

會 報

第613号

2019年10月1日発行

一般社団法人
監 査 懇 話 会

編集発行人 菅野 重雄
<https://kansakonwakai.com>

座談会 2年目の監査役を囲んで

2019年7月2日

司 会：岩本泰志 理事・監査基礎講座委員長
出席者：山田 諭 王子タック（株）常勤監査役
鯉江淳二 （株）日経東京製作センター非常勤監査役
中井淳夫 （株）キューブシステム常勤監査役
会報委員会：水野誠一委員長、川村知重委員、中山祐伸委員

会報委・水野：2012年にこの企画が始まり、今年で8回目となりました。本日は2018年度監査基礎講座を継続して熱心に受講された監査役2年目の山田さん、鯉江さんをお迎えしました。また、本日都合でご欠席の監査役3年目の中井さんには誌上参加していただき、監査役になってからのご苦労や今後の抱負などをお伺いしたいと思います。併せまして当会への要望などもお聞かせください。

司会は監査基礎講座委員長の岩本理事にお願いしました。それでは岩本さん、よろしくお願いします。

《入会の動機》

司会・岩本：まず監査懇話会への入会の動機と入会してからの当会全体の印象などをお話し下さい。

山田：私は2018年4月に常勤監査役に就任致しました。王子製紙に入社後、関連会社勤務を含め主に管理部門の業務に従事してきました。現在の王子タックには過去2回都合8年間の勤務経験があり、社風や社員のこともわかっていましたので、初めての会社ではない分、やりやすかったです。ですが今回はこれまでの業務と異なる監査役の立場ですので、昔の同僚からは「以前と変わったな」などと言われます。（笑）

入会の動機は前任者から「特に細かい監査役業務の引継ぎはしないが、監査懇話会には入ったほうがいいよ」と強く勧められたこと、また別事業会社のOBで当会の会友である方からも同様の勧めがあったからです。「懇話会」という名称から、アットホームな雰囲気想像していましたが、勉強会に出席するたびに先輩監査役の「監査」に対する熱い思いを聞かされ圧倒されました。学ぶべきことも大変多く、厳しいところに入ってしまったな、というのが入会後の率直な感想です。

鯉江：私も2018年4月に監査役になりました。組織としては日本経済新聞社内部監査室に籍を置き、私と同じように日経グループの会社複数社

を監査する非常勤の監査役が現在7人います。非常勤というと社外の方が監査役をやっているように聞こえるかもしれませんが、日経グループでは派遣監査役という制度のもとに、日経本社出身者が非常勤で監査役を務めています。私は当会に登録している日経東京製作センターの他に2社の監査役をやっています。日本経済新聞社内部監査室ではグループ会社を新たに担当する監査役は当会に入会する仕組みになっており、私自身の要望からではなく入会しました。

昨年7月から監査基礎講座と会計基礎講座を受講しましたが、非常に勉強になりました。同室の他の非常勤監査役も私と同じように監査役業務の経験がありませんでしたので、年間の監査スケジュールの立て方はじめ業務遂行に大変役立ちました。

中井：私は皆さんよりも1年早く、2017年6月の株主総会で常勤監査役に就任し、前任者の薦めによりすぐに当会に入会しました。当会の中に、同じシステム業界の監査役が数名集まり、情報交換をしたりトピックについての意見交換などを行う「IT懇話会」という集まりがあり、この会を中心に当会での活動をしていました。初年度は監査セミナーや講演会等に参加し、山口先生や郷原先生ほか講師の先生方のお話に大変感銘を受けました。2年目の昨年、岩本さんが委員長の監査基礎講座に参加しましたが、この講座は非常に有益でした。監査役の役割や日頃行うべき業務、法律改正・規則改正等の最新情報等々、監査役として業務遂行する上でのいろいろと役立つ話を伺いました。当会では、講演会やセミナーの後に講師も参加される懇親会が催され、可能な限り出席することで、皆さんの状況や日頃の苦労などを聴くことができ大変良かったと思いました。

司会・岩本：監査役協会（以下、「協会」と表記）には入っていますか。

山田：入っていませんし、監査役になるまでは存在自体も知りませんでした。今思うと監査役として

協会にも当会にも入らず、という選択肢もあったと思います。今は、当会では講座への出席に加えて SG 分科会に参加しています。

鯉江：私も協会には入っていません。グループ会社の常勤監査役は協会に入っている方が多く、協会の話はよく聞きます。セミナー出席者も人数が多く相互の会話もあまりないそうですし、当会のような講座やゼミ終了後の講師の方との懇親会などもまったくないようです。またセミナーごとに別途徴収される経費負担があるそうで予算措置も難しいのではないかと思います。日経グループ全体の監査役会議開催時に当会について話をしたところ、関心を持った監査役から内容に関していろいろと聞かれました。当会のことを知らない監査役も多くいるようですので、企業グループ単位でもっと声をかけるべきではないかと思います。

会報委・川村：私は監査役時代には両方に入っていました。協会には協会の良さがあると思いますが、当会のほうが勉強になった気がします。手づくりで、講師も会友である場合が多いですがとてもよく勉強しています。それに現役を離れた後の人との繋がりは当会の優れた点だと思います。協会にも幹事経験者による OB 会がありますが、年 2 回の会合だけではその場限りのことになりがちです。当会では現役を離れても会友として毎週会うような方もいますし、多くの場面でいろいろな方と接して知り合うこともできます。

