Ｎｏ．５８

【小論文タイトル】利益の質を高めるハイブリッド・ガバナンスー新しき酒（SDGs）は新しき革袋（経営構造）に盛れー

【要　約(800 字以内)】(文字数　774字)

20 世紀後半、輝かしい成功を収めた日本企業。しかし、今や日本企業は輝きを失い、グローバル市場における存在感は低下しつつある。

日本企業の稼ぐ力低迷の原因として挙げられるのが、日本企業全体に蔓延る短期的な利益の獲得を目的とした経営構造である。21 世紀の激動する事業環境の変化の中では、短期的な視点ではなく長期的な視点での企業価値向上が重視されている。20 世紀型の短期的な利益獲得を目的とした古い経営構造のままでは稼ぐ力を高めるどころか、持続的な成長を見込むことは難しいだろう。

日本企業が再び稼ぐ力を取り戻し、持続可能な社会の実現に貢献するためには SDGs やパリ協定に表象される事業環境の変化と真摯に向き合い、経営構造の再構築を視野に入れつつ、改めて社会と自社の関係を問い直すことが必要ではなかろうか。経営構造を再構築するということは、突き詰めればガバナンス力を強化することに繋がる。

こうした問題意識の下、本稿では経営者と株主の関係にフォーカスした従来のガバナンスに加え、E（環境）・S（社会）の領域で多様なステークホルダーの関係構築を目指す「ソーシャル・ガバナンス」を提唱したい。本稿ではこれを「ハイブリッド・ガバナンス」（相補的なガバナンス）と名付けた。

ソーシャル・ガバナンスというフィルターを通して、社会課題と事業活動の齟齬を把握することが、持続的成長に向けたビジョンや戦略を構想する起点となると考えられる。そのギャップを埋めるための行動を継続することから、サステナビリティ経営が生み出されるのである。ソーシャル・ガバナンスは、SDGs を志向する経営にとって羅針盤としての役目を果たすといえよう。

旧約聖書の「新しき酒は新しき革袋に盛れ」という言葉に当てはめるならば、新しき酒＝SDGs には、新しき革袋＝ハイブリッド・ガバナンスを通じて生まれ変わる経営基盤が必要なのである。

第 6 回 SDGs 学生小論文アワード by 住友理工
字数の参考：1行あたり 40 文字、1ページあたり 1400 文字です。

【本　文(文字数 9,500～10,500 字)】(文字数 9761 字)

第１章　稼げない日本企業

20 世紀後半、日本企業は資源エネルギー多消費型のビジネスモデルによって存在感を高めた。しかし、今やその輝きを失い、グローバル市場における日本企業の影響力は低下傾向にある。

「稼ぐ力」の持続的な向上を目的としたコーポレート・ガバナンス改革においても、欧米企業に比べて日本企業の資本効率の低さが問題視されている。なぜ、日本企業の稼ぐ力は低迷したままなのだろうか。

戦後の日本企業は安価な化石燃料や地下資源を大量に使用して、機能・品質・価格に優れたモノづくりと、手離れのよい大量販売システムという二つの要素を核とするビジネスモデルを構築してきた。これが日本企業の稼ぐ力の源泉だったのである。

その結果、日本企業は短期間で企業価値の飛躍的な拡大に成功し、世界から驚きと称賛をもって迎えられた。20 世紀後半、日本企業の稼ぐ力は世界から羨望の的となっていたのである。しかし、資源とエネルギーの大量消費は、CO_2の大量排出を生み出すことに繋がる。

外部環境が激変しつつある現代社会では、日本企業に空前の成功をもたらしたビジネスモデルは、もはや通用しなくなった。外部環境の変化と経営構造のアンマッチが、日本の稼ぐ力の低迷の原因ではないだろうか。脱炭素とサステナビリティを基軸としたビジネスルールが世界共通の価値観となった今、日本企業は相変わらず大量生産全盛期に確立した経営構造から抜け出せていないからである。

CO_2の主な排出主体である企業は、ビジネスモデルの変革を通じて「ビジネスの脱炭素化」を迫られている。持続可能な社会の構築に向けて、サステナビリティ・ビジョンの策定やロードマップの開示が求められているが、ビジネスの脱炭素化が実現できなければ、サステナビリティ経営など絵空事に過ぎない。

日本企業の経営者にとって、意思決定の時間軸はせいぜい 5～6 年であり、経営者たちの在任期間とほぼ重なっている。これは、経営者が自分たちの在任期間中に成果が出る案件を優先しがちになるということを意味している。

こうした傾向に拍車を掛けているのが、ストックオプションである。ストックオプションを付与された経営者が報酬を手にするためには、短期間で株価を上げる必要がある。株価の上昇は株主にとって歓迎すべきことであり、短期間で株価上昇を実現した経営者は株主から高く評価される。ストックオプションの導入によって、株価を上げることが経営者と株主の共通の目標となったのである。これが株式市場でショートターミズム（短期志向）を助長する要因の一つとなっているのである。ベンチャー企業が長期的な視点でストックオプションを導入することは否定しない。しかし、上場企業のストックオプションの平均的な権利行使期間が 4～5 年であり、これは経営者の意思決定の時間軸とほぼ重なる。長期的な事業戦略の実行が求められる SDGs にとって、ストックオプションはネガティブな要因として作用する可能性は捨てきれない。

