

監査役・いたさんのオピニオン No.5

監査懇話会 監査実務研究会11月例会

武井一浩弁護士のガバナンス論を批判的に学ぶ<報告 要約版>

2013.11.15

元日本オキシラン監査役 板垣 隆夫

- ※ 本稿は、監査懇話会 理事 板垣隆夫が過去に書き溜めた原稿を公開するものです。
- ※ 本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

I. はじめに

■武井一浩弁護士のプロフィール

- 弁護士：西村あさひ法律事務所パートナー、第一東京弁護士会（1991年登録）、ニューヨーク州（1997年登録）
- 学歴：1989年 東京大学法学部第一類卒業、1996年 ハーバード大学ロースクール卒業(LL.M.)、1997年 オックスフォード大学経営学修士修了(M.B.A.)
- 上場会社を中心とした、企業法務、国内外の M&A 案件、組織再編、買収防衛、ガバナンス・内部統制・不祥事対応・危機管理、税務アドバイス・税務争訟、知財アドバイス、資源・エネルギー関連の各種案件に従事。
- 日本監査役協会：2008年-「コーポレート・ガバナンスに関する有識者懇談会」委員(現任)
2011年- ケース・スタディ委員会専門委員(現任)
- 2008年- 経済産業省「企業統治研究会」委員(現任)
2012年- 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」委員(現任)
- 企業が選ぶ弁護士ランキング2012年(日経)企業法務部門3位、総合ランキング(企業票+弁護士票)10位
「実務家目線の提言が企業の法務担当者らの注目を集めた。経営監視機能を強化した監査・監督委員会設置会社の導入を提唱するなど、今回の会社法改正にも影響を与えた。」

本日は、「武井一浩弁護士のガバナンス論を批判的に学ぶ」というテーマで報告します。

武井さんのプロフィールについては、上記に記載の通りです。東大法学部、司法試験合格で弁護士登録、ハーバード大学ロースクールに加え、オックスフォード大学でMBA取得ということですので、絵にかいたようなエリートコースです。弁護士として、西村あさひ法律事務所にも所属するほか、東大、京大、早稲田等で客員教員を務められています。

その他、経産省や内閣府、東証等の各種委員を歴任していますが、何よりも監査役にとっては、日本監査役協会の委員として、監査基準や内部統制監査実施基準策定の中心人物であり、最近では監査役の英文呼称問題の責任者として取り纏めを行ったブレーンとしてよく知られています。監査役協会に所属の皆さんにとっては、講演会・研修会でもお馴染みの顔です。

何故、武井弁護士のガバナンス論に注目したのか。個人的な、経緯、理由は下記の四点ですが、ミーハー的に言えばファンの一人ということです。ヒゲの優男でカッコも良い。それはともかく、

- a)日本監査役協会講演会でまず注目しました。説明が 論理的で明快、その一方で法律家には珍しく現場感覚がある。「一味違うオリジナリティ」を感じました。
- b)日本監査役協会との関りで、 最有力なブレーンの一人として多大な影響力を発揮している。
- c)監査監督委員会制度の推進者であること。この制度に対する日本監査役協会の態度表明にも大きな

監査役・いたさんのオピニオン
武井一浩弁護士のガバナンス論を批判的に学ぶ

影響を与えている可能性が強い。しかし、一方他の制度推進者達(例えば野村修也教授)とのスタンスの違いもはっきり見えます。

d)何よりそのガバナンス論に共通する実質を重視する視点に共感しました。一方で、その所論のいくつかに、違和感を感じたのも事実です。それらの違和感のよって立つ所以はどこにあるかを明らかにしたいというのが、今回の報告の個人的な動機の一つです。

注目すべきは、武井さんが多面的な顔を持ち、本来相反する面があるはずにも関わらず、一人の思考の中で統合・整合されていることです。

①M&Aや国際税務等の企業法務の実務家の顔。(多分投資家や市場関係者との接点も多い)

②江頭教授を頂点とする東大アカデミズムの優秀な一員の顔。

東大主催の会社法のシンポジウム等の中心メンバーでもあります。同じ弁護士でも山口利昭さんとはここが大きく違う点です。余談ですが、武井さんは灘高の出身ですが、江頭さんも灘高です。江頭さんは、いつまでも適法性監査限定論を教科書に書かれていることもあり、正直「好かんオッサンやなあ」と思っていました。最近熱心な阪神ファンであることが分かり、意外といい人かも知れんと思ひ直しているところですよ。