中井：私が協会に入会したのは、当会入会の 1 年後でした。当会の会員の中で協会にも入っていらっしゃる何人かの方から懇親会などの折にお話を伺う機会があり、協会での活動に興味を持ち、会社に願い出て協会にも入会しました。当会との違いは規模の大きさと会員数だと思います。良い点はどちらもありますが、協会の良さは会員数が多いの
で多くの人と
知り合える、
という点です。
勉強の深さと
さだと思いま
事務調整をす
多くの人と
間口が広いと
当会の良さは
人間関係の良
す。協会には
入る方がいて、
分科会等の運営をしてくれま
す。また、協会
で年 2 回開催
されている「
監査役全国
会議」は大
企業の CEO
の方からの
プレゼンテ
ーション(企
業紹介)と
最近の話題
について専
門家等を交
えたパネル
ディスカッ
ションなど
で構成され
ています。参
加人数が 1,000
人を超す大
会議ですが、
内容は充実
していてと
ても有益で
した。しか
し、個別の
セミナーや
講演会は有
料ですので、
当会の方が
コンパクト
でリーズナ
ブルという
面がある
と思います。
また、講師
参加の懇親
会も当会の
魅力のひと
つつです。

司会・岩本：基礎講座の運営に携わって 3 年になります。講師と受講者とのタテ糸、講座のメンバー同士の繋がりをヨコ糸として、タテヨコの連携を強めたいと考えて去年からは受講メンバーを



5～6 人ずつでグループ分けをしました。勉強だけでなくメンバー同士の活発な交流や仲間づくりが、それぞれの方の業務の助けになればよいと考えています。

《会社の概要と機関設計》

司会・岩本：それでは皆さんの会社の業務内容と機関設計をお話し下さい。

山田：王子タックは 2000 年 4 月 1 日設立、2012 年に王子グループが純粋持株会社制に移行し、その中の 5 つのカンパニーのうちの機能材カンパニーに属し、粘着事業に携わっています。社名にあるタック事業がメインでスーパーで使われる容器のシールラベル、工場の品質管理用のバーコードラベルなどを製造販売しています。他に粘着テープ事業、テープ以外を扱う加工品事業があります。テープは普通のクラフトテープですが、字を書けるテープとかテープの表面に特殊加工を施した製品を販売しています。加工品は使い捨てカイロのフィルムなどです。資本金 15 億 5 千万円、昨年の売上高は 237 億円、昨年末時点で従業員 244 人です。事業所は東京本社他、大阪・名古屋・福岡に販売拠点、宇都宮に工場があります。

機関設計は取締役会、監査役、会計監査人です。取締役会は親会社の役員である 1 人を含む 5 人、監査役は常勤の私 1 人です。内部監査部はホールディングスにはありますが、当社にはありません。

鯉江：日経東京製作センターは 2004 年 11 月 15 日設立で、資本金 1 億 5 千万円、昨年の売上高は 53 億円、従業員 160 人です。事業所（印刷工場）は本社機能のある東雲の他に川崎にあります。事業内容は日経が発行する日本経済新聞など 4 紙、英フィナンシャルタイムズ、神戸新聞社発行のデイリースポーツの印刷及び発送業務が主体です。日経の全国印刷体制は当社の 2 工場及び東京・大阪にある日経 100% 出資の新聞製作会社 2 社・8 工場による自社印刷と全国 20 か所以上のブロック紙・地方紙各社への委託印刷で成り立っています。

機関設計は取締役は非常勤の本社役員 1 人を含め 7 人、監査役は 3 人で常勤 1 人、非常勤 2 人で本社の経理担当者と私です。監査役会はなく会計監査人はいません。

中井：株式会社キューブシステムは 1972 年 7 月設立で、2002 年 10 月ジャスダック、2006 年 11 月東証第 2 部、2014 年 3 月同第 1 部に指定され

た企業です。現在も創業者が現役で社長です。資本金 7.68 億円、2019 年 3 月期の売上高は 143 億円です。子会社は㈱北海道キューブシステム、ベトナムキューブシステム@ホーチミン、上海求歩信息系统有限公司の 3 社があり、拠点としては品川区大崎にある本社に加え、大阪に西日本ソリューション本部、名古屋に名古屋オフィスがあります。営業内容は、法人企業向けに、お客様の事業基盤となる経営システムや、ビジネスを拡大、効率化するための業務システム開発などのソリューション・サービスを提供しています。

機関設計は取締役会、監査役会、会計監査人で監査役会設置会社です。取締役は 7 人で独立社外取締役が 2 人、監査役は 3 人で全員が独立社外監査役です。

《前任者との引継ぎ》

司会・岩本：前任者との引継ぎはどんな感じで行われましたか。

山田：内示を受けてから半日程度で引継ぎをしていただきました。当社に以前勤務したときには監査を受ける立場にあったので、書面での詳しい内容の引継ぎは不要ということで、現状の課題と問題点、それから内部監査部からの指摘に対しての改善案の進捗状況、また、いま現在具体的にやらなければならないこと、来年度の監査計画などを引継ぎました。もちろん監査懇話会入会の推奨もありました。

会報委・川村：書類引継ぎはどうされましたか。

山田：文書管理規程に従い、紙ベースではなく電子文書ファイルとして監査役専門のホルダーに時系列保存しています。

鯉江：監査役業務は初めてなので丁寧な引継ぎを想定していましたが、書類引渡しと会議日程、会社の現状での特記事項の説明など簡単なもので、基本は「自分で考えてやる」でした。勿論当社も必要な文書やデータは専用のサーバに保存されています。引継ぎとは別に「監査役業務や心得」について社内での一日研修がありましたが、「わからないことがあったら聞いて下さい」というスタンスでした。実際に業務に就いてから前任者に質問することなく、監査役に関する本を読んだりして自分で考えてきました。当会に入会してから、分からないことを聞いたり、基礎講座等を通じて理解できたりしたことのほうが多かったです。

