

わが国企業における経営執行体制の実態 ～2006年JCGRアンケート調査より④～

経営戦略研究所
藤島 裕三

【要約】

- 回答企業のうち、監査役設置会社において、約2/3の企業が執行役員制度を導入している。ただし、取締役との兼任がどの程度なのかは、本調査では明らかになっていない。
- ほとんどの企業はマネジメント・システムの統括部門を持つが、CEO自身が管掌する例は約3割に止まる。投資決定や業績評価に資本コストを用いる企業は約半数ある。
- リスク管理や内部監査、法令順守を推進・監視する部門は、大多数の企業で整備している。内部統制の根幹となる職掌・職務規定については、少なからず文書化が遅れている。

【はじめに】

JCGR（日本コーポレートガバナンス研究所、若杉敬明理事長）は、毎年、東証一部上場企業を対象として、コーポレートガバナンスに関するアンケート調査を行っている。2006年度も8月始めから10月下旬にかけて第5回調査を実施し、回答企業のガバナンスをJCG Indexとして数値化、これに基づいて各種の分析を試みている（<http://www.jcgr.org/jpn/survey/survey.html>）。

本稿は、DIR経営戦略研究所がJCGRの協力を得て、当社客員研究員である若杉理事長の指導の下、第5回調査のアンケート結果を集計・分析することにより、わが国企業におけるコーポレートガバナンス像を読み取ろうとするものである。

第四回目は「わが国企業における経営執行体制の実態」と題して、執行役員制度を導入している企業はどの程度あるか、全社的かつ合理的なマネジメント・システムは構築されているか、CEOによる経営執行を支える組織や規定は整備されているか、などについて考察する。

なお当調査の回答企業（312社）は全東証上場企業と比較して、総資産と売上高および従業員数の平均規模が2倍以上である。したがって本稿は全上場企業ではなく、一定以上のビッグプレイヤーに関して、コーポレートガバナンス実態を記述していると理解するのが適切だろう。

※JCGR調査の概要およびJCG Indexを用いた分析については、拙稿「企業業績はガバナンスと相関するののか？」（2007年3月30日付 経営戦略情報）を参照されたい。



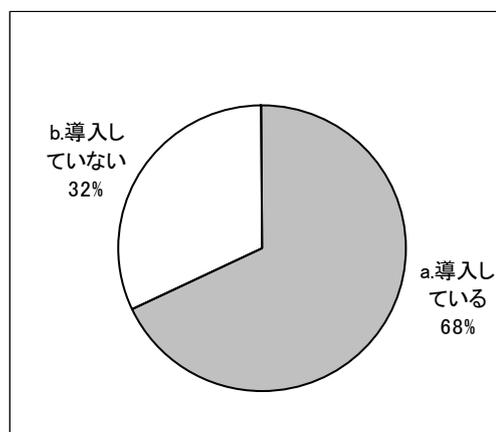
(1) 執行役および執行役員制度

監査役会設置会社においても、コーポレートガバナンスの大原則である「監督と執行の分離」を徹底することは重要である。そのための施策として、執行役員制度は有効なツールの一つであると評価できる。

図表1によると、約2/3の企業が、執行役または執行役員制度を導入している。執行役の設置が義務付けられる委員会設置会社を除いても、この比率は大きくは変わらない。

ただし、取締役と執行役・執行役員が兼任している割合について、本調査では明らかになっていない。兼任の度合いが著しければ、監督と執行を分離することはできない。実態としては、相当数の企業で兼任者が多いのではないか。

図表1 執行役/執行役員の導入



(出所：JCGR)

(2) 全社マネジメント・システム

株主価値を最大化するためには、あらゆる企業活動が利益獲得に向けて、全体最適に実行されなければならない。そのためには、中長期経営計画、予算、業績評価、人事・報酬など、様々な経営管理システム（マネジメント・システム）を、統一的に運用する必要がある。

