

2020年7月15日
改訂 2022年12月26日

「公認会計士社外監査役等の手引」

日本公認会計士協会
社外役員会計士協議会

公認会計士社外監査役等の手引

目次

前書き	4
I 職業倫理（公認会計士社外監査役等の心構え等）	6
1. 公認会計士社外監査役等に適用される倫理規則	6
2. 公認会計士社外監査役等の心構え	6
II 就任に当たり検討すべきこと	7
1. 就任までの流れ	7
2. 就任を引き受けるに当たっての留意点	7
III 社外監査役等の職務と権限	10
1. 監査役等の職務	10
2. 社外取締役と社外監査役等の権限及び義務等	10
3. 監査役、取締役監査等委員及び取締役監査委員	11
4. 公認会計士たる社外監査役等の役割	12
5. 監査報告の作成	13
6. 監査役等による会計監査、開示のモニタリング	14
IV 社外監査役等の責任	16
1. 概要	16
2. 具体的な法令違反	16
3. 善管注意義務違反	16
4. 株主代表訴訟	17
V 内部統制とリスク管理の評価の視点	18
1. 会社のガバナンス体制の全体像の把握	18
2. 会社法における内部統制システム	18
3. 非常勤である社外監査役等の業務	19
VI 社内におけるコミュニケーション、会計監査人及び内部監査部門との連携	21
1. 社外監査役等の社内におけるコミュニケーション	21
2. 三様監査の連携	21
3. 監査役等と会計監査人の連携	22
4. 監査役等と内部監査部門の連携	23
VII 平時における経営モニタリング	25
1. 適切なリスクテイクへの貢献	25
2. 平時における経営モニタリングの視点	25

VIII	重要意思決定における経営モニタリング	33
1.	重要意思決定をモニタリングする視点	33
IX	会計不正を含めた不祥事の未然防止への貢献	37
1.	不祥事の未然防止への視点	37
2.	社外監査役等の活動について	37
3.	不正についての理論や知見	37
4.	公表されたガイド、プリンシプル、提言など	40
X	不祥事対応	41
1.	不祥事の発覚と対応	41
2.	監査役等自らが、不正の兆候を認識した場合	41
3.	不祥事対応への理解とモニタリングの視点	42
4.	倫理規則、違法行為への対応	43
5.	決算の修正について	44
XI	任意の委員会への関与	47
1.	コーポレートガバナンス・コードにおける取扱い	47
2.	指名委員会・報酬委員会の運営に関する検討項目	48
3.	指名委員会・報酬委員会が設置されていない場合の対応例	50
4.	その他の任意の委員会との関与	50
XII	取締役会評価への対応	52
XIII	ITの活用と情報セキュリティ	55
1.	ITリスクの管理、情報セキュリティの重要性	55
2.	経営層に求められること	55
3.	情報セキュリティの脅威	55
4.	DXで注目されている技術	56
5.	社外監査役等の留意点	56

参考資料：p57～

補足説明：p67～

本手引で使用している用語の定義は、下記のとおりです。

JICPA	: 日本公認会計士協会
監査役等	: 監査役、取締役監査等委員及び取締役監査委員
社外監査役等	: 社外監査役、社外取締役監査等委員及び社外取締役監査委員
監査（等）委員	: 取締役監査等委員及び取締役監査委員
監査役会等	: 監査役会、監査等委員会及び監査委員会
役員	: 取締役及び監査役
社外役員	: 社外取締役及び社外監査役
CG コード	: コーポレートガバナンス・コード
COSO	: トレッドウェイ委員会支援組織委員会

ご意見、ご要望、ご感想につきましては下記連絡先宛てにお願いいたします。
改訂の際の参考にさせていただきます。

【連絡先】 公認会計士社外役員ネットワーク事務局
cpa-shagaiyakuin-net@sec.jicpa.or.jp

前書き

我が国企業の持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために導入された CG コード（2015年6月）において、監査役には、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである旨が記載されるとともに、社外取締役については、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与することが求められており、公認会計士を適格者として、社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」という。）に選任する上場企業が増加しています。職業的倫理観と独立性の精神を堅持している公認会計士が監査等の業務を通じて培った専門的知識や経験を活かすことにより、企業のより高いガバナンスを達成することを目指し、そのことによって企業の健全な成長に寄与すれば、日本経済及び資本市場の発展に貢献できるものと考えます。

こうした重要な統治機関の一翼を担う者として社会から期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めていくことは役員として選任された個々の公認会計士の責務であります。しかし、一方において、グローバル化・多様化・複雑化を遂げている企業環境の中で、社外役員として必要な知識・知見の習得を、個々の会員がそれぞれで実施していくことは容易ではありません。そこで、JICPAでは2017年9月に、公認会計士社外役員を支援するための体制として、「公認会計士社外役員ネットワーク」を発足し、併せて当該ネットワークに向けた施策を企画・実施していくための組織として「社外役員会計士協議会」を設置いたしました。

社外役員のうち、社外監査役、監査等委員会設置会社の監査等委員（社外取締役）、指名委員会等設置会社の監査委員（社外取締役）については、特に公認会計士としての知見、経験を活かすことができると考えられ、実際に他の属性の社外取締役に比して公認会計士社外役員の比率が高くなっており、今後も公認会計士の就任が増加することが予想されます。この「公認会計士社外監査役等の手引」（以下「本手引」という。）は、規範性を持つものではありませんが、公認会計士たる社外監査役等（特に非常勤の場合）が留意すべき事項等につき取りまとめたものです。

新たにこれから社外監査役等に就任する予定の公認会計士については、本手引を通読することにより、社外監査役等としての留意事項を概略的に把握し、研修等で研鑽を積むことにより、社外監査役等としての必要な知識や経験を事前に習得できること及び社外監査役等就任に当たって不安や疑問を少しでも解消してもらうことに役立つことを願っています。また、既に社外監査役等に就任されている公認会計士については、社外監査役等の職責を果たす上で必要な事項を、本手引で再度点検していただければと思います。

なお、本手引は原則的には JICPA のウェブサイトに掲載し、更新していくことで、将来に向けより充実したものとしていく所存です。 (2020年7月)

<改訂に当たって>

本手引を2020年7月に公表してから2年が経ちました。本手引公表後、東京証券取引所の再編（プライム市場、スタンダード市場、グロース市場）が実施され、2021年6月には、プライム市場上場会社に求める「より高いガバナンス水準」の指針、多様性の確保、サステナビリティを巡る課題への取組等を盛り込んだコーポレートガバナンス・コードの改訂が実施されました。

2021年12月には、本手引をベースとして、上記コーポレートガバナンス・コードの改訂等を反映し、他の要素も加筆して公認会計士以外の一般の社外監査役等をも対象とした「社外監査役等ハンドブック」を発刊することができました。

上記ハンドブックの発刊後も、公認会計士法の改正（2022年5月）、倫理規則の改正（2022年7月）等、業界にとって大きな動きがありました。

今回の手引の改訂は、上記「社外監査役等ハンドブック」に盛り込んだ内容の反映及び2020年7月以降の様々な動きを反映して必要な加筆修正を実施するものです。

日本公認会計士協会では、2022年4月に2013年から使用してきたタグライン「Engage in the Public Interest 社会に貢献する公認会計士」を「信頼の力を未来へ Building trust, empowering our future」に一新しました。これには、私たち公認会計士が、私たちに対する信頼を基礎に、社会に信頼を創ることによって、国民経済の健全な発展に寄与し、安心して活力に満ちた豊かな未来の創造に貢献していく、という想いが込められています。この手引が公認会計士社外監査役等の信頼を得るための一助となり、ひいては、社外監査役等が属する会社の信頼を高めることにより、国民経済の健全な発展に寄与し、安心して活力に満ちた豊かな未来の創造に貢献できればと考えております。

(2022年12月)

I 職業倫理（公認会計士社外監査役等の心構え等）

1. 公認会計士社外監査役等に適用される倫理規則

公認会計士である社外監査役等については、組織所属の会員とみなされることから、倫理規則のうち、「パート1 倫理規則、基本原則及び概念的枠組みの遵守」と「パート2 組織所属の会員」までが適用されることとなります。¹

なお、「パート2 組織所属の会員」の中の「セクション 260 違法行為への対応」につきましては、「X 不祥事対応、4. 倫理規則、違法行為への対応」に別途記載しております。

また、上記以外で「独立性に関する規則、パート 4A 監査及びレビュー業務における独立性」の中で、会計事務所（監査法人）等に関して、監査役等に対して、報酬等に関するコミュニケーションや非保証業務提供の事前了解について定められていますが、それらにつきましては、「VI 社内におけるコミュニケーション、会計監査人及び内部監査部門との連携、3. 監査役等と会計監査人の連携」を参照してください。

2. 公認会計士社外監査役等の心構え

改正前の倫理規則「趣旨と精神」及び現倫理規則「一般原則」((1) 誠実性、(2) 客観性²、(3) 職業的専門家としての能力及び正当な注意、(4) 守秘義務、(5) 職業的専門家としての行動)を公認会計士社外監査役等の職業倫理に読み替えれば、以下のように、公認会計士社外監査役等の心構えとしてまとめることができます。

(2022/3/23 新任社外役員向け研修会「公認会計士社外役員を取り巻く環境と職業倫理、協会の取組み」研修資料より一部修正)

公認会計士社外役員は会社からの委任を受けて社外役員に就任するわけですが、社外役員として独立した立場において、実効的なコーポレートガバナンスの実現に貢献することにより、会社の持続的な成長と長期的な企業価値の向上を図り、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与するという使命を自覚し、誠実に行動し、先入観等のバイアスや利益相反等の要因に影響されることなく、実効的なコーポレートガバナンスの実現に向けて適切な注意を払わなければなりません。

上記を実行するために必要な知見、能力を維持するための自己研鑽をし、社会の期待を裏切ることのないよう、守秘義務を守り、法令等を遵守し、いやしくも公認会計士社外役員全体の信用を傷つけ、又は不名誉となるような行為は行ってはなりません。

II 就任に当たり検討すべきこと

1. 就任までの流れ

(1) 打診

社外監査役等就任の打診は様々な紹介ルートからくることが考えられます。例えば、監査法人、先輩及び知人などの紹介、JICPAの社外役員候補者紹介システムの利用、JICPAの地域会における紹介、人材紹介のコンサルティング会社の利用等が考えられます。また、過去の関与先である会社からの依頼というものもあるでしょう。最後のケースを除き、一般に就任の打診が即就任に結びつくわけではなく、あくまでも社外監査役等の候補者としての位置付けであることに留意する必要があります。

(2) 面談・インタビュー

就任の打診に応じた場合、通常、会長、社長（CEO）又は担当役員（人事、経理等）等によるインタビューが実施されます。これは、会社が候補者に実際に社外監査役等への就任を依頼するかどうかを決めるための面接の意味を持ちますが、社外監査役等の候補者にとっては、会社の雰囲気等、外部からは分からないような情報を入手する貴重な機会となります。この面談の結果を受け、会社が就任を依頼しない場合もありますし、社外監査役等候補者の方が就任を辞退する場合があります。

(3) 条件等の打合せ

面談の結果、会社側に就任依頼の意向があり、また、社外監査役等候補者の方も就任の意思がある場合、具体的な条件等（報酬、出席会議体の年間開催状況、往査の有無等）を検討していくことになります。この条件等の打合せの段階で、就任依頼の取り止め、就任の辞退に至ることもあります。この条件等の打合せが不十分である場合、お互いに後悔するような結果になりがちであることに留意してください。

2. 就任を引き受けるに当たっての留意点

(1) 打診段階

打診があった場合、まず、打診のあった会社と自分自身の独立性を検討する必要があります。独立性に問題がないことを確認できたら、打診のあった会社の情報を収集し、会社の概要及び会社を取り巻く環境を把握することが重要となります。情報源としては過年度の有価証券報告書、適時開示情報、会社のウェブサイト、その他インターネット情報の検索等が考えられます。

会社の体制や執行側のガバナンス・コンプライアンス等に対する認識がどのよ

うなものかについては特に重要な情報となりますが、この段階の情報は外部に発信されているものに限られます。紹介ルートによっては、当該紹介ルートの持っている情報を共有してもらうことも有意義でしょう。

(2) 面談段階

面談の日までに前項で述べたように会社の概要及び会社を取り巻く環境を把握しておく必要があります。少なくとも有価証券報告書や適時開示で公表されている情報については、候補者は当然知っているという前提で面談されることに留意してください。また、会社から資料が提供された場合には、その内容について事前に把握しておく必要があります。

面談時には、会社がどういう理由で（候補者に何を期待して）就任を打診したのかを確認することが重要となります。その期待に沿えない場合には、その旨を明確に表明することが、結果的に就任後の信頼関係を築くことにつながります。

なお、既に会社と社外監査役等候補者との間に一定の相互理解がある場合には、面談の過程が省略されることもあります。その場合でも、会社が何を期待して就任を打診したのかは確認しておいた方がよいでしょう。

面談は、会社の雰囲気等、外部からは分からないような情報を入手する貴重な機会となります。特に経営者のコーポレートガバナンスに対する認識を把握することは重要です。現時点でのコーポレートガバナンスの状況が充実したものであるに越したことはありませんが、もしそれが不十分なものであったとしても、その課題について経営者が認識しており、改善の意欲もあり、方策が分かれば実際に改善させるという姿勢があることが重要です。コーポレートガバナンス関係での苦労話や、社内通報の制度の整備状況や運用状況を聞いてみることは、経営者の認識や会社の統制環境を把握する上で有効でしょう。なお、上場会社の場合、会社が証券取引所に提出している「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を見れば、ある程度、会社のコーポレートガバナンスの状況を把握することができます。

(3) 条件等の打合せ段階

まず、株主総会や取締役会・監査役会、それら以外の事業戦略会議等の重要会議体の開催日程、開催頻度等について確認する必要があります。開催日程は、他の就任先企業の取締役会等との兼合いでスケジュール上出席可能かどうか等がポイントとなります。そもそも重要な会議に出席できないのであれば、社外監査役等としての職責を十分に果たすことはできないので、就任は辞退すべきでしょう。なお、上場会社の場合、事業報告で社外役員（社外取締役・社外監査役）の取締役会への出席状況が開示されることになっています。大手の議決権行使助言

会社では出席率の悪い社外役員（おおむね出席率75%未満）は報酬に見合う責任を果たしていないとして再任に反対するよう呼びかけています。

監査役及び取締役会の活動状況、監査役室、内部監査室（事務局）の体制（スタッフ設置有無、人数、兼務状況）、常勤監査役等からの情報提供を受ける機会・態様・頻度等、また社外監査役等就任後の会社情報の入手手段について確認することも重要です。

社外役員の現場視察や往査の可否、内部通報システムと運用実態について聞くことは、会社の姿勢を判断する上でも役に立つと思われます。

また、会社が役員賠償責任保険（D&O 保険）に入っているかどうかの確認も重要です。

(4) 就任決定後

就任が決まれば、面談で会わなかった他の役員（特に常勤監査役等）や社外役員とも会う機会があると思われますので、そのときには企業風土や取締役会・監査役会の運営実態や雰囲気、会社の抱えている課題などの情報を得るよい機会になります。

また、会社及び会社の属する業界の情報について常にアップデートしておくことが必要です。なお、これらの情報についてはまず会社から提供してもらうことが効率的でしょう。³

(5) 公認会計士の知見に関わる情報

取締役会等の場において、会計や監査に関する事項については、発言や意見が求められることが想定されます。したがって、会員の専門分野である会計や監査に関する情報や公認会計士業界の情報については、常にアップデートしておく必要があります。倫理規則の基本原則3にも、「職業的専門家としての能力を必要とされる水準に維持しなければならない」と規定しているとおります。

また、会社が公認会計士ならば知っているであろうと思うような分野（財務・税務等）についても、基本的な知識は持つておく必要があるでしょう。

III 社外監査役等の職務と権限

1. 監査役等の職務

(1) 概要

監査役等は、株主に対する受託者責任を認識した上で、独立した客観的な立場から、取締役の職務執行の監査、会計監査人との連携、監査報告の作成などを行います。これらの活動を通じて、業務の適正性を確保する一翼を担い、適切なリスクテイクを支える環境整備にも貢献します。

業務監査・会計監査をはじめとする「守りの機能」を含め、自らの職務を十分に果たすためには能動的・積極的にその権限を行使し、取締役会その他において適切に意見を述べる必要があります^{4,5}。

(2) CG コードが求める役割

上場会社の監査役等は「[コーポレートガバナンス・コード](#)」による規律を常に意識することになります^{6,7}。CG コードは企業と資本市場との対話を意識して策定されたものであり、「プリンシプル・ベースのアプローチ」⁸と「コンプライ・オア・エクスプレイン」⁹を特徴とします。

監査役等に直接言及されている役割を意識してその職務を果たすのはもちろんのこと、CG コードが提示する規範それぞれに会社がどのような取組をしているかは大変重要な意味を持つため、監査役等はその取組状況を念頭に置きつつ、職務を遂行していくこととなります。

(3) グループ経営における監査役等の役割

親会社取締役は、企業集団の内部統制システムを通じて子会社を監督し¹⁰、親会社監査役等は親会社取締役によるこの監督状況をモニタリングします。

さらに、親会社監査役等は、子会社業務報告請求権・調査権により子会社取締役や執行部門から必要に応じて直接情報を取得するほか、グループ会社の監査役等との連携を進めていくことで監査の実効性向上につなげます。

2. 社外取締役と社外監査役等の権限及び義務等

(1) 社外取締役

社外取締役には、独立した客観的な立場から、業務執行者に対する監督・モニタリングを行うことが求められており、取締役として取締役会での議決権を有するとともに、善管注意義務及び忠実義務を会社に対して負っています。詳細については、「[社外取締役ガイドライン](#)」（日本弁護士連合会）もご参照ください。

(2) 社外監査役等

社外監査役等は、報告請求権や調査権など社内監査役と同等の幅広い権限を有しており、業務監査及び会計監査を行います^{11,12}。監査役も善管注意義務を負っていますが、会社の利益に直接関与しないため忠実義務の定めはありません。

(3) 独立役員について

会社法が定める社外役員¹³の要件とは別に、東京証券取引所が独立役員の判断基準、すなわち「一般株主と利益相反が生じるおそれのない社外取締役又は社外監査役」¹⁴を定めています。有価証券上場規程において1名以上の独立役員の確保を求めているほか、CGコードではプライム市場上場会社は3分の1以上（その他市場については2名以上）の独立社外取締役の選任を求めています¹⁵。

3. 監査役、取締役監査等委員及び取締役監査委員

(1) 監査役

監査役会設置会社においては監査役が3名以上（うち社外が半数以上）選任されます。監査役の中で常勤監査役¹⁶も選任します。監査役は「独任制」であり、各々が独自に監査する権限を持ちます。また、個々の監査役による権限の行使は監査役会の決議によっても制限できないことを前提にしつつ、監査役の職務を分担することは認められています¹⁷。任期は4年です。

なお、監査役会設置会社においても、任意の諮問委員会として指名委員会や報酬委員会などを設置することがあります。

(2) 取締役監査等委員

監査等委員会設置会社においては監査等委員が3名以上（うち社外が過半数）選任されます。監査等委員は取締役であるため、取締役会での議決権があります。監査等委員は独任制ではなく、内部統制システムを通じた組織監査を行うことが想定されています^{18,19,20}。すなわち、任期2年で監査等委員会の一員として業務執行者に対する監査監督を行います。

なお、監査等委員会設置会社に設置される指名委員会、報酬委員会は任意の諮問機関です。

(3) 取締役監査委員

指名委員会等設置会社においては、監査委員が3名以上（うち社外が過半数）選任されますし、取締役会での議決権があることや組織監査を行う制度設計になっていることは、監査等委員会設置会社と同様です。

ただし、監査委員の選解任プロセス²¹から見て、その地位は監査役や監査等委員と異なります。任期は1年です。

なお、指名委員会等設置会社においては、指名委員会や報酬委員会の設置が義務付けられています（それぞれの委員会において社外が過半数）。これらの委員会で決議されたことは、取締役会の決議をもってしても覆せません。取締役は業務執行を行わず、執行役が業務執行を行います。取締役と執行役を兼務することは認められています。

4. 公認会計士たる社外監査役等の役割

(1) 公認会計士としての知見の活用

公認会計士は監査役等の主要業務の一つである会計監査に必要な知識と経験を持ち合わせているほか、内部統制についても、それぞれの立場から継続して関わってきた経験があります。監査業務では経営者の姿勢やガバナンス体制を見ていますし、監査業務以外で培われた多様な知見²²も社外監査役等として活用されます²³。

(2) 社外者としての役割

① 常勤監査役等との協働

常勤監査役等は、一般的に会社の実態に精通しており、情報収集力と事業理解を活かして、通常の監査業務を主導します²⁴。他方、社外監査役等の強みは職業的な専門性のみならず、経済的独立性を含む強固な独立性にもあります²⁵。

社外監査役等は、双方の強みを意識しながら、常勤監査役や他の監査役等と効果的に協働していく必要があります²⁶。

② 参画する会議体

社外監査役等が出席しなければならない会議体は会社法上は、常勤監査役等と変わらず、取締役会と監査役会等です^{27, 28}。株主総会においても説明義務が定められています。

5. 監査報告の作成

監査役等による監査も、その成果物は監査報告です。事業報告等についても意見を表明しますし、会計監査については会計監査人との連携を前提にした記載になります（会計監査人設置会社の場合）。

(1) 概要

① 三つの監査報告

監査役や監査役会等が作成する監査報告として、法令上は「事業報告及びその附属明細書に係る監査報告」「各事業年度に係る計算書類及びその附属明細書に係る監査報告」「連結計算書類に係る監査報告」の三つがあります。実務上はこの全てを一体として作成することが多くなっています^{29,30}。

② 作成プロセス

監査役会設置会社における監査役は独任制であり、個々の監査役が「監査役監査報告」を作成し³¹、これに基づいて監査役会としての「監査役会監査報告」を作成します。

他方、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社においては、個々の監査（等）委員による監査報告を作成する必要はなく、会議体として「監査等委員会監査報告」や「監査委員会監査報告」を作成します。

(2) 記載内容

① 監査の方法及びその内容について

監査役等や監査役会等が実際に行った監査の方法と内容を、具体的に記載します。「会計監査人の職務の遂行が適正に実施されることを確保するための体制に関する事項」については記載しなければなりません³²。

② 事業報告等の監査結果について

事業報告及びその附属明細書に記載されている事項について意見を表明し、それ以外の事項についても記載します。すなわち、取締役・執行役の職務執行に関し、不正の行為又は法令・定款に違反する重大な事実がなかったか、内部統制システムに関する取締役会決議がある場合にその決議内容が相当であるか、内部統制システムに関する取締役・執行役の職務執行（整備・運用状況）について指摘すべき事項がないかについても意見を表明します。

③ 会計監査における相当性判断

監査役等は、計算書類及びその附属明細書や連結計算書類に対して直接的に意見表明するのではなく、「会計監査人の監査の方法、結果が相当であるかどうか。」について意見を表明します。

④ 監査役会等と異なる意見があるとき

個々の監査役等において、監査報告と異なる意見があるときは、監査役等の氏名、異なる意見とその理由を簡潔明瞭に記載します。

⑤ 重要な後発事象

計算関係書類に関する重要な後発事象があれば記載します。ただし、会計監査人の監査報告書に記載されていれば、記載を要しません³³。

6. 監査役等による会計監査、開示のモニタリング

(1) 監査役等による会計監査

① 監査役等による会計監査

会計監査人設置会社では、監査役等は、会計監査の多くを職業的専門家である会計監査人に依拠します。依拠する前提として、監査役等は、会計監査人による会計監査が適切に行われるようにサポートし、連携、監督します。

② 会計監査人とのコミュニケーション

監査役等は、会計監査人による適正な監査を確保するために³⁴、その権限³⁵を行使し、会計監査人とのコミュニケーション³⁶を充実させます。これらを効果的に行うためには、監査役等の側にも財務・会計に関する知見が必要と考えられています^{37,38}。

③ 会計監査人の評価

会計監査人の選定に関する監査役等の権限を每期適切に行行使する趣旨から定時株主総会の議案作成までには、会計監査人の適切性等を評価します^{39,40}。

④ 会計監査人の報酬同意

監査役等による会計監査人の報酬同意⁴¹においては、監査計画の前提となっているリスクへの認識、メンバー構成を含めての適切性を検証し、十分な監査時間が確保されていることを確認します。近年の傾向として、AIや新テクノロジーの利用等、新たな監査手続や手法の内容及びその効果と費用を把握することも重要になっています。

⑤ 社外監査役等による監査役会等への貢献

社外監査役等は専門性や独立性を期待されて就任していることが多いので、自らの知識や経験に照らして違和感があるならば、進んで意見を述べて、常勤監査役等や他の社外監査役等と話し合うべきものと考えられます。

(2) 開示のモニタリング

監査役等の監査対象として法令に明記されていない開示書類について、どこまで社外監査役等がモニタリングすべきか、という論点があります。

例えば、有価証券報告書は金融商品取引法に基づいて開示されるものですから、取締役の重要な職務執行であり、業務監査の範囲内にある⁴²と考えられます。これらを適切に作成し開示するための体制をモニタリングすることが重要と言えます⁴³。

※ 表 I 監査役等の年間スケジュール例と業務分担例（3月決算）は巻末参考資料参照

IV 社外監査役等の責任

1. 概要

監査役等は会社に対して委任関係がありますので、任務を怠ったときには、会社に対する損害賠償責任が生じます（任務懈怠責任）。さらに、監査役等は第三者に対して直接何ら法律関係はないところ、第三者に対する損害賠償責任を特別に定めることで第三者の保護を図っています。会社法で定める監査役等の責任に「社内」「社外」の区別はありませんが、監査役や社外取締役には「責任限定契約」⁴⁴の制度があります。監査役等の責任は、会社法のみならず、金融商品取引法にも定められています。

2. 具体的な法令違反

(1) 会社法で定める刑事罰

会社法第960条から第975条において、特別背任罪、会社財産を危うくする罪、虚偽文書行使等の罪、贈収賄罪、利益供与罪などが定められています⁴⁵。社外監査役等はそもそも業務執行を行わないため、これらに直接抵触する可能性は低いと思われませんが、業務執行取締役によるこれらの法令違反を監視・監督するのも監査役等の役割ですので、これらの条文を理解しておくことが必要です。

(2) 会社法で定めるその他罰則・過料

会社法第976条から第979条において、監査役会の議事録を備え置かなかったとき、正当な理由がないのに株主総会で株主が求めた事項について説明しなかったとき、などについて罰則が定められています⁴⁶。

(3) 情報開示に関する第三者への損害賠償責任

会社法と金融商品取引法において定められています⁴⁷。このため、常日頃から会計監査人とのコミュニケーションを怠らず、監査記録（監査調書）を適切に残しておくことが肝要です。

(4) 第三者に対する損害賠償責任（包括規定）

(3)の規定のほか、会社法429条1項ではより包括的に、監査役等が職務を行うにつき悪意又は重過失があったときには、監査役等が第三者に対して損害賠償責任を負うものとして、第三者の保護を図っています。

3. 善管注意義務違反

監査役等に善管注意義務違反があれば、任務懈怠があったとして、会社に対して損害賠償責任が生じます。善管注意義務違反は抽象的な概念ですが、取締役につい

ては①経営判断の誤り、②監視・監督義務違反、③内部統制システム構築・運用義務違反の三つの類型により説明されることがあります⁴⁸。監査役等は業務を執行しないので、監視・監督義務が善管注意義務⁴⁹の柱となります⁵⁰。

