



「監査委員会」との比較における監査役会の役割と機能

2013 年 10 月

発行：

アジア・コーポレート・ガバナンス協会 (ACGA)
香港

執筆者：

チャールズ・リー、研究部長、北アジア、ACGA、香港
ジェミー・アレン、事務局長、ACGA、香港

外部アドバイザー：

ニコラス・ベネシュ、会社役員育成機構代表理事

目次

1. 序説	3
2. 歴史的背景	5
監査役	5
「監査委員会」	5
三委員会制度の下での監査委員会	7
監査・監督委員会	8
3. 法的地位及び形式的役割	9
監査役	9
「監査委員会」	10
4. 期待される役割及び「ベストプラクティス」	12
監査役	12
「監査委員会」	13
5. 実際の機能	15
監査役	15
「監査委員会」	16
6. 励行	19
7. 結論と提言	20
8. 付属	22
監査役の法的権限	22

謝辞

当協会は、本稿の英語版及び日本語版の双方への公益社団法人会社役員育成機構のニコラス・ベネシュ氏からの甚大なるご支援に加えて、本稿の日本語翻訳を入念にお読みいただきご意見を賜ったガバナンス・フォー・オーナーズ・ジャパン(株)の小口俊朗氏に対し、深甚なる謝意を表します。また、有益かつ有意義なご意見を賜ったことに対し、Hermes Equity Ownership Services、リーガル&ジェネラル・インベストメント・マネジメント（LGIM）及び、Investec Asset Management にも謝意を表します。

1. 序説

本稿の目的は、主に日本の監査役会¹、そして、副次的に三委員会制度の下での監査委員会の目的及び機能を、アジア及び西洋の他の先進国市場において運用されている「監査委員会」の目的及び機能と比較することにある。日本で過去数年にわたり啓発活動を行ってきた結果、日本国外においては監査役制度について十分に理解されておらず、三委員会制度の下での監査委員会との違いについても十分理解されていないことが我々にとってますます明白となった。他方、日本では、日本国外でいう「監査委員会」（三委員会制度の下での監査委員会との混乱を避けるために、本稿においては括弧書きにする。）について幾分誤解があるようである。監査役は「監査委員会」に代わるものであるという主張が日本でなされることがあるが、我々はこの見解には賛同できない。なぜなら、二つの機関の権限及び機能は、重複する部分はあるものの、重要な点において極めて異なるものであるからである。

詳細に基づき我々が出した結論は、純粹に独立性があり上手く運営されている「監査委員会」は、取締役会のガバナンスの強化と経営に対する監視を、監査役制度より効果的に行える可能性があるというものである。「監査委員会」は、通常、その全員又は過半数が独立取締役から構成されており、独立取締役の委員長がいる（これは、日本の三委員会制度の下での監査委員会を持つ会社には該当しない場合が多い。）。「監査委員会」の構成員は、議決権を行使する取締役として、取締役会の決議に直接的な影響を行使する能力がある。このために、彼らには、監査役と比較して、財務報告書の健全性、外部監査人の独立性、会社の内部統制、内部監査実務及びリスク管理制度の堅牢性に影響を及ぼすより大きな権限及び能力がある。近年、一部の「監査委員会」は、内部告発制度の実施状況の評価等の追加的業務を引き受けている。

これとは対照的に、監査役は、取締役会の正式の意思決定及び承認プロセスに完全には組み込まれておらず、（監査役は取締役会に出席し、会社によっては社長兼最高経営責任者の信頼できるアドバイザーとして活動している場合があるが）取締役としての権限はない。常勤監査役の仕事の多くは、「業務監査」で占められ、このため多くの点において、常勤監査役は、会社が法令及び規則を遵守していることを確保するコンプライアンス・オフィサーのように機能することが求められている。また監査役は「会計監査」も実施するが、その主な役割は、監査方針の設定、会計監査人（外部監査人）の仕事の監視、常勤監査役の報告の聴取、会社の財務状況の機械的チェックである。

我々は、日本の規制当局が、近年、監査役制度を強化すべく取り組んできており、また、真に独立した、意識の高い監査役が、日本企業のコーポレート・ガバナンスに貴重な貢献をしていることを認識している。さらに、我々は、監査役のプラクティスの一部は、「監査委員会」によって有効に取り入れることができることも認める。また、我々は「監査委員会」は、時にその可能性を活かしきれず、その制度が完璧からはほど遠いものであることも認める。

しかしながら全体としてみた場合、我々は、取締役会の不可分の一部であり、構成員が取締役会の決定の完全な参加者である「監査委員会」と比較すると、監査役会の権限はその構造及び実際の実務の両方において弱いと考えている。現代の資本市場において、仮にゼロから、取締役会のガバナンスと経営監督システムを設計しようとするならば、現行の監査役制度が設計されるとは考えられない。この制度の弱さは、逆説的ではあるが、個々の監査役に与え

¹ 最近、日本監査役協会は、監査役には一定の監督的な役割があることを強調するために、「監査役」を英語では「audit and supervisory board members」と訳すことを決定した。本稿では、簡単にするために、通常、「監査役」及び「監査役会」という言葉を用いる。

られた形式的な権限のほとんどが、独立の調査権、取締役の行為の差し止め請求等のように、非常に強力に対立的なものであるがために、ほとんど行使されることがないという事実に由来するものである。

本稿では、監査役と「監査委員会」の正式な役割、期待される役割及び実際の役割を比較することによって、我々の見解を詳述する。また、我々は、二つの制度が、日本と西洋で進化してきた簡単な歴史的経緯にもふれ、今後に向けて幾つかの示唆を提供する。

最初に、本稿の主な目的は、複雑な課題を浮き彫りにし、できれば日本企業と外国人投資家の間の相互理解を深めることにあることを明確にしておきたい。我々は、適切に機能している場合の「監査委員会」の方が監査役会よりも日本企業にとって有効だと確信しているものの、現時点で日本における「監査委員会」設置の義務付けを求めるものではない。このためには、少なくとも日本の会社法の大幅な改正が必要であり、それについては下記 7（結論と提言）において詳述する（このような改正は、政府の考え方や行動に大胆な変化がない限り容易に行えるものではない。）。また、「監査委員会」は、完全に独立した取締役なしには機能し得ないことから、独立取締役に関する確固としたルールを導入することが必要である（日本はこの分野において前進しているもののその速度は依然として緩慢でかつ最低限のものに留まっている。）。言い換えれば、監査役会設置会社である日本のほとんどの上場企業は、監査役会の代わりに「監査委員会」を設置するための制度的及び法的な基盤を欠いている。そのような制度が有効に機能するためには、まず、それ以外の変革が必要である。

本稿が、企業、投資家、規制当局、その他日本におけるコーポレート・ガバナンス改革に関わり、関心を有する人々に考察の材料を提供できれば幸いである。また、我々が日本について著した他のレポート、即ち、当協会の 2008 年の白書、2009 年の意見書及び、独立取締役と会社法改正に関するその他の提言書と関連付けてお読みいただきたい。これらの文書については、当協会のウェブサイト www.acga-asia.org を参照されたい。これらの文書は、「ACGA Archive / Reports」の下で閲覧していただくことができる。

