

対談：大江橋法律事務所 パートナー弁護士 関口 智弘 氏

コーポレートガバナンスについて（2016年4月13日）

安田： 平成26年の会社法改正において、新たに監査等委員会設置会社という仕組みが導入されました。昨年の秋頃は200社程度の企業がこの監査等委員会設置会社へ移行済若しくは移行予定と表明していたのですが、現在ではその数が既に500社を超えました。コーポレートガバナンスの枠組みの一つとして、この新しい仕組みが急速に広がりを見せている感じがしています。

こうした状況を踏まえ、本日は、コーポレートガバナンスに関連して、関口先生のご経験やご意見を伺いたいと思います。



大江橋法律事務所 関口智弘 弁護士

関口： 我々弁護士の間でもコーポレートガバナンスというテーマはすごく流行っていますね。コーポレートガバナンス・コードに関するセミナーも多く実施されていますし、日頃ご相談を受ける会社からも「コーポレートガバナンスはどうしたら良いでしょうかね？」というお話をよくされます。関心が高いのは事実ですね。一方で「コーポレートガバナンスって何なの？」と問われた時に明確に答えられる人はあまりいないというのも実態かと思います。

安田： 何故なのでしょう？

関口： コーポレートガバナンスについては、いろいろな考え方があるからだと思います。

まず、わかり易い整理として、所有と経営の分離を前提に、株主から経営を委任された取締役、受任者として企業価値を最大化させるものという考え方があります。ガバナンスという言葉は日本語で言うと「統治」、つまり抑制を効かせるということ。何に抑制を効かせるかということ、経営者が勝手なことをしないようにという部分が多いのです。元々会社法という法律そのものが、株主が会社を所有するという枠組みのものであるので、そのような考え方になるのが自然です。

ただ、法律だけでは十分に対応できない部分もある。そこでハード・ローとソフト・ローという概念が出てくるのです。ハード・ローとは、条文や裁判所が下した判決などのことで、所謂法律です。一方、ソフト・ローとは法律ではおさえられないような部分に対する縛りで、コーポレートガバナンス・コードは、正にこれに当たります。

また、学術界では、エクスターナル・ガバナンスとインターナル・ガバナンスという考え方もあります。エクスターナル・ガバナンスとは、わかり易く言うと、株主とか市場からのプレッシャー。インターナル・

Topics / Insight

ガバナンス、つまり内なるコーポレートガバナンスというのは、株主との関係ということではなく、内部的にも良い状態でないと企業価値は最大化されないという考え方に基づくガバナンスです。言い方を変えると、従業員に如何にやる気を持たせるかということですね。

安田： インターナル・ガバナンスとは、まさに企業経営そのものに近いという感じもしますね。

関口： そうですね。ただ、この枠組みは、会社法でもコーポレートガバナンス・コードでもあまりフォローされていない考え方です。このように、いろいろな考え方が存在し、単純には捉えることが難しいことが、コーポレートガバナンスのわかりにくさにつながっていると思います。

安田： 確かに、単純には捉えられませんね。攻めのガバナンスと守りのガバナンスがあるとされていますけれど、両者のガバナンスの効かせ方にも違いがあります。いろいろな捉え方があるため、日本語で言う「統治」という言葉のもつ語感とのギャップが生じてしまい、「腹落ち」しにくいといったことにつながっているとさえそうです。では、なぜ、わかりにくいにも拘らず、関心が高いのでしょうか。

関口： 「なぜ、今」コーポレートガバナンスなのかという視点も重要です。これは政治の世界とは切り離して考えることは出来ないことなのですね。自民党が政権を取り戻して安倍首相がアベノミクスを進めています。その中で、海外からの投資を活性化させるということが日本の生きる道の一つだと安倍首相は考えているのだと思います。そのための政策の一環として、コーポレートガバナンスがあるわけですね。要するに、日本の市場に外国資本を呼び込むために、外国の投資家から受けの良いような日本の上場企業にしていく必要があるという価値判断があったということです。

安田： 確かに、監査役会制度は、外国人から見てわかりにくいという議論はされてきましたよね。ただ、わかりにくいということでは、監査等委員会制度もあまり変わらないと思います。

