

経営用語の Lost in Translation — 海外経営用語の受容史と訳語の歴史的沿革 —

太田 行信¹

Lost in Translation: Nuance Differences between Management Terms and their Japanese Translations: How Foreign Management Terms were Interpreted and Translated in Japan, and Vice Versa, a Research from Historical Perspective

Yukinobu Ota

はじめに

今日の日本企業のコーポレートガバナンスは経済活動、特に金融市場のグローバル化（アクティブな外国人株主の著しい増加）に伴って否応なく海外からの影響および圧力を受けた結果、主に欧米の考え方を取り入れ、かつそれに沿って日本のコーポレートガバナンス制度と現状を説明・発信することを求められている。

corporate governance という言葉一つをとっても、日本語では「企業統治」という訳語が当てられて、その概念²自体は明治開国に伴うビジネスの近代化の頃からあるとしても、確固たる経営および投資上の課題として認識されるようになったのは、比較的最近の海外からの影響³であり、実務においては英語のカタカタ表記のほうがより広く使われている⁴ように思われる。

明治開国後の日本の近代化には、殖産興業と富国強兵を目指したビジネスの発展が不可欠であった。渋沢栄一⁵、五代友厚や福沢諭吉らの努力を見れば、第一次と第二次産業革命を短期間に達成するという近代日本のビジネスの発展は、西洋資本主義の技術や制度をいかに日本に移植するかの歴史であったことがわかる。

歴史や文化、社会制度が異なる外国で現に存在する制度や実務を日本に移植・実装する際

¹ 昭和女子大学現代ビジネス研究所研究員兼同グローバルビジネス学部非常勤講師

² 筆者が考えるコーポレートガバナンスの定義は「資本と経営が分離した会社において、誰が、何のために、どうやって会社を経営し、支配するかについての考え方や、ステークホルダー間の利益対立を調整する仕組み」というものであるが、日本版コーポレートガバナンス・コード(2021年版)では「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」としている。

³ 海外でもコーポレートガバナンスが経営上の課題または研究分野として一般化したのは比較的最近のできごとといえ（加護野他(2011)）、米国では1980年代、欧州では1990年代であった。日本ではコーポレートガバナンス・コードの導入(2015年公表)が分水嶺となった。

⁴ 加護野他(2011)および岩井(2009)は、個人事業を含む用語である「企業」ではなく、株式会社固有の問題であるので「会社統治」と訳すべきと述べる。

⁵ 2020年の渋沢栄一を主人公としたNHK大河ドラマ「青天を衝け」では、明治期のビジネス近代化の苦闘が描かれていて興味深かった。

には、まずはその概念を理解したうえで、使われている用語を日本語（多くは漢字で表記されたもの）に置き換える必要があった⁶。

なにしろ明治以前には存在しなかった西洋の概念や制度を急ごしらえで導入するものだから、誤解に基づいて日本に移植されてしまったが、その後無事に日本風に適応して定着した例があるし、西洋の概念や制度の訳語については、ニュアンスが微妙に異なっているにもかかわらず日本語（多くは漢語）に当てはめてしまったため、本家の外国制度の理解に微妙なバイアスを与えてしまっている例や、日本に紹介された当時は妥当であっても、理解が深まるにつれて日本語の用語が適当でなくなるような例がある。時には、その元となる西洋の概念や制度の本来の意味が理解されないまま、日本語用語が広く普及してしまうような例も見られる。

本稿では、筆者が日本と海外の比較経営研究の過程で発見した、コーポレートガバナンスを中心とする経営用語について「ちょっと違うのだけどなあ」と違和感を持った例を紹介し、比較経営研究と海外制度の日本への受容史の観点から検討することで、それが現代日本のコーポレートガバナンス制度を理解する一助になることを目指す。

俎上に乗せる用語は以下となる。

- ・ ドイツの Aufsichtsrat と日本の監査役会
- ・ 日本の監査役(会)の英語訳
- ・ CEO の日本語訳
- ・ report to の日本語訳

1. ドイツの監査役会は日本の監査役会と同じなのか⁷

(1) ドイツの Aufsichtsrat と他国の機関設計

筆者の本務は上場会社の常勤監査役であるが、「ドイツの某々企業の監査役会が云々」という記事を見るたびに、彼我の役割と権限は極めて異なるのに、なぜ同じ名称が使われているのか疑問に思っていた。例えば、以下のような記事である。

日本経済新聞オンライン版 2020年6月10日 16:35

VW、またもお家騒動 ディース社長の権限縮小

【フランクフルト=深尾幸生】独フォルクスワーゲン（VW）にまたもお家騒動が勃発した。ヘルベルト・ディース社長の発言が取締役の人事権を握る監査役会の不興を買い、ディース氏は兼務していた VW 乗用車ブランドの最高経営責任者（CEO）を退き、グループ CEO に専念する。新型コロナウイルス禍でリーダーシ

⁶ 当時は現在と違って、元の西洋語をカタカナのまま使用するというやり方を取らなかったのはなぜかは興味深い問題であるが、明治人が苦勞して漢字に翻訳した経済・ビジネス用語が、東アジアの漢字文化圏で今も広く使われているのは感慨深い。

