

**経済同友会 企業経営委員会**  
**コーポレート・ガバナンス改革に関するアンケート調査**  
**【個人編】**

調査期間：2002年4月17日～5月8日

調査対象：経済同友会 幹事、企業経営委員会委員 計433名

回答者数：161名（回答率＝37.2％）

**コーポレート・ガバナンス改革に対するご意見**

**【Q1】「コーポレート・ガバナンス改革」に関し、あなたのお考えに最も近いものを、下記から1つ選んでください。**

コーポレート・ガバナンス改革は、現在の日本企業の経営にとって最重要課題であり、重点的な取り組みを進めるべきである

【55】(34.2%)

コーポレート・ガバナンス改革は、現在の日本企業の経営にとって重要な経営課題の一つであり、順次取り組みを進めていくべきである

【100】(62.1%)

コーポレート・ガバナンス改革は、現在の日本企業の経営にとっての主要経営課題ではなく、別の角度からの経営改革を進めることが喫緊の課題であるとする

【4】(2.5%)

その他【2】(1.2%)

- ・コーポレート・ガバナンスは重要。制度としては今回その権限と役割がより明確になった日本の監査役会の制度がベスト。これ以上改革の要なし。
- ・長年、改革を進め模範となるコーポレート・ガバナンスを実現している

**【Q2】あなたは、現在日本企業がコーポレート・ガバナンス改革を行うにあたって、どのような取り組みを行うことが重要と考えますか？**  
下記の項目のうち 該当するものすべての番号に 印をお付け下さい。(複数回答可)

さらに、選択した各項目について、  
すぐに実施すべきか、時間をかけて順次実施すべきか、お考えをお知らせください。

1位：社外取締役の導入

【122】(75.8%)(うち「すぐに実施」77/「時間をかけて実施」41/無回答4)

2位：執行役員制度の導入

【108】(67.1%)(うち「すぐに実施」84/「時間をかけて実施」18/無回答6)

3位：既存の監査役・監査役会の充実・機能強化

【80】(49.7%)(うち「すぐに実施」62/「時間をかけて実施」13/無回答5)

4位：他企業の経営者や外部有識者から構成される アドバイザリーボード・経営諮問委員会の設置

【76】(47.2%)(うち「すぐに実施」48/「時間をかけて実施」24/無回答4)

5位：取締役の独立性強化

【64】(39.8%)(うち「すぐに実施」42/「時間をかけて実施」21/無回答1)

6位：取締役会内委員会の設置

【62】(38.5%)(うち「すぐに実施」26/「時間をかけて実施」35/無回答1)

7位：独立した社外取締役が、取締役会の過半数に達する

【43】(26.7%)(うち「すぐに実施」8/「時間をかけて実施」35/無回答0)

その他【10】(うち「すぐに実施」3/「時間をかけて実施」0/無回答7)

- ・企業監査の透明性、公開性の確保(すぐに実施)
- ・経営陣OBの即時、完全不関与(すぐに実施)
- ・CEOの選任手続の明文化(すぐに実施)
- ・トップの権限規程の明確化と民主的意思決定システムの構築
- ・取締役会を誰がChairするか(議長として取りしめるか)がポイント。CEOでなく社外取締役がChairする型も検討。
- ・社外専門家を含む事務局スタッフの充実、ローテーションの配慮
- ・社外監査役の義務づけ。常勤監査役も任期終了後、経済的心配をしないで済む高給者が望ましい。
- ・個々の企業が法律の枠の中でビジネスモデルと人材とで決定すべき問題
- ・既存監査役の役割強化は「取締役会内委員会の設置」「独立した社外取締役が過半数に達する」で代替できる
- ・全て実現している

**【Q3】社外取締役の登用が注目されています。日本企業で社外取締役を登用した場合、企業経営に対してどのような効果が期待できると思いますか？(複数回答可)**

1位：社内取締役だけでは気付にくい多様な視点の導入 【129】(80.1%)

