

## 企業経営委員会 (2009年度)



### 委員長 勝俣 宣夫

**丸紅  
取締役会長**

1942年東京都生まれ。66年慶應義塾大学経済学部卒業後、丸紅飯田入社(72年丸紅に改称)。取締役、代表取締役常務取締役、代表取締役専務取締役を歴任後、2003年代表取締役社長、2008年取締役会長に就任。2003年3月経済同友会入会、2005年度より幹事、2008年度より副代表幹事。2004年度郵政公社民営化委員会副委員長、2005～06年度中国委員会委員長、2007年度経済外交委員会委員長、2008年度国際問題委員会委員長、2009年度企業経営委員会委員長、2010年度アジア委員会委員長代理。

副委員長(役職は3月31日現在)

**江幡 真史**  
(セディナ 取締役副社長執行役員)

**駒村 義範**  
(小松製作所 取締役専務執行役員)

**杉江 和男**  
(DIC 取締役社長執行役員)

**竹林 義彦**  
(三井金属鉱業 取締役特別顧問)

**中川 俊一**  
(花王 取締役常務執行役員)

**八木 和則**  
(横河電機 取締役専務執行役員)

委員118名

## 監査役設置型のさらなるガバナンス強化のため 社外取締役の導入など6点を提言

### 経営者は襟を正し 高い倫理観を持つべき

経済同友会では、一貫して、企業  
の意思決定の透明性と迅速性を高  
め、ステークホルダーとの調和を  
図ることで、企業価値の向上を  
目指し、不祥事を防止しようとい  
うテーマで議論してきました。

そして、日本で上場企業の97%  
が採用している監査役設置型を  
さらに強化し、内外にアピールし  
ようという結論に至りました。委  
員会設置型のガバナンス・スタ  
イルもアメリカで発生した金融  
危機ではその限界が表面化しま  
した。委員会設置型でも監査  
役設置型でも、不祥事は起こ  
る。どちらの型が良いという  
ことではなく、実質として不  
祥事の防止や企業価値向上に  
つながる仕組みを構築する  
ことが大切だと考えていま  
す。

提言では、まず経営者の倫理  
観の重要性を挙げました。日  
本企業には終身雇用という流  
れがある。入社以来、道徳心  
や倫理観などを

360度評価され、多くの関係  
者が納得する人が“推される”  
形で昇進し、取締役になって  
いく。そして次代の経営陣も  
、こうした慣行を見て行いを  
正す。これは、定量化できない  
倫理観の評価法であり、日本  
的な企業統治の強みとも言  
えます。

### 社外取締役導入を推奨し 独立要件も追加

一方で、こうした仕組みは結  
果として取締役会内にヒエ  
ラルキーを生みかねない。そ  
こで、経営者を牽制する仕  
組みとして、社外取締役の  
導入や、社外取締役・社外  
監査役の独立要件も必要に  
なります。

取締役会は、社外取締役の  
視点を組み込むことで客観  
性や透明性を高められます。  
社外取締役は複数いるほう  
が発言しやすくなるでしょ  
う。日本の上場企業で社外  
取締役を導入しているのは  
42%にとどまっていますが  
、すべての企業が社外取締  
役を導入すればガバナンス  
体制は強化されるはずで  
す。

監査役は、議決権を持つ社  
外取締役と密接にコミュニ  
ケーションを取ることで、  
経営トップへの牽制強化  
や経営の透明性向上につ  
ながることもできます。

執行役員制度についても  
触れています。執行役員は  
、取締役や監査役のように  
法律の裏付けがないもの  
の、監督と執行の分離や  
、迅速な現場対応という  
重要な任務を担っています  
。この制度は外部から分  
かりづらいとされるので  
、改めてIR活動などで訴  
えていくべきだと考えて  
います。

「日本企業は監査役設置  
型をベースにしたガバナ  
ンスできちんとやっています  
」ということをしっかり情  
報発信すべきです。中長  
期的な経営戦略や研究開  
発、経営陣と従業員の協  
力関係といった日本の強  
みを維持しながらの日本  
的コーポレート・ガバナ  
ンスを更に深化させるこ  
とで、企業は持続的な成  
長が可能になるのですか  
ら。