

CGS研究会（第2期）

第15回 議事要旨

1. 日時：平成31年3月15日（金）13時00分～15時00分
2. 場所：経済産業省本館17階国際会議室
3. 出席者：神田座長、青委員、江良委員、大杉委員、太田委員、大場委員、翁委員（13時20分より途中参加）、神作委員（14時30分途中退席）、小口委員、藤原様（小林委員代理）、佐久間委員、澤口委員、武井委員、塚本委員、寺下委員、中村委員、藤田委員、松元委員、三笥委員、井上課長、竹林参事官
（欠席：青木委員、石田委員、伊藤委員、後藤委員、小林委員、富山委員、宮島委員、柳川委員）
4. 議題：ガイドラインとりまとめ
5. 議事概要：

はじめに、本研究会の進め方について、資料2記載のとおりとすることについて委員の了承を得た。

次に、事務局より資料4-1及び資料4-2について説明した後、討議を行った。討議の概要は以下のとおり。

- 【中村委員】資料4-1は事前に2、3回読ませていただいた。本日はこのままだとガイドラインが形骸化しないかという観点から意見を申し上げたい。このガイドラインは相当に練ってこられて、結構ストーリー性もあって、比較的読みやすいものになっていると思うが、少し気になる点について、お話しさせていただきたい。

まず13ページ、2つ目のブレットで純粋持株会社と事業持株会社の記載がある。純粋持株会社の形態は、製造業の場合、傘下の事業会社がそれぞれプロフィットセンターとなり、それぞれの利益目標を追求するということになるので、事業分野をまたがる場合、グループ全体でのシナジーを実現させていくという行動が、コストがかかり、なかなかやりにくいという側面もある。これを読むと、純粋持株会社が推奨パターンのように読めるが、それは少しそうかなという気がする。特に製造業の場合には、会社ごとに採用を行うので処遇条件が異なることが多く、自由な人材異動がグループ間でなかなかできない。そうすると、成長に向けた人材の活用というのが難しくなるので、その場合には人材の処遇条件をグループで統一するとか、いろいろな仕掛け

を入れた上でやらないと、ここに書いてあるような「馴染みやすい」ということにならない場合がある。

2つ目は、以前にも申し上げたのだが、コンプライアンスの定義についてだ。28 ページの5つ目のブレットでは、「コンプライアンスや不正防止としての『守りのガバナンス』」と書いてあり、コンプライアンスと不正防止は別の定義だというような記載になっている。29 ページでも『『守りのガバナンス』（コンプライアンス、社会的責任など）」となっているので、コンプライアンスは法令遵守というように読める。そうすると、16 ページの「コンプライアンス意識を浸透させることが重要」というのは、法令遵守意識を浸透させれば良いのかということになる。39 ページの冒頭では、「グループ経営において、不祥事（法令違反に限らず、契約違反や不正表示、社会規範や消費者等のステークホルダーからの合理的な期待に反する行為を含む）」というようにきちんと書いていただいているので、これを頭に持ってきたら良いのではないか。こういう内容がコンプライアンスだというように言っておけば、あとは全部流れると思う。最初に、法令遵守さえすれば良いというところからスタートすると、だんだん読み進むに従い何か違うことを言っているように感じた。

それから、24 ページでは、「成長可能性の薄い低収益部門」は「早目に見切りをつけて」と書いてあるのだが、そこにいる従業員の存在を悪と定義するような文言なので、ここはもう少し違う表現の方が良いかと思う。私としては、当該部門の最適な成長施策として何が良いのかを検討し、力がある間に他社と組んで強化をするといったポジティブな施策として記述した方が納得感があるかなと思う。このように書くと、M&Aや事業売却のときに、従業員からよく「何で俺たちなのだ」という意見が出るが、そういうイメージがある。そのイメージで経産省の文章に書くのはどうかと思う。

それから 25 ページの3行目に、「経済合理性に即して議論し、時に『冷徹』な判断が求められる」とあるが、これも全く同様に、別に冷徹な話ではなくて冷静な話なので、ここは「徹」ではなくて「静」のほうが良いと思う。

それから 26 ページは、運営していくために基盤整備が重要だという内容が書いてあり、ブレットの1個目、2個目、3個目が、それぞれ「基盤整備を行うことを検討すべき」「事業評価の仕組みをつくることを検討すべき」「グループ全体としてITシステムを統合することも検討すべき」だとしてあるが、これらは全てやらなければいけないことなので、「検討すべき」ではなく、やる必要があるという帰結だと思う。他のインセンティブをどうするかというのは「検討すべき」で良いと思うが、これらは基盤なので、検討した結果やらなくても良いのかということにもなるので、ここは「必要

だ」という文言にすべきだと思う。

それから、30 ページの 4.3 の文末が、「善管注意義務違反を問われないと解されている」で終わっている。次の 4.4 では、内部統制システムに関する監査役等の役割について監査役がきちんとやらなければだめだとしてあるが、その前の 4.3 で、取締役会は善管注意義務を問われなかったということだけで終わってしまうと、4.4 に繋がらない。ガイドラインのストーリーとしては監査役等の役割について強化していけと書いてある一方で、ここで終わってしまうと監査役等の役割を軽視しているということになると思うので、ここで終わらず、監査役等がガバナンスの実効性を確認し、不備があれば、改善への助言を行う必要があるなどと付け加えておくと、次の 4.4 に繋がると思う。

それから、4.4 のプレットの 4 個目では、会計監査人と監査役等の相互連携や相互評価の重要性について書いてある。監査役等がリーダーで、会計監査法人と内部監査部門があって三様監査ができているわけだが、実はそのトライアングルの中の会計監査法人が、実は海外子会社では違うネットワークファームの監査法人がやっているケースがある。M&A を行ったとき、相手先の会社では、違うネットワークファームがやっている場合が多く、買われた側は変えるのを嫌がるケースがあり、それがずっと続くかもしれない。そこに問題があるので、4.4 には、会計監査人をグローバルに統一すべきだということを書いておく必要があると思う。そうしないと、三様監査のトライアングルが崩れてしまうリスクがある。

それから、32 ページの一番上では、「内部監査部門を監査等委員会・監査委員会の直属とすることも有効な選択肢と考えられる」と書いてあるが、これは、アメリカのような場合は有効だと思うが、日本の場合は処罰が緩くて、公認内部監査人（CIA）等の制度があるにはあるが、その市場ができ上がっているわけではない。内部監査部門の人間が社内のローテーションで回っている場合、人材が後で執行部門へ戻るので、独立性の担保はちょっと難しいと思う。だからだめだというのではなく、形骸化しないように、例えば、CIA 等を持った外部人材を多く確保することが重要だとか、それを回避するような注記を入れるべきではないか。それがないと、形だけになってしまい、結果的には形骸化してしまうと思う。

