

熊本学園大学産業経営研究第 25 号抜刷

2006 年 3 月発行

日本のコーポレート・ガバナンス・システム

— 監査役設置会社と委員会等設置会社の比較：銀行を例として —

貞 松 茂

熊 本 学 園 大 学

産 業 経 営 研 究 所

日本のコーポレート・ガバナンス・システム

— 監査役設置会社と委員会等設置会社の比較：銀行を例として —

貞 松 茂

1 日本のガバナンス・システムの課題

各国とも、コーポレート・ガバナンスへの関心は、企業不祥事や長期にわたる業績不振に起因している。特に近年、コーポレート・ガバナンスが世界的な傾向となりつつあるのは、経済のグローバル化が急速に進むなか、コーポレート・ガバナンスが企業の競争力に大きな影響を与えると認識されつつあるからである。コーポレート・ガバナンスとは、端的には株式会社の舵取りの仕方、その仕組みとよいが、それは事業を繁栄させるための仕組み、あるいは企業価値を実現するものであらねばならず、そのために経営者の業務執行を適切に監督・評価し、動機づけしていく仕組みでなければならない。

日本では、これまで間接金融中心の金融構造や銀行を含む大企業間の株式持合い関係により株主の会社に対する影響力が弱かった。企業集団内において経営者専制となっており、コーポレート・ガバナンスへの関心は低かった。しかしながら、バブルの崩壊、経済のグローバル化、株式持合い解消の動き、内外の機関投資家の持株比率の増大とともに、コーポレート・ガバナンスへの関心が高まり、上場会社をめぐる動きは活発化している。

現代の経済社会における企業の利潤追求活動は、多様な利害関係者（株主または投資家、経営者、従業員、取引先、債権者、地域社会など）との複雑な利害調整なくしては成立し得ない。

つまり、企業の利潤追求活動は、市場原理に則り公正かつ透明に、株主をはじめ経済社会全体に対して説明可能なものとして社会的責任を果たしながら遂行されることが必要となりつつある¹⁾。

総じて、コーポレート・ガバナンスの原因であり、したがってコーポレート・ガバナンスにおいて追求されている問題は、企業価値の向上、企業不祥事の防止であり、そのための責任ある経営体制の確立、意思決定のスピード化、経営に対する監視・監督機能の強化、経営の透明性などである。

このとき、コーポレート・ガバナンス問題に大きな鍵を握っているのが会社組織である。日本の場合にはそれは多くの場合、監査役設置会社形態であり、簡単には次のようになっている。

すなわち、株主が株主総会によって取締役と監査役を選任・解任する。その他、株主総会では定款変更、合併、営業譲渡、解散、利益処分、取締役報酬などを決議する。取締役会は重要な財産の処分・譲受、多額の借財、支配人その他の重要な使用人の選任・解任、支店その他の重要な組織の設置・変更・廃止などを決定するとともに、業務執行を監督する。代表取締役が取締役会において選任され、代表取締役は業務執行の実行行為を担当するとともに取締役会から委任された範囲内で業務執行の意思決定を行う。そして、監査役会は取締役の業務の執行を監査する。

このとき、2つの大きな問題があった。

1) 東京証券取引所『上場会社コーポレート・ガバナンス原則』5頁。

取締役(会)は内部取締役がほとんどであり、取締役選任は実際には株主ではなく代表取締役社長が行っている。代表取締役社長の権力は強く監督される自らが監督する取締役(会)を牛耳っており、執行する者が自らを監督している。つまり、監督と執行が分離しておらず、一体となっている。株主総会の形骸化とともに取締役会の形骸化である。

監査役(会)も実際には代表取締役社長が選任しており、したがって監査役会は実際には取締役を監査できていない。監査役会の形骸化である。

そこで、ここでは、会社組織に絞って、日本企業、なかでも銀行を例にガバナンス・システムの状況も見ながら、ガバナンス・システムの選択にあたっては、戦略的にどのような観点があるかを探ってみることにしたい。

