

# 企

## INTERVIEW

### ウォール・ストリートの先を行く制度改革を

米国がルール作りした土俵で日本は戦うべきではない。日本企業がコア技術を生み出せる環境整備が必要だ。

業が長期にわたって競争力を持つために不可欠な要素はコア技術である。

GEの元CEOジャック・ウェルチ氏は「選択と集中」の経営手法で称賛されたが、彼がやっていたことは利益率の高い事業を買い、低い事業を売ることであった。これでは企業が社会に対して付加価値を生み出したとは言えない。無から有を作ることこそが企業の使命なのだ。新CEOのジョン・フラーナリー氏は、それに輪をかけて企業価値（時価総額）を短期的に高めようとしている。激しいリストラと人員削減

により3年くらいで時価総額は上がるだろうが、時間のかかる新事業は大幅に切り込むであろう。

イノベーションとは企業の理念に向かって現実を理想に近づけていくプロセスのことを指す。事前に成功率など計算できない代物なのだ。経営とは、「決定する」ことであり「管理する」ことではない。イノベーションを起こすかどうかの判断は「自ら決定できる」経営者しかできない。

米国大企業は株主の短期志向圧力で長期にわたる研究開発はできなくなってきた。その結果、外部で起きたイノベーションを虎視眈々と眺め、出来上がった成果物のみをコマースャライゼーションやマネタイゼーションに持ち込むことに長けるようになった。

シリコンバレーにイノベーションがあると誤解している人は多いと思うが、ベンチャー企業というのはコマースャライゼーションとマネタイゼーションに特化しているといってもよい。そして自らイノベーションを行わない企業にとってはオープンイノベーションこそが最大の戦略である。

この米国企業と同じ土俵で戦うと日本企業は必ず負ける。日本企業は時間

をかけて自社の強みのコア技術を生み出し続けるからこそ米国企業にまねがけない製品を生み出せる。米国型オープンイノベーションを取り入れるべきではない。安易に取り入れると自社技術の流出で強みをなくすだけだ。

#### 種類株の発行を拒む証券業界

国は企業がイノベーションを起こしやすいエコシステムを作り上げるべく、税制、会社法、会計基準、コーポレートガバナンス・コードなどの諸制度の再設計に注力するべきだ。

2013年には経済財政諮問会議で種類株を使った中長期株主の優遇策を提案した。投資家にとっては元本と市中金利より高い配当利回りが保証され、企業にとつても株式の長期保有により資金を中長期で運用できる、まさにウィン・ウィンの関係である。トヨタ自動車は種類株の発行に至り、5000億円の枠に対して2兆円以上の応募があったほど個人株主の需要は高かった。しかし、議決権行使助言会社が、自由に売買できる権利を奪う株式を発行することに反対した。まさに投機家を代弁した判断である。多くの企業が種類株発行の意向を示したが、トヨタ



原文人 | GEORGE HARA

内閣府参与

1952年生まれ。新技術を開発する事業へ長期投資し、経営にも参加。世界的企業を幾つも創出した90年代に米英を代表するベンチャーキャピタリスト。その後、日米欧で公職を歴任。近著に「[公益]資本主義 英米型資本主義の終焉」(文春新書)。

の後に続いていない。証券会社が引き受けてくれないというのだ。

また、投資家や企業経営の短期志向を助長する四半期決算も廃止すべきだ。第一弾として18年3月期第一四半期の決算短信から業績予想を任意記載とする制度改革を行った。企業は理念と経営に徹して、技術を磨き、思いきり儲けて社員を豊かにし、取引先からは適正価格で仕入れ、顧客と地域社会へ還元して社会に貢献するのが使命だ。この公益資本主義こそが、イノベーションを生み、中長期的には株主が最も得をする経営哲学である。(談)