それから、34 ページの一番上のプレットでは、「悪い情報ほど下から上へ早く上げさせることで不正を萌芽の段階で摘めるよう」とすると書いてあるが、悪い情報は、なかなか下から上には上がらない。上がらないから起きているので、この書き方は悪いものはトップへ上げろという内部通報制度のムードに聞こえる。これは「風通しの良い雰囲気づくり」とは全く違う話なので、

ここではコミュニケーションを活発にさせて、風通しの良い企業文化にすることが大事だとか、上位上長が現場に降りて行って、コミュニケーションを活発にするのだとかいうような文言の方が良いと思う。悪い情報ほど下から上へとみなさんが言われるが、これは上の人が言う話で、下の人は思っていない。それが実態なので、少し形骸化している文章だと思う。

次に、真ん中のブレットでは「それぞれのラインを親子間で『タテ串』を通す」と書いてあるが、一般には、バーティカルというのは事業分野を言っており、今、事業というのはグローバルに連結をして、グループ運営しているので、この「タテ串」というのはすごく違和感がある。グローバルに、同じものをあちこちの拠点で作っているから、それを、横串を通すのはやはりコーポレートや管理部門だったり、製造を統括している部門だったりということになるので、管理部門は横串を通す位置づけにあるはずで、「タテ串」というのはあまり聞いたことがない。縦の軸、バーティカルというのは事業分野で、ホリゾンタルのところは一つの機能で横へ通すというのが普通だから、「タテ串」はどうかというように思う。ここは表現を考えられたらいかかと思う。

それから、35 ページは内部監査部門の独立性の話だが、上から4つ目のブレットでは、要するに内部監査部門のレポートラインについて、代表取締役へ直行するラインと監査役等へのラインとの2つが重要だと書いてある。「特に経営幹部の関与が疑われる場合には、②のラインを」確保しておけというように書いてあるが、それではもう手遅れだ。経営幹部の関与が疑われるということは事件が既に起きているわけなので、そのときは第三者委員会ではないかと思う。だから、「特に」ということではなくて、経営幹部の関与が疑われる場合も含めて、平時から、この監査役等へのラインをきちんと優先させるべきだとする方が、実効性が高まると思う。「特に」という部分はすごく違和感を感じる。やはり三様監査のリーダーである監査役等の存在をきちんと重視しているストーリーでないと、このガイドライン全体が、繋がっていないような感じがする。

それから50 ページだが、6.1.3の2番目のブレット。典型的な親子利益相反のケースで、①直接取引、②事業部門の譲渡、③完全子会社化などとしているが、よく考えてみると、会社法でも、この②と③については、上場子会社のほうは株主総会での特別決議事項になるわけなので、そんなに簡単に利益相反のリスクがあるというのは、このストーリーと合わないと思う。実際の問題が起きるのは、多分、①の直接取引だと思う。①の直接取引というのは、当然株主総会にはかからない。上場子会社の上場の目的は、生産性を向上させ、企業価値を高めていくことであり、そういうことで上場認可され

ているはずだ。①で利益相反が起きるということは、その分野の同業他社に比べてパフォーマンスが落ちるはずだ。企業価値が毀損するので、東証の上場維持基準の変革がないと、社外取締役の数を揃えましたとか、組織をこう変えましたとか言っても形骸化すると思う。たったの 20 億の時価総額で一部上場でいられるということはおかしい。2,100 社もある一部上場の中に、時価総額 20 億円の会社から時価総額 20 兆円の会社まで存在する。こんな国はおかしいので、そこをきちっとやらないといけない。上場子会社だけがおかしいというはずはないし、宮島さんの論文だと、上場子会社のほうが業績が良いと書いてあった。上場子会社だけ厳しくするのでなく、低迷している上場会社についても厳しくするべきと思う。上場維持基準の変革というのは、今、東証でも一生懸命検討されているわけだし、政府でも検討されているわけだから、コーポレートガバナンスの強化とともに、日本の経済を引っ張る上場企業に対して、そういう方向に国全体が動いているのだということを、どこか注記に入れたほうが、方向感に納得感があると思う。

それから、53 ページの 6.3.1 の最後のブレットで、「ガバナンス体制を構築することを検討すべきである」とあるが、この部分も、検討ではなく、必要だと帰結するべきだと思う。

最後に 54 ページの 6.3.2 の 3 行目では、「上場子会社としての中長期的な企業価値向上を図るべく、このような役割に加え」云々と書いてあるが、ここは、上場子会社としてはやはり生産性向上というのを言わないと社長の心に響かないので、それを入れて、生産性向上と中長期的な企業価値の向上というような文章にされた方が良いのではないか。また、「このような役割に加え」という部分は、ここに書いてあることそのものが、独立社外取締役としては企業価値の向上とか生産性の向上を図るように助言をするとか、チャレンジをするという役割だから、それに加えて、さらに親と子の利益相反を監督しというのは、これも含んでやるのは良いのだけれども、「このような役割に加え」と、わざわざいう話でもないのではないかというような気がする。

- 【佐久間委員】まず今の中村委員のコメントに関しては、まさにほぼそのとおりだと私も思う。それに加えてということでコメントさせていただく。まず一番重要なポイントとして、56 ページ、6.3.4 の記述。「独立社外取締役比率を高めることを目指すことが基本となる」という、これについてはいろいろなところで議論をされているし、先ほどの説明にもあったように、総理からのそういう指示もあったということなので、これはもうそういうことだろうと思う。ここからだが、ここで「独立社外取締役比率」というのは、委員会設置会社の場合はこれで良いのだが、監査役設置会社の場合には、正

確にはこの中に独立社外監査役も入れた比率ということになるべきだと思う。この点については、経団連の会員企業の多くはそういうことだというように理解をしている。理由は非常に単純で、1つは、委員会設置会社の場合には、当然、監査委員が除かれるわけではなく、監査委員を入れて3分の1ということだと思う。一方で、監査役会設置会社の場合には、取締役でないで監査役が除かれるというのではバランスが悪い。もう1つは、ここで問題になるのは、攻めというよりは守りの議論、要するに利益相反の問題があるかないかのチェックということが重要になるので、ある意味では、その点については独立社外監査役が極めて情報量も多い。つまり、取締役会に上がってこない問題についても監査活動を通じて掴んでいるという点から、本当のことを言えば、社外監査役がいれば、この比率はもっと低くても良いという議論もある。そういう難しいことは少し置いておいて、単純に、この比率には独立社外監査役が入るということをどこかに加えておいていただきたい。

