

強者の戦略

【はじめに】

公民の第2回の問題を出題しましたが、どうでしたか？

恐らく、前回と今回の問題を見て、少し違和感をもった受験生がいるかもしれません。今年度、一橋大学のビジネス基礎の大問2の傾向が変わり、4000字の説明問題になりました。しかし、この変更が今年度だけかしばらく続くのか分からないので、前回と今回については、これまでの傾向を踏襲して出題しています。次回からは今年度の傾向に沿った問題を出題しますので、受験生の皆さんは心配しないでください。

さて、今回出題した問題ですが、取締役会は知っていても、委員会を知らない人は多いと思います。政治・経済でも株式会社を扱いますが、そこまで踏み込んだ説明は、ほとんどしていないと思います。そこで、受験生として知っておいて欲しいので、取り上げた次第です。

では、解答・解説に入ります。

【解答例】

問1

監査委員会・指名委員会・報酬委員会を常設し、業務の執行を取締役に代わって執行役が行う会社のこと。(48字)

問2

取締役会の権限は、業務意思決定と、個々の取締役及び執行役による職務執行の監督である。この点については従来までの取締役会とさほど変わりはない。委員会設置会社における特徴として、取締役は原則として業務の執行をすることはできない。ただし、取締役は執行役を兼任することができ、アメリカのように取締役会構成員の過半数を社外取締役とする必要はない。取締役会の中には指名委員会、監査委員会、および報酬委員会の3つの委員会を必ず設置しなければならない。別個の委員会を追加して

もよい。1つの委員会は3名以上の取締役で構成される。どの委員会にも属さない取締役をおいても差し支えない。各委員会の決定は拘束力を持ち、委員会を構成する取締役の過半数は社外取締役でなければならない。この点、従来とは異なる企業統治を有する。(347字)

【解説】

1. 委員会設置会社の設立

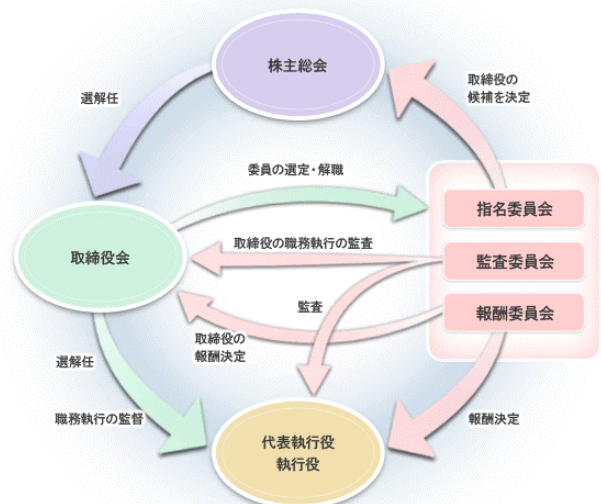
委員会設置会社は、コーポレート・ガバナンスを強化し、経営の透明性を高めるために、経営の監督機能と、業務執行機能を分離した会社である。2003年4月施行の商法特例法改正により、「委員会等設置会社」が導入され、2006年5月施行の会社法により「委員会設置会社」に名称変更した。

この背景には、相次ぐ企業の不祥事を防ぐために、監査役の機能強化や、社外取締役の選任、執行役員制度の導入など、法的にも実務的にも経営のチェック機能を高める努力がされてきた。委員会設置会社もその一環である。

2. 3つの委員会

指名・監査・報酬の3つの委員会には、取締役候補の決定、取締役・執行役の職務執行に対する監査、取締役・執行役の報酬決定などの権限がそれぞれ与えられており、取締役会による経営の監督が行われている。

【図】



強者の戦略

(1) 指名委員会

指名委員会は、過半数を社外取締役で構成し、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内容の決定を行う。なお、最高経営責任者（CEO）を含む執行役を兼務している取締役は指名委員会のメンバーではない。

