

研 究

執行役員制度の導入背景と今後の動向

高 橋 裕 樹

目 次

はじめに

I 執行役員制度導入の背景

- (1) 日本における取締役会の問題と企業環境の変化
- (2) 企業を取り巻く環境変化
- (3) 商法改正に伴う取締役会改革の動き
- (4) アメリカ会社制度の特徴と改革動向

II 執行役員制度導入の状況

- (1) 執行役員制度導入の推移
- (2) 執行役員制度導入の特徴

III 執行役員制度の今後の動向

- (1) 執行役員制度の定着
- (2) 取締役・取締役会・執行役の動向

おわりに

は じ め に

1990 年以降のバブル経済崩壊後の景気低迷の長期化や、市場競争のグローバル化、証券金融不祥事の続発などを契機として、日本国内においてもコーポレート・ガバナンスに対する関心が高まる中、トップ・マネジメント体制の改革を進める動きが活発化してきた。当時の銀行・証券不祥事や、バブル経済の崩壊などの社会的背景から経営者は経営リスクを最小限に抑えながらも、低成長時代下でのグローバル化の進展の進む中で、従来以上に経営の意思決定スピードと効率性が求められてきた。こうした中で、企業のガバナンス強化の要として取締役会が重視され、様々な改革が行われてきた。また、取締役会のもとで、企業経営の意思決定スピードと経営効率を向上させるための必要な機能として、執行役員制度の導入を図る企業が 1990 年代後半以降に現れるようになった。

本稿では、執行役員制度について着目し、この制度が導入された背景と、現在までの運用状況について考察する。それによって、執行役員制度の取締役会改革における役割を明らかにする。I では、執行役員制度導入の背景を論じるために、当時の国内における取締役会の現状、当時の株式会社における法的基盤整備の状況、アメリカの動向の検討を通して執行役員制度の歴史的背景を検討する。II では、日本企業における執行役員制度導入の現状を整理し、導入した企業の組織における特徴を分析する。III では、執行役員制度の定着状況と最新調査データによる取締役・取締役会・執行役の状況を整理し、今後の取締役会の動向を検討する。

I 執行役員制度導入の背景

(1) 日本における取締役会の問題と企業環境の変化

1) 日本の取締役会の現状と課題

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。ここでは、執行役員制度が導入される以前、すなわち 1990 年代までの取締役会の状況を確認したい。

日本では、1950 年の商法改正において、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）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とどまり、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。取締役間の階層は、これによって発生したといえる。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。すなわち、取締役会の機能は、会社の業務執行に関する意思決定、代表取締役の業務執行の監督といえる。

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を除いて、株主総会の招集、計算書類および付属明細書の承認、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り受け、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。そして、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。

したがって、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。業務執行取締役の筆頭が社長であり、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。

つまり日本の株式会社における業務執行は、法的には、取締役会が決定し、代表取締役およびこれを補佐する業務執行取締役による実行を、取締役会によって監督されることになっているが、現実には、業務執行について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、取締役会は形式同意を求められるにすぎないと言われてきた。

典型的な日本企業の取締役会では、会長・社長・副社長・専務・常務・平取締役といった階層が存在する。また、内部昇進者が多数を占め、銀行・親会社・官公庁などの出身者が構成する外部者（社外取締役）比率は低い。さらに機能面では取締役は特定の担当部署のトップを兼任する場合が多い為、決定と執行の分離が明確になっていないのが現状である。

高度経済成長期以降、日本の多くの大企業では、企業規模の拡大とともに昇進のゴールとし

ての取締役ポストも潤沢に供給された。その結果、取締役会の大規模化と内部昇進者優位という特徴が形成された。この特徴は、従業員に対して、昇進インセンティブを提供してきた。また、日本企業の取締役会における内部昇進者優位と、取締役と部門長との兼任という特徴は、現場情報に基づいた意思決定を可能にしてきた。そしてそれは、日本企業の強みをもたらしてきたと認識されてきた。

しかしながら、健全で効率的な企業経営の望ましいコーポレート・ガバナンスのあり方が模索される中で、日本企業の取締役会の持つ様々な問題点として二つの問題点が指摘されるようになった。第1は取締役会が実質的な意思決定機能を果たしていないという問題であり、参加人数の多い取締役会、取締役と部門長との兼任、内部昇進者優位の構造などが主な原因である。肥大化した取締役会では活発な議論が行われにくく、会議体として機能不全に陥る傾向が強く、事実上の意思決定は常務会や一部の上席役員で構成される経営戦略会議などで行われており、取締役会はこの決定を追認するだけの形式的存在になっていた。また、各部門の長を兼任する取締役は、自分の担当部署の利益を優先しがちになり、全社的な視点に立った意思決定が困難である。さらに、内部昇進者が多数を占めることは、社内のしがらみに縛られ大胆な戦略の策定が困難になる等リスクもある。

第2は経営者に対するモニタリングの実効性に関する問題であり、取締役と部門長の兼任、取締役会内部のヒエラルキー構造などが主な原因である。監督者と執行者が同一ではセルフモニタリングになるため、自分の結果責任に対する客観的な評価は困難になる。また、取締役会が人事権を持つ社長や会長を頂点としたヒエラルキー構造になっている点が、トップに対する監督・牽制力を弱めていると批判されていた。

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、意思決定機能及び監督機能と執行機能が分化されていない点に特徴がみられ、人数が多すぎて実質的審議ができにくく、開催回数が少なく報告の場となっているために真の政策決定ができにくい機関であると批判されてきたのである。また、社内取締役に偏っているために、社内部門間の利害調整となる場合も多く、全社的課題に触れられないなどの問題を抱えている。現実には社長を頂点とするヒエラルキー型（会長－社長－副社長－専務－常務－平取締役）の業務執行体制が温存され、取締役会は意思決定でも監督面でも機能しえなくなり、従来日本企業の強みを形成するものとして評価されてきたとされた特徴それ自体が、批判対象として議論されるようになったのである。

従来型の取締役会構造では、戦略的意思決定機能、監督機能、執行機能の全てを事実上単一の組織体が担当してきたために問題が発生したとの問題意識から、決定と執行の分離の必要性が認識されるようになった。執行役員制度は、戦略的意思決定・監督機能を取締役に集中させ、日常的な業務執行の権限と責任を執行役員に与えることによって、双方の機能強化を狙ったも

表 1 日本企業の取締役の人数

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
トヨタ自動車	55	9	1	1	1	6	6 (2)	4 (1)	36 (33)
日立製作所	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)
NTT	36	6	1		1	4		9 (9)	21 (19)
旭化成	35	6	1		1	4	4 (4)	11 (11)	14 (12)
東京三菱	67	12	1		1	4	6	20 (6)	35 (29)
新王子製紙	32	5	1		1	3	6 (5)	5 (4)	16 (15)
花王	26	5			1	3	2 (1)	5 (5)	15 (15)
ダイエー	22	3	1	1		2	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)

出所) 近藤光男・中川英彦『取締役の責任の取り方』, 別冊商事法務 No210 1998 年 9 月

表 2 アメリカ企業の取締役会・委員会の人数 (同一業種)

