

現経営陣側の掲げる「ガバナンス改革」の実態＝現経営陣による社員に対する牽制・監視体制の強化

株主提案に至った経緯

2017年5月に起きた不正土地取引後、現経営陣は2018年ガバナンス改革元年と称してガバナンス強化に17項目を設定（内容と運営実態を下段に表作成）。

同じ過ちを繰り返さないためにガバナンス強化・再構築が社会・株主・社員にとっての責任であることを強く認識していました。

しかし、現経営陣側はガバナンスを取り違えているため、コンプライアンス／ダイバーシティ／マネジメント／社員教育／報酬制度を混同しガバナンスの充実と勘違いしています。

結果、ガバナンスの強化・構築は全く進まず、一部後退するものまで出ている状況です。調査報告書も未だに開示を拒んでいます。このままでは社会的責任の放棄になります。

会社の不正は繰り返されてしまいます。

実際のガバナンス項目は全17項目中の6項目で下表1-2『社外取締役の役員賞与制度の廃止』のみが妥当と考えます。6項目中5項目は不適切なものとなっています。

1-4は最悪で取締役会の招集者と議長を個人名で指名し、この二人が代表取締役を定年しても取締役でいる間はこの権利を保有できるようにしており、完璧な権利の私有化です。

ガバナンスとは経営者・最高権限者の牽制・監視であり、本件においては代表取締役4名を牽制・監視するものです。

理想は、する側とされる側が同一でなく分離されている状態です。

★現経営陣の場合は、取締役会においては社内8名、社外4名と完璧に社内への忖度機関です。

★人事・報酬諮問委員会においては代表取締役3名、社外4名で社外が1名多いとはいえ本心が言える状況ではありません。

よって、牽制・監視機能不全であることから取締役総替えの株主提案に至りました。

現経営陣側提案 17項目		実態
1. ガバナンス		
1	経営人幹部の選解任基準／手続き方法 策定 人事諮問委員会の設置	委員会構成者は社内代取3名、社外4名。いくら社外の方が1名多いと言っても裁定される当事者が3名もいれば本心を言えるはずがない。公正な意見が出せるよう、全て独立社外の者にすべきである。
2	社外取締役の役員賞与制度の廃止 業績に影響されない客観的な判断	妥当性あり。
3	取締役会の実効性評価の実施 ・アンケート形式 外部民間企業による取締役の 現状認識確認	代取に誰がどのような答えを出したかが分かるような内部調査は踏み絵と同じ。お手盛りのアンケート結果を成果とすり替えるだけでは改善は見込めない。評価項目は全24項で各人の評価は「○△▲×」の四択。対象者は社内(取)(監)計10名、社外(取)(監)計7名の総計17名を対象としている。社内は悪評価は出さないと想定し、「▲/×」を選択したのは社外と想定すると、五反田不正土地取引事件再発防止に関する項は3名が「▲」、1名が「×」で、過半数が未改善。因みに子会社・関連会社の監督体制や報告の項は「▲」が6名と社外の7分の6。ほぼできていない結果となっている。
4	取締役会運営の透明化、活性化 ・取締役会議長と召集権者の分離 権限の集中化を避ける	実際は、召集者は【阿部俊則取締役】、会議長は【稲垣士郎取締役】と個人名を記載。70歳の定年以降でも取締役として権限保持できるようにしている。 70歳の定年以降でも取締役として権限保持できるように内規を改定しており、権限を私物化している。 経営者統制のためには、各取締役が召集権者となるべきであり、取締役会議長は社外取締役とすべき。
5	代表取締役の70歳定年制導入 長期政権による独裁化防止	70歳定年は代表取締役にのみ適用。 もし年齢を定年の基準とするならば、全取締役を対象とすべき。 上段4にあるように取締役会議長と召集者を両名が保有することは70歳定年の目的と真逆である。
6	取締役会の独立性向上 牽制・監視と業務執行の分離	社内8名、社外4名では社内取締役の意見が優先される。社内取締役特に代取の牽制・監視を期待することは困難である。公正な意見が出せるよう、圧倒的多数を独立社外にすべきである。社内と社外間の情報の非対称性の縮小にも取り組むべきであり、社内取締役による透明な経営が必要。

現経営陣側提案 17項目			実態
II. 人事制度（人事・報酬諮問委員会機能活動の結果）			
7	取締役の任期見直し ・2年→1年	毎年全力疾走	株主の経営参加機会が増えるというメリットはあるが、経営陣の短期志向によって中長期計画のバランスが崩れている。中長期ビジョンの内容が希薄。
8	相談役・顧問制度の廃止	現役経営陣への配慮	しがらみにとらわれない経営の遂行が必要。しかし、経験者の知見を活用することも有益であり、その役割を明確にしたうえで改廃を検討すべき。
III. 報酬制度（人事・報酬諮問委員会機能活動の結果）			
9	株式保有ガイドラインの導入	大量異常保有の牽制	株式の政策保有に関する指針も行動プランの設定もなく、実効性が薄い。
10	株式報酬返還条項の設定 (マルス・グローバック条項)	経営陣の無分別な行為へのペナルティー	具体的な判定方法と判定基準が未制定であり実用性に欠ける。
11	譲渡制限付き株式報酬制度の導入	新ルールを活用による報酬アップと節税	ROEやEBITDAの指標を活用し柔軟な金額算定ができ、受給側に都合の良い選出方法が選択できる。会計処理では損金計上可能になり会社に有利な制度。
12	役員報酬制度の抜本的な見直し	役員のやる気向上	役員報酬の高騰の隠れ蓑に使われていないか。株主が納得できるような説明が必要。
IV. ダイバーシティ			
13	女性社外役員の登用 ・社外役員1名、社外監査役1名	性別・人種・国籍・宗教・年齢・学歴・職歴など多様さを活かす	ダイバーシティは性別のみを対象としているのが現状。経営層は勿論の事、同時に社員に多様性を取り込むことも推進すべき。
V. マネジメント			
14	経営会議の設置	情報公開と事業性評価	「取締役会議または稟議決裁に先立ち…」とあるが、実際は上程するためのルールが不明確。個人差のある感覚的な判断になっている。想定する議題は総花的であり、かつ、重要案件の定義が不明確。月1回程度で開催される会議で対象全部を処理できていない。経営戦略と経営方針との整合性チェックがなぜガバナンス強化になるのか不明確。
15	取締役の担当部門の明確化 ・機構改革	権限と責任の明確化と実行のスピードアップ	社内序列を会長⇒副会長⇒社長⇒副社長⇒専務⇒常務⇒役無取締役という形式に変えたに過ぎず責任権限の制定がない。CEO/COO/CFOの職務内容も見直さずに序列をつけただけ。決裁は代表取締役とその他取締役の分別をしたに過ぎない。
VI. 社員教育			
16	支店長インテグリティ向上 ・次期支店長育成/選抜プログラム ・積水ハウス経営塾	中堅社員の教育強化	対象者選定方法・基準が不明確で上司の好き嫌いが優先される仕組み。本社・工場に関しても同様の社員教育が必要と考える。
VII. 上級社員のコンプラ教育			
17	営業本部総務部長、支店総務長の独立と牽制機能強化 ・総務責任者向け研修 ・所属及び人事プロセスの見直し	営業系と財務系機能の分離	通常業務内のルール作りとして実施されるべきもの。現状を徹底把握し、協力し合うことを前提とした役割分担と権限の明確化が必要。従業員のコンプライアンス教育は進めており実効性も評価できる一方、経営陣のコンプライアンス教育は実効性が無い事が問題。