(2) 監査委員会

監査委員会は、取締役および執行役の職務の監査ならびに監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任などの議案内容の決定を行う。監査委員会のすべての委員は、社外取締役であり、かつ米国企業改革法に基づく独立取締役の要件を満たしている。

(3) 報酬委員会

報酬委員会は、過半数を社外取締役で構成し、取締役および執行役の報酬等の内容に係る決定に関する方針および個人別の報酬等の内容を決定する。なお、CEOを含む執行役を兼務している取締役は報酬委員会のメンバーではない。

(4) 社外取締役

その会社の業務を執行しない取締役であって、過去にその会社・子会社の業務執行取締役、執行役、支配人その他の使用人になったことがなく、現在も子会社の業務執行取締役や執行役、その会社・子会社の支配人その他の使用人ではない取締役をいう。

3. 委員会設置会社の導入の状況

委員会設置会社は、執行役の権限強化による経営の迅速な実行を可能にするため、あるいはアメリカ企業を親会社にもつ企業が親会社と組織構造を連携させたり、外国人投資家へのアピールを狙って導入され始めたが、2002年から2005年までの東証一部上場企業の時価総額合計の伸び率は30%近いのに対して委員会設置会社のそれはマイナスとなっており、投資家の評価が高いとは言えない状況である。

一方、監査役をおく既存の体制をとる会社は、委員会設置会社に移行しなくても経営の効率性が図れ

る、あるいは移行すると監査機能が形骸化するなどを移行しない理由とするが、それらの会社でも社外取締役や執行役員制度の導入がますます進んでいる。

4. 問題点

(1) 士気の低下

従来的な人事制度では、大手企業の場合、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している場合が多い。社外の者が取締役になることで、社内のモラル（士気）の低下などが危惧される。

(2) 人材の確保

委員会設置会社においては最低2名の社外取締役が必要となるが、アメリカと比べて経営者の労働市場が流動的でない日本において経営を監督できる資質をもった社外取締役を確保できるのか危惧される。

(3) 監査体制の不徹底

業務執行と意思決定が執行役に集中するうえ、執行役と取締役の兼任が認められているため（ドイツでは認められていない）、業務執行を監視する委員の選定を行う取締役会は、執行役が多数を占めることが可能であり通例である（兼任を認めるアメリカでも取締役の過半数が社外取締役であることが要求される）。また、執行役は委員との兼任もできる（監査委員を除く）。このように、日本の委員会設置会社の制度は業務の執行と監督が分離しているか疑わしく、たんに執行役の権限が強大となるばかりで、取締役と独立した監査役を置く従来型と比べて適正な監督が望めないのではないかと批判がある。

(4) 社外取締役の実効性

権限が集中する執行役に対する監督を行う委員会のメンバーの過半数を社外取締役とすることが監督体制の要となっているが、社外取締役は常勤しないし、親会社・取引先の関係者など執行役からの独立性が疑われる者もその資格を満たすため（アメリカでは経営不祥事以降この点が改善されている）、社外取締役による監視機能の実効性には疑問があるとの指摘がある。

強者の戦略

5. 委員会設置会社の事例

主な事例は以下のような状況である。

・2003年

ソニー株式会社、オリックス株式会社、株式会社日立製作所、株式会社東芝、野村ホールディングス株式会社、株式会社りそなホールディングス、三菱電機株式会社、…

・2004年

株式会社大和証券グループ本社、旭テック株式会社、…

・2005年

昭栄株式会社、富士火災海上保険株式会社、…

・2006年

株式会社東横イン、株式会社ガイアックス、…

・2007年

日本郵政株式会社、株式会社ゆうちょ銀行、株式会社かんぽ生命保険、…

・2008年

日本板硝子株式会社、株式会社足利ホールディングス、…

・2009年

田崎真珠株式会社、フィデアホールディングス株式会社、…

・2010年

株式会社メニコン、アクサジャパンホールディング株式会社、…

以上、委員会設置会社は2010年7月現在104社である。