

# 株式会社の機関設計の変化

堀野裕子\*

## Changes in the Institutional Design of Listed Companies

HORINO Hiroko

Abstract:

Institutional design consists in the creation of a mechanism that facilitates smooth operations of corporate activities. Each company has a historical background, dating back to the time of its establishment, as well as its present-day standing. Further, each company envisions its future corporate profile. Companies have the freedom to make choices in designing their institutional structure, making the most of their unique corporate culture, which in turn paves the way to sustainable development. Each company must articulate what to aim for as its long-term goal without confounding the means with the ends. There is no universal methodology. It is expected that each company determines for itself what corporate governance best suits its development. Some companies devise an institutional design that integrates a self-monitoring function. In this article I consider the governance system of one such company and wish to explore what future directions are conceivable.

キーワード： 機関設計、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、  
監査等委員会設置会社

### 1. はじめに

法人である株式会社は、その活動のために意思決定や業務執行において特定の自然人を通じてなされる。この地位を担当する者は機関担当者または機関構成員という。経済環境の変化は目覚ましく、取引社会はグローバル化が当然のものとなっている。平成17年(2005年)に会社法が制定され、

---

\* 神田外語大学 非常勤講師  
〈法令略語〉 会社・・・会社法

それまでに比べ様々な類型の柔軟な機関設計が可能となった。その後も会社法は必要に応じ改正を続けている。機関設計は、企業活動が円滑に進むための仕組みづくりである。事業活動は、まず業務執行に関する意思決定がなされ、そしてその業務執行が適法に適切に、ふさわしいタイミングで効果的になされることが求められる。ステークホルダーに対しては、経営者は自らの責任を果たしていることを明らかにする必要がある、それは「経営の透明性を高める」と表現されることもある。株式会社証券取引所が公表しているコーポレート・ガバナンスコードにおいて、コーポレート・ガバナンスとは、「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・果断な意思決定を行うための仕組みを意味する」と規定している<sup>1)</sup>(東京証券取引所、2021: 1)。

わが国では、経済環境の変化に伴い機関設計の選択肢が増えた。昨今は会社法の改正を待たずに、ソフトローを通じてコーポレート・ガバナンスの改革を推進する動きもある<sup>2)</sup>。

本稿では、まずこれまでの伝統的な機関設計について眺めたのち、平成14年(2002年)会社法改正にて導入されたアメリカ型企業統治である指名委員会等設置会社(導入当時の名称は、委員会等設置会社)に触れ、その後平成26年(2014年)会社法改正にて導入された監査等委員会設置会社をとりあげる。

わが国では、平成14年(2002年)会社法改正により導入された指名委員会等設置会社(当時は委員会等設置会社)が導入されるまではいわゆる「マネジメント・モデル」の機関設計のみであった。現在、「東証上場会社全体の67.9%(2,495社)が監査役会設置会社であり、続いて監査等委員会設置会社が30.1%(1,106社)、指名委員会等設置会社は2.1%(76社)」（東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書、2021.8: 78)となっている。上記の通り指名委員会等設置会社の採用は、その導入から早20年が経過するが、東証上場会社全体の2.1%に過ぎない。その理由として、役員 の指名と報酬に関する決議事項を社外取締役ハンドリングされることに抵抗があるからであると言われる。

どのような組織形態を採用しても、企業活動が円滑に進み、十分な監

## 株式会社の機関設計の変化

督・監査機能を果たすものであれば問題ないといえる。機関設計を工夫して「マネジメント・モデル」の機関設計のもと、「モニタリング・モデル」の良い面を取り込んだ機関設計をしている会社も見受けられる。監査役会設置会社と監査等委員会設置会社を採用している会社で具体的にそのような工夫をしている会社のガバナンス体制について取り上げ、今後の方向性について検討してみたいと思う。

### 2. 現在の機関設計について

現在、公開大会社がとりうる機関設計としては取締役と監査役がおかれる、いわゆる監査役会設置会社と、指名委員会等設置会社<sup>3)</sup>、そして監査役会設置会社と指名委員会等設置会社の中間的な位置付けの監査等委員会設置会社とがある。

#### 2.1.1. 株式会社の機関

監査役会設置会社の機関としては、株主総会、取締役、取締役会、代表取締役、監査役、監査役会、会計監査人、会計参与があり、臨時のものとして検査役がある。それぞれの機関の職務は下記のとおりである。

株主総会は、企業の所有者である株主により構成される会社の機関であり、会社の組織、運営、管理その他株式会社に関する一切の事項について決議をすることができる万能機関であり(会社 295 条 1 項)、かつ必要機関である。ただし、取締役会設置会社においては、株主総会が決議できる事項は、会社法において規定する事項及び定款で定めた事項に限られる(会社 295 条 2 項)。

取締役は、取締役会非設置会社においては、会社の業務を執行し(会社法 348 条 1 項)、会社を代表する機関である(会社 349 条 1 項)。株主総会と並んですべての株式会社において必要とされるが、取締役会非設置会社、取締役会設置会社、各々における取締役の役割・機能は異なる。

取締役会は、株主総会により選任されたすべての取締役によって構成され、業務執行に関する意思決定を行う機関であるとともに、代表取締役および業務担当取締役の業務執行を監督、代表取締役の選定及び解職を行う

ことを職務とする機関である(会社362条1項、2項)。会議体であるところから常時継続的に存在はせず、招集することにより開催される。

代表取締役は、取締役会において取締役の中から選任される、会社の代表機関であると同時にその業務執行機関である(会社349条)。

監査役は、取締役の職務執行を、会計参与設置会社においては、取締役及び会計参与の職務執行を監査する機関である(会社381条1項)。

監査役会はすべての監査役で組織され、監査報告の作成、常勤の監査役の選定及び解職、監査の方針、監査役会設置会社の業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定をする機関である(会社390条1項、2項)。

会計監査人は、株式会社の計算書類及びその附属明細書、臨時計算書類並びに連結計算書類を監査することを職務とする機関である(会社396条1項)。会計監査人となることができるのは、公認会計士と監査法人と規定されている(会社337条1項)。

会計参与は、取締役と共同して、計算書類及びその附属明細書、臨時計算書類並びに連結計算書類を作成するとともに、会計参与報告を作成することをその職務とする(会社374条1項)。会計参与となることができるのは、公認会計士若しくは監査法人又は税理士もしくは税理士法人である(会社333条1項)。

