



一橋大学大学院 教授
竹内 弘高氏



JFEホールディングス 社長
数土 文夫氏

人情を理解できる経営者に [数土氏] 収益性と競争力の向上を [竹内氏]

収益の重要性

竹内 数土社長は「収益は固定費である」とおっしゃっています。なぜ、収益が固定費なのでしょうか。

数土 企業にとって、収益は絶対に確保しなければならぬものだからです。「売値－コスト＝収益」という考え方では、収益はほかの数字に左右されてラフにもマイナスにも振れてしまいます。収益を固定費と考えて「売値－収益＝コスト」とする発想が、これからの企業経営には必要です。

竹内 確かに、企業が真の経済価値を生み出しているかを知るためには、持続的な収益性がポイントの一つになります。一橋大学大学院国際企業戦略研究科では優れた経営戦略を実行している企業を表彰していますが、この「ポーター賞」の審査基準の一つに「各業界において他社を上回る収益性を維持していること」を挙げています。企業が持続的な収益性を確保するためには、何が必要でしょうか。

数土 売値決定力を持つことです。売値決定力を高めていくための経営戦略には、

昔の経営者には、船乗り

M&A（企業の合併・買収）による市場の寡占化と、他社がまねできない高付加価値商品を開発していくことが考えられます。ただし、M&Aなどによって企業が巨大化する、きめ細かな経営管理が難しくなります。企業規模が大きくなるほど、経営者は確固たる倫理観を持ち、欲望をコントロールし、抑制された利益・幸福の追求を心がけなければなりません。

経営者は倫理観を持て

竹内 そうした数土社長の経営哲学から考えると、最近の世界的な金融危機は信じられない出来事ではありませんか。

数土 欲望をコントロールできず、金融資本主義と市場原理主義を放置した結果であり、「人災」です。世界の超一流の銀行、証券会社、保険会社の最高経営責任者（CEO）でさえ、自社の経営実態を把握できていない状況には驚くばかりです。その背景には、経営者のモラルハザードがあるのではないのでしょうか。

健全な社会の発展に尽くせ [数土氏] 持続可能な企業経営が課題 [竹内氏]

う思想にならない、危急の際には乗組員の安全を確保し、最後に船を下りるという覚悟がありました。現代の経営者はどうでしょうか。船が危ないと見ると、自分の財産を持って最初に逃げ出してしまふ人がいます。これでは「キャプテン・ファースト」です。

竹内 経営者のモラルや倫理観を重視する数土社長の企業観は、どこから生まれてきたのでしょうか。

数土 大学卒業後、川崎製鉄に入社してから四年半が経ちました。この時、大変な深夜勤務を通して、現場で働く人々の苦勞や人情を知りました。経営者は人情を

持ち株会社のガバナンス

竹内 JFEグループは、持ち株会社であるJFEホールディングスのもとに、六社の事業会社、二百社を超えるグループ会社を擁する巨大な組織です。経営者の倫理観は、むしろ大切ですが、JFEグループ全体の経営の透明性はどのように確保しているのでしょうか。

数土 JFEグループ各社は、監査役制度を採用してい

ます。JFEホールディングスの場合、社外取締役も参加する取締役会、社外監査役が半数を占める監査役会、そして会計監査人が、経営の監視・監督、健全性の強化に努めています。この三者が互いに敬意を表し合い、協力し合い、けん制し合うことで、経営の透明性向上を図っています。

竹内 会計監査人などとは、話し合う機会がありません。むしろ、協力し合うように思います。協力し合う制し合うことも、そこまで踏み込んだ関係構築を

数土 私は三月月に一度、監査役や会計監査人と特別に長い時間をかけて直接意思疎通する機会を設けています。また、JFEホールディングス、JFEスチール、JFEエンジニアリングでは、社長、取締役、執行役員、監査役が出席する経営会議や取締役会を定期的に開催しています。こうした機会を通じて情報を交換し、監査役や会計監査人など緊密な関係を保つ。それが、経営の透明性確保につながると思っています。

竹内 コーポレートガバナンス（企業統治）やコンプライアンス（法令順守）の観点からも重要な施策ですね。こうした取り組みに時間を割いている経営者は、意外と少ないのではないのでしょうか。経営者は、時間の使い方をよく考える必要があります。

