

## ■ 研究論文

# 日本企業における企業経営機構改革の現状

## —監査役設置会社と委員会設置会社に焦点をあてて—

Reform of management structure in Japanese companies

神奈川大学大学院 経営学研究科  
国際経営専攻 博士前期課程

牧 野 雄 貴

MAKINO, Yuki

### ■キーワード

コーポレート・ガバナンス、企業経営機構、監査役設置会社、委員会設置会社、社外取締役

## 1 はじめに

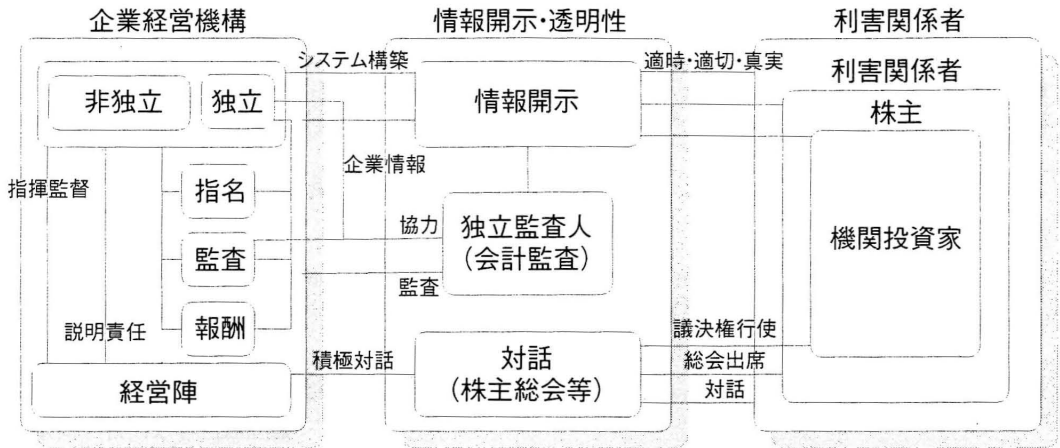
日本企業は、1990年代初頭から、経済の低迷と相次ぐ企業不祥事の表面化により、コーポレート・ガバナンス改革が求められてきた。そのため、企業法制度の改正によって監査機能の強化が図られるとともに、企業が自主的にコーポレート・ガバナンス構築を行ってきた。

2000年代に入ると、これまでのコーポレート・ガバナンス改革がさらに活発となった。旧商法の大規模な改正が2003年に行われ、会社法をはじめとした企業法制度が2005年に施行されたのである。ここでは、監査役の特権が強化されたことや、社外取締役の規定がなされたことなど、これまでと違い、明確にコーポレート・ガバナンスの強化を図る目的で法整備が行われた。また、最も注目すべき取り組みとして、これまでの監査役(会)を設置した企業とともに、新たな企業経営機構として、委員会設置会社の導入も可能としたことが挙げられる。これにより、企業は経営の自

由度が増し、今まで以上にさまざまな機関を設計できるようになったのである。このように、コーポレート・ガバナンス改革に遅れをとっていた日本でも、2000年以降の企業法制度の改正をはじめとして、改革が進められてきたといえよう。

そこで、本稿では、企業経営機構に焦点をあて、日本企業におけるコーポレート・ガバナンス構築の姿を明らかにしようとするものである。そのために、まず、第2節では、企業経営機構改革の必要性とともに、コーポレート・ガバナンスが必要となった背景やこれまでの企業法制度改革の変遷をたどる。また、第3節では、監査役設置会社に焦点をあて、監査役設置会社の構造と、コーポレート・ガバナンス改革として導入が進められている執行役員制度を取り上げる。さらに、第4節では、委員会設置会社に焦点をあて、委員会設置会社の構造と、各種委員会や執行役におけるコーポレート・ガバナンスの役割を論じていく。そして、第5節では、日本企業における社外取締役の選任状況や問題点、企業による改善の取り組みを明らかにする。

図表1 コーポレート・ガバナンスの体系



(出所) 小島大徳 [2004] 4頁。

## 2 コーポレート・ガバナンスと企業経営機構改革

### 2.1 コーポレート・ガバナンスと企業経営機構

今日のコーポレート・ガバナンス問題では、第1に、企業不祥事への対処をめぐる議論が行われており、企業不祥事の再発を防止するには、経営監視・統制の仕組みはどうあるべきかが問われている<sup>1</sup>。第2に、企業競争力の強化をめぐる議論が行われており、企業競争力を高めるには、いかなる経営意思決定の仕組みと、いかなる経営監視・統制の仕組みとが望ましいかが論じられている<sup>2</sup>。

コーポレート・ガバナンスは、図表1に示したように、企業経営機構、利害関係者、情報開示・透明性、の3部からなるとされる<sup>3</sup>。まず、企業経営機構については、おもに、委員会設置会社または監査役設置会社のどちらを選択するのか、取締役性に社外取締役が導入されているか、経営者と取締役会の間でどのような説明責任と指揮・監督が行われているか、などのシステムを構築することである。また、利害関係者については、企業と利害関係者の権利や義務についてのシステムを構築することである<sup>4</sup>。そして、情報開示・透明性については、IR活動などを通して、企業が利害関係

者と対話を行えるようなシステムを構築することである<sup>5</sup>。これら3つのなかでも、企業経営機構は、狭義のコーポレート・ガバナンスとされ、コーポレート・ガバナンスを構築するうえで、企業が最初に改革を行う部分である。