4. 株主代表訴訟

(1) 制度の趣旨

取締役や監査役、会計監査人等の責任は、本来は会社が追及すべきものです。しかしながら、役員その他の仲間意識によりその責任追及が行われたい可能性ががあります。このため会社法においては、株主が会社のために、取締役等に対する責任追及等の訴えを提起することを認めています。これを「株主代表訴訟」といいます。株主代表訴訟においては、訴額にかかわらず提訴に係る手数料が一定なため、請求金額が巨額になる傾向があります。

(2) 株主による提訴請求

株主は、会社に対して役員等の責任を追及する訴え等を提訴するよう請求します。会社が提訴請求を受けてから 60 日以内に訴訟を提起しない場合に限って、株主自らが直接提訴することが認められています^{51, 52}。

(3) 取締役に係る提訴請求がなされたときの留意点

取締役の責任を追及する場合の提訴請求の宛先は監査役等であり、監査役等が会社を代表して対応します。提訴請求がなされた場合には、取締役を提訴するかどうかの判断をするために事実調査の体制を速やかに整える必要があります⁵³。

(4) 多重代表訴訟

完全子会社の取締役等の責任を、完全親会社の株主が責任を追及できるように設けられた制度です。親子関係が多重になっている場合（孫会社など）にも認められるので、多重代表訴訟と呼ばれています。

V 内部統制とリスク管理の評価の視点

1. 会社のガバナンス体制の全体像の把握

社外監査役等が会社の内部統制やリスクマネジメントを評価する際に、まず、コーポレートガバナンスと、ガバナンスを支える重要な機能である内部統制及びリスク管理（リスクマネジメント）との関係をどのように考えるかを整理する必要があります。なお、社外監査役等の実務の観点では「リスク管理」は「リスクマネジメント」と同義と考えていいでしょう。

整理の仕方として、グローバルスタンダードとされる内部統制の総合的フレームワーク（2013）で示された COSO の考え方が参考になります。COSO は、ガバナンス/リスクマネジメント/内部統制を一つのつながりとして捉え、最上部にガバナンス、次にリスクマネジメント、そしてその基盤として内部統制を位置付けています。

この COSO の考え方と整合するフレームワークである「三つのディフェンスライン」も社外監査役等の実務指針として有用です。「三つのディフェンスライン」は、コーポレートガバナンスを支える内部統制とリスクマネジメントのフレームワークとして欧米金融機関の実務の中から発展してきたもので、日本では、金融機関を始め国際的な企業グループが参照しているフレームワークとなっています。「三つのディフェンスライン」は、第1（現業部門の管理）、第2（間接部門による管理）、第3（内部監査）の三つのディフェンスラインの組合せによって経営者とガバナンス機関を支える内部統制とリスクマネジメントを構築するフレームワークです。社外監査役等は、「三つのディフェンスライン」の各機能をモニターすることによって内部統制とリスクマネジメントを評価することができます。その際、監査役スタッフの補助や内部監査部門との連携も重要になります。

社外監査役等は、COSO や「三つのディフェンスライン」等を参照して、自社のガバナンス体制の全体像を把握し、役員としての大局観を持つことが重要です。

2. 会社法における内部統制システム

会社法は、業務の適正を確保するための体制（内部統制システム）について次のように規定しています。

「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」（会社法第362条4項6号）

さらに、会社法は、内部統制システムについての決議及び運用の概況について事業報告に記載することを規定しています。事業報告は監査役等の監査対象です。したがって、監査役等は、取締役・執行役の職務執行の監査の一環として、取締役執行役による内部統制システムの整備・運用状況の監査を行い、事業報告の監査を行

うこととなります。並行して、監査役等は、監査人の監査報告書に記載される「財務報告プロセスの監視責任」を果たす役割を負うこととなります。

内部統制についての金融商品取引法と会社法の比較については表Ⅱを参照してください。内部統制基準の内部統制の基本的要素の「リスクの評価と対応」と会社法内部統制システムの「損失危険の管理」はリスクマネジメントに通じるものと捉えることができます。その他の面も含めて会社の内部統制やリスクマネジメントは法律別にあるわけではなく、その実態は一つであることから、社外監査役等は、金融商品取引法と会社法の両方を充足する内部統制・リスクマネジメントが整備・運用されているかどうかを評価することが実務的でしょう。

※ 表Ⅱ 内部統制についての金融商品取引法と会社法の比較は巻末参考資料参照

3. 非常勤である社外監査役等の業務

(1) 非常勤である社外監査役等の監査手続

監査役会設置会社には常勤監査役選任が法定されており、さらに、指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社においても、常勤委員選任は任意ですが、多くの会社で常勤監査委員や常勤監査等委員が選任されています。これらの常勤役員に社外役員が就任することもあります。現状では社内役員が就任するケースが多いようです。

監査役等の日常的な監査業務を担うのは常勤の監査役等であり、非常勤の社外監査役等は、常勤の監査役等に相当程度依存して自身の監査業務を行うこととなります。内部統制・リスクマネジメントについて非常勤である社外監査役等が行う監査手続には次のような項目があります。

- ① 常勤監査役等の活動報告の聴取
- ② 内部監査部門、リスク管理部門等の報告の聴取
- ③ 社内会議への参加・傍聴
- ④ 社外取締役、会計監査人等との意見交換会への参加
- ⑤ 内部通報についての報告の聴取
- ⑥ 内部統制・リスクマネジメント関連の報告書の閲覧
- ⑦ 事業所視察
- ⑧ 内部監査部門・会計監査人の往査への同行
- ⑨ 監査役等往査への参加（分担）

監査役等は、当社の実情に応じて上記の手続を適宜選択することとなります。

(2) 専門的な事項への対応

公認会計士である社外役員には、CGコードが求める財務・会計の専門家としての知識・経験が期待されます。期待に応えるために、公認会計士である監査役等

は、財務・会計に関わる制度改正などの最新動向を常にフォローしていなければなりません。その上で監査役等の役割である会計監査人の評価、会計監査の相当性判断などの専門的な事項に率先して対応することが望まれます。

VI 社内におけるコミュニケーション、会計監査人及び内部監査部門との連携

1. 社外監査役等の社内におけるコミュニケーション

社外監査役等は次のように多様な関係者とのコミュニケーションを図ることが重要です。

- ・ 経営陣（社長・CEO、CFO等）、部門責任者、子会社経営者
- ・ 取締役会議長、社内取締役、社外取締役
- ・ 常勤監査役等、他の社内監査役等、社外監査役等（相互間）、親会社や子会社の監査役等
- ・ 内部監査部門
- ・ 従業員、その他

コミュニケーションの場としては、取締役会等の会議、個別面談、懇談会等、様々な形態があります。また、社外役員連絡会、グループ監査役等連絡会等を設けている会社もあります。会社の状況に応じて、これらの機会を適宜利用することになるでしょう。また、これらの場を設けるように自ら働きかけることも考えられます。

2. 三様監査の連携

監査役等の監査で実務上極めて重要な課題が内部監査部門との連携です。監査委員会と監査等委員会の場合には常勤委員の選任は求められておらず、内部統制システムを通じた監査、すなわち内部監査部門との連携による監査が想定されています。一方、監査役の場合には、独任制による自ら実施する監査を基本とし、監査役会設置会社の場合には常勤監査役設置が法定されていることから、内部監査部門との連携が制度上担保されているわけではありません。したがって、監査役の場合には、個社ごとに内部監査部門と連携について合意しておく必要があります。

監査役等に内部監査部門、外部監査人を加えた三様監査（監査役等の監査、内部監査、外部監査）の連携がコーポレートガバナンスのモニタリング機能の核になります。

三様監査の担い手は次のように立場が異なります

- ・ 監査役等：非業務執行役員として経営者の職務執行を監督・監査
- ・ 内部監査人：通常、経営者直属
- ・ 外部監査人：経営者から独立した会社外部者

（三様監査の比較については巻末参考資料表Ⅲを参照）

このような立場の違いを踏まえた連携がお互いの監査に有益です。

企業グループの場合には、グループ親会社及び各グループ会社において三様監査が重層的に存在します。グループの組織階層に応じて企業グループ全体及び各グループ会社のレベルで三様監査の連携体制を構築する必要があります。

3. 監査役等と会計監査人の連携

監査役等は会計監査人に対して次のように重い責任と強い権限を持ちます。

- ・ 外部会計監査人の選定及び評価基準の策定、独立性と専門性の確認
(CGコード 補充原則 3-2①)
- ・ 会計監査人の品質管理・監査実施状況の監視・検証
- ・ 会計監査人の監査の方法・結果の相当性判断
- ・ 会計監査人の監査報酬についての同意権
- ・ 会計監査人の選解任・不再任議案の内容決定権

会計監査人はこのような監査役等の権限行使に適切に対応しなければなりません。同時に、不正リスクについて、会計監査人は監査役等に対して次の義務を持つことに留意して、主体的に対応する必要があります。

- ・ 会計監査人は、監査の各段階において適切に監査役等と協議する等、監査役等と連携を図らなければならない。
- ・ 会計監査人は、不正や違法行為の疑義がある場合、速やかに監査役等に報告し、必要となる監査手続等について協議しなければならない。
- ・ 会計監査人は、経営者の関与が疑われる不正を発見した場合、監査役等に報告し、協議の上、経営者に適切な措置を求めなければならない。

一方、監査役等は、金融商品取引法上の監査人（その多くが会社法上の会計監査人でもある。）による内部統制監査における統制環境及びモニタリングの評価の一環として、その監査の状況の評価を受けることになります。

このように、監査役等と会計監査人は相互評価する立場にあります。この立場関係を理解の上連携を図ることがお互いの監査にとって有益でありコーポレートガバナンスの強化にも貢献することになるでしょう。

監査役等と会計監査人との連携のポイントは次のとおりです。

- ・ 会計監査人の監査報告（計画・期中・期末）
- ・ 定例会議（月次ミーティング又は四半期ごと等）
- ・ お互いの監査に影響する事項（KAMその他）についての情報交換・意見交換
- ・ 不正リスクについての協議
- ・ その他、随時、情報交換・意見交換

なお、2022年7月の定期総会で改正された倫理規則では、監査人の独立性について強化しています。独立性に関する規則の中で、会計事務所（監査法人）等は、社会的影響度の高い事業体（PIE）である監査業務の依頼人の監査役等に対し、監査報酬、非監査報酬、報酬依存度について、適時にコミュニケーションをとることとしています。⁵⁴また、PIEである監査業務の依頼人の監査役等が、当該PIEの財務諸表を監査する会計事務所等の独立性を効果的に評価することを可能にするために、会計事務所等は、監査役等とコミュニケーションを行うことが求められており、当

該会計事務所等が非保証業務を提供する場合には、監査業務の依頼人の監査役等に、事前に当該業務の提供により「独立性に対する阻害要因は生じない」等の結論を通知し、当該業務が独立性に及ぼす影響を評価可能とするために、非保証業務の内容や報酬等の情報を提供した上で、監査役等の了解をとることになっています。⁵⁵公認会計士社外監査役等は、上記のコミュニケーションや非保証業務提供の事前了解の判断等において、会社の監査役等の中で中心となることが想定されますので、これらのことを十分に理解しておく必要があります。

4. 監査役等と内部監査部門の連携

内部監査には、経営への貢献と同時にガバナンスへの貢献も求める動きが世界的に強まっています。我が国でも、2014年改正内部監査基準（日本内部監査協会）で監査役（会）等への報告経路確保を義務付けました。また、2021年6月には、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-13③が「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。」と改訂されました。社内の監査実行部隊である内部監査部門を監査役等の監査で活用することは、監査役等の監査の実効性を高める上で重要です。内部統制を通じた組織的監査を想定した監査委員会及び監査等委員会の監査はもとより、監査役の監査においても内部監査部門との連携は必須です。

監査役等と内部監査部門のポイントは次のとおりです。

- ・ 定期的な情報交換の場を持つ。
- ・ 定例会議や個別案件ごとの情報交換会を実施する。
- ・ 計画段階での連携
 - － 監査役等の要望事項を内部監査部門に伝える。
 - － 必要に応じて往査先や往査日程について調整する。
- ・ 内部監査実施段階における連携として、事前の意見交換会、監査終了時の講評会に監査役等も参加する。
- ・ 監査報告段階における連携として、監査結果についてお互いに伝達し、意見交換を行う。

監査役等と内部監査部門の連携には信頼関係に基づく緊密なコミュニケーションが重要です。内部監査人の信頼を得るためには、監査役等の監査についての知見と監査役等の経営者に対する姿勢が重要であり、専門性と独立性を備えた公認会計士である監査役等にはこの信頼される素地が必要と言えるでしょう。公認会計士である監査役等がリーダーシップを発揮して内部監査部門との連携を促進することが期待されます。ところで、海外においては、内部監査部門が会計監査人を直接補助（ダイレクト・アシスタント）する 경우가よくあります。しかし、我が国では会

社法第 396 条 5 項において、会計監査人は被監査会社又はその子会社の使用人等を補助者として使用することが禁じられています。

VII 平時における経営モニタリング

1. 適切なリスクテイクへの貢献

公認会計士について、経営に一層踏み込んだ貢献を期待されることは少なくありません⁵⁶。社外監査役等による経営モニタリングや適切なリスクテイクへの貢献⁵⁷は、社外役員研修研究専門委員会における継続的な研究テーマでもあります。

2. 平時における経営モニタリングの視点

平時の経営モニタリングに有益と思われる視点につき順を追って記載します。

(1) 監査役と取締役監査（等）委員の実務の違い

監査等委員や監査委員は取締役ですので、その守備範囲を監査役よりも広く捉える考え方があります。一方で、法的な解釈は別として、その実務に大きな差はないという意見もあります^{58, 59}。

(2) 経営判断の原則

経営判断は元々リスクを伴うものですから、注意深く意思決定したとしても失敗することはあります。このような場合にも善管注意義務違反の責任を負わされてしまうのであれば、取締役が萎縮してかえって会社にマイナスになってしまうという観点から、法律上は取締役にかなり広範な裁量が認められる状況になっています⁶⁰。

(3) 信頼の原則

監査役は独任制ですので、全ての情報を自ら収集して分析・検討しなくてはいけないかという決してそのようなことはなく、他者による情報収集・分析を信頼して業務を遂行すれば原則として足りるし、その方が効率的です⁶¹。監査（等）委員においても同様です。公認会計士に求められる職業的懐疑心を発揮しつつ、業務を遂行します。

(4) 情報収集

社外監査役等がその職責を果たす上で、平時においていかに情報収集するかが重要となります。適切な情報がなければ、その活動において適切な判断や行動ができなくなります。

社外監査役等は、主に取締役会や監査役会等に出席して質問したり、意見を述べることを通じてその職責を果たしますが、社外監査役等は、通常会社の事業等について精通しているわけではありません。したがって、取締役会や監査役会等に出席して適切な質問、意見を述べるためには、会社の事業、財務、組織、会社を取り巻く環境等に関する知識を得ておくことに加え、上程される議案に関する

資料に事前に目を通し内容を理解しておくことが必要になります⁶²。なお、取締役会、監査役会等で配布される資料や当該会議での議論、質疑、意見交換等を通じて、会社のことをより深く理解することができるようになります。

コーポレートガバナンス・コードの補充原則 4-13③にあるように「内部監査部門」からの報告や「例えば社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者」の存在は、情報入手の上で有用です。監査役会の場合は常勤監査役がいるのでまだよいのですが、監査等委員会設置会社や委員会設置会社において、常勤の取締役監査（等）委員がいない場合には、特に「内部監査部門」からの報告や、「社内との連絡・調整にあたる者」を通じて情報を入手することが重要になります。会社側にこういった体制が整っていない場合には、会社に対し、体制の整備を求めることが必要でしょう。

社外監査役等の実務において「知り過ぎてしまうリスク」を指摘されることがあります⁶³。しかし、監査役等が、コンプライアンスや内部統制上の問題について、知らなければ対応しようがないので免責されるというものでは必ずしもなく、監査論でいうところの「正当な注意」を払って監査活動を行わなければなりません^{64, 65, 66}。

(5) コミュニケーションの大切さ

社外監査役等は平時から適時・適切なコミュニケーションを行い⁶⁷、情報収集することが重要になります。その際、悪い情報の報告も受けられて、相談してもらえるような信頼関係を作るように心がけることが肝要です^{68, 69}。

(6) 取締役会への視点

「コーポレートガバナンス・コード」（東京証券取引所）第4章において、取締役会の役割・責任が示されています。取締役会の議題や審議の在り方、実効性確保について、社外役員会計士協議会におけるアンケート結果に触れながら記載します。

① 議論の活性化^{70&71}のために必要なこと

アンケートの回答のほぼ全てにおいて、議長の采配が重要であると指摘されてきました⁷²。議長の采配の違いは、会社によって取締役会への感覚⁷³や、社外役員への期待が少しずつ異なることにも起因します。このため、社外監査役等については、自らの職責を果たすことを前提としながらも、状況を的確に判断して関わることを望まれます。

② 社外監査役等による発言の内容について

取締役会における社外役員の発言⁷⁴には、幾つかの型があると考えられます。

- ・ 実態又は不明点（議論の前提への疑問を含む。）を確認するための質問
- ・ 問題点の指摘⁷⁵
- ・ 改善提案
- ・ 他社の取組の紹介⁷⁶

より適切な発言^{77,78}を行うためには、会社の経営方針や戦略への理解、業界に関する基本的な知識はもちろんのこと、議題の内容を事前に十分に理解する必要があるということが改めて強調されるとともに、社外役員が現場（国内・海外）往査に行くことの意義も指摘されました。さらには、社外役員が行い得る重要な貢献として、社内役員が発言しづらいことを発言し、問題提起することが挙げられます。

③ 業務執行状況の報告について

取締役会における業務執行状況の報告は、通常、業績の進捗状況として、損益実績が、前年実績額の対比、予算額との対比を示した資料によって報告されます。この報告を聞く上で重要なことは、会社の業績が順調に進捗しているか、何か想定外なことが起こっていないかを把握することです。前年実績との対比の説明を聞くことによって、前年からの会社の状況の変化を知ることができます。ただ、これだけでは、その変化が想定内であるかどうかは分かりません。予算は会社が前年からの状況変化の想定を織り込んで作成しているはずなので、業績が順調に進捗しているか、想定外のことが起こっていないかを把握するためには、予実対比の方がより重要となります。

予算差異の報告を受ける上で、その会社の予算の性格（楽観的、悲観的、強気、保守的）を把握しておくことは重要です⁷⁹。また、予算差異理由の説明においては、その予算差異理由が、外部環境や会社の状況に対する自らの認識や一般的・第三者的な感覚から見て「合理性のあるもの」、「納得感があるもの」かを吟味する必要があります。もし「よく分からない。」「納得感がない。」のであれば、追加で説明を求めるべきでしょう。また、予算差異理由としてよく「月ずれだから問題ない。」として簡単に説明されるときがありますが、「問題がある。」場合もあるので注意が必要です⁸⁰。

④ その他取締役会の運営について

取締役会の運営については、会社それぞれに特徴があります⁸¹。議案資料についても、紙（会社によっては英文も）で配る会社もあり、全て電子データにしている会社もあります。タブレットで閲覧する方式の場合には、その場限りでの閲覧になることがありますので、重要事項は別途メモを取るなどの工夫が必要です。また、取締役会議事録について、シンプルにしている会社と詳細に記録する会社とがあります⁸²。

(7) 資本効率への視点

経済産業省の「[持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～](#)」プロジェクトの最終報告書（[伊藤レポート](#)、13頁）では、種々のエビデンス^{83,84}とともに「グローバルな投資家と対話する際の最低ラインとして8%を上回るROEを達成することに各企業はコミットすべきである。」とされました⁸⁵。

ここでは、社外監査役等に有益と思われる、資本効率の指標及びそれと対比すべき資本コストへの視点を記載します。

① ROEの活用と性質

ROE（株主資本利益率）を使った経営上の議論をモニタリングするためには、ROEへの理解を深めておく必要があります^{86,87,88}。日本企業のROEが相対的に低いのは、売上高利益率が低いことが主たる要因であることが知られています⁸⁹。

② ROEに対応させる資本コスト

ROEに対応させるべき資本コストは、株主資本コストです。株主資本コストというのは、企業側のコスト意識を表すための概念であり、金利や配当のように誰が見ても明らかな数値とは違って、何らかの方法で推計することになります。

株主資本コストを推計する方法として、実務では資本資産評価モデル（CAPM／キャップエムと読む。）⁹⁰が広く使われています。株主資本コストは、投資家と目線を合わせていく視点が大切です^{91,92,93}。

③ 資本効率にかかるROE以外の指標について

企業と投資家との対話においてROEは極めて重要な指標であるとしても、他の指標が有益な場面もあります^{94,95}。

ア．ROA

ROA（総資産利益率）を用いる目的は、企業の資産全体に対する資本効率を表すことにあります⁹⁶。ROAに対応させる資本コストには、便宜的にWACC（加重平均資本コスト）が用いられることがあります^{97&98}。

イ. ROIC

ROIC（投下資本利益率）を用いるメリットは、ROICが有利子負債と株主資本による調達から得られたリターンを表す指標であるため⁹⁹、資本コスト（代表的な指標はWACC）との正確な比較が可能になることです。その結果、投資効率に問題のある低収益事業が明確になりやすくなります¹⁰⁰。

④ 資本効率の指標を使う経営上の利点

投資効率を意識することによって、バランスシートも併せてモニタリングすることができます¹⁰¹。不採算事業や遊休資産、政策保有株式などが何らかの施策の対象になりやすくなります。

⑤ 資本効率の指標を使う上での留意点

資本効率の数字は中長期の視点で捉える必要があります¹⁰²。[伊藤レポート](#) 41頁でも「ROEは経営の結果であり目的ではない。¹⁰³」と記載されています。

資本効率は万能の指標ではなく、他の要素も併せて考慮すべきことは多々あり、以下に二つ例示します。

ア. 新規の成長事業は資本効率が低いことがあります。

資本効率は、単年度の数値だけ見ていると、成熟した事業ばかりが評価されやすくなるなど、判断を誤ることがあります¹⁰⁴。

イ. 企業の強みとなるものは手放すべきではないことがあります。

資産をスリム化していけば、資本効率は上がりますが、その資産を本当に手放してよいのかも考慮する必要があります¹⁰⁵。

(8) 経営指標

財務会計がもたらす情報の有用性については、経営者によっても度々言及されてきましたし¹⁰⁶、財務数値から導かれる様々な経営指標（CCC¹⁰⁷やEBITDA¹⁰⁸など）を経営モニタリングに活用する余地は、非常に大きいと考えられます。

(9) 情報開示

コーポレートガバナンス・コード、基本原則3の【考え方】にあるように、上場会社には、様々な情報を開示することが求められており、それらの情報が法令に基づき適時適切に開示されることは、投資家保護や資本市場の信頼性確保の観点から不可欠の要請であり、取締役会・監査役・監査役会・外部会計監査人は、この点に関し財務情報に係る内部統制体制の適切な整備を始めとする重要な責務を負っています。さらに、上場会社は、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきとし、会社の財政状態、経営戦略、リスク、ガバナンスや社会・環境問題に関する事項（いわゆる ESG 要素）などについて説明等を行ういわゆる非財務情報を含め、開示・提供される情報が可能な限り利用者にとって有益な記載となるよう積極的に関与を行う必要があるとしています。また、法令に基づく開示であれ、それ以外の場合であれ¹⁰⁹、適切な情報の開示・提供は、株主等のステークホルダーと認識を共有し、その理解を得るための有力な手段となり得るものであり、「『責任ある機関投資家』の諸原則《日本版スチュワードシップ・コード》」を踏まえた建設的な対話にも資するものであるとしています。

社外監査役等は、法令に基づく開示であれ、会社が自主的に行う開示であれ、適時に、正確に、分かりやすく開示されているか、また、そのような開示ができるような会社の体制が整備され運用されているかをモニタリングすることになります。

(10) SDG s 及び ESG への対応

最近では、企業のサステナビリティを巡る課題への取組が注目されています。コーポレートガバナンス・コードの基本原則2の【考え方】では、サステナビリティ課題への取組について、以下のように記載しています。

『「持続可能な開発目標」(SDG s^{110,111}) が国連サミットで採択され、気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) への賛同機関数が増加するなど、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティ (ESG¹¹²) 要素を含む中長期的な持続可能性) が重要な経営課題であるとの意識が高まっている。こうした中、我が国企業においては、サステナビリティ課題への積極的・能動的な対応を一層進めていくことが重要である。

上場会社が、こうした認識を踏まえて適切な対応を行うことは、社会・経済全体に利益を及ぼすとともに、その結果として、会社自身にも更に利益がもたらされる、という好循環の実現に資するものである。』

中長期的な視点で企業価値を評価する際に、ESG を考慮する投資家が増加しています。また、上場会社も、ESG に関する取組や情報開示を拡大する方向にあります¹¹³。コーポレートガバナンス・コードの2021年6月の改訂において、以下の補充原則3-1③が追加されました。

「上場会社は、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組みを適切に開示すべきである。また、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識しつつ分かりやすく具体的に情報を開示・提供すべきである。

特に、プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みである TCFD 又はそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。」

以上のようなことから、社外監査役等は、会社が SDGs、ESG を考慮した経営や開示を行っているかどうかについて注視する必要があります。

(11) 労働問題

① 労働問題の重要性

労働問題は、社内的には、組織風土の悪化、従業員のモチベーションの低下を招き、対外的にも会社のレピュテーションを下げ、企業価値を損なうので、重要な課題です。社外監査役等は、労働問題についての基本的な知識を習得するとともに、どのような労働問題が他社において発生しているかについて関心をもって情報収集することが求められます。

② 典型的な労働問題

典型的な労働問題としては、以下のようなものがあります。

- ・ ハラスメント問題（パワハラ^{114,115}、セクハラ^{116,117}等）
- ・ 労働時間管理、未払残業代問題
- ・ 労災（労働災害）¹¹⁸
- ・ 従業員不正

③ 労働問題に対する社外監査役等の取組

労働問題が発覚する契機として多いのは、内部通報、労働基準監督署による調査、労災事故の発生、労働組合による団体交渉の申入れといったことが考えられます。

社外監査役等がこれらの対応に直接関与することはないと思われませんが、上記端緒への対応が適切に行われているか、調査が適切に遂行されているか、調査における事実認定は適切に行われているか、調査の結果関係者の処分が行われないことになったのであれば、その理由が適切か、処分が行われるのであれば処分内容は適切か、再発防止策は妥当かといった点を検討する必要があります。

(12) グループ・ガバナンス

① グループ・ガバナンスの重要性

近年、企業不祥事の中で子会社不祥事が目立ってきており、グループ・ガバナンスの重要性が増大しています。グループ・ガバナンスについて 2019 年 6 月 28 日に経済産業省より「[グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）](#)」¹¹⁹が公表されており、その中で、背景・問題意識について述べられており、「持続的成長のために事業再編やグローバル化を進める日本企業において、今、グループ・ガバナンスの在り方が問われている」とされています。

② グループガバナンスにおける外部監査役等の留意点

外部監査役等が留意すべきものとしては、次の事項が挙げられます。

- ・ グループとしての経営方針や戦略は何か。
- ・ 子会社はグループとしての経営方針や戦略に沿った活動を実施しているか（コントロールできているか。）。
- ・ グループとしての内部統制システムが、適切に整備運用されているか。
- ・ カントリーリスクが適切に把握されているか（海外子会社がある場合）。

VIII 重要意思決定における経営モニタリング

1. 重要意思決定¹²⁰をモニタリングする視点

財務・会計の知見に関連する重要意思決定項目を中心に記載します。いずれも、経営方針や経営戦略に沿ったものであるかどうかを念頭におく必要がありますし、その前提として経営方針や経営戦略自体の合理性にも留意します。

(1) 経営計画の策定

経営計画が合理的かつ現実的な根拠により策定されており、資本コストも意識されていることを確認します。事業の方向性が、企業のミッション、ビジョン及びコアバリューに整合したものであるのかも、チェックポイントです¹²¹。