③経産省及び東証のブレーンの顔。(法務省でも金融庁でもない)

「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」等の委員を務めています。ここには、記載していませんが内閣府の行政刷新会議「規制・制度改革委員会」(現在は規制改革会議)の「経済活性化ワーキンググループ」の一員としても活躍していました。

④日本監査役協会でおそらく最も影響力あるブレーンの顔。(協会基準類策定、英文呼称変更等々を主導)

この多面的な顔が、なぜ矛盾を来さないかの取敢えずの解は、「企業価値向上のための法制」という基本視点は一貫しているが、その方策については原理主義・ドグマを排して、プラグマチックかつ柔軟に考えるということでしょうか。

勿論ただの個人的関心からだけ武井氏のガバナンス論を取り上げた訳ではありません。取り上げる背景、理由として三点挙げておきたいと思ひます。

第一は、会社法改正の論議を見ても分かる通り、今監査役制度無力論や否定論が勢いづいている中であって、監査役制度の良さを改めて整理し、宣伝していく必要があります。武井さんは、山口弁護士や新山教授と並ぶ、最も有力な擁護者であると私は考えています。但し新山教授とは、監査監督委員会制度の評価だけでなく様々な点で正反対と云って良いほど立場、考え方が違います。12月の独立委員会セミナーでの新山教授の話と合わせると、監査役擁護論にも様々な観点があることが分かるのではないかと思います。

第二は、当然監査役制度も今のままで良いとは誰も思っていないわけで、社会からの批判や期待に応えるべく、より進化していく必要があります。その意味で、武井さんの非業務執行役員論や「プラスを伸ばすガバナンス論」等の意見は大きな示唆を与えてくれるだろうと思ひます。ここでも、新山教授の処方箋、例えば監査役オートノミー論とは、異なるところが大きいはずですよ。

第三は、武井さんに違和感を感じるころは、実は私が協会に対して感じる疑問や違和感とかなり重なるということです。監査監督委員会への評価や、例えばトライアイズの古川さんのような経営陣と戦う監査役に対する態度が冷淡に見えることです。監査役制度を良くするためには、やはり日本監査役協会が動かなくてはならないし、私の推察では協会も新たな道を模索している。武井さんの議論を考えることは協会の今後のあり方を考えることに繋がると思ひます。

以上三点から、武井さんのガバナンス論の検討は非常に意味あることだと感じています。

■本報告(要約版)の形式

まず、武井氏のガバナンスに関わる主要な主張のポイントを [] に記載しています(会場配布資料にある、著作・論文からの多量の引用、要約は大幅に省略しました)。地文では、報告者の論点提示、意見、感想を記載しています。コメントの頭の○は武井氏の主張に対する報告者の肯定的コメント、●は疑問や否定的コメントです。

II. 武井一浩弁護士のガバナンス論～紹介とコメント

1. 基本的なものの考え方～物事への基本的なアプローチの姿勢

(A) 単なる形式でなく実質を重視する～リアルな現実把握、問題を具体的に詰める、現場レベルから(へ)の視線

- ▽ 「器(=法制度)を変えることで果してうまくいくのか、実質を伴わせなければいけない」という視点
- ▽ 会社形態の差異で非業務執行役員の果たせる職責に差を設けるべきでない(監査役と監査委員)

(B) バランスの取れた立論、極端な議論を排す(➤コラボレーションの重視)

「非業務執行役員の中に独立役員以外の者がいても意味がないなどと言う、極端な議論に振れるべきでない」

(C) ポピュリズムと制度改革への冷静な目～「事件が悪法を作る」「企業統治に簡単な処方箋はない」

- ▽ 重大事件発生➤ポピュリズムで厳しい規律を入れる➤解決手段の選択誤り、「採るもの」と「失うもの」のバランスを見失う(米国SOX法、ドット・フランク法) cf. 中島康晴会計士「世界三大悪法」

○上記の基本姿勢は、他の法律家に見られるガバナンス論とは一線を画すもので、実務家の立場からは共感するところが非常に大きい。特に、(A) 外観や形式よりは実質重視の姿勢は、現場レベルでの実務や抱える課題を十分理解していないと具体性を持って打ち出すことが難しい。研究者でありつつも、弁護士としての実務現場を決して離れないからこそその発言と評価したい。

