

第13回運営小委員会 議事要旨

日 時：平成20年11月12日(水)16時30分～18時30分

場 所：(社)日本監査役協会 本部B会議室

議 事：1. 各論の検討(5) ③監査役(会)機能の実効性確保のために検討すべき事項(事例報告2)

—委員会設置会社の監査委員(会)と監査役設置会社の監査役(会)との相違などから(特に企業実務の面から)—

【報告者】(株)東芝 取締役監査委員

小林 利治氏

2. これまでの議論の整理と今後の議論の進め方について

議事内容

1. 監査役(会)機能の実効性確保のために検討すべき事項

—委員会設置会社の監査委員(会)と監査役設置会社の監査役(会)との相違などから(特に企業実務の面から)—

小林氏より、標題について報告があった。

(1) 始めに

小林氏 私は昨年の6月まで、委員会型の執行役法務部長の立場でした。従って、委員会型の執行作業を経験し、昨年からは監査監督作業を経験しています。委員会型には2003年に移行したわけですが、その前は監査役設置型の取締役会の事務局をやっていました。一応、監査役設置型と委員会型の業務執行や監査監督について関与してきたことから、それなりの問題意識を持っているので、多少なりとも役に立てればということでお話しいたします。

テーマは、「監査役(会)機能の実効性確保のために検討すべき事項」です。

まず、「資料1」を見てください。これは、日本監査役協会事務局からいただいた「資料5」の「お伺い事項」にコメントを書き加えたものです。「一. 始めに」のところにあるように、有識者懇談会の「監査役制度の在り方全般」という資料に「関会長からの指摘」という副題が付いていました。これを読み、この会合の問題意識がどの辺りにあるのかを私なりに推察し、それをまとめたのが「始めに」です。

「1」から「5」に分けました。まず、取締役の職務執行を監査するわけですが、その基準は、善管注意義務に違反していないかどうかです。それをチェックするためには、そもそも監査役にどのような経営チェック機能が備わっていなければならないのかという観点から検討すべきですが、そのチェック機能が不十分ではないのか、何が足りないのかというのが「3」です。諸外国のコーポレート・ガバナンスなども研究しながら、わが国の

監査役・監査委員会に必要な役割、機能、具体的業務とは何かを少し具体的に考えていく必要があります。

しかしながら、それを考えていくにあたり、なかなか難しい点があります。特に、取締役の職務執行が善管注意義務に違反しているかどうかを中心だとすると、監査役による監査も、どうしても個々の監査役の能力や主観的な判断に委ねがちになり、監査役の職務が達成感を感じにくいものになったり、監査役の職責を客観的に評価することを難しくしたりします。

こうしたこととも相まって、現実には監査役業務は、本来は経営執行が行う内部監査の代替物に自らの活路を求めます。つまり、執行サイドでやろうとしている内部監査部門に自分たちの目標を置きがちになります。しかし、そこへ入っていくと、それは既に内部監査部門がやっているのだから、自分たちは結局やることはありません。ですから、居場所がなくて戸惑いを感じます。こうした記述があったので、そこは大変興味深く読みました。いずれにしても、「役割や機能をもう1回、具体的に検討すべきではないか」という問題意識だと理解しました。

この問題意識は、私と私の周辺にいる東芝の人間からすると、かなり違和感がありました。というのは、私どもは、「具体的業務がわかりにくい」という気持ちを持っていないからです。会社法ができて以来、相当具体的になったと理解しています。特に、取締役が内部統制システムの構築・運用をすることについて監視義務があるということは、会社法で非常に明確に定められました。そういう意味で、今言った感じでの問題意識はあまり持っていません。むしろ具体的になったことで、そうした業務のすべてを監査役が果たすことができるのか、能力が追い付かないのではないかと、という問題意識を私どもは持っています。

(2) 監査役の実務

2頁をご覧ください。「1」は、「会社法、同施行規則」です。内部統制体制は取締役会が決議することになっています。参考までに「資料2」を付けました。私どもは、国内に300社ほどのグループ会社がありますが、「資料2」は、その300社に対してモデルとして提示したものをさらに少し抽象化したものです。実際は、もう少しこまごまとしていますが、当社特有の事項を全部取り払って抽象化しました。大体このようなものを300社に提示し、2006年5月の各社の取締役会で決議することを指示しました。

そして、監査役は、この決議の内容の相当性について監査報告に書かなければいけません。それが具体的になった業務の一つです。さらに難しいことには、取締役の業務執行監査の一環で、この決議の実施状況を監査しなければいけません。こういうことで、やるのが非常にはっきりしたと受け止めています。

それを受けて、日本監査役協会ではひな型あるいは基準を作っています。監査役監査基準の18条には、「取締役が内部統制システムを適切に構築し、運用しているかを監視し

検証する」ということが規定され、それを受けた内部統制システムに係る監査の実施基準の6条では、実際に何を見るかが非常に細かく丁寧に規定されました。会社法 362 条 4 項 6 号及び会社法施行規則 100 条の 1 項から 6 項までについて、着眼点と、運用が適切かどうかの判断に際しての要点というかたちでまとめられています。

実は、この「④業務の効率性確保体制」が非常に難しいです。私ども実務家にとってみると、「業務の効率性確保体制」と言われても何のことだかよくわからなくて非常に悩んでいましたが、日本監査役協会の実施基準では、このところを非常に明確に書いてもらいました。

資料に「イ」と「ロ」として書いてある項目が非常にポイントになると受け止めています。「イ. 着眼点」は、トップの意思決定において、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です。「ロ. 判断に際しての要点」は、まさに経営判断原則の観点からきちんとするということです。

