

監査等委員会の 「監査等」の 実情と課題

監査等委員会は、制度上、「監査」にとどまらず「監督」機能の一部を担うことが予定されているが、任意の指名・報酬委員会の設置が進む中、その役割にも一定の変容が生じている。我が国上場会社の一角を占めるに至った監査等委員会設置会社の実情を踏まえ、監査等委員会が実効的かつ効率的に「監査等」の機能を果たすための方策について考える。

太子堂厚子
Atsuko Taishido

1999年東京大学法学部卒業、2001年弁護士登録、森綜合法律事務所(現・森・濱田松本法律事務所)入所。会社法、コーポレートガバナンス、紛争解決等専門。主な著作として、『Q&A監査等委員会設置会社の実務』(株式会社商事法務、2016)ほか多数。現在、カンダホールディングス社外監査役、ジュビターテレコム社外監査役、ピジョン社外監査役。



1 監査等委員会の「監査」と「監督」

監査等委員会設置会社において、監査等委員会には、監査等委員以外の取締役の指名・報酬に関する株主総会における意見陳述権(以下、単に「意見陳述権」という)が付与されており、監査等委員会は、「監査」にとどまらず「監督」機能の一部を担うことが予定されている(このことが、監査「等」委員会設置会社の名称の由来でもある)。

このように、監査等委員会が、制度上、監査に加えて監督についても一定の機能を果たすことが求められることに関しては、制度導入時から、監査等委員の職務に過度の負担が生じるのではないかと懸念の声があった。

また、監査の方法に関しては、監査等委員会は、内部統制システムを利用した組織的監査を行うことが想定されている。もともと、実務上、独任制の機関である監査役の監査と監査等委員会の監査とが地続きであるケースも多い。監

査等委員自らが手を動かす監査(「させる監査」ではなく「する監査」)の比重が多いことが、監査等委員の職務負担の重さに繋がる可能性は否定できない。

以上を踏まえ、監査等委員会の「監査等」の今後の展望について筆者の思うところを述べたい。

2 監査等委員会の監督

(1) 指名・報酬に関する意見陳述権

監査等委員会の意見陳述権が導入されたのは、監査等委員会設置会社には法定の指名・報酬委員会が存在しないため、過半数が社外取締役である監査等委員である取締役が、当該意見陳述権を背景として、取締役会における取締役の人事(指名・報酬)の決定に主導的に関与することで、業務執行者に対する監督機能の強化が図られることが意図されたためである。

このような制度趣旨からすれば、監査等委員会は、株主総会における意見陳述権の行使の要否の判断のため、取締役会における指

名・報酬の決定に先立ち、監査等委員以外の取締役の指名・報酬について審議し、指摘等がある場合は代表取締役や取締役会に対して意見を述べる等して、監査等委員会の意見を指名・報酬の決定に反映することが期待される。

監査等委員会が、指名・報酬についていかなる検討を行うかは、監査等委員の善管注意義務に照らした判断に委ねられる。実務上、一見して重大な問題がないことの確認にとどまる場合から、指名・報酬委員会と同等の踏みこんだ検討を行う場合まで、会社によって対応に大きく幅があるのが実情である。いずれにしても、監査等委員会が、監査という重要な職責に加えて、指名・報酬についても中核的な機能を果たそうとすればするほど、その職務負担は重くなるのは事実である。

(2) 任意の委員会の設置の増加

2015年6月に上場会社に適用が開始されたコーポレートガバナンス・コードの下で、任意の指名・報酬委員会など任意の仕組みを活

用したガバナンス体制の構築が進展し、監査等委員会の意見陳述権の位置付けにも一定の変容が生じている。

筆者が、TOPIX500構成銘柄企業である監査等委員会設置会社115社(2020年8月末)において、いかなる仕組みより、指名・報酬に関する検討に当たり独立社外取締役の関与・助言を得ているか(コーポレートガバナンス・コード補充原則4-10①参照)についてまとめた結果は、表1のとおりである。

その結果、任意の指名・報酬委員会を設置する会社が全体の約8割であり(表1①参照)、独立社外取締役を主要な構成員とする任意の指名・報酬委員会の設置が、代表的な取組みとなっている。

一方、独立社外取締役の意見を反映する仕組みとして、監査等委員会の意見聴取・助言等を挙げる会社が一定数ある(表1②参照)。これは、監査等委員会が意見陳述権を有していることを踏まえ、監査等委員会による指名・報酬の検討を、独立社外取締役の意見を反

尊重した決定がなされているか等)に重大な問題がなければ、指名・報酬の実質的な内容については独自の意見形成をせずに、任意の委員会の判断に委ねることも可能と考えられる。

