

第17回運営小委員会 議事要旨

日 時：平成21年1月28日(水)18時00分～20時00分

場 所：(社)日本監査役協会 本部A会議室

議 事：1. 最終報告書作成方針の確認
2. その他

議事内容

1. 最終報告書の作成方針について

事務局より、標題について説明があった。

事務局（伊藤専務理事） それでは、関前会長、築館会長、伊藤座長代理、徳住委員長代理の名前の「資料1「報告書の取りまとめにあたって」」を読み上げます。

「1. 本懇談会は、日本監査役協会の理事会の場において設置を決定したものであり、マスコミ等にもプレスリリースしたものである。従って、そこでの議論については、約8,200名に上るすべての協会会員が固唾（かたず）を飲んで見守っているところであり、報告書は、議論の経過と結果が協会会員の理解や議論にも資するよう、然るべき内容をもって報告される必要があると考える。報告書は、こうした関係各位の期待に応えるものになりたい。

2. 報告書を取りまとめるに当たっては、そのとりまとめ方針について参加委員間で議論をし、共通認識を持つておく必要がある。とりまとめ方針をとりまとめるにあたり、まず、これまで真剣かつ真摯に検討されてきた議論を総括し、方向性が出たものと出なかったものに整理し、さらに、方向性が出なかったものについては、なお検討すべきものと今後の課題とすべきものに整理することが前提となる。そして、その際、賛否の主張の論拠を明記するほか、必要がある限り、制度論についても臆せず言及することとする。要するに、議論の過程と結果をできるだけ具体的に明らかにすることとしたい。

3. 報告書には、有識者懇談会と運営小委員会における提出資料及び議事録をすべて公開して、議論の過程を明らかにすべきである。そうすることが、報告書を受け取る日本監査役協会における今後の議論のほか、広く世間に問題を投げかけ、議論を喚起するためにも必須である。

4. 本懇談会は、わが国のコーポレート・ガバナンスのあるべき論を議論・検討し、そこでの監査役役割を明らかにするものである。したがって、監査役制度に関するものだけでなく、コーポレート・ガバナンス全体にかかわる問題についても、議論があった以上はしっかりと書き込むこととする。

ベストプラクティスを記載することは重要である。しかし、より重要なことは、ベスト

プラクティスを何故実行できないかを明確にし、それを実現するための実務上の条件と制度的な裏付けを明示することである」。

ここで触れていることについてですが、例えば有識者懇談会及び運営小委員会において提出された資料、あるいは意見交換された内容について、「これはすべて公開します」と、あらかじめ皆さんに知らせたわけではありませんが、可能な限り了解を得て資料を提示し、あるいは議事録については、そのままではなく、場合によっては要旨ということで、できるだけ議論の経過を示したいという趣旨です。

今回の報告書の取りまとめを受けて、具体的な報告書の構成（案）、あるいは従来の審議の状況等で方向が出たか出なかったかも含めて、一応、資料を作成したので、あとでご確認ください。

事務局（伊藤委員長） 補足をします。ベストプラクティスをまとめることは大変重要です。しかし一方で、現実には、監査役はそういうかたちで十分にワークができていないところが問題です。監査役協会として、いくら、「ベストプラクティスはこれだ。従って、このとおりに行動しなさい」と言っても、なかなかそれを守ることができません。いつまでたっても理想的な行動を実行できないのではないかとというのが、協会としての懸念です。本懇談会の皆さんの中にも、そういった考えの人がかなりいるのではないかと推測をしています。

従って、問題は、「なぜベストプラクティスが実践できないか」で、そういう点では、関前会長や築館会長が言うことはよくわかります。その原因や背景を明らかにしなければ、監査役の実効性は前進しないのではないかと。

私たちは、スタートしたときからもともとそういう気持ちでいしましたが、なかなかそこに到達することができません。いろいろな状況もあり、経営者サイドの理解も得なければ到底できないことでもあります。また、法制度上の問題については、所管官庁の担当者がそれを納得しなければ、あるいは実行に移していかなければ、解決できません。

そうはいつても、それを実現するための実務上の条件、さらには、必要があれば法制度上の裏付けについても、協会としてはぜひとも明示してほしいという強い要望が、私たちにはありました。

有識者懇談会では、賛成論から反対論までさまざまな意見がありました。最終報告書を受け取った日本監査役協会が、そうした課題を自らの問題として受け止め、協会内で真剣に議論を行っていくにあたり、有識者懇談会における賛否の意見の状況を含めた具体的な意見の内容について、できるだけ報告書に書き込むことはできないか、と思うのです。これは勝手な言い分ですが、皆さんが、「それは困る」ということかどうか、その辺りのところは、意見があれば言ってもらいたいです。

