

# 会社形態による国際共同研究プロジェクトのガバナンスについて

有限責任監査法人トーマツ，公認会計士，理学博士

藤川 元治

motoharu.fujikawa@tohmatu.co.jp

有限責任監査法人トーマツ

片桐 豪志

中條 露子

tsuyoshi.katagiri@tohmatu.co.jp

fukiko.nakajo@tohmatu.co.jp

デロイトトーマツコンサルティング合同会社

松原 大佑

dmatsubara@tohmatu.co.jp

2017年8月29日

## 1 はじめに

本稿は、研究者があまり土地勘のない、「研究組織のあり方」について、研究組織のガバナンス（合意形成のメカニズム）、スウェーデンのESS（EUROPEAN SPALLATION SOURCE）を例とした国際共同研究機関のガバナンス、日本の独立行政法人との比較から、今後日本でも大規模な国際共同研究機関をホスト国として設立する場合に参考となり得る情報を紹介することを目的とする。

## 2 ガバナンスとは？

研究者は国公立大学や私立大学の研究室、国や自治体などの公的な研究機関など、様々な研究所に所属している。研究所には、研究室が多数集まる研究部門以外にも様々な組織がある。研究費の管理を行う経理部、研究所の施設設備の維持管理や備品管理などを担当する総務部、研究所と地域や社会との交流を担う広報部、研究所全体の企画・運営を担う経営企画部など、業務の分け方と組織の呼び方は様々だが、研究者はこうした組織に支えられて研究することができる。

研究所全体の運営を統括するのが、研究所長や理事長と呼ばれる研究所のトップと、これを支える理事会などと呼ばれる会議体である。その役割は、主な所管官庁である文部科学省との調整、研究所としての運営方針策定や運営予算獲得とその管理、研究者の人事・処遇、日々の組織運営まで多岐に亘る事柄を意思決定することである。

個別の研究に関することであれば教授中心で意思決定で

きるかもしれないが、運営方針や予算、人事、施設設備など、研究所を運営するには多数の事柄が存在し、それぞれに経理部長、人事部長、総務部長といった担当が必要である。通常、規模の大きな研究所では理事会のような最上位の会議体だけではすべてを議論し尽くすことは難しいため、予算委員会や人事委員会、倫理委員会など下位の分科会が置かれている。また、研究所の外部には所管官庁や地域住民、共同研究企業、施設設備関連事業者など多数の利害関係者が存在する。これら多数の関係者の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを「ガバナンス」と呼ぶ[1]。

その仕組みとして、理事会などのトップの会議体から予算・人事・倫理といった下位の会議体が構成されているが、どのような構成で合意形成を図るのかはその研究所の性格や、これに応じた法人形態（学校法人や独立行政法人など）によって異なる。たとえば、KEKはその正式名称を大学共同利用機関法人高エネルギー加速器研究機構といい、国立大学法人法を根拠法としている。JAEAは国立研究開発法人日本原子力研究開発機構といい、独立行政法人法通則法に規定される独立行政法人という法人形態の三区分のうちの形態である。

こうした法人形態の研究所の「所有者」は国である。研究所の運営予算のほとんどを拠出している所有者から見ると、研究所が適切に運営されているか（研究費不正や倫理違反といったネガティブな事柄が起きていないか、起きても速やかに信頼回復ができる仕組みとなっているか、所管官庁や地域住民など研究所の外部からの意見をその運営に反映できているかなど）、つまりガバナンスが効いているか