2 ガバナンス・システムの改革

コーポレート・ガバナンスの高まりのなか、近年、まず、の監査役会の法制度改革が行われた。

1993年、監査役3名以上で1名以上は社外監査役、全員による監査役会の導入、監査役の

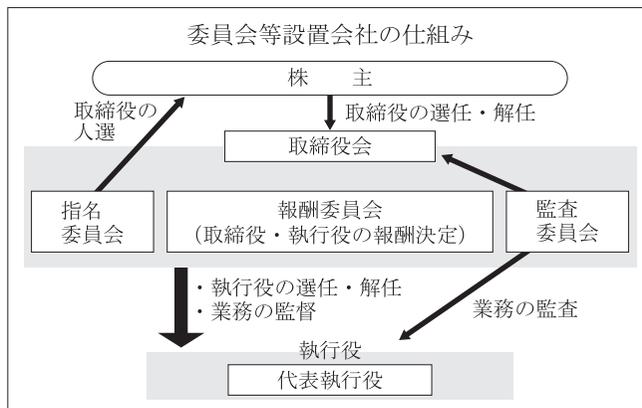
任期を3年に延長。

2001年、監査役の実務執行への出席義務・意見陳述義務、監査役3名以上のうち社外監査役(就任前5年間、会社またはその子会社の取締役、支配人その他の使用人でなかったもの)は半数以上、監査役の任期を3年から4年に延長、辞任時の意見陳述権、選任における監査役会の同意権・提案権。

次いで、の取締役会の法制度改革が行われた。

2002年、アメリカ型ガバナンス形態といわれる「委員会等設置会社」が導入(施行は2003年4月)された。ただし、これは義務ではなく選択制である。これを簡単に図示すると図表1のようになる。取締役会の権限は、利益処分を含む経営の基本方針の決定、委員会メンバーの選任・監督、執行役の選任・監督であり、取締役は業務執行はできない。しかし、取締役が執行役を兼務することはできる。取締役の任期は1年。指名委員会、監査委員会、報酬委員会の3つの委員会の設置が義務づけられている。ともに3人以上の取締役により構成され、過半数は社外取締役で執行役を兼務しない者。指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任・解任議案の内容の決定、監査委員会は取締役・執行

図表 1



(出所) 『日本経済新聞』2005年8月16日。

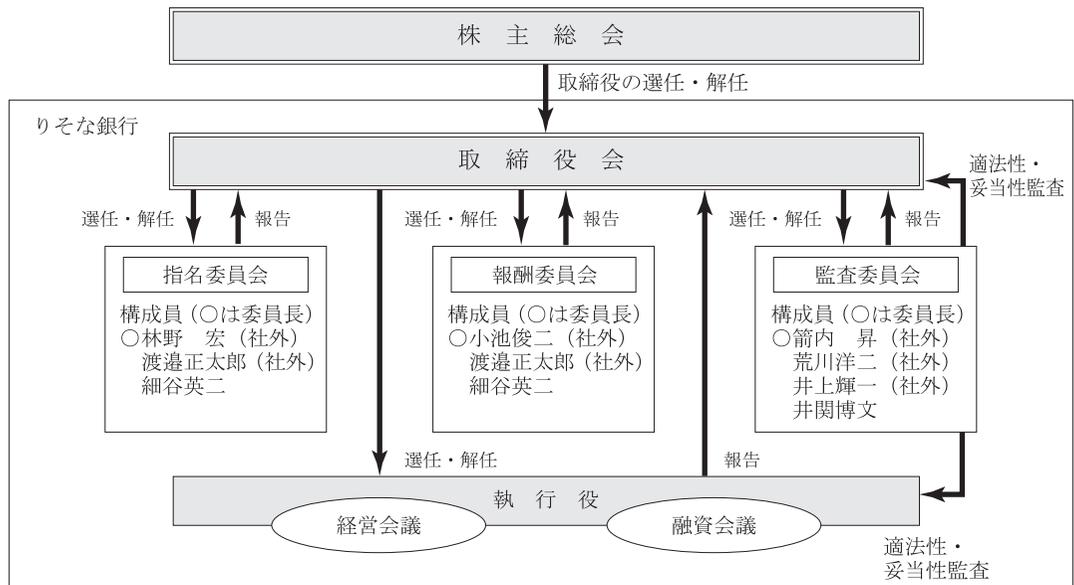
役の職務の執行の監査，報酬委員会は取締役・執行役が受ける個人別の報酬の内容の決定を行う。監査委員会が置かれるので，従来の監査役(会)は置かれない。執行役は取締役会の決議により委任された事項の決定と業務執行を行う。取締役会の決議により代表執行役を決める。執行役の任期は1年。

3 委員会等設置会社の例 りそな銀行

さて，その委員会等設置会社であるが，それは，2005年6月末現在，108社がこの形態に移行している。その中に銀行は，りそな銀行，新生銀行，日本振興銀行，足利銀行，東京スター銀行などがある。このうち，2003年6月25日

