

2019年7月23日

社外取締役の「監督」と監査役の「監査」～攻めと守りのガバナンス～

ユーピーアール株式会社

常勤監査役 斎藤安弘

《目次》

I. 発案の背景、目的	(ページ)
1. 上場会社の常勤監査役として、“何をすべきか”、“何ができるか”	2-3
2. コーポレートガバナンス強化等の経緯	3-6
II. 社外取締役と監査役の役割・責務等	
1. 社外取締役	
(1) 非業務執行取締役の権限	7
(2) 社外取締役としての役割	7-12
2. 監査役	
(1) 監査役等の役割	12-13
(2) 社外の監査役・監査委員・監査等委員に求められる役割	13
(3) 監査役制度の現状と課題	13-14
(4) 適法性監査と妥当性監査	14
(5) 監査役と内部監査人は何を連携するか	14-15
III. 社外取締役と監査役の連携等による“攻めと守りのガバナンス”	
1. 常勤監査役と社外監査役、監査役と社外取締役の連携	15
2. 監査役制度の現状と課題	15
3. 監査役・社外取締役の連携とコーポレート・ガバナンス	15
4. 監査役会・監査委員会・監査等委員会における審議事項	15-16
5. 今後の監査の運用体制・監査役会運営方法等の見直しについて	
(1) 社外取締役・監査役の独立性確保：指名・報酬決定プロセス見直し	16
(2) 社外取締役・社外監査役への報告事項の拡充	16-17
(3) 監査役等と内部監査の連携の深化	17-18
(4) 会社の成長等に即した監査の運用体制見直し、翌期監査計画立案	18

I. 発案の背景、目的

1、上場会社の常勤監査役として、“何をすべきか”、“何ができるか”

2016年11月、IPOを目指す当社常勤監査役に就任、前年度の証券会社・監査法人によるデュー・ディリジェンス結果を踏まえたIPO準備キックオフ以降、社会保険労務士法人による労務監査結果対応、事業部予算編成・実行管理体制導入、後記の機関設計変更、社規社則整備等の内部統制システム整備を進め、また、業界・社外環境にも恵まれ、本年6月に東証第2部に上場することができました。

<機関設計変更>

～2016年10月、社内取締役：5名(オナー系3)

社外監査役：1名(非常勤：税理士)

～2017年10月、社内取締役：5名(オナー系2)

社外監査役：2名(常勤：小職、非常勤：税理士)

⇒途中より、監査役協議会(監査役協議会規程制定)対応

～2019年1月、社内取締役：6名(オナー系2)

社外取締役：2名(大手商社元執行役員・子会社社長、

大学教授・弁護士・他社社外監査役)

社外監査役：3名(常勤1：小職、非常勤2：税理士、大学教授)

⇒監査役会(監査役会規程・監査役監査基準制定)

2019年2月～、上記に加え、会計監査人(EY新日本有限責任監査法人)設置。

<上場対応関係部門増強：下線部門は小職提案>

～2016年12月、上場準備事務局(経営企画部、専任：2名、のち3名)

～2018年4月、上記に加え、内部監査室(専任：1名、のち2名)

～2018年8月、上記に加え、現・法務関係グループ(専任：2名)

2018年9月～、上記に加え、広報グループ(専任：1名)

<社規・社則等整備他>

～2017年8月、上記上場対応部門、総務人事部、小職にて、定款、内部統制システム基本方針も含めた社規社則の抜本的見直し・策定等実施。

以降、担当部門により社規社則適宜見直し、業務要領整備。

2018年9月～、リスク管理関係規程類制定、リスク管理委員会活動。

2019年5月～、インサイダー取引関係規程類制定、社内周知。

<日本取引所自主規制法人上場審査部ヒヤリング対応>

証券会社による事前審査・ヒヤリング(別紙：質問事例参照)後、上記上場審査部より2回(最終は監査役3名全員)のヒヤリングを受けましたが、想定外の質問もありました。

<監査役としての業務監査実施状況>

～2017年8月、内部監査部門と全事業所・関係会社往査。上場関係主要課題確認。

2017年9月～、内部監査部門にて上記往査実施。内部監査報告にて確認・協議。

小職は重要書類(稟議書)の全数監査(取締役会付議・報告の必要性含む)・役員への月次報告。

3ヶ月毎に監査役会：社長面談、小職：その他業務執行役員面談。

<J-SOX 監査>

監査法人より紹介されたコンサルティング会社を利用しております。

<コーポレートガバナンス(取締役会等)の実効性>

特に、社外取締役からの質疑を中心に、取締役会の実質審議時間は当初の0.5時間前後から、1.5~2時間程度かかるようになり、実効性は向上してきております。

尚、監査役会については、取締役会開催日に、議長の小職が事前準備等を行い、必要な決議・協議は全て実施しておりますが、上場準備等につき特段の問題が発生しなかったこともあり、全て0.5時間以内にて終了しております。

