ガバナンス・サミット 2022 開催報告書

2022 年 11 月

ガバナンス・サミット 2022 実行委員会

目次

ガバナンス・サミット 2022 開催概要	3
実行委員長挨拶	6
経団連会長挨拶	8
基調講演	10
「Path towards a global baseline sustainability disclosures」 グローバルなサステナビリティ情報開示基準の実現に向けた道のり	19
講演	
「日本製鉄(株)における構造改革と脱炭素への取り組みについて」	30
パネルディスカッション「危機の時代に臨む日本企業のガバナンス改革」	43

ガバナンス・サミット 2022 開催概要

日時	2022年10月4日火曜日 13:00開演(12:30開場)	
会場	経団連会館 国際会議場(東京都千代田区大手町1-3-2)	
主催	経済産業省 一般社団法人日本経済団体連合会 ガバナンス・サミット2022実行委員会	
後援	金融庁 日本取引所グループ 東京証券取引所	
	<p>実行委員長挨拶</p> <p>ガバナンス・サミット実行委員長 一般社団法人日本経済団体連合会名誉会長 榊原 定征 氏</p> <p>経団連会長挨拶</p> <p>一般社団法人日本経済団体連合会会長 十倉 雅和 氏</p> <p>基調講演</p> <p>経済産業省 経済産業政策局長 飯田 祐二 氏</p> <p>「Path towards a global baseline for sustainability disclosures. グローバルなサステナビリティ情報開示基準の実現に向けた道のり 国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) 議長 エマニュエル・ファベール 氏 (ビデオ・メッセージ)</p> <p>ブラックロック・ジャパン株式会社 インベストメント・スチュワードシップ部長 マネージングディレクター ファシリテーター 江良 明嗣 氏</p> <p>講演「日本製鉄(株)における構造改革と脱炭素への取り組みについて」</p> <p>日本製鉄株式会社 代表取締役社長 橋本 英二 氏</p> <p>パネルディスカッション「危機の時代に臨む日本企業のガバナンス改革」</p> <p>株式会社日立製作所 取締役 代表執行役 執行役社長兼 CEO 小島 啓二 氏</p> <p>味の素株式会社 取締役 代表執行役社長 最高経営責任者 藤江 太郎 氏</p> <p>一橋大学名誉教授 クリスティーナ アメージャン 氏</p> <p>立教大学特任教授</p> <p>経済産業省 経済産業政策局 産業組織課長 安藤 元太 氏</p> <p>弁護士法人大江橋法律事務所 代表弁護士 (コーディネーター) 国谷 史朗 氏</p> <p>株式会社プロネッド 代表取締役社長 酒井 功 氏</p>	

実行委員長挨拶

ガバナンス・サミット 2022 実行委員会、日本経済団体連合会名誉会長である榑原定征委員長から、ロシアのウクライナ侵攻に端を発した国際社会の分断の結果として冷戦終結後の最大の危機といえる不安定化する国際情勢の中で、企業が持続的成長を続けるための戦略転換が求められていることを踏まえ、「危機の時代に臨む日本企業のガバナンス改革」を本年サミットの全体テーマとして採り上げた旨の説明がなされた。

経団連会長挨拶

日本経済団体連合会の十倉雅和会長が、直面する社会課題の解決と持続的成長は社会の公器たる企業の果たすべき使命であるところ、岸田政権はこの社会的課題の解決を成長のエネルギーとする新しい資本主義への転換を唱えている。この中核に位置づけられるのがグリーントランスフォーメーション(GX)とデジタルトランスフォーメーション(DX)、加えて分厚い中間層の形成であると指摘。本サミットにおけるコーポレートガバナンスの改革・強化の議論においても from the social point of view (社会性の視座) を加味した議論が行われることを期待している、との挨拶を行った。

基調講演

経済産業省 飯田祐二経済産業政策局長より、過去 30 年の日本経済の振り返りを元に策定した社会課題の解決に向けて官民が協働するミッション志向の「経済産業政策の新機軸」が紹介された。この産業政策の基軸の担い手である企業において持続的な成長の実現のために守りを重視しつつ果敢な意思決定ができる経営者を支援すべく 22 年 7 月に公表した「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針改訂」のポイントについて説明がなされた。

「Path towards a global baseline for sustainability disclosures.

グローバルなサステナビリティ情報開示基準の実現に向けた道のり

国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) のエマニュエル・ファベール議長がビデオメッセージにより、ISSB によるグローバルなサステナビリティ情報開示基準策定の意義、ポイントと進捗を紹介、同議論への日本の関係者の積極的な参加への謝意と日本を含むグローバルな関係者の更なる参画への期待が呼びかけられた。ファシリテーターのブラックロック・ジャパン 江良明嗣部長は投資家の立場から ISSB のサステナビリティ情報開示基準策定の活動・方向性への支持、企業の競争優位性と持続可能性が測れ、企業ミッションや中長期計画と関連づけられ、開示の継続性を重視しながらも社会環境の変化に伴ったアップデートが可能であり、ガバナンスの質が測れるサステナビリティ課題の洗出しと対応等の開示を求める基準であることの期待を表明された。

日本製鉄(株)における構造改革と脱炭素への取り組みについて

日本製鉄株式会社の代表取締役社長橋本英二氏より、構造改革にあたっては(1) V字回復は2年以内で、(2) 改革はすべて上からであり問われるのはマネージメント力、(3) 論理と数字で導かれた結論にはいかなる犠牲や反発があろうと従うことを自らに課し、例えば、市場からの獲得限界利益の拡大は価格改善を主対策とし「安売りは企業価値を下げる自殺行為」との認識で社長自らが価格是正交渉の先頭に立っていると紹介された。その後、大量のCO₂が発生するという製鉄の基幹にある高炉法技術の宿命に対し、高炉法により量産される高品質な鋼材はわが国産業競争力の源泉であり社会が必要とする鉄製品をこれからも持続的に供給するメーカーとして、日本で一貫製造体制を維持していくためには、脱炭素の取り組みは避けて通れないという不退転の決意のもとで策定し、具現化に邁進している脱炭素に向けた同社の「カーボンニュートラルビジョン 2050」を紹介。日本製鉄個社の企業努力のみならず、財政・税制支援等の国家的関与を期待する旨、要望がなされた。

パネルディスカッション「危機の時代に臨む日本企業のガバナンス改革」

パネリストとして、日立製作所社長 小島啓二氏、味の素社長 藤江太郎氏、一橋大学名誉教授 クリスティーナ・アメージャン氏、経産省産業組織課長 安藤元太氏と大江橋法律事務所代表弁護士 国谷史朗氏が登壇した。

冒頭、小島氏から「日立のDXへの取り組みとガバナンス」、藤江氏から「味の素のパーパス経営とガバナンス強化の取組」の紹介があり、これらの取組を踏まえつつ、「持続的成長を勝ち取るための経営とガバナンスに関する仕組みや工夫」「激変する世界情勢・経営環境を乗り越える企業経営とガバナンスのあり方」「アニマルスピリットを備えた経営を実現するためのガバナンスの仕組み」「社外取締役が経営戦略に関与することの必要性」(とりわけボード3.0が示唆するもの。投資家を社外取締役にすること、社外取締役中心で経営戦略を決めることの是非)の4つのテーマを中心にディスカッションが行われた。

登壇者間では、社会課題の解決と経済価値の創出は両立でき、両立しなければ企業の存続はないこと、及び、経営戦略の策定とその実行は社外取締役の役割ではないが執行が戦略の策定および実行を担う過程で多様な社外の視点からのチェックとアドバイスを受けて議論することで経営戦略をブラッシュアップし実現可能性を確実なものにするために社外取締役は有用であるとのコンセンサスがありました。産業分野での激変はG(グリーン)とD(デジタル)が顕著であるが、この分野については国としても市場に任せっぱなしにするのではなくリスクをとってでも長期視点で産業界を支援する政策を行っていく旨の発言があった。

実行委員長挨拶

ガバナンス・サミット実行委員長
一般社団法人日本経済団体連合会名誉
会長

榊原 定征

皆さま、こんにちは。「ガバナンス・サミット2022」の実行委員長の榊原です。本サミットの開催にあたり、主催者を代表して一言ご挨拶を申し上げます。

本日は、ご多用のところ、このように多くの皆さまにご参加いただき、誠に有難うございます。「ガバナンス・サミット2022」は、経済産業省、経団連、そしてガバナンス・サミット実行委員会が主催し、金融庁、日本取引所グループ、東京証券取引所に後援をいただいております。「ガバナンス・サミット」は今回で3回目の開催となります。一昨年・昨年に続き、今年も、関係省庁や経済団体、企業経営者、ガバナンスの専門家など、関係する皆さま方が、一堂に会して本サミットを盛大に開催できますことは、望外の慶びであります。皆さまのご理解とご支援・ご協力に心から御礼申し上げます。

さて、先月末に安倍元首相の国葬が厳粛に執り行われましたが、日本のガバナンス改革は、2013年、その安倍内閣の下で進められた産業競争力会議での議論が端緒となりました。

その後取りまとめられた「日本再興戦略」において、成長戦略の最重要課題として「コーポレートガバナンスの強化」が打ち出されたことを受け、経営者による「攻め」の経営判断を後押しするため、官民を挙げて改革を強力に推進してきました。

この間、コーポレートガバナンス・コードの整備や、東京証券取引所の市場改革などにも後押しされ、改革の成果は、目に見える形で現れつつあります。

今では、プライム市場の上場企業約1,800社のうち、9割を超える企業が3分の1以上の社外取締役を選任しており、女性取締役の数もここ3年で倍増、約2,000人に達するまでになっています。

しかしながら、実際の取締役会では、依然、「社外取締役が執行側の示す方針に対して異論をはさみにくい」、「成長戦略について踏み込んだ議論ができない」といった声が少なくありません。

これは、改革が未だ「形式」的なものとどまり、「実質」的な改革としては不十分であることの顕れだと考えています。

また、昨今のSDGsやESGの潮流を受け、日本企業は、こうした社会課題への対応と持続的成長を両立させる、新たな企業統治の在り方も模索していかなければなりません。

これまでのサミットでは、こうした問題意識を共有し、企業の取るべき方策について、様々な角度から議論を重ねてきました。

前回の議論から早や1年、日本の企業統治は今また新たな課題に直面しています。今年に入り勃発した、ロシアによるウクライナ侵攻によって、世界情勢は一変したと言えます。侵攻を機に、国際社会の分断や相互不信が深まり、サプライチェーンの機能不全や、食糧・エネルギー等の資源不足・価格高騰といった様々な問題が顕在化しています。私たちは、今まさに、冷戦以来の大きな転換期に差し掛かっていると云っても、過言ではありません。

今後、この不安定化する国際秩序の下で、持続的成長を遂げるためには、あらゆる企業が、自らの戦略を抜本的に見直し、既存の事業ポートフォリオやバリューチェーンに拘らない、大胆な成長戦略を構築していかなければなりません。

そのためには、経営者が、いかなる困難にも果敢に立ち向かう強靱な意志、すなわち、アニマルスピリットやアントレプレナーシップを呼び起こし、健全な形で発揮することが求められています。

それを生み出す基盤作りこそ、これまでのサミットで議論してきた「攻め」のガバナンス改革に他ならず、あらゆる企業が、この抜本改革を徹底するとともに、さらにもう一段、深化させていく必要があります。

この改革にあたって、各企業は、まず、自社を取り巻く複雑な事業環境に照らし、一企業における経験だけでは培えない、様々な専門性や知見を兼ね備えた社外取締役を招聘するなど、新しい時代にふさわしい、強力でバランスの取れた取締役会構成を実現していくことが不可欠です。

加えて、社外取締役が、執行側と緊密な情報連携や意思疎通を図り、企業の成長戦略にも積極的に関与できるような仕組み作りが、益々重要になってくると考えられます。執行側と監督側が、立場は違っても、総力戦で生き残り成長の道を探ることこそが、この危機を突破する、大きな鍵となると考えています。

そして、モニタリング機能、すなわち「守り」のガバナンスについても、依然としてその重要性は変わるものではありません。残念ながら、ここ数年、プライム市場上場企業に求められる高いガバナンス水準を満たす企業においても、不祥事により市場の信頼を大きく損なう事例が頻発しています。

「守り」のガバナンスは健全な企業経営の土台となるものであり、各企業は引き続き、コンプライアンス徹底に向けた内部統制システムの確立に不断の努力を重ねていく必要があります。

この「攻め」と「守り」両面でのガバナンス改革が今、日本企業に求められており、この改革を断行していくことで、先行き不透明な、危機の時代にあっても、持続的成長への道を力強く切り拓いていくことができると確信しています。

折しも、日本政府は岸田首相の下、成長と分配の好循環による新しい資本主義への転換

を図ろうとしています。日本企業による、「攻め」と「守り」両面でのガバナンス改革も、この新たな社会システムに適合したものである必要があります。

企業を取り巻く環境が複雑化する中、改革の在り方についても決して一つの答えがある訳ではありません。各企業が、自社の事業概況や市場動向等に応じて、最適な改革の道を探り、その徹底に力を尽くすことを大いに期待したいと思います。

こうした観点から、本日のガバナンス・サミットでは、「危機の時代に臨む日本企業のガバナンス改革」をテーマとし、各界から多くの有識者の方々をお招きしております。本日まで登壇の皆さまからは、ご講演やパネルディスカッションなどを通じ、各企業が激変する時代にどう対峙し、経営の舵取りをしていくか、またガバナンス改革をどう進めていくべきかなどについて、貴重なご示唆を頂戴したいと考えています。

ご参加いただいた皆さまにとりまして、本サミットが有意義なものとなることを心から祈念いたしまして、私からの挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

経団連会長挨拶

一般社団法人日本経済団体連合会会長 十倉雅和氏

経団連会長の十倉でございます。主催者の1人として一言ごあいさつ申し上げたく思います。

世界的な行き過ぎた市場原理主義、株主至上主義の潮流は、大きく2つの課題を今日の世界にもたらしております。1つは格差の拡大、固定化、再生産。そしていまひとつは、気候変動問題、新興感染症といったいわゆる生態性の崩壊でございます。

申し上げるまでもありませんが、自由で活発な競争環境、効率的な資源配分、そしてイノベーションの創出をもたらす資本主義、市場経済は、わが国経済活動の大前提であります。しかしながら、こうした課題を踏まえ、われわれは、今一度立ち止まり、行き過ぎた株主資本主義を見直す時期に来ているのではないのでしょうか。

格差の拡大、固定化、再生産につきましては、アメリカを例に取りますと、現在、アメリカのトップ1%の人が所得の20%、資産の35%を占める状況にあります。これが世代をまたいで再生産させている状況にあります。マイケル・サンデル教授は、メリトクラシーにも格差の問題が大きく影響を及ぼしていることに警鐘を鳴らしております。

また、生態系の崩壊につきましては、気候変動問題は待ったなしの状況であります。人類は、氷河期が終わり、約1万年前から始まりました完新世におきまして農耕を開始し、これを基盤に人口増やししながら、文明を発達させて発展させてまいりました。われわれ人類の文明は、この完新世と呼ばれる例外的に気温が一定で範囲内で安定していた時期に依拠したものであります。

しかしながら、ご案内のように世界の人口は1920年代に20億人を超え、現在は70億人を超えて、20世紀以降爆発的に増加しております。人新世（ひとしんせい）またはじん

しんせいという言葉がございますように、この人口爆発は経済の発展とともに地球温暖化などのいわゆる外部不経済をもたらしております。

そしてこうした人口爆発、経済発展に伴い、大気中の GHG、CO2 濃度は急激に上昇し、産業革命以前は 280ppm であったものが、現在では 400ppm を超えるに至っております。450ppm を超えるとティッピングポイントを超えるということになりまして、不可逆的な連鎖反応が起こるとされております。まさに地球が悲鳴を上げている状況であり、われわれ人類はプラネタリー・バウンダリーの境界に足を踏み入れているのではないのでしょうか。

さらにこうした課題に加えて、先ほど榊原実行委員長がおっしゃいましたように、冷戦以来の大きな転換期に差し掛かっているように思います。本年 2 月のロシアによるウクライナ侵略は今なお収束の兆しが見えず、国際秩序の根幹を大きく揺るがし、国内外の経済社会活動に多大な影響を及ぼしており、わが国においてはエネルギー安全保障、食料安全保障が大きな課題として浮き彫りになっております。

また、世界で民主主義、デモクラシーVS オートクラシー、権威主義のイデオロギーの対立が引き起こす事態になっております。今年のワールドエコノミックフォーラム (WEF) で、NATO のストルテンベルグ事務総長による発言の中に、「自由は自由貿易よりも尊い」という言葉があります。この言葉に象徴されますように、自由という普遍的価値を重視し、われわれが信奉してきた自由貿易という経済活動の価値は相対的になっているようにも感じています。

今日の世界におけるこうした重大な課題を受けて、世界は今 SDGs、ESG 投資などサステナビリティを重視する考え方がモメンタムを得ております。こうした流れを受けて、先ほど榊原実行委員長もおっしゃられましたように、われわれ世界、日本は社会課題への対応と持続的成長の両立が求められております。われわれ企業は社会の公器として、こうした格差の問題や生態系の崩壊といった大きな課題に、正面から向き合わなければなりません。

経団連では 2020 年にサステイナブルな資本主義を掲げたところ、折しも昨年発足した岸田内閣ではこうした社会課題をエネルギー源として捉え、新たな成長を図る新しい資本主義を掲げました。これはまさにわれわれ経団連のサステイナブルな資本主義と軌を一にするものであります。

サステイナブルな資本主義、新しい資本主義のどちらにとりましても中核をなすのが、グリーントランスフォーメーション (GX) とデジタルトランスフォーメーション (DX) であります。経団連では本年 5 月に、提言「グリーントランスフォーメーション (GX) に向けて」を取りまとめました。

提言では政府に対し、官民の投資を最大限引き出し、産業競争力を維持強化する観点から、国家のグランドデザインとなる「GX 政策パッケージ」の策定と実行を求めています。このパッケージの実行により、2050 年のわが国はカーボンニュートラルを達成し、実質 GDP は 1,000 兆円を超えると試算しております。GX は成長戦略の柱であるとともに、わが国の経済社会に大変革、すなわちトランスフォーメーションを求めるものであります。

国全体でグランドデザインを共有し、GX に向けてあらゆる主体が協働していく必要があります。われわれ企業には GX を通じた自社の事業変革のコミットメントと具体的な戦略を開示し、不断に実行していくことが求められており、金融機関や投資家、株主との建設的な対話により企業の取り組みの適切な評価と効率的な資金供給を通じて、ともに事業変革を進めていくことが必要であります。

また、DX は、多様な個人のウェルビーイングと社会全体の最適化を両立させ、誰一人取り残さないオールインクルーシブな社会づくりに貢献するものであります。日本の経済社会全体の仕組みをデジタルをベースに転換し、生産性を向上していくには、この数年の取り組みがまさに最後のチャンスと考えます。

そしていまひとつ重要なのが分厚い中間層の形成であります。分厚い中間層の形成は格差の問題の解消に資するだけでなく、消費の拡大を通じた経済成長を実現させ、さらにわが国の少子化に歯止めをかけ、女性をはじめ多様な働き手の労働参加をより一層向上させ、わが国の経済社会を強靱かつ強固なものにしていくものであります。

こうした労働参加に当たっては、申し上げるまでもなくコロナ禍を奇貨としてテレワーク等、場所と時間にとらわれない働き方改革を通じ、働き手のエンゲージメントを高めるとともに、女性、高齢者、障がい者、外国人等の多様な人材の活躍を促進させることが肝要であります。また、職場におけるダイバーシティの確立は、多様な価値観のぶつかり合いを生み、新たなイノベーションの創出にも直結して生産性を高めることにもつながります。

本日のサミットには、政府、経営者、学識経験者の皆さまから、お集まりの皆さまに、さまざまな視点が提供されるかと存じます。私自身は経団連会長に就任してから、世界的な経済学者、宇沢弘文先生の言葉を引用し「from the social point of view」、社会性の視座の重要性を強調してまいりました。これからのコーポレートガバナンスを検討するに当たり、ぜひ皆さま方には社会という視点も加味したご議論がなされることを心より期待いたしまして、私のあいさつとさせていただきます。

基調講演

経済産業省 経済産業政策局長
飯田祐二氏

ご紹介いただきました経済産業省の飯田でございます。

委員長からお話ございましたが、私は安倍内閣において日本再興戦略をつくった時のメンバーの一員でした。それからコーポレートガバナンスにおいては非常に大きな進捗があったと思っておりますが、われわれの政策をもう一度見直すため、十倉産業構造審議会会長の下、昨年からは産業構造審議会で経済産業政策を見直す取り組みを行っております。これらは新しい資本主義につながるもので、岸田内閣が発足後、軌を一にしていろいろな検討をしております。今回のコーポレートガバナンスコードの改訂を踏まえまして、この7月に私どものコーポレートガバナンスガイドラインも改訂いたしました。

資料 3 ページのとおり、1988 年には、IMD の世界ランキング 1 位でした。当時は、アメリカに追い付けるのではないかといった議論をしていたのですが、2021 年では 31 位に低迷しております。それから潜在成長率も 1%程度と低迷し、設備投資や人的資本投資も国際比較では規模が小さく、貿易赤字もかなり出ており、失われた 30 年とまで言われる状況になっております。

こういう議論を経営者の方にお話しすると、少し反省されるような方もいらっしゃると思います。一方、企業の問題だけではなく、世界の情勢も大きく変わってきているところです。私は中国の影響が一番大きいのではないかと考えています。

私が経済産業省に入った頃は、産業保護育成を政策でやることは望ましくなく、規制緩和をしようという議論が日米構造協議の場で進んでまいりました。新自由主義的な政策ということで、3 つの過剰対策や六重苦軽減などの規制緩和を行い、民間企業の創意工夫を邪魔するような取り組みをどんどん外していきました。市場経済に任せ、国はなるべく関わらない方がよいという議論が中心で、予算をつけないで規制緩和を内容とする経済対策を行うなど、今では考えられない施策をやってまいりました。