○ガバナンスにしる内部統制にしる、ドグマに囚われた原理主義的主張が横行する事例が少なくない。それは、決して学者だけでなく、会計士にも、内部監査部門にも、監査役にも存在し、その克服は極めて重要な課題である。リアルに現実を把握することから、バランスの取れた立論が可能となるのであろう。学者や市場関係者に多い、社外取締役の過大評価、その裏返しとしての監査役軽視の議論に対する武井氏の批判は(A)と(B)の姿勢から生まれてくるのであろう。

○コラボレーションを重視する姿勢は、内部統制を固定的・静的ではなく、「業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセス」として動的・相互依存的に把握すべきという本質論に繋がる重要な視点である。

○制度改革への冷静な目が必要なことは J-SOX を見ればよく分かる。我々企業実務家としては批判ばかりするわけにはいかない立場だけに、学者や弁護士・会計士からの冷静な視点からの積極的な意見発信に期待するところが大きい。「悪法」への批判は、新日本監査法人の中島会計士の鋭い J-SOX 批判を想起させる。ただ中島会計士が「異端視」されがちなのに対し、武井氏の場合そうならないのはなぜか？(なお武井氏は J-SOX 自体は否定的に評価していないように見える)

○以上の基本的な思考方法の特徴は、氏の論文や著作が「オリジナリティ」を強く感じさせる要因となっている。

●精力的にこなされている対談では、温厚な性格ゆえか、相手の話をじっくり聞く姿勢は好ましい。と同時に、自説と合わない場合もその場で反論や切り返しをすることが少ないように思える。その結果、議

論が深まらない場合があるのと共に、氏の主張を誤解させる恐れもある。例えば、氏は監査役制度、とりわけ常勤者を高く評価しているにも関わらず、その否定論者と誤解している人が少なからず存在するのは、それ故ではなからうか。そのことは、いい意味で処世術の上手さの現れと解することもできそうで、それが「異端視」されない理由かもしれない。

- 現場重視の姿勢は極めて貴重であるが、監査役の一線の現場で現実に行っている経営との軋轢（場合によっては訴訟に発展することも有り得る）への言及が少なく、それへの姿勢が分り難い。監査役協会の個別案件には関与しないという姿勢（トライアイズ事件等）と共通するものがあるように感じる。あるいは企業法務実務家としての企業や市場への配慮かも知れない。しかし、それでは現場を上から見て与える机上の処方箋のようなもので、一線で現実に立ち向っている監査役の心に響き、実践の力となるような言葉になり難いのではないかと懸念は拭えない。この点が、山口弁護士や国広弁護士等との大きな相違点であり、やや残念に思うところである。

2. ガバナンス改革論

(A) マクロの経済成長戦略に適うミクロの企業法制の追求

①日本の企業法制は大きなビジョン・国家戦略との整合性が欠けており、成長戦略に適う企業法制の整備が必要

▽ 利害の公正なバランスを保ちつつ従来できなかった行為を可能にするイノベーティブな改正（例；M & A法制）

▽ 硬い規律の世界でも複数の選択肢の検討を（オールマイティーな領域・者を下手に作らないこと）

②ガバナンス機構や親子法制関連の問題は私的自治の世界（会社法）で議論すべきである～私法的規律と公法的規律の違いを理解すること、公的規律（金商法）の場合どんなにコストが掛かってもやらざるを得なくなる

▽ 私法的規律としての会社法と公法的規律としての金商法、中間にある上場規制（ソフトロー）

米国の金商法規制の例 どんなにコストが掛かってもやらざるを得ない、守らなければ公的サンクション（制裁）

▽ ガバナンス機構や親子法制関連の問題は私的自治の世界（会社法）で議論すべき

○「企業価値向上」及び「様々なステークホルダーの利益」に資する企業法制という基本的考え方は、市場関係者に多い「株主主権論」とは一線を画するもので共感できる。また企業統治には当然一定の規律（強制）は必要であるが、多様な選択肢が持つ柔軟性が求められること、企業自身の創意工夫を促すものであること（ガバナンスの自己規律性）、という主張にも同意できる。

○強調されている会社法と金商法の規律の違いは理解しておく必要があろう。ガバナンス機構や親子法制関連の問題は極力私法的規律（会社法）で受け止めるべきで、安易に公的規律に依存すると、「費用対効果から見て保護が要らない場合も規制を拒否できなくなる」との指摘は重要と思われる。内部統制の規律の在り方、会社法の内部統制と金商法の内部統制の整理統合問題を考える場合にも有力な示唆、手掛りを与えてくれそうである。

