

ハーミス社による、企業との対話の効果事例

企業年金連合会

A 社(日本・通信大手)

社外取締役の独立性欠如について同社とエンゲージメントを開始。当時、同社には大株主から2人(それぞれの株主は10%以上を保有)社外取締役として派遣されているだけであった。

エンゲージメント開始後しばらくして、2014年には初めて独立性を認められる取締役を指名し、更に増やすことを要請。そして、2015年には2人目となる、今度は女性の独立取締役を指名し、当社のエンゲージメントの目的をほぼ達成。さらに2016年には3人目の独立社外取締役を指名した。

B 社(日本・電機大手)

同社に対しては、株主総会での決議を経ず、取締役会の判断だけで買収防衛策を導入し更新し続けていることに対して、永く懸念を表明していたが、先般その買収防衛策を廃止する決定をしたとの発表があった。2016年の株主総会において、当社は実は取締役の選任には賛成票を投じた。買収防衛策以外におけるコーポレートガバナンスの改善 - 2人目の独立社外取締役の指名等 - を評価していたからである。反対する代わりに当社は、経営陣に手紙を送り、買収防衛策を廃止するか、少なくとも株主総会の議案として株主に諮るべきであると強く主張した経緯がある。

独立社外取締役については、何年も前からエンゲージメントのトピックとして同社に求めており(確かに、2人の「独立」社外取締役が当時からいたが、2人も金融機関から送り込まれており、株主でもあり、ビジネス上の関係も浅からぬものがあった)。2013年に1人目の本当の独立社外取締役が選ばれ、2016年に2人目が選ばれた。

C 社(英国・小売最大手)

同社に対しては、エンゲージメントにより、CEOの報酬スキームを、納得感のあるわかりやすいものに変更することに成功した。本件について、当社はももとの報酬決定スキームは株価や関連する指標に偏っており、他のステークホルダーに関するファクターを全く無視したものであったことを問題視していた(過去数年、同社で起きたスキャンダルは他のステークホルダーからの信頼を損ねたことも関係していたと我々は考えている)。

新たなスキームは、顧客、仕入先、従業員などの、主なステークホルダーからの信頼を取り戻し再構築することを含めた戦略的優先順位に沿ったものであり、時間をかけて会長らと面談した結果達成できたものと考えている。

D 社(米国・金融大手)

同社とのエンゲージメントでは、社内規定を改訂し、会長は常に独立性をもった人物から選ぶ、とすることに成功した。これは、職員が顧客の許可なく勝手に口座を開いていたというスキャンダルが起り、ガバナンスの欠如と、取締役会の監督の欠如が明らかになったことに関連している。このスキャンダルの後、会長兼CEOを解雇し、独立社外取締役の1人を会長職に置いたものの、経営陣はその布陣(会長=独立社外取締役)をずっと続けることに対しては躊躇していた。

そこで当社は、2つの州の年金基金とともに、社内規定の改訂を株主提案として提出した。同社は当社の懸念を最終的に理解し、ただちに社内規定を改訂した。