

# コーポレートガバナンス・コードの改訂の概要と 監査役への影響

---

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業  
パートナー弁護士 塚本 英巨

2021年6月10日

# 目次

---

1. CGコードの改訂の概要	P 3
2. 独立社外取締役の選任	P10
3. スキル・マトリックスの作成・公表	P16
4. 指名委員会・報酬委員会の機能強化	P21
5. サステナビリティに関する改訂	P25
6. 監査役と内部監査部門の連携	P32

---

# 1. CGコードの改訂の概要

## CGコードの改訂

---

- 今回のコーポレートガバナンス・コード（CGコード）の改訂では、16の原則について、変更・新設が行われる（予定）
  - 3つの原則及び8つの補充原則が変更され、5つの補充原則が新設
  - 基本原則に関しては、変更・新設無し
- 併せて、投資家と企業の対話ガイドライン（対話ガイドライン）も改訂

## (参考) 改訂により変更・新設される原則

第1章「株主の権利・平等性の確保」		
変更	1-2④	プライム市場上場会社は、少なくとも機関投資家向けに議決権電子行使プラットフォームを利用可能とすべき★
第2章「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」		
変更	2-3①	サステナビリティを巡る課題への対応はリスク減少・収益機会につながる重要な経営課題として認識し、積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき <b>更新</b>
新設	2-4①	女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等の多様性の確保の考え方、目標、状況を公表すべき
第3章「適切な情報開示と透明性の確保」		
変更	3-1②	プライム市場上場会社は、開示書類のうち必要とされる情報について、英語での開示・提供を行うべき★
新設	3-1③	自社のサステナビリティの取組みを適切に開示すべき
		プライム市場上場会社はTCFD又は同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき★
第4章「取締役会等の責務」		
新設	4-2②	取締役会はサステナビリティの取組みについて基本的な方針を策定すべき
変更	4-3④	取締役会はグループ全体を含めた全社的リスク管理体制を構築し、その運用状況を監督すべき
変更	4-4	監査役及び監査役会は、監査役の選解任等に係る権限の行使などにあたって、適切な判断を行うべき

★はプライム市場向けの原則を指す

(出典：東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応」(2021年4月作成、5月更新))

## (参考) 改訂により変更・新設される原則 (続)

### 第4章「取締役会等の責務」(つづき)

変更	4-8	プライム市場上場会社は取締役会において独立社外取締役3分の1以上(必要な場合は過半数)を選任すべき★
新設	4-8③	支配株主を有する場合、独立社外取締役3分の1以上(プライム市場上場会社は過半数★)または利益が相反する重要な取引・行為について特別委員会を設置すべき
変更	4-10①	プライム市場上場会社は、指名委員会・報酬委員会について独立社外取締役過半数を基本とし、独立性に関する考え方・権限・役割等を明らかにすべき★
変更	4-11	取締役会は、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべき
変更	4-11①	取締役会にて必要なスキルを特定し、取締役の有するスキル等の組合わせを開示すべき
変更	4-13③	取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対して直接報告を行う仕組みを構築する等、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべき <span style="border: 1px solid red; padding: 2px;">更新</span>

### 第5章「株主との対話」

変更	5-1①	合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が株主との対話を行うことを基本とすべき
新設	5-2①	事業ポートフォリオの基本方針や見直しの状況について示すべき

★はプライム市場向けの内容を指す

(出典：東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードの改訂に伴う実務対応」(2021年4月作成、5月更新))

## 改訂CGコードへの対応

- 改訂CGコードは、2021年6月から適用開始（予定）
- 改訂を踏まえて更新したコーポレート・ガバナンス報告書（CG報告書）は、準備ができ次第速やかに、遅くとも2021年12月末日までに提出
  - 2021年中に開催される定時株主総会の終了後における例年の更新では、改訂前のCGコードに沿った記載とすることで足りる
- ⇒ 3月決算の上場会社は、2021年6月開催の定時株主総会の終了後遅滞なく提出するCG報告書は、改訂前のCGコードに基づき更新し、改訂後のCGコードに基づき更新したCG報告書は、遅くとも2021年12月末日までに提出
- 市場区分変更後の**プライム市場の上場会社のみを対象とするものについては、2022年4月4日から適用**するため、2021年12月末日までに対応する必要無し（次ページ参照）

