

2019年8月7日

「監査役(会)の視点から見たコーポレートガバナンス改革」

～現状の課題とより機能するためへの提言～

(公社) 日本監査役協会関西支部 監査実務研究会

—目次—

I. はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

II. 近時のコーポレートガバナンス改革：その意義と監査役制度への影響  
神戸大学法学部 教授 志谷 匡史  
・・・・・・・・ 2

- 1. 第二次大戦後の商法（会社法）改正
- 2. 現行会社法の監査役制度—到達点の確認—
- 3. 近時のコーポレートガバナンス改革
- 4. CGコード等における監査役の位置付け
- 5. 監査役制度への影響

III. 監査役の視点から見たガバナンス改革・・・・・・・・ 9

- 1. 監査役から見た現状の課題
- 2. 監査役がより機能するために～「足腰強化」にむけての提言～

IV. おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 17

[参考]

直近の各種報告書等に見る監査役・社外取締役に期待される役割・機能  
・・・・・・・・・・・・・・・・ 18

**【監査実務研究会】**

幹事	パナソニック(株)	前常任監査役	安原 裕文
専門委員	神戸大学	教授	志谷 匡史
委員	オムロン(株)	常勤監査役	近藤 喜一郎
	近鉄グループホールディングス(株)	常勤監査役	三輪 隆
	第一稀元素化学工業(株)	常勤監査役	川口 博司
	特殊電極(株)	常勤監査役	北 正己
事務局	(公社)日本監査役協会	関西支部	西 功

\*敬称略・順不同

## I. はじめに

コーポレートガバナンス改革元年といわれた平成 27 年から 4 年を経過し、この間、各社におかれても様々な対応が行われてきた。例えば、同年 5 月に施行された改正会社法（平成 26 年法律第 90 号）は、改革元年を象徴するともいえる監査等委員会設置会社制度が導入され、同機関設計に移行した東京証券取引所（以下、東証）上場会社は 1,001 社にのぼる（令和元年 7 月 16 日現在。コーポレート・ガバナンス情報サービス）。改正会社法において「社外取締役を置くことが相当でない理由の開示」という説明義務が課されたことにより、実質義務化ともいわれ、社外取締役を導入しやすい機関設計として移行する会社もあり、また、その移行の流れは、複数名の独立社外取締役選任を行う上場会社が増加した大きな要因の一つとなっているとの指摘もある。

他方、会社法以外でも平成 27 年には、コーポレートガバナンス・コード（以下、CGコード）の上場会社への適用が開始されたが、28 年 6 月には CGコードの見直しが行われ、改訂された CGコードの内容を踏まえたコーポレートガバナンス報告書を、遅くとも、同年末までに提出しなくてはならず、対応を検討されたのは記憶に新しいところである。その他、同じく 28 年 6 月には、金融庁より「投資家と企業の対話ガイドライン」が公表されている。このガイドラインは、26 年に公表されているスチュワードシップ・コードと CGコードの附属文書として、両コードの実効的な「コンプライ・オア・エクスプレイン」を促すことが意図されている。また、この間、経済産業省のコーポレート・ガバナンス・システム研究会からは「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）」も公表されている。

ガバナンスについては、以上のように様々な方面から取り組まれ、今なお検討が行われている一方、東証上場会社のうち依然として約 7 割に当たる監査役（会）設置会社にあつて、取締役会と並んでガバナンスの一翼を担う監査役（会）に期待される役割・機能に関する議論が余り聞こえてこない。華々しい取締役会の改革議論の陰で、置き去りにされた感がある。

本研究会は、このような問題意識を発端とし、コーポレートガバナンス改革の中で、監査役がその真価を発揮するためには何がなされるべきかを議論した。監査役の皆様にとって、今後の監査役（会）の在り方を考える機会を提供できればと考えている。

なお、当研究会は上場会社の監査役（会）を念頭に議論したものである。

また、本報告書は当研究会としての意見を述べるものであり、日本監査役協会としての見解を示したものでないことをあらかじめ申し上げておく。

## II. 近時のコーポレートガバナンス改革：その意義と監査役制度への影響

神戸大学法学部 教授 志谷 匡史

### 1. 第二次大戦後の商法（会社法）改正

商法は制定以来繰り返し改正を経験した。とりわけ、商法（会社法）学者の間では「上場会社における戦後の機関に関する改正の歴史は、監査役制度の強化の歴史である」ことは、いわば常識である<sup>1</sup>。

なぜそうかといえば、「上場会社等においては、戦後長らく業績が好調であったため、経営効率向上のための機関（取締役会）の改革は法の目標とならず、粉飾決算、背任、総会屋・暴力団との癒着等の「企業不祥事」の防止が機関制度改革の課題となった時期が長く、そのため違法性監査を職務とする監査役制度の強化が、大会社を中心に行われてきた」<sup>2</sup>（アンダーライン引用者付記）と理解されてきたように思われる。

確かに会社の業績好調時はもとより、たとえ会社の業績が不振であったとしても法制度をいじることによって目に見えるように改善できるとは言い難い。そのため、既にバブル崩壊前、代表取締役や役付取締役らの会社支配が強まり、取締役会の形骸化が指摘されながら、その抜本的改革は見送られてきた。一方、企業不祥事が注目されるたびごとに、違法性監査を担う監査役の改正は独立性の保障と権限の強化をキーワードとして繰り返し実施された（昭和49年改正・昭和56年改正）。その上、昭和から平成にかけての時期に激化した貿易摩擦を背景に、いわゆる日米構造問題協議（平成2年）を経て、社外監査役・監査役会制度の導入に至った（平成5年）。したがって、社外監査役・監査役会の制度趣旨は、従来の改革の延長であるとともに対外的配慮の産物という二面性が見られ、理解しづらいところがある。