(2) 新規事業への参入、既存事業からの撤退

新規事業への参入について、黒字化する見込みや投下資金の回収年数に加えて、NPV や IRR といった指標により投資対成果を全体で評価していく観点が重要です。

既存事業からの撤退については、参入のケースよりも社外役員が果たせる役割は大きいと考えられます。特定の不採算事業について撤退すべきであると、社内のメンバーがなかなか言い出せない場合¹²²に、社外役員（特に社外取締役）が撤退を話題にすることは企業価値向上につながる可能性があります¹²³。

(3) デット・ファイナンス

借入資金の用途、金利、借入先、返済計画、保証や担保について合理的な説明がされているかについてモニタリングするほか、借入後の資本構成についても資本コストや過少資本リスクに影響し得るので、留意します¹²⁴。

(4) エクイティ・ファイナンス

調達資金の用途、割当先、ファイナンスの必要性等について合理的な説明がなされているかをモニタリングするのは、デット・ファイナンスの場合と同様ですが、新株式発行の場合には、有利発行¹²⁵や希薄化¹²⁶、持株比率の変動¹²⁷という形で既存株主にも影響を与えることがあります¹²⁸。

(5) M&A

日本企業による M&A については、成功率が必ずしも高くはないと度々指摘されてきました¹²⁹。日本企業にとって M&A を成功させるための知見の蓄積は、大きな課題になっています。また、買収した会社の内部統制は、監査役等の観点からも大変重要です。M&A をモニタリングする視点について例示します。

① M&A の目的

その M&A が本当に必要であるのかどうか、コア事業や戦略との関連性はどうか考えられているのか、M&A の目的（例えば技術、ブランド、顧客データ、販路の獲得など）は明確になっているかについて留意します。

目的によっては、事業提携等 M&A 以外の方法が適合することもありますし、必要な事業部門のみの譲受けに切り替えることもあり得ます。

② M&A 後の統合過程や経営体制

M&A 後の PMI（Post Merger Integration）や経営について、あらかじめ議論されている必要があります。特に持分の 100%を取得しない場合には、株主間契約の可否を含め他の株主との関係も重要です。

人材面では、キーとなる経営幹部や従業員を引き留めるリテンションプランの一環として、リテンション契約を締結して金銭的インセンティブを付与することなどが検討されることもあります。また、被買収会社や被買収事業を適切にグリップできる人材（クロスボーダーであれば国際人材）を内外からどれだけ得られ、どのように配置するかも、M&A の成否を大きく左右します。経営陣の構成、意思決定方法も重要な考慮要素となります。

③ M&A を進める環境

社内体制として、例えば担当取締役と経営トップのみで話を進めて、社内の他の部門からのチェックが働かない事例があります。早い段階から CFO が深く関与することや、取締役会で情報共有しておくことも重要と考えられます。

社外環境としても、信頼のおけるアドバイザーや専門家を起用することはもちろん、利益相反の存否にも留意します¹³⁰。

④ M&A の手法

現金による株式買収や事業譲受けの他に、合併や株式移転による統合など様々な手法があります。M&A のための資金調達の方法を含めて、採用しようとしている手法が合理的なものであるかに留意します。会計・税務上のインパクトについても、しっかりと検討されていることが必要です。

⑤ デューディリジェンスを含めた専門家の活用

デューディリジェンスの主眼をあらかじめ設定することが重要で、外部専門家を起用する前に、公開情報や有料企業情報などを活用して持ち込まれた案件をスクリーニングすることができます。

M&A 案件を先に進めることになった場合には、適切な専門家（ビジネス、会計・財務、法務など）からサポートを受けつつデューディリジェンスを行い、そこで認識された問題点に対応されていることが必要です¹³¹。

⑥ 価格の妥当性

DCF 法（Discounted Cash Flow Method）は、理論的に説明しやすいという長所があり、広く普及していますが、前提となるキャッシュフロー予測や割引率の設定次第で計算結果が大きく変わってしまう、という問題もあります。

買収するかどうかを検討する際には、EBITDA の何倍で EV（企業価値）を見るか、という指標（EV/EBITDA 倍率、EBITDA マルチプルなどという。）¹³²が重視されることも多いようです¹³³。

⑦ シナジーをどのように見込んでいるか。

株式の取得や事業を買収する場合には、支配権の対価として買収プレミアムが上乗せされますから、その支払いプレミアムを上回るシナジー¹³⁴を得る見込みがなければ、M&A を成功させることは困難です¹³⁵。

分かりやすい言葉で M&A の目的やメリット¹³⁶が示されており、現実的かつ合理的な数字で裏付けられているかに留意します。

⑧ 内部統制への視点

被買収会社のガバナンス¹³⁷や内部統制^{138, 139}にも注意を払います。会計監査人を揃えるかどうかの検討も大変重要です。

(6) 利益相反取引

利益相反取引とは、取締役が会社の利益を犠牲にして、自己又は第三者の利益を図る取引を言います¹⁴⁰。利益相反取引には間接取引も含まれるため、利益相反構造の有無及びその内容について、しっかりと見極める必要があります。

(7) MBO などによる非公開化

現経営陣による企業買収（MBO/Management Buy-Out）や、支配株主による従属会社の買収においては、構造的に利益相反や情報の非対称があります¹⁴¹。

この詳細については「[公正なM&Aの在り方に関する指針](#)」（経済産業省）が公表されており、対象会社に設置される「独立した特別委員会」¹⁴²が公正性担保措置として有効に機能することが期待されています。

公認会計士でもある社外監査役等が特別委員会に委員として参画した場合、対価の妥当性については特に注意を払うこととなります¹⁴³。

(8) その他の重要な意思決定事項に関するモニタリング

① 役員報酬の支給方法の決議

役員報酬等の算定方法に係る決定方針に関する決議内容が、会社における支給実態に照らして、職務を適切に行い会社の業績向上に対するインセンティブが適切に働く内容になっているかについて検討し、もしそのようになっていない場合には一般株主の視点を考慮して改善する必要性を執行側に提言することが望まれます。

また、事業報告の開示における記載内容には幅広い解釈が可能な項目もあるため、会社にとって相応しい記載がなされているかを検討することも必要と考えられます。社長に具体的配分を一任する場合、事業報告における開示に当たり「取締役会の決議による報酬等の決定の委任に関する事項」の記載が適切かの判断も必要となります。

② 投資

設備投資の金額が重要と判断される場合は取締役会の審議事項となりますが、その金額基準については取締役会規則、取締役会付議基準等で定めているケースが一般的です。設備投資の検討に当たっては固定資産取得の目的、必要性、効果、投資案の評価（投資回収期間法、正味現在価値法（NPV）等により実施）、資金手当ての方法等が審議のポイントとなります。

ただし、新規事業への進出と多額の設備投資が結び付くことも多いため、リスクに関する慎重な検討がより重要となってきます。

また、近年は、人的資本や知的財産等、無形資産への投資の重要性も高まっており、上場会社には、経営戦略の開示に当たって、自社のサステナビリティについての取組を適切に開示することが求められています（コーポレートガバナンス・コード補充原則 3-1③）。

監査役等のモニタリングのポイントは、当該投資が会社の事業にとって必不可欠であることの心証が得られるだけの審議が尽くされているかという点です。

③ 買収防衛策

買収防衛策は、企業価値を損なうような買収提案から株主の利益を守るものですが、経営陣の保身のために乱用されるおそれがあり、一般株主にとって有利な買収提案が阻害されてしまう可能性がある点に留意が必要となります。

なお、最近の動向としては、買収防衛策を廃止する企業が増えてきています。

IX 会計不正を含めた不祥事の未然防止への貢献

1. 不祥事の未然防止への視点

企業における不正を完全に撲滅することは困難と言えます¹⁴⁴。巧妙に偽装された不正もあります¹⁴⁵。しかしながら、不正を防止しようとする側が、優れた知見^{146,147}を導入し、組織的に行動することで、不正を減らしていくことは十分に可能と考えられます¹⁴⁸。

2. 社外監査役等の活動について

不祥事の未然防止への貢献については、

- ・不正リスクを想定しながら日常の監査活動を実施していくこと。
- ・リスクを感知したら適切に対処すること。

を地道に続けることが大切と言えます¹⁴⁹。そのために、有益と思われる視点を幾つか記載します。

(1) 不正事例を知っておく。

会員におかれては毎年「監査提言集」が配布されていますし、不正事例の研修会もあります。不正事例を分析した書籍も多数出版されています。就任先のモニタリングに参考になりそうな部分には目を通しておくことが有益です¹⁵⁰。

(2) 会計監査人にはない職務上の強みを活かす。

監査役等は取締役会などの重要会議に出席するため、内部者としての色彩が（法的な解釈は別として）会計監査人よりも強いという強み¹⁵¹があります。この職務上の強みを活かして、上位の立場の方たちの言動を感じ取ることができ、情報を豊富に持つことにもなります¹⁵²。

(3) リスク防止と改善の申入れについて

不正を防止するためには、リスクが顕在化する前に感知し、問題が小さいうちに対処してしまうことが望ましいと言えます。対処の方法には、経営陣に調査や改善を申し入れることも含まれます。とは言え、感知したリスクを踏まえて誰にどこまで申し入れるべきかについては、高度な判断を要することがあります¹⁵³。

3. 不正についての理論や知見

(1) 不正のトライアングル

米国の犯罪学者であるドナルド・クレシーは、横領行為が行われる要因を分析し、動機、機会、正当化¹⁵⁴の三つの要素が全て揃ったときに背信行為が発生し得るとしました。これは「不正のトライアングル」として知られており、不正の

原因分析においてよく用いられる理論です^{155, 156}。「[監査における不正リスク対応基準](#)」（企業会計審議会監査部会）付録1においても、三つの要素別に不正リスクが例示されています。

(2) 必要悪になっていないか。

「下請法違反」や「品質偽装」「優越的地位の濫用」等について、それをしなければ部門の業務が遂行できなくなるなど、現場の従業員の取り得る選択肢が狭まっている¹⁵⁷可能性も考えられます。コンプライアンス違反が「必要悪」になってしまう可能性¹⁵⁸に留意し、そのような状況を感知したら、まず監査役会等で十分に議論することが必要です。

(3) 予見し得る不正への不作為

不正は「晴天の霹靂」で発生するとは限りません。コミュニケーションの取りづらい海外子会社があったり、人事異動が長期間なかったり、内部監査室が調査しづらい特定部署があったりと、かねてより気になっていた領域で発生することがあり、ある程度は予見できた可能性があります¹⁵⁹。

気になっていながらもそのままになっているリスクを低減するよう、経営陣に進言するときには、経営陣への提案の仕方、内容、タイミングを監査役会等でしっかり検討する必要があります。

(4) 健全な議論を促進させる企業文化・風土

多様性（ダイバーシティ）を確保するメリットは、多面的な視点が得られるだけでなく、コンセンサスに対して疑問を投げかけるなど、集団全体として懐疑的になり、集団浅慮を防いでくれることにもあると考えられます^{160, 161}。余り多様性が確保されていない会社においては、議論の進められ方は一層重要です¹⁶²。

健全な議論を促進させる企業文化があるかどうかは、リスクを想定する上で重要なチェックポイントになると考えられます。

(5) 内部通報制度

内部通報制度は、不正の早期発見と未然防止に資することが期待されており、多くの企業に導入されています^{163, 164, 165}。重要な内部通報は必ず監査役等まで伝わる仕組みが必要です。

また、海外のグループ会社に目が行き届きづらいというのは、多くの企業が実感されているところであり、今後は内部通報制度の導入が進んでいくものと考えられます^{166, 167}。

(6) 会計や内部統制への視点

ご自身の就任先の状況に照らされた上で、必要なものをご参照ください。

① 循環取引について

循環取引については「[循環取引等不適切な会計処理への監査上の対応等について](#)」（日本公認会計士協会 会長通牒）が出ているとおり、会計不正の中でも、関心が持たれることの多い類型です¹⁶⁸。

社外監査役等としても、特定の事業において、短期間に売上が急増するなどの事象がないかについて、留意しておく必要があります¹⁶⁹。

② バランスシートへの着目

会計不正の兆候を把握するために、バランスシート、特に資産科目を重視する考え方があります。会計不正の影響は、バランスシートに累積していきまし、負債の網羅性よりも、資産の実在性の方が検証しやすいという実務上の観点も背景にあります¹⁷⁰。

社外監査役等としても、これらの資産の実在性や、損失処理された内容に違和感があるならば、監査役会等で話し合い、会計監査人との意見交換を含め、適切に対処すべきものと考えられます。

③ 損益とキャッシュフローの関係

利益が増えているのにキャッシュが不足しているなどの事象に留意します。これらのアンバランスを適時適切に把握できる体制も必要です。

④ 基本的な内部統制や内部牽制への着目

営業と管理の業務分掌が曖昧である、事実上の事後承認になっている、データの変更履歴が残らない、現物管理が適切に行われていない、機密情報の持出しが容易である、といった基本的な内部統制の問題から、不正が起こることは少なくありません。これらの問題への取組もモニタリングします。

4. 公表されたガイド、プリンシプル、提言など

(1) 不正リスク管理ガイド

COSO からは「不正リスク管理ガイド」（日本公認会計士協会出版局）が公表されています^{171, 172, 173}。企業が不正リスク管理の体制を構築していく上で、長く参照できる文献です。

(2) 不祥事予防のプリンシプル

上場会社において多くの不祥事が、業種を越え、規模の大小にかかわらず表面化している現状に対処するために、2018年3月に「[上場会社における不祥事予防のプリンシプル](#)」（日本取引所自主規制法人）が公表されました。同プリンシプルでは六つの原則が示されています。

- ・ 実を伴った実態把握
- ・ 使命感に裏付けられた職責の全う
- ・ 双方向のコミュニケーション
- ・ 不正の芽の察知と機敏な対処
- ・ グループ全体を貫く経営管理
- ・ サプライチェーンを展望した責任感

これらは会計専門家にも共有することが期待されているものであり、上場会社の社外監査役等に就任された会員におかれても重要な指針です¹⁷⁴。

(3) 日本監査役協会

日本監査役協会からは、監査実務を支援するために、様々な提言やアンケート調査結果などが公表されています。日本公認会計士協会との共同研究も行われています。[日本監査役協会のウェブサイト](#)にアクセスして、必要な知見を取り入れることは、監査業務を効果的に実施していく上でとても有益です¹⁷⁵。

X 不祥事対応

1. 不祥事の発覚と対応

(1) 不祥事について

企業不祥事には、法令違反だけではなく、社会から期待されている倫理に反するような不適切行為も含まれます^{176, 177}。

(2) 不祥事の発覚

不祥事が発覚する端緒については、通常の業務プロセスに組み込まれたチェック機能や内部通報のほか、内部監査、監査役等及び会計監査人による監査での発覚、マスコミによる情報感知や税務調査、捜査機関による調査などがあります。会社で発生している不正ですから、内部者の誰かは知っていたはずの事実であり（ただし、不正であることを自覚していない場合もあります）、これが様々な仕組みを通じて表面化したものと考えられます。

(3) 不祥事対応について

不祥事の調査や差止請求等は、会社法で定められた監査役等の権限でもありません。また近年では、経営陣の依頼により第三者委員会（外部調査委員会）を設置したり、内部調査委員会を組成して事実解明や再発防止策の提言を行ったりする実務が定着しています¹⁷⁸。

また、上場会社を対象として「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（日本取引所自主規制法人）が公表されています。そこでは、①不祥事の根本的な原因の解明、②第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保、③実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行、④迅速かつ的確な情報開示が求められています。不祥事対応においては参考になります。

2. 監査役等自らが、不正の兆候を認識した場合

[「社外役員等に就任している会員に対する倫理規則の遵守徹底について」](#)（日本公認会計士協会 会長声明）に記載されているとおり、会員にはその権限に応じて、違法行為又はその疑いの阻止・是正を行うなど、深度ある対応が求められています。なお、倫理規則における違法行為への対応の内容につきましては、「4. 倫理規則、違法行為への対応」に記載しております。

(1) 適切なコミュニケーションと調査

監査役等がその業務の過程で、不正の兆候を認識した場合には、リスクの程度に応じて適切に対処する必要があります¹⁷⁹。[「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」](#)（日本監査役協会）に記載されているとお

り、監査役等は、関係者らと効果的にコミュニケーションを行い¹⁸⁰、会計監査人とも十分に連携して、適切な調査方法の選択につなげることが重要です。

(2) 会計監査人からの情報共有

監査役等は、会計監査人から不正の兆候について通知又は報告を受けることがあります¹⁸¹。その内容として「[監査における不正リスク対応基準](#)」（企業会計審議会監査部会）付録2に例示されている「不正による重要な虚偽の表示を示唆する状況」などもあり得ます。この場合については「[法令違反等事実又は不正の行為等が発覚した場合の監査役等の対応について—監査人から通知等を受けた場合の留意点—](#)」（日本監査役協会）が公表されており、監査役等における対応¹⁸²がまとめられています。

3. 不祥事対応への理解とモニタリングの視点

(1) 全社的な不祥事対応

監査役等は、取締役の職務執行を監査する役割を担っており、調査権など独自の権限を有していますが、取締役も他の取締役の職務執行を監視する義務を負っています。不祥事の内容と規模によっては全社的な対応をすることになります¹⁸³。

(2) 行政機関による調査

証券取引等監視委員会（SESC／セスクと読む。）や公正取引委員会、消費者庁など行政機関による調査がこれに該当します。ここでは、証券取引等監視委員会による調査¹⁸⁴について記載します。

① 行政調査（開示検査）

開示書類の不提出や開示書類の「重要な事項」についての虚偽記載といった開示規制違反を対象とする調査¹⁸⁵です。開示規制違反の事案のうち重大で悪質なものは、②に記載する犯則調査の対象になります。

② 犯則調査

開示規制違反の事案のうち、重大で悪質なものについては犯則調査の対象になります。犯則調査とは、刑事告発を目標に行われる調査であり、強制的な捜査を行うことが許されています。証拠固めに時間はかかりますが、検察による捜査や起訴につながることもあります¹⁸⁶。

(3) 自主的な調査

通常起こり得る不祥事であれば、内部監査部門やコンプライアンス部門など既存の組織による社内調査で十分に対応できることも多いと考えられます¹⁸⁷。

しかし、不祥事の内容が複雑だったり、社会的影響が大きかったりする事案については、特別な調査チームを設置することがあります。

特別な調査チームには、大別して内部調査委員会と外部調査委員会（第三者委員会を含む。）があります。

① 内部調査委員会

不祥事の内容が複雑であるなど、既存の部署単独による対応が困難である場合には、社内の役職員により横断的なチーム（内部調査委員会）を組成して事実解明や再発防止策の策定、責任の特定などを行います¹⁸⁸。

② 外部調査委員会（第三者委員会を含む。）

不祥事が組織全般にかかるものであったり、経営者の関与が疑われる事案であったり、社会的影響が大きな事案については、調査に中立性と客観性、場合によっては専門性を高めるために、主として会社外のメンバーにより構成される調査チーム（外部調査委員会）を組成することがあります。

外部調査委員会のチーム構成にも特に決まったものではありませんので、事案に詳しい社内者を加えることも可能です。しかし、不祥事の内容によっては中立性と客観性をより強固にしてステークホルダーからの信頼を確保する必要があります。そういった事案においては、第三者委員会を設置することが有力な選択肢となります^{189, 190, 191, 192}。

③ 監査役等の参加について

[監査役監査実施要領](#)（日本監査役協会）第8章の2Ⅱ-4では、監査役は、当該企業不祥事に関して明白な利害関係があると認められる者を除き、第三者委員会の委員に就任することが望ましいとされています¹⁹³。

4. 倫理規則、違法行為への対応

社外役員である会員は、「組織所属の会員」に該当することになりますので、違法行為又はその疑いに気付いた場合には、倫理規則、パート2 組織の会員、セクション 260 違法行為への対応の規則に従って対応すべきこととなりますが、「違法行為」を発見することまで要求しているわけではありません。

「違法行為への対応」では上級の職と上級の職以外に分けて規定していますが、社外役員は「上級の職」に該当することになります。

違法行為又はその疑いに関する情報に気付いたら、まず、行為の内容・状況等に加え、適用される法令、所属する組織、投資家、債権者、従業員又は社会一般に対する潜在的な影響等を理解しなければなりません（(4)上級の職にある組織所属の

会員の責任、「① 問題となる事項の理解」、R260. 12)。

上記理解を前提として対応を行うこととなりますが、「② 問題となる事項への対処」には以下の「具体的な対応」が記載されています。

- (1) 所属する組織の方針及び手続（例えば倫理に関する方針や内部通報制度）に従って問題となる事項に対処するか、直属の上司より上の階層の上司と協議する（R260. 9）。
- (2) 上級職会員は、状況並びにその地位、職務及び権限等に応じて、次の事項についても適切な対応を行う（R260. 14）。
 - ① 問題となる事項について、監査役等とコミュニケーションを行うこと。
 - ② 適切な規制当局に違法行為又はその疑いを報告することを規定する法令を含めて、適用される法令を遵守すること。
 - ③ 違法行為又はその疑いを阻止若しくは是正し、又はそれらの影響を軽減すること。
 - ④ 再発リスクを軽減すること。
 - ⑤ まだ違法行為が発生していない場合には、その発生を未然に防ぐように努めること。
- (3) 外部監査人への報告の必要性を判断する（R260. 15）。
- (4) 所属する組織としての対応の適切性を評価する（R260. 16）。
- (5) 組織としての対応等を踏まえ、公共の利益のために追加的対応を行うことが必要かどうかを判断する（R260. 17）。

追加的な対応を行うことの必要性を判断するに当たって、職業的専門家としての判断を行使する。この判断に当たっては、事情に精通し、合理的な判断ができる第三者が、当該上級職会員が公共の利益のために適切に行動していると結論付ける可能性が高いかどうかを勘案する（R260. 18）。

なお、追加的対応のひとつとして「辞職」も例示されています（260. 18 A1）。

5. 決算の修正について

監査役等は下記決算修正プロセスについてもモニタリングします。

- (1) 決算への反映が間に合わない場合
会計不正の実態解明に時間がかかり、決算スケジュールが大幅に遅れることがあります。特に期末監査の過程や期末間際に発覚した場合には、決算短信の開示、株主総会での報告、有価証券報告書の提出が期日に間に合わないことがあります。
 - ① 決算短信
決算短信は期末日後 45 日以内に開示するのが原則ですが、その開示時期が期末日後 50 日を超えることになった場合には、決算内容の開示後遅滞なく、

その理由（遅れた事情）及び翌事業年度又は翌連結会計年度以降における決算の内容の開示時期に係る見込み又は計画について開示することとされています^{194, 195, 196}。

② 計算書類

会社法において定時株主総会の開催日について特に規定があるわけではありませんが、定時株主総会の開催を遅らせることには困難が伴います¹⁹⁷。このため、定時株主総会について延会・継続会を行うか、定時株主総会とは別に臨時株主総会を開催することになります。

ア. 延会・継続会

株主総会は、延期又は続行することができます¹⁹⁸。

決算業務や監査終了後に、計算書類や監査報告等を株主に提供して検討の機会を確保し、延会又は継続会において十分な説明を尽くします。

イ. 臨時株主総会

計算書類の作成が大幅に遅延しそうな場合には、臨時株主総会の開催を検討します¹⁹⁹。

③ 有価証券報告書

有価証券報告書の法定提出期限に間に合いそうになれば、財務局に提出期限の延長に係る承認申請を行います^{200, 201}。

(2) 過去の計算書類の訂正

過去に確定した計算書類を遡及して修正すべきかどうかについて、[法務省の考え方](#)として、「誤謬の訂正」をした場合であっても、有効に確定した計算書類は修正する必要はないとされています²⁰²。

ただし、大きく報道された会計不正について過去の計算書類を訂正した事例はあり、誤謬があった場合でも計算書類が確定したと言えるか、何をもって「有効に確定した」と考えるかの法的判断のほか、誤謬の重要性も勘案しつつ、事案に応じて検討すべきものと考えられます。

(3) 過去の有価証券報告書の訂正

過去に提出した有価証券報告書を訂正する必要があるれば、訂正報告書を提出します。過去何年分を訂正すべきかについて定めはありませんが、公衆縦覧期間（5年）も考慮して決定します。

なお、訂正の原因によっては、訂正内部統制報告書も必要です²⁰³。有価証券報

告書の訂正が内部統制の不備に起因している場合には、内部統制に「開示すべき重要な不備」があったのか、又は内部統制の評価対象範囲外（例えば金額的重要性の乏しい子会社）に問題があったのかを明確にすると同時に、会社の是正措置が妥当なものかを確認する必要があります。

XI 任意の委員会への関与

取締役会の諮問機関として設定される任意の委員会のうち、社長・CEO等の後継者計画や取締役等の候補者の選定について助言等の答申を行う指名委員会と取締役等の報酬の決定方針等について助言等の答申を行う報酬委員会は、取締役会の実効性を果たす上で大変重要な役割を担っています。監査役、監査等委員は取締役会の監督機能が発揮されているかという観点から、当該委員会の運営が適切に行われているか否かについて十分な検討を行う必要があります。また、任意の指名委員会・報酬委員会の役割の範囲や権限の程度、開催頻度等、その運営実態は会社によっても様々です。指名委員会、報酬委員会の権限はどのように定められているか、独立社外取締役の人数等を含め構成員は適切か、基本方針や審議プロセスは適切か等を確認します。指名委員会・報酬委員会が果たしている役割について、開催頻度や主な検討事項等、具体的な活動状況から確認することが必要です。さらに、これらの体制・方針や活動状況が、事業報告や有価証券報告書等の法定書類で適切に開示され、主体的な情報発信を通じた客観性・透明性等が確保されているか等を検討することも重要なポイントとなります。

1. コーポレートガバナンス・コードにおける取扱い

CGコードでは、以下の原則及び補充原則により任意の指名委員会・報酬委員会などの独立した諮問委員会の設置が求められています。

【原則4-10 任意の仕組みの活用】

上場会社は、会社法が定める会社の機関設計のうち会社の特性に応じて最も適切な形態を採用するに当たり、必要に応じて任意の仕組みを活用することにより、統治機能の更なる充実を図るべきである。

【補充原則4-10①】

上場会社が監査役会設置会社又は監査等委員会設置会社であって、独立社外取締役が取締役会の過半数に達していない場合には、経営陣幹部・取締役の指名（後継者計画を含む）・報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、取締役会の下に独立社外取締役を主要な構成員とする独立した指名委員会・報酬委員会を設置することにより、指名や報酬等の特に重要な事項に関する検討に当たり、ジェンダー等の多様性やスキルの観点を含め、これらの委員会の適切な関与・助言を得るべきである。

特に、プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、その委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示すべきである。

2. 指名委員会・報酬委員会の運営に関する検討項目

任意の諮問委員会として指名委員会・報酬委員会が設置されている場合、監査役、監査等委員²⁰⁴は、その運営が適切かどうか以下のような項目について検討を行います。

- ① 委員会の構成について、委員となる取締役等の独立性の確保に加え、多様性やスキル等が十分か等を検討する。プライム市場上場会社は、各委員会の構成員の過半数が独立社外取締役となることが求められています。
- ② 委員長は、独立社外取締役が就任することが望まれます。社内取締役（社長等）が委員長となる場合は、社内取締役主導により審議が不十分なまま結論が出されていないか、指名や報酬等の諮問対象となる取締役は席を外す等、本人がいない場での議論がされるよう工夫されているか等も検討します。
- ③ 監査役、監査等委員が、独立性や専門性等の観点から委員（オブザーバーを含む。）となる必要があるか等について検討します²⁰⁵。
- ④ 指名委員会・報酬委員会の諮問対象範囲や権限・基準等に加え、開催頻度や審議プロセス、主要な検討事項、委員の出席状況等の具体的な活動内容について、規程、議事録、配付資料等を閲覧したり、各委員会の委員長である社外取締役等と情報共有や意見交換を行ったりすることを通じて確認し、CG コードの趣旨に従い適切に機能しているか等を検討します。監査役等が、指名委員会や報酬委員会の委員やオブザーバーとして参加する場合には、監査役会や監査等委員会において、その状況を共有することが考えられます。
- ⑤ 取締役会にて、各諮問委員会の答申を踏まえた議論・決定がなされているか、委員会での審議状況をその方針やプロセスを含めて、取締役会に適切に報告・説明がなされているか等を検討します。取締役会では、各委員会の答申内容が尊重された内容で決議が行われているか等も確認します。

