

日本証券経済研究所
「資本市場を考える会」資料

モニタリング・システムとは何か

— 社外取締役・監査等委員会設置会社の実務 —

中央大学法科大学院教授
森・濱田松本法律事務所客員弁護士
野村修也

1

I 変化する日本企業のガバナンス

独立社外取締役の選任状況

日本取引所グループ「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況＜確報＞（2016年7月27日）」

- 独立社外取締役を選任する上場会社（市場第一部）の比率は97.1%（前年に比べ10.1%増加）
- 2名以上の独立社外取締役を選任する上場会社（市場第一部）の比率は79.7%（前年に比べ31.3%増加）

2016/12/07 S.NOMURA

3

社外取締役の選任状況

日本取締役協会「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査(2016年8月1日)」

- 社外取締役を選任する上場会社（市場第一部）の比率は98.9%（前年に比べ4.2%増加）
- 2名以上の社外取締役を選任する上場会社（市場第一部）の比率は85.5%（前年に比べ26.1%増加）

2016/12/07 S.NOMURA

4

監査等委員会設置会社への移行

- 2016年8月末までに移行を表明した上場会社は703社となり、上場会社の2割を占めるに至った。
- 市場別の移行状況では、東証1部18%、東証2部24%、マザーズ16%、ジャスダック20%となっており、東証2部とジャスダックが比較的高い比率となっている。

2016/12/07 S.NOMURA

5

米国運用会社の反対表明

- 米運用会社RMBキャピタルは、東証1部上場のオプトホールディングの株主総会で、同社の「監査等委員会設置会社」への移行提案に対して反対することを表明。
- RMBキャピタルは、反対する理由を以下のように説明した。
 - － コーポレートガバナンスの核心は、経営陣の選解任等の人事権を通じて経営陣が株主価値の向上に努めるよう担保することだと考えるが、オプトの計画する監査等委員会設置会社は指名・報酬委員会を欠き、コーポレートガバナンス改善の方策としては極めて不十分であると考ええる。
 - － 監査等委員会への移行に際し、従来の監査役がそのまま取締役として監査等委員に就任するという、いわゆる横滑り人事が行われている。これまで常勤だった監査役が非常勤となり、また単独での監査権限がなくなるため、監査機能がかえって低下し、株主にとって不利益となる可能性がある。一方で、移行後も社外取締役は全取締役8名中3名と過半数に満たないため、監査機能の低下と引き換えに取締役会での議決権を付与することの効果に疑問を持っている。
 - － RMBキャピタルは、(1)指名委員会等設置会社に移行するか、あるいは(2)現行の監査役会設置会社のまま、任意の指名・報酬委員会を設置することを提案している。

2016/12/07 S.NOMURA

6

Ⅱ モニタリング・システム

2016/12/07 S.NOMURA

7

頻発する企業不祥事と 「守り」のコーポレート・ガバナンス

最近の企業不祥事

- (1) 大手証券会社における増資インサイダー取引
- (2) メガバンクにおける反社会的勢力との取引
- (3) 化粧品メーカーによる白斑被害事件
- (4) 製薬会社による論文改ざん事件
- (5) 食品への異物混入問題
- (6) 大手電機メーカーにおける不正会計問題
- (7) 自動車メーカーの燃費データ不正



「守り」のコーポレート・ガバナンスに関心が集中

2016/12/07 S.NOMURA

8

アベノミクス「第3の矢」

(1) 対処療法は続かない

① 第1の矢(大胆な金融緩和)

- － 実質金利の低下→円安誘導
- － モノサシの幅を変えただけでは真の成長とは言えない

② 第2の矢(財政出動)

- － 国土強靱化・震災復興
- － 財政健全化の観点から財政出動には限界がある

(2) 成長戦略

① 成長を妨げる規制の改革

② 日本企業の「稼ぐ力」の回復(ROEの向上を重視)

→「攻めの」コーポレート・ガバナンス改革

2016/12/07 S.NOMURA

9

各種の動き

・ 会社法改正

- － 法務省所管法令
- － 平成26年6月20日可決・成立
- 平成27年2月6日「会社法施行規則等の一部を改正する省令」(平成27年法務省令第6号)公布
- － 平成27年5月1日施行

