです。その時点で、最善と思える答えを選びながらも、それを絶対視せず、状況の変化や異なる声に応じて見直していく。その往復が、よりよい意思決定を可能にします。

企業の根源を問い続けるとは、企業を本来の目的へとつなぎ直し、企業が誰のため、何のために存在するのかを、日々の判断のなかに取り戻していくことなのです。

3. 「企業は誰のものか」を問い直す

「企業とは誰のものか」と問われれば、法律上は株主のものだと答えることができます。

株主は資本を拠出し、取締役を選び、企業の重要な意思決定に関わります。所有権の責任の所在を明確にするうえで、この考え方は欠かせません。

しかし、企業という存在を、株主との関係だけで捉えることはできるのでしょうか。企業は、従業員の働き、顧客の信頼、取引先の協力、地域社会の基盤、金融機関からの支援、先人が積み重ねてきた信用など、さまざまな関係のうえに成り立っています。たとえ、株主が資本を提供していても、それだけで企業が動く

わけではありません。企業が価値を生み出し、社会のなかで役割を果たしていくためには、多くの人や組織とのつながりが必要です。

そのため、「企業は株主のものか、あるいは従業員のものか」と、どれか一つを選ぼうとし、企業を単純化しすぎると、企業という存在の全体像は見えなくなってしまう。

- ・株主の視点から見れば、企業は資本を託した対象です。
- ・従業員の視点から見れば、働く場であり、やりがいや生活を支える基盤です。
- ・顧客の視点から見れば、価値や信頼を受け取る相手です。
- ・地域社会の視点から見れば、雇用や産業、暮らしを支える存在かもしれません。

どの視点も、企業の一面を捉えています。しかし、どれか一つだけで企業の全体を語ることはできません。大切なことは、一つの立場を正解とすることではなく、異なる立場から企業がどのように見えているのかを行き来しながら考えることです。

企業を株主のものとしてだけ捉えれば、短期的な資本効率や株主還元が優先されやすくなります。反対に、従業員や地域のためのものとしてだけ捉えれば、将来に向けた必要な改革や収益性の改善が遅れ、企業そのものの存続を危うくすることもあります。問い続けることは、どちらか一方を否定することではなく、異なる立場の間を行き来しながら、見えていなかった影響や選択肢に気づき、よりよい判断を探していくことです。

そして所有するとは、私のものだから、自由に使い、処分できる権利を持つということだけではありません。多くの人々の働きや信頼によって形づくられてきたものを預かり、よりよい状態で次へと手渡す責任を引き受けることでもあります。企業には、明確な所有者が必要ですが、所有者が企業の存在をすべて独占しているわけではありません。

企業を所有する者には、企業を自分の目的のためだけに使うのではなく、その企業を支えてきた関係性と、これから影響を受ける未来に目を向ける責任があるのではないのでしょうか。

「企業は誰のものか」という問いは、所有者を一人に決めるための問いではないのかもしれませんが。むしろ、企業が誰に支えられ、誰に責任を負い、何を未来へ受け渡そうとしているのかを考えるための問いです。それは、企業を「自分のものとして自由に扱う対象」としてではなく、先人から受け継ぎ、関わる人々とともに育て、次の世代へ受け渡していく存在として捉え直すことでもあります。

企業は誰のものかを問い続ける企業とは、所有する権利だけに目を向けるのではなく、その企業を支える人々や社会との関係、そして未来へつないでいく責任を見つめ続ける企業だといえます。

4. 企業を、方程式と生態系の両方から捉える

企業経営では、問題を分解し、原因を特定し、解決策を導くことが求められます。売上を増やす。コストを下げる。生産性を高める。利益を伸ばす。こうした課題を数値や因果関係に置き換えて考えることは、意思決定を明確にし、具体的な行動へ落とし込むうえで欠かせません。しかし、企業の持続可能性や存在意義について考えるとき、同じように正しい方程式を見つければ、答えを導くことができるのでしょうか。

企業は、単純な方程式のように動きません。

コストを削減すれば、一時的には利益は改善するかもしれません。しかし、教育や設備への投資まで削れば、現場の力は弱まり、将来の競争力を失う可能性があります。採算性の低い事業から撤退すれば、資本効率は高まるかもしれません。しかし、その事業が顧客との接点や人材育成、地域との関係を支えていたとすれば、別の場所で大きな価値を失うこともあります。

企業のなかでは、一つの判断が一つの結果だけを生むわけではありません。

ある判断が人や組織に影響を与え、その変化が顧客や取引先との関係に現れ、やがて売上や利益、企業への信頼として自分たちに返ってきます。そして、その結果が、次の判断や行動にまた影響を与えていきます。つまり、企業の営みは、原因から結果へと一方向に進む線ではなく、さまざまな影響が巡り続ける循環なのです。だからこそ、企業は、方程式としてだけでなく、生態系としても捉える必要があります。

生態系では、一つの存在だけを切り離して、その働きを理解することはできません。一つひとつの部分が影響し合い、目に見えにくいつながりや循環が全体の状態をつくっています。

