

C G S 研究会（第2期）委員等名簿

（敬称略）

座長：	かんだ 神田	ひでき 秀樹	学習院大学大学院法務研究科教授
	あお 青	かつみ 克美	株式会社東京証券取引所執行役員
	あおき 青木	じゅん 淳	株式会社資生堂取締役常務
	いしだ 石田	たけゆき 猛行	インスティテューショナルシェアホルダーサービシーズ代
		表取締役	
	いとう 伊藤	くにお 邦雄	一橋大学大学院経営管理研究科特任教授
	えら 江良	あきつぐ 明嗣	ブラックロック・ジャパン株式会社 運用部門
			インベストメント・スチュワードシップ部長
	おおすぎ 大杉	けんいち 謙一	中央大学法科大学院教授
	おおた 太田	じゅんじ 順司	株式会社東芝取締役（監査委員）
	おおば 大場	あきよし 昭義	日本投資顧問業協会会長
	おきな 翁	ゆり 百合	株式会社日本総合研究所理事長
	かんさく 神作	ひろゆき 裕之	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	こぐち 小口	まさのり 正範	三菱重工業株式会社取締役副社長執行役員
	ごとう 後藤	げん 元	東京大学大学院法学政治学研究科准教授
	こばやし 小林	よしみつ 喜光	株式会社三菱ケミカルホールディングス取締役会長
	さくま 佐久間	そういちろう 総一郎	一般社団法人日本経済団体連合会経済法規委員会企画部会長
			（日本製鉄株式会社常任顧問）
	さわぐち 澤口	みのる 実	森・濱田松本法律事務所弁護士
	たけい 武井	かずひろ 一浩	西村あさひ法律事務所弁護士
	つかもと 塚本	ひでお 英巨	アンダーソン・毛利・友常法律事務所弁護士
	てらした 寺下	しろう 史郎	株式会社アイ・アールジャパン代表取締役社長 CEO
	とやま 富山	かずひこ 和彦	株式会社経営共創基盤代表取締役 CEO
	なかむら 中村	とよあき 豊明	株式会社日立製作所取締役
	ふじた 藤田	ともたか 友敬	東京大学大学院法学政治学研究科教授
	まつもと 松元	のぶこ 暢子	学習院大学法学部教授
	みとま 三苫	ひろし 裕	長島・大野・常松法律事務所弁護士
	みやじま 宮島	ひであき 英昭	早稲田大学商学学術院教授
	やながわ 柳川	のりゆき 範之	東京大学大学院経済学研究科教授

【オブザーバー】

たけはやし 竹林	としかず 俊憲	法務省大臣官房参事官
いのうえ 井上	としたけ 俊剛	金融庁企画市場局企業開示課長

「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（仮）」
の案について

2019年4月18日

目次

1	はじめに	4
1.1	背景・問題意識	4
1.2	ガイドラインの位置づけ	8
1.3	ガイドラインの目的と主な対象	9
1.4	各章の具体的な適用対象について	10
1.5	本ガイドラインの構成・用語等	11
2	グループ設計の在り方	13
2.1	現状と課題	13
2.2	グループ設計に関する基本的な考え方	17
2.3	本社の役割	25
2.3.1	グループ本社（業務執行）の役割	25
2.3.2	グループ本社の取締役会の役割	28
2.3.3	グループ本社による子会社の管理・監督の在り方	32
3	事業ポートフォリオマネジメントの在り方	41
3.1	現状と課題	41
3.2	事業ポートフォリオマネジメントの基本的な考え方	46
3.3	事業ポートフォリオマネジメントの仕組みの構築	51
3.4	事業評価のための基盤整備	55
4	内部統制システムの在り方	59
4.1	内部統制システムの意義	59
4.2	内部統制システムに関する現状と課題	60
4.3	内部統制システムの構築・運用に関する基本的な考え方	61
4.4	グループの内部統制システムに関する親会社の取締役会の役割	62
4.5	内部統制システムに関する監査役等の役割等	64
4.6	実効的な内部統制システムの構築・運営の在り方	70
4.6.1	3線ディフェンスの重要性	70