これは、終局的には協会としての将来に向けた貴重な財産になるのではないかと思います。築館会長をはじめ、監査役協会の強い希望が、そういうかたちで出てきました。この

希望を江頭座長にもよく説明をして、理解をしてもらったと私は認識しています。そういう意味で、今回はこういう方向で進めたいと皆さんにお願いする次第です。

そういう観点に立って、それでは最終報告書の具体的な構成は一体どうするのか。これは未完成ですが、文章を少し作っています。それについても、一応の構成（案）はどのようなものかを、詳しくはありませんが、江頭座長に説明をして、採用されたものがあります。それを皆さんに紹介します。

事務局（伊藤専務理事） それでは、「資料2．報告書の構成（案）」をご覧ください。全体を「本編」と「資料編」に分けます。本編の「前書き」は、有識者懇談会で答申をした考え方を入れたものです。「本文」は、全部で6部構成になっています。1番目には、関前会長が提言をした骨子とそのとらえ方を中心として、「わが国コーポレート・ガバナンスおよび監査役制度の現状認識と今後の方向性」で、関前会長の問題提起のエッセンスを盛り込んだものを作成します。

2番目が内部統制問題についてです。「内部統制報告書およびその監査報告書を総会の報告事項とすることはどうか」という問題提起に関して、いろいろ議論をした結果を整理したものです。

3番目がねじれ問題についてで、会計監査人の選任権及び報酬決定にかかわる問題です。

4番目が、株主と経営執行との利害調整の問題として出てきた事項についてです。この問題に対して、監査役がいかなる役割を果たすべきかということ、大規模第三者割当増資と買収防衛策等についてなされた議論を中心にまとめます。

5番目は監査役・監査役会機能に関して、「実効性を確保するためにどうするか」という問題について触れます。

以上の中で、関前会長が問題提起をしたことに対する議論の結果、合意を得たもの、残された今後のテーマ等を整理して、最終的に「後書き」で結びます。これが本文です。

「資料編」については、それぞれの問題に応じて各委員からさまざまな意見が提供されたので、委員の皆さんの理解があれば、その意見を添付します。それから、監査役の本ストプラクティスとして武井委員が作成したものについても、「資料編」を除いて添付します。それに加えて、有識者会議における審議状況（一覧表）、有識者懇談会のプレゼン資料と議事録、運営小委員会の資料と議事録という構成です。これらの中身については、あとで紹介と確認をします。

事務局（徳住委員長代理） このような報告書の取りまとめのかたちに変更することは、端的に言うと、有識者懇談会で議論のあったことを、できるだけその課題に応じて、めりはりをつけて、主張の論拠等も明記したうえで、どういう議論があったのかを取りまとめ報告書とすることと、私は受け止めています。

これまで武井委員を中心に進めていただいた作業は、できるだけ合意が得られたもの、

今後の経験につながるかたちのものをまとめるという考えで、取りまとめていました。けれども、事務局が中心になって報告書の取りまとめにあたるということ、事務局が取りまとめのドラフトを作成し、各位からいろいろな示唆をもらい、より充実したものにしていくかたちで報告書を取りまとめていくということが議論をされ、監査役協会の前会長、現会長の理解のもとに、江頭座長の了解も得られたと、私は理解をしています。

その中では、「多数派の意見を両論併記のかたちで書くのか、それとも、多数派の意見がこうであって、また、これに対する極めて重要な論拠を示した反論もあったというかたちでの取りまとめにしたほうがいいのではないか」という議論があったことも付け加えます。以上です。

2. 意見交換

説明後、意見交換が行われた。主な要旨は以下のとおり。

- ・ 「ベストプラクティスを記載することは重要である。しかし、なぜそれが実行できないかを明確にする。そのための実務上の条件と制度的な裏付けを明示する」ということのほうがより重要ではないかという指摘は、もつともであるが、ベストプラクティスは何かということを示したうえで、なぜそれができないかということ論じていくという観点からすれば、「本編」の中でベストプラクティスが示されていても良いのではないか。
- ・ 「監査役役割を明らかにする」ということと、「監査役ベストプラクティスを記載する」という言葉が、同じようなことなのか、違うことを言っているのかが分かりにくいのではないか。それが報告書の構成にどう描かれているかが分かりにくいのではないか。
- ・ 監査役が、本当に与えられた機能を実行できているかどうか、まだやるべきことがあるのではないかということについては、当然それをベストプラクティスとして書かなければいけないが、その基本的な大半のものは、監査役監査基準で書かれているので、それをそのまま実行すれば、まず事足りるのではないか。ただ、その機能がなかなか発揮できていないという現実があり、それを発揮するためには何か仕掛けが必要ということではないか。そういう道付けをしていくことが、ベストプラクティスを本当の意味で実行化することではないか。ベストプラクティスを本当に活かす、それにはどうすればいいか、その道筋をここで示すことが必要なのではないか。
- ・ 基本的には、方向性を出すということが必要なのではないか。インセンティブのねじれ問題については、少数意見はあるとはいえ、一定の方向性は出たのではないか。また、監査役制度そのものが存在意義を問われている中で、監査役制度についても見直しをして、制度的な改革の提言というかたちで出せば良いのではないか。

