

●本田 安弘さん

1. 監査役は情報収集のために、さまざまな仕組みを構築し定期的実施していると思います。会社法施行規則第 105 条②においても関係者との意思疎通が規定されていますが、この法令の活用も大切ではないでしょうか。
2. 内部監査部門においては、「経営に役立つ内部監査」と考えている企業が多いと思います。「社長の目となり耳となって」社長の方針が理解され、行動しているかを監査するのが内部監査ということになっているのが一般的ではないでしょうか。理想的な内部監査部門の在り方・スタンスはどうあるべきでしょうか。
3. 親会社監査役の子会社監査の在り方についての一般的な考え方は、基本的には子会社社長との面談などにより経営事項につき点検するほか、子会社監査役が十分な監査を行っているかを監査しており、「子会社への往査」までは考えていないのではないのでしょうか。

(池永)

私が知る限り、多数の子会社を傘下に持つ親会社の監査役は、子会社のうちリスクが高いものを選定し、順番に往査している例がかなりあります。子会社社長らとの面談は子会社に対する調査権の行使ですから、子会社往査に該当しますが、当該ヒアリングと子会社監査役の監査状況のヒアリングだけでは十分リスクが把握できないことが多いと思います。業態により、見るべきポイントが違いますが、例えば、親会社から商品を卸してもらい販売する販売子会社のケースの場合は、在庫の状況は時々実査をかけないといけません。不動態在庫が長期化していたり、廃棄すべき在庫がそのまま残っていたりすることが発見されることもあります。最悪の場合、親会社の業績をあげるため、期末に過剰な商品の子会社が仕入れているというケースは、過去の粉飾決算でも多数指摘されています。マンパワーが足りない子会社監査役が見切れないので、親会社監査役が何らかのサポートをしないと十分でないケースのほうが多いと考えています。

4. 社外取締役との情報共有については、会社側からの一方的な提供を強調されていますが、社外取締役も問題意識を持って、必要とする情報の提供を求める姿勢が必要ではないのでしょうか。むしろ「余計な情報を受け取らないことが身のため」と思っている社外取締役もおられるのではないのでしょうか。
5. 第三者委員会報告書（弁護士が委員の中心になっていることが殆ど）を見てみると、再発防止策の中で、「監査役会設置会社」から「委員会設置会社」に移行することが改善策のように提言されていることが多く見られます。移行することが本当に再発防止策になるのでしょうか。（返って、監査機能が弱くなるように思うのですが・・・。）

(池永)

一般論として、起こったことの原因をちゃんと突きつめて究明しないと再発防止策もぼけたものになります。ひどい場合には、原因と対策があっていないような報告書もあります。ご指摘のような「監査役会設置会社」から「委員会設置会社」に移行することが改善策として有効であるということにはわかには考えられません。監査等委員会設置会社で、モニタリング・モデル的に内部統制部門からの報告にのって監査するのであれば、内部統制部門が十分な機能を発揮できるような人員・態勢が整っていなければなりません。法務部門ひとつとっても、日本企業で欧米と比較してそんなレベルで体制整備ができていない企業はほとんどありません。モニタリング・モデルの前提は内部統制部門が人員、規模、質においてしっかりと整備・構築されていることです。それがなければ、機関設計の変更は単純な人員削減になりかねません。ご指摘のような改善策がどのような原因に対して有効なのかは、私には想像が付きません。そもそもガバナンスの問題はどのような機関設計をするかより、どのような中身を盛り込むかであり、機関設計は問題を解決するためにはそれほど重

