

記念講演

持続的成長を実現する変革シナリオ

伊 藤 邦 雄

一橋大学大学院 商学研究科 特任教授
一橋大学 CFO 教育研究センター長

目 次

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 1. はじめに | 5. 対話とエンゲージメント |
| 2. 「伊藤レポート」の反響 | 6. コーポレートガバナンスの陰の主役、CFO |
| 3. 持続的低収益性の謎 | 7. 第4の矢 |
| 4. ROEの低さはレバレッジが原因ではない | |

1. はじめに

講演のキーワードは「大きな見取り図」である。参加者の多くは証券アナリスト、あるいは事業経営に携わる人であろう。現在起きていることの内容は知っておられようが、本日はそれらを大きな見取り図の中で位置付けることを試みる。その中で今後を展望していきたい。

このところ内外機関投資家のコンファレンスに招かれ、講演する機会が増えた。過去、外国人投資家に講演する機会は多くなく、それだけに最近の彼らの私の講演を聴く姿勢には驚く。聴く姿勢が異なり、目つきが全く異なるのである。しかも講演の後、名刺交換に列をなす。その際、彼らと言葉を交わすのだが、感想は主に3タイプに分かれる。

一つ目は「日本は久しぶりに変わった」、二つ目は「日本のDNAが変わったのではないか」、三つ目は「いま革命が起こっているのではないか」、といった感想や声である。私の肌感覚としては、



「変革」は起こっているが、「革命」まではっていないと思うのだが、海外勢にはそのように映っているらしい。

このことは大変うれしいが、変革が一過性のもので終われば、大きな失望を招くだろう。このほうが怖い。変革に関わる身として、大変な緊張感を覚えている。本日の講演でその一部でも嗅ぎ取っていただければ幸いである。日本は過去、盛り上がりつてはしばむ歴史を繰り返してきた。今回はその歴史を繰り返してはならない。