国際金融都市戦略と
共有価値の創造（CSV）経営

アフラック生命保険株式会社
代表取締役会長
チャールズ・レイク

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

ロードマップ

I.　グローバル資本市場とステークホルダーの期待

II.　国際金融都市「東京」のチャンス

III. CSV経営戦略～アフラックの事例から～

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

ロードマップ

I.　グローバル資本市場とステークホルダーの期待

II.　国際金融都市「東京」のチャンス

III. CSV経営戦略～アフラックの事例から～

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

世界経済フォーラム年次総会2020（ダボス会議）

ステークホルダー資本主義の在り方が重要テーマに

（出典）世界経済フォーラムHP

「所得格差や政治の分極化による社会分裂から
差し迫った気候危機に至るまで、
世界が直面する最大の課題に取り組むため、
ステークホルダー資本主義の確立に重点を置いています」

（出典）世界経済フォーラムプレスリリース「ステークホルダー資本主義：持続可能で団結力ある世界を築くための宣言」（2020年1月14日）

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

機関投資家が着目するESGへの対応能力

（出典）ブラックロックHP

ローレンス・フィンク
ブラックロック
会長兼最高経営責任者
(CEO)

2018年のCEO向けレターから抜粋

「環境、社会、およびガバナンスの問題に対応する企業の能力は、持続可能な成長に必要不可欠なリーダーシップと優れたガバナンスを実証する」

（出典）ローレンス・フィンクによる書簡：
A Sense of Purpose（2018年1月）

2020年のCEO向けレターでは

金融資本市場の抜本的な変革のタイミングである

と指摘するとともに

気候変動などの社会的な課題への対応を強く要請

（参考）ローレンス・フィンクによる書簡：
A Fundamental Reshaping of Finance（2020年1月）

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

ステークホルダー資本主義の隆盛

BR Business Roundtable

（出典）ビジネス・ラウンドテーブルHP

「個々の企業はそれぞれ独自の企業目的を果たす一方、
すべてのステークホルダーを
尊重した事業運営に取り組む」

（出典） ビジネス・ラウンドテーブルによる声明:
Statement on the Purpose of a Corporation（2019年8月）

長期的にはステークホルダー間の利害は切り離せず
株主とその他ステークホルダーの
どちらかを選ぶことは誤った選択であることを示唆

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

共有価値の創造（CSV：Creating Shared Value)とは

（出典）ハーバード・ビジネス・スクールHP

マイケル・ポーター教授

社会のニーズや課題を解決する

社会的価値を創造する

経済的価値が生み出される

持続的成長が実現する

（参考） Harvard Business Review, January – February 2011 “CREATING SHARED VALUE”

