

全 11 頁

2019 年 6 月 26 日

100%子会社の機関設計

～グループ経営体制整備の個別論点～

コンサルティング第二部
コンサルタント 佐藤 翔

[要約]

- 既存事業の分離・独立、新事業の立上げ、持株会社体制への移行等のために親会社が子会社を新設することがある。
- 子会社を新設するに際して、定款に「機関」を定める必要がある。
- 会社法では複数の「機関」の類型が認められており、一定の選択の自由度があるためいずれを選択するか迷うことがある。
- 本レポートでは、それぞれの「機関」の類型の特徴を整理し、100%子会社という個別事情について、どの「機関」が整合的かという検討の過程を辿った。
- 「監査役・取締役会」設置会社を選択することが、100%子会社に整合的な「機関」の選択であろうという結論に至った。

1. はじめに

既存事業の分離・独立、新事業の立上げ、持株会社体制への移行等のために子会社を新設する。

株式会社の設立自体は難しくない。定款を作成し、登記する。現金を会社の口座に振り込み資本金とする。簡単に言えばこれだけで株式会社は設立できる。

設立することは難しくないのだが、設立する株式会社の中身については検討すべき論点がいくつかある。株式会社の中身のうち重要事項は定款に記載される。定款にはその会社

の（事業）目的、商号、本店の所在地など記載しなければならない事項¹の他に、株式の譲渡制限、株券発行の定め、公告の方法等とともに「機関」についての事項が記載される。

「機関」とは株主総会、取締役のほか、定款に定めることにより設置することができる取締役会、会計参与、監査役、監査役会、会計監査人、監査等委員会又は指名委員会等²を指す。株式会社いずれの「機関」を設置するかという検討を機関設計という。

本レポートは、親会社により設立される 100%子会社の機関設計にあたって、「機関」の選択の判断に資する論点整理を目的とする。

2. 検討の概要

「機関」の種類、および、100%子会社の特徴を整理した上で 100%子会社に整合的な「機関」とはどのようなものかという課題認識のもと検討を行った。検討では 100%子会社の機関設計において重要な論点を 3 つに整理した。

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">(1) 社外取締役の必要性(2) 取締役設置会社か、取締役会設置会社か(3) 監査役設置会社か、監査役会設置会社か |
|---|

(1)については 100%子会社の株主は親会社のみであること、親会社と子会社が実質的に一体経営であること、(2)については 100%子会社の業務領域・事業規模、事業継続、親会社による子会社管理の観点、(3)については親会社の子会社監査への関与度の観点から 100%子会社の「機関」との整合性を確認した。

上記検討の結果、「監査役・取締役会」設置会社を選択することが、100%子会社の特徴と照らし合わせ、より整合的な選択であろうとの結論に至った。

それでは、具体的な論点整理、検討について確認していく。なお、「機関」についての説明が不要であれば〔3. 「機関」について〕は読み飛ばし、〔4. 100%子会社の機関設計〕にページを進めて頂きたい。

3. 「機関」について

- (1) 「機関」とは

¹（会社法第 27 条）

『株式会社の定款には、次に掲げる事項を記載し、又は記録しなければならない。(1)目的、(2)商号、(3)本店の所在地、(4)設立に際して出資される財産の価額又はその最低額、(5)発起人の氏名又は名称及び住所』

²（会社法第 326 条第 2 項）

『株式会社は、定款の定めによって、取締役会、会計参与、監査役、監査役会、会計監査人、監査等委員会又は指名委員会等を置くことができる。』

具体的に論点整理を始める前に、そもそも、なぜ「機関」が必要かということを確認しておく。

株式会社は経営と所有の分離を可能とする組織である。経営と所有の分離により経営者は多数の投資者から資本を集め大規模な事業展開が可能となった。経営者は自身の能力を発揮して株主の利益を第一に考え業務を執行する。しかし、すべての経営者が常に株主のために誠実に行動するとは限らない。私利私欲を満ちし、あるいは、特定の株主の利益のみを追求する可能性があることは否定できない。

