

第10回 ガバナンスと リスクマネジメントの強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I 日本企業のガバナンスとリスクマネジメントの問題点
- II 先進事例
- III ガバナンスとリスクマネジメントの強化に向けて

要約

- 1 日本企業の企業価値が高まらない原因は、ガバナンスの弱さにある。経営の透明性にも問題が多い。それらの問題点について、①取締役会の監督機能の弱さ、②ダイバーシティの弱さ、③トップの選解任、④サステナビリティ要素の反映が不十分、⑤リスクマネジメントの弱さ、に整理して述べる。
- 2 先進事例として、三菱重工業のガバナンスとリスクマネジメントの強化、味の素グループのガバナンスとサステナビリティ経営の強化、を紹介する。
- 3 ガバナンスとリスクマネジメントの強化に向けた取り組みとして、①取締役会機能の強化、②経営者の選解任機能の仕組みと運用、③ダイバーシティの強化、④サステナビリティ体制の強化、⑤リスクマネジメントの強化、の五点について述べる。

**I 日本企業のガバナンスと
リスクマネジメントの問題点**

日本では金融庁が2014年2月に「日本版ステewardシップ・コード」を策定し、15年3月には東京証券取引所と共同でコーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）を設けることで、企業の組織や行動に関する準則を定めた。このように、日本企業と機関投資家との対話はある程度は活性化している。

しかしながら、日本企業の経営の透明性にはいまだ問題点も多い。それらの問題点について、①取締役会の監督機能の弱さ、②ダイバーシティの弱さ、③トップの選解任、④サステナビリティ要素の反映が不十分、⑤リスクマネジメントの弱さ、に整理して述べる。

1 | 取締役会の監督機能の弱さ

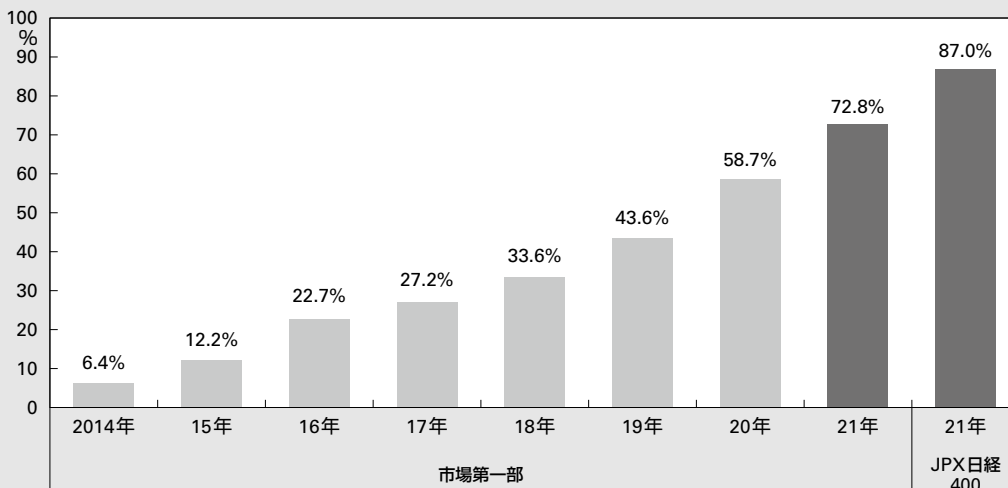
多くの日本企業では執行役員制度が採用されており、かつてのように業務執行を取締役

が行い、その取締役から構成される取締役会が意思決定することで意思決定と監督機能が適切に働かないという事態は少なくなった。

執行役員は業務執行に専念し、取締役会では中長期的な戦略を立案しつつ業務執行を監督するということが、建付け上は実現できている。また、委員会設置会社であれば、指名、報酬、監督の三つの委員会が設置され、社外取締役が過半数を占めるため、取締役会による監督機能は強化されることとなる。

しかしながら、多くの企業で見られるのはこの取締役会における監督機能の弱さである。取締役の人数が多い場合、頻繁に取締役会を開いて意思決定することが難しいため、経営会議で議論されたことを追認するといった形式的なものになってしまいがちである。また、各事業部門のトップが取締役を兼務している場合、成長が厳しい事業でも全社視点で考えることが難しく、撤退に反対するというケースも考えられる。その場合、事業ポー

図1 独立社外取締役を3分の1以上選任する上場会社 市場第一部の推移とJPX400銘柄[※]比率



※2021年7月14日の時点におけるコーポレート・ガバナンスに関する報告書の記載を基に集計
出所) 日本取引所グループWebサイトより作成
<https://www.jpex.co.jp/equities/listing/ind-executive/01.html>

トフォリオの再構築が遅れ、結果として、中長期的な成長の機会を失うことになりかねない。

2021年7月に日本取引所グループが発表した資料によると、3分の1以上の独立社外取締役を選任する企業は東証一部上場の72.8%、JPX日経400銘柄^注中87%まで上昇しており、社外取締役の選任は増加傾向にある。社外取締役の増加に伴い、意思決定の透明性は上がっているが、取締役会の監督機能の強化という面から見るとそれだけでは十分ではない。たとえば、取締役会におけるアジェンダ構成として、中長期のことを十分な時間をかけて議論ができていくかという問題がある。アジェンダの項目が多く、会社の方向性を左右する中長期の議論が十分でない場合、業務執行に対する監督機能を果たしているとはいえないだろう。

2 | ダイバーシティの弱さ

日本企業の最大の問題点はダイバーシティの弱さである。社員構成は今でも圧倒的にプロパーが多く、生涯、一企業でしか働いたことがない人がほとんどであり、そのような人が執行役員、取締役に昇格してくる。もちろん、社外取締役を増やすことによりダイバーシティを強めようとしているが十分とはいええず、同じ社外取締役が複数の取締役会を兼務しているケースが多い（表1）。

2015年に金融庁と東京証券取引所がまとめたコーポレートガバナンス・コードで、上場企業は2人以上の社外取締役を置くことが事実上、義務化された。東芝の不正会計、シャープの債務超過などをきっかけに企業経営への監視の目は厳しくなり、社外取締役に求め

られる責任はより一層重くなっている。それに加えて候補者が十分ではない。

社内にプロパー社員が多く、管理職のほとんどが男性という状態のため、外国人や女性で社外取締役を務められる人材は大変な人気である。たとえば、外国人／女性／日本語堪能という要素を併せ持つクリスティーナ・アメージャン氏は四社の取締役を兼務している。このような状況で、日本企業における意思決定のダイバーシティを強めることは大変難しいだろう。

昨今は終身雇用の考え方から徐々に変化してきており、転職も増加傾向にあるが、役員昇格者は依然として男性のプロパーが圧倒的に多く、意思決定の多様性に欠けている。どうしても同じような常識や観念で議論を行うため、社長の考え方に忖度してしまうということも考えられ、活発な議論にならないこともある。これでは社外取締役の重要性は増すばかりであるが、人材のパイが限られており、急激な需要の増加に供給が追いついていない状態だ。

3 | トップの選解任

さらに重要なガバナンスの論点として、トップの選解任がある。委員会を設置しているか、もしくは任意で指名委員会を設置していない会社でなければ、経営トップの選任は現CEOの専権事項となっている。CEOは会社をよく理解しているということと、後任候補を評価できる立場にいるということから自然ではあるが、その選考プロセスが問題である。第三者の視点から、適切な人材を選定するためのプロセスを経ているかについてガバナンスを利かせていくことが必要だろう。

