

世界が進むチカラになる。



新しい時代のガバナンス

～日本企業のグローバル競争力強化へ向けて～

2025年5月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

I.	日本企業を取り巻く経営環境～新しい時代の概観～	2
II.	新しい時代に求められる「ガバナンス」	11
III.	MURCのコンサルティングサービス内容(例)	17

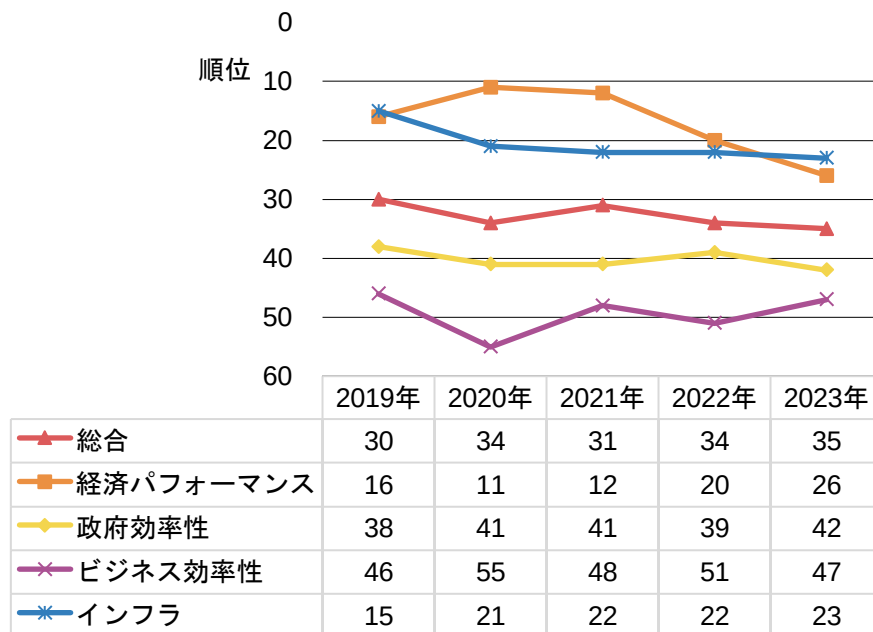
I. 日本企業を取り巻く経営環境 ～新しい時代の概観～

日本のグローバル市場における競争力は低下

- 日本のグローバル競争力は、かつては主要国中トップであったが、年々競争力を失い続けている
- 日本企業のグローバルでの存在感も同様に低下傾向にあり、時価総額上位50社にランクインしているのは2024年では1社のみとなった

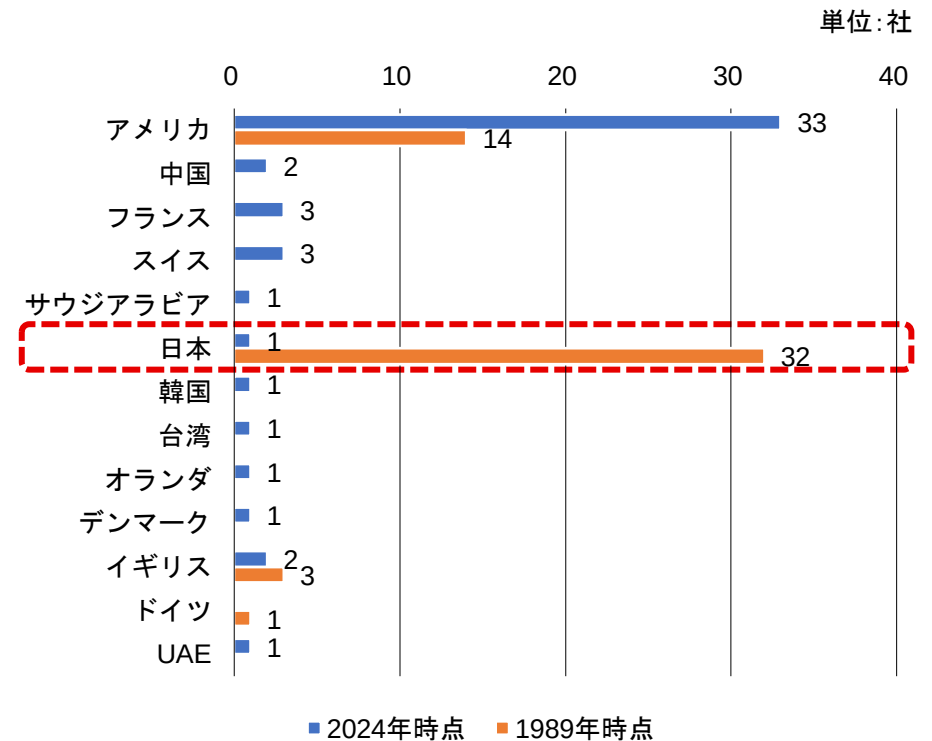
IMD世界競争力ランキングにおける日本の順位の推移

- 2023年の日本の競争力順位はじりじりと順位を下げ続けており、2023年時点では63カ国中35位になっている
- 特にビジネス効率性が47位と低さが目立つ



世界の時価総額ランキング 上位50社企業の構成

- 1989年時点では時価総額上位50社中32社が日本企業だったが、2024年時点では1社のみとなった



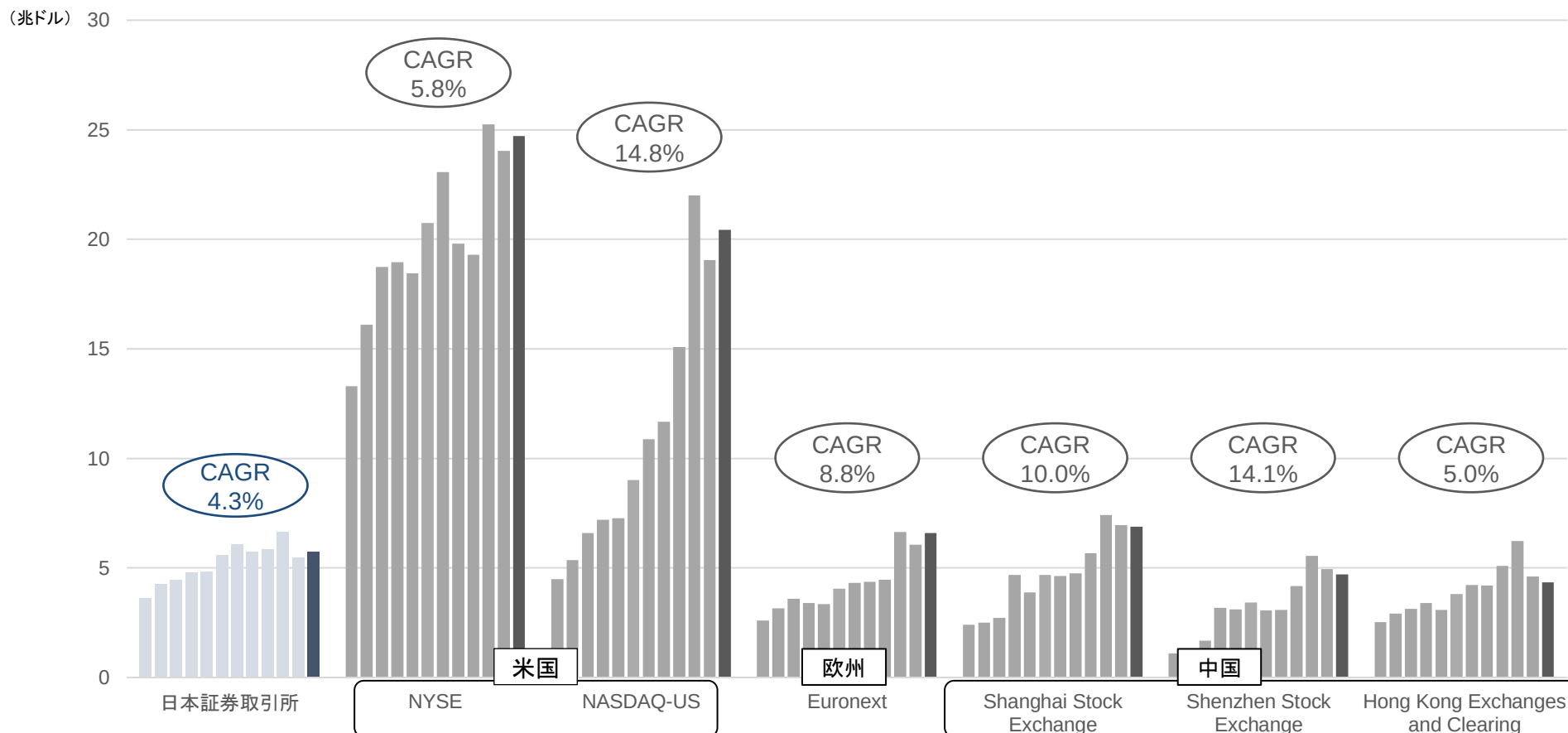
(出所) IMD World Competitiveness Ranking 2023 ResultsをもとにMURC作成

