



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リズムとリーダーシップ -

2007年5月9日
社団法人 経 済 同 友 会

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リズムとリーダーシップ -

はじめに

経済同友会では、今年度、企業が常にイノベーションを推進し、もって企業の持続的成長を可能にしていくためには、何よりも経営者のリーダーシップとプロフェッショナリズムが求められているとの認識に立ち、経営者自身¹に焦点をあて、その「あるべき姿」とはどのようなものかについて論議した。

企業経営の分野ではここ数年間、以下のようなテーマに取り組み、提言を取りまとめてきた。

2001年度企業経営委員会

「企業競争力の基盤強化を目指したコーポレート・ガバナンス改革」

2003年度企業競争力委員会

「顧客価値創造と高効率経営による企業競争力の強化 - 経営者自らがリードする変革の実現 - 」

2004年度企業経営委員会

「企業イノベーション - 企業価値向上のための成長戦略 - 」

2005年度企業価値向上委員会

「企業価値向上の実現に向けて - 経営者の果たすべき役割と責務 - 」

2005年度経営改革委員会

「CEO交代プロセスのイノベーション - 「企業イノベーション」の継続的な遂行を目指して」

今回は、これらの提言内容も踏まえ、経営者に求められる主要要件たるプロフェッショナリズムとリーダーシップ、および、それらを遺憾なく発揮することを可能とする補完的仕組みやシステムの両面から検討した。仕組みやシステムにも言及したのは、経営者の最大の使命たる「企業価値の持続的向上」には、経営者のプロフェッショナリズムに裏打ちされたリーダーシップと同時に、それを企業内で存分に発揮するための十分な環境の整備が不可欠との認識に立つからである。

本提言が、経営者自らがプロフェッショナリズムに裏打ちされたリーダーシップの涵養と向上を常に心掛けると同時に、社内外の補完的仕組みやシステムの重要性にも意識を向け、厳しさを増すステークホルダーや市場からの要請に応えつつ、「企業価値の持続的向上」に積極果敢に取り組んでいくに当たっての参考に資すれば幸いである。

¹ 本提言における「経営者」とは、執行サイドの最高責任者（主に社長、会長、CEO）を指すこととする。我が国の場合、監視・監督機能を担う「取締役」と執行機能を担う「執行役（員）」との両面を併せ持つ（兼務する）経営者が主流だが、本来、この両者の機能は全く性質を異にするものであることを今一度確認しておきたい。

《 目 次 》

なぜ今、「経営者のプロフェッショナリズム」があらためて問われるのか	… 3
1．社会的背景	… 3
2．企業に内在する課題	… 4
3．経営者自身の課題	… 5
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	… 6
1．資質	… 6
2．ナレッジ・スキル	… 8
プロフェッショナル経営者を育成する仕組み・システム	…10
1．将来の経営者の育成	…10
（1）重層的アセスメント	…10
（2）OJT	…10
（3）Off-JT	…10
2．経営者の選抜・交代システム	…11
（1）サクセッションプラン	…11
（2）交代システム	…11
プロフェッショナ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	…12
1．経営者自身の取り組み	…12
（1）資質向上の取り組み	…12
（2）ナレッジ・スキル向上の取り組み	…12
2．仕組み・システムの構築・整備	…12
（1）社内の仕組み・システムの構築・整備	…13
（2）企業を取り巻く外部環境への働きかけ	…17
今後の課題	…18
資料編	…19
1．取締役の独立性の要件	…20
2．「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」	…21

なぜ今、「経営者のプロフェッショナリズム」があらためて問われるのか

1. 社会的背景

激しく変化する企業を取り巻く環境に能動的かつ機動的に対応していくためには、経営者がリーダーシップを遺憾なく発揮して、従業員の意識改革と組織の変革を常に実現していかなければならない。そのためには、経営者自身が変化に対して敏感であり、必要に応じて自らも変化していく気構えと柔軟性が求められる。企業のイノベーションをリードするのは経営者であり、今まさにプロフェッショナルな経営者としての資質・能力が問われており、それが企業の命運を大きく左右する時代になっている。

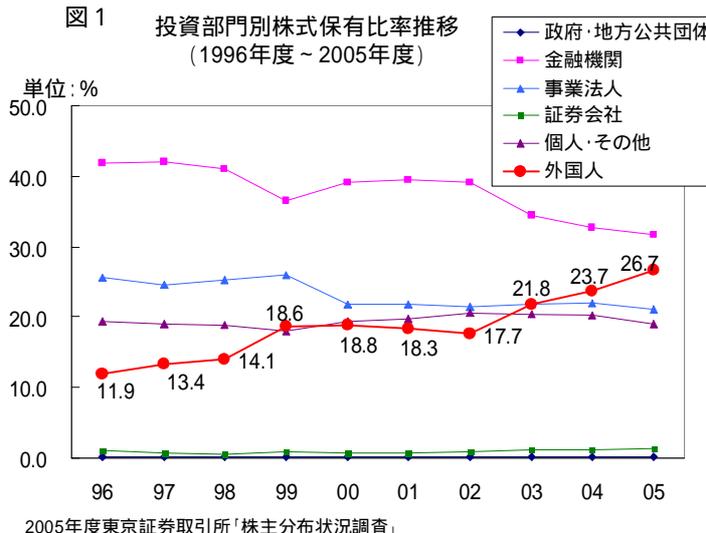
(1) 企業を取り巻く環境の変化

ITやメディアのテクノロジーやツールの目覚ましい進化に伴い、世界のどこかで起きたことが瞬時にして世界を駆け巡る時代となり、それらが経営に与えるインパクトとスピードは一昔前には想像もできなかったほどである。

企業と株主との関係では、多くの企業で外国人株主の持ち株比率が上昇してきており(図1参照)これに伴って株主からの直接的な要求や議決権行使助言会社の助言に基づく間接的な要求のいずれもが強まる傾向にある。また、国内株主も「物言わぬ株主」から「物言う株主」に変化する傾向が見られる。このように、企業と株主の関係が大きく変化してきており、より株主を向いた経営が求められる時代になってきている。

更には、先進国の中でも異例とも言えるスピードで進展する少子高齢化の影響は、当面は限定的であっても中・長期的には多大なインパクトを与えることは必定である。

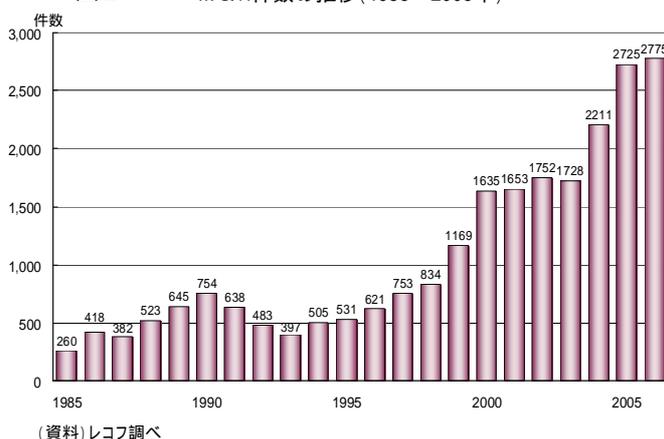
図1 投資部門別株式保有比率推移 (1996年度～2005年度)



(2) 市場における評価の厳格化

事業や業種によって濃淡はあるものの、ビジネス環境のグローバル化の加速度的な進展に伴い、好むと好まざるとに関わらず、各企業は、主として米・欧の市場制度やコーポレート・ガバナンス等の影響を避けて通れなくなってきており、それらとどう折り合いをつけていくかの選択を迫られている。グローバル化の進展に伴い資本主義のルールがより厳格に適用される傾向が強まってきており、

図2 M & A件数の推移 (1985～2006年)



それとの整合性を欠いた経営を行っている企業は、いずれ何らの形で是正を求められることを覚悟する必要がある。その具体例の一つとして、M & Aが国内においても活発化する傾向（図2参照）は既に現実のものとなっており、市場の要求に企業としていかに的確にこたえていくか、経営者の責任が厳しく問われる時代になってきている。

（3）経営の透明性と新しい企業評価基準

企業は、市場の信頼を得る、資本を集める、優れた人材を惹きつける、健全に経営していることを証明するなどの点で、情報公開を通じて経営の透明性を高めていくことが求められている。

財務情報においては、売上高や企業規模だけではなく、利益率、株主還元策、株式時価総額などの多様な評価基準で評価されることに加えて、相変わらず不祥事が絶えない社会情勢や環境問題への意識の高まりなどから、ガバナンス体制のあり方、環境対策、更には社会的貢献などの非財務情報に基づく評価のウェイトも高まってきている。また、以前にも増して、顧客は企業が提供する商品・サービスに安全・安心を求め、株主は公平・公正な取り扱いを求めるようになってきている。

そのため、企業は、経済的活動のみならず、社会的活動や環境に配慮した活動の充実を図るとともに、より透明度の高い経営を常に心掛けることを求められている。

（4）なくならない企業不祥事

コンプライアンス違反による経営破綻や倒産、あるいはそこには至らないまでも、致命的なレピュテーションダメージを被る企業が後を絶たない現実を目の当たりにしても、依然として不祥事が続く現状は憂慮すべき事態である。これは、今や一企業の問題にとどまらず、企業社会そのものの自己規制・自浄能力が問われていると言っても過言ではなからう。

こういう時代であればなおさらのこと、経営者はいかなる場合でも自らの利益を優先させることがあってはならない。更には、会社のためという一見もっともらしい大義名分をかざして、社会的には許容されないような行為を行ったり、社員が行うのを看過するようなことは、厳に慎まなければならない。

しかしながら、いかにトップが模範を示し、防止のためのシステムを構築し徹底したとしても、コンプライアンス違反が起こらないという保証はない。万一、コンプライアンス違反が発生した場合には、客観的な事実確認、事実に基づく厳正な措置および情報の公正開示等が組織内外に送るメッセージとなって、将来の再発抑止に繋がることを信じ、不断の努力を続けることが肝要である。

2. 企業に内在する課題

（1）経営者に適した人材の不足

戦後、長期に亘って続いた高度成長の過程では、企業の成長と従業員の成長がある程度歩調を一にしており、激しい企業内競争と相俟って、人材が自然に育った面があることは否定できない。しかしながら、今日では人材は意図的に育てるものだということが共通の認識になってきており、できるだけ早い段階から可能性のある人材を選

抜き、様々な経験や学習機会を与え、絞り込んでいくプロセスを自社に適した形で展開していくことが重要である。特に経営者の育成には時間がかかるだけに、企業としては最優先かつ計画的に取り組むべき課題である。

(2) ガバナンスが十分に機能しているか

ガバナンスに関しては、日本企業はその成り立ちや歴史的経緯から、どちらかというところ、あまり外部の目を気にすることなく、内輪の論理に重きを置いた運営を行って良しとされてきたきらいがある。しかしながら、このような旧来型の日本的なガバナンスは、透明性や客観性を欠き、株主に対する説明責任の観点からも不十分である。グローバル化が進展する今日では、このようなガバナンス体制はもはや通用せず、早急な変革を迫られており、その取り組み姿勢如何が株価にも影響を与える時代に入っている。

経営者はこのような変化を真摯に受けとめ、外部から見ても分かりやすく、透明度の高い、より優れたガバナンス体制を追求し、自ら率先して取り組んでいくことが求められている。

3. 経営者自身の課題

求められる感性とゆるぎない倫理観・価値観

上述のような社会的背景のもと、企業に内在する課題を解決していくためには、過去の慣例や成功体験にとらわれない時代を読む能力や感受性も、経営者にとって欠くことのできない大事な資質である。それなくしては、今は順調にしているかに見える企業であっても、厳しい競争の中で瞬時に淘汰されかねない。

また、先に述べたような株主側の変化により、業績向上と企業価値向上に対する要求がますます強まってきているため、市場に約束した結果を出せなかったり、市場の期待に応える業績を上げられないような状況に陥った場合、経営者は厳しく責任を問われることとなり、ややもすれば目先の業績を取り繕ってでも体面を保ちたいという誘惑に駆られかねない。しかし、そのような誘惑に打ち勝てない人物は経営者になる資格はない。どのような場合であっても、断固正しい判断を貫けるよう、経営者には常に自らの倫理観および価値観を磨き続ける覚悟が求められている。すなわち、問題が生じたときに初めて経営者の倫理観・価値観が問われるのではなく、日頃の経営の中でいかにそれを実践し、浸透させてきたかが問われるのであり、それなくしては企業のサステナビリティは担保されない。

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

プロフェッショナルな経営者に求められる資質およびナレッジ・スキルはどのようなものかを議論すると、経営者の数だけその答えがあるかもしれない。その中には、いつの時代であっても求められる普遍的なものもあれば、時代に応じて重要性に変化が見られるものもあるだろう。ここでは、今日の経営者に求められる資質およびナレッジ・スキルという観点から、代表的と思われるものをピックアップした。

なお、我々は経営者にこれら全ての資質やナレッジ・スキルを求めている訳では決してない。時代の要請と個々の企業の置かれている状況によって、求められる資質やナレッジ・スキル、そしてその優先順位も異なってくるものであることを敢えて付け加えておきたい。

1. 資質

いつの時代にあっても経営者に優れたリーダーシップが求められることは異論のないところである。特に、将来が読みにくい現在の環境においては、企業が進むべき方向（中・長期のビジョン）を示し、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて理解を得ながら、進むべき方向に従業員のベクトルを合わせ、自ら率先して引っ張っていく実行力を伴った強いリーダーシップが何よりも求められる。また、その過程にあっては、困難に立ち向かう勇気と人に対する思いやり・配慮を自然に発揮できれば、より多くのステークホルダーの信頼を勝ち取ることができよう。

このようなリーダーシップが求められることを前提として、現代の経営者にとって重要な資質として、以下の5つを挙げる。

- 高い倫理観と価値観
- 優れた判断力
- 勇気ある決断力
- 構想力・先見性・感性
- 適応力

(1) 高い倫理観と価値観

企業活動は、株主、顧客、従業員、地域社会などの様々なステークホルダーからの信認の上に成り立っており、その信認を裏切るとは企業の存在を危うくする。ステークホルダーからの信認を得るためには、単なる法の遵守という企業活動における最低限のルールを守るだけでは不十分である。経営者が常に高い倫理観に基づいた公正で誠実な意思決定を行い、もって「企業価値の持続的向上」を実現していくことによっても、企業の利益が社会の利益と一致してステークホルダーの信認を得ることが可能となる。

経営者の確立した価値観は、判断の岐路に立ち、正しいと思える方向が複数あると思われる場合にどちらを選ぶかの判断のベースとなる。個人として何を大事にするのかの判断軸を持たない場合、往々にして判断がぶれることがあり、結果として一貫性を欠き、混乱を生じさせることになりかねない。要は、行おうとしている判断や行為が本当に会社にとってベストなものを常に問い続けると同時に、それは社会的にも容認されるものかどうかのチェックも怠ってはならないということである。この点に関しては、証券監督者国際機構（IOSCO）の報告書で取り上げられているニューズペー

パーテスト²あるいはレッドフェイステストという考え方は、分かりやすいチェック方法として傾聴に値するものと言えよう。

(2) 優れた判断力

ここでいう優れた判断力とは、財務諸表や各種経営指標を判断する力に加えて、経営者自らが蓄積した、社会、経済に対する理解や歴史観などの様々なファクターを総動員して、現状と将来を多面的に分析し、最適解を見つけていく能力である。今日においては、グローバルな視点を持つことや、正しい情報を見分け、その意味するところを理解する見識も判断力を支える資質として重要である。

(3) 勇気ある決断力

経営とは答えのない問題に挑み続けることであり、岐路に立ったときに正しい決断をすることは、経営者の仕事の基本である。過去の事例や従来の延長線から最適解を導くことが困難な現在の経営環境においては、決断することには様々なリスクが伴う。しかし、いかに困難な決断であっても決して逃げることなく自ら決断し、結果についても責任を取ることが今日の経営者に求められている。

誰も完璧な経営者にはなり得ないのであるから、ときには判断ミスも犯すことがあるかもしれない。その場合は素直に判断の誤りを認め、修正する勇気も必要である。たとえ自らの判断に基づく事業が90%進捗した段階であっても、その判断が誤りであり、長い目で見たときの損失を最小限にとどめるためには中止することがベストであると判明した場合には、どのような困難が伴おうともやり直す勇気を持たなければならない。