2位：意思決定のアカウントビリティの向上 【91】(56.5%)

3位：一般的な経営判断の合理性の確保 【89】(55.3%)

4位：株主を含む利害関係者(ステークホルダー)の要望・意見の吸収・反映 【66】(41.0%)

5位：経営陣の人事・評価・報酬決定の透明性向上 【64】(39.8%)

6位：社内の違法行為・反倫理的行動に対するチェック機能強化 【58】(36.0%)

7位：専門的視点からの経営判断へのアドバイス 【55】(34.2%)

8位：企業イメージの向上 【26】(16.1%)

9位：現時点ではわからない 【3】(1.9%)

10位：意思決定スピードの迅速化 【2】(1.2%)

その他【6】

- ・企業競争力強化
- ・社外取締役の選任基準、評価基準、守秘義務の徹底等
- ・社内の取締役の考え方が変わることが先決
- ・社外取締役に何を期待するかはまず個々の企業が判断すべき問題である
- ・「一般的経営判断の合理性」「専門的視点」はアドバイザーで、「意思決定のアカウントビリティ」「経営者人事等の透明性」「意思決定スピード迅速化」「多様な視点」「違法行為等の防止」は監査役で、「ステークホルダーの要望」は組合でチェックできる。
- ・全く効果は期待できない

**【Q4】あなたご自身、要請があれば、他社の社外取締役を務めてみたいと思いますか？**

はい Q6 にお進みください。  
【98】(60.9%)(既に就任している場合含む)

いいえ Q5 にお進みください。  
【57】(35.4%)

無回答  
【6】(3.7%)

**【Q5】Q4で「いいえ」と回答された方に伺います。**

**その理由として最も大きいものは何ですか？(複数回答可)**

- 1位：時間がない(自社の経営で手一杯、等) 【40】(「いいえ」57名の70%)
- 2位：他社の経営は分らない 【15】(同26%)
- 3位：責任が重過ぎる 【11】(同19%)
- 4位：株主代表訴訟の対象となりえる責任が生じることになり、負担が大き過ぎる【8】(同14%)
- 5位：報酬が少な過ぎる 【0】(同0%)

その他【5】

- ・資格条件、当該企業内のスタッフの有無、社内役員並みの公平な情報公開(入手)の可否等
- ・持株会社と事業子会社の取締役の役割・責任に関する法的未成熟さ
- ・会社には、それなりの尊重すべき履歴・文化がある。それに対する認識なくして、社外役員は如何なものか
- ・非常勤の社外取締役という立場で本当に役割がはたせるかよくわからない。
- ・すでに他社一社の取締役に就任中(のためにこれ以上はできない)

**【Q6】執行役員制度の導入が注目されています。日本企業で執行役員制度を導入した場合、企業経営に対してどのような効果が期待できると思いますか？(複数回答可)**

- 1位：業務執行と業務監督との分離 【89】(55.3%)
- 2位：業務執行に関する意思決定の迅速化 【81】(50.3%)
- 3位：取締役の責任の明確化 【77】(47.8%)
- 〃：取締役数の削減 【77】(〃)
- 5位：取締役会の活性化 【56】(34.8%)
- 〃：取締役会の監督機能の強化 【56】(〃)
- 7位：業務執行機能の強化 【47】(29.1%)
- 8位：組織改革の意思を社内外に示す 【14】(8.7%)

その他【2】

- ・無意味である
- ・特に意味はない

**【Q7】その他、日本企業のコーポレート・ガバナンス改革に関するご意見を、ご自由にご記入下さい。【記入53名】(順不同)**

重要性は広く認識されてきた。アメリカ型の様に大多数の取締役を社外取締役が占めるようになる事には時間を要すると思う。

社外取締役の「なり手」「マーケット」がないといわれますが、我国には見識をもった一流企業の役員OBの方が多数おられると思います。必ずしも元会長・社長である必要はなく、要は個人のレベルの問題。現に米国でも元CEOといった方が多数社外取締役になっています。社外取締役の「マーケット」の早期整備が日本企業のコーポレート・ガバナンス改革の現実的な早道だと思料します。