## 改訂CGコードへの対応（続）

---

- 改訂後のCGコードのうち、**プライム市場の上場会社のみを対象とする原則の実施状況は、2022年4月4日以降に開催する定時株主総会の終了後遅滞なく提出するCG報告書から記載**
  - 例えば、3月決算の東証市場第一部上場会社がプライム市場に移行する場合、プライム市場向けの原則を含む改訂CGコードに基づき更新したCG報告書は、2022年6月開催の定時株主総会の終了後遅滞なく提出

## 市場区分の見直しと改訂CGコード

- 市場区分に応じて、コンプライ・オア・エクスプレインの対象範囲が異なる  
(コンプライ・オア・エクスプレインの対象範囲)

	対象			2022年 4月4日以降	対象		
	基本原則	原則	補充原則		基本原則	原則	補充原則
市場第一部	○	○	○	プライム市場	○	○ +	○ +
市場第二部	○	○	○			より高水準	より高水準
JASDAQ スタンダード	○	-	-	スタンダード 市場	○	○	○
マザーズ	○	-	-	グロース市場	○	-	-
JASDAQ グロース	○	-	-				

(出所：東京証券取引所「市場区分の見直しに向けた上場制度の整備について－第二次制度改正事項に関するご説明資料－」  
(2021年5月12日更新) )

- プライム市場やスタンダード市場の上場会社は、改訂後のCGコードに対して、コンプライするかエクスプレインするかのいずれかにより対応
  - 一律に「コンプライ」をすることが求められるわけではない

---

## 2. 独立社外取締役の選任

## 3分の1以上の独立社外取締役の選任

- 原則4-8の改訂により、プライム市場の上場会社は、独立社外取締役について、以下を求められることになる
  - **独立社外取締役を取締役総数の「少なくとも3分の1以上」選任**
  - 「過半数」の独立社外取締役を選任することが必要と考える場合は、「十分な人数」の独立社外取締役を選任
- プライム市場の上場会社は、2022年4月4日以降に開催する定時株主総会までに、独立社外取締役を取締役総数の少なくとも3分の1にしておかないと、原則4-8についてエクスプレイン（実施しない理由の説明）が必要

## 3分の1以上の独立社外取締役の選任に向けた機関投資家の動き

- 議決権行使助言会社のInstitutional Shareholder Services (ISS) は、2022年2月から、監査役設置会社について、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社と同様に、株主総会後の取締役会に占める社外取締役の割合が3分の1未満である場合、経営トップである取締役に反対を推奨
- 機関投資家の中にも、議決権行使基準において、3分の1以上の（独立）社外取締役の選任を求めるものもあり
  - 三菱UFJ信託銀行、野村アセットマネジメント（2021年11月から）、J.P.モルガン・アセット・マネジメント（2022年4月からは「過半数」）、ニッセイアセットマネジメント（2022年6月から）、第一生命保険（2023年4月から）

## 独立社外取締役の選任と今後の上場会社の動き

- CGコードの今後の更なる改訂で、「**取締役総数の過半数**」が求められる可能性は高い
  - そのような将来的な改訂も視野に入れ、自社の独立社外取締役の人数・割合について継続的に検討する必要あり
- 2022年以降、（独立）社外取締役を確保（社外監査役からの横滑り）するため、**監査等委員会設置会社への移行の第2次ブームが到来**するか？
  - 監査役会設置会社又は監査等委員会設置会社から**指名委員会等設置会社に移行する会社も、大規模な会社を中心に徐々に現れるか？**
- 監査役としては、監査等委員会設置会社への移行の当否を含め、ガバナンス体制の整備の状況をウォッチ

## (参考) 独立社外取締役の選任状況

### ■ 東証上場会社における独立社外取締役の選任状況（2020年8月14日時点）

	社数	ゼロ	1名	2名	3名以上	1/3以上	過半数
市場第一部	2,172社	6社	96社	866社	1,204社	1,276社 (前年比+339社)	130社 (前年比+37社)
		0.3%	4.4%	39.9%	55.4%	58.7% (前年比+15.1%)	6.0% (前年比+1.7%)
市場第二部	480社	14社	109社	248社	109社	170社 (前年比+29社)	11社 (前年と同じ)
		2.9%	22.7%	51.7%	22.7%	35.4% (前年比+6.5%)	2.3% (前年と同じ)

(出典：東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」（2020年9月7日）)

## 3分の1以上の独立社外取締役の確保

- 現状の典型パターン：取締役総数10名　うち独立社外取締役2名
- 独立社外取締役を3分の1にする方法
  - パターン①：独立社外取締役を2名増員  
= 取締役総数12名　うち独立社外取締役4名
  - パターン②：業務執行取締役を2名減員し、独立社外取締役を1名増員  
= 取締役総数9名　うち独立社外取締役3名
- 独立社外取締役を更に増やす場合、現実的には、パターン②が採られ、取締役会のサイズが小さくなる傾向となると見込まれる
  - 極端なケースでは、取締役総数5名　うち独立社外取締役3名

