日経産業新聞フォーラム2007

「いま、あらためて考える、新興企業経営者の倫理観」

新たな経済成長実現する原動力

いま企業経営者の姿勢や倫理観が社会から強く問われている。特に新興企業と、それが上場する証券市場が確固たる信頼性を得ていくことは、日本経済の新たな成長を実現するための重要な要件だ。このほど都内で日経産業新聞フォーラム2007「いま、あらためて考える、新興企業経営者の倫理観」（主催＝日本経済新聞社、特別協賛＝東京証券取引所）が開催され、経営者の意識と取り組みについて活発な議論が交わされた。

基調講演　企業価値向上のために経営者がなすべきこと

三菱ＵＦＪリサーチ＆コンサルティング理事長・多摩大学学長

中谷巌氏

高い志や説明能力など求められる4つの資質

上場する企業にとって法令順守と情報開示は最低限の義務です。しかし、それだけでは社会やマーケットの信頼は得られません。社会の公器である企業の経営者には次の四つの資質が求められています。

◇

まず大前提となるのが「高い志」です。私利私欲を超えた社会的な責任感とそれを裏打ちする教養、確固たる倫理観・世界観あるいは人生哲学といってもいいでしょう。その良い例が、明治維新直後に欧米に派遣された岩倉具視使節団です。羽織はかまに帯刀で、外国語も西洋流のマナーも知らなかったにもかかわらず、行く先々で敬意をもって迎えられました。彼らが高い倫理観と教養を備え、「国家はどうあるべきか」を真剣に考え、その志が西洋人の目にも明らかだったからです。

経営者は人員削減を断行すべきか否かなど、正解のない問題に対して苦渋の決断を迫られることも少なくない。そうした意思決定の支えの柱となるのが、自らの哲学や世界観です。悩み抜きながらも納得のいく判断が下せるよう、常に自分自身を磨いておかなければなりません。

◇

二つ目に求められるのは「説明能力」です。ミッドウェー海戦での日本海軍の敗退は、実は戦略の説明不足が原因だったとの説があります。海軍総司令官の山本五十六は、今後は航空母艦が海軍の戦力の主役になることを見抜いていました。そして本来の作戦では、島の反対側にいた敵の航空母艦隊を攻撃するはずでした。ところが作戦にあたって混乱が生じ、いつの間にか島の占領が目的に差し替わってしまった。優れた戦略やビジョンを持っていても、その目的や理由を明快に説明できなければ正しく実行されないことを示唆しています。

◇

三つ目の資質は「愚直なまでに実行する力」です。ジェームズ・コリンズ著『ビジョナリーカンパニー2』によると、米国で長期にわたり高収益を上げる企業の経営者に共通の特色は「個人としては謙虚で、職業人としては強固な意志を持っていること」だそうです。謙虚さと愚直な実行力を持つ経営者のもとでは、社員一人ひとりに会社を支えようという意識が生まれる。必要なのは、何かを成し遂げようとするとき、経営者自らの意思を企業組織に徹底的に浸透させる力です。

◇

最後に経営者は「身をもって示す」ことができなくてはいけません。日本企業が他国の企業に比べて素晴らしいのは、現場の社員が仕事に愛着と責任感を抱いている点です。経営者が「身をもって示す」ことができれば、社員一人ひとりの当事者意識にも火が付くはずです。本当のリーダーシップはトップダウン式に命令するのではなく、トップが身をもって示すことで発揮されます。

◇

企業経営は、きれいごとだけでは立ち行かない側面があるのも事実です。マキャベリが『君主論』で述べているように、リーダーには状況に応じて奸策（かんさく）を弄（ろう）することが必要と考える人もいます。それに対して孟子は「不仁にして国を得るものはこれあらんも、不仁にして天下を得るものは未だこれあらざるなり」と説く。仁とは慈悲の心です。仁がなければ小さな成功（国）は収められても、長期にわたる繁栄（天下をとること）は望めないでしょう。

上場企業の経営者は、常に社会や市場から見られる存在です。どんな哲学を持ち、どう行動するかで、企業の将来性や発展が大きく左右されることを肝に銘じる必要があります。

パネルディスカッション　市場参加者の視点からみる企業経営者の倫理観

出席者（写真左から）

スパークス・グループ代表取締役社長　**阿部修平氏**
フィデック代表取締役　**深田剛氏**
マネックス・ビーンズ・ホールディングス代表取締役社長・CEO　**松本大氏**
東京証券取引所常務執行役員　**清水寿二氏**

上場で経営者の意識変化

「数字の達成」に落とし穴

大きな権限持つ重み自覚

過剰反応や無反応要注意

清水氏　深田氏、松本氏、阿部氏の経営する企業は、いずれも新興企業の経営者の倫理観を問うアンケート調査の対象企業です。まず、アンケートの結果をどう見ますか。

深田　新興企業の経営者は皆さんそうだと思いますが、私は債権流動化という新しい金融ビジネスを展開するために自分自身のすべてを注ぎ込んで起業し、上場を果たしました。会社はいわば自分の分身ですから、その努力を無に帰すようなことをするはずがない。ただ「数字を達成するのは当たり前」といった周囲の強い意識は常に感じます。そうした中にあって経営者は、何かあったときにオープンにできずに、これが最終的に不祥事につながってしまうという図式があるのではないかと思います。