### 2. 現行会社法の監査役制度—到達点の確認—

平成17年に会社法が制定された。現行の会社法は、有限会社を吸収したという経緯を反映しつつ、基本的に商法の制度を継承した。そのため、現行の会社法における監査役制度について二つの特徴を指摘することができる。

第一に、監査役の資格・職務内容等は次のように分化していることである。

- ①監査役会設置会社 監査役3名以上、半数以上は社外監査役、組織的監査
- ②監査役設置会社 監査役（1名でよい）が独任制の機関として監査に従事
- ③全株式譲渡制限会社（大会社・監査役会設置会社を除く） 監査役の設置は任意。しかも監査役の監査権限を会計監査に限定可能。

第二に、監査役の人事面・報酬面の独立性保障は引き続き維持されている。

<sup>1</sup> 江頭憲治郎『株式会社法第7版』（2017）519頁（有斐閣）。

<sup>2</sup> 江頭・同前。

上場会社に限れば法制度として完成形に近いと評価できそうである。もっとも、次のような寂しい評価が下されていることに留意を要する。すなわち、

「選任方法・任期・権限・報酬等さまざまに監査役の地位向上が図られてきたにも関わらず、上場会社等の監査役が経営者から独立し実効的に監査を行っているとの評価は少なく、制度改正の議論が絶えない。」<sup>3</sup>。ここに「制度改正」の中身は必ずしも明解とはいえない。もっとも、以下に述べるように、改革の矛先が監査役ではなく、次第に取締役・取締役会に向けられていることは明らかである。現時点でハードローにせよソフトローにせよ、「制度改正」の関心は監査役から離れつつあるといわざるを得ない。

### 3. 近時のコーポレートガバナンス改革

#### 3-1. 背景

近時のコーポレートガバナンス改革の大きな背景として、国際的競争に打ち勝つためには取締役会改革が避けられない時代に突入したという時代認識がある。これまで素通りしてきた経営の本丸、取締役・取締役会を俎上に載せて改革を迫らないと、バブル崩壊後の長引く経済低迷を脱することは不可能である、という認識が政府・経済界・学界に共通した了解事項となったといえよう。金融危機やリーマンショック、東北の震災など国家的危機を乗り越えて、ようやく制度改革に本腰を入れて取り組むことが可能になったともいえる。一方、投資資金の取り込み・株価対策という足元のニーズも否定できないところである。

#### 3-2. 三方向から改革の動き

CGコード適用開始前、既に三つの方向から改革の動きが顕在化した。

- ①投資家、特に海外機関投資家が社外取締役の比率引上げを要求した。
- ②平成26年会社法改正で、社外取締役を置かない会社にその理由を総会で説明することを義務付けた（327条の2）。これは事実上の設置強制の効果を伴った。
- ③東証の有価証券上場規程「445条の4」の新設（平成26年2月）  
東証は既に取締役である独立役員を少なくとも1名以上確保するよう努めなければならない旨を規定（436条の2）していたが、それを一歩進めて独立社外取締役の設置を要請した。

これら上記①～③以外に、④平成26年会社法改正で、監査等委員会制度が新設されたこともコーポレートガバナンス改革として注目される。

---

<sup>3</sup> 江頭・同前。

### 3-3. CGコードの取締役会改革

既に顕在化した取締役会改革の動きを加速し、日本の企業シーンに戻りできない形で定着させたものは、東証（金融庁・法務省との協同作業）によるCGコードの採用である（平成27年6月適用開始、平成30年6月改訂）。

CGコードの詳細は本報告書の資料に譲り、ここでは本稿の検討に必要な範囲で取り上げることとしたい。

「基本原則4」は、次のように基本的な考え方を明らかにする。

「本コードを策定する大きな目的の一つは、上場会社による透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を促すことにあるが、上場会社の意思決定のうちには、外部環境の変化その他の事情により、結果として会社に損害を生じさせることとなるものが無いとは言い切れない。その場合、経営陣・取締役が損害賠償責任を負うか否かの判断に際しては、一般的に、その意思決定の時点における意思決定過程の合理性が重要な考慮要素の一つとなるものと考えられるが、本コードには、ここでいう意思決定過程の合理性を担保することに寄与すると考えられる内容が含まれており、本コードは、上場会社の透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を促す効果を持つこととなるものと期待している。」（アンダーライン引用者付記）

CGコードは、「基本原則4」の考え方を具体化する「取締役会の役割・責務」を定めているが（原則4-1～4-3）、①戦略の設定、②インセンティブの付与、及び③監督の三つの役割を求めている。ここには従来型の取締役による一丸的業務執行というよりも、むしろ執行と監督を分けて取締役に監督機能を果たさせようとするいわゆるモニタリング・モデルの影響が強く見られる。そして、そのようなモニタリング・モデルにおける社外取締役の活躍の場面として、助言の提供、CEOの選解任、利益相反の監督の三つを挙げるとともに、そのような役割をしっかりと果たす条件として独立取締役2名以上が求められている（原則4-6～4-10）。ともすれば追認の場と揶揄されることもあることを踏まえて、当然のことであるが、取締役会の審議の活性化が求められる（原則4-12）<sup>4</sup>。