は大変重要な関心事である。

上記のような研究所では所有者も研究所も意思決定に関わる上位者には元研究者や関連省庁・企業出身の日本人が多く、所管者も日本国一か国であるため、所有と運営の対応関係がわかりやすい。しかし、フランスの ESRF (EUROPEAN SYNCHROTRON RADIATION FACILITY) やドイツの XFEL (X-RAY FREE ELECTRON LASOR), スウェーデンの ESS (EUROPEAN SPALLATION SOURCE) などおもに欧州で建設されている大規模な国際共同研究機関の当該対応関係は複雑である。まずは「大規模」であるため、研究所の運営予算を一国では賄いきれず、「国際共同」で賄う必要がある。つまり予算の出し手である所有者が複数国存在することになり、各国所管官庁の意思を研究所の運営に反映させる必要がある。また、研究者や設備も複数国から調達することになるため、研究所の内部の利害関係者も多数の国籍の人々から構成されている。

この多様性に起因する様々な意見を調整し、透明・公正かつ迅速・果断な合意形成を行うためには、高度なガバナンスの仕組みが必要なことが想像できるが、そのために公的な研究機関であるにもかかわらず株式会社の法人形態が採用されている。株式会社は多数の出資者の意見を反映しやすい法人形態であり、上述のような研究所を運営するには適した法人形態と考えられる。日本では株式会社という利権を追求するための民間企業というイメージが定着しており、株式会社形態で運営されている公的研究機関は、科学研究の分野ではあまり例がない<sup>1</sup>。

本稿では現在建設中で最新の取り組みである ESS を取り上げ、スウェーデンの会社法などで求められるガバナンスと、それを実現するために ESS が構築しているガバナンス形態を概説する。そして今後、我が国であり経験のない国際共同研究機関のホスト国としての設立を視野に入れる場合に<sup>2</sup>、ESS のような国際共同研究機関のガバナンスの仕組みが多いに参考になると考えられるため、その際に望ましいガバナンスのあり方を考える一助とすることを目的とする。

なお、本稿における意見にわたる部分は、いずれも筆者グループの個人的見解であることにご留意いただきたい。

### 3 国際共同研究機関のガバナンス — スウェーデンの ESS を例として —

<sup>1</sup> 日本産業革新機構や日本政策投資銀行など、経済政策の実行や金融支援を目的としつつ、経済系の調査研究を行っている公的機関では株式会社形態の例がある。

<sup>2</sup> ITER (INTERNATIONAL THERMONUCLEAR EXPERIMENTAL REACTOR) や TMT 国際天文台 (THIRTY METER TELESCOPE INTERNATIONAL OBSERVATORY) といった国際研究機関の設立への参加経験はある。

ESS は核破砕中性子源施設をスウェーデン国内のルンドに建設する巨大プロジェクトである。参加国は欧州 17 カ国、研究者・スタッフの国籍は 26 カ国であり、建設コストは 18 億ユーロ、建設期間は 12 年に及ぶ。

上述の通り、「公的」な国際共同プロジェクトでありながら、その中心となる組織は株式会社の形態で運営されている。具体的には、スウェーデンの国内法に依拠した会社法人（有限責任会社）である European Spallation Source ESS AB<sup>3</sup> (以下 ESS AB) が設立されている。ESS AB の役割は、ESS の設計、建設、所有、運営のほか、参加国との調整や国際協定の締結など広範にわたり、ESS というプロジェクト全体をマネジメントすることである。

ESS AB の機関設計やガバナンスは①スウェーデンの会社法 (The Swedish Companies Act, 2005[2]) に依拠している。また、スウェーデン政府が株主であることから、スウェーデンにおいて公営企業に適用される②国有に関する方針 (State Ownership Policy[3]) に従っている。これは、ガバナンスやサステナビリティ (持続可能性) に関する事項および外部報告書の作成ガイドラインを取り決めたものである。本方針では、公営企業がガバナンスとサステナビリティの面でロールモデルとなることを謳っており、上場企業に課せられる③コーポレートガバナンス・コード (The Swedish Code of Corporate Governance[4]) にも従うよう要請している。コーポレートガバナンス・コードとは、ガバナンスの強化のために企業が従うべき規範を細部まで定めたものであり、スウェーデンでは 2005 年に導入されている。

