

＜別紙A＞ 社外取締役への期待―監査役から見た課題と展望

（日本監査役協会と同志社大学監査制度研究会との共同研究会）平成27年7月31日
第3章【実務編】実務現場における社外取締役の実態と社外取締役への期待

5 社外取締役と監査役との役割分担と連携

(1)両者の職務の違いと共通部分は？

監査役の職務は「取締役の職務の執行を監査する」ということから、社外取締役との機能・役割分担や連携には筆者として違和感があるのは事実である。監査役は、取締役会において社外取締役の発言内容を検証することにより、監督機能であれ、アドバイザー機能であれ、非業務執行取締役として期待されている機能をしっかりと核心をついているか監視・検証せねばならない立場である。監査役は社外取締役の発言、提言等が企業価値向上に結びつくものであるかどうかを判断しているのである。監査役は、これを一義的に行うべきで、この視点をなおざりにして次のステップには進めない、というのがA社の実態である。両者の関係はこれだけにとどまるのであろうか？両者には、非業務執行役員という共通部分も存在するのであり、ここに役割分担や連携の糸口が見出せないかという視点が出てくる。

(2)両者の役割をどのように分担・連携することが、企業価値の向上に貢献するのか？

実務面では両者の接点は時間的にもそう多くはなく、取締役会で会する程度であるのが現実である。そういう中で役割分担や連携が生まれるのであろうか。前述したごとく両者は非業務執行役員という共通部分で重なりあっており、社外取締役は監督機能を、監査役は監視機能を通して企業価値向上に資することがターゲットである。少なくとも機能は、実務面では明確に線引きできるものではないにしろ、非業務執行役員として収益基盤の強化、企業価値の向上を目指すベクトルは同じなのである。ここに役割分担や連携の生まれる余地が出てくるのである。

前述のように工夫を凝らしている実態面では、監査役が、一種の誘導といえるかもしれないが、質問を通じてリスクの所在を明確にし、時間はかかるものの、それを踏まえて社外取締役が自らの経験を活かして提言するのは、役割分担の一類型と言えないこともない。両者の職務の法的な相違を考慮して監査役の立場から社外取締役を監査すること、および、この監査を通して監査役の立場で社外取締役に要請や提言を行うという形態で、役割や機能分担を監査役の工夫として行っているのが、A社の実態である。また、これを推進するために、個別に監査役と社外取締役との意見交換の場を設けてもいる。このような工夫により、マネジメント体制の強化や、収益基盤強化のための執行側の意識改革を通じて、リスク対応へのスピードが増してきたことは大きな成果と考える。

しかし、これを継続していくと両者は一体何が違うのかという疑問にたどりつくのである。A社では監査役は、執行側にリスクを認識させ、それらのリスクに対するマネジメント体制の構築を要請する一方、社外取締役は、その要請を執行側による収益基盤の強化につなげる、という両者それぞれの役割を念頭において、取締役会での議論に臨んでいる。

(3)役割分担や連携に関して会議体の設置は有益か？

これまで述べてきたように取締役と監査役との間での役割分担や連携は、職務の違いからすなりとはいかない。関係者ごとに見ていくと、

①社外取締役と監査役

A社では、監査を兼ねて「発言・提言の視点や経験」「情報量」「取締役会での発言・提言に対する執行側の反応やそれに対する自己評価」「会社の成長の為の改革に必要なもの」等につき、項目ごとに意見交換を実施している。特に、連携を目的としたものではなく、相互の現状認識の確認と今後のコーポレート・ガバナンスへの活かし方の意見交換の場となっている。

②社外取締役と社外監査役

社外役員相互の情報交換の場では、日常会社にはいない立場で、さらに監査役の立場からすれば監査という範疇を度外視して、社外同士という立場で率直な意見が出される可能性がある。当事者にそ

のニーズがあるかどうかが重要である。

③社外取締役と常勤監査役

A社では、毎年業務執行取締役および各部長を対象に、業務執行監査のヒアリングをしている。その一環として、社外取締役にヒアリングを実施することになる。したがって、常勤監査役の視点からは、監査役会としての立場より、監査の色彩が強くなると考えられる。

それぞれの関係を少し考察したが、会議体の設置を通して役割分担のすみ分けや連携を深めることは机上では充分考えられる。しかし実践の場では会議体の設置がすぐに効果につながるとも考えられず、違和感も出てくることが予想される。まずは、それぞれの職務を基本として、それを継続した上で、自然発生的に意見交換の場が設けられることが有用ではないかと実態を通して考えるところである。

