

(年金運用)：日本企業の取締役会組織はいかに分化したか

近年の取締役会改革は、どのように進展したのだろうか。実証分析の結果、1990年代中頃まで均質的だった日本企業の取締役会組織は、改革により、大きく分けて4つのタイプに分化したことが分かった。しかし、まだ議論途上の問題もあり、今後の行方が注目される。

1997年にソニーが執行役員制を導入したのを契機に、日本企業は、急速かつ大規模な経営組織改革に取り組みはじめた。その後、日本企業の取締役会はいかに変質し、それはどのような意味を持ったのだろうか。以下で、この点を分析した拙稿、新田(2008)「日本型取締役会の多元的進化：取締役会組織はいかに分化したか」(宮島英昭編『企業統治分析のフロンティア』日本評論社の第1章に所収)から得られた、重要な結果とその示唆を簡潔に紹介する。

従来、典型的な日本型取締役会は、①経営の執行と監督が未分離、②人数規模が過大、③内部昇進者中心という3つの特徴を備えていたとされる。新田(2008)では、これらの点に着目し、分析対象を東証1部・2部上場企業のうち、①今回の改革が始まる前の1996年度時点で、②取締役人数が15人以上、かつ、③銀行と支配会社の出身者を除く社外出身者の、取締役に占める割合が30%以下の企業(702社)に絞って、詳細な分析を行った。

1997年以降に進展した取締役会の組織改革は、①経営の執行と監督の分離、②取締役会の規模縮小、③社外取締役の機能強化という3要素で構成されていたと要約できる。しかし、それらの組み合わせはランダムではなく、図表1に示されるように4つのタイプが主流であった。今回の改革の基軸は規模縮小にあるが、そのほとんどが機構改革を伴っており、その上で社外強化の有無が選択されたという構造になっている。

図表1：改革パターンと取締役会タイプ

	米国型 近似 (AH)	日本型 修正 (JH)	従来型 改革 (JTR)	改革なし (JTC)	合計
機構改革	○	○	×	△	
規模縮小	○	○	○	×	
社外強化	○	×	△	△	
1997	1	0	2	692	695
1998	2	8	17	661	688
1999	9	69	47	558	683
2000	32	104	60	475	671
2001	44	143	63	411	661
2002	68	165	70	337	640
2003	88	205	62	267	622
2004	101	228	57	227	613

(注1) 機構改革は、委員会設置会社、あるいは執行役員制への移行状況を示す。
 (注2) 規模縮小は、取締役人数を、1996年度比で30%以上削減したか否かを示す。
 (注3) 社外強化は、取締役に占める社外取締役の人数を、1996年度比で10%以上増加させたか否かを示す。
 (注4) ○は改革実施、×は改革未実施、△は改革実施を一部含むが、大多数が改革未実施であることを示す。
 (出所)新田(2008)の表1-2から抜粋。

各取締役会タイプの特徴を図表2でみると、改革の3要素すべてを取り入れた米国型近似(AH)は、取締役の平均人数が10人前後と少なく、社外比率が30%と他のタイプとの比較では突出して高いことから、より米国型組織に近いことが確認できる。規模縮小と機構改革のみを実施した日本型修正(JH)は、平均人数がAHと同程度に小さいものの、社外比率が4タイプの中で最低となっている。

規模を縮小するものの、機構改革を伴わない従来型改革(JTR)は、平均人数が11~12人程度で、AHやJHほどではないが、取締役会が小規模である。他方、顕著な改革がみられない改革なし(JTC)でも規模縮小は進んでいるが、他のタイプと比較すると平均人数が多く、伝統的な特徴の維持が確認できる。

図表2: 各取締役タイプの特徴

	米国型近似(AH)		日本型修正(JH)		従来型改革(JTR)		改革なし(JTC)	
	平均人数	社外比率	平均人数	社外比率	平均人数	社外比率	平均人数	社外比率
	人	%	人	%	人	%	人	%
1997	10.00	20.00	-	-	13.50	7.94	21.45	7.37
1998	9.50	42.78	9.75	7.29	13.82	13.52	20.80	7.29
1999	10.56	36.02	10.28	6.16	12.38	9.20	19.56	7.44
2000	9.31	23.24	10.22	5.90	12.77	8.40	19.09	7.86
2001	10.05	25.85	9.76	5.60	13.03	7.60	18.64	7.54
2002	9.40	26.45	9.38	5.22	12.51	5.84	18.34	7.82
2003	9.15	29.16	9.49	5.37	11.05	6.66	17.95	7.86
2004	9.31	29.79	9.62	5.55	11.14	7.44	17.62	7.67

(出所)新田(2008)の表1-3から抜粋。

では、この改革はどのような意味を持ったのだろうか。新田(2008)では、詳細な実証分析の結果、米国型近似(AH)と日本型修正(JH)は、取締役会のモニタリング機能を強化する改革であり、事業ポートフォリオや組織構造が複雑化した企業に適合する一方、従来型改革(JTR)は、経営執行における意思決定を効率化する改革であり、専門的な事業ポートフォリオ、あるいは、単純な組織構造を持つ小規模な企業に適合すると結論付けた。

米国型近似(AH)と日本型修正(JH)とでは、改革効果の類似性が高いが、社外出身者の活用に関しては対応が異なっている。この差異は、事業活動の特性や直面する経営環境などの違いから、経営の意思決定における、社外出身者の持つ情報の重要度が異なるために生じたと考えられる。ただし、社外取締役の機能についてはまだ十分に解明されておらず、この点をシステムティックに理解することは、重要かつ挑戦的な課題として残されている。

以上みたように、日本企業の取締役会の姿は、1990年代中頃のものから大きく様変わりした。しかし、既に改革が完了したわけではなく、まだ発展途上の段階にある。今後の焦点は社外取締役の機能に移っており、この点を検討している「企業統治研究会(経済産業省)」や「我が国金融・資本市場の国際化に関するSG(金融庁)」などでの議論の行方が注目される。

(新田 敬祐)