

## ガバナンス研究部会（第225回）議事録

日時：平成28年10月14日（金）15:00～17:00

場所：学士会館309号会議室

出席者：今井、板垣、井上、大関、岡本、嶋多、中嶋、永井（秀）、永井（郁）、林、古谷、宮澤、山本

### 【定例研究発表】

#### 1 「英国の年次報告書における開示内容の分析」（林 順一部会員）

##### <概要説明>

- 英国企業のクライシスコミュニケーションとサクセッションプランへの対応状況について、年次報告書の開示内容に基づいて分析する。
- Wolf and Meiri（2013）は SCCT の概念枠組みを用いて、BP のメキシコ湾原油流出事故に係るクライシスコミュニケーションの状況について分析を行ない、クライシスコミュニケーションの失敗として、事故を防ぐ努力を十分に行っていない、CEO の姿勢も含め事故対応が不十分、ステークホルダーやメディアとの関係構築に失敗などの問題点を指摘している。
- BP の事例から導かれる反省点は、① 事故発生から 1 時間以内の対応が、企業イメージとブランドを守るために重要、ステークホルダーとの間では正直かつ定期的な対話が重要、③ クライシスコミュニケーションは、受身ではなく、能動的に行うべきもの、④ 危機に適切に対応することで企業に対する信用と信頼を寧ろ向上させるチャンスが生まれるということである。
- 次に、サクセッションプランであるが、CG コードにおいて、経営者のサクセッションプランは重要な論点となっている。2012 年～2015 年にかけてのバークレイズの取締役会議長と最高業務執行取締役の交代にあたっては、サクセッションプランの状況が年次報告書で詳しく説明されている。
- これらを分析すると、辞任表明等の直後における選任体制と後任者要件の明確化、対象者リストの作成とその絞り込みプロセス、リストの対象者との個別面談と論議、監督当局や主要な機関投資家との事前の意見交換、取締役会による最終的な承認、迅速かつ着実な各プロセスの実行という特徴が見られる。

##### <討議・意見>

- 面白いテーマだが、“クライシスコミュニケーション” の概念が今一つ明確でない。そもそも年次報告書といった公表データだけで分析ができるのかという疑問もある。BP の経営理念は“safety”であるが、このような問題を引き起こし、コミュニケーション以前の問題ではないか。
- 我が国では、雪印やダスキン等で事後のコミュニケーションのまずさから二次的災害を起こしている例もある。
- サクセッションプランは英国では機能しているようだが、日本では難しい。随分多くの関係者が後継者問題に係るが、同様のことを日本で実行するとすれば、秘密が守れないのではないか。

- 日本企業は“OG ガバナンス”と言っていい。公明正大に実力を中心に後継者を選ぶのではなく、東芝のように顧問や相談役が口を出す。この風土を変えるべきである。
- 日本では社外役員の市場が確立されていないことも、英国のようなやり方で後継者を選べない要因になっている。結局身近な安心できる人がいいということになる。
- 中長期の視点で選考というが、企業のそのときどきのニーズや状況で必要とされるリーダー像が変わりうるのではないか。

## 2 「株式会社の経営構造の比較」(井上 泉部会員)

### <概要説明>

- 監査等委員会設置会社が会社法改正で新たに認められ、我が国では監査役会設置会社、指名委員会等設置会社と併せて、3通りの機関設計が可能となった。いずれがガバナンスにとって最も良いのかという問題意識で研究を始めたが、結局仕組みや制度ではなくそこに属する人の問題という結論になった。経営倫理の再構築が必要ということである。
- 3つの経営構造を比較すると、監査機能が取締役会から独立していること、監査役「独任制」、行為差止め権等の強力な権限が認められているなどから、監査役会設置会社の方が、理論的には優れているという結論になる。
- しかしながら、組織論のみでコーポレートガバナンスの向上を図ろうとすることはできない。経営陣を構成する「人」の適切な選任がコーポレートガバナンスの最も重要な問題であり、経営陣の能力、資質、倫理観といった「人」の問題に改めて焦点を当てるべき。
- 経営倫理とは、「企業人と企業組織が企業活動を遂行する際によりどころとなるもの」であり、その「よりどころ」には、法律・規制・ルール、道徳的規範、経済的、社会的関係を踏まえた利害関係者への配慮の3つの判断基準がある。

### <討議・意見>

- ガバナンスを徹底的に考えていくと結局倫理にぶつかる。これからは倫理の時代と言ってもいいだろう。
- 欧米の企業不祥事の内容が経営者による利益取り込みが多いのに対し、日本のは個人的利益を図るよりは、“会社の為”という心理によるものが多い。だから必ずしも自分が悪いとは思っていないようだ。こうした価値観のズレも直していく必要がある。
- グローバル化の中で、倫理的に利害関係者の範囲をどこまでとらえるべきか。途上国から人と資源を安価に得られるが、それをやると自国の失業問題が発生する。
- 「持続可能な開発目標 (SDGs)」を策定することが2012年6月の国連会議において合意され、現在17の目標と169のターゲット案が発表されている。先進国にも相応の役割が求められており、企業、NGOなど各ステークホルダーの参画が期待されている。
- 経営構造を比較しながら、すぐに経営倫理の問題に飛んでしまったので、つながりが悪い。制度の比較の次にその運用の良し悪しの問題を論じ、次に経営倫理につなげた方がよかった。

【次回開催日】11月18日(金)午後3時 学士会館309号会議室