日本企業のコーポレート・ガバナンスが一概に悪いとは考えていない。企業形態によって、オーナー企業か、サラリーマンの中から選抜されて社長になる大企業かによって違うし、企業の持つ伝統によっても異なってくる。サラリーマンを社畜等と呼ぶ評論家も居たが、日本の社員も腰抜けばかりではなく、自ずから社内でのチェックアンドバランスは働いている。社外取締役制度も、Q5～に列挙されているような問題点も多々あり、アメリカの場合もCEOが集めて来る社外取締役が充分チェック機能を果たしているか疑問のケースも多々ある。社外取締役が会社内容を充分把握し、しかも高い見識があるような人であれば制度も旨くワークするであろう。しかし元銀行員として、かつて銀行が一種の社外重役として過剰介入して、企業のentrepreneurshipを押し成長の芽を摘んで来た事例を知っている者としては、一律に社外取締役制度を強制するの如きは厳に慎むべきと考える。社外取締役制度導入により挙げられているいくつかのメリットはアドバイザリーボードで充分代替出来ると思われる。(アドバイザリーボードならよりqualified peopleを獲得し易い)

商法改正もあり、コーポレート・ガバナンス論、社外取締役制が論じられているが、問題は制度論だけであろうか。

1. 当社は敢えて社外取締役制を議論していない。
2. 然し現状、取締役17名は、百貨店出身5名、スーパー出身8名、銀行出身4名。監査役4名は、スーパー出身1、警察庁1、国税庁1、大学教授1。
3. 以上の構成で既に今論じられているガバナンスはとうに現実的に運営されている。因みに、取締役会(常勤役員会)は議論百出で、経常は過去19年連続最高益を更新している。

社外役員導入、役員指名・報酬等に関する社外者によるコミッティの導入等、緊急に必要と思うが、問題は、その人選について、タスキ掛けや、仲良しクラブ内での指名ということになる懸念である。名案はないが、任期を1期2年にして固定化をさける等の工夫が必要か？

1. 企業が置かれているグローバル環境に対する認識と、企業経営におけるリーダーの役割と交代の必然性に対する認識が甘いことが基本的な問題点と思う。
2. ダメな経営と経営者については結果責任を厳しく問う「経営者の評価のルール」が必要で

あるし、成果を挙げている企業では、トップの独裁化と成功体験を持った危険性をチェックするためのルールと、ルールの執行者（仕組み）を持つことが必要。

3. 株主総会では実質的に機能していないし、アカウントビリティも形式化しており、もっと経営者に近い所でチェックする仕組みが必要（ex. 社外取締役の導入、社長指名委員会などの設置）
4. 上記の課題をスピーディに解決する手段として、商法等の外部規制を強化することも有効（トップの自覚に俟っただけでは限界がある）

本来、コーポレート・ガバナンスは個々の企業が最適なシステムを構築すべきであるが、一方で債権者保護を目的とした商法の規定があり、これとどう調和させていくかがポイントである。

コーポレート・ガバナンス改革は必要と考えるが、一部の企業の問題をとり上げて、企業の実情に不案内な学者、官僚が主導して米国式の商法改正案を作成して性急に実施をはかっているのはどうかと思う。米国式はエンロンの例を見ても決して最善ではない。日本の企業文化に根ざした企業統治のあり方について更に議論を深め日本独自の方式を生み出すべきである。

1. 我国でコーポレート・ガバナンス改革の議論をすると、CEO がしっかりしていれば良い、社外役員の如き門外漢に何がわかるか、また適格者が不足している、という反論が財界の主流からなされて、それがコンセンサスと見なされているのが現状であるが、それは一握りの立派な企業の主張であって、全体を見わたせば改革の必要大と思う。
2. 執行役員制を導入して経営と執行の分離を計り、社外役員を過半数にすれば改革できるという米国型の考え方が主流のようだが、CEO が取締役会の議長である限り CEO の資質によって経営の意思決定が左右されるリスクは大きい。社外役員が取締役会の議長をつとめる英国型を研究してはどうか。

