

記者会見発言要旨(未定稿)

日 時: 2019 年 1 月 16 日(火) 13:30～

出席者: 小林 喜光 代表幹事
横尾 敬介 副代表幹事・専務理事

記者の質問に答える形で、(1) 会社法改正、(2) 英国の EU 離脱、(3) 日産自動車ゴーン前会長の勾留長期化、(4) 横綱・稀勢の里の引退、(5) ファーウェイ視察、(6) 企業の採用ルール、などについて発言があった。

Q : 本日夕方、法制審議会会社法制（企業統治等関係）部会で、会社法見直しの法案がまとめられる予定だ。その中でも、大企業への社外取締役設置義務付けに対する受け止めに伺いたい。また、社外取締役設置会社といえども不祥事が相次いでいるのも事実である。企業統治向上のために社外取締役のシステムをうまく機能させるには何が必要か。

小 林: コーポレートガバナンスコードやスチュワードシップコードが、安倍政権下で相次いで導入された。5～6 年前には「会社の事業も知らない人が取締役で、それも社外で出来るはずがないだろう」という意見が大勢を占めていた。当時から、経済同友会は 2 名以上の社外取締役を入れるべきだという主張を続けてきたが、社外の目が重要であるとの認識は最近ますます広がっていると感じている。2 人以上の社外取締役（を選任する企業）が一部上場では（既に）90%を超え、一人以上（という条件）では 99.7%というのが現実であり、ようやく法律が追い付いてきた（というのが実感である）。したがって、会社法が（社外取締役設置義務化に向けて）変更になっても、基本的に何ら問題はない。ほんの一部の企業が強制的に社外取締役を入れなければいけないというレベルである。グローバルスタンダードという観点では、2 人以上、あるいは 3 分の 1 以上の社外取締役を入れるべきかどうかというレベルに焦点が移っていると思う。そうは言っても、「形良ければ全て良し」ということでは全くない。2000 年代初頭から指名委員会等設置会社を採用している企業で、社外取締役もいたとはいえ、指名委員会そのものが会社側の恣意的な選考によって正しく機能してなかったというコンプライアンス問題が発生している現実もあった（のも事実である）。そういう意味で、形式についてはかなり具体的に動き始めているが、これで一段落ではなく、今後重要なのはいかにそれを実質化していくかというフェーズに移っている（という点だ）。企業は公器である（という認識を持ち）、私物化しないようにするにはどうしたらいいのか。あるいは、必ずしも指名委員会に限らず、報酬も（同様で）、どういう体系、思想のもとに基本給与や報酬部分をどうするのか、現金か、株式で与えるのかも含め、そういう設計をど

うしていくか（といったことを考えていかなければならない）。コンプライアンス上の問題だと、今のフェーズは、グループガバナンスというか、子会社（のマネジメント）をどうもっていくのか（であり）、子会社、あるいは孫会社のガバナンスだ。本体の頭が腐っていることもあるが、多くの企業で問題を起こしているのは、どちらかと言うと孫会社あたりだ。あるいは今から一番重要なのは、M & A で海外の企業を買収し、PMI（ポストマージャーインテグレーション）プロセスの中でいかに自社のブランドなり、会社そのものの考え方、コンセプトなどを浸透させ、M&A した後にコンプライアントな企業に変えていけるか（という部分だ）。あるいは、子会社上場どうするかなどにフェーズは移ってきていると思う。必ずしもアングロサクソン流が全て正しいというわけではないが、良いところは大いに取り入れ、日本の良いところも入れていくということではないかと認識している。