検査役は、会社の設立手続や会社の業務および財産状況の調査、あるいは株主総会の招集手続・決議方法等、法定事項の調査のため裁判所により臨時に選任される臨時の機関である(会社33条、316条、358条、522条等)。人数や資格について特に制限はないが、職務の性質上、取締役・監査役・使用人・会計監査人は検査役になることはできない。

### 2.1.2. 株式会社の機関設計の主な規定(指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社以外)

- ①すべての株式会社には株主総会と取締役会が必須である(会社295条、326条1項)。
- ②公開会社では、取締役会が必須である(会社2条5号、327条1項1号)。

株式会社の機関設計の変化

表1 株式会社における機関設計  
(指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社以外)

		取締役会	監査役 監査役会	会計 監査人	会計 参与
大会社	公開	必須	監査役会	必須	任意
	非公開	任意	監査役(監査役会)	必須	任意
中小 会社	公開	必須	監査役が必須 (会計参与設置会社を除く)	任意	任意
	非公開	任意	任意※	任意	任意

※取締役会設置会社(会計参与設置会社を除く)、および会計監査人設置会社は監査役が必須

出典：根田正樹、2014：211頁を筆者アレンジ

- ③取締役会を設置した場合には、監査役の設置が必須である(会社327条2項本文)。ただし、例外として株式譲渡制限会社において、会計参与をおいた場合は別である(会社327条2項但書)。公開大会社の場合、監査役3名以上から構成される監査役会が必須となる(会社328条1項)。
- ④大会社(会社2条6号)は、会計監査人が必須である(会社328条2項、327条5項)。

これらを組み合わせると39通りの機関設計が考えられ得る(指名委員会等設置会社および監査等委員会設置会社を含まない)。

平成17年(2005年)成立の会社法は、機関設計について、株主総会及び取締役を必須機関とするが(会社362条)、その他の取締役会・会計参与・監査役・監査役会・会計監査人は定款によって置くことができるとした(会社326条2項)。もっとも、株式譲渡制限をするかしないか、大会社か否かにより、一定の会社にはその設置が強制される機関もある。会社の規模や会社が定める株式の譲渡制限の状況により、機関設計の選択肢が複数あることは、会社経営の機動性が高まり、柔軟な仕組みづくりを可能とするものであるといえる。

### 2.1.3. 社外役員の設置

令和元年(2019年)改正法では、監査役会設置会社で、公開会社かつ大会社、有価証券報告書を提出している会社では監査役の独立性を高め、監査の充実を図るため、社外取締役の設置が義務付けられた(会社327条の2)。それまでは、定時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という規定から設置の義務付けへと改正された。

監査役会設置会社では、監査役は3名以上で、そのうちの半数以上は社外監査役でなければならないと規定されている(会社335条3項)。

よって、監査役会設置会社で、公開会社かつ大会社、有価証券報告書を提出している会社では、社外役員の最低人数は、社外取締役1名社外監査役2名の合計3名となる。

社外取締役は「少数株主を含む全ての株主に共通する株主の共同の利益を代弁する立場にある者として、業務執行者から独立した客観的な立場で、会社経営の監督を行い、また、経営者あるいは支配株主と少数株主との利益相反の監督を行う等の役割を果たすことが期待」(法務省、2020:10)され設置されることとなった。

### 2.2.1. 指名委員会等設置会社の機関設計

平成14年(2002年)改正で導入された指名委員会等設置会社には、株主総会、取締役会の中に指名委員会・監査委員会・報酬委員会の三委員会を置き、執行役、代表執行役、会計監査人(会社2条12号、295条、337条、418条、420条1項)が置かれる。ほかに、検査役、任意の機関として会計参与がある(会社374条1項)。

指名委員会等設置会社の取締役は株主総会で選任され、その選解任に関する議案は指名委員会がその内容を決定する(404条1項)。取締役は、会社法またはこれに基づく命令に特別の定めがある場合を除いて、指名委員会等設置会社の業務を執行することができない(会社415条)。指名委員会等設置会社では代表取締役や業務担当取締役を置くことはできず、また、取締役が使用人を兼務することも禁止されている(会社331条4項)。指名

## 株式会社の機関設計の変化

委員会等設置会社の取締役会の任務は執行役の業務執行の監督であることから、監督を行う立場にありながら、使用人として執行役の指揮命令に従うことは、指名委員会等設置会社の業務執行と監督の分離という基本理念と相容れないことによる。

指名委員会等設置会社には三委員会が置かれ、指名委員会は株主総会に提出する取締役の選任・解任に関する議案の内容を決定する権限（会社404条1項）、監査委員会は取締役および執行役の職務の執行を監査する権限（会社404条2項1号9）、報酬委員会は取締役および執行役が受ける個人別の報酬内容を決定する権限を有する（会社404条3項）。

405条1項では、「監査委員会が選定する監査委員は、いつでも、執行役等及び支配人その他の使用人に対し、その職務の執行に関する事項の報告を求め、又は指名委員会等設置会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる」旨、定めている。これは、監査委員会では、各委員は自ら単独で監査権限を行使するのではなく、取締役会が実施した内部監査を通じて監査を行うものとして位置づけられていることを意味する。この点、監査役会設置会社における監査役は自ら監査を行うことから異なる点といえよう。

各委員会は取締役3人以上で構成され、委員である取締役の過半数は社外取締役でなければならない（会社400条3項）。

指名委員会等設置会社では、監督機関である取締役会と業務執行者とは制度的に分離されており、取締役とは別個に選任される執行役が業務執行を担当する（会社418条）。取締役会は、執行役の中から代表執行役を選定する権限をもち、また、いつでも、取締役会の決議により解職することができる（会社420条2項）。執行役は取締役会決議により委任を受けた会社の業務執行の決定を行い、会社の業務を執行する（会社418条）。

### 2.2.2. 指名委員会等設置会社の主な規定

指名委員会等設置会社では監査役を設置することができない（会社327条4項）。指名委員会等設置会社では、経営者は執行役であり、その監督機関は取締役会である。取締役会の内部に、社外取締役が過半数を占める指