つまり、経営判断原則とは、「着眼点」にあるように、決定の前提となる事実認識に不注意な誤りがないか、この事実認識に基づく行為の選択・決定が不合理でないかという二点だと理解しています。この点が非常に明確に書かれているので、実務としてはありがたいと同時に、誠に大変だと認識しました。従って、会社法施行規則や監査役協会の基準等々においては、内部統制についてやるべきことが明確に示されたと理解しています。

私どもの問題としては、むしろ、これをやっていけるのかということです。私どもの監査委員会には5名の委員がいます。グループ会社には約 400 名の監査役がいます。とてもではないですが、こういうことを「やれ」と言っても、やれる人は、そうはいないというのが私どもの認識です。この点はおそらく東芝グループだけではなく、世の中の会社の多くがそういうことで悩んでいると思います。

(3) ポイント

従って、監査役サイドや監査役会サイドの実力アップは非常に難しいです。その難しさについては、「三. ポイント」にまとめました。1 番目は、執行サイドの内部統制施策の把握です。つまり、資料1の「2. (2)」に掲げた「法令等遵守体制」、「損失危険管理体制」等については、各社なりに施策を立てていると思うので、その施策の内容や背景、それを実施するにあたり、実務上でどういった難しさがあるのか、そもそも、それで十分なのかといったことをまず監査サイドが把握し理解しなければいけません。そのうえでモニタリングをするということですから、これは誠に難しいです。

二つ目は、「業務の効率性確保体制」のところの経営判断原則です。特に、取締役会や経営会議などのトップ会議における意思決定時に、経営判断原則に則って、問題がない意思決定がなされているかというスクリーニングをします。もし、そこで何か具体的な問題点について指摘するとか、問題があるかどうかを確認する場合には、それを取締役会や経

営会議で言わなければいけません。そして、それを議事録に残さなければいけません。経営判断原則という観点から適切な指摘をし、それを議事録に残すことは至難の業です。大変難しい実務です。

上記2点を行うために、常勤と非常勤の監査委員がいます。私どもには常勤監査委員が2人いますが、ソニー(株)やオリックス(株)は、常勤監査委員がいません。ですから、大変苦勞していると思いますが、一生懸命職務を果たして成果を上げています。

しかし、私どもは、やはり常勤が要ると思っています。つまり、今の2点を行うためには、意思決定や社長以下の日常の業務執行にあたり、今は何が問題なのかという観点から、問題の本質を把握しなければいけません。それを非常勤の社外の監査委員につなげ、問題意識を共有します。そのうえで監査委員会の代表者が取締役会や経営会議に臨み、必要な点について指摘します。そういう意味で、私どもとしては常勤が必要だと思っていますが、これはなかなか難しいことです。

(4) 東芝グループのガバナンス体系

ここで、私どもの監査に関するガバナンス体系を簡単に説明します。「資料3」を見てください。左のほうに四角がありますが、上の四角が東芝本体の体系で、下の四角が東芝グループ各社、特に国内会社300社の体系です。

私どもは委員会型なので、東芝におけるコーポレート・ガバナンスを数年前に取締役会で決議しました。そのエッセンスが「*1」に書いてあります。委員会型ですから、取締役会が基本方針を決定し、執行サイドが経営資源を用いて行う業務執行を監督するというスタイルです。そして、できるだけ多くの業務執行事項を執行役に委ね、取締役会は、基本方針の決定と監督に徹することで監督機能の強化を図ります。執行役は、取締役会から委ねられた業務執行を自らの責任において行い、経営の機動性を高めます。つまり、スピードとフレキシビリティを高め、企業価値の最大化を図ります。これが東芝のコーポレート・ガバナンスのエッセンスです。

一方、グループ・ガバナンスのコンセプトを導入しました。私どもが大変驚いたのは、会社法施行規則100条の中に、「企業集団」という文言が出てきたことです。自社のことだけ考えるのではなく、企業集団として内部統制を整備すべきであり、それは親会社の取締役や執行役の責任であるという話になってしまったものですから、これは大変だということになりました。

そこで、国内・海外の東芝グループ510社のガバナンス体系を作り上げようということになり、いろいろやっていますが、一言で言うと、東芝グループとして内部統制システムを構築するということです。そして、経営の効率性を高め、法令遵守、リスク管理を徹底します。つまり、100条の中の「経営の効率性の確保」、「定款・法令遵守の体制」、「損失の危険管理」の三つをキーワードとして、グループとして内部統制システムを作り上げようということです。

そのコントロールをだれがするのかという、東芝の取締役会で行うことにしました。社長と人事・財務・経理・法務・総務などのコーポレート部門の担当執行役をコーポレートと定義し、取締役会がコーポレートにグループ・ガバナンスを行わせます。その中身は、東芝グループ 300 社プラス海外の 210 社に対し、内部統制システムを動かすよう指示することがメインです。その柱は、会社法施行規則 100 条に規定された事項です。

また、金商法が出てきて、そこでまた内部統制について規定されていますが、ここについては、私どものみならず、各社とも大混乱を生じています。法律ができて、内部統制報告書をきちんと作り、それを監査し、監査証明を付けなければいけないということで、なかなか難物です。

いずれにしても、会社法と金商法という二つの内部統制をきちんとグループで整備していこうというのがグループ・ガバナンスですが、その一環として、監査に関するグループ・ガバナンスというコンセプトを作り、私ども東芝監査委員会がつかさどっています。

その中身は何かというと、グループ・ガバナンスで内部統制をきちんと整備していこうという仕組みを、監査委員会がきちんとモニターするというスキームです。これは、口で言うのは簡単ですが、実際は、なかなか難物です。そう簡単にできるとは思っていないが、きちんと行うためのコンセプトを作りました。監査に関するグループ・ガバナンスにおけるキーワードの一つ目は、この「内部統制」です。

