

123456

□F□O□R□P□R□O□F□E□S□S□I□O□N□A□L

ドリームバイザー特選メールマガジン (2)
木村喜由のマーケット通信 2006 年 12 月 7 日

□D□R□E□A□M□V□I□S□O□R□.□C□O□M□□

成果主義といじめ拡大

過剰な必達目標が心の余裕を失わせている

企業業績の向上、とりわけ税引き後利益の増加は株式投資家にとってもっとも喜ばしいことである。しかしそれが目先の利益目標を達成するために将来への先行投資を削減し、十分な研究開発投資や従業員の育成を怠った結果であるとしたら由々しき問題であり、喜んでなどいられない。史上最高益の後に奈落の底に落ちて行った企業は数知れない。

10 年ほど前から、マーケットの圧力を受けて企業のトップが成果主義を打ち出した。ボトムライン重視の経営である。ボトムラインとは損益計算書の最下段に表示される純利益のことであり、それが株価の規準となる一株利益に直結している。ちなみに売上高は最上段に計上されるため、トップラインと呼ばれる。

98 年の金融システム不安以降は、利益水準の低い企業は存続自体が疑問視された。とりあえず利益を上げて見せないことには会社の存亡に関わるため、会社は一丸になってコスト削減に頑張った。しかし景気が回復し、利益は大きく伸びているのに研究開発投資は抑制され、従業員の業務量や責任は増加しているのに給料はわずかしかなが上っていない。振り返ってみると、社員レベルでは以前のような達成感、幸福感が感じられなくなっている。各個人・各部門は厳しく目先の目標達成に追われ、組織全体として長期の理念やビジョンを共有・維持するのは非常に難しくなった。スポーツの実業団チームが激減しているのは、このような風潮と密接に絡んでいる。

好調とされる企業においてさえ、漠然とした徒労感が幅広く覆っているように感じられる。まして負け組に属する企業や、あるいはそれから落ちこぼれてしまった人々には、未来への期待や再チャレンジの意欲よりも、不安感と喪失感、ある種の捨てばちのような心理がはるかに濃厚になっているように思う。大人たちは勝ち組も負け組も生きていくのに手一杯で、他者を顧みる余裕がなくなっている。子供たちは大人たちの姿を意外に正確に見通しており、それが彼らの行動に微妙に反映されるものである。行き場のない鬱積した思いが最近のいじめ増加につながっているのではないか。

企業というのは有機的な組織の結合であり、一時的、部分的な帳尻合わせで利益を高めても、結局長期的な繁栄にはつながらない。幅広い分野で地道な積み重ねを続け、全体が環境変化に敏感に対応できるような、組織内部における意識の共有が必要である。自分を高めるだけでなく仲間のレベルアップにも協力しないといけな

い。ところが成果主義が行き過ぎて、この余裕がなくなっている。子供たちも、「生き残り」を賭けた学歴・受験競争のプレッシャーが掛かっており、一種のはけ口としていじめという形で噴出しているのだと思う。若者の衛生観念の低下も、根っ子は近いところにあると思われる。

株式非公開化に向かう企業は増える

日本企業がいっばしの規模に拡大し、日米企業の経営比較が行なわれるようになった 1970 年代後半から 80 年代には、米国企業トップが四半期毎の決算で純利益を重視するあまり、中長期的な先行投資を怠って、日本企業など中長期の戦略を重視するライバルに追い抜かれるといったケースが多いとして、四半期決算重視の株式市場の圧力に振り回される米国流の経営が問題視された。

実は日本企業は、例外的に中長期戦略にのっとなって地位を高めた企業もあったが、多くは円安ドル高と市場拡大の追い風に乗る、高度成長期以来のおみこし経営を続けていても問題が起きなかつただけのことだった。バブル崩壊により問題認識能力、問題解決のための決断力の欠落という致命的問題が明らかになった。さらに金融システム不安により含み益依存経営の問題点が抉り出されることになった。この結果、短い周期でモニタリングする必要が意識され、一気に米国流の四半期決算が普及することになったのである。

それは株式市場や証券アナリストなど、マーケットを中心とした、会社の外部による評価の「客観性」を重視しようという流れだった。しかし、マーケットは本来情報にヒステリックに過剰反応し、しかもその判断に責任を取らない存在であり、特に相場の天井や底では非常に愚かな評価を下す悪い癖を持っている。アナリストだって上っ面のデータを追っている者が大半で、会社側経営方針の真意をどれだけ理解しているかわからない。

スズキが設備投資を大幅拡大させたことで、短期的に償却負担が増えるといって株価が急落したことがあった。これなどはマーケットの近視眼の典型例だろう。経営陣にすれば、そのような外部の一過性の評価によって、経験と情報を蓄積してきた者が作った方針がないがしろにされてはたまらないだろう。

ワールドやすかいらーくなど業界トップクラスの企業が上場を取りやめる動きが相次いでいるのは、それだけマーケット側からの圧力が強まっており、経営陣の判断に強い影響を与えているということだろう。四半期の業績の振幅によって会社の長期戦略が右往左往するのはゆゆしき問題だ。いったん雑音を遮断して、クールに適切な方針を立て、着実に実行しようという姿勢は、筆者は好ましいと思っている。この動きはなお増えるだろう。

逆に、上場企業が市場の圧力に追いまくられて成果主義に走り、社員が燃え尽き症候群で疲弊してしまうようでは、長期的に株式利益に反することになり、本末転倒になってしまう。会社側は適切な IR 活動によって長期的な戦略を内外に浸透させてアナリストや投資家が陥りがちな近視眼的な思考をある程度抑える必要がある。目先の利益をある程度犠牲にしても、先行投資や、従業員のモラルが悪化しない

ように成果配分にも心掛けるべきだろう。

(了)

----- 最終的な投資判断はご自身で
お願いします。本文、データなど本メールマガジンの内容すべてに関する正確性、
信頼性、安全性、迅速性などに 直接または
間接的に起因する損害や費用などの一切について、その程度を 問わず、ドリームバ
イザー・ドット・コム（株）およびマネックス証券（株）、NPO 日本個人投資家協
会、その製作者、
データ提供者、 その他関係者は責任を負わず、損害賠償に応じません。また、メー
ルマガジンの本文、データなどは著作権法などの法律、規制 により知的所有権が保
護されており、個人の方の本
来目的以外での使 用や他人への譲渡、販売コピーは認められていません（法律によ
る例外 規定は除く）。以上の点をご了承の上、メールマガジンをご利用ください。
