

## 第12回運営小委員会 議事要旨

日 時：平成20年10月17日（金）18時30分～20時30分

場 所：（社）日本監査役協会 本部A会議室

議 事：1. 各論の検討（5）②監査役（会）機能の実効性確保のために検討すべき事項」

- 1) 監査役がその果たすべき役割を実効的に果たすために求められる人選、情報入手体制、その他の条件整備・環境整備のあり方（現実論に即して）
- 2) 社外監査役の「社外」性・独立性
- 3) 監査役会議長
- 4) 監査役の活動内容の「見える化」など監査役の説明責任
- 5) 監査役が関与することが望ましい他の領域の有無（株主提案、第三者調査委員会、代表訴訟関連）

### 議事内容

#### 1. 「監査役制度のあり方全般」について

事務局より、標題について説明があった。

**事務局（町田行人弁護士）** それでは、「資料1」に基づいて説明していきます。最初の4頁は、関会長からの指摘を付けています。「監査役が、より実効的な監査を実現するためには何が足りないのか。例えば、さらなる独立性を確保するため、社外監査役の社外要件について実質要件を課す必要はないか」等々、監査役の実効性の確保に関する事項を議論してほしいという関会長からの要請を受け、今回の討議資料を作成しています。

5頁と6頁は、「監査役監査の実効性確保に関する会社法の制度」ということで、会社法の条文を引いてあるので、適宜参照してください。

論点は、7頁からになります。最初に、この議論の目的を確認するために挙げておきました。監査役制度を活性化することにより、コーポレートガバナンスも実効性を確保します。

現在、監査役制度が十分に機能していないことが、企業不祥事があとを絶たない原因の一つであると考えられます。それでは、なぜ監査役制度は十分に機能していないのか。そこからスタートしています。

その原因として考えられる理由をいくつか挙げています。一つ目は、監査役は十分な情報収集ができていないのではないかと。二つ目は、経営者からの独立性が確保されていないのではないかと。三つ目は、監査役としてやるべきことが必ずしも明確ではないために、何もしなくても責任を問われることがあまりないので、積極的に活動するインセンティブが

ないのではないか。四つ目は、そもそも監査役にふさわしい人が選任されていないという資質の問題があるのではないか。

論点1として、これを順々に検討していくかたちになっていますが、その一つ目は、監査役への情報伝達の問題を採り上げています。「(1)」として現行の制度をいくつか挙げておきました。現行の会社法上でも、取締役等に対する報告請求権がありますし、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実を発見した取締役は、監査役に報告しなければならないという義務も課されています。さらに、取締役には、監査役への報告に関する体制整備を行う義務が課されています。

こういう制度があるにもかかわらず、取締役からの協力を得られないなどの理由で、監査役が監査のために必要な調査ができなかった場合には、その旨とその理由を監査報告に記載し、株主の判断を仰ぎます。会社法上では、このように株主の議決権行使を通じ、取締役の不適切な行為が是正されていくことが想定されています。

ただ、そういう制度があっても、現実には監査役に情報が伝わっていないのではないか。また、監査役は、そのことを監査報告に記載していないのではないか。そういう制度と実態の乖離があると考えられます。

「(2)」以降では、現行の制度が想定する実務運営を遂行するうえで、障害となる原因は何か、それに対する対策は何かを検討しています。

一つ目としては、経営者には、そもそも監査役に情報を伝達するインセンティブがないのではないかという問題があります。これについては、前回の小委員会で荏原製作所の大森監査役から、いろいろと話を伺いました。大森監査役は、取締役に対して、「情報を開示してほしい」と報告請求をしましたが、いろいろと理由を付けて、結局は開示してもらえなかったということでした。

なぜ、そういう対応になるのか。取締役としては、監査役に情報を開示しなくても、それほど不利益を被らないと考えている可能性があります。その理由を三つ挙げました。一つ目として、取締役が監査役への報告義務に違反しても、何ら罰則はありません。そういう状況なので、守らない可能性があります。二つ目として、監査役からの報告請求に積極的に協力しない場合でも、調査を妨げたときには、会社法上、過料の対象になりますが、実際には過料の制度はあまり使われていないのが現状です。三つ目として、会社法上では、監査役への報告に対する体制整備について明確に求められているのは「体制」の決定なので、その遵守状況が不適切だということで取締役の任務懈怠責任を問うのは、現実には難しい状況です。

こちらの対策としては、必要な調査ができなかったときには、その旨と理由を監査報告に書くことです。これを積極的に行うようになれば、株主、主に機関投資家の議決権行使に影響を与え、経営者の対応も変わることが考えられます。つまり、株主の目にさらされるリスクを現実のものと感じるようになれば、経営者の対応も変化する可能性があるということです。それは一つ大きい点であると考えられます。

