

第2章 トップ・マネジメント組織の改革動向と 日本型経営

廣 瀬 幹 好

はじめに

日本を代表する経営学関連学会である「日本経営学会」は、第81回大会の統一論題テーマを「企業経営の革新と21世紀社会」に設定し、21世紀社会における新たな企業価値の探求の重要性を提起した。日本型経営の基本理念を模索しようとしているのである。

近年、株主価値重視が声高に叫ばれる傾向もあり、企業価値と株主価値とが安易に同一視されがちである。会社は株主のものであるとの米国流の株式会社論が勢いを得、株主価値重視の経営が強く求められている。1990年代末以降の日本企業の経営機構改革の動向は、グローバル化の急速な展開の下での株主価値重視の傾向の必然的帰結であった。それはまた、機構という経営の「器」だけの問題ではなく、わが国企業の経営「理念」の変容という問題を示唆しているように思われる。

そこで、本稿では、近年におけるわが国の大企業の経営機構改革の動向を検討することによって、その米国化の状況を把握することにする。1990年代末以降の経営機構改革の波が、わが国企業の伝統的経営機構に与えた影響を把握し、同時に、機構改革の動きの検討を通じて、日本型経営の基本理念の変容という問題を浮かび上がらせたい。

1. 経営機構改革の波

1 - 1 経営機構と機関

会社の役員（一般に経営者と呼ばれる人々）の活動を、法律上、「業務執行」という。また、業務執行は、「決定」と「実行」の二つの段階からなる。そして、業務執行（決定、実行）を行い、これを「監督」する仕組みのことを一般に「経営機構」という。この経営機構の中核にあるのが「機関」である。

「機関というのは法の技術（テクニク）である。会社は法人であるから、自ら意思を有し行為をすることはできない。そこで、一定の自然人または会議体のする意思決定や一定の自然人のする行為を会社の意思や行為とすることが必要になる。このような自然人または会議体を会社の『機関』と呼ぶ」¹⁾

会社は法人である。すなわち、会社は、法手続きにより作られたヒトである。それゆえ、法律上のヒトとしての会社が実際に活動しうるためには、人間というヒトのように、器官をもつことが不可欠である。法人である会社は、人間の場合の器官と同様に、機関なしには生存し得ないのである。会社とくに大会社の機関は複雑に分化している。

1 - 2 ソニー・グループの経営機構改革

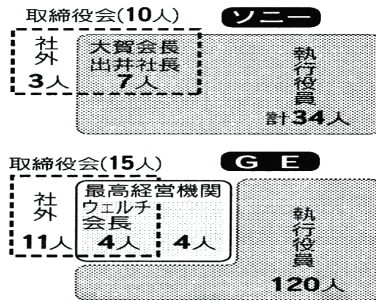
1997年5月、「取締役10人、経営一手に」「ソニーが機構改革」との見出で、次のような新聞発表があった。

1) 神田秀樹 (2006)『会社法入門』、岩波書店、50頁。『広辞苑』（第四版）によれば、「機関」の意味の一つとして、「個人または団体がその目的を達する手段として設ける組織」をあげ、また、「器官」とは、「生物体に局在し、特定の生理機能をもち、形態的に独立した構造体。一種または数種の組織が一定の秩序で結合する」とあり、脳や内臓などの人が活動するのに不可欠のものであると説明している。

「ソニーは22日、米国流のコーポレートガバナンス（企業統治）を取り入れた経営の機構改革を発表した。6月27日付で商法上の取締役を、社外3人を含む10人と現在の約四分の一に削減。この10人が経営戦略決定と事業部門の監視に全責任を持つ体制に切り替える。事業部門の責任者は取締役をはずれ、執行役員という肩書きに変わる。ソニーの新制度は日本の大企業で『戦略立案』と『事業執行』を役割分担し、取締役会にはっきりした経営チェック機能をもたせる初の試みとなる」²⁾

取締役の員数を大幅に削減して「執行役員」制を導入することにより、取締役会を活性化し、意思決定を迅速にすることが目的であった。また、新聞報道では「取締役会、米国型へ転換」とし、次のような米GE社との経営組織の対照図が示された³⁾。