2. 歴史的背景

監査役

監査役制度は、日本で最初の会社及び商事事項に関する統合された体系的な法律である 1899 年の商法を起源とする。1899 年法は、その大部分が当時のドイツの会社法に基づいていた。監査役は、設置が義務付けられ、株主であることを要件とし、株主総会の招集権を有し、会計監査のみならず法律遵守及び取締役による善管注意義務の適切な行使を確認するための今日という「業務監査」に相当するものの実施が義務づけられた。株主は、いつでも取締役と同様監査役も解任できた。

更に、1899 年法は、利益相反取引を承認することを監査役に義務づけ（このルールはもはや存在しない）、会社を代表して取締役を訴える権能及び、取締役又は経営陣から報告を求めることを含めいつでも内部調査を実施できる権限を与えていた（両ルールは現在もある）。任期一年の監査役を一名置くことのみが義務付けられ、株主が必要とみなした場合、複数の監査役を置くことができた。しかし、独立した監査役「会」という概念はまだ無かった。

米国の 1929 年の大恐慌以前から続く日本の長期不況を受け、諮問委員会での長期にわたる議論の末に、1938 年にこの法の包括的改正が実施された。新しい法律は、監査役が会社の株主でなければならないという要件を外し、監査役に対する訴訟及び株主による訴訟の要求等の問題に関する手続を明確化した。

第二次世界大戦後、米国の占領当局は、制度を米国型のコーポレート・ガバナンスのモデルに一層近いものに変更しようと試みた。その結果、1950 年の法改正は、監査役から会計監査を除くすべての監視・監督機能を外し、経営の監督及び監視の全責任を取締役会の手に乗せた。当初、監査役は、ほんの経過的な措置として維持された。即ち、十分な数の資格がある公認会計士が訓練を受け認証されればすぐにでも、公認会計士による外部監査制度へ移行する計画であった。しかし、時がたつとともに法律及び規制変更により監査役の様々な権能が復権あるいは強化された。

1974 年、業務監査を実施する義務及び取締役を訴える監査役の権利が回復された。1981 年、大企業は、常勤の監査役最低 1 名を含む 2 名以上の監査役を選任することが義務づけられた。この最低人数に関するルールは、1993 年に 3 人以上へと再度拡大され、一人は「社外」監査役でなければならないという規定が設けられた。同時に、独立した監査役会の設置が義務づけられ、その構成員の任期は、短期の交代を防ぐために 3 年まで延長された。2001 年、監査役会の半数以上の構成員が、社外監査役であることが義務づけられ、各構成員の任期は 4 年となった。監査役は、義務として取締役会のすべての会議に出席し、必要に応じて意見を表明することが義務づけられた。

「監査委員会」

「監査委員会」の概念は、1938 年のマッケソン・アンド・ロビンス不正事件後の米国で生まれた。この事件は、売上書類の偽造及び会社のオーナーによってでっち上げられた架空の販売会社への手数料の支払いを伴ったもので、それによって、ニューヨーク証券取引所（NYSE）と証券取引委員会（SEC）は、上場企業は「監査委員会」を設置するよう提案するにいたった。

1970 年代の初め、多数の企業スキャンダルにより、上場企業の経営陣による不正行為及び取締役会の経営監督不行き届きが明るみに出た。特にひとつの事件が、既存の取締役会の構造改革の必要性に対する当局のコンセンサスを生み出す契機となった。1970 年、米国最大

の鉄道会社 **Penn Central** が破産し、当時、米国史上最大の倒産規模になった。同社の没落は、主として合併の失敗及び不正会計に起因したが、**SEC** は、その調査において、「形骸化した」「眠気を催す」ような取締役会による **Penn Central** の経営監視があまりにも杜撰だったことを指摘した。²

企業による類似の不正行為事件の後、米国の規制当局は、状況を是正するためにはもっと積極的で独立した取締役会が必要であるという結論に達した。1977 年、**SEC** と **NYSE** は、取引所に上場しているすべての会社は、1978 年 6 月 30 日までに、「経営陣から独立した取締役のみからなる『監査委員会』」を設置することを義務づけた新たな規則を設けた。³ その後すぐに、**Nasdaq** とアメリカ証券取引所も、「監査委員会」の設置を義務化した。

その後 1992 年、英国を揺るがした一連のスキャンダル（即ち **Robert Maxwell** の **Mirror Group**、及び **Bank of Credit and Commerce International (BCCI)** の崩壊）に対応して、キャドバリー・リポートとして知られている「**Report of the Committee on The Financial Aspects of Corporate Governance**」が英国において発表された。米国の経験からヒントを得て、キャドバリー・リポートは、英国の全上場企業は、すべて非執行取締役である 3 人以上の構成員からなる「監査委員会」を設置するよう推奨した。同レポートは、「適切に構成された『監査委員会』の任命」は、「コーポレート・ガバナンスの基準を引き上げる重要なステップ」であったと述べている。一年後、ロンドン証券取引所は、取引所での上場を維持するための企業の「遵守せよ、さもなければ説明せよ」義務として同リポートに記載されていた **Code of Best Practice** を採用した。キャドバリー・リポートが発表されたすぐ後に、オーストラリア等他の英連邦の法域の多くの上場企業は、同様の「遵守せよ、さもなければ説明せよ」という上場規則の対象となった後、大量に「監査委員会」を採用し始めた（注：「監査委員会」は、1970 年代半ばにオーストラリアに初めて現れた）。⁴

1990 年代半ば、「監査委員会」を設置するという考え方は、様々なコーポレート・ガバナンスに関する委員会を経由して、フランス、オランダ、ベルギーから始まり、ドイツ、ギリシャ、ポルトガル等の欧州各国へと広がった。アジアでは、1997 年から 98 年のアジア金融危機の直後に香港、韓国、シンガポールを含む多くの市場が「監査委員会」制度を採用した。今日では、**ACGA** が対象としている 11 の主要なアジア市場の中で、「監査委員会」（及び独立取締役）が未だ全ての上場企業に義務化されていない国は、日本と台湾のみである。ただ、台湾は、2013 年 1 月に、一定規模の上場企業についてはこれを義務化する方針を発表した。

米国では、**Enron**、**WorldCom**、**Tyco** 等のいくつかの有名な会社の没落の契機となった大規模な不正会計事件の直後の 2000 年代はじめに、「監査委員会」制度の重要な改革に向けた新たな大きな動きが進み始めた。こうした事件に対応して、米国連邦議会は、2002 年にサーベンス・オクスリー（**SOX**）法を可決し、コーポレート・ガバナンス基準の徹底的な見直しを行った。「監査委員会」に関係している重要な **SOX** 法の規定には、次のようなものがある。⁵

² “The Evolution of Corporate Governance in the United States: Remarks of Ira M. Millstein”, World Economic Forum, Davos, Switzerland, February 2, 1998, pp. 13-14.