また、外部からの不当な圧力や要求に対しても、自ら率先して断固立ち向かう勇気を示すことが求められる。

(4) 構想力・先見性・感性

先が見えない環境の中では、あるべき姿を見据え、他に先んじて具体的なビジネスプランを描く構想力と、それを可能にする先見性と感性がなければ、激しい競争を勝ち抜いていくことは困難である。多種多様な経験や幅広い知識・教養が経営者としての勘を磨き、先の読みにくい環境の中にあっても、明確なビジョンとその実現の道筋を分かりやすく示すことを可能にする。

(5) 適応力

生物の進化の歴史が証明しているように、必ずしも強い者や賢い者が生き残った訳ではない。多くの場合、変化に最も賢明に対応した者が生き残ったのである。経営の場にあっても同様のセオリーは概ね当てはまる。すなわち、企業もそれを率いる経営者も時代や環境の変化を先取りし、それに相応しい姿に自己変革していく能力が求め

² ニューズペーパーテスト：これから下そうとしている判断や行おうとしている行為が新聞に掲載された場合に、恥ずかしい思いをしたり家族に肩身の狭い思いをさせることはないか、あるいは、自分の家族や知人・友人に知られたら恥ずかしくて思わず赤面してしまうようなものではないか、といった観点からのチェックを行うこと。世界の証券監督当局や証券取引所等から構成されている国際的な機関である証券取引者監督機構（IOSCO：International Organization of Securities Commissions）の報告書「Model Code of Ethics」（2006年6月）に掲載されている。レッドフェイステストは同義。

られるのである。成功すればするほど自らの成功体験に拘泥し、結果として変化について行けなくなりがちであることを、常に戒めとして念頭に置いておくことである。

2. ナレッジ・スキル

経営者に相応しい資質を有していても、それを具体的な行動に結び付けていくためには、経営者として必要なマネジメントのナレッジとスキルを備えていなければならない。

(1) 経営全般の知識

経営判断を行ううえで必要な、財務、マーケティング、人事・組織管理などの知識³や経営判断の原則（ビジネス・ジャッジメント・ルール⁴）の理解、更には、ビジネス関連法規の理解などがこれに当たる。

日本の場合、多くの企業において、自己の専門分野の範囲でハイパフォーマーとして垂直的に部門長、取締役へと昇進していく傾向があるため、経営全般についての知識や経験を十分に習得する機会を持たないままに経営陣（取締役など）の一員となることが往々にしてある。経営全般の知識や経験を予め身に付けている人材が経営陣に就任することが望ましいことは論を俟たないが、それなくして経営陣の一員となった場合には、自己の専門分野にとどまることなく、幅広い経営知識を身に付けるよう計画的・継続的に自己研鑽を積む覚悟と熱意が必要である。

経営者としてある程度の経験を積み成熟してくれば、自らの経験や知識に乏しいテーマであっても、的確な質問をして問題点を浮き彫りにし、判断に必要な情報や材料を集めることによって正しい判断が下せるようになる。

(2) 外部環境の変化の理解

外部環境の変化の一例として、ボーダレス化、IT化（サイバー化）が指摘されている⁵。

「ボーダレス化」に伴い人、物、金、情報、更には企業さえもが国境をまたいで自由に動くような時代にあっては、個々の企業の経営理念やビジョンをはじめとした自社のスタンダードプラクティスを全世界共通のものとして浸透を図るだけでなく、人事評価制度・報酬制度などの諸制度も、共通のグローバルガイドラインのもとに最低限の足並みは揃えておく必要がある。

³ 特に「財務」については、P/L（損益計算書）だけではなくB/S（貸借対照表）の視点を持たなければならない時代になってきている、と第2回委員会でヒアリングを行った大前研一氏（株）ビジネス・ブレークスルー代表取締役社長）は指摘している。ハーバード大学やシンガポール政府が財務の視点を持ち、資産運用能力を駆使することによって抜群の財務力を身に付け、強い競争力を築き上げていることは注目に値する。

⁴ ビジネス・ジャッジメント・ルール：経営判断の原則。訴訟等において取締役の行為が妥当であったかどうかの疑いに対して、抗弁として使われる。経営陣が合理的な経営判断をしたと考えられる場合には、その結果の如何にかかわらず経営陣の株主に対する責任は生じないとする原則。具体的には、以下の4要件。

- ・ 経営判断の事項について取締役が利害関係を持っていないこと
- ・ 経営判断の事項について、当該状況の下で、適切であると合理的に取締役が信じる範囲で十分に情報を得ていること
- ・ 当該経営判断は会社の利益になると取締役が理性的に信じたこと
- ・ 法令違反の経営判断は保護されない

⁵ 第2回委員会での大前研一氏からのヒアリングによる。

「IT化」の進展が企業に与える影響は想像以上に大きい。世界中の情報の多くを即座に入手することができ、いつでもどこでもグローバルベースのコミュニケーションがとれるというプラスの側面がある一方、ネガティブな情報が知らない間に際限なく広がり、大きなダメージを生じさせる危険性もある。事実無根の情報も含め、様々な情報がサイバー空間を介して、瞬時に全世界の不特定多数に伝わっていくことを理解し、常に警戒を怠らないように心掛け、いざというときの対応策を準備しておかなければならない。

このような変化に経営者の考えや企業文化がついて行けず、結果として対応が遅れることは企業にとって大きなリスクである。また、サイバー内の情報の管理不行き漏れによる漏洩やシステムの欠陥を突いた不正行為等も、便利さの代償としてもたらされる可能性が常にあることを経営者は意識し、警戒を怠ってはならない。

(3) コミュニケーションスキル

経営者に相応しい資質やナレッジ・スキルは、それらを駆使して「企業価値の持続的向上」を実現するためにある。経営者は折に触れ、企業の経営方針、経営計画、計画達成のための戦略などに対する自らの考え方やコミットメントを、できるだけ多くのステークホルダーとの直接的・間接的な対話を通じて説明し、理解を得る努力を怠ってはならない。

説明に当たっては、決して独りよがりになることのないよう、できるだけ論理的かつ平易に説明するよう心掛け、専門用語や外国語はできるだけ使わないようにすることも大切な気配りである。

(4) 後継者の育成スキル

後継者の育成に当たっては、経営者自らが育成していくという意識を持ち、積極的に関与していくことが重要である。社内の育成部門（人事部門）に任せただけでは、経営者に相応しい知識・スキル・資質・経験がどのようにして身についていくのかを真に理解した育成は困難であろう。後継者候補が直接経営者から学ぶ場を経営者自身が設定し、経営に対する自分の考えや経営者としての自己を確立するに至った経験を伝えることを通じて、経営者としての心構えを伝承していくことは経営者の重要な責務である。

プロフェッショナル経営者を育成する仕組み・システム

1. 将来の経営者の育成

業務経験を通じて自然に育成されることに任せるのではなく、優れた人材を意図的・計画的に育成するシステムを構築する必要がある。その際、それぞれの企業において経営者自らが、会社の置かれている状況、ビジョン、戦略的課題等々を十分に勘案のうえ、これからの経営者にどのようなリーダー像を求めているのかできるだけ具体的に明らかにすると同時に、ベースとして必要な知識・スキル・資質を定義し、OJTとOff-JTをバランス良く組み合わせながら候補者に習得機会を与えていくことが望まれる。

経営者は、単に特定部門で優れた業績をあげた従業員の延長線上にあるのではなく、広範な知識と経験を有する「経営の専門職＝経営のプロフェッショナル」であり、その育成はそれに相応しい知識・スキル・資質・経験を身に付けるための意図的かつ計画的なプロセスでなくてはならない。加えて、高い倫理観と価値観を有すると同時に謙虚さを失わないことも大切である。

(1) 重層的アセスメント

将来経営者になるに相応しい人材のスクリーニングを早い段階から多重的かつ客観的に実施していくことが望ましい。年功序列的な昇進ではなく、経営者に求められる資質の有無を様々な職務経験やアセスメントを通じて客観的に確認し、経営者に相応しい人材の見極め・絞込みを経営者自身の目で行わなければならない。

これらを通じて候補者が自己の強みと弱みを自覚し、更なる能力開発への意欲を高める機会と場を、会社をあげて提供していかなければならない。キャリア・デベロップメント・プランの全体像を社内に公開し、育成プロセスの透明性を高める取り組みは、チャレンジ精神に富む社風の醸成に役立ち、従業員の自己研鑽意欲を高めることに繋がることも期待できる。

(2) OJT

社内ツールや様々な職務経験機会を駆使した、意図的・計画的なローテーションを経営者主導で行わなければならない。業務を通じて身に付けなければならない知識・スキル・資質が確実に習得できるよう、経営者自身が長期的視野に立ってモニターし、必要に応じて適切なポジションに就かせるように主導していかなければならない。会社の経営責任を負うポジションに就くまでに、子会社や海外現地法人のトップに就かせて、自ら下す判断が企業の業績や従業員の意欲に直接インパクトを与える経験を積むことは大いにプラスになる。

(3) Off-JT

経営者としての資質の向上とナレッジ・スキルの習得がOJTのみでは困難なものについては、社内独自の経営幹部育成プログラムを開発・実施すると同時に、必要に応じて外部（海外を含む）の教育プログラムも活用すべきであろう。社外の人材との交流（異業種交流、他流試合）を通じて、複眼的なもの見方やビジネスとは直接関係しない価値観、歴史観、教養を身に付けることは、社内でのOJTでは得られない見識を高める貴重な経験になる。また、グローバルに事業を展開している企業は当然のことながら、自社のビジネスが国内市場を中心とする企業においても、異文化に触

れること（海外での生活経験や外国人との真剣な議論の経験）は、グローバルな視点で自社のビジネスを見つめ直したり、従来とは異なる発想をする助けになろう。このように、Off-JTにより、自社の属する業界の従来の常識にとらわれない新たな発想や、先の見えない環境の中で将来を見通す力が育まれることが期待できる。

残念ながら日本では、ビジネススキル以外の能力の習得を目的としたプログラムが、外部の専門機関に十分用意されているとは言えず、その取り組みにおいては欧米に一日の長がある。経済同友会では視野の広い次世代経営者の育成を目的とした「リーダーシップ・プログラム」⁶に取り組んでいるが、それぞれの企業でもビジネスに直接関係しない幅広い能力・資質を育成するプログラムや、企業の枠を超えた異業種交流の場作りを考えるべきであろう。

2. 経営者の選抜・交代システム

(1) サクセッションプラン

後継者をリストアップし、意図的、計画的な育成・配置を行うために、サクセッションプランの整備は必須である⁷。現役経営者自らが一義的な育成責任を持つが、経営者が交代しても長期的観点に立った育成が継続されなければならない。「企業価値の持続的向上」のために必要な優れた人材が継続的に準備されている状態にしておくことが求められる。

(2) 交代システム

株主をはじめとした全てのステークホルダーの厳しい目に常に晒されながら企業価値を高める経営を行っていくためには、経営者はその任期の間は常に“全力投球”することが求められる。そのため、全力投球が可能な年数と到達するゴール地点（成果イメージ）を自ら設定して、自らに緊張感・アカウンタビリティを課すとともに、自らの引き際も明確に描きながら経営に臨むべきであろう。また、それを補完し、必要以上の長期政権にならないための仕組みとして、それぞれの企業の実情に応じて任期や年齢の上限基準や業績などを指標とした交代システムを明確にしておくことが望ましい。これにより、現役経営者は常に緊張感を持って経営に全精力を傾注することができ、もし自らの設定した目標を達成できなかった場合のスムーズな交代を促すことにも繋がる。この点、社外取締役制の導入や過半数を社外取締役で構成する指名委員会の導入など、外部の客観的判断を求める仕組みも適切な交代を促す有効な一助となるう。

⁶ 経済同友会「リーダーシップ・プログラム」：幅広い先見的な視野を有し、社会のリーダーとしても活躍し得る次世代の経営者を育成することを目的とし、あるべき企業・経営者像や日本の政治・経済・社会のあり方について、各界のオピニオン・リーダーとの対話や、参加者間での徹底討論を行うことによって、現在の社業を超えた幅広い分野にも視野を広げ、先見性や構想力を養う。

⁷ 「CEO交代プロセスのイノベーション～『企業イノベーション』の継続的な遂行を目指して～」（2005年度経営改革委員会）

プロフェッショナ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

1. 経営者自身の取り組み

(1) 資質向上の取り組み

優れた経営者と交流する機会を通じて自らの倫理観や価値観を検証したり、物の見方や経営に対する考え方の啓発を受けたりすることは、極めて有意義であろう。したがって、たとえ自社経営に忙殺される身であっても、自らの見識や経験を広める場を外部に求める努力は怠ってはならない。例えば、経済同友会の活動に参加して相互研鑽・自己研鑽の場を設けたり、他社の社外取締役就任することも有効な手段であろう。現役社長でありながら社外取締役就任することは時間的にも厳しいかもしれないが⁸、社外取締役就任する相手企業の経営にとってのみならず、自社の経営にもその経験は大いに活かされるはずである。経済同友会としては、現役経営者といえども機会があれば1～2社の社外取締役を務めてみることを推奨したい。

上位の経営ポジションになればなるほど、また、同一ポジションに長くとどまればとどまるほど、率直な意見を述べてくれる存在が周囲に少なくなり、自身も気づかぬうちに客観的に自分を見られなくなる可能性が高まる。自身の取り組みとして、多忙な中であっても自分を静かに見つめ直す時間を意識的につくるように心がける等、できるだけ自己を客観視する努力を怠らないと同時に、自分に厳しい意見を言うしてくれる“善意の批判者/ご意見番”を意識的に置くことも“裸の王様”化防止策として有効であろう。

(2) ナレッジ・スキル向上の取り組み

資質向上のための取り組みと同様に、率先してナレッジおよびスキル向上の場を作っていかなければならない。環境変化を敏感に察知し、新たな知見を得る取り組みは重要である。例えば、新技術に触れる機会を設けることや様々な専門家の意見を聞く機会に積極的に参加することも必要である。

また、ステークホルダー（海外を含む）とのコミュニケーションの場を多く持つようになれば、考えを正しく伝え、相手の理解を得るためのコミュニケーションスキル、プレゼンテーションスキルを磨くことにも繋がる。更には、メディアに対する対応については、基本的には自らが経験して学ぶしかないが、企業独自の基本対応マニュアルを策定しておくことは有意義であろう。

2. 仕組み・システムの構築・整備

経営者は常に資質とナレッジ・スキルを高め、確固たるリーダーシップを発揮していかなければならない。経営者が強力なリーダーシップを発揮するためには、それを補完・強化するための社内外の仕組み・制度と、強力なリーダーシップとのバランスを取るための経営者に対する独立性のあるチェック機能の両方が必要である。

⁸ 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年度企業経営委員会)によれば、他社の社外取締役を務められない理由として、「時間がない」との回答が最も多い(77.1%)。

(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

既に多くの企業で設置されているが、委員会を設置するだけでは形骸化する懸念があるため、有効に機能させるための工夫が必要である。例えば、経済同友会の過去のレポート⁹によれば、内部通報の窓口を設置している企業はおよそ 84% であるが、そのうち「十分機能している」と認識しているのは半数に満たない。コンプライアンス委員に外部の有識者を招いたり、外部の弁護士を委員長とすることもコンプライアンス体制をより有効に機能させる方策である。また、内部通報制度の窓口を外部の法律事務所に設置するなど、よりアクセスがしやすい仕組みを工夫し、内部からの善意の声を活かしていく透明性の高い運営が望ましい。

それでも万一コンプライアンス違反が発生した場合は、外部の専門家(多くの場合は弁護士)による調査委員会ですべて迅速に事実を把握し、事実に基づいた厳正な処置を取ることが必要である。企業がどのような処置を取るかによって、その企業のコンプライアンスに対する取り組みの本気度を判断されるため、決して安易な妥協をしてはならない。

これらを踏まえて、経営者自らが率先して実践するとともに、折に触れ従業員にコンプライアンスの重要性を直接訴えかけることも有効な浸透策となる。

効果的な監査システム

監査システムの構築は多重的に取り組んでいく必要があり、内部監査と外部監査を効果的・相互補完的に組み合わせていくことが重要である。

内部監査に C S A (Control Self Assessment)¹⁰ の手法を取り入れ、当事者意識を高めるのも有効な手段の一つである。また、外部の監査は独立性を高める取り組みが必要であり、株主に対して開示する情報が適正であることを証明する監査法人と健全な関係を保つため、定期的な監査法人の更新等、新たな取り組みも検討していく必要がある。このような手段を講じたとしても、経営者が監査法人に手加減を求めるといったことがあっては元も子もないことは言うまでもない。

