

日本における取締役会改革

平 田 光 弘

- 1 問題の提起
- 2 日本企業の統治・経営制度
- 3 日本における取締役会の現状と問題点
- 4 各種機関による取締役会改革の提言
- 5 企業による自主的な取締役会改革の動き
- 6 商法改正に伴う大会社等の取締役会改革の動き

1 問題の提起

取締役会は、株式会社の統治・経営制度の要をなす機関である。日本でも、コーポレート・ガバナンスへの関心が高まる中で、法的・経営的立場から、取締役会の改革を企てようとする動きが目立ってきた。それでは、日本において、取締役会の改革は、どのように進められてきたのであろうか。本稿では、この問題を取りあげることにしたい。まず、第2節では、日本企業の統治・経営制度が二元一層制であることを論じ、ついで、第3節では、日本の取締役会の現状と問題点を明らかにし、そして、第4節では、各種機関による取締役会改革の提言を取りあげ、さらに、第5節では、企業による取締役会改革の動きを捉え、最後に、第6節では、商法改正に伴う大会社等の取締役会改革の動きを注視する。

2 日本企業の統治・経営制度

株式会社の統治・経営制度は、会社機関、運営機関、経営機構、管理機構、運営機構などと呼ばれている。それは、日本の株式会社においては、一般に株主総会、取締役会、代表取締役および監査役(会)から構成されているのに対して、欧米のそれにあつては、株主総会および取締役会あるいは株主総会、監査役会および執行役会から成っている。こうした日本の株式会社の統治・経営制度を外国のそれと比較する場合、その典型例として、アメリカやイギリスのボード・システム(board system) (筆者はこれを取締役会制度と訳すのではなく、役員会制度と訳したほうがよいと考えている)は一層制(unitary board system)であり、ドイツのそれは二層制(dual board system)であるといったことが、すぐ引き合いに出されてくる。そして、前者の一層制のみを認める国としては、アメリカ、イギリスのほか、アイルランド、ルクセンブルグ、イタリア、スペイン、ポルトガル、ギリ

シャなどの国があり、後者の二層制のみを認める国としては、ドイツのほか、スイス、オーストリア、オランダ、スカンジナビア諸国などがあり、また、両制度を認める国としてはフランス、ベルギーなどの国があるといわれる¹⁾。

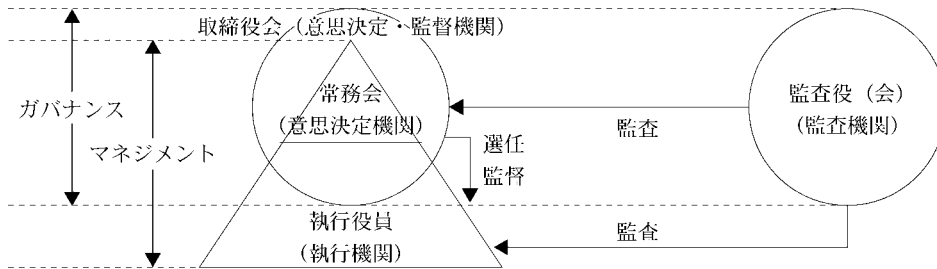
こうした一層制や二層制は、株主総会が Board of directors のメンバーや Aufsichtsrat のメンバーや取締役会のメンバーを選任することによって、その権限を委譲した制度が一つなのか、二つなのかということに関わっていて、株主総会自体はカウントされないのである。では、日本は、いずれに属するのであろうか。欧米の文献を読むと、日本のボード・システムは一層制である、とよく書かれている。これは、筆者が確たる証拠を持って言うわけではないが、ボードがアングロ・アメリカ的発想から、役員会という意味ではなく、取締役会という意味に解され、監査役(会)の存在そのものが意識されていないか、意識されていても正当な評価を受けていないからではないかと思われる。しかし、ボードを取締役会の意味に捉えたと、こんどは、二層制の説明がつかなくなってくる。

そうした混乱や誤解を招かないようにするには、アメリカやイギリスのボード・システムは一元一層制(アメリカの場合、Board of directors は業務執行の意思決定および監督機関であり、CEO をトップとする Executive officers は業務執行機関である。また、イギリスの場合も、Board of directors は業務執行の意思決定および監督機関であり、Chief executive をトップとする Managing directors は業務執行機関である)、ドイツのそれは一元二層制(ドイツの場合、Vorstand は業務執行の意思決定および業務執行機関であり、Aufsichtsrat は業務執行の監督機関である)、そして日本のそれは二元一層制(日本の場合、取締役会は業務執行の意思決定および監督機関であり、社長をトップとする常務会、経営会議、経営委員会などは任意の意思決定機関であり、執行役員会は業務執行機関であり、監査役(会)は業務執行の監査機関である)として捉えるほうがよいのではなかろうか。(図1参照)

ついでに言えば、欧米の文献の中には、日本のボード・システムはビジネス・ネットワーク型(business network model)である、とする見方もあるが、これは、日本の主力企業が企業集団または企業グループとして、円環的または系列的連結の特徴を有していることに引きずられ、ボード・システムがグループ企業全体について問われているのではなく、まさに個別企業について問われていることを忘れた見解である、と言えよう。

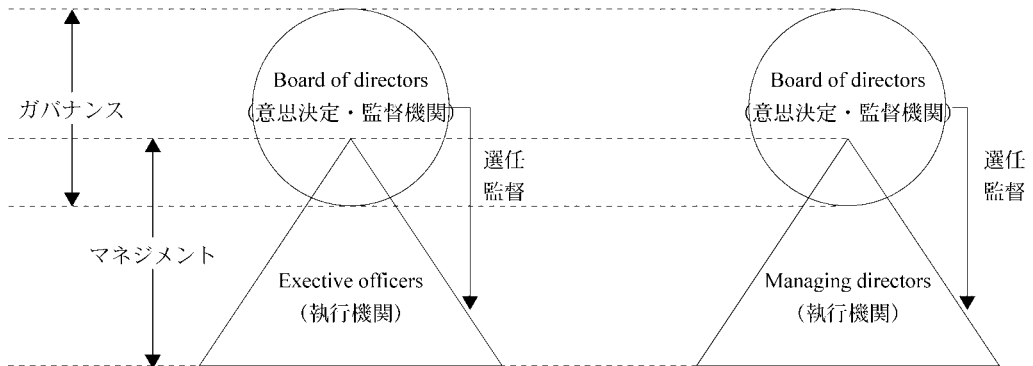
図1 日米英独のボード・システム

〔日本型〕

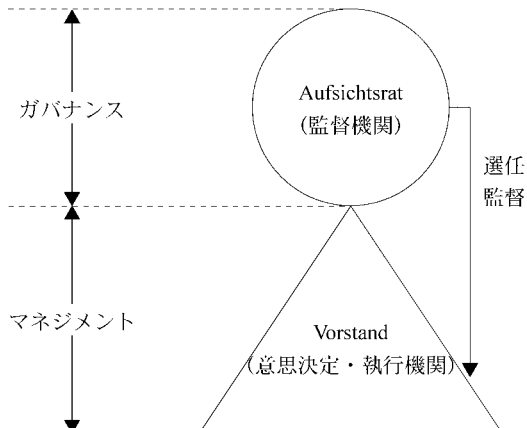


〔アメリカ型〕

〔イギリス型〕



〔ドイツ型〕



3 日本における取締役会の現状と問題点

日本において、株式会社の統治・経営制度の中核をなす取締役会の改革は、どのように進められてきたのであろうか。これを取りあげるまえに、日本における取締役会の現状と問題点を明らかにしておくことにしよう。

