

活力ある日本社会の構築に向けて

—ポスト小泉政権への期待と企業・経営者の責務—

2006年度(第21回)
経済同友会夏季セミナー
＜後編＞
7月13日(木)～7月14日(金)

7月13・14日に軽井沢のホテルで開かれた「2006年度(第21回)経済同友会夏季セミナー」の議論から、今月号は後半の第3・4セッションの内容を紹介する。夏季セミナー1日目は、主としてポスト小泉政権に求める政策的方向性を討議したが、2日目は、企業経営者にとってより身近なテーマであった。わが国は人口減少時代を迎え、競争力維持のための根源的な課題に直面している。一方で、企業社会を取り巻く価値基準の変化は、パラダイムの転換とも言えるほど大きく、激しい。こうした状況の中で、『人間力』向上を促す社会をどう構築するのか、市場主義をいかに捉え、経営者はいかにあるべきかについて、突っ込んだ議論が行われた。



(写真上、左から)小島氏、北城氏、森田氏、斎藤氏、加賀見氏。
(写真下、左から)小島氏、北城氏、有富氏、氏家氏、長谷川氏。

2006年度(第21回)経済同友会 夏季セミナー 全体プログラム

第3セッション 日本の競争力と『人間力』 —ポスト小泉政権への期待と企業・経営者の取り組み—

司会：森田 富治郎（副代表幹事／人口一億人時代の日本委員会 委員長）

問題提起① 斎藤 博明
副代表幹事／格差を考える委員会 委員長
努力と挑戦が報われる社会へ
—「格差」への対応—

問題提起② 加賀見 俊夫
副代表幹事／多様な人材の活用委員会 委員長
多様な人材が活躍できる社会へ
—雇用慣行と労働市場の課題—

第4セッション 信頼と自律の企業社会の構築に向けて —われわれが目指す『市場主義』とガバナンス—

司会：有富 慶二（副代表幹事／諮問委員会 委員長）

問題提起① 氏家 純一
副代表幹事／市場主義・民間主導社会の
あるべき姿を考える委員会 委員長
われわれが目指す市場の姿とは

問題提起② 長谷川 閑史
副代表幹事／企業経営委員会 委員長
企業経営者のあるべき姿とは
—倫理とプロフェッショナリズム—

以下、前号で掲載

第1セッション ポスト小泉政権への期待①—小さくて効率的な政府の実現—

司会：小島 邦夫
問題提起：細谷 英二
柴田 励司
門脇 英晴

副代表幹事・専務理事
副代表幹事／構造改革進捗レビュー委員会 委員長
地方行財政改革委員会 副委員長
社会保障改革委員会 委員長

第2セッション ポスト小泉政権への期待②—日本経済の新たな成長基盤の確立—

司会：桜井 正光
問題提起：藤森 義明
飯塚 哲哉
小島 邦夫

副代表幹事／新時代のものづくり基盤委員会 委員長
日本のイノベーション戦略委員会 副委員長
新事業創造推進フォーラム 委員長
副代表幹事・専務理事

第3セッション

日本の競争力と『人間力』

—ポスト小泉政権への期待と企業・経営者の取り組み—



司会 森田 富治郎氏
(副代表幹事／人口一億人時代の日本委員会 委員長)

わが国の生産年齢人口は2050年までに40%減少し、高齢者人口との比が現在の1:3.4から1:1.4にまで下落する。潜在成長率は2030年までにマイナスに転じる。全要素生産性要因を一定としても、労働力は人口減少と合わせて減少し、資本は高齢化に合わせてマイナスになるのだ(5ページ図B参照)。本セッションのテーマである『人間力』の向上は生産性の問題に関わってくるし、労働力の維持・増大は多様な人材(若者・女性・高齢者・外国人)の活用にかかっている。潜在成長率低下は資源配分を困難にし、シビアな格差の問題を引き起こす可能性がある。無論、少子化対策にも真剣に取り組む必要がある。

問題提起 I

努力と挑戦が報われる社会へ —「格差」への対応—

斎藤 博明氏
(副代表幹事／格差を考える委員会 委員長)



