

CGS研究会（第2期）

第3回 議事要旨

1. 日時：平成30年2月22日（金）15時30分～17時30分
 2. 場所：経済産業省本館17階国際会議室
 3. 出席者：神田座長、青委員、石田委員、伊藤委員、江良委員、大杉委員、太田委員、大場委員、神作委員、佐久間委員、澤口委員、武井委員、塚本委員、富山委員、中村委員、藤田委員、松元委員、三笥委員、宮島委員、竹林参事官、田原課長
（欠席：青木委員、翁委員、小口委員、後藤委員、小林委員、寺下委員、柳川委員）
 4. 議題：CGSガイドラインのフォローアップについて
 5. 議事概要：

はじめに、本研究会の進め方について、資料2記載のとおりとすることについて委員の了承を得た。

次に、事務局より資料3について説明した後、討議を行った。討議の概要は以下のとおり。
- 【太田委員】ご説明に感謝申し上げたい。そのうえで、コーポレート・ガバナンス・コードの策定に少し関与した者としての感想から申し上げる。ここ2～3年、ガイドラインの策定も含め、相当程度、ガバナンス・コードの内容が浸透してきたのではないかという全体的な印象を持っている。先ほどの説明で、大きな目玉の一つが社外取締役の導入による経営改革ということだったが、その中で、社外取締役に何を期待するのかについてはたくさんの議論があり、色々なサイドからの批判も賛成もあるわけだが、改めて申し上げますと、社長・CEOの育成プロセスあるいは人材育成計画に重きがあるべきであって、単なる選解任というアクションにあまり意味を持たせるべきではないのではないかと改めて感じる。それだけに、若手人材からの企業内における登用ということでの育成プランへの関与が、まだ少し足りていないという印象がある。
- では、これから何が残されているのか、あるいは、エクस्पラインされている項目で解決していくべきテーマは何なのかということで、2点ほど申し上げたいと思う。
- 1点目は、いわゆるアジェンダ・セッティングである。社外取締役等々が今日ここまで増えてきている現状に鑑みて、先ほどの資料にもあったとおり、

実は取締役会議長がまだ社内関係者、会長及び社長に圧倒的に依存している。それが一番わかりやすいからだという実態感は私もわからないわけではないが、取締役会改革を進めていく上では、課題の広がり、深さについて社外の目からみてどのように議題選定していくのかというのは、非常に重要な機能ではないか。途中ご説明があった、付議基準を上げる、下げるといった話と併せて議論していけばいいと思うが、アジェンダ・セッティングの重要性に鑑みて、議長職を極力社外のほうに移していける工夫というのは、一つ残された課題としてあるのではないか。

2つ目に、社外取締役というのは原則非常勤ということについて。CGSガイドラインの中には、顧問あるいは相談役をなるべく社内から社外のほうに振り向けていこうという意図が当時があったと思うが、そうだとすると、非常勤では社内情報をきちっととらえていくにはやはり限界がある。このことも事実なので、相当大ベテランの会長、社長に、別な会社に行って常勤でやりなさいということはなかなか難しいのだけれども、勤務形態としてのあり方をもう少し工夫できないか。あるいは、それが無理であれば、社外取締役に対する情報提供の密度をもっと濃くすることが考えられる。特に、常勤の社外監査役、常勤の社外監査等委員、常勤の監査委員等は有効に機能すると思っている。

大体の企業においては、取締役会の前に事前説明会や評議会といったものが行われているが、そこに割く時間をもっと多くして、社内者と社外者の情報の非対称性がないようにするという工夫ができれば、今回目指した社外取締役の役割の機能強化というものが内容を伴ってくるのではないかという印象を持った。

- 【三笥委員】今回の資料を拝見して思ったことを一つお伝えすると、今回のアンケートの中には、数値等の客観的な項目についての回答と、評価や認識に関する主観的な項目についての回答があるが、この2つについては区別して分析したほうがよいと思う。

例えば、先ほどご説明いただいた資料の25ページの「社長・CEOの後継者計画の有無・監督①」のところで「わからない」という回答が29%ある。ここで問題になるのが、会社の中の誰がこのアンケートを答えたのかという話である。会社の全員に聞いていれば、「わからない」という回答はないはずである。ということは、少なくとも29%の企業は、事務局ないしその近い人たちの範囲限りでこれを答えているということがみてとれる。

そうすると、例えば、社外取締役についての活動の評価についても、これは社長の評価なのか、取締役会全体の評価なのか、事務局による評価なのかと

いうことを考えていくと、回答会社により異なるとは思いますが、3番目の事務局による評価・認識である可能性が高かろうということなので、だからどうだということではないが、この種のアンケートをみるときに、項目によって、これが意味するものが何なのかということ意識しながら分析をしないと、少しバイアスがかかったような結論になってしまうかもしれないと思っている次第である。

ただ、こういう実際のフォローアップの実数を見ていくという機会はあまりないので、そういう意味では、こういうアンケートをとっていただくというのは非常に有用だと思う。

- 【坂本課長】おっしゃるように、誰が回答しているかというのは評価する上で非常に重要だと思っている。

この点は事務局資料の5ページ、調査の概要の方法というところに少しだけ記載している。この調査は経産省の名前で行っている委託調査だが、調査票を各社のコーポレート・ガバナンス担当部署様宛てに送付させていただいている。我々が色々とヒアリングをしている中での感触としては、一般的な対応としては、法務部のようなところの法務部長ぐらいの方が決裁をされて、そこまでの視点は入った状態でお答えいただいているということと理解をしている。

従って、確かに経営幹部層の視点と一致しているかどうかという点はあると思う。ご指摘の「わからない」という回答についても、どちら側なのかというのはあるかと思う。

- 【宮島委員】

前回との関係は十分にはわからないところがあるが、全体の1年間の変化やこのアンケートを通じてわかってきたところは、着実に取締役会改革の実態が進展しているということではないかという全体的な印象をもった。

特に、社外取締役の人数が問題になって、2人以上を採用する企業が多くなったわけであるし、監査等委員会設置会社に移行した企業も目立ったわけだが、どうも企業行動を含めて実質的な影響があるのは、人数とか機関設計の変更だけではなくて、それ以上に、任意の委員会を設置している、あるいは、任意の委員会の設置を通じて、実質的な取締役会に期待されている機能を少しずつ整備しているという変化であるように思われる。私も少しお手伝いしたが、そうした動きは企業のパフォーマンスとの関係でも表れているという印象を持った。そういう意味では、任意の指名委員会あるいは報酬委員会の設置というのは一つの方向かと思った。