名委員会・監査委員会・報酬委員会を設置することで実効性の高い監督が期待できるといわれる(会社400条3項)。

指名委員会等設置会社では、監督機関である取締役会と業務執行者は制度的に分離されている。会社法415条において「指名委員会等設置会社の取締役は、この法律又はこの法律に基づく命令に別段の定めがある場合を除き、指名委員会等設置会社の業務を執行することができない」旨定められ、また使用人の兼務も認められていない(会社331条4項)。しかし社外取締役以外の取締役が執行役を兼任することは認められているため(会社402条6項)、業務執行機関と監督機関とが完全に分離されているとはいえない。この点につき、完全に分離するべく社外取締役以外の取締役が執行役の兼任を認めるべきではないとするのも一案ではあるが、取締役が監督を行う上で執行役を兼ねることで入手できる情報もあるともいえること及び監査委員会の委員となる取締役は業務執行取締役とはなれないことから(会社400条4項)、兼任を認めても問題ないと思われる<sup>4)</sup>。

### 2.3.1. 監査等委員会設置会社の機関設計

監査等委員会設置会社は、平成26年(2014年)会社法改正により導入された機関設計である。監査役会設置会社か指名委員会等設置会社かどちらかを選択できるとしたのは、「それぞれの制度を採用する企業は、自社が採用した制度が企業統治の実効性を十分確保するものであることについて、株主や投資家(証券市場)に説明することが必要となり、各社において、自社の業務決定と業務執行がより適正かつ効率的に行われるようにするための工夫や努力が一層払われることになるという、いわゆる制度間競争が行われ、それを通じて、わが国の大規模株式会社における企業統治の実効性が一層高められることが期待されるからである」(始関、2002:20-21)と立法担当者は述べている。

指名委員会等設置会社では三委員会を置かなければならないことへの負担、なかでも取締役候補者の決定権が、経営者から指名委員会へと移行されることなどから経営者が敬遠し、現時点でその採用は75-80社程度となっている。制度間競争という発想は、企業の自主性を促し好ましいもの



といえるが、結果として選択する企業は少なかったといえる。

そこで、平成 26 年(2014 年)会社法改正において新たな機関設計として監査等委員会設置会社が導入された。監査等委員会設置会社には、株主総会、取締役会、取締役 3 名以上過半数が社外取締役から構成される監査等委員会、会計監査人(会社 2 条 11 号の 2、295 条、331 条 6 項、337 条)が置かれる。ほかに、検査役、任意の機関として会計参与がある(会社 374 条 1 項)。

### 2.3.2. 監査等委員会設置会社の主な規定

指名委員会等設置会社に置かれている監査委員会は取締役会の中に監査委員会があるのに対し、監査等委員会設置会社の監査等委員会は取締役会の外に位置する。その職務としては、取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定等を行う(会社 399 条の 2 第 3 項 1 号、2 号)。また、取締役が株主総会に提出しようとする議案等に法令・定款違反等があるときには報告義務を負う(会社 399 条の 5)。監査等委員会設置会社には、指名委員会及び報酬委員会の設置が求められていないことから、監査等委員会の選定する監査委員には、監査等委員である取締役以外の取締役の選任等及び報酬等について、株主総会で意見陳述権が認められている。当該意見の決定は、監査等委員会の権限とされている(会社 342 条の 2 第 4 項、361 条 6 項、399 条の 2 第 3 項 3 号)。

監査等委員会設置会社では、取締役会は、一定の事項につき業務執行決定権限を取締役に委任することができ(会社 399 条の 2 第 3 項 3 号)、さらに取締役の過半数が社外取締役である場合には、取締役会はその決議により重要な業務執行の決定を取締役に委任することができる(会社 399 条 13 条第 5 項)。また、定款の定めにより重要な業務執行の決定の一部又は全部を取締役会の決議により取締役に委任することができる旨定めている(会社 399 条 13 条第 6 項)。これにより、取締役会は監査及び監督がその中心業務になるといえる。

### 3. 「モニタリング・モデル」と「マネジメント・モデル」

#### 3.1. わが国における伝統的機関構成である「マネジメント・モデル」

経営を担う取締役から構成される取締役会の役割を、意思決定機関と位置づけるのかそれとも監督機関と位置づけるのか。意思決定機関と取締役会を位置づける機関構成は「マネジメント・モデル」、監督機関と取締役会を位置づける機関構成は「モニタリング・モデル」と呼ばれる。

わが国における伝統的な機関構成は「マネジメント・モデル」である。取締役会設置会社の取締役会の職務は、取締役会設置会社の業務執行の決定及び職務の執行の監督であると定められている(会社362条2項)。この取締役会の構成員である取締役は会社内の従業員から役員に昇進した者が選ばれることが多かった。取締役会は代表取締役を取締役の中から選定する(会社362条2項3号、3項)が、取締役は自らを昇進させてくれた代表取締役に対し監督機能を十分に発揮できるかどうかにつき期待することは難しい面もあり、取締役会は業務執行に関する意思決定の機関として位置づけられてきたといえる。

業務執行する者を監督する立場にあるのは監査役であり、度重なる商法改正は、監査役の監査権をいかに強化するかに主眼が置かれてきたといえよう。監査役の負っている職務については、違法性監査のみで妥当性監査には及ばないといわれる。その理由は、監査役は取締役会への出席が義務であり、必要があるときは意見を述べる義務も負っているが(会社383条1項本文)、議決権は有していないことによる。仮に取締役によって不適切な業務執行をなされた場合、直接解任することはできない。

「マネジメント・モデル」を採用する企業は、監督機能を実効性のあるものとするべく様々な工夫を凝らしている。本稿「2.1.3」において既に述べたとおり、一定の会社には社外取締役をおくことが義務づけられ、該当会社以外でも任意に置いている会社もある。会社との利害関係のない社外の取締役を置くことは、会社経営及び監督の面で透明性・実効性を確保する有効な手段であるといえる。

### 3.2. わが国において平成 14 年会社法改正より導入された「モニタリング・モデル」

わが国においては、平成 14 年（2002 年）会社法改正により導入された指名委員会等設置会社（当時は委員会等設置会社）が「モニタリング・モデル」型の機関設計である。従来の伝統的な機関設計である「マネジメント・モデル」では、業務執行と監督とが明確に分離していない点を、「モニタリング・モデル」では、業務執行と監督との分離を意識した機関設計となっている。「モニタリング・モデル」の特徴点として下記 3 点を挙げることができる（秋坂、2021）（高橋、2019）。