表1 複数企業の社外取締役を務めている人の例（太字は女性）

氏名	主な職歴	社外 取締役	社外 監査役	総計	就任先の企業
大久保和孝	公認会計士	4	2	6	ブレインパッド、LIFULL、サーラコーポレーション、セガサミーホールディングス、武蔵精密工業、サンフロンティア不動産
酒谷佳弘	公認会計士	3	2	5	ワッツ、粧美堂、北恵、タカミヤ、プレサンスコーポレーション
花井健	みずほ銀行元常務	4	1	5	LIFULL、ケイアイスター不動産、日本精線、タツタ電線、ギークス
松井巖	弁護士	2	3	5	電通グループ、東鉄工業、グロープライド、長瀬産業、オリエントコーポレーション
クリスティーナ・アメージャン	外資系・大学教授	4		4	アサヒグループホールディングス、住友電気工業、NEC、日本取引所グループ
安田加奈	公認会計士・税理士	3	1	4	スギホールディングス、ゲオホールディングス、中央発條、コンドーテック
安藤隆春	警察庁元長官	4		4	ニトリホールディングス、アミューズ、ゼンショーホールディングス、東武鉄道
井植敏雅	三洋電機元社長	4		4	TAKARA&COMPANY、亀田製菓、西島製作所、エンプラス
一條和生	大学教授	4		4	電通国際情報サービス、シマノ、ワールド、びあ
宇都宮純子	弁護士	3	1	4	ラクスル、ペプチドリーム、ZOZO、平和不動産
岡俊子	外資系・コンサルタント	4		4	ENEOSホールディングス、日立建機、ソニーグループ、ハビネット
夏野剛	KADOKAWA社長	4		4	日本オラル、グリー、USEN-NEXTホールディングス、トランスコスモス
河合江理子	大学教授	3	1	4	シミックホールディングス、ヤマハ発動機、大和証券グループ本社、三井不動産
花房幸範	公認会計士	4		4	ギフト、アークランドサービスホールディングス、ペプチドリーム、藍沢証券
柿崎環	大学教授	3	1	4	三菱食品、秋田銀行、京浜急行電鉄、日本空港ビルデング
菊間千乃	弁護士・アナウンサー	4		4	キッツ、タキヒヨー、アルコニックス、コーセー
宮島司	大学教授	2	2	4	ヒューリック、ダイフク、ミクニ、大日本印刷
宮内義彦	オリックス シニア・チェアマン	4		4	ラクスル、ACCESS、ニトリホールディングス、カルビー
金井美智子	弁護士	3	1	4	IDEC、コンドーテック、アズワン、三共生興
桑原聡子	弁護士	2	2	4	ユニカフェ、バンダイナムコホールディングス、三菱UFJフィナンシャルグループ、日本郵船
高山靖子	資生堂元CSR部長	2	2	4	コスモエネルギーホールディングス、横河電機、三菱商事、NTTデータ
佐藤りえ子	弁護士	3	1	4	J.フロントリテイリング、三菱商事、第一生命ホールディングス、NTTデータ
榊原定征	東レ元社長、経団連元会長	4		4	シマノ、ニトリホールディングス、NTT、関西電力
鷲谷万里	日本IBM元執行役員	4		4	MonotaRO、みずほリース、国際紙パルプ商事、JBCCホールディングス
三宅峰三郎	キューピー元社長	4		4	FOOD&LIFE COMPANIES、富士製菓工業、亀田製菓、オートバックスセブン

出所)「日経ビジネス」Webサイトより作成
<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/special/00906/?SS=imgview&FD=-1328065538>

日本企業の経営者はプロパー社員が昇進して就くことが圧倒的に多く、経営経験が十分ではない。たとえば工場長など生産畑のみを歩んできた人が、突如として経営者になることも珍しくない。欧米企業で行われているサクセッションプランなどのように、経営者の育成や選定におけるプロセスが透明化されておらず、その育成の仕組みも十分ではない。

解任についても同様である。東芝で発生した不正会計問題では、経営陣が引責辞任に問われるまで経営者を交代することができなかった。日産自動車については、2019年4月の臨時株主総会までカルロス・ゴーン氏を会長職から解任できなかった。このように、トップの解任についてのガバナンスの弱さは大きな問題点であるが、原因は委員会設置会社など形式の問題にあるわけではない。

東芝はガバナンスにおいては優等生といわれ、03年に委員会設置会社に移行している。しかしながらその後の不適切な会計処理や経営者の選解任における問題によって、ガバナンスは形式だけではなく運用があって初めて成り立つものであるということが明白になった。優れたCEOを選んだとしても常にリスクを認識しておき、取締役会が選解任を主導するなど、その機能がますます重要になっている。VUCAと呼ばれる将来の予測が難しい時代であるからこそ、経営者のリーダーシップが求められている。日本企業の経営における透明性の不足については、海外投資家がよく指摘する点でもある。

4 | サステナビリティ要素の反映が不十分

前述したコーポレートガバナンス・コード

の施行により、日本企業のガバナンスは業務執行と監督機能を分離し、モニタリングすることが今までも増して意識されてきている。こうした中、東京証券取引所は上場区分を見直した。グローバルの機関投資家を意識し、プライム市場に上場する企業については、わが国を代表する優良企業が集まるにふさわしいガバナンス水準にしようとしているのである。そのため、プライム市場に多く投資している米国や英国の投資家が、どのような観点で企業経営をモニタリングしているか、すなわちサステナビリティの観点を盛り込むことが不可欠になってきている。

企業経営については、従来、企業価値や株主価値の向上、つまり財務的パフォーマンスを中心にモニタリングが行われていたが、サステナビリティに対する関心が高まるに伴い、その要素を取り入れることが必要となっている。2019年に米国のビジネス・ラウンドテーブルにおいて「企業は株主のためだけに存在するものではない」と決議されてから、ステークホルダーとの関係性を経営の基盤とすることが世界的な流れとなった。

米国や英国では、監督、指名、報酬といった委員会と並列にサステナビリティについて議論する委員会を設置し、専門的かつ時間をかけた議論が行われているという。注目すべきはその比率であり、米国S&P100や英国FTSE100の企業については、3割以上がサステナビリティ関連委員会を設置しているのである。委員長は独立社外取締役が務め、メンバーも社外取締役を中心に構成し、取締役会の監督機能を補完している。

英国の製薬大手グラクソ・スミスクラインの取締役会では、00年代から企業責任委員会

を設置し、サステナビリティに関するモニタリングを行っている。企業責任委員会はすべて社外取締役で構成されており、取締役会とは別に年間4～5回開催している。執行側の関係者を招集し、サステナビリティに対する監督機能の質を高めるため、必要に応じて社外の専門家を招き、議論を行っているのである。

5 | リスクマネジメントの弱さ

日本企業は、リスクマネジメントといっても何かが起きてから対応する、いわゆるクライシス管理になってしまっている。本来、リスクマネジメントというものは、発生する可能性のあるリスクを洗い出して対策を講じておくことが重要なポイントであるが、その洗い出しが十分に行われていない。

市場環境はますます複雑に変化している。昨今はカーボンニュートラルにおいて、企業は過去に行った投資を見直し、CO₂の排出と削減に関する可視化といった大きな課題を与えられている。2021年に開催された国連気候変動枠組条約第26回締約国会議（COP26）での議論に見られるように、今は国際ルールがつくられる過程という流動的な状況である。だからこそ自社の戦略を実行する際、どのようなリスクを想定するかがますます重要になっている。また、米中摩擦により、これまで中国企業に輸出できていたものが突如としてできなくなるというケースも多々見られ、売上が数千億円単位でなくなってしまった企業もある。

こうした中、大型の投資やプロジェクト、あるいはグローバルな事業の推進に際しては、環境変化を常にモニタリングしていな

れば、事業そのものが窮地に陥ってしまうことも十二分にあり得る。米中摩擦から生じるリスクはより一層高まることが予想され、経済安全保障などの観点から、渉外機能も複雑かつ高機能になっている。多くの日本企業にもその対応が求められているのである。

II 先進事例

先進事例として、三菱重工業のガバナンスとリスクマネジメントの強化、味の素グループのサステナビリティ経営とガバナンスの強化、を紹介する。

1 | 三菱重工業のガバナンスとリスクマネジメントの強化

(1) 企業概要

三菱重工業は、エネルギー、プラント・インフラ、物流・冷熱・ドライブシステム、航空・防衛・宇宙といったドメインで構成される重電・機械メーカーで、2020年度の売上高は3兆6999億円のグローバル企業である。

(2) 監査等委員会設置会社移行に伴うガバナンスの強化

①構造改革とチーフオフィサーへの移行

三菱重工業では、監査等委員会設置会社に移行する前から業務執行に関する効率や機動性を向上させるための改革に取り組んできた。

2011年4月1日には、事業本部制と事業所制の二本立てであった組織運営を事業本部制に一本化したのに伴い、コーポレート組織も再編し、全社的な戦略立案・事業支援機能を強化した。さらに、13年10月には9つあった

事業本部を集約・再編し、「エネルギー・環境」「交通・輸送」「防衛・宇宙」「機械・設備システム」という4つのドメインからなる体制に移行した。この移行で個別の製品事業ユニット（SBU）による迅速な事業運営が可能となり、ポートフォリオ経営で事業の成長・拡大に向けたリソースの配分、シナジー効果の発揮に全社で取り組んだ。それと併せて事業運営においてはドメインCEOに権限委譲し、会社の経営にかかわる意思決定については、社長と14年4月に導入したチーフオフィサーに権限を大きく集約させた。

