

インタビュー

商社のIR戦略とトップのIR活動 丹羽日本貿易会副会長・伊藤忠商事社長に聞く



丹羽 宇一郎

(にわ ういちろう)

(社)日本貿易会 副会長
伊藤忠商事(株) 社長

聞き手

小林 隆彦

(こばやし たかひこ)

(社)日本貿易会 広報グループ担当部長

— IRが1980年代後半から90年代にかけて注目を浴び、また最近、特にIR重視という会社が増えてきているようですが、なにゆえIRがこれほど注目を浴びているのか、その辺についてご意見をお聞かせいただけますか。

丹羽 もともとIRは企業にとって非常に重要なものですが、日本の社会は企業の成り立ちから言っても、その認識が低かったわけですね。企業というのは社会的存在なので、社会の理解をいただき、社会的な信用を得ないと、その存続・存在は成り立たない。そういう意味から言ってもIRというのは非常に重要なわけです。特に最近、日本企業にとってIRが必要不可欠になってきた背景には、資金調達における直接金融への傾斜があるでしょう。90年代の前半以降、エクイティ・ファイナンスの比率が増え始めてから注目されるようになりました。

もうひとつはグローバリゼーションでしょう。グローバリゼーションの進展により、海外の投資家やステーク・ホルダーが日本企業に興味を持ち始めたということで、各々の企業が自分の会社は一体何をしているのかということ、アカウンタビリティを持ってきちんと説明しなければならなくなった。そうしなければ企業の存続そのものが揺らぎかねな



くなった。「ITバブル」の崩壊とか、「失われた10年」とかと言われる環境の中で、日本企業が非常に難しい局面に立っているときに、市場に対する説明不足から株価が下落し、企業そのものが窮地に陥るというケースも出始めました。そのようなこともあって、いよいよIRという明確な手段を講じないと、企業の社会的存在そのものが危うくなりかねないと感じ始めたからではないでしょうか。そのような流れの中でIRの重要性が徐々に認識され始めたということだと思います。

— 先日、社長は経済広報センターの優秀経営者賞を受賞されましたが、その受賞理由のひとつに、トップ広報と社員とのダイレクト・コミュニケーションを重視し、経営方針と目標を社内外に明確に提示しているということがあります。今おっしゃられたように、とりわけトップによる会社の経営方針その他についてのアカウンタビリティが求められている時代にあって、「IRはCEOの仕事、CEOこそがやらなくてはいけない」とよく言われますが、IRにおけるトップの役割と言いますが、トップが中心になって具体的にどのようなIR活動を展開しておられるのか、この点についてお聞かせ下さい。

丹羽 会社の実態とか将来性、今後の夢やビ

ジョンを語れるのはトップしかいないのですから、IRというのはトップ自ら実践しなければなりません。そうでないと市場はその会社の本当の姿を理解できません。しかし社長は忙しい、すべてを一人でやるわけにはいきません。そこで広報部が社長の二番目の顔、社長と同じ顔をして、社長に代わって広報活動やるわけです。その意味から言って、IRにおけるCEOの役割はトップ広報であり、広報部隊のトップなのです。そして広報部がそれをサポートするということだと思います。

それでは伊藤忠はどういうことをやってきたのかと言いますと、まず社内広報と社外広報があります。「社内に対してはオープン・コミュニケーション、社外に対してはオープン・ブック・マネージメント」と言っています。要するに包み隠さず、トランスペアレンシーを非常に高くした広報をしていくということがオープン・ブック・マネージメントなんですね。会社のことをできるだけタイミングよくステーク・ホルダーにアカウンタビリティを持って説明していく、それがまた社内にフィードバックされて社内広報にもなるわけです。

社内、社員に対してはオープン・コミュニケーション、すなわちできるだけ直接対話をしていく必要がある。なぜ直接対話が必要かということ、トップから下へ階層ごとに順番に

情報を伝えていきますと、トップの意向は正確に末端まで伝わらないんです。人の数が増えれば増えるほど末端に行くと全く違った内容になっているということがよくあります。そういう意味もあって、通常情報は各々ラインを通して伝えますが、年に何回かは直接社員と会話をしています。また、部長一人一人と対話をする、全社員を集めて対話集会を開く、あるいは若手のグループと対話をするなどで、時間のある限りできるだけ手段を尽くして直接対話をするようにしています。社員の顔色、しゃべり方を直接見ながら、トップの情熱、気迫や考え方を社員にわかってもらうことが必要です。それを私はEQ（情動指数）と言っております。