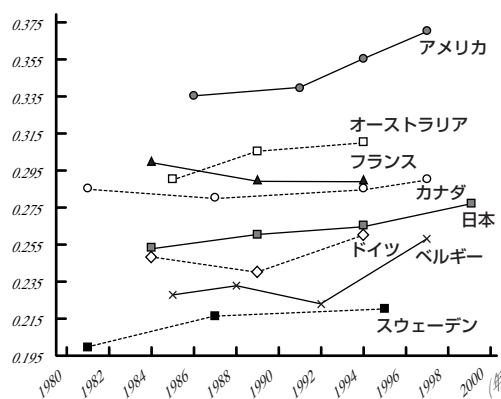
格差には、その実態と人々の感じ方という2つの側面がある。格差の指標にはジニ係数が用いられる。わが国は先進国では中程度で、1980年から趨勢として上昇している。これは人口の高齢化の影響と世帯の構成人数の減少で9割程度説明できる。ただし、2004年の全国消費実態調査によれば、所得格差が若年層で拡大している。一方、世論調査では格差が広がっているとの回答が80%を超えている。この原因には、若年失業者の増加、正規雇用・非正規雇用の格差などがあるとされる。

小泉総裁任期満了に合わせるように格差批判が広がっているが、高い参入障壁を持つ業界が多かった中、規制改革は「機会の平等」のために必要であった。

格差の背景には、グローバル化と知識社会の到来がある。賃金は国際比較され、IT革命によって社会構造も変化した。また、働かずとも食べていけるようになり、主に意欲の差で若年の下流社会が生まれた。企業は正社員の既得権に切り込まず、非正規雇用を増大させた結果、雇用形態による所得格差を生じさせた。

階層ごとの子弟の成績は、上から2番目の世帯年収800万～1200万円が最も良いという研究がある。欧米と異なり、上流階級は甘やかされて学力が維持されにくい。公教育の質を高め、親の収入に影響されず良い教育を受けることが重要だ。寄附税制を拡充し、個人による所得再配分が一層自由に行われることも大切である。

図A. 等価可処分所得のジニ係数の比較



日本(平成11年):
平成11年全国消費実態調査より
日本(平成6年以前):
経済企画庁経済研究所 経済分析政策研究の視点
シリーズ11(1997年11月)より
日本以外:
ルクセンブルク所得研究(LIS)プロジェクト
より
各国で調査された調査票のデータを収集し各種
経済分析を行っているグループ

グラフ出所: 総務省統計局ホームページ
<http://www.stat.go.jp/data/zensho/topics/1999-1.htm>

多様な人材が活躍できる社会へ —雇用慣行と労働市場の課題—

加賀見 俊夫氏
(副代表幹事／多様な人材の活用委員会 委員長)



人口減少社会を迎える中、経済の持続的発展には、社会・企業ともに様々な人材の活用が不可欠である。労働力を高めるには、生産性の向上と、労働者数の維持・向上が必要である。

企業も当事者意識を持って少子化対策に取り組む必要がある。男性の育児休業取得の奨励、出産奨励金の支給など工夫されているが、もっと根本的な施策が必要である。また、業種・業態に応じた雇用が可能な法制度の整備も欠かせない。一律のルールではなく、企業の特성에応じた対応が求めら

れている。さらに、適材適所が可能な人材流動化の環境を作ること重要である。企業は人材の適性を見極め、次のキャリアに生かせる仕事や教育を与えることも必要である。企業が社会の人材を育てるという意識を持ち、社会全体で適材適所となる仕組みの整備が必要である。

多様な人材から“人財”を創出するためには、採用や教育の面で公平なチャレンジの機会を用意することも大切だ。例えば、教育は挙手制にし、人事管理では多様な人材の価値観・ニーズに対応す

る。フリーターになりたい社会人もいれば、社会人になりたいフリーターもいる。雇用区分ごとの一律管理から、フレキシブルな管理が重要となる。また、“人財”を発掘・創出するために、意図的に組織風土を変えていく必要もある。『人間力』に明確な定義はないが、当社の場合、事業の中核がサービスなので、人と人とのコミュニケーションを重視している。人に信頼される人材の魅力は人間力の重要な要素であり、社会全体としても人間力を高める教育的なアプローチが欠かせない。

意見交換

河野 栄子氏

少子化は社会システムと現状のミスマッチが要因だ。固定的な男女分業を前提とした社会保障や税制・教育・結婚等の仕組みを直すことは難しい。少子化には、①非婚・晩婚化傾向、②子



