

2017年度 経営改革委員会 提言

# 社外取締役の機能強化 「3つの心構え・5つの行動」

一実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指して-

2018年5月 公益社団法人 経済同友会

# 目 次

1ましめ)に・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
I : 日本企業の競争力強化における課題2
1. 社外取締役の機能強化
2. コンプライアンス問題
Ⅱ:提言①社外取締役の機能強化「3つの心構え・5つの行動」5
1. 社外取締役就任を依頼する企業の「3つの心構え」・「5つの行動」
(1-1) 社外取締役就任を依頼する企業の「3つの心構え」
(1-2) 社外取締役就任を依頼する企業の「5つの行動」
2. 社外取締役を引き受ける側の「3つの心構え」・「5つの行動」
(2-1) 社外取締役を引き受ける側の「 $3$ つの心構え」
(2-2) 社外取締役を引き受ける側の「5つの行動」
Ⅲ:提言②コンプライアンス問題11
Ⅳ:課題整理 企業のステークホルダーとの対話促進
―投資家との相互理解に向けた課題を中心に― 14
1.現状認識・問題意識
2. 課題整理
(1) 財務指標・非財務指標を高める企業の行動
(2) 企業の行動と投資家との対話のアジェンダ
(3) 対話のタイミング、対話の場、情報開示のツール
(4) フェア・ディスクロージャー・ルールを踏まえた建設的対話
おわりに
参考資料
2017 年度 経営改革委員会
全会員向けコーポレートガバナンス・アンケート調査結果 19
2017 年度 経営改革委員会名簿

#### はじめに

我々経営者は、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化による、社会や産業構造の大きな変化に対応し、持続的な企業価値<sup>1</sup>向上を実現しなければならない。2017年度の経営改革委員会では、持続的な企業価値向上に必要な成長に向けた日本企業の課題として、以下の三点を重視し検討を行った。

第一に実効性の高いコーポレートガバナンスの確立である。コーポレートガバナンス改革については、2015 年6月に「コーポレートガバナンス・コード」が適用されて以降、進展している。今後、この動きを加速する上で鍵となる一つの要素が社外取締役の機能強化である。2名以上の独立社外取締役を選任する上場会社が既に市場第一部の8割超<sup>2</sup>となっている中で、社外取締役に求められる資質や役割を具体的に示すことが必要である。

第二に形式ではなく実質を伴ったコンプライアンス等の徹底である。昨今の 企業不祥事の背景にある本質的課題を捉え、法令やビジネスルールを遵守する 強い倫理観はもとより、これを経営層から現場に至るまで浸透させ、実践する 仕組みを構築しなければならない。

第三に企業と投資家との対話促進である。企業と投資家の対話の場として、 政府による「統合報告・ESG 対話フォーラム」が設けられているが、企業と投 資家が主体的に、また創意工夫しながら企業価値向上に繋がる対話の機会や方 策を創出することが必要である。

本委員会では、上記三つの課題について、経済同友会の全会員を対象とした「コーポレートガバナンス・アンケート調査」(以下本会調査)3により、実態の把握に努めた。また、ワークショップ、パネルディスカッション等を通じて実際の経営における、より具体的な課題を共有し、解決に向けた取り組みについて経営者自らが議論を重ねることにより、提言および今後の検討事項を整理した。

なお、本提言では、社会とりわけ株式市場との関連性が高いステークホルダーに対する企業の責任のあり方について明確に述べるため、上場企業を想定している。

<sup>1</sup> 広義の企業価値は、株主価値に留まらず、企業の価値創造に必要となる、将来ビジョンやガバナンス、財務・非財務資本を含めて評価されると考えられる。

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> 「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び委員会の設置状況」(2017年7月26日)より。

<sup>3 2017</sup>年12月実施。詳細については、参考資料「2017年度 経営改革委員会 全会員向 けコーポレートガバナンス・アンケート調査結果」(P20)参照。

#### I. 日本企業の競争力強化における課題

#### 1. 社外取締役の機能強化

日本企業のコーポレートガバナンス改革では、取締役会について、「監督と執行の分離」の徹底と、持続的な企業価値向上に向けた、中長期の経営戦略などを議論する高い実効性が求められている。そのためには、複数の独立した社外取締役を選任することが重要であり、社外取締役に求める役割を明確にし、効果的な人選につなげることが要請されている4。

しかし、実際には、社外取締役の資質や役割、機能発揮のための十分な議論 や合意がなされておらず、社外取締役就任を依頼する企業と社外取締役を引き 受ける側の間に認識のずれが生じていることが考えられる。

本会調査の結果では、昨今の企業不祥事を受け、社外取締役就任を依頼する企業と社外取締役を引き受ける側は共に、社外取締役に対し「客観性・独立性」を活かした「コーポレートガバナンス・内部統制の監査監督」を期待している。一方、「事業戦略・事業計画の精査・承認」「株主を含むステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させる」の回答割合は、企業に比べ社外取締役を引き受ける側が下回った。また就任にあたって、社外取締役は「社外取締役に期待する役割についての合意」を企業側よりも重視しているという結果となった。

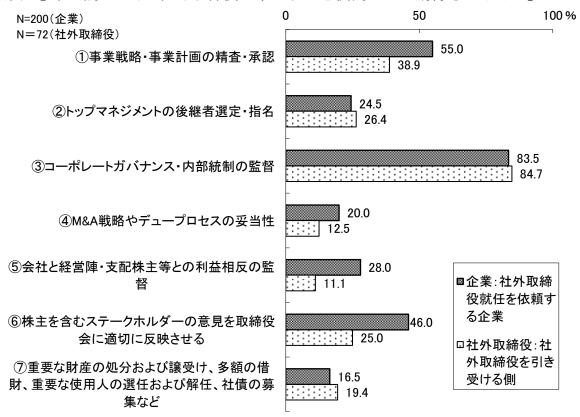
さらに、社外取締役の活動を支えるための環境整備も不十分である。本会調査の結果からは、取締役会付議事項の事前説明や取締役会資料の事前配布は、必要最低限の支援であり、社外取締役は取締役会以外の自由闊達な議論の場を求めていることが読み取れる5。また取締役会の監督機能を発揮させるために十分な情報提供も必要と考えられる。

こうした実態から、社外取締役の機能を強化するには、期待される役割を具体的に提示することや、社内取締役と経営執行側との情報の非対称性を縮小する取り組み等が重要であると考える。

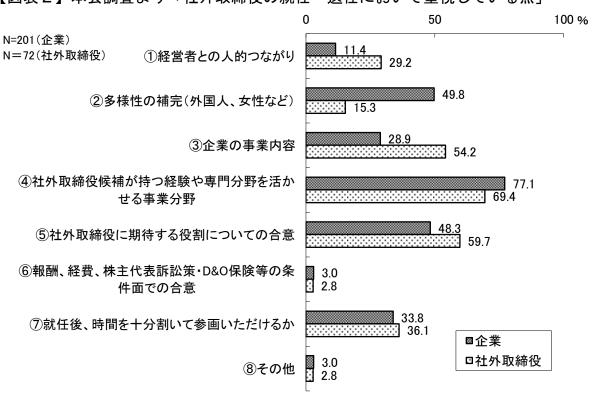
<sup>4</sup> 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン)」 (平成 29 年 3 月 31 日) にて要請されている。

<sup>5</sup> 本会調査では、「社外取締役がよりよい議論をするために企業が行っている工夫」として、企業側は「取締役会付議事項の事前説明」(66.0%)や「取締役会資料の事前配布」(61.5%)をあげているものの、社外取締役側は「取締役会以外の自由闊達な議論の場を設置」(70.0%)を求めている。

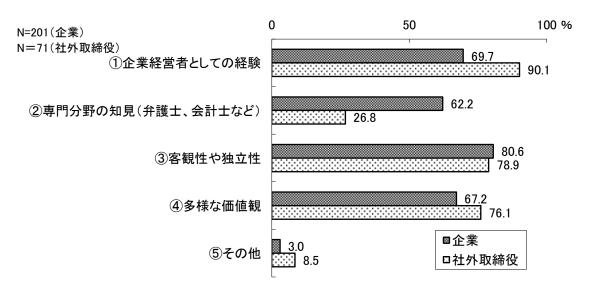
#### 【図表1】本会調査より「社外取締役が果たすべき役割として期待されるもの」



## 【図表2】本会調査より「社外取締役の就任・選任において重視している点」



【図表3】本会調査より「社外取締役に期待している資質」6



#### 2. コンプライアンス問題

経営者は、新事業創出や非連続な成長に向けて、果断にリスクを取ることが必要だが、その前提には、強固なリスクマネジメント体制の構築や、コンプライアンスはもとより環境や社会の持続性を重視した企業行動が不可欠である。昨今、日本企業ではデータ改ざんや偽造などの不祥事が相次いでいる。こうした事態の背景には、現場の不正や法令違反の情報がマネジメント層に迅速に届く内部統制の仕組みが機能していなかったことがある。また本会調査では、企業不祥事の原因として「従業員のコンプライアンスに関する意識の不足」の回答割合が前回調査と比べて大幅に増加した「。この結果からは、従業員や現場への責任転嫁の傾向が読み取れ、経営者のコンプライアンスに関する意識やリーダーシップが不足しているのではないか、と考えられる。

実際には、多くの企業が既に従業員へのコンプライアンス教育や、内部監査部門による国内拠点の社内監査、取締役会へのコンプライアンス対応状況や内部統制の運用状況に関する定期的な報告、内部通報制度の整備などの対策を導入している。こうした中で、相次ぐ不祥事を受けて、経営者において、自社に

<sup>6</sup> 本会調査の対象者は本会会員である企業経営者が中心であり、社外取締役の回答として 「自身の企業経営者としての経験」に期待されていると認識している結果が高く出ている 可能性がある。

<sup>7</sup> 今回の調査を本会の 2005 年度「企業の社会的責任 (CSR) に関する経営者意識調査」(以下「前回調査」) (2006 年 3 月) と比較すると、企業不祥事の原因として、「従業員のコンプライアンスに関する意識の不足」とする回答の割合が大幅に増加。(2005 年度: 11.6%、2017年度: 60.2%)

何らかの不正行為はあると考えるべきという意識が高まっているものの<sup>8</sup>、潜在的リスクへの対策は十分でないと考える。

#### Ⅱ. 提言①社外取締役の機能強化「3つの心構え・5つの行動」

わが国の上場企業は、会社法が規定する機関設計のうち、監査役会設置会社、 監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社のいずれかを選択することとさ れている<sup>9</sup>。以下の提言では、いずれの機関設計を採用する場合においても求め られる社外取締役の機能強化に重点を置く。