---

## 3. スキル・マトリックスの作成・公表

## 「スキル」に関する改訂

### ■ 補充原則4-11①を以下のとおり改訂

- ① 取締役会は、「経営戦略に照らして**自らが備えるべきスキル等を特定**」した上で、「取締役会の全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性及び規模に関する考え方」を定めるべき
- ② 「**各取締役の知識・経験・能力等を一覧化したいわゆるスキル・マトリックス**をはじめ、経営環境や事業特性等に応じた適切な形で**取締役の有するスキル等の組み合わせ**」を開示すべき

### ■ 新設の対話ガイドライン3-8は、「取締役会全体として適切なスキル等が備えられるよう、必要な資質を有する独立社外取締役が、十分な人数選任されているか」を掲げる

### ■ また、補充原則4-10①では、「ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め」、指名委員会・報酬委員会の適切な関与・助言を得るべきとされる

## スキル・マトリックスの作成・開示

### ■ 作成・開示の状況

- 東証市場第一部上場会社で売上高5,000億円以上の296社の中で、統合報告書や株主総会招集通知等においてスキル・マトリックスを開示していたのは、67社（23%）（日本経済新聞2021年4月26日）
  - 統合報告書においてスキル・マトリックスを開示した企業は、2020年末時点で125社と、2019年の69社から8割増加（日本経済新聞2021年6月4日）
- ⇒ CGコードの改訂を踏まえ、今後、スキル・マトリックスを開示する上場会社が増加する見込み

### ■ 開示の媒体は、株主総会参考書類が主流となるか？

## スキル・マトリックスの作成・開示（続）

- スキル・マトリックスは、社外取締役だけでなく社内取締役についても作成すべき
  - 監査役（社内・社外）についても作成することに
- 現在の取締役が有するスキルを前提に、そのスキルについての星取表では不十分
- 以下の点を確認・検討し、ストーリー性を持ったスキル・マトリックスの作成が求められる
  - ① 「自社にとって」必要なスキルは何か？（取締役会が備えるべきスキル等の特定）
    - 経営経験、国際性、営業、研究開発、IT・DX、法務、財務・会計…
    - なぜ当該スキルが必要なのか？
    - 中長期の経営計画の達成や経営課題の解決といった観点から必要なスキルは何か？
  - ② どのような基準で当該スキルを有していると判断するか？
  - ③ 現在の取締役に、どのようなスキルを求めるか？当該スキルを備えているか？
  - ④ 自社の取締役に欠けている、又は十分でないスキルは何か？どのようにしてそのスキルを備えるか？

## スキル・マトリックスと後継者計画

- スキル・マトリックスの作成は、社外取締役の後継者計画（サクセッション・プラン）にもつながる
  - 社外取締役の人材ポートフォリオの在り方を検討し、一定の任期で新陳代謝を図っていく必要があることも踏まえつつ、中長期的な時間軸で適切な構成を維持・確保するための後継者計画
- （取締役でない）経営陣についてのスキル・マトリックスの作成も求められることになるか？
  - 「あるべき社長・CEO像」（次の社長・CEOに求められる資質、能力、経験、実績、専門性、スキル、人柄）の策定、経営トップの後継者候補の育成といった後継者計画の適切な監督にもつながるテーマ

---

## 4. 指名委員会・報酬委員会の機能強化

## 指名委員会・報酬委員会に関する補充原則4-10①の改訂

- 「任意の指名委員会・報酬委員会」を例示として、独立した諮問委員会を設置することを求めるのではなく、**「取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会」**を設置することをより直接・明確に求める
  - 指名・報酬（諮問）委員会のように一つの委員会の場合でもコンプライか？それとも、指名委員会と報酬委員会の二つの委員会を設置しないといけないか？
- プライム市場の上場会社に対し、指名委員会・報酬委員会の**構成員の過半数を独立社外取締役**とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等の開示を求める
  - 委員の過半数が独立社外取締役でなければ、エクスプレインか？
- 委員会の設置目的（取締役会の機能強化）に関し、経営陣幹部・取締役の**「指名」**に**後継者計画が含まれることが明記**される