・ 日本版スチュワードシップ・コード

- － 「日本再興戦略」(平成25年6月14日閣議決定)
- － 金融庁有識者懇談会(平成26年2月26日とりまとめ)
- － 機関投資家による受け入れ表明

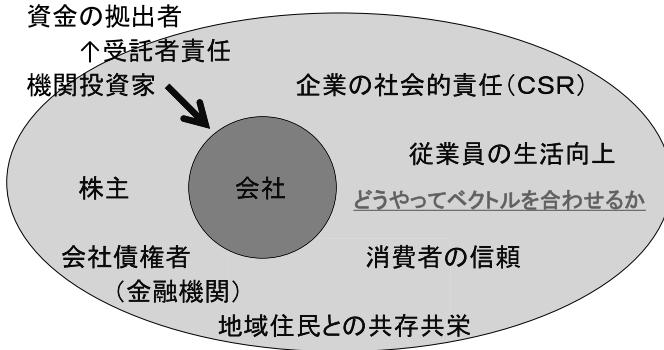
・ コーポレートガバナンス・コード

- － 平成27年3月5日 最終案確定
- － 取引所の上場規則に盛り込む

2016/12/07 S.NOMURA

10

ステークホルダー型 (長期的利益追求型)

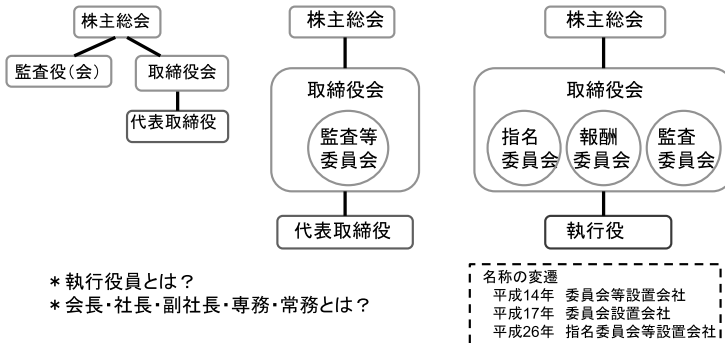


2016/12/07 S.NOMURA

11

主なガバナンス形態

- ① 監査役(会)設置会社 ② 監査等委員会設置会社 ③ 指名委員会等設置会社



2016/12/07 S.NOMURA

12

監査等委員会設置会社

- 監査等委員会を置く株式会社(2条11号の2)
- 監査等委員会は定款の定めによって設置(326条2項)
- 監査等委員会設置会社は、取締役会と会計監査人を設置しなければならない(327条1項3号, 5項)
- 監査等委員会設置会社は監査役を置いてはならない(327条4項)
- 指名委員会等設置会社は監査等委員会を置いてはならない(327条6項)
- 監査等委員会設置会社の取締役会は、取締役の中から代表取締役を選定しなければならない(399条の13第3項)

2016/12/07 S.NOMURA

13

監査等委員会の構成

- 3名以上の取締役(331条6項)
- 社外取締役の割合
→監査委員会に揃えて過半数(331条6項)
- 常勤の監査等委員は義務付けない
- 任期
→監査等委員は2年(332条4項)
→他の取締役は1年(332条3項)
- (a) 取締役の過半数が社外取締役である場合には取締役会の決議によって、399条の13第5項各号に掲げる事項に相当する事項を除き、重要な業務執行の決定を取締役に委任できる。
- (b) 定款で定めた場合には、399条の13第5項各号に掲げる事項に相当する事項を除き、取締役会の決議によって業務執行の決定の全部又は一部を取締役に委任することができる(399条の13第6項)

2016/12/07 S.NOMURA

14

監査等委員会の権限

- 違法性監査のみならず、妥当性監査も行う(監査役との違い)
- ①取締役の職務の執行の監査及び監査報告の作成, ②会計監査人の選任議案の決定のほか, 指名委員会等設置会社における監査委員会ないし監査委員の権限を越える権限を付与
 - ① 監査等委員会は, 株主総会において, 監査等委員である取締役以外の取締役の選任・解任・辞任および報酬について監査等委員会の意見を決定する(399条の2第3項)
 - ② 監査等委員会が選定する監査等委員は, 株主総会において, 監査等委員である取締役以外の取締役の選任若しくは解任又は辞任について監査等委員会の意見を述べることができる(342条の2第4項)
 - ③ 監査等委員会が選定する監査等委員は, 株主総会において, 監査・監督委員である取締役以外の取締役の報酬等について監査等委員会の意見を述べるができる(361条6項)
- 取締役の利益相反取引について監査等委員会が承認すれば, 任務懈怠の推定規定を適用しない(423条4項)

2016/12/07 S.NOMURA

15

業務執行の意思決定(取締役会の法定決議事項)

