

## 監査役・いたさんのオピニオン 番外編

※本稿は、監査懇話会理事 板垣隆夫が過去に提出したパブコメへの個人意見書です。  
※本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

### 【コーポレートガバナンス・コード原案に関する意見】

2015年1月22日

板垣隆夫

1. 企業の社会的責任をより明確にするために、下記を追加する。
  - a) 【基本原則2】に「企業の社会的責任（CSR）の尊重」の文言を挿入
  - b) 【補充原則2-3 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題】に労働問題を追加する。

#### 【理由等】

- ①会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図るための「攻めのガバナンス」を目指すべきであるという本コードの意見に異論はない。しかし、当然そこには、経営の健全性と効率性（成長性）の両立が大前提となっていることは言うまでもないであろう。健全性を示す重要な指標は、企業が社会的責任（CSR）を尊重しているかである。【原則2-1】に「社会的責任についての考え方」への言及があるが、大前提である以上【基本原則】に明記すべきである。
  - ②ともすると「攻めのガバナンス」の強調は「健全性」の軽視につながる恐れがあることには、当然留意が必要である。とりわけ、短期的な利益優先の経営が行われる場合は、相対的に弱い立場にある派遣・下請けも含めた人的資源にしわ寄せが行きがちである。近年社会問題になった非正規雇用の増加、偽装請負問題、ブラック企業問題やメンタルヘルス問題の深刻化はその典型的な表れであり、結果的には会社の持続的成長を阻害することになるばかりでなく、日本社会の将来を危うくしかねない。そこで「社会・環境問題」を「社会・環境・労働問題」として、サステナビリティを巡る課題の中での労働問題の重要性を明記すべきである。
2. 【原則4-3. 取締役会の役割・責務(3)】に記述された「内部統制システムやリスク管理体制の適切な整備」に関して、業種・規模・事業特性・機関設計・事業環境等に応じて有効かつ効率的な体制構築を行うべきである旨及び二つの内部統制制度は効率性・有効性の観点から統合的な運用に努めるべき旨を明記する。

#### 【理由等】

- ①取締役会は内部統制システムを適切に整備する必要があるが、本来内部統制は、各社が置かれた諸条件（業種・規模・事業特性・機関設計・事業環境等）に応じて自主的に整備

すべきものである。わが国では、会計不正を中心とする企業不祥事を契機に、金融商品取引法と会社法の二つの制度が制定され、並存している。健全なガバナンスの確立のために、こうした制度は重要であるが、ともすれば会社の諸条件を無視して画一的・機械的に基準が適用されがちである。その結果形式的で実効性に欠けたり、自社にとっては必要以上の過剰統制に陥ったりする傾向が存在し、内部統制の目的の一つである業務の有効性と効率性を損ねる場合が少なくない。

- ②よって、内部統制システムについて、業種・規模・事業特性・機関設計・事業環境等各社が置かれた状況に応じて有効かつ効率的な体制構築を行うべきである旨を明記する。その際二つの内部統制制度は効率性・有効性の観点から統合的な運用に努めるべきである。

なお、会社の持続的成長に資する内部統制の整備のためには、二つの内部統制制度は出来るだけ早い時期に整理統合すべきであると考えらる。

**3. 【補充原則 4-2 ①経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。】を全文削除する**

**【理由等】**

- ①経営陣の報酬に関しては、【原則 4-2】に「中長期的な会社の業績や潜在的风险を反映させ、健全な 企業家精神の発揮に資するようなインセティブ付けを行うべきである。」と原則的な考え方が明解に述べられており、この原則に則って各社が置かれている諸条件を勘案して自主的に決定すべきものである。この原則に加えて、あえて補充原則を1項立てて、業績連動報酬の割合や現金報酬と自社株報酬の割合の適切な設定についてまで言及する必要はないと思われる。役員報酬については、決定プロセスの客観性と透明性及び開示の在り方が重要であり、それらは本コードの他の項目に記述されている。
- ②本補充原則をわざわざ項立てする背景には、一部の市場関係者や学者が最近主張している「役員報酬改革論」の影響があると思われる。すなわち、従来の日本の経営陣の報酬の水準の低さと体系（業績連動部分やストックオプション比率の低さ）が日本企業のパフォーマンス低迷の大きな要因の一つとなっており、日本経済復活のためには役員報酬改革が不可欠であるとの問題認識である。しかし、この考え方は欧米のやり方を基準にした比較論からの推論に過ぎず、報酬よりは使命感や責任感を重視する日本的なインセンティブの在り方にそぐわないとの批判も強い。また企業経営者の自己認識や格差拡大に反対しより平等性を求める社会的要請との間にも大きな認識のずれが存在すると思われる。