#### 1. 社外取締役就任を依頼する企業の「3つの心構え」・「5つの行動」

#### (1-1) 社外取締役就任を依頼する企業の「3つの心構え」

- ①経営トップが率先して、自社に適したコーポレートガバナンス改革を推進 するマインドを醸成する。
- ②社外取締役候補者の選出では、社会的な地位、名声、個人的な関係ではなく、企業価値向上に真に貢献してくれる人材であるかどうかを重視する。 取締役会が自社に必要な社外取締役の人物像や資質について、日頃から議論・検討しておくことも重要である。
- ③社外取締役の知見を活かし、コーポレートガバナンスの強化、取締役会 の活性化を図る積極的な姿勢を持ち、不断の努力を行う。

<sup>8</sup> 本会調査と前回調査と比較すると、「何らかの不正行為はあると考えるべきである」の回答率が大幅に増加。(2005年度:0.8%、2017年度:17.6%)

<sup>9</sup> 東京証券取引所・有価証券上場規程 437条1項(上場内国会社の機関)上場内国株券の発行者は、次の各号に掲げる機関を置くものとする。(1)取締役会(2)監査役会、監査等委員会又は指名委員会等(会社法第2条第12号に規定する指名委員会等をいう。)(3)会計監査人

#### (1-2) 社外取締役就任を依頼する企業の「5つの行動」

#### ①取締役会と経営執行の役割

#### 取締役会の目指すべき姿や経営執行との役割分担を明確にする

自社に適したコーポレートガバナンス改革の推進のために、経営トップは取締役会が目指すべき姿(役割やメンバー構成)、取締役会と経営執行との役割分担(監督と執行の分離)を明確にする。

まず、取締役会と経営執行は、健全な緊張感を持ちつつ、企業理念や戦略を議論・共有し、持続的な企業価値向上の実現に向けて連携することが必要である。こうした関係の下、経営執行は、事業の着実、効率的な遂行、果敢なリスクテイクを行っていく。一方、取締役会は、経営執行のリスクテイクや意思決定に対するモニタリング機能を担うべく、より広く多様な視点に基づく経営判断を行い、その実効性を自己評価する。取締役会がこうした役割を発揮するためには、十分な人数の独立した社外取締役10を置くべきである。

また、後継の経営者の選任については、まず、自社の事業ビジョンを描き、 それを実現する経営者像や経営者に求められる資質について、社外取締役を含む指名委員会や任意の指名諮問委員会において議論することが必要である。さらに、議論を踏まえて選任における考え方を明確にすることにより、説得力が高まる。

#### ②社外取締役の選任

#### 一企業の成長段階や必要な知見を踏まえて社外取締役を選任する

取締役会が目指すべき姿を実現するため、自社の成長段階や経営環境に加え、自社に充足すべき知見等を踏まえ、相応しい社外取締役候補を選任する。企業経営の経験に基づく知見(リスクを未然に防止する助言、リスクテイクに対する慎重な判断・積極的な判断)や、専門知識(財務・会計・法務等)を有する人材が集結する多様性のあるチーム構成により、経営執行の事業遂行やリスクテイクをモニタリングし、ソリューション等を助言する。

社外取締役の選任や任期については、社外取締役を含む指名委員会や任意の 指名諮問委員会にて客観性、透明性をもって議論することが望ましい。株主総

<sup>10</sup> 東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」の【原則4-8独立社外取締役の有効な活用】では「独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべき」としており、また「業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、少なくとも3分の1以上独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、十分な人数の独立社外取締役を選任するべきである」と定めている。

会における議決権行使の賛成率を過度に追い求めず、社外取締役の選任理由について、説得力ある説明を行うようにする。

社外取締役には、独立性を確保した上で、豊富な経験と専門的知見を活かしたモニタリングという本質的役割を果たすことを求めていく。独立性の判断基準は、自社の事業形態や取引を踏まえて自ら判断する。そのためには、独自の独立性判断基準を、対外的な説明責任も踏まえて定めることが重要である。

また監査役会設置会社においては、社外取締役と監査役とが相互に機能を補 完し合うことにより、取締役の職務執行や、コーポレートガバナンス、内部統 制に対する監査・監督の実効性を高めなければならない<sup>11</sup>。

#### ③就任依頼

#### ー社外取締役に期待する役割、自社の現状や課題を明確に伝える

社外取締役候補者へ就任を依頼するに当たっては、期待する役割(経験している事業分野の知見、グローバル経営の経験、顧客視点に立った助言等)や、モニタリング機能を果たすために把握しておくべき自社の現状や課題について明確に伝え、その上で就任を要請する。

就任依頼から就任までには十分な時間を確保し、社外取締役候補者と積極的 にコミュニケーションをとり相互理解に務める。

また、社外取締役に自社の経営や業績への責任、企業価値向上にむけた連帯 感を求めていくための取り組みとして、社外取締役にも役員持株制度を適用し ている企業もある。但し、適用にあたっては、モニタリング機能を担う役割に あることや、株式売却時における留意事項12等を踏まえ、公平性の観点から検 討することも重要である。

<sup>11</sup> 本会提言「日本的コーポレート・ガバナンスのさらなる深化」(2010年3月)では、監査役と社外取締役がそれぞれの役割を互いに補完しあうことで、適法性と妥当性の双方の観点から取締役の監査・監督機能の強化がはかれると述べている。

<sup>12</sup> 役員(従業員)持株会での株式売買とインサイダー取引との関係について、東京証券取引所のホームページでは、一般論として、持株会から引き出した株式の売付けは、インサイダー取引規制の適用除外とはされていないとする考えを述べている。さらに、自社の株式の売買を適切に行い、インサイダー取引の疑いをもたれないようにするための留意事項(①未公表の重要事実を知っているかを確認する、②知っている情報が未公表の重要事実か判断が難しい場合は、自社の株式の売買を管理する部署などに確認・照会する、③自社の株式の売買に関する社内ルールがある場合は、必ず社内ルールに従い、必要であれば所定の手続きをとってから売買を行う)を挙げている。

#### ④取締役会の活性化

#### 取締役会メンバーの多様性を重んじた運営・議事進行による活性化

社内取締役を含めた取締役会メンバーの多様性を重んじ、多角的に意見が引き出される運営、議事進行を行う。

取締役会の活性化策として、取締役会議長を非業務執行取締役(含 社外取締役)が務めることも一案である。社外の視点を活かしたアジェンダ・セッティングや進行により、多様なステークホルダーの意見を尊重した活発な議論が行われやすくなることが考えられる。また、コンプライアンス・リスクの懸念が生じた場合、適時適切にアジェンダ・セッティングされることが期待される。また、コンプライアンス徹底の一環として、社内の対応状況や内部統制の運

## ⑤情報共有・コミュニケーション

用状況に関する定期的な報告を義務化する。

#### 長期戦略に対する社外取締役の知見を引き出すコミュニケーション

取締役会だけでなく、取締役会と経営執行が企業理念や価値観、長期戦略を 自由に議論する場や、社外取締役だけで協議する場を設置する。企業価値向上 への連携を高めるため、社外取締役は企業の理念や価値観の理解に努め、社内 取締役は長期戦略に対する社外取締役の知見を引き出すような、情報共有・コ ミュニケーションを行う。

特に監査役会設置会社においては、社外取締役と監査役との機能補完、連携強化のため、定期的な情報共有・コミュニケーションの場を設置することが望ましい。

上記の他、CEO との個別面談、経営会議への出席、現場訪問、執行側や社員との継続的対話も有効と考えられる。

#### 2. 社外取締役を引き受ける側の「3つの心構え」・「5つの行動」

#### (2-1)社外取締役を引き受ける側の「3つの心構え」

①関連する法令や制度を理解し、また他社のプラクティスを学ぶことを通じて、 社外取締役として期待される知見、専門性を活かすべく、継続的に自己研鑽 する。

- ②十分な時間と情熱を振り向け、社外取締役としての役割を果たせることを自己保証する。
- ③執行側との摩擦、衝突を恐れず、企業価値向上の為に真に果たすべき役割を 全うし、社外取締役の退任後も数年間はその企業の経営や業績に対し責任を 負う覚悟を持つ。

#### (2-2) 社外取締役を引き受ける側の「5つの行動」

#### ①役割の把握

取締役会のメンバー構成の中で自身に期待されている役割を把握する

社外取締役の就任依頼に当たっては、企業理念や価値観に共感できることは もちろんのこと、取締役会が目指す姿、そのメンバー構成の中で自身に期待さ れる役割を会社側から十分聞き取り、役割を果たせるかを自らに問い、コミッ トする。

具体的には、事業経験、専門性、グローバル経営、顧客視点など、個人が有するどのような知見を活かすことが求められ、いかに貢献できるかを確認、検討することが必要である。

また取締役会の実効性向上に向け、モニタリング機能という本質的役割を果たすために、独立性の確保を引き受ける側も十分に心がける。

#### ②取締役会での実効性のある発言

一外部の視点や自らの知見を活かした実効性のある発言を心がける

社外取締役はステークホルダーの意見を取締役会に反映させる立場として、外部の視点や自らの知見を活かし、企業価値向上に資する発言を心がける。客観性・独立性の立場から議論するよう努め、経営執行が長期戦略と一致しているか常に検証する。

取締役会付議事項の事前説明や事前に配布される取締役会資料の検証に十分な時間を費やし、短期的な業績ではなく、長期的な業績向上に対する責任を意識した本質的な議論が行われるよう、以下のような姿勢を持つ。

・配布資料には記載されていない経営執行の現状に加え、会社および業界独自 の慣行や常識がリスクとして潜在していないかを把握するための「質問力」 を磨く。

- ・取締役会の本来的な役割を踏まえ、「思いつきや興味本位」「過去の経験の押 し付け」「重箱の隅を突っつく」質問となっていないかを常に自問する。
- ・総花主義、平均点主義、自前主義による低成長に陥らせないための発言を心がける。

#### ③情報収集・コミュニケーションの努力

#### 一企業理念や価値観の理解に努め、情報の非対称性の縮小に取り組む

企業理念や価値観の理解に努め、情報の非対称性の縮小に取り組む。とりわけ難しい経営判断に関する重要な意思決定を行う際には、取締役会における議論だけでなく、経営会議への出席、現場訪問、執行側や社員との対話、社外取締役だけの本音の議論などを行い、意思決定に必要な情報を多方面から収集する。