³ 同上 p.14

⁴ “Audit committee regulation in Australia: How far have we come?”, Lois A. Munro & Sherrena Buckby, Queensland University of Technology, 2008 参照

⁵ www.sec.gov/rules/final/33-8220.htm#back 参照

- 「監査委員会」に、財務専門家を一人以上含めるという要件。これは、NYSE が「監査委員会」のメンバー全員に対して義務づけている「財務リテラシー」よりも高い基準である。
- 「監査委員会」の役割を、社外監査人の主たる監督者とする規定。
- 専用のルートを通じて内部告発者からの通報を受け付ける義務。

三委員会制度の下での監査委員会

2003 年の商法改正により日本企業は、表面上英米流の取締役会制度をモデルにした新しいコーポレート・ガバナンスの枠組み、いわゆる「委員会設置会社」制度を選択することが可能になった。改正商法は、委員会設置会社の取締役会の主たる機能について、一定の極めて基本的な決定を行い、基本的な会社の方針を設定し、役割と義務が法的に定められた独立したグループとして執行役を任命し監督するものと明確に描いている。また、改正商法は、3 つの別々の委員会（三委員会制度）が、指名、報酬及び監査に特化し、各委員会は監査役の代わりに過半数を社外取締役とすることを義務づけている。

三委員会制度の下での監査委員会の構成員の役割と義務は、次の点において監査役とは異なる。

- 三委員会制度の下での監査委員会の構成員は、取締役であり議決権を有する。三委員会制度の下での監査委員会は、取締役及び執行役の法的義務及びコンプライアンス、並びに会社の財務諸表を監査する。
- 監査役会は、外部監査人の選任に関し同意権、拒否権があるに過ぎないが、三委員会制度の下での監査委員会は、会計監査人（外部監査人）の採用又は解雇を直接担当する。
- 監査役会構成員とは異なり、三委員会制度の下での監査委員会の個々の構成員は、自動的に調査権限を持つものではない。委員会は、情報を要求することはできるが、更に調査を実施することが必要な場合、構成員の一人を、検査又は調査する担当者として選定することに合意しなければならない。

監査役と同様、三委員会制度の下での監査委員会は、取締役又は執行役（善管注意義務を負う者）による過去の違反又は起こり得る違反について取締役に報告しなければならない、また、裁判所に対し、取締役又は執行役に対して行為差し止めの仮処分を申し立てることができる。全体として、日本の会社の三委員会制度の下での監査委員会は、米国の会社の「監査委員会」のように機能している。しかし、会計監査人の報酬額及び契約条件は、経営陣の「執行」事項とみなされていることから、三委員会制度の下での監査委員会は、それらを決定しない。

また、三委員会制度の下での監査委員会は取締役から構成されているが、その過半数を社外取締役にする必要があるに過ぎない点にも留意することが重要である。これは、一人かそれ以上の社内取締役が⁶、構成員の過半数を超えなければ、三委員会制度の下での監査委員会の構成員になることができるということを意味する。そして、いくつかの主要な日本企業では、社内取締役が委員会の委員長を務めているが、これは三委員会制度の下での監査委員会の大きな欠点であると我々は考えている（過去に取締役兼執行役だったが、現在は経営上の

⁶ しかしながら、同時に執行役でもある社内取締役は、不適格である。実際には、これは、最近まで最高経営責任者であった取締役ですら、三委員会監査委員会に任命されることができることを意味する。

役割がない、つまり「社内」ではあるが「業務執行」をしていない取締役といった場合がこれに該当する)。

委員会設置会社制度の導入当時、全ての会社に社外取締役の導入を義務付けることを求める意見が多くあった。しかし、これに対しては国内の産業界から激しい抵抗があった。妥協策として、経済産業省及び法務省(MOJ)は、委員会設置制度を企業がオプションとして選択できるようにすることを提案した。最初に採用した企業には、日立、オリックス、東芝、ソニーがある。しかし、これまでのところ、この方式に切り替えたのは、全上場企業のうち2%に満たない。

監査・監督委員会

この関連で、日本において検討されている第三の取締役会ガバナンスの枠組み「監査・監督委員会設置会社」について簡単に言及しておく必要がある。これは、未だ可決されていない改正案であるが、法務省が2012年の「会社法正の見直しに関する中間試案」において提示したアイデアである。この新しい委員会は、監査役会に代わるものであり、理論上は、より強力な経営監視の制度を構築することになる。

ACGAは、他の文書、特に、法務省の「会社法正の見直しに関する中間試案」に対し同省へ2012年1月に提出した文書において、この提案に関し疑問を表明した。当協会の主たる懸念は次の通りである。

- 監査・監督委員会の権限及び構成は、三委員会制度の下での監査委員会のものと類似したものであり、それには根本的な弱点があると当協会は考えている。即ち、かかる委員会は、独立取締役が委員長にならなくてもよく、(例えば、最近経営から退いた)社内取締役が委員長を務めることができる。
- 監査・監督委員会制度は、本質的には、完全に独立した指名委員会(日本において必要であると当協会が考えている改革)を義務づけることを回避するために提案されている。
- 既存の二つのガバナンス制度の問題に対処することなしに、上場企業について第三のガバナンスの形態を提案することは、建設的ではないように思われる。外国人投資家にとっては、日本のコーポレート・ガバナンスを理解することが更に難しくなり、多くの者は、監査・監督委員会を、監査役会の亜流に過ぎないと解釈するだろう。

3. 法的地位及び形式的役割

監査役

監査役は、形式的には、株主によって選任される。通常は、会社（事実上、社長）によって指名された後であるが、株主が直接指名することもできる。監査役は、法律又は会計の知識を擁することは要件とされていない。⁷ 法的には、監査役の地位は、労働法が規律する「雇用契約」ではなく「委任契約」（善管注意義務を負う関係）上の地位である。従って、監査役は、会社に対する義務を履行しないことについて、株主又は取締役（会社を代表する）により訴えられることもあり得る。そのような場合、監査役は、その行為がもたらした損失と同額の損害賠償を会社に支払わなければならない。

日本の会社法によれば、監査役は、主に次のような法的義務を負っている。

- 監査役は、監査役会を組織しなければならない。監査役会は監査方針、並びに、業務及び財務状況を監督及び調査する方法を決定する。また、財務諸表が正確であることを確認し、年次株主総会の前に株主に送られる監査役会の（留保又は条件を含む）「監査報告書」に同意するための監査役会を、会計年度終了後に開催する。従って、少なくとも年2回の開催が必要である。
- 監査役は、全ての取締役会に出席しなければならない。監査役は、取締役会においてあらゆる問題について自らの意見を表明する権利があるが、いずれの決議事項にも議決権を有しない（しかし、監査役全員が欠席しても、取締役会が無効になることはない）。
- 監査役は、定期的な財務報告書を精査し、会計監査人（外部監査人）の結論を説明するものである会計監査、並びに、すべての取締役会の決定及び取締役による義務の履行が法令を遵守し、善管注意義務の観点からの「妥当性」を確認するものである業務監査を実施しなければならない。業務監査の義務は、内部統制システムが適切であることを確認することも監査役に義務づけている。
- 監査役は、会計監査人の選任及び採用に同意し⁸、その会計監査人の仕事を監視しなければならない。
- 監査役が、法令違反、又は、取締役の義務違反を知った場合、監査役は、それを取締役会及び会計監査人に報告しなければならない。取締役会又は問題の取締役に対して要求するだけでは、かかる違反を防止あるいは是正できない場合、監査役は、裁判所に差し止め命令を申し立てるか、会社を代表して取締役を訴えることができる。株主総会における違反事項に関する開示が不適切である場合、監査役は、総会においてその意見を表明しなければならない。

⁷ 会社法施行規則第121条は、監査役が「財務及び会計に関する相当程度の知見を有しているものであるときは」、その事実、株主のために作成される事業報告において開示することを義務づけている。しかし、これは判断の問題である。法は、何を以て「相当程度の知見」とするかについての明確な定義を定めていない。

