

## ビジネスラウンドテーブルの声明は1年後も重要であり続けているか

2019年8月、ビジネスラウンドテーブル(BRT)では「企業の目的」<sup>1</sup>を発表し、すべての企業のステークホルダーに価値を提供するための「基本的なコミットメント」を表明しました。経済が、酷いパンデミックから回復し始めた今日、この声明は取締役にとって重要であり続けているでしょうか。

米国の著名企業の最高経営責任者181名がそれぞれのステークホルダー(顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主)に価値を提供することを約束したBRT声明は、市場で様々な反響を呼びました。私たちからすれば、この声明はビジネスリーダーが以下を認知したことを示しています。

- **優れた業績を上げるだけでは十分とはいえない** — これは、持続可能で責任あるインパクト投資のための何兆ドルもの資産を監督する機関投資家や資産運用会社が、近年、CEOやその役員に伝えてきたメッセージです。環境、社会、ガバナンス(ESG)の問題と、近視眼的な短期主義の行動をやめる重要性を強調しています。
- **政治活動家が活発化している** — COVID-19の経験から市場が立ち直るにつれ、社会正義への要求が高まり、複数の利害関係者からの期待が変化中、これまでより多くのアメリカ人、特に若年層や様々なマイノリティグループに属する人々は、資本主義が現在の環境および社会的課題に対処できていないと考えています。

がって、大きな政府推進派は、これらの課題に対処するために、納税者が多額の資金を提供する代替案を提案しています。

- **深刻に行き詰まっている政治から打開策は得られない** — 現状と今後の予測される政治的現実から、公共部門の不平等、気候変動、水不足と天然資源枯渇、その他の21世紀の問題への取り組みの効果については、合理的な疑問が提示されています。
- **国際情勢が不透明さを増している** — 企業が特定の市場、国、地域でビジネスを行うメリットについて従来からの前提を再検討する中、地政学的緊張は、(CEO、CFO、COOなどの)経営執行陣や取締役会で議論されている戦略的解析にも影響を及ぼしています。

上記の事項は、米国だけではなく世界的な問題であり、官民を超えた体系的な思考と広範な協力が必要とされます。

<sup>1</sup> 「ビジネスラウンドテーブル、『すべてのアメリカ人に奉仕する経済』を推進するために企業の目的を再定義する」ビジネスラウンドテーブル(2019年8月19日): <http://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>.

結論：環境・社会の懸念を他の組織の問題とみなす孤立した状態で従来の企業経営を進め、株主の利益の最大化に焦点を当てる伝統的な企業の目的は適さないと認識する人が増えていきます。BRT 声明で暗に示唆されているのは、持続可能な発展において、民間部門がこれらの懸念に対して貢献すべきであるということです。

BRT 声明の真の重要性を評価する際、その課題の1つと言われるのが、BRT 声明はすでに行っていることを体系化したに過ぎないと考える企業が少なくないことです。利害関係者の適切な関心を特定し、その対応に向けて進捗状況を測定するのに必要なグローバルな統一基準がないことを考えると、この考え方は妥当だといえます。したがって、これらの要素が適切に対処されているかどうかを解釈する際には、十分な裁量余地があります。現実として、声明は意図の一つであり、賛同、オーナーシップ、行動、説明責任へと進むには時間がかかるということです。

BRT の声明を丁寧に読むと、いくつかのポイントが明確になります。第一に、各企業は「独自の企業目的を果たす」とあり、すべての企業が同じであるとは限らないという明確な認識があります。第二に、各企業は「すべての...ステークホルダーへの基本的なコミットメントを共有する」こと、具体的には、顧客への価値提供、従業員への投資、サプライヤーとの公正かつ倫理的な取引、企業が事業を展開する地域社会への支援、株主への長期的な価値の創出などです。

米国では、(多くの会社が法人化されている)デラウェア州の法律下で、取締役は株主の最善利益のために行動する受託者としての義務を負っています。このように、多様な利害関係と説明責任のバランスをとるという問題は厄介なものです。BRT の声明は、株主が会社を所有し、取締役会や CEO が株主のために行動するという現実を変えるものではありません。実務的には、その文脈の中で対応しなければなりません。よいニュースは、それは難しいことではないということです。顧客、従業員、サプライヤーを適切に扱い、会社が事業を展開する地域社会を維持することは、望ましい財務パフォーマンスが同時に提供されることを条件に、株主に利益をもたらす堅実で長期的な役割を果たします。

ステークホルダーのコミットメントは、相互に排他的とみなされるべきではなく、むしろ統合する必要があります。つまり、持続可能で長期的な株主価値を形成するために不可欠であるということです。取締役会と CEO は、法律上、取締役会が株主の利益優先を無視することはできないため、このように利益のバランスを合理的に取らなければなりません。

投資家や市場に十分な比較可能性と透明性を提供する際に、グローバルな報告基準の欠如は、企業行動の妥当性の評価でつまづき、進歩の阻害要因となりえます。このような基準がなく、合理的な人々によるコミットレベルについての妥当性認識が異なる環境の場合、コミュニティの献身的な取り組みに対しても懐疑的な見方が高いままとなる可能性があります。

しかし、比較可能な ESG 報告書からは、現在の収益性を超えて、持続可能な成功に向けた、より重要で長期的な要因を垣間見ることができます。また、経営者が、関連する利害関係者の多様な利益をいかに考慮しているか、バランスをとっているかを示しています。市場におけるこのようなレポートを入手することにより、投資家は会社に投資したままにする、あるいは他に資本を移すという判断を下すことができます。