また、海外にもオペレーションを展開する企業にとっては、本社が定期的に海外オペレーションの監査を実行できる体制の構築が求められる。

複数の社外取締役の活用

取締役会の意思決定が社内の論理だけに基づくものではなく、株主をはじめとする社外のステークホルダーからの視点にも配慮したものになるためには、外部からの客観的視点を導入して、透明性の高い意思決定体制を構築する必要がある。それには社外取締役制の導入は有効な手段の一つになるであろう。今般、経済同友会で実施したアンケート調査¹¹によれば、社外取締役制を導入した企業では、「意思決定に新たな

⁹ 「日本企業のCSR：進捗と展望 - 自己評価レポート 2006」(2005 年度社会的責任経営推進委員会)

¹⁰ C S A (Control Self Assessment：統制自己評価)：業務を良く知っている管理者と業務担当者による自己評価の仕組み。従来の内部監査に比べて、監査結果に納得が得られやすいこと、決定事項への当事者意識が醸成されるなどのメリットがある。ただし、客観性と独立性が高くないので、従来型の内部監査や外部の監査と組み合わせて実施することが効果を高めることになる。

¹¹ 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006 年度企業経営委員会)

視点が加わった」「取締役会の議論が活発になった」などの効果を認識している。まだ導入していない企業を含めた回答においても、社外取締役に「社内の取締役だけでは気づきにくい多様な視点」を期待していることが判明した。

また、このアンケート調査によれば、社外取締役制を導入している企業は増加傾向にあり、今回の調査では6割を超えている¹²が、独立性¹³の確保という観点ではまだ十分とは言えない。親会社、グループ企業、取引関係のある企業からの招聘が依然として少なくない。また、社外取締役の人数も、1名のみという企業が最も多く¹⁴、これでは社外取締役の本来の機能を発揮させるには不十分であり、改善の余地がある。

社外取締役が機能を十分に発揮するためには、社外取締役に何を期待するのかを明確にし、取締役会の認識を統一しておくことと、社内情報の開示や議案の事前説明等のサポート体制の充実、更には社外取締役を十分に活用しようとする受け入れ企業側の姿勢が必要である。社外取締役の機能については、

- (a) 様々なステークホルダーの観点からの経営の監視
- (b) 利害関係がない立場からの客観的かつ遠慮のない指摘
- (c) 異なる経験に基づく、社内取締役にはない発想・気づき・視点

などが大方のコンセンサスであろう。

当該企業のビジネスに精通していないことを理由に社外取締役制の導入を躊躇するのではなく、社外取締役がもたらす社内だけでは得られない視点を自社の経営に活かしていこうとする経営者の積極的な姿勢が求められる。これらの機能を発揮できる社外取締役としては、他社での経営経験を有し、高い倫理観とグローバルな視点を持った独立の立場のビジネスプロフェッショナルが適任である。更には、社外取締役の声がかき消されずに十分に尊重されるためには、少なくとも複数名を招聘するべきである。なお、その場合の社外取締役のバックグラウンドは異なることが望ましい。

しかし、いかに社外取締役の機能が十分発揮されるよう配慮しても決して万全ではないということには留意しておかなければならない。これまでも何度か触れたように、企業の最後の防波堤は経営者自らの倫理観・価値観であり、それが揺らぐようではどのようなシステムも本来の機能を発揮し得ない。

一方、社外取締役に就任する側にも、独立の立場を確立できない企業の社外取締役には就任しないこと（もしくは就任後も取引関係を持たないこと）および、独立性が保てる範囲内の適切な任期で退任するという節度が求められ、それがとりもなおさず当該企業のより透明性の高いガバナンスに資することにも繋がる。

なお、社外取締役候補者が企業からの就任要請を検討するとき、米国では招聘候補者がその企業のデューデリジェンス¹⁵を行うようになってきている。日本はまだその

¹² 社外取締役導入企業の比率：62.9%。2002年の前々回調査（55.4%）、2004年の前回調査（57.4%）から増加している。

¹³ 独立の要件：2005年度経営改革委員会では、ニューヨーク証券取引所および日本取締役協会の定義があることは認識しつつも、日本では独立性のコンセンサスが得られていないとして定義せず「今後の課題」としている。資料編「1.取締役の独立性の要件」を参照。

¹⁴ 社外取締役を招聘している企業における社外取締役の人数：1名=38.0%、2名=26.4%、3名=20.2%

¹⁵ 「インタビューに見る社外取締役の意識 ～米国企業の社外取締役11人の本音～」(2007年1月：みずほ総合研究所)

段階まで至っていないが、適切なガバナンス体制を取っていない企業や業績が芳しくない企業は、将来は社外取締役から敬遠されることもあり得る。不十分なガバナンス体制、業績の低迷、好ましくない社風、CEOの偏った人格など、様々なリスクを抱えている企業は社外取締役を招聘することが困難になる事態も考えられる。

経営者の適切な評価と報酬

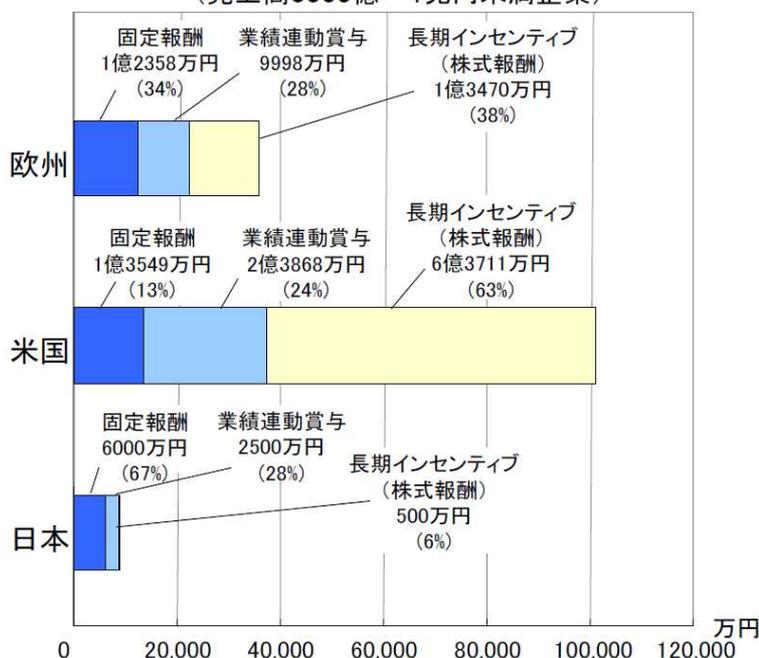
今日の経営者には、以前とは比べものにならないほどのプレッシャーがかかる中で、リスクマネジメントを行いながら経営判断を下していくことが求められている。経営者として相応しい資質やナレッジ・スキルを持ち、市場の期待に応じて「企業価値を持続的に向上」させていくことができる経営者には、それに相応しい報酬を支払う必要がある。

現在の日本の経営者（CEO）の報酬水準は、タワーズペリンによれば、欧州のおよそ4分の1、米国の8分の1から10分の1の水準でしかない(図3参照)。米国における一部の突出した

高額報酬は論外であり、日本企業に相応しい相場が形成されることが望ましいとは言え、歴史的な背景やガバナンスの思想の違いなどを考慮しても、この格差はグローバルな事業展開に支障となることが懸念される。このような事態を放置すれば、国内外の人材交流が円滑に進まなかったり、日本の優れた人材が外国企業に流出したり、海外から優秀な人材を獲得することが困難になるなど、人材獲得競争で遅れを取る懸念がある(なお、人材獲得競争は対欧米だけではなく、中国をはじめとした対アジアも含めたグローバルな人材マーケットの中で考えなければならない課題である)。グローバルな競争を行っていくうえでは、優秀な人材獲得のためにも、経営者の報酬もグローバルに競争力のあるものでなければならない。

適正な報酬にしていくためには、まずは経営者の業績を適切に評価する制度の構築が必要である。市場の期待に応え、株主との利害をできるだけ一致させていくには、業績に連動する評価体系がより適していると言えよう。それぞれの企業、業種の置かれた立場で適切な評価基準・業績目標を設定し、その達成度をより定量的・客観的に評価できるようにしておくことが求められる。

図3 日米欧CEO報酬比較
(売上高5000億～1兆円未満企業)



(出所) 欧米: 2006年度タワーズペリンデータベース
日本: 納税額(現金部分) 公開情報(株式報酬部分) による推定計算
(注) 本資料のいかなる部分も一切の権利はタワーズペリンに帰属しています。無断で複製することを禁じます。

具体的な報酬体系としては、この評価に応じて支払われる業績連動報酬の比率を高め、業績に連動しない固定報酬の比率を相対的に低くし、退職慰労金などの後払い的な報酬を現役時の報酬に組み入れていくことが必要になる¹⁶。ますます高まる事業リスクと経営責任に相応しい報酬体系を取り入れなければ、在任中後顧の憂いなく“全力投球”することを躊躇させることにもなりかねない。また、短期的業績のみならず、持続的な成長のための先行投資も十分意識した経営に報いるべく、長期インセンティブの導入・拡大も併せて実施するべきであろう。

また、報酬決定の透明性を高めるためには、社外取締役などの外部からの委員を含む報酬委員会などの機関でその妥当性のチェックを行うことが望ましい。

グローバル化や市場主義に相応しい経営者の報酬体系（固定報酬・業績連動報酬・長期インセンティブの比率、支払いタイミング）とはどうあるべきかについて、報酬水準の議論に先立って、報酬に対する思想について真剣に議論する時期にきているのではないと思われる。また、欧米に比べて経営者報酬の市場価格が十分に形成されていないことも客観的な議論が進展しない一因であると思われるため、役員報酬ベンチマーク会社の調査に積極的に協力するとともに、報酬の構成要素や算定基準についてもできるだけ開示に努めるなどして、客観的な市場価格の形成に自ら取り組む努力も必要であろう。

目下のトレンドとして役員報酬を費用計上する方向にあるため、横並び意識の強い社会環境の中での報酬の引き上げは、従業員や株主からの反発を招きかねない懸念があり、中々思い切れないところでもあろう。画一的・一律的な報酬アップは、説得力に欠けるのはもちろんであり、報酬改定が業績に見合ったものであるべきことは大前提である。

いずれは、グローバルな競争環境の中で優れた業績を上げ続ける経営者には、グローバルで競争力のある報酬が支払われることになるだろう。

相談役・顧問制度の見直し

経営者OBの処遇を目的とした相談役・顧問制度は、以下に述べる3つの理由から、計画的かつ段階的に見直す方向で検討することが望ましい。

1つは、現役経営者が自由に経営判断しやすいようにするためである。環境変化が速い現代においては、これまでの事業展開の方向を大胆に転換することが必要な場面も出てくることは想像に難くない。現役経営者は、先輩経営者の意向に関わらず、その時点でのベストな意思決定をする責務がある。経営者は現役のときから、退任に際してはどのように自分の身を処することが会社にとって最善なのかを考えておき、そのときが来たら粛々と実行すべきである。

2つめは、役員報酬をあるべき姿に改革するためである。現役時代の業績に応じた報酬の後払い的な解釈も成り立ち得る相談役・顧問への報酬は、経営の責任や報酬の透明性を阻害しかねない。上述のように、現役経営者の任期中の業績に対しては、毎

¹⁶ 退職慰労金の廃止：「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」（2006年度企業経営委員会）によれば、今後実施した方が良いコーポレート・ガバナンス改革の取り組みとして「役員退職慰労金の廃止」を挙げたのは半数以上（52.7%）にのぼり、前回調査（2004年）の19.3%から急増している。

期毎期相応しい報酬を払い切ることによって、透明性を高めることができ、経営者の責任を明らかにして、任期中の“全力投球”を促す。

3つめは、社外取締役の人材市場形成への貢献が期待できるからである。より多くの経営者OBが、それまでの経験を活かして他社の取締役に就任するようになれば、社外取締役候補の人材は豊富になり、社外取締役制の普及に貢献することも期待できるうえ、自身も経営者としての経験を十分に活かして幅広く活躍することができるだろう。

(2) 企業を取り巻く外部環境への働きかけ

株主総会への対応

株主は最も重要なステークホルダーであり、株主価値の増大は重要な課題であるが、株主総会での取り組みにおいて、株主の信頼を得るに十分な取り組みができていのかどうか、常に検証しておく必要がある。例えば、株主が議案を十分に検討したうえで株主総会に出席できるような取り組み（招集通知の早期送付、集中開催日の回避等）ができていのかどうかを株主の視点で再確認するべきである。議決権行使助言会社の判断が機関投資家の意思決定にますます大きな影響力を持つようになってきている今日、議案の検討に十分な時間を確保できるよう配慮することは一層重要性を増している。

情報開示、ステークホルダーとのコミュニケーション

経済同友会の過去の提言¹⁷において、「経営者による企業価値向上への不断の努力とその成果が市場において公正に評価され、株価に正しく反映されることが最も重要なことであり、その実現のためにも、徹底した『市場との対話』（情報開示と説明責任）が不可欠である」と指摘している。株主をはじめ、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進んで設けていくことが重要である。ステークホルダーからどのように見えるのか、情報開示は十分か、会社が伝えたいことが正しく理解されているか、ステークホルダーは何を期待しているのか等について、直接対話する機会を設けたり、WEBサイトなどを活用して確認しようとする取り組みは、自らをチェックし、より良い経営を推進するためにも必要である。

社外取締役制の普及に向けて

優れた経営者を企業社会全体がより有効に活用するためには、経営者マーケットの形成が望まれる。ゆくゆくは日本においても経営者の外部招聘も珍しくなくなることであろうが、現時点では、まずは社外取締役制の普及のために経営者OBおよび現役経営者が率先して取り組んでいく努力が必要である。具体的には、これまで述べてきたように、新たに社外取締役制を導入する取り組み（既に導入している企業では複数招聘する努力）や、経営者OBはもちろんのこと、現役の経営者も社外取締役への就任を要請された場合には、可能な限り受諾することが挙げられる。これらを通じて、社外取締役の人材不足という課題は徐々に解消に向かい、社外取締役制を導入しやすくなることが期待できる。

¹⁷ 「企業価値向上の実現に向けて - 経営者の果たすべき役割と責務 - 」(2005年度企業価値向上委員会)

今後の課題

本提言においては、経営者のプロフェッショナリズムの重要性を今一度確認するとともに、そのために必要な経営者自身の取り組みと企業における取り組みの方向性を示した。具体的に、経営者の評価と報酬の改革、社外取締役の活用などを取り上げたが、実効ある促進策にまで具体的展開は十分にはできていない。社外取締役の市場を形成するための取り組みは、当事者の意識の変化（社外取締役への積極的な就任意識¹⁸など）をモニターしながら今後議論を重ねていく必要がある。

更には、経営者のプロフェッショナリズムに裏打ちされたリーダーシップのあり方について、多くの提案を行っているが、実際の適用に際しては、個々の企業の実態に鑑み、自らにとって最も相応しく、かつ、ステークホルダーに対しても最も説得力のある経営のあり方を打ち出し、対話していくことが何よりも望まれている。その際、グローバルにビジネスを展開している企業はもとより、現時点では事業活動が国内にとどまっている企業においても、程度の差こそあれ、主として米・欧の市場制度やコーポレート・ガバナンスの影響は避けて通れなくなっている現状に照らして、日本の経営あるいは自社の経営の長所として堅持すべきものとそうではないものとの選別を経営者が自ら行ったうえで、取り組みを進めるべきであろう。

仕組みづくりはあくまでも補完的な役割として整えるべきものであり、最終的には経営者自身のプロフェッショナリズムに裏打ちされたリーダーシップが重要である。それぞれの企業のそれぞれの経営者が描く「あるべき姿」に向けて、経営者が自らの手でできることから真摯で愚直な取り組みを進めていかなければならない。

以 上

¹⁸ 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年度企業経営委員会)で、社外取締役を務めてみたいと回答した方は全体のおよそ3割、また、社外取締役に就任する意思があるとして名前の公表も構わないと回答した方は全体のおよそ1割であった。

