上場会社の経営機構
――強い「本社」と社長を確保するために

大杉謙一

1　はじめに

平成26年の会社法改正は、コーポレート・ガバナンスに関する改正事項を数多く含んでおり、とりわけ社外取締役の導入推進を明確に打ち出した点で従来の商法・会社法改正にない特徴を有している。

他方、この改正に対しては、「会社法改正によって日本の会社は変わらない」という見方が江頭憲治郎教授により示されている（以下「江頭論文」という）[1]。

本稿は、日本企業がその人事制度・共同体的性格によって環境変化に対応できていないという問題関心から、強い「本社」・社長が今求められており、それを確保する上で社外取締役は有益であり、特に多角化企業においてその必要性が高いことを論じるものである。

以下では、同年改正におけるガバナンス関連の改正事項を簡単に紹介し（2）、江頭論文の概要を紹介し（3）、日本企業の人事管理と経営者選抜の特徴を要約し（4）、「日本的経営」のデメリットが近時目立ってきたことについて、その原因を分析し、それに対して筆者の提案を示す（5）。最後に簡単な結びを置く（6）。

2　平成26年改正の概要

上場会社に1人以上の社外取締役の設置を義務付けるという提案は、会社法改正においては実現しなかった。しかし、与党の法案審査の過程で、有価証券報告書の提出義務のある会社が事業年度の末日に社外取締役を置いていない場合には、取締役は、当該事業年度に関する定時株主総会で、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）というルールが導入された。この理由の説明は、各社の事情に応じた具体的なものとされ、多くの関係者はこれを「事実上の義務付け」と受け止めている。

次に、社外取締役・社外監査役の「社外」要件が厳格化され、経営者からの独立性が十分でない者、会社とは異なる利害を持つ者がおおむね除外された（2条15号・16号）。関連して、役員等の責任の一部免除・責任限定契約の規制も改正された（425条から427条）。

さらに、これまでの監査役会設置会社と委員会設置会社の中間的な機関設計として、「監査等委員会設置会社」が選択肢に加えられた（399条の2以下）。大まかにいうと、従来の監査役に取締役としての権限を与えるような仕組みとなっている。また、選定監査等委員は、株主総会において、（監査等委員でない）取締役の選任等について、また（監査等委員でない）取締役の報酬等について、監査等委員会の意見を述べることができ（342条の2第4項、361条6項）、これらの権限が、監査等委員会の職務と位置付けられている（399条の2第3項3号）。

1）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（2014年）59頁。

3　江頭論文の概要

江頭教授は、日本の企業・資本市場の衰退の主因は、経営者（とりわけ社長）の人材不足にあり、経営者監督体制の欠陥は「周辺的事情」に過ぎないと述べる。そして、会社法は、①行動しない株主（特に機関投資家）、②経営者の養成・選抜システム、③ルール（細目主義）型の規制に固執する裁判所という3点を主たる構成要素とする基盤（下部構造）の上に乗っており、これらの下部構造が変わらない限り会社法を改正しても日本の会社は変わらないと主張する。これらのうち、③は相対的に小さな問題であり、①には2014年2月の日本版スチュワードシップ・コードの公表により問題にメスが入り始めたが、②が最強の岩盤であり、これが変わらない限り他の改革の効果には限界がある、という。

「人材不足」という表現は、個人の資質を問題とするようにもみえる。しかし、その箇所で引用された三品和広教授の著作では、[1]社長在任期間が漸次短縮化し、戦略遂行に必要な期間に届かないこと、[2]事業経営責任者が管理職化していること、[3]これら[1][2]の原因が日本型キャリア・システム（人事制度）にあること、が低収益の原因として示されていることから[2]、江頭教授の真意も、個人の資質ではなく上記②（経営者の養成・選抜）にあると考えられる。また江頭教授は、たとえ取締役の過半数が社外取締役になっても、内部昇格システムはビクともしないし、経営者の養成・選抜システムは法規制になじむ問題ではないという。論文では、日本企業の業績不振についての解決策は明示されていないが、江頭教授は、①機関投資家が積極的な行動をとることを重視しているようである[3]。

なお、江頭教授は、会社が任意に社外取締役を置くこと自体は良いことであるとし、機関投資家の圧力のないところ（≒中小規模の上場会社）に法令で社外取締役を義務付けることには何の意味もないと論じる。また、これまでの実務については、社内出身の監査役が常勤監査役として監査役会を取り仕切る運営が定着したことが社外監査役の積極性を失わせたとして、今後は、上場会社の社外の役員（取締役・監査役）は、社内者を排除した席で自分たちのリーダーを選定すべきであると提案する。

4　日本企業の人事管理と経営者選抜

(1)　日本的経営

戦後のわが国において、①株式持合い、②メインバンク制、③終身雇用制等の要素が、④「長期的な成長を志向し、株主以外のステークホルダーを重視する」という日本的経営[4]を生み出した。このうち、①②は大きく変容したが、③は依然として強固である。そして、この③こそが、会社は株主のものではなく、経営者および正社員から構成される「会社共同体」のものであるという会社観[5]と、④の経営スタイルを生み出した直接的な要因であり、①②はそれを可能にした与件であったと考えられる[6]。

すなわち、日本の大企業では、従業員が他社に転職することが少なく、社内の出世階段を上った者が経営者になるという慣行があり、従業員・経営者・社外取締役の候補者のいずれにとっても外部労働市場が未発達である[7]。日本企業では、人事制度は究極的には社長の選抜をも視野に入れて運用されているともいわれる[8]。

2）江頭・前掲注1）60頁注7の引用する、三品和広『戦略不全の論理――慢性的な低収益の病からどう抜け出すか』（東洋経済新報社、2004年）226頁、245頁、258頁。

3）スチュワードシップ・コードの策定前に書かれたものであるが、江頭憲治郎「上場会社の株主」江頭憲治郎編『株式会社法体系』（有斐閣、2013年）3頁、22頁、20頁は、「非安定大口株主」（経営者に対して必ずしも友好的とは限らない大口株主である、投資信託、年金、ファンド、外国法人等。8頁）の持株比率（10頁）と独立取締役の存在とに正の（かつ統計上有意な）相関関係があること、連結売上高の大きな企業には独立取締役が置かれている例が多いこと等を実証的に示して、「機関投資家の株主総会における議決権行使は、現在、大きな岐路にある」と評していた。

4）この点は、広田真一『株主主権を超えて――ステークホルダー型企業の理論と実証』（東洋経済新報社、2012年）によって実証されている。

5）Zenichi Shishido, "Japanese Corporate Governance: The Hidden Problems of Corporate Law and their Solutions," 25 Delaware Journal of Corporate Law 189 (2000), at 201ff、金井蒔宏『組織変革のビジョン』（光文社新書、2004年）16頁以下、大杉謙一「コーポレート・ガバナンスと日本経済」金融研究（日本銀行金融研究所）32巻4号（2013年）105頁、162頁。

6）松田千恵子『グループ経営入門〔改訂版〕』（税務経理協会、2013年）はじめに2頁、本文4頁以下を参照。