## 指名委員会・報酬委員会に関する今後の対応

- 委員会の独立性を強化するため、委員の過半数を独立社外取締役とする流れ
    - (社外) 監査役を委員としている場合、委員のままとするか？
  - 委員長も独立社外取締役とするか？
  - 指名委員会の職務に、後継者計画の監督も含めるか？
  - 報酬委員会に対し、取締役の個人別の報酬額の決定を委任するか？
    - フィデリティ投信は、2021年6月1日から、取締役の個人別の報酬等の内容の決定が①「代表取締役等特定の個人」又は②「独立社外役員が過半数」に満たない「任意の委員会」に委任している場合は、代表取締役等の選任議案に反対
- ⇒ 取締役の個人別の報酬額の決定の**代表取締役への再一任に対する逆風が強まる可能性**

## (参考) 任意の指名委員会・報酬委員会の構成の傾向

- 任意の委員会の委員の過半数が社外取締役である東証市場第一部上場会社の割合

指名諮問委員会	報酬諮問委員会
68.1% (前年比+6.8%)	67.7% (前年比+7.1%)

- 委員会の委員長が社外取締役である東証市場第一部上場会社の割合

	指名委員会	報酬委員会
任意	52.9% (前年比+3.7%)	53.4% (前年比+4.3%)
法定	90.5% (前年比+9.5%)	88.9% (前年比+7.9%)

(出典：東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況」(2020年9月7日))

---

## 5. サステナビリティに関する改訂

## サステナビリティに関する改訂

- 補充原則2-3①の改訂：サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る以下の課題への対応が、リスク減少・収益機会につながる重要な経営課題として認識し、中長期的な企業価値の向上の観点から、積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべき

気候変動などの地球環境問題への配慮

人権の尊重

従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇

取引先との公正・適正な取引

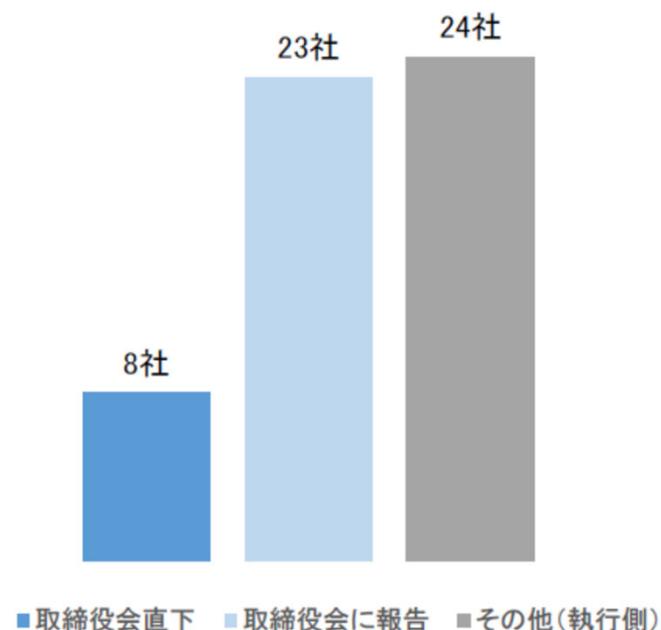
自然災害等への危機管理

- 新設の対話ガイドライン1-3は、「取締役会の下または経営陣の側に、**サステナビリティに関する委員会を設置**するなど、サステナビリティに関する取組みを全社的に検討・推進するための枠組みを整備しているか」を掲げる

## (参考) サステナビリティ関係の委員会の設置状況

- JPX400の上場会社のうち、サステナビリティ関係の委員会を設けている会社は55社、うち、取締役会直下が8社、執行側の機関が24社

サステナビリティ委員会の設置状況(日本)



(出所)JPX400対象企業のコーポレートガバナンス報告書を対象としたHRガバナンス・リーダーズ(株)による調査結果に基づき金融庁作成

(出典：金融庁「第24回事務局参考資料（ESG要素を含む中長期的な持続可能性（サステナビリティ）について）」（2020年2月15日））

## サステナビリティに関する改訂（続）

- 補充原則3-1③の新設：
  - 上場会社は、自社の**サステナビリティについての取組みを開示**すべき
  - **プライム市場の上場会社は**、気候変動に係るリスク・収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、**TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）又はそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべき**
- 補充原則4-2②の新設：取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、**自社のサステナビリティを巡る取組みについて基本的な方針を策定**すべき

