

委員会設置会社の執行役

制度調査部
横山 淳

委員会設置会社のガバナンスの現状その3

【要約】

2003年4月に委員会等設置会社（当時の名称）が導入されてから4年が経過した。

2007年9月14日時点で、東証上場会社のうち61社（他の会社の子会社になっているものを除けば40社）が委員会設置会社（現在の名称）を採用している。

本稿では、東証に提出された各社のコーポレート・ガバナンス報告書に基づいて、委員会設置会社の執行役の現状を紹介する。

【目次】

1. 委員会設置会社とは？.....	1頁
2. 執行役の人数.....	2頁
3. 代表執行役の人数.....	3頁
4. 執行役の取締役兼務状況.....	4頁
5. 執行役による委員会の委員就任.....	7頁
6. 執行役の使用人兼務.....	8頁

1. 委員会設置会社とは？

委員会設置会社とは、「指名委員会、監査委員会及び報酬委員会を置く株式会社」と定められている（会社法2条12号）。一言で言えば、監査役を置かない米国型のガバナンスを採用する株式会社のことである。委員会設置会社の主な特徴を簡単にまとめると、次のようになる。

【委員会設置会社の主な特徴】

社外取締役が過半数を占める3つの委員会を設置する。

業務の監督を行う取締役会と、業務の執行を行う執行役が分離される。

監査役（会）は設置されない。

「委員会設置会社」は、2003年4月に「委員会等設置会社」（当時の名称）として導入された。その後、2006年5月施行の会社法により「委員会設置会社」と名称が変更されたが、制度の大枠は基本的に引継がれた¹。そして今年で、制度の導入から4年が経過したこととなる。

¹ 会社法施行前後の相違点としては、名称の他に、例えば、次の点がある。旧商法特例法（株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律）のときは、「大会社」（資本金5億円以上又は負債総額200億円以上）又は「みなし大



2007年9月14日時点で、東証上場会社（第一部、第二部、マザーズ）のうち61社が「委員会設置会社」を採用している。東証上場会社（外国会社を除く）の数は約2,400社であるから、全体の約2.5%が「委員会設置会社」ということになる。

割合としては、それほど大きい訳ではないが、わが国を代表する有力企業が採用していることから一定の影響力を有している。

本稿では、各社が東証に提出したコーポレート・ガバナンス報告書に基づいて、委員会設置会社の執行役の現状を紹介する。なお、以下のデータは、特に断らない限り、東証上場の委員会設置会社61社のうち、他の会社の子会社となっているものを除く40社を対象としている（詳細はレポートの末尾に掲載）。これは、あくまでもグループの中核企業となっている委員会設置会社のガバナンスを見るためである。

2. 執行役の人数

委員会設置会社の執行役とは、次の職務を行う（会社法上の）役職である²（会社法418条）。

取締役会決議によって委任を受けた委員会設置会社の業務の執行の決定

委員会設置会社の業務の執行

執行役の選解任は、取締役会決議によって行われるが（会社法402、403条）、その人数については法律上、「一人又は二人以上」と定められているが（会社法402条1項）、それ以外には特段の規制は設けられていない。

東証上場の委員会設置会社（他の会社の子会社となっているものを除く、以下同じ）が選任している執行役の人数は、平均12.6人であった。取締役の人数が平均9.4人であることから、取締役を若干上回る人数の執行役を選任しているケースが多いということになる。

執行役の人数の分布状況を示したのが次のページの図表1である。

執行役の人数を「6名～10名」とする企業が40社中11社（27.5%）と最も多かった。次いで「11名～15名」が10社（25%）、「1名～5名」が9社（22.5%）となっている。