今後もその勢い等の維持・拡大を図り、持続的成長と中長期的な企業価値向上を目指しておりますが、オーナー系の、大会社ではないパブリックカンパニーの常勤監査役として、当社コーポレートガバナンス(取締役会等)の更なる実効性向上の為、“何をすべきか”、“何ができるか”について思案しております。

今回、コーポレートガバナンスの強化等の経緯を確認・整理の上、今後の取組み等について考えたいと思います。

2. コーポレートガバナンス強化等の経緯

2014年6月、『「日本再興戦略」改訂2014—未来への挑戦—』が公表され、日本経済の好循環を引き続き回転させていくため、日本の「稼ぐ力=収益力」を強化のための投資環境として「コーポレートガバナンスの強化」「社外取締役の積極的活用」が重要な政策として位置づけられ、翌年2015年6月、上記の成長戦略の一環として、攻めのガバナンスの実現を目指す主要な原則を取り纏めた「コーポレートガバナンス・コード」が東京証券取引所にて適用となり、この中では、少なくとも独立社外取締役2名以上が選任され、業務執行とは一定の距離を置き、独立した客観的立場から経営陣に対し実効性の高い監督(モニタリング)を行う役割・責務を果たすべきであるとの原則が提示され、2018年6月にはその改訂・施行がなされ、更に経営者に求められることが増加しています。
現在では、東京証券取引所上場会社全体では約98%、東証一部上場会社(別紙-①、②参照)ではほぼ100%が社外取締役を選任しており、任意の指名・報酬等委員会の構築及び運用等、会社は社外取締役をどう活用するか、社外取締役は自らが何を成すべきかについて正面から取り組む時代となっています。

また、戦後の商法(会社法)改正の歴史においては、上場会社をめぐる大規模な不祥事が起きるたびに見直し・改正が繰り返されて、コーポレートガバナンスに求められる2つの役割(業績向上に向けたエンジンとしての役割=「攻めのガバナンス」とリスク回避・不祥事防止のためのブレーキとしての役割=「守りのガバナンス」)を意識して、平成13年商法改正まではブレーキとしての役割を重視した監査役機能強化が行われ、

平成14年以降はエンジンとしての役割＝「攻めのガバナンス」を重視した機関設計の柔軟化が行われています。

尚、近年では、昨今の子会社不祥事問題を契機に、グループ経営における「守り」としての子会社管理の実効性確保が問題になるなど、日本企業のグループガバナンスの在り方が新たな課題となっています。こうした中、2018年6月、政府が発表した「未来投資戦略2018－『Society5.0』『データ駆動型社会』への変革－」においても、「企業グループ全体の価値向上を図る観点から、グループ経営において『守り』と『攻め』両面できかにガバナンスを働かせるか、事業ポートフォリオをどのように最適化するなど、グループガバナンスの在り方に関する実務指針を来年春頃までに策定する」との記載が盛り込まれました。

これを受け、本年4月、金融庁のステュワードシップ・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では意見書「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性」が取り纏められ、

<Ⅲ－1. 監査に対する信頼性の確保>

◇いわゆる「守りのガバナンス」は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で不可欠であり、三様監査（内部監査、監査役等監査、外部監査）の効果的活用等を通じた監査に対する信頼性確保は極めて重要なその構成要素であると考えられる。

◇こうした内部監査の問題をはじめ、「守りのガバナンス」の実効性を担保する監査の信頼性確保に向けた取組みについて、企業の機関設計の特性も踏まえつつ検討を進める。

とされております。

尚、その第19回会議議事録には池尾座長発言として、

◇「監査に対する信頼性の確保」のところですが、これは、座長として、自己批判した上で、おわびしなければいけないんですが、「守りのガバナンス」に関して、まとめて議論する機会を、これまで持てなかったということがありまして、……いずれ、コーポレートガバナンス・コードに関しても、再検討というか、見直しのサイクルが始まると思いますので、その際には、守りのほうについても、そろそろ、かなり本格的な議論をすべきだと思います。

が記載されております。

また、本年6月、経済産業省のコーポレート・ガバナンス・システム研究会（第2期）では「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」が取り纏められ、

<4.1 内部統制システムの意義>

- そもそも、これまでのガバナンスの議論で用いられてきた「攻めのガバナンス」と「守りのガバナンス」は、より大きな視点から見ればいずれも「中長期的な企業価値向上を支える適切なリスクマネジメント」の一環であり、グループ経営に