に邦銀初の委員会等設置会社に移行した「りそな銀行」の組織機構は図表2のようになっている²⁾。2005年4月1日現在，取締役は11名であり，そのうち6名が社外取締役である。指名委員会と報酬委員会はともに3名で，うち社外取締役2名，委員長は社外取締役である。監査委員会は4名であり，うち社外取締役3名，委員長は社外取締役である。執行役は13名であり，代表執行役会長と代表執行役は取締役である。また，代表執行役会長は指名委員会と報酬委員会のメイバーとなっている。執行役により構成される経営会議と融資会議とがあり，原則，取締役会に付議する事項および執行役が行う決定のうち重要事項について，各執行役の担当業務を踏まえた議論を積極的に行い，重要事項の

図表2



(出所) りそなホールディングスホームページ.
http://www.resona-hd.co.jp/group/g_02b.htm

2) なお，りそなホールディングスの100%子会社であるりそな銀行を除く傘下銀行は監査役設置会社であったため，りそな銀行も経営形態の整合性を確保するために2005年6月27日より監査役設置会社に移行している。

決定に係わる意思決定プロセスの透明性を確保している³⁾。

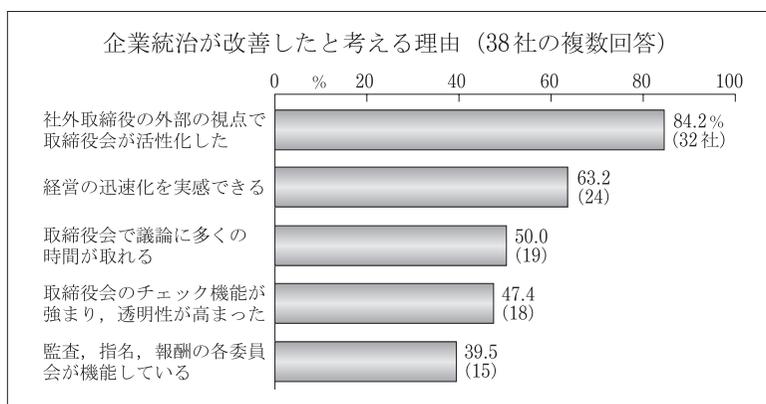
社外取締役の渡邊正太郎氏は次のように述べている。多くの日本の会社では企業価値の追求が十分になされていない。それは取締役会が必要な経営監視機能を果たしていないからだ。取締役会が内輪の論理ないし自己に甘く動いているため、新しいリーダーの選出も内輪の論理で進められてきた。それが90年代における日本企業の停滞につながった。投資家がグローバルになっている現在、グローバルな視点で考えないと企業はもたない。独立性と志の高い社外取締役による密度の高い層が形成されるかどうか会社が企業価値追求のレベルを決める。どんな金利水準になっても、他行より高い収益を出せる銀行になればよい。それが間接金融の本質的な競争力だ。社外取締役の役割は、以上を徹底的、かつ、できるだけ速く実現するよう執行部に求めることだ。取締役会では、執行役は説明を中心とし、議論の大部分は社外取締役が行う。つまり、執行役が練りに練った議案について、さまざまな業種出身の社外取締役が別

の視点から、もっとよいアイデアがないかと議論する。取締役会が30~40人もいるようでは、取締役会が議論の場として成り立たない。小さな取締役会を目指すのが最近の傾向だ。銀行は国民から預かったお金を運用しているのだから自らのコーポレート・ガバナンスに最善を尽くさなければならない、と⁴⁾。

一般的なことになるが、委員会等設置会社に移行した会社の1年後の状況について日本経済新聞社が2004年に経営者アンケート調査(41社のうち39社が回答)を行っている。それによれば、企業統治が「大幅に改善した」と「やや改善した」と答えた会社が合わせて38社であった。「改善」と判断された理由は図表3のとおりである。経営の監督に特化する取締役会の開催は、移行前の1年間に比べ7割の企業で減少、大半の企業で社外取締役の平均の出席率は80~90%に達し、形式的な決議より議論を重視する傾向が強まった⁵⁾。

他の調査でも同じような結果が出ている。磯崎哲也事務所による調査(2004年)によれば、委員会等設置会社への移行は、調査会社は一致

図表3



(出所) 『日本経済新聞』2004年6月26日。

3) リソナホールディングスホームページ. <http://www.resona-hd.co.jp/group/g-02b.htm>

4) 『金融財政事情』2005年6月20日、12-16頁。

5) 『日本経済新聞』2004年6月26日。

して、「移行してよかった」、「デメリットはない」との感想であった。「よかった」点は、経営のスピードアップ、事業活動の透明性の向上、取締役会の議論の活性化などであり、なかでも最後の点が一番よく、執行役へ権限委譲して取締役会の決議事項が少なくなり、その分、ディスカッションの時間が増やせたということであった。また、監査委員会の活動等を取締役会で報告することが求められており、監査に対する取締役の注目度の改善が見られたという意見が多かった、とある⁶⁾。