他方で、海外でも少しトーンが変わってきております。官が主導する伝統的な産業政策ではなく、官は民を邪魔しないことに徹する新自由主義でもなくて、社会経済的課題解決に向けて、官と民が一体でいろいろな政策を総動員して行うという動きがかなり世界中で広がってきているのです。

特にグリーンの世界は、なかなか短期的に経済合理的とはならないわけですが、一方で競争に勝った事業を持っている企業は圧倒的にグローバルシェアを得られる可能性があるということで、官も関わってやっていくべしというのが経済産業政策の新機軸です。取り扱う課題は社会経済課題の解決、ミッション志向です。これは要するに、官がある程度関わっても良い部分には特化をして関わっていくということなのです。

また、新しい分野、経済社会課題を解決するために、企業の方が抑制的な対応をするのではなく、アニマルスピリッツを発揮できるよう環境を整えるということです。例えばカーボンニュートラルをどう実現するかは難しい課題です。ただ、分からないから何もやらないのではなくて、いろいろな可能性がある分野に挑戦するのを後押しするということを国も一歩前に出てやっていくということも必要であるわけです。例えば私は 2 兆円のグリーンイノベーション基金を要求しましたが、ミッションに関わる分野については政府もリスクを取る、起業家国家を目指していくべきと思います。

それからいろんな課題を解決する上でも、100 点を取るまで何もやらないとなれば、絶対に出遅れます。EU はグリーンニューディール、グリーンリカバリーで膨大な額の対策

を講じていますし、アメリカも先日インフレ抑制法案という脱炭素の技術を後押しする政策で、10年で50兆円を超えるような対策を講じています。半導体についてもアメリカは5年で10兆円の対策を講じていますし、海外はそういう政策課題に合わせて、大規模な対策を講じています。

われわれも日本の企業が同じように競争できるよう、大事な分野については、言葉は良くないかもしれませんがフェイルファーストで、一步前に出ていろいろな政策をやっているところです。そのためには、必要な場合には大規模・長期計画的な財政出動が必要になります。グリーンイノベーション基金では10年間で2兆円分を確保しましたが、なかなか10年間の基金というのはこれまでの役所の世界ではほとんど例がございませんでした。これは財政技術の問題があり、まさにグリーンの議論をした時は、5カ年計画で予算を組んで産業界の方々と一緒にやりましょうと約束をしても、われわれの予算の都合で実現できないことが少なからずありました。しかし、企業の浮沈をかけた大事な研究開発と一緒にやろうという時にこういうことがあると、安心して一緒に投資ができないというお話を受け、大変難しいグリーンの課題についても中長期的に国がリスクを取って支援し、企業の方にもリスクを取って一緒にやっていくということで、仕組みをつくってしっかり対応していくこととなったのです。

もちろん海外の例を見ながらということになりますが、国も企業にリスク取って投資してくださいと言うだけではなくて、やるべきことがあればしっかり前に出て行こうということで政策の見直しを行い、岸田内閣の新しい資本主義の産業政策版として取り組みも進めてきているところでございます。

部会の中間報告では、現状について「低調な投資・低賃金の負のスパイラル」、「大企業に人材が囲い込まれ、十分な育成がされていない」、「現預金が塩漬けになっている」とやや否定的に書いてありますが、「大胆な投資・グローバル規模で成長する事業の創出」、「高成長・高賃金化の正のスパイラル」など構造転換を大きな方向性として掲げ、具体的にどの分野で何をやっていくのかということと1年間かけて検討し、中間段階の報告としてまとめました。未来の成長の種になるものをしっかり育てていこうということで、縦と横を意識しております。

まず一つ目の柱は「ミッション志向の産業政策」です。私どもがミッションとして取り上げる価値は何なのかということです。「炭素中立型社会の実現」、「デジタル社会の実現」、「経済安全保障の実現」、「新しい健康社会の実現」、「災害に対するレジリエンス社会の実現」、「バイオものづくり革命の実現」の6つの分野を掲げています。

二つ目の柱は「経済社会システムの基盤の組替え」、OSの組み換えです。「人材」、「スタートアップ・イノベーション」、「グローバル企業経営」、「日本社会のグローバル化」、「包摂的成長」、「EBPM・データ駆動型行政」の6分野です。

グリーンイノベーション基金やTSMC・半導体の支援など大規模な支援を、国費を使ってやる以上はエビデンスを持って政策をやる必要があると考え、EBPMに基づいて、事業

の進捗に合わせたフォローアップをやろうとしています。この合計 12 分野については EBPM を強化して駆動型行政を広げ、取り組みを進めるということを決めました。

1つ申し上げたいのは人材についてです。先日、人的資本コンソーシアムにおいて、海外は人的資本に対して非常に投資をしているという話がありました。日本は企業の投資が少ないだけでなく、政府の投資も非常に少ないのです。スタートアップもアメリカは自律的に回っていますが、例えばイスラエルやフランスなどは政策の中心にスタートアップを掲げて後押しをしていく対策もやっています。

私どもも、スタートアップについては、年内にスタートアップ 5 年計画を作って今年をスタートアップ創出元年にし、ミッションだけではなくて OS の組み換えについてもグローバルにどのような取り組みがされているかを見ながら、いろいろな対策を講じていく必要があると思っております。

以降、いろいろな進捗を少し掲げておりますけれども、例えば GX について言うと、総理ヘッドの GX 実行会議をつくり、10 年間で 150 兆円の投資が必要であるとしています。このために 20 兆円の国費を投じるとしているのです。それから、成長志向型のカーボンプライシングを導入する対策を進めていますし、半導体対策や蓄電池についての検討会議を設け、それぞれ 10 年オーダーでいろいろな戦略を作るなどして取り組みも進んできております。経済安全保障についてもこれから重要物資を決めるなど、それぞれの分野について具体的な対策を推進しているのです。

加えて、サーキュラーエコノミー・資源自律型の経済の確立と、Web3.0 についても申し上げます。この 2 つについては、EU で先行して非常に取り組みが進んでおりまして、前者については、当時はプラスチックが問題になっておりましたが、最近では経済安全保障の関係で資源自律、特に貴重な物資について非常に大事になっております。これに取り組むための検討会を立ち上げて、議論を進めていくということも新たな対象に加えております。

また、Web3.0 も日本がこれに合った税制法制になってないということで、Web3.0 関係の事業者がどんどんシンガポールに抜けて行っている状態です。

これはもちろんリスクも多分にあるので予断を許さないですが、Web2.0 といわれている GAFAM に対抗する可能性のある技術なので、経済産業省の中にも新しいチームを立ち上げ、デジタル庁が中心になって対策を進めております。

また、今年の春に中間報告をまとめたのですが、10 月か 11 月ぐらいからもう一度、新機軸の検討を開始しようと思っております。国内投資の拡大と、賃金上昇できるような企業体質、収益構造をつくることを目指しています。

なぜかと言うと、本当に日本の企業は挑戦しないからです。内部留保がたまっていることは決して悪いことではないと思っておりますが、内部留保が何に変わっているかが大事です。内部留保が何に変わっているのか、資本金が 10 億円以上の企業を対象に、10 年ほど分析をしたのが、この資料 14 ページの結果です。

内部留保は 10 年間で、大体 43%ほど拡大していて、このうち固定資産の部が同じ程度拡大しています。したがって、企業は、投資はしているのですが、償却が少し余る程度なので、国内投資・設備の状況というのは微増で、圧倒的多数は海外に投資をされているという結果が出ているのです。これ自体は企業経営として全然おかしいことではありません。

ただ、国の立場からすると、国内では売り上げと売上原価が減っていて、利益は上がっているというような数値になるため、給料は上がらないわけです。したがって、ここに書いてある 1 世帯の収入もこの数年では増えてないのです。タイと比べても、部長級では日本の方のほうが安くなっていますし、大学の初任給はニューヨーク州の最低賃金より低く、非常に安くなっている実態があります。

内閣府の分析では、これもある意味コーポレートガバナンスの結果かもしれませんが、配当と賃金の割合からすると圧倒的に配当が増えていて、人件費が減ってきているのです。株主に還元するけれども、従業員に対してはあまり還元されてないという結果となっております。

日本というのは、GDP も伸びておりませんし、人口が高齢化した上に減少していくということで、国内市場は成熟化して伸びない。伸びない国内にお金を投ずるよりも、海外に投資したほうが利益の利幅は高いです。したがって、ある意味必然的にこういうことになってきているのです。

これまでの取り組みについて言えば、やむを得なかった面はあるのではないかと考えていますが、少し状況が変わり、いろいろな企業の経営者の方とお話をする、少しずつ国内を見直されている方が増えておられます。

1 つは、国際経済秩序が不安定になって、アメリカが圧倒的に半導体の投資でいろいろなことを行っているのは、恐らく中国を意識しているか、国内ないしは同盟国の間で経済が回るような体制をどうつくっていくかということを考えているため、どこの国でもグローバル化のリスクが非常に高まってきているということです。コスト的には圧倒的に今でも海外が安いけれども、サプライチェーンリスクがあるので工場を国内に戻している企業もいらっしゃいます。

それから為替について言うと、趨勢（すうせい）的に言えば日本円は安くなってしまっていて、ある分野では中国に比べても安くなったりして、今は技能実習生は中国からほとんど来ていません。日本の給料が安いから来ないわけなので、ある意味日本に立地する時の経済的な価値は少し上がってきていると言えます。このように、今一度、国内を見直して、国内に対してしっかり投資をしていく必要があるのではないかと考えています。

リスクテイクについて 2 つだけ申し上げます。太陽光パネルもリチウムイオン電池も、世界で圧倒的に日本が強かったのですが、今は全然負けています。投資負けでして、何故投資をしなかったのか経営者に聞いたところ、オーナー系の会社でなければ無理だ、サラリーマン経営者は難しいとおっしゃるのです。この分野も投資で負けていけばずっと

負け続けるので、投資の面についてのリスクテイクもあります。

もう1つは、これからいろいろな新しい技術が入っていく中で、自社だけでは自前でなかなか確保できないと思うので、外部と組んでやっていくということです。イノベーションを外部と組んでやっていくことが大事になるのです。オープンイノベーションも非常に大事で、1つの例なのですけれども、アメリカではスタートアップの出口は圧倒的にM&Aです。スタートアップ企業を他の企業が買って、それを使って大きくなっていくのです。

日本の場合にはやはりイグジットが少ない。これはスタートアップはよく分からないし、値段も分からないからということなのかもしれませんが、大企業からすれば、スタートアップは全く別のルールでいろいろな事業ができる新しいベークルなので、リスクの1つとして少し取り組んでいただいたらいいのではないかと思います。

それから世界を見渡すと、アメリカのインフレ法案というのはいろんな要件が付いていまして、賃金要件とGXの関係で、応援する企業については賃金を一定以上上げないとお金を出さないなど、そういうような要件も付いています。中国は7割国産化と言っていますし、アメリカもそういうことを言っています。EUもEV等を含めていろいろな形でやっています。つまり海外は、自分の国に投資するような政策をやっています。

いろいろなリスクがある中で、日本として海外でやるのと同じように国内でしっかり投資できるような環境整備をやる必要があると思っています。いろいろな日本企業、新規のスタートアップや外国企業を含めて環境整備をして、国内投資、それから賃金アップにつなげていく政策を考えていまして、まさに今回、これからご説明するコーポレートガバナンスガイドラインの取り組みの取る1つのリスク、成長戦略としてこうしたものもぜひ取り入れたいと思います。

コーポレートガバナンス・コードの見直しについて簡潔にご説明申し上げますけれども、社外取締役を、全取締役の3分の1以上選任している会社の比率は90%、過半を社外取締役にしている会社も増えていまして、外形的には整備されていると思います。ただ、大事なものは外形ではなくて、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上をどう実現するか」ということです。

それから、守りのガバナンス、コンプライアンス、リスク管理も大事ですが、健全な起業家精神の発揮のため、適切なリスクテイクや果敢な意思決定ができるCEOを選任することも非常に大事だということで、こういう切り口でガバナンスガイドラインの見直しを進めています。

その1つの例として、これまでは監督側がどう監督するかということに力点を置いてガイドラインを作っていましたけれども、監督は良くても実際にプレーする執行側がそれに付いてこれられないようでは駄目なので、今回は執行側の記載を大幅に増やして、先ほど見ていただいた目標を実現するため、執行についても目標をしっかり作るということで

全体的見直しをさせていただいております。

それから攻めのガバナンス経営の経路として、優れた社長や CEO を選んで、それ以降さまざまな取締役との関係で大胆な経営の後押し等やっていく経路も、取り組みを進めるため具体的に例示しています。

全体の改訂のポイントとしては、「監督の意義」、「モニタリング機能を重視したガバナンス」、「会社の抱える課題を踏まえた取締役の選任」、「社外取締役の資質」、「社外取締役の活用の視点」、「経営のリーダーシップ強化のための環境整備」ということで、こういう 6 つのポイントについて今回のコーポレートガバナンスガイドラインの改訂をしております。

監督については、執行のブレーキや不祥事の発見だけではなく、リスクテイクや社内の経営改革の後押しを含みます。リスクテイクしないことのリスクを提起することも含まれるのだということを確認的に書いているのです。ややもすると実際の現場の人や執行をしている人というのは、ある意味責任があるわけなのでリスクを取りたくないということかもしれませんが、監督サイドの方からこうしたことを賞揚していくという役割も非常に大事であるということを書かせていただいております。

それからモニタリング機能を重視したガバナンス体制ということで、監査等委員会設置会社が 4 割ぐらい増えてきており、監査等委員会設置会社についてはモニタリング機能的な運用というのが 1 つのスタイルだと思いますけれども、モニタリング重視をしたガバナンス体制は何がいいかということ、要するに箸の上げ下ろしは任せるけれども、実際の結果、パフォーマンスについてはしっかり評価するということで、結果を指向して大胆な経営を進めることが促される可能性もあるということです。内部の取り組みというのが相対化されるということで、むしろ内部の事情を理由にして大胆な取り組みが進んでいかないということにならないように、そういうモニタリングのあり方ということについてもここで明確に示させていただいております。

それから会社の抱える課題、事業が非常に厳しい場合もあれば、成長しているところもあれば、国内中心の経営もあれば、グローバル経営している会社もあり、さまざまだと思いますけれども、監督側が経営に対して有益な監督ができる知識・経験・能力がなければ、監督機能というのは有効に果たせないわけで、ここをしっかりと考えるべきです。

海外の比較ですけれども、日本の場合にはオペレーションについては非常にスキルがありますが、ファイナンスや国際的な視野、戦略といった面ではそういったスキルを持っておられる方が非常に限られているということで、社外取締役には、例えば他社で CEO や CFO を経験されている方であったり、会社の経営全体を見るという意味ではアセットマネージャーなど、そういうような方が適任かと思えます。

また、やや誤解を持って見られているかもしれませんが、投資家、株主からの取締役選任についてもこの中で触れさせていただいております、これは資本市場の知識と

いう意味ではプラスだけれども、利益相反や情報管理、独立性、社会性、開示という観点からは問題になり得るので、そうしたことも留意しながら、会社の状況に応じてそういうものをむしろ活用していただけたらどうかということで書かせていただいております。執行だけではなくて、監督側の取締役についてもしっかりした人を選んでいくということは大変大事だと思います。

執行サイドでいうと、もちろんトップの方は大事であるということは言うまでもありませんが、CXO、機能別の最高責任者についてももしっかり設置をしていくことが重要です。何かいろいろな事態が起きたときに社長がお1人という状態で、課題がぼんぼん挙がってくると、それぞれを監督することはなかなかできないということを間近で見たことがあります。本当に信頼できて任せられる人をちゃんと配して、その分野についてはある程度責任範囲を明確にした上で任せ、会社全体をガバナンスしていくことは、特に大きな会社であれば大事だと思います。CEOをしっかりと選んで、それからトップマネジメントチームをつくっていくことも執行機能を強化する上では大事であります。

また、イノベーションを進める上では、女性だけではありませんけれども、やはりトップマネジメントチームの中でもダイバーシティに配慮した選任をするべきではないかということです。

それから経営者のリーダーシップ強化についてですが、日本の社長は海外よりも年齢は高く在任期間が短いということが、統計上ここに出ています。もちろんこれも会社の状況によるとは思いますけれども、非常に大事な課題を中長期でやらなくてはいけないような場合には順送りしないで、例えば若い方に就いていただいて少し長く任せるようなこともあると思います。

そのためにはやはり幹部候補をちゃんとプールして準備しておくことも大事です。幹部候補には、経営全体に対する意識を高めてもらうという意味で、自社株式の付与も手段として有益ではないかと思えます。

若い人が就任してうまくいかない場合は、害が長く続き非常に問題となるなど弊害があるかもしれませんので、ケース・バイ・ケースだと思いますけれども、何年と決めないで、いろいろな状況に応じて考えるということもあるのかなというように思います。

最後に、内部留保の用途、現預金の水準が望ましいレベルにあるか、研究開発・人的資本などの無形資産投資・活用に向けた戦略を構築することなどいろいろと書いておりますが、事業ポートフォリオの見直しというのは非常に大事だと思っています。雇用維持もあるので一概に言えませんけれども、不採算部門というのは足を引っ張る可能性が多分にありますので、事業ポートフォリオの見直しも含めて、こうしたことをしっかり検討することは大事であるということで書かせていただいております。

また、サステナビリティというのがグローバルな経営の中で非常に重視をされてきてお

りまして、サステナビリティの捉え方としてリターンにつながるということや、リスクを抑制することなどいろいろありますけれども、気候問題のみならず、資源循環や人権、生物多様性など、いろいろな課題を企業経営の中に取り込んで、お金が儲かるという利だけではなく社会価値の実現を進めていただく必要があるのです。

この話に関連して、私どもは「伊藤レポート3.0」の中にサステナビリティ・トランスフォーメーションという概念を入れて、社会のサステナビリティをしっかりと取り入れた経営をやっていただきたいということも掲げています。社会的課題解決と経済性の同時達成を経済産業政策の新機軸で掲げているわけです。もちろん事業内容によっても変わるとは思いますけれども、企業経営の中にもサステナビリティという概念を取り込んでいただいて、そうした取り組みを進めていただく中で、企業収益も上げていただくということを押し進めていただくということで、改訂をしております。これもご参照いただければコーポレートガバナンス強化の1つの軸となると思うので、そうしたものも含めてしっかりとやっていただきたいと思います。

冒頭、繰り返しになりますけれども、企業がなかなかアニマルスピリットを持って挑戦をしてないために、日本が30年間駄目になってきたといった声が耳に入ってきています。

一方で、いろいろな成長戦略というのを経済産業省で作っていて、昔は数限りなくグローバルシェアが1位だとか、どれかが駄目でもどんどん次が出てくるということがあったのですが、最近なかなか選ぶのも非常に難しくなるような厳しい状況になっているという自覚がございまして、本当に時間はあまり残されていないと実感しております。

まさにこのタイミングで、日本をよくするために、しっかりと経営改革を進めていただきたいと思います。

Path towards a global baseline for sustainability disclosures

グローバルなサステナビリティ情報開示基準の実現に向けた道のり

国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）議長
 エマニュエル・ファベール氏
 ファシリテーター
 ブラックロック・ジャパン株式会社
 インベストメント・スチュワードシップ部長
 マネージングディレクター
 江良 明嗣氏