(出所) STARTUPS JOURNALをもとにMURC作成
<https://journal.startup-db.com/articles/journal-startup-db-com-articles-marketcap-global-2024>

主要株式市場の成長スピード

- 日本の株式市場は一定程度は成長しているものの、米国、欧州および中国の株式市場の成長スピードと比較すると大きく見劣りする
- また、米国2市場の時価総額合計は日本市場の約8倍（NYSE約4.3倍、NASDAQ約3.6倍）であり、その差は今後も広がると思われる

主要国の各市場の時価総額の推移および成長率(2012-2023)

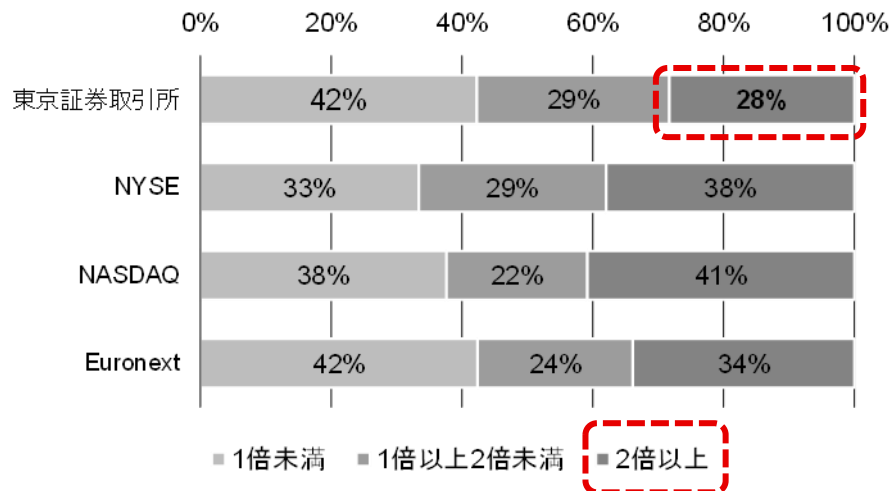


(出所) Statistics Portal (<https://statistics.world-exchanges.org/>) よりMURC作成

PBR(株価純資産倍率)は未だ改善の余地あり

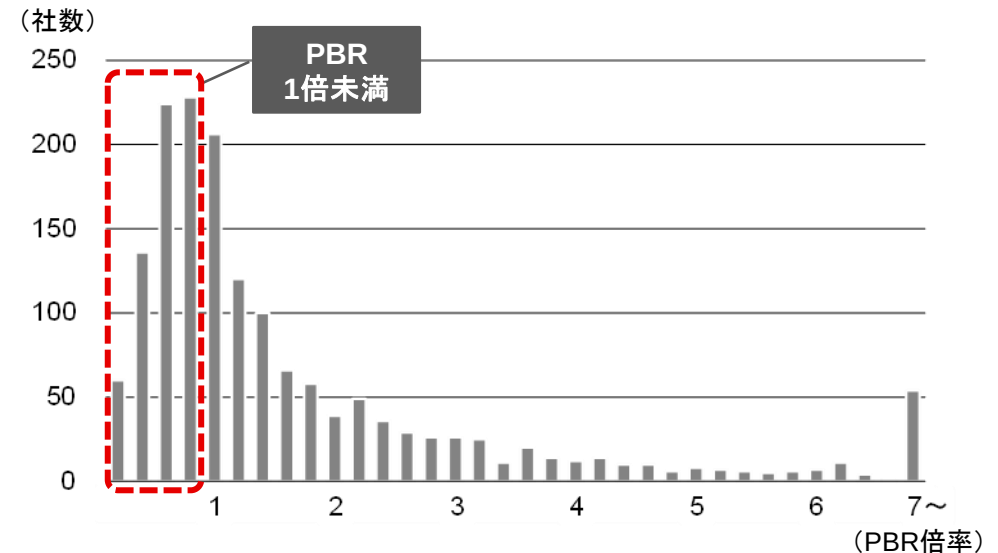
- 東証の改善要請により、日本の上場企業全体における低PBR(1倍未満)企業の割合は徐々に低下しつつあり改善が進む一方、PBR2倍以上の企業の割合は海外の株式市場に比べて依然低く、投資家を納得させるだけの十分な価値創造が行われていない可能性が示唆される

各市場のPBRの分布



※東京証券取引所には、プライム、スタンダード、グロースを含む

東証プライム上場企業のPBRの分布



(出所) MURC作成(2024年2月時点で直近年度のPBRデータが得られた企業のみを対象に集計)

価値創造に不可欠なイノベーション創出力の停滞

- WIPO（World Intellectual Property Organization）の2023年版グローバル・イノベーション・インデックス（GII）によると、世界で最もイノベーションが進んでいるのは、スイス、スウェーデン、米国、イギリス、シンガポール
- アジアでは、シンガポール（5位）、韓国（10位）、中国（12位）が上位に入る。中国は2012年に34位を付け、2016年に「イノベーション・リーダー」の仲間入りをして以来、毎年順調にランキングを上げて2022年には11位とトップ10に迫る勢いだった
- 一方日本は昨年同様13位にとどまり、価値創造に不可欠な持続的なイノベーション創出力が停滞しているものと考えられる

2023年 GIILランキング（全132カ国/経済圏）

GIIL順位		国/経済圏
2023年	2022年	
1	1	スイス
2	3	スウェーデン
3	2	アメリカ合衆国
4	4	イギリス
5	7	シンガポール
6	9	フィンランド
7	5	オランダ
8	8	ドイツ
9	10	デンマーク
10	6	大韓民国
11	12	フランス
12	11	中国
13	13	日本
14	16	イスラエル
15	15	カナダ

■ GIILの概要

- 132の国・経済圏のイノベーション・エコシステムのパフォーマンスを測定し、世界のイノベーションの最新動向を追跡した調査結果
- GIILでは、イノベーションの全体像を可能な限り把握することを目的として、(1)組織、(2)人的資本と研究、(3)インフラ、(4)市場の洗練度、(5)事業の洗練度、(6)知識および技術の産出、(7)創造的なアウトプットの7項目から構成される約80の指標について評価

（出所）グローバル・イノベーション・インデックス（GIIL）2023年版（WIPO）をもとにMURC作成

グローバルベースでのリスク把握が更に求められる時代に

- 近年、気候変動に加え、サイバーセキュリティ等のテクノロジーリスクや、ロシアによるウクライナ侵攻やパレスチナ問題等の地政学リスクといったエマージングリスクが企業経営に大きな影響を与えるようになってきている
- 日本企業は、新たな時代のリスクとして重要視されているテクノロジーリスク(例えば、フェイクニュースや AI技術進展)等のエマージングリスクを適切に把握した上で、成長戦略の実現に向けた準備・対応が必要となる

深刻度から見たグローバルリスクトップ10

今後2年間

1	誤報と偽情報
2	異常気象
3	社会の二極化
4	サイバー犯罪やサイバーセキュリティ対策の低下
5	国家間武力闘争
6	不平等または社会的機会の欠如
7	インフレーション
8	非自発的移住
9	景気後退(不況、停滞)
10	汚染(大気、土壌、水)

