

## 執行役員制度——執行役員制度にまつわる予言は的中したのか？

吉村 典久  
(和歌山大学教授)

### I はじめに

小論では、1997年にソニーが先鞭をつけたとされる執行役員制度について論じていく。

バブル崩壊後、日本企業のコーポレート・ガバナンスのあり方が問われつづけている。その中でもとくに問われてきた、現在も問われているのが取締役会のあり方である。そうした議論のなかで、会社の業務執行と監督を分けるいわゆる「米国型」の制度を模したとされるソニーの導入した執行役員制度は、日本企業の取締役会改革に向けての嚆矢であり、低迷をつづける日本企業の再生に向けた非常に重要な道標となるものとされてきた。

読者のなかには初学者の方もあろうかと思われる。そのために、(既習者には申し訳ないが)制度の特徴を略述しておいたうえで、執行役員制度がどの程度、日本企業に普及したのか、普及したことが企業の意思決定やパフォーマンスにいかなる影響を与えたのかを論じていこう。

議論の結論を先取りするならば、日本企業、なかでも大企業の間では数年の間で非常にポピュラーな制度となったことが確認される。たとえば資本金1,000億円超の上場企業の場合には、執行役員制度を導入していない会社は6社に1社という水準である。ただし、広く普及はしたが、それが重要な意思決定のクオリティやスピード、さらにはパフォーマンスの向上に寄与したかどうかについては、はなはだ疑問であると論をまとめざるを得ない。これが執行役員制度の実態であることが浮かび上がってくるのである。

### II 執行役員と「執行役」

そもそも、執行役員とは何か。最新かつ標準的と思われる用語辞典を繙いてみよう。「委員会設置会社ではない一般的な大企業において普及し、代表取締役等の指揮下で業務執行の一部を担当する上級従業員(廣瀬2010, p.120)」のことである。

この執行役員と似て非なる用語に「執行役」がある。読者を無用の混乱に引き込まぬよう、両者の違いについてまずは説明しておこう。

2002年5月の商法改正によって、委員会等設置会社(現在の会社法では委員会設置会社)制度が導入された。委員会等設置会社は選択的制度とされ、大企業は委員会等設置会社と従来型の仕組み(監査役設置会社)のいずれかを選択することが可能になった。この委員会等設置会社において業務遂行を委ねられる立場とされたのが、執行役である。取締役会は経営の監督(モニタリング)に専念することとされ、また、社外取締役が取締役にあって中心的な役割を果たすことが期待されるものとなっている。

このように、執行役員、執行役ともに会社の業務執行を行う経営幹部である。ただし、前者は会社の法定の機関ではない。あくまでも会社が任意に設置するものである。この点において非なる制度となっているため、執行役員制度自体は各導入企業が自主的に構築するものとなっているのである。

### III 執行役員制度の誕生から普及まで

#### 1 取締役会の不全とソニーによる新制度導入

「はじめに法律ありき」の制度ではない執行役員制度はいかにして誕生したのか。小論の冒頭にも記したように、会社の業務執行と監督を分ける米国流の制度を取り入れるさきがけとなったのが、1997年のソニーの取り組みであった。

1997年のソニーの執行役員制度、2002年の委員会等設置会社、それぞれの導入の背景には、従前の取締役会に内在する大きな問題点が指摘されてきた。

従来型の取締役会は、とりわけ①経営の意思決定、②業務執行の監督、それぞれの権限をもち、会社経営の最重要機関としての役割が本来期待されてきた。しかし現実には、期待通りの役割が果たされてきたわけではなかった。前者の経営の意思決定の権限については、取締役の員数が多すぎるため迅速な意思決定が困難であり、また、取締役構成を見たときそれが、代表取締役である会長あるいは社長を頂点にいただくピラミッド型(会長—副会長—社長—副社長—専務—常務—「平」取締役)となっているために、彼らに遠慮して十分な議論がなされないなどの問題点が指摘されてきた。また、取締役の大半がこのピラミッド型の

業務執行体制にしっかりと組み込まれており、業務執行を行っているものが同時に執行を監督するという関係となり、業務執行の監督の権限も十分に機能していないとも指摘されてきた（落合 2010）<sup>1)</sup>。

こうした問題点を解消すべく、米国企業、とくにゼネラル・エレクトリック（GE）の事例を参考にしつつソニーにより案出されたのが執行役員制度であった<sup>2)</sup>。当時の『日本経済新聞』（1997年5月23日付朝刊）は「（ソニーは：筆者挿入）商法上の取締役を、社外三人を含む十人と現在の約四分の一に削減。この十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持たせる初の試みとなる」と第1面で取り上げ、日本企業の間で大きな注目を浴びることとなった。