4.6.2	第1線におけるコンプライアンス意識の醸成.....	73
4.6.3	第2線（法務・財務部門）の役割と独立性確保・機能強化.....	74
4.6.4	第3線（内部監査部門）の役割と独立性確保・機能強化.....	76
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.....	79
4.8	ITを活用した内部監査の効率化と精度向上.....	81
4.9	サイバーセキュリティ対策の在り方.....	83
4.10	有事対応の在り方.....	85
4.10.1	基本的考え方.....	85
4.10.2	有事対応の在り方について.....	86
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.....	90
5	子会社経営陣の指名・報酬の在り方.....	93
5.1	現状と課題.....	93
5.2	子会社経営陣の指名・報酬に関する親会社の関与の在り方.....	95
5.3	グループとしての経営陣幹部の指名・育成の在り方.....	97
5.3.1	グループとしての社長・CEOの後継者計画の在り方（子会社経営陣ポストの活用など）.....	97
5.3.2	グループとしての経営陣の人材育成・人事管理の在り方.....	98
5.4	グループとしての経営陣の報酬の在り方.....	99
5.4.1	グループ全体での報酬政策の策定.....	99
5.4.2	グループ企業における報酬水準の在り方.....	100
5.4.3	グループ企業におけるインセンティブ報酬の設計.....	103
5.4.4	グループ企業における報酬情報の開示.....	105
6	上場子会社に関するガバナンスの在り方.....	107
6.1	上場子会社の現状と評価.....	107
6.1.1	本章の適用対象.....	107
6.1.2	上場子会社の現状.....	108
6.1.3	上場子会社の利益相反構造.....	111
6.1.4	上場子会社に対する評価.....	113
6.2	親会社における対応の在り方.....	114
6.2.1	グループの事業ポートフォリオ戦略の視点.....	114
6.2.2	グループのリスク管理の視点.....	116
6.3	上場子会社におけるガバナンス体制の在り方.....	116
6.3.1	基本的な考え方.....	116
6.3.2	上場子会社における独立社外取締役の役割.....	117

6.3.3	上場子会社における独立社外取締役の独立性に関する考え方	117
6.3.4	上場子会社における実効的なガバナンスの仕組みの在り方	120
6.3.5	上場子会社による情報開示の在り方	123
6.4	上場子会社経営陣の指名の在り方	123
6.4.1	上場子会社経営陣の指名に関する課題	123
6.4.2	親会社と上場子会社に求められる対応	124
6.4.3	親会社の指名委員会と上場子会社の指名委員会との関係	124
6.5	上場子会社経営陣の報酬の在り方	126
6.5.1	上場子会社経営陣の報酬決定に関する課題	126
6.5.2	親会社と上場子会社に求められる対応	126
6.5.3	親会社の報酬委員会と上場子会社の報酬委員会との関係	126
7	おわりに	128
添付1	CGS研究会（第2期） 委員等名簿	129
添付2	CGS研究会（第2期） 審議経過	130

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）」 監査役関連の記述・委員発言

■武井委員の熱弁

「結論から申し上げますと、内部監査部門を含む内部統制部門と監査役との連携について、「監査役は、監査委員会や監査等委員会における内部統制部門との連携とは異なる連携関係を、内部統制部門との間で構築する必要がある」という結論はおかしい。こうした監査役会は監査委員会や監査等委員会とは異なるという議論の根拠として会社法の解釈が持ち出されることが多い。私はそうした解釈は支持していないのだが、監査役は基本的に業務執行者であってはならないのだから、内部監査部門といった業務執行側の人に何か調査の指示とかを出してはならない、あたかも業務執行側の人と協働して何かをしてはいけない、などといった古い議論が見られる。だから、監査役の古い本とかを見ていると、「監査役は一人で調査とかをやれ」とか、この一人でやれというのが独任制であると誤解している人すらいる。そんな、一人の人が上場会社の全体を何でも見られるはずないわけで、こうした議論なり解釈論は、いたずらに監査役会設置会社における守りを弱めているだけである。そこで平成 14 年の指名委員会等設置会社の創設のときに、監査担当役員である監査委員会と内部監査等の内部統制部門との協働関係という仕組みが入ったので、それは同じ非業務執行役員・監査担当役員である監査役でもできるでしょう、やるべきだと。そういう意味での協働がすでに監査役監査基準でも随所に規定されている。」

