

第 3 回アライアンス・フォーラム・グローバル会議 報告書



平成 27 年 9 月 18 日(金)～9 月 20 日(日)
東レ総合研修センター

主催：アライアンス・フォーラム財団

目次

公益資本主義の前提の指標化.....	2
猪口 孝 新潟県立大学学長	
特別講演 大阪健康医療戦略特区と法制下の臨床研究中核拠点病院.....	4
大阪大学心臓血管外科 医学部長 澤 芳樹	
基調講演.....	7
原 丈人 デフタパートナーズ会長	
スチュワードシップコードの狙い.....	9
金融庁 参事官 油布 志行氏	
スチュワードシップコードと中長期投資の促進 パネルディスカッション.....	11
コーポレートガバナンスと社外取締役の役割.....	12
日覺 昭廣 東レ株式会社 代表取締役社長	
コーポレートガバナンスと社外取締役の役割 パネルディスカッション.....	14
私流コーポレートガバナンス～21世紀型企业とは～.....	15
松本晃 カルビー株式会社 代表取締役会長 兼 CEO	
エーザイの理念経営.....	17
高山千弘 エーザイ株式会社 知創部 部長	
公益資本主義企業.....	19
水野貴之 ヤフー株式会社 Senior advisor	
公益資本主義企業パネルディスカッション.....	21
会議まとめ・提言.....	23
デフタパートナーズ 原 丈人	

猪口 孝 新潟県立大学学長

公益資本主義のコンセプトを理解するためには、他の資本主義の種類を知っておく必要がある。ここでは二つの例を挙げて考えてみたい。そうすることによって、公益資本主義の要素を揃えることができるからだ。



Cowboy Capitalism の特徴

野蛮、チャレンジ精神

テキサスには個人所得税、法人税もない。これが起業化を元気づけている。

Cowboy Capitalism の強み

- ・小さな政府を掲げ、税率が極めて低い。よって企業が集まる。
- ・Faith（信心）が非常に強い。

Cowboy Capitalism の弱み

- ・ハイリスク
- ・初等教育、道路設備、通信設備等といった社会インフラ、経済インフラがしっかりとしていない。
- ・イノベーションの研究はもっと必要。

Old Liberalism ードイツ、オーストリア

特徴

ドイツの信念ー秩序と安定は資本主義に不可欠であるという考え。

赤字はや倒産は悪であるという考え。従って、経済政策の運営が他国と異なる。

強み

秩序と安定が保たれる。

義務教育はかなり良い。

インフラもかなり整っている。

弱み

Risk Takers でない。企業もケチをする。

途上国では

衛生問題が顕著、栄養素を含む食糧不足。インフラ設備が不十分。

従ってインフラと教育に関しては Old Liberalism から学ぶことができる。

世界の経済の動き

GNI の鈍化。実体経済の動きは弱まっているが、金融経済では活発に通貨の移動が盛んになってきた。情報とテクノロジーの発展により、財とサービスの取引より、何十倍も通貨取引が行われるようになったからである。また、短期的に儲けることができるからである。

このような場合教育制度の強化 (Old liberalism) だけでは不十分で、Cowboy Capitalism の信心を持つひとがいけないといけない。

日本の弱みは？

税率は高すぎるということはないが低くもない。

インフラはよいが、高度経済成長時代のものが残っている。

教育に関して、識字率が高いが、イノベーションを生み出せるような教育システムは出来上がっていない。ハイクオリティな教科書が存在しない。

公益資本主義に必要な要素とは？

Tax は安く！

Education は高く！

インフラはソリッド！

Innovation はエクセレント！

Faith を持つ！

大阪健康医療戦略特区と法制下の臨床研究中核拠点病院

大阪大学心臓血管外科 医学部長 澤 芳樹

9月18日(金)

18:10~18:30

【再生医療の進展】

- ・ 2015年9月再生医療等製品として初めて、薬事承認を得ることができた。予想以上の生存率をあげたので、薬事承認を得るに至った。海外でも展開し、小児にも普及させていく。
- ・ 次のステップは iPS 細胞を使ったシートを作成である。これまでは足の筋肉を使って細胞シートを作っていた。
- ・ iPS 細胞は拍動する細胞を作るという点で大きなメリットがある。心不全等で心臓が弱ると細胞が減るので、心臓と一緒に細胞と動くことで細胞の補充で元気になる。
- ・ 2008年から研究を進めており、来年には臨床研究、治験に申請ができるかもしれないという段階まで来ている。



【医療イノベーションの推進】

- ・ 細胞シートは、薬か機器しかない規制の中で相手にされていなかった。心筋シートは薬でも機器でもないので、厚労省が薬事法を医薬品医療機器等法に改正され、再生医療等製品として扱われることになった。
- ・ 品質が不均一となるため、有効性を確認するためのデータの収集・評価に長時間を要する。そのため条件・期限付き承認制度を制定し短期間で承認されるようになった。
- ・ 治験で使用された物は、一部しか使用することができなかったのが、患者が自由に選択できるようになった。この法律は世界的に高い評価を得ている。
- ・ 次は拍動する他家細胞を用いて細胞シートを作り、それを新法でより迅速に承認しようとする流れである。再生医療の中でブレイクスルーが起ころうとしている。日本は再生医療製品において世界で最初に承認される国になるかもしれない。
- ・ ピッツバーグは一度荒廃したが、ピッツバーグ大学病院に全米一の肝臓外科医を引き抜き、全米一の肝臓手術を行う街として有名になった。ピッツバーグ大学は独自の保険制度を設けて、その収入を元手に研究開発費に回している。その後、関連企業や産業が興り、バイオテクノロジー産業が盛んになり、全米一住みやすい街と言われるようになった。
- ・ ロチェスターは、特別地域として創薬再生医療を推進し、税金を安くする等で医療機器メーカーが集積している。