ただ、この点に関連して少し限定を付しておいたほうがよいと思う点ですが、今日ご紹介いただいた企業パフォーマンスと指名委員会、あるいは、指名委員会の中で実質的な議論がされているか、されていないかということの関係を入れた分析結果は、直接の因果関係を示すものではない。任意の指名委員会が行うことは、指名の機能にかかわることであり、また、そこをさらに細分化し指名のプロセスまで整備が進んでいるとしても、それらが直接、ただちにROAの向上につながるということまではなかなか考えにくい。つまり、この委員会が設置されている、あるいは、指名委員会とプロセスまで踏み込んでいるということは、全般的な取締役会の活動や整備が進んでいることの一つの代理変数とみたほうがいいと私は解釈している。今持っているデータだとそれがもう少し分析できると思うので、経産省ともご相談しながら、この仮説が正しいかどうかをこれから考えていったらいいのではないかと考えている。

2つ目だが、全体として改革が順調に進んでいるとみられる中で、進んでいない、遅れているのが、報酬制度の変化である。もちろん、報酬制度に業績連動的な側面を強めるという方向での変化は表れているのだが、変化が遅い。報酬のうち業績連動部分の1割ぐらいたという事態がはっきりしているわけで、このこと自身の是非を評価する必要があると思う。私見では、業績連動度を高めたほうがよい企業群と、必ずしも高めることが望ましくない企業群があるのであり、高めることが一般的に必要なとは思わない。ただ、政策的には、本来連動度を高めることが望ましい、あるいは、高める必要がある企業群でまだ進んでいないという問題意識で検討する必要があるように思う。

3点目だが、これは私自身よく整理できていないし、1回目の会議で議論されたことかもしれないが、ボードの性格を考える場合に、モニタリング・ボードとマネジメント・ボードのような言われ方がされている。それはそれなりに理解しやすいし、枠組みがセットされていると思う。だが、事務局資料6ページで、「CEOの権限の集中と分権」という座標軸を入れて分析されているけれども、こちらのほうは、まだ概念的に少し生煮えかなという印象があり、少なくとも、そもそもどういう場合にどういう組み合わせが望ましいかについてのある程度のイメージを提示する必要はあるのではないか。その前提として、企業の事業ポートフォリオとグループ化の程度によって、CEOの権限の配分の程度は当然変わってくるから、一旦その分析を加えた上でこの集権と分権の問題をお考えいただければよいのではないだろうかという感想をもった。

- 【佐久間委員】このアンケートの結果は非常によく整理されていて、傾向としては大変参考になるが、海外の方もこれを見る可能性が当然ある。そのときに、非常に誤解を受けるのが、社外取締役の数とか、多様性のところである。これをみると、数も女性も非常に少ないということになる。日本の場合は社外取締役の外に膨大な社外監査役がボードメンバーとしてあるが、日本の場合は監査役会設置会社が全体の7割5分と圧倒的にその数が多い。今さらそれをアンケートしろと言っているわけではなくて、注を加えるようなことが必要ではないかというのが1点である。

それから、これは前にも申し上げたが、報酬は日本の場合は絶対額があまりにも小さいので、固定部分を減らすということがなかなかできない、もしくは意味がない。つまり、海外の場合と比較すれば、海外の固定部分に日本の場合はどんなに頑張っても追いつけないという絶対額の差が圧倒的にある。それは日本の場合は従業員との給与の連続性ということがどうしてもあるということもあるし、前にご紹介したが、当社は100%業績連動で、いつも悩むのは、こういう微妙な業績がそもそも悪いのだが、役員のほうが従業員より低くなり得るということも起きるぐらい、絶対額が低いということである。従って、単純に業績部分が大きいか小さいかというのを比べるのにはあまり意味がない。絶対額がどうかというところが非常に重要だと思う。

- 【坂本課長】誤解を受けないように、ご指摘を踏まえて、出すときに注意したいと思う。

- 【藤田委員】いただいたデータには、確かにコーポレート・ガバナンス改革が着実に進んでいるということを示唆するよう見えるものもあるが、同時に、コーポレート・ガバナンス・コードへのコンプライの状況の数値をみただけでは、実態は把握できないということを示唆するデータも示されているような気がする。

イエスかノーか、白か黒かではなく、うまくいっている面もあれば、うまくいっていない面もあるし、また、コンプライしないことがそれ自体としていけないとも言いきれない。ただ、少なくとも、コンプライしているといっているのに、実態においてはコードの精神と相容れないようなことが行われているとすれば、それは決して望ましいことではないと思うので、そのあたりの齟齬があるかどうかについて、今いただいているデータだけからは断言はできないが、少し丁寧な分析をされることを望みたい。

典型として、一番わかりやすいのは、事務局報告でも触れられた25ページだが、後継者計画について、ガバナンス・コードの補充原則4—1③につい

では86.61%が「実施している」としていながら、アンケートに対しては「サクセッションプランが存在しない」、「わからない」との回答となっている。サクセッションプランが文書として存在している必要があるかどうか、また、文書が細かいことを書いているのがいいかどうかはともかく、「わからない」とか「存在しない」にもかかわらず監督しているというのは、少し理解しにくい。

どうしてこういう答えが出るかというのは、それ自体興味深いですが、いずれにせよ、その後の様々な回答をみると、後継者の選定は結局CEO・会長などの専権事項で、他の人が介入すべきではないと考えられているのではないと思われるようなことを示唆するアンケート結果は、様々なところに出ている。それとこの原則の遵守状況がどういう関係にあるのか。

後継者の選定プロセスを透明化するかどうかは各企業の判断だと思うが、透明化しないで誰かに一任するというのであれば、補充原則にコンプライしているというのは決して良い開示の仕方ではないと思う。そういう形で、コーポレート・ガバナンス・コードへの対処、あるいはガバナンス報告書の書き方に示されるものと実像との差を色々なところでチェックしてもらえればと思う。

32 ページの再任に関する考え方の資料もそのあたりを示唆している。再任には誰が一番影響力を与えているかというところ、社長・CEOということ回答であるが、とりわけ、社外取締役の再任についてそれがさらに非常に多くなると、業務執行者から独立の高い人によるガバナンスというガバナンス・コードの根本的な考え方に本当に合っているのだろうかということになる。しかし、ガバナンス・コードへのコンプライ／エクスプレインの回答をみると、この関係の原則については、99%つまりほとんどの企業は、これを守っていると答えている。