⁷ 本章については、慶応大学の高田晴仁教授による古今東西の文献をあたった浩瀚な研究（参考文献欄参照）に大きく依拠している。

ップが求められる状況にもかかわらず、求心力の低下は避けられない。

「監査役会はディース氏の謝罪を受け入れる」。VW が 9 日に出したプレスリリースは異例だった。前日に VW は VW ブランドの CEO に同ブランドの最高執行責任者 (COO) のラルフ・ブランドシュテッター氏が 7 月 1 日付で昇格する人事を発表。ディース氏の退任は「グループ全体の経営に注力するため」と説明していた。

だが、実態はディース氏が社内のイベントで監査役会を非難したことに怒った監査役会が、VW 乗用車ブランドのトップの座をディース氏から剥奪したのだった。

(以下略)

よく知られているように、ドイツ⁸では公開大会社については、株主総会によって選出されるメンバー（共同決定法に基づいて、労働者側が株主側と同数を占める）からなる Aufsichtsrat が、CEO を含む経営実務を担う Vorstand メンバーを選任（兼任はできない）・解任し、その監督（拒否権まで持つ）を行う、経営の監督と執行を組織的にも人的にも完全に分けた形の二層制ボード構造（別表①）の機関設計が一般的である。このようなゲルマン法系の機関について、日本では監督機関を監査役会、経営執行機関を取締役会と訳して呼び、英語では前者を Supervisory Board、後者を Management Board と呼ぶ⁹の一般的なである。

アングロサクソン法系では、一層の取締役会 Board of Directors に監督に当たる非執行の独立取締役を過半数選任して、彼らからなる指名・報酬・監査委員会が CEO 率いる経営陣に対してコーポレートガバナンスを効かせる、いわゆるモニタリングボード¹⁰体制が一般的である（別表②）。

それに対して、日本の会社の機関設計で、明治以来今に至るも一般的¹¹なのが、取締役が経営の執行にあたり、その執行を法令定款と会計基準に照らして監査¹²し、違反行為があれば株主に報告する責任を持つ監査役設置会社である。両機関のメンバーはともに株主総会によって選出される並列的機関であり、国家の三権分立統治機構に似たチェックアンド

⁸ ドイツ以外にもスイス、オランダおよび北欧のスウェーデン、デンマーク、フィンランドなどで二層制ボードの機関設計の例が見られる。ただし他の国でも二層制の機関設計を選択できる場合もある。

⁹ Daimler(Supervisory Board には”The control committee of a stock corporation”という簡潔で的を射た説明が付されている)、Deutsche Bank および Philips の英語ウェブサイトによる(2022/1/29 アクセス)。なお、同じゲルマン系二層制のスイスの UBS Group*および Nestlé では Verwaltungsrat/Board of Directors と Konzernleitung/(Group*) Executive Board という名称を使用している。

¹⁰ 実は海外文献ではあまり見かけない用語で、対する日本の旧来の取締役会に対するマネジメントボードと同じく、アングロサクソン系コーポレートガバナンス体制を説明するために日本で広まったのではないだろうか。

¹¹ 筆者による東証コーポレート・ガバナンス情報サービス

(<https://www2.tse.or.jp/tseHpFront/CGK010010Action.do?Show=Show>) の 2022/1/29 検索結果では、東証上場企業 3,769 社に限っても、2,408 社(64%)が監査役会設置企業であるのに対して、指名委員会等設置会社 84 社(2%)、監査等委員会設置会社 1,277 社(34%)であった。

¹² 法令定款違反の有無は「業務監査」、会計基準監査が「会計監査」と呼ばれ、監査役との関係は、商法の改正に伴って大きく変化してきた。現在は公開会社および大会社については、会計監査は専門の公認会計士が会計監査人として担当し、監査役はその監督責任のみとなっているが、それ以外の会社では会計監査に限定した監査役も存在する。

バランスの関係にある（別表③）。このようなトライアングル型の機関設計は、日本独特と一般的に言われている¹³が、実は 19 世紀後半の欧州では似たような制度を取る国がかなり多かったし、今もフランスの合資会社やイタリアの非公開会社には少なくないと言われている¹⁴。

日本の監査役も、株主総会で選任される会社役員である点は同じではあるが、Aufsichtsrat と異なり取締役の選解任権は持たず、経営への影響力は、監査および取締役会への出席・発言権（決議への投票権はない）などを通じた間接的なものでしかなく、究極的には選解任権に裏打ちされた取締役への監督権¹⁵もない（有り体にいえば、Aufsichtsrat ほど権力もステータスも高くない）にも関わらず、なぜ日独で同じ名称で呼ばれているのだろうか。その答えを得るには、時代を明治まで遡って、日本の監査役制度のみならず近代的会社制度を樹立した商法制定過程を振り返る必要がある。

（２） 明治の商法事始と監査役の誕生

明治維新後、近代化と殖産興業の必要に迫られた明治政府は、そのための根本的な制度的インフラである商業取引に関連する法律を、憲法・民法・刑法と同時並行に立法する必要にかられていた。その目的には、産業の近代化に加えて、幕末に諸外国と締結した開国条約に含まれていた領事裁判権を撤廃し、関税自主権を取り戻して独立国に相応しい内容にするための不平等条約改正問題の前提条件としての、欧米先進国並みの法律制度を確立するという焦眉の課題もあった。

そこで明治政府が取った方策は、お雇い外国人に、あるべき法律の草案を起草させ、それを元に法律を作るというプロジェクトで、刑法と民法担当のフランス人ボアソナード（1825-1910;在日 1873-1895）に加えて、商法の起草を託したのはドイツ帝国統一前のバイエルン王国に生まれた Hermann Roesler（1834-1894;在日 1878-1893；以下、高田教授の表記法に従って「ロェスレル」）という独英仏語に堪能な博覧強記の学者であった¹⁶。商法が最終的に制定されるまでのプロセスは実に興味深いドラマに満ち溢れているのであるが、以下「監査役」制度が採用される経緯に絞って記述する。