- ・ 従来の日本の規模からすると再生医療の分野へ投資額は多くなっているが、米国に比べると10分の1である。
- ・ ヨーロッパではCEマーク（許認可の印）で他の国でも使えるようになっている。
- ・ ドイツがヨーロッパで医療機器の分野で独り勝ちしている背景には、CEマークの存在がある。ドイツ、アメリカ、日本の順番だったのでデバイスラグは10年くらいある。
- ・ 再生医療の発展はCEマークのように、許認可として規制を変えることで非常に盛んになると思う。ドイツで起こったようなことが、今日本でも起きようとしている。

【医療イノベーション】

- ・ 国家戦略特区で東京はビジネス、関西は医療のイノベーション地域として認められている。
- ・ 医療イノベーションを強力に推進するため、医療機器・医薬品オーファンドラッグに対しては、少なくとも特区内において使用する場合には、「条件・期限付き承認制度」を適用することにより、薬事承認の迅速化を図るべきである。
- ・ 大阪大学は厳しい審査の末、東北大学、がん研究センターと共に臨床研究中核病院に選ばれた。大学として地位の向上、レベルの向上、産学連携のさらなる促進の三つに効果がある。
- ・ 特区と臨床研究が重なる部分は早期実用化特区を実現することで世界の期待に応えられる。
- ・ 大学等が開発した医療機器や海外で開発されたものが、日本に持って来れば早く承認される、もしくは人を使って証明されることができるようになれば、日本がドイツに追いつくことも考えられると思う。

【大阪街づくり】

- ・ 特区と中核拠点を使って街づくりをいかに行うか。うめきた1期は知の集積としてグラウンフロントが生まれた。
- ・ うめきた2期地域は大阪大学、京都大学辺りを集結させて国際連合大学を創設するのと、若者の情報発信基地でもいいのではないか。
- ・ 中之島は大阪大学発祥の地なので再生医療拠点にしたい。国際医療を大々的に実現できるような場所にしたい。
- ・ 従来の医療は症状が出てからそれに対する診断処置を行う方法。しかし、症状が出ていない段階で医療介入する先制医学で、今までと全く異なる医療が展開されると思う。その為には健常人サンプルが必要なので、データ収集できる場所を作りたい。
- ・ 医療をさらに発展させるには知を集積させる国際学研都市が必要。様々な人材、学問を集積させた中で、新しい医学、医療人を作っていきたい。

- ・ 医療人は必要だが、ほとんど医者が担当していて医療分野で雇用を生まなかった。また医者がやむを得ず経営をして失敗したりしていた。
- ・ しかし、医療人を育てる組織・仕組みがなかったので専門職種を学問にして行って、人を育てていく事が非常に重要だと思う。これが発展すると、今までなかった職種を作り雇用を創出できるのではないかな。
- ・ 中之島4丁目、5丁目はスマートシティを作るべきだと思う。その真ん中は大阪大学に戻って来て欲しいと言われている。
- ・ レベルの高い中核病院としてスマートシティに貢献できないか。モデルとなる地区として成果を実証するために、中心となって街づくりに関わり、誰もが住みたいと思うような街を作る事が大事ではないかと思う。

原丈人 デフタパートナーズ グループ会長

【自己紹介】**～アライアンス・フォーラム財団の設立まで～**

1976年にエルサルバドルを訪れ、その後数年間マヤ文明の研究に没頭した。考古学者として、ホンジュラスやグアテマラといった中南米の国々を何度か訪れたが、必要な資金を調達するためにビジネスを学ぶことを決意しシリコンバレーの初期の時代にスタンフォード大学の経営大学院に入学した。

自身になじみのあった、光ファイバーを使用した大型ディスプレイの事業化思い立ち、工学部大学院に入り直し、電気工業や材料工学を学ぶのと同時に、大型ディスプレイの会社をスタンフォードのキャンパスで設立した。苦労が続いた後、光ファイバーの事業は軌道に乗り、その資金でベンチャーキャピタリストとしての道を歩み始める。

その後、稼いだお金を社会の為に使うといった考え方を持つようになった。考古学を勉強したエルサルバドルでは内戦のため、大多数である先住民は非常に貧しい状態に陥っていたので、貧困の撲滅に取り組むことにした。

会社の利益を社会問題の解決に回すための仕組みづくりをテーマにし、1984年にアライアンスフォーラム財団を米国で設立した。

**【アライアンスフォーラム財団について】****1. 新産業部門**

ライフサイエンスの分野で新しい基幹産業の創立を目的として、サンフランシスコで開催されているワールドアライアンスフォーラムでは主に先端医療、幹細胞技術、再生医療分野で活躍する専門家を集め、再生医療の産業化について議論を交わしている。

アメリカでは創薬の肥大化や官僚化がボトルネックとなっており、ベンチャーは不満を募らせている。新しい基幹産業を作っていくためには時間をかけて投資できる環境が必要である。特に医療分野においては、日本人の研究が主要分野でトップ走っているため、最先端医学、熱帯医学、コンピュータサイエンス、バイオインフォマティクス(アメリカも日本も遅い分野)の分野を日本で展開していきたい。

2. 途上国部門

途上国の人口が今後さらに増えることによって、経済のエンジンは先進国から途上国へシフトする。世界人口の8割を占める途上国の貧困層が悩まされている様々な社会問題に対

し、アライアンスフォーラムは公益資本主義に基づく事業の展開と後援を行っている。主に以下の3点に焦点を当てて事業を展開してきている。

1. 栄養不良の改善
2. 教育の提供
3. 自立化の促進

アフリカのザンビアでは今まで慢性栄養不良の改善を目的として、スピルナというアフリカ原産の食用藻を活用しプロジェクトを実施している。

3. 公益資本主義部門

公益資本主義では、会社は社会の公器であり事業を通じて社会に貢献する、と考える。

すなわち、会社の事業を通じて社会の経済的、精神的な豊かさを目指し、社員・顧客・仕入先・地域社会・地球といったすべての社中に貢献することにより企業価値を上げ、結果として株主にも利益をもたらすという考えである。

