

# 戦略監査とは何か？（第3弾）

～企業の攻めの領域に

監査役としてどのように取り組むべきか～  
（第1弾、2弾の総括と問題提起）



ゲスト講演者

東京大学未来ビジョン研究センタ教授 仲 浩史氏

問題提起者

キオクシアホールディングス（株） 常勤監査役 森田 功

コーディネーター

元日本オキシラン(株) 常勤監査役 板垣 隆夫氏

# 第244回 監査実務研究会 概要

日 時 1月18日(月) 14時～17時

開催形式 オンライン(Zoom)のみ

テーマ 企業価値向上・創造に関わるリスク（攻めのガバナンス）に対する監査役の対応

- ① 戦略監査第3弾 企業の攻めの領域に監査役としてどのように取り組むべきか。
- ② （ゲスト講演）企業価値創造のためのESG投資の進化と攻めのガバナンスの強化  
～内部監査部門の関りと監査役等への期待～

ゲスト講演者 東京大学未来ビジョン研究センター教授 仲 浩史氏

問題提起者 キオクシアホールディングス（株） 常勤監査役 森田 功氏

コーディネーター 元日本オキシラン(株) 常勤監査役 板垣 隆夫氏

過去2回「戦略監査」というテーマで、「監査役等は、いわゆる「守り」の領域のみでなく企業価値を創造する本業において、どのように関わるべきか」を検討してきた。今回の発表では、初めに、その内容を総括したうえで、ゲストとしてお迎えした仲教授にご講演をいただく。さらに、出席者の皆様と監査役等の立場で意見交換を行ない。今後の活動の参考にしたい。

# 第244回 監査実務研究会の流れ

## [1] 今回の発表概要（森田）

(1) 過去2回の発表内容のおさらい

(2) 「戦略監査(第1弾、第2弾)」を通したポイントと問題提起

(3) 一番言いたいこと

（経営）戦略への監査役に関わりは、必然である。ただし、各社状況等は様々

- 監査役に関する議論が少ない以上、監査役自身が、具体的な関わり方を考え、決めることが関わりの第1歩
- 課題は何か？

## [2] 仲先生より、企業価値創造のための、ESG投資の深化と攻めのガバナンスの強化のご講演

- ESG投資等、（経営）戦略に対する監査役の関わり
- 立ち位置の異なる内部監査部門との連携
- 監査役の関わり

## [3] 仲先生を交えた貴重な機会を役立てること

（経営）戦略等、企業価値を高めるためのいわゆる「攻めの経営」に

- 監査役としてどのように取り組むべきか？
- 課題は何か？

等について、問題提起を行い、仲先生、参加者の皆様と積極的な意見交換を行うことにより、今後の監査役活動の参考にすること

注記）具体的な監査手法等には言及しません

# 第244回 監査実務研究会 時間配分

日時 1月18日(月) 14時～17時

開催形式 オンライン(Zoom)のみ

全体紹介 … 14:00 -14:10

元日本オキシラン(株) 常勤監査役 板垣 隆夫氏

前半

(1) 発表及びご講演 …① 14:10 -14:50 ② 14:50 -15:20

テーマ 企業価値向上・創造に関わるリスク（攻めのガバナンス）に対する監査役の対応

① 戦略監査第3弾 企業の攻めの領域に監査役としてどのように取り組むべきか。

キオクシアホールディングス（株） 常勤監査役 森田 功

② （ゲスト講演）企業価値創造のためのESG投資の進化と攻めのガバナンスの強化  
～内部監査部門の関りと監査役等への期待～

東京大学未来ビジョン研究センタ教授 仲 浩史氏

(2) 休憩（10分間） … 15:20 -15:30

後半

(3) 仲先生を交えた、参加者との議論意見交換 … 15:30 -16:45

(4) 全体講評（仲先生） … 16:45 -16:50

# 今回の発表内容の目次及び構成

| 項目                                                                                                                                                 | スライド頁                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. はじめに<br>(今回の発表の趣旨)                                                                                                                              | … 6 -                               |
| 2. 戦略監査とは何か？～監査役に関わりについて～<br>(1) 第1回のポイントのおさらい<br>(2) 第2回のポイントおさらい<br>① 経営監査とは？<br>② 戦略監査とは？<br>(3) 発表後のアンケートから一部紹介<br>(過去2回の発表資料からの抜粋なので、簡単に振り返り) | … 8 -<br>… 14 -<br>… 26 -<br>… 35 - |
| 3. 第1弾、第2弾を通したポイントと問題提起<br>(後半の意見交換の参考として)                                                                                                         | … 37 -                              |

**重要**

注記) 頁数が多いので、ポイントと考えているページにマークを付けました。

# はじめに（今回の趣旨） -1

## 過去2回の発表において

「監査役は適法性は当然として、妥当性の中でも監査の最上位と考えられる「経営戦略」事項の監査に対しても、監査役として関わるべきである。ただし、その方法や深さは、様々な状況を考慮して、自身で定めなければならない。」

一方

## 世の中の監査役の関わりの実態が依然としてよくわからない？

- ① 業務監査にしても、会計監査にしても、適法性中心に確認していればよい
- ② 「経営監査」といっても、実は、「誰が」、「何を」、「何のために」が曖昧（人により異なる）  
財務諸表等、会計面では
  - 会計監査人との連携により、会計監査人経由で結果の相当性を確認している
  - 自ら、結果の適法性を中心にチェックしている
  - 自ら、適法性のみならず、結果の整合性、妥当性を含めてチェックしている
- ③ 「（経営）戦略監査」
  - 監査役の範疇ではない
  - 経営戦略事項に関しては、取締役、執行幹部で十分に協議されていること確認している
  - 監査役として、戦略事項を妥当性（自分で納得できるか？）まで確認している
  - 疑問を持った場合は、取締役会に限らず、これを確認するようにしている
  - 「経営監査」として、助言も含めて、当たり前の事としてできている

## はじめに（今回の趣旨）-2

より具体的な実例を中心にして、第3弾として先に進めるためには

過去2回の発表を受けて、「戦略監査」というとよくわからなかったが「経営監査」であれば、今もやっている、当たり前のことなので、より具体的な実例を議論したい 等意見がある一方で、実質上難しいというアンケート結果もあり……

- ① アンケート等の実態調査 （例）参加している方々の実態の把握
  - ② 経営戦略事項の監査を行っている監査役の方への個別ヒアリング 等
  - ③ 踏み込むべきかもしれないが、そこまで踏み込めていない方々へのヒアリング 等
- を行わないと単独で先に進めるのは難しいと考えていた。

### 第3弾として

今回、仲先生から、私のテーマにふさわしいご講演に加えて、議論にも参加いただける機会を得たことから、私からは、過去2回の問題提起を総括するにとどめ、そのうえで、皆様との意見交換を通して、今後の進め方を検討してみたいと考えています。

### お詫び

第3弾として、より具体的な事例紹介を期待されていた方々には申し訳ありません。

## 2. 戦略監査とは何か？～監査役の関わりについて～

### (1) 第1回のポイントのおさらい

第1回発表資料から

### (2) 第2回のポイントおさらい

- ① 経営監査とは？
- ② 戦略監査とは？

## 2. 戦略監査とは何か？

### ～監査役の関わりについて～

### (第1回) のポイントのおさらい

主な参考文献等

- (1) 月刊監査役 「今さら聞けない内部統制入門講座」 全12回連載  
神林 比洋雄氏 No.687(2018/10/25) – No.699(2019/9/25)
- (2) 監査セミナ 「内部統制の基本と課題」～次世代の内部統制を目指して～  
神林 比洋雄氏 (2019/9/2)
- (3) 監査実務研究会 「監査役としてERMをどう捉えるか」  
丸山 景資氏 (2019/12/19)