監査役設置会社(362Ⅳ)	監査等委員会設置会社(399の13Ⅳ・Ⅴ・Ⅵ)	指名委員会等設置会社(416Ⅲ・Ⅳ)
次に掲げる事項その他重要な業務執行 ①重要な財産の処分及び譲受け ②多額の借財 ③支配人その他の重要な使用人の選任及び解任 ④支店その他の重要な組織の設置変更及び廃止 ⑤第676条第1号に掲げる事項その他の社債を引き受ける者の募集に関する重要な事項として法務省令で定める事項 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並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団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 ⑦第426条第1項の規定による定款の定めに基づく第423条第1項の責任の免除	次に掲げる事項その他監査等委員会設置会社の業務執行の決定 イ 経営の基本方針 ロ 監査等委員会の職務の執行のために必要なものとして法務省令で定める事項 ハ 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並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団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 (原則) 次に掲げる事項その他重要な業務執行 ①重要な財産の処分及び譲受け ②多額の借財 ③支配人その他の重要な使用人の選任及び解任 ④支店その他の重要な組織の設置, 変更及び廃止 ⑤第676条第1号に掲げる事項その他の社債を引き受ける者の募集に関する重要な事項として法務省令で定める事項 ⑦第426条第1項の規定による定款の定めに基づく第423条第1項の責任の免除 (例外) (a) 取締役の過半数が社外取締役である場合には取締役会の決議によって, 399条の13第5項各号に掲げる事項(20項目)を除き, 重要な業務執行の決定を取締役に委任できる。 (b) 定款で定めた場合には, 399条の13第5項各号に掲げる事項(20項目)を除き, 取締役会の決議によって業務執行の決定の全部又は一部を取締役に委任することができる	次に掲げる事項その他指名委員会等設置会社の業務執行の決定 イ 経営の基本方針 ロ 監査委員会の職務の執行のために必要なものとして法務省令で定める事項 ハ 執行役が2人以上ある場合における執行役の職務の分掌及び指揮命令の關係その他の執行役相互の關係に関する事項 ニ 次条第2項の規定による取締役会の招集の請求を受ける取締役 ホ 執行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並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団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 取締役会の決議によって, 416条第4項各号に掲げる事項(20項目)を除き, 業務執行の決定を執行役に委任することができる。

2016/12/07 S.NOMURA

16

マネジメント・ボード vs. モニタリング・ボード

	マネジメント・ボード	モニタリング・ボード
役割	意思決定＞監督	監督＞意思決定
メリット	慎重な業務執行	迅速な業務執行（定例取締役会は2ヶ月に1回程度・それを委員会が補う形） 取締役会の過半数が社外者である場合はもちろん、その他の場合でも、社外者が過半数を占める委員会を通じて経営トップに対する牽制を利かせやすい（投資家からの評価を得やすい）
デメリット	経営の迅速性の欠如（同じような会議が何回も行われる。取締役会は社外取締役に對する説明会になる） 業務執行の意思決定をする以上、経営トップが取締役会を支配する結果となり、経営トップに対する牽制が不足する	業務の執行状況に関する情報が入りにくい
補完措置	特別取締役（利用実績が乏しい） 任意の指名委員会・報酬委員会	内部統制システムの活用 常勤監査等委員の活用 社外取締役の勉強会

2016/12/07 S.NOMURA

17

[illegible]

2016/12/07 S.NOMURA

18

Ⅲ 社外取締役

2016/12/07 S.NOMURA

19

社外取締役の機能

- ・ 法務省(立案担当者)の整理

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">①経営効率の向上のための助言を行う機能(助言機能)②経営全般の監督機能<ul style="list-style-type: none">(a)取締役会における重要事項の決定に関して議決権を行使することなどを通じて経営全般を監督する機能(b)経営全般の評価に基づき、取締役会における経営者の選定・解職の決定に関して議決権を行使することなどを通じて経営者を監督する機能(経営評価機能)③利益相反の監督機能<ul style="list-style-type: none">(a)会社と経営者との間の利益相反を監督する機能(b)会社と経営者以外の利害関係人との間の利益相反を監督する機能 |
|---|