多くのグローバル企業がCSVを取り入れて
経営戦略を展開している

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

終わりを迎える「神学論争」

「欧米流経営」
株主や投資家の
利害重視

**ステークホルダー
資本主義**

「日本流経営」
社員や系列企業の
利害重視

**共有価値の創造（CSV）経営の
実効性が問われる時代が到来**

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

ロードマップ

I.　グローバル資本市場とステークホルダーの期待

II.　国際金融都市「東京」のチャンス

III. CSV経営戦略～アフラックの事例から～

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

近江商人の「三方よし」

売り手よし、買い手よし、世間よし

（出典）日本経済新聞（滋賀大学経済学部附属史料館所蔵）

1754年（宝暦4年）
中村治兵衛宗岸という商人が書き記した経営精神

（参考）サンライズ出版編「近江商人に学ぶ」

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

「論語と算盤」

利潤と道徳を調和、サスティナビリティの重要性を指摘
現代にも通じるメッセージ

（出典）渋沢栄一記念財団HP

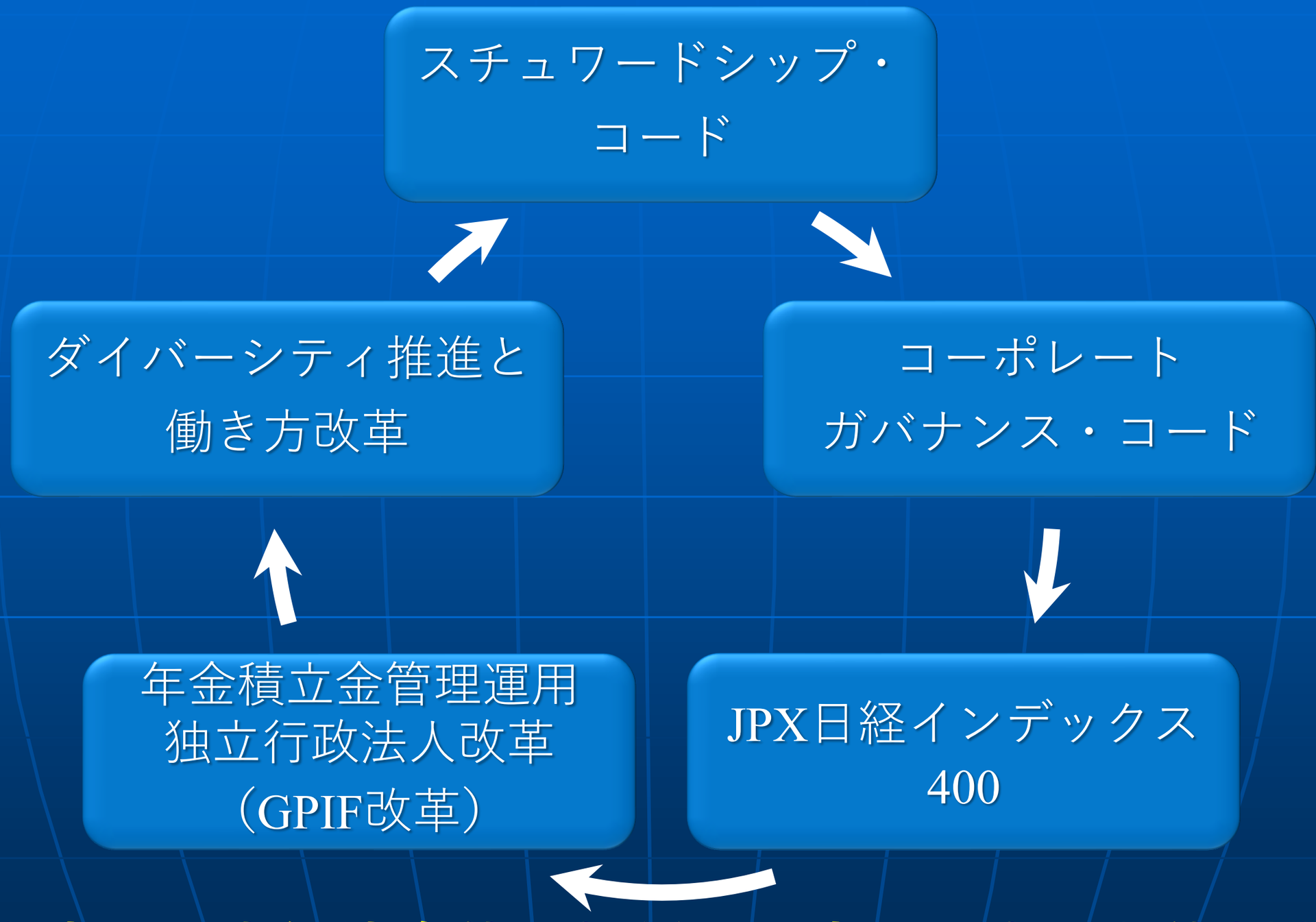
「国の富をなす根源は何かと言えば、
社会の基本的な道徳を基盤とした
正しい素性の富なのだ。
そうでなければ、その富は完全に
永続することができない。」

