経営関連学会協議会 公開講演・パネル討論会

テ　ー　マ：コーポレート・ガバナンスの新動向と企業の
ESG(環境、社会、ガバナンス)への取り組み

講師・パネリスト：
伊藤邦雄氏　一橋大学大学院経営管理研究科 特任教授
福田里香氏　パナソニック ブランドコミュニケーション本部
CSR・社会文化部長
司　　会：植木英雄　経営関連学会協議会副理事長
筑波学院大学特別招聘教授
日　　時：2018(平成 30)年 6 月 10 日(日)(14：10～16：40)
会　　場：明治大学駿河台校舎 研究棟 2 階 第 9 会議室

【植木】　ただいまより経営関連学会協議会 公開講演・パネル討論会を開始させていただきます。今日は、コーポレート・ガバナンスの第一人者の、一橋大学の伊藤先生を基調講演にお招きしています。また、先進的に実践で非常に注目されているパナソニックのブランドコミュニケーション本部、CSR・社会文化部長の福田様をお迎えしております。

最初に講演をしていただきまして、それから、あとで簡単な質疑をしていただきまして、休憩５分間入ります。皆さま方の討論については、また論題をあとで休み中に開示しておきますので、講師の皆さまにはその旨お伝えしてございます。

それでは、早速、徳賀理事長からごあいさつをさせていただきます。よろしくお願いします。

【徳賀】　本日は、休日にもかかわらず、また、雨で足下が悪いにもかかわらず、経営関連学会協議会の公開講演・パネル討論会に多数ご出席いただきまして、誠にありがとうございます。厚くお礼申し上げます。

私、京都大学の徳賀でございます。今春の経営関連学会協議会の選挙で理事長に選出されまして、本経営関連学会協議会について一言だけ紹介をさせていただきます。

本協議会、2006 年に日本学術会議の研究連絡委員会の制度が終了したのに伴いまして、それまで経営、会計、商学の３分野ごとに個別に形成されていた研究連絡委員会というのを統合する形で設立されました。現在、経営、会計、商学、情報学の関係の 59 の学会が加盟しておられます。それらの学会へ加盟されている方の人数を合わせますと、約３万人にもなるということでございます。ところが、残念ながら世間の認知度は低いようでございます。

この協議会の目的といたしましては、経営学、商学、会計学、情報学領域の多数の研究者の意見を政策主体に伝えて実現してもらうという任務を負っているというふうに理解しております。理事長としてベストを尽くしてまいりますので、ご支援、ご鞭撻のほどよろしくお願いいたします。

本日は、一橋大学特任教授、CFO 教育センター長、中央大学教授の伊藤邦雄先生と、パナソニックのブランドコミュニケーション本部、CSR・社会文化部長の福田里香様をお迎えして、講演会と討論会を行います。

伊藤教授は、皆さまご存じのように、経営会計のアカデミックな次元で大変な業績があるばかりでなく、実務にも精通されており、経営、会計領域のスーパースターでございます。企業人の心をつかむ話ができる数少ない研究者であると私は理解しております。

福田様は、パナソニックのブランドコミュニケーション本部、CSR・社会文化部長として、日々業務に携わりながら、パナソニック NPO サポートファンドの運営とかパナソニック教育財団の理事等を兼任しておられます。昨年の朝日地球会議 2017 でパネリストを務められるなど、近年、大変活躍されています。

まずは、伊藤教授から基調講演をいただいた後に、福田様からパナソニックの実践についてお話をいただき、さらにお二人で討論していただくというスケジュールになっております。司会は、本協議会副理事長の植木教授でございます。日本企業のあるべきコーポレート・ガバナンスから、さらにCSRの問題まで､広範で貴重なお話を拝聴できると楽しみにしております｡ご出席の皆さま全員にとりましても、実り多い講演会、討論会になることを願っております。

以上、簡単ではございますが、ごあいさつとさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。

【植木】　はい、ありがとうございました。今日は日本経済新聞と読売新聞にも告知の記事がご案内されましたおかげで、評議委員の先生方、会員の皆さま以外に、一般の皆さまにもご参加をいただいております。

伊藤先生には、最初40分の基調講演をしていただきます。その後、パナソニック福田様には30分、動画を含めてご報告、事例報告をしていただきます。その後、お二人で質疑を15分程度内で行わせていただきまして、それから、５分休憩を取ります。午後、パネル討論会、スタートします。論点については､あとで休憩後に掲示いたしますので､皆さまも共有できるような形にしていただきたいと思います。

お二人で最初に論点についてお話しいただきますけど、その後、今日のご参加の皆さまにご参加いただきまして、質疑討論の時間も十分取りたいと思っております。よろしくお願いいたします。

それでは、伊藤先生、早速よろしくお願いいたします。

【伊藤】　ご紹介いただきました、伊藤です。どうぞよろしくお願いいたします。まずは、経営関連学会協議会にお招きいただきまして、ありがとうございます。徳賀理事長はじめ植木先生等々の皆さんに感謝申し上げます。

今日、私、どういう方が今日お聞きにこられるのか、全く属性を把握せずにまいりまして、この部屋に入ってきたらなんだか学会の先生方というか、友人の皆さま、それから、先ほど私、尊敬している某有名企業の経営者の方も来られていまして、困ったなと。誰に向けてお話をすればいいのか、大変戸惑っておりますが、ただ、今さら内容を変えるわけにはまいりませんので、一応用意してきたパワーポイントをもとに40分ほどお話をさせていただきたいというように思います。

今日はガバナンスを中心にお話ししたいと思いますが、あまり狭いガバナンスの議論というよりも、あとで福田さんと一緒に議論をさせていただきますし、かつ、パナソニックの取り組みも聞かせていただきますので、少し広めにガバナンスのテーマを捉えて、皆さんにお話し申し上げたいというように思います。

もうこれは改めて説明するまでもありませんが、２つのコード、コーポレート・ガバナンス・コード、スチュワードシップ･コードができ､私もささやかながら関わって出した伊藤レポートというのが出て、

どうでしょうか、枠組みはだいたい出そろったということで、そういう意味では、第一幕が終了して、第二幕に今入っているということだと思います。

私も大学に勤めて研究、教育をして、どうでしょうか、36年、37年ぐらいになりますでしょうかね。それで、当然、研究対象は企業ですので、いろんな企業を観察させていただきました。それで、個々の企業としては、大きく変わった、いわゆる変革をした事例といいましょうか。個々の企業の変革劇は私も見させていただきましたが、この４年ほどの間に、私はその36～37年で見たことのないような光景に出くわしました。

つまり、これは上場企業という範疇ではありますけれども、日本企業が全体として、言ってみれば面で、点ではなくて面で、こんなに大きく変わった、あるいは、変わりつつあるというのを見たのは初めてであります。

これが私の実感でありまして、これはまんざら私だけの実感ではなくて、海外の機関投資家と講演したり話をしていると、一様に驚きの声を上げます。日本は本当に久しぶりに変わったねと。久しぶりだけ余計ですけど、DNAが変わったんじゃないかと。レボリューションが起こっているんじゃないかと、こう言うんですね。私はレボリューションという言葉使ったことはないんですけれども、でも、海外から見るとそのぐらいに見えるようであります。これもあまりなかったんじゃないでしょうか。

ということで、今日は第一幕のことをくだくだと振り返ってお話ししてもしょうがありませんので、ある程度は触れますが、第二幕、今起こっている劇といいましょうか、あるいは、起こりつつある、あるいは、起こる側のことについてお話をしたいと思います。

政府の成長戦略にも、ガバナンス改革は形式から実質に移るんだと、こう明示的に謳っております。分かったような言葉なんですけれども､実質とはなんだろうかと自問自答すると､結構難しいんですね、実質って。私は、１つは実質というのは関係する皆さんの行動論、実践論に第二幕がかかっているんだろうと思いますので、今日は時間が限られていますので、行動論、実践論の一部はお話しさせていただきたいと思います。

これはもう皆さんよくご存じでありますが、この変革のストーリーはここから始まったと、私は捉えておりますので、ここを皆さんと共有しないとストーリーは流れないわけであります。一言で言えば、不都合な現実、あるいは、不都合な真実に直面したということであります。あるいは、われわれが本当は見ていたんだけれども、なんとなく目をそらしてきた、そこに着目したというのが今の改革の原点だったと思います。

ちょっと後ろの方には見えづらいかも分かりません。恐縮です。これは一番左が1986年を取っております。この一番右が2015年、2016年ぐらいと取りまして、この上にぎざぎざとこうなっているのはア

メリカ、イギリス、ドイツの平均株価水準の推移であります。ぱっと見てお分かりのように、赤で示していますので、一人地を這っている国があるんですね。これが日本なんですよね。25 年間ずっと平均株価水準は地を這っておりました。もしこの地を這っている状況がこのままずっと続いていたらこの国はどうなってしまうんだろうかという危機感を持ったのが、伊藤レポートの原点でありました。

これを見て何が言えるかというと、いろんなことが言えるんですけれども、一言で言えば、国際的な企業価値闘争で日本は敗北したということだと思います。これを認めないと今のガバナンス改革の、なかなかエッセンスは捉えきれないんじゃないかと思います。

２つ目は、これももう皆さんご承知のように、日米欧の自己資本利益率 ROE に大きな差がありましたということであります。日本が低くてアメリカが高いというのはだいたい知られていた事実であります。ヨーロッパも結構高いんですね。

これは今の改革が始まる前、つまり、４年前ぐらいまでの日米欧の ROE、日本５％、米国 23、欧州 15 ということであります。これはある程度分かっていた。私も経営者の皆さんと、５年より前の時期にいろいろ話をしていると、こんな会話がされたんですね。「いや、それは先生ね、米国が ROE 高いのは知っていますよ。だけど、米国はレバレッジ効かせているんでしょう。あんな経営を日本企業がやったらおかしくなっちゃいますよ」とずっと言っていたんですね。

皆さんご案内の ROE は、今３つのファクターに分解できるわけですけれども、言っていた財務レバレッジを見てみると、日本が 2.5、米国でさえ 2.7 なんですね。事実は大して変わっていなかったんです。つまり、印象論だとか思い込みだとか決め付けで議論することの恐ろしさというのをわれわれは痛感したわけであります。

手前みそのように聞かれてしまうと思いますけれども、こういった不都合な現実は、他にもありましたけれども、今日はこれ以上挙げませんけれども、2013 年７月にプロジェクトが組成されまして、私が座長ということで１年１か月にわたって議論してきた結果を、2014 年８月に伊藤レポート、あるいは、海外版は伊藤レビューということで出したわけであります。

ただ、多少言わせていただきますと、結構戦略的なプロセスを取りました。総会、細かいのまで入れると 40～50 回会議をやっているわけです。総会のところは、英語にして発信しました。今まで経済産業省でもそういうことはあまりなかったそうです。

それから、この中間論点整理ということで、2014 年４月に海外に発信しまして、このテーマについてエビデンスがあったらちょうだい、アドバイスがあったらちょうだい、文句があるんだったら文句も言ってちょうだいという形で、海外の皆さんにボールを投げましたので、相当中間のところでそれが返ってまいりましたので、それが最終的に日本のみならず世界から注目をいいただいた背景ではないかとい

うふうに思います。

ということで、伊藤レポートを2014年８月に出しました。できる限りエビデンスベース、できる限り印象論を廃す。できる限りエピソード的なものも廃す、ということで１年間議論してまいりました。もう読まれた方には重複になりますのでいちいち挙げませんけれども、もっと投資家と対話してくださいというようなことも含め、コーポレート・ガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードとは日本でも必要だということを謳いました。

伊藤レポートの最終版よりは、スチュワードシップ・コードのほうが先に出た形になりましたが、金融庁のスチュワードシップ・コード担当の審議会の方がお１人で大学に私を訪ねてまいりまして、そうですね、２時間半ぐらい２人で議論して、それで、日本のスチュワードシップ・コードというのはだいたいこんなイメージですねということをわれわれはそれなりに共有して、その審議官の方が帰っていかれました。ROE８％以上にしてくださいということも申し上げた次第です。

今、全体の見取り図はこういうことで進んでおります。なんの変哲もなさそうに聞こえる、あるいは、見える図であります。これをインベストメントチェーンと呼んでおりまして、なんの変哲もなさそうなんですが、結構重要なチェーンを表しております。言うまでもありません。投資家がお金を出して、企業がそれを事業活動に使って、このリターンを投資家に返すということでございます。

大事なことは、われわれの議論はここから入ったということになります。個々の企業にしてほしいというのもありますけれども、このままいくと、この国の国富、金融ストックはもうじり貧になるということです。

先ほどの株価水準を見ていただければ、あのままずっと地を這いつくばっていると何が起こるかというと、この投資家をさかのぼれば、ほとんどが個人に至るわけです。ということは、個人に返すリターンが細って、国富が細って、全て悪循環が待っているということが見えたものですから、どのように改革しようかということで進めていたわけであります。

今のインベストメントチェーンの主要プレーヤー三者に、同時に変わっていただくということでやってきたのがこの変革の特徴であります。どこかの主体が変わって、次にこの主体が変わって、その次にこの主体が変わると、こういうような玉突きではなくて、同時に変わってもらうというのが、あまり明示的には言っておりませんが、戦略であります。アセットオーナー、お金の出し手が変わる。運用を委託されている機関投資家が変わる。そして、皆さんのような企業が変わるということでやってまいりました。

とはいえ、こうやって変革だ、改革だと、こう言っていると、なんとなくいい気持ちになっちゃうんですね。これが危ない。これが危ないということは、私も幾つか自分なりに教訓としているものはあり

