

投資家と企業、両サイドにより深い対話を求める枠組みが動き出し、日本の企業統治改革が注目を集めている。改革の起点になってきたのが経済産業省の「企業報告ラボ」。日本企業の自己資本利益率（ROE）の引き上げを訴えた「伊藤レポート」を生んだ研究会だ。参加者が集まって新しい投資家団体を作るなど改革の担い手をつなぐ場としても存在感を發揮している。

企業の経営改善への関与 開し、健全な議論の「型」 設立時から参加するエーザイに求める「日本版を広く示すことにラボの意義があるという。

「2014年に導入されたのに続き、今年6月には企業側に株主との対話を促す「コーポレートガバナンス・コード」の適用が始まった。こうした改革論のリード役になってきたのが企業報告ラボだ。

ラボが始まったのは12年7月。経産省企業会計室が11年度に実施した企業の投資家向け広報（IR）担当者や投資家などへの調査で「対話の場を求める声が多かった」（企業会計室の福本拓也室長）のがきっかけだった。IR担当者や運用会社の企業統治の担当者などが集まる企画委員会を3カ月に一度ほど開く。現在のメンバーは19人だ。

同委員会の座長を務める野間幹晴（一橋大学大学院准教授（40））は「立場の異なる企業と投資家はともすれば相互不信に陥りやすい」と話す。自身が持つビジネススクールの授業で「いかに両者の観点が違うか」を目的の当りにしてきた。両者の議論を報告書として公

# 企業と株主の接着剤

## 企業報告ラボ、対話促す

企業統治に関連する著書もある専門家の顔を持つ。エーザイは04年に社外取締役の権限を強める委員会設置会社に移行するなど企業統治改革の先頭集団を走ってきた。「自分の考えが独りよがりでないか、議論に加わって確認したい」との思

いから参加したという。議論を活気づけるため、参加者の裾野も広げき。例えばオリックスの藤井佳子経営企画部長（49）は13年10月から参加している。海外株主が多く、先進的な企業としてオリックスに注目していた座長の野間准教授がスカウトした。

藤井氏は「ラボは企業統治に関して意識の高い人が集まる。自社のIRなどについて考えるきっかけになっている」と話す。

重要テーマでは外部メンバーを含む作業部会なども作る。代表例が一橋大学大学院の伊藤邦雄教授がとりまとめ、一連の改革に大きな影響を与えた「伊藤レポート」。約10人のラボの企画委員以外に多くの専門家を巻き込み、約50人が参加した。現座長の野間氏は伊藤氏の教え子に当たる。

こうした活動から生まれた「成果」の一つが、新しい投資家団体「投資家フォーラム」の立ち上げだ。

ファイリティ投信の三瓶裕喜調査部長（51）やブラックロック・ジャパンの江良明嗣社長（52）やオリックスの藤井佳子氏（49）ら6人によって、14年3月にまず「投資家フォーラム作業部会」として活動が始まった。企業と対話する際に何が重要か投資家同士が話し合い、外部に意見を発信する場を作るのが目的。ラボで企業側から「対話と言っても、投資家は多様で誰の声を聞けばいいかわからない」と言われたのがきっかけだった。

「投資家は横のつながりが薄く、発信力も弱い。新しい組織が必要だ」と思った。ファイリティ投信の三瓶氏は話す。企業と投資家の関係のモデルケースを示すため、今年2月には三菱重工業と富士重工業の協力を得て約300人の聴衆を前に公開対話を開いた。

「投資家フォーラム」は近く正式に発足し、ラボから離れて活動を始める予定だ。コーポレートガバナンス・コードに投資家が期待する内容など、企業の関心事を共有し、意見交換していく方針だ。学生時代に起業して経営者として7年間の経験を持つブラックロック・ジャパンの江良氏は「経営者には外部の相談相手が必要。投資家は上からモノを言うのではなく、企業と寄り添う姿勢をとるべきだ」と強調する。

計6人で投資家フォーラム設立へ

**ファイリティ投信の三瓶裕喜氏**  
1990年代から企業統治の重要性を訴える



**ブラックロック・ジャパンの江良明嗣氏**  
学生起業家としての経験から企業側の視点も持つ



**オリックスの藤井佳子氏**  
海外投資家との「対話」の経験が豊富



**一橋大学大学院の野間幹晴氏**  
コーポレートファイナンスなど専門。新規メンバーの推薦も



企業報告ラボから改革の波が広がっている



**エーザイの柳良平氏**  
企業統治に関する著書があり、大学院で講師も務める

企業側の企画委員

オムロン、味の素などから12人

投資家側の企画委員

ニッセイアセットマネジメント、コモンズ投信などから6人

## 統治改革の担い手つなぐ

「投資家フォーラム」の立ち上げだ。ファイリティ投信の三瓶裕喜調査部長（51）やブラックロック・ジャパンの江良明嗣社長（52）やオリックスの藤井佳子氏（49）ら6人によって、14年3月にまず「投資家フォーラム作業部会」として活動が始まった。企業と対話する際に何が重要か投資家同士が話し合い、外部に意見を発信する場を作るのが目的。ラボで企業側から「対話と言っても、投資家は多様で誰の声を聞けばいいかわからない」と言われたのがきっかけだった。

「投資家は横のつながりが薄く、発信力も弱い。新しい組織が必要だ」と思った。ファイリティ投信の三瓶氏は話す。企業と投資家の関係のモデルケースを示すため、今年2月には三菱重工業と富士重工業の協力を得て約300人の聴衆を前に公開対話を開いた。

「投資家フォーラム」は近く正式に発足し、ラボから離れて活動を始める予定だ。コーポレートガバナンス・コードに投資家が期待する内容など、企業の関心事を共有し、意見交換していく方針だ。学生時代に起業して経営者として7年間の経験を持つブラックロック・ジャパンの江良氏は「経営者には外部の相談相手が必要。投資家は上からモノを言うのではなく、企業と寄り添う姿勢をとるべきだ」と強調する。