要ではないと考えています。

6. 監査役は「取締役の職務執行を監査する」という権限から考えると、実務において「適法性ガバナンス」と「効率性ガバナンス」を分けて監査することが可能でしょうか。

7. J-SOX（金商法上の財務報告に関する内部統制）は、制度設定以来10年以上経過しており、運用もマンネリ化、形骸化し制度劣化も見られます。抜本的な見直しが必要と思われますが、如何ですか。

●下村 恒一さん

石油資源開発株式会社という東証一部上場企業で常勤監査役をしている下村と申します。下記の通り、質問とコメントをまとめましたので、よろしくお願いします。

1. 内部統制の監査

内部統制の監査におきましては、私も統制が機能しているかを検証するだけでなく、業務の効率化に向けて改善すべきことはないかを考えることが大事であると思います。また、リスクアプローチの重要性もその通りと思いますが、例えば、監査役が気になることがあって、自分で調べるだけの情報や時間がない場合、代わりに内部監査部門や監査人に調べてもらうとすれば、指揮命令権があるわけではないので、お願いベースになろうかと思います。このときに何か留意すべきことはありますでしょうか？

（池永）

監査役の関心事を十分説明して共有化したうえで内部監査部門や監査人に調査してもらうということであろうと思います。

2. 内部監査部門、監査人との連携

内部監査部門、監査人との連携の重要性も先生が言われる通りだと思います。私も過日内部監査部門と一緒に子会社を往査した後で、気が付いたことを監査人に報告したところ、とても感謝されました。また、弊社では、監査役が監査人から監査計画の説明や監査結果の報告を受けるときに内部監査部門も同席しています。モチベーションが上がったかどうかは分かりませんが、三者が同時に集まるという機会はあまりありませんので、有意義であると思います。

3. 子会社の監査役

子会社が大会社でない場合、監査人を置かず、監査役も1名で、経理や監査の経験も無いというケースが見受けられます。従いまして、子会社の監査役の監査だけでは十分ではなく、親会社の監査役による監査も必要だと思います。当然、親子の監査役の間で連携すべきですが、その上で何か留意すべきことはありますでしょうか？

（池永）

子会社監査役が何がリスクとして高いか、またそのリスクの現在の状況をどのように認識しているのか、親会社の監査役から見た子会社のリスクについて子会社監査役はどう考えているか等を重点的にヒアリングすること、ヒアリングの際、子会社経営陣のスタンスや経営状況について子会社監査役がどれくらい把握しているのか、チェックの意味も込めて、丁寧に聞き出すことが第一であると思います。日程があれば、親会社の監査役の往査に子会社監査役も帯同していただくこともよいと思います。

4. 社外取締役との連携

弊社では取締役会議案の事前説明の他、監査役が監査人から監査計画の説明や監査結果の報告を受けるときにも社外取締役に同席していただいています。これはこれで良いのですが、逆に（経理を担当していない）社内取締役が聞いていない話を社外取締役に聞いています。何か問題はありますで

しょうか？一方では、これで社外取締役との連携が十分とは思いません。具体的にどうすればよいのか、悩んでいるところです。

（池永）

社内取締役と社外取締役の情報共有は取締役会内部の課題なので、監査役があまりとやかく言えない領域ですが、監査結果で改善すべき点が発見されていれば社外取締役に執行側と情報共有を依頼するのは普通のことであると思います。社外取締役との連携については、議案の事前説明や監査結果の報告の同時聴取よりも、監査役が懸念しあるいはつかんでいるリスクの情報の共有化が圧倒的に重要であり、その進め方について工夫がいると思います。社外役員連絡会の定時開催などはその対策の一つとしてご紹介しました。

5. 海外子会社

親会社として海外子会社を管理するのが大変なことは分かっていますから、単に不備な点を指摘するというよりも、改善に向けてサポートするような監査はできないかと考えています。先生のスライド9頁に「M&A において経営陣をそのまま残すときにリスクが高まる」とありますが、外資規制や契約により買収後も経営者、従業員を一定期間雇用しなくてはならないという場合もあるかと思います。この場合、どのようなところに留意すべきでしょうか？

