

## 監査役・いたさんのオピニオン NO.23

※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。

【2021年5月24日監査実務研究会報告】

### 監査役を選任・報酬決定プロセスについて

2021.5.24 板垣隆夫

■日 時	2021年5月24日(月) 14:00~17:00
■テーマ	監査役選任・報酬決定プロセスについて
■問題提起者	元日本オキシラン(株)常勤監査役 板垣 隆夫氏
■コーディネーター	石油資源開発(株)常勤監査役 下村 恒一氏
■ゲストコメンテーター	公認会計士 森本 親治氏、日本監査役協会最高顧問 岡田 譲治氏
■開催形式	オンライン(Zoom)のみ

#### 【構成】

##### <はじめに>

- (1) 子会社監査役としての実体験 (2) 本テーマに関する問題意識

#### I. 監査役選任・報酬決定プロセスに関する基礎知識

##### 1. 現在の法制度

- (1) 監査役を選任・報酬(会社法) (2) CGコード (3) 日本監査役協会監査役監査基準

##### 2. 現在の選任プロセスの運用実態

#### II. 本テーマを巡る取組みの経緯とCG改革下での新たな展開

##### 1. 問題の所在

##### 2. 監査役の人事的独立性の確立を目指しての個人的な提案

##### 3. 新山教授の主張

##### 4. 監査懇話会の主張(パブコメ意見)

##### 5. 日本監査役協会の提言(2019年)

##### 6. CG改革下の新たな展開

- (1) CG改革と監査役制度 (2) フォローアップ会議 (3) 経産省CGS研究会

- (4) 月刊監査役2020年7月号座談会 (5) 天馬株式会社事件の衝撃

#### III. いくつかの重要論点の検討

##### 1. なぜ監査役会への提案権付与が必要か

- (1) 現状をなぜ変える必要があるか (2) 同意権と提案権の決定的な違い  
(3) 監査役会への選任提案権付与のメリット (4) 監査役への提案権付与への反対論  
(5) 監査役への権限付与によるリスクへの対応 (6) 提案実現への道筋

##### 2. 子会社監査役の人事に親会社監査役が関与する必要性

##### (1) 子会社監査役の人事の問題点

- (2) 親会社監査役の関与 (3) 監査役の4年間の任期保障の必要性

##### 3. 監査役に求められる資質・能力、監査役の人材育成、監査役人材プール制度の拡充強化

- (1) 監査役に求められる資質・能力 (2) 監査役の人材育成  
(3) 監査役人材プール制度の拡充強化 (4) 監査役の覚悟

## <はじめに>

本日は、監査役選任・報酬決定プロセスについて報告します。

### (1) 子会社監査役としての実体験

このテーマへの問題意識を持つに至った契機は、私自身の子会社監査役としての実体験です。今から 10 年位前に読売ジャイアンツの清武球団代表がワンマンで有名な渡邊恒雄会長「ナベツネ」に反旗を翻した「清武の乱」が話題になりました。それをもじって「板垣の乱」とも呼ばれた事件がありました。事実関係を申し上げますと、前任の監査役が中途辞任した残り 2 年の任期を務め上げて、次の人事案の同意を行う監査役会の 1 週間前に突然再任しないとの通知が親会社からありました。形の上では任期満了による退任ですが、急な通知や関係会社役員の実質的なリタイアールからは 2 年早いこと、その他諸々の状況証拠からして、異例の人事であると周囲も私も受け取りました。そこで、親会社の社長に対してこれまた極めて「異例」の異議申し立てを行ないました。詳しい背景や経緯は省略しますが、当時ワンマン会長が全ての子会社の役員人事を決めており、「物を言い過ぎ、監査をやり過ぎる」目障りな監査役として、忌避、排除されたのでしょうか。子会社監査役の地位の脆弱性が如実に表れたものでした。そこで、私の活動を評価して、この人事に同情と憤りを表明されていた親会社の常勤監査役の協力を得て、子会社監査役の恣意的任用への歯止めを掛けるための二つの提案を親会社執行部に対して行いました。①任期途中で就任の補欠監査役を含め、最短4年任期の保証(少なくとも常勤監査役は必須)②関係会社監査役人事への親会社監査役の関与。直接の交渉は親会社の監査役をお願いした結果、執行側との一応の合意が得られました。自分の処遇に関して条件闘争をするつもりは全くないことを明確にしていたので、親会社人事部長からは処遇に関して、懐柔のためのもっとつけたような提案がありましたがお断りして、会社生活からは完全リタイアしたというのが事の顛末です。

### (2) 本テーマに関する問題意識

自分の経験から抱くに至った問題意識は以下の通りです。

- ① 経営者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のために、監査役等、会計監査人、内部監査部門、更には社外取締役の監査・監督機関の相互連携の充実が決定的に重要。
- ② 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、社内事情に精通し、日々生起する情報と役職員に直に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・監督機関に提供し、問題の兆候を提起できるかに懸かっている。
- ③ 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正にも拘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のではないか。
- ④ 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。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はないか。
- ⑤ 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。とりわけ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に行われている。果たしてそれで良いのか？

★以下の記述は、分かり易くするために監査役会設置会社を前提に記述しますが、多くの基本問題は監査役設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社も共通です。

## I. 監査役選任・報酬決定プロセスに関する基礎知識

### 1. 現在の法制度

次は議論の出発点として、現在の法制度の概要を確認します。

#### (1) 会社法における監査役の選任・報酬関連の規定

(A) 以下に記載の通り、監査役の独立性確保のための仕組みは、4年の任期や独任制など様々な整備されています。

##### <解選任関係>

- ・ 監査役は、株主総会の普通決議により選任され、任期は原則4年(会 329、336①)
- ・ 監査役(会)は、監査役選任議案に対する同意権(会 343①)と、監査役選任の議題・議案提出の請求権(提案権)を有する(会 343②)
- ・ 議案が343条2項の規定により提出される場合は株主総会参考資料に記載が必要(会社規 76①四)
- ・ 監査役が欠けた場合に備えて、補欠の監査役を選任できる(会 329②)
- ・ 解任には、株主総会の3分の2以上の特別決議を要する(会 309②七、339①)。解任された場合、正当な解任理由がある場合を除いて、損害賠償を請求できる(会 339②)。選任・解任・辞任の場合の意見陳述権(会社 345④)を持つ

