

数士 文夫

鉄

鋼業のM&Aに関して質問を受ける機会が多い。日本企業が外資の脅威に怯え、対応に迫られるという構図だ。会社は誰のものか？ 難しい問いではない。言うまでもなく会社の所有権は株主にある。上場企業である以上、いかなる株主が現われても、経営者は株主を選択することはできない。

では、会社を運営し、発展させ、価値を向上させてきたのは誰なのだろうか。実際に働いている従業員であり、お客様、また生産活動を理解し支援してく

ださる地域社会といったステークホルダーである。株主から経営を委嘱される経営者の使命は、継続的にステークホルダーの期待に応えながら、企業の価値を高めていくことである。また、ステークホルダーから将来にわた

り継続的に今までの貢献を引き出すための協力体制を築くのが経営者の手腕である。

新しい価値の創造に、M&Aは有効な手段のひとつである。弊社もM&Aにより誕生した会社だ。しかしグローバル化した経済の下、企業価値を株価や時価総額だけで議論し、会社をあたかも金融商品のように扱う「不健全なM&A」が存在しているとすれば、これは排除すべきである。

金余りの裏側では、80年代後半の土地バブ

M & A時代の日本製造業経営

副代表幹事
地球環境・エネルギー委員会 委員長
JFEホールディングス
取締役社長



ル、90年代後半のITバブル、現在のサブプライムローン問題といった、不合理なことが起きている。今は原油や天然資源に投機資金が向かい、会社そのものさえ投機の対象になる時代だ。17世紀、オランダの庶民にまで広がった世界初のバブルと言われるチューリップバブルと何ら変わらない。市場主義の名の下に、意図的に勘違いして企業をあたかも金融商品のように扱う意識があるとしたら、大いに危惧すべきだ。

国土が狭く、資源が乏しい日本が「ものづくり立国」として世界に確固たる地位を築いた源泉は『技術力』であり、この『技術力』は、日本の製造業各社の企業価値向上に大きく貢献した。製造現場で創意工夫と改善を脈々と重ねた、多くの従業員の努力を決して軽視してはならない。

経済同友会は、21世紀の国際社会において、日本が活力ある成熟社会のモデルとなる“ことを基本方針のひとつとしている。その実現は、「地方の繁栄」と「社会を支える中間所得層の充実」を抜きには考えられない。製造業は地方に立地し、地域と共生しており、また、多くの従業員と家族の暮らしを通じて、社会の健全な中間所得層を形成する土台を作っていることを強く認識すべきだ。日本の経営者が、この強い矜持を忘れなければ、投機と結びついた不健全なM&Aに振り回されることはない。日本の製造業の一経営者として、強く感じる次第である。

Contents

001 ● 巻頭言 数士文夫	M & A時代の日本製造業経営
002 ● 特集・学校と企業・経営者の交流活動推進委員会	出張授業 レポート'07
010 ● リレートーク 藤森義明	大変革時代のリーダーの使命
011 ● 委員長・座長インタビュー	サービス産業の生産性向上委員会 北山禎介 消費活性化委員会 林野 宏 対内直接投資推進委員会 杉江和男 創発の会 斎藤敏一
015 ● 経済同友会最前線	牛尾治朗特別顧問講演（「創発の会」第3回会合） 他
021 ● お知らせ	同友会起業フォーラム2007 シンポジウム開催のお知らせ
022 ● コペンハーゲン通信	デンマークの地方行財政改革
023 ● 同友会スケッチ	2007年9月の記録と11月の予定
025 ● 新入会員紹介	2007年9月21日現在の入退会者
026 ● 私の思い出写真館 鈴木雅子	13人の力で建てた山小屋