ソニーと米GEの経営組織比較



(出典)『日本経済新聞』、1997年5月23日付。

一見して明らかなように、GEとソニーの経営組織の大きな違いは、社外取締役の比率である。GEは15分の11で73%なのに対して、ソニーは10分の3で

2) 『日本経済新聞』、1997年5月23日付。

3) 同上。

30%にすぎない。日本の典型的な大企業と比べればソニーの30%という数字はかなり大きい、「米国型」とまでは言えない。当時のソニー社長、出井伸之は、「ソニーの経営内容を深く理解している人物の方が望ましい」、「日本の実情に合っている」と社内取締役重視の考えを述べていた⁴⁾。

1 - 3 執行役員制の導入

ソニーの改革を嚆矢として、わが国では1990年代末から、経営機構改革、とりわけ取締役の員数の削減と「執行役員」制度の導入が急速に進んだ。

ソニー改革の僅か3年後の2001年6月に『日本経済新聞』が行った調査によれば（東証第1部上場企業740社からの回答⁵⁾、1社当たり取締役の人数は、1996年の18人から、2001年の13人に減少した（約28%減少）。執行役員制度については、「導入済」と答えた企業が35.7%、「検討中」が14.1%となっている。このように、執行役員制度の急速な普及はコーポレート・ガバナンス（企業統治）改革の象徴の一つであり、取締役の人数削減と業務執行の実行部隊の明確化が進んだことは間違いない。

しかしながら、経営機構改革の方向性についてみれば、模索段階にあるように思われる。すくなくとも現在、明確な方向性が存在するとは思われない。その理由の一つは、理念型としての「米国型」経営機構の評価に揺れがあることであり、もう一つは、従来わが国企業においてはなじみの薄かった「社外取締役」による監督の評価が定まっていないからであるように思われる。

そこで、以下では上記の二つの点を、企業の経営機構改革の動向を分析することによって検討したい。

4) 同上。機構改革時に副会長であった橋本綱夫も「社外取締役の員数については今後5～6名程度にまで増員することを検討しているが、米国のように取締役の過半数を社外取締役とすることまでは考えていない」と述べている（橋本綱夫（1998）「グループ経営のためのソニーの機構改革」『別冊商事法務No. 214 執行役員制の実施事例』、商事法務研究会、3頁）。また、次の文献を参照のこと。西村茂（1998）「ソニーグループの経営機構改革」『別冊商事法務No. 214 執行役員制の実施事例』、商事法務研究会、4-14頁。

5) 『日本経済新聞』、2001年6月27日付。

2. 経営機構改革の現状

2-1 委員会設置会社

委員会設置会社とは、2002年の商法改正によって認められた会社の機関設計のひとつで、いわゆる「米国型」経営機構に相当するものである⁶⁾。従来の監査役（会）に替えて取締役の中に三つの委員会を置くので、そう呼ばれる。周知のように、三つの委員会とは、「監査委員会」、「指名委員会」、「報酬委員会」である。監査委員会は、取締役と執行役の職務執行を監査し、会計監査人の選任議案の内容などを決定する。指名委員会は、取締役の選任、解任の議案内容などを決定する。報酬委員会は、取締役及び執行役の個人別報酬内容などを決定する。

委員会設置会社において、取締役は業務執行の実行を行うことができず、実行部隊として「執行役」という会社機関を設置しなければならない⁷⁾。監査委員会委員以外の取締役は、執行役を兼務することができる。執行役は伝統的な監査役会設置会社の代表取締役および業務担当取締役に相当する。しかし、代表取締役や業務担当取締役という名称は、彼らが業務執行の実行を担当する者であるという本来の役割を理解するのが難しく、取締役会のリーダー（代表あるいはそれに準じる者）であるとの印象を与え（事実リーダーなのだが）、取締役会の本来の役割が業務執行の決定機関であることを曖昧にしていた。

