

取締役会の監督機能充実と「OB ガバナンス」の問題についての意見書

平成 29 年 3 月 10 日
株式会社経営共創基盤
代表取締役 CEO 富山和彦

1. 繰り返される不振企業の「既視感」

私は、数多くの上場大企業の再生に関わって来たし、現在も関わっているが、こうした不振企業において、かつての経営者が相談役や顧問等として現経営陣に対して好影響を与えるケースは皆無と言ってよく、むしろそうした元経営者たちがトップ人事や重大な意思決定に口を挟み、それが社内の派閥争いなどにも絡んで経営を混乱させている場合の方が圧倒的に多い。裏腹として、取締役会は形骸化してしかるべき監督機能を果たせなくなっている。そして実際に企業が破たんしても、こうした人々は取締役のような法的責任のある立場にないために責任を問われることはほとんどない。要は百害あって一利なしである。

昨今、話題となっている某名門大手電機メーカーに関する報道をみる限り、あそこで起きていることは、私にとっては「あまたか」の既視感満載である。

2. なぜ「OB ガバナンス」の陥穽に陥るのか

かつての経営トップが、その豊かな識見をもとに現経営陣の求めに応じてアドバイスを行うことにメリットがありうることは否定しない。しかし、新卒一括採用の終身年功制を基本とする多くの日本の上場企業において、かつ伝統的に前任者が後継トップを指名する慣行の中で長年やってきた平均的なサラリーマン社会においては、入社以来、先輩後輩、人事権者と被人事権者としての何十年にわたる絆の連鎖が世代を重ねながら形成されている。親子兄弟並み、ひょっとするとそれ以上に濃いかもしれないこの連鎖の頂点にトップ人事があるわけで、そこで自分を社長に引き上げてくれた前任者、前々任者が、相談役や顧問の立場で経営上の重要問題に口を出してきたときに、その中身の適否に関わらず、現経営者が先輩経営者たちの意見を真っ向から否定することは難しいと考える方が自然である。ここに日本の上場大企業で経営者 OB による企業の権力作用への干渉、「OB ガバナンス」がはびこりやすい背景があり、既視感のある不祥事が繰り返し起きる蓋然性を高めている。

実際、現役の経営者が、後継トップ人事を含む重要な経営事項について、取締役会や経営会議にかける前に、元経営者である相談役や顧問に「お伺い」を立てにいき、そこで否定的な意見を言われて意思決定が滞る、さらには足して二で割ったような曖昧な議案となり果断な意思決定が行えなくなる状況を、私自身は何度も目撃してきた。

しかも OB ガバナンスを通じた現経営陣に対する干渉行為は、正式な会議に諮られたわけではなく、したがって議事録に残ることもない。まさに闇の世界で一種の権力行使、時には取締役会を凌駕する実質的権力行使が行われるわけで、これは非常に不透明であり、世のステークホルダーに説明責任は果たせず、繰り返すが影響力を行使した側が法的な責任を問われることもないアンフェアな権力作用なのである。

3. 企業の公器性と OB ガバナンスは相いれない

今日、日本の上場企業が求められている企業統治上の課題は、その高い公器性、公益性に鑑みて、株主はもとより社会全体を含む全てのステークホルダーに対して、透明性の高い企業統治を通じて、その経済的、社会的な使命を長期持続的に全うすることにある。しかるに現在、国内外において投資家はもとより多くの人々から、このような OB ガバナンスが、現経営陣に対して不透明な影響力を行使し、我が国の企業経営を歪めているのではないか、ある意味、「歴代経営者 OB 会」で公器たる企業を私物化しているのではないかと言う疑いをもたれていることは由々しき問題である。

4. 元経営者の知見を社会的に活かすことも重要

他方、企業経営経験者が公職などを通じて社会に貢献する公益的な活動を、出身企業が応援することは、重要な社会貢献であり、企業の公器性とも整合する活動である。元経営者によるかかる活動を事務的に支えるフリンジ（秘書業務、移動手段、面会室など）の提供を出身企業が行うことは、むしろエンカレッジされるべきだし、世の中に対して誇るべきことである。また、昨今の企業統治改革の中で、経営経験と社会的見識を兼ね備えた人物の社外取締役への就任が期待されており、元経営者が他の企業でそうした役割を果たすことも、現在の企業統治改革が株主至上主義、短期強欲主義に立脚せずステークホルダー主義、持続性重視主義を取っていることからみれば、企業統治原理と整合的な一種の公益活動、社会貢献活動と捉えるべきものである。

5. 処遇の開示が最良の解

私は、上場企業の元経営者を巡るこうした状況をバランスよく解決するには、元経営者を出身企業が相談役や顧問等として処遇する場合、その内容をステークホルダーに対して開示することが最良の方法であると考えます。

報酬水準、フリンジの内容、常勤非常勤、そしてかかる処遇を与えている理由、期待役割等を具体的に開示することで、不合理、不透明な処遇は難しくなるし、むしろ企業と社会への積極的な貢献を、その中身にふさわしい処遇で行っていることを、企業も元経営者

ご本人も積極的に世の中へアピールできることになる。ステークホルダーから見れば、他社と比べて不自然に多くの元経営者がそういう地位で会社に残っている、あるいは常勤で非常に高い報酬を得て実質的に経営に関わっているなどの状況から、OB ガバナンスの弊害リスクを把握できるし、開示情報をもとに投資家との建設的対話、あるいはメディアからの評価に晒されることで、不合理で不透明な OB ガバナンスが淘汰されていくことも期待できる。

もとより私的自治原則の中で、企業が誰とどんな契約を結ぶかについて過度な制約を加えるべきではなく、元経営者が出身企業の相談役や顧問に就任することを一律に禁止あるいは制限することは適当ではない。しかし、あくまでも開示義務であれば、就任そのものは一切制限していないし、したがって真に有能で見識ある先輩に相談する機会が奪われることもない。相談役や顧問の有用性を主張する人々からみても、そんなに有用な元経営者であれば、正々堂々と処遇を開示して就任してもらえばよい。なんらこそこそする必要はないはずであり、困ることは何もない。株主、金融機関、取引先、従業員そして社会全体が「あの人ならば」とそれを支持するはずだ。