

志の公認会計士

久野康成の

「私なら、こうする！」

第72回

非常識な実践経営アドバイス



## Question

株主も経営者も実質的には、自分1人だけです。このような会社を公器にするにはどうすればよいでしょうか？

(京都府 会社社長)

## Answer

ワンマン経営を排除するための株式公開は有効か

当社も全く同じ状況にあります。私が1人で会社を興し、当初から1人の株主、1人の経営者の状態でしたが、13年たった今も全く変わっていません。多くの資本を要する製造業で

あれば、知人、取引先、銀行などから増資を受け、資金を集める必要がありますが、私の場合、多額の資本は必要なく、株主は1人でも十分です。

さらに、私以外の役員と関わっても、私が雇い入れた部下です。部下を経営者レベルに育てられないと言われればそれまで

ですが、次期経営者を育てることとは、非常に難しいテーマです。その意味で当社もまた、典型的なワンマン経営と言えます。

私自身、会社を「公器」にする必要性を感じたことがありました。会社が大きくなれば、社員の中からワンマン経営に対し批判する人も現れます。社員の言うことももつともだと思ひ、株式公開して会社を公器にすることを考えました。しかし、途中でこの方法は誤りだと気付き、別の

方法を考えました。

これに関連したことで最近、非常に大きな出来事がありました。株式会社DeNAの創業者、南場智子氏が、夫の介護を理由に社長を退任し、非常勤役員になったことです。女性経営者としてこれだけの規模と影響力のある会社をつくった人は、恐らく日本で彼女が初と言えるでしょう。それだけに、配偶者の健康上の理由で社長を退任したことは非常にショックでした。

今回の退任のきっかけになったのは、5年前、ある幹部から「南場智子のマイカンパニーにしたいのか、公器にしたいのか。サポートの仕方があるので決めてほしい」と尋ねられたことだそうです。

実際、私も同じような経験があります。このまま私が会社の経営者であり続けること自体が、会社を私物化していることであり、「公器」を目指すことに反していると感じたのです。

### 仕事を通じて社会的価値を増大させることが肝要

株式公開を行い、多くの株主を受け入れ、さらに経営者の座を譲れば本当に公器になれるのか？ 答えは否でした。多くの株主は、短期的な利益を目的とします。株主となる金融機関もまた、会社が保有する資産効率性を高めることを要求します。その結果、資金調達コスト以上の投資先があれば、投資することを望みます。つまり、会社に借

金を負わせても利益追求を優先します。長期的な安定こそ、顧客に対する継続的サービスができることであり、会社で働く社員にとっても望ましいものと考えていました。そのためには、無借金経営をすることが重要と考えていたのですが、金融機関の発想は全く逆でした。借入余力がありませんが、十分に資金を使えない経営者は、経営能力がないと見なされるのです。

私は、会社を本当の公器にするためには社会的価値を、仕事を通じて拡大することであると気付きました。会社形態などの形式は重要ではないのです。社会的価値の増加を、最もできる経営者が仕事をし続けることが重要なのです。たとえワンマン経営であっても経営の目的を見誤らなければ「公器」になり得るのではないのでしょうか。

経営者になり得る人は、特別な能力を持った人です。私は、南場氏が自分自身を過小評価し、次期経営者となる部下を過大評

価したのではないかと思いましたが、人よりも優秀に生まれ、特別な才能を持った人間は、その能力を社会のために生かすことが義務付けられた「運命」だと思っています。その運命の自覚が「使命」になるのです。その意味で、若く能力ある人が家族のために社長を退任することは、社会的損失と言えるでしょう。

確かに、多くの男性の経営者は、家族を顧みず、時に家族を犠牲にしながら仕事をする人が多くいます。決して賞賛できることではないですが、家族を顧みずに仕事に打ち込む人がいたからこそ、社会が発展してきたとも言えます。

経営者には、2つの重要な要素が必要です。ひとつは、「謙虚さ」です。誰の言葉にも耳を貸すことができる能力です。2つ目は、「傲慢さ」で

す。周りの言葉に惑わされることがなく、自分の意志を貫ける能力です。謙虚なだけの人は、良い人間にはなれますが、良い経営者にはなれません。傲慢なだけの人では、人が付いてきません。異なる2つの能力を兼ね備えて初めて真の経営者になれるのです。

南場氏は、謙虚に部下の声に耳を傾け公器を目指しましたが、皮肉にも社会より家族を選んでしまったのです。

(このコーナーでは、経営に関するよろず相談を読者の皆様から受け付け、実践的アドバイスとしてお答えしております)

#### 【プロフィール】

久野康成(くの・やすなり)

公認会計士。人財開発・東京コンサルティングファーム会長兼 CEO。東京税理士法人統括代表社員。1965年生まれ。愛知県出身。滋賀大学経済学部を卒業後、青山監査法人(プライス ウォーターハウズ)入所。監査部門・中堅企業経営支援部門にて、主に株式公開コンサルティング業に携わる。98年久野康成公認会計士事務所を設立。東京のほか、横浜、名古屋、大阪、インドにて「第2の会計事務所として会社を設立。経理部門へのスタッフ派遣・紹介など幅広い事業を展開し、グループ社員総数は360人に上る。著書に『できる若者は3年で辞める！』『2008年版 図解インドの投資・会計・税務の基本』『母性の経営—management therapy』(共に出版文化社)がある。