そこで株主は、経営者が株主の利益を害する行動を取らないように監督する機能を置いた。株主自身が経営や業務の内容に精通していなくても、それらに精通した取締役が構成する取締役会に経営者の業務執行を監督させることで、経営者の暴走を防止する仕組みとした。

「機関」とは、株主が自らの利益を守るため経営者の暴走を防止するための監督機能であると言える。そして、この「機関」の種類、および、それぞれの権限や責任は会社法で定められている。

機関設計を論じるにあたっては、〈監督〉と〈監査〉という2つのキーワードが出てくる。この2つを明確に定義付けるのは難しいが、本レポートでは会社法条文や専門書等を参考に次の意味でこの2つの言葉を使い分けることとする。

〈監督〉 経営者による業務の執行状況を観察し、その経営者の選任・解任、報酬額の決定等を通じ、その経営者が経営を担うのが適切か否かを判断すること

〈監査〉 経営者による職務の執行が、法令、定款その他のルールに従ってなされているかを確認し、その状況を所有者に報告すること

(2) 「機関」の役割（監査役、取締役会を設置した場合の例）

概念的な議論になるので、もう少し具体的に「機関」の役割をイメージしておきたい。

取締役会において業務執行の決定を行い、代表取締役及び一定の取締役³（以下、「業務執行取締役」という。）が業務を執行し、その業務執行を取締役会が監督し、監査役が監査するというタイプの「機関」が日本における株式会社の「機関」の代表例の一

³（会社法第363条）

『次に掲げる取締役は、取締役会設置会社の業務を執行する。(1)代表取締役、(2)代表取締役以外の取締役であって、取締役会の決議によって取締役会設置会社の業務を執行する取締役として選定されたもの』

なお、上記の規程をみると取締役会設置会社において、代表取締役以外の取締役は、会社法上原則的には業務を執行しない取締役が想定されていると言える。この業務を執行しない取締役は、非常勤の社外取締役をイメージしてもらえればいだろう。誤解を恐れずに言えば、取締役会設置会社の代表取締役以外の取締役は、原則的には非常勤取締役ということになるだろう。代表取締役以外の取締役に（常勤取締役として）業務執行を担わせるには、その旨の取締役会の決議が必要となる。

つであると言える。

この例では経営者は業務執行取締役である。経営者を監督する機能を担う取締役会の構成員を経営者自身（業務執行取締役）のみとすることも許される。社外取締役の選定という会社法上の要請は限定的で⁴、場合によっては経営者が自分自身の「経営者としての資質」を、自分自身で評価するという体制を取ることができる。

一方、監査役の役割は業務執行が適法に行われているか（業務監査）、および、株主総会に提出する計算関係書類等のチェック（会計監査）に留まる。

「機関」を設置したからと言って、必ずしも本来あるべき監督機能が発揮できるとは限らない。

(3) 「機関」の類型

機関設計はある程度の自由度が認められている。初期的検討段階では、監査役設置会社、監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社のいずれの類型を選択するかで迷われることがある。

なお、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社には監査役は存在せず、取締役のうち一定のものが監査機能を担う。その場合、監査機能を担う取締役が業務執行を担うことはできず、取締役会での役割として監督機能に注力する取締役を制度的に確保する体制となる。執行と監督の分離をより明確にした「機関」の類型であると言える。

i. 監査役、監査役会

監査機能を担う監査役、または、監査役会が設置される。

監査役会設置会社においては、監査役は、3人以上で、そのうち半数以上は、社外監査役でなければならない⁵。

監査役会設置会社には取締役会を設置しなければならない⁶とされているが、監査役設置会社においては取締役会の設置は任意である（監査役設置会社の場合、取締役を3人以上選任せず、取締役設置会社とすることも可能である）。