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

出所) 近藤光男・中川英彦『取締役の責任の取り方』, 別冊商事法務 No210 1998 年 9 月

のである。これらの問題が強く認識されたことに加えて、1990 年代後半にわが国における株価低迷と金融危機が契機となって、コーポレート・ガバナンスの問題が議論されるようになり、従来の日本企業の取締役のあり方への制度改革の必要性が認識され、執行役員制度が導入された背景となった。

日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム¹⁾(JCGF) が 1998 年当時に発表したコーポレート・ガバナンス原則の最終報告は、A 原則 (短期的改善目標) すなわち 5 年程度で実現可能とお

1) JCGF は、2001 年 10 月 26 日に「改正コーポレート・ガバナンス原則」を発表し、さらに 2006 年 12 月 15 日付けで「新コーポレート・ガバナンス原則」を発表している。

もわれるものとして、社外取締役の選任や意思決定機能（取締役会）と業務執行機能（執行役員会）の分離を提言した。ここに、「執行役員制度」の提言が当時の法制化においても可能なものとして位置づけられていた。これに対して、アメリカの有力機関投資家のひとつである「カリフォルニア州公務員退職年金基金（カルパース）」は「対日コーポレート・ガバナンス原則」（1998年）を発表し、JCGFの最終報告を基本的に評価しながら、独立した社外取締役、取締役人数の制限、経営陣のアカウンタビリティ等を重視するという見解を明らかにした²⁾。これらの動きを受け、「執行役員制度」は、独立した社外取締役、取締役人数の制限、経営陣に対するアカウンタビリティ等とも組み合わせて提案され、コーポレート・ガバナンスの議論に対する回答として登場したと考えられる。

加えて、株式会社では、業務執行についての意思決定機関である取締役会と、その執行機関である代表取締役・業務執行取締役とが分化し、取締役会の構成員である取締役は業務執行の権限を有しないと説明されてきたので、平取締役は、会社法上の業務執行者ではないものの、会社にとっては業務執行を担当する役員が必要とされた実情から、執行役員が受け入れられやすい土壌は存在したといえる。

（2）企業を取り巻く環境変化

日本企業を取り巻く1990年代の経営環境の変化は、執行役員制度の導入を促進した。それは次の4点に整理できる。第1に、グローバル経済化に伴う競争の激化である。日本国内での長期にわたる不況もこれに拍車を掛けた。企業の業績の格差、少子高齢化社会、IT革命とそれに伴う高度情報社会の浸透など激変する経営環境は、経営者の企業の舵取りを一層困難で高度なものにし、旧来型の遅い経営を許さなくなっている。

第2に、雇用の不安定化とその影響である。企業業績の悪化から余剰人員の整理（リストラ）が必要となり、雇用の非正規化が進んだ。そしてそれに伴う失業や格差の問題が社会問題にまでなった。年功序列や終身雇用制度の崩壊が進みつつあり、雇用の流動化が常態化した。

第3に、株主の権利意識の高まりと資本市場の成熟化である。ここには株主代表訴訟などによる株主による監督是正権の行使といった問題も含まれている。またバブル崩壊以降、上場企業においては外国人投資家の持株比率が高まっており、日本型の経営を、彼らにも理解しやすいものとするのが求められてきた。

第4に、経営に対するコンプライアンス機能強化の要請である。人々の権利意識の変化とも関連して、日常的なビジネスの場においても、遵法精神が当然のものとなるようになった。前項に挙げたような司法改革の流れと法化社会への要請等の高まりは、従来の法律関連問題を

2) 関孝哉訳「カルパースの対日コーポレート・ガバナンス原則」旬刊商事法務1488号（1998年）参照。

やや軽視してきた企業に対して、大幅な転換を迫っているのである。

これらの動きを受けて、2001年から2002年にかけて行われた商法改正では、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、企業活動の国際化への対応といったものが掲げられた。また、2003年の商法特例法の改正により、大会社やいわゆる「みなし大会社³⁾」といった大規模な会社は、①監査役設置の従来型に加えて、②重要財産委員会設置型、③委員会等設置会社という3つの経営システムの中から自分の会社にふさわしいものを選択できると説明されていた。さらに、任意の各種制度を組み合わせると、会社の選択肢はもっと数多く、かなり幅広いものとなった。従来型の通常の会社も、執行役員制度、任意の各種委員会、社外取締役の採用が可能であるほか、重要財産委員会を設置しても、同様にこれらの採用を併せることができ、委員会等設置会社においてさえ、追加の委員会設置や任意の執行役員制度を接合することが可能であると解された。これらの商法改正による法律的基盤の整備に伴い経営システムを改革・合理化し、最も自社に適切であると想われる経営体制を選択できるようになった。

表 3 商法改正の推移

改正時期	改正趣旨	内容
1950年	米国型 取締役会制度導入	・取締役会が法定される ・監査役の特権が縮小され会計監査に限定される
1951年	監査役機能の強化	・監査役と会計士の兼任が多く不祥事が顕在化したため、監査役の業務調査権限を与え、会計監査に加え、適法性監査を行う機関とした。 ・大会社について会計監査人の監査が義務付けられる。 ・大会社について、常勤監査役1名の義務付け。 ・大会社について、監査役3名以上の義務付け。 ・大会社について、社外監査役制度導入、任期を3年に延長される。 ・大会社について、監査役の半数以上を社外監査役とし、任期を4年に延長される。
1981年		
1993年		
2001年		
2002年 2005年 施行	監査役設置会社と 委員会設置会社の 選択性	・委員会設置会社制度（三委員会の過半数を社外取締役が占める）の導入され、監査役設置会社との選択性となる。

出所) 日本取締役協会 HP

(3) 商法改正に伴う取締役会改革の動き

2002年改正商法の施行により、大会社においては以下の4つの形態が併存することになった⁴⁾。

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：

3) 中会社のうち、定款をもって会計監査人の監査を受けることを定めた会社のこと。

4) なお「みなし大会社」は、③型および④型を採用することができる。

取締役会・監査役会・代表取締役の制度は維持し、任意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：

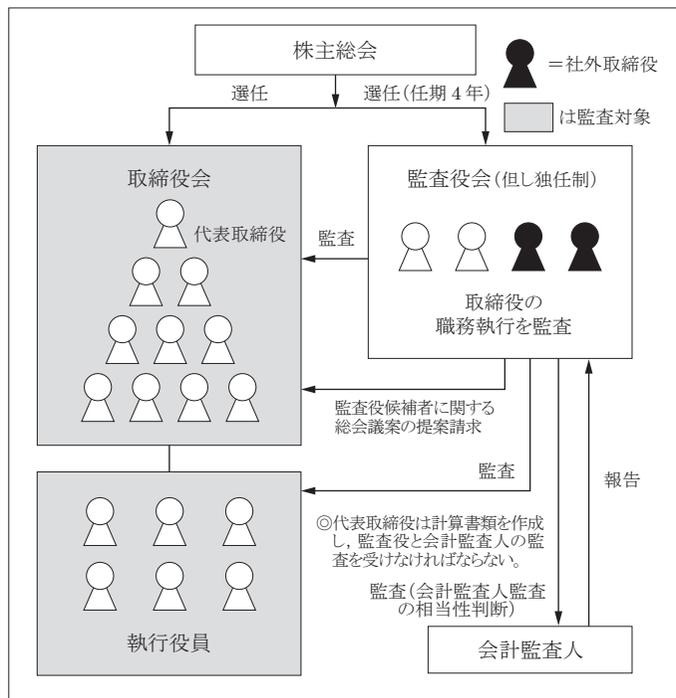
①型および②型の会社において、取締役が10人以上であって、1人以上の社外取締役を選任している場合、重要財産委員会の設置が可能

