

【参考① 子会社監査役人事への異議申し立て】

■2018.9.19 DF 講演「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)

◆子会社監査役人事への異議申し立て

出発点として、自ら経験した監査役不再任、それへの親会社に対する異議申し立てという事件がありました。当時「読売ジャイアンツ」で起きた「清武の乱」をもじって、一部では「板垣の乱」とも言われています。事実関係を簡単に上げると、前任の監査役が5年在職後に中途辞任した残り2年の任期を務め上げて、次の人事案の同意を行う監査役会の1週間前に突然再任しないとの通知がありました。形の上では任期満了による退任ですが、急な通知や関係会社役員の実質的なリアルールからは2年早いこと、その他諸々の状況証拠からして、異例の人事であったことは間違いありません。

◆何が問題か～子会社監査役の人事的脆弱性の典型的表れ

詳しい背景や経緯は省略しますが、子会社監査役の地位の脆弱性が如実に表れたものと思います。S化学の場合は、当時本社のワンマン会長の一存ですべての子会社役員の人事が決められるという特殊な状況がありました。何が問題かをより一般化して整理すると、次のようになります。

- ① 僅か2年間だけの監査役従事期間。4年間と言う会社法の規定の趣旨は全く忘れ去られている。
- ② 選任の基準が監査役としての適性や実績の正当な評価に基づいていない。
- ③ 「物を言い過ぎ、監査をやり過ぎる」目障りな監査役として、忌避、排除される という問題です。

実はこれらはS化学に限らず多くの会社で広くみられる「現実」であり、殆どの場合おかしいと感じても、企業人事とはそういうもので仕方ないと受け止められてきたものです。

◆異議申し立て～団塊の世代の反骨精神？ 単なる「暴走老人」「蠅螂の斧」？

団塊の世代というのは、数は多い割には頼りにならないとか、学生時代ろくに勉強もせずに暴れまわったくせに、会社に入ると体制にすんなり迎合し、バブルに浮かれまくった挙句に、後の世代にツケを回す、と甚だ評判がよくありません。しかし、全共闘世代でもありますので、権力を笠に着た理不尽な押し付けに対しては、一応抵抗する程度の気概、反骨精神は持っています。そこで、本社に対して一戦交える覚悟で異議申し立てを行いました。単なる「暴走老人」とか「蠅螂の斧」(力のない者が、自分の実力も顧みずに強い者に立ち向かうカマキリのごとき者)とか冷ややかに見た人もいたでしょうし、又監査役に関するベストセラーも書かれたある大先輩からは「飛ぶ鳥は跡を濁さず」「黙して爽やかに去る男の美学」を懇々と諭されたこともありました。

サラリーマンの場合、仮に不当と思われる人事があっても、多少不平不満は言うとしても基本的には従うのが普通の行動でしょう。当然私もそれまでは同じでした。それでも、敢えてこの時そうした行動に出たのは、第一は、既に定年になっており気楽な立場にあったことで、現役時代では無理だったでしょう。第二は、単なる個人レベルの人事の当否にとどまる問題でなく、企業集団における子会社監査役の地位の脆弱性という、ある意味日本企業のガバナンスや監査役制度の根幹に関わる問題であること。そして、第三の大きな理由は、企業風土を含めたS化学のガバナンス不全が背景にあることがはっきり見えていたことです。実はその数年前から、誰が見てもこれはおかしいと感じるような理不尽な人事や意思決定が頻発していたという事情がありました。

◆子会社監査役の恣意的任用への歯止めを掛けるための提案

そこで、今回人事を事前には承知しておらず、同情と憤りを露わにされた親会社の常勤監査役と連携して、子会社監査役の恣意的任用への歯止めを掛けるための二つの提案を親会社執行部に対して行いました。

- ① 任期途中で就任の補欠監査役を含め、最短4年任期の保証(少なくとも常勤監査役は必須)
- ② 関係会社監査役人事への親会社監査役の関与

直接の交渉は親会社の監査役をお願いしました。仔細は省略しますが、交渉の結果、執行側と一応の合意が得られました。すなわち上記の内の②についてはS化学監査役会に事前に意見を聞くことになりました。任期については明文でのルール化は難しいものの、監査役会が運用で4年任期に配慮して意見を述べれば、実質的に提案の趣旨はかなり果たせることになるかと判断しました。社外監査役を含む監査役会として責任をもって実行するとの約束も頂きました。

改善策を提案する際に、自分の処遇に関して条件闘争をするつもりは全くないことを明確にしていたので、親会社人事からは処遇に関して、懐柔のためのとってつけたような提案がありましたがお断りして、S化学での会社生活からは完全にタイアしたというのが事の顛末です。

【参考② 会社法第 343 条の解説】

■奥島孝康編『新基本法コンメンタル会社法 2』第二版(2016年日本評論社)

●会社法第 343 条の解説

「本条1項は、取締役の恣意を排除し、監査役の地位を強化するために、取締役による監査役選任の議案の提出について監査役・監査役会の同意を要求したわけである。これは、事実上、監査役選任の議案について、監査役・監査役会に対し拒否権を与えたものである。」

「監査役選任の議案に関して、取締役の提案した候補者について監査役・監査役会の同意が得られないときは、取締役は当該選任議案を撤回して修正することになるが、議案の修正に応じない場合には、デッドロックが生じ得る。この場合には、監査役・監査役会は、デッドロックを解消するために、本条2項の監査役選任議案の提案権を行使すべき義務を負うと解せられる。もっとも、監査役・監査役会が正当な理由がないにもかかわらず、同意を与えない場合には、監査役は任務懈怠の責任(423条)を負い、また解任の正当な理由(339条②)にもなり得る。」

「監査役または監査役会は、取締役に対し、監査役の選任に関する議案を株主総会の目的とすること、また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(本条②③)。これは監査役・監査役会に対し、監査役の選任に関する議題および議案の提案権を付与するものである。監査役・監査役会は本条1項により、監査役の選任に関して、取締役の意向に対する拒否権を有するが、それだけでなく、本条2項に基づいてより積極的なイニシアティブをとることもできるわけである(江頭・株式会社法)。」

「選任議案の提案権は、特定の候補者を掲げて、例えば「Aを監査役に選任する件」というように、その選任議案を株主総会に付議することを請求するものである。監査役・監査役会の請求により監査役選任の議案が提出される場合には、取締役は、前述の株主総会参考資料に、その旨を記載することが要求される(会施規76①四)。」

「監査役・監査役会は、取締役の指名する候補者に同意を与えない代わりに、自ら特定の候補者を総会に提案することを取締役に請求することができ、また、取締役の指名する候補者に同意を与えつつ、更に別の候補者を総会に提出することを取締役に請求し、そのうちのいずれかを総会の選任に委ねることもできると解される(河本・現代会社法)。監査役選任に関する議題・議案の提出請求の方法については、特に制限はないので、口頭でも可能である。」

「監査役・監査役会から選任議題または議案の提出請求があった場合には、取締役は、当該請求が要件を満たしている限り、(取締役会設置会社では取締役会決議(会298④)を経て)これを株主総会に付議しなければならない、これに違反した場合には、任務懈怠の責任(会423①)を負うほか、過料の制裁に処せられる(会976二十一)。」(➤取締役会には拒否権がない!)