### 2.2 企業経営機構改革が求められた背景

これまでの日本企業は、取締役(会)と監査役(会)、代表取締役によって企業経営機構を形成していた。取締役会は、株主総会で選任された取締役によって形成され、業務執行の決定および監督を行う。また、監査役会は、株主総会で選任された監査役によって形成され、業務の監視監督を行う。そして、代表取締役は、取締役会で選定され業務の執行を行うのである。しかし、日本の企業経営機構において、取締役(会)や監査役(会)は、求められていた役割を果たしていなかった。その原因には、取締役や監査役の人事権が、実際には、一部の経営陣によって掌握されていたことを挙げることができる。これにより、取締役は、経営陣にとって都合の良い人物や、代表取締役に異を唱えることができないような人物が選ばれていたため、本来の役割を果たせず、さまざまな問題を抱えることとなったのである。このようなこともあり、取締役(会)が抱える問題は、図表2のよう

図表2 取締役会改革が必要となった背景

## 取締役会が抱えていた問題

- 1 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こと。
- 2 取締役の人数が多すぎて実質的な審議ができないこと。
- 3 取締役会の開催回数が少なく報告の場になってしまっていること。
- 4 社内取締役に偏っているため、議論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ふれられないこと。
- 5 社長を頂点とするピラミッド型の業務執行体制が温存され、取締役会は、意思決定面でも監督面でも機能し得なくなっていたこと。

(出所) 平田光弘 [2007] 12頁、を基に筆者が表を作成。

に多岐にわたることになった。また、監査役の選任についても、同様であり、取締役(会)を監視する役割を担っていた監査役(会)も機能していなかったのである。

このような状態から、日本企業では、経営の監督機能が働かなくなり、企業不祥事が発生する原因となり、監視監督機能の強化に重点をおいた企業経営機構改革が求められるようになったのである<sup>7</sup>。

### 2.3 商法改正と会社法の施行

日本では、相次ぐ企業不祥事に対処するために、何度も旧商法の改正を行い、おもに、監視監督機能を強化しようとしてきた。旧商法は、1950年の改正において、取締役会制度が導入され、業務執行の決定と監督は取締役(会)が行い、取締役(会)によって選任された代表取締役のみに代表権が与えられることになった。また、ここで、監査役(会)は会計監査のみを行うことになった<sup>8</sup>。しかし、1974年の旧商法改正によって、取締役(会)だけでなく、監査役(会)でも業務監査を行うことが義務づけられた。さらに、1981年の旧商法改正によって、大会社では、監査役を2人以上とし、常勤監査役を設置することが義務づけられた。このような監査役(会)に関する旧商法の改正は、当時相次いでいた企業不祥事を、監査役機能の強化によって防ごうとしたためである。

旧商法は、1990年代に入っても改正が行われ、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<sup>9</sup>。また、2000年代に入ると、旧商法の改正は、さらに大規模なものになった。2003年の旧商法改正では、監査制度を改正し、企業の健全性確保を重要な目的とした。それとともに、企業経営機構構築の自由度を拡大して、効率的経営を促すための目玉として、委員会等設置会社を新設した<sup>10</sup>。これは、アメリカ型の企業経営機構構造であり、社外取締役を中心とした、監査委員会と指名委員会、報酬委員会の3つの委員会を取締役会内に設置することを義務づけ、コーポレート・ガバナンスの強化に重きをおいた改革であった。そして、会社法が2005年に施行された。ここでは、株式会社は、株主総会および取締役、代表取締役の設置を擁するが、それ以外は、取締役会、監査役、監査役会、3委員会と執行役、会計監査人および会計参与という常設機関の中から、定款の定めに基づき選択できるものとし<sup>11</sup>、企業は経営の自由度を高めることになった。また、それまで用いられてきた委員会等設置会社という名称は、委員会設置会社に変更された<sup>12</sup>。このように、旧商法はたびたび改正が行われてきたが、なかでも、2000年以降の改正は、企業経営において大きな影響を与えたのである。

### 2.4 企業経営機構選択の現状

日本では、2000年代に行われた企業法制度の改革によって、さまざまな形態の企業経営機構体制をつくることが可能になった。なかでも、大企業の多くで採用されているのが、監査役設置会社

図表3 企業経営機構の状況

組織形態	企業数	比率
監査役設置会社	5,461社	98.0%
委員会設置会社	110社	2.0%
全体	5,571社	100.0%

(出所) 日本監査役協会 [2007] 1頁. を基に筆者作成。

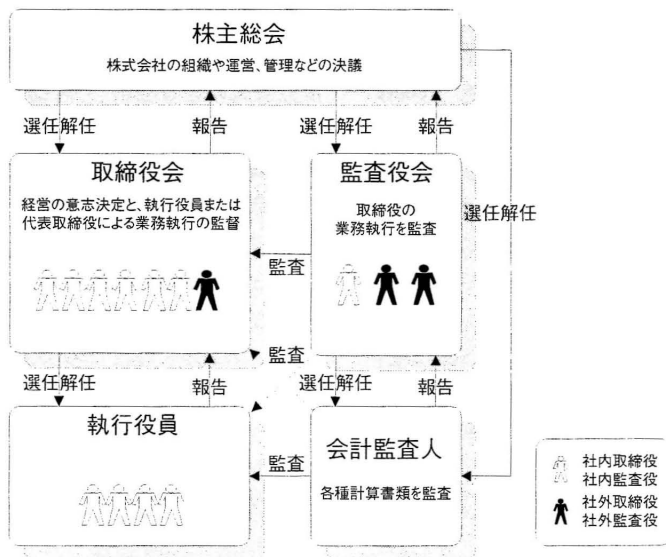
と委員会設置会社である。そこで、2007年10月に日本監査役協会（以下「監査役協会」という）が発表した『「2007年における監査役及び監査委員会制度の運用実態調査」結果報告書（以下「監査役協会報告書」という）<sup>13)</sup>を参考に、日本企業における選択の現状を明らかにする。なお、東京証券取引所においても、2006年6月から、全上場企業に対して、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」の作成を義務づけている。これによって、東京証券取引所上場企業は、必ず自社のコーポレート・ガバナンスに関して報告をすることになり、利害関係者は、全上場企業のコーポレート・ガバナンス構造を知ることができるようになった<sup>14)</sup>。