「第三に、先ほど 12 ページの常勤監査役の報酬を誰が決めているのかという話だが、日本では、監査役協会とかの調査でも、常勤監査役の報酬は極めて低い現状にある。企業によるが、例えば業務執行役員が数千万貰っているところで、平気でその 10 分の 1 の数百万の常勤監査役の方もかなりいる。そうすると、10 分の 1 の仕事でしかない人しか知らない。これはさきほどの富山さんの話にもつながる話である。アメリカだと相応の上場会社であれば 2,000 万～3,000 万は貰っている。アメリカの場合、監査の担当役員の方は仕事をした量によって報酬が変わるのだけれども、少なくとも欧米に比べて日本の常勤監査役の報酬が低過ぎるので、常勤の方にはそれなりの報酬を払うべきである。特に常勤の方というのは、社外役員と業務執行役員との間を繋ぐ中間の結節点としてとても重要な役割を果たす。付加価値の認識と報酬額とは鶏と卵であるが、そういう方に、会社としてはもっと付加価値を認識して、もっと報酬を払うということも書いて良いと思う。」

「第四に、13 ページの第三者委員会のところは、・・・、本来であれば、業務執行の利益相反の解消のためにわざわざ会社法制度で強制的に設置されている非業務執行役員が担当すべき話である。監査役協会の議論でも、監査役監査基準、監査委員会監査基準、監査等委員会監査等基準においてすべて共通の整理を行っており、たとえば監査役ならば監査役監査基準 27 条において、「自らに明白な利害相反がない限り、監査役が自ら委員会を立ち上げるべき」と規定している。まず執行側に利益相反がなければ執行側がやっていることをみていれば良いと。でも、執行側に利益相反が懸念される場合には、独立社外役員等の非業務執行役員が委員長になって立ち上げますということが明記してある。日本の現状では、独立社外役員という選択肢を簡単に消してしまって、外の第三者委員会がやってしまうというおかしさがある。簡単に独立社外役員などの非業務執行役員の選択肢を消してしまっている一因は、上場会社の 7 割を占めている監査役会設置会社がマネジメントモデルになっていることによって、重要な業務執行をすべて決めている取締役会になっていることのイメージから、独立社外役員などの非業務執行役員も全部、原告席でなく、被告席に回されてしまっている。そもそもそれがおかしくて、監査役協会のほうの整理はそういう意味で、非業務執行役員自身に明白な利害関係がない限り、その独立社外役員は委員長を務めて構わないと整理している。独立社外役員をより積極的に活用するという選択肢ももう少し強調するべきだと思う。」

■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

「1 点目は、先ほどの太田さんの提出資料の 1 つ目は、これはこのとおりだと思っているの

だが、実際仕事をしていて、常勤監査役とか常勤的にいる監査委員の人はやはり大事だ。だいたい社内の人がなっているのだが、やはり大多数は、ありていに言ってしまうと、一定以上偉くなり損ねた人なのだ。お疲れさまでしたポストになっているわけだ。経歴を見ても、ずっと営業をやっていましたみたいな人しかいなかったりする。そうすると、なってから急に、会計学を勉強してますみたいな人がざらにいますので、これは正直言ってやはり辛い。この辺はまさに、太田さんがすごく苦勞されてきて、いろんな努力をされてきたところではあるのだが、私は、これをもっと発展させて、社内常勤監査役の地位はもっと高くあるべきで、まさに経営幹部の登用というか、ゴールだと思っている。内部監査ラインや内部統制ラインから来た人が目指すべきは、社長ではなく、むしろ社内常勤監査役である。要は、社内常勤監査役がその世界のチーフである。会社法上は、それに近い構造になっているわけなので、この点をやはりもっと積極的に打ち出していった方が良いと思う。逆に、日本の会社では、ああいうラインに乗った人が、おれは出世コースから外れちゃったみたいな雰囲気があるのだが、それは少し違うのだ。何故こんなこと言うかということ、やはり社内常勤の人の方が圧倒的に情報を集められるし、グレープバイン含めていろんな情報が入ってくるからだ。やばい話がどこかの雑誌に書かれる前に早めに入ってくるわけだ。やはり実効性の議論をしているわけだから、その人の役割、使命感というのはものすごく大事で、インセンティブを含めて、ここはもう一つ、さらに突っ込んで良いような気がしている。これはガイドラインなので、法律的な堅いことを言わなくて良いので、大事かなと思っている。」