資料編

1. 取締役の独立性の要件

会社法	ニューヨーク証券取引所(米国)
<p>第2条十五 社外取締役 株式会社の取締役であって、当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役(株式会社の第三百六十三条第一項各号に掲げる取締役*及び当該株式会社の業務を執行したその他の取締役をいう。以下同じ。)若しくは執行役又は支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人となつたことがないものをいう。</p> <p>* 第三百六十三条第一項各号に掲げる取締役 代表取締役 代表取締役以外の取締役であって、取締役会の決議によって取締役会設置会社の業務を執行する取締役として選定されたもの</p>	<p>以下の取締役は独立性を有していない。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役で、当該上場会社の従業員である又は過去3年間においてあったもの並びに直属の親族が当該上場会社の業務執行取締役である又は過去3年間においてあったもの。 ・取締役自ら又はその直属の親族が、当該上場会社から過去3年間において12ヶ月間に10万ドル以上の直接報酬を受けているもの。(取締役報酬、委員報酬及び以前に提供した業務に対するその他のいかなる繰延金(当該報酬は継続的業務に対するものでない場合に限る)は除く) ・取締役及び直属の親族が、当該上場会社の現業務執行役員が報酬委員会に同時に所属している又は所属していた他の会社の業務執行役員として雇用されている又は過去3年間に雇用されていたもの。 ・取締役で過去3年間の会計期間中に、100万ドル又は当該上場会社の連結ベースでの総収益額の2%以上の財産又はサービスの支払いを当該上場会社に行っており又は当該上場会社から支払いを受けている会社の現従業員であるもの並びに直属の親族が当該会社の現業務執行取締役であるもの。 ・取締役及び直属の親族が、当該上場会社の内部又は外部監査人である会社の現パートナーであるもの。 ・取締役で監査人である会社の現従業員であるもの。 ・取締役のうちその直属の親族に監査人である会社の従業員で当該会社の監査業務、保険又は税金業務(税金計画は除く)に従事するものがあるもの。 ・取締役及びその直属の親族が過去3年間(現在そうではない場合を除く)、監査人である会社のパートナー及び従業員であり、その期間内に当該上場会社の監査業務に直接従事していたもの。
<p>東京証券取引所</p>	
<p>独立取締役(監査役)とは、実質的にみて、当該会社との間で客観性及び中立性が確保され、独立した判断を下すことができる取締役(監査役)をいうものとします。</p> <p>(出所) 「コーポレート・ガバナンスの充実に向けた上場制度の整備について」(2005年11月22日)</p>	
<p>企業年金連合会</p>	
<p>社外取締役本人及び本人が帰属する企業・団体と社外取締役に就こうとする企業(以下「当該企業」という)との間に、次のような関係があると認められる場合には、「独立性」があるとはしない。</p> <p>当該企業又はその子会社の業務執行取締役又は社員として勤務経験を有する者。ただし、退職後5年間を経過すれば独立性があると判断する。</p> <p>当該企業の大株主又は主要な取引先企業の業務執行取締役又は社員。 (注1) 大株主とは、総議決権の3分の1以上の株式を保有する者をいう。 (注2) 主要取引先とは、当該企業への売り上げが上位10社に入るような会社をいう。</p> <p>当該企業から取締役報酬以外に報酬を受けている。 (注) 例えば顧問弁護士料、コンサルタント料が該当する。</p> <p>当該企業の取締役と親族関係にある。 (注) 親族関係とは、配偶者、子供、両親、兄弟などをいう。</p> <p>当該企業との間で取締役を相互に派遣している。</p> <p>その他、当該企業との間に利害関係を有し、社外取締役としての職務を遂行するのにふさわしくないと認められる場合。</p> <p>(出所) 「株主議決権行使基準における社外取締役の独立性に関する判断基準」2004年年3月8日</p>	<p>(出所) ニューヨーク証券取引所規則</p>

2. 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」の結果

調査概要

【目的】

コーポレート・ガバナンスに関する経営者の意識を調査し、企業経営委員会での議論の参考資料とする。
 前回(2004年)調査から法改正(会社法施行)やコーポレート・ガバナンス意識の高揚などの環境変化があったため、経営者の意識にも変化が見られるものと想定している。

【調査対象者】

経済同友会の会員所属企業のうち、
 ・株式会社 (= 財団法人、学校法人、監査法人、法律事務所などを除く)
 ・同一企業から複数名が会員となっている場合は、次の順位で1名を選択
 社長 会長 副社長 副会長 専務取締役 常務取締役 取締役
 (上記以外の役職については個別に判断する)

【調査方法】

FAXにて質問状を送付。回答はFAXにて回収。

回答企業の属性

調査対象：881社

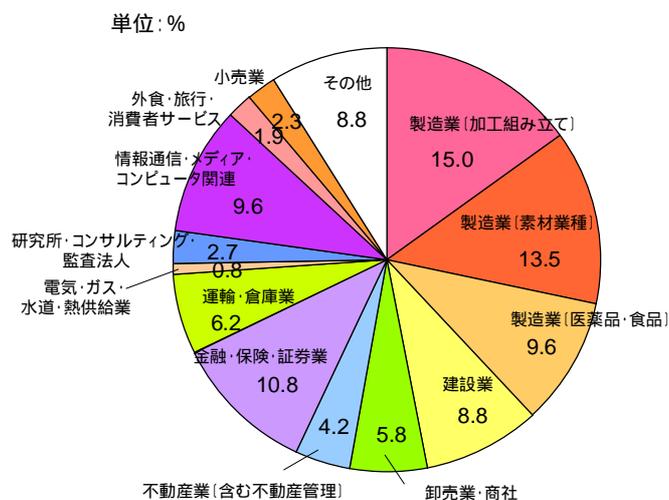
回答数：260社(回答率29.5%)

(参考) 2004年2月調査
 209社 / 864社(回答率24.2%)

【A】貴社は株式上場企業ですか？

	株式上場企業	未上場企業
今回調査 (260社)	69.6% (181社)	30.4% (79社)
前回調査	66.5	33.5

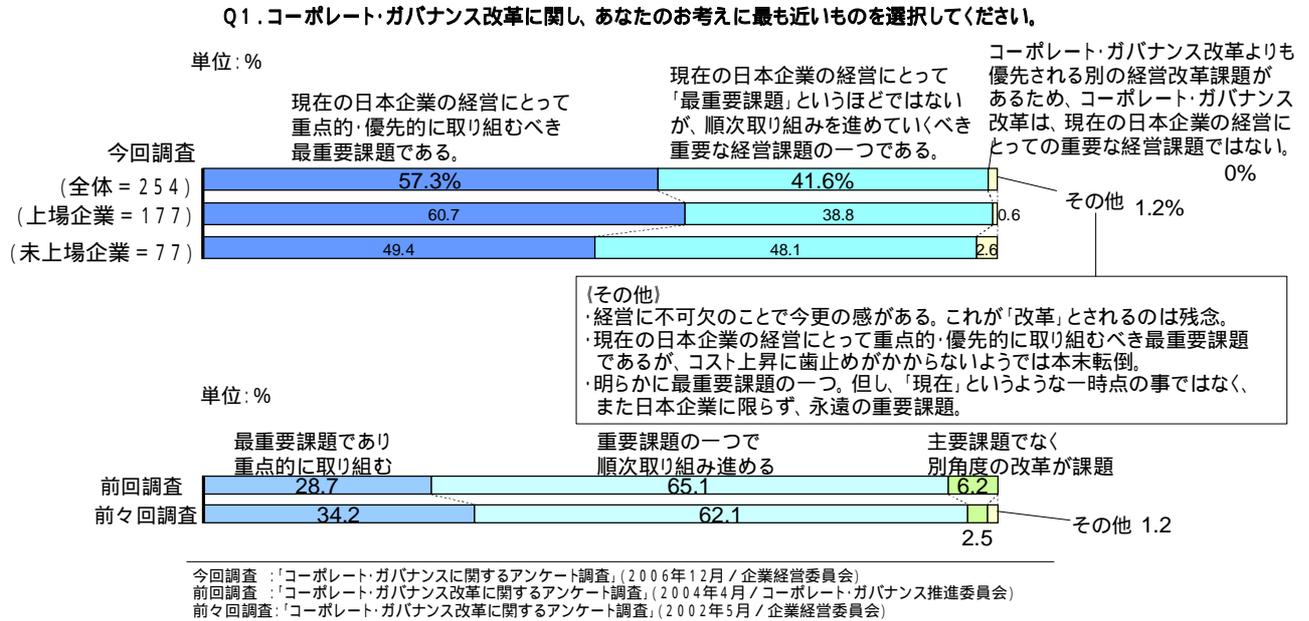
【B】貴社の業種(主力の業務)を1つ選んでください。



今回調査：「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査：「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)

コーポレート・ガバナンスに対する認識

コーポレート・ガバナンス改革は重要な経営課題と認識されており、課題意識は高まっている

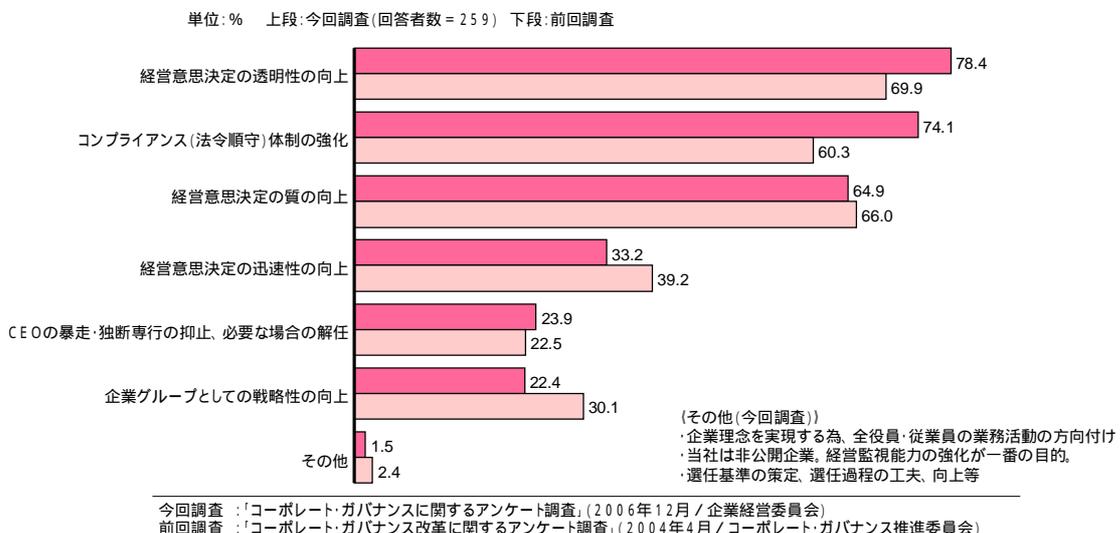


3

コーポレート・ガバナンスの目的(推移)

意思決定の透明性・質の向上とコンプライアンス体制の強化が重要だと認識されている

Q2. コーポレート・ガバナンス改革の目的・コンセプトとしては、何を重視すべきだと思いますか？(複数回答可)

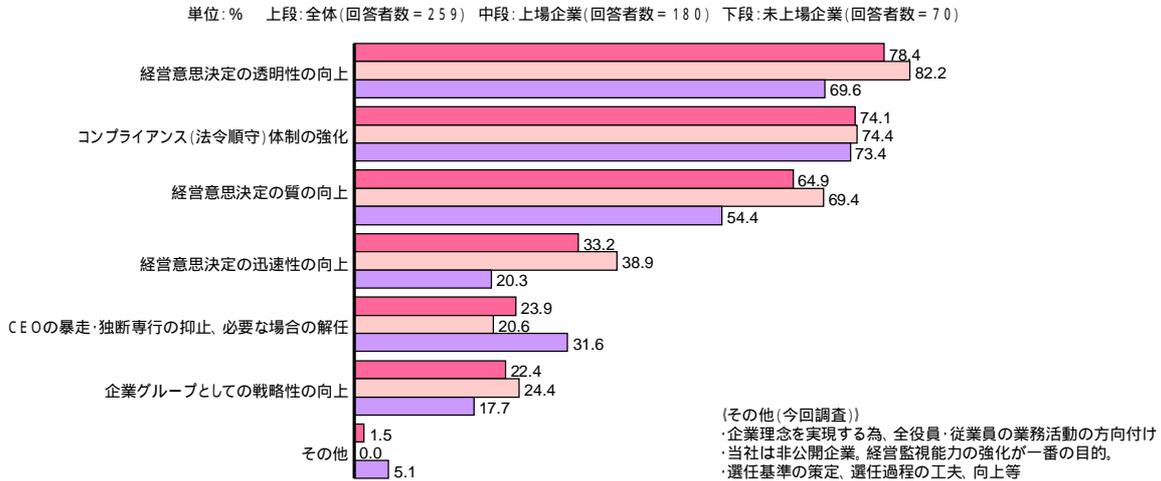


4

コーポレート・ガバナンスの目的(企業属性別)

未上場企業では、意思決定の迅速性向上よりも
CEOの暴走・独断専行の抑止が重視されている

Q2. コーポレート・ガバナンス改革の目的・コンセプトとしては、何を重視すべきだと思いますか？(複数回答可)



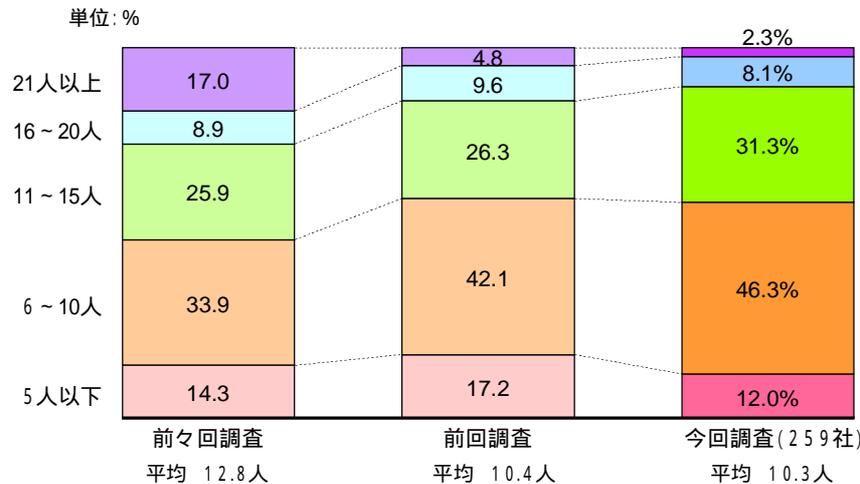
「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

5

取締役の人数構成(推移)

6～15人の企業がおよそ8割で、多人数の取締役を
任命している会社は減少している

Q3-A. 貴社の取締役の人数は何人ですか。



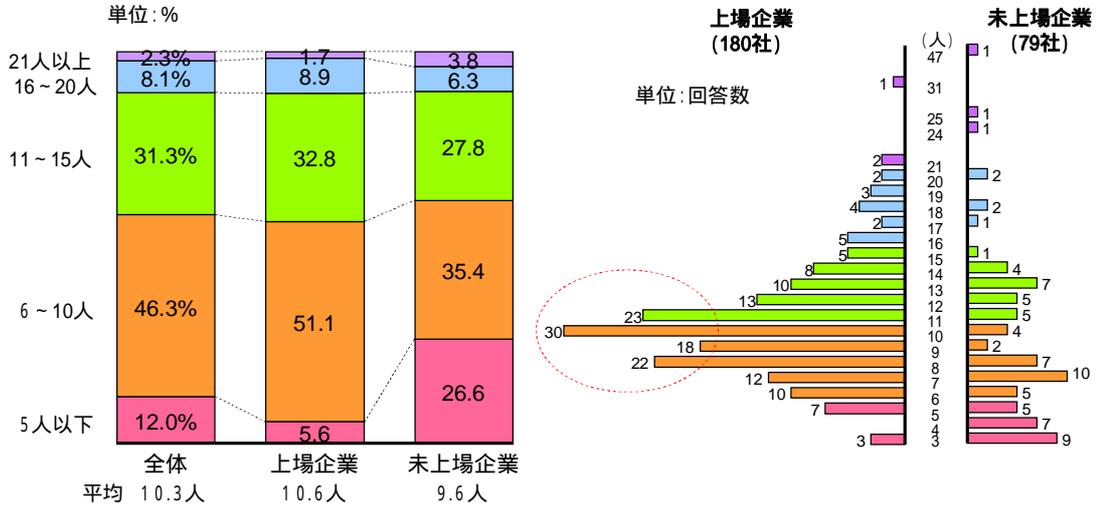
今回調査：「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査：「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)
 前々回調査：「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2002年5月/企業経営委員会)

6

取締役の人数構成(企業属性別)