2点目として、ここでいきなり「上場子会社における実効的なガバナンスの仕組みの在り方」ということでスタートしているのだが、これを読んだ方で、あまり今までの経緯を知らない方は、日本にはそういうことをコントロールする仕組みが今まで何もなかったのだなと思われるので、今、どのような仕組みがあって、それにオントップで、こういう提言がされていると、こういうことがわかるように、少なくとも今の制度について触れていただきたい。現在でも、子会社株主は子会社役員に対して責任追及もできる。つまり、利益相反があるにもかかわらず、一方的に親会社に有利な何かをやって、損害があれば、これは当然、株主代表訴訟の対象になる。また、親会社の役員に対しても、第三者責任ということでこれも追及できるので、当然、今も、その責任追及の道は存在する。さらに言えば、取締役は、重要な親子間取引については、会社に害を及ぼさないという判断をした、その理由も開示しなければならないという、これも会社法の施行規則にはっきりと書いてある。あと、監査報告書についても、その点については適正性について記載すると、こういう仕組みになっているので、基本的にはベースがある。そのうえで、これに何を乗せるかという議論である。開示でいえば、ご案内のとおり計算書類、有価証券報告書等で重要な関連当事者取引についての開示という制度もあるから、そういうものがあるのだということを示した上で、ぜひ新たな提案というのに入っていただきたい。

3点目として、重要な利益相反取引について、社外役員が3分の1以上いない場合は委員会的なものでやるとあるのだが、これは当然、重要なものになるだろうと思う。つまり、現実的には、親子間で、要するに課長同士で素材

の価格を取引して、ガチンコの商談で決めているケースがある。こんなものは当然、情報が入って、役員が判断しているわけではない。課長レベルで決めているということだから、そういうものを一々委員会で議論するとなると、ほとんど回らない。これは日々起きている話だ。だから、ここは当然重要なものだということに理解している。

その点で、45 の注が限定的過ぎるのではないかと思う。「市場価格による取引」は良いのだが、「少額取引は」と言っているのは、これは重要でない取引は良いという形にしないと、少額取引は除き、少額でないものは全部この委員会でやるとなると、たぶんワークしない。もしくは、そこまで入って、その判断を社外の人が出した上で、それを取締役会で承認していくということになると、時間的な問題もある。あと、そうすると、社外性がないというか、業務を執行しているのと変わらない。つまり、相手の課長相手に役員が出て行って交渉をしてやるということは想定されていないと思うので、この辺は、ちょっと考えていただきたいと思う。

さらに、中村さんも言われたようなことにも関係してくるのだが、32 ページの一番上では、「内部監査部門を監査等委員会・監査委員会の直属とすることも有効な選択肢」と書かれている。ここままであれば、まだ直属とした上で、なおかつその部隊が執行側としても機能していれば良いと思うのだが、脚注の 21 で、「業務執行の中に第 3 線が不在となる」のも良いのだというようなことが書いてあって、もし業務執行側に内部統制監査部門がなくても良いという意味だとすると、これは会社法上の問題があるのではないかと思う。ここは誤解を受けるので訂正すべきではないか。

35 ページの 4.5.4 の 1 つ目の丸では、「内部統制システムが有効に機能していることの保証を与える」のが第 3 線だとされている。そうすると、第 3 線がないということは保証するところがないのかということになるわけだが、それはちょっと置いておいて、「保証を与える」というのは強過ぎるのではないか。基本的に、内部監査部門というのは執行側についているわけだから、これは取締役会が最終的に保証を与えるというものだと思う。

それと、41 ページの 2 つ目の丸で、「第三者委員会を設置」云々とある。ここで書いてある事象が何なのかというのがよくわからないのだが、当然、これはそれだけ重要なもの、もしくは役員の関与が疑われるものということだと思う。例えば何万人もいる会社だと、一人ぐらい使い込む従業員がいるわけだが、そういうものを調べるときには、当社は内部監査部門と法務部門が、要するに会社だけでやる。そういうときに、わざわざ社外役員の方に入っていくというのとはとても現実的ではないので、これはある程度、そういうものを前提にしているということがわかるようにしていただきたい。

次に 50 ページ、これは先ほど中村さんが言われたことにも重なるのだが、子会社上場と子会社を維持する理由というのは、IPOなり、上場するときは当然、資金調達というのはものすごく大きくて、一旦すると、上場廃止というのは基本的にできないわけだから、上場しているメリットというのはここに書いてあることになるのだ。もちろん上場した後に増資して、さらに資金調達するということはあるが、現実的にはそんなに多くないとすれば、ここに言っているようなことは決して、あまり非難されるべきものではないのではないか。ここは、こういうのでは困るというような書き方になっているので、もう少し中立的なものにすべきではないかと思う。もちろん、ここで言っているのは、子会社にしているのがおかしい、つまり、全部手放せということを言っているのだとすれば、逆に子会社にしておく理由というのが、ここに全然書いていない。やはり子会社として持つておくだけの重要性があるという判断をいろいろな形でしているわけで、そこが抜けているので、ここも考えていただきたい。

次に 53 ページの、これは先ほど中村さんがおっしゃった一番上のところだが、これもIPOとか、そういうときには何となくわかるのだけれども、一旦した後にこういうことを説明する人、場合はあると思うのだが、必ずしもそういうことばかりではないと思う。これはほかのところには書いてあったが、完子化する一つのステップであったりする場合もある。それは別にコストと資金調達のベネフィットを比べるというわけではないので、他のきちんとした理由があるので、ここも、あまりにも限定的過ぎるので、例えばこういうのもあるということではないかと思う。

あと 54 ページ、これは先ほど中村さんがおっしゃった 6.3.2 だが、ここは、全体的に言えるのだが、「上場子会社としての中長期的な企業価値向上を図る」というのが社外取締役もしくは取締役の課せられた、まさに注意義務の根源だと思うので、あくまでもこれは少数株主の利益というか、少数株主の権利を確保する役割も期待されていると、こういうことではないかと思う。それと同じようなのが 55 ページにもあって、ここも書き方ではあるのだが、2つ目の、「特に少数株主の利益保護が取締役としての善管注意義務・忠実義務に基づく重要な役割であることを明確にした上で」というのは、まず善管注意義務があって、それは当然、企業価値に対しての善管注意義務であって、その過程で出てくるのが少数株主を一方的に損なうようなものはいけないうと、こういうことだと思うので、それが、書き方の問題はあるにせよ、あまりにも少数株主の利益保護が忠実義務だというように誤解されるのではないかというのを危惧している。

