

意見書

2018年3月13日

富山和彦

今回提示された改定案は、概ね今、日本の上場企業が取り組むべき改革課題に関する重要なベストプラクティスを過不足なくカバーしており、この案をベースに座長一任とすべきである。

特に経営者の後継者計画について、指名（諮問）委員会、報酬（諮問）委員会の設置・活用を原則的なベストプラクティスとした点は極めて重要であり、絶対に堅持しなくてはならない。このような経営環境の激変期を担うタフな経営者を選抜していく上で、社外取締役の幅広い知見、視野をフルに活用しながら、より客観的で透明なプロセスで選抜、鍛練、選解任を行うことは非常に重要であり、それが制度的に担保される指名（諮問）委員会、報酬（諮問）委員会の設置と本格運用がベストプラクティスであることは明らかである。

先日の経産省のCGS研究会で提示されたアンケート調査において、この領域こそ、見かけのコンプライと実態の乖離が激しく、しかも、乖離の主な理由が、後継者指名が現経営者の排他的な専権事項であることを動かさない、動かしたくない（≒社外取締役を関与させたくない）ことにあることが明らかになっている。要は実質が伴っていないどころか、そもそも実質を整える気がないということであり、かかる課題において実質を整えさせるには形式的な規範をさらに前に進めるしかないこともこれまた自明である。

いわゆる経済界の一部からは、かかるベストプラクティスを原則化することについて消極的な意見が出てくるのが予測されるが、あのアンケート結果からはある意味、やる気がない以上、消極的なところが出てくるのは当然で、だからこそ妥協は許されない。そもそも本音ではやる気がない経営者たちの反対で彼ら自身を規律する規範を放棄することは、勉強したくない子どもの声を反映して授業カリキュラムを甘くする愚行に等しい。ましてや対象は我が国の企業社会のエリート中のエリートである上場企業の経営者たちである。そんなエリートたちを甘やかす愚行はありえない。

しかも長年にわたり、世界での売上シェアプレゼンスを失い、低収益と低株価で国民の資産形成や年金財政に貢献できず（この20年間で米国の家計金融資産は約3.3倍に増加したが、日本の家計金融資産はわずか1.53倍の増加）、加えて国内の勤労者雇用における貢献

シェアも失ってきたのが、日本の上場企業群である。この間、勤労者世帯所得も低下を続けた。色々な言い訳もあろうが、経営とは結果が全てである。残念ながら社会の持続的発展にとって経済社会のリーダーとして立派な働きをしてきたとは言えないのが、今の経営者の太宗である。今こそ私たち経済人自身が、深く反省し、自らに対して最も厳しい規律を課すべきことは、経済社会のリーダー的立場にある者として当然の矜持である。

矜持ある経営者が、かかるベストプラクティスが自社には該当しないと考えるなら、正々堂々とエクスペインすればよいのである。現状、横並びで異常に高いコンプライ率になっていること自体、横並び的な意思決定で長期停滞やゾンビ化に陥って来た多くの日本企業が根本的には変わっていない証左である。その中で、公然かつ論理的にエクスペインするような企業の出現は、現在進めている企業統治改革がむしろ期待しているところである。コードを通じて厳しい自己規律を課す矜持もなく、さりとしてエクスペインする矜持もない経営者は、はっきり言ってこれからの日本には必要ない。直ちに退場すべきである。

当該コードは、企業がもう一度、社会市民として持続的な成長とインベストメントチェーンを通じて、年金生活者を含む国家国民の福利と資産形成に貢献することを目的としている。経済社会のリーダーとしての矜持を持っていない、一部の墮落した経済人の意見にかかる重要な公共政策の決定に反映することは、最終受益者である国民に対する裏切りに等しい。それぞれの立場として反対せざるを得ない団体や委員がいるであろうことは理解するが、本委員会全体として、かかる意見を政策決定に反映させる必要はないし、反映すべきでもない。

経済同友会副代表幹事の筆頭に名を連ねる者として嘆息せざるを得ない現実だが、日本社会におけるいわゆる経済界の地盤沈下は甚だしい。「経済一流、政治三流」と言われた時代も今は昔。イノベーションの時代において、明日の日本国経済の主役たるべき若い経営者、起業家たちは、いわゆる財界活動に興味を持たなくなっている。私は二十代から三十代の子どもの持つ親でもあり、幸い子どもたちは国内外のいわゆるエリート大学、大学院で学び、それなりの仕事に就くことが出来ているが、彼らの友人も含め、経済三団体の存在さえ知らないし、教えてもまったく関心を持たない。はっきり言って、私たちはもはや前時代の遺物になりかねない状況である。

今回の議論を巡る一部の経済界の反対とその貧相な論拠を聞くにつけ、このままでは経済界の地盤沈下、前時代の遺物化、ゾンビ化の加速は止まらないと言わざるを得ない。経済界を代表する人間の一人として、全ての経済界が、今回のコード改訂が自らを最大限に厳しく律する改訂となるよう、誰よりも力強く推進する立場を取ることを強く希望するものである。