チーフオフィサー制は社長の持つ業務執行に関する権限と責任を一部委譲する制度であり、各ドメインを担当するドメインCEOに対してドメインにかかわる業務執行を委任する一方で、コーポレート担当のチーフオフィサーには所掌する事項について会社全体の指揮・命令権を与えることによって、その横串機能とドメインへの支援機能を強化することを目的としている。

具体的には、取締役社長（CEO）の下に、取締役社長の責任と権限の一部を委譲されたチーフオフィサーとして、ドメインCEO（各ドメイン長）のほか、CSO、CFOおよびCTOを配置している。このうち、CEOは業務全般を総理し、ドメインCEOはグループ全体戦略の下で各ドメインの事業推進を統括・執行する形とした。また、CSOは全社経営方針の企画に関する業務全般、CFOは財務・会計に関する業務全般、CTOは技術戦略、製品・新技術の研究・開発、ICT、バリューチェーン、マーケティングおよびイノベーションに関する業務全般をそれぞれ統括・執行する。さらに、CSO、CFOおよびCTO

は、それぞれの所掌機能について全社に対する指揮・命令権を持つとともに、ドメインに対する支援を行うという体制に変更した。

このほか、同社はCEOの職務を補助する常設の担当役員として、GC（General Counsel）およびHR（Human Resources）担当役員を置いている。GCはCEOの命を受け、経営監査、総務、法務およびグローバル拠点支援に関する業務全般を、HR担当役員はCEOの命を受け、人事および労政に関する業務全般をそれぞれ統括・執行している。CEOとこれらチーフオフィサーなどを中心とする業務執行体制の中で、審議機関として経営会議を置き、業務執行に関する重要事項を合議制で審議することで、適切な経営判断および業務執行が可能な体制を採っている。

②移行の経緯

三菱重工業はガバナンス強化のため、前述のような取り組み（構造改革、チーフオフィサー制の導入）をしてきたが、従前の監査役設置会社の場合、重要な業務執行は取締役会で決定しなければならないので、業務執行の効率性や機動性を向上しようとしても意思決定の迅速性という点で一定の限界があった。さらに同社では、社外取締役比率を向上させており、監査等委員会設置会社に移行する前の2014年6月の段階で社外取締役比率が25%であったため、個別の業務執行を一つ一つ決定していくことに違和感があったという。

このように機関設計の限界を感じていたところに、会社法の改正によって監査等委員会設置会社の制度が導入され、この制度が同社に適しているかについて同年9月から検討を開始した。その結果、それまで10年ほどかけ

て行ってきた会社経営の健全性と透明性、および業務執行の効率性と機動性向上のためのコーポレートガバナンス改革を一層深化できるという判断に至った。監査等委員会設置会社は、委員会設置会社と異なり機関設計の自由度が高く、法定の指名委員会や報酬委員会を設置する義務がなく、業務執行者に対する監督の強化に向けた仕組みをそれぞれの目的に応じて任意に設計することができることも、同社の目的や意向に合致していると考えた。

社外取締役比率は移行前で25%、移行後には3分の1を超えるまでになっていたため、指名委員会等設置会社設立も選択肢としてはあったが、同社に合ったガバナンスの仕組みを設計・構築できる監査等委員会設置会社制度の方が目的にかなっており、この制度を活用することによって取り組みをさらに一段進められると考え、移行を決めた。

こうして15年6月、業務執行の健全性と透明性および効率性と機動性の向上、コーポレートガバナンス体制の強化、取締役会の監督機能のより一層の強化と、監督機能と業務執行を分離し迅速な意思決定を行うため、社外取締役が過半数を占める監査等委員会を有し、取締役会の業務執行権限の相当な部分を取締役に委任できる監査等委員会設置会社に移行した。

③移行後の体制

三菱重工業が2015年に監査等委員会設置会社に移行した際、社外取締役は監査等委員3人を含めた5人であったが、翌16年には役員指名・報酬諮問会議を設置するとともに取締役を14人から11人に削減し、うち5人を社外

取締役とした。

社外取締役には、業務執行部門という中立の立場で経営に有益な意見や率直な指摘をしてもらうことで、経営に対する監督機能の強化を図っている。社外取締役による監督機能をより高めるため、同社の「社外取締役の独立性基準」を満たす社外取締役の人数が取締役会全体の3分の1以上となるよう努めた。

また、監査等委員会の活動の実効性を確保するために常勤の監査等委員を選定する旨を定款で定めており、当該規定に従って監査等委員の互選により常勤の監査等委員を2人選定している。常勤の監査等委員は経営会議や事業計画会議などに出席し、経営執行状況の適時的確な把握と監視に努めるとともに、遵法状況の点検・確認、財務報告にかかわる内部統制を含めたシステムの整備・運用の状況などの監視・検証を通じて、取締役の職務執行が法令・定款に適合し、業務が適正に遂行されているかを監査している。

また、常勤の監査等委員のうち1人は経理・財務部門における業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有する人を選任している。たとえば21年6月に常勤の監査等委員となった徳永節男氏は、同社シニアフェロー、総合研究所技師長を務めた技術者であるため、先端技術を競争力の源泉としている同社の監査等委員にも技術的なバックグラウンドを有する人材を選任していることになる。

監査等委員会は、経営監査部および会計監査人と定期的に情報・意見の交換を行うとともに、監査結果の報告を受け、会計監査人の監査に立ち会うなどして緊密な連携を図るほか、コンプライアンスやリスクマネジメント

活動の状況などについて内部統制部門あるいは関連部門から定期的または個別に報告を受けている。

こうした監査等委員会の職務をサポートするため、同社では監査等委員会室を設けて円滑な職務遂行を支援している。現在、財務、法務、人事、営業の各部門から相応の知識を持つ6人のスタッフが配置されている。スタッフは全員専任で、執行側の指揮・命令系統から独立しており、人事異動や考課などに際しては監査等委員会の同意を要することとしている。

また、独立性基準により強く準拠するため20年には社外取締役を1人増員し、取締役12人のうち社外取締役は半数の6人に上っている。これらの改革で意思決定の迅速化と監督機能の強化を推進している。

④ 移行による効果

(ア) 取締役会における一件当たりの審議時間増加

重要な業務執行の決定を監査等委員会に委任すれば、取締役会での決議事項を減らすことができる。一方で、取締役会が監督機能を十分に果たすためには、取締役会に情報が入ってこなければならないため、決議事項を減らして報告事項を充実させている。具体的には、各ドメインからの定期的な報告やコーポレート担当のチーフオフィサーによる業務執行状況の報告を取締役会における報告事項としている。

結果として、毎月開催される取締役会において一件当たりの審議の時間を増やすことができ、取締役の発言も増えている。

(イ) 監査機能の強化

移行後の監査のあり方については、質やレベルの低下を避け、実効性を担保することに尽力した。

監査等委員会の監査は、内部統制システムを利用することが想定されており、調査権を与えられた監査等委員が自ら実査をすることもできる。三菱重工業では、それを前提とした議論を行い、任意に常勤監査等委員を置くこととしており、かつその旨を定款に規定し、将来的にも置き続ける形をとっている。そして、常勤監査等委員が監査等委員会の議決に基づく調査権限などを行って、以前の常勤監査役が行っていたような監査ができるようにしている。

また、移行を機に監査役と内部監査部門の連携を深化させた。たとえば、コンプライアンス施策の実施状況や、基本的業務プロセスの適正性のチェックといった定常的あるいは網羅的な項目については、常勤監査等委員が内部監査部門に監査結果の報告を求め、それを極力活用するなどの連携をとって、監査の効率性を向上させている。同社では、内部監査部門を執行サイドの一部門と位置付けており、監査等委員会は内部監査部門に対する指揮・命令権は持っていない。したがって、両者の連携を図る上で、内部監査部門と監査等委員会が定期的に情報交換する場を設け、必要に応じて内部監査部門が常勤の監査等委員に報告することで、情報が内部監査部門から監査等委員にタイムリーに流れるような仕組みをつくっている。こうしたことがスムーズに行えた背景には、移行前の監査役スタッフ部門のメンバーが、そのまま監査等委員会室に移っていることも大きく寄与している。