既述の日本経済新聞社の調査では、今後の課題として図表4のような事柄が挙がっている。みられるように、今後の課題として一番多かったのは「社外取締役との対話を工夫する」であり、次いで「議長会の機能や委員会スタッフの強化」、「社外取締役の増加や見直し」などであった。一方、執行役会はほとんどの移行企業が1~2週間ごとに開催しているものの、取締役

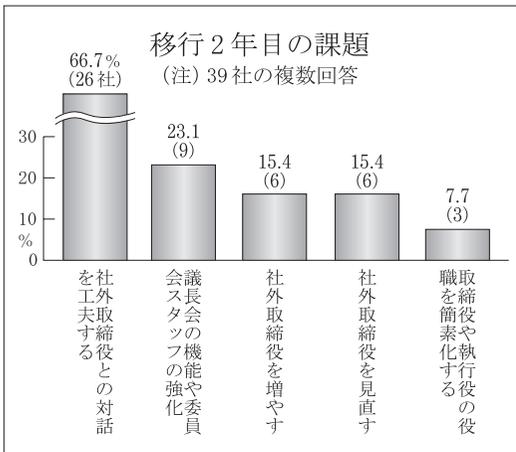
会が執行役の決定を見直したことがある企業は26%にとどまっており、取締役会が社内の人材で占める執行役の決定を十分にチェックできるかは不透明さもあり、監督と執行の機能分担は課題も浮き彫りとなった、としている⁷⁾。

そういう意味では、社外取締役を導入するうえで、会社と利害関係がない実質的な独立性の確保、社外取締役との十分なコミュニケーションの実現、役割を十分に果たせる人材の確保、などが今後の大きな課題であろう。

4 監査役設置会社の例 三井住友銀行

従来型の監査役設置会社の状況はどうであろうか。三井住友銀行の組織機構は図表5のようになっている。三井住友銀行は、業務執行機能と監督機能を分離して経営の透明性と健全性を高める観点から執行役員制度を採用しており、執行役員が業務を執行し、取締役会は主としてその監督に当たる体制を採っている。2005年6月29日現在、監査役は5名、そのうち3名が社外監査役である。取締役は13名で、そのうち取締役会長と頭取、副頭取3名、専務取締役4名が代表取締役である。常務取締役が2名であり、他、社外取締役を2名選任して一層の監督機能の強化を図っている。取締役会長は取締役会の議長に就任し、業務全般を統括する頭取との役割分担を行うとともに、執行役員を兼務せず主として業務執行の監督に当たっている。執行役員は取締役会が選任し、頭取をはじめ68名いる。そのうち10名(上述の頭取、副頭取3名、専務4名、常務2名)が取締役を兼務している。業務執行に関する最高意思決定機関として取締役会の下に「経営会議」を設置している。経営会議は頭取が主宰し、頭取が指名す

図表4

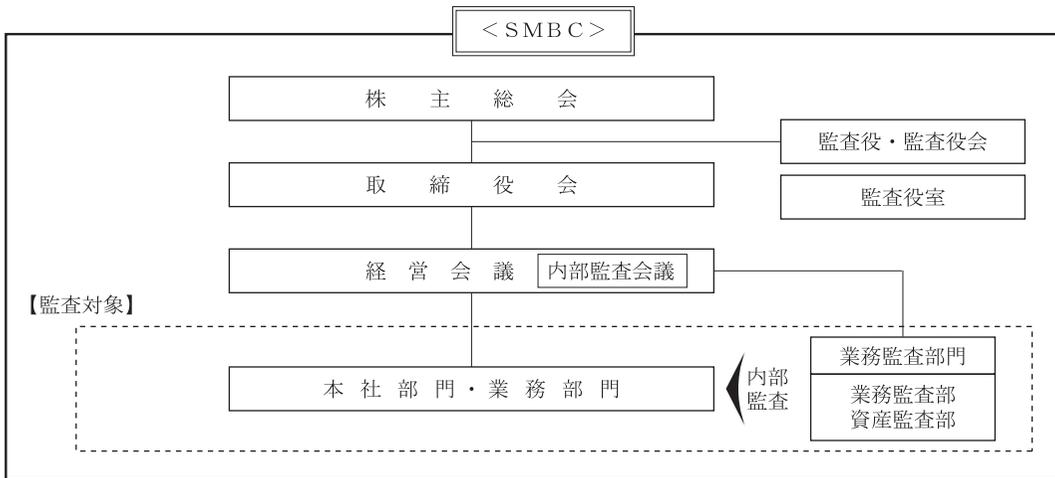


(出所) 同上。

6) 磯崎哲也事務所ホームページ <http://tez.com/blog/archives/000137.html>

7) 『日本経済新聞』2004年6月26日。りそな銀行の代表執行役会長は、「経営全体のガバナンスは大幅に改善したが、それを実務レベルまで定着させる必要がある」(『金融ビジネス』April 2005, 38頁)と言っている。