短期的な利益の向上を目的とした経営構造では、激動する事業環境の変化の中で稼ぐ力を高めることは難しいだろう。では、日本企業が再び稼ぐ力を取り戻し、併せて持続可能な社会の実現に貢献するためにはどうすればよいだろうか。いま日本企業が取り組むべきことは、サステナビリティと脱炭素を前提とする事業環境の変化に適応した経営構造の再構築であろう。

経営構造を再構築とは、突き詰めればガバナンスを強化することに他ならない。ガバナンスとは稼ぐ力の源泉であり、長期的な企業価値の向上を左右する要素なのである。

ライエン委員長が率いる新欧州委員会は、2050 年に温室効果ガス排出が実質ゼロとなる「気候中立」を達成するという目標を掲げ、エネルギー、産業、運輸、生物多様性、農業など広範にわたって欧州経済の構造転換を図るグリーン・ディール政策を提示した。EU の政策が示唆しているように、経営構造の再構築はサステナビリティの実現に欠かせないのである。

企業経営のベクトルをサステナビリティへ向けるには、ガバナンスのパラダイム変革を通じて企業と株主の関係を問い直し、長期的な事業戦略を構想し実践する組織に生まれ変わること

ではなかろうか。

ガバナンスの変革といっても、経営者と株主という限られた関係にとどまらない。従業員や市民社会など幅広いステークホルダーとのパートナーシップが必要だろう。企業におけるガバナンスの本質は、株主あるいは経営者による上意下達的な統治や支配ではなく、関係者が相互に協働し、経営の舵取りを行うことを意味する。それは、SDGs の目標 17「パートナーシップで目標を達成しよう」と軌を一にする考え方である。

本稿では持続的成長を可能とする経営構造の未来像をガバナンスの観点から論じていきたい。

第 2 章　制度疲労に陥った日本企業の経営構造

日本版スチュワードシップ・コード（2014）、コーポレートガバナンス・コード（2015）が契機となり、ガバナンス改革に向けた企業の動きが活発となっている。責任投資原則（2006）が提唱され、E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）に関する非財務情報を重視する投資家が増加している。ESG 投資の視点からも、稼ぐ力に直結する G（ガバナンス）に関する関心はこれまでになく高い。しかし、SDGs やパリ協定に対する日本企業の腰の重さを見ていると、日本企業の経営構造は制度疲労に陥っているように感じる。

日本企業のガバナンスの課題について、以下の二点を指摘したい。一点目は取締役会における「執行」と「監督」の未分化である。現在、日本企業ではコーポレートガバナンス・コードに対応した取締役会の運営が求められている。

取締役には、「実効性のある監督」が求められているが、わが国の会社法では取締役は執行を担う存在と定義されており、日本企業の取締役には執行と監督という相反的な役割が与えられている。経営の監督と執行の未分離という課題が内包されたままなのである。

日本企業では内部昇格によって取締役が選任されるケースが多いため、監督と執行の未分離は構造的に続いてきた。確かに実務経験が豊富な社員から選ばれた取締役は、その経験によって的確な経営判断と安定的なマネジメントが期待できる。しかし、社内の実質的な意思決定は、CEO と経営企画部によってなされ、取締役会は形式的な意思決定の場となっている。

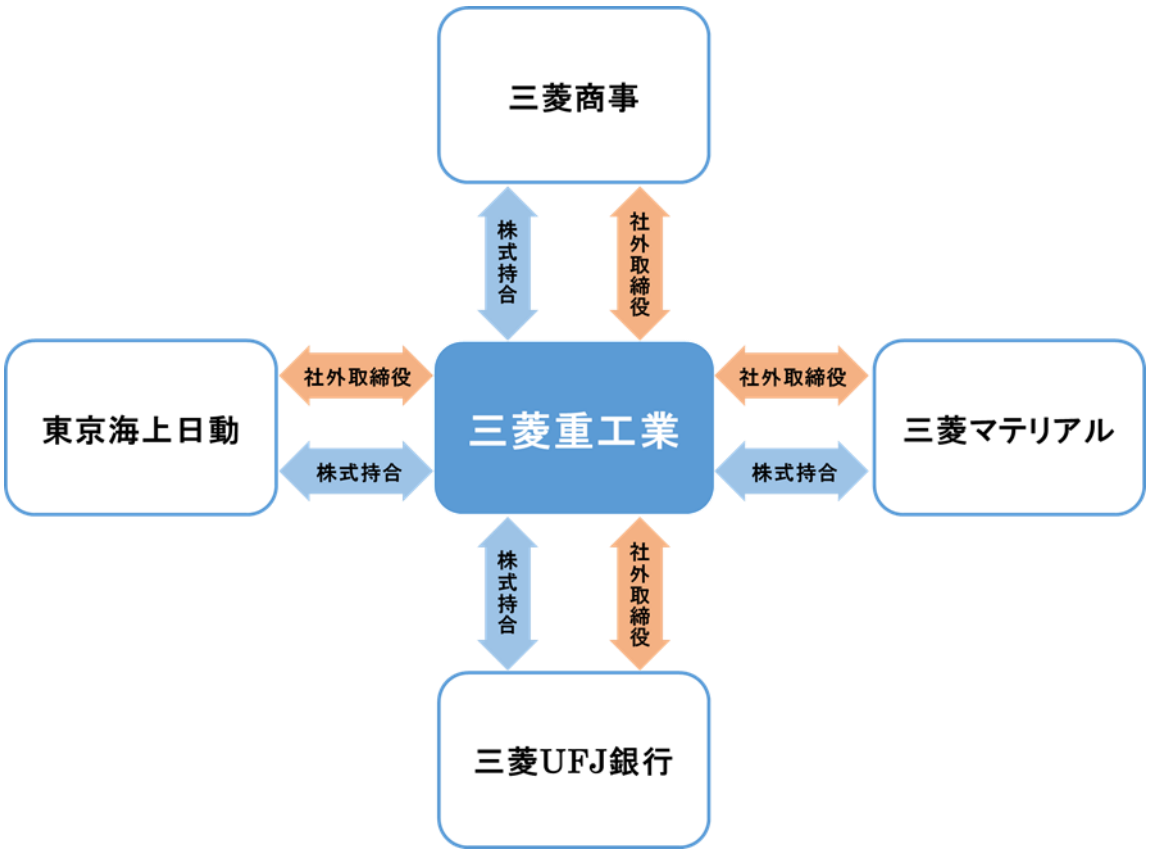
取締役会の機能を回復させるために導入されたのが、委員会等設置会社の制度である。この仕組みは、社外取締役を中心とする指名委員会、監査委員会、報酬委員会で構成され、業務執行を担当する執行役を設置することで監督と執行が分離されている。

