

business.nikkei.com

「上場したらジャパネットじゃなくなる」非上場貫く高田社長の境地

日経ビジネス電子版

1. [TOP](#)
2. [ガバナンスの今・未来](#)
3. 「上場したらジャパネットじゃなくなる」非上場貫く高田社長の境地

特集

[特集]東証再編サバイバル 上場とは何か(7)

テレビショッピングでおなじみの通販業ジャパネットホールディングス(HD)。上場企業がゼロの長崎県の佐世保市に本社を構える同社は、前社長の高田明氏の代から、非上場の方針を貫く。その理由について、ジャパネットHDの高田旭人社長兼最高経営責任者(CEO)は「上場をすれば、唯一無二のことをやるジャパネットがジャパネットではなくなる」と語った。その真意とは。

高田旭人(たかた・あきと)氏

1979年長崎県生まれ。2002年東京大学卒業後、野村証券を経て、03年に父の明氏が社長を務めるジャパネットたかたに入社。副社長などを経て、15年ジャパネットホールディングス(HD)社長、18年から最高経営責任者(CEO)兼務。(写真:竹井俊晴、以下同じ)

株主への労力を減らしたい

上場をしていますが、なぜですか？

高田旭人・ジャパネットHD社長兼CEO(以下、高田氏):父である高田明・前社長の代から方針は変わっていませんが、そもそも上場する必要性を感じたことはありません。一般的に上場する利点は、資金調達、知名度の向上、ガバナンス(企業統治)体制の構築、人材確保などです。私たちは、テレビ通販という事業をしているので、知名度があります。通販業なので、工場や店舗を造るような大きな初期投資費用もいりません。

ガバナンスの観点ではどうでしょうか？

高田氏:確かに適正なガバナンスを利かせられているのかを懸念する見方はあります。ガバナンス

の面で上場と非上場のどちらがいいのかという点は永遠のテーマであり、我々はその間に問題意識を感じておりません。

私たちの考えが分かる出来事があります。今はジャパネットHD子会社になっているサッカーJ2のV・ファーレン長崎が2017年に債務超過に陥った際です。私たちが救済先として手を挙げました。多数いる株主の前で、「皆さん全員がジャパネットHDに株を売る考えがあるならば我々は頑張ります」「もし、どなたかが株を持ちたいと思っているならば、支援できません」と申し上げました。

当時V・ファーレンはどちらかといえば、ファンよりもスポンサーや株主に対して一生懸命活動しているように映りました。そのときも私たちはスポンサーであり、株主でした。しかし、スポーツチームは選手とファンこそが楽しくあるべきだと考えていました。ですから我々は、V・ファーレンが配慮する相手を減らしたかったのです。

今の話と上場するかしないかの話は似ていると思っています。我々は、顧客、従業員の幸せのために仕事をしています。株主として応援してくれる存在がいるとはいえ、お金を出しただけで顔が見えないような一部の株主の方々に向ける労力を、消費者や取引先、社員などに充てたいという感覚があります。

「非上場企業は『何のために会社があるのか』を考え続けたいといけない」と語る高田社長兼CEO

株主の最大利益のために仕事はしない

社員、顧客、取引先に配慮するバランスはどのようにお考えですか？

高田氏:社内では「会社に関わる人皆がハッピーになろう」と言っています。社員も顧客も、取引先も、社会も、会社も、です。例えば、「顧客のため」といって社員がボロボロになって働いても意味がないし、社員がいい生活をして顧客が不幸になってもいけません。顧客、社員が幸せでも会社が続かなければ、ダメです。全てに欲張ってバランスを取ろうと思っています。「株主の最大利益のために仕事をしよう」という動機付けを社員に対してできるイメージは持っていません。

株主への配慮は必要ないということでしょうか？

高田氏:もちろん資本主義である以上、株主への配慮も必要です。ガバナンス上ポジティブに機能することも否定しません。特に、我々のような非上場企業は、経営に失敗すると「社外の役員を会社に入れてガバナンスを整えるべきだ」という議論が噴出します。