ロェスレルによるドイツ語で書かれた草案の明治 14 年初稿は、会社には経営にあたる **Directoren** と、それを監督し会計監査する **Aufsichtsrath** を置き、株主総会がそのメンバーを選任すべしとする内容¹⁷で、その権限や職務内容はその後の立法過程と改正によって

¹³ 次章で紹介する日本監査役協会の答申書(2012)には「監査役制度は日本で独自に発展してきた制度であり、アジアの一部の国を除けば類似の制度を有する国はない」とある。

¹⁴ 高田§75-80、85 および高田(2021)。同によれば、他にもハンガリーなどのバルカン諸国、ベルギー、ポルトガルおよびその旧植民地の南米諸国にも類似の制度があるという。

¹⁵ 昭和 25 (1950)年商法改正で設置された取締役会の責任である。会社法 362 条 2 項 取締役会は、次に掲げる職務を行う。一 取締役会設置会社の業務執行の決定 二 取締役の職務の執行の監督

¹⁶ ロェスレルは日本帝国憲法（明治 23 年施行）制定にも大いに関わった。

¹⁷ 高田§2 は、それぞれ英国の **Board of Directors** と会計監査人 **auditor** の概念を加味しているとする。なお、両方も複数形となっているため組織体を前提としていたようであるが、取締役会が制度化されるのは GHQ の圧力のもとで昭和 25 (1950) 年、監査役会は平成 5(1993)年まで待たねばならなかった。

変遷はあるものの、大まかな枠組みは現在の株主総会—取締役会—監査役からなる機関設計と変わるものではない。

草稿を受領した日本側の法案作成担当者は、Directoren を「頭取」、Aufsichtsrath を「取締役」と翻訳した¹⁸。これを誤訳とする文献¹⁹もあるが、何しろ「会社²⁰とはなんぞや」から始まった作業であるから、Directoren のドイツ語である Vorstand は確かに先頭に立つ者であるから「頭取」という漢字でも良さそうであるし、Aufsichtsrath を分解して英語を当てれば auf = over、sichts = sight、rath = committee となるから oversight (supervising と同じ意味) committee となって経営者を監督＝取り締まる役目ということで「取締役」という漢字を当てるのもそうおかしくはないともいえる。

ただ、明治 5 年国立銀行条例によって初めて公的に認められた株式会社である「国立銀行²¹」では、今に至るも銀行経営トップは頭取で、経営を株主から委託された者には取締役²²という用語が使われていたので、上記の訳語は国立銀行のそれと平仄を合わせて、それぞれ「取締役」と「検査役」にまもなく修正された²³。さらに続いた日本人立法者によるロエスレル草案の検証吟味プロセス²⁴において、明治 20 年には Aufsichtsrath には「検査」の意味が含まれないことを理由に、アウフジヒツラートには「監査役²⁵」の訳語が適切との修正がなされ、明治 23 年の旧商法に採用されたことでようやく今に至る用語が確定したのである。

高田§20「この「アウフジヒツラート」は、ドイツの法律用語とまったくおなじである。現在では、「監査役会」と訳す約束になっている（「監査役」ではなく「監査役会」である）。だから、長年、ロエスレルが書いた「アウフジヒツラート」は、ドイツの「監査役会」とおなじものだ、ともいわれた。」

¹⁸ 以後、ドイツの機関を Aufsichtsrath（現代ドイツ語では Aufsichtsrat と綴る）、ロエスレルが起草した機関(後の監査役)を「アウフジヒツラート」、日本の会社法が定める機関を「監査役(会)」と区別して表記する。

¹⁹ 洪(2016)注 10

²⁰ 本稿では公開株式会社を想定し、高村(1996)の大塚久雄「株式会社発生史論」(1938)に準じた定義①全社員(=株主)の有限責任、②会社機関の存在、③譲渡自由な等額株式制、④確定資本金額、および⑤一定期間の持続性、を前提とする。英語では joint-stock company(Micklethwait & Wooldridge(2005)は、①③および法人格を定義として挙げる)。

²¹ 国営銀行ではなく、米国の National Bank 法を翻案した法律に基づいて民間資本によって設立された銀行である。商法が成立するまでの「会社」は、政府または地方機関の個別の認可(明治 32 年新商法から会社設立は準則主義となった)によるか、「社」がついていても個人営業に過ぎない「会社もどき」である。たとえば三菱会社も、商法成立後の明治 26 年に三菱合資会社に改組されるまでは、岩崎家の個人事業であった(高村(1996))。

²² 当然、監査役にあたる機関・役職はなかったが、政府(大蔵省)が実質的な監督役であった。

²³ 明治 19 年草稿の英語版では、監査役会は Committee of Inspection となっていて、その職務内容は取締役の職務が法令定款に従っていることを監督 supervision することとされている(高田§59)。

