

企業統治改革と監査役等の 役割

1

一般社団法人監査懇話会 監査セミナー

2022年11月9日

東京大学社会科学研究所教授 田中 亘

本講演のテーマ

- 1 企業統治改革の評価：経緯・現状・課題
- 2 企業統治において監査役等（監査役・監査等委員会・監査委員会）に期待される役割についての考察

3

1 企業統治改革の評価

－経緯・現状・課題

日本の企業統治改革（2010年代～）

- ▶ 日本再興戦略改訂2014（平成26年6月24日）
- ▶ 日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民（家計）に均てんさせるには何が必要か。まずは、コーポレートガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である。
- ▶ 2010年代以降の日本の企業統治改革の特徴
- ▶ (1) 企業統治改革の目的として、法令遵守（コンプライアンス）よりも、収益性・生産性（「稼ぐ力」）の向上をより重視＝「攻めのガバナンス」
- ▶ (2) 具体的な改革の方法としては、モニタリングモデル（＝経営者から独立した取締役会が、経営者の選解任や報酬決定等を通じて、経営を監督することを基本とする企業統治のモデル）を志向

日本の企業統治改革（2010年代～）

2014：平成26年会社法改正（監査等委員会設置会社導入、comply or explain 等）
スチュワードシップ・（SS）コード（2017改訂、2019再改訂）

2015：コーポレートガバナンス・（CG）コード（2018改訂、2021再改訂）

2017：コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針（CGSガイドライン）（2018改訂、2022再改訂）

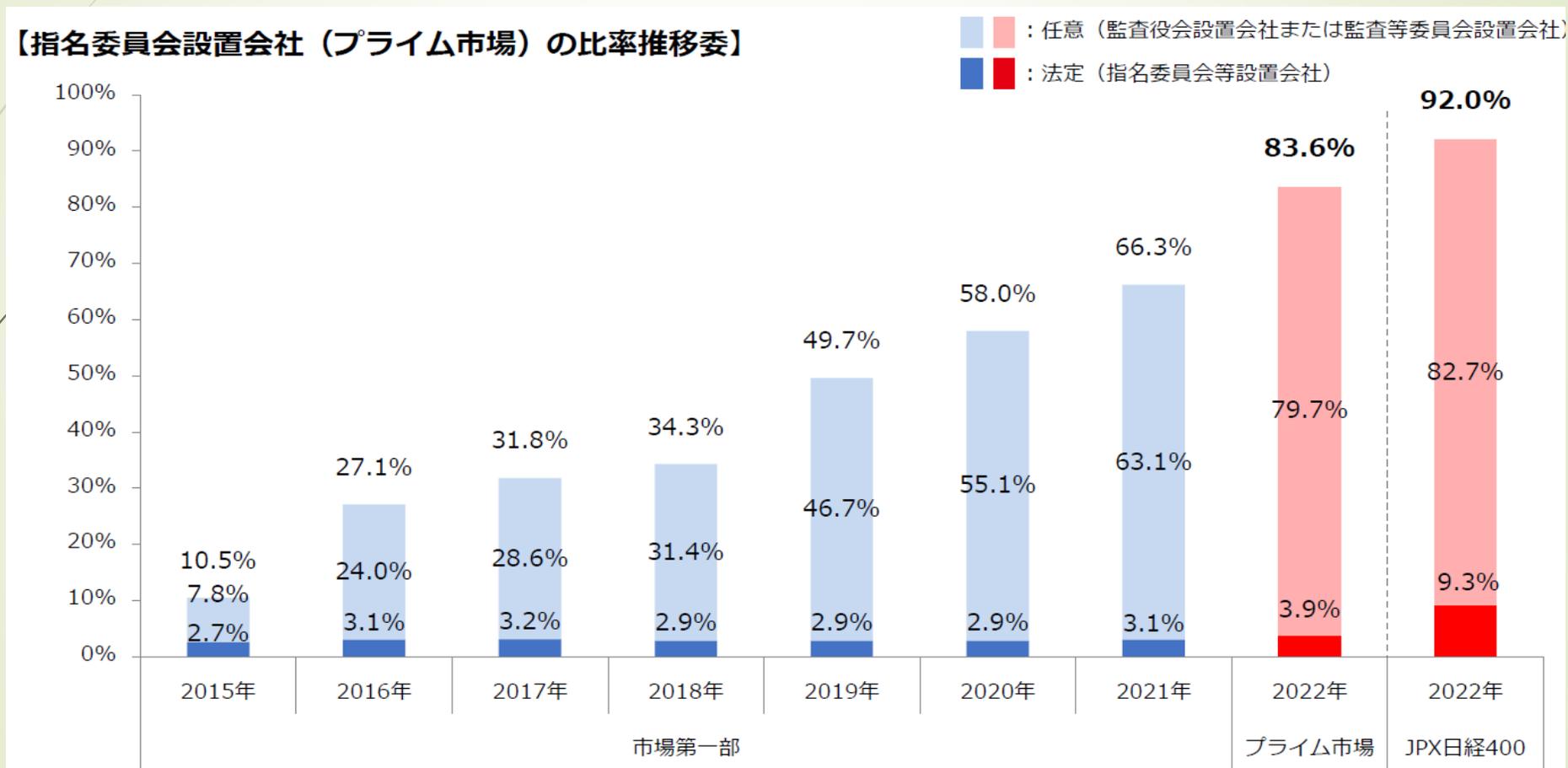
2019：令和元年会社法改正（社外取締役選任強制等）

企業統治改革の進展①：独立社外取締役の選任 (出所：東京証券取引所2022, pp.3-4)