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

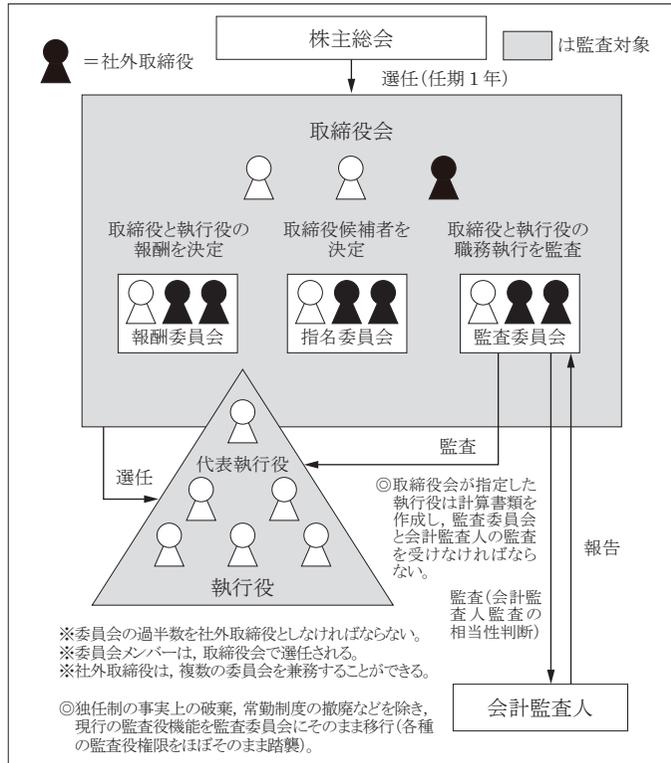
このように、会社形態の選択肢が広がることになったが、④型の委員会等設置会社を採用する会社は、イオン、オリックス、パルコ、ソニー、東芝、日立、三菱電機など少数に限られ、③型の重要財産委員会制度を採用する会社はさらに少ない。とはいえ、アメリカモデルと言われる④型が設けられたことで、①型や②型の会社に影響を与え、日本における統治・経営制度、取締役会の改革を迫りつつある。

図1 従来型+執行役員制度採用型モデル ②型



出所) 日本監査役協会 HP

図2 委員会等設置会社採用型モデル ④型



出所) 日本監査役協会 HP

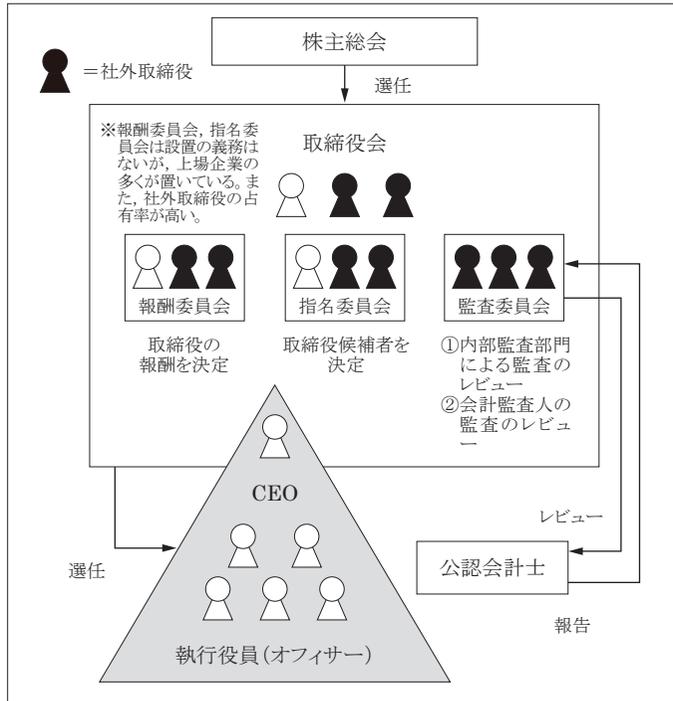
(4) アメリカ会社制度の特徴と改革動向

1) 基本的な仕組み

わが国における通常の株式会社の仕組みは、代表取締役や監査役等の制度があることを除けば、アメリカの会社の仕組みと基本的には同様である。従前は、単に「役員」とのみ訳されることが多かった「オフィサー」は、アメリカでは会社法上に根拠を有するものであり、日本の執行役員とは区別されるべきである。通常、アメリカのオフィサーとは **President** (社長)、**Vice-President** (副社長)、**Secretary** (秘書役)、**Tread-surer** (財務役) といった役員を指すが、これらのオフィサーは取締役である必要はない⁵⁾。いずれにせよ、これらのオフィサーは、取締役会または株主総会等によって選任されて会社の業務執行を行うことを任されており、取締役会に留保されるべき一定の重要事項以外の広い執行権限を有している。

5) **General Manager** (総支配人) が、オフィサーに含まれることがあるが、アメリカでは法律上、取締役会で正式に選任される必要があるとは限らない。

図3 アメリカ型ボードモデル



出所) 日本監査役協会 HP

- 注) 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。

アメリカの取締役会はオフィサーを兼ねる社内取締役と非オフィサーである社外取締役から構成される。アメリカでの「社内取締役」とは、企業と雇用関係のある取締役であり、「社外取締役」とは、それ以外の取締役を意味し、「関連取締役」と「独立取締役」に区分される。「関連取締役」とは、前従業員、コンサルタント、顧問弁護士、親族など一定の関係を有する取締役であり、「独立取締役⁶⁾」とは、そのような関係のない独立した取締役である。こうした社外取締役（特に独立取締役）が証券取引所等の投資機関の要請や株主代表訴訟の動向を受けて、

6) 証券取引委員会や証券取引所、あるいはカルパースなどの投資機関が「独立取締役」の要件・資格を細かく定義している。たとえば、ニューヨーク証券取引所の上場規定では、当該上場企業と重要な関係を有していないことを必要とし、①当該企業の使用人および役員等の直系親族（関係終了から3年まで）、②当該企業から自らまたは直系親族が年間10万ドルを超える報酬を受領している場合（関係終了から3年まで）、③自らまたは直系親族が専門職または内部もしくは外部の監査人である場合（関係終了から3年まで）等といった事情がある場合に適格を失う。<http://www.nyse.com/pdfs/finalcorpgovrules.pdf>