他にも気になる点がある。指名・報酬基準があると書いてあるが、どの報酬基準もプラス・マイナスについて裁量的な増額・減額のアローアンスが相当あると思う。誰がそれを行使しているのか。仮に社長に一任しているということになっているのにコンプライしているという回答になっているとすると、やはりガバナンス・コードの考え方からすると相当違和感がある。

だから、このアンケート調査はこれだけで断定的なことは言えないにしても、ガバナンス・コードへのコンプライ／エクスプレインについての答え方としてのコードの進捗状況と実態との齟齬について考え直す非常にいい資料だと思うので、丁寧な分析をさらに進められることを期待したい。

- 【富山委員】今の藤田先生の話と比較的近いのだが、まず、このサーベイは

やはりよくできていると思っており、そういう意味では、経団連を含めて関係者の方には敬意を表したいが、やはり本音が出ているところがいいなと思っていて、今のお二人の話のとおり、実によく本音が出ているなと思っている。

今、ガバナンス・コードのほうも見直しが検討されている。99%、見直しすべきという声が多いが、1%、そうではないという人もいる。誰とは言わないけれども、反対している人の議論は、実装を整えるために形式がどんどん先行してしまうと、みんなやる気を失ってしまって、また形式に走るといった、わかったようなわからないような理屈を言っている。

それで、形式かける一定の割引率を実質なのか、形式と実質というのはどんどん遊離していくのかという問題が多分ここにベースとしてあって、もし皆本当はやる気があるのなら、形式がどんどん暴走してしまうと、実装を整えるやる気がなくなってしまうというのはわからないではないけれども、特に今回の最大の論点はCEOのところである。さっき太田委員も言われたが、CEOのところをどこまで実質化するのかということである。とりわけ、このサクセッションプランのところを実質化する上で、むしろ余計なことをしないで今のままで置いておくのか。要するに、これは今のコードでは極めて曖昧な書き方になっている。

これに関しては、こちらのガイドラインが明らかに鮮明な書き方をしている、コーポレート・ガバナンスのガイドラインは、もう一つ突っ込むべきところ、経済同友会は賛成であるけれども、誰とは言わないが、色々な人が反対した事情があって前回は寸止めで終わったわけである。

その上で申し上げますと、結局、25、28、30 ページは何を言っているかというところ、まさにさっき藤田先生が言われたとおりで、これは本音では全くやる気がないということである。これを素直に読めば、本音では、次の社長選任は現在の社長や会長の専権事項、神聖にして侵すべからざる権力であり、なぜ社外者がかかわらせるのだ、そんなことはあり得ないだろう、と言っているのである。つまり、これはやる気がないということである。その本音を引き出しているのだから、私はこれは素晴らしいサーベイだと思う。

CEOサクセッションというのは、さっき太田委員が言われたように、当然、形式だけではだめで、今の時代だから、かなり早期の段階から選抜を開始して、相当長期にわたって徹底的に鍛え上げて、時間をかけて絞り込むということをやっていないと、はっきり言って、欧米の企業だけではなく中国やインドの企業にも勝てない。もうそういう時代になっている。

今、司令官の能力というのはものすごく問われている。だからこそ、ある意味ではもう少し給料を払ってもいいのではないかという議論になるはず。そ

れは今の従業員との連続性の問題もあるが、私が役員をやっているパナソニックもそうだけれども、社員の4分の3は外国人である。今、日本の国富を一番作っているのは自動車メーカーとか電機メーカー等である。なぜなら、時価総額がいいのは全部そういう会社だから。そういう会社は血で血を洗う戦争を世界でやっているわけで、その水準で考えると、社長の専権事項で後継者指名などというのどかなことを言っている場合だろうか。

このサクセッションプランのところにコンプライするならば、3つの条件を満たす必要がある。文書化され、手続化され、それが取締役会として長期的に実行されて、それで初めてコンプライということになる。従って、現状のように90%以上もコンプライがあってはいけない。もし現状の経営陣が本気で「外部の素人なんかうちの社長が指名できるわけない」と思っているなら、エクスプレインして、そう書けばいいのである。当社は社長の専権事項でやっていて、川村何某や富山何某は間違っている、当社はそういう会社であり何の文句があるのか、と正々堂々と書けばよい。これは例えば経営の神様である永守さんとか稲盛さんが言えば、結構説得力があるだろう。松下幸之助さんが存命だったら、そう書いてもらったほうが説得力があるかも知れない。多分、私などが選ぶよりも、よほど幸之助さんご自身が選んだほうがいい。エクスプレインしていいと書いてあるのだから正々堂々とやればいい。エクスプレインすることは恥でも何でもない。イギリスではコンプライ率は相当低いはずである。皆正々堂々とエクスプレインしているということである。

そういうことがわかったので、コーポレート・ガバナンスのフォローアップにおいては、絶対にCEOのところは改訂しようと、改めて決意を新たにしました。

それから、その脈略でいうと、コーポレート・ガバナンスのガイドラインについて、CEOのところではぜひともお願いしたいのは、まさに先ほど太田委員が言われたポイントである。ここに書いてあることではまだ少々足りなくて、長期的にちゃんと選抜・育成をやるべきで、それは私はもう30代からだと思う。年齢を具体的に書くかどうかはともかくとして、最後の最後の4～5年で、「そろそろこの何人かな」という段階ではもう遅い。オリンピックをみればもう明白であろう。エリート教育で皆4～5歳から競技をしている。もうそういう時代である。このガイドラインのほうがいろいろな面で先行しているので、そこはぜひぜひ強くお願いしたいと思う。

それから、これはまた同じことだが、50ページ、60ページで、日本の実態として、実質を高めるためにはもっと形式を先行させざるを得ないと私は改めて思った。そういう意味でいうと、お上がこういうガイドラインを作って

くれるということは、実務からすると非常に助かっている。
この問題では、誰が首に鈴をつけにくのだと皆悩む。今年も、NHKで報道されていたけれども、創業家の方から代表権を外すときも、大変度胸を要する。しかし、こういう流れがあると、「私のせいじゃなくて、経産省のせいだから、しょうがない」と言えるので、戯言はもうぶちぎっていただいて、形式面ももっと進めてほしい。

それから、太田委員が言われた議長の問題にも私は賛成である。
次に、社外取締役の品質保証の問題だが、これも大変大事である。ここはある意味、形式が先行したせいで、玉石混交で人数だけ増えてきたという事実はあると思う。それではその品質をどう保証していくかという方策はというと、これはガイドラインにも書いてほしいと思うが、一定レベル以上のコーポレート・ファイナンスであるとか企業法務であるとか、その辺の最低限のリテラシーを持っていただかないと、「資本コストって何なの」といわれたときに、「それって配当率だよ」と言ってしまうかねない社外取締役を私は結構知っており、それはやはり駄目だろうと思う。金利より株主資本の資本コストのほうが安いと思っている人が日本にはまだ大勢いるし、顔ぶれを見ると、資本コストなど人生の中で一回も考えたことがなさそうな人が大量に社外取締役になっている。

