

3.4 「守りの監査」と「攻めの監査」

2015年6月のコーポレートガバナンス・コードには、(中略)経営者に適切なリスクテイクを促す「攻め」の側面と、過度なリスクテイクの回避を目指す「守り」の側面があります。

(中略)

2. CGコードにおける要求事項: 監査役等

監査役等には守りの機能がありますが、監査役等の役割・責務を十分に果たすためには自らの守備範囲を狭く捉えず、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会等において適切に意見を述べることを期待されています(CGコード原則4-4)。

情報センサー2017年5月号 EY Advisory 「攻めと守りのガバナンス」より抜粋

【原則4－4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

コーポレートガバナンス・コード(2015年6月1日 株式会社東京証券取引所)から抜粋

【コーポレートガバナンス・コード原案】

会社は、株主から経営を付託された者としての責任（受託者責任）をはじめ、様々なステークホルダーに対する責務を負っていることを認識して運営されることが重要である。本コード（原案）は、こうした責務に関する説明責任を果たすことを含め会社の意思決定の透明性・公正性を担保しつつ、これを前提とした会社の迅速・果断な意思決定を促すことを通じて、いわば「攻めのガバナンス」の実現を目指すものである。本コード（原案）では、会社におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのではなく、むしろ健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることに主眼を置いている。

本コード（原案）には、株主に対する受託者責任やステークホルダーに対する責務を踏まえ、一定の規律を求める記載が含まれているが、これらを会社の事業活動に対する制約と捉えることは適切ではない。むしろ、仮に、会社においてガバナンスに関する機能が十分に働かないような状況が生じれば、経営の意思決定過程の合理性が確保されなくなり、経営陣が、結果責任を問われることを懸念して、自ずとリスク回避的な方向に偏るおそれもある。こうした状況の発生こそが会社としての果断な意思決定や事業活動に対する阻害要因となるものであり、本コード（原案）では、会社に対してガバナンスに関する適切な規律を求めることにより、経営陣をこうした制約から解放し、健全な企業家精神を発揮しつつ経営手腕を振るえるような環境を整えることを狙いとしている。

「コーポレートガバナンス・コード原案」序文
(コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議 2015.3.5)から抜粋

「守り」と「攻め」の2つの側面は、表裏一体のものとして企業経営の中で機能する。「守り」のガバナンスが適切に機能することで、「攻め」のガバナンスが後押しされ、事業活動はより効果的に推し進められる。

Deloitte Touche Tohmatsu テクニカルセンター「会計情報」(Vol.478/2016.6)
「企業不祥事案から考察する守りと攻めのコーポレートガバナンス」より抜粋

守りのガバナンス	攻めのガバナンス
会社におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面	健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る側面
【管理対象リスク】 法令違反、会計上の不正、個人情報漏洩、杜撰な備品管理、業務品質の欠陥等	【管理対象リスク】 事業計画、販売戦略、人材の登用、IT投資、企業買収等の的確性


効果的な事業活動の推進

守りのガバナンスと攻めのガバナンスにおける監査役の役割を、監査役全国会議での発言から抜粋

	守りのガバナンス 監査役の役割	攻めのガバナンス 監査役の役割
神田 (東京大学 大学院教授)	・いわゆるコンプライアンス	・実際に攻めるのは経営者 ・経営者が安心して攻める、つまり、安心してリスクを取って経営判断していくことを可能とする環境を整える
藤田 (日本CFO協会理事)	・例えば、執行側が会社の成長戦略をどのような手法で進めるのかを検討するケースがあり、(中略)執行がM&Aをやりたいといった提案をしたときに、リスクやコンプライアンスの観点から問題がないか、適法性あるいは妥当性の視点で意見を言う役割である	
島 (リクルートHD常勤 監査役)		・企業価値の向上を目指したジャッジメントに対して、後々取締役会が責任を負うことがないように、きちんとしたプロセスで進められることを監査役として意識しており、(中略)これが一つの攻めの姿勢として、取締役会への貢献、あるいは企業価値向上への貢献と言えるのではないか

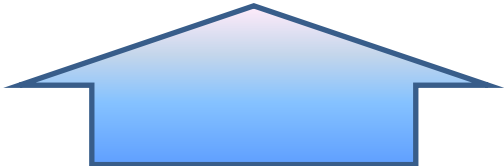
月間監査役No.642 2015.7.25 第80回監査役全国会議パネルディスカッションから抜粋

	守りのガバナンス 監査役の役割	攻めのガバナンス 監査役の役割
中島 (弁護士)		・新規事業の立ち上げや新商品開発といった積極的に打って出る場合は、十分に調査したか、資料を集めたか、それに基づいて、十分な会議など、検討プロセスを経たか、そして、結論が一応の合理性を持っているかという、いわゆるビジネスジャッジメントルールの三つの観点から判断しなければいけない(中略)これら三つの観点がちゃんと履行されているかを見てくれるのは、やはり監査役
佐久間 (新日鐵住金代表取締役副社長)		・監査役等は、経営者が安心して攻めることを可能とする環境を整えること(中略)攻めのガバナンスの中心は監査役 ・良い監査役がいる会社は、攻めの経営ができて、成長する可能性が高く、したがって株価があがる、という構図になるのだろう

