

## 企業経営者のあるべき姿とは

確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップ

### 《提言の概要》

厳しさを増す経営環境の中で企業価値の持続的向上のためには、経営者の確固たる倫理観に立脚したプロフェッショナルリズムとリーダーシップが重要である。  
また、プロフェッショナルリズムとリーダーシップを遺憾なく発揮するためには、それらを補完する社内外の仕組み・システムの整備も必要である。  
経営者は自らの手で真摯で愚直な取り組みを進めていかなければならない。

### なぜ今、「経営者のプロフェッショナルリズム」があらためて問われるのか (p.3)

#### 1. 社会的背景 (p.3)

- ・経営者が変化に対して能動的かつ機動的に対応できるか否かで企業の命運が左右される時代。
- ・IT化の進展（意思決定のスピード）、外国人株主との言う株主の増加（企業と株主との関係の変化）、急速な少子高齢化（経営環境への中長期的なインパクト）、資本主義ルールへの厳格な適用（市場の要求に応える経営者の責任）
- ・情報公開を通じた経営の透明性を高める取り組みがなければ、市場の信頼を得られない。
- ・経済活動（企業業績）のみならず社会活動（環境対策、社会貢献など）も企業評価に影響を与える。
- ・依然として後を絶たない企業不祥事。経営者の倫理観に基づいた行動と企業社会の自浄能力が問われている。

#### 2. 企業に内在する課題 (p.4)

- ・経営者に適した人材を意図的・計画的に育成することが求められる。
- ・日本のガバナンスの透明性・客観性に欠ける部分はグローバル化に対応できるガバナンスへ変革が必要。

#### 3. 経営者自身の課題 (p.5)

- ・企業のサステナビリティを担保する、時代を読む感性、正しい判断を貫く倫理観・価値観が必要。

### プロフェッショナル経営者に求められる資質、ナレッジ・スキル (p.6)

#### 1. 資質 (p.6)

実行力を伴った強いリーダーシップは前提として求められる。これに加えて以下の5つが重要な資質である。

高い倫理観と価値観	法令順守にとどまらない高い倫理観、判断の一貫性を保つべし価値観
優れた判断力	複雑化する経営環境の中で現状と将来を多面的に分析して最適解を見出す能力
勇気ある決断力	過去の延長線上に解がない中でもリスクを伴う困難な決断を逃げない勇気、状況に応じて方向転換する勇気、不当な圧力に立ち向かう勇気
構想力・先見性・感性	先が読めない環境でも明確なビジョンを示してビジネスプランを描く能力
適応力	成功体験にとらわれず、変化を先取りして賢明に自己を変革する能力

#### 2. ナレッジ・スキル (p.8)

優れた資質を具体的な行動に結びつけるためには必要なナレッジとスキルを備えている必要がある。

- ・自分の専門分野にとどまらない幅広い経営全般の知識は、問題点を浮き彫りにして正しい判断を下すために必要。
- ・外部環境（ボーダレス化、IT化など）の変化を理解し、経営者の考えと企業文化を環境変化に素早く対応させる。
- ・多くのステークホルダーとのコミュニケーションを通じて経営者の考えを伝え理解を得る。
- ・後継者の育成に責任を持ち、積極的に関与していく。

### プロフェッショナル経営者を育成する仕組み・システム (p.10)

#### 1. 将来の経営者の育成 (p.10)

経営者は従業員からの延長ではない「経営のプロフェッショナル」として意図的・計画的に育成する。

(1)重層的アセスメント	相応しい人材の早期スクリーニング、経営者による資質の有無の見極め。
(2)OJT	経営者主導の意図的・計画的なローテーション、子会社や海外現地法人のトップなどの経営経験。
(3)Off-JT	異業種交流、他流試合、異文化経験で、複眼的なものの見方や従来の常識にとらわれない発想を磨く。ビジネス以外の幅広い能力・教養などを身につける。

#### 2. 経営者の選抜・交代システム (p.11)

(1)サクセッションプラン	優れた人材を継続的に準備し、企業価値の持続的向上を目指す。
(2)交代システム	長期政権にならないための明確な交代システムが、緊張感を持った職務への全力投球を促す。社外取締役や指名委員会などの客観的なチェック体制も有効。

### プロフェッショナルリズムに裏打ちされたリーダーシップを発揮するために (p.12)

#### 1. 経営者自身の取り組み (p.12)

##### (1) 資質向上の取り組み

見識や経験を広げる場を外部に求め、自己の倫理観や価値観を高める。  
（経済同友会での活動、社外取締役への就任、自分を見つめ直す時間を持つこと、“ご意見番”を置くなど）

##### (2) ナレッジ・スキル向上の取り組み

環境変化に対応していくために、ナレッジやスキルの向上の場を作る。  
ステークホルダーとのコミュニケーションの場を多く持つこともスキル向上に重要。

#### 2. 仕組み・システムの構築・整備 (p.12)

経営者のリーダーシップを補完・強化する仕組み・システムと、経営者に対するチェック機能が必要。

##### (1) 社内の仕組み・システムの構築・整備

コンプライアンス委員会	有効に機能するための工夫が必要。取り組み方で企業の本気度が試される。
効果的な監査システム	当事者意識を高めた外部監査と独立性を高めた内部監査の効果的・相互補完的な組み合わせが効果を発揮する。
複数の社外取締役の活用	外部の視点を導入し透明性の高い意思決定体制を構築。独立性の確保と複数名招聘することが重要。
経営者の適切な評価と報酬	透明性・客観性の高い評価・報酬体系に基づいて支払われるべき。 具体的には、業績の客観的な評価、業績連動報酬の比率の向上、後払い的な報酬の見直し、長期的視点の組み入れなどの工夫が必要。 グローバルで競争力のある報酬は優れた人材の獲得・保持のためにも必要。
相談役・顧問制度の見直し	現役経営者の自由な意思決定促進、経営者報酬の透明性の向上、社外取締役の普及のために見直しが必要。

##### (2) 企業を取り巻く外部環境への働きかけ

- ・招集通知の早期送付や集中開催日の回避など、株主総会における株主の信頼を得るための取り組み。
- ・できるだけ多くのステークホルダーとのコミュニケーションの機会を設け、情報開示をおこなう。
- ・社外取締役制の導入と、経営者および経営者OBが社外取締役へ積極的に就任することにより、経営者マーケットが形成され、優れた経営者を企業社会全体で有効に活用できる。

### 今後の課題 (p.18)

仕組みづくりは継続的に議論を重ねていく必要があるが、各社の実態に応じて最も相応しいあり方を自ら考えていくことが望まれる。

仕組みは、あくまでも経営者のプロフェッショナルリズムを補完するものであり、重要なことは、経営者自らが真摯で愚直な取り組みを続けていくことである。