●「成長戦略」「国際競争力」「アジア新興国進出戦略」「パイの拡大」に資する法制が必要との主張は、特にM & Aや国際法務の専門家としての経験に基づく、切実なものと理解できる。経営者や市場関係者、経産省との関係の近さも窺える。しかし、「経済成長」や「国際競争力」「グローバルイゼーション」の考え方そのものが問われ、多様化している中であっては、あまりに政策に直結し過ぎた法制の強調には疑問が残る。

(B) 「マイナスを防ぐガバナンス」と「プラスを伸ばすガバナンス」～企業価値向上には両輪が必要

①不祥事を防止してマイナスを防ぐガバナンス～大半の社内不祥事は業務執行ラインの監督で対応できるが、トップ役員の不祥事は業務担当外役員の関与が必要。黄色信号の段階を含めて自浄作用が働くことが重要。それが働かないと業務担当外役員も監督義務違反となり、「原告席に座るべき者が、被告席に座らされる」

▽黄色信号が上がってきたら、①拡大損害防止、②Reputation Risk の制御可能性を維持すること、③膿を一回で出しきることが、企業としての健全性を維持するためきわめて重要。膿を会社が自ら出せる自浄作用が機能しているかが問われる。業務執行担当外の役員も動かないと、自浄作用が働かないことがある。黄色信号が認知された段階における会社役員の善管注意義務の裁量の幅はきわめて狭くなっており、経営判断原則で守られにくい。

②プラスを伸ばすガバナンス～企業の長期的パフォーマンス向上 & 経済成長に資する観点からのガバナンス。経営判断に伴うリスクにブレーキばかり踏んでいると企業価値はどんどん損なわれる。独立役員が法的職責を果たすことによって、経営判断の果敢な挑戦が可能となり、プラスを伸ばすチャンスが増加する

▽経営判断の多くは何らかのリスクを伴う。何でもブレーキを踏んで前に進むことを怠っていると、国際競争が厳しい中、日本企業の企業価値はどんどん損なわれる。長期的利益に資する経営判断に果敢に挑戦することが必要

▽独立役員はむしろプラスを伸ばすために、企業を前に進めるための活動を決して忘れてはいけない。独立役員が利益相反処理の法的職責を正面から受止めることで、物事が先に進みプラスを伸ばすチャンスが増加

○「マイナスを防ぐガバナンス(モニタリング)」と「プラスを伸ばすガバナンス(モニタリング)」の両面から各々のガバナンス(モニタリング)の在り方を考えていくことは、取締役のみならず監査役にとっても必要なことである。監査役は、主として不祥事を防止してマイナスを防ぐ面＝健全性確保に重点が置かれるとしても、「プラスを伸ばす」ためのモニタリング(監視監督)も役割として求められているはずである。経営判断の原則に則った意思決定システムの監査は、まさしく経営が果敢にリスクテイクすることを保障する役割を持っている。報告者が常々主張している「過剰統制」や「過剰監査」に対するモニタリングもこの文脈の中で位置付けることができよう。最近様々な文献の中でも、「マイナスを防ぐガバナンス」と「プラスを伸ばすガバナンス」との表現が見られるようになったのは、武井氏の功績が大きい。

●マイナスを防ぐガバナンスにおける、黄色信号が出た段階からの自浄作用の発動とそこでの監査役を含む非業務執行役員の役割の重要性の指摘はまさにその通りで、現場ベースでの対応の具体化が必要である。その際、制度の建前やあるべき姿から出発するのではなく、現実の経営者対監査役の関係の実態を踏まえた検討が必要となろう。妥当性監査権の否定、経営会議等重要会議からの締め出し、監査役の調査権を否定した監査妨害、人事権を背景にした懐柔策と恫喝等々は決して稀有のことではない。そうした中で、如何に監査役が役割を果たしていくかまだまだ究明すべき課題は多い。武井氏にもより突っ込んだ提言を期待したい。