同日の『日経産業新聞』には、制度導入を決めた出井伸之社長（当時）のインタビュー記事も掲載され、「日本の役員数は多過ぎる。実質的な意思決定者とそれを実行する人たちがミックスされ、会社をチェックする機能も一緒だ。かねてから執行部分を分離し、議論・決定に専念する形を作りたいと思っていた」と制度導入の趣旨が説明されている。

## 2 急速な普及

ソニーにとって「創業以来最大級となる取締役会改革」<sup>3)</sup>と評されたほどの大改革であり、報道発表以降、この執行役員制度は日本の大企業を中心に相当な範囲から注目を集め<sup>4)</sup>、また、実際に導入が進められることとなる<sup>5)</sup>。

取締役の人数が多く、また業務執行の決定機能と実行機能が区分されていなかった多くの日本企業。意思決定に専念できない状況にあった取締役会を活性化し、意思決定を迅速なものとするため、取締役の人数を大幅に削減し、業務執行を実行するプロフェッショナル集団としての執行役員制度を導入しはじめたのである。

ソニーの新たなスタイルは、改革の「お手本」としてマスコミなどを含めてしばしば、取り上げられることとなる。たとえば、コーポレート・ガバナンスのあり方、とくに取締役会のあり方に各種の提言を積極的に行っている団体に日本コーポレート・ガバナンス・フォーラムがある。同フォーラムが1998年当時に発表した「コーポレート・ガバナンス原則——新しい日本型企業統治を考える」の最終報告でも、日本企業

が可及的速やかに実施すべき取り組みの1つとして、ソニーが取り組んだ、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）の分離を提言していた<sup>6)</sup>。当時の与党・自由民主党の法務部会も商法等の改正にむけての試案骨子にて、取締役以外に執行役員の導入を提案している。

ソニーが嚆矢となった執行役員制度の普及を、数字でも確認しておこう。執行役員制度の普及の状況について継続的に調査を実施しているのはたとえば、商事法務研究会である<sup>7)</sup>。同研究会は、各年6月までの1年間に定時株主総会を開催した企業を対象としたアンケート調査を実施している。これにおいて執行役員制度にかんする調査が開始されたのは、1998年6月までに定時株主総会を開催した企業のアンケートであ

表 執行役員制度を導入した企業の推移

1998	2.9%
1999	9.2%
2000	16.4%
2001	25.1%
2002	31.7%
2003	37.5%
2004	43.6%
2005	49.2%
2006	55.6%
2007	58.6%

出所：商事法務研究会のデータにもとづく浜辺（2008, p.204）の「図表2-9」より。

る。以下、「表 執行役員制度を導入した企業の推移」をもとに制度の広がりを確認していこう。調査開始の段階では、執行役員制度を導入した企業は、1,970社中、ごくわずか58社（2.9%）にとどまっている。しかし、2000年6月までの同アンケートによれば、執行役員制度を導入していない企業は1,935社中1,617社（83.6%）であり、逆算すれば導入済みの企業は16%超、6社に1社に達する。以後も導入済みの割合は着実に高まりを見せている。2005年6月までの同アンケートでは半数にわずかに満たず、そして翌年6月までの同アンケートでは過半の企業が導入済みとなったことが分かる。最新の調査である2010年6月まででは、導入していない企業は1,868社中630社（33.7%）にとどまり、上場企業の3社に2社は執行役員制度を導入している計算となるまでにいたっている<sup>8)</sup>。

上場企業の相当数が導入に踏み切っていることが分

かるが、大規模な企業であるほど、さらにポピュラーな制度となっていると判断できる。東京証券取引所の2008年段階の調査では、東証への上場企業のうち連結売上高が1兆円以上の企業となると、70.3%が制度を導入済みである<sup>9)</sup>。また、上の商事法務研究会の2010年6月までの調査でも、大規模な企業であるほど基本的には導入率が高い。ここでは資本金で輪切りされており、それが500億円以上1,000億円未満の企業となると87.2%、1,000億円超となると(多少、数字は逆転するが)83.2%、それぞれ導入済みである。

#### IV 執行役員制度の「失効」

##### 1 導入の目的は果たされたのか？

日本企業の広範に観察されることとなった執行役員制度であるが、そもそも、その導入の目的は果たされているのか。期待されていた効果が得られてきたのか。これほど導入が進んでいる制度である。これは愚問、と一笑に付されてしまうかもしれない。

執行役員制度の導入時に期待されたことと導入後のその成果については、制度を導入した企業を対象としたアンケート調査が多数、実施されてきた<sup>10)</sup>。