執行役という名称は、業務執行の決定ではなく実行を行う者の存在を明示している。それゆえ、これまでのように「代表取締役社長」、「代表取締役副社長」ではなく、「取締役、代表執行役社長」、「代表執行役 執行役社長兼取締役」、「取締役（代表執行役）」などの役名が用いられるようになった。取締役は一層

6) 2002年の商法改正では、「執行役」という業務執行の実行機関を設置しているので「委員会等設置会社」と呼ばれていたが、2005年の会社法では「委員会設置会社」となった。

7) 取締役を兼任する執行役は、取締役としてではなく執行役として業務執行の実行を行っているものであり、取締役としては取締役会の一員として業務執行の決定と監督を行うのである。

(決定をする人々のみ) であること、そして執行役は取締役会のリーダーではなく経営業務執行の実行部隊であることをはっきりと示しているのである。

この型の会社の特徴は、社外取締役の役割を重視することにある。すなわち、三つの委員会はそれぞれ、社外取締役が過半数とならねばならない。各委員会は3名以上の取締役で構成しなければならないが、委員は重複してもよい。それゆえ、社外取締役の人数は2名以上となっている⁸⁾。

2 - 2 委員会設置会社の選択状況

鳴り物入りで導入された委員会設置会社を採用するものの割合は、2007年8月現在、以下に示すようにきわめて少ない⁹⁾。東証第1部上場企業中、僅か53社(約3%)のみである。電気機器産業に比較的多く(53社中12社、約23%)、輸送用機械産業には存在しない。いわゆる「日本型経営」を代表する二つの産業で好対照をなしている。

【機構改革、一段落(東証第1部企業、2007年8月)】

<全産業> (1,726社)

- ・ 「監査役設置会社」(1,673社、96.93%)
- ・ 「委員会設置会社」(53社、3.07%)

<電気機器産業> (165社)

8) 「社外取締役(outside director)は、経営トップの独走を防ぐための取締役会強化策として、アメリカが導入の先鞭をつけ、ガバナンス意識の高揚に伴いヨーロッパ諸国に広まった。日本の大企業ではほとんどの取締役が従業員出身であり、取締役会が社長の独走を抑える体制になっていないと批判されると、当初、日本には独特の監査役制度があると応じていた。不祥事の度ごとに監査役制度の強化で対応を図り、その一環として社外監査役が導入された。終身雇用制の下で、取締役に昇進する期待が従業員の勤労意欲を支えたこと、および企業内の経験に基づく情報を持たない者に対する不信から、外部取締役の制度化には少なからぬ抵抗があった。監査役制度を強化を重ねてもなお不祥事は止まらず、また、いわゆるグローバル・スタンダード重視の風潮が強まったこともあり、2001年12月および2002年の改正で日本も社外取締役に關する規定を設けた/上記の定義規定が求めるのは、企業内のしがらみからの切断、つまり社外性である」(龍田節(2007)『会社法大要』、有斐閣、70-71頁)

9) 「東京証券取引所 コーポレート情報サービス」(東京証券取引所ホームページ)より作成。

- ・ 「監査役設置会社」(153社、92.73%)
 - ・ 「委員会設置会社」(12社、7.27%)
- <輸送用機械産業> (63社)
- ・ 「監査役設置会社」(63社、100%)
 - ・ 「委員会設置会社」(0社、0%)

委員会設置会社が比較的多い電気機器産業について、より詳細にみておく。上記53社中16社は、日立製作所の子会社等であり、独立性（自らの意思での選択）の有無が判定できないため除外した。残りの37社中での大まかな産業分布は、次のとおりである。電気機器8社。銀行、証券・商品先物、各5社。医薬品4社。小売3社。不動産、卸売、各2社。その他、各1社。

ロナルド・ドーア氏は、これらの委員会設置会社のタイプを分類したうえで、アメリカ型の選択が日本で主流にはなりそうにない、と結論づけている¹⁰⁾。

3. 経営機構改革と日本型経営

3-1 伝統型と米国型

さて、以下では、ソニーに始まる経営機構改革の波がわが国企業にどのような影響を及ぼしているのか、さらに詳しく検討することにしたい。

これまでの伝統的な日本の大企業の経営機構とアメリカ企業の経営機構を「日本型」、「米国型」と呼ぶならば、両者は対極に位置する。輸送用機械産業企業に代表されるタイプ、関東大手電気機器産業企業に代表されるタイプともにこの二つの型の間に位置し、「準米国型」と呼ぶのが相応しいようにみえる。

