

2018 年 1 月 17 日

【監査懇話会 監査セミナー】

別府正之助

beppu-yokohama@nifty.com

監査役等のあり方 ～2018年を迎えて～

1. 監査役(会)に期待されている真の役割は何か

(1) 会社法などで明文化されている役割

① 会社法

(監査役の権限) 第 381 条 監査役は、取締役の職務の執行を監査する

→ 監査するとは、どういう意味か？

② 監査役等の英文呼称変更 (日本監査役協会、2012 年 8 月)

監査役(会)は取締役会と併せてガバナンス機能の主要な一翼を担っているとの認識の下、監査役(会)の英文呼称を変更した。

- ・ Board of Corporate Auditors → Audit & Supervisory Board
- ・ Corporate Auditor → Audit & Supervisory Board Member

→ ・ ガバナンス機能とは何か？ ・ Supervisory(監督)とは？

③ 監査役会規則(ひな形) (日本監査役協会、2015 年 4 月改正)

(監査役会の職務) 第 4 条 監査役会は、次に掲げる職務を行う。

1. 監査報告の作成
2. 常勤の監査役の選定及び解職
3. 監査の方針、業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定

→ ・ 監査報告を作成して何をアシュアランスするのか？

(代表取締役との定期的会合等) 第14条 (2004年5月改定時に新設)

1. 監査役会は、代表取締役と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、併せて必要と判断される要請を行うなど、代表取締役との相互認識を深めるよう努めるものとする。

→ 相互認識を深めるとはどういう意味か？

④ 監査役監査基準 (日本監査役協会、2015年7月改正)

(監査役の職責) 第2条

監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた独立の機関として取締役の職務の執行を監査することにより、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。

→ ・誰を監督するのか？ ・取締役会に監督機能を期待できるのか？

⑤ Model Audit Committee Charter(アメリカ監査委員会規程のひな型)

Purpose ; To assist the board of directors in fulfilling its oversight responsibilities for the financial reporting process, the system of internal control, the audit process, and the company's process for monitoring compliance with laws and regulations and the code of conduct.

監査委員会の目的；

取締役会による以下項目の監視・監督責任をアシストすること。

- ・財務報告プロセス
- ・内部統制システム
- ・監査（外部監査・内部監査）プロセス
- ・法令・行動規範順守を監視する社内プロセス

→ ・経営(者)の監視・監督機能は取締役会が担っているのか？

・会計監査人の監査の方法及び結果は相当である、と宣言しないのか？

(2) 明文化されている監査役(会)の役割への私見

① 「監査する」とは「監視・監督する」と同義語

- 「監査」の本来の意味は、会計監査も内部監査も、専門資格を有するか、一定の教育・訓練を受けた者が、一定の目標と範囲を限定してアシュアランスする専門業務。

- 一方、監査役の監査対象である「取締役の職務の執行」は範囲が広く不定形。何を監査するのか、目標の特定も、範囲の限定も難しい。

監査役報告書では、以下をアシュアランスしているが、その範囲は広大。

- ・事業報告は会社の状況を正しく示している。
- ・取締役の職務の執行に関する不正の行為、法令・定款に違反する重大な事実は認められない。
- ・内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当である。
- ・会計監査人の監査の方法及び結果は相当である。

- 監査役(会)は、監査意見を表明しただけでは終わらない。違法行為の差し止めなどで、是正しなければならない。

監査役の監査とは、取締役会の監視・監督と同じ意味。

【参考】西山芳喜教授 「監査役会制度の卓越性」(月刊監査役 2015 年 9 月号 P.19)

昭和 49 年の商法改正は、監査役は業務執行を監督すると解されていた明治以来の監査役制度の機能の復活を試みたものでしたが、すでに取締役の業務執行を「監督」するための取締役会制度があったため、「監督」の語が使えず、任務の一部として残った「会計監査」の語を拡大・使用するような形で「監査」の語に落ち着いたようです。

- 「三様監査」の表現は、監査役(会)の役割を、会計監査や内部監査と同列にみなして、経営(者)の監視・監督役割を矮小化する恐れあり。
海外で通用しない表現は、使うべきではない。

- 「監査役は自ら監査しなければならない」と言うのは思い込み。

しかし、会社法は、会計監査人を置かない会社も想定している。この場合は、監査役が、計算書類の適正性を監査しなければならない。

② 日本の多くの取締役会は真のガバナンス機関とは言い難い

- 日本企業の多くの取締役会は、ガバナンス機能（社長を監視・監督する役割）を発揮できない。真のガバナンス機関とはみなせない。会社法が目指しているところとの実態面の乖離が甚だしい。
- 業務執行の意思決定を中心的な役割とする、いわゆるオペレーション型(マネジメント型とも言われている)で運営されている。
- 独立社外取締役・独立社外監査役の「外部の目」は、企業経営にとって有用かつ不可欠。しかし、「独立社外取締役過半数」として、取締役会を専ら監督機関（モニタリング型）とする日本企業は少ない。今後あまり増えまい。