⁸ これは、「拒否権」である。現在提案されている会社法の改正試案は、監査役会が、その裁量により会計監査人を選択することを義務づけている。

「監査委員会」

次は、米国の SEC の「監査委員会」の定義である。

『監査委員会』は、取締役会の構成員により構成され、会社の財務報告制度を監督し、チェックアンドバランスとして機能する重大な役割を果たす。『監査委員会』は、会社の財務報告プロセス、内部統制及び外部監査人を独立した立場で監査・監督する。『監査委員会』は、経営陣とは別の議論の場を提供するものであり、そこでは監査人及び他の利害関係者が懸案事項について忌憚なく意見を交わすことができる。

『監査委員会』は、その機能と責任を効果的に果たすことによって、経営陣が健全な内部統制制度を設け、それを遵守すること、経営実務及び内部統制を客観的に評価するための手続きが設定され、外部監査人が、彼ら自身の調査を通じて、会社の財務報告実態を客観的に評価することを確保することを支援する。⁹

「監査委員会」を、取締役会所属機関として設置することは、上場企業の取締役会の責任である（「監査委員会」は、大規模な非上場企業にとっても有益であるが、そのような企業は規制当局の関心の対象ではなかった）。通常は、構成員は 3 人以上で、小規模な企業の場合 2 人だけの場合もある。米国及び英国では、委員会の構成員は全員独立社外取締役でなければならない。しかし、香港及びシンガポールを含むほとんどのアジアの市場では、過半数が独立社外取締役であれば足りる。独立社外取締役が「監査委員会」委員長を務めるべきである（前述した通り、社内取締役が三委員会制度の下での監査委員会の委員長に就くことを認めている日本は、例外である）。

法域によって異なるが、「監査委員会」の詳細な規則は、上場規則、ベストプラクティス・コード又は会社法のいずれかに規定されている。米国については、NYSE 上場会社マニュアルのセクション 303A.07 を参照、英国については、Financial Reporting Council（英国財務報告評議会）の英国コーポレート・ガバナンス・コードのセクション C.3 を参照、香港については、香港証券取引所のコーポレート・ガバナンス・コード及びコーポレート・ガバナンス・リポートを参照、シンガポールについては、会社法第 201B 条を参照（全条文については、本稿の英語版の付属を参照）。

様々な法域にわたる最も一般的な「監査委員会」の任務は、次の通りである。

- 年次及び四半期の財務書類を含む、会社の財務実績に関するすべての正式な公表文書を精査する。委員会の構成員は、経営陣及び会計監査人の両方とこれらについて協議する。
- 会社の内部統制手続、並びに、会社のリスク管理の方針及び体制を精査する。委員会の構成員は、会社が直面する財務上の主要なリスク及びそれに対する経営陣の対処方法について経営陣と協議する。
- 会社の内部監査の実施状況をモニターする。
- 会計監査人の選任及び解任を提案する。委員会は、会計監査人の資質、独立性及び実績を査定する。
- 内部告発のための手続を設け、会計、財務その他の事項に関する職員からの告発を秘密裏に受け取り、精査する。

⁹ www.sec.gov/rules/final/33-8220.htm#back 参照

しかし、「監査委員会」は、単独ではその任務を行うことはできず、あるいは、経営を監督する取締役会の全ての責任を引き受けることはできない。「監査委員会」は、その任務を適切かつ実効的に行うため、特に、関連性がある情報や必要なリソースへアクセスするために幹部経営陣の協力が必要である。そのようなアクセスを確保することは、多くの機関投資家が、取締役会の過半数が独立社外取締役であることを義務づけているガバナンス制度を選好する理由のひとつである。最後に「監査委員会」の質は、その構成員の質及び構成員がその責任を如何に深刻に受け止めているか如何にかかっている。これが、多くの法域が「監査委員会」の構成員（及び全取締役）の年次の自己評価及び定期的な研修の実施を推奨している所以である。また、これは、多くの証券取引所が、少なくとも一人の構成員が財務の専門知識を持っていることを必須としている理由である。

監査役と「監査委員会」制度の主要な点

	監査役	「監査委員会」
指名方法	会社又は株主による	通常は指名委員会による
選任方法	株主による	株主による
独立性	半数以上は「社外」である必要	通常は全構成員が「独立」である必要
常勤？	最低1名	不要
取締役会構成員	不要	必要
取締役会への出席	努力義務	努力義務
取締役会決議	議決権なし	議決権あり
内部監査人及び内部統制の定期的監視	あり	あり
会計の知識	要求されない	最低1名は「財務専門家」でなければならない
会計監査人の選任における役割	同意	推薦
内部告発手続の実施	無し	あり
独立した調査の実施権	あり	なし
取締役に對して提訴できるか	可能	不可能
株主により訴えられるか	可能	可能

出典：ACGA の調査

4. 期待される役割及び「ベストプラクティス」

監査役

経営に優れた日本の会社では、監査役の事実上の役割は、組織の内部深くで何が起きているのか、そして経営を如何に改善するのかについて、経営幹部へのアドバイザー役を果たすことである。監査役会、特に常勤監査役は、会社の「道徳的指針」として、また必要な場合、最高経営責任者の強大な権限に対する「ブレーキ」として行動することが期待されている。経営に優れた会社では、監査役会の構成員は、取締役会において忌憚なくその意見を述べ、デリケートな話題について経営陣と協議することに躊躇しない。監査役会の構成員が合意すれば、監査役会は一丸となつてと行動することができる。しかし、合意できない場合であっても、それぞれの監査役は、取締役会に対し、「記録を残すため」の内部メモを書き、株主総会で発言することを含め、必要な行動をとることを躊躇すべきではない。

一般的には、関連知識、適切な職歴、及び、監査役の役割にふさわしい心構えがある候補者（即ち、忌憚無く発言できる人）を提示するために取締役会により設置される「指名委員会」を利用することは、会社にとってベストプラクティスとみなされる。誰が選任されるのかにかかわらず、監査役は全員、ビジネスと経営に精通しており、財務諸表を読むことができ¹⁰、そしてその役割に十分な時間を費やすことができる者であるべきである。常勤の監査役は、会計の知識が資格があり、同時に別の類似の地位に就いていないこと（おそらくその子会社は除く）が、ベストプラクティスであろう。また、監査役は、他の立場で当該企業又はその子会社のために業務執行すべきではない。

日本には、一般的な「コーポレート・ガバナンス・コード」がないように、監査役の活動に関する詳細なベストプラクティスを定めた合意文書は存在しない。しかし、彼らに期待される適切な行為には、一般に以下のものが含まれている。