#### ①業務執行の決定と監督

伝統的な機関構成である監査役会設置会社の場合、「重要な業務執行」は取締役会の専決事項と定めており業務執行取締役委任に委任することができないこととなっている（会社 362 条 4 項）。この点につき指名委員会等設置会社では、業務執行の決定を執行役に対し大幅に委任できる（会社 416 条 4 項）。通常、監査役会設置会社では多数の取締役があり、慎重かつ公正な判断が取締役会によってなされる（会社 362 条 2 項 1 号）のに対し、指名委員会等設置会社ではトップダウン方式の迅速な業務執行が可能になるといわれている。

#### ②役員の報酬決定方法

伝統的な機関構成である監査役会設置会社の場合、株主総会の決議で取締役の報酬等（取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として株式会社から受ける財産上の利益のこと）の決定は、定款に当該事項を定めていないときは、株主総会の決議によって定めることとなっている（会社 361 条 1 項）。本来、取締役の報酬等の決定も、株式会社の業務執行の決定事項の一つと考えれば、取締役会の決議により決定される事項である。しかし、取締役自身が自己の報酬を決定することは、いわゆる「お手盛り」の可能性もあり、ひいては株式会社の利益が損なう可能性もあることから、上記のような規定となっている。

この点につき、指名委員会等設置会社では、報酬委員会に取締役及び執行役の個人別の報酬の内容の決定権限がある（会社 404 条 3 項、409 条）。

取締役三人以上で構成され、委員である取締役の過半数は社外取締役で構成されている報酬委員会による報酬の決定は、その決定のプロセスが客観性・透明性が高いものとして位置づけられている(会社400条3項)。

平成31年(2019年)1月に公布・施行された「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」においても平成31年(2019年)3月31日以後終了する事業年度から、有価証券報告書等における役員報酬に関する開示が拡充されていることから分かる通り、報酬決定のプロセスの明確化もコーポレート・ガバナンスの充実の重要な要素であることが分かる。

また、令和元年(2019年)12月に公布、令和3年(2021年)3月施行された会社法施行規則では、事業報告への記載として取締役の報酬等の決定方針の決定方法と内容の概要、会社役員の報酬等についての記載などをすることが定められている(会社法施行規則121条6号、121条4号イ、ロ、5号の2～6号の3等)。

従来の機関構造における報酬決定のプロセスは、株主総会においては報酬の最高限度額という形で報酬の総額枠を設定し、各取締役の個人別の報酬額の決定は取締役会に一任、委任をうけた取締役会は各取締役の個人別の報酬額の決定を代表取締役にとさらに一任という決定方法もあった。これに対し、いわゆる「マネジメント・モデル」の機関設計の株式会社も任意に報酬委員会を置いて報酬決定プロセスの客観化・透明化に努めている株式会社もある。この点につき、「取締役の個人別の報酬額について、代表取締役社長に対してその決定を再一任することを取り止め、取締役会または社外取締役が委員の過半数を占める報酬委員会がその決定をする上場会社が多数現れる可能性もある」(塚本、2021:16)とする指摘があり、「マネジメント・モデル」の機関設計のまま、モニタリングを強化していく方向性が主流になる可能性もあるといえる。

### ③業務執行者(その候補者)の決定

指名委員会等設置会社の業務執行者の決定は、指名委員会が担っている。指名委員会の委員は取締役の中から取締役会決議により選定され、その過半数は社外取締役でなければならないとされる(会社400条)。指名委

## 株式会社の機関設計の変化

員会は、取締役の選任・解任議案の最終決定権限があり、取締役会といえども指名委員会の決定を修正・変更等することはできない。執行役の選解任権は、取締役会にある（会社 402 条 2 項、403 条 1 項）。これは、取締役会は執行役による業務執行を監督する職務を有しているためである。指名委員会が「取締役会の構成員たる取締役の候補者の指名権を有することを通じて、誰が執行役に相応しいかについての取締役会の判断をコントロールすることが期待されている」（塚本英臣、2021：14）からといえよう。

経営者は、毎日の事業活動が円滑に進むことだけでなく、事業が継続していくことも当然考える必要がある。よって、将来の業務執行者をどのように育成していくのか、また適時適切な人物をどのように配置していくのかについても備えることが求められる。当該事項についてどのようにアプローチしていくか、機関設計においてますます重要課題になっていくものといえよう。

### 4. 機関設計の具体例について

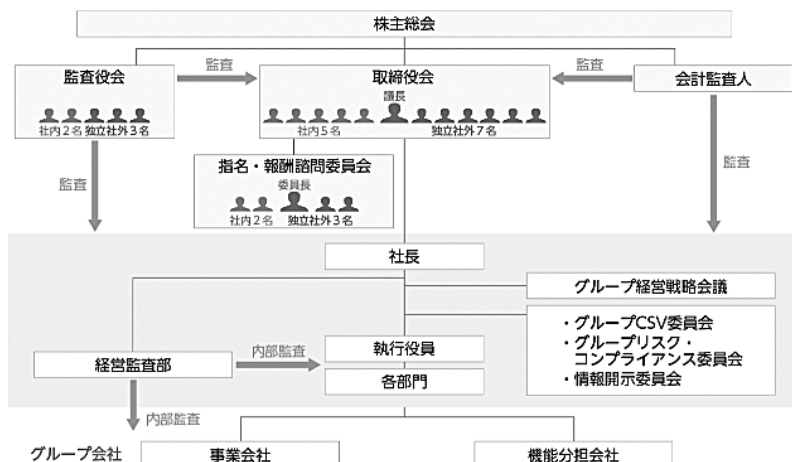
#### 4.1. 監査役会設置会社の機関設計の具体例

東京証券取引所に上場している会社のうち、社外取締役の人数が一番多かったのは7名で、9社あった。その内の1社である麒麟ホールディングス株式会社（以下、「麒麟」とする）について取りあげてみたいと思う。