---

<sup>4</sup> なお、CGコードが会社に対して求められるルールであるとするれば、投資家サイドに対して求められることは、CGコードの要請に会社がどの程度まで応えているかをチェックすることにある。すなわち、「投資家と企業の対話ガイドライン」（CGコードの附属文書として位置付けられている。2018年6月策定）は、建設的対話を充実させていくためのポイント（投資家のチェックポイント）を挙げるが、取締役会の機能発揮（3-6、3-7）や独立社外取締役の選任・機能発揮（3-8、3-9）が項目として掲げられている。

#### 4. CGコード等における監査役の位置付け

CGコードは、会社法がコーポレートガバナンスの重要な役割を与えている監査役についてどのような位置付けを与えているか、確認しておこう。すなわち、CGコード「原則4-4」は、「監査役及び監査役会の役割・責務」を次のように規定している。「監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。」

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。」（アンダーライン引用者付記）。これは監査役に対して「攻めの機能」を求める趣旨に読める。

監査役の資格についても次のように要請する。「原則4-11」は、監査役会の実効性確保のための前提条件として「……また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。……」とする（アンダーライン引用者付記）。

さらに、注目すべき要請として、「補充原則4-13③」は「上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。」（アンダーライン引用者付記）とする<sup>5</sup>。

これらの要請は、ことの是非はともかく、従来からすると踏み込んだ内容であって、検討してみる価値がありそうである。

---

<sup>5</sup> 取締役会の場合と同様、監査役についても投資家側のチェックポイントとして「投資家と企業の対話ガイドライン」は、「監査役を選任・機能発揮」の項目を掲げ、①監査役に、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する人材が選任されているか（3-10）、及び、②監査役は、業務監査を適切に行うとともに、適正な会計監査の確保に向けた実効的な対応を行っているか。監査役に対する十分な支援体制が整えられ、監査役と内部監査部門との適切な連携が確保されているか（3-11）が強調されていることに留意を要する（アンダーライン引用者付記）。

## 5. 監査役制度への影響

### 5-1. 取締役会改革の評価

本論に入る前に、焦点の取締役会改革の動きについて学界の評価を見ておこう。有力な見解として「現下の日本の企業・資本市場の衰退の原因を、経営者監督体制に求めるのは、牽強付会というべきであろう。日本の企業・資本市場の衰退の主因が、経営者とりわけ最高経営責任者の人材不足にあることは明らかであり、監督体制の欠陥などは周辺の事情にすぎないことは、誰の目にも明らかである。」<sup>6</sup>（アンダーライン引用者付記）というものがある。

前述した現下の改革努力は、この批判に答えているか。確かに、批判者が指摘するように形式面にこだわっているように見える。もっとも、機関投資家が取締役に（そして監査役も）社外者を求めるのであれば、それは投資資金を資本市場に呼び込むことが政策目標として掲げられる限りマーケットの要求として受け入れざるを得ないのではなかろうか<sup>7</sup>。引用した江頭論文も実証データがないことを理由に社外取締役の設置強制に反対しているものの、設置自体に反対しているわけではないように読める。ハードローではなくソフトローを使っての社外取締役導入にまで反対はしないということであろう。

### 5-2. 監査等委員会設置会社の評価

制度の建て付けは、監査役会に代えて、社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」を設け、同委員会が、監査機能はもとより、指名委員会等設置会社における指名委員会・報酬委員会に代わるある程度の実効性確保機能をも有する制度である（会社法 399 条の 2 第 3 項 3 号、342 条の 2 第 4 項、361 条第 6 項）。

上場会社の中でも監査役会設置会社からの乗換組が一定程度見られるところである。このことが想定範囲内であったかどうかはともかく、監査役会を存続したまま社外取締役を設置しようとする、人材確保に苦勞するとの声に答えて導入されたというシニカルな評価もありえる。現実には利用者の多くは中小の上場会社にとどまる。従来社外取締役が置かれておらず、又は、改正法による要件の厳格化によってこれまでの社外取締役が資格を喪失し、かつ、新たな社外取締役の引き受け手を見つけることが容易でない、中小の上場会社が、これまでの社外監査役を監査等委員である取締役に横滑りさせる形で利用するケースが

---

<sup>6</sup> 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 59 頁（2014）。

<sup>7</sup> もっとも、CG コードは CEO の選解任を取締役会の役割として強調しているが、候補者の養成・選抜を外部（社外取締役）から指示することはハードルが高いことに留意すべきである。CEO の後継者を社外取締役主導で選抜することには慎重な検討を要しよう。

典型例である。

監査等委員の負担を見ると、任務の第一である取締役の職務執行の監査、監査報告の作成は本来の任務であって、負担の軽重をいうべき事柄ではない。一方、任務の第二とされる人事・報酬についての取締役独立性確保機能は、真面目に取り組めば相当の労力を要するといえそうである。

### 5-3. 監査役制度への影響

近時のガバナンス改革が及ぼす影響をどのように評価できるか。

第一に、ガバナンス改革から直接監査役制度の存廃に関わる重大な影響が及ぶかといわれれば、それはノーである。先に述べた理由により、上場会社が雪崩を打って監査等委員会設置会社へ移行する事態は考え難い。指名委員会等設置会社は、現状例外的な機関設計の域を出そうにない。そうすると、ここ当分の間、監査役会設置会社が日本の代表的機関設計の地位を譲る可能性は極めて小さいといえよう。

