



これからの企業経営が向かう道 ガバナンス・非財務情報・CFOの役割を考える ESG/SDGsによる中長期的経営目指す



先の読めない時代を迎えた今、これからの企業経営をどう切り開くか。一橋大学は1月21日、東京・千代田の一橋講堂で企業統治(ガバナンス)や非財務情

報、最高財務責任者(CFO)が企業経営に果たす役割を考えるシンポジウムを開催。経営者や学識経験者が活発に議論した。

パネルディスカッション

伊藤 ガバナンス改革の進捗と課題について聞いた。
加藤 株主・投資家の利益を考えると企業活動が増える。丸井グループでは「顧客」「株主・投資家」「取引先」「地域・社会」「社員」「将来世代」の6つのステークホルダーの利益になる企業活動を考えている。だが、どちらかのステークホルダーの利益に偏る必要がある。

パネリスト

三菱重工業 代表取締役 副社長執行役員 CFO

日立製作所 代表執行役 執行役専務 CFO 兼 財務統括本部長

丸井グループ 取締役 常務執行役員 CFO

日本電気 グローバルビジネスユニット VP&CFO

フィデリティ投信 ヘッド・オブ・エンゲージメント

モデレーター 一橋大学 CFO教育研究センター長

小口 正範氏

西山 光秋氏

加藤 浩嗣氏

青山 朝子氏

三瓶 裕喜氏

伊藤 邦雄氏



塩野義製薬 代表取締役社長
手代木 功氏

会社に浮き沈みはつきもので、危機をどう乗り切るかが肝要だ。当社は1980年代に業界3位だったが、グローバル化に乗り遅れ、新薬も出ずに順位を落とした。従業員はやる気がなく、良い人材も採用できない状態まで落ち込んだ。2008年の社長就任時に取り組んだのは、社是の社員への刷り込みや社長メッセージの配信だ。社員と直接双方向で対話する機会も設けた。即効性はないが、続けることで社員の意識を海外進出を焦ったのは主

基調講演

エンゲージメントを通じた企業価値の創造
「マルチステークホルダーズ(顧客・社会・従業員・株主)との最適なバランスを通して」

本質を考える重要性を学ぶ

力品の特許切れが迫っていたのが一因だ。提携先からの受取ロイヤリティが特許切れと同時になくなる。契約は2年間相対契約のため変更可能と考え、提携先の経営者と交渉を重ね、2年間のロイヤリティ受け取り額を減額させる代わりに、期間を7年に延長した。並行して他社と共同開発した抗HIV薬の成長が見込めると考え契約を変更。中長期成長を支える安定した収益基盤を確保した。契約だから無理とあきらめたら終わらねばならぬ。トップが粘らなければ社員は動いてくれない。
14年、新中期経営計画を発表。ピンチを乗り越えて安心するのはなく、変革が必要と感じ、16年に更



加藤氏

課題は将来世代の利益追求
ガバナンスの共通理解必須
技術力、人材、資金を生かせ
形式から多様性の「質」へ
企業価値向上に三つの視点



西山氏

が、今後、日本のガバナンスをより確かなものにする上で検討すべき項目はまだ残っている。
西山 日本企業は高い技



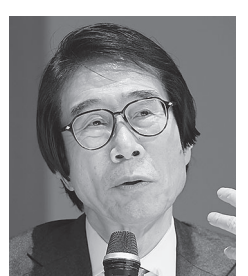
小口氏

小口 外形的側面はそれなりに進んだが課題は多い。制度会計側と企業実務サイド及び投資家の間にガバナンスについての共通理解も不足している。社外取締役はふさわしい人的ツールが形成されていないことも問題だ。ガバナンスの面で疑問の残る米国のいわゆるGAFAMや中国企業が企業価値を向上させている姿を見ると自信が揺らぐ



