

《韓国調査団報告書》

韓国のコーポレート・ガバナンス

IMF 管理体制後の推移と日本への示唆

2002年10月10日

日本監査役協会韓国調査団

目次

はじめに

- 1．韓国の会社法制とコーポレート・ガバナンス
 - (1) 会社法制の生成と展開
 - (2) 韓国のコーポレート・ガバナンスの特徴
- 2．米国型機関構造の導入
 - (1) 財閥経営の行き詰まり
 - (2) IMF 管理体制における企業改革
- 3．社外取締役制度および監査委員会制度の導入
 - (1) 社外取締役制度
 - (2) 監査委員会設置の「選択制」と「義務化」
 - (3) その他の改革
 - (4) わが国制度との相違
- 4．わが国への示唆 商法抜本改正法施行を前に
 - (1) 社外取締役制度
 - (2) 監査役監査と監査委員会監査

おわりに

日 程

2002年9月 25日(日)	ワン・スンモ氏(慶星大学校副教授)
26日(月)	チョン・グァンソン氏(企業支配構造改善支援センター院長、中央大学校教授) イ・スンナム氏(金融監督院副院長補) パク・スンボク氏(韓国上場会社協議会会長) ソ・ジンソ氏(韓国上場会社協議会副会長)
27日(火)	ヒョン・ミョングァン氏(サムスン物産(株)日本担当会長・元CEO) イ・キョンジェ氏(韓国金融研究院招聘研究委員、東洋大学校教授) キム・ウジン氏(韓国金融研究院研究委員、金融経済学博士) キム・サンウ氏(朝興銀行常勤監査委員) キム・キヨン氏(サムスン電機(株)常務財務部長)
28日(水)	ジャン・ハソン氏(企業支配構造研究所所長、高麗大学校教授) ノ・ドンレ氏(株)ユハン・ヤエン常勤監査役) キム・ユソン氏(大韓生命(株)常勤監査委員) 寺田輝介氏(在大韓民国特命全権大使)
29日(木)	パク・ソハン氏(サムイル会計法人専務) コ・ソンチョン氏(サムイル会計法人常務補)

日本監査役協会・韓国調査団

吉井 毅	新日本製鐵株式会社常任監査役・日本監査役協会会長
友松 康夫	サントリー株式会社顧問 日本監査役協会常任理事・監査法規委員会委員長
矢作 憲一	日本アイ・ビー・エム株式会社常勤監査役 日本監査役協会理事・監査法規委員会委員
山本 安雄	三菱電機株式会社常任監査役・監査法規委員会委員
大川 博通	株式会社巴川製紙所監査役・監査法規委員会委員
崔 鍾玖	株式会社インタープロ代表取締役 訪韓コーディネーター兼通訳
上遠野恭啓	日本監査役協会企画部

以上7名

はじめに

半世紀ぶりの大幅改正と称され、監査役（会）と監査委員会との「選択制」の導入など、米国型機関構造の導入を柱とする、いわゆる商法抜本改正法が平成14年5月22日に成立し（平成14年法律第44号）、来たる平成15年4月1日から施行されることとなった。この約半年前の平成13年12月には、監査役機能の充実強化を図る立法が施されたばかりであり（企業統治に関する商法等改正：平成13年法律第149号）、今後、企業は、監査役制度を引き続き採用するか委員会制度採用会社（以下、委員会等設置会社）に移行するかの判断を迫られることから、制度間競争の時代が到来したといわれている。

日本監査役協会は、近年の世界的なコーポレート・ガバナンス議論の高まりを背景に、海外に調査団を直接派遣して、見識者、実務家等と意見交換を行い、コーポレート・ガバナンスの最新の動向把握に努めてきた。一昨年の米国、昨年のフランス調査がそれである（注1）。上述のとおり、現在、わが国ではコーポレート・ガバナンスの議論は商法改正という形での帰結を見るに至っている。その意味で、わが国では、少なくとも商法上は、コーポレート・ガバナンスは「議論」する段階から「実践」する段階へと移ったともいえる。

このような状況を受けて、我々は、既に監査役制度と監査委員会ほか米国型各種委員会制度との選択制を商法で規定している韓国（後述するように、証券取引法においては一定資産規模以上の会社について監査委員会の設置と社外取締役の選任を義務付けている）の先例について、調査団（以下、当団）を結成して調べることにした。韓国の経験から、わが国にとって何らかの示唆と教訓を汲み取ることができるであろうとの期待からである。訪韓にあたり、当団の問題意識および念頭に

置いていた事項は次のとおりである。

韓国は、商法ほか法制度並びに社会的基盤において日本と多くの類似性・共通性を有することから、韓国における米国型企業統治の機能状況を検証することによりわが国への示唆を探ることは、大いに有意義ではないか。

特に、監査機能がどのように作用しているのかは興味深い。当協会が主張するように、監査委員会による監査では、監査役監査に代替する監査機能を果たし得ないのではないか（注2）。

韓国では、俄かに社外取締役を一定割合以上選任するよう義務付けられたが、社外取締役の機能状況はどうか。

委員会制度の機能状況はどうか。機能しているとすれば、何が機能させているのか。また、機能させている会社とはどのような会社なのか。

その他、わが国企業の制度選択に参考になることは何か。

当団の直接的な目的ではないが、韓国は、1997年のアジア通貨危機の余波を受けてIMF(国際通貨基金)による金融救済を甘受したものの、短期間のうちに経済復興を成し遂げた（注3）。このことから、コーポレート・ガバナンスの改革と業績回復との関係がどのように認識されているか。

以上のことは、主にコーポレート・ガバナンス（注4）に関する韓国企業の運用状況など、実態的な側面に関する疑問が中心である。したがって、当団は、中でも、実務家との面会を機会に、これらについて実証的に検証を試みることに注力した。しかしながら、後述のように、韓国では、財閥によるグループ経営が経済社会に強い影響力を有しているなど韓国固有の経営環境の存在もまた考慮しなければならないことから、韓国を単純に日本の映

し鏡として捉えることは適当ではなく、したがって、当団の検証作業も慎重さを伴うものであった。

1. 韓国の会社法制とコーポレート・ガバナンス

(1) 会社法制の生成と展開

韓国会社法制の源泉を辿るとき、日本による統治時代を繙かざるを得ない。19世紀末以降、西欧列強諸国に後れて日本も帝国主義に基づく植民地支配を推進した過去がある。1905年、伊藤博文を初代統監とする韓国統監府、1910年の韓国併合^(注5)により朝鮮総督府がそれぞれ設置され、日本は朝鮮半島の軍事・行政の全てを統括するに至った。法制に関しては、翌11年に「朝鮮に施行する法令に関する法律」の公布により、朝鮮総督府に立法権が付与され、これに基づき同年「朝鮮民事令」が發布され、日本の明治32年商法典（新商法）がそのまま適用されることとなった。この商法を韓国では「依用商法」と呼んでいる。依用商法は、大戦後韓国が解放され、大韓民国が樹立された1948年以後、1962年に韓国商法典が制定されるまでの約半世紀の間、適用されることとなった。

韓国が独自に商法典を制定したのは1962年であるが、これは、ドイツ法系に属する依用商法を下敷きに、英米法の諸制度を継受したものであった。この商法典は、当時の会社を取り巻く経済社会の実務的要請に立脚するものではなく、会社法制としての理論的な模型を像として成文化されたものであった。そのため、韓国経済が70年代に軽工業から重化学工業へ^(注6)、そして80年代後半以降ハイテク産業へと産業構造の転換が進む過程の中で、商法典制定後間もなくして会社法と経済実態との乖離を生じ、それが次第に拡大することとなった。

商法典の制定後、韓国商法は80年代に一度、90年代に入り数次に亘り改正が行われている。84年の改正は企業経営に影響を与える重要な改正としては実質的に初めて行われた改正であり、会社法と経済実態との乖離を埋めるべく実業界の要請を受けて行われ、資金調達の円滑化、取締役会の機動性確保などが講じられた。90年代に入ってから改正は、後述するIMF等国際機関からの米国型コーポレート・ガバナンス導入の要求を受けた改正が行われたものの、改正の主たる動機は、経営の機動性確保、企業活動のグローバル化への対応、経営の透明性確保等に関するものである。企業組織再編法制をはじめ、90年代後半にわが国において行われてきた改正内容を踏襲したものも少なくない。

なお、韓国商法はわが国商法に基盤を置くものであり内容的にも共通性が高いといえようが、幾つもの韓国商法に独自の規定が散見される。例えば、

授権資本枠の縮小（最低発行資本の2倍、日本では4倍）

法定準備金の資本組入れを株主総会の権限（日本は取締役会の権限）とする
取締役の違法行為差止請求権を少数株主権（日本では単独株主権）とする
監査役選任の際の議決権行使について、発行済株式総数の3%を上限とする制限を設ける

