

- 日 時 2021年5月24日(月)14:00～17:00
- テーマ 監査役選任・報酬決定プロセスについて
- 問題提起者 元日本オキシラン(株)常勤監査役 板垣 隆夫氏
- コーディネーター 石油資源開発(株)常勤監査役 下村 恒一氏
- ゲストコメンテーター 公認会計士 森本 親治氏、日本監査役協会最高顧問 岡田 譲治氏
- 開催形式 オンライン(Zoom)のみ

【構成】

<はじめに> 参考①

I. 基礎編

1. 現在の法制度

- (1) 監査役の選任・報酬(会社法) 参考②
- (2) CGコード (3) 日本監査役協会監査役監査基準

2. 現在の運用状況

II. 本テーマを巡る取組みの経緯とCG改革下での新たな展開

- 1. 問題の所在 参考③
- 2. 監査役の人事的独立性の確立を目指しての個人的な提案
- 3. 新山雄三教授の主張 参考④
- 4. 監査懇話会の主張(パブコメ意見) 参考⑤
- 5. 日本監査役協会の提言(2019年) 参考⑥
- 6. CG改革下の新たな展開
 - (1) CG改革と監査役制度
 - (2) フォローアップ会議 参考⑦
 - (3) 経産省CGS研究会 参考⑧
 - (4) 月刊監査役2020年7月号座談会
 - (5) 天馬株式会社事件の衝撃 参考⑨

III. いくつかの重要論点の検討

1. なぜ監査役会への提案権付与が必要か

- (1) 現状をなぜ変える必要があるか
- (2) 同意権と提案権の決定的な違い
- (3) 監査役会への選任提案権付与のメリット
- (4) 監査役への提案権付与への反対論 参考⑩
- (5) 提案実現への道筋

2. 子会社監査役の人事に親会社監査役が関与する必要性

- (1) 子会社監査役の人事の問題点
- (2) 親会社監査役の関与 (3) 監査役の4年間の任期保障の必要性

3. 監査役に求められる資質・能力、監査役の人材育成、監査役人材プール制度の拡充強化

- (1) 監査役に求められる資質・能力 参考⑦
- (2) 監査役の人材育成
- (3) 監査役人材プール制度の拡充強化 (4) 監査役の覚悟 参考⑪

<はじめに>

○2012年当会入会以来一貫して取り上げてきた三つのテーマ

—内部統制、とりわけJ-SOXに代表される過剰統制の問題、重箱の隅的監査、監査の重複

—ブラック企業など労働コンプライアンス問題、人事・労務問題の聖域化

—監査役の人事的脆弱性の問題

○問題意識の契機—子会社監査役としての実体験 [参考①「子会社監査役人事への異議申し立て」](#)

—親会社監査役の退任時の述懐「選んでくれたトップに歯止めを掛けられなかった」「忸怩たる思い」

○監査懇話会研究会等での取り組み

2012.1 「会社法制の見直しに関する中間試案」に関する意見（法務省に個人意見提出）[別紙](#)

2013.9 SG分科会「体験的ガバナンス論～子会社監査役・ワンマン経営・人事的独立性」

➤[オピニオン NO3](#)

2013.12 独立委員会セミナー「企業統治と監査役制度の現状と課題」新山雄三教授を招聘

2014.9 SG分科会「監査役の人事は誰が提案権を持つべきか～独立性確保のために」

➤[オピニオン NO7](#)

2018.9 「体験的企業ガバナンス論（基礎編(1)～監査役制度が直面する諸課題」(1) 監査役の人事的脆弱性について（特に子会社監査役）」(DF講演) ➤[オピニオン NO16](#)

○監査懇話会・法令改正検討委員会での提言

★ 問題意識（2012.1.30「会社法制の見直しに関する中間試案」に関する意見）

- ・ 経営トップが関与する不正行為を防止及び発見是正する仕組みの強化のために、監査役等、会計監査人、内部監査部門、更には社外取締役の監査・監督機関の相互連携の充実が決定的に重要。
- ・ 社外取締役や社外監査役の持つ牽制・是正機能を十分に生かせるかどうかは、社内業務に精通し、日々生起する情報と役職員に直接接している常勤監査役がいかに適切に情報を受止め、他の監査・監視機関に提供し、問題の兆候を提起できるかに懸かっていると看做しても過言ではない。
- ・ ところが現実には問題企業の多くにおいて、常勤監査役はその役割を果たせていない。数次にわたる監査役の地位と権限の強化のための制度改正にも関わらずその機能を果たせていない大きな要因はその人事的な地位・独立性の脆弱性にある。
- ・ 現実問題として、監査役を指名するのは経営トップであり、その選任基準は監査役に適格かではなく、自分にとって都合がいい人物かどうかである。とりわけワンマンと言われる経営者にその傾向は強い。監査役としては自分を役員に引き上げてくれた、また今後の人事権も握る経営トップを厳しく監査することは難しいというのが実情である。
- ・ また監査役の任期は会社法で原則4年と決められているが、実際は経営側の人事ローテーションの都合で任期途中で交代させられるケースが少なくない。とりわけ子会社の場合は親会社の一方的な指示で短期間で交代させることが当たり前のように行われている。