3. 監査監督制度論

(A) 非業務執行役員論～社外／社内だけでなく、独立／非独立でもない整理の仕方が有効である

①非業務執行役員の共通の役割(監視・監督)～業務執行ラインだけで進むことに伴い不可避免的に生じた利益相反が企業価値を損なわせるおそれがある場合に、それを正常化させること
非業務執行役員＝NED(ノンエグゼクティブ・ディレクター)、社外取締役、監査役、業務執行しない社内取締役

役)

『会社法改正論議で横串を刺しているテーマ 非業務執行役員の監視・監督義務
Supervisory Board(SB)=業務執行役員+非業務執行役員
Management Board(MB)=業務執行役員

- 監査役会設置会社 SB=取締役会+監査役会の二元体制、MB=取締役会
- 委員会設置会社 SB=取締役会、MB=執行役

A 業務執行ラインだけで進むことに伴い不可避免的に生じた利益相反が企業価値を損なわせるおそれがある場合に、それを正常化させること 』

②非業務執行役員間の特性を踏まえたコラボレーションが重要である。守備範囲を踏まえた役割分担を実務的に詰めていくことが今必要な実質論である

<非業務執行役員の社内監査役(常勤者が必置)>

- + 議決権を行使しないことによるしがらみのない直言
- + 社内の情報収集能力(業務監査権限、社内状況のリアルタイムでの把握)
- 過去に議決権行使・関与した事項へのしがらみ(個別に外れればよい)?
- 誰が社内監査役に事実上指名したのか。社内での諸しがらみ?

<非業務執行役員の社外役員(社外監査役、社外取締役)>

- + 独立役員は、直言して辞めても本来大丈夫な立場
- + 「社内の常識」に対する問題提起(外の風)
- + 常勤者なら社内の情報収集にも期待
- 社内出身者でなく業務執行現場にもいないことによる情報評価への限界
- 誰が人選したのか?

③独立役員の役割～独立性要件はあくまで非業務執行役員の中の一部の者についての消極要件であり、そもそも何をすべきなのかの積極要件が先にある、「社長に直言して会社をクビになっても大丈夫なヒト」。独立性の要件を満たさない非業務執行役員であっても十分果たすべき守備位置がある。

④監督機能実効化のために必要な社会インフラ～役員自身の監督責任の理解とリテラシーの向上、実効性ある職責の解釈論の確立、人材プールの仕組み

- 1 役員就任者が監督責任の内容をどの程度正確に理解しているか(役員の特性を踏まえた役割分担)
- 2 監督義務者のリテラシーの向上(作為義務の各種選択肢が頭に浮かぶか～ケーススタディ)
- 3 非業務執行役員の職責を非効率に制約する解釈論を現場でしてないか?
- 4 直言して辞めても大丈夫な社会的受け皿があるか(各種人材プール等)

○社外／社内でも、独立／非独立でもない、「非業務執行役員」という整理の仕方(括り方)は、広義の「監督」機能を果すという共通点に着目した上で、夫々の特性を踏まえた連携と役割分担を考えていくという従来あまり行われてこなかった切り口である。監査役の役割を考えていく上でも、監査を広義の監督の一環と位置づけることは、妥当性監査の根拠づけとしても有益であろう。と同時に、監査＝監督でないことも当然押さえておく必要がある。会計士監査や内部監査の「監査」とは方法論が大きく異なるものの、一定の「規準」もしくは「規範」に照らして取締役の職務がそれに則っているかを監視し、証拠に基づいて評価を行う職務は「監査」として狭義の「監督」とは異なる特性を持っている。またそれには、監督の主要機能たる経営者の業績評価は含まない。従って、共通性に着目しつつ、監査の特性を

生かすコラボを現場レベルで具体化することが重要となろう。一方、監査と監督を厳密に区分する二つの相反する考え方、即ち①監査の特性を厳密に規定し重視する監査役制度擁護論、②監査役の監督機能を否定する監査役制度無力論の双方からの反発が想定される。しかし、まず「監査」概念や「監督」概念ありきで議論するのではなく、現場レベルで何を言い、何を行うのかを常に念頭に置いて具体化を図る実質重視の思考がここでも求められるであろう。また、コラボレーションという観点は実践的にも非常に重要で、例えば、監査役と社外取締役の連携についても、協会監査基準(第14条③)に明記されているにも関わらず、積極的に活用されていない実態の背景には、必要以上に「監査役」と「取締役」の役割の違いを強調する考え方＝ドグマが存在していると思われる。この点の克服のためにも、「非業務執行役員」という区分は有効な理論づけとなり得る。なお、この用語が最近ではほぼ一般的なものとして使われるようになったのも、武井氏の功績が大きいと推察される。