# 2. 戦略監査とは何か？～監査役の関わりについて～

## 「攻め」と「守り」を今改めて考える



「攻め」と「守り」のガバナンスとは？ 監査役の関りは？ 漠然とした理解を整理する。

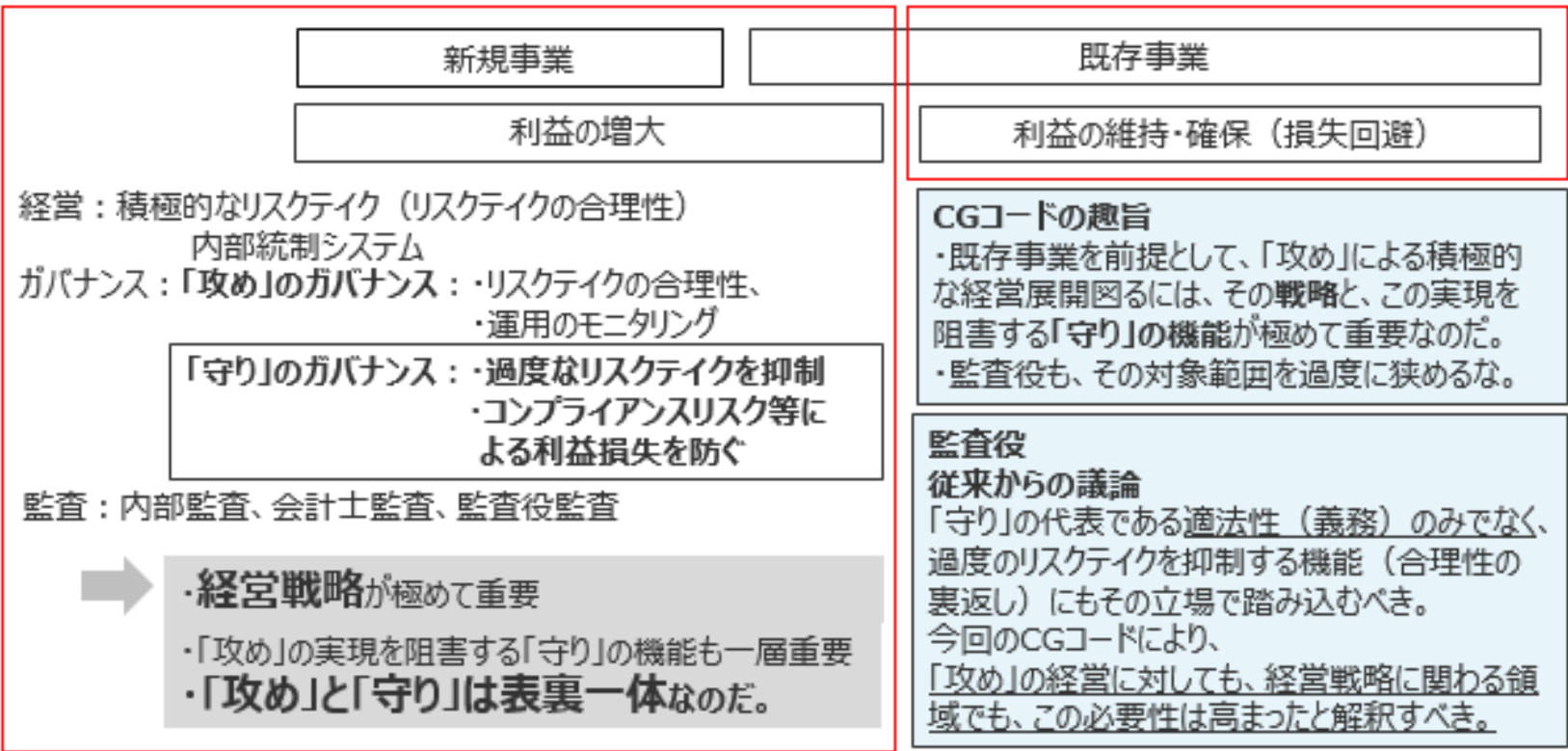
特にCGコード以降、「攻め」に対する姿勢強く、かつ、監査役に対する要請も明記された。このある「守り」の象徴である監査役とはどうあるべきなのだろうか？

改めて、漠然と理解していたことを改めて、自分なりに整理してみる。

### 企業の「健全で持続的な成長（企業業績の維持、向上）のために～

「攻め」の経営

「守り」の経営



# 「戦略監査」と監査役の関わり（まとめ） 1/3

## 「経営戦略」とは

企業が（短期のみではなく、中・長期にわたって）持続的に成長を果たすための方策、具体的には、継続して利益を確保し続けるための方策で、一般に、既存事業を前提とした事業戦略と、M&A等の新規事業参入や、事業再編等の会社戦略に2分される。

## 「監査役戦略監査」とは

- ① 取締役会が行う重要な意思決定としての経営戦略を、取締役の職務執行の視点で、監査すること。
- ② 必要があると認めたときは、監査役は、取締役に対し意見、助言を行うこと。

## 「監査の視点」

- ① 意思決定内容が、取締役会に付議され、議論を含めた決議が行われていること。
- ② 内容が法令、定款に従っていること。
- ③ 取締役に対する「経営判断原則」に準じて、内容、プロセス等が、一般的に見て合理的であること。  
（その判断が、会社の将来の利益確保に結び付くことを、納得できること・・・ストーリーレベル）
- ④ 自社の事業状況、経営状況、その他、計数情報を踏まえて、意思決定内容が合理的であること  
注記)
  - ① 経営戦略決定は、最重要な意思決定項目であり、この確認は、すべての監査役の監査対象
  - ② 戦略事項であっても、この確認は、すべての監査役の監査対象

注記）健全で持続的な企業の成長のためには、積極的なリスクテイクを伴う「攻め」の経営戦略が重要。この合理性を保証する、もしくは「守り」の視点でこれを牽制するガバナンスとのバランスが大切。CGコード原則4-4に記載されているように、監査役が妥当性監査の中でも最上位のこの領域に建設的にふみこむとは問題ない。・・・実務家の大勢意見だろう

# 「戦略監査」と監査役の関わり（まとめ） 2/3

## 補足事項

### 1. 監査役の戦略監査への寄与について

監査の視点の①及び②は、すべての監査役の義務であり、視点③及び④は、いわゆる妥当性監査でも、内容としては、最上位に位置するもの（内部統制システムでいえば、業務の効率性、有効性を攻めのガバナンスの視点でとらえたもの）であるが、CGコードを中心にした投資家、株主の要求、監査役監査基準でのあるべき姿を考慮すれば、監査役として、法的な義務のみでなく、その内容そのものに対して、関心を持つとともに、必要であれば、意見、助言を表明することは、望ましい。（特に、親会社、上場企業等）

### 2. 監査役の立ち位置

監査役による「戦略監督」（内容に対する是正、指示はできない）にならないように留意することが重要

- ① 具体的には、取締役の職務執行監査の視点で行うこと
- ② 建設的な意見であれば、必要であれば、積極的な意見、助言を行うことは問題ない。

### 3. 監査の視点

取締役であれば、レベル③は必須で、監査役でも、経営上の知見、常識があれば、社外取締役と同じレベルで判断可能な場合が多い。

レベル④に対しては、取締役、監査役ともに、③に比べて、知識、経験を踏まえた専門性が要求される領域。場合によっては、社外取締役よりも、社内事情に精通した常勤監査役であれば、社外取締役よりも、深く理解できる可能性あり。

### 4. 責任論

監査役の意見を聞いて損失が発生した場合の責任論。レベル2であれば、取締役同等の経営判断原則準拠なので問題ないが一般的な見解。レベル3以上に対しては、あくまでも意見、助言で決定権は取締役会とのスタンス（森田）

### 5. 意見表明に対して

取締役会での意見表明の前に、事前に、執行側幹部等との直接ヒアリングで、必要な意見を表明することが望ましい。仮に、懸念がある場合には、事前の社外取締役との意見交換も有効か。

