

我が国におけるガバナンス革命の進展 ～関係年表～

IR ジャー	ディスクロー	ガバナンス	アナリスト	CSR/ESG	投資家
1992年～		英国Cadbury報告書			
1997年				TBL	
2000年	SEC FD規則採択				
2004年	NIR断基準			GRI	
20005年			四半期決算導入	PRI	
～					
2011年		UK-CGC			UK SSC
2012年					
2013年	IRCフレームワーク				
2014年		J-GCC		GFIF/PRI署名	J-SSC
2015年					SDGs
2016年					
2017年	日本版FD規則				GFIFのESG投資参入
2018年					SASB
					MIFID II

(C) Copyrights Tetsuo Kitagawa, All Rights Reserved

青山学院大学
大学院教授
北川 哲雄
2018年度内閣府
委託事業講義資料
抜粋

女性役員育成研修 第1回 コーポレート・ガバナンス ～ガバナンス革命の進展と期待される成果～

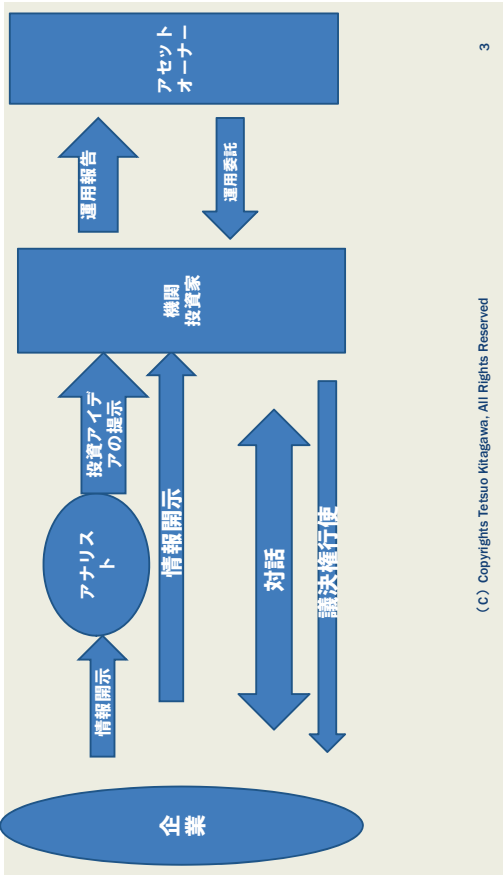
(C) Copyrights Tetsuo Kitagawa, All Rights Reserved

2017スチュワードシップ・コード改訂

- 機関投資家による議決権行使結果の個別開示促進。
- 機関投資家自身のガバナンスの適正化と利益相反管理の徹底。
- パッシブインベスターの対話活動促進。
- 議決権行使助言会社の情報開示と質の向上。
- ESG投資の重要性の示唆。

(C) Copyrights Tetsuo Kitagawa, All Rights Reserved

インベストメントチェーンの活性化



(C) Copyrights Tetsuo Kitagawa, All Rights Reserved

2018コーポレートガバナンスコード改訂

- 指名・報酬委員会設置の促進と充実。
- CEOの指名・解任プロセスの明確化。
- Pay for performance の徹底
- 取締役会のダイバーシティ促進。
- 社外取締役の独立性の厳格化。
- 政策保有株式方針の開示の厳格化。
- アセットオーナー（企業年金基金）の機能発揮。
- ESG情報開示の充実。

(C) Copyrights Teisuo Kitagawa, All Rights Reserved

5

優れたコーポレートガバナンスシステムの出現

- 取締役会の行うべきこと
- ① サステナビリティ経営の推進（超長期を視座に入れることを前提）⇒ スチュワードシップ型経営者の育成
- ② 多様なステークホルダーの包摂（inclusion）：
 - ー リスク・機会・インパクトの視点から
- ③ 企業文化の醸成と高い価値の追求
- ④ 企業理念と企業哲学の重要性
- ⑤ 戦略の設定と遂行
- ⑥ 定期的評価（経営陣の評価と取締役会自身の評価含む）

(C) Copyrights Teisuo Kitagawa, All Rights Reserved

7

日本のガバナンス革命の現況評価

～急進的・断片的（フラグメンタル）～

機関投資家側ー

- Still box ticking? Still numbers game?
- 取締役会が何をすべきところかについての深い洞察力が無い。
- 従来よりも少し長期的視点での「将来の利益の向上」＝「株価の上昇」に主眼が依然あてられているように思われる。
- ESG投資への取り組みが中途半端

