

スイスベースのグローバル企業における コーポレート・ガバナンスの取り組み

「コーポレート・ガバナンス(CG)改革元年」といわれた2015年から3年。日本でのCGへの取り組みは、新たなステージを迎えている。スイスをベースに世界で140のグループ会社を展開する企業の経営責任者であるイブ・セラ氏が、自社のCG改革を語った。

講師：イブ・セラ氏

ジョージフィッシャー
代表取締役社長



高額な役員報酬に反対する国民投票の可決がガバナンス強化の契機に

スイスは国民投票によって政府の政策に影響を及ぼすことができる直接民主制の国で、国民は誰でも国民投票を發議(イニシアチブ)できる。2006年には製薬会社や銀行の経営者が得ている高額な報酬が社会的関心を集め、高額報酬制度に反対する發議が提出されて、2013年に国民投票で約7割の賛成を得た。その結果、経営陣などに対する報酬額を制限する法律が定められ、社長をはじめとする取締役の報酬額は毎年株主総会で決定することが求められることになった。

取締役会と執行役員会の完全な分離と責任分担の明確化

それを契機に弊社でも定款を変更し、CGの強化を進めた。責任分担と権限分散のため、執行役員会と取締役会を明確に分けた。

執行役員会は社長・最高経営責任者の私と財務責任者、3事業部門の責任者の5人で構成し、戦略や経営の事業運営について、責任を受け持っている。また、投資家への対応も各責任に応じた分担で対話を重ねている。

一方の取締役会は、全員が非常勤取締役で、執行役員会をコントロールするため、他社の執行役員経験者をはじめ、さまざまな専門知識と経験を持つ多様な国籍の人材で構成。現在、女性は2人だが、スイスでは30%が目標とされている。

合併や企業買収、新会社の設立、大規模な設備投資などは社長が提案し、取締役会で決定する。次の社長や取締役候補の提案も取締役会が行い、企業統治と会社の戦略に責任を持っている。

助言会社のアドバイスにより報酬システムの変更へ

また、スイスの会社法では、会社の戦略決定についての責任は取締役会にある。このため、取締役会は毎年1週間程度の戦略会議を持ち、社長や執行役員と一緒に世界各地の取引先を訪問し、各事業部門の戦略の評価や進出

についての問題点などについて、時間をかけて話し合い、検討している。

ヨーロッパでは15年ほど前から、投資家への議決権行使助言会社が重要な役割を果たすようになってきている。特に彼らは報酬システムに非常に興味を持っている。スイスではかつて、社長や事業分野の責任者は給料に加えて、その年の業績に応じて報酬として自社株を受け取っていたが、助言会社からトータル・シェアホルダー・リターン(TSR)を評価尺度とするアドバイスを受けて、長期的インセンティブを組み込む形に報酬システムを変更した。

企業の社会的責任は第三者の評価を受け、完全な透明性を維持すること

企業の社会的責任は、事業と環境や社会の持続性が結び付くことだ。われわれの場合、漏れのないパイピングシステムや、鋳物の軽量化の研究開発によるCO₂の排出量削減、三次元レーザーを用いた工作機械の開発などで環境に貢献できると考えている。

さらには、社内での活動も重要だ。世界各国の従業員には倫理規範を守るという誓約のサインを義務付けている。また、従業員の健康と安全、環境への配慮などに対して、全社を挙げて取り組んでいる。そして、国際NGOやNPOなど第三者機関に評価してもらうことで、完全な透明性の維持に努めている。