社外取締役同士は、外部の知見を活かした経営課題の解決策を提案できるチームであり、日頃からコミュニケーションを取るよう心掛ける。

#### ④コンプライアンス、内部統制の機能強化への貢献

#### 一会計監査人や内部監査部門とも連携して機能強化に取り組む

社外取締役は会計監査人や内部監査部門とも連携し、法令やビジネスルールに対し業界及び自社の常識や慣行によるずさんな対応が行われていないかを監査監督する。また、コーポレートガバナンス・内部統制システムの機能強化に取り組み、重大なリスクが顕在化した際の体制の構築や潜在的リスクが発見できる仕組みづくりに対して助言を行う。監査役会設置会社の場合は、監査役と社外取締役がそれぞれの役割を互いに補完する。

#### ⑤後継者の選任

#### 一指名委員会や指名諮問委員会における後継者の選任や育成計画の策定

持続的な企業価値向上を実現するための後継者の選任において、社外取締役は指名委員会や任意の指名諮問委員会において、後継者に求められる資質や後継者育成計画の策定にあたり、主体的に役割を担う。

企業理念や価値観、事業ビジョンを踏まえて、後継者に求められる資質を念頭に置き、平時より候補者と接し、その適格性を検証する。

#### Ⅲ. 提言②コンプライアンス問題

企業は社会の公器であり、企業倫理・法令遵守なしに持続的な企業価値向上の実現はない。ひとたびコンプライアンス問題が発生すれば、わずか一日で企業のブランド・信頼は失墜しうる。

昨今、日本では製造業を中心とした企業不祥事が相次いだ。各社の調査報告書からは、収益や品質、納期のプレッシャーに現場が疲弊したことに起因する不正や法令違反、また、本社の管理が届きにくい子会社(海外含む)における不正等が頻発していることがわかる。さらに、品質保証、内部統制を全社で統括する機能が弱いケースも散見される。

本会調査でも、品質保証の全社統括部門が設置されている企業は 54.1%、海外拠点の社内監査を実施している企業は 69.0%、製品や生産工程の抜き打ち調査の実施は 26.4%に留まり、各社の不祥事の要因とも合致する。

こうした課題の背景には、経営者が「形」を整えることには熱心だが、一旦「形」ができあがると、それに従って形式的なチェックを行うことで満足している実態があると考えられる。しかし、果敢にリスクをとっていくには、同時に堅固なリスク管理が必要であり、その基本となるコンプライアンスは、経営者がリーダーシップを持って徹底しなければならない。コンプライアンス対策は、従業員を守り、法令違反に手を染めさせないために行うこと、現場の軽視、現場の疲弊の放置は断じて許されないことを肝に銘じるべきである。

コンプライアンス対策には終着地点がない。法令の改廃への対応はもちろん、顧客に示す品質基準の遵守などを含め、絶えず新たな対策を試みる必要がある。また、サプライチェーン全体を視野にした取り組みや労務管理も求められる。 実効性のあるコンプライアンス体制の構築のためには、監査の職務を行う会社 法上の機関(監査委員会、監査等委員会、監査役)と内部監査部門との連携を 担保することが必要であり、例えば、以下のような仕組みが考えられる。

# (監査の職務を行う会社法上の機関と内部監査部門の連携を担保する仕組みの例)

- ◆ 監査の職務を行う会社法上の機関と内部監査部門は、自社にとって持続 的な企業価値向上を脅かすコンプライアンス・リスクは何か、平時より 認識を共有する。
- ◆ 監査の職務を行う会社法上の機関は、内部監査部門が策定した社内監査 実行計画について、潜在的リスクの発見、監査項目の適切性(社会経済

- や産業構造の変化、技術進歩等に応じた項目の設定)の観点から検証して助言を行う。
- ◆ 内部監査部門からの監査結果は、内部監査部門担当役員や経営執行のみならず、監査の職務を行う会社法上の機関にも報告される体制を構築する。
- ◆ 監査の職務を行う会社法上の機関は、内部監査部門からの監査結果を受け、定期的に取締役会に報告する。また、取締役会の議題検討に関与し、コンプライアンス・リスクの懸念が生じた場合、適時適切に取締役会に報告し<sup>13</sup>、議論を促す。
- ◆ 内部監査部門長の人事や評価は、経営執行(内部監査管掌の執行役)の みならず、監査の職務を行う会社法上の機関にも同意をとる。

#### (昨今の不祥事の原因を踏まえたコンプライアンス対策14)

- ◆ 製造業において、事業部ごとの品質管理に横串を通す形で、品質保証部 門と連携した監査を行う仕組みを確立・強化
- ◆ 最新システムの導入等による人為的に改ざんや偽装ができない仕組みづ くり
- ◆ 定期的なコンプライアンス・リスク調査(申告すれば罪に問わない:社 内リニエンシー)の実施

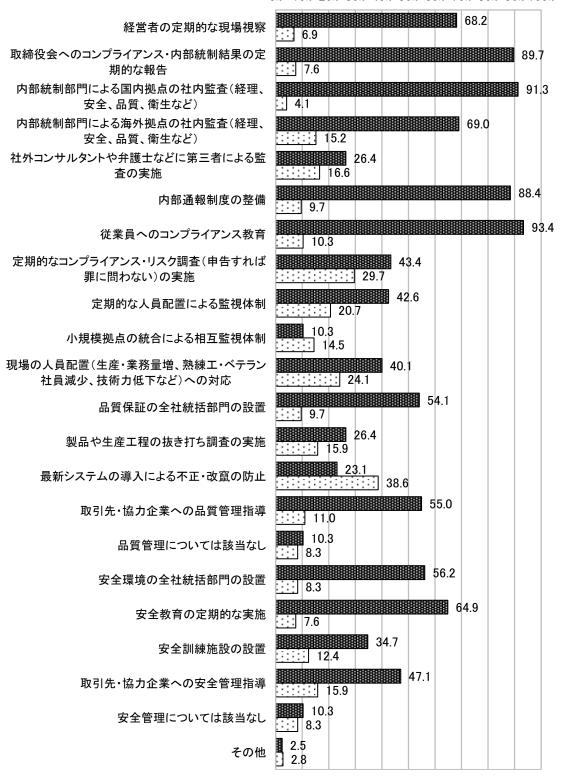
<sup>13</sup> 会社法には、法令違反等の事実等があると認めるときの取締役会への報告義務が規定されている(監査委員:406条、監査等委員:399条の4、監査役:382条)。

 $<sup>^{14}</sup>$  本会調査では、今後導入したいコンプライアンスに対する取り組みとして、「最新システムの導入等による人為的に改竄や偽装ができない仕組みづくり(導入済: 23.1%、これから導入したい: 38.6%)、「定期的なコンプライアンス・リスク調査(申告すれば罪に問わない)(導入済: 43.4%、これから導入したい: 29.7%)があがった。

#### 【図表4】本会調査より「コンプライアンスに関する取り組み状況」

■(A)既に導入している取り組み(n=242) □(B)これから導入したい取り組み(n=145)

0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%



# Ⅳ. 課題整理 企業のステークホルダーとの対話促進―投資家との相互理解に向けた課題を中心に―

企業の根源的な社会的責任は、本業を通じて様々な社会的課題の解決に貢献し、広く社会全般に資する価値を生み出すこと、及びそれにより得られた利益を多様なステークホルダーに還元していくことにある。したがって、企業の価値創造の活動をめぐる対話は、多様なステークホルダーとの間で行わなければならない。本提言では、こうした認識を前提に置きつつ、社会、とりわけ株式市場との関連性が高いステークホルダーに対する企業の対話のあり方に焦点をあて、課題を整理した。

#### 1. 現状認識・問題意識

企業価値を向上する持続的成長の実現のために、企業は財務資本と非財務資本を活用し、社会の課題やニーズに応じた製品、サービス等を提供する「社会価値」を創出することが必要である。企業と投資家との対話は、企業が有する財務・非財務の資本を持続的な企業価値向上に繋げていく場づくりの一つと考えられる。

近年、企業価値についての議論では、ROE等の財務指標<sup>15</sup>と合せて、ESG(環境・社会・ガバナンス) <sup>16</sup>等の非財務指標や、SDGs<sup>17</sup>(持続可能な開発目標)、CSR(企業の社会的責任)に関わる企業活動も重視されつつある。また、企業の情報開示においても、財務情報と非財務情報を統合して開示する統合報告書発行企業数は 341 社に上っている<sup>18</sup>。

このように財務情報やその関連指標では把握しきれない企業価値を捉える動きは生まれている。しかし、企業と投資家の間で、財務・非財務の両面から、企業価値についての理解を深める対話が本格的に行われるまでには至っていない。

本項目では、企業と投資家との対話促進とそれによる企業価値向上にむけた

<sup>15 2014</sup>年8月に発表された経済産業省のプロジェクトによる最終報告書「持続的成長への競争力とインセンティブ―企業と投資家の望ましい関係構築」(伊藤レポート)では、最低限8%を上回る ROE の達成に各企業はコミットすべきとしている。

<sup>16 2017</sup> 年 10 月、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が、投資原則にスチュワードシップ責任に関する活動として ESG(環境・社会・ガバナンス)を考慮した取り組みを明記。

 $<sup>^{17}</sup>$  2015 年 9 月に国連総会で採択された「持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)」は、国際社会全体の開発目標として、2030 年を期限とする包括的な 17 の目標を設定している。

<sup>18</sup> KPMG ジャパン「日本企業の統合報告書に関する調査 2017」参照。

課題について、委員会におけるワークショップやパネルディスカッション等に おける議論を踏まえて整理した。

#### 2. 課題整理

#### (1) 財務指標・非財務指標を高める企業の行動

日本企業では、長らく資本効率の指標の一つである ROE が国際的に比較して低い水準にあったが、足元では改善しつつある<sup>19</sup>。今後はさらに収益力の強化を図り、中長期的に資本効率の水準を維持・向上していくことが必要である。

また、近年、人的資本や知的資本などの非財務資本が、企業の競争力を左右すると考えられるようになっている中で、企業は、自社のみならず、外部の非財務資本も活用し、効率的に価値創造や中長期的な成長を実現していくことが必要である。

- ◆ グローバル化、デジタル化、ソーシャル化による産業構造の変化等に応じて、事業の組換えを柔軟に行い、資本効率を維持・向上する。
- ◆ 自社の無形資産・非財務資本を定期的に棚卸し、自社が目指す価値創造 に必要で、社内に不足する人的資本や知的資本等は、他社との業務提携 や、産学官連携等により社外より確保する。
- ◆ 将来の企業価値向上につながる非財務指標を社内で抽出し、関連データ の蓄積、財務指標との関連性の分析を行う。
- ◆ 非財務指標を業務に適した目標にブレイクダウンし、評価・処遇にも反映することや、主要な非財務指標に対する第三者評価の実施等に取り組む。