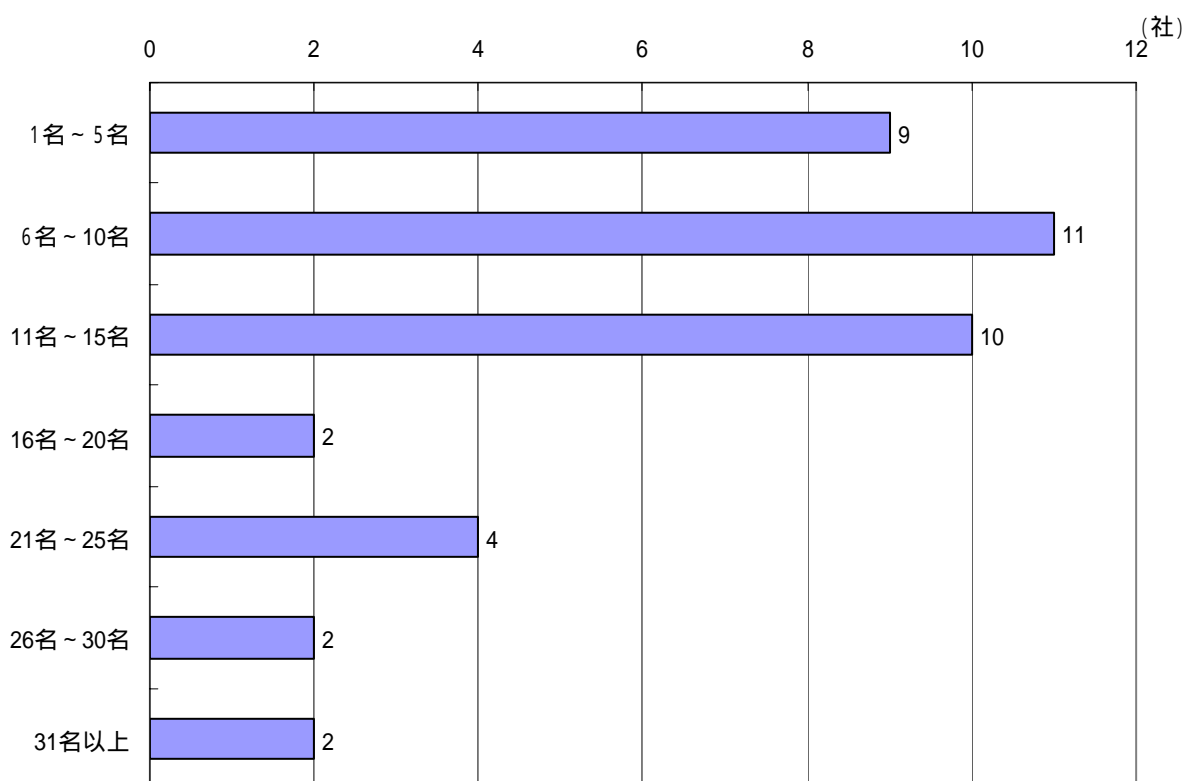
業務内容や業務範囲によって必要となる執行役（＝業務執行者）の人数も異なることから、上記の結果を単純化して評価することは難しい。しかし、全般に比較的少人数の執行役に権限を集める傾向が認められるように思われる。

なお、執行役の人数が最も少なかったのは「1名」とする1社（小売業）、最も人数が多かったのは「35名」とする2社（機械、電気機器）であった。

会社」（資本金1億円超の「中会社」のうち「大会社」と同様の監査等の取扱いを受けることを定款に定めたもの）に対象が限定されていた。会社法では、所定の要件・手続を踏まえれば、こうした会社の規模による制限を受けないものとされている。

² しばしば「執行役」と「執行役員」が混同されることがあるが、両者は全く別のものである。即ち、「執行役」は、本文記載の通り、委員会設置会社の会社法上の規定に基づく役職であるが、「執行役員」は会社が任意で定めた（会社法上の根拠を持たない）肩書きである。

図表1 委員会設置会社の執行役の人数



(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

3. 代表執行役の人数

委員会設置会社において会社の代表権を有することができるのは「取締役」ではなく「執行役」である。

委員会設置会社においては、取締役は経営の基本方針の決定や業務執行の監督は行うものの、「取締役」という資格では業務執行そのものを行うことはできない³(会社法 416 条)。そのため、会社の代表権を有する者は、会社の業務執行を担う執行役から選任されることとなる訳である(会社法 420 条 1 項)。

