

08-11-12

「お伺い事項」についてのメモ

(株) 東芝 小林利治

一. 始めに・・・問題意識の整理(有識者懇資料「監査役制度の在り方全般」から)

1. . . . 監査役の監査対象は取締役の職務執行であるが、その監査の「基準」は、取締役が善管注意義務に違反していないかどうかである。 . . .
2. . . . 取締役が善管注意義務に違背することなく、健全かつ効率的な企業経営を実現するため、業務執行者の監視・監督機能を担う監査役にそもそもどのような経営チェック機能が備わっていないとダメなのか、そうした観点から検討する必要もあるように思われる。 . . .
3. . . . 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、 . . . 健全な経営を確保するという観点から、何か責任を持って明確に担わせる具体的業務はないか、諸外国のコーポレート・ガバナンスにおける監視・監督・監査機能はどのような仕組みとなっているのかも参考としつつ、わが国の監査役(監査委員会)に必要な役割・機能あるいは具体的業務とは何かについて、検討する必要があるのではないか。
4. . . . 前述の通り、監査役による監査は、取締役の職務執行が善管注意義務に違反していないかどうかを中心として行われる。そのため、監査役による監査も、個々の監査役の能力や主観的な判断に委ねられがちとなり、そのために監査役の職務が達成感を感じ難いものとなったり、あるいは、監査役の職責を客観的に評価することを難しくしている要因ともなっている。こうしたことも相俟って、現実に監査役業務は、本来、経営執行が当然に行うべき内部監査の代替物に自らの活路を求めることになる。しかしながら、経営執行自らが内部監査部門を強化する必要性を痛感し、そうした施策を実行するに及んで、監査役は自らの居場所に関し、戸惑いを感じることとなる。
5. . . . 監査役監査をより実効的なものとするためには、コーポレート・ガバナンスの一翼としての役割を確実に果たすという観点から、その役割・機能あるいは具体的業務を検討する必要があるが、そうした観点から、監査役の職務内容が現状のままで良いか、検討する必要があるのではないか。

二. 上記一について・・・監査役のミッション

・以下により相当程度具体的、かつ明確になったのではないかと(「取締役の内部統制システムの整備(構築、運用)義務の監視」という切り口)

1. 会社法、同施行規則

- ・ 内部統制体制を取締役会が決議
- ・ 監査役は上記決議の内容の相当性につき監査報告へ記載
- ・ 同じく、取締役の業務執行監査の一環として上記決議の実施状況を監査

2. 日本監査役協会の雛形

(1) 監査役監査基準 18 条

- ・ 「監査役は、取締役が内部統制システム適切に構築し、運用しているかを監視し検証する。」

(2) 内部統制システムに係る監査の実施基準 6 条

- ・ 「監査役は（以下について取締役が）重大なリスクに対応しているか否かを監視し検証する。」

- ①法令等遵守体制
- ②損失危険管理体制
- ③情報保存管理体制
- ④業務の効率性確保体制（*）
- ⑤企業集団としての内部統制体制
- ⑥財務報告に係る内部統制体制

（*）イ. 着眼点

「代表取締役等が行う重要な業務の決定において、決定の前提となる事実認識に重要かつ不注意な誤りが生じ、その結果、会社に著しい損害が生じる決定が行われるリスク」

ロ. 上記リスクへの対応がなされているかどうかの判断に際しての要点例

「代表取締役等が行う重要な意思決定及び個別の業務の決定が、経営判断原則の観点からなされることを確保する体制が整備されているか」

三. ポイント

1. 執行サイドの内部統制施策の把握（上記の①～⑥に係るリスク管理施策の内容、背景事情、難しさ、十分性等を含む）と実施状況のモニタリング
2. 取締役会や経営会議における意思決定時の、「経営判断原則」の観点からのスクリーニング（上記の④。問題点の指摘、確認等。）
3. 上記を行うための、常勤監査役による問題の本質把握と、非常勤社外監査役との問題意識共有の工夫

四. 以上を踏まえた各項目へのコメント

1. 監査役制度と委員会制度における実態面の異同

(1) 監査役・監査委員会の独立性について

① 社外取締役が「過半数」を占めることの意義

- ・ 委員会設置会社の各委員会においては、過半数を社外取締役が占めることとされており、社外監査役が「半数以上」いればよいとされる監査役会と比較して、その独立性が強化されている。有識者懇談会における議論においては、監査役会においても過半数を社外監査役とすべきとの意見もあるところであるが、監査委員会の実務に照らして、過半数とすることに意義があるか。

⇒「過半数」か「半数以上」かは本質的な問題ではないのではないか。要は社外者が上記のようなミッションをこなせる人材かどうかの問題(ただ、委員会型と監査役型でなぜ違うのかは分かりにくい。)

② 社外性の要件について (関会長提言 9 頁・11 頁・15 頁下線部)