日本では、1950年の改正商法において、取締役が取締役会と代表取締役とに機能分化された。それまで取締役には各自代表の原則(取締役の一人ひとりが会社の代表者になれるという原則)が付与されていたが、これが破棄され、取締役は取締役会という会議体を構成して、業務執行に関する意思決定をなすにすぎず、代表取締役が業務を執行し、会社を代表することになった。そして取締役会には、代表取締役の業務執行を監督させることになった。こうして取締役会は、取締役の全員によって構成され、会社の業務執行を決定し、代表取締役の業務執行を監督する役割を担う必要機関になったのである。そこにおいて、取締役会は業務執行の意思決定および監督という二つの役割を、代表取締役は業務執行という一つの役割を、そして取締役は、意思決定、業務執行および監督という三つの役割を果たすものとされたのである。

まず、取締役会は、現行商法によれば、法令・定款により株主総会の決議事項とされる事項、すなわち貸借対照表・損益計算書の承認および利益処分または損失処理に関する議案の承認、取締役・監査役の選任および解任、会計監査人の選任および解任、定款の変更、資本の減少などの事項を除いて、株主総会の招集、計算書類および附属明細書の承認、株主総会における議決権行使の電子化の決定、決算公告の電子化の決定、代表取締役・役付取締役の選任および解任、常務会の設置および改廃、事業部などの重要な組織の設置および改廃、自己株式の処分および消却、新株および社債の発行、多額の借財、中間配当の実施、重要な財産の処分および譲受け、経営の基本方針などの業務執行について、意思決定を行う。

ついで、代表取締役が、取締役会において決定されたこれらの業務を執行する。商法上、業務執行機能を果たす機関は、代表取締役のみであるが、実際には、これを補佐する業務執行取締役を定め、業務執行を担当させている。その筆頭に位するのが、社長である。社長には、さらに日常の業務執行に関する決定が、取締役会から包括的に委任されている。

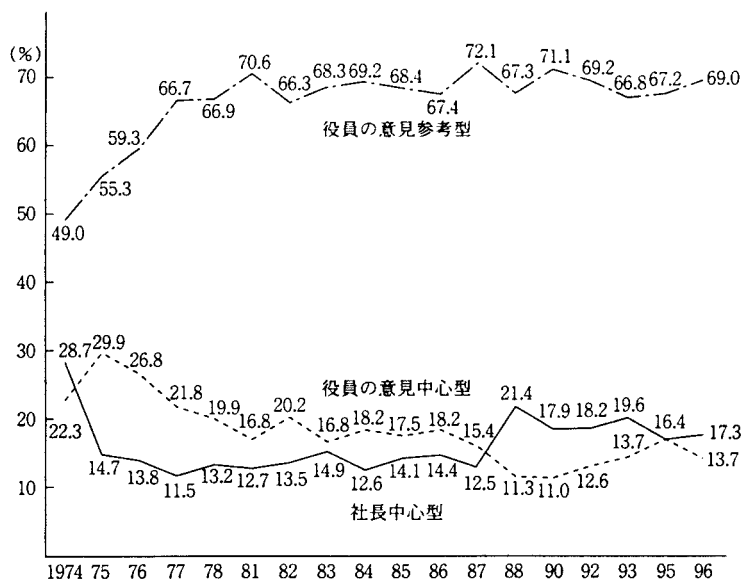
そして、社長を始めとする代表取締役および業務執行取締役の業務執行を、取締役会が監督するのである。商法特例法上の小会社(資本の額が1億円以下で、かつ負債総額が200億円未満の株式会社)以外の会社、すなわち大会社(資本の額が5億円以上または負債総額が200億円以上の株式会社)および中会社(資本の額が1億円を超え5億円未満で、かつ負債総額が200億円未満の株式会社)においては、監査役も業務監査の権限を有しているが、監査役の業務監査は、業務執行の適法性に限られるのに対し、取締役会の業務監査は、業務執行の適法性のみならず、その妥当性にも及ぶ。そ

の適法性と妥当性を取締役会が判断できるように、代表取締役および業務執行取締役は、その業務の執行状況を、3か月に1回以上、取締役会に報告する義務を負っている。

このようにして日本の株式会社における業務執行は、法的には、取締役会によって決定され、代表取締役およびこれを補佐する業務執行取締役によって行われ、取締役会によって監督されることになっているわけである。ところが、現実には、業務執行についての事実上の決定は、代表取締役およびこれを補佐する業務執行取締役のもとで行われ、取締役会には単に形式的同意を求めているにすぎないのが実状である、といわれてきた。果たして日本の取締役会は、いわれるように形式化している状況にあるのであろうか。企業の経営力に関する旧通産省の調査結果(ほぼ毎年調査、対象は製造業および小売業に属する上場企業)に基づいて、この問題に迫ってみよう²⁾。

同調査は、企業の最高意思決定機関として、取締役会、常務会、経営委員会などを挙げ、それらの意思決定機関において行われる意思決定のパターンを、社長中心型(役員の意見を参考にすが、社長がもっぱら決定するタイプ)、役員の意見参考型(役員が対等の立場で議論し、最後に社長が決定するタイプ)および役員の意見中心型(役員の意見を中心に議論し、多数意見に基づいて社長が決

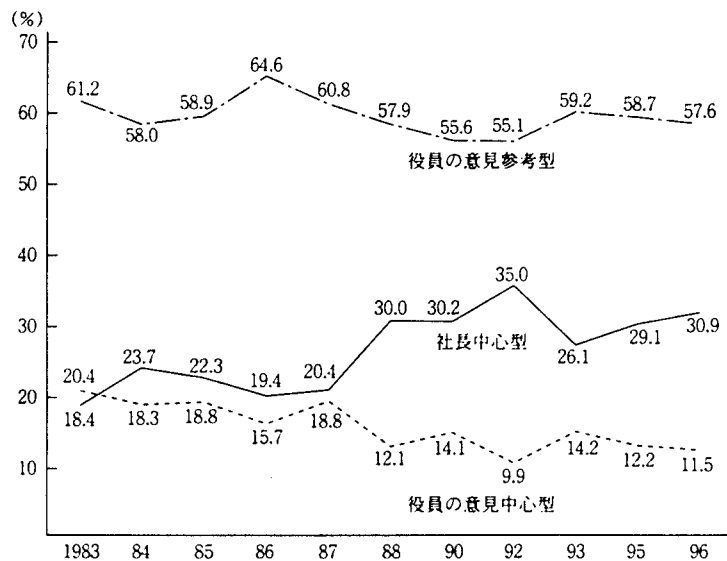
図2 最高意思決定機関の意思決定パターンの推移(製造業)