3. 有識者懇談会における審議状況について

事務局より、標題について説明があった。

事務局（伊藤専務理事） お手元の「資料4」と「資料5」を見てください。これは、有識者懇談会や運営小委員会で今まで配布してきた資料等について、どれを収録するか、しないのかということで、案として丸印を付けたものです。

ここではそれぞれの人の意見等が示されていますし、それらは資料として後半の資料面に盛り込んでいいかどうか、確認をしたいということです。毎回同じ資料が出てきたところは罰点が付いていますので、それらを確認して、意見をもらえればと思っています。

運営小委員会についても同様です。運営小委員会に出席した先生たちのレジュメや用紙等については、できるだけ資料として添付したいということで丸印等を付けています。

「資料3」ですが、「有識者懇談会における審議状況」ということで、報告書の取りまとめにあたって、従来の議論の内容を確認するために作成したものです。

まず1番目、「前会長の問題提起における基本認識及びガバナンス組織にかかわる現状認識」です。この辺りは、前会長の報告の中に盛り込まれたものの項目立てをしました。

2頁の2番目は、それを受けて具体的に有識者懇談会でどう検討していったかについて、検討のための論点整理を行っています。そこで「1番」から順次、問題を整理して、内容的に「2番」の「株主と経営執行との間における利害調整」から、具体的な議論に入っていました。

この論点整理のもとに具体的に議論をしてもらいましたが、2頁の下以下は、一番左の枠が、「コーポレート・ガバナンス上の諸課題」ということで、前会長が問題提起をした内容です。これは、上の論点整理に沿ったかたちで書いてあります。

その右側に、「検討のための論点整理」があります。問題提起に対して、どういう論点で議論をしていけばいいかということで、武井先生以下で作ったものの項目立てをしています。そして議論の結果として、「賛同を得たもの及び方向性が出たもの」ということで、右から2番目の列に書いています。「今後の課題及び反論」が一番右側ということで、一応の整理をしました。

最初の、内部統制報告書に関連したのですが、ここでは、「監査人による財務諸表監査結果及び内部統制監査結果ともに、株主総会の報告事項とすべきではないか」という問題提起に対して、議論となる論点としては、金商法上の内部統制報告書及びその監査報告書の内容を、総会前に開示する方法としてどのようなものがあるのかということに対し、「①」、「②」、「③」ということで、それ自体を開示する、あるいは会社法上の事業報告、あるいは監査役監査報告の中で、招集通知と併せて記載したものを送る。あるいは、時期的なものをどう考えるかといったことで議論されたと理解をしています。

「1-2」が、「論点整理の状況」ということで、4項目を挙げてあります。それらを皆さんで議論しました。そして、右側の3番目の枠に書かれているのは、第8回有識者懇

談会において、おおむね1枚の紙によって提示して、皆さんに理解いただいたと考えました。

「会社法の内部統制と金商法の内部統制の時期のずれに伴い、無用な混乱が生じないように、以下の実務運用ができるように整備する」ということで、問題を整理したところについて、皆さんの了解を得ました。

あるいは、その段の一番下の「1-2」というところで、「重要な欠陥がある場合の事業報告、あるいは監査役監査報告の記載報告等については、関係団体等からその文例を示す必要がある」とうたわれていますが、これに関しては、事業報告については経団連、監査報告については監査役協会において、記載方法等について文例を示す方向で考えたいという話がありました。

今の問題については、一番右の「反論」というところで、結局、「内部統制報告書及びその監査報告書自体を総会の報告事項とすることについては、今後の課題」ということになったのではないのでしょうか。

ただ、できるだけ内部統制報告書なり、その監査報告書が前倒しで作成・提出できるようにするためには、現行の内閣府令の改正のままだではなかなかできませんので、その辺りの改正の検討、あるいは準備のための期間が必要だと言われました。

さらには、内部統制報告書の内容なり監査報告書については、事業報告等で、内部統制の運用状況については直接触れることになっていませんが、これらについては、法務省令の改正も検討するという事で整理できました。

2番目は、公認会計士の選任議案及び報酬決定権についてのねじれ問題です。概ね今の検討のための論点整理、賛同を得たもの及び方向性を得られたもの、そして、今後の課題及び反論ということで整理をしています。

「賛同を得たもの」ということで、「2-1」で「(1)」から「(4)」までが整理したものです。「(5)」以降は、これに関連して、賛同意見等を掲げています。また、「反論」として出されたものは、一番右側に掲げています。