ますが、そのうち１つ、今日お持ちいたしました。

私も尊敬している半藤さん、昭和史の研究家ですけれども、半藤さんがいろいろ研究して、本の中で教訓を残しているんですね。その教訓で今ブルーで塗ったところが。「日本人は国民的熱狂を作って流されやすい。重要な危機に直面したとき、日本人は抽象的な観念論を好み、具体的な理性的方法論を検討しようとしない。世界を大局的に見て、国際社会の中の日本の位置付けを客観的に把握してこなかった」。うわ、痛いという感じですよね。まさに突かれたなという感じで、今のその改革もなんとなく熱狂を作って流されやすいというのに当たらないようにしないとならないなと。

それから、抽象的な観念論は要警戒ですね。やっぱり具体的な理性的方法論をわれわれもっともっとそこにフォーカスを与えないと危険だなということを、われわれに教訓として諭してくれているように、私には思います。

ガバナンス改革、こんなことやっているというのを今日いちいち申し上げませんけれども、何をやっているんだろかと、今ガバナンス改革といっているけれどもというような、少し詰めてみると、私にはこういうふうに映ります。

今日は、研究者の皆さんも多いので、なんとなく覚えておられると思いますけれども、1980 年代の日本的経営がまさに賞賛され、世界から認められたときに、いろんな研究が出ました。日本の企業、産業システムの特徴とか強みについて、いろんなペーパーが出たわけですね。それはいろいろありますからここでそれをいちいち挙げるわけにはいきませんけれども、本当に一言で言えば、株式持ち合いに代表されるように、安定的で長期継続的な企業間ネットワークを作るということが、いわゆるトランザクションコストを最小化して、非常に効率的な企業システム、産業システムを作り上げたんだと、こういうように言ってきたのがたいそうだったと思います。

じゃあ、今やっていることは何？というと、持ち合い株式に見直してくださいと言っているわけですよね。私も取締役会の末席をけがしていて、かつての取締役会に、その会社が保有している長期保有の株式の台帳が取締役会に出てですよ、テーブルの上に出て、それで、こうやって銘柄を見ながら、この会社との関係は今どうなっているの？と、当初の狙いと、今どうなっているんだということをこうやって吟味しているわけですね。外部の人が入って、社外役員も入って。こんな光景を予想だにしませんでした。

言い方を変えれば、いわゆる共同体的に運営してきた企業システムを見直そうじゃないのと、ガバナンスという規律をやはり入れるということが大事なんじゃないか。なぜなら、例えば先ほどの平均株価水準の推移。これがこう上がっていたら別ですよ。そういう意味では、経営者にとっては結構大変な時代だと思いますね。今までの経営と今の経営では随分様相が変わってきたと思います。

ですから、そういう意味では、このガバナンス改革をポジティブに捉えて、新しいパラダイムを築き上げる経営者が待たれているわけですし、また、そういう経営者が持続的に企業価値を創造しているというように言えると思います。そういう点では、持続的成長のために、企業システム等々の新陳代謝、組み替えをしていこうということでやっていると思います。

今日、会計学者の皆さんも多いので、いちいちこんなこと言わなくてもいいとは思いますが、そうでない方もおられるようですので、ちょっとだけ言うと、ROE に対しては、あとでいろんなリアクションを整理したのをお見せしますけれども、賛成派となんとなく好きじゃない人がいますね。今日は手を挙げてもらったりはいたしませんけど、嫌いな人と言って多く挙がっちゃうと困りますので。

嫌な人というのは、ROE は皆さんのご存じのように、自己資本がグンときますよね。あれを安直に小さくしてROEだけ上げようとする経営者、あるいは、企業、あるいは、そういう事例がいっぱい出てくるんじゃないの？と、こういう懸念が必ずといっていいぐらい出てくるんですね。

でも、よく考えてみれば、そういう経営者を資本市場だとか投資家とかアナリストが評価しますか。それはすぐ見抜けるわけですよね。そういう意味では、よくわれわれは本源的価値、Intrinsic value をこうやって訳したりしますけれども、分析して中長期思考の投資家を増やしたいということで、伊藤レポートをまとめたわけであります。

これもご記憶の方はおられるかも分かりませんが､以前も実はROEが注目された時期があるんですね。でも、それはシュッと収束してしまいました。私は、今度のこの資本生産性改革のムーブメントを、これを収束と言いましょうかね、しぼませちゃうと歴史の針は元に戻っちゃいますし、よくデジャビュと言いますけど、既視感､「そういえばあんなことあったよね」というような会話がわれわれの間でされるようになったら、これはかなり危険な兆候だなというように思います。

ROE８％と、なぜ８としたのかということは申し上げなくちゃなりません。なぜかというと、コーポレート・ガバナンス・コードの改訂版も、今度は資本コストというのを明示的に謳っているんですね。伊藤レポートでもちろん強調したわけですけれども。８％としたのは、こちら海外の機関投資家にアンケートを採った結果､日本企業に投資する際にどのぐらいの資本コストを想定するんですかと聞きました。それは機関投資家によっていろいろであります。

平均すると 7.2%だったんですね。ですから､ROE が資本コストを上回らなければ理論上は企業価値は生まれませんので、7.3 でもよかったわけですけれども、整数ということで８％ということを謳い、PBR を見てみて、これは日本のデータなんですけれども、これを横はROE のレンジを取っております。この数字はいわゆる PBR です。株価純資産倍率。１を超えれば企業価値を創造している、１を下回れば企業価値を破壊しているということを見る際の重要な指標なんですけれども、どうやらこの１のところを見

てみますと、ちょうどROEが８％ぐらいなんですね。つまり、８％というのは、企業価値創造、企業価値破壊のちょうど分水嶺、分岐点になるということで、８％と謳ったわけであります。

さらに、最初は結構違和感持った方がおられたようですけれども、企業と投資家は協創だと言ったんです。協創はこの字なんですね。協力の協と創り出す、協創と言ったんですね。それまでは大方は、企業経営者は投資家と敵対したり、投資家なんて企業のことなんか深く分かんないですよと、こうやっていたんですよね。それを協創、協調なんて言ったものですから、最初は面食らった方おられると思います、おられたと思いますけれども、一番インパクトを与えたのは、当時の日立製作所の川村会長にプロジェクトにお出ましいただいてお聞きしたときに、一番やっぱりインパクトが強かったですかね。

日立は今までギャランティーや保証ない製品を売ったことはない。だけれども、川村さんは当時、赤字がこんな出ちゃいましたからね、自己資本もこんな細くなりましたんでね。投資家の前で増資を訴えるわけですね。株式を引き受けてくださいと。もう罵声ばっかりですよね。「何、ばかなこと言ってんだ」と、「日立はあんなに多角化して、もっと選択と集中効かせろ」と言っていたじゃないか。とんでもない罵声なんですね。

でも、川村さんはやっぱり電気工学系の方ですから、日立は今までギャランティーも保証もない製品を売ったことはない。でも、今自分が買ってほしいと訴えている株式という商品は、なんのギャランティーも保証もないんですよね。これを今自分は買ってくださいと言っているということに気付くわけですね。

じゃあ、それを買ってくれる方たちがもっと日立製作所のガバナンスを効かせてほしい、もっと情報発信してほしい、情報開示を厚くしてほしい、取締役会のメンバーにもっと外部を入れろと言うんだったらやりましょうということで、腹をくくって、その後の日立の改革へとつながっていっているわけです。

これは私が感じ取っているところですけれども、伊藤レポートを出し、２つのコードを出して、いろんな反響を頂きました。どうですかね。３つぐらいに大ざっぱに分けると分けられますでしょうかね。

すごく真摯に誠実に対応している企業群、もちろん投資家群というのもありますけれども、それから、それは過剰反応じゃないの？と、表層的じゃないの？というような反応もあります。それから、すごい誤解懐疑的なのが、もうガバナンス改革というと欧米型の金融資本主義、それを入れてどうするんだというような、そういう論調になっちゃうんですね。

株主優先主義でいいのかと。よく読んでいただければ株主優先とは全然謳っていないんですね。ステークホルダーなんだと言っているんですけど、やっぱりどうしてもそう見られる。ROE は短期主義を招くと、中長期の企業価値の持続的成長を訴えているんですけれども、どうしてもやっぱりそうやって読

まれる。それは致し方ないかなとは思いますけれども、でも、私が感じ取っているのは、こういう企業群がだんだん左側に移ってきていると思います。

真ん中辺で、例えば、72項目、コーポレート・ガバナンス・コード、なんでもコンプライするといいかなという表面的な反応があるんですけれども、今、投資家も含めて期待しているのは、コンプライ・オア・エクスプレインがコーポレート・ガバナンス・コードのスタンスですけれども、そうじゃないんですね。コンプライ・アンド・エクスプレインなんですよ。コンプライしていても説明してくださいと。コンプライしていたら説明はいらないと取られると、これは投資家との対話があまり豊かにならないと思います。

これが私のざっくり示した私の中の心象風景であります。企業経営、あるいは、競争力というのは、本当にイラスト風に心象風景を描くと、どうもかつてはこうだったと思います。やはり企業ですから基底に企業文化、企業風土というのがあって、やはり均一性だとか一体感だとか一様性を結構志向してきたと思います。金太郎飴なんて言葉が出ていたぐらいですからね。第二層は経営管理ということで、予算管理をはじめ数値管理をきっちりやりましょうと。こういうようにしてやってきたものです。

ここにはコーポレート・ガバナンスというのがこの基本構造には入っておりません。仮にあったとしても飛び地だったと。つまり、コーポレート・ガバナンスは何も新しいものではなくて、かつてからあった、前からあったわけですけれども、これは今日、研究者のアカデミズムの皆さんもおられますので、多少すいません、ごちゃごちゃと書いたスライドを持ってまいりました。

PRみたいになって恐縮ですけれども、私自身のたどってきたところを振り返ってみると、1990年から３年間、今、経産省と呼んでおりますけれども、当時の通産省の通産研究所の研究官を３年間兼務いたしました。

その３年間の研究の成果といいましょうか、実証的な成果を、そのとき通産研究レビューというのが創刊されましたので、そこにかなり厚い論文を投稿いたしました。そのときに、資本コストの日米比較ということで、日本企業の経営者の資本コスト概念の欠如がバブルを招いたということを一応実証的に示したつもりであります。さらに、一橋大学のビジネスレビューでは、日本型企業システムのもう１つの特徴、競争力と収益性のパラドックス、これらが実は伊藤レポートのエッセンスになっております。

20年、25年後に伊藤レポートが出るなんて思いもよりませんでした。あるいは、make it happenといいましょうか。私にとってはハプニングでありますけれども、やっぱり個人で発信しているときは、なかなかそんなインパクトはないですよ。ところが、今回のように国も上げてやると、やはり随分と大きなインパクトをもたらすんだろうなということを実感した次第であります。

現在、こう変わりつつあるんじゃないでしょうか。どうやら、基底にコーポレート・ガバナンスのは

どうも入ってきている。だから、経営を語るときに、あるいは、経営学を語るときに、あるいは、会計学を語るときに、コーポレート・ガバナンスの議論抜きには語れないんじゃないかと思うんですよね。念のため申し上げると、先ほどのようにコーポレート・ガバナンスというのはありましたけれども、飛び地でしたので、こんな真ん中に入ってないですね、基本構造には。

ここにコーポレート・ガバナンスというのが入ると、第二層はどうなるかと言うと、これも大きく変わりつつあります。投資家との対話、ステークホルダーとの対話、あるいは、対話力というのがすごく重要になってまいります。対話をもっと深めたエンゲージメント力というのが大事になりますし、企業のリポーティング、開示というのがすごく大事になってきていると思います。そういう意味では、投資家ステークホルダーとの対話、エンゲージメントというのが大事になってきているんだと思います。

第二幕では何が起こっているのか、あるいは、起こると期待されているのかということです。取締役会の進化、社外取締役の進化、それから、指名委員会の機能アップということも金融庁のコーポレート・ガバナンス・コードの改訂版には入っております。東証の改訂版にも入っております。

あるいは、相談役、顧問の見直しというのも日本で始まりました。これは昨年３月に経済産業省から出したコーポレート・ガバナンス・システム研究会の報告書で盛られたのが最初であります。昨年３月に、私の院でそういう議論をしてきたんですけれども、これは出した後は評判悪いですね。世の中、相談役、顧問の方がいっぱいいるじゃないですか。経産省に、とんでもないですよ、ギャンギャン、「もうなんだ、この野郎」とかやっている感じですよね。それを私は、当時産政局長だった、今国会に召集されたりしている、某産政局長と話しております。名前はいいですよね。でも、どうでしょうか、１年もたてば相談役、顧問を見直す会社が相次いでいるわけですね。

第二幕で相当に重要性を帯びるものは何かと言うと、この後段の話、あるいは、この後のパナソニックの事例にも大変象徴的に表われているように、ESG、あるいは、SDGs、あるいは、非財務情報をめぐる投資家との対話エンゲージメントの進化ということが、第二幕で大変重要性を帯びると思います。今日は全くこの後は触れませんが、監査法人のガバナンス改革と監査報告書の改革ということも入ってまいります。

非財務情報、ESG、SDGs 問題であります。これは皆さんご存じの方もおられると思いますけれども、大きな流れだけ復習をしておけば、国連主導、パブリックセクター主導で行ってきたものはやっぱりそれなりに限界があると、だから、民間セクターも入ってくださいと。とりわけ金融投資セクターも入ってもらわないと、これは進んでいきませんということで、金融投資セクターに期待がすごいかかったわけです。そんなところから PRI という国連の責任投資原則というのが生まれたわけであります。