キーワードの二つ目は「連携」です。これは、日本監査役協会の内部統制システムに係る監査の実施基準にも非常に強く打ち出されています。資料に「自社の内部監査部門」と書いてある中の「自社」とは、「子会社」のことです。国内子会社 300 社のうち、自社で内部監査部門を持っている会社は、実は 24 社しかありません。従って、ほかの会社をどうするかという問題はありますが、一応この 24 社を想定しています。自社の内部監査部門、内部統制部門と東芝の経営監査部が連携を取ることは非常に大事です。

(5) 連携体制等

具体的にどんなことを行っているのかが「資料 4」です。「CA」というのが出てきますが、これは東芝の内部監査部門である経営監査部です。コーポレート・オーディット・セクションを「CA」と呼んでいます。

東芝の監査委員会とグループ会社の監査役、東芝の CA とグループ会社の経営監査部門、東芝の内部統制スタッフ部門とグループ会社の内部統制スタッフ部門の連携がないと、先ほど言ったような内部統制の実施状況をウオッチ、フォローすることはできないということ非常に強く感じ、こういう仕組みを作り上げました。

黒い矢印は、報告あるいは要請です。赤く両方に矢印が付いているものが連携です。必要に応じ、報告・要請なども含みます。つまり、東芝の監査委員会は、東芝の経営監査部に対していろいろな連携作業をしています。実は指示ができるようにしています。これについては賛否両論があったし、今でもあると思います。「執行サイドの組織に対して、

何で監査委員会が指示できるのだ」という議論は随分ありましたが、結果として連携プラス指示・報告・要請も入れています

では、連携として具体的に何をしているのか。ここから先は非常に難しいです。「資料4」の右下に「(イ) 内部統制チェックリストの(CA)長等への提供」、「(ロ)カンパニー社長等が作成するヒヤリング資料の(CA)長等への提供」、「(ハ) 年度監査方針モデルの、G 会社監査役等への提供」、「(ニ) 内部統制に係る執行サイド諸施策関係通知の、G 会社監査役等への周知」とありますが、この「イ」と「ニ」は誠に難しい話です。

「資料2」をもう一度見てください。「資料2」は、取締役会で決議した施行規則100条にあるアイテムの中身です。簡単に言えば、グループ会社の監査役に対しては、「あなた方は、これがきちんとなされているかどうかを監査してくださいよ」と言えば済みます。ところが、それでは実務は全く回りません。

グループ会社の監査役には、いろいろな人がいます。監査に関する知識は全くない人もいます。例えば、営業部長をやっていたのに、「明日から監査役をやりなさい」と言われた人もいるわけですから、そういった人にこれを渡しても、「何ですか、これ」でおしまいです。それが実態です。ですから、これが何かということをもまず説明しなければいけません。これをチェックするということは、具体的に何をチェックするのかというチェックリストを提供する必要があります。それが「資料4」の「イ」です。

一番わかりやすく言うと、「資料2」の「(3)」の損失の危険の管理の部分に、「①リスク統括責任者は、クライシスリスク管理に関する施策を立案・推進する」とあります。

チェックリストには、「あなたの会社は、東芝が提供したモデルに基づいてクライシスリスクの管理規定を作り、その規定に基づいてリスク管理体制を構築していますか」という趣旨の項目が書いてあります。実際のチェックリストには、「別途提供するモデルに基づき」という言葉が入っています。

その「別途提供するモデル」は、私どもが全部提供します。そして、「それに基づいてリスク管理の規定を作ってください」とか、「こういう体制を作ってください」といった指示をし、それがきちんと実施されているかどうかを確認します。これがチェックリストです。

ところが、実際にチェックしようと思うと、なかなかできません。ヒアリングをしても、「規定はあります。委員会もやっています。問題ありません」と回答されておしまいです。それでは、だまそうと思えば、いくらでもだませるし、監査役は完全に煙に巻かれてしまいます。

もう一つやっているのは、「資料4」の「ニ」です。「ニ」は、内部統制に係る執行サイドの諸施策関係通知のグループ会社監査役等への周知です。実は、これは割と最近やりましたが、非常に効果的でした。今のリスクの例で言うと、実際には執行サイドの法務部から各社内カンパニーに対し、「今年度はリスク・コンプライアンス体制をこのようにし

てください」という通知が細かく出ています。「教育は、ここを中心に実施してください」といった指示が出され、教育ツールも添付して送られるなど、かなり細かいインストラクションが毎年出ています。

しかし、グループ会社の監査役は、それを知りません。実際にチェックするといっても、それでは何ともなりません。従って、執行サイドから出ている通知の中身は全件、300社の監査役がウェブで見られる情報システムを構築しました。これは相当細かいものですから、それをよく読んで理解するのは、なかなか大変です。例えば法務などの経験のない人にとっては誠に大変な作業です。

最近の例では、外国公務員に対する贈賄禁止ガイドラインや独禁法に関する通知がグループ会社に出されました。ところが、グループ会社の監査役がそれを知らなければ話になりませんから、グループ会社の監査役はこれを全部見るようにしました。逆に言うと、グループ会社の監査役は、そういうものを全部理解し、何が問題かを把握して、それを頭において、各社の内部統制のリスクの状況をモニタリングしろということですから、本当に大変だと思います。

それをきちんとやっているかどうかを、来年の2月か3月に、私たち東芝の監査委員会に全部報告することにしています。その報告制度は次回から始めるので、どんな報告が上がってくるかはやや心配ですが、そんなかたちで、「資料4」の「(イ)」と「(ニ)」をやり、各部門が情報共有し、連携をしています。

「(ロ)」と「(ハ)」についてですが、私たち監査委員会は、執行役に対しての監査実務はしないと割り切っています。監査は経営監査部にやってもらい、それをモニターします。そうはいつても、執行役のヒアリングをしています。執行役は三十数名いますが、その全員に対し、年1回ヒアリングしています。