上場企業は8～11人の企業が多く、未上場企業はばらつきが見られる

Q3-A. 貴社の取締役の人数は何人ですか。

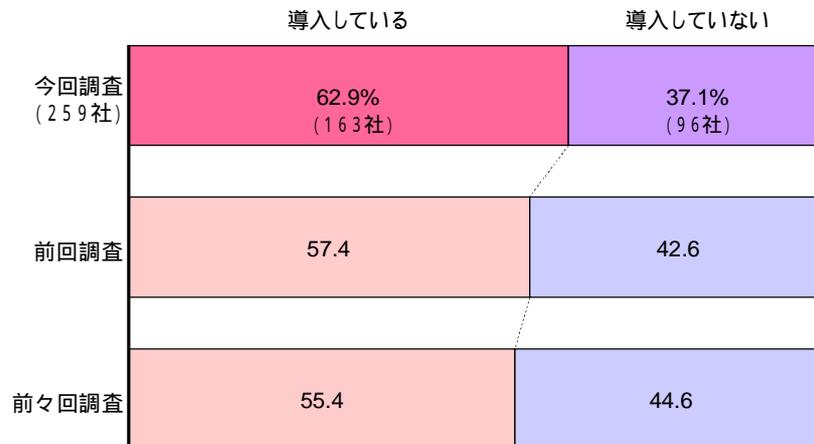


「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

社外取締役の導入状況(推移)

社外取締役を導入している企業は増加傾向にあり、60%を超えた

Q3-B. 貴社の社外取締役の人数は何人ですか。



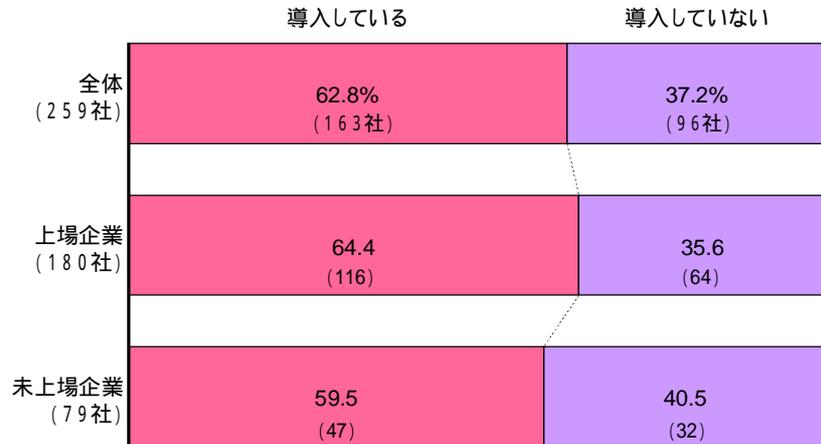
「社外取締役」とは、過去に当該会社またはその子会社の取締役または社員として、当該会社またはその子会社の業務執行を行なったことがない者。

今回調査: 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査: 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)
 前々回調査: 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2002年5月/企業経営委員会)

社外取締役の導入状況(企業属性別)

社外取締役を導入している企業の比率は
上場企業の方がやや高い

Q3-B. 貴社の社外取締役の人数は何人ですか。

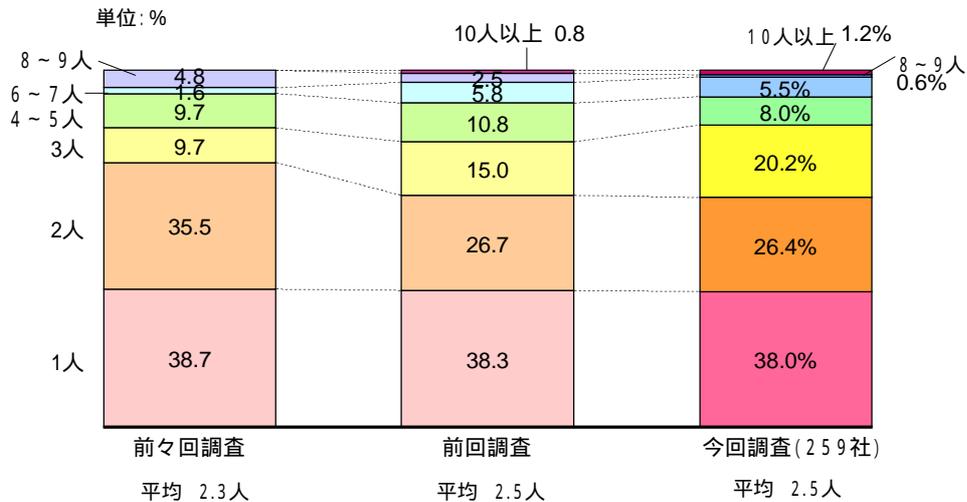


「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

社外取締役の人数構成(推移)

社外取締役導入企業における社外取締役の平均人数
は2.5人で前回調査から変動はない

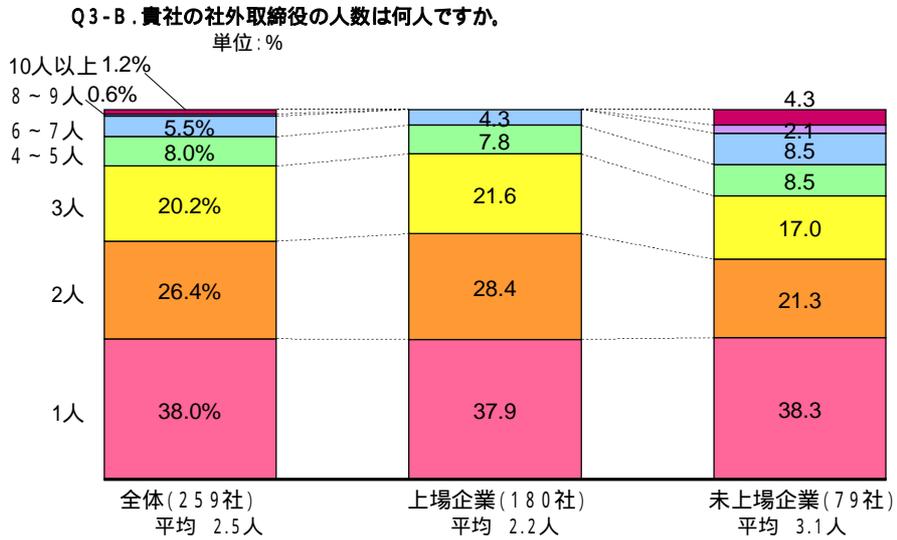
Q3-B. 貴社の社外取締役の人数は何人ですか。



今回調査: 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査: 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)
 前々回調査: 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2002年5月/企業経営委員会)

社外取締役の人数構成 (企業属性別比率)

未上場企業では多人数の社外取締役を導入している企業がある



「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

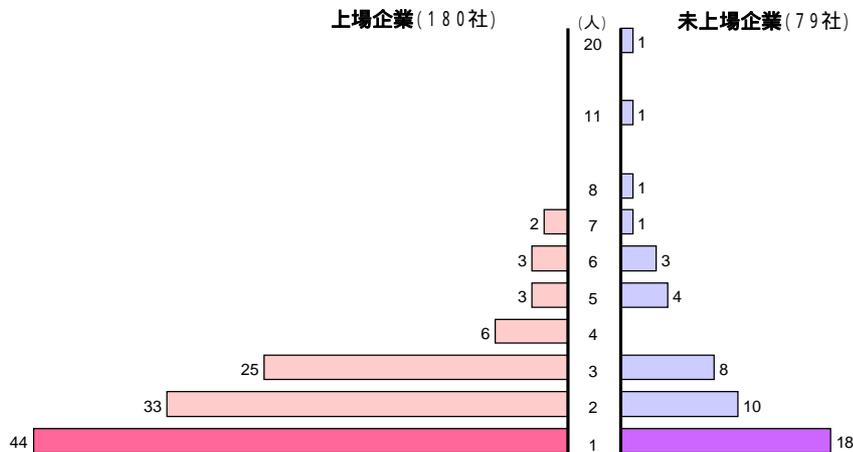
11

社外取締役の人数構成 (企業属性別分布)

上場企業、未上場企業とも
社外取締役が1人の企業が最も多い

Q3-B. 貴社の社外取締役の人数は何人ですか。

単位: 回答者数



「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

12

社外取締役の導入状況(推移)

独立取締役は増加しているが、4割の企業では社外取締役の中に独立取締役がない

Q3-C. 貴社の社外取締役のうち、独立取締役は何人ですか。



「独立取締役」とは、「社外取締役」のうち、当該会社のコンサルティングをしていない、主要顧客・取引先ではない、役員の縁故者ではない、親会社の関係者でない等、当該会社と直接的な利害関係がない者。

今回調査 : 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査 : 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)

13

執行非兼務取締役の状況(企業属性別)

取締役のうち、執行を兼務していない取締役の比率は、上場企業の方が高い。監督と執行の分離は、上場企業の方が進んでいるといえる。

Q3-D. 直接の所管部門を持たない取締役は何人ですか。



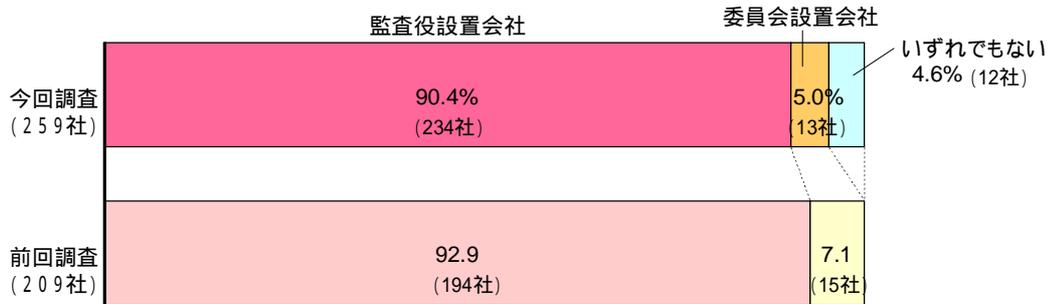
「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

14

委員会設置会社への移行状況(推移)

委員会設置会社は少数で、前回調査から傾向は変わらない

Q4.現時点で貴社は「監査役設置会社」と「委員会設置会社」のどちらですか？



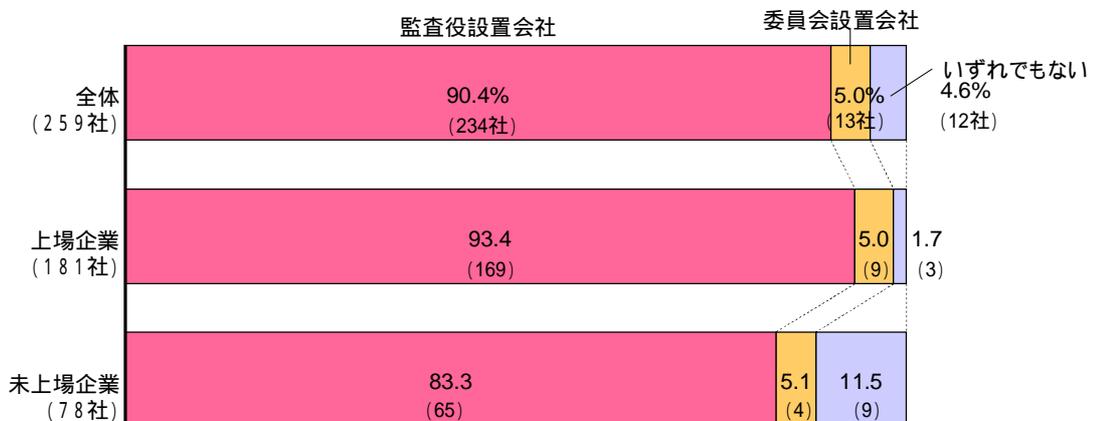
今回調査 : 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査 : 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)

15

委員会設置会社への移行状況(企業属性別)

委員会設置会社は上場企業、未上場企業ともに少数

Q4.現時点で貴社は「監査役設置会社」と「委員会設置会社」のどちらですか？



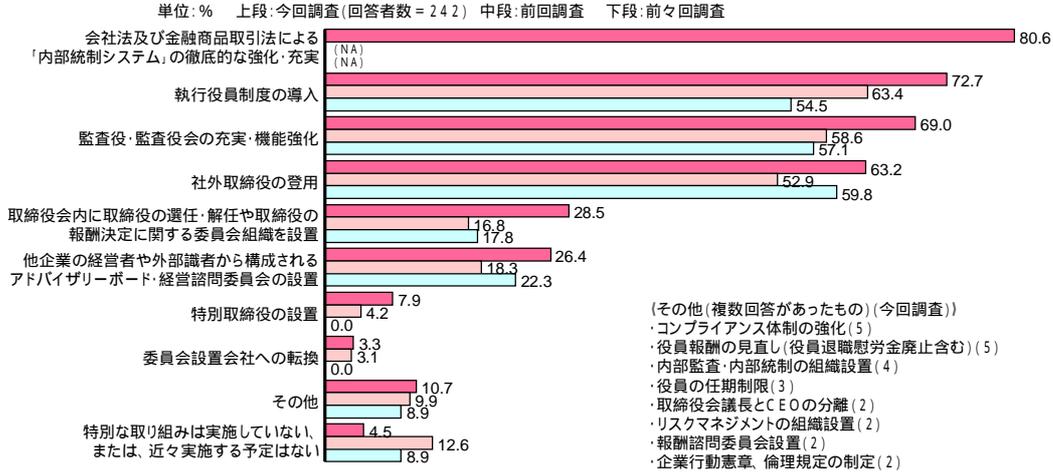
「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

16

監査役設置会社でのコーポレート・ガバナンスの取り組み(推移)

法対応、執行役員制導入、監査機能強化、社外取締役登用など、多くの施策で積極的な取り組みが見られる

Q5. Q4で「監査役設置会社」または「いずれでもない」を選択された方に伺います。貴社が既に実施、または、近々実施予定のコーポレート・ガバナンス改革関連の取り組みにはどのようなものがありますか？(複数回答可)



今回調査: 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査: 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)
 前々回調査: 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2002年5月/企業経営委員会)

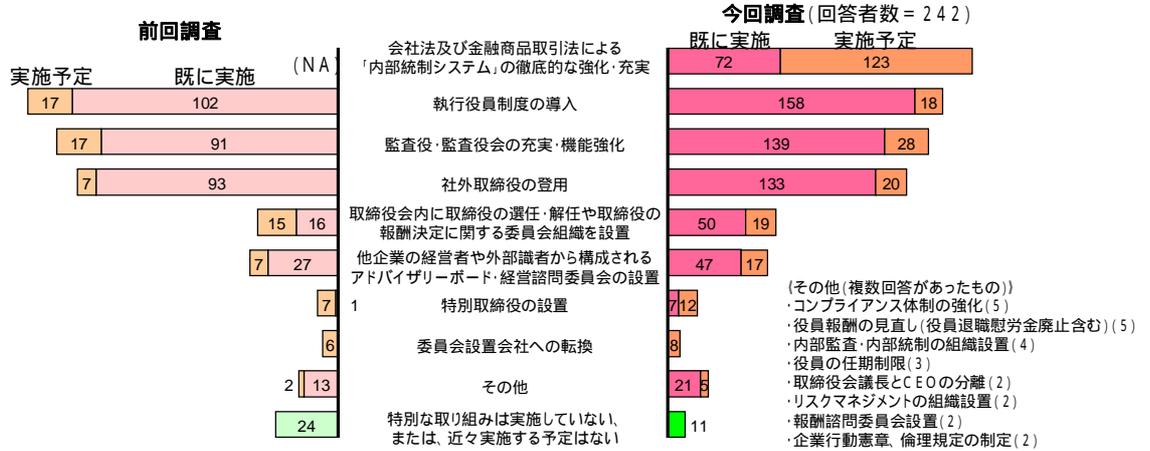
17

監査役設置会社でのコーポレート・ガバナンスの取り組み(前回比較)

執行役員制度、監査機能強化、社外取締役の登用は既に実施済みの企業が多く、前回調査と同様。今後は、会社法・金商法への対応が予定されている。

Q5. Q4で「監査役設置会社」または「いずれでもない」を選択された方に伺います。貴社が既に実施、または、近々実施予定のコーポレート・ガバナンス改革関連の取り組みにはどのようなものがありますか？(複数回答可)

単位: 回答数



今回調査: 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査: 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)