先ほどお示しした、これはインベストメントチェーンです。これに大きな変化が今起こっております。

ここに社会というのが入ってきたんですね。先ほどのインベストメントチェーンには社会というのは必ずしも入ってなかったと思います。今、社会というのが入ってきて、社会が企業に対して ESG、Environment、Society、Governance を中心とした様々な期待要請をしているわけであります。

そうすると、当然、社会のステークホルダーの皆さんは投資家にも期待するわけですよね。当然のごとく、投資家が投資をしている企業に対して、そういう観点からプレッシャーをかけたり、強い関心を持つようになります。そうすると、企業は社会に対して、そういうような社会課題に対してわれわれはこう向き合ってこういうように解決したいと思っている。こういうように解決しているということを発信するという流れができてまいります。これが今の ESG、SDGs の流れであります。

SDGs、これが 17 項目であります。経団連も昨年の 11 月に経団連の企業行動憲章を改定しまして、ソサエティー5.0 というのを訴えました。これ 17 項目でありまして、ただし、これを IT、IoT、AI 等々を使って解決していきましょうということでありまして、今度の新経団連会長の中西さんは大変これに熱心であります。日本としてもぐいぐいと進めることになると思います。

第 2 の流れ、これはもう会計学者の皆さんはよくご存じのことでありますけれども、企業価値の決定因子が有形資産から無形資産に変わりつつある。無形資産はだけどバランスシートにほとんど載っていないんですね。のれんは載っていますけど。そうなると、財務情報から非財務情報にやっぱり目を向ける必要がある。

小さくて恐縮です。右をちょっとご注目いただきますと、これは今ボックスを示していますけれども、これが企業価値だと思っていただければ結構です。これは 1975 年、これは 2015 年です。ざっくりとこのゴールド色が無形資産が企業価値に占めている割合。これが有形資産であります。無形資産の割合がどんどん右肩上がりで上がってきているわけです。これはどちらかといったら米国中心の話ですけれども、日本もこういう流れであることは間違いありません。

それから、３番目の流れでありますが、それは長期投資家のプレゼンスがすごく高まってきたということであります。GPIF はじめ、大変、長期投資家のプレゼンスが高まってまいりまして、長期投資家が気にすることは、当然長期ですので様々なリスクが顕在する確率が高いわけですよね。そうすると、この会社のビジネスモデルのサステナビリティーはいかにということが気になりますので、そうすると、数字、財務情報だけじゃ分からないんですね。やっぱり非財務的な活動をどういうことをやっているんだろうかと、ESG、SDGs にどう取り組んでいるのかということが大変強い関心事となってまいります。

そんなこともあり、２つのコードでもそういったことを謳っております。象徴的なのは GPIF が昨年７月に ESG 指数を選定して、これに１兆円をすでに投資しておりまして、これはもっともっと大きなお金を入れる予定であります。私も昨年７月、経団連でこの発表会のときに講演を依頼されてやりましたけ

れども、すごい熱気と、それから強い関心を会場の方は持っておられました。

これはパネルディスカッションでもテーマになるかとは思いますけれども、先ほども触れました、こういう大きな流れの中では、やはり企業の開示力だとか対話力だとか、そういったことがすごく重要なファクターになってきますし、400 社近い企業が統合報告書をすでに出しております。これは先ほど示した図であります。つまり、財務情報以外の情報が企業価値に与える影響が大きくなっているということです。

これは見づらい絵ですけれども、これは国際統合報告評議会が統合報告のフレームワークとして出したもので、なんとなくタコみたいに見えますからオクトパスモデルと呼んだりしております。ただ、ちょっと日本企業には使いづらいという声もいろいろありました。

さらに、今お話したような流れを本当に研究者、アカデミズムの観点から書き上げた本が出ました。「ジ・エンド・オブ・アカウンティング」という、会計学者の皆さんは震え上がりそうなタイトルの本で、私の友人のニューヨーク大学のバルーク・レブ教授ともう１人の著者が出した本であります。素晴らしい本でありまして、研究者的にいうと、実証論と規範論、これをうまく見事に接合している本だと思います。

そんなこともあり、私のほうで監訳で「21 世紀の投資家、経営者のための対話革命」というサブタイトルで、さすがに「会計の終焉」ってわけにいきませんので、ポジティブなニュアンスを私が嗅ぎ取って「会計の再生」というタイトルにさせていただきました。

これはすいません。私自身のある種ややパーソナルヒストリーですけれども、でも、大きな今の変革の流れと関わるものだけ、ここにお示ししました。ちょっとだけ触れておきますと、伊藤レポートを出した後すぐ、経済産業省内に対話促進研究会というのができました。この成果が後にある形となって表われます。

コーポレート・ガバナンス・システム研究会で、私は今現在も攻めの IT 経営銘柄選定委員長と。つまり、攻めのガバナンスということは企業価値を持続的に高めますので、ROE なんか高めてもしょうがないので、例えば IT を攻めのスタンスで駆使していくというようなことで、ベストプラクティスを表彰したい。それから、内閣府の未来投資会議でも議論し、そして、これはあとで触れます。伊藤レポート 2.0、価値協創ガイダンスというのにつながりました。

昨年の 10 月に伊藤レポート 2.0 というのを出しました。もう伊藤レポートという伊藤が付くのは最後かと思ったらもう１回出てしまって、悪乗り新聞記者は 3.0 はいつ出るんだというように、全然今考えておりません。これももちろん経産省のホームページでも見られますし、見ていただければすぐ出てまいります。

この中で、この最終報告書の前に、昨年の５月 29 日に略称「価値協創ガイダンス」というのを発表いたしました。これはぜひ皆さんに強調しておきたいガイダンスであります。全然見えないと思います。企業あるいは経営者が投資家と対話するときに、こういうようなフレームワーク、こういうようなストーリー構成で対話してくださいねと、あるいは、統合報告書もこういうようなフレームワークにのっとって、沿っていただくといいですよという意味で作ったものです。

これは全体感、全体像で、価値観、企業の価値観ですね、理念等々、ビジネスモデル、持続可能性、戦略、成果と重要な成果指標、ガバナンスと、これは鎖のように書いてありますけれども、１個１個別個に語ることがあるんですね。これをストーリーで語るということが今まであまりにもなかったものですから、ストーリーで語っていただきたいということで、この細かいところは今日は皆さんに申し上げませんけれども、ちょっと見えづらいと思いますが、拡大して一部分だけ、これは価値観、それからビジネスモデル、それから今のビジネスモデルと持続可能性、戦略で、例えば、持続可能性のところで、ESG に対してどういうような向き合い方しているんですか、何をやっておられるんですかというのを書いてくださいと。戦略のところにも、人的資本への投資はどうしているんですか、人材育成はどうしているんですかというのも書いてくださいと。それから、無形資産の測定と投資戦略の評価、モニタリングをどうやっているのか書いてください。これのものです。

これをどうして作ったのかと、これがその一番右の指標とガバナンスでありますけれども、狙いは、ちょっと大それて恐縮ですけれども、企業経営者の手引きとしていただきたいなと、対話の際のです。それから、投資家の方たちの手引きとしてほしい。

なぜこんな大それた言い方をしているかというと、先ほどの価値協創ガイダンスは、私が見てすごい優れている投資家の方たちに集まってもらってワーキンググループを作ってもらって、作り上げたものなんです。彼らがあるときに「秘伝のたれを出しちゃった」と言ったんですね。彼らにとってはノウハウだったんです、これ。経営者と対話する際に、彼らの虎の巻なんですよ、言ってみれば。それを無料で、無償で出したんですね。それはこの国をよくしたいという思いからそうしたわけですけれども。

できれば会計はまさに共通言語でもありますけれども、またもう１つの共通言語として使っていただいて、使っていただきながら進化していきたいなという思いで作ったものであります。

この辺を触れて間もなく私のスピーチを閉じたいと思いますけれども、先ほど伊藤レポートを出した後、対話促進研究会を作りましたということを言いました。本にもしたんですけれども、対話促進研究会は、１つは開示制度の再編ということを謳っています。

もっと言うと、皆さんもお感じになっているかも分かりませんけれども、有価証券報告書と会社法の事業報告と、それから決算短信、重複がいっぱいあるんですよね。これをなんとかしましょうよと、重

複を避けましょうというのと、今の日本の開示システムでいいんだろかと、抜本的に変えましょうよということをこの報告書で謳っております。

見えないと思いますけど、その成果の、つまり、重複を避けましょうということで、これは省庁横断的にやってまいりましたので大変だったんですよ、実は。力技がいったものですからね、でも、金融庁、法務省、経産省の連名で「事業報告等と有価証券報告書の一体的開示のための取組について」と出て、やっと用語の共通化、統一というのが進んでまいりました。もう一方で価値協創ガイダンスということで、ESG、非財務情報の統合を進めていきましょうということで進んでいるわけであります。

これが最後のスライドであります。どんな指標もやはり潜在的に毒があるんですよね。ROE は確かに短期主義を誘発するようなためにそんなことを言ったわけではなくて、中長期だったんですけど、とはいえ、われわれの言うアカウンティングポリシーといいましょうか、会計的なある種の利益調整をもたらす可能性もあるわけですよね。

それから、ESG についても結構美しい話なので、みんないい、いいと言うんですけれども、じゃあ、ESG を一生懸命やっています。結果、資本生産性は高くないですよと言われちゃうと、歴史の針が戻っちゃうんですよね。ですから、これも潜在的な毒があるなということで、言うなれば、良質の ROE と良質の ESG をやっぱり統合するということが大事だということです。

そんなことから、私は半年ほど前から ROESG という KIP を提唱しておりまして、なんの反応もないですね、なんの反応もない。ROE と ESG と、ピコ太郎じゃありませんけれども、ROESG ということで、これは実はロンドンをはじめ結構有名になってきているんです。

彼らが私に助言してくれるんですよね。早く商標を取りなさいと。これを誰かがまた言い始める可能性があるじゃないですか。そうすると言い出しっぺが分からなくなるので、早く誰か言う前に商標を取りなさいということですけど、大学がなかなか商標登録、インフラ機能がなかなかないので、ちょっと今後の課題とさせていただきたいと思います。私が一応言い出しっぺだということを皆さんにご記憶いただければ、私はこの場にきたかいがあります。どうもご清聴ありがとうございました。

【植木】　ありがとうございました。それでは、次、早速、パナソニックの福田部長さんにお願いします。

【植木】　こちらでパソコンを差し替えますので。その後、15 分程度でお二人の質疑をしていただきます。その後、休憩をさせていただいて、全体討論、パネルディスカッションを続けさせていただきますので、ご承知おきください。その間、休憩も若干取りますので、よろしくお願いいたします。

それでは早速、パナソニックグループの ESG の取り組みと、CSR、企業市民活動の中心、パナソニック株式会社ブランドコミュニケーション本部、CSR・社会文化部、福田様ですね、部長さんをされていらっ

しゃいます。それでは、よろしくお願いいたします。よろしいでしょうか。

【福田】　皆さん、こんにちは。ただいまご紹介くださいました、パナソニックで CSR、それから企業市民活動を推進しております、福田と申します。どうぞよろしくお願いいたします。

今、ご紹介いただきましたけれども、今日は、ESG の中の S ですね。ソーシャルのところを中心に今日はお話しさせていただこうと思っております。本当に今日は貴重なお時間を頂きまして、どうもありがとうございます。ただ、伊藤先生のお話とは少し毛色の違う話になるのかなと思っておりまして、ちょっと場違いな話になってしまうのかもしれませんけれども、パナソニックでいろんな CSR、それから企業市民活動の具体的な取り組みについて事例ということで話しなさいということを言われましたので、今日はその面についてお話をさせていただきたいと思います。

ただ、先ほどお話を聞いていましたら、非常にまな板の上の鯉になったような気持ちでいるんですけれども、まずは、具体的な事例ということでお聞きいただければというふうに思います。

そうしましたら、まず、パナソニックという会社はだいたいどんな会社なんだということ、概要をお話しさせていただきまして、その後少し、これも必ず少し話しなさいと言われたのでコーポレート・ガバナンスの関係の、こんな体制になっていますということを、皆さまの今日はお手元のほうにも公開された資料をお配りさせていただいておりますけれども、少し簡単に説明させていただいた後に、今日の本題であります CSR、企業市民活動の基本的な考えと活動内容についてということで、それから、後ほど環境についても少しだけ触れさせていただくということでお願いしたいと思います。

まず初めに、パナソニックグループの概要でございます。今年、おかげさまで創業 100 周年を迎えておりまして、1918 年の創業となっております。私どもは松下幸之助という創業者がおりますけれども、100 年前はベンチャー企業だったのが今、こういった内容になってきますが、従業員の数が 27 万人ぐらいになっていまして、売り上げ、それから、従業員の数につきましても半分は海外というような状況になってございます。

それから、おそらくパナソニックとお聞きになりましたら、家電の会社というふうに思われるのではないかというふうに思いますけれども、このスライドでは色を分けて書かせていただいていますが、今はセグメントということで､大きく４つの社内カンパニーで事業を行っております｡アプライアンス社、それからエコソリューションズ社、コネクティッドソリューションズ社、それから、オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社ということで、この４つの大きな主な社内カンパニーに分けて事業をしております。