##### <その他監査役の独立性確保の仕組み>

- ・ 独任制(監査報告書で独自意見表明)(会 390②)
- ・ 監査役は、会社や子会社の取締役や使用人等を兼ねることができない(会 335②)
- ・ 半数以上は社外監査役(会 335③)、常勤監査役の必置(会 390③)
- ・ 監査費用支払い請求権(会 388)

##### <監査役の報酬>

- ・ 監査役の報酬等の額は、定款で定めていないときは、株主総会の決議で定めるが、監査役が二人以上いて、個人別の額の定めがないときは、定款または株主総会で定めた範囲内で、監査役の協議によって定める(会 387①②)。協議は全員一致による

#### (B) 重要なポイントとしての会社法 343 条の 1 項と 2 項の関係

それでは、なぜ人事的脆弱性を議論する必要があるのか。ここで、重要なポイントは会社法 343 条の 1 項と 2 項の関係です。かつては、監査役の中にも 1 項の取締役の提案に対する同意権しか知らずに、2 項の監査役選任の議題・議案提出の請求権(提案権)の存在すら知らない人もいました。会社法の概説書を見ても、同意権のことは詳しく書かれていても、議題・議案提出の請求権もありますとだけしか記述されていないものが大半でした。会社法の趣旨を正確に理解しておく必要がありますので、奥島孝康編『新基本法コンメンタール会社法 2』第二版(2016 年日本評論社)の詳細な解説の主要なポイントを以下に確認しておきましょう。

第一は、同意権が持つ意義です。取締役の恣意を排除し、監査役の地位を強化するために、監査役選任の議案について、監査役・監査役会に対し拒否権を与えたものである。ということで、本来的には大変強い権限である点です。

第二は、監査役会の同意が得られないときは、取締役は当該選任議案を撤回して修正することになるが、議案の修正に応じない場合には、デッドロックが生じ得る。この場合には、監査役・監査役会は、デッドロックを解消するために、本条 2 項の監査役選任議案の提案権を行使すべき義務を負う。ただし、同意を与えない場合には正当な理由が必要である。

第三は、二項の説明です。監査役会に対し、監査役の選任に関する議題および議案の提案権を付与するものである。監査役・監査役会は本条 1 項により、監査役の選任に関して、取締役の意向に対する拒否権を有するが、それだけでなく、本条 2 項に基づいてより積極的なイニシアティブをとることもできるわけである(江頭・株式会社法)。

第四は、選任議案の提案権は、特定の候補者を掲げて、例えば「A を監査役に選任する件」というように、その選任議案を株主総会に付議することを請求するものである。取締役は株主総会資料にその旨記載せねばならないということです。

第五は、監査役会は、取締役の指名する候補者に同意を与えない代わりに、自ら特定の候補者を総会に提案することを取締役に請求することができ、また、取締役の指名する候補者に同意を与えつつ、更に別の候補者を総会に提出することを取締役に請求し、そのうちのいずれかを総会の選任に委ねることもできると解される。これはかなり特別な事態ですが、法的には可能である。

第六は、監査役会から選任議題または議案の提出請求があった場合には、取締役は、当該請求が要件を満たしている限り、(取締役会設置会社では取締役会決議(会 298④)を経て)これを株主総会に付議しなければならず、これに違反した場合には、任務懈怠の責任(会 423①)を負うほか、過料の制裁に処せられる(会 976 二十一)。すなわち、取締役会には拒否権がないということです。

以上、会社法の最高権威と目される江頭憲治郎教授が明確に指摘する通り、会社法では監査役会が積極的イニシアティブをとれる仕組みになっていることを、監査役自身が改めてしっかり認識する必要があるでしょう。もちろん、そのことはそうした権限を振りかざして強引にことを進めるべきであるということの意味しない点もしっかり押さえておきたいと思います。

なお、監査役の報酬についても、定款または株主総会で定めた範囲内で、監査役の協議によって定めるとなっており、監査役の主体性が確保される制度的な建付けになっています。

## (2) コーポレートガバナンス・コードにおける規定

近年コーポレート・ガバナンスの在り方に大きな影響を与えている、ソフトローのCGコードにはどう規定されているでしょうか。監査役の役割や求められる能力・知見等に関し下記のような規定はありますが、選任・報酬に直接関わる規定は全く存在しませんでした。今回(2021.6)、フォローアップ会議での岡田委員(前日本監査役協会会長)の提起により、不十分ながらも初めて言及されましたが、これについては後で説明します。

### 【補充原則4-4①】

監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。

## 【原則4-11 . 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

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。

### (3) 日本監査役協会監査役監査基準

日本監査役協会監査役監査基準は、下記の通り会社法に沿った規定で、必要があると認めたとときの提案権行使についても言及はしていますが、あくまで同意権が主体であると受け取られるような記述になっています。今年予定されている基準改訂で見直しされるのか注目です。

#### 第9条（監査役選任手続等への関与及び同意手続）

1. 監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議しなければならない。【Lv.1】同意の判断に当たっては、第10条に定める選定基準等を考慮する。【Lv.3】
2. 監査役会は、監査役の候補者、監査役候補者の選定方針の内容、監査役選任議案を決定する手続、補欠監査役の選任の要否等について、取締役との間であらかじめ協議の機会をもつことが望ましい。【Lv.4】
3. 監査役会は、必要があると認めるときは、取締役に対し、監査役の選任を株主総会の目的とすることを請求し、又は株主総会に提出する監査役の候補者を提案する。【Lv.3】
4. 監査役は、監査役の選任若しくは解任又は辞任について意見をもつに至ったときは、株主総会において意見を表明しなければならない。【Lv.2】