【参考③監査役への期待と課題】

●八田進二教授「わが国監査制度の転換点に見る監査役への期待と課題」(月刊監査役2014年8月号)

「特に監査役に対しては、その存在意義を明確にし、かつ、その実効性を高めるためにも解決されなければならない課題があることも事実である。例えば、その在任期間についても、法律上4年の任期が付与されているものの、監査役の人事権が実質的に執行サイドの手中に置かれていることから、常勤監査役の場合、一期

4 年を勤め上げずに、途中辞任等で退任する場合が極めて多いということである。加えて、従来にも増して責任が強化され、かつ、守備範囲ないしは業務範囲が拡大してきているにもかかわらず、多くの会社での処遇として、取締役の報酬に比して低額に設定されているのである。こうした状況は、監査役、ひいては、監査というものがわが国に定着しない一因であると同時に、監査役こそが、取締役の負っている説明責任を実質的に解除しているという理解が乏しいからに他ならないのであり、まさに、執行サイドの正しい理解と支援が強く望まれる。」

【参考④新山雄三教授論稿から】

■「監査役(会)制度の「終わりの中押し？」—いわゆる監査・監督委員会設置会社について」月刊監査役 2015 年から

- 客観的第三者的な業務監査機関たる監査役制度は終焉に向かっているという強い危機意識
- 企業不祥事の根本原因はオールマイティなワンマン経営者に取締役や監査役が歯止めをかけえない点にあるという明快な認識
- 新たに導入される監査・監督委員会は、監査役会を廃して業務執行機関化するもので、企業統治の強化に反するという批判
- 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、その打破のためには「人事のオートノミー」(監査役会が監査役の任免権を持つ)が必須という主張

■監査役オートノミー論

(「監査役(会)制度の過去・現在・そして未来」月刊監査役 2009 年から)

★「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が必須である

<監査役(会)制度の無機能化批判の所以・実務運用面における問題性>

「たとえば、「閑散役」という揶揄に象徴されるような、従業員労働者の年功序列型の到達点としての取締役という、わが国における取締役制度の伝統的な在り方とも関連して、従業員労働者の到達点としての取締役に一歩及ばなかった者が監査役になる、というような役員システムの存在をわれわれは知っている。この問題である。」

「要するに、業務執行機関とは別個な独立した監査機関であるという意識のないままに、監査役が役員序列の中に位置づけられ、取締役に準じた役員扱いとするという人事として、代表取締役社長の胸三寸で決められていった実態の存在である。これでは監査役(会)制度はその本来の働きを果たし得ない。監査役(会)制度は純粋に業務執行を監視ないし監査する機関として、最低限、業務執行機関から独立した地位を維持しなければならない。」

<監査役の地位の独立性の確保—監査関係人事のオートノミーの確立>

「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。」

「監査役会という会議体化したことの本来的意義、すなわち監査関係人事をすべてそこで行うということが、意図的か否かは知らないけれども、明確化されることなく、したがって、未だに、会議体としての監査役会の任務が不明確なままに置かれている。監査という実務が独任制で行われるということのメリットを考えれば、独任制は維持されるべきであろう。とすれば、会議体としての監査役会の任務は、まさしく、監査役ならびに会計監査人等の監査関係人事の一切を担うことにあるといっても良い、というよりもそれしかないのではないか。」

【参考⑤パブコメ意見】

●「会社法制の見直しに関する中間試案」に関するパブコメ意見 2012 年1月30日 板垣隆夫

「第1部企業統治の在り方～第2 監査役の監査機能～2.監査に実効性を確保するための仕組み」に関連して、提案と要望を提出する。

1. 監査役の地位と独立性の確保

【現状と問題点】

「企業統治の在り方」に関して今最も求められているのは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である。そのためには、監査役(監査委員会)、会計監査人及び社外取締役、更には内部監査部門等の監査・監督機関の相互連携の充実が決定的に重要である。その中においてとりわけ常勤監査役の果たす役割は大きいものがある。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一言で言えない。

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。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。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。

【提案】

①監査役選任議案の株主総会への提案権を監査役(会)に与える。

【理由】

現在株主総会に提案する監査役の選任議案は基本的に取締役が提案し、監査役会が同意する手続きとなっている(別に議題等提案権)。取締役会の提案に同意しないのは余程の明確な理由がなければ難しく、実質的には経営トップの指名によって決定されている。監査役会が提案権を持つことにより、本来の監査役に相応しい独立精神と倫理性を持った人物を指名することが可能となる。企業人事においては提案権と同意権では決定的な差があることを踏まえるべきである。

②会社法第336条第3項を削除する。

「第1項の規定は、定款によって、任期の満了前に退任した監査役の補欠として選任された監査役の任期を退任した監査役の任期の満了する時までとすることを妨げない。」

【理由】

監査役監査の実効性を確保するためには監査役の独立性の確保と地位の保障が必要である。そのために監査役の任期は4年と規定されている(第336条第1項)。しかし現実には役員人事の一環として、経営者の判断によって任期途中で交替させる事例が少なくない。とりわけ親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。

その際上記補欠監査役の任期の規定が、監査役の地位を不安定なものにしており、また経営者にとって望ましくない「物言う」監査役を早期退任させる際の口実に利用されている。監査役監査の実効性を確保するためには、すべての監査役に最低4年間の任期が保障されることを明確にすべきである。監査役と取締役の任期が異なっている現状では、既に本規定の意義は喪われていると思料する。

●コーポレートガバナンス・コード(原案)に関する意見 2015年1月22日 一般社団法人 監査懇話会
5 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。

<意見>

今回提案の経営陣幹部・取締役の指名に関して、任意の諮問委員会の設置により独立性・客観性と説明責任を強化する考え方に賛成します。

このことに関し、監査役候補者の指名に関する事項は、[背景説明]にはありますが、本文中には記述がありませんので、監査役候補者の指名に関しても、任意の委員会の検討事項にすることを明記すべきです。

監査役が独立した客観的な立場から取締役の職務執行を監査するためには監査対象から人事的に独立している必要がありますが、多くの場合、最高経営責任者が実質的に選任権を持っているのが実情と考えます。こうした独立性への懸念が、海外の投資家から日本の監査役制度が評価されない理由の一つとなっていると思われる。

今回提案された任意の仕組みを活用して、監査役候補者の指名についても、独立社外取締役を主要な構成とする諮問委員会が候補者案の検討に関与することは、監査役の独立性確保に寄与するものと期待できます。