あと、その次の誓約書を出させるのが有効というのも、あまり有効とは思え

ない。やってはいけないということはないが、誓約書に何を書かせるかというと、取締役は善管注意義務を負いますというのを書かせるだけなので。それ以外に、そのときには当然、一方的に親会社の利益を考えて判断しませんというのが入るということなので、そんなものを誓約書にして入れるのであれば、他にもいろいろあるものはどうするのかということがあるので、有効な場合もあるということではないかと思う。当社の社外取締役の人にこんなものを出せというのは、とても気が引ける。

資料４－２も、先ほど言ったように、最初の丸が、日本には全く何もないというように書かれているので、日本にも責任追及の制度はあるし、利益相反について、適正なものであること、利益相反取引を防止する、もしくは親子間の取引が適正であることをちゃんと判断しろ、それを報告しろという制度があるので、これはあまりにも何もないというところからスタートしているのではないかと思う。

あと、３つ目の丸は、「グローバルルールに合わせなければ結局は日本企業が不利になる」と。多分、ここで言われているのは、中身がわからない人が、日本には何もない、だから日本株を買わない、だから日本の企業の株価は低くなるということを言われているのかなと思うのだが、グローバルルールだけを考えるのであれば、例えば株主代表訴訟においては、日本は全くグローバルルールに反している。では、それもあわせて議論するということなのかどうか。なので、ちょっとここも、あまりにも書き方が鋭角過ぎるという気がする。今後の検討課題としては、既にあるもの、あと今回のガイドラインによって示されるもの、そのほかに何が必要かというところからスタートすべきではないかと思う。だから、東証のルールにしても、ある程度、そういうところからぜひ議論をすべきだと思う。

- 【寺下委員】56 ページの上場子会社の実効的なガバナンスに関して、上場子会社だけに関係することではないのだが、「実効的なガバナンスの仕組みの在り方」と書いてあったので、どうしてもお伝えしておかなければいけない点がある。それは上場子会社、親会社問わず、実効的なガバナンスの仕組みで、今、日本の問題になっているところが、第１期でかなり強くお話ししたのだが、取締役会の管轄部門の明確化と機能強化というのが抜けている点である。諸外国ではカンパニーセクレタリーというのがあって、要するに、社外取締役だけを入れるのではなく、取締役会全体を、専門のガバナンス所轄部門がしっかりと管轄し、特に少数株主の保護という観点から、管轄部門のトップが社内・社外取締役会に適切な情報や考えを伝えていくことが欧米では一般化している。欧米でこの職務をカンパニーセクレタリー称し、取締役

会のアドバイザー機能を適切に実行している。本報告書は英文化され広く国外にも伝播されることを鑑みても、カンパニーセクレタリーの機能については、上場子会社であればなおさら触れていただきたい。具体的に言うと、カンパニーセクレタリーというのは、CFOとある意味、利益相反するところがあって、希薄化を伴うファイナンスの是非の判断や、配当、自社株買いの判断等々、少数株主の観点に立った意見を取締役会で披露するのがカンパニーセクレタリーの役割である。特に米国・英国では組織的に確立されている。この制度は、日本はなかなかまだ浸透していないし、これから時間がかかると思うのだが、そうは言っても、そういうものがあるということには少し触れておいていただいた方が良いと思う。カンパニーセクレタリーの記述について、35 ページの 4.5.3 の後に別項目として入れていただくことを提案したい。

- 【三笈委員】資料 4－1 の 24 ページ、先ほど中村委員からのご指摘があった 3.2 の 2 つ目の丸の「成長可能性の薄い低収益部門は」というくだりに関してだが、ここについては、お荷物というイメージで書かれているのはいかなものかというご指摘があって、私も同じように思っている。低収益部門がなぜ低収益なのかということについては分析が必要で、もしこの部門が売れるのであれば、買った人はもっと収益を上げられると思って買っているわけだから、原因があるということだ。それは、部門が悪いのではなくて、置かれた状況、例えば、自社に置いていると十分な投資ができないので、売った方が良いということであったり、あるいは、マーケットが分断されているので、もうちょっと統合して、マーケットシェアを上げ、効率化した方が良いということであったり、原因があるようなケースも結構あると思う。低収益部門がお荷物であるというようなニュアンスにとられないように書いていただいたほうがよろしいかなと思う。

それから 2 点目は、資料 4－1 の 33 ページ。4.5.2 の「第 1 線におけるコンプライアンス意識の醸成」という部分がある。ここに書いてあることは全くもってそのとおりなのだが、若干、精神論に傾き過ぎているかなという感じがしている。コンプライアンスの問題は、コンプライアンス意識を高めるということはもちろん重要なのだが、それ以外に仕組み、あるいは業務フローを見直す必要があることが多く、結局、業務のフローが「見える化」される、あるいは非密室化される、それからトレーサビリティ、後で追いかけるという仕組みを入れると、不正はかなり減る。だから、精神論のところだけではなくて、そういう業務フローの見直しということもあわせて書いていただいた方が、バランスとして良いと思う。

それから、42 ページの 4.9.3。「子会社で不祥事が発生した場合における親会社の対応の在り方」ということで、親会社の責任のことが書いてある。書いてあることは正しいと思うのだが、責任といった場合、法的責任の話をしているのか、経営上の責任の話をしているのかが、今の記載だとはっきりしないので、そこは書き分けていただいたほうがよろしいかなと思う。

それから、56 ページの 6.3.4 の 2 つ目の丸。上場子会社における実効的なガバナンスとして、「独立社外取締役比率を高めること（1/3 以上や過半数等）を目指すことが基本となる」と書いてあって、ここは散々議論をしたところなので、このように書いていただくことについて異論はないが、一点お話ししておいたほうが良いかなと思う。上場子会社において、親会社との間で利益相反が生じるようなケースというのは、全体の事業の中でどの程度あるのかを考えた場合に、例えばある一定期間に取締役会に 100 個の議題が上がるとして、その中で、親会社との関係があるものはどのくらいあるのかという議論を、本当はしたほうが良かったかもしれないと思う。もし、その 100 個のうちの 10 個がそうだとすることだとすると、90 個は関係のない話なので、その 10 個の問題に対応するために、100 個全体について取締役会の構成を全部見直すというのが果たして適切な対応だったかどうか。言葉は少し変かもしれないが、牛刀をもって鶏を割くという感じがあって、やってはいけないわけではないのだろうけれども、この方策にする必然性がどの程度あったのかという点では、少し引っかかっている。

ただ、今回のガバナンスを強化することについては、特に海外の機関投資家に対する PR の観点もあるので、理屈はともかく、わかりやすさを重視するというので、こうするという割り切りはあってもいいと思うのだけれども、論理必然的な帰結ではないかなと思ったので、その点についてはお話ししておきたいと思った。