# 戦略監査のレベルと監査役の関わり 3/3

## 戦略監査のレベルとは？ 監査役は、どこまで入り込むべきか？ 入りこめるか？

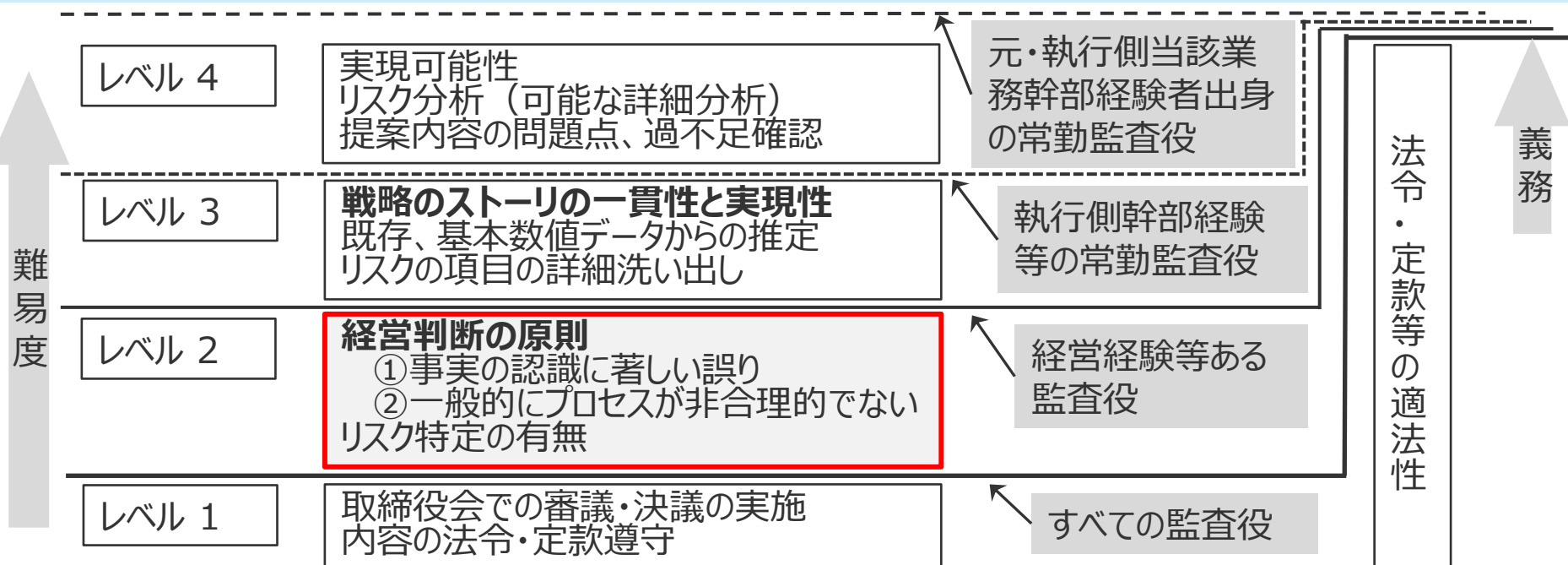


図 （経営）戦略監査のレベルと監査役の関わり

### ● レベルに対するコメント

- レベル1・・・すべての監査役の義務
- レベル2・・・努力義務で、経営経験等ある常勤監査役であれば、社外取締役の判断レベル
- レベル3,4・・・社内業務、リソース等の状況、専門性等が必要なため、望ましいレベル

### ● レベル2以上に踏み込む場合の注意事項・・・（攻めの監査の究極の戦略監査への関与）

- どこまで踏み込むかは会社の種類、状況他、様々。監査役自ら決めなければならない。
- 取締役会の前に、執行役員等とのヒアリングにより、内容を事前に確認し、疑問のみならず、意見、助言等は、その場で行っておくことが大切（理解と取締役会での混乱を回避するため）
- そのうえで、意見等あれば、事前に、社外取締役等との意見交換も重要

# まとめ 今回の内容を総括すると

## 1. 監査役の妥当性への関わり。

- 実務上は、例えば、CGコードを論拠として、適法性監査限定論や妥当性監査肯定論自体は、もはや時間の無駄。明らかな社会の要請である。
- どのレベルまで、関われるかが重要。関わらないという判断を含めて、そのレベルは、様々な状況、環境等を考慮の上で、決めるしかない。  
⇒ 「重要なことは、自身の物差しを持つこと」
- 各社判断内容に対しては、最低限、経営判断の原則レベル
- 関わりに関しては、いくつかの留意点を考慮する。

## 2. 戦略監査とは？ ～監査役との関り～

- その定義、監査役のとして関わるべきか？ 関われるかの視点で整理した。
- いわゆる妥当性監査の中でも、難易度が高い項目かもしれないが、基本的な考え方は同様
- 戦略の合理性を確認するための手法をして「戦略の5C」のアプローチを紹介  
⇒ 一般的な経営等の知見があれば、監査役でも、使える手法だろう。  
趣旨を理解すれば、戦略監査のみならず、妥当性監査でも有効
- 「さらに、一段上の監査レベルを求めるには」には今回は立ち入っていない。
- 金融庁からは、会計監査人の戦略への関わりを検討開始することが報道された。  
⇒ 今後、監査役にとっても、監査役の関わり方の議論が活発になってくるだろう。

## 3. その他

2年の経験ではあるが、漠然と理解していた内容を改めて整理することによって、理解が深まるとともに内容によっては、新たな見方ができた。

## 2. 戦略監査とは何か？～監査役の関わりについて～

(1) 第1回のポイントのおさらい

(2) 第2回のポイントおさらい

① 経営監査とは？

② 戦略監査とは？

## 4. 経営監査とは？

経営監査って、具体的には、どういう意味？  
内部監査部門との関わり等

主な参考文献等

(1) 「企業不正の予防・発見と内部監査」 同文館出版

第4章 「グローバル・ベスト・プラクティスからみた内部監査の課題」

谷口 靖美氏 87(2018/10/25) – No.699(2019/9/25)

(2) 月刊監査役 (2019/6) 「監査役と内部監査人は何を連携するのか」

柿崎環氏

(3) 2019/6/13 監査技術ゼミ「ガバナンス改革の最新動向等」から、一部抜粋

板垣 隆夫氏（内部監査の高度化等）

(4) 「社外取締役 監査役の実務」 同文館出版

- 第6章 企業価値創造に資する経営モニタリングと独立社外取締役・監査役の役割

- 第7章 経営の重要場面での独立社外取締役・監査役のモニタリングと基礎知識

箱田 順哉氏・安田 正敏氏

(注記) (4)は、監査役の具体的な取り組みを記載した数少ない文献？

## 4-1. 「経営監査」とは？

## きっかけ

第1回を終え、「戦略監査は、経営監査の最上位」と考えたものの、比較的一般化している「経営監査」でも、人により、その定義やアプローチが違ような印象を持った。

「そもそも経営監査って何？」と改めて思い、板垣氏に質問、板垣氏を含むいくつかの参考資料をいただく。

わかっているようで、人によって、意味が異なる経営監査

参照資料は、主に、攻めのガバナンスを含めた内部監査の高度化に関するもの

監査役に対する議論は少ないが、本質的には、戦略監査そのものであり、かつ、監査役にとっても、将来的な課題になるだろうことからポイントを整理してみることにした。

## 「経営監査」にからむ5つの論点と個人的な理解

- (1) 「経営監査」の定義、課題は何か？
- (2) 「経営監査」は誰のため？                  社長、経営陣、取締役会、ステークホルダ？  
                                                            誰がやる？                  監査役等、内部監査部     ？
- (3) 「内部監査の高度化」について
- (4) 「経営監査」に対する監査役の関わり、立ち位置                  内部監査部との関係
- (5) 海外では、「経営監査」という用語はない。                  海外では、内部監査人のミッション
- (6) ここから、得られる私見等