代表権を有する執行役は「代表執行役」と呼ばれ、取締役会決議によって選解任される(会社法 420 条 1、2 項)。委員会設置会社は、最低 1 名の代表執行役を選任する必要があると考えられるが⁴、代表執行役の人数について、それ以外に特段の規制は設けられていない。

東証上場の委員会設置会社が選任している代表執行役の人数は、平均 2.2 人であった。

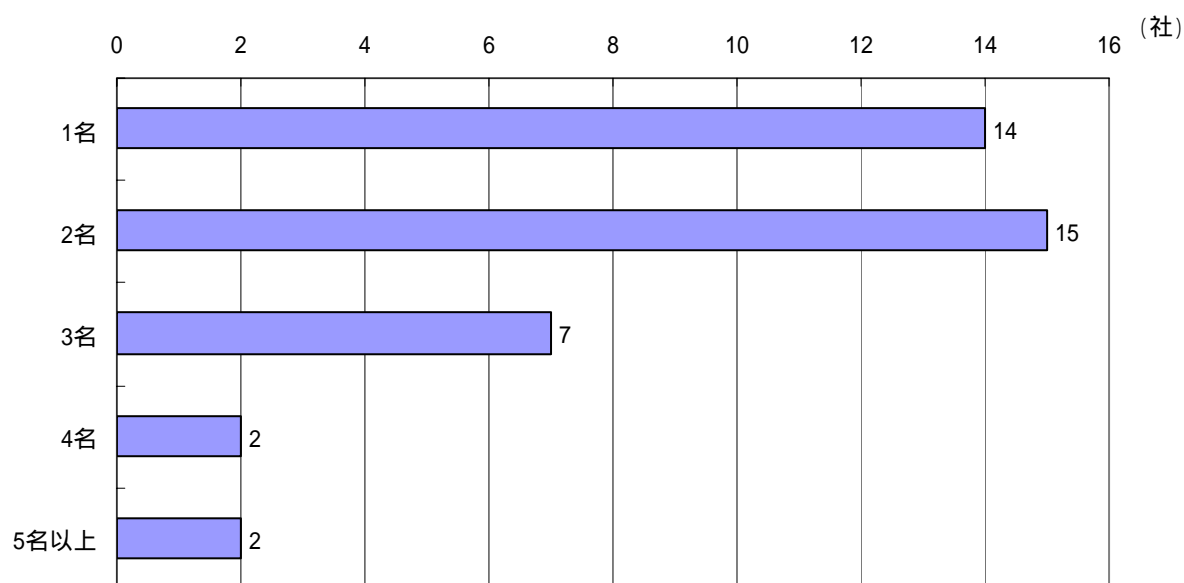
会社の代表権を有するのは、「社長と副社長」あるいは「CEO(最高経営責任者)と CFO(最高財務責任者)」という一般的な感覚と一致する結果となった。

代表執行役の人数の分布状況を示したのが次ページの図表 2 である。

³ 執行役を兼任すれば、「執行役」という資格で業務執行を行うことはできる。

⁴ 執行役が一人しかいない場合は、法律上、その者が代表執行役に選定されたものとされる(会社法 420 条 1 項)。

図表2 委員会設置会社の代表執行役の人数



(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

代表執行役の人数を「2名」とする企業が40社中15社(37.5%)と最も多かった。次いで「1名」が14社(35.0%)、「3名」が7社(17.5%)となっている。

個別企業で見ても、代表執行役の人数を1~2名とする企業が全体の7割以上を占めている。逆に、5名以上の代表執行役を選任している会社は2社にとどまっている。

なお、代表執行役の人数が最も多かったのは「7名」とする1社(電気機器)であった⁵。

4. 執行役の取締役兼務状況

委員会設置会社が設置する監査委員会の委員となる取締役は、執行役を兼務することが認められない(会社法400条4項)。また、他の二つの委員会(指名委員会、報酬委員会)で過半数を占めることとされている社外取締役も、当然、執行役を兼ねることはできない(会社法2条15号など)。しかし、これらの以外の取締役であれば、執行役を兼務することが可能である(会社法402条6項)。

