

【第 80 回監査技術ゼミ】

2019.6.13 板垣 隆夫

日 時：6月13日（木）14時～17時

場 所：文京シビックセンター5F 区民会議室C

テーマ：ガバナンス改革の最新動向～会社法改正、フォローアップ会議、CGS研究会等

講 師：監査懇話会理事 法令改正検討委員会委員長 板垣 隆夫

【本報告の趣旨】

会社法改正の概要を解説すると共に、金融庁フォローアップ会議、経産省CGS研究会等での注目すべき議論を紹介します。特に最近重要性が再認識されている「守りのガバナンス」に関わる諸問題、企業集団内部統制、三様監査の連携、内部監査の法制化、監査役の報酬・選任プロセス等に焦点を当て、監査役の立場から見た意義と監査実務への影響を共に考えます。

本日の報告は、当初会社法改正の説明を中心に行う予定でしたが、つい先日の監査セミナーで塚本弁護士から詳細な説明がありましたので、素人が付け加えることもあまりないということで、タイトルも「ガバナンス改革の最新動向～会社法改正、フォローアップ会議、CGS研究会等」と変更して、対象範囲を法務省だけでなく金融庁や経産省の研究会に広げました。その上で、ガバナンス改革の最新動向として、最近重要性が再認識されている「守りのガバナンス」に関わる諸問題、企業集団内部統制、三様監査の連携、内部監査の法制化、監査役の報酬・選任プロセス等に焦点を当て、監査役の立場から見て面白そうな議論をピックアップして、紹介していきたいと思います。ただ、私が勝手に面白がっているだけで、皆さんの関心からはズレているおそれはありますが、一種の漫談・放談のようなものと気楽に聞いて頂ければ有難い。

内容の構成は以下の通りですが、この内の1の会社法、2のWコードフォローアップ会議、3の経産省CGS研究会及び4の(3)の経産省・SDGs 経営／ESG 投資研究会は詳しく説明するつもりですが、その他は殆ど項目だけの紹介になります。最後に、これらの動きを監査役として、どう受け止めるべきかの問題提起を行い、後の意見交換につなげていきたいと思っています。

【内容】

1. 会社法改正要綱の概要
2. 金融庁Wコードフォローアップ会議意見書 (4)「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」の概要
3. CGS研究会「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（案）」の概要
4. その他注目すべき報告
 - (1) 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」▶11/2「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正
 - (2) 消費者庁「公益通報者保護法」をめぐる動きの概要
 - (3) 経済産業省・SDGs 経営／ESG 投資研究会「SDGs 経営ガイド」の概要
 - (4) 金融庁「会計監査についての情報提供の充実に関する懇談会」報告書の概要
 - (5) 日弁連 社外取締役ガイドライン 2019 年改訂版 (2019.3.14)
5. 監査役としての受け止め方

1. 会社法改正要綱の概要

(1) 審議状況 会社法制（企業統治等関係）部会 座長神田秀樹東大名誉教授

第1回会議（2017年4月26日）

第19回会議（2019年1月16日）「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱案」

2月14日法制審議会総会にて要綱案を承認後、法務大臣に答申。通常国会への提出は断念し、秋の臨時国会提出との見通し。早くて2021年4月の施行か？

最初のテーマは、会社法改正要綱の概要で、まずは審議状況です。2017年4月から法制審議会会社法制（企業統治等関係）部会で審議が始まり、2018年2月に一旦中間試案がまとめられてパブリックコメントに掛けられた後、2019年2月に「会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱」が決定されました。

本当のところは、今回の改正要綱はあまり面白くないというのが正直な感想です。審議会の座長はお馴染みの神田秀樹先生です。フォローアップ会議を除くと、法務省であれ金融庁、経産省であれ主な審議会や研究会の座長を殆ど務めているのが、この神田先生です。驚くべきことであり、口さがない連中から御用学者の典型という声が出るのも、宜なるかなという感じです。5月27日に日弁連主催の「会社法改正要綱に関する研修会」に参加して、神田先生の解説を聞きました。神田先生の話は今まで何回か聞いたことがありますが、毎回必ず眠ってしまいます。今回は比較的起きていた時間が長かったわけですが、とにかく資料にしっかり沿いながらあまり抑揚のない話し方で淡々と述べるスタイルです。昨年の監査セミナーにお呼びした早稲田大学の上村達男名誉教授とは対照的です。上村さんは、大いに熱弁を奮うのですが資料とは無関係に話はあっち飛びこっち飛びで、結局何を言われたのか良く判らない。まあどっちもどっちで、頭に良く残らない点では同じです。

早速脱線しますが、今世間で大問題になっている金融庁金融審議会の市場ワーキング・グループの「高齢社会における資産形成・管理報告書」、「人生100年時代における資産形成」では年金収入だけでは月5万円赤字となって、30年で「2千万円不足」するので貯蓄や資産運用の必要性を呼びかけたというやつです。何とこれまた座長は神田教授であり、フォローアップ会議座長の池尾教授やお馴染みの神作東大教授も委員になっています。政権が「100年安心」としてきた年金制度に不安を抱かせる内容だとして、慌てて安倍首相や麻生副総理が打ち消しに躍起になっていますが、このことは神田教授は単なる御用学者ではないんだということを強烈にアピールしたとも言えそうです。

今回、添付している資料1は、その時の神田先生の解説資料の主要部分ですが、無料で配布されたものです。さすがにポイントを簡潔かつ丁寧に説明していますので、先般の塚本弁護士資料とこれを読めばほぼ全容は把握できるようになっています。更に、神田先生は、旬刊商事法務の2月25日号から5月5日号まで8回に亘って要綱の解説を執筆されています。これはこれで議論の詳細を把握する上では有益ですが、とにかく無茶苦茶長く、読む通す前に眠ってしまうのは必定ですので、概要を掴むのであれば今日の資料位が最適かと思います。