などである。

(2) 韓国のコーポレート・ガバナンスの特徴

韓国のコーポレート・ガバナンスはどのような問題を抱え、また、どのような特徴があるのだろうか。今回の面談を通じて、多くの方々から指摘された事項について整理するならば、次のことが浮き彫りにされよう。

一部の大株主など、特定の支配的株主に

よる経営に対する過大な影響力の排除
一般株主の利益保護の強化、少数株主権
の強化（特に近年）

については、多くの韓国企業において特定の支配的株主が存在し、創業オーナーやその親族が、自らの出資とグループ系列企業を通じた間接支配による影響力を背景として、グループの経営を実質的に支配する^(注7)という財閥経営の実態を反映するものである。韓国では、一般に企業は財閥グループを形成しており、財閥の経済活動が企業社会全般に大きな影響を及ぼすだけでなく、国民経済の中心的な役割を果たす存在となっている。

財閥は、グループオーナー（=会長）を頂点とする一極指導体制を敷き、グループ拡大指向と売上至上主義に基づく大規模なグループ企業経営を展開した^(注8)。このような経営が韓国経済の急速な発展に大きく寄与してきたことは確かであるが、その一方、財閥が過度に独占的・寡占的資本を形成し、市場支配を行うことがないよう、政府の経済政策においても財閥の経済力集中を排除するためのコントロールが行われたのであった。

このように、株主は同時に経営者でもある（株主＝経営者）という株式所有構造と支配株主による族閥的な経営支配構造において、韓国では、健全な企業の育成と発展を図るべく、経営者による独善的・専断的経営に対する牽制と抑制をどのように行うべきかということが永年の課題とされてきたのである。

については、経営活動のグローバル化、韓国市場の開放化と規制緩和の流れに伴い、経営に対する監視機能の強化を図る方策として、一般株主による経営監視を促進しようとの意図によるものである。なお、韓国の商法は62年の商法典制定時より少数株主の監督是正権と会社情報の収集権を確保すべく各種の権限が規定されてきたものの、その持株要件は総じて発行済株式総数の5%と高く設定

されてきた^(注9)。90年代後半以降、少数株主権の大幅な緩和を図るための商法および証券取引法の改正が相次いで行われた^(注10)ほか、会社内部の経営監視機能に関しては、日本と同様に監査役権限の強化・充実が図られており、商法および証券取引法において、所要の改正が行われている^(注11)。

なお、韓国では監査役選任の際の議決権行使について、発行済株式総数の3%を超過する株式保有分について議決権行使が制限されているほか、後述するように、証券取引法の規定により、監査委員の選任についても同様の議決権制限が規定されている。このような規定はそもそも株主平等の原則に反するものであるが、選任における監査役あるいは監査委員の独立性を確保させるため、基本原理を犠牲にすることと引き換えにして得た特別の規定であるといえよう。

上記 および が意味するところは詰まるところ、韓国のコーポレート・ガバナンスの本源は、会社のオーナーほか一部の大株主によって株式所有権を基礎とした揺るぎない経営権が掌握されているという特殊な企業統治構造の中で、如何にして個々の企業の自律性と独立性を確保し、経営に対する適切な監視監督機能が働くガバナンスを構築するかということに所存していることを示すものと思われる。

2. 米国型機関構造の導入

(1) 財閥経営の行き詰まり

財閥と官治金融

韓国の経済社会について考えるとき、財閥の存在を抜きにして論じることはできない。韓国では、財閥主導により経済成長が牽引されてきただけでなく、財閥の経済活動によって構築された社会的・経済的ネットワークは国民経済のインフラを形成しているといつて

も過言ではない。財閥勃興の歴史は、同時に、韓国経済浮沈の歴史でもあったのである。

財閥の多くは朝鮮動乱（1950～53年）により国土が荒廃し、経済再建を一からスタートさせてゆく中で勃興した。一時期を除き、韓国の歴代政権が採った経済運営は銀行を国有化することによる政策金融の掌握であり、重化学工業を中心とする産業資本を育成し、政府が掲げる経済政策を推進・達成することに主眼が置かれた^(注12)。政府が金融を独占・掌握するというこのような金融支配は「官治金融」といわれ、銀行支配と産業育成は国家主導により行われた。これは、財閥の経済力の肥大化を抑制するためでもあった。なお、金融経済危機で明らかになった金融セクターの競争力低下は、このように、官による金融支配が長年行われてきたことに起因するものであるといわれている。

他方、このように金融を官が統治するという特異な資金供給システムは、企業の資金調達のみならず、グループ企業集団の資本構成にも歪んだ影響を及ぼすこととなった。まず、資金調達については、財閥グループ内部での系列会社相互の債務保証・支払保証による出資への依存に傾斜し、このようなグループ企業集団内部での循環的相互出資の膨張の行き着く結果として、会社資本の空洞化と財務体質の脆弱化を招来した。資本構成については、同じくこうした循環的相互出資の結果として、グループ内部の企業が相互に複雑化した資本関係を形成し、出資による支配・従属の関係が無秩序と化したことである。この結果、グループ企業集団全体が相互出資による“資本の連鎖”で繋がれ、それらが一つの経済的同一性を有した“運命共同体”的な企業群を形成したのである。そこではもとより個別企業による主体的・自律的な経営遂行が維持されるものではなく、結局のところ、総帥たる財閥オーナーに低比率の直接的持株比率ながら

も^(注13)間接的持分を経由したグループ全体に対する族閥的支配を許したのである。

財閥経営の特徴

上述のとおり、韓国財閥・株式会社の特徴は、株式所有が集中し、かつ未分散であることに起因する所有経営者による族閥的な経営が行われることにある。しかし、そもそも如何なる株式所有構造であろうとも、それ自体がコーポレート・ガバナンスの問題として顕在化することはないものと思われる。何故ならば、コーポレート・ガバナンスについて株主と会社との関係でいえば、会社の所有者たる株主と経営を担当する取締役との間の委任契約の履行が独立した立場で適切に行われているかどうかの問題であり、株式構成そのものは直接的に問題とはならないと考えるからである。この点で、韓国財閥の場合、株式所有者と経営者が同一主体にあったとはいえ、その立場において独立性を有しておらず、所有と経営が渾然としていたことに問題があった。

さらに、コーポレート・ガバナンスは会社の内部関係においては経営管理機構の構築と運用、会社外部との関係においては企業経営の透明性が確保され、そのための情報開示が行われ、説明責任が果たされているかどうかについても検討されなければならないが、韓国財閥はこの点についてもコーポレート・ガバナンスが働いていなかったのである。

財閥の経済活動については、企業部門における経営の健全性と効率性を損ない、金融危機を引き起こした一因であるとの批判が向けられており、IMF管理体制下において財閥について指摘された批判とは、次のことであった。

ア) グループオーナーは経営責任を免れるために商法上の取締役に就任することなく、実質的に経営を支配した^(注14)。主要な

グループ系列会社のトップに創業者一族を就任させるほか、グループ外から経営専門家を招聘してあたらせるなど、人事権を通じた影響力を行使した。

- イ) 所有者 = グループオーナーによる独善的・専断的同族経営が行われたため、所有と経営、あるいは経営と監視監督機能が融合・一体化し、ガバナンスが不在であった。
- ウ) 企業経営の透明性が確保されていなかった。
- エ) 資金調達を系列企業間相互による多額の支払保証や債務保証に依存したほか、慢性的な借入金依存経営が経営を圧迫し、高水準負債比率、低水準利益率の非効率経営に陥った。

さらに、従来韓国の産業・経済には様々な規制が課され、財閥は社会の裏と表とを問わず時の権力者に接近することによって特惠を享受していたともいわれており、「政経癒着」といわれるこのような財閥と政治との関係が、コーポレート・ガバナンスの健全な発展を阻害してきたことも否定できない。

以上のような財閥経営は、企業活動のグローバル化と韓国市場の自由化という潮流の中で相対的に企業競争力の低下を招くこととなったのである。97年に惹起された通貨経済危機は、このような経営の不透明性・非効率性のうえに、財閥の連鎖倒産に端を発した企業信用不安が引き金となり、誘引されたものであった。

(2) IMF 管理体制における企業改革

IMF の要求と政府の財閥政策

97年末に、韓国はIMFの救済金融を受けることとなった。IMFは融資条件として、韓国に対してグローバル・スタンダードに合致する改革を要求し、98年2月、韓国政府が以後3年間に遂行すべき4つの政策課題を設定

した。その内容は、

ア) 高金利の是正と予算削減等の緊縮政策

イ) 金融部門の構造調整

ウ) 財閥・労働改革

エ) 貿易及び資本市場の自由化

であり、経済全般に係わる構造改革を迫るものであった。

さらにその後、IBRD(国際復興開発銀行)は韓国企業が目指すべき改革の方向性として、

オ) 結合財務諸表の作成(内容は後述)