10) ドーア氏の分類を基に、筆者なりに委員会設置会社のタイプを分類すれば、およそ次のようになる。(1)「主義としてのアメリカ型支持」(HOYA、オリックス)、(2)「アメリカ市場依存度の高い関東の電気大手」(日立、東芝、三菱、ソニー、船井電機)、(3)「外資系」(西友：ウォール・マート、新生銀行)、(4)その他(ロナルド・ドーア(2006)『誰のための会社にするか』、岩波書店、88-91頁)。

だが、前者は「日本型」をベースとしており、後者は「米国型」をモデルにしているという点を考えれば、等しく「準米国型」と分類するべきではなく、前者は「新日本型」として区別すべきであると思われる。以下では、この点を説明する。

日本型と米国型を区分するメルクマールは、業務執行の決定と実行、ならびに業務執行の監督の構造のありようにある。

日本型は、まず第1に、業務執行の決定と実行、ならびに監督の一体化を特徴とする。業務執行の決定と実行の一体化とは、実行機能を担うべき代表取締役に加え、ほぼすべての取締役が実行機能をも担っていることである。そして、これら取締役たちは、自らの業務執行を、取締役会として自ら監督する。ほぼ同一のメンバーが決定、実行、監督を行う構造となっているのである。第2の特徴は、経営機構に外部者がほとんどいないこと、すなわち、社外取締役がほとんど存在しないことにある。

米国型は日本型の対極にある。業務執行の決定・監督機関と実行機関が明確に分離されており、社外取締役の役割が大きいことを特徴とする。抽象的に考えれば、決定・監督機関と実行機関の分離は社外取締役の導入を必然化するものではない。例えば、決定・監督機関（取締役会）のもとに実行機関（代表取締役）を置き、社内取締役間での任務分担をすればよいようにも思われる。だが、一つの組織内において、実行機能を担わない社内取締役というのは、矛盾である。社内取締役である以上、組織ヒエラルキーの何処かに位置づけられており、組織権限関係において、必ず代表取締役の指揮下において業務執行を実行しているからである。それゆえ、決定を実りあるものにし、監督を実効あるものにするためには、社外取締役を置くという米国流論理も成り立つ。

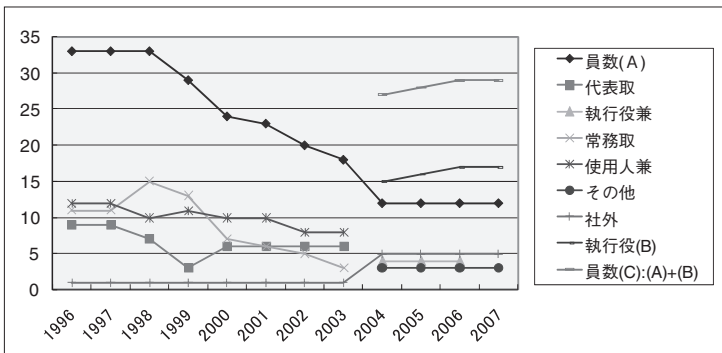
3 - 2 A社の事例

ここでは、ある関東大手電機会社の事例を取り上げる。この会社は委員会設置会社の機関設計を選択している。次の図に示すように、2003年まで、社外取

締役は1名のみであった。1990年代末頃から、取締役の員数（A）は大きな減少を示している。もう少し詳しくみると、使用人兼務取締役の減少は僅かであり、常務（業務担当）取締役が大幅に減少している。

この会社は、2004年に委員会設置会社を選択しているので、その後の変化をみてみよう。2004年以後、取締役の員数（A）は12名であり、90年代末まで30名を超えていたことを考えればかなり少なくなっている。執行役は15名以上おり、この数字は従来の常務取締役と使用人兼務取締役の合計数に近い。また、長らく1名のみであった社外取締役は、大幅に増加した（12人中5人）。

