

## 不確実な時代におけるコーポレート・ガバナンス —経営者の視点—

### I、コーポレート・ガバナンスの課題

#### 1、長期的な企業業績の低迷

- ・株価の下落、低配当、賃金の低下 etc.

#### 2、後を絶たない不祥事の発生

- ・経営に対する社会的な信頼の低下

→ 企業が継続して高い収益をあげる事業活動そのものと、それを適切に推進するための経営の仕組みの構築

### II、課題解決に向けた企業の取り組み

#### 1、継続した収益確保に向けた取り組み — 構造変化に対するスピーディな対応

##### 1) 新しい事業モデルの構築

- ・普及型事業から創造型事業への転換

##### 2) 事業の国際化の推進

- ・グローバル市場を対象とした事業の展開  
拠点の海外シフト、国際的な事業の提携・統合 (M&A) etc.

##### 3) 労働生産性の飛躍的な向上

- ・合理化投資と教育の充実

(注) 社会構造変化の要因

- |                    |              |
|--------------------|--------------|
| a, 人口減少と少子高齢化社会の到来 | b, グローバル化の進展 |
| c, 環境重視社会の実現       | d, 勤労価値観の変化  |

#### 2、経営の仕組みの見直し

##### 1) 経営の執行体制

###### ①リスク・マネジメントの強化 — “想定外”の事象に対する対応

- ・BCPの再構築
- ・強い権限を持つCROの配置

###### ②人材マネジメントの強化 — 国際的な人材争奪戦への対応

- ・グローバル人材の確保、イノベーションを推進する人材の確保

- ・多様化する雇用形態・勤務形態に対する柔軟な対応  
→ 人事システムの抜本的な見直し

## 2) 取締役会の機能

### ①機動的な運営

- ・開催頻度の見直し、テーマに関する問題意識の共有

### ②ダメ社長を暴走させない、辞めさせる仕組み

- ・監視体制の強化 — 独立取締役の役割、委員会制度の活用 etc.

### ③取締役会メンバーの多様化

Professional Diversity (専門分野の多様化)

International Diversity (国際化)

Gender Diversity (女性の登用)

## Ⅲ、経営におけるCEOの役割

日本型ガバナンスの特長（共同体的経営、長期的な上昇志向、高い倫理観 etc.）を生かすと共に、弱点（低い利益水準、内向き志向、閉鎖性 etc.）の是正に取り組むこと。

### 1、経営ビジョンの確立とその実現に向けたプロセスの明示

- ・企業価値の向上の努力（経済価値と非経済価値）
- ・経営の透明性の確立 — **accountability** の徹底

### 2、コンプライアンスの強化

- ・内部統制の強化
- ・**reputation** への適切な対応 — CROとの連携

### 3、ステークホルダーに対するバランスのとれた還元

- ・株主、従業員、債権者、顧客、取引先、行政、地域 etc. との緊密な対話

(注) 従来の日本型ガバナンスの特徴

- a, メインバンク制
- b, 株式の持ち合い
- c, 日本的雇用（長期安定雇用、年功序列、企業内組合）
- d, 競争排除的市場
- e, 単体・取得原価の会計基準

(以 上)