

監査役等の役割について

日本製鉄株式会社顧問（前取締役監査等委員会議長）

公益社団法人日本監査役協会最高顧問（前会長）

松野 正人

はじめに

【頂いたお題】

監査委員・監査役の役割・責務

—どう変わったか、どう変わるべきか

*本日は監査役（会）・監査委員会・監査等委員会を
合わせて「監査役等」という

はじめに

【結論】

監査役等の責務は

- 変わっていない
- 変わらない

監査役等を巡る会社法の改正経過

	公布年	監査役等監査機能に関する制定・改正内容	監査役任期	背景の主要事件
商法	明治32年	(商法施行) 監査役制度導入	1年	
	明治44年		2年以内	
商法特例法	昭和25年	監査役権限を会計監査のみに制限	1年以内	
	昭和49年	監査役権限に業務監査を追加 (商法特例法施行) 大会社、小会社の分導入	2年	山陽特殊鋼事件
	昭和56年	監査役に取締役会招集権付与・大会社の監査役は2名以上、うち1名は常勤		ロッキード事件
	平成5年	大会社に監査役会・社外監査役義務付け	3年	
	平成13年	大会社に監査役3名以上、社外半数以上・監査役指名に関し監査役へ同意権付与・監査役の実務出席義務	4年	大和銀行事件
	平成14年	委員会等設置会社(現在は指名委員会等設置会社)導入		
会社法	平成17年	(会社法施行) 内部統制システム構築義務付け等		ライブドア事件
	平成26年	監査役に会計監査人の選解任の議案決定権付与・社外監査役の社外要件厳格化・監査を支える体制等の規程充実化 監査等委員会設置会社導入		オリンパス事件
	令和元年	責任追及の訴えに関する訴訟上の和解の同意権・監査役設置会社の社外取締役義務付け		東芝事件

機関設計の選択肢

アドバイザーモデル

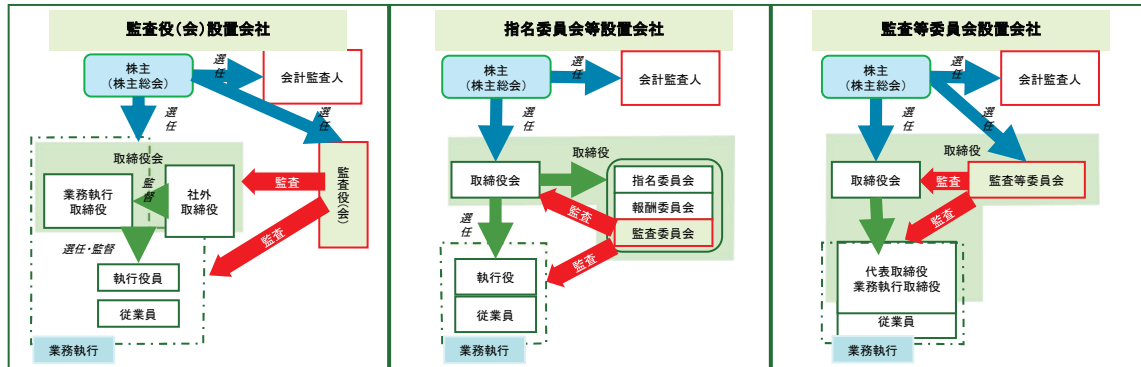
モニタリングモデル

東証上場会社の組織形態（コーポレート・ガバナンス白書2017及び2021より）

79.8→67.9%(2,800→2,495社)

2.0→2.1%(70→76社)

18.2→30.1%(637→1,106社)



公益社団法人日本監査役協会監査役等候補者向け就任前研修「監査役等の心構えとコーポレート・ガバナンス」（森本大介）レジュメより引用の上編集

- 取締役が業務執行を行い、他の取締役が監督、監査役が監査を行うというモデル（いわゆるアドバイザーモデル）。
- 監査役の任期は4年、監査役会の構成員の半数以上は社外監査役。

- 執行役が業務執行を行い、取締役はそれを監督するというモデル（いわゆるモニタリングモデル）。
- 監査委員の任期は1年、指名・報酬・監査の各委員会の構成員の過半数は社外取締役。