⁴（会社法第327条の2）

『事業年度の末日において監査役会設置会社（公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る。）であって金融商品取引法第24条第1項の規定によりその発行する株式について有価証券報告書を内閣総理大臣に提出しなければならないものが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。』

⁵（会社法第335条第3項）

『監査役会設置会社においては、監査役は、3人以上で、そのうち半数以上は、社外監査役でなければならない。』

⁶（会社法第327条第1項）

『次に掲げる株式会社は、取締役会を置かなければならない。(1)公開会社、(2)監査役会設置会社、(3)監査等委員会設置会社、(4)指名委員会等設置会社』

取締役会を設置しない会社の取締役は業務を執行するもの⁷とされる。一方、取締役会設置会社では代表取締役及び業務執行取締役が業務を執行する。

監査役は取締役会への出席義務⁸があるものの、取締役会における議決権は有さない⁹。

ii. 監査等委員会

監査等委員会設置会社の特徴は、取締役が2つに区分されることにある。

監査等委員である取締役とそれ以外の取締役に区分され、監査等委員である取締役は業務を執行することができない¹⁰。監査等委員である取締役は3人以上必要であるとされ、その過半数は、社外取締役でなければならない¹¹。

監査役会設置会社の監査役会がなくなる代わりに監査等委員会が設置され、監査役が監査等委員である取締役になった、と考えればわかりやすい。

監査等委員会設置会社における取締役会の職務として会社法で定められているのは、経営の基本方針や内部統制体制の整備等その他業務執行の決定、取締役の職務の執行の監督、代表取締役の選定及び解職¹²とされている。

また、執行と監督を分ける観点から業務執行の一部を取締役に委任することができると考えられるが、一定の重要な事項（重要な財産の処分及び譲受け、多額

⁷（会社法第348条第1項）

『取締役は、定款に別段の定めがある場合を除き、株式会社（取締役会設置会社を除く。以下略。）の業務を執行する。』

⁸（会社法第383条第1項）

『監査役は、取締役会に出席し、必要があると認められるときは、意見を述べなければならない。以下略。』

⁹ 議決権は有さないものの、取締役が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を取締役（取締役会設置会社にあつては、取締役会）に報告しなければならない（会社法第382条）、とされており、この場合において、必要があると認めるときは、取締役に対し、取締役会の招集を請求することができる（会社法第383条第2項）とされている。

¹⁰（会社法第331条第3項）

『監査等委員である取締役は、監査等委員会設置会社若しくはその子会社の業務執行取締役若しくは支配人その他の使用人又は当該子会社の会計参与（会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員）若しくは執行役を兼ねることができない。』

¹¹（会社法第331条第6項）

『監査等委員会設置会社においては、監査等委員である取締役は、3人以上で、その過半数は、社外取締役でなければならない。』

¹²（会社法第399条の13第1項）

『監査等委員会設置会社の取締役会は、第362条の規定（取締役会の権限等）にかかわらず、次に掲げる職務を行う。

(1)次に掲げる事項その他監査等委員会設置会社の業務執行の決定

イ 経営の基本方針

ロ 監査等委員会の職務の執行のため必要なものとして法務省令で定める事項

ハ 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

(2)取締役の職務の執行の監督

(3)代表取締役の選定及び解職』

の借財など)に係る業務執行の決定は取締役委任することができず取締役会により決定しなければならない。例外的に、取締役会の過半数が社外取締役である場合には、これらの事項についても取締役会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¹³とされている。

(監査等委員会設置会社の特徴)

- 監査・監督に特化した取締役(監査等委員である取締役)とその他の取締役に分かれる。
- 取締役会の過半数が社外取締役である場合には重要な業務執行の決定(一定のものを除く)を、業務執行取締役に委任できる。
- 監査等委員である取締役は取締役会での議決権を有する。そのため、取締役会のメンバーには必ず社外取締役が含まれることになる。

iii. 指名委員会等

指名委員会等とは、指名委員会、監査委員会、報酬委員会の総称である。

指名委員会等設置会社では、執行役という「機関」が置かれる。執行役は、所有と経営の分離を想定した株式会社制度における経営者であり、執行を担う「機関」である。執行役は経営に専念し、取締役は監督に専念することができる「機関」の類型と言える。

