

平成22年6月23日  
東京電力株式会社 常任監査役  
(社団法人日本監査役協会 会長)  
築館 勝利

## 「監査役制度の実効性確保に関する日本監査役協会の考え」 ～制度的担保の必要性～

### I 緒論

当協会においては、監査役の立場から見たコーポレート・ガバナンスのあり方について、過去2年間にわたり議論を続けてきた。

その結果、監査役制度の将来のあるべき方向性を実現していくため、当協会は、現行法制下でも監査役自身の取り組みにより直ちに実行が可能であり、立法趣旨に則り監査役の職責を確実に果たすことで対応すべきものと、法改正等の立法的措置を講じなければならない問題の2つの方向性から対応していくこととした。

前者については、「監査役監査のベストプラクティス」と称して、監査役が立法趣旨に則った活動を具体的に実践するためのモデル的手続きとして位置付けて、具体的な監査の実施項目、方法、留意点等を整理した。後者については、当協会として、関係諸団体とも連携を取りながら、その実現を図ることを目的とするものである。

以下、「監査役監査のベストプラクティス」と「法改正等の立法的措置」に関して、「内部統制システム関連」「会計監査人関連」「株主と経営執行者との利害調整関連」の三つの論点に分けて説明する。

### II. 各論

#### 1. ベストプラクティスの実践

##### (1) 内部統制システム関連のベストプラクティス

内部統制システムに関する監査役監査のベストプラクティスの要点は、以下の4点であるが、ここでは、監査役は、監査活動を通じて、内部統制システムの基本方針について監査することにとどまらず、その適切な運用状況についても関心をもって対応した上で、株主等に積極的に開示していくことが重要である。

- ①取締役が内部統制システムの構築と運用について評価し、その結果を取締役会に報告するよう、監査役が働きかけること
- ②取締役が行った内部統制システムの運用の評価結果についても、事業報告で開示するよう、監査役が働きかけること
- ③取締役会における運用評価の結果と監査役会の判断又は監査意見に相違がある場合には、相互に検証を行い、内部統制システムのより良い運用に努めること
- ④監査役会監査報告において、監査役が自主的に内部統制システムの運用状況の監査

結果や監査意見についても開示することが望ましいこと

## **(2) 会計監査人関連のベストプラクティス**

会計監査人の監査報酬及び選任議案の同意に関する監査役監査のベストプラクティスについては、監査役が現行法の同意権を適切に行使するために、経営執行部門が実質的に決定した内容を追認するのではなく、事前の情報収集等に努め、かつルール化することが重要である。

- ①事前の情報収集・報告聴取を早期に着手し、かつ十分に行うこと
- ②会計監査人の監査計画の内容及び報酬見積りの算出根拠の適正性・妥当性について、経営執行部門及び会計監査人から入手した資料や説明聴取、及びそれらとの調整を通じて、監査役が主体的に検討・判断すること
- ③会計監査人と緊密な連携を保持し、会計監査人の職務執行状況を適切に把握・評価して、適切な同意判断の基礎とすること
- ④同意に係る一連のプロセスについて、経営執行部門との間でルール化し、かつ手続きを記録すること

## **(3) 株主と経営執行者と利害調整関連のベストプラクティス**

第三者割当については、「内部統制関連」や「会計監査人関連」のベストプラクティスと異なり、非日常性や緊急性を要する事象であることから、監査役は日頃から経営執行部門の資金状況等に関心を持ち、第三者割当に至る検討プロセスや決定に至る状況について、注視しておくことが重要となってくる。具体的には、以下がその要点となる。

- ①プロセス監査（取締役が経営判断の原則に従って十分に職務を執行しているかを監視・検証）を基本とすること
- ②第三者割当の発行等に係る経営判断に当たって、外部の専門家から意見を取得し、慎重かつ適正な社内手続きを経て発行条件等の意思決定が行われることを監視・検証すること
- ③「有利発行の適法性」「第三者割当の必要性及び相当性に関する客観的な意見」の監査役意見は、監査役会で審議し、意見表明するのが望ましいこと
- ④会社の資本政策や資金計画、それらの実行について、日常的に会社の資金ニーズと調達の状況を確認・把握すること

## **2. 法改正等の立法的措置（制度的手当）**

一方、監査役がベストプラクティスを実践したとしても、その置かれた監査環境は、会社の規模、業種・業態、経営者の姿勢や影響力などにより様々であり、監査役自身の自己研鑽や努力にも限界がある。監査役制度全体の実効性を確保するためには、それら