執行役にはいろいろいますが、社内カンパニーの社長と事業責任者の執行役に対しては、ヒアリングのフォーマットを作っています。それには、「組織図」、「業績の推移」、「主要顧客別売上実績」、「経営概況と課題及び中期経営計画達成のための施策」などの経営事項があります。

さらに、「東芝グループ行動基準、リスク・コンプライアンス関係」、つまり、内部統制をきちんとやっているかというアイテムが入っています。「東芝グループ行動基準教育の実施状況」、「未採択子会社があれば、その理由と対応状況」、「営業コンプライアンスの実施状況」、「同業他社との接触に関するガイドラインの執行状況」、「国内公務員・外国公務員等対応ガイドラインの対応状況」、「下請法、派遣法その他の対応状況」など、今、私たちが注意をしなければいけない内部統制のかなり細かい項目が入っています。これをカンパニーの社長、あるいは事業責任者に、1時間半かけて私たちに説明をさせています。

これは監査というわけではなくて、むしろ状況を見て、この結果を踏まえて経営監査部に、「あそこは危ないから、こういう監査をしてください」という話をして、経営監査部

は、これを頭に入れながら監査をします。また、これを法務部長や経営監査部長などに全部回し、共有します。

「(ハ)年度監査方針モデルの、グループ会社監査役等への提供」は、東芝グループにおける監査のガバナンスの中で、「年度ごとに監査方針を作るように」と言っています。これもまた「作れ」といってもできることではありませんから、「08年度監査方針ということで、今年は特にこれを中心にやろう」と、私たちが毎年、グループ監査役にモデルを提供しています。

「(イ)」、「(ロ)」、「(ハ)」、「(ニ)」を通じて、監査委員会とグループの監査役、東芝の内部監査部門とグループ内の内部監査部門、内部統制のスタッフ部門が、常に連携を取ります。これをうまくやらないと、とてもではありませんが、監査役協会が作った内部統制システムに係る監査の実施基準を実際に動かすことはできないと思ひ、仕組みだけは作りました。これがうまくいくかは悩みです。本当に至難の業と思ひしていますが、とにかく丁寧に、しつこくやっていくしかないと思ひています。以上が、「資料1」の2頁までです。

(6) 事務局からの「お伺い事項」へのコメント

「資料1」の3頁以降は、「お伺い事項」の各項目に対する私の印象です。ここに書いている、「社外取締役が「過半数」を占めることの意義」、あるいは「社外性の要件について」、「議長について」という点については、あまり直接的な影響はないというのが第一印象です。実際に深く考えていけばいろいろ出てくると思いますが、第一印象ではそう思っています。

「(1)①社外取締役が過半数を占めることの意義」ですが、過半数か半数以上かというのは本質的な問題ではなく、どちらでもいいと思ひます。要は、社内の人間が、社外出身の人間、あるいは他の内部監査部門と連携をして、内部統制のモニタリング、フォロー、チェック、それらの執行サイドへのフィードバックができるかどうかです。そういう能力・資質がある人は、実はそうはいません。問題は、むしろそこにあると思ひます。

ただ、実務からすると、委員会型が過半数で監査役型が半数以上なのはなぜかはよくわかりません。

「②社外性の要件について」です。これについても、今の「会社法」の規定で、特に問題はないとの感じを持っています。前述のミッションをこなせる人材かどうかという問題です。ただ、個人的な感想ですが、親会社出身者が社外者として適切かどうかは、議論が必要だと感じます。

けれども、親会社だからだめだということになると、社外監査役を探すのはますます大変になり、実務が回らないという問題もありますので、軽々しくこれをやめろと言うつもりは全くありませんが、議論は続けたほうがいいと思ひます。

なぜかという、会社によって違うと思ひますが、東芝グループの場合には、子会社の

社長は親会社から行きます。子会社の監査役も親会社から行く場合に、子会社の社長は、子会社に行った監査役の上司だった人が多いです。すると、やはり遠慮が出ます。監査役として子会社の社長に物申すことは、なかなかできないケースが多いです。一般的にこういうことが言えるかどうかはわかりませんが、当社の場合はそうです。

もう一つは、連結経営です。当社もそうですが、親会社・子会社はとにかく一体運営になっていて、親も子も一緒です。まさに、親は子どもと一緒にになって経営していくという連結経営なので、「親会社から来たから社外」というのは、当社の場合は、感覚的に違和感があります。

ですから、親会社から来る人の社外性についての議論は、下手をすると実務的に大変なことになりますが、議論だけは続けたほうがいい気がします。

「③議長について」も、だれが議長かは、あまり本質的ではないと思っています。私たちは、社内出身の元副社長が議長をやっていますが、別に議長が仕切っているわけではありません。そもそも法律で議長が何をやれとは定められていません。監査委員長が特別に何かするという決まりもないので、あまり関係がありません。

「④監査委員・監査役の人選」の問題です。現実にはやはり執行サイド、社長、あるいは人事担当の役員が一次案を作ります。指名委員会が積極的に何かするということは、原則としてはあまりありません。

けれども、東芝グループの場合は、特に監査委員は前述のミッションをやっていくので、だれでもいいわけではなく、それなりの人物は必要です。私たちが常日ごろ社長や人事担当役員と接触する中で、「社外のあの人はそろそろ4、5年がたつから、次を考えましょう。次はこういう人でなければ困りますね」と、人事のことですから人前では言えませんが、チャンスを見つけては話をします。その積み重ねが、次の人選につながってきます。

逆に「小林さん、こういう分野のこういう人を探してくれませんか」という話もあります。いろいろなつてを頼りながら、監査委員に関しては、指名委員会よりもむしろ監査委員が社長と一緒に考えています。