次に、監査役には監査報告に記載するインセンティブがあるのかどうかを「②」で検討しています。現実には、そういうことを監査報告に記載した例は、ほとんど見当たりません。なぜ書かないのか。一つ考えられるのは、監査役の監査は、会計監査人の会計監査とは異なり、監査のために具体的に何の調査が必要なかが必ずしも明確でない部分があります。そういう状況のもとで、あえて、「監査のために必要な調査ができなかった」とまで記載するのは、監査役には、なかなかハードルの高い部分もありますし、そこまで書くインセンティブも、あまりないのかもしれませんが。

これの対策としては、今まで検討していましたが、第三者割当増資や買収防衛策といった個別具体的な事項と必要な調査を含め、監査役がなすべきことを明確化することが考えられます。すなわち、それを怠れば任務懈怠になります。もう一つは、経営者の不正・違法行為の端緒をつかみながら、何も調査をしなかった場合です。これは、監査役は任務懈怠となる恐れがあります。

こういう状況で、「経営者が情報提供を拒んだから、監査役は十分な調査ができなかった」という理由で、監査役が責任を免れるためには、「調査を試みたが、経営者が協力しなかった」ということをはっきりと監査報告に記載していく必要があります。あるいは、「協力しなければ、監査報告に記載することになる」と経営者に伝え、協力を促すという動きが出てくることも考えられます。要するに、監査役は、こういう調査をしなければ、任務懈怠の責任を問われる恐れがあるという事態を認識することが重要です。

次に、監査役は経営者の不正・違法行為の端緒をどうやってつかむのかという問題が出てきます。一点目としては、先般の公認会計士法改正案に伴い、金商法に不正違法行為通報制度が設けられたので、これが一つの端緒となり得る可能性があります。二点目としては、社内規則で内部告発手続き等を定め、監査役に告発が届くように、社内制度を整備する方法が考えられます。

これには大きな問題が二点あります。「③」のところですが、報告請求に応じなくても刑事罰の対象にならないという問題があるので、これを過料にするのも一つの対策です。次に、「④」の「過料の実効性」というところですが、この法律による調査を妨げたときは、過料の対象になりますが、現実には過料の制度はあまり機能していません。過料事件は、裁判所によって職権で開始されますが、裁判所が自ら調査して職権を発動することは、実務ではほとんど行われていない状況なので、現実にはあまり機能していません。

この点については、こういう状況があるときには、監査役が裁判所の発動を積極的に促す働き掛けをしやすいように、監査役協会が裁判所への上申の仕方についてのガイドラインを作るのも一つの方法です。ただ、過料といっても、あくまで 100 万円以下なので、これがあるからといって取締役が協力するようになるかどうかは、また別の問題です。

次に、独立性確保の問題です。現行の制度では、監査役会設置会社の監査役の半数は社外監査役です。監査役選任議案については、監査役の同意権があるし、監査役の報酬は総会決議事項で、報酬については総会で意見陳述が可能で、ですから、独立性確保のため

の制度は、ある程度整備されています。

ただ、社外監査役の社外性の要件については、親会社や主要な取引先も要件を満たすという状況なので、それで果たして独立性が確保されるのかという問題はあります。

この点については、諸外国の状況も参考になると思ったので、まとめておきました。その共通点として、一つ目は、過去の一定期間において、親会社を含むグループ企業の役員・従業員でないこと、二つ目は、過去の一定期間において、重要な取引先の出身でないこと、三つ目は、近親者も含めて規制することというのが見受けられます。

こちらについては、「資料2」を用意したので、簡単に説明します。アメリカ、イギリス、フランス、ドイツを調べました。2頁目を見てください。「上場会社関係者」というところで、アメリカの一番左上の矢印のところを見ると、現在または過去3年間において、当該上場会社（親会社及び連結子会社含む）の従業員ではないことが要件です。イギリスについても、同じように、過去5年間において、当該上場会社またはそのグループ会社の従業員でないことが要件です。フランスも同様に、過去5年間において、当該上場会社の従業員または役員でないことが要件です。こういう規制が加えられています。

アメリカのところの2番目の矢印を見ると、過去3年間において、近親者が当該上場会社の業務執行役員である場合もだめだとあります。このように、近親者も含めて規制されています。

アメリカの場合、三つ目として、過去3年間において、取締役報酬以外の何らかの報酬を、12カ月間のうちに12万ドル以上受け取っている場合もだめだということで規制されています。

3頁のアメリカのところの二つ目の矢印では、過去3会計期間において、当該上場会社との間で100万ドル以上、もしくは連結売上高2%以上の製品、もしくは役務の提供に係る支払いをした、または支払いを受けたという大口の重要な取引先の従業員もだめだということで規制されています。イギリスやフランスも同様です。イギリスでは、過去3年間に重要なビジネス関係があった者、フランスでは、重要な取引先、顧客、サプライヤー、投資銀行、商業銀行もだめだということで、規制の対象になっています。

