

## 2 米国企業の企業統治

### (1) 米国企業の企業統治の特徴

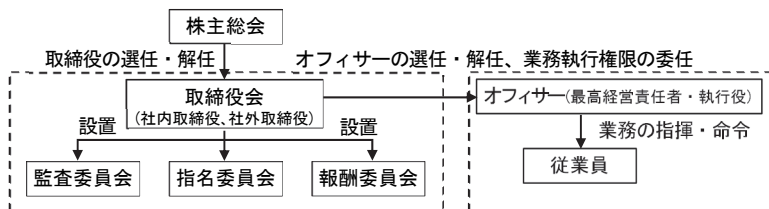
#### ■ 主権者は株主

(主権者は?) 株主である個人投資家、個人の資金をプールし専門業者が運用するタイプの年金基金等の機関投資家が、取締役を選任し、選任された取締役で構成される取締役会において、オフィサー(最高経営責任者をはじめとする執行役)を選任し、経営をおこなうのである。

#### ■ 主権者である株主中心の運営

経営悪化時においても、企業が生み出した付加価値の分配は株主への配当が優先され、不採算部門の撤退、人件費の削減(従業員のリストラ)などを実行し、従業員へ分配をおこなおうという姿勢はほとんどない。

### (2) 米国企業の取締役会による牽制の仕組み



- 最高経営責任者(CEO)を筆頭とした上級執行役員の選任・監督評価・報酬決定・解任
- 経営陣の事業戦略・計画の審査・承認
- 法令・倫理要綱・監査会計基準の遵守チェック
- 日常業務の執行

### この米国型の仕組みを「委員会等設置会社」という。

- 牽制・監視機能と業務執行機能は明確に分離されている。牽制役は取締役会がおこなう。
- オフィサーは取締役を兼務可能であるが、取締役である必要はない。我々が通常イメージする「経営者」「経営幹部」は「オフィサー」に該当し、「取締役」ではない。
- 日本の場合取締役は社内人間が登用されるが、米国企業の取締役の多くは株主総会で選ばれる社外取締役である。
- 米国企業の取締役会は、下部機関として、社外取締役のみで構成される監査委員会、指名委員会、報酬委員会を設置する(日本企業の委員会は過半数が社外取締役)。

- 監査委員会：取締役・オフィサーの職務執行の監査・監督をおこなう。
- 指名委員会：取締役候補者・オフィサー候補者の人選をおこなう。経営職適格人材を選ぶ仕組み。
- 報酬委員会：取締役やオフィサーの報酬の妥当性を審査する。

### (3) 米国企業の企業統治の長所

#### ア 制度と実態が一致

統治の制度の運用が法的な規定と一致しているため、制度としての透明性が高い。株主こそが主権者であるとの前提に立ち、主権者の意向に沿った統治をおこなうことができる。

#### イ 経営者の選択の幅が広い

経営者の登用において、社内だけでなく、社外の人材までもが候補者となるので、優秀な人材を経営者の席に据えることができる。

#### ウ ドラスティックな改革を断行できる

株主の視点で社外からスカウトされた社内の「しがらみのない」経営者であれば、ドラスティックな改革が行いやすい。ドラスティックな改革の最たるものは、人員削減を伴うものである。経営者の視線が株主に注がれているため、環境変化、特に景気の変動や市場の成熟化に対応して、従業員の雇用調整が行いやすい。

### (4) 米国企業の企業統治の短所

#### ア 制度と実態が一致しているため、短期志向になる

株主こそが主権者であるとの前提に立っているため、短期志向の経営に向かいがちという短所がある。単に株価上昇によるキャピタルゲイン目的の株主も多数おり、このような企業経営に高いコミットメントを持っているとは限らない株主の意向に影響されてしまう。

#### イ 社外取締役による取締役会の有効性に疑問がある

機能してきたとされる取締役会の存在が、エンロン事件をはじめとする様々な企業不祥事によって、その効果に疑問符が付くようになってきている。「社外取締役を中心とする取締役会と経営執行陣との重なりが小さいために、取締役会が牽制に必要な情報を持ちうるのか？」という指摘がなされている。欧米の学術的な研究では、「企業業績への好影響を期待されていた取締役会の社外出身者比率の上昇、および取締役会と執行役の分離であるが、期待される影響はない。」という報告をしている。

### ウ しがらみのない経営者ゆえに一体感が失われる

ドラスティックな改革が可能な反面、経営者と従業員の間に対立的な関係が生み出される可能性が高く、これにより社内の一体感が失われてしまう。

### エ 社外からの経営者のスカウトは有効か？

社外からの経営者のスカウト、特に「カリスマ CEO」と称される人物の招聘には問題があった事例が多い。利害関係者を納得させようとして、誰が見ても文句のつけようのない華々しい経歴を誇る候補者が選ばれる傾向が強く、様々な人を対象にした経営者の選任ができていない。これが生じる原因は「事前に候補者の情報収集」をすることが困難だからである。情報収集ができないから、誰もが知っている「カリスマ CEO」に落ち着いてしまう。