(B) 監査役制度論、監査監督委員会制度論

①監査役制度論～独立性の要件を満たさなくとも、社内の情報収集能力、業務監査権限、社内状況のリアルタイムでの把握という強みによって、ガバナンス上果たすべき重要な守備位置がある。会社の監督機能を支える根幹。

『<社内監査役>

「非業務執行役員の社内監査役(常勤者が必置)

- ＋ 議決権を行使しないことによるしがらみのない直言
- ＋ 社内の情報収集能力(業務監査権限、社内状況のリアルタイムでの把握)
- － 過去に議決権行使・関与した事項へのしがらみ(個別に外れればよい)?
- － 誰が社内監査役に事実上指名したのか。社内での諸しがらみ?」 』

▽監査役の業務監査権限は会社の監督機能を支える根幹➤スーパーバイザリーボード(SB)の一員

「今の大半の監査役の方が自ら定期的に立ち会っていることが多い在庫確認。しかし在庫確認に定期的に自ら立ち会っているSBの役員は、世界中探しても殆どいないでしょう。それは内部監査部門が行うか、必要であればSBの補助者が行うかです。これも日本の監査役が「監査」という語感からきている現象というか、あるいは独任制と業務調査権とを足すとこういう社会現象になぜか日本はなってしまうわけです」

②監査役英文名称変更～監査役及び監査役会の機能として監査に加え、取締役会と協働して、非業務執行役員の一翼を担って監督機能を果たすことが求められていることを明確にした

監査役	Corporate Auditor→ Audit & Supervisory Board Member
監査役会	Board of Corporate Auditors→ Audit & Supervisory Board

*『「監査役」も「監督役」「監査監督役」と名称変更すべきでないか？

③会社形態の差異で非業務執行役員の果たせる職責に差を設けるべきでない～監査委員ならできて監査役にはできない事項があると解釈することの不毛性(妥当性監査、内部統制部門との連携等)

- 1 非業務執行役員は株主多数決でも法が選任を強制。特にマイナスを防ぐという文脈では、監査役会設置会社でも委員会設置会社でも、非業務執行役員が果たすべき職責に差異があるのが合理的なのか？
- 2 非業務執行役員の関与度合いは、取締役会での議決権の差異にかかわらず、利益相反の処理の必要性に照らして柔軟に立法すべきでないか。

*「監査役会設置会社についても、「Double report-to 体制」等の連係体制を採用することが一案として考えられる」

④監査監督委員会制度論(従前からの制度導入提唱者として)～監督機能と監査機能との一元化が明確になり、監督機能が強化されており、ガバナンス強化の一つの有力な選択肢である > 積極的推進論

< 意義 >

- * 日本企業の成長戦略に適う重要な法改正～2極化した姿しか認めていなかったものが、中間形態が解禁された
- * 社外取締役を置く上場企業にスッキリした現実的選択肢を提供すること
- * 社外取締役の人選過程の透明性が高まる～監査監督委員会の同意権
- * 情報収集権限と監督権限の一元化、監査監督委員会は柔軟な利益相反処理の受け皿となる

< 論点 >

- ★常勤監査監督委員は必置とされていないが、これは単に法で強制されなかったと言うだけであり、常勤者を置くことは自由であり、現に置くことには監督機能の強化の観点からも高い合理性がある
- ★委員会設置会社との比較～指名委員会や報酬委員会が必置でないことをもって否定的評価の意見も散見。冷静に検討すれば詰まるところ両者の差は、決定権か、同意権かの差異、同意権でも決定権と同じ運用は可能(?)
- ★「監査監督委員会を解禁しても、現行の監査役会設置会社の選択肢も廃止せず残すべきである。監査役会設置会社は監査役を取締役会の外に置くことで、業務執行上の問題を株主への独立した対外的報告により解決する構造である。この構造自体に何か欠陥があるわけではない。監査役の任期が4年と長いこと、常勤監査役を必ず置くことなど、監査役会設置会社には固有の存在意義が認められる。仮に廃止してしまうと、米国型経営に対する一部批判のように、対外的に短期で説明がつく経営戦略に意思決定が流れがちになる懸念もある」