においても「効率的に守りつつ大胆に攻める」ということを常に同時並行で行っていく必要がある。

- こうした考え方を踏まえれば、企業経営における内部統制の意義は、コンプライアンスや不正防止としての「守りのガバナンス」にとどまらず、「事業戦略の確実な執行のための仕組み」（つまり、取締役会や執行幹部が決定した事業計画等を適正に実行・管理すること）として捉え直すという視点も重要である。

< 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、効率的に行うことが検討されるべきである。

- 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⁶¹。

61 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、その合理性を確認し、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。

- 現状、日本企業では一般的に、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、代表取締役・代表執行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とされ、監査役等は、これら業務執行役員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⁶²。

62 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（後述（内部監査部門との連携）参照）

(内部監査部門との連携)

監査役等の機能発揮のため、内部監査部門の活用を図ることが有効である。こうした視点から、内部監査部門から業務執行ラインに加えて監査役等にも直接のレポートライン（報告経路）を確保し、とりわけ経営陣の関与が疑われる場合にはこちらを優先することを定めておくことが検討されるべきである。

- 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、①3線ディフェンス（後述4.6.1参照）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（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。

< 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指名・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。

管理部門や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4.5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、社内の常勤監査役については、従来、いわゆる「処遇ポスト」（子会社の場合は充て職）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、このような慣行は望ましくなく、監査役の人材育成（社内登用の場合）や指名・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⁸⁵。
85 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。

また、今後の検討課題案として、

（監査役等の指名プロセス）

- 「監査役等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るためのガバナンスの実務上の仕組みについても、検討する必要があるとの意見があった。」が追加されています。

よって、実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指して、社外取締役と監査役の夫々の役割・責務、取締役の職務執行の監督・監査等の理論的整理を行い、“攻めと守りのガバナンス”のバランス化、今後の課題等について検討したい。

II. 社外取締役と監査役の役割・責務等

1. 社外取締役

(1) 非業務執行取締役の権限：田中亘教授『会社法：2016年』コラム4-42より

取締役会設置会社の取締役は、取締役会や代表取締役から権限を付与されない限り、業務執行をする権限はない。非業務執行取締役は、取締役会の構成員として議事・決議に参加するほかは、特に会社法が認めたもの（会社訴訟の提訴など。828条2項等参照）を除き、会社の運営・管理に関する固有の権限は持たない。

取締役の職務執行の監督のための調査は、会社の業務を執行することとは異なるため、社外取締役が調査権を付与されることによってその資格を失うということもない。

(2) 社外取締役としての役割

(a) 日本取締役協会『社外取締役・取締役会に期待される役割について(提言)』

：2014年3月7日

社外取締役の主たる職務を経営者の「監督」と捉えた提言であり、その多くは世界で広く採用されている経営者の「監督」を重視した取締役会の形態である「モニタリング・モデル」と共通なものである。

① 社外取締役・取締役会の主たる職務は、経営（業務執行）の意思決定ではなく、経営者（業務執行者）の「監督」である。

② 「監督」の中核は、経営者が策定した経営戦略・計画に照らして、その成果が妥当であったかを検証し、最終的には現在の経営者に経営を委ねることの是非について判断することである。

③ 具体的には、

(i) 経営者に対して経営戦略・計画について説明を求め、

(ii) 経営戦略・計画が株主の立場からは認できないものでないかを検討する。

(iii) そして経営の成果について、経営者から説明を求める

(iv) 上記から、経営者を評価し、最終的には現在の経営者に経営を委ねることの是非について判断する。

以上を経営者の責務の観点から、言い換えれば経営者は、経営戦略・計画が合理的であり、また、その成果が妥当であることを、社外取締役を含む取締役会に説明し、納得させる責任を負う。

④ 前記に加え、経営者の評価や投資家の投資判断の前提となる財務情報の重要性に鑑み、その信頼性を高める観点、経営者の報酬を成果に応じた合理的なものとする観点、経営者の利益相反行為の抑止、更には適切なリスク管理体制の構築などの観点からも、社外取締役による経営者の監督が期待されている。

⑤ 社外取締役・取締役会による経営者の「監督」とは、経営そのものではない。会社法上求められる取締役会における重要な業務執行の決定についても、社外取締役は、経営者の提案が株主の立場からは認めるのか否かという観点で判断す

べきであり、その意味で「監督」に近い性格を有するものである。そもそも、外部者である社外取締役は、経営者と比較すると、業務執行に関する専門的知識や情報が不足しており、個別の業務執行の決定ではなく、経営者や経営全体に関する評価が、その特性を活かし、企業価値を高める職務である。

(中略)

- ⑦ 社外取締役・取締役会による経営者の「監督」とは、自ら動いて隠された不祥事を発見することではない。社外取締役は、不祥事の発生を防止するリスク管理体制の構築を「監督」し、「監督」の過程で不正行為の端緒を把握した場合は適切な調査を行うべきであるが、隠された個別の不祥事の発見自体は社外取締役による経営者の「監督」の直接的な目的ではない。