## 4-2 「経営監査」とは？ 誰のため？ 誰がやる？

重要

日本における「経営にかかわる監査」の伝統的なイメージ

- ガバナンス視点での経営に対する監査 … 監査役
- 経営者の目線での内部統制の監査（社長の配下として） … 内部監査部門



内部監査の高度化に伴い、従来の「業務監査」との違いを明確に、かつ、「経営に資する内部監査」を意識するために、日本では、「内部監査」から、「経営監査」に変えた企業があった。（T社も）



海外から始まった時代の要請をふまえた変化 ⇒「内部監査の定義の変化（対象拡大）」

- 「内部監査の高度化」 ⇒「経営に資する監査」（不正・不祥事等の「守り」のみでなく）
- 「経営者不正」 ⇒「内部監査人の経営者からの独立性」



### （企業研究会（注） これからの経営監査を考える会による定義

「企業の内部者が、当該企業の最高経営者層または、取締役会などのために、当該企業の内部統制、リスク・マネジメントおよびコーポレートガバナンスの状況についてステークホルダに対する経営責任が果たされているかどうかを客観的に判断し必要に応じて改善提案を行うとともに、改善提案実行のための協力をする行為である。」

（注）（約10年前）板垣氏が幹事を務めておられた他業種からなる約50人の内部監査部門責任者による研究会

## 4-3 「内部監査」と「経営監査」の定義について

### 内部監査の定義（日本内部監査協会）

内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。



（注）（約10年前）板垣氏が幹事を務めておられた他業種からなる約50人の内部監査部門責任者による研究会

企業研究会 > これからの経営監査を考える会

これからの経営監査を考える会



### 当会合における『経営監査』とは

「経営監査」とは、企業の内部者が当該企業の最高経営者層または取締役会などのために当該企業の内部統制、リスク・マネジメントおよびコーポレートガバナンスの状況についてステークホルダーに対する経営責任が果たされているかどうかを客観的に判断し必要に応じて改善提案を行うとともに、改善提案実行のための協力をする行為である。

# 4-4 内部監査部門の「経営監査に対する進化」と監査役の関わり等

## 時代の要請を理解した有識者のコメント等の総括

「監査役と内部監査人は何を連携するのか」月刊監査役2019年6月号 柿崎環氏

### 1) 内部監査の二つの役割

- ① 業務監査を通じたアシュアランス機能
- ② 組織の経営活動に付加価値を与えるため、業務プロセスにおいて問題を発見すれば、その解決策を経営者に提言するアドバイザー機能

### 2) 米国の取締役会と監査委員が担うリスクマネジメントの監視と内部監査

- 戦略的リスクマネジメントに基づく中長期経営課題の検討にフォーカスされつつある。
- 従来のサイロ型ではない全社的な視点から行う対応を迫られている。(ERM)
- 監査委員会が果たす役割
  - ① 財務報告の信頼性やコンプライアンスの確保を目的とした監査機能
  - ② 将来の企業リスクを独立的な立場から評価し、経営サイドのリスク管理のあり方を監視するアプローチに変わりつつある。

### 3) 監査役会と内部監査人の連携におけるリスクマネジメントの視点（内部監査人への期待）

#### ● 内部監査人への期待

- ① 不正リスクの情報を監査役と共有することによるのみでなく
- ② 経営者不正など組織的には経営者に直属しながらも適切な監督機関（監査役等）と連携

- 取締役会の戦略的リスクマネジメントへの監督機能発揮のため監査役との連携を強化すべき。

#### ● 監査役への期待

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に対して、日々の業務監査に裏付けられた独立した視点からの評価や提言を期待できるのは、監査役だ。

## 4-5 内部監査部門と監査役の連携について

### 時代の要請を理解した有識者のコメント等の総括（添付参考資料等から）

テーマ：ガバナンス改革の最新動向～会社法改正、フォローアップ会議、CGS研究会等 板垣 隆夫氏

#### 「内部監査部門の社長と監査役等へのデュアルレポートライン」論（別府正之助氏）

単に報告するだけでなく、指示命令や監査部門長に対する一定の人事権も含む  
内部監査協会、数年前の監査役では少数派

#### ○デュアルレポート論に対する板垣氏提言

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。

#### ○大和総研横山淳氏 2019.4.25 「ガバナンス改革、次のテーマは？」

指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社なら、会社法上、内部統制システムの基本方針の決定権限を有することを根拠に、取締役会に内部監査から直接報告する仕組みを構築可能  
取締役会とは並列的に、別個に監査機関が存在する監査役会設置会社にとっては、難しい課題

#### ○山口利昭弁護士「ビジネス法務の部屋」2019.5.16

- 内部監査は「攻めのガバナンス」に必須なシステム（企業統治改革時代の「内部監査の在り方」）
- 内部監査部門が不正を見つける、といったことが本分ではなく、経営者の代理人として、
  - ① 中長期計画の実施状況を経営者がきちんと把握できるような体制が整っているのか、
  - ② 経営者の施策が現場でムリ、ムラ、ムダなく実施されているのか、もし問題があるのであれば修正で足りるのか、やり直すべきなのか、といったことを監査・報告する（経営監査）
- 正当な人事評価と社内キャリアパスとして尊重される

次ページへ

## 4-6 内部監査部門と監査役の連携について

### 時代の要請を理解した有識者のコメント等の総括（添付参考資料等から）

（山口先生続き）

- 「経営者に対する監視は監査役、監査等委員、監査委員が、その職務を補助すべき使用人を指揮して自分で行うのが適当であり、内部監査人はもともと補助者にしてはならない」というのがコーポレートガバナンス・コード時代の内部監査とされている
- 内部監査人の報告は取締役会に行うもの
- 「企業のアカウンタビリティ（説明責任の履行）に資する経営監査をどう構築すべきか」が重要
- 内部監査部門の進行形が全く議論されないのはとても残念

#### ○板垣さん ブログ投稿

個人的には同感です（森田）

- 経営監査は重要ですが、その在り方は様々な考えがあり、未だ未決着
- 「むしろ『攻めのガバナンス』に必須なシステムとみるのが企業統治改革時代の『内部監査の在り方』」とか、「経営者に対する監視は監査役等が、その職務を補助すべき使用人を指揮して自分で行うのが適当であり、内部監査人はもともと補助者にしてはならない、というのがC Gコード時代の内部監査」などと単純に言えるのかは正直疑問

#### ○森田感想

- 委員会設置会社等 → 監査委員は、直接でも、間接でも、内部監査部門を実質補助人に。  
（T社・・・会計問題以降、監査委員会の下に、内部監査部門を配置して、同時に、リスク担当執行役員が部監査委員の活動をサポートしながら、内部監査部門を管理）
- 監査役（会）設置会社 → 独立性を考慮すると、今の仕組みではデュアルレポートを含めた連携しか手がなさそう。であれば、本来、CGコード等で、義務付けられないのか？何が問題？