図表 5



(出所) 三井住友フィナンシャルグループホームページ。

<http://www.smfg.co.jp/servlet/fgprint.MainServlet?value=/info/aboutus/profile/au...>

る執行役員によって構成されている。業務執行上の重要事項について、取締役会で決定した基本方針に基づき経営会議で協議を行い採否を決定したうえで執行する。また、頭取は経営会議のメンバーの中から、本社部門に属する本店各部を担当する「担当役員」と各業務部門を統括する「統括責任役員」とを指名し、経営会議で決定された範囲内の事項について各々の職務分掌に基づいて業務執行を委ねている⁸⁾。

5 委員会等設置会社と監査役設置会社との経営指標比較

まず、一般的なことになるが、日本経済新聞社は、2005年、経営指標について、委員会等設置会社(31社)と従来型企業(東証一部上場企業)との比較調査を行っている。それによれば、時価総額と売上高伸び率、経常利益伸び率の結果は、図表6および図表7のとおりであっ

た。すなわち、調査期間中、時価総額上昇率(委員会型-2.8%、従来型+27.6%)、売上高伸び率(委員会型+7.1%、従来型+9.2%)、経常利益伸び率(委員会型+36.9%、従来型+51.7%)となっており、委員会等設置会社は、従来型企業に比べてどの期間をみても投資家の評価を得ておらず、経営指標でも劣勢となっている。また、ROE(2004年度)をみても、従来型企業は8.2%であるのに対して、委員会等設置会社は7.9%にとどまった。これについて日本経済新聞社は、外部の厳しい監視の目を入れることで経営の透明性や中立性を高めるといふ委員会等設置会社移行による狙いは、例えばソニーのトップ交代に外部識者中心の指名委員会の意向が働いたということなどで効果が出ていると評価しながらも、株主はガバナンスを改善することで最終的には経営パフォーマンスが高まることを期待しており、企業価値が向上しないままでは株主の圧力は高まるとみており、統治手

8) 三井住友フィナンシャルグループホームページ。

<http://www.smfg.co.jp/servlet/fgprint.MainServlet?value=/info/aboutus/profile/go...>

法の改革をいかに売上高や利益の増加，株価上昇に結び付けるかが課題である，としている⁹⁾。若杉敬明氏は「委員会会社に移行するだけでは不十分。経営者が業績目標を掲げ，達成度を株主が評価できる統治の実現が課題」と同様の見解を示されている¹⁰⁾。

また，銀行についてみれば，不良債権という重しが外れはじめたこと，貸倒引当金などの不良債権処理費用が貸出先の業績回復などで損失を想定する必要がなくなり，その分が繰り戻されるようになったことが大きく影響しており，ガバナンス・システムがどれほどの影響を及ぼしているかは必ずしも明らかではないが（りそな銀行の代表執行役会長は委員会等設置会社へ

の移行が財務の改善に効果があったと認識されているようだ），業務粗利益から経費を差し引いた業務純益は，「りそな銀行」は2003年3月402億円，2004年3月1,723億円，2005年3月2,694億円と増加傾向である。一方，監査役設置会社である三井住友銀行は，この間どの期も1兆円前後である。

6 委員会等設置会社と監査役設置会社の選択

どのような組織形態を考えたらよいかということに一定の示唆を与えてくれると思われる見解を以下に示しておきたい¹¹⁾。事業の多角化の程度と外部からの圧力（外国人株主，市場競争）度合いを機軸に4つに分類されている。事業会社を対象としたものと思われるが，フィナンシャルグループ化している銀行にも示唆的であると思われる。すなわち，こうである。

- A 多角化企業のうち，とくに海外発展が進み，資本市場での調達比率の高い企業，事業間の異質性の上昇に対応して，事業単位の分権化，ファイナンス手法によるモニタリングと業績連動性の高い報酬の導入が進展している企業では，委員会等設置会社の採用は組織的な整合性が高い。
- B 多角化が進展しているが，銀行への依存度が高く，機関投資家・格付けなどの外部からの圧力が弱い企業，あるいは国内財中心で外資との競争にもさらされていない企業は，現在，取締役会改革が必要な企業であり，委員会等設置会社の思い切った採用が必要である。
- C 比較的集中度が高い事業構造をもつ企業のうち，市場競争や外部株主の圧力に直面している企業で，すでに高い内部規律を維持し，