【神田座長】常勤監査役はおっしゃるとおりだと思うのだが、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、実態としては誰が決めているのだろうか。

【富山委員】「私が知っている範囲だと、何となく執行部から案が出てきて、それで決まっているケースがほとんどだと思う。ただ、すごく真面目にやっているところには、監査役会と報酬委員会とで結構ネゴして決めているケースもある。監査役会の方から上げてくれという要求があったので、中身が変だったら拒否したが、ごもっともだと思ったときに一度上げたことがある。社外取締役との均衡の問題とか、もっと働いて欲しいという考え方を報酬委員会の側も持っていたので、もっと役割を重くしましょうということで上げたことがあって、そのときは執行部主導ではなく、むしろ監査役会と報酬委員会との間でやりとりをした。だから、これはケース・バイ・ケースだとは思いますが、おそらくほとんどは執行部側からふあつと出てきて、それを追認しているケースが多いと思う。」

■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)

監査役等は、内部統制システムの有効性について監査する役割を担っているが、グループ全体の内部統制システムの監査については、親会社の監査役等と子会社の監査役等の連携により、効率的に行うことを検討すべきである。

- 監査役・監査等委員会・監査委員会（「監査役等」）は執行側から独立して監査を行い、「守りのガバナンス」における「ゲートキーパー」として重要な役割を担う。（注57）
- 内部統制システムの構築・運用については、取締役会の定める基本方針に従って、現状では一般的に、代表取締役・各担当業務執行取締役をヘッドとする業務執行ラインにおいて実施されるものであり、監査役等は、これら業務執行取締役の職務執行に対する監査を通じて、内部統制システムが全体として有効に機能しているかどうかを監査する役割を担っている。（注58）
- グループ全体の内部統制システムの監査については、親会社の監査役等と子会社の監査役等が連携して効率的に行うことが重要である。
- なお、会計監査人は、財務報告の信頼性確保の観点から会計面の監査を担っており、両者間の相互連携及び相互評価が重要である。こうした観点から、グローバル企業においては、M&Aによる海外子会社も含め、グループ全体として一つのネットワークファームに統一しておくことが望ましい。

（注での補足）

57 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。

58 この点、内部統制システムは、国際的にも複合的な性格を持つものであり、元々は①業務執行者が配下で行われていることを適切に把握するための仕組みとして作られてきたものであるが、次第に、②業務執行者による不正を牽制する機能を有していることが認識されるに至ったという経緯があり、②の機能を重視すれば、内部監査部門が監査役等に報告を行うものと位置づけることも考えられるとの指摘があった。

(内部監査部門との連携) 資料3-③日経記事

- 監査役等の機能発揮のため、内部監査部門から監査役等にも直接のレポートライン(報告経路)を確保し、特に経営陣の関与が疑われる場合にはこれを優先することを検討すべきである。
- 監査役等が適切に機能発揮するためには、監査を行うための十分な体制・リソースが確保されることが前提となる。現状では、専属のスタッフが置かれておらず兼務スタッフしかないケースや、「監査役会室」等の専属スタッフが置かれていても数人程度とごく小規模というケースも多い60ため、専属スタッフを置くことも含め、サポート体制を充実させることが課題となっている。
- 他方、内部監査部門は、①業務執行における第3線としての適切な機能発揮と、②執行者への牽制を重要な任務とする監査役等の機能発揮を支える部門としての活用の双方の観点から、業務執行ライン上のレポートラインに加えて、(取締役会と並んで)監査役等に対する直接のレポートライン(報告経路)を確保することを検討すべきである。
- その実際の運用については、CEO等経営幹部の時間確保の困難さ等から、監査役等への報告を先行させている例や、(メール等により)両ラインに対して同時に同一内容の報告を行う仕組みとしている例などがあるが、【特に経営陣の関与が疑われるような場合においては】監査役等に対する報告を優先させるよう、あらかじめ明確に規定しておくことが望ましい。
- この点に関し、IIA (Institute of Internal Auditors)の国際基準の実務ガイダンスでも、内部監査部門は職務上(functionally)は、取締役会及び監査委員会等61に報告(report)し、部門運営上(administratively)はCEOに報告するものと位置付けられている。(注62)
- 監査委員会・監査等委員会(以下「監査委員会等」という)については、会社法上、常勤者を置くことは求められておらず、「させる監査」が基本コンセプトであるが、執行陣との間の情報の非対称性の問題を解消して監査機能の実効性を確保する観点から、監査委員会等を支える常勤の委員あるいは専任の担当者を置く等の体制を整えた上で、内部監査部門からの報告等を通じた十分な情報提供を行うことが重要である。
- こうした観点から、国際基準の実務ガイダンスに沿って、内部監査部門を監査委員会等にも直結させ、更に、内部監査部門の独立性を高めるため、例えば、監査業務に関してはその指揮命令のラインに置き、監査委員会等にその長に対する人事や予算についての一定の権限(例えば、人事・予算の決定に関する同意権)を持たせることも有効な選択肢と考えられる。(注64)
- 監査役については、会社法上、常勤者を置くことが義務付けられているが、監査機能の実効性確保(注65)の観点からは、監査等委員・監査委員と同様、十分な監査リソースの確保は重要な課題である66。一義的には「監査役会室」等の専属スタッフの充実も考えられるが、リソース制約がある場合の対応としては、内部監査部門の活用も有効な手段となりうると考えられる。こうした観点から、内部監査部門に対する指示や報告の求め等(注67)を含め、内部監査部門との連携を積極的に図ることが重要である