（出典）守屋惇氏「現代語訳　論語と算盤」

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

国家経済戦略としての企業統治改革

新たな日本型コーポレートガバナンス・エコシステム構築

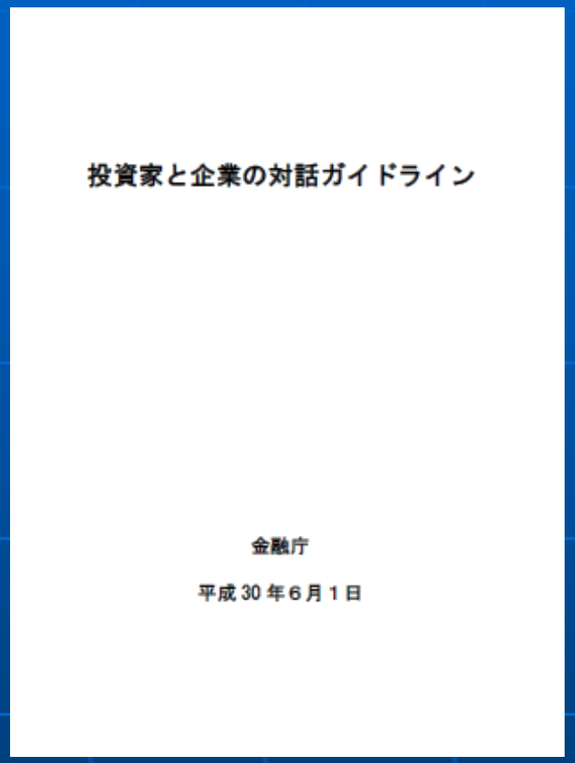


稼ぐ力を高め日本経済全体の好循環の実現に向けた体制を整備、
形式から実質への深化が始まっている

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

ガバナンスの実効性向上に資する投資家と企業の対話

金融庁や経産省による ガイドライン、ガイダンスの提示



Environment
Social
Governance

価値協創
ガイダンス

グローバルに高まる 統合報告への期待

GRI Empowering Sustainable Decisions

TCFD

SUSTAINABILITY ACCOUNTING
SASB
STANDARDS BOARD

INTEGRATED REPORTING <IR>

（出典）GRI, TCFD, SASB, IIRC 各HP

グローバルな金融資本市場において
海外投資家を含めたエンゲージメントの高度化を求めている

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

海外投資家の「誤解」への戦略的対応が必要

事前届出の対象の見直しを含む外為法改正は
エンゲージメントの実効性が試される機会である

国家安全保障 ⇔ 市場の活性化

麻生太郎副総理・財務大臣・内閣府特命担当大臣（金融）

「いわゆるコーポレートガバナンス改革路線というものの転換でも全くありませんし、アクティビストの排除でもない」

（出典）関税・外国為替等審議会 外国為替等分科会 配布資料(2019年12月26日)より抜粋
外為法改正案に関する麻生大臣の国会での答弁（2019年11月21日 参議院 財政金融委員会）

