

DF企業ガバナンス部会第13期第1回研修会

「同族大企業のカリスマ会長と企業統治」

— Volkswagen AGとセブン&アイHLDGSの教訓 —

開催日時：2017年10月17日（火）14：00～16：00

場 所：学士会館203号室

テ ー マ：「同族大企業のカリスマ会長と企業統治」

講 師：吉森 賢 氏 横浜国立大学名誉教授

参加者：45名



2017年10月17日（火）14:00～16:00に学士会館203号室に於いて、吉森賢 横浜国立大学名誉教授をお招きし開催された。参加者は45名で、講義の最後には活発な質疑応答が行われた。また、出席者からは、日独同族大企業のカリスマ経営者の相似性や企業統治における問題点についての理解が深まったと大変好評であった。

1. 同族大企業の支配・統治問題

この1～2年に、日独のカリスマ経営者が引退した。独ではこれに関わる混乱が15日で終息したが、日本では50日所要した。日独のカリスマ経営者の相似性を探り、企業統治の問題点にふれていきたい。

企業は規模の拡大に伴い経営の専門知識が必要であるが、同族企業では経営の専門家がいらない場合に所有と経営の分離を図る必要がある。Volkswagen AG（以下VW）と7&i HLDGSの日独同族大企業で、社長の更迭を巡り生じた2人のカリスマ会長の不名誉な退任の共通原因は何かについて考察する。

2. カリスマ会長の問題の所在

VWピエヒ氏はポルシェのエンジン設計やメルセデスのディーゼルエンジン開発に実績を残し、経営者としても公営企業的体質のVW社を人件費の削減や欠勤率の低下を実現し、損失を無くし、利益体質に変換させた。また祖父ポルシェの技術的才能を最も多く継承した技術者としても評価が高く、実績を積み重ね、カリスマ化していった。

ピエヒ氏は監査役会会長で鈴木氏は最高経営責任者であるが、両者ともカリスマ会長化していた。鈴木氏は井坂社長の更迭に関し、カリスマ会長として行動し、名誉会長の伊藤雅俊氏の反対にあい紛糾した。鈴木氏は本来伊藤氏がやるべきことを自分でやってしまったのである。

会長、社長の役割、権限、引退時期など成文化されたものがなく、新任、再任、更迭の決定基準がなかったのが原因であるが、所有者とカリスマ経営者の関係が明確・最適化されていないことが問題と考える。

3. 独同族大企業の特徴

独の同族大企業では次世代へ継承する義務（永続性）、経営理念と企業文化の伝承、企業への誇りと責任の維持（継続性）、人的・資本的同族支配の確保・維持（独立性）が目的とされている。また会長、社長、独立社外取締役の役割、責務、引退時期が成文化されている。同族企業の法形態は多様であるが、無限責任と有限責任会社が混在し、上場を重視しない、自分で投資を考えるなどの特徴がある。

4. 2社の相似性

① 所有者と経営者

所有者代表（会長）はVWはピエヒ氏（監査役会会長）、7 & i は伊藤氏（名誉会長）であるが、最高経営責任者（社長）はVWはヴィンタコーン氏（執行役会会長）、7 & i は鈴木氏（会長兼社長）であった。鈴木氏は所有者ではないが、長年の実績により、カリスマ会長化していた。

② カリスマ会長独断による社長の更迭案

VWピエヒ氏はヴィンタコーン社長と距離を置いていることをマスコミに公言し、「小型車シェアの低迷」を更迭理由とし、一方、7 & i は社長としての物足りなさや新改革案を出さないという理由で独断で社長の更迭を決めた。

VWではヴィンタコーン氏任期中の業績は向上しているので、更迭は否決され、7 & i では井坂社長が5期連続最高利益更新していたことから、更迭を拒否し、伊藤氏も認めなかったため紛糾した。

③ カリスマ会長の引退

2015年4月VW会長評議委員会で更迭は否決され、ピエヒ氏は辞任を表明した。その後の株主総会で退任した。2016年4月7 & i は取締役会で井坂社長更迭案は否決され、鈴木氏は全職からの引退を表明した。

④ 鈴木氏のカリスマ化

1992年の伊藤氏の総会屋への利益供与と商法違反などから、鈴木氏との組織的力関係が逆転し、コンビニ事業の成功もあり、経営を任せるようになった。その後も、伊藤名誉会長の故意の主要会議欠席の常態化、稀な出社などから鈴木会長兼社長の社内影響力が増大していった。

また、名誉会長と会長兼社長間の権限分担の規程が欠如していた。

⑤ ピエヒ氏カリスマへの過程

若い頃からエンジン設計・開発に能力を発揮し、その後、Audi社の経営者として実績をあげ、社長選挙で落選したが、やり直して選任された。Audi史上最高の実績をあげ、VW社長に就任した。1993年VWの公営企業的体質の改善の為、実働時間の短縮や給与の圧縮を図り、人件費を20%削減し業績を改善した。その後、「世紀の自動車企業経営者」に選出、欧州自動車製造企業団体会長に任命されるなど経営者として絶頂期を迎え、2002年に社長職をヴィンタコーンに渡し、監査役会会長に就任、カリスマ化していった。

経営者としては、規則に従うよりも自分で規則を作るという専横的経営を実行していた。

⑥ もう1人のカリスマ（ポルシェのヴィーデキング）

1992～1996年にポルシェは破綻の危機にあったが、ヴィーデキング社長は日本の生産方式を導入し、業績改善に成功、その後、VW買収を仕掛けるまでになった。ヴィーデキングは金融支援を受け買収を進めたが、失敗し、逆にVWの子会社となった。カリスマは調子に乗ることがある一例である。

7. その後の2社

VWは4代目となり、カリスマ経営から脱皮し、自由・闊達な上下関係と企業文化、意思決定のあり方、所有と経営の分離を決め健全な状態になった。

7&iはカリスマ経営者依存から脱皮し、伊藤家主体の世代交代が本格化し、所有と経営の統合が開始された。社外取締役も充実し企業統治が確立され、すっかり上場会社らしくなった。

8. 結論

カリスマ経営者は短中期的には劇的な業績向上と発展を実現するが、長期的には副作用を起こすことがあるので、劇薬とも言える。

支配形態としてのカリスマは短中期的経営課題解決に極めて有効だが、解決後は契約・規則による制度的・組織的な合法支配形態へ移行することが必要である。

カリスマによる経営の専横や所有者との争い等の混乱を防ぐ為、①会長・社長・独立社外取締役役間の権限・役割・責任の成文化、②新任・再任・更迭の決定基準の整備、③所有者と経営者の関係の明確化、そして④カリスマ経営者に対し覚醒を促すことができる武器例えば管理職・従業員意識調査結果などが有効である。

以上