それから最後、上場子会社のガバナンスに関してだが、ここで指摘されているような話は、よく耳にする。が、本当にそうなのかということについては、やはりよくわからないのではないかなと思う。例えばだが、本当に上場子会社のガバナンスに問題があって、海外の投資家が上場子会社の株に投資しない、あるいはしづらいということであれば、では、上場子会社の株は割安になっているわけだから、そこだけ買い集めれば、割安株を集めたファンドになるのではなかろうかという気がする。もし本当に上場子会社が親会社から搾取されているのであれば、その分、利益移転があるわけで、親会社の方の株を買い集めれば、それは非常に良い投資になるはずだ。そういう、よく言われる搾取があるのではないかと、利益相反があるのではないかとかいうことについて、本当に検証されているのか。むしろ、こういうことを言って、日

本株に投資しない口実になっているだけなのではないかというように思わないでもない。ただ、今、日本が置かれている状況からすると、そういう口実を一つでも減らしていったって、さあ、これで文句なく投資してくださいというように海外投資家に迫っていくというのも悪くないかなとも思うので、方向性としては良いのだけれども、これもまた論理必然でこうなるという話ではないのではないかなと思ったので、お話しさせていただいた。

- 【太田委員】 3点ほど申し上げたい。

1点目は、29 ページの上から3行目の「ただし」で触れてある4行についてだ。ここでは、「内部統制システムの高度化は、業務の効率性とトレードオフの関係になりうる」、「限られたリソースの中で、いかに効率的に管理していくか、各社がコスト制約の中でそれぞれ最適点を目指して」いく必要があると書いてあるのだが、ここで本当に書くべきことは、この表現では表し切れていないのではないかと思う。単純に読んでしまうと、内部統制はコストなのだということに変に誤解されないだろうか。コストではないのだということが私が言いたい基本なので、この書きぶりについては再考を要するかと思う。書きぶりが難しいのであれば、削除してしまうのが一番手短かかもしれない。

2つ目は、同じく4.4の「内部統制システムに対する監査役等の役割等」の32 ページの脚注に繋がっていて、事例紹介がある項目について。私が知っている範囲で言うと、例えば野村證券株式会社、非上場の子会社なのだが、ここには従来から、監査特命担当の非業務執行取締役が常勤の方が配置されている。そして、親会社である野村ホールディングスには常勤の監査委員の方がいる。この方は社内出身だが、こういう配置の工夫をするなどして、情報の非対称性を潰すように工夫している事例もある。こうした事例も研究していただきながら、ここで2社ほどの事例が出ているが、こういう事例もありますよねという一つのモデルとして示すということは有効ではないか。

3点目、先ほど来、中村委員あるいは佐久間委員からのご指摘のところでもある35 ページ目のデュアルレポートラインのことだが、中村委員が言われたとおり、「特に」は不必要だと思う。つまり、平時からやる必要があるということで、その中でとりわけ問われるのが、内部監査部門の、いわゆる執行からの独立性と客観性の確保で、これは平時から備えていくべきものだ。そして、デュアルレポートライン自身は、日本でも限定的だが、決してないわけではないし、指名委員会等設置会社の中には、例えば私が今、関与している会社においては、監査委員会室の直下に内部監査部門がぶら下がっていて、従前からの反省があつてのことだけれども、執行に対する相当の

牽制力になっているというようなこともある。しかしながら、これは戦時の体制からの切り替わりということでそういう形態にしたのだが、平時においても十分有効に機能していると私自身は実感しているので、デュアルレポートラインというのは、一般的に言えば、やはり平時から備えるべきものだと、このように考えて良いのではないかと思う。

- 【坂本課長】35 ページのご指摘の点で、この「特に」というところは、デュアルレポートラインは平時から設けておくが、平時の場合にはあまり優先関係が問題にならないだろうということだと思う。この「特に」という趣旨は、業務執行ラインと監査役に連なる2つのラインがあったときに、②の監査役ラインの方を優先すべき局面として、経営幹部の関与が疑われる場合があるということである。平時から2本のラインはあるのだけれども、監査役のラインの方を優先しておくというような理解でよろしいか。
- 【太田委員】そういうことだと思う。少しだけ今のことにつけ加えると、執行ラインのほうへのレポートのタイミングと、内部監査というか、監査役、あるいは監査委員のほうへのレポートのスピード感がどうなのかという問題が問われるとすれば、通常、執行に連なるレポートが最初に行われるということは、経営執行陣の多忙さや時間割等々を考えると、なかなかあり得ないことであって、むしろ非業務執行役員サイドへのレポートのほうが、実践的にもそのようにされているというのが実態ではないかと、私は思う。そして、それがまた有効でもある。
- 【澤口委員】今、ちょうど問題となった内部監査部門との関係のところ、先ほど佐久間委員からも指摘があった32ページの「直属」とか脚注の表現なのだが、もしかしたら表現の問題なのかなというように思っている。事務局案が「監査委員会の直属とする」というのは、国際基準で言っているところの、職務上は取締役会に、部門運営上は最高経営者に、それぞれレポートするという、国際基準に沿った運営のことをイメージしているように思う。「直属」という言葉は日本の基準だけにある表現だと思うので、もしかしたら、そのあたりの言葉を整理すると、誤解が少なくなるのかなと思った。ちなみに、国際基準のような整理をして内部監査部門を位置づけたとしても、経営者による内部統制評価上の問題はないと理解している。
それからもう一点、今回のガイドライン、特に上場子会社については大きく舵を振られているように思う。政府方針だというようなことも、今日理解した。一方で、上場子会社というのは、私が理解している限り、コングロマリ

ットディスカウントの解消方策の数少ないものの一つであったのは事実ではないかと思う。今回のガイドラインも、多角化経営自体を否定されているわけではないと理解しているので、そのスピンオフ以外のコングロマリットディスカウントの手法についても、この研究会では難しいと思うが、今後、検討するような意思表示ができれば、上場企業側の理解がより得やすいのではないかと思う。実は、過去、これはいろいろなトライをしたわけだが、トラッキングストックも含めて、うまくいっていないのが実情なので。