7頁、株主と経営執行との利害調整にかかわる諸問題に関連して、大規模第三者割当増資に関連したもの、これも同じようなかたちで、検討のための論点整理と、それに対する意見集約、そして反論等について入れています。

9頁の「企業集団に関する親会社のガバナンスの問題」については、十分な議論ができなかったので、一番右側で「今後の課題」ということで触れています。

11頁の「5. 監査役会機能」のところでは、監査役制度活性化と、コーポレート・ガバナンスの実効性の確保という観点から、「5-1」から「5-4」までの形式から提案をし、検討してもらおうということでしたが、必ずしも十分な議論ができていないところもあって、ここでは意見だけを載せています。今日、時間があれば、この点についてさらに検討してもらえればと思います。

4. その他の議論について

(1) 監査役のベスト・プラクティスについて

武井委員より、標題について説明があった。

武井委員 「資料6」と「資料7」がお手元にあります。「資料6」は長いので、「資料7」を作りました。何をどうまとめていたか、「資料7」を用いて説明をしておきます。

「資料7」の記載内容は、皆さんの議論を踏まえた、私なりの理解です。議論として、上場会社の企業統治の確立や、現下の諸課題への対応のために、監査役はそもそもどういった職責を負っているのかということを明らかにしようということがあります。そのうえで、その職責を適正に果たすために必要となる環境整備事項（現行法の中でできる事項）と、インフラ整備事項（制度改正までしないとできない事項）の二分類が考えられます。そういったいろいろな論点についても、何かを考えていきましょうという議論だったと、私は理解しています。

最初に、上場会社の企業統治の確立の観点から、今、何が問題で、その観点から、監査役に何が求められているかということに関して、第三者割当増資のときから一貫して行っていた整理について書いています。上場会社における所有と経営の分離についての一つのポイントは、利益相反に関するものです。この利益相反というものは、大変広い概念です。

例えば、自己の利益を会社利益に優先させる行為や、保身のための行為、もしくは会社利益を損なう行為が行われえないということ、あるいは、それを担保するメカニズムが必ずどの上場会社にもあります。「どの上場会社にも」といのは、どの国の上場会社にもあるということです。

それに関して、何が利益相反なのかという典型の事項は、注の「(1)、(2)、(3)、(4)」に書いてあります。いずれもいろいろなところで議論がある事項です。この4つの事項について、各国が対策として何をやっているかということ、業務執行を行わない会社役員を選任して、その人に何かをしてもらうというメカニズムを採っているのです。

私のこのペーパーでは、「非業務執行会社役員」という言い方をしています。諸外国でよく使われる言葉としては、「スーパーバイザリーボード」がなじみます。スーパーバイザリーボードが何らかのかたちで関与して、その株主等と、現場の経営を執行している人との間のいろいろなガスや、意見の相違、疑心暗鬼といったものを、吸収するというようなかたちで、利益相反が起きないようにメカニズムを採っているのです。

しかも、非業務執行会社役員がやるべきことをきちんとやることによって、株主・資本市場側と経営・執行現場側との不必要な疑心暗鬼を防げて、経営の安定にもつながるといいうメリットがあります。

スーパーバイザリーボードには、当然、業務執行を行わない役員が入っていくようになり、非業務執行会社役員だけで構成されるのか、それとも業務執行会社役員が多少入るかは、スーパーバイザリーボードに何をしてもらうかということ次第です。

脚注の「5」に書いてありますが、スーパーバイザリーボードの中に、非業務執行会社役員の数が増えれば増えるほど、その機関はいろいろな意思決定をするのが難しくなります。その現場に即した意思決定を、現場を知らない人がやればやるだけ話がおかしくなるので、どういった機能を持たせるかということと、非業務執行会社役員と業務執行会社役員とのバランスは、国によって違います。

「(注)」に書いていますが、株主と業務執行者側が、いろいろな意味で意見が合わないところがありますので、そういった点の調整をします。

「3」では監査役が出てきます。監査役は、典型的な非業務執行会社役員です。社内監査役であれ、社外監査役であれ、非業務執行会社役員だと法律的に性格付けられています。この間、金融庁の三井オブザーバーが言われたとおり、国際的ないろいろな議論に対する説明も踏まえて、監査役は何を行うべきかというときは、非業務執行会社役員として求められていることを行うということです。

それを外に向けて主張するとすれば、スーパーバイザリーボードのすべてを実効できるかどうかは、日本の場合、スーパーバイザリーボードとしての機能は、取締役会と監査役会の二つに帰属していますので、取締役会と監査役会との役割分担の話になります。少なくともスーパーバイザリーボードの中の一部の機能を担うことが、上場会社の監査役に求められていることだという整理です。

