

## ガバナンス研究部会（第300回）議事録

日時：2023年7月21日（金）午後3時～5時

場所：TKP 新橋カンファレンスルーム

出席者：氏名略

（計21人 \*はゲスト）

### 【報告】

- 1 部会員 N 氏のご逝去されたことを受け、全員で黙とうをささげた。

### 【定例研究発表】

- 1 なぜ現れないコーポレートガバナンス改革の成果（中嶋康雄部会員）

#### <概要説明>

- 日本経済は、1991年のバブル崩壊以降、当初言われていた失われた10年が過ぎ、そして失われていた20年と言われてきた。その間、わが国の実質GDPは低迷が続き、労働生産性は低いままで推移し、賃金は上がらず、中流階級の喪失ともいわれるようになった。2012年に発足した、第二次安倍内閣が発足すると、わが国の企業業績の低迷の原因には、コーポレートガバナンス(CG)に問題があるのではと言われるようになり、2015年に「稼ぐ力を取り戻そう」と金融庁と東京証券取引所が草案した、コーポレートガバナンス・コードが打ち出され、ガバナンス改革の枠組みが整った。
- しかしながら、これらのCG改革にもかかわらず、失われた30年とさえ言われている様に、日本企業の成長は足踏みを続けたままであり、いまだその成果を感じないまま今日に至っている。
- 筆者は、CGコードが生まれずで8年が過ぎようとしているが、いまだに、「稼ぐ力を取り戻そう」という当初の目的の成長の成果が、なぜ現れないのか探ってみることにした。まずは、企業統治の概念、モニタリング型のCG改革の必要性がなぜ生まれたのか、社外取締役の存在とパフォーマンスの関係等について先行研究から概観する。CGコードには、これまでのステークホルダー主義から株主重視の姿勢が色濃く表れてきたことに言及する。そして、伊藤レポートにおいて、企業は、最低限8%のROEを達成することをコミットメントするように求められると、人件費や研究開発費の削減等々、は一斉にROE改善に傾注し、わが国経済はさらにデフレ状態に陥る要因の一つとなった。
- そこで、CG改革が期待する取締役会、社外取締役に求める機能等、あるべきCGの姿について、経済産業省の最近の実務指針から改めて俯瞰したうえで、なぜ、グローバルスタンダードなモニタリング型のCGを日本企業が受け入れられないのか、いくつかの視点から探ってみた。そこには、CGコードが希求するガバナンス体制をすんなりと受容しきれない日本企業の姿が見え隠れする。一方で、CGコードが求めるCG体制と日本企業の6割以上を占める監査役会設置会社が持っているCG上の課題について言及する。そして、CGコードが期待する取締役会を実現する上で、経営陣と監督側の社

外取締役のあり様に言及する。

- 2021年度のコード再改定によって、プライム市場では、指名、報酬委員会の設置が義務づけられた。監査役会設置会社といえども、徐々にモニタリングモデルを取り入れていかざるを得ない環境が整いつつある。今日、まだCG改革は、長短さまざまな要素が混在しており試行錯誤の状態である。CG改革が「稼ぐ力を取り戻す」という成果に結び付いているという感触を得るには、まだしばらく時の経過を待たねばならない。

#### <討議・意見>

- 本件を論説として纏めるに際しては、どのように改善すべきかという自らの視点を加えたほうが良い。
- わが国でのCGコードの議論と本来的なCG改革とは同じではないことに留意すべきである。企業価値を向上させるためには、取締役会と業務執行の双方が重要である。なお、わが国では純粋なモニタリングボードは法的に仕組みとして採用できない。
- わが国企業の収益性が米国・欧州企業と比較して低位にとどまっているのは、CGの問題というよりは、サービス価格が低く抑えられているためではないか。
- わが国企業の社外取締役が十分な機能を発揮していない中、CGコード、SSコード、投資家によるエンゲージメント、議決権行使助言会社が企業価値向上に果たしている役割が評価される。
- 企業価値やモニタリングモデルとは何かを明確に定義して議論しないと、議論が噛み合わなくなる懸念がある。
- 「安定社外取締役」とでもいうような「与党」社外取締役が多く存在しているようにも見受けられる。社外取締役の選任過程に課題があると思われる。
- CG改革の成果が現れない理由は、失われた20年・30年の責任が企業経営者にあるのではなく、環境や政治的対応にあるためではないか。CGコードの制定は、社長が専制的に有する人事権に風穴を開けたという点で評価できる。
- CGコードの制定などのCG改革はあくまで日本再興戦略の1つであり、これだけで日本経済・日本企業の復興が成就するというものではない。社外取締役の「アマチュア化」についても論点に含めたほうが良い。