こちらは主に監査委員会のメンバーとしての非業務執行役員の独立性の否定要件の問題です。これに違反する場合の効果としては、国によって若干違います。アメリカは、独立性の要件に抵触するものがあつた場合には、上場廃止の検討の事由になり得るといふ、かなり強い規制になっています。イギリスでは、“**comply or explain**（遵守か説明か）”といふことで、これに該当する場合であっても、「その理由を説明しなさい」といふ規制になっています。フランスでは、法制度上のものではなく、あくまで民間の団体が作成したコーポレートガバナンス・コードなので、違反した場合にも、特に強い拘束力はありません。

ドイツについては、具体的な細かい規定は特にありません。「会社と利益相反関係にあ

る者は、なっってはいけない」という抽象的な規範が示されるにとどまります。こちらにもコーポレートガバナンス・コードで、それに違反したから即罰則があるということではなく、それに適合しているかどうかをアニュアルレポートで記載するという規制です。

「資料1」に戻ります。諸外国は以上のような状況ですが、わが国は、今の社外監査役制度の状況でいいのか。これについては、それで独立性が確保されているのかという実質的な問題に加え、外観上の問題も考えなくてははいけません。すなわち、諸外国の制度と異なる場合には、外観上、独立性を確保していることを外部の投資家に説明するのが難しくなるという問題も指摘できます。

これについては、A案とB案を挙げました。A案は、現状維持で、今のままだも独立性は確保されているし、それで外部の投資家にも説明できるという考え方です。それに対してB案は、独立性の要件を加えたほうがいいのかという考え方ですが、こういう考え方も当然あると思います。諸外国において独立性に疑問があるとされている者を除き、グローバルスタンダードに合わせることにより、外観上、独立性を確保していることを対外的に説明しやすくなるという意味もあります。

ただ、この場合は、親会社の出身者を否定することに限るのか、重要な取引先の出身者もだめだということにするのか、重要な取引先にはどのようなものが入るのかなど、いろいろと細かいバリエーションがあります。

B案を実際に実行する場合にどうするかというと、会社法を改正する方法が一番ストレートで、本来の在り方かもしれません。しかし、もう一つ、取引所の規則によって規制する方法も考えられます。取引所の規則にする場合には、アメリカのように上場廃止も視野に入れた厳しいものにするのか、それともイギリスのように“comply or explain（遵守か説明か）”という考え方で、開示させて株主の判断に委ねるのか、2通りの考え方があります。

続いて、実質的な人事権が経営者にあるという問題も指摘できます。社内監査役の選任自体は株主総会で行われますが、その候補者の指名は経営者が行うのが実情ですので、その状況で独立性の問題はどうなのかという問題があります。この点については、社内監査役と社外監査役の役割分担の問題にかかわります。すなわち、社外監査役が半数を占める監査役会においては、社外監査役の独立性が十分確保されていれば、適切な判断が期待できます。

そういう意味で、4番では、監査役会の実効性確保の問題を検討しています。監査役会が合議体として適切な判断を行うためには、社外監査役を議長とするのが望ましいという考え方が示されているので、ここでは、その点について検討しています。

監査役会の役割ですが、社内監査役は、社内情報に精通しているという強みがありますが、一方で、経営者からの独立性には難があります。社外監査役は、経営者からの独立性は期待されていますが、一方で、社内情報の取得には限界があります。こういう双方の弱

点を補完し、監査役会で適切な判断がされるのであれば、監査役制度としては機能していると考えます。

次に、議長の問題です。とりあえず、議長については、法令では特に何も定められていません。法令に定められていないという意味では、取締役会の議長についても同様です。

そういう中で、議長に期待される役割とは果たして何か。現実には、社内情報に精通した社内の常勤監査役が議長として監査役会を仕切っている会社が多いと考えられますが、現状は、それで何か問題があるのかを検討する必要があります。

実質的な問題としては、「それでは適切な決定を行うことができないのではないか」、「独立性に難があるので、だめではないか」という指摘があります。外観上の問題としては、「独立性に難がある社内監査役が仕切っているので、監査役会の決定自体に問題があるのではないか」と疑問を持たれる恐れがあります。

諸外国では、通常、監査委員会は、独立した非業務執行役員によって構成されるので、わが国におけるこのような問題は、特に生じません。逆に言えば、独立した非業務執行役員がリードディレクターやシニア・インデペンデント・ディレクターとして仕切っているのがグローバルスタンダードであれば、それと異なる日本の制度は、海外投資家から見ると理解しにくい面があるのかもしれない。

この問題についても、A 案と B 案を挙げました。A 案のように、「現状維持でもいい」という考えは当然あると思います。これは、監査役会の半数は社外監査役なので、だれが議長になっても変わらないという考え方です。ただし、監査役会を仕切る議長に情報が集中し、議長が議案を作成することになると、社外監査役は、議長の提案に反対するだけの情報を十分持たないので、議長の提案に従わざるを得ない事態になる恐れがあるという問題点が指摘できます。