#### (2) 企業と投資家との対話のアジェンダ

企業と投資家の対話を企業価値向上に繋げていくには、それぞれの企業、投資家が創意工夫し、相互理解が深まる効果的な方法を導き出すことが必要である。

対話において優先的に議論すべきアジェンダを設定するにあたり、投資家には、企業の経営理念やビジョン、それを実現するための戦略等について、一方

<sup>19</sup> わが国の ROE の低さは、主に売上高利益率の低さに起因している状況であるが、2008 年度以降改善傾向にあり、2016 年度は 7.65% (TOPIX 構成銘柄の中央値) となっている (2017 年 10 月:経済産業省「伊藤レポート 2.0 参考資料」より)。また 2017 年度は 10% を超えるとみられている (2018 年度通常総会・代表幹事所見「『国家価値』の最大化に向けて」より)。

の企業には、投資家の受託者責任や多様なファンド運用等についての理解が求められる。

- ◆ 経営理念および中長期ビジョンとそれを実現する戦略、非財務指標、財 務指標の三つを関連づけて説明する。
- ◆ 事業を通じた社会価値創出が持続的成長に繋がることを、投資家目線に 立った納得・理解しやすいストーリーで語る。
- ◆ 投資家からの画一的手法で評価されるケースにおいては、中長期的な成長への道筋が具体的にわかるように示す<sup>20</sup>。
- ◆ 経営戦略や目指す事業構造と投資戦略との整合性、資本コストを意識した財務管理について示す。
- ◆ 経営課題の改善に向けた PDCA を提示する。
- ◆ 「後継者に求められる資質の考え方」や「後継者育成計画」を定期的に 更新して開示する。
- ◆ 取締役会についての情報開示を推進する。具体的には、メンバー構成に おける多様性の確保、実効性評価の実施状況、取締役会の機能発揮に関 する課題認識、現状改善への取り組み等について説明する。

#### (3) 対話のタイミング、対話の場・情報開示のツール

投資家・株主との対話促進のためには、法定開示、任意開示における情報の 質、信頼性の向上が必要である。

また、企業の価値創造、中長期の成長に向けた取り組みについての理解が深まるようにするには、財務指標、非財務指標を含む企業情報を統合的に開示し、これを対話のベースに置くことが重要である。

#### (政策として取り組むべきこと)

◆ 会社法、金商法、証券取引所規則のもとで開示されている情報の一体化 を促進し、投資家の利便性を向上すべく、開示制度の改革推進を求める。

#### (企業として取り組むべきこと)

◆ コーポレートガバナンス・コードで示されている「コンプライ・オア・ エクスプレイン」の手法については、コンプライ率向上を目指す受動的 IR ではなく、独自の考えを持ってエクスプレインする能動的 IR を推進

 $<sup>^{20}</sup>$  本会調査では、「中長期的な企業価値向上のための投資家との対話のために重視していること」について、「決算や事業計画等の適時開示」は 79.3%、「事業戦略や M&A 戦略等の情報開示」は 57.6%、「機関投資家とのミーティング・個別訪問」は 65.7%、であったが、「ESG を初めとする各種取り組みの情報開示」は 35.9%に留まった。

する。

- ◆ 財務指標、非財務指標の統合的開示や投資家からの質問を予測した多様 な情報開示、日英同等同時情報開示の実現を図る。
- ◆ 統合的開示では、経営者自らが投資家との対話に加え、従業員とのコミュニケーションを意識しながら、自社のストーリーを語るための有用なツールとなるレポートを作成する。
- ◆ したがって、既存のレポート(コーポレートガバナンスに関する報告書、 アニュアルレポート、CSR レポート等)を単にまとめるのではなく、部 門間連携し、各企業情報を有機的に繋げることが必要。

#### (4) フェア・ディスクロージャー・ルールを踏まえた建設的対話

2018 年4月より、フェア・ディスクロージャー・ルールが導入された。フェア・ディスクロージャー・ルールガイドラインでは、中長期的な企業戦略・計画等に関する経営者と投資家との建設的な議論の中で交わされる情報についての指針を示している<sup>21</sup>。ルールを遵守するとともに、投資家との対話促進を図っていくために、企業には以下のような取り組みが求められる。

- ◆ 平時より、投資家からの多様な要望に応え、建設的な対話を行うため、 統合報告書とともに(投資家からの質問を予測した)多様な情報を開 示する。
- ◆ フェア・ディスクロージャーの観点から、投資家との対話のための情報は全て開示(東証またはホームページ上)し、日英同時開示にも対応する。

なお、政府においては、金融庁にて、投資家と企業の対話ガイドライン案が 示され、2018 年 6 月(目途)にコーポレートガバナンス・コードの改訂が予定

<sup>21 2017</sup>年5月に成立した金融商品取引法の一部を改正する法律に基づき、2017年12月、フェア・ディスクロージャー・ルールの細目を定めた平成29年金融商品取引法改正に係る政令・内閣府令が公布された。また2018年2月には金融商品取引法第27条の36の規定に関する留意事項(フェア・ディスクロージャー・ルール・ガイドライン)が示された。同ガイドライン(問4)①では、「今後の中長期的な企業戦略・計画等に関する経営者と投資家との建設的な議論の中で交わされる情報は、一般的にはそれ自体では本ルールの対象となる情報に該当しないと考えられます。ただし、例えば、中期経営計画の内容として公表を予定している営業利益・純利益に関する具体的な計画内容などが、それ自体として投資判断に活用できるような、公表されれば有価証券の価額に重要な影響を及ぼす蓋然性のある情報である場合であって、その計画内容を中期経営計画の公表直前に伝達するような場合は、当該情報の伝達が重要情報の伝達に該当する可能性がある点にご留意下さい。」としている。

されている。また経済産業省にて、「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」<sup>22</sup>が策定され、企業の ESG (環境、社会、ガバナンス) 要素も念頭に置いた中長期的な価値向上に資する開示のため研究会での議論が実施されている。今後は、こうした動きも踏まえて、企業と投資家との対話を促進するための具体的な取り組みを検討していくことが必要である。

#### おわりに

今後、グローバル化、デジタル化、ソーシャル化により、社会や産業構造が大きく変化していく中で持続的に企業価値を向上するには、イノベーションの推進による新事業創出や非連続な成長が必要である。これを実現するため、我々経営者は、コンプライアンスの徹底と果敢なリスクテイクを両輪とする経営を実践しなければならない。すなわち、自らを厳しく律し、正しい経営を貫く強い倫理観を持つとともに、明確なビジョンを掲げ、持続可能な社会の構築に資する価値創造に挑戦し続けることが必要であり、実効性の高いコーポレートガバナンスは、その基盤となる。

本提言では、コーポレートガバナンス改革における社外取締役の役割を重視し、その機能強化への方策をまとめた。本提言にある「心構え」と「行動」が 社外取締役を依頼する企業と社外取締役を引き受ける者のそれぞれにとっての 手引きとなり、ガバナンス改革の現場で活きることを期待したい。

以上

<sup>22</sup> 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス - ESG・非財務情報と無形資産投資 - 」 (平成 29 年 5 月 29 日)

# 経営改革委員会 全会員向け コーポレートガバナンス・アンケート調査結果

(2017年度)

## 【最終報告】

- 2017 年度の経営改革委員会では、実効性の高いコーポレートガバナンスの確立に向けて、 取締役会、経営執行、株主総会のそれぞれの役割や、社外取締役に求められる役割及び 資質、中長期的な企業価値向上のための投資家との対話促進の場等を主要論点に議論 を深める。一方、昨今企業の不祥事が相次いでおり、日本企業に対する信頼が揺らぐこと が危惧されている。
- こうした現状を踏まえ、経営改革委員会では、コンプライアンスの強化、品質保証や安全管理体制を含むコーポレートガバナンス体制の実態に基づいた議論を深めるべく、全会員を対象に、実態調査を行うこととした。

# 調査期間・対象

(1)調査期間 : 2017年12月8日~12月28日

(2)調査対象: 経済同友会 全会員 1,460 名

(3)テーマ:コンプライアンスを含むコーポレートガバナンス体制、社外取締役の資質や役割

についての実態調査

1. 企業不祥事とご所属企業のコンプライアンス体制についての設問

2. ご所属企業のコーポレートガバナンスについての設問

3. ご自身が社外取締役に就任している方への設問

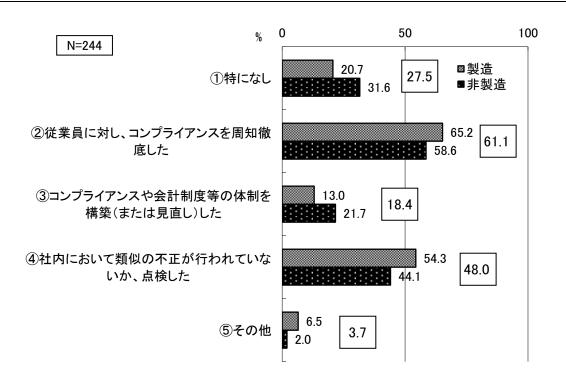
(4) 有効回答者数: 回答者数 253 名(回答率 17.3%)

# 調査結果

問 1. 企業不祥事とご所属企業のコンプライアンス体制について、以下の設問にお答えください。

(1)過去1年間で、他社および自社で生じた不祥事を受けて、ご所属企業において緊急的措置として取り組んだことはありますか。(該当する項目すべて)。

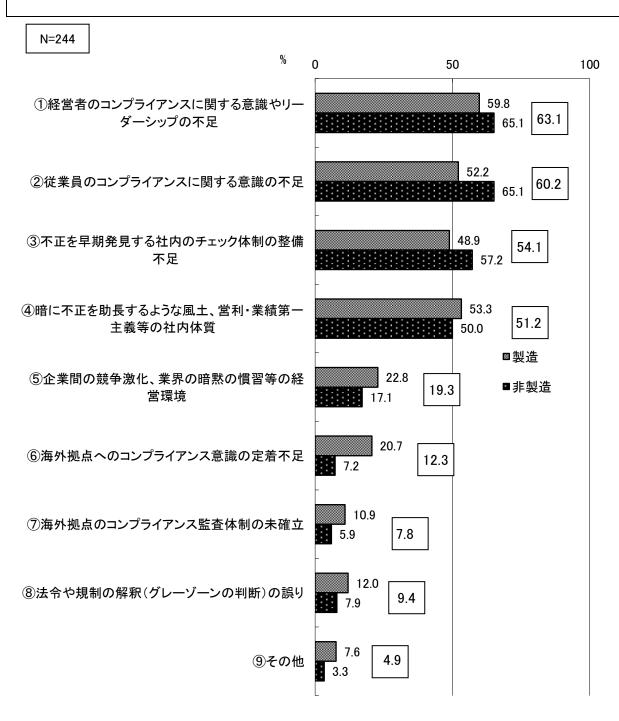
○ 製造業では緊急的措置に取り組んだ企業が約9割であったのに対し、非製造業では約8割にとどまった。措置の内訳は「②従業員に対し、コンプライアンスを周知徹底した」の割合が最も高かった。