具体的に言うと、「3」の真ん中に書いていますが、「業務執行に関与しない会社役員として、会社利益に反する業務執行が行われうる事項、その他業務執行者と株主との間で、利害等の対立・相違が生じ得る事項について、会社法の定めるところに従い、監査活動を経て助言・勧告等を行い、もって企業の健全で持続的な成長を確保する良質な企業統治体制の確立に努める職責がある」ということです。このことは日本監査役協会の監査役監査基準で明確に書いてあります。

それと同時に、自分を選任してくれた人に対して、どういうふうに監査を実施しているのか、自らの職務の実施状況について説明責任を果たす、アカウンタビリティの概念が問われています。

これが最初の前提となる、上場会社の監査役であるということであり、そして何を行うべきかということが頭出しの整理です。業務執行を行う取締役会が大半を占めている企業がほとんどで、日本の現行の会社法上、委員会設置会社以外は、業務執行者は取締役でなければならないことになっていますので、必然的に取締役会の構成は、非業務執行会社役員の数が少なくなります。

そういったことも踏まえて、すべてが非業務執行会社役員である監査役会として何をすべきなのかという、スーパーバイザリーボード全体の中で、取締役会と監査役会との役割分担ということで整理できます。

それを踏まえて「第二」以降で、具体的に何をすべきか、求める事項は何かということ

を整理したものを、「第一原則」から「第五原則」として書いています。

「第一原則」は、非業務執行会社役員としてのアカウンタビリティーを果たしてくださいということです。3頁の「1の(1)、(2)、(3)」に書いてある事項は、業務執行会社役員として果たすべき役割についてです。モニター、レビュー、監査がありますが、そういった点をきちんと見て、対外的に意見を言うことが求められています。

「(1)」は、会社財産の保全のための会社の仕組みの状況です。会社の損害の防止ということから、内部統制がどうなっているか、株主から見て、いかにこの会社が会社財産を保全できる体制になっているか。これは、イコール内部統制の在り方そのものですので、内部統制がどうなっているのかということに関して、業務執行者だけではなく、非業務執行会社役員もきちんと見るということは各国でも要求されていますし、非業務執行会社役員の大きな役割の一つになります。

監査役は通常これをきちんと見るわけですが、強制監査というのは当然、違法行為を防ぐということです。違法行為というのは、会社に損害を与える典型的な行為ですので、違法行為をきちんと見なさいというのは、「(1)」の1つの例であり、会社財産の保全、つまり会社の損害を防止するための仕組みをきちんと見て、それを株主に対して説明することに関与することが、非業務執行会社役員の重要な役割なのです。

経営者の保身になり得るような行為に対して、保身なり利益相反で動いているのではないということを保証するために関与するというのが「(2)」です。典型的な例として、「常に会社の中でやる代表訴訟等における責任追及」とあります。そのほかに、この懇談会で議論した、買収防衛策の発動において、現経営陣を守るためだけに発動を行う、いわば会社利益にかなわないというか、非効率な経営陣を残すにもかかわらず、現経営陣を残すような買収防衛策の発動であるとか、これは会社損害になるかどうかは議論がありますが、株主価値を希釈化する、合理性のない大規模第三者割当増資が行われた場合に、それが保身のために行われるのではなく、会社の利益のために行っているということ、業務執行者本人が利益相反の状況でいくら言っても外から信用されませんので、非業務執行会社役員が関与して、それはそういうことではないと言っているということです。

第三者委員会うんぬんも、その方向に関連する話になります。利益相反取引についても、現行法でも監査役は意見を言うことになっていますし、それもできると思います。

「(3)」は、適正な財務関係書類の作成と公表です。こちらは、まさに会社利益をごまかすというか、会社をよく見せるというインセンティブが業務執行者側にある可能性があるのです。そういった点で、非業務執行会社役員が必ず関与して、正しい数字を言っているということを見るのが、諸外国でも問われています。

「(3)」に関しては、非業務執行会社役員だけではなく、内部監査人、会社法で言う会計監査人、金商法で言う監査人も一緒になって、「(3)」が適正に発動されるように行う仕組みになっています。

会社法に書いてある部分も多いですが、この三つに関してきちんと仕事をしてください

というのが、非業務執行会社役員として監査役会に求められることです。

「2」では、取締役会との役割分担、監査役がどこまでやるべきかという話になっています。例えば典型的なその他の利益相反事項である、業績が悪い経営陣を更迭する、業績が悪いにもかかわらず、その人が自分の保身のために会社に残るといった行動をさせることは、監査役会で行うわけにはいきません。現行法の中では議決権がありませんので、それはあくまでも取締役会がやることになります。

どういった点を監査役会で行うのがふさわしいのか、一方でどういった点を取締役会で行うのがふさわしいのかという議論が出てきます。脚注の「7」と「8」に書いていますが、監査役会にいろいろな権限を持たせることは、逆に政策決定の二元化というデメリットもあり得ます。