- 【塚本委員】31 ページの真ん中の「(内部監査部門との連携)」と書いてある1つ目で、監査役等について「専属のスタッフが置かれている」と書かれているが、監査役スタッフについては、上場会社であっても、必ずしも専属スタッフが置かれているわけではなく、兼務スタッフしかないケースもある。そのため、「専属のスタッフが置かれている」と書くと、ややミスリーディングであるように思われる。その下に「サポート体制の充実」と書かれているが、兼務スタッフしかない場合には、サポート体制の充実という観点から、専属スタッフを置くことも考えられるということを書くことも考えられる。
もう1点、35 ページから36 ページにかけての、監査役等の人材育成についてである。先ほど佐久間委員から、独立社外監査役の存在についてご指摘があったが、その関係で指摘したい。監査役の方から、社外監査役の候補者の選定が、執行側に任せきりになっているが、本当にそれで実効的な監査を行えるのかといった問題意識を聞くことが時々ある。36 ページの上から2行目で、人材育成や選任に当たっては配慮が重要だとあるが、社外監査役の重要性に鑑み、その候補者の選定プロセスでの独立性や客観性の確保について指摘してもいいように思われる。
- 【藤田委員】まとめの段階で言うのが良い発言かどうかよくわからないので、難しいようであれば聞き流していただければと思うのだが、先ほどから話題になっている32 ページである。「内部監査部門を監査等委員会・監査委員会の直属」という言葉が良いかどうかはともかく、そういう機構も考えられるということが選択肢として割とはっきり書かれている。現在、あまり多く使われているとは思わないが、こういうのもあり得るとはっきり書かれていて、監査役会と書かないのは、次に書かれているような意見の相違があり得るから、あえて、この2つの形態に限定されたのだろうが、この延長で、その前のページの内部統制システムの位置づけについても、そういうのもあり得るのかなと思った。

こちらでは、内部統制システムについて、代表取締役・各担当業務執行取締役のもとに統括されるシステムと位置づけ、それを外から監査するシステムがあると書かれているのだが、こちらについても、監督機関のもとにこれを運用するというものもあり得るような気がする。

実は内部統制システムというのは、日本に限らないのかもしれないが、複合的な性格があって、もともとはCEOをはじめとする業務執行者が、その配下で行われていることを適切に把握するようなメカニズムとして作り上げたものだ。しかし、ある時期から、業務執行者を監督するツールとして位置づけられるようになってきて、後者の方を非常に強調すると、むしろ業務執行機関ではなくて、監督機関の方につくのがいいシステムになってくる。そうすると内部監査部門などを監督機関の直属にするという話と非常に整合的になってくる。そうではないモデルがもちろんあっても構わなくて、それは現在、書かれているようなものなのだが、内部統制のところも含めて、この後のほうで内部監査部門について書かれているのと整合的なモデルも書いて良いのかなと思う。そうなると、話がちょっと大きくなってくるのだが、後のほうの書き方も、最後の「例えば」の後の表現だけで書くというよりは、もう少し大きく段落を分けるとか、そういう位置づけになるのかもしれない。もし、今からそういう大がかりな直しをするのが難しい、あるいはおよそ実態として乖離するので書けないというのなら仕方ないが、徹底するなら、そんな整理も出てくるのかなと思った。

- 【武井委員】第一に、34 ページの下「法務等のリスク管理部門のヘッドを上級役員レベルとする」という箇所は、本当に重要だと思っている。ちなみに General Counsel という用語だけだと、オフィサーしか入らないという意味になってしまうと少し狭すぎて、CLOとか副社長クラスレベルであることが望まれるのだと思う。

取締役会の中で取締役の人数を減らしている状況が進んでいるが、ガバナンスコードを踏まえて、取締役会にいかに関与機能を持たせるか、業務執行の意思決定機関としてではなく、監督機能をいかに強化するかという観点から見たときには、監督機関としての取締役会の一員である取締役として、CFOと並んでCLOが同位で取締役として就任していることが、重要なのだと思う。CEOの方がいらっしゃって、資金面等を踏まえてCFOの方も取締役会の構成員として広く存在しているが、それだけでなく適切なリスクテイクを支える体制を整えるというガバナンスコードの発想から、リスクテイクを適切に行う担当者・責任者としてのCLOも、単なるオフィサーというレベルでなく、取締役として残るべきだと思う。いくら取締役を減らすからと

言って、法務担当の最高位が取締役にいないというのは、監督機関の構成としていかがなものかと思う。

外資系とかでよく言われる表現として、「インテグリティリスクはとってはいけない」と「インテグリティリスクを外したビジネスリスクはどうとるかである」ということがある。こうしたリスクテイクの在り方が中長期の企業価値の源泉でもあって、こういったリスクマネジメントを行える上級役員が必要である。しかも、これだけグローバル化して IT 化も進んでいろいろな多様化した利害に日本企業が巻き込まれている中で、法務が担うべき適切なリスクテイクには大変重要な役割がある。他方で日本企業の実態は、まさに経産省さんからの去年春の調査結果があるが、欧米は毎日法務と相談している経営トップが3分の1、週に数回は相談しているという経営トップが3分の1、要は3分の2の経営トップが週に数回は法務と相談しているのに対して、日本企業だと毎週話しているのがせいぜい20%程度、逆に年に1回しか会っていないという企業も20%超えているとか、今まで法務に何もタッチしてこなかった方が最高役員の取締役として突然法務を兼務するとか。そんな状態で本当に適切なリスクテイクの態勢として十分なのか。取締役の人数が減っていても、監督機関として機能するためには、適切なリスクテイクができる人まで減らしてはいけない。リスクテイクはまさに全社横断的な話なので、取締役会が監督機関として機能していることは重要であり、こうした監督機能の観点に照らして法務の最高責任者が、副社長クラスなどしかるべき高い地位で監督機関に入っているべきなのだと思う。34 ページのこの箇所は、強調して欲しいように思う。

第二に親子上場のところで、今、親子間取引とか主要株主取引、関連当事者取引で注記されるものに関する監査の話が触れられていない。触れていないままで良いのか。注記される重要な取引は会計士監査及びそれに伴った監査役とか監査委員とかの監査がなされているわけで、今やっていることは最初に書いておいたほうが、整理としてはより正確かと思う。

第三に、利益相反取引のところで独立社外取締役になっているのだけれども、一番インパクトがあるのは、57 ページの上場子会社の指名委員会に独立社外取締役が入っていくという箇所なのだと思う。増員されていくであろう独立社外取締役の方が、指名委員会でちゃんと機能を発揮すると。単に親から指名されてというだけでなく上場子会社側でも独立性を持って適切な人材なのかを検証すると。その箇所が変わる点として一番大きいと思うので、指名委員会への関与の話をもう少しわかるように書いたほうが良いと思う。

第四に、44 ページで、親会社が「主要子会社の経営トップの指名・報酬について、審議対象とすることも考えられる」という表現が、例えば主要子会社

と漠と書いてあるが、主要な 100%子会社などということではないか。上場子会社の話は後ろのほうで「親からの独立性」といっているときに、ややバツティングすると思うので、「主要な 100%子会社など」ぐらいに書いたほうが良いと思う。