I. 基礎編

1. 現在の法制度

(1) 監査役の選任・報酬(会社法)

- ・ 監査役は、株主総会の普通決議により選任され、任期は原則4年(会 329、336①)。
- ・ 監査役(会)は、監査役選任議案に対する同意権(会 343①)と、監査役選任の議題・議案提出の請求権(提案権)を有する(会 343②)。 [参考②「会社法第343条の解説」](#)
- * 議案が343条2項の規定により提出される場合は株主総会参考資料に記載が必要(会社規 76①四)
- ・ 監査役が欠けた場合に備えて、補欠の監査役を選任できる(会 329②)。
- ・ 解任には、株主総会の3分の2以上の特別決議を要する(会 309②七、339①)。解任された場合、正

当な解任理由がある場合を除いて、損害賠償を請求できる(会 339②)。選任・解任・辞任の場合の意見陳述権(会社 345④)を持つ。

<その他監査役の独立性確保の仕組み>

- ・ 独任制(監査報告書で独自意見表明)(会 390②)
- ・ 監査役は、会社や子会社の取締役や使用人等を兼ねることができない(会 335②)。
- ・ 半数以上は社外監査役(会 335③)、常勤監査役の必置(会 390③)
- ・ 監査費用支払い請求権(会 388)

<監査役報酬>

- ・ 監査役報酬等の額は、定款で定めていないときは、株主総会の決議で定めるが、監査役が二人以上いて、個人別の額の定めがないときは、定款または株主総会で定めた範囲内で、監査役の協議によって定める(会 387①②)。協議は全員一致による。

(2) CGコード 今回改訂前は直接選任に関わる規定はなかった

【補充原則4-4①】

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、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせ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。

【原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

また、監査役には、適切な経験・能力 及び必要な財務・会計・法務に関する知識 を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計 に関する 十分 な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

(3) 日本監査役協会監査役監査基準

(監査役選任手続等への関与及び同意手続)

第9条

1. 監査役会は、取締役が株主総会に提出する監査役の選任議案について、同意の可否を審議しなければならない。**【Lv.1】**同意の判断に当たっては、第10条に定める選定基準等を考慮する。**【Lv.3】**
2. 監査役会は、監査役候補者、監査役候補者の選定方針の内容、監査役選任議案を決定する手続、補欠監査役の選任の要否等について、取締役との間であらかじめ協議の機会をもつことが望ましい。**【Lv.4】**
3. 監査役会は、必要があると認めたときは、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を請求し、又は株主総会に提出する監査役候補者を提案する。**【Lv.3】**
4. 監査役は、監査役の選任若しくは解任又は辞任について意見をもつに至ったときは、株主総会において意見を表明しなければならない。**【Lv.2】**

【第2項補足】監査役候補の指名の方針等を会社が定める場合に、取締役会だけで定めるのではなく監査役会が関与することについて言及している。

(監査役報酬等)

第11条

1. 各監査役が受けるべき報酬等の額について定款の定め又は株主総会の決議がない場合には、監査役は、常勤・非常勤の別、監査業務の分担の状況、取締役の報酬等の内容及び水準等を考慮し、監査役の協議

をもって各監査役が受ける報酬等の額を定めなければならない。【Lv.1】

2. 監査役は、監査役の報酬等について意見をもつに至ったときは、必要に応じて取締役会又は株主総会において意見を述べる。【Lv.3】

2. 現在の運用状況

■同意権、選任権の運用実態

- ・会社法第343条2項の監査役(会)による監査役選任議案提出請求権(提案権)が行使される例はまだまだ少ないのが実情
- ・実質的に提案権を行使している会社も少数ではあるが存在する

(月刊監査役 2020年5月号・別冊付録 インターネットアンケート集計結果)

問5-2監査役選任議案の決定プロセス	2019年度	(2010年度)
①社内監査役候補を監査役(会)が提案した。	80社 4.3%	(2.9%)
②社外監査役候補者を監査役(会)が提案した	133社 7.1%	(5.7%)
③執行部門と監査役(会)が、それぞれ候補者を提案し、協議・調整の上候補者を選定した	75社 4.0%	(3.3%)
④代表取締役等執行部門が候補者を選定し、監査役(会)として同意した	1573社 83.9%	(88.6%)
⑤株主提案であったため該当せず	127社 6.8%	(3.1%)
計	1875社	

* 代表取締役等執行部門が候補者を選定し、監査役(会)として同意したが83.9%と依然大半を占める

* 監査役(会)が監査役候補者の選定に積極的に関わる選択肢1~3は合わせて15.4%と低い(が一定は確かに存在する)。2010年度と比べても構図に大きな変化はない。

★以下の記述は、分かり易くするために監査役会設置会社を前提に記述するが、多くの基本問題は監査役設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社も共通である

II. 本テーマを巡る取組みの経緯とCG改革下での新たな展開

1. 問題の所在 [参考③「監査役への期待と課題」](#)