スーパーバイザリーボードが二元化していくと、お互いに仲が悪くなるということもあり、スーパーバイザリーボードはなるべくお互いに緊張関係を持ちながらも、同時に一元化した、株主なり会社に対する説明責任を果たしていったほうが良いという議論もあります。この点は、スーパーバイザリーボードの機能の中で、どこまでが取締役会に、またどこまでが監査役会に必要とされるか、政策論の話になります。もしこの視点から見直す点があるとすると、制度論をきちんと議論することになります。

もう一つ、監査役が外に対してどういう説明責任を果たすかという話と、中でどういう意見を入れるかというのは別問題だということが、4頁の上の「なお」というところに書いてあります。対内的説明責任ということで、外に対して意見を言うことに関しては限界があり得るとしても、中でいろいろ意見を言うことに関しては、特段の限界はありません。

この観点から具体化する論点としては、例えば小さいとか大きいというか、監査役監査報告の在り方を根本的に見直す、短いひな型に沿って書くだけではいけないという点や、買収防衛策とか大規模増資における監査役監査意見の表明の在り方という点があります。利益相反があるときによって、監査役はもっときちんと外に対して説明責任を果たすべきだということです。この二点が施策として出てきます。

「第二原則」の「内部統制システムの実効性に対する重点監査」で、非業務執行会社役員として一番肝となるのが、内部統制システムをきちんと見るということです。「3」にも書いていますが、今、巷では、監査役が、個々の違法行為をいちいち細かく、自分が現場に行ってみなければいけないのではないかという議論がまだ消えていません。果たして非業務執行会社役員は、そういう点で期待されているだろうかという問題を提起しているのです。

現場主義は大事であって、現場でいろいろ見る必要性はありますが、個々の業務執行の適正さは、あくまでも内部統制がきちんとしていけばワークする話です。内部統制がきちんと機能しているかどうかを見るのが監査役の仕事であり、非業務執行会社役員としての仕事です。

議論の整理を見てみると、内部統制が大体ワークしているかどうかというふうに整理していますので、そういったところを改めて確認して外に出すことは有意義です。ちなみにこの点は、監査役監査基準のところでも既にうたっていて、より一層の浸透等を図るということです。

一つ一つの細かい話を見つけるのも大事かもしれませんが、それも踏まえて、最終的には内部統制システムがちゃんとワークしているかどうかを見るのが、監査役の最大の職責です。

その観点から、「4」の施策例としては、当然、財務部の中にも含まれる、財務報告内部統制も内部統制の一つですので、その点に関しても、監査報告を行うことや、その事業報告において、財務報告内部統制、内部状況に関して経営者が事業報告を行うこと、そういった点が追加でこの中で出てきます。

「第三原則」は会計関係で、「会計不祥事の撲滅に向けた外部監査人の独立性確保と連携強化」です。こちらも、外の非業務執行会社役員は何をやったらいいのかというところから、大体共通項が出てきます。内部監査人は会計の専門性を持っていて、監査役は必ずしも会計の専門性を持っているとは限りません。

その中で、外部監査人が業務執行者から不当に圧力を受けて、きちんとした外部監査ができないということがないように、きちんと環境整備をすることが、非業務執行会社役員たる監査役に一番求められていることだという整理です。

非業務執行会社役員がどの程度関与するのかというのは、国によって規則が細かく違いますが、大体エッセンスを抜くと、5頁の「2 具体的には」のところに三つ書いています。一つ目は、内部統制部門の実効性監査を含む内部統制システムの実効性の監視で、これは既に「第二原則」に書いてあることです。

二つ目は、外部監査人が不当な監視を受けずに、独立した立場で監査を行うための環境作りをするということです。独立性というのは、まさに外部監査人のエッセンスです。これはまさに、議論になりました「ねじれ問題」にもつながる話になります。

三つ目は、財務関係書類等における重要な問題及び判断についてレビューをするということです。三つ目に関しては、特に監査役の場合、ほかの非業務執行会社役員と違って、常勤者が必ずいますので、日ごろから取締役会に出席をしていて、会社にどういう会計上の問題があるのかを把握できる立場にあるということが若干特殊です。それを踏まえて、日ごろ取締役会から把握している情報を外部監査人にフィードバックをしたうえで、こういった点が問題なのかということを中心にきちんと伝えていくことが必要です。

脚注の「10」は、島崎本懇談会委員が書かれたことですが、上もわざと粉飾決算をするのではなくて、現場から積み上げ型でチャレンジして、特にこのご時世なので、会計原則もある程度、評価制にわたるところに関して、結構頑張ってチャレンジしてしまう。そういう楽観主義を戒めるという観点で、監査役がきちんと、「そういうところはおかしい