- 監査役会は、監査及び監視に関する方針を策定するために毎月定期的に会議を開催し、常勤監査役からの詳細な報告並びに会計監査人からの意見及び提案を受け取り、現在の問題点又は懸案について協議すべきである。監査役は全員、取締役会のすべての会議に出席し、議事録に押印すべきである。毎月の取締役会の直後に定例監査役会を開催し、監査役が続けて両方の会議に出席し、経営陣が更に説明を必要とする事項について詳しく述べるようにすることが最善である。
- 業務監査の一貫として、常勤監査役は、経営陣及び経理・管理部門の職員と面談し、進行中の問題について質問をするために世界中のすべての重要な連結子会社、工場・事務所及び支店を定期的に訪問すべきである。常勤監査役は、定期監査役会で毎月、所見等を報告すべきである。
- 常勤監査役は、経理、内部監査、内部統制、リスク管理及び法務等のすべての関係部署の職員と本社で面談し、検査及び調査を実施すべきである。常勤監査役は、これらの面談で出されたすべての重要な問題について監査役会で報告すべきである。監査役会そのものは、会計監査人及び内部統制の責任者と定期的に会合し、互いに最新の情報を交換し把握すべきである。
- 常勤監査役は、経営幹部（即ち、社長／会長）と定期的に面談し、経営、生産効率、内部コミュニケーション、資源の活用等を改善するために、現場での検査を通じて得た有

¹⁰ 一方、経理部からの直接の「昇進」は必ずしも最適とは言えない。

益な情報及びアドバイスを、経営幹部に提供すべきである。

- 常勤監査役は、財務諸表に記載されることになるほぼ全ての数値を精査するとともに、内部監査の手順も確認すべきである。その過程において、常勤監査役は、社内の経理及び内部監査部門に、特に大規模取引又は新規の取引についての定期的な報告を求めるべきである。
- 常勤監査役は、情報を交換し監査業務を調整するために、会計監査人と早めに協議すべきである。会計監査人と社内の経理担当者との間で意見の不一致がある場合、常勤監査役はこれを調整すべきである。
- 監査役は全員、会計、監査手続、リスク管理、内部統制、会社法及び金商法等の主要な分野の研修を定期的に受けるべきである。
- 監査役会は、新任監査役が、会社の状況、並びに監査、統制及びリスク管理の手続について十分な最新の情報を得ることを確保するために、十分なオリエンテーション及び引き継ぎ作業を実施すべきである。

「監査委員会」

世界的な金融危機に対する様々な当局の対応は、堅固かつ十分に機能する「監査委員会」を維持することの重要性を浮き彫りにした。それとともに、法的義務を超えた「監査委員会」の実質的な役割に対する市場の期待も高まった。株主は、「監査委員会」を会社の財務的健全性の内なる守護者として見ている。他方、取締役会及び経営陣は、常に変化する規制及びコンプライアンス要件に関する情報を得て、それらへの最善の対処法についての専門的アドバイスの提供を「監査委員会」構成員から受けたいとしている。

そのような実質的な期待は、過去1年、多くの市場が更新したコーポレート・ガバナンス・コード及びベストプラクティス・ガイドラインに体现されている。英国の財務報告評議会（FRC）はこの取り組みの先駆者であり、多くの関係者は2012年9月に公表された同評議会の **Guidance on Audit Committees**（監査委員会ガイダンス）を、基準にしている。¹¹ 同ガイダンスの主な提案には、以下の項目が含まれている。

- 委員会は、必要に応じて会議を開催すべきであるが、理想的には、主要な財務報告及び監査が行われる日の前後に会議を開催すべきである。出席者は、委員会の構成員に限り、構成員以外の者の出席は、厳に委員会の裁量とするべきである。委員会の構成員は全員、特に委員長は、「取締役会議長、経営責任者、最高財務責任者、会計監査人のリード・パートナー及び内部監査の責任者を含む会社のガバナンスに関与している主たる人」と継続的に非公式な面談の機会を持つべきである。
- 委員会は、検討した事項に関する議論及び意見を取締役に報告すべきである。委員会は、何らかの措置が必要な場合、提言を行うべきである。しかし、何らかの問題について、委員会と、取締役会の他の構成員の間に意見の不一致があり、これが解消されない場合、かかる問題は年次報告書により株主に報告されるべきである。
- 委員会は、会社の会計方式の妥当性、それらの変更、及び、財務諸表における開示の適切なあり方について検討すべきである。委員会は、現実的な場合は常に、取締役会の承認を必要とする財務情報を含むすべての財務諸表をまず精査すべきである。

¹¹ www.frc.org.uk/getattachment/6ec23196-28ee-406e-8f56-89ab9d1dc06d/Guidance-on-Audit-Committees-September-2012.aspx 参照

- 委員会は、内部監査部門への付託事項を精査及び承認し、当該部門にその責任を履行するために必要な人員等資源を確保すべきである。委員会は、内部監査の責任者を採用し解雇する権限を持つべきであり、かかる責任者は、委員会及び取締役会議長に直接アクセスすることを可能にすべきである。委員会は、経営陣を交えずに、年一回以上、内部監査の責任者とミーティングし、また、内部監査人の所見及び勧告に対する経営陣の対応を監視すべきである。
- 委員会は、会計監査人の資質及び独立性を毎年評価し、取締役会に報告すべきである。委員会は、監査法人に監査のパートナー及びスタッフのローテーションに関する要件を含め、独立性を維持するための方針及び手順について照会すべきである。会計監査人が辞任した場合、その理由を調査し、必要な措置を提言することは委員会の責任である。委員会は、会計監査人の選任条件及び報酬を承認すべきである。
- 委員会は、監査チームの専門性及び経験を含む、会計監査人の年次監査に関する計画及び準備を検査すべきである。
- 委員会は、年次監査による会計監査人の所見を精査し、特に、主要な問題（解決済みのもの及び未解決のもの両方）、並びに、重要な会計及び監査の判断に注意を払うべきである。何らかの間違いが見つかった場合、委員会は、経営陣から、説明を求めるべきである。監査サイクルの最後に、委員会は、監査の全体的な有効性を評価し、それを取締役会に報告すべきである。
- 委員会は、会計監査人の客観性及び独立性を守る必要を考慮しつつ、会計監査人により提供される監査以外のサービスに関する会社の方針を策定すべきである。
- 委員会は、年次報告書の独立した項において、会社における委員会の正式の役割及び権限、並びに、それをどのように執行したかを株主に知らせるべきである。その項には、委員会の全構成員の氏名及び資格等、並びに、行われた会議の回数等を記載すべきである。
- また、委員会は、議論の対象となった財務諸表に関する重要な問題、及び、かかる問題がどのように対処されたか、並びに、外部監査手続の有効性、監査人の選任（又は再任）方法、監査人の任期（最後に募集が行われた時期）、委員会による監査人の選択に対する契約上の制約、及び、監査人が監査以外の業務を提供する際に独立性が如何に守られるのかについての意見も、株主に報告すべきである。
- 委員長は、年次株主総会に出席し、株主の質問に回答すべきである。

この FRC のガイドラインに加えて、他の団体（四大会計事務所等）により広く推奨されているベストプラクティスには、次の事項が含まれている。

- 経営陣の適切な報酬水準を定めるため、及び、株主を犠牲にした私欲的なリスクを冒す行為を最小化するインセンティブの構築を支援するために、報酬委員会と協力すること。
- 継続的な教育プログラムに参加することによって、最近の規則及びベストプラクティスの動向についての委員会の構成員の知識を最新のものにし、他の会社の「監査委員会」メンバーとミーティングし経験則を共有すること。
- 定期的に徹底した自己評価を実施し、委員会の仕事を改善するために結果を分析すること。