（池永）

口頭でもご説明しましたが重要なので少し補足いたします。買収対象企業の法務 DD、財務 DD、ビジネス DD を怠るような企業はさすがに少なくなってきたと思います。しかし DD は相手方の協力が必要であり、また時間も費用も限られているので、その結果が対象企業の状況を十分把握できているとは限りません。したがって、買収完了後、あまり時間をおかずに、もう一度本社部門を動員して主要な PMI に係わる点についてしっかりと調査を行うことを執行側にすすめていただきたいのです。特に経理部門や在庫等についてはしっかりと行っていただきたいです。また、DD を行っていれば、PMI の課題も買収前に本社は把握しているはずですから、PMI の課題として把握したことをどの部門が担当し解決していくのが決められているのかにも、監査の目をのばしていただきたいと思います。PMI 上の課題がほっておかれたり、責任部署がはっきりしないためにそのままうやむやになるということが発生し、傷口を広げてしまうケースもあります。

6. 人事情報

最後になりますが、人事情報につきましても、先生の月刊監査役7月号の記事（71 頁）にある通り、気を付けていかなければならないと思います。去る6月にパワハラに関する法改正がありましたし、今後テレワークが進んでいく中では、情報の管理にも配慮する必要があると思います。私が特に気になるのは、転職者の中途採用において、前職で持っていた秘密情報の守秘義務です。何か留意すべきことはありますか？（9月7日の趣旨からは外れてしまうかもしれませんが、時間があればということで結構です）

（池永）

転職前の会社から機密情報を持ち出して刑事事件になり、当該転職者が有罪となっているケースが現実にあります。技術系の転職者については特に注意しなければならないところですが、通常は、雇用条件として、前の雇用主の機密情報を違法に持ち出したり、当社に持ち込んだりしていないことを契約に落とし込み、万一、機密情報を持ってきた場合には解雇できるようにしているというのが対策です。転職者の転職前の違法行為については、こちらとしてはどうにもなりませんので、これくらいしかできないかなと思っています。

以上、よろしくお願いします。当日を楽しみにしています。

中井 淳夫さん

①内部統制システム監査について

✓適法性ガバナンス（企業不祥事の防止、コンプライアンス意識の向上）→監査役

✓効率性ガバナンス（企業の生産性・収益性の持続的向上）→取締役

と、この二つを分けるのは、内部統制の弱体化を招くということ、取締役会が内部統制を機能させる責任を負っており、監査役はその責任が果たされているかを検証して、監査報告を作成する役割であること、及び、取締役は内部統制システムの構築・運用義務を果たすことによってのみ、経営判断の原則によって、損害賠償責任から「守られる」というご説明は、非常に分かり易い説明で良く理解できました。

②情報の取得については、監査役のみならず、非常勤取締役にとって大変重要であり、「情報の伝達」と「情報の質」の確保、生の正確な情報を如何に入手するかは、監査役の日頃の監査活動によるものと思います。

当社では、主要な会議に出席するほか、委員会への陪席、役職員との面談を行っております。監査役の活動結果を月次メモとして纏めて、監査役会議事録に添付するとともに、社長、会長、非常勤社外取締役、会計監査人と内容を共有致しております。

③企業における不正事案の原因では、統制環境上の問題が多いと思われます。大幅な権限移譲や目標達成に対する強い指示、与信管理の徹底や回収遅延のフォロー、前渡金の内容確認や新規取引の管理等々、基本的な確認が行われていない状況が不正発生の温床と思われます。

例えば、オーナー企業における「忖度」のような「企業文化」は、統制環境の一部とも言えると思いますが、改善が必要と思われますか。

また、内部通報制度は導入されているのに、事例が少なくあまり活用されていない場合に、どのように改善したら良いと思われますか。

④本論から外れた質問となりますが、「品質検査の不正の問題は、日本企業特有の根深い問題であり、経営者の姿勢に係ると共に、品質管理を「見える化」すべき技術的側面もあり、子会社の会計不正と並んで、どのように内部統制システム監査を要望的に機能させるか、悩み多き問題である」と記載ありましたが、「品質検査の不正の問題は、日本企業特有の根深い問題」とは、どういうことでしょうか。海外においては、品質検査不正は発生しないということですか。