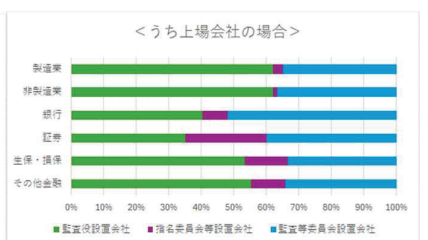
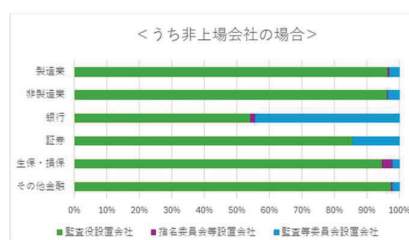
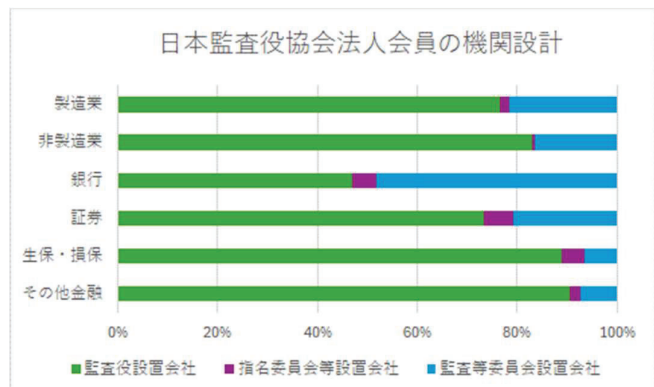
- 取締役が業務執行を行い、他の取締役及び監査等委員（取締役）がそれを監督するというモデル（いわゆるモニタリングモデル）。
- 重要な業務執行の意思決定の相当部分を業務執行取締役に委任できる。
- 監査等委員の任期は2年、監査等委員会の構成員である取締役の過半数は社外取締役。

©公益社団法人日本監査役協会

5

近年の会社法改正～機関設計の選択肢増加～の影響

- 機関設計の選択肢：
 - どうガバナンス体制を構築するか
 - 優劣はあるか
 - 変更で不祥事は減るか
 - 変更で企業業績が好転するか
- 機関設計変更の効果
 - 目的は何か
 - 取締役会の運営に変化はあったか
 - 金融当局が機関設計変更をほのめかす真意



©公益社団法人日本監査役協会

6

監査役等の果たすべき役割

- 会社法

- 監査役:会社法381条（抄）

監査役は、取締役（会計参与設置会社にあつては、取締役及び会計参与）の職務の執行を監査する。

- 監査委員会：会社法404条2項1号（抄）

監査委員会は、次に掲げる職務を行う。

一 執行役等（執行役及び取締役をいい、会計参与設置会社にあつては、執行役、取締役及び会計参与をいう。以下この節において同じ。）の職務の執行の監査及び監査報告の作成

- 監査等委員会：会社法399条の2第3項（抄）

監査等委員会は、次に掲げる職務を行う。

一 取締役（会計参与設置会社にあつては、取締役及び会計参与）の職務の執行の監査及び監査報告の作成

監査役等の果たす役割

- 適法性と妥当性・相当性

会社法382条（取締役への報告義務） 監査役は、取締役が不正の行為をし、若しくは当該行為をするおそれがあると認めるとき、又は法令若しくは定款に違反する事実若しくは著しく不当な事実があると認めるときは、遅滞なく、その旨を取締役（取締役会設置会社にあつては、取締役会）に報告しなければならない。

会社法385条（監査役による取締役の行為の差止め）

1. 監査役は、取締役が監査役設置会社の目的の範囲外の行為その他法令若しくは定款に違反する行為をし、又はこれらの行為をするおそれがある場合において、当該行為によって当該監査役設置会社に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該取締役に対し、当該行為をやめることを請求することができる。（2項略）

監査役の役割（基本的な考え方） ～監査役等の監査の目的（1）

● 監査役監査基準第2条（監査役の職責）

1. 監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた法定の独立の機関として、取締役の職務の執行を監査することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。良質な企業統治体制とは、企業及び企業集団が、様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応えることができる体制である。
2. 前項の責務を通じ、監査役は、会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果敢な意思決定が可能となる環境整備に努め、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、取締役又は使用人に対し能動的・積極的な意見の表明に努める。
3. 監査役は、取締役会その他重要な会議への出席、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証、会社の業務及び財産の状況に関する調査等を行い、取締役又は使用人に対する助言又は勧告等の意見の表明、取締役の行為の差止めなど、必要な措置を適時に講じなければならない。