供を持つことの2段階のハードルがある。①について、**結婚の価値観は世代で異なり、1940年代生まれの価値観で対策を考えるべきではない。**②に関してやるべきことは多く、企業の協力も不可欠だ。**企業経営者の責任としては、従業員のライフワークバランスへの配慮、ダイバーシティマネジメントの視点が特に重要である。**

ライフワークバランスを考える上で、ワークシェアリングは不可欠だ。また、同一労働・同一賃金の検討も必要で、国・企業ともに取り組むべきである。

松島 正之氏

「格差」という言葉にはネガティブなトーンがあり、客観的な議論は難しい。ジニ係数だけで格差の有無を判断し、政策的な合意を得るのは絶望的である。**問題は階層が固定化する傾向の有無。**教育やデジタルディバイド、セーフティネット等の問題は議論する必要がある。

柿本 寿明氏

高齢者の格差拡大と高齢者ウェイトの高まりが、ジニ係数を押し上げている。この是正は困難

だ。一方で**30歳代および30歳未満は係数が上昇している**。この対処には、成長戦略をとって景気を良くすることと、就業訓練や再チャレンジ制度を早期に充実させる必要がある。

大橋 洋治氏

正規雇用ではなくフリーターを希望する人は多い。昔と労働観が変わってきており、laborから産業革命を経てworkerになり、現在playerになったという説もある。**雇用形態による所得格差だけでなく、労働の中身の変化も踏まえる必要がある**。

下村 満子氏

働く目的は食べるためだけではない。米国では、高学歴の人がNPO、NGOで、収入を問わず誇りを持って働いている。所得の差を論じるだけでは不十分。多様な個性、価値観、人生観にも関係する。**社会に貢献するなどの観点から職業を論じること**

も大事だ。

森田 富治郎氏

いざなぎ景気の57カ月の間、名目で123%も成長したが、現在の景気拡大は4%程度しかない。**高度成長の中の分配は容易だったが、現在は容易ではない**。格差の先鋭化はやむを得ない。

門脇 英晴氏

81%が「格差がある」と感じていることを真摯に受け止めるべき。ジニ係数の国際比較では日本は平等な方だが、可処分所得で比較すると、日本の貧困率は先進国の中でも高い方だ。若年層の問題は大きく、教育費や子育て費用の負担は大きい。**高齢層だけでなく、若年層に対する社会保障を考える必要がある**。

池田 弘一氏

格差議論を構造改革の反動と考えれば、対策という論点で議論すべきではない。ただし、今後

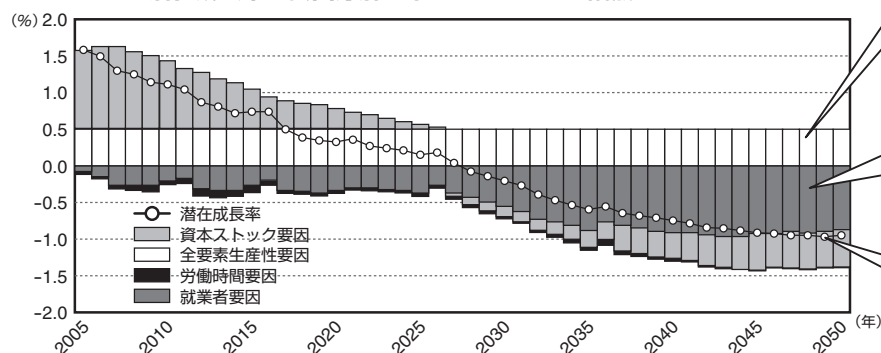
の社会を考える上での重要課題という認識はしている。労働には、質と量の問題がある。いつも量の話が先にくるが、今後は質の向上に焦点を当てるべきだ。例えば、終身雇用制の賃金カーブでは、お金のかかる世代にうまく配分されない。こうした問題の検討も必要だろう。



北城 恪太郎氏

構造改革への反対意見として格差が取り上げられている。市場主義が徹底していない段階での「揺り戻し」は問題である。**若年層で格差が固定化しないようにする必要がある**。企業としての対応は今後の検討課題だが、**努力が報われる、活力ある社会にしなければならない**。