B 案のように、社外監査役を議長にする場合には、それによって社外監査役に、より多くの情報が渡るようになることが考えられます。ただ、社外監査役が議長になると、取締役会の日程の調整、資料の準備、スタッフへの指示などの事務局的な作業にかかわる必要が生じる可能性があります。社外監査役は、そのような対応をするのに果たして適しているのか。いわゆる常勤の社外監査役という役割になってくるのではないか。そういう事務的な負担が増えると、就任を躊躇する者も出てくるのではないか。また、報酬についての配慮も必要ではないか。このように、いろいろと検討すべき事項があります。これをどうやって実現するかですが、法律上の制度ではありませんので、監査役協会等のひな型において推奨する方法が考えられます。

次に、監査役監査の実効性確保の手段です。要するに、なすべきことを明確化するという話です。なすべきことの明確化として、第三者割当増資等、今まで議論したものを「(1)」に挙げていますが、このほかに何かないかを議論する必要があります。

「(2)」は、監査役の補助スタッフの充実です。監査役の役割が増大すれば、それに伴って補助スタッフも充実しないとだめです。この点については、会社法上、取締役が決定

すべき体制として、「監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項」や「使用人の取締役からの独立性に関する事項」を求められています。という事項を定めるのが望ましいのかについて、意見をもらえればと思います。

次に、「(3)監査役の職務の執行のための必要な体制の整備」です。こちらも会社法上、規定が整備されています。「取締役が留意すべき監査役の職務の執行のための必要な体制の整備」として、実際にどういったものがあるのかを議論してもらいたと思います。

監査役が社内の関係部署と連携できる体制の整備が必要と思いますが、仮にどういったものがあるのか。それを実現するにはどうすればいいのかといったところかと思っています。

「6. 監査役の資質」です。監査役の職務に適した資質とは何か。実際にその資質を備えた者が選任されているのだろうかといったところも、議論する必要があります。

最後に、「(2)監査役の特長性」ということで、前回のインセンティブのねじれの問題の際に、「財務・会計・監査の知見を有する者が望ましいのではないか」といった話が出ましたが、ほかに何か必要な専門性があるかどうかといった問題があります。以上が「資料1」です。

このほかに、活発に論議をしてもらいたいという趣旨で、「資料3」に実務的論点を提示しました。

「一. 総論」です。「Q1」として、監査役に求められる役割はそもそも何かということです。一つは、取締役の違法行為を防止して、それによって企業不祥事を未然に防ぐことが期待されていると思います。そのほかにもいろいろと考えられる役割があると思います。果たして、どういったところが監査役に求められる役割なのかを踏まえながら議論をしていく必要があります。

その役割が果たせない原因があるとしたら、それは何かです。人の問題、資質の問題、システムの問題、そういった情報伝達と環境の問題、あるいは、日本社会の企業文化的な問題かもしれません。こういった原因は、求められる役割によって違うかもしれないので、そういったところも意識しながら議論をしていく必要があります。

「二. 業務執行現場から監査役に対する情報提供の状況」です。ここは、「資料1」の「2. 監査役への情報伝達の問題」で話をした事項です。過料の制裁がないといった部分があるので、どうすればいいかを議論してもらえればと思います。

「三. 監査役サイドの論点」です。「Q7」で、「監査役は、情報を収集しようとしているのか。あるいは、マイナス情報であれば、受け取らないほうが現実には法的責任を問われにくいということを考えていることはないか」という観点からの議論が必要です。

「Q8」は、「監査役が十分にその役割を全うできないという部分で、何か制約があるのではないか」ということで、独立性の問題と絡む問題だと思います。「Q9」は専門性の問題、「Q10」は議長の問題等々、こういった論点を並べて、気付いた点について議論

をしてもらいたいという趣旨です。私からの説明は以上です。

## 2. 監査役・監査委員体制について

事務局より、標題について説明があった。

**事務局（伊藤専務理事）** お手元の「資料4」をご覧ください。これは、本年9月30日の終値に基づく、東証一部上場企業の時価総額の上位50社を対象として、その会社の監査役体制がどういう状況になっているかを調べ、集計したものです。1頁目にその集計結果が載っていて、2頁以下が、「個別の企業における監査役の氏名と公的な資格等を有するかどうか」、「財務・会計の知見に関する事業報告の記載がどうなっているか」を調べたものです。

1頁を見てください。監査役会の構成は、監査役設置会社が43社で平均5.07人、委員会設置会社は6社ありますが、4.17人です。50社とは言いながら、「注）3」にあるように、1社は新たに設立されたホールディング会社ということで集計から除いていますので、実質49社の数値になります。