【参考】

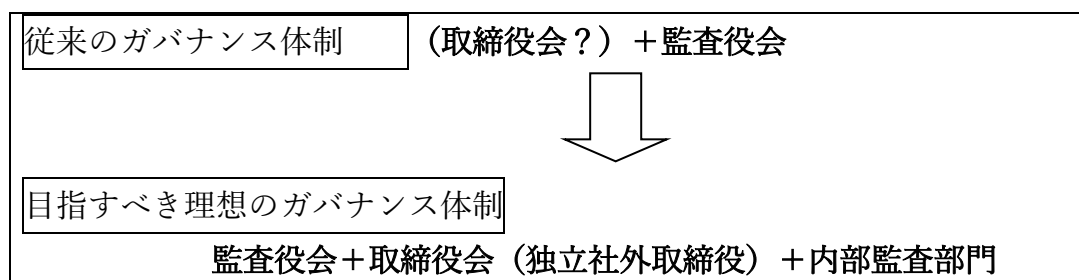
- ・日本上場会社約 3500 社のうち、社外取締役過半数の会社は約 110 社。
- ・社長以外はすべて社外取締役の会社は、H O Y A (株)など数社のみ。

会社名－組織形態	取締役			監査役（ ）は監査 委員・監査等委員			役員合計		
	社内	社外	合計	社 内	社外	合計	社内	社外	合計
G E（米）（3委員会）	1人	17人	18人	(0)	(6)	(6)	1人	17人	18人
日立製作所（3委員会）	4	9	13	(2)	(3)	(5)	4	9	13
三菱重工（監査等委員会）	6	5	11	(2)	(3)	(5)	6	5	11
新日鐵住金（監査役会）	11	2	13	3	4	7	14	6	20
東レ（監査役会）	23	2	25	2	2	4	25	4	29

- 代表取締役を除く取締役は、取締役会のメンバーだが、固有の調査権や是正権を有していない。

- 業務執行取締役は、業務執行上の上位者である社長を監督できない。
- 日本の経営者は、「執行」と「監督」の分離の必要性は理解している。
社長主導の取締役会が、社長に対する監視・監督機能を発揮し難いことも当然理解している。
- 独立社外取締役過半数の取締役会が経営の基本方針を「決定」し、業務執行取締役が「執行」する仕組み（「決定」と「執行」の分離）には違和感が強い。
- 日本の経営者は、業務執行取締役が自ら「決定」したことを、責任を持って「執行」する経営のやり方が優れていると考えている。

③ 日本型のガバナンス体制の要は監査役会



- 日本企業のガバナンスの要は、監査役会。
監査役会は、取締役会から独立したガバナンスの専門機関である。
- 監査役会のガバナンス機能を補完するのが、独立社外取締役。
(独立社外取締役が監督役割を深く認識していることが必要条件。)
- 監査役会の重要な情報源は、会計監査人と内部監査部門。
監査役会と内部監査部門の関係を明確にして、規定化することが必要。
- 監査等委員会(822社、上場会社の23%)には疑念が残る。

取締役会が十分に監督機能を発揮できない状況下で、一部の取締役で構成する監査等委員会に監督機能を期待するのは無理。

(3) 私が考える監査役(会)の役割

経営(者)の監視・監督が真の役割；

1. 粉飾決算をさせないこと
2. 社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせないこと。
3. 内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させること。

そして、望ましい社風、優れた企業風土づくりに貢献する。

2. 粉飾決算をさせないために、監査役(会)は何をすべきか

(1) 企業風土の評価

- 「経営者は常に「利益平準化」の誘惑と戦っている。」
すべてのプロフィットセンターの責任者(社長を含む)は、報告する数字の影響度が気になる。
- 「利益平準化」思想を容認する風潮は見られないか？
- 社長の適正決算の考え(Tone at the Top)が社内に発信されているか？
- 会計問題への厳正な処罰と、社内での処罰内容の公表は？

(2) 会計監査人の評価

- 監査役(会)は、会計監査という専門業務の委託者。会計監査法人は専門業務の受託者。委託者には業務受託者を適切に監督する義務がある。
- 会計監査人が考える不正会計を見逃す要因；
 - ・ 会計監査人の経験・能力の不足