【第2項補足】監査役候補の指名の方針等を会社が定める場合に、取締役会だけでなく監査役会が関与することについて言及している。

#### （監査役の報酬等）

##### 第11条

1. 各監査役が受けるべき報酬等の額について定款の定め又は株主総会の決議がない場合には、監査役は、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容及び水準等を考慮し、監査役の協議をもって各監査役が受ける報酬等の額を定めなければならない。【Lv.1】
2. 監査役は、監査役の報酬等について意見をもつに至ったときは、必要に応じて取締役会又は株主総会において意見を述べる。【Lv.3】

## 2. 現在の選任プロセスの運用実態

それでは、実際の運用はどうなっているのか。監査役協会が毎年実施しているインターネットアンケート集計結果は以下記載の通りです。代表取締役等執行部門が候補者を選定し、監査役(会)として同意したが83.9%と依然大半を占める。一方、監査役(会)が監査役候補者の選定に積極的に関わる選択肢1~3は合わせて15.4%と低い。また、2010年度と比べても構図に大きな変化はないことが分かります。会社法第343条2項の提案権が行使される例はまだまだ少なく、同意権行使の場合でも主体的に候補者選定に監査役会が関与している例は少ないというのが実態です。ただし、それでも実質的に提案権を行使している会社が少数ではあるものの、一定存在する点にも留意が必要です。

（月刊監査役2020年5月号・別冊付録 インターネットアンケート集計結果）

問 5-2 監査役選任議案の決定プロセス	2019 年度		(2010 年度)
① 社内監査役候補を監査役(会)が提案した。	80 社	4.3%	(2.9%)
② 社外監査役候補者を監査役(会)が提案した	133 社	7.1%	(5.7%)
③ 執行部門と監査役(会)が、それぞれ候補者を提案し、協議・調整の上候補者を選定した	75 社	4.0%	(3.3%)
④ 代表取締役等執行部門が候補者を選定し、監査役(会)として同意した	1573 社	83.9%	(88.6%)
⑤ 株主提案であったため該当せず	127 社	6.8%	(3.1%)
計	1875 社		

## II. 本テーマを巡る取組みの経緯と CG 改革下での新たな展開

### 1. 問題の所在

焦点となる問題を三点だけ強調しておきたいと思います。

第一は、監査役制度の最大の問題は制度(建前)の立派さと運用実態(本音)の頼りなさの乖離の大きさにあり、建前である制度(条文)だけを見ても本当の問題は分からない。選任問題はその典型であること。

第二は、常勤監査役を中心にした日常活動でガバナンスと内部統制の改善に貢献しているにもかかわらず、残念ながら平時はそれが目に見えない。一方でいざという時に不祥事の兆候を感知しながらきちんと対応出来ない事例が少なくないのは否定できない。そのいざという時にモノが言えないことが、海外投資家を含む内外の関係者の監査役に対する不信感の最大の要因になっていること。

第三は、現実問題として監査役を指名するのが監査される側の経営トップであることが問題の最大の焦点である。ここにメスを入れることなく、監査役個人の精神主義的な「覚悟」頼みになっては本質的な解決にはなり得ないこと。

### 2. 監査役の人事的独立性の確立を目指しての個人的な提案

2013 年の SG 報告で下記を提案しました。基本線は今でも有効と思います。

#### (A) 監査役選任議案の提案権を監査役会に付与する

\* 基本的には法改正を目指す

\* 当面は監査役会が監査役選任提案権を実質的に行使することをベスト・プラクティスとして明確に打ち出し、拡大する

#### (B) 子会社監査役選任には親会社監査役が関与する(事前協議等)

\* 子会社監査役(常勤)の4年間の任期を最大限尊重させる

#### (C) 監査役(社外役員)人材プール・斡旋制度を構築・整備する

\* 日本監査役協会、監査懇話会の登録制度の拡充強化

### 3. 新山雄三教授の主張

前項の提案の背景には、専修大学(岡山大学)名誉教授の新山雄三先生の一連の主張がありました。独立した監査機関としての監査役(会)制度を強力に擁護すると共に、持論たる監査役の人事的独立性確保の必要性を一貫して主張されてきたことで知られています。2013 年 12 月の監査懇話会・独立委員会セミナーにお呼びして以来、ずっと交流が続いています。月刊監査役にもし

ばしば寄稿されましたが、残念ながら当時は少数の監査役関係者以外からは殆ど無視される状況でした。しかし、CG改革において取締役会等の機関の執行部門からの独立性の重要性が強調される中で、改めてその主張に注目が集まっています。

最近も『株式会社法の基礎理論～その体系的性質と任務』(2021年3月東北大学出版会)を出版されたところです。ご主張は多岐にわたりますが、2点だけご紹介します。

第一は、監査役制度の意義についてです。二つの業務監査の区別が必要として、一つは業務執行機関内部における経営決定の適正性透明性を確保するためのいわば主観的な業務監査であり、その担い手は取締役会とりわけ社外取締役である。もう一つは、業務執行機関の外部の監査機関として、会社全体の利益、少数派を含む株主全体の利益、ステークホルダーの利益等々の観点から、業務執行機関の経営行動を監視監督するいわば客観的な業務監査であり、法律形式的には監査役(会)制度が存在する。従って、近年の社外取締役の拡充強化は株主によるガバナンス強化策として評価されるべきであるが、監査役は業務執行機関の外部の監査機関としての客観的な業務監査に代わることは出来ないというものです。近年のCG改革推進論者たちの、社外取締役の監督機能を強調する一方、その裏返しで監査役制度を軽視もしくは無視する考え方とは対極にあると言えるでしょう。とはいえ、私自身は近年主流になりつつある監査役制度否定論には断固反対ですが、監査役制度絶対論、委員会制度否定論の立場ではなく、それぞれの良さ、得失を踏まえて各社が自主的に判断すべきものと考えています。