内は、全回答を集計した割合。

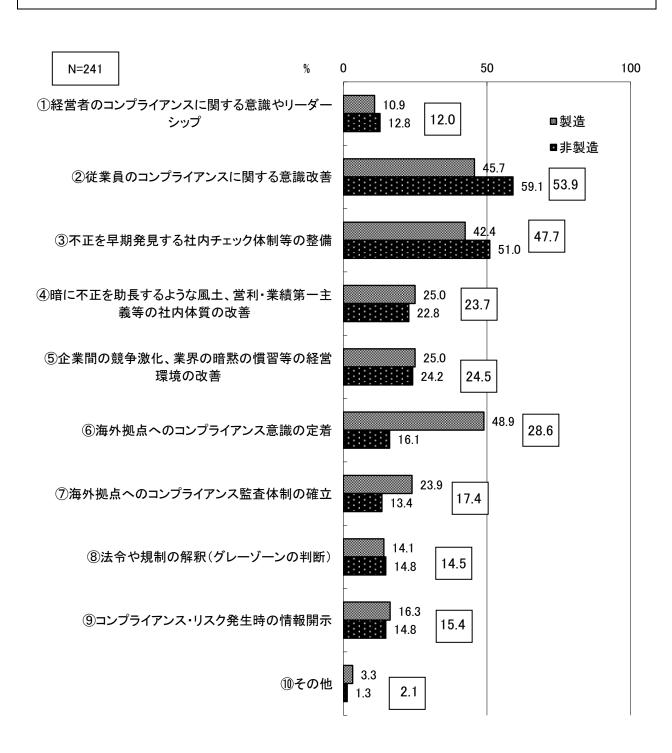
(2)企業の不祥事の原因は主に何にあるとお考えですか。重大と思われるものを 3つまでご教示ください。

- 製造業では「①経営者のコンプライアンスに関する意識やリーダーシップの不足」の割合が最も高かったが、非製造業では「①」とともに、「②従業員のコンプライアンスに関する意識の不足」が同率1位となった。
- 製造業では、非製造業に比べて「⑥海外拠点へのコンプライアンス意識の定着不足」「⑦海外拠点 のコンプライアンス監査体制の未確立」にも票が集まった。



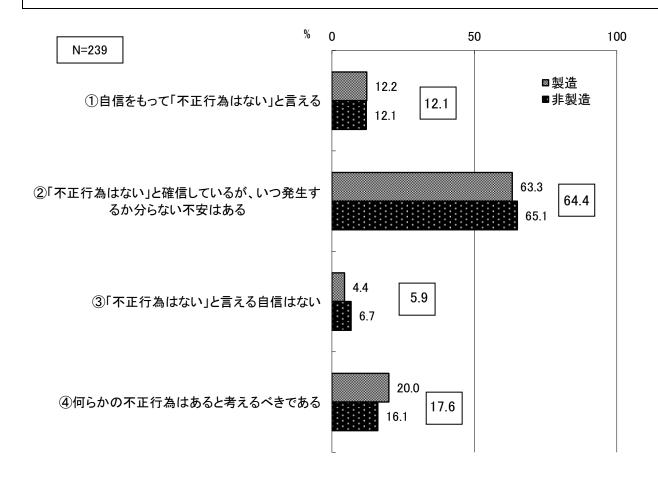
## (3) 所属企業において、コンプライアンス・リスクへの対応として、徹底の難し さを感じる点を3つまでご教示ください。

- 全体、非製造業、製造業ともに「②従業員のコンプライアンスに関する意識改善」に最も票が集まった。特に非製造業での割合が高い結果となった。
- 製造業では「⑥海外拠点へのコンプライアンス意識の定着不足」「⑦海外拠点のコンプライアンス監査体制の未確立」にも票が集まった。



#### (4) 所属企業では、不正行為がないといえますか。1つご教示ください。

○ 「②『不正行為はない』と確信しているが、いつ発生するかわからない不安はある」に回答が集まった。製造業では非製造業に比べて「④何らかの不正行為はあると考えるべきである」の割合が高かった。



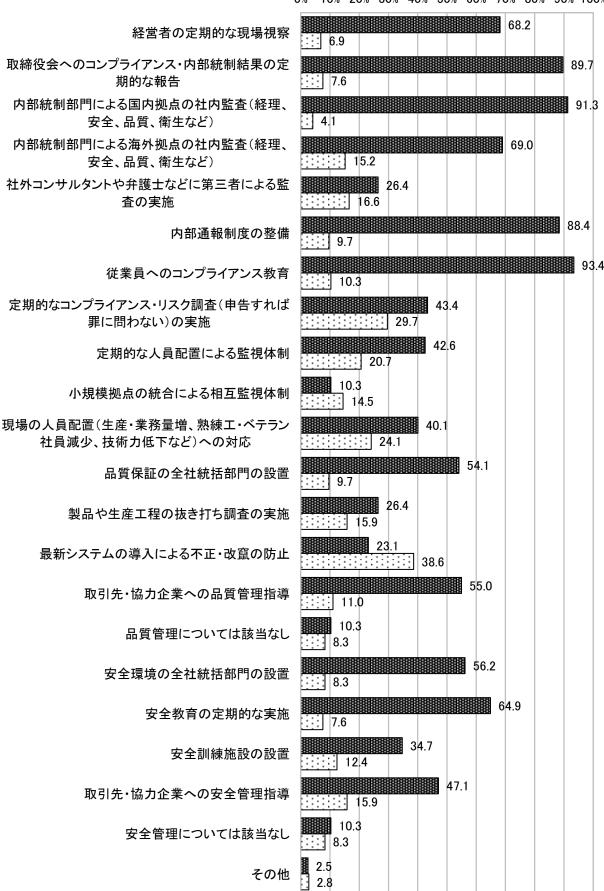
# (5)ご所属企業におけるコンプライアンスに関する取り組み状況を、(A) 既に導入している取り組み、(B) これから導入したい取り組みについて、該当する項目すべてをご教示ください。

- 既に導入している取り組みについては、「②取締役会へのコンプライアンス・内部統制結果の定期的な報告」「③内部統制部門による国内拠点の社内監査(経理、安全、品質、衛生など)」「⑤内部通報制度の整備」「⑥従業員へのコンプライアンス教育」は約9割となった。一方「①経営者の定期的な現場視察」「④内部統制部門による国内拠点の社内監査(経理、安全、品質、衛生など)」は7割弱となった。
- これから導入したい取り組みについては、「⑭最新システムの導入による不正・改竄の防止」が約4 割、「⑧定期的なコンプライアンス・リスク調査(申告すれば罪に問わない)の実施」が約3割となった。

#### ■(A)既に導入している取り組み(n=242)

#### ロ(B)これから導入したい取り組み(n=145)

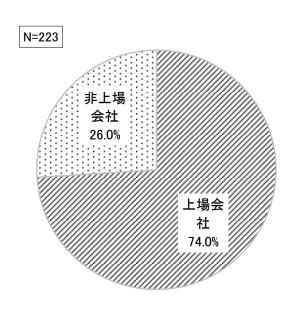
0% 10% 20% 30% 40% 50% 60% 70% 80% 90% 100%

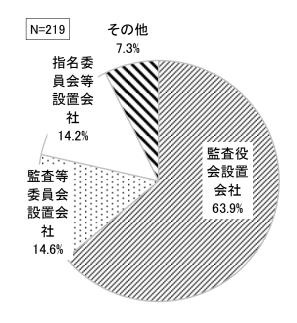


問2. ご所属企業のコーポレートガバナンスについて、社外取締役を受け入れている企業の方にお伺いします。

#### (1) ご所属企業の上場/非上場区分

#### (2) ご所属企業の機関設計

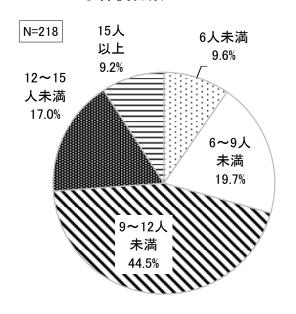


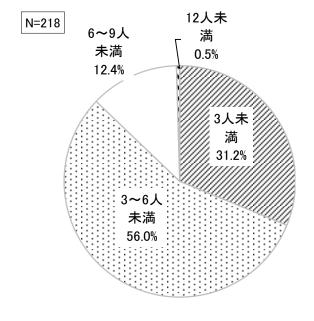


#### (3) 取締役・社外取締役の人数をご教示下さい。

#### ≪取締役総数≫

#### ≪社外取締役数(総数の内数)≫

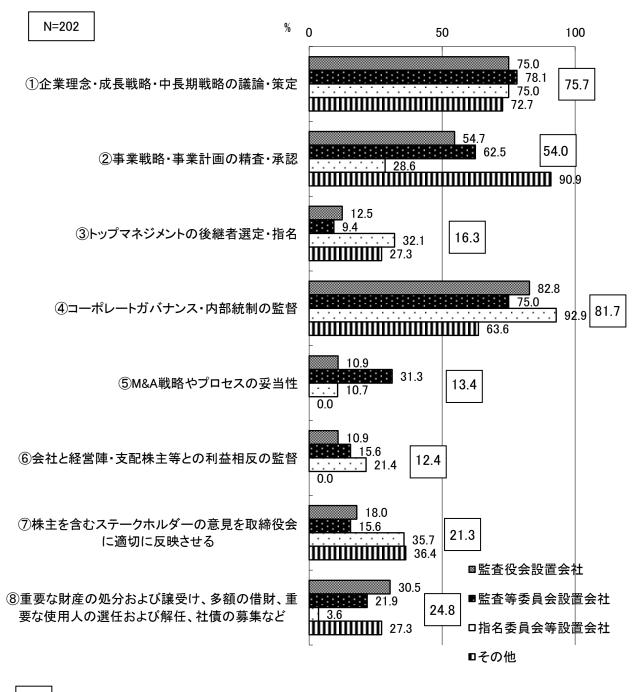




(平均値)		取締役総数	社外取締役
1	監査役会設置会社	9.96 人	2.76 人
2	監査等委員会設置会社	10.50 人	3.30 人
3	指名委員会等設置会社	9.70 人	4.20 人
	全体	10.13 人	3.22 人