(2) 要綱の概要～詳細は参考資料1（神田座長の日弁連での解説資料（抄））

全体の目次は、以下の通りですが、分量では第3部の社債の管理と株式交付で半分弱を占めますが読んで良く判りませんので、本日は全く無視して1部、第2部に関して若干説明します。なお、別紙でお配りしている神田教授の解説も同様に抄録です。因みに、28/56ページに今回の改正の経緯が簡潔にまとめられています。

A. 全体目次

第1部 株主総会に関する規律の見直し

第1 株主総会資料の電子提供、 第2 株主提案権

第2部 取締役等に関する規律の見直し

第1 取締役等への適切なインセンティブの付与

1 取締役の報酬等、 2 補償契約、 3 役員等のために締結される保険契約

第2 社外取締役の活用等

1 業務執行の社外取締役への委託、 2 社外取締役を置くことの義務付け

第3部 その他（社債の管理、株式交付など）

第1 社債の管理、 第2 株式交付

第3 その他

1 責任追及等の訴えに係る訴訟における和解、 2 議決権行使書面の閲覧等

3 株式の併合等に関する見直し、 4 会社の登記に関する見直し

5 取締役等の欠格条項の削減及びこれに伴う規律の整備

主要なポイントでは、本当にばくっとした感じですが、一応押さえておきたいと思います。

B. 主要なポイント

1. 株主総会に関する規律の見直し

(1)株主総会資料の電子提供制度を創設し、上場会社に対してその制度の採用を義務付けること

(2)株主提案権について、株主が提案できる議案の数の上限を10に制限し、不適切な内容の株主提案の制限を設けること

2. 取締役等に関する規律の見直し

(1)取締役の個人別の報酬に関して、一定の監査役会設置会社及び全ての監査等委員会設置会社について取締役会にその内容の決定に関する方針の決定義務を課すこと、株式報酬等に関する株主総会の決議事項を見直すこと、及び、事業報告による取締役の報酬に関する情報開示を充実させること

(2)会社補償(会社が、役員等に対する責任追及等に関して役員が要した防御費用や賠償金を当該役員に対して補償(負担)すること)を行う旨の契約に関して、契約締結のための手続きや会社が補償できる費用や賠償金の範囲に関する規定を新設すること

(3)役員等賠償責任保険契約に関して、加入するための手続きや情報開示等に関する規定を新設すること

(4)取締役会決議により社外取締役に一定の業務執行を委託できるものとする

(5)監査役設置会社(公開会社であり、かつ、大会社であるものに限る)であって、有価証券報告書提出会社であるものについて、社外取締役の設置を義務化すること

以下、特記事項として主として中間試案との関連での補足説明を2点行います。

【特記事項】

■中間試案の「取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定の再一任」【A案】＝「公開会社において、取締役の個人別の報酬等の内容に係る決定を取締役に再一任するためには、株主総会の決議を要するものとする。」は採用されなかった。(当会賛成意見)

パブコメでは、当会を含め賛成意見の方が多くありました。現行の再一任の実務が取締役会による代表取締役への監督に不適切な影響を与えるおそれがある、すなわち代表取締役が報酬決定権限を持つ以上、当該取締役が望まない意見を述べるのが事実上困難にな

る、というのがその理由でした。本来は再一任を禁止すべきで、株主総会の決議があれば再一任できる規定は歯止めとして実効性がなく手緩いという指摘もかなりありました。ところが、経済界から強い反対があったため、再一任に関する手続きの規律の改正は見送られました。また、中間試案段階では検討対象とされた、報酬等の額を個人別に事業報告に開示する案は、パブリックコメントで意見が分かれ、その後の部会で審議されたが、経済界から強い反対のため結局消えてしまいました。塚本さんの説明では、ゴーンさんの事件があったにも関わらず、再一任に関する規律の強化が見送られたために、国会審議で野党から突っ込まれる恐れがあるとして、通常国会での議案提出が断念されたとのことでした。

役員報酬改革では、インセンティブ報酬の導入を促進する方向で、会社法もCGコードも進んでおり、お手盛りを防ぐために手続き規制と開示規制をどこまでやるかの議論になっています。そもそものインセンティブ報酬の導入を中心にした役員報酬改革の是非そのものは殆ど議論がない中で、一部に異論を唱える研究者がいることも記憶には留めておいた方が良いでしょう。小生が親しくしている一橋大学の仮屋広郷教授がその典型ですが、雑誌に発表する度に送ってくれる論文の内、「日本企業の役員報酬～問われる経営者の見識と良識」などの論文で「高額な役員報酬を当たり前のものとして受け止める世の中の空気を作り出す動き」であって、米国の様な格差社会を招くことになるかと警鐘を鳴らしています。それ以外でもユニークな主張満載の興味深い論稿を発表されており、監査懇話会の皆さんにも適宜ご紹介していますが、もっと読みたいという方がおられたらご連絡下さい。本日のテーマとは外れてしまいますので、仮屋さんの話はこれくらいにしておきます。

■中間試案の「監査役設置会社の取締役会による重要な業務執行の決定の委任」【A案】＝「監査役設置会社の取締役会は、取締役の過半数が社外取締役であることその他一定の要件を満たす場合には、その決議によって、重要な業務執行の決定を取締役に委任することができるものとする。」（モニタリングシステム志向）は採用されなかった。（当会反対意見）

*上記以外、「社外取締役の設置を義務化」を含め、今回要綱に当会は賛成又は条件付賛成。

中間試案段階でもう一つの争点であったのが、監査役設置会社においても一定の要件を満たす場合は、指名委員会等設置会社のように、取締役会は一定の範囲の重要な業務執行の決定を取締役に委任できるとする案です。監査役設置会社でも、執行と監督を分離し、取締役会が業務執行者を監督する、いわゆるモニタリング・モデルを採用することを可能とする案だとも言われました。

当会は反対意見を提出しました。当会の反対理由はいくつかありますが、主に取締役会等の開催頻度が低くなり、業務執行に関する取締役会による監督や監査役による監査の機能が低下するおそれがあるというものでした。パブコメでは賛否が伯仲したようですが、その後の審議の過程で消えてしまいました。