もっと生々しく言ってしまうと、今日は石田委員もいらっしゃるけれども、最近、海外投資家が社外の人とIRをやってくれないかというケースが増えており、そこにさせるような人でないと困るのである。私は結構出ているけれども、そこに出て、海外の一流機関投資家とある種言葉が通じないとまずい。今、全部すぐそうなれとは決して言わないが、ガイドラインとしてそういう方向に誘導していってもらおうということが私は大変望ましいと思っているので、これは是非是非お願いしたい。

最後にもう1点。これも何人かの方がおっしゃっていたが、特に守りのガバナンスという観点で、監査役あるいは監査委員の役割が結構大事である。これもいくつかの外資で感じるのだが、それこそ太田委員などは大変ご苦労をされて、監査役のレベルアップをされてこられたわけだが、残念ながらまだ、少しどうかなという人が結構いる。

何が言いたいかというと、特に常勤の方が顕著だが、常勤であろうが社外であろうが、監査役の方は大変多くの情報にアクセスできる立場にあるので、この方の役目は特に守りという観点では極めて大事である。一方、特に非常勤ということになると、社外者にはやはり限界がある。そうすると、常勤監査役の方の能力、識見というのは極めて重要な意味合いをもっていて、立派な会社はちゃんとした人が監査役になるが、率直に言って、ずっと営業をや

っていたがストレートで取締役になり損ねたから当て職で監査役になるといったケースが日本的現実として存在する。

私はこれはまずいと思っている。今、どの会社もコンプライアンス等にともしっかり取り組むようになってきているが、常勤監査役なり監査委員というのは、コンプライアンスラインの人にとってのゴールポスト、CEOのようなポストであるべきだと思う。そういうふうに位置づけを直すべきで、そういった人が監査役や監査委員になってくれば、CEOとしてのマインドで社内監査をやってくれるので、心構えが全然違ってくるであろう。

このように、特に社内出身の監査役あるいは監査委員の方のありよう、それから先ほど申し上げたサクセッションの話は、コーポレート・ガバナンス・コードに乗るにはまだ少し時期尚早感があるので、ぜひともガイドラインのほうで引っ張っていただいただけだと嬉しいと思っている。

最後に1点だけ、私が提出させていただいた資料を一応説明させていただく。これは私が副会長をやっている取締役協会というところの会員であるSMBC日興さんの分析で、その協会の加入企業の株価について、取締役協会ができてからの16年間の数字をとっている。これは時価総額ベースに近い数字をとっているが、それがどのように推移してきたかをTOPIXの動きと会員企業の動きで指数評価したものである。SMBC日興のトップの方に聞くと、ちゃんとデータ分析やっているということだったが、特に2012年以降、有意に差がついている。要するに、日本取締役協会ファンドを作っていればえらくもうかったということなのだが、この資料で何が言いたいかというと、少なくとも取締役協会の会員になっている企業は、かなり早い段階から企業統治をしっかりするという意識してきた会社が多い。だから、相対的に守りも攻めも強いはずである。当然、株価というのは守りと攻めの積分値であり、守りが弱くても株価は下がるし、攻めがなくても株価は上がらない。こういうものに株価というのは長期では連動するから、そういった意味合いでいうと、企業統治が有意にいい影響を与えていることの一つのサイドエビデンスだと思う。

これだけで全てを言い切るつもりはなく、この点の相関関係の分析を一生懸命されていたので、その手がかりとして、こういう資料もあるというご紹介である。

話を戻すけれども、基本的にこのガイドラインを直していくかどうかということに関しては、私は、相対的にみたときに、まだまだ日本の今の段階というのは、形式が実質を引っ張るというフェーズを抜けていないと思う。そういう意味合いでいうと、形式から実質だというのが、結局、形式を先行させることが実質を引っ張り上げるという段階にまだいると思う。

だから、これはコーポレート・ガバナンス・コードもしかりであるが、こちらのガイドラインもしかりであり、形式を先行していってもらおうということが、先ほどのサラリーマン的リアリティも含めて、実質が伸びていく大変大きなエンジンになることを私は100%確信しているので、ガイドラインの非常に大事なポイントについては、何人かの委員から指摘があったけれども、こういったサーベイも参考にしながら改訂していただくことを期待している。

- 【伊藤委員】まず、全般的な感想を申し上げますと、今回のアンケート結果を見ると、このCGSガイドラインが一定のインパクトを与えたということがわかったというのは、非常に良かったと思う。

とりわけ、ガイドラインの中でも、具体性のある指示事項にはやはり反応がかなりあった。例えば、象徴的なのは、相談役顧問のところにメスを入れたということであり、ああいうふうに具体的に言うと日本企業は反応するのだなというのがよくわかった。今回のアンケート結果をガイドラインの具体性と関連づけていうと、具体的なある種の提案をしたところに対してはインパクトが大きいという横断的結果が出るのではないかと思う。

ただ、今後に向けていうと、まだ未開拓分野がある。例えば、社外取締役が入って報酬委員会ができたが、報酬の水準の決め方というのは実はあまり進んでいなくて、変わっていない。手探りの状態である。日本企業でよくあるのは、あるデータベースを提供する会社のデータが報酬委員会にはほとんど必ずといっていいくらい出てきて、我が社はこのぐらいの時価総額、売上高で、報酬水準はきちんと75パーセント、50パーセントに入るといった議論をして、安心するというようなパターンである。

私自身はそういうときによく言っているのは、データベースをもってきてその中で議論をしていると、日本企業の報酬水準はみなそこに収束するようになってしまう。これでは何のために報酬委員会を作って議論しているのかとよくボールを投げかけるのだが、なかなか変わらない。

だから、報酬委員会での議論のあり方、あるいは、そこで使うデータ等をもう少し考えないと、なかなか改善されないのではないか。これが、未開拓分野として一つあると思う。

それから、2つ目は、先ほど富山委員も言われたが、日本企業の会長のあり方として、議長が社外取締役でなければ、社長をやった後に会長になる人が取締役会議長ということになるのだろうが、本当にそれでいいのかという問題がある。例えば、社長在任中にパフォーマンスが低かった人が、その後、そのまま会長・議長になってガバナンスの中核に座るというのも、本当にそ