EQがないと経営はうまくマネージできません。形式値であるIQ（知能指数）だけで情報を伝えることでいいのか。言い換えれば、本を読んだり、文字を読んだり、メールを見たりすれば、全部みんなが理解してくれるのかというところではありません。同じ気持ち、同じ心構えを持っている社員ばかりならそれでいいのかもしれませんが、そうはいきません。いろいろな立場でいろいろなことを考える方がいるわけですから、EQというのは非常に大切で、それはトップが社員と直接対話することによって実践できるわけです。このように社内広報をやると、それがまた社外にもいろいろな口を介して伝わっていくのです。

一方、社外に対しても社長が直接投資家と話を、アナリストあるいはプレスと話をするという、直接対話することが大切です。私は年に2回、必ず海外の投資家やアナリストと話をしています。それから株主総会の後は必ず『株主懇談会』を開いて、1時間から1時間半、株主と直接懇談するわけです。それが本当のオープン・ブック・マネージメントで、袂をつけないで非常にリラックスした形で会社の状況をご説明する。こういうことを続けてきているわけです。

— 社長は毎年、米国と欧州に行かれて、IRの説明をされているということでしたが、欧米の投資家あるいは欧米の人々の、日本企業、商社を見る目が最近変わってきているということはありませんか。

丹羽 総合商社は日本にしかないわけですから、海外の方々の自然な感覚として、「いろいろなことをやっていて、訳がわからない。井の中みたいにごった煮になっている（笑）」、「そんなことを一人の人間が全部見れるものではないでしょう。だから専門商社にした方がいいんじゃないですか」というのがよく聞くご意見です。特に欧米の企業は日本のような企業文化にあまり接していませんから、そういう疑問をもたれるのは当然です。それをいかに説明し理解を得るかということが、今われわれも非常に苦労していることで、大激論をすることがよくあるんです。

私が海外へIR活動で行く際は、CFOと広報部員と3人だけで行って通訳なしで話をします。そういう直接対話によって日本の商社についてよく説明します。専門商社がいいんだという議論に対しては、「専門商社はその業界の調子が悪くなったらつぶれてしまっただけじゃないか。総合商社はある業界が悪くても別の業界がいいというケースがままあり、力を温存することができる。お互いに連携し補完し合える。あるいはシナジー効果を出せるなど、いろいろなメリットがある」というようなことを毎年のように説明しています。その結果、欧米の投資家も日本の企業に対する理解を着実に深めつつあります。訳のわからぬ総合商社なんていうのが結構しっかりと利益も出して頑張っているじゃないか、割と安定した経営をやっているじゃないかということになるわけです。

総合商社の場合、確かにマイナスの部分もあるわけですが、そういうものを克服しながらやっているということ、欧米のステーク・

ホルダー、投資家によく説明をしていく必要があるわけです。そういう意味から言っても、社長が直接行って、自分の会社はこういうふうにやっていきたいんだということをこれからもよく説明していく必要があると思っています。

— 日本企業も日本経済の上に乗っているわけですが、日本経済は「失われた10年」とか言われて、90年代は低迷しました。また、最近でもIMFその他からの批判もありますし、東証の株価も1万円を割る、割らないという状況になっています。こういう日本の経済や産業に対して欧米の投資家がここ数年見方を変えているというようなことはありませんか。

丹羽 日本に対する信頼がないということですね。特に不良債権の処理で「これだけだ」と言ったのにまた増えている。あるいは「やる」と言ったのにやらないなどということでは信頼感を喪失しています。いまひとつは、日本の国家財政そのものの将来に対するプランが少しも見えません。666兆円の国家の負債をどうやって処理するんだということに対する絵が見えないのです。不良債権処理についてもやると言ってやらない。それに対して欧米の投資家は、日本は本当に大丈夫なのかと感じているでしょう。将来のプランを立ててそれを提示しなければいけないのです。

日本の国家がそうだから、日本の企業も本当にやるのかということでは信頼感が薄らいでいます。だからそこで、少なくとも企業はやると言ったらやるということを実績をもって見せないと、海外の投資家は日本に投資をしなくなりますね。日本の国家も含めて海外の信頼を取り戻すには、言ったことをやること、将来に対するプランを提示し、これをきちんと実行することです。そして、トランスパレンシーとアカウンタビリティ、これがグローバル化の時代に必須の二つの要件