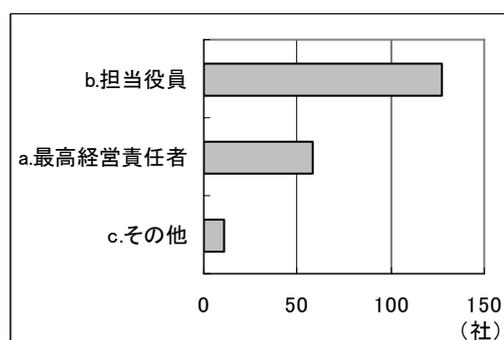
マネジメント・システムの統括部門について、8割を超える企業が設置していると回答した。具体的な部署名としては、企画室、経営管理部、社長室などが想起される。

図表2は、マネジメント・システム統括部門の責任者を示している。最も多いのは担当役員で、全体の約2/3を占める。経営企画担当取締役（もしくは執行役員）などが該当しよう。

もっとも、経営管理システムを統括する機能は、株主価値最大化において根幹となるので、本来はCEO自ら責任を持つべきである。その意味で、回答企業の1/3に満たない実態は物足りない。

「その他」としては、取締役会との回答が多く挙げられた。本来、執行から分離したガバナンス組織には、馴染まない機能だと思われる。推測に過ぎないが、社内取締役が多数を占める、マネジメント側に寄ったボードにおいて、主に見られるケースではないか。

図表2 マネジメント統括の責任者



(出所：JCGR)

(3) 全社統一的な業績管理手法

株主価値最大化を達成するためには、全社統一的な業績管理を、適切な指標によって実施する必要がある。まず、事業部やカンパニー、子会社などの各部門に対する、業績目標を具体的に定めた目標管理については、ほとんど全ての企業が行っていると回答した。

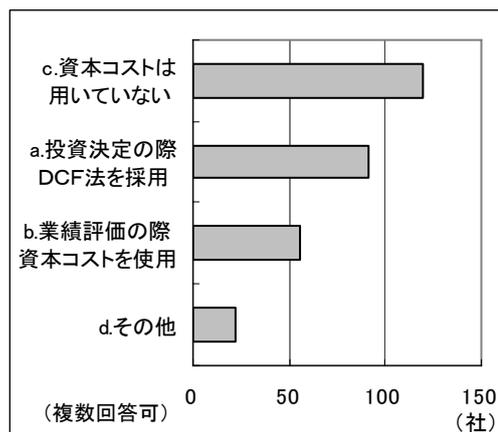
次に重要なのは、どのような指標を用いるかである。企業経営の要諦は経営資本の効率的な活用にあること、株主など資本提供者と価値観を共有すべきことから、経営判断と業績評価には資本コストを用いるのが最善だと考えられる。

しかし図表3によると、約半数の企業では資本コストを使用していない。売上マージン率や投資期間回収法などで管理されていると思われる。

資本コストを使用している企業の間でも、その度合いについては温度差がある。投資決定すなわち経営判断に際して、DCF法を採用している企業は、全体の4割近くとなっている。一方、業績評価の際に、毎期の利益と資本コストを比較している企業は、2割強に止まる。

なお「その他」の大多数は、EVAやROIC、IRRなどを挙げている。これらについては実質的に、資本コストを使用している企業と同様に捉えて、差し支えないのではないかと考えられる。

図表3 資本コスト指標の使用



(出所：JCGR)

(4) 法令順守、リスク管理など

本調査においては、不祥事や業績悪化を防ぐための様々な規定や組織の整備状況についても、各社に回答を求めている。これらはCEOが責任を負うマネジメントのmatterだが、企業価値最大化を達成するためには不可欠であり、ガバナンスはCEOを介して間接的な責任を有する。

図表4 マネジメント規定の整備

全従業員の行動規範となる企業倫理	94%
社会的責任(CSR)のあり方	81%
全従業員についての職掌および職務の内容と遂行方法	73%

図表5 マネジメント組織の設置

コンプライアンス(法令遵守などを推進し監視する部署)	98%
企業倫理の実践を推進し監視する部署	93%
リスク管理のあり方を決め、統括する部署あるいは委員会	83%

(出所：JCGR)

図表4・5によれば、コンプライアンスおよび企業倫理に関する推進体制については、9割以上の企業が規定および組織を整えている。もっとも、これらは上場企業として当然の義務であり、数%が未整備であることを問題とすべきかもしれない。

