



経済同友会 副代表幹事・専務理事
渡辺正太郎

企業価値を高める経営

私は長い間、製造業に携わり、資本市場と向き合いながら、企業と金融とを深く長く考えてきた。

私が花王に入ったのは、経営救済のための協調融資を受けた5年後だった。その花王再生の時期を通じて、企業はどう生きていくべきかを知った。つまり、企業の源泉はイノベーションで、それが高い収益と企業価値増大をもたらすということである。これが経営の根幹であり、花王の遺伝子になっている。

その精神は、顧客重視とも不可分である。我々は何のために仕事をしているのか。顧客が自分たちの商品を使って、喜んでくれる顔を見たいからである。その時初めて利益がもたらされる。私が花王でマーケティングの責任者をしていた時期に送り出した、アタック、バブ、ピオレ、ソフィーナといったヒット商品は顧客を知り抜くことを通じて生まれた。

金融界に眼を転じると、りそなグループのあり方はひとつの実験といえよう。CEOにJR東日本出身の細谷英二氏が就き、私のような製造業の人間が社外取締役として金融業を違った角度から眺める。これは、日本の金融史においても珍しいことであると同時に、

非常によいことだと思う。

金融界を知らない人間が、社外取締役とは言いながら銀行の経営に関与できるのか、監視できるのかという議論もある。しかし、経営とはいわば普遍的なもので、経営のプロはひとつの業界でしか務まらないというものではないと考える。むしろ、他の業界を知っていたほうが視野が広いという利点がある。

従って、私が考える企業経営の根幹は銀行にも共通である。今、銀行はどういう企業価値の追求をしなければいけないのか。顧客基盤やイノベーション、効率化を通して生まれる利益や将来のパワーを睨んで、株式市場が時価総額で値段を付けるわけである。本当の意味で銀行が新しく生まれ変わるかどうか試されている。だが、その解答は、必ずしもまだ出ていない。

私見であるが、銀行による従来型の間接金融の最大の弱点は、取引先の企業が利益を出して企業価値の増殖を図っているか否かという点に関心が薄かったことではないか。巷間よく言われる間接金融から直接金融へという論調を支持したいと考える理由は、市場が間

接金融に偏り過ぎているということ自体よりも、直接金融は企業価値の追求そのものに注目しているからである。

さて、少子高齢化社会を迎えた日本の財産は、人材や知的所有権、ものをつくる技術、さらには、国民の貯めたお金である。これらを上手に活かさなければ少子高齢化時代は乗り切れまい。その意味でも、銀行に限らず、それらの日本の財産の活用に関わり得る人たちの責任は重い。

そうした日本の財産の有効活用を考える際には、リスク・テイクということが欠かせない。つまり、企業家を含め、それぞれの財産を持っている人が、許容出来るリスクを前向きに取りに行くことによって、応分のリターンを得る。これが財産の拡大に繋がり、同時に次のリスク・テイクをも可能にするという好循環である。また、リスク・テイクと金利等の変動があつてこそ、直接金融市場や金融技術を有する人材が育つのである。低金利の資金が国内に長い間余っていて、前向きなリスクを取った投資活動が冴えないといった状況からの脱却を目指したいものである。21世紀の日本の強い金融を作るために。