主にはこの赤で示されている所でアプライアンス社というのが白物、いわゆる白物家電を担当してい

るところなんですけれども、ここも３割ぐらいになっていますが、一部家電以外の物もこのアプライアンス社というのは行っていますので、だいたい今全社の４分の１ぐらいが白物家電ということですので、お客様のイメージでは白物家電なんでしょうけれども、中にいる者としては、一体パナソニックは何の会社なんだろう、非常に複雑な会社になってきているのかな、というふうに思っております。

次にエコソリューションズ社というのは住宅関連ですね。電材や照明機器ですとかビルの関係ですとか、あと介護施設なども展開しています。

そして、コネクティッドソリューションズ社というのは、いわゆるBtoBを中心としまして、例えば、航空機のアビオですね。ああいった事業ですとか、あるいは、監視カメラですとか、パソコンとか、そういったものを行っております。

そして、オートモーティブ&インダストリアルのところですけれども、こちらのほうは、１つは主なものとしましては車載関係、それから電池、そういったもの、それからその他のいろんな部品関係、こういったものを取り扱っている会社になります。

そして、ちょっとこれは社内でお話しする話であって、皆さまにお話することでもないのかもしれませんけれども、どういった考え方で会社が経営されているかということを少しご案内させていただきたいと思います。パナソニックの経営理念ということで、先ほど申し上げましたけれども、創業者、松下幸之助がおりまして、創業者がいろんなところでいろんな言葉を使って話をしております。

ですので、経営理念とはこれだというデジタルなものが１つあるのではないんですけれども、いろんな要素が入っておりますが、その中でも一番大きいと感じておりますのは、事業を通じて社会の発展に貢献すると、これは昔から軸としてぶれない形でいわれてきております。

その中の基本的な考えとしましては、やはり「企業というのは社会の公器である」といったことですとか、あるいは「お客さま第一でないといけない」、あとは「衆知を集める」とか、日に新たと、イノベーションということでしょうけれども、こういったものですとか、それから、人材育成ということを昔から重きを置いておりまして、物をつくる前に人をつくるというようなことを創業者が言っていたということがございます。

それから、今CM等々でもご覧くださっているのかもしれませんけれども、ブランドスローガンとしては、「A Better Life, A Better World」というふうに言っております。これはどこから来ているかというと、実は経営理念の根幹になっておりますのが、少し古めかしいんですけれども、「綱領」「信条」「私たちの遵奉すべき７精神」というのがございまして、これが経営理念の根幹になっているのかなというふうに考えております。

そのうちの「綱領」というのがここにも書いてありますけれども、「産業人たるの本分に徹し、社会生

活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」と、これが 1929 年から言われているということで、私は今 CSR、それから企業市民活動の担当をしておりますけれども、まさにこれに基づいた形で活動しているところでございます。

そして、これが実は今、「A Better Life, A Better World」だというふうに言っていますけれども、横文字に直したらこれになっているということで、昔から基本の考え方は変わっていない、不易流行でいきますと不易の部分になるのかなというふうに考えておるところでございます。

そして、コーポレート・ガバナンスについて少しだけ触れさせていただきますけれども、先ほども申し上げましたように、「企業は社会の公器だ」という基本の理念に基づきまして、株主様や顧客をはじめとする様々なステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ正直な行動を迅速に行っていくことで企業価値を高めていくということを目指しております。そして、そのときにコーポレート・ガバナンスはその重要な基盤になっているということでございます。

体制としましては監査役会設置会社ということになっておりまして、株主総会は当然あるんですけれども、そこから選任されました取締役会がございます。取締役会につきましては、取締役の業務遂行に対する監督機能と、それからコーポレートですね、こちらの戦略の決定をするというようなところの役割になっております。

そして、今の構成としましては、だいぶこれも悩みながら、変更を加えてきたところでして、取締役の数についてもだいぶ減らしまして 12 名になっております。そして、今、社外の取締役は４名ということで、これは去年の６月の総会後からなんですけれども、全体の３分の１になってきているということでございます。

そして、取締役会から実際の執行につきましては権限委譲を行っておりまして、先ほど申し上げましたように、４つのカンパニーと、それからその下に事業部というのが 34 ございますけれども、そちらのほうに実際には権限を委譲して事業を行っているところでございます。その他、海外の地域の総括もございますけれども、そちらにメインの権限委譲を行っている。

そして、その他、いわゆる本社機能もありまして、コーポレート戦略本社というのと、それから、いろんな職能といいますか、職能の本部の機能を持ったプロフェッショナルビジネスサポート部門というのと、それから、いろんな新規事業等を行っていくようなイノベーション推進部門、こういったものを執行機能として持ちまして、グループ戦略会議という実質的な会議を持ちながら、そちらで重要な事項については論議をして、取締役会に諮っていくというような構造になってございます。

それから、ちょっと見えにくいかもしれませんけれども、任意で指名・報酬諮問委員会というのを作っておりまして、こちらのほうで取締役の指名ですとか、あるいは、報酬についての議論をしていただ

きまして、取締役会のほうに答申をするというようなことも行っております。ちなみに、こちらのほうも社外の取締役の方々に入ってもらっておりまして、社外の方のほうが多いという実態になってきております。

それから、先ほど監査役会設置会社と申し上げましたけれども、この監査役会というのを設置しておりまして、これはまさに取締役会の監査を行うということで、監査機能を持っております。こちらのほうも５名で構成しておりますけれども、今は社外の方が３名ということで過半数を占めているといった体制になってございます。以上がコーポレート・ガバナンスの内容でございます。

そうしましたら、CSR・企業市民活動についての内容に入っていきたいと思います。

まず、CSR の考え方ということですけれども、これも「企業の社会的責任」ということで昔から言われておりまして、ここにつきましては、「その内容は時々の社会情勢に応じて多岐にわたるとしても、基本の社会的責任というのは、どういう時代にあっても、この本来の事業を通じて生活の向上に貢献するということだといえよう。こうした使命観というものを根底に、一切の事業活動が営まれることがきわめて大切だ」ということをはっきりと企業の社会的責任についてという著書にもなっているんですけれども、その中でもこういった形で表明をされているということでございます。

そして、私ども先ほどから何回か申し上げておりますように、事業、つまり本業を通じて社会の発展に貢献するということを目指しているんですけれども、併せまして、企業市民としての活動においても社会課題の解決に取り組んでいるところでございます。

２つ相まって、この「A Better Life, A Better World」を目指していこうということでございますけれども、どちらかというと、「A Better Life, A Better World」と言いましても、事業活動としては少しよくなっている社会をよりよくするというような形で、言ってみましたら、先進国から新興国ぐらいのところをターゲットにしまして事業活動を行い、そして、企業市民活動としましてはもう少ししんどいところですね、新興国から途上国ぐらいのところを対象に活動しているというような構図になっているのかなというふうに思っております。

そして、企業市民活動は多岐にわたる活動をしてきているんですけれども、今後どういったところに軸を持って活動をしていこうかということを、２年前に、今行っています中期の検討をしましたときに、かなり論議をいたしました。そして、私ども半分以上の活動がグローバルで海外になっていますので、１つはグローバルの課題は一体何なんだろうというふうに考えましたときに、先ほど伊藤先生からもご説明があったと思いますけれども、国連の出しているこの SDGs ですね。こちらに表れているのではないかということで、この 17 項目を見ましたときに、ここでもまず１点目が貧困をなくそうということで、貧困の課題が出ていたということ、そして、私たち今年 100 周年を迎えておりますけれども、その機会

もありまして、もう一度創業者がどんなことを言っていたかということを振り返ってみましたときに、貧困に関して語っておりまして、「貧困がこの世に存在するということは、これは１つの罪悪であって、これをなんとしてもなくしていかなくてはいけない」ということを、まさにこの企業の社会的責任とは何かというところの中で語っていたということがございまして、おそらくこの１つの企業としましてちょっと飛んだ感じがするのかもしれませんけれども、この取り組みのテーマとしまして、「共生社会の実現に向けた貧困の解消」というところに軸を持って活動していこうというふうに定めたところでございます。

そして、これがパナソニックグループの CSR・企業市民活動の全体像というふうになっておりますけれども、まず、これを支える基礎となるものにつきましては、CSR 経営ということで、こちらのほうは、私どもこのときに CSR という単語を使うときには、狭義の CSR のほうを思っておりまして、それは何かというと、どちらかというと、リスク低減活動のところについて CSR 活動というふうに言っていまして、それ以外の図の上部分につきましては、企業市民活動というふうに申し上げております。

そして、ちょっと余談になりますけれども、企業市民活動という言い方をしていて、いわゆる社会貢献活動に当たるかと思いますが、これは私たちは自分たちでは社会貢献活動というふうには言わないでおこうというふうに思っていまして、私たちは企業市民としてこういった活動をしていっているんですけれども、それが本当に社会に貢献になっているかどうかは、他者というか、私たち以外の第三者の方が見ていただいて、貢献になっていたら社会貢献活動というふうになるんだろうということで、私たちは企業市民活動として行っているということでございます。

そして、先ほど申し上げました重点テーマに向けまして、大きく３つの切り口で取り組もうというふうに思っております。貧困の解消と言いましても、非常に大きなテーマでございますので、切り口を３つに大きく分けているんですが、１つはこういった取り組みをするにしましても、なんといってもやっぱり人材ですね、それを担う人材が大切だということで人材育成。

そして、２つ目が機会創出というふうに書いていますけれども、これは何かと言いますと、例えば、今、貧困というものは先進国でも様々な貧困があるというふうに言われていまして、それは先進国では、どちらかというと、格差という形で出るときも多いと思いますけれども、それが一体何から起こってくるかというふうに考えましたときに、やはり機会が同じように与えられなかったのではないかというふうに考えて、そういった機会を創り出してお届けするということがいいのではないかということで、機会創出の切り口です。

そして、相互理解ということでございますが、私たちこういった活動をしますときに、福祉的なものですね、施しをするとか何かしてあげるとかいうのはよくないのではないかというように思いまして、

やはり現場で本当に何が求められているのかということをよくお聞きをした上で、現場がこうしたい、自分たちはこうしたいということについて、私たちもサポート、ご支援をしていきたいというように考えたいと思っておりまして、そういった意味で、よくお互いを知るという相互理解と合わせて、この３つの切り口で行おうというように思っております。

そして、中身につきましては、それぞれ自主的なプログラム等もございますけれども、人材育成では社員向けのものと、子どもたち向けの学び支援というもの、それから、機会創出ということでいきましたら、グローバルでいきまして、後ほど少しご紹介させていただきますけれども、ソーラーランタンという当社の商品がございまして、これは小さい太陽光パネルで蓄電をしまして、LED ライトを光らせるというような商品ですけれども、こういったものを無電化の地域にお届けをすることによりまして、貧困の脱出につながるような活動にしていきたいといったようなものがございます。

それから、相互理解につきましては、いろんな障害者向けの活動ですとか、あるいは、社員向けに少し柔らかい会合のようなものを持っていまして、終業後に皆さんに集まっていただいて、いろんな社会課題についての、例えば、NPO のトップの方とかに来ていただいてお話をいただいて、簡単に交流もして、気付きの場になるようなこと、こういったようなことも行っております。

それから、環境につきましては、これは現場で血となり肉となっている活動というふうになっておりまして、その他、財団、芸術文化、科学振興、災害支援といったような活動も行っているところでございます。

そうしましたら、ソーラーランタンプロジェクトについて、先ほど本当に少し申し上げましたけれども、2018 年度までに、私たちの 100 周年に向けて、５年間で合計 10 万台のソーラーランタンを無電化地域にお届けをしてきたということでございます。今、無電化にいらっしゃる方々は 11 億人まだおられるんですね。ですので、10 万台お届けしても焼け石にお湯ぐらいだなというふうには思ってはいるのですけれども、何かの活動に、何かの取っかかりになればいいなというふうに思いまして、このソーラーランタンという、商品を無電化の地域にお届けをしてきたという活動になっています。

そうしましたら、少し内容を動画でまとめておりますので、６分間ほどになりますけれども、ご覧ください。

（動画）

ナレ：世界には電気のない暮らしをしている人が 11 億人いるといわれています。夜、彼らが使う明かりはろうそくやケロシンランプ。この温かみのある明かりの何が問題か、分かりますか。暗い。それだけではないのです。煙による健康被害で、世界で年間 290 万人が命を落としているといわれています。また、ろうそくやケロシンランプの燃料代は彼らにとって大きな負担です。そのお金があれば、もっと栄

養のあるものを食べたり、学校に行けたりするのに。

私たちが無電化の地域の課題を知ったのは、2006 年にウガンダ共和国の大臣から送られてきた１通の手紙によってでした。ケロシンランプの黒い煙によって命が失われている。太陽電池でそれを救ってほしい、というものでした。私たちはソーラーランタンを開発し、ウガンダ、そして、他の地域に寄贈をし始めました。

そして、2013 年、私たちはソーラーランタン 10 万台プロジェクトをスタートしました。創業 100 周年を迎える 2018 年までに 10 万台のソーラーランタンを寄贈することにしたのです。無電化地域の暮らしをさらに理解した、新しいソーラーランタンも開発しました。ソーラーランタンは世界中の NPO、NGO や国際機関を通じて届けられました。

（英語・日本語字幕）Tetsuo Kondo Director, UNDP「国連開発計画（UNDP）は世界中の貧困を減らすことと持続的開発とレジ離縁すに携わっています。特にアフリカではエボラのような感染症の治療時にパナソニックのソーラーランタンを使って治療室にあかりをつけることで、医師がより効果的に患者を治療できるようになりました。」