5. 実際の機能

監査役

監査役制度が実際にどのように機能しているか、そして、この職務に選任された人の質及び献身の度合いには、大きなばらつきがある。経営に優れた多くの日本企業は、「共同体」組織としての性質、及び、会社の長期的な持続可能性と成長について考え、配慮することを従業員に自然と奨励する終身雇用の慣習の上に構築され、成功を収めている。そのような企業では、規律ある意思決定や経営が行われており、常勤監査役はそのような考え方を自分の仕事に反映させ、その役割を真剣にこなしている。しかしながら、経営上の厳格性が乏しい、企業風土として規律が弱い、あるいは、ワンマンのオーナー社長（最高経営責任者）がいる企業では、多くのベストプラクティスへのこだわりは限定的である。そして、前述の通り、彼らの主たる任務が「会計監査」と「業務監査」（しばしば「適法性監査」と呼ばれる）であるにもかかわらず、監査役は、会計あるいは法律に関する知識は要求されてはならず、ソフト・ローによる形式的な奨励さえもない。

ほとんどの監査役の選任は、主要な企業においても主として社長によって行われる。これは、指名委員会が取締役会にアドバイスしている場合でも普通に生じている。その結果、監査役は、社長への恩義を感じる場合が多く、社外監査役ですら本当に「独立」しているとみなすことができない者も多い。これは、常勤監査役の場合特に該当し、取締役になれなかったことに対する一種の残念賞として、この地位に「昇進」させられたと思うこともあるようだ。¹² 社外監査役の中には、その選任を気楽な副業ととらえ、その業務を適切に遂行するために監査実務や法の最新の状況を把握するための努力をほとんど行わないものも多いと指摘する有識者もいる。

選任過程の実情や議決権がないことを理由に、監査役は、通常、取締役よりもその地位が低いと見なされている。特に、上下関係への配慮と対立を回避する必要性を重視すると考えられている日本では、監査役に議決権がないという事実は深刻な影響を及ぼしている。取締役会のアジェンダに議案を追加するための有効で正式なメカニズムが監査役にはないため¹³、監査役は、必要な場合に、その職員又は社外のアドバイザー（特に法務アドバイザー）用の予算を増額する提案さえ簡単にできないのである。¹⁴ その結果、監査役への支援が不十分であることが多く、会社の経営陣に掌握されている社内の人材や従業員を頼らざるを得ないのである。

取締役会とは対比的に、監査役会には一定の間隔において会議を開催するという正式な法的要件はなく、また、各会計年度の始めと終わりを除き監査役会がすべき決定事項はほとんどないことから、監査役会はほとんど開催されないか、定足数が満たされずに開催されている可能性がある。

¹² これは、監査役ポストが、その人のキャリアの最後の主要なポストであり、その意味では、忌憚無く発言することを妨げるものはほとんどないということによって若干相殺される。「恩義・忠誠」の問題は、株主代表訴訟のリスクによっても一部相殺される。しかし、そうであっても、同人は、その退職後、次に1年か2年、ほとんど仕事をする必要がない極めて楽なポストである会社の非常勤の顧問又は相談役として任命されることを望んでいるかもしれない。

¹³ 監査役が協議する必要がある大きな問題があると考えられる場合、監査役は、取締役会を招集する権利を有する。しかしこの権限が行使されることは極めて希である。

¹⁴ 通常の実務においては、監査役は、技術的には、アドバイザーやスタッフを雇ったり、その費用を後で償還するよう求める権利があるにもかかわらず、監査役のみの裁量にて直接アドバイザーやスタッフを雇うことはない。監査役は、調査を実施するために弁護士を雇う前に、ほとんど常に経営陣にお願いをしている。

さらに述べるなら、日本人には挑発的で対立的行為と考えられるため、監査役の多くは、独立調査権の実施、会計監査人の選任への同意の拒否、取締役の行為の差し止め請求、又は、取締役に対する訴訟の開始等の権利といった最強の権限を行使することはほとんどない。そのような措置が検討される際には、ほとんどの監査役会の構成員は全会一致で合意する必要性を感じるが、これは極端な状況においてのみ起こり得るのである。

以上を認識した上で、能力が低く積極的でもない監査役がいる企業の取締役会は、取締役会の前に監査役に重要な情報を与えることを単純に避けるかもしれない。そのような場合、取締役会そのものが、監査役にとって主たる情報源になる。当然ながら、これでは、監査役は、情報を消化するために十分な時間を取り、情報に対して賢明なコメントをすることができず、監査役の最も重要な役割が阻害されることになる。

過去 10 年間の日本における多数の企業スキャンダルは、一部の企業においては監査役が全く不十分な（あるいはひどい）仕事をしてきたことを証明している。最近では、2011 年に、オリンパスにおける大規模な不正会計が明るみになったが、同社では、経営トップが投資の損失を隠蔽するために、20 年近くにわたり、帳簿を改ざんしてきたことが分かった。経営トップの公正を確保するどころか、同社の常勤監査役は隠蔽の共犯の一人になっていたのである。

同様に、ライブドア（証券詐欺、2006 年）、カネボウ（粉飾決算、2005 年）、西武鉄道（有価証券報告書の偽造、2004 年）及びダスキン（禁止添加物事件、2002 年）が不祥事を起こした際、監査役は見て見ぬふりをするか、居眠り運転をしているかのいずれかであった。もちろん、これらの企業の問題に対する非難をすべてその監査役に向けるのは公平ではない。しかし、制度が意図されていたように機能していたならば、これらの企業は、事件を防ぐことができなかったにしても、少なくとも最悪の事態を避けることはできたのではないだろうか。

「監査委員会」

「監査委員会」が機能するあり方は、会社、その文化、取締役の質、そして、取締役会の独立性と指導力の程度によって様々である。英国の FRC ガイドラインはこのことを認識して、「ベストプラクティスとなるためには、取締役会は、その『監査委員会』をどのようにすることが、それが置かれている個々の状況において最適であるかについて詳細に検討することが要求される」と述べている。「監査委員会」の体制等は、その任務と釣り合いがとれたものである必要があり、会社の規模、複雑性及びリスクの特徴によって異なってくる。¹⁵

最も効果的な「監査委員会」は、コーポレート・ガバナンスを単なるコンプライアンスの問題として取り扱っている企業ではなく、コーポレート・ガバナンスの精神を信奉している企業に見出せるであろう。「監査委員会」がその任務を適切に行っているならば、「便りが無いのは良い知らせ」という古い格言がそのまま妥当する。四半期毎、一年毎に、企業は、投資家やその他の市場のプレイヤーが企業の業績を分かり易く判断できるように、正確で完全かつ信頼できる財務情報を提供しなければならない。そうすれば企業のリスクは少なくなり、企業にとってマイナスのニュースはほとんど出てこないであろう。

¹⁵ www.frc.org.uk/getattachment/6ec23196-28ee-406e-8f56-89ab9d1dc06d/Guidance-on-Audit-Committees-September-2012.aspx p.1 参照

しかし、企業にコンプライアンスだけやればいいというメンタリティーがある場合、「監査委員会」は、形式的な役割しか果たさなくなるであろう。例えば、台本通り、あるいは手短かな会議を開催するにとどまったり、一部の構成員には電話での出席を認めたり（本質的に議論の深まりを阻害するものである）、会議の頻度が少なくなり（例えば、最低四半期に一回ではなく、4～6ヶ月に一回）、取締役会が定期的な財務報告書を承認するために開催直前に予定され、会計上の問題を解決するための十分な時間がない等である。