企業側ー

- コード対応と機関投資家のエンゲージメント対応に受動的な姿勢で臨んでいる企業が多いように思われる。
- 反面進んでいる企業では自らの「企業文化」に則し自社のサステナブルビジネス・システム（取締役構成）の構築に向かっている。しかし数は少ない。
- ESG情報開示が中途半端（一部の企業を除く）。

(C) Copyrights Teisuo Kitagawa, All Rights Reserved

6

スチュワードシップ責任をもった投資家の出現

- 投資家の行うべきことは明白
- サステイナブル経営を行う経営者（＝スチュワードシップ型経営者）と手を携えること。
- 長期的企業価値の増大→投資価値の増大→半永久保有
- 但しスチュワードシップ責任をもった投資家（必ずしも＝ESG投資家）ではない。
- 一部ESG投資家に欠落するもの⇒イノベーション、ビジネスモデルへの思料が無い。あるいは長期業績予想能力が無い（＝DDMあるいはDCFを行う能力ない）。

(C) Copyrights Teisuo Kitagawa, All Rights Reserved

8

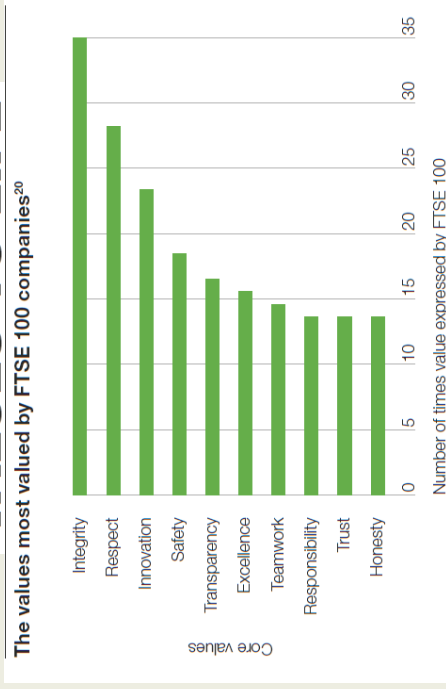
CORPORATE CULTURE AND THE ROLE OF BOARDS

REPORT OF OBSERVATIONS

(C) Copyrights Tetsuo Kitagawa, All Rights Reserved

9

BRINGING THE VALUES TO LIFE



(C) Copyrights Tetsuo Kitagawa, All Rights Reserved

10

グループ討議事項

- 質問 1 何故、取締役会議長（社外取締役から選ばれる）と社長（CEO）は分離されるべきなのでしょう？
- 質問 2 社外取締役と社内取締役のバランスはどうあるべきなのでしょう？
- 質問 3 社外取締役は誰のために働くべきなのでしょう？
- 質問 4 取締役会では何を議論すべきなのでしょう？
- 質問 5 取締役会の構成（委員会の構成、内外のバランス）はどうあるべきなのでしょう？
- 質問 6 取締役会の評価は誰がどのように行うべきなのでしょう？
- 質問 7 社外取締役の任期は何年程度が妥当なのでしょう？
- 質問 8 ESG投資家およびESGレーティング会社には企業はどう対処すべきだろうか。

(C) Copyrights Tetsuo Kitagawa, All Rights Reserved

11

法的役割と責任・リスクマネジメント

弁護士 村 瀬 孝 子

1

法的役割と責任・リスクマネジメント

I. 法的役割と責任

1. 役員と会社の法律関係
2. 取締役会の権限
3. 会社法上の取締役の責任
 - 事例検討
 - 経営判断の原則
 - 信頼の原則

II. リスクマネジメント

1. リスクとリスクマネジメント
2. 会社法上のリスクマネジメント～内部統制システム

2

I. 法的役割と責任

1. 役員と会社の法律関係

- 役員と会社の法律関係
= 委任に関する規定に従う(会330)



従業員と会社の法律関係 = 雇用契約

- 委任と雇用の違い
- 善管注意義務

3

I. 法的役割と責任

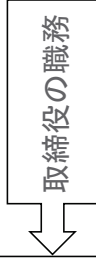
2. 取締役会の権限

- 株式会社の機関設計
 - ・ 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



○ 取締役会の権限

- ・ 業務執行の決定
- ・ 職務執行の監督
- ・ 会社を代表する者の選定・解職



4

I. 法的役割と責任
3. 会社法上の取締役の責任
◎ 経営判断の原則

○ 経営判断の原則

結果的に経営判断に誤りがあったことが判明しても、経営判断における裁量の範囲内の行為であれば、取締役の義務違反を構成しない

6

I. 法的役割と責任
3. 会社法上の取締役の責任

○ 刑事責任

○ 会社に対する損害賠償責任(民事責任)