○ 監査役制度に対する不信感の一方での期待感

- ・月刊監査役 2013年2月号新山雄三「監査役(会)制度の「終わりの中押し?」終焉論への反論
- ・2014年協会40周年寄稿 監査役制度への厳しい現状認識・危機意識の一方での期待の大きさ「多方面から監査役制度の信頼性と有用性に関する疑問が投げられている(西山芳喜九大教授)」
- 「監査等委員会設置会社が設置され、今後一層ガバナンスの制度間競争にさらされるようになる点で監査役制度の存続にかかわる大きな改正である(松井秀樹弁護士)」

○ 監査役制度の最大の問題は制度(建前)の立派さと運用実態(本音)の頼りなさの乖離の大きさ

- ・建前である制度(条文)だけを見ても本当の問題は分からない

○ 平時は果している役割が目に見えない ガバナンスと内部統制の改善への貢献▶不祥事防止

- 一方でいざという時に問題を認識(兆候を感知)しながらきちんと対応出来ない

○ その根本に監査役の人事的脆弱性、組織社会における権力の源泉たる「人事権」の決定的役割

○ 会社法の監査役独立性担保規定は、至れり尽くせりに見えるが制度的建前と実態は大きく乖離

- ・現実問題として監査役を指名するのは経営トップであり、その選任基準は監査役に適格かではなく、

自分にとって都合がいい人物かどうか。ここにメスを入れることが不可欠

- ・ 制度改革のメスを入れることなく監査役個人の精神主義的な「覚悟」頼みになっては本質的な解決にはなり得ない

2. 監査役の人事的独立性の確立を目指しての個人的な提案

2013年のSG報告で下記を提案した。

(A) 監査役選任議案の提案権を監査役会に付与する

* 基本的には法改正を目指す

* 当面は監査役会が監査役選任提案権を実質的に行使することをベスト・プラクティスとして明確に打ち出し、拡大する

(B) 子会社監査役選任には親会社監査役が関与する(事前協議等)

* 子会社監査役(常勤)の4年間の任期を最大限尊重させる

(C) 監査役(社外役員)人材プール・斡旋制度を構築・整備する

* 日本監査役協会、監査懇話会の登録制度の拡充強化

3. 新山雄三教授の主張 [参考④「新山雄三教授論稿から」](#)

専修大学(岡山大学)名誉教授の新山雄三氏は、独立した監査機関としての監査役(会)制度を強力に擁護すると共に、持論たる監査役の人事的独立性確保の必要性を一貫して主張してきたことで知られる。既述(2013年2月号)の通り月刊監査役にもしばしば寄稿されたが、残念ながら当時は少数の監査役関係者以外からは殆ど無視される状況であった。しかし、CG改革において取締役会等の機関の執行部門からの独立性が強調される中で、改めてその主張に注目が集まっている。

(最新刊 『株式会社法の基礎理論～その体系的性質と任務』2021年3月東北大学出版会)

(1) 監査役制度の意義(2020年専修法学論集「私的自治の株式会社法的変容としての客観的業務監査の必然性」から)

- ・ 株主によるガバナンスの脆弱性の補強のための業務監査の存在は必須不可欠なものであり、それが企業統治改革の中心的課題である。
- ・ 二つの業務監査の区別が必要。一つは業務執行機関内部における経営決定の適正性透明性を確保するためのいわば主観的な業務監査であり、その担い手は取締役会とりわけ社外取締役である。もう一つは、業務執行機関の外部の監査機関として、会社全体の利益、少数派を含む株主全体の利益、ステークホルダーの利益等々の観点から、業務執行機関の経営行動を監視監督するいわば客観的な業務監査であり、法律形式的には監査役(会)制度が存在する。
- ・ ガバナンス改革の積極的側面。社外取締役の拡充強化や機関投資家の積極的な介入等を通じての経営への株主等の意見反映。CGコードが表明する、株主の権利や平等性の確保、適切な情報開示と透明性の確保、株主との対話の促進等々は、株主によるガバナンス強化策として評価されるべきである。
- ・ ガバナンス改革の消極的側面。アメリカ法化が進み、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社の導入により監査役(会)制度が廃止され、ガバナンス強化に逆行した。

(2) 監査役オートノミー論(月刊監査役掲載論文から)

- ・ 監査役(会)の無機能化の最大の要因は人事権が代表取締役に握られていることであり、その打破のためには監査役会が監査役の任免権を持つこと(オートノミー)が必須である
- ★「オートノミー」=自律性、監査役会が監査役を選任するシステムの確立
- 「監査役(会)制度の業務執行機関からの自立、ないし監査役の地位の独立性が確保されなければな

らない。すなわち、監査する者が監査される者によって、事実上選任されるという不合理が是正されなければならない。イロハのイのごとき自明の事柄ではないか。その具体的な方策はこと改めて説明するまでもなく、監査関係人事のオートノミーの確立をどう図るかということに尽きる。事実上、自分を監査役に選任してくれた者の行いを監査することが、いかに困難であるかはいうまでもないであろう。」