なのですから、日本の政府も企業も、ともにこれをきちんとやるということであって、けっして難しいことではありません。

— トランスパレンシーとアカウンタビリティが重要なのですが、IRにはマイナスの情報もあります。マイナス情報をきちんと開示することによって資本の調達コストが下がるなど、いろいろな効果もあるわけですから、これも積極的にやりなさいとよく言われます。ただ、実際問題として経営を預かるCEOとしてはマイナスの情報をいつ、どのタイミングでどの程度開示するかということが問題で、何がなんでも悪いものをすべて出せばいいというものでもないとは思いますが。その点については、どのようにお考えでしょうか。

丹羽 悪いものだけを出すということではなく、将来に対する見通し、プランと一緒に出すことです。単に、こういう悪いものがありましたというのでは、IRでもアカウンタビリティでもないわけです。こういう悪いものがあります。しかし、5年後にはこうします。こういうプランで実行していきます。日本も666兆円の負債があります。不良債権もこれだけあります。しかしながらこの3年間でこうやって片をつけていきます。こういうふうにするのがIRであり、アカウンタビリティなんです。ただ単に悪いものを「ハイ」と言って出すというのでは企業の評価は得られません。ですから悪いものがあっても、こういう悪いものがあります。しかし、これはこういう形で処理をしていくんです、ということをはきちんと言うことですね。

もし企業として「それが言えない、なぜなら計画が立たない、しかし悪いものはいっぱいある」ということになる、これは政府なり、銀行なりが具体的にその産業なり企業の将来をどうするかという計画を立てて、将来についてある程度のメドが立ったところでき



ちんと説明をするしかない。悪いものに蓋をして、鞭声肅々と言って、そのうちに良くなるだろうということではもう立ちいかなくなるほど、欧米の皆さんの眼差しは鋭くなっています。したがって、先ほど申し上げたようなプラン、あるいはビジョンを持って、悪いことについても勇気を出して説明をしていくということがこれからの企業にとって大事なんでしょう。

— 総合商社の場合、たくさんのディビジョン・カンパニーがあって、関連会社がありますね。伊藤忠さんの場合は、将来的には500社ぐらいにおさめるとお聞きしていますが、500と言ってもこれはすごい数です。それだけ膨大なグループ企業を抱えていますと細部まで目が届かず、マイナス情報もなかなかトップまで上がってこないということも多いのではないかと思います。例えば、アサヒビールの樋口名誉会長は「マイナス情報は宝であり、お金をかけてもどんな努力をしても集めるべきものである。マイナス情報が的確にトップの手元に届くような組織を構築しなければいけない」ということを言われているようですが、メーカーに比べ、ものすごく分野の広い商社のCEOとしてはその辺はどのようにお考えですか。

丹羽 人間は誰も自分にマイナスになるようなことを率先しては言いたがりません。それは人間の性みたいなものですから、ある程度は仕方がないですね。だけど、少なくとも経営上大きなインパクトを与えるようなものについては、できるだけ情報がトップに上がるような企業文化を作っていくことが大事です。

私のところには毎日のようにたくさんのEメールがきています。匿名のものと記名のものと両方を認めているんですが、匿名でも結構いい意見がいっぱいくるんです。それらに対して、すぐに直接返事を出します。もちろん、メールを打ってきた人の名前は一切ディスクローズしませんし、私だけが見て、それですぐ処理をしますので、悪いニュースでも結構入るんです。最近はずの副社長や専務より私の方が情報が早いんです。だから、「君のところの部署ではこういう問題が起きてるぞ。分かっているか」とやるのですが、そんなことは分かるわけがありません（笑）

組織としての情報収集について私はよく言います。社内外で何が起きているか、どういことをやっているかなど、トップが分からないようなことを、よくアンテナを張って、「ここはどうもおかしい、これは損あるいは利益を隠している」とか、「どうもここは最近元気がない、あるいは元気がある」とか、そういう情報を絶えず社内を回りながら収集してトップに連絡をしていくというのが広報部、あるいは業務部の仕事なんです。広報部とか業務部というのは社長直轄の組織ですから、そういうことを広報部員や業務部員はよく自覚することです。

トップだけで情報をすべて把握することは無理です。社内で何が起きているのかということを知るのが業務部の仕事であり、社外で何が起きているのかを知るのが広報部の仕事なのです。例えば、伊藤忠というのは社外の人からどう見られているのか。どういう批判

を受けているのか。あるいはさまざまニュースに対してどういう反応があったのかなどです。社内の意見というのは自己溺愛が多い。みんな自分可愛さであばたもえくぼになり、いいことしか考えない。ですから、いつも冷静な目で見て、社外では伊藤忠をどう思っているのかというような情報を掴んで、トップにフィードバックするのが広報部の仕事です。