Shinichi Kawae, Project Coordinator, WWF Japan「WWF はソーラーランタンを ESD(持続可能な開発のための教育)プログラムのために使っています。私たちは国立公園の近くの３つの小学校と取り組みを進めています。しかし、インドネシアのある地域では停電がとく起こります。だから子どもたちはソーラーランタンを使って本を読んだりノートをとったり、学校や家出停電のときに宿題をしたりしています。ソーラーランタンは子どもたちの未来を照らしているのです。」

Dr. Lowell J. Gretebeck, Senior Advisor, Japan Evangelical Lutheran Association「夜の時間帯に収入を増やすために、家で出来る仕事はとても限られています。しかし、パナソニックのソーラーランタンを使って夜も働いて収入を増やすことができます。これは貧困から抜け出す最初のステップです。」

ナレ：再生可能エネルギーによる明かりは、保健、医療、教育、女性の自立支援をいった分野の社会課題の解決に寄与し、持続的な開発目標、SDGs の達成につながっています。

2018 年１月、私たちのランタン寄贈は 10 万台に至りました（字幕：102,716 台）。131 の団体、機関がランタンを必要な方々に届けてくれました。ミャンマーではケロシンランプの使用率は 37.７％ダウンできました。また、ランタンの明るい光の下で 2,434 人の赤ちゃんが誕生しました。インドでは、ランタンの明かりで貧しい人々の収入が 40％増えました。カンボジアでは、毎月の燃料費が半分になりました。これらは成果の一事例に過ぎません。彼らの笑顔が私たちの活動のエネルギー源になりました。

協力いただいたパートナーの皆さんに、深くお礼申し上げます。パナソニックはこれからも製品や技術を通じ、誰もが喜びを分かち合い、生き生きと暮らすことのできる、共生社会の実現に向けて活動を

続けてまいります。

【福田】　ありがとうございました。今ご覧いただきました活動をプロジェクトとしましては５年間で行ってきたということで、10 万台を達成したということで、一応活動の総括ということで、ただいまの映像を作ったということでございます。

そして、見ていただきましたけれども、私もたまに現場、無電化地域のほうに入りまして、実際に使われているところを見に、どんな状況なのかということを確認しに参るんですけれども、やはり入りますと、ケロシンランプは油を燃やして普通にランプとして使っているんですけれども、本当にすすが出て、入るとすぐに目とか喉が本当にやられてしまったり、あるいは、お話を聞いていますと、悪くすると風で倒れて火事になったり、それから、先ほども出ていましたけれども、結構油代が高いんですね。

ただ、私たちもこういったソーラーランタンをよかれと思って入れていますけれども、これが何か皆さん、この村の方々の生活に悪いダメージになっていないかなということが心配で、たまにこの現場に入るようにしているんですけれども、このソーラーランタンがなければどうしているのかとお聞きすると、ケロシンランプを高い油を使って使用するとか、ソーラーランタンは携帯の充電もできるようなジャックも付いているんですけれども、皆さん、無電化の地域の方々も今、携帯電話を持っておられますので、そうすると、2～3 日に１回少し大きな町に行って充電しないといけないとか、そんなお話を聞きますと、これがありましたらクリーンなエネルギーということで、太陽光エネルギーですから無料で蓄電をして電気が使えるということで、いいのかなということで活動を続けているところです。

そして、先ほど何％上がったとか、何％ダウンしたというのが数字が出てきていると思いますけれども、これを私たちも何台、どこに送ったということでは、絵日記みたいな形で終わってしまいますので、そうではなくて、それが本当にどんな影響、効果を生んでいるのかというのを、非常にこれは難しいんですけれども、努力しながら、いろんなお力も頂きながら、外部の研究者のお力も頂きながら、そういった効果の測定もしていきたいというふうに思っているところでございます。

それから、このプロジェクトの関係ですけれども、私たち企業市民活動として行っているんですけれども、事業への還元という意味もあるのかなというふうに思っておりまして、それはどういうことかと申しますと、このソーラーランタンという商品、無電化の地域にお届けするということになりますと、全然そこでは電気がないわけですから、パナソニックグループの名前なんて聞いたこともないというような所にお届けすることになりますので、パナソニックというところがこういう明かりを持ってきたなというふうなことで、ブランド認知の向上につながるということ。

そして、通常の商品の流通網とは全然違う所に持っていきますので、国際機関ですとか NGO、NPO 皆さんのお力を借りながら、どこに持っていったらいいかというようなことを開拓して、実際に届けるとい

うことになります。ですので、新しい流通網の拡大にもなりますし、それから、政府、行政機関との接点の拡大にもつながるということ。

それから、現場に入りますので、ここはこうしてほしいというような商品へのフィードバックが直で聞けるということで、これは先ほどの映像の中でも見ていただいて、最初のほうの商品は少し形が違ったと思うんですね。それを改良しまして、外に持って行くのに吊り下げて持って行けるほうがいいとか、置けるようにできたほうがいいというようなことで改良を重ねて、この今の形になっているということでございます。

そういったことを続けながら、私たち冒頭にパナソニックは非常に分かりにくい会社になっているというお話はさせていただきましたけれども、やはりそれでもエレクトロニクスという軸はあるんでしょうということで、ということは、やっぱり電気というものが基本になっていくというようなことを考えましたら、非常にこの長い時間軸ではございますけれども、この無電化地域に電気が入っていった暁には、パナソニックとして入っていくところが広がっていくのではないかというようなことも思いながら活動しているところでございます。

それから、今、先ほどの話はこのソーラーランタン 10 万台プロジェクトということでございましたけれども、これがちょうど 10 万台を達成して、この１月にプロジェクト自体は終わったのですが、その後、２つの道を今作っているところです。

１つは、「みんなで“AKARI”アクション」ということで、会社のプロジェクトが終わってしまったから届けるのも終わってしまったというのはどうも面白くないよねということで、いろんな方々のお力添えを頂きながら、この活動を続けていきたいなというふうに考えております。

その方法は１つは社員の活動ですね。社員には福祉ポイントみたいなものが付与されるのですけれども、これを使って寄付できるような形を入れておりまして、これは 2015 年から始まっていて、かなりの台数を社員の寄付によるものでもお届けをして、社員にもその現場を見てもらうような機会を作って、社員の気付きの場にもしているところでございます。

それから、新たに今年から作りましたけれども、１つは古本とかディスクによる寄付でございまして、もしよろしければ皆さんにもご協力いただけると非常にありがたいなというふうに思っていますけれども、おうちでお引っ越しとかいろんな整理をされるときがあると思うんですけれども、そのときに出てきた古本や CD、DVD など、これは５冊以上、５点以上になりますと、バリューブックスというところと提携をしているんですが、取りに来ていただけますので、それを出していただいて、その古本等の代金をこのソーラーランタンの商品に当てていくということでございます。

それから、クラウドファンディングでの寄付も行っておりまして、どこどこの地域に何台届けたいよ

というようなことで、これは海外も含めて、今、仕組みを入れているということでございます。

それから、ソーラーランタンプロジェクト終了後のもう１つの道ですね。こちらのほうは、今年 100 周年ということがございましたので、記念事業として立ち上げを行っています。こちらのほうは先ほどソーラーランタンというのはすごく小型の商品だったんですけれども、パワーサプライステーションという、もう少し大型の、スライドでは少し見づらいんですけれども、倉庫のような形になっているんですが、上にもう少し大きな太陽光パネルと、それから大きな蓄電池ですね、これを組み合わせた商品がございまして、これを無電化の地域に入れていこうというふうに考えております。

そして、それを入れるに当たっては、冒頭でも申し上げましたけれども、やはり現場が本当に何を求めているかというのをよく聞いて、現場が自分たちがお金を出してでもこれを入れたいよというようなところの地域にこれを持って行って、地域の人たちと一緒に共同して、果ては地場産業に結び付くようなことで、収入アップですとか子どもたちが上の学校に行けるとかいうようなところに結び付いて、貧困の解消につながるような活動にしていきたいなというふうに考えております。

そして、そういったことがこの SDGs への、先ほどもございましたけれども、それぞれのマークが付いておりますが、貢献になっていくように思っておるところでございます。

それから、人材育成についてご紹介で終わろうと思っていますけれども、その他のいろんなプログラムを行っていまして、次世代の学び支援ということで、私ども映像機器を作っている会社でもありますので、子どもたちに５分ぐらいの映像制作をしてもらうようなプログラムもありまして、これはプロ用のカメラの貸し出しを無料でしまして、実際に映画を作っているようなプロの監督の方に教えに行っていただいて、５分ぐらいの映像を作ることによって、わいわいガヤガヤ、時にはけんかになりながら、子どもたちは制作をしますので、コミュニケーション能力ですとか、創造性を高める、あるいは、チームワークを作るというようなプログラムになっております。

それから、あとはいわゆるキャリア教育なのですけれども、オリンピック、パラリンピックを題材としましたような教育支援活動の教材を作っております。あとは「私の行き方発見」というプログラムで、会社の仕組みはこうなっているんだよというような教材も作っております。

それから、少しおいしそうな写真が出ておりますけれども、これは何かといいますと、サステナブルシーフードというのがございまして、ちゃんとした方法で魚を取っていますよとか、ちゃんとした方法で養殖をしていますよという認証がございます。この認証を取った食材を私どもの社員食堂に入れていこうというような活動もしております。国内でいいますと、社員 10 万人ぐらいおりますので、ちょうど 2020 年に向けて社内全拠点にこれを入れていくことによって、こういった認証を取るところが増えるであろうということと併せまして、社員に少しこういうことちゃんと認識をしてもらって、おうちに帰っ

ても指名買いでこういった認証の食材を買うというようなことで、日本の消費者の意識とか変革につながっていくといいなというふうに思っておるところでございます。

少し環境にも触れておきますけれども、環境につきましては、2018年までプランを、グリーンプランというのを行っていましたが、次、2050年に向けて環境ビジョンというものを出しております。

こちらのほうは、ここにありますけれども、使うエネルギー　＜（小なり）創るエネルギーということで、私どもはエレクトロニクスの会社ですので電気を使うということも非常に多いのですが、それを上回るエネルギーを創るということで、電気のエネルギーを創出していこうというふうなことをビジョンとして掲げております。

そういったことで、これは最後になりますけれども、最初に見ていただいていますが、こういった企業市民活動も、実は将来のこの長い時間軸で見たときには、事業活動、将来の事業の基礎固めになっていくところもあるということで、こういった２つの活動で相まって社会の発展に貢献していこうということを目指して活動していますということでございます。

【福田】　以上でございます。どうもありがとうございました。

【植木】　ありがとうございます。それでは、お二方、ぜひ前のほうに、出ていただいて、質疑を、10分程度でお願いしたいと思います。　それでは、お二方の講演について、講師のお二人からそれぞれ質問をしていただいて、そのお答え願います。まず、質問を伊藤先生のほうからパナソニック福田部長さんのご報告、事例報告に対して何かご質問、あるいはコメントをしていただいて、逆に福田さんのほうから伊藤教授に質問などをしていただければと思います。あとで議論の場を持ちますので、取りあえず今は質疑をよろしくお願いいたします。

【植木】　伊藤先生からお願いします。

【伊藤】　そうですか。貴重なお話をありがとうございました。質問はありません。いや、質問はありませんというか、大変感銘を受けて聞かせていただきました。とりわけやはり松下幸之助さんが事業を通じてのCSRというんでしょうかね。かつて１％クラブ倶楽部とか経常利益の１％を寄付するだとかというのがありましたけれども、そうではなくて、まさに事業を通じて、磨き上げた事業を通じてCSR活動を行うんだというところが、幸之助さんの時代から唱えられていたというのはすごいことだなと、おそらく水道哲学もそれに相通ずるんじゃないかなと思うんですね。

それから、もう１つ、すごく印象深かったのは、貧困の撲滅だと思うんですね。SDGsの中で、今、SDGsと言っておりますけれども、2015年の前までは、MDGsと言って、Millennium Development Goalsということで、途上国を中心にしていたんですね。

今はもっとそれが広がってきたわけですけれども、SDGs は４つ特徴があって、１つは普遍性、つまり、全ての国に普遍的に適用可能性という普遍性というのがあって、それから、もう１つは包摂性というのがありまして、貧困層で残された半分に尊厳ある生活を保障すると、つまり、誰１人取り残されない社会を作るんだという、その狙いがあるんですね。幸之助さんはまさに誰一人として貧困を取り残させないという、その精神にも本当につながると思います。

それから、あとはやはり多様性と言いましょうかね。様々な国ごとの状況だとか能力だとか開発レベル、それらの多様性を、どう言いましょうか、包摂したような形で進んでいくという、幸之助さん、いつごろですか、唱えたのは。

【福田】　一応、綱領というのは 1929 年からあるんですけど。

【伊藤】　今われわれはこう言っているんですよね。それはもうかなわないですね、幸之助さんのこの先見性には。そういう意味で大変感銘を受けました。

【植木】　ありがとうございました。それでは、福田さんのほうからどうぞ。伊藤教授の講演内容について、ご質問なりコメントなりも結構でございます。

【福田】　コメントなんてそんなおこがましすぎて、私は何も言えません。本当に今日は勉強になりました。どうもありがとうございました。

本当に冒頭申し上げましたけれども、私、まな板の上の鯉の気持ちで、たぶん先生からご覧になって、今の状況はどう見てもすごく怖いんですけれども、悩みながらここまでやっときたという状況でございまして、それをどういうふうにご覧になっているのかなということが１つ怖いながらもお聞きできればというふうに思います。

私は一番印象的でしたのは、最後に言われた ROESG ですね。これは非常に面白いなと思いましたので、これを使わせていただこうかなと、一番最初に言われたのは先生だというのは認識しております。ありがとうございます。