(b) 松山遥弁護士『はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割：2017年』

社外取締役に求められる役割・責務は、

- ① 指名・報酬の決定プロセスに関与してモニタリング機能を強化すること

業務執行の結果を客観的かつ公正に評価し、それを次期取締役の指名や個別報酬額の決定に反映させるという決定プロセスを確立させることである。

モニタリング・モデルというのは、経営陣に業務執行を任せる代わりに、独立した立場の社外取締役が厳格に業績評価することで経営陣に規律をもたらす仕組みであり、評価の指標となるのはきちんと経営方針に沿って事業を行ったかどうか、業績目標を達成できたかどうかである。

経営の方針・方向性を決めずに経営陣に業務執行を委任してしまったら、それは白紙委任に等しく、後から業績評価しようにも適切な評価ができなくなってしまう。その意味で、経営の方針等を設定する作業は代表取締役・業務執行取締役だけに任せるべきではなく、社外取締役が関与すべき事項である。

- ② 取締役会における審議を通じて監督機能を強化すること

業務執行者に対するモニタリングは事業年度の1年間を通じて行われるべきであり、取締役会への業務執行状況の報告を受けて監督を行うことも必要である。さらに、マネジメント・モデルが想定していた事前の監督機能、すなわち、取締役会において重要な業務執行を決定するための審議を通じて業務執行を監督する作業も必要になる。

<注> 「重要な業務執行」の判断基準

(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「法的論点に関する解釈指針」(平成27年7月24日))

◇社外取締役を選任し、任意の指名・報酬委員会を実効的に果たすためにも取締役会における具体的な業務執行の決定を行いすぎない方がよく、取締役会への上程が強制される範囲を限定的に考えるべきであるといった指摘もされている。

③ コーポレートガバナンス・コードに定める社外取締役の役割・責務

【原則 4－7. 独立社外取締役の役割・責務】

上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。

- (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
- (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと
- (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること
- (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

【原則 4－10. 任意の仕組みの活用】

補充原則 4－10①

上場会社が監査役会設置会社または監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会など、独立した諮問委員会を設置することにより、指名・報酬などの特に重要な事項に関する検討に当たり独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきである。

尚、ここで社外取締役のモニタリング・監督の対象となっているのは、経営トップとして事業を推進する代表取締役とその部下として業務執行を担当する社内取締役である。社外取締役と代表取締役・業務執行取締役らの社内取締役は、いずれも同じ取締役という立場にあるものの、実は監督する者・される者という相対立する関係に立っている。

コーポレート担当の取締役は、社長の部下として業務執行を担当する取締役である以上、社外取締役としては監督の対象である。しかし、それと同時に、事業部門を担当する取締役の業務執行の状況を横断的に監視し、財務的あるいは法務的な観点からストップをかけたり、非効率的な業務執行が行われていないか、利益追求のために不正・違法な行為が行われていないかどうかを主たる業務としており、事業部門を担当する取締役らを適切にモニタリングするために協働するべき仲間である。

(c) 日本弁護士協会『社外取締役ガイドライン：改訂2019年3月14日』

第 2－2－(2)－① 社外取締役の職務

取締役会の権限事項（会社法第 3 6 2 条第 2 項、第 3 6 3 条第 1 項第 2 号）を、会議体である取締役会の一員として行うことである。

第2-2-(2)-② 社外取締役の責任の種類

- ア 一般の取締役同様、法的責任と経営責任がある。
- イ 法的責任は、会社に対する忠実義務・善管注意義務違反による損害賠償責任等、法的効果に基づくものである。
- ウ 経営責任は、経営の結果に対する責任であり、法的効果を持たないものである。

第2-2-(2)-④ 社外取締役の法的責任

会社に対する忠実義務・善管注意義務を果たすため、社外取締役は、下記の職務を行う（なお、社外取締役は、以下の法的義務を果たすだけでなく、後記第3、3の経営のモニタリングの役割を果たすことが重要である。）。

ア 取締役会の上程（付議）事項に関して

(ア) 審議の過程について

説明や資料に基づき、必要な調査と検討が行われているか、合理的な手続が行われているかという観点から審査を行う。

(イ) 決議の内容について

取締役会の決定が、その業界における通常の経営者の経営上の判断として著しく不合理でないかという基準から検討する。

イ 取締役会の上程（付議）事項以外について

(ア) 取締役相互間で役割の分担がなされ、相応の内部統制システム、リスク管理体制に基づいて職務執行に対する監視が行われていれば、次の(イ)の場合を除き、担当取締役の職務執行が適法であると信頼することが許容される。