なお、上記以外、「社外取締役の設置を義務化」を含め、当会は中間試案のパブリックコメントにおいて、今回要綱の内容に賛成もしくは条件付賛成の意見を表明しています。

2. 金融庁Wコードフォローアップ会議意見書（4）

「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」の概要

（Wコード：スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コード）

（1）審議状況 座長池尾和人立正大学経済学部教授

C Gコード改訂案&投資家と企業の対話ガイドライン案を策定した2018年3月後しばらく休会していたが11月に会議を再開

第16回 2018年11月27日

第19回 2019年4月10日にて提言を審議、決定

二番目に取り上げるのは、金融庁Wコードフォローアップ会議意見書「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」の概要です。若干思い起こすと2018年3月に会社法改正中間試案のパブリックコメントを法務省に提出した直後の4月に「コーポレートガバナンス・コードの改訂案」を東証に、「投資家と企業の対話ガイドライン案に対する意見」を金融庁に提出しました。そして、昨年5月のこの監査技術ゼミでこの三つのパブコメ意見の紹介を行いました。テーマは幾つかありましたが、最大の焦点は監査役に求められる資質・能力の問題でした。CG改訂案は、「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・会計に関する適切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。」で、我々は反対しましたがそのまま改訂されました。「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」が加わり、「財務・会計に関する適切な知見」が十分な知見に置き換わりました。これに対して、監査懇話会は「また、監査役会は、総合して、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し、かつ倫理観に富んだ者で構成され、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。」財務・会計・法務に関する知識が必要なのは監査役会全体としてであって各人ではないこと、更に倫理観に富んだ者で構成されるべきであることを主張しました。

(2) 提言の概要 参考資料2（提言全文）

フォローアップ会議の4回目の提言は、別紙の参考資料2に全文を添付しています。主要なポイントは以下の通りですが、中心はスチュワードシップ関係で、コーポレート・ガバナンス関係は分量的にも非常に少ないのが特徴です。

A. 全体概要、主要なポイント

I. はじめに 金融庁の問題意識を知る上ではこの部分は興味深い。

＜企業側の課題＞

- ・ 指名委員会、報酬委員会が設置されていながらも委員構成の偏り等により必ずしもその機能が十分発揮されておらず、必ずしも企業価値向上の観点から適切な資質を備えた独立社外取締役の選定につながっていない
- ・ 企業年金の運用資産に占める政策保有株式が過大となっている例がある
- ・ 取締役会の活動内容や実効性評価について必ずしも具体的に説明や情報提供がなされていない

＜投資家側の課題＞

- ・ 企業との対話の中身が依然として形式的なものに留まり、中長期的な企業価値向上に十分つながっていない
- ・ 企業開示の充実を求める一方で自らの説明責任を果たすことに必ずしも積極的ではない例がある
- ・ コンプライ・オア・エクスプレインの意義への認識不足等からコードの遵守状況の把握が機械的である

II. スチュワードシップ

スチュワードシップ関係はすべては説明しませんが、運用機関と議決権行使助言会社に対して詳細な情報開示を求めているのが特徴です。特に、最近株主総会での賛否に大きな影響を与えている米国のグラスルイスや ISS 等の議決権行使助言会社に対する風当たりが内外で強まっていることを反映したものです。上場企業向けにコンサルティングサービスを提供しているなど、利益相反の懸念が払拭できない議決権行使助言会社も存在するとして、米国や欧州では、法規制の強化が議論されているそうです。日本でも関経連が昨年4月公表の「実効性あるコーポレートガバナンスへの改革に関する意見」で、議決権行使助言会社の規制について本格的な議論を開始すべきだと提言していました。

はなしは又少し脱線しますが、関経連というのはなかなか面白い意見を表明する団体で、CG改革に対しても基本的には賛成と言いつつ、各論ではあれこれ異議を唱えて、いかにも関西人らしい率直な物言いとなっており、そこが面従腹背の多い東京の財界人との違いかもしれません。面白いことに、1月の第17回フォローアップ会議に関経連の松本会長が呼ばれて、「企業経営の現場からみたコーポレートガバナンスの具体的な課題」というプレゼンテーションを行っています。わが国企業の伝統的な経営哲学「三方よし」を強調した上で、ROE 偏重や政策保有株式等の一律的な規制を批判し、四半期開示の義務付けの廃止を訴え、取締役の構成について各社の事情に応じた制度にすべきとして社外取締役比率3分の1以上論をけん制しています。興味があるのは、金融庁がなぜある意味札付きともいえる日本的経営擁護論者を呼んで話をさせたのか、財界には本心ではこういう考え方で米国型のCG改革に反感を持つ人が多いことを知った上で、ガス抜きをしたとも考えられますし、頭の良い金融庁の役人ですので、微妙な風向きの変化を敏感に感じ取った結果なのか、今のところ判然としません。

1. 運用機関

①次の情報の詳細な開示を運用機関に促す

- ・ 個別の議決権行使に係る賛否の理由
- ・ 企業との対話プロセス及びその結果
- ・ コードの各原則の実施状況の自己評価等

②運用機関が ESG に関する対話を行う場合には、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上に結びつくものとなるよう意識することを期待