一方、上場企業でも、経営不振に陥ると「トップダウンがなっていない」「ガバナンスが利いていない」などと体制が否定されますよね。結果から逆算すると、どちらも肯定、否定される場合があります。上場して株主に最大配慮することが良いのか悪いのかという判断はしにくいです。そういう意味では、非上場企業のガバナンスとしては、経営陣が客観的に「何のために会社があるのか」を考えて事業を進めなければならないと思っています。

例えば、私たちは社員研修旅行に多額のお金を使っています。今はコロナ禍で行けていませんが、毎年海外に出かけています。19年11月には約480人で行きました。再開発事業で長崎に新しいスタジアムを建てるので、英プレミアリーグのトッテナムのスタジアムで試合を観戦しました。

上場していたら、株主から「無駄だ」と指摘されるかもしれない。しかし、社員研修旅行は、皆が楽しそうで、いろいろな出会いや発見もあります。旅行中の催しも、全部本気で取り組みます。そうした活動が会社の血肉となっているのです。

経営における客観性の担保はどうしているのですか？

高田氏:そこは経営者が一歩引いて見るしかありません。世間からの見られ方に気を付けて経営をしています。私自身がアクセルとブレーキを踏んでいるイメージです。

上場企業は、経営陣がアクセルを踏み、仕組みとしてガバナンスでブレーキをかけるのが理想ですよね。しかし、アクセルもブレーキもこまめに自分たちでやるからこそ、唯一無二のことをやれると思っています。私は社長になって6年がたちますが、父である「高田明」という創業者のアクセルとブレーキを信じて社員は皆ついてきてくれています。次の「高田旭人」が踏むアクセルとブレーキを信じてもらえるかどうかを気にしながら、経営を続けてきました。今は多くの社員が信じてくれるようになったと実感しています。

会社の仕組みとしてどのようなガバナンス体制を築いていますか？

高田氏:取締役会は以前、前社長と私を含め計3人ぐらいでした。2015年に私が社長になって以降、取締役は姉と生え拔きが3人、計4人という形にしており、今年10月からは計5人になります。多くがジャパネットで育ったメンバーです。

外部からすると、「ガバナンスが利いてないのではないか」と思われるかもしれませんが、私はジャパネットという船に乗って人生を過ごしている仲間とやりたい。社外の人が月に1~2回やって来て、経営のことについて言われるよりは、その分、自分たちで頑張りたいと思っています。

そもそも会社の目的が「合理的に利益を稼ぐ」ということでしたら、上場した方がいいかもしれませんが。しかし、目指すものや信じるものがあって「過去の事例はないけど、リスクを取ってやろう」という、前例主義に陥らない意思決定をする場合、非上場の方がいい。複数メンバーによる合議制のガバナンスを働かせるようにすると、過去の事例に引っ張られがちになりますから。

ジャパネットHDが持つ個性、特徴を考えると、皆に信じてもらえるだけのトップダウンに近い意思決定をした方がいいと感じます。上場すると、「ジャパネットはジャパネットじゃなくなる」と思います。

「何のためのガバナンスか」の軸が違う

会社の強みや目指すものを考えた際、経営の意思決定のスピードが速まる非上場の方が、メリットが大きいと考えられたのですね。

高田氏:例えば、**10年後、20年後**を見据えた経営方針を**10人**の取締役で決める場合、会社の未来に責任を持たない人もいますよね。何に責任を持つかが重要な視点です。株主に責任を持つ取締役会なのか、従業員、顧客に責任を持つ取締役会なのか。私は正直、株主のことはそこまで考えなくていいと思っています。「何のためにガバナンスがあるか」という軸が違うのかもしれないです。

長崎県は上場企業がありません。それについてどう思われますか？

高田:上場は企業の成長を加速させるツールです。スタートアップ企業が**5～10年**で上場を果たし、資金調達ができ、会社の知名度が上がり、成長を加速させることは重要です。我々は上場しないという選択をしています。長崎の企業として地元を本当に盛り上げたいと思っています。