カ) 社外取締役制度の導入

キ) 監査委員会制度の導入

ク) 少数株主権の強化

について強く勧告した。なお、この勧告において、監査委員会についてはOECD(国際協力開発機構)の「コーポレート・ガバナンス原則」(95年)およびALI(米国法律協会)の「コーポレート・ガバナンスの原則 分析と勧告」がモデルとして提示されている。

未曾有の国家的危機状況のもと、改革の遂行は政府主導により強力に進められ、財閥改革を掲げて政権の座についた金大中大統領は当選直後から改革に着手し、98年1月に五大財閥^(注15)の総帥との間で「五大原則」に合意した。その内容は、

ア) 企業経営の透明性の向上(結合財務諸表の作成、会計基準の国際基準への調和など)

イ) 系列企業間の相互債務保証の解消(個別企業の自律的独立の促進)

ウ) 財務構造の改善(グループの負債比率を99年末までに200%以下に圧縮)、不採算企業の退出と再生^(注16)

エ) 業種の専門化(主力業種への経営資源集中と不採算事業からの撤退^(注17))

オ) 支配株主および経営陣の責任強化(経営層の責任回避阻止と責任の明確化)

である。

さらに、この「五大原則」に追加する形で

98年8月に「追加三原則」が公表された。その内容は、

カ) 五大財閥の金融圏支配力の抑制

キ) 系列企業間の循環的出資と不当内部取引の抑制

ク) 変則相続・贈与^(注18)の防止

である。これらは企業部門の改革の基本方針に位置付けられ、各種の制度改革が進められた。これらの中には、本来、企業の任意と自主性に委ねられるべきものも含まれるが、政府の強力な統制力のもとに改革が遂行されたのである。

企業支配構造模範規準

企業のコーポレート・ガバナンスを改革しようとの直接的な契機は IMF や IBRD など外部の国際機関からの強い要求によるものであった。その一方で、韓国国内からコーポレート・ガバナンスの改善を図ろうとする気運が高まり、99年3月、民間人、金融界、法律家、会計専門家、学者などで構成される「企業支配構造改善委員会」が発足した。この委員会は、韓国の企業に適合する、いわば韓国型コーポレート・ガバナンスを自律的に模索するものであった。同委員会は当初予定のとおり、半年後の99年9月に報告書「企業支配構造模範規準」を取りまとめ、公表した。これは、韓国企業のコーポレート・ガバナンスのガイドラインとしての性格を持つものである。その内容の骨子は次のとおりである^(注19)。

ア) 社外取締役の選任

取締役会の独立性が維持し得る員数の選任を行うべきとされ、特に金融機関と大規模公開企業については、取締役総数の2分の1以上かつ3名以上とすべきである。資格要件については、会社、支配株主等との間で社外取締役としての独立性を阻害する利害関係がないこと。また、選任に関して

は、社外取締役が過半数を占める「社外取締役候補推薦委員会」を設置すべきである。

イ) 内部委員会の設置

取締役会は、必要に応じて監査委員会、運営委員会、報酬委員会等の委員会を設置することができる。

ウ) 監査委員会の設置

i) 委員会の構成と資格

金融機関、大規模公開会社は監査委員会を設置することが望ましい。ただし、監査委員会を設けた場合は、監査役を置くことができない。監査委員会の構成については、3名以上の取締役によって構成され、うち委員長を含む2名以上が社外取締役であること、委員の1名以上は監査業務の専門家であること。

) 監査委員会の職務内容

業務執行の適法性監査、財務の健全性・妥当性および財務報告の正確性の検討、重要な会計処理基準および会計方針変更の妥当性の検討、内部統制システムの評価、内部監査にかかわる責任者の任免に関する同意、外部監査人の監査業務に関する評価、外部監査人の候補者の推薦、外部監査人が指摘した事項に関する措置の確認、について少なくとも行うべきである。

このほか、外部監査人は監査対象企業に不正行為・違法行為の存在有無の確認に努力すべきこと、企業の存続可能性について考慮すべきことなどが提示されている。

この企業支配構造模範規準は、その後行われた商法、証券取引法等の法改正に少なからぬ影響を及ぼすこととなった。

3. 社外取締役制度および監査委員会制度の導入

(1) 社外取締役制度

有価証券上場規程

IMF、IBRD などからの要求に基づくコーポレート・ガバナンスの改革の一環として韓国において初めて社外取締役制度が導入されることになったのは、98年2月の証券取引所の内部規則である「有価証券上場規程」の改正によるものである。この規程により、上場会社については取締役総数の4分の1以上（最低1人）の社外取締役を選任すべきこととされ、同規程に違反した場合は上場廃止基準とされた。

商法

後述するように、98年12月の商法改正により監査委員会制度が導入され、監査委員会は3名以上の委員で構成し、特殊利害関係人など一定の者の合計が委員の3分の1を超えてはならないとされた。なお、韓国商法ではこれら「一定の者」に該当する者の要件^(注20)を列挙するにとどまり、社外取締役についての積極的定義規定を置いていない。したがって、一般にこれら「一定の者」に該当しない者を概念的に商法上の「社外取締役」と考えられている。

証券取引法・銀行法

2000年1月の改正において、証券取引法上に初めて社外取締役制度が導入されることとなった。即ち、社外取締役について定義規定が置かれ、「当該会社の常務に従事^(注21)しない取締役として54条の5または191条の16^(注22)の規定により選任される者」とされた。

ア) 大規模公開会社に対する選任の強化

上記証券取引法の改正により、有価証券上場規程に盛り込まれた上場会社に対する取締役総数の4分の1以上の社外取締役選任義務が証券取引法に規定されたほか、大規模公開会社について選任義務が強化され、資産総額

2兆ウォン（約2,000億円）以上の証券会社および上場・登録法人、さらには銀行法上の金融機関については、取締役総数の2分の1以上（最低3名）になるように選任することが義務付けられた。なお、社外取締役の資格要件については商法と同様に積極的定義規定を置くことはせず、社外取締役の不適合要件を詳細に規定するにとどまる。

イ) 社外取締役候補推薦委員会

総資産が2兆ウォン以上の証券会社と上場・登録法人、および銀行法上の金融機関については、社外取締役が総員数の半数以上になるように構成された「社外取締役候補推薦委員会」の設置が強制され、この委員会の推薦を受けた候補者の中から、株主総会において社外取締役を選任すべきこととされた。これは、社外取締役候補者の指名委員会ともいふべき性格のものであり、社外取締役選任の透明性と社外取締役の独立性確保を制度的に保障しようとするものである。

このように、韓国では上場法人に対する立法規制の一つとして、証券取引法が商法を補完する大きな役割を果たしていることが注目される。即ち、本来商法において規定することを本論とすべき事項であっても、法の適用を受ける対象会社の範囲を目的的に設定・画定させるために、商法の特例法として証券取引法に立法を委任していることである。このような立法対応により、一般規定である商法から乖離した証券取引法規定が見られなくもないが、他方、政策目的に適う柔軟な立法政策を実現させていることも否定できない。

(2) 監査委員会設置の「選択制」と「義務化」

委員会制度の導入

韓国では、99年12月の商法改正により、株式会社一般について、定款規定に基づき如

何なる委員会であれ、これを任意に設置することが可能とされた。監査委員会については、会社は定款の規定にしたがって監査役に代えて監査委員会を設置できるとされている(注24)。わが国の商法抜本改正法と同様、監査役と監査委員会の「選択制」が採用されているのであるが、その導入については、韓国はわが国を3年余り先んじることになる。

この直後の2000年1月、証券取引法が改正され、総資産2兆ウォン以上の金融機関および上場・登録法人については、社外取締役制度とともに監査委員会の設置が義務化された。つまり、監査委員会を設置する会社のパターンは、証券取引法上の監査委員会設置義務会社のほか、金融機関でない会社または総資産2兆ウォン未満の会社が任意に監査委員会を置くケースの2通り存在することになる。なお、面談時に提供された韓国上場会社協議会(注25)の調査によれば、2002年6月現在、全上場会社669社のうち監査委員会設置会社は合計112社(16%)であり、その内訳は設置義務会社が75社(67%)、任意設置会社が37社(33%)となっている。

以下、委員会及び監査委員会について制度を概観する。

委員会および監査委員会制度の内容

ア) 委員会一般(商法規定)

) 委員の構成・資格要件

商法では、取締役会内の内部委員会は2名以上の取締役によって構成されるところの規定があるのみで、資格要件や選任・解任方法について特段の規定がない。したがって、委員の選任は定款に別段の定めがなければ取締役会の決議であると解される。

) 任期

委員としての任期に別段の定めはない。なお、商法上、取締役と監査役の任期は

いずれも3年である。

) 委員会の権限

取締役会は次の事項を除き、委員会に権限を委譲できる。a)株主総会の決議事項の提案、b)代表取締役の選任・解任、c)委員会の設置及び委員の選任・解任、d)その他定款で定める事項