図B. 人口一億人時代の日本委員会第1次報告書・2050年シミュレーションにおける潜在成長率の要因分解と第3セッションの論点



●シミュレーションの前提条件

人口動態：国立社会保障・人口問題研究所が公表している人口推計（平成14年1月推計）の中間推計と下位推計の和半。

外国人：国立社会保障・人口問題研究所が公表している人口推計（平成14年1月推計）の国際人口移動の前提に従う。

労働力率（高齢者および女性）：2030年にかけて潜在水準の半分以上で労働力率が上昇。均衡失業率：現在水準で一定（現状の若年層の傾向は中年層へは波及せず）。

全要素生産性：0.5%で全期間一定。

財政支出：投資経費（公的資本形成）は2012年度まで年率▲3%で実質値が減少、その後は実質GDPで延伸。公務員給与等（政府最終消費）は名目成長率を▲0.5%下回る伸び率で延伸。

消費税：2008年度以降2012年度まで、毎年1%ずつ10%まで引き上げ。

●実質GDPの決定要素

実質GDP成長率＝（就業者数×労働時間）伸び率×労働分配率
＋資本ストック増加率×（1－労働分配率）＋全要素生産性伸び率

信頼と自律の企業社会の構築に向けて

—われわれが目指す『市場主義』とガバナンス—



司会 有富 慶二氏
(副代表幹事／
諮問委員会 委員長)

ガバナンスと社会的責任に関する議論は、経済同友会はもちろんのこと、同友会以外の組織・セミナー等でも取り上げられており、経営者サイドの関心が高いことは間違いない。しかし、相変わらず企業の不祥事は発生している。その一方で、社会や市場からわれわれ企業経営者に期待する部分が、先に進んでいっている感触を受ける。期待と実態のギャップが大きくなっているのではないか。結果的に生じたこの乖離が、企業不信や市場不信につながることは日本の経済にとってプラスにはならない。「信頼と自律の企業社会を構築」するために、『市場主義』はどうあるべきか、「ガバナンス」はどうあるべきかについて議論していく必要がある。

問題提起 I

われわれが目指す市場の姿とは

氏家 純一氏
(副代表幹事／市場主義・民間主導社会の
あるべき姿を考える委員会 委員長)



昨今、様々な不正や不祥事が生じ、市場主義の危機とも言える事態が生じている。その原因を検討し、目指すべき市場の姿を再確認していく必要がある。その際に、「公正なルールに基づく市場経済に取って代わるシステムは、今誰も提示し得ない」ということをまず確認しておきたい。

市場主義を徹底させていくためにどうすればよいか、論点を3つに整理した。

第一の論点は、「経営者の倫理や自己規律という、ソフトの部分」が不十分だったのではないかと、最低ラインを守ればよいといった発想では、市場の質は向上せず、抜け穴を狙ったような行動も横行する。倫理や自己規律の重要性については異論ないだろうが、それを単なるお題目に

終わらせないためにどうすればよいかを検討しなければならない。

第二の論点は、「法規制やチェック機能といった、市場が正常に機能するのに必要なハードインフラ」も不十分だったのではないかと、いう点だ。倫理や自己規律に委ねるだけでは不十分な分野はある。例えば、不正会計をチェックすべき存在であった公認会計士が、その機能を発揮していなかったという問題がある。この分野は従来自主規制が重視されてきたが、米国ではエンロン事件を契機にSECの下に監督機関であるPCAOBが設立された。日本でも会計士に対する規制は強まる方向にある。また、こうしたゲートキーパー共通の問題として、チェックされる側から報酬が支払われるので、チェックを甘くするインセンティブが生じ

るといった、古典的利益相反の問題がある。これは、証券アナリストや格付け機関にも当てはまる。さらに、公的な監視機関の強化も提唱されている、証券市場における日本版SEC論はその一例だが、組織改革や人員増強だけでは質の向上は伴わない恐れがある。

第三の論点は、いわゆる「市場の進化」に関する点だ。経済合理性の追求が社会性や人間性に反するかのように捉えられがちだが、中長期的に見て、反社会的な行動が経済合理性を有するとは思えない。しかし、この点を市場参加者の行動にいかによりインセンティブを付与していくかは難しい問題である。この分野ではCSRへの取り組みもあり、SRI、社会的責任投資というような形で金融商品も登場して、市場の中にビルトインしていく方策は

