

○ 次世代が考えるガバナンス改革

— 大学生に対するアンケート調査結果

(注)調査時点は2014、2015年。アンケート調査に協力してくれたのは、一橋大学(約50名)、京都大学(約40名)、慶應義塾大学(約40名)、大阪経済大学(約30名)の経済学研究科・経済学部の大学院生・大学2～4年生(回答者数は受講状況により若干の増減がある)。

- コーポレート・ガバナンスの改革は、企業の中長期的な企業価値を高めるために行われるものである。
- 現在の経営者が英断を下して、コーポレート・ガバナンスの改革に取り組み、あとに続く経営者が、さらにその実効性を上げる努力を続けることで、次世代はその成果を享受できる。
- 経営環境の変化に対応して「稼ぐ力」を高め、深刻な不祥事などを起こさず、生き残ることができたとき、はじめて次世代は、歴代の経営者がコーポレート・ガバナンスの改革に真摯に取り組んできたことを思い出し、心から感謝するだろう。

Q1. 経営トップの選び方としてはどちらが良いか

現社長が指名する方式	15%
指名委員会における業績評価方式	85%

(アンケートに記載された理由など)

- ・現社長の指名方式には正統性を感じられない
- ・現社長の独断で決めることに対して危うさを感じる
- ・好き嫌いで決まることはないのか
- ・指名員会での業績評価方式の方が客観的。
- ・業績評価の基準に工夫はいる。

- 現在、多くの日本企業が採用している「現社長による指名方式」に関して、次世代の多くは、自分たちのリーダーを選出するプロセスとして、ふさわしくないと感じている。
- 次世代から「正統性を感じられない」と評価された社長はこれまでのようにリーダーシップを発揮することができるだろうか。
- 社長の意思は現場に届きにくくなり、諸施策も徹底しなくなるかもしれない。

Q2. 経営トップのキャリアとしてはどちらが良いか

営業一筋で営業部門長	11%
営業を経験し、財務部門長	30%
営業を経験し、リスク管理部門長	40%
営業を経験し、内部監査部門長	19%

Q3. 最も優秀な人材を起用するのはどちらが良いか

営業部門長	10%
財務部門長	21%
リスク管理部門長	35%
内部監査部門長	34%

- 次世代は、経営トップとしては、「1線」の経験だけでは不十分と考えたようだ。
- アンケート実施前、財務部門長（CFO）とリスク管理部門長（CRO）は、それぞれ収益、リスクの観点から経営実態をみて経営トップ（CEO）の判断をサポートすると説明した。
- 内部監査部門長（CAE）は、「1線」、「2線」が気付かなかった問題点を見付けて取締役会に報告のうえ、経営トップに改善を働き掛けると説明した。
- 簡単な説明をしたただけであったが、次世代は「2線」、「3線」での経験はトップになったときに役立つはずだと直感したようだ。

Q4.内部監査部門を直接指揮するのは誰が良いか

《講義前》

①社長	15%
②財務・コンプライアンス担当取締役	15%
③監査役	23%
④独立社外取締役	47%

《講義後》

①社長	4%
④独立社外取締役	96%

- 誰が内部監査部門を直接指揮すべきか、講義前のアンケート結果をみると、最も多かったのは④「独立社外取締役」との回答で半数近く（47%）を占めた。
- 講義では、オリンパス事件、東芝事件、海外のエンロン事件、ワールドコム事件、金融危機などを取り上げ、それぞれのガバナンス上の問題点、その後の改革の取り組みを解説した。
- 講義後、改めてアンケートを実施すると、④「独立社外取締役」との回答が96%とほとんどを占めた。
- 次世代は、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿に関して、国際社会と近い感覚を持っている。