司会・岩本：皆さんの会社の会計年度が異なりますが、監査役就任時期との関係ではいかがですか。山田さんの場合は前任の監査役の会計年度の監査報告を 7 月の総会でするわけですから、いきなり本番のようなものでしたね。

山田：そうです。3 月決算で、4 月の就任から 7 月の総会までの時間は限られていました。前任者が立てた監査計画の実施状況をフォローし、会計監査人からは当社の問題点や課題を聞きました。監査のポイントなども親会社の流れに沿っ

てやりましたので特段の問題はありませんでした。事務手続きなどタイムスケジュールを把握するために執行側からの協力も得たり、意見陳述の有無など前任者のやり方も参考にしました。

鯉江：当社は 12 月決算で 3 月に総会があり、4 月からの新会計年度の開始と監査役就任が同時ですので時期的な問題はありません。ただ、4 月就任時から当会の基礎講座開始の 7 月までに 3 か月間のブランクがあるので 5 月か 6 月に始まる講座を設けていただけるとありがたいです。

中井：株主総会での交代なので総会の前日に、前任者から監査役会の業務を引継ぎました。監査役会議事録作成、監査役会活動報告である月次メモ、会社の会議体の運営状況等について、ファイルの所在を含め引継ぎました。具体的な監査役業務については就任後に実際に取締役会に出席して、会社の会議体の運営や業績の報告のし方を経験しながら新任監査役向けのセミナーなどで勉強しました。

《監査役業務の分担と非常勤との情報の共有化》

司会・岩本：非常勤の方との業務分担そして情報共有についてですが、山田さんのところは監査役が常勤の山田さんだけですから、まず鯉江さんにお伺いします。

鯉江：機関設計で話したとおり、監査役は常勤 1 人、非常勤で本社の経理担当者と私の計 3 人です。昨年、常勤監査役とは社長及び全部署の部長ヒアリングと工場の現場視察を一緒にしました。新聞社の場合は職種により業務内容が大きく異なるので視察は役立ちました。

会報委・中山：常勤監査役との役割分担や打合せの方法はどうなっていますか。また、会計監査人がいないとのことですが会計監査はどうしていますか。

鯉江：常勤監査役がメインとなっていますが、会計監査は非常勤の本社経理担当者が行っています。監査計画は常勤監査役が中心となり策定しますが、非常勤の私が補佐します。監査報告の署名は連名で肩書は「監査役」で統一していますので常勤・非常勤の別はありません。監査役会は設置していませんが、打合せは取締役会開催時を含め随時行っています。私が担当している他の 2 社は常勤監査役がいませんので、非常勤監査役の私が監査計画はじめ監査役業務全般を担っています。日経グループ関連会社でいう非常勤監査役は当該社に常任していない監査役ということであり、業務内容の多少はあるでしょうが常勤監査役と変わりません。

中井：業務分担は監査役それぞれの専門分野に応じて担当を分けています。営業出身の監査役は営業関係の見地から、事業経営の経験が豊富な監査役は事業経営の見地から、小職は財務経理関係の見地からとそれぞれが全般の事案を監査することとしています。取締役会、経営会議等重要な会議の多くは 3 人が出席しますが、委員会等

の会議は手分けして出席しています。

《内部監査部門との連携》

司会・岩本：次に内部監査部門との連携についてです。監査の効率を上げるために三様監査のあり方が重要視されていますが、内部監査部門に対してどういうポジションをとっていますか。

山田：当社には内部監査部はありません。代わりに会計・総務・人事・コンプライアンスについては経営管理部が、安全については工場の安全衛生防災管理室がチェック機能を持っています。ホールディングスには内部監査部があり、数年前に各事業会社の監査をします。その際には事前打合せや監査での指摘事項のフォローなどの協議を通じて連携します。

司会・岩本：内部監査部との情報共有といった面はどうですか。

山田：今年は当社の営業部門に対して内部監査の予定があり、密な連携を取るようになります。それ以外のときに定期的に連絡を取り合ったり、情報を共有するようなことはありませんが、グループ常勤監査役会に内部監査部長が出席しており、重要な情報はその場で報告説明を受けています。

会報委・川村：内部監査部の監査範囲はどうなっていますか。

山田：内部統制が中心ですが、各事業会社の事情がさまざまなので、例えば財務の領域まで監査対象となるようなこともあります。

司会・岩本：王子ホールディングスは内部監査部に会計・法務・安全・品質などのそれぞれの分野の専門家を置くなどして拡充に力を入れていますね。

鯉江：日経グループでは年度初めに内部監査室が日経本社の全部局と全グループ会社に対してリスク調査というものをを行います。今年で言えば「働き方改革」についての調査項目などもありますが、主には内部統制に関する事項です。

会報委・川村：内部統制は親会社の内部監査部門が行うということでしょうか。内部統制上の問題はないですか。

鯉江：グループ会社の内部統制は本社内部監査室とグループ経営室が担います。先ほど申しあげたりリスク調査により担当各社の状況も把握できますし、調査結果を参考にしながら業務監査の進め方も検討できます。内部監査の年間スケジュールはグループ経営会議で承認されますので、内部監査実施の際には私たち内部監査室に籍を置く監査役も一部協力します。また、監査結果での指摘事項の改善については内部監査室と擦り合わせなどで連携しますが、監査役が継続して改善点のフォローアップをするようにしています。