二点目は、ガバナンス改革の目玉政策の一つとされる社外取締役である。従来の会社制度では、監督機能を担う監査役制度があった。しかし、監査役は CE0 が選任するケースが多く、その機能には限界がある。監査役の欠点を補い、業務執行に対する監督を強化するために導入されたのが、社外取締役である。

しかし、実際にはグループ企業や代表取締役の人脈から社外取締役が選任されるケースが多く、期待された監督機能は十分に果たされていない。こうした状況を、本稿では社外取締役の持ち合いと名付けた。これは株式持ち合いに擬えたものである。

例えば、三菱グループのケースを見てみよう。三菱商事は社外取締役に三菱重工業の社長を、三菱重工業では社外取締役に三菱 UFJ フィナンシャルグループ出身の役員を任命している（図表 1）。

（図表 1）株式持ち合いと社外取締役の持ち合いの実態



（出所）筆者作成

形式的には独立社外取締役の要件は整っている。しかし、グループ内の企業同士が相互に社外取締役に就くのであれば、独立性は担保されない。まさに仏作って魂入れずの状態である。経営の透明性が担保されないガバナンス体制では、社会から共感を得ることは難しい。

以上のように、日本企業のガバナンスには課題が山積している。日本企業は未来を見据えて、経営とは何かを問い直し、辻褄合わせだけのガバナンス改革をやめようではないか。

第 3 章　社会から共感される経営とは

株主と経営者の経済的な関係にフォーカスした従来のガバナンスでは、気候変動や SDGs などの社会的な課題に対応することは難しい。これらの問題に対処するには、経営者が将来に向けた長期ビジョンを掲げ、そのビジョンを数世代の経営者が承継し、実践していくことが欠かせないからである。

住友財閥が実践した別子銅山の煙害対策は、数世代の経営者がビジョンを承継しつつ、課題解決を成し遂げた事例であろう。1893（明治 26）年に発生した煙害は、銅の製錬工程から排出される亜硫酸ガスが原因であった。当時は排煙から硫酸を取り除く、排煙脱硫技術は存在していなかった。煙害対策の根本解決を表明した住友第二代総理事の伊庭貞剛は、煙害対策を承継し得る人材を外部から登用しガバナンスの強化を図った。後継者たちは経営構造を強化し、伊庭が掲げたビジョンを承継していった。煙害問題が解決したのは昭和 14 年（1939）のことであり、根本解決までに 46 年の歳月を要した。この間、住友の経営トップである総理事は 5 人を数えたが、強固なガバナンス体制が煙害問題の根本解決を実現したのである。

SDGs の達成期限は残すところ 10 年である。しかし、それは通過点に過ぎない。問題は今後数十年にわたって、SDGs の理念を事業活動において承継していくことができるか否かである。