内部監査部門では、移行を機に監査等委員会との連携も念頭に置いて、グループ会社を含めた内部監査の体制構築や監査方法の見直しに着手している。監査等委員会の運営は原則として月に一度、取締役会の日に開催しており、時間や内容についてはそれほど変化はしていないが、監査等委員の選任については同社のコーポレートガバナンスガイドラインに基づき、会社経営、法務、財務・会計などさまざまな分野から、それぞれ豊富な経験を有する人材をバランスよく選任している。そのうち1人については、財務・会計に関する相当程度の知見を有する人材を選任するように努めている。

(ウ) 取締役会の監督機能の強化

社外取締役の役割として、監査等委員ではない社外取締役にもそれぞれの経験や見識に基づいて、経営に対して有益かつ率直な発言をしてもらうことにより、取締役会の監督機能を強化して、経営の健全性・透明性を向上した。また、監査等委員会が監査等委員ではない社外取締役と情報共有を図り、取締役会の監督機能の強化を行った。

(エ) 業務執行のスピードアップとガバナンスの両立

業務執行のスピードを上げるために、個別の業務執行については決定をできるだけ委任し、取締役の負担を軽減した。同社の定めおよび取締役会の決議に従い、法令により取締役会の専決事項として定められた事項、事業計画、取締役・チーフオフィサー・役付執行役員の選解任および報酬、その他、特に重要な個別の事業計画・投資などを除き、取締役

社長に対して業務執行決定の委任を進めており、迅速な意思決定と機動的な業務執行とともに、取締役会の主眼を業務執行者の監督に置くことを可能としている。

一方で、全社に大きな影響を及ぼすような事業計画や投資案件などは取締役会に残すべきという意見にも一定の配慮をしている。また、性質上、取締役会への付議が望ましいものの、たとえば代表取締役の業務分担や役付取締役、役付執行役員、チーフオフィサーの決定、あるいは役付執行役員の業務分担といった事柄は、取締役会決議に残している。それ以外のものについては、法令の許容する範囲で取締役に委任している。

今まで取締役会で議論していた事項を執行サイドに委任する際、その権限は委任を受けた取締役か受任した取締役から再委任を受けた者が決定する。とりわけ、移行前に取締役会で扱っていた事項については、その受任者が決定する前に経営会議で審議しておくことにより、一定の牽制になる。同社の場合、経営会議は意思決定機関ではなく審議機関という位置付けなので、決定は合議ではなく受任者が行うが、意思決定前に審議を尽くし、結果も踏まえて受任者が最終的な意思決定を行うというプロセスを入れることにより、当面の牽制をかけている。

(3) リスクマネジメントの強化

表2にあるように、三菱重工業は事業所制、事業本部制、ドメイン制/SBU制と組織改革をし、経営プロセスでは戦略的事業評価制度を採り入れ、キャッシュフロー経営を重視した。ガバナンスではチーフオフィサー制の導入、さらには監査等委員会設置会社への

移行も行った。一方で同社は、客船、民間航空機など、リスクが高い事業も続けていたことから、リスクマネジメントの強化は喫緊の課題であった。

①客船事業の失敗とリスクマネジメント強化の経緯

三菱重工業では、2004年にダイヤモンド・プリンセスおよびサファイア・プリンセスの引き渡し後、数年を経て客船を高付加価値商船の最上位種と考えた。難易度も付加価値も高いが過去に同規模客船の建造実績もあり対応可能と判断して受注を再開したものの、商談の途中延期や失注が続いた。

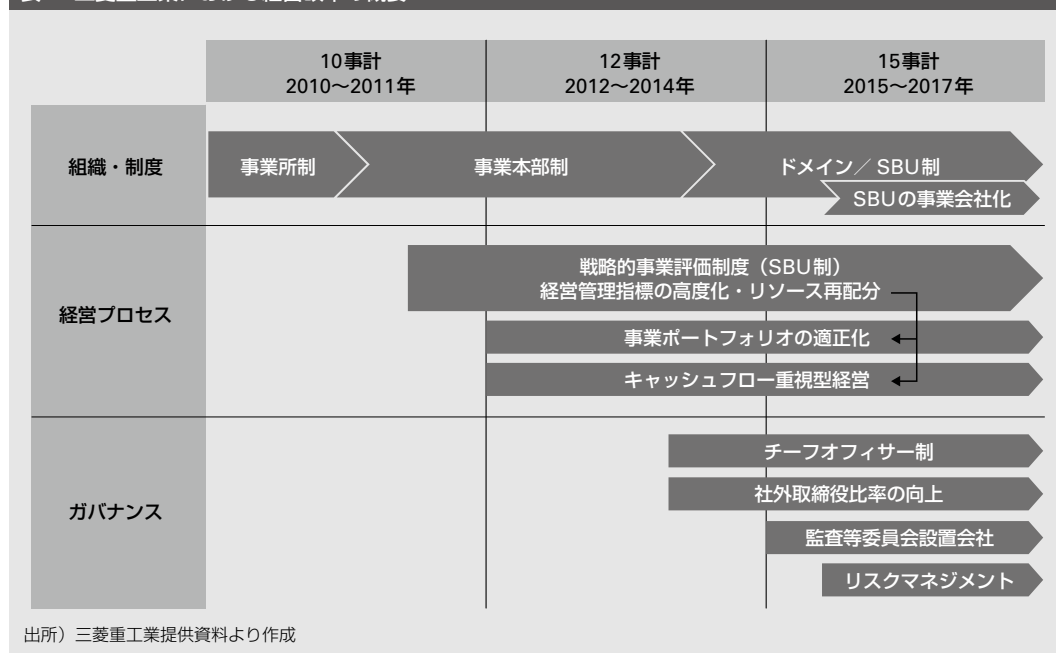
11年にアイダ・クルーズ向け客船を受注した後、工事は順調に進捗中と事業部門などの関係者は判断していた。しかし、基本設計の完了時期が見通せなくなる中で、13年半ばに工事の混乱が明らかになってきた。問題が

露呈すると直ちにプロジェクトマネジメントのスペシャリストを投入し全社的な対策を講じたが、結果的に巨額の損失が生じることとなった。

そこで、想定を超える困難な工事となったことを緊急かつ重大な課題と認識し、分析や検討を行うために船舶・海洋事業部門以外の社内有識者をリーダーとする評価委員会を設置した。また、商船事業の改革を成功・持続させるために船海事業部門の中堅・若手社員を集中討議に加えた。そして、アイダ・クルーズ向け客船の損失発生原因を分析し、意思決定プロセスやプロジェクトマネジメント面などからの評価と総括を行っている。

損失が発生した原因として、アイダ・クルーズ向け客船の特殊性を分析した。欧米向け客船のプロトタイプ（1番船）建造においては、コンセプト設計から基本計画、購入品メーカー決定・詳細設計などに至るプロセス

表2 三菱重工業における経営改革の概要



全体が特殊で、さらにノウハウと多くの時間および人材（経験者）を要するものであり、プロトタイプに準じた設計・建造を行えばよい準1番船とは全く異なっていた。この、プロトタイプに関する知見が十分でないことを受注の時点で適切に認識していなかったことから、アイダ・プリマ（1番船）の当該プロセス遂行は困難を極めた。

また、トップマネジメントおよびコーポレート部門の反省として、個別商談や技術開発に関するコーポレート部門の職能別チェックと、それに続くトップマネジメントの承認（容認）が行われるという従来の経営から脱却できていなかったと振り返っている。

そこで、今後の経営改革には事業リスクマネジメントの強化が必要としている。この問題を同社グループ全体の課題と捉え、事業活

動における意思決定プロセスの革新とリスク対応力の強化を推進することにした（図2）。

このように、客船をはじめとして多くの事業分野でさまざまな新しい取り組みや挑戦を重ねて持続的に成長してきたが、一方で大規模な損失も出してきた。また近年、事業のグローバル化と案件の大型化や技術の発展・複雑化などに伴い、発生するリスクの規模もさらに大きくなってきている。事業環境が絶えず変化する中で、企業が持続的に成長していくためには、既存事業の改善・強化に加え、新分野、新技術および新しい顧客・地域への挑戦を続けなければならない。挑戦にリスクを伴うのは当然だが、いかにリスクを軽減させられるかという能力の高さが企業の業績および成長性を大きく左右すると同社では考えている。

