

日本会社法における簡易型ボード・モニタリング・モデルの新設——監査等委員会設置会社制度—— (The Audit and Supervisory Committee—a simplified board-monitoring model in 2014 Japanese corporate law)

一橋大学教授 酒井太郎
taro.sakai@r.hit-u.ac.jp

I. はじめに

日本の会社法において、株式会社の機関構成、すなわち株式会社における企業統治の組織構造は、株式会社の大部分を占める中小企業から、多数の子会社を抱えて海外展開している大規模企業までに至る幅広い企業層の需要に対応するため、非常に多様な組み合わせを任意に選択することができるようになってきている¹。

具体的に説明すると、日本の株式会社の機関は、必要最小限の構成として、株主総会と、業務執行機関として 1 名以上の取締役の設置が要求されるが、取締役を増員して取締役会を編成し、さらに、社外取締役を加えて一定の権限を有する委員会を設置し、いわゆるボード・モニタリング・モデル board monitoring model を採用するなど、業務執行機関を柔軟に拡張することが可能である。また、業務執行機関に対する監査または監督については、株主総会が選任する 1 名以上の監査役を置くというのが最小構成であるが²、監査役を増員して監査役会を編成することで組織を拡張することも可能である。さらに、会計監査人（公認会計士、または公認会計士が共同で設立した監査法人であることを資格要件とする監査機関）を設置して職業専門家による監査体制の充実を図ることや、日本の会社法が伝統的に採用してきた監査役（取締役との兼任が認められていないため業務執行機関から完全に独立しており、業務執行機関に対して対等の立場から監査を行う機関）を用いずに、社外

¹ (1899 年制定の商法において商事に関する一領域とされてきた会社規制を、単行法として独立させるために) 2005 年に会社法が制定されるまでの間、日本の株式会社法制は、大規模な公開企業 (publicly held company) を想定したものとして設計されていた。そして、社員の有限責任制を希望する小規模閉鎖的な企業については、最低資本金額などによる参入障壁を設けて有限会社制度 (会社法の制定に伴い廃止) の採用が促されてきた。しかし、(その多くが中小企業である) 有限会社は、(上場企業も含むところの) 株式会社よりも信用の点で劣るといった風評が広まったため、規制対象としての適性も、規制を遵守する意欲も能力もない中小企業が株式会社形態を選択していくという傾向は、上記の障壁にもかかわらず絶えることがなかった。その結果、株式会社規制の内容と規制対象の実体との不一致が顕著になり、会社法における株式会社規制は中小企業本位に改められることとなった。日本の株式会社法制において、本文で述べているように機関構成の選択の幅が広いのは、適用対象である株式会社が、規模や株式の流通性その他の点において非常に多様であり、特定の機関構成を強制し、または推奨することが困難であることによる。そして、このことは、企業統治に関する日本の会社法制が非常に複雑であり、理解しにくいことの要因となっている。

² なお、小規模閉鎖企業については、後述のように、株主総会および 1 名以上の取締役という機関構成 (監査機関を置かない機関構成) も採用可能である (会社法 327 条参照)。

取締役を含む取締役により組織された監査委員会と会計監査人の二つを監査機関とする構成を取ること（ボード・モニタリング・モデルによる監査および監督）もできる³。

会社法上の分類基準であるところの、株式の自由譲渡性の有無および規模に応じて株式会社の類型をいくつか設定したとき、各類型における典型的な機関構成は次の通りとなる（会社法で義務づけられているものを含む）。なお、株式会社において任意に採用することができ、または採用が義務づけられている機関構成は、すべて会社法で規定されている⁴⁵。

《小規模閉鎖企業（株式の譲渡につき会社の承認を要する会社。同族企業など）》

(1) 株主総会＋取締役

《中小企業》

(2) 株主総会＋取締役会＋監査役

《大企業または上場会社》

³ 日本の会社法上、株式会社において採用することのできる機関構成の組み合わせ（株主総会以外の機関の組み合わせ）は 19 種類となる。すなわち、(1) 取締役、(2) 取締役＋監査役、(3) 取締役＋監査役＋会計監査人、(4) 取締役会＋会計参与、(5) 取締役会＋監査役、(6) 取締役会＋監査役会、(7) 取締役会＋監査役＋会計監査人、(8) 取締役会＋監査役会＋会計監査人（監査役会設置会社）、(9) 取締役会＋監査等委員会＋会計監査人（監査等委員会設置会社＝簡易型モニタリング・モデル）、(10) 取締役会＋指名委員会・監査委員会・報酬委員会＋執行役＋会計監査人（指名委員会等設置会社＝標準型モニタリング・モデル）、そして、(4) を除く (1) から (10) にそれぞれ会計参与を加えたものである。

⁴ 米国とは異なり、証券取引所（金融商品取引所）の自主規制が、株式会社の機関構成の選択に関して果たす役割は小さい。すなわち、証券取引所の上場基準は、上場会社に対し、会社法に基づいて選任しなければならない取締役または監査役のうち、1 名以上を会社からの独立性を有する者（独立役員）とすべき旨を定めているにとどまる（東京証券取引所・有価証券上場規程 436 条の 2・445 条の 4 など）。

⁵ 参考までに、日本の会社法に特有の機関または機関構成の英文表記を下に掲げる。これらは法務省のウェブサイト<<http://www.japaneselawtranslation.go.jp/?re=02>>に掲げられた会社法条文の英訳による。

監査役：company auditor.

監査役会：board of company auditors.

会計監査人：financial auditor.

監査等委員会：audit and supervisory committee.

監査等委員：audit and supervisory committee member.