監査役協会では、監査役協会報告書を作成する

にあたり、監査役設置会社5,641社と委員会設置会社110社の計5,751社を対象として、アンケート調査を行った。この調査対象からも明らかのように、日本企業では、監査役設置会社を導入している企業が、全体の98%を占めており、委員会設置会社は、全体のわずか2%であった。2003年の旧商法改正によって、委員会設置会社の導入が可能とされたものの、日本企業のほとんどが、企業経営機構の抜本的な改革は行わず、従来型の監査役設置会社を導入していることがわかる。

このように、日本企業の企業経営機構体制が明らかとなった。そこで次節以降では、監査役設置会社と委員会設置会社の構造や課題を明らかにしていき、そこから波及する問題点を考察していく。

図表4 監査役設置会社の構造



(出所) 平田光弘 [2003] 174頁.

### 3 監査役設置会社におけるコーポレート・ガバナンス構築の現状と課題

#### 3.1 監査役会設置会社の企業経営機構構造

最初に、監査役設置会社における各機関の役割を取り上げる。監査役設置会社における取締役（会）は、業務執行の意思決定機関を行うとともに、業務執行の監督を行う。また、監査役（会）は、業務執行の監督を行う。そして、代表取締役は、業務執行を行う。これまでの監査役設置会社における企業経営機構は、このような3つの機関によって構築されていた。しかし、相次ぐ企業不祥事の表面化により、監査役設置会社では、法改正による監査機能の強化を図り、また、企業の自主的な取締役会改革によって、コーポレート・ガバナンスの強化を図っている。そのため、今日の監査役設置会社の代表的な構造は、図表4のようなかたちへと変化していると考えられる。具体的には、法改正によって、監査役の増加や社外監査役の設置が義務付けられ、監査機能の強化を図った。また、業務の執行と監督を分離するため、執行役員制度を導入し、業務の執行と監督の分離を図った。

#### 3.2 監査役（会）の機能強化と課題

これまでの監査役設置会社では、取締役（会）と監査役（会）の2つの機関により、業務執行の監視監督が行われることとなっていた。しかし、実際には、どちらの機関も機能していたとはいえず、企業不祥事が後を絶たなかったのである。そこで、相次ぐ企業不祥事に対処するために、監査機能を強化する目的で、何度も旧商法改正が行われ、監査役（会）の権限や機能強化が図られてきたのである。たとえば、1993年には、監査役の人数を増やしたり、社外監査役を導入し、当該会社と関係のない者を選任することを求めたりして、監査役（会）の機能強化を図った。さらに、2001年の旧商法改正では、監査役の半数以上を社外監査役とすることを求め、さらなる機能強化を図ることとなった。今日では、2005年の会社法によって、監査役（会）は、3人以上で構成し、そのうち半数以上は社外監査役としなければならない。くわえて、大会社では、独立した職業的専門家の立場から、会社が策定した計算書類を監査し、会社の会計処理の適正さを担保することを役割とした、会計監査人の選任も義務づけられている。

このような改革が進められてきたなか、図表5を参考に、今日の監査役設置会社における監査役

図表5 監査役の選任状況

	監査役総数	社内監査役数	社外監査役数
0人	—	18.4%	0.1%
1人	—	48.9%	0.3%
2人	0.1%	31.5%	57.3%
3人	48.8%	0.6%	56.8%
4人	40.8%	0.1%	4.8%
5人	9.1%	—	0.2%
6人	0.4%	—	—
7人	0.2%	—	—
8人	0.1%	—	—
無回答	0.5%	0.5%	0.5%
平均人数	3.6人	1.1人	2.5人

(出所) 日本監査役協会 [2007] 76-77頁。

の選任状況をみると、多くの企業が、3人または4人の監査役を選任している。また、その過半数となる2人または3人を社外監査役として選任している企業が多いことがわかる。

監査役（会）の機能に関しては、さまざまな法改正が行われているが、今でも監査役の実効性が一向に上がらないとの指摘もされている。そのため、山城将美〔2003〕は、監査役機能が実効性あるものになるための要件として、①監査役の独立性がいかに実効的に確保されているか、②監査役の情報収集力がいかに保証されているか、③監査役が監査役としての専門的知識を有しているか、という3つをあげている<sup>15</sup>。監査役設置会社では、それぞれが選任した監査役がこれらの条件を有しているかを判断することが求められてくるといえよう。

### 3.3 取締役会改革と執行役員制度の導入

従来の上場会社では、20人前後の取締役が一般的であり、大規模公開会社においては、30人を超える取締役を擁する会社も稀ではなかった<sup>16</sup>。そのため、日本の取締役会では、取締役の人数が多くなりすぎ、取締役会が肥大化するという問題

を抱えていた。さらには、経営の監督と業務執行が分離されていないという問題も抱えていた。そこで、肥大化した取締役の数を減らし、取締役会を活性化するとともに、迅速な意思決定とその迅速かつ効率的な執行を目的として導入されたものが、執行役員制度である<sup>17</sup>。