また、任意の委員会が監査役候補者について検討する際には、事前に、監査役会の意見を聴取することが望ましいと考えます。

●【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月監査懇話会・会友 板垣隆夫
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。(補充原則4-4②追加)

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。(補充原則4-10①補強)

【理由等】

①監査役が独立した客観的な立場から取締役の職務執行を監査するためには監査対象から人事的に独立していることが必須である。しかるに多くの場合、最高経営責任者が実質的に選任権を持っているのが実情である。こうした人事的脆弱性が、海外の投資家から日本の監査役制度が評価されない大きな理由となっている。本コードに監査役の独立性の重要性とその確保のための方策を明記すべきである。

②監査役選任に関して、会社法では監査役会は取締役作成の議案への同意権及び株主総会議題請求権と選任議案提出請求権を持つが、殆どの場合は同意権を行使するに留まっているのが現状である。監査役の独立性確保のためにも、また最も監査役に相応しい能力と適性を持つ人物を選任するためにも、監査役会が主導して監査役選任議案を策定することをベストプラクティスとして普及拡大すべきである。これは現行の会社法の枠内においても実施可能であるが、監査役会が提案権を専権的に持つことを法的に明確にするためには会社法の改正が必要となる。

③最高経営責任者が実質的に監査役を選任するという最大の問題を回避するためには、今回提案された任意の仕組みを活用して、監査役の指名・報酬について独立社外取締役を主要な構成とする諮問委員会が原案策定に関与することが有力な手立てとなる。その際には、監査役として求められる資質や能力は取締役や執行役員と同じではないことから、監査役候補としての適性の有無の判断について監査役会の意見が反映されるべきである。そのためには、諮問委員会に監査役が参加するか、そうでない場合も最低限事前に監査役会の意見を聴取することが望ましい。

●コーポレートガバナンス・コードの改訂案に対する意見 2018年4月24日 一般社団法人監査懇話会
4. 補充原則4-10①修正(監査役の指名について)

<改訂原案>

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、例えば、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などにより、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。

<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。」

【理由】

(1) 監査役が独立した客観的な立場から取締役の職務執行を監査するためには監査対象から人事的に独立していることが必須である。しかるに多くの場合、最高経営責任者が実質的に選任権を持っているのが実情である。こうした人事的脆弱性が、海外の投資家から日本の監査役制度が評価されない大きな理由となっている。

(2) 最高経営責任者が実質的に監査役を選任するという最大の問題を回避するためには、監査役の名指について独立社外取締役を主要な構成員とする諮問委員会が原案策定に関与することが有力な方策となる。その際には、監査役として求められる資質や能力は取締役や執行役員と同じではないことから、監査役候補としての適性の有無の判断について監査役会の意見が反映されるべきである。そのためには、諮問委員会には監査役が参加することが必要となる。

●コーポレートガバナンス・コードの改訂案に対する意見 2021年5月5日 一般社団法人監査懇話会

⑦補充原則4-4③を新設（監査役の選任）

<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会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。」

【理由】

- (1) 監査役が独立した客観的な立場から取締役の職務執行を監査するためには監査対象から人事的に独立していることが必須である。しかるに多くの場合、最高経営責任者が実質的に選任権を持っているのが実情である。こうした人事的脆弱性が、海外の投資家から日本の監査役制度が評価されない大きな理由となっている。
- (2) 会社法では監査役の選任議案に関して監査役（会）の同意権（会社法343条1項）の外、選任議題請求権と選任議案提出請求権（同2項）が規定されている。2項は「監査役の選任に関し、取締役の意向に対する拒否権を有するだけでなく、積極的なイニシアティブもとれる仕組み」（江頭憲治郎）であるが、従来は多くの場合は同意権の行使にとどまっていた。
- (3) 最高経営責任者が実質的に監査役を選任するという最大の問題を回避するためには、会社法343条2項の趣旨を踏まえて、監査役会の主体的な関与が求められている。そのためには、監査役の名指について独立社外取締役を主要な構成員とする指名委員会が原案策定に関与することが有力な方策となる。その際には、委員会に提案する監査役候補者は監査役会が選定し、委員会には社外監査役が参加することが必要である。

【参考⑥ 日本監査役協会の提言】

<2019年11月日本監査役協会提言「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—」>

5. 総括

(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

アンケートの結果を見る限り、現行会社法に基づく決定プロセスで問題がないとの声が多いものの、監査役の選任・報酬の決定プロセスにおける執行からの独立性が、実務において十分に確保されているかについては、疑問を感じざるを得ない。現行制度下での取組と制度の改正に分けて、監査役の選任・報酬の決定プロセスにおける執行からの独立性を更に充実させるための提言を行うこととする。

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

執行側が株主総会や取締役会の手続きを主導するため、執行側が監査役候補者を提案するケースが多いと思われるが、執行側の提案に対し監査役(会)が同意するという形では、監査役(会)の対応が受け身になり、

執行側の提案を拒否することへの心理的な抵抗感もあり、監査役(会)として必要と思われる資質を十分に備えた候補者ではなくても、やむを得ぬものとして妥協するおそれも否定できない。監査役(会)が主体となって候補者を提案することが、執行からの独立性の確保のためには有用であり、かつ監査役(会)の自覚を促すことになると考えられる。現行の会社法でも、監査役(会)が最初に監査役候補者を提案することを禁じているわけではないので、監査役が候補者を提案することを社内で制度化することで十分対応できるところである。なお、監査役(会)が候補者を提案するとしても、執行側が当該候補者を執行側で活用したい場合等、執行側で不同意の正当な理由がある場合は、監査役(会)で代替の候補を提案することになろう。また、監査役会が候補者選びの主体となることを明確にするため、監査役会が提案権の行使として行うことも考えられる。提案権行使の実例として実際に第 343 条第2項に基づいて監査役選任議案を上程している会社の監査役にヒアリングを行ったところ、候補者選定の過程で執行側と協議を行うものの、ガバナンス強化の視点から、監査役会が候補者選びの主体となることを明確にするため、執行側と協議の上、提案権の行使として、監査役会から取締役に対して株主総会の議案提出請求を行っている、との話も伺えた。また、議決権行使助言会社 6 の中には、監査役会の独立性に関連して、独立役員が監査役会の過半数を超えない場合、非独立と判断する候補者の選任議案に対して反対助言を行う方針としているなど独立性判断基準が厳格化する傾向にあることも付記しておきたい。