# 4-7 攻めの監査の高度化に関する現状、課題及び提言 -1/3

重要

ガバナンス改革のもと、ばらばらの議論で全体最適になるかの議論・施策展開が遅い。各社任せ

森田のイメージです

現状及び課題

具体的な施策の例

国（法務省）

会社法は、法的な責任を伴うので、様々な企業の状況等の違いを考慮した改定は、どうしても後追いになる。（○）

社外役員設置義務等

経産省・金融庁

金商法に加えて、実質に効果を発揮しているのは、CGコードや、プリンシプル等のソフトロー的な施策（○）  
対象が公開会社（△）（実行には規模感必要）

CGコード（○）  
各種プリンシプル（○）  
Comply or Explain（○）

専門家・有識者

これを盾にとつて、ここで境を引きたがる（変革を嫌う）、会社法規定は最低限の義務であることを誤解する多数の専門家（×）

取締役会  
（監査委員等）

各社多様化した構成（△）  
（執行中心／執行＋一部社外／社外中心の監督・戦略判断

社外取締役の実効性  
多様性（女性・外国人）

内部監査部門

各社状況・リソース等多様  
内部監査（CIA）あるべき動きの基本は世界標準であること  
**内部監査の高度化議論（○）現実とのギャップ（×）**

三様連携（○）  
ただし、高度化するための具体的な連携方法？

監査役

各社状況・リソース等多様（△）  
監査役監査基準での目指すべき方向性（○）  
**監査役の高度化議論（○）現実とのギャップ（×）**

→まずは、コミュニケーション  
**例）内部監査と監査役  
監査の全体としての実効性をあげるための議論が見えない。（×）**

外部会計監査人

会計不祥事 →最も厳しく管理、要求も厳しく（○）  
公認会計士協会 基準での規定と外部監査品質監査等（○）  
会計監査品質の強化（○）

KAM

現状・結果



**目標・方向性等は見えているのに・あるべき姿は見えているのに、実質的な進捗が遅い  
ERMではないが、サイロ的な議論で、全体議論と施策が見えない。優先度付け  
変革を嫌う有識者の存在 等々 →実質的な実効性は、企業依存（経営者）**

監査懇話会外秘

## 内部監査と監査役監査の高度化に関する懸念・提言等

### 現状の印象、懸念（これは正しいのか??）

本来のミッションを基にした高度化議論・・・結局は、それぞれの立場、支持団体を中心にするサイロ的議論になっていないか？

#### 1) あるべき高度化の方向性（「攻め」の経営への貢献）は内部監査、監査役監査それぞれの共通認識

本来の「守り」の機能である、経営者をサポートする内部統制システム等の監査（内部監査）や取締役会を頂点とした執行業務を含めたモニタリング（監査役監査）をベースにして、「攻め」の経営にどのように貢献するかという高度化に対しては、共通認識を持つ。

#### 2) 現実とのギャップ

多くの経営者、有識者の監査、内部監査、監査役に対する意識、考え方が以前と同じ？  
全社としての効率性、合理性等を考慮した資源配分、その他（例）このリソースでは今が限界??

#### 3) サイロ的な議論で、内部監査、監査役監査の強み、弱みを考慮した全体最適な議論が見えない。

#### 4) それぞれの建設的な議論を阻む、保守的な有識者、専門家の存在

#### 5) 各社状況が異なるため、トップダウンでの強制には限界あり。

#### 6) 具体的な変革は、企業任せ（経営者、内部監査人、監査役）

#### 7) 三様監査は、コミュニケーションとしては、当たり前になった。その具体的な実効性が重要だ。

## 内部監査と監査役監査の高度化に関する懸念・提言等

**提言** （偉そうに言えるだけの知見なく、あくまでもイメージ、疑問と理解していただいても結構です）

### 1. 内部監査のデュアルレポートをソフトローとして義務化する

（実際は、トリプル？ 社長、取締役会、監査役）

### 2. 三様監査の次ステップとして、内部監査と監査役の双方の強み、弱みをいかした実行上の分担を行う。

- 同じく「攻め」を含めた経営の貢献するという目標に対して、
  - ✓ 取締役会を含めた最上位の経営戦略判断をモニタリングできるのは監査役のみ？
  - ✓ 戦略事項の実効性をより深くモニタリングできるのは、内部監査部門では？
- ⇒ 具体的な分担を明確にして、これを共有すべきではないか？

### 3. 監査役と内部監査の独立性

- 単純に補助人にしてはならないということではなく、歯止めを考慮した実効的な案はないのか？
- 必要なら、法を変えればよい。（法は、あくまでも後からついていくもの）
- 板垣さんがおっしゃっている議論が必要とは、こういうことではないでしょうか？
- 建設的な議論の障害となる人を排除する。  
（逆に、どうすればよいのかに対して、答えはあるのか）

### 4. できないと言っているけど仕方ないので、各監査役は、当然の努力をする。

注）別府先生は、監査役時代に何かを会社に残せとおっしゃっていました。

添付する関連資料等を踏まえて、「経営監査」に対する理解・個人的な見解をまとめてみたい。

### [1]「経営監査」（経営を監査する）という言葉とその対象の「曖昧さ」のまとめ

#### (1)「経営」の意味

企業が経営目標を達成するためのすべての業務活動

（ガバナンス、戦略、オペレーション、結果、リスクマネジメント、リスクコントロール（内部統制）

#### (2) 経営を監査するのか？ 経営のために監査するのか？

- 取締役会等のガバナンスを目的とするもの？  
⇒社外取締役だけでは、限界あり。（監査役も、基本は、同じ）
- 経営者が、自らの経営のための仕組みとして持つもの？  
⇒内部監査部門は社長直下でよいのか？（経営者不正）

#### (3) 監査対象の曖昧さ

- 戦略に基づくすべてのプロセスの仕組み、運用の健全性・実効性を監査するのか？
- 財務諸表等、業績等の結果の妥当性にまで入り込むのか？
- 戦略事項を含めたすべての経営意思決定事項の妥当性にまで及ぶのか？

#### (4)「経営監査」は誰が行うのか？

- 内部監査部門
- 監査委員、監査等委員、監査役？

（注記）明確な定義がないので、話す相手により、混乱してしまうので、注意が必要。  
（「戦略監査」の定義以前に、一般的と思っていた「経営監査」も？）

### [2] 時代の要請と現状

(1) 時代の要請（2章 ERMで記載した内容）は明らか

(2) 一般的に言われている施策等（多数派かは別にして）

- 三様監査（監査役、内部監査部門、会計監査人）
- 内部監査の高度化（関連資料参照）
  - デュアルレポート ⇒ ①社長 + ②監査役）もしくは、  
（トリプルレポート ⇒ ①取締役会（社外取締役含む） + ②社長 + ③監査役）
  - 選任 キャリアパス、CIA等専門性、適正等  
議論はされているが、集約された議論は少ない状況か
- 監査役監査の高度化
  - 社外取締役との連携
  - 今後、選任基準等、具体的に議論されるべきという意見はあるが、公式な検討はほとんど行われていないのが問題。（残念なこと）

### (3) 現状

- 全体最適となる議論が難しい？  
（現状の個別の立場（取締役、会計士、内部監査、監査役等）を前提にすると、解を見いだせない??）
- 実質的な監査体制（設計）、監査対象（範囲）、等、基本、会社規模、条件（公開等）他、社外取締役（監査役）議論を除けば、各社一任？

2. 戦略監査とは何か？～監査役の関わりについて～

(1) 第1回のポイントのおさらい

(2) 第2回のポイントおさらい

① 経営監査とは？

② 戦略監査とは？

5. 戦略監査とは何か？

/ 戦略監査に対する監査役の関わり

## 「監査役の（経営）戦略監査」とは

会社の将来に関わる重要な「経営戦略」の意思決定及びその実行を監査役（の立ち位置）として監視、監査を行い、必要であれば助言を行うこと。

### （1）取締役会のガバナンスの実効性モニタリング（監査）

- ① 取締役会が行う重要な経営戦略の意思決定の妥当性を、取締役の職務執行の視点で、監査すること。
- ② 実行段階での結果が適宜、正確に取締役会に報告されていること。
- ③ 必要があると認めたときは、監査役は、取締役に対し意見、助言を行うこと。

### （2）執行側の戦略リスクに関する実質的な意思決定と内部統制の実効性のモニタリング（監査）

- ① 経営者を含めた経営陣の経営戦略に関わるリスク認識の妥当性を確認する。  
（リスク視点で仕組みとしてきちんと議論、認識されているか？ 認識したリスクの妥当性は？）
- ② 戦略リスクを許容範囲に収めるための内部統制が機能しているか？
- ③ いわゆる経営監査（内部監査）の領域かもしれないが、ここが機能しているかの監査及び助言も可能であれば可能。

注記1) 「経営戦略」とは

企業が（短期のみではなく、中・長期にわたって）持続的に成長を果たすための方策、具体的には、継続して利益を確保し続けるための方策で、一般に、既存事業を前提とした事業戦略と、M&A等の新規事業参入や、事業再編等の会社戦略に2分される。