執行役員制度は、1997年に、ソニー株式会社（以下「ソニー」という）によって初めて導入された。ソニーでは、当時30名を超えていた取締役の数を10名に減らし、取締役会の権限を大幅に代表取締役と執行役員に委譲したのである<sup>18</sup>。それにより、取締役会は、ソニーグループとしての経営方針および重要事項の決定、ならびに業務執行の監督の役割を担うものとし、事業部門の責任者を取締役から外すなどの取締役会改革が行われた<sup>19</sup>。

ソニーによって導入された執行役員制度は、年を追うごとに多くの企業で導入が進められ、監査役協会報告書によれば、2001年には19.2%であった導入率が、2007年には47.9%へと増加しており、近年で、急速に普及してきた様子がうかがえる<sup>20</sup>。

執行役員制度の導入により、日本の取締役会に

図表6 執行役員制度の採用企業

執行役員制度	2001年	2007年
採用している	19.2%	47.9%
採用していない	79.8%	51.5%
無回答	1.0%	0.6%

（出所）日本監査役協会〔2007〕72頁、を基に筆者作成。

図表7 監査役設置会社における執行役員の人数

執行役員の人数	企業数
5人以下	507 (27.3%)
6～10人	570 (30.7%)
11～15人	366 (19.7%)
16～20人	182 (9.8%)
21人以上	215 (11.6%)
平均	10.9人

（出所）日本監査役協会〔2007〕73頁、を基に筆者作成。

図表8 執行役員と取締役との兼務者数

兼務者数	企業数
0人	700 (37.7%)
1人	53 ( 2.9%)
2人	124 ( 6.7%)
3人	165 ( 8.9%)
4人	189 (10.2%)
5人	131 ( 7.1%)
6人	124 ( 6.7%)
7人	115 ( 6.2%)
8人	74 ( 4.0%)
9人	57 ( 3.1%)
10人	35 ( 1.9%)
11～15人	40 ( 2.2%)
16～20人	37 ( 0.2%)
平均人数	5.2人
兼務者のいる企業	60.1%

(出所) 日本監査役協会 [2007] 74頁. を基に筆者作成。

おける問題の1つであった取締役数は、減少を続けており、監査役協会報告書によると、取締役数の平均は8.3人であった<sup>21</sup>。また、取締役が10人以下の企業は、78.2%にのぼり、21人以上の企業は、1.1%と、大幅に減少していることが明らかとなった<sup>22</sup>。この結果からも、日本企業の取締役会の規模は縮小傾向にあり、取締役会が大きすぎるという問題は解消されてきたといえよう。

欧米企業のように、日本企業においても、取締役会を小規模化し、意思決定の迅速化や活発化に取り組んでいることが明らかとなった。しかし、執行役員制度が導入されても、もう1つの問題である執行と監督の分離が図られたとは考えにくい。その理由は、取締役と執行役員を兼務している人物がいる企業は、60.1%にのぼっているということである。監査役設置会社では、取締役と執行役員の分離が進まない限り、取締役会による監督機能が働かず、企業不祥事が発生してしまう可能性が残っているといえよう。

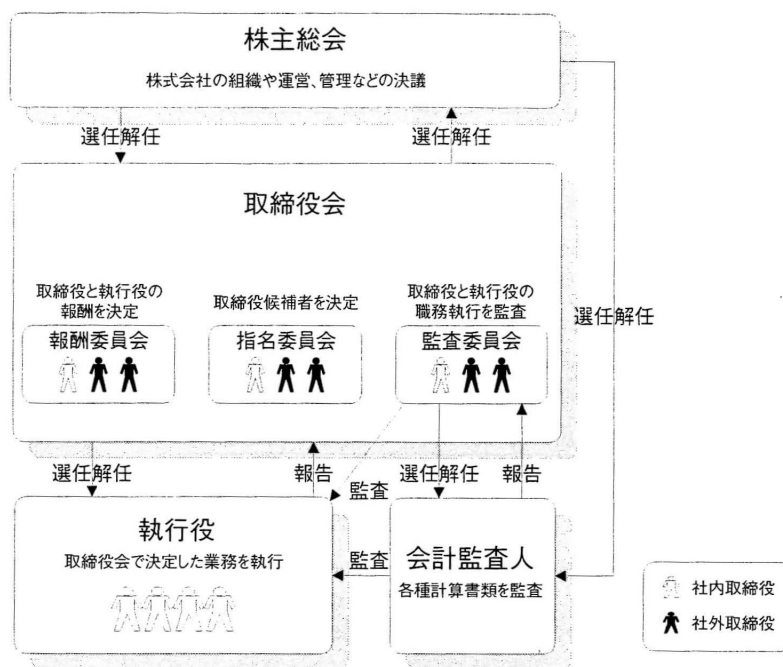
## 4 委員会設置会社におけるコーポレート・ガバナンス構築の現状と課題

### 4.1 委員会設置会社の企業経営機構構造

委員会設置会社と監査役設置会社の具体的な違いは、取締役会内に指名委員会と監査委員会、報酬委員会の設置が必要となり、委員会を構成する取締役は、半数以上を社外取締役としなければならないことである。また、委員会設置会社では、監査役(会)を設置することはできないため、業務執行の監視監督は、取締役会内にある委員会の1つである監査委員会によって行われる。さらに、業務執行機関として、執行役を設置することが義務づけられていることである。このような機関を具体的に示すと、図表9ようになる。

委員会設置会社では、取締役が業務執行と監督の両者の機能を担うことを排して、執行役という新たな業務執行機関を創設し、機動的円滑な経営を可能とするとともに、取締役会の監督機能の実効性を確保することを目的としている<sup>23</sup>。吉森賢 [2005] は「この制度を導入した意義として

図表9 委員会設置会社の構造



(出所) 平田光弘 [2003] 175頁.