第二に、監査役役割を再認識あるいは再確認しておく必要はありそうである。なぜなら、先に見たようにCGコードは監査役に対して、明示しないものの、「攻め」の役割（業務執行への関与）を期待している節があるからである。もっとも、その「誘い」に乗ることには慎重な検討を要する<sup>8</sup>。むしろ監査役会の充実を図りつつ、監査役に対して会社法が期待する役割すなわち取締役の職務執行の監査（381条第1項）に徹するべきである。業務執行機関たる取締役会と監査機関たる監査役（会）の絶妙のバランスが日本企業のガバナンスの肝であることを再確認すべきであろう。もしも業務執行に関与する度合いが拡大すると、それは監査役の「取締役化」が進むことを意味し、アメリカ型の一層システムに接近することになる。また、社外取締役の役割と重複感も増す。監査役制度廃止への道を歩む危険性に敏感になるべきである。

一方、学界の一部には「監査役に取締役解任権を付与すべし」という主張があるが、これはドイツの二層システムを目指す立場であり、これまた、抜本的改革を決断しない限り、実現可能性は事実上ゼロであり、これまでの日本法の歩みから見て望ましいことでもない。

第三に、監査役制度の漸進的改善を志向することが妥当である。近時のガバナンス改革の意義を踏まえて、現時点で考えられる改善の方向性を示すことは、無用の混乱を避け、より良い制度の実現を目指す上で適切である。監査役と取締役のいずれも社内者・社外者が混じる機関構成が続くことを前提として、例えば、

---

<sup>8</sup> 例えばCEOの人事に監査役がどのように関わることが可能であろうか。また、経営陣に対して業務執行の内容やタイミング等に関して「適切な意見」を具申すべきであるか。疑問は尽きない。

①社外取締役と監査役の関係、②監査役の足腰の強化、③社内監査役の人材育成、④社外監査役の人材確保、⑤常勤監査役の役割といった諸点についてコンセンサスを得ることが有益ではなかろうか。

### Ⅲ. 監査役の視点から見たガバナンス改革

#### 1. 監査役から見た現状の課題

志谷先生の指摘にあるように、我が国における直近のガバナンス議論は、企業の不正不祥事の予防と対応という従来の一貫したテーマから、企業の公正・透明かつ迅速・果断な意思決定の促進というテーマへ、その軸足を移そうとしている。

すなわち、企業の公正さのみならず、機動性やリスクテイクといった行動の推進までを、ガバナンスの強化充実に求めている。その中心となる具体的措置の一つが独立社外取締役を主役とした取締役会の改革であることはいうまでもない。

ガバナンスの強化が、果たして、こうしたいわゆる「攻め」の促進にまで寄与するのかは、いまだ多くの疑問の声があるが（\*）、少なくとも従来からの「守り」とされる「公正・透明」の分野においても、本来ならば長年にわたり行われてきた監査役制度改革が、十分な効果を上げ得なかったとすれば、それはいかなる要因によるものなのか。この点については様々な検討はされてはきているが、いまだ明確なコンセンサスが得られたとはいえない中で、ただ国際競争力強化を旗頭に、英米型の企業統治の導入が促進されようとしている感は否めないのではなかろうか。

従来型の監査役会設置会社は、依然として我が国の主流であり、その監査役からすれば日々の活動の前提として、特に下記のような点における基本的な課題を感じている。

（\*）実際米国でもGAFに代表される企業の成長は、個々の技術力というよりも、卓越した構想力、英語を武器として使った世界でのフォーマット化能力（米国の延長が世界市場）、富の集中による巨大なリスクマネーの存在、さらには顧客としての軍需産業の存在等に起因するといわれ、ガバナンスの巧拙との相関は明確ではなさそうである。

##### 1-1. モニタリング化する取締役会との機能の未整合

従来、監査役監査は適法性を基本とするといわれながら、一方では、多くの方が指摘されるように、これにとどまることのない法的要請がなされている。それは事業報告における内部統制の基本方針・運用状況に対する監査報告、会計監査人の報酬同意、株主代表訴訟における不提訴理由通知（取締役を提訴しない判断）等、随所にわたって見られる。

これらを広義の「適法性」と呼ぶならば、日常的な監査役の適法性監査の活動範囲もまた、経営判断や業務・組織的効率性等に係る経営執行の妥当性にまで及ばざるを得ない。

一方、CGコードが取締役会に求めるものは、大きな戦略を掲げ、リスクテイクできる環境を整備し、一定の業務を経営陣に委ねた上で、社外取締役を中心として実効性高く「監督」することである。「監督」にはトップを含む経営陣の選解任や報酬、内部統制の体制整備などが含まれるとされている。

従来、非業務執行者である監査役の監査は、基本的に執行者たる取締役に対する監査を基本としており、「監督」者たる非業務執行取締役の職務妥当性をどのような観点から監査するのかが、十分な整理ができていないといえない。例えば、上に挙げた妥当性の基準から議案をチェックするのは、第一義的には社外取締役か、監査役なのか。社外取締役もまた取締役として監査対象であるなら、「社外取締役との連携を確保すべき」（CGコード「補充原則 4-4①」）がいわれる前に、監督者として彼らが何をどこまで求められ、どのような観点から我々は監査するのかが検討されるべきである。

実際、過去の損失や不祥事の例を見れば、緻密な検討や十分な議論なしに、また、本来その事業を委任した責任者を、トップを始めとする上位者が、オーバーライドした意思決定によって行った無謀なリスクテイクに起因することも多い。

こうした場合であっても、通常取締役会での説明においては、そうしたオーバーライドの実態は見えない。すなわち、「独裁や暴走」は「果敢な決断」の姿をしており、表面的には区別がつかない場合が多いのである。兆候は内部の前置会議（常務会・経営会議等。以下同じ）での発言などに現れるが、こうした会議にほとんど出席しない社外取締役には、妥当性や暴走予防への実効的な監督をどこまで期待できるであろうか。