監査委員会：audit committee

監査委員：audit committee member

指名委員会等設置会社：company with nominating committee, etc.

監査等委員会設置会社：company with audit and supervisory committee.

なお、監査役について筆者の説明を補うならば、“a statutory auditor for the operational and accounting affairs of the company elected at the shareholders meeting.”となり、会計監査人について説明を補うならば、“an outside auditor qualified as a certified public accountant or an accounting firm elected at the shareholders meeting.”となる。

(3) 株主総会＋取締役会＋監査役会＋会計監査人

(4) 株主総会＋取締役会＋指名委員会等（指名委員会・監査委員会・報酬委員会）＋会計監査人

(5) 株主総会＋取締役会＋監査等委員会＋会計監査人

ちなみに、上記（4）の機関構成を取る会社は、会社法上「指名委員会等設置会社」と定義されるが（会社法 2 条 12 号）、ここでは説明の便宜のため、そのような機関構成を「標準型モニタリング・モデル」⁶と呼ぶことにする。

そして、上記のうちの（5）は、「監査等委員会設置会社」（会社法 2 条 11 号の 2）というものであり、2014 年の会社法の大規模改正に際して新設されたものである。この監査等委員会設置会社という機関構成が導入された背景には、2002 年に導入された標準型モニタリング・モデル（指名委員会等設置会社制度⁷）が、企業統治の世界的傾向（社外取締役を活用した、取締役会による監督機能の強化）に適応することを目的としていたにもかかわらず、普及がほとんど進まないという事情があった⁸。この新制度は、日本における一般的な企業経営実務に近づけることを意図して、標準型モニタリング・モデルをより簡素な形に改変したものであることから、以下の叙述では、監査等委員会設置会社の機関構成を「簡易型モニタリング・モデル」と呼ぶことにする。

本論文は、この新しい機関構成である簡易型モニタリング・モデルを素材として、日本における企業統治の目標と現実、そして現実を目標に近づけるための取り組み（その目標設定の適切性・妥当性に関する議論を含む）について批判的に考察しようとするものである。

II. 標準型モニタリング・モデルの概要

簡易型モニタリング・モデルを紹介する前に、比較の前提となる標準型モニタリング・モデル（指名委員会等設置会社）を簡単に説明しておきたい。標準型モニタリング・モデルにおける株式会社の組織と運営は、次のようにして行われる。

⁶ この機関構成は、米国の公開企業の典型的形態であるボード・モニタリング・モデルを 2002 年の商法特例法改正により導入したものである。指名委員会は *nomination committee*、監査委員会は *audit committee*、そして報酬委員会は *remuneration committee* に相当する。

⁷ 2014 年改正前の委員会設置会社制度。会社法制定前の委員会等設置会社制度。

⁸ 2014 年改正会社法施行前の時点で、全上場企業 3,878 社のうち、標準型モニタリング・モデルをとるものは 59 社（1.5%）に過ぎない。日本取締役協会「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」9 頁（2014 年 8 月 1 日）

<http://www.jacd.jp/news/odid/140805_20133.html>。東京証券取引所に上場されている会社についていえば、標準型モニタリング・モデルを採用する会社は全体の 1.7%に過ぎず、残りの 98.3%はすべて監査役会設置会社（本文の（3）の形態）である。東京証券取引所「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書 2015」15 頁図表 15（2015 年 3 月）

<<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/02.html>>。

- (1) 株主総会は取締役と会計監査人を選任する（会社法 329 条 1 項）。
- (2) 取締役は取締役会を組織する（会社法 362 条 1 項）。
- (3) 取締役会は執行役を選任して（会社法 402 条 2 項）、執行役の職務執行を監督する（会社法 416 条 1 項 2 号）。
- (4) 会社の業務執行の実行は、執行役が行い、業務執行に関する決定は、取締役会、または取締役会の委任を受けた執行役が行う（会社法 416 条 1 項 1 号・418 条）。取締役は業務執行の実行に関する権限を有しない（会社法 415 条）。
- (5) 取締役会決議に基づき、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の委員が選定される（会社法 400 条 2 項）。
- (6) 各委員会の委員の過半数は、社外取締役で構成する（同条 3 項）。
- (7) 指名委員会は取締役人事に関する株主総会提出議案の内容を決定する（会社法 404 条 1 項）。
- (8) 監査委員会は、取締役・執行役その他の者の職務執行を監査する（同条 2 項 1 号）。
- (9) 報酬委員会は、取締役・執行役その他の者の報酬内容を決定する（同条 3 項）。

会社の業務執行は取締役会が決定し、決定事項を執行役が実行する形をとるが、日本の会社法では、米国のボード・モニタリング・モデルと同様、取締役会は具体的な業務執行事項の決定には従事せず、一定の留保事項を除いて決定権限を執行役に委任することが想定されている。このとき、日本の標準型モニタリング・モデルにおける取締役会の主たる任務は、経営の基本方針の決定や、内部統制の整備、執行役に対する監視・監督ということになる（会社法 416 条 1 項 2 項参照）。

III. 簡易型モニタリング・モデル

1. 概要

簡易型モニタリング・モデルにおいて、株式会社を構成する機関は、(i) 株主総会、(ii) 業務執行機関として取締役会および取締役会が選定する代表取締役、そして、(iii) 監査機関として、(a) 取締役（その過半数は社外取締役）により組織される監査等委員会と、(b) 会計監査人を置くというものである（会社法 2 条 11 号の 2・327 条 1 項 3 号 5 項・331 条 6 項・362 条 2 項 3 号 3 項・399 条の 2 第 1 項 2 項）。