Q： 本日、英国下院で EU 離脱合意案が否決されたが、日本に与える影響とコンティンジェンシー・プランについて詳しく伺いたい。

小 林： まだ 3、4 つのオプションが残っている。あまりの大差で否決されているので、微修正案で妥結されるとも思えない。5 日以内に提示されるという修正案でどう（対応）していくか、あるいは再度の国民投票となるか。延期を志向する色々なオプションがある中で、個人的には、英国の伝統ある政治・経済がそう簡単に崩壊する方向を選ぶことはないだろうと希望的に見ている。色々なコンティンジェンシーに対してどう対応するかは、日本企業にとって重要なことだ。金融系では、フランクフルトやオランダあたりに移行している企業も一部にあり、製造業については、自動車（業界）では既にそれなりの対応をしている企業もみられるが、工場を持ち、モノを作っているところはそう簡単には動けない。もう少し推移を見て、3 月末の（EU 離脱）最終期限あたりから準備が（本格化し）、具体的なアクションが始まるとみている。当社（三菱ケミカルホールディングス）にも、英国に（リチウムイオン）電池（用電解液）の工場があるが、様々な自動車会社の動き（に左右される事情）もあり、電解液の工場をどうするかと言っても、なかなか簡単には決められるものではない。やはり状況を把握してからということに（なるだろう）。オフィス施設だけのサービス業、金融業とは少し状況が違うので、一概には言えない。

Q： 英国でノー・ディール（合意なき EU 離脱）の可能性が高まっていることをどう見ているか。日本と世界の経済に与える影響を含めて伺いたい。

小 林： （英国の EU 離脱是非を問う国民投票は）2016 年 6 月 23 日、当社（三菱ケミカルホールディングス）の株主総会の日だったのでよく覚えている。株主総会よりもそちらが気になるほどだった。約 52% 対約 48% で（残留派の）負けが決まったわけだが、今の世論調査によればその逆で、離脱派の方が少数派になっている（らしい）。国民の思いは「失敗してしまった」（という感覚ではないか）。昨年、代表幹事ミッションでロンドンに行ったが、表向きはなかなか（スタンスを）明確にし

ない人もいたものの、（面会した）経済人の多くは、本心ではやはりブレグジット（をすべきで）はなく、EU と一緒にいるメリット（の方）が大きいとの認識が大半であった。あのような形で（離脱が）決まってしまったことに対する反省は持っているのだろうが、議会が皆それぞれ自分のセクター（に分かれ）、保守は基本的にはブレグジット派だろうし、野党ではブレグジット賛成と反対が入り乱れている。政治が自分のことばかり考え、党利党略に走り亀裂が入った中では、もう1度国民投票（を実施する）可能性も少ない。そうかと言って、今の政治状況では、EU は簡単に妥協をしない、これが最後だというニュアンスを出しているので、（法案の）マイナーチェンジで議会を通るとは思えない。こうなると、やはり確率としては残念ながら合意なき離脱の可能性も相当高くなってきたと（感じている）。これは彼ら（英国）が決めることなので、こちらから要望があってもそれで動くような世界とはとても思えない。したがって、皆がそういう（合意なき離脱という）最悪の状況も想定しながら手を打って行く、（その上で）最悪（の結果）にならないければこれに越したことはない、ということだ。それがビジネスの対応だと思う。

Q： 日産自動車のゴーン前会長の保釈が認められず勾留延長となった。勾留が長期にわたっていることについて海外メディアから批判が出ているが、これについての見解を伺いたい。

小 林： 海外から日本の司法の特殊性をみて、罪状取り調べのためにここまで長い間勾留することが（果たして）正しいかどうかを問われているのだと思う。海外（の刑事司法制度）がどのような状況なのかを十分に把握していないが、一定程度グローバルスタンダードを参考にして、あまり世界から取り調べの手続きについて文句を言われなくないようにする方向がよいのではないか。ゴーン前会長が逃亡するかどうかはともかく、罪をきちんと調査することは（必要だが）、そのような（海外からの）意見があることを考えながら、対応した方が良いと思う。

Q： 横綱・稀勢の里の引退について、どう感じているか。

小 林： なんとも可哀そうだなと感じた。8連敗しており見るも無残、もっと早く辞めればよかったのではないか。彼自身、一人では（引退を）決められなかった（のかもしれない）。4連敗を喫しても（その後）11連勝だってあり得る、という人もいるが、あの状態では、フィジカルに見ればそれも無理だとわかるだろう。もっと早く辞めてもよかったのではないかという気がする。大相撲始まって以来の、横綱としての連続敗北記録を作ってしまうことはなかった。（引き際について）相撲こそ美学が要るのではないか。

