

コーポレートガバナンスコード 実施後の社外取締役とは

田矢 徹司

経営共創基盤 (IGPI) パートナー 取締役マネージングディレクター



1. はじめに

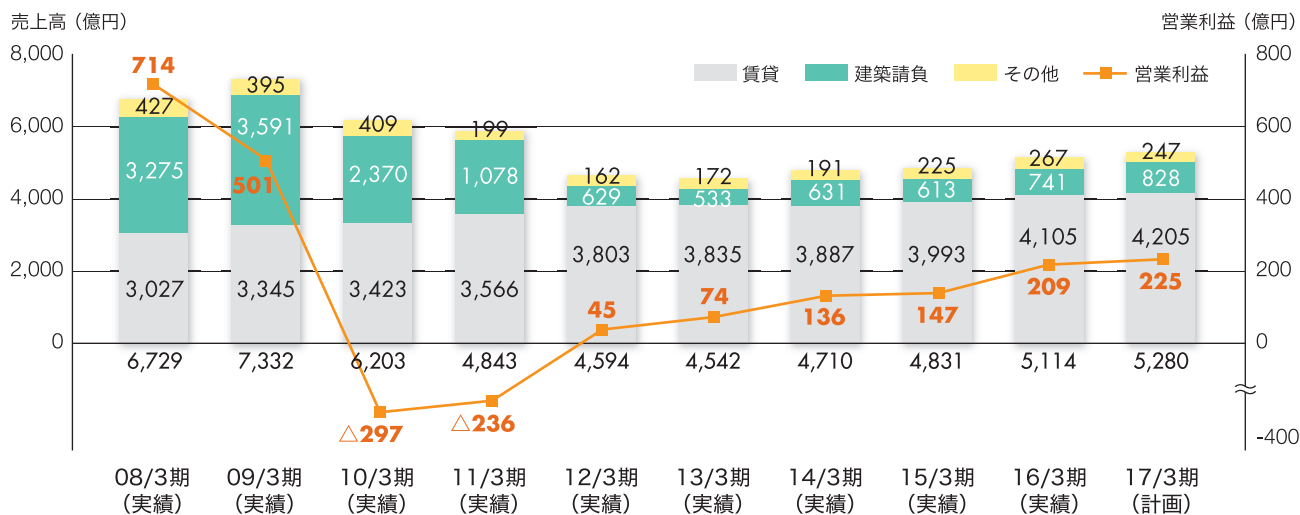
コーポレートガバナンスコードが実施され1年。その本質については弊社富山、澤の共著『決定版 これがガバナンス経営だ!』をご覧頂きたいのですが、弊社は、風変わりな(唯一無二と称しています)プロフェッショナルファームとして、役職員が、出資関係のない企業の社外取締役にも就任することを積極的に容認しています。普通のプロフェッショナルファームであれば、ガバナンスコードにより各企業独立性の定義を明確に定める状況になったとはいえ、利益相反・独立性の観点から当該企業・競合企業からの業務受託の制限リスク、当該業務に費やす時間コストから原則禁止するでしょう。私たちは、当該リスク・コストを考えたうえで、社外取締役という役割を設立理念に掲げた経営の「最前線に飛び込み」、「現場での死闘・格闘を通じて」、「あるべき姿」を問い続ける人材育成・体現の場の一つとして考えています。また、ガバナンスの核心である“トップ人事”を左右する可能

性のある立場に就く以上、経営共創基盤の一員であることの自覚を持って行動することが、重要な要素であると考えています。

2. われわれに求められるもの： 事業のよき理解者かつ 修羅場の経験者

社外取締役の核心が、共同体ムラ社会におけるコンセンサスベースの意思決定の弊害を排除し、長期持続的な成長を推進することにあるため、現在の社外取締役とは経営陣との信頼関係と迎合しない独立性を同時に求められる存在です。言葉を変えると黒川清先生の近著『規制の虜』のサブテーマである「グループシンクが日本を滅ぼす」という言葉に端的に示されているとおり、組織体はしっかりしていると評価されている著名な企業で発生している数々の不祥事に共通した原因である「同調圧力」による誤った意思決定を排除する存在ということです。一般にコンサルタント