会報委・中山：日経本社の監査役との接点がありますか。

鯉江：本社の監査役会は常勤が2人、社外からの非常勤が3人の構成となっています。月に1回、本社の常勤監査役、監査役室スタッフと私たちグ

ループ会社派遣監査役7人との連絡会が開かれています。その月のトピックを監査役が報告し、情報を共有しています。

中井：内部監査部門については内部監査室があり、毎年、マニュアルに基づいて監査を実施するとともに気づき事項については改善を促しフォローしています。毎月、内部監査室長と監査役3人などで意見交換会を実施し、問題の有無や会社の状況について話し合っています。内部統制システムの監査や子会社監査は、監査結果を検討するだけではなく状況に応じて合同監査を行ったりしています。

《会計監査人との連携》

司会・岩本：会計監査人との連携はいかがですか。

山田：会計監査人はPwCあらた有限責任監査法人です。当社を担当して2年になりますので業務内容も理解しています。会計監査人の往査には必ず同行し、監査状況や問題点の確認をします。また、監査役として私が気づいた点を質問することもあります。監査役として毎期、会計監査人を評価しますが、質問事項をもとに率直に意見交換をして互いの理解を深めた上で評価シートを作成しています。会計監査人を身内として捉えることでより良い監査ができるよう心掛けています。

会報委・川村：会計監査人に対して業界の事情や会社の状況について説明する場面はありますか。

山田：会計監査人による経営者ディスカッションが毎年代表取締役社長に対し行われ、そこに同席することで経営課題や現状の実績や中長期計画について情報の共有化をします。個別には月次レベルでの情報交換など、もう少しブレイクダウンした話し合いをします。

司会・岩本：会計方針などで会計監査人と意見が食い違うようなことはありませんか。

山田：今年度は減損処理対象もありませんでしたし、BS上の問題もなかったのも特にありませんでした。

鯉江：当会に私が監査役として登録している日経東京製作センターに会計監査人はいませんが、同様に担当している日本経済新聞出版社では日経本社と同じ有限責任監査法人トーマツが会計監査人です。日本経済新聞社の印刷局及び製作局を切り離して分社化したのが製作センター、出版局を分社化したのが出版社ですので、他の日経関連会社に比べても日経本社との結びつきが格段に強いと言えます。特に製作センターの工場の輪転機などの印刷設備はすべて日経本社の資産ですから、個別に会計監査人を置くことよりも本社との包括監査にウエイトが置かれているのだと思います。出版社と本社の会計監査人が同じであるのもそうした理由からだと考えます。出版社の会計監査人に対しては監査方針・計画から報告まで監査役として関与しますし、出版社特有の棚卸にも立ち合うなどで情報を共有をしています。

中井：会計監査人は有限責任監査法人トーマツで、金商法における財務報告の監査や内部統制監査を会計監査人が行っています。四半期に1回は会計監査人から報告を受け、併せて意見交換をしています。そのほか、監査計画の立案、期中・期末の監査報告、子会社の監査を合同で行うなど綿密にコミュニケーションを取っています。最近では相次ぐ企業不祥事の影響で監査法人も厳しく管理することを要求されているようで、日本公認会計士協会による品質管理レビューや公認会計士・監査審査会による検査の結果等などのように評価されているかについても監査法人から報告を受けています。

《企業グループ内での活動》

司会・岩本：企業グループ内での監査役同士の連携、情報交換・情報共有はどのように行われていますか。

山田：グループの常勤監査役会が隔月で開かれます。メンバーは各社の常勤監査役、ホールディングスの内部監査部長、監査役です。2か月間の各社の監査活動報告と安全・環境・内部監査ほか、監査役として必要な監査業務に関する活動計画や課題などについて各担当部署より説明報告を受けています。具体的には不祥事や事故・災害などが起きた場合に当該会社の監査役が報告します。常勤監査役会が無い月には常勤監査役自らが講師となったり、他部署から担当者を講師として招いて自主勉強会を開いています。当会からもこれまで何人も講師として来ていただきました。

鯉江：先ほど触れました本社常勤監査役との毎月の定例連絡会とは別に年に2回、「日経グループ監査役連絡会議」が開かれます。放送関連の11社を含めグループの主な会社30社ほどの監査役が集まり、事故や災害などの特記事項の状況報告をしたり、弁護士や公認会計士から時局に即した講演を聴くなどの勉強会をしたりしています。

中井：当社グループは親会社監査役が子会社監査役を兼務して非常勤監査役を務めており、本社の監査役会が実質的にグループ内監査役の連携の場となっています。私が当会で勉強した内容は、監査役会の場や月次監査メモの中で簡潔に報告しています。社長や会計監査人も監査役会の報告を読んでいますので、内容を承知されていると思います。

《安全・品質・環境などへの対応》

司会・岩本：安全・品質・環境問題について、監査役としてどのような対応をしているか、お話し下さい。

山田：安全では安全衛生防災管理室が中心となり、グループ内及び製紙業界で発生した休業災害事例を各社の安全担当者に連絡しています。自社の事業に合わない事例でも「ヒヤリ・ハット」の教訓として生かしています。品質では工場内の

品質保証部が毎月のクレーム件数やその対応件数を経営会議で報告します。監査のポイントとしては過去の類似クレームの有無、クレームに対する回答時期と内容、回答に時間を要する案件については中間報告の内容など顧客対応を主とした確認をしています。環境では法規変更があったときにそれに見合った対応ができているか、また各部署の代表者・担当者の異動届が行政に的確になされているかに留意しています。安全・品質・環境とも経営会議で担当役員から報告された情報が共有されています。