(子会社に対する監査)

子会社における監査の実効性を高めるため、親会社の監査役等・会計監査人と子会社の内部監査部門等との連携が重要である。

- 親会社の監査役等や会計監査人が、子会社の内部監査部門等とも連携しつつ、海外を含む子会社に対する監査を行う「縦の連携」が重要である。親会社からの内部監査が定期的に行われることによって、監査項目や監査のレベルの統一が図られるとともに、会計監査人との事前・事後の情報交換により、透明性と効率性を高めることも期待される。

(注での補足)

- 62 内部監査部門のレポートラインに関しては、一般社団法人日本内部監査協会の「内部監査基準」(平成26年改訂)を参照。同基準の2.2.1において、「内部監査部門は、組織上、最高経営者に直属し、職務上取締役会から指示を受け、同時に、取締役会および監査役(会)または監査委員会への報告経路を確保しなければならない」と規定されている。また、コードの補充原則4-13③において、「上場企業は、内部監査部門と、取締役・監査役との連携を確保すべきである」と規定されており、金融庁「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・コードのフォローアップ会議」の意見書でも「…」(P)と記載されている。
- 64 内部監査部門を監査委員会等に「直属」させた場合には、業務執行の中に第3線が不在となる、或いは別途第3線を担う部門を置かなければならず、二重のコストを要するといった問題点が指摘されたが、内部監査部門を監査役等と業務執行が「共用」することも考えられる。この点については、監査機能の実効性確保の観点から、業務執行と監査役等の役割分担の在り方を捉え直すことも考えられるのではないかと指摘もあった。
- また、金融商品取引法上の内部統制報告制度においては、経営者において、有効な内部統制の整備及び運用の責任を負うものとして、財務報告に係る内部統制を評価することが求められている。この点、経営者による評価は、一義的には、経営者自らが企業の内部統制の評価を行うことを意味するが、内部統制の評価体制として、経営者がすべての評価作業を全て実施することが困難であることから、通常、経営者の指揮下で評価を行う部署や機関を設置することが考えられ、例えば、経営者の自らの業務を評価することとならない範囲において、内部監査部など既設の部署の活用も考えられている(「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」(平成23年3月))。このような内部統制報告制度との関係では、内部監査部門が取締役会又は監査役等から指揮命令を受けることになれば、経営者への内部統制評価への補助ができなくなるのではないかと懸念があるが、そもそも内部統制の評価は経営者から具体的な指揮命令を受けなければ実施できない性格のものではなく、内部統制の評価は監査役等の監査においても主要部分ともいえることを併せ考えれば、取締役会又は監査役等の指揮命令の下に実施する内部統制の評価を、経営者の評価としても利用することにより、経営者による内部統制評価の補助が可能と考えられる(澤口実「不正防止と内部監査の新たな役割」(ジュリ1498号39頁(2016)))。
- 65 社外監査役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べきとの指摘があった。
- 66 大企業の業務監査は、従来の「常勤監査役による往査」では限界であり、①往査以外の情報ルートの開拓、②チームとしての監査役会の独立性の向上(社外者が機能する仕組み)、③監査役の地位の向上、の3点が必要であるとの指摘があった。
- 67 監査役等は、会社法上、取締役等や使用人に対する調査権及び子会社に対する調査権を有しており、内部監査部門に対する指示や報告の求めも、この権限に基づいて行うことも考えられる。
- 68 日本監査役協会監査法規委員会「監査役等と内部監査部門との連携について」(平成29年1月13日)においては、監査役等と内部監査部門とのあるべき連携の内容として、(1)内部監査部門から監査役等への報告、(2)内部監査部門への監査役等の指示・承認、(3)内部監査部門長の人事への監査役等の関与、(4)内部監査部門と監査役等との協力・協働の4つが提言されている。

