

長友英資氏

株式会社東京証券取引所
常務取締役 最高自主規制責任者

— 企業の財務報告に対する信頼性の回復が
目下の課題です。

財務報告書は、株式会社の健康状態を判断するためにあるのではなく、一義的には経営陣が自社の健康状態を的確につかむために必要なものです。それがいい加減なものであれば、ディスクロージャーの問題以前に自分たち自身の経営が立ち行かなくなります。CFOを中心とした経理・財務のメンバーは、診断書の結果を冷徹に分析したうえで、ある時は勇猛果敢な戦略を持つて前が出る、またある時は経営に待ったをかける、といったことが求められます。会社の心臓部を担う経理・財務の一番重要な仕事です。

いま話題の「財務報告に係る内部統制」も、正確な診断書の作成が主な目的です。今までの経理や財務のプロセスの中で、二重、三重のリスクチェックを

企業の「誠実さ」 を支える 社会の公器を目指して

経て出てくる診断書がパーフェクトかどうか、現状の内部のプロセスをチェックしてくださいということです。この一〜二年位、その準備作業は大変でしょう。しかしこの内部統制構築の仕事によって、グループ会社まで含めた業務の中味を理解でき、業務の非効率な部分、問題のあるプロセスなどを発見したりと、リスクマネジメントに強い次の世代を担う人材の育成が可能になるということを経営者は忘れないうでほしいと思います。

— 内部統制を前向きに捉えるということですね。

そもそも、企業経営には「Integrity(誠実)」な姿勢が求められます。Integrityには三つの意味があります。一つ目は、「忠誠心(Loyalty)」です。ユーザーやクライアントに対する忠誠心だけではありません。社会環境、社員に対する忠誠心も必要です。そのような忠誠心を働かせれば企業価値も上がり、株主への忠誠にもつながります。二つ目は「熱情(Passion)」です。熱情とは、自分たちの存在意義を高めるために社員と一体となり頑張るという意志をもつことです。そして最後は「正直(Honesty)」です。ステークホルダーに対して、今何が起きているのかを開示し、自分たちがどう考えているかというメッセージを常に出すことです。企業経営者がこの三



つの意味を理解して行動すれば、現在一部の企業が起こした投資家の信頼を損なうような不祥事もなくなると思います。その総称を「Integrity(誠実)」という言葉で言い表せると思います。

— 財務数値だけではなく、企業の「誠実さ」の発信も必要なのですね。

一方で投資家も、企業に求めるばかりではいけません。企業から開示された資料を自ら熟知・熟慮し、その企業の持続的な発展を応援するという心を持って投資することが重要になってきます。東証では、世界初の試みですが、今年の四月の終わり頃から企業のコーポレートガバナンス報告書を自動ソーティング・システムに移行する予定で、これが稼動すれば投資家が容易に報告書の内容を比較することができるようになります。企業側には、自分たちがいかに誠実な経営体制をとっているか、ぜひこの機会に自社のガバナンス・システムをアピールしてほしいと考えています。



——企業と投資家をもっと理解しようというところが基本でしょうか。

そうですね。最近よく話題になる敵対的買収について言えば、突然買収提案を受けたとしても、企業が生み出す製品と経営体制について、ユーザー、クライアント、そして株主が最高最良のものであると十分認識していれば問題はありません。自分たちの享受しているメリットが損なわれる可能性がある買収提案であれば、ユーザーやクライアントが「NO」と言うからです。さらに、ユーザーやクライアントが1単位でも5単位でも株を持つてくれたなら、たとえば協力する会社が二、〇〇〇社あれば、それぞれ5単位持つてもらっただけでも一〇、〇〇〇単位になります。これは従来型の「持合い制度」ではありません。

彼らは、企業の提供するサービス、製品が価値のあるのかを冷静に判断するからです。そのようなユーザーやクライアントが応援する体制があれば敵対的買収も怖くはありません。

——そうすると、仲介者である東証の役割もますます重要になりますね。

まず売買に参加する人にとって最高最良のツールを提供することが責務と考えています。具体的には、①迅速に処理ができ、安心・安全、安定・継続的で堅牢なシステムを有していることが不可欠です。それから、②最良の金融商品を提供し、③売買が公平・公正でなければなりません。それがマーケットの重要な役割です。

世の中に生み出す価値を十分認識した経営を行ってもらい、その国、地域それぞれの発展に貢献してもらわなくてはなりません。当然、経営はガラス張りで隠しごとがあつてはなりません。また、社会に対して価値のある物を生み出していく企業そのものの努力、パッションがなくてはなりません。そして自分たちだけ良ければいいということではなく、誠実な気持ち、倫理観をもって行動しなくてはなりません。これはマーケットだけでできることはありませんが、誠実な企業が自助努力でやることのお手伝いできます。

