

創発 Mail Magazine

創発は‘インキュベーション’のプロ集団。-問題解決のための新しい戦略・進化-

当メールマガジンは、日本総研/創発戦略センターの研究員と名刺交換させていただいた方に配信させていただいています。>> [登録解除はこちら](#)

[日本総研/創発戦略センター](#) | [研究員紹介](#) | [セミナー・イベント](#) | [書籍](#) | [掲載情報](#) | [ESG Research Report](#) |

今回の創発eyesは注目を集めるコーポレートガバナンス・コードについて。改訂の動向を見据えた検討を行う重要性、その際に参考となる国際コーポレートガバナンスネットワーク（ICGN）の方針について言及しています。

1. Ikuma Message

[・創立50周年記念シンポジウム開催](#)

2. 創発eyes

[・経営計画策定で考慮すべきコーポレートガバナンス・コードの今後の改訂](#)

3. 連載_次世代交通

[・第2回_個人が主体的に選択するデータ利活用の可能性](#)



創発戦略センター
所長
[井熊 均](#)

IKUMA Message

創立50周年記念シンポジウム開催

3月18日、日本橋の三井ホールで、「スマート農業が興す農村デジタルトランスフォーメーション」と題するシンポジウムを開催しました。年度末の忙しい時期にもかかわらず、600名を超える方々から参加意向を頂き、400数十名のご参加を頂きました。お忙しい中ご参加頂いた方々に対して心より御礼申し上げます。

2年前にスマート農業のシンポジウムを開催した際にも、今回に迫る数の方々のご参加を頂きました。生産額でGDPの2パーセントに満たない農業のイベントに、かくも多くの方々の関心を得られるのは何故でしょうか。

一つには、農業の重要性に対する認識があるでしょう。全ての生活と活動を支えている農産がどのように変わっていくかに、多くの人が関心を持っています。日本の農業の危機的な状況がこうした関心を一層高めています。

AIやIoTの実装の場としての農業に関心を持たれている人も多いでしょう。十数年間組織として農業に取り組んできた立場から見ると、昨今の農業への関心は革新技術への関心とある程度連動しているように見えます。

もう一つあると思うのは、農業の社会的な位置付けが変わる、という潜在的な意識です。農産物は自然の恵みである半面、世界的に見ると、自然環境に負荷をかけてきた面があるのは否定できません。一方で、最近では、気候変動で農業が自然の脅威に晒される可能性が高まっています。労働条件については、都会での第三次産業などに比べ、全ての人の生活を支えている農業の現場で働く人への報酬が低く過ぎるのではないかと、思っている人がたくさんいます。こうした農業に対する気持ちが、SDGsやESGへの関心が高まる世界的な風潮によって底

上げされているように思うのです。

我々は問題を多面的に捉えて、真の農業の再興とは何かを考えていきたいと思っています。そのために学ぶべきことは絶えません。



創発戦略センター
スペシャリスト

黒田 一賢

創発eyes

経営計画策定で考慮すべきコーポレートガバナンス・コードの今後の改訂

企業が中長期の経営計画を策定するにあたり、規制強化や技術進歩など外部環境の変化について一定の仮定を置くことは一般的である。例えば、自動運転であれば、どこまで人間の関与なしに運転できるかという技術的な進歩に加え、自動運転車が事故を起こした場合の責任の所在といった法的な側面における議論もモニターし、必要に応じ経営計画に反映することは理に適っている。

日本において投資家を含むステークホルダーからの関心がここ数年急激に高まっているものにコーポレートガバナンスがある。そこで中長期経営計画の策定時に考慮すべき外部環境の変化として、コーポレートガバナンス・コードの改訂の動向を見据えておくことは同様に有効であろう。わが国のコーポレートガバナンス・コードは、今までのところ、3年に1度改訂が行われており、同じ頻度で行われるとすると、通常3～5年の中期経営計画の期間中に改訂が行われる可能性が高い。

今後の改訂内容を予想するにあたり、有益な手掛かりとして国際コーポレートガバナンス・ネットワーク（ICGN）の掲げるグローバル・ガバナンス原則がある。ICGNは世界の機関投資家が設立した業界団体の1つで、主に企業のガバナンスの強化を目標としている。ICGNに注目するのは、同団体が世界各国のコーポレートガバナンス関連の規制に積極的に意見表明していることに加え、同コード改訂を主導した金融庁の「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」にも同団体の代表が参加しているためである。

日本のコーポレートガバナンス・コードは（１）株主の権利・平等性の確保、（２）株主以外のステークホルダーとの適切な協働、（３）適切な情報開示と透明性の確保、（４）取締役会等の責務、（５）株主との対話の５つの基本原則から構成されており、それぞれについてより詳細な原則および補充原則が規定されている。

一方、ICGNグローバル・ガバナンス原則は（１）取締役会の役割と責務、（２）指導力（Leadership）と独立性、（３）取締役会の構成と指名、（４）企業文化、（５）リスクの監督、（６）報酬、（７）報告と監査、（８）株主の権利の８つの原則から構成され、それぞれに指針が付与されている。

ICGNグローバル・ガバナンス原則の指針を基点に、わが国のコーポレートガバナンス・コードの原則と対照してみると、（１）取締役会の役割と責務、（２）指導力（Leadership）と独立性については多くの項目がコーポレートガバナンス・コードでもカバーされている。しかし、他の６原則については部分的にカバーされているものの、わが国のコーポレートガバナンス・コードに未だ言及がない項目も目立つ。

