

## 富山和彦氏「監査役が抱える諸課題と監査役への期待」への感想コメント

2019年10月23日

監査実務研究会委員長 板垣 隆夫

### 【富山先生レジメ項目】

- ・そもそもガバナンスがなぜ必要か？の根本
  - ・・・・人間の本性、組織の本性、権力の本性と企業の公器性
- ・我が国のコーポレートガバナンス改革の課題と現在地・・・「攻め」と「守り」
- ・ガバナンスの基本は守り（守りがあっての攻め）であり守りの要は監査役、監査委員
- ・守りの現実と「社外」と「社内」の役割
- ・求められる要件、「運転免許」とは・・・「適法性」に関わるプロフェッショナルリティ
- ・契約違反行為の選択はコンプライアンス違反か？
- ・社内監査役、社内監査委員の重要性
- ・社内と社外役員との連携の重要性
- ・サラリーマンのキャリアゴールあるいは登竜門としての監査役、監査委員

### 【板垣コメント はじめに～経緯と理由】

本日富山先生をお迎えして、忌憚ない意見交換が出来ることを大変嬉しく思います。富山先生をお呼びしたいと提案し、先生のご講演に参加した後、当会に是非お越しいただきたいとお願いしたのは私ですが、それにはいくつかの理由がありました。

#### <監査役に対する極めて手厳しい発言の真意は何か確認したい>

第一は、監査役に対する極めて手厳しい発言の真意は何かを確かめたいということです。監査懇話会のガバナンス改革に関する勉強会で、金融庁有識者会議、フォローアップ会議、経産省CGS研究会など各種審議会の議事録を読みますと、監査役に言及する発言が非常に少ない中で、富山さんがしばしば発言されています。監査役、とりわけ常勤監査役の現状に関して刺激的な言葉（「出世競争に敗れた人材」「充て職」）も使いながら手厳しい批判をされていることが判ります。しかも、意見書に基づいて、持ち前の大きな声で理路整然と主張される。その圧倒的な迫力に圧されてか、一部の委員以外からは殆ど反論がなく、結果的に富山さんの意見が提言等にそのまま織り込まれてしまいます。正直申し上げて、当初はとんでもない人だな、監査役にとって恐るべき天敵かと身構えていました。

しかし、よくよく、発言や意見書を拝見すると、監査役や常勤監査役の問題点を厳しく批判する一方で、それらの持つ意義を高く評価し、期待する言葉も述べられている。即ち、厳しい批判の背後には監査役や常勤監査役への期待があり、リスペクトがあるのではないかと感じました。その真意を伺いたいというのが第一の理由です。

#### <監査役在り方は思い切った自己変革が必要であり、外部の声を聞くことが大切>

第二の理由は、私自身監査役の現状には問題があり、自己変革が必要だと考えているということです。これは、私だけではなく、多くの当会メンバーが大なり小なり持つ問題意識でしょう。一連の企業統治改革で「攻めのガバナンス」が強調される中、監査役等に対しても「自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、中長期的な企業価値創出」への、すなわち攻めへの貢献が求められています。その一方で、本来の守備範囲である「守りのガバナンス」において、企業不祥事が広範囲に頻発して、監査役監査を含む監査全般の機能不全が明らかになっています。その実効性向上は喫緊の課題です。もし、そこで監査の有効性を示し得ない場合は、社会的不信は回復し難いものになるかも知れません。それでは、監査機能の実効性回復のために、どういう方向で変革を推し進めるべきかについて、当会でも様々な議論を重ねてきましたが、内部で議論するだけではなく、外部の意見、とりわけ日頃あまり接点のない方たちの率直なご意見を伺うことは極めて有益ではないかと考えました。