採られつつある。しかし欧米と比べ、日本ではSRIへの機関投資家の参加は限定的だ。それでも昨今は、社会的責任投資が儲かるかどうかではなく、むしろ義務だと考えたり、十分な社会的責任投資を行わなければ企業にとっての中長期的なコストやリスクが高まる、という考え方も出てきている。例えば国連環境計画は、今年4月、ESG—Environmental、Social、Governance—の問題を投資の意思決定プロセスに組み込み、長期的な投資成果を向上させる考え方、責任投資原則を出している。

問題提起・要旨

論点1.【市場の質のソフト】

経営者の倫理や自己規律という、市場が正常に機能するためのソフトな部分が不十分だったのではないかな？

- ・法規制は最低限の基準。経営者はより高い規範を掲げて企業をマネッジすべき
- ・法で禁止されていないことはやっていい、という発想が目立つ
- ・倫理や自己規律の徹底といっても、単なるお題目に終わらせないためにはどうしたらよいか？

論点2.【市場の質のハード】

法規制やチェック機能という、市場のハードインフラも不十分だったのではないかな？

- ・チェック機能の不備（ゲートキーパー問題）＝会計士、証券アナリスト、格付け機関、指定確認検査機関（マンション構造計算書偽装）等
- ・公的な監視機関はいかにあるべきか（日本版SEC論等）？

論点3.【市場の進化】

経済性のみならず、社会性、人間性とも調和した市場主義を進めるべきではないかな？

- ・ESG（Environmental, Social and Governance）に配慮しないことは、企業にとって中長期的なコストやリスクの上昇をもたらすのではないかな？
- ・現状、CSRへの取り組みは一般化しているが、例えばSRIファンドは欧米に比べ限定的

意見交換

藤森 義明氏

簡単に言って、市場主義とは何か。また、規制はマーケットメカニズムの阻害要因なのか。

-----（氏家氏の見解）-----

「マーケットメカニズムを使って経済を発展させる方が他の経済システムよりも優れている」と考えるのが市場主義で、ハードインフラが阻害要因となる。**ルールの不備だけでなく、プレイヤー、マネジャーの行動規範が不十分なために起こるルール偏重も問題だ。**

米澤 健一郎氏

市場主義、ガバナンスの問題を論じる際に、経営者の倫理から入るのは奇異に感じる。第一に市場主義の定義——開かれた自

由な場において、需要と供給、かつ競争により様々なメカニズムを動かすこと——が、確認されるべきだ。第二に、それが十分に機能しているか、現状にどういった問題があるかを検討する必要がある。その上で、市場メカニズムではできないもの——ミニマム・リクワイアメント、セーフティネットの問題を議論すべきだと考える。



-----（氏家氏の見解）-----

あえて「倫理」からスタートしたのは、世の論調が「ルールがあっても市場はあてにならない」という方向に動いていることを、非常に危険と思ったから

である。そうした方向に流さないためには、プレイヤーがルールをきちんと守るだけではなく、それより一段高い倫理観をもって行動することが必要だ。これによって、オーバー・レギュレーションの動きに歯止めをかけ、克服できるのではないかと考える。

下村 満子氏

コンプライアンスより高い倫理観、社長が一番高いところを目指して、常に社員を主導していくという考え方が大切だ。トップだけでなく、**末端まで浸透させないと意味がない。**

桜井 正光氏

「市場主義は何か」は最終的にお客様が決める。つまり、市場主義とはお客様のチェックを尊重する経済活動である。各企業

は自ら提供できるもの、その特徴、良さなどの情報を正確に提供することが原点であり、ガバナンスをどう機能させるかが大切だ。顧客満足がベースで、お客様が満足度を比較して判断し選択するというのが市場主義だ。



細谷 英二氏

「規制は常に効率的なものでなければならない」と考えている。最近、顧客のニーズが多様化して経営の現場がどんどん複雑になってきており、**規制当局と事業者の情報の非対称性の拡大を実感している**。事業経営者の自己責任を基本とし、事前規制でなく事後規制という形で、より効率的な市場主義を実践していくべきではないか。