企業も同じです。

一人の従業員の行動は、本人の能力や意欲だけで決まりません。仕事の分担、情報の流れ、評価の仕組み、周囲との関係、組織文化などとの相互作用のなかで生まれます。問題を特定の人や部署だけに帰属させれば、一時的には解決したように見えるかもしれませんが、しかし、問題を生み出す関係や構造が変わらなければ、同じ問題が形を変えて現れます。

企業を生態系として捉えると、経営者自身も、企業の外側から問題を管理する存在ではなくなります。経営者は組織に影響を与える一方、企業の歴史や文化、従業員、顧客、社会から影響を受けています。自分もまた、その関係性のなかに置かれているのです。そのことを引き受けると、経営の姿勢も変わります。「相手をどう変えるか」だけでなく、「この関係のなかで、自分たちには何が求められているのか」を問うようになるからです。

方程式的に捉えると、株主か従業員か、利益か責任か、改革か伝統かという二者択一に陥ることがあります。限られた価値や資源を誰に配分するかという、ゼロサムの発想にもなりがちです。しかし、生態系として捉えることで、対立して見えるものの間に、新しい循環をつくる可能性が見えてきます。

たとえば、従業員への投資がサービスの品質を高め、顧客の信頼を育み、収益として返ってくるかもしれません。地域との関係を育てることが、採用や事業継続を支える力になるかもしれません。

- ・改革か伝統かではなく、守るべきものを明確にしたうえで変える方法はないか。
- ・利益か従業員かではなく、従業員への投資を通じて利益を生み出す道はないか。

問い続けるとは、一つの立場や時間軸にとどまらず、異なる視点の間を行き来することです。それは、方程式的な見方と、生態系的な見方のどちらか一方が正しいという見方に偏らないようにすることでもあります。

数値を通して（個々の）部分を明らかにし、責任や行動を具体化する。同時に、その部分が全体やほかの存在にどのようなつながり、どのような循環を生み出しているのかを見る。損得だけでなく、善意や責任、利他の働きにも目を向ける。何をするかだけでなく、どのように在るのかも問い直す。

企業を、方程式と生態系の両方から捉えるとは、二つの見方の間を行き来しながら、企業の現実をより複眼的に捉え、選択肢を増やしていくことなのです。

5. 視点を切り替えて企業を見る

企業は、誰のため、何のために存在するのか。

この問いに向き合うためには、一つの角度からだけで企業を見るのでは足りません。企業は、さまざまな層や関係が重なり合って成り立っている存在だからです。そこで有効なのが、視点を切り替えながら企業を見ることです。ここでは、それを「個々の現場」「全体の姿」「関係の流れ」という三つの見方として捉えてみます。

まず、「個々の現場」に目を向ける。企業に関わる一人ひとりの経験や思いに焦点を当てる見方です。

- ・経営者は何を守ろうとしているのか。
- ・従業員はどのような気持ちで働いているのか。
- ・顧客は企業から何を受け取っているのか。
- ・取引先や地域社会は、その企業をどう見ているのか。

企業の意味は、理念や戦略だけで決まるものではありません。日々の現場での体験のなかにも、その企業の役割は表れています。一人ひとりの声に耳を傾けることで、数字や制度では捉えきれない価値や負担が見えてくることがあります。ただし、この見方だけに偏ると、個別の事情に引きずられ、企業としての方向性を見失うことがあります。

そこで、「全体の姿」を見る必要があります。

- ・企業は地域社会のなかでどのような役割を担っているのか。
- ・この企業がなくなったら、何が失われるのか。
- ・いまの判断は、どのような未来につながるのか。
- ・企業の活動を通じて、将来世代に何を残そうとしているのか。

全体を見るとは、すべてを統制することではありません。目の前の出来事を、より広い視野と長い時間のなかに置き直すことです。ある部署にとって合理的な判断が、企業全体では不合理になることがあります。短期的な利益を守る選択が、長期的な信頼や人材を損なうこともあります。全体の姿を見ることで、「いま何が得か」だけでなく、「その選択がどんな未来をつくるか」を考えられるようになります。

そして、「関係の流れ」に目を向ける。これは、人や出来事の間にある影響や循環を見る見方です。

一人の従業員が力を発揮できていないとき、その原因は本人だけにあるとは限りません。仕事の分担、情報の共有、評価の仕組み、周囲との関係などが影響している可能性があります。売上の低下も、商品や営業だけの問題ではなく、社内の連携、顧客との関係、過去の判断、市場環境などが絡み合っていることがあります。関係の流れを見るとは、物事を単独で切り分けるのではなく、どのようなつながりや影響の連鎖があるのかを捉えることです。

- ・自分たちの判断は誰にどんな影響を与えているのか。
- ・その影響はどのように返ってきているのか。
- ・いまの問題はどのような構造から生まれているのか。

こうした問いを持つことで問題を個人の責任に押し込めず、より根本的な改善の道を探ることができます。

ただし、この三つの見方のどれか一つだけが正しいわけではありません。

- ・個々の現場だけを見れば、全体の方向を見失いやすくなります。
- ・全体の姿だけを見れば、一人ひとりの現実が見えにくくなります。
- ・関係の流れだけを見れば、誰が行動するのが曖昧になることもあります。