) 決議の効力

委員会決議事項は取締役会決議としての効力が認められるが、取締役会は委員会決議を再決議する権限を有する。したがって、取締役会において委員会決議を覆すことが可能である。

) 運営

委員会の招集、決議方法については取締役会に関する規定が準用されている。したがって、各委員に招集権があり、招集権者を定めた場合はその者が招集する。決議は委員過半数の出席により、出席委員の過半数決議によって行う。

イ) 監査委員会

) 委員の構成・資格要件

a) 商法

3名以上の取締役によって構成され、特殊利害関係人など一定の者の合計が委員の3分の1を超えてはならない。

b) 証券取引法

構成員数に関する規定はない。ただし、委員の3分の2以上を証券取引法に定められる社外取締役で構成しなければならない。

) 委員の選任・解任

a) 商法

選任方法に関する規定はないが、委員会は取締役会内の組織であることから取締役会で選任されると解される。選任の決議要件についても規定がない。したがって、定款で決議要件を高めた

い限り、取締役の半数以上の出席による過半数決議による。

委員会の委員たる地位の解任については、取締役会の3分の2以上の決議による。

b) 証券取引法

「社外取締役である監査委員」については株主総会で選任される。ただし、商法における監査役の選任時と同様^(注26)、100分の3以上の超過する保有分について議決権行使が制限される。

さらに、上場・登録法人の場合には、「社外取締役でない監査委員」の選任および解任の際の議決権制限がさらに厳格化され、複数人による合計持株数が基準とされた。即ち、最大株主とその特殊関係人、その他大統領令^(注27)で定める者が所有する株式の合計が発行済株式総数の合計が100分の3以上を超える場合、その超過分の株式について議決権が制限されている。

) 任期

商法、証券取引法ともに別段の定めはないが、取締役の任期は3年以下である。

) 権限・義務

監査役の権限・義務とされている各種権限規定について、監査委員会にそのまま準用している。わが国の商法抜本改正法と同様の措置である。

) 運用

商法上、監査委員会の運用について別段の定めがない。したがって、取締役会の内部委員会一般の運用に従うことになる。つまり、委員会の招集、決議方法、議事録等に関する規定などが準用される。

) 監査委員会に関する特別規定

監査委員会については、他の委員会規定と異なる次のような規定が置かれている。

a) 代表者の選任

監査委員会は、その決議（委員過半数出席による過半数決議）により代表者を定めなければならない。なお、証券取引法および銀行法では、資産総額2兆ウォン以上の上場会社と金融機関の監査委員会については、委員長は社外取締役としなければならないとされている。

b) 監査委員会は、会社の費用をもって専門家の助力を得ることができる（商法）

なお、社外取締役選任および監査委員会設置等の法規制について整理すると、下表のとおりである。

資産規模	上場の別	業種の別	社外取締役の 選任義務	監査委員会 / 監査役の設置
総資産 2兆ウォン 以上	上場	全ての会社	取締役総数の2分の1以上になるよう(少なくとも3名以上)社外取締役を選任 「社外取締役候補推薦委員会」の設置	監査委員会の 設置義務
	非上場	証券会社 金融機関		
		その他	なし	監査役の選 任。ただし、 監査役に代え て監査委員会 の選択的任意 設置可
総資産 2兆ウォン 未満	上場	全ての会社	取締役総数の4分の1以上になるよう(少なくとも1名以上)社外取締役を選任	
	非上場	証券会社 金融機関		
		その他	なし	

(3) その他の改革

社外取締役制度の導入および監査委員会の導入・義務化のほか、次の重要な改正が行われた。

「事実上の取締役」の責任の明確化

商法上の取締役に就任せずに会社の経営を事実上支配する現状が経営の不透明さおよびこれらの者の責任回避を招いているとの認識から、取締役に業務執行を指示するほか、直接的に業務執行を行っている支配株主、または経営権を事実上行使する者を取締役と見なし、会社および第三者に対して取締役と連帯して責任を負うことを明文化した。この規定により、財閥オーナーなど支配株主が経営の一線に現れるという一定の効果が見られたとのことであった。

少数株主権の強化

近年、少数株主権が強化されてきたことは既に述べたとおりである。97年、翌98年の

証券取引法改正と98年の商法改正により少数株主権の要件緩和が図られたほか、株主提案権が新設されるなど、少数株主による経営監視機能の強化が図られている。これは、金融危機を引き起こした原因が、企業に対する牽制機能が効果的に働かなかつたとの教訓によるものであり、IMF、IBRDなど国際機関から指摘されたことでもあった。

例えば、株主代表訴訟は62年制定の商法典に規定されていながら30年以上もの間一度も提訴されることがないという状況であった^(注28)が、株主代表訴訟の持株要件を含め、改正商法において、株式会社一般の少数株主権の持株要件について、概ね3%あるいは1%へと要件の緩和が図られた。さらに、証券取引法において上場別、資産総額別、証券会社向けにそれぞれ細分化されたさらなる詳細な持株要件が定められ、権利行使基準が大幅に緩和されることとなった。

このように、少数株主権は一連の商法およ

び証券取引法の改正によって事案に応じた権利行使要件の設定による差別化が図られたほか、上場の別・資産規模の別・業種の別に対応する区分別の持株要件が設定されたことから、まさに少数株主にとって現実性と実用性を帯びた権利強化が図られたのである。

外部監査制度の強化（商法の特例法）

ア）結合財務諸表

「株式会社の外部監査に関する法律」^(注29)

（以下、外監法）では、総資産 70 億ウォン以上の株式会社に対して個別財務諸表の作成と、支配会社についてはこれとは別途、連結財務諸表の作成を義務付けている。しかし、連結財務諸表の対象会社の範囲は支配会社の持分比率を基準に設定されることから、韓国企業特有の株式所有・支配構造においては、企業集団の実態が十分に反映されないという問題を生じていた。そこで、法律上は独立した法人であるが、特定の法人・個人によって事実上支配されている会社についてその経済的同一性を認め、その企業集団に所属する全ての企業の財務諸表を結合して作成する財務諸表が考案された。この財務諸表を結合財務諸表という。結合財務諸表は独占禁止法に規定する基準を満たした企業集団が作成すべきものとされ、その集団財閥グループの財務状況の開示を目的とした韓国独自の財務諸表であり、98 年の外監法の改正により導入されたものである。

イ）外部監査人の責任強化

上記外監法の改正により、外部監査人の罰則強化が図られた。即ち、下記のいずれかに該当する場合、3 年以下の懲役又は 3 千万ウォン以下の罰金に処せられるとされた。

- ）職務に関して不正な請託を受けて金品又は利益を收受し、または要求し、若しくは約束した場合

監査報告書に記載すべき事項を記載せず、または虚偽の記載をした場合

- ）取締役の職務遂行に関して不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実を発見したにもかかわらず、監査役または監査委員会に報告しなかったとき
- ）会社が企業会計基準に違反して会計処理を行ったことを発見したにもかかわらず、監査役または監査委員会に報告しなかったとき

ウ）外部監査人選任委員会

先述のとおり、外監法上、総資産 70 億ウォン以上の株式会社については会計士による外部監査を受けなければならないが、外部監査人を株主総会で選任する場合には、 監査役、 社外取締役がいる場合には社外取締役、 支配株主とその者を除いた持株上位 2 名の株主、 支配株主を除いて債権額の多い上位 2 つの金融機関がそれぞれ指名する者、で構成された委員会を設置し、この委員会の提案に基づいて株主総会で選任すべきこととされた。外部監査人の経営からの独立性を確保させるためである。

（４）わが国制度との相違

既に述べてきたことを含め、韓国の社外取締役制度、委員会および監査委員会制度とわが国商法（特例法、抜本改正法を含む）におけるそれとの主要な相違点を整理すれば、およそ次のとおりである。

社外取締役の定義

韓国では、支配株主との関係や経営者との親族関係など、当該会社の経営に影響を及ぼす可能性のある者について徹底した排除規定を置いていることから、社外取締役の社外要件を取締役としての独立性に強く求めているといえる。これは、米国における独立取締役の考え方のそれに近い。わが国の社外監査役

および商法抜本改正法における社外取締役の社外要件が、過去における当該会社での勤務経験の有無という形式的基準に求められていることと大きく異なるものである。

社外取締役の選任割合

韓国では、社外取締役選任の数に関して取締役総数を基準とした一定比率以上の選任義務が課されるだけでなく、会社資産規模、業種（金融機関か否か）に応じたさらなる厳格な選任割合が設定されている。一方、わが国商法抜本改正における委員会等設置会社では、理論上、社外取締役は最低2名で足りる。