以上のような点に照らしても、監査監督委員会設置会社は、ガバナンス強化の一つの有力な選択肢である

○会社法部会の論議を見ても、学者や行政の中では監査役無力論が多数派のようである。監査役制度が重大な岐路に立っていることは、月刊監査役での岩原部会長の発言でも窺い知ることが出来る。その中であって、武井氏の監査役論、特にその常勤性の評価は有力な武器となる貴重なもので、一線の監査役の思いと重なる部分が多い。

○監査役在庫確認への定期的な立会いに関する否定的見解に対し、現状では現場重視主義の立場からの反対論が強い。報告者は武井氏の見解に基本的に賛成で、本来は内部監査部門が行う業務と考えている。棚卸立会の意義自体を否定するものではないが、監査役にはもっとやるべきことが多々あるのではないかとの思いが強い。

○会社形態の差異で非業務執行役員の果たせる職責に差を設けるべきでないとの主張にも共感を覚える。特に内部統制部門・監査部門との関係で、これまた監査役制度擁護論及び否定論の両方でなお連携への消極論が少なくないだけに、今後の一歩進んだ連携の強化及び内部監査部門の Dual reporting line の確立(別府正之助氏が強く主張)にも寄与し得る重要な指摘である。

●監査役の人事的脆弱性の問題は、非業務執行役員の特性を述べてところで触れられているが、制度的な見直し論への言及はない。非業務執行役員のコラボレーションでカバー可能との考えかも知れない。>「補論」参照

●監査監督委員会導入推進論には危惧を禁じ得ない。想像ではあるが、監査監督委員会導入論者にも大きく分けて二つの潮流があるようだ。一つは武井氏のような監査役制度も評価しつつ、監査役制

度と委員会制度の良い点を取り入れた中間形態を設置することにより、経営の選択肢を増やす観点から推進する立場。もう一つは、米国型モニタリングモデルを理想としつつ、一気にそこまで行くのは障害が多いとしてその一変型として監査監督委員会を位置付ける立場。この立場からは、監査役制度は否定的評価の対象であり、監査監督委員会においても監査役制度の延長にあるものは基本的に排除される(常勤性、独任制)。現実の審議の過程では、監査役制度擁護論を含め激論があったようだが、基本的には行政側も含め後者の潮流が多数を占めたようだ。更に言えば、この制度は推進論の二つの潮流の思惑を共に裏切って、悪用されるおそれがある。即ち、社外役員は増員なしで済まし、常勤者は置かずにコストダウンを図る一方で、内部監査部門は従来そのまま増強せず、取締役会付議事項は減らして代表取締役の裁量を広げるという形になり、結果ガバナンスは弱体化する危険性がある。導入された後の実態を厳しく注視する必要がある。武井氏は導入推進の際に、こうした展開が有り得ることを想定していたのであろうか。

4. 企業社会論、その他会社法論

(A) プラスを伸ばすガバナンスとしての役員報酬改革の必要性～日本の現状では、大胆な改革にチャレンジするより、経営リスクをとらずに事なかれ主義で任期を全うしようという動機が強まる▶長期インセンティブ報酬&エクイティ報酬強化による総額アップを目指すべき

▶・短期インセンティブ報酬の多額化ではなく長期インセンティブ報酬&エクイティ報酬強化による総額アップへ

(ストック、オプションの次世代としての新エクイティ報酬(RS、PS)の普及)

(B) 代表訴訟拡張の前に非業務執行役員への法的効果付与を行うべきである

1. 非業務執行役員への関与に対して一定の法的効果を会社法で付与すべきでないか
2. 非業務執行役員への職責を飛ばして、単独株主権による監督(?)の法改正を重ねるのが果たして妥当か
3. 「下から上」の処理を単独株主権で受けると副作用・弊害が懸念されないか。親会社派遣者を「社内」とするならば、非業務執行役員への処理を進めるべきでないか、

(C) 親会社の子会社監督義務の法定化は、監督義務を負うと宣言していない親会社にもすべて監督義務があると法律で決めつけてしまう過剰な責任法制として、法人を跨いでいる意味を無くさせてしまう懸念がある