②任意の委員会による候補者及び報酬額の提案

監査役(会)は監査役候補者の選定や監査役の報酬に関し積極的に関与していくべきではあるが、第三者が決定することにより独立性を保持することも考えられる。具体的には、CG コードでも言及されている執行からの独立性が確保されている任意の委員会の関与が考えられる。任意の委員会に付議する監査役候補者(又は報酬額)の原案は監査役(会)で作成することが望ましいが、執行側で作成する場合でも、委員会では候補者の原案が検討されることにより客観性、透明性が向上するものと考えられる。また、現状では余り起用されていない外部機関の活用も客観性や透明性の向上の観点からは有用な面がある。これらの客観性や透明性の確保策は、会社法の枠組みを変えるものではなく、最終的には会社法で定める主体が決定することになるが、執行側に対するけん制機能としては有用と考えられる。

③監査役(会)主導による報酬原案の策定

監査役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

1) で述べたとおり、監査役(会)が監査役候補者を提案することを個社で制度化することは、現行会社法の下でも可能であるが、あくまで個社内での取決めであり、監査役の執行側からの独立性を確固たるものにするためには、法制度として、会計監査人の選任議案の決定権同様、現行の同意権及び提案権に代えて、監査役(会)が監査役選任議案の決定権限を有することを明文化することが望ましい。もっとも、監査役(会)に決定権限が付与されたとしても、執行側が予定している役員人事との調整を要する場合もあり得るので、実務では監査役(会)と執行側との間の十分な協議は必要不可欠である。

また、選任基準等選任プロセスに関する社内ルールの開示も透明性確保の観点から重要と考える。

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

株主である親会社の意向を受けて、監査役が選任されることは、子会社監査役としての適性を勘案して判断されている限り、法令の趣旨に合致するものといえる。問題は、子会社監査役としての適性とは関係なく、親会社の人事ローテーションの一環として取り扱われている場合であるが、そのような取扱いを避けるため、子会社監査役の選任議案に対し親会社が議決権を行使する場合は、親会社監査役(会)の同意を求めるよう法的整備を図ることは一考に値すると考える。さらには、子会社の監査役の選任に関して親会社が有する権限の行使は親会社監査役が行うものとするとも考えられる。

子会社が上場している場合については、経済産業省から公表されているコーポレート・ガバナンス・システム

研究会(第2期)報告書において、上場子会社を取り巻くガバナンスの課題として、少数株主の権利の観点から上場子会社の意思決定に関し親会社による関与に一定の制限を設けるべきとの指摘もあり、何らかの制約を設けるよう法的整備を図ることも考えられる。

③株主総会に提出する監査役報酬額の議案の決定権限を監査役に付与

前述したとおり、実際の監査役報酬の決定プロセスは、執行側主導で行われている。現行の会社法の規定(会社法第387条第2項)では、監査役の個別報酬は、定款や株主総会の決議がない限り、監査役間の協議により決定することとなっているが、この監査役の個別報酬に関する監査役間の協議は、会社法第387条第2項による報酬等に関する株主総会の決議の範囲内という制約があることから、監査役による個別報酬決定の趣旨を実際に機能させるための一助として、会社法第387条第2項により株主総会に提出する監査役の報酬等に関する議案の決定権限を監査役(会)に付与することが考えられる。前述したように監査役の報酬は監査費用の一部とみることのできる性格のものであり、監査役(会)が決定権限を有することに違和感はないと考えられる。

(2) 監査役の業務量や責任を勘案した報酬額の増額

監査役は企業統治の一翼を担うものとして、取締役と共に企業を支えていることは事実であるものの、報酬額がその役割に見合うものとなっているかについては疑問のあるところである。取締役会で議決権がない、営業上の利益を生まない、など外観で判断されがちである。他方で、会社法の改正の都度権限が強化されるに伴い、義務や責任も強化され、CGコードでも「攻めの機能」としての監督機能が求められている。一連の企業統治改革の流れの中で監査役に期待される役割が増大するとともに、ビジネスの複雑化やグローバル化により、監査が質的及び量的に大きく広がったこともあり、監査・監督に費やす時間や労力も日々増大しており、監査役が果たすべき職責は今後も更に増加していくものと推察される。

このような中、監査役の報酬額は、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。

<2019年8月日本監査役協会関西支部 監査実務研究会「監査役(会)の視点から見たコーポレートガバナンス改革」～現状の課題とより機能するためへの提言～>

Ⅲ. 監査役の視点から見たガバナンス改革

1. 監査役から見た現状の課題

1-3. 監査役の独立性の脆弱性

会社法上、監査役は株主総会で選任され、監査役(会)は監査役選任議案に対する同意権と監査役選任の議題・議案提出の請求権を有している。また、監査役の解任には、株主総会の3分の2以上の特別決議を要すると規定されていること等からも、法的にはその独立性は高度に担保されている。

しかしながら、多くの企業においては、特に常勤監査役の選任に当たっては執行側で人事が確定され、よほどのことがない限り、監査役(会)はこれを追認しているのが実情であると思われる。すなわち監査役は、そもそもその選任過程からして独立性が弱く、例えば、常勤の監査役任期終了の後、グループ会社等での執行へ戻るといった人事も多数の企業で散見される。これは有能な人材を内部監査部門や監査役を経験させることを通じて「鍛える」という積極的な評価が可能であるが、一方で監査役が執行側から一線を画した機関としての法的位置付けにもかかわらず、人事的には一体化していると消極的に評価することが可能な事例ともいえ、こうしたことがこれまで、有事の際にも監査役が有効に機能してこなかったと指摘される最大の要因の一つであると考えられる。いずれにしても、報酬や教育とともに、監査役(会)の独立性をいかに担保するかは依然として大きな課題である。

2. 監査役がより機能するために～「足腰強化」にむけての提言～

2-1. 「監査役会」の機能強化

監査役会に対しては、監査役の独任制に基づき、監査報告書の作成、常勤選解任、監査方針等の決定といった、いわば補完的かつ最低限の機能が規定されている。

しかしながら、監査役会は半数以上を社外とすることで、内部の情報と外部の独立性とのバランスを併せ持ち、少人数のため機動的な決議がしやすく、経営・会計・法律等の専門的知識を持つ人材により、多角的な検討が可能であり、かつ監査役室といった独自のスタッフを持つことで、現場監査を含む組織内部の事務的調整能力も高いといった優れたポテンシャルを有している。実際、社外取締役と社外監査役の情報量は、相当な格差がある場合が多いのではないだろうか。

ガバナンス改革において、取締役会としての実効性が強調される中、監査役のスコープも個々の取締役に加え、取締役会としての動きにますます重点を置く必要がある。このためには、独任制は残したとしても、監査役が個々に自らの視点・裁量で発言するよりも、監査役会として取締役会に機関対機関で対峙することの方が、発言力が増し、双方に健全な緊張感を生み出すのではないか。そうした観点から、本研究では監査役会について下記のような検討がなされることを提案する。

なお、提案は必ずしもソフトローを含む法的改正ではなく、監査基準等運営面でのガイドラインの改定等も含んでいる。要は監査役が職務を遂行するに当たって、何らかの一般的根拠が担保されることを想定している。