のではないかと」中で指摘をして、自浄作用を発揮することが大事です。

「監査委員」と書いてありますが、この三つが、必ずしも会計の専門性がある人とは限らない、しかも業務執行を行わない非業務執行会社役員として、大体、諸外国で期待されている役割としてのエッセンスは、この三つに整理できます。

この三つの点で何を行うべきかというのが施策例で、一層の連携強化とか、ねじれ問題の話といった点をどんどん変えていこうというものです。

「第四原則」と「第五原則」は、監査役会は、非業務執行会社役員、スーパーバイザリーボードの一翼ですが、取締役会との決定的な違いは、監査役会には議決権がないということです。ですので、経営執行者に対する人事権を持っていません。

それに伴って、ややもすると社内でなかなか尊重されにくくなってしまいます。議決権を持っていない人にはなかなかパワーが集まらないという問題が出てきます。そういった点は、監査役の状態、取締役会での議決権を持たないままの状態で補うためには、それなりのきちんとしたシステムが必要です。

「第四原則」は、経営トップから尊重される人的属性、尊敬される人が就くということです。ここで一つ指摘しているのは、社内監査役のすべての人が元部下といった感じで、社長の言うことを聞かなければいけない人が社内監査役の全部を占めてしまうと、社内監査役として果たすべき機能が果たせないということです。

二つ目は、社外監査役に関しても独立性に関する議論がありますが、現経営者に対して独立性を持っているということです。トップに対してものを言えるというのが、独立性のエッセンスです。そういった関係を持っていることという、この二つが、監査役の属性として大事です。監査役はだれがなるのかという人の問題が「第四原則」です。

それを踏まえて、具体的な人選に関する説明責任であるとか、これはいろいろ議論がありますが、独立性の話をしなければなりません。例えば監査役会の議長、これは、向こうで言えば、スーパーバイザリーボードのトップは必ず業務執行者と分けなければいけないという観点から、スーパーバイザリーボードのトップにはそれなりの重みがあります。

取締役会の議長は業務執行取締役の人が多という状況では、取締役会の議長がスーパーバイザリーボードのトップになるということは、業務執行者がスーパーバイザリーボードのトップを兼ねるということになってしまいます。監査役会の議長がスーパーバイザリーボードのトップとなり、スーパーバイザリーボードのトップと、マネジメントボードのトップが分離するという点が重要であるというのが三つ目の話です。

四つ目は、監査役の報酬が平取締役より安いとなると、そういう人しかならないのではないかと理論もあって、監査役が尊重されるためには、報酬もそれなりになければいけないといったいろいろな議論があるということです。

そういったことを施策として書き、また、監査役はそもそもさまざまな事項に同意する権限を持っていますので、監査役が取締役側からのこういう提案には反対する、同意をし

ないという対応も行っていくべきだというのが五つ目です。

「第五原則」は、「スーパーバイザリーボード機能の実効化に向けた監査役監査環境の整備」です。立派な人が就くことが「第四原則」ですが、立派な人が就いたうえで尊重し、会社として支えるのが「第五原則」です。これを大きく「監査役監査環境の整備」という言い方をしています。

具体的には、「監査役にもきちんと情報が届くシステム」、「内部統制部門に対する一定の指揮命令体制を持つこと」、「監査役補助部門や内部統制部門に属する者の処遇に対して一定の同意権」、「人事に対して一定の影響力を持つということ」等です。こういうことがあって、初めて監査役会がスーパーバイザリーボードとして機能する、そのような条件を「第五原則」としてきちんと書いていく必要があると思います。

この「第五原則」のほとんどは、会社法施行規則「第105条3項」による取締役会決議事項です。これは、業務執行側の協力を得て、取締役会として決議していくことが必要です。

7頁の「1」にあります。ある意味で、監査役会と取締役会には緊張すべき局面もありますが、株主などに対するアカウンタビリティを一緒に果たしていく、スーパーバイザリーボードとして一つになり、説明責任を果たしていく必要もあります。

何でもかんでも対峙する関係ではなく、監査役会がきちんと機能するために会社法施行規則「第105条3項」の決議をしていくことで、取締役会も救われる関係にあると思います。「第五原則」は、主に取締役会へ向けた話になりますが、やるべき事項をきちんと出していくのが「第五原則」です。

やるべきことをまとめました。「第三」は、「制度論として何が必要か」を続けて書いていくことでつながっていくと考えています。以上が概要の説明です。

(2) 意見交換

説明後、意見交換が行われた。主な要旨は以下のとおり。

- ・ 「内部統制部門に対する一定の指揮命令体制」については、監査委員会と内部統制部門と同様の関係を構築するということか。
- ・ 「会社法施行規則105条3項」の規定などを踏まえれば、委員会設置会社で監査委員という典型的な非業務執行会社役員が内部統制に対して持っている関係と同じものを、監査役設置会社の監査役が持てないという理屈のほうがおかしい、同じ環境を持つべきということになるのではないか。
- ・ 「社外監査役の人選に関する説明責任」は、監査役から経営者サイドに言うべきことなのか。また、「監査役報酬を平取締役報酬よりも低いものとはしないこと」とは具体的にどういうことか。
- ・ 監査役の人選に関しては、監査役に同意権があるので、監査役と取締役の両方からと