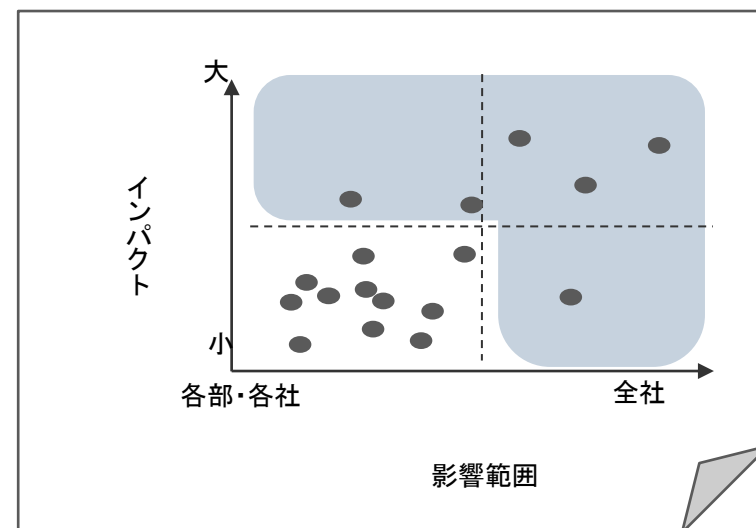
今後10年間

1	異常気象
2	地球システムの危機的变化(気候の転換点)
3	生物多様性の喪失と生態系の崩壊
4	天然資源不足
5	誤報と偽情報
6	AI技術がもたらす悪影響
7	非自発的移住
8	サイバー犯罪やサイバーセキュリティ対策の低下
9	社会の二極化
10	汚染(大気、土壌、水)

- 経済関連リスク
- 環境関連リスク
- 地政学関連リスク
- 社会関連リスク
- テクノロジーリスク

企業として対応すべきリスクの見極め
(テクノロジーリスク・地政学リスク等)

リスクマップ(イメージ)

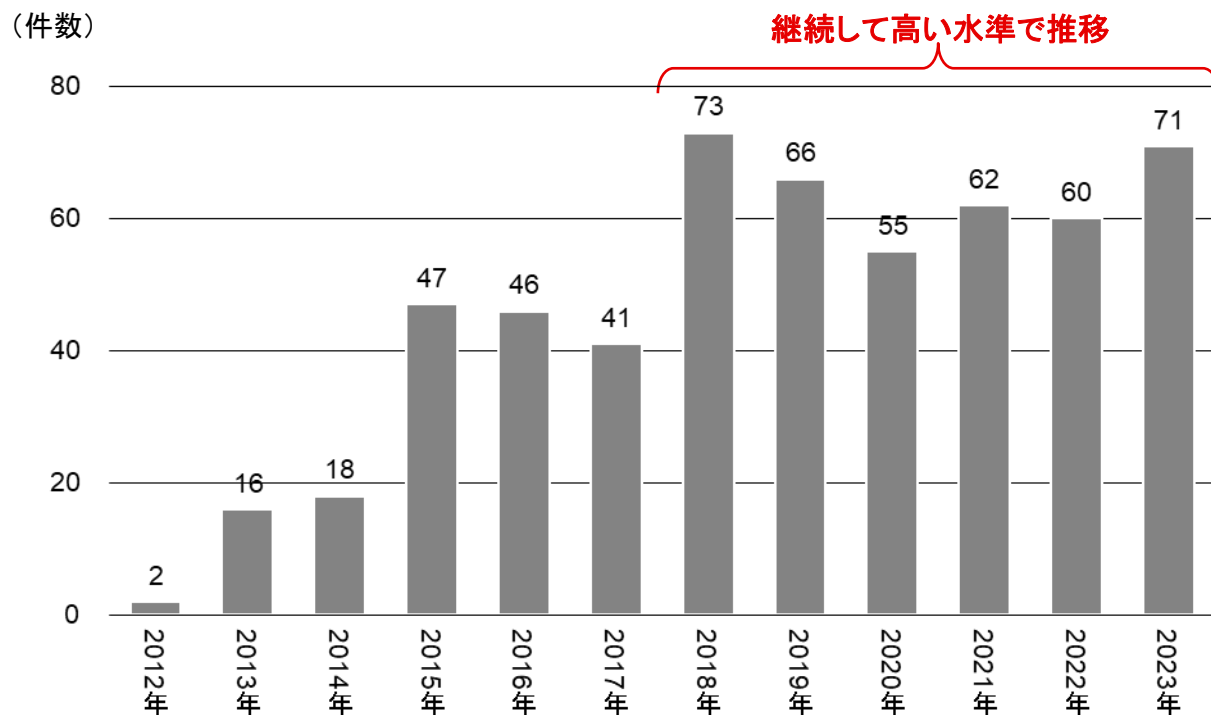


(出所) World Economic Forum, "Global Risks Report 2024"より、MURC作成

日本のガバナンス制度は見直しされつつも、重大な不祥事は継続的に発生

- 日本では、会社法改正／コーポレートガバナンスコード改訂等のガバナンス制度見直しが行われているものの、それが必ずしも日本企業における規律付けの強化には繋がっておらず、依然として不祥事の発生件数は増加している
 - 複数の企業で生じている品質データ改竄問題では、日本企業の製造品質への信頼を揺るがす事態に発展している

第三者委員会設置 上場企業数の推移(年別 ※第三者委員会設置IR公表日基準)



(注) 同一年において複数調査報告書を発表している企業については、まとめて1社としてカウント
2024年2月時点で出所元のHPIに掲載されていた情報を基に集計
(出所) 第三者委員会ドットコム (daisanshaikakai.com) の情報もとにMURC作成

近年、大きなインパクトを与えた不正の類型(第三者委員会報告書より)

会計不正
(開示含む)

- ✓ 東芝
- ✓ 日産自動車
- ✓ オリンパス 等

品質データ
偽造

- ✓ 豊田自動織機
- ✓ ダイハツ工業
- ✓ 三菱電機 等

その他

- ✓ ビッグモーター
 - 不正請求
- ✓ 日本大学
 - 背任行為
- ✓ スルガ銀行
 - 不正融資 等

日本企業における不祥事の真因

- 会計不正、品質不正、背任問題等の我が国における近年の不祥事例を概観すると、結局のところ、企業(或いは組織)における「ガバナンス」の不全、即ち、所謂コーポレートガバナンス機能である「経営の規律付け」と、業務実行面での統制機能である「経営の執行管理(仕組みのみならずリスクカルチャーも含む)」の両面に、その主たる要因を求めることができる

ステークホルダーからの期待の高まり／多様化

- ・ ガバナンス、リスク管理、コンプライアンスに対する期待の高まり／不正や不祥事に対する厳しい目線
- ・ ESGに対する意識の高まり、投資家の行動や考え方の変化
- ・ 日本株式への外国人投資家による売買比率の上昇(業績達成に対する厳格な目線)
- ・ 「伊藤レポート」によるROE目標水準の提示(中計提示等の目標達成に向けたプレッシャー)

外部環境からのプレッシャー

ガバナンス
逸脱行為

経営の
規律付け

経営の
執行管理

経営陣による内部統制の逸脱

企業内部からのプレッシャー

現場サイドの内部統制の逸脱

■ 取締役会の監督機能の不全(専横化への対策不足)

- ・ 役割・責務を実効的に果たせない取締役会の構成(独立社外役員、経営を監督できるスキルを有する人材の選任に向けた不十分な検討)
- ・ 取締役含め各役員のリスク・コンプライアンスに対する知識不足／低い意識

■ 経営を管理監督するための機関／会議体の不十分な設計

■ 本社内／本社-子会社間における不適切な権限の設定(グループガバナンスが不十分)

■ 未成熟なリスク管理態勢(リスク管理戦略)

- ・ リスク・抽出、リスク分析
- ・ リスクモニタリング手法

■ 不十分な内部監査態勢

- ・ リスクに応じた内部監査計画の設定
- ・ 第三者の目線を入れた客観的な検証

■ 内部統制(財務報告に係る内部統制含む)の整備・運用の不備

■ 曖昧かつ未成熟なリスクカルチャーの蔓延

経営の規律付け／執行管理の脆弱性に起因

日本企業における不祥事の遠因

- 日本企業において不祥事が発生する主たる背景要因(遠因)の一つとして、閉鎖的な組織風土の存在が考えられる
- 閉鎖的な組織風土は、日本企業のガバナンスの形骸化にも大きく影響しており、表層的な対応で凌ぐことを助長し、不祥事防止に向けた取組みの実効性を喪失させている可能性がある

曖昧かつ未成熟なリスクカルチャーの蔓延

日本企業の閉鎖的な組織風土(典型的な特徴)