Q： 昨年末、代表幹事は深センのファーウェイを訪問されたと伺っている。今、米国がファーウェイ に対して危機感をもっているとも言われているが、実際に視察して、同社の勢いをどう感じたか。また、代表幹事は、米国の GAFA のような企業が日本

から生まれないという危機感をこれまでも語っているが、日本企業は今、ファーウェイに勝てると思うか。

小 林: 昨年ちょうどクリスマスイヴの日にファーウェイを訪問した。在任中、代表幹事ミッションとして最初に行った国がイスラエルで、それから北京、ワシントン D.C.、パリ・ロンドン、シリコンバレーを訪問した。それらは主に日本が比較劣位（にあるテーマ）、特にネット系のビジネスや、5G も含めた次の通信（技術）、あるいはイノベーションのエコシステムがどうなっているか（について視察してきた）。ワシントン D.C.（訪問時）は、ちょうど米国大統領選の 1 カ月ほど前で、トランプ氏が勝つか負けるかという時期だったが、（その際も）Google を訪問している。北京（へのミッション）でもファーウェイの研究所を訪問した。当社（三菱ケミカルホールディングス）はいろいろな素材を扱っているので、（ファーウェイで）輪番 CEO を務める郭平氏とは（これまでも）情報交換をしてきた。郭氏は京都で開催される STS フォーラム（科学技術と人類の未来に関する国際フォーラム）にも出席されており、ファーウェイ・ジャパン社長の王剣峰氏のことにもよく存じあげている。そうした（付き合いの）延長線上で（昨年末本社を）訪問し、郭氏が迎えてくれた。5G に限らず半導体（などの分野でも）中国が追い上げている中、米国のトランプ政権あるいは民主党が、テクノロジー、サイバーセキュリティも含めた国家安全保障という側面から、（中国を）これ以上は放っておくわけにはいかないという状況（を背景に）、関税の問題が（表面化してきたことも）あり、（実情は）どうなっているのかという関心もあった。また、BYD 社も訪問した。当社も電池の材料を扱って日本企業を中心に販売し、10 年来リチウムイオンバッテリーを研究しているが、BYD はここ 3 年ほどで素晴らしい電池を生産し、素材まで自社でつくるようになり、パソコンにも関心を持っていた。北京（の企業）はどちらかというとネット系が多いが、深セン清華大学研究院では、バイオやものづくりのイノベーションをメインに行っており、ぜひこの目で見たいという思いがあった。とりわけ見たかったのがキャッシュレス社会だ。アリババのアリペイや、全て自動化された無人店舗などを見てきた。深センは、私が光ディスク事業に従事していた 20 年程前に頻繁に訪れていたが、（その頃は）フェイク品があふれていた。（今は）CD や DVD などなく、全て通信、ロボット、ドローン（に置き換わりつつある）。かくの如きスピードで、今、中国は伸びている。そうしたことを、テレビで見たり、人から話を聞くよりもこの目で見たいというのが最大のポイントで、ファーウェイも訪問したいと思っていた。深センのファーウェイは本社なので北京よりも大きく、東京ドーム 42 倍の敷地があり大学のキャンパスのようだった。イノベーションの象徴、変化をもたらすもの、白鳥とは異なる既存のものではない（存在）という意味で、（敷地内の）湖に黒鳥が舞っていた。バスで奥まで入り、王宮のような（場所で）接遇を受けた。昼食懇談では、大変（美味）なフランスの白ワインや、日本でも食べたことのないような柔らかく美味しい牛肉をいただき、長身の美人たちが接遇してくれた。これはすごい、とても日本の企業ではありえない、というくらい、

