

モニタリング・モデルを採用する 会社における監査委員会等の 監査について

2022 年 2 月 9 日

日本取締役協会

I 本報告書の目的

本報告書の目的は、モニタリング・モデルを採用する会社における監査委員会・監査等委員会の監査について整理することにより、監査委員・監査等委員に就任した取締役の方がモニタリング・モデルにおいて期待される自らの役割を考える際の参考にする手がかりを提供することにある。

周知のとおり、モニタリング・モデルは、アメリカで発展した取締役会についての考え方である。アメリカのモニタリング・モデルでは、経営の評価の基本となる会計の信頼性を確保するため、会計監査の実効性を確保することが監査委員会の役割として期待されるもっとも基本的なものである。そして、アメリカのモニタリング・モデルの考え方に強い影響を受けつつ、日本の監査役制度との整合性も取りつつ設計されて2002年商法改正¹で導入されたのが、現在の指名委員会等設置会社である。その結果、指名委員会等設置会社の制度は、アメリカを参考にしてはいるものの、監査役制度との連続性もかなり意識した日本独自の制度として立法された。すなわち、監査役制度においては、会計監査のみならず業務全般にわたって適正性の監査(業務監査)を監査役が行うこととなっており、その制度のかかなりの部分が指名委員会等設置会社の監査委員会についても会社法で規定されている。他方で、監査委員会は、その構成員に常勤者がいないことが許容されているなど、監査役制度との違いがある。

それでは、取締役である監査委員としては、具体的に何をどこまでやることが求められているのか。本報告書は、この点について可能な限りでの具体的な整理を試みる。

IIでは基本的な概念の整理を行う。IIIでは指名委員会等設置会社における監査の現状と課題について検討する。IVでは監査委員会の組織監査のあり方と今後の展望について検討する。Vでは以上の検討をまとめる。IIIは佐貫葉子弁護士が、IVは太子堂厚子弁護士がそれぞれ担当し、そこでは実務的な視点からの議論を展開する。I、II、Vは研究者の飯田が担当する。

以下では、指名委員会等設置会社の場合を念頭に置くこととする。監査等委員会設置会社においても、モニタリング・モデルを採用する場合には、指名委員会等設置会社と同様の役割が監査等委員会に求められることとなるものの、記述の簡単化のため、モニタリング・モデルと最も親和性の高い指名委員会等設置会社にのみ言及する。

¹ 前田庸「商法等の一部を改正する法律案要綱の解説〔Ⅲ〕——株式制度・会社の機関・会社の計算等に関する改正——」商事法務 1623号(2002)14頁。

Ⅱ 基本的な概念の整理

1 監査、適法性監査、妥当性監査

(1) はじめに

指名委員会等設置会社の監査委員会は、監査がその職務である(会社法第 404 条第 2 項、第 405 条～第 407 条)。会社法に「監査」の定義規定はないので、その意味は解釈にゆだねられている。そこで、以下では、監査役の監査として説かれてきた概念を参照しつつ、監査委員会の監査の概念の整理を試みる。なぜならば、上記のとおり、指名委員会等設置会社の監査委員会の制度は、監査役制度との連続性がかなり意識されて設計されているからである。

(2) 監査役の監査と適法性監査・妥当性監査

まず、比較対象の監査役設置会社における監査役の職務について確認する。

監査役の職務は、取締役の職務の執行の監査である(会社法第 381 条第 1 項)。監査役の監査とは、取締役の職務の執行の法令・定款違反又は著しい不当性の有無をチェックし、指摘することであると一般に理解されている²。監査役は、取締役会の構成員ではなく、業務執行機関の外部から取締役の職務執行を監査する。

監査役の監査は、業務監査と会計監査に分類されて理解されてきた。会計監査とは、会計に関する監査をいう。業務監査とは、会計監査を含む会社業務の全般を監査することをいう。

監査役の業務監査は、適法性の監査に限られると解されてきており、法令・定款違反がないかどうかの監査が中心となる。これを適法性監査と呼ぶ。取締役の法令・定款違反行為については、それをやめるように監査役が請求できる(会社法第 385 条)。また、会社と取締役との間の訴えにおいては監査役が会社を代表する(会社法第 386 条)。

経営の妥当性を監査すること(これを妥当性監査という。)は、監査役の本来的な権限ではないと考えられてきた。なぜならば、妥当性をめぐる意見の対立は、最終的には人事(誰を代表取締役にするか)で決着をつけざるを得ないからである。代表取締役の選定・解職の権限は取締役会にあり、監査役にはない³。監査役が作成する監査報告についても、取締役の職務の執行の妥当性は記載事項とはされていない(会社法施行規則第 129 条第 1 項)。

しかし、取締役の業務執行の不当性が著しい場合には、取締役の行為は、善管注意義務違反として違法になる。だから、善管注意義務違反の有無を調査することは、適法性監査に含まれる。

² 神田秀樹『会社法〔第 23 版〕』(弘文堂、2021)258 頁。

³ 江頭憲治郎『株式会社法〔第 8 版〕』(有斐閣、2021)554 頁。

すると、結局のところ、監査役は、経営の著しい不当性の有無をチェックすることになる。そのため、適法性監査と妥当性監査には、連続している側面がある。

また、監査役による業務・財産状況の調査(会社法第 381 条)に対して、取締役・使用人は妥当性の問題しかないとの理由で拒絶することはできないと解されている⁴。そして、監査役が取締役会で意見を述べる(会社法第 382 条)際に、妥当性の問題として制約を受けるべきではないと解されている⁵。つまり、適法性監査と妥当性監査の区別という概念整理は、妥当性の事項だとの理由で監査役の権限の制約を認めるようなものではない。

むしろ、現在の会社法では、監査役は、次のように、一定の場面では、妥当性について意見を述べたり、妥当性を考慮して行動したりすることが求められる場面がある。第 1 に、監査報告において買収防衛策について意見を述べなければならない(会社法施行規則第 129 条第 1 項第 6 号)。これは適法性のみならず妥当性に立ち入って意見を述べるのが義務付けられていると解されている⁶。第 2 に、監査役は、内部統制システム(その中には、当該株式会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制(会社法施行規則第 100 条第 1 項第 3 号)が含まれる。)の整備についての取締役会決議の内容および当該体制の運用状況が相当でないと認めるときは、監査報告にその旨及びその理由を記載する(会社法施行規則第 129 条第 1 項第 5 号、第 130 条第 2 項第 2 号)。第 3 に、監査役には、会社・取締役の間の訴訟等における会社を代表する権限が与えられている。このように、会社法では、監査役に個別具体的な権限において妥当性監査を認めたり、訴訟の代表権のように監査役が業務執行そのものを担うことが認められるようになっている⁷。

以上のように、適法性監査と妥当性監査の区別は相対的である。このことを踏まえて、近時の会社法学説では、監査役監査は適法性監査に限られるのか、それとも妥当性監査にも及ぶのかという問題設定自体が不適切であり、監査役の個々の権限行使ごとに監査の範囲を判断すればよいとする見解が有力である⁸。

(3) 監査委員会の監査

指名委員会等設置会社の監査委員会は、執行役および取締役の職務執行を監査する(会社法第 404 条第 2 項第 1 号)。

⁴ 田中亘『会社法〔第 3 版〕』(東京大学出版会、2021)305 頁。

⁵ 江頭憲治郎『株式会社法〔第 8 版〕』(有斐閣、2021)555 頁。

⁶ 岩原紳作『商事法論集 I 会社法論集』(商事法務、2016)210 頁参照。

⁷ 岩原紳作『商事法論集 I 会社法論集』(商事法務、2016)192-195 頁参照。

⁸ 落合誠一編『会社法コンメンタール 8——機関(2)』(商事法務、2009)395 頁〔吉本健一執筆〕。

この監査権限には、違法性監査のみならず、妥当性監査の権限も含まれると解されてきた⁹。すなわち、監査委員は、執行役の職務執行に妥当性に欠ける事柄を発見したときは、取締役会に報告して、その解任権等の監督権限の発動を促すべきものである、と平成 14 年改正の立案当者は解説していた¹⁰。そのため、監査役監査は適法性監査に限られるのに対し、監査委員会監査は適法性監査のみならず妥当性監査にも及ぶ、と一般化した対比がなされてきた。

もっとも、近時の会社法学説では、このような一般化した対比を疑問視する見解も有力である¹¹。なぜならば、第 1 に、上述のとおり、監査役監査において適法性監査と妥当性監査の区別は、少なくとも今日の会社法においては、相対化しているからである。第 2 に、監査委員会の監査報告の記載事項においても、やはり、執行役・取締役の職務の執行の妥当性は記載事項とはされていないからである(会社法施行規則第 131 条第 1 項)。したがって、実質的には監査役と監査委員会とでその監査の対象に大きな違いはない、といった理解が学説では有力になってきている¹²。このような視点からすると、2002 年改正の立案当者の説明については、次のように整理することも可能である。すなわち、たしかに、2002 年改正の立案当者が言うところの「監査委員の妥当性監査」は、監査の職務に由来するということも可能だが、取締役会の構成員としての職務に由来するものということも可能である。監査の概念は、監査役のそれと監査委員のそれとで基本的な性質は同じであると考えることにも合理性があることからすると、むしろ、監査委員の妥当性監査の権限は、監督機能を担う取締役会の構成員としての職務に由来するものと位置付ける方がよいとの考え方にも説得力がある¹³。もとより、監査役と監査委員とでは、会社法によって与えられる権限などに違いはあるので、その違いに基づいて両者の監査の内容に違いがあるのは当然ではある。しかし、監査役監査には妥当性監査は含まないが、監査委員監査には妥当性監査は含まれる、というように、監査の基本的性格に違いがあると解する必要性は、少なくとも現行法の下ではないとの考え方も、十分にあり得る。

なお、監査委員会にも、買収防衛策についての意見、内部統制システムの整備についての取締役会決議の内容および当該体制の運用状況の相当性についての監査報告(以上につき会社法施行規則第 131 条第 1 項第 2 号参照)、および、会社・取締役の間の訴訟等における会社を代表する権限(会社法第 408 条)が与えられている。これらは、妥当性に関する事項についての権限が明確に監査委員会に与えられている例である。そして、このことは監査役の場合と同じであ

⁹ たとえば、始関正光「平成 14 年改正商法の解説(5)」商事法務 1641 号 16 頁、24 頁(2002)。

¹⁰ 始関正光「平成 14 年改正商法の解説(5)」商事法務 1641 号 16 頁、24 頁(2002)参照。

¹¹ 岩原紳作編『会社法コンメンタル補巻平成 26 年改正』(商事法務)426-427 頁[田中亘執筆]参照。

¹² 鈴木千佳子「第三の選択肢としての監査等委員会設置会社制度の問題点」法学研究 89 巻 1 号(2016) 25 頁、36 頁参照。

¹³ 藤田友敬ほか「新・改正会社法セミナー 令和元年・平成 26 年改正の検討 監査等委員会設置会社(2)」ジュリスト 1558 号(2021) 48 頁、56-58 頁。