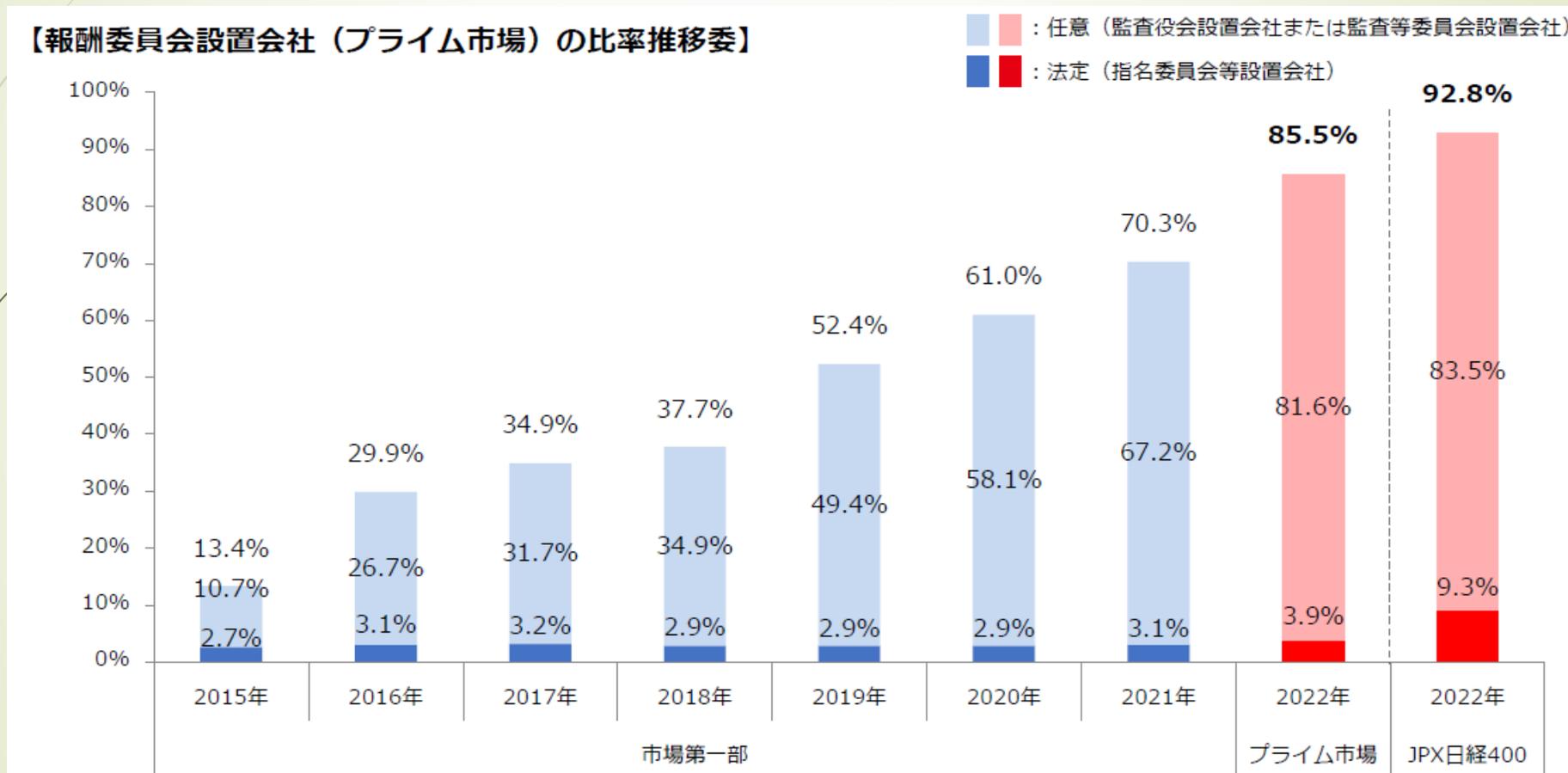
一定割合以上の独立社外取締役を選任する上場会社
(市場第一部、2022年はプライム市場) の比率



企業統治改革の進展②：指名委員会（任意 or 法定）の設置状況（東京証券取引所2022, p.8）



企業統治改革の進展③：報酬委員会（任意 or 法定）の設置状況（東京証券取引所2022, p.11）



企業統治改革は成果を挙げているか？

- ▶ 企業統治改革は進展してきたが、企業業績や企業価値の向上に結びついたかは、必ずしもはっきりしない
- ▶ 宮島 = 齋藤 (2020) : アベノミクス下の企業統治改革の効果の検証 (2000~2018)
- ▶ 企業統治改革の前後で、
 - ① 企業業績は改善 (売上高純利益率が上昇)
 - ② 株主還元が増大
 - ③ 投資は特に増えていない
 - ④ 負債が圧縮し、現預金保有は増加している (以上、宮島 = 齋藤・商事2231号)

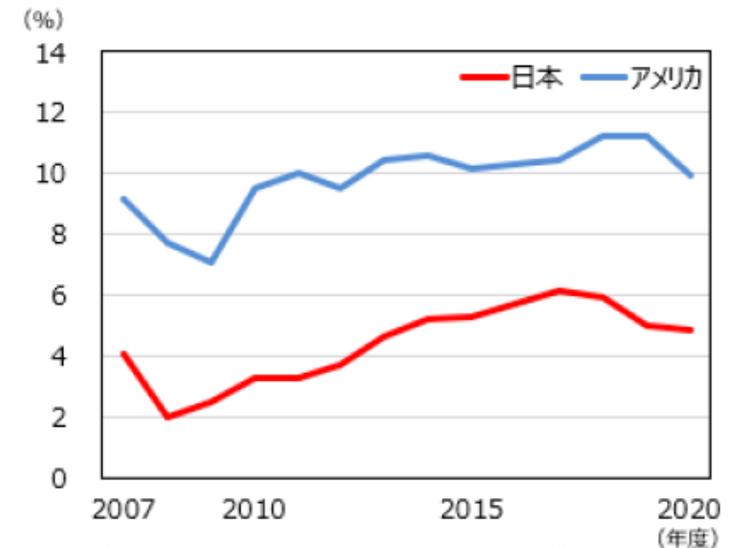
「株主還元の強化は平均的にフリーキャッシュの削減に寄与している」 (宮島 = 齋藤・商事2236号33頁)

⇒ 基本的な改革の方向に対し好意的な評価 (“Go ahead” 宮島 = 齋藤・商事2236号33頁)

企業統治改革は成果を挙げているか？

- CGSガイドライン（2022改訂）1.1節
- 「日本企業全体としての「稼ぐ力」は低迷しており、研究開発や人的資本などの無形資産への投資も含め、中長期的な成長を実現するための投資は必ずしも増加していない。」
- 資本市場からの評価は厳しく、株価指数に表される日本企業の「企業価値」は欧米や新興国と比較して「一人負け」している状況であり、日本の代表的企業（TOPIX500）の約4割で、PBRが1倍を下回っている。