図表 6
時価総額

	2002年6月28日	05年6月30日
委員会等設置会社31社合計	16兆6948億円	16兆2256億円 (- 2.8%)
東証1部上場企業合計	268兆9191億円	343兆1376億円 (+ 27.6%)

(注) 東証1部合計は監査役設置会社で算出。カッコ内は増減率。

(出所) 『日本経済新聞』2005年8月16日。

図表 7
売上高と経常利益の伸び率

	2002-04年度 売上高伸び率	2002-04年度 経常利益伸び率
委員会等設置会社31社	7.1%	36.9
東証1部	9.2	51.7

(注) 東証1部は監査役設置会社で算出。銀行・証券・保険は除く。

(出所) 同上。

9) 『日本経済新聞』2005年8月16日。

10) 同上，2004年6月26日。

11) 宮島英昭「選択に直面する日本企業：米国型モデルの取締役会改革は必要か？」

<http://www.asahi.com/ad/clients/waseda/opinion/opinion24.html>

情報公開、積極的な IR 活動など経営の透明性を高める取り組みが進んでいる企業は、従来型の監査役制度を充実させることが合理的である。

D 事業の異質性の低い企業で現在、市場競争や外部株主の圧力が低い企業、なかでも内部規律の作用が乏しく、情報公開度の低い企業は、取締役会改革が必要とされるいまひとつの企業群であり、市場化の進展した経済環境に適応した統治構造の自発的な再構築が望まれる。マーケットにシグナルを送る手段として、従来型監査役制度の充実、社外取締役や執行役員制度の導入などに加えて、委員会等設置会社の選択も検討されてよい。

以上であるが、他にもほぼ同様の見解がある。合わせて示しておこう。すなわち、こうである。

原理原則については米国型システムに範を求めつつ、実際の導入・運用に際しては、わが国特有の事情、さらには各企業の社風、規模、特性などに応じて、フレキシブルなシステム構築を行うべきである。つまり、資本と事業の(分散程度)状況をみて、監査役設置会社のスキームを維持したままでも、企業の特性に合致した取り組みをする。すなわち、資本の分散が進んでいれば IR について積極的に取り組む。多角化が進んでいれば権限委譲を進める。だが、両方がかなり進んでいれば委員会等設置会社のスキームを活用する。委員会等設置会社が対象となるのは高度に資本と事業が分散している大企業であって、株主価値を軸とした効率経営を貫徹するためには、それは適切なスキームである。こうして、企業ごとに過渡的な形態はあり得るとしても、その先には論理的に整合性のとれた雛形が求められる。委員会等設置会社のスキームは十分にその任を果たす¹²⁾。

7 若干の吟味

一般的には、委員会等設置会社の導入によるガバナンス改革の目的の一部、すなわち経営の透明性、経営(意思決定)の迅速化、経営に対する監視・監督機能の強化などは、図表3などを見る限り、一定の成果を上げていると思われる。

しかしながら、商法が取締役は業務執行はできないとしながらも取締役の執行役兼務を認めていることは、現実面で矛盾を露呈することになろう。すなわち、りそな銀行の組織機構内部を見ると代表執行役会長や代表執行役は取締役であり、代表執行役会長は指名委員会、報酬委員会のメンバーとなっていた。これでは、果たして、監査役設置会社の問題点を十分克服し、委員会等設置会社制度の求める監督と執行の分離を実現できているかは、はなはだ疑問が残る。りそな銀行の社外取締役である渡邊氏(前出)も、執行部が入らなければ社内にいる人材の状況が分からないのでそうしていると言いつつ、社外取締役だけで人材の状況やパフォーマンスが十分に分かるのであれば CEO が報酬や役員人事に関与しないほうが理想的かもしれないと言っている¹³⁾。

また、図表6や図表7を見ると、意思決定の迅速化、経営に対する監視・監督機能の強化、経営の透明性などが繋がる必要のある企業価値の向上には未だ不確定あるいは不十分と言えよう。このこともあってか、2003年から始まった委員会等設置会社の採用企業が、初年度(2003年4月~2004年3月)の75社から、2004年度は22社、2005年度(7月まで)は11社¹⁴⁾(日本監査役協会調査)と次第に減ってきている状況にあることは、その評価が全面的に