²⁴ 他の法律も同様であるが、お雇い外国人が起草したものを、明治政府が単に翻訳して日本の法律にしたのでは全くない。

²⁵ 一般的にはこの言葉は、「監視と検査」から来ると言われている(高田§96)が、明治 20 年になされた「検査役」からの修正理由とやや矛盾する点は謎である。

ロエスレルはドイツ人であったので、商法草案は全てドイツ語で書かれ、それを日本人が日本語に翻訳・吟味して法案が作られたのであるが、他の学術や経済用語と同じく、そもそも日本にない概念や制度を漢字主体の日本語に当てはめ、または新しく用語を創作することに明治の人々は苦勞した。結論をいえば、ロエスレルがアウフジヒツラートと呼んだものは、当時も今も昔もドイツには存在しない構想（別表③）の会社機関であり、監査役制度がドイツ法由来であるというぼんやりとした理解も間違っているのである。

（3） 監査役制度と現在の Aufsichtsrat

その後の商法は、日本側の遅々たる進行と条約改正交渉の動向や明治政府内の権力闘争（民法も含む「法典論争」）に巻き込まれて正式に法律となるまでは長い時間を要し、会社・手形小切手・破産法など一部の施行が明治 26(1893)年、最終的に全部が施行されたのは明治 31(1898)年になってしまう。これは旧商法と呼ばれ、わずか1年後の明治 32(1899)年には日本人が起草した商法が施行され（新商法）、幾多の改正を経て今にまで至る。

さて、当時本家ドイツの状況はどうだったかという、高田§20によれば、以前は「管理役会」Verwaltungsrat と呼ばれた Aufsichtsrath は、実態は独立した監督機関というにはほど遠いもので、大株主が経営に容喙して少数株主の出資分をほしいままにする経営実行機関であり、その後独立性と監督実効性を強化する方向でドイツ会社法は改正され、今の Aufsichtsrat に至っている。従って、監査役制度のオリジンをドイツ法に置くという、時としてなされる説明は正確ではなく²⁶、実態としてはそれほど変わらないまま、呼称が Aufsichtsrath→アウフジヒツラート→取締役→検査役→監査役→監査役会と変遷してきたことから、ドイツの Aufsichtsrat を逆に「監査役会」と現在呼んでいるのに過ぎない。

高田§20「言葉には魔力がある。ドイツの「アウフジヒツラート」が「監査役会」であると得心し、ドイツのそれと日本のそれがおなじであろうという早合点あるいは催眠術のことである。」

日本の監査役会制度と出自も機能とも異なる現在のドイツ会社の Aufsichtsrat を呼ぶのに、明治時代に考案された用語を当てはめて同じく「監査役会」と呼ぶのは、日本の監査役会制度との混同誤解を招く、有害無益の用法と言わざるを得ない²⁷。Aufsichtsrat の実体からいえば、「監督役会」がより適切な用語²⁸といえよう。

²⁶ 高田(2019)「ロエスレル草案は、...近代商法典の嚆矢であるフランス商法典に加えてドイツ旧商法典、イギリス会社法等の規律を勘案して、当時における世界最尖端の「混合体」を目指して起草された。...内容はドイツ法的であるよりは、英仏独法などの立法例に配慮した国際色豊かな草案であった。」

²⁷ 逆にドイツで日本の監査役会がどうドイツ語に翻訳されているのか興味あるところであるが、今回はそこまで調査が及ばなかった。

²⁸ 実務および学会には同意見が多い：日本監査役協会関西支部(2011)、大杉(2013) p31、稲葉(1997)p12

2. 監査役(会)の英文呼称は何が適切なのか

前項とは逆に日本の監査役制度は、英語ではなんと呼ばれるのであろうか。

(1) 日本監査役協会の推奨英訳

公益社団法人日本監査役協会「監査役等の英文呼称について（答申書）²⁹」（2012/9/4）によれば、①1989年には「監査役制度が日本独自の制度で、監査役の実態と職能を正確に表す英文呼称を選定することが難しいとの認識の下」"KANSAYAKU"とローマ字表記し、補足的に Statutory Auditor としていた；

②1996年に再検討の結果、監査役を“Corporate Auditor”、監査役会を“Board of Corporate Auditors”とするのを推奨した；

③しかし2012年の上記発表では、auditor という用語が会計監査人と混同されやすい、さらに監査等委員会設置会社が計画中であった等の理由から、監査役を Audit & Supervisory Board Member（以下、A&SBM）、監査役会を Audit & Supervisory Board とすることを推奨することとなった。

これについては、前章での高田教授の西欧諸国での実例を知ってしまうと、日本と東アジアの一部にしか存在しない制度という説明にまず違和感を抱くとともに、監査役会非設置会社の監査役についても Board という組織体用語を使うことが問題に思える。

(2) 実務での対応状況

監査役の英語呼称に関して、準公的な組織である日本監査役協会がこのように定めているにも関わらず、実務ではこの英文呼称は完全に普及しているとはいえない。2013年の同協会の調査³⁰によれば、日経平均株価に含まれる225社中158社の英文株主総会招集通知では、79社(59%)が Corporate Auditor、次いで60社(38%)が推奨通りの A&SBM、Statutory Auditor/Company Auditor/Auditor が残り19社(12%)であった。2015年のアンケート調査³¹で回答があった1,115社については、A&SBMが71%、次いで Corporate Auditor が15%、Auditor が8%などであった。

さらに筆者が、日本で外国人投資家がより関心を持つであろう時価総額上位10社について調査した結果を以下に示す。8社が「日本独自」のコーポレートガバナンス機関設計である監査役会設置会社であるのが特徴であり、その全てで日本監査役協会推奨の英文呼称の採用が浸透しているのがわかる。