- ・ 社外監査役について、親会社出身者や重要な取引先の出身者、近親者などが社外性の要件を満たすことについて、実際には経営者からの独立性がないのではないか、社外性の要件について、形式要件だけでなく実質要件を課す必要があるのではないかとの指摘がある。委員会設置会社における社外取締役についても同様の問題が指摘できるが、社外取締役の経営者からの独立性という点について実質要件を課す必要性があるか。

⇒上記同様、社外性の要件の問題より先に上記のようなミッションをこなせる人材かどうかの問題。ただし、親会社出身者の社外性については要議論。

③ 議長について (関会長提言 11 頁下段)

- ・ 監査役会の議長については、現状では社内監査役が務めることが多い。一方、諸外国においては、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、議長についてもこうした社外役員が務めることが一般的であると考えられる。有識者懇談会の議論においては、経営者からの独立性に難がある社内監査役に代えて、社外監査役を議長とすることが監査役会の適切な意思決定に資するのではないか、また、外観的にも海外投資家の理解を得やすいのではないかとの指摘もある。この点、監査委員会の委員長あるいは監査役会の議長について、社外役員が務める必要性があるか。

⇒上記同様、だれが議長かはあまり本質的な問題ではないのではないか。

④ 監査委員・監査役の人選

- ・ 監査役設置会社においては、監査役選任議案について監査役の同意が必要とされているが、その候補者（特に社内監査役）については社内人事の一環として経営者が指名しており、実質的な人事権が経営者にあるとの指摘がある。この点について、指名委員会の実効性はどうか。候補者の一次的な選定にあたっては、経営者の意向がある程度反映されることも考えられるが、有事に本当に機能するかなど、指名委員会はどれくらい本来期待された機能を果たしているか。

⇒経営者の意向反映は当然あるため、彼らに対する必要人材についての意識付けが必要で、これは監査役が日常的なトップとの接触のなかで丁寧を実施すべき。

- ・ 社外取締役が過半数を占める指名委員会において、社長候補者等が決まることに対する抵抗感が、委員会設置会社への移行が進まない要因の一つであるとの指摘があるが、この点についての実感はどうか。

⇒現社長が、自身の続投や次の社長の候補者に係る意向につき、指名委員会に対して説明責任を果たすことが重要。たしかに抵抗感は払拭できないが透明性の確保、恣意性のミニマイズという観点から効果は大と考えている。

⑤ 海外投資家の理解について

- ・ 多数の社外取締役が存在する委員会設置会社となったことで海外投資家の理解は得られていると感じるか。社外取締役の社外性については、上記②のような問題も指摘されているが、この点について海外投資家からの指摘などはあるか。

⇒たしかに委員会型の方が理解は得やすいと思う。上記②のような指摘はある。

(2) 情報伝達・収集について

① 取締役会の構成員であることによる相違について

- ・ 業務執行ラインと直接組織上のつながりを持つ取締役には必然的に情報が集まるが、独立した機関である監査役には必然的には情報が集まらず、自ら情報収集に努める必要があるとの指摘がある。この点について、取締役でもある監査委員会においては必然的に情報が集まる状況にあるか。監査役同様、ある程度の努力を要すると感じているか。

⇒情報収集についてはいずれの型においても工夫次第ではないか。

- ・ 情報の量や質において、取締役として議決権を有することによる監査役との相違はあるか。また、議決権の有無は経営者・従業員が積極的に情報伝達するインセンティブになり得るか。すなわち、議決権があることによって経営者・従業員は監査委員会に積極的に情報を提供することにメリットがあると感じるのか。

⇒情報収集については上記のとおり工夫次第と考える。情報提供に関するメリットの有無について経営者がどう感じているかは分からないが、監査委員が執行役の選解任について1票持っていることが、執行役に、監査委員会との接触の際の緊張感を多少なりとももたらしめていると感じることがある。

- ・ 実際に取り締役の不正調査を進めたある監査役からは、取締役会と監査役が別個独立の機関であることによる意見交換、意思疎通の難しさが指摘され、取締役会の構成員でもある監査委員であれば状況は変わるのではないかとの意見も示されたところである。この点について、実際の監査委員としてのご意見はどうか。

⇒そうかもしれない。会社法もそのように設計されていると思われるし、当社の実務上も取締役会と監査委員会は一体感が強く、取締役会の監督機能強化にはメリットとなる。

- ・ 監査役と監査委員会では、内部監査部門からの情報提供や同部門との連携に差異があると感じているか。もし、差異があるとしたら、その原因は会社法上の地位や権限の違いにあるのか、それとも各会社の対応の違いにすぎず、監査役設置会社でも、委員会設置会社と同じように内部監査部門との連携を行えるように社内体制を構築することは可能なのか。