■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）。
- また、第 2 線・第 3 線が実効的に機能するためには、法務・財務・監査などの専門的知識を有した人材がミッションの重要性を認識した上で意欲的に取り組むことが不可欠となる。
- このため、経営トップがこれら部門の重要性を認識した上で、中長期的な人材育成とそのための戦略的な人員配置、人事評価・昇進面でのインセンティブ付与、研修の受講や専門資格（注 81）の取得の促進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ことが重要である（注 82）。
- 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。
- なお、内部監査部門については、企業が抱える事業リスクを包括的に把握し、その改善に向けた取組を主導する経験が積めるといった点に着目すれば、将来の経営陣幹部候補の育成・選抜にむけたキャリアパスの一環として活用することも有効であると考えられる。

（注での補足）

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。

81 公認会計士（C P A）、公認内部監査人（C I A）（内部監査人の能力や専門性を証明する目的で、内部監査に関する指導的な役割を担っている内部監査人協会（IIA）が認定する国際的な資格）、公認情報システム監査人（CISA）、内部監査士（QIA）や公認不正会計士（CFE: Certified Fraud Examiner）（ACFE（公認不正検査士協会、本部は米国）が認定する、不正の防止一発見・抑止の専門家であることを示す国際的な資格）等。

82 雇用の流動性が高く、監査の専門人材の転職市場が形成されている米国等と異なり、日本では社内昇進が中心であり、人事ローテーションの一環として比較的短期間の配置がされたり、キャリアの最終段階で配置されることも多いため、内部監査部門に所属する従業員の意識面の独立性の確保が課題であるとの指摘もあった。

■4.10 有事対応の在り方

（独立社外役員等による対応の在り方（第三者委員会の活用等））

有事対応においては、当該事案に利害関係のない独立社外取締役や独立社外監査役（独立社外役員）が、いわゆる第三者委員会の設置の可否を含めた調査体制の選択、同委員会の組成・運営において主導的な役割を果たすべきである。

- 現状、日本企業の有事対応の一環として、いわゆる第三者委員会が設置されることが多いが、これも、上記目的を達成するための手段として、その実質的な機能に着目して捉えるべきである。
- 個々の事案の具体的状況に応じ、上記目的を達成するためにどのような対応を行うべきかについて、当該事案について利害関係のない者が独立した立場で検討・判断を行うことが重要であり、通常、こうした役割の担い手として期待されるのは、独立社外取締役（監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の場合は、特に監査等委員又は監査委員）又

は独立社外監査役（以下「独立社外役員」という）である。なお、独立社外役員は、執行陣からの独立した立場にあり、株主から選任され、会社に対して善管注意義務を負う立場にあることから、通常はステークホルダーに対する説明責任の主体としても適任であると考えられる。