上場企業に限定すれば、ステークホルダーや、顧客や、株主との関係、市場の評価を高めることが、企業の安定と成長に不可欠。従って、経営の透明性、情報公開が可能なガバナンスシステムを構築し、維持することが肝要と思う。

社外取締役の登用は有効と思うが、一挙に取締役会の過半数というのは現実的に無理。それに適した人が、ただちにそれだけいるとは思えない。先行しているアメリカでも、うまく行っている会社もあれば、有効でない会社もある様である。まず現実的に可能な数の社外取締役を登用し、経営の方向についての重要事項とともに、報酬と人事に関与して貰って、その透明性を確保することを積み重ねていくことが日本のコーポレート・ガバナンスのレベルをあげて行くことにつながっていくと考える。

数値化による株主重視の実現という方向に向け、実施可能部から導入していく。又、その仕方においても各社各様であってもいいと思います。

社外取締役を入れたり執行役員制を導入してもコーポレート・ガバナンス改革には結びつかな

い。自らが変わることが先決であり、それが出来ずに制度や社外に解を求めるなら、自分が辞めなければならない。

企業には業種、規模、歴史の相違があるので、どの企業にもあてはまる一般的なガバナンス・システムを明示することは極めて難しい。重要なことは、ガバナンス・システムを企業経営に生かすという目的意識をきちんと持つこと。そして自社に最も適したシステムを自らのために構築する、という主体性が求められると思う。

経営環境の急激な変化の中で社内態勢変革を行おうとする場合、まず Top が変わらないと全体は変わらない。

現在、多くの社に設置されているアドバイザリーボードや経営諮問委員会は、コーポレート・ガバナンスの趣旨に沿ったものがほとんどである。将来的には「委員会等設置」を原則とすべきである。

- 1．当社には2人の社外役員（任期中1人退任）がいるし、私も他社の役員をしているが、役割と限界について考えさせられることが多い。
- 2．執行役員制度の効果が分明でない段階では、導入は慎重にしようと考えている。
- 3．コーポレート・ガバナンスの議論は、適正な情報開示がなされることが前提であり、多くの企業では、この点がいまだ実現していない。

日本企業にとって OB 問題が最大の課題。先輩が引き起こした問題を引きつり、拡大させる。社外役員がいても、相談役などの社内エキスパートにかなうわけがない。

日本の伝統的経営（日本式）の良いところを活かした改革を推進したい。

米国企業エンロンの破綻で、米国的コーポレート・ガバナンスが揺らいでいる。然し大きな流れとしては、米国的 CG の推進が望ましいと思う。

取締役会、監査役会という機関の場のみでの意見開陳或いは聴取とそれに基づく判断では、執行陣の体制、陣容、能力等の客観的評価が困難で、十分な判断根拠が確保出来ない難あり。日本の現状では社外役員は相手側より提供される経営情報以外の情報には access しづらい面あり。

- 1．日本企業のコーポレート・ガバナンスの問題は、80年代までのメインバンクによる、時として融資先企業に対する人事上の介入にまで及ぶ規律のメカニズムが崩れた後、それによってかわるべき資本市場によるガバナンスのメカニズムが十分機能する至っていないことが本質。
- 2．執行と監督を分離したり、社外取締役制度を入れても、最終的な人事権が社長ないしは OB 等を含む「単一の、拮抗力を伴わない権威」によって行使されているかぎり、いわゆるコ

ーポレート・ガバナンスの態様が大きく改善するとは思わない。

3. 最も重要なのは、「単一の、拮抗力を伴わない権威」を丸ごと規律する、真にフェアでオープンでグローバルな資本市場の規律を確立すること。

同質化した日本人社会（組織）は、どうしても性善説に立脚し、慣合い、事勿れ主義に陥り易い。その為、余程の苦境、強力な外圧があって、傑出したリーダーを輩出しない限り、組織の自己変革出来ない。全ての組織が自己変革が出来るような制度を Built in すべきだ。