【AFG 会議の目的】

最近のグローバル・スタンダードと言われる考え方は、会社は株主の物と定義している。

株主が主権を持つことから、会社は株価と配当金を最大化するように要求される。

このことが様々な弊害を引き起こしていると考えられる。特にアメリカでは下記のアメリカン航空のように極端な事例がまかり通っている

- ・アメリカン航空が破綻を防ぐために客室乗務員に報酬削減を強要させた後、経営陣が株式ボーナスをもらったとき、会社は市場万能・株主至上主義で判断を正当化した
- ・バークレイズ銀行も解雇と報酬削減を行い経営陣がボーナスを受け取る。コーポレートガバナンスには問題ないとされる。

今回の AFG 会議では最近策定された「コーポレート・ガバナンスコード」と「ステュワードシップコード」に焦点を当て、策定の意図と背景、投資家のリアクションと経営者の懸念について意見を交換し、あるべきコーポレートガバナンスや社外取締役の役割について、一定の合意を得ることを目的とする。

金融庁 参事官 油布 志行

【スチュワードシップコードとコーポレートガバナンスコードの基本理念】

「企業価値を上げたからCEOの報酬上げて何が悪い」といった欧米的な考え方は根本的におかしい。中長期的に見たときに、確実に企業価値を破壊していると言える。スチュワードシップコードを設計するにあたって事務方



が一番心がけていたことは、株主も大切にしなければいけないが、株主絶対主義になることは一番問題があり。できるだけ日本のバランスのとれたものにするのである。

【スチュワードシップコードの狙い】

スチュワードシップコードは株主と投資先である上場企業との建設的な対話を促すために日本で導入された。ここ数年は英米でも、株主の短期主義（Short-termism）は問題になってきている。しかし、実際には投資家の考える中長期と企業側の考える中長期のスパンにギャップが生じ、問題を把握していても実現させるのは難しい。日本が目指すべき方向は、建設的な対話を通じて共通の理解を探り、長中期的な企業価値を上げていくことである。持続的可能な企業の成長は国全体の経済成長に不可欠である。

【スチュワードシップコードとコーポレートガバナンスの違い】

前者は機関投資家の行動原則であり、資金の最終的な出し手（委託者）に対する責任を負い、後者は株主やステークホルダーに対する責任を負っている。

【スチュワードシップ・コード策定の経緯と概要】

・平成25年6月14日閣議決定にて「日本再興戦略―機関投資家が、対話を通じて企業の中長期的な成長を促すなど、受託者責任を果たすための原則（日本版スチュワードシップコード）について検討し、取りまとめる」が定められた。

ただしスチュワードシップコード1~7の規則はごくごく当たり前であるがソフトローであるため実施には困難がある。- Comply or Explain

・さらにスチュワードシップコード策定されて株主と企業側の対立が鮮明になるのではないかという心配があったが、株主総会での会社側提案の賛意率はむしろ上がっている。対話と共通の理解が進んだのではないか。

・日本と英国スチュワードシップコードの相違点―

原則4 日本では「建設的な対話を通じた認識の共有と問題の改善」英国では「投資先企

業に対する働きかけのエスカレーション」

原則 5 日本は英国の「投資家と共働しての要求等」を削除。

原則 7 日本独自原則を追加 – 「投資先企業に関する深い理解に基づく対話と判断」

スチュワードシップコードと中長期投資の促進 9月19日(土)9:45~10:45

パネルディスカッション

神永 晋 住友精密工業 代表取締役
川島 貴志 第一生命保険株式会社 取締役専務
執行役員
森川 亮 C. Channel 株式会社 代表取締役
油布 志行 金融庁 参事官
原丈人 アライアンスフォーラム財団 代表



【社外取締役の役割について】

社外取締役というのは、社会に対して、かつ将来のためになるような事業投資を、会社に行うよう促進する役割を持つのではないかと。リスクの大きい投資に対する決断をトップは逡巡するが、その背中を押してあげるのが社外取締役の役割ではないのか。

→かつて(1990年代)のベンチャーの会社においては、ベンチャーキャピタリズムが育まれており、長い目でみた事業を育てていこうという気風が存在していた。

【コンプライアンス遵守について】

日本の産業においては、コンプライアンスの遵守に始まり、欧米から輸入した規格を遵守する意識が強すぎる。日本の風土にあった規律でモノを作り出していくべきなのに、欧米から来たものを、よく考えずに受け入れる傾向が強すぎる。

【ウォールストリートの動き】

ブラックロックというアセットメントのマネジメント会が自社株買いに関して警鐘をならしている。

→株主市場主義に対して見直す動きもあるが、まだまだである。

【ROEの意義】

ROEだけに執着する必要はないが、結果的にROEが上がるような対話と経営が必要である。他OECD国に比べ日本は平均的にROEの水準が低い。ROEには3つの要素がある(資本の回転率、レバレッジ、売上高利益率)、そのなかで日本の企業はROSが低いことでROEが下がっている。なので、資本効率ではなく、収益を上げる力をつけていくべきではないか。そのためにも長期的に産業を育てる暖かい目を政府や投資家が持てるとよい。

日覺 昭廣 東レ株式会社 代表取締役社長



I. コーポレートガバナンス・コード

コーポレートガバナンスとは、企業の不正行為の防止と競争力・収益力の向上を総合的に捉えて、長期的な企業価値、競争力、収益力の向上を目的とした企業経営の仕組み。また、コーポレートガバナンス・コードは会社の持続的成長、中長期的な企業価値の向上を目指すために、コーポレートガバナンスにおいて上場企業がガイドラインとして参照すべき原則・指針。株式会社において、株主と経営者の間で発生する利益相反、特に21世紀のエンロンやワールドコム、金融機関の過剰なリスクテイクによる金融危機などを踏まえ、株主の利益が守られよう、経営者を監督する必要、即ち「守りのガバナンス」という観点からコーポレートガバナンスの整備が進んできた。