指名委員会等設置会社の取締役は業務執行をできない¹⁴という点が他の「機関」と異なる。(しかし、執行役は取締役を兼務することも許されている。すなわち、取締役執行役は業務を執行する。)

指名委員会、監査委員会、報酬委員会の各委員会は、委員3人以上で組織され各委員会の委員の過半数は、社外取締役でなければならない¹⁵。取締役から選任される各委員会の委員は取締役会決議により選任、解職ができ、また、執行役¹⁶につ

¹³ この場合でも、さらに一部の事項(譲渡制限株式の譲渡承認、株主総会に提出する議案の内容の決定、取締役による競業および利益相反取引の承認など)は取締役に委任することはできないとされている。(会社法399条の13第5項)

¹⁴ (会社法第415条)

『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。』

¹⁵ (会社法第400条)

『(1)指名委員会、監査委員会又は報酬委員会の各委員会(以下略)は、委員3人以上で組織する。

(2)各委員会の委員は、取締役の中から、取締役会の決議によって選定する。

(3)各委員会の委員の過半数は、社外取締役でなければならない。

(4)監査委員会の委員(以下「監査委員」という。)は、指名委員会等設置会社若しくはその子会社の執行役若しくは業務執行取締役又は指名委員会等設置会社の子会社の会計参与(会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員)若しくは支配人その他の使用人を兼ねることができない。』

¹⁶ 指名委員会等設置会社では、取締役会の決議により、一人または二人以上の執行役を選任しなければならないとされている。(会社法第402条第1項、第2項)なお、執行役は取締役を兼ねることができる。(会社法第402条第6項)しかし、監査委員会の委員である取締役は執行役、業務執行取締役等を兼務できな

いても取締役会決議で選任できる。取締役のうち監査委員である取締役を含む取締役会が、執行役による職務の執行を監督するという「機関」の類型である。

(指名委員会等設置会社の特徴)

- 取締役会の決議により重要な業務執行の決定を執行役に委任することができる。(監査等委員会設置会社とほぼ同様)
- 各委員会の委員である取締役が取締役会での議決権を行使できる。(監査等委員会設置会社とほぼ同様)
- 執行役に取締役を兼務させなければ、執行(執行役)と監督(取締役会)を完全に分離することができる。

4. 100%子会社の機関設計

100%子会社の機関設計に話を戻す。

機関設計の大きな論点は3つほど挙げられる。(1)社外取締役の必要性、(2)取締役設置会社か、取締役会設置会社か、(3)監査役設置会社か、監査役会設置会社か、でありこれらについて検討する。

なお、ここでは金融商品取引法、銀行法等により機関設計に制限のある株式会社は検討の対象外とする。

(1) 社外取締役の必要性

執行(経営者)と監督(取締役会)という観点から、「機関」の種類の違いにより執行者と監督者の重なり(執行者と監督を担う取締役会の構成員とが同一人物として重なる程度)に多少があることがわかった。重なりが多いと監督者の大部分を執行者が兼ねることとなり、取締役会として執行者の適任性を株主の立場に立って公正に判断することは難しくなるだろう。

一方、すべての会社に強力な監督機能が必要というわけではないだろう。そもそも強力な監督機能が必要なケースとはどのようなものであろうか。それは利害対立という観点から次の二つに整理できる。

一つは株主と経営者との利害対立であり、もう一つは株主間の利害対立である。たとえば、以下のようなケースが考えられる。

i. 株主と経営者との利害対立

経営者としては優秀で企業価値向上に貢献しているが、定款で定められた目的以外の事業を始めてしまった。

い。(会社法第400条第4項)