関口： 監査等委員会制度は妥協の産物として生まれたと言われてます。海外の投資家、特にアメリカの投資家に配慮した政策と言えます。元々会社法には指名委員会等設置会社というものがあつたわけですが、これはアメリカ流の統治機構を取り入れるというものです。業務執行をするのは執行役で、取締役が監視をする。正に、英語で言うオフィサーとダイレクターの関係を輸入した制度です。ところが、これがすこぶる評判が悪くて、導入が進まない。アメリカの投資家にとってわかり易い制度をせっかく作ったのに、殆どの日本企業にとって腹落ちしない仕組みだったのです。そこで出てきたのが監査等委員会設置会社ということです。紆余曲折があつた中で、ああいう形に収まったわけですが、その形が良いのか、そうでないのかは、正直現時点ではよくわからないところです。

安田： 「監査役会はこういう理由で良くないので、それを改めるために新しい仕組みを作る」というストーリーがあればよいのですけれど、その辺をはっきり示している企業は多くないと思います。はっきりしないまま枠組みを変えても、実質的な変化にはつながらない。腹を括って運用まで変えていかないのであれば、



ベネディ・コンサルティング株式会社
安田昌彦

Topics / Insight

結果として意味が無いということになってしまいます。

ストーリーがはっきりしないのは、そもそも、外国投資家にわかりにくいとされる監査役会という仕組みに、致命的な欠陥というものはあるわけではないということでしょうか？



大江橋法律事務所 関口智弘 弁護士

そういう意味で、監査等委員会設置会社に移行するという事は社外取締役を増やすという動きと不可分一体のものなのではないかと思えます。そのため、横滑り型の移行が非常に多くなっているのではないのでしょうか。

安田： 監査役に不都合を感じていたわけではないが、社外役員の数合わせのために監査等委員会設置会社に移行するという場合には、制度変更を理由に社外監査役の方にお辞めいただくのは難しいでしょう。確かに日本人の発想としては、取り敢えず、監査等委員として継続していただくということになりやすいですね。ただし、監査役と取締役では大きく役割と責任が変わってくるはずですよ。

監査役は取締役会における議決権が無いので、抑止力が弱いとよく言われていますが、監査等委員が議決権を有することでガバナンスが強まるとは単純に言い切れません。何故かという、取締役会で決定された事案が後日問題になった場合に、監査等委員が監査をしようとする、自己監査という問題が生じるからです。自己監査ということになれば、当然、監査役監査の方が有効じゃないかという議論になります。ですから、役割として、何がどう変化するのかということをはっきりさせなければ改悪になるリスクもあると思えます。

関口： おっしゃる通りですね。業務執行取締役とそうでない取締役というステータスの違いはあるにしても、取締役として議論に参加するということになるわけですから。本来、チェックする人とチェックされる人が同じ会議体の中にいるということは構造的には望ましくありません。その意味でも妥協の産物ということが言えると思えます。

監査役から新たに取締役にされる方は、取締役会での議決権を得るということも一つの大きな変化ですが、見逃してはいけないもう一つの変化として、株主代表訴訟のリスクが高まることが指摘できます。会社法の条文上は監査役も会社に対する責任を負いますので、株主代表訴訟の提訴対象になりますが、実際に監査役が訴えられるケースはあまり聞きません。一方、取締役が提訴される事例は多いです。ですから、

関口： 個人的には、監査役会制度そのものに大きな欠陥があるとは思っていません。要は外国投資家向けの見てくれの問題なのかなということですよ。

移行が進んでいるのは、もう一つのアメリカ型の統治機構である独立社外取締役の増員という政治的な配慮があった結果だと思います。監査等委員会設置会社は社外取締役を増やすために都合の良い仕組みなのですね。

「横滑り型」というのですが、元々あった監査役会をそのまま監査等委員会に横滑りさせる。それによって2名の社外監査役がそのまま社外取締役として監査等委員になるわけです。独立社外取締役の増員に苦慮している会社にとっては、正に一石二鳥ですよ。

Topics / Insight

会社全体の見た目としてはあまり変わっていないとしても、個人が負う責任という意味では大きく変わります。

安田： 最近では社外取締役に対する社会的な関心度も高いので、その分、社外取締役に対するプレッシャーは強くなりますよね。監査等委員だけでなく、これまで単に名前を貸していたに近いような社外取締役の方も、もはや「名ばかり取締役」ではいられなくなります。

関口： 法的に言うと、名前だけの社外取締役であっても、業務執行取締役と同じように代表取締役に対する監視義務を負うわけですね。実際、過去には責任を問われた判例が出ています。後で問題となった議案について、取締役会の議事録に反対したことを留めていなければ、他の取締役と連帯して責任を負わないといけません。