比較的対応が遅れているのは「全従業員についての職掌および職務の内容と遂行方法」、すなわち内部統制システムの根幹となる規定で、全体の3割弱が未だ整備していない。これについては、金融商品取引法の施行(2006年6月)に伴い、多くの企業において文書化が進められている。今後の調査で同様の質問を設ければ、肯定する回答は高まるものと思われる。

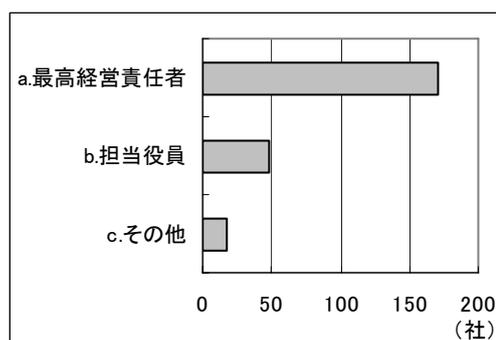
(5) 内部監査部門の設置・統括

内部監査部門とは、従業員による職務などが規定通りに遂行されるよう監視し、必要に応じて是正行動をとらせる組織を指す。いわば、内部統制システムの構築において、中核となるマネジメント機能である。企業が不祥事や業績悪化を防ぎ、株主価値最大化を追求する際には、非常に重要な役割を果たすため、CEOが主体的に設置・統括することが求められる。

本調査によると、ほとんど全ての企業は内部監査部門を備えている。図表6を見ると、責任者として内部監査部門を統括するのは、7割超の回答企業がCEOの役割だとしている。次に挙げられている担当役員や、「その他」で多かった内部監査部門の部門長などよりも、CEOが主体的に関わっている点で望ましい。

なお「その他」には、取締役会とする回答も目立った。これは先述したマネジメント・システムと同様に、マネジメントに寄ったボードにおけるケースと推測される。

図表6 内部監査部門の責任者



(出所：JCGR)

(6) 内部通報制度の整備・運用

「ヘルプライン」「ホットライン」など内部通報制度については、回答企業の9割以上が設置している。不祥事の防止については株主価値の毀損を防ぐ仕組みとして、同制度が広く普及していることが伺われる。ただし弁護士など外部者が窓口になっているのは、そのうち半数強に止まっており、利用促進や通報者保護の観点からは、改善の余地が少なくないケースが相当数ある模様。

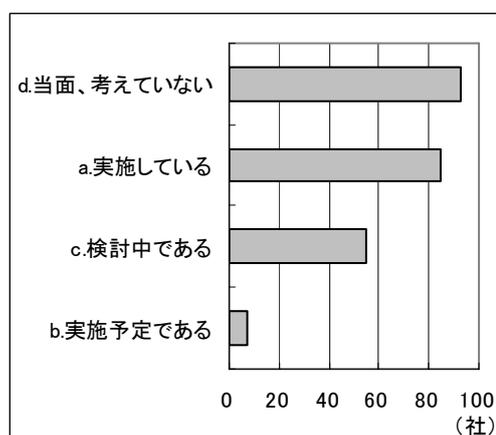
(7) 会計監査担当者の交代制度

会計監査において独立性を確保するためには、特定の会計士が継続的に担当することは望ましくない。一定期間を基準に少なくとも会計士個人、できれば監査法人自体を交代させることを、ガバナンスの立場から求めるべきである。

図表8によると、会計監査人の定期的な交代制度を導入することについて、実施中あるいは実施予定の企業と、当面は考えていない企業が、それぞれ約4割と二極化している。同制度に否定的な向きは、業務に継続性が失われ、監査品質が低下することを危惧しているのかもしれない。

もっとも、2004年4月施行の改正公認会計士法によって、同一の会計士が7会計期間を超えて継続関与することは禁止されている。したがって、実施中・実施予定の企業においては、さらに短い期間を定めているのか、監査法人自体の交代を求めているのか、その内容が問われよう。

図表7 会計監査人の交代制度



(出所：JCGR)