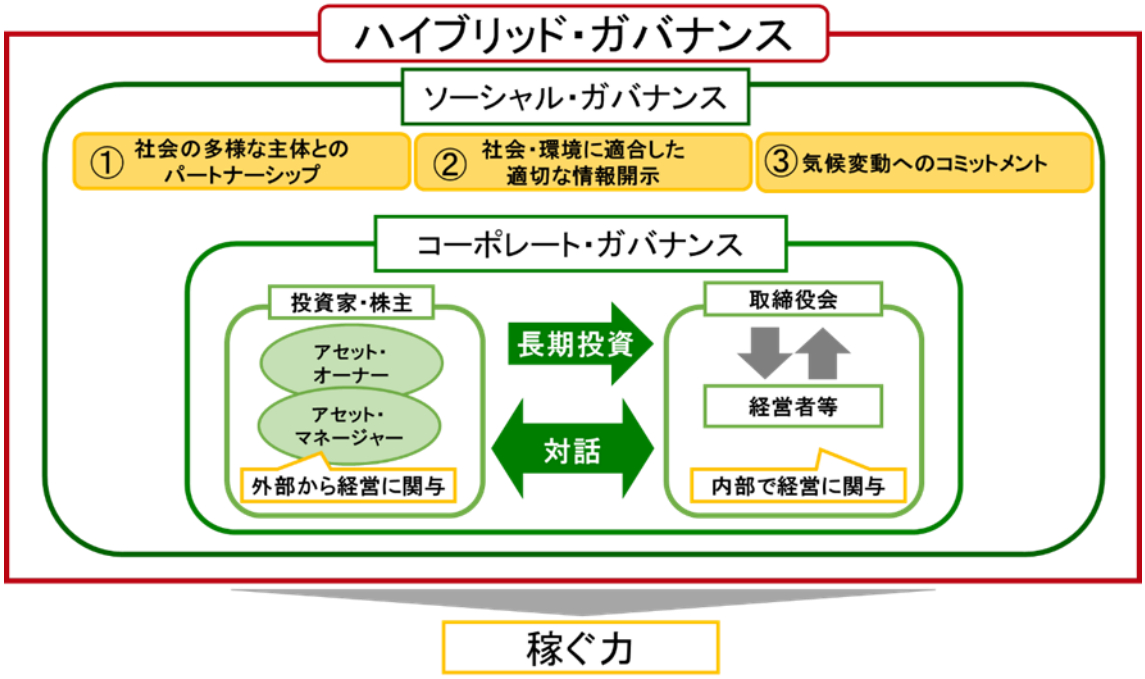
経営者には SDGs とベクトルを同じくするビジョンや戦略の構築が求められているが、最も大切なことは策定したビジョンや戦略を承継していくためのガバナンス体制を強化することであろう。住友の事例を踏まえれば、SDGs の成否は個々の企業のガバナンス力によって決まるといっても過言ではない。

ビジョンと実効性を欠いたガバナンス改革では、SDGs を実現することは難しいだろう。形式的な体制の整備ではなく、激変する外部環境に適応できる経営力を生み出すガバナンス改革こそが、いまの日本企業に求められているのではないだろうか。

以上を踏まえ、経営者と株主の関係にフォーカスした従来のガバナンスに加え、E（環境）・S（社会）の領域で多様なステークホルダーの関係構築を目指す「ソーシャル・ガバナンス」を提唱したい。本稿ではこれを「ハイブリッド・ガバナンス」（相補的なガバナンス）と名付けた（図表 2）。

経営者は社会との関係性を再構築することで、SDGs に取り組むための経営基盤を強化し、事業環境の変化に適応し得る経営力を獲得することが出来るのではないだろうか。

（図表 2）ハイブリッド・ガバナンスとは



（出所）藤井智朗・笹本和彦（2014）130 頁を参考に筆者作成

第 4 章 ハイブリッド・ガバナンスの本質

ハイブリッド・ガバナンスに欠かせない三つの要素について説明しよう。一点目は、社会における多様な主体とのパートナーシップである。社会の変化は人々の価値観の変化を誘発する。企業はその変化から社会が抱えている不満や課題を読み解き、ソリューションを提示すること求められる。そのためには、社会の多様な主体との対話を深めていくことが必要といえよう。

例えば、NPO や NGO 等の市民団体との協働は、身近な問題から新たなオポチュニティを創出することに繋がるだろう。ボランティアや社会貢献を通じて、企業は社会や市民と接点を持つことが多い。しかし、こうした活動だけでは人々の心の奥を理解することは難しい。戦略企画部門や経営企画部門が、外部組織と対話し協働することが大切なのである。対話や協働を通じて、社会的にインパクトのある事業のシーズを見出さねばならない。

外部との対話のみならず、企業内部での対話も重要である。ビジョンや事業戦略は組織の構

成員からの共感がなければ実現しない。現代企業は部門内のコミュニケーションが希薄である。さらに、部門を超えたコミュニケーションとなると希薄化は加速する。

この原因は大量生産・大量消費時代に築かれたビジネスモデルが影響している。上意下達的な組織では、出る杭にならず組織の命令に忠実に従うことが美徳とされた。現代企業の人材マネジメントは、このような枠組みから大きく変わっていない。しかし、事業環境は一変し、経営者は従業員たちに「考えろ」「発想しろ」と命じる。

これではイノベーションは生まれない。SDGs の目標 8「働きがいも経済成長も」を実現するには、インターナルなステークホルダーである従業員との対話を行い、組織内のパートナーシップを再構築することが必要であろう。これが経営構造の革新やビジネスの変革に通じる第一歩なのである。

二点目はビジョンや事業戦略を積極的に開示することである。多様な主体から共感を得るための第一歩は、非財務情報を積極的に発信することである。SDGs 時代の企業価値は、「利益の量」と「利益の質」の両軸で決まる。