こんにちは。	こんにちは。
Thank you for having me as part of this very important event in Japan, about governance.	本日は、日本でのガバナンスに関する非常に重要なイベントにお招きいただき、ありがとうございます。
I'm really grateful to Sakakibara san, the chair of the Summit for having me with you.	ガバナンス・サミット委員長の榊原さんには、お招きいただき感謝申し上げます。
I would have hope to be in person, but I'm really excited that my next presence in Tokyo will now be not so far, at the end of this month of October.	皆様の前で直接お話したかったのですが、次に東京に行ける機会はそう遠くなく、今月末の10月を予定しており、本当にワクワクしています。
So again, thank you for having me.	改めて、お招きいただきありがとうございます。
I think corporate governance is critical for the future of the resilience of our businesses and of our economies.	コーポレート・ガバナンスは今後、企業および各国経済の回復力を高めるために非常に重要だと思います。
And I would like to commend the organizers of the summit.	その中で、本サミットの主催者の皆様に賞賛したいと思います。
And for all the audience you CEOs, COOs, representatives of high level in the business and finance and government and administration	そして、CEO、COOの皆様、ビジネス、金融、政府、行政のハイレベルな代表の皆様、
for your participation in this very important event.	とても重要な本イベントにご参加いただきありがとうございました。
I was intrigued when we received the letter of the sustainability	サステナビリティ・トランスフォーメーション研究会からコメントを受け取ったと

transformation study group	き、興味を抱きました。
as a comment to our draft of standards, last summer,	昨年の夏、ISSBの基準案に対するコメントです。
and I am ready to in great detail because I'm as well convinced that governance topics are critical.	皆様と同じく、ガバナンスのテーマが重要であると確信しているため、非常に詳細な準備ができています。
And for me, it's very important to address you in this audience,	本日、皆様にお話しすることがとても重要なもう一つの理由として、
also because Japan is a very important jurisdiction,	日本は法的に非常に重要な地域であり、
and our engagement with the Japanese ecosystem is so critical for the success of our...	日本のエコシステムとの関わりは、私たちの成功にとって非常に重要だからです。
As you know, the IFRS Foundation has an office in Tokyo, for a number of years,	ご存知のように、IFRS財団は東京に事務所を開設して数年になりますが、
which role has been reconfirmed for the foreseeable five next years.	今後5年間もその役割を果たすことを再確認しています。
And this Tokyo office is going to be our local base in Japan to work with you	東京オフィスは、皆様と連携していく我々の現地拠点であり、
to work with the SSBJ, the Sustainability Standard Board of Japan,	SSBJ（サステナビリティ基準委員会）と連携していく拠点にもなる予定です。
which was announced in December 2021.	SSBJは2021年12月に発表された委員会です。
And I would like to commend, my colleague Kawanishi san for being appointed as the chair.	私の同僚の川西さんがSSBJの委員長に就任されたことを称えたいと思います。
Nearly at the same time I was appointed as the chair of international sustainability Standard Board, and we have had already many conversations.	私も、ほぼ同時期に国際サステナビリティ基準審議会の議長に任命され、私達は既に多くの言葉を交わしています。
So I look forward to further engagements as you know now, the Board of ISSB is now complete with its 14 members.	現在、ISSBの委員会は14名で構成されており、更に関わっていけることに期待しています。
Among the announcements at the early part of summer was Komori san	夏の初めに発表された事項のうち、GPIFから来日した小森さんがISSBに任命されたことが挙げられます。

from who is joining us in Japan from GPIF.	
And interestingly he is really very interested in and focus on the governance aspect of the ES and G.	興味深いことに、彼は ESG のうちガバナンスの側面に非常に興味を持ち、着目されています。
So it really means that this conversation is at the core of what we are trying to achieve in ISSB.	この会話こそが、まさに ISSB で実現しようとしていることの核心なのです。
And again, I look really forward to meet more of the Japanese ecosystem in my upcoming visit to Tokyo.	今月末東京を訪れる際には、日本のエコシステムの皆様にお会いできることを楽しみにしています。
ISSB was created at the COP 26 in Glasgow, last year	ISSB は、昨年グラスゴーで開催された COP26 にて誕生しました。
with a simple but difficult mission, which is to create a set of standards.	シンプルですが難しいミッションとして、一連の基準を作ることを掲げています。
That would be decision useful and cost effective for the capital markets,	資本市場における意思決定に有益かつ費用対効果の高い基準であり、
and to allow decision making by capital providers, investors, banks, debt holders, to companies	資本提供者や投資家、銀行、債権保有者が企業に対して意思決定できる基準を目指します。
in a manner that is informed about climate and social topics, in particular, and beyond that.	特に、気候や社会問題、そしてそれ以外についても、会社が情報を開示するという基準を目指します。
This is where the topic of governance is so important,	ガバナンスというテーマは非常に重要です。
because the alphabet soup of ESG today, allows a lot of greenwashing or social washing.	今日の ESG は、形式的に多くのグリーンウォッシングやソーシャルウォッシングを許してしまうからです。
And that greenwashing is paralyzing everyone	グリーンウォッシングは、皆を麻痺させています。
because no one in this room CEO, COO CFOs, have an incentive to truly change,	ご来場の CEO、COO、CFO の誰もが、本当に変わろうとする動機がないからです。
because you can pretend that you challenge, without changing.	変わらないで、挑戦するふりをする事ができるのです。
And this is where governance is so important.	そこで、ガバナンスが非常に重要となります。
And I have to say that a couple of	数年前、日本から始まった TCFD 賛同をめ

years ago, I was really thrilled to see the movement around TCFD, starting in Japan.	ぐる動きを見て、とても嬉しかったです。
Also, with the support of METI as this event today.	本日のイベントのように、経済産業省が、その動きをサポートしていることも嬉しかったです。
And today, TCFD has no more adopting jurisdictions than Japan.	そして現在、日本以上に TCFD の提言に賛同する企業がある国はありません。
So, the importance of TCFD for me is the four components of	私にとっての TCFD の重要性は、次の 4 つの要素です。
(1) metrics (2) risks management (3) strategy and (4) governance,	(1) 指標 (2) リスクマネジメント (3) 戦略 (4) ガバナンス の4つです。
the pillar of governance is what is ensuring that the whole C suite, the CEO, the board, the committee's of the board,	ガバナンスの柱が保証するのは、CEO、取締役会、取締役会の委員会など、いわゆる「C-Suite」全体が
have done their proper role in designing the response to the sustainability issues,	サステナビリティの問題への対応を策定する上で適切な役割を果たすことです。
and let the disclosure to investors and beyond, are really based on facts that are reality.	そして、投資家などへの情報開示は、現実に基づいて行われることを促します。
So, with that, again that highlights the importance of governance,	このように、ガバナンスの重要性が改めて浮き彫りになったわけですが、
and this is why in the first two standards that we have issued as draft today.	草案として発表した最初の我々の2つの基準では、これらが反映されています。
IFRS S1, and IFRS S2.	IFRS S1 号ならびに S2 号です。
TCFD initially was only about climate.	TCFD は当初、気候に関するものだけでした。
And we decided to move TCFD from climate only to the foundational work of ISSB in the S1 standard draft,	TCFD を気候変動だけでなく、S1 号に記載したような ISSB の基礎ともなる内容とすることを決めました。
because we believe that governance is so critical, and the consistency across the whole four components is so critical.	ガバナンスが非常に重要であり、4 つの要素全体の整合性が非常に重要であると考えたからです。
What we are seeking to achieve as a minimum for the global baseline is interoperability.	グローバルなベースラインとして最低限実現したいのは、相互運用性です。

The notion for us is that our language for capital markets	我々の考えでは、資本市場に関するランゲージは、
is going to be responding to the needs of very sophisticated investors with very sophisticated companies	非常に洗練された企業とその非常に洗練された投資家のニーズに応えるものでありながら、
adjusted with proportionality for smaller companies or yet emerging countries, for instance.	中小企業や新興国などに配分を持たせるランゲージであるべきということです。
so that everyone can be included in the global baseline with appropriate proportionality	誰もが適切な配分および進歩性を持って世界のベースラインに含まれるように、
and progressivity step by step approach with a lot of capacity building.	多くの能力開発を伴う着実なアプローチで調整できることを目指します。
Our idea is that we won't be able to address the systemic changes	我々は、システム上の変化に対応することはできない、と考えます。
that are needed for the resilience of our national economies, but also global economies.	それは、各国経済だけでなく世界経済の回復のためのシステムです。
With a set of fully interoperable language that global investors, global companies can understand and speak the same language,	完全に相互運用可能なランゲージがあり、グローバルな投資家や企業が理解し、同じ言語で話すことで、
so that they can allocate capital in the right approach.	正しいアプローチで資本を配分できます。
And actually, in many cases, we believe this will provide much more capital for companies	そして実際、多くの場合、より多くの資本提供につながると考えています。
that are truly engaging in the transition towards a more resilient business model for them.	よりレジリエンスのあるビジネスモデルへの移行に真に取り組んでいる企業に対して非常に魅力的でしょう。
So, at this stage, we have received a lot of feedback from our market participants, about the 2 exposure drafts,	現段階では、2つの公開草案に対して市場参加者の皆様から多くのフィードバックをいただきました。
about 1300 letters of comments was sent to us,	約1300通のコメントレターが寄せられ、
but we also had more than 500 outreach engagement opportunities across the world.	世界中で500回以上のアウトリーチ活動の機会がありました。

You know, driving dozens of thousands of contacts within our ecosystem, over the last several months.	この数カ月で、何万人という方たちとエコシステムの中で接触することができました。
And now we are in the process of looking at this feedback	そして今、いただいたフィードバックを確認しながら、
and deciding about our re-deliberation, in the next several months.	数ヶ月以内に、再審議することを検討しています。
The one important thing, I want to share, is that a lot of jurisdictions, of course, are setting their own course of action on their standards.	もう一つお伝えしたい重要なことは、多くの国や地域が、基準について独自の方針を打ち出していることです。
As you know, jurisdictions like New Zealand, like Europe have started, maybe earlier than others.	ご存知のように、ニュージーランドやヨーロッパなどは、他国よりも早い時期に着手しています。
And that is a specific challenge that we have to make sure that we are with them as well.	これらの国々と我々の足並みがそろっているか確認することが具体的な課題となります。
We make sure they are part of the global baseline	我々はグローバルベースラインの一部であり、
that we don't start on the wrong foot	間違ったスタートを切らないよう確認すべきです。
of not having an interoperability with the rest of the world.	他の国々と相互運用性がないという間違ったスタートを切らないよう。
On the other side, there are emerging markets	他方で、新興国市場もあります。
and we were in the Egypt, international forum. Cooperation forum, last week	先週、エジプトで開催された国際協力フォーラムに出席しました。
that laid the grounds for COP 27 in Egypt, with many many African countries and starting our engagement on capacity building.	エジプトで開催される COP27 に向けて、多くのアフリカ諸国が協力して能力形成に関する取り組みを開始していました。
And in the middle, there are all jurisdictions that are currently working and having a dialogue with us on establishing those standards,	そして、その中心には、現在、基準の策定に向けて私たちと対話を続けているすべての国・地域があり、

and Japan is part of a very few that we have invited to participate on a jurisdictional working group of five jurisdictions,	日本は、5つの国・地域のワーキンググループへの参加を招待しているごく少数の国の一つです。
so that is Japan, the UK, China, the US and EU.	日本、イギリス、中国、アメリカ、EUという5つの国・地域です。
Talking to each other with ISSB as a convening platform and observer as IOSCO,	対話のため、ISSBを召集プラットフォームとして、オブザーバーをIOSCOとして、
in order to progress, the dialogue and the coordination of the agendas and the speed at which we go and how we align,	対話とアジェンダの調整を進め、そのスピードと整合性を図ることで、
so as to make sure that this jurisdiction of work can gradually shape our agenda,	このフローが徐々に私たちのアジェンダを実現し、
to make sure that we keep the momentum going on this global baseline of sustainability standards.	サステナビリティ基準というグローバルなベースライン策定を推進します。
You know, in few weeks time we will also announce the creation of the sustainability standards advisory forum where there will be 16 jurisdictions,	数週間後には、16の国・地域からなるサステナビリティ基準諮問委員会の設立も発表します。
and that work will continue at less granular level,	この諮問委員会は、それほど細分化されていませんが、
but it will continue in order to again broaden the platform of discussions on the momentum of what we do.	私たちの活動について再び議論の場を広げるために継続されます。
So maybe let me finish by saying again	最後に繰り返すとはなりますが、
that the engagement of FSA of SSBJ with us on the jurisdiction working group is fundamental for our success.	金融庁によって、SSBJの国・地域ワーキンググループへ寄与いただいたことは、私たちの成功の基盤となっています。
I have been to Japan many times I know I think a bit. But, from outside of this league,	日本を何度も訪れたことのあるものの、この地域の外側にいる私の視点で申し上げますと、

the Japanese business community. Its particular cultural trades ways of working,	日本のビジネス界には、独特の文化や仕事の方法があります。
and I have been really impressed by the ability of that community to change and address, the needs for change, over the last 30 years or so.	しかしこの 30 年あまりの間に、変化し、変化の必要性に対処してきたその能力に、本当に感心しています。
So I really would like to encourage and support your efforts in particular on the governance side,	私は、特に企業のガバナンスの側面において、その取組みを奨励し、サポートしていきたいと思います。
the role of boards in supporting the sustainability strategy of their companies.	企業におけるサステナビリティ戦略を支える取締役会の役割を奨励し、サポートしたいです。
Because, in turn, it will serve government purposes in continuing to steer their countries, in a very volatile uncertain environment,	なぜなら、不安定な環境下において、それが政府の目的である自国の舵取りを続けることに繋がるからです。
and this is where I think having a robust governance in uncertain times where is a recipe for success.	不確実な時代には、強固なガバナンスが成功の鍵になるでしょう。
So, I'm impressed by the leadership of this summit to pave the way for this.	また、このサミットの開催に至ったリーダーシップに感心しております。
I'm really glad we can be part of that conversation.	その会話に私たちが参加できて、とても喜ばしいです。
I hope that the work we do, to create this international language for sustainability for capital markets and businesses	資本市場や企業のために、サステナビリティのための国際的なランゲージを作るという私たちの仕事が、
can also support your own objectives in Japan,	日本の皆様の目標設定にも役立つことを願っています。
and I look forward to discussing that in person in Tokyo, at the end of this month.	今月末に東京で直接お話できることを楽しみにしています。
Thank you again, ありがとうございます。	ありがとうございました。

ブラックロックの江良と申します。今日は貴重な機会を頂戴いたしましてありがとうございます。

今のファベール様のお話を受けて、僭越ながら投資家という立場から今後のまさに基準の議論に当たって重要だと考えているポイントについて、皆さまと共有をできればと考えております。

まずISSBの掲げるサステナビリティ情報に関するグローバルな基準のベースライン、それを確立するという目標については、われわれは投資家として、あとはブラックロックという会社の米国のNYSE市場にも上場している一企業としても強く支持しております。

このような信頼性が高く比較可能で、かつ一貫性のあるサステナビリティ情報の開示フレームワークができると、投資家が気候変動をはじめとするさまざまなサステナビリティ課題に関するリスクや機会、それに対する企業の取り組みというのを正確に把握して、適切な投資判断や評価ができると、そのためにも不可欠であると考えているところでございます。

そのためには、ファベール様もおっしゃっていたとおり、グローバルで共通の言語が必要だと考えております。現在、多様に存在するサステナビリティ関連の情報開示基準を、いわゆるISRSのサステナビリティ基準として統合できて共通の言語化ができると、これは上場会社様にとっても多様な情報開示フレームワークに個別に対応するのではなくて、一括で開示対応が進めるといえることができますので、開示負担の軽減もできますし、また情報開示の質の向上というところに、本来あるべきところにリソースを専念できるのではないかとこのように考えております。

また投資家にとっても、現在さまざまなところにサステナビリティ情報というのは散らばっているような状況でございまして、非常にアクセス性が悪いと考えております。これらが集約されることによって、情報を集めるために労力を使うのではなくて、むしろ集めた情報の分析というところにリソースを注力することで、分析の質の向上と調査対象の拡大ということができると期待しているところでございます。

このように非常に大きなメリットがある取り組みでございしますが、今ファベール様もおっしゃったように、まさに議論はまだ始まったばかりと考えております。その議論の中でわれわれ投資家として非常に重要だと思っている点を、簡単に4点だけご紹介をできればと考えております。

まず1点目ですが、これは言うまでもございせんが競争優先の源泉と持続性との関連が最も重要であると考えております。われわれ投資家が投資先企業のサステナビリティや非財務情報を何で重視するのか、これは投資先企業の競争優位性の源泉、それがどこにあるのか、それがきちんと続くのかどうか、こういった点にどういった機会やリスクがあるのか、これらがきちんと持続するように企業としてきちんと取り組みがなされているのか、こういったものを非財務情報と財務情報を組み合わせる形でわれわれとしては活用して、より分析の精度を高めていきたい、こういったことを知りたいために、非財務情報という

のが非常に有用ではないかと考えていることをございます。

逆に言えば、サステナビリティ情報の開示項目についても何でもかんでもというよりは、企業の価値観、ビジネスモデル、そして中長期の戦略をきちんと考慮した上で、最も重要性が高いと考えられる関連性の高い情報に限定すべきであると強く考えているところをございます。

そして業種特性、ビジネスモデル、個別企業固有の取り組みを発信しやすい魅力あるフレームワークをどのように作り上げるのか、そのために本当に必要な最低限の情報はどこなのか、比較可能性を重視する項目と個別企業の独自ユニークな情報発信というところ、この2つのバランスをどのように整理していくのか、こういったところがポイントとしては非常に重要になってくるのではないかと考えております。

2点目ですが、情報開示フレームワーク自体の今後の発展性、いわゆるアップデートへの対応能力というのも非常に重要ではないかと考えております。ESG、サステナビリティという言葉を目にする機会は、ここ10年で本当に増えたと個人的にも感じております。ただ、よく見るとその中身というのは、あるいは重視される項目というのは、その時々、社会構造や政治経済の情勢に大きく影響を受けてかなり変わっているという側面もあるのではないかと考えています。

また、そもそもファベール様も何回も使っていましたけれども、ESGという言葉自体も使用頻度が実は下がってきているのではないかと考えておまして、昨今ですと、環境、人的資本、そういったものを中心としたサステナビリティという言葉と、あとはガバナンスというところのもう少し具体性の高い形で、そういった言葉遣いが非常に一般的なものになりつつあるのではないかなと考えております。

企業の持続的成長に当たって重要なファクトは何かと、そういった事項を常に確認しながら開示項目がぶれないようにすることも重要ですが、一方で開示基準については現時点の状況に合わせてルールでがちがちに固めてしまうと、かえって今後の議論の方向性だったり実務というものに合わせて発展性がなくなってしまうのではないかと考えておりますので、今後の進展に合わせてきちんと柔軟性のある情報開示の仕組みというのをどのように整備するかというのが重要ではないかと考えております。

3点目ですが、これはファベール様もおっしゃってございましたけれども、ガバナンスが最も重要であると考えております。これは本日のガバナンス・サミットのテーマでもございますが、今後さらに社会や経済情勢の変化の幅とスピード、これは大きく早く、そして複雑化する一方だと私も考えております。そのような時代において企業の経営にとって最も重要なのは変化の感度を高く捉えて、その状況を適切に分析して、必要に応じて機動的に自律的に変化していくということではないかと考えております。それを可能とするのは人だと考えております。

企業の長期的な方向性、これを決めるに当たって取締役会の役割というのは非常に重要だと思っておりますし、当然、その中心となる方向性を実践していくのは執行を担う経営陣、従業員の方々、この方々全員が確固たる理念と一定の規律を持って企業経営、運営に

当たって、適切な意思決定を迅速に行うということの重要性は、今後さらに高まるばかりではないかと考えております。

そしてこういった規律、クオリティーを担保していくのがコーポレートガバナンスの重要な役割の 1 つであると思っています。したがって、私はきちんとしたガバナンスが整備されている会社様であれば、自ずと長期的経営に重要なサステナビリティ課題についても適切に対応がなされると確信しております。

それは逆に言ってしまうと、企業の長期的な経営にとって何が最もサステナビリティ課題の中で重要なのか、重要なサステナビリティ課題の特定、それに対する対応、そういったものを特定と対応についての議論と意思決定プロセスについての情報開示、これらがしっかりしていると、その会社のサステナビリティ関連の取り組みだけではなくて、その会社全体、他の意思決定のクオリティーについても、投資家として高く評価できるのではないか、信頼感がより一層高められるのではないかと考えております。

最後に 4 点目ですけれども、ルールメイキングにきちんと主体的に参加することも重要ではないかと考えております。忘れてはいけないと思うのが、国際的フレームワークを作り上げるのは本日ご紹介があった ISSB だけではなくて、むしろ企業、投資家、そして政策決定者の方々、関連する現場、実務を取り巻くステークホルダー、これらが本来中心になるべきだと考えております。

そういった中で、私は毎年多くの会社様と対話をさせていただいておりますが、中には特にサステナビリティの開示について、日本の実態に合わない海外でできたフレームワークを押し付けられていると、不当に評価が低くて困っていると、こんな声もたくさんお伺いいたします。そのように感じられる理由や背景についてもある程度理解できるのですが、一方で私が思うのは、そうであればきちんとした正当な評価を受けられるようにルール自体を変えていく、作っていくという視点、発想も非常に重要ではないかと考えております。

そもそも日本企業は、従前から個人的には何でもっとアピールしないのかと思うぐらい、サステナビリティを根幹に据えた経営を既に実践されていると思っています。社会や環境との調和を図りながら、経済成長、事業成長を図る日本的な経営というのは、まさにこれを日本的な経営を真の付加価値に変えていく取り組みというのをより強化して発信できれば、より評価されやすい時代になってきているのではないかと考えております。

ただ、評価させるためには、やはり取り組みの充実に加えて、適切な情報開示、情報発信が不可欠だと考えているところでございます。したがって私も長期投資家という立場から、ステークホルダー間のコミュニケーションを最も適切かつ効率的に可能とする情報開示のフレームワークの実現について、積極的に議論に参加していきたいと思っておりますし、またそのような観点から、本日の主催者様である経済産業省様、経団連様もこの ISSB の草案に対して積極的に意見を表明されているということについても、非常に心強く思ったところでございます。

このように、日本企業や日本市場の魅力を最大限に引き出すことにつながる、より良いサステナビリティ情報開示の実現に向けて関係者が積極的に議論して知恵を出し合うとい

うことが、最も重要ではないかと考えております。そのためには、主要なステークホルダー間の相互理解と信頼関係の醸成というのが非常に重要ではないかと思っております。それを促すことがガバナンス・サミットの重要な役割の1つではないかと思っております。

そのような観点から、本日このような形でリアルに開催できたことも大変個人的にもうれしく思っておりますし、またここまで多くの方々にお集まりいただいていることも本当にうれしく思っております。また、こちらにいらっしゃる関係者の間で積極的に引き続き議論を深めていって、より良い市場制度のあり方を議論できればと考えています。本日は貴重なお時間を頂きまして、ありがとうございました。

日本製鉄㈱における構造改革と脱炭素への取り組みについて」

日本製鉄株式会社 代表取締役社長

橋本 英二氏

ご紹介いただきました橋本でございます。今日は構造改革と脱炭素の取り組みの2つのテーマですけれども、構造改革の話と脱炭素の取り組みの話は、後で説明いたしますが極めて密接不可分という位置付けでございますので、ある意味同一テーマと、考えていただければと思います。

2019年の4月1日に社名を日本製鉄へ変更と同時に社長になりました。長期低迷の状況の中で社長に就任したわけですが、構造改革をすぐさま打ち出して進めております。おかげさまで良くなっているわけでありますが、やっていることは全く普通のことです。普通のことをスピーディーに徹底してやっているだけであります。逆に言いますと、今日私のお話を聞いていただいた後に、何だ、そんなことかと、思っていたけると大変うれしい。

と言いますのは、鉄鋼メーカーというと成長しない、儲からないと、このようなイメージであろうと思います。ですが、そんなことはありません。普通のことをやれば、売り上げも増え、収益も増えるのだなど、こう皆さまにも思っていたくのが私としては大変うれしいと思います。

もう一つ脱炭素につきましても、これは国家目標が示されたからとか、世の中から求められているから、ということではなくて、日本の経済社会あるいは産業を基礎から支える鉄鋼メーカーとして、今後とも役に立てる会社として生き抜くために、どうしても乗り越えなければならないテーマなのです。ただし、大変難しいテーマでもあります。そういったことをご理解いただける場になればと思っております。よろしくお願ひ申し上げます。