次の「指名委員会は社外取締役がマジョリティーであり、そこで社長候補者を決めるのは抵抗があるのではないか」という問題ですが、全くそのとおりです。当社も2003年に委員会型に行くか行かないかで何度も取締役会を開きましたが、意見は真っ二つに割れました。割れた理由はここです。

「極めて合理的だし、当社のガバナンススタイルには委員会型がぴったり合う。けれども、社長の首を社外取締役に委ねていいのか」ということです。そう言われると、私たちがぐっと詰まりました。「社外取締役が結託したらどうするのか」などが問題になりましたが、最後は当時の社長・会長が、「それでもやってみよう」と決断をしました。

今、多くの会社でここがネックになっています。皆さんはあまり大きな声で言いませんが、本音はそこにあると認識しています。

2003年以降の5年間、実際に委員会型で動いてみて感じるのは、人事のイニシアチブ

は社長にあるのかもしれないということです。「自分がやりたい、続投したい」、あるいは、「もう5年、6年たったので辞めたい。ついては、後任はだれにしたい」というのは、社長から提案されます。

ただし、単に社長が決めるのではなく、それはなぜかを社外取締役がマジョリティーの指名委員会に説明をして、納得させなければいけません。多くの場合は納得します。けれども、当然社外の人には素朴ですから、「なぜ」と素朴な質問をします。「あの人は向いていないのではないですか」と、私たちが言えないことを平気で言う聞いています。

社長としてもそれを踏まえて、「第一候補者はAさん、第二候補者はBさん、第三候補者はCさんです。自分はこういう理由で、強くAさんを推します」と指名委員会と言う聞いています。多くの場合はそのとおりになります。ただ、そういうことを説明しなければいけないところに、透明性を高めるポイントがあると私たちは思っています。恣意性ももちろんあると思いますが、可能な範囲でミニマイズできます。

それから、現実にはほとんどありませんが、あつては困る事態として社長の暴走があります。昔の会社には暴走ぎみの社長がいた例もありますが、委員会型の場合には、そういう暴走を極めて自然に止めることができます。抵抗感はもちろんありますが、そのような観点から、結果としてはいいのではないかと私は思います。

「⑤海外投資家の理解について」ですが、いろいろなところに説明に行くときにやりやすい面はあります。買収防衛策を入れるために、議決権行使助言サービス会社の「ISS (Institutional Shareholder Services)」へ行くと、代表者に当社の考え方の説明をしますが、委員会型ということで、彼らはまずずっと入ってきます。厚生年金基金もそうでした。「委員会型だから、ガバナンスが監査役型よりも利きやすい」という切り口で、特に外国人には受けがいい印象があります。

けれども、「社外性についてどうか」という指摘はあります。東芝の場合には、社外監査委員は産・官・学・法曹の方々です。その中のお一人は、当社の「名義書換代理人」の業務を行う金融機関の方で、取引が結構あります。ほかの銀行に比べて取引量は少なく、もちろんメインバンクでもありません。

それでも、海外投資家は、その方についてだけは株主総会で驚くほど反対票を投じてきます。ですから、特に海外投資家は、社外性をよく見ています。

「(2)情報伝達・収集について」ですが、つまり、委員会型かどうかによって、情報収集のやりやすさ、あるいは充実の度合いが違うのではないかという質問だと思います。私は、委員会型に行く前は取締役会の事務局をやっていて、情報収集の仕組みも私たちが事務局でやっていましたが、そこはあまり変わらないと思っています。むしろ、仕組みの作り方です。

今の会社法施行規則で言えば、「取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他の監査役への報告に関する体制」があります。これに基づいていかに実務的に動く報告体制を作るかに懸かっています。ですから、委員会型と監査役型の差が出てきているとは、

あまり感じていません。

ただ、「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」という質問ですが、ここについては、執行サイドがどう考えているのかはわかりません。私自身も執行役のときに、彼らに議決権があるから、情報提供をどうしよう、こうしようと考えたことはありません。

ただ、監査委員は取締役ですから、執行役の選解任に1票を持っています。私が思っていた以上に執行役サイドはこのことを意識していることを、監査委員になって感じました。ですから、監査委員会がヒアリングをしょっちゅうしますが、その接触の際の緊張感が多少なりともあると感じています。

また、執行役が私たちを意識するのは、1票を持っていることもさることながら、別の機能があるからではないかと思っています。一つには、執行役ヒアリング等で情報を得ますが、取締役会の一員として、その情報をそのまま取締役会につなげることができます。ヒアリングの結果や、カンパニーや工場に行った際の評価などを取締役会に持ち込めます。私たちもやたらにはやらずに、その辺りは慎重にやりますが、これを執行サイドが非常に気にしています。それが一点です。

もう一点は、多くの先生の著書を見ると書いてあるとおり、もはや「適法性監査」や「妥当性監査」は大昔の議論であって、「そんなことを言っている時代ではない」と、よく言われています。けれども、私たち法務の実務からすると、監査役のベースはやはり違法性監査です。例えて言えば、ジョイントベンチャーを作る場合に、どの会社と組むのがいいかを監査役が唱えるという話ではやはりありません。取締役会で監査役がそういうことを言うと、昔の当社では渋い顔をしました。

監査役は内部統制を見なければいけないことになりましたから、妥当性の領域まで当然踏み込んで見ます。もちろん、善管注意義務に反するおかしな意思決定をすれば、意見しなければいけません。けれども、そうではない普通の経営マター、経営判断には、監査役は入りにくいです。ところが、私たちは取締役ですから、その領域に極めて自然に入り込めます。

筆頭副社長だった人が監査委員長で、私は法務部長でした。監査委員長は、経営についてのあらゆることを把握しています。しかもなかなかパワフルな人間です。つまり、経営マターに関しては、監査委員長に対してごまかしが利きません。その人からの意見に対し、執行サイドは反論できないこともあります。