図2 三菱重工業におけるアイダ・クルーズ向け客船案件の総括

損失の直接要因

- ▶ 担当事業部門におけるプロトタイプ（1番船）の困難性への認識の乏しさ、連続失注後の過去の建造実績に基づく楽観的で拙速な受注判断、不十分なプロジェクト運営力およびそれらに起因する工事展開の大混乱

トップマネジメントおよびコーポレート部門の反省

- ▶ 個別商談や技術開発に関する意思決定は事業部門が主体的に行い、要すればコーポレート部門の職能別チェックとそれに続くトップマネジメントの承認（容認）が行われるという従来の経営から脱却できていなかった

その他改善すべき点

- ▶ 他部門の助けを求めない気質や上意下達的な風土など、プロジェクト運営や新製品・新技術への挑戦に適さない心理や意識が残っていた
- ▶ コーポレート部門による実行初期段階からの工事進捗とコストのモニタリングが十分ではなかった（事業部門に任せすぎた）
- ▶ 事業部門のコスト見積の方法と制度にも工夫の余地があった

今後の経営改革への反映

1. 事業リスクマネジメントの強化
当社グループ全体の問題と捉え、事業活動における意思決定プロセスの革新とリスク対応力の強化を推進する
2. 商船事業改革
 - 1) 今回の反省を再建と発展につなぐため、客船を含む商船事業の事業構造と体制の抜本的改革を、総力を挙げて推進する
 - 2) 本改革を成功させるためには、事業関係者、特に中堅・若手社員の積極的な参画が不可欠であり、現在活動中の「商船長崎改革委員会」*をベースに、事業と組織風土の改革を加速させる

※商船関連の製品開発における仕様未達を機に2015年末立ち上げ、中堅・若手社員を主体に現在活動中
出所) 三菱重工業「客船事業評価委員会報告」(2016年10月18日)より作成
https://www.mhi.com/jp/finance/library/others/pdf/161018_01.pdf

同社ではこのような挑戦を推進し、次の飛躍に備えるために過去の経験と反省の上に事業リスクマネジメントを確実に遂行できる仕組みを構築するとともに、トップマネジメントの戦略判断を支える高度なインテリジェンス体制やプロセスモニタリングを強化し、事業伸長へのチャレンジを実行できる「コントロール・リスク・テイキング」を志向している。

②事業リスクマネジメントに対する考え方

三菱重工業では、リスクマネジメントはガバナンスの一環であり、「制度・プロセス」「企業文化」「人材」という各要素が全部整ってはじめて機能するものと考えている。グローバル市場ではリスクを恐れず果敢に挑戦すると同時に、そのリスクをしっかりとマネジメントしていくことが企業価値を継続的に増大させるための両輪であり、その意味で、図3のとおり、戦略からプロセスまでの幅広いリスクを、経営層から実務層まです

べての事業参画者ごとに包括的・網羅的に把握し、コントロールすることが非常に大切という考えなのである。

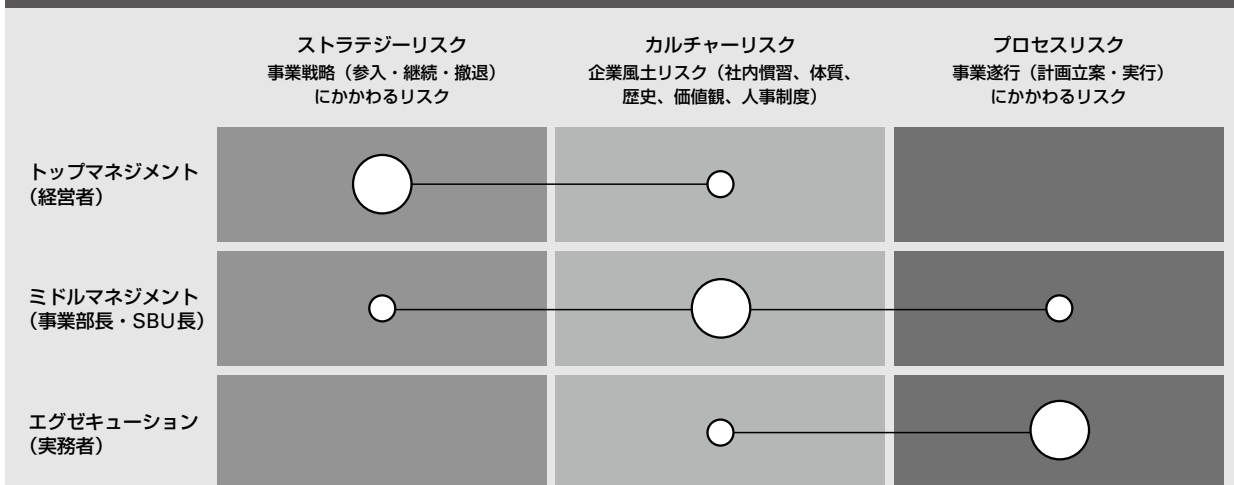
③事業リスクマネジメントの体制

三菱重工業では、事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部、事業部門、コーポレート部門（事業リスク総括部）における役割の明確化を図っている（図4）。第一に、同社グループの最上位ルールとしての「事業リスクマネジメント憲章」およびその対象の定義などを明確にした上で遵守・実践する。第二に事業リスクマネジメント委員会を開催し、トップマネジメントレベルでの重要リスク情報の共有や対応方針を協議している。

④事業リスクマネジメントの活動内容

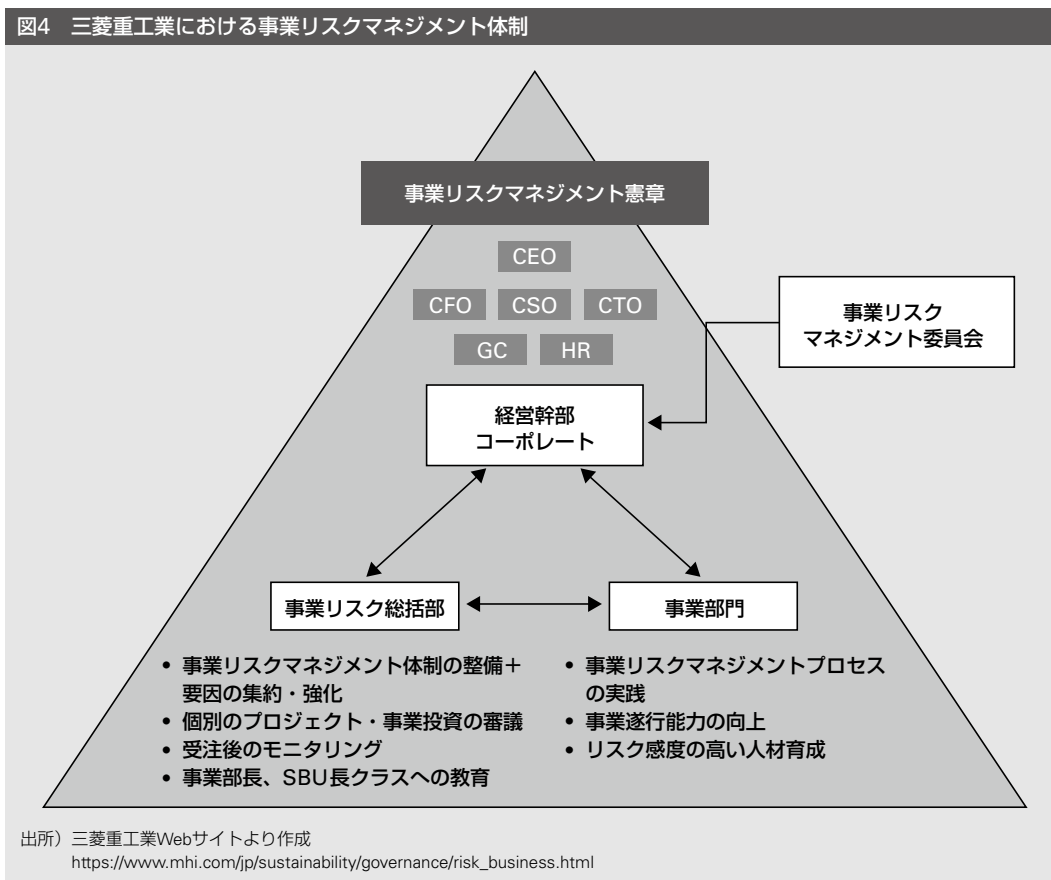
三菱重工業では、事業リスク総括部を責任部門として、経営者、コーポレート部門、事業部門の三者が一体となって事業リスクマネジメントに取り組んでいる。具体的な活動内