(注) 通産省産業政策局企業行動課『総合経営力指標(製造業編)』から、清水龍瑩が作成。年数は「総合経営力指標」の発行年度ではなく、調査年を指す。

出所: 清水龍瑩『実証研究30年 日本型経営者と日本型経営』千倉書房、1998年、129ページ。

図3 最高意思決定機関の意思決定パターンの推移 (小売業)



(注) 通産省産業政策局企業行動課『総合経営力指標 (小売業編)』から、清水龍瑩が作成。年数は「総合経営力指標」の発行年度ではなく、調査年を指す。

出所：清水龍瑩『実証研究30年 日本型経営者と日本型経営』千倉書房、1998年、130ページ。

定するタイプ)の三つに分類する。まず、製造業企業については、図2から読み取れるように、1974年から1996年にかけて、好不況に関係なく、役員意見参考型が最も多く、とりわけ1977年以降は、66.3%から72.1%とつねに圧倒的優位を占めてきたことが分かる。これに対して、1975年から1987年までは、役員意見中心型が、社長中心型よりもやや多かったが、1988年以降は、社長中心型がわずかの差ではあるが、逆転している。他方、小売業企業についても、図3から明らかであるように、1983年から1996年にかけて、好不況にかかわらず、役員意見参考型が最も多く、55.1%から64.6%とつねに優位を占めてきたことが分かる。小売業企業の場合は、製造業企業の場合に比べて、社長中心型が比較的多かったことも知れる。しかしながら、この調査結果には、意思決定機関別の意思決定パターンの推移が示されていないので、取締役会が果たして機能していたかどうかは判然としない。

この問題を解き明かす鍵は、どうやら常務会(ここでは、常務会のほか、経営会議、経営委員会などを含める)にあるように思われる。常務会設置の主な理由としては、一つには、取締役の人数が多く、また、海外在住の取締役や社外取締役もいたため、取締役会を頻繁に開くことが困難になり、より機動性のある会議体が必要とされたこと、二つには、取締役会付議事項についても、あら

かじめ一定範囲の取締役間で事前の意見調整が必要とされたことが挙げられる。こうした理由から設置された常務会は、一般に、常務取締役以上の取締役によって構成されている。

こうして常務会は、取締役会に次いで会社の業務執行を決定する重要な会議体とされてきたのである。だが、常務会の性格づけは、各社の実状に応じて違いがある。決議機関とするもの、取締役間の協議機関とするもの、そして社長の諮問・補佐機関とするものがある。常務会には、取締役会付議事項の決定、業務運営の基本事項の決定、組織・人事、予算の確定と執行状況の審議・審査などが付議されている。常務会は、取締役会と異なり、人数も少なく、かつ素案からの審議に入り、内容的にも密度の濃い活発な会議になることが多い。1会議当たり2時間から3時間かけて審議するのが普通になっている。その結果、取締役会では、ほとんど出席取締役からの発言もなく、常務会で確定した内容どおりに承認可決されることが現実になっている。

このようにして、上場企業を始めとする日本の大規模株式会社にあつては、つとに取締役会は形骸化し、その職務の重点は、業務執行の決定そのものよりも、代表取締役および業務執行取締役の業務執行の監督に置かれることになったのである。しかし、その監督も、経営者絡みのさまざまな不祥事がいまなお跡を絶たない現実を目の当たりにみると、どこまで真摯になされてきたかは、疑問なしとしない。

図4 アメリカの大企業の取締役会・同委員会の状況

(単位：人、回)

社名	Members of the Board 外/全	Officers	Committees of the Board						
			Audit	Nominating	Compensation	Finance	Pub Policy	Executive	Other
GM	14/16(14)	54	6()	7(5)	6()	5()	6()	6()	6()
GE	10/14(9)	26	5(4)	5(3)	5(9)				
Merck	12/13(9)	27	5(3)	5(3)	5(4)	5(0)		6(4)	
IBM	9/11(10)	24	4(4)	3(4)	3(5)			4(0)	
AT&T	8/10(15)	24	5(5)	4(3)	5(6)	*		*	
Du Pont	9/13(6+1)	22	4(3)	3()	4(4)	5(3)	5(3)		
Citicorp	10/14(11)	109(24)	5(5)	5(1)	5(6)	7()	4()	7()	
Int.Paper	12/14(11+1)	51	5(4)	5(2)	6(6)		6(4)		*
P&G	13/17(9)	36	7(3)	8(4)	5(6)	6(3)	8(3)	6(1)	
W-Mart	9/13(4+T)	42	3(2)	4(3)		3(1)		4(0)	3(4)
Exxon	7/10(9)	20	6(3)	4(2)	4(5)	4(1+④)	6(3)	5(0)	5(3)
E.Kodak	10/11(9)	49	3(4)	3(1+@)	4(4)	3(8)	3(2)		

(注) '97年総会委任状参考書類による。ただし、Officersについては“Corporate Yellow Book, Spring 1997”によった(収録外のCiticorpのみ、Annual Report, 1997のCountry Corporate Officers (96)および同State Officers U.S.(13)の合計)。……CiticorpのOfficersカッコ内は、「第五 アメリカの取締役会の現状を語る」中の八城政基氏発言による1994年の数字の追記。

カッコ内は開催回数を示す(○は書面による同意、Tは電話照会。ただし空白は記録がないもの)。

なお、Boardの外/全は社外取締役数/全数の意。*は存在することしか記されていないものを示す。

出所：近藤光男・中川英彦ほか『取締役の責任のとり方』別冊商事法務、No. 210、1998年9月、95ページ。

図5 日本の大企業（アメリカ大企業と同一業種）の取締役の状況

会社名	取締役	代表	会長	副会長	社長	副社長	専務	常務	平取締役
トヨタ	55	9	1	1	1	6	6 (2)	4 (1)	36(33) 相談役 1
日立	33	6	1		1	4	8 (3)	8 (5)	11(10)
武田薬品	18	3	1		1	1	4 (4)		11(11)
NEC	38	5	1		1	3	8 (1)	8	15 (6) 支配人14 社外 1
NTT	36	6	1		1	4 (3)		9 (9)	21(19) 相談役 2
旭化成	35	6	1		1	4 (3)	4 (4)	11(11)	14(12) 関連社長 1
東京三菱銀行	67	12	1		1	4	6	20 (6)	35(29) 関連社長・ 副社長 5
新王子製紙	32	5	1		1	3	6 (5)	5 (4)	16(15) 相談役 1
花王	26	5			1	3	2 [1, (1)]	5 (5)	15(15)
ダイエー	22	3	1 社長兼	1		2 [1, (1)]	4 (4)	2 (2)	12(10)
日本石油	16	2			1	1		4	10 (9)
富士写真フイルム	21	4	1		1	2		5 (5)	12(12)