る。つまり、監査委員会の監査が適法性監査に限定されるのか、それとも妥当性監査にも及ぶのかという問題設定ををするとしても、それは個別の権限ごとに判断するしかないことは、監査役の場合と同様である。

そして、監査委員である取締役は、取締役会で議決権を行使できる点で監査役と異なっており、適法性監査と妥当性監査についてどのように概念整理するかに関係なく、執行役・取締役の職務の執行の妥当性を考慮する必要がある。たとえば、経営計画の KPI の途中経過の実績値からすると目的が未達になりそうである場合とか、ROE が長年 3%程度なので 8%以上にすることを目標としているのに従来の惰性的な経営が継続してしまっていて本来とるべきリスクがとられていないような場合があったとする。このような場合の対応は、基本的には取締役会による経営者の監督の問題である。だから、監査委員である取締役は、監査委員である取締役以外の取締役と同様、取締役会の構成員として取締役会において適切に対応することが必要である。

2 監査委員は独任制ではないこと

監査役の監査権限については、複数の監査役がそれぞれその権限を行使することができる。このことを独任制という。監査役会が設置される場合でも、独任制の性質は変わらない。たとえば、監査役は、いつでも会社の業務・財産の状況の調査をする権限があり(会社法第 381 条第 2 項)、監査役会は、その調査の方法に関する事項の決定はできるものの、監査役の権限の行使を妨げることはできない(会社法第 390 条第 2 項但書)。

これに対して、指名委員会等設置会社の監査委員会の場合は、監査委員会が選定する監査委員が調査権限を行使することができるものの(会社法第 405 条第 1 項)、調査に関する事項についての監査委員会の決議があるときは、これに従わなければならない(会社法第 405 条第 4 項)。つまり、監査委員会の監査委員の権限については、独任制の設計はとられていない。

3 全部を自分でやる必要はないこと(させる監査)

このように、独任制がとられているかどうかには違いがある理由は、監査委員会の監査の方法は、次のようなものとなることが想定されているからである。すなわち、一般に、監査委員会における監査は、「取締役会が設ける内部統制部門を通じて監査を行う」¹⁴ものであり、「内部統制システムが適切に構成・運営されているかを監視し、必要に応じて内部統制部門に対し具体的指示をなすことが、監査委員会の任務である。」¹⁵と解されている。そのため、もしもこの指示を出す権限が複数

¹⁴ 江頭憲治郎『株式会社法〔第 8 版〕』(有斐閣、2021)592 頁。

¹⁵ 江頭憲治郎『株式会社法〔第 8 版〕』(有斐閣、2021)592 頁。

の監査委員に与えられていると組織が混乱するから、監査委員会では独任制の仕組みは取られていないと説明されている¹⁶。

このように、監査委員会の監査委員は、その監査の職務の全部を自分でやる必要はないことを当然の前提として制度が設計されている。そのため、監査委員会監査のことを、専門家や監査部門等のスタッフに監査させる監査と呼ぶことも可能である(以下「させる監査」という。)。また、監査委員会の監査は、内部統制にかかわる部門(会社によってさまざまな呼称はあるだろうが、内部監査、経理、財務、法務、コンプライアンスなどの各部門)と連携して行う「組織監査」が想定されているといえることができる。

監査委員会は、全員が社外取締役であっても構わない制度設計になっているし、現に日本の上場会社の一部にはそのような会社もある。社外取締役は、その定義上、その会社にフル・タイムを捧げることなどできない者であることが想定されているから、監査の職務の全部を監査委員が自分でやる必要はないということも制度上、当然に予定されているといえる。また、指名委員会等設置会社の内部統制システムの整備についての決定が義務づけられる(会社法第416条第1項第1号ホ)理由は、監査委員会には常勤監査役(会社法第390条第3項)に相当する常勤者を置かない場合もあることが想定されているからであると説明されている¹⁷。なお、以上のことは、監査役の場合には全部を自分でやる必要があることを意味するわけではない¹⁸ことに注意が必要であるものの、本報告書ではこの点には立ち入らない。

そして、「させる監査」を機能させるために重要なことは、実際に監査を行うスタッフの充実、連携、および、業務執行者からの独立性の確保である。内部監査部門との連携や、監査委員会事務局の設置と専任スタッフの配置など、実務上は様々な工夫があり得る。

もっとも、社外取締役は、その性質上、その会社の情報を十分に持たないことが想定される。そして、「させる監査」を中心に監査の職務を実行する場合、監査委員である社外取締役がますます会社の情報に疎くならないかという懸念があり得る。実務上、社内出身の監査委員が「常勤」監査委員として経営会議に出席するなどの工夫がされていることは、このような視点から見て合理的である。

¹⁶ 江頭憲治郎『株式会社法[第8版]』(有斐閣、2021)595頁。

¹⁷ 始関正光「平成14年改正商法の解説(5)」商事法務1641号16頁、22-23頁(2002)参照。

¹⁸ たとえば、神田秀樹ほか(座談会)「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針の意義と実務」商事法務2206号(2019)6頁、17頁(「監査役は伝統的に自分で「監査する役」だと思っている。しかし私は、自分で監査をしてもいいですけれども、他の専門家に「監査させる役」になることが重要だと思うのです。人にやってもらい、それが動くようにチェックする役です。そのような発想が乏しかったように思います。」「[神田秀樹発言])、神田秀樹ほか(座談会)「2021年コーポレートガバナンス・コード改訂[下]——市場構造改革を踏まえて——」商事法務2267号(2021)30頁、35-36頁(「法律家は「独任制」という言葉を使いますが、自分で全部やるのが監査役であると考えられているようですが、私は個人的には全部を自分でやる必要はなくスタッフその他の他者にやっていただくという姿勢が重要だと思っています。」「[神田秀樹発言])参照。

他方で、監査委員会が社外取締役のみで構成されることのメリットとしては、監査委員会の独立性をより高くできることを指摘できる。そこで、社外取締役のみで監査委員会を構成する場合には、情報収集については監査委員会事務局スタッフに多くを委ね、そのスタッフの人事について監査委員会が同意権をもつなどしてそのスタッフの経営陣からの独立性を確保するといった工夫が必要となろう。

これらの実務上の工夫・留意点については、III と IV で詳しく論じられる。

4 有事における監査委員の役割

以上のように、させる監査を監査委員会の監査の基本として位置づけて理解する立場をとるとしても、監査委員会が業務執行の不正の端緒をつかんだ場合には、監査委員会が主体的に活動すべき場面もあり得る。たとえば、CEO が組織的に違法行為を行っていて、その隠ぺい工作も組織的にしているような場合などが考えられる。

現に、会社法第 405 条は、監査委員会が選定した監査委員には、広範な調査権および報告を徴収する権限を与えている。監査委員会にこのような調査権・報告徴収権が与えられていることは、監査委員会が詳細な調査を行うことが期待される場合があることを意味するといえる¹⁹。また、近時の実務では、不祥事の嫌疑の内容や程度によっては第三者委員会を設置することも多い。そのような第三者委員会の設置や、その委員の選定のプロセスなどにおいて、監査委員会は重要な役割を果たすことが期待されることもあるだろう。これらについては、IV で論じられる。

¹⁹ 近藤光男『最新株式会社法(第 9 版)』(中央経済社、2020)336 頁。

Ⅲ 指名委員会等設置会社における監査の現状と課題

1 はじめに

指名委員会等設置会社の制度は、2002 年商法改正により導入されたものであるが、この機関設計を採用している企業は、未だ 80 社を少し超えた程度である。数の少なさもあり、監査委員については、独立して論じられることは稀であった。最近では、2014 年会社法改正により導入された監査等委員会設置会社制度を採用している企業が 1,300 社近くにも達して監査等委員が増えたこともあり、監査委員と監査等委員を併せて、監査役との異同が論じられるようになった感がある。(会社数は、2021 年 8 月現在、一般社団法人日本取締役協会調べ)

2 取締役である監査委員

指名委員会等設置会社にあつては、監査委員は取締役会において、取締役のうちから選定される(会社法第 400 条第 2 項)。監査委員会は、監査委員で組織される取締役会の内部機関との位置づけである。

取締役会は、執行役および取締役の職務の執行を監督する職務を担う(会社法第 416 条第 1 項第 2 号)。監査委員は、取締役会の一員として監督責任を負いつつ、監督責任の一環として監査責任を負うのである。そのため、監査委員会の監査は妥当性にも及ぶと解されている(但し、法文上、妥当性監査が明記されているわけではない)。妥当性にも及ぶということは、監査対象が業務の適切性や効率性にも及ぶということであり、適法性監査が中心の監査役監査より対象が広いとの理解が一般的であったといえる。この点については、前記Ⅱを参照されたい。

また監査委員は監督責任を負っているのであるから監査方法についても、監査責任を専門的に負担している監査役とは、おのずと差異があるといえる。

それでは、まず 3 項において会社法、4 項においてコーポレートガバナンス・コード上の両者の定めの異同について概観する

3 会社法(会社法施行規則を含む)上の定め(なお、詳しくは、前記Ⅱを参照されたい。)

(1) 基本的な職務

監査委員会の基本的な職務は、

- ① 執行役および取締役(以下、「執行役等」という)の職務の執行の監査及び監査報告の作成

②株主総会に提出する会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定

である(会社法第 404 条第 2 項)。基本的職務は、監査役の職務に関する定めと同様である。

(2) 独任制と組織監査

監査役(会)設置会社における監査役は、個々の監査役が業務・財産調査権等を含む監査権限を有し、独立してそれを行行使する(会社法第 381 条第 2 項)。監査役会は、監査役全員で構成し、調査方法等を決定するが、その決定は個々の監査権限の行使を妨げることはできない(会社法第 390 条第 2 項本文但書)。「監査役の独任性」と言われるものである。

他方で、指名委員会等設置会社の監査委員会は、組織として監査する(会社法第 405 条第 1 項・第 2 項・第 4 項)。個々の監査委員の独立性は認められておらず、個別に業務・財産の調査権限等を行行使し得るのは監査委員会が選定した委員に限定される。(但し、執行役や取締役の違法行為により会社に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、個々の監査委員に差止請求権が与えられている。会社法第 407 条)