2. 企業年金等のアセットオーナー

○企業年金のスチュワードシップ活動を後押しするための取組みを推進

3. サービスプロバイダー

(1) 議決権行使助言会社

①議決権行使助言会社に対し次のことを求める。

- ・ 十分かつ適切な組織的体制の整備
- ・ 助言策定プロセスの具体的な公表
- ・ 企業との対話の積極的な実施

②運用機関に対して次の情報の詳細な開示を促す。

- ・ 利用する議決権行使助言会社名
- ・ 助言内容の確認の体制
- ・ 具体的な活用方法等

(2) 運用コンサルタント

①運用コンサルタントが企業年金等をサポートするスチュワードシップ活動の主体の一つであるとの位置づけの明確化

②運用コンサルタントに対し、利益相反管理体制の整備やその取組状況の公表等を促す

Ⅲ. コーポレートガバナンス

コーポレート・ガバナンスの部分では、行数は少ないけれども下記のような重要なことが記述されています。今の議論の焦点が何かが良く判ります。

1. 監査に対する信頼性の確保

○「守りのガバナンス」は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で不可欠であり、三様監査の効果的な活用等を通じた監査に対する信頼性の確保が重要
○内部監査について、独立社外取締役を含む取締役会や監査役など経営陣から独立した監督機関に対する直接報告が行われる仕組みの確立を促す。

2. グループガバナンスの在り方

○一般株主保護等の観点からグループガバナンスの在り方に関する検討を進める。
○特に、上場子会社等に関しては、次のようなガバナンス体制の厳格化が求められる。
・その合理性に関する親会社の説明責任の強化
・支配株主から独立性がある社外取締役の比率の引き上げ

B. 特記事項

特記事項として、コーポレート・ガバナンスに関連して、いくつかのトピックを紹介したいと思います。まずは、池尾座長の下記の発言です。時期は明言していないが、次はCGコード見直しを行い、その際に守りのガバナンスについて本格的な議論を行うとの表明です。そこで、金融庁に下記のような個人意見を提出しました。特に、フォローアップ会議のメンバー構成の問題は極めて重大で、前回のCGコード改訂時に、監査役の資質・能力問題が議論されたにも拘わらず、監査役等の意見は殆ど反映されませんでした。今年の1月に金融庁の井上課長が監査セミナーで来られた時も、この問題を取り上げて質問しましたが、訳のわからない回答しか得られませんでした。ここは、日本監査役協会に奮闘してもらう必要がありますので、岡田会長にも同様の趣旨のメールを送って激励しました。

■守りのガバナンスについての池尾座長発言

「監査に対する信頼性の確保のところですが、座長として、自己批判した上で、おわびしなければいけないんですが、「守りのガバナンス」に関して、まとまって議論する機会を、これまで持てなかったということがありまして、・・・いずれ、コーポレートガバナンス・コードに関しても、見直しのサイクルが始まると思いますので、その際には、守りのほうについても、そろそろ、かなり本格的な議論をすべきだと思います。」

➤

時期は明言していないが、次はCGコード見直しを行い、その際に守りのガバナンスについて本格的な議論を行うとの表明である。

<金融庁へ個人意見発信 5/15>

今後のフォローアップ会議で、守りのガバナンス、とりわけ監査役等、内部監査及び会計監査人の三様監査の実効性向上のための方策について、ご議論頂きたい。

具体的には、下記事項が重要と思われます。

- ・監査役等と内部監査の連携の深化、とりわけデュアル・レポートラインの確立
- ・内部監査の法制化
- ・監査役等の指名・報酬決定プロセス
- ・内部統制報告制度の実効性向上

その際に、監査役等（及び内部監査）の代表をフォローアップ会議のメンバーに加えることが、不可欠だと考えます。前回のCGコード改訂時に、監査役の資質・能力問題が議論

されたにも拘わらず、監査役等の意見は殆ど反映されませんでした。監査役等が置かれている現実とそれに対する第一線の意見を踏まえた上で、大いに議論して頂くことを要望致します。」

■内部監査をめぐる議論（その1）

次のトピックは、この提言に書かれた内部監査部門のレポートラインの問題です。この問題については、当会のメンバーは毎年監査セミナーにお呼びしている別府正之助さんの講演での「デュアルレポートライン」論でお馴染みでしょう。デュアルというのは、社長と監査役会双方を指し、レポートには単に報告するだけではなく、指示命令や監査部門長に対する一定の人事権も含むことも、周知のことと思います。別府さんは日本内部監査協会に強い影響力を持っていますが、内部監査協会の中でも別府さんのような考え方が主流になっているわけではありません。ましてや、監査役の間ではつい数年前まではごく少数派に留まっており、監査セミナーでも内部監査はあくまで社長の為の組織であり、デュアルレポートなど何を言っているんだという冷ややかな雰囲気を感じ取れました。私は、様々な点で別府さんとは見解が相違することが多くありますが、この内部監査と監査役の「デュアルレポートライン」論は一貫して支持していますので、監査懇話会が編集している「最新監査役の実務マニュアル」の担当箇所本文ではなく実務知識というコラムに書き込もうとしましたが、猛烈な反対があり、結局「デュアルレポートライン」という言葉は使わずに、その考え方を記述することにしました。ところが、ここ数年で大きく流れが変わってきました。内部監査部門の経営からの独立性、監査役会や取締役会へのレポートラインの構築が必要との声が大きくなってきました。米国の監査委員会と内部監査部門との関係が一つのモデルとされると共に、例えば東芝で経営監査部がトップ直属で、かつ経営監査が主体でコンプライアンス監査が疎かになったという理由で、監査委員会直属の組織に変わったことも一つの契機でした。ただ、付け加えておきますと、別府さんはあくまで「デュアルレポートライン」の主張であって、社長とのラインをなくしてしまう、東芝のような監査委員会直属体制には反対です。今回のフォローアップ会議の提言にはこうした背景があることを理解しておく必要があります。

提言「そのうち内部監査部門については、CEO等のみの指揮命令下となっているケースが大半を占め、経営陣幹部による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されていないとの指摘がある。内部監査が一定の独立性をもって有効に機能するよう、独立社外取締役を含む取締役会・監査委員会や監査役会などに対しても直接報告が行われる仕組みの確立を促すことが重要である。」

ところが、この提言に対する様々な立場からの反応がとても面白い。まず、紹介するのは大和総研横山淳氏、ガバナンス関係でしばしば堅実な論稿を発表することで知られた人物です。多くの人が考えている危機、社長と監査役へのダブルレポートの難しさ、内部監査が経営陣を監視することの難しさを表明した典型的な反応と言えるでしょう。