注) 1. 平成8年度の有価証券報告書による。

2. 役職欄の太字は代表取締役、[]内は内訳、()内はライン長（含本部長）兼務者数を示す。

出所：近藤光男・中川英彦ほか『取締役の責任のとり方』別冊商事法務、No. 210、1998年9月、95ページ。

以上を要するに、日本の取締役会は、欧米の取締役会に比べて、人数が比較的多く、社内取締役の比率が高く、同質的であり、意思決定機能および監督機能と執行機能とが未分化である点に特色が見られたが、経営方針決定の場に日常的な業務決定が持ち込まれ、真の政策決定ができにくい、人数が多すぎて実質的な審議ができない、開催回数が少なく報告の場になってしまっている、法定の機関に堕してしまっている、さらに、社内取締役に偏っているため、議題が社内の部門の案件に集中しがちになり、広い視野に立った全社的问题に触れられない、などの問題点を抱えている。

（図4、図5参照）しかも、現実には、社長を頂点とするピラミッド型の業務執行体制（会長—社長—副社長—専務取締役—常務取締役—平取締役）が温存され、取締役会は、意思決定面でも監督面でも機能しえなくなっていたのである。こうした日本の取締役制度ひいては監査役制度の問題の根源は、取締役、監査役、さらには会計監査人の人事権が被監督・監査者である代表取締役、なかなか社長によって事実上握られてきたことにある。この点が、欧米の株式会社における業務監督・監査制度と日本のそれとの決定的な違いである³⁾。

4 各種機関による取締役会改革の提言

1980年代末から、日本でも、企業不祥事の再発防止や企業競争力の強化の必要から、コーポレート・ガバナンスへの関心が高まる中で、株式会社の法改正が相次いで行われ、コーポレート・ガバナンス改革の制度的基盤作りが着々と進められた。1990年代には、最低資本金制度の導入(1990年)、

監査役制度の強化(1993年)、株主代表訴訟制度の見直し(1993年)、自己株式取得規制の緩和(1994、97、98、99年)、持ち株会社の解禁(1997、98、99年)、ストック・オプション制度の導入・見直し(1997、98、99年)、利益供与禁止の強化(1997年)、合併法制の改正(1997年)、株式交換・株式移転制度の創設(1999年)が行われた。2000年には、会社分割制度の創設、さらに2001年には、自己株式取得(金庫株)の解禁、額面株式の廃止、純資産額(5万円)規制の廃止、単元株制度の創設、端株制度の改善、CPのペーパーレス化、法定準備金の減額手続きの改善、新株予約権制度の導入(ストック・オプションの見直し)、種類株式の見直し、授權資本制度の見直し、転換株式の見直し、取締役・監査役の責任軽減・免除、株主代表訴訟制度の見直し、監査役の機能強化、IT化、会社関係書類等の電子化(決算公告の電子化、株主総会の電子化)、そして2002年には、種類株主の取締役等の選解任権、株券失効制度の創設、所在不明株主の株式売却制度の導入、端株等の買増制度の導入、社債のペーパーレス化、株主提案権の行使期限の繰上げ等、株主総会・社債権者集会の特別決議の定足数の緩和、株主総会招集手続きの簡素化、取締役の報酬規制の緩和、重要財産委員会制度の導入、大会社以外の株式会社における会計監査人による監査、委員会等設置会社の導入、委員会等設置会社における利益処分案等の確定、計算関係規定の省令委任、大会社における連結計算書類の導入、資本減少手続きの合理化などが行われている。

これと並行して、各種機関から、コーポレート・ガバナンス改革の提言が試みられている。その中から、取締役会の改革に関わる提言を抜き出してみよう。

- 1) 社会経済生産性本部の提言(1998年6月)：①取締役会の員数は、実質的に議論可能な人数へ削減する必要がある、②取締役会の若返りを図るため、役員の定年制・任期制を積極的に導入すべきである、③取締役会を活性化するため、取締役会の経営意思決定・監視機能と業務執行機能とを分離し、取締役の員数削減に合わせて経営意思決定・監視機能の強化を図るべきである、④取締役会の活性化・透明性を高めるため、社外取締役や外部有識者による経営諮問委員会等との連携を図る必要がある⁴⁾。
- 2) 経済同友会の提言(1996年5月)：①企業の将来を左右する基本戦略・路線に関して議論を尽くすために、戦略決定機能と業務執行機能とを分離し、戦略決定機能を強化する、②取締役会を真の論議・審議・決定ができる場とするために、取締役会の人数を見直す。また、経営者の一員として議論に加わるために、投資戦略、人事戦略等の横断的な委員会を活用する、③経営トップの暴走を防ぐために、取締役間で経営情報を共有し、経営状況について共通認識を持つ、④1割以上の社外取締役を導入し、彼らの経験と知見を活かし、自律的ガバナンス機能を高めることを検討すべきである⁵⁾。
- 3) 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの提言(1998年5月)：策定されたコーポレー

ト・ガバナンス原則は、11の原則A(可及的速やかに実行すべき原則)と5つの原則B(21世紀の早い段階での実現をめざしつつ、世界の市場環境に照らしながら修正を加える必要のある原則、ないし大幅な法律改正を要する原則)の二段階から成っている。A目標〔原則5 A〕・取締役会に、企業と直接の利害関係のない、独立した社外取締役を選任する。社外取締役に情報提供を充実するための支援体制を確立、強化する。〔原則6 A〕・取締役会の構成員数は、十分な議論を尽くし、的確かつ迅速な意思決定を行うことが可能な人数とする。

〔原則7 A〕・取締役会と執行役員会を分離することで、企業の意思決定機関と業務執行機関の区別を明確にする。B目標〔原則8 B〕・取締役会は、執行役員を兼務する社内取締役と、企業と直接利害関係のない、独立した社外取締役から構成され、社外取締役がその過半数を占めるものとする。〔原則9 B〕・取締役会の機能をより有効に発揮せしめるために内部機関として委員会を設ける。取締役指名、経営者報酬、企業統治のための各種委員会を設置する。各委員会は社外取締役が過半数を占めるものとし、委員長は社外取締役がその任にあたる。・社長などの代表取締役の報酬は社外取締役のみで決定する。〔原則10 B〕・統治機構の最高責任者としての取締役会の主宰者と、業務執行の最高責任者である執行役員会の主宰者の業務は、区別されるべきである。もしも、その業務の兼務が必要な場合には、株主に対してその理由が説明されなければならない⁶⁾。

