

|          | 会社本位型  | 市場本位型  |
|----------|--|--|
| 営利法人とは何か | <p>法人実在説</p> <p>社会的に実在する組織体<br/>人の活動の場所</p> <p>出資者への配当(政策的特則)</p>  | <p>法人擬制説</p> <p>営利を追求するための道具・仕組み<br/>売り買いの対象となる「もの」</p> <p>出資者への配当(理論上当然)</p>  |
| 会社とは何か   | <p>会社第一主義<br/>団体一体観</p> <p>多くの利害関係者がいるという認識<br/>人材育成・社会貢献が基本</p>   | <p>市場第一主義<br/>主人所有観</p> <p>所有者・支配者がいるという認識<br/>株主への貢献が第一</p>   |
| 会社経営の目的  | <p>「企業の価値」の向上<br/>企業の価値は信用と人材が基礎<br/>「御店(おたな)」の「のれん」の持続<br/>近江商人「三方よし」・報恩の商人道<br/>会社・従業員・取引先等の共栄的成長<br/>金融機関の輪切り<br/>(都銀、地銀、信用金庫等)<br/>資金繰りの金融機関への開示</p> <p>「人をものとして扱わない思想<br/>組織力の重視<br/>(課長中心の組織力に依存)<br/>組織規範としての上命下服<br/>本社を中心に動く<br/>(本社採用)<br/>自律的な管理(期待、育成・見守り)<br/>(企業本来の特性としての)<br/>企業の健全性の確保と業績の向上</p> | <p>「企業価値」の向上<br/>※1990年代の資金調達のための理論として強調、市場調達の宿命<br/>(財務諸表等の情報開示)<br/>株主利益の最大化<br/>分配可能額の増加<br/>(BS上のその他資本剰余金とその他利益剰余金の合計額)<br/>株主・投資家を意識した経営<br/>業績・配当・成果第一主義<br/>「人を道具として扱う思想」<br/>個人の能力の重視<br/>(経営幹部の指揮能力に依存)<br/>上司の人事権を基礎とする上命下服<br/>個人的なチームを中心に動く<br/>(支店・部局・個人による人事採用)<br/>他律的な管理(第三者による評価、監視)<br/>(経営上の義務としての)<br/>企業の健全性の確保と業績の向上</p> |
| 経営の手法    | <p>生産性の向上<br/>形式概念としての収益性<br/>人間性の尊重<br/>労使協調<br/>(日本の生産性運動の独自性)</p>   | <p>収益性の向上<br/>下位概念としての生産性<br/>ビジネススクールの財務分析論<br/>数値化、評価方法の最適化<br/>(生産性運動はない)</p>   |

|          |  |   |
|----------|--|---|
| ガバナンス    | <p>企業統治<br/>         企業不正の防止<br/>         信用・規律の確保<br/>         自律主義</p> <p>社会規範・慣行としての法令遵守・奉仕・社会貢献・共存共栄</p> | <p>Corporate Governance<br/>         株主利益の最大化を図るための企業組織の構築とそのための規律の確保<br/>         他律主義</p> <p>義務としてのコンプライアンス(法令遵守)およびCSR(社会的責任)による補完</p> |
| ガバナンス 手法 | <p>法治主義<br/>         団体主義<br/>         自律型<br/>         会社法・上場規則<br/>         事前防止主義・画一性・安定性</p>             | <p>人治主義<br/>         個人主義<br/>         他律型<br/>         事後評価主義<br/>         懲戒 or 業績連動報酬</p>  |

|             | 日本の会社法制                                | 米国の会社法制   |
|-------------|--|---|
| 株主総会の定足数    | 法令・定款                                  | 定款により無用<br>(全米各地で開催するため)<br>株主懇談会の様相  |
| 株主総会決議事項    | 法定事項等(会社法295条)<br>合併・事業譲渡(特別決議/非常時)    | 通例、取締役選任議案のみ<br>合併・取得(通常決議/平時)  |
| 取締役の選任・解任議案 | 会社提案<br>※取締役・監査役等の<br>実質的決定権は社長        | 指名委員会提案<br>社外取締役のみで構成される<br>社外取締役による会社支配・管理<br>※執行役員等の人事権は、CEO<br>※執行役員等の部下は各執行役員採用 |
| 取締役会の構成     | 社外取締役若干名(非常勤)<br>多数の取締役(業務執行取締役)は社長の部下 | 超過半数の社外取締役/14名中12名<br>業務執行取締役(常勤)は、CEO, CFO<br>の2人程度                                |
| 取締役会の機能     | 意思決定機関<br>重要事項の決定機能                    | 経営管理機関<br>管理と執行の分離  |
| 取締役会の権限     | 法定事項等(会社法362条)                         | CEOの選任・解任<br>CEOは、現場監督  |

|                          |   |   |
|--------------------------|---|---|
|                          |   | CEO提出の経営計画への助言と承認<br>専門社外取締役による助言<br>ネガティブ事項(支店・工場等の閉鎖、解雇)の承認(V字回復) |
| 会計監査人の選任・解任議案            | 監査役会等の提案  | 会計監査委員会に決定権   |
| 社外取締役の役割                 | 企業経営の健全化のための大局的な意見を申述すべき者                                       | 株主・市場の代弁者、管理者<br>各種委員会は全員社外取締役                                      |
| 社外取締役の調査権                | なし  | あり (但し、直接調査はしない)<br>秘書役等への調査・報告指示                                   |
| 社外取締役への情報提供              | 取締役会・監査役等(任意)<br>会社法改正<br>内部統制部門の形成と運用への期待                      | 秘書役(取締役会直属)<br>モニタリング・システム<br>2002年サーベンス・オクスレー法<br>証券取引法改正          |
| 秘書役<br>company secretary | なし  | 文書・情報管理<br>社外取締役の立場に応じた情報配分   |
| 社外取締役の報酬                 | 通例、500万円-1500万円   | 有名人・500万円程度<br>専門家・3,000万円程度(時間給)                                   |
| 業務執行組織                   | 社長-業務担当取締役・執行役員-担当部長-担当課長-担当職員<br>組織一体主義<br>※課長職を経ないと部長職に昇格させない | CEO-CFO・COO等の担当執行役員-担当部長-担当職員<br>成果・能力主義<br>※課長職相当は、いわば職長にすぎない      |
| 業務執行組織の成長点               | 課長中心(個室はない)<br>部下の人事権はない  | 部長中心(個室は必須)<br>部下の人事権は各部長   |
| 業務執行の手法                  | 育成主義<br>性善説<br>上司による指示・指導<br>懲戒権はない                             | 規制主義<br>性悪説<br>上司による指揮・命令<br>不服従は懲戒                                 |
| 社外取締役の業務執行               | 会社法348条の2新設   | なし  |