### <監査役が果たしている職務の実態や監査役の意見や思いを是非知って頂きたい>

第三の理由は、監査役が日々果たしている職務の実態や第一線の意見や思いを是非知って頂きたいということです。有識者会議には当時の太田協会会長が参加していましたが、なぜかフォローアップ会議には監査役協会の代表は委員に選任されませんでした。経産省CGS研究会にも現役の協会代表は参加していない。昨年のCGコード改訂では監査役に求められる資質・能力が問題となっているにも拘らず、審議過程に監査役の声は反映されませんでした。これは、やはり「おかしいのとちゃう」というのが率直な感想です。監査懇話会として、パブコメに修正意見を提出しましたが、金融庁や東証からは全く無視されました。やはり、委員の皆さんには現場実態や一線の声を踏まえた議論をお願いしたい。中でも最も声の大きい富山さんに直接お伝えする機会を是非作りたい、そして可能なら応援団になって頂きたいというのが第三の理由です。なお、9月に再開した「スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会」に監査役協会の岡田会長がやっと委員に選任されました。我々が声を挙げ続けたことが少しは効果があったのではと喜んでます。

### 【四つの論点に関するコメント】

本日、富山さんから提起頂いた論点は多岐に亘っており、それぞれ興味深いものですので、この後の質疑応答で是非会員の皆さんから遠慮なく質問や意見を出して頂きたいと思えます。まずは、露払い役として、私から富山先生の問題意識に重ね合わせて、当会あるいは私個人の考えを対置する形でいくつかの点についてコメントをさせていただきます。

### <監査役に求められる資質・能力・専門性について>

第一は、監査役に求められる資質・能力・専門性についてです。先程も触れたように昨年のCGコード改訂では、全ての監査役を対象に「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る」という文言が付け加わりました。更に「特に、財務・会計に関する適切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。」の「適切」が「十分」に置き換わりました。これは、「監査役、特に常勤監査役には会計や法務、コンプライアンス、リスク管理といった、一朝一夕では決して身につかない極めて高度に専門的な知識、豊富な経験が必須であるが、こうした能力を持っていない人材がこのポストを担っているケースが非常に多く、これは守りのガバナンスの実効性においてゆゆしき大問題である」という富山さんの問題提起が改訂にストレートに反映した結果だと受け止めています。

これに対して、監査懇話会はパブコメ意見として修正案を提出して、一つは財務・会計・法務に関する知識が必要なのは監査役会全体としてであって各人ではないこと、もう一つは倫理観に富んだ者で構成されるべきである旨の追加を主張しました。昨今の企業における不正会計事案で、元CFOの監査役等が主導した場合が散見されるので、財務・会計に関する十分な知見をもった監査役こそ、健全な事業活動倫理に必要な倫理観が求められるとの考えです。さらに、検査偽装、データ改竄等の品質不正事案も多く発生しており、監査役に求められる適切な経験・能力は、財務・会計・法務に限定されず、製造・検査・開発等に関する業務の知見や経験も必要となり、監査役メンバーが多様な経験・能力を有する総合力を確保していることが重要だというのが我々の意見です。

### <監査役地位向上と監査役選任・報酬決定プロセスについて>

第二は、監査役地位向上と選任・報酬決定プロセスについてです。私は以前から、監査役的人事的脆弱性が監査役制度の最大の弱点の一つと考えてきました。現実問題として監査役を指名するのは経営トップであり、その選任基準は監査役に適格かではなく、自分にとって都合がいい人物かどうかの場合が多い。とりわけ、企業集団における子会社監査役の場合、頻繁な途中交替が発生し、また適性が基準でなく人事ローテーションの一駒として決定される等の実態はよく知られています。その意味で、経産省CGS研究会報告が「今後の検討課題」として、監査役等の指名・報酬決定プロセスの検討を挙げ、「会社法上4年とされている監査役の任期が実務上必ずしも全うされていない事実を踏まえ、今後、このような実態の原因・背景の分析を行う必要」に言及したことは画期的な意義があると思えます。問題はどうか

いう方向に見直すべきかということです。

元々の私自身の提案は、監査役選任議案の提案権を監査役会に専権的に付与することです。一部の学者は同意権というのは非常に強い権限であるからそれで充分であるなどと述べていますが、実際には同意権と提案権では大きな差があります。そもそも経営トップにとって好ましくない人物は候補にリストアップしないことにより排除が可能です。実は会社法では、第343条②項に規定された監査役（会）の監査役選任議案提案権によって積極的イニシアティブもとれる仕組みになっているわけですが、実際には殆どが同意権の行使に留まっています。そこで、監査役選任議案の提案権を監査役会に専権的に付与するよう法改正するというものです。最近公表された日本監査役協会関西支部監査実務研究会の提言で、監査役の独立性の脆弱性を指摘し、監査役選解任権の監査役会への付与及び親会社監査役会による子会社監査役の同意を提言したことは、画期的なことで高く評価したいと思います。