アメリカの上場企業に多数入るようになり、社外取締役が取締役会の過半数をはるかに上回る例も多い。

2) 「モニタリング・モデル」

ここでは今日、アメリカの取締役会の重要視されている「モニタリング・モデル」について、考察する。今日のアメリカにおける経営体制においては、取締役会が戦略決定とオフィサーの行う事業の監視に全責任を負うものとされている。アメリカの取締役会に現に期待されている主たる役割は、以下の①～⑥に整理できる。

- ①事業計画、利益計画、重要な事業戦略の審議、承認をすること（効率性の追求）
- ②CEO（最高業務執行役員）の業績評価、報酬決定、後継者計画案の検討、更迭をすること（効率性・健全性の追求）。
- ③経営首脳、執行役員らの求めに応じて経営問題について助言すること（効率性・健全性の追求）
- ④取締役会の運営と効果についての評価、取締役候補者の選択・推薦をすること（効率性の追求）。
- ⑤会社の順調な経営を確保するため、各種法律のコンプライアンス・システムが存在し、効果的に機能しているかをチェックすること（健全性・遵法性の追求）。
- ⑥株主に対して説明・報告・勧告等をなすこと（透明性の追求）。

我が国の会社法の条文からすると、株式会社のうち取締役会設置会社の取締役会は業務執行について広範な意思決定権限を有し、経営責任を負う形となっているために、アメリカの取締役会よりも重い権限と責任があるように見える。

他方、アメリカのオフィサーは、戦略を策定・決定し、ボードの承認を得るとされており、オフィサー自体も、株主代表訴訟の被告となり株主に対しても重い経営責任を負うことになる。したがって、オフィサーが適切に業務執行を行っているかをチェックすることは、取締役会の重要な役割となる。このことから、アメリカにおけるコーポレート・ガバナンスに関する議論では、「モニタリング・モデル」が有力となっている。「モニタリング・モデル」実施のための独立取締役を中心とした社外取締役の導入が、オフィサーの業務執行を監督・評価を通じて、優秀な執行役員を確保することにつながり、結果的に経営効率も高めることができると考えられている。すなわち、「モニタリング・モデル」とは、経営者の遵法経営（コンプライアンス経営）だけではなく、経営の効率性を高める効果を有するものとして理解されている。アメリカにおいて、こうした傾向は、1990年代までにかなり明確となっている⁷⁾。

7) アメリカの「モニタリング・モデル」自体も完全なものではなかった。エンロン事件、ワールドコム事件等の一連の不祥事は、アメリカの「モニタリング・モデル」の限界を示したものといえる。これら事件を契

こうした動向の影響を受けて、日本においても公認会計士法の改正が数度にわたって行われたほか、会社法の制定や証券取引法を改正する金融商品取引法が成立し、内部統制に関する制度化が進んだ。

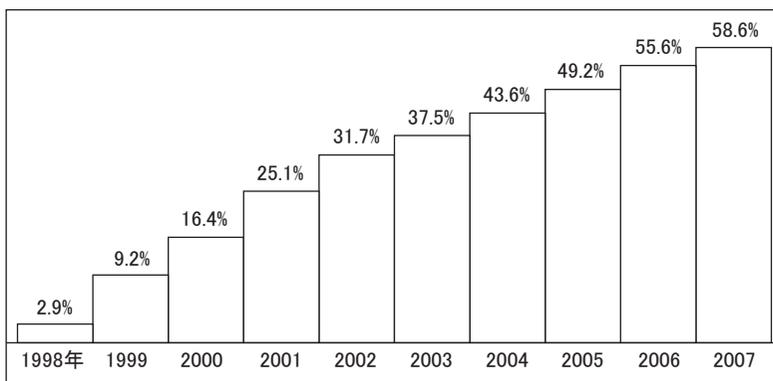
すなわち、わが国における執行役員制度の急速な普及は、日本型取締役会の改革という課題の克服を、アメリカ型の経営スタイルを参照することで目指したものと考えられる。アメリカのオフィサーと執行役員の位置づけが、厳密な意味で日本と同じかどうかは別としても、（たとえば、委員会設置会社の制度化などに見られるように、）日本の株式会社における業務執行のあり方を見直していく上で、執行役員制度のあり方や将来のあるべき姿についてアメリカの実例が強く意識されたと考えられる。

II 執行役員制度導入の状況

(1) 執行役員制度導入の推移

1997年の制度導入時期における当時の東京弁護士会会社法部の調査によると、執行役員制度を導入した会社と導入を予定している会社が合計で2割弱である一方、導入の検討をしたものの導入を予定していない会社が16.4%、導入を検討していない会社が64.6%であった。こうした数字からは、執行役員制度に対する相当な不安、抵抗が見受けられる。商事法務研究会アンケート調査では、1998年6月は1970社中、導入企業は58社（2.9%）であったが、2000年6月は約16.4%、2001年は約25%と増加している。さらに商法改正後の2002年で約30%、2003年で約37%となった（この年3月にはトヨタ自動車、松下電器産業や日本ハムといった有名企業が執行役員制度の導入を発表した）。その後も2004年に約43%、2005年約50%、2006

表4 執行役員制度を導入した企業の割合と年度推移



出所) 商事法務研究会 HP

機として、2002年7月、サーベンス・オクスリー法 (Sarbanes-Oxley Act) が成立した。同法は、アメリカ企業の不正会計問題を一掃し、資本市場の信頼回復を図り、包括的な企業改革を実現しようとするものである。

表 5 東証一部二部上場企業の執行役員制度導入企業状況

	the end of FY	対象社	執行役員制		委員会等設置会社		取締役会制度改革		新制度移行比率	
			新規導入	累計	新規導入	累計	新規導入	累計	新規導入	累計
			社	社	社	社	社	社	%	%
東証1・2部	1997	1644	1	1	-	-	1	1	0.1	0.1
	1998	1684	14	15	-	-	14	15	0.8	0.9
	1999	1789	138	153	-	-	138	153	7.8	8.6
	2000	1877	160	318	-	-	160	318	9.3	16.9
	2001	1916	143	465	-	-	143	465	9	24.3
	2002	1935	162	618	-	-	162	618	11	31.9
	2003	1957	147	747	32	32	179	779	13.2	39.8
	2004	2007	146	893	11	43	157	936	12.5	46.6
	2005	2177	136	1029	14	57	150	1086	12.1	49.9
	2006	2193	76	1105	0	57	76	1162	6.9	53.0
2007	2180	76	1181	4	53	80	1234	7.9	56.6	
東証1部	1997	1179	1	1	-	-	1	1	0.1	0.1
	1998	1190	12	13	-	-	12	13	1	1.1
	1999	1250	117	131	-	-	117	131	9.5	10.5
	2000	1325	126	260	-	-	126	260	10.6	19.6
	2001	1353	111	373	-	-	111	373	10.2	27.6
	2002	1376	129	500	-	-	129	500	12.8	36.3
	2003	1407	116	605	27	27	143	632	15.6	44.9
	2004	1499	110	728	9	36	119	764	13.5	51.0
	2005	1688	144	872	14	50	158	922	17.1	54.6
	2006	1719	66	938	2	52	68	990	8.5	57.6
2007	1717	62	1000	-3	49	59	1049	8.1	67.1	