（池永）

海外でも検査不正や品質不正が発生していることは報道等を通じてご存じだと思いますが、海外のケースでは首謀者が比較的是っきりしていて、経営層の指示により行われているのです。これに対して、日本においては品質検査不正の問題は何十年も隠蔽され、途中で修正する機会もあったはずなのにそのままになっており、複数の人間の不作為や作為が組み合わさっています。その原因はどこにあるのかについて解明しているのが、國廣正弁護士著書「企業不祥事を防ぐ」で、これを私は論文で引用しております。詳細は國廣さんの本を見ていただければよりよく理解できると思いますので、強くお勧めいたします。

●森田 功さん

キオクシアホールディングス（株）監査役の森田と申します。

先生の執筆された月間監査役論稿は改めて、事前にいただいた資料を興味深く読ませていただき、当日を楽しみにしております。

以下、質問の前置きが長くなりますのをご容赦ください。

弊社は、3年半前にT社から分社し、2年前に、外部ファンドを主体とするコンソーシアム下の新会社としてスタート。3年以内の上場を目指しており、その間、幾度かの取締役会体制も変更になりました。現在は、10月の上場を目指して最終段階にあり、上場を前提にして、直近でも役員体制が変更

なりました。

現在は、監査役会設置会社 取締役 6 名うち 4 名が社外（外国人 3 名）、監査役 3 名で実質モニタリングボード的な構成になっています。

「監査役監査」特に、「内部統制システム監査に対する監査役の在り方」については、多岐にわたる項目ですが、改めて、大きな視点ではその通りであると感じる部分も多く、また、重要な内容なので、他の方々からも質問等が多数あると推測します。そこで、先に述べた状況を鑑み、先生が最初に指摘されている取締役、特に、社外取締役の役割、実効性に関連して質問させていただきます。

（内部統制学会等を含めて）先生の指摘されている問題意識

* 内部統制に対する社外取締役の存在感が希薄（内部統制に関する取締役、社外取締役の関心の薄さ）

Q1) 特に、内部統制に関する社外取締役の存在感の希薄さの本質的な問題はどこにあるのでしょうか？

① 役割の認識不足（内部統制システムの実効性監視は、監査役（監査等委員）の仕事？）

② 認識はしているが、姿勢や情報不足の問題

（経営の効率性にしても、内部統制に対しても、情報が少ない、判断できない、深くかかわりたくない、。。。。）

関連して

Q2) 社外取締役と社外監査役について

先生もおっしゃっているように、情報提供の仕組みが重要だと思いますが、その前提となるのが、社外取締役ご自身の特に、内部統制に対する役割認識だと思います。

Q2-1) 一般的に、社外取締役の方々のご自身の 「社外取締役の役割」 の認識をどのようにお考えでしょうか？

監査役会設置会社の社外取締役の社外監査役との違い

指名委員会等設置会社の監査委員以外の社外取締役

① 攻めの視点で、企業の継続的な業績向上に関わる上位経営判断

② 守りの視点で、コンプライアンスを含めた内部統制システムと運用の実効性

③ 少なくとも、経営者の監視（経営者の暴走を許さない、適切な報酬、等）

私見

ガバナンスに関しては、現状は、会社法に加えて、CG コードに代表される攻めと守りに代表されるガバナンス改革によって、社外取締役であっても、監査役であっても、少なくとも役割や期待されるミッションは、以前とは比べられないほど明確になってきている。

また、会社法でも、監査役会設置会社でいえば、執行業務の効率性、適法性を含めて監督する立場が取締役会であり、この取締役会の職責を監視するのが監査役会という建付けで、それぞれ立場が異なるのに、いまだに、内部統制の実効性は監査役の仕事で取締役の役割ではないという議論がなされている現状があるなら、その理由が理解できません。