麒麟は、明治40年（1907年）2月に設立された麒麟麦酒株式会社を祖とする会社である。現在のホールディングス全体の従業員数は約3万1千人、192社というグループ企業を抱える。事業領域は食領域（酒類・飲料事業）だけにとらわれずヘルスサイエンス、医領域など多分野にわたっている。

麒麟の機関設計は次頁図1の通りである。麒麟では、監査役会設置会社を採用し、取締役会には12名中7名の社外取締役を置き、監査役会には5名中3名の社外監査役を置いている。麒麟は「ステークホルダーにとって透明性の高いガバナンス体制を維持、向上するため、複数の社外取締役を含む取締役会が、複数の社外監査役を含む監査役会と緊密に連携

図1 キリンホールディングス株式会社の機関設計



出典：キリン、2021：HP「ガバナンス体制」

し、監査役機能を有効に活用しながら重要案件の最終意思決定を行うとともに、経営に対する監督機能の強化を図っており、「機動的に各事業・各機能戦略を実行し、執行責任を明確にするため、執行役員制度を」している。キリンの会社法上の機関は、株主総会・取締役会・監査役会・会計監査人となっている（キリン、2021:HP）。

#### ①業務執行の決定と監督について

キリンは、取締役会の果たすべき機能を「重要な意思決定」と「監督」機能とすることを明らかにしている

この点について「重要な意思決定」に関してキリンの取締役会はどのように運営されているかであるが、令和2年（2020年）度の取締役会についての評価結果として下記が挙げられている（下線筆者）。

1. 取締役構成の多様化が、重要な意思決定、多面的な評価の実効性を高めている。
  - ・ 社外取締役が過半数となり、専門性も広がり執行に対する監督

## 株式会社の機関設計の変化

### 機能が強化された

・監査役会設置会社でありながら、モニタリング型の色彩の強い体制となった

2. 取締役会で議論すべき内容が絞り込まれ、議論内容の充実が感じられる。
  - ・事業ポートフォリオについて持続的成長を目指してあらゆる角度から議論された
  - ・経営としてフォーカスすべきトピックスを中心とした議論となり、経営としての議論が深まった
3. 取締役会が適切に運営されており、機能発揮に向けた改善や工夫が行われている。
  - ・議題設定、時間配分、情報共有の機会増など、大幅な運営強化が図られた
  - ・審議案件以外の報告や自由討議も徐々に充実し、事業や戦略の理解が議論の質に寄与している

(出典：キリン、2021:HP)

取締役会17名のうち7名が社外取締役であり、社内取締役とは異なる観点による議論の活発化や経営の透明性・公正性が期待できる構成となっている。全体として取締役会の実効性が確保できていることが伺える構成となっている。

### ②報酬の決定について

キリンでは、役員報酬について下記三つの方針に基づき、指名・報酬諮問委員会で審議、取締役会へ答申している。審議にあたっては、外部調査機関の役員報酬調査データによる報酬水準、業績連動性等の客観的な比較検証を行い、答申内容に反映させている（下線筆者）。

1. 業績および中長期的な企業価値との連動を重視した報酬とし、株主と価値を共有するものとする。
2. 当社グループ役員の役割および職責に相応しい水準とする。

3. 社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会の審議を経ることで、客観性および透明性を確保する。

(出典：キリン、2021:HP)

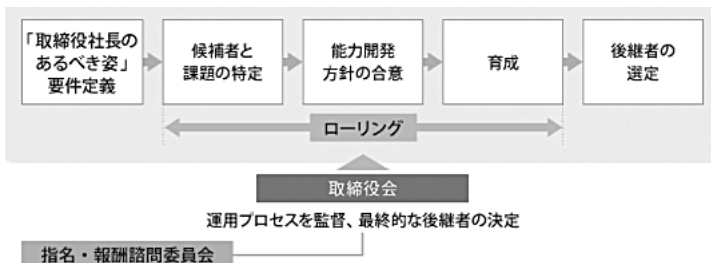
代表取締役に一任するといったかたちではなく、合議のもと慎重かつ公正な決定がなされるよう決定プロセスを明確にしているといえる。

③業務執行者及びその候補者の決定について

キリンでは、「取締役、執行役員および監査役の指名に関する方針」として、下記を示している(下線筆者)。

- ・「食と健康」の分野で日本を中核としたグローバルな事業展開を行うグループの意思決定および経営の監督をより適切かつ高いレベルで行うため、グループの主要事業または事業経営に関する豊富な経験、実績、専門性等のバランスを考慮した取締役、執行役員および監査役を選任しています。社外取締役および社外監査役については、経営に関する豊富な経験、高度な専門性、幅広い知見や経験を持つ者を複数選任しています。
- ・監査役には、財務、会計部門の経験者かつ適切な知識を有する者を1名以上選定しています。

図2 キリンホールディングス株式会社の取締役社長の候補者計画に関する説明図



出典：キリンホールディングス株式会社ホームページ  
「取締役、執行役員および監査役の指名に関する方針」



## 株式会社の機関設計の変化

- ・取締役および執行役員の選任に当たっては、業績も踏まえ、指名・報酬諮問委員会での審議を経て取締役会で決議し、取締役の選任案を株主総会に付議しています。監査役の選任に当たっては、指名・報酬諮問委員会にて審議し、監査役会の同意を得た後、取締役会で決議し、株主総会に付議しています。

(出典：キリン、2021:HP)

そして、取締役社長の候補者計画として、下記を定めている（下線筆者）。

- ・キリンホールディングスの指名・報酬諮問委員会では、2016年に取締役社長の候補者計画（サクセッションプラン）の策定方針について審議し、候補者の要件（キリンホールディングス社長のあるべき姿）と決定プロセスを取締役に答申しました。
- ・この答申に基づき、将来の客観性・透明性の高い後継者決定に向け、2017年から取締役会の監督のもとで候補者の選定・評価・育成を進めています。

(出典：キリン、2021:HP)

業務執行者の決定は最終的には株主総会で行われることになるが、その候補者決定に至るプロセスにおいて、明確な基準を設け適切な審議を経て選任案を策定していることが伺える。