▽持株会社のような、監督義務を負うと宣言していない親会社にもすべて監督義務があると法律で決めつけてしまう法改正である。

▽親会社土の取締役は、子会社に生じた損害について、法的な監督義務澄反を問われうる世界となる。

▽過剰な責任法制は、法人を跨いでいる意味を無くさせてしまう懸念がないか。

●役員報酬のレベルと構成問題が本当に日本企業のパフォーマンスの低さの原因なのかは疑問である。従って、このことが日本企業の業績向上にとって喫緊の課題とは思えない。グローバル人材の確保が有力な理由にはなり得るが、そうした問題に切実に直面している企業が現実にとりだけあるか、ある場合も本国とは別体系の報酬体系での対応の可能性等を検討すべきであろう。

●若年層を中心にした格差拡大や貧困化、ブラック企業による使い捨てが大きな社会問題となっている中で、こうした役員報酬改革論はむしろ日本社会の亀裂を拡大することにならないか。そもそも欧米でも金融危機で露になった経営者の高額報酬、過度に短期的業績連動の報酬体系の問題は、「Say on Pay」やドット・フランク法の導入で解決されたわけではないのではないか。まして、経営風土の異なる

監査役・いたさんのオピニオン
武井一浩弁護士のガバナンス論を批判的に学ぶ

日本でのこうした改革が日本企業の競争力の向上に寄与するかは疑問である。かつてブームのように導入された成果主義人事・報酬制度が結局は賃下げの口実に利用されるだけの結果となり、大幅な手直しを余儀なくされたように、単に貪欲な経営者の報酬アップ＝コストアップだけの結果に終わらないか、危惧を禁じ得ない。

○「代表訴訟拡張の前に非業務執行役員の行為への法的効果付与を行うべきである」との主張は同意できる

○親会社の子会社監督義務の法定化は、今回の改正要綱では見送られたが、今後再燃する可能性がある。親会社取締役に必要な以上の責任を負わせる一方で、今でも少なくない親会社からの過剰統制押しつけを正当化し、加速させる恐れがある。断固反対するべきである。

Ⅲ. まとめ

1. 武井氏のガバナンス論には監査役として学ぶべき点が多々ある、特に、

(1)基本的なものの考え方

- (A)実質論を重視する～リアルな現実把握、問題を具体的に詰める、現場レベルへの視線
- (B)バランスの取れた立論 極端な議論を排す
- (C)ポピュリズムと制度改革への冷静な目～「事件が悪法を作る」「企業統治に簡単な処方箋はない」

(2)ガバナンス論

- ★「マイナスを防ぐガバナンス」と「プラスを伸ばすガバナンス」～企業価値向上には両輪が必要
- ★非業務執行役員として監査監督の共通の役割の認識と夫々の特性を踏まえたコラボレーションが重要である。
- ★監査役は独立性の要件を満たさなくとも、社内の情報収集能力、業務監査権限、社内状況のリアルタイムでの把握という強みによって、ガバナンス上果たすべき重要な守備位置がある。

2. 一方、懸念材料もいくつかある、特に

- 監査監督委員会制度推進～現実には氏の期待とは異なった方向に向かっているのではないか。日本監査役協会がこの制度に曖昧な態度に終始(法制審議会では賛成)しているのは、氏が推進者であることが影響していないか
- 経営者の不正を正すべく立上った監査役に対する消極的姿勢(?), 監査妨害等不当な実態への切込みが弱い
- 氏が旗振り役を務めている「役員報酬改革」は本当に日本の企業価値向上に貢献するのか

いずれにしても、今後の氏の言説には注目する必要があるし、その価値は十分にある

以上

<参考文献>

<論文>

- ①会社法制の見直しとガバナンス改革の実質論(商事法務、2012. 3. 25)
- ②解禁される監査監督委員会設置会社と企業戦略上の意義(企業会計、2012年NO11)
- ③プラスを伸ばすガバナンスと独立取締役(商事法務、2013. 3. 25)
- ④東京大学社会科学研究所 プロジェクトセミナー「企業統治(コーポレート・ガバナンス)改革論の実質―非業務執行役員の職責から見て」レジメ(東大社会科学研究所HP、2012年5月)

<著作>

- ①会社法を生かす経営(2006年、日本経済新聞社)
- ②企業法制改革論～日本経済活性化に向けた提言(2011年、中央経済社)
- ③企業法制改革論Ⅱ～コーポレート・ガバナンス編(2013年、中央経済社)

監査役・いたさんのオピニオン
武井一浩弁護士のガバナンス論を批判的に学ぶ

<共編著>

○役員報酬改革論(神田秀樹、内ヶ崎茂との共編著、2013年、商事法務)