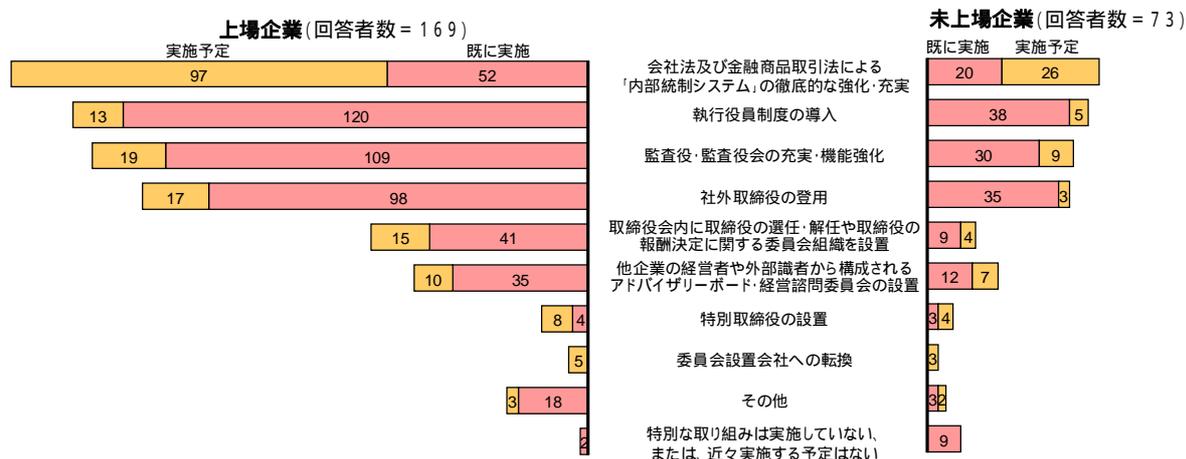
18

監査役設置会社でのコーポレート・ガバナンスの取り組み(企業属性別)

上場企業、未上場企業ともに積極的な取り組みが見られる。

Q5. Q4で「監査役設置会社」または「いずれでもない」を選択された方に伺います。
貴社が既に実施、または、近々実施予定のコーポレート・ガバナンス改革関連の取り組みには
どのようなものがありますか？(複数回答可)

単位: 回答数



「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月 / 企業経営委員会)

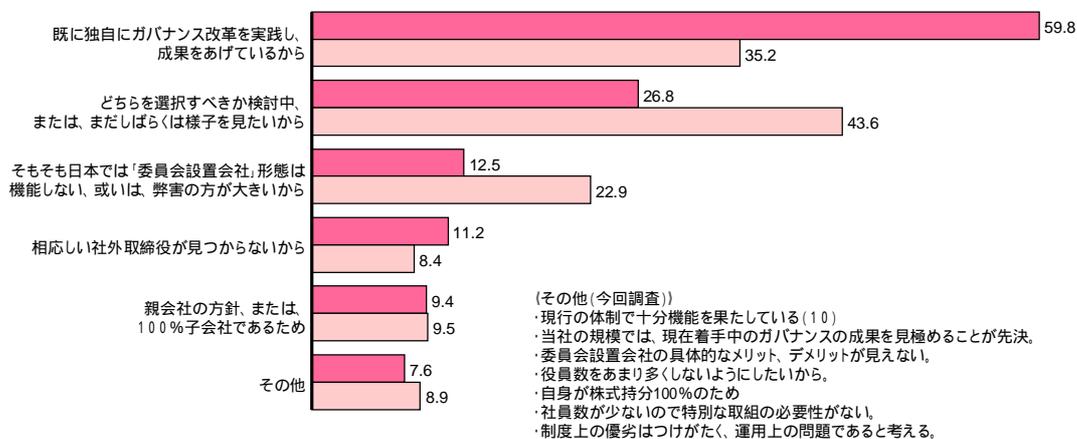
19

委員会設置会社に移行しない理由(推移)

独自に各種の取り組みを実践して成果があがってきていることが委員会設置会社に移行しない理由

Q6. 「近々、委員会設置会社に転換する予定は無い」という企業にお伺いします。
それはなぜですか？(複数回答可)

単位: % 上段: 今回調査(回答者数 = 224) 下段: 前回調査



今回調査 : 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月 / 企業経営委員会)

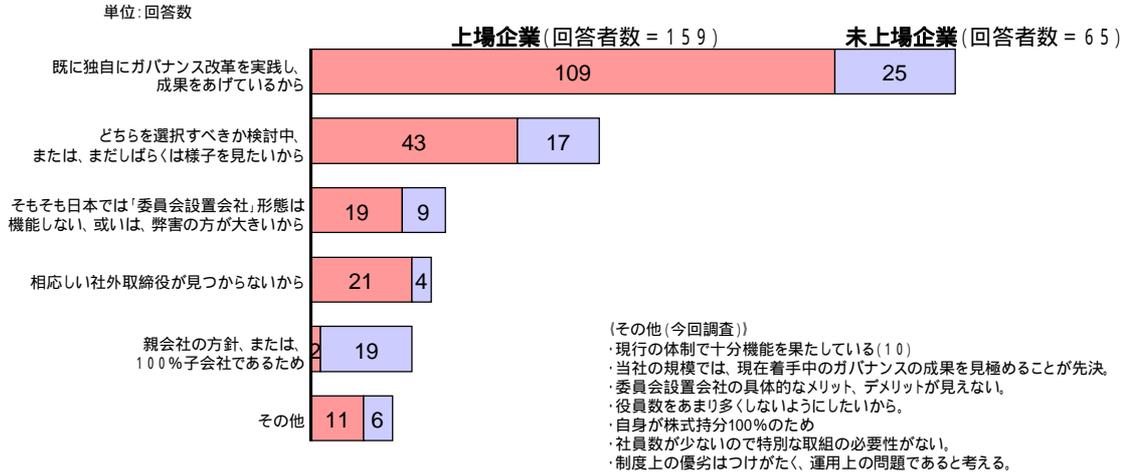
前回調査 : 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月 / コーポレート・ガバナンス推進委員会)

20

委員会設置会社に移行しない理由(企業属性別)

未上場企業では、親会社の方針の影響を受けている場合が多い

Q6. 「近々、委員会設置会社に変換する予定は無い」という企業にお伺いします。それはなぜですか？(複数回答可)



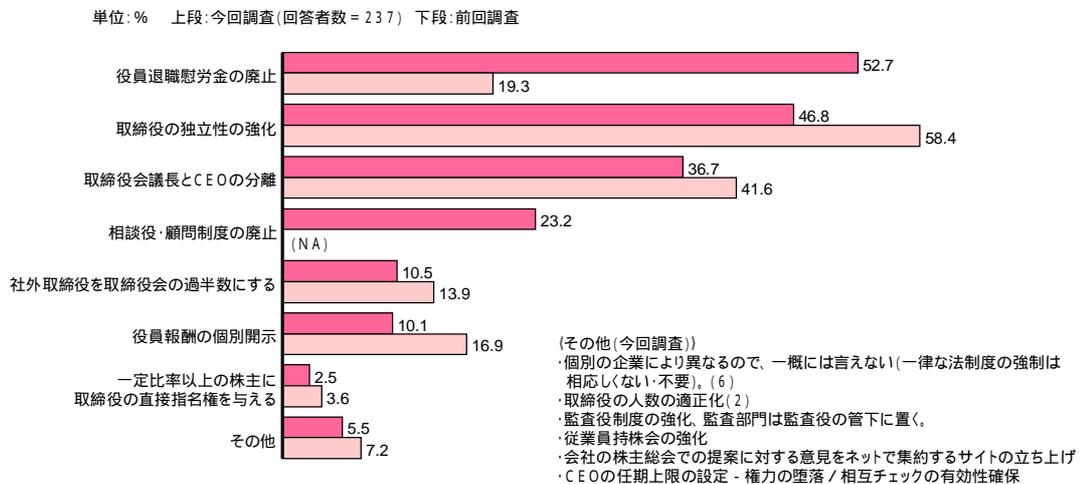
「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

21

今後のコーポレート・ガバナンスに関する取り組み課題(推移)

役員退職慰労金に対する問題意識が急速に高まっている。取締役の独立性強化、経営と執行の分離の取り組みが望まれている(ただし、前回よりポイントを下げている)

Q7. さらなるコーポレート・ガバナンスの改革として、以下のような項目が指摘されています。これらについて、日本企業でも実施したほうが良いと思うものは何ですか？(複数回答可)



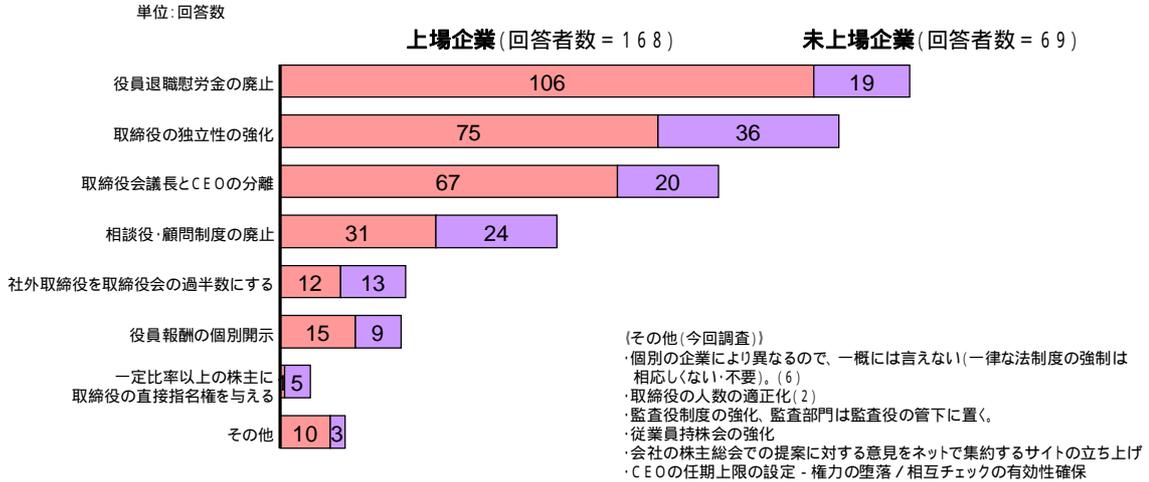
今回調査 : 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

前回調査 : 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)

22

今後のコーポレート・ガバナンスに関する取り組み課題(企業属性別)
**上場企業では役員退職慰労金の廃止が課題であり、
 未上場企業では取締役の独立性の強化や相談役・顧問制度の廃止が課題となっている**

Q7.さらなるコーポレート・ガバナンスの改革として、以下のような項目が指摘されています。これらについて、日本企業でも実施したほうが良いと思うものは何ですか？(複数回答可)



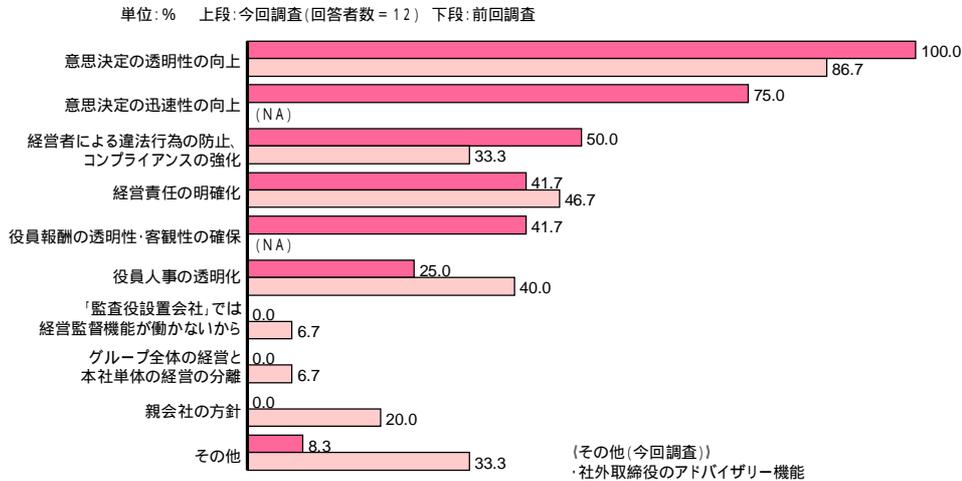
「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

23

委員会設置会社に転換した理由(推移)

監査役設置会社よりも更なる意思決定の透明性と迅速性を高めることが目的

Q8.「委員会設置会社」を選択された理由は何ですか？(複数回答可)



今回調査 : 「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

前回調査 : 「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)

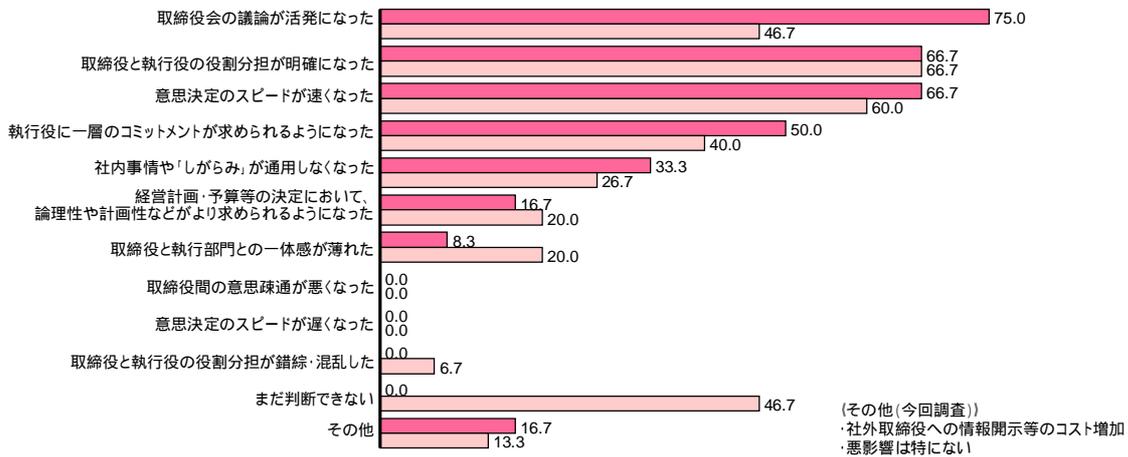
24

委員会設置会社に転換した影響(企業属性別)

委員会設置会社に転換したことで、取締役会が活性化するなど、狙い通りのポジティブな影響が見られている

Q9.「委員会設置会社」に転換した結果、現時点でどのような影響を感じていますか。(複数回答可)

単位: % 上段:今回調査(回答者数=12) 下段:前回調査



今回調査 :「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
前回調査 :「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)

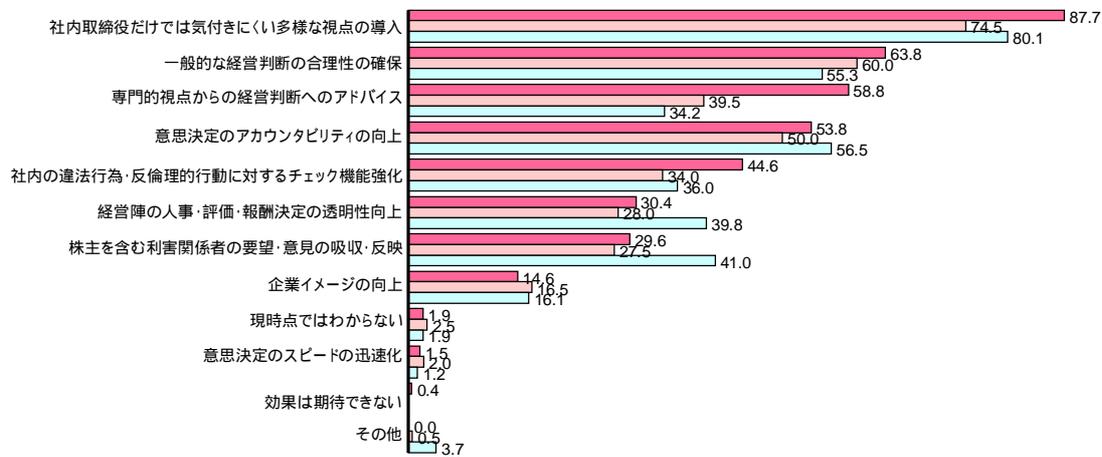
25

社外取締役導入による期待効果(推移)

多様な視点が得られるなどのポジティブな効果が社外取締役に期待されている
特に専門的視点からのアドバイスの期待が高まっている

Q10.社外取締役の登用が注目されています。日本企業で社外取締役を登用した場合、企業経営に対してどのような効果が期待できると思いますか?(複数回答可)