売上高営業利益率（ROS）の日米比較



(注) 日本はTOPIX500、アメリカはS&P500を対象。
(出所) Bloomberg

(備考)
自己資本利益率(ROE)は、
 $ROE = \text{売上高利益率(ROS)} \times \text{総資産回転率} \times \text{財務レバレッジ}$
と分解できる。

企業統治改革は成果を挙げているか？

- ▶ **モニタリングモデル志向の企業統治改革（特に、CGコードを受けた取締役会改革）が企業業績・企業価値向上に結びついたとする実証研究は（今のところ）乏しい**
- ▶ 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（第27回・2022年5月16日）事務局説明資料p.7
- ▶ 「社外取締役と企業価値の関係についての実証研究では、改革実施前には、社外取締役の導入が市場からの評価を上げるとするものが比較的多い〔内田 2009、齋藤 2011 など〕一方、改革実施後の研究では、企業価値との間に有意な関係が見られないとしているものが多く、評価は定まっていない。」（円谷昭一メンバー〔一橋大学教授〕による実証研究の整理）

企業統治改革は成果を挙げているか？

- ▶ 国際的には、取締役会改革が企業業績・企業価値を向上させたとする実証研究は相当数存在（齋藤 2022）
- ▶ イギリス：Cadbury Report (1992) による改革後、業績と CEO の交替との間の相関が向上（Dahya et al 2002）。また、Cadbury Report の勧告を comply して新たに非業務執行取締役を3人以上選任した会社は、他の会社と比較し、ROA をより向上させた（Dahya and McConnell 2007）
- ▶ 韓国：1999年に、資産総額2兆ウォン以上の大会社は、取締役の50%を社外取締役とすることを義務づける規制を導入（小規模上場会社は、25%）⇒規制対象となる大会社は、（それより少し資産総額が少ないため）規制対象外となる会社と比較して、Tobin's Q で測った企業価値（市場の評価）を向上させた（Black and Kim 2012）

企業統治改革は成果を挙げているか？

- ▶ アメリカの場合、取締役会の独立性と企業業績・企業業績には相関が見られないという研究が多い（Bhagat and Black 2002）。これは、同国では取締役会改革はかなり前から進められたため、各社は既に自社にとって最適な取締役会構成を実現しているためであると解釈されている（Adams et al 2010）
- ▶ Adams たちの理論モデル：社外取締役は、監督の他に、助言の機能も提供している。助言は CEO にとっても役に立つために、CEO は、社外取締役に情報を提供する動機がある。しかし、社外取締役の数が多くなると監督が強まるため、CEO は、情報提供をためらうようになる。⇒助言と監督それぞれの相対的な重要性によって、各社にとって「最適」な取締役会構成が決まる

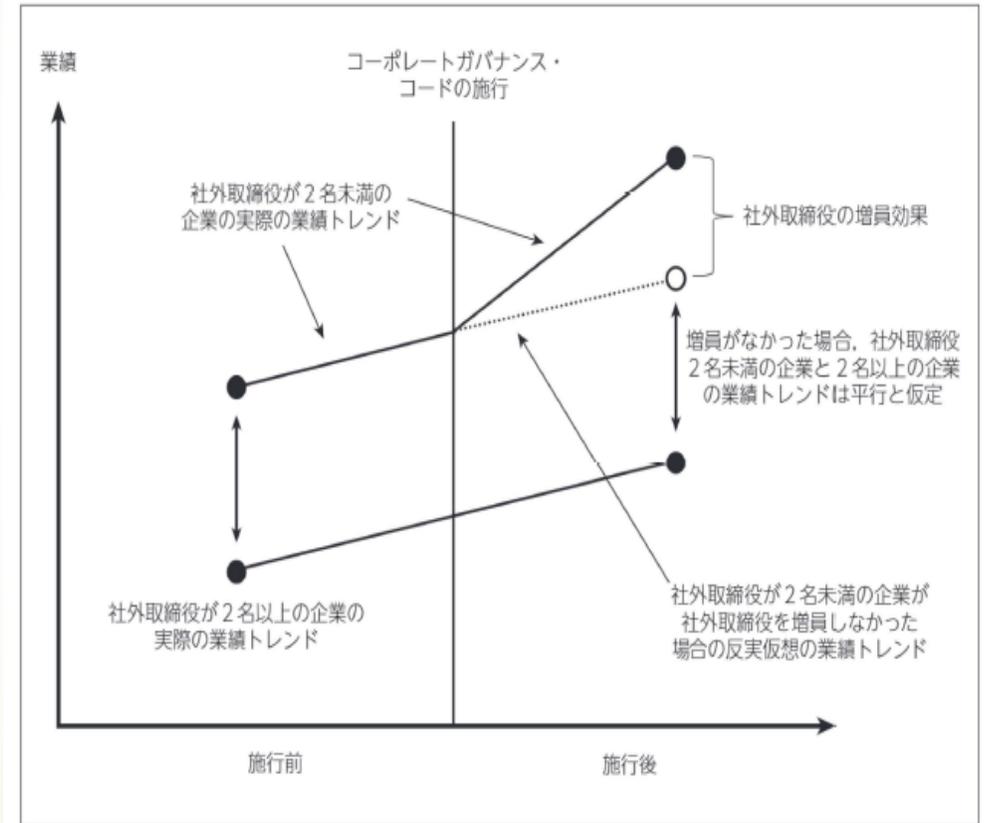
企業統治改革は成果を挙げているか？

- ▶ アメリカ以外の国（特に日本）では、取締役会改革の時期が遅いため、各社はまだ最適な取締役会構成を実現していない可能性が高い。そうだとすれば、取締役会改革を進めたかどうかで、企業業績や企業価値に差が出てきてもおかしくない
- ▶ ……が、日本の企業統治改革後の研究では（まだ？）そういう差を見いだせていない

企業統治改革は成果を挙げているか？

- 齋藤(2011) は、1997～2008の企業データに基づき、社外取締役を導入した企業は、その後3事業年度にかけ、非導入企業と比べて業績 [ROA] を有意に改善していると報告
- 宮島 = 齋藤 (2020) では、CGコードがもたらした社外取締役増員の効果の検証を試みる
- 「コード施行前の時点で社外取締役を2名未満しか選任しておらず、コードの影響を受けるグループと施行前時点ですでに社外取締役を2名以上選任しており、コードの影響を受けないグループの業績の変化を比較することによって、社外取締役の増員が企業業績に与える影響を推計」 (商事2227号50頁)
- ⇒ 有意な影響は見られないという結果に