1990年代末まで、A社は、明らかに典型的な日本型の会社であった。大きな取締役会、実行部隊としての使用人兼務取締役の内包化、社外取締役がほとんどいない、という特徴をもっていた。しかしながら、2004年以降は委員会設置会社を選択し、米国型を志向する準米国型会社となった。すなわち、小さな取締役会、決定と実行の役割分化（執行役の設置）、社外取締役の重視である。



(出典) A社各年度、営業報告書より作成。

3 - 3 B社の事例

次の図に明らかなように、B社は2003年6月末以前は典型的な日本型の会社

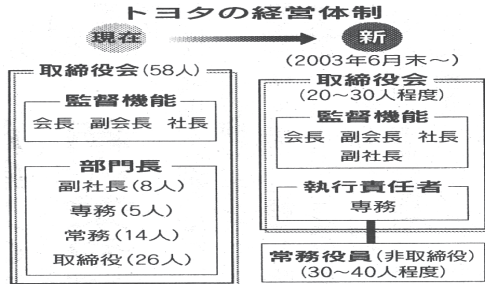
であった。取締役会の員数は58人、使用人兼務取締役が26人も含まれていた。新体制の下では取締役会構成員を専務以上とし、約半減した(2007年8月現在、30名)。実行機能を担う者は取締役ではなく、「常務役員」と呼ばれる。これは、いわゆる「執行役員」のB社流の呼称である。

取締役の員数が半減したとはいえ、比較的多い。その理由は、専務取締役を生産や販売など各部門の最高責任者、すなわち「執行責任者」と位置づけ、取締役会(決定)と実行部門をつなぐ役割を担わせたからである。このことは、取締役が依然、業務執行の実行機能を担うということを意味するよう思われるが、実行部隊の大半は非取締役化して、実行部隊の責任者(専務取締役)だけを取締役として残し、実行の中心部隊は取締役会とは明確に区別している点で、従来の日本型とは区別される。取締役の員数を大幅に削減し、取締役会の機能が業務執行の決定を行うことであることを明確にしている点で、B社の機構改革は米国型の影響を受けている。

しかし他方で、明らかにB社は日本型の考えを踏襲している。実行部隊の責任者(専務取締役)を取締役に残したのは、「現場意見の全社経営戦略への反映や、経営意思決定事項のオペレーションへの迅速な展開を通じて、現場に直結した意思決定をする」、すなわち「現場重視」の考え方を強みとするB社からすれば、当然のことであろう¹¹⁾。社外取締役には以上のことが期待できないとの判断からである。それゆえ、B社は決定と実行を分離することを前提に、決定における日本型を踏襲したものであり、「新日本型」と呼びうるものであろう。すなわち、「米国企業では、取締役会の半数以上を社外取締役が占め、経営の監督と業務の執行を完全分離する手法が主流だが、トヨタは日々変わる現場の実態から離れた意思決定に取締役が陥るのを避けるため、従来型と米国型の折衷的な仕組みを導入」¹²⁾したのである。米国型とは一線を画し、社外取締役は置いていない(2007年8月現在)。

11) トヨタ自動車「コーポレートガバナンスの状況」『有価証券報告書』、2007年。

12) 『日本経済新聞』、2003年3月29日付。



(出典)『日本経済新聞』、2003年3月29日付。

3 - 4 経営機構改革と日本型経営

1990年代末から現在までの10年間で、日本企業の経営機構は大きく変化した。その変化を一言で表せば、伝統的な「日本型」の終焉である。委員会設置会社の選択は少数派にすぎないが、執行役員制の普及にみられるように、使用人兼務取締役の削減を中心とした取締役会の人数の大幅削減により、経営業務執行の決定と実行の両機能を分化するという考え方は確実に定着したように思われる。意思決定の迅速化と合理化の要請は、経営活動のグローバリゼーションの反映であり、米国型経営理念の浸透を意味している。しかしながら、日本型の終焉は確かであるにはちがいないが、米国型が取り替わったともいえる状況にはない。経営機構改革の行く手がまだはっきりとしないのは、米国型に対する信頼が確かなものではないからであろう。この点について、いまし検討しておきたい。