監査等委員会の委員（監査等委員）は、株主総会における取締役選任の後、取締役会決議により選定されるのではなく、最初から、監査等委員である取締役として株主総会で選任される（会社法 329 条 2 項）。この点は、標準型モニタリング・モデルにおいて、監査委員会の委員が取締役会によって選定・解職されるのと大きく異なるものであり、日本の伝統的監査機関である監査役の選任方法に類似している。なお、監査委員である取締役と同じく（会社法 400 条 4 項参照）、監査等委員である取締役は、自己監査を回避するため、会

社またはその子会社の業務執行権者（業務執行取締役⁹、支配人その他の者）を兼ねることができない（会社法 331 条 3 項）。標準型モニタリング・モデルにおける取締役の任期は、全員が原則として 1 年であるのに対し、簡易型モニタリング・モデルでは、監査等委員である取締役は 2 年、それ以外の取締役は 1 年と区別されており（会社法 332 条 3 項 1 項）、同僚取締役の監査に従事する者の身分保障が図られている。

標準型モニタリング・モデルでは、客観的な見地から取締役の業績を評価し、適切な処遇を行うための機関として、指名委員会と報酬委員会が置かれる。これに対して簡易型モニタリング・モデルでは、指名委員会と報酬委員会が置かれない代わりに、監査等委員会に、監査権限のほか特別な権限が与えられている。すなわち監査等委員会は、(i) 監査等委員以外の取締役の人事（選任・解任・辞任）に関する意見表明権と、(ii) 監査等委員以外の取締役の報酬¹⁰に関する意見表明権を有する。また、一定の要件を充足する場合、次の 2 で述べるように、監査等委員会の決定には特別な法的効果が付与される。

簡易型モニタリング・モデルの内容を簡単に整理すると、次のようになる。

(1) 株主総会は取締役と会計監査人を選任する（会社法 329 条 1 項）。このとき、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役が区分される（同条 2 項）。

(2) 取締役は取締役会を組織する（会社法 362 条 1 項）。

(3) 取締役会は代表取締役を選定して、代表取締役の職務執行を監督する（同条 2 項 2 号 3 号 3 項）。

(4) 監査等委員会の委員の過半数は、社外取締役で構成する（会社法 331 条 6 項）。

(5) 監査等委員会は、取締役の職務執行の監査のほか、いくつかの権限を有する（会社法 399 条の 2 第 3 項）。

2. 標準型モニタリング・モデルとの重要な相違点

簡易型モニタリング・モデルにおいて、会社の業務執行（その決定および実行）に関与するのは、すべて取締役であって¹¹、標準型モニタリング・モデルにおけるような、取締役（取締役会）と執行役との間の法律上の職務分担は行われていない。

すなわち、簡易型モニタリング・モデルにおける会社の業務執行は、取締役会、または

⁹ 業務執行取締役とは、(a) 会社の代表権限を有する取締役、および (b) 会社代表を伴わない業務執行事項に関して、取締役会から決定・実行権限を委任されている取締役をいう（会社法 363 条 1 項）。

¹⁰ なお、標準型モニタリング・モデルを採用している会社（＝取締役・執行役その他の者の報酬の決定を報酬委員会が行う会社）を除き、日本の株式会社では、取締役および監査役の報酬は、定款に定めなければ株主総会決議により決定する（会社法 361 条）。このルールは、簡易型モニタリング・モデルにおいても適用される。

¹¹ 権限を有する取締役から代理権の授受を受けて会社の使用人が会社の業務執行に関与することも可能だが、ここでは、業務執行に関する法定の権限の有無を問題としている。

取締役会の委任を受けた取締役（業務執行取締役）が決定し、業務執行取締役が実行する。標準型モニタリング・モデルにおけるように、取締役会が監督機能に特化し、業務執行の大半を、（取締役会の選解任権に服する）執行役に行わせるという形はとらない。つまり、簡易型モニタリング・モデルは、そのままでは「モニタリング（監視およびこれに基づく適切な監督）」の機能を有しているとはいえない。

しかし、(i) 取締役の員数の過半数を社外取締役とするか、または、(ii) 業務執行事項に関する広範な授權を業務執行取締役に対して行う旨の定款規定が置かれている場合には、取締役会において決定すべき法定の業務執行事項の大半を、業務執行取締役に委任することができる（会社法 399 条の 13 第 5 項 6 項）¹²。そして、この方法により、簡易型モニタリング・モデルにおける取締役会は、業務執行取締役に對する監視・監督に専念することができると考えられている¹³。上記の二つの要件のうち、(i) は、適切な監視・監督の前提となる、取締役会構成員の会社の業務からの中立性・独立性を担保するのに必要なものであるということが出来る。しかし (ii) は、そのような機構上の担保としての意義を有するものではなく、せいぜい、「監視・監督型の実効的な取締役会制度を採用する」という会社の政策方針を明らかにしたものに過ぎない。社外取締役の増員を必要としないまま（すなわち、取締役会による実効的な監視・監督に必要な人員を伴わないまま）、定款規定を置くだけで、業務執行取締役の決定権限を大幅に拡張することができるというのは、取締役会が業務執行事項の決定に忙殺されることがなくなるといった利点もあるのであろうが、業務執行取締役の専制的な会社経営に対する有効な歯止めを持たないという点で、危険でもある¹⁴¹⁵。さらに、たとえ (i) の要件を充たしている場合であっても、簡易型モニタリングには、取締役人事（業務執行取締役の選任・再任・後任者推薦）と報酬査定を、業務執行取締役の影響力行使から截然と隔離するための機構がない。つまり、標準型モニタリング・モデルに比べると、簡易型モニタリング・モデルは、取締役会による「監視・監督」の実効性を担保する仕組みを十分備えていないとの批判を免れることができない¹⁶。