注記2) 健全で持続的な企業の成長のためには、積極的なリスクテイクを伴う「攻め」の経営戦略が重要。この合理性を保証する、もしくは「守り」の視点でこれを牽制するガバナンス」とのバランスが大切。CGコード原則4-4に記載されているように、監査役が妥当性監査の中でも最上位のこの領域に建設的にふみこむとは問題ない。・・・実務家の大勢意見だろう

## 1. 企業の成長に資する監査役はどうあるべきか？ の姿勢をもつ

関わりのための準備・環境編

特に、常勤監査役（大会社、子会社関係なく）は

- 現代の監査役に期待される職務範囲を考慮して、職務を過度に狭く限定しない。
- 企業のコンプライアンスに代表される「守り」や、法的な最低限の責任範囲にとらわれない。

## 2. 必要であれば、社長をはじめ経営陣の監査役に対する意識を変えさせる。

- 「守り」を職務とする監査役に、「なぜ、経営事項の質問等をうけるのか？」という風土あれば。（今時、これは少ないと思うが？？）
- 時代の要請等、啓蒙活動もあり。

## 3. 日常から、会社の経営状況や、将来に関心を持つこと。

例）・月次、四半期及び期末 財務諸表等の年度推移

- ・こんな投資をしても大丈夫なのか？
  - ・このまま売上が落ち続けるとどうなるのか？ 等々
- ⇒課題は何か？ リスクは何か？

## 4. 事業領域の専門家ではなくても、素朴な疑問、提言等であっても、社長を含めて、確認するように努めること

例）「専門外の私にわかるように説明して」でもよい。

## 5. 取締役会、重要会議等での質問に躊躇しない。

- あまりにもプアな質問はできませんが。
- 可能なら、事前に、質問を考えておけばよい（事前説明あれば、そこではっきりさせておく）

## 1. 監査役が、ERMの考え方の本質を理解する

- (1) （経営）戦略とは、社長を含めた執行サイドの将来に関する中核である。
- (2) 「攻め」と「守り」の一体経営の考え方
- (3) 「攻め」の最上位である経営戦略事項の意思決定から、その結果のモニタリングをリスク視点で管理することは、経営そのものであり、実効性の基盤は、企業風土、特に、社長の本気度であること。

## 2. （必要であれば、）1. を社長を含む経営陣への啓蒙活動を監査役として行う。

## 3. 1. を前提にして、戦略事項に関して、自社の現状及び課題を把握する。

### (1) 執行側のPDCAが機能しているか？

#### ① 意思決定プロセス

- プロセス、参加者を含めて、十分な協議を経たプロセスになっているか？
- 決定したプロセス、内容の妥当性

#### ② 実行状況のモニタリング及びPDCAの継続的なモニタリング

- 当初、想定した結果が得られているか？
- 必要な修正が検討、適応されているか？
- 運用上の現場サイドを含めた課題、問題点は何か？

#### ③ 取締役会でのガバナンスの実効性

- ①及び②が取締役会の上程され、実効性あるガバナンスがきいているか？等

### (2) 監査役として、(1)に関して、懸念もしくは助言の有無を確認する。

- ① 必要あれば、社長（経営陣）との面談等で、意見交換
- ② 執行側主体の経営会議等で意見表明
- ③ 社外取締役との意見交換
- ④ (最後は、)取締役会での意見表明

## 戦略事項の監査品質向上には、内部監査部門との具体的な連携が必須

経営監査のパートで説明したように、最上位の経営戦略事項を含む経営監査の実効性をあげるために、それぞれが、期待に対する現状のギャップ（注1）や、強味、弱み（注2）を意識することなく、個々に監査の高度化を個別に議論、推進しても、全社的な監査の実効性を上げることは難しい。

（注1）

そこまで関わるべき、もしくは、それは、本来のミッションではないという過去肯定型の意見、方針

（注2）

（共通）リソース、専門性（選任基準含む）、アサインされた人間の意思

（内部監査部門）全社最終意思決定となる取締役会には関与できず

（監査役）運用面での詳細確認は難しい

## 提案

全社的に目指すのであれば

内部監査部門と監査役の戦略事項の監査に関する主な分担を協議して、これを推進したらどうか

（1）社長（経営陣）・・・ERMの本質含めて、内部監査部門の参画を理解させる必要がある。

（2）分担案

① 監査役・・・戦略事項の意思決定プロセスや、運用結果全般を中心に

② 内部監査部門・・・戦略事項の運用、結果に関わる現場を重視した課題、改善事項

⇒ 監査役は、②を含めて、全社的な状況を把握し、そのうえで、

取締役会でのガバナンスの実効性をモニタリングするとともに、社外取締役との意見交換を行う

全体的な、助言、提言は、取締役会の前に、社長に行うのが現実的。

## ところで、「ERM、戦略監査は子会社には関係ないのか？」

### 想定される一般的な質問

子会社監査役として、「守り」はわかるが、「攻め」の経営、特に戦略事項は、実質、親会社の意向であり、子会社では、難しいのではないか？

#### 解説

監査役のみならず、社長自身も、同じ考え方の人が存在。（社長、幹部は親会社に戻る）

#### 事例 1)

某電気メーカA社の国内子会社内外子会社B社は、C事業部とD事業部の二つの事業部の業務を請け負っている。（C事業部が所管事業部）。双方、国内事業の集約の名のもと、C事業部は、他の事業場に移転、D事業部は、事業悪化に伴い、国内業務の終息を決断。

社長、総務担当取締役は、A社出身者、その他、A社から主体は、B社が採用したプロパメンバ

対応 1) 粛々と整理準備を行う

それだけでよいのか？

対応 2) このままでいくと、B社のD事業部部門はなくなってしまうという危機感のもと、できることをやってみる。

社長とC,D事業部責任者は、日頃から、B社の付加価値をあげるための研修等を行い、自社の強味を生かした教育や、主要メンバをまじえたプランニングセッション（何を強化して、どのような新規業務を受け持てそうか？）を定期的に行っていた。

D事業部では、これをふまえて、事業部をこえた営業活動を始め、少しずつ、新規業務を獲得した。

その結果、規模は大幅に縮小したが、今でも、他の事業場で、事業を継続している。

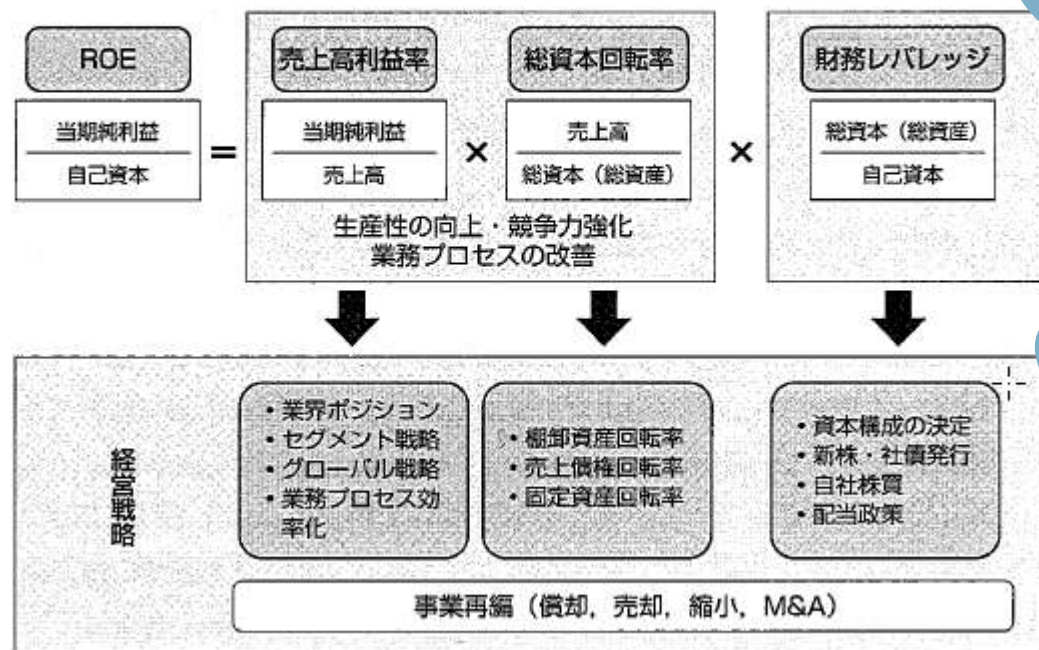
生き残りの戦略は社長のミッションでありまさに、ERMであるが、これを確認、必要なら、助言するのは監査役の関わりではないか？