**4. 監査役の人事的独立性の重要性とそれを確保するための方策を明記すべきである。**

**第一案：監査役選任議案は監査役会が主導して策定することをベストプラクティスとする。（補充原則 4-4 ②追加）**

**第二案：監査役も参加する任意の諮問委員会が監査役の指名（報酬）に関して原案策定に関与する。（補充原則 4-10 ①補強）**

### 【理由等】

- ①監査役が独立した客観的な立場から取締役の職務執行を監査するためには監査対象から人事的に独立していることが必須である。しかるに多くの場合、最高経営責任者が実質的に選任権を持っているのが実情である。こうした人事的脆弱性が、海外の投資家から日本の監査役制度が評価されない大きな理由となっている。本コードに監査役の独立性の重要性とその確保のための方策を明記すべきである。
- ②監査役選任に関して、会社法では監査役会は取締役作成の議案への同意権及び株主総会議題請求権と選任議案提出請求権を持つが、殆どの場合には同意権を行使するに留まっているのが現状である。監査役の独立性確保のためにも、また最も監査役に相応しい能力と適性を持つ人物を選任するためにも、監査役会が主導して監査役選任議案を策定することをベストプラクティスとすべきである。これは現行会社法の枠内においても実施可能であるが、監査役会が提案権を専権的に持つことを法的に明確にするためには会社法の改正が必要となる。
- ③最高経営責任者が実質的に監査役を選任するという最大の問題を回避するためには、今回提案された任意の仕組みを活用して、監査役の指名・報酬について独立社外取締役を主要な構成とする諮問委員会が原案策定に関与することが有力な手立てとなる。その際には、監査役として求められる資質や能力は取締役や執行役員と同じではないことから、監査役候補としての適性の有無の判断について監査役会の意見が反映されるべきである。そのためには、諮問委員会に監査役が参加するか、もしくは事前に監査役会の意見を聴取することが望ましい。

## 5. 【原則 1 - 2 株主総会における権利行使】の補充原則又は【原則 3 - 1 情報開示の充実】の補充原則に「株主総会の内容を質疑応答を含めて情報開示すべきである」旨を追加する。

### 【理由等】

株主総会を株主との建設的な対話の場として充実させる今回の提案には大賛成である。多くの個人株主は総会に参加しておらずかつ機関投資家と異なって代替的な情報入手の手段を持たない。WEB等において株主総会に関する情報開示を行い、「対話の結果」を参加者以外の株主や投資家に知らしめることは、「開かれた株主総会」を実現し、個人株主を尊重する意味で極めて重要である。現在一部の企業では動画も含めてWEB開示が行われているが、今なお少数派に留まっていることから、株主総会の内容を質疑応答を含めて情報開示すべきである旨を明示すべきである。

## 6. 【補充原則 4 - 13③】内部監査部門と監査役との連携に関して、監査役が経営者と並列して内部監査部門への指示命令を行ない得るように社内体制を整備すべきことを明記する（デュアル・レポーティング体制の整備）。

### 【理由等】

- ①監査役は取締役の職務の適法性の監査のみならず、近年は内部統制システムの構築・運用状況の監査までその役割は大きく広がってきている。その際には、内部監査部門や会計監査人との連携が決定的に重要となっている。監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社においては、監査(等)委員会は内部統制システムに依拠して、必要に応じて内部監査部門に指示命令することによって監査を行うものとされている。一方、監査役については、取締役でないことを理由に、経営者の指揮命令下にある内部監査部門に対して直接的な指示命令を行うことには、消極的な見解が従来多くみられた。このことが、監査役が内部監査部門から一方的に報告を受けるだけでなく、必要に応じて調査を求めたり、あるいは具体的指示を出す等によって、機動的かつ効率的な監査連携を実現する上での支障となっていた。
- ②しかし非業務執行役員としては、監査役も監査(等)委員も経営の健全性を確保するという「守りの機能」においては共通であり、また実際に内部統制システムの活用と内部監査部門との連携なしに監査役監査を行うことが困難となりつつあることを勘案すると、監査役も監査(等)委員と同様に指示命令を行い得るような社内体制(デュアル・レポート体制)を整備することが、監査の実効性確保のために不可欠となってきている。また、こうした体制整備は、内部監査部門の独立性と客観性の向上に大きく寄与するとともに、監査役を要とする三様監査の連携体制の実効性向上にも貢献すると思われる。

以上

\*\*\*\*\*

## 「会社法制の見直しに関する中間試案」に関する意見

平成24年1月30日

板垣隆夫

「第1部企業統治の在り方～第2 監査役の監査機能～2.監査に実効性を確保するための仕組み」に関連して、提案と要望を提出する。

### 1. 監査役の地位と独立性の確保

#### 【現状と問題点】

「企業統治の在り方」に関して今最も求められているのは経営トップが関与する不正行為を防止及び発見是正する仕組みの強化である。そのためには、監査役(監査委員会)、会計監査人及び社外取締役、更には内部監査部門等の監査・監督機関の相互連携の充実が決定的に重要である。その中であってとりわけ常勤監査役の果たす役割は大きいものがある。社外取締役や社外監査役の持つ牽制・是正機能を十分に生かせるかどうかは、社内業務に精通し、日々生起する情報と役職員に直接接している常勤監査役がいかに適切に情報を受止め、他の監査・監視機関に提供し、問題の兆候を提起できるかに懸かっていると看做しても過言ではない。