だからこそ、視点を行き来することが重要です。

- ・現場の声に耳を傾けながら、全体の方向を考える。
- ・全体を見ながら、その影響が個々にどう及ぶかを確かめる。
- ・その間にある関係や流れを見て、問題や可能性の構造を理解する。

問い続ける企業とは、この視点の切り替えをやめない企業です。一つの立場や数字に答えを固定せず、見方を変えながら考えることで、これまで見えなかった影響や選択肢が浮かび上がります。

「誰のため、何のために存在するのか」という問いも、どこかに完成された答えがあるわけではありません。それは、現場の体験のなかにあり、企業全体の役割のなかにあり、そしてそれらを結ぶ関係の流れのな

かに現れてきます。企業の持続可能性は、一つの正解を持つことではなく、「個々の現場（部分）」「全体の姿（全体）」「関係の流れ（つながり）」の3つの見方の往復を続けられることによって支えられているのです。

6. 最後に——何のために、企業の根源を問うのか

企業は、誰のため、何のために存在するのか。

なお、本稿でいう「企業」は、事業を営む会社だけを意味するものではありません。創業家の財産を管理する資産管理会社やファミリーオフィスにおいても、「誰のため、何のために存在するのか」を問い続けることは、その役割や未来への責任を確かめ、大切なものを次の世代へ受け渡していくうえで重要です。

この問いに、明確な答えを出すことは容易ではありません。根源を問うことは、時間も労力もかかる営みです。すぐに売上が増えるわけでも、利益が改善するわけでもありません。

それでも、なぜ問い続けるのでしょうか。

一つは、企業が進む方向を見失わないためです。

企業の日常には、簡単には答えの出ない判断やジレンマが数多くあります。そんなとき、「私たちは何のために、この企業を営んでいるのか」という問いが、判断の原点になります。根源を問えば、迷いがなくなるわけではありません。それでも、目先の数字や過去の習慣だけに流されず、自分たちなりに進む方向を確かめることができます。

二つ目は、企業に関わる人々に、「われわれ」を育てるためです。

企業には、立場や利害の異なる多くの人に関わっています。それぞれが自分の立場から正しさを主張するだけでは、対話は利害調整や取り分の交渉になりやすくなります。

しかし、私たちは、誰のため、何のためにこの企業を営むのかという問いを共有すると、自分の立場だけでなく、企業全体の視点で、未来をともに考える余地が生まれます。答えが一致しなくても、同じ問いに向き合うことが、経営者と従業員、株主、社会といった境界を越え、異なる立場の人々が、企業の未来をともに担う「われわれ」へと近づいていきます。根源的な問いには、企業の方向を定めるだけでなく、関係性を育てる力があるのではないのでしょうか。

三つ目は、学習を循環させるためです。

根源を問い続けるとは、その時点でよりよいと思う答えを選び、行動する。そして、その結果に耳を澄ませ、そこから学び、必要であれば前提や選択を見直すことです。

判断する→行動する→結果を受け取る→学び、再び問う。

この循環があることで、企業は過去の成功や一度決めた答えに固執せず、変化する環境のなかで自らを更新していくことができます。

企業は、誰のため、何のために存在するのか。そして、企業は誰のものか。この問いに、完成された一つの答えはないのかもしれませんが。

だからこそ、問い続ける。

私たちあいわ税理士法人では、具体的な解決策を提示することと、企業の根源をともに問い直すことを往復しながら、クライアントに価値を提供していきたいと考えています。

その往復を重ねながら、企業が自らの進む方向を確かめ、関わる人々とともに、よりよい未来を選び続けられるよう伴走していきます。

本ニュースレターは、一般的な情報提供であり、具体的アドバイスではありません。個別の案件については個別の状況に応じて検討が必要になります。お問い合わせ等がありましたら、下記専門家まで遠慮なくご連絡ください。

ファミリーガバナンス プラクティスグループ

リーダー	野原 邦亮
税理士	奥津 雅之
税理士	青木 喜彦
税理士	尾崎 真司
税理士	加瀬 良明
税理士	五島 学
税理士	兼古 督士
公認会計士	川崎 美雪

【あいわ税理士法人グループの概要】

◆ グループ構成

あいわ税理士法人

あいわ Advisory 株式会社

◆ 所在地

〒108-0075 東京都港区港南 2-5-3 オリックス品川ビル 4F

◆ URL

<https://www.aiwa-tax.or.jp/>

◆ 人員数

税理士・税理士有資格者：41 名

公認会計士：10 名

情報処理安全確保支援士：1 名

行政書士：2 名

科目合格者：11 名

総務ほか：17 名

合計：72 名(一部重複)

◆ 関与先概要

上場グループ 305 社 上場準備 200 社 非上場 265 社