【植木】　ありがとうございます。伊藤先生一言いかがですか。

【伊藤】　あとでそんな話が出てくるのかも分かりませんけれども、パナソニックのガバナンスに対する経営陣の本気度が私はすごく感じ取ってきまして、それは皆さんもご案内だと思うんですけれども、社外取締役に経営競争基盤の冨山さんと、それから、大田弘子さんと２人入れたんですね。まあこの２人は怖い人なの。怖いというのは分かっているわけですよね。分かっている人たちを社外取締役に入れるということは、それなりの本気度がない限りは入れないんですよね。

ですから、前の方と随分違うと言うと、前の方をけなすようになって申し訳ないんですけれども、すごくガバナンスの進展というのが、僕はパナソニックでは楽しみだなというふうに思っております。

【福田】　ありがとうございます。

【植木】　ありがとうございます。実は、パナソニックさんのコーポレート・ガバナンスの資料を少し80部ぐらいしか用意できなかったんですけれども、これはホームページ全部入ってございます。パナソニックの社会貢献とか拝見したら全部入ってございます。ということで、すいません、恐縮ですけれども、ご覧いただければと思います。

それから、伊藤先生の伊藤レポート2.0も、それで検索すると、すぐにそこにたどり着きます。大変有名なレポートで経済産業省のサイトに入っております。ぜひご覧いただければと思います。よろしくお願いします。

それでは、ここで５分ほど休憩をさせていただきまして、この後の討論の準備をさせていただきます。それでは、５分ほど休憩をさせていただきます。（休憩）

【植木】　それでは、早速でございますけれども、これからの討論点として一応、３点を挙げさせていただいています。

先ほどのパナソニックの福田部長さんの、SDGs、ESG投資と中長期的な価値創造について。それから、２番目も非常に関連しますけれども、情報開示、対話のケーパビリティーの経営力と価値、競争、これはブランド価値とか無形資産等のインタンジブルズですね、この辺のところ。それから、ガバナンスコードの制度と実態のギャップから見る課題、これは少し難しいんですけれども、最後の課題ですね。

先ず、論点１と２の課題点についての質疑討論をお二人にして頂きます。次に、論点３に関して、いろいろグローバルな事業展開に伴う経営の透明性と現場の実践課題及び経営環境の変化に対応した判断、リスク回避、事業ポートフォリオの組み換えなどの課題について討論をして頂きます。これは投資家と企業の対応ガイドラインに関する金融庁の新改定が６月１日に出ましたので、それとの絡みもあるかもしれませんけれども、これについて20分ほどお二人に質疑討論をさせて頂きたいと思います。それが終わりましたら、フロアの皆さま方との自由な質疑討論の場とさせて頂きたいと思います。よろしゅうございましょうか。

それで、最初にまず、AとBと分かれまして、SDGs、それからESG投資と中長期的な価値創造についてと、パナソニック社の展開からの示唆ということで、これを今日のコーポレート・ガバナンス論でどういうふうに評価していくべきか、最後に伊藤先生のほうから非常にいいネーミングのお言葉を頂きましたので、そういったESG投資が企業の中長期的な収益確保と連動していくんだという、そういうメッセージを集約されているかと思いますけれども、その点についてコメントして頂きたいなと思います。よろしゅうございましょうか。では、伊藤先生からコメントお願いいたします。

【伊藤】　私自身は、今、日本企業もESG、あるいは、SDGs経営というのはだいぶ注目されて盛り上がってきたと思いますけれども、大事なポイントは、TSPだと思っておりまして、Tというのはトップマネジメントがその活動にどのぐらいコミットしているのかという意味でのTであります。

それからSはソリューション、つまり、事業活動を通じてそれを行っているかということで、まさに如実に松下幸之助さん以来、パナソニックではそれを実践されているわけですよね。

それから、3つ目のPはパーティシペーションです。つまり、社員のSDGsだとかESG活動に対する参加意欲と言いましょうかね。どのくらい広く、広い社員が参加している、参画しているのということで、このTSP、Tというのは、言ってみれば、これが徹底するとまさに企業文化、先ほど私もピラミッドでガバナンスというのは今規定に入ってくる、1つは企業文化だと申し上げましたけれども、やっぱり企業文化にだんだんと投影されていくと思うんですけれども、その辺の、いかがでしょうか、TSPのP。社員の方のこういう今日ご説明いただいたような活動への参画って言いましょうかね、あるいは、広がりというのはいかがですか。

【福田】　ありがとうございます。幾つかのたぶん点があると思うんですけれども、1つは、社員の気付き等につながるような活動を、私たちCSR、それから企業市民活動が担当しているものではございますけれども、何かしら場を設定したいというふうには思っておりまして、それはなぜかと言うと、やはり私どもCSRの部門が一番外との接点が多いものですから、やはり図体の大きな会社でたくさんの社員がいて忙しく働いていますので、新規事業等に携わっていている人たちは、言わなくても、例えば、SDGs等を紐解いてどんな貢献ができるんだろうというような思考に自然となっていくんですけれども、そうではない、言ってみたら、日々、研究に追われているとか営業に追われているとかいう社員はなかなか自分たちで時間を作り出していくような余裕もたぶんないんでしょうというふうに私たちは思っている。

それはそれで一生懸命働いているのでいいんですけれども、何かしらそういった社内的にも私たちが外の接点を持っている中で何かの機会につながればということで、幾つかプログラムを実は持っていまして、今日ちょっと時間がなくてご紹介できていなかったんですが、全体像の中には入っていたんですけれども、1つは社員のプログラムでワークショップみたいなものを持っていまして、それはパナソニックイノベーションワークショップというふうに言っているんですけれども、これはグローバルも含めて社会課題のまずは勉強をするんですね、みんなで。それについて、事業としてどういう解決方法があるんだということを検討して作っていくというようなワークショップを行っています。

これが今、ちょうど後ろに参考資料で出ていますけれども、通常は約半年間ぐらいかけて、本当に自分の時間と自分のお金を使ってやってもらうので、本当に殊勝な人たちだなと私もいつも思うんですけ

れども、私たちがこういう場を作って、そこに自分で手を挙げて、私やりたいという人が集まって、今言いましたような社会課題、例えば、今回はカンボジアの何とかの問題だよとか、インドの水問題だよというようなことをお題にして、まず、専門家の先生とか、あるいは、有識者の方に来ていただいてお話をいただいて、どんな課題があるかということを検討して、実際に自分たちの事業として、私たちのパナソニックグループとして、どんな事業として解決できるのか、というようなワークショップを１つは行っています。

これのもう１つの目的は、私ども最初にご説明させて頂きましたけれども、非常に今図体が大きくなっていて、そして、カンパニーに分かれているんですね。実は本当に業務でやろうと思うと、そのカンパニーの壁を越えると言ったらあれですけれども、おいそれと簡単にネットワーキングできなくて、クロスバリューと私たちも言っているんですけど、やはり職制を越えて越えていこうと思うと、なかなかこの道のりが長くなるものですから、ワークショップでは、自分で手を挙げてやりたいと言ったら来られますので、私たちは場を設定して、このカンパニーの人とこのカンパニーの人と来ているから同じグループにしようかとか言って、チーム編成をするんですね。そうすると、そこで直流の交流ができて、その後の業務にもつながったりすることもありますし、いろいろ勉強して、実はこれは自分の時間と自分のお金と言いましたけれども、海外の社会課題の勉強をすると、現地へ行きたいと皆さん言い出すんですよ。

そうすると、夏期休暇とかお正月のときとかそういう休み、あるいは、年休を使って、私たちはやはりその場を作るんですけれども、アレンジはするんですが、飛行機代とかは自分でお金を出し、自分の休みを使って現地に入って勉強するというようなことも１つは行っているところです。

あとは先ほど少しご紹介いたしましたけれども、ソーシャルグッドミートアップというのがございまして、これも今出ていますけれども、こんな感じで、外からの人も入れるような場所がございまして、ここにだいたい平日の終業後なんですけれども、こちらもいろんなテーマで、割と緩い感じでやっておりまして、今までやでいきましたら、例えば、仕事の意義の見つけ方というのもNPOトップの方に来ていただいたり、あとは高齢化社会の理解ということでバーチャルリアリティーを体験してもらったり、あるいは、LGBTについてその当事者の方に来ていただいてお話を伺ったりというようなことで、さっと小一時間でお話を伺って質疑応答等して、その後、軽く交流会ということで、ビールなんかも出しながら交流会をしていく。そういったことで、先ほど申し上げたような、他のカンパニーの方との交流ですとか直流のつながりができるネットワーキングもできますし、そして、いろんな外の方のお話を聞くということで気付きの場にもなっている。こういったものも行っているところでございます。

そうして、先ほど申し上げたサステナブルシーフードなんかは、社員参画の１つのプログラムといい

ますか、活動としまして、食べることによってもそういった活動に参加できるんだよというようなことも含めて、ちょいボラみたいな、ちょっとしたボランティアみたいなことも含めて、それが消費者の行動の変革につながっていくようなことになればいいなというふうに思っているところです。

やはりたぶん先生も思っておられると思いますし、私たちも悩みどころなんですが、忙しい社内で認知度を上げるのがやっぱり一番難しいんです。

【伊藤】　そうですよね。

【福田】　意外と外の方々のほうが「パナソニックさん、ソーラーランタンやっているんだね」というようなことでいろいろお声掛けいただいたりするんですけれども、中はやっぱりそういったいろんな仕掛けをしながら、四苦八苦しながら進めているということではございます。

【植木】　ええ。もう１点、何かあれば、伊藤先生お願いします。

【伊藤】　これはお聞きしたいというのと、もう１つ情報提供ということで、今日はそこまで語りきれなかったんですけれども、今、ESG ということに対する投資家サイドからもすごく熱い視線が向けられていて、ただ、ESG 投資といっても微妙に投資家の間で差がありまして、１つは、例えば、社会課題解決というのと投資リターンが取れるというのをどっちを重視するんですかというのがあって、社会貢献活動というのは、なんとなく投資リターンというのも、社会課題解決、あるいは、社会貢献だというのが全面に出るわけですけれども、でも、ただ、やっぱり社会課題解決のほうが第一義で、投資リターンは第二義的なんだという捉え方の投資家も中にはいるんですよね。

もう１つは、社会課題解決と投資リターンは同時じゃないと駄目ですね、という２つの考え方、あるいは、スタンスがあるんですけれども、私の解釈は、マイケル・ポーターが言っている CSV は、あれはまさに事業活動を通じて、なんせ競争優位の先生ですから、競争優位を保つには、やっぱり社会的に、社会から、どう言えばいいですかね、乖離しては競争優位もへったくれもないので、だから、マイケル・ポーターが CSV と言い出したのは、それなりに、どう言えばいいんですかね、必然のことだと思うんですけれども、今日のお話のように、こういうイノベーションというか、こういうすごくいい活動をしていますと言うと、社会課題解決のほうがどうしても全面に出たような、当然話になりますよね。

これがパナソニックの企業価値にどういうようにつながっていくんですか、というのがおそらく大変重要なテーマだと思うんですけれども、これはトップマネジメントが考えてよ、というのはその通りなんですけれども、福田さん、いかがですか。

【福田】　トップマネジメントが考えてよと言いたいところではあるんですけれども、やはりちょっとここは自分事として考えないといけないなというふうには常々思っておりまして、おっしゃる通り、ここは非常に難しいところで、私たちがこういった活動を続けるためにも、実は、何か数値化して、こ

ういった効果があるでしょうと、だから、活動を継続させてね、というふうに本当は言わなくちゃいけない場面も出てくると思われるので、そういったことの努力をしたいなというふうに思っておりまして、実は、SROI というようなことも少し試みをしているところではございます。

先ほどの投資に対するというのは、本当に純粋なリターンということではないのかもしれませんけれども、先ほど見て頂きましたソーラーランタン等でも、何かしらこの数値を取るようなことをしていこうというふうには考えておりまして、それはやはり経年的に取っていくということの１つのは努力をしているところです。

ですので、先ほどのソーラーランタンも必ず少なくとも２年間追っかけるようにしていまして、なんで追っかけているかというと、１つの目的は、それが転売されたり、あるいは、駄目になったときに、産業廃棄物みたいなことになってもいけないので、NGO さんを通じて２年間ぐらい追っかけていますね。

そのときにやはりアンケート調査等も含めて、本当に子どもたちが上の学校に行ったのかとか、あるいは、成績が上がったのかとか、そういったことも本当は取れるといいよねというようなことで、実は、いろんな大学の先生方にもご相談をしながら、そういった数値を取ろうというふうな試みはしているところですが、そうしたところでも、たぶん先生がおっしゃると思いますのは、この数字も、でも、別に子どもたちの、例えば、進学ですね、ある団体で、進学が６割弱だったものが 100%になったよと、というふうに取ったところで、それがパナソニックの経営というか業績にどう影響があるんだというところまではやっぱり今取れていない状況で、それをなんとか取る手立てはないのですかということを、こちらが本当はいろんな先生方とかにもご相談しているところなんですけれども、なかなかそれは難しいというふうに言われているのが実態だと。

ただ、最後の図で見ていただいたと思うんですけれども、これもなかなか数値にはできていないんですが、企業市民活動というのは、こう言うと誤解を生むのかもしれませんけれども、誤解を生むかもしれないと怖いなと思いながら言ってしまうと、天使のような心、気持ちだけでやっていてはたぶん駄目なんでしょうねと。