岩沙 弘道氏

健全な市場主義社会を構築していくには、健全な市場の存在が大切だ。特に新興市場において上場基準の緩和が進み、少し拡大主義に走った結果、市場の信頼が毀損した面もある。事後チェック機能が非常にプアーになっており、この点は本格的な改革が必要である。東京証券取引所も証券取引等監視委員会も人員が足りないと聞く。海外の投資家に信頼される市場にする

ためにも、**公正、公平という価値観に基づき改革すべきである**。

----- (氏家氏の見解) -----

東証は上場基準見直しについて、既に行動をとっている。人員の増強については、上場審査に関わる人々はかなり貴重なリソースのため、慎重に考えるべきである。むしろ、**上場ルールの明確化、現実化で手当てし、メンテナンスに必要な人を付けていく方がよい**。

大橋 洋治氏

CSRのSというのは、socialではなく「stakeholders」だと捉えている。「SRIファンドは欧米に比べ限定的」という問題提起があったが、これは株式市場の話ではないか。



----- (氏家氏の見解) -----

「SRIはそれほど大きな話ではない」という指摘に、私も同意する。ただ、市場メカニズムの中に社会性や人間性を盛り込む手段が、今のところSRIぐらいしかない。他の方法も探さなくてはならないだろう。

松島 正之氏

世間ではチェックシステムについて焦点が当たっているが、それで市場主義を維持していくのに十分かというと、そうではな

い。その意味でも、**コンプライアンスは、まさにボトムラインであることを強く主張すべきである**。そして、市場の進化のためには、経営者は自己革新することが必要であり、環境の変化に合わせて常に企業の体制を見直し、自己を革新していくインセンティブがないといけな

池田 弘一氏

市場主義はお客様が決めるものである。そして、顧客主義の前提となるのは徹底した情報公開だ。企業の戦略に関わる情報は難しいと思うが、**「市場の進化」のためには、お客様や世論の変化に即した情報開示にしなければならない**。

----- (氏家氏の見解) -----

情報の非対称性、すなわち、情報の出し手と受け手の知識や情報リテラシーに差があるため、情報が十分伝わるのが担保されないという点に留意する必要がある。特に証券、金融商品では顕著だが、**情報の非対称性を理解した上で開示していくことが重要である**。

有富 慶二氏

供給側だけに意識の変化を求めるのではなく、**市場を規制している部分や権限もお客様側にシフトしていく必要がある**。

たとえネガティブ評価につながる可能性の高い情報であっても、全ての企業が当たり前の開示するようになれば、世の中の反応も落ち着いてくるはずだ。

問題提起Ⅱ

企業経営者のあるべき姿とは —倫理とプロフェッショナリズム—

長谷川 閑史氏
(副代表幹事／企業経営委員会 委員長)



企業倫理が問題となっているこの時期にこそ、経営者の倫理観やプロフェッショナリズムについて見つめ直す必要がある。高い倫理観と自分なりの価値観はトレーニングで身につくものではなく、本人がもともと持っているかどうかに加え、自ら日々研鑽して実践するしかない。経営者選考の際には、この点を必須要件として重視する必要がある。

経営者が「クリアなビジョンを持っていること」は当然のこととして、透明な経営を心がけ、情報を共有し、ビジョンを社員やステークホルダーに直接語り掛ける場や手段を多く持つことが、今日的に求められている。「リーダーにふさわしい資質」は、事業に関するもののみならず、社会、経済、歴史等への深い知識と理解があった方が望ましい。情報収集・分析力、先見性、決断力、柔軟性、執着力、公平性など、一見矛盾するような資質も局面に応じて求められる。コミュニケーションスキル、モチベーションスキル、人間関係構築スキルも欠かせない。

これらを駆使して危機やチャンス事前に察知し、組織に常に緊張感を持たせ、社員のベクトルを合わせ、困難な場面では自らが先頭になってチャレンジする。そして、最小限のダメージで最大成果

に導くのがプロの経営者である。

次に、「経営ビジョン・理念、行動原則・規範など」はお飾りではなく、日々経営者が率先して実行していくことが重要である。「コーポレート・ガバナンス」は企業ごとに最適な体制を決めるものだが、客観的な意見を言うてくれる人や組織を持つことが望ましい。「社内チェック体制」には、コンプライアンス・オフィサーの任命、内部通報システムの整備、監査システムの確立などがあるが、監査システムについては社外に任