II. 日本におけるコーポレートガバナンス

日本では、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を目指し、2015年6月コーポレートガバナンス・コードの適用が開始された。少子高齢化や人口減少が進んでいる日本の成長戦略の一環として、「攻めのガバナンス」の充実を図り、企業の収益性と資本生産性の向上、日本企業の稼ぐ力の向上を目指すものとされている。

内容は、細則主義ではなく、各会社がコードの趣旨、精神に照らして適切に解釈する原則主義を採用し、経営者には、このコードに示された5原則にもとづき、各企業の経営体制への活用と具体的な成果を得るための環境整備を行うことが求められている。

コーポレートガバナンス・コードの基本精神は、東レの経営の考え方とも親和性が高いと考え、当社においても、従来からの取り組みを維持・強化して、コードの内容を遵守していくよう進めている。

III. コーポレートガバナンスの あるべき姿の考察

欧米では、会社は、剰余金の配当、財産の分配の権利を有し、かつ取締役の選任を含む株主総会の議決権を有する株主のものであるという考え方が基本となっている。一方、日本では終身雇用や年功序列型賃金など、従来からの雇用慣行の影響もあり、株主をはじめ、従業員、顧客、地域社会をステークホルダーとする多元的な考えかたが多い。

このように慣習や慣行、会社の成り立ちや資本構成、そして人の考え方の違いがある中で、各国のコーポレートガバナンスのあり方は異なってしかるべき。株主が殊更重視されがちな欧米型の企業統治を模倣する必要は無く、日本企業の他国とは異なる特徴を全て弱みと考えるのではなく、むしろ差別化の強みとして考えられないかを検討すべきと考える。

IV. 独立社外取締役について

独立社外取締役には、経営から独立した立場で株主利益のために経営の監督を行い、株主利益を無視した経営者の行動の抑制の役割、また、社内では気づかない課題の発見や、他業界からの知恵を活用した相互補完が期待される。但し、業務が実行される現場から離れた立場にあり、該当する業務経験、現場からの情報がなければ、「監督」は容易でない。特に、当社のような基礎素材製品を広汎な産業に供給する製造業では、現場に密着した専門知識をベースに経営判断や意思決定を行うことが重要であり、社内出身者を中心とした取締役会の構成としている。日本のものづくりの競争力の源泉は「現場」にある。「現場」で磨きこまれ、蓄積された技術・知見が日本のものづくりの強みであり、この「現場主義」により日本のものづくりの強さを一層強化していくことが重要と考える。これを実践するため、東レでは、取締役と執行役員を分離せず、事業を深く理解し、経営責任をもつ取締役が業務を執行する体制としている。このように、独立社外取締役へ求められる資質は、業種・業態によって異なり、各企業が自ら判断していくことが重要。

V. 最後に

東レは、企業は社会の公器であるという考え方で経営を継続してきた。この社会の公器としての役割、社会貢献を果たしていくには、特に素材産業では研究・技術開発に比較的長い時間を要することも有り、長期的な視点で、社会のためになる製品開発、事業推進を着実にやっていくことが重要。

一方、最近では本質的な企業価値は大きく変動していないにも関わらず、四半期毎の業績発表をもとに株価が変動して、目先の数値のみに注目が集まる傾向にある。経営者として、四半期毎の決算を初めとする足許の業績目標を着実に達成していく必要があるが、四半期毎の結果に一喜一憂しては、中長期視点での経営は出来ない。

当社の株主は、東レが実践してきた長期的視点での経営、素材開発に十分に理解をいただいていた。短期的な視野で、足許で儲かる事業のみに資金を集めるのではなく、中長期的に投資リターンを極大化するための事業へ投資する経営環境が実現できている。

こういった経営環境は、日本のこれまでの社会的背景や規範、日本人の国民性、倫理観などにもとづくものであり、これらは日本の強みの一つであると考えます。

各国での社会の構成、産業構造の違いは大きく、単に、欧米の施策、制度を取り入れるのみでは上手く行かない。日本の現状を把握して、各国の実情の違いを十分に理解した上で、日本の国民性、実情に合った施策、企業経営を実施していくことが重要。

日本では、社会の役に立つモノを開発するという志をもち、社会貢献に対する意識が強い経営者が多い。こういった非常に高い倫理観を有する日本の企業文化は、世界に誇れるものである。この倫理観の高い、日本的経営の良さを世界に広めることが重要であり、これをサポートする仕組みの構築と実践が必要であると考えます。

コーポレートガバナンスと社外取締役の役割 9月19日(土)11:30~12:30

パネルディスカッション

新貝 康司氏 日本たばこ産業(株) 代表取締役副社長

日覺 昭廣氏 東レ(株) 代表取締役社長

原 丈人 デフタ・パナーズ グループ会長

油布 志行氏 金融庁 参事官

神永 晋氏 住友精密工業(株) 前社長



・将来のためになるような事業投資、最終的な決断を逡巡する場合にはダウンサイドリスクを明確化する。克服できるようなriskであればその方法論について対話をして背中を押していく。

・コーポレートガバナンスコードが意図されたように解釈されないと意味がない。誤解をもとに事業会社に圧力をかけると、日本の国益に適っていないことになるという懸念がある。

・「Faith=自分を律する」

社外取締役の責務の一つとして、経営陣が自らタガをはめるように促していくことが必要である。

・コンプライ or エクスプレイン、日本ではルールを一生懸命守らなければいけないという意識が強い。ISOは日本の現場力、産業をつぶすものであると考えていた。欧米ではISOを簡単に獲得している。

・社外取締役は事業をしっかりと理解した人が最終判断を下すことが重要。

・金融機関の劣化が問題。ベンチャーキャピタルも短期的な利益を追求するようになった。社外取締役の役目は経営者の理想を実現させるために背中を押すことである。

・アメリカでも株主資本主義を問題視する傾向が最近見られるからである。

例1. 最近投資家である英米ブラックロックのCEOが自社株買いをしすぎているのではないかと警報を鳴らしていた。

例2. 2012年Cornell大学の教授リン・スタウトによって書かれたShareholder Value Mythという本がそれなりに売れている。

→米国でも転機に来ているのではないかと?