〔図表3〕 差の差による推定のイメージ



企業統治改革は成果を挙げているか？

- ▶ 企業統治改革後の実証研究は、企業統治改革（特に、モニタリングモデルを志向する取締役会改革）が企業業績・企業価値を改善するという仮説を支持していない。ただし、それらの研究結果の解釈については注意が必要
- ▶ (1) 宮島 = 齋藤 (2020) について：企業統治改革は、CGコード以前に社外取締役を2名入れていなかった企業だけが進めたわけではないはず。既に2名以上入れていた企業も、社外取締役を増員したり、委員会設置等の改革を進めている。コード以前に社外取締役2名入れていなかった企業が、2名以上入れていた企業と比べて業績を改善したかを見るだけでは、後者の改革の影響が捉えられない
- ▶ (2) より一般的な注意点：モニタリングモデルも社外取締役を入れさえすればいいと主張するものではない。社外取締役が実効的に監督機能を発揮できる環境をどの程度整えたかによって、各社の企業業績・企業価値には差が生じるはず。社外取締役の員数等の客観データだけではその違いが捉えられない可能性がある

“Board 3.0” について

- ▶ Gilson and Gordon (2009)(2010) の提言
- ▶ アメリカの上場会社の取締役会像
- ▶ Board 1.0 – advisory board
- ▶ Board 2.0 – monitoring board (1970代～)

現在の Monitoring board の問題点

- ▶ =非常勤で働く独立取締役には、情報、リソース、モチベーションのいずれも不足している (“thinly informed, under-resourced, and boundedly motivated” (Gilson & Gordon 2009, p.353))
- ▶ 取締役会の進化形として “Board 3.0” を提唱
- ▶ その際に、プライベートエクイティファンド (PE) の投資先企業の取締役会を “high-powered” governance のモデルとして提示

“Board 3.0” について

- ▶ CGSガイドライン（2022改訂）でも Board 3.0 に言及（21頁注33）。ただし、導入が容易でないことや効果が疑問であるといった批判にも言及
- ▶ 経産省担当官によるCGSガイドラインの解説では、Board 3.0 の提案は、「必ずしも『投資家株主』から取締役を受け入れるべきであるという主張をするものではない点には、留意が必要である」と指摘（保坂ほか 2022, p.39 注14）。
- ▶ Gilson and Gordon 自身は、基本的には会社が自発的に社外取締役に提供する情報、リソース、報酬を充実させることによって Board 3.0 を実現することを主に構想しているが（Gilson & Gordon 2019, pp.361-363）、「代替的なルート」として、ValueAct のような “relational investor” から取締役を受け入れる形で実現する可能性も提示している（Gilson & Gordon 2019, p.363）

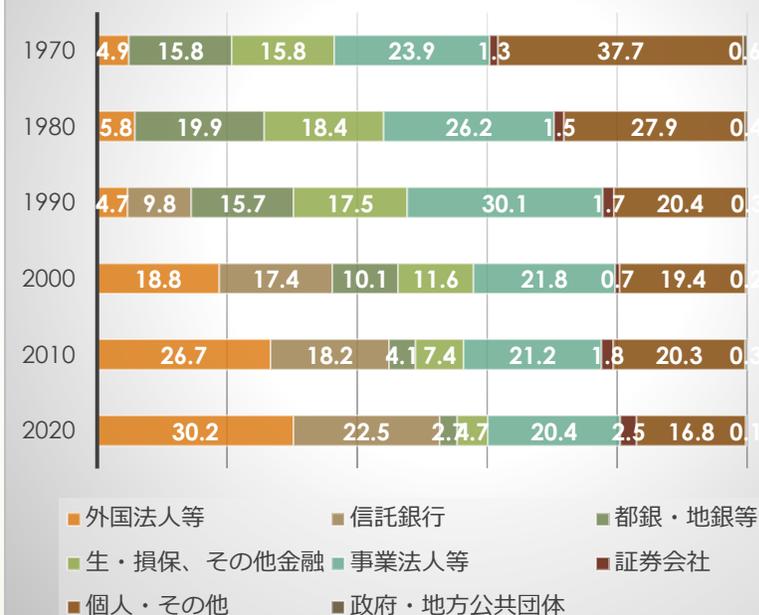
“Board 3.0” について

- ▶ Board 3.0 の論文から最も強く伝わってくるのは、米国のモニタリングモデルは決して満足ゆくものではなく、モニタリングモデルを強化する制度改革（SOX法やドッド＝フランク法）も事態を改善したわけではなかった、という強い問題意識である。
- ▶ “We have seen a recurrent pattern of monitoring boards composed of talented people that fail to effectively monitor. Nevertheless, when companies fall short in business acumen or legal obligation, we have also seen a recurrent response: place even greater demands on the very boards whose structural inadequacies gave rise to the monitoring failure, most systematically, the millennium accounting scandals that gave rise to Sarbanes-Oxley and the 2008 financial crisis that gave rise to Dodd-Frank.” (Gilson and Gordon 2019, p.351)
- ▶ ←独立取締役には情報、リソース、モチベーションが不足していることが問題なのに、その問題には手をつけずに取締役会の独立性だけ強化しても事態の改善にはつながらない、という強い批判的視点が提示されている
- ▶ 著者の一人（Ronald Gilson）は、30年前からこのような問題意識を表明していた（Gilson and Kraakman 1991）←「プロ社外取締役」からなる取締役会を構想

モニタリングモデルを志向する企業統治改革についての所感

- ①モニタリングモデルを志向する企業統治改革の方向性は間違っていない
- 経営者の監督（選定、任期中の行動の規律、解職）は、上場会社の企業統治の（唯一ではないが）最重要課題である
- モニタリングモデルは、上記課題に対する、理想的ではないとしても合理的な解決策である
- また、国内外機関投資家が上場株式の過半数を所有しているという現在の株式所有構造（左図・全国証券取引所調べ）に適合的なモデルでもある