それでは最初のテーマ、構造改革の話です。日本の鋼材というのは、資料のとおり1990年度がピークで、下の2つ、建設業、製造業がいわゆる純内需です。間接輸出とは、お客様が、車の産業に代表されますように海外に完成品や部品を輸出したものです。一番上は

鋼材そのものの輸出ということで、内需合計は9,400万。

これがピークでありまして、1億トンを超える生産があったということでありまして、その後30年間で内需が4割減少して、5,600万トンになっております。それを補って何とか生産、雇用を維持すべく輸出を倍増させてきておりますけれども、残念ながら日本の鉄鋼生産は1億トンを割っている状態ということです。

国ごとに見ますと注目すべきは中国とインドでして、中国は2000年代に入り突然世界の鉄鋼産業に躍り出まして、わずか10年強の間に1億トンから10億トンと、10倍になった。結果、世界の鉄鋼産業の規模が10年間で倍になりました。このような例は他にありません。

10年間で規模が倍になりますと、使われる原料、鉄鉱石や原料炭等の値段も当然暴騰しますし、製品の需給は大きく中国によって左右される。そのような違う世界に入ってきたということです。

ただ、20年たちまして、中国の工業化、都市化も一段落して、既に鋼材需要はピークアウトしておりますけれども、それでも10億トン、今でも世界の55%は中国ということでございます。

日本はざっと横ばいです。最近、インドは中国を追いかける形で急速に需要が伸びております。人口が14億人以上おりますので、いずれ3億トン、5億トンになると思っておりますけれども、中国のようにはないと思います。なぜかという、インドでは土地を取得するのが大変難しいという制約があり、広大な土地を使う鉄鋼産業ですので中国のようにはなりません。しかしながら10年後に3億トンになっているのは間違いない。日本では鉄は成熟産業ですけれども、世界的に見ると大きく変貌し、かつ大きくなってきた産業ということです。

次に、高炉とは一体何だろうと、簡単にお話しいたします。まず酸化した鉄鉱石、いわゆる鉄鉱石は地球上に無尽蔵にあるわけです。しかしながら酸素とくっついた形でしか存在しないということで、Fe（鉄）が3分の2、酸素が3分の1の状態です。したがって、鋼材を造るためにはまず酸素を排除する、すなわち還元しなければならない。これがまず第1点です。

その次に、一般の製造業とは異なりまして、最終製品別に工場があるわけではありません。上工程からどんどん作り分けていくという、極めて特異なプロセスであります。高炉から出る溶鉄は、溶けた鉄鉄という意味ですけども、1,500度以上あります。これが転炉に運ばれ、ここから品質の作り込みが始まって、様々な製品が造られる構造です。現在、高炉法が世界の3分の2です。電炉法もありますが、これは元々高炉で造ったスクラップを利用するというので、基本は高炉法となるわけです。

炭素が鉄鉱石を還元する時に発熱をして高温になるのですが、ガスとしてCOやCO₂が発生します。このCOは火力発電、あるいは下工程の加熱炉のエネルギー源になるということで、極めて効率的なシステムです。ですが、問題は、CO₂が大量に出るということです。

ですから CO₂ が温暖化の直接的な原因かどうかは分かりませんが、いずれにせよ温暖化の基になるということを除けば、極めて効率的なシステムであるが故に、資源のない日本で鉄鋼がそれなりの立場で生きているということでもあります。

当社グループは、鉄鋼メーカーですが、資料の右側の下一番上の「本体国内製鉄事業」というのは、日本の製鉄所で鋼材を造るメインの事業ですが、「本体海外事業」ということを昔から、世界の鉄鋼メーカーの中で一番大きく展開しています。

それから「原料権益」について、鉄鉱石、原料炭を買ってくるだけでなく、資本も投入します。この3つが本体の国内外での製鉄事業です。

他に、グループ会社が鉄・非鉄と大小合わせて 800 社ほどあり、このような形で日本製鉄グループは成り立っております。構造改革の対象はこの本体国内製鉄事業で、大昔、八幡製鐵、富士製鐵が合併して、10 年前に住友金属と新日鐵が合併し、直近では日新製鋼と一緒にになりましたので、1 つの国における生産量が極めて大きいのみならず、北海道から九州まで製鉄所がたくさんあり、それぞれの製鉄所が、私が社長になるまでは、ばらばらでした。今は6つの製鉄所に再編しました。特に九州製鉄所八幡地区というのは1901年に操業開始した官営八幡製鐵所ですが、八幡製鐵所の名前はもう今はありません。なぜこういった再編をしなければならなかったのかということも含めて、後ほどお話をいたします。

四半期別の損益の推移ですが、2006年、2007年は、四半期で1,500億とか3,000億円近くと、多くの利益が出た時であります。下から旧新日鐵、旧住友金属、日新製鋼ということです。リーマンショックの前、2000年代の前半、中国がものすごい勢いで経済成長をし、鉄の需要も爆発的に伸びた。しかしながら、当然、製鉄所を建設はしましたが、建設して鋼材が供給されるまで早くて5年かかるということで、鋼材が足りなくなり、鋼材の爆食ということで鋼材価格が暴騰、このような背景で利益が出たということです。

リーマンショックの後の中国の4兆元対策は2つ、公共工事と実は製鉄所の建設です。リーマンショック以後、当社の収益は長く低迷していますが、コストの安い中国から逆にたくさんの鋼材が輸出されるようになり、値段も下がったことが原因です。ある意味で言うと、この時に少し油断をしたということになります。

2013年、2014年が少し良いのは、2012年の10月に新日鐵と住金が統合しましたが、直後に第2次安倍内閣ができてアベノミクスで円安になり、円ポーションのドルベースのコストが一気に下がり、鋼材輸出の競争力が伸びた。お客様も輸出が伸びて、先ほどの間接輸出の内需も伸びたということで、利益が出たのであります。現在のように円安で輸出しようにも経済が悪すぎて需要がないという局面ではなくて、十分に円安のメリットを直接的に輸出拡大で受けたということです。本当はこの時にもう少し何かやるべきことがあったのですが、その後大きく低迷をいたしました。

このままではどうにもならない、ということで、2019年度から構造改革に踏み出しました。2020年度の上期に黒字転換する予定でしたが、コロナの影響で2020年度の下期にずれましたが、黒字化いたしました。今ではかなり収益が上がってきて、今年度に入って4

月～6月の利益はかつてのピークを大きく上回る状況であります。

生産量は過去から現在で3割減っていますが、収益は向上できた、これが端的に言うところ構造改革ということでもあります。

これは同じようなグラフで、年単位で見たということですが、この直近に改善していることが見て取れます。2022年度は、ご案内のとおり大変逆風が吹いていますが、2021年度並みには収益を出せる状況であります。これまでは数量が伸びたら収益が伸びるということで、よく新聞に来年は1億トンを超えるかどうか、という記事になりましたが、数量にリンクする収益構造から抜け出したい、というのが私の強い思いであります。

と言いますのは、鉄の需要は自ら作り出すことができません。「いい鉄ができました。安くします」ということで自動車メーカーさんが自動車の生産販売を拡大するわけがないです。自ら需要を作り出すことができない産業であるにもかかわらず、数量頼みになっているということがおかしい。そもそも昔から王様かこじきかという不安定な状態でありまして、世界に大きな変化、中国が出てくるとか、結果としてエネルギー資源が高騰するというような構造変化に耐えられなくなくなります。現状は、生産量は大きく減っています。ところが収益が出る構造になってきているということでもあります。

これは何も国内の製鉄事業だけでこのように回復しているわけじゃありません。もちろん先ほど見ていただきましたように、海外事業、あるいは原料権益、あるいはグループ会社等々で支えて、このような結果になっているわけです。環境に左右されない体質への転換を目指しているということでもあります。

もう少し問題の本体国内製鉄事業にフォーカスした数字をみますと、2016年から特に収益が出なくなり、在庫評価益を除いた実力損益をみると、2016年度からずっとほとんど利益が出ない構図が続いたということでもあります。特にひどい赤字は2019年度。2020年度上期はコロナということでありましたが、この赤字をどうしていくか、ということでもあります。

利益が回復していますが、売り上げも2019年度の6兆円から今は8.5兆円ほど、3年弱で2.5兆円ほど増えている、こういう状況であります。

さて、ではどのような考え方でこういった構図で構造改革を進めているか、進めてきたかということでもあります。2021年度をスタートに2025年度を見据えた計画を進めております。まず事業環境の見通しですが、これは残念ながら、先々楽になる話は1つもないということでもあります。内需は人口減少で減る。

特に先進国はあまり鉄鋼を消費しません。日本の内需が減ってきたと言いましても、まだ6,000万トン弱あるので、人口で割ると一人頭500キロぐらいです。アメリカ、ヨーロッパは既に300キロを切っています。アメリカは人口3億人超えますけど、鋼材消費は1億トンあるかないか。ヨーロッパは5億人以上、で1億5,000万トンない。

これはなぜか、日本は先ほどの間接輸出が多いのです。間接輸出を除きますと日本も既に300キロになっています。したがって、今後とも人口の減少が止められなければ、内需も減っていくということ。それから輸出の最大向け先である東アジアにおいては、国

産化でどんどん新しい芽が出てきております。先ほど見ていただきましたように 30 年間で内需が減ったものを、輸出を倍増してきたわけですが、そういったビジネスモデルがもう成り立たないということでもあります。なおかつ、中国次第で原料と製品の市場ボラティリティーが極めて高いと、こういったことでもあります。

それからもう一つ、これは 10 年前から取り組んでおりますが、温暖化問題に関して、鉄鋼業は火力発電所の次に CO₂ をたくさん排出している産業でありますので、これを新しいテーマとして真正面から取り組むということでもあります。

国内製鉄事業の再構築。これは徹底して選択と集中を行っております。と言いますのは、旧新日鐵、旧住金、旧日新製鋼が一緒になったということは、やはり設備にだぶり、余剰能力があるわけです。余剰能力を残したままで、一方で老朽化した設備を更新していく、あるいはカーボンニュートラル社会の実現に貢献できるような戦略商品に、大規模な投資をすることができるはずがないです。したがって、投資を行って設備を新鋭化して、中国では造れない注文を造っていく。そのように日本の製品を高度化していくためには、今のままでは到底成り立たないということでもありますので、大変大きな痛みは伴いますが、選択と集中を徹底するしかない、ということでもあります。

もう一つは海外事業の深化・拡充です。実は 3~4 年前までは海外事業は儲かっている所もあれば、大きく赤字の所もありまして、全体ではほとんど利益が出ていませんでした。今は 1,500 億円以上出るようになりました。これは思い切った撤退をしたということです。撤退した事業だけで最悪期は 3,000 億円ぐらゐの累損が出ていました。

今、グローバル粗鋼 1 億トン体制を目指して、海外投資をインド、ASEAN、あるいはアメリカで進めています。冒頭見ていただきましたように、世界の鉄の半分は中国です。ところが中国は、当然、海外の会社が鉄鋼事業に参画するという許認可は下ろしません。

したがって、中国を除いた 10 億トン弱の中で、1 億トンになれば、いわばグローバル 10 ということでもあります。今、アルセロール・ミタルという世界で 1 番大きい鉄鋼メーカーがちょうど 1 億トン弱ということでありまして、中国を除いたとこで世界一のアルセロール・ミタルに追いつくということで、向こう 5 年~10 年で現在の 7,000 万トンぐらゐから、1 億トンに持っていかう、ということでもあります。

先ほど申しましたように、積極投資を可能にするために取捨選択を徹底しておりますが、高付加価値商品にウエートを移していく。一方で、汎用品は国内での生産を減らし、海外に持っていくということです。輸出しながら、海外での現地生産を拡大続けること自身が戦略矛盾ではありますが、思い切ったすみ分けを行っていくということです。

2019 年度は、市場から得られた限界利益に対して固定費が多く、赤字でした。取捨選択を徹底する事でブレイクイーブンポイントを下げ、かなり 2019 年度から見ると下がっております。2025 年度までにもう一段、構造改革が進みますと、さらに大きくブレイクイーブンポイントが下がってくる。すなわち、市場変動に耐えられる構造になるということです。

一方で、販価・マージンの改善を進めております。これはまた後ほどお話をいたします。

今までの話しは、どちらかというところハード的な変革でしたけども、並行してソフトの改革を進めてまいりました。1 つは、国内製鉄事業の中核となります製鉄所を統合、社長直轄の 6 所体制に変えました。四半期毎に会議で状況を確認しており、更に年に 2 回のペースで現場を回って、直接、改善の進捗を確認しています。

営業も人材を育成する観点から、営業ラインを大ぐり化し、室組織数を 3 割減いたしました。金魚は大きな金魚鉢に入れないと育たないといわれていますが、人間も同じということで、色々な品種、商品を担当することで勉強になる、ということです。私自身も営業出身なので実体験から分かります。

もう一つは意思決定を早くするということです。特に極めて変化の激しい産業になりましたので、短期間にサイクルを回せるような仕組みに変えてきているということでございます。ただ、それも上の方が多過ぎると下は苦労しますので、役員も 3 割減らしたということでもあります。

各製鉄所長とは四半期毎の会議、および全ての製鉄所を年に 2 回回ることで、2 カ月に 1 回、年間 6 回、直接対話をして進捗を私自身が確認する。あるいは営業は様々な悩みがありますので、直接対話をして悩みを共有しております。

なぜこのように対話を重視するかについて、私の思いを聞いていただければと思います。私が好きな三枝匡さんがおっしゃっているのは、「V 字回復は 2 年以内でやらないと、途中でみんな飽きて付いてこない」。そのとおりです。したがって 2 年ということ。そのためには過去否定が避けて通れないだろうと。これはサラリーマン社長にはそう楽なことではない。

もう一つは、一倉定さんという有名なコンサルタントがおっしゃる「改革はすべて上からであり、問われるのはマネジメント力」ということです。環境は関係がない、ということです。「部分最適」を徹底排除し、「全体最適」を貫くと。そのためには上からいくしかない。

どんなに赤字を長い間出している製造所でも、あるいは海外の事業会社でも、「やめたらどうだ?」と言って「はい」と言うことはまずないです。これはある意味しかたがないです。何とかしたい、先輩も苦労してきたし何とかしたい、ということですけども、やはり役割を終えた商品や事業は、今さら努力してもそう簡単には復活しない。海外事業はそもそもやっていることと投資目的に齟齬があるとか、あるいはジョイントベンチャーでやっている場合にパートナーとの間で投資目的が合致してない、あるいは人事権も含めて役割分担がそもそも明確でない、そのような事業はいくらやってもどうにもならない。ただ、それをやめろということは、上からいかないと下は自らやめられないと、こういうことだろうと。

まさしく、全てトップマネジメントの責任だと。環境のせいでもなければ、人のせいでもない。いつもこの 2 つを参考にしております。

どのようにして国内の製鉄所を立て直していくかといった時に、まず冷静に考えて、内需は長期的にさらに減る。それから海外市場の現地化の拡大、これはもう否定できない。

そうすると、高級品にシフトし、コモディティーは海外へという以外にないです。すると国内において選択と集中を進めるしかない。全体最適を貫く結果、製鉄所の閉鎖という、日本ではかつてなかったことも含めて避けて通れないと思います。

もう一つは、収益が出ないと結局設備が老朽化したままなのです。当社は今でも技術力、商品力は世界一だと思っていますが、古い設備で造っている限りは経済性に結びつきません。生産性が落ちる、歩留まりが落ちるということで、結果としていわば収益が犠牲になる。そうしますと、投資ができないのです。したがって、積極的投資のためには選択と集中が避けて通れないということでもあります。当たり前のことです。

次に、先ほど損益分岐点の話をしましたけれども、製造業が黒字か赤字かは極めて簡単な話でありまして、限界利益 A と固定費 B のバランスがどうか、ということです。赤字ということは固定費の方が限界利益よりも大きい、あるいは固定費を賄うだけの限界利益が得られてないということ。A を大きくするには、数量を大きくするという手がありますけれども、先ほど言いましたように数量は減っていくわけです。数量が減っていくとなると、どうするかということ。

もう一つは、B を押さえ込めばどうかということですが、老朽更新がまだまだ必要、それから戦略投資が必要ということで、巨額の投資が避けられない。実はこの 10 年間で、国内の製鉄事業に設備投資だけで 5 兆円、修繕も合わせて 7 兆円のお金をかけてきております。さらに今後、毎年 5,000 億～7,000 億の設備投資が必要。まだこれは 10 年近く続くということでもありますので、B を圧縮することもできない。となると、A の拡大について、価格改善を主対策とする以外にないのです。したがって個別価格の是正と注文構成の高度化、いわゆる平均価格アップ以外にはないわけです。これも小学生でも分かる話だと思います。

もう一つ、今までは環境が厳しくなったらコストダウン、ということを経営の製造業、特に鉄鋼業が繰り返してきましたが、コストダウンでは今の環境変化には対応できないと思っています。もちろんコストが大きく下がれば問題ないのですが、例えばコストをさらに 1 割下げるとするのは極めて荒療治になりますし、時間がかかります。例えば先ほど余剰になっているラインを減らしたと言いましたけれども、3 ラインで造っている製品を 2 ラインに集約するといっても、全く同じ設備ではないので、残る 2 ラインは設備の改造が必要です。これには当然、時間がかかる。

さらに、それよりも何よりも時間がかかるのは、お客様からすると製造工程、製造場所が変わるわけですから、品質の確認をやり直さなければいけない。お客様から見ると、はっきり言って迷惑な話なのです。ですがそれをやって頂かないといけないということで、時間がかかる。すると先ほどの 2 年で収益回復、ができないということです。したがって 100% の確率で、しかも短期間で、ということになると価格の是正、すなわち生産工程や品質変更リスクゼロ、かつ 100% の効果が出るのは価格ということでもあります。

かつ、最近では、変動費が上がっているわけです。昔は、鉄は設備と人の固定費の固まりで、固定費が 7 割から 8 割、変動費が 2 割からせいぜい 3 割でした。今は逆です。今は変

動費が7割から8割ですので、そういった変動費を価格にヘッジできなくて固定費を薄めようと思っても、そもそも算数的に成り立たないということです。よって、ますます価格をきちっとしていくことが大事になり、価格低下に対して合理化コストダウンで対応、という従来からの発想を転換する、ということでございます。

それともう一つ、技術的にどんなに価値があっても、結局安く売るとお客様の本当の評価は、値段なみ、になるのです。お客様の購買の方は口では「いい物を適正価格で」と言いますが、当然「いい物を安く」、あるいは「他社よりも有利購買したい」ということです。やはり、いい物はそれなりの価格がつくべきということでもありますので、安値というのは自己否定だと思っております。要するに安値は企業価値を自ら下げる行為だと。これはトップになって改めて分かることです。私自身も営業を30年やってまいりましたけれども、いかに価格が本質的に大事かということは、社長になって初めて身に染みて分かったことでございます。

したがって、価格はトップ自らが直接関与すべき最重要経営事項だと思えます。2年以内のV字回復ということであれば、価格政策を避けて通れない。また、社員に対して経営トップの決意もよく見えるということであろうと思えます。

実は、日本の鋼材価格は、30年ぐらい前までは品質も世界で一番、価格も世界で一番高いということでありました。2000年直前、日産にゴーンさんが来られました。これはゴーンさんからすると当たり前の話ですが、鉄鋼メーカーに余剰能力があるのでソースを絞る、ということが起きました。ゴーンショックと言われましたが、価格が大きく落ちました。その後、これをなかなか元に戻せないまま、ということでありました。結局、余剰能力を温存したことが全ての原因、全ての元凶だと思っております。

したがって、余剰能力は削減し、採算重視によって向け先配分を徹底する。すなわち、大口のお客様だから、ビッグユーザーさんだから、将来大きなお客さんになるだろうから、ということではなくて、採算重視を徹底していくということ。これも当たり前のことです。

それから私は営業出身なので、シェアのことを聞きたくてたまりませんが、社長になって誓ったことは、まずは価格の是正を進めるということなので、数量シェアは一切聞かない、ということでもあります。シェアが気になるとすれば、収益シェアです。他の高炉メーカーさんに負けてないか、あるいは韓国のPOSCO、中国の宝鋼に対して負けてないかということ、収益シェアは1番にならなければいけません、個別の数量シェアを聞いてはいけない、ということだと思えます。

もう一つ、余剰能力を抱えていると、ある意味で言うと常に生産能力に余裕がありますので、注文が増えても何とか造れるのです。あるいは、本当は造り損なってもすぐリカバリができるということで、実力が見えなくなるのです。したがってメーカーにとって最も大事な、生産性向上のあくなき追求というDNAを毀損する。売るのも弱くなるし、造るのも弱くなると、こう思っております。

再編統合について、再編統合だけでは強くなれないということでもあります。大企業同士

が再編統合すると、例えば1対2の規模で統合しますと、1のほうから来た人にとっては、ある時突然3倍の会社になるわけです。2のほうから来た人も、ある時突然5割増しの会社になる。もともと大企業なのに、3倍の会社になったらどうでしょうか。全体のことが分からない、かつ、もう安泰だと思う、ということでもあります。したがって、危機になっているのに危機感が出ないということになります。経営危機に陥る原因はむしろ統合にあるのではないかというぐらいに思う次第です。今回の構造改革で初めて再編統合のシナジーが得られるということなのです。

結びとなりますけれども、私ども企業トップの社会的責務は、成長力を取り戻して低賃金を是正し、若い世代に希望を与えるということです。いろいろなところで私ども経済界、特に大企業はお叱りを受けています。全然国内に投資していない、あるいは負けているのではないかと。結果として低賃金ではないかということです。そのとおりです、今は。

今、分配率の見直しという議論があります。配当ばかり増やし過ぎているのではないかと。配当だけが増えたということは事実ですが、では日本の配当性向は、大体30%プラスマイナスだと思いますけれども、これはまだまだ欧米に比べたら低いのです。ですから欧米の企業は、配当も増やしながらか賃金も上げているわけです。ということは、やはり稼ぐ力が足りてないと、端的に反省せざるを得ないと思っています。