公正、公平という点では公開企業それぞれにおけ

る自主規制が必要です。自主規制とは、自らをして自らを律し、誠実な行動をすることです。たとえば相場操縦行為やインサイダー行為があつたりしたマーケットそのものの本来の価値がなくなってしまうことなので、いかに未然防止できるかが重要です。最近の例では、まずは東証からということでインサイダー取引のアンケートを実施しました。アンケートに答えながら自分の企業のセルフチェックができる形になつており、自ら確認してもらつたうえで答えていただいています。ここしばらくは自主規制の話ばかりで、「東証は自主規制機関の権化」と言われることもあります(笑)。

——東証が他の企業と違う点は、自らを律して、他を律することもあつてですね。

そのとおりです。もともと東証は法律に基づく会員組織の法人でしたが、グローバル化、ネット証券やヘッジファンド他の進出などで、世界の証券市場同様に限界を迎えました。マーケットを運営する証券取引所はどのような組織体であれば効率的に動かせるのか議論を重ねた結果、最終的に株式会社に移行しました。今後は、東証は国民すべてが自由な所有者となれるよう、真の意味での公器となるためには上場という方向も視野に入れています。

情報があるところに人が集まります。マーケットのインフラ整備が産業の勃興、活性化に繋がります。これからもわが国の経済を活性化させるために、東証としてもそのお手伝いをさせていただくことが一番の喜びであり存在意義であると考えています。

(聞き手:日本CFO協会 谷口 宏)



——企業と投資家をもっと理解しようというところが基本でしょうか。

そうですね。最近よく話題になる敵対的買収について言えば、突然買収提案を受けたとしても、企業が生み出す製品と経営体制について、ユーザー、クライアント、そして株主が最高最良のものであると十分認識していれば問題はありませぬ。自分たちの享受しているメリットが損なわれる可能性がある買収提案であれば、ユーザーやクライアントが「NO」と言うからです。さらに、ユーザーやクライアントが1単位でも5単位でも株を持つてくれたなら、たとえば協力する会社が二、〇〇〇社あれば、それぞれ5単位持つてもらっただけでも一〇、〇〇〇単位になります。これは従来型の「持合い制度」ではありません。

彼らは、企業の提供するサービス、製品が価値のあるのかを冷静に判断するからです。そのようなユーザーやクライアントが応援する体制があれば敵対的買収も怖くはありません。

——そうすると、仲介者である東証の役割もますます重要になりますね。

まず売買に参加する人にとって最高最良のツールを提供することが責務と考えています。具体的には、①迅速に処理ができ、安心・安全、安定・継続的で堅牢なシステムを有していることが不可欠です。それから、②最良の金融商品を提供し、③売買が公平・公正でなければなりません。それがマーケットの重要な役割です。

世の中に生み出す価値を十分認識した経営を行ってもらい、その国、地域それぞれの発展に貢献してもらわなくてはなりません。当然、経営はガラス張りで隠しごとがあつてはなりません。また、社会に対して価値のある物を生み出していく企業そのものの努力、パッションがなくてはなりません。そして自分たちだけ良ければいいということではなく、誠実な気持ち、倫理観をもって行動しなくてはけません。これはマーケットだけでできることはありませんが、誠実な企業が自助努力でやることのお手伝いできます。

公正、公平という点では公開企業それぞれにおけ

る自主規制が必要です。自主規制とは、自らをして自らを律し、誠実な行動をすることです。たとえば相場操縦行為やインサイダー行為があつたりしたらマーケットそのものの本来の価値がなくなってしまうことなので、いかに未然防止できるかが重要です。最近の例では、まずは東証からということでインサイダー取引のアンケートを実施しました。アンケートに答えながら自分の企業のセルフチェックができる形になつており、自ら確認してもらつたうえで答えていただいています。ここしばらくは自主規制の話ばかりで、「東証は自主規制機関の権化」と言われることもあります(笑)。

——東証が他の企業と違う点は、自らを律して、他を律することもあることですね。

そのとおりです。もともと東証は法律に基づく会員組織の法人でしたが、グローバル化、ネット証券やヘッジファンド他の進出などで、世界の証券市場同様に限界を迎えました。マーケットを運営する証券取引所はどのような組織体であれば効率的に動かせるのか議論を重ねた結果、最終的に株式会社に移行しました。今後は、東証は国民すべてが自由な所有者となれるよう、真の意味での公器となるためには上場という方向も視野に入れています。

情報があるところに人が集まります。マーケットのインフラ整備が産業の勃興、活性化に繋がります。これからもわが国の経済を活性化させるために、東証としてもそのお手伝いをさせていただくことが一番の喜びであり存在意義であると考えています。

(聞き手:日本CFO協会 谷口 宏)