²⁹ <https://www.kansa.or.jp/support/library/post-345/>

³⁰ 新たな監査役等の英文呼称の採用会社に関する調査結果(2013/11/25)
<https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/ns131122.pdf>

³¹ 監査役の英文呼称の採用状況に関するアンケート調査結果(2015/11/5)
<https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/ns131122.pdf>

順位	社名	機関設計	機関英文呼称
1	トヨタ自動車	監査役会	Audit & Supervisory Board
2	ソニーグループ	指名委員会等	Audit Committee
3	キーエンス	監査役会	Audit & Supervisory Board
4	日本電信電話	監査役会	Audit & Supervisory Board
5	三菱 UFJ FG	指名委員会等	Audit Committee
6	リクルート HD	監査役会	Audit & Supervisory Board
7	東京エレクトロン	監査役会	Audit & Supervisory Board
8	ソフトバンク G	監査役会	Audit & Supervisory Board
9	KDDI	監査役会	Audit & Supervisory Board
10	信越化学工業	監査役会	Audit & Supervisory Board

表 1： 日本の時価総額上位 10 社の機関設計と監査役会等の英文呼称

出典：筆者が各社のウェブサイトアクセスして調査（2022/1/28）

（3） 政府の公式英訳

しかしながら法務省の「日本法令外国語訳データベースシステム」の法令用語辞書では以下のように記載されていて、誤解を招かない適切な英文呼称を決めるはなかなか難しい³²ことが伺える以上に、英訳会社法と英文開示資料が違っては、両者が同じ機関なのか外国人は混乱しないか、と心配になる。

監査役

1. (company) auditor [原則として company auditor であるが、前後関係から明らかである場合には、company を省略し、auditor とするの也可。]

公益社団法人日本監査役協会のホームページ

(<http://www.kansa.or.jp/system/20120829.pdf>) では、「監査役」の英訳は "audit & supervisory board member" であるが、監査役会のない会社の監査役の訳語に使用した場合、誤解を招く等の理由から法令英訳では使用しない。

監査役会

1. board of company auditors

出典： 法務省日本法令外国語訳データベースシステム

<http://www.japaneselawtranslation.go.jp/dict/list?re=01&ft=1&dn=1&ky=%E7%9B%A3%E6%9F%BB%E5%BD%B9&x=43&y=22&co=1>

³² 米国 SEC の米国会社上場規則は、文脈から明らかに日本の監査役(会)類似機関に対して Statutory Auditor (Board of Corporate Auditors) という英訳語を使用して、Audit Committee 同等とみなしている (下線筆者)。

SEC 17 CFR PARTS 228, 229, 240, 249 and 274 Standards Relating To Listed Company Audit Committees

... several foreign jurisdictions require or provide for auditor oversight through a board of auditors or similar body, or groups of statutory auditors, that are separate from the board of directors.

筆者としては、基本的に主要国では一般的ではない機関設計でありながら、そのことがすでに相当程度海外でも知られているであろうことから、日本監査役協会の当初の推奨である Kansayaku にいずれかの英文呼称³³をカッコ書きで付け加える、という方法が最も妥当と考える。

3. Chief Executive Officer (CEO)はなぜ「最高経営責任者」と訳すのか

(1) 米国のモニタリングボード制度のもとでの CEO とその和訳

米国会社では、会社法³⁴と定款附則 bylaws によって株主総会に留保される少数の最重要事項を除いては、会社の最高意思決定機関は、取締役会 board of directors となっている。アングロサクソン系コーポレートガバナンスの事実上の標準であるモニタリングボード制度においては、取締役会は経營業務執行の最高責任者である Chief Executive Officer (CEO) の選解任の権限を持っていて、CEO の監視 monitoring と監督 supervision/oversight を行うという、一層取締役会内部で経営執行の監督と経営の執行を分ける³⁵形となっている。CEO の E(xecutive)は動詞の execute が語源であるから、これは明らかに経営の執行側の最高位のオフィサー³⁶を指しているのであるが、どういう訳か日本語では「最高経営責任者」という訳語が一般的となっている。

例えば「グロービス経営大学院 MBA 用語集³⁷」では、「CEO とは、Chief Executive Officer の略。日本では「最高経営責任者」と訳される。米国型コーポレートガバナンスでは、企業の所有と経営（執行）を切り分け、所有者である株主を代理する取締役会が、業務執行を行う執行役員を任命・監督するという形態となっている。この執行役員のトップが CEO と位置づけられる。」それに対して、「COO とは、Chief Operating Officer の略。日本では「最高執行責任者」と訳される。[CEO]が企業の経営全般に対して責任を持つのに対し、COO は日々の業務執行の責任を請け負う。」と「経営（執行）」と「日々の業務執行」と区別する説明ではあるが、筆者には CEO は「最高執行責任者」、COO は「最高業務責任者」または「業務執行責任者」という訳のほうが、現在はより適切に思われる³⁸のであるが、どうであろうか。

³³ 法務省が会計監査人を financial auditor と翻訳しているのに対比させ、業務監査も権限に含まれる点から、内部監査人 internal auditor との混同は悩ましいところではあるが、corporate auditor/board of corporate auditors が最も妥当に思われる。

³⁴ 国家（連邦政府）の会社法ではなく（米国には存在しない）、設立州の州法（上場企業ではデラウェア州法が最も多い）である。

³⁵ モニタリングボード型では、取締役会内部で監督と執行が別れているので、執行責任者として CEO（米国では取締役会会長 Chairman を兼任するのが一般的であるが、両職は分離すべきという主張も強く、英国ではむしろ分けるのが一般的となりつつある）を選ぶのか、CEO が執行を行うので他の取締役は監視監督を行うのか、どちらが先であったかは歴史的な進化の結果ではあるが、ロジック的にはややトートロジーではある。