繰り返しですが、私自身は少なくとも日本製鉄の場合には余剰能力を温存してきたことに原因があったと思っています。もちろんこれは、何とか雇用を維持したいとか、地域にご迷惑を掛けたくないとか、理由がありましたけれども、結果的にはそれがどこかでどん詰まる、ということでもあります。したがって投資をしていく、端的に言えば、役割を終えた設備・商品・事業は大胆に整理をして、国際競争力を持てる分野に経営資源を集中する以外にないと、このように思っております。

特に日本は人口が減少していくと言いますが、いまだに1億2,000万人以上、しばらくは1億人いる。1億人を超える先進国は、もちろんアメリカを別にすれば、ヨーロッパで1億人の国はありません。一方で、やはり豊かな仕事を提供し続けなければいけない、ということと言うと、雇用の規模が大きい製造業の責任が大きいのではないかと思っております。

冒頭申しましたように、当たり前のことをやっているだけでありますけれども、私どものような古い会社でも、当たり前のことを徹底すれば何とかなる、ということでもありますので、皆さまのところはもっと素晴らしい成果が出ると思います。よろしく願います。ご参考になればと思います。

もう一つ、大変いい機会でありますので脱炭素の取り組みについてご紹介をしていきたいと思っております。鉄を造るには鉄鉱石からしかできません。酸素をどんな方法であれ還元しなければならぬということ、高温でないと鉄は溶けないという、この2つのことを実現しない限りは、鉄はできません。溶銑を造るこの段階で、鉄1トンで2トン弱CO₂が発生している。私どもは世界で一番効率がいいですけど、それでも1.85トンぐらい出ています。世界で効率の悪いところは2.3を超えている。いずれにしても2トン前後出ているとい

うことであります。

もう一つ、脱炭素化ができたとして CO₂ を発生させない形で溶銑が得られたとしても、実はこの溶銑というのはまだお客様の注文にひも付いていません。品質の造りこみはここから先です。転炉というところで合金鉄を入れたり攪拌をしたり、材質を造り込むということです。その後、連続鑄造で固めて、それを圧延したりめっきしたり、様々な製品に造り込むということです。

したがって、脱炭素ができたからといって、造っている最終製品がこれまでと変わるわけではありません。例えば自動車メーカーの場合には、ガソリン車、ハイブリット車、EV車と、同じ車種であっても違うわけです。したがって、ガソリン車がハイブリット車になり EV 車になれば、社会的には当然価値が上がるということです。であるが故に、地球に優しいということで温暖化対策の切り札が EV 車ということになっているわけです。

私どものまず 1 番の課題は、今言いましたように脱炭素化ができて品質は変わらない。逆にいいますと今と同じものを、本当に炭素を使わないのでできるのかと、これが私どもの命題でありまして、このような産業はあまりないのではないかなと思います。

この前、某化学メーカーの人に聞きましたら、私どもと同じようなところが 3 分の 1 で、3 分の 2 はやっぱり最終製品別に工場のラインが違っていると、いうことでありました。ここをぜひ一つ頭に置いていただければと思います。

私どもは高品質の鋼材を供給して、日本だけで 6,000 社のお客様がいらっしゃる、競争力の源泉と自負しておりますけれども、私どもの技術というのは、上工程から一貫して造り込むことがポイントです。海外から中間製品を買ってきて圧延するということでは、新商品の開発とかあるいはお客様のニーズに応えるようなものはできないですし、何かトラブルがあった時にトレーサビリティがとれないわけです。一貫で造り込むということです。

ただ問題は、先ほど見ていただいたように一貫の上工程で炭素が出るということでもありますので、上工程の炭素化が全体の脱炭素化につながる、逆に言うと脱炭素化ができなければ一貫体制が日本に残せない、日本に一貫体制が残せなければ、技術力の維持発展ができないと、こういうことです。

すると、自動車メーカーのように、日本と同じような生産販売体系を海外でも作ればいいじゃないか、ということなのですが、新興国は、鉄は国産する方針であります。

加えて、鉄は広大な土地が必要なのです。大まかには鉄を 1 トン造るのに土地は 1 平米必要なので、生産量 1,000 万トン/年の製鉄所は東京ドームの 220 倍の面積が必要です。ウクライナ戦争で何回も出ましたマリウポリの製鉄所、あれも 1,000 万トンで、東京ドームの 220 倍です。そのような巨大な製鉄所が至るところにあるわけです。それから実は水もたくさん使うのです。半導体以上に水を使う。それから水深の深い港が必要等々、ユーティリティもいろいろと使うということで、まず外国の鉄鋼メーカーに、どうぞ一貫製鉄所を作ってくださいとはならないのです。

それから新興国はもともと鉄を造る会社がないわけですので、M&A の機会はごく稀。

そのような中でも、私どもはインドでの一貫製鉄所の買収、あるいはタイでの電炉一貫製鉄所の買収ができましたけれども、あまり案件がないということです。技術力、開発力を維持していくためには脱炭素化に取り組むことが命題であります。したがって、仕方なくやらなきゃいけないから、ということではないということだけは、ご理解いただければ、と思います。

では、どのようにして実現するかということですが、2030年に2013年対比30%CO₂排出を減らす、50年にはニュートラルということで、既に市場にコミットをしております。この30年目標というのは、海外の競合メーカーに対して一番野心的な数字であり、当たり前ですけども日本全体の計画と整合性が取れております。

私どもがやることは2つあって、1つは社会全体、特にお客様のCO₂削減に新しい機能商品で貢献していくことであります。例えばEV車を造られる時に、当然電気がグリーンになっていることが1つの前提です。もう一つは、車を造るボディーの材料が、鉄であれアルミであれ、グリーンになっているということです。私どもはグリーン素材なり、あるいはEV車でありますと高性能なモーターが必要なので、モーターの効率を良くする電磁鋼板を供給していく。あるいは、例えば自動車の様々な部品を造り込んでいく時の熱処理という工程でCO₂が出るのですが、部品メーカーは、自分の力で熱処理工程の脱炭素化は困難です。また、各社が別々に脱炭素化に向けて投資をすることはわが国として極めて非効率です。したがって、お客様の熱処理工程を省略する事を可能とする鋼材を開発することで貢献していくこともできます。

もう一つは、実はこれが最も大事な話ですけども、私ども自身の製造プロセスで出ているCO₂を減らしていくことであります。一生懸命やっております、直近発表いたしましたけれども、NS Carbolexを、来年上期から供給ができる運びになっています。

では、どのように進めていくかということですが、私ども自らがやるべき3つの超革新技術開発。超革新というのは、今、地球上にないという意味です。もう一つは、私どもだけではできませんので政府主導で、あるいはわが国の得意である連携で整えてもらうべき、3つの外部条件ということです。

まず、炭素に代えて水素を使って鉄鉱石を還元していく高炉水素還元。もう一つは、これも地球上に今ないのですけれども、電炉で高級鋼ができないかということ。しかも高炉と同じような生産性の大きな大型電炉で高級鋼を造れないかということは今、両方チャレンジしております。

それを支えるのが水素による還元鉄製造です。鉄鉱石を今は高炉の中で還元しているのでCO₂が出るわけですが、あらかじめ酸素を除去している還元鉄を高炉に投入する、あるいは電気炉に投入することで、いわば高炉において炭素に依存している還元をあらかじめ前処理として行っておく、ということです。

今、還元鉄というのは既に一部存在しています。ただ、これは天然ガスで還元しているのです。それから高品位の鉄鉱石のみで製造されています。鉄鉱石は、鉄分が高いほど、高品位ということで、私どもが高炉で使っているのは鉄分62%の一番低いものです。その

代わり無尽蔵にあり、価格も安い。今の還元鉄製造技術は鉄分 70%ぐらいの、資源量の少ない鉄鉱石でなければできない。かつ天然ガスなので、炭素が 3 分の 1 は減りますが、3 分の 2 は残るわけです。したがってこれを水素で還元し、なおかつ私どもは大量に造っていますので、今と同じ 62%、低品位の鉄鉱石を使うということについてチャレンジをいたします。この 3 つであります。

当然水素を供給してもらわなければならないですし、カーボンフリー電力の供給が必要となります。特に電炉では大量の電力を使います。今はむしろ我々が火力発電をして電力を供給している側ですので、大変大きな電力の新しい所要になるので電力会社と一緒に取りくむことになります。

それから溶銑を温めるということでは、どうしても炭素が必要なのです。全部水素にはならないので、出てくる CO₂ を CCUS でオフセットすると、こういうことでもあります。

その時の主な技術課題ですが、現在はこのように炭素を使っているので CO₂ が出ている。これを水素に替えるのですが、還元はできますが $\text{FeO} + \text{H}_2 = \text{H}_2\text{O}$ (注：イメージ) ということで水になるので、温度が低下し炉内が冷え込んで、固まって出てこない、ということです。したがって今、1,000 度ぐらいに水素を熱して、高温で水素を吹き込もうと思っけていますけれども、ご案内のとおり水素は 500 度を超えたら爆発します。福島のような事故が起きるということでもあります。これまでに地球上で、一番高温で水素を使った例は 700 度までしかありません。これを 1,000 度に挑戦をするということでもあります。

2 つ目は電炉です。世の中に電炉はありますけれども、これは例えばビルを解体した時のスクラップ等を主な原料に使っているわけですが、これでは高級鋼はできません。と言いますのは様々な不純物が入っている。それから大気中から、特に窒素を巻き込むということです。

高級鋼とは何かと言いますと 2 つです。1 つは高度な加工が求められる。もう一つは、鋼材自身が高機能性を有している。高度な加工というのは、端的に言いますと例えば自動車メーカーに行って、複雑なプレスができるかということです。今の電炉で造ったものでは割れるわけです。それから電磁鋼板のように鋼材自身が機能を持つものは、今の電炉技術では成分設計等ができない。なぜかと言うと、不純物以外に電炉はスクラップをただ電気熱で溶かすだけです。十分な攪拌ができないのです。電炉は転炉のように酸素を吹き込む時に攪拌をするような手段が取れない等々ありまして、均質な溶鋼をつくれません。また、生産性は高炉の 4 分の 1 から 5 分の 1。電炉で高級鋼を、しかも高炉並みの生産性でと、これが挑戦ということでもあります。

最後になりますなるべく今の設備を使えるような研究開発を進めますけれども、当然のことながら新しい設備が必要となります。操業コストが上がるのをどう抑え込んでいくか、ということが課題であります。かなりのコストアップが避けられないので、政府にお願いしているのは、きちっとした支援をしていただきたいということでもあります。海外の高炉メーカー、なかんずく、中国は国営ですので支援がビルトインされています。

水素の必要量でいうと、2050 年に向けて全世界で 9,000 万トンと、日本で 2,000 万トン

と言われていますが、研究開発がうまくいったとして、日本製鉄だけでも、2050年で700万トンの水素が必要なのです。とても足りないのです。当然、日本全体の水素のダイヤモンドを積み上げた数字は存在しないです。ダイヤモンドを積み上げても、できないからということもあるわけですが、これから分野毎に状況が分かってくると思います。

それと今、償却資産に対する税金がかかっているのは日本だけです。これは二重課税で、オールジャパンで毎年1兆7,000億円かかっている。今後大きな設備投資をする時にこれが足かせになるので、これは前々からお願いしているわけですが、即刻やめていただきたいと、こういう話です。

それからカーボンプライシングについて。私どもは、今、縷々申し上げましたようにこれから新しい技術を開発する段階でありまして、5年、10年と時間が必要です。したがって、いきなり炭素税だということについてはやめていただきたい。

今、例えばCO₂、1トン当たり1万円徴収すべきだという議論がありますけれども、今私どもは鋼材1トン当たりCO₂を約2トン排出しているので、鋼材1トン当たり2万円になります。もし本当にそれでいいのであれば、そのほうが安いのです。これから研究開発をし、設備を変えていくと、とてもではありませんが1トン当たり2万円では済みません。ですけれども、炭素税を払えばいい、ということでは地球温暖化対策にならないのです。そういう意味も含めて、炭素税というのは本当に地球温暖化対策の背中を押すとは、とても思えません。

まして言わんや、エネルギー資源、特に化石燃料は価格がどんどん下がっていくという前提でしたけれども、逆です。ということを見ると、やはり技術開発をするのがわが国の産業競争力を維持する点でも大事です。炭素税はそもそも人類共通の命題である温暖化を止める、脱炭素を進めるということにもならないです。そういったことを今、様々な場で申し上げているわけですが、ぜひ最後のところだけでもご記憶いただければありがたいと思います。

パネルディスカッション

危機の時代に臨む日本企業のガバナンス改革

(パネリスト)

株式会社日立製作所

取締役 代表執行役

執行役社長兼 CEO

小島啓二氏

味の素株式会社

取締役 代表執行役社長

最高経営責任者

藤江太郎氏

一橋大学名誉教授

立教大学特任教授

クリスティーナ・アメージャン氏

経済産業省経済産業政策局

産業組織課長

安藤元太氏

弁護士法人大江橋法律事務所

代表弁護士

国谷史朗氏

(モデレーター)

株式会社プロネッド

代表取締役社長

酒井 功 氏

酒井氏：本日はお忙しい中お集まりいただきまして、ありがとうございます。最期の後半、2 時間ほどのセッションになりますけども、ぜひ皆さまに役に立つ有益な情報をご提供できればと考えております。

本日のパネルディスカッションでございますが、「危機の時代に臨む日本企業のガバナンス改革」というテーマで、皆さまにご意見を頂ければと考えております。冒頭の榊原委員長のお話にもありましたとおり、まさに日本企業を取り巻く経営環境、これはこの 1 年で激変しております。危機の時代と言っても過言ではないというふうに考えております。そういった激変する経営環境の中で、日本企業は社会課題に対する対応、さらに収益の向上、あるいは企業価値の向上といった課題を両立させていく、こういったことが求められているということで経営のかじ取りというのがますます難しくなっているというような状況というふうに考えております。

本日はそういった中で、企業経営者あるいは学識経験者、官庁の方といったさまざまなご経歴の方をお招きしまして、激変する環境への対応あるいは企業に対する要請への対応

につきまして、具体的な対応あるいは企業としての取り組み、ガバナンス上の仕組み、そうといったものについて皆さまのご経験を基にお話をさせていただければというふうに考えております。ぜひともよろしく願いいたします。

本日、先ほどご紹介ありましたとおり、経営者としましては日立製作所の小島様、それから味の素株式会社の藤江様をお招きしております。パネルディスカッションに先立ちまして、せっかくの機会でございますので、このお2人からそれぞれの企業様における取り組みについて、少し時間を取ってご説明をさせていただければというふうに考えております。

まず日立製作所様でございますけれども、日立製作所様におかれましてはITテクノロジーやデジタル技術を通じた社会課題の解決をビジョンとして掲げていらっしゃいます。そこで株式会社日立製作所の小島様からは、DXを通じた世の中への貢献、ならびにそれを支える社内のガバナンス体制につきまして、ぜひともご紹介をいただければと考えております。それでは早速でございますが、小島様、よろしく願いいたします。

小島氏：ありがとうございます。日立製作所の小島でございます。このような大変貴重な機会を頂きまして、ありがとうございます。本日は私から、日立がDXへの取り組みとしてどんなことをしてきたかという話と、それを支えるガバナンスという観点で少しお話をさせていただきます。よろしく願いいたします。

まず今日お話しする内容ですけれども、私どもではデジタル技術を使って社会課題を解決することを社会イノベーション事業と言っておりまして、これに注力して何とかここでグローバルにリーダーになっていきたいと、この10年ぐらいつと、いわゆる構造改革、トランスフォーメーションを続けてきています。そこまでの道のりと、それを支えるガバナンスという観点で今日はお話をさせていただければと思います。

全ての始まりは、私どもの場合は2008年のリーマンショックでありまして、当時の国内製造業最大の赤字を出し、まさに存続の危機に陥ったわけです。その時に川村さんが会長兼社長として全権を握られて、不採算・低収益事業を切り離すとともに、増資による資本増強もして二度とつぶれない会社をつくりたいと、そのようにしてV字回復を実現してきた歴史になっています。

当時、この会社は本当につぶれるかもしれないという危機感をみんな持ったわけですが、この時に起きた赤字のグラフを今でも毎年必ず年の初めにみんなで見て、それを思い出して、意識を大きく変えようということをそれからずっと毎年やっています。

最初に経営陣が経営危機、それからV字回復というのを通じて本当に痛感したと言われているのは、日立の経営がいかにグローバル企業に比べてガバナンスが遅れているかを思い知らされたということです。そういう意味でグローバル企業として恥ずかしくない、ふさわしいガバナンス体制をしっかりと作ろうと決意されたと聞いています。

まずその第一歩として、グローバル企業のCEOを経験された方々を取締役に迎えてガバナンス体制を一新しました。資料を見ると榊原委員長にも就任いただきましたが、いろんな指導を頂いて、社外を取締役との質疑応答がまさに執行役にとって一番厳しい議論の場、本当に真剣勝負であり、そういった場の中でグローバル企業のCEOとして活躍され

てきた方々の視座を勉強できるという非常に得難い機会になり、これが日立を大きくグローバル企業に変えていく第一歩になりました。

2009年時点においては、日立グループというのは独立して経営される、完全に独立独歩でそれぞれの考えで進めていく22社の上場子会社を中心になっていた企業集団、いわゆる日本のコングロマリットだったわけです。

高度成長の時代にはこのコングロマリットそれぞれが、それぞれの市場でどんどん大きくなるという枠組みでうまくいっていたわけですが、一旦市場が飽和してきてグローバルにスケール、規模が足りなくなり、収益的に非常に苦しくなってくるという状態になると、一気に悪くなったということです。

これがリーマンショックで一気に出たわけで、川村さんから社長のバトンを今度は中西さんが受け継がれましたが、日本的な企業集団、独立独歩のコングロマリットからグローバルなワンカンパニーに大きく変えていこう、1つの会社をつくりあげていこうというのが中西さんの強い思いでした。

もともと日立製作所には1910年の創業以来の企業理念がございまして、それは「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」というものですが、中西さんはこの原点に戻ろうと考えました。日立グループは個々ばらばらではなく、環境問題のような地球の課題や社会課題を解決すべく、データそしてテクノロジーを駆使して社会と産業のインフラを革新する、そういうグローバルなワンカンパニーになることを目指そうというのが、中西さんの強い思いだったわけです。中西さんはこの事業コンセプトを、社会イノベーション事業と呼ばれたのです。

IBMから買収して日立と統合したハードディスクドライブの事業があり、中西さんはこれを自ら立て直されました。それで非常に高収益を上げていましたが、ハードディスクドライブの事業は社会イノベーション事業と親和性がほとんどないということで、大変高収益であったにも関わらず、あっさりと2011年度に売却されました。

それが、中西さんは社会イノベーション事業に本気なのだ、そういった非常に強いメッセージとして社内で大きな衝撃を生み、したがってそこそこの収益を上げているだけではなく、本当に社会課題の解決に繋がる事業以外は日立グループには残らないのだというメッセージを非常に強く発信をされたわけです。

東原現会長も、2014年に社長になりましたが、中西さんからバトンを受け取って徹底的に事業ポートフォリオを社会イノベーション事業にフィットした形に変えていくことを、ものすごい勢いで始めたのです。それで資料にあるとおり事業を買ったり売ったりして、今年度中に上場子会社は22あったのがゼロになります。

通常はどの案件も大体1年半から2年ぐらいかかります。ということは、ここで30数社こういうことをやると、合わせて50~60年分かかる感じです。したがって10年でこれをやろうとすると、毎年5~6社ぐらいの企業、大きな事業ポートフォリオの入れ替えをやるということになりまして、これは決して簡単なことじゃなかったと思いますが、歴代の社長が、確実にバトンを渡して変えてきたという経緯になっています。

もう一つ、この社会イノベーション事業へ集中していこうという時に東原会長が大きく取り組んだテーマが、社会イノベーション事業のフレームワークがどういうものなのかをはっきりさせることです。それがないと事業として大きくなっていかない。社会課題の解決という大義は分かるが、どういう事業なのか、の明確化が必要でした。

そこでこのフレームワーク、ビジネスモデルをつくれと命じられたのが私で、それまではずっと研究のトップをやっていたのですが、東原会長に「お前はもう研究はいいから、こっちの社会イノベーション事業のビジネスモデルを立ち上げて全社を引っ張れ」との指示があり、そういった経緯で事業サイドに移りました。

中西さんと東原会長と相当議論して、結局、日立がこういった社会課題をお客様と一緒に解決する時に強みになるのは、社会インフラと産業分野で長い間培ったエンジニアリングの知識と、大規模な情報システムを数多く手がけてきたインテグレーションの力であると考えました。それからいろんな分野の製品、鉄道車両、原子力プラント、あるいは家電品など様々なものがあるわけですが、そういったものやその運用保守サービスを、どうやってお客様の課題を解決するのに役に立てられるのかを考えていくことが原点になっています。

まずお客様の課題の理解から始める必要があることから、それをデジタルとかデータをつるに使うってやっていくフレームワークをデザインし、Lumada という名前を付けて展開を始めたのです。

このLumadaは、いわゆる今で言うDXフレームワークですけれども、そういったGo toマーケットのモデルをみんなが共有して、それが大きくなっていくということをやらなければならないので、この事業モデルにはまる事業を全部ピックアップして、それを会計的、仮想的に連結した経理データを作りました。売上とか利益などを主要なKPIにして、それで社内の具体的な目標を定めて事業拡大を図り、社外に対してもそのKPIを使ってコミュニケーションすることで、DXの進捗を社内外に見えるようにしました。それが順調に大きくなっていて、収益性も他のDXではないタイプの事業に比べると5~6ポイント高い。そういったことが実現できており、これはまさに東原会長の非常に大きな思いを実現したのものになっています。