¹² 他に、会社法 423 条 4 項所定の効果（利益相反取引についての任務懈怠の推定の排除）があるが、説明を割愛する。

¹³ 坂本三郎編著『立案担当者による平成 26 年改正会社法の解説』（別冊商事法務 393 号、2015 年）136 頁。

¹⁴ このような取扱いは、標準型モニタリング・モデルとの理論的整合性が犠牲になっても、簡易モニタリング・モデルの利用促進が優先されたことによるものであると指摘されている。前田雅弘「監査役会と三委員会と監査・監督委員会」江頭憲治郎編『株式会社法大系』（有斐閣、2013 年）273 頁。これに対し、改正法案の立案担当者の解説では、社外取締役が過半数を占める監査等委員会の存在、および定款変更株主総会の特別決議を要することなどが、正当化事由として挙げられている。坂本三郎編著『一問一答 平成 26 年改正会社法〔第 2 版〕』（商事法務、2015 年）64 頁～65 頁。

¹⁵ もっとも、業務執行取締役は、業務執行者としての受任業務と、取締役会構成員としての職務を兼務することによる負担感も大きいものと思われる。

¹⁶ 簡易型モニタリング・モデルは、社外取締役の設置について便宜を図るという点を除いて、明確な理念を欠いていると批判される。江頭憲治郎『株式会社法〔第 6 版〕』（有斐閣、

III. 簡易型モニタリング・モデルの導入の背景

(1) 総説

日本の会社法が、社外取締役を活用した取締役会による監視・監督機能の強化を志向しながら¹⁷、標準型モニタリング・モデルの普及を強力に推進するための制度改革が行われず、また、(標準型モニタリング・モデルの採用を誘導していく上でも、また、簡易型モニタリング・モデルの実効性の高めていく上でも、望ましいと考えられる)社外取締役の大幅増員を実現するための意欲的な制度改革も行われないうまま、2014年会社法改正で、上記のような問題を抱えた簡易型モニタリング・モデル¹⁸が採用されたのは、なぜだろうか？

ここでは、(a)株式会社の監査制度に関する沿革上の理由、および、(b)(沿革上の理由からの影響を相当程度受けた)日本企業の既存の実務慣行上の理由を挙げるができる。これらは、標準型モニタリング・モデルの導入・普及に対する阻害要因であると考えられているものであり、簡易型モニタリング・モデルは、これらの要因の解消・根絶を図るのではなく、むしろ妥協し、折衷する形で成立したものであるといえる。したがって、簡易型モニタリング・モデルは、(標準型モニタリング・モデルの推進者から見れば)もともと理論的に不十分、ないし中途半端であるとの評価を免れない。しかし、既存の実務慣行からさほど乖離したのではなく、移行も比較的容易であることから、簡易型モニタリング・モデルに移行することを公表した会社は、中堅の上場会社¹⁹を中心に、2014年会社法の施行(2015年5月1日)から短期間のうちに相当数に上っている²⁰。

2015年) 575頁。

¹⁷ 2005年会社法制定時の議論として、法務省民事局参事官室「会社法制の見直しに関する中間試案の補足説明」(2011年12月)<<http://www.moj.go.jp/shingi1/shingi04900107.html>>第1部第1の2(1)ア参照。2014年会社法改正時の議論として、坂本三郎編・前掲注13・125頁・129頁参照。

¹⁸ ちなみに、簡易型モニタリング・モデルは、社外取締役の一層の活用を図るために考案された機関構成であり、標準型モニタリング・モデルと監査役会設置会社との中間的形態として設計されたと説明されている。前田雅弘「企業統治」ジュリスト1472号23頁(2014年)。

¹⁹ 後掲注20の資料によれば、簡易型モニタリング・モデル採用企業には三菱重工業やテレビ朝日ホールディングスといった大企業も含まれるが、そのような例はごくわずかである。なお、2014年会社法の施行前からすでに、簡易型モニタリング・モデルの採用が中小の上場会社に限定されるものと予想されていた。その理由を含め、江頭憲治郎「会社法改正によって日本の会社は変わらない」法律時報86巻11号63頁(2014年)参照。

²⁰ 2015年5月15日の段階で、152社が移行予定であることを公表した。その詳細に関し、塚本英巨「監査等委員会設置会社への移行会社の分析(速報版)」資料版商事法務374号16頁～41頁(2015年)参照。また、あるブログ記事<<http://blog.livedoor.jp/kawailawjapan/archives/7846387.html>>によれば、2015年9月2日の閲覧時点で217社が移行済みまたは移行予定であるという。

(2) 監査制度に関する沿革上の理由

日本の会社法においては、監査対象である業務執行からの完全な独立性を確保するという見地から、監査権限だけを有する監査役を株主総会が選任するという仕組みが、1899年の商法制定以来100年近くにわたって全ての株式会社に強制されてきた。

監査役は、取締役の職務執行を監査するとともに、取締役の作成した計算書類（貸借対照表、損益計算書その他）の監査も行う（会社法381条1項・436条1項）。ただし、監査役は、取締役との兼務禁止などの欠格事由は法定されているものの（会社法335条）、企業会計に関する知識・技能を有することといった資格要件は定められていない²¹。