# (4)所属企業において、取締役会が果たす役割として重視しているものを3つまでご教示ください。

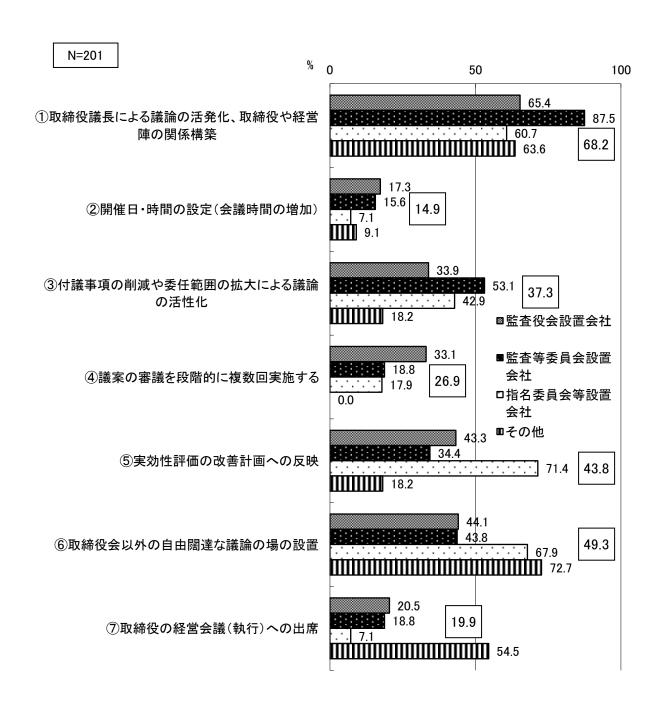
- いずれの機関設計でも④コーポレートガバナンス・内部統制の監督を重視している割合が高い。 特に指名委員会等設置会社は高い結果となった。
- ①企業理念・成長戦略・中長期戦略の議論・策定もいずれの機関設計でも高い割合となった。
- 機関設計の「その他」には外資系企業や監査役設置会社が含まれる。



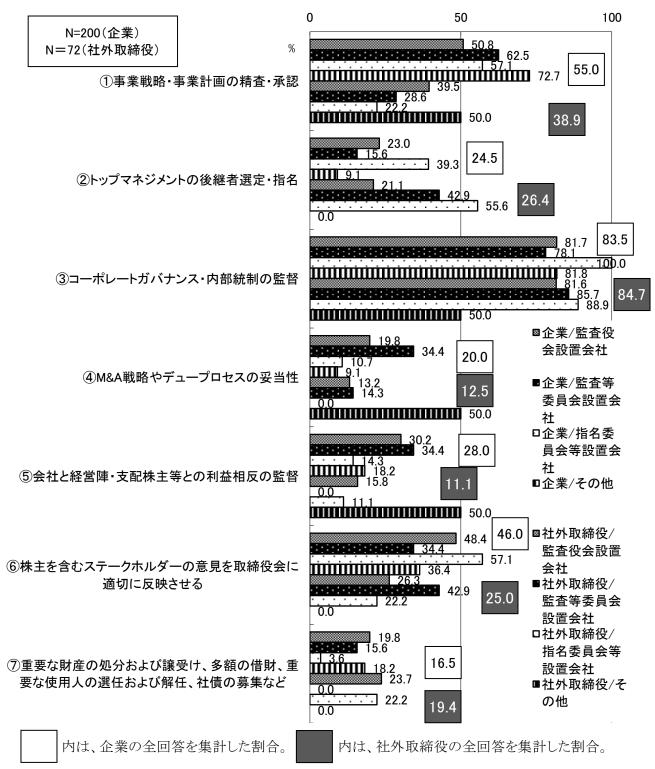
内は、全機関設計の回答を集計した割合。

# (5) 所属企業において、取締役会の強化・活性化のために注力しているものを3つまでご教示ください。

- ①取締役議長による議論の活発化、取締役や経営陣の関係構築 が最も高い結果となった。特に監査等委員会設置会社での比率が高い。
- 指名委員会等設置会社では⑤実効性評価の改善計画への反映、⑥取締役会以外の自由闊達 な議論の場の設置も高い結果となった。

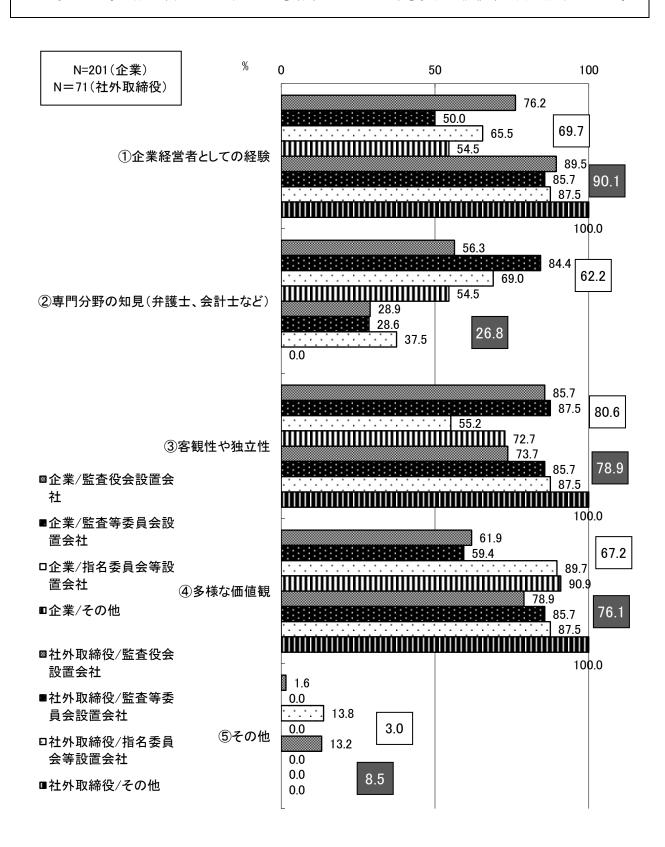


- (※)問(6)~(12)は社外取締役に就任されている方と共通質問につき、企業側と社外取締役の回答を並列で標記。
- (6) 社外取締役が果たすべき役割として、期待しているもの(企業側) / 期待されているとお考えのもの(社外取締役)を3つまでご教示ください。
- ③コーポレートガバナンス・内部統制の監督が最も高い割合となった。企業側の回答のうち 指名委員会等設置会社では100%の回答となった。

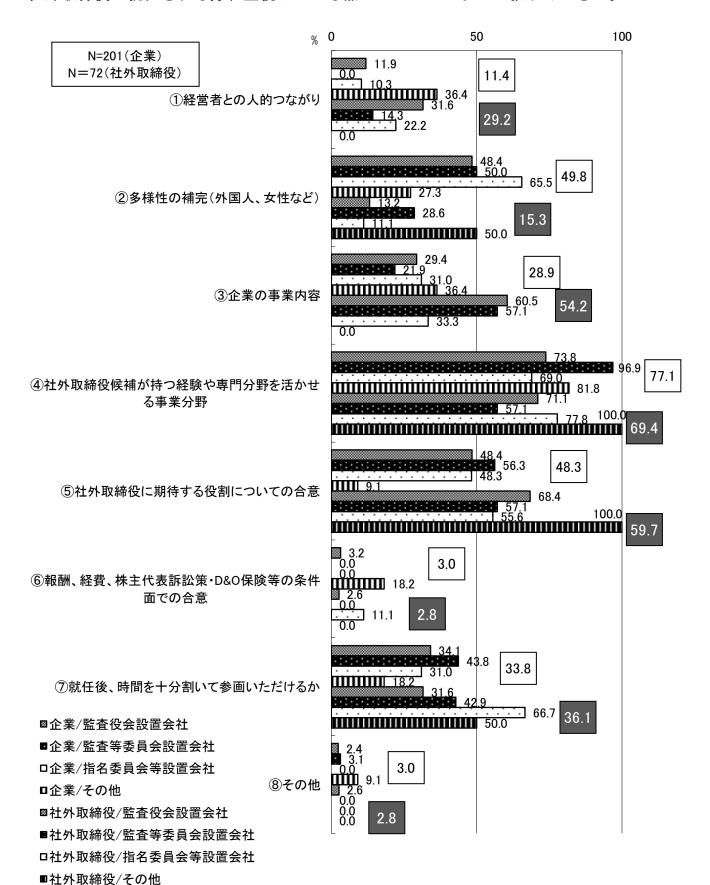


## (7) 社外取締役にどのような資質を期待されていますか。最も当てはまるものを 3つご回答ください。

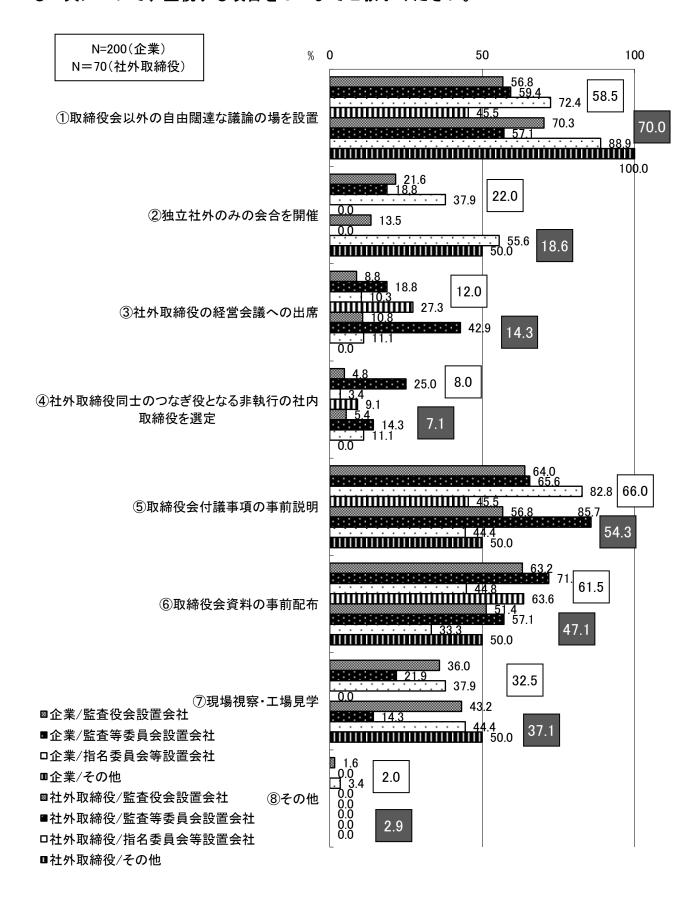
○ 本会の全会員向けアンケートであるため、社外取締役は①企業経営者としての経験 との回答が最も多かった。企業側、社外取締役ともに③客観性や独立性、④多様な価値観も高い結果となった。