## 1-2. 「守り」の機能と取締役化への懸念

先述のごとく、CGコードにおいては、その成立の背景から、社外取締役の役目としては「攻めのガバナンス」に焦点が当てられており、対して監査役は、「守り」を中心にこれを担うという対比した文脈に置かれている。実際、内部統制の実態や不正の予防等は、監査役が取締役会にて報告するものとする取締役も多いのではないか。

しかしながら、こうした記述は誤解を招き、本来取締役会から離れてその監査を担うべき監査役の「取締役化」を誘引する可能性がある。

そもそも、経営を競技に例えるならば「攻め」と「守り」は不可分であり、取締役は両面でのガバナンス構築に責任があることはいままでもない。監査役は競技を離れた立場から、その双方が機能しているかを監視する職務がある。我が国において、企業の公正さを外部へ保証するには監査役への信頼をベースに、監

査報告に包括的に委ねるものであったが、これも英米型の、より詳細を開示することを通しての保証へと急速に変化しつつある。

監査役が経営執行の片輪としての「守り」にとらわれれば、会社法の想定する客観性・独立性を放棄し、その信頼を自ら損なう危険性があるのではないか。

### 1-3. 監査役の独立性の脆弱性

会社法上、監査役は株主総会で選任され、監査役（会）は監査役選任議案に対する同意権と監査役選任の議題・議案提出の請求権を有している。また、監査役の解任には、株主総会の3分の2以上の特別決議を要すると規定されていること等からも、法的にはその独立性は高度に担保されている。

しかしながら、多くの企業においては、特に常勤監査役の選任に当たっては執行側で人事が確定され、よほどのことがない限り、監査役（会）はこれを追認しているのが実情であると思われる。すなわち監査役は、そもそもの選任過程からして独立性が弱く、例えば、常勤の監査役任期終了の後、グループ会社等での執行へ戻るといった人事も多数の企業で散見される。これは有能な人材を内部監査部門や監査役を経験させることを通じて「鍛える」という積極的な評価が可能であるが、一方で監査役が執行側から一線を画した機関としての法的位置付けにもかかわらず、人事的には一体化していると消極的に評価することが可能な事例ともいえ、こうしたことがこれまで、有事の際にも監査役が有効に機能してこなかったと指摘される最大の要因の一つであると考えられる。

いずれにしても、報酬や教育とともに、監査役（会）の独立性をいかに担保するかは依然として大きな課題である。

## **2. 監査役がより機能するために～「足腰強化」にむけての提言～**

### 2-1. 「監査役会」の機能強化

監査役会に対しては、監査役の独任制に基づき、監査報告書の作成、常勤選解任、監査方針等の決定といった、いわば補完的かつ最低限の機能が規定されている。

しかしながら、監査役会は半数以上を社外とすることで、内部の情報と外部の独立性とのバランスを併せ持ち、少人数のため機動的な決議がしやすく、経営・会計・法律等の専門的知識を持つ人材により、多角的な検討が可能であり、かつ監査役室といった独自のスタッフを持つことで、現場監査を含む組織内部の事務的調整能力も高いといった優れたポテンシャルを有している。実際、社外取締役と社外監査役の情報量は、相当な格差がある場合が多いのではないだろうか。

ガバナンス改革において、取締役会としての実効性が強調される中、監査役の  
スコープも個々の取締役に加え、取締役会としての動きにますます重点を置く  
必要がある。このためには、独任制は残したとしても、監査役が個々に自らの視  
点・裁量で発言するよりも、監査役会として取締役会に機関対機関で対峙するこ  
との方が、発言力が増し、双方に健全な緊張感を生み出すのではないか。そうし  
た観点から、本研究会では監査役会について下記のような検討がなされること  
を提案する。

なお、提案は必ずしもソフトローを含む法的改正ではなく、監査基準等運営面  
でのガイドラインの改定等も含んでいる。要は監査役が職務を遂行するに当た  
って、何らかの一般的根拠が担保されることを想定している。

#### ① 監査役選解任権の監査役会への付与

先述のように、監査役、特に社内からの常勤者の選任に当たっては、事実上執  
行側にその権限があるといわざるを得ない。その結果、監査役は事案に懸念を持  
つても、会社側への配慮によって発言や事実確認を控えるといったことが起こ  
りうることは容易に想像できる。また、会社側から見て「扱いにくい」監査役は、  
解任でなくとも重任をさせないといったことも理屈では可能である。

要は監査を受ける側が、同意の上とはいえ監査役を事実上選任できるという  
構造的な問題がある以上、監査役の独立性を幾ら強調しても実態との乖離は埋  
めることができない。

無論、監査役会に選任権を持たせても、例えば執行人事優先等で、社内からの  
適切な人材確保が行えるかという実務上の懸念はある。このため、取締役会は監  
査役会の意向に協力する旨の規定も併せて考慮される必要はあるであろう。

選任とともに監査役報酬も重要な課題である。報酬については通常は総会で  
承認された総額範囲内において、監査役が協議して決定するケースが多いが、これ  
もまた、事実上は会社側の役員報酬体系の中で決められているのが一般的であ  
る。有用な人材を確保するためにも（\*）取締役や執行役員とは別に、監査役の  
職責を担うべき報酬体系が監査役会として策定されるべきである。