(3) 常勤者の有無／社外者の割合

監査役会設置会社にあつては、監査役会は監査役の中から常勤者を選定しなければならない(会社法第 390 条第 3 項)が、指名委員会等設置会社の監査委員会は常勤者の選定は求められていない。日常的な情報収集を監査委員自身が行うことが想定されていないためである。

また、監査委員の過半数は、社外取締役でなければならない(会社法第 400 条第 3 項)。監査役会設置会社にあつては半数以上が社外監査役であることが求められている(会社法第 335 条第 3 項)のに比較して社外者が多い設計になっている(全員でも構わない)。このことも日常的な情報収集を監査委員自身が行うことが前提とされていないことの表れといえる。

(4) 内部統制システムの整備義務／補助者の存在

① 指名委員会等設置会社にあつては、大会社でなくとも取締役会は、内部統制システムの整備義務を負う(会社法第 416 条第 1 項第 1 号ホ、第 2 項)。監査役会設置会社にあつては大会社の場合に同様の義務を負う(会社法第 362 条第 5 項)とされているのと比較すると、内部統制システムの整備が機関設計自体に組み込まれているといえる。

② 指名委員会等設置会社にあつては、取締役会は監査委員会の職務の執行に必要な事項を定めなければならない(会社法第 416 条第 1 項第 1 号ロ)。それらには、(a)監査委員会の職

務を補助すべき取締役・使用人に関する事項、(b)前項の取締役・使用人の執行役からの独立性に関する事項、(c)監査委員会の(a)の取締役・使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項が含まれる(会社法施行規則第 112 条第 1 項第 1 号～第 3 号)。

監査役(会)設置会社にあつては、監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合に、これらの体制を整備しなければならない(会社法施行規則第 98 条第 4 項第 1 号～第 3 号)のに対して差異がある。

すなわち指名委員会等設置会社にあつては当然に補助者(取締役・使用人)の存在が前提とされているのである。

以上からすると、会社法上、監査委員会の監査は、監査役(会)監査と比較して、監査方法について、監査委員自身が自ら財産調査権限を行使するのではなく、内部統制システムが適切に構築・運用されているかを監視するとともに、内部統制システムに係る部門(内部監査部、財務、法務、コンプライアンス、リスク統括などの各部門。会社によって部門名は異なる)を利用して組織的に行うことが想定されているといえる。典型的には、内部監査部門を利用した監査であり(Ⅳ、1(3)参照)、ガバナンス・コード上も内部監査部門の重要性和独立性が強調されている。内部監査部門の独立性については、最近では主にいわゆる「三線モデル」において議論されている。

4 コーポレートガバナンス・コード上の監査委員および監査委員会の位置付け

①2015 年 3 月、東京証券取引所と金融庁は、企業統治指針としてコーポレートガバナンス・コード(以下、「ガバナンス・コード」という)原案を策定して公表した(基本原則 5、原則 30、補充原則 38)。同年 6 月 1 日より、東京証券取引所において諸規定を整備の上、上場する企業に適用されることになった(各社は、原則に従うか、従わない場合は説明を求められる)。市場第一部、第二部に上場する企業には全ての原則が、マザーズ、JASDAQ に上場する企業には、基本原則が適用される。(2022 年 4 月からの市場区分では、プライム市場／スタンダード市場には全原則が、グロース市場には基本原則が適用される)。

ガバナンス・コードは、2018 年 6 月に改訂(基本原則 5、原則 31、補充原則 42)され、2021 年 6 月に再改定(基本原則 5、原則 31、補充原則 47)された。

ガバナンス・コード上は、監査委員および監査委員会、監査等委員および監査等委員会という記述はない。これは、ガバナンス・コードが我が国の上場企業においてもっとも多く採用されている監査役会設置会社を想定した記述になっているためで、他の機関設計を採用する会社は、適宜、記述を読み替えて適用することとされている。監査役・監査役会という記述は、指名委員会等設置

会社にあつては監査委員・監査委員会として読み替えるものである。したがってガバナンス・コードは、規定上、監査委員・監査委員会と監査役・監査役会の役割・責務は特に差異があるという前提に立っていない。

②ガバナンス・コード原則 4-4 は、監査役及び監査役会の役割・責務について「・・・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はなく、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。」と規定する。ガバナンス・コードが、監査役及び監査役会の監査について、積極的な権限行使、特に取締役会や経営陣に対して適切に意見を述べるべきとしたのは注目される。従来、取締役会において議決権を有さない監査役の役割・責務を、適法性(著しく妥当性を欠く場合を含む)を中心にする考え方が多く、それに沿う実態が見られたところである。しかしガバナンス・コード上は、むしろ従来の監査役像から、監査委員・監査委員会に期待される役割・責務に近づけているように読めるのである。

さらに再改定版ガバナンス・コードでは、「監査に対する信頼性の確保」の観点から、補充原則 4-13③は、「上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。」と定める。監査役・監査役会が内部監査部門より直接報告を受け、また指示することができるかについて議論があったが、この点でもガバナンス・コードは、積極的な連携を求めている。そして内部監査部門については、補充原則 4-3④は、「内部統制や先を見越した全社的なリスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めてこれらの体制を適切に構築し、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである」と改訂され、内部統制や全社的なリスク管理体制の整備と運用に、内部監査部門を活用すべきことが明記された。また補充原則 5-1①では、「株主との実際の対話(面談)の対応者については、株主の希望と面談の主な関心事項も踏まえた上で、合理的な範囲で、経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべきである」と規定する。新たに監査役が株主との対応者に加わったことは、時には監査役が、取締役と同じように前面に出て株主に対して直接対峙し説明する役割があることを明記したものである。

以上のように、ガバナンス・コード上は、「監査役」「監査役会」という用語で統一されているものの、監査役の役割・責務を従来考えられていたものよりかなり広義に解し、監査委員・監査委員会

の責務・役割に近づけた上で、統一的な表現をしていると解される。換言すれば、ガバナンス・コードが規定する監査役に関する上記規定は、監査委員・監査委員会には本来的に該当するものといえるのである。

次の5項(主に構成面)・6項(具体的な監査活動)では、監査委員会の実態について概観する。

5 監査委員会の構成等

(1) 概括

監査役会設置会社を含めた各社の監査実態を見ると、会社規模・事業会社／持株会社の別・業種・社内体制・成立ちなどによって様々であり、機関設計によって明確に線引きができるものではない。

指名委員会等設置会社にあっても、多くの会社が常勤者を選定(複数名選定している会社も稀ではない)していて、常勤監査委員が重要会議への出席、往査、書類閲覧等、直接情報収集に赴いている例が多い。他方で、監査役会設置会社にあっても、会社規模が大きくグローバルに事業を展開している会社では、少数の監査役が自ら十分な情報収集活動を担うのは困難で、内部監査部門や会計監査人と連携し、または監査役補助者を指示して情報を取得する、あるいは内部統制部門から同システムの構築・運用状況に関しての報告を受け、評価し、意見を述べるといった監査活動に多くを依拠している実態が見られる。

(2) 監査委員会の構成等

監査委員会の実態について、まず構成面から考察する。必要の限りで、監査役(会)設置会社と比較する。

公益社団法人日本監査役協会が、2020年12月～2021年1月に指名委員会等設置会社75社に対して行ったアンケート(回答率57.3%)によれば監査委員会の構成をめぐる2020年の状況は、以下のとおりである²⁰。

①常勤者の選定

79.1%(上場会社では77.5%)の会社が常勤者を選定している。また常勤者の平均人数は1.09人(上場会社では、1.1人)であり、複数名を選定している会社が稀ではないことを窺わせる。

②監査委員の兼務状況

²⁰ 日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第21回インターネット・アンケート集計結果(指名委員会等設置会社)」(2021年5月17日)参照。

社外監査委員については、指名委員兼務が 58.1%、報酬委員兼務が 69.8%である。三委員兼務の会社も 30.2%ある。なお、社内監査委員については、他の委員との兼務はかなり少ない。

③監査委員会スタッフ(監査委員会の補助使用人)

大多数の会社が監査委員会スタッフを置いていて、その平均人数は、4.38 人である。監査委員会専属スタッフのいる会社は、72.1%で、その平均人数は 3.77 人である。また財務及び会計に関する知見を有するスタッフが配置されている会社が 67.5%ある。監査役(会)設置会社にあつては、財務及び会計に関する知見を有するスタッフを配置する会社が 39.3%(上場会社で 43.3%)であるのと比較して、明らかに多い傾向が見てとれる。

④内部監査部門の構成／組織上の位置付け等

(a)人数

93%の会社が内部監査部門を有していて、平均人数は 30.41 人である。内訳は、21 人～30 人の会社の割合が最も多くて 23.8%、次いで 51 人以上の会社が 21.4%、6 人から 10 人の会社が 16.7%である。

(b)内部監査部門の部門長の役職

部長等上級管理職が最も多くて 73.8%、取締役または執行役が 16.7%である。

(c)組織上の位置づけ

社長直属が 59.5%(上場会社では 64.1%)、監査委員会直属が 11.9%、執行役直属が 11.9%である。取締役会直属も 2.4%ある。なお、監査役会設置会社にあつては、社長直属が 77.2%(上場会社では 84.5%)で、監査役会直属がほとんど見られないのと比較して異なる傾向が窺える

(d)報告先

平時は、内部監査部所管の役員(社長を含む)か取締役会及び監査委員会がいずれも正式な報告先とした会社が 66.7%、監査委員会が正式な報告先で、所管の役員か取締役会には報告の写しを送るという会社が 7.1%、所管の役員か取締役会が正式な報告先で監査委員会には報告の写しを送るといった会社が 11.9%ある。

有事における報告先としては、取締役会及び監査委員会に報告するとした会社が 57.1%、監査委員会にのみ報告するとした会社も 31.0%あり、平時の場合とは異なる対応をしていることが窺える。

監査役(会)設置会社にあっても、平時において何らかの形(報告の写しの送付など)で内部監査部門から監査役(会)に報告をしているという会社は 78.6%に上る。有事にあつては、取締役会および監査役(会)に報告するとした会社が 72.1%あり、監査役(会)にのみ報告するとした会社が 8.1%あった。

(e)監査委員会による内部監査部門への指示

社内規則で、その旨の権限が規定されている会社が 81.0%であり、現実に権限を行使したことがあるという会社が 64.3%ある。また権限規定はないが、依頼したことがあるという会社も 19.0%あり、多くの会社において、監査委員会から内部監査部門に対し、指示・依頼があったことが窺える。

監査役(会)設置会社にあつては、権限規定があるとした会社が 37.1%にとどまるが、現実に権限を行使した会社が 17.3%の他、権限はないが依頼したことがある会社が 45.8%ある。指示・依頼したことがある会社となると併せて 63.1%に上り、内部監査部門との連携が一定程度なされていると考えられる。