単位: % 上段:今回調査(回答者数=260) 中段:前回調査 下段:前々回調査



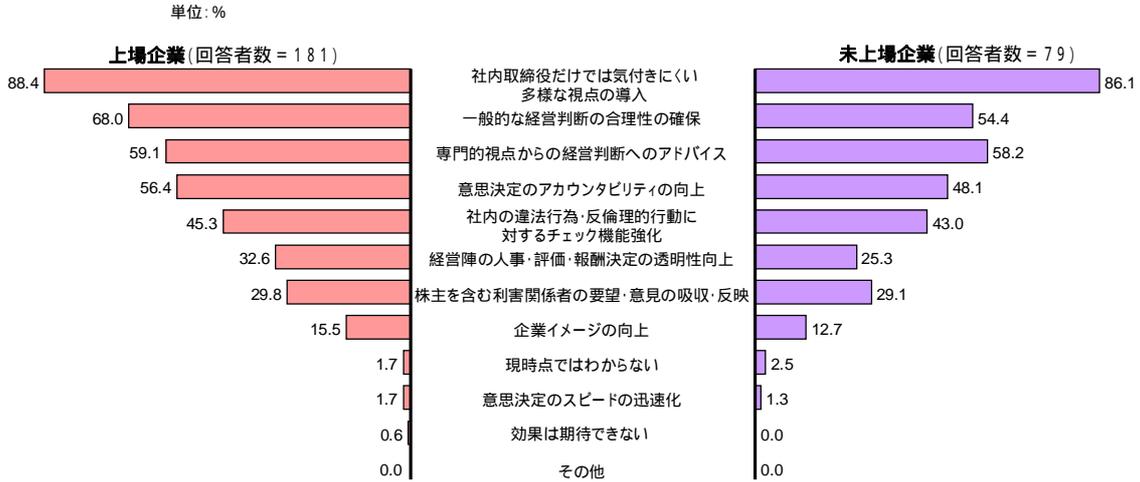
今回調査 :「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
前回調査 :「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)
前々回調査 :「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2002年5月/企業経営委員会)

26

社外取締役導入による期待効果(企業属性別)

上場企業と未上場企業で、社外取締役への期待に大きな違いは見られない

Q10. 社外取締役の登用が目立っています。日本企業で社外取締役を登用した場合、企業経営に対してどのような効果が期待できると思いますか？(複数回答可)



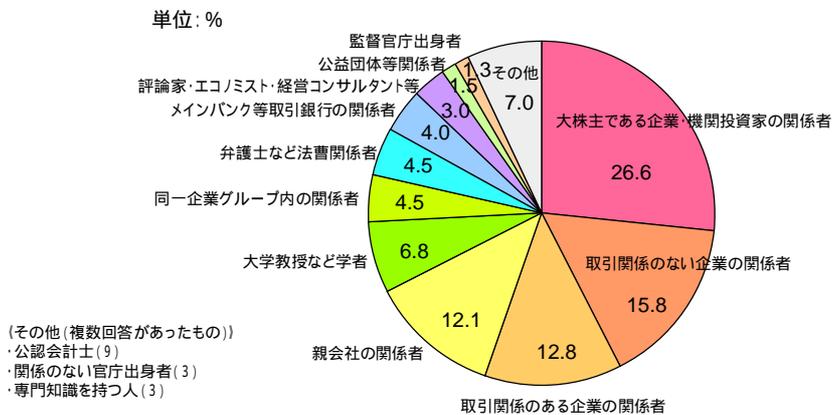
「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

27

社外取締役の属性

大株主、取引先、親会社など、利害関係のある社外取締役が過半

Q11. 社外取締役がいらっしゃる企業のみご回答ください。貴社の社外取締役のご経歴・属性は何ですか？下記から選んで、その人数もご回答ください。(複数回答可)
ただし、一人について複数のご経歴・属性が該当する場合は、選任の際に最も重視したご経歴・属性を一つ選んでください。



「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

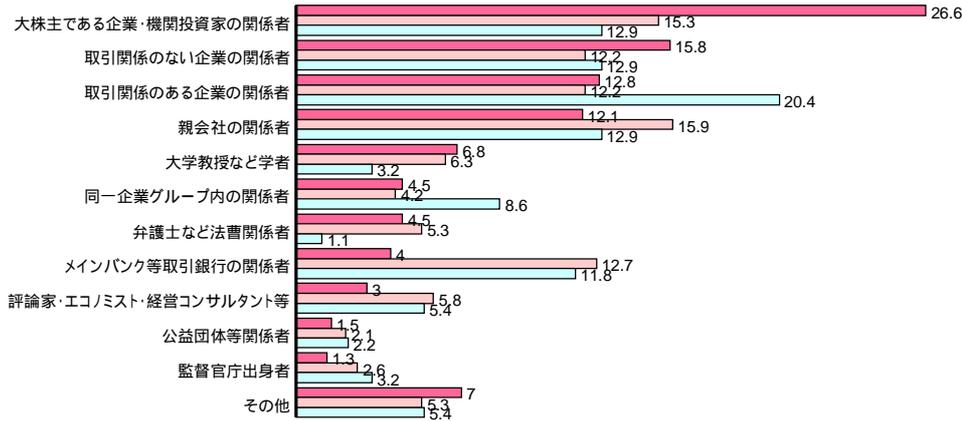
28

社外取締役の属性(推移)

「大株主」の比率が高まっている
 「親会社の関係者」「取引銀行の関係者」は減少した

Q11. 社外取締役がいらっしゃる企業のみご回答ください。
 貴社の社外取締役のご経歴・属性は何ですか？下記から選んで、その人数もご回答ください。(複数回答可)
 ただし、一人について複数のご経歴・属性が該当する場合は、選任の際に最も重視したご経歴・属性を一つ選んでください

単位：% 上段：今回調査(回答者数 = 163) 中段：前回調査 下段：前々回調査



今回調査：「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査：「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)
 前々回調査：「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2002年5月/企業経営委員会)

29

社外取締役の属性(企業属性別)

上場企業の社外取締役は未上場企業に比べて多様性があり、独立性が高い

Q11. 社外取締役がいらっしゃる企業のみご回答ください。
 貴社の社外取締役のご経歴・属性は何ですか？下記から選んで、その人数もご回答ください。(複数回答可)
 ただし、一人について複数のご経歴・属性が該当する場合は、選任の際に最も重視したご経歴・属性を一つ選んでください

単位：%



「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

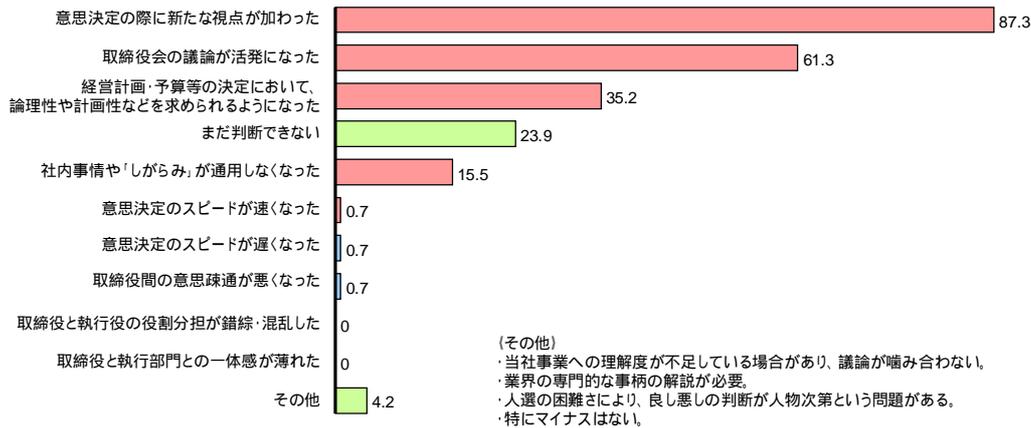
30

社外取締役を導入した効果

ポジティブな効果が現れているが、まだ効果の判断ができないケースもある

Q12. 監査役設置会社の企業で社外取締役を登用されている企業に伺います。
「社外取締役」を導入した結果、現時点ではどのような影響を感じていますか？（複数回答可）

単位：%（回答者数 = 142）



「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」（2006年12月 / 企業経営委員会）

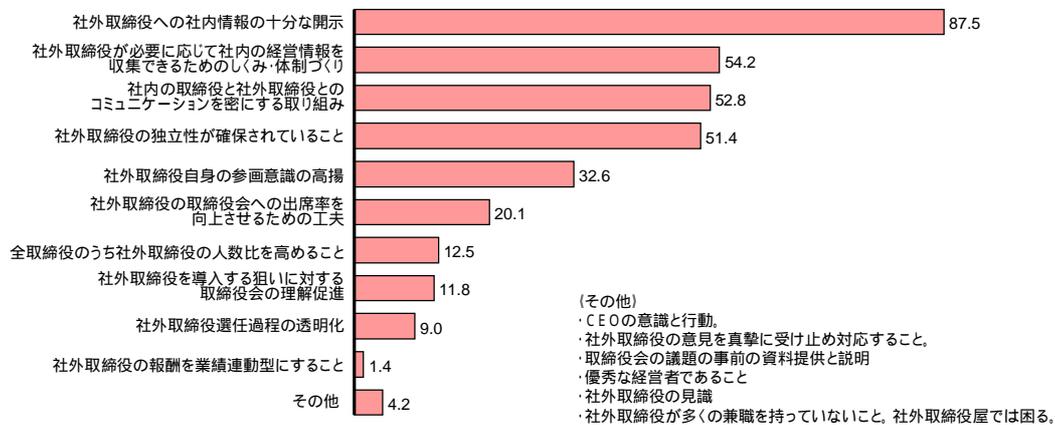
31

社外取締役の機能発揮のために必要な条件

社外取締役が意思決定するに十分な情報の開示と情報を得るための仕組み・体制が必要

Q13. 監査役設置会社の企業で社外取締役を登用されている企業に伺います。
取締役会で「社外取締役」がその機能を十分に発揮するために必要な条件にはどのようなことがありと思いますか？（複数回答可）

単位：%（回答者数 = 144）



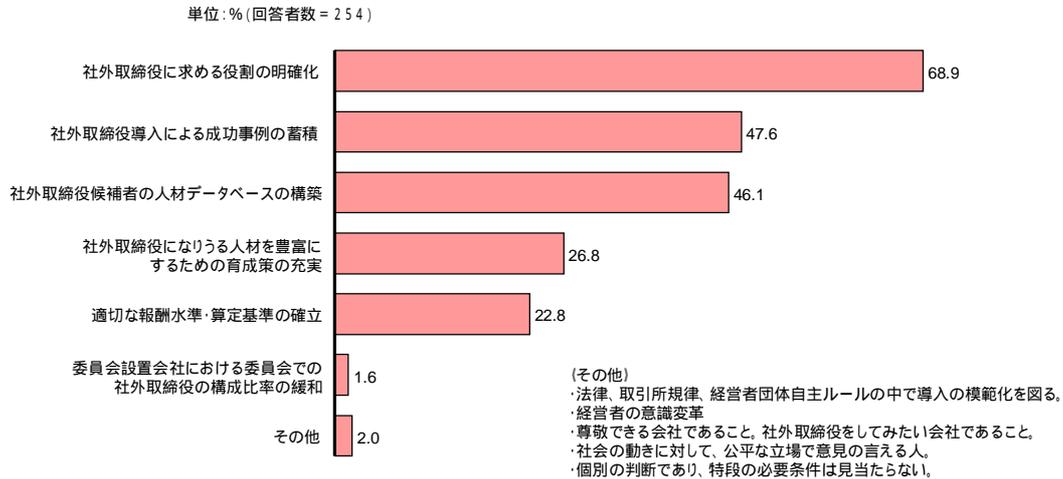
「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」（2006年12月 / 企業経営委員会）

32

社外取締役が普及するための条件

社外取締役にどのような役割を求めると明確にすることが重要

Q14. 社外取締役の導入が普及するために必要な条件にはどのようなことがあると思いますか？ (複数回答可)



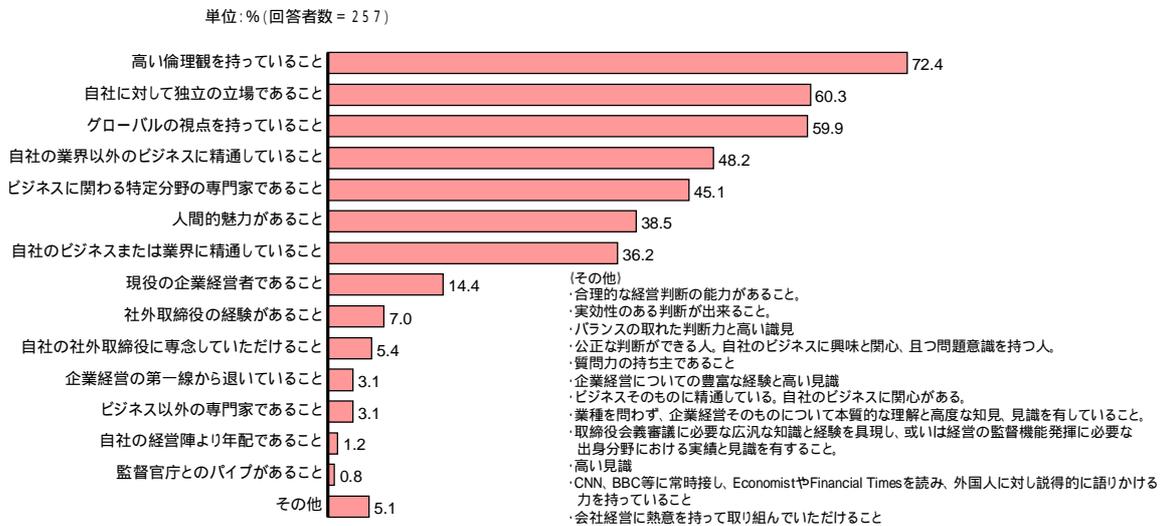
「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月 / 企業経営委員会)

33

社外取締役に求める要件

高い倫理観とグローバルの視点をもった独立の立場のビジネスプロフェッショナルが求められている

Q15. 社外取締役に求める望ましい要件は何だとお考えですか？ (複数回答可)



「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月 / 企業経営委員会)

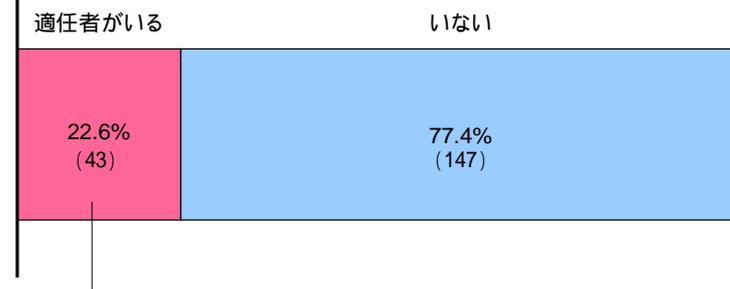
34

社外取締役の適任者の有無

望ましい条件に合致する具体的な人物はイメージできていない

Q16. Q15に合致する社外取締役の適任者として、具体的にイメージできる方はいらっしゃいますか？
いらっしゃる場合はその方の氏名を挙げてください。

単位：％（回答者数）



適任者として実名が挙げた方 = 30人

「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

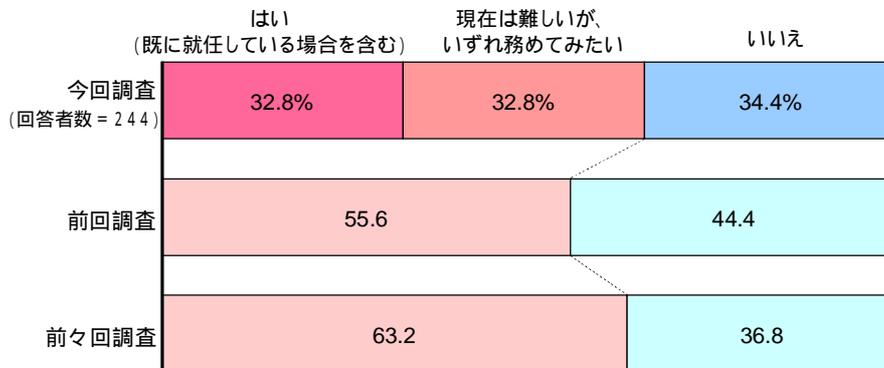
35

社外取締役を務める意思(推移)