³⁶ CEO を含むオフィサーといえども本質的には使用人 employee であり、取締役会の指揮命令に属する点は留意が必要である（高田(2014)p188）。日本の「執行役員」も法的には使用人である。

³⁷ https://mba.globis.ac.jp/about_mba/glossary/

³⁸ 現実的には、明治時代ならぬ現代では、CEO も COO も他の CXO 職も、英語略語のまま使われるようになってきている。

(2) 日本の CEO

ひるがえって、日本の伝統的大会社のコーポレートガバナンスは、終身雇用前提で大学新卒一括採用入社した従業員が、社内での競争と昇格プロセスを経て、社長として経営トップに立つとともに、組織ピラミッドの頂点かつ最終的経営決定機関であるマネジメントボード型取締役会で代表取締役に選任されて、会社を統べる形を取っていた。無論、会社法は取締役会に取締役の業務執行の監督責任³⁹を持たせてはいるが、そもそも取締役が内部者かつ職責上社長の部下でほとんど占められている構成では、法的な監督責任はあったところで、執行との分離という理解ができなく⁴⁰、会社トップである CEO=最高経営責任者、という理解と訳は無理もないところであった。しかし、日本版コーポレートガバナンス・コードの導入以降、グローバル標準であるモニタリングボード型のコーポレートガバナンスの理解が急速に高まった現在でも、同じ訳語が使われているのには違和感が拭えない。

逆に、マネジメントボード型であった日本の会社に、モニタリングボード型を移植するにあたって作られた制度と用語が、1997年にソニーが最初に使い始めた「執行役員」制度である。以後、それがモニタリングボード型ではない他の会社でも、使用人兼務取締役および使用人である経営層上級管理職の肩書として使用されるようになり、さらに平成15(2003)年の株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律（商法特例法）によって導入された委員会等設置会社⁴¹で監督専任の取締役と区別するために「執行役」が導入されるに至って、「執行」とそれに対する「監督」の概念がようやく日本に行き渡ったと理解している。

(3) 英米のオフィサー階層

ちなみに、厳格な階級組織である軍隊ではいかなる国でも、将軍(陸軍では general、海軍では admiral)、将校または士官(officer)と兵士(soldier)は、見た目(軍服)でも、待遇(士官食堂)でも、行動(上官に対する敬礼)でも厳然と区別されるように、欧米の会社では過去には officer(米国)/executive(英国)と staff/clerk の間には厳然とした待遇(ボーナスの有無、食堂の区別)の区別があった。前者は manager として管理職(指揮官)になりえ、より昇進すれば management または executive 職階(将軍)となり、個室と秘書が与えられるようになる。さらに最高位に昇進したのが、米国では Chief Executive Officer である。英国においては、過去はマネジメントボードのなごりなのか Managing Director がトップであったが、その後 Chief Executive となり、最近はむしろ米国式に CEO と呼ぶことが多い。

³⁹ 注 15 参照

⁴⁰ 従って、モニタリングボード体制を維持している日本の会社が、トップのタイトルに CEO を使うのは会社法上問題にはならない会社独自の肩書(銀行の頭取と同じ)とはいえ、矛盾という他はない。

⁴¹ 現在の指名委員会等設置会社は、取締役会と執行役会からなる二層式ボードの機関設計であるが、ゲルマン系ではなくアングロサクソン系のモニタリングボード型をオリジンとする。

4. report to は「報告する」と訳して良いのか

(1) 米国会社における reporting line とは

外国、特に米国系の組織では、上司部下間の指揮命令系統は reporting line と呼ばれ、異なる法人格のグループ会社または地理的に離れた場所にいる従業員間で reporting line が引かれる（マトリックス組織では複数になる）ことも普通にある。コーポレートガバナンス体制を欧米風に設計する際に、reporting line を「報告経路」、report to～を「～に報告する」と日本語に訳して良いのであろうか。

特に問題意識を持たずに英語を翻訳すれば上記のようになるが、下記のような例を考えると、必ずしもそうではないことがわかる。

① John is my direct report.

② I report to the Head of Compliance in New York Headquarters.

これらは単に業務の報告という情報伝達行為にとどまらず、指揮命令系統を意味していることを理解する必要がある。つまり、reporting line は業務上の指揮命令を出し、従う上下関係であり、直截に言えば採用・解雇⁴²・報酬・昇格といった組織内の生殺与奪を伴う関係である。上記の例であれば、①は「ジョンは私に直接報告をする」ではなく、「ジョンは私の直属の部下である」、②は「私はニューヨーク本部のコンプライアンス本部長に報告する」ではなく、「私は NY 本部のコンプライアンス本部長の配下である」が正しい理解に基づく訳語であり、少なくともコーポレートガバナンス体制の文脈においては⁴³、reporting line も報告経路ではなく「指揮命令系統」、report to～は「指揮を受ける」とより厳格に理解するのが正しい。

(2) グローバル標準のガバナンスモデルでの reporting line の引き方

組織におけるリスク管理のグローバル標準モデルとして、3 ラインモデル 3 Lines (of Defense) Model があるが、職業内部監査人のグローバル組織である The Institute of Internal Auditors (IIA)では、内部監査部門には独立性と客観性維持のために、「2 系統の報告経路」 dual reporting lines の構成を取ることが求められている。