- 4) 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムの提言(2001年10月): 改訂されたコーポレート・ガバナンス原則は、14の原則から構成されている。〔原則1〕取締役会の地位と目的①取締役会を経営監督機関と位置づける。②取締役会は、最高経営執行者(以下、CEOという)の経営執行を監督する。経営監督に際しては、CEOを中心とするマネジメント・チームによって実現される経営成果が、株式市場を中心とする証券市場によって評価されることを前提とする。〔原則2〕取締役会の権能①取締役会の決議事項は経営監視の事項、すなわち、高度の戦略決定の承認、取締役候補者およびCEOの選任・解任を含む経営執行者の指名、経営執行者報酬の評価・決定、会計・監査事項の総括等に限定される。②取締役会は法定の決議事項に加えて、経営監督の見地からCEOに対して取締役会の承認を要する事項を付加することができる。〔原則3〕取締役会の構成①取締役会の構成員数は、十分な議論を尽くし、的確かつ迅速な意思決定を行うことが可能な人数とする。②取締役会は、社外取締役(経営執行者・従業員を兼任しない取締役)および社内取締役(経営執行者・従業員を兼任する取締役)から構成される。③取締役会構成員の過半数は、社外取締役から構成される。

〔原則4〕社外取締役とその独立性①社外取締役とは、当該会社とその親会社・子会社・関連会社(以下、会社等という)の常勤取締役、経営執行者および従業員ではない(なかった)者

をいう。②独立取締役とは、その意思決定において会社の経営陣から完全に独立した判断を下することができる者をいい、その要件は会社と利害関係を有さないことである。③会社間における取締役の相互兼任がある場合には、その取締役は独立性を欠くものとみなす。〔原則5〕取締役会主宰者の役割①取締役会主宰者は、CEO等の経営執行者を監督する取締役会の議長または会長として、良きガバナンスの観点からその職務を遂行する責任を負う。〔原則6〕各委員会の設置と構成①取締役会はその内部機関として、指名委員会、報酬委員会、監査委員会を設置する。取締役会は、必要に応じて訴訟委員会等、特定の目的の委員会(特別委員会)を置くことができる(以下、各委員会という)。②各委員会は、3名以上の取締役によって構成される。③指名委員会および報酬委員会の過半数は社外取締役にによって構成され、その内1名以上は独立取締役とする。監査委員会の構成員の過半数は、独立取締役とする。④各委員会の委員長は社外取締役に務める。〔原則7〕各委員会の役割①指名委員会は、①あらかじめ定められた資格要件等に照らして取締役の候補者を決定し、あるいは取締役の解任を株主総会に提議する。②経営執行者の人事を取締役に提議する。CEOは指名委員会に対して要望・意見等を提出すること、あるいは委員会に出席してそれらの見解を陳述することができる。②報酬委員会は、あらかじめ定められた報酬原則等のもとで取締役、経営執行者に係わる報酬制度および個別金額を審議する。報酬制度の目的は、取締役・経営執行者の努力を最大限引き出すことであるから、報酬委員会は、公正かつ適切に設計されたインセンティブ報酬制度を積極的に評価すべきである。なお、CEOが一般の従業員に対してもインセンティブ報酬制度を敷く場合には報酬委員会の承認を受けなければならない。③監査委員会は、会計・監査全般を統括し、公認会計士監査の評価、公認会計士の選解任、内部統制・内部監査・統制環境の評価と改善、その他これに関連する業務を職責とする。④特別委員会は、株主代表訴訟、TOB、重大な事故の発生等、株主の利益に重大な影響を与える事態が生ずることに備えて設置される。〔原則8〕CEOの役割①CEOは、法令・定款を遵守し、市場原理に基づいて各利害関係者の利益を調整しつつ、企業の経営目的達成のため誠実にその職務を遂行する。②CEOは、取締役会による監督のもと、高度の経営戦略を構想し、創意を発揮し、長期的な企業価値の最大化に努める。CEOは、業務執行に関する一切の権限を有する。③CEOは、マネジメント・チームを編成して上記目標を達成するとともに、毎年指名委員会にCEO後継者に関する計画を提出する。④CEOは、指名、報酬、監査の各委員会の委員に就任しない。⑤CEOは、取締役会および各委員会に対して説明責任を負う。〔原則9〕経営執行委員会①CEOのもとに経営執行委員会を設置する。②経営執行委員会は、業務執行全般につきCEOによる業務執行を補佐する。③経営執行委員会の機

構、権限、責任等については、効率的な経営判断を可能とすべく、各社の創意工夫が要請される。〔原則10〕訴訟委員会①訴訟委員会は、会社または株主から請求があった取締役ないし経営執行者に対する責任追及訴訟提起の是非を判断する。その際、取締役の行為が会社全体の判断の実行行為として評価できるか、取締役が既に相当の制裁を受けているか、株主の要求に不当性があるか等を総合的に判断する。②訴訟委員会は、常設委員会あるいは臨時委員会とする。③訴訟委員会の構成員の過半数は、独立取締役とする。構成員は、責任追及の対象となる取締役・経営執行者と一切の利害関係を有してはならない⁷⁾。

- 5) 旧通産省企業法制分科会の提言(2000年12月): ①迅速・機動的な意思決定のための環境整備の一環として、取締役会専決事項を見直す(重要な財産の処分、多額の借財、その他の重要な業務執行、支店および重要な組織の設置、支配人および重要な使用人の選任を業務執行の責任者の決定事項とする等)、②経営システムの選択肢の拡大の一環として、多様な会社内部の機関・システムを許容する(経営執行役制度を創設する、取締役会に監査会の設置を認める)、③公開会社の市場からのモニタリングの強化の一環として、会社の内部機関・システムの開示を充実する(社外取締役の導入状況、役員人事プロセス透明化のための取組み状況、内部統制・内部監査システムの整備状況などを開示する等)、インセンティブ・システムの開示を充実する(取締役、経営執行役および監査役の実報酬額を開示する等)⁸⁾。

5 企業による自主的な取締役会改革の動き

以上に述べた制度的基盤作りや提言、さらには、直接金融重視の資本市場、金融機関と事業会社の資産構造の見直し、これに伴う株式持合いの解消、発言する機関投資家の増大に連動して、外国人株主の多い企業を中心に、健全で効率的な企業経営づくりの一環として、取締役人数の削減、社外取締役の導入、執行役員制度の導入などの自主的な取締役会改革が進められるようになってきた。ここでは、2000年11月、旧経団連コーポレート・ガバナンス委員会がまとめた「わが国公開会社におけるコーポレート・ガバナンスに関する論点整理(中間報告)」を基にして、取締役会改革の動きを探ってみよう⁹⁾。