<社外取締役ガイドライン> 改訂 2015年(平成27年)3月19日 日本弁護士連合会

2 内部統制部門、監査役(会)、会計監査人等との連携の留意事項

(1) 連携の重要性

社外取締役は、モニタリングを有効に行うため、通常は、担当取締役等を通じて情報を得ていくことになるが、当該連携は、有事の場合にはその在り方が相当程度異なるので、分けて考えるべきである(有事の場合については(5)参照)。

(2) 内部統制、コンプライアンス部門との連携について

社外取締役は、内部統制部門が経営陣に行った内部監査結果報告について、取締役会等で担当取締役を通じて確認することが有用である。その際、疑問点があれば、担当取締役に質問し、疑問を解消する。

(3) 監査役(会)と社外取締役の役割分担を踏まえた連携について

監査役(会)は、常勤監査役を有し、会社法上様々な調査権能等を与えられており、またスタッフも充実している会社が少なくない。このため社外取締役よりも情報入手が容易な環境であることが多いので、取締役会の場以外でも、監査役(会)と随時情報交換を行うことは有用である。

(4) 会計監査人の役割・機能を踏まえた連携について

社外取締役が、取締役会等で、会計監査人からの指摘事項の有無や内容を担当取締役等から聞き、必要があれば当該担当取締役等を通じて追加の情報を求めることも有用である。

(5) 有事の連携

社外取締役は、会社で不祥事の発生又は具体的な不祥事発生の兆候を知ったときには、違法性を監査する役割の監査役(会)に報告すべきである(会社法第357条)。

また、社外取締役は、有事においては、正確な情報を把握するために、内部監査部門、監査役(会)、会計監査人等が有する情報を適時に把握できるように、緊密なコミュニケーションをとる必要があり、会社の対応が不十分であると思われる場合には、取締役会で発言するだけでなく、監査役(会)、会計監査人と必要な連携を取る。

さらに、第三者委員会の設置が必要と思われる場合には、他の取締役に対して進言するほか、社外取締役が第三者委員会の設置及び委員の選任手続に積極的に関与すべきである(第3、6参照)。

<別紙B> 参考事例集

■「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」(H24.3～H27.6)

<報告書「コーポレート・ガバナンスの実践 ～企業価値向上に向けたインセンティブと改革」>

1) 我が国企業のプラクティス集

(1) 社外取締役の選任を踏まえた監査役の役割等

ア 監査役と社外取締役との役割分担等

47. 社外取締役は、時にはアクセルを踏み、経営側のお尻を叩いて、意思決定をサポートし、会社業績向上に努める役割があると考えている。この点は監査役とは若干異なる。逆に監査役は、法令遵守のために活動する色合いが強いと思う。
48. 社内と社外に大きな違いがあると認識しており、取締役と監査役の区別には大きくこだわっていない。社外役員からは、それぞれのプロフェッショナルの観点から意見をもらっている。社外取締役は常勤ではないため、取締役会事務局と監査役スタッフの担当者レベルで緊密にやりとりしている。監査役には監査役会スタッフが専任されており、社内・常勤の監査役がいるため、圧倒的に情報量が多い。
49. 社外監査役と社外取締役は、どちらも社外という立場を活かして、独立した視点から会社の健全なガバナンス維持に資するものであると考えている。社外取締役は取締役会の議決権を持ちながら経営上の監督を行うのに対し、社外監査役は社外取締役も含め取締役の職務執行を監査している。社外取締役は企業経営経験者 3 名で、それぞれの豊富な経営経験を通じ、会社の経営に参画しているとともに、経営全般において幅広く助言をいただいている。社外監査役は公認会計士 1 名、弁護士 1 名の 2 名で、それぞれの専門の立場から、取締役の職務執行について監査している。
52. 取締役会で、監査役から「妥当性」に関する発言もある。監査役は、意識の上では適法性監査が中心と思っているかもしれない。企業としても、コンプライアンス関連の問題が起きたら、まず監査役に知らせる。本当に大きなコンプライアンス問題は監査役で、通常のリスクは内部統制で管理すべきと考えている。
53. 社外取締役・社外監査役いずれも共通して社外という立場から発言しているように思う。発言の違いは取締役か監査役かというよりも各自のバックボーンによる影響の方が大きい。
54. 社外取締役には経営者としての知見に基づくアドバイス機能が期待されている。監査役は、違法性のチェック機能が主として期待されている。
56. 監査役は適法性監査を担当している。ボードに対する抑止力であると考えている。社外監査役についても経営判断原則の合理性を確認してもらうために弁護士を、経営経験があり会計に明るい人ということで会計士を登用している。ただし、海外投資家に説明していて、国際的には理解されにくい。
57. 当社では監査役が経営戦略に関して意見を言うこともある。社外取締役と監査役の役割を厳密に捉えるよりも、二重、三重の仕組みになっているのは良いことだと思う。監査役は、妥当性の問題にも意見を言うようであれば適法性の問題も発見できないので、妥当性の問題だからという理由で、発言を制限されるべきではないと思う。