12) 藤島裕三「コーポレート・ガバナンスと経営自由度 ―形と精神が伴ったガバナンス改革―」『DIR 経営戦略研究』2005. 冬季号 Vol.3

13) 『金融財政事情』2005年6月20日、15頁。

14) 『日本経済新聞』2005年8月16日。

「良し」というわけではないということである。

これまで日本企業は、取締役を社内の昇進競争のゴールとすることによって、従業員に強いインセンティブを与える一方、取締役会メンバーに従業員代表としての性格を付与して、社内の融和と経営の連続性を維持してきた¹⁵⁾。それが、監査役設置会社であり、その維持は、「現状是認」に似た安心感を社内に及ぼし得、したがって、ある程度までまとまっている社内の人心を不必要に惑わすことなく、個々人に一層の自律性を課すためには適切なアプローチなのである¹⁶⁾。

また、監査役設置会社であるキャノンの御手洗富士夫社長は次のように言い切っている。重要なことを決める全役員出席の会議に監査役も出て議事録にサインする。そして1年かけ、議事録と実際が一致しているか監督する。年40～50回の会議に出席しなければ話がわからない。社外取締役は時間は割けない。月に1回来るだけで経営構造を監督するというのは幻想である。監査役制度で十分ガバナンスが利いている¹⁷⁾、と。

社外取締役の実効性については、これが委員会等設置会社制度の要となっているが、はたして十分有効に機能するのか疑問である。そのことが図表4で見られたような今後の課題の中に社外取締役に關する項目が多かった理由であろう。また、平社員を振り出しに最終的には取締役、社長などへ昇格することがひとつの目標となっていることが多い従来の人事制度からすると、社外取締役が経営監督権を有する形になる

ことはモラル(士気)の低下が危惧されよう。確かに、日本型のコーポレート・ガバナンスには、業績悪化などに的確にそして迅速に対応できない、責任の所在がはっきりしない、意見の同質性、会社は家族という意識があり、合理化の遅れに繋がりがやすいなどの問題点がある。だが、米国型にも行き過ぎた結果主義、株価至上主義に陥りやすい、短期的な会社の株価を上げるためだけに働き、儲からないことは一切しない、逆に儲かることは何でもするという考えに陥りやすいなどの問題点があるのである¹⁸⁾。アジア・アドバイザー・サービス会長のジェームス・アベグレン氏は「アメリカで株主のために利益を生み出すことが目的となったのは、所有と支配が分離した結果、所有権と価値が失われかねないとの懸念を解決するためであった」¹⁹⁾とっており、また米国では株主重視を徹底できないからエンロン事件が起きたとの認識が体勢だという。同事例では、株主をだまして経営者がボロもうけをしていた。株主至上主義ならぬ経営者至上主義が横行していたのである²⁰⁾。

また、アベグレン氏は「技術は海外から輸入しても、組織は輸入しなかったことが(日本の引用者)成功の鍵だった。バブル崩壊後、すべてを米国的にしようという動きが広がった。それは危険。米国のガバナンス制度は失敗しました」²¹⁾とっているが、重く受け止める必要がある。さらには、伊藤忠商事会長の丹羽宇一郎氏の言明、「米国的ガバナンスの問題では従業員が忘れ去られている」²²⁾や、クレディ・スイス・ファースト・ボストン証券東京支店法人本部長の大楠泰治氏の言明、「米英でも社外取

15) 宮島英昭, 前掲稿。

16) 藤島裕三, 前掲稿。

17) 『日本経済新聞』2005年7月22日。

18) 飯田耕平「コーポレートガバナンス《週刊東洋経済3/27号より要約》」
http://eri.netty.ne.jp/honmanote/comp_eco/2004/0427.htm