⇒可能であるし、そうしなければ冒頭の監査役のミッションは果たせないと考えている。協会の内部統制実施基準もこの関係の重要性を記述。一の4のような問題の解消が必要。

② 「常勤」が法定されていない点について

- ・ 監査委員会においては、「常勤者」の設置が法定されておらず、監査委員自らの監査というよりは、監査委員会スタッフや内部監査部門による監査活動の経過や結果の報告受領に重点が置かれているとも考えられる。この点、常勤者の存在を前提とした監査役に比して、スタッフの充実や情報伝達・収集の点で差があると感じているか。
- ・ 日本の委員会設置会社においては、実質「常勤監査委員」として活動する場合も少なくないが、この場合、常勤監査役の活動と何らかの相違はあるか。また、常勤者の必要性についてのお考えはどうか。

⇒冒頭の監査役のミッションを果たすためには、常勤監査委員の設置、その積極的な活動（非常勤監査委員との問題意識・情報等の共有化作業、グループ監査役の教育・啓蒙、内部監査部門や内部統制部門との日常的な接触（これも一の4の問題に関係してくる）、これらのためのスタッフの充実等が重要と考える。

(3) 社内における位置付け、扱いについて

- ① 社内における監査役の位置付けは、経営者の意識によって左右される面があるとの指摘がある（例えば、経営者が監査役に尊敬の念を有するか否かなど）。この点、監査委員においても当てはまるか。

⇒当てはまる面もあるが、監査委員は取締役であるため、監査役と比べれば経営者としては同類意識が強いのではないか。いずれにせよ、尊敬の念云々ではなく、要は経営者が内部統制システムの構築、運用とそのモニタリングをどの程度重要と思うかである。監査役制度をこのモニタリングスキームの一つとして位置付けられれば軽視はありえないのではないか。

- ② 当協会の調査結果（「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結果報告書」）によれば、「社内監査役」の前職について最も多いのは「監査関係以外の部長等」（30.1%）であるが、監査委員については「常務取締役・執行役（員）」（26.5%）が最も多い。つまり、監査役は使用人出身者、監査委員は（役付）役員出身者が多いという傾向があるが、監査役の社内における位置付け等について、こうした経歴の違いは影響するか。

⇒冒頭のミッション遂行にあたっては、社長以下の執行サイドや社外役員に対し相当程度の存在感と説得力を持つ人材が必要と考える。

(4) 現在、実務上直面している問題点

- ・ 上記のほか、監査委員会として実務を行う上での問題について感じている点等あれば。

⇒①当社、当社グループの内部監査部門メンバーの資質確保、意識付け、そのための教育強化、②当社グループの監査役につき同様、③リスク・コンプライアンス部門等内部統制部門につき同様、④派遣監査役制度の充実

2. 有識者懇談会における検討テーマについて

(1) 会社法と金融商品取引法の問題

- ① 財務報告内部統制に関し、取締役の内部統制報告書及び監査人の監査報告書の内容を株主総会前に開示し、株主による議決権行使の参考としてはどうか、との案についてどのように考えるか (関会長提言 18 頁下線部)。
⇒総論としては反対すべき理由は見つからないが、各論としてはタイミングの問題を含め難しい問題があるのではないか。
- ② 会計監査人の選任議案・監査報酬の決定権についてどのように考えるか。
- ・ 会計監査人の選任議案・監査報酬を、監査を受ける側である被監査会社の取締役が決定するという、いわゆる「インセンティブのねじれ」を解消するために、会計監査人の選任議案・監査報酬の決定権を監査役に付与してはどうか、との案が示されている (関会長提言 19 頁)。一方、すでに委員会設置会社においては、会計監査人の選任議案の決定は監査委員会が行うものとされている。そこで、委員会設置会社へ移行後、会計監査人の選任議案の決定権を有したことで、実態的な変化があったか。
⇒監査委員会と会計監査人との緊張関係維持という面で多少のメリットは感じる。
 - ・ 会計監査人の報酬についても、選任議案同様、監査委員会が決定すべきと考えるか。
⇒「執行サイドの意見を聞きながら監査委員会が決定する」という考え方が自然？
 - ・ 会計監査人の選任議案・監査報酬の決定権の付与にあたっては、財務・会計の知見を有する者の選任義務づけなどの手当が必要と考えるか (関会長提言 20 頁下線部)。
⇒望ましいとは言えるが義務付けまでは不要？スタッフには必須だと思うが。

(2) 株主と経営執行の間における利害調整

- ① 大規模第三者割当増資の実施にあたって、監査役（監査委員会）が意見を述べるものとする事について、どう考えるか (関会長提言 14 頁下線部)。
⇒現会社法の枠内で解決可能ではないか。
- ② 買収防衛策の導入等の判断プロセスにおいて、社外役員や外部有識者による第三者特別委員会ではなく、監査役会（監査委員会）を活用することについて、どう考えるか (関会長提言 12 頁・13 頁)。
⇒監査役が参加する場合は、オブザーバー的位置付けが望ましい？

以上