違う世界を見た（という印象だ）。（それができるほどファーウェイは）きちんと儲けているだろうし、今、年間の特許（国際出願）数は世界一だ。完全に 30 年前の日本を彷彿とさせられた。彼らに聞くと、テクノロジーはエリクソンの 1 年先、ノキアより遙か先を行っているという。NEC、富士通が（世界の無線インフラ市場で）シェア 1%程度しかない中で、（ファーウェイは）3 割ほどある。特許出願数や（その）質も上がっており、ここ 5 年ほどであつという間に（成長した）。太陽電池、バイオなど、中国そのものの研究開発のレベルはそこまで来ている。やはりこの目で見ると、本当に脅威というか、なぜこれほどスピード感をもってやれるのか（と思った）。独裁的かはどうあれ、明確な方向性、指針、そして長期戦略のもとに基礎研究をしっかりと行いながら、いろいろなものを組み合わせる力（がある）。文字通りイノベーションというか、様々なものを組み合わせて新しいものをクリエイトする。0 から 1 というよりは、1 から 100 を作るのが中国のすごさだ。0 から 1 を作るのはイスラエルやユダヤ人のすごさで、非常に頭のよい人が多いからだ。（一方で）中国は、1 から 100 をあつという間に作ってしまう。かつて日本もそうだったが、日本は 1 から 10 くらいまでしかできなかった。そういったことをものすごく感じた。それはエコシステムというものが（機能しているからだ）。北京では中関村をベースにネット系が（活性化し）、北京大学や精華大学を中心に学と民とマーケット（の関係）がうまく織りなされていた。深センは、市と清華大学とで合併の研究院を作り、それと民間がうまくコラボレーションし、実績が出てきている。象徴的なのは EV 自動車だ。イタリア人のデザイナーを何十人も雇って、あつという間に電気自動車（を作った）。近い将来には自動運転車（が普及するだろう）。一つの企業町城下町を形成している。ファーウェイは（今の状況を、かつての）日本の COCOM・対共産圏輸出統制委員会（規制）のようなものだという主張もしており、米国の情報ばかりが日本に入っているのではないか、中国の話も聞いてほしいという雰囲気はあった。企業としては、今までの流れの中で中米の関係性も見ながらどのように対応していくかというフェーズに入ってきていると思う。

Q : （ファーウェイなどに対する）危機感について伺いたい。日本企業は戦う土俵に上がれているのか。

小 林: 中国は、GAFA などネット系の単純なデータフローについてもブロックしようとしている。欧州は、GDPR で個人の情報保護を中心に（対応し）、個人が情報を消す権利まで要求できる。米国も、セキュリティ関係ではきちんと管理するが、ビジネス（利用の観点で）は自由度が高い。データフローそのものは、（今後）ダボス会議や G20 等で大きな議論になるのだろうが、そこで（日本が）追いつこうとしても今さら仕方がない。あくまで日本はものづくり（のとりわけ）自動車、素材を中心として、今まで培った誰にも負けないテクノロジーを持っているので、そこにバーチャルやサービス業を併せた部分で（勝負していくべきだ）。あるいは、信用という意味では、日本の企業はまだまだ立派だ。次の経済は、新しいネットテクノ

ロジーと、例えば医療や介護など従前（から蓄積してきた）正しいデータをどう組み合わせるかというフェーズに入っていくと思う。そこで巻き返すしかないのではないか。完全に負けたというより、負けたという認識のもとに次の勝利を目指す。負けたという認識がなければ、このままずるずると「茹でガエル」でいってしまうのではないか。

Q： 吉田沙保里選手、稀勢の里の引退と続き、ゴーン前会長のニュースも相次いだが、トップを取った人の引き際のあるべき姿についてどう考えるか。

小 林： 難しい問題だ。90 歳を過ぎても会長や CEO の立場で、企業を増収増益に導ける人もいる。（一方で）人によっては、1、2 年で辞めたほうがよいのではと思う人もいる。最後はその人の美学だと思う。政治家でもなかなか辞めない人がいるが、誰かが辞めろと言うものではなく、その人の人生そのものだ。人がとやかく言うような問題ではなく、本人が一番悩むことだと思う。