単に横並び意識からの制度変更ではなく、各企業の個性に応じ、自らのニーズに本当に合致した制度の選択が必要である。

各企業の経営の起点であり行動の規範となる「経営理念」が社会の要請にマッチしているかどうか、また形骸化していないかどうか、社内外の客観的な視点からチェックすることが必要と考える。

経営者の役割りについての意識改革が最重要と思う。

1. 官僚主導下の製造業を中心とする日本の経済発展は大成功を納めた。その中心にあったのは、稲作農村の仕組を移した「企業ムラ」である。
2. しかし、世は個と知のサービス産業を中心とするボーダーレスの市場社会となった。その下では、「企業ムラ」組織は、市場社会ルール及び倫理に反する行為を生み易く、また、個と知の創造を妨げ易い。
3. 企業ムラ社会を破壊し、市場ルールに沿った経営をするためには、第3者と株主の目を持つ社外役員の導入、終身雇用制の廃止、業界団体（官庁）の介入排除、経営者（社外役員を含む。）及び社員の二次流通市場の発展などが必要と思われる。

各企業・業界により、その発展段階や規模等によりさまざまな形のコーポレート・ガバナンスが考えられると思うので、日本においては複数のガバナンスの形態が望ましいと思う。

エンロン・スキャンダルを挙げるまでもなく、いわゆる米国型コーポレート・ガバナンス（短期的な株価重視、育てる資本主義でなく、売り抜ける資本主義）は危険。社外的にはディスクロージャーとアカウンタビリティが、社内的には、法令・社会規範の遵守や高い企業倫理の維持のための行動基準が徹底されていることがコーポレート・ガバナンスの核心（トヨタを見よ）、制度としては今回その役割と権限が明確にされた日本の監査役会制度がベストのように思う。

社外取締役による監査委員会にしる、現行の監査役制度にしる、どんな制度も、それぞれの制度の目指す理念が実現できるかどうかは、それを運用する側の意識によって決まる。特に個々の企業において最大の権力を握るトップの志や資質、倫理観が、なにより大切だ。ガバナンスは、企業の制度の問題だけではなく、最終的には、個人の問題であることを肝に銘ずるべきである。

またそれぞれの企業が掲げる理想の企業像や企業理念を実現しようとするには、現在検討されているような取締役会の在り方をはじめとする企業のトップ層を対象とした仕組みに関する議論だけでは不十分である。企業の隅々の個々人にまで、企業の目指す理想や方向性を理解させるとともに、彼らがそのゴールに向かって、自発的・自律的に創意工夫して行くような仕組みや仕掛けが必要となってくる。「コーポレート・ガバナンス」と言ったとき、こうした幅広い定義をベースに、多面的な検討が為されることを期待している。

権力が一人に集中してしまうので、最高意志決定者のモラルに依存するところが大きい。会長・社長の二重の責任制が良い。倫理性の高さが問題。

コーポレート・ガバナンスの要諦は、必要な時に取締役会が CEO を交替させることが出来るかどうかということ。すなわち、取締役会の構成が、それが可能な内容になっているかどうかということが重要。

アメリカン・スタンダードの拙速な導入ではなく、日本型経営の長所を踏まえた上で、その客観性、透明性や意思決定のスピード化等の実現を目指すべきと考える。

業務執行と業務監督との分離の方向性は良いと考えるが、「執行」と「監督」の定義について再確認する必要あり。

その上で、「監督」機能を果たす取締役会の独立性を実質的に確保するための制度的担保が必要。単に社外取締役を登用するだけでは、機能しない場合がある。

企業トップと異なる方向性の議論が存在する場合、それらを自由闊達に引き出し得る取締役会の環境整備が重要。

わが国のコーポレート・ガバナンス改革は、米国型のコーポレート・ガバナンスをベースに置いています。米国型コーポレート・ガバナンスの限界、商習慣や人材インフラなどの違いを考慮し、日本型ともいえるコーポレート・ガバナンスを構築すべきと考えます。