ところが現実には問題企業の多くにおいて、常勤監査役はその役割を果たせていない。数次にわたる監査役の地位と権限の強化のための制度改革にも関わらずその機能を果たせていない大きな要因はその人事的な地位・独立性の脆弱性にある。現実問題として、監査役を指名するのは経営トップであり、その選任基準は監査役に適格かではなく、自分にとって都合がいい人物かどうかである。とりわけワンマンと言われる経営者にその傾向は強い。また監査役の任期は会社法で原則4年と決められているが、実際は経営側の人事ローテーションの都合で任期途中で交代させられるケースが少なくない。監査役としては自分を役員に引き上げてくれた、また今後の人事権も握る経営トップを厳しく監査することは難しいというのが実情である。

#### 【提案】

①監査役選任議案の株主総会への提案権を監査役(会)に与える。

#### 【理由】

現在株主総会に提案する監査役の選任議案は基本的に取締役が提案し、監査役会が同意する手続きとなっている(別に議題等提案権)。取締役会の提案に同意しないのは余程の明確な理由がなければ難しく、実質的には経営トップの指名によって決定されている。監査役会が提案権を持つことにより、本来の監査役に相応しい独立精神と倫理性を持った人物を指名することが可能となる。企業人事においては提案権と同意権では決定的な差があることを踏まえるべきである。

②会社法第 336 条第3項を削除する。

「第 1 項の規定は、定款によって、任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期を退任した監査役の任期の満了する時までとすることを妨げない。」

#### 【理由】

監査役監査の実効性を確保するためには監査役の独立性の確保と地位の保障が必要である。そのために監査役の任期は4年と規定されている(第 336 条第 1 項)。しかし現実には役員人事の一環として、経営者の判断によって任期途中で交替させる事例が少なくない。とりわけ親子会社の場合は親会社の一方的な指示で短期間で交代させることが当たり前のように行われている。

その際上記補欠監査役の任期の規定が、監査役の地位を不安定なものにしており、また経営者にとって望ましくない「物言う」監査役を早期退任させる際の口実に利用されている。監査役監査の実効性を確保するためには、すべての監査役に最低4年間の任期が保障されることを明確にすべきである。監査役と取締役の任期が異なっている現状では、既に本規定の意義は喪われていると思料する。

## 2. 会社法と金商法の内部統制システム規制の整理・統合

#### 【現状と問題点】

企業統治の健全性を確保するためにも内部統制システムの整備は重要である。内部統制システムの整備は経営者の責務であるとともに、経営者の誠実性や倫理性等の基本姿勢は内部統制の最も重要な構成要素である統制環境の中核をなす。内部統制は経営トップを直接規制するものではないが、従業員の不正のみならず、経営トップが関与する不正行為の防止及び発見是正にも、一定の有効性を有している。

会社法においては、内部統制の整備の基本方針に関して取締役会の決議を行い、その概要を事業報告に記載し、監査役はその内容の相当性と整備状況を監査し監査報告に記載することになっている。一方上場会社等は金融商品取引法の内部統制報告制度(J-SOX)によって財務報告に係る内部統制についての経営者評価と監査人監査が課せられている。

上場会社等においては経営資源の多くはJ-SOXに投入され、会社法の内部統制は隅に追いやられて、形式的な対応で済まされてきたという側面が強いといわれている。しかしJ-SOX制度には財務報告に係る内部統制に分野が限定されること、経営者の関与する不正行為の防止、発見には有効性が低いこと、膨大な費用、工数に比して効果が小さい等の問題点が指摘されてきた。「簡素化」「明確化」をキーワードに一定の手直しが行われたが、近時は運用の形式化、形骸化が進んでいると指摘されている。一連の企業不祥事においてもJ-SOXの無力性が論議の対象となっている。

一方会社法の内部統制に関しては、取締役会による運用状況の評価と監査役の監査の重要性が強調されて、近時日本監査役協会を中心に取組みが強化されつつある。今回の「中間試案」の「監査の実効性を確保するための仕組み」中の運用状況の概要等を事業報告の内容に追加する提案もその強化策の一環と考えられる。

しかし金商法上のJ-SOX制度を現状のままにした上で、会社法上の内部統制システムの整備及び評価・監査業務を強化することは、評価・監査業務の重複を増大させ、企業の負担を過大なものにする恐れがある。結果的には、会社法、金商法の内部統制制度の取組みを共に形式的なものにして、既に問題指摘されているJ-SOXの形骸化を更に促進することになる恐れが強い。内部統制に関して、監査役を要として、内部監査部門及び会計監査人が連携して取組める一元的な仕組みが不可欠であり、そうすることによって経営者主導の不正行為にも有効な内部統制となる。

#### 【要望】

内部統制の評価・監査・開示に関して、金商法と会社法の整理統合の検討を開始する。その際、金商法のJ-SOX制度を発展的に解消して会社法に一元化し、経営者評価は取締役会に、監査は監査役会(内部監査部門活用)に一元化し、監査人の内部統制監査は財務諸表監査に一本化するの望ましい。その上で、運用状況の概要等の事業報告への記載等の開示の充実に取り組むべきである。

以上