

ガバナンス回顧 -2007年上半期④-

オリックスガバナンスの進化

～カリスマ経営から真のガバナンスへ～

経営戦略研究所
藤島裕三

- 2007年上半期に話題となった経済ニュースを、ガバナンスの視点から回顧する。第四回目はオリックスの三委員会を構成するメンバーの変更を取り上げる。
- 従前は指名委員会にCEOが参加していたが、今後は社外取締役のみで占めることになる。そこには経営の透明性をより高めようとする意思が感じられる。
- 三委員会メンバーが全て社外取締役の企業は、HOYAなどごく少数に止まる。オリックスの試みは、わが国のガバナンスをリードするものと評価できる。

5月10日、オリックスは指名・報酬・監査の三委員会について、メンバーの新人事を発表した。これまでは指名委員会に宮内CEOが参加していたが、今回の変更で全て社外取締役が占めることになる。6月22日の総会終了後、取締役会にて正式に決定した模様。

委員会設置会社における指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任議案を、審議の上で決定する機能を持つ。具体的には2つの意味が存在する。ひとつは取締役兼執行役＝経営トップ層を選ぶこと、もうひとつは社外取締役＝お目付け役を配することである。

今回の人事で、指名委員会にはCEOが加わることはなく、完全に社外の論理で議論できるようになった。もちろん、取締役選任議案の叩き台は社内の担当部署が作成するため、CEOの意向を汲むことは可能だが、少なくとも形の上では影響力が大幅に削がれた。

オリックスは97年に諮問委員会を設置して以降、執行役員制度の導入、指名・報酬委員会の設置など、わが国におけるガバナンス改革をリードしてきた。03年には委員会（等）設置会社に移行、現在まで社外取締役5人を核とした堅固な体制を維持している。

しかし同社の先進的ガバナンスは、宮内体制を支える「張子の虎」と見る向きもあった。指名委員会にCEOが関与している限り、いかに優秀な社外取締役でも、面と向かって反対することは難しい。その結果、同氏の意に沿った役員人事が可能だと指摘されてきた。

宮内氏はわが国における、規制緩和の立役者である。その一方で、オリックスは開放された分野へ積極的に新規参入を果たしてきた。同社がガバナンス改革を主導したのは、米国流の経営スタイルを標榜することで、構造改革の追い風にする狙いもあったのかもしれない。

その宮内氏の影響力を減らすということは、オリックスがカリスマ主導型の経営に一線を引いて、開かれた企業により相応しい、「真のガバナンス」を志向していく表象ではないのか。この先、同社の役員人事がこういった形で進められるか、改革の真価が期待されよう。

指名委員会に経営トップが参画する例は、多くの委員会設置会社で見られる。経営幹部を選任する際、社外取締役だけでは判断できないので、社内の人材を最も把握しているトップが加わるべきだ、といったロジックに対しては、一定の正当性を認めることができる。

しかしオリックスは敢えて、指名委員から宮内CEOを外した。そこには経営の透明性をより高めようとする意思が感じられる。実際の運営においても、経営トップを委員会に招致して、選任議案について詳細な説明を受けるなどして、適確な判断は可能と考えられる。

三委員会のメンバーが全て社外取締役で占められている企業は、HOYAなどごく少数に止まっている。現実として実質的な議論をするには、トップなど社内取締役が必要とされている。オリックスの試みは、改めてわが国ガバナンスをリードするものと評価できる。

なお今回の人事に関して、指名委員会議長が報酬委員を、報酬委員会議長が指名委員を兼任することも、大いに注目される。いずれの委員会も「役員の業績評価」がベースで、議論は似通う傾向にある。これらのメンバー兼任は、ガバナンスの実効性を高めるのに寄与しよう。

—以上

図表：オリックスの三委員会人事（2007年5月発表）

《変更前》	《変更後》
〈監査委員会〉3名（社外3名） 議長 尾崎 輝郎（社外取締役） 委員 横山 禎徳（社外取締役） 竹内 弘高（社外取締役）	〈監査委員会〉4名（社外4名） 議長 尾崎 輝郎（社外取締役） 委員 横山 禎徳（社外取締役） 竹内 弘高（社外取締役） 佐々木 毅（社外取締役）
〈指名委員会〉5名（社外4名、社内1名） 議長 竹内 弘高（社外取締役） 委員 ポール・シェアード（社外取締役） 佐々木 毅（社外取締役） 尾崎 輝郎（社外取締役） 宮内 義彦（取締役兼代表執行役会長）	〈指名委員会〉5名（社外5名） 議長 竹内 弘高（社外取締役） 委員 横山 禎徳（社外取締役） ポール・シェアード（社外取締役） 佐々木 毅（社外取締役） 尾崎 輝郎（社外取締役）
〈報酬委員会〉3名（社外3名） 議長 横山 禎徳（社外取締役） 委員 佐々木 毅（社外取締役） 尾崎 輝郎（社外取締役）	〈報酬委員会〉4名（社外4名） 議長 横山 禎徳（社外取締役） 委員 竹内 弘高（社外取締役） 佐々木 毅（社外取締役） 尾崎 輝郎（社外取締役）

ニュースリリースより作成