Q： 代表幹事ご自身は、気持ち（の問題が大きい）か。

小 林： 気持ちと気力の両方だ。稀勢の里がどうだったかは別として、力がなかったのではないか。気持ちはあっても、それを冷静に見る必要がある。ビジネスで言えば、今、自分が戦いの中で十分に人を引っ張っていけるリーダーシップがあるか。十分に儲けさせることができるか、次のことを生み出す活力があるかだ。それと同時に、自分の気力（が必要であり）、その両方ではないか。最後は自分自身の人生そのものであり、美学だ。

Q： 企業の採用活動がまもなく始まる。経団連が採用選考に関する指針廃止を決め、政府の未来投資会議で採用システムについて議論されている。経済同友会は 3 年前に、『「新卒・既卒ワンプール／通年採用」の定着に向けて』と題して提言を出している。小林代表幹事自身も 28 歳で入社し、新卒一括採用の枠から外れて歩んできた。ご自身の経験も踏まえ、年齢や採用スケジュール、新卒か既卒かで分ける必要性についてどのようにお考えか。

小 林： 最後は自由な（労働）マーケットで決め、（人材の）鮮度次第でプライスが付くということだと思う。トップマネジメントである社長や会長の給与についていくら（が適当）なのかは定性的な話であり、理屈を言うこと自体が非常に難しい。相場観でしかなく、そこにロジックなどというものはない。最終形はそうあるべきだが、そうは言っても、学生や親など、既存の理念や概念に依って生きている日本社会の中で、突然（今までの採用活動を）止めるわけにはいかない。やはり 10 年程度のスパンで、どのように変えていくかというストーリーを描くべきだと思う。最終的にはフリーな（労働）マーケットで、学校を卒業してから少し遊んでも、自由に（企業に）入れるようにする。人事的な煩雑さから通年採用を避ける傾向にあると聞すが、中国では皆やっている。（代表幹事ミッションで）北京に行った時には、毎日

200 人を採用して、毎日 100 人が辞めていくという、E コマース大手の JD.com という企業もあった。そういう人達と戦い、勝っていかなければならない。10 年先はこうなる、されど今はこうだろう（という予測のもと）、3～5 年程度のバッファゾーンを設けて（施行し）、5 年後、10 年後には完全にフリーにするなど、（やり方はあるはずである）。これはエネルギー問題と同じであり、長期的なストーリーが必要だ。就職や労働関係は 5～10 年のスパンで、エネルギーは 50～100 年のスパンでしっかりと議論しなければならない。

Q : これまで経団連ルールがあったが、形骸化していた。来年以降は政府が別のルールを作ることになり、当面、ルール自体は残る。ルールが守られていない実態が指摘されている中、企業に対しては就活・採用に限らずコンプライアンスやルールの順守について指摘されている。

小 林: （採用）ルールは申し合わせであり、法律的な縛りはない。コンプライアントであるか（を問うこと）は微妙なところだ。ましてや職種によってはそれが常識化しており、特にネット系の企業では、外国人も含めて自由に採用している。業種で区別することは相当難しいのではないか。そうしたことは各企業が自由に考えながら（行うことで）、ベースアップや賃上げと同じだと思う。（賃上げについては）当然、各企業の収益状況によるものであり、連合との交渉だけで（決める）という時代（感覚）は、率直に言って古いのではないか。政労使（という枠組み）は、政府がこうあってほしいと言うだけのものだ。労使についても、連合と経団連で決めていくという（のは、そぐわなくなってきた）。ガイドラインを作るのはよいが、大企業と中小企業で（状況が）違うことについては仕方がない面もある。そうでなければ大企業は成り立たない。グローバルで戦っているので、良い人材が来てくれなければ勝てない。グローバル（の採用の世界）では、最も良い人材を採ろうとして社長以下の給料が高くなっている。そういったところをしっかりと考えながら制度設計しないと、（日本は）五流国になっていってしまうのではないか。

以 上

（文責： 経済同友会 事務局）