「1. 監査役会（監査委員会）の構成」には、社内の監査役（監査委員）、あるいは社外の監査役（監査委員）の平均数値が記載してあります。社外の構成比を見ると、監査役設置会社は61.0%、委員会設置会社は68.0%です。社外監査役なり社外の監査委員が過半数を占める会社は、監査役設置会社では43社中36社で83.7%です。一方、委員会設置会社は、会社法で規定されておりますので、当然のことながら100%です。

「2. 財務・会計の知見に関する事業報告における開示」状況です。開示がある会社は、43社中29社で67.4%、委員会設置会社は、6社中5社で83.3%です。開示ある場合の平均人数は、監査役設置会社では1.76人、委員会設置会社では1.80人という状況です。

そして、今問題になった「3. 議長（監査委員長）について」は、議長が社外である会社を調べたところ、監査役設置会社では43社中4社、委員会設置会社では6社中3社という状況で、会社名を挙げています。ただ、議長そのものは事業報告に明示されておらず、事業報告中の筆頭監査役について調べただけですので、実際にはもう少し数値が高くなるかもしれません。

「4. 公的資格（弁護士・公認会計士・税理士）の保有状況について」は、監査役設置会社は、監査役総数218人に対して57人で26.1%です。一方、委員会設置会社では、25人中6人で24.0%です。監査役設置会社43社中、公的資格を持っている監査役がいる会社がどの程度あるかは、ここには直接書いていませんが、計算をすると、43社中30社が弁護士なり公認会計士等の資格を有する監査役がおり、69.8%あります。委員会設置会社の場合には、6社中4社がそういう資格を有していて、66.7%です。比率はそれほど大きく変わらない状況です。

なお、会計に関連して、公認会計士という資格を持っている会社の場合をどうかを調べ



ました。監査役設置会社は、43社中17社ありました。一方、委員会設置会社は、6社中2社という状況です。公認会計士の方が社外監査役になっているケースは、弁護士よりもまだまだ少ない状況です。

あとは、具体的に中を見ると、「大学教授」という場合があります。この大学教授が、あるいは会計学の先生ということもあり得るわけで、その辺は十分に調べていませんので、プラスアルファもあり得ます。

「資料5」です。こちらは、「2007年における監査役及び監査委員会制度の運用実態調査」から拾ったものです。この実態データは、東証一部上場会社の監査役設置会社と委員会設置会社を比較したものです。委員会設置会社のほうが、比較的規模が大きいケースが多いという状況の中でのデータです。

1頁に総括をしています。まず、監査役（監査委員）の前職について、社内の監査役なり監査委員が、どういう出身かということです。3頁を見ると、太枠の中に、社内監査役（監査委員）の前職、社外監査役（監査委員）の前職というかたちで、4項目にわたり、業務経験も含めて書いています。

「監査関係以外の部長等」というのが、監査役設置会社の場合には一番多いという結果です。委員会設置会社の場合には、むしろ常務取締役（常務執行役員）が26.5%と、一番多い結果になっています。

主たる業務経験についても、社内監査役（監査委員）は、経理・財務が一番多くて26.6%、委員会設置会社で29.4%という状況です。

監査役補助スタッフについては、4頁から5頁にかけて記載があります。監査役設置会社で補助者を設置しているのは53.2%、委員会設置会社は100%です。

一方、内部監査部門については、5頁の太枠の中で、独立の部署がある監査役設置会社は93.9%、委員会設置会社は100%です。さらに、「監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制」については、13頁を見てください。平成18年5月までの段階で、東証の適時開示で取締役会決議の状況を開示した会社を千社近く拾い上げて、早稲田大学の鳥羽至英教授が状況を分析しました。

「表7. 社内での監査役監査支援体制」は、記載があった例です。「内部監査部門等との連携がある」と書いているのは、全調査対象会社のうちで371社ありました。一方、監査役会の判断による外部専門家の起用については、137社で14.5%という状況でした。

同じようなデータは、第6回有識者懇談会で配布した「資料8」と「資料9」に記載しているので、開いてください。

「資料8」は、インターネットアンケートの集計結果を抜粋したものです。2頁の「5. 財務・会計に関する相当程度の知見について記載をした会社は半数超」ということで、一般的な調査では53.9%と、過半数を超えた状況ですが、本日の「資料4」の時価総額上位50社のうちの43社（監査役設置会社）の状況では、これよりも数値が高いものが出ています。

第6回有識者懇談会の「資料8」の5頁をご覧ください。「2007年における監査役制度の実態調査」で、経理関係業務を経験したのではないと思われるものを抽出しています。回答会社数3,877社のうち、「そういった人を置いている」と回答したと見られるのは、2,831社、73.0%です。この中には、社内監査役・社外監査役の業務経験者、社内監査役の現職、前職で経理財務なり、監査・検査・審査の関係の人たちを抽出しました。