れでいいのかという問題と、取締役会議長を社外取締役にしたときの社長経験をした会長のあり方というところが、あまり整理がついていないと思う。社長が代わった場合で、取締役会議長を外部の方が務めている場合に、それでは議長ではない会長がどんな役割をガバナンス上果たすのかというところは、まだまだブラックボックスだと思う。議長が社外取締役という企業が増えていくにつれて、このテーマは重要性を帯びていくだろうと思う。

それから、取締役会の有効性評価のアンケートなどは進んでいるが、先ほどパフォーマンスとの関連づけ、因果関係があったけれども、日本企業の事業の選択と集中はやはり依然として進んでいない。売上高営業利益率5%のセグメントがこんなに残ってしまっている国は世界の中でも極めて珍しく、日本は置いていかれているのだが、このあたりの問題がガバナンス改革との関係でどのようにとらえていくともっと新陳代謝が進んでいくのかというのは、かなり重要なテーマだと思う。

それから、これも先ほど富山委員が、社外取締役の品質保証という言い方をされたが、そういう事態は結構進んでいる側面がある。投資銀行のトップと話をしていると、今年は日本はある意味ではアクティビスト元年だと思うけれども、物言う株主は社外取締役との対話を求めてくるが、今までは、社外取締役が3人いたらそのうち1人でいいと言っていて、会社側も3人のうち1人に対話の場に出てもらうことが多かった。しかし最近では、社外取締役が3人いるなら3人全員と会いたいと求められる傾向にある。そうすると、品質保証というのは待ったなしのテーマになってきているので、今後の重要なテーマとして考えていく必要があると思う。

あとは、中期経営計画についての議論は進んでいるようにも思うが、全体戦略についての議論はあまり進んでいないから、先ほど申し上げた事業の新陳代謝というのなかなか進んでいない。そのあたりのことも、今後に向けて課題としてとらえておいたほうがいいのではないかなと思う。

- 【神作委員】 1点ずつ、ご質問とご意見を述べさせていただきたい。ご質問であるが、資料の22ページ、問40で、「指名委員会における議論の対象となる役職の範囲をご教示ください」とあるが、その回答の上から3行目の社外取締役のところは、平成28年度の数字がない。その理由は、その当時のアンケート調査においては社内と社外の取締役とを分けて聞いていなかったという理解でよろしいだろうか。
- 【坂本課長】 その通り。今年は、調査票を全部見直す中で、社外取締役という項目を追加したということであり、ここのところは、前回のデータがなか

ったので、今年データを示す赤いバー1本だけにさせていただきました。

- 【神作委員】次にご意見を述べさせていただきたい。これまで各委員の方がご発言された点とも関係すると思うが、特に社外取締役を活用したガバナンスの強化を考える場合には、役員の選任・解任だとか、報酬を通じたコントロールが最も中心的な事柄になる。ところが、例えば、44 ページを見ていただくと、委員会が積極的に利用されていること自体は結構なことであると思うが、社外者が少なくとも過半数存在する委員会は、いまだ 50%にとどまっている。それから、19 ページを見ると、社外取締役を誰が紹介しているかについては、社長、CEO、副社長がもっとも多く、44%になっている。社外取締役のガバナンスの本来の機能を果たすためには、監督機関のメンバーを選任することと、CEO・経営者を選ぶことが一緒に議論されているために、話が混線しているという印象を受けている。つまり、社外取締役、すなわちボードメンバーの構成を考えるときは、その候補者を選定する委員会は理想的には全員が社外であることが望ましいと思うが、CEOとか後継者というときは、場合によってはもう少し柔軟に考えられるような気もする。指名委員会にも2つの機能があって、ボードメンバーの候補者を選ぶ指名委員会と、後継者サクセッションプランおよびCEOを選ぶ場合とは本当は違った機能を果たしており、そこを分解して整理すると少し見通しがよくなるのではないかと思う。逆に言うと、指名委員会でCEOの後継者を選ぶというと、先ほど申し上げたように、監督する人をまずきちんと選ぶという監督のもっとも根幹的な機能がややぼやけてしまうおそれがあるように思う。本日のアンケートの結果を拝見して、そのような懸念を強くした。
- 【坂本課長】CGSガイドラインの31ページのところで、指名委員会、報酬委員会の活用というところの記載があり、社長・CEOの選解任、後継者計画に関して、法定または任意の指名委員会を利用することを検討すべきではないかということをご提言させていただいている。これを受けて、今回、社長・CEOのところについての指名委員会の機能発揮の状況ということで少しフォーカスを当てて調査をさせていただいている。本調査はこちらの部分の念頭に置いたものである。
- 【富山委員】オムロンは、社長指名委員会と指名委員会を分けている。構成委員も変えていて、普通の指名委員会のほうは当然経営者も入って、どうす

るかというのを社外と一緒に議論するというフォーマットになっている。一方、社長指名委員会に社長がいると変なので、社長は時々意見を述べには来るけれども、本当の議決はいないところでやるという形式をとっている。ここはどういう構成になっているかという、沿革的な事情があり、私が社外取締役をしていたときは、創業家がかつオムロンの経営にかかわってきた方2人と、社外2人（リコーの桜井氏と私）という4人構成であった。だから、ここは今先生がおっしゃったとおりで、社長指名というのは一番生々しいところであり、会社によって一番いいディシジョンができるような構成を考えればいいというのは同感である。ただ、社長指名委員になると何が大変かという、さっき太田委員が言われたような、長い時間をかけてサクセッションプランの面倒をみるとか、色々な人と色々な接点をもつということをやられるので、社外の人是非常にこき使われる。ただ、裏返して言うてしまうと、会社の将来に相当責任をもつ立場になるから、真剣度というのは、社長指名委員になった瞬間から全く次元が違う緊張感で会社の経営にかかわるようになることは事実である。

- 【大杉委員】まず、既に言われているところだが、質問票を作成された方、ご回答くださった企業の方、回収後に分析された方々に対して厚くお礼を申し上げたい。研究者なので、こういうデータをみることができるとは大変ありがたい。

その上で、コーポレート・ガバナンスに関する個々の行動規範というのは、それを遵守すると、守らない場合に比べて必ず利益が生じるというものではなくて、その因果関係は、存在する場合でも1ではなくて、0.8だったり0.6だったり、場合によっては0.4だったりというものと推測される。また、費用対効果を考えると、企業の時価総額、規模、あるいは支配株主がいるかないか、そういった要因によって、個々のルールを守るコストも考慮したときの望ましさは当然変化すると推測される。もとの回答の個票などとの突き合わせをどれくらいできるか、誰がそういう面倒なことをやるかという点はさておき、理想としては、例えば、時価総額上位25%と下位25%、あるいは支配株主の存在・不存在でキークエスチョンに関する回答に何か有意な差があるか否かといった分析をするのが理想だろうと思う。