図表10 委員会設置会社における取締役総数 (社)

取締役総数	企業数
5人	1
6人	16
7人	14
8人	8
9人	8
10人	4
11人	16
平均人数	8.6人

(出所) 日本監査役協会 [2007] 171頁.

は、これまで監査役設置会社において、代表取締役に集中していた業務執行とその監督という相容れない責務が分離された点にある<sup>24)</sup>と述べており、日本における委員会設置会社の導入の利点が、ここにあるといえる。

委員会設置会社は、もともと業務執行と監督の機能を分離させることを目的としていることや、

各種委員会において半数以上を社外取締役とすることを求めていることからわかるように、コーポレート・ガバナンスの強化を図った企業経営機構であるといえよう。そのため、監査役協会報告書によると、委員会設置会社では、取締役会の構成人数が、平均で8.6人と少人数であり、そのうち4.7人は社外取締役となっている<sup>25)</sup>。



このような制度や取り組みからも、委員会設置会社を採用している企業は、監査役設置会社に比べ、コーポレート・ガバナンス構築に積極的な姿勢をみせていると考えられる。

#### 4.2 委員会設置会社における各種委員会の役割

委員会設置会社を導入する企業では、指名委員会と報酬委員会、監査委員会の3つの委員会を設置しなければならない。それぞれの委員会における役割は次のとおりである。まず、指名委員会は、株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容を決定する。また、監査委員会は、取締役と執行役の職務執行の監査および監査報告の作成し、会計監査人の選任および解任、会計監査人を再任しないことに関する議案の内容を決定する。さらに、報酬委員会は、取締役と執行役の報酬内容を決定する。

このように、役割を分担した委員会の設置を義務づけることは、これまでの代表取締役社長に集中していた権限を分散させることにつながるといえよう。従来は、代表取締役社長に集中していた人事および報酬の決定権を、それぞれ指名委員会と報酬委員会とに分離されることになったのである<sup>26</sup>。また、監査機能は、過半数を社外取締役によって占められる監査委員会により強化されたのである<sup>27</sup>。

#### 4.3 委員会構成委員の状況

委員会設置会社における各種委員会は、3人以上の取締役により構成しなければならないが、監査役協会報告書によると、その多くが、3人から5人の取締役により構成されていることが明らかになった<sup>28</sup>。各委員会における取締役の平均人数は、指名委員会では、4.0人となっている。また、監査委員会では、3.6人となっている。そして、報酬委員会では、3.8人となっている。

各種委員会では、過半数を社外取締役としなければならない。そこで、各種委員会の構成状況をみていく。まず、指名委員会における社外取締役の比率は、67.4%である。また、監査委員会における社外取締役の比率は、80.3%である。そして、報酬委員会における社外取締役の比率は、69.2%である。このように、監査委員会の比率が他の委員会に比べ高い理由として、監査委員については、他の委員会に比べ、会社からの独立性が求められているためと考えられている。

#### 4.4 執行役制度の現状

委員会設置会社を導入する企業は、業務の執行と監督の機能を分離させるために、必ず1人または2人以上の執行役を設置しなければならない。監査役設置会社においても、執行役員によって同

図表11 委員会設置会社における各種委員会の取締役数 (社)

取締役数	指名委員会	監査委員会	報酬委員会
3人	36	40	41
4人	2	17	4
5人	22	10	16
6人	4	—	1
7人	0	—	1
8人	1	—	1
9人	1	—	0
10人	—	—	1
選任平均人数	4.0人	3.6人	3.8人
社外取締役の構成比率	67.4%	80.3%	69.2%

(出所) 日本監査役協会 [2007] 175頁。

じような取り組みが行われているが、法的に機関として認めているものではない。そのため、執行役と執行役員は異なる。具体的な違いとして、執行役は、取締役会の招集請求権など取締役に準じた権限と義務を有しており<sup>29</sup>、また、3ヶ月に1回以上は、自己の職務の執行状況を取締役に報告しなければならない、といった規定がある。

会社法では、執行役を1人または2人以上選任することを定めているが、監査役協会報告書によれば、平均して約11人を選任していた<sup>30</sup>。また、執行役は、取締役との兼務も認められているため、平均して約3人が執行役と取締役を兼任していた。ここでは、数値として明らかとはなっていないものの、取締役会会長が代表執行役を兼任していることが考えられる。そのため、監査役設置会社における執行役員と同様に、委員会設置会社

でも、執行役と取締役の兼任に関する問題がある。吉森賢 [2005] は「(取締役会会長が代表執行役を兼務する場合は一筆者) これが取締役会による代表執行役の監督を困難にすることは自明である<sup>31</sup>」と述べている。また、「会社法では、2人の社外取締役がいれば、法的要件を満たすため、代表執行役に権限が集中してしまう<sup>32</sup>」とも危惧している。

このような指摘からも明らかなように、監査役設置会社と同様に、委員会設置会社においても、代表執行役による権限の集中が懸念される。そのため、社外取締役の選任を増やすなど、取締役と執行役の兼務をなるべく少数に抑え、監督機能を強化させることが求められるだろう。

図表12 委員会設置会社における執行役の人数 (社)

執行役の人数	企業数
5人以下	15
6～10人	22
11～15人	16
16～20人	5
21人以上	9
平均	11.2人

(出所) 日本監査役協会 [2007] 173頁.

