

日本企业的董监事会模式选择

世界各国公司董监事会的模式大致可概括为三种主要类型：单层董事会制、纵向双会制和平行双会制。但日本企业董监会的模式有其自主选择，“和体西用、洋为和用”似乎已经成为了日本企业的一种文化。

文 | 仲继银

世界各国(地区)公司董监事会采取的模式差异很大,大致上可以概括为三种主要类型:单层董事会制、纵向双会制和平行双会制。

单层董事会制下的公司治理包括三层机关:股东大会、董事会和经理层。股东大会选举董事组成董事会,董事会代表股东利益监控公司运作。但是董事会自身也可以实际执行管理职责。公司法的规定是“公司由董事会或者在其指导之下进行管理”。单层董事会是目前世界大公司中的主流模式,除德国、奥地利和荷兰之外,多数欧洲国家通常实行这种英美模式的单层董事会制度。

德国、奥地利和荷兰等国实行纵向双会制,监督功能和管理功能分设。上层的监督董事会,由股东选举产生,一般主要关注于监督和指导公司管理层;下层的管理董事会,由执行人员组成,由监督董事会选聘。纵向双会制的一个关键特征是上层的监督董事会拥有任命和撤换下层的管理董事会成员的权力,这使其与独立董事日益增多的单层董事会制之间在功能上明显趋同,而与平行双会制中的监事会则有着本质上的不同。

平行双会制下董事会主要执行管理功能,同时负有对经理层的监控职能,与董事会平行设立的监事会没有管理功能,只是执行对董事会和经理层进行监督的功能。虽然平行双会制和纵向双会制都可以称为双会制,但是二者之间有本质不同:流行于中国内地和台湾地区的平行双会制,监事会和董事会成员均由股东选举产生,地位平等,谁也不能撤换谁。

日本企业的自主选择

日本传统上实行平行双会制,2002年的商法改革允许企

业在平行双会制和单层董事会制之间自由选择。

根据商法有关条款,选择单层董事会(日本汉字为取締役会)的企业,可以废除原先依法必设的监事(日本汉字为监查役)制度,但必须在新模式的董事会下设立由外部董事(社外取締役)主导的审计、薪酬和提名等三个委员会。日本商法上规定的外部董事的定义是:1)没有具体运营公司业务;2)现在和过去都不是公司或其分支机构的执行董事、执行经理、经理和雇员。日本赋予了选择董事会模式改革的公司一个新名称——“委员会制公司”,而保持传统平行双会制的公司则称为监事会制公司。

尽管形式上审计、薪酬和提名三个委员会也都是董事会的内部机构,但是日本委员会制公司的这三个委员会是公司法上要求必设的公司机关,并且其决策不能被公司董事会所推翻。这是日本委员会制公司治理结构上的一个独特之处。在美国,公司法并不干涉董事会的内部机构设置,有关董事会下属委员会的设置主要是由证券交易所的上市规则所要求的。董事会下属委员会的所有权力来自董事会,董事会自然有权接受或者拒绝来自其下属委员会的建议。此外,美国公司没有统一形式的董事会内部结构,不同的公司拥有不同的董事会委员会设置。

法定执行经理制度是日本委员会制公司的一个重要特性。在日本的委员会制公司里,董事会主要专注于有关重要管理政策和法律要求的重大事项的决策,同时监督董事和执行经理的职责履行情况。有关公司业务的决策制定问题,董事会通过决议将其绝大部分的权力授权给公司执行经理。这一制度安排实际是在公司董事会和公司经理之间设置了一个新的组织层次和法定机关。这是与美国企业制度不同的,美国公司董事会的主要职责是监控高层经理的行为和结果,确



保公司整体利益，美国企业中在董事会和公司经理之间没有另外一层法定机关。从功能的角度看，日本委员会制公司中的董事会和其执行经理之间的关系，在一定程度上与德国公司的监督董事会与管理董事会之间的关系很类似。

日本在公司法上将委员会制公司的董事会和执行经理之间做出正式的划分，其目的是加强董事会的监督作用，并确保监督和决策制定职能的分开。董事会任命全部的执行经理，执行经理有权就董事会授权他们的事项进行决策。董事会还要在执行经理中任命一位或几位代表执行经理（代表执行役），代表执行经理的角色跟传统日本企业制度中的代表董事（代表取缔役）一样，都有法定的权力一般性地在有关事务上代表公司。董事会还必须在代表执行经理中任命一位公司总裁和首席执行官。公司执行经理的任期为一年，但是没有连任期数的限制，人数一般在公司章程中规定，如日立公司规定公司执行经理的最大数额为40人。

简化管理的话，就是把传统上的大型董事会一分为二，



主要执行监督职能的部分为新的董事会，主要执行业务经营职能的部分为新的执行经理；取消了监事，增加外部董事和由外部董事任职的董事会委员会承担监督和控制职能。传统上作为股东集体诉讼对象的公司董事和监事，变为公司董事和法定公司执行经理；传统上由代表董事和其他董事负责业务经营的执行，变为由代表执行经理和其他法定执行经理来负责。