○大和総研横山淳氏 2019.4.25 「ガバナンス改革、次のテーマは？」

- ・ 内部監査や内部統制が、経営陣による社内の問題を把握するための仕組みとして構築されている以上、本質的に経営陣の暴走に対して脆弱性を抱えることは避けられない。
- ・ 指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社のように、実質的に監査機関が取締役会の一部を構成しているのであれば、会社法上、内部統制システムの基本方針の決定権限を有することを根拠に、取締役会に内部統制、内部監査から直接報告する仕組みを構築する

ことは想定できる。しかし、取締役会とは並列的に、別個に監査機関が存在する監査役会設置会社にとっては、難しい課題となる。

- ・ もちろん、何らかの工夫によって、強力な調査権限を有する監査役（会）が、内部監査部門からの直接報告を得て、独立社外取締役とも円滑に連携できるようになれば、それは強力な「守りのガバナンス」の仕組みとなることだろう。

もう一つの反応は、当会の特別顧問でもある山口利昭弁護士の「ビジネス法務の部屋」の5月16日付の記事、「GCフォローアップ会議における「内部監査」の議論はもっと深化させるべきである」です。賛否は別にしても、とても面白い内容なので、やや詳しく紹介します。

○山口利昭弁護士「ビジネス法務の部屋」2019.5.16

「GCフォローアップ会議における「内部監査」の議論はもっと深化させるべきである」

- ・ ガバナンス・コードの時代における内部監査はこうあるべき」と示された内容は、私がかつて内部監査部門の方々からご批判（いや嘲笑？）を受けていた内容とほぼそっくりなので、やや心配をしているところです。
- ・ 内部監査は「守りのガバナンス」だけでなく「攻めのガバナンス」にも役立つもの、いやむしろ企業が中長期の企業価値向上のために投資家と対話をするために不可欠なもの、つまり「攻めのガバナンス」に必須なシステムとみるのが企業統治改革時代の「内部監査の在り方」です。経営目標達成の可否を判断し、その達成を確実にするための有効な施策を監査先責任者に助言し、監査の結果及び提供した助言を経営者に報告して、適切な経営判断および変更に貢献するのが内部監査人の本分です。
- ・ 内部監査部門が不正を見つける、といったことが本分ではなく、経営者の代理人として、中長期計画の実施状況を経営者がきちんと把握できるような体制が整っているのか、経営者の施策が現場でムリ、ムラ、ムダなく実施されているのか、もし問題があるのであれば修正で足りるのか、やり直すべきなのか、といったことを監査・報告する（経営監査）からこそ内部監査人は正当な人事評価を得られますし、社内でもキャリアパスの一環として尊重されます。現場作業がルールに適合しているかどうかを指摘するのではなく、現場のルールの要否（不要であれば削除を提言）を指摘できるからこそ経営者に尊重される内部監査部門になります。
- ・ 社長の直属として内部監査部門を置くか、監査機関の直属とするかといった議論がありますが、経営者に対する監視は監査役、監査等委員、監査委員が、その職務を補助すべき使用人を指揮して自分で行うのが適当であり、内部監査人はもともと補助者にしてはならない、というのがコーポレートガバナンス・コード時代の内部監査とされています。したがって内部監査人の報告は取締役会に行うものとされています。だからこそ、内部監査部門に有能な社員が配属される機運が高まりつつあるのが現状です。
- ・ 内部監査人が寄与すべきなのは「不正予防」なのか「早期発見」なのか、といった議論もありますが、まずなによりも重要なのは「企業のアカウンタビリティ（説明責任の履行）に資する経営監査をどう構築すべきか」という点です。このあたりのご議論が、フォローアップ会議の議事録を拝見してもまったく出てきておりません。内部監査人にとって、不正を発見するスキルと経営監査のスキルは全く異なり、またそれぞれ高い見識を必要とします。ガバナンスを「稼ぐ力を取り戻す」ために議論しているのに、上記のような内部監査部門の進行形が全く議論されないのはとても残念です。このまま指針が改訂されてしまうと、内部監査の実務家の方々が目指す方向と大きなズレが生じてしまうのではないのでしょうか。いまからでも遅くないと思いますので、内部監査の在り方については、もっと企業実務家の方の御意見をお聴きになってはいかがでしょうか。

そこで、「いたさん」の名前で、ブログに次のように投稿しました。「しかし、経営監査は重要ですが、その在り方は様々な考えがあり、未だ未決着だと思います（某研究会のフォーラムの名称は10年前から「これからの経営監査を考える会」です）。「むしろ『攻めのガバナンス』に必須なシステムとみるのが企業統治改革時代の『内部監査の在り方』」とか、「経営者に対する監視は監査役等が、その職務を補助すべき使用人を指揮して自分で行うのが適当であり、内部監査人はもともと補助者にはならない、というのがCGコード時代の内部監査」などと単純に言えるのかは正直疑問がありますが、大いに議論すべきところです。」

ここで、議論すべき重要なキーワードが「経営監査」という言葉です。経営監査は多義的な言葉であり、人によって意味している内容が様々であり、議論する際にはこの人はどういう意味で使っているのか注意が必要です。もっとも、基本的な考え方は、一つは「経営に対する監査」（ガバナンスの監査）の意味で、本来これは監査役の役割です。もう一つは、「経営者の目線での内部統制の監査」の意味でこれは内部監査の役割というように、二つの意味に明確に区分する考え方で

実は、10年くらい前に私は企業研究会の「これからの経営監査を考える会」という様々な業種の内部監査部門の責任者が集まる50人位の研究会の幹事として何年か活動していましたが、この会での定義は「企業の内部者が当該企業の最高経営者層または取締役会などのために当該企業の内部統制、リスク・マネジメントおよびコーポレートガバナンスの状況についてステークホルダーに対する経営責任が果たされているかどうかを客観的に判断し必要に応じて改善提案を行うとともに、改善提案実行のための協力をする行為である。」ここには、経営者のための監査であると同時にステークホルダーのための経営者を含むコーポレートガバナンスの監査でもあるとして、両方の要素が複合的に含まれています。山口さんの主張を理解するためには、内部監査部門の高度化と独立性強化の二つの志向性の矛盾と両立というかなり難しい問題を知る必要があります。

