



欧米に洗脳された日本の経営者

公益資本主義を説く原丈人氏に聞く

2015年2月19日(木) 池松 由香

「多くの経営者が考える善い会社の定義は間違っている」

こう断言するのは、米シリコンバレーで活躍するベンチャーキャピタリストの原丈人氏だ。デフタ・パートナーズのグループ会長を務める傍ら、アライアンス・フォーラム財団の代表理事として、バングラデシュやザンビアといった発展途上国の人々を経済的自立へと促す活動にも携わる。また、「公益資本主義」を提唱していることでも知られる。

こうした活動を通して世界各国の政財界人と親交の深い原氏に、グローバルの視点から見た「善い会社」の定義について聞いた。

(聞き手は池松 由香)

会社は株主だけのものなのか？

米国をはじめとする欧米諸国では、「会社は株主のものである」と考える、いわゆる株主資本主義が跋扈している。日本の経営者の多くも、この考え方に洗脳されているのが実情だ。だが、私はこの考え方は間違っていると思う。



「日本だからこそ、『善い会社』を世界に発信できる」と
原文人氏は語る(写真:村田 和聡)

メディアも悪い。こここのところ、ROE(自己資本利益率)の高い会社をもてはやす傾向にある。過去には、ROI(投下資本利益率)、ROA(総資産利益率)にEPS(1株当たり利益)…。その時々で様々な指標を持ち上げてきた。これらの指標は、時代とともに移り変わる女性のスカート丈と一緒に。あくまで「流行」にすぎない。

では、会社は誰のものなのか。誰に対して利益をもたらす会社が「善い会社」なのか。例えば、こんな会社が米国にあった。

その会社の経営トップは、社外からやってきたある人物。トップに就任するや独自路線で経営を推し進め、競合他社の買収を決行。過去最高益も達成した。「わが社はベストカンパニー。証券アナリストの評価もトップクラス」と誇らしげだった。その直後、その経営者はこんな決断をした。

「人員削減を実施する」

株主利益を拡大するためだ。この会社とは2000年代前半の米ヒューレット・パッカード(HP)、時の経営者はカーリー・フィオリーナ氏だ。

こうした発想は少なくとも高度成長期の日本にはなかった。たとえ特定の社員の生産性が低かったとしても、過去最高益を達成した直後に社員をクビにしようなどと考える経営者はいなかった。むしろ、経営が厳しくても雇用を守ろうとする経営者の方が多かった。

過去最高益でも社員をクビにする会社と、苦しい状況でも社員を守ろうとする会社とでは、どちらの方が善い会社なのだろうか。

ステークホルダーではなく「社中」

株主資本主義では、当時のHPのような会社を「グッドカンパニー」と言う。しかし、私は高度成長期の日本企業のような会社を「善い会社」と考える。この善さを定義する考え方として、私は「公益資本主義」を提唱している。

公益資本主義では、株主だけではなく、社会全体に広く利益を還元する会社を高く評価する。

ここで言う社会とは、株主に加えて従業員、顧客、取引先、地域社会、さらには地球全体のことを指す。株主資本主義では株主のみに利益を還元するが、公益資本主義ではこれらの構成要素すべてにまんべんなく利益を還元する。

ここで注意しなければならないのは、社会の構成要素を「ステークホルダー(利害関係者)」と位置付けてしまいがちな点だ。だが、私はそうは思わない。彼らは「社中」。共通の目的を持つ仲間だ。

会社は現代の資本主義社会において最も重要な役割を果たす経済ユニットであることは間違いない。その会社が、社中のうち、株主だけに貢献するのでは社会全体が善くなるはずがない。やがて一部の富裕層だけがどんどん富を得て、ボディーガードなしでは表を出歩けないようになるだろう。そんな社会はいずれ疲弊する。

株主資本主義が主流の米国ではこんなことが起きる。

5~6年前のことだ。私はチャールズ・ホリデー氏が米デュポンのCEO(最高経営責任者)だった頃、「デュポンも東レのように炭素繊維事業を続けてはどうか」と勧めたことがある。