- ・実質的な側面よりも形式的側面(文書化等)を重視する監査法人の文化
 - ・期末監査のタイトなスケジュール
- 監査役(会)は、会計監査人の監査環境の整備に努める。
- ・他社の監査報酬を調べ、必要な監査時間（監査報酬）を確保する。
- 【参考】米国では、日本の同業種・同規模会社よりも、監査時間で2～2.5倍、時間当たり単価で1.5～2倍、監査報酬は3～5倍高い。
- ・監査障害の除去に努める。監査聖域を設けない。
 - ・マネジメント・レターに「耳の痛い」課題を書いてもらう。
- 会計監査の結果は監査役会が直接聴取して、監査役が社長および取締役会に報告する。すべての発見事項(監査修正に至らないものも)を聴取。
- 会計監査基準でいう「Those charged with governance = 統治責任者(ガバナンスに責任を有する者)」は、日本の多くの会社では監査役(会)である。会計監査人の「雇い主」は監査役(会)。

(3) 会計の基礎知識

- 財務・会計に関する知見を有する監査役(公認会計士、経理部長経験者など)が本当に望ましいのか？（会社法施行規則第121条 9項参照）
- 知見が必須とは思わない。公認会計士は、黒か白の世界。ビジネスパーソンは常にバランスを考慮して判断。
- 基礎知識は必要(根本的な考え方を理解しておく)
- ・見積もりには幅がある(諸引当金、固定資産・のれんの減損、繰延税金資産の回収可能性、工事進行基準での工事総額・工事原価など)
 - ・連結決算の仕組み(配当は依然として単体ベース)
 - ・IFRS(国際会計基準)への移行(158社が移行)
 - ・当期純利益と包括利益
 - ・監査報告書の長文化

- ・「減価償却費は資金の源泉である」とは？
- ・ 株式売却益を当期純利益としてカウントしない(ノンリサイクリング処理)とは？

3. 「社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせない」ために監査役(会)は何をすべきか

(1) 社長との定期面談の継続実施

- 世界に誇れるベストプラクティスの一つ。
 - ・ 監査役会規則(ひな型)第 14 条で「代表取締役との定期的会合等」が規定されている。
 しかし、監査役会規則に記載していない会社も散見される。
 ・ 監査役監査基準第 15 条にも同趣旨が織り込まれているが、「レベル 4 努力義務事項、望ましい事項」の位置づけ。レベル 3 以上の必須事項にされていない。(ひな形も、基準も 2015 年 4 月改定)
- 定期面談(月次面談が望ましい)を制度化していない会社は、その事実だけで監査役の機能不全(ガバナンス不在)とみなされかねない。
- 余人を交えず、社長と面談することは、監査役の最重要任務。
 監査役の日常活動は、社長との面談で何を伝えるかを探すことでもある。
- 社長の経営方針、任期中の目標、望んでいる社風、後継者選考などについても意見を交換する。

(2) 社長の正しい経営姿勢を監視

- 社長の正しい経営姿勢は、社外取締役による牽制機能と業績連動型の報酬制度、つまり「ムチとアメ」だけでは担保できない。
 社長の利己心(自分の損得)だけで、為すべきことを為し、してはいけないことをしない、とは思えないから。
- 社長は会社の運営を受託した人。ステークホルダーのために働く役割。
 社長の利他心、責任感、良心を呼び起こし、時には社長を諫めるのが

監査役の任務。社内の他の誰もやらない、やれない仕事。代役はいない。

- 社外役員(社外取締役・社外監査役)の力を利用する。

4. 「内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させる」ために監査役(会)は何をすべきか

(1) 内部統制システムの重要性を経営幹部に理解させる

- J-SOX(財務報告に係る内部統制報告制度)への過度な期待は禁物。
→ ・自分で自分に○をつける仕事の形骸化が著しい。
・会計監査人と真剣に話し合って、簡素化を断行すべき。
・3点セット(業務フローチャート、業務記述書、リスクコントロールマトリックス=RCM)の見直し。特に、RCMは有効か？
- COSOの考え方を経営幹部に理解してもらう。
- 子会社(特に海外子会社)のガバナンス体制・統制環境の整備が急務。

(2) 内部監査部門の活用

- 内部統制システムの検証は、内部監査部門の活動に依拠する。。
そのためには、監査役会と内部監査部門の関係を明確にして、関与の仕方をルール化(規定化)する。(連携というあいまいな関係では不十分)
- 日本監査役協会の提言をベースにして、社内で話し合いを進める。
(この提言は、監査役協会が内部監査部門との関係をはじめて真正面から取り上げた画期的なレポート。)

「監査役等と内部監査部門との連携について」(2017年1月、日本監査役協会)

提言1. 内部監査部門の年間監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃、監査の結果の報告徴求権を社内ルールで具体化・明文化する。

提言2. 内部監査部門に指示・承認できるようにするため、同部門員を監査役等の補助使用人とすることを検討する。補助使用人としなない場合は、一定の指示・承認権限を内部統制基本方針などに明記する。

