

### 「対話」からエンゲージメントへの深化

三瓶 裕喜

#### 目 次

- |                      |                                   |
|----------------------|-----------------------------------|
| 1. はじめに              | 4. どのような課題が見えてきたのか（あるべき姿と現状のギャップ） |
| 2. 対話は深まってきているのか（現状） | 5. 終わりに                           |
| 3. 望ましい対話とは（あるべき姿）   |                                   |

一連の企業統治改革が企業、機関投資家双方の意識改革をもたらしている。ただし、実際に行動が変わり、改革の方向を見定め取組み始めている例は、まだ多くはない。企業も機関投資家も原則主義の利点を生かし、独自の工夫をすべきである。つまり、考える力が試されている。機関投資家の課題は、戦略的なエンゲージメント実行のために、目的の明確化、議題の選定、対話スキル向上、個人のスキルを補う組織的サポート体制などを含めた実力強化であろう。そして、将来のある段階では、集团的エンゲージメントが必然となってくるのではないか。

#### 1. はじめに

##### (1) 理解が追いついていない

2015年6月1日施行のコーポレートガバナンス・コードによって、企業統治改革は一気に動き出したかに見える。しかし、条件設定が整ったにすぎず、その成果はまだこれからである。企業側、機関投資家側それぞれの課題も浮き彫りになってきた。例えば、経営の監督と執行の役割明確化の

議論について、企業、機関投資家ともに理解が十分とは言い難い。また、「対話」についても解釈の幅は広く、IR担当者とのミーティングから海外で行われている改善提案を含む「エンゲージメント」をイメージしているものまで様々である。企業統治改革はやっと動き出したところであり、ここから共通理解を深めて着実な成果を求めていく必要がある。



#### 三瓶 裕喜（さんべい ひろき）

フィデリティ投信ディレクター オブ リサーチ。1987年早稲田大学理工学部卒業。同年4月、日本生命入社。海外拠点・国際投資部にて外国株式アナリスト、ファンドマネージャー。英国投資顧問現法CIO / CEO、ニッセイアセットマネジメント投資調査室長、国内株式統括部長兼運用室長を経て、07年よりフィデリティ投信にて現職。経産省企業報告ラボ企画委員、「伊藤レポート」プロジェクト委員、IIRC統合報告実務者会議メンバー他、各種研究会・検討会に参加。一橋大学CFO 教育研究センター財務リーダーシッププログラム学外講師。「投資家フォーラム」設立、運営委員など。