出所) 日本監査役協会 HP

年約 56%、2007 年約 59%と、制度導入から 10 年間で着実に採用され続け、定着しつつある。

これら企業の導入の目的としては、大きく 3 つに整理できる。①取締役の人数の削減を主眼として執行役員制度を導入した企業である。このパターンは、業績の低迷事例に散見される。②すでに社内カンパニー制等があり、その運営のために執行役員制度を導入する企業である。③執行役員制度に併せて、経営体制の合理化(社外取締役の導入、内部委員会の設置、相談役の廃止等)を検討・推進している企業であった。②③は、経営改革や組織改革の一環として、この制度を導入しようとするものである。

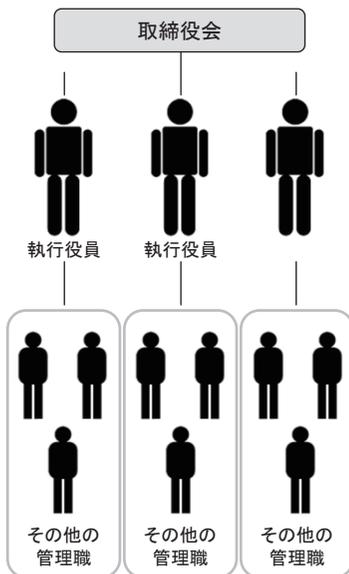
(2) 執行役員制度導入の特徴

執行役員制度を導入した企業の組織体制について、主だった傾向を整理する。勿論、執行役員の設定や位置付けは企業ごとに異なるが、責任に対する位置づけにより、おおむね次の 2 つに分類できる。執行を行うだけで経営責任を負わないと位置づける「雇成型」と、「日常の業務執行に責任を持たせる」「業務執行の責任者」と位置づける「混合型」である。混合型は更に組織形態として「フラット型」(図 4 参照)と「ピラミッド型」(図 5 参照)に分けられる。「フ

ラット型」の場合は、取締役と兼務しない執行役員相互の間では特に上下関係はなく、執行役員はそれぞれの職務領域における責任者として水平的に位置付けられる。

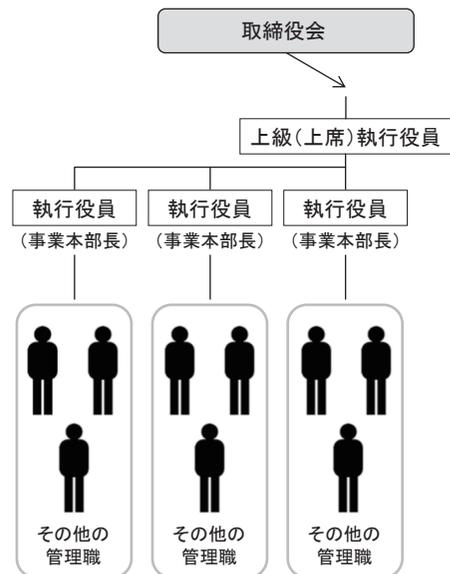
これに対して「ピラミッド型」は、業務執行機関の側において、執行役員を兼務する代表取締役の下に執行役員がピラミッド的に位置付けられる形である。この場合、執行役員が3段階以上からなり、1番上が取締役を兼務する代表取締役らであり、次が事業グループの責任を担当する執行役員（その一部は取締役と兼務することが多い）で、さらにその下に事業本部長の執行役員がいるという形である。この形では執行役員相互の間で上下関係がある⁸⁾。

図4 フラット型



出所) 浜辺陽一朗 (2008) 『執行役員制度』 東洋経済新報社

図5 ピラミッド型

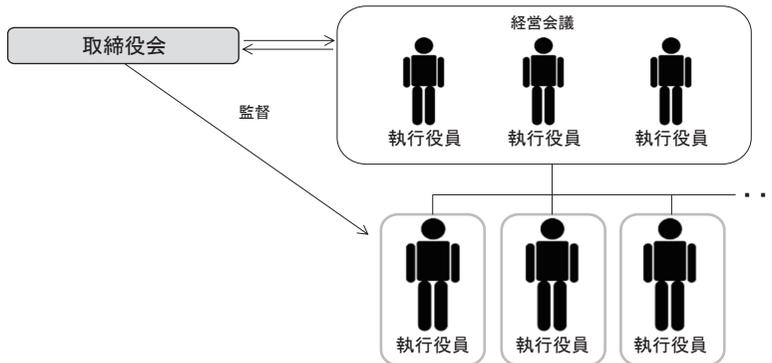


出所) 同左

カンパニー制を採用する企業においては、本社の執行役員と各カンパニーの執行役員を区別して呼称するため、執行役員が戦略的意思決定に関与する者（本社の執行役員）としない者（カンパニーの執行役員）の2つの種類からなるので「執行役員2層型」と考えることができる。この「執行役員2層型」（図6参照）では、上層の執行役員は「委任型」に近いものとなりやすいのに対して、下層の執行役員は「雇成型」になりやすい。そして、執行役員制度の設計の自由からすると、1つの会社に「委任型」の執行役員と「雇成型」の執行役員が併存する。なお、下層の執行役員に関しては、「フラット型」「ピラミッド型」のいずれも存在可能であると考えられる。

8) 執行役員を兼務する代表取締役は執行役員の「最高位」と見られることもできるが、その場合、代表取締役の地位が執行役員の権限を包含していることになる。この場合、下位の執行役員は必ずしもそれぞれの業務領域におけるトップではなく、雇成型の執行役員である場合が多いものと考えられ、本部長や部長との区別が曖昧になるという課題がある。

図 6 執行役員 2 層型



出所) 浜辺陽一朗 (2008) 『執行役員制度』東洋経済新報社

III 執行役員制度の今後の動向

(1) 執行役員制度の定着

ソニーによるわが国最初の執行役員制の導入事例からすでに約 10 年以上経過した。先に述べたように執行役員制度には未知の部分もあり、評価も分かれるような状況が続いているが、現状を見る限りかなり定着したと考えられる。

しかし、多くの会社がこの制度を採用しているといっても、その内容は会社によってかなり異なる。役員のリストラ手段としてしか機能していないケースもあれば、執行役員への積極的な権限委譲を行い「モニタリング・モデル」の理想に近いケースもあるなど様々である。今日に至るまで経営のグローバル化が一層進展したことにより、積極的な経営改革を行おうとする機運が高まっていること、そしてそれにあたって、執行役員制度の積極的活用を推進する動きが多く見られる。すなわち、経営改革の有効な手段として、執行役員制度に大きな期待が寄せられていると考えられる。このような状況を受け、執行役員制度について、定款で定める例も見られるようになった⁹⁾。

(2) 取締役・取締役会・執行役の動向

機関構成・組織運営等に係る事項として、取締役に係る事項に加え、監査役設置会社については監査役に関する事項、委員会設置会社については執行役及び各種法定委員会に関する事