もちろん、もっと本格的な多変量解析などが宮島先生のチームではできるのかもしれないので、そういうことをご無理のない範囲でご検討いただきたいと思う。私自身は、ガバナンスを良くすれば日本企業、日本経済はよくなると考えており、ガバナンスの推進派であると自称しているが、なるべくサイエンティフィックにやりたい、エビデンスベースでいきたいという気持ちが

ある。

もう一つ申し上げたいのは、CGSガイドラインというのは誰に向けられているものか、という点である。誰がこれを読んで参考にするのか、また、どの程度の水準で書くのか。理想を高く掲げるのか、現実的なツールとしての性格を持たせるのか。そういうことのヒントも、今回の回答からある程度得られるのではないかと思った次第である。

冒頭近くで、誰にアンケート用紙を送ったかということに加えて、回答企業の属性としては市場1部、2部の分布と大体近いということであるが、当然のことながら、市場1部の回答率はやや高く、2部はやや低く、そして、資本金額でいうと、低いところの回答率は少し低くなっている。これは緩やかな傾向にすぎないので、小さなところは不熱心である、大きなところは熱心であるというような単純な関係ではないし、回答しなかったところが不熱心だと決めつけることもできなくて、本業で忙しくて回答できなかったという可能性も十分あると思う。

しかし、ものすごく大まかにいうと、回答してくれない会社の中には、そもそもアンケートを読まない、そもそも関心がない、我々が何をやっても無駄というところもある程度含まれているのではないか。そのような現実を踏まえつつ、経済産業省でこの完成した文書をアピールし、さらに改訂していくというときの主なターゲットあるいはボリュームゾーンというもののイメージをつかめるように、今回のアンケートを活かしていただければなと考えた次第である。

- 【神田座長】先ほどの定量的な分析では、企業規模などは意識しておられるのか。
- 【坂本課長】ご説明を飛ばしていたが、企業規模とか機関投資家保有比率などについては、コントロールをした上で、その影響が出ないように分析したつもりである。
併せて、昨年度の方はそういう留保がなかったのでできなかったのだが、今年度の調査結果については、あらかじめ調査票に明記をしており、RIETIの宮島先生のプロジェクトチームとも共用させていただき分析に活かしていければと思っている。
- 【宮島委員】定量的な分析の部分には、私どもも協力させていただいているところである。また、こういうアンケートは集計した数値が公開されるだけで、そのもとにある個票のデータにはなかなかアクセスできないのだが、ア

アンケートをする段階から経産省の側にご配慮いただき、アンケート対象企業から、個社の名前は上がらないというお約束であるが、証券コードもいただいて、個票のデータを他の財務データと組み合わせて分析を進めるということをした承していただいているので、腕さえよければ、これからいい分析ができるのではないかと思います。

今、大杉委員が言われたことについてだが、大きくいうと、コーポレート・ガバナンス・コードが導入される前にも機関投資家の保有比率が高く、特に海外機関投資家の保有比率が高いということについては、既に海外機関投資家が時価総額とか海外売り上げ比率とか流動性でハードルを立てて銘柄を選択しているから、ざっくり言えばMSCIインデックス構成企業とか、JPX400とかという企業群は、既にある程度まで改革が進んできている。ただ、そうした企業ではコード以前に改革が進んでいたわけだけれども、このコードを通じてさらにどのくらいファインチューニングのようなことが進んだかどうかというのが一つの重要な論点となる。きょうご紹介したのはパフォーマンスとの関係だけであるが、もう少し具体的に、伊藤委員も言われたような事業の選択と集中を含めて、企業のディシジョンに変化を与えているかどうか。あるいは、指名委員会に一番直接に関連する点であるが、業績が悪化した際に、指名委員会があると経営者の交代確率が上がるのかどうかといったところについて、分析したい。

もう一つは、先ほどご議論があったように、形式を変化させることによって実質的な変化を促すというのを言い換えると、ガバナンス・コードで問題にしているのは、本来、改革が望まれる、あるいは、本来、客観的にみてボードを改革したほうが良いと思われる企業が、何らかの理由でこれまで改革が遅れていたということである。特に遅れている理由は、先ほど言ったJPX400の企業のように機関投資家の圧力がないので、なかなか動かないということである。こうした企業はなかなか機関投資家の投資対象にならないから、圧力が加わらないので、放っておくとそのまま変わらない。こうした企業群の行動がコーポレート・ガバナンス・コードの導入によってどれくらい変わったかを調べたい。そうすると、サンプルを分割して、特にそうした中堅以下の、時価総額が中程度以下の企業群でどういう変化が起きたかというのを分析することが課題になる。データ自身はそれが十分可能なものになっているから、あとは包丁人の腕ということであり、結果をご披露できる機会があればと思っている。

- 【澤口委員】今の関連で、素晴らしい料理を楽しみにしている。とりあえず、市場1部と2部で、1部だけ集計するとこうであるといった数字が早目にわ

かると大変助かる。我々が企業とコミュニケーションしていても、1部あるいはTOP1X100の企業と東証2部の会社とでは、切迫感が全く違う。データを活用するという意味で、その点をお願いしたい。

それから、神作先生のご指摘にも絡むが、サクセッションプランはなかなかわからないことが多い。例えば、私が理解している限り、CEOのサクセッションというのは、アメリカだと、指名委員会というよりは、報酬委員会とかヒューマンディベロップメントとか、指名以外の委員会が担っている部分が多く、それは評価が必要で、報酬の評価と重なる部分も非常に多いと理解しているが、指名委員会はどちらかというところではディレクターのサクセッションプランをやっているという傾向があるように理解している。その点も含めて、サクセッションプランはわからない部分も結構多いと思っている。

CGSガイドラインの良いところは、いろいろな情報を出しながらガイダンスする部分である。後継者の経営計画についての動きが鈍い理由の一つに、実態がわからない、理想的なプラクティスはわかるけれども、ワーカブルなプラクティスがみえてこないということがある。アメリカでは実際どうやっているのだということも含めて、そういうものを多少情報提供していただけると、大変使い勝手の良いガイドラインになるのではないかと思う。