「社外取締役候補推薦委員会」による推薦

上述のとおり、総資産2兆ウォン以上の上場・登録法人等については、社外取締役を選任する場合、総委員の2分の1以上を社外取締役で構成された委員会を設け、この委員会の推薦を受けた者の中から選任しなければならない。

なお、韓国上場会社協議会が上場企業に対して行ったアンケートによれば、「社外取締役候補者は誰の推薦によるものか」という設問について、「大株主」と答えた回答が最も多く42%、続いて「会社役員」が35%、「社外取締役候補推薦委員会」が16%であった。この16%という数字は監査委員会を設置している会社の比率と同数であるが、これは、社外取締役候補推薦委員会の設置義務基準が、監査委員会の設置義務のそれと近似しているためであると思われる。

社外取締役に関するディスクロージャー

証券取引法において、上場会社が株主総会の招集を行うに際して、社外取締役選任議案がある場合にはその者の氏名、略歴など、既存の社外取締役についてはその者の取締役会

への出席率、議案への賛否いかん等の状況、報酬に関する事項ほかについて、招集通知に記載または公告^(注30)を為すか、これに代えて情報通信網（いわゆるインターネット）に掲載し、財政経済部令で定める場所に備え置いて一般の閲覧に供さなければならないとされている。

「執行役」の選任の有無

後述するように、現在、韓国では取締役の平均人数が10名未満となっており、また、今回の面談でも明らかになったように取締役会の開催頻度については1~2ヶ月に一回程度と少ないものの、ここで会社の意思決定が行われているようである。業務執行については、運用上、「執行役員」とは称されていないものの、非登記の役員^(注31)が選任されており、この者に業務の執行が任されていることから、経営と執行については実態上分離されているのが一般的なようである。

他方、わが国の委員会等設置会社においては、執行役（要登記）を選任することが求められている。

監査役、監査委員の株主総会選任と議決権制限

監査役の選任機関は当然に株主総会であるが、韓国では、監査役の独立性を確保するため、発行済株式総数の100分の3以上を有する株主は、その超過する保有分について議決権が制限される。

なお、その根拠を商法に置く委員会については監査委員の選任機関は取締役会であるが、上述のとおり証券取引法上の社外取締役である監査委員については株主総会で選任されることを要す。さらに、上場・登録法人については社外取締役でない監査委員の選任・解任についてもその選任の機関は株主総会であることを要す。したがって、上場・登録会社の

場合、監査委員の選任は常に株主総会で行われることを要す。監査役と同様、監査委員の選任機関を株主総会に残すことで、監査委員の独立性を確保せしめようとする独自の規定である。このことは、監査委員の選任に関しては二元制を採用するという変則を採っていることを意味するものであり、実質的には二元制が維持されていることに注意が必要であろう。

常勤監査役、「社外取締役でない監査委員」の定義

韓国証券取引法では、常勤とは「常務に従事する者」との定義がされており、かつて当該会社への勤務経験がない者であっても、現在常勤している者であれば「社内」常勤監査役であり、「社内」（常勤）監査委員である。つまり、常勤している者は全て「内なる者」と判断され、社内としての扱いを受ける。プラクティカルな解釈であるといえよう。

なお、韓国証券取引法において総資産1,000億ウォン以上の上場・登録法人については常勤監査役の選任義務がある。監査委員会については「常勤監査委員」の選任義務は課されていないものの、金融機関については金融監督院^(注 32)の指導により、常勤の監査委員を置くことが求められており、実際に、金融機関では常勤の監査委員が選任されている。

また、その就任の前2年以内に当該会社の常勤の役職員として勤務していた者は、常勤監査役または社外取締役でない監査委員（つまり、常勤の監査委員）に就任することができないとされている。したがって、常勤監査役あるいは常勤の監査委員に就任するためには、その就任の前2年以上、当該会社に全く勤務していないか、若しくは少なくとも「常務に従事しない役職員」でなければならないことを意味する。

代表者（委員長、議長）の選任

韓国では、監査委員会は、その決議により代表者を定めなければならない。なお、証券取引法および銀行法では、資産総額2兆ウォン以上の上場会社と金融機関の監査委員会については、委員長は社外取締役としなければならないとされている。他方、わが国の委員会等設置会社における監査委員会では、代表者を定めることを要求されていない。

取締役の任期

わが国では、委員会等設置会社の取締役の任期は1年であるが、韓国では、委員会設置会社であるか否かにかかわらず、商法規定の原則に従い3年以内である。

委員会設置の弾力性

わが国の委員会等設置会社モデルが、大会社について監査、指名、報酬の3委員会プラス執行役制度の「セット選択」であるのに対して、韓国の委員会制度は、株式会社一般について、取締役会の内部委員会として、如何なる委員会を幾つ設置するかについても任意である。

委員会決議の効力

わが国では、委員会等設置会社における各種委員会の決議の効力は委員会限りでの決定権を有する（したがって、取締役会で決議を覆すことはできない）のに対して、韓国の委員会におけるそれは取締役会で再決議することが可能である。

4. わが国への示唆

商法抜本改正法施行を前に

(1) 社外取締役制度

社外取締役制度は、企業の透明性確保と証

券資本市場を重視した企業経営への変革を図るために、コーポレート・ガバナンスの改革の一環としてIMF、IBRDなど国際機関からの要求に基づき導入された制度である。従前の取締役および取締役会制度が、本来果たすべき機能を発揮していないとの判断によるものである。なお、先述のとおり、韓国では社外取締役について証券取引法上「常務に従事しない取締役であり、証券取引法の定めに従って選任された取締役をいう」と定義されていることから、社外取締役は当然に非常勤のことを意味している。

必要とされる社外取締役の選任比率についても、先述したとおり、非常に高いハードルが設定されているといえる。ここでは、韓国上場会社協議会が2002年8月に行った社外取締役に関する現況調査結果（以下、最新の調査）を交えながら実態を概観し、制度について考察することとする。

まず、社外取締役の選任については、ほぼ全ての上場会社において選任が行われており、1社当たりの平均は2.17名である。社外取締役の本業を職業別に見ると、「経営者」が47%、「大学教授」が18%、「弁護士」が9%、以下、会計士・税理士、公務員などとなっている。なお、同協議会が昨年7月に行った別の調査によれば、取締役の平均人数は、6.8名であり、うち社外取締役の平均人数は2.5名となっている。選任比率の定めを満たすために取締役の員数そのものを絞り込んでいる実態が現れている。また、（社内）取締役については4名置くケースが最も多く、社外取締役については2名置くケースが最も多くなっている。

人材供給に関しては、同協議会は社外取締役の人材バンクを運営しており、人材情報をデータ・ベース化し、さらに会員企業に対してインターネット・ホームページを通じて情報を公開し、人材の斡旋を行っている。非常

に開かれた運営が行われているといえる。同協議会ではさらに、社外取締役候補者の人材バンクへの登録について「証券取引法に規定する欠格事由に該当しない者」を共通必須条件とした上で、同協議会が独自に定めた8項目からなる「積極的資格条件」^(注33)のうち、1項目以上に該当することを登録条件として求めている。現在登録人数は700名を超え、2000年以降は毎年40名以上の成約実績を挙げているという。

なお、韓国では、産業、官庁、学会の間での交流が日本に増して盛んに行われているようである。そのためか、産官学間での人材異動についても比較的高い流動性が認められ、この点で日本と社会的事情が異なっているといえる。

また、最新の調査によれば、選任に関して「社外取締役の推薦に当たり考慮する事項は何か」との設問については、「専門性」と答えた割合が圧倒的多数の70%であり、続いて「業界への人脈を持っていることなど対外的渉外力」が13%、「大株主との支配関係にないか」が10%、「経営への協調性」が同じく10%となっている（複数回答）。社外取締役に対しては、面談者の多くからも専門性を背景とした経営に対する助言を求める声が高かった。

独立性の保持に関して、「最大株主または経営陣からの社外取締役の独立性の程度はどうか」との問いについては、経営側からの回答であったためか、「非常に独立的である」と「独立的である」の合計は80%に達している。この数字に関しては、数人の面談者から「アンケートを逆手に取っている向きもある」とのコメントもあった。

社外取締役の活動状況については、韓国証券取引所が2001年12月に行った実態調査によると、社外取締役の取締役会への出席率は69%であり、欠席理由として最も多い回答は、

時間の都合であった。また、同調査によれば、社外取締役が取締役会において議案に反対票を投じた事例があると答えた会社は 3.7%となっている。先述のとおり、社外取締役に関しては、証券取引法において活動状況を開示しなければならないとされていることから、社外取締役の活動状況は高い透明性をもって「ガラス張り」にされているといえる。

また、最新の調査によれば、社外取締役制度の長所・短所として、次のことが示されている。

ア) 長所

- ）大株主および経営陣を牽制することにより、経営の合理化と透明性の向上に寄与する。
- ）社外取締役の客観性と専門性の活用
- ）業界人脈の活用、企業イメージの向上
- ）慎重な意思決定の支援