(8)(企業側)貴社の社外取締役に就任してもらう際、重視している点、または 重点をおいて説明している点について3つまでご教示ください。/(社外取締役側) 社外取締役に就任される際、重視している点について3つまでご教示ください。

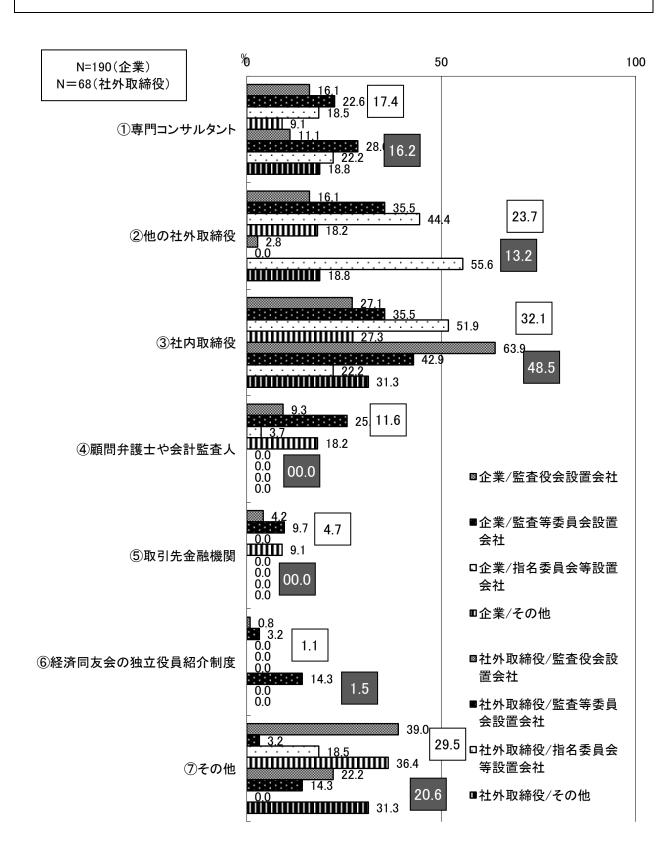


(9) 社外取締役によりよい議論をしていただくために企業(事務局)が行っている工夫について、重視する項目を3つまでご教示ください。



#### (10) 社外取締役選任にあたっての紹介者(仲介者)についてご教示ください。

○ 企業側、社外取締りや側とも社内取締役の割合が比較的高い結果となった。

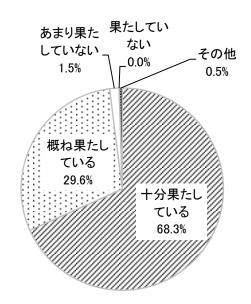


(11) 社外取締役は期待する役割を果たしているとお考えですか。

#### ≪企業≫

#### ≪社外取締役≫

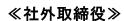
N=199

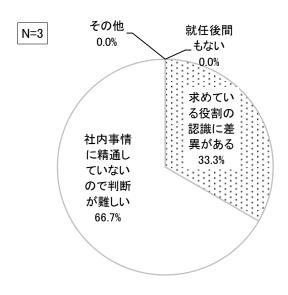


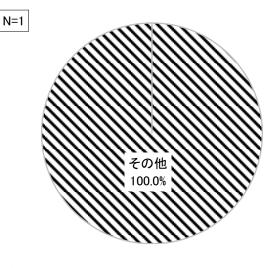
N=70 あまり果 たしてい 果たして ない いない 1.4% 0.0% その他 0.0% 十分果たし ている 35.7% 概ね果たし ている 62.9%

(12) 問 2-11 で「3. あまり果たしていない」、「4. 果たしていない」と回答の方】 その理由をご教示ください。

≪企業≫



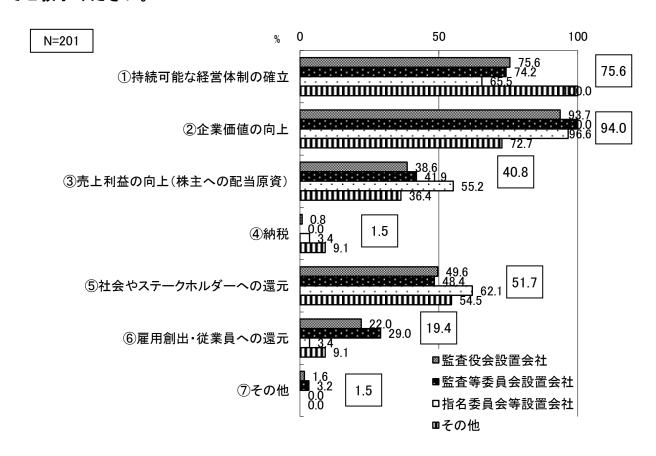




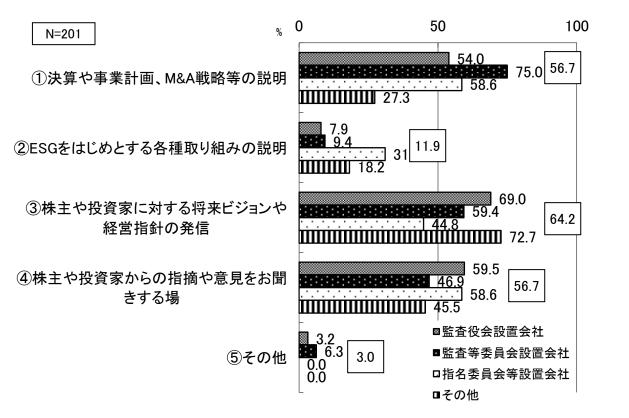
自由記述欄

○ 親会社の意向によることが多い

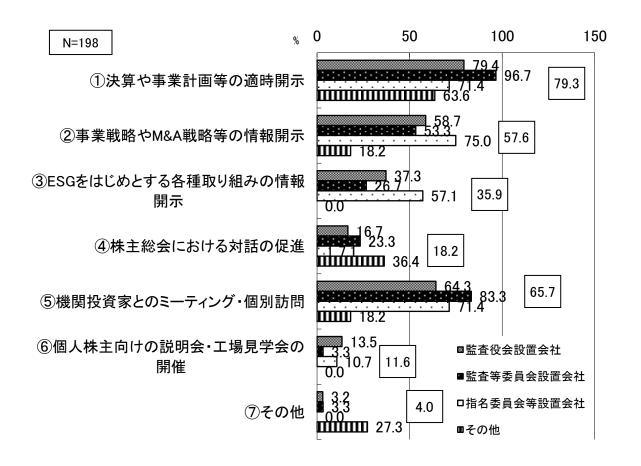
(13) 所属企業において、経営執行が果たす役割として重視しているものを3つまでご教示ください。



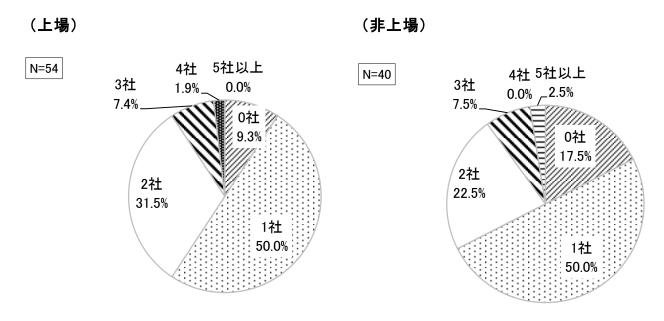
(14) 所属企業において、株主総会における株主との対話で重視していることを2つまでご教示ください。



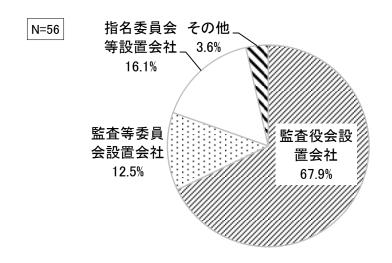
(15) 所属企業において、中長期的な企業価値向上のための投資家との対話のために、重視しているものを3つまでご教示ください。



(16) 社外取締役に就任されている方にお伺いします。社外取締役に就任されている企業数についてご教示ください。

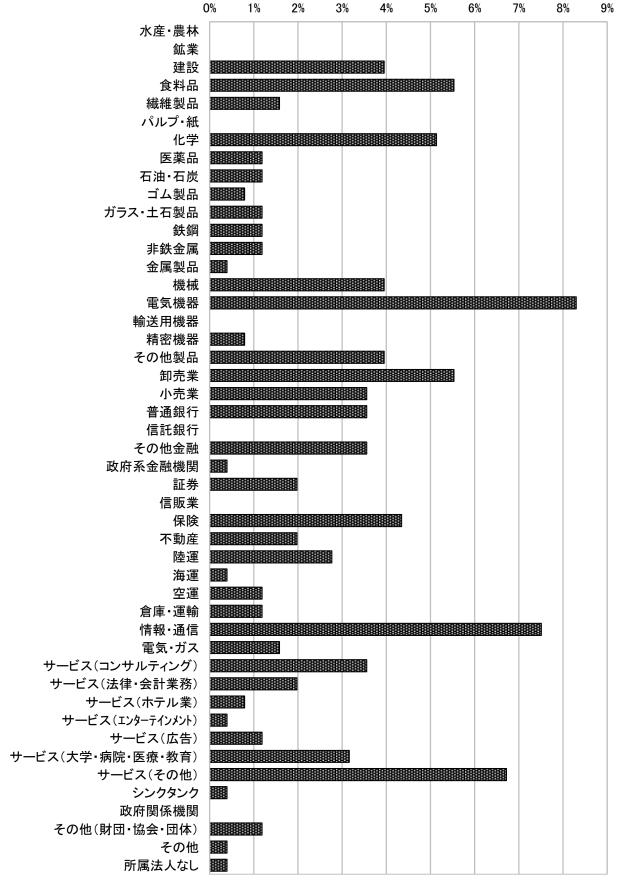


(17) 社外取締役に就任されている方にお伺いします。社外取締役に就任されている企業の機関設計についてご教示ください。



#### 回答者業種分類

N=253



## 2017 年度 経営改革委員会

2018年5月現在(敬称略)

委員長

小野寺 正 (KDDI 取締役相談役)

副委員長

大塚紀男 (日本精工 名誉会長)