また、監査役は取締役よりも長い任期を与えられ（取締役が2年であるのに対し監査役は4年。会社法332条1項・336条1項）、人事や報酬、費用に関する同意権・意見陳述権・請求権を有するなど（会社法343条1項・345条4項・388条）、業務執行機関からの監査役の独立性を担保するための措置が具体的に講じられている。さらに、取締役の違法行為の差止請求権も有しており（会社法385条1項）、監査役は業務執行機関に対する監督権限も、その職務執行の（妥当性確保ではなく）適法性確保という限定された目的の範囲内において、一応備えている。

しかし、監査役には取締役の選解任が与えられていないため、監査を受ける側である取締役は、会社経営の局外者・傍観者として監査役を冷遇する傾向がある。すなわち、取締役と監査役の間で、経営の機微に関する情報を共有したり、経営方針その他に関して、監査役が客観的・中立的な立場から取締役に対して指導・助言や改善要請を行ったりすることはないといってよい。つまり、監査役制度においては、取締役の全般的な職務執行の当否、具体的には、経営判断の当否を審査し、経営成績の芳しくない取締役に対して適切な監督を行うための環境が整備されていないのであり、この点もまた、監査役制度の大きな問題点として認識されていた²²。

なお、規模の大きな監査役設置会社（会社法上の大会社²³である監査役設置会社）は、監査役会と会計監査人の設置が強制されており（会社法328条1項）、少人数の監査役による監査業務の繁忙を回避し、企業会計に関する監査能力の向上を図るための対応が制度上行われているが、それでも、監査役会には取締役の選解任権が与えられていないことから、

²¹ 1950年商法改正時の議論として、(ア) 監査役の資格を公認会計士に限ること、または、(イ) 監査役制度を廃止して公認会計士による外部監査制度を導入することなどが主張され、一時、(イ)の見解が有力となったが、その後の立法に反映されることはなかった。田中誠二『会社法論（上巻）〔3全訂版〕』（勁草書房、1993年）710頁～711頁参照。

²² 坂本三郎編著・前掲注13・129頁、尾崎安央「企業統治とその機関構造をめぐる改正——社外取締役・監査等委員会」企業会計66巻3号28頁（2014年）、友杉芳正「監査役監査の機能と限界」、法経論叢13巻2号101頁～102頁（1996年）など参照。しかし、法改正によって監査役に取締役の選解任権を認めるべきであるとの論調は、高まらなかった。三枝一雄「各種監督機関の形骸化と株主の監督是正権」、法律論叢61巻4・5号551頁（1989年）参照。

²³ 資本金額5億円以上、または負債総額200億円以上の株式会社（会社法2条6号）。

上記の問題の構造は基本的に変わらない²⁴。

以上の問題意識に基づき、米国の企業統治に関する理論・実務を参考にして 2002 年の商法改正で導入されたのが、標準型モニタリング・モデルである。

監査役制度が、取締役の業績査定およびこれに基づく人事上の処遇（任用・解任・再任・役職変更、および報酬決定）を予定したものではないということは、言い換えるならば、経営活動の当否は取締役会において検討・判断し、取締役会の自治的対応として処断していくことが、会社法上容認されているということの意味する²⁵²⁶。要するに、監査役制度は、会社経営陣から見たときには、自己の業績査定に影響しない領域で行われるものであり、取締役の人事上の処遇を監査役が決定したり、取締役会が行う人事上の処遇に干渉したりするものではないことから、彼らにとってあまり脅威にはならないということである。

そして、このような認識が企業経営者の間で定着し、その転換を求める動きに対する抵抗心を醸成していったことは、以下の事実、すなわち、(i) 彼ら経営者の意識を改善して、企業統治の世界的趨勢に適応させる目的から 2002 年の商法改正で採用された、標準型モニタリング・モデルの普及が進まなかったこと、(ii) 2005 年の会社法制定時の議論として、標準型モニタリング・モデルから指名委員会と報酬委員会を除去した機関構成を導入すべきとの意見が産業界から強く主張されていたこと²⁷、そして、(iii) 先述のように、2014 年

²⁴ このことはまた、監査役会設置会社形態をとる日本企業に対する、海外の投資家からの理解および信頼を得にくいことの原因となっている。三浦亮太「機関設計第三の選択肢導入にあたっての考慮要素」ビジネス法務 2014 年 10 月号 49 頁。

²⁵ 取締役会が業務執行取締役の監督権限を有すること（会社 362 条 2 項 2 号 3 号・363 条 1 項 2 号 2 項）に照らせば、このことは当然であり、かつ妥当なものであるように思われる。実際、1950 年から 1974 年までの間、日本の株式会社制度においては、取締役の業務執行に対する監督は取締役会が担当し、監査役は会計に関する事項に限り監査を行うという権限分配が行われており、制度上、業務執行の当否の判断に監査役が関与する余地はなかった。しかし、1970 年代に入って上場企業の粉飾決算やこれに伴う倒産事件が相次いで生じると、取締役会の自治機能に対する疑念と、監査役の不十分な監査に対する懸念が生じ、監査役に対して取締役の職務執行全般に対する監査権限を付与するとともに、大規模株式会社については会計監査人の監査を義務づける形で制度が改められた。上柳克郎・鴻常夫・竹内昭夫編集代表『新版注釈会社法（6）』（有斐閣、1987 年）432 頁～433 頁〔北沢正啓〕参照。このように、歴史的経緯を踏まえる限り、標準型モニタリング・モデルが登場するまでの間、日本の株式会社法制において、取締役会の監督機能には、あまり大きな信頼は寄せられてこなかったのである。