個別の監査環境に左右されずに監査役が主体性を持ってその職責を果たしていくための環境や条件を整備する必要があり、そのためには、法改正等の立法的措置を講じることも必要となる。

## (1) 内部統制関連

### ①内部統制システムの運用状況の開示について

現行法制下では、すべての大会社において、内部統制システム構築の基本方針は、取締役(会)の専決事項である(会社法 362 条 4 項 6 号・5 項)とともに、事業報告や監査役監査報告に、一定の記載をすることとなっている(会社法施行規則 118 条 2 号・129 条 1 項 5 号)。

一方、内部統制システムの運用状況及びそれに対する取締役の評価、並びに監査役の監査結果については、会社法上、事業報告や監査役監査報告に記載を求める規定はない。しかし、内部統制システムの基本方針は、事業年度の運用状況を踏まえて、翌年の事業年度の基本方針に反映されるなど、継続的な見直しが行われるべき性格のものである。また、内部統制システムについては、その構築のみならず、適切に運用されていることが重要である。そして、株主等が会社の内部統制システムの有効性を判断するためには、その基本方針にとどまらず、運用状況や監査結果等も開示されることが、取締役及び監査役にとり、株主をはじめとするステークホルダーに対する説明責任を果たすことになる。

確かに、現行法制下でも各社が自主的に内部統制システムの運用状況やその監査結果等を記載することは可能である。しかし、事業報告や監査役監査報告に、内部統制システムの運用状況の評価や監査結果にまで積極的に言及している例は少数にとどまっているのが実態である(注 1: 事業報告及び監査役監査報告の記載状況結果参照)。

このような状況を改善するために、内部統制システムについては、構築の基本方針に限らず、当該事業年度における運用状況や評価結果が事業報告に記載されるような義務化とともに、事業報告の記載を受けて、監査役監査報告への監査意見の記載が行われるような法令の改正を行うことを検討すべきである。例えば、事業報告に記載すべき事項としては、①内部統制システムの構築と運用状況の内容の概要、②内部統制システムの構築及び運用状況に対する適切性、③重大な欠陥や著しい不備等が存在すれば、その概要と改善についての見通し、などが考えられる。

(注 1) 日経平均株価採用会社のうち平成 21 年 3 月期決算会社(202 社)の状況

(日本監査役協会調べ)

事業報告：運用状況まで含めた何らかの明確な記載は 5.4%(11 社/202 社)

うち内部統制全般に関する記載は 1.0%(2 社/202 社)

監査役監査報告：運用状況の積極的な記載は 19.8%(40 社/202 社)

うち内部統制全般に関する記載は 7.4%(15 社/202 社)

## ②期ずれの問題について

また、内部統制システムの監査結果について、会社法上の監査役監査報告の記載と金商法上の監査人の監査証明との記載の間に、その作成時期の違いから不整合性が生じる可能性があるいわゆる「期ずれの問題」が存在する。すなわち、会社法上は、監査役が会計監査人の監査の相当性を判断する一方で、金商法上は、監査人が監査役監査を統制環境の一環として評価した上で、内部統制報告書に対して監査証明を提出することとなっている（金商法 193 条の 2 第 2 項）中で、監査役監査報告書の作成時期と監査人の監査証明の作成時期が異なることから、監査役の監査報告書と監査人の監査証明の記載との間に、齟齬が生じる可能性がある。

この問題については、金融庁が昨年公布した「企業内容等の開示に関する内閣府令等の一部を改正する内閣府令」（H21.12.11）により、有価証券報告書の前倒し作成・提出に関する法的制約が低減されたことは、本課題に関して一歩前進となったと理解している。今後、会社法と金商法の整合性を勘案し、法定開示及び適時開示の一元化、さらにはそれを実現するための開示項目の簡素化なども、検討すべき課題であると認識している。

## （２）会計監査人関連

### ①会計監査人の選任議案及び監査報酬の決定権について（「インセンティブのねじれ」の解消）

会社法では、会計監査人の選任議案及び監査報酬の決定に関しては、監査役には同意権が付与されている（会社法 344 条・399 条）。

現行法制下でも、同意権を最大限活用し、実質的に決定権と同様の機能を発揮している監査役が存在する。一方で、同意権の行使が形式的な手続きに終わっており、実質的には、経営執行部門の提示額を事後的に同意しているに過ぎない監査役も少なからず存在している現状も判明した（注 2）。このような状況に対して、立法趣旨に則った現行同意制度の実効的な運用に向けて、監査役が同意権行使のためのベストプラクティスに努めることが、その職責である。しかし、現実には監査役と経営者との立場にも左右され得ることから、現行の同意権では、すべての監査役がその主体性を十分に発揮するには限界があるのも現実である。すなわち、立法趣旨の実現化を監査役の個人的倫理観・使命感に頼るばかりでなく、会計監査人の独立性の担保と会計監査の実効性確保のために、監査役がより一層の役割を果たすための制度設計が必要であると考えられる。結論としては、会計監査人の選任議案及び監査報酬に関して、監査役の同意権を決定権とすることである（「インセンティブのねじれ」の解消）（注 3、注 4：監査役の意識調査結果参照。また別紙「アンケート調査結果」も参照）。