司会・岩本：監査役の目から見て問題だと思われる事例はありますか。

山田：安全への取り組みはグループの最優先の経営課題ですので、経営トップからも強い指示が出ています。私も安全と環境の専任パトロールに同行したりもしていますが、どうしてもマンネリに陥りがちなので、日頃から注意喚起をして反復教育することが大切です。安全や環境では法規制が厳しくなる中で設備対応が必要な場合は費用も時間もかかるので、タイムリーな対応ができるかが気になるところです。

会報委・川村：現場のデータ改ざんなどの不正による企業不祥事が目につきます。安易なデータ処理が現場でなされていないかは特に注意すべき点です。数字の正確さは勿論ですが、問題の背景にある本質を見落とさないようにして欲しいです。

司会・岩本：社内組織の風通しはどうかをチェックすることも監査役の大事な役目だと思います。

鯉江：安全、環境ともそれぞれに委員会があり、毎月、状況が報告されます。製作現場は危険と隣り合わせなので安全には特に気を使っています。新聞製作自体は機械での自動化が進んでいますが、機器のメンテナンス時の事故にも注意しています。年度期首に社員から「安全スローガン」を募集し、自らが考えそれを掲示することで「安全」への意識づけを働きかけています。環境はISO14001（環境マネジメント）を取得していますが、マネジメントシステムを適宜改訂するなど環境保全に努めています。品質は本社製作局の専門家がカラー面の色合いなど毎日の新聞紙面の刷り上がり評価をしています。製作職場は工場内でのローテーション職場なので、人間関係のトラブルも起きがちです。社員のストレスチェック結果他を通じて「心の健康」への取り組みを進めてもらうことも監査役の役目と考えています。

会報委・川村：製品の納期、新聞社で言えば印刷終了時刻に追われての問題はないですか。

鯉江：新聞の印刷は日々、時間との闘いです。刷了時刻はその後の配達にも影響するので時間厳守は必須です。それと印刷開始時のヤレ紙（輪転機が安定稼動するまでに出る印刷不良紙）、損紙と言いますが、その割合（損紙率）をコンマ数%のレベルで低減する努力をしています。経済合理性の面もありますが、印刷精度が上がること

が品質向上に繋がるからです。

中井：安全・品質・環境問題については、内部統制・リスク統括会議管下にある委員会（コンプライアンス・情報セキュリティ・働き方改革の各委員会）に参加して現状を確認するとともに何か気づき事項があれば、その場で質問したり意見を述べることで現場に対応を促しています。例えば、北海道の地震に際してはBCP（事業継続計画）の策定状況や運用を確認したり、また、会社として対応すべきリスクへの対処、リスクに対する組織の対応状況や方法などが実際に機能しているかどうかを確認・整理するように要請しています。

《監査懇話会への期待など》

司会・岩本：それでは最後に監査懇話会への期待や提言などをお話し下さい。

山田：当会の勉強会に参加する度に、監査役として知らないことややらなければいけないことの多さに気づかされました。そんな中で当会ではさまざまな立場の方が道標的に教示してくださり感謝していますし、また先輩方の知識の深さに敬服致しております。私にとっては現状でもハイレベルで、まだまだ勉強する段階なので期待とか要望は特にはありません。今年はこれまであまり参加していなかった懇親会にも出席し、経験の場を広げていきたいと思っています。

会員増については、当会の内容を紹介したりアピールする場を設けて、体験セミナーに導くというようなことができれば入会しやすくなるのではないのでしょうか。

鯉江：私も現状で十分に満足していますので、当会に対して新たに期待するといったものはありません。監査基礎講座では毎回講座後半のグループ討議で、監査役としてわからない点や疑問点を話し合う場をいただいたので、目から鱗の場面が多々ありました。2月のSG分科会「はじめての監査役、私はこれから始めた」は身近なテーマで、先輩監査役も同じような悩みを経験したんだと共感しました。監査セミナーや各研究会にも参加しましたが、難しい話でもその都度、なるほどと思うことが多く大変勉強になりました。ただ、話の後に聞きたいと思ったことはだいたいどなたかが質問してくれるのですが、1・2年生でも質問しやすい雰囲気もうちょっとあればいいなとは思いました。

現在も2か月分の予定が掲載された行事案内がありますのでこれまでの実績や内容はHPでは閲覧できますが、年間のメニューが一目瞭然でわかるようなものがあれば、他の人にも当会の説明をしやすと思います。企業グループに当会の概要を説明に出かける仕組みがあればよりいいですが。当会の存在を、温かい集まりで勉強になるよ、とをもって知らせたいと思います。

中井：当会では、監査役としての役割や責務、取り組み姿勢や具体的な対応方法、やらなければならないことへの気づき等を教えていただいています。その度に、監査役として気を配ること、やらなければいけないことの多さに気づかされ、いろいろ勉強すべきことを発見しています。先輩方の豊富な経験や、知識の深さに感心するとともに自分にも役立てるように努力したいと思っています。

当会への期待としては、コーポレートガバナンスや内部統制等、諸法制や金商法改定等の最新の情報や具体的な対応方法の解説、諸先輩方の経験談や苦労話等、時代の変化に対応していく術（先達の智慧）のようなものもご教示いただければ嬉しく思います。また、専門家の先生による新しいトピックに対する解説、説明、具体的な対応方法などのアドバイス、例えば、新収益認識基準への対応方法（考え方と具体的なやり方等）を解説いただければと思います。

会報委・水野：監査役現役の会員にとって、一般部会の講演会や研修見学会への出席が日程的に難しいということはありますか。

山田：開催日での問題ははありません。むしろ日頃から計画的に業務を行う事が大切だと思っています。

中井：会社の重要会議と重なるなど会議日程により難しい場合もありますが、大きな問題ははありません。できれば、何曜日にどういう講義、話があるとの目安を事前に教えていただけたら、半年先ぐらいまでのスケジュールを公表していただけると予定を立てやすくなるのでありがたいです。