実務上、任意の指名・報酬委員会が存在する場合も、監査等委員会において、指名・報酬の内容の妥当性について積極的な意見形成を行っている例は存在する(その結果、例えば、任意の委員会の委員を兼務する監査等委員が、任意の委員会において実効的に意見を述べる等の有益な効果を生んでいる実例もある)。このような監査等委員会の活動は否定されてはならないが、監査等委員会が、常に指名・報酬の内容の妥当性について意見形成をし「なければならぬ」と考えることは、監査等委員会設置会社の制度としてのサステナビリティを阻害する懸念がある。

例えば、委員会の答申等が、取締役会において合理的理由なくして否定されるような場合には、監査等委員会の意見陳述権の積極的な行使が求められるのであり、こ

能を発揮している実例も存在する。もつとも、例えば、指名委員会が最高経営責任者等の後継者計画のプロセスに関与することが望ましいとされるなど、任意の指名・報酬委員会に求められる役割は増加傾向にある。監査等委員会に常

の意味において、監査等委員会の意見陳述権は、任意の委員会の実効性を補完し支える権限として位置付けることが可能と思われる。

3 監査等委員会の「監査」

(1) 組織的監査の原則

監査役の場合、独任制の機関として自ら会社の業務財産の調査等を行うという方法で監査を行うことが想定されている。すなわち、典型的には、監査等委員会は、内部統制システムが取締役会により適切に構築・運営されているかを監視し、また、必要に応じて内部監査部門その他の内部統制部門や内部統制システムを利用して監査に必要な情報を入手し、また、必要に応じて内部統制部門に対して具体的指示を行う方法で、監査を行うことが想定されている。

もつとも、これは制度の基本的

に同等の機能を果たすことを求めることは、過度の負担にもなりうると思われる。監査等委員会とは別に任意の指名・報酬委員会を設置する会社が多いのは、このような実務感覚によると思われる。

なお、任意の指名・報酬委員会が設置されている場合も、監査等委員以外の社外取締役が存在せず、監査等委員である社外取締役の員数も少ないような場合、少数の監査等委員である社外取締役が任意の委員会の委員を兼務することが期待される場合が多い。監査等委員が任意の指名・報酬委員会の委員を兼務することは、意見陳述権との連携を図る上で有益であるが、特定の取締役が指名・報酬・監査の3つの委員会の委員の役割を担うことは、やはり荷が重くなる懸念はあろう。ただし、監査等委員会設置会社における社外取締役の員数・比率は増加傾向にあり、監査等委員でない社外取締役を選任する企業も増加している(TOPIX500構成銘柄企業である監査等委員会設置会社115社(2020年8月末)のうち、84社



が監査等委員でない社外取締役を選任している)。これに伴い、監査等委員会設置会社においても、任意の指名・報酬委員会と監査等委員会とで、バランスよく委員を選任する傾向は強まっております。かかる実務動向は望ましいと思われる。

(3) 任意の指名・報酬委員会と意見陳述権の関係

任意の指名・報酬委員会が設置されている場合も、監査等委員会は、指名・報酬の内容にわたり、独自に意見を形成しなければならぬのであろうか。

この点については、会社が、任意の指名・報酬委員会を設置して指名・報酬の決定プロセスの独立性と客観性を確保するガバナンス体制を選択している以上、監査等委員会としては、これらの委員会の審議を通じた指名・報酬の決定プロセス(例えば、任意の委員会において適切なアジェンダが設定され、十分な情報提供がされているか、合理的な審議によって答申内容等の決定が行われ、取締役会において任意の委員会の答申等を

でも、監査を担う機関(監査役(会)・監査等委員会・監査委員会)は、自社の規模・事業内容や組織体制等を考慮し、必要に応じて内部統制システムを利用した組織的監査(させる監査)と自ら手を動かす監査(する監査)を組み合わせて、最適と判断する方法により監査を実施すべき点において、変りはない。

ただし、我が国においては、機関設計を問わず、組織的監査(させる監査)を支える社内体制(監査に従事する専任スタッフの有無・員数等)が十分ではないことが多く、基本的に、「させる監査」の強化が、監査の実効性と効率性の向上に繋がることが多い。

(2) 内部監査部門との関係

組織的監査の進展の度合いは、機関設計によって異なるのであるが、個社の取組みには当然差異はあるが、現状、組織的監査の進展の程度は、監査役会へ監査等委員会へ監査委員会というのが実情

表1: TOPIX500構成銘柄企業である監査等委員会設置会社(115社)の指名・報酬に独立社外取締役の意見を反映する仕組み(2020年8月末時点)