逆に、監査役も同様で、適法性だけを見ていればよいという考え方にも違和感があります。

先生もご指摘されているように、どのレベルまでという議論はありますが、監査役は、取締役会の経営判断に対しても、経営の効率性という視点で取締役会が適切な監督及び、取締役会として適切な経営判断がなされているかという監視の視点で、可能な限り関わらねばならないと考えています）

Q2-2) 社外取締役、監査役の経歴、人選について

特に、大企業等の場合、株主に納得してもらうために（？）、どうしても、著名な方を選任する場合は結構多く、過去の実績は優れていても、年齢的にも高齢（単純に高齢が悪いわけではありませんが）だったり、本業や、兼務等が多忙であるために、人選が大変であり、就任していただいても、それほ

ど積極的に関与できない場合も多々あるかと思います。(そうでない方も多くいらっしゃると思いますが)

このような状況に対して、どのようにお考えでしょうか？

私見

執行側が社外取締役具体的に何を期待するか？が重要だと思います

(池永)

人選がどのような視点からなされるべきかが重要であり、それは社長が何を考えているかで決まっているのが多くの日本企業のケースだと思います。社長が真剣に企業の成長には何が必要か、どのような機関設計がふさわしいかを考えて、指名委員会設置会社に移行した例として、J フロントリテイリングがあります。こういう企業では、さすがに指名委員会が社外取締役として要求するダイバーシティ、資格、経験などを整理して、人選も年齢、兼職状況等をしっかりとチェックしています。ここまですぐに、社長がしっかりしていれば、5 社も 6 社もかけもちしているような社外役員、名前だけ有名だが中身のない著名人は選任されないと思います。しかし残念ながら、現実はどうでもなさそうで、社外取締役が後任の社外取締役候補の人材について推薦し、既得権あるクラブ化しているのではないかという動きが一部にあるのではないかと懸念しています。

Q3) 機関設計とその実効性について

大企業不祥事の対応として、監査役会設置会社から、指名委員会等設置会社に変更するケースが多い。

先生は、内部統制の実効性という視点で、機関設計の差をどのように考えていらっしゃいますか？

特に、指名委員会等設置会社の場合、監査委員以外の社外取締役は、適法性に関しては、自分の役割ではないと考えてしまいやすいということにはならないでしょうか？

私見

ガバナンスの実効性に関しては、その差は本質的ではない。(先生が指摘されているように) 社外取締役、監査役それぞれの役割意識と連携がポイントだと思っています。指名委員会等設置会社であれば、取締役監査委員会というたてつけなので、議決権があるので、社長の監視を含めて、特に守りの面では実効性がありそうだと一般に印象付けられるだけのことだと思っています。要は、ステークホルダーに対して聞こえが良い。(グローバル企業では、監査役の位置付けが理解されていないことも一因か) 稚拙な文章で申し訳ありませんがよろしくお願い申し上げます。

(池永)

本田さんのご質問 4 の回答をご参照下さい。

●小林 正一さん

「企業における内部統制システムに関する監査役監査の在り方」

～監査役の監査機能確保の条件と取締役会の役割を振り返る～

大変貴重な論考を拝読させていただきましてありがとうございました。

現役の常勤監査役として内部統制システム監査を実施している立場から下記のご質問とご意見を申し上げます。(監査役としては損保ジャパングループ会社等の監査役経験 8 年です)

◆1. 執筆時の問題意識

「取締役は内部統制に責任を負っていることは、法律家にとって常識だが、取締役にとってはまだ身についた常識ではない。」とのご指摘はまさにその通りと考えています。内部統制に関する関心の薄さは懸念の声もあがっているとのご指摘もそのとおりと思います。

監査役としての対応としては、CG4-14 の取締役・監査役トレーニングにあるとおり、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきであるとのとおり対応することが必要であり、最近でいえば平成元年改正会社法の知識などの習得が求められるものといえます。

内部統制は一部の者、内部監査や監査役のものと取締役に関与しない工夫が監査役にも求められると感じています。(例えば、内部統制委員会などで問題意識を表明するなどの工夫)