イ) 短所

- ）取締役会開催日の選定に難を生じるなど、経営意思決定を遅延させる。
- ）専門性と経験を兼ね備えた人材確保が困難
- ）企業情報の提供が困難、機密漏洩の憂慮
- ）社内事情等、経営に関する理解不足

一方、当団が面談を通じて感じられた社外取締役制度に関する問題点としては、次のことが挙げられる。

ア) 商法、証券取引法、大統領令などに非常に詳細かつ厳格に規定されている資格要件を充足し得る人材を確保することの困難さ

イ) 十分な検討を踏まえた経営意思決定を行い得る情報入手と経営判断能力の必要性

ウ) 大株主・経営からの独立性。現状では、候補者の選定時、株主総会での選任時ともに大株主の影響を強く受けている。

人材の確保に関しては、従来、上場・登録法人の社外取締役、常務に従事しない取締役・監査役の兼任について、3 社まで許容されていたのを、2001 年の証券取引法の改正により、2 社以内へと制限が強化されている。社外取締役の活動環境の向上には役立つであろうが、人材難問題はさらに高まっているようである。

韓国では、経済危機という切迫した状況の中で、コーポレート・ガバナンスの改善はシステムの改革という「外科的治療」を梃子に行わざるを得ず、その一環として導入されたのが社外取締役制度であり、委員会制度であった。このような制度の「衣替え」により、結果的には特に海外から証券市場の信認を獲得し、資金供給が円滑に行われるようになった面もあろう。しかし、これは極めて外形的かつメンタルな評価による結果であり、コーポレート・ガバナンスに起因する結果ではないものと思われる。何故ならば、コーポレート・ガバナンスとは制度の問題ではないと考えるからである。

結局のところ、社外取締役を選任することによって何を達成したいのかという問題に行き着くが、韓国の場合、それは独立性、専門性そして経験であり、専門性と経験を持った人材による経営アドバイス・助言を得ることが最も期待されていることであった。こうした期待はわが国においても同様に当てはまることであろうが、必ずしも社外取締役を選任しなければ達成することができないというのではなく、社内からの選抜により人材を得ることができる場合もあろうし、取締役会とは異なるが、取締役会とは別に「アドバイザリー・ボード」を設けることによって経営に対する助言を得ようとする企業もある。

韓国での実態を通じて、社外取締役制度については一概に制度の黒白を付けることはできないのではないかと感じられた。

(2) 監査役監査と監査委員会監査

先に述べておかなければならないが、監査委員会についてみた場合、韓国においてそれが制度として適切に監査機能を発揮し、また運用されているかどうかについて、当団はそれに関する確証を得ることができなかった。繰り返し述べるように、韓国では国際機関等からの要求を受け、米国型機関構造の導入が急遽行われた。そのためか、監査委員会の導入そのものの是非に関する議論が戦わされるという状況ではなく、むしろ、既に導入された制度を如何にして機能的に運用し、または改善を図っていくかということに焦点が移っているように思われる。

また、監査委員会に対する評価については、制度移行時に監査役であった者について監査委員への横すべり就任を許容したために、監査委員の構成に大きな変動がないこと、制度導入後間もないことなどの理由から、未だ評価を出せる段階にないとの見解が多く聞かれた。

そうとはいえ、面談者の一部が認めるように、監査委員会は形の上で監査役に取って代わられたに過ぎないとの印象が拭えない。むしろ我々が印象的だったことは、制度やシステムの相違は別として、監査役あるいは監査委員会が発揮すべき監査機能や具備すべき必要条件について、凡そ我々と同様の認識を抱いていることであった。監査に関して韓国で認識されていることは、

監査を行う者が経営から独立していること。

経営に関する情報入手の重要性とそれに基づく予防監査の必要性

内部統制を充実させることによる経営リスク管理の必要性

などである。

従来より、韓国では必ずしも監査役が有効

な監査機能を発揮してきたとは認識されていないようであるが、これは、監査役を選任が事実上、大株主により指名され、監査役の独立性が阻害されてきたためであるといわれている。さらに、監査役は事後監査を行う機関であると理解されている向きがなくもなく、一部の面談者からは、監査役は名誉職と化していたとの声も聞かれた。なお、監査役という役職位に対する日韓の間の認識については興味深い違いが見られ、それは、人事ローテーションにおける監査役の扱いに現れている。即ち、韓国では、監査役という地位は社長や重役に昇進するためのステップとされることが多いということであり、取締役経験者が就任することが多い日本と比して違いが顕著である。

しかし、監査役制度については監査体制を効果的に構築し成果を上げている企業もあり、今回面談した企業の一例をここに紹介したい。この会社は監査役存置会社であり、経営者は、監査を経営業務の補佐として位置付けている。社内に各分野に精通した専門性の高い6名の管理職からなる監査部を配置し、その人選は各部署からの推薦に基づき監査役が直接選任する。監査部は単なる適法性の監査のみならず、会社業務全般についてリスク管理と予防監査に重点を置いた業務監査を行う。例えば、売上債権や在庫の状況、購買原価についても評価を行う。監査部は全てのコンピュータ端末へのアクセス権を持ち、監査役は監査部の予算について権限を持つ。また、監査役は社長と毎日意思疎通を行っているという。

韓国では、金融危機を前後して監査機能に対する企業の意識が大きく変化したとの見解が多く聞かれた。現在、韓国企業が監査に求めている具体的な役割とは、会社のリスク管理、予防監査、コンプライアンスなどであり、とりわけ内部統制組織・機能の充実の必要性については多くの方々との面談を通じて実感

できたことである^(注 34)。その変革を最も強く求められているのが、公的資金の注入を受けた会社など金融機関であった。

上記に掲げた三つの事項は、いずれも監査役制度を採ろうと監査委員会制度を採ろうとも達成は可能であり、この点でどちらの制度やシステムのもとでしか監査機能が発揮されないということはないものと思われる。しかし、如何なる制度的枠組みの中に監査が位置付けられるべきかということは、どのようなシステムであることが、より監査機能の充実にとって適切であるかということで判断されるべきことであろう。この点で、監査役と監査委員の本質的な相違は、取締役であるか監査役であるかという立場の違いにあり、経営意思決定に直截的に参画するかどうかということが最大の要素となる。ある面談者からは、取締役会の議決権を有することは経営に対する責任ある監査を行わしめる根拠であるとの意見が述べられた。投票行動を通じた経営監督に重きを置いた発言であると思われる。しかし、これについてはむしろ、厳然と立場を違えた者による監査役監査のほうが、より客観・公正な監査を期待できるというべきではないか。何故ならば、二元的システムにおける監査役のほうが監査の独立性が制度的に確保されていると考えるからである。さらに付け加えるならば、一元化されたシステムにおける監査委員による監査は自己監査に該当するばかりか、監査担当者が同時に経営主体でもあるという二律背反の矛盾から、ひとたび監査と経営とが融合・一体化するという陥穽に嵌るならば、監査機能を完全に喪失せしめる危険性を孕んだ制度であるということである。特に韓国の場合、株主＝経営者という特殊な株式所有構造であるが故に、その懸念なしとしない。一元制とは、そうしたリスクを内在したシステムなのである。このことは、米国での不正会計問題でも顕著に示された現

象であるといえよう。

翻ってわが国改正商法における監査役監査と監査委員会監査では、韓国のそれと同様、監査委員会に監査役の権限をほぼそのまま移行させていることから、両者の権限、機能に大差はないように見える。思うに、会社のガバナンスに不可欠な要素は、会社の意思決定と業務執行が適切に行われ、それら意思決定と業務執行に対するチェックが適切かつ有効に機能することであるが、これらの要素を会社の機関構造としてどのように構成し、具現化するかについては様々な方法があり得る。しかしながら、上記のことを踏まえ監視監督機構を会社の経営管理機構全体から冷静に鳥瞰し、如何なる形態のもとにこれを組成することが、より堅牢で頑強な監査機構を構築し得るのかを考えるならば、その解は自ずと明らかであろう。

また、監査役制度よりも社外取締役を中心とした監査委員会方式のほうが経営の管理コストとしては合理的であるとの意見もあった。仮にこの指摘に該当する場合であっても、両制度の差に起因するコスト差は経営の巧拙から生ずる差には程遠く、コスト安のみを理由として委員会制度を選択するとすれば、それは安易な経済功利主義というべきであろう。

運用上の問題に関して、実効性のある監査機能を有効に発揮させるための条件として、当団が認識するように、韓国においても情報入手権・接近権と常時監視に基づく予防監査の必要性が強く説かれていた。このことは、金融機関について、社内の内部組織である監査部門の設置と併せて常勤の監査委員を必ず選任することを求めている金融監督院の指導にも現れている。たとえ監査委員会の下部に附属的な内部組織が設置されたとしても、それを以って監査委員全員を非常勤とすることに代えることができないことの証左であろう。監査機能の実効を上げるためには、常勤制で