⑤監査委員会による内部監査部門長への人事同意権の有無

人事同意権があるとした会社が 35.7%、

同意権はないが意見表明しているとした会社が 31.0%、同意権はなく意見も表明していないとした会社が 33.3%である。

監査役(会)設置会社にあつては、人事同意権を有しているとした会社は 5.4%に過ぎず、人事同意権はなく意見表明もしていないとした会社が 60.8%に上る。

6 監査委員会の監査活動

最新(2021年8月1日現在)の有価証券報告書によれば、各社の具体的な監査活動は以下のとおりである。

(1) 監査委員会の開催回数

回数は、年 3、4 回から 20 数回まで報告されている。月 1 回＋アルファの回数の会社が多い。会社規模、業態、有事的状況か否かが影響するので開催回数のみをもって何らかの評価をすることはできないが、それにしても最多回数と最小回数では差異がある。監査委員会とは別個に、監査委員ミーティングや監査委員連絡会、あるいは執行側・内部監査・内部統制部門との個別会合などを、監査委員会と同程度かそれ以上の回数設けている会社もある。比較的規模の大きい会社に

みられる例で、監査委員全員の出席義務がある監査委員会ではなく、他の任意の会議・ミーティング等において、情報共有や意見交換の機会を補完していると解される。

(2) 取締役、執行役を含む執行部門からのヒアリングや意見交換

どの会社においてもなされていて、監査委員会の場においてという会社が多い。監査委員自身が直接、同時にヒアリングをしていることになる。他方で、監査委員が分担して個別に、あるいは監査委員会の指示のもと監査委員会補助者が執行部門からヒアリングを受けている例もある。

(3) 内部監査部門／会計監査人との連携

どの会社においても報告されているが、内部監査部門との連携については、同部門の組織上の位置づけや監査対象、構成人数等について差異があり、連携の仕方は一様ではない。緊密に連携していると思われる会社では、日常的に監査委員会と内部監査部門とが情報共有に努めている（年間にすれば数十回）との報告もみられる。また監査委員会に内部監査部門長が陪席し、内部監査部門の報告会に監査委員が陪席している例もみられる。内部監査部門の年間監査方針、監査計画について、監査委員会と協議・調整の上、決定しているとの報告も多い。

会計監査人との連携については、年間の監査計画の承認や四半期ごとの会計監査（レビューを含む）にかかる結果報告、質疑、意見交換などはほとんどの会社にみられるところである。さらに、監査委員、内部監査部門、会計監査人が三者間で定例の会議を設けて問題意識の共有と意見交換を行っている例もみられる。

(4) 常勤者の監査活動

常勤者を選定している会社によく見られる例であるが、常勤者が重要会議への出席、重要書類の閲覧を行う他、国内外の事業拠点に往査に赴いている。なお海外を含めた往査に非常勤の社外監査委員が同行している例も稀ではない。往査により、監査委員自身が業務・財産に関する情報収集をしている他、グローバル企業では、海外子会社の監査役等と直接ヒアリングや意見交換を行っている例も多い。なお、重要会議への出席や重要書類の閲覧等について、監査委員会の補助使用人に一部行わせている会社もある。また監査委員会事務局（補助使用人）を強化し、従来の事務局業務中心から監査補助としての役割を付与し、監査委員の代行ができるようにしたとの報告も見られる。情報収集機能の分担として注目される。

ところで、社外監査委員のみで監査委員会を構成し、常勤者を選定しない会社もある。このうちにはグローバルに事業を展開する著名な大企業も含まれる。会社法が想定している監査委員会の

純粹型といえよう。このような構成をとる監査委員会においては、監査委員は基本的に情報収集活動には赴かず、その指示のもと補助使用人や独自の監査部門あるいは内部監査部門が情報収集活動を行い、その報告を受けて、モニタリングを行う。もっともその在り様は必ずしも一様ではなく、モニタリングに徹している会社もあれば、一部の社外監査委員（監査委員会委員長であることが多い）が常勤に近い形で情報収取活動を行っている例もある。また監査委員が交替で事業所への往査や重要会議へ出席をしている例もある。

7 監査委員を経験して

① 筆者は、金融グループのホールディング・カンパニーの監査委員を8年間務めた。当該会社は、監査委員が4名で3名が社外取締役、1名の社内取締役が常勤監査委員を務めていた。常勤者を置くことは社内規定で明記されていた。

常勤監査委員は、重要会議に出席し、重要書類を閲覧、内部監査部門・会計監査人等と日常的にヒアリング、意見交換等を行い、情報を取得し、意見を述べていた。営業店への往査は、内部監査部門、傘下銀行の監査等委員や監査役、会計監査人が赴いているので常勤者も含めて監査委員自身が赴くことはなかった。

監査委員会は、1年間に13・4回で、ほとんど取締役会とは別期日に開催していた。委員会においては、当該会社の執行役、会計監査人等あるいは傘下銀行の取締役、常勤監査等委員等との意見交換やヒアリングを行っていた。意見交換では、リスク管理やコンプライアンス関連事項に留まらず、戦略的な課題や計画の進捗の度合い、効率性、人事・IT関連など、幅広く議論をしていた。監査委員会には相当頻度で内部監査部門の担当執行役が陪席していた。また常勤監査委員の日常的業務については、事前説明の他、監査委員会の場で報告を受けていた。監査委員会は、概ね3～4時間で、活発な議論が交わされていた。

② 監査委員会の他には、内部監査部の執行部門への報告協議会（月1回）や三様監査部門の非公式な意見交換会（月1回）に、常勤監査委員と共に、オブザーバーとして出席していた。内部監査部門の体制（特に独立性が担保されているか）、活動内容、報告体制等が充分であるか、適正に機能しているかを確認したいと考えたことによる。なお、内部通報については、窓口である外部の法律事務所から全件が監査委員長宛に報告される体制になっていて、その体制は定期的に社員に報告されていた。

以上のような監査活動は、金融機関のため内部監査部門が相対的に多数であることを別とすれば、総じて多いように思われる。

8 取締役が「監査」を担う意味

1 から 7 を総括して、取締役が担う監査について改めて次のように考える。

① 取締役は、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に努めなければならない。

その上で、取締役である監査委員は、再改定ガバナンス・コードに規定されているように内部統制や全社的なリスク管理体制が適切に整備され、運用されているかを監督する責任がある。限られた人数の監査委員会のみで全社を俯瞰した監督は困難であり、内部監査部門と監査補助使用人の活用が必要である。

② 内部監査部門の執行部門からの組織上の独立性と適正な人的規模の確保は必須と思われる。組織上、CEO の直轄下(上場企業にあつては 6 割を超える)にあるというのでは、たとえその報告先に監査委員会(取締役会)が含まれていたとしても、経営陣の不祥事などに対応可能なのか疑念が生じる可能性がある。取締役会あるいは監査委員会直轄が望ましいといえるのではないだろうか。

また組織上の位置づけと共に、部門長の人事について、監査委員会に同意権があるのが望ましい。前述のアンケートでは同意権があるとした会社は、35.7%に留まるが今後増えることを期待したい。(内部監査部門の独立性の強化については、IV、1(3)②参照)

③ 内部監査部門の重要性が高まれば、当然その組織的拡充・充実が望まれるところ、スタッフ数が平均的に 30.41 人というのは、各社が内部監査部門の重要性を認識している表れともいえる。従来、数名の人員しか配置していない会社も多かったが、その傾向は

改善しているように思われる。内部監査に関する専門家(公認内部監査人等)が含まれる会社も増えていて、その専門性が高まる傾向がみられるのは評価できる。

活動内容としては、執行部門の拠点の往査によるコンプライアンス状況の把握・是正とその確保に向けた指導・助言の他、経営上の課題に関する監査(経営監査)も含めて行われることが望ましい。

さらに内部監査部門自体が有効に機能しているか、組織上の問題点がないかなど、監査委員会による日常的な評価・検証に加え、外部者による定期的な監査も求められよう。

④ 監査委員会補助使用人については、一部を除いて、その活動状況が必ずしも明らかとは言えないが、事務局業務を超えた前向きな活用（例えば、執行部門からのヒアリング代行、重要書類の閲覧、執行拠点往査等）も期待される。

特に社外取締役のみで構成されている監査委員会では、補助使用人の役割は大きい。情報収集活動に従事する補助使用人については、少なくとも責任者は、執行役あるいはそれに準ずる立場か上級管理者であることが望ましい。内部監査部長と同様、執行部門からの独立性の確保や人事に関する監査委員会の同意権などは当然に必要である。また、補助使用人とは別個に、監査委員会のもとに独自の監査部門を置き、情報収集活動に従事させている例もある。それらの場合においては監査部門長の独立性が確保される必要があることは言うまでもない。なお、取締役を監査補助者（監査特命取締役）とすることも可能である（前述会社法施行規則第 112 条第 1 項第 1 号～第 3 号）。現時点で事例は少ないが、社外取締役のみで構成される監査委員会が今後増えれば、社内取締役を監査補助者として選定し、情報収集機能を担わせる例が増えることも考えられる。

⑤ 常勤者について、その役割には、日常的な情報収集活動の他、自らの活動結果あるいは内部監査部門や会計監査人との連携により得られる多くの情報を集約し、整理・分析する役割がある。情報の優先度・緊急度、監査委員への報告の要否、監査委員会への議題にするか否かの判断などが含まれる。

常勤者を選定しない監査委員会の場合にあっても、情報の整理・分析には、監査委員長や（分野ごとに）監査委員が関与している例も多いであろう。他方、モニタリング型に徹する場合は、実際には補助使用人うちの責任者（監査委員会の下に独自の監査部がある場合はその監査部長）の判断に負うところも多いと思われる。適正な整理・分析がなされるためには、前項で述べたようにその地位の独立性確保は当然必要であるが、当該者に監査に関する豊富な知識・経験・見識・自律心などが求められよう。

⑥ 監査委員会と内部監査部門との連携は、日常的に情報共有することが望ましい。また連携している過程においては、監査委員会が内部監査部門に対し、指示・依頼を出す案件が当然に生じてくるように思われる。80%を超す会社において、これらの指示・依頼がなされたと回答しているのは連携が進んでいることを示すものといえよう。

⑦ 監査については、現地に(営業拠点や製造現場等)に赴き、現物を見て、執行部門と面談し、自らの肌感覚で監査上の問題点を把握し認識する重要性が強調される。特に現場の風通しや企業風土などの把握には重要とされる。現場に赴くことで、不祥事の端緒を見つけることもあろう。その有効性・重要性を前提にしつつ、監査委員会としては、監査委員自らが赴くべきか、内部監査部門あるいは補助使用人(あるいはグループ会社にあつては、子会社の監査役)などに分担すべきかを不断に検証すべきである。それは常勤者を選定している監査委員会についても当て嵌まる。監査委員会の役割・責務としては、個別・具体的なコンプライアンス違反を見出すことより、内部統制や全社的なリスク管理に重点があることを常に念頭に置くべきであろう。