これらスウェーデンにおけるガバナンスに関する主な法規制などについては表 1 に、また、各法規制などに定められている各機関の概要を表 2 および 3 に示す。表 2 は各法規制などにおける機関設計についての記載内容を比較したものであり、表 3 は三委員会 (指名委員会、報酬委員会および監査委員会) について取り上げたものである。スウェーデンの会社法には委員会に関する規定は無いが、コーポレートガバナンス・コードおよび国有に関する方針によって設置が推奨されている。

ESS AB は、政府がその株式の過半を保有していることから、基本的に表 1 に記載したすべての規制を遵守しており、公的研究機関でありながら、組織・制度上は上場企業に匹敵する確固たるガバナンスを追求している。

だが、なぜ、我が国の独立行政法人法のような法律を制定しなかったのだろうか。歴史的経緯や制度設計のコストなどの理由もあろうが、ここではガバナンスの観点から考察してみよう。

<sup>3</sup> AB は Aktiebolag の略で有限責任会社の意。

表 1 スウェーデンにおけるガバナンスに関する法規制など。

文書名	内容
The Swedish Companies Act, 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>スウェーデンの会社法</li> <li>会社に関する基本的な事項を定めた法律</li> <li>公開・非公開企業に適用される</li> </ul>
The Swedish Code of Corporate Governance, 2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業の具体的なガバナンス方法についての規範</li> <li>コード通りに実施しない場合には、その理由を説明する義務がある</li> <li>公開企業に適用される</li> </ul>
State Ownership Policy 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府が株式を所有する企業のガバナンスやサステナビリティに関する事項および外部報告書の作成に関するガイドライン</li> <li>政府が株式の過半数を所有する企業に適用される</li> </ul>

表 2 各文書における機関設計に関するおもな記載事項。

機関名	文書名 The Swedish Companies Act, 2005	The Swedish Code of Corporate Governance, 2010	State Ownership Policy, 2013
株主総会	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主は株主総会へ出席する権利および保有株式数に応じた議決権を有する</li> <li>株主総会における意思決定は多数決により行う</li> <li>株主は株主提案権を有する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会は最高意思決定機関であり、会社に関するあらゆる議題を取り扱うことができる</li> <li>株主総会議事録を作成し、Web サイト上で開示しなければならない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>スウェーデン議会議員は年次総会への出席権を有する</li> <li>年次総会に付随して、一般市民が出席し、経営陣に対して質問を行う場を設ける</li> </ul>
取締役	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役は株主総会で任命される</li> <li>取締役の任期は原則 1 年だが、定款に記載することにより 4 年を越えない範囲で延長することができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業および経営陣から独立している必要がある*</li> <li>取締役の過半数は企業およびその経営陣から独立し、少なくとも 2 名は主要株主から独立している必要がある*</li> <li>その企業または子会社の経営陣と兼任できる取締役は 1 名までとする</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の選任プロセスは政府が監督する</li> </ul>
取締役会	<ul style="list-style-type: none"> <li>公開企業の場合は 3 名以上の取締役の設置が必要</li> <li>取締役が複数人いる場合はその中から議長を選任し、議長の責任で取締役会を開催する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>均等なジェンダーバランスを取るよう努めなければならない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の人数は 6~8 人とする</li> </ul>
最高経営責任者 (CEO)	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO は取締役会に従属し、日常業務における意思決定を担う</li> <li>取締役会に出席し、発言する権利を有する</li> <li>取締役（議長以外）との兼任が可能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO は取締役会で任命、評価、罷免される</li> <li>CEO は取締役と兼任してはならない</li> </ul>
外部監査人	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部監査人を 1 名以上設置する必要がある、人数は定款に記載する</li> <li>外部監査人は株主総会で任命される</li> <li>外部監査人は監査報告書を作成し、年次総会に提出する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査報告書には、関連法規に従って作成されたものであることが明記される必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計検査院が外部監査人を指名する権利を有する</li> </ul>