一般論としては、執行役兼務取締役が存在することで、業務執行現場の声を取締役会の意思決定に反映させやすいという面があることは事実だろう。しかし、その一方で、執行役兼務取締役が多過ぎると、監督者(=取締役)と業務執行者(=執行役)の分離という委員会設置会社のガバナンスの特色を弱めてしまう危険性も指摘できるだろう。

その意味では、執行役の取締役兼務(あるいは取締役の執行役兼務)のバランスが、委員会設置会社のガバナンスについて重要なポイントの一つとなるものと考えられる。

⁵ なお、この会社は、執行役(全体)の人数も30名とかなり大規模であった。

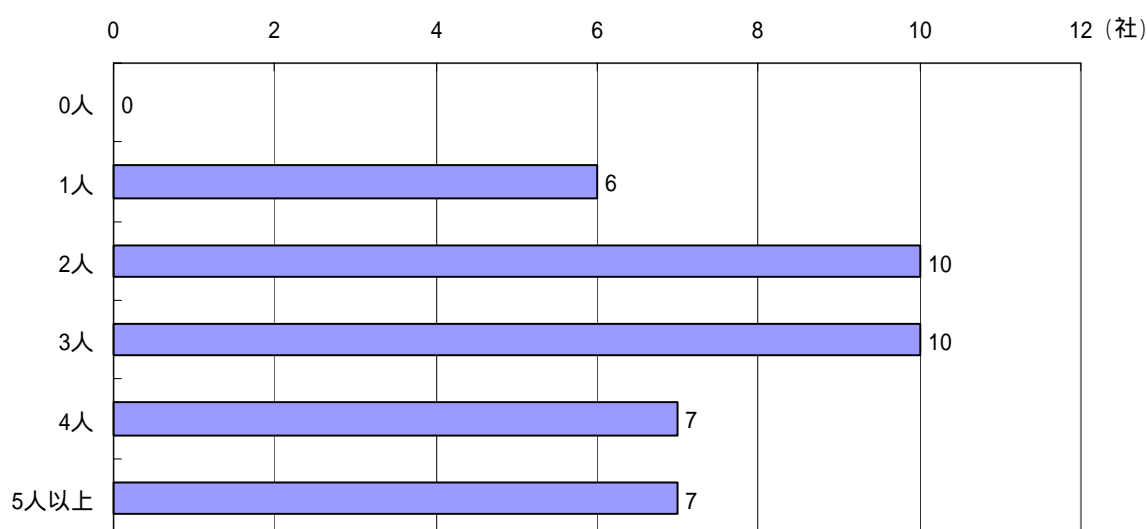
以下では、東証上場の委員会設置会社における、執行役による取締役兼務の状況を見ることとする。

(1) 取締役兼務執行役の人数

東証上場の委員会設置会社における取締役兼務執行役の人数は、平均 3.3 人である。大まかに、執行役のうち、代表執行役(平均 2.2 人)プラス 1 人が取締役を兼務しているというイメージになるだろう。

取締役兼務執行役の人数の分布状況を示したのが次の図表 3 である。

図表 3 委員会設置会社における取締役兼務執行役の人数



(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

個別企業で見ても、取締役兼務執行役の人数を 2 ~ 3 名とする委員会設置会社が多い。取締役兼務執行役が「0 名」の委員会設置会社はなかった。

取締役兼務執行役が最も少なかったのは、「1 名」とする 6 社(小売業 3 社、医薬品、電気機器、証券・商品先物取引業)であった。逆に、取締役兼務執行役が最も多かったのは「8 名」とする 1 社(証券・商品先物取引業)であった。

(2) 執行役の取締役兼務率

次に、執行役のうち取締役を兼務している者の比率(以下、取締役兼務率)を見てみる。

東証上場の委員会設置会社について、各社ごとに執行役の取締役兼務率を算出し、その平均をとると 38.5%となった。つまり、執行役の 4 割弱が取締役を兼務している計算となる。

執行役の取締役兼務率の分布状況を示したのが図表 4 である。

図表4 委員会設置会社における執行役の取締役兼務率

執行役の取締役兼務率		社数
	10%以下	4社
10%超	25%以下	15社
25%超	50%以下	12社
50%超	75%以下	4社
75%超	90%以下	1社
90%超		4社