第二は、「監査役オートノミー論」です。監査役(会)の無機能化の最大の要因は人事権が代表取締役に握られていることであり、その打破のためには監査役会が監査役の任免権を持つこと(オートノミー)が必須である。監査する者が監査される者によって、事実上選任されるという不合理が是正されなければならない。イロハのイのごとき自明の事柄ではないか。その具体的な方策はこと改めて説明するまでもなく、監査関係人事のオートノミーの確立をどう図るかということに尽きる。事実上、自分を監査役に選任してくれた者の行いを監査することが、いかに困難であるかはいうまでもないであろう。」は、多くの良心的な監査役の忸怩たる述懐にも合致します。

#### 4. 監査懇話会の主張(パブコメ意見)

CGコードに関する当会のパブコメ意見提出は今回が3回目になりますが、一貫して任意の指名委員会の活用を会の意見として提出してきました。これは、監査役会が提案権を行使することを中心据えた主張は、監査懇話会全体としては未だコンセンサスが得られていない状況を踏まえた提案です。とはいえ、少しずつ内容は進化してきています。2015年の1回目は、「独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会に、監査役候補者の指名も対象とする。」ことを明記する。というものでしたが、2018年の改訂版では諮問委員会の構成員に監査役を追加しました。そして、今回の提案は独立社外取締役及び社外監査役を主要な構成員とする指名委員会に、まずは監査役会が監査役候補者を提案することにして、監査役会の主体的な関与をより明確にしました。なお、今回のCGコード改訂案や対話ガイドライン改訂案は、監査役選任についての一応の言及がある点では一歩前進ですが、我々の主張とは大きな隔たりがあります。

#### ●2021年5月提出 コーポレートガバナンス・コードの改訂案に対する意見

##### <当会の意見>

補充原則4-4③を新設し、下記文言を明記する。

「監査役を選任に当たり、監査役会が提案した監査役候補者を、独立社外取締役及び社外監査役を

主要な構成員とする独立した指名委員会が審議し、株主総会に提案する選任議案の原案を取締役に提案することにより、監査役の機能の独立性・客観性を確保すべきである。」

## 5. 日本監査役協会の提言(2019年)

今回、当会の主張が監査役会により主体的な関与の方向に一步進めた背景に、2019年の日本監査役協会の提言がありました。元々2013年に太田順司元日本監査役協会会長が雑誌論文に十数年後の会社法改正への課題として監査役選任における監査役への決定権の付与を挙げておられました。このある意味「願望」を、より具体的な提言としてまとめたのが、提言「監査役を選任及び報酬等の決定プロセスについてー実務実態からうかがえる独立性確保に向けた課題と提言ー」であり、画期的な内容であったと高く評価しています。

日本監査役協会「ケース・スタディ委員会」「監査役を選任及び報酬等の決定プロセスについてー実務実態からうかがえる独立性確保に向けた課題と提言ー」(2019年11月15日)

### (1) 監査役の独立性担保のための選任・報酬の決定プロセスの見直し

#### 1) 現行会社法の下で対応可能な工夫

- ① 監査役(会)による候補者の提案
- ② 任意の委員会による候補者及び報酬額の提案
- ③ 監査役(会)主導による報酬原案の策定

「監査役の報酬は監査費用の一部とみることでもできることから、監査役(会)が主導して決定する仕組みにすることが考えられる。具体的には、監査役(会)主導で各候補者と報酬額の交渉を行い、合意を得た個別報酬額に基づいた総額を株主総会に提案することとしてはどうか。もちろん、報酬は会社の業績に影響する面もあるので、執行側と十分調整を行うことも必要である。」

#### 2) 会社法の規定と運用実態の乖離を踏まえ法改正等を見据えた提言

- ① 株主総会に提出する監査役の選任に関する議案の決定権を監査役(会)に付与
- ② 子会社監査役の選任に関する親会社監査役(会)の積極的な関与
- ③ 株主総会に提出する監査役の報酬額の議案の決定権限を監査役に付与

### (2) 監査役の業務量や責任を勘案した報酬額の増額

「このような中、監査役の報酬額は、取締役等との比較において低いという指摘があり、アンケート結果もこの指摘を裏付けている。コーポレート・ガバナンスの推進役として車の両輪の一つに例えられる監査役が、非業務執行役員であるとはいえ、その業務量と責任に見合う報酬を得られていないとすれば、日本企業の企業統治にとって深刻な問題である。かつては監査役の報酬がコストと捉えていた時期もあったが、企業統治の強化は企業価値の向上につながるということが認識されている現在、経営陣や機関投資家等には、監査役報酬が適切な水準となるようマインドチェンジすることが望まれる。」

## 6. CG改革下の新たな展開

### (1) CG改革と監査役制度

行政を動かす可能性を持つに至る段階まで、事態が進んできた背景には、2015年以降のCG改革の進展があると私は考えています。それはどういうことか、説明したいと思います。

ー2015年から始まったCG改革は、「日本企業の稼ぐ力の回復」とそのための「攻めのガバナンス」による企業収益(ROE)の向上がキーワードとなり、相対的に守りのガバナンスは当初軽視されていた

- 「執行と監督の分離(モニタリングモデル)」、「社外取締役の本格活用」、「投資家との対話」がキーワードとなり、日本型経営から米国型経営への転換志向が明らかになり、監査等委員会設置会社の導入も相俟って、日本独特の監査役制度が無視される傾向が顕著になった
- 皮肉にもその頃から大型の企業不祥事が頻発することにより、守りのガバナンスや日本的経営が再評価される中で、監査役制度の価値が見直される「逆行」現象も進んだ
- CG 改革の中核が、株主利益を軽視する「内向き志向の経営」からの転換、経営者選抜がトップの専横的指名による内部者の昇格システムから、社外者の監督下での透明性を持つ選解任システムへの転換であった点が、執行部門からの独立性の重要性を改めて認識させた。
- 委員会型先進企業の不祥事頻発が、委員会型ガバナンスの優位性神話や社外取締役の社内外監査役への優位性神話を揺るがし、監査役の持つ情報収集力の決定的重要性や三様監査や社外取締役と監査役の連携の重要性と共に任意の諮問委員会の有効性が再認識された。