(イ) 社外取締役は、特に他の取締役の職務執行が違法であることを疑わせるような特段の事情がある場合には、適切な措置（監査役への報告等）を採る必要がある。

ウ 内部統制システムの構築、運用等について

(ア) 社外取締役は、就任後のなるべく早期に、会社法上の内部統制、リスク管理体制の構築、整備について、会社の状況、業界の水準に応じた合理性を有する内容となっているか点検しておくことが推奨される。

(イ) 財務報告に係る内部統制については、独立監査人の監査証明を受けた内部統制報告書において有効であるとされている場合には、その後に粉飾決算等の財務計算に関する特段の不祥事等が現実には発生していない限り、報告時点において有効に整備、運用されていると信頼してよい（社外取締役が、公認会計士である等会計についての専門性を有する場合にも同様。前記第1、3(3)を参照。）。

(ウ) 会社に損失を発生させる事態、粉飾決算、反社会的勢力との取引等の不祥事が現実には発生した場合又は財務報告に係る内部統制報告書において開示すべき重要な不備があるとされている場合には、社外取締役は、内部統制、リスク管理体制の見直しを行うプロセスの監督責任を有する。

(d) 小林いずみ：ANAホールディングス・みずほフィナンシャルグループ・三井物産社外取締役

『コーポレートガバナンス改革「第2フェーズ」～社外取締役の役割と今後の展望』
：KPMG Insight Vol.36 May 2019

<取締役会の機能のあり方>

◇取締役会では、・・・その案件がどのような考え方や視点で議論され意思決定されるかということと、その意思決定が適切であるかを監督することは、どちらも重要です。意思決定機能と監督機能がそれぞれで機能するものではないと思いますから、それらをまったく切り離してしまうのは現実的ではない気がします。

◇リーマンショックのプロセスを見ていて、欧米企業の取締役会のあり方に大いに懐疑的になったものです。

当時、ウォール・ストリート多くの企業の取締役会では、CEOのみが社内の人間でした。その他は全員社外の人間で、彼らに本当に監督ができるのか、本当に内部のことがわかるのか、と思いました。・・・相当の情報がなければ、適切な判断はできないと思うのです。・・・

私は必ずしも社外の人間だけでやるのがベストだとは思いません。

◇社外取締役の役割は株主の代表というだけではなく、私は社会や顧客など他のステークホルダーから「どのように会社が見えるか」という視点に立ち、利益を最大化することに貢献することだと考えております。

<社外取締役に求められる「洞察力」と「質問力」>

◇一つは社外取締役が付度しない人であることです。・・・

もう一つは監査役との連携です。これは最近私が強く感じるところです。監査役は、社外を含めた取締役がみることができない細部までよくみているものです。・・・社内・社外にかかわらず、常勤の監査役が中立な立場でみてくれるのが一番理想であると言えます。

◇社外取締役の一番の力は、私も「潜在的なリスクをあぶり出すことのできる質問力」だと思っています。・・・取締役会に上がってきた案件に隠れているリスクはないかを発見する臭覚みたいなものも欲しいですね。

<社外取締役は、企業が適切にリスクを取れるよう背中を押してくれる存在>

◇社外取締役というのは、中長期の視点でどのようなストーリーが最もこの企業を成長させることができるのか、というところに視点を置くべきだと思っています。・・・

中長期での価値創造ストーリーを描くところで、社内と社外が協働し、議論を重ねていくことが重要ですね。そしてその上で執行がそれを実行しているかを監督します。

◇リスクテイクに関して言えば、私はアクセルとブレーキの両方を一度に踏むことが必要だと思っています。ここでいう「アクセルを踏む」というのは「アクセルを踏んでリスクを取らせる」という意味ですが、これは実は「何もしない

リスクを排除する」ということを意味します。中長期のストーリーの中で、「今ここでこのリスクを取らなければ、次の段階には行けないですよ」と、「背中を押す」ということです。

◇明らかにダウンサイドで自分では管理しきれないリスクはとるべきではありません。しかし、ある程度管理できる目処が立っていて、しかもアップサイドがそれよりもあるならば、そのリスクはとるべきということになります。

<CEOの選解任には、社内の「暗黙の了解」に左右されない視点が不可欠>

◇一つは、社外取締役がある程度CEO解任の権限を持っているということが重要だと思います。

◇候補者の育成プランに社外取締役がどれだけ関与できるかが重要となります。

CEO候補者を社内から発掘して育成するというプロセスをどのように構築していくか。それも、指名委員会の役割の一つではないかと、私は思います。

CEOの選定プロセスというのは、やはり現CEOと執行側の人たちも含めて議論し、最終的に決めるというのが一番妥当なのではないかと思います。

(e) 山口利昭弁護士

『ビジネス法務の部屋：社外取締役と監査役の機能の違い(明確にできるか?)：2012年2月2日』

◇社外取締役は「人の監査」をするわけではなく、あくまでも企業価値を向上させる仕事の過程で「組織の監督」をするわけですから、監査役の見解の重みを認識しつつも、監査役が期待する経営判断とは全く異なる判断に与することも十分ありえると考えます。重大なコンプライアンス違反が指摘されたとしても、これとは別に重大な経営問題があればその優先順位を検討しなければなりませんし、経営資源の配分についても配慮しなければならないと思います。