- ・ 任務懈怠(会423)
 - ・ 競業取引, 利益相反取引
- ・ 違法配当(会462)
- ・ 株主の権利行使に関する利益供与(会120IV)等

5

I. 法的役割と責任
3. 会社法上の取締役の責任
◎ 信託の原則

○ 信託の原則

業務執行が適法・適正に行われることを確保するために必要な合理的な内部統制組織が会社に存在し、有効に機能していて、かつ疑わしい状況が存在しない限り、他の取締役による業務執行や取締役会に提供される情報等を、独自の調査・検査を要することなく信頼することができる

7

II. リスクマネジメント
1. リスクとリスクマネジメント

○ リスクとは

○ リスク管理策(ISO31000・JISQ31000)

- ① リスクの回避
- ② リスクテイク
- ③ リスク源の除去
- ④ 起こりやすさの変更
- ⑤ 結果の変更
- ⑥ リスクの共有
- ⑦ リスクの保有

8

II. リスクマネジメント

2. 会社法上のリスクマネジメント ～ 内部統制システム

○ 内部統制とは

- ・ 業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の遵守という3つの目的の達成に関して合理的保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセス (COSO)
- ⇩
- コンプライアンスを重視し、正確な財務報告を行い、有効で効率的な業務遂行を行うという目的を達成することを通じて、企業のリスク管理を実現しようとするもの

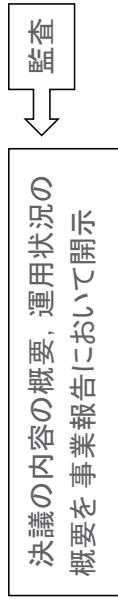
業務の適正性の確保・リスク管理

9

II. リスクマネジメント

2. 会社法上のリスクマネジメント ～ 内部統制システム

- ・ 法令遵守体制
 - ・ リスク管理体制
 - ・ 情報管理体制
 - ・ 効率的な業務執行体制
 - ・ 監査機関の職務の実効性確保の体制
- ⇩
- } 企業グループにおける体制整備



11

II. リスクマネジメント

2. 会社法上のリスクマネジメント ～ 内部統制システム

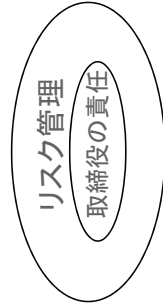
- 会社法が求める内部統制システム
 - ・ 大会社である監査役(会)設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社においては内部統制システムの整備に関する事項を決定しなければならない
 - ・ 内部統制システムの整備に関する事項の決定は、個々の取締役に委任することはできない

10

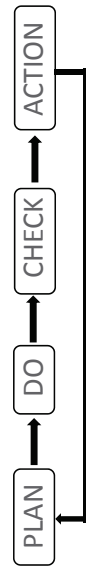
II. リスクマネジメント

2. 会社法上のリスクマネジメント ～ 内部統制システム

- 内部統制システムの意義



- 内部統制システムの実効性確保のために



12

2018年度 内閣府委託事業
女性役員育成研修 第3回

「技術・産業のメガトレンド、イノベーションを起こす経営」

2018年11月
国立大学法人 滋賀医科大学
医学研究監理室 室長
バイオメディカル・イノベーションセンター 特任教授
小笠原 敦
ogasawa@belle.shiga-med.ac.jp

はじめに ～ 日本を巡るR&Dの現状

2018年のIMDランキング (2018.06.01)

1	米国	11	ルクセンブルグ	21	イスラエル
2	香港	12	アイルランド	22	マレーシア
3	シンガポール	13	中国	23	ニュージーランド
4	オランダ	14	カタール	24	アイスランド
5	スイス	15	ドイツ	25	日本
6	デンマーク	16	フィンランド	26	ベルギー
7	アラブ首長国連邦	17	台湾	27	韓国
8	ノルウェー	18	オーストリア	28	フランス
9	スウェーデン	19	オーストラリア	29	チェコ
10	カナダ	20	英国	30	タイ