(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

執行役のうち「10%超 25%以下」が取締役を兼務しているという企業が最も多く 15社 (37.5%) だった。次いで「25%超 50%以下」が 12社 (30.0%) であった。

取締役兼務率が最も低かったのは、執行役 30名中 1名 (3.3%) のみが取締役兼務という 1社 (小売業) であった。逆に、比率が最も高かったのは、執行役全員 (100%) が取締役を兼務しているという 4社 (電気機器、輸送用機器、小売業、精密機器) であった⁶。

(3) 取締役の執行役兼務率

今度は逆に、取締役のうち執行役を兼務している者の比率 (執行役兼務率) を見てみる。この比率は、委員会設置会社の取締役会において、執行役兼務者がどのくらいの影響力を持っているかを見るものである。

東証上場の委員会設置会社について、各社ごとに取締役の執行役兼務率を算出し、その平均をとると 34.1% となった。つまり、取締役会の 1 / 3 強を執行役兼務取締役が占めている計算となる。

取締役の執行役兼務率の分布状況を示したのが図表5である。

図表5 委員会設置会社における取締役の執行役兼務率

取締役の執行役兼務率		社数
	10%以下	1社
10%超	25%以下	11社
25%超	50%以下	24社
50%超	75%以下	4社
75%超	90%以下	0社
90%超		0社

(出所) 各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

取締役会の「25%超 50%以下」を執行役兼務取締役が占めている企業が最も多く 24社 (60.0%) であった。次いで「10%超 25%以下」が 11社 (27.5%) であった。

⁶ なお、これらの会社はいずれも執行役の人数が 1~4名と小規模であった。

取締役の執行役兼務率が最も低かったのは、取締役 11 名中執行役兼務 1 名 (9.1%) という 1 社 (医薬品) であった。逆に、比率が最も高かったのは、取締役 8 名中執行役兼務 5 名 (62.5%) という 1 社 (卸売業) であった。

5 . 執行役による委員会の委員就任

委員会設置会社は、3 つの委員会 (指名委員会、報酬委員会、監査委員会) を設置しなければならない (会社法 2 条 12 号)。各委員会は、3 人以上の取締役によって構成され、その過半数を社外取締役が占めることとされている (会社法 400 条 1、3 項)。

委員会設置会社の執行役は、「執行役」としての資格では委員会の委員に就任することはできない。しかし、執行役であっても取締役を兼務すれば、「取締役」としての資格で委員会の委員に就任することは、監査委員会を除き⁷、可能である。

以下では、東証上場の委員会設置会社において、執行役が取締役を兼務することで、指名委員会及び報酬委員会の委員に就任している状況を見ることとする。

(1) 指名委員会

指名委員会とは、株主総会に提出する取締役の選任・解任議案の内容を決定する委員会である (会社法 404 条 1 項)。

東証上場の委員会設置会社 40 社中 27 社 (67.5%) が、取締役を兼務する執行役を指名委員会の委員に加えている。

実際に、指名委員会の委員に就任している取締役兼務執行役を見ると、基本的には「代表執行役」が指名委員となっているケースが多い。その他、「代表執行役 + 代表権のない執行役」が指名委員となっている事例 (化学、証券・商品先物取引業)、「代表権のない執行役」が指名委員となっている事例 (電気機器、その他製品) も見受けられる。

(2) 報酬委員会

報酬委員会とは、取締役及び執行役の個人別報酬等の内容を決定する委員会である (会社法 404 条 3 項)

東証上場の委員会設置会社 40 社中 24 社 (60.0%) が、取締役を兼務する執行役を報酬委員会の委員に加えている。

実際に、報酬委員会の委員に就任している取締役兼務執行役を見ると、基本的には「代表執行役」が報酬委員となっているケースが多い。その他、「代表執行役 + 代表権のない執行役」が報酬委員となっている事例 (電気機器、証券・商品先物取引業)、「代表権のない執行役」が報酬委員となっている事例 (化学、その他製品) も見受けられる。