会報委・川村：最後になりますが、基礎講座で紹介のあった『最新 監査役の実務マニュアル』は、追録に最新の情報も掲載されますので、是非ご活用ください。

会報委・水野：本日は長時間ありがとうございました。
（文責 水野 誠一）

第321回監査セミナー

2019年8月1日

演 題：取締役報酬決定に対する監査役の視点
～近時の裁判例や法令等から考える報酬決定の在り方～

講 師：獨協大学法学部教授 高橋 均氏

はじめに

本日は、最近大きな話題になっているとともに世間

の関心も高い取締役の報酬決定及びこれに対する監査役の視点をテーマに取り上げたい。また、裁判例や法



的側面も踏まえた報酬決定の在り方についても考察していく。

かかるテーマが話題となったきっかけは、何と言っても「日産自動車ゴーン事件」である。同事件の直接の訴因は「有価証券報告書虚偽記載」であるが、世間の関心は専らゴーン氏の巨額報酬

や複雑な報酬体系の構造、あるいは報酬決定プロセスの不透明さなどに向けられていると言っても過言ではない。そこで、まず取締役報酬が会社法等においてどのように規定されているかについて確認する。

1. 取締役報酬と法

会社法において、取締役の報酬は定款の定めがなければ株主総会の決議による、と規定されている（会社法 361 条 1 項）。額が確定している報酬はその額を定め（同項 1 号）、額が確定していない場合は、その算定方法を定めるものとしている（同項 2 号）。また「業績連動型報酬」のような不確定額報酬の場合は、算定方法の相当性を株主総会で説明する義務がある（同項 4 号）。

一方、金商法（企業内容等の開示に関する内閣府令第 2 号様式記載上の注意（57）a(d)）においては、役員区分毎及び社内外区分毎の報酬等の総額開示、及び報酬総額が 1 億円以上の役員は報酬の個別開示が義務付けられている。役員報酬について、法令上では定款で定めることが原則となっているが、企業実務では定款で定めず株主総会で決議する会社が大半である。さらに、取締役個々の具体的金額を都度決めるとなると毎回株主総会での決議が必要となるので、取締役の報酬総額枠を設定し株主総会で決議する実態がある。一旦報酬総額枠を決議しておけば、毎年の株主総会に議案として提出する必要はなく、また総額を決めておくということは、株主に対しても役員報酬のお手盛り防止の観点からも一定の目安を提示することにもなる。不確定額報酬を採用する場合は、例えば会社の営業利益の 1 % を報酬とするといった業績連動にするのか、ストックオプションにするのか等を定めた上で株主総会において説明する必要がある。

2. 取締役の報酬決定を巡る論点

企業実務面では、ほとんどの会社が株主総会で報酬の上限額を定めた上で、具体的な個々の取締役の報酬額の決定は取締役会に一任、更には取締役会において代表取締役はその決定を再度、一任する方法を採っている。株主総会で上限額を定め、その範囲内において取締役会で決定することの可否については、取締役報酬のお手盛り防止の観点からは総額枠方式も可能であるとするのが判例（大判昭和 17 年 6 月 10 日〈民集 11 卷 1365 頁〉、最判昭和 60 年 3 月 26 日〈判時 1159 号 150 頁〉）であり、学説においても、金銭報酬は株主総会において取締役全員の総額またはその最高限度額を定めれば足りるというのが通説である。また一たび株主総会で報酬の上限額を決定すれば、上限額を超えない限り再度株主総会の決議を要しないと解されて

いる。

取締役報酬の具体的配分を代表取締役に再一任することについては、報酬決定が取締役会の専決事項ではないことから、判例では適法（最判昭和 31 年 10 月 5 日〈民集 23 号 409 頁〉、最判昭和 58 年 2 月 22 日〈民集 138 号 201 頁〉）であるとされ、学説においても多数説である（落合誠一『会社法コンメンタル第 8 巻 [田中亘]』167 頁：商事法務）。もっとも、代表取締役に取締役報酬を再一任することにより、取締役会の監督機能に影響を及ぼす可能性があることから、再一任は許されないとする少数説もある。

3. 報酬額の決定と取締役の善管注意義務

論点のポイントとしては、仮に代表取締役が不当な報酬を決定した場合、代表取締役は会社に損害を及ぼすことになるから善管注意義務違反ではないかという点と、代表取締役が不当な報酬を決定した場合、他の取締役は監視・監督義務違反の観点から善管注意義務違反とならないかという点がある。

従来の判例・通説は、報酬が株主総会で承認された上限を超えない限り手続上の瑕疵はなく、具体的な報酬配分は（代表）取締役の裁量とする、というものであった。これに対し近時の有力説では、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で個人別の額を一任する方式を採用した場合は、個々の取締役の職務と報酬額とが釣り合っているかなど、総額の配分にあたっての業務執行の問題である（龍田節＝前田雅弘『会社法大要 [第 2 版]』92 頁：有斐閣）ことから、不相当な報酬を決定した取締役については善管注意義務違反・忠実義務違反を認め得る（前掲 [田中亘] 165 頁）と解されている。