国内では割と順調に拡大をしまして、というのは相当ITの事業も大きかったですから自然だったのですが、海外が問題でありました。特に最初の、お客様の経営課題を理解してどうやってDXでお客様のエクスペリエンスを上げていくかということをしっかりサポートするところが一番弱く、そこでGlobalLogicという会社を買収したのです。これが1兆円ぐらいかかったので、ずいぶんいろいろな投資家の方々とか「大丈夫か？」という話があったのですが、相当サポートもしていただいたのです。

GlobalLogicという会社は、日立の海外のDXの中心になっている会社ですけれども、従業員が今2万5,000人ぐらいおまして、平均年齢が27歳から28歳ぐらいです。非常に若いデジタルネイティブの会社で、組織も本当にフラットで極めてアジャイルという会社です。大体年20%以上のスピードで成長していて、利益率も20%以上ある会社です。

ここの文化というのを今、一生懸命、むしろ日立の中の IT を変えようと、要するに GlobalLogic みたいな IT 会社になろうというので一生懸命輸入して、これを展開するということをしています。

もう一つ、この GlobalLogic という会社の強みは、実はリクルートです。デジタル人材をいかにたくさん取れるかというのがこの分野の勝負を決めてしまうのですが、大体月に 1,000 人ぐらい新しい人を雇っています。それをやろうと思うと、世界中のどこに IT 人材がいるかというネットワークを張りまして、それを使ってリクルートをやっているということでもあります。

あと、もう一つ中西さんが非常に重視されたのは発信力であり、まず IR を相当変えて、特にいろんな事業をやっているトップが直接、資本市場と対話する、投資家と話すという機会を徹底して増やしたのです。そうやって資本市場を意識させるということをや中西さんが徹底的にやりました。

例えば World Economic Forum みたいなところでも中西さんは完全に顔になっていたのですけれども、割と若めの経営者候補をどんどん連れて行って、いろんな人と話をさせる、ネットワークを作らせるということをやらせました

今、東原会長から私がバトンを受け取っているのですけれども、そういう意味で今までずっと 10 年間ぐらいひたすら事業の入れ替えをやってきていて、ここからはどちらかというに入れ替えたアセットをベースにオーガニックに成長していくというモードに大きく変わっていくフェーズになっています。新しい中期経営計画を発表しましたが、これもひたすら成長ということで、アセットをうまく回し、キャッシュを作って還元と投資に回すというところに大きくかじを切っています。

その中で今一番重要になってきているのは、いかにして人を採るかです。人材を採って、そしてその人たちをいかに育成するか、そういった人的資本強化というのが最大の鍵になります。デジタル人材については大体これから 3 年間で 3 万人ぐらいを採ろうとしているのですけれども、さっき申しましたように GlobalLogic が月に 1,000 人ぐらいは採る能力があるので、3 年間で 2 万~3 万人採るといった格好で今進めています。

あともう一つ、GlobalLogic で非常に面白いのはトレーニングのシステムで、いわゆるリスキリングといったことを徹底してやるということで、国内の人材もどんどんデジタルスキルを強化していくことを一生懸命やっています。

それで今こういった格好でサステナブルに、オーガニックに成長していこうという時に、今日のパネルのテーマでもあるかもしれないけれども、一番障害になることの 1 つはリスクマネジメントです。

ウクライナの話も GlobalLogic であって、ウクライナというのは IT 大国で GlobalLogic の従業員が 7,000 人以上ウクライナにいたのです。GlobalLogic はクリミア半島で 1 回同じような経験をしていて、したがって、もしもロシアが侵攻してきたら何をすべきかという BCP が極めてしっかりできているのです。侵攻があつてすぐ、交通機関というか輸送手段を全部確保して、東のほうから全部人材を西に移しました。当然、西のほうに住居を十分

確保してということをやっ、大体3週間ぐらいで通常オペレーションに戻りました。

もちろんソフトウェアのエンジニアしかいないのでテレワークができるというのは大きいのですが、そういった状況をわれわれも見て、本当にBCP、有事の対応というのは重要だなとつくづく思っている次第です。

最後になりますけれども、リーマンショックを経て日立の歴代の経営者は、社会イノベーション事業に集中するという一貫したポリシーでずっとバトンを渡して、改革を続けてございます。今後もガバナンスを強化しながら、ぜひこの社会イノベーション事業でグローバルリーダーになりたいということで進めていこうと考えています。ご静聴どうもありがとうございました。

酒井氏：小島様、どうもありがとうございました。

それでは続きまして、味の素の藤江様からお話をお伺いしたいと思っておりますけれども、味の素様におかれましては食と健康の課題解決への貢献といったことをパーパスとして掲げてらっしゃって、食を通じた社会課題の解決に取り組まれていらっしゃいます。藤江様には味の素様ならではのパーパス経営、ならびにそのパーパスを実現するためのガバナンス体制についてお話をいただければと思います。

それでは藤江様、よろしく願いいたします。

藤江氏：ありがとうございます。また、日頃より大変お世話になりましてありがとうございます。高い席からではございますけれども、心から感謝と御礼を申し上げたいというふうに思います。

実は私はプロネッドさん主催のボードアカデミーの生徒で、1年間、知的1,000本ノックを受けさせていただいて、いろいろなコーポレートガバナンスについて学ばせていただいたという経験がございます。まだまだ十分に生かされてないところもあるかというふうに思いますけれども、こういう形で皆さんとともに学び合いながら、それぞれの会社が進化していく、そういうことに寄与できればというふうに考えております。15分ぐらいでお話をさせていただく予定であります。アジェンダはご覧のとおりであります。

私の自己紹介ですけれども、味の素1社で1985年から現在まで至っております。41歳までは日本で仕事をいたしまして、42歳から中国、フィリピン、ブラジルということで3カ国経験をして、日本で今仕事をさせていただいているということでもあります。

こちらが当社の「創業の志」ということでございまして、1908年に東京大学の池田菊苗博士が、日本人が栄養を改善してもっとおいしく食べて健康づくり、こういうことに寄与したいということでうま味調味料「味の素」を発明されたということでもあります。それを神奈川県葉山でヨードの事業をやっていた鈴木三郎助、これが今で言う産学協同で始まった、そういう会社であります。そういう面で創業から「おいしく食べて健康づくり」という創業以来一貫して、事業を通じて社会課題を解決しながら経済価値、これも共創していこうよと、いわゆる当社で言うAjinomoto Group Shared Value、味の素版のCSV、これに取り組んできた会社であります。

味の素グループのご紹介、ご覧のとおりで食品企業ということが中心になりますけれど

も、比較的海外でも展開をしており、売り上げも海外が 6 割、国内が 4 割ということと、もう一つの特徴が 1,700 名の研究開発要員、これが活躍をしてくれていて、サイエンスで食とアミノサイエンス、こういうことを取り組んでいる企業の 1 つであります。

売上高の構成はご覧のとおりということであります。

それでは当社が目指す姿と解決をしていきたいなという課題について、お話をさせていただきます。こちらが当社が目指す姿、「味の素グループビジョン」ということでもありますけれども、アミノ酸のはたらきで、「味の素」がグルタミン酸ナトリウムというアミノ酸でございますので、創業以来アミノ酸のはたらきを探究して、それを活用し続ける、これが味の素ならではのことでありますので、この「はたらき」で食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決して、人々のウェルネス、これを共創させていただきたい。アウトカムとしては、50%環境負荷を削減しながら、10 億人の皆さまの健康寿命の延伸につなげていきたいということを目指しております。

当社の現状、利益という面で見えますと、おかげさまで順調に伸長はしてきたということではあるのですが、ご覧のようにところどころに谷がある。これが課題の 1 つと。なぜこの谷があるのかということをしつかりと反省しながら、谷がないように継続的に飛躍的に企業価値を伸ばしていくためにはどうしたらいいのかというところが課題ということでもあります。

そういう中で課題解決に向けた取り組みについて、4 点お話をさせていただきます。まずは「ASV 経営の継続と進化」ということで、右に写っておりますのが前 CEO の西井ということですが、西井の時代に ASV 経営を本格的に進化させてきてくれたということでもあります。私が次期の CEO の候補になったという時から、西井と毎週、膝詰めで 1 時間以上話をしてきました。味の素グループにおけるいいところというのはどういうところなのかなと、これは伸ばしていきたいねと。一方で、課題というのはどういうところなのかなということについて、膝詰めで話をしてきたということでもあります。

その中で受け継ぐこと、いいことということと言うと、やはり ASV 経営、これをしっかりと受け継いで進化をさせていきたい。それと「志×熱×磨」、後ほどご説明しますけれども、これも受け継ぎたいということでもあります。

一方で進化させたいこと、やはり変えていかねばならないことということと言うと、「スピード Up とスケール Up」ということでもあります。

こちらが「志×熱×磨」ということではありますが、われわれの志、パーパスでありますけれども、「アミノ酸のはたらきで食と健康の課題を解決していこう」というのがわれわれの「志」、いわゆるパーパスでございます。この「志」に向けた従業員の「熱」意、また「志」を共有していただける多様な関係者の皆さま、いわゆるマルチステークホルダーの皆さまの共感、これが大事です。

併せて、「志」と「熱」だけではなくて、しっかりと社員同士やパートナーが適度な緊張感を持ちながら、士気高く協働してお互いに実力を「磨」き続ける、いわゆる切磋琢磨。これが非常に重要だろうということでもあります。

一方、進化させたいこと、変えていきたいことということで言いますと、「S×S」というふうに呼んでおりますが、「スピード Up×スケール Up」ということであります。どうしても手前ども、先ほどの利益の谷があるというふうに言いましたけれども、対応スピードが若干遅れる。そのために谷ができたということを反省点にしております。そういう面でどうやればスピードアップできるのか、ガバナンスをどういうふうに進化させていければ変えられるのか、こういうことに取り組んできたということでもあります。

併せて、スケールUp。味の素グループの内外の成功の型化をしながら、これをしっかりと展開をしていくという考え方であります。

ここからが企業価値向上に向けた取り組みということで、持続的な成長戦略としましては3層構造で考えております。1点目が、重点6事業を定めておりますので、ここで確実に成長をオーガニックにさせていくということ。また、それにかぶせる形で4つの成長領域、これを定めまして事業モデル変革、BMXというふうに呼んでおりますけれども、それで成長をドライブさせる。そして継続的に次世代事業を創造して、未来の成長への布石を打っていききたいということでもあります。

この重点事業、一番下の階層については左にあるように製品・顧客軸の既存の組織体制。これで取り組んで、大きくは2つの事業本部、食品とアミノサイエンス、これがございまずのでこれを統合しながらやっています。また、味の素グループの1つの特徴としてB to Cもおかげさまで一定の評価を頂いているのですが、売り上げに占めるB to Bの比率が約3割ございまして、このB to CとB to Bのバランスをどういうふうにもう進化させていくのか、このあたりについても今、話をしているところということでもあります。

併せて、4領域で成長をドライブということで、ヘルスケア、フード&ウェルネス、そしてICT、グリーン、この4つを定めているということです。

将来の目指す姿でありますけれども、2021年度利益ベースで言いますと、食品から生み出す利益が約3分の2、アミノサイエンスから生み出す利益が約3分の1、こういった会社であります。これが食品もオーガニックで5%伸ばしていく、そういう種はしっかりと植えられているというふうに思いますけれども、アミノサイエンス、例えば電子材料ですとかバイオフィーマサービス、オリゴ核酸といった市場が大きく成長している分野に、以前からしっかりと種がまけている分野でございまずので、2桁の利益成長、これがかなり確実に実現できるのではないかとということでもあります。

これを考えますと、2030年には食品とアミノサイエンスが大体1対1ぐらいのこういう姿になるのではないかと。さすれば、それぞれの良さを活用しながら食品だけではないアミノ酸の価値をお客様に提供する。また、アミノサイエンスに食品の価値を提供する。そういうこともできるのではないかとというふうに考えております。

その上で無形資産、これが全ての原動力になるということで、1つが人的資産、技術資産、顧客資産、組織資産。これをどういうふうにも高めていくのか、またこういった無形資産を見える化をどういうふうにしていくのか、これに取り組んでいる。また、無形資産を豊かにする土壌が企業風土ということで、企業風土変革にも取り組んでいるところという

ことであります。

こちらがコーポレートガバナンス強化の取り組みということで、ポイントのみご説明させていただきます。先ほど、進化させたいこと、変えていきたいことということでスピード感ある執行というのをお話しさせていただきましたが、どうしても自分も経営者の1人として、スピードに課題があったな、あの時もっと早く判断しておけば良かったなというのが正直ございます。そういうふうにならないように反省点も含めて、機関設計、これを変更を2021年の6月に指名委員会等設置会社ということで、指名委員会、報酬委員会、監査委員会、これを設けてまして社外取締役の方が過半数を占める取締役会が重要な経営事項の大きな方向性を定めて、執行に大幅に権限を委譲してスピードアップしていく、そして執行をしっかりと監督していただく、こういう機関設計に変えております。

そして取締役会では7つの重要経営事項、これについて計画的に議論をしております。かなり深く広い形で議論をしており、先ほど小島さんからもお話ありましたとおり、ある意味、取締役会が非常に緊張感のある場ということで、こちらも知的1,000本ノックを受けながら、日々取り組んでいるということでもあります。

また、次のページがサステナビリティ諮問会議の設置ということで、サステナビリティ推進をASV経営の根幹に据えているということでもあります。そういう中で社外の先進的な皆さまに諮問会議のメンバーになっていただいて、立教大学のScott Davis先生に議長になっていただいて、味の素グループらしいマテリアリティ、これを今、議論検討していただいております。10月には諮問会議、答申があるということで大変わくわくしながら、どんな答申をいただけるのか、これを楽しみにしております。

また、次のページが企業価値向上に向けた新機軸ということで、バリュークリエーション・アドバイザー・ボード。ボード3.0についてもいろいろと検討したのですが、弊社の場合、すぐにボード3.0というところに移行するにはまだまだいろんな議論も必要だということでもあります。

一方で、外部の先進的な皆さまにいろんなご意見を執行に入れ込んでいただいて、この執行を進化させ続けるという面で、特にIR、投資家の皆さんとの関係、そしてPR、顧客の皆さんとの関係、そしてER。このIR・PR・ER、これを一体化させて、特にERでいう社員の熱意をどう引き出していくのか。これについてはIR、ERで社外の皆さんにご説明したこと、これがいろんな形で社員に戻ってくる。こういう議論をしたりいろんな意見交換をさせていただいている、それが社員のメンバーの志への熱い熱意にもつながるということで、IR・ER・PR、これの一体運営をできるだけ進化させたいなというふうに考えております。

このメンバーには、投資家代表ということで、みさき投資を既にご卒業されているご出身の斉藤剛さん、あるいはバリュークリエイトの佐藤明さん、インターブランドジャパンの並木さん等々に入ってきていただいて、経営会議にもこのボードのメンバーの方に入ってきていただいて、いろんな意見を日頃から経営で入れ込んでいただいているということでもあります。

最後になりますけれども直近の企業業績ということで、まだまだでありますけれども、おかげさまで売上・利益とも前任の西井体制の時から上向きになってきているということで、再成長路線にしっかりと回復の兆しが見えてきたかなと。これを確かなものにしていくということと、企業価値をしっかりと上げていく、それを1つ表わすのが株価でもありますので、そういうことについても意識をしながら、おかげさまで第1四半期については売上・利益、過去最高を更新しております。

ただ、アクセルをしっかりと踏み続けないと、また谷が出てくるということでありますので、それも十分認識しながら志×熱×磨、そしてスピードUp、スケールUpで経営、また事業展開していきたいなというふうに考えております。以上です。ご清聴ありがとうございました。

酒井氏：藤江様、ありがとうございました。

それではパネルディスカッションのほうに移行させていただきたいと思います。本日は4つ、テーマを用意させていただいております。それぞれにテーマにつきまして、皆さまからご意見を頂ければと思っております。

最初のテーマでございますけれども、持続的な成長、こういったものを実現していくための経営あるいはガバナンスのあり方というお話になります。先ほども話が出ましたが、社会的な課題の解決というものを当然企業に求められておりますけれども、それと同時に収益性の向上、あるいは企業価値の向上といったものも求められている。これを両立していく。これはなかなか難しい課題であるというふうに考えています。

ヨーロッパの状況を見ますと、例えばユニリーバですとかダノン、それぞれサステナビリティ経営ということをやってらっしゃったにも関わらず、そのCEOの方が非常に苦労されているというような実態もあるという中で、こういった社会課題の解決と収益性の向上を両立していくためには何が必要なのか、あるいはそのための仕組み、そういったものについてぜひ皆さまからご意見を頂戴したいと思います。

まずは日立製作所の小島様から、こういった点についてお話をお伺いできればと思います。

小島氏：ありがとうございます。持続的に成長するという観点でももちろんいろんなことが必要なのですけれども、1つは先程申しましたけれども、しっかりリスクマネジメントするというのが非常に重要で、特に今やいろんなグローバルリスクが登場してくるので、そこでいかにそれをしっかりとレジリエンスというのですか、乗り切っていくかというのが非常に重要なテーマになっていると思います。

先ほど少しGlobalLogicという会社の紹介をしましたが、一番最近私どもで大きなグローバルリスクになったのは、実はロシアのウクライナ侵攻でございます。ウクライナに大体7,500人ぐらいGlobalLogicの従業員がいます。ウクライナというのはIT大国でして、ITエンジニアが非常に多いのですけれども、実際にロシアが侵攻してくる時には、いわゆるハイブリッド戦争みたいなことが本当に起きるのです。

ですから、フィジカルなセキュリティーの問題とサイバーのセキュリティーの問題と、

両方が同時に起きるとというのがリスクになって、1つ対応を間違えればGlobalLogicの場合ですと、2万5,000人のうちの7,500人がもし仕事ができなくなってしまうと、3分の1くらいの売上が飛ぶということになります。幸いGlobalLogicの場合はクリミア半島の経験もあって非常にしっかりしたBCPができていて、ロシアの侵攻があった瞬間に直ちに輸送手段、バスをたくさん確保して東とか危ないところに住んでいる人たちは一斉に西に移動させて、西で十分な住居を確保しておく必要がありますし、そういうことも一気にやりました。大体3週間くらいで、稼働率で言うと正常に戻りました。

これからいろんなリスクがどんどん多重に起きてくるということになるので、やはりサステナブルに成長するということの最も危険な敵の1つは、そういったグローバルリスクでありますので、そこをいかにしっかり乗り切るかというのが第一です。

それから2点目は、やはり人材なのです。人をいかにしっかり持っているかというか、そこがサステナブルに成長するという時に、結局いろんなレジリエンスから何からを全部実現するのは人なので、そこをどうやって育てていくかということになります。

特にデジタル人材は、今ものすごく世界中で取り合いになっていまして、これもご承知かもしれません。割と大きなグローバルなデジタルの会社というと、大体退職率が20%~30%くらいです。例えば30万人くらいの会社で10万人では非常に難しくなるので、どうやってしっかり人をアトラクトしてその人たちのリテンションをしっかりやって、かついろんな経験をさせてどんどん育てる、つまり人をどうやって採って育てるかというのが、もう一つ持続的な成長という時に極めて重要な問題だと思っています。

3つ目は、特に社会課題の解決というテーマで、いろいろ直近で起きていることだけを見ていると、成長の方向をとると見失うと思っていまして、われわれの場合ですとバックキャストというものを相当やっています。2050年ぐらいをターゲットにして、そこで何か起きて、それは大学の先生とかいろんな識者含めて、いろんな議論をさせていただいて、次に起きることは何かと考えています。

例えば、今はカーボンニュートラルについては、2050年に大体CN50ということで取り組んでおられる組織あるいは国が多いので、そこははっきりターゲットとして置かれているのですけれども、本当にカーボンニュートラルだけで良いのかと。一方で、いわゆるプラネタリー・バウンダリーという観点から見ると、生物多様性もそうですし、水の問題もそうですし、極めて緊急のものが結構あるというふうに認識していらっしゃる学識経験者も非常に多いです。

そうすると2050年で何を解決するのが必要で、それに向けて今やっておくべきことは何で、そういうことをしっかり持っているというのが、持続的に成長していく時に非常に大きな助けになるのかなと思っています。その3つ、リスクマネジメントと人材の話、それからバックキャストで結構長期的な視点で方向性を考える、その3つが持続性に必要ということでわれわれはそこには相当力を入れています。

酒井氏：ありがとうございます。

味の素の藤江様にもお伺いしたいと思うのですけれども、ユニリーバとかダノン、割と

近い業界にいらっしゃっているいろいろよくご覧になっていたと思うのですが、まさに味の素はCSV経営ということで社会課題の解決を通じて成長していくということを志向されている会社ですが、そういった社会課題の解決と収益性、企業価値の向上、この両立の難しさですとか、あるいはどうやったらうまくいくのかといったあたりについて、お考えがあればちょっとお伺いできればと思うのですが。

藤江氏：ありがとうございます。今、経営で議論しておりますのが、トコトン本気でASVを追及しようということです。これは社会課題解決だけではなくて、そこから経済価値をしっかりと生み出すこと、しっかりと生み出すことによってより多くのより大きな社会課題を解決する、そういう原資を作れるよねというような考え方です。

併せて、日系企業にはいい文化、いい風土があると思うのです。それが三方良しの文化なんだと思うのです。三方よしの中には、社会課題解決しながら経済価値もしっかり生み出そうよというのが入っていて、それぞれの企業で三方よし経営、しっかりと経済価値も生み出しているということをやられているというふうに思うのです。

例えば私のブラジルの時の経験ですと、「味の素」はサトウキビのジュースを絞って、それを発酵させてアミノ酸である「味の素」を作るのです。原材料はイモの場合もありますけれども、ブラジルはサトウキビのジュースでした。

「味の素」を取り出すと液の中にアミノ酸が、栄養分が豊かなそういう副生物ができるのです。これをサトウキビ畑にまた戻してあげて、サトウキビが良くなっていく。あるいはその肥料をコーヒー畑にまく。実はこの肥料ビジネスが相当な利益を頂いている、こういうことがあるのです。これはあまり意識しないでやってきた取り組みなのですけれども、これがまさに三方良しなんだと思うのです。