◇あくまでもコンプライアンスの視点に限ってのお話ですが、経営判断に対して「人の監査」を通じてブレーキをかけるのが監査役の仕事であり、社長と一緒に業績を上げることに没頭しながら、つまりアクセルを踏みながら最良の選択を模索するなかでコンプライアンス経営を実現するのが社外取締役の仕事ではないでしょうか?

2. 監査役

(1) 監査役等の役割：松山遥弁護士『はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割：2017年』

◇会社法は、監査役および監査等委員会の職務として、取締役の職務執行の監査および監査報告の作成(会社法381条1項、399条の2第3項1号)、監査委員会の職務として、取締役・執行役(以下「取締役等」という)の職務執行の監査および監査報告の作成(同404条2項1号)と明記している。

◇会社法および会社法施行規則・会社計算規則の規定をみる限り、監査役等によ

る「監査」とは、取締役等の職務執行について、事業報告に記載された1年間の事業の状況に不正・違法行為はなかったか、計算書類に記載された1年間の業務の結果は正しいかという2つの観点からチェックし、問題があれば監査報告に自らの意見として記載して株主へ報告することであると理解できる。いわゆる「業務監査」と「会計監査」である。

◇コーポレートガバナンス・コードに定める監査役及び監査役会の役割・責務

【原則4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や役員報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見をのべるべきである。

(2) 社外の監査役・監査委員・監査等委員に求められる役割

① 違法性の監査：松山遥弁護士『はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割：2017年』

◇表2（別紙-③参照）を見ればわかるとおり、昭和から平成13年にかけてのガバナンスに関わる商法改正は、違法性監査を担当する監査役の地位・権限を強化するという目的で行われている。企業不祥事が起きる都度、なぜ不祥事を防止できなかったのかという反省から、違法性監査を担当する監査役の地位と権限を強化する改正が繰り返されてきた。

◇違法性監査のための権限としてはこれ以上強化する余地がないほど強化されている。

◇しかし、いくら監査役の地位・権限を強化しても、不祥事は一向になくならない。その原因として、日本企業の監査役のほとんどが社内出身者であることが問題視されるようになった。

◇会社法が社外取締役の選任を義務づけたのは、不正・違法な業務執行が疑われる場面で監査という職責を全うさせるためには、社内出身の監査役だけでなく、経営トップから独立した立場の社外出身者が必要だと考えたからである。

◇したがって、社外監査役には、取締役の職務執行に不正・違法行為がないかどうかを社内出身の監査役とともに監査し、仮に不正・違法行為が疑われることがあれば、彼らに代わって経営トップに厳しく意見を述べ、場合によっては差し止めるなどして、不正・違法行為を未然に防止することが期待されている。

(3) 監査役制度の現状と課題：田中亘教授『会社法：2016年』コラム4-60より

戦後の商法改正の歴史においては、上場会社をめぐる大規模な不祥事が起きるたびに、監査役機能強化および業務執行取締役（経営陣）からの独立性確保のための規制強化が図られてきた。それでも、経営陣に対する人事権や指揮監督の権限を持たない監査役は、会社内部の序列では、経営陣より低く見られがちであり、経営陣を十分に監視できないのではないかという懸念がある。

もっともこれに対し、監査役は違法行為の監視・是正に関する限りは、単独でも強力な権限を行使でき、しかも4年間の任期中は株主総会の特別決議によらなければ解任されないため、取締役会の構成員の1人にすぎない社外取締役よりも機能するのではないかという意見もある（近時の監査役の権限行使の事例について、現状と課題37頁〔山口利昭〕）。

(4) 適法性監査と妥当性監査：田中亘教授『会社法：2016年』コラム4-62より

「監査役は、一般的には、違法性の監査に限られる」という命題は、単に、監査役は妥当性の監査のための権限を一般的に有していないという、現行の会社法の規制構造を説明したものにすぎない。会社法上、監査役は、権限としてできるはずのことが、この命題によりできなくなることはないし、会社法の規定（兼任規制）に反しないはずの活動が、この命題により禁じられることもない。

◇業務執行取締役の人事権（選定・解職権）や指揮・命令権限のない監査役は、取締役が行っている職務の執行が適法であるが、もっとよい方法がほかにあるという意味で妥当ではないと判断したとしても、それを是正する法的手段が与えられていない。