ROE に代表される経営指標は、「利益の量」を表象してきた。責任投資原則によって重要性が高まっているのが非財務報告書である。非財務報告書は「利益の質」を表象するものであり、ESG 投資では財務報告書と同様、投資判断に欠かせない情報を提供している。

SDGs の最終文書には「環境、社会、ガバナンスの要素をコーポレートレポーティングに統合することを含む、持続可能な企業実務を促進する」と述べられており、非財務情報の開示は SDGs の実現に欠かせない要素なのである。

三点目は、気候変動へのコミットメントである。温暖化に起因する気候変動が常態化するなど、CO_2問題は危機的な状況に直面している。昨年開催された COP25 では、世界の機関投資家 631 機関が各国政府に対して、気候変動へのアクションを強化するよう要請した。企業が長期的な視点で稼ぐ力を高め、持続的に成長するためには、気候変動へのコミットメントは絶対条件である。

これらの取り組みは、SDGs の目標 13「気候変動に具体的な対策を」、目標 17「パートナーシップで目標を達成しよう」に直接かかわる問題であるが、気候変動と正面から向き合うことは、社会の持続可能性と企業の持続的成長の双方にとって、欠かせない要素であるということを忘れてはならない。

以上がハイブリッド・ガバナンスの三要素である。これらを踏まえ、日本企業のガバナンスの実態について調査・分析を行った。第一段階では、優れたガバナンス力を有する企業は長期的に企業価値を高めていく可能性が高いという仮説を立てた。この仮説の下、上場企業 3,640 社を対象に、2009～19 年度の時価総額の変化率を調査した。時価総額の規模によって変化率に大きな差異があるため、分析対象企業を時価総額別に 10 段階のグループに区分し、グループ毎に時価総額変化率の偏差値を測定し、グループ別に変化率上位企業 784 社を選定した。

第二段階では、784 社を「委員会型企業」、「監査役会・委員会型企業」、「監査役会・取締役会型企業」に分類し、委員会、監査役会、取締役会における社外取締役・監査役の比率が 5 割を超えている企業を対象に①社外取締役・社外監査役の属性、②ストックオプション制度の導入状況、②議長の独立性という三つの基準で評価し、182 社を選定した。

①では、当該企業の事業と何らかの関係性を持つ者を従属型社外取締役・監査役とし、独立型社外取締役・監査役とは評価に差を設けた。②では、「経営者の報酬はステークホルダーに対する責任を反映したものにすべきだ」という世界経済フォーラムのシュワブ会長を基に、短期的な株価上昇の要因となりかねないストックオプションに有無について評価した。③では、構成メンバーが独立型社外取締役・監査役であっても、議長の独立性が担保できなければ執行と監督の分離の実効性を確保することは難しいと考え、議長の独立性が担保されているか否かを評価した。

第三段階では、ハイブリッド・ガバナンスの核となるソーシャル・ガバナンスについて以下の評価基準を設け 182 社について分析を行った（図表 3）。

(図表 3)ハイブリッド・ガバナンス先進企業選定の評価基準

社会の多様な主体とのパートナーシップ（10点満点）	国連グローバルコンパクトに加盟している	5点
	NPOやNGO、市民団体との協働によって事業を創出している	4点
	NPOやNGO、市民団体と社会貢献活動を行っている	1点
社会・環境に適合した適切な情報開示（15点満点）	環境・社会課題の解決を目指す中長期ビジョンがあり、経営構造の変革が看守できる	15点
	環境・社会課題の解決を目指す中長期ビジョンがある	10点
	環境・社会課題の重要性が社内で浸透しつつあると看守できる	5点
	上記の項目に該当しない	0点
気候変動へのコミットメント（10点満点）	SBTの認証取得がある	3点
	SCOPE3の算出を行い、開示している	2点
	SCOPE3の削減実績がある	3点
	再生可能エネルギーの創出、購入、投資のいずれかを行っている	2点

（出所）筆者作成

上記の評価基準の詳細について説明しよう。「社会の多様な主体とのパートナーシップ」では、NPO や NGO 等との協働と国連グローバルコンパクトへの対応について評価した。国連グローバルコンパクトの活動に賛同する企業は、社会の多様な主体とのパートナーシップの構築にプロアクティブな姿勢を持っていると評価でき、サステナビリティの実現に貢献すると考えた。

「社会・環境に適合した適切な情報開示」では、統合報告書、サステナビリティレポート等の非財務情報の開示について評価した。環境・社会課題に対する中長期ビジョンの内容と、それを実現する上で欠かせない経営構造改革について精査した。

「気候変動へのコミットメント」については、SBT（Science Based Targets）の認証取得、SCOPE3 に関する情報開示、再生可能エネルギーの導入の三項目について評価した。