図表13 執行役と取締役との兼務者数 (社)

兼務者数	企業数
0人	1
1人	16
2人	12
3人	18
4人	10
5人	3
6人	5
7人	1
8人	1
平均	2.9人

(出所) 日本監査役協会 [2007] 173頁.

## 5 社外取締役選任の現状と課題

### 5.1 コーポレート・ガバナンスにおける社外取締役の役割

日本企業では、コーポレート・ガバナンス改革への取り組みや委員会設置会社制度の導入により、社外取締役の選任が進められている<sup>33</sup>。社外取締役の役割は、「長年培ってきた異業種経営の経験や他分野での知見に基づいて、代表執行役が行っている経営執行が、取締役会で承認された経営基本方針にそっているのかどうかを、独立した監督者の立場から議論すること<sup>34</sup>」や、「代表取締役や代表執行役の違法行為ないし不相当な経営判断にブレーキをかける、あるいは正しい方向に向けて横合いからハンドルを抑えること<sup>35</sup>」とされている。つまり、社外取締役は、社内とは異なる視点によって経営者を監視や監督することが中心的な役割としているのである。

また、江頭憲治郎 [2004] は、委員会設置会社における社外取締役の義務として、①執行役が業務執行を適切に行っているか否かを監視すること、②業務執行に不適切な点があれば執行役に対し、助言をすること、③業務執行の重要な点において不適切さが是正されなければ、執行役を交代させること、を挙げている<sup>36</sup>。

### 5.2 社外取締役選任の状況

委員会設置会社では、委員が複数の委員会を兼務することが可能なことから、最低2人の社外取締役の選任が必要となる。そこで、委員会設置会社における社外取締役の選任をみると、平均選任人数は、4.7人であった<sup>37</sup>。また、監査役設置会社

における社外取締役の選任状況をみると、監査役設置会社全体では、1.3人であり、社外取締役を選任している監査役設置会社のみの平均は、2.4人であった<sup>38</sup>。

委員会設置会社では、社外取締役の選任が義務づけられているものの、監査役設置会社においては、義務づけられていない。しかし、監査役協会報告書によれば、監査役設置会社のうち、54.2%で、社外取締役が選任されており、監査役設置会社においても、社外取締役の選任が広まっているといえる<sup>39</sup>。監査役設置会社においても、社外取締役の選任が進んでいることは、コーポレート・ガバナンス構築への取り組みとして、取締役会に社外の目を入れるという観点で評価できるだろう。しかし、多くの企業が社外取締役を1人または2人しか選任していないことからみても、社外取締役の監督機能が働いているかには疑問を持たざるを得ない。

久保利英明 [2005] によれば、「社外取締役は、過半数でなければ有効に機能しない<sup>40</sup>」と述べていることから、1人や2人だけの社外取締役が、実際にどれほど役割を果たしているかが問題である。社外取締役の機能をより有効に発揮させるためには、さらなる社外取締役の選任が必要となるといえよう。

### 5.3 社外取締役選任における課題

日本では、会社法による定義をもとに、企業が社外取締役を選任している。しかし、この定義には、企業と社外取締役との独立性に問題があるとの指摘がなされている。たとえば、徳本穰 [2007] は「会社法の定義からすると、たとえば、関連会

図表14 社外取締役の平均人数

	委員会設置会社	監査役設置会社
社外取締役を選任していない企業を合わせた平均人数	—	1.3人
社外取締役を選任している企業のみの平均人数	4.7人	2.4人

(出所) 日本監査役協会 [2007] 72,171頁. を基に筆者作成。

社の出身者や取引金融機関の出身者等も社外取締役になることが可能である<sup>41)</sup>と指摘しており、また、森本滋[2003]も「親会社の執行役も子会社の社外取締役の要件を充足し、代表執行役、社長の配偶者や同居の親子も同様である<sup>42)</sup>」と指摘していることから、日本の社外取締役における独立性を問題視している。

また、社外取締役と社内取締役との間において、得られる情報に差があることも指摘される。龍田節[2004]は「取締役会でも監査役会でも、情報量の点からみて、外部者よりも内部者のほうが適任だという意見が経済界に多い<sup>43)</sup>」と述べており、また「業務執行を外部者に監視してもらうのが本当に有益であることを、経営者自身が自覚しない限り、必要な情報を任意に提供することなどあり得ない<sup>44)</sup>」と述べている。このような指摘があるように、社外取締役の監視機能を弱めるために、意図的に社外取締役に提供する情報量を少なくする恐れがあることを示唆している。

日本における社外取締役は、企業との独立性の問題や、社内取締役との情報の差などの問題を抱えている。しかし、日本企業のなかでも、コーポレート・ガバナンス改革に積極的に取り組んでいるソニーでは、図表15のように、自社の取締役会規定において、より独立性を高めるために社外取締役の選任規定を設けている。ソニーにおける取り組みからも明らかなように、社外取締役に関

する問題は企業の自主的な取り組みが必要不可欠になってくるといえよう。コーポレート・ガバナンス改革を進めるにあたって、法律に倣うだけでなく、企業が先進的に改革に取り組んでいくことが重要であるといえよう。

## 6 おわりに

本稿では、今日の日本企業における企業経営機構の現状に焦点をあてて論じてきた。今日の日本企業では、2003年の旧商法改正によって、監査役設置会社と委員会設置会社の大きく分けて2つの企業経営機構体制を選択することが可能となったものの、ほとんどの企業では、従来型の監査役設置会社を選択していることが明らかとなった。