特徴①

組織の閉鎖性／ ミドル・マネジメント の機能不全 (管理部門の脆弱性)

- 本社から距離があり、また所属人数が少ない等の要因がある場合には、内向きな組織風土になりやすい(風通しが悪い組織文化)
- 内向きな組織風土が蔓延している場合、組織防衛を不正の正当化として行うことが想定される
- 企業によっては、製造部門が管理部門よりパワーを有する場合には、会社を支えているという自負感を有する、管理部門による統制を利かせにくい

特徴②

内部キャリアを過度に 重視する従業員の価値観 (社長／取締役への内部昇格を ゴールと設定)

- 従業員のキャリアの価値観として、内部昇格を重視しやすい傾向にある(中途採用者の昇格に上限)
- 社長／取締役への内部昇格をキャリアのゴールとして捉えているため、昇格に向けた目標達成のために、逸脱行為を正当化しやすいマインドが相対的に生じやすい
※ガバナンスを無視しやすい組織を醸成する
※その後の相談役等のキャリアがある場合は、更に閉鎖性が増す

特徴③

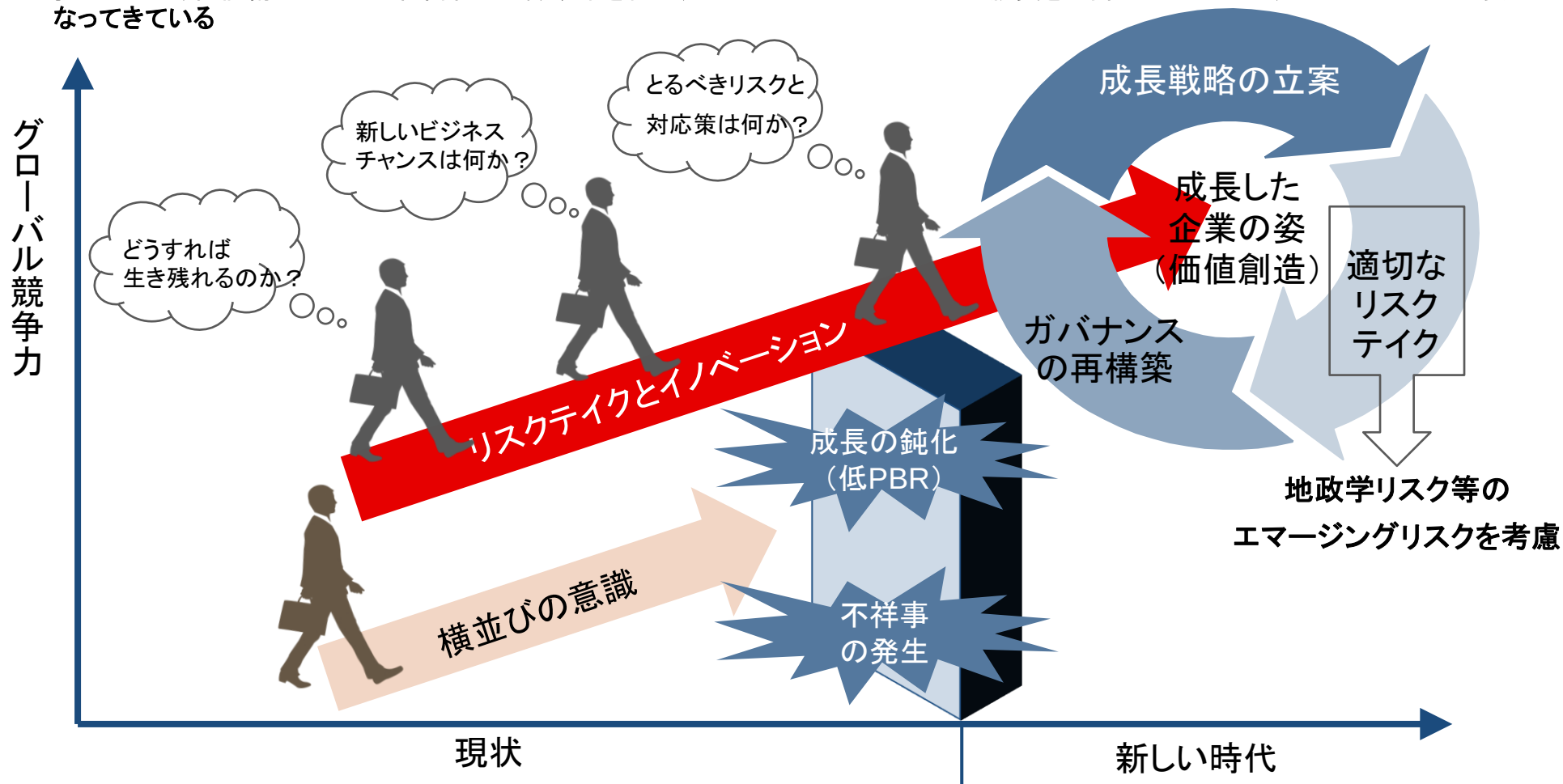
指名委員会の形骸化 (不透明な人事権)

- 指名委員会／報酬委員会等の任意の諮問委員会が設置されていたとしても、社長を中心に社内の者が選定した最終候補者を最終局面で審議して追認しているだけでは人事権が適正に行使されているとはいえない
- 表層的にはガバナンスを構築したとしても、社長の独断で人事が決定されうる状況が仮に生じた場合には、社内の統制環境の水準は相対的にそうでない企業と比較して低くなりやすい