全国上場会社・投資部門別株式保有比率（市場価格ベース）



モニタリングモデルを志向する企業統治改革についての所感

- ②他方、モニタリングモデルを実効性あるものとするには、各社の努力なしには不可能である
- 法制度（CGコードなどのソフトローも含む）は、取締役会の独立性や、各種の委員会の設置などの外形的な要素を規定することしかできない
- 取締役に十分な情報、リソース、モチベーションを提供すること、それによって取締役会が実効的な監督をすることを法的に強制することは無理であり、各社の努力が不可欠
- また、最適な企業統治の構造は会社毎に異なる（"One-size-fits-all" はありえない）。モニタリングモデルを志向する企業統治改革が方向性としては正しいとしても、それをどこまで・どのようにして実現するかについては各社の選択が認められるべきである

2 企業統治における監査役等（監査役〔会〕・監査等委員〔会〕・監査委員〔会〕）の役割

－機関設計を踏まえて

監査役等の役割

- ▶ 監査役は、取締役・・・の職務の執行を監査する（会社法381条1項）
- ▶ 監査等委員会は、次に掲げる職務を行う（会社法399条の2第1項）。
 - ― 取締役・・・の職務の執行の監査及び監査報告の作成
- ▶ 監査委員会は、次に掲げる職務を行う（会社法404条2項）
 - ― 執行役等（執行役及び取締役・・・をいう）の職務の執行の監査及び監査報告の作成

監査役等の役割：コーポレートガバナンス・ (CG) コード

基本原則

4. 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと

(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと

(3) 独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

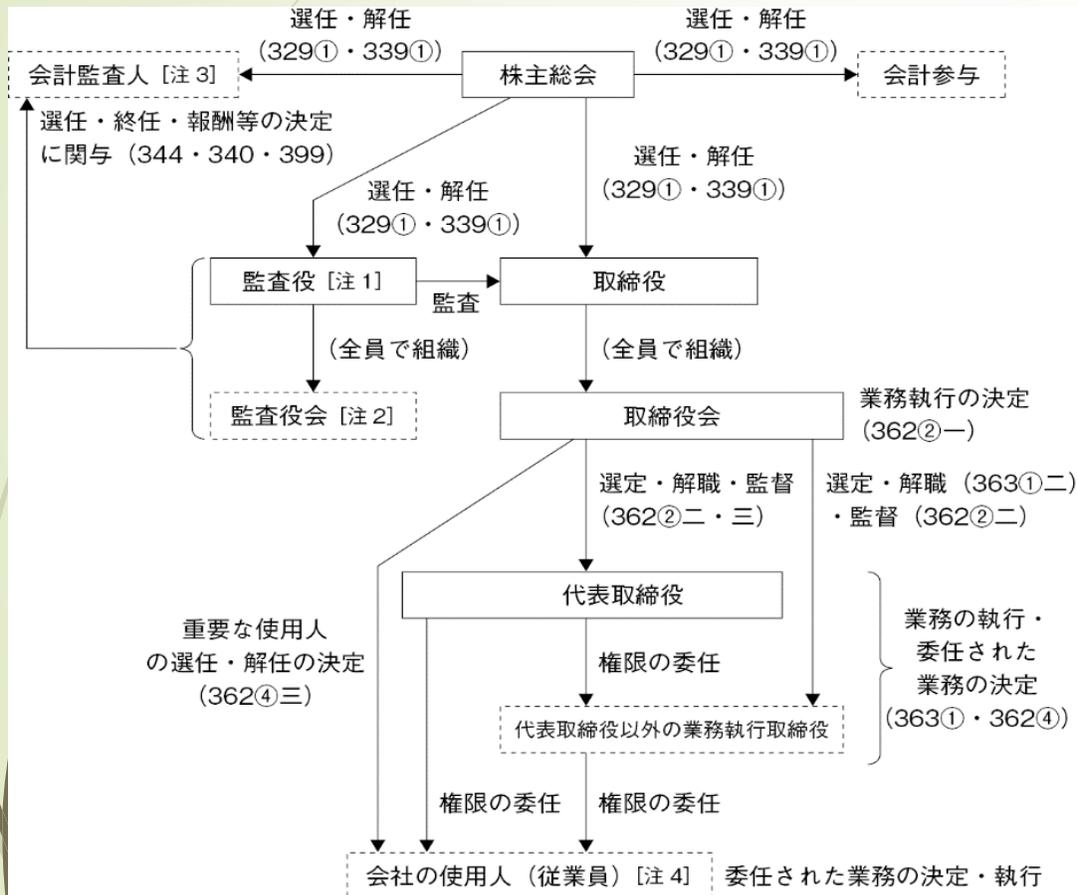
こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