せるだけでなく、CSA（統制自己評価）という仕組みも必要だ。「幹部人材の選抜・育成」については、CEOのみならず各階層でサクセッションプランを作るべきである。特にリーダーシップ教育は、自社の企業文化・風土に合った教育システムと、その教育成果を活かすためのタフアサイメントのメカニズムを持つことが求められる。

最後に、トップのメッセージを企業に根付かせるための要諦は、自らコミットメントし、言行を一致させることである。

問題提起・要旨

1. 経営者としてのプロフェッショナリズムとは何か？

経営者は……

- ①高い倫理観を有すること、しっかりした自分なりの価値観を有すること
- ②ClearなVisionを持っていること、それを社員にCommunicateできること
- ③リーダーにふさわしい資質（Expertise／Knowledge／Skill）を有すること

2. プロフェッショナリズムを醸成し、企業内で機能・発揮・担保するシステムやメカニズムは？

- ①経営ビジョン・理念、行動原則・規範等の浸透・徹底
- ②コーポレート・ガバナンス
 - ・企業ごとの最適な体制は経営者が判断し、それを株主・市場が評価する
 - ・社外取締役の招聘、委員会設置会社への移行等が望ましい
- ③社内チェック体制
 - ・Compliance Officerの任命
 - ・内部通報システムの整備
 - ・監査システムの確立 など
- ④幹部人材の選抜・育成
 - ・Succession Planの構築
 - ・経営幹部育成システム/プログラムの整備

3. トップのメッセージを企業に根付かせるための要諦は？

- ①経営トップ（自分自身）がコミットメントすること
- ②当たり前のことを当たり前のように愚直にやり続ける執念と勇気を持つこと
- ③今朝言ったことでも間違えていれば訂正する勇気を持つこと
- ④自分は決して万能ではないと常に言い聞かせる謙虚さがあること
 - 耳に痛いことを言うてくれる人を側におく
- ⑤自分がいなくなっても会社は回っていくという事実を冷徹に見る目を持つこと

意見交換

大橋 洋治氏

問題提起の論点は「そのとおり」だと思う。経営者の責任とは、社会に義を果たして貢献するという認識のもと、熱い情熱を持って企業とそのグループを引っ張っていくことだと認識している。「**執念**」「**勇氣**」に加えて、「**情熱**」も必要だということをもっと前面に出してほしい。

斎藤 敏一氏

経営者の倫理と社内チェック体制だけでよいのだろうか。社内論理や自己規律だけで律することができないものは、「地域社会」「市民」との相対的な関係の中で適切かどうかを考えていく必要があり、地域や市民に対峙し配慮していくことが重要になってくると思う。「自分は大丈夫だ」という経営者ほど心配だ。経営者になった人たちは、もっと青臭い議論をするべきだ。

林野 宏氏

ワンマン経営者の方が効率良い経営をしている場合もある。従来のように品質・生産性・価格だけで商品が売れるという状況は変化しており、**マーケットに対する感性やセンスがこれからのリーダーの重要な資質となる。**

----- (長谷川氏の見解) -----

成功しているワンマン経営者には耳の痛いことを言う番頭役が付いている。一人では完璧では

ない。経営者には公正な人事やコンプライアンスなどを内政で徹底させて外に波及させていく役割があり、**まずは倫理観と価値観が重要**で、マーケットセンスは経営者の必須条件ではない。

大江 匡氏

退職金の仕組みがトップの早期交代を阻害してしまう原因となって、顧問や相談役で長らくとどまることになっているのではないか。社長の報酬が低すぎるのが、日本経済に好ましくない影響を与えている。また、経済同友会は、談合問題のような不正に対して正面からはっきり意見を言い、行動すべきである。



米澤 健一郎氏

経営資源を獲得する場である市場の判断を、いかに的確に認識して行動基準や事業計画を立案し、商品・サービスを市場に分かりやすく供給していくかが重要で、**経営倫理や経営者の倫理観さえも市場が与えるはず**。企業価値の判断を市場に委ね、不十分なところを法律が補完するのが市場主義だと考える。