具体的に、それぞれの企業経営機構体制におけるコーポレート・ガバナンス構築に、目を向けると、監査役設置会社では、2005年に施行された会社法によって社外監査役の選任の増加をはじめとして監査機能が強化された。また、企業が自主的に執行役員制度を設けることで、取締役会による経営の監督と、執行を分離する企業が増加していることが明らかとなった。さらに、監査役設置会社では、社外取締役の選任が義務付けられていないなか、多くの企業で社外取締役を選任していることが明らかとなった。

委員会設置会社では、社外取締役の選任義務付

図表15 ソニーによる独自の社外取締役選任規定

執行役を兼務しない取締役に付き定めた資格要件	
1	ソニーグループの重要な事業領域においてソニーグループと競合関係にある会社の取締役、執行役、支配人その他の使用人でないこと、または当該競合会社の3%以上の株式を保有していないこと
2	取締役報酬以外に、年間100万円以上の報酬をソニーグループより受領しないこと
3	ソニーグループとの取引額が、当該会社の年間連結売上上の2%を超える会社の取締役、執行役、支配人その他の使用人でないこと
4	取締役候補者に指名される前の過去5年間、ソニーグループの会計監査人である監査法人の代表社員、社員であったことがないこと
5	そのほか、取締役としての職務を遂行する上で、重大な利益相反を生じさせ、または独立性を害するような事項がないこと

(出所) 須藤岳史 [2003] 15頁、を基に筆者作成。

けや各種委員会の設置義務付け、執行役の設置など、制度そのものがコーポレート・ガバナンスの強化を目的としていた。また、会社法では、取締役のうち最低2人以上を社外取締役とすることが義務付けられているなか、取締役の半数以上を社外取締役で構成していることが明らかとなった。会社法では、最低2人の社外取締役でも取締役会の構成が可能であることを考えると、企業が積極的に社外取締役を選任し、外部者による監視機能を高めていることがうかがえよう。

このように日本企業のコーポレート・ガバナンス改革が進んでいるなか、監査役設置会社における執行役員と取締役との兼任の問題や、委員会設置会社における執行役と取締役との兼任の問題といった課題も生じている。また、社外取締役に關しては、その独立性に関する問題や、社内取締役が得られる情報と社外取締役が得られる情報の差に関する問題なども浮かび上がってきた。そのため、今後も企業がコーポレート・ガバナンスを強化していくためには、法律に倣うだけでなく、ソニーの社外取締役規定にみられるような、企業の自主的な改革が必要となるだろう。

日本企業では、2000年代初頭に比べ、社外取締役の導入企業の増加をはじめとして、企業経営機構改革の取り組みが進められてきているといえる。今後も、企業が企業経営機構改革を中心にしながら、コーポレート・ガバナンスの強化を図っていくと考えられるため、継続して日本企業の動向を追っていかねばならない。

## 注

- <sup>1</sup> 平田光弘 [2000] 81頁.
- <sup>2</sup> 平田光弘 [2000] 81頁.
- <sup>3</sup> 小島大徳 [2007] 103頁.
- <sup>4</sup> 小島大徳 [2007] 201頁.
- <sup>5</sup> 小島大徳 [2007] 201頁.
- <sup>6</sup> 小島大徳 [2007] 201頁.
- <sup>7</sup> 日本の企業不祥事に関しては、平田光弘 [2002] を参照のこと。

- <sup>8</sup> 伊奈健二 [2004] 13頁.
- <sup>9</sup> 平田光弘 [2000] 83頁.
- <sup>10</sup> 森本滋 [2003a] 4頁.
- <sup>11</sup> 神作裕之 [2006] 39頁.
- <sup>12</sup> 2003年の旧商法改正においては、「委員会等設置会社」と称されていたが、2005年の会社法において「委員会設置会社」と称されている。どちらの制度もその内容に大きな変わりはないため、本項では、どちらの制度をさしても、「委員会設置会社」として論じていく。
- <sup>13</sup> 日本監査役協会 [2007]
- <sup>14</sup> これまでも、東京証券取引所では、コーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査などを行っていたものの、強制のものではなかったため、すべてを把握するまでには至らなかった。しかし、この報告書により、すべての上場企業の取り組みが明らかとなったことで、日本企業のコーポレート・ガバナンス体制が明確に示されたといえよう。くわしくは、東京証券取引所 [2007] を参照のこと。
- <sup>15</sup> 山城将美 [2003] 48頁.
- <sup>16</sup> 森本滋 [2003a] 4頁.
- <sup>17</sup> 阿部道明 [2002] 2頁.
- <sup>18</sup> 阿部道明 [2002] 6頁.
- <sup>19</sup> 阿部道明 [2002] 6頁.
- <sup>20</sup> 日本監査役協会 [2007] 72頁.
- <sup>21</sup> 日本監査役協会 [2007] 71頁.
- <sup>22</sup> 日本監査役協会 [2007] 71頁.
- <sup>23</sup> 森本滋 [2003a] 5頁.
- <sup>24</sup> 吉森賢132頁.
- <sup>25</sup> 日本監査役協会 [2007] 171頁.
- <sup>26</sup> 吉森賢132頁.
- <sup>27</sup> 吉森賢132頁.
- <sup>28</sup> 日本監査役協会 [2007] 172頁.
- <sup>29</sup> 澤口実 [2002] 43頁.
- <sup>30</sup> 日本監査役協会 [2007] 173頁.
- <sup>31</sup> 吉森賢 [2005] 134頁.
- <sup>32</sup> 吉森賢 [2005] 134頁.
- <sup>33</sup> 会社法における社外取締役の定義は、株式会社の取締役であって、当該株式会社又はその

子会社の業務執行取締役、若しくは執行役又は支配人その他の使用人でなく、かつ、過去に当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人となったことがないものと定義している(第2条15号)。

34 久保利英明 [2003] 3頁.