松本晃 カルビー株式会社 代表取締役会長 兼 CEO

【概要】

カルビー株式会社の代表取締役会長兼CEOに就任して以来、6期連続で増収増益を達成している。2007年には1.5%という低い営業利益率も2015年には11%となり、営業利益額は過去最高益を更新、儲かる会社と変りつつある。これだけの成長、変革を支えた戦略について語る。



【経営とは】

経営とは、全てのステークホルダーズに対して責任を持ち、喜ばせることである、つまり会社の経営とは「1.世の為、人の為に2.儲ける」ことであり、必要な3要素としてVision、Plan、そしてLeadershipがある。中でもVisionは、“この指とまれ”といった会社の指標になるもので非常に重要である。カルビーが掲げるVisionは「顧客・取引先から、次に従業員とその家族から、そしてコミュニティから、最後に株主から尊敬され、賞賛され、そして愛される会社になる」というものである。またステークホルダーズに対して順位づけをすることで、より具体的で明確なものにしている。この順番を間違えて株主を一番にすると、短期的視点におちいることで中長期の戦略実施が困難になったり、短期の株主のための利益向上という不祥事が起きやすくなる。

【21世紀型企业】

21世紀型の企業とは以下の5つの条件を満たしている組織であり、その一つでも欠けていたら、経営は成り立たない。

1. Crisis Management

実際に危機が起きてしまった時、その損害を最小化するための、危機管理のプロセス。具体的には、顧客優先の情報開示、経営者自らの率先垂範、スピード感、再発防止とビジネス再構築。

2. Compliance

企業が法律を守ることなど当たり前だ。疑われるようなことは絶対にやるな。
Their actions must be just and ethical. (神の前に正しく倫理的であれ)だ。

3. Corporate Governance

企業統治の根本は、株主→取締役会→経営という流れ。取締役は社外取締役が原則。取締役の役目は厳しく経営を監視していくこと。

4. Corporate Social Responsibility(CSR)

経営者には、地域社会に対する責任があり、社会の発展に貢献しなければいけない。

5. Business Result

利益をあげてこそ社会に対し貢献できる。企業は利益を出すことにコミットしなければいけない。

【カルビーの変革 -序章- ～誰でもできる易しいことばかり～】

実際に「しくみを変える、悪しき文化を変える」を掲げて社内で行っていったアクションとは、

① しくみを変える

事業の仕分け(良いことだから続けるのか、すぐにやめた方がいいのか)、CEO・COO の役割の明確化、上司と部下間のコミットメントに対する契約書、社外取締役の導入、株式の上場、不要な制度や会議の廃止といった社内の簡素化、社内の情報を上から下に流すことで透明化 など

② 文化を変える

職場の挨拶・役職名でよばない、Business に関係のない資産は持たない、オフィス革命(個室をなくし、かつ固定の席をなくしたことで、オフィスを「考える」場所の提供という形にかえた)、とにかく現場に出る、少数精鋭(少数でないと精鋭になれない)、成果主義 など

文化を変える中でも力を入れているのが Diversity の促進である。Diversity は誰かの既得権を奪うので、必ず抵抗が起きる。それに対して、どれだけ会社の成長にあたって「Diversity が正しいかどうか」を示し理解を促して納得を得ることが重要である。

【カルビーの夢経営】

最後に、7年後の2022年に売上げ1兆円という大きな目標を掲げており、それに向かう経営改革は、今始まったばかりである。カルビーの飽くなき挑戦は今後も続く。

高山千弘 エーザイ株式会社 執行役員

【概要】

エーザイの徹底的な理念経営、そこから生まれる株主を巻き込んだ中長期的な視点を取り入れた事業の展開など。



【エーザイの企業理念】

エーザイは企業理念として「患者様とご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献する」ということを掲げている。一言に集約したものが hhc(ヒューマン・ヘルスケア)であり、これは、元々ナイチンゲールが述べた言葉だ。治療する側の考えだけでなく、社員一人一人が患者の傍らに寄り添い、その目線でものを考え、言葉にならない想いを感じ取り、事業を進めていくことが重要であるとしている。hhcの考え方は1987年からエーザイで導入され、元々は第一の顧客を、薬を買う病院としていたが、1987年から、患者、その周りの家族という、考え方に变化した。企業というものは、患者、その家族、家族が居るコミュニティというように、コミュニティをベースに広がるものである。

【理念の具現化】

具体的に企業の理念が反映されている事例の一つとして、「患者様との共体験の場の設定」があり、患者様とともに時間を過ごす体験を実践することを推奨している。医療現場や介護施設に赴いて医療介護の実態を学ぶ、高齢者の疑似体験、患者様団体の工場見学などがあげられる。もちろんエーザイの薬を利用することで治る病気は多くあげられるが、完治する病気、治る病気というのは限られているのが現状だ。そういった場合、薬=productというサービスは勿論だが、それと同時に、患者の気持ちや生活など、薬で治すことができない部分をどのようにサポートするのかといったことがエーザイでは考えられている。