図3 三菱重工業における事業リスクマネジメントのマトリックス



出所) 三菱重工業Webサイトより作成
https://www.mhi.com/jp/sustainability/governance/risk_business.html

図4 三菱重工業における事業リスクマネジメント体制



容は図5のとおりである。事業リスクの予防と発生頻度の低減、対策に関する制度整備やプロセス面の強化だけでなく、幹部を交えた教育などを通じて、事業リスクマネジメント人材の育成やリスク対応における企業文化の醸成にも取り組んでいる。

2 | 味の素グループのガバナンスとサステナビリティ経営の強化

(1) 企業概要

味の素グループは、食品事業、ヘルスケア、電子材料などをグローバルに展開し、食と健康の課題解決に取り組むグローバル企業である。2020年度の売上高は1兆714億円、従業員は21年3月末現在3万3461人である。

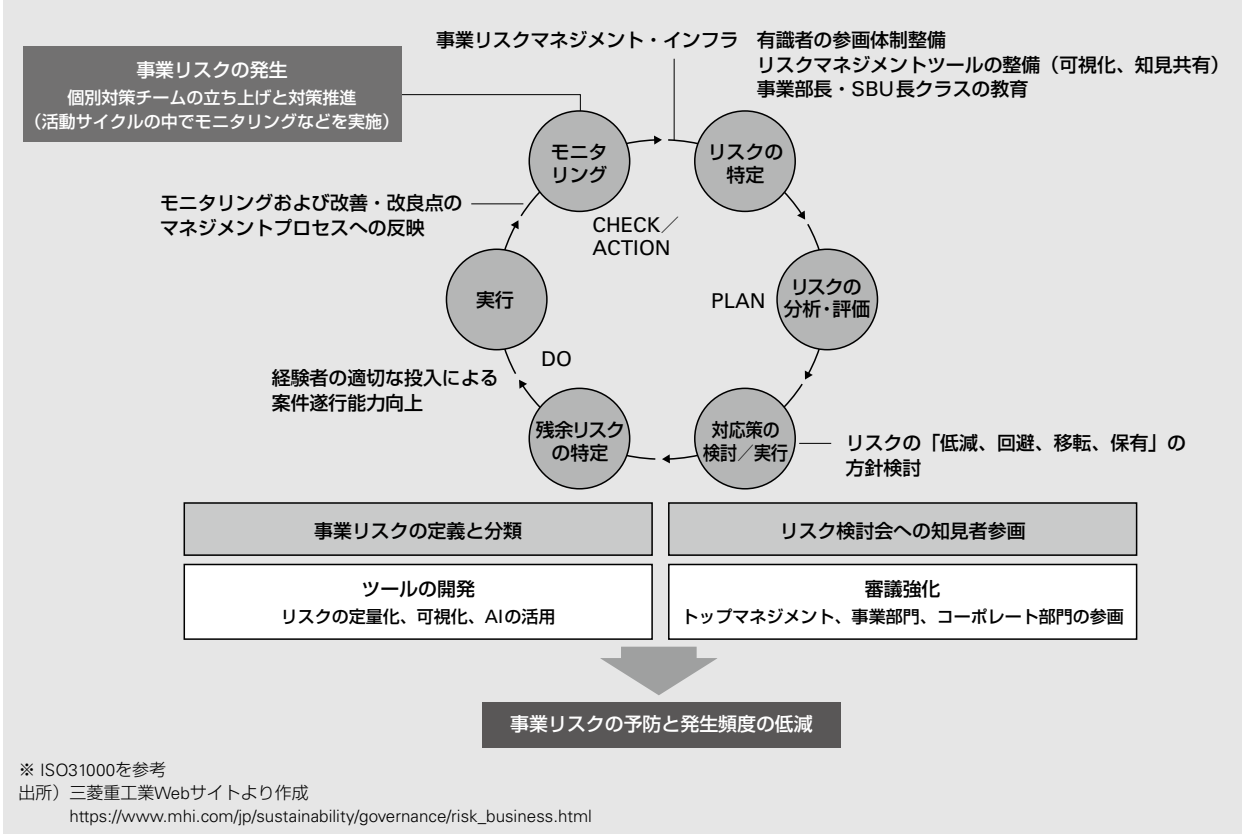
(2) ガバナンスの強化

味の素グループは、マルチステークホルダーの意見を反映し、適切な執行の監督とスピード感あふれる業務執行を両立させるに当たって、実効的なガバナンス体制を推進するASV (Ajinomoto Group Shared Value) 経営を進化させるために、2021年6月に開催された定時株主総会にて、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行する決議をした。同社の移行の意義と期待されている効果について述べる。

① 経営会議と取締役会の役割の重複

味の素グループは指名委員会等設置会社に移行する前、監査役会設置会社では取締役の

図5 三菱重工業における事業リスクマネジメントプロセス



過半数が社内取締役で、その多くが執行側である経営会議の主要メンバーで構成されていた。そのため、取締役会で社外取締役の意見に対して社内取締役が執行側の立場で回答することもあり、経営会議と取締役会の役割が重複していた。同グループのガバナンスを強化する上でも監督と執行を分離する必要があった。

② 執行側への権限委譲に伴う取締役会の監督機能の強化と執行の機動力向上

指名委員会等設置会社への移行によって権限委譲が進み、取締役会に諮る議案数は約半分に絞り込み、事前準備や審議に多くの時間がかけられるようになった。その結果、社外

取締役が活発に発言するようになっている。また、取締役会はこれまで以上に健全なリスクテイクを執行側に促しつつ、しっかりモニタリングすることを狙っている。こうして取締役会の監督機能が強化されることと同時に執行側の機動力が向上し、監督と執行の両面からガバナンスの強化を推進できるようになった。

③ 指名委員会によるCEOの選解任

社外取締役を中心とする指名委員会はCEOの選解任を委ねられている。事業環境が大きく変わり続ける中で、より長期的なビジョンの下で経営の舵取りをするため、執行側と経営側が10年先のビジョンを共有し、そこに向

かって前進しているか後退しているかを取締役会が判断し、指名委員会がCEOの選解任をするという姿を目指しているためである。

ただし、ここで執行と監督の関係は敵対関係ではなく、あくまでも「ステークホルダーの負託に応えること」が目的である。その方向性からぶれることなく進めていくようにしているという。

④企業価値向上のための戦略モニタリング

味の素グループに対するステークホルダーの反応としては、海外投資家にとって一見分かりにくい監査役会設置会社から指名委員会等設置会社への移行という出来事があったものの、モニタリング機能が高まっているという点で評価を受けている。加えて、国内も含めた投資家全般の関心は、機関設計の形式より実効性にあると同グループでは感じているという。不祥事の防止もさることながら、ビジョンや戦略をいかに実現するのかということの重要性が高い。そのため、取締役会の役割は、執行の背中を押しつつもしっかりと監督できているかということにある。

また、同グループでは5つのKPIを社内外に共有している。それは、ROIC、オーガニック成長率、重点事業売上高比率、従業員エンゲージメントスコア、単価成長率（海外コンシューマー製品）である。

このように、同グループは長期ビジョンを達成する目的で、「毎日の食をおいしく楽しんで、ウェルネスを生み出す」という価値をできる限り可視化するために議論し、その結果をステークホルダーに説明している。また、その観点での検証を繰り返しながら段階的に向上していくことで戦略に対するモニタ

リングを強め、ガバナンスを強化しようとしている。

(3) サステナビリティ経営の強化

味の素グループはサステナビリティの観点から常に企業価値を向上させるため、2021年4月、取締役会の下部機構として「サステナビリティ諮問会議」を設置した。ここでは、多様性に富んだ社外有識者が中心となり、マテリアリティ（組織の重要課題）やあるべき姿についての検討を進めている。

サステナビリティ諮問会議は、取締役会からの諮問に基づいて次のテーマについて検討し、取締役会に答申している。

- (i) 中期経営計画フェーズ2（2023～25年度）のマテリアリティ・戦略に反映させるための長期的視点（2050年まで）に立ったマテリアリティ
- (ii) マルチステークホルダーの視点に立ったマテリアリティおよびマテリアリティに紐づく環境変化（リスク・機会）への対応方針
- (iii) 2030年以降に企業に期待・要請されるポイントや社会ルールづくりへの適切な関与
- (iv) 環境負荷低減、健康寿命延伸の姿勢、社会価値創出に関する2030年以降の目標