私はコンプライアンスのリスクマネジメントの責任者でしたから、それなりのことを指摘できますし、執行サイドは、それに対してもなかなか反論はできません。

そういう観点で、業務執行がらみ、経営判断がらみについて、何の違和感もなく私たちは入っていきますが、監査役は、多分、自分の出る幕かどうかを頭の中で線を引きながらやっていると思います。そのところが随分違うのではないかという実感を持っています。

5頁の「取締役会と監査役は別個独立の機関だから、不正調査という観点からは非常に

やりにくい。監査委員であれば取締役会の構成員だから、その辺りの状況は違うのではないか」ということですが、確かにそう思います。

監査委員会として何かをやるときには、私たちは取締役会としてやっているという意識が非常に強いし、取締役会としてもそう思っています。お互いに取締役会の一部というイメージでいますので、何をやるにしても、取締役会との一体感は非常に取りやすいです。そういう感じをお互いに持っています。ですから、監査役、あるいは監査役会の運営に比べると、取締役会全体としての執行サイドに対する監督機能の強化という意味では、やりやすいと感じています。

次の「内部監査部門との情報提供や連携について、監査役と監査委員会では違うのではないか。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連携を行えるように体制を構築することは可能か」ですが、これは可能どころか、そうしなければやっていけないと思っています。監査役協会の内部統制システムに係る監査の実施基準にも、連携しなければならないと規定されています。「どのように連携しなさい」ということまで、事細かに書いてあります。

監査役と監査委員は、1人では何もできません。ここでネックになるのは、監査役の「独任制」です。監査役は、「監査役は独任制で、自分の足で汗をかいて、あちらに行ったりこちらに行ったりして見てきて、監査報告も自分一人で書く」と言われています。ただ、それは何万人もいる会社では無理です。ですから、実際には内部監査部門を使わなければどうにもなりません。

委員会型では、「監査委員会はみんな非常勤で構わない。その代わりに、内部監査部門をきちんと使って監査をする」という設計思想になっていると理解しています。内部監査部門を使うのは当たり前という意識で、各社ともやっています。

ですから、経営監査部の業務文書規程の中に、「監査委員会から指示があれば、これに従う」という条項を入れました。執行サイドの組織に対して指示権を持つことは確かにおかしいのですが、会社法の設計思想からすれば良いのではないかという感じがして、多少脱線ぎみかもしれませんが、そのようにしてあります。「ダブル・リポート・ツー」と称していますが、委員会型の各社とも、恐らく似たような運営をしています。

監査役型はというと、いきなりそこまではいけないのではないかと感じています。内部監査部門に対して、「監査役の指示に従ってください」ということはなかなか言えないのではないのでしょうか。私はそうすべきではないかと思いますが、なかなか難しいのが実態だと思います。そういう中で、「内部監査部門との連携を行えるように構築することが可能なのか」というのは、非常に腰が引けた質問ではないかとも思います。もちろん可能ですし、そうしないと少なくとも内部統制に関するものごとは進みません。

「資料1」の1頁、「はじめに」の「4」をもう1度見てください。「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、戸惑いを感じる事となる」。今の問題意識は、まさにこれだと思います。ですから、アプローチなしにやるとこういうことになるのではないのでしょうか。

「内部監査部門と自分たちが一体となって、連携して動かなければ、ものごとは進まない」という出発点に立てば、恐らくこういう考え方は出てきません。お互いに役割分担をして、「自分たちはこれをやる、あなたたちはこれをやってくれ。」ということで、しょっちゅうスケジュールやフェーズ合わせをし、調整をし、お互いに連絡を取り合いながらやっていけばいいと思います。

それをやろうというのが、「資料4」の東芝の連携体制です。グループを挙げて、内部監査部門と内部統制のスタッフと私たちが連携を取るものです。この連携を各社なりに作っていかないと、内部統制のモニタリングはなかなかできません。

5頁の「②「常勤」が法定されていない点について」です。確かに常勤は法定されていません。例えばソニー(株)もオリックス(株)も全員非常勤です。彼らは、恐らくスタッフが大変充実していると思います。ですから、非常に充実した活動をしていると理解しています。常勤がいるから、あるいはいないから、情報伝達や収集の面で差があるかどうかはよくわかりません。この質問は、常勤者の存在を前提とした監査役に比して、情報伝達・収集の点での差が、むしろ弱みになるのではないかという意味だと思いますが、そうだとしたら、むしろ逆です。情報伝達・収集体制は充実しています。これは私たちだけではなく、各社でもそうだと思います。

「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考えはどうか」という質問ですが、監査役・監査委員のミッションは、内部統制のモニタリングで大変です。それを前提にすると、私たちは、常勤は必須だと思っています。その積極的な活動が非常に重要です。特に、経営のことがよくわからない非常勤の人との問題意識、情報の共有は、常勤がジョイントしないとなかなかできません。あるいは、グループで400人の監査役には、右も左もわからない人もいます。そういう人たちを間断なく教育・啓蒙しなくてははいけません。これも常勤の監査役、監査委員会、スタッフがやらないと、だれもやってくれません。そういう意味からも、常勤が大事です。

それから、「資料4」にある連携体制です。定期的にやっていけばいいというものではありません。内部監査部門や内部統制部門と日常的に、「あれはどうなった？これはどうなった？」と接触しなければいけません。そういう意味で、常勤とスタッフがその辺りを細かに動き回ることが必要です。これが、当社の実情を踏まえたうえでのコメントです。6頁の「(3)社内における位置付け、扱いについて」です。「経営者の意識によって左右される面があるが、監査委員会も同様か」ということです。これは、要は人次第なので、当てはまる場合もあるし、当てはまらない場合もあると思います。ただ、監査委員は取締役ですので、社長以下の取締役たちからすれば、同類であるという意識が強いと思ってい