2017年度における評価細目の中で注目すべき項目は、

- 「科学インフラ」 5位/63か国中(2017年度2位) ↓
- 「経済状況」 15位/63か国中(2017年度14位) ↓
- 「政府の効率的性」 41位/63か国中(2017年度35位) ↓
- 「ビジネスの効率的性」 36位/63か国中(2017年度29位) ↓

2

世界の中での日本の経済的地位の低下

世界GDPに占めるシェアの推移

(名目GDP)

1995年	2017年
17.7%	6.4%

※2017年はIMF予測値

一人あたりGDPランキングの推移

(名目GDP)

2000年	2017年
3位	22位

※2017年はIMF予測値

IMD国際競争力ランキングの推移

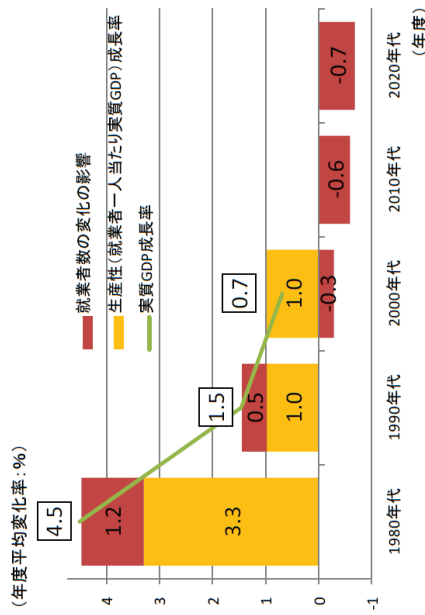
2017年予測
日本のGDP：553.5兆円

1990年	2017年
1位	26位

IMD国際競争力ランキングは1989年～1993年まで1位

3

潜在成長率の推移



(注) 性別・年齢別の労働力率は、2009年度から横ばいと仮定して試算。
(出所) 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」、国立社会保障・人口問題研究所「将来推計人口」(出生中位・死亡中位)より試算。

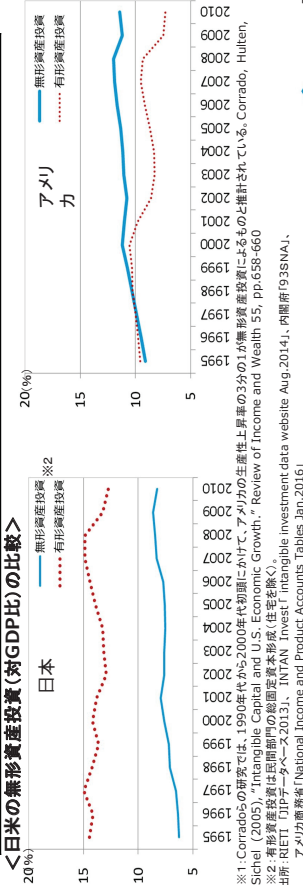
4

(参考)無形資産投資とイノベーション、生産性向上の好循環

- 第4次産業革命への対応、革新的技術の創出、新技術を活用できる企業組織への変革等、企業のイノベーションを支える投資として無形資産投資が重要であり、アメリカでは無形資産投資の水準が既に有形資産投資を上回る規模に拡大。
- イノベーションによる生産性向上は成長の鍵であり、無形資産投資とイノベーション、生産性向上の好循環の形成が必要。

<無形資産の3分類> (参考)「産業別無形資産投資と日本の経済成長」 宮川・比佐(2013)

情報化資産	革新的資産	経済的競争力資産
<ul style="list-style-type: none"> • 著作権(ソフトウェア) • 自社開発ソフトウェア 	<ul style="list-style-type: none"> • 科学およびエンジニアリング研究開発 • 知的財産 • 著作権及び無形権 • その他の製品開発、デザイン及び研究開発 	<ul style="list-style-type: none"> • プラント資産 • 企業固有の人的資本 • 組織知識



アベノミクス成長戦略は、今どこにおいて、何が求められているのか？

今、求められるもの
(成長戦略第2ステージの課題)

最大の鍵は第4次産業革命技術の社会実装
(IoT、ビッグデータ、人工知能、ロボット)

- 潜在需要を開花させる新たな製品・サービスの創出
- 生産性革命

Society 5.0 の実現

：「必要なもの・サービスを、必要な人に、必要な時に、必要なだけ提供し、社会の様々なニーズにきめ細かに対応でき、あらゆる人が質の高い サービスを受けられ、年齢、性別、地域、言語といった様々な違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会。」