キリンの取締役会に占める社外役員の割合は、58%となっている。そしてこの社外役員は全員独立社外役員となっている。この独立社外役員とは、東京証券取引所「有価証券上場規定」の第4章第4節第1款に「一般株主保護のため、独立役員（一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役（会社法第2条第15号に規定する社外取締役であって、会社法施行規則（平成18年法務省令第12号）第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する者をいう。）又は社外監査役（会社法第2条第16号に規定する社外監査役であって、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外

役員に該当する者をいう。)をいう。以下同じ。)」と定められている。そしてこの独立社外役員は1名以上確保する必要がある。キリンでは社外役員の独立性に関し厳格な基準を設けていることが、「社外役員の独立性に関する基準」より分かる。

以上より、キリンホールディングス株式会社は、従来型の機関設計とされる監査役会設置会社の形をとりつつ、独立社外役員を多数メンバーとすることにより、モニタリング・モデル型の機関設計を志向しているといえよう。

#### 4.2. 監査等委員会設置会社の具体例

監査等委員会設置会社は、平成26年(2014年)会社法改正新たな機関設計として導入された。平成28年(2016年)に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行し、併せて執行役員制度を導入した任天堂株式会社(以下、任天堂とする)を取りあげる(任天堂、2016、2021: HP)。

任天堂は、明治22年(1889年)に京都市下京区にて花札の製造を開始したのを祖とする会社である。監査等委員会設置会社への移行の目的として「委員の過半数が社外取締役で構成される「監査等委員会」の設置により、取締役会の監査・監督機能を強化し、コーポレート・ガバナンス体制の一層の充実を図る」ことを明らかにしている。

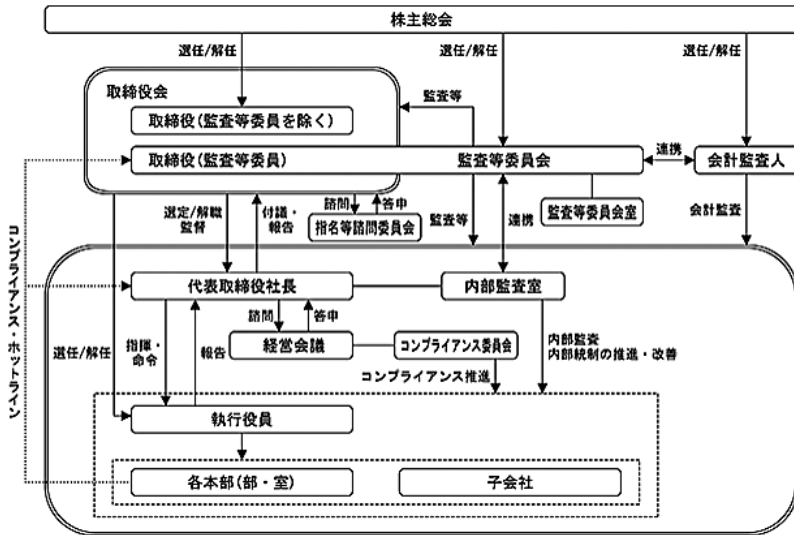
##### ①業務執行の決定と監督について

任天堂株式会社(以下、「任天堂」とする)では、「経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離させ、業務執行権限の委譲を推進することで業務執行における責任の所在を明確にすると共に、事業環境の急激な変化にも適切かつ迅速に対応できる機動的な経営体制を構築することを目的として、執行役員制度を導入」(任天堂、2021: HP「マネジメント・コンプライアンス」)している。

監査等委員会設置会社の取締役会の権限は監査役会設置会社の取締役会と大きく変わることはないが、経営の基本方針の決定・内部統制の整備に関する事項が決定事項とされている(会社399条の13 1項1号、2項)。そして、取締役の過半数が社外取締役である場合または定款の定めがある

株式会社の機関設計の変化

図3 任天堂株式会社 コーポレート・ガバナンス体制



出典：任天堂（2021）「有価証券報告書」27頁  
4【コーポレート・ガバナンスの状況等】

場合には業務執行の決定を取締役会から取締役委任することができる旨定められている（会社399条の13、5項、6項）。これにより、監査役会設置会社に比べ、取締役会の機能について意思決定機能と監督機能とを分離した機関設計とすることが可能となる。

任天堂では、先に触れた通り経営の意思決定及び監督機能と業務執行機能の分離を執行役員制度の導入の目的として掲げており、業務執行における責任の所在を明確にすることに重点を置いていることが伺える。また、「原則として毎月1回開催の取締役会のほか、経営活動を強力に推進するために、代表取締役および役付執行役員を兼任する取締役で構成される経営会議を原則として毎月2回開催して迅速かつ効率的な意思決定を行うとともに、取締役会において毎年選任される執行役員が、社長の指揮・命令のもと、担当業務の執行を行う体制」（任天堂、2021:HP「マネジメント・コンプライアンス」）をとっており、迅速な意思決定を可能とする工夫もし

ている。

取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を除く。)6名(内、社外取締役1名)、監査等委員である取締役4名(内、社外取締役3名)から構成、監査等委員会は、常勤の社内取締役1名、社外取締役3名で構成されており、社外役員はいずれも東京証券取引所が定める独立役員の基準を満たしている。

#### ②報酬・業務執行者及びその候補者の決定について

監査等委員会設置会社では、指名委員会等設置会社における指名委員会及び報酬委員会は設置されないことから、監査等委員会が選定する監査等委員は、株主総会において、監査等委員である取締役以外の取締役の選任若しくは解任又は辞任、報酬について監査等委員会の意見を述べるができる旨定められている(会社342条の2第4項、361条6項、399条2第3項3号)。

#### ③任天堂の報酬・取締役等の指名についての定め

任天堂では、報酬・取締役等の指名について、下記定めがある(下線筆者)。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)および監査役等委員である取締役の報酬については、株主総会の決議により限度額を決定しています。

取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬は、固定報酬と、業績向上に対するインセンティブを高めることを目的とした業績連動報酬によって構成しています。ただし、業務執行を行わない社外取締役の報酬は固定報酬のみで構成しています。

監査役等委員である取締役の報酬は、固定報酬のみで構成しています。

取締役会の任意の諮問機関として、代表取締役社長および全ての監査等委員である取締役で構成される指名等諮問委員会が、取締役等の指名・報酬に関する事項を審議し、取締役会に答申いたします。

(出典：任天堂、2021:HP)