²⁶ もちろん、日本の会社法は、監査役の報告を踏まえた株主総会の監督（人事上の処遇）にも期待しているのであるが、株式の分散が進めば進むほどその実現は困難となるし、閉鎖的企業の場合には、取締役が大株主を兼ねていることが多いことから、やはり実現は困難であるといえる。

²⁷ 法務省民事局参事官室「会社法制の現代化に関する要綱委試案補足説明」（2003 年 10 月）<http://www.moj.go.jp/MINJI/minji07_00063.html>第 4・12 (2) および江頭・前掲注 16・574 頁注 (2)。同文献において江頭教授は、簡易モニタリング・モデルの実質が産業界の意見の内容に近いことを認めつつも、2014 年改正で簡易型モニタリング・モデルの創設を主

会社法の施行直後から、簡易型モニタリング・モデルを採用する会社が急増していることなど、数々の事実をもって裏付けることができる。

(3) 既存の監査機構に影響を受けた日本企業の実務慣行

日本の監査制度の目的が、計算書類の内容の正確性と、企業経営の適法性確保に限定され、会社の業績向上のための業務執行機関の監督を含むものではなかったということは、それ自体、必ずしも悪いことであるとはいえない。企業間の競争が活発に行われ、様々な会計指標によって客観的な経営成績が企業間で比較可能な形で入手することができれば、監督機関を通じた業績査定を会社法が命じるまでもなく、市場における優勝劣敗により望ましい状態が実現されるからである。また、企業間の競争を制するために必要な人材の獲得および養成が、各企業により健全に行われていれば、会社法が監督機関を通じた経営者候補の選抜を行わせるまでもなく、その企業は良好な成果を得られるものと思われる。したがって、このような理想的外部環境が整っている企業の場合には、企業統治の機構に関する会社法の規制に期待すべき部分は小さいといえる。現に、日本の上場企業の圧倒的多数が、監査役会設置会社制度²⁸を採用しており、標準型モニタリング・モデルに移行しようとしないうという事実も、優良企業に限定していえば、会社法以外の要因により、良好な企業統治が実現されていることを示唆するものであるといえよう。そして、こうした優良企業においては、標準型モニタリング・モデルへの移行に必要な費用と、移行によって実現すると考えられる利益（または、そのような利益が生じない可能性）を冷静に比較検討し、不採用の判断を行っているものと考えられる。

問題は、企業間競争の程度が弱く、有能な経営人材を確保することが比較的困難であると考えられる中堅以下の企業の場合である。そのような企業においては、標準型モニタリング・モデルを採用して、社外取締役による経営陣に対する規律付与（業績改善に役立つ発想・情報を提供するとともに、厳しい業績審査を行い、また、会社内外からの意欲的な人材登用を進めることなど）を推進していくことに意義があるといえる。

しかし、企業間競争その他の外部的規律が十分ではなく、また、株主による規律（株主総会の監督）も徹底していない環境において、経営者が率先して標準型モニタリング・モデルを採用し、社外取締役を活用するとは考えにくい。2014年会社法における簡易型モニ

導した勢力は、産業界ではなく、上場会社への社外取締役の設置強制を主張する勢力であったと指摘している。

²⁸ ただし、このタイプの会社においても、業務執行とその監視・監督の機能を区分するため、会社法に規定のない企業慣行として執行役員制度を採用するものが多い。採用企業には、トヨタ自動車、日産自動車、三菱東京UFJ銀行、野村證券など、国際的に展開している企業が多く含まれる。執行役員制度の下では、幹部従業員である執行役員が業務執行の具体的事項を決定・実行させ、取締役会は業務執行に関する大綱の決定と執行役員の監督に従事する。関連文献として高橋広樹「日本企業における執行役員制度導入の実態分析」立命館経営学 50 巻 6 号 49 頁（2012 年）、浜辺陽一郎『執行役員制度〔第 4 版〕』（東洋経済新報社、2008 年）参照。

タリング・モデルの新設の理由として、標準型モニタリング・モデルに対する経営者の抵抗感、すなわち、社外取締役が過半数を構成する指名委員会と報酬委員会が取締役の人事と報酬の決定権を掌握することに対する抵抗感が挙げられている²⁹。この「抵抗感」は、外部または株主からの十分な規律が及んでいない会社の経営者の本音を正直に表したものであるといえるが、しかし、そのような抵抗感に配慮して、標準型モニタリング・モデルから指名委員会と報酬委員会を除去した簡易型モニタリング・モデルを採用すべきであったとは思われない。次に述べるように、既存の監査役会設置会社形態から簡易型モニタリング・モデルに転換した会社において、取締役会の監督機能が有意に向上するとは考えにくいのであって、そのことゆえに、監査役会設置会社当時の状況からの改善を期待することができないのであれば、新しい機関構成をさらに追加して日本の会社法制を一層複雑にすることは、賢明な方策であるとはいえない³⁰。

VI. 簡易型モニタリング・モデルに対する評価

さて、標準型モニタリング・モデルの採用数が低迷した理由として、次の 2 点を挙げるができるであろう。すなわち、(i) 優良企業においては、既存の監査役制度（監査役会制度）を維持しつつ形成してきた独自の企業慣行（執行役員制度³¹を含む）により、企業経営の適法性確保と³²、社外取締役に依存しない経営者への規律付与が実現されてきたこと³³、(ii) 経営者に対する外部からの規律付与が不十分であると考えられる企業においては、社外取締役の権限行使（ないし、指名委員会、監査委員会、および報酬委員会の活動）を忌