\* 企業および経営陣からの取締役の独立性は、一定期間、企業またはその緊密な関係会社の CEO、従業員などでなく、一定の限度額を超える個人的な報酬、重要な取引がないことなどが要件となっている。主要株主からの独立性は、主要株主との直接的または間接的な取引などを勘案し、総合的に評価される。また、主要株主が法人である場合で、その法人の従業員または取締役である場合には主要株主から独立しているとはみなされない。なお、主要株主とは、直接もしくは間接的に少なくとも 10%の株式または議決権を有する株主をいう。

表 3 コーポレートガバナンス・コードで設置が推奨されている委員会\*

委員会名	内容
指名委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議長およびそのほかの取締役の候補者、およびその報酬案を株主総会に提案する</li> <li>外部監査人候補者とその報酬案を株主総会に提案する</li> <li>委員長を含む少なくとも3名以上のメンバーにより構成されなければならない</li> <li>メンバーの過半数は企業およびその経営陣から独立し、少なくとも1名は筆頭株主から独立していなければならない</li> <li>CEO およびそのほかの経営陣はメンバーになることができない</li> <li>取締役は委員長の職位に就くことができず、また過半数を占めてはならない</li> <li>指名委員会のメンバーの任命、または任命方法は株主総会で決議する</li> </ul>
報酬委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬をはじめとした経営陣の雇用条件案を準備する</li> <li>員数については特に規定していないが、メンバーは企業およびその経営陣から独立していなければならない</li> <li>取締役会議長が委員長の職位に就くことができる</li> <li>取締役が業務を行うほうが適切と判断される場合、委員会を設置しなくてもよい</li> </ul>
監査委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>財務報告に関する準備、外部監査人との面会を通じた監査方針の調整、外部監査人から提供されるサービスについてのガイドライン作成、監査業務の評価、および指名委員会との協業による外部監査人候補の選定などの業務を行う</li> <li>少なくとも3名以上のメンバーにより構成されなければならない</li> <li>経営陣に加わっている取締役はメンバーになることができない</li> <li>メンバーの過半数は企業およびその経営陣から独立し、1名以上は主要株主から独立していなければならない</li> <li>取締役が業務を行うほうが適切と判断される場合、委員会を設置しなくてもよい</li> </ul>

\* 各委員会の委員の独立性については、コーポレートガバナンス・コードの取締役の独立性の規定が準用されている。

### 3.1 所有と経営の分離

有限責任会社（代表例は株式会社）制度は文字通り、出資者の責任を有限とすることで出資者を保護するものであり、たとえ会社が多額の負債を負って破たんしたとしても出資者の責任は出資額までであり、出資額を超えて負担を求められることはない（たとえば我が国の会社法第104条に「株主の責任は、その有する株式の引受価額を限度とする」と定められている）。このように出資者を保護するのは、出資者により設立された会社が破たんした場合にすべての責任を負うとなると、国民経済の健全な発展を阻害するからである。すなわち、株主の責任を有限にすることで、一部の大金持ちだけでなく広く一般大衆から資金を募ることが可能となり、大規模な会社を設立できるのである。たとえばトヨタ自動車株式会社では、発行済み株式総数33億1千万株、株主数687,028名、株主の出資額は1兆2千900億円にのぼる（2017年3月31日時点）。同社はこれだけの金額の出資を広く日本のみならず世界から集め、大規模な工場を建設して自動車を生産・販売しており、まさに出資者が有限責任であるおかげで国民経済が健全に発展しているのである。

一般に現代の株式会社では、出資者（＝会社の所有者）と会社の経営者は別であり、所有と経営の分離が起こる。企業を経営するにはその専門家が必要であり、一般的に出

資者はその知見を持たないため、当然の帰結である。ところが、所有と経営の分離が進むと情報の非対称性が生じ、経営者が所有者を裏切ることがある（エージェンシー問題などと呼ばれる）。経営者が自分の報酬を不当に高くしたり、近親者を役員に据えたり、いろいろな裏切り行為が考えられる。このような恐れがあつてはいくら有限責任であろうと、一般大衆が出資を行うはずがなく、国民経済の健全な発展が阻害されてしまう。そのため、国は会社法などで規制をつくり、会社経営の透明性を高めているのである。特に上場企業については出資者（株主）が不特定多数になるため、特に厳しいルールが課せられている。