① 監査役選解任権の監査役会への付与

先述のように、監査役、特に社内からの常勤者の選任に当たっては、事実上執行側にその権限があるといわざるを得ない。その結果、監査役は事案に懸念を持っても、会社側への配慮によって発言や事実確認を控えるといったことが起こりうることは容易に想像できる。また、会社側から見て「扱いにくい」監査役は、解任でなくとも重任をさせないといったことも理屈では可能である。

要は監査を受ける側が、同意の上とはいえ監査役を事実上選任できるという構造的な問題がある以上、監査役の独立性を幾ら強調しても実態との乖離は埋めることができない。

無論、監査役会に選任権を持たせても、例えば執行人事優先等で、社内からの適切な人材確保が行えるかという実務上の懸念はある。このため、取締役会は監査役会の意向に協力する旨の規定も併せて考慮される必要はあるであろう。

選任とともに監査役報酬も重要な課題である。報酬については通常は総会で承認された総額範囲内において、監査役が協議して決定するケースが多いが、これもまた、事実上は会社側の役員報酬体系の中で決められているのが一般的である。有用な人材を確保するためにも(*)取締役や執行役員とは別に、監査役の仕事に担うべき報酬体系が監査役会として策定されるべきである。

いずれにせよ、現在の会社法の建て付けや実務慣行からすれば、監査役会への選解任権(株主総会への提案権)付与まで一足飛びに進むことは困難であるとしても、少なくとも、監査役の選解任について監査役会がより深く関わることにより、執行側と監査役会による相互のチェックが働き、監査役としても自覚と連帯が高まり、取締役会への発言力を高めていくことで、健全なガバナンスに資することが期待できる。

例えば、後任の監査役人事では、都度の調整を行うのではなく、取締役と同様、日常において後任対象となる人物像(プロフィール)を会社側と共有することが必要となる。また、株主総会を挟んで時間的に前任との引継ぎが困難であることも考慮し、取締役会での人事決議後、早々に監査役業務の研修を行うなど、選任・育成について会社側との協力体制が何らかの形で明文化されるべきである。

(*)一般的には、業績評価部分を除いても、過去からの監査役の地位の低さや取締役会での議決権がないことを理由に、取締役(非執行兼務)と比較して低くなっているケースが多い。また、同じ監査役であっても、執行側であったときの立場で会社は差をつけている場合もある。社外取締役と社外監査役の報酬においても、社外監査役の方が時間的な負荷が多いにもかかわらず、似たような状況であると思われる。

② 親会社監査役会による子会社監査役同意

比較的規模の大きな会社においては、グループ内に会社法上の大会社を有し、常勤の監査役を置く場合が見受けられる。この場合は株主が親会社である以上、実質的な監査役人事権や評価権は当該子会社や親会社に委ねられており、親会社監査役が直接関与する立場にはない。

しかしながら、子会社の事業は多岐にわたっており、昨今の事例からも、子会社での不正の発生がグループ全体を揺るがすことが多く見られることから、グループでの適正性確保のためには、子会社監査役の独立性確保は極めて重要である。

グループ内での中小会社は、通常親会社の経理部門等の職能にある者が監査役を兼任する場合が多く、現実的には親会社監査役が全てを掌握できない場合もあるが、少なくとも、常勤の監査役を置く子会社については、法的な困難性はあるものの、親会社の監査役が何らかの形でこれに同意し、会社を牽制するガイドライン等が検討されるべきではないか。

【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)】

○2014年10月20日コーポレートガバナンス・コードの策定に関する意見書 富山和彦

3. 監査役(会)

日本版コーポレートガバナンス・コードにおいて、日本型ガバナンスの特徴である監査役(会)に言及することは適当である。もっとも、監査役には議決権はなく、攻めのガバナンスの要諦である指名・報酬には最終的な決定への関与権がない。したがって、(社外)監査役の存在が独立取締役役に代替することはできないことを明記するべきである。

他方で、監査役に期待される中心的な機能は「守りのガバナンス」であることも明確化すべきである。近時、いわゆる J-SOX 法施行後においても、監査役を含めた「守りのガバナンス」が十分な機能を発揮できず、大型の粉飾決算などのトップが関与したコンプライアンス違反の事件が発生している。したがって、このようなトップ関与型の重大不祥事を防ぐため、「守りのガバナンス」をさらに強化するべく、監査役の機能の実効化が重要である。

具体的には、監査役は有事の際には、最高経営責任者と対峙しても決然と不正を防止しなければならないのであるから、監査役候補が最高経営責任者の意向によって指名されないような仕組みを設けるべきである。すなわち、過半数が独立取締役で構成される指名委員会は監査役の指名においても主導的な役割を果たすべきである。そして、客観的な指名・選任基準を策定し、同委員会によって監査役の選任案を策定することによって、中立的・独立的な監査役を選任すべきである。

また、特に常勤監査役は、監査に必要な情報を入手しやすい環境にあり、監査役会の中心的な存在である。したがって、中立的・独立的な職務執行を担保するため、常勤監査役として社外監査役が務める制度を導入すべきである。仮に、常勤監査役が社内の業務執行経験者である場合には、中立的・独立的な職務執行が可能であることを合理的に説明できなければならない

○第3回ステewardシップ・コードの有識者検討会 意見書 2019年12月11日 富山和彦

他方、コーポレートガバナンス・コードについては、昨今のいくつかの問題事象から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。

一つ目は、昨年来の日産・ルノー案件及びヤフー・アスクル案件で重ねて問題化した「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」に関わる改訂である。(略)

二つ目は、やはり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である。不正会計やデータ偽装、不正な金品授受などの問題で、それを社外取締役が見抜けなかったことを批判する論調があるが、カネボウ事件などでこうした問題を度々暴く側で仕事をしてきた経験からいえば、少なくとも事件の早期発見という意味で、社外取締役ができることは限られている。例えば専門の監査法人が多数をかけて監査業務を行って「適正意見」を出している有価証券報告書に対し、社外取締役が文句をつけることを期待するのはほぼほぼナンセンスなのは自明であろう。あえてできることがあるとすれば、事件が発覚した時に現経営陣に忖度せず厳正に真実究明、責任追及と再発防止策を講ずる局面においてである。

深刻な不祥事を未然に防止する、あるいは早期に発見し深刻化する前に不祥事の芽を摘み取る上で、真に問題なのは、より社内情報に通じ、色々な内部通報に早い段階から接するチャンスを持っている社内あるいは常勤の監査役、監査委員の機能が必ずしも強くない点である。

かかる問題が生じたときに内部監査機能の強化が叫ばれるが、東芝問題、日産問題で明らかのようにトップ経営層が直接的、間接的に問題の根源になっている事案、すなわちもっとも深刻化する事案で、トップにレポートする立場にある内部監査機能の限界は明らかである。トップではなく、株主及びステークホルダー全体に直接責任を負う監査役・監査委員こそが最後の砦である。