## (参考) TCFD提言に基づく開示

### (2) TCFD提言で推奨される開示項目

ガバナンス	戦略	リスク管理	指標と目標
気候関連のリスクと機会に係る当該組織のガバナンスを開示する	気候関連のリスクと機会がもたらす当該組織の事業、戦略、財務計画への現在及び潜在的な影響を開示する	気候関連リスクについて、当該組織がどのように識別、評価、及び管理しているかについて開示する	気候関連のリスクと機会を評価及び管理する際に用いる指標と目標について開示する
推奨される開示内容	推奨される開示内容	推奨される開示内容	推奨される開示内容
a) 気候関連のリスクと機会についての、当該組織取締役会による監視体制を説明する	a) 当該組織が識別した、短期・中期・長期の気候関連のリスクと機会を説明する	a) 当該組織が気候関連リスクを識別及び評価するプロセスを説明する	a) 当該組織が、自らの戦略とリスク管理プロセスに即して、気候関連のリスク及び機会を評価する際に用いる指標を開示する
b) 気候関連のリスクと機会を評価・管理する上での経営の役割を説明する	b) 気候関連のリスクと機会が当該組織のビジネス・戦略及び財務計画に及ぼす影響を説明する	b) 当該組織が気候関連リスクを管理するプロセスを説明する	b) Scope 1、Scope 2及び、当該組織に当てはまる場合はScope 3の温室効果ガス(GHG)排出量と関連リスクについて説明する
	c) 2°C或いはそれを下回る将来の異なる気候シナリオを考慮し、当該組織の戦略のレジリエンスを説明する	c) 当該組織が気候関連リスクを識別・評価・管理するプロセスが、当該組織の総合的リスク管理にどのように統合されているかについて説明する	c) 当該組織が気候関連リスクと機会を管理するために用いる目標、及び目標に対する実績を開示する

(注) 青字は定量情報が求められる開示項目

(出所) TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)最終報告書(日本語)等

37

(出典：金融庁「第24回事務局参考資料（ESG要素を含む中長期的な持続可能性（サステナビリティ）について）」（2020年2月15日））

## サステナビリティを巡る会社の対応

- サステナビリティ基本方針の策定、サステナビリティ委員会の設置
- TCFD等の枠組みに沿った気候変動関連の情報開示
  - 自社ホームページ、統合報告書、有価証券報告書 など
- 役員の業績連動報酬における非財務指標としてのESG指標の導入
  - 例：二酸化炭素排出量の削減
- 人権尊重の取組
  - **人権デューディリジェンス：サプライチェーン**も含めた従業員の人権・安全  
(例：強制労働、児童労働) への配慮
- **ESGアクティビズム**：気候変動関連の情報開示等を求めるアクティビストの活動
  - 会社としてどこまで先んじて現実的な対応をとることができるか？

## (参考) ESGアクティビズム

- 海外では、石油メジャーや化石燃料に関連する会社に多額の貸付けを行っている金融機関等に対する気候変動関連提案が増加し、可決に至る事例や株主提案を受けて会社が一定の取組みを約束する事例も現れている
  - 2021年、エクソンモービルの株主総会は、投資会社が脱炭素等の気候変動対策の強化を求めて推薦した取締役候補のうち、少なくとも2名を選出
- 日本でも、2020年、みずほフィナンシャルグループが、環境NGOから、“パリ協定の目標に沿った投資を行うための指標および目標を含む経営戦略を記載した計画を年次報告書にて開示する”旨を定款に定めるとの株主提案を受けた：**賛成率34%**
  - 2021年も、三菱UFJフィナンシャル・グループや住友商事に同様の株主提案あり
  - **機関投資家もこのような株主提案に賛同する傾向に**

---

## 6. 監査役と内部監査部門の連携

## 監査役と内部監査部門の連携 ～内部監査部門から監査役会への直接の報告体制の構築～

- 補充原則4-13③：内部監査部門と取締役・監査役との連携の確保を求める
- 改訂後は、連携の確保の在り方の例として、**内部監査部門が取締役会・監査役会に対しても「適切に直接報告を行う仕組みを構築すること」**が示されている
  - 取締役会・監査役会の機能発揮に向けたものとされている
- 背景としては、内部監査部門が、社長・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ことを踏まえ、**内部監査が一定の独立性をもって有効に機能**するようにする必要があるとの考えがある（「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」意見書（4）（2019年4月））