CG 改革を推進した人たちは、日本独特の監査役制度を止めて、米国型システムに転換したかったけれども、改革の主張が結果的に執行からの独立した監査機関である監査役制度と社外取締役等が中心の指名委員会による客観性の保証との組み合わせの重要性を再認識させるという皮肉な結果になったということです。

## (2) フォローアップ会議

### ■ 「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」富山和彦委員意見書

2019年11月に「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」において富山和彦委員が意見書を提出しました。「2. 度重なる不祥事に対し、守りのガバナンスの要となるべき監査役会及び監査委員会の実質的な機能強化に関わる改訂が緊急かつ重大である。」

2019年10月に富山氏を監査懇話会にお呼びして意見交換しましたが、8割方は意見が一致しました。今回のCGコード改訂の審議に期待したのですが、彼は一言もこの問題に言及しませんでした。周囲の空気を読んで、日和見したということでしょうか誠に残念です。

### ■ 2020年10月20日開催の「フォローアップ会議」における岡田譲治委員の発言

もう一つは、岡田譲治委員の発言で、本日のテーマに関連した部分です。これに関しては、昨年11月の監査実務研究会で自ら詳しくご説明して頂きました。

1. 最近監査役の任務懈怠と思われるような事案が起こることがあり、監査役を確りと叱咤し、励ましていくことが必要。
2. 監査役候補者の選定は監査役会の責任において行い、その決定に当たっては監査役会と指名委員会の協議を経て決定することを求めるべき。
3. 指名委員会等の任意の委員会のメンバーに監査役がなるということは本来望ましいものである。監査役は社外取締役よりも社内の事情に詳しいので、ガバナンスやリスクマネジメント、内部統制についての知見を委員会で発揮するところが望ましい。
4. 投資家との対話に監査役の参加を求めるべき。
5. 第三者委員会については、同委員会の委員の選定に関わること、あるいは委員の能力、独立性、倫理性のチェックや調査費用の妥当性につき監視を行うことを、社外取締役と社外監査役の役割として明記すべき。

## (3) 経産省 CGS 研究会

もう一つ紹介しておきたいのは、経産省 CGS 研究会で 2019 年 6 月の報告書の「今後の検討課題」で、「監査役等の機能の実効性強化等」が挙げられ、下記が記述されました。

- ・ 監査役・監査委員会・監査等委員会（以下「監査役等」という）による監査の実効性を確保する観点から、監査役等の指名・報酬決定プロセスの客観性を確保するためのガバナンスの実務上の仕組みや、人選や人材育成の在り方について検討する必要があるとの意見があった。
- ・ 会社法上 4 年とされている監査役の任期が実務上必ずしも全うされていない事実(注 3)を踏まえ、今後、このような実態の原因・背景の分析を行う必要があるとの意見があった
- ・ 内部監査部門が業務執行ラインと監査役等の双方へのレポートラインを確保する運用の実態を調査し、監査役等と内部監査部門との連携強化に向けたベストプラクティスの在り方などを検討する必要があるとの意見があった。

(注)公益社団法人日本監査役協会『役員等の構成の変化などに関する第 19 回インターネット・アンケート集計結果(監査役(会)設置会社版)』(2019 年 5 月 24 日公表)によると、退任監査役等の有無に関して 19.7%の会社が「任期途中で辞任があった」と回答しており、辞任理由についても、「その他一身上の都合によるもの」が 47.0%、「役職定年等、社内規定によるもの」が 21.8%となっている。なお、本調査結果においては、「一身上の都合を、自発的な辞任と考えてよいかは必ずしも明確でない」とされている。

かつては、殆ど相手にもされなかった監査役等の選任・報酬に関する問題が、広く行政を巻き込んで認識され、ようやく本格的な議論が始まったということを確認しておきたいと思います。

#### (4) 月刊監査役 2020 年 7 月号座談会「社会的信頼に応えるための監査役等の機能強化—監査役等の独立性保持と実効性ある監査体制の整備に向けて」(栗原、藤根、大杉、塚本)

皆さんに紹介しておきたいことが後二つあります。一つは月刊監査役 2020 年 7 月号座談会「社会的信頼に応えるための監査役等の機能強化—監査役等の独立性保持と実効性ある監査体制の整備に向けて」で、(株)リコーと日新(株)の常勤監査役、監査等委員に当会でもお馴染みの塚本弁護士と大杉中央大学教授という二人の専門家が加わったものです。是非原文を読んで頂きたいと思いますが、特に重要なのは次の二点です。

第一はリコーの事例が、監査役協会提言を見事に実践している点で、大変参考になります。監査役会がまず複数名の候補者を挙げ➤その中から CEO との議論を経て候補者を絞り込んで監査役会が原案を作成し➤指名委員会に諮って指名委員会の意見を貰い➤監査役会で最終候補者を指名し➤その案を取締役会で選任議案として決定し➤株主総会で選任する という流れです。

第二は、大杉教授が、同意権と提案権は独立のもので、会社法の趣旨は主導権を執行側と監査役会側のどちらかに絞り込むものではないという解釈を述べられているのは、従来は同意権(執行側の主導権)が優先との理解が少なくなっただけに、とても重要な指摘です。

#### (5) 天馬株式会社事件の衝撃

もう一つが、天馬(株)事件です。これも、昨年 10 月の監査実務研究会で取上げて大きな反響があったものです。本日は詳細は省きますが、テーマとの関連では、② 監査等委員である取締役選任議案の総会提出請求権を行使し、取締役会の反対にもかかわらず自らが推す監査等委員を選任したことです。会社法上は監査役も同じ権限を持っていますので、監査役会設置会社にも二