監査役等の役割：コーポレートガバナンス・ (CG) コード

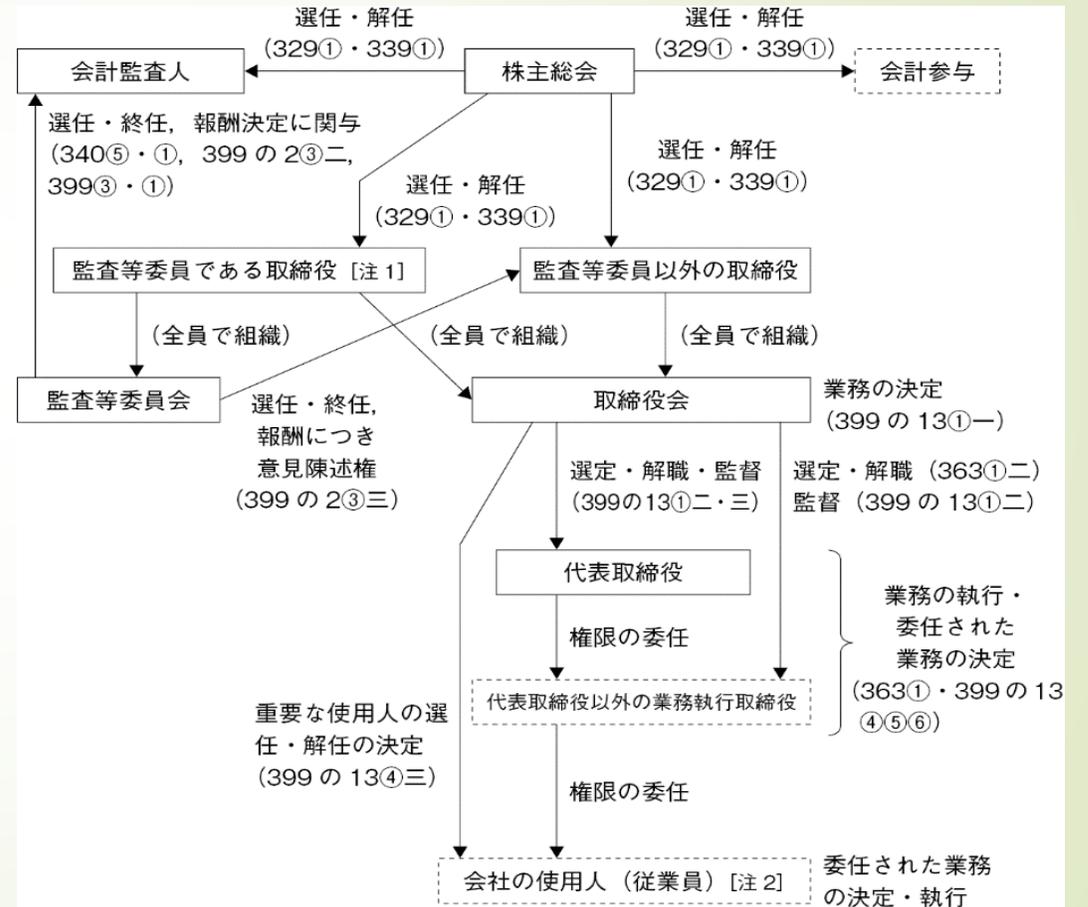
- CGコードは、監査役等も企業統治の一翼を担う存在であることを明記
- 「適切なリスクテイク」のためには、リスクマネジメント（損失の危険の管理）を適切に行っていることが前提になる。リスクマネジメント体制は、内部統制システムの一内容であり、監査役等はその相当性を監査しなければならない（会社法施行規則129条1項5号等参照）
- 「独立した客観的な立場から・・・取締役に対する・・・監督を行うこと」には、監査役による監査も当然含まれる職務執行の適法性の監査も当然含まれる
- 日本監査役協会が作成・公表している監査役監査基準でも、監査役が「自らの職責の範囲内で・・・監督機能を担う」ことを明記している（監査役監査基準第14条2項）

各種機関設計

監査役（会）設置会社

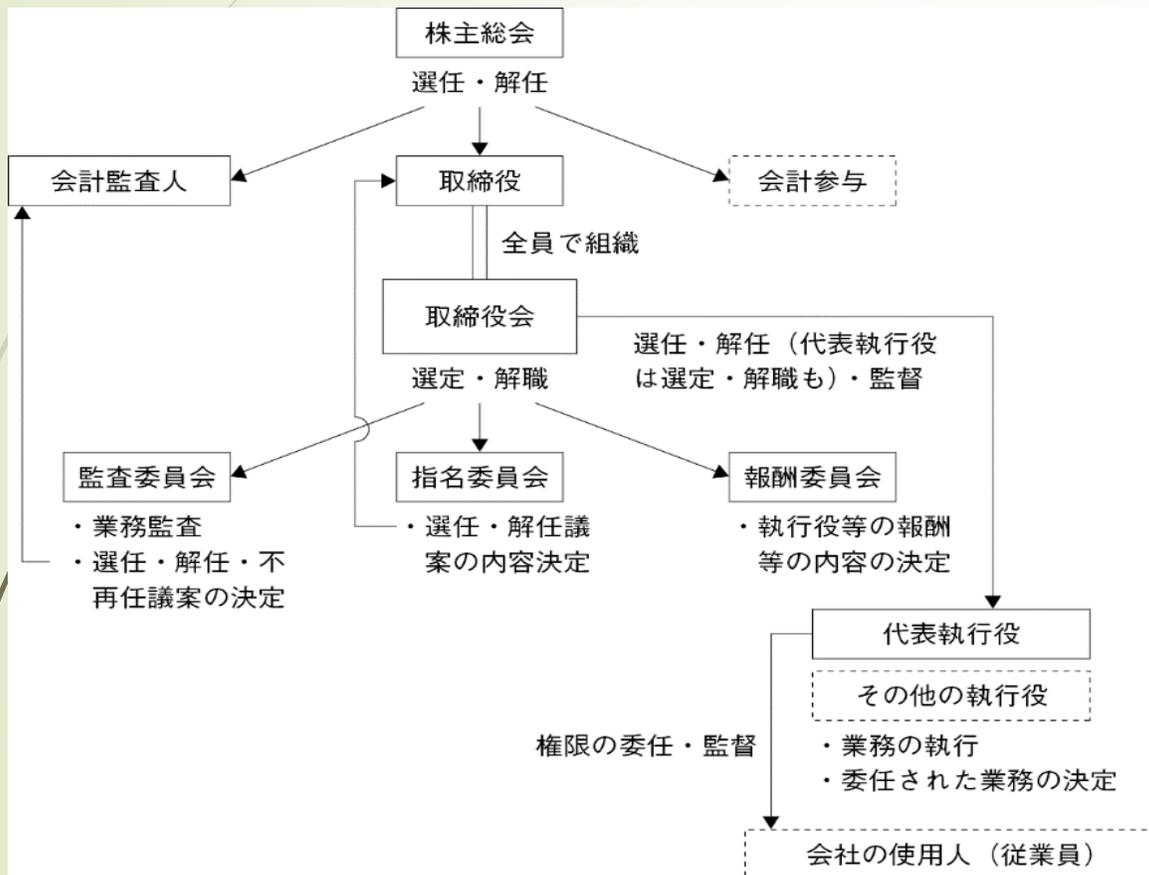


監査等委員会設置会社



各種機関設計

指名委員会等設置会社



機関設計の選択肢

- ▶ 会社法上の公開大会社は（取引所規則により上場会社も）、監査役会設置会社・監査等委員会設置会社・指名委員会等設置会社のいずれかの機関設計（組織形態）をとらなければならない。また、会計監査人の設置が強制
- ▶ 一定の枠内での機関設計の自治を認めるのが会社法の方針
- ▶ ←各社の実情に合致した企業統治構造の選択を認めるべきであるという考慮と、企業統治の選択は経営者の影響力により歪みが生じる恐れがあるという考慮との調和を図った

機関設計別の上場会社の割合 (東証全上場会社)

出所：東京証券取引所

	2014年	2016年	2018年	2020年	2022年
指名委員会等設置会社	1.7%	2.0%	2.0%	2.1%	2.3%
監査等委員会設置会社	0.0%	18.2%	24.7%	30.1%	36.9%
監査役会設置会社	98.3%	79.8%	73.3%	67.9%	60.7%
上場会社数(社)	3,414	3,507	3,594	3,677	3,770
基準日	2014/7/14	2016/7/14	2018/7/13	2020/8/14	2022/7/14