4. 監査懇話会の主張 [参考⑤「当会パブコメ意見」](#)

監査役会が選任議案を主体的に提案することは監査懇話会全体としてはコンセンサスが得られていない状況に鑑み、任意の指名委員会の活用を会の意見として提出してきた

①2015年1月 コーポレートガバナンス・コード(原案)に関する意見

補充原則4-10①に関して「独立社外取締役を主要な構成員とする任意の諮問委員会に、監査役候補者の指名も対象とする。」ことを明記する。

参考【コーポレートガバナンス・コード原案に関する意見】個人 2015年1月板垣提出

2. 監査役の人事的独立性の重要性とそれを確保するための方策を明記すべきである。

第一案: 監査役選任議案は監査役会が主導して策定することをベストプラクティスとする。▶不採用

第二案: 監査役も参加する任意の諮問委員会が監査役の指名(報酬)に関して原案策定に関与する。▶採用

②2018年4月 コーポレートガバナンス・コードの改訂案に対する意見

4. 補充原則4-10①修正(監査役の指名について)

<当会の意見>

任意の諮問委員会の諮問対象に監査役の指名も含まれることを明確にするため、4-10①の末尾に下記の文章を挿入する。

「監査役の指名については、独立社外取締役及び監査役を主要な構成員とする諮問委員会を設置することにより、監査役の機能の独立性・客観性を確保すべきである。」

③2021年5月 コーポレートガバナンス・コードの改訂案に対する意見

<当会の意見>

補充原則4-4③を新設し、下記文言を明記する。

「監査役の選任に当たり、監査役会が提案した監査役候補者を、独立社外取締役及び社外監査役を主要な構成員とする独立した指名委員会が審議し、株主総会に提案する選任議案の原案を取締役に提案することにより、監査役の機能の独立性・客観性を確保すべきである。」

5. 日本監査役協会の提言(2019年) [参考⑥「日本監査役協会の提言」](#)

●太田順司元日本監査役協会会長「わが国の企業統治と監査役制度の課題」(商事法務NO.2009、2013.9.15)

「十数年後の会社法改正への課題は、①監査役業務の実態を踏まえて、「適法性監査」に限定しない活動が監査役として自主的に可能である旨の明記、②監査役選任における監査役への決定権の付与、③会計監査人報酬における監査役への決定権の付与が残されている。監査役権限自体、これまで、強大な権限を行使できる体系整備が行われてきた。前記の諸点を除けばほぼ完成といってよいであろう。」

●2019年11月15日「ケース・スタディ委員会」から画期的な提言が公表された。

「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－」

(1) 監査役の独立性担保のための選任・報酬の決定プロセスの見直し

1) 現行会社法の下で対応可能な工夫

- ① 監査役(会)による候補者の提案
- ② 任意の委員会による候補者及び報酬額の提案
- ③ 監査役(会)主導による報酬原案の策定

「監査役(会)の報酬は監査費用の一部とみることから、監査役(会)が主導して決定する仕組みにすることが考えられる。具体的には、監査役(会)主導で各候補者と報酬額の交渉を行い、合意を得た個別報酬額に基づいた総額を株主総会に提案することとしてはどうか。もちろん、報酬は会社の業績に影響する面もあるので、執行側と十分調整を行うことも必要である。」

2) 会社法の規定と運用実態の乖離を踏まえ法改正等を見据えた提言

- ① 株主総会に提出する監査役の選任に関する議案の決定権を監査役(会)に付与
- ② 子会社監査役の選任に関する親会社監査役(会)の積極的な関与
- ③ 株主総会に提出する監査役の報酬額の議案の決定権限を監査役に付与

(2) 監査役(会)の業務量や責任を勘案した報酬額の増額

「このような中、監査役(会)の報酬額は、取締役等との比較において低いという指摘があり、アンケート結果もこの指摘を裏付けている。コーポレート・ガバナンスの推進役として車の両輪の一つに例えられる監査役(会)が、非業務執行役員であるとはいえ、その業務量と責任に見合う報酬を得られていないとすれば、日本企業の企業統治にとって深刻な問題である。かつては監査役(会)の報酬がコストと捉えていた時期もあったが、企業統治の強化は企業価値の向上につながるということが認識されている現在、経営陣や機関投資家等には、監査役報酬が適切な水準となるようマインドチェンジすることが望まれる。」

6. CG 改革下の新たな展開

(1) CG 改革と監査役制度

- ・2015 年から始まった CG 改革は企業ガバナンスの在り方に決定的な影響を与えた
- ・「日本企業の稼ぐ力の回復」とそのための「攻めのガバナンス」による企業収益(ROE)の向上がキーワードとなり、相対的に守りのガバナンスは当初軽視されていた
- ・「執行と監督の分離(モニタリングモデル)」、「社外取締役の本格活用」、「投資家との対話」がキーワードとなり、日本型経営から米国型経営への転換志向が明らかになり、監査等委員会設置会社の導入も相俟って、日本独特の監査役制度が無視される傾向が顕著になった
- ・皮肉にもその頃から大型の企業不祥事が頻発することにより、守りのガバナンスや日本的経営が再評価される中で、監査役制度が再評価される「逆行」現象も進んだ
- ・CG 改革の中核が、株主利益を軽視する「内向き志向の経営」からの転換、経営者選抜がトップの専権的指名による内部者の昇格システムから、社外者の監督下での透明性を持つ選解任システムへの転換であった点が、執行部門からの独立性の重要性を改めて認識させたこと。
- ・委員会型先進企業の不祥事頻発が、委員会型ガバナンスの優位性神話や社外取締役の社内外監査役に対する優位性神話を揺るがし、監査役(会)の持つ情報収集力の決定的重要性や三様監査や社外取締役と監査役(会)の連携の重要性が再認識された。▶ 任意の指名委員会の重要性