なければ達成することができないということ
を、当団は改めて確信することとなった。

さらに、今回の面談を通じて感じたことは、
監査役と監査委員会とが異なるシステムであ
るという制度設計上の相違というよりはむしろ、
その制度をどのように運用しているのか
という実態面にこそ、企業ごとに大きな違い
を生じさせているということである。その意
味で、多くの面談者から指摘された「(制度
を支える)人の使命感が何よりも肝心である」
という言葉は意味深い。このことから少なく
ともいえることは、制度やシステムの生殺与
奪を握るのはそこに存在する「人」であり、
「人」の使命感、倫理観こそが制度の優越論
を超えた本質であるということではなからう
か。

韓国では、財閥解体を契機とする外資参入
規制の緩和・撤廃に伴って、外国人株主と外
国資本の流入が増大し、企業は経営の透明性
向上と説明責任を迫られることとなった。現
状、企業のコーポレート・ガバナンスへの取
り組みは、外国人持株比率が高く、また外国
資本導入を必要とするグローバル企業につ
いては委員会制度を導入し、これを経営の透
明性向上と分かり易い IR 活動に積極的に活
用する動きが見られるものの、国内需要で
対応する企業については社外取締役の選任
を最低基準で満たすなど、名目上採用する
にとどまっているのが実態である。将来、
韓国において監査委員会制度がどの程度普
及してゆくのかという今後の動向であるが、
今後、監査委員会制度を導入した企業が
国際的な評価を高めていくことになるなら
ば、その影響が他の企業に波及することは
充分考えられる。しかし、監査委員会を
導入するためには少なくとも2名以上の
社外取締役を選任することから、グロー
バルに市場を展開する一部の国際的企
業を除けば、所有者支配の強い韓国
において(即ち、現状のままでも所有者

の意思を経営に反映させることは充分に可能
である)これを敢えて導入するインセン
ティブに欠け、監査委員会方式が一般的
なガバナンス形態となる可能性は低い
というのが一般的な評価のようである。

おわりに

今回の訪問・面談を通じて、韓国にお
いて、社外取締役制度および監査委員
会制度が導入された直接の契機は97
年に直面した金融経済危機における
IMF、IBRD などからの「外圧」に
あったことは否めない。しかし注
目すべきは、韓国において、新
たに導入された制度を定着させ、
運用させるための諸施策を極
めて現実的・実践的に装置し、
それらを大胆かつ徹底して
実行に移しているということ
である。

わが国との文化、行政、法制度
などの置かれた環境や社会的
基盤などの違いを考慮する
必要があろうが、韓国にお
いて実行され、運用されて
いる様々な制度や取組み、
活動の中にはわが国が参
考とすべきことも少なく
ないように思われる。その
個々具体的な是非は別
として、当団の目を惹いた
ことを挙げるならば、

政治的には、大統領令に見
られる超法規的かつ強力な
法的対応手段の存在

立法的には、商法、証券取
引法、業法を活用した、
会社規模・業種等による
区分的規制の設定

行政的には、金融監督院
による制度の定着と運用
改善に向けた金融機関に
対する継続的なフォロー・
アップ、内部監査人の
人材育成活動など。さら
に、金融監督院や韓国上
場会社協議会が行って
いる各種の指針・運用
基準の設定に見られる
ベスト・プラクティスの
策定と現場指導などの
活動

社会的には、産官学間で行われている盛んな人材交流（「民」から「官」への登用のみならず、先般の金融危機では、公的資金が注入された金融機関について「官」から「民」へ積極的に人材が派遣^(注35)されている）

などである。

これらはいずれも、金融危機からの脱出もしくは企業改革の断行という、国家の重大なファンダメンタルを良循環に転換させるための大きなファクターであり、環境であろうと思われる。特に、^(注36)については民間企業の運用を補完する重要な役割を担うものとしてわが国も大いに参考とすべきではなからうか。さらに、韓国は再び経済成長の道を歩み始めたが、その背景として、国家的危機からの脱却という全国的な総意と明確な意識^(注36)の共有、そして、果敢な政策運営を可能とする指導者の存在が大きい。今回の訪韓を通じて、我々はこれらのことを改めて痛感することとなった。

指導者という点では、旧経営陣の退陣に伴い、韓国の経済界を牽引していくリーダーシップを持った経営者の輩出が待たれているようである。現在韓国では、多くの財閥で二世への世代交代が進み、さらに三世へと移りつつある。かつて、日本をモデルにして経営ノウハウを学んだ財閥創業者は少なくないが、今やこれら財閥の後継ぎ子息の多くは米国など海外で教育を受けた留学組であるという。韓国では、経営者だけでなく知識階級の多くが欧米に関心を払っており、その良し悪しは別として、今後、あらゆる面で「欧米流」、とくに米国流が主流となり、このような思考と価値観が国家の動静にも影響していく可能性が高いということも見逃すことができない。

当協会が韓国に調査団を派遣することは今回が初めてのことであり、今回の訪問にあたり、韓国が米国型の機関構造を導入してから

まだ2~3年しか経ておらず、十分な情報開示と分析が進んでいないという困難な状況にもかかわらず、現地の情報収集と有識者・学識者、実務家との折衝を一手に引き受けていただいた、株式会社インタープロ（東京都千代田区、韓国ソウル市）に対し、この場を借りて感謝を申し上げる次第である。同社は韓国IT企業の日本進出を支援するビジネスを行っているが、今回は当団と韓国との橋渡しをかって出ていただいた。また、韓国の会社法制について実情を踏まえながら当団メンバーに親切にレクチャーいただいた王舜模副教授（慶星大学校）に厚く御礼申し上げたい。

折しも今年の日韓国民交流年にあたり、また、歴史的行事である日韓共催のサッカー・ワールドカップが開催された。わが国において「制度間競争」の時代はキック・オフしたばかりといったところであろうが、この報告が何らかの役に立てれば幸いである。

（注1）「米国のコーポレートガバナンスと監査委員会」本誌439号27頁以下（2001年）、「フランス企業のコーポレート・ガバナンス その監視監督機構の特色」同451号17頁以下（2001年）参照。

（注2）法務省民事局参事官室「商法等の一部を改正する法律案要綱中間試案」（平成13年4月24日公表）に対する当協会意見（本誌446号28頁以下）参照。

（注3）韓国のGDP（国内総生産）成長率は、97年5.0%、98年マイナス6.7%、99年10.9%、2000年8.8%と推移した（韓国統計庁）。なお、IMFによる管理体制は2000年に解除、2001年には救済融資を完済した。

（注4）韓国では、コーポレート・ガバナンス

- は「企業支配構造」と訳されている。
- (注5) 韓国では、1910年の韓国併合は合法とされていないことに注意を要す。
- (注6) 70年代の韓国の繁栄は、首都ソウルを横断する大河になぞらえて「漢江の奇跡」といわれる。
- (注7) 韓国公正取引委員会は30大財閥の内部持分率を公表している。「内部持分率」とは、「同一人」（グループ会長）、「特殊関係人」（会長一族）、「系列会社」、「自社株」の持分の合計をいう。30大財閥の内部持分率は毎年概ね40～50%で推移しているが、IMF危機以後は、むしろ内部持分率が上昇しているとの指摘もある。詳細は柳町功「韓国財閥における企業統治問題の展開 コーポレート・ガバナンス論の韓国的特徴と今後の方向性」アジア経営研究第8号43～44頁（2002年）参照。
- (注8) 財閥による異業種にまたがる多角的経営は「タコ足拡張経営」と揶揄されている。
- (注9) ある面談者によると、例えば株主代表訴訟が単独株主権とされていない理由として、訴訟を厭わない積極的な民族的性格に対する予防的意味合いがあるとのことであった。
- (注10) 証券取引法、上場会社については商法の特例として持株要件の緩和を行っているほか、会社の資産額に応じた要件が設定されている。したがって、権利行使に必要な持株要件は、上場/非上場の別、会社の資産額の別に応じて判定されることとなる。
- (注11) 95年の商法改正により、監査役の株主総会招集請求権、子会社調査権の新設、任期伸長（2年から3年）が行われた。また、96年の証券取引法の改正では、商法により監査役選任の際に一株主が行使できる議決権は発行済株式総数の3%までに制限されているのを、親族や系列会社など一定の特殊関係が認められる複数の者を一株主の持株と見なす、総資産1,000億ウォン以上の上場会社に1名以上の常勤監査役の選任を義務付けるとともに、常勤監査役として大株主や取引関係、親族関係など、経営に影響力を有する者を排除する、等の規定を新設した。
- (注12) 韓国において、財閥の成長を牽引したのは総合商社であった。これは、戦前戦後のわが国の財閥が、銀行をはじめ、金融機関を中心核として企業集団を形成・成長させたことと異なる現象である。ちなみに韓国では、75年に日本を模して資産規模や売上規模を基準に政府が指定する「総合商社」が制度化されている。
- (注13) 30大財閥における「同一人」（＝グループ会長）の持株比率は、毎年1.5～3%台で推移しており、僅かではあるが減少傾向にあるようである（柳町功・前掲注(7)44頁参照）。
- (注14) グループオーナーは自ら経営の表舞台に出ることはなく、グループ全体の指揮・監督は「企画室」「秘書室」あるいは「企画調整室」などと呼ばれる参謀組織を通じて行われた。
- (注15) 当時の「五大財閥」とは、現代、三星、大宇、LG、SKの各財閥をいう。
- (注16) 韓国特有の企業再建方式であるワーク・アウト（企業改善作業）が進められた。財務体質の悪化した不採算企業について専門家が評価し、減資、債務の株式化などの手続により企業を再生させた。清算も含まれる。
- (注17) 「ビッグ・ディール」という財閥間の事業交換が考案され、多くは政府の勸

