

A scenic view of Mount Fuji with cherry blossoms in the foreground. The mountain is covered in snow and partially obscured by low clouds. The sky is a clear, vibrant blue. In the foreground, the branches of cherry blossom trees are in full bloom, with delicate pink and white flowers. The overall atmosphere is bright and serene.

監査懇話会

公認会計士 内山英世

2024年5月31日

自己紹介

- 学歴等 早稲田大学政治経済学部卒業 (1975年 公認会計士)
- 職歴等 2010年6月 あずさ監査法人理事長・KPMGジャパン チェアマン 就任 (～2015年6月)
2011年9月 KPMG アジア太平洋地域 チェアマン 就任 (～2013年9月)
2016年6月 オムロン株式会社 社外監査役
2017年7月 SOMPOホールディングス 社外監査役・取締役 (2023年6月退任)
2018年6月 エーザイ株式会社 社外取締役
- 公的委員実績
郵政省・金融庁・経済企画庁・総務省・財務省・農林水産省の主催する各種委員会委員
日本の電話事業・鉄道事業・郵政事業の民営化業務担当
青山学院大学専門職大学院 非常勤講師
公認会計士第3次試験 試験委員

監査懇話会 2024. 5.31

本日の話の進め方 事前に頂戴した質問（14問）を中心に

監査役制度の変革と歴史的背景

監査役候補の人事的脆弱性・選任へのかかわり

監査役監査の目指すべきもの

行動原則制定の背景・意図

業績悪化・不祥事対応等

監査役監査の実効性評価と開示

新しい取り組みがなぜ理解されないのか
経営に対する提言がどの程度実現するのか

会計監査人等との連携・距離感

元会計監査人の立場として

その他

機関設計の差と経営監督

監査懇話会 2024. 5.31

商法の主たる変遷

論点

1890年（明治23年）	旧商法公布 （一部施行1893年）	独人口エスレルが起草 設立は許可主義・時価主義会計 所有と経営の一致法制（185条）
1899年（明治32年）	新商法公布・施行	今日の商法の原型 設立は準則主義 時価主義会計 監査役資格は株主
1911年（明治44年）	商法改正	時価以下主義
1938年（昭和13年）	商法改正	今日的会社形態に接近 時価会計の一部廃止 所有と経営の一致原則の廃止
1950年（昭和25年）	商法改正	米国法による大改正
1974年（昭和49年）	商法改正	監査役権限の再拡大・大中小会社区分