### 3.2 スウェーデンの上場企業のガバナンス

会社の所有と経営の分離の結果、経営者の管理・監督が必要となった経緯を概説したが、ここでスウェーデンの上場企業のケースを見てみよう。出資者（株主）は経営者の管理・監督にあたり、直接・間接のふたつの方法を有している。前者では、株主は株主総会において会社に関するあらゆる議題を取り扱うことができると規定されており、直接的に経営に関与することが可能である。後者では、同じく株主総会において株主は取締役、外部監査人を選任し、自己の代理として間接的に経営陣を監視・監督する。すなわち、取締役は会社内部にあつて経営陣の会社運営を取り

締まり、外部監査人は会社外部の独立した第三者として監査を行い、その結果を株主総会に報告する。

ここでは所有と経営の分離に起因する問題解決手段として、スウェーデン上場企業の機関設計を概説したが、これはコーポレートガバナンスの一部といえよう。より広義には、ステークホルダー（利害関係者）は所有者と経営者だけでなく、企業に対して貸付を行う銀行などの債権者、取引先、従業員、一般顧客などが考えられる。さらには企業が環境問題などを起こす可能性があれば、企業と無関係な一般大衆もステークホルダーといえよう。企業活動のグローバル化とも相まって上場企業のコーポレートガバナンスは高度化しており、世界各国でコーポレートガバナンス・コードが制定されるなど、その関心も高まっている。

#### 4 日本との比較 —ESS と日本の独立行政法人を例として—

独立行政法人は、独立行政法人通則法（以下、通則法）を根拠法としており、「国民生活及び社会経済の安定等の公共上の見地から確実に実施されることが必要な事務及び事業」を行う法人であり、その組織、運営および管理については個別法にも別途定められている。たとえば理化学研究所は文部科学省の傘下にあり、「国立研究開発法人理化学研究所法」という個別法に基づいて設置されている。

ここでは ESS AB が実際に設置している機関と、その運営実態について、ESS AB が毎年発行する Annual Report 2013[5] に含まれる Corporate Governance Report（以下、コーポレートガバナンス報告書）と ESS AB の定款[6]を参照して、日本の独立行政法人と比較しながら両者の違いについて概説する（表 4）。

##### 4.1 意思決定会議体の参加者の選任

現在 ESS AB の株式はスウェーデン政府が 74%、デンマーク政府が 26%を所有している。これらの株主が株主総会において選任した指名委員会が、ESS AB の現在・将来の問題解決に要する能力の評価に基づいて、取締役を指名し

ている。この結果、取締役はスウェーデン代表として 5 名、デンマーク代表として 3 名の合計 8 名が選任されており、また、取締役会議長はスウェーデン側から、取締役会副議長はデンマーク側から選出されている。取締役の人数は、株式の保有比率（＝出資比率）により、取締役の各国比率が調整されているものと思料される。

独立行政法人では、役員の任命は通則法に基づき、主務大臣が独立行政法人の長と監事を任命する。任命にあたっては「必要に応じ、公募の活用を努めなければならない」、「公募によらない場合であっても、透明性を確保しつつ、候補者の推薦の求めその他の適任と認める者を任命するために必要な措置を講ずるよう努めなければならない」とされている。また、個別法の定めにより、そのほかの役員がある場合は、法人の長が任命する。

ESS AB の場合には、株主総会が開かれて指名委員会の委員が任命され、当該委員が取締役を指名する手続を経るのと比較すると、独立行政法人の長および監事の任命は主務大臣が非常に強い権限を持つように設計されているといえる。これは、独立行政法人という性格上、ESS AB のように複数の出資者がいるわけではないため、出資者の利害を調整する必要がないためであろう。