⑧ 監査に係ることは「守りのガバナンス」と言われることが多い。しかし会社の適切なリスクテイク(攻めのガバナンス)を支えるのは堅固なリスク管理であり、それこそが取締役である監査委員の役割・責務であることを改めて強調したい。

Ⅳ 監査委員会の組織監査のあり方と今後の展望

1 組織監査の原則

前記のとおり、監査委員には独任制は認められておらず、監査委員会は、会議体として組織的な監査を行い、監査を行うに際し、株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制(内部統制システム)を利用することが想定されている(前記Ⅱ参照)。

すなわち、典型的には、監査委員会は、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するとともに、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、必要に応じて内部監査部門その他の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²¹。このように、指名委員会等設置会社において、制度上予定されている監査委員会の監査は、内部統制部門を利用した組織監査(本報告書にいう「させる監査」)である。

2 「させる監査」と「する監査」

指名委員会等設置会社においても、監査委員会は執行役等及び使用人に対する報告徴求権・業務財産調査権や子会社に対する報告徴求・調査権を有しており(会社法第405条第1項)、これらの調査権限を行使して、監査委員会が選定した監査委員が、執行役・使用人からの報告聴取、各事業部門や子会社に対する往査、重要な会議への出席あるいは重要な書類の閲覧を行うといった方法で、監査委員が自ら情報収集を行うことは可能である。

もともと、内部統制部門を利用した組織監査(させる監査)のみによって、情報収集が十分であり、実効的な監査が行えるのであれば、自ら報告徴収や調査を行う監査活動(いわば「する監査」)を行うことは、必須ではない(前記Ⅱ参照)。

指名委員会等設置会社においては、監査委員会に情報提供を行う内部統制システムが構築されていることを前提に、監査委員会は、監査役と異なり、実査などの直接の調査活動は、原則として求められないと考えられている²²。特に、監査委員会の独立性を重視し、監査委員会を社外取締役のみで構成し、常勤の監査委員を置かないような場合、社内の情報については、内部監査部

²¹ 始関正光編著『Q&A平成14年改正商法』(商事法務、2003)105頁、江頭憲治郎『株式会社法〔第8版〕』(有斐閣、2021)592頁、岩原紳作編『会社法コンメンタール(9) 機関(3)』(商事法務、2014)97頁〔伊藤靖史執筆〕等。

²² 森本滋「委員会等設置会社制度の理念と機能(下) 監査委員会と監査役制度の比較を中心に」旬刊商事法務1668号(2003)14頁、片木晴彦「監査役と監査委員会」民商法雑誌126巻4・5号(2002)559頁等。なお、アメリカの監査委員会は、自ら監査業務を行うことを予定しておらず、監査を担当する内部監査人や外部監査人の独立性を保証し、これらの者からの報告を通じて会社の統制機能や会計報告の真実性が確保されていることを確認することを任務としており(片木晴彦「監査役と監査委員会」民商法雑誌126巻4・5号(2002)550頁参照)、指名委員会等設置会社の監査委員会についても、運用いかんでは、アメリカの監査委員会に近づくことが可能であると指摘される(尾崎安央＝和田宗久『監査委員会監査基準』の解説(上)月刊監査役509号(2006)55頁参照)。

門や「監査委員会の職務を補助すべき取締役」(会社法施行規則第 112 条第 1 項第 3 号²³。いわゆる監査特命取締役)に多くを委ねる監査体制を採用することにも合理性があるといえる。

一方、我が国の実情として、各社の内部統制部門の人員等の体制には幅があり、実効的な監査を行う上で、必ずしも「させる監査」のみに依拠できず、「する監査」を実施すべき場合も想定される。また、実務上、指名委員会等設置会社の多くにおいて、任意に常勤の監査委員が置かれており²⁴、一定数の会社において主に常勤監査委員による往査・実査等が行われている(なお、我が国の実務上、全員が社外取締役の監査委員会においても、一部の社外監査委員が常勤に近い形で職務を行う例等が見られることは、前記Ⅲ6 参照)。

結局、監査委員会は、自社グループの規模・事業内容や社内体制等を考慮の上、内部統制部門を利用した組織監査(させる監査)と、自ら報告徴収や調査を行う監査活動(する監査)を適宜組み合わせることで、監査の実効性と効率性の観点で最適と判断する方法により、監査を行うべきことになる(このような一般論において、監査委員会監査と、監査役(会)監査・監査等委員会監査との間に相違はない。)

我が国の上場会社が選択できる 3 つの機関設計(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)のうちでは、指名委員会等設置会社において、最も内部統制部門を活用した組織監査が進展している²⁵。もっとも、同時に、従来の我が国の実務上、指名委員会等設置会社の監査委員会においても、前記のとおり往査・実査等が行われる場合が多いように、組織監査を基本とする制度の想定とは異なり、監査委員が自ら情報収集をして直接会社の実情を把握すること(する監査)について、一定程度重視される傾向が強かったといえる。

3 内部監査部門の活用

(1) 内部監査部門との指揮命令関係または連携

²³ 「監査委員会の職務を補助すべき取締役」とは、例えば、監査委員会が社外取締役のみで構成されている場合において、当該監査委員会の情報収集活動に協力することを職務とする取締役や、監査委員会を始めとした各委員会相互間の情報共有に寄与することを職務とする取締役等が考えられるとされている(相澤哲編著『立案担当者による新会社法関係法務省令の解説』別冊商事法務 300 号(2006)34 頁参照)。

²⁴ 日本監査役協会が 2020 年 12 月～2021 年 1 月に指名委員会等設置会社に対して実施したアンケート調査の結果によれば、回答企業のうち常勤の監査委員を置く会社の割合は 79.1%に上る(日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第 21 回インターネット・アンケート集計結果(指名委員会等設置会社)」(2021 年 5 月 17 日)9 頁参照)。

²⁵ このことは、日本監査役協会が 2020 年 12 月～2021 年 1 月に実施したアンケート調査結果において、監査を担う監査役(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 17.3%、監査等委員会設置会社で 34.9%、指名委員会等設置会社で 64.3%となっていること等からも窺える(日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第 21 回インターネット・アンケート集計結果(監査役(会)設置会社版)」(2021 年 5 月 17 日)33 頁、同「役員等の構成の変化などに関する第 21 回インターネット・アンケート集計結果(監査等委員会設置会社版)」(2021 年 5 月 17 日)33 頁、同「役員等の構成の変化などに関する第 21 回インターネット・アンケート集計結果(指名委員会等設置会社)」(2021 年 5 月 17 日)24 頁参照)。

監査委員会の監査に利用される内部統制部門は、通常、内部監査部門であり²⁶、監査委員会の組織的監査は、典型的には、内部監査部門に対する指示または要請によって行われる。

すなわち、監査委員会は、内部監査部門から監査計画について報告を受けるとともに、内部監査部門に対して必要な調査の指示または要請を行い、定期的または適時に監査結果について報告を受けることになる²⁷。

もつとも、当該枠組みの中で、①内部監査部門の監査計画の策定について、監査委員会がこれを承認するなど一定の関与をしているか、②監査等委員会が内部監査部門に対して指揮命令権を持つか(指揮命令権までは付与されておらず、調査の要請にとどまるか)、③監査等委員会が内部監査部門に対して指揮命令権を持つとして、指揮命令権を有するのは専ら監査委員会か、執行側も合わせて指揮命令権を有するか、④内部監査部門の独立性と監査の実効性確保のために内部監査部門長への人事同意権等があるか等については、実務上、各社における監査委員会と内部監査部門の関係等に応じた相違がある。

この点の現状について、日本監査役協会が2020年12月～2021年1月に指名委員会等設置会社に対して実施したアンケート調査の結果によれば、以下のとおりである²⁸(Ⅲ・5も参照)。

²⁶ 監査委員会の補助使用人として監査委員会スタッフ(監査委員会室など)が置かれ、監査委員会の監査の一部を担うことが多いが、その員数は内部監査部門に比べて限定的であるのが通常であり(前記Ⅲ・5(2)参照)、グループ内部統制システムの監査等の一定のマンパワーを要する監査活動には内部監査部門が活用されている。なお、日本監査役協会「監査委員会監査基準」(2015年9月29日制定)第14条・第32条においては、監査委員会は、内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署等(同基準において「内部監査部門等」と定義されており、内部監査部門、検査部門、経営管理部門などが該当しうると考えられている。武井一浩『『内部統制監査役監査基準』の解説〔上〕—企業価値を高める『日本版内部統制』に向けて—』商事法務1798号(2007)9頁参照)に対して必要に応じて調査を求め、又は具体的な指示を出すこと等により、日常的かつ機動的な関係を図るとともに、コンプライアンス所管部門、リスク管理所管部門、経理部門、財務部門その他内部統制機能を所管する部署(同基準において「内部統制部門」と定義されている。)からも内部統制システムに関する事項について必要に応じて報告を受け又は調査を求めることが想定されている。

²⁷ 内部監査部門の監査結果の報告に関しては、監査委員会が内部監査部門に対する指示または要請による組織監査を行う以上、監査委員会に対して結果報告がなされるのは当然であるが、実務上、組織監査を行うか否かに関わらず、内部監査部門が監査結果を何らかの形で監査委員会に説明が行われるのが通常である(澤口実「グループガイドラインの実務への活用」I グループ内部統制』商事法務2208号(2019)7頁参照)。日本監査役協会が2020年12月～2021年1月に指名委員会等設置会社に対して実施したアンケート調査の結果によれば、内部監査部門の報告先として、「内部監査部門を所管する役員(社長が所管している場合を含む。以下同じ)若しくは取締役会」及び「監査委員会」ともに正式報告先であるとする会社が66.7%と多数を占めるが、「内部監査部門を所管する役員若しくは取締役会」が正式報告先であり「監査委員会」は報告の写送付先であるとする会社が11.9%、「監査委員会」が正式報告先であり「内部監査部門を所管する役員若しくは取締役会」は報告の写送付先であるとする会社が7.1%であり、「内部監査部門を所管する役員」のみに報告されとする会社は2.4%にとどまる(日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第21回インターネット・アンケート集計結果(指名委員会等設置会社)」(2021年5月17日)26頁参照)。このように、正式報告先か写送付先かについては取扱いが分かれるが、85.7%の会社において監査委員会への直接報告が行われている。

²⁸ 日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第21回インターネット・アンケート集計結果(指名委員会等設置会社)」(2021年5月17日)24頁・25頁・27頁参照。