指名	① 任意の指名委員会の設置	97社 (84.3%)
	② 監査等委員会の事前の意見聴取・助言等(合わせて独立社外取締役の事前の意見聴取・助言等)	9社 (7.8%) (3社)
	③ 独立社外取締役の事前の意見聴取・助言等	3社 (2.6%)
	④ 独立社外取締役が出席する取締役会の審議	4社 (3.4%)
	⑤ 不明	2社 (1.7%)
報酬	① 任意の報酬委員会の設置	99社 (86.0%)
	② 監査等委員会の事前の意見聴取・助言等(合わせて独立社外取締役の事前の意見聴取・助言等)	8社 (6.9%) (3社)
	③ 独立社外取締役の事前の意見聴取・助言等	2社 (1.7%)
	④ 独立社外取締役が出席する取締役会の審議	4社 (3.4%)
	⑤ 不明	2社 (1.7%)

※ 各社のコーポレート・ガバナンス報告書より筆者作成

映するための社内プロセスとして明確に位置付けるものといえる。実際、この枠組みの下、監査等委員会が指名・報酬に関して深度の高い検討を行い、代表取締役等と複数回にわたる議論等を行いながら、その意見を反映することで、監督機

能を発揮している実例も存在する。もつとも、例えば、指名委員会が最高経営責任者等の後継者計画のプロセスに関与することが望ましいとされるなど、任意の指名・報酬委員会に求められる役割は増加傾向にある。監査等委員会に常

に同等の機能を果たすことを求めることは、過度の負担にもなりうると思われる。監査等委員会とは別に任意の指名・報酬委員会を設置する会社が多いのは、このような実務感覚によると思われる。

なお、任意の指名・報酬委員会が設置されている場合も、監査等委員以外の社外取締役が存在せず、監査等委員である社外取締役の員数も少ないような場合、少数の監査等委員である社外取締役が任意の委員会の委員を兼務することが期待される場合が多い。監査等委員が任意の指名・報酬委員会の委員を兼務することは、意見陳述権との連携を図る上で有益であるが、特定の取締役が指名・報酬・監査の3つの委員会の委員の役割を担うことは、やはり荷が重くなる懸念はあろう。ただし、監査等委員会設置会社における社外取締役の員数・比率は増加傾向にあり、監査等委員でない社外取締役を選任する企業も増加している(TOPIX500構成銘柄企業である監査等委員会設置会社115社(2020年8月末)のうち、84社

が監査等委員でない社外取締役を選任している)。これに伴い、監査等委員会設置会社においても、任意の指名・報酬委員会と監査等委員会とで、バランスよく委員を選任する傾向は強まっております。かかる実務動向は望ましいと思われる。

(3) 任意の指名・報酬委員会と意見陳述権の関係

任意の指名・報酬委員会が設置されている場合も、監査等委員会は、指名・報酬の内容にわたり、独自に意見を形成しなければならぬのであろうか。

この点については、会社が、任意の指名・報酬委員会を設置して指名・報酬の決定プロセスの独立性と客観性を確保するガバナンス体制を選択している以上、監査等委員会としては、これらの委員会の審議を通じた指名・報酬の決定プロセス(例えば、任意の委員会において適切なアジェンダが設定され、十分な情報提供がされているか、合理的な審議によって答申内容等の決定が行われ、取締役会において任意の委員会の答申等を

査役協会のアンケート調査結果によれば、監査を担う機関が内部監査部門等への指示等に関して「社内規則で権限が規定されており、その権限を行使したことがある」とされる比率は、監査役会設置会社で19・3%、監査等委員会で33・5%、指名委員会等設置会社で57・1%である(表2-2参照)。

監査等委員会設置会社への移行会社においては、移行に際し、内部監査部門の位置付けや連携・指揮命令の在り方を見直し、強化する会社は少なくない(日本監査役協会の調査によれば、調査対象である監査等委員会設置会社全体の15・5%において、監査等委員会設置会社への移行を契機として「内部監査部門の組織上の位置付けの変更」がなされており、その内容としては、監査等委員会への直属に変更、又は代表取締役社長と監査等委員会の両方への直属に変更がなされたケースが一定数見受けられたとされる⁽³⁾)。監査等委員会は組織的監査を行うとの制度的な想定があることは、組織的監査の進展に寄与しているといえる。

一方で、指名委員会等設置会社ほどには組織的監査が進展していないのは、指名委員会等設置会社が相対的に規模の大きい企業が多いことによる可能性もあるが、監査等委員会設置会社において、組織的監査をより進めることで監査の効率性を図る余地が大きいことを示すともいえる。

監査等委員会が、実効的かつ効率的な監査活動を行い、重点監査項目について充実した情報収集の上で高度の高い検討を行うとともに、監査以外の職務(監督)に充てる時間を捻出するためにも、組織的監査のさらなる進化を図ることとは有益と考えられる。