もっとも、監査役が決定権を有効に運用するための環境整備も必要である。具体的には、第一に、監査役のうち少なくとも一人は、財務及び会計に関する相当程度の知

見を有するものが望ましいこと、第二に、監査役が当該決定権を行使するに当たり、十分な情報に基づき、適正な判断を行えるように、執行部門や会計監査人から情報を収集し、その内容に基づき判断ができる体制・プロセスの確保（注5）、監査役スタッフのさらなる充実を図る等が考えられる。

（注2）「会計監査人の選任議案及び監査報酬の決定に関する監査役等の関与に関するインターネットアンケート集計結果」（日本監査役協会、H21.10.2）より

（有効回答数2,528社。うち、上場会社1,613社、非上場会社915社）

(a)会計監査人の報酬同意に際しての担当取締役等からの説明又は情報提供

なかったケース：6.6%

あったケース：93.4%

(b)担当取締役等からの説明又は情報提供はあったが、担当取締役と会計監査人の間でほぼ結論が出された段階で初めて受けたケース

（説明等を受けた会社のうち）：34.8%

すなわち、(a)と(b)をあわせて約4割の会社が、担当取締役と会計監査人との間でほぼ結論が出されてから、同意判断に必要な情報を初めて得ている。

（注3）上記アンケート結果によると、現行法の会計監査人の監査報酬に対する同意制度の運用について、制度改正の必要性に関する監査役の考え方は、次のとおり。

同意権では実務上十分ではないので、決定権付与が必要：32.0%

（上場会社 29.8%、非上場会社 36.1%）

同意制度は実質的に機能しており、現行制度の改正は不要：68.0%

（上場会社 70.2%、非上場会社 63.9%）

（注4）同アンケートでは、会計監査人の監査報酬の決定の在り方について、わが国のコーポレート・ガバナンスの今後の望ましい在り方を念頭に置いた場合における考え方も聞いている。

監査役等に決定権を付与することが望ましい：31.4%

（上場会社 28.7%、非上場会社 36.2%）

監査役等に決定権を付与することは望ましいとは言えない：42.9%

（上場会社 45.6%、非上場会社 38.3%）

どちらとも言えない：25.7%（上場会社 25.7%、非上場会社 25.6%）

注3及び注4から、監査役等への決定権付与の必要性は上場会社よりも非上場会社のほうが強く感じており、監査役等に決定権を付与することで、特に中小規模会社における監査役等の会計監査に係る主体性発揮等、実務の底上げに寄与するものと考えられる。

（注5）上記アンケート結果によると、監査役が決定権を持つとした場合に、決定権を実効的に機能させるために必要又は整備すべきと考えられる条件として、「現行の同意

制度の下での報酬決定プロセスと同様、監査役が自らすべてのデータを集めるのではなく、取締役及び会計監査人から監査報酬の見積りとその算定の根拠となる監査計画の内容等について説明を受け、両者から聴取した内容に基づき、監査報酬の適切性について最終的に判断が行えるような手続の確保」との回答が93.6%にのぼる。

## ②決定権付与に関する懸念事項に対して

他方で、会計監査人の監査報酬及び選任議案の決定権を監査役に付与することについては、幾つかの懸念や指摘がなされているが、それらに対する当協会の考え方は、次のとおりである。

第一は、業務執行の二元化をもたらすとの指摘である。この点については、現行会社法においても、監査役は会計監査人選任議案の総会への提出請求権等の一定の機能を有しており、決定権付与により外観的権利をより明示的に表すことは、会社法の考え方と整合がとれていると考える。また、会社法上、監査役はその監査費用について会社に請求権を有しており、監査費用は本来監査役が判断すべきとの考え方がとられている中、会計監査人の報酬も一種の監査費用としての面を有する。