◆3. 社外取締役との役割の理解 10. 社外取締役との情報共有

社外取締役との連携は監査役としても不可欠だと思います。特に監査役会設置会社であれば社外取締役に監査役会に参加してもらい意見交換することや社外役員連絡会などで情報の共有化を図ることが内部統制面で重要となってきたと考えます。特に経営への牽制には社外取締役と監査役との連携が必要であり、情報の伝達をご指摘の通りと思います。

◆5. 会計監査人との情報交換 6 内部監査部門との連携

監査役会への内部監査部門の出席や内部監査結果の報告は内部監査人のモチベーションアップにつながるとともに会計監査人との情報共有や連携による三様監査も監査の効率性から必要だと思います。会計監査人との連携で何か工夫があればご教示いただければ幸いです。

◆8. 子会社監査役との連携

子会社は人材リソースが十分でない場合があると思います。親会社の監査役と子会社監査役との面談などによる連携により企業集団内部統制を働かす工夫が必要だと思います。

◆内部統制と KAM の関係性と今後の課題

私自身も内部統制システムと KAM については、監査役の役割の在り方を考えたいと思います。コロナ禍のリモート監査の監査役の在り方に何かご教示いただければ幸いです。

(池永)

会計監査人の監査上の主要な検討事項と監査役が財務諸表監査の上で主に検討すべきと考える事項は、基本的に一致すると思います。もし齟齬があるとすれば、その齟齬がどのような認識の違いにより生じるのかを話し合っておくべきであろうと思います。また、リモート監査については、ご承知かと思いますが、日本公認会計士協会から実務指針がでています。「新型コロナウイルス感染症に関連する監査上の留意事項（その1）」では、監査人が被監査会社から実地棚卸の立会を取りやめることを要請される場合を想定し、そのような場合には「棚卸資産の実在性と状態について十分かつ適切な監査証拠を入手するため、代替的な監査手続を実施しなければならない点に留意する必要がある（監基報 501 第 6 項）、個々の状況を踏まえて慎重に検討する必要がある。」としています。また、被監査会社への往査が制限され監査証拠を電子媒体等により間接的に入手する場合の対応については、「原本から媒体に変更する過程で、又は被監査会社のデータベースから情報をダウンロードし監査人に提供するためにデータを加工する際に、情報が変更される可能性があることに留意する。」といった指摘もされています。

https://jicpa.or.jp/specialized_field/20200318fcb.html

監査役としては、まずこのような実務指針をチェックすることから始めるべきだと思います。

●丸山 景資さん

日東電工で事業開発統括の役員、子会社社長の後、内部統制・監査の管掌、常勤監査役を経て、現在医療機関や医工連携のアドバイザーをしています。グローバルレベルの内部統制の立て直し、内部監査の適正、監査役監査の振り返りから、参加メンバーの方々の内部統制、取締役、監査役の在り方はその通りで、同じ思いですが、コロナ禍を考えると、組織、企業は、その時々で最適（限られた合理性）なルール、計画、標準化/浸透、内部統制を行ってきたものの、内外の環境の変化、リスクに晒されており、如何に適正なオペレーション、内部統制、監査の仕組みを変えていくかが鍵のように思います。もしお時間が余れば、先生のご見解もお伺いしたいと思います。