項の提案権の重要性と有効性を改めて認識させた点で、画期的でした。

ただ、天馬事件の全般的な評価は部外者には分からないところがあり監査等委員会の行動や主張が全面的に正しいと言えるかは人によって見解が分かれるでしょうが、少なくとも選任議案の提案権行使が貴重な教訓を残した点は間違いありません。本年の株主総会を巡る新たな攻防も注視したいと思います。

＜天馬の監査等委員会が提起したもの＞

○監査等委員ではない取締役の選任についての監査等委員会の意見陳述権を行使したこと  
(会社法第 342 条の 2 第 4 項)

○監査等委員である取締役選任議案の総会提出請求権を行使したこと  
(会社法第 344 条の 2 第 2 項)

「取締役会が提案した監査等委員の候補者について一旦監査等委員会の決議による同意を行っていたが、臨時監査等委員会で同意を撤回し、監査等委員会として新たな監査等委員の候補者を決定した。会社法第 344 条の 2 第 2 項に基づき選任に関する請求権を行使した結果、取締役会は同候補の選任議案を株主総会に提出し、可決決定した。」

○海外贈賄事件に関与した取締役の責任の有無を調査する「取締役責任調査委員会」を立ち上げ、委員を選任したこと

### Ⅲ. いくつかの重要論点の検討

#### 1. なぜ監査役会への提案権付与が必要か

##### (1) 現状をなぜ変える必要があるか

次に、いくつかの重要論点を検討したいと思います。まずは、1. なぜ監査役会への提案権付与が必要か、そもそも(1) 現状をなぜ変える必要があるか。ここにあるように「既に監査役の権限は十分過ぎるほど強くなっているのではないか」「同意権を適正に行使すれば人事的独立性は確保されるのではないか」「人事的独立性を与えれば本当に監査の実効性は向上するのか」という疑問が根強く存在します。先に見たように、確かに独立性確保のための規定も一定整備されているが、制度(建前)と実態(本音)の大きな乖離があり、監査役無力論・不信論が幅広く存在しており、放置できない。無力性・乖離の理由は様々挙げられています。取締役会議決権を持たないことがよく言われますが、監査機関に求められる独立性・客観性即ち自己監査の回避との裏返しなので致命的ではないし、適法性監査限定論は既に克服されつつあります。専門性の欠如の問題は確かに重要な論点で後で触れたいと思いますが、最も重要な理由は人事的独立性の脆弱性です。自分を選んでもらった経営トップにはモノ申せないのが、最大の任務である経営者の監視機能(暴走の阻止)を発揮できないところにある。

##### (2) 同意権と提案権の決定的な違い

その時の重要なポイントは、同意権と提案権の決定的な違いであり、候補者の適性評価の点で余程の問題がない限り不同意にするのは困難であり、経営トップにとって好ましくない人物は最初からリストアップしないことにより排除可能であるということ。学者でも同意権があれば十分という人が未だに多いのは残念です。

##### (3) 監査役会への選任提案権付与のメリット

監査役会への選任提案権付与のメリットは、①監査役として要求される専門性と資質(物申す気概)に適合した候補者の選定、②選んでくれた経営トップへの心情的従属感の払拭、③監査役の本래の役割を果たすことが次のポストを危うくすることへの不安の払拭です。このことにより、有事の兆候の早い段階で経営トップへの牽制の役割を果たし得るし、また内外の投資家特に海外の投資家の監査役制度評価が変わる可能性が出てきます。

#### (4) 監査役への提案権付与への反対論

監査役への提案権付与への反対論としては、《監査役会の暴走(権限の肥大化)にどう歯止めを掛けるか》《監査役に相応しくない人物が選任され居座るリスク》《監査役人事は役員人事の一環であり、別扱いでの決定は困難》などがあります。

##### (a) 日本経団連を筆頭にした経営者団体

まずは、誰が反対しているか。最大のものは、日本経団連を筆頭にした経営者団体があります。これは少し古いものですが、「業務執行の意思決定の二元化をもたらしかねない」「同意権と決定権ではあまり変わらないと思っている」という発言がありました。しかし、私が見るところ、本心は「日本の監査役は既に十分な権限を有しており、人事権を執行側が握っていることによって勝手な動きを押さえている。もし本気で権限行使されたら経営者の業務執行権を大きく制約されかねず大問題となるので絶対反対だ!」。これは、指名委員会等設置会社が普及しない理由と同じです。恐れているのは「監査役に相応しくない人物が居座ること」ではなく、本気で経営トップの監視という本来の役割を果たそうとする監査役が出てくることであり、カルロス・ゴーンが語ったという「何も言わない監査役を捜してこい」は、少なくない経営者の本心かも知れないと考えています。

##### (b) 良心的学者の「常識論」、近年の変化

とはいえ、良心的学者と思われる方の中でも反対論は根強く存在します。月刊監査役にもよく登場する稲葉威雄氏は「監査役候補者の選定は事実上経営トップが行うことが多いと考えられるが、監査役の実効性保障の観点から、これを監査役の自治に委ねる考え方があるが、自分の人事を自ら決めることは、人の性として、無理がある」と述べて、結局は経営者が監査役の意義を正しく認識して選定することに期待されています(月刊監査役 2014年8月号稲葉威雄「監査役の在り方を見直す」)。

もうひとり、当会でもお馴染みの高橋均先生は以前は否定論に立っておられましたが、その後賛成論に転じられています。以前の論文では、「代表取締役の意向を顧みずに監査役が監査役候補者の選任を貫くとすれば、実はかかる監査役は、現行法の監査役同意権の制度の活用でも十分なはずなのである。」「監査役を選任権の付与は、法形式的には監査役権限の強化に見えるものの、実はその効果については疑問の面があるのではなかろうか。」と述べられていました(2009年3月「企業統治と監査役制度の活性化」(一橋法学))。

その後「少なくとも監査役選任候補者については、現行法上の監査役(会)の同意権から監査役(会)の決定権に変更する立法化は検討に値するようと思われる。」に意見を変えられました(2014年2月5日「取締役会改革と展望」(商事法務NO.2023)。監査懇話会のセミナーでの私の質問にもその旨を明確の述べておられます。