- ① 監査委員会と内部監査部門で年度監査計画について調整しているとする会社が 85.8%に上るが、このうち監査委員会主導が 14.3%、内部監査部門主導が 40.5%、どちらかが主導しているわけではないとする会社が 31.0%である。
- ② 監査委員会による内部監査部門への指示に関して、社内規則で、その旨の権限が規定されている会社が 81.0%であり、このうち現実に権限を行使したことがあるという会社が 64.3%となっている。これに対し、権限規定はないが、依頼したことがあるという会社は 19.0%であり、これらの会社は、明確な指揮命令権が付与されていないことから、調査の「指示」ではなく「要請」による内部監査部門の活用がされているものと理解される。
- ③ 内部監査部門の組織上の位置づけについて、社長直属が 59.5%、執行役直属が 11.9%、監査委員会直属が 11.9%、取締役会直属が 2.4%、執行側と監査委員会の両方に直属するとするのが 9.5%である。このうち「社長」「執行役」「執行側と監査委員会の両方に直属」の合計 80.9%の会社においては執行側にも指揮命令権があるものと理解される（さらに、「社長」「執行役」直属の合計 71.4%の会社については、主たる（あるいは専ら）指揮命令権は執行側にあるものと理解される。）。
- ④ 監査委員会による内部監査部門の部門長への人事同意権の有無について、人事同意権があるとする会社が 35.7%、人事同意権はないが、意見を表明しているとする会社が 31.0%、人事同意権はなく、意見も表明していないとする会社が 33.3%である。

これらを総合考慮すると、監査の重複を回避するための年度監査計画の調整は広く行われており、また、社内規程上、監査委員会の内部監査部門に対する指示の権限が規定され、実際に行使されている場合も多い。一方、伝統的に、我が国における内部監査部門は、取締役社長（CEO）の耳目としてその指揮命令に服する部門であるという位置付けは大きくは変わっておらず、主たる指揮命令権は執行側にありつつ、監査委員会も内部監査部門を活用できるという関係にある場合が多いと考えられる。また、このことを反映して、内部監査部門の部門長への人事同意権を有するのは約 3 分の 1 にとどまり、何らの意見表明もしていない会社も約 3 分の 1 あることから、内部監査部門の執行側からの独立性確保についても十分に進んでいるとまではいえない。

上記現状について、監査委員会による実効的な監査がなされているかという観点では、主たる指揮命令権が執行側にある内部監査部門であっても、監査委員会の指示ないし要請に対し、内部監査部門が適切に対応しており、内部監査部門を活用した情報収集が十分に行われているのであれば、現実的な支障はないとの見方も可能ではある。もともと、前記日本監査役協会のアンケート結果において、年度監査計画の調整について監査委員会が主導する比率が低いことや、内

部監査部門へ指示について「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」という回答が 16.7%あることを踏まえても、執行側直属の内部監査部門であること等の影響から、監査委員会から内部監査部門への指示等が謙抑的に行われている可能性は否定できない。また、平時は良いとしても、執行側にとって好ましくない事項等についての監査が求められる有事等の場面においては、内部監査部門の執行側からの独立性が十分に図られていない以上、内部監査部門は有効に機能しない可能性が高いと考えられる。

(2) 内部監査部門の独立性の強化

内部監査部門の独立性に関しては、内部監査人の国際団体である The Institute of Internal Auditors (内部監査人協会。以下「IIA」という。)を中心に、国際的に広く認知されているリスク管理・統制活動の枠組みである三線モデル²⁹に照らしても、第三線である内部監査部門の執行側からの独立性強化が要請される。

すなわち、IIA の三線モデルにおいて、内部監査は、経営管理者の責任と意思決定や干渉から独立しており、統治機関に対して直接アカウントビリティを負っているとされ、内部監査が経営管理者の責任から独立していることは、内部監査の客観性、権限、および信頼性のために不可欠であるとされる³⁰。

そして、IIA の国際基準³¹の実施ガイダンスにおいては、内部監査部門と取締役会または監査委員会との関係の強化を重視して、内部監査部門は職務上 (functionally) 取締役会・監査委員会等に報告 (report) し、部門運営上 (administratively) は CEO に報告するものとする「デュアルレポートライン」を確保することが明記されている。ここにいう「報告 (report)」とは、単なる伝達ではなく、直属する、指揮・命令を受ける、指示を仰ぐ、復命する (命令されたことの経過や結果を報告すること) を意味している³²。また、監査委員会等の指揮命令を受ける職務上 (functionally) の事項とは、監査委員会等のガバナンス機関が内部監査部門の組織上の独立性を担保して、同部門に本来の機能を発揮させるための事項であり (通常、内部監査基本規程・監査計画の承認、内部監査活動の結果報告を受けることのほか、内部監査部門長の任命・罷免等についての承認等が含まれ

²⁹ IIA は、2020 年 7 月 20 日、三線モデルの考え方の改訂を行い、従来のリスク管理に重点を置いたモデル (The Three Lines of Defense) から、リスク管理に止まらず組織体の目的達成・企業価値の創造に貢献することにも重点が置いたモデル (Three Lines Model) にアップデートしている (IIA「THE IIA'S THREE LINES MODEL～An update of the Three Lines of Defense」(2020 年 7 月公表) 参照)。

³⁰ 内部監査人協会 (IIA)「3 ラインモデルーすべての組織体の成功のための重要なツール」月刊監査研究 571 号 (2021) 15 頁、17 頁参照。

³¹ IIA が定める International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (内部監査の専門職的実施の国際基準) 参照。

³² CIA フォーラム研究会 No.38「監査役会と内部監査部門の理想的な関係」月刊監査研究 506 号 (2016) 63 頁注 1、澤口実「グループガイドラインの実務への活用 I グループ内部統制」商事法務 2208 号 (2019) 8 頁参照。

る。)、CEO の指揮命令を受ける部門運営上(administratively)の事項とは、社内組織の一つである内部監査部門が日々の業務を円滑に進められるように社内の環境を整えるための事項である(通常、内部監査部門スタッフの人事評価や報酬を含む人事管理や予算の策定等が含まれる。)と考えられている。

上記の職務上(functionally)の事項に関連して、IIA の国際基準の 1110-Organizational Independence(組織上の独立性)の解釈指針は、以下のとおり定めている。

「組織上の独立性は、内部監査部門長が取締役会³³から職務上の指示を受け、職務上の報告を行うことにより、有効に確保される。取締役会の職務上の指示・報告の例として、取締役会が次のことを行う場合が挙げられる。

- ・ 内部監査基本規程を承認すること
- ・ リスク・ベースの内部監査部門の計画を承認すること
- ・ 内部監査部門の予算および監査資源の計画を承認すること
- ・ 内部監査部門の計画に対する業務遂行状況およびその他の事項について内部監査部門長から伝達を受けること
- ・ 内部監査部門長の任命や罷免に関する決定を承認すること
- ・ 内部監査部門長の報酬を承認すること
- ・ 不適切な監査範囲や監査資源の制約が存在するか否かについて判断するために、経営管理者および内部監査部門長に適切な質問をすること」

従来、社長(CEO)の直属組織とされる場合が多く、社長との強固な関係が特に重視されてきた我が国の内部監査部門について、社長を含む執行側からの独立性を強化することは、社長が関与したおそれのある不正のほか、社長が深く関与する取引・組織の監査や、社長が望まないテーマの監査について第三線たる内部監査部門が機能するためにも、その意義は大きいと考えられる。IIA の国際基準の実施ガイダンス等も参照しつつ、内部監査部門の監査計画は監査委員会の承認事項とし、内部監査部門長の人事について監査委員会の同意を要するとするなど、職務上

³³ ここにいう取締役会(the board)は、IIA の国際基準(International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing。内部監査の専門職的实施の国際基準)において、組織体の活動を指揮および監督し、またはそのいずれかを行い、最高経営者に結果に対する責任を果たさせる職責を負う最上位の統治機関を指し、統治機関が一定の機能を委譲した、委員会やその他の機関(例:監査委員会)を意味することもあるとされており、日本においては、取締役会及び監査役(会)・監査等委員会・監査委員会などが、「the board」に該当すると解される(経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針(CGS ガイドライン)」(2018 年 9 月 28 日改訂)74 頁参照)。

(functionally)の事項について、内部監査部門を監査等委員会の指揮命令のラインに置き³⁴、内部監査部門の独立性を向上させることは、監査委員会の組織監査の強化の観点でも検討に値すると考えられる。

4 内部統制システムの監査

(1) 監査委員会の監査対象

指名委員会等設置会社の監査委員会については、監査役の場合と異なり、基本的に、個々の業務執行の適法性や妥当性を個別具体的にチェックすることは求められず、内部統制システムが適切に構築・運用されているのかの監査が第一に求められるとされている。

すなわち、指名委員会等設置会社の監査委員会については、アメリカのように全員が社外取締役となる独立性の強化された構成となる場合もあることを想定し、常勤の監査委員の設置を強制しないこととされている。このような構成の監査委員会が、個々の業務執行の異常を把握することは困難であることから、業務の適正を確保するための体制(いわゆる「内部統制システム」)を整備し、監査委員会は、内部統制システムが適切に構成・運営されているかを監視することを活動の中心とすることが予定されている³⁵。

また、指名委員会等設置会社は、社外取締役が過半数を占める指名委員会等が強力な権限を有し、業務執行の決定は取締役会決議によって取締役会が選解任する執行役に大幅に委任されることが想定されており(会社法第 416 条第 4 項)、モニタリング・モデルの実現が意図された機関設計である。モニタリング・モデルの取締役会は、その主たる機能が経営者(業務執行者)への監督機能にあることから、取締役会は、経営の基本方針、内部統制のあり方、業務執行者の選解任、報酬といった戦略的意思決定や会社の基礎に関わる重要事項についての意思決定を行い、個別

³⁴ 従来、取締役社長(CEO)の直属の部門であることが内部監査部門による監査の実効性に繋がっている場合は少なくないが、IIAの国際基準が求める内部監査部門の独立性は、内部監査部門とCEOとの従前の関係を切断するものではないことには留意が必要である(澤口実「グループガイドラインの実務への活用 I グループ内部統制」商事法務 2208 号(2019)8 頁参照)。この点については、米国においても、内部監査部門が監査委員会の完全指揮下に入るような制度設計はなされていないと指摘される。別府正之助「監査役会等と内部監査部門の指揮・報告関係を規定化しよう」月刊監査研究 548 号(2019)46 頁)。例えば、内部監査部門の監査計画については、内部監査部門長とCEOの協議により、CEOの関心事や懸念事項を反映した上で、監査委員会がこれを承認することが想定されている(CIAフォーラム研究会 No.38「監査役会と内部監査部門の理想的な関係」月刊監査研究 506 号(2016)44 頁、別府正之助「監査役会等と内部監査部門の指揮・報告関係を規定化しよう」月刊監査研究 548 号(2019)44 頁参照)。