山中 信義氏

経営者のエシックスをソフトウェア、レギュレーションを

ハードウェアと捉えると、その中間があるのではないか。経営者のエシックスは、それまでの生い立ちの影響を受けている。企業内に限らず、企業人が家庭、学校、社会、政治に対してできることと求めることまで論点を広げると分かりやすい。

飯塚 哲哉氏

“暴走”は駄目だが“疾走”は必要なので、ガバナンスの仕組みがそれを阻害してはいけない。市場主義に耐えられなければ、大企業であってもたちまち会社がなくなってしまう。したがって、**市場主義が最も大切で、エシックスや経営者の資質もそれについてくるものである。**

下村 満子氏

今回の問題提起と同じ認識だ。市場主義とは市場万能主義ではなく、人間が関与してできあがっている。**どのような時代であっても一貫する普遍的な資質も必要だ。**それがないリーダーは、頭は良いがどこか欠けた人になってしまう。

北城 悟太郎氏

市場主義は完璧ではないが、それを上回るシステムはない。活力ある社会の実現には、市場主義が貫徹する社会を作ることが重要だ。**持続的発展には、経営者の経営能力と高い倫理観の両方が必要である。**社外取締役が万能ということではないが、それに代わる良い仕組みもない。

経済同友会夏季セミナー 参加者名簿—敬称略・役職は開催時—

<代表幹事>

北城 格太郎
(日本アイ・ビー・エム 取締役会長)

<副代表幹事>

桜井 正光
新時代のものづくり基盤委員会 委員長
(リコー 取締役社長執行役員)

岩沙 弘道
企業・経済法制委員会 委員長
(三井不動産 取締役社長)

細谷 英二
構造改革進捗レビュー委員会 委員長
(りそなホールディングス 取締役兼代表執行役会長)

氏家 純一
市場主義・民間主導社会のあるべき姿を考える委員会 委員長
(野村ホールディングス 取締役会長)

加賀見 俊夫
多様な人材の活用委員会 委員長
(オリエンタルランド 取締役会長兼CEO)

斎藤 博明
格差を考える委員会 委員長
(TAC 取締役社長)

下村 満子
国際問題委員会 委員長
(健康事業総合財団[東京顕微鏡院] 理事長)

有富 慶二
諮問委員会 委員長
(ヤマトホールディングス 取締役会長)

小島 邦夫
(経済同友会 副代表幹事・専務理事)

林野 宏
金融・資本市場委員会 委員長
(クレディセゾン 取締役社長)

長谷川 閑史
企業経営委員会 委員長
(武田薬品工業 取締役社長)

森田 富治郎
人口一億人時代の日本委員会 委員長
(第一生命保険 取締役会長)

<委員長・座長・副委員長・諮問委員—50音順—>

飯塚 哲哉
新事業創造推進フォーラム 委員長／諮問委員
(ザインエレクトロニクス 取締役社長)

池田 弘一
地方行財政改革委員会 委員長／諮問委員
(アサヒビール 取締役会長)

大江 匡
地方行財政改革委員会 副委員長／諮問委員
(プランテックアソシエツ 代表取締役)

大橋 洋治
NPO・社会起業委員会 委員長／諮問委員
(全日本空輸 取締役会長)

柿本 寿明
財政・税制改革委員会 副委員長／諮問委員
(日本総合研究所 シニアフェロー)

門脇 英晴
社会保障改革委員会 委員長／諮問委員
(日本総合研究所 理事長)

河野 栄子
諮問委員
(リクルート 特別顧問)

斎藤 敏一
創発の会 座長／諮問委員
(ルネサンス 取締役社長)

柴田 励司
地方行財政改革委員会 副委員長
(マーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング 取締役社長)

竹川 節男
行政改革委員会 副委員長／諮問委員
(健育会 理事長)

藤森 義明
日本のイノベーション戦略委員会 副委員長／諮問委員
(日本ゼネラル・エレクトリック 取締役会長)

松島 正之
格差を考える委員会 副委員長／欧州委員会 副委員長／諮問委員
(クレディ・スイス証券 シニア エグゼクティブアドバイザー)

山岡 建夫
諮問委員
(JUKI 取締役会長)

山中 信義
対内直接投資推進委員会 委員長／諮問委員
(日本エマソン 取締役社長)

米澤 健一郎
諮問委員
(ソニー学園 理事長)

(計28名)