- 1．多様化、変化の時代に選択制はむしろ評価すべき（ex. 仏、EU 会社法、韓国 等）
- 2．形の問題に集中しすぎ（タテ割構造上、学者・評論家が中心で実態の認識が浅い）。要求される機能と人材をもっと語るべきである。
- 3．国際化に対する知識の薄さ。現地現物主義と対話の不足のため誤った理解。
- 4．社外取締役過半数の提案は是非やめるべきである。反撥が多くて実効性がない。アメリカの専門家にも賛成者は少ない。

徒に米国流のスタイルを取り入れることにのみ腐心する必要はないが、スピード感のある、合理性に富む経営体制を構築する為に努力を惜しまないこと。株主・顧客からの信頼を継続的に得る為に、早期に必要なガバナンス改革を実施すべきである。



- ( 1 ) ガバナンス改革や社外取締役制度を最近の米国の経営手法と誤解している向きが多い。
- ( 2 ) 明治初期の日本の株式会社導入期には英国やドイツに学び、経営(所有)・執行の監督の3機能が分立していた会社は多い。渋澤栄一氏など優れた社外取締役が活躍している。
- ( 3 ) 同友会が98年に発表した企業白書で紹介したハンベル委員会レポートの1・1~1・4(J 2 項)は極めて示唆に富んでいる。

コーポレート・ガバナンスの根底は透明性と説明責任性である。この二つをどのようにして実現するかがコーポレート・ガバナンスの基本ではなかろうか。単に株主だけではない、ステークホルダーのすべてに対して経営の明確化を図ることが肝要。米国式の「猿真似」は排する。

コーポレート・ガバナンス(以下CG)がしっかり行われ、環境変化に対して機動的かつ思い切った戦略戦術がとられている企業とは次の3条件をみたく企業と考える。(1)民主的な意思決定(Top人事・報酬を含む)、(2)経営活動・情報の透明度、(3)権限委譲の促進と組織・個人の活性度。

CGをを高める為の施策は各企業の状況によって異なる。従って一律的な導入は望ましくない。

特に前回のステップ毎の導入方式妥当とは云えない。

従って上記(アンケートの)Q2を例示するのはよいが、選択は各企業に任せてよい。

CGの為に取締役会の強化以外に株主総会の在り方や経営会議・常務会などのトップマネジメントの意思決定システムの見直しも必要。

日本企業のCEOの任期期間が短かすぎることが執行役員・取締役会制度の定着をさまたげ、反対意見が多い。就任期間が短かすぎるとは経営戦略さらに経営ビジョンの執行と完成をさまたげ、いたずらに延命のためにイエスマンの取締役兼務の重役を指名しがちとなる。

CEOの任期を長期化すると共に、CEO以下執行役員の年令定年制導入が望ましい。就任時の年令が50歳代とすれば、定年は60~65歳が良いのではないだろうか。この年令での退任は他社の社外役員として活発なプロ経営者の能力を発揮することが大いに可能と思える。

コーポレート・ガバナンスの強化、質の向上は、企業Top(CEO)の経営能力、倫理観の質的能力に比例する。経営Topの選ばれ方をいかにするかが問題の本質である。

日本におけるコーポレート・ガバナンスは必ずしも米国型の「株主資本主義」になる必要はない。ただ90年代を通じて、それまで考えられなかったような数々の経営規律の乱れが露見した。こうした状況に対して、コーポレート・ガバナンスを強化し、経営規律を引き締めることに期待する。