「監査委員会」の機能不全の歴史において、エンロンほど劇的な例はないといえる。かつては高い評価を得たエネルギー取引企業であったエンロンは、いかがわしい会計にまみれて、**2001年12月**に崩壊した。その主犯は、大規模な不正会計を行ったエンロンの幹部ではあるが、エンロンの取締役会も批判を免れることはできない。特に、その「監査委員会」は、書面上は錚々たる独立社外取締役が名前を連ねていたが、彼らは実務を欠いていた。会社の外部監査人から会社の会計実務が極めてルーズであると指摘された後においてすら、誰も経営陣に問題を提起することが必要とは思わなかったようである。

アジアでも、「監査委員会」の失敗が共有されている。例えば、「監査委員会」が単に存在しているだけでは、大規模な企業の不祥事の抑止力としては不十分であることが、大規模上場企業に「監査委員会」の設置を義務づけたアジア地域で最初の市場の一つ韓国で証明された。過去数年内に、サムソン、現代自動車、SK及びハンファという大財閥の4人以上のトップが、財務あるいは会計上の犯罪で有罪判決を受けている。注目すべきは、**Chey Tae-won**の事件である。「監査委員会」は、同氏の父親が創設した韓国第三の企業グループの持ち株会社**SK Corp**の会長兼最高経営責任者の**Chey Tae-won**による犯罪の再発を防ぐことができなかったのである。**2013年1月**、**Chey**は、数十億ウォンの会社資金を私的用途のために横領したことによって有罪判決を受け、禁固**4年**を言い渡された。不正会計により収監されたのは、**2003年**以来、これで**2回目**である。

また香港に上場されている7つの大陸中国企業の不祥事は、「監査委員会」制度の欠点を暴露した。**Ports Design**、**Shirble Department Store**、**Boshiwa**及び**Daqing Dairy**等の企業における**2011年**以来の不正会計の嵐によって、こうした企業の株式は、香港証券取引所で取引停止に追い込まれた。**Boshiwa**及び**Daqing Dairy**のようないくつかの事件では、外部監査人の辞任が取引停止のきっかけとなった。香港で上場する企業は「監査委員会」を設置しなければならないことから、このようなエピソードを通じ、必然的に人々は、「監査委員会」の具体的な役割について疑問を抱くようになった。

「監査委員会」がその任務を全うしていないとすれば、問題の一部は、その構成員が経営を積極的に監視するために必要な努力をしていないということであろう。しかし、経営陣が不正行為を行った場合、「監査委員会」は、それを検出し、阻止する機会すらないのであり、あるいはそうするための専門的知識がない場合もある。

エンロン・スキャンダルを受けて米国の連邦議会が可決したサーベンス・オクスリー法は、まさに「監査委員会」によるこの手の失敗を是正しようとした規制上の対応であった。それ以降、実効性のある「監査委員会」の主要な尺度の一つは、会社が行っている可能性がある違反行為や不正行為についての内部告発者からの情報に如何に速やかにかつ精力的に対応するかである。理想的には、告発の真相を究明するよう委員会の活動を指示する内部手続きが予め設けられるべきである。企業の不正行為を調査するそのような即応能力は、基本的なベストプラクティスであるのみならず、いくつかの国（例えば、米国及びオーストラリア）では法律上の要件でもある。

制度の問題はまだある。最も扱いにくい問題の一つは、「監査委員会」の構成員が、経営陣又は支配的なオーナー経営者によって選任され、（ビジネス、家族、学校あるいは出身地の関係により）彼らと密接な関係にあるが故にその独立性が損なわれていることである。誰をもって「独立」取締役と考えることができるかについてのルールは、アジアのほとんどの市場において、本来的に欠陥を伴っている。例えば、このルールは、必要以上に事細かく規定されており、会社に雇用されている従業員としての立場と、独立社外取締役としての選任の間に 2、3 年の「クーリングオフ期間」を認めている。このルールの価値は、主に所有が集中しているという特徴がある企業構造、及び、同じ雇い主への生涯の忠誠に高い価値をおく企業文化に適用された場合、著しく限られたものとなる。

6. 励行

監査役と「監査委員会」の両方とも、制度が本来意図されたように機能することを担保する政府又は株主による「励行」又は奨励の程度は限定的である。ほとんどの法域において、規制当局者は、株主が、それぞれの企業において監視と規律の任務に当たることを期待している。しかし、ほとんどの投資家は、この任務を効果的に行うための時間、経営資源あるいは知識を持たないのが現状である。理屈の上では、株主は、監査役及び「監査委員会」の構成員両方を議決権を通じて解任することが可能であるが、取締役会によって指名された者が、年次株主総会において選任されないということは、世界中のほとんどの市場において稀である。

日本では、「ソフト・ロー」による励行は基本的には一切なく、企業のコーポレート・ガバナンスについての野心的な目標も設定されていない。「遵守せよ、さもなければ説明せよ」という原則の励行、又は、現実の実務がどのように行われているかにつき速やかな幅広い開示を課す一般的に受け入れられているベストプラクティスを定めた「コーポレート・ガバナンス・コード」もない。その結果、監査役の義務の不履行又は濫用を効果的に防ぐメカニズムはなく、措置は主に株主による自費での追行に委ねられている。

「監査委員会」制度においても状況はさほど良いというわけではない。たしかに、多くの市場では、「監査委員会」は「遵守せよ、さもなければ説明せよ」というコーポレート・ガバナンス・コードを通じて規制されている。それでも、重大な不祥事の勃発以外で、ベストプラクティスを遵守しない「監査委員会」に実際の影響はほとんどない。現実には、「監査委員会」制度の健全性と実効性は、主としてそれを構成する取締役の意思と、委員会の仕事をサポートする会社の誠意に依存している。

物事が上手くいかなるなると、両方の制度とも、主として刑事訴追と株主訴訟の手段によって直接的な励行が行われる。例えば、オリンパスにおいては、同社の常勤監査役は、会計不正により逮捕された 3 人の幹部のうちの一人であった。彼は、罪状を認め、執行猶予付きの 3 年間の懲役が言い渡された。エンロンの場合、「監査委員会」の構成員は一人も訴追されなかったが、2004 年、株主は、「監査委員会」の 6 人の構成員全員を含む会社に対する集団訴訟において、72 億ドルの和解に至った（委員会の構成員のうち 3 人は、自分の資産から和解金を拠出した）。

日本における株主訴訟は、1993 年、株主代表訴訟の申立手数料として必要な印紙代が引き下げられた後（現在は、一律 13,000 円）、株主代表訴訟の件数が一年間に 70 件へと劇的に増加した。しかし、そのほとんどは取締役に対するものである。訴えられて損害賠償を支払うことになる監査役の数は少ない。その理由の一つは、ほとんどの株主が取締役を訴える際の主たる「行為」は、取締役会決議を承認する議決であるということである。しかし、監査役には議決権がなく、このため、監査役が十分な監視活動を行わなかったことを証明することが困難である。監査役は、通常、重過失であったか、不正行為が行われることを強く疑うべきだったことが明確である場合にのみ責任を問われることになる。