(2) フォローアップ会議

参考⑦「フォローアップ会議発言、意見書(富山委員、岡田委員)」

●2019 年 11 月に「ステュワードシップ・コードに関する有識者検討会」において富山和彦委員が下記意見書を提出した。(2019 年 10 月に富山氏を監査懇話会にお呼びして意見交換しましたが、8 割方は意見が一致した)。

「CGコードについては、緊急かつ重大な改訂テーマが明らかとなっており、フォローアップ会議において

直ちにその改訂作業に着手することを強く提案する。」

1. 支配的株主が負うべき被支配上場企業の少数株主保護義務に関わる改訂
2. 度重なる不祥事に対し、守りのガバナンスの要(かなめ)となるべき監査役会及び監査委員会の実質的な機能強化に関わる改訂

●2020年10月20日開催の「フォローアップ会議」における岡田譲治委員の発言

- 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。

(3) 経産省 CGS 研究会 [参考⑧「CGS研究会報告書、発言\(武井委員、富山委員\)」](#)

2019年6月28日CGS研究会(第2期)報告書「今後の検討課題」

(監査役等の機能の実効性強化等)

- ・ 監査役・監査委員会・監査等委員会(以下「監査役等」という)による監査の実効性を確保する観点から、監査役等の指名・報酬決定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や、人選や人材育成の在り方について検討する必要があるとの意見があった。
- ・ 会社法上4年とされている監査役の任期が実務上必ずしも全うされていない事実(注1)を踏まえ、今後、このような実態の原因・背景の分析を行う必要があるとの意見があった。
- ・ 内部監査部門が業務執行ラインと監査役等の双方へのレポートラインを確保する運用の実態を調査し、監査役等と内部監査部門との連携強化に向けたベストプラクティスの在り方などを検討する必要があるとの意見があった。

(注1)公益社団法人日本監査役協会『役員等の構成の変化などに関する第19回インターネット・アンケート集計結果(監査役(会)設置会社版)』(2019年5月24日公表)によると、退任監査役等の有無に関して19.7%の会社が「任期途中で辞任があった」と回答しており、辞任理由についても、「その他一身上の都合によるもの」が47.0%、「役職定年等、社内規定によるもの」が21.8%となっている。なお、本調査結果においては、「一身上の都合を、自発的な辞任と考えてよいかは必ずしも明確でない」とされている。

★同研究会での監査役の選任・報酬決定プロセスに関する委員の発言については別紙を参照

(4) 月刊監査役 2020年7月号座談会「社会的信頼に応えるための監査役等の機能強化—監査役等の独立性保持と実効性ある監査体制の整備に向けて」(栗原、藤根、大杉、塚本)

(株)リコーの先進的な取り組み事例が紹介されると共に、大杉教授の法的側面からのコメントも大いに参考になる必読文献。

○リコーの事例が、監査役協会提言を見事に実践している事例で、大いに注目される

HP 説明「監査役候補者の選任にあたっては、監査役の独立性確保を重視し、「候補者の推薦」「候補者の指名」を監査役会主導で行う下図のようなプロセスとしています。監査役会は、監査役候補者の選任基準に基づき、CEOと協議の上、候補者の推薦を行い、指名委員会による確認を経て、候補者の

指名・提案を行います。取締役会では、監査役会の判断を尊重し、監査役候補者の指名について決議されます。」以下は座談会から。

監査役会がまず複数名の候補者を挙げ➤その中から CEO との議論を経て候補者を絞り込んで監査役会が原案を作成し➤指名委員会に諮って指名委員会の意見を貰い➤監査役会で最終候補者を指名し➤その案を取締役会で選任議案として決定し➤株主総会で選任する

○大杉教授が、同意権と提案権は独立のもので、会社法の趣旨は主導権を執行側と監査役会側のどちらかに絞り込むものではないという解釈を述べられているのは、従来は同意権(執行側の主導権)が優先との理解が少なくなかっただけに、とても重要な指摘である。

(5) 天馬株式会社事件の衝撃 [参考⑨「天馬\(株\)監査等委員選任議案提出請求権\(提案権\)の行使」](#)

① 外国公務員への贈賄事件に関連する監査等委員会と経営側との争いは、多様な論点を含みその評価にも様々な意見があり得る。しかし監査等委員会の下記の権限行使は画期的なものであり、監査役会設置会社にも学ぶべき教訓が多々ある。