もちろんICGNの代表が同コードの改訂にかかわっているからといって、同団体の原則の全てがコーポレートガバナンス・コードに導入されるということは考えにくい。しかし、海外機関投資家の関心事としてICGNグローバル・ガバナンス原則に示される内容がわが国の次回のコーポレートガバナンス・コード改訂の際に考慮される可能性は十分考えられる。

したがって、改訂を待つ事後対応ではなく、投資家を含むステークホ

ルダーからの関心が高まる事項として、ICGNグローバル・ガバナンス原則の（３）から（８）について取締役会で議論し、中長期の経営計画でそれに対する姿勢を開示していくことこそ重要といえよう。例えば、ICGNグローバル・ガバナンス原則において取締役の指名および報酬体系の決定プロセスについて言及がある。いずれもこれまでは一般的な表現にとどまり、具体的な説明がなされることは必ずしも多くなかった。そこでいかに優秀な取締役を招聘し、インセンティブを与えるかを詳述することは、事業ポートフォリオ、事業戦略、経営資源の調達と分配、目標計数などを掲げる中長期経営計画の実効性を補強することができるはずだ。



創発戦略センター
逸見 拓弘

連載プログラム

—— 次世代交通 ——

第2回 個人が主体的に選択するデータ利活用の可能性

交通の分野に限らず、利用者の個人情報や個人に紐づく情報（以下では個人情報や個人に紐づく情報をまとめて「個人データ」と呼ぶ）は、事業者によって収集され、自社のビジネスに活用されることが専らである。特に近年では、GAF A（Google、Amazon、Facebook、Apple）に代表されるような、個人データを収集して自社ビジネスに活用して多額の利潤を獲得する事業者の台頭がめざましい。しかし、本来個人データは個人の所有物であり、事業者の所有物ではない。個人が自身の個人データをコントロールできるようにし、個人の意思で事業者へ提供・運用して十分な恩恵を受けることができる枠組みを設計して、無断で事業者に個人データを利用されない制度を構築することが急務である。

個人自身が個人データをコントロールできるようにすることは、実は個人側だけでなく事業者側にもメリットを生む余地も大きい。個人自身が自ら個人データを統合することで、これまで集約が実現していなかった個人データの集約が実現され、データの価値が高まるといったケースが一例だ。例えば、複数のECで購入した商品の購入履歴を個人が一括管理し、個人の判断でEC事業者に提供するのであれば、EC事業者は他社ECでの購入履歴も知ることができるようになり、従来できなかった観点での自社サービス分析が可能となる。結果として、サービス向上につなげることができるだろう。また、過去の複数の診察履歴を個人が一括管理し、個人の判断で医師に提供するのであれば、医師は過去の診察履歴を参考として、より適切な診断を下すことができるようになるだろう。

交通の分野でも、日々の生活行動データや各種交通機関での決済データを個人が一括管理し、個人の判断で行政へ提供するのであれば、行政はパーソナリティ調査等の各種行政調査の経費を大幅に削減でき、その分の経費を公共サービスやインフラ整備に活用できる。また、これまでは10年に一度しか知り得なかった地域住民の移動状況をより頻繁に把握できるようになり、公共交通の一層の効率化・充実化を図ることができる可能性も生まれる。

EUでは、2018年5月に一般データ保護規則（GDPR）を施行され、個人データの所有権は個人に帰属することが明確にと規定された。GDPRでは、特定のサービスで取得された個人データを他のサービスでも再利用できる「データポータビリティ権」や、個人データを個人の判断で管理者側から削除できる「削除権」などが明記され、欧州圏を市場とする各ITプラットフォーム企業はこの規定を遵守するような個人データ利活用システムの開発を加速させている。個人起点の個人データ利活用によって市場を席卷しているといえる企業はまだ出現していないが、EU圏でそのような企業が出現するのも時間の問題であろう。

一方で、日本国内では、個人データ利活用に関する政府の指針が具体化されていないために、各ITプラットフォーム企業により個人データ取り扱いに関する考え方の足並みが揃わず、システム開発の方向性も異なっているという現状がある。日本国内でも、各企業のデータ利活用システムの開発を加速させるためにも、まずは政府が、個人データの帰属や個人が行使できる権利、個人データ利活用の

際の規則など、個人データの取り扱い全般に関する指針を具体的に示していくべきであろう。

この連載のバックナンバーは[こちら](#)よりご覧いただけます。

株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
Mail Magazine（第2・第4火曜日配信）

このメールは創発戦略センターメールマガジンにご登録いただいた方、シンポジウム・セミナーなどにご参加いただきました方、また研究員と名刺交換した方に配信させていただいております。

【発行】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター
【編集】 株式会社日本総合研究所 創発戦略センター編集部
〒141-0022 東京都品川区東五反田2丁目10番2号
東五反田スクエア
TEL：03-6833-6400 FAX：03-5447-5695
<配信中止・配信先変更>

<https://www.jri.co.jp/company/business/incubation/mailmagazine/privacy/>

※記事は執筆者の個人的見解であり、日本総研の公式見解を示すものではありません。

Copyright (C) 2019 The Japan Research Institute, Limited.