松本　企業の経営者は圧倒的な権限を持っています。仮に議決権がなくても、取締役会や株主総会まで影響を及ぼすことがある。一方で一般株主や従業員・取引先などを重視し、会社を支配している感覚はないとのことでした。

――最近、企業の不正な会計処理や法令違反が相次いだことを深刻に受け止め、東京証券取引所では新興企業の経営者にアンケート調査を実施されましたね。

清水　昨年九月に、マザーズ上場会社及びマザーズから市場変更をされた会社の経営者を対象に、「市場を利用する上での倫理観等に関するアンケート調査」を行いました。その結果を見ると、多くの経営者が上場後にコーポレートガバナンスやコンプライアンス、ディスクロージャーなどを強く意識するようになったと回答しています。自社株を投資家は、大株主と同じリスクを負っているにもかかわらず事実上は無力です。大きな権力を持つ側は、その事実をもっと自覚して自制すべきです。そうした認識の欠如がさまざまな問題を引き起こし、社会的信頼の失墜を招いているのではないかと見ています。

阿部　投資顧問会社として多くの企業を調査し、経営者の話を伺っていますが、市場とのギャップがあると感じられる経営者には大きく分けて二つのタイプがあると思います。一つは市場の期待に過剰に反応してしまうことです。このタイプの経営者は非常に短期的な市場の時間軸にはまり込み、株価を上げることが目的になってしまう。創業時の理念を忘れ、意図せざる罠（わな）に陥ってしまう新興企業を多く見てきました。

もう一つは古い会社の経営者に多いタイプで、市場の期待に反応する必要のない時代が長く続いたために、与えられた権限に対する感覚が麻痺してしまっているタイプです。決して個人的な利得のためにやっているわけではないのですが、組織のチェック機能がすでに働かなくなっている。投資家はこうした会社に対して、勇気をもって発言していくことが重要です。

深田氏

清水氏

不正生まない仕組み作る

発言と行動の一致が大切

ルールを守り記録を出す

市場品質向上に一層の力

深田氏

松本氏

阿部氏

清水氏

――経営トップや役員が、そうした状況に陥らないためには何が求められますか。

深田　人間だれしも魔が差すことはあるでしょう。大事なのは、不正を生まない仕組みを作っておくことです。例えば当社では会議は密室ではなく、必ずドアを開けて行います。取引先にも基本的に二人以上で行く。また私が会社員だったときの上司に監査役を務めてもらっていますが、元上司が見ていると変なことはできません。私にとっては自身を自制する有効な歯止めになっています。あと何かを議論して決断する際に、目先の損得ではなく、一歩引いて五年後を考えることを会社の行動基準にしています。

阿部氏

松本氏

松本　以前、ある上場企業の経営者が「テレビで言えないことは取締役会で発言するな」と言っていました。これは名言です。表向きの発言と行動が異なっているから問題が起こる。私も社員と話すときには、公の場で言えないことを決して口にしないよう常に意識しています。

阿部　当社では、社員全員がそうした行動をしないようステートメント」という小冊子を作って繰り返し読ませています。上場企業は、プロスポーツ選手のように、資本市場という公のグラウンドで与えられたルールを守って最高の記録を出し続ける使命を負っているといえます。もしルールを破ることを考えるのならば、それは退場するしかありません。

――今後、証券市場にどんなことを期待されていますか。

深田　マーケットの主役である個人投資家に向けたＩＲ（投資家向け広報）の機会や制度を充実させてほしいと考えています。それによって経営者の自覚なども一層進むと思います。

松本　日本の資本市場や行政の問題点が指摘されることも多いですが、私自身は、日本は世界トップレベルのインフラと制度を持っていると思います。ただ立派な制度があっても、魂が入って機能しなければ意味がない。では魂とは何か。それは投資家や企業、金融行政、証券会社、メディアなど、市場に関係する大勢の人たちの〝審美眼〟です。味覚の鈍い人においしい料理ができないように、金融や資本市場に対する知識や理解が深まらないと、優れた市場は形成できない。まず重要なのは、日本にとって金融とは何か、その意味を再確認することです。

阿部　日本にいま必要なのは、金融分野を活性化して、日本のお金が世界中で本当に活躍できるようにすることです。グローバル化に迎合するのではなく、世界に冠たる新しい成長トレンドを作るという気概を持って、企業も金融当局も取引所も一体となって取り組んでいくべきだと考えます。

清水　いかに優れた金融市場を築くかは、その国全体の力に直結します。金融の重要な一翼を担う証券取引所には、マーケットの品質をさらに磨くことが求められています。東証では昨年、上場制度の総合整備プログラムを策定し、証券市場の維持・向上を図る観点から、会社の情報開示を充実する施策を進めているところです。上場制度整備懇談会では有識者の方々から厳しい指摘もいただいています。投資家や証券会社、とりわけ上場企業は、東証にとって大切なお客様であると同時に、マーケットを良くしていくパートナーであります。ともに発展していけるよう、市場の環境整備に一層の力を入れていきます。

広告

企画・制作＝日本経済新聞社広告局

東京証券取引所が行った、新興企業経営者の倫理観などに関するアンケート調査の結果は、次のホームページで見ることができます。

http://www.tse.or.jp/mothers/enquete/keiei.html

TOKYO STOCK EXCHANGE

Mothers
http://www.tse.or.jp/mothers/

※この特集は日経アドネットからもご覧になれます。
http://www.nikkei.co.jp/adnet/