³⁵ 江頭憲治郎『株式会社法[第8版]』(有斐閣、2021)592 頁、岩原紳作編『会社法コンメンタール(9) 機関(3)』(商事法務、2014)97 頁[伊藤靖史執筆]、森本滋「委員会等設置会社制度の理念と機能(下) 監査委員会と監査役制度の比較を中心に」旬刊商事法務 1668 号(2003)14 頁等。前記のとおり、アメリカの監査委員会も、監査を担当する内部監査人や外部監査人の独立性を保証し、これらの者からの報告を通じて会社の統制機能や会計報告の真実性が確保されていることを任務としているとされる(片木晴彦「監査役と監査委員会」民商法雑誌 126 巻 4・5 号(2002)550 頁参照)。アメリカの監査委員会の役割・責務については、日本取締役協会監査等委員会設置会社研究会「監査等委員会の監査の展望～取締役が行う監査について～」(2016 年 10 月)も参照。

具体的な業務執行の意思決定は、基本的に経営者に権限委譲し、自らはこれを行わないという特徴を持つ³⁶。その結果、個別の業務執行の決定については、基本的に取締役会決議を通じた直接的なモニタリングは行われず、取締役会は、これらの内部統制システムを通じたリスク管理を行うこととなる。そして、監査委員会は、取締役会の内部委員会として、取締役会の監督機能を高めるため、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することを通じて、その適正性を確保する職責を有するといえる。

(2) リスク・アプローチによる監査

内部統制の概念については、企業不祥事の防止にとどまらず、業務の有効性や効率性の確保まで含む目的の達成に関して、リスクを受容可能なレベルまで縮減させるリスク管理の枠組みとして捉えられている³⁷。

そして、監査委員会は、内部統制システムの監査について、会社及びその属する企業集団に想定されるリスクのうち、会社に著しい損害を及ぼすおそれのあるリスクに対応しているか否かという観点で行うべきことになる³⁸。

まず、監査委員会は、その時々において、自社グループの内部統制システムが、その営む事業内容・規模・特性等に応じて、通常想定されるリスクに対応したものになっているかについて監視し検証する必要がある³⁹（通常想定されるリスクに対応した内部統制システムの水準については、同時期の同業・同規模の他社の水準が1つの参考となると考えられる。）。監査委員会は、自社グループに著しい損害を及ぼすおそれのあるリスクに対する管理体制が、同時期の同業・同規模の他社の水準を下回る場合、内部統制システムの不備があるものとして改善を求めるべきことになる。

ただし、一定の不正等の予兆がある場合（同一または類似事例の発生、内部監査部門・監査法人・内部告発による等の指摘があった場合など）は、通常想定されるリスクを超えるリスクが現実化

³⁶川濱昇「取締役会の監督機能」森本滋＝川濱昇＝前田雅弘編『企業の健全性確保と取締役の責任』（有斐閣、1997）7頁等。

³⁷八田進二＝箱田順哉『COSO 内部統制の統合的フレームワーク フレームワーク篇』（日本公認会計士協会出版局、2014）8頁参照。

³⁸日本監査役協会「内部統制システムに係る監査委員会監査の実施基準」第4条第3項、武井一浩『『内部統制監査役監査基準』の解説〔上〕－企業価値を高める『日本版内部統制』に向けて』旬刊商事法務 1798号（2007）5頁参照。

³⁹内部統制システムは、通常想定されるリスクに対応したものであれば足り、これを超えるリスクについては、その発生を予見すべき特別の事情を認識していない限り、これに対応する体制構築は必須ではないと考えられる。この点、複数年度にわたり売上げの架空計上についての代表取締役の損害賠償責任が問題とされた最判平 21・7・9 資料版商事法務 308号 268頁（日本システム技術事件判決）は、会社は「通常想定される架空売上げの計上等の不正行為を防止し得る程度の管理体制は整えていた」と判示し、かつ、事業部長とその部下数名が共謀して行った不正行為は、通常容易に想定し難い方法によるものであったと指摘し、かつ、「本件以前に同様の手法による不正行為が行われたことがあったなど当該不正行為の発生を予見すべきであったという特別な事情も見当たらない」として、代表取締役は、当該不正行為を防止するためのリスク管理体制を構築すべき義務に違反した過失は認められない責任を否定している。

することを予見すべき特別の事情があるものとして、同時期の同業・同規模の他社の水準を超える体制整備が求められる場合がある。監査委員会は、一定の不正等の予兆がある場合、当該予兆に対して担当執行役等が必要かつ十分な対応を講じているかについて、監視し検証する必要がある。

このような内部統制システムの監査に際して、監査委員会は、効果的かつ効率的な監査を行う観点で、自社グループの内部統制システムについて、どこに重要な問題点やリスクが潜んでいるかを見つけ、そこに重点を置いて監査を行うリスク・アプローチに則った監査を行うことに合理性がある。そこで、監査委員会(または監査委員会を構成する監査委員)は、自社グループの規模や業種、内部管理体制等を考慮して、内部統制システムの構築・運用上のリスクが発生しやすい弱点を把握した上、リスク・アプローチによる監査を行うべきと考えられる。

たとえば、違法行為(不祥事)の防止の観点では、以下のような視点で、企業グループの内部統制システムにおけるリスクの所在を把握することが考えられる(以下の各項目は、過去の不祥事事例等に照らし、典型的にリスクが高いと考えられる項目を挙げたものであり、必ずしも網羅的なものではなく、また、各社の実情等に応じた修正をすることが考えられる。)

<違法行為(不祥事)の防止の観点でのリスクチェック項目(例)>

①	代表執行役等が、不正による利益は一切許されず、「意欲的な経営計画・事業目標の策定及び達成」と「健全性の確保」との両立が重要であること ⁴⁰ 、及び、コンプライアンス体制を含む内部統制システムの構築・運用の重要性について認識し、自社グループ内に継続的に周知しているか。
②	自社グループにおいて、その事業実態等に照らし、合理的な努力をもってしても達成困難な売上・利益・営業・コスト削減目標、品質基準・納期等の設定等がされていないか ⁴¹ 。
③	自社グループ全体に適用される経営理念、企業理念、行動規範、倫理規程、コンプライアンス基本方針、コンプライアンスに関する規程・マニュアル等が整備され、適切に見直しが行われている

⁴⁰ 企業会計審議会監査部会「監査における不正リスク対応基準」(2013年3月13日)は、重要な虚偽表示のリスクを発生させる典型的な不正リスク要因として、「財務的安定性又は収益性が、(中略)一般的経済状況、企業の属する産業又は企業の事業環境により脅かされている。」「経営者が、(中略)第三者からの期待又は要求に応えなければならない過大なプレッシャーを受けている。」「企業の業績が、(中略)経営者又は監査役等の個人財産に悪影響を及ぼす可能性がある。」「経営者(子会社の経営者を含む。)、営業担当者、その他の従業員等が、売上や収益性等の財務目標(上長から示されたもの等含む)を達成するために、過大なプレッシャーを受けている。」との要因を挙げるが、このような環境下ではコンプライアンスよりも業績達成圧力が上回るリスクが高く、注意が必要である。

⁴¹ 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」(2018年3月30日)は、原則2において「経営陣は、コンプライアンスにコミットし、その旨を継続的に発信し、コンプライアンス違反を誘発させないよう事業実態に即した経営目標の設定や業務遂行を行う。」とし、その解説2-1において「実力とかけ離れた利益目標の設定や現場の実態を無視した品質基準・納期等の設定は、コンプライアンス違反を誘発する。」とする。

	か。また、グループ全体への継続的な研修の実施など、その遵守に向けた適切な啓蒙活動とモニタリングが実施されているか。
④	自社グループの事業内容・取引類型・業界慣行・事業環境変化等を勘案したリスク分析に基づき、各業務に固有のリスクに応じた規程・マニュアル等の整備が行われているか。特に、技術的に専門性の高い事業部門、自社(親会社)と異なる事業を行う子会社、買収先企業等について、実態把握に基づく適切なリスク分析が行われているか。リスクは売上高等の企業規模には比例しないにもかかわらず、J-SOX 上の重要な拠点でない子会社等の対応が後回しになっていないか。
⑤	リスクの高い重要業務に複数の目を入れるなど、適切な職務分掌・決裁権限等の設定により、権限・責任の所在の明確化と適正化が図られているか。
⑥	自社グループの取引に適用されるルールは明確であり、取引実態に合致しているか。ルール違反が常態化している事象はないか ⁴² 。
⑦	自社グループの法令等遵守に係る問題点が発見された場合、適切な再発防止策の策定及び社内処分がなされる体制になっているか。社内処分については、上位者等の違反は軽微な処分にするといった不公平が回避されているか。
⑧	単年度の特定の KPI に過度に左右されるインセンティブの回避、中長期的な業績連動報酬の導入、コンプライアンスを評価指標に加える等、役職員に対し、適切なインセンティブ付与が行われているか。
⑨	自社グループにおいて、モニタリングを担う機関・部門(取締役会、監査役・監査委員会等、内部監査部門、法務・経理部門等、会計監査人など)が適切に設置されているか。特に、子会社のモニタリングを担う機関・部門が形骸化していないか。
⑩	自社グループにおける人材配置について、定期的な人事ローテーションが行われ、特定の者への過度の権限の集中・人事の固定化が回避されているか。余人をもって代えがたい幹部職員の在職期間の長期化等の場合には、監督のための人材派遣など、権限集中の緩和が図られているか。

⁴² 過去の不祥事事例において、社内規則等のルールに違反する行為・慣行が容認・放置され、ルールの形骸化と役職員の規範意識の低下を招いている事案が散見される。なお、取締役は他の取締役・使用人に対する監視・監督義務を負うところ、不正に直結するルール違反を認識しつつ放置することは、他の役職員の違法行為について認識または認識し得たものとして、監視・監督義務違反による責任が肯定されるリスクがあることにも留意が必要である(例えば、自社工場が生産搬出していた土壌埋戻材に土壌環境基準値を超える有害物質の六価クロムが含まれていた事案において、違法な有害物質の含有を知らなかった元工場長である取締役に対し、法規制を遵守し環境、安全に関する社会的要求を満足することを目的として策定されていた国際基準(ISO14001)に準拠する品質管理システムに係るマニュアル(QMS)が遵守されていなかったことを知り得たことを根拠に、高額の損害賠償責任が認められた株主代表訴訟の裁判例として、大阪地判平 24・6・29 資料版商事法務 342 号 131 頁がある。))。