今、みんなと話をしているのが味の素グループの中にそういった両立している、いわゆるトレードオンになるそういう取り組みがいっぱいあるよねと。これは大きなことでもいいし、小さなことでもいい、それぞれが工夫しているトレードオンの取り組みがあるよねと。これをしっかりと明文化して、みんなが分かるようにしようよと。それでいろんな気付きながら互いに切磋琢磨して、ASV経営、これをトコトン追求しようということであります。

そういう面では各社さんがいろんな成功例をお持ちだなというのは、私もいろんなところで勉強させていただいています。

酒井氏：ありがとうございます。

今度はアメージャン先生にお伺いしたいと思うのですが、こういった社会課題の解決とそれから経済価値、こういったものを本当に海外の企業でうまく両立してやってらっしゃる会社、そういった会社の事例ですとか、あるいはそういった仕組み、そういった面で何かあればお話しちょっとしていただけますでしょうか。

アメージャン氏：私、全然違うこと言っても大丈夫ですか。

酒井氏：どうぞ。

アメージャン氏：こんな男性ばかり、日本人ばかり、多分平均年齢は私と同じぐらい

だと、若い人はあまりいない、みんな後ろにいるかもしれないですけど、大丈夫かなと思います。SDGs とか持続何とか言うのはおかしいと、私は思います。ちょっといらいらしながら、素晴らしい会社の事例聞いているのですけど、ほんとに大丈夫かなと思います。3年ぶりにこういうグループの前に話しているのですけど、こんな男性、日本人、ちょっと Old People、大丈夫でしょうか。みんなちゃんとした SDG バッジ付いているのですけど、それは足りないんです。

海外の事例ですけど、海外の会議だったら多分、女性半分、3分の1、6割のところもあると思いますから、日本は全然違います。だから一つ一つの会社の事例というより The last of the world の事例で、日本は遅いから何とかしないと駄目だと思います。だから無理矢理にこういう部屋に女性半分にするとか、若い人が参加するようにするとか。海外、アメリカ、欧州、アジアで当たり前だと思います。だから、それ、言いたいことです。

もう一つの言いたいことは、やっぱり SDGs とかサステナビリティの非常にすごい事例も聞いたのですけど、やっぱりサステナビリティ、CSV とか SDGs は戦略じゃないと思います。必要なのですけど、戦略がないと意味ないと思いますが、やはり海外の事例、最近ユニリーバとダノンを見ると、やっぱりサステナビリティだけでは足りないのです。株主の厳しい目で価値を創造しないと、終わりという事情になりますから、両立、一緒にしないと駄目です。

素晴らしい日本の会社は両方をうまくやっているのですけど、やっぱり SDGs とか社会のニーズとかそれだけ考えると勝たないと、世界の競争では勝たないと思います。だからちょっと Specific companies は言わないのですけど、やっぱり海外の欧米の優秀な会社は両方見えていますから、日本もぜひ両方見てください。以上です。

酒井氏：ありがとうございます。大変貴重なコメントを頂きまして、ありがとうございます。

次は国谷先生からお話を伺いたいと思うのですが、国谷先生はいろんな会社の社外取締役として、経営の監督といった役割を担っていらっしゃると思うのですが、今話に出ました両立ですか、社会課題の解決と収益、経済的価値。このあたりについて社外取締役としてどうご対応されているか、あるいは具体的なご経験ありましたら、ぜひお話をお伺いできればと思います。

国谷氏：ありがとうございます。ここ数年、SDGs とか ESG を目指しながら、どうやって儲けるのかと、昨年のテーマの1つでもあったのですけれども、そういう質問で皆さん苦しまれていると思います。私も同様の問い掛けを多くの会社から投げ掛けられ、なかなか答えるのは難しいと思っています。

回答として1つシンプルなものを用意するとすれば、各社各様だと思っています。

今日の事例でも日本製鉄、日立、味の素、それぞれ全く異なるアプローチで社会貢献をしながら、社会的意義を達成しながら、収益性も上げられ、実績として達成されている。非常に良い例だと思います。どれ1つとして同じものはない。

日本製鉄のお話には私も感動しました。「全く普通のことをやっています」と社長が言われました。普通のことなのでしょうが、言うは易しで、なかなかできない。最もできないと思われる価格値上げを、社長自ら先頭に立ってやられた。トヨタとかを相手にやられたのだらうと思いますけれども、これはなかなかできない。一番のサステナビリティ実現手段ではないかと思います。

私は国内の会社の急速なグローバル化も経験しました。その中で一番感じたのは、先ほど来、何名かの方がおっしゃっていた人的資源です。人的なものをコストとして見るのではなくて、資源として見るという考え方です。

ほとんどの日本の会社のトップの方は、人件費をコストとして見て、固定費だからなかなかベースアップはできない、せいぜいボーナスで調整しましょうということです。ずっとやってこられたと思います。違う発想の欧米的なマネジメントでは、いい人を取るためにはお金が必要、持続可能であるためには、お金を出していい人を採らなければいけない、いい人を採れば、その人たちがクリエイティブな発想で、会社に貢献してくれる、十分元は取れると言われるのです。人件費は固定費という発想が全くなく、要るものは出す。

全く視点が違います。差し障りない範囲で、日立は、買収された会社で一月 1,000 人の採用をされると言われたのですが、給料レベルはグローバルでお持ちなのか、日立全体はグローバルベースがあるのか、その会社特有なのか、どういうポリシーでやられているのでしょうか。

小島氏：どうもご質問ありがとうございます。

給与というかコンペンセーションというか、それは全部、地域ごとに競合するような同じ業界の会社を全部ベンチマークして、そのスタンダードを超えるところに必ず設定していくという、それが基本的な考え方です。

要するに、地域毎にグローバルスタンダード、給与体系が決まっていますので、それに合わせるという、そういうことで割と単純にやっています。それは世界中全部共通です。

国谷氏：そうすると日本の本社の方と、外国のある地域の方とで同じような仕事をしていても、差があるということですか。

小島氏：そうです。その地域の基本的なローカルなスタンダードに従うということです。したがって、例えば直近の例ですけど、自分を含めて日本でやっている執行サイドというのですか、それよりも海外の買収した会社のトップのほうが、はるかに給料が高いということは、ごくごく普通に起きます。それはその地域のスタンダードに従ってやっているからです。

国谷氏：ありがとうございます。グループでの最適モデルだと思います。私が経験したある会社の例で言えば、そういう地域ごとの価格付けはされるのですが、もう一つの視点としてグローバル人材ということで同じことを同じ人ができるのであれば、日本であろうと外国であろうと関係ない。アメリカからフランスに行き、さらに日本に行ったりということで、どんどん人が物理的にも移動する。

それができるために、全世界で同じ給与体系でないといけないという発想です。日本人

はぼんと給料が上がって喜んでらっしゃる、その代わりに要求水準も高いわけです。その仕事ができないと、その給料をもらえない。興味深いので、立ち入った質問をしてしまいました。

小島氏：いえいえ。とんでもないです。その地域でいかに能力のある人をアトラクトできるかという、それが最大の基準なので、したがってその地域でコンピティティブなサラリー体系をつくるという、それをしないと人が採れないので、結局そこになってしまうのです。

酒井氏：よろしいですか。ありがとうございます。

最後に安藤課長にお伺いしたいと思うのですが、今の社会課題の解決と収益性の向上といったあたり、こういったところについての経産省としての指針といますか考え方、あるいはベストプラクティスと言うのでしょうか。そういったものについて何かありましたら、ぜひお話をお伺いできればと思うのですが。

安藤氏：ありがとうございます。

サステナビリティと収益性ということで、その 2 つをどういうふうに両立していくかということなのだと思えます。ちょうど先月、岸田総理がニューヨークで講演された時に、二刀流というお話をされて、その時は成長と持続可能性の二刀流だと。成長と分配ではなく、成長と持続可能性というふうにおっしゃってございましたけれども、それが非常に大事ななんだろうなというふうに思えます。

持続可能性のほうはそれぞれの企業にとって、何を重要なサステナビリティ上の課題だと捉えるのかということが非常に違っていて、むしろそこに競争軸を見つけていくというのが大事な話だというふうに思えます。

ちょっと今日のやりとりの中で 1 つ思いましたのは、経産省をはじめ政府のほうで去年から今年にかけて議論をして、人権デューデリジェンスについてのガイドラインというのをこの 9 月に出しました。あまり海外の人権ということについてそれほどこれまで考える機会がなかったのですが、この議論の中で思いましたのが、何を目的にするかという時に人権に関する潜在的な負の影響、マイナスの影響というものをどういうふうに抑制していくのかということを見ると、何がその会社にとって重要なマイナスの影響なのかということは、会社によって違うということです。児童労働が重要な会社もありますし、むしろ国内の人権の話が重要な会社もある。そこを考える時に、先ほどのアメージャン先生の話にもちょっと関わってくるんですけど、会社の中でのダイバーシティが相当程度ないと、経営者の方あるいは会社の経営陣が、何が潜在的な負の影響として大事なもののなか、ということが発見するに至らないということがあって、それは実に非常に大きなリスクなんじゃないかなというふうに思えます。

少し脱線しましたがけれども、そういうことも含めて、成長だけではなくて、プラス持続可能性をどういうふうに捉えていくのかということが非常に大事になってきているではないかというふうに思えます。

酒井氏：ありがとうございます。ますます非常に重要な課題ということで、今後いろいろ

な取り組みというのが求められるということだと考えております。

それでは 2 つ目のテーマに移らせていただきたいと思います。2 つ目のテーマとしましては激変する世界情勢、経営環境。こういったものを乗り越えていくための経営の仕組み、あるいはガバナンス体制といったことについてぜひお話をお伺いできればと思います。

では味の素さんというのは、本当に世界中でいろいろな活動をされていらっしゃるって、藤江さんは中国、フィリピン、ブラジルと非常に魅力的な国でご活動されて、まさに今そういった地政学的な問題というのが日本企業にとっても大きな課題になっている。

さらに、それに加えて当然パンデミックもありますし、インフレだとか各国の金融政策、そういったさまざまな課題が一気にこの 1 年で押し寄せている。そういったものにどうやって対応していくのかと。どう変化していくのかといったあたりについて、ちょっとお考えがあればぜひお聞きできればと思います。

藤江氏：悩みながら、今、もがいているというところではあるのですけれども、まず激変を乗り越える企業経営については、3 つが大事だよねというようなことで先ほどもお話をしたのですけれども、志をしっかり持つこと。いずれにしましても、何が起こるか分からないことだけが分かっているというのが VUCA の時代というふうに言われますので、しっかりとわれわれの北極星になり得る志をしっかり持つということ。

そしてその志に向けた社員あるいは関係者の皆さまの熱意がしっかりと集まること、そしてそういった気力、パッションのみならず、一人一人またチームが実力を磨き込むこと。この志×熱×磨、これが非常に重要だというふうに考えています。

また、ガバナンスのあり方ということで言いますと、スピードアップ×スケールアップにつながるガバナンス、これが重要だということで、先ほども指名委員会等設置会社に変更したということですが、一例を示しますと、指名委員会になってなかなか難しいところも確かにいっぱいあるのですけれども、それ以上にプラス面のほうが多いなというふうに私自身は感じております。

例えばですけれども、日立のようにいろいろなポートフォリオを計画的に、またスピーディーにシフトをしていくというふうなことがうまくやれる会社も一部あるのですけれども、弊社はそこがあまりうまくなかった。それによって利益の谷ができたということですので、取締役会の重要な議論とまた決定事項として、そういったポートフォリオをしっかりと見える化をして、それをどう計画的にスピーディーにシフトをしていくのか。これについて取締役会で知的 1,000 本ノックを受けているというふうなことであります。私自身も気付かないようなことを、特に社外取の皆さんからいろいろとご指導いただける。これの対話が非常に重要だなというふうに考えています。

例えば事業のポートフォリオ、あるいは投資のポートフォリオ、また人材とかあるいは R&D 投資、またマーケティング投資、これをどういうふうにシフトしていくのか。こういうことについてはどうしても組織というのは感性が働くものですが、社外の先進的な皆さんから見た時に、いろいろな社内事情は分かるけれども、世の中こういうふうに変わっている中でこのシフトのスピードは物足りないねと、ここは執行の責任としてスピードアッ

プしなさいというようなことを問われるというようなことで、重要な 7 つの取締役会の議論、審議事項、これを一つ一つやりきることが大事だなというふうに考えています。

また、併せてスピードアップということが大事でございますので、この 4 月から新しい執行体制が始まりましたが、100 日プランということを進めてまいりまして、あっという間に 100 日たちちゃったのですけれども、4 月 1 日から 100 日でしっかりと結果を出すもの、2 つ目がロードマップをしっかりと明確に作り上げるもの、そして 3 つ目が課題をしっかりと洗い出すもの、これによって新しい執行体制のギアチェンジとスピードアップに向けたところが一段進んだかなというふうに感じております。そういったことも踏まえながら、いろんな経営環境を乗り越えていきたいなというふうに思っています。

酒井氏：ありがとうございます。ガバナンスということと言いますと、日立さんというのは日本を代表するガバナンス企業ということで、皆さまはベストプラクティスという事例を参考にされている会社さんだというふうに思いますけれども、こういった激変する環境に対応するという意味で、取締役会、あるいはガバナンスの仕組みというのはかなり機能してらっしゃるのでしょうか。

小島氏：あまりすごいガバナンスだと思ったことはないのですけれども。

今もおっしゃっているような、非常に世界がすごいスピードで変わっていくという状態にありますので、まず執行サイドとしてはいわゆる経営会議に 3 つの会議体を設置しています。1 つ目はリスクマネジメント会議で、ここでありとあらゆるリスクを早めにキャッチして、それでいろいろな手を打つということをやっています。もう一つは人財戦略会議で、ここも先程申し上げましたけれど、人材というのは相当重要なアセットであると同時にリスクになりますので、そこもしっかり見るようにしています。あともう一つの会議体は、成長戦略会議というもので、どこでどういう投資をしてどうやって大きくしていくのかということを含めて議論しています。この 3 会議でどういう議論をして何を決めたというのを全部、トランスペアレントな格好で取締役会に出すのです。

すると取締役会から見ても、何が執行サイドの議論になっていて、何がリスクだと考えられていて、人ではどういう手を打っていてと全部分かりますので、そこまでトランスペアレントにしてしまうと逆にものすごくたくさんコメントが来てしまい大変だというのはあるのですけれども、そこで一番重要な経営のmatterとして執行サイドと取締役会とが議論するという、そういった世界の激変に対応するような格好に少しでもガバナンスを直していこうということを進めています。

酒井氏：なるほど。ありがとうございます。大変参考になるお話、頂きました。

今度は政府サイドのお立場ということで安藤課長にお伺いしたいのですが、これだけ経営環境が変わると日本の企業も非常に大変だということで、政府として何らかの支援なのか、あるいは指針なのか、ガイドラインなのか、そういったものを何か経産省としてお考えでいらっしゃるそういったものがあれば、ぜひご紹介いただければと思います。

安藤氏：ありがとうございます。今日基調講演で経産省の飯田が話をしていたことと密接に関係するんだなと思いながら伺っていましたけれども、激変する大きな部分は、グリー

ンの対応。気候変動に対してどういうふうに対応していくのかということですし、もう一つ、デジタルということもあると。

それに対して、ある意味これまでは市場に任せておくことで、政策的には対応しているというふうに考えるというのがかつての、ある種の新自由主義的な姿だったと思うのですが、それでは足りないのではないかとというのが世界的にも議論になっている。半導体に対する補助もそうですし、GX の話もそうですし、そういうところに政府としても政策資源を割いていくというふうなことになっているのだと思います。

特に鍵になるのは、長期の時間軸で政府としてもリスクを取りながらコミットすることだと思っていて、それは規模の面でもそうですし、長期にわたってコミットするようなものをきちんと用意をするということが、民間サイドの投資を促す、あるいは大きな目標に向かって長い期間をかけてコミットをしていただくということの下支えになるのかなというふうに思っています。

ガバナンスの話から少し離れますけれども、先ほど申し上げたような経済産業政策の新機軸というところが、これからより求められていくのではないかなというふうに思っていますし、経産省の中でも引き続きこの秋以降、議論していく予定でございます。

酒井氏：ありがとうございます。今度は社外取締役としてご活躍のお 2 人にお話をお伺いできればと思いますが、こういった急激に変わっていく経営環境、世界情勢、これに対応するために社外取締役として何ができるか、あるいは何をやってらっしゃるか、何をやるべきか、そういったあたりについてお 1 人ずつ、アメージャン先生からお話をお伺いできればと思います。

アメージャン氏：やっぱり大事なものは情報だと思います。情報がたくさんある社外取締役が大事だと思います。

例えば私の情報は大体英語のマスコミ、『Economist』とか『The Wall Street Journal』とか『Financial Times』から来ています。結構海外のカンファレンスとか World Economic Forum を含めて、そして同級生とか他の海外の大学の知り合いのネットワークもあります。それで結構周りの日本人より情報が早く入ってくるような気がします。

例えば SDG のこととかプラスチック問題、脱炭素、ウクライナ、ヨーロッパのエネルギー問題とか、英語のルートから早く入りました。私見ている日本のボードはちょっと遅いんじゃないかと思っています。

情報とかディスカッションは、かなりアバウトジャパンが多いのです。ちょっと改善しているのですが、ちょっと国内メッセージだと思います。だからやはり多様性が必要だと思います。取締役会に社外取締役だけじゃなくて、社内、執行役員もグローバルダイバーシティーがほんとに大事だと思います。それはグローバルの経験だけじゃなくて、常にグローバルの情報を収集できる人じゃないと駄目だと思います。

さきほどの給料の話もちょっと関係あるのですが、グローバルの取締役が足りないです。だけど日本に来るために金を出さないと駄目だと思います。今、為替問題もそうだし、大きい課題だと思います。

私、今年3月に一橋大学を定年退職しましたが、最後の給料は私の1995年のコロンビアビジネス校の助教授の給料よりも、1985年の経営コンサルタントの給料より低い。だから今一番低い給料で我慢しているんですけど、やっぱりボードの多様性と報酬制度とすごく大事な関係があると思いますから、ぜひ考えてください。やっぱりグローバル情報は、リスクとかレジリエンスとか対応に非常に大事なポイントじゃないかと思います。

酒井氏：ありがとうございます。国谷先生、同じポイントいかがでしょう？

国谷氏：私は弁護士ですのでお金儲けは下手です。中長期経営計画の数字の議論とかはもっぱら経営経験者にお任せするという方針を取っております。ただ今の給料の点とかについては私も海外の人、社外取締役をやっている友人などがたくさんいますので、会社の方よりも情報を持っていることもあり、必要に応じて情報提供をしています。

私の専門領域からすると、リスクマネジメントです。長年にわたって様々な経験をしています。リーマンショックの時のリーマンジャパンの民事再生はうちの事務所がやりました。リーマンジャパンだけで4兆円の負債を抱えていました。グループ内でリーマンUKがリーマンUSAを訴額2兆円で訴えるとかいうようなことも起きました。

大震災の時に、神戸港がかなり乱れ、貨物が動かない、それがForce Majeure、不可抗力になるのか契約上どうなるのかというようなこと。

直近のロシアのウクライナ侵攻については、撤退をすぐ決められる会社とそうでない会社、例えばサハリンプロジェクトの三菱商事と三井物産、選択肢があるようでないのだと思います。日本政府の方針とかエネルギー事情を考えると残らざるを得ない。その他の案件では、中間の選択肢として、国内移動、一時的な休止というような、リスクマネジメントの方法もあると思うのです。

私が興味深いと思ったのが、コロナの関係もあって外国人弁護士の私への訪問は2年間なかったのですが、コロナ規制が少し緩和されて一番最初に来たのは、ロシアの弁護士でした。大手の事務所ですが、ロシアのウクライナ侵攻で日本企業も困っているだろう、撤退すべきか、撤退しない場合にはどのようなリスクがあるのか、そういうことについてアドバイスを提供できますと言うのです。

アメリカの企業は、多くがロシア撤退ということを言っていますが、全部徹底しているわけではない。残ってビジネスをやっている会社もあります。

イランとアメリカの関係が悪化した時にも、イランに対して金融の制限や輸出禁止をしましたが、実際はかなり広範な穴が空いておりまして、10億、100億円単位の取引でも、例外措置の許可を取れば輸出貿易ができるというような特例があります。アメリカの企業が、弁護士を使って巧みにビジネスをやっているということがありました。

日本で同じことができないかと思い、日本のあるメガバンクに確認したところ、100-0の回答でした。そんなリスクなことは一切やりたくないと言われました。検討すらしたくないということで却下でした。アメリカの銀行は弁護士に依頼し、ロビー活動したりします。必要に応じて立法までします。日本の企業としても色々な意味でサステナビリティとして検討に値する場合もあると思います。

生き延びるためのたくましさを、日本人は従順すぎて、十分に発揮できていない面があると思います。

酒井氏：ありがとうございます。大変興味深いお話を頂きまして、ありがとうございます。今までいろんなお話をさせていただいておりますけども、まさに社会課題の解決だとか、激変する環境への対応、これを実現していくためにはやっぱり企業のトップマネジメント、資質というのが非常に重要になってくるということだと思います。

そういった意味では、3つ目のテーマとしましてトップマネジメントの資質、あるいはアニマルスピリッツ、こういったものを持った経営、これを実現していくための経営の仕組み、あるいはガバナンスの仕組み、こういったものについて皆さんにご意見を頂ければと思います。

経済産業省では、コーポレート・ガバナンスシステム研究会において進められていた検討を踏まえて、今年の7月にコーポレート・ガバナンスシステムに関する実務指針、これを改訂されまして、その中でアニマルスピリットによる攻めのガバナンスの考え方、これを再認識してらっしゃいます。