35 久保利秀明 [2005] 17頁.

36 江頭憲治郎 [2004] 7頁.

37 日本監査役協会 [2007] 171頁.

38 日本監査役協会 [2007] 72頁.

39 日本監査役協会 [2007] 72頁.

40 久保利秀明 [2005] 17頁.

41 徳本穰 [2007] 33頁.

42 森本滋 [2003] 23頁.

43 龍田節 [2004] 7頁.

44 龍田節 [2004] 7頁.

## 参考文献

相澤哲・石井祐介 [2005] 「株主総会以外の機関(上)」『商事法務』商事法務研究会, 第1744号, 87-104頁.

相澤哲・石井祐介 [2005] 「株主総会以外の機関(下)」『商事法務』商事法務研究会, 第1745号, 13-26頁.

阿部道明 [2002] 「執行役員の意義についての考察—執行役の法制化及びコーポレート・ガバナンス改革への考察と合わせて—」『法政研究』九州大学, 第69巻第1号, 1-58頁.

伊奈健二 [2004] 「コーポレート・ガバナンスと商法改正」『大阪経済法科大学経済学論集』大阪経済法科大学経済学会, 第28巻第1号, 1-19頁.

江頭憲治郎 [2004] 「日本の公開会社における取締役の義務—特に監督について—」『商事法務』商事法務研究会, 第1693号, 4-10頁.

大杉謙一 [2007] 「監査役制度改造論」『商事法務』商事法務研究会, 第1796号, 4-12頁.

川口幸美 [2004] 『社外取締役とコーポレート・

ガバナンス』弘文堂.

神作裕之 [2006] 「会社の機関—選択の自由と強制」『商事法務』商事法務研究会, 第1775号, 37-48頁.

菊池敏夫・平田光弘編 [2000] 『企業統治の国際比較』文眞堂.

久保利秀明 [2005] 「体験的 社外取締役論その二 社外取締役は委員会等設置会社か過半数でなければ機能しない」『金融財政事情』第56巻第23号, 17-21頁.

久保利英明 [2003] 「視点 委員会等設置会社と社外取締役のあり方」『ジュリスト』有斐閣, 第1256号, 2-5頁.

小島大徳 [2007] 『市民社会とコーポレート・ガバナンス』文眞堂.

小島大徳 [2004] 『世界のコーポレート・ガバナンス原則—原則の体系化と企業の実践—』文眞堂.

小島大徳 [2002] 「企業経営機構とコーポレート・ガバナンス—米国と日本の国際比較による現状と今後の展望」『東洋大学大学院紀要』東洋大学大学院, 第38集, 225-244頁.

須藤岳史 [2003] 「ソニーにおける委員会等設置会社への移行とガバナンスの改革」『商事法務』商事法務研究会, 第1674号, 14-19頁.

龍田節 [2004] 「日本のコーポレート・ガバナンスの基本的問題」『商事法務』商事法務研究会, 第1692号, 4-8頁.

徳本穰 [2007] 「米国『独立社外取締役』の役割」『ビジネス法務』中央経済社, 第7巻第10号, 33-36頁.

中村瑞穂 [2003] 『企業倫理と企業統治—国際比較—』文眞堂.

平田光弘 [2007] 「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」『成城大学経営学部研究紀要』成城大学, 第3号, 5-26頁.

平田光弘 [2003] 「日本における取締役会改革」『経営論集』東洋大学経営学部, 第58号, 159-178頁.

平田光弘 [2002] 「日米企業の不祥事とコーポレー

- ト・ガバナンス」『経営論集』東洋大学経営学部, 第57号, 1-15頁.
- 平田光弘 [2000] 「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」『経営論集』東洋大学経営学部, 第51号, 81-106頁.
- 前田雅弘 [2003] 「経営管理機構の改革」『商事法務』商事法務研究会, 第1671号, 28-36頁.
- 森本滋 [2003a] 「委員会等設置会社制度の理念と機能（上）—監査委員会と監査役制度の比較を中心に—」『商事法務』商事法務研究会, 第1666号, 4-11頁.
- 森本滋 [2003b] 「委員会等設置会社制度の理念と機能（下）—監査委員会と監査役制度の比較を中心に—」『商事法務』商事法務研究会, 第1668号, 13-22頁.
- 八城政基 [1998] 「日本企業のコーポレート・ガバナンス」『自由と正義』日本弁護士連合会, 第49巻第10号, 24-33頁.
- 山城将美 [2003] 「コーポレート・ガバナンス論における監査役の位置」『沖縄法学』沖縄国際大学, 第32号, 45-63頁.
- 横山淳 [2007] 「委員会設置会社の社外取締役の実態」『商事法務』商事法務研究会, 第1814号, 32-37頁.
- 吉井毅 [2004] 「日本の監査役制度」『別冊商事法務』商事法務, 第277号, 38-49頁.
- 吉田勝信 [2006] 「社外取締役の意義—委員会設置会社における社外取締役の制度上の効果について—」『柏樹論叢』日本文化大学, 第5号, 1-15頁.
- 吉森賢 [2005] 『経営システムⅡ—経営者機能—』放送大学教育振興会.

## 参考資料

- 東京証券取引所 [2007] 『東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2007』東京証券取引所.
- 日本監査役協会 [2007] 『「2007年における監査役及び監査委員会制度の運用実態調査」結果報告書』日本監査役協会.