青山氏

術力・人材・資金を保有しながら、潜在的価値に転化できていないのが課題だ。改善すべきは「資本コスト意識の欠如」。「選択と集中



一橋大学
CFO教育研究センター長
伊藤 邦雄氏

日本のガバナンス改革は国際的な企業価値競争での敗北を認めることから始まった。資本生産性を高め、投資家との対話を通じて企業価値向上を目指した工程1から改訂コーポレートガバナンス・コードを経て、ESG・環境・社会・企業統治、SDGs(持続可能な開発目標)による中長期経営を目指す工程2の段階に入った。だが工程1は長らく基本にSDGs(持続可能な開発目標)への貢献が必要と感じ、16年に更

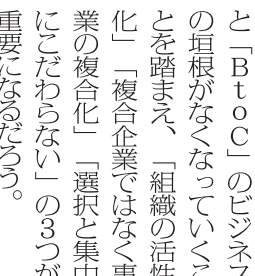
基調講演

二項対立を超える経営の姿
「良き資本主義に向けたガバナンス改革」



三瓶氏

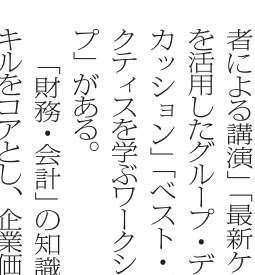
の不足」「脆弱なガバナンスだ。今後は、ガバナンス改革に魂を入れることが必要。ガバナンス強化のための取り組みを企業価値最



三瓶氏

でガバナンス改革が進んだ要因は、「コンプライアンス・エクスプレイン(遵守せよ、さもなくば説明せよ)」を用意し、「コーポレ

大化のために活用したい。青山 形式的なガバナンス改革は進んでいるが、質の部分はこれからの。女性取締役も増えたが、そのみではなく多様な意見を取締役に反映する「質」が重要だ。これは今後の課題だ。ダイバーシティ全般では良い方向に進んでいる。



三瓶氏

と「BtoC」のビジネスの垣根がなくなっていくことを踏まえ、「組織の活性化」「複合企業ではなく事業の複合化」「選択と集中にこだわらない」の3つが重要になるだろう。



一橋大学大学院
経営管理研究科准教授
加賀谷 哲之氏

「一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP)」の狙いと特徴
「一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP)」の狙いは、企業価値向上の知識・スキルを修得した上で、長期的な視野で事業や経営を構想できる人材を日本で育成することだ。

講演

一橋大学財務リーダーシップ・プログラム(HFLP)の狙いと特徴

短期主義と決別し共創対話型へ

主義を取らんさせる潜在力になっている。
気候変動に関する取り組みの情報開示を促す気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)に則り、2018年に日本版TCFD研究会が発足。19年にはTCFDコンソーシアム設立、TCFDサミット開催と続き、日本はTCFDのフロントランナーになった。サミットでも議論になったのが気候変動リスクの高い業種から資金を引き揚げるダイベストメントと対話重視のエンゲージメント、二項対立だ。環境活動家、グレッタ・トゥンベリさんの行動は特殊に見えるかもしれないが、飛行機の旅が環境に与える影響を意識する若者(SDGsネイティブ)が提唱する「共創対話型資本主義」は大前提は短期主義との決別で、二項対立を超えるには時間軸という概念との対話が必要だ。長い時間軸と潜在的インパクトの要素の組み込み、企業価値分配論への目配りも大事だ。ガバナンス改革で株主還元は増えたが、労働分配率は微減傾向にある。今後は従業員への良き分配も考えるべきだ。
21世紀型総合的KPI(重要業績評価指標)の開発も必要だ。良質の自己資本利益率(ROE)と良質のESGを統合した「企業経営指標(ROESG)」を用いた評価も始まった。財務と非財務を盛り込んだ拡大業績報告書も提唱したい。

長期的に事業を構想できる人材を

「財務・会計」の知識、スキルをコアとし、企業価値創造のための「経営者や金融プロフェッショナル有識者による講演」「最新ケースを活用したグループ・ディスカッション」「ベスト・プラクティスを学ぶワークショップ」がある。
「財務・会計」の知識、スキルをコアとし、企業価値創造のための「経営者や金融プロフェッショナル有識者による講演」「最新ケースを活用したグループ・ディスカッション」「ベスト・プラクティスを学ぶワークショップ」がある。