第二に、監査役への権限移行による監査役制度全般に与える影響を慎重に検討すべきではないかとの指摘もある。この点については、会社と取締役との間の訴えの際に、監査役が会社代表と規定していること（会社法386条）、内部統制システムの基本方針の相当性や買収防衛策についての意見を監査報告に記載すること（会社法施行規則129条1項5号・6号）などから勘案すると、会社法は、適法性の監査に限定せず、会社の業務執行に係る妥当性判断も監査役に求めていると解せられる。取締役による会計監査人の報酬及び選任議案の決定には、利益相反が認められることから、同様の考え方をとることも可能であると考ええる。

第三に、権限を監査役に付与した場合、監査役は実務的に対応可能なのかという点である。現状においても、監査役は同意権を適切に行使するための能力・知見を既に備えているケースも多い。また、会計監査人の選任議案等の同意に係るベストプラクティスの定着により、実務的に決定権への円滑な移行も実現できると考えている。さらに、決定権を監査役に付与することで、将来的には、経営者サイドにおいても、監査役がその職務を遂行するのに適した人材を選任するインセンティブが醸成されることが期待できる。

### （3）株主と経営執行者間の利害調整関連

#### ①第三者割当について

現行法上は、株主と経営執行者との利害調整が必要な事項の一つとして、買収防衛策に関して、事業報告や監査役監査報告に記載することとなっている（会社法施行規則118条3号・129条1項6号・130条2項2号）。また、監査役には、取締役に対する

違法行為差止請求権が付与されている（会社法 385 条 1 項）。

他方で、第三者割当については、近年発行数量が大型化している等の傾向に加え、大量発行による株主利益の希薄化や株主総会決議を経ない有利発行的な新株発行など、買収防衛策と同様に、株主と経営執行者の利害が対立するケースが増加している。

第三者割当に関しては、資金調達の実効性や調達手段の選択の適正性など業務執行の内容の妥当性にわたる事項であり、監査役が対外的に意見を述べる権限・義務はないと解されている。しかし、株主と経営執行者の間に利益相反が生じ得る経営執行者の業務について、監査役には、監査役監査活動や監査意見の開示等、株主等に対する説明責任を一層明確な形で果たしていくことが要請されている。

事実、平成 21 年 8 月の東証規則改正の中では、一定の第三者割当に係る有利発行の該当性に係る適法性に関する監査役意見の開示が必要となった。したがって、大規模第三者割当による既存株主の持株比率の希釈化をはじめ、株主と経営執行者との利害が対立する可能性が大きい第三者割当についても、株主保護の観点から、監査役が果たすべき役割について法整備を図る必要がある。具体的には、現行法上、買収防衛策と同様に、利益相反的色彩が懸念される第三者割当及び持株割合の大幅な希釈化を伴う第三者割当についても、買収防衛策と同様に、監査役監査報告に監査意見の記載を行うことが考えられる。

## ②監査役による差止請求権の拡充について

また、監査役による差止請求権の行使の拡充に向けた法改正も検討の余地がある。すなわち、株主の利益侵害に対する監査役の役割についても、株主の利益侵害を防止するために取締役の行為の差止請求権を行使できるようにすることは、株主保護の観点から重要である。会社法では、監査役には、会社に著しい損害が生じるおそれがあるときは、取締役の違法行為差止請求権が付与されている（会社法 385 条 1 項）が、株主の利益の直接的な侵害を要件としているわけではない。そこで、経営執行者から法的に独立している監査役による取締役の違法行為差止請求権について、会社の利益が害されそうな場合に加えて、株主の利益侵害を防止するためにも行使できるよう法的措置を講じることについても検討していくべき課題であると考える。

## Ⅲ 結語

わが国コーポレート・ガバナンスの向上には、その一翼を担う監査役の主体的な監査活動が不可欠である。今回、当協会で行われた有識者懇談会の答申を踏まえた最終報告書では、今後の方向性に関する論点について、監査役の主体的活動のために必須となる制度面での手当について、幾つかの提言を行っている。こうした制度改正の実現に向けて、会社法制部会における積極的な審議を強く希望したい。

以 上

## 【別紙参考】「インセンティブのねじれ」に関するアンケート調査結果について

### 1. 監査役の同意権行使の実態（本文注2）

◎日本監査役協会「会計監査人の選任議案及び監査報酬の決定に関する監査役等の関与に関するインターネット・アンケート集計結果」（H21.10.2）より

- ・ 会計監査人の報酬同意に際し担当取締役等から説明又は情報提供がなかったケースが6.6%

	全体	上場会社	非上場会社
	%	%	%
1. あった	93.4	95.5	89.6
2. なかった	6.6	4.5	10.4
回答社数	2,528	1,613	915