●菊谷 純さん

この度はご講演いただけたとのこと誠にありがとうございます。

下名は親会社にいましたが 10 年ほど前に 100%子会社である前記の会社に出向し、後日転籍し取締

役部長としてラインを牽引しました。

4年ほど前に常勤監査役に就任し、今年の6月末に法定任期通りの4年で監査役を退任しました。

先生のレジメ 8. 子会社の監査、9. グループ内部統制の監査の現状と問題点で、先生がご指摘の通り子会社管理には多くの課題があると持っております。

弊社Gは国内関係会社が約200社あり、うち連結対象は120社ほど、専任の常勤監査役をおいている重要な会社はそのうち40社ほど、常勤監査役は50名ほどです。

私がこの4年間に子会社監査役として必要と感じていたことは、親会社は親会社としての子会社監査役への期待を明確にすること、代表取締役を含む子会社取締役に子会社監査役の役割を教育し、協力させること、何かあったときの子会社監査役から親会社管理部門、あるいは取締役監査委員への報告ルートを整備することでした。私自身の監査役人生の総仕上げのつもりでこれらについての親会社幹部との意見交換の場を持つと画策しましたが、コロナ禍で実現でき無いうちに退任となってしまいました。

弊社Gでの子会社常勤監査役には、私のように親会社出身で子会社の執行部門を経験してから常勤監査役に就任するもの、子会社プロパーの方が常勤監査役に就任するケース、の2つがほとんどでしたが、最近では親会社の意向で、その小会社の執行部門を経験することなく親会社の管理職経験者を常勤監査役として転籍・就任させるケースがでてきました。その子会社で実務に携わることなく常勤監査役の仕事をスタートさせるわけですから、ある意味親会社目線での取り組みが期待できるのかもしれませんが。

子会社常勤監査役に対する先生のお考えをお聞かせいただければありがたく、宜しくお願い致します。

●板垣 隆夫

議論したい論点は多々ありますが、特に下記について強い関心を持ちました。

1. レジメ 1. 執筆時の問題意識の「社外取締役のコンプラや監査に関する役割」「取締役の内部統制への無関心」の問題。

月刊監査役論文 P67「この点、適法性ガバナンス（企業不祥事の防止・コンプライアンス意識の向上）と効率性ガバナンス（企業の生産性・収益性の持続的向上）を分けて、監査役会等が前者の適法性ガバナンスを担い、取締役会及び社外取締役が効率性ガバナンスを担うものとして整理されていると説明する論者もいる。確かに、そのような考え方をする経営者や社外取締役が存在することは、まちがいない。しかし、そのような理解は本質的に誤っている。」について。

（感想）

こうした考え方の背景には、藤田友敬教授の論文「『社外取締役・取締役会に期待される役割～日本取締役協会の提言』を読んで」での、「企業内部で密に行われる不正の摘発といった役割は、そもそも社外取締役に期待すべきでない役割・機能である。不祥事の発生が社外取締役の機能しない証拠と言及されることは的外れである。」との論が大きく影響しているのではないかと思います。近年のCG改革が志向するモニタリング・モデルの取締役会では、不祥事の防止は社外取締役の責任外と誤解されて受け止められたのではないのでしょうか。同提言では「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。」と記載されています。「不正の摘発」と不祥事を防止するための「内部統制の構築・運用」の違いを認識することが重要だと思います。

2. レジメ 2. 効率性ガバナンスにおける監査役等の役割について

①月刊監査役論文 P68「日常の監査活動を通じての内部統制システム監査が、守りのための監査のみならず、効率的経営のための経営に役立つ監査の契機となることを目指すべきである。」として、「在

庫管理手続が重すぎる業務プロセスになっていないか」「内部統制は・・・効率性の観点から重くなり過ぎているものを簡素化する」ことの必要性を指摘されている点について。小生も以前から「過剰統制」の問題に監査役は取り組むべきと主張してきましたので大賛成です。

②より広い意味での経営の効率性への貢献、言い換えれば「攻めのガバナンス」への監査役等の役割について。最近、仲浩史東大教授が、日本内部監査協会機関誌「月刊監査研究」において、「監査役は攻めのガバナンスにおける役割が限定的であるので内部監査部門のレポート・ラインとしては望ましくない」と述べて波紋を呼びました。（最近も8月19日付日経記事で同様のことを述べておられます別添資料）

レポートラインの問題には全く反対ですが、監査役の効率性の観点からのリスク管理への取り組みに弱点があるとの指摘は、一定当たっていると思いますが如何でしょうか。

以上