特に問題の早期発見という観点からは社内あるいは常勤の監査役が重要な役割を果たしうるのだが、多く

の社内常勤監査役や監査委員は、取締役になれなかった人、功績に比べて処遇できなかった人の残念賞的な位置づけの人の宛て職になっている実態がある。したがって会計や法務、コンプライアンスの専門家ではないケースが多く、なかには営業一筋、生産一筋で、会計や法務についてはまったくの素人というケースも散見する。現代のグローバル化、法化、複雑化、流動化するレギュレーションや社会規範の中で、企業がコンプライアンスマターで致命的な打撃を受けるリスクはますます高まっている。この実態に対して監査役、監査委員についてあまりにもお粗末なかかる慣行を根本的に改め、社内出身や常勤の監査役、監査委員をコンプライアンスラインや財務会計ラインの専門家のゴール的な重要かつ栄光あるポストに位置づけなおし、就任した人材がその職責にふさわしい使命感と社内的影響力を持って活動すること、内部監査部門からの直接的なレポートラインを持つこと、またそこで必要な独立的な財政基盤を持つことをコーポレートガバナンス・コードに直ちに盛り込むべきである。

以上、「支配的株主の被支配上場企業の少数株主に対する保護義務」と「社内あるいは常勤監査役、監査委員の地位向上と機能強化」の二点につき、当委員会が休むことなく直ちにコーポレートガバナンス・コード改訂の検討を開始することを強く提言する。

○岡田委員発言

＜第20回10月20日＞

今回、監査の信頼性の確保という項目がございますので、以前から積み残しと考えている課題について発言したいと思います。主に監査役についての話でございます。

コーポレートガバナンス・コードの検討に当たりまして、米国式のがバナンス体制が一般的になってまいりましたので、その中で監査役制度が置いていかれているような印象を持っております。しかしながら、いまだに上場企業約3,700社のうち約2,500社が監査役会設置会社ですので、監査役制度をガバナンス上も整えておく必要があると思います。特に最近、監査役の任務懈怠と思われるような事案が起きておりますので、監査役により多く期待し、またより多く叱り励ましていくということは必要だと思います。

コーポレートガバナンス・コードの中では、監査役は自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、というくだりがございまして、これには監査役は大変励まされたわけですが、やる気のある監査役がさらに力を振るうためには、まだまだガバナンス・コードの充実が必要だと思いますので、幾つか提案をしたいと思います。

まず1つは、監査役を選任についてであります。これは原則3-1の中で、監査役も含めた選解任と指名についての説明をせよということになっておりますが、監査役については指名について明確な規定がございません。会社法上はしっかりとした規定になっておりますが、実際は監査役を選任するのは経営者が主導しています。会社法上は同意権がありますが、同意しない例は稀です。また株主総会における陳述権というのがあるわけですが、行使された例はほとんどありません。そういう意味では、選任のプロセスに監査役は関わっていません。

私の提案としては、監査役候補者の選任は監査役会の責任において行うこと。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というようなことを何らかの形で表現していただきたいと思っております。

次に、監査役が指名委員会をはじめとする任意の委員会へ参加するというところであります。経営者のみならず監査役自身も、監査役の職責は法的妥当性の監査であるという狭い解釈に陥っていることがございます。これが某電力会社の不祥事の原因になったかと思うんですけれども、よりよいコーポレートガバナンス体制のためには、任意の委員会のメンバーに監査役がなるということは、ガバナンス上も望ましいものであると思います。コーポレートガバナンス・コードでは、補充原則4-10①で、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・報酬委員会などと記載しておりますが、さらに重ねて、独立社外取締役の適切な関与・助言を得るべきであるとしておりますが、これを表面的に解釈すると、委員会は社外取締役が正メンバーであるべきだと読まれてしまうわけですが、監査役は社外取締役より社内の事情に通じておりますので、ガバナンスとカリスママネジメント、あるいは内部統制についての知見を委員会で大いに発揮できると思います。補充原則4-10①についての書きぶりを考えるべきではないかと思っております。

さらに、投資家との対話への監査役の参加です。昨年行われたスチュワードシップ・コードのフォローアップ会議で述べましたが、株主との対話については、社外取締役に加え、社外監査役も応じるべきではないかと思っております。これは今、補充原則5-1①で、株主との実際の対話の対応者については、経営陣幹部または取締役(社外取締役を含む)が面談に臨むというふうになっておりますが、ここも社外監査役も含めていただきたい。監査の観点から投資家との面談に臨むということも必要だと思います。

<第22回 12月8日>

次に、前回の会議で社外取締役が過半数になると、監査役会設置会社という機関設計自体の否定になるという意見がありましたが、私は社外取締役過半数という要請は、日本に根づいた監査役会設置会社という優れたガバナンスモデルを否定するものではないと思います。

ただ、海外の投資家にとって監査役制度は非常に分かりにくいので、理解を得やすくするためには、グローバルに分かりやすい社外取締役による効率性ガバナンスと、日本独自の監査役による適法性ガバナンス、この両方を兼ね備えた、いわゆるデュアルモニタリングの監査役会設置会社をプライムとして認めるというような発想であるべきだと思います。

そのためには、ガバナンス報告書で、いかに効率性を図り、さらに適法性を重視しているかということに記載する、こういう工夫をしていくことが必要だと思います。

私は、日本でまだ多数を占める監査役会設置会社が国際的にハンディを負い続けることなくグローバルに打って出られるように、社外取締役も確保しながら、デュアルモニタリング体制を整えて、プライム市場へという道筋を出せないかと思っております。

<第25回 3月9日>

守りといいますと、やはり監査役、内部監査部門を抜きには考えられません。これらを機能させるためには、彼らの独立性の確保が必要です。監査役の独立性については、会社法上は定められていますが、実際の運用となると、常勤の社内出身の監査役は役員人事の一環として社長が決めているのが実態です。これは事務局参考資料の27ページにございます。このように選任された監査役の中には、社長のほうしか見ていない人もいます。会社の経営者の方とか、会計監査人と話すと、監査役にはあまり期待できないんだよねという声も聞きます。そういう意味では、監査の信頼性、と同時に、監査役の信頼性の確保も必要ではないかと思えます。

<第26回 3月31日>

次に、監査の信頼性の確保に関しまして、監査役の独立性について様々な意見を述べさせていただきましたが、監査役は会社法上、大変大きな権限を持ちながら、権限を十分行使していないのが現実であります。行使しないから監査役の独立性が軽視されるのか、その逆なのかは鶏と卵の関係と言えます。監査役はコーポレートガバナンスの重要な担い手の一人です。今回コードに、監査役も取締役と共に投資家との面談に臨むことを基本とするよう示されたように、積極的にガバナンス改善に取り組む姿勢を示す必要性を痛感しました。