経理・財務の知見を有し、会計監査人の選任なり、あるいは報酬決定に際して、それなりに判断ができると推測される人たちは、全会社のうちで73%程度あるのではないかといいデータです。私からの説明は以上です。

### 3. 海外と日本の独立性に対する考え方について

コーポレート・プラクティス・パートナーズの関孝哉氏より、標題について説明があった。

**関氏** アメリカとイギリスは、そもそもどういう発想でこういう独立性基準を出してきたかです。

企業には、その企業の内と外を分けるバウンダリー（境界線）があります。日本とイギリス・アメリカではバウンダリーに対する基本的な考え方が違います。企業は、取引コストを最小化しながら増大していきます。ですから、小さな企業だと、特に経営者支配の段階から、なるべく取引コストを小さくします。

イギリス・アメリカの場合には、M&A というかたちで取引コストを最小化しながら、企業は肥大していきました。日本の場合には、M&A ではなくて、系列化という動きをもって、企業グループを形成して取引コストを最小化していったという違いがあります。

企業というバウンダリーの中に入ってくる関係者は、いわゆる企業内の人間（社員）です。それに対して、バウンダリーの外にいる人間がいます。独立性というのは、そもそも境界内・境界外の位置付けと大きく関係してきます。

アメリカの場合で、従業員の位置付けの例を言います。イギリス・アメリカの従業員は、多くの場合、終身雇用ではなくて、契約タイプのかたちを取ります。ですから、従業員は、バウンダリーの外にいます。特にイギリス・アメリカの企業は、契約のタグという発想を取っていますから、企業対従業員の個々の契約で企業が成立しているイメージを取ります。取引先もそうです。取引先もみんな外にあって、個々の企業と契約を結んでいくという考え方を取ります。

これに対して、日本の場合は、系列化という取引コストの最小化の動きを取ったので、従業員も企業も中に取り込んできているという違いがあります。つまり、イギリス・アメリカの場合であれば、企業と個々の従業員、個々の取引先は、すべて市場価格で契約価格が決まると考えられます。

一方、日本の場合はバウンダリーの中にいますから、市場価格では決まりません。とい

うことは、系列内にある市場価格ではない何か、仲間意識とかそういったものです。例えば、系列内のビールを飲むとか、系列内の車を買うとかです。あるいは、従業員は、企業外であれば、当然ながら契約社員になりますから、時間外労働をすればきちんと時間外労働の請求をします。ところが、企業内にいると、これは取引関係ではありませんので、サービス残業もやります。このような図式が成り立ってきます。

今は従業員と取引先の例を言いましたが、例えば、取締役はどうか、株主はどうかと考えると、イギリス・アメリカの場合には、株主は取引先を兼ねず、従業員が兼ねることも恐らくありません。株主は、「社員」という言葉を使いますが、基本的に中にいます。そして、株主は取引コストがないという理論展開になってきます。

けれども、事実上、それはバーリ・ミーンズ以前の時代であって、それ以降のイギリス・アメリカの企業は、取締役が企業を支配しています。これはカリフォルニア大学のベイン・ブリッジ教授辺りが、「実は企業というのは、契約の束ではなくて、取締役の束だ」という理論を展開しています。そのようなかたちで、取締役と株主が中に入ってくるという、ねじれた位置付けを取っています。

日本の場合は、株主は、このバウンダリーにちょうどかぶさるようなかたちを取ります。株主の中には、取引先を兼ねる、従業員を兼ねる一群があって、その外側にいる株主は、個人投資家であり、外国人投資家、機関投資家です。中に入っている機関投資家もいるかもしれません。

こういう発想においては、取締役は中ですが、本来は外から企業を見なければいけません。そのために、アメリカやイギリスでは、資料2に書いてあるような独立性基準が出てきます。

この中で一つ特徴的なのが資料2の2頁です。日本の場合の独立性基準は、「従業員ではない（一度も従業員であってはならない）」という要件が入ってきます。けれども、アメリカ・イギリス・フランスにおいては、昔の社外監査役の基準のように、「3年とか5年とか、いったんバウンダリーの外に出たしまえばいい」という発想を取っています。この発想は、逆ではないかというイメージが伝わってきます。

厳密な意味で彼らが社外性を見るのであれば、本来は、一度も従業員であってはなりません。つまり、アメリカ・イギリス・フランスにおいて、従業員は独立した存在ということの意味しています。日本の場合は、従業員は独立していません。なぜかというと、企業というバウンダリーの中に入っている人間だからです。もし、日本企業が、契約社員の中から社外取締役を選ぶ、社外監査役を選ぶという意思決定をするのであれば、彼らは、多分、独立性を有すると思います。

そうではなくて、日本の場合になぜ独立性が問題になり、なぜ例えば情報提供の問題が引っ掛かってくるかということ、恐らくそれは、バウンダリーの中にいる、サービス残業もいとわない従業員の存在です。何のためにサービス残業をいとわず、本来であれば大好きなドイツビールを断ってでも、系列内のビールを飲むかというのは、説明しきれない、取