◇監査役が同意権や提案権（会社法343条1項2項）、あるいは取締役に対する訴訟の提起権（会社法386条）を行使する場面においては、監査役は、適法性だけではなく妥当性も踏まえて判断することになる。

◇監査役が業務・財産の調査権限を行使する場合には（会社法381条）、取締役や使用人が、これは妥当性の問題にすぎないからという理由で調査を拒むことはできない。そのようなことは、監査役は調査をしてみなければわからないからである。同様に、監査役が取締役会で質問や意見をのべる場合も、それが妥当性の問題にすぎないという理由で、発言を妨げられることもない。

◇監査役が会社との間で別途の委託契約を結び、妥当性の判断を伴う活動に従事すること（たとえば、M&Aの特別委員会の委員になること）も、兼任規制（会社法335条2項）に反しない限り、禁じられるものではない。

(5) 監査役と内部監査人は何を連携するか：柿崎環教授『月刊監査役 No.696,2019年』

◇今日の監査役は内部統制監査を担っており、適法性監査にとどまらず妥当性監査の視点も当然に備えなければならない。

◇取締役会の場において検討すべき中長期的な経営課題や戦略的リスクマネジメント

トに対して、日々の業務監査に裏付けられた独立的な視点からの評価や提言を期待できるのは、監査役において他にない。

Ⅲ. 社外取締役と監査役の連携等による“攻めと守りのガバナンス”

1. 常勤監査役と社外監査役、監査役と社外取締役の連携：『コーポレートガバナンスにおける社外取締役・社外監査役の役割と実務：2018年第6章、後藤出弁護士』

コーポレートガバナンス・コード補充原則4-4①では、

「監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査役を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保持する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせることで実効性を高めるべきである。また、監査役または監査役会は、社外取締役が、その独立性に影響を受けることなく情報収集力の強化を図ることができるよう、社外取締役との連携を確保すべきである。」

とされており、常勤監査役と社外監査役、監査役と社外取締役の適切な連携が求められています。

2. 監査役制度の現状と課題：田中亘教授『会社法：2016年』コラム4-60より

◇上場会社が社外取締役を置くことが一般的となった現在では、社外取締役が監査役と定期的に会合を持つこと等を通じて会社の業務に関する情報を得、それを取締役会における職務に役立てるといった形で、経営に対する監査・監督のために互いに連携していくことが、重要となる。

3. 監査役・社外取締役の連携とコーポレート・ガバナンス

：釜田薫子教授『月刊監査役 No.666,2017年』

◇経営者からの独立性の問題を考えれば、取締役の立場にあることそのものがすでに経営者から独立とはいえないとも考えられる。

◇社外取締役の投資家へのアピール力、第三者としての目、取締役として持っている権限は大きな力となるものではあるが、これに注目するあまり、社外取締役制度にも問題点があることを忘れるべきではない。社外取締役制度を監査役制度と対立するものととらえるのではなく、十分な時間と情報を有する常勤監査役が社外取締役をリードし、また、外部の専門家の助けを借りて連携することで、経営者を監視するこれまでにない制度を作ることができると思われる。

4. 監査役会・監査委員会・監査等委員会における審議事項

：松山遥弁護士『はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割：2017年』

◇社外取締役に期待される役割は業務執行者に対するモニタリングの強化であり、それによって業績向上へのインセンティブを持たせ、企業価値を向上させていくことを目標としている。これは、監査に期待される役割とは全くことなるもので

あり、社外取締役を選任しているかどうかにかかわらず、監査業務の重要性は何ら変わらない。

- ◇企業不祥事を防止するためには、不正・違法行為が行われていないかどうかをチェックする違法性監査を強化していくしかない。それを担うのは、監査役であり、監査委員会・監査等委員会である。
- 監査を行うための地位・権限については既に強化されている以上、これからの課題としては、与えられた権限をきちんと行使できるように、曖昧なままになっている監査の運用体制を見直し、監査役会・監査委員会・監査等委員会における審議を充実させていく必要があると考えられる。

5. 今後の監査の運用体制・監査役会運営方法等見直しについて

(1) 社外取締役・監査役の独立性確保：指名・報酬決定プロセス見直し

①松山遥弁護士『はじめて学ぶ社外取締役・社外監査役の役割：2017年』

指名委員会を設置してモニタリング機能を高めようとするのであれば、モニタリングを担う側の社外取締役候補者の指名についても、社外取締役が中心となって指名委員会で議論して決めるべきである。

②松山遥弁護士：2019年4月5日監査懇話会セミナー

“監査役報酬と選任問題が大きく取り上げられることになる。”

