

監査役制度を考える～監査役が経営の監視役として機能するために

岡田讓治（2020年11月30日）

1. 略歴

2015年三井物産監査役就任

会社法改正

コーポレートガバナンスコード

東芝事件

CFOから監査役に就任という経歴は東芝監査委員長と一緒に。

三井物産の監査役時代に提案し実現したこと

監査役会で監査役の後継者を選ぶ

任意の委員会に社外監査役をメンバーに加える

2019年6月三井物産の常勤監査役を退任

現在、JALの社外監査役

他に、横浜国立大学外部理事、太陽有限責任監査法人経営評議委員、日本取引所自主規制法人理事など

2017年11月～2019年11月 日本監査役協会会長

監査役協会の会長時代に関西電力の件が起きた。

2. 監査役協会の不正防止に関する研究・資料

(1) 重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言

2012/9/27

企業不祥事において監査役が任務懈怠を問われる理由

監査役が感知すべき不祥事の兆候、いわば黄色信号を感知できない

黄色信号を感知しても適切な行動を取ることができていない

などがあるが、適切な行動ができていないケースを中心に

①. 情報の共有, 収集

a. 他の監査役(特に社外監査役)との情報共有

不確実な情報の段階でも、社外監査役に伝えることを躊躇すべきではない。社外監査役の知見の活用。

日頃から社外監査役も含む監査役相互のコミュニケーションが重要

b. 執行部門への通知・勧告, 話し合い等

執行部門との情報共有の在り方はケースバイケース。執行部門には、不祥事の発覚の遅延・隠蔽のインセンティブが働く可能性あり。また経営幹部が関与している場合もある。執行部の範囲、通知の方法などを検討する必要あり。

子会社の不正の場合、親会社幹部が関与していないと判断できれば、全社を挙げて対応する。内部監査部門の活用も重要。日頃から緊密な連携を。

c. 会計監査人からの情報共有・情報収集

会計関連の不適切若しくは不自然な情報を感知した時点で、会計監査人と連携を十分に図る必要。

d. 弁護士等外部専門家への相談

黄色信号の事実に評価や監査役自らの善管注意義務の解釈など、法律面の確認が必要になる。経営トップが関与している場合は執行部門が起用している顧問弁護士等は監査役に協力できないこともある。彼らとは別に監査役が独自に相談できる弁護士を確保しておく必要あり。

費用の問題などで二の足を踏む、執行部門の理解不足、という声もある。

専門的な事項を監査役だけで判断した結果、重要な課題を見落とすことにより、深刻な事態を引き起こすことは避けなければならない。リスクを感知した場合は躊躇なく外部専門家を活用し、効率的かつ的確に事案への対処を検討すべき。

e. 取締役会への報告

会社法は第 382 条で監査役に対して、取締役の不正行為について、取締役会に対する報告義務を課し、取締役会が開催されない場合にも、取締役会を招集する権限を与えている。(第 383 条第 3 項)

② 調査

a. 監査役自身による調査

執行部門のみによる調査に依存すべきではない。特に会社のトップが関与している可能性がある場合。弁護士等の外部専門家の意見聴取も勘案すべき。

b. 執行部門による調査

内部監査部門、コンプライアンス部門による調査。日頃から、内部統制部門の独

立性が維持されているかを注視しておく必要性。

c. 調査委員会等を設置した調査

経営トップが関与している場合、トップによって選任された委員による調査の信頼性には疑問がある。監査役が主導して調査委員会を設置することも選択肢。日弁連の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」(2010年12月7日改訂)

監査役協会では監査役監査基準第27条で対応を規定している。

また、「第三者委員会報告書格付け委員会」のメンバーの一人でもある八田進二先生が著した『「第三者委員会」の欺瞞』を参照願いたい。

先生は、先般開催されたACFE(不正検査士協会)主催の会議で、「第三者委員会の有効性確保に向けての5つの提言」と題して講演を行った。その提言とは

【1】設置の意義: 第三者委員会を設置することの大義と、それまでに行った組織内での対応措置について、十分に説明責任を果たすことができるようにすること。

【2】委員の責任: 第三者委員会の委員選定プロセスを透明化するとともに、委員としての適格性(独立性, 専門性, 倫理性等)を厳格に判断すること。その際、不正調査に長けた、CFE等の専門家を含めることが推奨される。