引コストではない、何か関係というものに縛られている意識の呪縛だと思います。この呪縛が解けない限り、イギリス・アメリカの社外性要因を日本の企業に取り込んでも、多分機能しないと私は思っています。

私は、機関投資家が、「公的年金の独立性基準を作りたい」と言った数年前に、実際に一緒にいろいろ考えました。結局、あのときは、定型的なイギリス・アメリカのものをそのまま縦にした感じで作ったのですが、実際にはなかなか機能しません。やはり、この企業に対する根本的な考え方という大きな発想があって、そこをきちんと再整理をする必要があります。例えば、「欧米に5年基準があるから、日本でも5年たった従業員は独立してもいいのではないか」という発想になるかもしれませんが、そこはもう少し慎重に考えるべきです。

#### 4. 意見交換

説明後、意見交換が行われた。主な要旨は以下のとおり。

- ・ 情報収集という意味での本質の問題は、大きく二つあるのではないかと。一つは、監査役も役員であり、一般の従業員、特に担当者、係長という中間管理職が何か不祥事を発見したときに、即、直接に監査役に報告に行くというのは、心理的な面も含めて極めて難しいのではないかと。もう一点は、監査役にその状況を報告することによって、彼らにとって具体的なメリットがあるのかどうかという点である。執行部側は、役員を含めて業務執行としての縦系列になっているので、当然、各事業部として、組織としてその仕事をするうえでは、情報を上げないと自分の仕事もできないかたちになっているが、監査役は、報告者から見て何か即座に改善することがあるのかどうかが見えにくい部分はあるのではないかと。従って、情報の収集は、例えば同じ事業部の役員が情報を受けるのに比べると、かなり自ら努力をしないと、自然に情報が入ってくることは難しい面もあるのではないかと。それを補うために監査役スタッフが必要であり、監査役が重要な会議に関する資料をきちんと受けるといった体制の整備がいかにかんきちんとできるかがポイントになるのではないかと。この体制の整備が内部統制の整備であるともいえるのではないかと。
- ・ 内部監査部門のスタッフが、監査役スタッフを兼務するということも考えられ、その場合には、費用の面も含めて、会社全体としては効率がいいということはいえるが、一方で、監査役は監査と異なり、内部監査部門は、取締役の命を受けている業務を行っている以上、取締役の職務執行を監査することは、実際にはなかなかできないのではないかと。法的位置付けが異なる内部監査部門の監査と監査役監査は一線を画すべきではないかと。
- ・ 情報収集がうまく行えるかどうかは、経営者の意識によるところが大きいのではないかと。経営者が監査役をリスペクトするという環境があれば、情報は自然に集まってくるのではないかと。

- ・ 監査役が必要な調査ができなかったときには、監査報告に積極的に記載をすればいいのではないか。上場会社では、監査報告に記載されるということは非常にインパクトがあるのではないか。
- ・ 「過料」の問題については、現実には「過料」の実例がなくても意味はあるのではないか。金額の大小にかかわらず、上場会社が過料処分になるとしたら、現実の姿としては大きな影響があるのではないか。監査役協会が裁判所への上申について検討するのであれば、何らかのガイドラインを示すことも有効ではないか。
- ・ 日本では、一度でも会社に在職すれば社外適格がなくなるが、一方で親会社や主要な取引先については、社外要件を満たすとされている。例えば、メインバンクの出身者や大株主である生命保険会社の代表者が、社外取締役になっている例は多々あるが、制度としては矛盾があるのではないか。
- ・ 矛盾した考え方なのではないか。日本の企業の本来の社外取締役の考え方は、企業の中と外を考えて、それに併せて取引関係があれば、その取引関係の系図を示してというのが、選定基準の正しい発想ではないか。
- ・ 社外監査役の制度に対して、海外の投資家からは「取締役会で投票権がなく、選解任権もないので結局首にもできないし、そういう意味で力がないから、社外取締役にかわるものにはなりえない」ということを指摘される。また、親会社の出身者が許されているといったところは、かなり強く指摘されるため、せめてそこだけでも対応しなければ、「うまく機能すれば、実効性を持ち得る」ということすら言えない状況である。「独立性が実質的にある」と言えるような基準を立てないと、少なくとも海外の投資家への説得はできないのではないか。
- ・ 独立性については、会社として独立性についてどう考えているかを公表するというのも考えられるのではないか。「弊社は、こういう基準で、監査役が独立していると考えている」ということを公表し、そうした事例が積み重なることで議論が収束することもあるのではないか。企業の自主性に任せる部分があっても良いのではないか。
- ・ 今の会社法上の社外という条件は、独立性ということを全然考えていないのではないか。取引先や近親者に独立性があるとは言えないのではないか。
- ・ 上場企業において、現実に近親者や主要な取引先の社長などを社外監査役に選任している例がどの程度あるのか。
- ・ 東京証券取引所の調査では、社外監査役を選任している会社のうち、親会社からの出身者を選任している例が 7.5%、関係会社が 8.2%、大株主が 6.3%、親族は 0.8%となっている。
- ・ 親族を社外監査役にしている会社が、0.8%あるということをつまえて「日本の上場会社のすべての社外監査役は親族である」というような論法を用い、一部の例外を針小棒大に採り上げることには違和感がある。
- ・ 問題は、外観としてどう見えるかということではないか。実質的にはほとんどなくて