## 監査役と内部監査部門の連携（続） ～内部監査部門から監査役会への直接の報告体制の構築～

- 直接「報告」を行う仕組みとは？
  - 内部監査部門の内部監査の結果等の監査役への報告（≒情報共有）であれば、すでに多くの会社で行われている

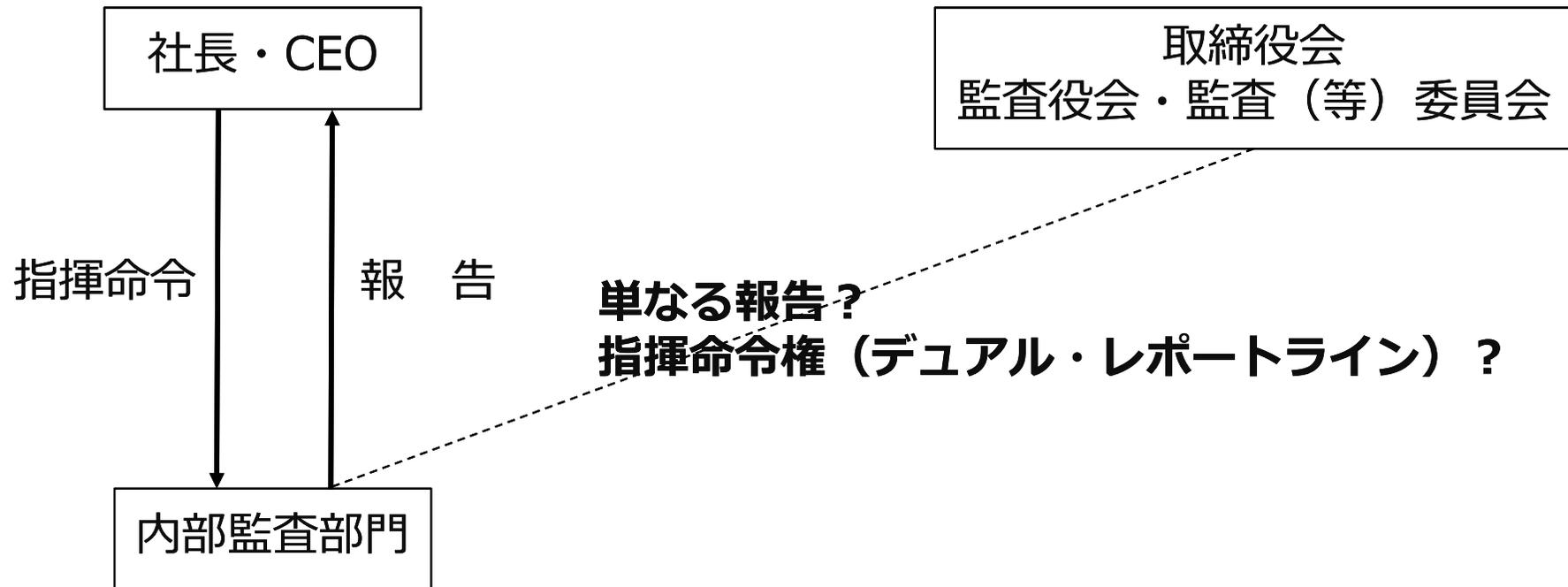
- それにとどまらず、取締役会・監査役会の内部監査部門に対する**指揮命令権**を意味する「**レポートライン（デュアル・レポートライン）**」の確保を求めるものか？

- 経済産業省が2019年7月に策定・公表した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（グループガイドライン）では、以下のとおり示されている

- ✓ 内部監査部門は、「業務執行ライン上のレポートライン（報告経路）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を確保すること（いわゆる「デュアルレポートライン」）を社内規程で定めておくことが望ましい」
- ✓ 「とりわけ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、あらかじめ明確に社内規程等に規定しておくことも検討されるべきである」

## 監査役と内部監査部門の連携（続）

### ～内部監査部門から監査役会への直接の報告体制の構築～



- なお、監査役・監査（等）委員会が内部監査部門に対して指揮命令権を有することは、「業務執行」に当たらないか？（兼任禁止への抵触の問題）

## 内部監査部門との関係に関する傾向

### ■ 内部監査部門の組織上の位置付け

	社長に 直属	その他の 取締役・ 執行役に 直属	執行役員 に直属	取締役会 に直属	監査役等 に直属	執行側と 監査役等の 両方に直属	その他
監査役会設置会社 (上場会社1,445社)	1,221社 (84.5%)	112社 (7.8%)	60社 (4.2%)	32社 (2.2%)	0社 (0.0%)	4社 (0.3%)	16社 (1.1%)
監査等委員会設置会社 (上場会社572社)	450社 (78.7%)	30社 (5.2%)	6社 (1.0%)	14社 (2.4%)	40社 (7.0%)	24社 (4.2%)	8社 (1.4%)
指名委員会等設置会社 (上場会社39社)	25社 (64.1%)	4社 (10.3%)	—	1社 (2.6%)	4社 (10.3%)	4社 (10.3%)	1社 (2.6%)