【3】社外役員の役割: 社外役員(社外取締役, 社外監査役等)は、組織を取り巻くステークホルダーの代理として、執行部門の影響を受けずに、第三者委員会の設置から報告書の公表まで、主体的な役割を担うこと。

【4】委員会の使命: 第三者委員会の委員は、当該委員会が「真因究明委員会」にあることを自覚するとともに、そうした委員会の使命を完遂できない場合には、辞任することも射程に置いて、ステークホルダー目線での役割を担うこと。

【5】報酬等の適時の開示: 第三者委員会の活動全てに関わったコスト(委員報酬の他、補助活動に関わったすべてのコスト)について、報告書の公表と同時に、適時に開示すること。

また、第三者委員会の委員等が、その後、同社と関わりを有することとなった場合は、その旨、その内容およびその理由について、適切に開示すること。

d. 内部通報

内部通報には真偽の定かでない情報も多く、その内容の確認を執行部門に委ねるケースも少なくない。そのまま放置したり、単純に「偽情報」との報告を鵜呑みにしてはならない。

執行部門の報告に疑念を抱いたら、外部の弁護士などに面談を依頼することも必

要。

どんな些細なことにも問題が隠れている可能性があるとの意識で、兆候を見逃さないようにする努力が肝要。

(2) 企業不祥事の防止と監査役等の取組 2018/12/3

① 企業不祥事的主要な類型

a. 不適切会計

東芝事件

「会計監査の在り方に関する懇談会」

会計監査に関する制度改革

KAM, 非財務情報に関する監査

b. 品質データ偽装

食品偽装, 自動車の燃費の不正操作, 排ガスデータの偽装, マンションの建築基準データの偽装

現場に生産・納期優先の風土, 現場のコンプライアンス意識欠如, 納期のプレッシャー

工場の品質管理責任者が工場長の配下→品質管理本部の配下であるべき

c. 贈賄・独禁法・横領

FCPA(Foreign Corrupt Practice Act)

ファシリティペイメント

横領には職務分離がなされず, 一人の担当者に現金管理を長い間任せている例もある。人事ローテーション、第三者の目で調べるふりをする

d. M&Aにおける対象会社の不正

特に海外の会社

社風, ガバナンス・コンプライアンス体制の違い

e. IT システムリスク

顧客情報の漏洩, 顧客の名前を語った送金指示

紛らわしいメールアドレス

② 企業不祥事防止に向けた取組に対する監査役等の視点

視点1 自社及び同業種のリスク分析とリスク・アプローチによる企業不祥事防止策の検証

リスクアプローチの手法を用いて、同業種を参考に自社にとってリスクの高い分野に集中する。

視点2. 企業不祥事防止に向けた経営トップからの発信, 経営トップの姿勢

視点3. コンプライアンスに関する研修制度の充実

視点4. 従業員からの情報を吸い上げる仕組みの構築

従業員の意識調査の実施

内部通報制度

③ 監査役等として常に留意しておくべきポイント

1.経営トップがコンプライアンス重視の経営姿勢を取っているか

2.本質的に強い現場力が確保されているか

リスク予防の本質は各現場部門にあり。

3.全社的に内部統制部門の機能が発揮されているか

監査役等としては内部統制部門が健全な全社的機能・モニタリング機能・課題是正機能等を発揮しているかを重点的に見ていくべき。

4.内部監査部門による組織的かつ効率的な監査が実施されているか

5.バッドニュースファーストの文化, 風通しのよい風土になっているか

6.企業不祥事に関する兆候に対して, 徹底した事実調査と事実に基づく対策の要請がなされているか

7.企業不祥事の発生後, 再発防止に本質的に取り組む姿勢がとられているか

不正予防、対応に関し他に参照願いたい資料

1.上場会社における不祥事対応のプリンシプル 2016年2月24日

2.上場会社における不祥事予防のプリンシプル 2018年3月30日

3.監査役の選任及び報酬等の決定プロセス

監査役協会「監査役の選任及び報酬等の決定プロセスについて-実務実態からうかがえる独立性確保に向けた課題と提言-」 2019年11月15日

(1)監査役の選任及び報酬等に関する問題意識

① 実効性のある監査を実現するために必要な条件としての独立性

② 監査役の独立性を確保する法的な枠組み

a.会社法における監査役の選任

監査役の選任は株主総会の決議による(会社法 329 条)