第五に、支配株主について会社法で明文規定はないが、かといって支配株主が何でもやっても責任追及がされないのかということそうでもない。たとえば会社法 429 条の類推適用や不法行為責任などで一般株主に対して責任を負うことはありえるし、確か、親会社主導で子会社が粉飾決算をやっていた事案で、親会社かその社長かが子会社株主に対して、会社法 350 条で損害賠償責任を判示された裁判例もあったはずである。なので支配株主の法的責任が今現在日本で全く何もないわけではない。日本が法制的に何かすごく遅れているということまでは言うべきでないと思う。

- 【大杉委員】 28 ページの上から 2 つ目の丸で COSO フレームワークの話が出てきて、その 2 行目の最後に「新しい」という言葉があるのだけれども、COSO フレームワークは、できたころは新しかったと思うのだが、今ではもう新しくないので、この 3 文字は余計かなと思う。

次に、塚本委員がおっしゃっていたように、31 ページのちょうど真ん中あたり、32 ページの上から 10 行目くらいの「専属のスタッフ」について、私が見たのは数年前のやや古いものだが、日本監査役協会が行っているアンケート調査で、上場であれば必ず置いているというわけでもないのに、置いている、置いていないにかかわらず、内部監査部門との連携というようなことになろうかと思う。

32 ページの上から 4 行目あたりの「直属」という言葉遣い等々だが、先ほど藤田委員が言っていたように、内部統制システムとはもともとは経営者が上から組織の末端を把握、統制するためのツールだったものが、ある時期以降は、経営者自身についての不正をやりにくくするものとなった点に関係がある。もちろん、経営者が内部統制を無効化してしまうと、経営者不正を防げなくなるわけだが、少なくともあるべき論としては、経営者に対する牽制効果としても働くものでなければならない。そういう意味では、業務監査を行う監査役会・監査委員会などが内部監査部門と有機的に連携してということとは、いずれの国でも同じで、現在、世界的なパラダイムとなっていると思う。なので、書きぶりは難しいが、今、事務局でお書きになっている原案のいわんとするところはそのまま維持されるのが正しいのではないかとこのように思っている。

ちょっと議論になった 35 ページの真ん中の「特に経営幹部の関与が疑われ

る場合」というところだが、経営幹部といっても具体的に誰が疑われるかによって、内部監査のトップの方がどちらに話をもっていくかというのはケース・バイ・ケースであり、文面として、何かこうすべきであるというようなことをここに書くのは難しいし、各社においても、こういう場合はこうと決めつけた文面を事前に作成・公表することにはなかなかかなりづらいと思う。状況を見て、最も適切なところに連絡相談する。それはやはり社会常識に照らして、内部監査のトップが判断されることだろうから、そういう運用につながるような書き方にしていただければと思った。

第3点は、先ほど議論されていた上場子会社のガバナンスだとか、とりわけ上場子会社における社外取締役の役割として54ページの一番上だとか、56ページの6.3.4などで議論されていたところであるが、上場子会社の独立社外取締役の第一義的なミッションが企業価値の最大化というのはもう当たり前で、そのことがここには特に書かれていないのはなぜかという、既に上場会社全般を想定したCGSガイドラインがあって、そちらは当然読んでいただく前提で今回の文章もできているからである。昨年9月改訂のガイドラインと、今、作ろうとしているグループガバナンスのガイドラインの関係は、究極的には難しいところがあるが、最初の1の「はじめに」とか、2のグループ設計あたりを読むと随分整理されて、これは読者に誤解なく伝わるように書かれていたと私は思うので、今回のバージョンで、54ページ、56ページで、上場子会社という文脈に限って社外役員、とりわけ独立社外取締役が少数株主の利益を代弁するということを強調するのは、文脈としては正しいと思う。もし一般論として、まず企業価値をとというようなことを書くと、メッセージが弱まるような気がした。普通、このように会議でマイクを持って発言するときは事務局案と違うことを言わないといけないのかもしれないが、ここは事務局に大筋賛成である。

そして、関連して、なぜ今、こういう例えば独立社外取締役は3人以上置く、置かないみたいな議論をしているかという大もとに立ち返ると、1つは、海外には上場子会社の事例があまりなくて、海外の機関投資家から批判を浴びているということに関する見え方として、日本政府はやるべきことをやっている、日本に投資してくださいというのは当然ある。だが、それだけではなくて、これまでは何となく思いつきで、という語弊があるが、大きな戦略の下に企業買収とか親子会社関係、グループ形成を必ずしもしてこなかったところを、今後はもう少し自覚的にしよう、戦略に照らしてグループ経営を強化しようという話があり、それが今回のガイドラインの2のあたりに書かれている。それは、今まで上場子会社にしてきたものを、戦略性に応じて売却する、あるいはもう親会社に完全に取り込んで合併してしまうという

両極を意識しながら、当面は今のままの子会社の上場を続けるという、ざっくり3つの選択肢を自覚して、投資家にも説明しよう、前提として企業自身が自問しようというようなことが含まれているはずである。いずれにせよ、従来は子会社に対しては口を出さない、独立性を尊重するというをやってきたのに対して、もう少し統制を強める、たとえ上場子会社であっても、という方向性の中で、上場子会社の独立性、少数株主の利益保護とのバランスを考えると、やはり上からの統制をしやすくするとともに子会社も守るという、緊張関係の中から今回の議論が出てきていると思う。だから、海外にいわれて仕方なくやっているのではない、それだけではないということで、これは6.3.2とか4に書く話ではないと思うが、2で書かれている、このように理解している。

- 【青委員】まず39ページの4.9.2「有事対応の在り方」のところで、情報開示のタイミングについて、詳細な内容まで正確にわかるまで引き延ばして良いと受け止められかねないので、取引所の適時開示ルールも踏まえて情報開示を行うことが前提ということもご記載いただけるとありがたい。

次に、43ページの4.9.3の一番最後に、上場子会社の場合、「内部統制システムの構築・運用についても親会社の責任は限定的なものとなると考えられる」との記載があるが、親会社の責任が限定的となるには、上場子会社における独立した意思決定が確保されていることが前提であることが、より明確になる表現にしていただければと思う。

それから、49ページの6.1.1では、上場子会社の定義として「支配株主を有する上場企業」と書かれているが、上場子会社を論じる時に、支配株主が個人のオーナーの場合、上場親会社の場合、非上場親会社の場合の3つのケースのどこまで入れるかは場面によって変わると思うが、本ガイドラインはグループ・ガバナンスの指針なので、基本的には支配株主は会社と書いた方が違和感がないのではないか。その上で、親会社が上場会社と非上場会社のいずれかで、違いを明確にすべきところがあれば、その違いを意識しながら書いていくのが適切かと思う。