レオパレス21業績推移



会社IR資料より抜粋

は契約に基づき業務を遂行し、契約を継続してもらってナンボです。ともすれば、プロジェクトオーナーの意を酌む（空気を読む・同調する）傾向に流れがちです。これではムラ社会のメンバーと同じです。一方、再生等の修羅場でのプロジェクトの遂行は、きれいごとや単なる正論、評論ではなく、特定の事情に配慮しない改革案の策定と決めたことの早期実行が必要であり、中途半端に迎合した段階で目的の達成は難しくなるため、社外取締役と同様の資質が求められていると考えています。有能なコンサルタントが持つ知見は経営上有効であり、助言機能も社外取締役として求められている要素の一つですが、それだけであればチームで行う業務としてのコンサルティングの方が分析力・情報収集力に優れ、遥かに効果的だと考えています。弊社のメンバー個人に対し社外取締役の招聘依頼が来るのは、この修羅場経験に基づく強さであると考えています。

3. 状況の変化と役割の変化

これまで、資本参加を契機に金門製作所（現在はAZBILグループ傘下）とネクステック（現ものづくり戦略カンパニー）の社外取締役として就任しました。主要なステークホルダーとして前者は経営者の選定、業績改善の実行支援、改善後の出口戦略の実行を担い、後者はリーマンショック後の危機的局面で経営者の更迭、上場廃止・民事再生手続き、100%子会社化とかなりの荒事を担いました。現在も就任しているレオパレス21の場合は別表の会社公表資料にある通りリーマンショックによる影響で2010年3月期800億規模の損益悪化が発生し、その状況で立て直しを支援するためのコンサルタントとして関与したのがきっかけです。プロジェクトが終了し、実行フェーズに入る段階で、当社として初めての社外取締役として実行のお目付け役的な役割を担うことになりました。当社のビジネスモ

デルは、地主を顧客とするアパート建築の請負事業と建築後のアパートを長期借受けて貸し出す賃貸事業から構成されているのですが、当時、前者が収益事業で後者は前者を推進するための付随事業的な位置づけでした。リーマンショックにより、得意とする地方の工場で働く単身労働者向けのアパート需要が急減、稼働率低下による収益悪化と主力エンジン(建築請負事業)の急激な減速が同時に発生したのです。この時の最大の課題は如何に迅速にビジネスモデルをフロー型(建築請負事業)からストック型(賃貸事業)に変えるか?このビジネスモデルの転換は、従来の最重要顧客であった地主との信頼関係に危機をもたらす可能性のある劇業も含んでいたことから、コンセンサスベースでは難しい課題でした。社外取締役の役割は、真の危機感の共有と経営者に決断を迫ることです。幸いにも当該危機を乗り越え、定常状態に戻り、課題は成長を前提とした資本戦略、事業戦略を推進することに移行しています。コーポレートガバナンスコードが丁度導入されたこともあり、社外取締役も複数体制となりましたが、過去の経験を踏まえ当社の経営者は、社外取締役の位置づけ、必要性を正確に理解していると考えています。

4. 最後に： 社外取締役として機能するために

社外取締役に就任するに際し、会社側に伝えた条件は、情報へのアクセスと実質的な意思決定の前での議論の機会でした。当初、監査役がいる部屋にデスクが用意されましたが、より生の情報に触れるため経営企画部の一角(平場)に席を移して頂きました。当初の危機的な状況での参画だからこそありえた対応だと思いますが、社外取締役が複数になった現在でも継続しています。また、新規事業進出、投資案件等外部を巻き込み、相応の交渉プロセスを要する案件においては、かなり早い段階で情報を共有し、議論に参加する環境を依頼しています。これは、当該領域における専門家として、検討段階における留意点と必要なデューデリジェンス方針・結果等の早期共有が、案件を進めるうえでの様々なリスク・コストを削減するために有効であると考えているからです。一刻も早い意思決定と様々な条件交渉が必要なケースでは、取締役会による修正・否決リスクを低減し、予測可能性を高めておかないと厳しい競争環境での機会と判断を誤る可能性があるからです。

田矢 徹司 経営共創基盤 (IGPI) パートナー 取締役マネージングディレクター

富士銀行(現みずほ銀行)の資金証券・海外部門、メリルリンチ証券の上場企業のRM、ベンチャー企業の起業、アドバイザリーファーム勤務を経て、産業再生機構に参画し、大京、金門製作所等の案件を統括。IGPI設立後は、買収戦略の立案・推進・買収後統合支援、事業・財務DDから事業計画立案、事業再生案件全般に従事。

レオパレス21 社外取締役

早稲田大学、ロンドン大学ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス、CMA