取締役の員数の削減について。取締役会の重要な機能は、経営方針等の決定を行なうことであるが、わが国においては伝統的に、根本的な欠陥があった。使用人兼務取締役の存在である。使用人は会社と契約関係にある会社それ自体の外部者であり、取締役は会社それ自体の機関構成員である。使用人兼務取締役の存在はこの関係を曖昧にし、経営業務執行の権限のない者を内部化して取締役会を肥大化させてきた。取締役会の本来的機能回復のためにはこの層の取

締役会からの排除は当然であり、業務執行の実行業務を担わせることを多くの企業が選択したことは、大きな前進であると思われる。

これまでは一般に、取締役会は業務執行の決定機関であるとともに実行機関であるとも観念され、またそのように運営されてきた。しかしながら、取締役会の員数削減は、取締役会が業務執行の実行機関ではなく決定機関であるとの認識が進んだことを意味する。従来型大企業の監査役会設置会社であれば、実行機関は代表取締役を含む業務執行取締役であり、彼らの指揮命令下で働く執行役員などを中心に業務執行が実行される。また、委員会設置会社であれば、実行機関は代表執行役を含む執行役であり、彼らの指揮命令下に業務執行が実行されるのである。

取締役会のスリム化は取締役会の本来的機能回復への道をつけたとはいえ、その実現は簡単ではない。なぜならば、取締役会の機能には業務執行の決定に加え、監督機能があるからである。取締役会は業務執行の実行が適正に行なわれるように、業務執行取締役や執行役の活動を監督しなければならない。しかしながら、取締役会が業務執行の実行機関でもあると位置づけられてきた伝統的な日本型の実行取締役会は、監督機能に大きな欠陥を持っていた。自己監督とでもいうべき状態にあった。

委員会設置会社における社外取締役選任の義務化は、監督機能強化という点で制度的な前進である。しかし、会社の外部者である社外取締役が監督機能を担うということは、彼らが必然的に業務執行の決定機能を担うことをも意味する。それゆえ、社外取締役の位置づけを巡って、議論が分かれるのである。委員会設置会社においても、経営の基本方針は執行役に任すことはできず、必ず取締役会で決めねばならない。もし仮に、取締役会で社外取締役が過半数を占めた場合、会社の業務執行に精通していない外部者が経営の基本方針の決定に大きな影響力を持つ可能性がある。果たして、このような事態が会社にとって良いことなのか、この点の評価で考え方が分かれるのである。

わが国における社外取締役の状況は次のようになっている。監査役会設置会

社における社外取締役の存在は微々たるものであるので、本稿2-2で取り上げた委員会設置会社についての数字のみを示す。

委員会設置会社37社の取締役員数は合計367名、そのうち社外取締役は189名である。取締役総数に占める社外取締役総数の比率は51.5%、社外取締役が取締役会の過半数を占める会社は17社あり、そのうち13社では社外取締役の比率が6割を超えている。エーザイ（11名中7名）、エステー（8名中5名）、旭テック（11名中7名）、ソニー（14名中11名）、コロムビアミュージックエンタテインメント（7名中5名）、スミダコーポレーション（11名中7名）、船井電機（11名中7名）、HOYA（8名中5名）、西友（11名中9名）、新生銀行（14名中11名）、りそなホールディングス（10名中7名）、カブドットコム証券（7名中6名）、富士火災海上保険（12名中8名）となっている。

社外取締役が取締役会の過半数を占める会社は全体の約46%である。この比率が多いのか少ないのかの判断は難しいが、委員会設置会社が比較的多い電気機器産業（8社）についてみれば、ソニーや船井電機の社外取締役の比率は高いが（それぞれ、14名中11名、11名中7名）、日立製作所（13名中5名）、東芝（14名中4名）、三菱電機（12名中5名）の比率は相対的に低く、対照的である。十分な調査に委ねるべきであろうが、前者がグローバル企業としての性格が色濃く、後者が日本型企业としての性格が強いことの反映であるように思われる。