- ・ ②(b)と③は社外取締役を義務付ける根拠になり得る

2016/12/07 S.NOMURA

20

要件の見直し

株式会社の取締役であって、次に掲げる要件のいずれにも該当するものをいう。

- イ 当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役(株式会社の第三百六十三条第一項各号に掲げる取締役及び当該株式会社の業務を執行したその他の取締役をいう。以下同じ。)若しくは執行役又は支配人その他の使用人(以下「業務執行取締役等」という。)でなく、かつ、その就任の前十年間当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役等であったことがないこと。
- ロ その就任の前十年内のいずれかの時において当該株式会社又はその子会社の取締役、会計参与(会計参与が法人であるときは、その職務を行うべき社員)又は監査役であったことがある者(業務執行取締役等であったことがあるものを除く。)にあっては、当該取締役、会計参与又は監査役への就任の前十年間当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役等であったことがないこと。
- ハ 当該株式会社の親会社等(自然人であるものに限る。)又は親会社等の取締役若しくは執行役若しくは支配人その他の使用人でないこと。
- ニ 当該株式会社の親会社等の子会社等(当該株式会社及びその子会社を除く。)の業務執行取締役等でないこと。
- ホ 当該株式会社の取締役若しくは執行役若しくは支配人その他の重要な使用人又は親会社等(自然人であるものに限る。)の配偶者又は二親等内の親族でないこと。

2016/12/07 S.NOMURA

21

社外取締役の要件

		(a)取締役		(b)執行役	会計参与	(c)支配人その他の使用人	監査役	血縁者
		非業務執行取締役	業務執行取締役					
親会社等	自然人	×(新増)						当該自然人の配偶者、2親等内の親族は×(新増)
	法人	×(新増)	×(新増)	×(新増)	欠格事由(333Ⅱ①)	×(新増)	兼任不可(335Ⅱ)	○
対象会社	—	×	×(2Ⅱ)	×(2Ⅱ)	欠格事由(333Ⅱ①)	×	兼任不可(335Ⅱ)	①a-①は親会社、重要な使用人の配偶者、2親等内の親族は×(新増)
兄弟会社	○	×	×(新増)	×(新増)	○	×(新増)	○	○
子会社	△(注1)	×	×(2Ⅱ)	×(2Ⅱ)	○	×	△(注2)	○

(注1) 今回の改正により、親会社の取締役は子会社の社外取締役にならない。そのため「対象会社で取締役、子会社で社外取締役でない非業務執行取締役」は○、「対象会社で取締役、子会社で社外取締役」は×

(注2) 今回の改正により、親会社の取締役は子会社の社外監査役にならない。そのため「対象会社で取締役、子会社で社外監査役でない監査役」は○、「対象会社で取締役、子会社で社外監査役」は×

2016/12/07 S.NOMURA

22

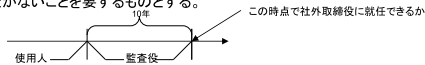
要件判定の対象期間

10年に限定

- ア その就任の前10年間株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人であったことがないことを要するものとする。

	取締役		執行役	会計 参与	支配人 その他の 使用人	監査役
	非業務 執行	業務執行				
対象会社	○	× (全期間→10 年間)	× (全期間→10 年間)	○	× (全期間→10 年間)	○
子会社	○	× (全期間→10 年間)	× (全期間→10 年間)	○	× (全期間→10 年間)	○

- イ その就任の前10年内のいずれかの時において、株式会社又はその子会社の取締役(業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人である者を除く)、会計参与又は監査役であったことがあるものにあつては、当該取締役、会計参与又は監査役への就任の前10年間当該株式会社又はその子会社の業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他の使用人であったことがないことを要するものとする。



2016/12/07 S.NOMURA

23

責任限定契約の締結対象

- いわゆる責任限定契約(会社に対する損害賠償責任を一定の範囲に限定する契約)を締結できる範囲は、従来、社外取締役、会計参与、社外監査役、会計監査人とされてきたが、このうち社外取締役を非業務執行取締役に、社外監査役を社内を含む監査役一般に変更した(427条)
- 社外取締役・社外監査役の要件が厳格になったことにより、これまで責任限定契約を結んでいた者が締結できなくなることへの配慮

第四百二十七条 第四百二十四条の規定にかかわらず、株式会社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く。)、会計参与、監査役又は会計監査人(以下この条及び第九百十一条第三項第二十五号において「非業務執行取締役等という。')の第四百二十三条第一項の責任について、当該非業務執行取締役等が職務を行うにつき善意でかつ重大な過失がないときは、定款で定めた額の範囲内であらかじめ株式会社が定めた額と最低責任限度額とのいずれか高い額を限度とする旨の契約を非業務執行取締役等と締結することができる旨を定款で定めることができる。