日本の近代化と監査役制度の変遷

昭和25年商法改正のポイント

戦後復興…資本蓄積…外資導入…アメリカ法に接近

法定必要機関として取締役会制度が法認

株主総会万能主義からの離脱

業務執行の基本的決定

実際の業務執行は代表取締役及び取締役会から委任を受けた業務担当取締役が行う

代表取締役の選解任権を付与

監査役を会計監査機関として位置付け

代表取締役の業務執行・代表行為の監査監督については「取締役会」及び各取締役が相互に監視義務を負う

**公認会計士監査制度の確立に伴い
監査役制度廃止という考えもあり**

監査役から業務執行の監査監督権限を剥奪する
会計監査の実質的裏付け方法を失い無力化

使用人重役からなる取締役会は実質代表取締役に隷属

監査懇話会 2024. 5.31

日本の近代化と監査役制度の変遷

昭和49年商法改正のポイント

監査役権限の再拡大…会計監査と**業務監査**・監査役任期**2**年

タテマエの改正理由

昭和40年不況で倒産企業の粉飾発覚…取締役による業務監査の実効性に対する疑問

ホンネの改正理由

役員人事をスムーズに進める上で監査役制度の存続は必須という経営者の実務上の要請

商法でCPA監査を導入すると素人の監査役のやる事が無くなる。監査役制度存置のためには昭和25年改正で剥奪した業務監査権を監査役に付与せざるを得なかった

経営監督機関…取締役会と監査役会の併立

会計監査機関…監査役の会計監査と会計監査人による会計監査の併存

一連の監査機能の強化策

49年改正の無理を実務的に正当化のため会社法は監査役権限強化改正ばかりやるようになるという見方

- ・ **昭和56年改正** ロッキード事件等の企業不祥事
監査役の権限強化と独立性強化 複数監査役制度・常勤監査役制度
- ・ **平成 5年改正** 証券・金融不祥事
任期延長（2年から3年）・社外監査役制度導入・人員増加（2人から3人）
- ・ **平成13年改正**
任期再延長（3年から4年）
社外監査役を1人以上から半数以上
取締役会への出席及び意見陳述権の明文化
監査役選任に係る監査役会の同意及び議案提案権
- ・ **平成14年改正**
委員会等設置会社の導入

より良い監査役選任のために

経営者が監査役監査とは何かという理解の促進

監査役制度改正の歴史

監視機能の強化の強調

果たしてWELCOMEか？

北風施策
有事対応



経営者が監査役をどのように経営に機能させるかという視点

我々監査役がどのような監査観を持っているかの相互理解

監査の価値とは？

太陽施策
平時対応

監査遂行する個人的資質とは

日常的な監査活動の経営目線でのフィードバック



こうした役割期待に応える人選

監査役監査の目指すべきもの

行動原則制定の背景・意図

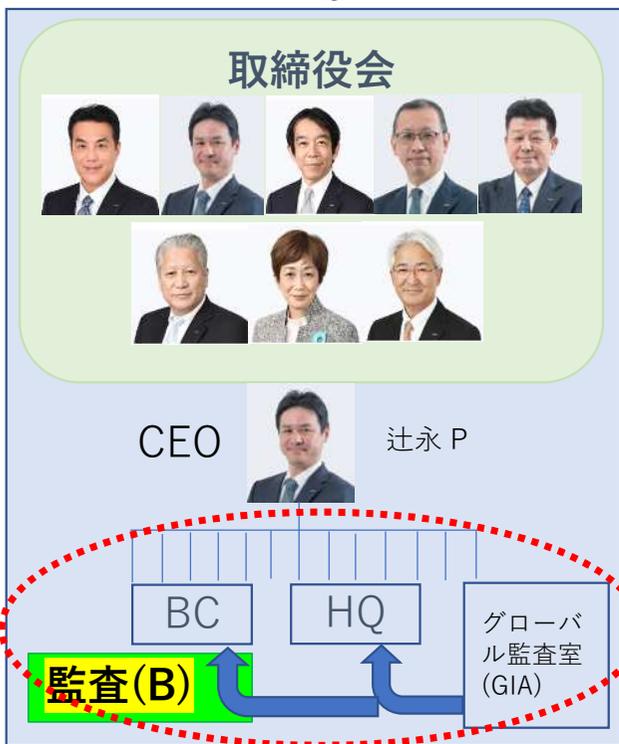
- ・ 監査役会の構成メンバー
- ・ 監査役会行動原則
- ・ 企業価値向上への貢献とは？
- ・ 監査3.0のダイアログ
- ・ 年間の監査活動鳥瞰
- ・ 監査役会活動の評価と開示・情報発信

業績悪化・不祥事対応等

監査役会構成メンバー

株主総会

選任



内部監査 対象は全社

選任



対象は取締役

現場の生の声を聞き
リアル・実態を把握

選任



監査(C)