⁷ 監査委員のみはその会社やその会社の子会社の執行役等を兼ねることができない (会社法 400 条 4 項)。

6 . 執行役の使用人兼務

委員会設置会社の取締役は、その会社の「支配人その他の使用人」を兼務することは認められない（会社法 331 条 3 項）。しかし、執行役については、こうした制限は設けられていない。

従って、執行役は、取締役を兼務している場合を除き、使用人を兼務することが可能である。

以下では、東証上場の委員会設置会社における、執行役による使用人兼務の状況を見ることとする⁸。

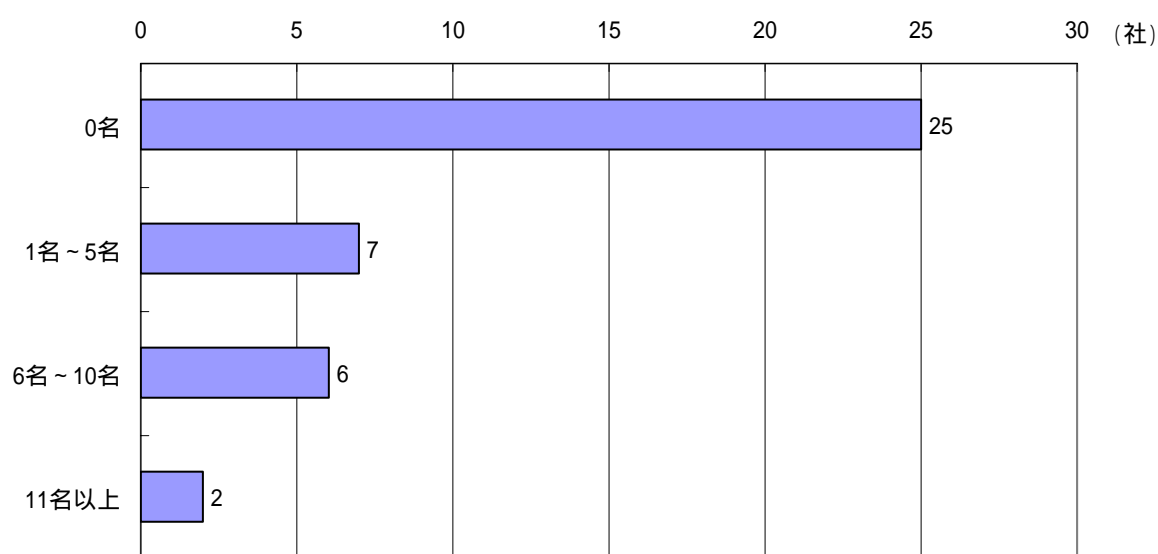
(1) 使用人兼務執行役の人数

東証上場の委員会設置会社における使用人兼務執行役の人数は、平均 2.7 人である。

しかし、実施に使用人を兼務している執行役の人数は、個別企業によってバラつきがあるため、この平均人数には余り重要な意味はないように思われる⁹。

使用人兼務執行役の人数の分布状況を示したのが次の図表 6 である。

図表 6 委員会設置会社における使用人兼務執行役の人数



（出所）各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

使用人兼務執行役が「0名」という委員会設置会社が 40 社中 25 社（62.5%）を占めている。つまり、執行役が使用人を兼務していない委員会設置会社が、むしろ多数を占めているのである。以下、「1名～5名」が 7 社（17.5%）、「6名～10名」が 6 社（15%）となっている。

⁸ コーポレート・ガバナンス報告書の中で、取締役と使用人の両方を兼務している執行役がいると記載している企業が 3 社確認された。本文記載の通り、会社法上、委員会設置会社の取締役は使用人を兼務することは認められない。その意味では、これらの会社が報告書に記載ミスをしている可能性も否定できないが、本文では、これらの企業についても特に修正を行うことなく、報告書の記載内容に従って数値を算出している。

⁹ 事実、東証上場の委員会設置会社 40 社中、使用人兼務執行役が 2 名という会社は 2 社（証券・商品先物取引業、不動産業）、3 名という会社は 1 社（機械）に過ぎない。