#### (5) 監査役への権限付与によるリスクへの対応

##### (a) 監査役会の不適切な選任案決定への牽制装置

反対論の一つの根拠は、監査役会が暴走して相応しくない人間を選任したり、居座り続けるり

スクと役員人事との調整問題です。過半数を占める社外監査役の社外からの客観的な判断や株主総会における選任決議、解任決議が牽制装置ですが、更に主として社外役員で構成する任意の指名委員会の活用が客観性の保障装置として有力であり、これが当会のパブコメ意見でもあります。任期の上限設定(例えば2期まで)も検討する価値はありそうです。いずれにしても、監査役(会)が取締役会決議権及び業務執行権限を持たない以上、「監査役会」の「暴走」による損害は極めて限定される点は押さえておく必要があります。

#### (b) 役員人事との調整問題

役員人事との調整問題は、社内の新任監査役候補については、執行側との事前調整が必要ですが、そのためにはリコーのやり方が参考になります。最初に監査役が複数名を挙げて調整するわけですが、経営者の恣意的な選択はそこで排除できる点がみそです。

#### <リコーの事例>

監査役会がまず複数名の候補者を挙げ>その中からCEOとの議論を経て候補者を絞り込んで監査役会が原案を作成し>指名委員会に諮って指名委員会の意見を貰い>監査役会で最終候補者を指名し>その案を取締役会で選任議案として決定し>株主総会で選任する

### (6) 提案実現への道筋

提案実現への道筋ですが、《監査役会への選任権付与は経団連を筆頭に絶対反対論が強く実現の可能性はない?》《監査役に選任権を付与しても良いとする社会的合意は形成されていない?》という意見がある中で、私としてはまずは①選任プロセスにおいて監査役会が実質的に主体的に関与する手続きをベストプラクティスとして、実施例を広げることが重要だと考えています。それと並行して、②CGコードに織り込む(ソフトロー)と③会社法改正時に織り込む(ハードロー)を主張し、その支持者を社内外で増やして社会的に認知させることが時間は掛るかも知れませんが、現実的な道筋だと思います。今回のCGコード改訂はその重要な一歩となったと思います。

## 2. 子会社監査役の人事に親会社監査役が関与する必要性

次に子会社監査役の人事に親会社監査役が関与する必要性について簡単に説明します。《親会社監査役の関与は業務執行権の侵害ではないか》という反対論も強い。しかし、監査役として相応しい知見、資質でなく人事ローテーションになっているという選任基準の問題や4年任期が守られていないことが多いという現実は放置できません。その打開のためには、監査役の本来果たすべき責務が何であり、また子会社監査役のどう活動しているかを最もよく把握している親会社監査役の関与は必須だと思います。同意や事前協議で十分です。そして、監査役の4年任期を必ず保障する必要がある、その点でも親会社監査役がチェック役を果たすべきです。役員定年や役員ローテーションによる任期途中での辞任が正当化されていますが、それを言い訳にさせてはいけないということです。

### (1) 子会社監査役の人事の問題点

- 選任基準～監査役として相応しい知見、資質でなく人事ローテーション
- 4年任期が守られていないことが多い

### (2) 親会社監査役の関与

- 関与の方法～子会社の場合は親会社監査役会の関与は同意または事前協議まで
- ・提案権まで付与する場合は業務執行権(子会社管理業務)との関係で問題がある

・同意や事前協議はあくまで決定主体は執行側にあるが、チェック機能としては大きい

○親会社監査役が関与する場合のチェックポイント

- ・監査役として相応しい知見、資質を持っているか(経歴、活動実績)
- ・4年任期が守られているか、そうでない場合、それはやむを得ない理由に由るものか

### (3) 監査役の4年間の任期保障の必要性

《役員定年制との関連で監査役だけ特別扱いはできない》

#### ①4年任期の必要性

- ・4年間の地位を保証されることにより経営トップに対して耳の痛いことも直言できる
- ・短期的利益の視点でなく中期的企業発展の視点からのチェックと提言が可能となる
- ・経理や法務等専門部署出身者以外の新任監査役が必要最低限の知識を身につけるには1～2年の研鑽が必要となる

#### ②役員定年や役員ローテーションによる任期途中での辞任(梅本弘弁護士) 原理原則

- ・役員定年とか役員全体のローテーションの関係で、本人は不本意なのに、任期途中で辞任せざるをえないケースは珍しくない。場合によっては、就任の条件として「2年で辞任する」という事実上の約束をさせられることもある。
- ・役員定年の内規があるからといって、任期途中の辞任を事実上強要することは、会社法の趣旨からは是認されず、そうした内規は無効である。
- ・仮に定年内規は残すとしても、それは就任時にまだ定年に達していないことが条件であるという意味にとどめ、いったん選任されたあとは定年が到来しようとしまいと、任期満了まで職を全うするというでなければならぬ。

### 3. 監査役に求められる資質・能力、監査役の人材育成、監査役人材プール制度の拡充強化

最後に、監査役に求められる資質・能力、監査役の人材育成、監査役人材プール制度の拡充強化の問題は非常に大きいテーマで、人事問題と不可分な関係にあります。これらは十分議論されておらず、これからの残された重要課題です。ここでは、ポイントだけの紹介に留めます。

#### (1) 監査役に求められる資質・能力

監査役に求められる資質・能力は、CGコードで前回財務・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ると付け加わりましたが、当会としてはそれは一人一人でなく総合力としてバランスよく確保されれば良いという点と、倫理観に富んだ者で構成される必要があると主張しました。ここは、更に突っ込むと資格制度のようなものが必要かなどの議論に発展します。