以上の分析を通じて、182 社の中から評価の高い 20 社をハイブリッド・ガバナンスの資質を有する企業として選定した（図表 4）。

（図表 4）ハイブリッド・ガバナンス先進企業上位 20 社（総得点：35 点満点）

（単位：点）

	多様な主体とのパートナーシップ（10点満点）	非財務情報［E・S］の適切な開示（15点満点）	気候変動へのコミットメント（10点満点）	合計得点（35点満点）
花王（株）	10	15	10	35
第一三共（株）	6	15	10	31
（株）日立製作所	9	15	4	30
大和ハウス工業（株）	10	10	10	30
オムロン（株）	10	15	4	29
アサヒグループホールディングス（株）	9	10	10	29
（株）ポーラ・オルビスホールディングス	9	15	2	28
ユニ・チャーム（株）	5	15	10	27
（株）村田製作所	5	15	7	27
KDDI（株）	5	15	7	27
（株）資生堂	6	15	2	23
武田薬品工業（株）	9	10	4	23
（株）安川電機	5	15	2	22
（株）ダイフク	5	15	2	22
旭化成（株）	5	10	7	22
（株）コーセー	6	15	2	21
塩野義製薬（株）	6	10	5	21
イオン（株）	5	5	10	20
三菱電機（株）	5	10	4	19
オリックス（株）	5	10	2	17

（出所）筆者作成

SDGs やパリ協定に向けた経営構造改革の実態を把握するため、上記の 20 社に対して面談を申し込み、8 社に応諾していただいた。以下の図表が面談に応じていただいた企業群である（図表 5）。

（図表 5）ヒアリング実施企業一覧

ヒアリング実施企業（面談実施日）	面談者部署	業種	ヒアリング内容[ハイブリッドガバナンスに対する各社の見解]		ヒアリングを踏まえた筆者の感想
			コーポレート・ガバナンス	ソーシャル・ガバナンス	
(株)ダイフク（2019年10月25日）	人事総括本部 人事部	機械	昨年度から新たに構成された監査本部を設置。社内の運営状況の確認や社員の意識向上に取り組む。	地域社会との密接なコミュニケーションを取ることで、社会との連携を図り、社会貢献を行っている。	「誠実に仕事を行えば誤魔化しの言葉など生まれない」という歴代社長の言葉を、古くから社内で共有している点からガバナンスに対する意識の高さが伺えた。
大和ハウス工業(株)（2019年11月11日）	技術本部 環境部	建設業	コーポレートガバナンス委員会を設置。持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために戦略を策定する場を設ける。	NGO等と協働し、団地再耕におけるビジネスモデルの構築を目指す。また都市開発事業では特に対話を重視している。	「業界のトップ企業がESG経営を推進することで業界全体の意識の底上げを目指している」との言葉に共感した。
(株)ポーラ・オルビスホールディングス（2019年11月26日）	コーポレート コミュニケーション室	化学	2020年度から役員報酬を環境目標の達成状況と連動させることを決定し、長期的な企業価値向上を目指している。	パートナーシップがサステナビリティには必須であるという考えから、NGO等と積極的な協働を実施し社会との対話を重視。	「ポーラ・オルビスグループCSR委員会」を設置した事がグループ理念の浸透に貢献したという。理念等をグループ全体で共有できる体制の構築が持続的成長に繋がると感じた。
花王(株)（2019年11月28日）	ESG部門 ESG活動推進部	化学	早期からコーポレート・ガバナンス改革に取り組む。昨年度は女性社外取締役を選任。外部視点の多様化に努める。	戦略として「Kirei Lifestyle Plan」を策定。次世代を想った持続可能な暮らしの実現のために明確なビジョンを掲げる。	気候変動について、社会に対する企業の責任として積極的な環境情報開示を行う点から、ステークホルダーからの「信頼と共感」を大切にした経営を行っている事が伺えた。
ユニ・チャーム(株)（2019年12月5日）	CSR本部 品質保証グループ兼 環境推進グループ	化学	社是に基づいた「正しい企業経営の推進」を目指し、取締役会レベルでESGリスクを分析し改善策を決定。	企業理念とサステナビリティを融合させ、独自のCSR重要テーマをステークホルダーの視点を取り入れながら策定。	100年企業を見据えて、現在よりもさらに環境情報開示やガバナンス体制を改善していきたいという同社の姿勢から、サステナビリティに対する意識の高さが伺えた。
(株)日立製作所（2019年12月6日）	サステナビリティ推進本部 ブランド・ コミュニケーション本部	電気機器	社外取締役の半数に外国人を登用。外部のナレッジを活用し、経営にグローバルな視点を持つガバナンス体制を構築。	環境において方向性を定めた「日立環境イノベーション2050」を策定し、グループ全体で環境活動を推進。	取締役会長がリーダーシップをとって社会や環境に対する本格的な取り組みを開始し、トップダウンで社内全体へサステナビリティの意識を向上させている点が印象的であった。
オムロン(株)（2019年12月10日）	取締役室 （コーポレートガバナンス担当） サステナビリティ推進室 （エンゲージメント推進部）	電気機器	2017年度から役員報酬制度に中長期業種連動報酬を取り入れ、中長期目標の達成や役員の意欲向上に努めている。	サステナビリティ目標の達成に向け全社マネジメントサイクル構造を確立。対話を通じて社会課題への対応を推進。	評価を得るためにガバナンスを強化するのではなく、企業価値向上のために手段のとしてガバナンスの強化に取り組まなければならないとの意識が伺えた。
武田薬品工業(株)（2019年12月17日）	コーポレート コミュニケーション& パブリックアフェアーズ	医薬品	性別・経験の異なる11カ国の国籍のメンバーからなるタケダエグゼクティブチームを設置。経営陣の多様化を推進。	世界中の全従業員を対象とした投票を行い、結果を踏まえたグローバルCSRプログラムを実施し、長期的な戦略を策定。	「コーポレートEHS委員会」の設置を契機にEHS（環境・健康・安全）の戦略が社内に浸透したとの説明から、環境や社会に適合する変革を社内全体で推進している事が伺えた。