(第5期科学技術基本計画)

医療機器とデータ集積

例えばAEDは心室細動で倒れている人に電気ショックを与えて正常なリズムに戻す装置であるが、心臓起因で倒れているのかを、事前に一定時間心電図をとり、確認を行ってから電気ショックを与える仕組みとなっている。その心電図のデータはAEDメーカーのセンターに送られており、現在では大規模な心臓専門病院を上回る異常心電図のデータをAEDメーカーが持っている状態となっている。

Harvardでは既に大学とメーカー、自治体の救急部門とがそのデータを活用し、医療・医薬の研究開発に展開する取組みが行われている。

AIを応用した医療 ～ 東京大学医科学研究所

IBMの人工知能「Watson」が、特殊な白血病患者の病名を10分ほどで見抜き、その生命を救ったと東京医科学研究所が発表。

医師の治療は基本的に

- ・過去の症例を経験している
- ・論文で症例を把握している

ことにより行われるが、医師の人間としての認知限界が決まる。

しかし医科学研究所のWatsonは、2000万件以上の癌に関する論文を学習しており、人間の医師の認知限界を遥かに超える症例を把握している。

これに遺伝子解析情報や、大学病院で行われているカンファレンスを学習する能力を持てば、非常に強大な治療方針決定能力を持つシステムが構築できると考えられる。

今後の社会経済、科学技術の発展の方向性

- 20世紀はtangible assets (有形資産) を中心とした資産収益による経済発展が主であった (Thomas Piketty)
- 2000年代に入り、急速に情報・データ、知識・知能等、intangible Assets (無形資産) の価値が増大
- **情報・データ資産、知識・知能資産収益による経済発展が主**になる (米国ではGoogle、日本ではソフトバンク等の企業が株価総額の上位を占める)
- ハードウェアの研究開発とともに、情報・データ、知識・知能資産形成に資する科学・技術の発展が求められる
- また、人間の能力を上回る情報・データ処理能力、知識・知能を持つ人工物の発展に対応する人間の能力の可能性の増大、identityの確保が重要となってくる

9

Singularityとは何か？ (2)

Singularity (技術的特異点) とは、

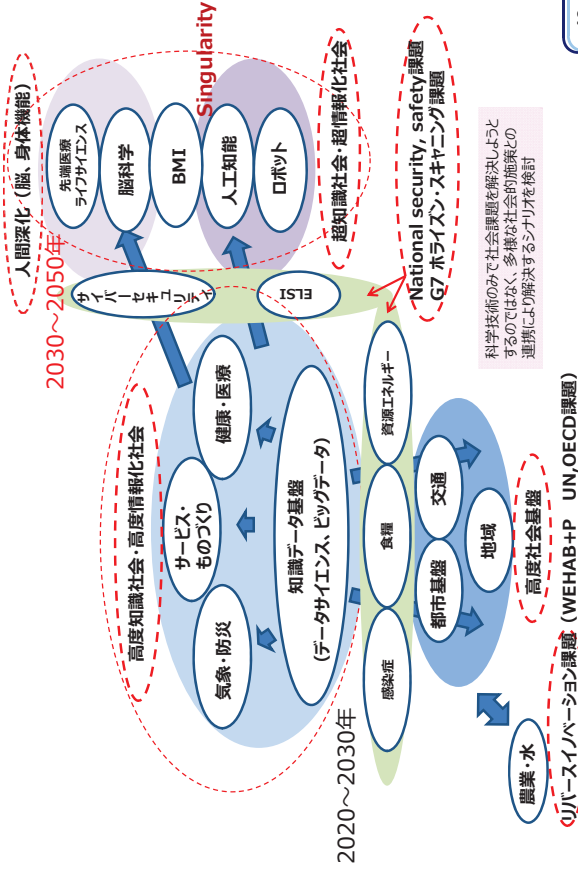
人工知能の進展が人間の脳の能力を上回り、新たな技術の開発や、意思決定までも人工知能自身が学習、知識創造を行っていく時代。

カーツワイルにより提唱され、ムーアの法則(半導体プロセスの性能向上の経験則)により、2045年頃に到達すると言われている。



遠い未来の話のように思われるが、**入国審査で怪しい人物を識別する能力でプロの審査官を上回る能力を持つ人工知能システムが既に実現している。**

11



10

Singularityとは何か？ (3)

Singularityの時代には、正の側面と負の側面がある。

(正の側面)