富山和彦氏の意見書(2019.12)での主張を紹介しておきます。「社内常勤監査役や監査委員は、取締役になれなかった人、功績に比べて処遇でできなかった人の残念賞的な位置づけの人の宛て職になっている実態がある。したがって会計や法務、コンプライアンスの専門家ではないケースが多く、なかには営業一筋、生産一筋で、会計や法務についてはまったくの素人というケースも散見する。社内出身や常勤の監査役、監査委員をコンプライアンスラインや財務会計ラインの専門家のゴール的な重要かつ栄光あるポストに位置づけなおし、就任した人材がその職責にふさわしい使命感と社内的影響力を持って活動すること、内部監査部門からの直接的なレポートラインを持つこと、またそこで必要な独立的な財政基盤を持つことをコーポレートガバナンス・コードに直ち

に盛り込むべきである。」この意見にすべてに賛成するわけではありませんが、重要な問題を提起しているのは間違いありません。本当は、今回のCGコード改訂でこうした議論も是非展開して欲しかったわけですが、叶いませんでした。今後に期待しましょう。

## (2) 監査役の人材育成

これと関連して、監査役の人材育成の問題も重要です。

(a) 2019年6月经産省CGS研究会「CGS研究会(第2期)報告書」

経産省CGS研究会の下記の報告書の記述は、委員である富山氏の主張を盛り込む形で議論されていますが、大いに参考になります。

### 4.7 監査役等や第2線・第3線における人材育成の在り方

監査役等の人材育成や選任に当たっては、役割認識・意欲や専門的知見について配慮すべきである。管理部門内部監査部門を実効的に機能させるため、経営トップは、これらの部門の重要性を認識し、中長期的な人材育成や、専門資格の取得等を通じた専門性やプロフェッショナル意識の向上を図るべきである。

- 監査役等については、前述 4.4 の通り、内部統制システムの有効性監査という重要な役割を担っているが、常勤監査役については、従来、いわゆる「処遇ポスト」(子会社の場合は当て職)として、必ずしも監査についての専門的知見や経験が十分でない者が配置される傾向も見られたと指摘されている。
- しかしながら、監査役等が期待される重要な役割を果たすためには、このような慣行は必ずしも望ましくなく、監査役等の人材育成(社内登用の場合)や選任に当たり、役割認識・意欲や専門的知見が十分なものとなるよう、配慮することが重要である(注 80)。
- こうした観点からも、社内監査役等の地位を高め、第2線(管理)や第3線(内部監査)を専門とする人材のキャリアゴールとしての魅力を高めることが重要である。

(注 80 での補足)

80 特に常勤監査役の役割は重要であるため、長期雇用を前提とした人事ローテーションの延長線上に監査役が置かれている現状においても、監査役が独任機関として本来の機能を果たせるよう、その執行からの独立性を確保していくことが「守りのガバナンス」の長期的課題であり、「攻め」と「守り」の機能分化が進む中、監査役等の機能が強化されることで、その他の社外取締役は、監査役等と機能分化と連携を図り、「攻めのガバナンス」に集中することができるようになるとの指摘もあった。

### (b) イオングループの実践例

ここではイオングループの先進的な取り組みを紹介したいと思います。2014年設立のイオン監査役アカデミーで、当会とも関係の深い実践CG研究会がサポートしているもので、監査役及び経営人材養成機関としてグループ内設立し、コーポレートガバナンスを重視した監査役育成、執行と牽制のバランスのとれた将来経営者育成、次代の経営幹部をアカデミーで学ばせ、監査役に任命し、その後は監査役及びグループ各社経営者として活躍させるというもので、今後の一つの方向性を示していると高く評価しています。

(1) イオン監査役アカデミーの設立(2014年) 実践CG研究会がサポート

#### ◆ 監査役及び経営人材養成機関としてグループ内設立

- ・コーポレートガバナンスを重視した監査役育成
- ・執行と牽制のバランスのとれた将来経営者育成
- 次代の経営幹部をアカデミーで学ばせ、監査役に任命
- その後は監査役及びグループ各社経営者として活躍
- ◆質の高い候補者をグループ規模で選出し、1年で育成(2019年Gガバナンス説明会資料)
- ・4期43名の修了生中21名が監査役就任(常勤10名・非常勤11名)

### (3) 監査役人材プール制度の拡充強化

もう一つ、監査役人材プール制度の拡充強化も重要です。監査役の独立性を確保するためには、監査役人材市場を形成し、人材の斡旋の仕組み等を整備・強化することが必要です。また監査役経験者の社外取締役任用への道を切り拓くことも必要ですが、これらのことはまだまだ不十分だと言わざるを得ません。「社外取締役に求められる資質、知識、経験として「監査役経験者」は下手な取締役経験者よりは、はるかに相応しいポジションにあります。長年企業において様々な業務経験を積んだ後に、監査役に就任して4年ないし8年の在任期間中、日本監査役協会や監査懇話会等の教育・研修に参加して、法律・会計・監査・内部統制の基礎知識を身につけている。また経営者を相手に独立性と客観性を持った監査を実践する中で、経営トップに対しても言うべきことはきちんと物申す毅然とした精神性も日々涵養している(はずです)。監査役の本来的な職責を全うする人間には、退任後もその経験と知識を生かすより広い道が開けていることが重要です。

### (4) 監査役の覚悟

日本監査役協会提言「監査役を選任及び報酬等の決定プロセスについて」「6.おわりに」に次の事が書かれていました。「今後は制度面での改革も必要と考えるが、制度面での改革だけでは形式にとどまり、真の独立性の実現には至らないおそれがある。最終的には、監査役等の方々が独立性確保のために、覚悟を持って取り組むことが重要である。監査役等としての覚悟は、独立性の確保のみに求められるものではなく、監査役等としての職務全般を果たすためにも重要なものである。」

監査役の覚悟とは、端的にはいざという時に経営者に物を言い、毅然と対峙する「矜持」と「覚悟」であり、日常的には和して同じない対応が肝要ですが、精神主義の陥穽に陥ることなく～多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作ること合わせて努力する必要があると思います。最後に、当委員会委員でもある古川さんや私も含めた7人の仲間で作った同文館出版の『監査役の覚悟』の宣伝も行っており、報告を終わります。

以上