⁴² hire & fire と呼ばれる。

⁴³ 一般日常英語では、単に情報を伝える報告の意味でも report to が使われることがあるのは悩ましく、文脈で判断する必要があるが、区別する場合には inform または communicate という用語がある。

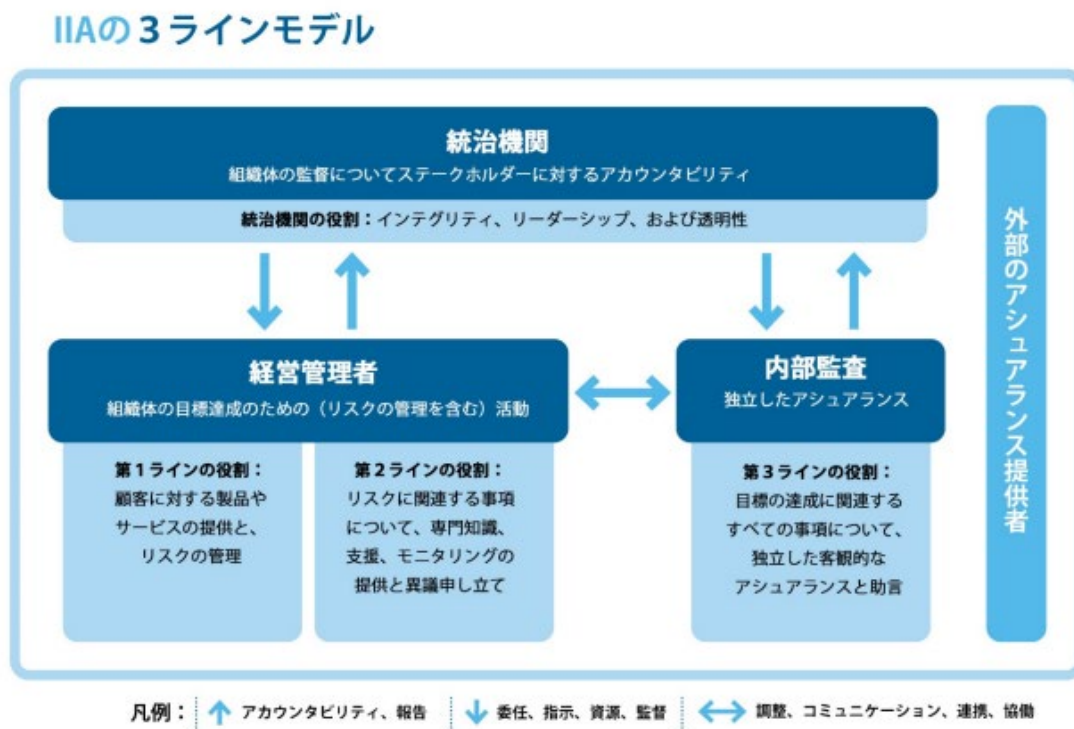


図 1 : IIA による 3 ラインモデル 出典：(一社) 日本内部監査協会
https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/cbok/2020.07_1_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf

公認内部監査人(CIA)からなる CIA フォーラム研究会(2016)は、この dual reporting line について IIA の基準に基づいて「ガバナンス機関である Audit Committee が内部監査部門に対して監査機能上の指揮命令 (Functional reporting) を、社長は部門運営上の指揮命令 (Administrative reporting) を行う、いわゆる「2 系統の報告経路 (Dual reporting line)」システムの考え方が今や、世界中のデファクトスタンダードとなっている⁴⁴」「監査機能上の指揮とは、ガバナンス機関が内部監査部門の組織上の独立性を担保して、同部門に本来の機能を発揮させるための行為である。個々の内部監査実務の細部にまで口を出すのではなく、あくまでも重要事項についての指揮である。一方、部門運営上の指揮とは、社長が社内組織の一つである内部監査部門が日々の業務を円滑に進められるように、社内の環境を整えることである。」と述べている。このような機能からは、reporting line が単なる情報伝達経路ではないのが明らかであろう。

(3) 定まらない reporting line の日本での認識

さらに CIA フォーラム研究会(2016)は、注 1 で以下のように的確に指摘している。

⁴⁴ 「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」第 10 原則「内部監査」パーゼル銀行監督委員会(2015/7)
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/re1171024a5.pdf

「report to」は、「報告する」と訳されることが多く誤解を招きやすい。本来の意味は、直属する、指揮・監督を受ける、指示を仰ぐ、復命する（命令されたことの経過や結果を報告する）こと。I I Aは、単なる伝達や連絡は「communicate」と表現して「report to」と区別している。ここでいう「報告先」とは、単に内部監査結果を伝達している先ではなく、指揮・監督を受ける先を指している。

コーポレートガバナンス・コードでは、同じように内部監査部門と監督機関のあるべき関係を下記のように記述しているが、この項目でのみ出てくる「報告」という用語は上記のような厳格な意味とは思われない。report to の直訳に過ぎないのか、日本の法令⁴⁵または組織文化上の問題を忖度した表現なのか、興味深いところである。