II. 新しい時代に求められる 「ガバナンス」

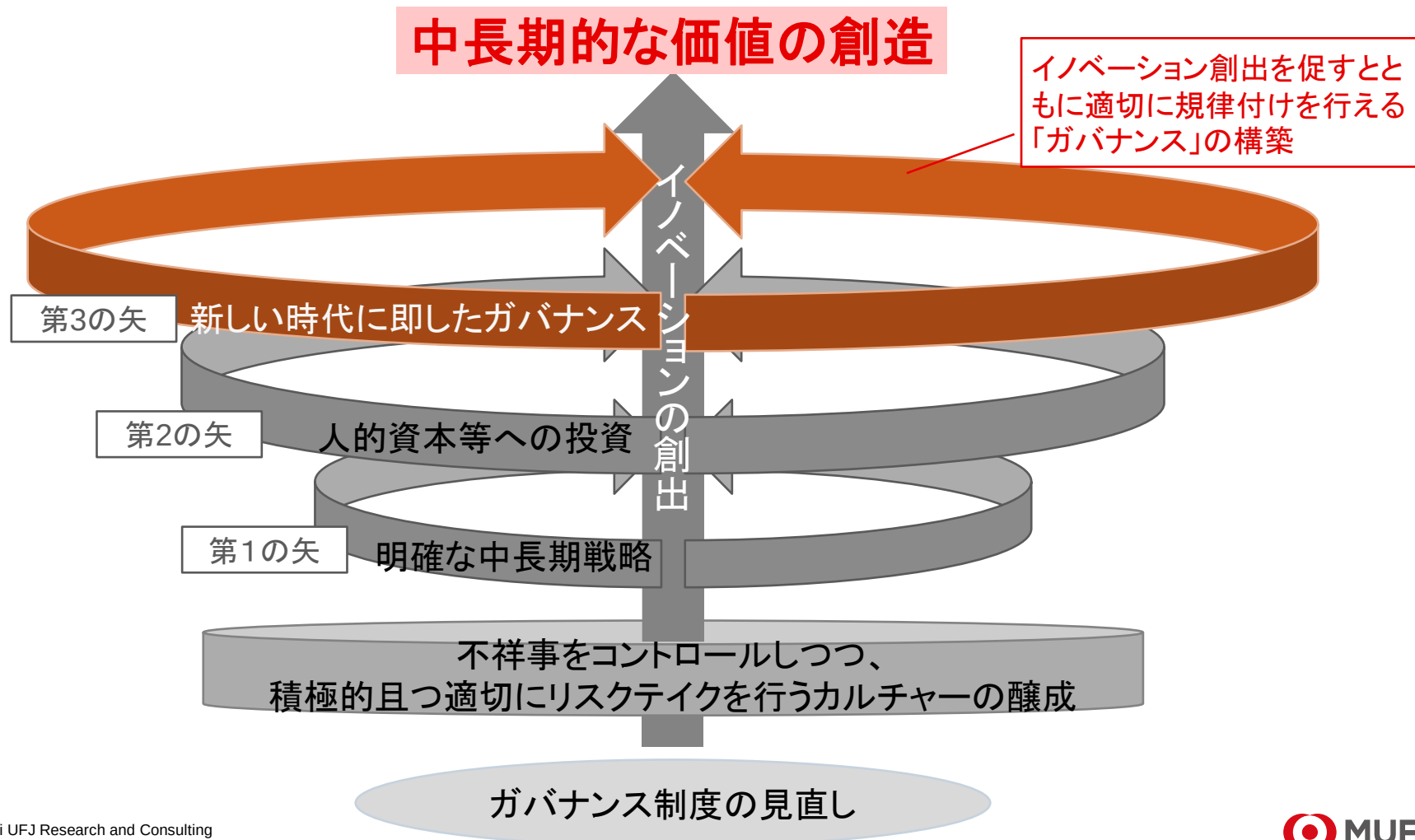
新しい時代における価値創造

- 我が国では低PBRの企業が多く、価値創造にフォーカスした態勢の構築が急務となっているが、日本企業の多くは横並びの意識が強く、自らリスクを取りつつイノベーションを起こして成長に繋げることが十分に実現できていない。そればかりか不祥事で足をすくわれ、成長の鈍化に自ら拍車をかけている状況さえ存在する。こうした状況を打破するため、日本企業は、新しい時代に合った「ガバナンス」を構築・強化しつつ、価値創造に向けた経営者の意識改革を行い、適切なリスクテイクに基づく勝負を仕掛けていくことが、これまで以上に重要になってきている



日本企業のグローバル競争力強化には、「ガバナンス」の構築が必要不可欠

- イノベーションの創出による中長期の価値創造を実現し、日本企業が再びグローバル競争力を強化していくためには、我が国におけるガバナンス制度の見直し状況も踏まえつつ、各企業において適切にリスクテイクを行う土壌やカルチャーを醸成するとともに、明確な中長期戦略とそれに基づく必要な投資の実行、さらに、それらを適切に規律付けし、イノベーションをドライブして中長期の価値創造を支援する「ガバナンス」の構築が必要不可欠



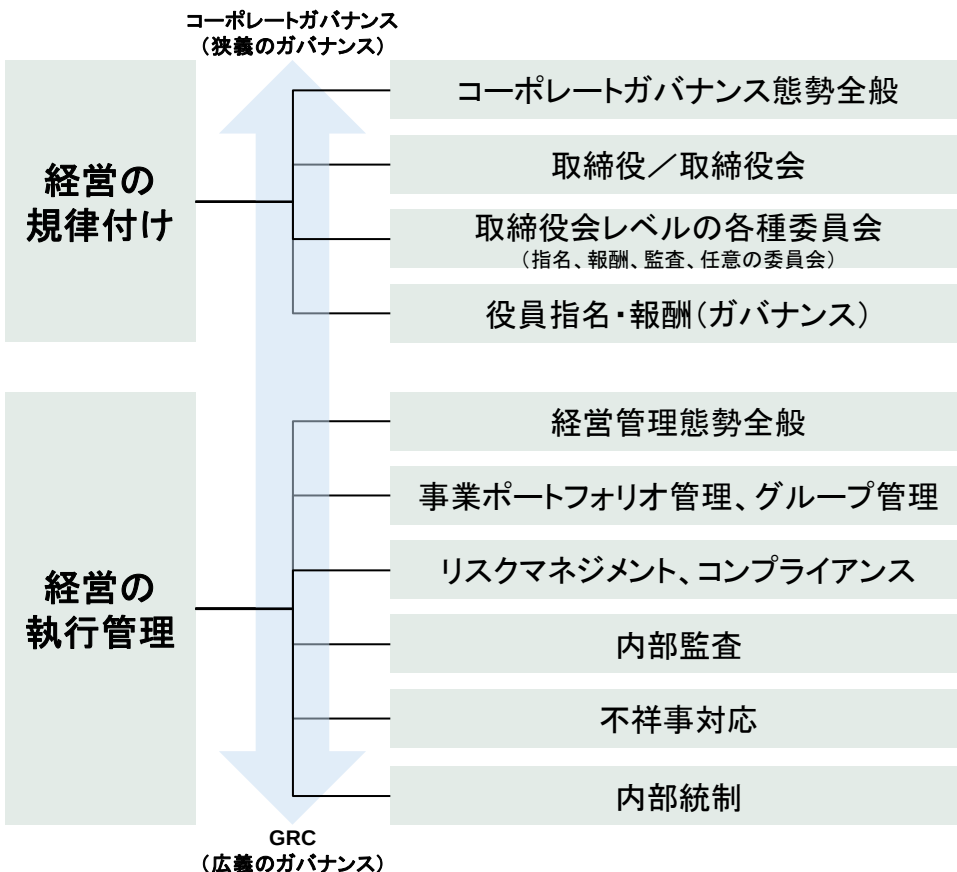
日本企業が取り組むべき課題とは？

- 所謂コーポレートガバナンス(狭義のガバナンス)に留まらず、経営の執行部分をも包含した概念としての「ガバナンス」の強化、即ち、『経営の規律付け』と『経営の執行管理』とを両面から強化し、グローバル市場で堂々と戦える態勢を構築していくことが、日本企業全体に共通する喫緊の課題である

ガバナンスを巡る日本企業の現況



新しい時代の「ガバナンス」の全体像 (日本企業が重点的に取り組むべき領域)



「ガバナンス」領域におけるMURCの役割

1

MUFGグループの一員として、日本企業のガバナンス強化を支援し、持続的な成長や企業価値の向上、ステークホルダーに対する透明性の確保に貢献する

- 持続的な成長や企業価値向上のメインドライバーとして「ガバナンス」を定義
- 経営の規律付けと執行とを明確に区分し、ガバナンスが有効に機能する基本構造を確立
- 個人知から組織知への昇華、仕組みによる統制を実現する態勢の構築

2

経営の規律付けから経営の執行管理に至るまでの幅広いソリューションを展開し、あらゆる面での「ガバナンス」の高度化に貢献する

- ガバナンス機関(任意の委員会含む)の設計や運営、役員の指名・報酬関連の態勢整備、役員マネジメントの確立を支援
- グループ・グローバルベースでの経営管理、事業ポートフォリオ管理、リスクマネジメント等、攻めと守りの両面から「ガバナンス」強化に貢献
- リスクカルチャーの醸成等も含めた、不正や不祥事の未然防止や再発防止へ向けた多面的取り組みの実行

3

経営環境の変化や不測の事態に柔軟に対応し、競争力を決定的に失うことなく新たな機会を捉えていく、レジリエントな経営基盤の構築に貢献する

- サステナビリティや地政学リスク等、外部環境の大きな変化を見据えたリスク管理態勢の整備
- グループ・グローバルベースでのインシデント管理、クライシスマネジメント、マルチインシデント(オールハザード)型BCPの策定等、組織のレジリエンスを高める取り組みの立案・実行

新しい時代の「ガバナンス」の全体像とMURCのコンサルティング領域

コーポレートガバナンス
(狭義のガバナンス)

具体的なコンサルティング領域(例)

「ガバナンス」
関連サービス

経営の
規律付け

コーポレートガバナンス態勢全般

ガバナンス機構全体の設計、各種規程類の整備

取締役／取締役会

取締役会の設計、取締役会の有効性評価、取締役会の運用改善、取締役選解任基準／人材要件の定義、DoA、R&R

取締役会レベルの各種委員会
(指名、報酬、監査、任意の委員会)

各種委員会の設計、各種委員会の有効性評価、各種委員会の運用改善、委員選解任基準／人材要件の定義、DoA、R&R

役員指名・報酬(ガバナンス)

役員指名・報酬制度の整備、役員・経営人材強化、サクセッションマネジメント、スキルマトリックス作成・活用

経営の
執行管理

経営管理態勢全般

レポートライン、意思決定プロセス、DoA、R&R、経営会議体・各種委員会の設計、会議体の運用改善

事業ポートフォリオ管理、
グループ管理

ポートフォリオ管理の方法論整備、組織体制の整備(子会社管理組織、地域統括会社等)