また、6.1.4、51ページの1つ目の丸の上場子会社に対する評価のところは、人によって考え方が異なるため、グループ経営の強化をベースに考えるものもあるかもしれないが、親会社グループ全体としての企業価値向上・資本コストを相応に上回る収益力の獲得が求められる中で今回のような検討が必要になったという面が強いと思うので、そのような記載についてもご検討いただきたい。

52ページの6.2.1の3つ目の丸の①、②において、親会社として特にどう

いうポイントを開示することが望まれるのかについて、より丁寧にイメージが伝わりやすいように書いたほうが適切ではないか。具体的には、上場子会社は、完全子会社と比べると子会社の収益力を一部しか獲得できず、一部は社外へ流出してしまう点や、一般株主がいることから親会社は、グループの都合で子会社をコントロールすることが適切ではなく運営が難しい点などを踏まえ、それでもなおグループとしての企業価値向上の観点から、上場子会社形態で運営することが他の形態に比して、より良いのかどうかの説明が、根源的には必要ではないかと考える。もちろん、親子上場に至った経緯や親子上場の状態が続いている期間等の個別事情について十分に留意が必要だが、基本的にこうした説明が適切と考える。

53 ページの②「上場子会社のガバナンス体制の実効性確保」の表現については、未来投資会議の資料の記載とできるだけ揃えたほうが適切ではないか。

56 ページの 6.3.4 の 2 つ目の丸の「独立社外取締役の比率を高めること(1/3 以上や過半数等)」について、さきほど独立社外監査役も含めた比率とすべきというご意見が出たものの、基本的には取締役会における意思決定の枠組みを前提としていることから、取締役会の中での独立社外取締役の比率が一番重要だと一般的に考えられるのではないかとと思うので、その点はご考慮いただいたほうが良いのではないかと考える。

同じく 3 つ目の丸のところについても、基本的には独立社外取締役が中心になって意思決定が行われることが望ましいけれども、十分な人数の独立社外取締役が確保できないケースもあることを踏まえ、その際の代替的な手段として独立社外監査役の活用について言及しているかと思うのだが、昨年取りまとめた C G S ガイドラインの改訂版の指名委員会・報酬委員会の構成における記載と同様に、基本的には独立社外取締役がより優先されるべきであって、独立社外監査役は補完的なものであると明示した方が、よりバランスがとれているのではないかと考える。

最後に 58 ページの 6.5.1 において上場子会社の経営陣の報酬について、親会社が決定権限を有すると記載しているが、6.4.1 の経営陣の指名と同様に表現振りには留意した方がよいと思う。

- 【大場委員】15 ページの上から 2 つ目の丸は、企業価値向上のためにグループ本社の取締役会の役割は非常に重要だという指摘だと思うのだが、「監督することが期待される」という表現は、そもそも期待されているので当然ではないかと思う。これをどのように実効性をもたせるかというようにしないと、このレポートの意味がなくなってしまうのではないかと。つまり、このレポートの背景や問題意識のところには明確に記述されているのだが、『形式

から実質へ』の深化が求められるフェーズに入っている」ということなので、実効性をもたせるようにしないといけない。

そういう観点からすると、取締役会がどのように機能したのか、自ら評価をして開示をするということをしないと、なかなか実効性をもたせることは難しいと思う。開示をすると、対話の対象となる。したがって、自らの評価をすれば、今、金融庁で行っているフォローアップ会議のコーポレート・ガバナンス・コードとの整合性もとれると思うので、この記述が必要だと思う。

- 【松元委員】先ほどから議論に何度か上がっている 32 ページの「直属」というところについて、「直属」というように書かれているのは、指揮命令系統がどちらにあるかというような話ではないかと理解している。その上で、先ほどどなたかがおっしゃられていた、内部監査部門というものの執行側からの独立性が大事だということが、私もとても重要だと思っていて、特に執行部も巻き込んだような不祥事があったというような場合に、内部監査部門が執行側にぶら下がっているという状況だと、内部監査部門が全くワークしないと考えられる。そういう意味で、執行側ではなく、監査役、監査等委員会、監査委員会の指揮命令のもとに内部監査部門をぶら下げておくというのは 1 つ有効な方法ではないかという気がする。現在の実態というのは、執行側にぶら下がっている内部監査部門を、必要に応じて監査役とか監査等委員会が使うというようなイメージだと思うのだが、それが逆であっても良いのではないかというようなイメージだ。執行側も、監査等委員会や監査委員会の下にぶら下がっている内部監査部門を利用して、内部統制なり内部監査を行うということができるのではないか。

そうなってくると、監査委員会とか監査等委員会は社外取締役がかなりの部分を占めているので、「内部統制システムの構築や運用」に関わるということが、社外取締役にはできない「執行」に当たらないのか、という点が形式的には気になるかもしれないが、社外取締役が執行できないというのは、それは執行と監督の分離という趣旨から出てきているわけなので、社外取締役が内部統制システムの構築や運用に関わるということは全く否定する必要がないと思う。

- 【翁委員】11 ページから 12 ページでグループ本社の役割について書いてあるが、中期経営計画とか、そういったことが言葉として具体的に入っていない。一方で、報酬のところでは中期経営計画の実現とうまく結びつけた KPI をとか、そういうことが書いてある。中期経営計画をグループ全体で共有することは非常に重要だと思うし、KPI もそれからずれたものではなく、

基本的には、それに揃うような形で位置付けられるようなものだと思うので、全体を見て記述がばらついているのが少し気になった。

- 【佐久間委員】内部監査と執行の関係なのだが、31 ページに、先ほど他の委員が指摘されていたように、内部統制システムの構築・運用は、当然執行側が行い、それがきちんとできているかどうかを監査するということだ。なので、先ほどから出ている内部監査部門を直属とか言っている内部監査というのは、単純に監査だけのことを言われているとすれば、それは当然、監査は監査委員会なり監査役会の仕事だから、全然問題はないわけだが、内部統制システムの構築・運用までを監査委員会なり監査役会に置くとすると、自分で作っておいて、自分でできませんでしたということを監査報告書に書くという非常に奇妙な結果になるので、そこはそうではないということだと理解している。少なくとも委員会設置会社であっても——今、日立さんの監査報告書を見たのだが、監査委員会等は、内部統制システムについて、取締役執行従業員からヒアリングをして機能していると、このように書いているわけだから、自らやって自ら機能していることを言われているわけではない。このように理解しているので、そこさえわかれば、どう使おうと、どういう名称であろうと、基本的には実態が充実していれば良いということだと思う。

以上

お問合せ先
経済産業政策局 産業組織課
電話：03-3501-6521
FAX：03-3501-6046