告によって進められた。三星自動車と大宇電子の事業交換計画（交渉は決裂している）、現代電子による LG 半導体の買収、現代自動車による起亜自動車の買収などがある。しかし、ビッグ・ディールの多くは「弱者連合」であり、成功例が少ないといわれる。

(注 18) 変則相続・贈与とは、転換社債や新株引受権付社債の低価格発行を通じて行われる贈与形態をいい、主に財閥の二世・三世らに対して幅広く行われてきた。これにより、無税または少額の税額で多数の系列企業の財産および経営権を相続した。

(注 19) 詳細は王舜模「韓国におけるコーポレート・ガバナンスと商法の最近の動向〔下〕」旬刊商事法務 1572 号 24 頁以下（2000 年）参照。

(注 20) 商法 415 条ノ 2 第 2 項では、会社の業務を担当する取締役及び使用人、または最近 2 年以内に業務を担当する取締役及び使用人であった者、最大株主が自然人である場合は、その本人、配偶者、及び直系尊属・卑属、最大株主が法人である場合は、その法人の取締役、監査役、及び使用人、取締役の配偶者及び直系尊属・卑属、会社の親会社または子会社の取締役、監査役、及び使用人、会社と取引関係など、重要な利害関係にある法人の取締役、監査役、及び使用人、会社の取締役及び使用人が取締役となっている他の会社の取締役、監査役、及び使用人が挙げられている。

(注 21) 「常務に従事」とは、常勤して職務にあたることを意味する。

(注 22) 証取法 54 条の 5 第 4 項または 191 条の 16 第 3 項は社外取締役の不適格要件を列挙し、これらに該当する者は社外

取締役を選任することはできないとされている。その内容は、証取法 191 条の 12 第 3 項 1 号乃至 4 号に該当する者（後掲注 23）、当該会社の株主として、議決権ある発行済株式総数を基準にして、本人及びその特殊関係人が所有する株式数が最も多い場合の当該本人（最大株主）、最大株主の特殊関係人、当該会社の主要株主（自己の計算で議決権ある発行済株式総数のまたは出資総額の 100 分の 10 以上の株式又は出資証券を所有する者）、その配偶者及び直系尊属・卑属、当該会社又は系列会社の役職員（常務に従事した者、同以下）、または最近 2 年以内に役職員であった者、当該会社の役職員の配偶者及び直系尊属・卑属、当該会社と大統領令で定める重要な取引関係、又は業務上の競争関係あるいは協力関係にある法人の役職員、または最近 2 年以内にその役職員であった者、当該会社の役職員が非常勤取締役となっている会社の役職員、その他、取締役としての職務を忠実に遂行することが困難であるか、または当該会社の経営に影響を及ぼし得る者として大統領令で定める者、を挙げている。

(注 23) 未成年者・禁治産者、準禁治産者、破産者としてまだ復権されていない者、禁固以上の刑を受けてその執行が終了した日、あるいはその執行を受けないものと確定された日より 2 年を経過しない者、証券取引法によって解任又は免職された日より 2 年を経過していない者、を挙げている。

(注 24) 商法上、監査委員会を設置した場合には監査役を置くことができないとされている。

(注 25) 韓国上場会社協議会は 1973 年に上場

会社を会員会社として政府（現 財政経済部）の許可を受けて設立された非営利社団法人である。その後 97 年、証券取引法によって証券関係団体に指定された。2002 年 8 月 26 日現在の会員数は、上場法人 675 社、その他金融監督院に登録した法人（登録法人）および外部会計士監査を受ける法人 17 社である。研究事業、建議事業、教育・研修事業、監査関係事業などを主な事業としている。

（注 26）韓国商法では監査役の選任に関して、発行済株式総数の 100 分の 3 以上を有する株主は、その超過する保有分について議決権が制限される。これは、監査役選任にあたり支配株主からの独立性を確保させるためであり、韓国独自の規定である。

（注 27）「大統領令」とは、大統領が自らの職務責任において定めることができる命令のことであり、その性質と効力によって国民の権利・義務に関係ある法規命令と、行政組織内部のみを規律する行政命令（行政規則）に区分される。法規命令は憲法或いは法律上規定があるときのみ効力を持つが、行政命令は職権の範囲内で発揮できる。韓国憲法は第 75、76 条において、大統領が非常命令・委任命令及び執行命令を下すことができる根拠及び範囲を定めている。

（注 28）韓国において初めて株主代表訴訟が提起されたのは、韓宝鉄鋼(株)に不法貸付を行った第一銀行の役員に対して起こされた 97 年の代表訴訟であり、初めての代表訴訟にして株主側が勝利した。今回の訪韓で面会したジャン・ハソン教授（高麗大学）の活動により提訴されたものであった。代表訴訟の提起件数はその後徐々に増加している。

（注 29）「株式会社の外部監査に関する法律」は、証券取引法上の外部監査制度との一元化を図るとともに、外部監査の対象を一定資産規模以上の会社に義務付けた商法の特例法である。当初は資産総額 30 億円以上の会社を対象としたが、現在は 70 億円以上に引き上げられている。

（注 30）証券取引法では、上場会社の株主総会の招集の通知について、議決権ある発行済株式総数の 100 分の 1 以下の株主については会議の目的たる事項を日刊新聞紙上に 2 回以上公告することをもって代えることができる。

（注 31）韓国では、業務執行にあたらせるための非登記役員を多数選任しているのが一般的である。大手財閥会社の場合、その数は 100 名以上にのぼる。商法上の取締役の人数を抑制するためである。

（注 32）金融監督院は金融監督委員会の下部組織であり、銀行、証券、保険等、従来金融監督機構が分けられていたのを、97 年 12 月にこれらを統合して設置された無資本の特殊法人である。金融監督委員会又は証券先物委員会の指示を受けて、金融機関に対する検査、監督業務等を行っている。

（注 33）韓国上場会社協議会が定める「積極的資格条件」とは、上場法人の役員として 3 年以上、部署長級以上の職位では 5 年以上勤務した者、外部監査対象法人の役員として 5 年以上、部署長級以上の職位では 8 年以上勤務した者、軍隊で将校以上の職位で 5 年以上勤務した者、政府投資機関、金融監督機関、経済団体、各種研究所の役員として 3 年以上勤務した者、政府投資機関、金融監督機関、経済団体、各種

研究所の職員として 12 年以上勤務した者、博士号を取得し、当該分野で 5 年以上勤務した者、弁護士、公認会計士、税理士、技術士、経営指導士等、社外取締役の業務遂行と関係がある公認資格を持っている者であり、当該職で 5 年以上勤務した者、専任講師以上の教授であり、韓国及び外国の大学校で経営、経済、法律又は関連技術分野で 5 年以上講義した者、である。

(注 34) 今回面談したチョン・グァンソン氏(企業支配構造改善支援センター院長)の講演資料によると、現在、社内監査のための附属機関を設置している会社は約 60%、人数で 7 名程度、監査委員会が附属機関の長を推薦したり、任命同意権を有する会社は約 35%とのものである。ちなみに、当協会が実施した実態調査(本誌 454 号 61 頁、2002 年)によると、内部監査部門に関し「独立の部門がある」のは 50.2%、「兼務部門がある」のは 16.5%である。

(注 35) 特に、公的資金が注入された銀行、生保など金融機関については行政府より大勢の人材が派遣されたようである。これは、必ずしも一時的・緊急的な措置ではないであろうとの見解が見られた。ただし、マスコミによる「天下り」批判は存在するとのことである。なお、公的資金導入の際、経営者に対する責任追及は民事・刑事を含め、あらゆる法的手段により厳しく行われたとのことである。

(注 36) 国民結集の証として、金(ゴールド)募金運動が起こった。この運動には 315 万人が参加し、延べ 227 トンもの金が集まった(辺真一=許仁成『韓国経済ハンドブック』94 頁参照)。