炭素繊維を手掛ける東レは2014年11月、米ボーイングから新型機の主翼向けに炭素繊維製の材料を受注した。その供給期間は10年間。金額にして1兆円を超えと言われる。この事実を見ても、私の考えはあながち間違っていなかったと思う。

ところが当時、彼からはこんな答えが返ってきた。

「炭素繊維事業は45年間(当時)も赤字が続いている。もしCEOである私がそんな事業に投資し続けたいなどと主張すれば、株価は下がり、株主は取締役全員を解任するだろう」

私はこの時、世の中が株主資本主義である以上、中長期的な視点で経営することのできないつらさを彼から感じ取った。経営者が株主資本主義の欠点を分かっていたとしても、環境が変わらなければどうすることもできないのだ。

善い会社の手本を日本から

ではどうすればいいのか。

私はまず、日本が公益資本主義を実践し、世界に発信していくのがよいと考えている。かつての日本には、公益資本主義的な発想を持つ経営者が数多くいた。今でも日本には、公益資本主義を実践するための土壌があると思う。

2012年に東京で開かれた国際通貨基金(IMF)・世界銀行の年次総会。そこで私は、発展途上国を中心とする各国の財務大臣や中央銀行総裁を連れて東京見物に出掛ける機会に恵まれた。私は鉄道好きなので、自動車から見る風景だけではつまらないだろうと、大臣ら8人ほどを連れて、山の手線に乗って有楽町に行き、地下鉄丸の内線のホームも案内した。

すると、その中の一人がこう言った。

「アジアで勢いがあるのは中国だと聞いていたので、東京ではなく北京にばかり行っていた。この機会に初めて日本を訪問し、心底、驚いている。景気が悪いと聞いていたのでさぞ暗い国かと思いきや、現実とは全く違う。空気はきれいだしゴミも落ちていない。交通の秩序もあり、電車に乗る人はきちんと降りる人が出てくるのを待っている。こんなにいい国は見たことがない」

日本の国としてのクオリティーは、グローバルの視点から見ても非常に高い水準にある。何も、欧米諸国の考え方をそのまま受け入れる必要などない。日本は日本独自の発想で、経済を動かしていけばいいのだ。

そのためにも、社会の最も重要な経済ユニットである会社を、正しく評価できる指標を作るべきだろう。ROC(return on company)とでも言おうか。

株主資本主義で重視されているのはROEだが、株主の視点だけでは不十分だ。従業員への貢献度を見るなら、給料や福利厚生、教育なども考慮すべきだろう。顧客なら製品やサービスの安全性、取引先なら取引価格といった具合に、すべての社中に対して貢献できているかどうかを表せる指標が要る。

こうした考えに基づいて私は、名古屋大学大学院多元数理科学研究科の宇澤達(うざわ・とおる)教授と共に、数式を組み立ててROCを作れないかを検討している最中だ。

すべての社中に平等に利益を分配する。時間やコストのかかる研究開発事業でも、社会に必要とされるものであれば実施する。そんな善い会社を日本でたくさん生み出し、世界基準に育てられれば、世界はもっと豊かになる。

[このコラムについて](#)

善い会社 2015年版 いま必要とされる100社ランキング

会社とは何か。単なる「営利組織」という定義は、もはや通用しなくなりつつある。働き手、顧客、取引先、地域社会、投資家——。多様な利害関係者のすべてに、持続的にプラスの影響を与える組織。いま必要とされるのは、利益の向上と社会への貢献が一体化した「善い会社」だ。その会社とはどこか。全上場企業から本誌が選んだ上位100社を紹介しよう。

日経BP社

日経ビジネスオンライン会員登録・メール配信 — このサイトについて — サイトマップ — お問い合わせ — 利用規約

日経BP社社会案内 — 個人情報について — アクセス履歴の利用について — 著作権について — 広告ガイド — ID統合について

日経ビジネスオンライン SPECIALは、日経BP社経営情報広告部が企画・編集しているコンテンツです。

Copyright © 2006-2015 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.