いずれにせよ、現在の会社法の建て付けや実務慣行からすれば、監査役会への  
選解任権（株主総会への提案権）付与まで一足飛びに進むことは困難であるとし  
ても、少なくとも、監査役の選解任について監査役会がより深く関わることによ  
り、執行側と監査役会による相互のチェックが働き、監査役としても自覚と連帯  
が高まり、取締役会への発言力を高めていくことで、健全なガバナンスに資する  
ことが期待できる。

例えば、後任の監査役人事では、都度の調整を行うのではなく、取締役と同様、  
日常において後任対象となる人物像（プロフィール）を会社側と共有することが

必要となる。また、株主総会を挟んで時間的に前任との引継ぎが困難であることも考慮し、取締役会での人事決議後、早々に監査役業務の研修を行うなど、選任・育成について会社側との協力体制が何らかの形で明文化されるべきである。

(\*) 一般的には、業績評価部分を除いても、過去からの監査役の地位の低さや取締役会での議決権がないことを理由に、取締役（非執行兼務）と比較して低くなっている場合が多い。また、同じ監査役であっても、執行側であったときの立場で会社は差をつけている場合もある。社外取締役と社外監査役の報酬においても、社外監査役の方が時間的な負荷が多いにもかかわらず、似たような状況であると思われる。

## ② 親会社監査役会による子会社監査役同意

比較的規模の大きな会社においては、グループ内に会社法上の大会社を有し、常勤の監査役を置く場合が見受けられる。この場合は株主が親会社である以上、実質的な監査役人事権や評価権は当該子会社や親会社に委ねられており、親会社監査役が直接関与する立場にはない。

しかしながら、子会社の事業は多岐にわたっており、昨今の事例からも、子会社での不正の発生がグループ全体を揺るがすことが多く見られることから、グループでの適正性確保のためには、子会社監査役の独立性確保は極めて重要である。

グループ内での中小会社は、通常親会社の経理部門等の職能にある者が監査役を兼任するケースが多く、現実的には親会社監査役が全てを掌握できない場合もあるが、少なくとも、常勤の監査役を置く子会社については、法的な困難性はあるものの、親会社の監査役が何らかの形でこれに同意し、会社を牽制するガイドライン等が検討されるべきではないか。

### 2-2. 取締役（会）に対する監査指針の明確化

上場会社の取締役会は、社外取締役をその軸として、徐々に従来の「マネジメント型」から「モニタリング型」へ軸足を移し始めており、この流れは不可逆であると考えられる。これに対して現状の課題のところで述べたように、監督機関としての取締役会を、監査役（会）が何を、どのように、どこまで監査すべきかについては明確な方針がなく、今後とも現場における混乱を招きかねない。

特に社外取締役は、選解任と報酬等に関わることで、取締役等をガバナンスすることが期待され、その存在（と人数）自体が、会社が公正・透明であることを表明する、いわば踏み絵となっている。しかしながら、社外とはいえ取締役である以上、監査役（会）はその職務遂行を監査しなければならない。

利益相反等適法性に関するものほか、善管注意義務の観点から非業務

執行者である社外取締役に対して、具体的に何を監査するのかといった共通指針が示され、これに基づいた監査を行うことは、両者が整合性を持って機能を発揮し、かつ必要に応じた連携や協働を図る上での基盤となるものである。

無論、法の趣旨に沿って個々人が自らの裁量によって監査を行うことはあるべき姿とはいえ、現実においては、社外者を（面談等でなく）監査することは馴染みがなく、混乱や軋轢も考えられる。指針はそうした監査役監査や要請に根拠を与えるものである。

### ① 社外取締役に関する監査ガイドライン策定

CGコード「補充原則4-8②」では、社外取締役に対しても受動的に情報を待つだけでなく、「独立社外取締役は、例えば、互選により「筆頭独立社外取締役」を決定することなどにより、経営陣との連絡・調整や監査役または監査役会との連携に係る体制整備を図るべきである。」とされる。

次のような指針は、監査役（会）が社外取締役へのヒアリングや意見交換などを通じて、取締役会メンバーとして、監督機能を適切に果たしているかを監査する根拠を与える例として提案するものである。

指針（案）

- ㉞各種諮問委員会への監査役の出席と意見陳述
- ㉟社外取締役の独立性基準と実態の監査
- ㊱兼任等に関する意見陳述
- ㊲内部統制の方針と運用への関与・確認等の監査

㉞は社外が中心となる諮問委員会の実効性についての監査である。

多くの会社で指名報酬等を始めとする諮問委員会が設置されているが、監査役がこれに出席している会社は少なく、会社の役員人事は極めて重要事項でありながら、大半の監査役にとっては具体的内容を知ることはない。しかし、個々の人選はともかく、総数の考え方や職責の明瞭性、過去の実績や適法性のスクリーニングの有無等、特に内部に精通する監査役から見て懸念される点が多い。意見陳述の指針は、こうした懸念を払拭し、諮問委員会が有効に機能しているかを知る機会となり、また、諮問委員会の構成について、監査役の立場から客観性に疑義を持った場合には意見を述べることも可能となる。

