



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日本企業のコーポレートガバナンスを考える [3]

——『取締役イノベーション』——

5

大野慶は関東ビジネスシステム株式会社の社長として、取締役会の改革が重要である
意識していた。お世辞にも「よく機能している」とは言えなかった。前任社長の早木常代か
らバトンタッチを受けた時、「自分も後継社長を決めねばならない時がくる。その時も自
分と同様に取締役の面々が候補者対象となるであろう。いや、アメリカ企業で行われると
聞く推薦委員会という方法も検討すべきかもしれない。後継を考える上でも、そもそも取
締役会はどうあるべきか」。大野社長の大きな課題であった。

10

経営と執行の分離

15

彼は手許に一冊の本を持っていた。米国系コンサルティング会社が出版した「取締役イノ
ベーション」と題する本であった⁽¹⁾。他の類著と同様に、日本企業の取締役会は機能不全を
起こしており、その本質的な原因は経営と執行が分離されていないからであるとしていた。

米国では図1-1のように「監視・チェック機能」と「経営・執行機能」が分離されている。株
主から経営の委託を受けた取締役会(ボード)とその監視のもとで執行に当たる責任者たち
(オフィサー、日本語は執行役員)である。日本企業もこの構図の方向性を取り入れるべき
であるとし、図1-2のように取締役会に「経営」機能を集中し、「執行」機能を「執行役員」に担
当させるべきだとしていた。

20

しかし米国の構図では、株主から経営の委託を受けた取締役会(ボード)はもっぱら監
視・チェック機能に集中し、経営・執行機能はオフィサーにまかせた形をとっている。こ
れは経営と執行の分離と言うより、監視と経営の分離と言う方が正確なのではないか。に
もかわらず日本企業に対して、取締役会レベルを監視・チェック機能と経営機能の二段
構造とし、執行機能は取締役会の下へ外す構造とする提案がなされていた。加えて、従来

25

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール教授高木晴夫が公開資料をもとに作成した。本文中の大野慶に関する
物語記述の部分はケースを読みやすくするために書かれた架空のものである。

30

1 ウィリアム・マーサー社(1999)