数土 時間は、企業にとって貴重な経営資源です。経営者にとってだけでなく、従業員にとっても同じことです。企業の最も大切な経営資源は「ヒト」ですが、経営が苦しくなると、人材を「コスト」と考える経営者もいます。人間を無駄にせず、コストと見なされてしまふかもしれない自らを「人材」に磨き上げていくことが大切です。

竹内 数土社長は、川崎製鉄とJFEスチールの社長も経験されました。経営形態の異なる三社のトップを務めたからこそ知り得たこともあると思います。

数土 持ち株会社制の利点を強く感じました。企業には、収益の半分以上を占めるような主流の事業分野がありま

す。ところが、複数分野にまたがって事業を展開している企業では、必ずしも社長がすべての事業分野に精通して

いるとは限りません。自分の得意な事業分野について学ばうとするあまり、ほかの事業分野の経営がおろそかになっ

ては本末転倒です。JFEグループは、事業会社の権限と責任を明確にし、事業会社の経営者は専門分野に注力すればよく、収益性と競争力の向上に集中できる体制をとっています。グループ全体の経営の一貫性を確保しながら、事業の効率性を高められます。非常に合理的な組織だと思います。

真のCSRとは

竹内 先ほど、経営者のモラルや倫理観について言及されました。企業の社会的責任

員にとっても同じことです。企業の最も大切な経営資源は「ヒト」ですが、経営が苦しくなると、人材を「コスト」と考える経営者もいます。人間を無駄にせず、コストと見なされてしまふかもしれない自らを「人材」に磨き上げていくことが大切です。

（CSR）については、どのようにお考えでしょうか。

数土 一円でも多く納税し、一人でも多くの雇用を生み出すことが、真のCSRだと思います。企業は社会の公器です。社会的に存在意義を認められてこそ、本当の意味での優良企業といえるでしょう。

竹内 納税・雇用の面からCSRを果たし続けるためには、企業経営の持続可能性を高める必要があります。

数土 そのためには、株主のことを考え、従業員・顧客・地域社会など株主以外のステークホルダー（利害関係者）を大切に、五年先、十年先を見据えたロングターム（長期的視野）で戦略を考えなければいけません。この三要素を満たす企業経営こそ、真の価値創造につながるものです。

竹内 新鮮に感じるのには、ステークホルダーに地域社会を挙げられていることです。JFEグループにとって、地域社会は大きな利害関係者なのではないでしょうか。

数土 もちろんです。地域社会から雇用を確保しますし、事業によって生じる騒音などを理解いただく必要もあります。環境問題などに厳しい意見を寄せてくださるのも地域社会の人々です。経営の透明性確保やコーポレート・ガバナンスの確立などを通じて、今後さらに地域社会との信頼関係を深めたいと考えています。

新時代のリーダー像

竹内 現在の厳しい経済情勢を乗り越え、新たな時代を築いていくリーダーには、どのような能力が求められるのでしょうか。

数土 三点あります。まず、専門能力です。一芸ではなく、複数分野のスペシャリストになってほしい。次に、将来を予測する能力です。自社がどのような局面に置かれるかを想像できれば、先手を打てません。さらに、課題解決能力が必要です。課題の解決には「意思を伝達する力」と「実践力」が不可欠です。人間への好奇心を持ち、一流の人士と交流し、世界の古典などを幅広く読んで疑似体験を積み、自身を磨き続けることが肝心です。

その上で、私は「百聞不如一見 百見不如一考 百考不如一行」が大切だと思います。この言葉は私の造語ですが、「見」だけでは十分であり、その体験から「考」しなければならぬ。さらに、考えるだけでなく「行」すなわち実践しなければならぬという意味です。

竹内 最後に、数土社長の夢は何でしょうか。

数土 一緒に仕事をしたい若い人たちが、会社のため、社会のために貢献する姿を見続けられることです。真のCSRを果たしながら、健全な社会の発展に尽くし続けてほしいと思います。



価値創造リーダー育成塾 コンソーシアム企業

SHISEIDO

三井不動産

TEIJIN

FUJI XEROX

三井物産

JFE

ANA

千代田化工建設株式会社

主催：価値創造フォーラム21

〒100-6030 東京都千代田区霞ヶ関3-2-5霞ヶ関ビル30階
会長 大橋洋治（全日本空輸株式会社 取締役会長） 理事長 長島徹（帝人株式会社 取締役会長）

後援：日本経済新聞社

育成塾の内容はホームページでもご覧になれます <http://www.valuecreator.jp>