このような中、直近の裁判例として、ユーシン取締役報酬に係る株主代表訴訟事件（東京高判平成 30 年 9 月 26 日〈金融・商事判例 1556 号 59 頁〉）がある。本事案は、株主総会で報酬総額を大幅に増加させた翌期に代表取締役が自らの報酬額を大幅に増加させたことに對し、当該社の営業利益が赤字である等の理由から認めるべきではないとの趣旨で、株主が代表取締役及び取締役に對して訴訟提起したものである。原審では請求棄却されたことから、東京高裁に控訴したものの控訴棄却となった。判旨の結果は、事案の事実関係から判断すると妥当と考えるが、判旨のポイントは、①報酬の決定は極めて技術的・専門的であり会社の業績に影響を与える経営判断であること②取締役に決定にあたって一定の裁量はあるものの、会社に対して善管注意義務を負っていること③従って経営判断に則って合理的な判断をしなければならないこと、という点である。特に注目すべき点は「取締役に報酬決定にあたって一定の裁量はあるものの会社に対して善管注意義務を負っている」ことが明確に示された点である。これは、報酬上限の範囲内であれば代表取締役に裁量があるとした従前の裁判例から踏み込んだ判断が行われており、従前の手続的な規制から裁判所が報酬の具体的内容面にまで焦点を当てた点に意義がある。

更にもう一つの論点として、取締役報酬の決定は経営判断原則が適用となるか否かという点がある。判旨の中に「代表取締役は、本件報酬決定に至る判断過程

やその判断内容に明らかに不合理な点がある場合を除き、本件報酬決定を行ったことについて善管注意義務違反により責任を負うことはない（傍点筆者）」とあることから、一見すると経営判断原則を当てはめているようにも思える。しかし、代表取締役が自らの報酬を決定するのは利益相反の点があることから、裁判所はいわゆる経営判断原則の適用を示した訳ではないと考える。

4. 報酬決定を巡る取締役会の法的責任の近時の考え方

改めて整理すると、代表取締役による報酬決定については、その決定に際して再一任された代表取締役自身に一定の裁量が認められる中で、その決定が不当であれば会社に対して善管注意義務違反となり、また取締役会の構成員としての取締役は、代表取締役が妥当な報酬決定を行っているか、代表取締役に再一任させることの是非も含め監視・監督義務がある、というのが近時の考え方である。例えば、代表取締役が合理的理由もなく自らに高額報酬の支払いを決定した場合や、特定の取締役のみに恣意的に不当に報酬額の配分を決定したことが明確な場合には、当該代表取締役のみならず取締役会の構成員たる取締役自身の監視・監督義務違反が問われることになる。

取締役の報酬配分決定について、個々の取締役に適切な報酬を支払うことは、報酬が取締役にとって職務遂行の対価である性格を考えると会社のパフォーマンスの最大化にとって重要な要素である点に留意すべきである（職務執行の対価としての相当性は十分吟味されるべきとの意見としては、稲葉威雄『会社法の解明』431～432頁：中央経済社）。

一方、取締役の職務執行を適切に反映した報酬となっているか否かを厳密に評価することが困難であるのも事実であり、会社の業績不振や不祥事を個々の取締役の報酬水準にどう反映させるかといった点も合わせ、これから益々関心が高まってくるテーマであることは間違いない。

5. 取締役の報酬決定と監査役監査としての視点

取締役の報酬決定プロセスの適正性の観点では、監査役は取締役の報酬決定が一部の特定取締役の一存で恣意的に行われていないかをチェックすべきである。また、取締役の報酬額に合理的な理由が存在しているか、例えば無配や会社の収益状況の厳しさを考慮した報酬体系となっているか、不祥事の発生や行政罰などの事情による取締役の報酬カットや自主返納等、経営責任の取り方の一つとしての機能も備わっているかといった点も重要な視点となってくる。

また、インセンティブ報酬に対する監査役の視点としては、制度設計としての妥当性を見る必要がある。業績連動方式やストックオプション方式を採用する場合には、制度設計として取締役の業務執行における会社への貢献を適切に反映したものとなっているか、更に、制度設計を検討するプロセスの適切性について報酬制度が社内において適切な判断プロセスを踏まえた制度設計となっているか、を検証すべきである。判断プロセスとしては、例えば報酬（諮問）委員会で透明性のある審議が行われていることが重要となる。監査役は、こうした取締役の報酬決定を巡る議論に関しても、適法性監査にとどまるとの狭い意識に捉われる必

要はなく、妥当性監査の観点からも積極的に意見を発信していくべきであろう。なお、監査役の報酬について、業績連動があっても良いかという点が時々議論の俎上にあがる。不祥事が発生すれば業績が悪化するのが通例であり、監査役がコーポレート・ガバナンスの一翼を担う役割から考えても、連結か単体ベースか、監査役の報酬体系の中でどの程度の割合とするかなどの細かい事項はさておき、業績連動の報酬体系が一部導入されても良いのではないかと、この意見を持っている。

取締役の報酬決定については、外国人経営者の報酬にも関係する。経営者の会社間異動が未だ少数であるわが国においては、経営のプロとしての報酬額の水準は確立していないだけに、金額の合理性を判断することは容易ではない。とはいえ総額の報酬内で自らの高額な報酬を合理的な理由もなく一任・決定することも妥当ではない。この点についての一つの解決策は、業績連動のウェイトを高めたり、ストックオプションの付与など報酬決定の方針を開示し、極力代表取締役による恣意的な決定を排除していくことが一つの在り方と思われる。

6. クローバック <clawback> 条項について

クローバック条項とは、会社が当初計画より業績の大幅な下方修正をしたり、プロジェクトの経営上の失敗や財務諸表の虚偽記載等の不祥事により会社に大きな損失が発生した場合に、業績連動報酬によって支払った取締役の報酬を過去に遡って強制返還させる仕組みである。欧米では導入している会社が多く、米国の製造業では2017年時点で約90%が採用している。日本の場合は、みずほFGや三井住友FG、アサヒグループHD、野村HDなどが導入しているものの未だ少数である。