それはどういう意味かと言いますと、社会のためにということでやるんですけれども、そうは言っても、この事業活動で長い時間軸を見たときに、無電化の所が電化の地域になっていったら、私たちの、パナソニックとしての市場というふうにもなっていきますので、11 億人いる無電化の所を何年かけてやるんだということで、１社ではできないと思いますし、だけれども、そういった活動は将来の事業の基盤、基礎にはつながっているのではないかという意識は一応持って、ただ、その場合は時間軸は非常に長く見ないといけないね、というふうには思っていまして、そして、ちょっと余談になりますけれども、私はいつも半分本気で言っているんですけれども、無電化の地域の人口は去年ぐらいまでは 12 億人とい

われていたんです。

私どもは、今年2018年、100周年で、先ほど少し100周年記念事業もやっていますよということをご紹介させていただいて、実は、今年、もうインドネシアとミャンマーにはパワーサプライステーションという商品を設置して、あとアフリカ、ケニアにも1機入れていこうと思っているんですけれども、そういった活動を通じて、2030年がSDGsのゴールだと、今年18年なので間12年ありますねと。そしたら、1年に1億人、無電化の人を減らしていったら2030年に無電化の人はなくなるんじゃないのと。

だから、そういったことを、1企業でそんなことはできないと思いますけれども、そういったムーブメントに結び付けていったら、実は、どういう理由か分かりませんけれども、今でももう12億人が11億人にいつの間にかなっていますので、そういったこともやっていけるといいなと。ですから、そういったことが事業にも実はつながっているのではないか、それをなんとか数値化できないですかね、という悩みを持っているのが現状です。

【伊藤】　海外のこういうESG、あるいは、SDGsを評価する機関があるんですよね。プロフェッショナルな機関があって、彼らと話すと、日本企業はとにかくKPIを作るのが下手、やっています、やっています、やっていますと言うんだけれども、KPIがないから、要するに、PDCAがどう回っているかがよく分からないという声もよく聞くんですよね。

そういえば、思い当たる節があるなと思ったのは、随分前ですけれども、BPRというのが流行ったことがありましたね。ビジネスプロセス・リエンジニアリングといって、ハマー、チャンピーが本を書きましたよね。あれは原型は日本企業なんですよね。でも、それをちゃんとプロセス、システムにして、KPIも入れて、世界に発信して評価されたのは彼らになっちゃうんですよね。

確かに財務と違って、まさに今のは非財務ですからね。KPI化は難しいんだけれども、だからこそKPI化にはその企業の特徴と工夫と個性が出てくると思うんですけれども、その辺を、福田さんは今悩みも語られたので、お聞きしたことと私は思っておりますけれども、その辺の悩みを、例えば、取締役会で、福田さんがお話しされるのか分かりません、担当の役員の方か分からないんだけれども、取締役会でもこういう話はよくされて、彼らから、彼らというのは社外の役員からも結構アドバイスや意見をもらっているものですか。

【福田】　この事案に対して直接上げているかというと、まだ上げていません。ごめんなさい。もう1つだけ、今の話とちょっと戻っちゃいますけれども、「Panasonic NPO/NGOサポートファンド for SDGs」と、今年から変えたんですけれども、そういうプログラムを持っていまして、それは何かというと、NPOとかNGOさんの支援をするファンドを作っているんですけれども、ただ、通常でしたらNPO、NGOさんがされている事業に対して、例えば、植樹するんだったらその花の種に支援しましょうとかいうのが普通

だと思うんですけれども、少し地味な活動なんですが、NPO、NGO さんはそれぞれいい活動されているので、だけれども、世代交代ですとかいろんなところで続かなくなる危険性をはらんでいるところに対して、組織基盤を強化するようなファンドを持っているんですね。

そのプログラムを 17 年ぐらいやってきているんですけれども、それについてイギリスのほうでアシュアランスを今年取れまして、一応外部機関でそういった評価を取っていこうというような動きも、実は並行して行っているというところです。

【伊藤】　なるほど、なるほど。

【福田】　ただ、おっしゃっていただいているように、自分たちで何か KPI を取締役会にかけて作っているのかと言われましたら、まだそこまではいっていないという状況ではございます。

【伊藤】　今ガバナンスもだいぶいろんな形で進展してきて、ややきわどいところで言うと、物言う株主が、アクティビストがそんな高くない割合で投資して、ただし、揺さぶりをかけますよね。最近のアクティビストは、ある意味では始末が悪いのは分析能力がすごい高いということなんですよね。前はグリーンメーラーですからどうということはなかったんですけれども、度胸を出してやればよかったんだけど、最近は知恵も使わなくちゃならなくなって、これアクティビストだけじゃなくて、投資家が社外取締役と対話したいというのを申し込んでくるんですね。

そうすると、社外取締役に彼らが聞くのは、１つは取締役会をどうやって運営しているんだと、どんな雰囲気だということを聞きたいんですね。もう１つは、例えば、パナソニックの社外取締役であれば、パナソニックのいろんな活動についてあなたはどう思っているのと、こう聞かれるんですよね。

そうすると、今のような今日福田さんにご説明いただいたようなこと、全てじゃないにしても、エッセンスと KPI をそれなりに社外取締役の方も分かっていていただければ、彼らの言葉で彼らの口を通して外の投資家に伝わるので、そういう意味では結構雄弁だと思うんですね。

そういったことも今起こりつつありますので、ぜひ取締役会メンバーに話をすると、カンパニーの壁が越えられます。取締役会はカンパニーと関係ないんで、関係ないと言うと言いすぎですけど、越えていますんでね。取締役会でそれがいいんじゃないかということになれば、各カンパニー長は、言葉は強いですけど、それに従わないとならないので、取締役会から攻めるのがいいんじゃないですか。

【福田】　ありがとうございます。非常にもしかしたら弱いことかもしれないんですけれども、実は、私たちのこういった活動は全世界でやっていますので、海外でもこんなことやっていますよというのは、これは活動ベースではあるんですけれども、たまに毎月１回そういったものをニュースレターという形で配信をしているんです。そこにたまに特集とか、SDGs についてとか、それから、貧困についてこうやっていきますよというようなことも入れまして、全役員に送ってやろうと思っていまして。

【伊藤】　おおっと。

【福田】　私がちくちくちくちく、毎月メールをしているんですけれども、社外取締役に関しては、メールアドレスが分かる、分からないというようなこともありまして、大田取締役にはお送りをしているんです。

直接、毎月送っていて、どういうふうに見られているかちょっと分からないんですけれども、でも、初回を送ったときにはご返信いただいて、というようなことなので、緩く細い線では一応出してはいるんですけれども、そういった努力をしつつ、という状況にはあるかなと。

あと先ほどどんな雰囲気だというふうにおっしゃっていて、私は取締役会じゃなくて、取り締まられるほうなので、取締役会には出てないので、直接分からないんですけれども、私もちょっと気になりまして、最近、社外取締役の方も増えているし、シャンシャンとかじゃない、どんなふうなんですかということを聞いてみたところ、かなり活発な意見で、忌憚なきご意見を頂くらしくて、なので、数が増えてきたというのが大きいと思うんですけれども、社外の取締役の方からも、非常に外から見て鋭いご意見をたくさん頂くということはお伺いしています。

【植木】　はい。ありがとうございます。今ちょうど情報開示、対話のケーパビリティーによる経営力と価値、競争、こういったところの議論まで入っておりまして、推移の中で、２つ素晴らしい対話をして頂きました。

まさにこの対話の時代で、金融庁の新しい施行されている６月１日のものも対話ということを全面に押し出しております。今の議論はそういうことだったと思います。最後の問題も含めまして、フロアの皆さまもせっかくの時間を有効に使いたいと思いますので、この画面はさっきの質疑を出しておいて頂きながら、フロアの皆さまから質問なりコメントなりをちょうだいする時間をできるだけ取りたいと思いまして、そちらに移らせて頂きます。

一応これ参考までに見ていただいて、１の２は辺は終わりまして、３のところは質問で出るかもしれませんので。何人ぐらいいらっしゃいますか、ちょっと挙手をしていただけます？　はい。それでは、前の方から、これを使って頂きまして、手短に、１問一分程度で、お願いします。

【田辺孝二：東工大名誉教授】　大変感銘を受けました。ROESG は非常に重要ですし、日本企業も、それをやることが企業価値を高めるといって、まさに情報開示することが重要なんですけれども、なかなか不得意だということです。それで、私は思うんですけれども、本当に企業は正しくやっていることを出しているのか、そこを会計監査と同じように、まさに ESG に対する情報公開ですね。本当に正しく出しているか。まさにこれは監査を、ESG 監査というか、まさに会計監査だけじゃなくて、ESG の情報をきちんと外に出すための監査のあり方、そういう仕組みを作ったほうがいいんじゃないかとちょっと思

ったんですが、それについて先生の。

【植木】　どうでしょう。そのマイクですいません。

【伊藤】　全くその通りです。それは今、世界的にもそのテーマがかなり重要視されてきておりまして、出されて見るほうがそれ信頼してなければいくら出しても駄目ですよね。だけれども、今までのような監査がそのままなじむかと言われると、これは結構難しいですよね。

今日は福田さんのほうから、人材育成というところについてはそんなには触れられませんでしたけれども、例えば、人材育成でわが社はこういうプログラムを作ってこういうふうにやってこんな効果がありますと、その効果は独りよがりじゃないの？ということだってあるわけですね。

それで、一言で言うと、これは会計監査法人もすごくビジネスとして関心を持っているんですよね。いわゆるアシュアランスというか、監査まで強くないんだけれども、でも、なんらかのニュートラルな第三者の意見というのがないと駄目じゃないのと。

今、統合報告書で、一番後ろに第三者意見といって、写真を付けてその方のタイトルを入れて１枚、１ページぐらいあるんですよ。それはアシュアランスまでいかないんですね。私はこういうように評価しますというのが多いので、そこの情報の信頼性というのをどう担保するかというのは、これからすごく大きなテーマになると思いますね。まだこれがいいんだという決定打はないと思います。

【田辺孝二：東工大名誉教授】　ありがとうございます。

【植木】　ありがとうございます。他にいかがでしょう。福田さん、どうですか、今の。パナソニックさんではそんなような試みはされていらっしゃいますか。

他にご質問、それでは前のお席のマイクをお使いください。ご所属もおっしゃっていただくとありがたいです。

【梅津光弘：慶應義塾大学】　経営倫理学会のウメヅと申します。今日はどうもありがとうございました。本当によかったという感じですね。

私も「1L for 10L」というボルヴィックのCSRのプログラムとかに関わり、いろいろしてきたんですけれども､最近非常に気になっているのは､海外のCSRの部署及びそこに割り振られている予算ですね､これが半端ないんですよ。

例えば、これはここだけにしていきたいんですけれども、伊藤園さんというのはすごく熱心にやってらっしゃるんで、よく知っているんですが、あそこで人件費を除いてCSR部署が毎年割与えられている予算は5,000万だというふうにおっしゃっていて、それでよくやりくりしているなという感じなんですが、私の学生が調べたら、アメリカのディズニー、これも事業も規模も全然違うとはいっても、50億ぐらいですね、50億円に当たるような予算が割り振られています。前々から戦略的CSRだとかESG投資だ

とかというのを非常にやっぱり戦略的にやっていないというのは分かるんですが、もともとの日本の企業の取り組み方にがくぜんとするほど違いがあって、申し訳ないんですけれども、言える範囲で構わないんですけれども、パナソニックのCSR部門はだいたいどのぐらいの予算がありますか、その辺りの情報開示もぜひ今のお話でしていただいて。

【伊藤】　なるほど、なるほど。

【梅津光弘：慶應義塾大学】　メリットということで、いろんなことを測ろうとする動きですね、アメリカとかでは実証研究が随分出てきています。会計のほうの効果、それも出てきているんですけれども、進まないのは、日本では「善行は隠れてなせ」という言葉があるので、それこそ良いことをしても言わないとかというのがあったりしますけれども、もうちょっと情報開示をしていただくと、研究者としてもいろいろ面白い研究の種があるんでございますが、その辺り分かる範囲で、言える範囲で構わないので、ちょっと教えて頂きたく、伊藤先生、無理のない範囲で教えていただけたらと思います。

【植木】　では、パナソニックさんから。

【福田】　はい、ありがとうございます。実は創業者も「善行は隠れて行え」のタイプだったところもございますので、創業者に怒られるかもしれないんですけれども、今、実はグローバルで私どもが直接やる以外のプログラムでも、各地域、あるいは、事業場でいろんな活動をしていまして、一体どんな活動をどれぐらいお金をかけてやっているのか、年に１回、グローバルの実態調査をやっているんですよ。

それを、実は、出しています、ホームページに。グローバルでいきますと、だいたい年によって変わるんですけれども、30 億円前後は使っていますね。それは、日本の経団連で調査を行っていますので、それにきちんとお答えをするということもありまして、グローバルで実態を把握しているということになります。

【植木】　なるほど。伊藤先生いかがでしょうか。

【伊藤】　今、梅津先生が例で挙げられた伊藤園は、全く特殊ケースだと思います。全く特殊ケースというのは、笹谷さんという常務がいて、この人がとんでもない人なんですね。お金を使わないで、とにかくわれわれのような、梅津先生も含めてアドバイザーからみんな情報をもらっちゃうんですよ。分かっていてわれわれも情報を出すんですけれども、ですから、皆さん、見られたら素晴らしいですよ、伊藤園の統合報告書を見てください。昨年と今年のバージョンといったらまた進化していまして、ただ、その笹谷さんもとうとう退任することになったんですね。ですから、今後も伊藤園の統合報告書のレベルが高く維持されるかどうかはちょっと分かりませんが、あれは特殊ケースだと思います。