9) 2007 年には、執行役員の法律上の位置づけめぐる初の最高裁判決が下されている。これは、委任型の執行役員について会社（三菱自動車工業）が定めた退職慰労金の取り扱いを認め、退任する執行役員に対して退職慰労金を必ず支給する旨の合意や事実たる習慣があったとはいえないとして、退職慰労金支払請求を棄却したものである。（最高裁判決 2007 年 11 月 16 日）この事案では、従業員であったものが執行役員に就任する場合に、いったん退職した上で取締役会からの委任によって執行役員に就任したので、従業員としての退職金は受領していたケースであり、執行役員と取締役の待遇を同格としていた会社の姿勢が認められたものとして参考になる。（最高裁 HP、旬刊商事法務 1818 号 50 頁。）

項についての各種調査資料を参照することで、会社の統治体制によって業務執行の意思決定プロセス、監督・監査機能などが異なると考えられる。続いて、統治体制等を含めたトップ・マネジメントに関して考察する。

1) 統治体制

コーポレート・ガバナンス報告書提出会社における統治体制をみると、東証上場会社の中で委員会設置会社を選択している会社は全体の2.3%にすぎず、ほとんどの会社は監査役設置会社である(97.7%)。これは、日本の株式会社は、商法下において長らく監査役制度により運営されてきたこと、委員会制度の導入当初¹⁰⁾は、大会社及びみなし大会社だけが「委員会等設置会社」として認められたこと等が影響している。しかしながら、表7に見られるように、外

表6 東証上場会社の統治体制

組織形態	東証第一部			東証第二部			東証マザーズ		
	社数	構成比	前回比	社数	構成比	前回比	社数	構成比	前回比
監査役設置会社	1,670社	97.3%	0.2%	462社	99.1%	0.6%	191社	97.9%	-0.9%
委員会設置会社	47社	2.7%	-0.2%	4社	0.9%	-0.6%	4社	2.1%	0.9%
全体	1,717社	100.0%	0.0%	466社	100.0%	0.0%	195社	100.0%	0.0%

出所)『コーポレート・ガバナンス白書2009』

表7 東証上場会社の組織構成（外国人所有比率）

外国人株式所有比率	監査役設置会社		委員会設置会社		全社
	社数	比率	社数	比率	社数
10%未満	1,316社	99.1%	12社	0.9%	1,328社
10%以上 20%未満	533社	97.6%	13社	2.4%	546社
20%以上 30%未満	278社	95.9%	12社	4.1%	290社
30%以上	196社	91.6%	18社	8.4%	214社
計	2,323社	97.7%	55社	2.3%	2,378社

出所)『コーポレート・ガバナンス白書2009』

表8 東証上場会社の組織構成（筆頭株主比率）

筆頭株主の所有比率	監査役設置会社		委員会設置会社		全社
	社数	比率	社数	比率	社数
0%以上 5%未満	220社	99.1%	2社	0.9%	222社
5%以上 10%未満	673社	98.0%	14社	2.0%	687社
10%以上 20%未満	573社	99.0%	6社	1.0%	579社
20%以上 33.33%未満	400社	98.0%	8社	2.0%	408社
33.33%以上 50%未満	247社	96.1%	10社	3.9%	257社
50%以上	210社	93.3%	15社	6.7%	225社
計	2,323社	97.7%	55社	2.3%	2,378社

出所)『コーポレート・ガバナンス白書2009』

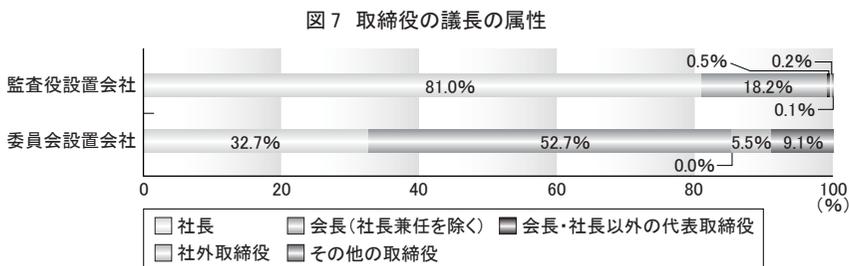
10) 改正前商法・株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律（「旧監査特例法」）により、当初は、大会社及びみなし大会社のみが委員会等設置会社となることが認められてきた。なお、現在は、会社規模に関わらず、定款の定めにより委員会設置会社となることができる。

国人株主比率が高くなるに連れて、委員会制度を導入する比率が高まる。このことは、日本企業の従来型の統治形態に対する変革圧力の存在をうかがわせる。表 8 からは、筆頭株主の持株比率との相関も伺える。このことから、筆頭株主の意向が、統治体制の選択に一定の影響力があることを推測させる。同時に、株式分散が進んでいる場合、経営陣の意向が強く反映されるので、「経営陣は委員会設置を望まないこと (= 変革を望んでいないこと)」をうかがわせる。

2) 取締役・取締役会

東証上場会社の取締役会の議長の属性については、全体では、社長が取締役会の議長を務めている割合が最も高く、全体の 79.9% (前回調査比 0.7 ポイント減) を占めた。次に多いのは、会長が議長を務めている企業 (全体の 19.0%, 同 0.5 ポイント増) である。したがって、社長又は会長が取締役会の議長を務める会社が大半を占める (98.9%, 同 0.2 ポイント減)。

規模の大きい会社ほど社長が取締役会議長を務める割合が低く、会長が務める割合が高くなるという傾向が見られる。また、監査役設置会社と委員会設置会社の間で取締役会議長の属性について比較した場合 (図 7 参照)、監査役設置会社においては、社長が取締役会議長を務める割合が 81.0% (同 0.8 ポイント減)、会長が取締役会議長を務める割合が 18.2% (同 0.7 ポイント増) であるのに対し、委員会設置会社ではそれぞれ 32.7% (同 0.5 ポイント増) 及び 52.7% (同 1.5 ポイント減) と、会長が取締役会議長を務める割合が高くなっている。これは、監査役設置会社と委員会設置会社の差異によるものではなく、規模の大きい会社ほど委員会設置会社を選択する会社の割合が増える傾向にあることによるものと考えられる。

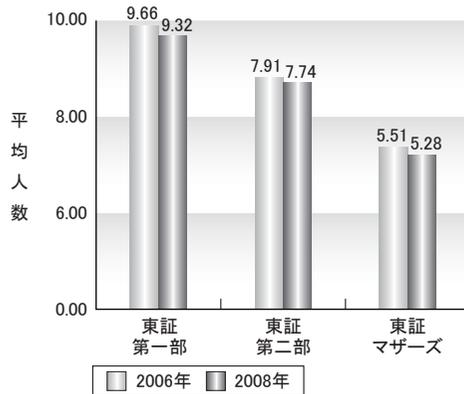


出所) 『コーポレート・ガバナンス白書 2009』

3) 取締役の人数

取締役会の規模は、1997 年の執行役員制度の最初の導入以降、この 10 年の間に大幅に縮小したと考えられる。図 8 に見られるように、近年の 1 社あたりの取締役の人数は、東証上場会社全体で 1 社あたり平均 8.68 名 (前回調査比 0.31 名減) となっている。このことから、トップ・マネジメント改革の重要な課題であった取締役改革は、一定程度の進展を見せていると考