組織が成功するためには、顧客、人材、投資家の3者を惹きつける必要があるとの認識の中で、多くが企業の目的を見直しています。近年では、これらの3者とも、環境や社会にポジティブな影響を与えている企業をより好む傾向があります。

- 明らかに、顧客は品質、利便性、価格に見合った価値を求めているが、環境や社会への影響の選択のオプションが提示されるようになると、これに意識を向けるようになった。
- 人材は機会、報酬、柔軟性を求めているが、環境・社会への影響と信頼からなる文化は、雇用主を選択し忠誠心を維持する際の差別化要因となりえる。
- 市場資本は、魅力的なリスクとリターンとのトレードオフを要求する。しかし、効果的にガバナンスが機能する企業に投資することで、環境と社会的プラスの影響を与えることができるという長期的なメリットも認識している。

そのため、株主のニーズと他のステークホルダーの利益のバランスをとる企業の方が、利益の最大化のみに焦点を当てた組織よりも、変化する市場の現実に適応するための回復力を持っている可能性が高いと考えられます。ESG 指標は、財務業績目標、顧客体験、イノベーション、人的資本管理などの従来の目標に加え、組織の軌道を適正に設定するバランスの取れた指標群となります。

将来への備えができていない取締役会は、このバランスを取るための最善の心構えをもっています。このような取締役会では、以下のように行動する可能性が高くなります。<sup>2</sup>

2 「取締役会は将来に備えていますか？」プロティビティ、取締役会の視点：リスク監視」第116号、2019年6月号：www.protiviti.com/US-en/insights/bpro116.

- 大局的見地から、既成概念にとらわれず、大胆かつ革新的な戦略的思考に取り組む
- やるべきことが多数あるという認識の下、必要に応じて、長期的な視野で建設的にCEOと経営陣と協議する
- 取締役会、(CEO、CFO、COOなどの)経営執行陣、管理職層におけるスキル、経験、視点の多様性を育成する
- デジタル的に考えて行動する
- イノベーションのパフォーマンスを重視する

- 柔軟性、適応性、回復力、倫理性、信頼性に基づいた文化を育成する
- 適切な持続可能性目標が定義され、財務結果とつながるようにする
- 複数のステークホルダーの関心事に対応した説得力のあるストーリーを株主に伝える

網羅的なものではありませんが、上記の提案は、取締役がCEOと協力して会社経営を監督し、株主の長期的な利益にも貢献していくために、ステークホルダーの利益についてより広く考えるよう促すものです。

### 取締役会の考慮事項

事業活動に内在するリスクを踏まえ、取締役会は、株主への対応やCEOへの助言を行う中で、ステークホルダーの利益をより広く考えるための将来への備えを評価していますか。

### プロティビティの支援

プロティビティは、ESGパフォーマンスに関連するリスクを含め、企業のリスクとリスク管理能力の有効性評価について経営陣と取締役会を支援しています。プロティビティは、持続可能性の経験を通じ、以下のすべての要素を網羅した総合的で統合的なアプローチを提供することにより、皆さまが自信を持って未来に立ち向かうための組織のサポートを行っています。例えば、プロティビティは以下のような支援を経営者に提供します。

- **環境分析と戦略設定** — 持続可能性の目標と関連する戦略的ガイドラインの定義、持続可能性プログラムの成熟度の評価、ビジネスと利害関係者のための重要なトピックについて

の理解。

- **データ管理と開発** — 持続可能性に関連するトピックの分析をサポートするデータを特定し、データ収集、集計、検証プロセスを構築。
- **パフォーマンスと報告** — 持続可能性プログラムの目標をモニタリングし、組織のESGパフォーマンスを包括的かつ明確な形でステークホルダーに報告。
- **ガバナンスとリスク管理** — ESGリスクとコンプライアンス要件により良く対応するためのガバナンスフレームワークの設計または強化、および内部統制環境の強化。

### 監査委員会の自己評価のための考慮事項

このようなダイナミックな時代には、取締役会とその常任委員会、および個々の取締役が定期的に業績を自己評価し、そのプロセスの結果に基づいて取締役会のパフォーマンスを向上させるための実践的な計画を策定することがベストプラクティスとなります。監査委員会のために弊社が作成、公開した例示的な質問は以下で入手可能です。

[www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees](http://www.protiviti.com/US-en/insights/bulletin-assessment-questions-audit-committees)

これらの包括的な質問は、委員会の構成、チャーター、議題、焦点を考慮し、組織が直面している現在の課題に照らして委員会の評価目標に合わせてカスタマイズすることができます。

### プロティビティについて

プロティビティは、企業のリーダーが自信をもって未来に立ち向かうために、高い専門性と客観性のある洞察力や、お客様ごとに的確なアプローチを提供し、ゆるぎない最善の連携を約束するグローバルコンサルティングファームです。25ヶ国、85を超える拠点で、プロティビティとそのメンバーファームはクライアントに、ガバナンス、リスク、内部監査、経理財務、テクノロジー、オペレーション、データ分析におけるコンサルティングサービスを提供しています。プロティビティは、Fortune 1000の60%以上、Fortune Global 500の35%の企業にサービスを提供しています。また、成長著しい中小企業や、上場を目指している企業、政府機関等も支援しています。プロティビティは、1948年に設立され現在S&P500の一社であるRobert Half International (RHI)の100%子会社です。