



NIHON DOHKEIKAI

日本道経会

FAX情報 No.254

麗澤大学経営情報第9

平成25年8月12日発行

〒277-0065

千葉県柏市光ヶ丘2-1-1

TEL 04-7173-3172

FAX 04-7173-3134

E-mail office@ndk.gr.jp

経営者に求められる条件

麗澤大学経済学部教授

清水 千弘

将来を見つめる経営と投資

経営者は、常に将来を見据えて事業のあり方を考える必要がある。とかく人様のお金を預かって投資をするファンドマネジャーと呼ばれる人たちは、常に、投資期間を見据えて、その中での最大の投資パフォーマンスを追求している。ここでは、ファンドマネジャーという視点から、将来の経営者に求められる条件を考えてみよう。

毎年11月に、英国のロンドン郊外のブライトンと呼ばれる海沿いの街に、世界中の代表的なファンドマネジャーが一堂に介する国際会議が開催されている。私は、2001年からメンバーとして参加してきた。2003年のことであった。ヨーロッパ最大の年金投資家の一つである Hemes という組織の責任者が、英国を代表するファンドマネジャー10名の前で、「2010年のファンドマネジャー」に求められる条件を挙げてみろといった。彼に嫌われてしまったら、投資を打ち切られてしまうために、会場中が一瞬にして緊張した感覚を思い出す。

年金の大切なお金を預かるものとして、リターンを最大化していくことは当たり前のことである。そのお金をゆだねることができるファンドマネジャーとは、一体、どのような条件を具備すべきなのか、というのが彼の問いであった。

5つの条件

彼が最終的に出した答えと企業経営との関係で整理してみよう。彼が求めた第一の条件は、洗練された金融知識 (Financial Sophistication) を具備していることであった。ファンドマネジャーにそのようなことを要求するのはいささかおかしく感じるかもしれないが、いくら投資対象の知識に優れていても、資金調達の方法如何でファンドが潰れてしまうことは少なくない。わが国でも、リーマンショックの後に過去最高益を出しながら翌年に資金繰り倒産した企業も多く見られた。第二に、市場分析能力である (Dynamic Research and Strategy)。常に、市場は動いている。現場を無視した経営は、どこかで方向を間違える。市場を「正しく」見て、市場の「正しい」声に対して、常に耳を傾けなければならない。第三に、パフォーマンス評価のカルチャーを持つことである (Performance Culture)。前年比でいくら儲かった、いくら損をしたではなく、自らの経営努力が市場と比較してどの程度勝っていたのか、劣っていたのか、劣っていたのであれば何が原因であったのかを究明していく文化を会社に根付かせていかなければならない。第四に、高い専門性である (Excellence / Specialization)。事業の根幹は、その企業が提供する財やサービスが優れていなければ元も子もない。優れた商品を

出し続けていくことは当たり前のように難しい。そして、これらの四つのことは、独立に存在するものではない。もしどこかが欠けているのであれば、パートナーシップをもって補完し合えば良い(People and Partners)。どれだけの良いパートナーを持っているのかということが、企業にとっての隠れた価値なのである。これが5つめの条件である。

それを支える4つの条件

以上のようなものを支える土台として、次の四つのが加えて要求された。会社が透明であること(Transparency)、組織として機能していること(System)、法令遵守をしていること(Compliance)、そして道徳的な行動が出来ていること(Good Practice)、である。

「Good Practice」をどの様に訳すのかと言うことにはいろいろと議論があろう。しかし、企業の存在そのものが、社会にとって「Good Practice」である必要がある。これは、しばしば指摘される「企業の社会的責任(CSR)」とは全く異なるものである。CSR活動としては、例えば企業が地球温暖化防止のために寄付をするまたはボランティアをするための休暇を与えるなどといったことが行われている。しかし、そのお金は誰のものであろうか。投資家から預かった大切なお金を、ファンドマネジャーだからといって、勝手に使って良いはずがない。

重要なのは、各企業が、その本業を通じて社会に対してしっかりと貢献をしていくという姿勢なのである。年金投資家であれば、投資パフォーマンスの最大化を通じてお預かりしたお金の価値を守り、年金を安定的に供給することで社会のお役に立つことに専念すべきなのである。

経営者の責任

ファンド運営においては、自分自身も責任の一端をとるために、自己資金を入れることは少なくない。そうしなければ、投資家も信頼してくれない。とりわけ中小企業の経営者は、その組織と一体となって会社の株式を保有することで、会社と運命を共にする。会社が倒産すれば、資産を失い一文無しになってしまうこともある。

この講演を行った友人が、夕食の席で隣に座っていた私に対して最後につぶやいた。この中に「死ぬほどの覚悟を持って責任をとれるものはいないだよ」と。

ファンド運営も企業の経営も、最後は、どれだけの覚悟を持ち仕事をし、そして、その責任の取り方を知っているかということが問われてくる。それが出来ないものは、会社の未来を語り、会社の経営に参加する資格はない。

人口減少と高齢化が進み社会全体が縮小しようとしているわが国においては、ちょっとした判断ミスが大きな損失や組織そのものの存続を危うくしてしまう。そのような時代だからこそ、経営者は、死ぬほどの覚悟をし、責任を伴った判断をしていなければならない。その覚悟が不透明な世界を生き抜くための条件なのではないか。

<本文の無断転載・無断コピーはご遠慮ください>

事務局だより

麗澤大学の先生方に、隔週でFAX情報を執筆いただいております。またFAX情報を執筆いただいた先生方に各支部より、ご講演の依頼をいただいております。麗澤大学と少しずつ交流が進んでおります。

先生方の経歴は右記より参照できます。<<http://www.reitaku-u.ac.jp/daigaku/gaiyou/kyouin/>>

(担当: 能勢)