19) 『日本経済新聞』2005年7月22日。

20) 牧野 洋「一目均衡」『日本経済新聞』, 2005年9月6日。

21) 22) 23) 同上, 2005年7月22日。

締役の機能不全は問題になっている」²³⁾にも注目しておく必要がある。

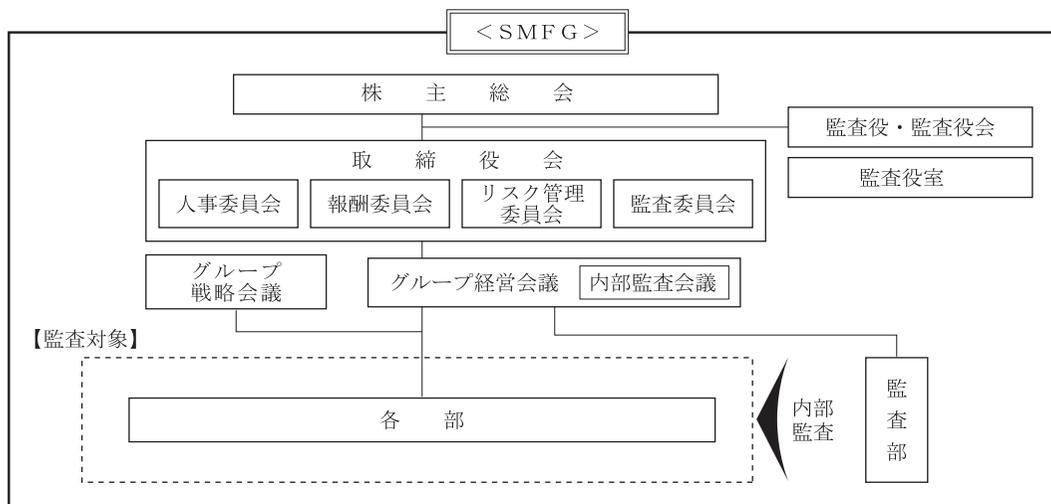
そうはいても、第6節で見たように、事業の多角化程度と外部からの圧力度合いによってガバナンス・システムを考慮・選択していくことには意義があると考えられる。そこで「選択のC」には、現在のところ日本企業の中でも勝ち組となっているトヨタ自動車やキャノンが当てはまっているのであり、従来型であっても、いい企業にはガバナンスの議論は必要ないのである(ちなみに、ソニー、日立、東芝など総合電機メーカーは「選択のA」とされている)。一方、日本の大手銀行は皆、金融グループ化しているが、三井住友銀行は三井住友フィナンシャルグループの100%子会社となっている。後者も監査役設置会社であるが、その組織機構(図表8)を見ると、監査委員会や報酬委員会、名称は異なるが人事委員会が設けられている。三井住友フィナンシャルグループは東証一部上場企業(外国人株主が増えてきており、2005年3月で23.8%)であり、傘下に多くの金融事業会

社を従えている。組織機構はいわば監査役設置会社と委員会等設置会社との折衷形態となっていて、委員会等設置会社の要素を採り入れている(他のフィナンシャルグループもほぼ同様である)。

かくして、言えることは、日本企業に一樣に当てはまる取締役会のモデルはないし、アメリカ型の採用が、将来の企業価値の上昇に繋がる唯一の選択でもないということであり、諸慣行や伝統などを含め自らの企業の状況を十分分析・検討してガバナンス・システムの構築を行うことが戦略的に重要であり、その企業の今後の成長に大きく係わってくることになるであろうということである。どんなシステムであっても肝心なのは企業価値の向上である。なお、市場化した外部環境にある大企業では、ガバナンス・システムが積極的な情報開示に繋がっていることがパフォーマンスにはよく寄与しているようである。そうすると、監査が一層重要となる。

最後に、二つほど触れておきたい。一つは取締役会構成について注目されてよい点である。

図表 8



(出所) 三井住友フィナンシャルグループホームページ。

<http://www.smfg.co.jp/servlet/fgprint.MainServlet?value=/info/aboutus/profile/au...>

それは、米国企業では、取締役会規模が大きいほど企業の市場評価が低下し、さらに経営トップの交代と報酬の経営パフォーマンスへの感応度が弱まるという事実、日本企業でも取締役会規模が大きいほど経営パフォーマンスが低いという事実である²⁴⁾。二つはアベグレン氏が指摘していたことなのであるが、日本の弱みは終身雇用制で社外の経験がない²⁵⁾という点である。終身雇用制はともかく、日本企業の場合には、取締役や役員には社内出身者の生え抜きが就任することが多い。これは、監査役設置会社、委員会等設置会社を問わず日本企業の場合には往々にして当てはまることであろう。ガバナ

ンスの目的の大きな一つに企業価値の向上があるが、本社の取締役や役員に就任する前に、一定の教育を受けた後、少なくとも子会社の社長を経験させ、その中から優秀な人材を登用した方がよいであろう。現状は逆であり、本社の取締役や役員を行った後でいろいろな理由により子会社の社長になっている²⁶⁾。

< 付記 > 本稿は、2005年10月25日本校と中国工商银行都市金融研究所との間で開催された第3回国際シンポジウム（於熊本学園大学）で報告したものに大幅に加筆・修正したものである。



24) 「経営トップ交代の効果とガバナンスの影響：在任期間とエントレンチメント」『ニッセイ基礎研究所報』2004。

25) 『日本経済新聞』2005年7月22日。

26) 岩佐昌治（野村證券株式会社，経営役）。