— 話を世界経済の方に変えさせていただきますが、グローバル化の進展でアメリカ的な資本主義が全世界に広がっています。社長は、20世紀の初めにマックス・ウェーバーが「プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神」を書いたころの資本主義ではなくなっている。最近のような暴力的な資本主義だけではだめになってしまうのではないかということをおっしゃっていますが、この問題については今後、どのように対応していくべきでしょうか。

丹羽 それはどういうことかという、マックス・ウェーバーの資本主義の倫理には宗教が絡んでいるわけです。いま宗教というのはひとつの倫理観とか、人間の行動基準になかなか結び付かない時代になっています。現在のグローバリゼーションやキャピタリゼーションにとっての一番大きな問題は、社会主義が力を失ったということでしょう。つまり資本主義に対する批判的な部分が力を失ったということです。

資本主義というのは放っておくと暴力的になる。暴力的というのはどういうことかと言うと、強いものが弱いものを壊していく。それは人間の優しさとかが介在できる問題ではなく、資本主義そのものが持つ自己運動みたいなものです。資本主義が悪いのではなく、資本主義は本来そういう欠点を持っている。この資本主義の持つ暴力的な要素、あるいは自己運動的なものをどこでチェックしていくかということが重要なのです。



その欠点を今まで社会主義というものがあってチェックをしてきた。資本主義は絶えずそれを意識しながら制度を修正してきた。ところがそれがなくなり、資本主義が暴走を始めたわけです。ジョージ・ソロスの「グローバリズムの危機」というのはそういうことで、グローバリゼーション、キャピタリゼーションの危機の一番の要因はそこにあるわけです。暴走して、弱肉強食の流れがもっと強くなる。例えば現在の日本の社会においても、強いところは問題ないけれど、中小企業をはじめとして地方などは今ひどい目に遭っている。これはまさに資本主義が暴走しているゆえんなのです。要するに儲からないところには誰も手を出さないで、みんなつぶれていく。誰も助けない。これが世界的に広がると、第三世界問題とか、南北問題というものが顕著になってくるわけです。貧困層はますます貧困になる。豊かなところはますます豊かになっていくということで南北問題は今後ますます大きくなるでしょう。

それを誰がチェックするのか。私は最近、NPOとかNGOというものが資本主義の暴走を止めていくだろうと考えています。ところが現在の一部のNPOは自分たちが暴走し始めている。それはなぜかということ、社会主義も生まれた時は弱いから暴走したのです。弱い

者は強い者に追いつめられた時には暴力を振るうしかないわけです。NPOがだんだん強くなると、穏やかになって、資本主義と論争をして弱点を補うような組織になっていくでしょう。だからもう少し時間をかけてNPOを育てていく必要があるのです。ただ、そういう一時的な暴力を振るう部分があるから、それをもってつぶしてしまえ、武器を持ってでも排除するというようなことをやると、キャピタリズムそのものが衰退に向かう。資本主義そのものが内部矛盾を抱えているわけですから、そういう反対勢力を育てながら、自分たちの弱点を克服していく。あるいは修正していくという対応をとっていけば、資本主義は永遠とは言わないまでも、まだまだ発展するでしょう。そういう意味で、資本主義というものの弱点をよく知ったうえで、これからNPOとかNGOをもう少し温かい目で見て、われわれ自身もそれにできるだけ参加するなりして、育てていく姿勢が必要だと思います。

— 企業ですから利益を上げなくてはいいないということがあります。ただ、ステーク・ホルダーズというのも株主だけでなく、得意先とか地域とかいろいろあります。したがって、公共の福祉という観点も重要視してはいけないと思うのですが、一方、昨今の厳しい経済情勢では企業収益も概して良くないので公共の福祉まで考えてはいられないという企業家も多いと思います。この点につきましてはどのようにお考えですか。

丹羽 企業の目的というのは収益をあげること、社会に貢献すること、持続性を確保すること、私はこの3つだと言っているんです。強くなければ優しくなれない。儲からなければ優しくできないということです。資本主義社会において、企業において、一番大事なことは儲けることです。貧乏していて皆さんに優しくしようとしても、自分が生きることが