リスクマネジメント、
コンプライアンス

規程類整備、組織体制の設計、プロセスの設計、リスク評価等の方法論整備、プロセスの運用支援、リスク対応策の立案／実行支援、GRCシステム導入支援、カルチャー可視化／醸成、内部監査ソーシング／アウトソーシング

内部監査

不正事案の調査、原因分析、再発防止策の立案、再発防止策の具体化／実行支援

不祥事対応

内部統制

全般統制／業務処理統制の確立、業務プロセスの可視化、RCMの作成

GRC
(広義のガバナンス)

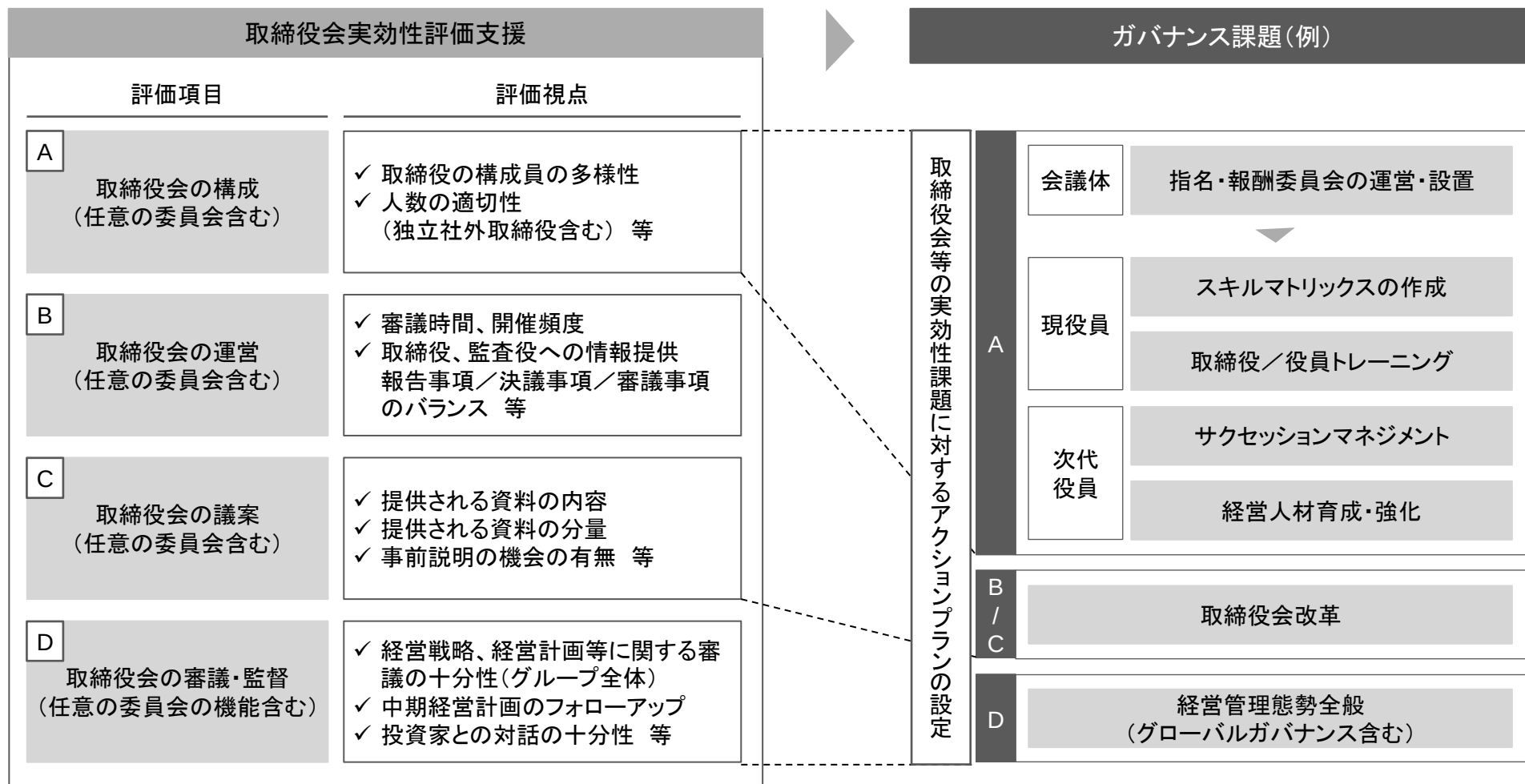
III. MURCのコンサルティング サービス内容(例)

【経営の規律付け】取締役会実効性評価を起点としたガバナンス課題への対処

- 企業のガバナンスを確りと把握し、目指す姿に近づけるには「経営の規律付けの診断」として取締役会実効性評価は有効な手段である
- 取締役会実行評価の結果、「ガバナンス課題に対する処方箋」として幅広いガバナンスソリューションが提示される

「経営の規律付けの診断」としての役割

ガバナンス課題に対する処方箋としての役割



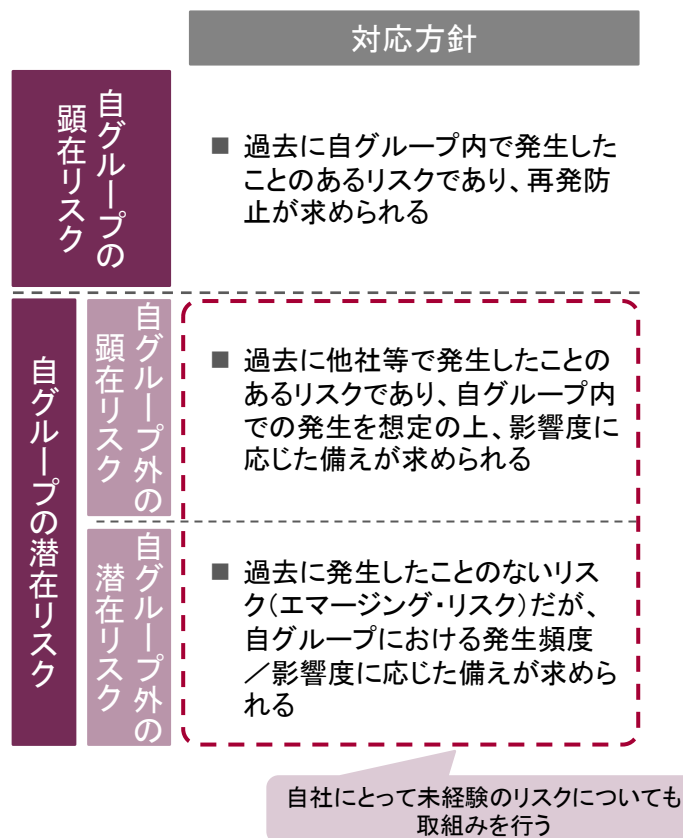
【経営の執行管理】グループリスク管理態勢～ERMの概要～(1/2)