おわりに

ソニーの経営機構改革当時、新聞インタビューにおいて、ある米国の弁護士が次のように述べていた。

「取締役は事業に詳しくないのは当然で、その必要もありません。大事なのは、経営がうまく行っているかを察知し、場合によってはマネジメントメンバーの入れ替えを実行することです。何かまずいことが起きているか

どうかは、業績や株価パフォーマンスを見れば一目瞭然（りょうぜん）で、容易な作業です。自動車やテレビの作り方を熟知しても意味はありません¹³⁾

大ざっぱに言えば、この考え方は米国流のものであり、現状ではわが国の伝統的な思考には馴染みにくいと思われる。計数重視、現場軽視の考え方だからである。既に述べたように、ソニーの機構改革時、当時の出井社長は「日本の実情」を重視していた。その後10年たった今、ソニーは機構的には米国型に転換した。しかしながら、なぜ日本の多くの大企業が米国型への転換に躊躇しているのか、あるいは躊躇しているようにみえるのであろうか。

この問題を解決するカギは、「長期安定的な企業価値の向上」「長期安定的な成長」¹⁴⁾という言葉に示されている、日本型経営の基本理念の存在にあるように思われる。ある新聞の社説は、トヨタとキャノンという二つの優良企業を、範とすべき新日本型経営として、「共同体的な甘えを捨て」「市場志向を基軸に」と訴える。

「日本経団連会長の奥田碩トヨタ自動車会長と次期経団連会長に内定した御手洗富士夫キャノン社長は今や、日本型優位を象徴する存在になっている。ともに『終身雇用』の大切さを説き、両社とも社外取締役を入れず監査役設置会社の体制を維持しているからである。……両社が厳しい国際競争の中で成長しているのは、旺盛な企業家精神に加え、経営革新によってもたれ合いの体質を絶えずつぶしてきたからにはほかならない。……今台頭しつつある新日本型経営はまず『市場志向』を基軸に置く。……それでも『日本型』というのは、経営者が現場との一体感を保ち、従業員の意欲を引き出して全員参加型の経営を心がけなければならないからだ」¹⁵⁾

13) アイラ・ミルスタイン「リレー討論 『働く取締役会』めざして ㊦ 社内出身者は要らない」『日本経済新聞』、2008年5月3日付。

14) トヨタ自動車「コーポレートガバナンスの状況」『有価証券報告書』、2007年。

15) 「社説 共同体的な甘えを捨てた新日本型経営」『日本経済新聞』、2006年2月3日付。

この10年、日本企業は「市場志向」的となったといってよい。そうでなければ、グローバル化の荒波にのまれてしまったであろう。共同体的な「甘え」を捨てたのも事実であり、同じ理由からである。経営機構も「市場志向」的となった。

意思決定の迅速化、合理化を可能とするように、取締役会はスリム化した。この傾向が、逆行することはないだろう。株主を重視する方向に向かってゆくのもたしかであろう。だが、日本企業は、先に引用した米国の弁護士のように、現場を重視しない会社の外部者を信任することによって、「長期安定的な企業価値の向上」「長期安定的な成長」を期待する状況にはない¹⁶⁾。

日本企業は今、「市場志向」のあるべき姿を、新たな企業価値を、真剣に模索しているのである。

〈付記〉 この研究は平成18年度の科学研究費補助金の経済的支援を受けている。

16) すなわち、「監査役協会」の調査（2006年7月末から8月中旬、監査役設置会社2,694社、委員会設置会社53社からの回答）によれば、委員会設置会社の3委員会のトップは依然、社外取締役が過半数を占めているが、「監査委員会」における社内取締役がトップを占める比率は25.9%（昨年より4.8%増加）、「指名委員会」では29.6%（13.8%増加）、「報酬委員会」では18.5%（13.2%増加）となっている（『日経産業新聞』、2006年11月24日付）。