4 最後に

監査等委員会設置会社制度に関しては、法定の指名・法定委員会の設置強制がないことや、社外役員が最低2名で足りるなど、柔軟性が高く導入のハードルが少ない制度であることから、一部の移行企業(例えば、移行前に社外取締役ゼロ名の会社が社外監査役を社

外取締役に横滑りさせて移行するようなケース)のガバナンス向上への本気度で疑問符が付く結果となった。一方、社外取締役の選任比率が向上し(TOPIX500構成銘柄企業である監査等委員会設置会社115社(2020年8月末)のうち、社外取締役が過半数の会社は23社(20・0%)、3分の1以上の会社は81社(70・4%)である)、法定の機関に加えて任意の指名・報酬委員会を加えたガバナンス体制の強化が進展する中、監査等委員会設置会社制度の下で、高いガバナンス体制を実現している会社も多く存在するのも事実である。

監査等委員会設置会社に移行した東証上場会社は、全体の3割超に上る。このように我が国上場会社の一角を占めるに至った監査等委員会設置会社について、任意の指名・報酬委員会といった任意の仕組みの構築も含めたガバナンス強化が図られることが、我が国企業のガバナンスの底上げに繋がることを期待してやまない。

NOTE

- (1) 法務省「会社法の改正に伴う法務省関係政令及び会社法施行規則等の改正に関する意見募集の結果について」(2020年11月24日付)30頁において、監査等委員会が監査等委員会の職務を補助する取締役の指示をすると業務執行をすることになるのではないかの意見に対し、「監査等委員会が内部監査部門に対して監査等委員会の職務の執行に必要な範囲で指示を行うことは、その職務として当然に許容される」との見解を示しているが、監査役が「監査」の目的のために内部監査部門に指揮命令を行うことも、同様に業務執行には該当しないと解される。
- (2) IIAの国際基準の実施ガイドンズでも、内部監査部門は職務上、取締役会及び監査委員会等に報告し、部門運営上はCEOに報告する「デュアルレポートライン」を確保することとされており、組織上は執行側に帰属しつつ、監査機能的には監査委員会等の指揮・監督を受けることを前提としている。
- (3) 日本監査役協会「監査等委員会監査の実態と今後の在り方について」重要な業務執行の決定の取締役への委任が監査に与える影響と組織的監査に関する考察を中心に(2019年11月26日)15頁参照。

まず、組織的監査を前提とする、その具体的な方法として内部監査部門に指示又は依頼しての監査が典型的に想定されるため、内部監査部門の組織上の位置付けは、監査を担う機関(監査役(会)、監査等委員会・監査委員会)の直属とするのがストレートである。そして、わが国の多くの企業において、内部監査部門は社長の直属とされるケースが多いが、日本監査役協会のアンケート調査結果によれば、内部監査部門を監査を担う機関(監査役会・監査等委員会・監査委員会)の直属とする会社の比率は、監査役会設置会社の0%、監査等委員会設置会社の7・0%、指名委員会等設置会社の11・40%である(表2-1⑤参照)。

また、内部監査部門の組織上の位置付けが社長その他の執行側の直属であるとしても、監査を担う機関が内部監査部門に指示等を行うことは両立可能である⁽²⁾。このため、実質的な内部監査部門への指揮命令権の所在が、より重要であるともいえる。そして、日本監

表2-1：内部監査部門等の組織上の位置付け(上場会社)

	監査役会 設置会社	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
①社長に直属	83.2%	81.1%	62.9%
②その他の(業務執行)取締役・執行役に直属	8.2%	4.2%	14.3%
③執行役員に直属	4.3%	-	-
④取締役会に直属	2.4%	3.0%	0.0%
⑤監査役会・監査等委員会・監査委員会に直属	0.0%	7.0%	11.4%
⑥執行側と監査役(会)等の両方に直属している	0.7%	3.0%	5.7%

※日本監査役協会「第20回インターネット・アンケート集計結果(役員等の構成の変化など)」(協会事務局)(2020年5月18日)に基づき筆者作成

表2-2：監査役会・監査等委員会・監査委員会の内部監査部門等への指示等(上場会社)

	監査役会 設置会社	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
1. 社内規則で権限が規定されており、その権限を行使したことがある	19.3%	33.5%	57.1%
2. 社内規則で権限が規定されているが、その権限を行使したことはない	15.1%	22.9%	22.9%
3. 社内規則で権限は規定されていないが、依頼をしたことがある	48.3%	35.6%	17.1%
4. 社内規則で権限は規定されておらず、依頼をしたこともない	16.7%	7.4%	2.9%

※日本監査役協会「第20回インターネット・アンケート集計結果(役員等の構成の変化など)」(協会事務局)(2020年5月18日)に基づき筆者作成