

「新競争段階を超える企業法務の強化－新法制で迫られる経営変革を展望して－」

木挽町総合法律事務所 弁護士 上田栄治氏

委員会設置会社という制度がなかなか採用されないのは、多くの会社が監査役制度が十分に機能しているという評価をしているからである。一般に監査役は違法性監査に限られて妥当性監査には権限が及ばないと言われている。法律上はその通りであるが、実務上はかなりの程度まで妥当性監査に踏み込んだ監査をするのが一般的である。むしろ常勤監査役とはそういうことを言っただけで存在だという認識を私はもっている。監査報告書には書かなくても、へんてこりんなことをやったらやりますよという牽制はかなり効いている。

執行役員制度を導入すれば、執行と監督を分けられるし、現実には現行制度のままでも十分に改革はできる。率直に言うと私は今の取締役会制度が悪いとは思っていない。制度を変えたから本当に経営のスピードが上がってくるか。今の会社で経営判断が遅れてくる一番の理由は部署間や役員間の調整に手間取ることである。そういう状況は、委員会制度であろうが、現行制度であろうが一緒である。

取締役会の中で、十分に議論したことは、そこで決めてしまうのだと判断してくれさえすれば経営のスピードは上がる。日本の経営は非常に軽くなるし、スピーディにもなるし、透明性も高まるのである。私はこの制度改革は、「はこもの行政」であると言っているが、はこものをいじってなにかが変わるという誤解はしない方がいい。（中略）

本当に委員会制度で代表執行役が暴走したらそれを止められるかということであるが、現実には止められない。委員会制度で監督機能が強化されました、というお題目が語られるが、そうだろうか。監査委員会は本当にそんなに強いのだろうか。

社外取締役は実際には非常勤であり、アドバイザー的な立場でしかものを言えない。社内のことを殆ど分かっていないし、教えてくれる人もいない。常勤監査役がいると、常勤監査役が「うちの会社ではこうやっていました。過去はこうでした」と社外監査役に逐一教えてくれる。そういう指南役がいて初めて社外監査役は有効な意見が言える。委員会設置会社ではそういうスタッフがいない状況下で、社外取締役は3ヶ月に1回来て、数字だけ見せられて、その数字をもとに「よさそうですね」と言う以外に方法がない。そういう監査業務をやらざるを得ない。（中略）

監査委員会の社内取締役が、代表執行役の監督・監視機能を果たせばそれでいいのだが、決してそううまくはいかない。なぜかというとは彼は取締役会のメンバーである。メンバーであるから議決権行使をしている。議決権行使をしたということは、ある意思決定に対して賛成したということである。

監査役は賛成も反対もしないというところが非常に良いところである。取締役会で決議したとしても「私はそれに賛成も反対もしていません。私は意見だけ言わせていただきます」という立場が通るわけである。ところがある意思決定場面で社外取締役は議決権行使するので「賛成」側に回る。監査の段階になって、決議に賛成した人が牽制作用を果たせるかということそれは難しいと考えるべきであろう。

結果、社外取締役は殆どアドバイザー的な立場で何にも分からない。社内取締役は賛成者であるから監査の時に反対はできない。そうすると監査委員会は抜け殻同然になるという可能性が高いのである。