○監査等委員ではない取締役の選任についての監査等委員会の意見陳述権を行使したこと
(会社法第 342 条の 2 第 4 項)

○監査等委員である取締役選任議案の総会提出請求権を行使したこと
(会社法第 344 条の 2 第 2 項)

○海外贈賄事件に関与した取締役の責任の有無を調査する「取締役責任調査委員会」を立ち上げ、委員を選任したこと

② 監査等委員である取締役選任議案の総会提出請求権を行使したこと

取締役会が提案した監査等委員の候補者について一旦監査等委員会の決議による同意を行っていたが、臨時監査等委員会で同意を撤回し、監査等委員会として新たな監査等委員の候補者を決定した。会社法第 344 条の 2 第 2 項に基づき選任に関する請求権を行使した結果、取締役会は同候補の選任議案を株主総会に提出し、可決決定した。

Ⅲ. いくつかの重要論点の検討

1. なぜ監査役会への提案権付与が必要か

(1) 現状をなぜ変える必要があるか

≪既に監査役の権限は十分過ぎるほど強くなっているのではないか≫

≪同意権を適正に行使すれば人事的独立性は確保されるのではないか≫

≪人事的独立性を与えれば本当に監査の実効性は向上するのか≫

①度重なる法改正で監査役権限は強化➤独立性確保のための規定も一定整備されている

A.基礎編1. 現在の法制度参照

②制度(建前)と実態(本音)の大きな乖離➤期待される機能が未発揮➤監査役無力論・不信論
≪挙げられている無力性・乖離の理由>

・監査役に期待される機能に必要な専門性(会計・法律知識等)の欠如

・取締役会議決権を持たないことの無力性(経営トップを解任できない)

・適法性監査限定論による監査範囲の制約

* 監査役監査の平時での有効性(防止・抑制効果は外からは分かり難い)と有事での無力性(不祥事発生時にクローズアップされる)の並存

③最も重要な理由は人事的独立性の脆弱性

- ・現実問題として監査役を指名するのは経営トップであり、その選任基準は監査役に適格かではなく、自分にとって都合がいい人物かどうか ▶ 自分を選んでもらった経営トップにはモノ申せない
- ・何重もの負の作用 ▶ 最大の任務である経営者の監視機能を発揮できない(暴走の阻止)

(2) 同意権と提案権の決定的な違い

- ・「同意権＝拒否権は強力な権限であるが、閉鎖会社ではさほど強力ではない(江頭憲治郎)」
- ・候補者の適性評価の点で余程の問題がない限り不同意にするのは困難
- ・経営トップにとって好ましくない人物は最初からリストアップしないことにより排除可能
- ・「監査役(会)の監査役選任議案付議請求権(会社法 343②後段)で積極的イニシアティブもとれる仕組みになっている(江頭)」にもかかわらず何故活用されないのか？(経営者の反対と同意権を優先させる学界の「常識」)

(3) 監査役会への選任提案権付与のメリット

- ・監査役として要求される専門性と資質(物申す気概)に適合した候補者の選定
- ・選んでくれた経営トップへの心情的従属感の払拭
- ・監査役の本来的役割を果たすことが次のポストを危うくすることへの不安の払拭
 - ▶ 有事の兆候の早い段階で経営トップへの牽制の役割を果たし得る
 - ▶ 内外の投資家特に海外の投資家の監査役制度評価が変わる可能性

(4) 監査役への提案権付与への反対論

- 《監査役会の暴走(権限の肥大化)にどう歯止めを掛けるか》
- 《監査役に相応しくない人物が選任され居座るリスク》
- 《監査役人事は役員人事の一環であり、別扱いでの決定は困難》

① 反対論の検討～誰が反対しているか

(a) 日本経団連を筆頭にした経営者団体

・会計監査人に関して、「～監査役が既に有している権限を十分に行使していないという実態があるのではないか。監査役に会計監査人の選解任議案や報酬を決定するという業務執行権限を与えることになれば、～監査役が会社の業務執行の一端を担うことにより、業務執行の意思決定の二元化をもたらしかねない。」「同意権と決定権ではあまり違わないと思っている」(経団連幹部発言)

▶ H26 年会社法改正で監査役(会)に会計監査人選解任議案決定権が付与(報酬決定権は未付与)

・本心は「日本の監査役は既に十分な権限を有しており、人事権を執行側が握っていることによって勝手な動きを押さえている。もし本気で権限行使されたら経営者の業務執行権を大きく制約されかねず大問題となるので絶対反対だ!」? 「監査委員会制度」が普及しない理由と同じ?