補充原則 4-13③ 上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。

以上

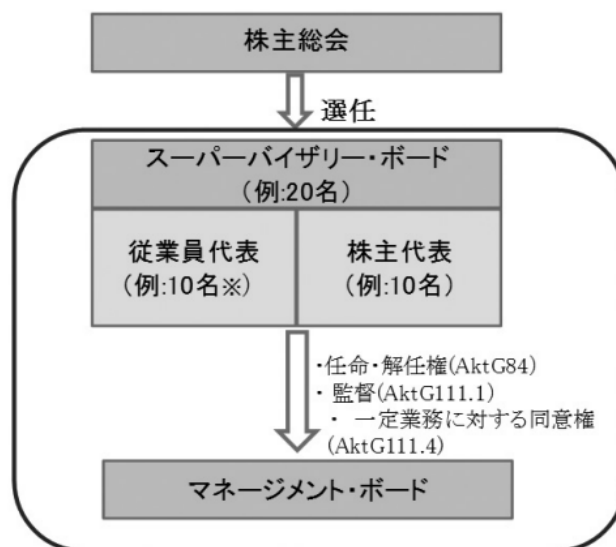
⁴⁵ 会社法 335 条によって監査役は執行側の職を兼ねることができないことから、執行側組織である内部監査部門の上司にはなれず指揮命令もできない、という解釈をめぐる論争は長く続いている。

別表：会社機関設計のタイプ

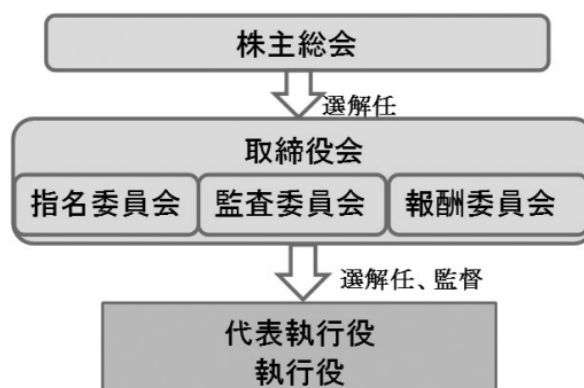
出典：RID ディスクローチャーニュース 2015/7 vol.29 （執筆者：北尾聡子、龍仙和歌子）

<https://www.pwc.com/jp/ja/assurance/corporate-governance/assets/pdf/disclosure-news-201507.pdf>

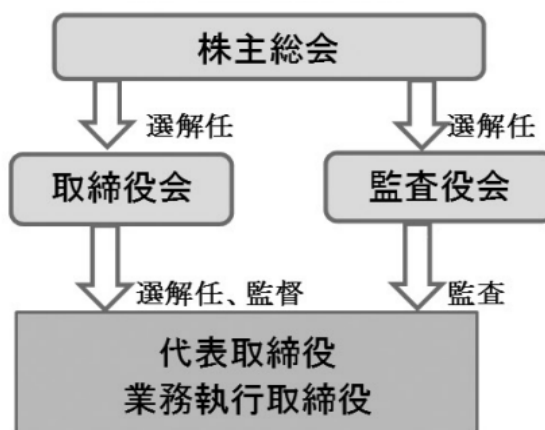
①ゲルマン法系の二層制
 ボード体制



②アングロサクソン系の一層制
 モニタリングボード体制



③日本の監査役会設置会社型
 並列トライアングル体制



参考文献

- Institute of Internal Auditors, The 「IIA の 3 ラインモデル 3 つのディフェンスラインの改訂」日本内部監査協会、2020/7。
- 稲葉洲臣「コーポレート・ガバナンスと監査役監査の基本的関連」現代監査 No.7、1997/4。
- 岩井克人『会社はこれからどうなるのか』平凡社ライブラリー、2009/9。
- 大杉謙一「コーポレート・ガバナンスと日本経済～モニタリング・モデル、金融危機、日本の経営～」日本銀行経営研究所 Discussion Paper No.2013-J-6、2013/5。
- 加護野忠男、砂川伸幸、吉村典久『コーポレート・ガバナンスの経営学 会社統治の新しいパラダイム』有斐閣、2010/3。
- 洪濟植「取締役制度に関する沿革的考察」島根大学法文学部紀要 59-1、2015/5。
- CIA フォーラム研究会 No.38 (日本内部監査協会) 「監査役会と内部監査部門の理想的な関係」月刊監査研究 No.506、2016/1。
- 高田晴仁「日本商法の源流・ロエスレル草案ー「ロエスレル型」株式会社を例としてー」早稲田大学比較法研究所「日本法の中の外国法」第 41 号、2014。
- 高田晴仁「明治期における商法典成立史の研究 - 科学研究費助成事業研究成果報告書」科学研究費助成事業データベース、2019/6。
- 高田晴仁「ロエスレル商法草案：取締役たちおよび監査役会」法學研究：法律・政治・社会 Vol.89 No.1、2016/1。
- 高田晴仁「監査役誕生ー歴史の窓から」月刊監査役 No.640(2015/5)-725(2021/9)隔月掲載 [本文では 1 から 118 までの章番号§にて引用]。
- 高田晴仁「監査役誕生から現在、そして未来」月刊監査役 No.724、2021/8。
- 高村直助『会社の誕生』吉村弘文館、1996/11。
- 日本監査役協会関西支部「監査役制度を巡る諸問題についてードイツ法及び EU 法からのアプローチ」社) 日本監査役協会関西支部、2011/7。
- 花崎正晴『コーポレートガバナンス』岩波新書 1513、2014/11。
- Micklethwait, John & Adrian Wooldridge *The Company - A Short History of a Revolutionary Idea*, Modern Library Paperback Edition、2005.