- も、疑われるような仕組みになっていること自体が問題なのではないか。
- 基本的に開示の問題ではないか。例え親族であったとしても、開示を適切に行い、投資家がそれに基づいて判断すれば良いのではないか。独立性の問題は、法律で厳格に規定するよりは、取引所の指導のような形で独立性の要件を具体的に示し、それらの点を適切に開示させることが重要ではないか。
  - 監査役制度において重要なのは、情報収集の問題とも関連するが、常勤監査役を法定していることではないか。社外か社内かに関わらず、常勤ということは非常に意味があるのではないか。社外監査役の必置、常勤の必置、独任制等は監査役制度を支えるセットといえるものではないか。
  - 役員人事の一環として監査役の交代が行われていることも問題ではないか。例えば、会計監査人の選任議案及び報酬の決定権を監査役が持つことになれば、役員人事の一環として監査役を交代させるようなことは難しくなるのではないか。また、例えば、代表取締役出身者が監査役に就任するなど、社長に対して対等に意見できるような体制を整えることも必要ではないか。
  - 最近の調査では、監査役のうち、取締役出身者が若干減少してきている。これは監査役の任期が4年とされたことも影響しているのではないか。社長に対してある程度対等に口を利ける人が1人はいたほうが良いということを考える場合に、任期の問題は若干の影響があるのではないか。
  - 多くの経営者の基本的な思いとして、会社のグループ全体のフィロソフィーや生き立ち、事業構造をよく理解している人に経営判断をしてもらいたいという気持ちがあるのではないか。監査役があらゆる意味での独立性を持ったときに、社長からみれば、この監査役はどこまで会社のことを思ってもらえるのかという気持ちになることもあるのではないか。独立性を突き詰めて考えるうえでは、この点も難しい問題ではないか。
  - 財務・会計の知見に関する開示がされている会社が7割程度との説明もあったが、この数値が本来は100%でなければならないのではないか。公認会計士が積極的に監査役に就任することも必要ではないか。会計の知見を有する監査役が増えることで不祥事の防止にもつながるし、客観的な海外からの評価にもつながるのではないか。
  - 例えば、会計監査人の選任議案の決定権を監査役が持つことになれば、会計監査のことがよく分かっている人が必要であるというように、監査役が果たすべき職責を明確にしていく中で、おのずとどのような知見や能力が必要とされるのかが決まってくるのではないか。
  - 会計に関する知見求められていることは間違いないが、その知見の有無をどのように判断するかが問題である。公認会計士の資格を有しているような場合には判断に迷うことはないが、例えば、社内の経理部門の経験がある場合であっても、担当者レベルの経験で良いのか、部長までは務めていないと知見があるとはいえないのかといった

実務的な判断は難しいのではないかと。

- 公的資格保有者といっても、監査や会社法に関する知見が求められるのであって、一概に資格があれば良い、というわけでもなく、今後の整理が必要なのではないかと。
- 国際会計基準の導入によって見積りや予測の幅が大きくなることで、「経営者がどんな物差しで自分たちのパフォーマンスを図ろうとしているか」ということを見抜く力が、会計に関する知見の一環として求められるのではないかと。公認会計士だけでなく、経理部などで業務を遂行するうえで、公認会計士と議論しながらそうした力をつけた人であれば、公的資格がなくても知見のある人と考えることはできるのではないかと。
- ガバナンス問題を考えるうえで、「チェックアンドバランス」は常に論点になるのではないかと。投資家の目線で見るときに、監査役によるガバナンスに不安を感じるとすれば、バランスとしてパワーの均衡がないとみられるのではないかと。ただ、現行制度においても、監査報告書への記載や費用償還請求など、会社法上パワーを行使するための制度はいくつかあるが、それが活用されていないのは何故なのかを詰めていく必要もあるのではないかと。
- 監査役会の議長の役割は法的には定められていないが、執行部や株主との窓口になるのは通常、監査役会の議長であり、実務的には重要な役割を果たしている。その議長を社外監査役が務めることになれば、実務的なインパクトもあるのではないかと。
- 議長の役割は大きく、社内の状況も同等程度把握している必要があるなど、いろいろ論点はあるが、社長にとって「怖いと尊敬される人」である必要があるのではないかと。

以上