## 株式会社の機関設計の変化

上記の通り、任天堂では、報酬・業務執行者及びその候補者の決定について、代表取締役だけではなく社外役員を含む審議がなされており、公正な決定をするプロセス設定をしている。

以上より、任天堂株式会社は、監査等委員会設置会社を採用し、独立社外役員をメンバーとして含む、モニタリング・モデル型の機関設計を志向しているといえよう。

### 5. おわりに

令和4年(2022年)4月から東証の市場再編がなされるにあたり、市場区分の基準のひとつにコーポレート・ガバナンスに係る定量的・定性的な上場基準が挙げられていることから、企業経営者にとっては、いかなる機関設計とするか今まで以上に重大な関心事となっている(日本取引所グループ(2021)「市場区分見直しの概要」<sup>5)</sup>。

新区分のプライム市場の上場基準は、「多くの機関投資家の投資対象となるのにふさわしい時価総額(流動性)、より高いガバナンス水準の具備と投資家との建設的な対話の実践、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への積極的な取組み」がコンセプトとなっている。上場基準の概要としては、流動性については「多様な機関投資家が安心して投資対象とすることができる潤沢な流動性の基礎を備えた銘柄を選定する」、ガバナンスについては「上場会社と機関投資家との間の建設的な対話の実効性を担保する基盤のある銘柄を選定する」として「ガバナンスコードの(一段高い水準の内容を含む)全原則の適用」が求められている。そして経営成績財政状態については「安定的かつ優れた収益基盤・財政状態を有する銘柄を選定する」とされている(日本取引所グループ、2021「市場区分見直しの概要」)。

上記のより高いガバナンス水準として「モニタリング・モデル」の採用もひとつの答えである。すなわち、取締役会は業務執行者の監督業務に徹することが、株主の利益をもたらすことに繋がるとする機関設計である。取締役会の執行役への大幅な権限委譲を行い、業務執行の迅速性を可能とし、報酬の決定権は業務執行者としがらみのない社外役員が決定、そして

業務執行者(その候補者)の決定も業務執行者としがらみのない社外役員が決定するという仕組みこそ、企業価値を最大化する企業経営を可能とすると考えるのである。

今回取り上げた、キリンホールディングス株式会社も任天堂株式会社もどちらも指名委員会等設置会社を採用していないが、様々な工夫をして、モニタリング機能を機関設計に組み込む努力をしていることが伺える。いわゆる「マネジメント・モデル」とされる機関設計においても任意の諮問機関等を利用することにより、モニタリング機能を組み込むことは可能であるといえよう。

確かに、業務執行者としがらみのない社外役員を多数登用することは、報酬の決定や役員の人選においても恣意性のない判断がなされることが期待できるといえる。しかし、もしも本業とあまりにかけ離れた人物が社外役員になった場合、常に相当な判断ができるかどうか、会社のそれまで積み重ねてきた経緯を考慮した判断ができるかどうかは難しい面もあるという点も指摘できよう(当然、そのようなことがないよう適切な人選に向けて努力がなされる)。適材を置くことが言うまでもなく求められる。「取締役会の運営等のガバナンスの実務は機関設計によって一律に定まるものではなく、各社の取組みや、現在その会社が擁している社外取締役の能力・コミットメントにも大きく左右される」(大杉、2020: 21)のが実情であるといえる。

「現在進行中の改革は、日本企業から日本型経営の多様性を失わせるとともに、日本企業の強さを失わせているのではないか」(仮屋、2018: 81)との懸念が指摘されることがある。企業にはその設立からの背景があり、そして今があり、それぞれの企業が描く将来像がある。一律にひとつの機関設計が望ましいとするより、機関設計の選択の自由があることが、それぞれの会社の独自の持続的な発展をもたらす機関設計を可能にすると思われる。

コーポレート・ガバナンスを議論する目的は企業の成長を促進するためである(神田、2021:48)。その手段としていかにコーポレート・ガバナンスを充実したものにするかということが企業の課題となる。それは、具体的

## 株式会社の機関設計の変化

には取締役会をいかに運営していくかということでもある。わが国では、従来型のいわゆる「マネジメント・モデル」の機関設計を採用してきている企業が多い。今後、東証の市場再編を機に「モニタリング・モデル」への移行を試みる企業もあることと思われる<sup>6)</sup>。

業務執行の意思決定があり、執行がなされ、その監督がどのようになされるか、出資者である株主が望むのは企業の持続的な成長であり、それは環境変化に対応した経営活動が展開され続けることを意味する。経済環境の変化は目覚ましく、グローバル化は企業における意思決定の重要な視点の一つである。よって、機関設計もそのような視点を重視することは、大事なことである<sup>7)</sup>。

コーポレートガバナンス・コードは、「Comply or Explain（遵守せよ、さもなくば説明せよ）」規範である。企業経営の手段を目的化することなく、各々の会社が、何のためのコーポレート・ガバナンスなのかを意識して、自らの企業にふさわしい機関設計をすることが望まれる。説明することの難しき煩わしさは否めないが、コーポレート・ガバナンスの目的は企業の成長である以上、それぞれの企業が自らのユニークな視点で機関設計を行い、率先して説明するという選択肢は、遵守と同様の重みを持つものである。

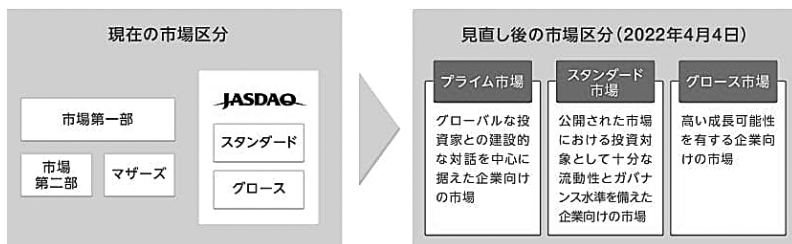
### 注

- 1) 株式会社東京証券取引所は、平成 27 年（2015 年）6 月に「コーポレートガバナンス・コード」を公表した。本コードは、平成 30 年（2018 年）及び令和 3 年（2021 年）6 月に改訂がなされている。令和 3 年（2021 年）6 月の改訂は、取締役会の機能発揮、企業の中核人材における多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取組みの充実を図ること等を狙いとしている。
- 2) コーポレート・ガバナンスに関するソフトローとして、注 1) の「コーポレートガバナンス・コード」の他、平成 26 年（2014 年）2 月に金融庁の有識者会議が策定・公表したスチュワードシップ・コードなどソフトローが複数公表されている。スチュワードシップ・コードは、公表後 3 年おきに改訂がなされている。株式会社東京証券取引所が令和 3 年（2021 年）2 月に作成、7 月に更新した「コーポレートガバナンス・コードの全原則適用に係る対応について」において、機関投資家に向けた行動原則であるスチュワードシップ・コードと上場企