監査役の役割（基本的な考え方） ～監査役等の監査の目的（2）

監査委員会監査基準第2条（監査委員会の職責）

1. 監査委員会は、取締役会が果たす監督機能の一翼を担い、かつ、執行役及び取締役の職務の執行を監査する法定の機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。良質な企業統治体制とは、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応えることができる体制である。
2. 監査委員会は、第24条に定める内部統制システムの構築・運用の状況を監視及び検証し、内部統制システムの構築・運用に係る取締役会の審議等において、その監査活動に基づいた情報を活用するなど、積極的な役割を果たす。
3. 監査委員会は、前項に定める内部統制システムの構築・運用とそれに対する監視及び検証を前提として、第19条第1項及び第2項に定める内部監査部門等との実効的な連携等を通じて、会社の業務及び財産の状況に関する調査並びに執行役、取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証等を行い、取締役会に対する報告若しくは提案、執行役若しくは使用人に対する助言若しくは勧告、又は執行役若しくは取締役の行為の差止めなど、必要な措置を適時に講じなければならない。

監査等委員会監査等基準第2条（監査等委員会の職責）

1. 監査等委員会は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、かつ、株主の負託を受けて取締役の職務の執行を監査する法定の独立の機関として、その職務を適正に執行することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。良質な企業統治体制とは、企業及び企業集団が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応えることができる体制である。
2. 監査等委員会は、第25条に定める内部統制システムの構築・運用の状況を監視及び検証し、内部統制システムの構築・運用に係る取締役会の審議等において、その監査活動に基づいた情報を活用するなど、積極的な役割を果たす。
3. 監査等委員会は、前項に定める内部統制システムの構築・運用とそれに対する監視及び検証を前提として、第20条第1項及び第2項に定める内部監査部門等との実効的な連携等を通じて、会社の業務及び財産の状況に関する調査並びに取締役、使用人及び会計監査人等から受領した報告内容の検証等を行い、取締役会に対する報告若しくは提案、使用人に対する助言若しくは勧告、又は取締役の行為の差止めなど、必要な措置を適時に講じなければならない。
4. 監査等委員会は、会社の業績等の評価が代表取締役その他の業務執行取締役の人事及び報酬に公正かつ適切に反映されているのかについて検討し、【Lv.3】代表取締役その他の業務執行取締役の選任・解任及び報酬についての意見を決定しなければならない。
5. 監査等委員会は、取締役（監査等委員を除く。）の利益相反取引について、独立した客観的な立場から承認するか否かを検討する。 10

