

ガバナンス研究部会（第285回）議事録

日時：2022年3月18日（金）午後3時～5時

場所：WEB 会議

出席者：（計19人）

【報告等】

1. 部会長より、2022年度の部会活動計画および研究発表の際の資料作成要領の説明と確認がなされた。
2. 部会長より、2021年度年報の作成に関して、作成要領の説明と原稿提出の依頼がなされた。

【定例研究発表】

1 「戦略論から見たCSR」（岩倉部会員）

<概要説明>

- 研究の目的：戦略論の視点からCSRやSDGsを検討する。今回は、関連する理論の概念を組織論、戦略論、マーケティング論の視点から整理した。
- 環境適合戦略論：Scott(1981)は、組織論のとらえ方を組織が外界の影響を受けるか否か(クローズドかオープンか)、人間が組織を合理的に編成するか否か(合理的モデルと自然体系モデル)の2軸で分類した。これについて、CSRやSDGsについての考え方は、オープンで合理的なモデル(状況適合論=最適な組織の在り方は環境状況に依存する)で捉えやすいが、更に踏み込んで組織の能動的な戦略に発展させる必要があると考える。
- M.ポーター&クラマーの戦略論とCSV：ポーターとクラマーは、企業は「企業と社会の共有価値創造(CSV)」に戦略を転換するべきであると主張し、製品と市場の見直し、バリューチェーンの生産性を見直し、拠点を置く地域を支援する産業クラスターの形成を主張した。これについて、競争戦略の大家が社会に視点を移したのはCSRやSDGsの認知度向上に貢献したと考える。
- J.バーニーの戦略論：バーニーは、ポーターの競争理論を更に発展させて、VRIO(経済価値、希少性、模倣困難性、資源を活用する組織)の視点から競争優位の源泉を分析した。これについて、CSRやSDGsの実践戦略構築に活用できると考える。
- P.コトラー&N.リーのソーシャルマーケティング：コトラーとリーは、企業の社会的な取り組みを、①コーズ(主張)プロモーション、②コーズリレーティッドマーケティング、③ソーシャルマーケティング、④コーポレート・フィランソロピー、⑤地域ボランティア、⑥社会的貢献に基づく事業実践に分けて、その効果的な実践方法と留意点について述べた。これについて、CSR,SDGs実践の留意点が具体的に述べられており実践に役立つと考える。
- 戦略論の視点からの発表者(岩倉)の見解：容易にまねできないモノやサービスをより安く高品質に提供するのは競争優位戦略の本質であり、CSRやSDGsの展開もこ

の視点から実践できる。なお、それを継続するためには、その思想を組織文化に浸透・定着させる必要がある。

- 雪印乳業(株)創業者黒澤西蔵の思想(追加)：黒澤は、協同社会主義の思想の元に雪印乳業の前身である酪連や酪農義塾(酪農学園大学)を創立し、CSR、SDGsの思想を先取りして実践した。

<討議・意見>

- 最近、CSRをCSR1.0(フィランソロピー)、CSR2.0(CSVなど)、CSR3.0(NPOとの協働など集団としてのCSR)の発展段階で把握する向きがあるが、この分類を用いると、本日の説明はCSR1.0とCSR2.0の説明と言える。CSR3.0の観点からCSRを掘り下げて研究を進めることが今後の課題となる。
- ポーターらのCSVの考え方は、企業価値と社会的価値が共存する中で企業価値にウエイトをかけた考え方である。現在、特にわが国において、差別化戦略や集中化戦略が十分に機能していない中で、どうしてもコストリーダーシップ戦略に重点が置かれる傾向があるが、これが労働コストの削減やリストラの日常化をもたらしている。米国の戦略論によって、かえってわが国の社会が悪くなっているように感じる。企業経営者にはビジネス倫理が必要であり、これは持続可能な社会の実現に不可欠である。
- ポーターのCSVへの批判が多い。ポーターのCSR批判は誤っており、彼は会社の社会的責任を狭く捉えすぎている。

2 「欧州企業のサステナビリティ・ガバナンス―ユニリーバの事例―」(小方会員)