转向委员会制公司：索尼、日立和野村

在新商法生效后的第一个公司股东大会季节——2003年公司股东大会上，有46家上市公司选择了改革，废除监事会，建立新模式的董事会和董事会委员会制度。2004年股东大会之后，有16家上市公司选择了董事会制度改革，2005年又有11家。根据日本公司董事协会调查数据，到2008年底为止，一共有82家上市公司选择了从传统的监事会制公司转为委员会制公司。

实行美国式董事会制度的先行者是索尼公司。索尼公司早在1997年就通过压缩董事会人数，引入外国人做独立董事，将原来日本式的庞大董事会中不在担任董事的成员转为执行经理，建立一个日本公司独特的董事会之外的公司执行经理委员会制度。这个执行经理委员会，在英文中也被称为执行委员会，但是该执行委员会与美国公司中在董事会闭会期间代行董事会职权的执行委员会是两码事。其实日本公司的这个执行委员会更像是一个委员会形式的中国公司的经理办公会。

紧随索尼之后，比较大张旗鼓地转向新型董事会制度的是日立公司和日立系统的20多家公司，包括日立化学、日立

软件工程、日立信息系统等等。根据日立公司年报，选择转向委员会制的主要目的是：1) 大幅度改进管理的速度；2) 更强有力的公司治理；3) 更为透明的管理行为。在转制后日立公司的董事会中，有三个与公司法要求完全一样的委员会，有四名外部董事加入了日立董事会，有三名董事同时出任执行经理职务，董事长没有同时担任执行经理角色。

系列企业整体转向新董事会制度的还有野村系列的10多家企业，包括野村控股、野村证券、野村资产管理、野村信托银行等。

根据日本公司监事协会调查数据，截至2013年10月31日，全日本一共有89家公司选择了委员会制公司形式。其中，上市公司57家，非上市公司32家。上市公司中，44家在东京证券交易所一部上市，3家在东京证券交易所二部上市，10家在日本的其他证券交易所上市。44家东京证券交易所一部上市的委员会制公司中，有9家是日立系企业。根据东京证券交易所发布的2015年度东证上市公司治理白皮书数据，全部3414家东证上市公司中，监事会制公司3357家，占98.3%，委员会制公司57家，占1.7%。57家委员会制公司全部是在东证一部上市的公司，占东证一部上市公司总数的2.5%。其中，有25家公司为日经400指数股公司，占日经400指数股公司总数（400家）的6.3%。

推动日本公司采用委员会制形式的主要力量是外资。外国人持股比例越高，选择委员会制公司形式的公司比例越高。外国人持股30%以上的公司中有7.3%的公司选择了委员会制公司形式，外国人持股20%-30%和10%-20%的公司中，分别有3.6%和1.8%的公司选择了委员会制公司形式，而外国人持股不满10%的公司中只有0.6%的公司选择了委员会制公司形式。

行业也是一个重要影响因素。电子行业中的主要公司都选择了转向委员会制。很多选择转向委员会制的公司表示，提高公司业务战略的决策速度以及加强对这些决策的贯彻与执行能力是他们转制的主要原因。特别是在电子行业，为了与迅速变化的市场保持同步，提高决策制定流程的效率以及分离战略决策与运营管理两种职能，已经变得非常关键。

多数企业的选择：法律形式不转，实际行为转

2002年日本公司法改革所提供的委员会制公司形式没有受到日本企业的欢迎。实践中，日本公司里最为流行的公司治理改革方式是保留传统的平行设置公司监事和董事会的监事会制公司形式，与此同时，进行多方面的自主性的实际改



仲继银

中国社会科学院经济研究所研究员、公司治理研究专家

革，包括引进很多新的公司治理机制，如缩减董事会规模，增加独立董事和独立监事，设立非法定执行经理制度和非法定董事会下属委员会等。

像丰田这样最坚持日本传统的公司，拒绝在法律上转型，但在实际运作上也进行了大量改革。丰田大度缩减了董事会规模，并且增加了外部监事；建立了“执行经理”制度，丰田称其为“常务经理”（managing officer）而不是索尼称谓的“执行经理”（executive officer），但实际一样。

日本监事会制公司中，最为普遍设立的董事会下属委员会是薪酬委员会和提名委员会。对于那些没有在法律形式上转向委员会制的公司，没有必要设立董事会审计委员会，因为其公司监事会可以履行董事会审计委员会的职责。这些日本企业认为，由监事会履行监督职责是人们已经习惯了的传统做法，与董事会下设审计委员会同样有效。但是外国投资者对此表示质疑，他们认为，监事在董事会上没有投票权，不能撤换经理层，这使其监控作用大打折扣。

绝大多数日本企业更愿意在管理实践层面上学习美国企业的治理结构做法，而不愿意在法律形式上直接进行转换，这种情况出现的原因是多方面的，其中的一个重要因素可能是“面子”或文化问题，日本的企业经营者们一直都是很骄傲的，有很强的“惟我独尊”意识，他们不像美国经理人们那样要面对着强大的资本市场压力和产业工会压力。日本资本市场上很少“并购”，资本市场管不了“企业干部”，日本的工会是企业工会，虽然每年也有要求增加工资的“春斗”，但是往往流于形式。此外，喜欢把从外面学到的新的技巧、技术等融进自己的传统之中，“和体西用、洋为和用”，似乎已经成为了日本的一种文化。☞