- 2 前項の契約を締結した非業務執行取締役等が当該株式会社の業務執行取締役等に就任したときは、当該契約は、将来に向かってその効力を失う。

2016/12/07 S.NOMURA

24

「非業務執行」の意味

経済産業省「コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会」(座長: 神田秀樹 学習院大学法科大学院教授)が2016年7月24日に取りまとめた報告書『コーポレート・ガバナンスの実践 ～企業価値向上に向けたインセンティブと改革～』別紙3「法的論点に関する解釈指針」

○「業務を執行した」(会社法2条15号イ)取締役が社外取締役となれない趣旨は、監督①及び監督②の監督機能を担う社外取締役と被監督者である業務執行者の分離独立を確保することにある。したがって、業務執行者の指揮命令系統に属して行われる行為が、「業務を執行した」にあたるものである。

○例えば、以下の行為は、通常は業務執行者の指揮命令系統に属しては行われない行為であり、原則として「業務を執行した」にはあたらない。

① 業務執行者から独立した内部通報の窓口となること

② 業務執行者から独立した立場で調査を行うために、企業不祥事の内部調査委員会の委員として調査に関わること

③ 内部統制システムを通じて行われる調査等に対して、業務執行者から独立した立場に基づき、指示や指摘をすること

④ MBO における以下のような行為

・対象会社の取締役会の意見表明(賛同の是非、応募推奨の是非、アドバ

イザーの選任等)について検討を行うこと

・MBO や買付者に関する情報収集を行うこと

・買付者との間で交渉を行うこと

⑤ 第三者割当による株式の発行、支配株主との重要な取引等を行う場合等、上場規則に基づき必要となる場合において、業務執行者から独立した立場から意見を述べること

⑥ 任意に設置されたコンプライアンス委員会に出席し、自らの経験を基に役職員に対するレクチャーを行う等、社内におけるコンプライアンス向上上の活動に関与すること

⑦ 経営会議その他、経営方針に関する協議を行う取締役会以外の会議体に社外取締役が出席し、意見すること

⑧ 社外取締役が、その人脈を生かして、自ら M&A その他の商取引の相手方を発見し、紹介すること

⑨ 株主や投資家との対話や面談を行うこと

↓

会社法研究者の間では、⑧については慎重な意見が少なくない

2016/12/07 S.NOMURA

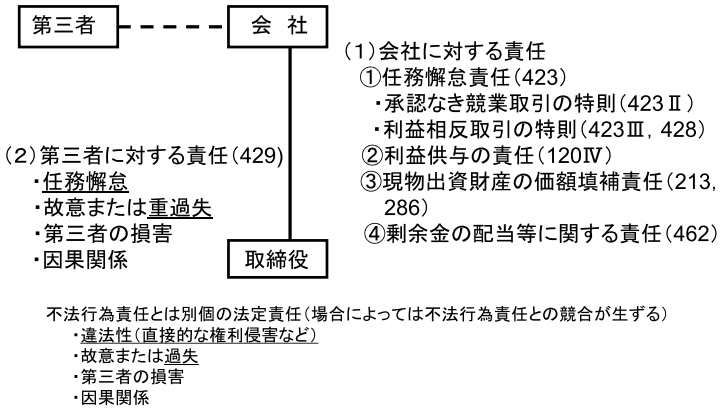
25

IV モニタリング手段としての内部統制

2016/12/07 S.NOMURA

26

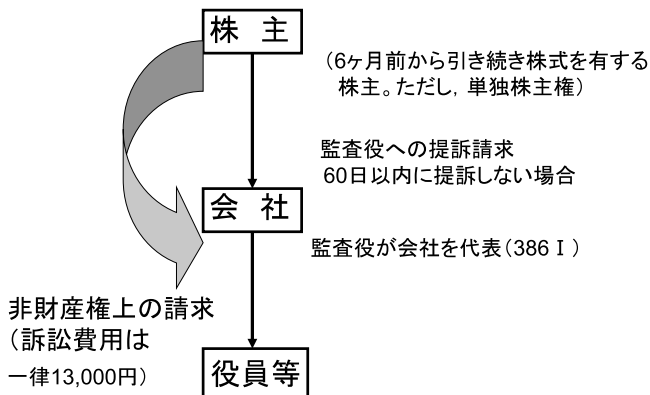
取締役の責任の体系



2016/12/07 S.NOMURA

27

株主代表訴訟の仕組み



2016/12/07 S.NOMURA

28

取締役の責任(3層構造)