<指名委員会・報酬委員会実効性評価と主体的な開示の促進>

CG コードで求められる取締役会の実効性評価（原則 4-11、補充原則 4-11③）に当たり、任意の諮問委員会である指名委員会・報酬委員会の実効性評価も併せて行うことは、取締役会の実効性確保の観点から有効です。²⁰⁶

指名委員会、報酬委員会の活動状況については、指名及び報酬に係る実質的なガバナンス確保の観点から、社外取締役の関与や取締役会との関係を含めて機関投資家等の市場関係者からの注目度の高い重要な項目ともなっているため、上場企業は株主等のステークホルダーに対し、より主体的かつ具体的な情報発信をすることが年々求められています²⁰⁷。これらの情報は、当然ながら企業の経営戦略に密接に関わる機微情報となる部分も含んでいるため、監査役、監査等委員としては、委員会での議論の中身の共有を含めて、情報開示に一定の限界があることを認識しつつ、

透明性と客観性を図るように促すことを心がけることが期待されます。事業報告や有価証券報告書等の法定開示書類や CG 報告書（コーポレート・ガバナンスに関する報告書）で必要な開示がなされているかに加えて、統合報告書や企業のホームページ等にも主体的な情報発信がなされているか等を監査役等が客観的な視点で検討することも、ますます重要となっています。

任意の指名委員会・報酬委員会の活動の開示項目の例

- ・ 任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性
- ・ 委員の選定方法、各委員会の委員の氏名、選定理由及び役割
- ・ 委員会の権限及び役割、委員会構成の独立性に関する考え方
- ・ 活動状況（開催頻度、主な検討事項、個々の委員の出席状況等）
- ・ 役員報酬制度の方針と決定プロセスにおける委員会の役割
- ・ 後継者計画に関する方針と検討プロセスにおける委員会の役割
- ・ 実効性評価の結果と今後の課題
- ・ 事務局等の設置状況等

<CEO 等の選解任・経営陣の報酬に関する取締役会の機能発揮>

任意の指名委員会・報酬委員会が、CEO 等の選解任・経営陣の報酬について、独立社外取締役による助言等を通じた適切な関与により、取締役会の諮問機関として有効に機能し取締役会としての監督機能を発揮しているかを検討するに当たり、以下の「投資家と企業の対話ガイドライン」等も参考となります。監査役会、監査等委員会として、諮問委員会の委員長である社外取締役とこれらについて意見交換等を行うことも有効な方法と考えられます。

「投資家と企業の対話ガイドライン」²⁰⁸より

【CEO の選解任・育成等】

- 3-1. 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、経営環境の変化に対応した果敢な経営判断を行うことができる CEO を選任するため、CEO に求められる資質について、確立された考え方があるか。
- 3-2. 客観性・適時性・透明性のある手続により、十分な時間と資源をかけて、資質を備えた CEO が選任されているか。こうした手続を実効的なものとするために、独立した指名委員会が必要な権限を備え、活用されているか。
- 3-3. CEO 後継者計画が適切に策定・運用され、後継者候補の育成（必要に応じ、社外の人材を選定することも含む。）が、十分な時間と資源をかけて計画的に行われているか。
- 3-4. 会社の業績等の適切な評価を踏まえ、CEO がその機能を十分発揮していないと

認められる場合に、CEOを解任するための客観性・適時性・透明性のある手続が確立されているか。

【経営陣の報酬決定】

3-5. 経営陣の報酬制度を、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた健全なインセンティブとして機能するように設計し、適切に具体的な報酬額を決定するための客観性・透明性のある手続が確立されているか。こうした手続を実効的なものとするために、独立した報酬委員会が必要な権限を備え、活用されているか。また、報酬制度や具体的な報酬額の適切性が、分かりやすく説明されているか。

<指名委員会及び報酬委員会の運営に関する参考情報>

経済産業省の「コーポレート・ガバナンス・システム研究会」(CGS研究会)より、「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)」及び「指名委員会・報酬委員会及び後継者計画の活用に関する指針」が公表されており、CGコードの趣旨に従って、指名委員会及び報酬委員会を組成し、運営を進める上での具体的な指針や手順・留意点等が詳細に解説されています。監査役、監査等委員として、指名委員会及び報酬委員会、取締役会を通じた指名・報酬ガバナンスを検討するに当たっても参考となる内容となっています。

https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/cgs_kenkyukai/index.html

3. 指名委員会・報酬委員会が設置されていない場合の対応例

任意の場合には、指名委員会・報酬委員会が設置されていない場合、監査役、監査等委員の対応例として以下のような項目が考えられます。

- ① 設置されていない理由を確認し、合理的な理由がCG報告書²⁰⁹等に適切に開示されているか等を検討します。
- ② 設置することが望ましいと考えられる場合、設置を提言します。

4. その他の任意の委員会との関与

上場企業には、通常経営陣の指名や報酬に係る委員会以外にも、取締役等が参加する複数の委員会が設置されています。その他の任意の委員会のうち、監査役等にとって内部統制システムに関係する委員会との関わりは、監査機能の発揮の観点から重要です。

該当する委員会の名称としては、コンプライアンス委員会、内部統制委員会、リスク管理委員会(リスクマネジメント委員会)、サステナビリティ委員会、情報セキュリティ委員会等が考えられます。これらの委員会は、通常は取締役会ではなく、主にCEO等の代表取締役の諮問機関として位置付けられています。

監査役等は業務監査の一環として、これらの委員会に出席（陪席）することでコンプライアンスの実態、内部統制上の問題点、想定されるリスクへの対策等が委員会において適切に報告、審議されているかについて、把握することが可能です。

非常勤の社外監査役等の場合、常勤監査役等からコンプライアンス委員会等の内部統制部門における審議状況等の報告を受けることで経営の実態把握に努めることが求められます。

XII 取締役会評価への対応

上場会社はCGコードにおいて取締役会の実効性評価の実施が求められており、多くの上場会社は何らかの形で実効性の評価を行い、コーポレートガバナンス報告書等において実施した結果を開示しています。

監査役等は取締役会の実効性評価が行われている場合、評価に関する分析、検討結果が取締役会において適切に報告されていること、及びコーポレートガバナンス報告書等の記載内容が適切であるか否かについて、検討を行い、必要に応じて執行側に改善を提言することが業務監査の一環として考えられます。

取締役会の実効性評価を実施していない場合、その旨がコーポレートガバナンス報告書において記載されているか、実施しない理由が合理的か、実施予定が立てられているか等について執行側と協議し、提言を行い取締役会の機能向上を求めるべきでしょう。

<コーポレートガバナンス・コードにおける取扱い>

原則4-11 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件

取締役会は、その役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランス良く備え、ジェンダーや国際性、職歴、年齢の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成されるべきである。また、監査役には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者が選任されるべきであり、特に、財務・会計に関する十分な知見を有している者が1名以上選任されるべきである。

取締役会は、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価を行うことなどにより、その機能の向上を図るべきである。（下線：編者記載）

補充原則4-11③

取締役会は毎年、各取締役の自己評価などを参考にしつつ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果の概要を開示すべきである。

<実効性評価の実施方法に関する留意点>

実施方法に関して、以下の観点から確認することが考えられます。

① 取締役等による自己評価の方法は、アンケート方式若しくはインタビュー方式又は併用方式ですか。

アンケート方式の場合、質問項目が同じであれば年度比較することで趨勢、傾向把握することが可能となります。分析を第三者機関に依頼することもあります。取締役会の役割の違い（業務執行の意思決定機関と業務執行に対する監督機関のいずれを重視しているか。）により、アンケート項目、質問項目が異なってきます。

監督機関重視であれば社外取締役の割合が多くなり、決議項目数、開催頻度も相対的に少なくなることが想定され、回答に対する姿勢も異なることが考えられます。

② 監査役も評定者になっていますか。

評定者になっていない場合には、その理由に合理性があるかを検討することになりますが、一般的に監査役を評定者から外す理由は考えにくいと思われます。

③ 質問項目の修正見直しは必要ありませんか。重要項目は含まれていますか。

④ 評価結果は適切に分析され、取締役会で報告され、検討が行われていますか。

⑤ 評価結果はどのように開示されていますか。

コーポレートガバナンス報告書において、「コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示」の項目で取締役会全体の実効性評価を実施した旨、実施内容を記載していますか。

具体的な評価項目、改善を要する点について、自社のホームページで開示している事例もあります。

<実効性評価のアンケート項目例>

実効性評価に関して、標準的な質問項目は特にありませんが、CGコードにおける原則の記載内容を参考にして設定している例が見受けられます。

① 取締役会の構成

- ・ 取締役の多様性確保（ジェンダー、国際性など）
- ・ 諮問委員会が設置されている場合の構成

② 取締役会の運用

- ・ 取締役会開催の頻度、日程、時間、配布資料の分量、配布のタイミング
- ・ 議題設定の見直しの要否
- ・ 取締役会における提供資料、説明内容・方法、時間配分

③ 取締役会の監督

- ・ 執行側との適時、適切な経営情報の共有
- ・ 社外役員に対する情報提供の充実、支援強化（事前説明、経営会議等の審議内容報告など）
- ・ 重要案件の取締役会への報告のスピード
- ・ 代表取締役等への重要な業務執行の決定に関する委任範囲
- ・ 内部統制システムの実効性強化・モニタリング（内部監査、コンプライアンス、リスク管理に関する報告を含む。）
- ・ 中長期経営計画、年度計画に対する業務執行状況のモニタリング（情報の信頼性含む。）
- ・ 事業戦略の検討に当たって情報の提供、事業目標の設定

- ・ 事業リスク等を反映した資本コストを把握し、収益力、資本効率の目標設定
 - ・ 監視・監督機能強化のために任意の諮問委員会を設置、体制の構築
 - ・ 報酬スキームと事業戦略との整合性、短期目標と長期目標とのバランス
 - ・ 企業倫理を重視する姿勢、企業風土
- ④ 経営戦略に関する議論
- ・ 長期的なビジョン、事業戦略
 - ・ 人材育成方針
 - ・ 技術戦略に対する取組
 - ・ 全社的な事業リスクに関する正確な情報報告、適切な対処
 - ・ CEOサクセッションプラン
- ⑤ 投資家・株主との対話
- ・ 株主総会、IRなどにおけるステークホルダーとの対話の促進、十分なコミュニケーション
 - ・ 非財務情報を含むステークホルダーにとって有用な情報の開示、提供への関与

XIII ITの活用と情報セキュリティ

1. ITリスクの管理、情報セキュリティの重要性

今日では、ITの活用及び情報セキュリティは企業全体の経営戦略と密接に関係しており、ITなくして経営は成り立たない時代となっています。また今日のネット社会の特性として、一旦漏洩した情報はネット上ですぐに拡散し完全に削除することは不可能であり、経営の根幹を揺るがすリスクに直結します。このように、今日の経営においてはITリスクの管理、情報セキュリティの重要性は非常に大きいものになっています。

2. 経営層に求められること

企業経営において求められることとしては、以下のようなものが考えられます。

① 情報セキュリティ

従来、日本では情報セキュリティはその専門性から情報システム部門又はCISO(Chief Information Security Officer、企業において情報セキュリティを統括する責任者)に委ねられてきた分野ですが、昨今は経営層のコミットメントが強く求められている分野です。経営層としては情報セキュリティガバナンス²¹⁰の構築及び情報セキュリティマネジメント²¹¹がきちんと遂行されるようにすることが求められます。

② ITに対する統制(=ITの統制)

導入したIT自体を適切に管理することであり、内部統制におけるIT統制に符合します。

IT統制は、IT及びその利活用で生じるリスク管理(システムの停止、情報漏えいなどに対するリスクへの管理等)と法令遵守(ITの利用に関する法令の遵守)に分けて考えることができます。経営層としては、ITに対する統制を整備し、有効に運用されるようにすることが求められます。

なお、IT投資の費用対効果、有効性の評価も重要なテーマとなります。

③ DX(ITの利活用)

DX(デジタルトランスフォーメーション)は、従来のITによる統制を更に発展させた概念で、単に業務活動の利便性、効率化を高めるだけでなく、ITを活用してビジネスモデルを変革する、新しいビジネスモデルを創出することも含みます。経営層はITの利活用により業務活動の利便性、効率を高め、企業価値を向上させることにコミットメントすることを求められます。

3. 情報セキュリティの脅威

直接的脅威としては、データの破壊、消去、データ・情報の漏洩²¹²、データの改ざん、情報の盗聴、PCの盗難、サービスの停止、不正利用、ウイルス感染等²¹³があ

り、取引上の脅威としては、なりすまし、否認等があります。

4. DX で注目されている技術

DX において活用が期待される技術には以下のようなものがあります。

- ブロックチェーン²¹⁴
- ビッグデータ²¹⁵
- 人工知能 (AI) ²¹⁶
- IoT (internet of things) ²¹⁷

5. 社外監査役等の留意点

社外監査役等は、以下のことに留意する必要があります。

- 経営層が情報セキュリティガバナンスの整備や情報セキュリティマネジメントの遂行に適切に取り組んでいるか。
- 経営層が IT 統制の体制を適切に構築し、その運用状況を適切に監督しているか。
- 経営層が IT 投資の費用対効果・有効性について、適切に検討・評価しているか。
- 経営層が IT の利活用により業務活動の利便性、効率を高め、企業価値を向上させることに努めているか。

社外監査役等が上記のことに留意し、その役割を適切に果たすためには、IT の利活用、情報セキュリティ等に関する知識を適宜アップデートしておく必要があります。

以 上

參考資料

表 I 監査役等の年間スケジュール例と業務分担例（3月決算）

時期	会 社	監査役等・監査役会等		
		職務内容	社内	社外
6月下旬	定時株主総会	<u>監査役会等の開催（定時株主総会直後）</u> 議長、常勤監査役等の選定 特定監査役等の選定 監査計画、業務分担の決議 監査役等の報酬協議	○	○
7月～ 翌年3月	取締役会（定例、随時） 会計監査人との監査契約（7～8月） 会計監査人による経営者等とのディスカッション 統合報告書開示（任意） 四半期報告書提出（8月、11月、2月） 臨時報告書提出（随時） 適時開示（随時）	<u>期中監査</u> <u>監査役会等の開催（定例、随時）</u> 常勤監査役等からの報告 コンプライアンス事案など審議 取締役会の議事や報告事項について審議 三様監査の推進や把握された課題について審議 会計監査人の報酬同意（監査契約締結前） <u>期中監査（日常監査）</u> 代表取締役等との意見交換会 取締役へのヒアリング 社外取締役との定例会	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ △ ○

時期	会 社	監査役等・監査役会等		
		職務内容	社内	社外
		社外非常勤役員定例会 内部監査室からの報告受領、ディスカッション グループ会社監査役等との定例会 経営会議など重要会議出席 内部統制の整備・運用状況の確認 稟議書その他重要決裁書類や契約書、議事録等の閲覧 現場往査（会計監査人に同行もあり得る。）	- ○ ○ ○ ○ ○ ○	○ △ △ △ △ △ △
		<u>会計監査人との連携</u> 定例会 会計監査人による監査計画の説明受領（7～8月頃） 四半期報告書レビューについて報告を受領 会計監査人の職務の遂行に関する事項の通知受領 ¹	○ ○ ○ ○	△ ○ △ ○
		<u>期末監査の準備（3月）</u> 決算スケジュールの確認	○	○

時期	会 社	監査役等・監査役会等		
		職務内容	社内	社外
4月～ 5月	連結計算書類等を会計監査人及び監査役等に提出 決算承認取締役会 決算短信開示 決算説明会 中期経営計画策定	期末監査（期中監査に加えて実施する。） <u>定時総会の準備</u> 会計監査人の評価 ○ ○ 会計監査人再任の適否検討及び決議 ○ ○ 監査報告の作成 ○ ○ 監査報告を特定取締役と会計監査人に内容通知 ○ - 監査役選任議案への同意 ○ ○ <u>会計監査人との連携</u> 監査実施状況のヒアリング（随時） ○ △ 監査実施結果報告の受領とディスカッション ○ ○ 経営者確認書草案の受領とディスカッション ○ △ KAMについてのディスカッション ○ △ 会計監査人による監査報告書の内容につき通知を受領 ○ - <u>期末監査</u> 事業報告等の検討 ○ ○ 株主総会招集通知手続、書類、議案の検討 ○ △		

時期	会 社	監査役等・監査役会等		
		職務内容	社内	社外
6月	株主総会招集通知発送 定時株主総会 内部統制報告書作成 有価証券報告書提出	期末監査（期中監査に加えて実施する。） <u>有価証券報告書・確認書・内部統制報告書の検討</u> 記載内容を検討 金商法における監査人の監査意見を確認 <u>株主総会の準備</u> 想定問答等の作成 <u>翌期監査の準備</u> 監査計画、業務分担の検討 <u>定時株主総会出席</u> 社外役員にも説明義務あり。	 ○ ○ ○ ○ ○	 ○ ○ △ ○ ○

表Ⅱ 内部統制についての金融商品取引法と会社法の比較

	金融商品取引法	会社法
内部統制の体制	当社及び企業集団の財務計算に関する書類その他の情報の適正性を確保するための体制	当社及び企業集団の業務の適正を確保するための体制
内部統制の内容	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の四つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内の全ての者によって遂行されるプロセス ・統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の六つの基本的要素から構成される。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. コンプライアンス関係 <ul style="list-style-type: none"> ・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 ・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 2. その他 <ul style="list-style-type: none"> ・取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制 ・損失の危険の管理に関する規程その他の体制 ・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 ・監査役等の監査の実効性を確保するための体制等
制度体系	<ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">・金融商品取引法 <li style="width: 50%;">・内部統制基準 <li style="width: 50%;">・内部統制府令 <li style="width: 50%;">・内部統制実施基準 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社法 ・会社法施行規則
適用対象会社	上場会社、その他政令で指定する会社	大会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社

	金融商品取引法	会社法
報告	財務に係る内部統制の有効性について、経営者が「内部統制報告書」を作成	「事業報告」で内部統制の整備についての決定・決議の内容の概要と運用状況の概要を記載
監査	「内部統制報告書」の監査を監査人（外部監査人）が行う。	取締役等の職務執行の監査の一環として監査役等（監査役・監査役会、監査委員会、監査等委員会）が監査を行う。

表Ⅲ 三様監査の比較

	監査役監査 監査等委員会監査 監査委員会監査	内部監査	外部監査
ミッション	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役／監査等委員会：取締役の職務執行の法令及び定款への適合性の監査 ・監査委員会：執行役、取締役の職務執行の法令及び定款への適合性の監査 	経営諸活動のアシュアランス（合理的保証）とアドバイザリー	財務諸表等（会社法上の計算書類・連結計算書類、金融商品取引法上の財務諸表・連結財務諸表等）及び金融商品取引法上の「内部統制報告書」の適正性の監査等
法律	会社法	法規制はない。 （内部監査規程等が実質的な根拠）	会社法、金融商品取引法等
監査対象	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役／監査等委員会： 取締役の職務執行、事業報告等 ・監査委員会： 執行役、取締役の職務執行、事業報告等 	ガバナンスプロセス、リスクマネジメント及びコントロールに関連する全ての経営諸活動	<ul style="list-style-type: none"> ・財務諸表等 ・上場会社については、経営者が作成する「内部統制報告書」
監査の性質	実態監査及び情報監査（「事業報告」等）	主に実態監査	情報監査
監査人	監査役／監査等委員／監査委員	内部監査部門の従業員等	公認会計士・監査法人
監査人の選任・解任	監査役／監査等委員：株主総会 監査委員自体：取締役会	経営者又は取締役会	株主総会 （監査役の同意）
監査基準	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役： 取締役からの独立性は必須 ・監査等委員会： 	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者直属の内部監査部門の場合、経営者からの独立性は求められない。 	監査基準（企業会計審議会）

	監査役監査 監査等委員会監査 監査委員会監査	内部監査	外部監査
	業務執行取締役からの独立性は必須 ・監査委員会： 執行役からの独立性は必須	・監査対象からの独立性は必須	
独立性	・監査役： 取締役からの独立性は必須 ・監査委員会： 執行役からの独立性は必須	・今日経営者直属の内部監査部門の場合、経営者からの独立性は求められない。 ・監査対象からの独立性は必須	監査対象である企業からの独立性は必須
業務監査	・取締役の職務執行の監査 ・事業報告の監査 ・監査委員会監査では、執行役の職務執行も監査対象	・経営ニーズに応じて様々な業務活動の監査を実施 ・J-SOX 対応では、財務報告に係る内部統制の評価を実施	財務諸表監査・内部統制監査の過程における内部統制評価が業務監査に関連する。
会計監査	・計算書類・連結計算書類の適正性の監査 ・会計監査人設置会社では、監査役等は、会計監査人の監査の方法と結果の相当性を判断して、計算書類の適正性を確かめる。	経営ニーズに応じて会計関連の監査を実施	・財務諸表・計算書類等の監査 ・四半期報告書のレビュー ・上場会社については、経営者が作成する「内部統制報告書」の監査
監査の周期性	報告は年次。監査は通年実施	法律の定めはない。年次監査計画に基づく通年監査（常時監査） 経営者等の要請に応じ特命監査も随時実施	上記の法定の監査対象期間あり。

	監査役監査 監査等委員会監査 監査委員会監査	内部監査	外部監査
報告先	代表取締役（代表執行役）等	経営者、取締役会等	代表取締役（代表執行役）、監査役（会）等
コンサルティングの提供	適宜、助言は行われるが、監査役等監査の本来的使命ではない。	あり。コンサルティング（アドバイザー）は監査と並ぶ内部監査の使命	なし。監査とコンサルティングの同時提供禁止。ただし、公認会計士が監査先以外の会社にコンサルティングを行うことはある。
主な情報利用者	株主、債権者等	経営者、社内関係者	株主、一般投資家、債権者等

（注）：いずれの監査においても、ガバナンス、リスクマネジメント及び内部統制への考慮が必要とされている。

補足説明

I 職業倫理

1. 公認会計士社外監査役等に適用される倫理規則

1 倫理規則「パート1 倫理規則、基本原則及び概念的枠組みの遵守」「パート2 組織所属の会員」は以下の項目からなります。

パート1 倫理規則、基本原則及び概念的枠組みの遵守

セクション 100 倫理規則の遵守

セクション 110 基本原則

サブセクション 111 ー 誠実性

サブセクション 112 ー 客観性

サブセクション 113 ー 職業的専門家としての能力及び正当な注意

サブセクション 114 ー 守秘義務

サブセクション 115 ー 職業的専門家としての行動

セクション 120 概念的枠組み

パート2 組織所属の会員

セクション 200 概念的枠組みの適用

セクション 210 利益相反

セクション 220 情報の作成及び提供

セクション 230 十分な専門知識に基づく行動

セクション 240 財務報告及び意思決定に連動する報酬やインセンティブを含む金銭的利害

セクション 250 贈答及び接待を含む勧誘

セクション 260 違法行為への対応

セクション 270 基本原則への違反のプレッシャー

2. 公認会計士社外監査役等の心構え

2 倫理規則 R112.1 会員は、客観性の原則を遵守しなければならない。同原則は、会員に対し、次のいずれにも影響されることなく、職業的専門家としての判断又は業務上の判断を行うことを求めている。

(1) バイアス

(2) 利益相反

(3) 個人、組織、テクノロジー若しくはその他の要因からの過度の影響又はこれらへの過度の依存

R112.2 会員は、特定の状況又は関係によって専門業務に関する職業的専門家としての判断が不当な影響を受ける場合、当該業務を引き受けてはならない。

II 就任に当たり検討すべきこと

2. 就任を引き受けるに当たっての留意点

(4) 就任決定後

3 社外監査役等に就任してその職責を果たすためには、当然に会社の事業や財務の状況、組織体制、会社を取り巻く環境等について知っておく必要があります。社外監査役等が自ら入手できる情報としては、会社の Web サイト、有価証券報告書、決算短信

等の適時開示情報、会社が証券取引所に提出しているコーポレート・ガバナンスに関する報告書などが考えられます。特に会社の Web サイトは、通常「IR 情報」のページで会社が公表した適時開示情報等を見ることができますし、会社の提出した有価証券報告書等も見ることができることが多いので効率的です。その他ネット情報も会社のことを理解する上で有用ですが、その信憑性と鮮度には十分注意する必要があります。外部からの情報には限りがあるので、就任の際に会社から会社の事業、財務、組織、会社を取り巻く環境等について説明を受ける機会を設けてもらったり、内規等の資料を提供してもらうことが有用です。資料としては、新人社員向けの資料や株主総会の想定問答集などが有用です。社内用語や専門用語がよく使用される会社については、用語集（通常、新人社員向けに作成されていることが多い。）を入手することも有用でしょう。

Ⅲ 社外監査役等の職務と権限

1. 監査役等の職務

(1) 概要

⁴ 社外役員協議会では、法令やコーポレートガバナンス・コードに定められた職責を果たすためのふるまいについて議論を重ねています。個社の状況によることを前提としながらも下記の意見が共有されました。

- ① 社内取締役が（他の取締役の意向を付度して）正論を述べられないような案件について、会社のためになると考えられる正論を述べていく。このような事例を積み上げていくことが肝要
- ② 会社が意思決定を行うに当たって、その意思決定に伴うリスクは何なのか。また、当該リスクを低減ないし回避する方策のいかんを確かめ、リスクテイクが許容可能なものを常に質問しながら考える。
- ③ 発言がぶれないことが信頼される基本となる。
- ④ あるべき姿や現実的な対処方法が余り理解されていないことも多く、客観的な視点から前向きな提言を続ける。
- ⑤ 他社事例も大切だが、会社の現状や議題が提案された背景を十分に理解した上で発言することが信頼につながる。
- ⑥ 本質的でない細かいことばかりにこだわって議論を不必要にストップさせるべきではなく、社外役員の存在をアピールするためだけの発言は、社内取締役や執行役など取締役会参加者から社外役員が尊重されない方向にいくので慎まなければならない。

⁵ 取締役会等において「何をどこまで発言するか。」という論点を常に意識し続けることのほか、「『よく知っている』人間がそこにいるというだけで、最高経営者の取締役会への報告は、より客観的なものにならざるを得ないだろう。」という経営者の指摘にもあるとおり、適切な情報収集により会社の状況への理解を深めておくことは極めて重要です。（ハロルド・ジェニン、アルヴィン・モスコウ共著、田中融二訳「プロフェッショナルマネージャー 58 四半期連続増益の男」2004、プレジデント社、p. 285）

(2) CG コードが求める役割

⁶ CG コードでは、監査役は「自らの守備範囲を過度に狭くとら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である」とされています（原則4-4）。このため、従来の違法性監査や妥当性監査の議論に過度に捉われるべきではありません。

⁷ 会計分野についても、一般に公正妥当と認められる会計慣行や会計基準からの逸脱が、会社や役員等の法的責任に必ずしも直結していない状況はありますが、会計上の判断や内部統制について視野を狭めることなく監査活動を行い、少数株主を始めステークホルダーに配慮しながら、積極的に意見を発信する必要があります。