- ただし、事案によっては、独立社外役員であっても、具体的な関与があり、独立性が認められない場合もあるため、事案ごとに適格な主体を判断することが必要である 91。
- まず、グループ内で重大な不祥事が発生した場合、内部監査部門等を通じて監査役等（独立社外役員を含む）に迅速に報告されるよう、社内規則において明確に規定しておくこと（注 92）が重要である。その上で、業務執行者による内部調査に委ねるか、独立社外役員による委員会を設置して法律事務所の専門サービスも活用して調査を行う（注 93）か、あるいは第三者委員会を設置するかを選択するに当たっても、独立社外役員が主導的な役割を果たすことで、判断の客観性を確保することが重要である。
- この選択に当たっては、社内の監査役・監査委員・監査等委員や内部監査部門等の社内スタッフとの連携により十分な情報収集を行った上で、当該事案に対する経営レベルでの関与の状況や関係者の範囲、事案の重大性等を考慮し、業務執行内での自浄作用に期待できるかといった観点から判断することが考えられる。
- 第三者委員会を設置する場合についても、その独立性・実効性を担保するため、委員会の組成（ミッション設定、権限付与、リソース確保を含む）・委員選任・運営において独立社外役員が主導的役割を果たすことが重要である。
- さらに、当該事案について利害関係がない限り、独立社外役員が自ら委員長や委員に就任することも有力な選択肢になりうる（注 94）が、委員になった場合でも、独立社外役員を含む監督責任について厳正に評価されるべきである 95。また、第三者委員会の実効性確保のため、専門家サービスの活用や調査の遂行に必要な権限及び資金・人的リソースの提供が重要である。

（注での補足）

91 日本監査役協会が定める監査役監査基準において以下のように規定されている（指名委員会等設置会社の監査委員会監査基準や監査等委員会の監査等委員監査基準についても同様）。第 27 条（企業不祥事発生時の対応及び第三者委員会）

- 1 監査役は、企業不祥事（法令又は定款に違反する行為その他社会的非難を招く不正又は不適切な行為をいう。以下本条において同じ）が発生した場合、直ちに取締役等から報告を求め、必要に応じて調査委員会の設置を求め調査委員会から説明を受け、当該企業不祥事の実態関係の把握に努めるとともに、原因究明、損害の拡大防止、早期収束、再発防止、対外的開示のあり方等に関する取締役及び調査委員会の対応の状況について監視し検証しなければならない。

（以下 2. 3. も引用されているが省略）

92 その際、報告すべき「重大な不祥事」の範囲についても、レピュテーションへの影響に着目し、（単なる金額規模等ではなく）社会的な評価として「重大」と考えられるものを対象とすべきと考えられる。

93 独立社外取締役の導入が進んでおり、その役割に対する社会的認知が広がっている欧米では、独立社外役員が中心となり、調査については法律事務所の専門サービスを活用して行う形が一般的であるとも言われている。ただし、この場合でも、ステークホルダーに対する説明責任を果たす観点から、原則として、調査報告書は公表することが望ましいと考えられる（米国等での訴訟対応については、本文参照）。

94 日本弁護士連合会「企業不祥事における第三者委員会ガイドライン」では、企業等と利害関係を有する者は委員に就任することができないとされるが、「…社外役員については、直ちに「利害関係を有する者」に該当するものではなく、ケース・バイ・ケースで判断されることになろう」とされており、当該事案に利害関係がない限り、独立社外役員が委員として参画することは同ガイドラインの趣旨とも整合的であると考えられる。なお、ここで「利害関係がある場合」とは、当該事案に対して具体的な関与があった場合や問題を把握しながら放置していたような場合をいい、単に取締役会での決議に賛成したことや議論に参加したことのみをもって直ちにこれに当たると解することは適切ではない。

95 ただし、独立社外役員の監督責任が特に重要な論点になるような事案においては、第三者委員会において客観的な評価が行えるよう、独立社外役員自ら委員となることは控えるべきとの指摘もある。

(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)

(会社法上の整理)

- 前述の通り、グループ本社には、子会社を含むグループ全体の内部統制システムを構築することが求められているが、これはあくまでも、子会社各社がそれぞれ自社における内部統制システムの構築を行う義務を負っていることを前提とし、その上で、必要な監督及び支援を行うことを想定したものである。

(実務上の対応)

子会社で不祥事が発生した場合、親会社は、事案の態様や重大性、子会社における対応可能性等を勘案し、特に必要な場合には、事案の原因究明や事態の収束、再発防止策の策定に向けた対応を主導することも期待される。