図8 取締役の人数



出所) 『コーポレート・ガバナンス白書2009』

えられる¹¹⁾。

これらの企業の中には、取締役の数が5名以下という会社も411社ある。このうち、18社においては取締役会の規模と監査役会の規模が同数、100社においては取締役の数が監査役の数を1名上回るのみという水準にある。

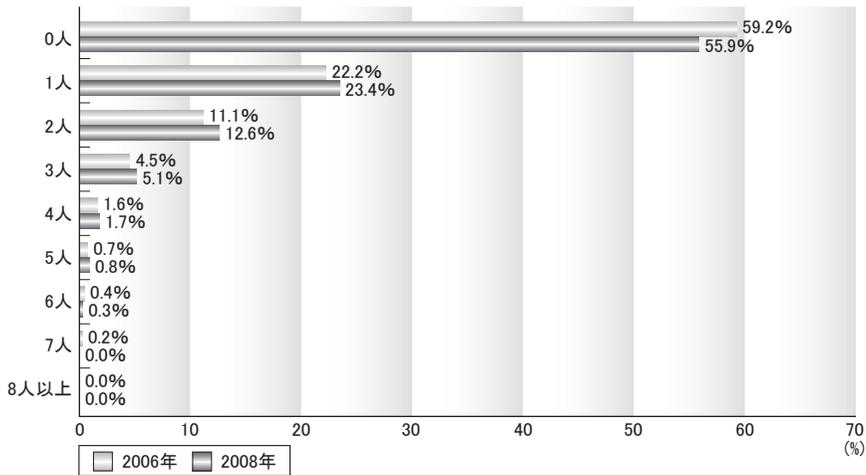
4) 社外取締役の状況

社外取締役を選任している会社は、東証上場会社のうち45.4%であり、監査役設置会社に限っても44.1%と前回調査時よりも増加している。監査役設置会社における自発的な選任の動きが高まっていることがわかる¹²⁾。社外取締役の1社あたりの平均人数については、東証上場会社については0.86人（社外取締役を選任している会社だけでみれば1.90人）であり、監査役設置会社では0.78人、委員会設置会社では4.47人である。監査役設置会社のうち、20.7%（監査役設置会社であって社外取締役を選任している会社のうち47.0%）の会社は、社外取締役を複数（2人以上）選任していることが分かる（図9、図10参照）。ここ数年の社外取締役比率の増加は、戦略策定における現場情報の薄さに繋がるリスクはあるものの、業務執行を内部のしがらみから逃れて評価させることを可能にし、経営の透明性を向上させる効果が期待できる。トップ・マネジメント改革の観点から重要な動きと評価できる。

11) 但し、全体的な、取締役の員数の減少傾向にもかかわらず、取締役の数が21名以上の会社も20社存在し、うち10社では社外取締役がない状況にある。

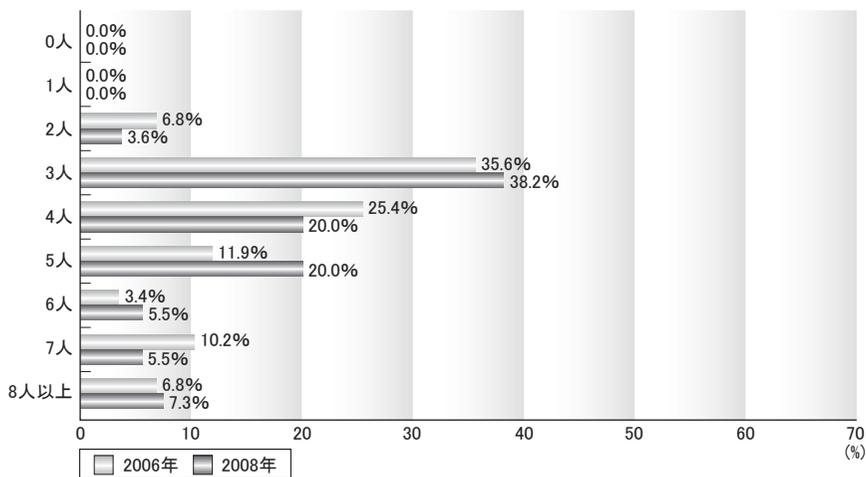
12) 委員会設置会社においては、会社法第400条第3項によって、各委員会の構成委員の過半数を社外取締役にすることが義務付けられている。

図 9 社外取締役の人数(監査役設置会社)



出所) 『コーポレート・ガバナンス白書2009』

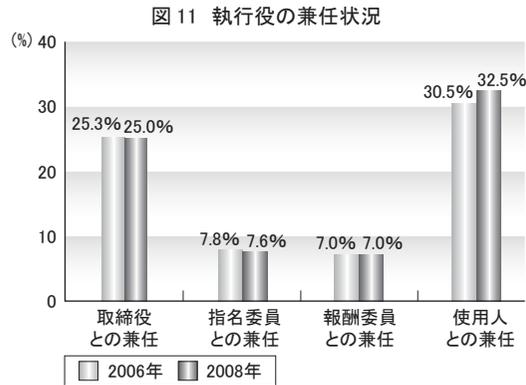
図 10 社外取締役の人数(委員会設置会社)



出所) 『コーポレート・ガバナンス白書2009』

5) 委員会設置会社における執行役関係

委員会設置会社では、1人又は2人以上の執行役を置かなければならず(会社法第402条第1項)、取締役会は業務執行の決定の多くを執行役に委任することができ(会社法第416条第4項)、執行役が業務の執行を行うこととされている(会社法第418条第2号)。執行役について、東証上場会社全体でみると、1社あたり平均人数は12.51名である。執行役のうち代表権を有する者(代表執行役)は16.7%であり、1社あたり平均2.09名の代表執行役が設置されていることになる。



出所) 『コーポレート・ガバナンス白書2009』

執行役は取締役を兼ねることができるが（会社法第 402 条第 6 項）、この執行役と取締役の兼任状況については、執行役の 4 分の 1 が取締役を兼任している状況にある。さらに、執行役の 7.6% が取締役として指名委員を兼任し、7.0% が取締役として報酬委員を兼任している状況にある。なお、監査委員については、執行役との兼任が禁止されている（会社法第 400 条第 4 項）。また、執行役と使用人との兼任状況については、執行役のうち 32.5% が使用人を兼任している状況にある。

執行役と取締役・使用人との兼任状況が解消されにくい現状からは、「監督と執行の分離」というトップ・マネジメント改革の課題は、残念ながら十分に果されていないと考えられる。

6) 業務執行、監査・監督等の機能に係る事項

業務執行、監督機能等を強化するプロセスを導入している場合には、その内容について記載することを記載要領において要請しているが、監査役設置会社については、迅速な意思決定を行うための取締役会以外の体制として、経営会議をはじめとする取締役会以外の重要な意思決定機関についての記述が目立った。日本企業の特徴ともいえる経営会議・常務会に言及している会社の割合は、各々 43.2% 及び 12.3% であった。こうした会議体は、規模の大きい会社ほど開催されている傾向にあり、取締役会に付議する前段階の位置付けで業務執行をスムーズに行う観点から導入されていることが多いと考えられる。