- 少子高齢化時代の到来による人口減少社会において、人間を代替する労働力が確保できる。
- 人間を上回る高い生産性により、GDPの増大が期待される。

(負の側面)

- 単純労働だけでなく、一般的な管理職、エンジニアの業務まで雇用が奪われる可能性がある。
- また、大規模な知識ベースに立脚した高度専門職業業務でも、雇用が奪われる可能性がある(例えば、法律に関する業務等)
- 人間と機械の上下関係が逆転し、人間の精神疾患が拡大する危険性がある。
- 自動運転で事故を起こした場合の責任の所在等も問題である。

12

財務・会計

早稲田大学 ビジネススクール

教授 西山 茂

©Shigeru Nishiyama

1

貸借対照表 (B/S) の目のつけどころ



- 1 安全なBS：左は上が大きく、右は下が大きい。
- 2 純資産／総資産の比率は、30～40%が多い。
- 3 資産は、流動資産・有形固定資産・それ以外が、それぞれ1/3づつ程度が一般事業会社では一般的。
- 4 無形固定資産、特にのれんは買収の痕跡を表す。

©Shigeru Nishiyama

2

損益計算書：1年間の活動報告表

売上高	売上規模を確認する。業界の中の位置づけは？
売上原価	売上総利益率を確認する。付加価値のレベルは？。
売上総利益	販売管理費の内訳を確認する。(研究開発費・広告宣伝費)
販売費及び一般管理費	営業利益率を確認する。事業の付加価値は？
営業利益	営業外損益がプラスかマイナスかによって、財務体質の強さを確認する。
営業外収益	特別損益によって、企業の大きな変化と、過去から抱えてきた課題の処理状況を確認する。
営業外費用	特別損失
経常利益	税金等調整前当期純利益
特別利益	法人税、住民税及び事業税
特別損失	当期純利益

©Shigeru Nishiyama

3

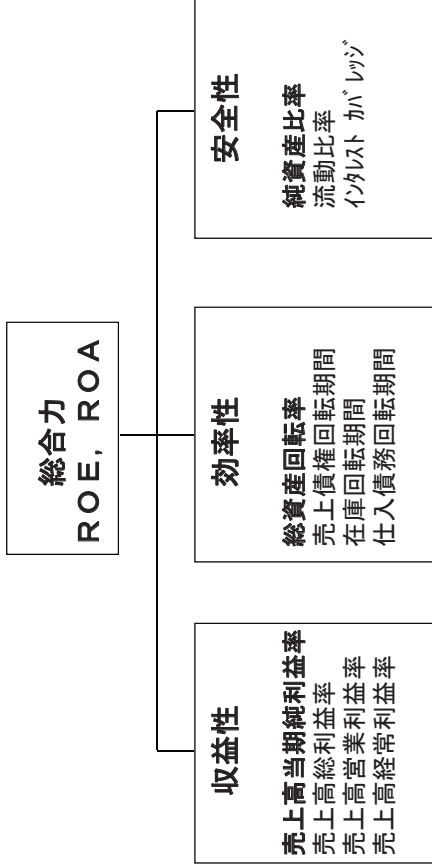
キャッシュフローの動きと、企業の状況

	安定	成長	リストラ
営業活動	++	+	+
投資活動	-	--	0 or +
財務活動	-	+	--
	(配当 or 自社株買い)	(増資 or 債務の増加)	(債務圧縮)
フリーキャッシュフロー (営業活動+投資活動)	+	-	+

©Shigeru Nishiyama

4

成長性
売上高成長率, 総資産成長率



©Shigeru Nishiyama

5

ROE (自己資本利益率: Return On Equity)

一株主から見た投資効率を評価する指標

デュポンシステム: ROEの3つの比率への分解式

$$ROE = \frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

売上高利益率 総資産回転率 財務レバレッジ

収益性 効率性 負債の有効活用

注) 自己資本 = 純資産 - (少数株主持分 + 新株予約権)

2018年3月期の日本企業連結平均は約10.4% (米国平均約15~20%)
財務レバレッジの意味は?