㉟㊱は社外取締役の要件に対する監査への基準である。

社外取締役の独立性や兼任上限等は取引所のガイドライン等に基づき、各社で規定されているようであるが、そうした形式基準とは別に、現実には会社との利

益相反がないか、あるいは多忙による明らかな出席不足、理解不足はないか等は、善管注意義務の領域として監査すべきものである。

実際、大企業では社外取締役の多くが何社も取締役を兼務しているケースが見受けられる。しかしながら、こうした社外取締役は多忙のせいか、取締役会のほか、指名諮問委員会や報酬諮問委員会に欠席している場合がある。また、たとえ出席し発言していても、十分な事前情報を得ないままの発言であれば、「無責任」の誹りを免れない。社外取締役の方々は多くの場合、会社の状況確認を現場で行うことは少なく、また、行ったとしても問題意識がないままの「視察」程度で終わっているのではないか。ガバナンス改革がよせる社外取締役への期待は大きいだけに、そうした実態を監査役（会）は慎重に監査すべきである。

④は公正・透明をめぐるガバナンスの基本である内部統制への実質関与に関わる指針である。課題で述べたように、内部統制を含めた「守り」は監査役がつかさどるものでなく、取締役会がこれを担うものである。方針や実態は取締役会にて報告されていても、果たして社外取締役はその実態にどこまで知識が及ぶであろうか。ましてや不正の発生等については、社外監査役との情報格差は圧倒的であろう。個々の不正に精通することは不要であろうが、不正とその対応の在り方は、時として会社の実相を映すものであり、場合によっては会社にとって致命傷となりうる。社外取締役こそこれに気を配る必要がある。

## ② 取締役会の運営の在り方～実効性向上のために～

取締役会議長は、通常、会長あるいは社長が務める場合が多い。会長が取締役会の議長を務める比率は、会社規模が大きくなるほど多くなり、東証市場 1 部では 21.9%、JPX 日経構成会社では 40.1%となっている（「東証上場会社 コーポレートガバナンス白書 2019」）。取締役会議長を務めることのない会長職があるならば、その職務の役割・責任は明確にして、ステイタス化した呼称とならないようにしなければならないであろう。さらに、執行のトップが議長として主導する取締役会は、必然的に、取締役会に上程されるまでの前置会議等での議論・結果を追認する形式的な意思決定機関の色合いが強くなり、監督機関としての役割は果たされにくい。取締役会のモニタリング化が進む中で形骸化が加速するという皮肉な結果になるおそれがあるのではないだろうか。

多くの上場会社では社外取締役が複数選任され、取締役会の活性化はなされてはきているものの、今後、取締役会が真に独立した機関としてモニタリング化を進めていくなれば、CEOを含めた会社内部の決定機関（取締役会の前置機関等）から上がってきた案件を、異なる角度からの是非を検討・検証する自立した取締役会として機能させなければならない。内部統制等、取締役会専管事項に対しても、客観的視点で実態を評価し、決議を行うことにより、結果として監査役

(会)との緻密な情報連携も可能になると思われる。

そのためには、例えば取締役会議長は、少なくとも非業務執行の取締役がこれを担うべきではなかろうか。CGSガイドラインでも、「社外取締役などの非業務執行取締役が取締役会議長を務めることを検討すべきである。」(2.5.1 取締役会議長)としている。

取締役会の議長は片手間にできるものではなく、ガバナンスの要としてのプロフェッショナルリティが求められるべきであろう。社外取締役を含む非業務執行取締役が取締役会の議長としてその運営を担うには、議案等の内容について理解・精通していることが前提となり、そのためには事前に議長に入念な説明を行い、そのための時間を設ける必要が出てくる。また、社内のみに通じる専門用語や暗黙の了解事項などの詳細な説明や前置会議等への出席も必要となってくる。

監督機能を重視し、取締役会のモニタリング化が進むのであれば、取締役会は誰がコントロールを行うべきかという議論は監査役(会)としても留意しておかなければならない課題であると思われる。

#### IV. おわりに

CGコードは、その成立の背景から、これまでのガバナンス議論とは異なる特徴がある。

とりわけ、ガバナンスの成果として、迅速果敢な意思決定とその結果としての持続的成長を求めていること、また、多様なステークホルダーを想定しつつ、株主の権利・平等性確保で始まり、株主との対話で終わっている等、資本市場の要請をメインに据えていることなどが多く指摘されている。

もっとも、我が国では、伝統的に会社の社会公共性が強調されており、株主利益の最大化を前面に押し出すことは、今でも躊躇される。監査役も株主によって信任されるものの、株主から期待されるのは、その企業に対し広く社会から信頼されることの維持向上への保証に他ならない。

したがって、監査役から見た取締役（会）への期待は、誇りと強い自覚・信念を持って、自らを律するものであってほしいというものであり、これを促し、実行させるのは、社外取締役を中心とした取締役会のモニタリング機能ではないだろうか。そして、それを見届け、社会に保証することが監査役（会）の使命であろう。

社外取締役によって、取締役会の透明性が増すことは事実であり、ガバナンス改革の方向が間違っているというのではない。また、監査役制度をその伝統ゆえにこのまま維持すべきであるということでもない。

我が国企業が、今後、真に健全な成長軌道に乗るために、従来からの我が国特有の監査役制度を今一度検証し、その可能性の有無を探るべきであるというのが本稿の趣旨である。

## [参考]

### 直近の各種報告書等に見る監査役・社外取締役に期待される役割・機能

主な報告書等で提唱される、監査役（会）と社外取締役に期待される役割・機能を整理すると、以下のようになる。

#### 1. 社外取締役に期待される役割・機能

##### ①コーポレートガバナンス・コード

###### 【原則4－7. 独立社外取締役の役割・責務】

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

##### ②コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）【別紙2：社外取締役活用の視点】抜粋

###### 社外取締役に期待する役割・機能（総論）

\*社外取締役に期待される役割・機能の例として、以下の事項が考えられる。

- ・経営戦略・計画の策定への関与
- ・指名・報酬決定プロセスへの関与
- ・利益相反の監督
- ・株主やその他のステークホルダーの意見の反映
- ・業務執行の意思決定への関与
- ・内部通報の窓口や報告先となること

