

再び、「山」を動かす

— 現在地の確認と、新たな改革アプローチの提唱 —

中 神 康 議 CMA

目 次

- | | |
|-------------------------------|-------------------------|
| 1. 「山」を動かすという着想 | 4. 「山」を動かす—改革動態化の二つの機軸— |
| 2. 「山」は今、どこにあるのか？ | 5. 「山」を動かす—ロードマップ— |
| 3. なぜ、「山」は動かないのか？（問題構造の正確な把握） | 6. 終わりに |

本ジャーナル誌の熱心な読者ならば日本企業の低資本生産性とその歪んだ分布構造（「山」）は既知のことだろう。近年の企業統治改革も、この「山」を動かすという問題意識と歩調を合わせるように進められてきた。本稿ではこの野心的な改革の出発点を振り返るとともに現在地を総括し、今後更に強力に改革を推進していくための新たなアプローチとロードマップを提示してみたい。

1. 「山」を動かすという着想

(1) それは現場での問題意識から始まった—『山を動かす研究会』（やまけん）の発起

2012年初頭、筆者は当ジャーナル50周年懸賞論文への応募という形で、投資現場で感じていた問題意識を整理していた。その問題意識は世界最貧国レベルにある日本企業の資本生産性の低さと、その分布構造の発見（左に偏った「山」：図表1）に端を発するものであった。この山こそが日本の株式市場が長期低迷している根源的理由であること、この山を動かさなければ年金や個人金融資産

等の国民富が増えていかないこと、更にはグローバル資金獲得競争の中で企業競争力そのものが劣後していくことを、筆者は強く危惧していた。

懸賞論文への応募は、残念ながら実を結ばなかった（一次審査も通らなかったのだと思う…）。しかしこの落選が小林慶一郎氏（慶應義塾大学教授）や堀江貞之氏（野村総合研究所上席研究員）らに声をかけ、12年初夏の『山を動かす研究会』の発起へとつながったことはむしろ僥倖だったかもしれない。その後も杉浦秀徳氏（みずほ証券上級研究員）や小沼泰之氏（東京証券取引所常務執行役員）、上田亮子氏（日本投資環境研究所主任



中神 康議（なかがみ やすのり）

『山を動かす研究会』発起人・代表。慶應義塾大学経済学部卒業。カリフォルニア大学バークレー校経営管理大学院修了。長年の経営コンサルティングで得たクライアント企業の価値向上経験を基に、2005年からエンゲージメント投資活動を開始。12年初夏、『山を動かす研究会』を発起。13年、みさき投資(株)設立。主な著書に『投資される経営 売買される経営』、『ROE最貧国 日本を変える』がある。