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

ロードマップ

I.　グローバル資本市場とステークホルダーの期待

II.　国際金融都市「東京」のチャンス

III. CSV経営戦略～アフラックの事例から～

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

創業の想い

1958年に世界初となる「がん保険」を米国で発売

創業者のエイモス家3兄弟
（左からポール、ジョン、ウィリアム）

「がんに苦しむ人々を経済的苦難から救いたい」という想い

1974年に日本での創業

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

アフラックのコアバリュー（基本的価値観）

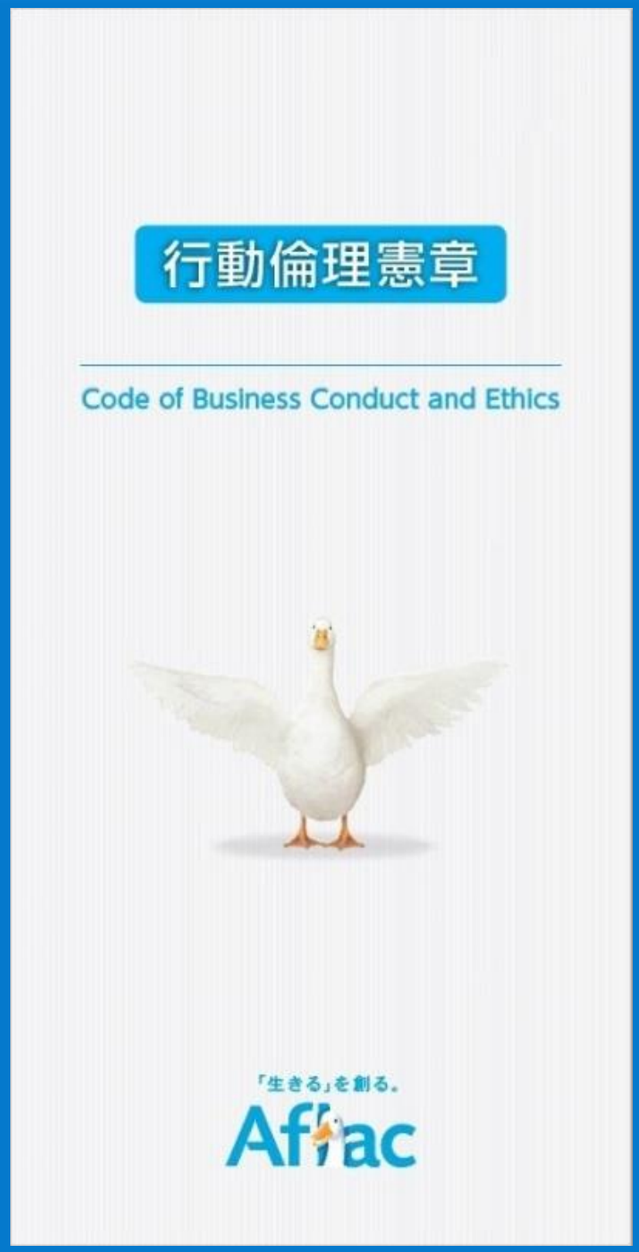
コアバリューは、心の拠り所（判断軸）であり、
現れた行動によって自己再生しながら、常に進化する