提言3. 内部監査部門長の人事について、監査役等への事前報告を求めることを内部統制基本方針等に明記する。

提言4. 監査日程の調整、合同監査、定期的情報交換などの協働をさらに強化する。

【日本監査役協会の提言に対する私見】

① 補助使用人とする考えには同意できない。

- ・内部監査部門は会社価値を付加し、改善するための活動で会社の目標達成に貢献すること、監査役(会)は監視・監督する仕事。
- ・補助使用人にすれば(自分の部下にすれば)、社長に気兼ねなく指示や承認ができる、との消極的な考えでは不可。
監査役(会)が指示・承認することが会社にとってプラスになる、と信ずるのであれば、社長を説得して取締役会で決定すればよいこと。

② 内部監査部門の報告先(直属関係)は社長と監査役会の2系統にする。

- ・内部監査部門を取締役会・監査役会等の直轄とすべきかのアンケートでは、「どちらともいえない」が6割、「直轄とすべき」が2割、「直轄にすべきではない」が2割。監査役の意見は分かれている。
- ・2者択一ではなく、社長と監査役会の2系統の報告経路（Dual Reporting Line）とする。
- ・監査役会が関与する重要事項(年間監査計画や内部監査部門長の異動など)への関与の仕方(事前同意、承認など)をルール化する。

③ 内部監査部門長の社長からの独立性を担保する仕組みが必要。

- ・常勤監査役(多くは社内監査役)と緊密に連携しているだけでは不十分。独立社外監査役が出席している監査役会での報告が必要。
 - ・日ごろから、監査部長が独立社外取締役及び独立社外監査役と緊密に意思疎通できる仕組みが必要。
取締役会場で年間総括報告しているだけでは不十分。
 - ・最近増えてきた社外役員会(社外取締役と社外監査役だけの会合)の場で、監査部長が直接報告できる仕組みを設ける。
- グループとしての内部監査体制の構築を求める。
- ・子会社(特に海外子会社)の内部監査部門を指揮できる体制の構築。
- 内部監査部門の品質向上を促し、支援する。
- ・すべての個々の監査報告書に目を通して質問する。
 - ・監査資源(人数とスキル)の確保、専門資格(CIA)の取得。
経理や総務経験者に加え製造、開発、品質保証などの経験者の配置も。
監査役スタッフを増やすよりも、内部監査部門の増員を優先する。
 - ・わかりやすい、世界に通用する監査報告書を学ばせる。
「監査報告書:アシュアランス業務の伝達」2017年9月日本語訳公表。
 - ・監査品質の向上のため、社外の専門家による外部評価を受けさせる。
(内部監査対象にならない唯一の部署でPDCAが回っているか?)
 - ・内部監査の活動報告を事業報告やアニュアルレポートに掲載させる。
- 内部監査部門を設置していない非上場の子会社では、常勤監査役が自ら勉強して、内部監査に従事することも考えられる。
- 内部監査の年間監査計画策定、監査実務への関与を高める。

【最近の製造業の品質問題に対する内部監査部門の反省】

- ・ 内部監査部門は品質問題とどのような関わり方をしていたのか？
- ・ 製造現場(工場)の監査手続は十分だったのか？
- ・ 品質保証部を監査対象にしていたのか？
- ・ 企業風土(他部署のことには口を出さないなど)をテーマにした監査に取り組んだことはあったのか？

○ 社内監査役の前職が監査関係部長等の比率は年々増加。

上場会社では 11.8% (2017 年 5 月、インターネットアンケート結果)。

社長の監視・監督役割への意識転換ができるかが課題。

5. 監査懇話会への期待

(1) 新任監査役への「社長の監視・監督役割」の教育徹底

(2) 監査役会規則の新しいひな型策定

監査役会の目的・職責を分かりやすく明記する。

- ・ ガバナンス機能（代表取締役の監視・監督機能）を発揮すること。
- ・ 内部監査部門の重要事項に関与し、監査結果の報告を受けることなど。

(3) 内部監査部門とのあるべき関係についての指針策定

監査役会が関与する重要事項を、内部監査の国際基準を参考にして選定。

関与の仕方（報告受領、指示、事前同意など）を定める。

(4) 子会社の常勤監査役向けのマニュアル作成

(5) 監査役会・内部監査部門の活動報告公表の指針策定

事業報告やアニュアルレポートで、監査役会活動を開示する指針を策定。

- ・ 社長との定期面談の回数と内容
- ・ 内部監査部門の重要事項に関与
- ・ すべての監査役の所信（抱負）表明など

【参考】 トラスコ中山の招集通知

http://www.trusco.co.jp/docs/ir/stock/meeting/2017_ketsugigotsuuchi.pdf

改選期ではないが3人の監査役が3ページにわたって紹介されている。

写真と手書きの所信を掲載。

常勤監査役に対する社内評価の結果とコメントも公表。

以上