<概要説明>

- 2021年に2度目の改訂が行われたコーポレートガバナンス・コード(CGコード)では、自社のサステナビリティ課題に積極的かつ能動的に取り組むことを求めている(原則2「考え方」、原則2-3 補充原則2-3①、原則3-1 補充原則3-1③、原則4-2 補充原則4-2②)。CGコードの2度目の改訂を機に、サステナビリティ・ガバナンスという言葉が聞くようになった。しかし、この概念は曖昧で、取り組むべき具体的な対応については不明である。
- 今回の報告では、サステナビリティ経営を明確に打ち出し、日用品メーカーとしては世界第2位の売上高と高い利益率を実現しているユニリーバを取り上げ、同社のガバナンスの実態を把握することを目的とする。ただし、筆者は、当テーマでのリサーチ・デザインが出来てはならず、研究の前段階の報告であることをご容赦いただきたい。
- 当報告では、ユニリーバが掲げる「持続可能な生活を実現する」というパーパス(存在意義)と、パーパスを支える「サステナビリティ経営の世界的リーダーになる」というビジョンについて述べる。そして、そのビジョンを実現するための戦略である、ユニリーバ・コンパス(the Unilever Compass)とビジネスモデルを概観する。
- このようなサステナビリティ経営を監督するユニリーバのコーポレートガバナンスから、3つの特徴を見出した。
- 第1に、ユニリーバにおけるコーポレートガバナンスの大前提は、パーパスに基づくサステナビリティ経営を推進することである。この大前提は、"the Governance of

Unilever, 1 January 2022”の冒頭にある“General”に明記されている。

- 第2に、取締役会を構成する 13 名の取締役のうち、CEO と CFO を除く 11 名は、全員が非執行・独立社外取締役であり、さまざまな経営経験を有していることである。
- 第 3 に、サステナビリティ経営の遂行についての監督は、企業責任委員会(Corporate Responsibility Committee)の役割である点である。同委員会は、ユニリーバの経営戦略であるユニリーバ・コンパスに基づく経営の執行について監督する責任がある。
- 当報告では、これらの 3 点をユニリーバのコーポレートガバナンスの特徴として上げた。しかし、サステナビリティ経営の達成度合と報酬の連動などについては、十分に把握できてい。今回は研究の前段階の報告であるので、今後さらなる文献調査を勧めたい。

<討議・意見>

- 先日、日本ネスレの高岡前社長と話したときに、日本企業の社長任期の話が出た。10年先の会社の姿を描き、バックカastingで戦略を練っていくのであれば、そこに責任を持つ社長が3期6年で退任するのはおかしい。社長任期が事実上定まっているのは、不適切な社長を退任させることが困難であるというガバナンスの機能不全の結果なのではないか。また、サステナビリティ委員会の役割・機能などについて取締役らが腹落ちしてのかが疑問である。コンサルタントに相談することはあるかもしれないが、コンサルタントに丸投げする話ではない。
- ユニリーバがサステナビリティ委員会を設置する前に取締役会などで議論して対応した内容に関心がある。きちんと議論したうえで、サステナビリティ委員会を設置することが重要である。
- サステナビリティ・ガバナンスを検討する場合、各国の法体系の違いにも留意する必要がある。わが国の会社法は、株主総会万能主義に基づき株主の経営に対する関与がかなり可能となっている体系であり、米国・英国・欧州の会社法のように、経営は取締役の固有権限ないし株主が口を出せない領域になっているのとは大きく異なっている。このような法体系の違いを十分認識したうえで、ユニリーバの事例を参考にすることが重要であろう。
- ユニリーバの取締役会構成メンバーを見ると、社外取締役はほとんどが“職業は経営者”ともいうべき人たちで、経営を渡り歩いている。従業員からの持ち上がりである CEO と財務専門職の CFO が異色にみえる。そういう実務に疎くても取締役が務まるのは、取締役会の機能が日本とは違うからだろう。日本では社外取締役を増やすのがいいかのような風潮があるが、こうした取締役会の機能の違いを踏まえずにいうのはおかしいだろう。

【次回開催日】4月15日(金)午後3時 WEBにて開催