- ・ 担当取締役等から説明又は情報提供があったケースの内、担当取締役と会計監査人との間でほぼ結論が出された段階でそれを受けたのは34.8%

	全体	上場	非上場会社
	%	%	%
1. 報酬原案(当初案)が作成される前の段階	12.0	11.7	12.6
2. 報酬原案(当初案)が作成され、かつ担当取締役と会計監査人との間で具体的な折衝に入る前の段階	27.5	27.2	28.2
3. 報酬原案(当初案)が作成され、かつ担当取締役と会計監査人との間で具体的な折衝に入った段階	25.6	27.4	22.3
4. 報酬原案(当初案)が作成され、かつ担当取締役と会計監査人との間で報酬額についてほぼ結論が出された段階	34.8	33.7	37.0
回答社数	2,361	1,541	820

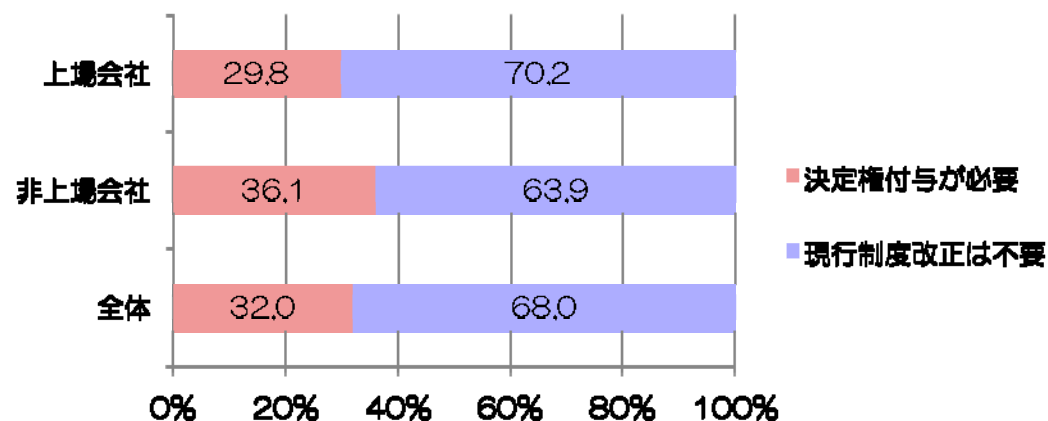
⇒双方合わせて約4割の会社で、監査役は「ほぼ結論が出されてから」同意判断に必要な情報を初めて得ている



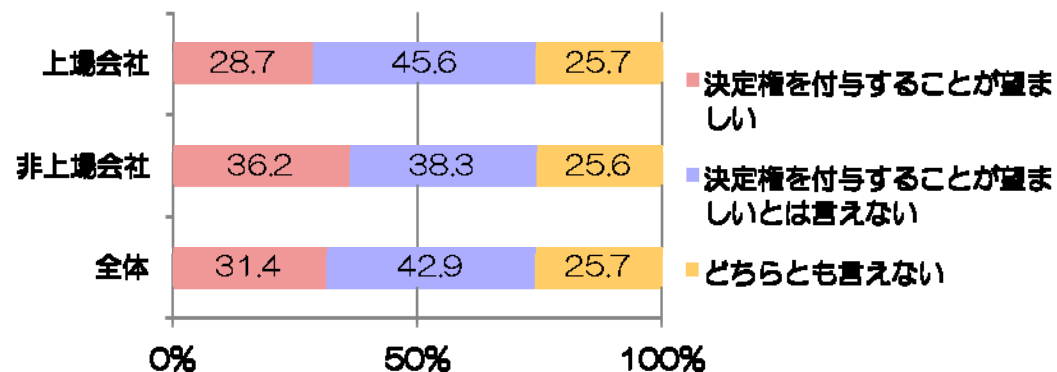
## 2. 監査役の意識（本文注3、注4）

### ◎既出の日本監査役協会アンケートより

- ・ 現行法の会計監査人の監査報酬に対する同意制度の運用について、全体で約3割が「同意権では実務上十分ではないので、決定権付与が必要」との回答



- ・ わが国のコーポレート・ガバナンスの今後の望ましい在り方を念頭に置いた場合、報酬決定のあり方について、回答における賛否の差は縮まる（非上場会社では拮抗）



⇒上記2つの回答とも、上場会社よりも非上場会社のほうが、監査役等への決定権付与の必要性を強く感じている

※会計監査人の選任議案についての回答も同様の状況