また、企業規模の拡大に伴い、経営の意思決定の迅速化や業務執行の効率化、責任の明確化を図る観点から執行役員制度の導入について記述している会社は 46.2% で前回調査時に比べ 5.5 ポイント増加している。執行役員に言及する会社については、規模の大きい会社ほど多い傾向がより顕著である点や、取締役の人数を減らして取締役会自体をスリム化し、取締役会が担う経営の意思決定機能と業務執行機能の明確な分離に言及する会社が多く見られる点が特徴的であるが、これらの傾向は前回調査時と変わらない。したがって、目標どおりには課題は解

表 9 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項

	経営会議		執行役員		常務会		諮問委員会	
		前回比		前回比		前回比		前回比
100 億円未満	34.0%	-3.5%	28.7%	3.6%	3.3%	-0.7%	6.6%	-1.8%
100 億円以上 1000 億円未満	41.9%	1.0%	42.1%	4.5%	14.6%	-1.9%	7.7%	0.0%
1000 億円以上 1 兆円未満	47.5%	0.1%	55.6%	6.8%	13.0%	-0.9%	18.7%	1.6%
1 兆円以上	52.0%	3.2%	70.3%	9.0%	8.8%	-0.5%	25.7%	-0.7%

出所)『コーポレート・ガバナンス白書 2009』

決されていないと考えられる。

7) 委員会設置会社形態を採用している理由

委員会設置会社(全 55 社)が同制度を選択している理由としては、監督と執行の分離を明確にすることを目的とする記述(52 社, 94.5%), 執行機能の強化(53 社, 96.4%), 執行役を経営トップに据える迅速かつスピード感のある意思決定を評価した会社(43 社, 78.2%), 執行機能への権限委譲を目的とする(22 社, 40.0%), 社外取締役によるチェック機能の強化(22 社, 40.0%)及びそれによる経営の透明性の確保といったものが多かった。また、グローバル化、海外とのつながりをあげた会社も 4 社あった。

おわりに

本稿では、日本において、1990 年代後半以降盛んになったトップ・マネジメント改革のうち、取締役会改革に連動して、執行役員制度に焦点を当て考察した。執行役員制度の導入要因を分析した結果、導入初期(1997～2002 年頃)においては企業業績の低迷や、取締役会のリストラなどを目的として導入されていたが、データの分析によって、導入が 2003 年ごろ急速に進んだことが明らかとなった。

導入企業を評価する中で、わが国の執行役員制度のフラット型やピラミッド型などのパターンが存在が明らかになった。さらに東証上場企業の導入状況に関するデータの考察を通じて、トップ・マネジメント改革を推進するという目的については、制度の普及ほどには進んでいないことが明らかとなった。

つまり、今日では執行役員制度は一般化したものの、日本の取締役会の抱える意思決定プロセスとモニタリングの実効性に関する問題点を、決定・監督と執行の分離により緩和するという目標どおりに運営できている事例は、あまり見られないことが明らかになった。このことは、現行の執行役員制度のパターンや、取締役との兼任状況などに何える。

本稿では執行役員制度が思うような成果を上げていないことの原因として、統治体制や運用体制などに関する問題点を指摘したにとどまったが、わが国企業が混迷を抜け出し、グローバ

ル市場での競争に勝ち抜いてゆくためには、経営・監督と執行の分離は不可避の課題である。その意味で、執行役員制度をめぐる問題は、あるべきトップ・マネジメントの姿を追求していく上で、組織と人に関する様々な観点から議論されるべきといえる。

そして、今後、執行役員制度がトップ・マネジメント改革の一環として、本格的に機能していくためには、執行役員制度そのものにだけ着目するのではなく、関連する評価、報酬制度と、マネジメント全体との複合的な観点から検討が行われる必要があると考える。これについては、今後の課題として、以下のような点を中心に組み組んでいきたい。

まず第一に、企業毎に異なる執行役員制度導入の目的と、業務執行の行動様式との関連である。これについては、ストックオプションや業績連動型報酬制度の導入状況などを検討することで、執行役員制度をマネジメント全体に位置づけることで、取締役会の実質的な機能向上の可能性を検討していきたい。また、監督と執行の分離の実現という観点からは、モニタリング機能の面で、執行役員制度とは補完的な関係にあると考えられる社外取締役についても分析が必要である。執行役員制度と企業業績（株価業績など）を包括した議論も必要である。これら多面的な視点を組み込むことによって、執行役員制度の意味を明らかにしたい。あわせて、代表的な導入事例を詳細に分析することによって、これらの仮説を検証することにも取り組んでいく必要がある。

参考文献

- 浜辺陽一郎（2008）『執行役員制度 導入のための理論と実務』東洋経済新報社
吉田春樹（2000）『執行役員』文芸春秋
菊澤研宗（2004）『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐社
佐久間信夫（2007）『コーポレート・ガバナンスの国際比較』税務経理協会
青木英孝（2002）「取締役会の改革とコーポレート・ガバナンス：執行役員制度導入の要因分析」『日本経営学会誌』8：3-14。
青木昌彦（1995）『経済システムの進化と多元性』東洋経済新報社。
深尾光洋・森田泰子（1997）『企業ガバナンス構造の国際比較』日本経済新聞社。
橋本綱夫（1997）「グループ経営のためのソニーの構造改革：真のグローバル企業を目指した取締役会の改革及び執行役員制の導入」『取締役の法務』2001年9月号：8-11。
畠田公明（1998）「執行役員の法的地位と責任」『商事法務』1505：49-60。
Jacquemin, A.P. And C. H. Berry（1979）‘Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth’, *Journal of Industrial Economics*27：359-369。
経済同友会（1996）‘日本企業の経営：コーポレート・ガバナンスの観点を踏まえた取締役会と監査役会のあり方’，第12回企業白書。
近藤光男・牛丸興志夫・田村詩子・川口恭弘・黒沼悦郎・行澤一人（1999）「執行役員制度に関する法的検討〔上〕〔下〕」，『商事法務』1542〔上〕：4-13。『商事法務』1543〔下〕：17-27
中山徳良（1999）‘日本企業の生産性と役員数’，『日本経済研究』38：48-61。
澤口実（1998）‘執行役員制度導入上の問題点’，『商事法務』1494：4-10。
Sheard, P.（1989）‘The main bank system and corporate monitoring and control in Japan’，

社会経済生産性本部生産性研究所 (1998) 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:「トップ・マネジメント機能とコーポレート・ガバナンスに関する調査報告」.

商事務研究会 (2000) ‘執行役員制度導入状況と営業報告書・各種議案における対応事例分析’, 『商事法務』 192. 9-13

田中一弘 (2002) 『1 日本企業 変革期の選択, トップ・マネジメントの戦略的意思決定能力』 (東洋経済新報社)