それから、いわゆる隠匿的なスピリットが日本にありましたよね。良いことをやっていても喧伝する

ものじゃないんだと。だいぶ変わってきたと思いますね。やっぱり出さないと分かってくれないんだということで、それは私は変わりつつあると思うんですけれども、今梅津先生が言われたように、例えば、CSR のバジェットは何を基準に決めているのか。高いとか低いが、高いのがいいというわけでもなく、そこははっきりしていないんですよ。それは別に CSR だけじゃなくて、IT のバジェットもそうだし、マーケティングのバジェットもそうだし。

今までの、いい例外があったら「うちはそんなことやってないぞ」と言っていただいても結構ですけれども、昨年と比べて、例えば、研究開発を少し増やすとか、あるいは、研究開発だと売上高比率を何%維持するとか、IT は昨年 5,000 万だったら今年は 6,000 万でいいかとか、そういう戦略的じゃない決め方をしているんですね。

これからすごく大事なことは、今、ガバナンス改革はどういうことかと言うと、企業価値を中長期的に高めるためにガバナンス改革をやっているわけですから、CSR へのバジェットというのが企業価値を高めるのにすごいこれは効くぞということであれば、やっぱりそれだけのリソースをアロケートすべきだと思うんですよね。日本企業の経営者でも先進的な経営者はだんだんそういうふうになりつつありますが、多くがそうなっているかと言われると必ずしもそうじゃないですね。

【梅津光弘：慶應義塾大学】　いいですね。全く同感で、先生がさっき図でおっしゃっていた CSR とかのものが他の有機的な関連がなくて、アイソレートされています。

【伊藤】　そうです、そうです。

【梅津光弘：慶應義塾大学】　額面が小さいから本当に無駄にしちゃってもいいやと考えているような節があるんですが、その線でいくと、他のメジャーな本業の事業も全部バラバラになっていって。

【伊藤】　そうですね。

【梅津光弘：慶應義塾大学】　有機的なつながりがあるのかというのが。

【伊藤】　そうですね。

【梅津光弘：慶應義塾大学】　私も同感で、その意味で言うと、統合報告書というのは CSR と本業だけじゃなくて、本業の中でもまさに統合されているのかというのが大きな疑問だし、そこのところの意識を持って。

【伊藤】　そうですね。

【梅津光弘：慶應義塾大学】　経営者もやっていかないと、だから、日本は低迷してしまうのかなという感じがします。ありがとうございました。

【植木】　ありがとうございます。今の出てきた統合報告書、笹谷さんは実は２年半前のシンポジウムの講師、パネリストで登壇していただいています。そのときもテーマがまさに今の社会との企業価値

をどう高めていくかというテーマで、まさに今日それのさらに進んだバージョンを今ご議論いただいているわけでございます。

たぶんオープン・ソーシャル・イノベーションのような概念を持ってくると、プラットフォーム作りをすると、本業とまさにリンクするんだと思う。そうすると、桁違いの価値創造につながっていくと。伊藤先生の究極的な狙いはたぶんそういうところに、パナソニックさんの活動もそういうところに結び付くと、素晴らしく、ますます世界に展開できるというふうに思います。

他にご質問ある方いかがでしょう。遠慮なくどうぞ。ご質問でもご意見でも結構です。この際、ぜひ。はい、どうぞ。所属とお名前だけおっしゃって、どなたにということでお願いします。

【小松隆宏:新潟大学(新潟市役所)】　私は新潟市の職員でずっといろいろやっていたんですが、今、新潟大学で勉強していまして、ESG にすごく期待をしているんですが、本当に企業が環境にお金を出したら企業が儲かるのかなという素朴な疑問を持っていまして、ESG の中でも企業から見て環境、社会、ガバナンスにどういう配分で投資していくべきなのかとか、その辺りヒント的なものを頂ければ思いました。

【植木】　なるほど。難しい。どうですか。

【小松隆宏:新潟大学(新潟市役所)】　配分とか、本当に企業から見たときの環境とかは企業の利益につながるかどうかという観点から教えて頂きたいんですけれども。

【伊藤】　それがまさに問われていることなんですね。これは企業の方に、こうか、こうか、どうなっているんだと聞くこともできますけれども、今日はこの場が社会関連学会協議会だからそういうわけではありませんけれども、われわれアカデミズム側も少し客観的な立場で、ある種実証というスタイルを取るんでしょうけれども、もっとアグレッシブにやっていかないと駄目だと思います。

今はどうしてもべき論ですよね。ESG は大事なんだと。信じて疑わなければ企業価値は上がるみたいな、そんな感じなんですよね。それは少しプリミティブと言いましょうか、精神論に陥り過ぎているので、それはわれわれも今課題としてやりつつあります。

もちろん海外でもそういう実証研究は出ているんですけれども、そんなに、よくわれわれはローバストと言うんですけれども、みんな同じような結論になっているかというと必ずしもそうじゃないんですね。

ですから、もっともっと研究を深めていく必要があると思いますけれども、ただ、世界的に有名な機関投資家、例えばブラックロックとか、どう言えばいいですかね、レジェンダーリーですごくしたたかな投資家がインパクト投資ということでとんでもない金をつぎ込んでいるんですよね。

ということは、あのしたたかな、つまり、リターンを実現しない限り投資家から、お金を出している

人から首を切られるような、そういうような人たちがESG投資をしているということは、彼らは当然そういうある種の感触があるからお金を出しているわけですよね。

だから、今インパクト投資って呼んでいるのは、すいません、今絵がないので、縦軸が社会課題解決度だと思ってください。上にいけばいくほど社会課題解決をしてくれると。横軸は、要するにどのぐらい儲かるかという、その投資リターンだと思ってください。

そうすると、社会課題解決もしないし、投資リターンも取れないのは、これはミゼラブルですよね。こんなのに誰も投資することはないと。ところが、今までは社会課題解決はあまりしないんだけれども、その会社の銘柄を買うと儲かるという銘柄があるじゃないですか。某モービルとかね。某じゃねえな。とか、ああいうところは原油をちょっと垂れ流したりしていても儲かるわけですよ。これは従来型なんですね。

もう一方で、投資リターンは取れないけれども、社会課題解決はよくやっている会社があるよね、というのは、これはやや慈善……、なんていうんですか、事業型、ソーシャルビジネス？

【伊藤】　そう、ソーシャルビジネス型なのですね。今のやられているのは両方なんですよ。つまり、社会課題解決もすごくしてくれる会社で、かつ、リターンも取れる会社、これを彼らはインパクト投資、ソーシャルインパクト投資とこう呼んでいて、これにカウントができないぐらいのお金が入ってきているんですね。アメリカのカルパース等々も含めてですね。

ということは、学者ももちろんこれから実証研究を積み重ねる必要があると思いますけれども、彼らは彼らでそれなりのエビデンスを持っているわけですよね。それで、エビデンスを持っている彼らがあのぐらい投資している、かつ、その金額もいやましに増えているということは、それなりの感触がある。

ただし、今おっしゃられたように、ＥとＳとＧにどうやって配分するのと、これはとんでもない難しい話で、ただ、ＥとＳとＧは同意同列ではなくて、Ｇは元締め的なんですよ。ＧがしっかりしていなくてＥとＳが高いレベルでずっと進むかといったらそんなことはないんですよね。だから、やっぱりＧというのはＥとＳのデザインをして制御をするという点ですごく大事なので、ガバナンスはいったら、アンブレラでいえば一番上と。

ＥとＳがあるんですけれども、Ｓは広いでしょう。とんでもない広いですよね。Ｅだって環境だってすごく広いですよね。ですから、そこをどういうようにカテゴライズして、資源の配分を戦略的にしていったらいいのかというのは、これからの経営上、あるいは、会計上も含めて、すごく重要なテーマだと思います。

今までマイケル・ポーターも別にそこまで言っているわけじゃないし、そこまで研究を積み重ねて言っているわけじゃありませんので、それはわれわれもやっていく必要があると思います。

【植木】　ありがとうございます。ちょうど今、議論が出て、日本には三方良しと、歴史的に古くからございまして、そこの社会良しというのがこのポイントだと思うんですね。それで、新しい資本主義の概念には、社会資本というのが、社会関係性資本というのが入ってきておりますので、これが今のコネクティブソサエティーの中で、オープン・サービス・イノベーションとかオープン・ソーシャル・イノベーション、これがプラットフォームと連携していくと、非常に今日のお話は２つとも、２人のご報告、プレゼンテーションの内容がつながっていくんだと思うんですね。ということで、ぜひ三方良しの新しい評価と新しい見直しですね、こういうことが大事かなと思います。

ちょうど時間になってしまいましたが、もう１人だけ、もしぜひ聞きたいという方、どうぞ。手短に１問だけお願いします。ご所属とお名前もお願いします。

【桜井徹：国士舘大学】　簡単な質問で。日本比較経営学会の桜井といいますが、簡単な質問で、前半で伊藤先生はROEを述べられたんですけれども、日本再興戦略の去年の報告の中でROEが出てこなくて、ROAになっているんですけれども、それについて日経BPのコラムでも、なんだ、これはというようなことでなっているんですが、ROE８％という旗を安倍内閣は降ろしたんじゃないかというような、伊藤レポート破綻じゃないかとまでは言いたくないんですけれども、そこは先生、どう考えていいのか。

【植木】　それでは、よろしくお願いします。

【伊藤】　ありがとうございます。大変感激するようなご質問を頂いて、日経の確か２面に載りましたよね。書いた編集員もよく知っていて、私のところに取材にも来ているんですね。彼にはちゃんと説明したんだけれども、書いた記事は今のようなややトーンなんですね。

皆さんに舞台裏を申し上げると、要するに、内閣府、最近ちょっと評判が悪いですけれども、内閣府で構造改革徹底推進会合と、私もさっきメンバーだということを申し上げましたけれども、あそこでずっと議論してきまして、その担当の審議官からも私のほうに、ROE はもちろんずっとこれからも標榜するんだけれども、ROE というとレバレッジが入っちゃうので、財務レバレッジ、だから、むしろその前の売上高利益率に総資産回転率をかけた、ROAといってもいいし、ROICといってもいいし、これで、これのほうがレバレッジが入らないのでメッセージとしては通りやすいということで、ROA、あるいは、ROICでいきたいというのがあり、何％がいいのかということも聞かれて、私なりに答えたものです。

ですから、あの記事はその辺のところをちゃんと書いていない。ですから、やや誤解をしたんじゃないですかね、国民の皆さん。

それで、そう書いたアナリストもいるんですよ。日本はROEの旗をもう下げたんじゃないかと。どうしようもないので、そこのアナリストの元締め的な方に、私だけじゃないですよ、いろんな方がそのアナリストレポートに対して元締めに言ったんです。そしたら、元締めはこのアナリストたちは分かって

いないということで、ちゃんと理解するようになりました。ぜひ先生には正しく理解していただければということです。

【植木】　ありがとうございます。それでは最後に、お二人から１人ずつ、一言感想なり締めの言葉をちょうだいできればありがたいんですけれども、よろしいでしょうか。福田さんのほうから。

【福田】　本当に今日は貴重なお時間を頂いてありがとうございました。特に前半に伊藤先生のお話をお伺いして、私はその分野はあまり詳しくないものですから、非常に今日は勉強になりました。ありがとうございました。

やっぱり今、目指していく方向と、最後のほうにお話しいただいた、どうやってそれを数字にして、そして、社内の中でもマネジメントを含めて広げていくか、そして、進めていくかということが今後の課題だというふうに思いますので、ぜひお力もお借りしながら、社内的に社外に対しても進めていきたいと思いますので、どうぞよろしくお願いいたします。今日は本当にどうもありがとうございました。

（拍手）

【植木】　ありがとうございました。それでは、伊藤先生、何か一言あれば、どうぞお願いします。

【伊藤】　今日この場が経営関連学会協議会だから言うわけでは決してなくて、私自身が思っているのは、先ほど心象風景ということでお示ししましたよね、ピラミッドのような絵で。規定にガバナンスが入ってきたということは、われわれ経営に関連する研究者といいましょうか、アカデミズム側も、実はやっぱりある種の適応をしなくちゃならなくて、実務がこんなに変わってきているわけですよね。

ということは、アカデミズムも変わっていかなくちゃならないし、リアクティブに変わっていかなくちゃならないということもあるし､もう１つはプロアクティブに変わっていかなくちゃならないという、両方をやらないとならないと思うんですよね。

そういう意味では、経営関連の研究者にとってはすごく豊かなテーマといいましょうかね、興味深いテーマがある意味では次から次へと出てきていますので、まさに産学連合で非常にいいものを作っていって、日本もガバナンス改革も含めて、リアクティブばっかりじゃなくて、プロアクティブに研究したり活動していく必要があるだろうというふうに思っております。

今日はありがとうございました。

【植木】　ありがとうございました。（拍手）素晴らしい講演と、それからパネル討論会、それから皆さまのご参加も非常に感謝いたします。これをもって本日の講演、そして、パネル討論会を締めさせて頂きます。どうもありがとうございました。もう一度盛大な拍手をお二人の講師にお願いいたします。

（拍手）ありがとうございます。

（終了）

参考資料：「伊藤レポート 2.0」

http://www.meti.go.jp/press/2017/10/20171026001/20171026001-1.pdf

・パナソニック・サスティナビリティデータブック（ＣＳＲ・環境）

https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/downloads.html

・パナソニック・コーポレートガバナンス報告書

https://www.panasonic.com/jp/corporate/ir/pdf/pcg.pdf