社外取締役に対して情報の開示、及び情報へのアクセスの開放が必要。

社外取締役に何を期待するかをはっきりさせないと十分に機能しないのではないかと。

- ・組織の規律、組織の収益性を共に向上させることが肝要。
- ・バブル崩壊後の不況の長期化と直接金融時代の到来した日本において、企業ガバナンスは

年々向上したと思われる。

- ・導入が想定されているアメリカ型社外取締役制度は、ITバブル時代の莫大なストック・オプション利益と抱き合わせで喧伝されたもので、エンロンの例にみられるように、社外取締役はお飾りに過ぎなかった。社外取締役をどうモニターするか？
- ・制度は人を得て始めて機能する。Integrityが基礎。
- ・三ヶ所以上社外重役を兼任するのは禁止したらどうか。

株主の利益偏重のコーポレート・ガバナンス改革であってはならない点に留意したい。従業員・顧客・地域社会への目配りも、極めて重要なコーポレート・ガバナンスの眼目と申すべきでしょう。

海外（特にアメリカ）の例をそのまま導入するのではなく、日本の実状に照らして良い部分について導入、或いは参考とすべきである。基本は、日本の経営者が日本の実状に適した日本型のコーポレート・ガバナンスを自ら考え、育てていくことである。

(1) コーポレート・ガバナンスとは、「企業の継続的な成長・発展を目指して、より効率的で優れた経営が行われるよう、経営方針について意思決定するとともに、経営者の業務執行を適切に監督・評価し、動機付けを行っていく仕組み」である。

- ・本来ならば株主(=投資家)が役割を担うべきところだが、現実には困難であるため「取締役」に委任する形をとっている。そのため、委任を受けた取締役は、確実な業務執行が行われるよう、経営者を監督する責任がある。
- ・その中で、適切な経営のチェック・アンド・バランスが行われるためには、「経営監督」機能(取締役)と「経営執行」機能(執行役)の役割分離が必要である。

(2) 特に今、日本企業が考えるべきなのは、企業競争力の向上を実現していくために、経営者に対する適正な評価・動機づけとともに、最適な経営トップを選任できる仕組みを整備することだと考える。

(3) 日本の株式会社では、商法上は株主総会で取締役が選任され、その取締役が会長・社長を選任することになっているが、実態は会長・社長が取締役候補を選んでいるため、トップに権限が集中すると同時に、適切な経営が行われない場合のチェック・アンド・バランス機能が働きにくい。

また、ある時期には最適な経営者であっても、激変する経営環境の変化に伴って、その企業の経営にとっての最適なリーダーでなくなる可能性がある。

このような場合、社内で経営トップに権力が集中している上に、その経営判断を適切に監視・支援する仕組みがなければ、多くの場合、経営の軌道修正は遅れやすい。

日本企業では、業績悪化が見え始めた段階で経営の適切な監視機能がうまく働かず、必要な経営陣の新陳代謝が行われなかった結果、危機的な状態に陥った事例が散見される。

(4) 国際比較で日本の社長・会長の権限が法的にも実質的にも強いのは事実である。これに対して、企業経営に対する何らかの客観的なチェックの仕組みを持っていない企業は、ますますグローバル競争が激化していく経営環境において、国際的には評価されなくなる可能性がある。

(5) 長期的な企業競争力強化のために、今、日本企業の経営者は、将来を先見し、「コーポ

レート・ガバナンス改革」に積極的に取り組んでいく必要がある。

日本企業にも日本企業としてのコーポレート・ガバナンス（企業としての信用の確立と維持）の伝統的なすぐれた考え方と慣行があったと思う。外部・外国の形式のみをとり入れるのではなく、新しい社会環境下において、企業の信用の確立のための基本的な考え方と制度を構築すべきであると思う。

米国型の経営組織を模倣するだけでなく、日本企業における労使関係、役員報酬体系、企業文化などの経営環境全般と個別企業としての特性を総合的に勘案し、各社毎に最も相応しいと判断されるガバナンスに向けて改革を進めていくべきと考える。

業務執行と監督機能の分離はあって良い。平行して監査役・監査役会の機能も強化すればコーポレート・ガバナンスは十全といえよう。

米国の先進的考え方を取り入れつつも、日本企業、さらには個々の企業価値を極大化する独自のモデルを構築すべきと考える。

以上