株主は定款に定められた事業目的を確認し、その会社のリスクを判断してから投資を決断する。ところが、経営者がその株主に了解を取らずにリスクの高い事業に乗り出した。

株主の投資した資金が、株主が望まないリスクにさらされてしまった。

ii. 株主間の利害対立

その会社には二人の株主がいる。一人は議決権 90%を所有する支配株主で、もう一人は議決権 10%所有する非支配株主である。支配株主が会社に財産（土地など）を譲渡したが、経営者が合意したその譲渡対価がその土地の価額に比して不当に高く、会社の資金が支配株主に大量に流出した。

支配株主は会社財産流出により保有株式の価値の毀損という影響を受けるものの多額の土地の譲渡対価を得ている。一方、非支配株主は会社財産の流出により株式価値が毀損させられただけであった。

上記のような利害対立が生じる可能性が高いケースでは経営者に対する強力な監督機能が必要とされ、社外の視点も大いに活用されるべきと考えられる。

100%子会社の特徴を整理すると、親会社以外の株主が存在しない、また、親会社と子会社が実質的に一体経営¹⁷であることが挙げられる。

株主間の利害対立がなく、株主と経営者が実質的に一体であれば、100%子会社においては社外取締役の必要性は高くない、という考えも一定の合理性がある。

経営者の暴走の可能性が排除できず株主（主に非支配株主）保護の必要性が高ければ社外取締役による取締役会における経営者への牽制の重要性が高まる。100%子会社では、株主が1者（親会社）しかいないことから株主間の利害対立がなく、子会社の経営者も実質的には親会社が選定することから、経営者の暴走のリスクは低いと考えられる。

このような事情から100%子会社の機関設計は、社外取締役の選定を要件とする監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社は選択肢から外れる場合がほとんどである。

実質的には次の「機関」の類型に選択肢は絞られるだろう。

| | | | |
|-------|------|---|------|
| 選択肢 1 | 取締役 | — | 監査役 |
| 選択肢 2 | 取締役会 | — | 監査役 |
| 選択肢 3 | 取締役会 | — | 監査役会 |

¹⁷ ここでは、実質的な一体経営を、子会社が自社の重要事項について親会社の決裁を仰ぎ、または、親会社の役員や従業員が子会社の取締役を兼務している等により実質的に親会社が子会社を支配していることとする。

(2) 取締役設置会社か、取締役会設置会社か

100%子会社が小規模であるため、シンプルな機関設計を望むのであれば監査役設置会社で十分ということも考えられる。監査役設置会社を軸に考えた場合、取締役会を設置するか否かが論点となる。

検討の観点としては3つほど考えられるのではないだろうか。

i. 業務領域および事業規模の観点

業務領域が多岐に亘り事業規模も大きい場合、取締役設置会社で取締役が一人しかいなければその一人だけですべての業務を執行するのは困難が伴うと考えられる。このような場合は、代表取締役のほかに各業務領域を管掌する業務執行取締役を選任・選定する取締役会設置会社とした方が良さそうだ。たとえば、100%子会社が自動車部品製造事業、駆動機械製造事業、化学繊維製造事業を営んでいるとして、事業ごとに事業特性、外部環境及びリスクが異なる。これらについて取締役が一人だけで業務執行を担うことはそれ自体がリスクともなり得る。

広範な業務領域を有し、事業規模の大きい子会社であれば業務執行取締役を複数選定し、取締役会を設置した方が合理的と言えるだろう。

ii. 事業継続の観点

取締役が一人の場合、その取締役に病気や事故等の不測の事態が生じ、その取締役が職務を遂行できなくなったときに、すぐに代行者への交代が難しい可能性が考えられる。そのタイミングで何らかの重大トラブルが生じてしまったら、従業員は判断を仰ぐことができず現場には混乱が生じる可能性がある。こうなってしまうのは、その被害の大きさ、範囲など影響を予測するのは難しい。このような事態に陥らないためにも取締役を3人以上選定する取締役会を設置するという考え方はあるだろう。

iii. 親会社による子会社管理

親会社と子会社の間には資本による支配関係がある。株主総会における議決権の行使により親会社が子会社を支配する。

取締役設置会社であれば、株主総会において一切の事項について決議をすることができる¹⁸とされているが、取締役会設置会社においては会社法で規定する事項

¹⁸ (会社法第295条第1項)