- 【青委員】企業のガバナンス改革は、ガバナンス・コード策定等を契機として、企業の意識も高まり、一定の進捗が見られている。しかしながら、実質面で中々進展が見られない分野がまだまだ残されているというご指摘があるのは事実であるし、それは今回のアンケート結果からも見て取れる。ガバナンス改革を実質へ深化させていくには、先ほど澤口委員からご指摘があったように、ベストプラクティスだけでなく、より実践しやすいプラクティスを示すことも効果的であろうし、ガバナンスが実質的に機能するための前提となる形式が整備されることも重要である。例えば、取締役会、指名委員会、報酬委員会等がその機能を適切に発揮するには、十分な人数の社外取締役がいることや、取締役会全体として求められるスキルが備わっていることが前提となるであろう。また、ガバナンス改革が企業業績等に与えた影響を分析するに際しては、短期では効果が表れないケースもあると思うので、できる限り長いスパンで見ていくのが良いのではないかと感じている。
- 【塚本委員】大きくは2点申し上げたい。1点目は、事務局資料35ページの「中長期インセンティブ報酬を導入する上での課題」についての確認とコ

メントである。これはインセンティブ報酬を導入していない会社の中での回答という理解でよろしいのだろうか。

- 【坂本課長】 35 ページは、全体に聞いている。
- 【塚本委員】 では、55%が「納得感のある指標の設定が難しい」と回答しているようだが、インセンティブ報酬を導入している会社の中にも、そのように感じている会社があるということだろうか。
- 【坂本課長】 その通り。なお、もともと中長期インセンティブ報酬を導入している会社はまだ全体の一部であるということである。
- 【塚本委員】 その関係で、他方で、ガバナンス・コードの原則3—1は、経営戦略や経営計画を公表すべきと定めているが、9割以上の上場会社がこれをコンプライしている。典型的な経営計画を想定すると、その中で中長期の経営指標やKPIといったものを定めているのではないかと思われ、インセンティブ報酬における指標も、そういった経営計画における指標をベースに設定することが可能ではないかと思う。しかし、インセンティブ報酬において納得感のある指標を定めるのが難しいと感じている会社が多いとなると、「経営戦略や経営計画を策定している」という会社の中でも、具体的な経営指標やKPIの設定の有無といったその中身にかなり差があるのではないかということが35ページから読み取れるように思う。
この点に関しては、CGSガイドラインの36ページの三角形のイメージ図が個人的には非常に分かりやすいと思っている。まさに経営戦略や経営計画があって、そこに定められているようなKPIと絡めて、業績連動等のインセンティブ報酬を作ることが可能なのではないかと思う。
そういう意味では、経営戦略や経営計画に定めているKPIと絡めながらインセンティブ報酬を導入する会社にとって参考となるような実際のプラクティスが今後紹介されれば、よりイメージしやすいものになるように感じた。
もう1点は、前半のほうでコメントが出ていた後継者の監督についてである。会社の中には、富山委員がおっしゃった神聖にして侵すべからずといった雰囲気や、また、実態はオーナー企業であるので取締役会では後継者について話をしづらいといった雰囲気があるが、ただ、他方で、ガバナンス・コードの補充原則4—1③にコンプライせず、エクスプレインするというわけにもいかないというところで、会社の事務局が悩んでいるという話はよく聞く。
そういう意味では、コンプライしていくに当たって、ベストプラクティスと

しては任意の委員会を置いてそこで議論をするというのはもちろんそうなのかもしれないが、先ほど事務局のお話にもあった、現経営者の頭の中だけにある計画を、文書化できないまでも、せめて社外取締役と意見交換や情報共有するといったような初めの一歩的なプラクティスを紹介しつつ、最終的なベストプラクティスとしては、後継者の候補者の選定プロセスをしっかりと定めて、ふるいにかけて、選んでいくということが理想だというような流れでやっていくと、まだ対応を始めたばかりの会社にとっても取り組みやすい面があるのではないかと思った。

- 【中村委員】今日の報告を伺っていると、私としては少々奇異に感じる場所がある。例えば、コーポレート・ガバナンス・コードを導入するのに、例えばイギリスではこうやっているとか、欧米の仕組みの中でこんないいことがあるので、日本はここは遅れているから入れたらいいと、そういうところから始まったと思うが、それを追求していく中で、例えば会社法などの仕組みが実際には変わっていない。

コーポレート・ガバナンスを強化するのであれば、執行と監督というのは本来分離すべきものなのだが、日本の中でいうと、実は執行と監督が一緒になっていて、その中であやふやにやっており、どう見てもこれが徹底していないように思える。コンプライしているといっても、本当はエクस्पラインではないのかという議論があるが、日本の制度に輸入したものをくっつけてしまったために、ベースのプラットフォームが曖昧になっているのではないかという気がする。

例えば、今回の分析も、例えば、指名委員会等設置会社と監査等委員会設置会社と監査役会設置会社の関係がどうなっているのかというのをもう少し出してもらえると、日本流のプラットフォームにコーポレート・ガバナンス・コードの仕組みを入れるとどうなるのかがもう少し見えてくるのではないかという気がした。そのところをきちっと丁寧にしていただけると、その根本的な原因がどこにあるのかがもう少しはっきりわかるのではないかなという気がしている。日本独特の会社法の中で色々作られたけれども、そこに原因があるのではないかという感じがしている。

執行と監督が混在している形で、サクセッションプランを誰が作るのかというと、任意の指名委員会でチェックするのかということになる。だが、任意であやふやだから、ミッションがはっきりしないため、何ができるのかわからない。そうすると、やろうと思ってもできないということになって、例えば欧米の経営経験をした人は多分来ないと思う。

上場企業でグローバルに事業を拡大していこうと本気で志向していれば、も

う少しコーポレート・ガバナンスを徹底させる仕掛けを自社に入れるというのが当たり前であり、したがって、国がああだこうだ色々やるのではなくて、もうちょっと冷たくしてもいいのではないかなと思うくらいである。

それから、さっき富山委員が言われたように、社長候補を育成するなら、やはり 30 代から教育しないとだめだと思う。これは座学ではだめで、会社の経営経験を積ませなければならない。今、50 代後半ぐらいで社長候補になるぐらいの人を 30 代から育成するというと、ものすごく飛び級するわけである。だから、時間がかかる。

この過程をきっちりと監督するためには、それなりの見識をもった経営経験のある人を入れないとだめであるが、おそらく、日本にはそういう人材はあまりいない。だから、外を経験した人を入れる必要があると思う。そのためには、今の日本の会社法だと限界があるのではないかという気がする。