7月に発表された実務指針の内容を踏まえて、経済産業省の安藤課長から実務方針におけるアニマルスピリットの考え方も含めて、ぜひともご意見を頂戴できればと思います。よろしくお願いいたします。

安藤氏：今のお話、ちょうどわれわれが何をやってきたかというところの入り口をご紹介いただきましたけれども、振り返るとそもそも日本のコーポレートガバナンスは「攻めのガバナンス」だということやってきたわけですけども、なぜガバナンスを変えると収益性が上がるのかとか、あるいは企業の成長につながるのだというところは、実はあまり皆さん腑に落ちてなかったということが今回議論し始めた時に強く感じたことです。ある意味、政府が旗を振ってきたのだけど、実は会社の経営者の方もそんなに腑に落ちていたわけでもないということです。

そこを解き明かしていこうとした時に1つキーワードとして出てきたのが、アニマルスピリットとか、あるいはアントレプレナーシップということです。要は、会社の経営の道筋を決めるのは当然トップですので、トップの方のリーダーシップであり、アニマルスピリットみたいなものが要るんじゃないかと。それがあってこそその企業の成長であろうと。ガバナンスというのは、あくまでそれ自体が目的ではなくて、経営を支えるための手段なんじゃないかと、そういう発想です。

アニマルスピリットという言葉、これが何を指すのかということは研究会の中でも議論になったのですが、こういうことだと思っています。不確実な状況の下で、それを切り抜けるための経済活動、企業の活動の原動力になるような経営者の野心的な意欲だというふうに考えています。先ほどウクライナの話になりましたけども、不確実性の高い状況の中で、どういうふうにしてその状況を切り抜けていくんだということに直面した時に発揮されるような、挑戦心とか野心的な意欲ということです。

ですので、分化して考えると、どういうふうにリスクを評価するのだということがまず

あるのだと思いますし、もう一つはそのリスクに対して立ち向かうような野心、そしてそれを引き出すインセンティブといますか、そういうものが大事なのだらうなというふうに思っています。

今回、経産省のガイドラインでは、監督の強化とか執行機能の強化とかいろんなことを書いておりますけれども、全体を通底する考え方は今申し上げたようなことを実現していくために、いかにして経営者がリスクを取って長期投資をできるようにするのか、あるいは企業文化の変革ができるようにするのかということをエンカレッジする方向に、ガバナンスを見直していったほうがいいんじゃないかということです。

簡単でございますけど、そういうようなことでして、今日お話を聞かせていただいた日立の取り組み、あるいは味の素の取り組み、いずれも非常にわれわれの目指していた方向性だと思いましたが、何より橋本社長のお話が非常に、なるほどこれがアニマルスピリッツなのかということのをわれわれ自身も実感をさせていただいたところでございます。

酒井氏：ありがとうございます。本日お迎えしております経営者のお2人の方、まさにアニマルスピリッツを体現していらっしゃる方だというふうに拝見しておりますけれども、今お話がありましたアニマルスピリッツ、先ほどの2人のお話の中でも人材という言葉が何度も出てまいりましたけれども、トップマネジメントになるような人材の育成と申しますか選抜と申しますか、選任と申しますか、そういったことを含めて御社でやっていらっしゃる取り組み、こういったアニマルスピリットの養成、あるいはそういったものを持った方を選んでいくというプロセス、そのあたりについてお話をお伺いできればと思います。小島社長のほうからよろしいでしょうか。

小島氏：先程アメージャンさんからお話がありましたけれども、1つ鍵になるのはダイバーシティで、世界中の人材を見渡すと、今例えば日立の場合は約6割が外国人で、日本人のほうが少ない状態ですから、世界中のそういった人材を見渡すと、当然のことながらいろんな地域でアグレッシブな若い人も女性もたくさんいるわけです。

そういう人たちをいかに経営の中核にまで持ってくる仕掛けをつくるかという観点を非常に強くして、例えば次の次のCEOだとか、そのさらにもう一段若い層だとかをグローバルの全人材からピックアップをして、その人たちに早く意識付けをして、将来日立のCEOまで来ていただくといった取り組みを一生懸命やっています。

それは1つには、これもお話がありましたけど、今、日立のボードは外国人が多く、女性もたくさんいらっしゃいますし、そういう方々の強烈的なプレッシャーがあります。もっともっと世界中の人をうまく使うということに関して、相当アグレッシブにやらなければならないということです。それは実際、非常に効果があって、例えば大きな買収をした場合、その中には素晴らしい人がたくさんいて、そういう人をいかに早く見つけて、いかに早く実践の中核に上げていくかという動きになっています。

また、ようやくパンデミックが落ち着きつつあるので自分もあちこちへ行ってタウンホールミーティングをするのですけれども、海外の買収した会社の人や日立の中の全然違う事業の会社に行って仕事をして、日立の中でどうやったらキャリアパスを作っていけるん

だということを、どんどんみんな言うようになっていきます。そういうのを見ていると、日本人もどんどん刺激されて変わっていくということがあって日本が変わる、1つの鍵はダイバーシティなのかなという気がつくづく私はしています。

酒井氏：ありがとうございます。次に味の素さんの取り組みということで、ぜひそういったアニマルスピリットを体現している藤江社長からお話を頂きたいと思います。

藤江氏：アニマルスピリッツという言い方はしていないのですが、先ほど少しご紹介をした「トコトン本気でASVを追求する」というのが、アニマルスピリットを強めていこうぜということに共通するのかなというふうに思いながら、話を聞かせていただきました。

こういった志への熱をどういうふうに広げていくかということだと思のですが、以前、私は人の心にどう火をつけるか、こういう視点で考えていたんです。人の心にどう火をつけるかというのはすごく大事なのですが、火をつけるっていう考え方というよりも、どう火が付くか、いわゆるそのご本人にとって能動的、主体的に火が自燃していくっていうのですか、これがやはりアニマルスピリットが引き出されるということが一番条件になると思うのです。

そういう面でどうやれば火がつくかということを考えた時に、自燃型でどんどん、ぼうぼうと燃えていただく方の中にはいるのですが、そんなに多数じゃないです。一番火がつきやすいと思うのは、やっぱり自ら話をしてもらって、自ら発表してもらって。

例えば個人目標発表会ということで、それぞれの30人とか40人の組織の中で、今まで上司と部下で自分の個人目標を話していたのですが、それをみんなのメンバーの前で発表するとか、ASVのAwardみたいなことをやっていますけども、Awardを受賞した人が自分の口でしゃべってもらって、できる限り対話についても、私もこういう感じでしゃべるほうなので、できる限りメンバーの皆さんに自らしゃべってもらって。これの比率をしっかりと考えながら、自然に火がついてくというのが大事なのかなというふうに感じています。

併せて、仕組みもやっぱり大事だなと思っていて、先ほどダイバーシティのお話ありましたが、まさにそのとおりで、ダイバーシティと併せてインクルージョンですね。日本企業の場合はやっぱりインクルージョン、手前どももインクルージョンがいま一歩いけてないような部分があるので、どういうふうに進化をさせていくのかということと、人財委員会ということと、人財委員会EX、それからいわゆる幹部の人財委員会、それから女性版の人財委員会、地域版の人財委員会ということで、いずれにしてもしっかりと見える化をしていくということと、将来有望な方についてはできる限り修羅場を経験していただく。修羅場経験を計画的に作っていくということについても考えていくということ。

あと、心にどう火がつくかということで言いますと、社内でもいろんな違う分野から来た方にいろんな話をしてもらって、またマネジメントしてもらってというのが心に火がつくということにつながるというふうに思っています。弊社は2つの事業本部があるんですが、

食品とアミノサイエンス、比較的縦型で回ることが多かったのですが、この4月からアミノサイエンスに強い正井という専務執行役が食品事業本部長に、食品に強い前田という常務執行役がアミノサイエンス事業本部長に、たすき掛けの人事をやったのです。そうするとそれぞれの分野でやっているいい取り組みをそれぞれで紹介してもらうことによって、自然に火がついていく。そういうことも私は感じております。

いろいろとうまくいかないことも多いですけども、チャレンジしながらトライアルしているというような状況です。

酒井氏：ありがとうございます。非常に具体的な例まで頂きましてありがとうございます。

次にアメージャン先生にお伺いしたいのですが、アメージャン先生はいろんな海外の経営者、日本の経営者、いろんな方をご覧になっていると思うのですが、やっぱり海外の経営者と比べると日本の経営者というのはちょっとアニマルスピリッツが足りないというようなところはありますか。

アメージャン氏：まずアニマルスピリットという言葉はあまり好きじゃないです。多分ジャパニーズイングリッシュだと思いますけど、英語で使ったら何か気持ち悪い言葉で、だけどやっぱり英語で visionary とか excite とか on fire とかいろいろ言葉あるのですが、やっぱり日本の経営者とアメリカ、海外の経営者のスピリットが違うんですね。

1つ大きい理由は、日本の歴史から考えたら、日本もすごいわくわく生き生きしている時は、やっぱり明治の時と戦後。私、渋沢栄一の大ファンで、渋沢栄一の人生も研究しているんですけど、若かったのです。20代に銀行をつくったか、30代だったのか。すごかったのです。若かったのです。戦後も松下幸之助さんとか、みんな若かったです。上にちょっと old people の層がいなかったから、それが違うと思います。

アメリカの、最近ヨーロッパも、経営者を見ると若いです。20代、30代に大きい企業のCFOになれるし、CEOも40前半とか、やっぱり上に「これは駄目だ」とか「やめたほうがいい」とか疲れた人がいないから、生き生きできると思います。だから日本のアニマルスピリットは、あまり使いたくないのですがアニマルスピリットのなさは、多分 age と関係あると思います。too many old people だと思います。学生を見ると、すごい日本のリーダーになるような優秀な学生も、みんなあまり生き生きしてない人が多いですけど、理由は「頑張っても何もならない」とか「30年ぐらい待ったら経営幹部になれるかもしれない」とか、hope が無いと思います。簡単です。若い人を生かすことが一番大事じゃないかと思います。

酒井氏：非常に practical なアドバイスを頂きましてありがとうございます。

今度は国谷先生、社外取締役として非常にご活躍ですけども、社外取締役としてこういったアニマルスピリット、そういったものを持った方を上げていく、あるいは養成していく。そういった仕組みづくりにどのように貢献されているか、あるいはすることができるのかといったあたりについて、ちょっとお話をお伺いできればと思います。

国谷氏：色々な会社があります。放っておいても、アニマルスピリットの的に手が挙がる会社とそうでない会社があります。どうやって火が自然につくようなシステムをつくるのか

というのは重要だと思います。つくり方の要素はいくつかあると思います。分かりやすい要素の1つはお金ですね。インセンティブをうまく、役員だけではなくもう少し広めにするということ。

社会貢献的な価値を説くことによって、お金ではない働きがいに魅力を感じる人もいます。

3つ目が自主性を重視する人事制度。日本人が一番苦手なことは、自ら手を挙げることです。例えば課長、部長というポジションを年功とリンクさせない。誰でもいいから手を挙げてみなさいとする。手を挙げた人の中で審査をする。ポストにお金も付いてくるということにすれば、ぽつぽつと手が挙がるようになり、成功例が出れば、手を挙げる人が増えてくると思います。そういう要素を組み合わせると、うまく回っていくのではないかと思います。実際に日本の企業で手を挙げるシステム、国内外の異動も含め、全然違うところに手を挙げて移れるというようなシステムを持っている会社もあります。ぜひお考えになったらよいのではないかと思います。

酒井氏：ありがとうございます。まさに人材、こういったものをどう活用して育てていくかというところの重要性というのを、まさに再認識されたというお話だったと思います。ありがとうございます。

では最後のテーマに移りたいと思うのですが、今日は社外取締役としてご活躍の方お2人来ていらっしゃると思います。昨今、社外取締役の果たすべき役割ということで、当然、監督、モニタリング、こういったものも非常に重要なのですが、社外取締役が経営戦略の策定、そういったところにより深く役割を果たすべきではないかといった議論がかなり盛んに行われています。

そういったことの流れで言いますと、先ほど藤江社長からもお話がありましたが、ボード3.0といったものがよくメディアなんかにも登場してくるということで、これは恐らく投資家の方が取締役になって、経営戦略の策定の中心的な役割を果たすといったようなモデルだと思うのですが、そういったものが本当にいいのか、そういったものを志望すべきかどうかということも含めて、社外取締役の果たすべき役割プラス、ボード3.0といったところについて社外取締役のお2人にお話をお伺いできればと思います。

まず、アメージャン先生からお願いできればと思います。

アメージャン氏：まず、このボード3.0はなぜこんなに課題に、テーマになったかとすごく不思議だと思います。ハーバードロースクールのギルソン先生とゴードン先生がボード3.0にちょっと面白い記事を書きました。それはアメリカの状況、特にアクティビストに対するもうちょっとプライベートらしくなったほうがいいんじゃないかという1つの論文だけで、全然研究の証拠とか何もないのです。面白い。アメリカに対する面白いなという1つの論文が、なぜ日本にそんなにはやりだしたかってすごく不思議だと思います。

日本には適当じゃないと思います。日本はボード2.0で十分だし、ボード2.0を一生懸命機能するようにするべきだと思います。ボード3.0の話はもうしなくてもいいんじゃないかと思います。

やっぱり社外取締役は、戦略を作るとか、それもおかしいと思います。戦略ができない CEO をくびにしたらいいと思いますけど、それがボードの役割だと思います。戦略の策定のプロセスとか KPI とかクオリティーとか、KPI を達成できるとか、それはやっぱりボードの役割じゃないかと思います。

で、ボードメンバー、社外取締役がコンサルタントを使って戦略を作るのはおかしいと思います。そういう適切な PE、Private Equity を持っている会社とか小さい会社とかいろいろあると思いますけど、やっぱり上場企業は CEO の仕事じゃないかと思います。後で CEO に聞きたいですけど。

酒井氏：ありがとうございます。国谷先生、いかがでしょうか。

国谷氏：私も基本的には同感です。会社にはそれぞれの歴史、コーポレートカルチャーがあります。役員にどういう方がいらっしゃるのか、経験、専門性、それと従業員の資質のレベルがどの程度かによって、あるべき統治の姿は違ってくると思います。

社長、CEO が会社を引っ張っていくというのが基本であり、社外取締役は中長期の計画に対してアドバイスするのはいいかもしれませんが、自分で作るというのは本末転倒だと思います。会社の人が作るべきだと思います。アドバイスを、行き過ぎがあったら監督的に少しストップをかける、これはあるかもしれませんが、主体的に作るというのはないと思っています。

投資家を取締役に入れるとすると、その方が長期的視点をお持ちの方であって、情報の混同をせず、守秘義務をきちんとされ、自分の出身母体に秘密情報を持ち帰らず、乱用もしない、情報の隔離をきちっとしていただく必要があります。

それからコンフリクト、利害対立があり得ますので、出身母体とその会社との利害対立を本当にきちっと仕分けができる人なのかどうか。本当に株主全体の利益を守れる人なのか、これがすごく重要です。それが徹底できる方はそれ程多くはないと思っています。

社長を中心とした会社の中核の方々が社外取締役をアドバイザーとしてうまく使い、また監督をしてもらうのであって、逆になってはいけないと思います。

酒井氏：ありがとうございます。

先ほど味の素さんのお話の中で、ボード 3.0 も検討したというお話も頂いたのですが、それを採用されなかった理由等について、差し支えない範囲でまたお話をお伺いできればと思いますけど。

藤江氏：ボード 3.0 では、投資家を社外取にという部分がかなりクローズアップされているというふうに思うのですが、本質は企業価値を継続的に、また飛躍的に向上させていくということにあるというふうに思います。そして多様な関係者の皆さま、従業員はじめ投資家の皆さん、株主の皆さん、それからお客様、サプライヤー、地域社会、こういったさらなる幸福を実現するための 1 つの手段であるというふうに思っているのです。

そういう面ではわれわれの今の状況で言うと、われわれはやっぱり考え抜いてどういうハウツーがいいのか、そのための体制はどういうことがいいのかなどということを、議論を取締役会も含めてしてきているのですけれども、やはり継続的・持続的に企業価値を向上

させるといところがやはり大事だろう。

ただ、社内だけで考えてしまうとどうしても社内の論理が強くなって、いろんなシフトができない、またスピードアップができないということです。特にバリュークリエーションアドバイザーボードのご紹介をしましたがけれども、先進的な外部の方の視点をしっかりと執行に入れ込んでいくのだというところからまず始めようということからスタートしているというようなことであります。

また、どうすると企業価値が上がるんだということを執行役もしっかりと勉強するっていうことが大事だなというふうに感じておられて、株価決定のメカニズムみたいなもの、これは外部の投資家の皆さんの視点でしっかりと考えていく必要があるだろうということ、プロ人材として IR の担当者を、ある程度味の素の中で活躍してくれているものから、そのメンバー中心に先生になっていただいて、経営会議のメンバーが株価決定のメカニズムとか、あるいは味の素グループにおいて何が足りないんだというような投資家の視点でしっかりと企業価値を上げるような、そういう勉強なり学びなり、それに対する対応、こういうことも始めています。

いずれにしても悩みながら一番いいハウツー、これをしっかりとわれわれ自身で考えていくのだというところがポイントになるかなというふうに感じております。

酒井氏：ありがとうございます。先ほどの小島社長のお話でも、取締役会、外国人の方がほとんどで、本当に世界的に名だたる経営者の方々が並んでらっしゃると思うのですが、日立の場合では社外取締役、あるいは取締役会の方々が経営戦略の策定において果たす役割というのはどういうふうに考えてらっしゃるのでしょうか。

小島氏：経営戦略というのは戦略を作るよりも実行する方がはるかに難しいので、戦略の策定を例えば取締役会が相当助けて、そしてそれを実行するのは執行役だというのは絶対にうまくいかず、策定した人が責任を持って実行する以外の方法はないと思っています。従って、執行側が全責任を持って経営戦略を作り、それを実行する。

それに対していろんな視点からのコメントをいただけるという意味から言うと、もちろん取締役も相当なレベルの企業の CEO だったわけですから、そういう方から見て戦略と実行というのはどう見えるかというのはどんどん言ってもらえるというのは非常に価値がありますし、かつ 3.0 的な話というか、例えば自分が社長になって一番役に立っている議論は、ロングのポジションの機関投資家との議論です。そういう人たちは本当に日立のバリューを上げようと強く思っています。

そういう人たちと徹底して議論をすればいいわけで、当然 IR などいろんな機会に、定常的にそういう機関投資家と話をします。それは本当に役に立つのですけれども、逆に投資家がボードにいるというメリットは、自分はほとんど感じないです。あちこちに行ってさんざん議論して、お互い気心知れるような機関投資家はたくさん出てきますから。

私が思うのは、社長とか CEO はそういう機会がそういうたくさんあるのですが、その次を担うような人たちというのも機関投資家とどんどん話をさせると、ものすごく刺激も受けますし、いろんなことを勉強できるので、そういう機会を IR 含めてもっともっと

作るということは相当やっています。

それは先程藤江社長からお話がありましたけれども、そういう人たちが企業価値を上げるといのは何か、という意識が非常に強くなりますので、その点では本当に効果があると思っけていまして、私はそういう人たちはボードに入れる必要は特になくて、たくさんの方がいらっしゃいますから、どんどんその間を回ればいいんだというふうに思っています。

酒井氏：ありがとうございます。今の話ですと、社外取締役の方々も経営者の方々も、そういった経営戦略、これはもう執行側で作るものだと、投資家は必ずしも社外取締役にならなくてもいいといったようなお話が出たと思うのですが、そのあたり経産省のお立場として、社外取締役が経営戦略策定において果たす役割だとかボード 3.0 について、経産省さんのお考えありましたら、ぜひお伺いできればと思います。

安藤氏：ボード 3.0 という話については先ほどアメージャン先生や国谷先生からおっしゃっていただいた話に多分尽きていると思っております。むしろ経営戦略というか、その部分について申し上げますと、恐らく経営の基本方針を誰がどこで作るのだというところが、少し前と比べると変わってきた部分があるんじゃないかなと思います。

というのは、経営の基本方針を取締役会で決めるのだというところの意識が、かつては多分そこまでは強くなかったんじゃないかなと思いますので、経営の基本方針は社長が決めるのだということだったのだと思うのです。経営の基本方針を取締役会で決めるのだということになってきているのであろうと。

その中にサステナビリティも含めていろんな要素が入っていると思っけていまして、その部分を取締役会として議論していく時に、では社外取締役はどういう役割を果たすのだということが、以前に比べると問われるようになってきているんじゃないかなというふうに、いろんな方とお話をしていると感じるところでございます。

もちろん、では経営の基本方針の案を作るのは誰なのかと言うと、それは当然執行側ですし、それを実行するのも執行側だということなのですが、取締役会において議論する過程で社外取締役がさまざまな視点を提供するという時のその視点が、例えばですけど海外の同業他社であったり、海外のその業界の状況をよく知っている方のご意見であったりとか、あるいは資本市場のバックグラウンドがあり資本市場の目線からの声を取締役会の議論に反映できる方であったり、そういうさまざまな求められるスキルといいますか知見というものが必要になっているのだらうなというふうに思います。

そこがなぜそういうふうに変ってきているのかというのは、私なりに理解していますのは、やはり社外取締役の数が増えてきていると。特に過半を占めるような形になると、社長が他の社外取締役と一緒に取締役会で議論するというところが実質的な価値になってくるといことなので、その部分をどういうふうに実効的なものにしようかと思うと、社外取締役の方にどういうスキルを求めるのかということが極めて大事になるのだらうというふうに思っております。

酒井氏：ありがとうございます。いろんな考え方、見方があると思いますが、大変貴重なお話を頂きまして、ありがとうございます。まだまだ皆さまからお伺いしたい点はたくさん

んあるのですけれども、本日はちょっと時間になりましたので、本日はこれにて終了させていただきますと思います。

パネリストの皆さまからは本当に素晴らしいご意見を多数頂戴いたしまして、改めて感謝を申し上げたいと思います。ぜひとも、皆さま盛大な拍手をお願いいたします。