ウ 監査役と内部監査部門との連携

61. 内部統制部門のスタッフは、社長と社外監査役の両方にレポートを提出している。内部統制部門が作成した改善策に問題がある場合には、社長に対して意見を申し出ている。
62. 執行サイドの内部監査部門と監査役の連携は重要である。内部監査をする前に必ず着目点について報告を受け、意見交換をしている。また、内部監査の結果は、経営会議で報告される前に共有され、問題点・改善方法について打ち合わせをしている。
63. 内部通報システムには複数のルートがあり、法務部に通報するルートもあれば、監査役に通報するルートもあり、実際、月に 1～2 回程度、海外の子会社の情報を含めて直接監査役に内部通報されている。内部通報の内容は、監査役会で、社外監査役に全て報告するようにしている。

(2) 社外取締役と監査役の連携

71. 年に 1 回程度、監査役会の後に監査役と社外取締役が意見交換を行う場を設けて連携を図っている。
72. 監査役スタッフから取締役会事務局に情報共有することにより、各取締役に情報が共有されるようにしている。
74. 社外取締役と監査役の情報共有のための会議はなく、特に必要だという議論もない。必要な情報は取締役会で共有され、オープンになっている。
75. 監査役と個々の取締役等が年 1 回対話する機会を設けており、監査役は、会長、社長、部門担当役員、海外子会社の CEO のほか、社外取締役と対話している。それぞれの取締役等と個別に対話しているので、毎月 1 名とは面談しているイメージ。
76. 社外取締役と社外監査役と意見交換を行っており、調査の必要がある場合には、調査権のある社外監査役に調査を依頼することがあり、その結果、問題が発覚し、解決した例もある。

4. 経営の監督と執行の分離のための非業務執行取締役の活用

77. 取締役会の議長は、定款の定めで、社長でない取締役から選定。
78. 監督と執行の分離を徹底するため、取締役会議長を社外取締役としている。
79. 経営の監督機能を明確にするために、取締役会議長と代表取締役社長を分離し、社外取締役が取締役会議長を務めている。

5. 社外取締役の活躍

・会社や社外取締役により多岐にわたるが、(1)経営の方針等に関するもの、(2)指名や報酬の決定に関するもの、(3)利益相反の監督に関するもの、(4)少数株主等のステークホルダーの意見の反映に関するもの、(5)具体的な業務執行の決定に関するものに整理した。

(2) 指名や報酬の決定に関するもの

<監査役会設置会社>

99. 社長が報酬委員会に説明して説明責任を果たすことで評価の正当性を担保している。実際にも、「委員会が判断したから」ということで、本人に対して厳しい評価を伝えることがある。人事部のラインだけでは伝えにくいことでも、社外取締役を構成員とする委員会が下した客観的な評価