⑪	自社グループの承認・報告制度における事前承認事項・報告事項が一義的に明確であり、遵守されているか。ネガティブ情報が経営陣・取締役会等に上がりにくい傾向はないか ⁴³ 。
⑫	子会社等から報告された会計数値について、財務部門等による検証が行われ、事業実態を踏まえた異常値等についてチェックする体制が構築されているか。
⑬	内部監査部門は、被監査部門からの独立性を有するとともに、十分な員数と専門性を有しているか。海外子会社等についても適切な内部監査が実施されているか。内部監査部門の監査結果が、執行部門のみならず取締役会・監査委員会等のガバナンス機関に対し、何らの修正なくして報告されているか ⁴⁴ 。
⑭	自社グループの内部通報制度が、各国の法制も踏まえて適切に構築され、自社グループ内に周知されているか。経営幹部から独立した通報窓口が設けられ、通報者の匿名性確保や不利益取扱いの禁止が周知徹底されているか。内部通報の通報内容は、適切に監査委員会に報告される体制になっているか ⁴⁵ 。

⁴³ 不正（の芽）に関する情報が早期に上層部に伝達されることは、適切かつ適時のリスク管理を行う上でも必須である。そのためには、通常の業務上のレポーティング・ラインを適切に整備すること（情報伝達のよどみを無くすため、報告の是非の判断の余地を極力なくすといった工夫が求められる。）に加えて、経営陣と現場の双方向のコミュニケーションの充実が図られ、リスク情報が上がりやすい“ものを言いやすい”企業風土が求められる。この点、日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（2018 年 3 月 30 日）は、原則 3 において「現場と経営陣の間の双方向のコミュニケーションを充実させ、現場と経営陣がコンプライアンス意識を共有する。このためには、現場の声を束ねて経営陣に伝える等の役割を担う中間管理層の意識と行動が極めて重要である。」「こうしたコミュニケーションの充実がコンプライアンス違反の早期発見に資する。」とするとともに、原則 3 の解説において「双方向のコミュニケーションを充実させる際には、現場が忌憚なく意見を言えるよう、経営陣が現場の問題意識を積極的に汲み上げ、その声に適切に対処するという姿勢を明確に示すことが重要となる。」「現場と経営陣をつなぐハブとなる中間管理層は、経営陣のメッセージを正確に理解・共有して現場に伝え根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝えるという極めて重要な役割を担っている。このハブ機能を十全に発揮させるためには、経営陣が、その役割を明確に示し、評価するとともに、中間管理層に浸透させるべきである。」とする。

⁴⁴ 過去の不祥事事例において、内部監査部門の被監査部門からの独立性が不十分であり、監査結果がガバナンス機関に適切に報告されていない事例や、内部監査部門の人員等が不足しているために海外子会社等に対する監査の内容・頻度等が不十分であるケース等が散見されることから（澤口実ほか『不正・不祥事対応における再発防止策—近年の調査報告書にみる施策の類型化』(2021、商事法務) 268 頁以下参照）、本文の通り記載している。なお、より詳細なチェック項目を示すものとして、内部監査人協会（IIA）「内部監査人協会（IIA）情報 監査委員会のための内部監査評価ツール」月刊監査研究 570 号（2021）1 頁がある。

⁴⁵ 過去の不祥事事例において、内部通報制度の通報窓口が執行部門のみに設置されるなど経営幹部からの独立性が低い、内部通報制度の存在が十分に周知されていない、通報者の匿名性確保や不利益取扱いが周知徹底されないなど制度への信頼が低い事例等が存在することから（澤口実ほか『不正・不祥事対応における再発防止策—近年の調査報告書にみる施策の類型化』(2021、商事法務) 296 頁以下参照）、本文の通り記載している。なお、2020 年 6 月に公布された改正公益通報者保護法により、一定の規模の事業者は公益通報に適切に対応する体制の整備その他の必要な措置をとる義務（公益通報対応体制整備義務）を負うことになるが、その具体的内容が、消費者庁「公益通報者保護法第 11 条第 1 項及び第 2 項の規定に基づき事業者がとるべき措置に関して、その適切かつ有効な実施を図るために必要な指針」（2021 年 8 月 20 日）及び消費者庁「公益通報者保護法に基づく指針（令和 3 年内閣府告示第 118 号）の解説」（2021 年 10 月）において示されている。後者の解説には、内消費者庁「公益通報者保護法を踏まえた内部通報制度の整備・運用に関する民間事業者向けガイドライン」（2016 年 12 月）の規定が盛り込まれており、公益通報対応体制整備義務等及び指針を遵守するために必要な事項に加え、事業者が自主的に取り組むことが推奨される事項が含まれており、実効的な体制整備を行う上で参考になる。

⑮	買収先企業に対し、主要な会議体における過半数・拒否権は親会社が確保する、親会社からCEO (CEO を派遣しない場合はCFO 等)を派遣する、親会社への報告事項・事前承認事項と手続(稟議申請の提出先や報告先など)の周知徹底等により、実効的な管理体制を構築しているか。買収先企業の事業ラインに出向者を送り込むこと等により、親会社側で買収先企業の事業領域における知見を蓄積し、実態把握に基づくリスク管理が行われているか⁴⁶。
---	--

5 有事における対応

自社グループにおける不正等(の端緒)が発覚した場合、監査委員会としては、基本的には、執行部門が適切に事実調査を行い、当該調査結果に基づく適切な対策や再発防止策を講じているかについて、監視し検証する役割を担うことになる。

ただし、執行部門の上層部の関与が疑われる事案や監督責任を問われかねない事案など、執行部門に問題を矮小化するインセンティブが強く働くような事案については、執行部門から独立性の高い監督機関において調査を主導するべきである。

具体的には、(監査委員の関与が疑われる場合を除き)監査委員会が、自らの調査権限を行使し、あるいは内部監査部門を指揮命令して事実調査を主導することが考えられるほか、かかる対応では限界がある場合は、外部専門家等を活用し、さらには事案の重大性等に照らして第三者委員会の設置⁴⁷を行うなど、調査体制(調査委員会の組成、調査対象、リソースの確保等)の決定を主導することが考えられる。このような経営陣との利益相反が問題となる場面においては、特に、執行部門からの独立性を有する独立社外取締役である監査委員に期待される役割が大きいことになる⁴⁸。

⁴⁶ 日本取引所自主規制法人「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」(2018年3月30日)は、原則5の解説において、「グループ会社に経営や業務運営における一定程度の独立性を許容する場合でも、コンプライアンスの方針についてはグループ全体で一貫させることが重要である。」「M&Aに当たっては、必要かつ十分な情報収集のうえ、事前に必要な管理体制を十分に検討しておくべきこと、買収後は有効な管理体制の速やかな構築と運用が重要である」とする。

⁴⁷ 日本取引所グループの「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」(2016年2月)は、第三者委員会に関し、「内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合、当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、調査の客観性・中立性・専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢となる。そのような趣旨から、第三者委員会を設置する際には、委員の選定プロセスを含め、その独立性・中立性・専門性を確保するために、十分な配慮を行う。」としている。

⁴⁸ 経産省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(2019年6月策定)も、「有事対応においては、当該事案に利害関係のない独立社外取締役や独立社外監査役(独立社外役員が、いわゆる第三者委員会の設置の可否を含めた調査体制の選択、同委員会の組成・運営において主導的な役割を果たすべきである。」「個々の事案の具体的状況に応じ、上記目的を達成するためにどのような対応を行うべきかについて、当該事案について利害関係のない者が独立した立場で検討・判断を行うことが重要であり、通常、こうした役割の担い手として期待され

また、不正の発覚局面においては、公表の有無・タイミング等によっては隠ぺいを疑われ、企業の信用への重大な毀損が発生するおそれがある。監査委員会としては、事案の重大性(人の生命・身体・財産等に危険を及ぼすものか、多数の消費者・証券市場等の信頼性に影響する事案か等)を踏まえ、必要に応じて、執行部門が、適切なタイミングで正確内容の対外的な説明を行っているかについても、監視し検証することが求められる。

るのは、独立社外取締役(監査等委員会設置会社又は指名委員会等設置会社の場合は、特に監査等委員又は監査委員)又は独立社外監査役(以下「独立社外役員」という。)である。」とする。なお、不祥事対応における監査委員会・社外役員の対応に関しては、日本監査役協会「重大な企業不祥事の疑いを感知した際の監査役等の対応に関する提言—コーポレート・ガバナンスの一翼を担う監査役等に求められる対応について—」(2012年9月27日)、河江健史＝張本和志＝矢田悠「社外役員が不祥事対応を行う際の考え方と留意事項」経理情報 1600号(2021)55頁以下も参考になる。

V まとめ

監査委員会の監査は、させる監査・組織監査の方法で行われることを想定して制度が設計されている。監査委員会は、内部統制システムの構築・運用を監視し、特に内部監査部門と連携して監査の実効性を確保することが重要である。また、社外取締役が使える時間には限りがあることも踏まえると、監査委員会スタッフ（監査委員会の補助使用人）の充実が必要である。さらに、監査委員会の内部監査部門への指示の権限を規定する社内規定を整備したりして、監査委員会と内部監査部門の相互連携を確保することも重要である。また、内部監査部門は、執行側の機能を担うものとして設計されていることも多いだろうが、内部監査の客観性・公正性が確保されることも必要であるから、内部監査部門の人事に監査委員会の意見が反映されるようにするなどして業務執行からの独立性を担保することも重要である。監査委員会の仕組みが機能するには、このような独立性を担保した内部監査部門の存在が重要である。

監査委員は、現場に赴いて不正行為を発見することがその主たる役割のように思われている向きもあるかもしれない。しかし、本報告書で随所に指摘されているように、監査委員会の主たる役割は、内部統制システムの監視や全社的なリスク管理にあるといえる。この監査委員会の役割の本質が理解されたとすれば、本報告書の目的は達成されたといつてよい。

以上

作成関与者(敬称略)

リーダー 東京大学大学院 法学政治学研究科 准教授 飯田 秀総 (I、II、V 担当)

NS 総合法律事務所 代表 弁護士 佐貫 葉子 (III 担当)

森・濱田松本法律事務所 パートナー 弁護士 太子堂 厚子 (IV 担当)

本レポートの作成には、以下の協力者を得ました。

積水ハウス 株式会社・イオンフィナンシャルサービス株式会社 (社外) 取締役 中島 好美様

株式会社 ニチレイ 元代表取締役会長、株式会社 日立物流・HOYA 株式会社 (社外) 取締役 浦野 光人様

問い合わせ 日本取締役協会 電話 03-5425-2861 <https://www.jacd.jp>