ここで問題は、社外取締役の品質保証をしなければいけないことであり、これも私は本当にそうだと思う。社外取締役を例えば過半数にしないと、多分緊張感は生まれないと思う。そうすると、現在でもかなり逼迫していると思われるが、どれだけリテラシーをもった取締役を確保できるかが問題である。だから、このところを全ての会社に要求する必要はないように思う。

日本人は、金太郎飴のように全部に同じものを要求するが、そうではなくて、グローバルにやっていくということを明確にしている会社、例えば、海外の株主が多いとか、成長企業などといったところには「こうしたほうがいいよね」となるような分析になるといいなと思っている。多分そうなるのではないかとも思うが。

もう一つ最後に、日本は、ルールやガイドラインを作ると作りっぱなしになる。それを増やしていくというのはやるのだが、過去に作ったもので、もう不要なのではないかというものは残ったままなのである。それを守らされているのは企業なのである。そうすると、あれもやらなければいけない、これもやらなければいけないということにどんどんなっていく。しかし、効率は上げなければいけないので、人数は増やせない。そして、これは機械化できる話でもない。

したがって、一増二減とは言わないけれども、一増一減はせめてやっていただきたい。その仕掛けを経産省主体にやってほしいと思う。

前にも申し上げたかもしれないが、官庁の方々の評価の基準として、法律を何個作ったかというものはあるけれども、法律を何個なくしたかというのではない。不要なルールが残ったままであれば企業にとっては困る。だから、今も金融庁がやっているものもあるけれども、あちらも 1 個作ったら 1 個やめてくれということをお願いしている。ぜひこういうところでも、要らなくな

ったものがないかという目はぜひ持っていただきたい。

- 【武井委員】まず1点目として、先ほど澤口委員もおっしゃったが、ターゲットとする企業の射程として、本当に上場会社3,000社以上という、ほかの国よりも数が多い上場会社の全部をみていくのかという 이슈がある。ガバナンス・コードのときも射程の議論があったと思うが、まずこうした議論にそぐうところをターゲットにしたうえでアンケート等も行い、そこにメッセージを送ったほうがよいかもしいないと思った。

2点目は、37ページで、指名委員会の設置が大体4割あるが、正確にいうと、これに加えて、監査等委員会の大半が指名・報酬の機能を備えている。先日、監査協会のほうで監査等委員会設置会社の指名報酬の意見陳述について実態調査を行った。400社ぐらいの監査等委員会設置会社から回答があったが、任意の諮問委員会までは置かないで、監査等委員会のほうで指名報酬についての議論を行っているという企業が7-8割を占めていた。指名委員会を置いていないと回答した企業の中にも、実態として置いている企業が隠れているというのが2点目のコメントである。

3点目だが、2点目と関連して、先ほど藤田先生からもお話があったが、指名委員会というハコは作ったが、そのハコがどういう基準で監督して評価しているのかという 이슈である。その一つの重要な対象となるのがサクセッションプランだと思う。各社は徐々にサクセッションプランを作っている過程だとは思うが、ハコはあるが指名委員会としてどういうふうに仕事をしたら良いのか困っている状態の企業もあるように思う。

ガバナンス・コードの改定について先ほど富山委員からもお話があったが、指名委員会の強化とか、サクセッションプランをどうするかというのは、これから社会的メッセージとしての必要性が強まるだろう。企業側としてどういふふうにサクセッションプランを作ったらいいのだということで悩んでおられると思うので、その点は色々な形で実態調査をして発信していくのが良いと思う。場合によっては海外で実態を聞くのもよい。私も前に監査役協会の関係で少々調べたことがあるのだが、サクセッションプランというのが外に公表されているものは海外でもそれほど多くない。多くはどうやってヘッドハンターの方が外から人を探してくるか、社長を探してくるかといった話であり、なかなか中身は出てきていないので、一回、ヒアリングなどをしていただいたほうがよいように思う。

4点目が、富山委員のお話にあった企業様の話を含めて、指名委員会実務のベストプラクティスをより発信したほうが良いと思う。富山委員からは「社外役員が大変お忙しくなる事例」として紹介されたが、指名委員会がどうい

う仕事をするのが良いのか、社外の方に何をやらせてもらったらいいかわからないという素朴な疑問が企業側にまだまだある。社外の方がどう関与するのか、また社内者の関与がないと言うことは考えがたいので社内者と社外者の役割分担、またその絡みでサクセッションプランのありかたなどについて、ベストプラクティス例を発信することも重要だと思う。日本国内にもベスプラは結構あると思うので、そういった成果物を4月以降出していただくといいと思う。

最後に五点目として、海外で見つからないという話に絡むが、監督・執行の分離というのは、指名委員会等設置会社だけを探さなくても、日本では既に持株会社形態で行っていることである。従って、持株会社形態のときの事業子会社の社長の選定プロセスなども、その選定をきちんとされている企業であれば、監督の視点から執行の人を選んでいるということになり、指名委員会のベスプラとしても参考になる点がある。そういうところも含めて視野を広げて実態調査をしていただいて、社外の方がどのような形で指名委員会ですべてをやっていて、またサクセッションプランをどのように作ることが考えられるのかといったことを、わかりやすくブレークダウンをしていくと、実際に活かせる良いCGSガイドラインができると思う。

- 【富山委員】サクセッションの話について調べるときに、仮に選考委員会を作っても、そこでは密室で議論されるため、そこだけフォーカスして事例を集めにしても多分だめで、当たり前なのだが、社外だけでやっているところはどこもない。例えば、有名なGEのワークアウトなどは、ずっとウェルチ氏があそこに集めて、将来の経営者候補を自分で直接バンバン鍛える。そして、そういう連中が結局各事業部のトップになっていく。要は、執行側でやっていく選考プロセスに、社外の人折に触れかかわり合いながら、例えば、研修などで色々なやりとりをする。

そういうときの研修というのは大体ソクラテスメソッドで、ある意味で全て人定めしながらやるようなやり方をとるから、そういったことで折に触れて絡み合いながら、ある種の共同作業でやっていくというのが本来の姿である。従って、全体像で調べたほうがよいのであって、つい「選考委員会はどうやっているのか」といった聞き方をしてしまうと、そんなにペラペラしゃべってくれない。なぜなら、30代のときから社外の方は絡みもないであろう。だから、長い時間軸の中で会社としてどうやって次世代の経営者をつくっていくのかというのは、全部含めてサクセッションプランだと思うので、そういう枠で取り組むと色々な情報が集まると思うので、ぜひお願いしたい。

以上

お問合せ先

経済産業政策局 産業組織課

電話 : 03-3501-6521

FAX : 03-3501-6046