監査役等の役割（1）リスクマネジメント

- **【会社法381条1項. 監査役の権限】**

監査役は、取締役の職務の執行を監査する。この場合において、監査役は法務省令で定めるところにより、監査報告を作成しなければならない。

企業不祥事の予防・対応 ⇒ 企業価値の大きな毀損

「不正のトライアングル」

：「動機」「機会」「正当化」の3要素の中で「正当化」は本人の姿勢だけでなく周囲からの擁護につながり厄介

「外部への告発 vs 内部通報制度」

：内部通報制度の社内全体への周知徹底と適切な窓口(社内 vs 社外)の確保が重要

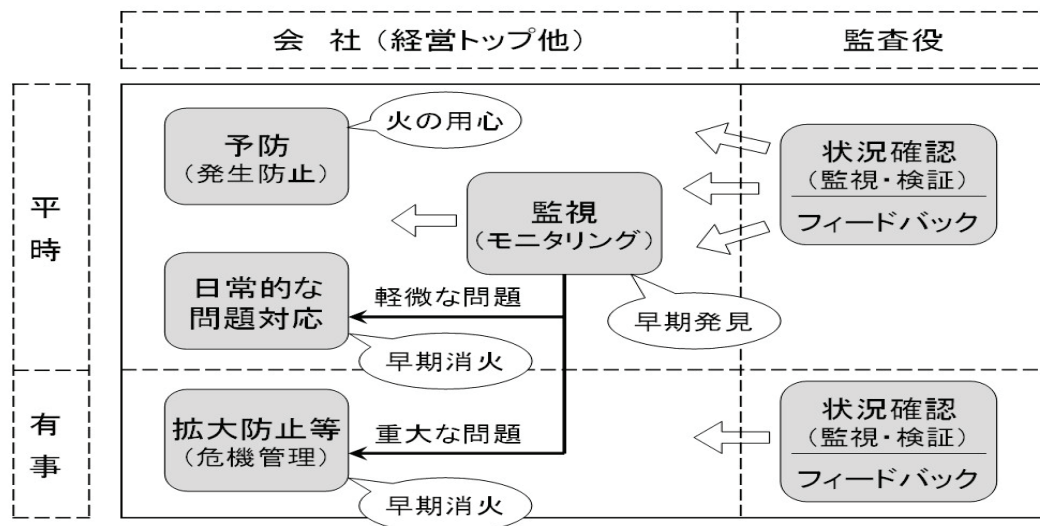
特に公益通報者保護法の遵守

監査役等の役割（1）リスクマネジメント

- 不祥事発生件数

監査役の役割（１）リスクマネジメント

【不祥事防止体制の枠組み】



監査役等の役割（１）リスクマネジメント

● 内部統制システム

会社法362条第4項

取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない。

1～5（略）

6. 取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

● 不祥事防止の職責は誰に

- 会社：内部統制システムを取締役会で決議し、その構築・運用状況を開示
= 構築・運用は取締役の職責
- 監査役：取締役の職務執行の監査として、内部統制システムの構築・運用状況を監査

監査役の役割（１）リスクマネジメント

- 内部統制システムの構築・運用に関する監査
 - 不祥事発生させないための仕組みづくりができているか
 - 内部統制計画
 - 自律的内部統制活動：統制環境の整備、業務の見える化・標準化、自律的モニタリング
 - 内部監査：検討課題と対応策、事故・事件の確認、課題進捗確認
 - 統制環境の確認：経営トップの姿勢、内部通報制度、社員意識調査
 - 評価・改善
 - 教育・啓発：社員、グループ会社
- 経営者の不正：監査役が是正等必要な措置をとる。
- 従業員の不正：取締役には責任がある場合は、取締役に対して監査役等が必要な措置を取らせる

監査役等に対する役割（２）コーポレートガバナンス・コード

- 基本原則 4
 - 株主に対する受託責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく…
- 原則 4 – 4
 - 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
- 原則 1 – 5
 - 買収防衛策の導入運用には、取締役会・監査役は、株主に対する受託者責任を全うする観点から、その必要性・合理性をしっかりと検討し、適正な手続を確保するとともに、株主に十分な説明を行うべき

監査役等に対する役割（２） 会計監査関連

- 監査基準
 - 主要な検討事項（KAM）
当年度の財務諸表の監査の過程で監査役等と協議した事項のうち、職業的 専門家として当該監査において特に重要であると判断した事項
- 倫理規則（R600.22）
 - 会計事務所等又はネットワーク・ファームは、社会的影響度の高い事業体の監査役等との間で合意したプロセスに基づいて、又は個別の業務に関して、次のいずれの事項にも監査役等が了解しない限り、R600.21 項に規定されているいずれの事業体に対しても非保証業務を提供してはならない。
- 四半期短信への一本化（第1・3四半期報告書の廃止）
 - 開示内容の変化、任意のレビューの有無、開示時期などについて、新たな制度下での会社の対応を確認する～開示は取締役の職務執行
 - 会計監査人の監査計画（コミュニケーションのスケジュールや内容）の見直し・確認

監査役等に対する役割（３） サステナビリティ

- サステナビリティへの取組に関する関与
 - 有価証券報告書の記載事項
 - 有価証券報告書の虚偽表示に対する監査役の責任
 - 開示以前に、サステナビリティ課題は経営の重要課題
 - 開示対応への取組
 - サステナビリティに関する開示基準
 - サステナビリティ開示に対する保証基準
- 統合報告書