これらの企業が自主的な取締役会改革を進めるに至ったのは、すでに指摘した問題点を含めて、①取締役の人数が多く、取締役会が実質的な議論を行う場として十分機能していない、②現行商法によって、取締役会に義務付けされている決議事項が多いために、議論に十分な時間が割けない、③経営効率や適法性のモニタリング機能が不十分である、④使用人兼務取締役をどう考えるか、などの問題意識があったからである。こうした問題意識に対して、一部の企業から、①従来から、経営委員会や常務会などで実質的な議論や意思決定を行ってきた。取締役会は意思決定を確認する場

として位置づければ良く、むしろ、取締役の人数が多いほうが判断の安定性という点からメリットがある、②決議事項の具体的範囲が、各社の内規で定められており、これを自主的に調整すれば、実質的に軽減できる、といった反論もあった、という。

各企業における自主的な取締役会改革への取組みの内容と課題としては、以下の2点が挙げられる。

- 1) 社外取締役の導入：(内容)代表取締役への牽制を強化したり、取締役会の緊張感を高めたりするために、取締役会の中に社外取締役を導入する。社外取締役の大手高所からの意見、高い見識、市場の声に敏感な感覚を意思決定や経営判断に反映させる。(課題)会社の業務についての専門的知識や経験からして、業務意思決定や監督の機能を十分に果たせない可能性がある。社外取締役を多くの企業が導入した場合、社外取締役の供給源をどこに求めるか。社外取締役にとっては過酷な取締役の無過失、無限、連帯責任を見直す、あるいは、会社に対する賠償責任額のキャップ制を導入するといった対応をしなければ、優良な人材を得られないのではないか。また、委員会制度を設けるなどして、人事や報酬の決定権を付与しなければ実効が上がらないのではないか。社外監査役を中心とした監査役(会)機能の強化を法制化すれば負担が大きいため、社外取締役を導入した企業に対しては、監査役を不要とすべきではないか。
- 2) 執行役員制度の導入：(内容)使用人兼務取締役が取締役会の本来のモニタリング機能を阻害しているとの認識から、取締役会を日常一般的な業務執行の決定から解放するために、執行役員制を導入して取締役会の規模を縮小し、取締役会を重要な業務意思決定と取締役の職務執行の監督機関として特化する。(課題)執行役員制度については、意思決定機能や執行機能の重層化を招くとの意見が多い。また、既にコーポレート・ガバナンス改革の中心施策として導入している企業も多いものの、こうした企業においては、画一的な法制化は、これまでの取組みとの齟齬をきたすとの懸念が強い。他方、法的性格付けの明確化が必要との意見もあった。

うえに挙げた「論点整理」には、コーポレート・ガバナンスに関する当時の各社の取組みも紹介されている。日立製作所、東京海上火災保険、日産自動車、小松製作所、東京ガスは株主総会の活性化に向けて、東京電力は監査役機能の充実に向けて、ソニー、日本精工、三菱化学、トヨタ自動車、オムロン、キヤノンは経営体制の改革に向けて、三菱商事、東レはIR活動に向けて、イトーヨーカ堂は風通しのよい組織づくりに向けて、松下電器産業は労働組合の経営参加に向けて、それぞれ取組んでいる¹⁰⁾。ここでは、その中から、取締役会の機能強化に取組んだソニー、日本精工、三菱化学の事例を見てみよう。

〈ソニー〉ソニーは、1997年6月、多様な事業群がグローバルに展開するソニーグループの経営を束ねる中枢機構(グループ本社)を確立し、企業価値創造を目指したコーポレート・ガバナンスの機能を強化するために、取締役会の改革を行った。その改革によって、取締役会は、グループ本社の中核に位置付けられ、その役割は、商法が要請する責任に加え、新たに「グループとしての経営方針の決定と、各事業主体の経営の監督」にあると定められた。この新たな取締役会の役割に照らして、グループ全体の経営に専心できる立場にある者のみが取締役に選任され、個々の事業の執行の任にある者(いわゆる使用人兼務取締役)は、執行役員に任命された。これは、執行役員制度の走りとなった。その結果、取締役は38人から10人に削減され、取締役会の規模の適正化が実現した。これと合わせて、1970年に導入された社外取締役の役割も見直された。ソニーグループの事業領域が多様化する中で、社内取締役にない経験・知識・専門性を持った人材が取締役に加わることによって、議論・経営判断の質を高め、監督機能を充実させることが、社外取締役に期待されているのである。

〈日本精工〉日本精工は、1999年6月、取締役会のあり方を見直し、経営の意思決定と業務執行を分離するとともに、そのスリム化を図り、取締役は30人から7人に削減された。わけでも経営に関して豊富な経験を持つ社外取締役の招聘により、取締役会における議案の提案方法や審議方法が一変し、外部の別の視点からの問題提起や指摘によって議論が活発化し、意思決定過程の透明性が高まり、取締役会の改革が大きく前進した。この社外取締役は、報酬委員会、NSK経営塾(シニア・ボード)、次代委員会(ジュニア・ボード)などでも人材育成に大きな役割を果たしている。こうして社外取締役の導入は、取締役会改革の重要なポイントになっている。また、1999年に新設した報酬委員会では、取締役・執行役員の報酬体系の見直し、業績にリンクした賞与と業績評価制度の確立、ストック・オプションの実施に取り組んでいる。同社はさらに、中期的な組織のあり方、人材育成、連結経営力の向上など、事業基盤の強化に直結した課題が多く、同委員会を充実させ、連結経営力の強化を図る。

〈三菱化学〉三菱化学は、1999年6月、執行役員制度の導入など、経営体制の改革を実施した。この改革の目的は、取締役会がグループ全体の経営戦略の決定と業務執行の監督を担い、執行役員が各担当分野における業務執行を担うという位置付けをはっきりさせることにより、意思決定や業務執行の迅速化、経営戦略の明確化を図ることにある。執行役員制度の導入前には、取締役は担当部門の利害を優先しがちで、取締役の人数も36人いて、実質的な議論を行うことが困難で、形式化しがちであった。化学業界も世界的な再編が進み、取締役を8人に絞り、少人数で徹底的に議論し、確固としたグループ戦略を打ち出す必要があった。こうした経営体制の改革に合わせて、主要グループ会社を社内の各カンパニーと同列に置き、各事業の戦略上の位置付けを明確にし、各ミッ

ションを決め、その達成に責任を負わせるようにした。2000年にはさらにそれを進め、グループ会社それぞれの目標達成度を幹部の処遇に一層反映していくことにした。

これらの事例に見られるように、企業における取締役会改革は、第一に、執行役員制度の導入によって、戦略策定機能と業務執行機能とを分離し、そして第二に、社外取締役の導入によって、企業外部からの監視機能を強化する方向で推し進められていくことになったのである¹¹⁾。