監査役等の監査の範囲は、機関設計によって異なるのか？

- ▶ 委員会等設置会社（現：指名委員会等設置会社）を導入した平成14年商法改正の立案担当者は、基本的に監査の範囲が業務の適法性に限定される監査役と異なり、監査委員会の監査は、業務執行の決定及び業務執行が全体的に見て効率的に行われているかどうかという意味の妥当性監査にも及ぶ、と説明していた（始関(2003)91頁）
- ▶ 現在の会社法の教科書でも、監査委員会・監査等委員会の監査は妥当性監査に及び、それが監査役の監査との違いであると説明しているものがある（江頭（2021）594頁、616頁）

監査役等の監査の範囲は、機関設計によって異なるのか？

- 監査等委員・監査委員は取締役でもあり、取締役会において監督の職務をする場合は、妥当性の監査（監督）もしていると考えられる
- （例：代表執行役を解職してもしなくても適法という場合に、解職することがより妥当であるという判断のもとに解職する場合）
- また、監査等委員会に付与された指名・報酬に関する意見陳述権（会社法399条の2第3項3号）は、その性質上、妥当性の判断にも及ぶと考えられる
- しかし、「取締役（指名委員会等設置会社の場合、取締役及び執行役）の職務執行を監査し、監査報告を作成する」という職務（以下、「狭義の監査」という）については、監査役設置会社と委員会型の会社とで、監査に関する職務権限の範囲に違いがあることをうかがわせる規定は存在しない。監査報告の内容も、機関設計を問わず基本的に同じである（会社法施行規則129条・130条・130条の2）
- ⇒狭義の監査については、監査役設置会社と委員会型の会社とで、実質的に違いはないと解してよいのではないかと（藤田ほか（2020）56－58頁〔長谷川顕史、田中亘、藤田友敬、澤口実発言〕）

監査役等の監査の範囲は、機関設計によって異なるのか？

- ▶ 私見：監査役等が職務として行うべき監査の範囲は、会社法・施行規則の個々の規定の解釈によって決まる
- ▶ 狭義の監査については、会社法施行規則で定められている監査報告の内容について意見を形成するのに必要な監査をすることが、監査役等の職務になると解される

監査役等の監査の範囲は、機関設計によって異なるのか？

- ▶ **会社法施行規則第二百二十九条【監査報告の内容】**
- ▶ 一 監査役の監査（計算関係書類に係るものを除く。以下この款において同じ。）の方法及びその内容
- ▶ 二 事業報告及びその附属明細書が法令又は定款に従い当該株式会社の状況を正しく示しているかどうかについての意見
- ▶ 三 当該株式会社の取締役（当該事業年度中に当該株式会社が指名委員会等設置会社であった場合にあっては、執行役を含む。）の職務の遂行に関し、不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実があったときは、その事実
- ▶ 四 監査のため必要な調査ができなかったときは、その旨及びその理由
- ▶ 五 第一百十八条第二号に掲げる事項（監査の範囲に属さないものを除く。）【内部統制システム】がある場合において、当該事項の内容が相当でないと認めるときは、その旨及びその理由
- ▶ 六 第一百十八条第三号若しくは第五号に規定する事項が事業報告の内容となっているとき又は前条第三項に規定する事項が事業報告の附属明細書の内容となっているときは、当該事項についての意見
- ▶ 七 監査報告を作成した日
- ▶ ※会計監査については、会社計算規則122条【会計監査人不設置会社】・126条【会計監査人設置会社】

監査役等の監査の範囲は、機関設計によって異なるのか？

- ▶ 監査報告の内容からは、狭義の監査は、基本的には、適法性監査であると解される
- ▶ （ただし、内部統制システムについては、「相当でない」と認めるときは意見を述べるべきとされているので、妥当性にも及ぶと解される）
- ▶ もっとも、
- ▶ ①監査役等が業務や財産状況の調査をする場合に、取締役・使用人が、これは妥当性の問題にすぎないからといって調査を拒むことはできない（そのようなことは、実際に調査を試みなければわからないため）
- ▶ ②監査役等が取締役会で発言する場合、妥当性の問題に過ぎないからという理由で発言を差曲げられることはない（意思決定の過程で十分な審議をすることが、意思決定の適法性を確保することにつながるため）
- ▶ ③監査役等が、会社法に規定された職務以外に、会社から委任を受けて妥当性の判断をとまなう職務をすることは、会社法の兼業規制（335条2項）に反しない限り、妨げられない（報酬・指名に関する任意の諮問委員会の委員になること、M&A等で特別委員会の委員になること、等）

監査役等と内部監査部門との関係は、機関設計によって異なるのか？

- ▶ 東京大学未来ビジョン研究センターグローバル経済リスクの分析と政策研究ユニット
- ▶ 「日本企業における内部監査機能の強化に向けた政策提言」（2019年12月）
- ▶ https://ifi.u-tokyo.ac.jp/wp/wp-content/uploads/2020/01/policy-brief-prof.naka_20200114_ja.pdf
- ▶ 内部監査部門について、「取締役会、監査委員会、監査等委員会への functional なレポート・ラインと 社長への administrative なレポート・ラインの二つのレポート・ラインを内部監査規程で定めるべき」とする一方、
- ▶ 「監査役（会）へのレポート・ラインは**望ましくない**と考える（攻めのガバナンスにおける監査役（会）の役割が事実上限定的な点を踏まえると）」とする

監査役等と内部監査部門との関係は、機関設計によって異なるのか？

- 監査役（会）へのレポート・ラインを設けることが法的に問題がある、という趣旨ではないだろう（法的には全然問題ないと考える）。
- 「望ましくない」とは、法的なことではなく実務上望ましくない、という趣旨と思うが、そうだとしてみなぜ「望ましくない」のか不明である