## 2 日本政府による原子力政策の問題点と経営倫理（今井祐部会員）

### <概要説明>

- 2022年6月発刊の日本経営倫理学会の『サステナビリティ経営研究 No.2』に投稿した我が論文「我々はクリーンな地球を未来世代に残せるか」の中で日本政府の原子力政策に警鐘を鳴らした。今回はその詳論である。
- 2022年12月22日、政府はGX実行会議で基本方針がまとめられた。2023年の通常国会に関係法令を一括で見直す改正案が提出された。このため政府は同年12月23日「今後の原子力政策の方向性と行動指針(案)内閣官房・経済産業省」についてご意見（パブリックコメント：以下PC）を募集しますと突然発表した。筆者はこれに応募した。
- そもそも原子力発電には4つの倫理的欠陥が存在する。①過酷事故が起きた時の被害

が甚大。②その被害が原発立地地区に集中的に起きる。③放射性廃棄物が大量に産出される。④政府関係者・団体等のアカウンタビリテイ（説明責任）が不十分である。

○ 以下問題点である。

1. 「原発」行政に関するガバナンスの変節である。環境省外局の独立性の高い原子力規制委員会の独立性・中立性がゆらいでいる。「経産省」が前面にでてきた。いつか来た道を歩み出した。
2. 改良された次世代革新炉の開発・建設（PC 受付番号：620222029000000722）納期とコストが膨大に膨れ上がる。
3. 使用済み核燃料を再利用する高速炉は必要か（PC 受付番号：620222029000000698）使用済み核燃料の再利用部分は僅か2%である。政府は正しく伝えてないのではないか。
4. ハイレベルの放射性廃棄物（HLW）の最終処分地について（PCC 受付番号：620222029000000693）処分地は必要であるが、政府は首長だけでなく、懇切丁寧に地域住民等のステークホルダーに説明し、納得を得るべきである。金の札びらで頬をはたき幻惑するのではなく。
5. 2023年4月15日ドイツは福島原発事故を参考にして、3基の原発を止め「脱原発」を完了した。他山の石とすべきである。

6. 結語

原発コストは安い(12 円弱/KWh)とよく言われる。本当であろうか。原発料金には次の費用が入ってない。福島原発除染・補償対策 21.5 兆（政府案）～80兆円（訴訟中）、HLW 処理工場建設投資（青森県六ヶ所村）26 回延期で14兆円、300m地下に埋めるのに100年かかる。これらの処理費用は無限大。次世代の方々にこれらの付けを回してよいのですか。将来、太陽光パネルの技術進歩によりビルの壁面・車の天板にも設置（ペロブスカイト太陽電池）が見込める。あきらめてはならない。政府は官民挙げて再生可能エネルギーに技術と資金を投入して再エネ大国を目指すべきではないのか。地震・津波・火山大国の進むべき道は「原発」ではない。なお、「経産省」からのパブコメへの回答はいずれも不完全である。

<討議・意見>

- 政府案では将来的には原発を廃止するのだという方向性が示されていない。核廃棄物はゴミではなく再利用する資源であるというような虚構の上に議論が進められているように感じる。これはメディアによる報道も同様である。
- CO2 の削減計画が進展するまで、当面は原発を利用せざるを得ないのではないか。
- ドイツは原発を廃止した。ドイツにできてなぜわが国ではできないのか。
- ドイツは自国では原発を廃止しているが、電力を隣国特に原発推進派のフランスから購入するという前提がある。結局原発そのものを否定しているわけではなく、自分の国では原発はやらないが、そのメリットは享受するという勝手な理屈を立てており、わが国が倣うことはできない。
- 太陽光発電などの技術革新は急速に進展している。これに期待したらいい。次世代に負担を残すことは避けるべきである。

- 現実的には再エネはなかなか厳しい。太陽光パネルを敷き詰めると土壌のバクテリアが死滅し、二度と作物ができなくなるとか、風力発電所の設置で周辺地域の気候が変化するなど無視できない問題も発生している。現実的な解としては、火力発電のハイブリッド化、性能アップによりカーボンニュートラルに近づけるような方向がいいのではないか。
- 改良された次世代革新炉の開発・実用化を更に進めていくことが考えられる。
- 東北地方太平洋沖地震後の対応のように、電力消費量を削減する努力を更に進めていることが大切ではないか。
- わが国において原発をどのように進めていくのかについての方向性がよく見えない。政府が先送りしている感がある。倫理の問題としては、ドイツに学ぶべきではないか。
- 将来の原発を担う人材育成という観点から、原子力を専門に研究する講座を持っている大学がなくなっている。原子力科は学生にも人気がない。研究の底辺が育成できていない。したがってパプコメの回答にあるように、技術的な部分が課題だという問題はそのとおりである。

本研究部会終了後、レストラン「ピアシス」にて、ガバナンス研究部会の300回記念懇親会を実施した。

【次回開催日】9月15日（金）午後3時 WEBにて開催