最後に、これはこのフォローアップ会議と関係がないかもしれませんが、この会議参加して感じたのは、現在の日本のガバナンスの機関設計、監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社という3つの機関設計の一本化を検討する時期に来ているのではないかと感じたことです。ガバナンス・コードの浸透が進んだことに加えて、ガバナンス・コードの検討過程で、取締役の過半数を社外にすべきという議論が出ました。また、取締役のスキル・マトリックスが充実して、社外役員人材の充実が今後本格化すると予想される状況であります。こうしたガバナンス環境の変化を踏まえまして、ガバナンス・コードが適用される上場企業の機関設計について、会社法の改正をぜひ御検討いただきたいと思います。

【参考⑧ CGS研究会報告書、発言(武井委員、富山委員)】

■経産省CGS研究会「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(案)」

監査役関連の記述・委員発言

●武井委員の熱弁

「結論から申し上げますと、内部監査部門を含む内部統制部門と監査役との連携について、「監査役は、監査委員会や監査等委員会における内部統制部門との連携とは異なる連携関係を、内部統制部門との間で構築する必要がある」という結論はおかしい。こうした監査役会は監査委員会や監査等委員会とは異なるという議論の根拠として会社法の解釈が持ち出されることが多い。私はそうした解釈は支持していないのだが、監査役は基本的に業務執行者であってはならないのだから、内部監査部門といった業務執行側の人に何か調

査の指示とかを出してはならない、あたかも業務執行側の人と協働して何かをしてはいけない、などといった古い議論が見られる。だから、監査役の古い本とかを見ていると、「監査役は一人で調査とかをやれ」とか、この一人でやれというのが独任制であると誤解している人すらいる。そんな、一人の人が上場会社の全体を何でも見られるはずないわけで、こうした議論なり解釈論は、いたずらに監査役会設置会社における守りを弱めているだけである。そこで平成 14 年の指名委員会等設置会社の創設のときに、監査担当役員である監査委員会と内部監査等の内部統制部門との協働関係という仕組みが入ったので、それは同じ非業務執行役員・監査担当役員である監査役でもできるでしょう、やるべきだと。そういう意味での協働がすでに監査役監査基準でも随所に規定されている。」

「第三に、先ほど 12 ページの常勤監査役の報酬を誰が決めているのかという話だが、日本では、監査役協会とかの調査でも、常勤監査役の報酬は極めて低い現状にある。企業によるが、例えば業務執行役員が数千万貰っているところで、平気でその 10 分の 1 の数百万の常勤監査役の方もかなりいる。そうなると、10 分の 1 の仕事でしかない人しかならない。これはさきほどの富山さんの話にもつながる話である。アメリカだと相応の上場会社であれば 2,000 万~3,000 万は貰っている。アメリカの場合、監査の担当役員の方は仕事をした量によって報酬が変わるのだけれども、少なくとも欧米に比べて日本の常勤監査役の報酬が低過ぎるので、常勤の方にはそれなりの報酬を払うべきである。特に常勤の方というのは、社外役員と業務執行役員との間を繋ぐ中間の結節点としてとても重要な役割を果たす。付加価値の認識と報酬額とは鶏と卵であるが、そういう方に、会社としてはもっと付加価値を認識して、もっと報酬を払うということも書いて良いと思う。」

「第四に、13 ページの第三者委員会のところは、……、本来であれば、業務執行の利益相反の解消のためにわざわざ会社法制度で強制的に設置されている非業務執行役員が担当すべき話である。監査役協会の議論でも、監査役監査基準、監査委員会監査基準、監査等委員会監査等基準においてすべて共通の整理を行っており、たとえば監査役ならば監査役監査基準 27 条において、「自らに明白な利害相反がない限り、監査役が自ら委員会を立ち上げるべき」と規定している。まず執行側に利益相反がなければ執行側がやっていることをみていれば良いと。でも、執行側に利益相反が懸念される場合には、独立社外役員等の非業務執行役員が委員長になって立ち上げますということが明記してある。日本の現状では、独立社外役員という選択肢を簡単に消してしまって、外の第三者委員会がやってしまうというおかしさがある。簡単に独立社外役員などの非業務執行役員の選択肢を消してしまっている一因は、上場会社の 7 割を占めている監査役会設置会社がマネジメントモデルになっていることによって、重要な業務執行をすべて決めている取締役会になっていることのイメージから、独立社外役員などの非業務執行役員も全部、原告席でなく、被告席に回されてしまっている。そもそもそれがおかしくて、監査役協会のほうの整理はそういう意味で、非業務執行役員自身に明白な利害関係がない限り、その独立社外役員は委員長を務めて構わないと整理している。独立社外役員をより積極的に活用するという選択肢ももう少し強調するべきだと思う。」

●富山委員

「1 点目は、先ほどの太田さんの提出資料の 1 つ目は、これはこのとおりだと思っているのだが、実際仕事をしていた、常勤監査役とか常勤的にいる監査委員の人はやはり大事だ。だいたい社内の人になっているのだが、やはり大多数は、ありていに言ってしまうと、一定以上偉くなり損ねた人なのだ。お疲れさまでしたポストになっているわけだ。経歴を見ても、ずっと営業をやっていましたみたいな人しかいなかったりする。そうすると、なってから急に、会計学を勉強してますみたいな人がざらにいたので、これは正直言ってやはり辛い。この辺はまさに、太田さんがすごく苦勞されてきて、いろんな努力をされてきたところではあるのだが。私は、これをもっと発展させて、社内常勤監査役の地位はもっと高くあるべきで、まさに経営幹部の登用というか、ゴールだと思っている。内部監査ラインや内部統制ラインから来た人が目指すべきは、社長ではなく、むしろ社内常勤監査役である。要は、社内常勤監査役がその世界のチーフである。会社法上は、それに近い構造になっているわけなので、この点をやはりもっと積極的に打ち出していった方が良いと思う。逆に、日本の会社では、あいうラインに乗った人が、おれは出世コースから外れちゃったみたいな雰囲気があるのだが、それは少し違うのだ。何故こんなこと言うかという、やはり社内常勤の人の方が圧倒的に情報を集められるし、グレイプライン含めていろんな情報が入ってくるからだ。やばい話がどこかの雑誌に書かれる前に早めに入ってくるわけだ。やはり実効性の議論をしているわけだから、その人の役割、使命感というのはものすごく大事で、インセンティブを含めて、ここはもう一つ、さらに突っ込んでも良いような気がしている。これはガイドラインなので、

法律的な堅いことを言わなくて良いので、大事なかなと思っている。」

【神田座長】常勤監査役はおっしゃるとおりだと思うのだが、制度はともかく、常勤監査役の指名・報酬というのはこの研究会では全く議論していないのだが、実態としては誰が決めているのだろうか。