であれば、仕方ないと思ってくれると思う。

100. 役員候補者の選考にあたって、社外取締役が指名諮問の委員として面談を実施し、外部の視点から評価している。
101. 社外取締役から、株主の目線に対する意識を高める観点から、単年度で評価している役員報酬を中期経営計画と連動させることで、複数年度の業績にコミットさせることができないかとの指摘があった。当該指摘に基づき、検討をはじめている。外資系企業出身の社外取締役から、グローバル水準を意識した報酬制度の設計について、様々な意見をもらっている。
103. 役員の業績連動報酬の設計に関して、事務局が提示した連動の幅をさらに拡大すべきとの指摘があり、その後指摘に沿って、修正された。会社が採用する経営指標に、EPS や ROE 等の株主目線からの指標も加味するよう指摘があった。
105. スtockオプションの導入に際し、報酬委員会を開催した。議長である社外取締役が税制に知見のある方だったので、充実した議論を行うことができた。また、ストックオプションの設計において、社外取締役の指摘も踏まえ、株主と同じ立場で経営を見ることができるようになるため、株価成長率と連動させることになった。
106. 指名委員会及び報酬委員会で、社外取締役は積極的に発言している。また、社外取締役が積極的に発言できるように、指名の基準作りを行い、できるだけ客観的な基準で議論できるようにしている。
107. かつては報酬が一度下がったらなかなか上げられない制度だったのだが、社外取締役の知見によってそれを破るような業績連動のフォーミュラを作成することができた。
109. 社外取締役から、会社業績に比して報酬が低いので、むしろもう少しもらってもよいという意見がある。社外取締役と議論することで、客観性・透明性が高められるため、良い効果があるという認識。報酬水準も業績に応じて上げやすくなる。
111. 他社での執行経験のある社外取締役が、他の社外取締役とも協働して、社長の人事に関し、社内取締役や監査役にインタビューをして客観的な視点で人物評価をし、最終的には任意の指名委員会において、社長の意向とは異なる人を社長に選任した。このように、客観的視点を持つ社外取締役が次期社長を選任したことで、社長人事を巡る社内の紛争を防ぐことができた。

6. 独立社外者のみによる会合

126. 社外取締役だけの会議体は、結局ミニ取締役会になってしまうので、設置していない。必要に応じて、社外取締役と社内取締役がアドホックに会合を行っている。
127. 社外取締役同士で、メールでのやり取りを行い、取締役会の付議議案について、意見交換をした上で臨んでいるようだ。実際に、社外取締役が、例えば、法律に関する事項であれば、「事前に弁護士である〇〇社外取締役に相談したのだが・・・」との発言があった。
128. 指名、報酬委員会では社外取締役・社外監査役がメンバーとなっていることから、両者の連携が事実上でできていると思う。これ以外に、社外取締役・監査役のみでの情報共有の場は特に設けていない。
130. 監査役と社外取締役といった社外や非業務執行の役員だけが集まることはしていない。社外者だけで集まったとしても、社内の事情が分からなければ机上の空論しかできないような印象も

あるので、意味のある議論ができるのか疑問があるとの意見もある。

- 131. 社外取締役専用の部屋を作り、取締役会前後にそこに集まってインフォーマルな議論をしてもらえるようにしている。公式に社外取締役だけが集まる会合が必要なのは、社内取締役と一緒にだと社外取締役が思い切った意見を言えない場合だと思うが、当社の社外取締役は経営者 OB が多く発言力がある。非公式な懇談会の際に、社外取締役にも確認したが、問題ないので不要との意見だった。他社とも情報交換しているが、同意見の社外取締役が多いと聞く。
- 134. 公式には年 2 回、社外役員のための会合があり、そこで人事評価を含め経営事項についても様々な話をしている。
- 135. 情報共有のため、非業務執行役員間でディスカッションする機会を設けている。

12. 取締役・監査役の情報入手と支援体制

(1) 社外取締役による情報の入手

- 263. 役員人事における考慮要素とするために、社外取締役から社長へのヒアリングを年に 1~2 回実施している。

(2) 費用の負担

- 264. M&A において社外取締役を中心として独立委員会を設置した際、客観的に対価の算定根拠や算定プロセスを確認するために、会社の費用負担で、フィナンシャル・アドバイザーを選任した。

(3) 内部監査部門との連携

- 265. 内部監査部門、内部統制部門が不正を発見した場合は、これらの部門からの情報を社長だけでなく、社外取締役に対してもダブルレポートしている。
- 266. 不祥事等で一定以上の重要性があるものが発生した場合、社長のみならず社外取締役を含む全ての取締役に対して報告されるシステムになっている。
- 267. 従業員用に、社外取締役に対する直通のホットラインがある。

(4) スタッフの配置

- 268. 社外取締役を担当する専任秘書を複数名置いている。
- 269. 取締役会事務局が社外取締役の活動全般をサポートし、特に監査委員に対しては内部監査部門がサポートしている。内部監査部門に所属する従業員は、執行役から独立しており、その人事評価も監査委員会で行っている。

以上