先になってしまいます。だからまず儲けて、そして社会に貢献するということです。昔、ソニーの盛田さんが、「企業というのは、不況に直面した時に、従業員に責任はないし罪はない。経営者の責任なんだ。だから従業員の首を切るのではなく、利益を犠牲にして従業員を守らないといけない」ということを言われていたことがある。それが正しいとか正しくないという議論は、それぞれの立場や環境によって違うでしょう。私はそこを議論しているのではなく、企業というのは儲けなければ優しくなれないし、存立もできない、持続性もなくなるということを申し上げたいわけです。だからいかに適正な利潤を上げていくかということが大事で、企業が一定の利潤を上げていれば、公共の福祉とか、社会貢献ができるし、それが継続できるんです。今年やって、来年やめるというのではなくて、ある程度の利益が上がっていれば継続的に社会貢献をやるべきで、大儲けしたからドーンと貢献して、儲からなくなったらやめたというのではよくない(笑)。伊藤忠が現在やっているのは、伊藤忠記念財団で50億～60億円の基金を持って、毎年何億円かを使いながら全国の小中学校の図書寄贈とか、奨学金等いろいろなことをやっています。それからロビーコンサートも十数年やっていて、そこには障害者の方々や地域の方々をお呼びしています。要するに、非常に地道な、継続した社会貢献活動をしていくことが大事だと思うんです。

— 最後に総合商社という企業形態が今後どのようになっていくのか、社長はマルチエンタープライズ・グループを目指して、アトラティブアンドパワフルなグループ企業500社ぐらいを擁してやっていくというお話をされています。また一方で、情報を共有して新しいものを生み出すためには特定の分野に偏ってはいけない、総合力が必要というお話をされていたと思います。強い分野への集中と総

合力の発揮をうまくマネージするのが重要なのでしょうか、具体的にどのようにやられていけるのでしょうか。

丹羽 伊藤忠の社員より、よくご存じじゃないですか(笑)。これから総合商社がどう変わっていくかという、世の中の動きが早いから、いろいろな変わり方があるでしょうね。ただ、一番大事なことは、先ほど言いましたように、利益を上げる体制をつくる。社会に貢献できる体制をつくる。それから会社が1年、2年で「さようなら」にならないように(笑)。要するに永続性を持った企業体にしていく必要があるでしょう。総合商社の強みは横の総合力と縦の総合力、幅広い業界との関わり、川上から川下まで多岐の分野との関わりです。そういった縦横のマトリックス上の総合力を保ちながら、そして日本の市場はワンノブゼム、グローバルなマーケットの中におけるひとつの市場に過ぎないのだという意識をいつも持って仕事をしていくことでしょ。

その時にどういう体制が一番いいのかというと、組織というのは5年ぐらいすると環境の変化に合わなくなり、あるいは飽きがきて、変えたくなるんです。要はその都度、一番いい組織を考えていけばいいんです。だけど、これからの総合商社の仕事は人材のグローバル化、マーケットのグローバル化、金のグローバル化が起きているわけですから、そういうことに対応できる組織体にしていくべきですね。

いま私が考えているのは、ヘッドクォーターは世界中のどこでもいい。インフラの整備、飛行機の便、教育機関、家族が住むのにいい場所等、世界中のどこでもいいからそういうところに本部を置くということですね。今は東京が便利だから東京にいた方がいいでしょうけど、インフラが整ってきちとしていけば、富士山の麓でもどこでもいい。そのうち

にオーストラリアでもいいよということになるかもしれない。本社機構は100人ぐらいでいい。それから世界のいろいろな人種が集まったヘッドクォーターになるということも必要かもしれません。一方、各ディビジョンの本部は日本にある必要はない。お客さまが多いところに行きなさいと言っています。すでに2、3のディビジョンは香港やシンガポール、オーストラリアに行ったりしています。そういうものをもっと世界中に広まっていけばいいでしょう。いずれにしてもグローバル化をもっと進めていく必要があります。

そうすれば、シンガポール、香港、その他で、各業種ごとの本部を中心にした企業集団が世界のあちこちにできて、日本もその中のひとつにすぎないという時代がくるでしょう。そのためにおそらく20年ぐらいかかるかも知れません。いずれは、日本語では共通語にならないから、英語を共通語として、多くのバイリンガルの人たちがそろって、インターネットがさらに飛躍的に発達して、そしてこのインターネットを縦横に駆使する人たちがもっともっと出てくるでしょう。そうするとITを活用した企業経営というものがさらに浸透し、いま私が申し上げたようなグローバルな広がりの中での経営ができるようになり、商社の力がもっと強くなるでしょう。

私は「21世紀は情報の世紀だ」と言っているんです。そしてこの時代のビジネスはインターネット抜きには語れない。そういうネットワークのインフラをフルに活用し、人、市場、金のグローバル化をさらに進めていく。そうすれば商社の力はますます強くなってゆくでしょう。日本貿易会の月報も、そのうちに全部英語で出して、ネットで世界に配布する。世界に買ってもらうということになるのではないですか(笑)。

— どうもありがとうございました。 〇〇