その他の事例として、乳がんの患者のサポートがある。エーザイが開発したハラヴェンと呼ばれる抗がん剤は広く世界で使われており、今後乳がんの化学療法剤の機関薬剤となるよう、その確立を目指している。薬剤の副作用として脱毛などがあげられるが、女性の視点を取り入れた患者向けの冊子の作成や、乳がんの患者の生活情報を提供するサイトなどを開設することで患者への貢献活動を行っている。

薬以外でのサポートといった部分は、知識想像理論における SECI モデルというフレームワークに落とし込んで考えることができるとしている。SECI とは、共同化(Socialization)、表出化(Externalization)、連結化(Combination)、内面化(Internalization)の頭文字をとったものだ。この中でもエーザイは Socialization を重視し、患者様、各個人とのコミュ

ニケーションを通じて、暗黙知を探し出し、それを理解する事で新しい価値創造を促すというを行っているのだ。これは顧客自身も気付いていない要求を知る事にもなり、今までは顕在化する顧客の要求を満たしていたが、潜在的な要求を満たすこと(需要イノベーション)が起きるのだ。

【医薬品アクセス向上への取り組み】

特に2010年から、エーザイは開発途上国・新興国の人々に貢献するため、医薬品アクセスの改善に取り組んでいる。蚊を媒介して感染する熱帯病である、リンパ系フィラリア症に苦しむ人々に対して、WHOを通して治療薬の無料配布活動を行っている。リンパ系フィラリアは世界149の国と地域で蔓延しており、HIVやマラリア、結核などと比較して、対策がおくれているという実態がある。また、フィラリアにかかると足が象のように大きく晴れ上がるなどの身体障害を引き起こし、社会的差別、それに伴う経済的な貧困が引き起こされる。

治療薬の配布は、慈善事業ではなく、あくまでビジネスモデルの一つだ。開発途上国、新興国における医薬品アクセス改善は、そこに住む人々の健康を改善すると同時に、国全体の経済的成長など、将来の成長に繋がる、長期的な投資ビジネスである。10年20年というスパンにはなるが、結果として利益に繋がるというビジネスモデルである。このような事業は、直接的、短期的利益につながらず、株主への配当としての還元という形はすぐに実現するのは難しい。しかし、エーザイの理念に共感した多くの株主の存在によって、このような中長期的なビジネスの実施が可能になっているといえる。

水野貴之 ヤフー株式会社 Senior advisor to CEO



【理想とする未来社会＝共感貢献社会とは？】

共感貢献社会とは、個人の自律が価値として評価され、支援される社会であり、「自律」と「共同体感覚」という二つの大事な価値観がベースとなる。

自律とは、社会からの束縛は受けずに、社会と調和しながら、自己実現を可能にすること。共同体感覚は「人々は私の仲間である」という意識を持ち、共感で繋がっているという感覚。「自己受容」「他者信頼」「他者貢献」という意識が大切。

【理想とする企業体＝共感貢献企業のあり方とは？】

1. 企業は社会の公器
2. 「共感」と「対話」
3. ステークホルダーの幸せの最大化が目的

上記3つが共感貢献企業のコンセプトであり、これは原丈人さんが提唱されている公益資本主義企業と同義である。

【共感貢献企業の6つの構成要素】

- ① 長期ビジョン…企業と全ステークホルダーが参画する長期ビジョンがあること。
- ② 共感貢献型リーダー…共感貢献型リーダーが未来に対する明確なビジョンを持ち、それを実践する使命を語ること。
- ③ 共感貢献型カルチャー…長期ビジョンを実践する風土があり、社員がやりがいを感じていること。
- ④ 社会からの被応援力…取引先や顧客から会社の事業活動が応援されていること
- ⑤ 地域との共生…地元社会との関係構築や地域への貢献
- ⑥ 地球環境のケア…環境保全に対する積極的な取り組み

【理想とする共感貢献企業の新評価指標】

新指標である ROC (Return On Company) とは、企業の共感貢献度を測る新指標である。

非財務情報を大別すると「財務計測性非財務情報」と「共感貢献計測性非財務情報」の二つに分けられ、前者は将来の財務数値を推し量る為の材料であり、例えば統合報告書やガバナンスコード、ESG など。そして、後者は企業の共感貢献度を測るものであり、これこそが我々が開発すべき新指標。

【新指標（ROC1.0）の測定方法】

全ステークホルダーの声に耳を傾けるべく、ROC1.0 は、サーベイに基づき測定し、ROC2.0 はソーシャルメディア等からのビッグデータ解析によって抽出する。

【新指標（ROC1.0）の基準ガイドライン】

- ◇ 評価実施要項…共感貢献企業を構成する 6 つの要素について、アンケート調査からスコアリングし、環境部分はアニュアルレポートや第三者機関（GRI 等）から評価を得る。
- ◇ サーベイ主体機関…オーサライズされた国際機関
- ◇ アンケート対象者…従業員、従業員の家族、取引先、顧客、地域住民
- ◇ アンケート実施方法…専用 WEB ページ上での回答、スマホ等からも回答可。
- ◇ 人数、対象範囲については要検討。
- ◇ スコアリング方法…各質問に対し、4 択で回答し、その回答結果に点数をつけ、それぞれの項目の平均点を出す。

【ROC 社会実装へのマイルストーン】

フェーズ 1

- 企業の社員及び社員の家族が回答可能なインターネット環境で実施する。この結果を経営陣、および社員が見ることで組織の現状を共有、共感貢献企業への変革を促進する。
- 経営陣はこの結果の公開、非公開を選択し、統合レポート等に組み入れる。

フェーズ 2

- 多言語ソーシャルメディア化させ、取引先、顧客、地域住民などからの回答を可能とする。
- ステークホルダーの企業に対する共感度を測り、企業側はステークホルダーへの貢献度を確認する。