『株主総会は、この法律に規定する事項及び株式会社の組織、運営、管理その他株式会社に関する一切の事

及び定款で定めた事項に限って、決議をすることができる¹⁹とされている。

取締役会設置会社の場合、所有と経営の分離を想定する株式会社において株主総会の決議事項は会社の根幹にかかわる重要事項（定款の変更、増減資、役員を選定、組織再編等）に限るとされているため、議決権のみを通じて子会社の業務執行上の判断にまで口を出すのは難しい。

そのため、グループ経営を行う親会社は、資本による支配関係に加えて、次のような実効的支配手段を取ることが多い。

- 子会社の取締役会決議における重要決裁事項（重要な財産の処分及び譲受け、多額の借財など）について親会社の事前承認を求める。
- 親会社から子会社へ取締役を派遣し取締役会での議決権行使により直接的に業務執行の決定を支配しようとする、など。

ここで、親会社からの取締役の派遣の有無が子会社の機関設計に影響することになる。

取締役会設置会社の取締役は会社法上原則的には、業務執行を担わない取締役（非業務執行取締役）である。親会社において取締役や従業員（関係会社管理部長等）としての地位を有する者が、子会社の非業務執行取締役を兼務するケースは多く見られる。一方、取締役会を設置しない場合の取締役は業務執行取締役を前提としており、親会社の取締役や従業員と子会社の業務執行取締役を兼務することは難しいものと考えられる。

取締役の派遣により子会社管理を行う方針であれば取締役会設置会社である必要があると言えるだろう。

(3) 監査役設置会社か、監査役会設置会社か

(2)の論点に比べれば、検討はシンプルである。まず、大会社か大会社以外かで考え方が分かれる。

大会社は監査役会を設置しなければならない²⁰ので、選択の余地がない。

大会社以外の株式会社は、監査役設置会社にするか、監査役会設置会社にするかを選択できる。グループ経営においては親会社が子会社の監査を行うことがある。この場合、子会社に監査役会を設置し、社外監査役を選任して監査を行う必要性は必ずし

項について決議をすることができる。』

¹⁹（会社法第295条第2項）

『前項（会社法第295条第1項）の規定にかかわらず、取締役会設置会社においては、株主総会は、この法律（会社法）に規定する事項及び定款で定めた事項に限り、決議をすることができる。』

²⁰（会社法第328条第1項）

『大会社（公開会社でないもの、監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社を除く。）は、監査役会及び会計監査人を置かなければならない。』

も高くないと言える。実務においても 100%子会社については監査役設置会社を選択する会社が多いように思われる。

5. おわりに

本レポートでは、実務でたびたび遭遇する 100%子会社の機関設計の論点について、「機関」の類型を整理した上で 100%子会社という特徴と照らし合わせて、機関設計を行う検討の過程を辿った。実際には、本レポートでは紙幅の都合上触れられなかったが、会社法上詳細に規定された制約や個別企業の事情を踏まえた上で具体的な検討が必要となる。

外部環境の変化が激しい昨今、機動的な事業体制への変容を進めるために事業を切り出したり、新規事業会社を設立したり、持株会社体制に移行したりといったケースを見かける。

具体的な検討を進めるにあたっては法律上、経営上、事業運営上の論点が数多くある。

弊社のコンサルティングサービスを活用頂くことで、一つ一つ論点が整理でき、より質の高い意思決定を支援できれば幸いである。

—以上—