(出典：日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第21回インターネット・アンケート集計結果」  
(2021年5月17日) (以下「日本監査役協会第21回アンケート結果」))

## 内部監査部門との関係に関する傾向（続）

### ■ 内部監査部門からの報告（平時）

（出典：日本監査役協会第21回アンケート結果）

	①内部監査部門等を所管する役員（社長が所管する場合を含む）のみに報告	②取締役会のみ報告	監査役等のみ報告	左記①又は②が正式報告先であり、監査役等は報告の写し送付先	監査役等が正式報告先であり、左記①又は②が報告の写し送付先	左記①又は②及び監査役等ともに正式報告先	その他
監査役会設置会社 （上場会社1,445社）	118社 （8.2%）	33社 （2.3%）	12社 （0.8%）	563社 （39.0%）	11社 （0.8%）	604社 （41.8%）	104社 （7.2%）
監査等委員会設置会社 （上場会社572社）	24社 （4.2%）	8社 （1.4%）	7社 （1.2%）	184社 （32.2%）	21社 （3.7%）	289社 （50.5%）	39社 （6.8%）
指名委員会等設置会社 （上場会社39社）	1社 （2.6%）	0社 （0.0%）	0社 （0.0%）	5社 （12.8%）	3社 （7.7%）	25社 （64.1%）	5社 （12.8%）

### ■ 内部監査部門からの報告（有事）

	取締役会のみ報告	取締役会及び監査役等に報告	監査役等のみ報告	その他
監査役会設置会社 （上場会社1,445社）	36社 （2.5%）	1,072社 （74.2%）	132社 （9.1%）	205社 （14.2%）
監査等委員会設置会社 （上場会社572社）	16社 （2.8%）	392社 （68.5%）	89社 （15.6%）	75社 （13.1%）
指名委員会等設置会社 （上場会社39社）	0社 （0.0%）	21社 （53.8%）	13社 （33.3%）	5社 （12.8%）

## 内部監査部門との関係に関する傾向（続）

### ■ 監査役等による内部監査部門への指示等

（出典：日本監査役協会第21回アンケート結果）

	社内規則で権限が規定されており、その権限を行使したことがある	社内規則で権限が規定されているが、その権限を行使したことはない	社内規則で権限は規定されていないが、依頼をしたことがある	社内規則で権限は規定されておらず、依頼をしたこともない	その他
監査役会設置会社 （上場会社1,445社）	279社 （19.3%）	259社 （17.9%）	694社 （48.0%）	207社 （14.3%）	6社 （0.4%）
監査等委員会設置会社 （上場会社572社）	200社 （35.0%）	146社 （25.5%）	183社 （32.0%）	39社 （6.8%）	4社 （0.7%）
指名委員会等設置会社 （上場会社39社）	25社 （64.1%）	6社 （15.4%）	8社 （20.5%）	0社 （0.0%）	0社 （0.0%）

### ■ 監査役等による内部監査部門の部門長への人事同意権の有無

	人事同意権あり	人事同意権はないが、意見を表明	人事同意権はなく、意見も表明せず
監査役会設置会社 （上場会社1,445社）	93社 （6.4%）	529社 （36.6%）	823社 （57.0%）
監査等委員会設置会社 （上場会社572社）	108社 （18.9%）	220社 （38.5%）	244社 （42.7%）
指名委員会等設置会社 （上場会社39社）	13社 （33.3%）	12社 （30.8%）	14社 （35.9%）

## 監査役の視点

- 内部監査部門の内部監査の結果等の監査役への報告（共有）がされていない会社は、そのような対応を行うことを検討する必要
- 監査役の内部監査部門に対する指揮命令権（デュアル・レポートライン）を設けることも重要であるが…
- さしあたって優先して確認・検討すべき事項は、例えば、以下の点ではないか？
  - 内部監査部門の体制（人数・資質・専門性）は十分に整っているか？
  - 内部監査部門による監査のあり方（監査項目の適切性など）は適切か？
  - グループガバナンスの観点から、子会社の内部監査部門による内部監査又は親会社の内部監査部門による子会社に対する内部監査は、適切に行われているか？
- 内部監査部門について、将来の経営陣幹部候補の育成・選抜のための**キャリアパスの一環として活用**することも有効（グループガイドライン）

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所 外国法共同事業 パートナー弁護士

塚本 英巨 Hideo Tsukamoto

TEL 03-6775-1129 / FAX 03-6775-2129

E-mail : [hideo.tsukamoto@amt-law.com](mailto:hideo.tsukamoto@amt-law.com)