（出所）筆者作成

第 5 章　ハイブリッド・ガバナンス先進企業

本章では、面談に応じていただいた 8 社の中から注目すべき 3 社を取り上げ、ハイブリット・ガバナンスに対する認識や経営構造改革の実態について紹介する。

1. オムロン株式会社－社会の多様な主体とのパートナーシップを展開－

■面談日　2019 年 12 月 10 日
■面談者　取締役室コーポレート・ガバナンス担当　主査　須永百合子氏

オムロンは創業より「質量兼備の地球価値創造企業」を企業の目指すべき姿として掲げ、常に社会との関係性を意識したイノベーションの創出に挑んでいる。

同社のガバナンス改革として注目すべきは、役員報酬制度の改定である。2017 年度から中長期業績連動報酬を取り入れ、役員が中長期の目標達成に注力する仕組みを強化している。これが、中長期的な視点でソーシャル・イノベーションの創出に向けた経営強化に繋がっていると考えられる。

ソーシャル・ガバナンスの特徴については、ESG 説明会をはじめとした投資家へのエンゲージメントの推進が挙げられる。今回、ヒアリングとは別に、ESG 説明会に参加する機会をいただいた。CEO 自らがステークホルダーに対して、長期ビジョンや事業戦略について説明する姿勢は、ハイブリッド・ガバナンスの重点項目の一つである、「社会の多様な主体とのパートナーシップ」の強化につながると考えられる。

ヒアリングを通じて共感を抱いたことは、「ガバナンスは目的ではなく手段」という言葉である。外部評価を意識した形式的なガバナンス改革ではなく、オムロンの絶対的な価値を高める手段として、ガバナンスの強化に努めるという意識が伺えた。まさに、ハイブリッド・ガバナンスの要素を社内の基盤に組み込み、企業価値の向上につなげている事例といえよう。

2. 花王株式会社－社会・環境に適合した適切な情報開示－
■面談日　2019 年 11 月 12 日
■面談者　ESG 部門 ESG 活動推進部　マネジャー　大鹿正人氏
花王は「花王グループの新たな挑戦」として、従来の「よきモノづくり」という理念に ESG の視点を加えた経営体制への変革に挑戦している。
ガバナンス改革では、社外取締役の増員、女性社外取締役の選任など外部の視点を活用した経営革新に努めている点を評価したい。取締役会では社外取締役が議長を務め、社内取締役の意見に盲従するリスクを抑制し、透明性の高いガバナンス体制の構築を目指している。
ソーシャル・ガバナンスの面では、2018 年度から ESG 経営に大きく舵を切り、取締役会の下に ESG 委員会を設置している。さらに、「ESG 外部アドバイザリーボード」を設置し、ESG 課題について、アウトサイドイン・アプローチを取り入れた取り組みを展開している。
ヒアリングで印象に残ったことは、日本企業は総じて ESG に関する外部発信力が弱いため、同社では社内外に対して、積極的に ESG に関する取り組みを発信している点である。同社は統合レポートに加え、サステナビリティデータブックを発行し、ステークホルダーからの理解を深める取り組みを続けている。
サステナビリティデータブックでは、SCOPE3 までの CO_2 排出量の開示を行っている。日本企業は SCOPE1・2 の開示にとどまっている企業も少なくないが、企業活動全般にわたる CO2 排出量の把握と開示は脱炭素経営には欠かせない要素であり、同社の姿勢を評価したい。さらに、ESG 戦略として「Kirei Lifestyle Plan」を策定している。次世代に向けて持続可能な暮らしを提供するために「脱炭素」や「実行性のあるコーポレート・ガバナンス」といった 19 個の重点テーマを定めている。このように、生活者への思いやりを重視した経営は今後も持続的な成長を見込むことができるだろう。

3. 大和ハウス工業株式会社－気候変動へのコミットメント－
■面談日　2019 年 11 月 12 日
■面談者　技術本部環境部環境マネジメントグループ　グループ長　山本亮氏