- こうした会社法上の整理も踏まえれば、子会社における不祥事は、親会社の具体的な関与があったような特殊な場合を除き、一義的には子会社の取締役等の責任であり、親会社経営陣の責任（法的責任に限らず、経営上の責任を含む。）は、グループの内部統制システムの構築において、子会社管理について通常期待される合理的努力を尽くしていたかという観点から評価されるべきものであり、結果責任を問うものではないと解されることに留意すべきである。つまり、本指針等を踏まえて適切な体制整備と運用（子会社における構築・運用状況の監督を含む。）を行っていれば、それでもなお問題が発生した場合には、当該問題発生を踏まえて内部統制システムの在り方を見直し、適切にPDCAサイクルを 実施していくことが親会社経営陣の責務であると考えられる。
- その上で、当該事案の態様（子会社トップの関与等組織ぐるみかどうか）や重大性（ステークホルダーへの影響の程度）、子会社における対応可能性（子会社自身によるガバナンスが有効に機能することが期待できるか、体制・リソースが十分か）などを勘案し、グループ全体の企業価値を維持するために特に必要な場合には、グループとしての信頼回復に向け、親会社が不祥事の原因究明や事態の収束、再発防止策の策定に向けた対応を主導することも期待される。
- こうした場合でも、親会社の基本的な役割は、グループ内部統制システムの総元締めとして、当該子会社における対応をモニタリングするとともに、その経営陣の責任追及や再発防止策の有効性の確認等を含むグループとしてのガバナンス機能の回復・強化（つまり、内部統制システムの再構築）であり、親会社の経営陣の責任は、こうした役割を適切に果たしているかという観点で判断されるべきである。独立した業務運営が行われている子会社において不祥事が発生した場合でも、直ちに親会社の経営陣自身が辞任等の形で「責任を取る」ことまで求められる風潮は、わが国特殊なものであり、前述のようなグループガバナンスの考え方を踏まえれば合理的なものとは言えない。
- 特に、上場子会社については、業務運営の独立性にとどまらず、社長・CEO等の選任・業績評価・報酬決定等についても独立して行われることを基本としていることから、内部統制システムの構築・運用についても責任は一義的には上場子会社にあり、親会社の責任はグループ全体の内部統制システムの構築・運用を通じた間接的なものとなると考えられる。

以上

経営陣の不祥事、監査役への報告優先を 経産省が新指針

2019/5/20 1:31

日本経済新聞 電子版

経済産業省が新たにまとめるグループ会社の企業統治（ガバナンス）に関する指針の内容が分かった。企業の内部監査部門が経営陣の関与が疑われる不正を確認した際、経営陣ではなく監査役への報告を優先させる規定を設けるよう求める。問題のもみ消しを防ぐ狙いだ。グループ会社やサプライチェーンも含めたサイバー攻撃対策の策定にも着手するよう促す。

新指針は東京証券取引所と金融庁による上場企業向けの企業統治指針（コーポレートガバナンス・コード）を補う位置づけで、6月をめどに公表する。法的な拘束力はないが、経産省が順守を呼びかける。

日本企業では内部監査部門は社長ら経営陣との関係が強くなりがちだとの指摘がある。日産自動車元会長、カルロス・ゴーン被告の逮捕のように経営陣の関与が疑われる不祥事が内部調査で判明しても、報告先が経営幹部だともみ消されるのではないかと懸念が消えない。指針では独立性のある「監査役への報告を優先させる規定を設けるのが望ましい」とした。

急増するサイバー攻撃対策では、グループ会社やサプライチェーン全体の対処を進めるよう求めた。近年の攻撃は安全対策が十分な親会社や統括会社よりも、備えがより脆弱な子会社などを狙う例も多いためだ。こうしたサイバー対策もIT（情報技術）関連部門に任せるばかりでなく、取締役会などでしっかり議論するよう促した。

グループ経営をめぐるのは、「中核事業」と「非中核事業」の見極めをはっきりさせ、非中核事業は売却も含めて検討するよう提起した。仮に赤字経営でなくても、経営資源を分散させていては強みを発揮できない懸念もあるとして、早めの判断の重要性を強調した。

事業が赤字になった後で不採算部門を売却しようとしても、手遅れになるケースも多い。指針では最高財務責任者（CFO）の役割を改めて強調した上で、事業セグメントごとに貸借対照表（BS）やキャッシュフロー計算書などをつくり、各事業にかかる資本コストに常に意識的であるよう求めた。