近年、内部監査の充実強化の方策として、準拠性監査からの脱却が意識され、単なる問題指摘から規定そのものの妥当性評価を含む改善提案型内部監査、更には経営者のための経営問題に関する提言を中心にした経営監査が追求されるようになりました。経営監査の主張の背景には、内部監査部門を将来のキャリアパスと位置付けることにより、社内での地位を高め、ひいては優秀な人材を集めたいという人事戦略があります。その一方で、内部統制報告制度を契機に経営者の活動そのものを対象とする必要性から、経営者からの独立性を確保するためのレポートラインの追求という新たな方向性が存在します。こうした二つの志向性の交錯点として、前述の東芝の経営監査部があったと言えます。問題は、こうした内部監査の「高度化」（経営トップのための提言）と「経営トップからの独立性」はしばしば相矛盾することです。同社では不正会計という異常事態を受け、内部監査部は監査委員会直属として、コンプライアンス中心の監査活動に集中することになりましたが、果たしてそれで良いのかについては様々な意見があるところなのです。（もし、このあたりに関心がある方は、監査懇話会のHPの監査役・いたさんのオピニオンのNo.14「三様監査の連携一層の深化を目指して」をお読みいただくと有難い。

★キーワードである「経営監査」とは何か

経営監査には多義的な言葉であり、どういう意味で使っているのか注意が必要

○二つの意味に明確に区分する考え

- ・「経営に対する監査」（ガバナンスの監査）（監査役の役割）
- ・「経営者の目線での内部統制の監査」（内部監査の役割）

○企業研究会「これからの経営監査を考える会」の定義（やや複合的）

企業の内部者が当該企業の最高経営者層または取締役会などのために当該企業の内部統制、リスク・マネジメントおよびコーポレートガバナンスの状況についてステークホルダーに対する経営責任が果たされているかどうかを客観的に判断し必要に応じて改善提案を行うとともに、改善提案実行のための協力をする行為である。

ここで、この問題に関連したもう一つ面白い論稿を紹介しておきます。ここでは、当会でお馴染みの歌姫、カラオケ名人の柿崎環先生が、監査役の経営監査について論じておられます。ここでいう経営監査は一般的に言われている監査役の役割たるガバナンス監査の意味ではなく、取締役会場で検討すべき中長期的な経営課題や戦略的リスクマネジメントに対して、日々の業務監査に裏付けられた独立的な視点からの評価や提言のことを言っています。この視点は、今年 20 日の監査実務研究会での森田さんの報告「戦略監査とは何か？～監査役としての関わりについて～」の問題意識とも重なるものです。更に、柿崎教授は、内部監査に期待されるのは、取締役会の戦略的リスクマネジメントに対する監督機能の発揮のため、監査役との連携を強化する視点であり、両者の連携は単に不正リスク対応に終始するのではなく、企業リスクに立ち向かい企業の付加価値を高める意味の連携こそ求められる。山口弁護士の主張とも重なる部分があり、とても面白い内容と思いますが、これらの点については、7月11日のスタディグループ分科会「これからの監査役はどうあるべきか～パネルディスカッションで考える～コーポレートガバナンスにおける三様監査の連携」において、詳しく論じられるはずですが、因みに、パネリストは元三菱商事内部監査部長で私の親しい友人である三神明氏と当会の金馬さん、太田さんで小生もモデレーターとして登場予定です。

○柿崎環「監査役と内部監査人は何を連携するのか」月刊監査役 2019 年 6 月号

- ・ 監査役の経営監査～取締役会場で検討すべき中長期的な経営課題や戦略的リスクマネジメントに対して、日々の業務監査に裏付けられた独立的な視点からの評価や提言が期待できるのは監査役において他はない。
- ・ 内部監査に期待されるのは、取締役会の戦略的リスクマネジメントに対する監督機能の発揮のため、監査役との連携を強化する視点である。
- ・ 両者の連携は単に不正リスク対応に終始するのではなく、企業リスクに立ち向かい企業の付加価値を高める意味の連携こそ求められる。

（6月20日監査実務研究会森田報告「戦略監査とは何か？～監査役としての関わりについて～」にもつながる議論であり、要注目。）

更に、内部監査をめぐるトピックとして、もう一つは内部監査の制度化（法定化）をめぐる議論です。この問題に以前から注力しているのが実践コーポレート・ガバナンス研究会で、幾度か提言を行っていますが、最近のものが昨年 12 月のもので、下記をCGCに書き込むという提言です。監査懇話会でも、2014年に「会社法施行規則改正案に関する意見」の中で、「内部監査部門又は内部統制部門が監査役と連携することに関する事項」を内部統制システムの決議事項とすることを会社法施行規則に書き込む提言を行っています。この議論も、これから活発化すると予想しています。

○内部監査の制度化（法定化）をめぐる議論

実践コーポレート・ガバナンス研究会「内部監査の制度化」に関する再提言 2018.12.18

「第3のディフェンスラインである内部監査の強化は、不祥事に対する有力な打ち手の一つとして認識されるも扱いは任意監査であり、監査役等監査や外部会計監査に比べてその位置づけが制度的に十分に担保されていない。」

ここでガバナンス3類型間の監査役等監査の品質の等価性を担保し、かつ内部監査に制度的位置づけを付与すべく以下の改訂を提言する。

＜改訂補充原則4-13③案＞

上場会社において、監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査部門に対して、監査機能上の指揮命令権を確保すべきである。

上場会社は、第3のディフェンスラインとして内部監査部門を明示し、また統治機関において監督・監査責任を担う監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査に関する監査機能上の重要事項の意思決定に責任を持ち、その監査活動に対して適切に指揮命令を行うべきである。