そうした調査の結果は、基本的には類似したものとなっている。たとえば、制度導入の目的として多くの企業が指摘するのは、「意思決定の迅速化」あるいは「経営監督と業務執行の分離」である。東証上場企業を対象とした最近(2009年)の調査でも<sup>11)</sup>、前者を目的とする企業は76.6%、後者は74.6%にのぼっている(複数回答可)。そして、こうした目的が達成され、執行役員制度がそれなりの成果を生み出しているかについても比較的、肯定的な結果が報告される傾向にある。同調査でも、制度導入の効果が出ているのかどうか質問されている。「効果が出ている」としたのは47.2%、「やや効果が出ている」としたのは23.1%で、合計で7割超の企業で効果が出ているとされている。一方、「あまり効果が出ていない」としたのは3.0%、「効果が出ていない」としたのは0.3%であり、ごくわずかにとどまる結果が提出されている。

ただし、こうした結果を鵜呑みにすることはできない。アンケート調査に回答しているのは新たな制度を導入した企業(の担当者)、あるいはそこで新たな執行役員に任ぜられた人々である。それらの立場を考慮すれば、制度導入の效果にたいして肯定的な回答に傾きがちであることは想像に難くない<sup>12)</sup>。

第三者の立場で研究者が行った実証分析は、各企業にたいして実施された調査とは相当に異なる結果を示している。制度導入にたいして、その効果を疑問視す

る研究が少なくないのである(浜辺 2008; 秋吉・柳川 2010)。

執行役員制度の導入にともない、企業環境の変化にたいしてより適切な意思決定が可能となったことは確認できない(延岡・田中 2002; 上野・吉村 2004)。また、経営パフォーマンスの向上に寄与したかについても確認できない(大柳・関口 2001; 青木 2003; 宮島・原村・稲垣 2003)。

制度の普及が広く観察される一方で、その実効性には疑問符をつけざるを得ない。執行役員制度は、「失効」役員制度となってしまったようである。

##### 2 むすびにかえて——的中してしまった「不吉な予言」

ソニーが執行役員制度の導入を発表してちょうど丸々3年後の2000年3月、ある経済誌に執行役員制度の未来を予言するつぎのような論考が掲載された。「一〇年後にデータで検証をすれば、執行役員制度を導入した企業の平均パフォーマンスは決して優れたものではない、という結論になるだろうと私は予想している(伊丹 2000, p.164)」との予言である。

この予言は、10年が経過した2011年現在、否定できないと考えざるを得ないのである。最近になっても、執行役員制度の有効性については、久保(2009)などの実証研究が行われている。この研究では、導入後、パフォーマンス(ROA)が有意に向上していることが示されている(ただし、トービンのQ、売上高成長率などについては、そのような結果は得られていない)。ただし、「平均への回帰(Mean reversion)」と呼ばれる現象の可能性を考慮すると、結果の頑健性を検証するには、さらなる分析が必要であるとされている。

本質的な欠陥を抱えた制度であるならば、即刻、廃止が主張されねばならない。しかし、「使いようによっては」と運用面での工夫次第では、企業の意思決定、そしてパフォーマンスの向上に寄与しうるのであれば、それはまさに「使いよう」である。そもそも、欠陥を抱えたものであるのか。「使いよう」次第であるのか。では、その「使いよう」とは。