ます。監査役は少し違います。自分たちの脇にいて、自分たちを見張っているような感じ
です。

「①」の2行目の括弧に、「経営者が監査役に尊敬の念を有するか否か」という言葉が
ありますが、まずは尊敬の念の有無ではなくて、経営者が、内部統制システムの構築・運
用がとても大事で、そのモニタリング機能を監査役、監査委員が持つのだと本当に思うか
どうかです。そこを経営者が本気で思えば軽視のしようがありませんし、そんなことより
もまずは利益だと本音で思っていると、「監査役は黙っててください」ということになり
ます。

やはり経営者の意識です。経営者にそういう意識を持たせるのがまた、監査役、監査委
員の役割です。次の「②」の質問にも関係してきますが、そのためにも監査役、監査委員
は、それなりの人物でなければだめだというのが、私の実感です。

アンケートによると、監査役の場合に最も多いのは、監査関係以外の部長等です。委員
会のほうは、常務取締役や執行役員等です。つまり、監査役は使用人出身が多くて、監査
委員は役員出身が多いということです。この辺は、実務としてかなり利いてくる話だと思
います。

東芝で言えば、私たちは、ある意味で議事録に残すために発言します。経営判断原則が
きっちり適用されている、つまり、問題となる事実の認識、集めるべき情報をみんな集め
ているか、それをきちんと認識しているかどうか、それに基づいて合理的な判断がなされ
ているのを見なければいけません。そういう観点から問題点を指摘し、質問をし、確認
事項を確認して議事録に残すことが役割だとすると、それなりのパワーと見識を持った人
間でなければできない気がします。

当社は、筆頭副社長であった人間と、法務の責任者であった人間が社内監査委員なので、
幸い、今のところはやりやすい状況です。けれども、役員ではない従業員出身者が、監査
役になって取締役会でいきなりいろいろ言っても、存在感と説得力を示すことは実務的
には難しい気がします。それは、東芝グループ 300 社についても言えます。

ですから、6 頁の「(4)何を問題と感じているか」は、結局、やれることはやっている
という意識をしていますが、やはり内部監査部門のメンバーやグループ会社監査役のクオ
リティーを上げるための資質の確保、意識付け、そのための教育強化です。これが最大の
課題であるし、これを改善していくことは、並大抵のことではありません。

当社のグループには大会社が 40 社ぐらいありますが、そこは監査役会を作ることにし
ています。その場合の社外監査役については、親会社出身者でも構わないのですが、同じ
部門の出身者は極力避けるようにしています。例えば、原子力をやっている社内カンパ
ニーの子会社であれば、親会社のその関係の人間は避け、半導体やテレビなどの関係者を充
てるようにしています。

そうは言っても、人材の確保は難しいので、「派遣監査役制度」を作っています。これ
は、60 歳定年を超えた 65 歳までの、経理・財務等に関して知見を有する者、具体的には、

経理・財務の出身者、あるいはリスク・コンプライアンスの関係を担当した者、関係会社の社長、こういった者を派遣監査役として登録するという制度です。今、11名が派遣監査役として動いています。これは私どもが作った制度ですが、なかなかいい制度なので充実させていきたいと思っています。

7頁、「その他のテーマ」です。「内部統制報告書と監査人の監査報告書を株主総会前に開示して、議決権行使の参考にしてはどうか」ですが、反対する理由はありませんが、各論としては現状ではいろいろあると、個人的には思っています。一つは、タイミングの問題です。私どもの決算役員会は4月25日ごろですが、そのときまでに開示の準備が整うのかという問題があります。多分できないと思います。

実務サイドでは、金商法の内部統制報告書、あるいはそれに対する監査人の監査というものについていまひとつ理解が進んでいません。監査人が、「あれをやれ。これをやれ」と言っても、「わけがわからない」と言う会社が結構あって、非常に難しい状況です。

まずは目的です。当初、政府やカネボウの粉飾、アメリカのエンロン、ワールドコムなどの粉飾を含めた経営者不正を何とかしなければいけないというのが出発点だったと認識しています。ところが、金融庁の実施基準を見ると、「経営者不正は範囲外だ」と言っています。私どもとしては、「何だ、これは」と思ってしまう。一方で、やたらとこまごまとしたリスクについても記載されていて、何を目的としているのかよくわかりません。

新日本監査法人の代表社員の方が、「J-SOXの内部統制は経営者不正をコントロールするものでも、粉飾防止を狙うものでもない。そもそも、経営数字を誤らせないためのものだ」と雑誌に書かれていたのを読みました。一方で金融庁の担当者は「粉飾防止が目的だ」と言い、新日本監査法人の代表社員は「そうではない」と言っていて、よくわかりません。

金商法の監査というのは、普通の監査ではないのではないかと。財務数字の監査は、本当に過去の事実としてそうだったのかということを見ますが、財務報告内部統制、特に全社的な内部統制は、こういうふうに整備しておけば将来こういう問題は起きない、という保障みたいなものです。それに対して、どうやって監査するのか、監査証明が出るというのはどういうことなのかという思いがあります。

特に企業会計審議会の実施基準にある42項目の評価項目例を見ると、本当にそう思ってしまう。「従業員の勤務評価は、公平で適切なものとなっているか。」と金融庁は言っています。それをどうやって監査するのか、私ども実務としてはよくわかりません。会社の経営理念、あるいは倫理綱領から逸脱した行為があった場合には、それが是正されるような仕組みができているかという趣旨の項目もあります。それは監査にはなじまないのではないのでしょうか。

それは「経営判断の原則」の話ですので、そういうものは各社各様に作っていくわけです。あるいは、従業員の不正があった場合、その不正の外形だけではなくて、不正を犯した動機、原因、背景まで調べて、リスクの対応が図られているかということが問題ですか