⁸ プリンシプル・ベースのアプローチとは、「プリンシプルで提示される行動原則等を明示的に意識し、それに沿って行動することが社会及び自己の利益につながるという動機づけを武器に、各主体の自己規律に直接的に訴えることにより、全体としての規律づけメカニズムが有機的に働き、規律の実効性・効率性が高まることをねらった手法」です。（佐藤隆文著「資本市場とプリンシプル」2019、日本経済新聞出版社、p. 56）

⁹ コンプライ・オア・エクスプレインとは、「策定ないし合意されたプリンシプルについて、対象となる当事者にその遵守や尊重を促す仕組みとして、最も標準的な手法」であり、「プリンシプルで示された規範項目について、当事者が『遵守するか、そうでなければ説明するか』を選択する仕組み」です。「一律に遵守を強要するのではなく、当事者に遵守するか否かの選択の自由を与えつつ、遵守しない場合にはその理由を明らかにすることを求めるスキーム」です。（佐藤隆文著「資本市場とプリンシプル」2019、日本経済新聞出版社、p. 87）

(3) グループ経営における監査役等の役割

¹⁰ 親会社取締役会は、その職務として子会社の取締役の職務執行の監視・監督を行うとの明文規定はありません。しかし、子会社株式は親会社の資産であり、その価値を維持・向上させる義務があると考えられています。

2. 社外取締役と社外監査役等の権限及び義務等

(2) 社外監査役等

¹¹ 監査役の職務について、社外監査役は取締役会に出席するほか、監査役会に出席する必要があります（取締役会と違って書面決議は認められていません。）、監査活動の一環として現場往査の実施等もあり得るため、社外取締役よりも業務量が多くなる傾向にあります。

このことに関して、「[「グループ・ガバナンス・ガイドラインに関する実務指針」](#)（経済産業省、p. 71）では、「監査役等の職務の重さや拘束時間の長さ等を勘案すれば、現状の報酬水準は必ずしも十分とは言えないのではないか。」「取締役と監査役との間に報酬水準の格差がある場合には、その合理性を確認し、必要に応じて見直すことも考えられる。」という指摘があった旨が脚注されています。

¹² 監査役役割・権限・義務については、「[「新任監査役ガイド（第6版）」](#)（日本監査役協会【参考資料16】）に掲載されています。後述する取締役監査等委員の役割・権限・義務についても、「[「新任監査等委員ガイド」](#)の【参考資料15】に掲載されていま

す。

(3) 独立役員について

¹³ 会社法の定める社外要件は、当該会社やその子会社だけでなく、親会社等の関係者ではないことも含まれています。

なお、社外役員を長年勤めていると、会社についての理解が深まるメリットはあるものの、社外者としての視点や立場が薄らぐ可能性があります。会社の内規で「最低3年、最長10年」と定めている会社や、「10年で原則として社外性があるとはしない」という基準を示している機関投資家もあります。また、社外取締役について、イギリスのCGコードでは在任9年以上で、フランス、スペインでは、在任12年で独立性を失うとされています。香港やシンガポールでは、在任9年以上の場合、なぜ独立性を維持しているかとの説明が求められます。（「スクランブル：社外取締役の熟成期間と賞味期限」旬刊商事法務 2159号（2018年2月25日号）、p. 78）

¹⁴ CGコードでは、独立社外取締役についての独立性判断基準を策定・開示することを求めています（原則4-9）。また、東京証券取引所では、独立性基準を策定しており、これに抵触する場合には、独立役員として東京証券取引所に届け出ることができません。[「独立役員の確保にかかる実務上の留意事項」](#)（東京証券取引所）

¹⁵ 独立役員の確保については、[「独立役員の選任状況」](#)（日本取引所グループ）、[「独立役員に関するQ&A」](#)（日本監査役協会）参照。なお、1名以上の独立役員の確保は、[有価証券上場規程](#)で求められており、（第436条の2）独立役員としての社外取締役1名以上の確保も努力義務とされています（同445条の4）。また、CGコード（原則4-8）では、プライム市場上場会社は3分の1以上、その他の市場の上場会社においては2名以上の独立社外取締役の選任を求めています。更に、会社法（327条の2）では、一定の要件（①監査役会を置き、株式譲渡制限がない、②大会社③有価証券報告書提出会社）を全て満たす会社には、社外取締役の設置が義務付けられています。

3. 監査役、取締役監査等委員及び取締役監査委員

(1) 監査役

¹⁶ 常勤監査役は社内監査役であることが多く、非常勤監査役は社外監査役であることが多いです。例えば、監査役会設置会社において、常勤監査役のうち、約29%が社外監査役であり、非常勤監査役のうち、約93%が社外監査役のようです。（[「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）」](#)日本監査役協会、p. 11掲載のデータより算出）

¹⁷ 監査役間での職務分担につき、監査役は他の監査役の行為について、特に疑念を差し挟むべき事情がない限り、問題がないものと信頼することができるかと解されています（信頼の原則）。

この「疑念を挟むべき事情」について、例えば非常勤監査役に就任した者は、常勤監査役の職務執行の状況についても留意すべきです。例えば、上場会社の常勤監査役が週2日程度の出勤であるなどの事実と直面した場合には、是正を進言するなど慎重な対応が必要と考えられます。

(2) 取締役監査等委員

¹⁸ 監査等委員会設置会社は、組織監査を前提に制度設計されていることから、監査役会設置会社とは以下の相違が見られます。

- ① 監査等委員は独任制ではない。調査権や報告請求権を行使する選定監査等委員を選任し、その選定監査等委員は、監査等委員会の関連決議に従う。
- ② 常勤の監査等委員の選任は義務付けられていない。
- ③ 大会社でなくても会計監査人の設置が必須である。
- ④ 大会社でなくても内部統制システムの整備について取締役会で決議しなければならない。
- ⑤ 取締役の過半数が社外取締役である場合又は定款の定めがある場合には、重要な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可能である。このことにより、業務執行の意思決定の迅速化を図るとともに、モニタリング・モデル（取締役会の機能として、業務執行の意思決定よりも、経営陣による業務執行を監督することを重視したガバナンス体制）に移行することができる。
- ⑥ 監査等委員は、選任等及び報酬等について、意見陳述権を背景とした監督機能が期待されている（この機能は指名委員会等設置会社の監査委員にはない。）。任意の諮問委員会（指名委員会・報酬委員会など）の構成員となり、関与・助言をすることもある。

¹⁹ 監査等委員会設置会社においては、有効な内部統制システム等を活用した組織監査を前提としているため、会計監査人や内部監査室との連携が極めて重要です。特に内部監査室の体制は十分に把握しておく必要があります。内部監査室の陣容（人数や監査計画、会計分野を含めたスタッフの専門性）、レポーティングライン（監査役会設置会社では社長の直轄であることが多いのですが、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社では監査（等）委員会の直轄とするなど、柔軟な設計が可能）などを意識しながら業務を行うこととなります。

²⁰ 監査役会設置会社であれば、常勤監査役が情報収集力や事業理解を元に監査活動を進めますが、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社には、常勤者の設置が義務付けられていません。全ての監査（等）委員が非常勤である会社の非常勤監査（等）委員に就任した場合には、誰を情報源として頼ったらよいかという現実的な問題に直面することもあり、その場合には、情報収集体制の整備について一層注意を払う必要があります。

(3) 取締役監査委員

²¹ 監査委員は、その選任プロセスが監査役や監査等委員とは異なります。監査委員は株主総会では取締役として選任された上で、指名委員会から監査委員として指名されます。監査委員の選解任についても取締役会が権限を有しており、監査役や監査等委員には認められている意見陳述権がありません。

4. 公認会計士たる社外監査役等の役割

(1) 公認会計士としての知見の活用

²² 公認会計士の活動範囲は多岐にわたっており、M&Aを含めた投融資、事業再生、IPO、不正調査、税務などにおいて、様々な経験を有していたり、上場会社やベンチャー企業に所属して経験を積む方もおり、それらの経験も監査役等の業務に活用されます。

²³ 専門的な知見のある社外監査役等であっても、制度上は顧問としての役割が求められているわけではなく、専門的な知見を生かして監査役等本来の役割を求められていることに留意が必要です。必要に応じて専門的な知見を共有することは推奨されますが、個別具体的な事案にアドバイスを行って自己監査を行う状況に陥らないよう、特に上場準備会社などでは留意する必要があります。

(2) 社外者としての役割

① 常勤監査役等との協働

²⁴ 特に社内出身の常勤監査役等であれば、自らの職務経験に照らして不正・違法行為の疑いを発見することが期待されます。

²⁵ 常勤監査役等は、監査対象がかつての上司や同僚、出身部署になることもあり、監査役等の権限や身分保障が強化されたとはいっても、不正の疑いを指摘したり、厳しくとも必要な意見を言ったりしづらいこともあります。この課題は広く認識されており、常勤監査役等の経験豊富な方々からは「社外監査役に話して社外監査役から発言してもらうことがある。」という指摘もあり、「最終的には常勤監査役個人の人格の問題に行き着くのではないか。」という意見もありました。社外監査役等は、常勤監査役等の社内における人的関係等をも念頭におくことが必要です。

²⁶ CGコード（補充原則4-4①）は、社外監査役と常勤監査役の強みを有機的に組み合わせるとともに、社外取締役との連携確保も求めています。

② 参画する会議体

²⁷ 監査役会等の決議に参加した監査役等であって、議事録に異議をとどめないものは、その決議に賛成したものと推定され、善管注意義務を全うしている証跡を残すためにも、議事録の記載を慎重に確認します。監査役会等の議事録は、本店備置の対象です。

²⁸ 取締役会、監査役会、株主総会以外に出席している会議体について、社外役員協議会でアンケートを行ったところ、取締役会事前説明会、社長面談（全取締役監査役が参加）、本部長会議（役員等から重要事案の説明）、業績報告会（事業会社社長から業績と施策の説明）、年度計画のヒアリング（年度計画承認前に中期経営計画の進捗を含めて役員全員で聴取）、役員・上級管理職対象の朝礼（社長プレゼンが行われる。）、内部監査室との協議会（業務監査に関連する情報交換会）、内部統制推進室との協議会（内部統制に関する情報交換会）、リスク管理委員会、ガバナンス委員会、コンプライアンス委員会など、何らかの会議体に参画している事例が6割以上ありました。また、取締役監査等委員の場合には、指名委員会や報酬委員会に参画している事例も散見されました。

5. 監査報告の作成

(1) 概要

① 三つの監査報告

²⁹ 日本監査役協会から提供されているひな型においても、三つの監査報告全てを一体化して作成する形を基本的な作成方法として採用しています。[（「監査報告のひな型について」「監査等委員会監査報告のひな型」「監査委員会監査報告のひな型」）](#) これらのひな型には、監査報告の記載方法が詳細に解説されています。本稿でもこれらのひな型を念頭に説明しています。

³⁰ 監査役や監査役会等の監査報告では、「連結計算書類に係る監査報告」を別途独立して作成することもあります。

② 作成プロセス

³¹ 個々の監査役が作成した「監査役監査報告」も備置・閲覧の対象になります。

(2) 記載内容

① 監査の方法及びその内容について

³² 会計監査人から特定監査役等に対して「会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制に関する事項」が通知されるので（会社計算規則 131 条 3 号報告）、監査役等は相当性判断の前提として、通知内容を確認し、必要に応じて説明を求めます。

⑤ 重要な後発事象

³³ 後発事象の発生時期によっては、監査役等の監査報告に記載されることに留意が必要です。

6. 監査役等による会計監査、開示のモニタリング

(1) 監査役等による会計監査

② 会計監査人とのコミュニケーション

³⁴ CG コードは、会計監査人について「適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきである。」（原則 3-2）としています。

³⁵ 監査役等は、会計監査人の選任、解任、不再任、報酬同意について重要な権限を持ちます。[（「新任監査役ガイド<第6版>」](#)日本監査役協会、p. 104-107）[（「新任監査等委員ガイド」](#)日本監査役協会、p. 104-107）

³⁶ 監査役等と会計監査人のコミュニケーションは、監査計画時から期末まで年度を通して実施されますが、懸念事項を共有し、それぞれの職務から得られた情報や意見を交換するなど、頻度・内容それぞれにおいて努めて充実させることが有益です。会計監査人による監査の現場や、実査・立会の実施状況を視察をして意見交換することも考えられます。日本監査役協会からは[「会計監査人との連携に関する実務指針」](#)が公

表されています。

³⁷ 例えば、[コーポレートガバナンス・コード](#)【原則 4-11. 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件】、[「会計不正防止における監査役等監査の提言—三様監査における連携の在り方を中心に—」](#)（日本監査役協会、p. 8 参照）

³⁸ 特に公認会計士でもある社外監査役等においては、新たに適用される会計基準や開示ルール、その会社への影響や要準備事項を把握するほか、新ルールが監査役等の側においてどのように認識されているかを把握することが有益です。例えば、KAM については、[「監査上の主要な検討事項（KAM）に関する Q&A・統合版」](#)（日本監査役協会）が公表されています。

③ 会計監査人の評価

³⁹ CG コードでは、監査役会に対して「外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定」「外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かの検討」を求めています（補充原則 3-2 ①）。

このことに関連して、日本監査役協会からは[「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」](#)が公表されています。

⁴⁰ 監査法人の品質管理を評価するために、法令上も、いわゆる「会社計算規則 131 条 3 号報告」として「会計監査人の職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制に関する事項」が特定監査役に通知されることになっていきますし、「監査事務所の品質管理システムの整備・運用状況の概要の書面による伝達」（監基報 260.16）の対象には、日本公認会計士協会による品質管理レビューや公認会計士・監査審査会による検査結果が含まれます。

④ 会計監査人の報酬同意

⁴¹ CG コードが求める「高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保」（補充原則 3-2 ②）は、会計監査人の報酬においても重視されるべき事項です。

(2) 開示のモニタリング

⁴² 松山遥・佐藤香織・中川直政著「ガイダンス監査役・監査役会の実務」2019、商事法務、p. 20、63

⁴³ （社外）監査役等が単独で網羅的にチェックし合理的な心証を得ていくことは、実際には困難とは言え、有価証券報告書、決算短信、統合報告書などの記載（ガバナンス情報や MD&A など非財務情報を含む。）について、気づいた誤りや開示の足りない箇所を指摘したり、必要に応じて改善提案を行ったりすることは大変有益です。また、臨時報告書の提出や適時開示を執行側が失念することもあり得るので、提出要件を確認しておくことも有意義です。

IV 社外監査役等の責任

1. 概要

⁴⁴ 責任限定契約は、役員の子会社に対する任務懈怠責任に関するものであり、第三者に対する責任まで免責するものではありません。そこまでカバーするためには、会社役員賠償責任保険（D&O 保険／Directors and Officers）、責任限定契約、補償契約等を活用する必要があります。（日本公認会計士編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 108-p. 113、p. 123-p. 124 参照）

2. 具体的な法令違反

(1) 会社法で定める刑事罰

⁴⁵ 刑事責任を問われた場合には欠格事由に該当し、退任することになります。

(2) 会社法で定めるその他罰則・過料

⁴⁶ その他罰則・過料は行政罰であるため、監査役等としての欠格事由にはなりません。

(3) 情報開示に関する第三者への損害賠償責任

⁴⁷ 情報開示に関する第三者に対する損害賠償責任について、会社法では、監査報告に記載・記録すべき重要な事項について虚偽の記載・記録をした場合に、当該行為によって第三者に生じた損害を賠償する義務を負います。ただし、過失がなかったことを監査役等が証明すれば免責されます。

金融商品取引法では、有価証券届出書、目論見書、有価証券報告書、内部統制報告書、四半期報告書、半期報告書、臨時報告書等について、重要な事項について虚偽の記載があるか、記載すべき重要な事項若しくは誤解を生じさせないために必要な重要な事実の記載が欠けているときは、監査役等を含む役員に、有価証券を取得又は処分した者に対する損害賠償責任が原則として生じます。記載が虚偽であり、又は、欠けていることを知らず、かつ相当な注意を払ったにもかかわらず知ることができなかったことを役員が証明すれば免責されます。詳しくは、日本証券経済研究所「[金融商品取引法の役員の実務と会社法の役員の実務—虚偽記載をめぐる役員の実務を中心に—](#)」。また、日本公認会計士編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 129-132 も参考になります。

3. 善管注意義務違反

⁴⁸ 中村直人編著「コンプライアンス・内部統制ハンドブック」2017、商事法務、p. 61

⁴⁹ なお、監査役等が取締役の職務執行を監視・監督する中で違法行為の可能性を認識したときの対応について、個別事情があるので一概に言えるものではありませんが、辞任を示唆しつつ実態説明や改善を経営陣に申し入れて、それが聞き入れられなかったら辞任する、といった対応では必ずしも免責されず、監査役等としての権利を行使するなど善管注意義務を尽くすべきとの指摘が存在します。他方、実態説明や調査を申し入れればかなりの程度免責されるのではないか、という考え方も存在します。

⁵⁰ 「[新任監査役ガイド（第6版）](#)」（日本監査役協会）『Q75 監査役の善管注意義務』、[「新任監査等委員ガイド」](#)（日本監査役協会）『Q75 監査等委員である取締役の善管注意義務』に具体的な記載があります。また、日本公認会計士編「[社外監査役等ハンドブック](#)」2021、P. 126-129 も参考になります。

4. 株主代表訴訟 (2) 株主による提訴請求

⁵¹ 提訴請求について、取締役に係る提訴請求は監査役等に対して行われ、それ以外の役員等に対する提訴請求は代表取締役に対して行われます。株主から提訴請求が行われた監査役等としては、60日という比較的短期間で、提訴するか否かを判断しなければなりません。

⁵² 提訴請求を受けた旨の適時開示事例については、「株主代表訴訟に関するお知らせ」、その後の経緯については「株主代表訴訟に関する当社の対応について」「株主代表訴訟の判決に関するお知らせ」などのフレーズによりインターネット検索をすることで収集できます。また、日本公認会計士編「[社外監査役等ハンドブック](#)」2021、P. 115-122 の記載も参考になります。

(3) 取締役に係る提訴請求がなされたときの留意点

⁵³ 社外監査役等に弁護士が就任していない場合には、監査役等が独自に弁護士（事案によっては他の専門家も）を起用することを検討すべきです。弁護士その他専門家の起用に要する費用は会社負担です。

また、会社役員賠償責任保険（D&O 保険）の契約者や被保険者においては、保険約款も確認しておく必要があります。所定の手続（遅滞なき通知など）を怠った場合には、保険会社に保険契約の解除権が発生します（MS&AD インターリスク総研、リーガル・リスクマネージメント研究機構編「[図解 新任役員のための法務・リスクマネージメント](#)」2018、商事法務、p. 101）。株主代表訴訟のその他詳細については、「[株主代表訴訟への対応指針](#)」（日本監査役協会）。

VI 社内におけるコミュニケーション、会計監査人及び内部監査部門との連携

3. 監査役等と会計監査人の連携

⁵⁴ 独立性に関する規則、パート 4A 監査及びレビュー業務における独立性の中で、会計事務所（監査法人）等は、社会的影響度の高い事業体（PIE）である監査業務の依頼人の監査役等に対し、監査報酬（R410. 23）、非監査報酬（R410. 25、R410. 26）、報酬依存度（R410. 28）について、適時にコミュニケーションを取ることとしています。コミュニケーションをとることとされている事項は以下のとおりです。

▶ 監査役等とのコミュニケーション（410.22 A1～R410.28）

項目	コミュニケーションの対象項目
監査報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計事務所等又はネットワーク・ファームに支払われた、又は支払われるべき監査報酬 ・ 報酬の水準によって生じる阻害要因が許容可能な水準にあるかどうか、及び許容可能な水準ではない場合、会計事務所等が講じた、又は計画している対応策 <p style="text-align: right;">【R410.23】</p>
非監査報酬	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会計事務所等又はネットワーク・ファームが監査業務の依頼人及びその連結子会社（独立性の評価に関連することを知っている場合又そのように信じるに足る理由がある場合、非連結子会社を含む。）に提供する非監査業務に係る報酬 ・ 監査報酬に対する非監査報酬の割合によって、自己利益という阻害要因の水準に影響が生じるか、又は不当なプレッシャーという阻害要因が生じると判断している場合、当該阻害要因が許容可能な水準にあるかどうか、及び会計事務所等が講じた、又は計画している対応策 <p style="text-align: right;">【R410.25、R410.26】</p>
報酬依存度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 報酬依存度が15%を超える場合、又は超える可能性が高い場合、その事実の内容、当該状況が継続する可能性及び適用されるセーフガード（監査意見表明前のレビューを含む。） ・ 5年連続して報酬依存度が15%を超えるか、超える可能性が高い場合、5年経過後も監査業務を継続することの提案（R410.21に基づく例外規定を適用する場合） <p style="text-align: right;">【R410.28】</p>

出所：日本公認会計士協会「倫理規則の改正概要」 p. 25

55 以下、公認会計士協会「倫理規則の改正概要」 p. 33-34

監査役等とのコミュニケーション

- ▶ PIE である監査業務の依頼人の監査役等が、当該 PIE の財務諸表を監査する会計事務所等の独立性を効果的に評価することを可能にするために、会計事務所等は、監査役等とコミュニケーションを行うことが求められる（600.20 A1）。
- ▶ 会計事務所等又はネットワーク・ファームが PIE である監査業務の依頼人、その子事業体又は親事業体に対して非保証業務を提供する契約を締結する前に、会計事務所等は、以下を実施しなければならない（R600.21、600.21 A1）。
 - ・ 非保証業務が禁止されておらず、また独立性に対する阻害要因が生じない業務であるか、又は識別された阻害要因が許容可能な水準にある、若しくは許容可能な水準にはないが除去されるか、許容可能な水準にまで軽減される業務であることを監査役等に通知する。
 - ・ 非保証業務の提供が独立性に対して及ぼす影響を適切に評価可能にする情報として、非保証業務の内容及び範囲や報酬等の情報を、監査役等に提供する。
- ▶ 監査業務の依頼人が PIE である場合に、依頼人、その子事業体又は親事業体に非保証業務を提供する場合には、次の事項について監査役等から事前に了解を得なければならない（R600.22）。
 - ・ 業務の提供により、独立性に対する阻害要因は生じない、又は識別された阻害要因が許容可能な水準にある、若しくは除去又は許容可能な水準にまで軽減されるという会計事務所等による結論
 - ・ 業務の提供
- ▶ 上記の例外として、適用される職業的専門家としての基準又は法令等により、非保証業務に関する情報を監査役等に対して提供することが禁止されている場合又はそのような情報の提供が機微情報若しくは機密情報の開示につながる可能性がある場合には、次のいずれも満たすことを条件に、提案された業務を提供することが認められる（R600.23）。
 - ・ 法律上又は職業上の義務に違反することなく、可能な限り情報を提供する。
 - ・ 業務の提供により、独立性に対する阻害要因は生じない、又は識別された阻害要因が許容可能な水準にある、若しくは除去又は許容可能な水準にまで軽減されるという会計事務所等による結論を、監査役等に通知する。
 - ・ 監査役等が会計事務所等の結論に不同意を表さない。

Ⅶ 平時における経営モニタリング

1. 適切なリスクテイクへの貢献

⁵⁶ 例えば経営者による次の提言があります。

「公認会計士の皆様が社外役員として、あるいは、社外監査役から社外取締役になられることがあろうかと思う。従来の財務会計から管理会計に、計数管理からマネジメント管理に、結果分析から将来予測に、技術論から実践論にどう広げるか、さらには、部分最適から全体最適へ、こうしたことをぜひ、ご指導いただきたい。また、TOBや経営統合、MBOの提案、企業不祥事の際など、独立の立場で我々を支えていただくことになる。その意味でも大変大きな期待をしている。」(泉谷直木「公認会計士社外役員ネットワーク特別セミナー(2018年11月22日開催)の報告(基調講演2)」会計・監査ジャーナル、2019年3月号、日本公認会計士協会出版局、p.73)

⁵⁷ 公認会計士を社外取締役に加えることが企業の適切なリスクテイクを促進するという国内の研究もあり、会計や財務の知識の豊富な社外取締役が監督機能や財務健全性に資するという海外の研究もあります。

例えば、[「弁護士と公認会計士は取締役としてどのような期待を果たしているのか：企業業績とボラティリティへの影響」](#)(独立行政法人経済産業研究所)

2. 平時における経営モニタリングの視点

(1) 監査役と取締役監査(等)委員の実務の違い

⁵⁸ 監査等委員や監査委員は取締役ですので、取締役としての業務と監査等委員及び監査委員としての業務があると考えられますが、本手引ではそのうち監査等委員及び監査委員に関する業務を主たる対象としています。

⁵⁹ 「監査役と監査等委員の業務範囲の違いについて、この論点をぎりぎり考えていくと、監査役の妥当性監査は善管注意義務の範疇での妥当性監査であるのに対して、監査等委員は積極的に経営戦略の妥当性を見にいく度合いが強くないといけないのではないかと考えられる」という指摘があります。(田上静之・長濱守信・松井秀征・澤口実著「第88回監査後全国会議 パネルディスカッション コーポレート・ガバナンス改革を踏まえた監査役等の在り方：潮流の変化に伴う監査役等の役割」月刊監査役697号(2019年7月号)p.16 [長濱守信発言])

(2) 経営判断の原則

⁶⁰ 経営判断の原則にかかる判断基準は以下のとおりです。

- ・判断の前提となった事実認識に不注意な誤りがあったか。
- ・判断の推論過程及び内容が著しく不合理なものであったか。

(中村直人編著「コンプライアンス・内部統制ハンドブック」2017、商事法務、p.62)したがって、監査役等としては、この原則に従った経営判断が行われているかをモニタリングする必要があります。チェックポイントの詳細は[「監査役監査実施要領」](#)(日本監査役協会)第8章第2項Ⅱに記載があります。

(3) 信頼の原則

⁶¹ 信頼の原則について、情報収集や調査の際、弁護士や公認会計士など専門家の知見を信頼した場合には、当該専門家の能力を越えると疑われるような事情があった場合を除き、善管注意義務違反とはならず、他の取締役・使用人等からの情報等については、特に疑うべき事情がない限り、それを信頼すれば善管注意義務違反とはならない、と判示したものがあります。(中村直人編著「コーポレートガバナンスハンドブック」2017、商事法務、p.480)

(4) 情報収集

⁶² 会議の事前資料が詳細すぎたり、量が大量だったり、論点整理等が不十分で一読してもよく分からないような資料の場合は、問題点、リスクが分かりやすいような資料に改善してもらう必要があります。特に社内、社外が一堂に会する会議の場合、問題点、リスク等が不明瞭な資料だと、各会議参加者によって問題点、リスク等の認識にズレが生じ、実のある建設的な議論、意見交換に支障をきたすので、積極的に資料の改善は申し出るべきでしょう。(日本公認会計士編「社外監査役等ハンドブック」2021、p.197)

⁶³ 社外取締役については「現実には、情報を知ろうと誠実に努力する社外取締役ほど有事に窮地に陥りかねない。」と指摘されています(「社外取締役 知らぬが仏? 不祥事監視働かず」日本経済新聞電子版、2019年6月14日)

⁶⁴ コーポレートガバナンス・コードにおいて「取締役・監査役はその役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。」(原則4-13)、「法令に基づく調査権限を行使することを含め、適切に情報入手を行うべき」(補充原則4-13①)、「必要と考える場合には、会社の費用において外部の専門家の助言を得ることも考慮すべき」(補充原則4-13②)とされています。