©Shigeru Nishiyama

6

重要な財務比率

収益性の財務比率: 利益率の高さを分析する。

$$\text{売上高営業利益率} = \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}}$$

本業での収益力を表す

効率性の財務比率: 効率よく事業が行われているかどうかを分析する。
小さなBSの数字と大きなPLの数字の組み合わせが望ましい。

$$\text{売上債権回転期間} = \frac{\text{売上債権}}{\text{売上高}} \div \frac{1}{\text{日当たりの売上高}}$$

$$\text{在庫回転期間} = \frac{\text{在庫}}{\text{売上高}} \div \frac{1}{\text{日当たりの売上原価}}$$

在庫コントロールの良さを表す

安全性の財務比率: 財務的に安定しているかどうかを分析する。

$$\text{流動比率} = \frac{\text{流動資産}}{\text{流動負債}}$$

支払能力、つまり流動資産で流動負債の支払いが可能かどうかを表す。

$$\text{純資産比率} = \frac{\text{純資産}}{\text{総資産}}$$

総資産に対する純資産の比率を表す

©Shigeru Nishiyama

7

直面することが多い財務・会計のポイント

- 1 中期経営計画策定、進捗
売上高目標, ROE, ROA, ROIC, 営業利益率
- 2 海外事業の状況や管理体制
- 3 決算関係
減損 (CGU), 内部統制, 業績進捗
営業利益 (率), 売掛金, 在庫, セグメント
- 4 事業投資の評価 (M&Aを含む)
NPV, IRR, WACC, DCF法, EV-EBITDA倍率
類似会社比較法, デューデリジェンス
- 5 株主還元

©Shigeru Nishiyama

8

企業価値：代表的な評価方法

保有資産：企業は資産の集合体

清算価値：保有資産の市場価格

期待収益：企業は付加価値を創出する存在

現在価値：割引きキャッシュフロー

証券市場での総合評価：企業は投資対象

投資価値：時価総額

様々な視点から、多様な評価手法

2

トービンのq：複数評価手法の組み合わせ

企業が保有する資本ストックの価値と、証券市場での評価額の比率

- 証券市場での評価額÷資本の再取得価格

- $q < 1$ の場合：資本の活用効率が低い

現在の資本ストックから十分な収益を生み出していない

解散して、資産を売却し、投資家に還元すべき

買収対象となりうる

- $q > 1$ の場合：資本の活用効率高い

単なる資本の集合体ではなく、「有機的な存在」

経営の巧拙が問われる

3

経営戦略：定義

企業が実現したいと考える目標・ゴールと、それを実現させるための将来的な道筋・シナリオを、外部環境と内部資源とを関連づけて描いた、将来にわたる見取り図

・ 特定の意思決定や行動、あるいは具体的な計画そのものではない

・ 一連の経営活動の背後にあって、それらに一貫性をもたらすロジックとしての「基本方針・見取り図」

4

競争優位

- ・ライバルに比べて「収益ポテンシャル」が高い状態
- ・ライバルとの競争を有利に展開できる

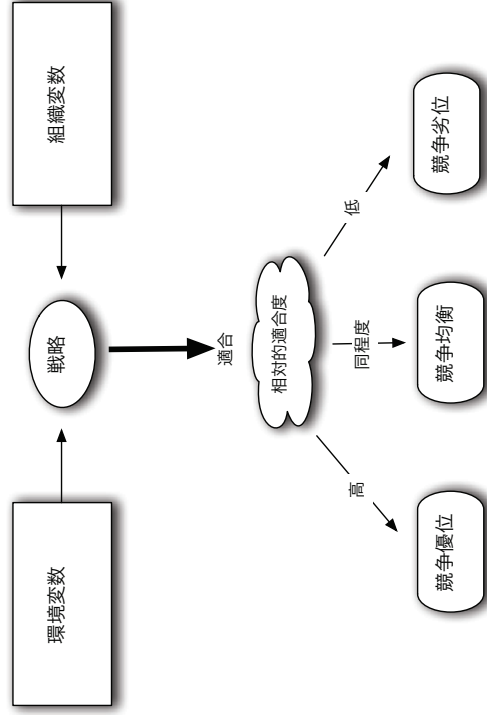
競争均衡

- ・競争優位と競争劣位の中間
- ・他企業と同等・同条件にある状態

競争劣位

- ・ライバルに比べて「収益ポテンシャル」が低い状態

5



競争優位の実現

内部要因と外部要因の適合

7

競争優位は相対的

- ・ライバルとの比較によって決まる
- ・たとえ競争優位にあっても、他社の追従により、同条件（競争均衡）になることがある

競争均衡

- ・条件を満たせて「当たり前」
 - 満たせないと、競争劣位に
 - 満たせても、競争優位にならない

6

競争の焦点

競争優位

- ・様々な要因が複合的に組み合わされた結果として実現
 - ・特定の単一要因だけを「競争優位の源泉」として抽出することは非常に困難
- 企業が競争している「次元」や「焦点」は単一ではない