越智 仁 (三菱ケミカルホールディングス 執行役社長)

河 原 茂 晴 (河原アソシエイツ 代表 公認会計士

(日本ならびに米国))

昆 政 彦 (スリーエム ジャパン 取締役副社長執行役員)

中 野 祥三郎 (キッコーマン 取締役常務執行役員)

中村善二 (UBS証券 取締役社長)

委員

青木 寧 (花王 常務執行役員)

浅 井 勇 介 (シティグループ証券 取締役副社長)

朝 倉 陽 保 (丸の内キャピタル 取締役社長)

浅 野 敏 雄 (旭化成 常任相談役)

網 谷 勝 彦 (日本コンクリート工業 取締役会長兼CEO)

荒 木 秀 文 (太陽工業 取締役社長)

飯 豊 聡 (損害保険ジャパン日本興亜 取締役専務執行役員)

池 上 芳 輝 (イケガミ 取締役社長)

石 井 道 遠 (東日本銀行 取締役頭取)

石 黒 徹 (森・濱田松本法律事務所 パートナー)

石 塚 達 郎 (日立建機 代表執行役会長)

泉 谷 直 木 (アサヒグループホールディングス 取締役会長)

伊藤清彦 (龍谷大学東京オフィス 渉外顧問)

稲 葉 延 雄 (リコー 取締役会議長)

今 井 俊 哉 (PwCコンサルティング 副代表執行役)

入江仁之 (アイ&カンパニー 取締役社長)

岩 崎 俊 博 (野村資本市場研究所 顧問)

シニアパートナー)

宇 治 則 孝 (第一三共/横河電機 社外取締役)

臼 井 努 (京西テクノス 取締役社長)

内 山 英 世 (朝日税理士法人 顧問)

馬 本 英 一 (日本テクノ 取締役社長)

浦 上 彰 (リョービ 取締役社長)

浦 田 晴 之 (オリックス銀行 取締役社長)

浦 山 一 紀 (日立物流ソフトウェア 取締役社長)

江 幡 真 史 (アドバンテッジリスクマネジメント 取締役)

遠藤直紀 (ビービット 代表取締役)

大 岡 哲 (大岡記念財団 理事長)

大海太郎 (タワーズワトソン 取締役社長)

大 川 順 子 (日本航空 取締役副会長)

大久保 秀 夫 (フォーバル 取締役会長)

大庭史裕 (ICMG 取締役兼CSO)

大橋光博 (MRI 代表取締役)

大 森 一 夫 (住友商事 相談役)

大 矢 俊 樹 (ヤフー シニアアドバイザー)

小 野 傑 (西村あさひ法律事務所 代表パートナー)

柿 﨑 昭 裕 (きらぼし銀行 相談役)

鹿 毛 雄 二 (ブラックストーン・グループ・ジャパン 特別顧問)

梶川 融 (太陽有限責任監査法人 代表社員 会長)

鹿島 亨 (SRAホールディングス 取締役社長)

加藤 奥 (京王電鉄 相談役)

加藤治彦 (証券保管振替機構 執行役社長)

金澤 睦 生 (帝国ホテル 常務取締役)

金 子 明 夫 (東京アールアンドデー 取締役COO)

河 合 輝 欣 (ASP・SaaS・IoT クラウド コンソーシアム 会長)

川 上 登 福 (経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)

川 村 喜 久 (DICグラフィックス 取締役会長)

菊 地 麻緒子 (三井倉庫ホールディングス 常勤社外監査役)

北 地 達 明 (有限責任監査法人トーマツ パートナー)

北 野 泰 男 (キュービーネットホールディングス 取締役社長)

橘 田 大 輔 (ブラックストーン・グループ・ジャパン シニア マネージング ディレクター)

木 村 尚 敬 (経営共創基盤 パートナー・取締役マネージングディレクター)

清 原 健 (清原国際法律事務所 代表弁護士)

葛 岡 利 明 (日立製作所 業務役員専務)

熊 谷 亮 丸 (大和総研 常務取締役)

栗 原 美津枝 (日本政策投資銀行 常勤監査役)

剣 持 忠 (メンバーズ 取締役社長)

小 泉 周 一 (千代田商事 取締役会長)

齋藤真一 (農林中金総合研究所 取締役社長)

斉藤 剛 (経営共創基盤 パートナー・取締役マネージ`ングディレクター)

坂 本 和 彦 (パソナ 顧問)

佐藤 葵 (ジェムコ日本経営 取締役社長)

椎 野 孝 雄 (キューブシステム 取締役(社外))

志 賀 俊 之 (日産自動車 取締役)

品 川 泰 一 (ユーキャン 取締役社長)

島 田 太 郎 (シーメンス 専務執行役員)

島 田 雅 史 (アライアンスパートナーズ 取締役社長)

清水 弘 (アーサー・D・リトル・ジャパン シニア・アドバイザー)

正 田 修 (日清製粉グループ本社 名誉会長相談役)

陳野浩司 (国際金融公社 チーフ・インヘ・ストメント・オフィサー)

神農雅嗣 (セレコーポレーション 取締役社長)

杉 野 尚 志 (レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役CEO)

鈴 木 孝 男 (日本立地センター 理事長)

関根愛子 (日本公認会計士協会 会長)

錢 高 一 善 (錢高組 取締役会長)

錢 高 久 善 (錢高組 取締役社長)

曽谷 太 (ソマール 取締役社長)

高 橋 勉 (有限責任 あずさ監査法人 副理事長)

髙 橋 秀 行 (みずほ総合研究所 取締役社長)

高橋衛 (HAUTPONT研究所代表)

田 中 豊 (アートグリーン 取締役社長)

田村修二 (日本貨物鉄道 取締役社長兼社長執行役員)

淡輪 敬 三 (ビービット 顧問)

淡 輪 敏 (三井化学 取締役社長)

津 上 晃 寿 (キヤノントッキ 取締役会長兼CEO)

辻 幸 一 (新日本有限責任監査法人 理事長)

手 納 美 枝 (アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)

中尾雄史 (フレッシュフィールス・ブ・ルックハウステ・リンカ・一法律事務所

代表弁護士)

中島 好美 (ヤマハ 取締役)

長瀬 玲 二 (長瀬産業 取締役副会長)

中塚晃章 (ジヤトコ 取締役社長兼最高経営責任者)

長 門 正 貢 (日本郵政 取締役兼代表執行役社長)

中 冨 一 郎 (ナノキャリア 取締役社長)

中 野 武 夫 (みずほ信託銀行 取締役会長)

中野宏信(シティック・キャピタル・パートナース゛・シ゛ャパン・リミテット゛

日本代表兼マネージングパートナー)

中 防 保 (レイヤーズ・コンサルティング 代表取締役COO)

中 村 彰 利 (アスパラントグループ 取締役社長)

成 川 哲 夫 (日本曹達 取締役)

西 山 茂 樹 (スカパーJSAT 特別顧問)

野 坂 茂 (日本オラクル 取締役 執行役 副社長 兼 CFO)

野 田 由美子 (ヴェオリア・ジャパン 取締役社長)

野 呂 順 一 (ニッセイ基礎研究所 取締役会長)

外 立 憲 治 (外立総合法律事務所 所長・代表弁護士)

橋 本 圭一郎 (塩屋土地 取締役副会長)

畑 川 高 志 (リバフェルド 代表取締役)

浜島健爾(ウシオ電機 取締役社長)

林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)

林 達 夫 (アークデザイン 取締役会長)

林 信 秀 (みずほ銀行 取締役会長)

平 田 正 之 (DTS 取締役)

廣瀬 雄二郎 (日本情報通信 取締役社長)

廣渡嘉秀 (AGSコンサルティング 取締役社長)

藤 岡 誠 (新化学技術推進協会 専務理事)

藤 原 美喜子 (アルファ・アソシエイツ 取締役社長)

古 河 建 規 (SOLIZE 取締役会長)

降 簱 洋 平 (日本信号 取締役会長)

ニコラス・ベネシュ (会社役員育成機構 代表理事)

堀 田 康 之 (キッツ 取締役社長)

程 近智 (アクセンチュア 取締役相談役)

堀 新太郎 (ベインキャピタル・ジャパン シニア アドバイザー)

牧 浦 真 司 (ヤマトホールディングス 常務執行役員)

増 田 健 一 (アンダーソン・毛利・友常法律事務所 パートナー)

益 戸 宣 彦 (GCA 統括執行役員 マネージングディレクター)

松井敏浩(大和証券グループ本社

取締役 兼 代表執行役副社長)

松 江 英 夫 (デロイト トーマツ コンサルティング パートナー)

松 岡 昇 (ストロパックジャパン 取締役社長)

松 﨑 正 年 (コニカミノルタ 取締役会議長)

水 嶋 浩 雅 (シンプレクス・アセット・マネジメント 取締役社長)

宮内淑子 (ワイ・ネット 取締役社長)

三 宅 伊智朗 (S&P グローバル・ジャパン 特別顧問)

宮 本 潤 二 (東鉄工業 取締役専務執行役員)

向 井 俊 雄 (日本ユニシス 取締役専務執行役員CFO)

武藤英二 (髙島屋 社外監査役)

武 藤 潤 (JXTGホールディングス 取締役副社長執行役員)

望 月 淳 (浜銀ファイナンス 取締役会長)

森 公 高 (日本公認会計士協会 相談役)

森 田 均 (マニュライフ生命保険 アドバイザー)

矢 原 史 朗 (日本エア・リキード 取締役社長兼CEO)

山 口 裕 之 (SOMPOホールディングス 上席顧問)

山 田 和 広 (カーライル・ジャパン・エルエルシー マネージングディレクター 日本代表)

山 田 匡 通 (イトーキ 取締役会長)

山 本 裕 二 (山本裕二事務所 公認会計士)

吉 川 淳 (野村不動産ホールディングス 取締役会長)

吉 沢 正 道 (ロングリーチグループ 代表取締役)

吉 永 達 世 (つばさエンタテインメント 代表取締役)

吉 原 每 文 (東京鐵鋼 取締役社長)

チャールズD. レイク II (アフラック生命保険 取締役会長)

鰐 渕 祥 子 (銀座テーラーグループ 専務取締役)

※稲垣 泰弘氏 (コマツ 常務執行役員) においては、2018年4月まで、 副委員長として、本委員会における検討に貢献いただいた。

以上155名

#### 事務局

齋 藤 弘 憲 (経済同友会 政策調査部 部長)

宮 崎 喜久代 (経済同友会 政策調査部 グループ・マネジャー)

中 島 美砂子 (経済同友会 政策調査部 調査役)

古 米 直 子 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)