▶ 恐れているのは「監査役に相応しくない人物が居座ること」ではなく、本気で経営トップの監視という本来の役割を果たそうとする監査役が出てくること

★カルロス・ゴーンが語ったという「何も言わない監査役を捜してこい」は、少なくない経営者の本心かも知れない。彼は取締役会において、質問や意見がでることを嫌い、意見などを述べた取締役や監査役を会議後自室に呼んだり、いわゆる「うるさい監査役」については再任しなかったと伝えられる。

(b) 良心的学者の「常識論」、近年の変化 [参考⑩「近年の変化\(高橋教授\)」](#)

●月刊監査役 2014 年 8 月号稲葉威雄「監査役の在り方を見直す」

「監査役候補者の選定は事実上経営トップが行うことが多いと考えられるが、監査役の独立性保障の観点から、これを監査役の自治に委ねる考え方があるが、自分の人事を自ら決めることは、人の性として、無理がある」 ▶ 結局は経営者が監査役の意義を正しく認識して選定することに期待

●高橋均教授の場合

- ・ 2009年3月「企業統治と監査役制度の活性化」(一橋法学)

「仮に監査役に監査役の選任権を付与したとしても、監査役の人事は役員人事の一環として決定されている現実問題がある以上、監査役候補者の人事のみが別扱いとなるのか大いに疑問である。」「代表取締役の意向を顧みずに監査役が監査役候補者の選任を貫くとすれば、実はかかる監査役は、現行法の監査役同意権の制度の活用でも十分なはずなのである。」「監査役の選任権の付与は、法形式的には監査役権限の強化に見えるものの、実はその効果については疑問の面があるのではなかろうか。」

- ・ 2014年2月5日「取締役会改革と展望」(商事法務NO.2023)

「もっとも、監査役的人事権に関連して、少なくとも監査役選任候補者については、現行法上の監査役(会)の同意権から監査役(会)の決定権に変更する立法化は検討に値するように思われる。この点については、日本監査役協会会長も、今後の会社法改正の課題として言及している(大田順司「わが国の企業統治と監査役制度の課題」)。」 > 監査懇話会講演会での報告者の質問にも同様の肯定的回答があった

② 監査役への権限付与によるリスクへの対応

(a) 監査役会の不適切な選任案決定への牽制装置

- ・ 過半数を占める社外監査役の社外からの客観的な判断
- ・ 株主総会における選任決議、解任決議
- ・ 主として社外役員で構成する任意の指名委員会の活用(> 当会のパブコメ意見)
- * 任期の上限設定(例えば2期まで)の検討はあり得るか
- * 監査役(会)が取締役会決議権及び業務執行権限を持たない以上「監査役会」の「暴走」による損害は極めて限定される

(b) 役員人事との調整問題

- ・ 社内の新任監査役候補については、執行側との事前調整が必要
- ・ B. 6.(4)リコーの事例が参考になる
監査役会がまず複数名の候補者を挙げ>その中からCEOとの議論を経て候補者を絞り込んで監査役会が原案を作成し>指名委員会に諮って指名委員会の意見を貰い>監査役会で最終候補者を指名し>その案を取締役会で選任議案として決定し>株主総会で選任する

(5) 提案実現への道筋

« 監査役会への選任権付与は経団連を筆頭に絶対反対論が強く実現の可能性はない? »

« 監査役に選任権を付与しても良いとする社会的合意は形成されていない? »

① 選任プロセスをベストプラクティス化

- ・ まずは、形式的には同意権行使の形を取るとしても、執行側との合意によって、実質的に監査役会が選任提案権を行使できる選任手続きを定着させる努力を各社が行う
- ・ 日本監査役協会や監査懇話会が中心となってベストプラクティスとして広め、実績を積み上げる

② CGコードに織り込む(ソフトロー)

③ 会社法改正時に織り込む(ハードロー)

2. 子会社監査役の人事に親会社監査役が関与する必要性

« 親会社監査役の関与は業務執行権の侵害ではないか »

(1) 子会社監査役の人事の問題点

○ 選任基準~監査役として相応しい知見、資質でなく人事ローテーション

○4年任期が守られていないことが多い

(2) 親会社監査役との関与

○関与の方法～子会社の場合は親会社監査役会の関与は同意または事前協議まで

- ・提案権まで付与する場合は業務執行権(子会社管理業務)との関係で問題がある
- ・同意や事前協議はあくまで決定主体は執行側にあるが、チェック機能としては大きい

○親会社監査役が関与する場合のチェックポイント

- ・監査役として相応しい知見、資質を持っているか(経歴、活動実績)
- ・4年任期が守られているか、そうでない場合、それはやむを得ない理由に由るものか

(3) 監査役の4年間の任期保障の必要性

《役員定年制との関連で監査役だけ特別扱いはできない》

①4年任期の必要性

- ・4年間の地位を保証されることにより経営トップに対して耳の痛いことも直言できる
- ・短期的利益の視点でなく中期的企業発展の視点からのチェックと提言が可能となる
- ・経理や法務等専門部署出身者以外の新任監査役が必要最低限の知識を身につけるには1～2年の研鑽が必要となる

②役員定年や役員ローテーションによる任期途中での辞任(梅本弘弁護士) 原理原則

- ・役員定年とか役員全体のローテーションの関係で、本人は不本意なのに、任期途中で辞任せざるをえないケースは珍しくない。場合によっては、就任の条件として「2年で辞任する」という事実上の約束をさせられることもある。
- ・役員定年の内規があるからといって、任期途中の辞任を事実上強要することは、会社法の趣旨からは是認されず、そうした内規は無効である。
- ・仮に定年内規は残すとしても、それは就任時にまだ定年に達していないことが条件であるという意味にとどめ、いったん選任されたあとは定年が到来しようとしまいと、任期満了まで職を全うするということがなければならない。