今回、長崎に新スタジアムを設置するというプロジェクトに力を入れています。これは上場してい
たらできない事業です。**2000億**円台の売上高規模の会社が**700億**円規模のスタジアムを造ると
いう発想は、上場していたら、考えられません。株主総会は炎上するでしょう(笑)。会社の将来を
毎日考えている私と仲間なら理解できることです。株主総会の**1時間**では、その説明はできませ
ん。私も社員と長い時間を共有して自分の考えを理解してもらえたから、取り組むことができたと思
います。

スタジアム事業は、長崎に活力をつくりたいし、自信を付けてもらいたいという狙いがあります。こ
うした我々の取り組みの先に自信を付けて「上場しよう」という企業が育ってくればうれしいで
す。我々がスタートアップに投資するということではなく、長崎に欠けているもの、それは人材なの
か、情報なのか、経済か、詳しくは分かりませんが、**10年後**に上場企業が何社も出れば喜ばしい
ことです。

三菱重工業の長崎造船所幸町工場跡地にジャパネットHDが計画している「長崎スタジアムシ
ティプロジェクト」の模型を眺める高田社長。**700億**円超を投資し、**24年**の開業を目指しており、街
の活性化への起爆剤として注目される

今後、具体的にどのように長崎に関わるのでしょうか？

高田氏:長崎を応援することについて、私自身が、人や地域を育てていくという感覚はありませ
ん。長崎を盛り上げたいという意欲がある人をサポートするのが経営者である私の仕事であり、会
社の仕事でも考えています。私たちはグループで**14社**ありますが、長崎に関わる会社は**5社**
あります。私自身が「長崎を変えたい」とか「長崎に寄付したい」というよりも、自立できるようなアシ
ストをしたいです。長崎は持っているポテンシャルを、まだまだ生かし切れていない面があると思
います。

御社は非上場を選択していますが、改めて、上場する意義は何だと思えますか？

高田氏：「世界にビジネスを広げたい」「社会への影響力を高めたい」という気持ちがあるなら、上場する意味はあります。しかし、それも会社の色に左右されると思います。我々が「1兆円を稼ぐ企業を目指す」というのであれば、上場してもいい。「1兆円ありきではない」という考え方で経営をしていますから、上場は必要ないと考えています。経営者の思想、会社の社風によって上場への捉え方が違うと思います。

とはいえ、ガバナンスを利かせるために、自分でアクセルとブレーキを持つことは大変です。ときどき、取締役会に委ねたくなることはあります。物事を決める軸は「何のためにやるのか」。そこに納得するものがあればやりますし、明解に説明できないものはやらない。その軸だけはぶれないようにしています。

オンラインセミナー「日経ビジネスLIVE」のご案内

「日経ビジネスLIVE」とは、「読むだけではなく、体感する日経ビジネス」をコンセプトに、記事だけではなくオンライン／オフラインのイベントなどが連動するプロジェクト

The Future of Management 2030

資本主義の再構築とイノベーション再興

■開催概要

日時：2021年10月5日（火）～7日（木）

講師：フィリップ・コトラー氏、リチャード・セイラー氏など世界の著名経済学者・経営学者が多数登壇

詳細・申し込みは[こちら](#)をご覧ください

この記事はシリーズ「[ガバナンスの今・未来](#)」に收容されています。WATCHすると、トップページやマイページで新たな記事の配信が確認できるほか、[スマートフォン向けアプリ](#)でも記事更新の通知を受け取ることができます。

この記事のシリーズ

2021.10.6更新

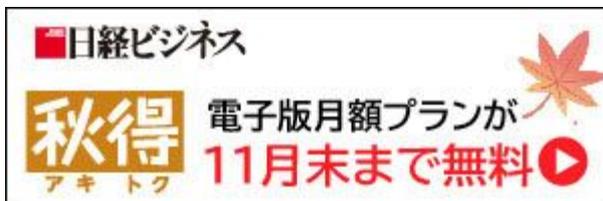


2021年10月4日号

日本の資本市場に歴史的な転換点が近付いている。半年後の2022年4月4日に実施される、東京証券取引所の市場再編だ。最上位のプライム市場では、時価総額や流動性とい...

日経BP特設サイト

アクセスランキング



おすすめ情報[PR]

おすすめ書籍・ムック

おすすめセミナー

おすすめ情報[PR]