経営者の3人に2人は自ら社外取締役を務めてみたいと考えており、前回調査から増加している

Q17. あなたご自身、要請があれば、他社の社外取締役を務めてみたいと思いますか？

単位：％



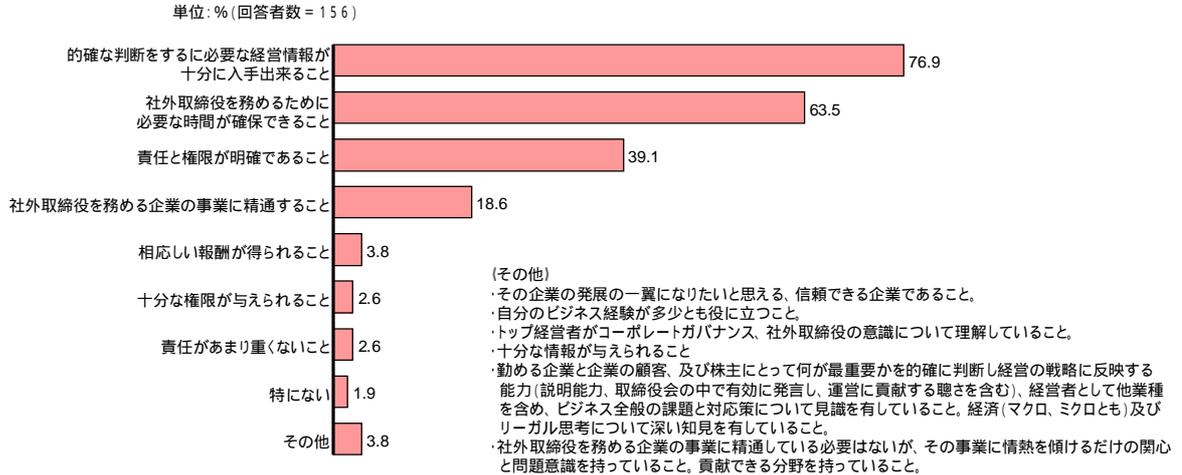
今回調査：「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査：「コーポレートガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレートガバナンス推進委員会)
 前々回調査：「コーポレートガバナンス改革に関するアンケート調査」(2002年5月/企業経営委員会)

36

社外取締役を務めるための条件

経営判断をするに十分な経営情報と時間が確保されることが社外取締役を務める条件

Q18. Q17で「はい」および「現在は難しいが、いずれ務めてみたい」と回答された方に伺います。社外取締役を務めるために最も必要な条件は何ですか？(複数回答可)



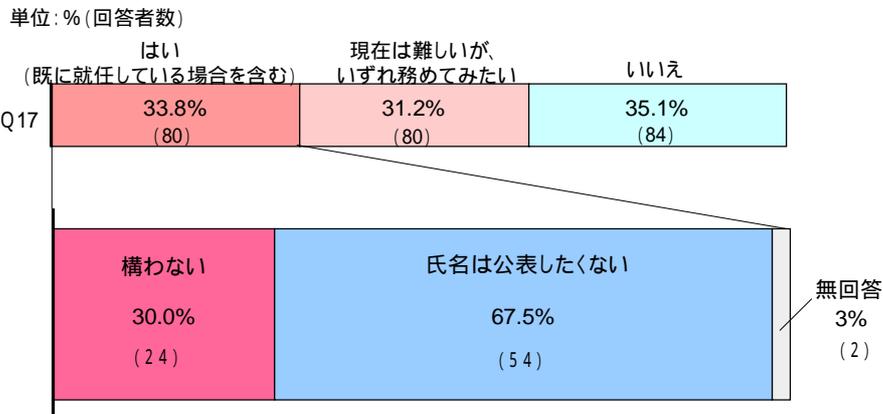
「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

37

社外取締役に就任する意思表示

社外取締役就任意思があり、氏名公表を了解している人は全体のおよそ10%

Q19. Q17で「はい」と回答された方に伺います。本アンケート調査の結果を对外公表する際に、社外取締役に就任する意思がある方として、あなたの氏名を公表しても構わないとお考えですか？



「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

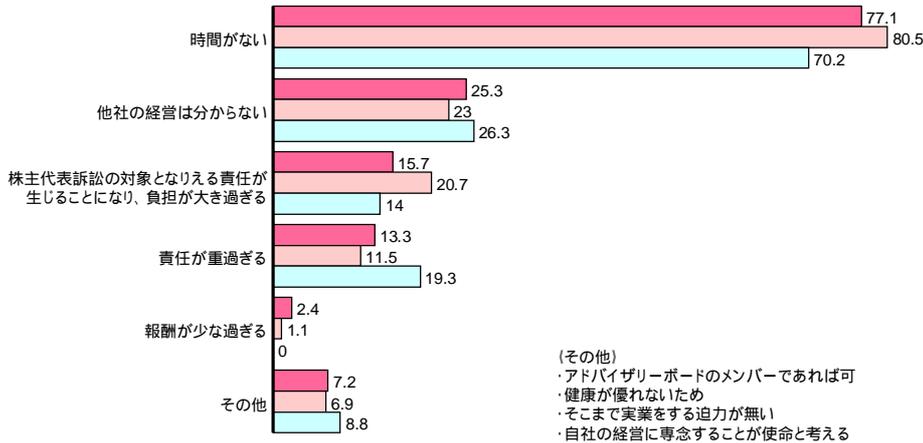
38

社外取締役が就任できない理由(推移)

現役経営者が社外取締役を務めるためには
十分な時間が確保できないことが障害になっている

Q20. Q17で「いいえ」と回答された方に伺います。その理由は何ですか? (複数回答可)

単位: % 上段:今回調査(回答者数 = 83) 中段:前回調査 下段:前々回調査



今回調査:「コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)
 前回調査:「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2004年4月/コーポレート・ガバナンス推進委員会)
 前々回調査:「コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査」(2002年5月/企業経営委員会)

39

自由意見(おもな意見・キーワード)

Q21. 最後に、日本企業のコーポレート・ガバナンス改革に関するご意見をご自由にご記入ください。

ガバナンスの方向性	透明性 客観性 公平性 迅速性 説明責任 ステークホルダーが理解できる経営 企業価値の増大に資すること 広義と狭義の整理 社会との調和(CSR) グローバルスタンダード
経営者自身	品性・品格 意思 責任 努力 倫理観 外部の意見を受け入れる姿勢
仕組み	ガバナンスが機能する仕組み 事業構造・組織構造に合った仕組み 日本型の仕組み 各企業に適した仕組み 形式だけの米国追従は無意味 米国型の良い点の導入 要件複雑化は逆効果 本質を見失わぬよう形式にとらわれないこと トップの交代システム 問題CEOの解任権限
人材の活用	社外取締役の独立性 社外役員の役割の明確化 自社情報理解と独立性のバランス 株主の立場でものを言える人 女性・外国人の登用 経営層のマーケットの形成
取り組み方	段階的に 持続的に 何もしないことは罪 取り組み方で差が出来る 倫理観の醸成 経営 理念の浸透 コンプライアンスの徹底 体制だけでは駄目 ボトムアップによる持続的 改革 ガバナンスの重要性を自覚するための活動 ガバナンスに関する議論と統一認識形成 意識の高揚
ガバナンスの機能	執行と監督の分離 経営の監視・監督強化 経営から独立したモニタリング 執行と取締役会のバランス 監査・役員指名・報酬決定の機能
環境	法的環境整備 取締役の育成プロセス 不祥事に対する社会的糾弾 中小企業の費用負 担軽減 ガバナンス強化に伴う社員の負担軽減 事例の蓄積 風通しの良い風土

「コーポレートガバナンスに関するアンケート調査」(2006年12月/企業経営委員会)

40

卷 末 参 考 资 料

2006年度 企業経営委員会 ヒアリング一覧

(所属や役職は当時)

「企業経営者としてのプロフェッショナリズムについて」

講師：(株)ビジネス・ブレイクスルー代表取締役社長 大前研一 氏

日時：2006年9月29日(金) 10:30～12:00

「経営者に求められる倫理観と企業倫理」

講師：麗澤大学国際経済学部 教授 / 企業倫理研究センター長 高 巖 氏

日時：2006年11月7日(火) 13:00～15:00

「社外取締役の現状と今後の展開」(パネルディスカッション)

パネリスト：早稲田大学大学院ファイナンス研究科 教授 川本裕子 氏

帝人株式会社 代表取締役副社長 片山隆之 氏

日本通運株式会社 代表取締役社長 川合正矩 氏

日時：2006年12月4日(月) 10:30～12:00

「経営者報酬の動向とその展望」

講師：タワーズベリン 東京支店長(駐日代表) 阿部直彦 氏

日時：2007年1月23日(火) 15:00～16:30

「機関投資家から見た日本企業のガバナンス課題」

講師：インスティテューショナル シェアホルダー サービス (ISS Japan) 代表取締役主席研究員

マーク・ゴールドスタイン氏

日時：2007年1月29日(月) 10:30～12:00 正副委員長会議

以 上

2006年度 企業経営委員会 委員一覧

(敬称略・所属や役職は2007年3月末日現在)

委員長

長谷川 閑 史 (武田薬品工業 取締役社長)

副委員長

市野 紀 生 (東京ガス 取締役副会長)
川合 正 矩 (日本通運 取締役社長)
木村 恵 司 (三菱地所 取締役社長)
作田 久 男 (オムロン 取締役社長)
野田 由美子 (PwCアドバイザリー パートナー)
廣瀬 博 (住友化学 取締役常務執行役員)

委員

秋岡 久 恵 (ウィタン アソシエイツ 取締役会長)
五十嵐 三津雄 (KDDI 顧問)
石井 義 興 (ビーコン インフォメーション テクノロジー 創業者 最高顧問)
稲田 和 房 (クレディセゾン 常務取締役)
井上 健 (日本電設工業 取締役社長)
井上 輝 一 (豊田合成 顧問)
井上 秀 一 (東日本電信電話 相談役)
伊庭 保 (ソニーフィナンシャルホールディングス 相談役)
岩崎 博 充 (ファイザー 取締役社長)
岩部 金 吾 (文化シャッター 取締役会長)
上野 守 生 (プロネクサス 取締役社長)
浮田 武 家 (アヴァンティスタッフ 取締役会長)
浦上 浩 (リョービ 取締役会長)
江澤 雄 一 (UBSグループ 日本代表兼副会長)
大河原 愛 子 (ジェーシー・コムサ 取締役会長)
大迫 正 男 (ゼンリン 取締役副会長)
大竹 美 喜 (アフラック(アメリカファミリー-生命保険) 創業者・最高顧問)
岡田 良 二 (久米設計 取締役常務執行役員)
岡本 実 (タイコ エレクトロニクス アンプ 取締役会長)
奥本 洋 三 (興銀リース 取締役社長)
貝淵 俊 二 (協和エクシオ 取締役会長)
柿本 寿 明 (日本総合研究所 シニアフェロー)
柏木 斉 (リクルート 取締役社長)
河原 茂 晴 (KPMG Japan(あずさ監査法人) グローバルマーケット統括パートナー)
川村 治 (テー・オー・ダブリュー 取締役社長)
北尾 吉 孝 (SBIホールディングス 代表取締役 CEO)
桐原 敏 郎 (日本テクニカルシステム 取締役社長)
倉田 進 (テバ ファーマスーティカル 取締役社長)

小 泉 周 一	(千代田商事 取締役社長)
河 野 栄 子	(リクルート 特別顧問)
五 島 哲	(東京急行電鉄 取締役調査役)
後 藤 博 信	(野村総合研究所 監査役)
小 林 昭 生	(デュポン アジア パシフィック リミテッド 取締役会長)
小 林 恵 智	(インタービジョン 取締役会長)
今 野 由 梨	(ダイヤル・サービス 取締役社長・CEO)
斎 藤 聖 美	(ジェイ・ボンド証券 取締役社長)
佐 藤 葵	(ジェムコ日本経営 取締役社長)
佐 藤 誠	(共立建設 取締役社長)
里 見 治	(セガサミーホールディングス 取締役会長兼社長)
塩 澤 崇 浩	(養命酒製造 相談役)
静 永 賢 介	(M B Kパートナーズ 代表取締役・パートナー)
篠 田 紘 明	(バンテック・グループ・ホールディングス 取締役社長)
清 水 正 孝	(東京電力 取締役副社長)
志 村 康 昌	(ユーシーシーフーズ 取締役兼執行役員副社長)
下 村 良 太	(京王電鉄 常務取締役)
正 田 修	(日清製粉グループ本社 取締役会長)
陳 野 浩 司	(あおぞら銀行 専務執行役員)
数 土 直 方	(エスエス製薬 名誉会長)
數 土 文 夫	(J F Eホールディングス 取締役社長)
関 收	(住友電気工業 顧問)
瀬 下 明	(あいおい損害保険 取締役会長)
高 部 豊 彦	(東日本電信電話 取締役社長)
宅 清 光	(三機工業 取締役社長)
竹 内 透	(だいこう証券ビジネス 取締役社長)
竹 尾 稔	(竹尾 取締役社長)
竹 林 義 彦	(三井金属鉱業 取締役専務執行役員)
田 中 昭 洋	(ウシオ電機 取締役副会長)
田 中 滋	(ヘイ コンサルティング グループ 取締役社長)
田 村 達 也	(グローバル経営研究所 代表取締役)
辻 井 隆 司	(A . T . カーニー ヴァイスプレジデント)
辻 本 博 圭	(近鉄エクスプレス 取締役社長)
津 野 正 則	(G P Mパートナーズ 代表取締役)
内 藤 碩 昭	(三菱東京U F J銀行 名誉顧問)
永 井 秀 哉	(日本曹達 常任監査役)
中 井 稔	(i p 2 0 取締役相談役)
中 田 寛	(アキレス 取締役社長)
中 野 正 健	(嘉悦大学 副学長 教授)
中 原 伸 之	(ジェイ・キャピタルマネジメント 最高顧問)
中 村 明	(A S K P L A N N I N G C E N T E R 取締役会長)

永山 妙子	(カリヨン証券会社 東京支店 副支店長)
夏目 誠	(東日本キヨスク 取締役社長)
野口 章二	(飯野海運 取締役会長)
八丁地 隆	(日立製作所 執行役副社長)
半田 純一	(マネジメント・ウィズダム・パートナーズ・ジャパン 取締役社長)
樋口 智一	(ヤマダイ食品 取締役会長兼社長)
平井 幹久	(アトラス・パートナーズ 取締役社長)
平井 康文	(マイクロソフト 執行役専務)
平野 秀一	(パルコ 執行役)
平野 正雄	(マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク・ジャパン ディレクター)
廣岡 和繁	(ルネサンス 取締役専務執行役員)
廣川 和男	(スミセキ・コンテック 取締役社長)
廣瀬 勝	(森ビル 特別顧問)
深澤 恒一	(セガサミーホールディングス 執行役員)
福川 伸次	(機械産業記念事業財団 会長)
福間 年勝	(日本銀行 政策委員会 審議委員)
藤岡 誠	(日本軽金属 取締役常務執行役員)
藤崎 清孝	(オークネット 取締役社長)
藤森 義明	(日本ゼネラル・エレクトリック 取締役会長)
藤原 美喜子	(アドバンスト・ビジネス・ダイレクションズ 代表取締役・パートナー)
古田 英明	(縄文アソシエイツ 代表取締役)
星 久人	(ベネッセコーポレーション 執行役員)
本田 勝彦	(日本たばこ産業 取締役相談役)
増淵 稔	(日本証券金融 取締役社長)
益山 邦彦	(ピップトウキョウ 取締役副会長)
松井 秀文	(アフラック (アメリカファミリー-生命保険) 会長)
松尾 雅彦	(カルビー 取締役相談役)
松田 章	(丸紅 取締役専務執行役員)
松本 啓二	(松本法律事務所 弁護士)
松本 善臣	(宇部興産 取締役)
水留 浩一	(ローランド・ベルガー 代表取締役日本代表)
御立 尚資	(ボストンコンサルティンググループ 日本代表)
宮原 秀彰	(トヨタ自動車 常勤監査役)
森 正勝	(アクセンチュア 取締役会長)
森川 智	(ヤマト科学 取締役社長)
柳 省三	(日本スパンサーズチュアート シニア ディレクター)
山中 信義	(日本コンラックス 取締役会長)
山中 衛	(HOYA 相談役)
吉沢 正道	(ロングリーチグループ 代表取締役)

以上 115 名