- 具体的な善管注意義務違反
 - 直接的な違反者
 - 監視義務違反者
- 内部統制システム構築義務違反
- 内部統制システム運用義務違反

2016/12/07 S.NOMURA

29

決議義務と内部統制システム構築義務の関係

- 決議義務
 - 事業報告による開示(施行規則118②)(インターネット開示も可)
 - 監査役または監査委員による監査(施行規則129 I ⑤, 130 II ②, 131 I ②)
 - 会計に関する事項ではないので, 会計監査人の監査対象にはならない
- 内部統制システム構築義務
 - 取締役の善管注意義務の問題
 - 決議が要求されていない会社でも構築義務はある
 - 単に決議するだけでは足りず, システムを構築し, その機能を発揮させることが必要
 - それを怠れば, 会社に対する責任(423)+株主代表訴訟(847)

2016/12/07 S.NOMURA

30

内部統制の充実①

- 監査役への報告制度(規則98Ⅳ④, 100Ⅲ④, 110の4Ⅰ④, 112Ⅰ④)
 - イ. 取締役・会計参与・使用人が監査役に報告するための体制
 - ロ. 子会社の取締役・会計参与・監査役・執行役・業務執行社員・法人が業務執行社員である持分会社の職務を行うべき者・使用人・これらの者からの報告受領者が監査役に報告するための体制
- 報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制(規則98Ⅳ⑤, 100Ⅲ⑤, 110の4Ⅰ⑤, 112Ⅰ⑤)

2016/12/07 S.NOMURA

31

内部統制の充実②

- 企業集団の業務の適正を確保するための体制
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(第362条第4項第6号等)の内容に、当該株式会社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制が含まれる旨を会社法に定めた(348条3項4号, 362条4項6号, 416条1項1号ホ)。
- 次に掲げる体制その他の当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制(規則98Ⅰ⑤, 100Ⅰ⑤, 110の4Ⅱ⑤, 112Ⅱ⑤)
 - イ. 当該株式会社の取締役、執行役、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者(ハ及びニにおいて「取締役等」という。)の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制
 - ロ. 当該株式会社の子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
 - ハ. 当該株式会社の子会社の取締役等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
 - ニ. 当該株式会社の子会社の取締役等及び使用人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

2016/12/07 S.NOMURA

32

内部統制の充実③

- 事業報告は、次に掲げる事項をその内容としなければならない(規則118)。

一(略)

二 法第348条第3項第4号、第362条第4項第6号、第399の13第1項第1号口及びハ並びに第416条第1項第1号口及びホに規定する体制の整備についての決定又は決議があるときは、その決議の概要及び当該体制の運用状況の概要

2016/12/07 S.NOMURA

33

Internal Control

- COSO ERM 2004

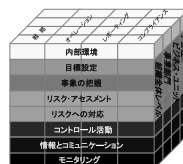
*COSO: Committee of Sponsoring
Organizations of Treadway Commission*

➤ 1992

Internal Control – Integrated Framework

➤ 2004

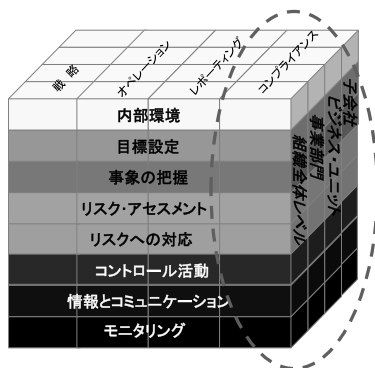
Enterprise Risk Management
– New Governance Model



2016/12/07 S.NOMURA

34

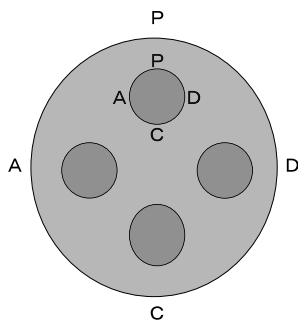
Internal Control- COSO ERM 2004



2016/12/07 S.NOMURA

35

コーヒーカップ(遊具)と内部統制



2016/12/07 S.NOMURA

36

モニタリングの実務

- 監査(等)委員と妥当性監査
- 内部監査部門との連携
 - 事後チェック型からフォワード・ルッキング型の内部監査に転換
 - 内部監査部門の人事権
 - 内部監査部門のレポーティング・ライン
- 内部告発の窓口
- 不祥事対応と社外取締役の役割(第三者委員会の設置・人選・委員としての参加)
- 会計監査人との連携