ここで内部監査に関する監査機能上の重要事項とは、内部監査部門長の任免、内部監査規程の承認、内部監査計画の承認等を指す

★2014.12.22 監査懇話会「会社法施行規則改正案に関する意見」

(3)「内部監査部門又は内部統制部門が監査役と連携することに関する事項」を内部統制システムの決議事項とする

3. 経産省CGS研究会「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(案)」

(コーポレート・ガバナンス・システム研究会第2期)

大きな区分の三番目のテーマは、経産省CGS研究会「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(案)」です。これまた、神田教授が座長で、委員にはあの伊藤邦雄教授や富山和彦氏、太田順司元日本監査役協会会長、武井一浩弁護士、大杉謙一中央大学教授の外、先日監査セミナーでお呼びした塚本英巨弁護士も加わるという、オールスターメンバーです。あと、付け加えると、この会の事務局を担うのが経産省の経済産業政策局産業組織課で、2年前から課長を務めているのが、坂本里和(りわ)さんという女性で、4女の母という方です。実は、私はBDTI(会社役員育成機構)という団体の勉強会に参加した時に、坂本課長と同会代表の大杉謙一教授と知り合い、何回か情報交換を行いました。とても優秀かつ偉ぶったところが全くない方で、経産省のCGS研究会はもっぱら攻めのガバナンスばかりを扱っているが、守りのガバナンス、とりわけ監査役と内部統制について、深掘りした議論を行うべきであると持論を述べたところ、非常に謙虚に話を受け止めてくれました。おそらく当会HPの「監査役・いたさんのオピニオン」の記事もいくつか読んで頂けたようです。こういう経緯がありましたので、CGS研究会の議事には関心をもってウオッチしていましたところ、期待通り守りのガバナンスに関して、従来にない興味深い討議が展開されていたという訳です。そこで、監査懇話会の皆さんとも共有しようと、何回か面白い議論が載っている議事録を紹介してきたところです。

(1) 審議状況 座長神田秀樹東大名誉教授

第1回 2017年12月8日

第16回 2019年4月18日「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(案)」

この「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(案)」は今月中には確定版が公表されるようですが、取敢えず案をベースに紹介します。この指針の位置づけは、ここにある通りCGコードを補完するものであり、これに沿った対応を行わなかったことが

取締役等の善管注意義務違反を構成するものではないが、反対に、本ガイドラインに沿った対応を行った場合には、他に特段の事情がない限り、通常は善管注意義務を十分に果たしていると評価されるであろうと考えられるというものです。

(2) 「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（案）」概要

(A) 全体概要 参考資料 3-①（経産省「グループガバナンスについて」）

「本実務指針案は、CG コードの趣旨を敷衍し、子会社を保有しグループ経営を行う企業においてグループ全体の企業価値向上を図るためのガバナンスの在り方を、CG コードと整合性を保ちつつ示すことで、CG コードを補完するものとして作成された。」

「本ガイドラインは、一般的なベストプラクティスを示すものであり、各企業の個別の状況に応じた多様なガバナンスの在り方を想定しており、これに沿った対応を行わなかったことが取締役等の善管注意義務違反を構成するものではないが、反対に、本ガイドラインに沿った対応を行った場合には、他に特段の事情がない限り、通常は善管注意義務を十分に果たしていると評価されるであろうと考えられる。」

①グループ設計の在り方

②事業ポートフォリオマネジメントの在り方

③内部統制システムの在り方

④子会社経営陣の指名・報酬の在り方

⑤上場子会社に関するガバナンスの在り方

★グループガバナンスを主題にしているが、それに留まらず守りのガバナンス全般の問題を詳細に検討したもので、行政主導の研究会としては画期的な内容である。

主な構成はこの①から⑤までですが、基本的にはグループガバナンスを主題にしているが、それに留まらず守りのガバナンス全般の問題を詳細に検討したもので、行政主導の研究会としては画期的な内容です。とはいえ、なにせ 130 ページを超える大部なものなので、本日はもっぱら③を中心に、監査役に関する部分を抜き出して紹介します。

まずは、監査役の報酬・指名問題については、裏話的な経緯が若干ありますので、紹介しておきます。2 月に開催された第 14 回会議の議事録が 4 月に公開されましたが、内部統制システムにおける監査役等や内部監査部門、3 線ディフェンスラインの在り方等が取り上げられて滅法面白い内容なので、監査懇話会の皆様にも紹介しましたが、ただ残念なことがありました。それは、神田座長が、「制度はともかく、常勤監査役の指名・報酬というのはこの研究会では全く議論していないのだが」と発言された後、報酬については議論が行われましたが、指名問題については議論が行われなかったことです。そこで、以前からやり取りしていた経緯がありますので、4 月 18 日の最後の第 16 回会議のほんの数日前ですが、坂本里和課長と大杉教授、武井弁護士に、メールで監査役の選任プロセスの問題を取り上げて欲しい旨要望しました。「我々としては、報酬以上に人事指名問題が重要と考えていること、経営トップが実質的に監査役を選任するという最大の問題を是正すること、監査役選任議案に監査役会又は社外監査役が関与することが必要なこと、子会社の場合は 4 年という法定任期の尊重(実態は全く無視)と親会社監査役の関与が重要なことを付記しました。普通なら完全に無視されて当然ですが、坂本課長と相談の上と思われますが、大杉教授から「ご指摘いただいた点を、「今回のガイドラインの内容」に取り入れるのではなく、「今後検討すべき(残された)課題」として、私が会議で発言する予定です。」との返事を頂きました。その結果、「今後の検討課題」(案)というペーパーに(監査役等の指名プロセス)として「監査役等による監査の実効性を確保する観点から、その指名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についても、検討する必要