\*社外取締役に期待しない役割・機能の例として、以下の事項が考えられる。

- ・個別の業務執行の細部にわたる指導
- ・経営戦略の原案の作成
- ・企業の担当者レベルで行われる不正の端緒を自ら探索して発見すること

###### 社外取締役に期待する役割・機能（各論）

- ・経営戦略・計画の策定への関与
- ・指名・報酬決定プロセスへの関与
- ・利益相反の監督
- ・株主等のステークホルダーの意見の反映
- ・個別の業務執行の決定への関与

### ③社外取締役の機能強化 「3つの心構え・5つの行動」

(公益社団法人経済同友会)

#### \*社外取締役就任を依頼する企業の「3つの心構え」・「5つの行動」

##### 社外取締役就任を依頼する企業の「3つの心構え」

1. 経営トップが率先して、自社に適したコーポレートガバナンス改革を推進するマインドを醸成する。
2. 社外取締役候補者の選出では、社会的な地位、名声、個人的な関係ではなく、企業価値向上に真に貢献してくれる人材であるかどうかを重視する。取締役会が自社に必要な社外取締役の人物像や資質について、日頃から議論・検討しておくことも重要である。
3. 社外取締役の知見を活かし、コーポレートガバナンスの強化、取締役会の活性化を図る積極的な姿勢を持ち、不断の努力を行う。

##### 社外取締役就任を依頼する企業の「5つの行動」

1. 取締役会と経営執行の役割 – 取締役会の目指すべき姿や経営執行との役割分担を明確にする
2. 社外取締役の選任 – 企業の成長段階や必要な知見を踏まえて社外取締役を選任する
3. 就任依頼 – 社外取締役に期待する役割、自社の現状や課題を明確に伝える
4. 取締役会の活性化 – 取締役会メンバーの多様性を重んじた運営・議事進行による活性化
5. 情報共有・コミュニケーション – 長期戦略に対する社外取締役の知見を引き出す  
コミュニケーション

#### \*社外取締役を引き受ける側の「3つの心構え」・「5つの行動」

##### 社外取締役を引き受ける側の「3つの心構え」

1. 関連する法令や制度を理解し、また他社のプラクティスを学ぶことを通じて、社外取締役として期待される知見、専門性を活かすべく、継続的に自己研鑽する。
2. 十分な時間と情熱を振り向け、社外取締役としての役割を果たせることを自己保証する。
3. 執行側との摩擦、衝突を恐れず、企業価値向上の為に真に果たすべき役割を全うし、社外取締役の退任後も数年間はその企業の経営や業績に対し責任を負う覚悟を持つ。

##### 社外取締役を引き受ける側の「5つの行動」

1. 役割の把握 – 取締役会のメンバー構成の中で自身に期待されている役割を把握する
2. 取締役会での実効性のある発言 – 外部の視点や自らの知見を活かした実効性のある発言を心がける
3. 情報収集・コミュニケーションの努力 – 企業理念や価値観の理解に努め、情報の非対称性の縮小に取り組む
4. コンプライアンス、内部統制の機能強化への貢献 – 会計監査人や内部監査部門とも連携して機能強化に取り組む
5. 後継者の選任 – 指名委員会や指名諮問委員会における後継者の選任や育成計画の策定

## 2. 監査役・監査役会に期待される役割・機能

### ①監査役監査基準

#### **【第2条 監査役の職責】** 抜粋

1. 監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。
2. 前項の責務を通じ、監査役は、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果敢な意思決定が可能となる環境整備に努め、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、取締役又は使用人に対し能動的・積極的な意見の表明に努める。

#### **【第3条 監査役の心構え】** 抜粋

1. 監査役は、独立の立場の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき行動しなければならない。
2. 監査役は、監督機能の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、常に監査品質の向上等に向けた自己研鑽に努め、就任後においても、これらを継続的に更新する機会を得るよう努める。
3. 監査役は、適正な監査視点の形成のため、会社の事業・財務・組織等に関する必要な知識を取得し、監査役に求められる役割と責務を十分に理解する機会を得るよう努めるほか、経営全般の見地から経営課題についての認識を深め、経営状況の推移と企業をめぐる環境の変化を把握し、能動的・積極的に意見を表明するよう努める。

#### **【第13条 コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応】** 抜粋

1. コーポレートガバナンス・コードの適用を受ける会社の監査役は、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を十分に理解したうえで、自らの職務の遂行に当たるものとする。
2. 監査役及び監査役会は、取締役会が担う以下の監督機能が会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促しかつ収益力・資本効率等の改善を図るべく適切に発揮されているのかを監視するとともに、自らの職責の範囲内でこれらの監督機能の一部を担うものとする。一 企業戦略等の大きな方向性を示すこと 二 代表取締役その他の業務執行取締役による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと 三 独立した客観的な立場から、代表取締役その他の取締役等に対する実効性の高い監督を行うこと
3. 監査役が指名・報酬などに係る任意の諮問委員会等に参加する場合には、会社に対して負っている善管注意義務を前提に、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために適正に判断を行う。

#### **【第14条 株主との建設的な対話】** 抜粋

1. 監査役は、中長期目線の株主等と対話を行う場合には、関連部署と連携して、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、合理的範囲内で適切に対応するものとする。

## ②コーポレートガバナンス・コード

### 【原則4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。