8

SWOTフレームワーク：事実と意味づけ

客観的な事実に対応する意味づけは多様

事実

社会的要因：「共働き世帯の増加」

個人向け宅配市場にとっては昼間不在顧客の増加

意味づけ

「脅威」：配送効率を低下させ、コスト押し上げる

「機会」：ヤマト運輸の独自解釈

充分な輸送能力に基づいたきめ細かい配達時間指定サービス、自社開発情報システムによる配達予定を電子メールで通知するサービス等、ヤマトの「強み」によって顧客の利便性を高めることができれば、ライバルに対する差別化要因となりうる

10

「環境一資源」適合としての戦略

戦略とは、企業が強みを活用・創造したり、弱点を補ったりしながら、環境の脅威と機会に対応するためのとる行動

戦略的経営のプロセス

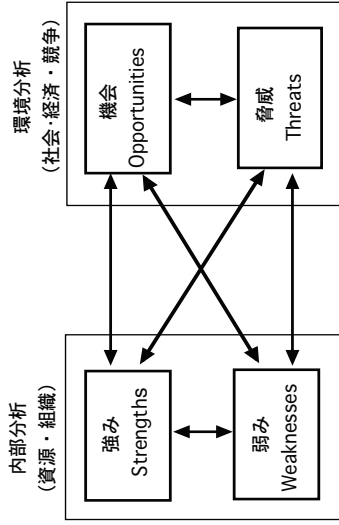
競争環境分析：環境の脅威と機会を発見

自社資源能力分析：競争上の強みと弱点を発見

戦略選択：環境分析と自社分析を調和させる

組織化：選択した戦略を実行するプロセス

12



SWOTフレームワーク

9

機会と脅威の〈発見〉と具現化

外部環境の機会や脅威は、誰にとっても等しく、客観的に存在するわけではない

宅急便登場以前

事実：個人向け宅配サービス市場は郵便局の独占状態

意味づけ

ヤマト運輸 将来性のある有望な成長市場

競合各社 市場性はない

宅急便登場後

事実：宅急便の成長（潜在的需要の掘り起こしに成功）

意味づけ

競合各社 将来性のある有望な成長市場

機会や脅威は、企業が〈発見〉し、具現化していくもの

11

内閣府:女性役員育成研修
2019年1月
第5回<愛知・関西広域>
橘・フクシマ・咲江
G&S Global Advisors Inc.
代表取締役社長
激変する世界環境:これからの取締役とは

- I. はじめに
 - A. 経歴
 - B. 前提 1: 人材(財)
 - C. 前提 2: ダイバーシティの定義
 - D. 前提 3: 「適材適所」と「適所適財」
 - E. 前提 4: 真の「男女共同参画(男性の育児権、共育)」
 - F. 前提 5: 「外柔内剛」
- II. 取締役として見たコーポレート・ガバナンス(CG)の変遷とは
 - A. 取締役の経験(社内・社外)
 - B. これまでのCGの変遷とは
 - ① CGの目的:誰が、誰のために、何をするか
 - ② 形式(機関設計)から実質(運用)へ
 - ③ 社外・独立取締役の効用
 - ④ 社外・独立取締役の役割
 - ⑤ 執行の役割:日本企業と海外企業の比較
 - ⑥ 日本企業のCGの課題:監督、執行
- III. 激変する世界環境
 - A. グローバル経済力の多様化:中国、インド、アフリカ、政治課題のインパクト
 - B. AI/IoTの技術革新による新産業革命:シェアリング・エコノミーと働き方(個人と組織の関係)
 - C. 多様な就労形態:求められる人財タイプ
 - D. 企業活動のグローバル化と組織の最適化:バリュー共有型グローバルネットワークタイプ
- IV. 今後の取締役に求められるもの
 - A. 取締役会の課題:攻め、守り
 - B. 取締役の構成(要件と選任)
 - C. 日本企業の社外・独立取締役の要件:個人的資格(基礎的能力、性格)専門的資質(職務経験、職務能力)
 - D. 戦略的思考、多様性対応能力(コミュニケーション能力:説得力)
 - E. 社外・独立取締役の要件を身につけるには
 - F. 社外・独立取締役として大事にしていること
- V. おわりに