6 商法改正に伴う取締役会改革の動き

法制審議会会社法部会は、2000年9月から、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保、高度情報化社会への対応、企業の資金調達手段の改善、企業活動の国際化への対応という四つの視点から、会社法制の大幅な見直しのための作業を開始し、2001年4月18日、「中間試案」を取りまとめ、同日、これを公表し、約300の関係団体等に意見照会を行った。株式、会社機関、計算・開示等、会社法全般の抜本改正に関わる「中間試案」の意見照会に対し、100を超える団体等から意見が寄せられた¹²⁾。同会社法部会では、これらの意見照会の結果等を踏まえて、さらに検討を進め、2002年2月13日、商法改正要綱案が法制審議会において承認され、第154回通常国会において同5月22日成立した。同改正商法は、2002年5月29日、公布され、2003年4月1日、施行されることになった。同商法改正要綱案の検討過程において、大会社に対しては、社外取締役の選任を義務づけるべきだとする議論もあったが、この義務づけは法制化されなかった。

この2002年改正商法の施行により、大会社においては、以下の形態の会社が併存することになる。

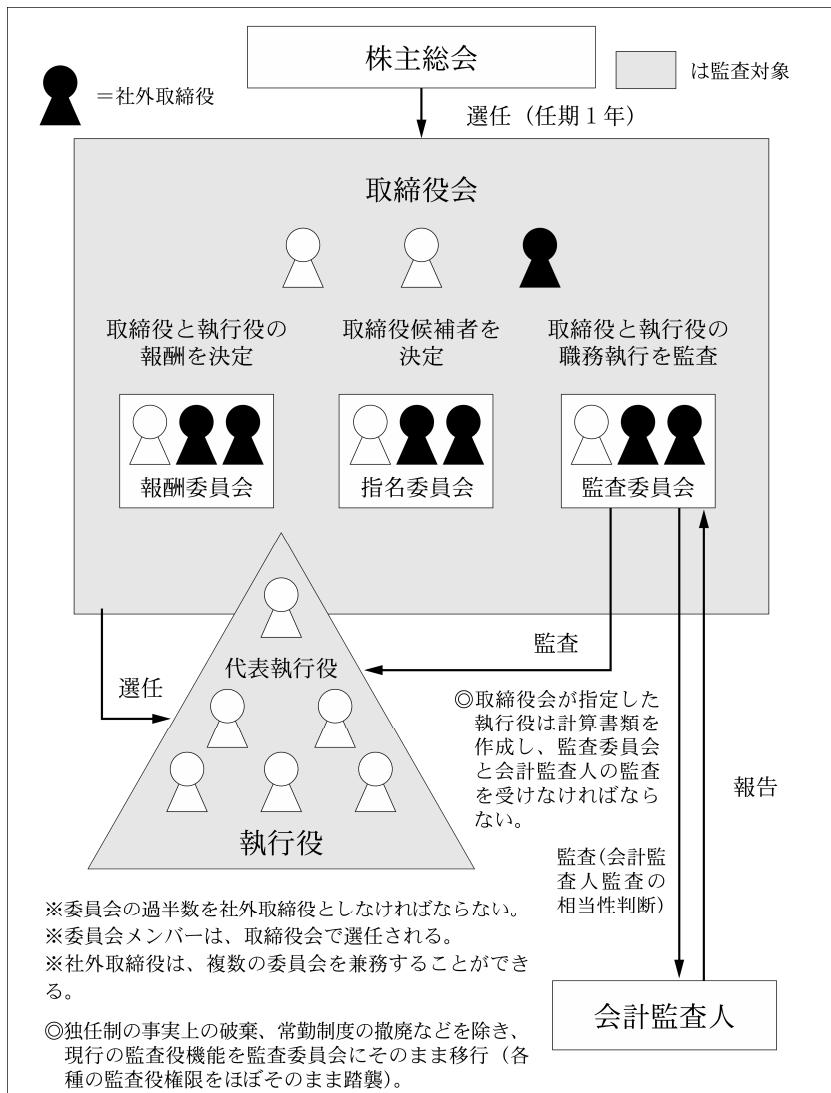
(図6、7、8参照)

- 1) 従来型：取締役会・監査役会・代表取締役・常務会等を持つ従来型の会社
- 2) 従来型＋執行役員制度採用型：取締役会・監査役会・代表取締役の制度は維持し、任意の制度としての執行役員制度を導入する会社
- 3) 重要財産委員会制度採用型：1)型および2)型の会社において、取締役が10人以上であって1人以上の社外取締役を選任している場合、重要財産委員会の設置が可能
- 4) 委員会等設置会社採用型：監査役制度を廃止し、監査・報酬・指名委員会の3委員会を設け、代表執行役・執行役が業務を執行する会社

なお、中会社で、定款をもって会計監査人の監査を受けることを定めた場合、「みなし大会社」と称され、3)型および4)型を採用することができる。

このようにして、大会社等においては、会社形態の選択肢が広がることになったが、目下のところ、4)型の委員会等設置会社を採用する会社は、イオン、オリックス、パルコ、ソニー、東芝、日立、三菱電機など少数に限られると見られている。3)型の重要財産委員会制度を採用する会社