# (1) 経営戦略をROEから見る視点（社外取締役 監査役の実務から） 1/2

- 「企業価値創造」とは、将来、より多くのキャッシュフローを生み出すこと（キャッシュフロー経営）
- 機関投資家が重要視するROEではあるが、多くの企業の内部で議論されるのは、売上・利益・キャッシュフロー等であり、ROEは最重要視されない。
- 経営戦略・経営計画の策定の意思決定のプロセスにおけるチェックの視点（株主の視点）（中計等）
- 「株主の資本を効率的に使っているかの視点」

経営の重要場面での独立社外取締役・監査役のモニタリングと基本知識 **第7章**

■図表7-1 会社の経営戦略をROEから見る視点



ROE = 売上高利益率  
\* 総資本回転率  
\* 財務レバレッジ  
に分解した経営戦略のモニタリング

3個の要素に対して、この視点で時系列、競合他社とのベンチマーク等で確認

出所：伊藤邦雄『ゼミナール企業価値評価』日本経済新聞社、2007年を参考に筆者作成。

「社外取締役 監査役の実務」 同文館出版

- 第6章 企業価値創造に資する経営モニタリングと独立社外取締役・監査役の役割
- 第7章 経営の重要場面での独立社外取締役・監査役のモニタリングと基礎知識

箱田 順哉氏・安田 正敏氏

### 経営計画策定時

#### (1) 会社の理念との整合性はとれているか？

- 会社の理念と中長期的な目的は明確に説明されているか？
- 中長期の経営戦略・経営計画は、会社の理念に沿っているか？

#### (2) 売上高の成長の駆動要因は何か？

- 売上高の成長を駆動する主要な要因についてのリスクは十分に評価されているか？
- 複数のシナリオがあるか？

#### (3) 収益力の源泉は何か？

- 収益力の源泉は明確に特定されているか？
- 収益力の源泉に対するリスク評価は適切になされているか？
- 複数のシナリオがあるか？

#### (4) 資産の効率性はどうか？

- 棚卸資産回転率は競合に対し比較優位性をもっているか？
- 売掛債権回転率は適正か？
- 不良資産の状況はどうか？

#### (5) 計画を達成するための投資の規模と資本政策はどのようなものか？

- 投資規模、長期資金の借り入れ計画は？
- キャッシュフロー見通しは？
- ROEの見通しあるいは目標はどうか？
- 資本コストについてどのように考えているか？
- 新規投資計画、M&Aなどの投資の限界資本効率は資本コストを上回っているか？
- 配当政策は？

#### (6) 人員計画はどうか？

- 経営計画を支える社員研修、育成計画は？

#### (7) 必要な研究開発と研究費はどうか？

- 開発内容、研究開発費の規模、その他知財の要否

### 新規事業への進出

投資・新規事業（M&A含む）意思決定時

### 経営計画策定時と同じ（1）-（7）

加えて

### 企業価値評価手法の一つである

### DCF(Discounted Cash Flow) 法

等の手法を投資判断基準に用いるが、

- 前提条件（仮定）と結果の確認が重要
- 割引率、WACC（ハードルレート）等含めて、レポートの趣旨から離れるので、内容は割愛



### 実行段階

- 執行側がきちんとPDCAをまわし（運用）
- そのポイントを取締役会で報告、議論されているか（ガバナンス）

を監査役として定期的に確認することが必要

## 6. まとめ

### 1. 「監査役の（経営）戦略監査」とは

会社の将来に関わる重要な「経営戦略」の意思決定及びその実行を監査役（の立ち位置）として監視、監査を行い、必要であれば助言を行うこと。（定義してみた）

2. 監査対象は、いわゆる経営監査のなかでも最上位の領域である。
3. CGコードをはじめ、時代の要請、監査役への期待を考慮すると、会社の持続的な成長に直結する「（経営）戦略事項」に関して、監査役が関わることは必然である。

その際に、監査役の立ち位置の基本を忘れない。

**「戦略の策定と実行は執行のミッションであり、これに対する必要な助言をする立場」**

4. 会社法で規定する監査役のミッションは、法的義務を伴う最低限のレベルである。  
一方、各社、様々な状況の違いがあるので、
5. 監査役は、この要請に対して、**各社状況をふまえ、「自身は、何をすべきか？」の「自分自身の物差し」を持ち、関わる範囲、レベルを定める必要がある。（第1回と同じ）**
6. 経営戦略は執行サイドの肝であり、
  - ① 最も重要なのは、社長を含めた執行サイドが、持つ仕組みと課題を認識すること
  - ② 必要であれば、ERMを含めた最近の動向等を啓蒙することも監査役ならではの役割ではないか？
  - ③ そのうえで、監査役として具体的に、何をすべきか？を自身で定める。
  - ④ 監査という視点でより積極的に、介入するなら、内部監査部門との実質上の具体的な分担、すみわけを明確することが望ましい。
7. 将来を決める（経営）戦略は、親会社のみでなく、子会社でも重要なので、これからの戦略監査は、全ての監査役共通のテーマである。

# 発表後のQA、アンケートから、一部紹介（1）

## いただいた感想等の一部

### [1] 戦略監査とは何か？（2019/6 第1回 森田）

- 戦略監査」という名前がいまだ、よくわからない。
- 「戦略監査」では広すぎるので。「戦略リスク監査」、「経営方針監査」等は？
- 企業戦略であるなら、監査手法、監査基準等、どんな仕組みで監査を実践するのか？
- 言い換えると、重要会議（経営会議等）への出席ということ？
- 同様に、「経営監査」なので、あたりまえに行ってる。
- 「戦略」というと幅が広いので、どこまでを対象にするのか？
- 対象が、経営（事業）戦略事項であるなら、具体的に、どこまでを、どのように？
- 責任論は？ ……他

### [2] 監査役として、ERMをどう捉えるか？（2020/12 実務研究会 丸山氏）

- ガバナンス、ERM、内部統制等リスクマネジメントの関係性を理解できた。
- 「戦略監査」の一つが、業績評価system ⇒目からうろこ
- ERMの具体的な取り組み事例を知りたかった。
- 具体的な取り組みイメージが持てなかった。欧米の上場会社を対象では？
- アメリカと日本の経営体制の相違から、実施の運用は難しいのでは？
- ERMの本質をどう理解して、どう活用するか？
- 経営監査、戦略監査は、内部監査部では困難で、監査役の役割⇒実力が自分にあるか？  
……他

## 第2弾 発表後のQA、アンケートから、一部紹介 (2)

### [3] 戦略監査とは何か？ (第2回) から いただいた感想等の一部

- 「戦略監査」という定義や言葉がやはり難しい。
- 第2弾 初めての参加で、内容についていけない点があった。
- 監査役が行う「経営監査」はすべからず「戦略監査」にシンクロナイズしており、もともと監査役監査の主要項目では？
- 戦略監査、経営監査、ERMも、内部統制システム（業務、会計）に包含されているのでは？
- 内部監査部門との協同だけでなく。企画部門との関係は議論されていないがどうなのか？
- 新規事業、M&Aに対する経営戦略を監査するためには、相当な知識がないとできない？
- 企業の非財務情報の重要性が一層増す中で、企業の戦略との関わりが大きくなるだろう。
- 現役時代は、内部監査部門が「業務監査」、監査役が「経営監査」を分担して、タイアップした情報共有を行っていた。（内部監査部門の人財、組織論等 課題あり、一律にはいかない）
- 具体的な実例をさらに知りたい
  - 自社で経営監査を進めようとしているので
  - もともののアプローチは戦略、経営の問題に取り組んでいる経営陣の執行をどう監査するかであったと思うので、具体的なリスク事例や経営課題に対してどう監査するかを論じたい。
  - 実例がどんどん出てきて、皆で議論することを期待する。
- その他
  - 企業風土、社長の本気度の具体的な説明がわかりやすかった。
  - 子会社社長向け説明資料がわかりやすかった。