株主総会の目的である事項は、取締役会が決定する(298 条)

監査役の選任については、株主総会に議案を提出するに際して監査役(会)に同意権あること並びに監査役選任を株主総会の目的又は株主総会の議案とすることについての監査役(会)の提案権あること(343 条)

監査役の同意権には、監査対象である執行側が監査役に求められる資質を考慮することなく、恣意的に候補者を選定して、株主総会に付議することがないよう拒否権が付与されたものであり、他方で、監査役による提案権は、最終的に執行側の提案する候補者に同意できない場合のみならず、監査役が自ら候補者を選定し株主総会に議案として提案請求できると解されている。

アンケート結果によると、監査役(会)と執行側のどちらが最初に候補者を提案しているかについては、社内監査役については、監査役(会)からが 3.8%、執行側からが 82.0%、社外監査役については、それぞれ 7.8%、78.4%であった。

会社法は議案を株主総会に提出する際の監査役(会)の同意権を規定しているだけであり、監査役(会)が候補者を提案することを禁じているわけではないにも拘らず、会社法が執行側からの提案を前提として規定されているとの解釈が一般的であることが影響していると思われる。

また、社内監査役については社内の人事マターであるので、監査役(会)は口を出せないとの雰囲気も影響しているのではないかと。

b. 会社法における監査役の報酬

定款又は株主総会の決議によってその額を定めなければならない。(387条第1項)

監査役の個別報酬額は第1項で定める総額の範囲内で監査役(会)に協議により定める。(387条第2項)

監査役の報酬等が株主総会を通じて決定されることは、監査役の独立性を担保することが目的。

アンケート結果によると、「株主総会で報酬総額が決議されている」が82.1%と多数を占めたものの、議案として提出するプロセスについては、「事前協議で合意を得ているものの、執行側が主体的に議案内容を決めている」が51.1%、「執行側が監査役(会)の同意を得ずに決めている」が26.7%と両者を合わせて77.8%と、執行側主導で報酬が決められていることがうかがえる。

③ 監査役の選任報酬をめぐる昨今の潮流

2015年に制定されたコーポレートガバナンス・コードでは、取締役会に対してCEOの選解任や経営陣の報酬決定における取締役会の役割、独立社外取締役の役割と有効活用、監査役会の役割と外部会計監査人、内部監査・社外取締役との連携といった非業務執行役員のあるべき姿と活用について言及されているが、監査役の選任や報酬の決定プロセスにおける執行側からの独立性の確保については言及されていない。

経済産業省主催の「コーポレートガバナンス・コードシステム研究会(第2期)報告書」巻末に添付された「今後の検討課題」では、監査役等の機能の実効性を確保する観点から、監査役の指名・報酬決定プロセスの客観性を確保するための実務上の仕組みや人材育成のあり方が課題として挙げられ、また会社法上の監査役の任期4年が実務上必ずしも全うされていないという指摘もあった。

監査役等の独立性については、今後様々な場面で取り上げられることが予想される。

2020年10月20日開催の「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」における小生の発言要旨

1. 最近監査役の任務懈怠と思われるような事案が起こることがあり、監査役を確りと叱咤し、励ましていくことが必要。
2. 監査役候補者の選定は監査役会の責任において行い、その決定に当たっては監査役会と指名委員会の協議を経て決定することを求めるべき。
3. 指名委員会等の任意の委員会のメンバーに監査役がなるということは本来望ましいものである。監査役は社外取締役よりも社内の事情に詳しいので、ガバナンスやリスクマネジメント、内部統制についての知見を委員会で発揮するところが望ましい。
4. 投資家との対話に監査役の参加を求めるべき。
5. 第三者委員会については、同委員会の委員の選定に関わること、あるいは委員の能力、独立性、倫理性のチェックや調査費用の妥当性につき監視を行うことを、社外取締役と社外監査役の役割として明記すべき。