があるとの意見があった。」と記載されました。若干自慢話のように受け取られるおそれがありますが、この監査役の選任問題は監査懇話会でも何度も報告した私の一貫した主張でありますので、これは大変有難いことだと思っています。そして、この問題は私が一人で騒いでいるのではなく、4月の監査セミナーで松山遥弁護士がこれから監査役の報酬と選任問題が大きく取り上げられることになると言われていたように、監査役にとって重要なテーマになると思います。その前の早稲田の尾崎教授からはそんなのは無理だと軽くあしらわれてしまったのは残念ですが。なお、松山弁護士は、本件も扱った著作を近々発刊されるようなので、注目しておきたいと思います。

(B) 特記事項

■監査役の報酬・指名問題

○4. 5 内部統制システムに関する監査役等の役割等、

「監査役等の職務の重さや拘束時間の長さ等を勘案すれば、現状の報酬水準は必ずしも十分とは言えないのではないかと指摘があった。また、取締役と監査役との間に報酬水準の格差がある場合には、その合理性を確認に、必要に応じて見直すことも考えられるとの指摘もあった。」

○「今後の検討課題」(案)

(監査役等の指名プロセス)

「監査役等による監査の実効性を確保する観点から、その指名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についても、検討する必要があるとの意見があった。」

以下のテーマについては、別紙参考資料 3-②に沿って、委員の発言やガイドラインの記述を紹介して参ります。

■武井委員の熱弁 以下参考資料 3-②参照

■富山委員が相変わらず吠えているが、良いことも言っている

因みに、フォローアップ会議で一人一人の監査役には「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」を強硬に主張し、おそらく声の大ききで威圧して金融庁に認めさせたのが、富山和彦氏(株経営共創基盤 CEO)です。実は、富山和彦氏については、10月23日か24日に監査技術ゼミと監査実務研究会の共催で当会にお呼びして意見交換会を開催する予定です。意外と意見が一致して和気藹々の会になるのか、ガチンコでぶつかって激しいバトルとなり、かつての青山学院の町田教授の時のように、険悪な雰囲気になるのか、私としては今から楽しみにしているところです。

■4. 5 内部統制システムに関する監査役等の役割等

(監査役等の役割)、(内部監査部門との連携)、(内部監査をめぐる議論その2)、(子会社に対する監査)

■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

■4. 10 有事対応の在り方

(4. 10. 3 子会社で不祥事が発生した場合における親会社の対応の在り方)

4. その他注目すべき報告 項目だけ

(1) 金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」

➤ 2018. 11. 2 「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正

2019. 4. 16 日本監査役協会「企業内容等の開示に関する内閣府令」における「監査役

「監査の状況」の記載について」

(2) 金融庁「会計監査についての情報提供の充実に関する懇談会」報告書の概要

(3) 消費者庁「公益通報者保護法」をめぐる動きの概要

(4) 経産省・SDGs 経営／ESG 投資研究会 2019. 5. 31「SDGs 経営ガイド」公表 参考資料 4

詳しい説明は省きますが、ESG・SDGsへの企業の取組みはもはや避けがたいものになっています。監査役等としても、少なくとも情報のフォローは怠るわけにはいきませんし、監査役監査の対象として何をモニタリングするか本格的な検討が必要です。日本企業でESG経営に最も先進的な取組みをしているのが、私の出身会社である住友化学と私が株主である花王です。そこで、昨年と今年両者の株主総会でESG関連の質問をしています。花王については、監査役名指しでESG経営の監査の問題と内部統制報告制度での監査役の役割を質問しました。もう一つははっきりしない回答でしたので、総会后花王の監査役会に面談を申し込んだところ、OKが出て話を聞いてきました。正直言って、先進的な花王の監査役会と言えどもこの二つのテーマでの監査は進んでいないということが分かりました。10月の監査実務研究会で昨年に続き、ESG・SDGsをテーマに私が報告を行う予定です。その際には、ヒューマンライツ・ナウ事務局長の伊藤和子弁護士をお呼びして、人権問題について企業はどう取り組むべきかを話して頂く予定です。

(5) 経産省・「攻めの経営」を促す役員報酬（2019年3月時点版）

(6) 日弁連 社外取締役ガイドライン 2019年改訂版（2019. 3. 14）

5. 監査役としての受け止め方

◎金融庁フォローアップ会議でも経産省CGS研究会でも守りのガバナンスの重要性が再認識され本格的な議論が始まろうとしている。

◎とりわけ、監査役等監査や内部監査、企業集団内部統制の在り方が積極的に取り上げられてきている。監査役等の報酬や選任プロセスなど、監査役の世界だけで議論されてきたことが、広く議論のテーブルに載ろうとしている。

◎これらは、監査役にとっても監査懇話会にとっても大きなチャンスである。従来から蓄積してきた知見や実践を活かし、更にそれを深めて積極的に意見発信を行うべきである。その際には、日本監査役協会、実践コーポレート・ガバナンス研究会、ディレクトフォー、コーポレート・ガバナンスネットワークなど、監査役や社外取締役など非業務執行役員が参画する団体とも連携を深めて、監査役等の発信力を高める必要がある。

◎とはいえ、なにより重要なのは、監査役等一人一人が研鑽を深め、自らの監査業務の実効性向上に向け着実に前進していくことである。

親しくしている遠藤弁護士からは、最近「監査役（制度の持続的な発展を見据えた）アクティビスト」と呼ばれています。アクティビストとは言っても、村上某（世彰よしあき）のように、あくどい事をやって金を儲けるわけではありませんので、捕まる心配はないでしょう。監査懇話会に入会して以来私が一貫して取り上げてきたテーマが三つあります。一つは内部統制、とりわけJ-SOXに代表される過剰統制の問題、もう一つはブラック企業など労働コンプライアンスの問題、そしてこの監査役の人事的脆弱性の問題です。これらに関しては、行政や協会、学会に働き掛けて、現実の変革に結び付けたいというのが小生の願いです。他人から見れば、犬の遠吠えとしか受け取られないでしょうが。これからも、積極的に意見発信したいと思っています。

以上