わが国では、経営責任を長期的視点で見る傾向にあり、経常赤字が連続しても代表取締役が交代する事例は稀である。他方で、今後の取締役報酬の決定の在り方の一つとしてわが国でもクローバック条項を導入することの是非も含めて検討に値するのではないかと考えている（同制度の解説例として、武田智行『クローバック（取締役報酬の取戻し）についての米国における諸規律とわが国における導入に際しての試論』Vol45.No.2（2017年）231～237頁：国際商事法務）。（参考）取締役の報酬決定に関する法令やソフトローの動向

- ①コーポレートガバナンス・コード
インセンティブ報酬、客観的・透明性のある手続、独立取締役の関与等（原則4-2、補充原則4-2①・4-10①）
- ②会社法制（企業統治等関係）の見直しに関する要綱（要綱第2部第1の1(1)）
 - ・報酬等の決定方針の決定を義務付け
 - ・現行法の不確定報酬や非金銭報酬に加えて、確定額報酬についても、株主総会においてその相当理由を説明
- ③金商法（平成31年内閣府令第2号）
 - ・有価証券報告書で、報酬等の額又は算定方法の詳細開示、報酬決定プロセスの詳細開示を義務付け（文責 市場 誠）



句遊会

八月詠草

兼題…唐辛子、洗い髪、当季雑詠

味噌汁に赤唐辛子祖母のくせ

城戸崎雅崇

陽の落ちて軒下灯す唐辛子

清家 静楓

唐辛子雷おやじ打ちのめす

中山 知祐

唐辛子かんずりに化けなほ美味し

森 邦彦

紅色の雨後に輝く唐辛子

生江沢五風

唐辛子ぴりり真つ赤な嘘をつく

安井 正浩

洗ひ髪香を残しつつ縁側へ

大仲 正敏

浮世絵に命魅入らす洗ひ髪

石原 克己

久々に映りし妻の洗ひ髪

小野 信

朝シャンや恋の縛れは昨日まで

佐藤 政百

ドラマ見て正義感戻す夏なりき

眞田 宗興

うなぎ屋の電話番号検索す

川田 勝美



撮影場所：「日本アルプス白馬岳」

写友会

「夏山の思い出」 松下 洋二

事務局通信



◆行事報告

会報委員会

編集 8月8日(木)10:00～12:00 事務局 7
校正 8月23日(金)10:00～12:00 事務局 7

広報委員会

8月2日(金)14:00～17:00 文京区民センター 5

◇監査部会

第321回監査セミナー

8月1日(木)14:30～17:00 スカイホール 84
(他定期:1名、個別:2名、体験:2名)
講師 獨協大学法学部教授 高橋 均氏
テーマ 取締役報酬決定に対する監査役の視点
～近時の裁判例や法令等から考える報酬決定
の在り方～

第2回監査基礎講座

8月22日(木)14:00～17:00 文京シビックセンター 36
講師 オリックス銀行(株)監査役 太田 剛氏
テーマ 監査計画の決定、監査役会の運営

会計初歩講座

8月29日(木)13:30～17:00 文京区民センター 28
講師 (株)メルコテクノ横浜監査役 松岡尚登氏
アシスタント (株)システムインテグレータ監査役 眞田宗興氏
テーマ B/S、P/Lの読み方と経営諸指標のポイント

◇生涯学習部会

句遊会 例会・合評会

8月7日(木)12:00～16:00 菱友会会議室 8

楽友会 例会

8月22日(木)13:30～14:30 パークスクエア武蔵野 21

棋友会 例会

8月27日(火)13:00～17:00 東京六甲クラブ 10

出席者

◇同好会

声友会

8月13日(火)13:00～16:00 (銀座)505 8

楽器演奏同好会

8月25日(日)15:00～17:00 横浜岩間市民プラザ 8

江戸文化研究会

8月10日(土)14:00～16:00 深川江戸資料館 24

◆会員・会友異動

(新入会員)

○清水宏一 (株)リブドゥコーポレーション 常勤監査役
○太田譲治 (株)トライステージ 常勤監査役
○内山武久 東芝プラントシステム(株) 常勤監査役
紹介:五艘洋司氏
○藪 智彦 東芝プラントシステム(株) 常勤監査役
紹介:五艘洋司氏

会 員	会 友	計
204	147	351

2019.8月末現在



編集後記

★今年のお盆休暇は台風10号の直撃に遭いましたが、気象観測の精度が向上したことで新幹線の計画運休などの事前対策がなされ大混乱を免れました。毎年のように猛暑、豪雨、大水に土砂災害…と続いた気象異変による被害が今夏は少なく、と思ったところに九州北部の大雨。積乱雲が带状に連なる「線状降水帯」が形成され局地的な大雨をもたらしたとのことですが、やはり地球温暖化による気象異変の表れでしょう。(9月9日に首都圏を直撃した台風15号による停電などの被害は20日の本稿校了時でなおも続いています) ★今号は恒例の特集企画「座談会2年目の監査役を囲んで」を掲載しました。今年で8回目となりましたが、フレッシュな監査役の皆さんの真摯な姿勢と当会への期待の大きさを改めて強く認識しました。★監査セミナーでは当会の特別顧問でもある獨協大学教授高橋均氏が「取締役報酬決定に対する監査役の視点」について、法令や裁判例をもとにわかりやすく解説してくださり、「クローバック条項」導入の是非についてなどタイムリーな事柄への理解も深まりました。

(水野 誠一)