##### 4.2 外部監査人の選任

ESS AB では外部監査人は株主総会で任命されるが、2016 年時点では KPMG AB が外部監査人となっている。外部監査人は国有に関する方針において開示義務のある財務諸表、コーポレートガバナンス報告書、サステナビリティ報告書について監査またはレビューを行い、その適切性について意見を表明する。通則法では、役員の場合と同様に、主務大臣が独立行政法人の会計監査人を選任する。また、会計監査人は公認会計士または監査法人でなければならない。財務諸表、事業報告書（会計に関する部分に限る。）および決算報告書について監査することが定められている。ESS AB の外部監査の対象となっている報告書と比較すると、独立行政法人はコーポレートガバナンス報告書、サステナ

表 4 ESS AB と日本の独立行政法人のガバナンスの比較

比較項目	ESS AB	独立行政法人	両者の違い
意思決定会議体の参加者の選任	・株主総会で指名委員会が任命され、当該委員が取締役を指名	・主務大臣が長と幹事を任命 ・そのほかの役員は長が任命	・株主総会を経るか、長が決めるか
外部監査人の選任	・株主総会で選任 ・財務諸表・コーポレートガバナンス報告書・サステナビリティ報告書について監査またはレビューを行う	・主務大臣が選任 ・財務諸表、事業報告書（会計に関する部分に限る。）および決算報告書について監査する	・株主総会を経るか、主務大臣が決めるか ・財務諸表以外の報告書もレビュー対象か

ビリティ報告書を作成する義務がない。今後、独立行政法人のガバナンスやサステナビリティに対する国民の関心が高まれば、スウェーデンにおける政府保有企業のように、これらの報告書が国民に開示され、外部監査人による監査・レビューが行われるようになるかもしれない。

## 5. 結論

ESS AB では必要な人材、研究機器、資金などを多数の国から集約して形成した国際共同研究組織体を有限責任会社の形態で運営している。機関設計はスウェーデンの会社法を基本とし、国有に関する方針およびコーポレートガバナンス・コードにより、ガバナンスについてさらに厳しく規定されている。これにより ESS AB では上場企業と同等のガバナンスが確保されるよう各種機関が設計され、透明性の確保や情報開示のための仕組みが整備されている。また、研究機関におけるコーポレートガバナンス報告書、サステナビリティ報告書の作成、外部監査人によるそれらの報告書の保証業務も我が国では見られないものであった。

大規模な国際研究機関を設立する場合、ホスト国を主とした推進組織は人材、施設設備、資金を多数の国から調達する必要がある。これらリソースの調達と引き換えに、貢献の程度に応じた発言力の確保や、成果の公平な分配への配慮が必要となるが、これを可能とする法人形態がそのホスト国に用意されている必要がある。

国立大学法人や独立行政法人といった我が国でこれまで

運用されてきた法人形態では上記の対応が難しいことが想定され、その場合には株式会社という法人形態での運用も ESS などの事例からは一考の価値があるものと考えられる。

## 謝辞

本報告を作成するにあたって、独立行政法人におけるガバナンスについて情報提供をいただいた有限責任監査法人トーマツの鳩崎智之氏と、助言いただいた公認会計士の清水真弘氏、関根雅之氏に感謝したい。

## 参考文献

- [1] 北地達明, 北爪雅彦, 松下欣親, 最新 コーポレートガバナンスのすべて (日本実業出版社).
- [2] The Swedish Companies Act (SFS 2005:551).
- [3] Ministry of Enterprise and Innovation, State ownership policy 2013, 28 October 2013.
- [4] Swedish Corporate Governance Board, The Swedish Corporate Governance Code (applicable from 1 February 2010), May 2008.
- [5] European Spallation Source ESS AB, Annual Report 2013, 21 March 2014.
- [6] European Spallation Source ESS AB, Articles of association, 25 March 2011.