²⁹ 坂本三郎編著・前掲注 13・129 頁。

³⁰ さらに、社外取締役の積極的活用は、従来の監査役制度の存立に再考を迫るものであるものでもかかわらず、標準型モニタリング・モデルと簡易型モニタリングモデル、そして監査役制度を存置したため、社外取締役の必要性に関する議論が曖昧なものになっていると指摘される。家近正直「社外取締役義務化論の検討——社外監査役との対比において」関西商事法研究会編『会社法改正の潮流——理論と実務——』（新日本法規、2014 年）3 頁～4 頁。

³¹ 前掲注 28 参照。

³² 経営の適法性確保という点についていえば、取締役の注意義務（監視義務）の一環として内部統制構築義務が存在することを主張する学説および判例が蓄積され、これが企業実務に大きな影響を与えたこと、そして、米国のサーベンス・オクスレー法（The Sarbanes-Oxley Act of 2002）に影響を受けて金融商品取引法で内部統制報告書制度（金商 24 条の 4 の 4、財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制に関する内閣府令）が設けられたことも、大きく影響している。

³³ そのほか、日本企業における役員報酬が、従業員給与との比較において著しく乖離したものではないことも（賃金管理研究所「2014 年役員報酬の実態」賃金事情 2700 号 22 頁（2015 年）および産労総合研究所『2015 年版賃金・労働条件総覧』（産労総合研究所、2015 年）参照）、経営者に対して他の規律付与要因が作用していることを推測させる。この点に関する筆者の考察として、酒井太郎「取締役報酬に関する日本法上の規制と企業慣行（有関董事報酬的日本法律規範和企業慣例）」清華大学 21 世紀商法論壇・第 11 回国際学術研究会論文集 501 頁（2011 年）を参照。

避する傾向が高いことである³⁴。

上記のうちの (ii) の状況に対しては、何らかの強制的な企業統治体制整備を要求することに、意義があるものと思われる³⁵。そして、東京証券取引所がその上場会社に対し、1名以上の独立役員（社外取締役または社外監査役）の選任を義務づけていることや（東京証券取引所・有価証券上場規程 436 条の 2 第 1 項）、2014 年会社法が、有価証券報告書提出会社である監査役会設置会社（標準型モニタリング・モデルおよび簡易型モニタリング・モデルを採用しない上場会社がこれにあたる）についても、社外取締役を 1 名以上置くよう事実上強制していること³⁶は、上記 (ii) の状況にある会社に対しても社外取締役による外部規律を加えていくという政策方針を明示した点において、意義があるといえる。むしろ、1 名の社外取締役が、会社経営の適法性および効率性の実現にどれだけ寄与するかははなはだ疑問といわなければならないが³⁷、今後、会社法上の規制を通じて社外取締役の増員を継続して要求していけば、(ii) のような会社においても経営者の意識が徐々に改善され、標準型モニタリング・モデルが普及・定着するための基礎が成立するものと予想される。

しかしながら、ここで指摘しておかなければならないのは、2014 年会社法による簡易型モニタリング・モデルの導入が、上記の政策方針に基づく標準型モニタリング・モデルの普及を阻害する要因として働きかねないということである。いいかえるならば、標準型モニタリング・モデルを導入すべきでありながら導入する意欲のない会社（上記 (ii) の会社）に対し、会社法が簡易型モニタリング・モデルを提供したことは、そのような会社に弥縫策を与えたことにしかならず、当該会社の良好な企業統治に何ら貢献しないと考えられるのである³⁸。

その理由は以下のように説明される。すなわち、社外取締役の任用を忌避する上場会社は、社外取締役の設置が不要の監査役会設置会社形態を必然的にとることとなるのであるが、2014 年会社法改正により社外取締役の任用が不可避となると、監査役会設置会社形態

³⁴ 日本監査役協会の調査によれば、標準型モニタリング・モデルを採用した後に監査役設置会社形態へ移行した企業は 2014 年 7 月 24 日の時点で 63 社存在するが（日本監査役協会「委員会設置会社リスト」

<<http://www.kansa.or.jp/support/library/secretariat/post-2.html>>）、この事実も本文の叙述を強く裏付けるものであるといえる。

³⁵ V も参照。

³⁶ 社外取締役を置いていない場合、取締役は定時株主総会において、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない（会社法 327 条の 2）。この理由は事業報告および株主総会参考書類を通じて株主に開示される（会社法施行規則 74 条の 2・124 条 2 項 3 項）。

³⁷ この点に関する筆者の考察として、酒井太郎「社外取締役の設置強制（およびその断念）をめぐる諸様相（日本公司法中強制設置社外董事の深討）」清華大学 21 世紀商法論壇・第 13 回国際学術研討会論文集 128 頁（2013 年）を参照。

³⁸ 村田敏一「監査等委員会設置会社の創設とその課題——不思議なコーポレート・ガバナンス——」立命館経営学 359 号 267 頁～270 頁（2015 年）、家近・前掲注 30・8 頁・18 頁、木村敢二・矢田一穂・寺田隆樹「監査等委員会設置会社の実務対応〔上〕」商事法務 2059 号 7 頁（2015 年）〔適切な運用が行われなかった場合の問題点として指摘〕など参照。