ら、監査の対象にはなじみません。

J-SOX の監査報告書を株主総会の前に株主に配るのはいいかもしれませんが、実務サイドは、監査そのものについていまひとつわかっていないので、やや違和感があるという気がします。

会計監査人の選任議案・監査報酬の決定権は、監査委員会や監査役と会計監査人は、緊張関係を保たなければいけないということからすると、委員会型の場合は、会計監査人の選解任についてより直接的に権限を持っているわけですが、私は、監査役にもそういう権限を持たせてしまったほうがいいと思います。

ただでさえ監査役というのはやりにくい立場ですので、会計監査人をきちんと把握する、彼らをうまく使うという意味では、そうしたほうがいいです。報酬については、委員会型も監査役型も同意権です。リーガル面では技術的にいろいろな問題がありますが、実務の感覚としては、報酬は監査役や監査委員会が決めてもいいのではないかと考えています。

第三者割当増資の実施については、問題意識がぴんと来ていないのですが、今の会社法の枠内で十分解決可能ではないかと感じています。つまり、監査役は取締役会に出席し、経営判断の原則に照らして適切かどうかを見るわけだし、取締役は取締役として、「経営判断の原則」のもとで信義を尽くすということなのではないでしょうか。

「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」ということですが、当社の場合は、特別委員会は、監査委員会から2人、それ以外から1人の社外取締役で構成しますが、社外監査役で構成する会社もあります。

それはそれでいいと思いますが、監査役会を活用することを制度化するというには違和感があります。つまり、監査役会というのは取締役ではないので、経営判断をするというよりも、制度的には、経営の意思決定、執行役あるいは取締役の業務執行に問題がないかどうかのチェッカーだと思っています。

買収防衛策がいいか悪いか、導入するかしないか、発動するかしないかというのは経営判断です。経営判断を監査役会がするというコンセプトにはちょっと違和感をおぼえます。ただ、結果として、社内監査役にメンバーとして入ってもらうことには問題ありませんが、監査役会にそういう機能を持たせていくというコンセプトには違和感があります。私からは以上です。

2. 意見交換

報告後、意見交換が行われた。主な要旨は以下のとおり。

- ・ 資料4に関して、例えばグループ会社の経営監査部門や、この下のスタッフ部門に、東芝本体の監査委員が直接指示をしたり、情報を取ったりすることができる仕組みになっているのか。
- ・ やってはいけないということではないが、実際にはそのような運用はされていない。

ただ、全体としてグループ・ガバナンスをやっているため、親会社の経営監査部が、グループ各社の経営監査部門に対して指示することはある。

- ・ 自身の位置付けについて、監査委員としての意識と取締役としての意識とどちらを強く意識するのか。
- ・ より強く意識するのは、監査委員としての位置付けである。
- ・ グループ 300 社はすべて監査役設置会社ということだが、東芝本体の意思でそうしたのか、あるいはグループ各社の意思か。
- ・ 東芝本体の意思である。委員会設置会社への移行当時はトライアルという意識だったこともあり、まず本体のみ移行した。委員会型というのは、往々にして暴走する経営者をいかに牽制するかという仕組みだと認識しており、子会社の場合には、取締役を派遣するなどして牽制しているということから、あえて委員会型に移行することには少し違和感がある。
- ・ グループ会社の監査役、場合によってはグループ会社の取締役が新しく選任されたときに、監査役あるいは取締役として必要な教育という観点からのシステムチックな制度があるか。
- ・ 制度的には、毎年7月ごろにグループ会社の新任社長研修、新任取締役研修、新任監査役研修の三本立てで実施している。加えて監査役の場合には、グループ会社監査役連絡会を3カ月に1回開催し、その時々々の監査役のミッションにとって大事なことを説明し、要請して、場合によっては情報提供をしている。
- ・ ガバナンス面についていえば、委員会設置会社のほうが機能するのではないか。
- ・ 社外取締役に経営事項を理解してもらうことは、実際には本当に大変である。相当の時間を取ってゼロから説明するの必要があり、説明してもわかってもらえたかどうかよく分からない面もある。従って、委員会型は、いかに適切な社外取締役を連れてくるか、その人に理解してもらえるか、意識を共有してもらえるかが最も難しいところではないか。社外監査役の場合には、こうしたことをそこまで強く意識はしていなかった。
- ・ 指名委員会の問題や社外取締役が増えてくることによって、社外取締役にいかに情報伝達をするかなどいろいろな問題があったことを超えて、委員会設置会社を選択した大きな決め手は何か。
- ・ 決め手の一つ目は分権である。事業が多岐にわたる会社では、執行役に対して、取締役会から大きく権限委譲ができるというコンセプトが非常に受け入れやすかった。第二点は、監査役設置会社という旧来のガバナンスのパターンが、実務的に非常にやりにくかったことがある。監査役設置型の場合は、大事なことを決めるのは取締役会、執行するのは代表取締役と業務執行取締役、監視するのは取締役会というように、取締役が一人三役務めることになる。自分で決めて、自分で執行して、自分で監視するという形態が実務にそぐわなかった。さらに言えば、業務執行の面では完全ピラミッ

ド型の組織であり、平取締役は違法行為でもない限り基本的に社長の指示に従うことになるが、取締役会での議決権の面では平等になる。業務執行上、下位にある者が、取締役会に入った途端にフラットになるというコンセプトが受け入れにくいという状況もあった。三点目は機動性の面でのメリットである。例えば 10 月 1 日に社内カンパニーの社長が、「こういうふうにしたい」と決めても、10 月 30 日の取締役会を持たなければ動けない、ということがあるが、委員会型であれば、10 月 1 日にカンパニー社長が決めれば、10 月 2 日には執行できるため、機動的に事業が行えるといったことが決め手になっている。

以上