使用人兼務執行役が存在する委員会設置会社 15 社中、最も使用人兼務執行役の人数が少なかったのは「1名」という1社（小売業）であった。逆に、最も使用人兼務執行役の人数が多かったのは、「31名」という1社（機械）¹⁰であった。

(2) 執行役の使用人兼務率

次に、執行役のうち使用人を兼務している者の比率（以下、使用人兼務率）を見てみる。

東証上場の委員会設置会社について、各社ごとに執行役の使用人兼務率を算出し、その平均をとると 20.4% となった。

しかし、実際の比率は、個別企業によってバラつきがあるため、使用人兼務率の平均値に余り大きな意味はないように思われる。

執行役の使用人兼務率の分布状況を示したのが次の図表 7 である。

図表 7 委員会設置会社における執行役の使用人兼務率

執行役の使用人兼務率		社数
	10%以下	25社（ ）
10%超	25%以下	3社
25%超	50%以下	6社
50%超	75%以下	2社
75%超	90%以下	4社
90%超		0社

（ ）全て「0%」である。

（出所）各社のコーポレート・ガバナンス報告書を基に大和総研制度調査部作成

執行役の使用人兼務率が「10%以下」が最も多く 40 社中 25 社（62.5%）を占めている（前記(1)のように、この 25 社は全て使用人兼務執行役がいない、つまり、使用人兼務率 0%である）。以下、「25%超 50%以下」が 6 社（15%）、「75%超 90%以下」が 4 社（10%）となっている。

使用人兼務執行役が存在する委員会設置会社 15 社中、執行役の使用人兼務率が最も低かったのは、執行役 15 名中 2 名（13.3%）が使用人兼務という 1 社（証券・商品先物取引業）であった。逆に、比率が最も高かったのは、執行役 35 名中 31 名（88.6%）が使用人兼務という 1 社（機械）であった。

¹⁰ 使用人兼務取締役の人数 31 名というのは東証上場の委員会設置会社の中でも突出して多い数字である。ちなみに 2 番目に多いのは 11 名（医薬品）である。

(参考) 東証上場会社(外国会社を除く)で委員会設置会社を採用する会社
(他の会社の子会社となっているものを除く)

コード	社名	市場区分(東証)
2497	ngi group	マザーズ
3003	昭栄	1部
3064	MonotaRO	マザーズ
4518	富山化学工業	1部
4523	エーザイ	1部
4544	みらかホールディングス	1部
4549	栄研化学	1部
4565	そーせいグループ	マザーズ
4902	コニカミノルタホールディングス	1部
4951	エステー化学	1部
6271	ニッセイ	2部
6471	日本精工	1部
6501	日立製作所	1部
6502	東芝	1部
6503	三菱電機	1部
6756	日立国際電気	1部
6758	ソニー	1部
6791	コロニアミュージックエンタテインメント	1部
6817	スミダコーポレーション	1部
6839	船井電機	1部
6994	指月電機製作所	2部
7215	ファルテック	2部
7517	黒田電気	1部
7625	グローバルダイニング	2部
7741	HOYA	1部
7864	フジシールインターナショナル	1部
8251	パルコ	1部
8267	イオン	1部
8303	新生銀行	1部
8308	りそなホールディングス	1部
8362	福井銀行	1部
8384	東京スター銀行	1部
8396	十八銀行	1部
8591	オリックス	1部
8601	大和証券グループ本社	1部
8604	野村ホールディングス	1部
8624	いちよし証券	1部
8703	カブドットコム証券	1部
8763	富士火災海上保険	1部
8840	大京	1部

(注1) 2007年9月14日時点の各コーポレート・ガバナンス報告書に基づいている。

(注2) 「委員会設置会社」かつ「親会社なし」の記載のあるものをスクリーニングした。なお、カブドットコム証券については、2007年6月28日付で三菱UFJフィナンシャル・グループを「親会社等」とするリリースが出されているが、同月24日更新のコーポレート・ガバナンス報告書では「親会社なし」と表示されているため、上記に含めている。