⁶⁵ 社外監査役等は、常勤監査役等から内部統制システムの整備・運用状況その他について監査役会で報告を受けるほか、必要に応じて協議を行い、メール等でも連絡を取り、取締役及び関係者等と面談を実施することもあります。自らの知見や経験を生かして職務を誠実に実行し、記録に残しておくことも考えます。また、監査役監査規程などの社内規程についても、テンプレート化している側面があるかもしれませんが、業務遂行に当たっては留意する必要があります。

⁶⁶ 現実問題として正当な注意を払っても知り得ない事項は存在します。しかしそれが大きな不祥事につながれば、社外監査役等個人のレピュテーションに影響するほか、訴えられる可能性自体がリスクです。社外監査役等にあっては、より高い職業倫理を意識しつつその職責を果たすことが望まれます。問題が小さなうちに感知してモニタリングを継続し、適時適切に対処していく良い循環になるように活動すべきです。

(5) コミュニケーションの大切さ

⁶⁷ 社外監査役等の出勤頻度について社外役員協議会でアンケートを実施したところ、月1回から8回（平均2.8回であり1回との回答が最多）とばらつきがありました。しかし、月1-2回の出勤であっても年間300~400時間を就任先に使っているという回答があるなど、出勤時以外にも連絡・資料の閲覧・質疑等を行っていることがうかがわれます。

⁶⁸ 信頼関係の維持強化のために心がけていることについて、社外役員協議会でアンケートを実施したところ、「こまめに会う」「雑談も重要」ということが改めて指摘されました。元々出勤回数の少ない社外役員においては、接触頻度も信頼感に影響している可能性があります。もちろん、会社によって状況は異なるので、コミュニケーションの内容そのものが優先されることが前提の指摘ではあります。

⁶⁹ 社内でのコミュニケーションについては、アンケート結果や専門委員会での議論で幾つもの取組や意見が共有されました。

① 社長との関係

- ・社長と社外役員による会合の機会を増やすようにしている。社長以外の執行部が同席すると、社長がそちらを配慮して率直な意見を聞けない可能性があるため。
- ・社長と話す際に、自分の役割として、常勤監査役、監査法人、経理担当役員などから社長への説明や報告が正しく伝わっているかを確認するようにしている。
- ・本音で話ができる関係を作ることは大切だが、立場上、必要なことを言える距離感も必要

② 管理担当役員（CFO等）との関係

- ・管理担当役員と監査役等、管理担当役員と社外役員との会合を年に複数回行っているが、有益な意見交換になっている。
- ・経理関係で気づいた点、疑問点を内容によってはオフィシャルな場以外で聞くようにしている。

③ 執行役員、本部長、部課長との関係

- ・相手の立場を理解して、現実の行動が本来の役割に合致しているかを把握するようにしている。
- ・取締役会付議議案の説明のときを含め、機会があれば話をするようにしている。

④ 常勤監査役等

常勤監査役等とのコミュニケーションは極めて重要であり、他でも論じているため、ここでは初めて社外監査役等に就任される会員にも参考になりそうなものを列挙します。

- ・依頼事項については極力丁寧に対応し、コミュニケーションが良好に行われるようにしている。
- ・会計・税務・監査にバックグラウンドのない常勤監査役からは、頻繁にメールで相談があり、知識を提供したり意見交換をしている。
- ・基本的には、常勤監査役等がリードして監査活動が進んでいく中で意見交換をしている。事業所の往査に同行することがある。

⑤ 他の社外役員（社外取締役、社外監査役）

他の社外役員とのコミュニケーションは、客観的な判断を積み上げるためにも、それぞれが持つ情報と権限を一層活用するためにも、極めて有益ですが、社外役員同士のコミュニケーションを促進する取組は、会社によって様々です。下記、アンケートで共有された感想や取組を例示します。

- ・意見交換する機会を少しでも増やすことが大切。正式な会議以外の機会（出張時、懇親会など）での率直なトークは、正式な会議で生きてくる。
- ・発言の背景（出身、経歴等）を理解して、発言の意図、趣旨を推測するようにしている。
- ・社外役員は、ダイバーシティを考慮して選任されていることが多く、それぞれの強みが異なるため、お互いに自らの知見のある分野について、分かりやすく伝えるように心がける必要がある。
- ・年1回ではあるが社外役員のための会合を持ち、意見交換を行っている。
- ・四半期に1度、社外役員のためのランチ会食で意見交換を行っている。
- ・社外役員による会議体を構成し、取締役や部長クラスの方へのヒアリングを通じて会社の経営課題を認識する取組をしている。
- ・社外役員は二人だけなので、非公式な場面でしか話し合えないが、意見交換するように努めている。

(6) 取締役会への視点

① 議論の活性化のために必要なこと

⁷⁰ 取締役会の議論の活性化のために必要なこととして、アンケートでは次の意見も共有されました。

- ① 議案についての情報提供は少なくとも3～4日前にはなされるべきである。
- ② 社外役員の人数がある程度増えないと発言しづらい。
- ③ 議案の内容に応じて十分な時間を使うことが必要（特に中期経営計画や経営方針・戦略に関わること）。取締役会が時間内に終わらない可能性を事前に周知しておくべきである。
- ④ 建設的な議論を提起し論点を明確化した上で、客観的な立場から賛否を述べる姿勢が大切である。

⁷¹ 経験豊富な経営者からは「社外役員に意見を求めて、それが納得感のある意見ではなかったら、次の取締役会はその復習から始める。」といった取組が紹介されましたし、経験豊富な社外取締役監査委員長からは「経営会議において討論済みの事案について、社内役員から質問が出ず、社外役員の質問会になっていたため、社長の了解を得た上で、社内役員に経営会議においていかなる理由で賛成したのかを質問している。」という取組が紹介されるなど、極めて真剣な議論が行われている様子が共有されました。

⁷² 取締役会議長が出席者に意見を求めたり、質問を投げかけたりするなど、積極的な運営姿勢が大切と言えます。議長が議案に関連して適宜補足説明を行ったり、現況や見通しについてのコメントをしたり、IRにおける機関投資家の反応等について雑談的に話をしたり、社外役員が自らの経験を話したりすることは良い効果を生んでいるようです。参加者のうち社内取締役は既に経営会議などで十分に議論をしているため、社内取締役からの質問がほとんどでない取締役会もあります。

⁷³ 会社により取締役会への感覚は異なるようです。社外役員が発言すること自体が歓迎される取締役会もある一方で、取締役会は報告の場であるから社外役員は追認してくれればよいという意識の強い取締役会もあります。

② 社外監査役等による発言の内容について

⁷⁴ 取締役会で発言してよかったこと、執行に影響を与えたことについてのアンケート結果では、会計や税務におけるインパクトが十分に説明されていない場合にその指摘と再確認をしたというものが最も多いですが、リスク管理の在り方（特に海外子会社）やガバナンス改革への提案もありました。M&Aについての発言事例（断念）や事業報告の内容改善を継続審議としたという事例、規程改定に当たって改定趣旨との整合性について指摘した事例なども挙げられました。

⁷⁵ 問題点の指摘には、討議資料の問題も含まれます。例えば、減損損失の説明資料や根拠が決議をするためには不十分であると指摘したことや、資料相互間の矛盾（重要なもの）を指摘したことなどが事例として挙げられました。

⁷⁶ 他社の取組の紹介において秘密保持に留意するのは当然ですが、他社の取組を積極的に知ろうとする会社と他社事例の紹介を歓迎しない会社とがあるので、適宜判断して発言することになります。

⁷⁷ 就任年数が長くなれば、会社への理解が深まるため、信用を積み重ねることで、発言もしやすくなります。「当社のような特殊な業界ですと、社外取締役や社外監査役の方が就任後、社内役員がたじたじとなるような質問をいただくまで、つまり、真に貢献していただくには時間が必要です。1年や2年程度では、社外の方から会社に有用なアドバイスを得るのはかなり困難です。3年から4年ほどたって初めて、こちらが嫌と思うような質問がだんだんと出てきます。非常に良いことだと思っています。」と製薬会社社長が言及されています（手代木功「ケーススタディ1 塩野義製薬 持続的な企業価値創造を目指した経営の実践」日本取引所グループ／東京証券取引所編『企業価値を高める経営 投資家との協創が生む持続的成長』2018、日本経済新聞出版社、p.97）

⁷⁸ 取締役会における社外監査役等による発言は、一般にどのくらいの頻度でどこまで行われているかについて関心を持たれることがあります。議長の方針や個人によればばらつきが大きいと考えられます。取締役会での発言頻度について社外役員協議会内でアンケートを行った結果では、1度の取締役会につき発言回数は最大4回から最小0.25回となっており、平均1.8回と集計されました。発言したこと自体が感謝される会社もある一方で、自発的に発言することを取締役会議長が歓迎しない会社もあり、会社の状況を見極めた上での適切な関わりが必要です。

③ 業務執行状況の報告について

⁷⁹ 会社の予算はそれぞれの会社によって性格が異なります。会社は過去の実績をベースに、会社を取り巻く環境の変化及び会社が業績向上に向けて取り組む施策の効果を織り込んで予算や外部に公表する業績予想を作成します。この時、取り巻く環境の変

化や施策の効果を楽観的に見込むか悲観的に見込むか、又は強気に見るか保守的に見るかで予算数値及び業績予想は異なってきます。通常、予算の方が公表される業績予想より強気に組まれています。その程度の差は会社によって異なります。予算の方がかなり強気に組まれている場合は、多少予算が未達であっても会社にとっては想定内ですが、ほぼ予算と業績予想が連動している会社であれば、予算の未達が業績予想の未達に直結するので会社にとって重要であり、しっかりとした検討をする必要があります。前者のケースであっても、当然に許容範囲はあるわけで、どの程度未達であれば業績予想を下回るかについて把握しておくことが重要です。（日本公認会計士編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 249）

80 『「月ずれ」という説明については、以下のことに注意する必要がある。

- ・「月ずれ」は本来、「月ずれの解消」とセットで、年間の予実差にはならず、会社としての対応も余り検討されない。しかし、「月ずれの解消」額が「月ずれ」の額と大きく異なったり、そもそも「月ずれの解消」が発生しなかった場合、対応の必要性に気付くのが遅れる危険性がある。
- ・「月ずれ」の理由によっては、会社として対応を検討すべき場合があることに注意する必要がある。例えば「納品が翌月にずれた」のは、「生産体制の不備」や「不具合の発生」によるものかもしれない。
- ・「月ずれ」による予算達成度のゆがみについて注意する必要がある。例えば、費用発生翌月以降にずれた場合、予算に対して費用の発生が抑えられるので、見かけ上予算達成度はよくなり、逆に費用の発生が前倒しになった場合、見かけ上の予算達成度は悪くなる。この分を補正して考えないと、予算達成度を見誤る。したがって「月ずれ」した分の予算を費用発生月に組み替えて予算達成度をみるのが望ましい。』（日本公認会計士編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 250）

④ その他取締役会の運営について

81 海外在住の役員や海外出張中の役員に対応するために、電話会議システムを完備し、同時通訳システムも構築している会社は少なくありません。

82 取締役会議事録自体は、シンプルで発言録を別途記録している会社もあります。

(7) 資本効率への視点

83 企業に想定される資本コスト（市場から見れば期待収益率）を上回る資本利益率（成果）を挙げている場合に、その企業は価値を創造しているとするコーポレートファイナンスの理論があります。その資本コストにつき[経済産業省のプロジェクト](#)にて、海外の機関投資家にヒアリングするなどして実態調査した結果、平均の資本コストは7.2%であることが判明したため、整数である8%がメッセージとして発信されたものです。（伊藤邦雄著「インタビュー 企業も投資家を選ぶ時代『伊藤レポート』の真意とは」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、41 巻3号、2016年3月号、p. 30）

84 この8%という数字については、「定量的な実証データを見ても、10年間の時間軸で、予想ROEが8%未満ではPBRが1倍以下（又はその前後）で付加価値評価が低迷するケースが多く、予想ROEが8%を超えるとPBRが1倍以上に向上して、その後右

肩上がりに価値創造が高まる傾向があることが観察できる。」とも指摘されています。
(柳良平「第7章 非財務資本とエクイティ・スプレッドの同期化による価値創造」
柳良平・広木隆・井出真吾著『ROEを超える企業価値創造』2019、日本経済新聞出版、p. 211)

⁸⁵ 政府の成長戦略の中で公表された伊藤レポートにおいて、8%という具体的な数値目標が掲げられた影響は大きく、経営者と投資家がともに重視する指標として急速に注目を浴びることになりました。

① ROE の活用と性質

⁸⁶ ROE は次のとおり三つの要素に分解することができます。

$ROE (\text{当期純利益} / \text{株主資本}) = \text{売上高利益率} (\text{当期純利益} / \text{売上高}) \times \text{回転率} (\text{売上高} / \text{総資産}) \times \text{レバレッジ} (\text{総資産} / \text{株主資本})$
これをデュポンの分解式と言います。

⁸⁷ ROE は、企業経営における総合指標であるため、必ずしも現場に浸透させるものではありませんが、これをブレイクダウンした KPI をどのように現場に落とし込み、モチベーションを引き出しているかは、社外監査役等も留意していくことが望ましいと言えます。なお「ブレイクダウン」「現場に落とし込む」という表現を、現場本位に捉え直して「逆ツリー構造」と表現する会社もあります。

⁸⁸ 米国における指摘ではありますが、ROE の性質として、高い ROE や、低い ROE は長期的には「正常な範囲内」に収束していく傾向があります。例えば、ROE の高い企業は投資を増やして業容拡大する方向に行きやすいため ROE 算出の分母が増加する一方で、その投資は投資収益率の高いところから順に投資される傾向があるため利益は同じようには増えていかないことが多く、その結果として ROE は低下していきます。

また「高い ROE が下降しやすいのは、儲かるところには競争が起きやすいことを反映している。低い ROE が上昇しやすいのは、資本が非生産的な事業から収益性の高い事業に流れ出すことを反映している。」とも言及されています (K・G・バレブ、P・M・ヒーリー、V・L・バーナード著、斎藤静樹監訳「企業分析入門 (第2版)」2001、東京大学出版会、p. 258-260)

⁸⁹ 日本企業の利益率が低い原因については「日本企業の規模が小さく、かつ、一業種当たりの参入企業が多い。」という指摘もあります (藤田勉著「コーポレートガバナンス改革時代の ROE 戦略：効用と限界」2016、中央経済社、p. 129)。

② ROE に対応させる資本コスト

⁹⁰ CAPM を使った資本コストの推定については「[企業価値評価ガイドライン](#)」(日本公認会計士協会) p. 49 などが参考になります。ただし、CAPM の計算要素である過去のリスク・プレミアムは現在も有効なのかといった議論がありますし、計算要素の数字の拾い方によっても CAPM の計算結果は異なります。このこととも関連して、経験豊富な CFO からは「株主資本コストの CAPM による推定計算について、余り細かいところにまでこだわる必要はなく、方針を定めて計算できれば良いと考える。」という意見もありました。

⁹¹ CAPM の計算要素であるリスクフリーレートについても、日本の投資家は日本国債を念頭におくと思われませんが、海外投資家であれば米国債等の利回りを想定するかもしれませんが、幅があり得ます。

⁹² 資本コスト 8% はあくまでも日本企業の株式に想定される平均的な水準であり、実際には業種業態によっても、個々の企業によっても、ばらつきがあります。例えば、変化の激しい業界や新興成長企業に投資することは、株主から見ればリスクがあるため、株主資本コストは高くなると考えられます。

⁹³ 自社の資本コストを認識しておくことにより、ROE との対比が可能になるのはもちろんのこと、投資家との対話を通じて、投資家が認識しているリスクを減じることによって資本コストを低下させることが意識されるようにもなります（例えば、注 83、[伊藤レポート](#)、p. 45）。

③ 資本効率にかかる ROE 以外の指標について

⁹⁴ 実際問題として、取締役や監査役が善管注意義務を負っている先は会社であるから、株主ばかりを見ている訳にはいかない、という法律学者による指摘もあります。

⁹⁵ ROE のほかに重要視されている資本効率の指標として、例えば「[グループ・ガバナンス・システムの在り方に関する実務指針](#)」（経済産業省、p. 5）では、日本企業の ROA（総資産利益率）が相対的に低いことが問題意識として掲げられ、p. 59 では、欧米企業では、ROIC や ROCE が多く採用されているとも指摘されています。

⁹⁶ ROA は、利益を総資産で除することにより算出されるので、ROE と同様、非常にシンプルであり他社比較もしやすいです。有価証券報告書のセグメント情報によりセグメント別の ROA を算出して事業別に比較することも可能です。分母の利益に、営業利益、経常利益、当期純利益のうちどれを使うかは目的に応じて異なりますが、ROE との関連を明確にしたければ、当期純利益を用います。その場合、ROE と ROA は、次の式でリンクします。

$$\text{ROE (当期純利益} \div \text{株主資本)} = \text{ROA (当期純利益} \div \text{総資産)} \times \text{レバレッジ (総資産} \div \text{株主資本)}$$

⁹⁷ 貸借対照表の調達サイドに、事業負債が含まれているため、ROA と WACC は厳密には対応しません。（K・G・バレブ、P・M・ヒーリー、V・L・バーナード著、斎藤静樹監訳「企業分析入門（第2版）」2001、東京大学出版会、p. 217）（KPMG FAS あずさ監査法人編「ROIC 経営：稼ぐ力の創造と戦略的対話」2017、日本経済新聞出版社、p. 43, p. 54）

⁹⁸ WACC は株主資本コストと負債コストを、支払利息の税効果も勘案して加重平均したものであり、その計算例については「[企業価値評価ガイドライン](#)」（日本公認会計士協会、p. 41）などが参考になります。

⁹⁹ ROIC は収益性を測定する指標ですのでその計算式は、
$$\text{ROIC} = \text{NOPAT (税引後営業利益)} \div \text{投下資本}$$

とするのが理論的であるとの考え方があります。投下資本の計算方法としては、有利子負債＋株主資本として調達サイドから計算する方法と資産サイドから計算する方法（事業負債を控除する。）があります。

ROICの計算要素としてNOPATを用いると、ROEとのつながりが分かりづらくなるという観点からは、EBIT（利払前・税引前利益）を用いることもあります。その場合にはWACCは対応しないので、支払利息の税効果を勘案する前の資本コストを用いることとなります。（KPMG FAS あずさ監査法人編「ROIC経営：稼ぐ力の創造と戦略的対話」2017、日本経済新聞出版社、p. 67-68）簡便さを重視して当期純利益を用いることもあります。

¹⁰⁰ ROICを用いた経営管理を行う場合、全社目標を例えば8%においたときには、全社共通費を考慮して、事業別のROIC目標は11%や12%など、上乘せされます（上乘せ幅は業態によって異なりますから、費用構造を検討する必要があります。）。

④ 資本効率の指標を使う経営上の利点

¹⁰¹ 資本効率の数値を高めるためには、人材やブランド価値、知的財産といったバランスシートに計上されない無形資産を増やすことが重要であり、資本効率の指標を重視することで、これら「見えない価値」に意識が向きやすくなることが指摘されています（伊藤邦雄著「インタビュー 企業も投資家を選ぶ時代『伊藤レポート』の真意とは」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、2016年3月号、ダイヤモンド社、p. 35）

⑤ 資本効率の指標を使う上での留意点

¹⁰² 資本効率の算定要素に当期純利益を用いた場合には特に顕著ですが、一時的な損益によって、資本効率の数値は直接的に影響を受けてしまいます。また、IFRSを採用すればのれんの償却が不要になるなど、会社の採用する会計処理によって、資本効率の数字が大きく影響されることもあります。

¹⁰³ 過少資本にする（そのための金融手段を取る）、研究開発費や人材投資などを減らすなどの手段により資本効率の数字は一時的に上がり得ますが、中長期的な成長を阻害しかねない施策であれば、当然ながら慎重であるべきです。

¹⁰⁴ 新規事業の資本効率は低く評価されがちなので、「何年後に黒字化するか。」「何年で資金回収できるか。」という視点も必要であり、資本効率を見るためにはNPV（正味現在価値）やIRR（内部収益率）という投資全体を捉える観点も必要になります。新規事業の資本効率が低く算出されがちなる理由について、初期はそれほど利益を生まないという事情のほか、投資したとき資産の簿価イコール取得価額であるものが、その後の減価償却により、資本効率算出の分母は小さくなっていくという事情もあります。

¹⁰⁵ 資産をスリム化する際の考慮について「未来をアウトソーシングしてはいけな

迎されることがあります。)。しかしながら、その新興国の企業が製造ノウハウを蓄積して、消費者向けに商品を作り始めると強力なライバルとして現れたという事例が紹介されています。(クレイトン・M・クリステンセン、ジェームズ・アルワース、カレン・ディロン著、櫻井祐子訳「イノベーション・オブ・ライフ：ハーバード・ビジネススクールを巣立つ君たちへ」、2012、翔泳社、p. 143-145)

(8) 経営指標

¹⁰⁶ 財務情報の経営への活用について、例えば経営者による次の言及があります。「最も優秀な同業他社のバランスシートと自社のものをたえず比較していると、いろいろな問題点が浮き彫りになってきます。問題点については早め早めに手を打つとともに、どうすればその優秀な決算に近づき、追い越せるかという検討は、日本電産を設立した当初からずっと続けてきたことです。」(永守重信「情熱・熱意・執念の経営：すぐやる！ 必ずやる！ 出来るまでやる！」2005、PHP 研究所、p. 214)

このバランスシートに着目する視点については、数々の施策を実行してこられた経験豊富な CFO から「資産活用の効率化や資金調達の合理化などは、貸借対照表項目を精査して行うのであり、新規の事業展開もまずは貸借対照表にあらわれる。損益計算書ばかりを見ていると施策が遅れがちになる。」という知見が共有されました。

¹⁰⁷ CCC (キャッシュ・コンバージョン・サイクル) は、売上債権、棚卸資産、買入債務などの資金効率をトータルで見ることができ指標であり、その短縮を図ることがフリー・キャッシュ・フローの改善に役立つとされます。CCC は 1980 年代にデルが取り入れた指標であり、日本ではパナソニックがいち早く注目しました。(砂川伸幸・川北英隆・杉浦秀徳・佐藤淑子著「経営戦略とコーポレートファイナンス」2013、日本経済新聞出版社、p. 41-43)

$$CCC = \text{売上債権回転期間} + \text{棚卸資産回転期間} - \text{買入債務回転期間}$$
で計算されます。

CCC は一般的には短い方がよいとは言え、企業間の代金決済期間が価格に反映される可能性がありますので、CCC を長期化した上で短期運転資金を銀行借入れにより賄った方が粗利率の向上に貢献できる場合もあると考えられます。(西山茂編著「キャッシュマネジメント入門：グループ企業の「資金の見える化」」2013、東洋経済新報社、p. 121)

¹⁰⁸ EBITDA (イービットディーイー、イービットダー、イービッダーなどと読む) は、利払前・税引前・償却及びアモーチゼーション前利益であり、「営業利益+減価償却費」などとして求められます。減価償却方法や借入金利などに左右されずにその企業の投資成果としての収益性(お金を生み出す力)を表す指標であり、税引前キャッシュフローの簡易版と考えられることもあります。

EBITDA が会社間の収益性比較に用いられることがあり、M&A にも多用されますが、万能というわけではありません。例えば、リース料が費用計上されている場合にリース費用は EBITDA の計算に含まれますが、固定資産を購入した場合の減価償却費は EBITDA の計算に含まれません。また「EBITDA を操るウォール街の専門家たちは、ひとつの事実を無視している。印刷機の減価償却が終わったとき、新しい印刷機を買うために、実際に 100 万ドルの現金が必要になるという点だ。」という投資家による批判もあります(メアリー・バフェット、デビッド・クラーク著、峯村利哉訳「バフェットの財務諸表を読む力：史上最強の投資家：大不況でも投資で勝ち抜く 58 のルール」

2009、徳間書店、p. 65)、ほかには、Berkshire Hathaway「[2002 Annual Report](#)」
p. 21、Berkshire Hathaway「[2013 Annual Report](#)」 p. 14)

(9) 情報開示

¹⁰⁹ 企業が実施する情報開示については、開示制度によるものと任意のもの（IR等）があります。開示制度については法定開示（会社法に基づく開示制度、金融商品取引法に基づく開示制度）と適時開示（金融商品取引所規則に基づく開示制度）があります。任意の情報開示としてIR（Investor Relations、企業が株主や投資家に対し、投資判断に必要な企業情報を、適時、公平、継続して提供する活動のこと）があり、企業はIR活動によって資本市場で適切な評価を受け、資金調達などの戦略につなげることができ、株主・投資家は、情報を効率よく集めることができるようになります。IR活動における開示は、会社が自らの判断で開示すべき項目や内容を決定します。具体的な開示内容としては、企業トップのメッセージ、経営ビジョンや経営方針、経営戦略、研究開発活動、将来の設備投資、人財投資、販売戦略などを記載した文章や資料、CSR報告書や環境報告書があります。

(10) SDGs 及び ESG への対応

¹¹⁰ SDGsとは『Sustainable Development Goals』の略称であり、日本語では「持続可能な開発目標」と呼ばれています。2015年に開催された国連サミットにおいて、「持続的な開発のための2030アジェンダ」で採択され、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。このSDGsは貧困や気候変動など、地球が抱えている次の図表のような17の課題で構成されています。

	目標1【貧困】 あらゆる場所あらゆる形態の貧困を終わらせる		目標2【飢餓】 飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養の改善を実現し、持続可能な農業を促進する
	目標3【保健】 あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する		目標4【教育】 すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する
	目標5【ジェンダー】 ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワーメントを行う		目標6【水・衛生】 すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する
	目標7【エネルギー】 すべての人々を、安価かつ信頼できる持続可能な近代的なエネルギーへのアクセスを確保する		目標8【経済成長と雇用】 包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する
	目標9【インフラ、産業化、イノベーション】 強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る		目標10【不平等】 国内及び各国家間の不平等を是正する
	目標11【持続可能な都市】 包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する		目標12【持続可能な消費と生産】 持続可能な消費生産形態を確保する
	目標13【気候変動】 気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる		目標14【海洋資源】 持続可能な開発のために、海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する
	目標15【陸上資源】 陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する		目標16【平和】 持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する
	目標17【実施手段】 持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する		

(出所：外務省国際協力局「持続可能な開発目標 (SDGs) と日本の取組」)

111 経済産業省が2019年5月に公表した「SDGs 経営ガイド」及び政府 (SDGs 推進本部) が2018年12月に公表した「SDGs アクションプラン2019」の中で企業がSDGs 経営上、検討すべき事項として次のような項目が挙げられています。

分野	取り組むべき項目
環境	汚染物質の管理徹底、自然エネルギーの利用、直接、間接的なCO2などの排出量削減、水や土地などの自然資源の使用及び生物多様性の保護促進、環境配慮製品やサービスの開発
社会と従業員	労働安全衛生管理の強化、ワークライフバランスの促進、従業員の多様化(女性、外国人等への公平な取扱いを含む。)の促進、地域社会への貢献、養殖魚の購入促進、従業員等の健康促進
人権尊重と教育	貧困や飢餓に直面している国々に対する進出や雇用の促進、発展途上国への学校の建設
汚職防止	汚職と贈収賄防止に関する徹底した取組

その他	不平等なサプライチェーンの利用禁止、紛争鉱物や児童労働を伴う商品の購入停止
-----	---------------------------------------

出所：日本公認会計士協会編「社外監査役等ハンドブック」2021. p. 265

112 「ESG とは、Environment：環境、Social：社会、Governance：統治のそれぞれの略称であり、これから企業に求められる要素である。つまり、ただ利益を追求するのではなく、ESG を考慮しない限り、長期的な事業活動ができないという事である。この ESG という概念は、2006 年当時の国際連合事務総長である『コフィー・アナン氏』が「PRI：Principles for Responsible Investment（責任投資原則）」に盛り込んだことが始まりである。」（日本公認会計士編「社外監査役等ハンドブック」p. 263）