・・・他

### **3. 戦略監査とは何か？**

**～戦略監査に対する監査役の関わり～**

**「戦略監査(第1弾、第2弾)」を通した  
ポイントと問題提起」**

# 「戦略監査(第1弾、第2弾)」を通したポイントと問題提起 -1/5

## [1]「攻め」の領域である経営戦略事項に対する世の中の動き

- (1) 本質的に重要なことは、企業価値の永続的な向上であり、必要条件の一つが、ガバナンス実効性向上
- (2) このために、取締役会、内部監査、監査役はどうあるべきかの個別議論がなされている
- (3) 日本の成長戦略、ガバナンスに改革以降

攻めのガバナンスの登場 ⇒CGコード（ソフトローの有効性）

取締役会に関する議論は活発

・・監査委員会設置会社、指名委員会、報酬委員会、社外取締役の導入と実効性

監査役においても、CGコード改定や、これを受けた監査役協会の監査役監査基準改定は転機

・・社外監査役、監査役の専門性議論等はあるが。。

## [2] 監査役の関りについて

### (1) 攻めと守り

- ERM 経営＝リスクマネジメント
- 企業の成長戦略に対するリスク管理とコンプライアンス、コンダクトリスク等企業価値を毀損するリスク
- すべてのリスクをマネージすることにより企業価値を拡大することが、執行側及びこれを統括する取締役会のミッション
- 監査役は、これが実効性をもってなされているかをモニタリングするミッション

### (2) 攻めの領域に対する監査役の役割、関わりに対する議論は未だに少ない

### (3) 攻めの領域であっても、コンプライアンス、コンダクトリスク等の守りの監査は、監査役の法的な義務

### (4) CGコード、監査役監査基準をよりどころにすれば、監査役は、立ち位置は異なるが、企業価値の向上に資するという意識を持ち、企業価値を毀損するコンプライアンスリスク等は当然として、企業価値を高めるための戦略事項に対しても、積極的に関りをもつべきである。

# 「戦略監査(第1弾、第2弾)」を通したポイントと問題提起 -2/5

例) 戦略事項の意思決定において、最終的には、取締役会がそのリスクを適切に認識しているか  
内容が適切であれば、意思決定事項に関しての質問、助言は躊躇すべきではない。

- 一方、現状では、どこまでどのように踏み込むかは、各社状況の差異等を考慮すると、これを一律に規定することは難しく、各社監査役自身が定義して、日常の活動に取り込むべき。
- (5) 一般のステークホルダにとって重要なことは企業価値の維持、向上であって、監査役の役割等は、関係ない。
- (6) 一方、会社法は、あくまでも、監査役の法的な権限、責任を規定したもので、これを遵守するのは当然として、監査役が、実質、合理的に、その役割を拡大することを阻むものではない。
- (7) 会社法を前提に、監査役の役割を極小化する意見は、時代にみあわない。

## [3] 監査役会設置会社と監査役

### (1) 監査役（会）の課題

- 法令遵守等に関する法的な権限に加えて、前項に記載したように、経営そのもののダブルチェック機関という本来の位置付けがあるものの、今なお、少なからずの会社において、監査役の位置付けが必ずしも高くない現状にあるのも事実。
- 実質的な選任権は、会社側にあり、定年前の上がりの職と考えられている会社も多い  
(任期の問題、人選の問題、……)
- そのため、以前は、法的に規定されているコンプライアンス等に注力していればよかった。
- いわゆる守りのガバナンスにフォーカスしていればよかった。
- 専属スタッフも持たない、もしくは1-2名程度で、会社全般を監査するには、限界がある。
- その他

(2) 監査役（会）設置会社といってもその内容は多様で、一律に規定することは難しい。

- 会社規模、形態（公開大会社監査役会～子会社監査役）
- 取締役会構成メンバ、機能の多様性
- オペレーション中心、モニタリング中心（社外監査役が中心）、混在（社外監査役型）等々、一律に、厳格にこうあるべきと規定することは難しいのが現状

(3) 監査役（会）制度に対する私の理解

- 執行側を監督する取締役会の2層構造は、基本各国共通
- 日本独自の機関なので、特に、海外からなかなか理解されない。
- 株主の代わりに、2層構造の実効性を監視する ダブルチェック機関が監査役（会）制度
- 指名委員会等設置会社、監査委員会設置会社はあっても、大半の会社が監査役（会）設置会社
- 建付は、株主の委託を受けて、会社とは独立に、株主の代わりに、取締役会の実効性を監視する立場
- 現実的には、取締役会のみモニタリングしていても、不十分なので、取締役会を頂点とする執行側のオペレーションに踏み込んだモニタリングが必要となる。
- とはいっても監督は指示命令権を含むとすれば、あくまでも監視する立場で、監督できる立場ではない。（コンプライアンス等、法令違反等を除く）
- 一般的には、指示命令権はないが、その内容が適切であれば、取締役会、執行側に積極的に発言、質問、必要であれば助言すべき。

## [4] 監査関連部門等との連携について（攻めの領域に関わるうえでも一層重要）

### (1) 内部監査の進化

- 機関設計によらず、「企業の成長に資する内部監査とは？」は重要な議論
- 内部監査部門の位置付けは重要ではあるが、リソース、位置付け等は多様
- 一方、社長直下で、多くの会社が執行業務の保全監査に注力している現状
- 取締役会を筆頭に、経営の最重事項に関与できていない現状
- 取締役会には、社長の業務執行の一環として報告はなされても、社長に不都合な状況は報告されないのでは？

### (2) 内部監査部門のデュアルレポートについて

- デュアルレポートの必要性（社長と取締役会（監査委員会）は時代の要請だろう
  - 監査役としても、同様に、レポーティングしてほしい。（トリプル？）  
（実質上は、定期的な情報共有、意見交換を実施している場合が多いが）
  - この時、議論になるのが、レポーティング＝指示、命令権か？
  - これが論点になるなら、連携、情報共有を具体的に、ガイドラインとして規定できるとありがたい。

### (3) 三様監査

- 立ち位置は異なるが監査という視点では共通の三様監査、3者の連携に関しては、広く普及
- 現在は、あくまでも定期的な情報共有、確認にとどまる場合が多いのではないか。
- お互いの弱点を補完する意味でも、監査役と内部監査部門の実質的な連携強化は、極めて重要

## [5] 最後に・・・現場の監査役として（有識者への期待）

監査役の自己努力は当然として

CGコード等、いわゆるソフトローが、企業での変革の議論を加速しているように  
攻めの経営に関する監査役監査の実効性を向上させるための議論を加速するためにも

### (1) 監査品質向上のための横ぐしを通した議論が必要では。

- 時代の要請を考慮すると、企業成長に資する監査品質の向上を目的として、立ち位置の異なる内部監査部門、監査役それぞれが、深化することが重要で、そのための議論が専門家でなされているのは、ありがたいこと。印象として、それぞれが、サイロ的な議論になっていないか？
- 社外役員の実効性という視点での社外監査役を含めた議論に加えて、少なくとも、監査役設置会社がマジョリティである以上、横ぐしを通した議論が進むことを期待する。

### (2) 監査役に関する公式な議論が進むことを期待する

# END of Presentation

ありがとうございました。