<注>会社法第343条（監査役の選任に関する監査役の同意等）

①取締役は、監査役がある場合において、監査役の選任に関する議案を株主総会に提出するには、監査役（監査役が二人以上ある場合にあっては、その過半数）の同意を得なければならない。

②監査役は、取締役に対し、監査役の選任を株主総会の目的とすること又は監査役の選任に関する議案を株主総会に提出することを請求することができる。

③監査役会設置会社における前二項の適用については、第一項中「監査役（監査役が二人以上ある場合にあっては、その過半数）」とあるのは「監査役会」と、前項中「監査役は」とあるのは「監査役会は」とする。

会社法第387条（監査役報酬等）

①監査役報酬等は、定款にその額を定めていないときは、株主総会の決議によって定める。

②監査役が二人以上ある場合において、各監査役報酬等は、前項の報酬等の範囲内において、監査役の協議によって定める。

(2) 社外取締役・社外監査役への報告事項の拡充

「社外取締役・社外監査役の現状と課題」松山遥弁護士『月刊監査役 No.681,2018年』

①監査役会の運営

◇監査役会については、どのような事項を報告・審議すべきか、あまり整理されな

いまま運営されていることが多いように思われる。

◇監査の実効性を高めるためには常勤の社内監査役と非常勤の社外監査役が情報を共有することが重要であり、そのためには監査役会の審議事項についても体系的に整理すべきである。

◇非常勤の社外監査役がその職責を果たすためには適時適切な情報提供を受けることが不可欠であり、そのためには常勤監査役による監査役会への報告を体系的に整理・充実させることが有益である。

②監査役会としての内部監査部門・会計監査人との連携

◇これまでの実務においても、常勤監査役が内部監査部門の会議に出席したり、会計監査人と面談するなどして連携を図っていたが、今後はより体系的に、社外監査役を含めた監査役会全体として内部監査部門・会計監査人との連携を深めるべきである。

③親会社監査役と子会社監査役との連携

◇昨年（平成 29 年）決算延期を余儀なくされた事案は、いずれも海外子会社における会計不祥事である。特に金融商品取引法に基づく開示は連結ベースであるため、子会社における不正会計が親会社の有価証券報告書等の虚偽記載につながり、親会社役員に対する責任追及訴訟を招くリスクも否定できない。

◇（親会社監査役は）子会社の不祥事について事実関係や原因を調査し、子会社取締役会へ報告して子会社取締役に対応を促し、場合によっては子会社取締役に対して違法行為差止請求を行うといった権限を認められているわけではない。このような子会社における違法監査のための権限を有しているのは、子会社監査役である。

◇子会社不祥事という局面においても適切な対応ができるように、日頃から親会社監査役と子会社監査役の間で連携を深めておくべきである。

(3) 監査役等と内部監査の連携の深化

①コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性

：「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）、金融庁、2019年4月。

III-1. 監査に対する信頼性の確保

◇そのうち内部監査部門については、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との指摘がある。

◇内部監査が一定の独立性をもって有効に機能するよう、独立社外取締役を含む取締役会・監査委員会や監査役会などに対しても直接報告が行われる仕組みの確立を促すことが重要である。

②監査役と内部監査人は何を連携するか：柿崎環教授『月刊監査役 No.696,2019年』
◇とくに監査役会設置会社の場合の取締役会は、モニタリング型というよりマネジメント型で機能している場合が多く、その監督機能の発揮には、常勤監査役をサポートの下、社外監査役と社外取締役との連携が極めて重要な鍵となる。そのため、監査役会設置会社の場合、内部監査人は、経営者に対する報告に加えて、取締役会および監査役会への報告ラインを確保することにこそ意味がある。さらに、これからの内部監査人に期待されるのは、取締役会の戦略的リスクマネジメントに対する監督機能の発揮のため、監査役との連携を強化する視点である。

(4) 会社の成長等に即した監査の運用体制見直し、翌期監査計画立案

(i) 監査役会の活性化

各監査役の経歴を踏まえた役割分担、各監査役による報告・情報交換の充実

(ii) 代表取締役・その他常勤取締役に加え、社外取締役との定期的面談

(iii) 会計監査人・内部監査部門との連携強化

① 監査計画の相互事前調整、監査結果の適宜共有を目的とした定期連絡会開催

② 上記を踏まえた、監査役会としての往査(主体：常勤監査役)の計画・実施

(iv) 取締役会等に加え、事業本部主催の重要会議出席(常勤監査役)

(v) 重要書類(稟議書)の全数監査継続、四半期毎の会計監査(常勤監査役)

(vi) 重点監査項目

① 拡大基調が続く新規事業・部門、海外子会社に留意した、リスク管理、内部統制システム構築・運用状況

② 全社的な段階別研修・教育徹底による、人の厚みを増す内部統制システム整備状況

以上