113 日本取引所グループでは、2020 年 3 月に「ESG 情報開示実践ハンドブック」を公表しました。また、2020 年 11 月には、金融庁から「記述情報の開示の好事例集 2020」として「ESG」に関する開示例が公表されています。

(11) 労働問題

② 典型的な労働問題

114 2019 年 5 月の労働施策総合推進法改正（パワハラ防止法）により、職場におけるパワハラとは「職場において行われる優越的な関係を背景とした言動であって、業務上必要かつ相当な範囲を超えたものによりその雇用する労働者の就業環境が害されること」と定義されました。

115 厚生労働省が告示した「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針」（パワハラ指針）では、優越的な関係を背景としたパワハラの代表的な 6 類型を示しています。以下の図表は、この 6 類型に従ってまとめた表です。

代表的な言動の種類	該当すると考えられる例	該当しないと考えられる例
(1) 身体的な攻撃(暴行・傷害)	① 殴打、足蹴りを行う ②相手に物を投げつける	① 誤ってぶつかる
(2) 精神的な攻撃 (脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)	① 人格を否定するような言動を行う。相手の性的指向・性自認に関する侮辱的な言動を含む。 ② 業務の遂行に関する必要以上に長時間にわたる厳しい叱責を繰り返し行う ③ 他の労働者の面前における大声での威圧的な叱責を繰り返し行う ④ 相手の能力を否定し、罵倒するような内容の電子メール等を当該相手を含む複数の労働者宛てに送信	① 遅刻など社会的ルールを欠いた言動が見られ、再三注意してもそれが改善されない労働者に対して一定程度強く注意 ② その企業の業務の内容や性質等に照らして重大な問題行動を行った労働者に対して、一定程度強く注意
(3) 人間関係からの切り離し (隔離・仲間外し・無視)	① 自身の意に沿わない労働者に対して、仕事を外し、長期間にわたり、別室に隔離したり、自宅研修させたりする ② 一人の労働者に対して同僚が集団で無視をし、職場で孤立させる	① 新規に採用した労働者を育成するために短期間集中的に別室で研修等の教育を実施する ② 懲戒規定に基づき処分を受けた労働者に対し、通常の業務に復帰させるために、その前に、一時的に別室で必要な研修を受けさせる
(4) 過大な要求 (業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害)	① 長期間にわたる、肉体的苦痛を伴う過酷な環境下での勤務に直接関係のない作業を命ずる ② 新卒採用者に対し、必要な教育を行わないまま到底対応できないレベルの業績目標を課し、達成できなかったことに対し厳しく叱責する ③ 労働者に業務とは関係のない私的な雑用の処理を強制的に行わせる	① 労働者を育成するために現状よりも少し高いレベルの業務を任せる ② 業務の繁忙期に、業務上の必要性から、当該業務の担当者に通常時よりも一定程度多い業務の処理を任せる
(5) 過小な要求 (業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと)	① 管理職である労働者を退職させるため、誰でも遂行可能な業務を行わせる ② 気に入らない労働者に対して嫌がらせのために仕事を与えない	① 労働者の能力に応じて、一定程度業務内容や業務量を軽減する
(6) 個の侵害 (私的なことに過度に立ち入ること)	① 労働者を職場外でも継続的に監視したり、私物の写真撮影をしたりする ② 労働者の性的指向・性自認や病歴、不妊治療等の機微な個人情報について、当該労働者の了解を得ずに他の労働者に暴露する	① 労働者への配慮を目的として、労働者の家族の状況等についてヒアリングを行う ② 労働者の了解を得て、当該労働者の機微な個人情報(左記)について、必要な範囲で人事労務部門の担当者に伝達し、配慮を促す

出所：日本公認会計士協会編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 269

116厚生労働省の「事業主が職場における性的な言動に起因する問題に関して雇用管理上講ずべき措置についての指針」(セクハラ指針)では、セクハラには、職場において行われる労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応により、当該労働者が解雇、降格、減給等の不利益を受ける「対価型セクシュアルハラスメント」と、職場において行われる労働者の意に反する性的な言動により労働者の就業環境が不快なものとなったため、能力の発揮に重大な悪影響が生じる等当該労働者が就業する上で看過できない程度の支障が生じる「環境型セクシャルハラスメント」があるとしています。「対価型セクハラ」「環境型セクハラ」の典型的な例として次のような場合を挙げています。

類型	典型的な例(「セクハラ指針」2(5)(6))
対価型セクハラ	イ 事務所内において事業主が労働者に対して性的な関係を要求したが、拒否されたため、当該労働者を解雇すること。 ロ 出張中の車中において上司が労働者の腰、胸等に触ったが、抵抗されたため、当該労働者について不利益な配置転換をすること。 ハ 営業所内において事業主が日頃から労働者に係る性的な事柄について公然と発言していたが、抗議されたため、当該労働者を降格すること。

環境型セクハラ	<p>イ 事務所内において上司が労働者の腰、胸等に度々触ったため、当該労働者が苦痛に感じてその就業意欲が低下していること。</p> <p>ロ 同僚が取引先において労働者に係る性的な内容の情報を意図的かつ継続的に流布したため、当該労働者が苦痛に感じて仕事が手につかないこと。</p> <p>ハ 労働者が抗議をしているにもかかわらず、事務所内にヌードポスターを掲示しているため、当該労働者が苦痛に感じて業務に専念できないこと。</p>
---------	---

出所：公認会計士協会編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 271

¹¹⁷ セクハラ指針では、以下の 10 項目について、事業主が雇用管理上の措置を講ずべきであるとしています。

- 1 事業主の方針の明確化及びその周知・啓発
 - (1) 職場におけるセクシュアルハラスメントの内容・セクシュアルハラスメントがあってはならない旨の方針を明確化し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
 - (2) セクシュアルハラスメントの行為者については、厳正に対処する旨の方針・対処の内容を就業規則等の文書に規定し、管理・監督者を含む労働者に周知・啓発すること。
- 2 相談（苦情を含む）に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備
 - (3) 相談窓口をあらかじめ定めること。
 - (4) 相談窓口担当者が、内容や状況に応じ適切に対応できるようにすること。また、広く相談に対応すること。
- 3 職場におけるセクシュアルハラスメントに係る事後の迅速かつ適切な対応
 - (5) 事実関係を迅速かつ正確に確認すること。
 - (6) 事実確認ができた場合には、速やかに被害者に対する配慮の措置を適正に行うこと。
 - (7) 事実確認ができた場合には、行為者に対する措置を適正に行うこと。
 - (8) 再発防止に向けた措置を講ずること。（事実が確認できなかった場合も同様）
- 4 1 から 3 までの措置と併せて講ずべき措置
 - (9) 相談者・行為者等のプライバシーを保護するために必要な措置を講じ、周知すること。
 - (10) 相談したこと、事実関係の確認に協力したこと等を理由として不利益な取扱いを行ってはならない旨を定め、労働者に周知・啓発すること。

¹¹⁸ 「労災（労働災害）とは、従業員が通勤途中や業務中に負傷したり病気になったりすることで、万が一、業務中に事故が起こった場合、企業は労働基準法が定める通り被災した従業員に対して補償責任を負うことになる。労災に対しては、従業員が働けない間の治療費や生活費などを補償する労災保険が国の制度としてあるため、労災が発生した場合は労災保険から労働者に給付がなされることになる。」（日本公認会計士編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 273）

(12) グループガバナンス

① グループ・ガバナンスの重要性

¹¹⁹ 経済産業省「[グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針（グループガイドライン）](#)」では日本企業の取組例や欧米企業の取組例も挙げつつ解説されており、グループ経営の実情に応じて取り入れることが期待されています。

なお、グループガイドラインでは、以下の項目が取り扱われています。

- ・ グループ設計の在り方
- ・ 事業ポートフォリオマネジメントの在り方
- ・ 内部統制システムの在り方
- ・ 子会社経営陣の指名・報酬の在り方
- ・ 上場子会社に関するガバナンスの在り方

Ⅷ 重要意思決定における経営モニタリング

1. 重要意思決定をモニタリングする視点

¹²⁰ 神田秀樹監修、東京証券取引所編著「ハンドブック独立役員の実務」（2012、商事法務）では、経営意思決定項目として、次の14項目を挙げています。

取締役選任議案の決定、代表取締役の選定、役員報酬プランの設定、経営目標の設定及び業績報告、新規事業への参入、M&A その他事業再編、買収防衛策、新株発行等による資金調達、借入れによる資金調達、剰余金の処分、取締役の利益相反取引、支配株主との取引、MBO その他の非公開化、不祥事発覚時の対応

(1) 経営計画の策定

¹²¹ 業績報告についても、計画との差異がフィードバックされ、適切に分析されていることが大切です。

(2) 新規事業への参入、既存事業からの撤退

¹²² 日本企業においては、新規事業への参入基準は詳細であっても、既存事業からの撤退検討基準が明確ではないことが多いという指摘もあります。

¹²³ 不採算事業からの撤退を進言することは、社外監査役等の妥当性監査の範疇を越えてしまう可能性はありますが、不採算事業であっても存続させるべき、という主張が社内から出ているのであれば、その主張が合理的なものであるかどうか、不採算が客観的な数値により見えるようになっているのかについて、留意しておくことは有益です。

(3) デット・ファイナンス

¹²⁴ 複雑な借入契約には財務制限条項（コベナンツ）が付されていることも多く、会計や監査に関係した内容もあり得ます。このため、取締役会の場合でなくとも、その内容

についてヒアリングすることは有益です。

(4) エクイティ・ファイナンス

¹²⁵ 新株等の有利発行の場合には株主総会の特別決議が必要となりますが、有利発行の条件については、「[第三者割当増資の取扱いに関する指針](#)」（日本証券業協会）を踏まえれば、直近の株価の90%を下回る発行価格にするとときに、特に慎重な検討が必要と考えられます。

¹²⁶ 東京証券取引所の有価証券上場規程4章4節に定められている企業行動規範440条によれば、株式等の第三者割当による希薄化率が25%以上になるとき、又は支配株主が移動するときは、経営陣から一定程度独立した者による第三者割当の必要性及び相当性に関する意見を入手すべきことがあります。この「経営陣から一定程度独立した者」として、社外取締役や社外監査役も想定されています（神田秀樹監修、東京証券取引所編著「ハンドブック独立役員の実務」、2012、商事法務、p.91）。

¹²⁷ 上場会社が1億円以上の第三者割当増資を行う場合には適時開示の対象となりますが、金融商品取引所が必要と認めるときは、払込金額が特に有利でないことに係る適法性に関する社外監査役を含む監査役、監査等委員会、又は監査委員会の意見を開示しなければならないとされています（東京証券取引所 有価証券上場規程施行規則402条の2第2項(2)b）。

¹²⁸ 新株式発行の条件（特に発行価格が合理的に算定されているか。）は、既存株主の保護という観点からも重要です。

(5) M&A

¹²⁹ M&A 経験の豊富な実務家からは「高値つかみをしてしまえば、そのあとで何をやっても失敗。したがって価格は極めて重要」という知見が共有される一方で「日本企業が外国企業を買収する際、経験不足から高値で掴まされるという傾向は、1980年代後半のバブル絶頂期を含めて観測されない。」（服部暢達「日本のM&A：理論と事例研究」2015、日経BP社、p.96）という指摘もあります。M&Aの失敗は買収価額や契約条件に問題があることもあり得ますし、当初の目利きや買収後の経営そのものに原因が求められることもあります。

③ M&Aを進める環境

¹³⁰ 利益相反には、プロフェッショナル・ファームにおけるコンフリクトの存在だけではなく、フィナンシャル・アドバイザーと関係の深い企業がM&A資金を提供する構図になっていないかなど、様々な側面があり得ます。

⑤ デューデリジェンスを含めた専門家の活用

¹³¹ デューデリジェンスの結果は、M&A契約の価格調整条項や表明保証に反映されることもあります（詳しくは、藤田友敬編著「M&A契約研究：理論・実証研究とモデル契約条項」2018、有斐閣、1章2章）。

⑥ 価格の妥当性

¹³² EV/EBITDA 倍率の目安をあえて例示するならば、M&A 経験の豊富な論者からは「5 倍は妥当で、7 倍 8 倍は十分あり得る。10 倍を超えると重くなってくる。」という意見も出されています。

また「一般的には 8～10 倍が適正とされるが、日本電産は案件によっては 7 倍以下。不動産取引や納税申告書、オーナー一族の相続権なども精査して高値掴みを防ぐ。」（「M&A 無敗、日本電産の掟」日本経済新聞 2019 年 6 月 10 日）という報道もあります。なお、同社では M&A に備えて「この会社と一緒になればもっと強くなる」というリストを常にアップデートし、タイミングを考えながら一定の頻度で、能動的にアプローチされているようです（荒木隆光 [「個人投資家のみなさまへ」](#) 日本電産ウェブサイト、2019 年 1 月 18 日）

¹³³ M&A においてどの価格算定方式をとるにせよ、買収シナジーやディスシナジー（統合コスト）をどこまで見込むかによっても適正価格は変動しますから、案件に応じて適切に判断される必要があります。

⑦ シナジーをどのように見込んでいるか。

¹³⁴ シナジーの源泉は、買収会社と被買収会社との関係から生じるものであり、それをどのように実現させていくかは、買収する側において真剣に検討されるべきです。

¹³⁵ 「人物（被買収会社の経営者）を見て投資（M&A）をした」という話を見聞することがあります。経験に裏打ちされた含蓄のある言葉ではありますが、その人物は過去から経営を実践してきているのであり、支配株主が変わったからといって、自力単独で業績が更に積み上がるということは考えづらいという意見もあります。

¹³⁶ 被買収会社の持つ技術が、技術革新により急速に陳腐化したり、不要になったりするケースも M&A の失敗につながります。社外役員にそこまでのビジネスへの予見は難しいかもしれませんが、議論がどれだけ真剣に行われているかについては、モニタリングすることができます。

⑧ 内部統制への視点

¹³⁷ 被買収会社の経営者の報酬体系（退職金を含む。）をどうするかは、将来の業績やリスク、シナジーの発現に影響し得ることに留意が必要です。

¹³⁸ 買収した子会社（特に海外子会社）の内部には目が行き届かないことがあり、不正が起きやすいという現実もありますから、買収後の検討事項になるかもしれませんが、被買収会社の人事ローテーション制度、人事権や報酬決定権（特に管理部門スタッフ）、レポートライン、会計システム、内部通報制度などに、注意が払われる必要があります。

¹³⁹ 特に会計情報について、決算時に連結パッケージが送られてくるのみであったり、月次試算表が毎月送られてくるのみであると、会社の動きがブラックボックス化しや

すくなります。費用対効果の問題もありますが、1件別のデータまで見ようと思えば見られる状態になっていることが理想ではあります。

(6) 利益相反取引

¹⁴⁰ 利益相反取引を行おうとする取締役は、取締役会設置会社においては、その取引について重要な事実を開示して、取締役会の承認を得る必要があります。承認を受けたからといって取締役が免責されるわけではなく、その取引が有効に成立するという事です。利益相反取引によって会社に損害が発生すれば、取引を行った取締役は会社に対して損害賠償責任を負いますし（無過失責任）、承認決議に賛成した取締役は、任務懈怠があったと推定されます。

なお、監査等委員会設置会社においては、監査等委員会の承認があれば、取締役の任務懈怠推定条項が適用されないことになっています。

(7) MBO などによる非公開化

¹⁴¹ MBO や支配株主による従属会社の買収において、経営者や支配株主は、対象会社の株式を安く買いたい上に、対象会社への影響力もあり、役員を送り込むなどの関係により対象会社内部の情報を豊富に有していますから、少数株主の利益を害してまで（すなわち十分な対価を支払わずに）自らの利益を図ることが可能であり、それが懸念される構図になっています。

¹⁴² 「特別委員会」を「第三者委員会」ということもありますが、不正調査のための第三者委員会とは全く別ものです。

¹⁴³ 社外有識者として選任される専門家委員について「弁護士は諮問事項のうち主として「交渉過程の手續の公正性」に法律面から検討を加えることが、公認会計士・税理士は主として「対価の妥当性」に検討を加えることが、それぞれ期待されているといえよう。」という指摘があるほか、「対価の妥当性が諮問事項に入っている第三者委員会において、会計の専門的知識を有しない者だけで当該第三者委員会が構成されるとすれば、その答申の信頼性・説得性には相当の疑問があるといわなければならない（第三者委員会が別途独自に株式価値算定書を取得するような場合は除く）」という指摘があります（白井正和・仁科秀隆・岡俊子著「M&Aにおける第三者委員会の理論と実務」2015、商事法務、p. 154 及び p. 146）。

IX 会計不正を含めた不祥事の未然防止への貢献

1. 不祥事の未然防止への視点

¹⁴⁴ 八田進二・堀江正之・藤沼亜起著「鼎談不正—最前線：これまでの不正、これからの不正」（2019、同文館出版）の「はしがき」では「不正は決してなくなるであろうし、今後とも、想定していないような不正に直面することもあり得るでしょう。」と指摘されています。また、ロバート・B. ハース, Jr. (COSO 会長) もトレッドウェイ委員会支援組織委員会（日本内部統制研究学会・不正リスク研究会訳）「決定版 COSO 不正リスク管理ガイド」（2017、日本公認会計士協会出版局）の「日本語版へのメッセージ」において、COSO では、不正について「防止（減らすこと）」という用語を用いており、「撲滅（無くすこと）」という用語を使用しないことについて、撲滅は実用的

な目的ではない、という理由によるものであると説明されています。

¹⁴⁵ 見抜くことが難しい不正として、例えば経営者不正や循環取引が挙げられます。監査役等や内部監査室に反面調査の権限はなく、不正を犯す側も巧妙に偽装する傾向があります。

¹⁴⁶ 例えば、経営者指示による不正については、「不正を代々承継させるインセンティブを減らすためには、指名委員会の機能が重要と考えられる。」（八田進二・堀江正之・藤沼亜起「鼎談不正—最前線：これまでの不正、これからの不正」2019、同文館出版、p. 89）（浜田康「粉飾決算：問われる監査と内部統制」2016、日本経済新聞出版社、p. 411）。又は「顧問や相談役といった制度は運用次第で弊害もある。」といった知見が出てきます。これらの知見も監査役等によるモニタリングに資することになります。

¹⁴⁷ ニューヨーク市のかつてのジュリアーニ市長がジョージ・ケリング博士による「壊れ窓理論」を参照して、軽犯罪の取締まりを徹底して行うなどの施策により、世界有数の犯罪都市であった同市の治安を劇的に向上させたことは、よく知られています。このように、優れた理論や知見を通じて現場に働きかける姿勢は大きな効果を発揮し得ると考えられます。

¹⁴⁸ 企業不正を減らすことが可能であるとの希望の見方は、社会一般の犯罪動向を見てもある程度勇気付けられます。例えば犯罪全般について様々な取組は功を奏しており、2017年においては、人口1,000人当たりの刑法犯認知件数は戦後最少になっています（「平成30年 警察白書」p. 2）。

2. 社外監査役等の活動について

¹⁴⁹ CGコードでは、「高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保」が求められています（補充原則3-2②）。

(1) 不正事例を知っておく。

¹⁵⁰ 不正事例については、公表されている第三者委員会報告書からも把握できます。不正の原因分析や再発防止策には、「業績達成への過度なプレッシャー」「内部統制の不備」「コンプライアンス意識の欠如」「人事ローテーションの問題」など、ある程度パターンがあるので、そのパターンを知ること、不正リスクを見極める上で有益です。

(2) 会計監査人にはない職務上の強みを活かす。

¹⁵¹ 公認会計士が社外監査役等であることの職務上の強み（会計監査人であることとの比較）については、次のものが挙げられます。

- ① 取締役会や監査役等会などの重要会議に出席している。
- ② 常勤監査役等と協働する頻度が高い。
- ③ 法的な解釈は別として、内部者である色彩が監査法人よりも強い。
- ④ 内部監査室と連携を取りやすい。

⑤ 他の専門性を有する社外取締役や社外監査役と意見交換をしやすい。

⑥ 会計監査のみならず業務監査も守備範囲である。

他方、会計監査人が有する強みとして、専門性の高い人員を多く擁している、グローバルに知見を蓄積しているファームも多い、組織的に会計監査を遂行する能力を有しているということがありますから、双方の強みを活かして協働することが肝要です。

¹⁵² 監査役監査の過程で感知したリスクについて会計監査人と共有し、会計監査人をサポートすることも大変有益です。

(3) リスク防止と改善の申入れについて

¹⁵³ 「情報過多になれば、潜在的脅威がどこからどこまでなのかを認識できなくなる可能性がある。」と言われるとおり、多くの誤った警報（ノイズ）には免疫作用があり、責任者たちが過剰反応から過少反応に変わってしまうと、本当の脅威に手遅れになるまで気付かなくなるということが指摘されています。（マックス・H・ベイザーマン、マイケル・D・ワトキンス、奥村哲史訳「予測できた危機をなぜ防げなかったのか：組織・リーダーが克服すべき3つの障壁」2011、東洋経済新報社、p. 104-106）。

3. 不正についての理論や知見

(1) 不正のトライアングル

¹⁵⁴ 横領行為が行われる三つの要因の詳細は次のとおりです。

- ① 他人と分かち合えない金銭問題を抱えていること（プレッシャー、動機）
- ② 自らの職業上の地位を利用すれば、誰にも気付かれずにその金銭問題を解決できること（機会）
- ③ 財産を委託された者は、その財産を使い込んでもよいという考えを自らの行為に当てはめられること（正当化）

¹⁵⁵ 「不正のトライアングル」理論を不正防止に用いるならば、内部統制によって不正リスクの3要素（動機、機会、正当化）を抑止すべきということになります。

内部統制の目的を達成するための基本的要素との関わりで言えば、不正リスクの3要素のうち「機会」については、「統制環境」「リスクの評価と対応」「統制活動」「情報と伝達」「モニタリング」「ITへの対応」の全てが関わってくるのに対して、「動機」と「正当化」については人間の内面の問題であるため「統制環境」が関わってきます（八田進二監修、ディー・クエスト・日本公認不正検査士協会編「事例でみる企業不正の理論と対応」2011、同文館出版、p. 60）

¹⁵⁶ 不正リスクの3要素のうち一つでも断ち切れればよい、というのは意図的な不正に関する知見であり、意図せず行ってしまう不正（誤謬）については機会のみが問題になります。（八田進二監修、ディー・クエスト・日本公認不正検査士協会編「事例で見る企業不正の理論と対応」2011、同文館出版、p. 18）このように、クレッシーの理論は、横領犯への聞き取り調査により打ち立てられた仮説であることを考慮する必要があります。また「予算達成への過度なプレッシャー（動機）」といっても、それが業績向上のための健全なプレッシャーであるのか、不健全なものであるのかは、社外監査役等として別途見極める必要があります。

(2) 必要悪になっていないか。

¹⁵⁷ 選択肢が狭まっているがゆえに不正を行ってしまう事例について、途上国における贈収賄が指摘されています。米国などの富裕国で、過去の貧しい時代と比べて腐敗が減少している理由について、「優れたリーダーシップとガバナンス、道徳的価値観の変化、適切な制度の導入などがすぐに挙がるだろうが、われわれはそうした要素が腐敗に対する社会の許容度を根本的に変えるとは考えていない。」「腐敗とは、よい選択肢の少ない地域に生きるひとにとって、実用上、他の方法より少しはましな対処策」であるという洞察があります。(クレイトン・M・クリステンセン、エフォサ・オジョモ、カレン・ディロン著、依田光江訳「繁栄のパラドクス：絶望を希望に変えるイノベーションの経済学」2019、ハーパーコリンズ・ジャパン、p. 267-268)

¹⁵⁸ コンプライアンスを遵守していたら会社が回らないことを知りながら、上層部が法令遵守などを言い続けるようなケースはごくまれかもしれませんが、何となく気づいていながら手付かずになっている可能性もあります。

(3) 予見し得る不正への不作為

¹⁵⁹ 「経営者がかくも当然のように、予見可能な危機に対応していないのはなぜなのか。」という疑問について「われわれは、経験したことがなく、詳細を想像できない問題の予防に投資しようという気持ちが起きないのだ。だから重大な被害を経験してからでない問題に取り組まないことが多い。」「組織の指揮陣には、予見可能な危機を未然に防ぐための行為につながる洞察を得ていても、実際には防止措置をとるインセンティブがないかもしれない。」とも考察されています。(マックス・H・ベイザーマン、マイケル・D・ワトキンス著、奥村哲史訳「予測できた危機をなぜ防げなかったのか？組織・リーダーが克服すべき3つの障壁」2011、東洋経済新報社、p. 10-11、p. 109)

この考察からしますと、リスクへの対応を申し入れる際には、経営陣がリスク低減に取り組むインセンティブの問題も重要と言えます。

(4) 健全な議論を促進させる企業文化・風土

¹⁶⁰ シティグループの元 CFO であるサリイ・クラウチェックは、2007年から2008年までの金融危機について「金融機関が破綻した原因は、間近でそれを見ていた経験からいうと、『破綻を完全に予測していた天才たちが邪悪な行動をとった』せいではありません。その正反対です。まじめに働く人たちの集団が、破綻を予測できなかったのです。」と述べた後、多様性の大切さを切々と語ったとされます。(クリス・クリアフィールド、アンドラーシュ・ティルシック著、櫻井祐子訳「巨大システム失敗の本質：「組織の破壊的失敗」を防ぐたった一つの方法」2018、東洋経済新報社、p. 217-219)。

¹⁶¹ 多様性を確保すると、議論は楽ではなくなるし、摩擦が生じることもあります。例えば、経験豊富な取締役監査等委員（外国人）が日本の大企業に就任された当初に「なぜ中期経営計画が必要なのか。」と取締役会で疑問を投げかけたところ、その場の雰囲気気まずくなり、否定的な反応も出たが、その後はだんだんとそういう問題提起も正面から議論されるようになったという話があります。

¹⁶² マックス・H・ベイザーマン、マイケル・D・ワトキンス著、奥村哲史訳「予測できた危機をなぜ防げなかったのか？組織・リーダーが克服すべき3つの障壁」2011、東洋経済新報社、p.115-116で指摘されるとおり、会議への参加者が議論の内容に疑問を感じても、提案者は豊富な情報で理論武装していると考えて黙ってしまうのは、十分にあり得ることだと考えられます。この問題に対処するには、キューバ・ミサイル危機でジョン・F・ケネディらが行ったように、他人の考え方に左右されないようにするために、議論の参加者に、批判のための批判の役割を演じるように求めたり、優勢な見解を否定するための情報を検討するように求めたりするなどの方法があるようです。

(5) 内部通報制度

¹⁶³ 社外役員協議会で内部通報制度についてアンケートをとると、通報者保護に不安が持たれていたり、通報することに心理的抵抗感を持たれたり、余り機能していないという観察が少なからず見られました。

¹⁶⁴ 通報内容が例え愚痴や不平不満であっても、まずは社員に内部通報制度を利用してもらい、制度に馴染んでもらうことに意味があるという観察がありました。心理的抵抗感を緩和するために、内部通報制度ではない名称にするなど、各社工夫されているようです。

¹⁶⁵ 通報先については、外部機関に委託する会社、本社で受け付ける会社、併用する会社があります。外部機関に委託した方が（レポートの方法にもよりますが）、通報者としては安心できるという意見もありました。グループ会社の内部通報制度は、グループ各社ではなく、グループ本社で受け付けるようにすることが有益であるという観察もありました。

¹⁶⁶ 海外のグループ会社にも内部通報制度を導入している会社は、多くはありません。3割であるという調査結果もあります（矢野悠・辰野嘉則著「グループ会社管理の実務における諸論点(4)企業グループにおける内部通報制度」旬刊商事法務、2161号（2018年3月15日号）p.57）。