【富山委員】「私が知っている範囲だと、何となく執行部から案が出てきて、それで決まっているケースがほとんどだと思う。ただ、すごく真面目にやっているところには、監査役会と報酬委員会とで結構ネゴして決めているケースもある。監査役会の方から上げてくれという要求があったので、中身が変だったら拒否したが、ごもつともだと思ったときに一度上げたことがある。社外取締役との均衡の問題とか、もっと働いて欲しいという考え方を報酬委員会の側も持っていたので、もっと役割を重くしましょうということで上げたことがあって、そのときは執行部主導ではなく、むしろ監査役会と報酬委員会との間でやりとりをした。だから、これはケース・バイ・ケースだとは思いますが、おそらくほとんどは執行部側からふあつと出てきて、それを追認しているケースが多いと思う。」

●経産省CGS研究会「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」

(注での補足)

注 57 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。

65 社外監査役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べきとの指摘があった。

■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。

【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】

(会社側)

・当社取締役会においては、5月22日に定時株主総会での会社提案の役員候補者を決議し公表すべく準備を進め、監査等委員の候補者についてはすでに監査等委員会の決議による同意を得ていたにも関わらず、同日の取締役会の直前に突如として開催された臨時監査等委員会にて、北野監査等委員は司元名誉会長

の代理人弁護士が所属する法律事務所が作成者と表示された資料を回付し、従前の監査等委員会による同意を撤回し、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。

・5月22日の取締役会で、当初、片岡監査等委員はこの新たな監査等委員の候補者を紹介した人物の氏名は回答できないと頑なに拒絶していたが、最終的には、司元名誉会長の代理人弁護士が所属する法律事務所の弁護士が紹介者であることを明らかにした。

(監査等委員会側)

当社監査等委員会は、以下の理由で会社提案の監査等委員である取締役候補者を決定した。提案理由及び候補者の略歴等は、監査等委員会による会社法第344条の2第2項に基づく監査等委員である取締役の選任に関する請求書の記載をそのまま掲載している。

(1) 当社監査等委員会による提案理由

当社の取締役会は、海外子会社による海外公務員への贈賄事件に関して不適切な対応を行い、また創業家出身の役員に対する過度な忖度がなされるなど、CGの欠如が重要な課題となっている。このような状況を打破するためには、企業統治に関する専門的知見を有する新たな人材を起用することはもちろん、当社の経営陣との一切の馴れ合い、妥協を排除するため、これまで当社の経営陣と一切の関係を有さない人材を起用することで、外部からの目線において、CGの抜本的な改革を実現する必要がある。この点、検事及び弁護士として、CG分野における幅広い経験と知識を持つ菅弘一氏は最適な人材であり、当社の監査等委員である取締役に選任することを提案する。

(2) 候補者の氏名、略歴等 略

【参考⑩ 良心的学者の「常識論」、近年の変化(高橋教授)】

●高橋均教授「企業統治と監査役制度の活性化」一橋法学(2009年3月)

3.その他の課題(1)監査役の権限強化(監査役選任権、会計監査人選任権・報酬決定権)

監査役機能を最大限発揮するために、監査役の権限を更に強化することも検討すべきとの意見もある。例えば、監査役の人事が代表取締役に掌握されている点を緩和するために、現行法において、監査役の選任に対して付与されている監査役の同意権を、監査役自身の選任権とすべきというものである(48)。監査役の同意権の場合においては、少なくとも、監査役の選任の原案を作成するのは、代表取締役であり代表取締役が選任した監査役候補者を監査役が覆すことは、現実問題では困難であろうという理由からである。確かに、代表取締役が自らに都合のよい監査役候補者を選任し、その候補者を監査役が不同意とすることが叶わず結果として株主総会で正式に選任されたとしたら、監査役機能は弱体化するであろう。

しかし、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。現任監査役が監査役候補者を発掘し、次期の監査役候補者として選任したとしても、結局のところ、代表取締役の承認が得られるかどうかは別である。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なれば、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。問題の本質は、むしろ入口である監査役の選任の際よりも、監査役の退任後の処遇に左右される現実を考えると、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らうか。

●高橋均教授「取締役会改革と展望」商事法務NO.2023(2014年2月5日)

わが国における監査役設置会社の企業統治の法制度は、取締役会と監査役(会)の並列を特徴とするところ、商法改正の歴史をみると、取締役会の改革には基本的に手がつけられず、その代替として、もっぱら監査役(会)制度強化が行われてきた。特に上場会社における監査役会制度は現在の到達点であり、監査役の監査機能の強化は、ほぼ出尽くした感がみるとの評価がある。したがって、さらなるガバナンスの実効性を図るためには、取締役会制度の改革に目を向けざるを得ないと考えられる。(注九)

(注九) わが国には監査役制度が存在するが、監査役による(代表)取締役の職務執行の監視機能について、監査役に人事権(監査役自らの人事権や代表取締役の選定・解職決定に直接関与する人事権)がない中で、その実効性に疑問を呈する意見は、研究者・実務家双方に根強く存在する。

このような主張も踏まえて、会社法制部会においても、監査役が代表取締役の選定および解職について関与するとの論点が審議項目に掲げられたが、「監査役が業務執行の決定に関与することとなる」、「社外取締役が担えば良い」等を理由として、会社法制部会の多くのメンバーから消極的な意見が出されたことから見送りとなった。

もっとも、監査役の人事権に関連して、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」)。

【参考⑩協会提言6. おわりに】

日本監査役協会提言「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—」

6. おわりに

アンケート調査においては、選任及び報酬決定のプロセスとも現行の制度で問題ないとの回答が大半を占めたが、実務実態としては、選任及び報酬決定のプロセスとも法制度が意図した独立性の確保が十分に機能していないのではないかと懸念される結果も多く、自由記載においては、独立性の確保が不十分であることに対する不満の声も数多くあった。この結果をどのように解釈するかは、必ずしも容易ではないが、問題なしとして片付けられるような状況ではないと感じる。

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。監査役等に与えられている大きな権限には責任が伴うことを自覚する必要がある。昨今の第三者委員会調査報告書では、監査役等に対する責任を論ずるものは必ずしも多くはないが、そのことをもって責任を果たしていると考えのではなく、監査役等として何が期待されているかを真摯に考え、日々の業務に取り組むことが重要である。

また、人材育成も監査役等の監査品質の向上には欠かせない課題である。人材育成については、コーポレート・ガバナンス・システム研究会(第2期)報告書では、社内登用の場合に、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があることに加え、人材育成や人選において、役割認識・意欲や専門的知見について配慮すべきである旨が言及されている。監査役等の人材育成は、本報告書の主要な検討テーマである監査役等の選任プロセスに関連したテーマであり、今後の最重要課題の一つとして認識すべきである。

以上