安田： そうなると、取締役会でどのようなことについて議論をするべきかという話になりますね。監査等委員会設置会社であれば、業務執行取締役に権限の委譲をすることが出来ます。業務執行にかかわる事項の権限委譲をすることによって、監査等委員が自己監査を回避することが出来ますし、不案内な日常的業務に関する意思決定に参加することも少なくなるでしょう。つまり、監査等委員会という器の設置に伴って、取締役会自体の役割をしっかりと見直す必要があるということですね。

関口： 同感ですね。でも、そこまで出来ている企業がどれだけあるかは疑問ですね。先程お話した「横滑り型」の企業の多くは、実質が変わらないのであれば、社外取締役の人数を増やさずに、コストも増えない方がよいという発想があります。実際、社外取締役を新たに探してくるということも簡単ではないので、現状では仕方がない面もあるとは思いますが。

安田： 取締役人材の不足という話も良く聞きますが、人数の話よりもまず、社外取締役に何を期待するかということをはっきりさせることが重要ですね。監査等委員となられる社外取締役の方に期待する役割が業務執行取締役に対する監査・監視機能というのであれば、それまでの監査役に期待していた役割と質的にはあまり変わらないかもしれません。

関口： 厳密に言えば、社外監査役と社外取締役に求められる資質は違うと思います。取締役はボードのメンバーとして、業務執行者と一緒に意思決定をしていくということが求められます。ですから、単に監視ということではなく、どちらかという現実界の中で経営をされていて、経営者としての目線から有益なアドバイスをしていくというのが一つの典型的なパターンなのかなと思います。監査役というのは、経営の意思決定に関わるというのではないわけで、業務監査という観点でいえば、我々弁護士のような資質に近いイメージかと思います。

結局のところ、社外取締役というのはアメリカ的な仕組みなのですね。日本の場合はアメリカに比べて株



ベネディ・コンサルティング株式会社
安田昌彦

Topics / Insight

主からのプレッシャーが強くないので、まず、形から入っておいて、運用はこれからということになります。社外取締役が「本当に機能する」という意味でのベストプラクティスは、これから蓄積されていく必要があるのだと思います。

安田： 確かにまず形からという考え方も否定はしません。形を整えることが実質的な部分を充実させる第一歩となりえるからです。但し、何事も形と実質、言い換えると制度と運用の両方がしっかりしていないといけません。つまり、監査等委員会設置会社という新しい制度の導入に合わせて、その運用も新しいやり方に変えていく必要があるのですね。

関口： コーポレートガバナンスの制度だけを整えていても不十分ということを強く認識したのは、昨年、役員
の責任調査委員会をやらせて頂いた東芝の不祥事ですね。同社は、指名委員会等設置会社であり、カンパ
ニー制であるとか米国会計基準を古くから導入しているなど、日本企業としては先進的な仕組みを導入し
ている企業です。器としての制度が先進的であったとしても、人的な運用によってそれが無効化されてしま
うと、ご存知のように全てが死んでしまうのですね。

安田： 東芝のケースは、コーポレートガバナンスの仕組みというより、倫理観の問題だと考えています。この
事件から学べることは、監査等委員も業務の仕組みであるとか意思決定のプロセスだけを見ているだけで
は、十分な監視機能を発揮できないということ。プロセスに依拠した監査だけだとやはり限界があるとい
うことです。そうすると、やはり業務執行取締役という人を見るしかないということになりますね。

関口： ただ、人を見るということは簡単なことではありません。代表取締役への権限委譲によって取締役会の
議題がスリム化されると、一つの議題に対してより深い議論が出来るようになりますが、そうした深い議
論を通じて業務執行取締役という人を見るということも、一つの有効なやり方となるのではないかと思
います。

安田： 同感です。何れにしても、新しいコーポレートガバナンスの仕組みに移行した企業にとって、権限委譲
を含め、運用の方を如何に充実させていくということが、今後の重要な課題となると言えますね。



関口 智弘氏（せきぐち・のりひろ）

弁護士法人大江橋法律事務所（東京事務所） パートナー弁護士。
企業法務を主な取扱分野とし、特に M&A、会社法・コーポレートガバ
ナンスを得意とする。東芝・役員責任調査委員会（事務局総括担当）を取り
扱ったことでも知られている。

<聞き手>

ベネディ・コンサルティング株式会社

代表取締役 安田昌彦

Tel : 03-6805-1900

Mail : ma.yasuda@benediconsulting.jp