	守りのガバナンス 監査役の役割	攻めのガバナンス 監査役の役割
静 （東証取締役常務執行役員）	・守りの代表例は（中略）不祥事です。究極の企業価値の破壊行為は企業スキャンダルだと言われていますが、それを防止するのが守りの一番の役割	・経営陣が判断に至るプロセスで、十分な情報をもとにして、慎重な検討を行っているのかどうか、あるいは、その結果、決定のプロセスや内容が合理的なものになっているかどうかといった点につきまして、善管注意義務がないように見守るというのは、元を正せば、監査役の本来的な役割の一部 ・監査役（中略）がこの役割をしっかりと果たされるということは、経営者を結果責任から解放する、リスクテークを後押しすることができるということ（中略）攻めのガバナンスの極めて大事な部分になっている

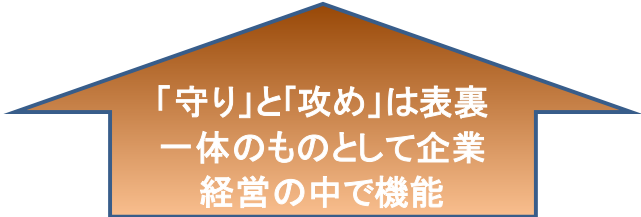
守りのガバナンスにおける監査（守りの監査）の役割は、適法性監査が中心だが、妥当性監査の面もあり、攻めのガバナンスにおける監査（攻めの監査）の役割では妥当性監査が中心だが、適法性監査の側面もあるのではないか。

	守りのガバナンスにおける監査（守りの監査）	攻めのガバナンスにおける監査（攻めの監査）
監査の内容	適法性監査	適法性監査
	妥当性監査	妥当性監査



経営判断の原則の観点

効果的な事業活動の推進



企業 経営の 機能	守りのガバナンス	攻めのガバナンス
	会社におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった側面	健全な企業家精神の発揮を促し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る側面
管理 対象 リスク例	法令違反、会計上の不正、個人情報漏洩、杜撰な備品管理、業務品質の欠陥等	事業計画、販売戦略、人材の登用、IT投資、企業買収等の不的確性



監査役 の役割 ・責務	守りの監査	攻めの監査
監査の 内容	適法性監査 【③＋会計規則や社内規程等の遵守】	適法性監査 【③＋会計規則や社内規程等の遵守】
		妥当性監査 【①、②、④、⑤】 〔例：企業買収やIT投資の決定について、調査・分析等情報収集の質や量が十分であるかを検証〕
【】内は経営 判断の原則 の番号	妥当性監査 【①、②、④、⑤】 〔例：他社の検査に関する不祥事を教訓として自社の検査結果が正確であるかを検証〕	

（新任監査役ガイド 第4章 実務知識（日本監査役協会）「Q77経営判断の原則」から抜粋）

監査役監査基準(22条)において、監査役は、取締役(会)の意思決定に関して、善管注意義務、忠実義務等の法的義務の履行状況を、以下の観点から監視し検証し、必要があると認めたときは、助言・勧告をし、または差止めの請求を行うことを求められています。これは、経営判断の原則の考え方を取り入れたものです。

- ①事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと
- ②意思決定過程が合理的であること
- ③意思決定内容が法令または定款に違反していないこと
- ④意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理ではないこと
- ⑤意思決定が取締役の利益または第三者の利益でなく会社の利益を第一に考えてなされていること

(参考)

【経営判断の原則とは】

取締役は株主からの委任を受けて、広い裁量権を行使して会社経営を行っています。企業経営をして行くうえでは、リスクを冒してでも新規事業等に取り組まなければならない場合があります。

その新規事業が成功し利益を得られた場合は問題ありませんが、仮に失敗に終わり損失を被った場合(悪い結果が出てしまったとき)に、単純に失敗に終わったというだけで結果責任を問われたのでは、あまりにも危険が大きすぎて取締役のなり手がなくなり、また、意思決定の際に萎縮して果敢な意思決定が不可能になり、経済活動が停滞するおそれがあります。

そこで、そのような場合に取締役が行った経営判断についての法的責任を判断する際の基準となる考え方が、「経営判断の原則」です。

新任監査役ガイド 第4章 実務知識（日本監査役協会）「Q77経営判断の原則」から抜粋

【監査役監査基準における経営判断の原則定め】

監査役監査基準(19条)において、監査役は、取締役(会)の意思決定に関して、善管注意義務、忠実義務等の法的義務の履行状況を、以下の観点から監視し検証し、必要があると認めたときは、助言・勧告をし、または差止めの請求を行うことを求められています。(詳細→要領8章2項第15) これは、経営判断の原則の考え方を取り入れたものです。

- ① 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと
- ② 意思決定過程が合理的であること
- ③ 意思決定内容が法令または定款に違反していないこと
- ④ 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理ではないこと
- ⑤ 意思決定が取締役の利益または第三者の利益でなく会社の利益を第一に考えてなされていること

新任監査役ガイド 第4章 実務知識（日本監査役協会）「Q77経営判断の原則」から抜粋