監査役の役割に関する基本的な考え方 ～監査役等の監査の目的

公益社団法人日本監査役協会の「監査役*の理念」

* 監査役には監査委員・監査等委員・監事等を含む。

監査役の理念

監査役は
コーポレート・ガバナンスを担うものとして、
公正不偏の姿勢を貫き、
広く社会と企業の
健全かつ持続的な発展に貢献する。

「コーポレート・ガバナンスを担うものとして」

監査役は、経営者とともにまさに車の両輪として、コーポレート・ガバナンスの強化に重要な責任を担っているとの認識を表しています。

©公益社団法人日本監査役協会

19

海外投資家の受け止め

議決権行使会社の考え方

- ISS社
 - 独立した監査役が経営を監督することは、より良い日本のコーポレートガバナンスに不可欠。多くの日本企業で取締役会は実質的に業務執行者による経営会議体であり、経営に対する監督機能は不十分だが監査役会が担うことになる。取締役会に独立社外取締役が少ないことを考慮し、独立した社外監査役の役割は重要。出席率も重要。
 - 議決権行使基準より抜粋
 - 独立性基準を満たさない社外監査役の選任には反対。
 - 取締役会もしくは監査役会へのどちらか一方でも75%未満は反対
 - 株主価値の毀損を伴う不正や犯罪行為などの企業不祥事があった場合や本人の適性に大きな懸念がある場合は、反対
- Glass Lewis社
 - 監査役会設置会社における監査役会の重要な役割を考慮。監査役会の独立性基準は「過半数」とする。
 - 議決権行使基準より抜粋
 - 年間を通して出席率が75%に満たない役員に対して反対
 - 6社以上の上場会社にて、取締役または監査役を兼任する場合、選任に反対
 - 監査役会の独立性が弊社基準を満たさない場合、弊社独立性基準を満たす人数に達するまで、非独立と判断する候補者に対して反対。
 - 当該監査役と20%以上の議決権を保有する大株主との間に、密接な関係が存在すると判断した場合、監査役として不適格と判断し、反対。
 - 全員に反対
 - 当該企業が、決算報告書等の期限内提出を継続的に怠っている場合
 - 内部統制に重大な不備が発覚し、当該企業または監査人が報告を怠った場合
 - 監査役会が、4回以上開催されていない場合
 - 当該監査役に反対
 - 不正会計が行われた事業年度に監査役として勤めていた場合
 - 不正または過失の結果、決算修正が行われた事業年度に監査役として勤めていた場合

等々

海外アセットマネジメント会社等の考え方

- ブラックロック社 議決権行使基準より抜粋
 - 法令違反、刑事訴追、不正会計、公序良俗に反する行為など重大な社会的な不祥事が発生し、社会的信用が失墜して経営に影響が生じている場合は、責任があると認められる監査役の再任に反対（不正摘発における在任者の大きな貢献が認められる場合は除く）
 - 会社に重大な社会的な不祥事が発生している場合には、新任候補者についても監査役としての適任性の観点から個別に検討
 - 明確な理由のない監査役減員は反対
 - 社外監査役は以下の場合反対
 - 独立性（自社基準）が認められない場合
 - 出席75%未満
 - 在任年数が著しく長い場合
 - 4社を超える兼務
- フィデリティ投信 議決権行使基準より抜粋
 - 企業、経営陣、支配株主などからの独立性が十分でないと判断した場合反対
 - 不祥事や不正行為の防止に十分なる貢献をしなかった監査役の選任議案には反対
- GSAM社 議決権行使基準より抜粋
 - 当該企業との一定の関係が認められる社外監査役候補に反対
 - 監査役選任議案には以下を考慮
 - 十分な開示が適時になされていないということはないか。
 - 決算報告に関し明確な疑義があるか、また決算修正が行われているか
 - （関連当事者間で）問題となりうる取引や利益相反があるか
 - 少数株主の利益を損なう行為がなかったか
 - 監査役会がその市場における最低限の企業統治の基準に達しているか
 - 個人もしくは会社に関して、犯罪行為、忠実義務違反などの懸念事項がある場合
 - 出席率75%未満で正当な理由が開示されない場合、反対

各社の議決権行使基準等より作成

©公益社団法人日本監査役協会

20

まとめに代えて

- 監査役等の責務（取締役の職務執行の監査）は
本質的に不変
- そのための権限が強化され、守備範囲が拡大
その機能に対する期待も増大

まとめに代えて

- 常勤であっても、社外（非常勤）であっても、
監査役等の職責は変わらない

まとめに代えて

- 監査役等の仕事は宝の山（掘るも掘らぬも自分次第）

敬遠される人材とならないために

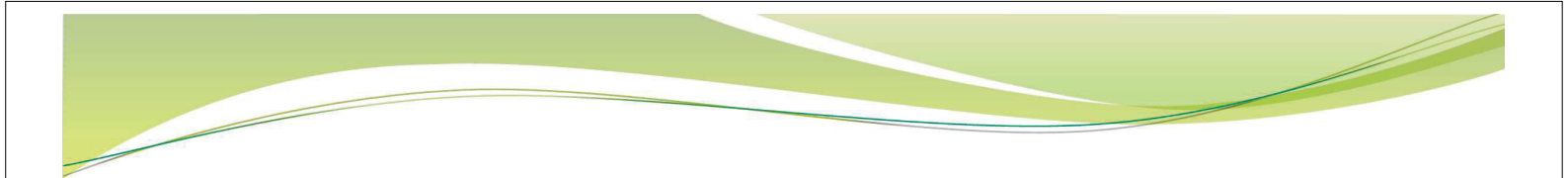
まとめに代えて

- 進化するコーポレートガバナンスの担い手として



進化するコーポレート・ガバナンスの担い手として

日本監査役協会



ご清聴ありがとうございました