創業の想い

アフラック・ウェイ

企業理念

ブランドプロミス
「生きる」を創る。



行動倫理憲章

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

コアバリューに基づくアフラックの企業経営

共有価値の創造（CSV）経営

独自の資源や専門性を活かして
社会課題を解決し
社会ニーズに応える

経済的価値と持続的成長

五大ステークホルダー

ESGやステークホルダー資本主義の考え方に合致

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

更なる成長に向けたアフラックの中長期ビジョン

「生きるための保険」のリーディングカンパニーから
「生きる」を創るリーディングカンパニーへの飛躍

コアビジネス

ヘルスケア領域
における
新たなサービスと
イノベーション創出

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

投資目的の達成にはESGの要素が不可欠

環境、社会そしてガバナンスが投資目的の達成に果たす役割を認識

アフラック・インコーポレーテッド

- ステークホルダーの期待に応える、グローバル・グループ・ガバナンスを構築
- ESGレポートの開示による透明性の確保

アフラック・グローバル・インベストメンツ

- ファンダメンタルズ分析の一部として投資対象となる発行体にESGスコアを付与

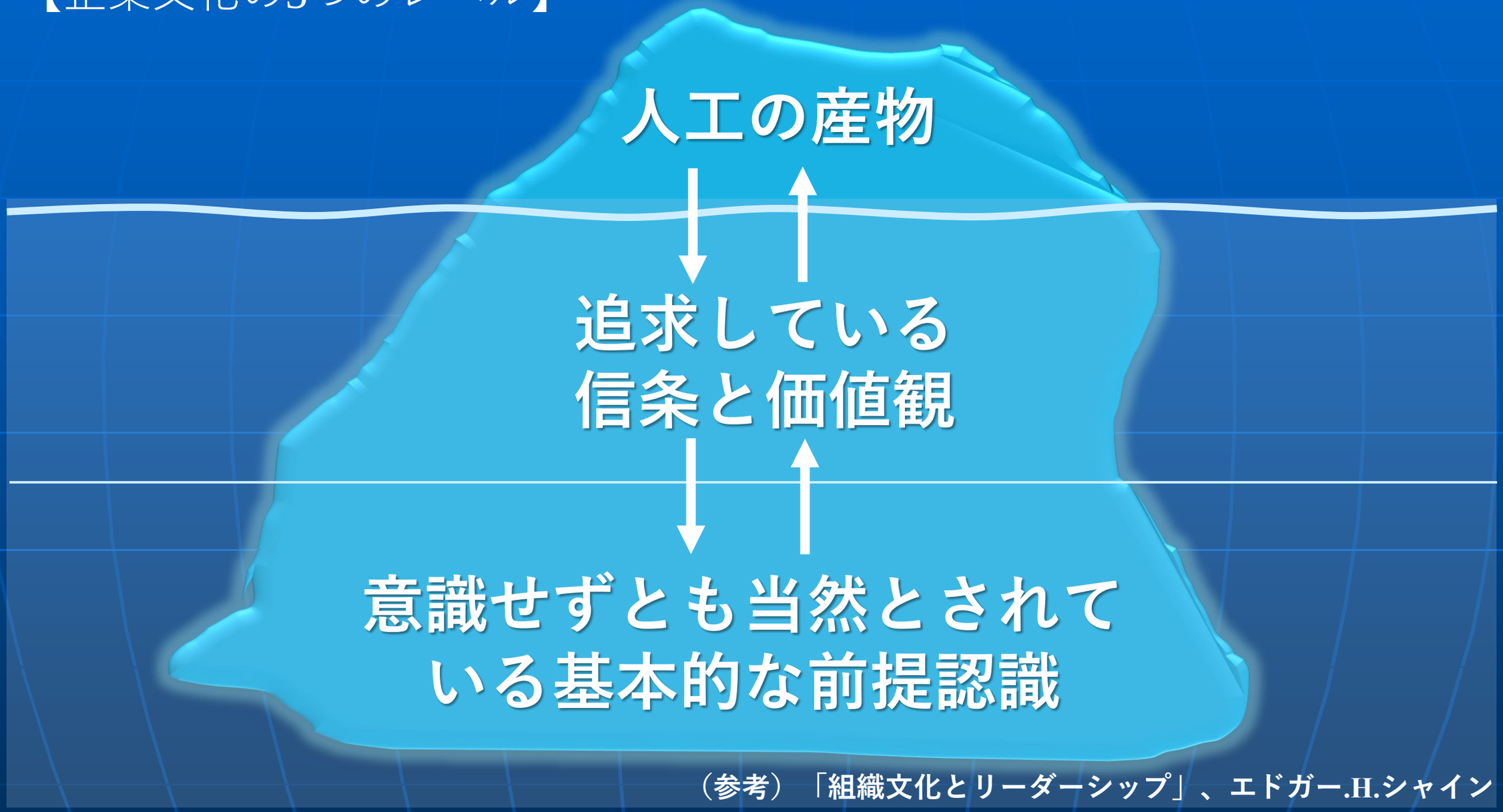
アフラック生命保険

- 2015年にスチュワードシップ・コードの受け入れを表明

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

「共有された価値観とそれに基づく行動様式」が戦略の実行性を左右する

【企業文化の3つのレベル】



（参考）「組織文化とリーダーシップ」、エドガー.H.シャイン

アフラックの企業文化の中核にはコアバリューが根付き、経営戦略（中長期ビジョン）との一貫性が確保されている

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

まとめ：三位一体でガバナンスの実効性向上を

企業

投資家

規制当局
および
取引所

国際金融都市戦略が
日本市場全体の機能強化を促す

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

ご清聴ありがとうございました

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved

「生きる」を創る。

©2020 Aflac Life Insurance Japan Ltd. All rights reserved