- 様々な事業活動を行う企業グループが直面する様々なリスクに対して、効果的・効率的に対応するには、グループ全体でのリスク管理態勢(ERM*)の構築が必要となる

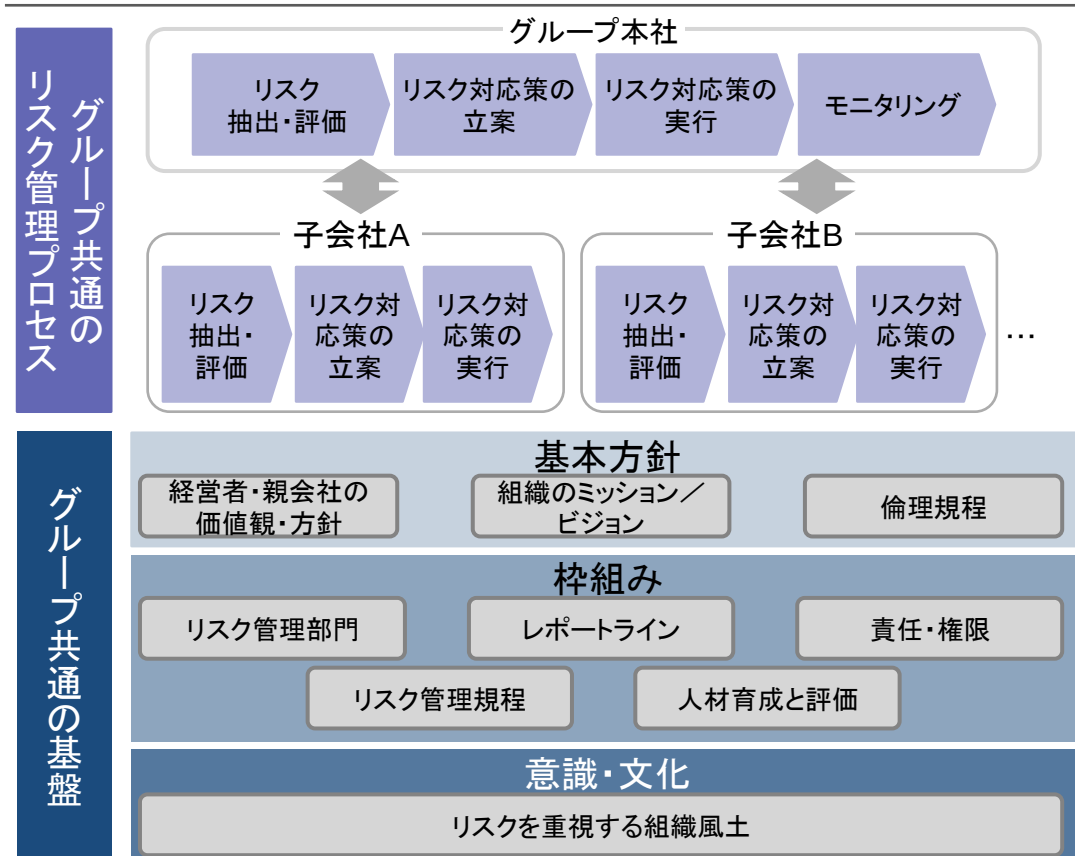
* Enterprise Risk Managementの略称。全社・グループ全体で取り組むリスク管理の活動、及びそのためのプロセス・仕組み

- ERMでは、自グループ内で顕在化したリスクだけではなく、未経験のリスクも対象とし、また、ERMを効果的に機能させる上では、基本方針／枠組み／意識・文化といったグループ共通基盤を踏まえ、グループ共通のリスク管理プロセスを実施することが重要である

ERMで対象とするリスク

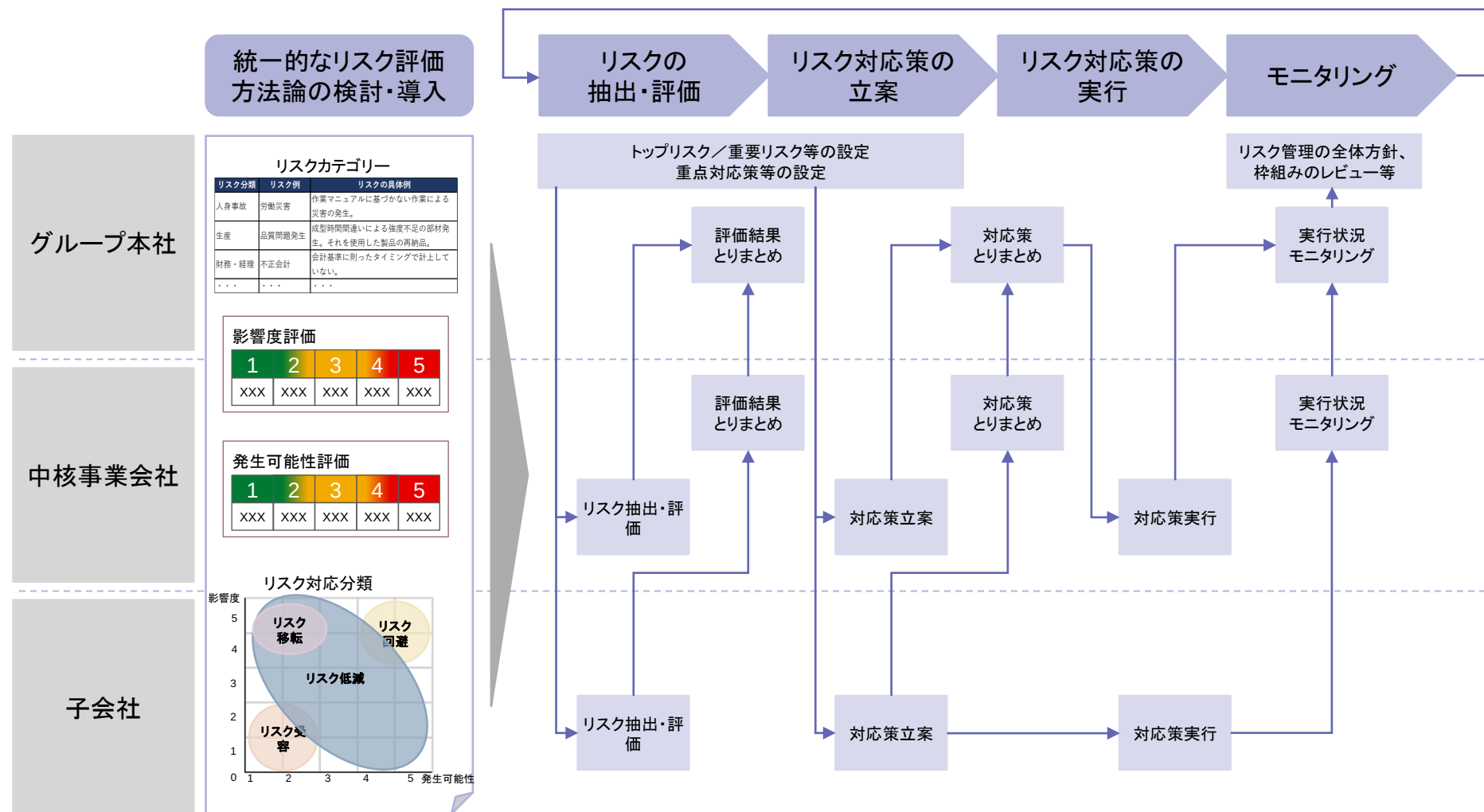


ERMの態勢(イメージ)



【経営の執行管理】グループリスク管理態勢～ERMの概要～(2/2)

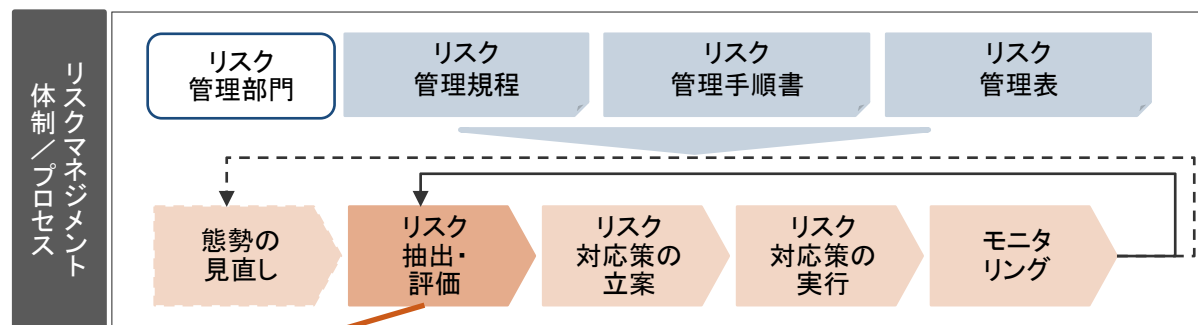
- リスク管理プロセスは、リスクの抽出・評価／リスク対応策の立案・実行／モニタリングから構成される
- これらのプロセスを円滑に回していくためには、事前にグループ統一的なリスク評価方法論の検討・導入を行うことが求められる



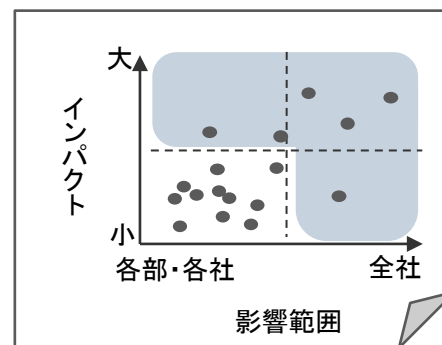
【経営の執行管理】エマージングリスクの識別(1/2)