## 略 歴

- 2003年3月 東京大学法学部（法学士）
- 2004年10月 最高裁判所司法研修所修了（57期）、弁護士登録（第二東京弁護士会）、当事務所入所
- 2010年11月 法務省民事局勤務（平成26年改正会社法の企画・立案担当）
- 2013年12月
- 2013年1月 当事務所パートナー就任
- 2016年1月- 公益社団法人日本監査役協会「ケース・スタディ委員会」専門委員
- 2017年12月 経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システム（CGS）研究会（第2-2020年7月 期）」委員
- 2019年8月- 経済産業省「新時代の株主総会プロセスの在り方研究会」委員
- 2021年2月

## 主な取扱業務

- ・ M&A一般
- ・ コーポレートガバナンス
- ・ 企業間の紛争等についてのアドバイス・訴訟代理
- ・ 株主提案・委任状勧誘を含む株主総会対策等の会社法関連業務

## 最近の受賞歴

日本経済新聞社「企業法務・弁護士調査」

2020年12月	企業法務全般	企業が選ぶ弁護士ランキング 総合ランキング（企業票+弁護士票）	6位 2位
2019年12月	企業法務総合	企業が選ぶ弁護士ランキング 総合ランキング（企業票+弁護士票）	8位 3位
2018年12月	企業法務分野	企業が選ぶ弁護士ランキング	9位
2017年12月	企業法務分野	企業が選ぶ弁護士ランキング	8位

## 最近の主な著書・論文

### <著書>

- ・ 『コーポレートガバナンス・コードのすべて』（商事法務 2017年5月）（共同執筆）
- ・ 『監査等委員会導入の実務』（商事法務 2015年3月）

### <論文>

- ・ 「会社法改正に伴う改正省令の実務要点」（「旬刊経理情報」No.1599 2021年1月1日号）
- ・ 「『社外取締役の在り方に関する実務指針（社外取締役ガイドライン）』の読み方」（「ジュリスト」No.1553 2021年1月号）
- ・ 「令和元年改正会社法の実務対応（4）会社補償・D&O保険の実務対応」（「旬刊商事法務」No.2233 2020年6月15日号）
- ・ 「事実上の「バーチャルオンリー型株主総会」を志向した「ハイブリッド出席型バーチャル株主総会」の開催のポイント」（商事法務ポータル 2020年4月）
- ・ 「社外取締役を取締役会議長とする際の留意点」（「ビジネス法務」Vol.19 No.10 2019年10月号）
- ・ 「特集 グループガイドラインの実務への活用 Ⅲ 子会社経営陣の指名・報酬」（「旬刊商事法務」No.2208 2019年9月5日号）

## 最近の主な講演・セミナー

- ・ 「監査等委員会の監査体制のあり方と監督実務～内部監査部門との連携と意見陳述権の行使のあり方を中心に～」(株)プロネクサス (2021年5月)
- ・ 「会社法改正を踏まえた2021年株主総会の対応～バーチャル株主総会を巡る論点や新型コロナウイルス感染症対策も含めて～」(株)金融財務研究会 (2021年4月)
- ・ 「アクティビスト対応の実務～CGコードの改訂や市場区分の見直しも踏まえて～」(京都株式事務研究会) (2021年3月)
- ・ 「株主代表訴訟とD&O保険も含めた役員責任に関する基礎と実務～役員責任に関する令和元年改正会社法についても解説～」(株)プロネクサス (2021年3月)
- ・ 「ハイブリッド型バーチャル株主総会の法務と実務～事前質問の積極的な受付等、今後の株主総会における工夫も紹介～」(株)金融財務研究会 (2020年12月)
- ・ 「『グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針』を踏まえた子会社管理・グループ内部統制の法務と実務」(株)金融財務研究会 (2020年11月)
- ・ 「民法（債権法）改正の概要と会社法実務への影響」(東京株式懇話会) (2020年7月)

ANDERSON  
MŌRI &  
TOMOTSUNE

ご清聴ありがとうございました

アンダーソン・毛利・友常 法律事務所

<http://www.amt-law.com>

(東京オフィス)

〒100-8136

東京都千代田区大手町1-1-1

大手町パークビルディング

(名古屋オフィス)

〒450-6211

愛知県名古屋市中村区名駅四丁目7番1号

ミッドランドスクエア

(大阪オフィス)

〒530-0011

大阪府大阪市北区大深町3番1号

グランフロント大阪タワーB