¹⁶⁷ 内部通報制度を段階的に導入する場合、社外監査役等としては、どこからどのように導入されようとしているかにも留意が必要です。原則としてリスクが高いと思われるグループ会社から順に取り組まれるべきものと考えられます。内部通報の受付先についても、海外は時差や言語の問題があります。この課題について専門委員会では、グローバルなアカウンティング・ファームのサービスを利用している事例が共有されました。

(6) 会計や内部統制への視点

① 循環取引について

¹⁶⁸ 循環取引においては、取引先は実在することが多く、決済も行われ、証票も偽造されるなど、巧妙に偽造されてしまうと、通常の監査業務の中で発見する困難さが増す（反面調査ができないため）ことになります。

¹⁶⁹ 売掛金の滞留や在庫の实地棚卸に異変がないからといって問題がないとは限りません。これまでの循環取引は、ニッチでノンコアな事業（子会社を含む。）で生じていることが多いと言えます。責任者・管理者の個性が強く、やり手で、外部の干渉に対して耳を傾けないような人物であったり、人事の滞留が起きたりしている事業部門において循環取引の発生リスクがあると指摘されています（霞晴久・中西和幸・米澤勝著「架空循環取引：法務・会計・税務の実務対応」2019、清文社、p.372-373）

② バランスシートへの着目

¹⁷⁰ 分析する対象として特に重要な勘定は、売掛金、棚卸資産、貸付金、有形固定資産、無形固定資産（ソフトウェアやのれんを含む。）であるとも考えられます。

4. 公表されたガイド、プリンシプル、提言など

(1) 不正リスク管理ガイド

¹⁷¹ 「不正リスク管理ガイド」は手っ取り早いノウハウ集といったものではないとはいえ、「退職時インタビューの実施」が提案されていたり、「不正リスクにさらされやすい項目」が列挙されていたりと、すぐに役立つものもあります。

¹⁷² 「不正リスク管理ガイド」よりも後に公表された改訂 ERM (Enterprise Risk Management) は、企業の持続的成長と価値向上に資するリスクマネジメントに正面から取り組んだものであり、企業文化の役割を強調したり、戦略とパフォーマンスにリスクマネジメントを関連付けたりと、内部統制が本来果たすべき役割を広い視点で捉えたものです。企業によく参照されているフレームワークですが、必ずしも、不正の防止や発見といった観点で書かれたものではありません。

¹⁷³ 不正リスク管理ガイドにおいては、COSO フレームワークの構成要素である「統制環境」「リスク評価」「統制活動」「情報と伝達」「モニタリング活動」に不正リスク管理の原則をそれぞれ関連付けた上で、不正リスク管理の原則と着眼点を定義し、独自の不正リスク管理プログラムを確立するためのガイダンスを提供しています。

(2) 不祥事予防のプリンシプル

¹⁷⁴ 不祥事予防のプリンシプルのうち「[原則2] 使命感に裏付けられた職責の全う」の解説においては、監査機関及び監督機関について直接的に言及されています。すなわち、実質的な「自己監査」となるような状況を招かないよう留意することや、監査・監督機能の牽制機能には、必要な場合に経営陣の適格性を判断する適切な選任・解任プロセスも含まれる旨が明記されています。

「不祥事予防のプリンシプル」を活用する取組は、経営陣、とりわけ経営トップによるリーダーシップの発揮が重要とされますが、社外監査役等としても、その取組をモニタリングしていく必要があります。

(3) 日本監査役協会

¹⁷⁵ 不正の防止について、例えば、
[「企業不祥事の防止と監査役等の取組—最近の企業不祥事案の分析とアンケート結](#)

[果を踏まえて一](#)（日本監査役協会）

[「会計不正防止における監査役等監査の提言—三様監査における連携の在り方を中心に—」](#)（日本監査役協会）

が公表されています。

X 不祥事対応

1. 不祥事発覚と対応

(1) 不祥事について

¹⁷⁶ 不祥事の種類は、虚偽の商品表示、データ改ざん、薬害、談合、贈収賄、会計不正、脱税、個人情報漏えい、反社会的勢力との取引、インサイダー取引など多種多様であり、近年ではサプライチェーンの中で英国現代奴隷法への抵触が疑われる企業には厳しい視線が向けられるようになっていきます。

¹⁷⁷ 会計不正については、「上場企業において調査委員会を設置して実態解明を行う不正・不祥事のうち、会計不正問題が占める割合は極めて高く、全体件数をみると半分から3分の2程度が会計不正の問題であり、この傾向は近年ずっと同様である」と指摘されています。（藤津康彦「会計不正と監査役の実務対応」月刊監査役 681号（2018年4月号、p. 4））経営者が関与する会計不正についても根絶されたとは言い難い状況があります。また、子会社等を舞台にした不祥事も多いため、監査役協会から「企業集団における不祥事防止を切り口とした監査体制強化の在り方」（2020年12月）が公表されているので参考になるでしょう。

(3) 不祥事対応について

¹⁷⁸ 不祥事対応においても、監査役等はその職責を果たす必要があります。第一には、自らが不正の兆候を認識した場合に適切に行動することであり、第二には、経営陣が主導する不祥事対応についてもモニタリングし、[「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」](#)（経済産業省）p. 98で指摘されるとおり、事案（特に公表を要するような重大な事案）によっては主導的な役割を果たすことです。このためには、不祥事対応全般について、大まかなプロセスは予備知識として理解しておくべきものと思われまます。また、日本公認会計士編「社外監査役等ハンドブック」2021、p364-p391も参考になります。

2. 監査役等自らが、不正の兆候を認識した場合

(1) 適切なコミュニケーションと調査

¹⁷⁹ 不正の程度やその疑いには濃淡があるので、監査役等もリスクの程度に応じて行動することになります。しかしながら、実際問題としてリスクの程度を正確に測ることが困難であることは少なくありません。その背景として事実がまだ明確でないということのほか、社内からは希望的観測からリスクを過小評価してみたり、「先送りしたい」という気持ちが生じたり、該当部門や人物への付度が介在したりすることがあります。これらのバイアスが、不作為への誘因になることがあります。

他方、現場で厳しい場面に直面している社員は「今すぐに強い措置を講じるべきだ。」と強い危機感を感じていることがあります。客観的に見ればリスクはそれほど大きくない場合であっても、「経営陣はどうして動いてくれないのか。」と強い不満を持つに至り、外部通報につながることもあります。

¹⁸⁰ 不正の兆候を感知したときのコミュニケーションとして幾つか例示します。

① 他の監査役等

監査役等には会員（公認会計士）のほかに、高度な情報収集力と事業理解を有する常勤監査役等や、弁護士である社外監査役など高度な知見を有する専門家が就任しているので、できるだけ早期に監査役等間で情報共有して意見交換すべきです。

② 社外取締役

社外取締役にも経営経験者や高度な知見を有する専門家が就任しており、かつ、社外役員として客観的独立性を備えているので、社外取締役に情報を共有し、意見交換することは非常に有益です。

③ 執行部門

執行部門との情報共有については、共有範囲やタイミングを慎重に検討する必要があります。[「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」](#)（日本監査役協会）においても、不祥事の発覚の遅延・隠蔽のインセンティブが働く可能性が述べられています。また、監査役等が経営陣に対して第三者委員会などの調査委員会の設置をするよう説得することもあり得ます。この説得にもかかわらず、第三者委員会が設置されないときは、監査権限を行使して取締役会に対して第三者委員会の必要性を訴え、第三者委員会を設置しようとしめない取締役の対応を厳しく指摘することが適切であるという指摘があります。（梅林啓「第三者委員会の役割は何か」月刊監査役 No. 602号（2012年8月号）p. 20）

④ 取締役会

監査役等は、取締役の不正の行為等について、取締役会に対する報告義務が課されています。報告義務は果たさなければなりません。日本監査役協会による上記提言においても「不祥事は監査役のみで解決できる問題ではない。」「監査役が報告するまでもなく、執行部門が不祥事の疑いを取締役会に報告することもあるだろう。」と述べられているとおり、監査役等のみの行動で不祥事対応をすることには限界があると考えられます。

(2) 会計監査人からの情報共有

¹⁸¹ CGコードでは「外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立」を求めています（補充原則 3-2 ②）。

¹⁸² 会計監査人における対応については、[「不適切な会計処理が発覚した場合の監査人の留意事項について」](#)（日本公認会計士協会）が公表されています。

3. 不祥事対応への理解とモニタリングの視点

(1) 全社的な不祥事対応

¹⁸³ 不祥事対応において自主規律を発揮するための考え方については「[上場会社における不祥事対応のプリンシプル](#)」（日本取引所自主規制法人）が公表されています。また、重大な不祥事が発生した場合に監査役等がとるべき行動や第三者委員会との関係については「[監査役監査実施要領](#)」（日本監査役協会）第8章の2に記載があります。例え経営者により主導される全社的な不祥事対応であっても、その対応状況をモニタリングするのも監査役等の役割であり、不祥事対応は初動が重要なので、不祥事対応に関する基礎知識を平時に確認しておくことが望ましいと言えます。

(2) 行政機関による調査

¹⁸⁴ 証券取引等監視委員会は、独自に情報収集を行っており、会社が自ら調査を開始した不祥事について事実解明に乗り出すこともあります。証券取引等監視委員会による調査は、行政調査と犯則調査に大別されます。いずれにせよ、会社は誠実な対応により行政当局と信頼関係を築くことが重要であるという立場においては、そのポイントとして「隠蔽しない。」「ごまかさない。」「嘘をつかない。」「口裏合わせ、資料廃棄などの小細工をしない。」という当たり前のことが非常に大事であり、当局の見立てや波及の仕方に納得いかない場合があったとしても「理と礼を尽くして主張すべき」と考えられます（長島・大野・常松法律事務所編「不祥事対応ベストプラクティス：実例から読み解く最新実務」2015、商事法務、p. 11-12）

① 行政調査（開示検査）

¹⁸⁵ 行政調査においては、法令上の根拠に基づく報告命令や立入検査がいきなりなされるのではなく、任意の協力要請がなされることもあるようです。会社も開示検査に慣れていないのが通常ですから、速やかに監査法人の不正調査部門や弁護士などの専門家に相談することが望ましいと言えます。開示検査の結果として、課徴金納付命令勧告などの行政処分が課されることがあり、重大で悪質だと判断されれば犯則調査に移行することもあります。開示検査については、証券取引等監視委員会から[開示検査事例集](#)が開示されています。

ちなみに、開示書類を自主訂正するなど一定の要件を満たした場合には、課徴金減額申請が可能で、半額になります。

② 犯則調査

¹⁸⁶ 開示検査や犯則調査の件数については、[年次公表](#)されている「証券取引等監視委員会の活動状況」の本文に開示されており、開示規則違反関係にかかる過去の[報道・広報](#)も開示されています。

(3) 自主的な調査

¹⁸⁷ 不祥事対応は、調査チームの立ち上げのみならず、マスコミ対応や被害者がいる場合の被害者救済を含めて初動が重要です。とは言え不祥事の第一報に触れたときに、内容が複雑であったり、情報が往々にして不正確であったりするので、どの程度重大

なりリスクなのかを測りかねることは少なくありません。「大したことはないのでは」と感じられたとしても放置することなく、正確な情報を集め客観的な判断を行う努力は続けるべきです。

① 内部調査委員会

¹⁸⁸ 内部調査委員会には、社外取締役や社外監査役等がチームに参加することもあるほか、外部の弁護士、会計その他が関わる事案に公認会計士、フォレンジックの専門家等を加えたりすることもあります。特に決まった形式があるわけではありません。不祥事への関与が疑われる者が参加すべきでないことはもちろんですが、チーム構成は最終的には経営者が判断することになります。

② 外部調査委員会（第三者委員会・特別調査委員会）

¹⁸⁹ 第三者委員会については「[企業不祥事における第三者委員会ガイドライン](#)」（日本弁護士連合会）が公表されています。

¹⁹⁰ 第三者委員会と言えども、最終的には経営陣が依頼するものであり、その人選や調査スコープは調査の信頼性を左右するので注意深くモニタリングし、事案に応じて適切に行動する必要があります。「[グループガバナンスの強化と持続的な企業価値の向上に向けて](#)」（経済産業省、p.13）では、有事対応において、第三者委員会の設置の要否や調査体制の選択、同委員会の組成・運営には、独立役員、特に監査役等が主導的な役割を果たすべきであるとされています。

¹⁹¹ 公表された調査報告書について「[第三者委員会報告書格付け委員会](#)」が格付け結果やその理由も開示しているので参考になります。また、第三者委員会の設置やその後の経過については[適時開示](#)で他社事例に当たることが可能です。

¹⁹² 第三者委員会の活動イメージについては、中西和幸「第2回 第三者委員会はどのように活動するか」（会計・監査ジャーナル、2019年4月号、p.50-53）に分かりやすく解説されています。

③ 監査役等の参加について

¹⁹³ 確かに監査役等が第三者委員会に参加することで、監査役等が所有する豊富な社内情報を活用できるとともに監査役等の法的権限を行使できるメリットが想定される一方で、不祥事の内容によっては、監査役等自身が不祥事に気づきながらも不作為であったなどと善管注意義務違反に問われる可能性もあり得る（潜在的に利害関係がある。）ため、不祥事の内容に応じて参加すべきかどうかを判断します。

なお、「[不正調査ガイドライン](#)」（日本公認会計士協会）は調査チームに公認会計士でもある社外監査役等が加わる事案も対象としています。

5. 決算の修正について

(1) 決算への反映が間に合わない場合

① 決算短信

¹⁹⁴ 決算短信の開示が遅れたことに関する適時開示の事例については、「決算短信が期

末後 50 日を超えたことに関するお知らせ」「決算短信の遅延理由及び今後の決算開示に関するお知らせ」等のフレーズによりインターネット検索することで、参照が可能です。

¹⁹⁵ 適時開示にはバスケット条項があるので、投資者の投資判断に重要な影響を及ぼすべき情報は開示します。このため、不適切な会計処理の判明（重要なもの）、決算発表が延期される見通し、又は第三者委員会の設置については、適時開示すべきものと考えられます。

¹⁹⁶ 四半期決算の発表が延期される見通しになったときに会社のホームページでその旨を開示するとともに、当初の四半期決算発表予定日において「決算発表の延期に関するお知らせ」の適時開示を行った事例については「不適切な開示対応である」との解説があります。（久保幸年著「適時開示の理論・実務」2018、中央経済社、p. 484）

② 計算書類

¹⁹⁷ 定時株主総会の開催が延期困難であるのは、定款において議決権行使の基準日を事業年度末日と定めていることが多く、基準日から3か月以内に議決権行使すべきとの会社法上の制約があること等の理由によります。

¹⁹⁸ 総会の「延期」とは、議事に入らずに会日を後日に変更することを言い、延期の決議に基づいて後日に開催される株主総会を「延会」と言います。総会の「続行」とは、株主総会が成立して議事に入った後に審議未了となり、後日に再開して議事を継続することを言い、続行の決議に基づいて開催される株主総会を「継続会」と言います。「延会」を「継続会」に含めて「継続会」ということもあります。継続会の事例については、[「資料版商事法務」](#)（商事法務）で収集されている号があります（例えば2019年12月号）。

¹⁹⁹ 定時株主総会から1か月以上経過しそうな場合には延会・継続会ではなく、臨時株主総会の開催を検討すべきという意見もあります。定時株主総会で計算書類の報告を行えなくなってしまうという会社法上の問題点はありますが、実務上は臨時総会の開催も行われています。

③ 有価証券報告書

²⁰⁰ 有価証券報告書の法定提出期限の延長については、提出期限までに承認を受けなければならない、また、申請したからといってすぐに承認されるわけではないので、早めに財務局に相談する必要があります。実務上は1か月以内の延長が多く、それ以上の延長となるとハードルが高くなります。

²⁰¹ 有価証券報告書の提出期限の延長にかかる承認申請書を提出することを決定したことや、延長が承認されたかどうかの結果についても、それぞれ適時開示の対象になるものと考えられます。

(2) 過去の計算書類の訂正

²⁰² [「2011年3月31日会社計算規則の一部を改正する省令案」に関する意見募集の結果について](#) (2011、法務省民事局参事官室) p. 1

(3) 過去の有価証券報告書の訂正

²⁰³ 内部統制報告書の訂正については、成田礼子著「不適切な会計処理の発覚と内部統制報告書の訂正」ディスクロージャー&IR (2018年2月号)、p. 30-37を参照。訂正内部統制報告書の提出要否については、[「内部統制報告制度に関するQ&A」](#) (金融庁) の問67、71を参照。なお、訂正内部統制報告書に会計監査人の監査証明は求められていません。

XI 任意の委員会への関与

2. 指名委員会・報酬委員会の運営に関する検討項目

²⁰⁴ 監査等委員には、監査等委員以外の取締役の選任等及び報酬等について株主総会における意見陳述権が付与されています (会社法342条の2第4項、361条6項)。

²⁰⁵ 十分な(独立社外取締役の人数や多様性の観点)社外取締役が委員となっている場合、あえて監査役等が委員となることについては合理性を説明できること等も必要です。

²⁰⁶ 「投資家と企業の対話ガイドライン」(金融庁) より【取締役会の機能発揮】3-7

取締役会が求められる役割・責務を果たしているか等、取締役会の実効性評価が適切に行われ、評価を通じて認識された課題を含め、その結果が分かりやすく開示・説明されているか。取締役会の実効性確保の観点から、各取締役や法定・任意の委員会についての評価が適切に行われているか。

²⁰⁷ 2022年6月13日金融審議会「ディスクロージャーワーキング・グループ」報告の公表について等参照。

https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kinyu/tosin/20220613.html

²⁰⁸ 「投資家と企業の対話ガイドライン」は、コーポレートガバナンス・コード及びスチュワードシップ・コードの附属文書に位置付けられ、コーポレート・ガバナンスをめぐる現状の課題を踏まえ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた機関投資家と企業の対話において、重点的に議論することが期待される事項を取りまとめたものです。企業がコーポレートガバナンス・コードの各原則を実施する場合(各原則が求める開示を行う場合を含む。)や、実施しない理由の説明を行う場合には、当該対話ガイドラインの趣旨を踏まえることが期待されています。

²⁰⁹ CG報告書「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」記載要領 I 「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報」にコードの各原則を実施しない理由の記載が求められています。

²¹⁰ 情報セキュリティとは、情報資産を脅かす脅威から情報資産を守ることを意味します。ISO27001では、情報セキュリティを「情報の機密性、完全性及び可用性を維持すること。さらに、真正性、責任追跡性、否認防止及び信頼性のような特性を維持する

ことを含めて良い。」と定義しています。最初の3つ（情報の機密性、完全性及び可用性）を情報セキュリティの3要素（CIA）といいます（後半の4要素を含めて情報セキュリティ7要素）。

① 機密性 (Confidentiality)

情報へのアクセスを許可されたものだけが情報にアクセスできることを確実にすること。

② 完全性 (Integrity)

情報が正確かつ完全であることを保護すること。改ざん、データの一部欠損等がないように情報を保護する。

③ 可用性 (Availability)

アクセスを許可されたユーザーが、必要な時には情報にアクセスできることを確実にすること。

²¹¹ 「情報セキュリティガバナンスは、①ガバナンスのための体制の構築（組織化）をした上で、②方針を決定し（方向付け）、③状況をモニタリングし（モニタリング）、④評価を行い（評価）、⑤これらのプロセスが機能していることを監督し（監督）、⑥利害関係者に開示する（報告）、この②～⑥が基本サイクルとなって回っていく。情報セキュリティガバナンスの確立とは、こうした活動を企業内に実装していくことであり、経営層（特に取締役）に求められている責任である。」（日本公認会計士協会編「社外監査役等ハンドブック」2021、p400）

3. 情報セキュリティの脅威

²¹² 個人情報漏えいの原因としては、外部からの不正アクセス・不正ログインがありますが、それらよりも、誤送付（メールのご送信、封入ミス）、紛失、関係者事務処理・作業ミス、プログラム・システム設計ミス等の社内の作業ミス等によるものの方が多くなっています。情報漏洩事故は、社内における本来想定していないイレギュラーな作業時に多く発生しており、イレギュラーな状況における対応手順の整備、遵守が有効な対策になると考えられます。

²¹³ ウイルスの種類は多種多様であり、マルウェア (Malicious code 悪意のあるコード) と呼ばれることが多い。ウイルスの感染経路としては以下のような経路があります。

- ・ メールに添付されたファイル、メールのリンクをクリックしてダウンロードしたファイルから感染
- ・ ウイルスに感染したホームページを閲覧して感染
- ・ インターネット、ファイル共有ソフト経由でダウンロードしたファイルから感染
- ・ USB メモリー等のメディアを経由して感染
- ・ 感染した PC やサーバから LAN 経由で感染
- ・ ワーム（自身で増殖を繰り返して悪さをするプログラム）等によるネットワーク経由での感染

4. DX で注目されている技術

214 「ブロックチェーンの定義と特徴

ブロックチェーンの定義は様々であるが、広義にはブロックチェーンは、分散型台帳の技術の一種であり、その特徴は以下のとおりである。

- ① 改ざん検出が容易なデータ構造を持っている（＝改ざんが難しい。）
- ② ネットワーク上の複数のコンピュータ上に分散してデータを保持している。複数のコンピュータに分散しているため、一部のコンピュータが壊れてもシステム全体は停止しない（高い可用性）仕組み。
- ③ 分散したデータの同一性を保証する仕組みがある。（＝一度書き込まれたデータは書き込んだ本人含めて変更も削除もできない）」

（日本公認会計士協会編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 438）

215 ビッグデータとは、人間では全体を把握することが困難な巨大なデータ群のことで、一般的には、データの量（Volume）、データの種類・多様性（Variety）、データの発生頻度・更新頻度（Velocity）の三つのVを高いレベルで備えていることが特徴とされます。ビッグデータは、レコメンデーション（おすすめの情報を提供）、需要予測、リスク分析、予知保全など多くの分野で活用されています。

216 今の人工知能ができること

今の人工知能はまだ専用人工知能であり、今の人工知能にできることは大きく分けるとほとんどは以下の二つになる。

- ① 回帰
過去のデータを学習させた人工知能に、新たな条件下における結果を予測させる。未来予測、異常検知などに利用される。
- ② 分類
過去の学習データに照らし合わせ、新たなデータがどのグループに属するのか分類する。画像認識などの分野で利用される。」

（日本公認会計士協会編「社外監査役等ハンドブック」2021、p. 441）

217 IoT（internet of things）とは、従来インターネットに接続されていなかった様々なモノ（家電、自動車、建物等）が、インターネットに接続されて情報交換することにより相互に制御する仕組みのこと。

【参考文献】

▼共通

- ・日本公認会計士協会編「社外監査役等ハンドブック」(2021、日本公認会計士協会)

▼Ⅲ 社外監査役等の職務と権限

- ・佐藤隆文著「資本市場とプリンシプル」(2019、日本経済新聞出版社)
- ・日本監査役協会編「監査役監査実施要領」(2016、日本監査役協会)
- ・箱田順哉・安田正敏著「社外取締役・監査役の実務 企業価値向上を目指す経営モニタリングの基礎と実績」(2015、同文舘出版)
- ・松山遥・佐藤香織・中川直政著「ガイダンス 監査役・監査役会の実務」(2019、商事法務)

▼Ⅳ 社外監査役等の責任

- ・神田秀樹「会社法 (第二十四版)」(2022、弘文堂)
- ・経営法友会 会社法研究会編「監査役ガイドブック (全訂第4版)」(2021、商事法務)
- ・経営法友会 会社法研究会編「取締役ガイドブック (全訂第4版)」(2021、商事法務)
- ・中村直人編著「会社訴訟ハンドブック」(2017、商事法務)

▼Ⅴ 内部統制とリスク管理の評価の視点

- ・「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」(内部統制基準)
- ・「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」(内部統制実施基準)(企業会計審議会、2011年)
金融庁：https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyuu/tosin/20110330.html
- ・『COSO 内部統制の統合的フレームワーク』
「エグゼクティブ・サマリー」の公表について
八田進二・箱田順哉 監訳、日本公認会計士協会、2016年
(要約の無償ダウンロード)
http://www.hp.jicpa.or.jp/ippan/jicpa_pr/news/coso_2.html

▼Ⅵ 社内におけるコミュニケーション、会計監査人及び内部監査部門との連携

- ・監査基準委員会報告書 260「監査役等とのコミュニケーション」
- ・2018年1月 日本監査役協会・日本公認会計士協会
「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」
- ・2018年8月 日本監査役協会会計委員会「会計監査人との連携に関する実務指針」
- ・監査基準委員会報告書 610「内部監査の利用」

▼Ⅶ 平時における経営モニタリング

- ・伊藤邦雄著『「インタビュー 企業も投資家を選ぶ時代 伊藤レポート」の真意とは」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー (2016年3月号、ダイヤモンド社)
- ・江川雅子著「現代コーポレートガバナンス：戦略・制度・市場」(2018、日本経済新聞出版社)
- ・砂川伸幸・川北英隆・杉浦秀徳・佐藤淑子著
「経営戦略とコーポレートファイナンス」(2013、日本経済新聞出版社)

-
- ・藤沼亜起編「新時代を切り拓く会計プロフェッション」(2018、同文館出版)
 - ・柳良平・広木隆・井出真吾著「ROEを超える企業価値創造」(2019、日本経済新聞出版社)
 - ・リチャード・ブーリー、スチュワート・C・マイヤーズ、フランクリン・アレン著、藤井眞理子・國枝繁樹監訳「コーポレート・ファイナンス(第10版)上」(2014、日経BP)
 - ・K・G・、P・M・ヒーリー、V・L・バーナード著、斎藤静樹監訳「企業分析入門(第2版)」、2001、東京大学出版会
 - ・KPMG FAS あずさ監査法人編「ROIC経営：稼ぐ力の創造と戦略的対話」(2017、日本経済新聞出版社)

▼VIII 重要意思決定における経営モニタリング

- ・神田秀樹監修、東京証券取引所編著「ハンドブック独立役員の実務」(2012、商事法務)
- ・服部暢達著「日本のM&A：理論と事例研究」(2015、日経BP社)
- ・渡辺章博著「新版 M&Aのグローバル実務(第2版)」(2013、中央経済社)

▼IX 会計不正を含めた不祥事の未然防止への貢献

- ・八田進二監修、ディー・クエスト・日本公認不正検査士協会編「【事例で見る】企業不正の理論と対応」(2011、同文館出版)
- ・八田進二・堀江正之・藤沼亜起著「【鼎談】不正-最前線 これまでの不正、これからの不正」(2019、同文館出版)
- ・マックス・H・ベイザーマン、マイケル・D・ワトキンス著、奥村哲史訳「予測できた危機をなぜ防げなかったのか 組織・リーダーが克服すべき3つの障壁」(2011、東洋経済新報社)

▼X 不祥事対応

- ・尾崎恒康監修「役員・従業員の不祥事対応の実務 調査・責任追及編」(2019、第一法規)
- ・久保幸年著「適時開示の理論・実務」(2018、中央経済社)
- ・長島・大野・常松法律事務所、あずさ監査法人、KPMG 税理士法人編「不適切会計対応の実務」(2018、商事法務)

▼XI 任意の委員会への関与

- ・村中 靖、浅井 優「役員報酬・指名戦略(日本経済新聞出版)」改訂第2版(2021、日経BP)
- ・一般社団法人日本取締役協会「社外取締役の教科書」(2020、中央経済社)
- ・経済産業省・PwC あらた有限責任監査法人「社外取締役の実像」(2021、きんざい)
- ・チャールズ D. レイク II「社外取締役の兵法 グッドガバナンスの実践」(2020、日本経済新聞)
- ・水口啓子「本気で取り組むガバナンス・開示改革」(2020、中央経済社)