フェーズ 3

- フェーズ 2 で蓄積されたビッグデータを解析し、ROC2.0 を開発・公開する。
- だれもが活用可能な企業の共感貢献度を測る社会インフラとする。

公益資本主義企業パネルディスカッション 9月19日(土) 16:15~17:15

神永晋 住友精密工業(株) 前社長
高山千弘 エーザイ株式会社 知創部 部長
中野剛志 評論家
松本晃 カルビー(株) 代表取締役会長 CEO
水野貴之 ヤフー株式会社 Senior advisor to CEO



- ・ 会社はステークホルダーに対して責任を果たすのがコーポレートガバナンス
- ・ 公益資本主義の指標については奈良会議でも議論があがった。ROE に代わる指標を作ろうとその時から議論を重ねている。
- ・ 指標は複雑すぎるとわかりづらからシンプルにする必要がある
- ・ 社員が会社にいるのは、一人一人が価値観を持ってそれを実現するためにいる。会社の理念は価値観を実現するためにあり、そこに共通点があることが大切。一方、全ステークホルダーにそれぞれ価値観がありそれも共有する。それぞれの価値観を果たそうとすること自体が、自分を認識することになる。今までは自分に焦点を当てず見失っていたのではないか。
全ステークホルダーと一企業が価値観を実現することで、様々な可能性が見えて来ると思う。
- ・ ROC は段階を経ていかなければならない。ROE に代わる指標を作るには、金融サイドを変えなければならない。投資側が ROE 編重の企業に投資しては恥ずかしいと思われるようにしなければならないと思う。
- ・ 今の日本の株価は外国人が支えている。その外国人はスタンダードを持ってくるが、それに抵抗して株を売られては困る
- ・ 日本もグローバルスタンダードに近づけなければならない。ROE は 15% くらいあると健全だと思ふ。日本だけ特殊な国として独立しているのはどうなのか。
- ・ 良い会社は、日本人の場合社会にとってと色々なものを含めて考え、それを絞らないといけない。皆が認識し目指すような指標があればいい
- ・ 良い会社というものをよく考えないといけない
- ・ 人間は複雑なものよりシンプルなものに惹かれる。シンプルなものを求める人達に、複

雑なものをどのようにシンプルにして刺さるようにするか考えないといけない

- ・ そうはいつでも、シンプルなものが一過性のブームで終わればいいけど、流布した場合押し戻すのは厳しいと思う
- ・ SNS やアンケートで調査するとき、要素還元論的にやるとイメージだけで存在できなくなる企業もあると危惧している
- ・ ROE はいらないと言える人もいるけど、流されやすい企業が増えている時点で、体力が少なくなっているなど感じる
- ・ 株主主権は問題だというなら、投資家にはガバナンスコードがない。投資家は主権だと考えているからであり、投資家を統治すればいいと思う
- ・ シンプルなものは必要ではあるが、簡単すぎるのはダメである。
- ・ ROE がダメなのは、株価とか金銭的な利益を重視するのが問題。もうひとつは、画一的な数値化をすること自体が問題なのではないか？
- ・ 財務情報から判断することだけが悪じゃなくて、数値化すること自体を疑わないといけない
- ・ 会社に入って良かったと思えるということは、そこは社会にとっても良いと思う。そこに因果関係があれば、内部に特化すればいいのでは。従業員とその家族にアンケートを向ければいいのではないか。
- ・ 評価する側にバイアスがかからないようにしなくてはいけない。
- ・ 監査法人が監査と同時にアンケートとって分析をすれば良いのではないか
- ・ 監査法人にとって財務情報監査は必須だが、追加の形式として社内の満足度調査も監査がまとめて行い、結果を開示すればいいのではないか？良い企業にとって宣伝効果は大きいので、そこは利益にもつながる可能性があるのでは良いのかと思う。
- ・ 監査法人非財務部分は少しやっているが基準がないといけない。
- ・ 公益資本主義は社中全体に貢献することで結果的に株主にも利益をもたらすという考え方である。
- ・ 投資家は株価が上がり配当が増えればなんでもいい。ただ株価を上げたいだけである。ROE は短期的に儲ける人のための指標である
- ・ ウォールストリートの間は数字でしか判断しないので、公益資本主義の指標も数値化しなければ判断されない
- ・ ROC では社員、社会と地球、顧客と仕入先、株主の4つに対するリターンの総和が大きければ株価が上がるようにすればいい。
- ・ ROC はベストな指標ではないが、ROE よりは増しなのではと思う。
- ・ アメリカでも ROE に偏重することに問題意識を持つ人も増えているが、解決する指標を見出せていないのでそれを日本の中から作りたい
- ・ 数量的な物に、定性的な物を入れても複雑になりすぎないようにしなくてはならない。

原 丈人 デフタパートナーズグループ会長

「会社の持続的な発展と公平な社中分配を促すような公益資本主義という理念をモデル化し、それを世界に発信していくために、日本はどのような制度を作り出していくべきか」

といった公益資本主義実現への課題を見つけ出し、解決策をために今回の AFG 会議で議論を交わした。



具体的には、以下のテーマに焦点を当て、制度設計を考えてきた。

1) スチュワードシップコードと中長期の投資

問題点

- ・ 中長期の投資を支える機関投資家の行動指針であるスチュワードシップコードであるべきだが、実際には、ROE に偏重した指針を打ち出す機関投資家が多い。
- ・ 例えば、フィデリティ投資になると、「企業価値及び、株主への投資のリターンの上を目的とした」や「株主にとって最適な還元方法を考えるべきである。」、「配当資金の増大、あるいは自社株買いによる資金還元」といったことが書かれている。これは企業に短期的な利益を生み出すように要求しているものである。
- ・ 実際にスチュワードシップコードに沿ってビジネスをし続けてきたアメリカでも結果的に企業は短期志向になり、研究開発に力を入れなくなってきたというのが事実である。英米式をまねるのではなく、日本流でいいのではないか。しかし、一匹狼で続けていくには非常にリスクが大きいいため、制度改変が必要である。今回の会議では、スチュワードシップコード改定案がどのようなものであるべきかということを議論した。