いうことではないか。また、報酬については、「なぜ機能していないか」について切り込むとすれば議論対象の一つにはなるのではないかとということで記載している。議論の結果、報酬はあまり関係がない、ということであれば削除することになるのではないか。

- ・ 「非業務執行会社役員は経営の現場にいないことから、あまりに広範な事項に対して非業務執行会社役員が決議に加わることは、現場・状況を知らない者が意思決定に加わることに依る弊害・非効率性がかえって企業価値向上に対する障害となる。」との指摘があるが、この「決議」とはどのようなものか。
- ・ 業務執行と監査との切り分けには深い議論があるが、業務執行事項にわたることを、逐一すべて非業務執行会社役員が決めてしまうと、「わからない人に説明をすると、その分、組織として非効率だ」という問題だけを残すのではないか。ただ、監査の基本は、非業務執行会社役員が決めることではないか。
- ・ 「何が業務執行か」というのは解釈論であり、「監査のために必要なことは、業務執行ではないのではないか」という解釈もあるのではないか。例えば、業務執行行為や訴訟行為など、法律に明記してあるものはできるが、それ以外に、法律には書いていなくても、「業務執行ともいえるが、監査役もできるのではないか」というのは解釈論ではないか。
- ・ 例えば、「監査契約を結ぶことができない」ということは、単なる業務執行だけの問題ではなく、監査役は、会社を代表する権限を持っていないということである。契約を結ぶには、会社の代表権を持たなければならないが、代表権の前提に業務執行権があるのが、現在の会社法の建て付けではないか。業務執行にあたるかあたらないか、監査役ができるかできないかを考えるのは対外的な問題であり、会社内部の問題について言えば、代表権の問題は全く関係ないので、業務執行かどうかは解釈の問題である。外部との関係では明示的に規定がなければできないが、内部的には解釈問題ということではないか。
- ・ 資料6、7の内容は評価できる点も多いため、報告書本体に可能な限り反映してはどうか。ここに書いてあることが、本当に達成できれば、今の制度でも何ら問題はなく、逆に、ここに書いてあるプラクティスが取れなければ、制度をいくら変えても絵に描いた餅になってしまうのではないか。
- ・ 以前、中央大学の杉謙一教授が「監査役が取締役になり、非業務執行会社役員としてボードのメンバーになる」という趣旨の論文を発表したが、そうした議論が採り上げられないのは何か理由があるのか。
- ・ 杉教授の提案については、考えなければならない問題が三つあるのではないか。第一は、日本の監査役制度は、基本的には、現行商法ができたときから取締役と対等な関係で、取締役を監督する立場にはなく、代表取締役や業務執行取締役の代表権や業務執行権を奪ったり、与えたりすることはできないという位置付けである。杉教授

の提案を採用すると、そもそも監査役制度をやめることと同じになるのではないか。第二のポイントは、もし、監査役がボードの一員、ただし非業務執行という位置付けで入っていると、業務執行のさまざまな意思決定には、当然関与せざるを得なくなるが、そうなると、今度は、取締役会における決定・決議を第三者の立場からチェックできる人がいなくなる。代表取締役や業務執行役を監督する、あるいはモニターをすることは、取締役会の一員になったほうがやりやすいが、取締役会自体で決めたことを第三者の立場から監査することができなくなるのではないか。その意味で、取締役会をチェックするのは株主総会ということになるが、株主総会に任せて実効性があるかどうかは問題であり、株主に代わって取締役が決められていることについても、第三者としてチェックすることに監査役の意味があるという見方が第二のポイントである。第三のポイントは、現在でも、社外取締役の制度もあるので、その気になれば、取締役会に非業務執行者を多く入れることもできる。そうすれば、現行法のもとでも、それなりに力を発揮できる人を非業務執行取締役として取締役会へ入れることはできるため、現行法の運用でも似たような効果が得られるという見方があるのではないか。

- ・ 「第五原則」に掲げられたような機能を持つことが、ねじれ問題の直接の解決にはならないと思われるが、解決の前提としてこうした機能を持つことは必要なのではないか。
- ・ 取締役会と監査役会の役割分担をどうするかという、「第一原則」の部分で、どちらが何をすることが積然としていないところが問題ではないか。日本の資本市場や制度が、欧米を含めてグローバルに認知されるためには、この点をもう一歩明確にしなければならないのではないか。

以上