サステナビリティ諮問会議の議長は、立教大学経営学部国際経営学科教授のスコット・デイヴィス氏が務めている。そのほかの委員は、健康・栄養、ウェルビーイング、新興国、次世代、ESGやインパクト投資家などを、ステークホルダーから各分野を代表する社外有

識者、社外取締役、代表執行役社長を含む同社役員から幅広く選定している。たとえば、取締役会議長である岩田喜美枝氏、タイ国マヒドン大学教授で栄養・健康に詳しいクライシドントンティシリン教授、元JICA（国際協力機構）の上級審議官であり新興国・途上国、人間の安全保障に詳しい戸田隆夫氏、また社内からは西井孝明社長、倉島薫専務、白神浩専務が参画している。

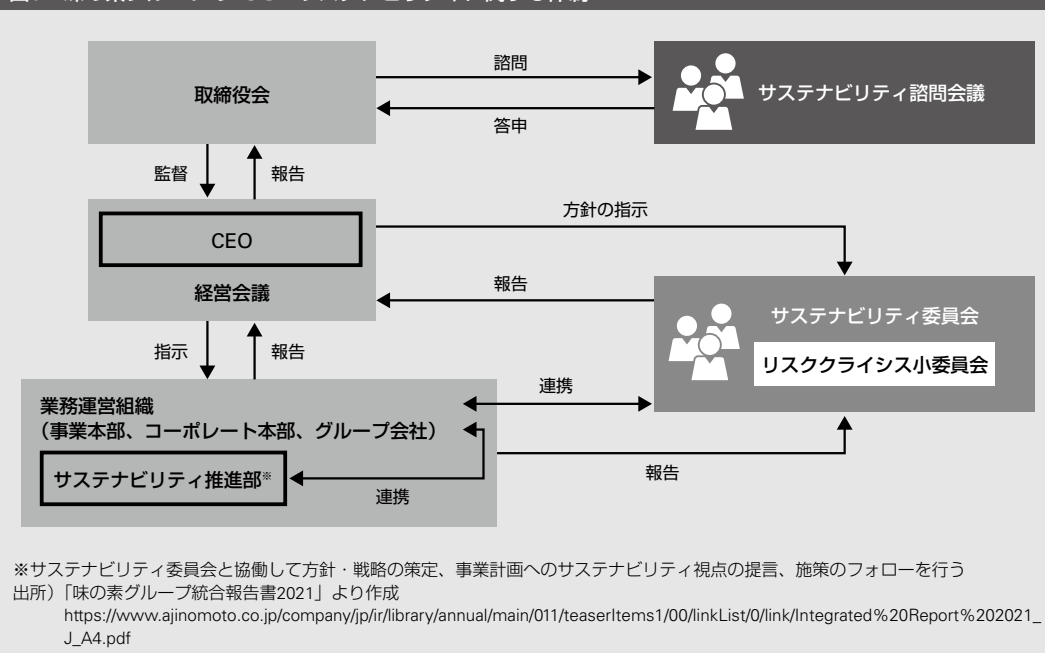
このように、サステナビリティ諮問会議は各分野の世界的権威からなるチームであり、現在から2050年、さらにそれ以降における本会議の意義を強く確信しているという。同グループは、現在、科学的知識やイノベーション、市場に関する理解、パートナーとのネットワーク、グローバル企業としての強みを最大限に活かし、2050年を超えて持続可能なウェルビーイングの実現に役立つ価値を創造するための体系的な取り組みを進めている。

また同グループでは、サステナビリティ諮問会議の設置と併せ、経営会議の下部機構として「サステナビリティ委員会」を設置している。サステナビリティ委員会は、サステナビリティ諮問会議の答申を受けて取締役会が承認したマテリアリティや取締役会が示す戦略的方向性に基づき、全社経営レベルのリスクと機会の特定および事業戦略への反映を行い、経営会議および取締役会に報告を行っている（図6）。

Ⅲ ガバナンスとリスクマネジメントの強化に向けて

ガバナンスとリスクマネジメントの強化に向けた取り組みとして、①取締役会機能の強化、②経営者の選解任機能の仕組みと運用、③ダイバーシティの強化、④サステナビリティ体制の強化、⑤リスクマネジメントの強

図6 味の素グループのESG・サステナビリティに関する体制



化、について述べる。

1 | 取締役会機能の強化

ガバナンス強化のために考えられがちなのは監査等委員会設置会社もしくは委員会設置会社などへの移行であるが、形式を変えるだけではガバナンスは高まらない。そこでまず重要なのが社外取締役の人選である。社外取締役には、企業の意見に異論を挟むことをいわず、その意思決定に客観性を持たせることができる人材を選びたい。

しかしながら、仮に素晴らしい人材を選んだとしても、取締役会でどのような意見が言えるかということがポイントである。事業についての知識は社内取締役より圧倒的に少ないはずであるから、社外取締役への情報の伝え方に工夫が必要となる。経営に大きな影響を与えるような決定事項については、取締役会において社外取締役も含めて活発に意見を交換することで、多面的に検討し、公明な意思決定をしなければならない。社外取締役がさまざまな意見を出せるように、議題に関する情報について、これまでの社内における議論の経緯をたとえばどのような反対意見が出たのかといったことも含めて詳細に伝えておくことが望ましい。

社内取締役の人選も大切なポイントである。前述したように、CEOに異論を述べられる人が取締役に選任されているということが大変重要である。日本企業には、社内取締役にそういった人材が少ないということも事実である。生え抜きの人材がCEOの意見に異論を唱えることのハードルは極めて高いため、中途入社組、女性、外国人など、さまざまなバックグラウンドの人材を選任すること

が必要だ。

2 | 経営者の選解任機能の仕組みと運用

かねてより日本企業のガバナンスには脆弱性が指摘されてきたが、経営者を選定するプロセスだけでなく、経営者を退任させるプロセスにおいても多くの問題がある。

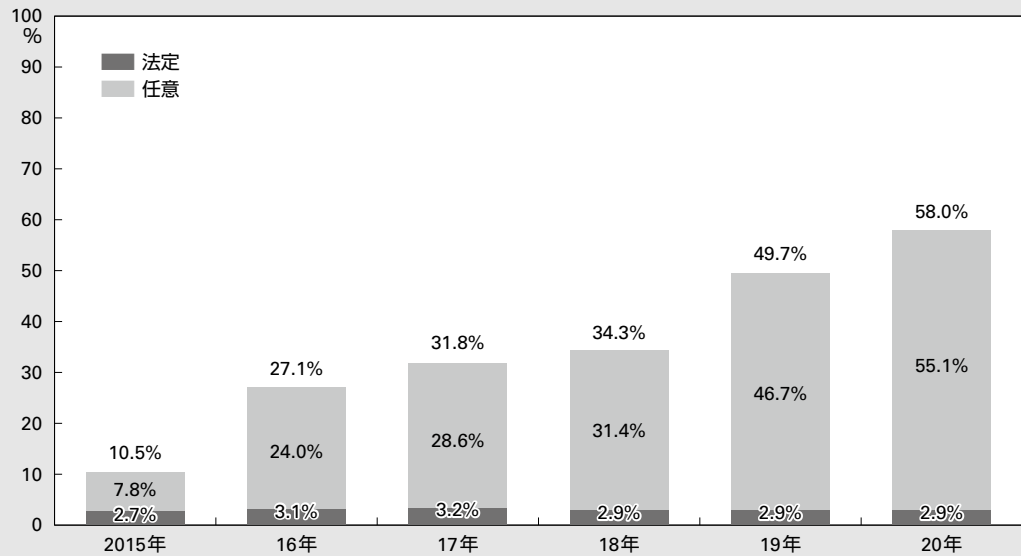
経営者の選解任におけるガバナンスの仕組みを構築するには、任意でも指名委員会を設置する必要があるだろう。もちろん、指名委員会等設置会社に移行すれば指名委員会の設置は義務付けられ、委員会の過半数は社外取締役であることが求められる。経営者の解任を要する状況に陥っても解任されないケースが多々見られる日本企業では、経営者の選解任の仕組みだけでなく、社外取締役の委員長、さらに過半数の社外取締役で構成された指名委員会の運用が望ましい。