法が改正され、取締役会の専決事項の見直しが進められれば、執行役員が活躍しうるのは広がりを見せることとなろう。研究すべき余地は、まだまだ残されているようである。

- 1) 戦後からソニーが制度を導入した1990年代半ばにかけての日本企業の取締役会の実態についてはたとえば、三輪(1998)を参照。
- 2) ソニーの制度の詳細については、商事法務研究会編(1998)の橋本論文および西村論文に詳しい。
- 3) 『日経産業新聞』1997年5月23日付。
- 4) 1997年6月に実施された日本の有力企業100社の社長(頭取)を対象とするアンケート調査(「企業統治」社長100人アンケート)では、取締役と(業務)執行役員を分離するソニーの試みにまつわる質問が行われている。こうした機能の分離には39%のトップが「基本的に賛成」と回答している。『日本経済新聞』1997年6月20日付朝刊より。
- 5) 「取締役会改革「ソニーに習え」の大合唱」なる見出しの記事が『日経産業新聞』に掲載されたこともあった(1998年3月31日付)。
- 6) 同フォーラムのホームページ内の以下より情報を得た。<http://www.jcgf.org/jp/publishment/principle.htm> (2011年1月30日閲覧)。
- 7) 日本能率協会グループ広報委員会が継続的に行っている「新任役員の素顔に関する調査」でも、上場企業における導入の動向を調査している。そこでの結果も、商事法務研究会の結果と大差あるものではない。
- 8) 商事法務研究会編(2010, p.101)の「図表114」より。
- 9) 東京証券取引所(2009, p.42)の「図表54」より。
- 10) たとえば以下である。1999年に実施された『商事法務研究会による調査』(澤口1999), 1999年の『日本能率協会の調査』(『労政時報』3446号, pp.48-50, にその概要がある), 2000年の東京弁護士会会社法部の調査(東京弁護士会会社法部編2001), 2004年の産労総合研究所の調査(役員マネジメント研究会編2005)。
- 11) 『日経ビジネス』誌(2009年12月7日号)による調査。対象となったのは、東証一部・二部の上場企業(金融機関を除く)のうち執行役員制度、執行役制度を導入している企業1,241社。質問紙郵送方式によるアンケート調査。回収数は309社(回収率24.9%)。
- 12) 前掲11)で見た『日経ビジネス』誌では、一般のビジネスマンを対象とした調査も同時に実施している。自社で執行役員制度を導入しているとする206人にたいして、導入前後で執行役員制度が経営の現場でどのような効果に結びついているかが問われた。その結果を見ると、企業側が効果を強調しているが、一般には成果が実感されていないことが明らかとなった。たとえば、「企業の意思決定は速くなりましたか?」との問いにたいしては「速くなった」との回答は5.7%にとどまっている。「変わらない」が7割超、「分からない」も15.1%に達している。

参考文献

青木英孝(2003)「日本企業の取締役改革——執行役員制度の導入要因と効果の分析」早稲田大学ファイナンス総合研究所, WIF-03-007.  
 秋吉史夫・柳川範之(2010)「コーポレート・ガバナンスに関する

る法制度改革の進展」内閣府経済社会総合研究所監修・寺西重郎編『(バブル/デフレ期の日本経済と経済政策 7) 構造問題と規制緩和』慶應義塾大学出版会。  
 伊丹敬之(2000)「大流行『執行役員制度』に疑義あり」『プレジデント』3月20日号, pp.163-165. (以下に再録。伊丹敬之・伊藤邦雄・沼上幹・小川英治(2002)『一橋ビジネススクール「知的武装講座」』プレジデント社)。  
 上野恭裕・吉村典久(2004)「コーポレート・ガバナンス——社外取締役の有効性」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』第1章, 白桃書房。  
 大柳康司・関口了祐(2001)「コーポレート・ガバナンスと企業業績との関係——社外取締役・社外監査役・執行役員制に関するアンケート調査分析」『商事法務』第1594号, pp.14-22。  
 落合誠一(2010)『会社要説』有斐閣。  
 久保克行(2009)「日本の経営者と取締役改革——執行役員制度導入の決定要因と効果」久本憲夫編著『労使コミュニケーション』第7章, ミネルヴァ書房。  
 澤口実(1999)「執行役員制度に関するアンケート結果の概要——商事法務研究会が実施した実態調査結果の分析」『商事法務』第1526号, pp.23-31。  
 商事法務研究会編(1998)『執行役員制の実施事例——法制上の論点と今後の展開』別冊商事法務No.214, 商事法務研究会。  
 ——(2010)『株主総会白書 2010年版——ガバナンス強化と株主総会の二極化』商事法務No.1916, 商事法務研究会。  
 東京証券取引所(2009)『東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2009』。  
 東京弁護士会会社法部編(2001)『執行役員・社外取締役の実態——商法改正の方向を含めて』商事法務研究会。  
 延岡健太郎・田中一弘(2002)「トップ・マネジメントの戦略的意思決定能力」伊藤秀史編『日本企業 変革期の選択』第6章, 東洋経済新報社。  
 浜辺陽一郎(2008)『執行役員制度(第四版)』東洋経済新報社。  
 廣瀬幹好(2010)「執行役員」吉田和夫・大橋昭一監修『最新・基本経営学用語辞典』同文館出版。  
 宮島英昭・原村健二・稲垣健一(2003)「進展するコーポレート・ガバナンス改革をいかに理解するか——CGS(コーポレート・ガバナンス・スコア)による分析」『フィナンシャル・レビュー』第68号, pp.156-193。  
 三輪芳朗(1998)「取締役会と取締役」三輪芳朗・神田秀樹・柳川範之編『会社法の経済学』第3章, 東京大学出版会。  
 役員マネジメント研究会編(2005)『経営改革を進める役員マネジメント』経営書院。

よしむら・のりひさ 和歌山大学経済学部教授。最近の主な著作に、『コーポレート・ガバナンスの経営学——会社統治の新しいパラダイム』(加護野忠男氏, 砂川伸幸氏と共著, 有斐閣, 2010年)。経営戦略論, コーポレート・ガバナンス論専攻。