監査役等と内部監査部門との関係は、機関設計によって異なるのか？

- ▶ 公益社団法人日本監査役協会・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）
- ▶ https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/support/el001_170113.pdf
- ▶ 監査役等の補助使用人に対する指揮監督権の行使として、内部監査部門の職員の補助使用人としての活動について**指示・承認をすることができるようにするため、内部監査部門の職員を監査役等の補助使用人とする（他部署との兼務とすることを 含む）**ことを内部統制基本方針等で定めることを検討すべきである（注8）。その際、内部監査部門長も補助使用人を兼務させれば、監査役等は内部監査部門長を通じる等して、内部監査部門に対して適切に指示・承認を行うことができる。また、内部監査部門の職員を補助使用人とし~~ない~~（補助使用人を兼務させない）場合であっても、会社法第381条第2項の報告徴求権や業務財産調査権の行使の一環として、または、それを超えて、監査役等が内部監査部門の職員に一定の指示・承認を行うことができることを明確にするため、**これらの指示・承認権限を内部統制基本方針等に明記して、業務執行機関の決定により制度的な担保を設けることを検討すべきである。**

監査役等と内部監査部門との関係は、機関設計によって異なるのか？

- ▶ **日本監査役協会監査法規委員会の提言の趣旨**
- ▶ 監査役等は、監査のため補助使用人を使用できる
- ▶ 内部監査部門が、全体として、監査役等の監査の補助使用人になっているという体制も採用可能であり、その場合には、当然、監査役等は内部監査部門に対して監査に関する指示や承認をすることができる
- ▶ （上記の体制が採用可能なのであれば）一定の事項について監査役等が内部監査部門に対し指示・承認をするという体制を作ること、業務執行機関（取締役会）の決定があれば当然、可能である。
- ▶ 以上の解釈について、監査役設置会社と委員会型の会社とで異なる。
- ▶ 内部監査部門が、経営者と監査役等の双方に対してレポートするダブルレポーティング体制を取ることも可能（この点も、監査役設置会社と委員会型の会社とで異なる）。投資家の間では、それが現実的でよい形であるという見方が多いようである（藤田ほか（2020）66頁〔三瓶裕喜〕）

監査役等と内部監査部門との関係は、機関設計によって異なるのか？

- ▶ 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」（月刊監査役722号）（2021年5月17日）（監査役設置会社版、2020年調査）
- ▶ 内部監査部門の組織上の位置付けについて、「社長に直属している」という会社が大半（2,329社、77.2%）だが、監査役（会）に直属しているという会社も存在（4社、0.1%）。執行側と監査役（会）の双方に直属しているという会社も存在（9社、0.3%）（p.34）
- ▶ 内部監査部門は、内部監査部門の所轄役員（社長含む）と監査役（会）の双方に報告をしている会社が多い（p.35）
- ▶ 監査役による内部監査部門の指示について「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」会社が522社（17.3%）。社内規定はあるが権限を行使したことがない会社は、599社（19.8%）。社内規定はないが依頼をしたことがある会社が、1,381社（45.8%）（p.33）
- ▶ ※組織上の位置付けについては、監査等委員会設置会社でも社長直属が大半であり、監査役設置会社との間に特に違いはない（監査等委員会設置会社版・p.34）

監査役設置会社と委員会型の会社との違いは？

- ▶ 委員会型の会社では、監査（等）委員は、取締役として、監査体制を含む内部統制システムの整備の決定に関与する（会社法399条の13第1項1号八・416条1項1号ホ）
- ▶ 監査役の場合、決定への関与権（議決権）はない（取締役会で発言することはできるし、監査報告の中で、内部統制システムの相当性について意見を述べる権限はあるが）
- ▶ 業務の適正の確保のため、監査役等は、監査体制を含む内部統制システムの整備についても責任を負うべきと考えるなら、委員会型の会社に移行することが望ましいだろう

引用文献

- 内田, 交謹(2009)「取締役会構成変化の決定要因と企業パフォーマンスへの影響」 旬刊商事法務 **1874号: 15-22頁.**
- 経済産業省 (2022)「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン)」 (2022年7月19日)
- 倉橋雄作 (2022)「Board 3.0 議論の本質 – 取締役会の自律的進化に向けて –」 旬刊商事法務2293号4 – 12頁
- 齋藤卓爾(2011)「日本企業による社外取締役の導入の決定要因とその効果」『日本の企業統治』宮島英昭編著、東洋経済新報社: **181-213頁.**
- 齋藤卓爾(2022)「社外取締役は企業価値に影響を与えているのか？」 ジュリスト **1577号: 66-73頁.**
- 始関正光(2003)『Q&A平成14年改正商法』(商事法務、2003)
- 東京証券取引所 (2022)「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 (2022年8月3日)」
- 藤田友敬ほか (2020)「新・改正会社法セミナー第2回監査等委員会設置会社 (2)」ジュリスト1558号48 – 71頁
- 保坂泰貴 = 山口敦子 = 栗原涼介 (2022)「「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGSガイドライン)」の改訂の解説」 旬刊商事法務 2302号 28-39頁
- 宮島英昭 = 齋藤卓爾 (2020)「アベノミクス下の企業統治改革 – 2つのコードは何をもたらしたのか」 旬刊商事法務2224号 ~ 2236号

引用文献

- ▶ Adams, R. B., et al. (2010). "The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey." Journal of Economic Literature **48(1): 58-107.**
- ▶ Bhagat, S. and B. Black (2002). "The Non-Correlation between Board Independence and Long-Term Firm Performance." Journal of Corporation Law **27: 231-273.**
- ▶ Black, B. and W. Kim (2012). "The Effect of Board Structure on Firm Value: A Multiple Identification Strategies Approach Using Korean Data." Journal of Financial Economics **104(1): 203-226.**
- ▶ Dahya, J., et al. (2002) "The Cadbury Committee, Corporate Performance, and Top Management Turnover." The Journal of Finance **57(1): 461-483.**
- ▶ Dahya, J. and J. J. McConnell (2007) "Board Composition, Corporate Performance, and the Cadbury Committee Recommendation." Journal of Financial and Quantitative Analysis **42(3): 535-564.**
- ▶ Gilson, R. J. and J. N. Gordon (2019). "Board 3.0 -- An Introduction." Business Lawyer, **74: 351-366.**
- ▶ Gilson, R. J. and J. N. Gordon (2020). "Board 3.0: What the Private-Equity Governance Model Can Offer Public Companies*." Journal of Applied Corporate Finance **32(3): 43-51.**
- ▶ Ronald J. Gilson & Reinier Kraakman, Reinventing the Outside Director: An Agenda for Institutional Investors, 43 Stanford Law Review 863 (1991)