図7 委員会等設置会社採用型モデル

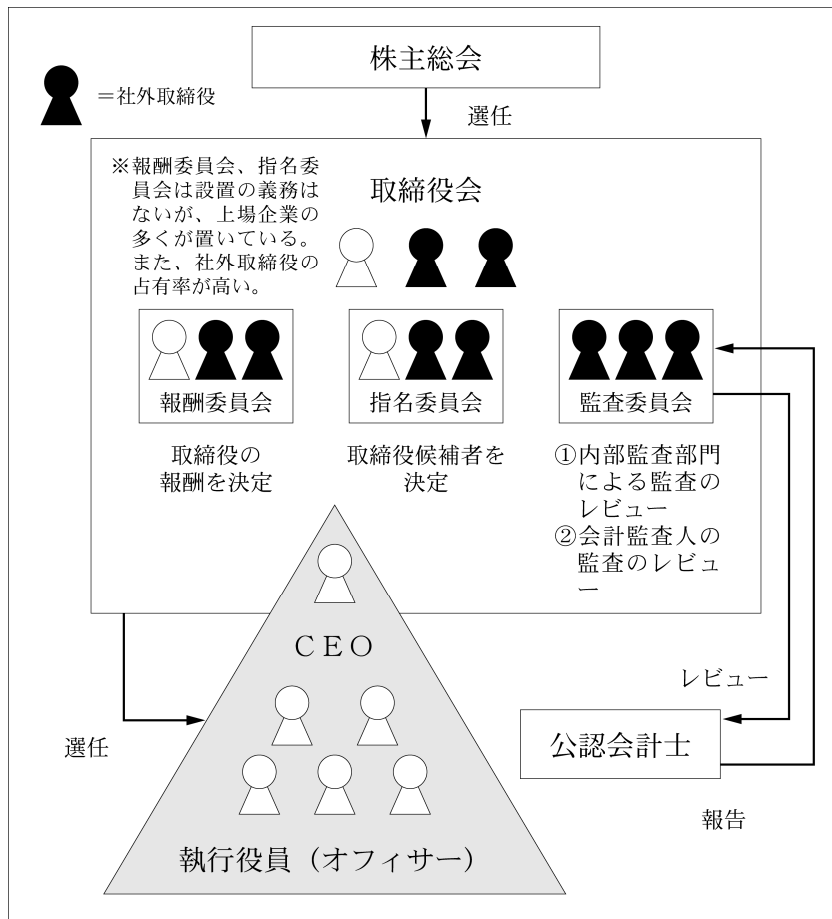


《問題点》

- ① 取締役会の内部委員会である監査委員会は、取締役が自らの職務執行を監査することから、自己監査に当たる。
- ② 監査委員会メンバーは常勤の定めがないことから、監査の実効性と監査品質が低下する懸念がある。

出所：日本監査役協会並びに（株）巴川製紙所監査役 大川博通氏より資料の提供を受ける。一部筆者修正。

図8 アメリカ型ボード・モデル



- ① 証券取引所の上場規則により、社外取締役のみで構成される監査委員会の設置が義務付けられている。
- ② 証券取引所の上場規則により、監査委員会の主たる職務は、内部統制の機能状況のチェックと、外部会計監査人の行う監査のレビューが中心となっている。
- ③ 各委員会は、決定権を持たず、最終決定権は取締役会が持つ。
- ④ 監査委員会は自ら監査行為を行わない。
- ⑤ 監査委員会メンバーは常勤しない。監査委員会は年間4～5回程度開催されるのみ。

出所：日本監査役協会並びに（株）巴川製紙所監査役 大川博通氏より資料の提供を受ける。一部筆者修正。

は、さらに少ないと見られている。とはいえ、4)型が1)型や2)型の会社に与えるインパクトは大きい。それは、アメリカ型をモデルにしている、とよくいわれるが、監査委員会の役割などは相当違うように思われる¹³⁾。いずれにせよ、4)型が日本における統治・経営制度、なかならず取締役会の改革に大きなインパクトを与え、既存の型に変革を迫りつつあることは、何人も否定し得ないであろう。しかし、それが近い将来の日本に根付くかどうかの判断は、まだ慎重ななければならないであろう。

注

- 1) この分類は、ホプト (Klaus J. Hopt) の見解に拠っている。つぎを参照されたい。

Klaus J. Hopt, The German Two-Tier Board: Experience, Theories, Reforms, in: Klaus J. Hopt, Hideki Kanda et al. (eds.), Comparative Corporate Governance—The State of the Art and Emerging Research, Oxford, 1998.

別の分類もある。例えば、欧州委員会刊行の文書には、一層制の国としては、アイルランド、イギリス、イタリア、ギリシャ、スペイン、スウェーデン、デンマーク、ルクセンブルグが、二層制の国としては、ドイツ、オーストリアが、また、両制度を許容する国としては、オランダ、フランス、ベルギー、フィンランド、ポルトガルが挙げられている。つぎを参照されたい。

European Commission, The simplification of the operating regulation for public limited companies in the European Union, Luxembourg, 1996.

コーポレート・ガバナンス誌の編集人は、一層制の国として、オーストラリア、カナダ、フランス、イタリア、スウェーデン、イギリス、アメリカ、ベルギー、ブラジル、中国、香港、シンガポール、南アフリカ、スペイン、スイスを、二層制の国として、ドイツ、フランス、オランダ、中国を、また、ビジネス・ネットワーク型の国として、日本を挙げている。つぎを参照されたい。

Editorial, Corporate Governance—the global state of the art, in: Corporate Governance, Vol.7 No.2, April 1999.

- 2) 通産省編『総合経営力指標(製造業編)』『総合経営力指標(小売業編)』

つぎも参照されたい。

清水龍瑩『実証研究30年 日本型経営者と日本型経営』千倉書房、1998年、125ページ以下。

- 3) 平田光弘「日本の取締役会：その法的・経営的分析」『一橋論叢』第114巻第5号、1995年11月、22-43ページ。
- 4) 社会経済生産性本部生産性研究所編『日本型コーポレート・ガバナンス構築に向けてのトップマネジメント機能の課題』1998年6月。
- 5) 経済同友会編『第12回企業白書』1996年5月。
- 6) 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム コーポレート・ガバナンス原則策定委員会編『コーポレート・ガバナンス原則：新しい日本型企业統治を考える(最終報告)』1998年5月。
- 7) 日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム 日本コーポレート・ガバナンス委員会編『改訂コーポレート・ガバナンス原則』2001年10月。
- 8) 通産省産業構造審議会総合部会新成長政策小委員会企業法制分科会報告書『21世紀の企業経営のための会社法制の整備』2000年10月。

- 9) 経団連コーポレート・ガバナンス委員会「わが国公開会社におけるコーポレート・ガバナンスに関する論点整理(中間報告)」2000年11月21日。
- 10) 経団連コーポレート・ガバナンス委員会「『わが国公開会社におけるコーポレート・ガバナンスに関する論点整理(中間報告)』参考資料 コーポレート・ガバナンスに関する各社の取り組み」2000年11月21日。
- 11) 1999年当時の取締役会改革については、つぎを参照されたい。
藤田宏之・菅野宏哉「取締役会が変わったか」『日経ビジネス』1999年2月8日号、32ページ以下。
塩田宏之「執行役員制に3つのハードル」『日経ビジネス』1999年9月13日号、52ページ以下。
重竹尚基「“三位一体経営”から脱却を」『日経ビジネス』1999年9月13日号、55ページ以下。
牧野 洋「社外取締役の活用法」『日経ビジネス』1999年10月25日号、50ページ以下。
澤田泰志・本田桂子「社外取締役活用へ5つの提言」『日経ビジネス』1999年10月25日号、53ページ以下。
- 12) 原田晃治・始関正光ほか『会社法制の大幅な見直しに関する各界意見の分析—会社法の抜本改正に係る「中間試案」に対する意見—』別冊商事法務 No.244、2001年10月。
経営法友会会社法問題研究会編『取締役ガイドブック〔新訂第五版〕』商事法務、2002年6月。
- 13) つぎを参照されたい。
日本監査役協会監査制度委員会『米国の Audit Committee (監査委員会) と日本の監査役制度の比較』2001年9月26日。

(2003年1月17日受理)