会計監査人による監査
対象は全社

OMRON

監査懇話会 2024. 5.31

監査役会の企業価値向上への貢献とは

① 社内諸規定・法令定款への準拠性の監査かな？

…監査1.0

② 不正の摘発・発生予防体制が十分かの監査かな？

…監査2.0

社内監査役の**情報収集能力** + 社外監査役の**独立性・専門性**の組み合わせを活かすには？

③ 会社に内在する経営課題早期発見と解決

…監査3.0

オムロン監査役行動原則

監査役は、**高い倫理観と謙虚さ**を持って、常に**信頼される**存在となるよう**自己研鑽**に努める

1. 準拠性・不備指摘にとどまらずリスクベース・内部統制での意見、**経営課題への助言**を積極的に**行い企業価値向上に貢献**する
2. 傾聴・対話・共感を重視し
 - (1) 好奇心をもって質問し自由闊達に議論する
 - (2) 時には厳しく、時には忍耐をもって積極的に意見を述べる
 - (3) データ等をもとに、客観・公平・公正な議論・意見に努める
3. **多様な目線・ステークホルダーの視点で「石を投げて波風を立てる」**気概を持って、**社内の常識に敢えて疑問を投げかける**
 - (1) 物事の表層ではなく、真の原因や課題の洞察
 - (2) 現状肯定しない、健全な懐疑心に基づく探求心
 - (3) 物事には両面（光と陰）があるとの前提
4. **未来志向で透明性が高く、公正で、迅速・果断な意思決定が可能となる経営の行動変革を促す**

監査3.0ダイアログの実際

資料準備は不要

1時間以内に終わる

良い

①

- この1年でうまくいったことは何？
- 具体的には？
- その理由（ポイント）は？

④

- よくするためには、何をする？
- 具体的には？

過去

未来

②

- この1年でうまくいかなかったことは何？
- 具体的には？
- その理由（原因）は？

③

- このままだと、どんなリスクがある？
- 具体的には？

悪い

監査懇話会 2024. 5.31

年間の監査活動の鳥瞰

- ✓ 監査3.0ダイアログ 回
産業医・労組代表・社外通報担当弁護士等を含む
- ✓ 執行会議の傍聴 WEBでの参加Free
- ✓ 監査役会 非執行取締役も参加/経営課題仮説構築議論
- ✓ 取締役会 質問と意見具申
終了後に毎回社外役員で取締役会の評価
- ✓ 任意の委員会 ガバナンス・社長指名諮問・報酬委員会
- ✓ 事業所・子会社往査・会計監査人・内部監査部門との連携…適宜実施

監査役会活動の実効性評価と開示

✓ 監査役会実効性評価手法の確立

有報・事業報告書等では開示

① 監査3.0実施後にアンケート調査

② 監査役による自己評価

③ 取締役からの意見聴取

全取締役に無記名式質問票配信し期待に十分に応えているという回答多し

④ 企業価値貢献度評価シート

監査役会決定の重点監査項目

- ・ どのようなエビデンスに基づき
- ・ 経営課題として
- ・ 取締役会でどのように発言し
- ・ 執行課題としてのアクションに繋がっているか

監査役会活動の実効性評価と開示

✓ 統合報告書に社外監査役対談を2年続けて掲載

機関投資家等から多数のコメントあり

- ✓ 社外監査役のリアルすぎる意見がとても良い
- ✓ アグレッシブとして一番驚いたのが社外監査役対談
- ✓ 社外監査役の指摘はステークホルダー目線で見ているという安心感

7. 「監査の状況」の開示例

投資家・アナリスト・有識者が期待する主な開示のポイントで以下の項目でオムロン事例が採択

-  内部監査の実効性を強化するための施策等、実質的なガバナンスについて記載
-  監査役や監査室等の監査活動に従事・関与している方々が開示内容に直接関与し、実際に行っているアプローチや考え方を具体的に記載
-  監査役会等の実効性評価の開示において、実効性の確保・強化に向けて行っている取り組みや姿勢、今後の方向性を記載

機関設計の差と経営監督

経営監督の二つのモデル

モニタリングモデル…具体的経営判断は経営者に任せその結果に応じて人事権を行使して監督するモデル

マネジメントモデル…具体的な経営判断に監督者が介入してコントロールするモデル

意思決定への介入はモニタリング機能を減殺する

具体的な経営判断に介入…その結果業績悪化や大規模不祥事発生→経営者責任を問えなくなる

モニタリング機能の基本的プロセス

- ①進むべき道を定め
- ②達成すべき目標を定め
- ③達成度合いを評価し
- ④達成度合いに応じた人事権の行使

監査役は基本的にはモニタリング機能であるが
監査3.0とはより深度ある当事者意識を持った
モニタリングを行うために経営に内在する課題
の抽出と分析

Q and A