2) コーポレートガバナンスと社外取締役の役割

問題点

- ・ 社外取締役は、経営陣の理想実現に対し、社中分配の公平性等に配慮し、経営者を支えることが責務であるが、現在のコーポレートガバナンスコードや社外取締役は正しい方向に向いていない。2013年11月に経済財政諮問会議にて決定された内容ではない。
- ・ 革新的な事業の中長期的成長を導くための仕組みを日本が発信していく。

・短期的なヘッジファンドをさらに規制緩和する動きは単なる短期的な利益運動に過ぎない。

3) 公益資本主義的企業とはどのような企業か？また、それに基づいた企業評価を実現化させるためにどのような指標が必要か？

+今すぐに何ができるか。

会社は誰のものか？

企業は社会の公器である。

公益資本主義とは資本主義の本来の形であり、会社とは持続性が非常に重要で、株主ばかりではなく、社中に対する投資を行っていかなくてはならない。

企業価値をどう図るか？

指標化に関してはとてもチャレンジングであるが、今回の会議の話し合いの中で出た LTROE 一定量分析に基づいた指標と、水野さんの企業の共感貢献度を定性的に図る指標を合わせたものを作っていく。

今後の課題

瑞穂の国を実現するために、国に対して何ができるか。

中長期に持続的な経済成長を遂げるためには、革新的技術を実用化し新しい基幹産業を創出することと、旧宗主国型の株主資本主義でもなく、中国型の国家資本主義でもない新しいルールをわが国が主導して作り、途上国への民間企業の進出を促進できる制度を作ることの2点が今世紀最も重要である。

参加者名簿 (五十音順)

番号	名前:姓	名前:名	会社名	役職
1	飯村	慎一	光陽電気工事株式会社	代表取締役社長
2	石井	修	株式会社AIVICK	プランニングマネージャー
3	石崎	正剛	荒川区産業経済部経営支援課	課長補佐
4	伊藤	俊一郎	Med Agri Clinic	代表取締役 所長
5	猪口	孝	新潟県立大学	学長
6	今関	智雄	NECキャピタルソリューション株式会社	代表取締役執行役員常務
7	上村	秀人	ロート製薬株式会社	上席執行役員 マーケティング本部長
8	大井	麻里子	Tiger Gate Capital Ltd.	Assistant to CEO
9	大久保	秀夫	株式会社フォーバル	代表取締役会長
10	大富	國正	株式会社エクスプレス	代表取締役会長
11	勝田	健一	荒川区産業経済部経営支援課	課長
12	加藤	節雄	EYアドバイザー株式会社	代表取締役会長 兼 社長
13	神永	晋	住友精密工業株式会社	前社長
14	川島	貴志	第一生命保険株式会社	取締役専務執行役員
15	北原	義一	三井不動産株式会社	取締役専務執行役員
16	草野	隆史	株式会社ブレインバッド	代表取締役
17	熊平	美香	一般財団法人クマヒラセキュリティ財団	代表理事
18	榊	正壽	新日本有限責任監査法人	経営管理室長
19	佐々木	浩二	株式会社アドイン研究所	代表取締役社長
20	澤	芳樹	大阪大学心臓血管外科	心臓血管外科 教授 医学部長
21	自見	英子	日本医師連盟	参与
22	清水	美博	株式会社エフ・アール・シー・ジャパン	代表取締役
23	ジュネジャ	レカ	ロート製薬株式会社	取締役副社長
24	新貝	康司	日本たばこ産業株式会社	代表取締役副社長
25	杉村	隆行	株式会社GOOYA	代表取締役
26	高橋	栄一	アステラス・アムジェン・バイオフーマ株式会社	代表取締役・社長
27	田上	正勝	株式会社ブラネット	代表取締役社長
28	高山	千弘	エーザイ株式会社	執行役員(内藤社長代理)
29	丹下	大	株式会社SHIFT	代表取締役社長
30	千葉	祐士	株式会社門崎	代表取締役
31	塚本	隆史	みずほフィナンシャルグループ	常任顧問(前会長)
32	中北	健一	株式会社中北製作所	代表取締役社長
33	中野	剛志	経済産業省特許庁	制度審議室長
34	日覺	昭廣	東レ株式会社	代表取締役社長
35	西洞院	満寿美	港南株式会社	代表取締役
36	服部	亮	ロート製薬株式会社	プロジェクトリーダー
37	花堂	靖仁	早稲田大学知的資本研究会	上級顧問
38	濱口	敏行	ヒゲタ醤油株式会社	代表取締役社長
39	原	丈人	デフタパートナーズ	グループ会長
40	開	梨香	株式会社カルティベイト	代表取締役
41	藤沢	久美	シンクタンク・ソフィアバンク	代表
42	二瀬	克規	株式会社 悠心	代表取締役社長
43	松田	久	両備ホールディングス株式会社	代表取締役社長
44	松本	晃	カルビー株式会社	代表取締役会長 兼 CEO
45	森山	聡一郎	株式会社リサ・パートナーズ	代表取締役副社長
46	水野	貴之	ヤフー株式会社	社長付
47	森川	亮	C Channel株式会社	代表取締役社長(前Line株式会社社長)
48	安井	孝之	朝日新聞社	編集委員
49	矢津田	智子	株式会社AIVICK	代表取締役
50	柳川	勝彦	富士ゼロックス株式会社	取締役 専務執行役員
51	山内	雅喜	ヤマトホールディングス株式会社	代表取締役社長
52	山口	豪志	株式会社 5 4	代表取締役
53	山中	哲男	株式会社インプレス	代表取締役
54	油布	志行	金融庁	総務企画局参事官