を維持しつつ社外取締役を新たに任用するか³⁹、または、従来の監査役会を廃止して⁴⁰標準型モニタリング・モデルもしくは簡易型モニタリング・モデルのいずれかに移行しなければならないこととなる。これらのうち、会社の経営者の要求に合致し、かつ、もっとも安価に利用することのできる対応策⁴¹は、標準型モニタリング・モデルから指名委員会と報酬委員会を削り、最低 1 名の社外取締役がいれば採用可能である簡易型モニタリング・モデルに他ならない⁴²。II で紹介したように、簡易型モニタリング・モデルでは、取締役の過半数を社外取締役とすることにより、会社の業務執行にかかる監督と執行を、組織上、取締役会と業務執行取締役に分担させることが可能となるのであるが、監査役会設置会社当時から執行役員制度を採用する会社において、そのような制度上の特別措置は魅力的には感じられないであろう⁴³。その結果、社外取締役の増員も、取締役会の監督機能の強化も果たされることなく、会社の統治構造は、標準型モニタリング・モデルの理念からますます遠ざかることとなるのである。

V. おわりに

最後に、簡易型モニタリング・モデルに関する以上の整理および分析・検討を通じて得られる、教訓ないし政策的含意について述べておきたい。なお、簡易型モニタリング・モデルの採用を含む、2014 年会社法改正自体がそもそも必須ではなかったとの論説も見られるところであるが⁴⁴、それは措く。

簡易型モニタリング・モデルの意義を端的に述べるならば、「社外取締役の採用促進を会社法政策上の目的に掲げながら、その好適な受け皿である標準型モニタリング・モデルが

³⁹ しかし、東京証券取引所「コーポレート・ガバナンス・コード」（2015 年 6 月 1 日）<<http://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/>>の原則 4-8 などに見られるように、社外取締役の増員要求は今後ますます強まるものと考えられ、このような対応は早晩維持困難となろう。木村ほか・前掲注 38・7 頁。また、監査役会設置会社において社外取締役を増員したならば、会社の事情に通曉しない者に会社の重要な業務執行を決定させなければならなくなり、経営機構が不合理なものになると指摘される。武井一浩「平成 26 年度ガバナンス改革への対応」ジュリスト 1472 号 61 頁（2014 年）参照。

⁴⁰ このとき、既存の社外監査役は、法定の要件を充足する限りにおいて社外取締役として再任用されることとなると考えられる。ただし、監査役と監査等委員は、多くの点で職務内容が共通しているものの、性質上大きく異なる部分もある。尾崎・前掲注 22・32 頁～33 頁参照。

⁴¹ 2014 年改正会社法の立案担当者の解説においても、簡易型モニタリング・モデルが、社外監査役と社外取締役の併用による重複感・負担感を解消するためのものであることが明らかにされている。坂本三郎編著・前掲注 13・129 頁。

⁴² いくつかの理由から、簡易型モニタリング・モデルは経営陣に対して制約を与えるものではないと説明される。村田・前掲注 38・266 頁～267 頁参照。

⁴³ むしろ、自己に対する実効的な監督を回避したい経営者であれば、社外取締役が取締役会の過半数を占めることは望まないであろう。村田・前掲注 38・266 頁参照。

⁴⁴ 法務省事務局は立法上の不備を解消すること以外に改正の必要性を認めず、経済界も、改正は当面不要との立場であったとされる。江頭・前掲注 19・59 頁参照。

進まなかったことに対する、妥協の産物」ということになるであろう。社外取締役の採用推進という政策自体は誤りではないが、その有効活用につながらない制度を選択したことは、適切ではない。規制の安易な回避を許容せず、望ましい制度の実現に向けた政策的誘導を継続して図っていくべきであったと思われる。

経営者に対する会社法以外の規律（外部的規律）が有効に行われ、かつ経営資源に富む優良企業においては、伝統的な機関構成である監査役会設置会社形態を維持しつつ、社外取締役の増員にも対応することができると考えられる。このような企業に対し、既存の制度を廃止させて標準型モニタリング・モデルの採用を強制することの利益はないといつてよいであろう。したがって、ここでは、経営者に対する有効な規律付与が行われていない企業に対する、強制力のある企業統治改善策を考えていく必要があると思われる。

その場合、強制力を何に求めるかが問題となるが、会社法を通じた強制は、各会社の属性・状況を顧慮しない一律のものとなるため、適切であるとはいえない⁴⁵。また、このことより、機関構成に関する会社法の規制も簡素なものとするべきであり、Iの(1)～(4)に掲げた典型的機関構成のいずれかを選択させれば十分であると考えられる。会社法の規制は、その基本政策から逸脱する企業行動が昂進したときに、謙抑的かつ限定的に行われるべきである。

会社法の提供する典型的機関構成を採用した会社については、企業統治に関する自治的対応を広く許容すべきであると考えられるが、しかしそのような自治的対応は、当該会社の所属する業界の自主規制（内部統制に関する指針）や、上場している証券取引所（金融商品取引所）の自主規制（機関構成および内部統制に関する指針）など、当該会社にとって適切であり、かつ事実上の遵守義務を伴う規範に依拠して行われるべきであろう。ただし、特定の企業が前記の規範または法令に著しく逸脱する行動をとった場合には、自主規制機関、または規制権限・監督権限を有する国家機関が、当該企業に対し、（制裁処分等の解除の条件として）一定の企業統治体制の採用を要求するといった、部分的な強制力の行使をすることも、有効であると思われる⁴⁶。

⁴⁵ このことに関連して、企業統治の改善に寄与するのは、(i) 株主、とりわけ機関投資家、(ii) 経営者の養成・選抜システム、(iii) 裁判所であつて、会社法の規制強化は役に立たないとの厳しい指摘がある。江頭・前掲注 19・60 頁参照。

⁴⁶ 米国において法令遵守体制（corporate compliance program）の普及に同様の手法が貢献したことを指摘する文献として、Harvey L. Pitt and Karl A. Groskaufmanis, *Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct*, 78 *Geo. L. J.* 1559 (1990).参照。