3. 監査役に求められる資質・能力、監査役の人材育成、監査役人材プール制度の拡充強化

(1) 監査役に求められる資質・能力 [参考⑦「意見書\(富山委員\)」](#)

OCGコード【原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】

<改訂原案>

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、**職歴、年齢**の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。

<当会の意見>

原則4-11の3～5行目「また、監査役には、……選任されるべきである。」を以下の通り修正する。

「また、**監査役会は、総合して、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有し、かつ倫理観に富んだ者で構成され**、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。」

【理由】

- (1)適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識をすべての監査役が一人で有する必要はなく、監査役会の総合力としてバランス良く確保しておけば良いことを明確にする。
- (2)昨今の企業における不正会計事案をみると、財務・会計に関する十分な知見と経験を有した経営幹部が不正を主導した後に監査役に就任して、適切な監査機能の発揮を阻害した例が散見されるので、財務・会計に関する十分な知見をもった監査役こそ、健全な事業活動に必要な倫理観が求められる。
- (3)さらに、検査偽装、データ改竄等の品質不正事案も多く発生しており、監査役に求められる適切な経験・能力は、財務・会計・法務に限定されず、製造・検査・開発・営業他に関する業務の知見や経験も関与してくるともあり、スキル・マトリックス上においてバランスの取れたスキルミックスで構成された監査役メンバーが多様な経験・能力を有する総合力を確保していることが重要である。

(2)監査役の人材育成

■2019年6月経産省CGS研究会「CGS研究会(第2期)報告書」

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 4.4 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、常勤監査役については、従来、いわゆる「処遇ポスト」(子会社の場合は当て職)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、このような慣行は必ずしも望ましくなく、監査役等の人材育成(社内登用の場合)や選任に当たり、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(注 80)。

●こうした観点からも、社内監査役等の地位を高め、第2線(管理)や第3線(内部監査)を専門とする人材のキャリアゴールとしての魅力を高めることが重要である。

(注での補足)

80 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。

■イオングループ

(1)イオン監査役アカデミーの設立(2014年) 実践 CG 研究会がサポート

◆ 監査役及び経営人材養成機関としてグループ内設立

- ・コーポレートガバナンスを重視した監査役育成
- ・執行と牽制のバランスのとれた将来経営者育成
- 次代の経営幹部をアカデミーで学ばせ、監査役に任命
- その後は監査役及びグループ各社経営者として活躍

◆ 質の高い候補者をグループ規模で選出し、1年で育成(2019年12月Gガバナンス説明会資料)

- ・4期43名の修了生中21名が監査役就任(常勤10名・非常勤11名)

(2)イオン監査役協議会の設立(2010年)

- ・グループ各社常勤監査役 横断的研鑽機構
- ・情報交流・内外の最新情報インプット・勉強会の場

(3)現職監査役教育

- ・派遣取締役・監査役を対象とした研修開催
- ・責務の正しい理解と共に、知識・能力向上の場

(3) 監査役人材プール制度の拡充強化

- ・監査役の独立性を確保するためには、監査役人材市場を形成し、人材の斡旋の仕組み等を整備・強化することが必要。(▶ 社外監査役人材の流動化、社外取締役も含めた人材プール制度)

- ・監査役経験者の社外取締役任用への道を切り拓く

「社外取締役に求められる資質、知識、経験として「監査役経験者」は下手な取締役経験者よりは、はるかに相応しいポジションにある。長年企業において様々な業務経験を積んだ後に、監査役に就任して4年ないし8年の在任期間中、日本監査役協会や監査懇話会等の教育・研修に参加して、法律・会計・監査・内部統制の基礎知識を身につけている。また経営者を相手に独立性と客観性を持った監査を実践する中で、経営トップに対しても言うべきことはきちんと物申す毅然とした精神性も日々涵養している(はずだ)。監査役の本래の職責を全うする人間には、退任後もその経験と知識を生かすより広い道が開けていることが重要。」

(4) 監査役の覚悟 [参考①「協会提言6. おわりに」](#)

- 日本監査役協会提言「監査役を選任及び報酬等の決定プロセスについて」「6.おわりに」から

「今後は制度面での改革も必要と考えるが、制度面での改革だけでは形式にとどまり、真の独立性の実現には至らないおそれがある。最終的には、監査役等の方々が独立性確保のために、覚悟を持って取り組むことが重要である。監査役等としての覚悟は、独立性の確保のみに求められるものではなく、監査役等としての職務全般を果たすためにも重要なものである。」

●監査役の覚悟 『監査役の覚悟』(2016年同文館出版)

- ・いざという時に経営者に物を言い、毅然と対峙する「矜持」と「覚悟」
- ・和して同じない対応
- ・精神主義の陥穽～多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作る

以上