業に向けた規範・行動原則であるコーポレートガバナンス・コードの「両輪で、実効的なコーポレート・ガバナンスが実現されることが期待されて」いる旨の記載がある。

- 3) 平成15年(2003年)4月施行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)改正により、委員会等設置会社は導入された。平成18年(2006年)5月施行の会社法において委員会設置会社に名称変更をした後、平成27年(2015年)5月施行の会社法改正時に、指名委員会等設置会社と更に名称変更し現在に至る。日本取締役協会による調査では、平成15年(2003年)12月31日時点で44社、令和3年(2021年)8月2日現在で82社が指名委員会等設置会社を採用しているとの集計報告がなされている。
- 4) この点につき、塚本英臣(2021)「指名委員会等設置会社の分析」資料版/『商事法務』No.450 2021年9月号16頁では、東証上場会社のうち指名委員会等設置会社における取締役と執行役の兼任が多い旨の現状を明らかにしており、大変興味深い。
- 5) 令和4年(2022年)4月4日から、新たに3つの市場区分へと再編される。図4参照。
- 6) 「モニタリング・モデルの取締役会のいちばん根本にあるのは、場合によっては業績に応じて経営者を交代させることがあるということです。その前提がないと、なかなか機能しません。ガバナンスは突き詰めるとチェック&バランスで、権力者をつくらない仕組みです。そのような中で、株主と経営者の利害の対立を解きほぐし、どうすれば企業価値最大化に向かっていけるのかを、取締役会はずねに考えなければなりません(東洋経済オンライン、2017: 川本裕子氏発言)」。これは、コーポレートガバナンス・コードの適用から2年経過した平成29年(2017年)に開催された取締役向けのコーポレート・ガバナンスのセミナーにおけるパネルディスカッションでなされた発言である。

図4 令和4年(2022年)4月からの新しい市場区分



出典：日本取引所グループ(2021)「市場区分見直しの概要」

<https://www.jpix.co.jp/equities/market-restructure/market-segments/index.html>



## 株式会社の機関設計の変化

- 7) 「月並みであるが、現時点でいえるのは、欧米的なガバナンス論に盲従することは賢明ではないかもしれないが、欧米流のガバナンスの利点は多くの企業で実際に発揮されつつあるということである。会社法の改正論議においても、現在の実務の変化を十分に意識することがますます必要になっている。」(大杉、2020:25)との指摘がある。

### 参考文献

- 秋坂朝則 (2006) 『商法改正の変遷とその要点』 一橋出版
- 秋坂朝則 (2021) 『株式会社法読本』 中央経済社
- 大杉謙一 (2020) 「上場会社はどのように機関設計を選択しているのか」『商事法務』 No.2229 2020年4月25日
- 仮屋広郷 (2018) 「グローバル化とコーポレート・ガバナンス改革」『社会イノベーション研究』第13巻第2号 2018年3月
- 川本裕子 (2017) 「形だけのガバナンス改革は不要 企業価値向上につながる取締役会改革とは？」東洋経済オンライン、主催: KPMG ジャパン 取締役向けコーポレート・ガバナンスセミナー「企業価値向上に向けた取締役改革」パネルディスカッションおよびパネリストへのインタビュー川本裕子氏の発言  
<https://toyokeizai.net/articles/-/165386>
- 神田秀樹他 (2021) 「2021年コーポレートガバナンスコード改訂〔下〕―市場構造改革を踏まえて―」『商事法務』 No.2266 2021年6月25日
- 根田正樹 (2014) 『アプローチ商法』 弘文堂
- 佐藤敏明 (2010) 『監査役制度の形成と展望』 成文堂
- 始関正光 (2002) 「平成14年改正商法の解説〔V〕」『商事法務』 No.1641 2002年10月5日
- 鈴木竹雄 (1995) 『新版会社法全訂第5版』 弘文堂
- 高橋英治 (2019) 『会社法概説第4版』 中央経済社
- 塚本英臣 (2021.7) 「『モニタリング・モデル』の意味から考える機関設計の選択」『商事法務』 No.2267 2021年7月5日
- 塚本英臣 (2021.9) 「指名委員会等設置会社の分析」資料版 / 『商事法務』 No.450 2021年9月号16頁
- 松嶋隆弘他 (2022) 『商事法講義1(会社法)』 中央経済社
- 山川一陽他 (2012) 『ビジネス法務の基礎知識第2版』 弘文堂
- 東京証券取引所 (2021.6) 「コーポレートガバナンスコード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために」東京証券取引所 2021年6月11日公表  
<https://www.jpex.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>
- 東京証券取引所 (2021.8) 「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書」東京証券取引所 2021年8月19日

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

日本取引所グループ(2021)「市場区分見直しの概要」

<https://www.jpx.co.jp/equities/market-restructure/market-segments/index.html>

法務省民事局参事官室 パブリックコメント(2020)「会社法の改正に伴う法務省関係政令及び会社法施行規則等の改正に関する意見募集の結果について」結果の公示日 2020年11月24日

<https://public-comment.e-gov.go.jp/servlet/PcmFileDownload?seqNo=0000209867>

キリンホールディングス株式会社(2021)ホームページ「ガバナンス体制」「取締役、執行役員および監査役の指名に関する方針」

<https://www.kirinholdings.com/jp/purpose/governance/>

任天堂株式会社、

(2016)プレスリリース

「監査等委員会設置会社移行および執行役員制度導入に関するお知らせ」平成28年(2016年)4月27日

160427\_3.pdf (nintendo.co.jp)

(2021)ホームページ

CSRレポート「マネジメント・コンプライアンス」

<https://www.nintendo.co.jp/csr/report/governance/index.html>