リスク識別の高度化

- ESG投資が世界的な潮流となっている時代において、多くの日本企業では、過去に自社が経験したことがある、または自社の周辺で発生したことがある災害や不祥事等に基づいてリスクマネジメントを行っており、過去に経験したことがない新たなリスクの識別が不十分である
- 一部の先進的な企業では、ESG関連リスクや地政学関連リスクに代表される「エマージングリスク」について、具体的なシナリオを想定し、分析することで、様々な危機やインシデントに備えようとする動きが見られるようになってきている



リスクマップ(イメージ)



- ✓ 各国の政府機関やインテリジェンス機関等が公表するレポート等も含めて情報を収集し、**メガトレンド**(世界全体に大きく影響を与えるような潮流)を把握
- ✓ **シナリオ分析**を通じて、自社に影響しうる重要リスクを識別

メガトレンド情報収集の例



深刻度から見たグローバルリスクトップ10(今後10年)	
1	異常気象
2	地球システムの危機的変化(気候の転換点)
3	生物多様性の喪失と生態系の崩壊
4	天然資源不足
5	誤報と偽情報
6	AI技術がもたらす悪影響
7	非自発的移住
8	サイバー犯罪やサイバーセキュリティ対策の低下
9	社会の二極化
10	汚染(大気、土壌、水)

- 経済関連リスク
- 環境関連リスク
- 地政学関連リスク
- 社会関連リスク
- テクノロジーリスク

(出所) World Economic Forum, “Global Risks Report 2024”より、MURC作成

【経営の執行管理】エマージングリスクの識別(2/2)

トップダウンによるリスク識別および分析

- エマージングリスクを適切に想定・把握し、管理対象から外さないようにするためには、一般的なボトムアップによるリスク識別に加えて、マネジメントの目線からトップダウンによるリスク識別を組み合わせることが有効なアプローチとなる

エマージングリスクの識別・分析プロセス(イメージ)

現状理解とインタビュー項目の策定

現状整理

課題(仮説)の検討および インタビュー項目策定

マネジメントへのインタビューによる 経営目線からのリスク識別

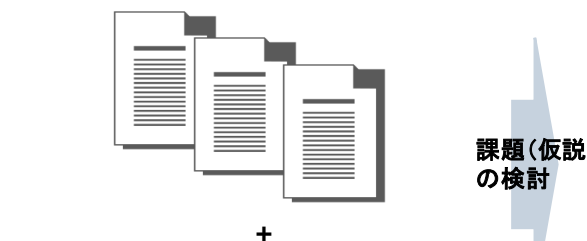
トップダウンおよびボトムアップ両面からの リスク分析・検討

- ✓ 最近のビジネス上のトピック
- ✓ 過去に識別したリスク
- ✓ 過去のリスク委員会、経営会議等の議事録

マネジメント向けインタビュー項目策定

マネジメントとのトップダウンによる
リスク識別

トップダウンアプローチにより識別したリスク



(必要に応じて)直近で経営者の関心の高いと考えられるエマージングリスク等の検証

- ✓ 自然災害リスク
- ✓ 政治・経済・地政学リスク
- ✓ 大規模サイバー攻撃リスク
- ✓ その他エマージングリスク etc.



- 下記のような文書も参照
- ✓ 防災基本計画(内閣府)
 - ✓ 外交青書(外務省)
 - ✓ The Global Risks Report(世界経済フォーラム)
 - ✓ Top Risks(ユーラシアグループ) etc.

リスク	設問
外部要因	世界では人権デューデリジェンスの重要性が高まっていますが、XX本部のビジネスにはどのような影響があると考えますか？
外部要因	台湾海峡で紛争が生じた場合の影響として、1)XXの場合、2)XXの場合、それぞれにおいて、貴社にどのような影響が生じると予想しますか？



グループ重要リスクの
検討・決定

ボトムアップアプローチにより識別したリスク

● 不祥事は企業のレピュテーションを大きく毀損するため、その予防および発見的統制を起点としたガバナンスを構築することが望ましい
視点 ガバナンスソリューション(例)



お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。

お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先： 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 <https://www.murc.jp/inquiry/>

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要はこちら

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋、部分執筆含む）



[その他市販書籍のご案内](#)



当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!？」
～2025年を生き抜くビジネス戦略～
(2024年冬)



[日本はこうなる
特設サイト](#)
(番組アーカイブ
視聴可)



WEB上での情報発信

コンサルティング
レポート

<https://www.murc.jp/library/report/>



Quick
経営トレンド

https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/



オンラインセミナー
過去動画

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



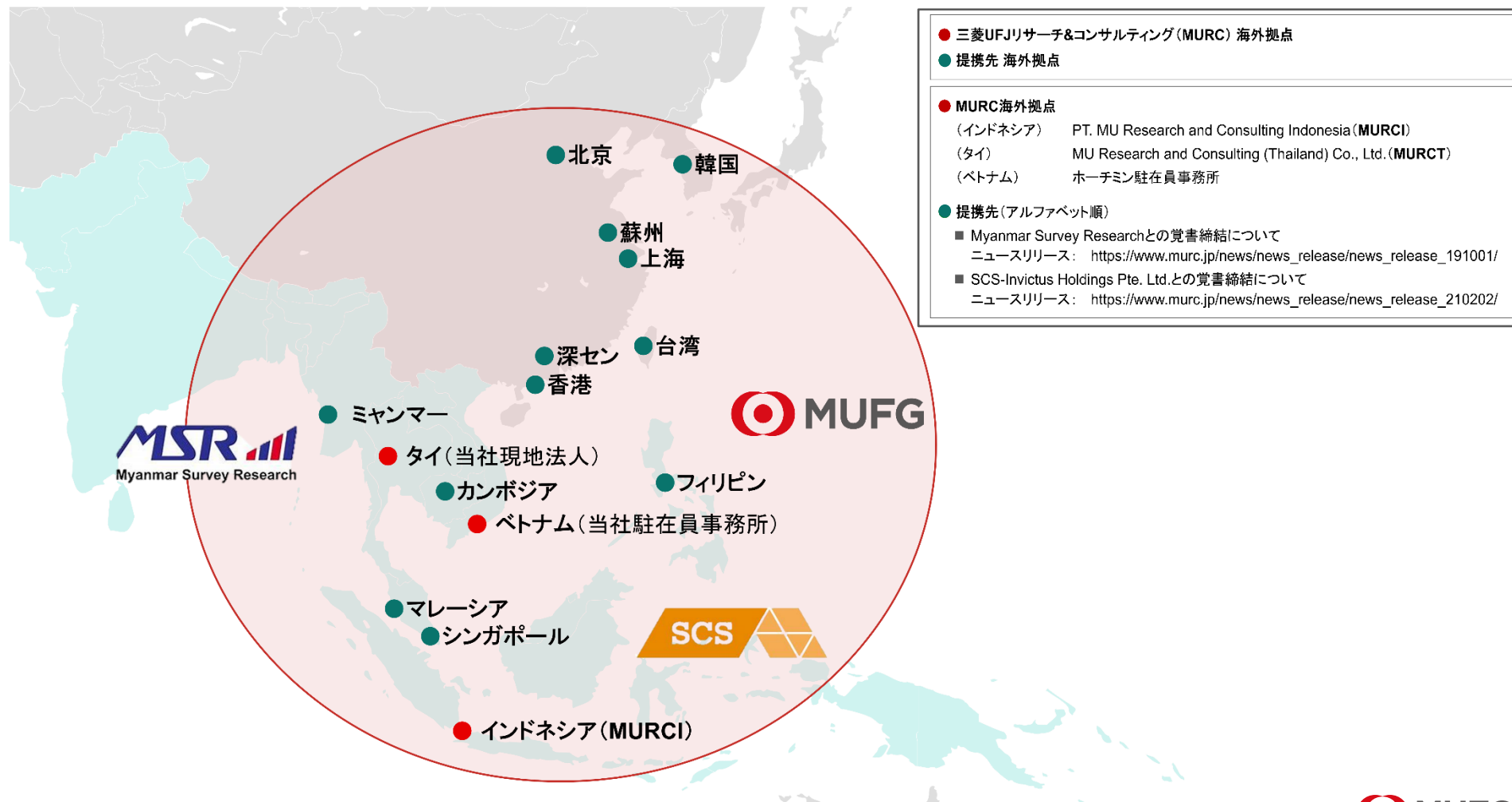
クローズアップ
(取材記事)

<https://www.murc.jp/library/closeup/>



ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3カ所に拠点を置いて、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/