図7に東証一部上場企業における指名委員会設置企業の割合を示したが、指名委員会等設置会社への移行による法定の指名委員会を設置する企業は3%程度にとどまり、その多くは任意である。日本では社内取締役が指名委員会の議長を兼任することもあり、外部の監督機能が十分に働いていないと指摘を受ける。法定の指名委員会が望ましいということではなく、任意の指名委員会においても外部からの監督機能が十分に働く体制にすることが望まれる。委員の過半数および議長を社外取締役とすることで、その監督機能を一段と高めることができる。

3 | ダイバーシティの強化

日本企業が真にガバナンスを強化するため

図7 指名委員会設置企業の割合



※小数第2位で四捨五入しているため、合計が合わない場合もある
 出所) 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」(2021年8月2日)より作成
<https://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000005poi8-att/nlsgeu000005polb.pdf>

には、意思決定が多様な人材によって行われるべきである。しかしながら、前述のように日本企業の取締役はプロパー役員が多く、企業ごとの風土や文化を変えることは難しいという面もある。また、プロパー役員は社長に対しては付度しがちな傾向もあり、社内の取締役だけで活発な議論を交わすのは難しい。

そこで、取締役会出席者のダイバーシティがポイントになる。日本企業は以前に比べれば人材の流動性が高まってきたものの、中途入社社員が執行役員となり取締役となるまではまだ時間もかかるだろう。今後、プロパー／中途入社のほか、性別、国籍などにとられない人選を、社外取締役も含めて進めていく必要がある。

この課題を解決するには、社外取締役を任せられるような人材を常に探索する機能も必要かもしれない。たとえば、経営者が考える

経営課題、これまでの取締役会で議論されてきた課題について、専門性を持つ人材を探索するのである。

確かに、日本企業には社外取締役を担える人材が少ないという声も聞く。結果として同じような人がどこでもリストアップされ、多くの企業の社外取締役を兼務するという状態になっている。これは、企業の人材探索能力にも起因しているはずである。だからこそ企業は積極的に外部ネットワークをつくり、自社に足りない専門知識や経験を持つ人材を常にリクルーティングすることが必要だろう。

4 | サステナビリティ体制の強化

企業価値を高めるためには、サステナビリティ体制を強化したい。欧米企業のように取締役会の監督対象としてサステナビリティの要素を取り入れ、監督、指名、報酬などと同

じようにサステナビリティについて議論する機能を持つのである。こうした機能を設けることで、社外のさまざまな専門家を招き入れ、専門的かつ時間をかけた話し合いができる。味の素グループの事例で紹介したように、取締役会の下部機構としてサステナビリティ諮問会議のような組織を設け、社外取締役中心にマテリアリティや中長期的視点で解決すべき社会課題、会社のあるべき姿を議論し、取締役に諮問するなどの機能構築も有効である。

また、そうした議論が事業戦略に反映されるためには、味の素グループのサステナビリティ委員会が実施しているように、経営会議の下部機構として、取締役会が承認したマテリアリティや戦略的方向性について事業戦略への反映を推進する機能を構築することも有効であろう。

5 | リスクマネジメントの強化

リスクマネジメントにおいて、特に重要な事業リスクマネジメントの強化と渉外機能の強化について述べる。

(1) 事業リスクマネジメントの強化

三菱重工業は、プロセスから戦略まで幅広いリスクを、実務層から経営層まで包括的、網羅的に把握・コントロールし、そのリスクマネジメントの体系化と、経営幹部、事業部門、コーポレート部門それぞれの役割を明確化している。事業リスクの予防と発生頻度の低減、対策に関する制度やプロセス面の強化だけではなく、幹部を交えた教育などを通じ、事業リスクマネジメント人材の育成やリスク対応文化の醸成にも取り組んで

いる。

企業を取り巻く環境は複雑化しており、事業リスクが高まっている。組織として平時からいかにリスクに対する感度を高めておくかが正しい対応につながる。三菱重工業が実施したように、「制度・プロセス」「企業文化」「人材」を一体で整備することは大いなる示唆となるだろう。

戦略策定、企業風土醸成、事業遂行というプロセスにおいて、経営者、ミドルマネジメント、実務者がそれぞれどのような役割を果たすのかを明確にしておきたい。最終的な意思決定は経営者が行うべきものであるが、経営者が意思決定しやすいよう環境変化を常にモニタリングしておくことが必要だろう。そうすると、戦略、もしくはプロジェクトなどの大型案件については、顧客や競合、あるいは市場自体の変化に目を配っておきたい。さらには、リスクマネジメント部門が事業リスクマネジメントプロセスを構築し、リスクの特定、リスクの評価から対応策の実行、残余リスクの特定・対策といったプロセスを事業部門とともに回しつつ、状況を把握しておきたいところである。

(2) 渉外機能の強化

リスクマネジメントのためには、事業リスクマネジメントの強化を実施する部門だけでなく、渉外部門の強化も欠かせない。たとえば、ルールメイキング機能はリスク感度を高めるためにも重要である。

カーボンニュートラルが求められる現在、欧州などで構築された国際標準では日本企業が不利な状況に置かれることも考えられる。実際、世界はEVに大きく誘導されており、

ハイブリッドカー（HV）を中心に強みを持つ日本企業は苦しい局面にある。また、火力発電においても世界トップのシェアを誇る日本ではあるが、カーボンニュートラルでの世論は非常に厳しいものとなっている。IGCC（石炭ガス化複合発電）や水素炊きガスタービンなど進んだ技術を有してはいるものの、火力発電自体に対して風当たりは強い。

こうした中、リスク管理という観点からは、リスクをモニタリングする感度を高めるための涉外機能の強化がキーポイントとなる。自社に有利なルールを形成していくルールメイキングという意味でも、米中摩擦が高まる中、経済安全保障という意味でも重要度が高い。カーボンニュートラルなどの社会課題に対して、企業は欧州の規制当局などの動きを把握しておき、どのようなルールが必要かを提案・提言していくことが求められる。自社の製品や技術の訴求をするためだけではなく、社会課題を解決するためにルールを提言し、ソリューションとして規制当局などに自社の技術を提案するのである。

経済安全保障という意味では、三菱電機グループでは社長直轄の「経済安全保障統括室」を設置し、政策動向や法制度を調査・分析し、全社の輸出、情報セキュリティ、投資、開発などに関する経済安全保障を俯瞰的視点から統合的に把握してリスク管理機能を高めようとしている。また、各部門に経済安全保障局を設置するのと並行して、国内関係会社に経済安全保障室、海外関係会社に経済安全保障責任者を配置し、グループ全社の経済安全保障体制を構築している。

同社は、幅広い先端技術分野で米中両国を含む世界各地でグローバルに事業を展開して

おり、防衛・宇宙分野の事業にも携わっている。各国の経済安全保障政策が企業活動に大きな影響を与えるため、このような体制の構築は必須であった。同様に、半導体や画像解析技術などの先端技術は軍事利用が可能であるため、保有する技術が米中安全保障においてどのような位置付けにあるのかを把握しておく必要がある。とりわけ米国の関心は常に変化していることから、日本の官庁との連携を強めておかなければならない。

岸田総理大臣は、2021年11月19日に第1回経済安全保障推進会議を開催した。経済安全保障は政府としても重要なテーマであり、内閣官房に「経済安全保障法制準備室」が設置されることが表明された。こうした動きをモニタリングし、接点を構築して情報を常に収集しておくことにより、リスクを恐れるのではなく、正しく捉え、正しい準備をすることが必要となっている。

日本企業は、保有技術や能力の高い社員といった資産があるにもかかわらず、その価値が十分に評価されているとは言い難い。ガバナンスとリスクマネジメント機能を強化し、多くの日本企業がその企業価値を高めていくことを切に願っている。

注

資本の効率的活用や投資者を意識した経営視点など、グローバルな投資基準に求められる諸要件を満たした「投資者にとって投資魅力の高い会社」で構成される株式指数。東京証券取引所の市場第一部、市場第二部、マザーズ、JASDAQを主市場とする普通株式から、日本取引所グループ／東京証券取引所および日本経済新聞社が400銘柄の選定を行っている

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

専門はビジョン策定、中長期経営計画策定、M&A、
PMI、本社改革、マーケティング戦略策定、組織改

革

米国公認会計士、中小企業診断士

『リカーリング・シフト』（日本経済新聞出版）、『マー
ケティング機能の再構築』『事業を創る。』『戦略実
行力』（いずれも中央経済社）など著書多数