7. 結論と提言

本稿が示すように、監査役制度と「監査委員会」制度の両方とも長所と短所がある。多くの点において、両方の制度の最も良い点と悪い点は、それぞれの鏡像である。

我々は、監査役制度にも一定の長所があることを認めている。第一に、監査役制度は、会社をよく知っており、前提として、法的に規定されている監査に関連する義務がある常勤の執行権のない人の存在を認めている。第二に、同制度は、それぞれの監査役に、あらゆる情報に対する十分な権利を背景に独自の調査を行う権利、及び、法的に認められている強力な措置をとる権利を与えている。コーポレート・ガバナンスに関するあらゆる制度と同様に、最も効果的な監査役は、その役割について、単に形式的な要件だけではなく、その精神を受け止めている者である。

しかしながら、この制度には、意図した結果と実際の結果の間に著しい相違をもたらし得る制度設計上の重大な欠陥がある。例えば、監査役に与えられている権限の多くは、(裁判所に仮処分の命令を申し立てること等) その本質において対立的であり、したがって、コンセンサスを重視する企業文化においては(特に一人で活動している監査役により)行使されることはほとんどあり得ない。そして、投資家が、詳細な開示なしに、それぞれの企業において監査役がその義務を如何に効果的に実施しているかを評価することは難しい。

一方、「監査委員会」の最大の短所は、その構成員が、会社の主要な状況について情報を得るために、経営陣に依存しすぎることが多い(あるいは、依存することを余儀なくされる)ということである。したがって、「監査委員会」の構成員は、彼らが知っている必要があるほどには、会社の中での出来事について多くを知らない可能性がある。常勤の監査役とは異なり「監査委員会」の構成員は非常勤であり、自分自身のキャリア等他に時間を奪い合う仕事を持っている可能性がある。したがって「監査委員会」の実効性は、多忙な人々の確かめることができない様々なコミットメント、並びに、彼らが仕えている会社の取締役会の文化に大きく依存している。

逆に、「監査委員会」の最大の潜在的な強みは、その構成員のほとんどが、取締役会において議決権を行使し、経営陣がいないところで会議することができて、内部監査責任者及び外部監査人の両方に直通電話することができる独立取締役であるという事実による。これによって、構成員は、取締役会の意思決定に際し情報を提供することが可能になり、原則として、他の執行取締役及びその他の非執行取締役とイコールフィッティングになる。監視制度として、これは、明らかに、一層堅牢な結果が生じる可能性を提供するものであり、財務報告及び内部統制における問題がより速やかに明るみに出ることにより寄与するものである。

我々は、日本におけるコーポレート・ガバナンスは、会社が「監査委員会」の採用に向けて動けば、長期的には一番効果的なものになると考えている。監査役が持つ機能の最も良い点を取り入れる形でこれが行われたならば理想的である。我々としても、これは容易ではなく、一夜にして達成できるものではないことは承知している。しかし、我々は、次に挙げる措置をとることが、前進するための建設的な方法であると考えている。

1. 会社は、2013年に加速している二つの傾向に注目すべきである。一つは、独立取締役に對する公的なサポートの充実。二つ目は監査役会設置会社を含む多くの優良企業が独立取締役を取締役会に自主的に選任していること。
2. 監査役会設置会社は、監査役(及び、当然ながら取締役)の選択及び指名のために取締役会の下に完全に独立した指名委員会を創設すべきである。この委員会の構成員は、

会社によって開示される任意のコーポレート・ガバナンス・ガイドラインに従って、全員が独立社外取締役とすべきである。

この指名委員会の構成員がどのように監査役を選択したかについて、その説明責任に注目するようになれば、監査役の選任が今のような最高経営責任者から大きな影響を受けるという可能性がより小さくなり、また、会計及び法律に関する知識が、監査役の選任の不可欠な資格と見なされる可能性が高くなる。

会社が指名委員会を設置していない場合、取締役会は、その指名過程及び監査役の職務要件について明確な説明を行うべきである。

3. 中期的に、また会社法の改正によって可能になった際には、会社は、特に「監査委員会」及び指名委員会等、あらゆる種類の委員会を法的に有効性がある形で設置することができるように、より独立性のある取締役会に向けて動くように検討すべきである。

このように移行することのほうが、新しい「監査・監督委員会会社」という取締役会構造を採用するよりも望ましい。監査・監督委員会は監査役会に代わるものであり、その構成員の過半数は社外取締役になるであろうが、上述した二段階の指名及び「監査委員会」のように堅牢なものにはならないと考える。

我々が推奨する改革の不可欠な根幹は、会社法の改正である。我々は、日本政府に対し、すべての会社が「監査委員会」及び指名委員会を含む、**(a)** あらゆる目的のために、**(b)** 法的に有効で、認められている取締役会の委員会を設置することを認めるように会社法を改正するよう強く提唱する。独立取締役のみからなる「監査委員会」を設置することを選択する会社は、同時に、独立の指名委員会を設置するのならば、監査役を選任あるいは、監査役会を設置する必要がないようにすべきである。

以上

8. 付属

監査役の法的権限¹⁶

「独任制」の原則に基づき、監査役会が合議体として行うことが必要な決定を除き、各監査役は、他の監査役の承諾又は同意なしに、その職務を遂行するために次の「権限」を使うことができる。

1. 各監査役は、いつでも、取締役、支配人若しくは会計監査人（又は会社の子会社）からの報告を要求し、又は、会社の事業及び財産の状況並びに財務状況を別途調査することができる。¹⁷ 極端な場合、監査役は、単に該当するファイルキャビネットのところへ行き、すべての必要な文書のコピーをとることができる。これに対し、社外取締役はこれができない。なぜなら、取締役会が行うことに合意していない行動を、（社外取締役も含め）個々の取締役が勝手にとることができないからである。
2. 各監査役は取締役会に出席し、あらゆる事項について意見を述べ、議事録にその意見が記載されていない場合、取締役会の議事録への署名を拒否することができる。
3. 監査役が定款、法令又は取締役の義務の違反を知った場合、当該監査役は、その問題を協議するために取締役会を招集することができる。監査役が、取締役が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、当該行為によって会社に著しい損害が生じるおそれがあると考えられる場合、当該監査役は、当該取締役に対し、かかる違反行為をやめることを請求することができる。必要な場合、監査役は、かかる差し止め請求を行うために、裁判所に仮処分の命令を申し立てることができる。
4. 監査役は、その義務を遂行するために必要でないことが証明されない限り、監査役の活動を遂行する過程において負担した経費、費用又は債務の前払又は償還を行うよう求めることができ、また、会社はこれを提供しなければならない。
5. 監査役は、いつでも監査役会を招集することができる。
6. 監査役会は、取締役会によって選択された会計監査人が提案されている条件で採用される前に、その同意を与えなければならない。取締役会が、株主総会における選任のために指名する新しい監査役全員について、監査役会の同意も必要である。また、監査役会は、新しい監査役候補として特定の人を取締役に提案することができる。
7. 株主総会において、いずれの監査役も、監査役の選任又は解任について意見を述べることができる。監査役が辞任する場合（又は、不当な理由等により辞任を求められる場合）、監査役は次の株主総会において意見を述べる。¹⁸

¹⁶ 会社法第 381 条～第 395 条

¹⁷ 子会社は「正当な理由」があるときにのみ拒むことができる。

¹⁸ これは、特に、背任又は隠蔽の場合における「強制辞任」を減らすことが意図されたものである。