大和ハウスは、「人、街、暮らしの価値共創グループ」を標榜し、環境経営に注力している。
ガバナンス改革では、社内全体を巻き込んだガバナンス体制の再構築が注目される。監督・意思決定機能において全社環境推進委員会、サステナビリティ委員会に加え、「コーポレート・ガバナンス委員会」を設置している。同委員会では持続的な成長と中長期的な企業価値向上のためにガバナンスを含む経営全般に関するビジョン・戦略等を議論するという先進的な取り組みを進めている。
ソーシャル・ガバナンスでは、2016 年度に策定された環境長期ビジョン「Challenge ZERO 2055」に注目したい。このビジョンでは、「気候変動の緩和と適応」、「自然環境との調和」、「資源保護・水資源保護」、「化学物質による汚染防止」が環境重点テーマとされ、2055 年までに環境負荷ゼロの実現を目指している。同社は CDP（カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト）から、気候変動の対応と戦略において特に優れた取り組みを行っている「気候変動 A リスト」に認定されている。
ヒアリングでは、社会や環境に対する取り組みを経営目標として掲げることで、組織全体の行動変革を目指しているという言葉が印象に残った。社内全体を巻き込んで脱炭素経営の深化に取り組む姿勢に深く共感した。
ヒアリングに応じていただいた 8 社からは、本稿が提示したハイブリッド・ガバナンスについて、肯定的な意見を聴取できた。日本企業には、SDGs というフィルターを通じて経営構造を変革していくことを強く求めたい。

第 6 章　ハイブリッド・ガバナンス起点の持続的成長

SDGs やパリ協定によって企業を取り巻く環境は大きく変わったが、ガバナンスのあり方がサステナビリティ経営の実現を左右すると言っても過言ではないだろう。本稿の執筆を通じて、事業活動の方向性を規定するガバナンスこそが、企業の持続的成長にとって最も重要な要素で

あると訴えたい。

ハイブリッド・ガバナンスの目的とは、ステークホルダーとの対話から社会との関係を再構築し、ステークホルダーのニーズを見出すためのものである。日本企業は創業の原点に立ち返り、経営の基盤となるガバナンスの再構築を通じて、社会とのパートナーシップをより強固なものにしていく必要があると主張したい。

ソーシャル・ガバナンスというフィルターを通して、企業は社会課題と自社の事業活動のギャップを客観的に把握することができるであろう。社会課題と事業活動の齟齬を把握することが、持続的成長に向けたビジョンや戦略を構想する起点となると考えられる。そのギャップを埋めるための行動を継続することから、サステナビリティ経営が生み出されるのである。つまり、本稿で提唱したソーシャル・ガバナンスは、SDGs を志向する経営にとって羅針盤としての役目を果たすといえよう。

ハイブリッド・ガバナンスを実践する企業は、目標 8「働きがいも経済成長も」、目標 13「気候変動に具体的な対策を」、目標 17「パートナーシップで目標を達成しよう」を重視していた。本稿で取り上げたハイブリッド・ガバナンス先進企業に共通するのは、社会と真摯に向き合うことから、オポチュニティを見出そうという姿勢である。社会に対する組織の感性を高めるには、制度疲労を起こしている経営構造を変革していくことが大切なのである。

旧約聖書に「新しき酒は新しき革袋に盛れ」という言葉がある。SDGs という新しき酒を大量生産時代に築かれた古い経営構造に注いでも、サステナビリティの実現は難しいだろう。新しい価値観表現するには、それに応じた新しい経営構造が必要なのであると日本企業に強く訴えたい。

以上

参考文献
・北川哲雄（2019）『バックキャスト思考と SDGs/ESG 投資』同文館出版株式会社
・武井一浩（2018）『コーポレートガバナンス・コードの実践』日経 BP 社
・藤井智朗・笹本和彦（2014）『スチュワードシップ経営・コード時代の企業価値を高める経営戦略』中央経済社
・マーヴィン・キング（2019）『SDGs・ESG を導く CVO 次世代 CFO の要件』東洋経済新報社
・松田智恵子（2018）『ESG 経営を強くする　コーポレートガバナンスの実践』日経 BP 社

参考 Web
・株式会社東京証券取引所（2018）「コーポレートガバナンス・コード」(https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000000xdn5.pdf)（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・金融庁企画市場局（2018）「コーポレート・ガバナンス改革について」（https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20181127/01.pdf）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン HP（http://www.ungcjn.org/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・旭化成株式会社 HP（https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・アサヒグループホールディングス HP（https://www.asahigroup-holdings.com/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・イオン株式会社 HP（https://www.aeon.info/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・オムロン株式会社 HP（https://www.omron.co.jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・オリックス株式会社 HP（https://www.orix.co.jp/grp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・花王株式会社 HP（ https://www.kao.com/jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・株式会社コーセーHP（https://maison.kose.co.jp/site/default.aspx）（アクセス日：2020 年

6 月 5 日）
・株式会社資生堂 HP（https://corp.shiseido.com/jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・株式会社ダイフク HP（https://www.daifuku.com/jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・株式会社日立製作所 HP（https://www.hitachi.co.jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・株式会社ポーラ・オルビスホールディングス HP（https://www.po-holdings.co.jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・株式会社村田製作所 HP（https://www.murata.com/ja-jp）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・株式会社安川電機 HP（https://www.yaskawa.co.jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・KDDI 株式会社 HP（https://www.kddi.com/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・第一三共株式会社 HP（https://www.daiichisankyo.co.jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・武田薬品工業株式会社 HP（https://www.takeda.com/ja-jp/）アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・大和ハウス工業株式会社 HP（https://www.daiwahouse.co.jp/）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）
・ユニ・チャーム株式会社 HP（http://www.unicharm.co.jp/index.html）（アクセス日：2020 年 6 月 5 日）