ただこの案には、財界を中心に抵抗が強いことから、次善の策として、昨年のCGコード改訂に対する当会のパブリックコメント意見として提出したのが、「監査役指名については、独立社外取締役及び監査役を主要な構成員とする諮問委員会を設置する。」というものでした。先生のお話にあった「充て職ではなく」、「サラリーマンのキャリアゴールあるいは登竜門としての監査役、監査委員」というお考えには全面的に賛成ですが、その実現のためにも監査役の選任・報酬決定プロセスの思い切った見直し、即ち少なくとも最高経営責任者が実質的に監査役を選任するという最大の問題を回避し人事的独立性を確立することと、監査役報酬の大幅なアップが必須と考えます。是非、CGS研究会でもフォローアップ会議でもそうした方向での検討をお願いしたいと思います。

また、監査役の独立性を確保するためには、監査役人材市場を形成し、人材の斡旋の仕組み等を整備・強化することが必要です。従来でも日本監査役協会や監査懇話会で取り組んでいます。正直言って小規模にとどまっています。更に近年の社外取締役の急増という事態を踏まえて、監査役経験者の社外取締役任用への道を切り拓くことも極めて重要な課題です。社外取締役に求められる資質、知識、経験として「監査役経験者」は下手な取締役や執行役員経験者よりは、ましてや学者や元官僚よりは、はるかに相応しいポジションにあります。長年企業において様々な業務経験を積んだ後に、監査役に就任して4年ないし8年の在任期間中、日本監査役協会や監査懇話会等の教育・研修に参加して、法律・会計・監査・内部統制の基礎知識を身につけています。また経営者を相手に独立性と客観性を持った監査を実践する中で、経営トップに対しても言うべきことはきちんと物申す毅然とした精神性も日々涵養しています（はずです）。監査役の本来的職責を全うする人間には、退任後もその経験と知識を生かす、より広い道が開けていることが重要だというのが私の考えですが、如何でしょうか。

### ＜知らぬが仏問題～不祥事における社外取締役の責任問題について＞

第三は、知らぬが仏問題～不祥事における社外取締役の責任の問題です。これは最近企業不祥事が研究される中で、大きな問題として考えられているものです。最初は6月の日経記事「社外取締役、知らぬが仏？―相次ぐ不祥事、第三者目線働かず」で指摘され、その後山口弁護士のブログ「ビジネス法務の部屋」で、「社外取締役、知らぬが仏」では済まない時代へ」で取り上げられ、注目されたものです。「会社役員の法的責任が認められるためには、『やろうと思えばやれたのに、やらなかった』ことが善管注意義務違反の要件とされるが、社内の不祥事について社外取締役に情報が届かず『社内の不正に気づかなかった（気づかなかった以上、とめようと思ってもとめられない）』と釈明すれば責任（善管注意義務違反）は認められない、これでは社外取締役など「お飾り」にすぎないのでは」という指摘です。結局、「社外取締役にとって何もしないほうが安全」と思われてしまうという甚だ理不尽な話になってしまいます。東芝事件でも、スルガ銀行事件でも、社外取締役・社外監査役は第三者委員会報告で責任がないとされました。これは、取締役会、とりわけ社外取締役に不都合な情報が届かない問題であり、取締役会の情報伝達・共有体制の問題です。取締役会には体制構築義務があり、取締役には情報収集義務があるのではないのでしょうか。社内情報を最も持っているのは、社内監査役ですから、ここから監査役と社外取締役の連携が重要な課題となり、富山さんの本日のご指摘である「社内監査役、社内監査委員の重要性」「社内と社外役員

との連携の重要性」と重なってくることを改めて確認したいと思います。

#### <企業の公器性と国際的・社会的規範への企業の取組み～ESGとSDGsについて>

第四は、企業の公器性と国際的・社会的規範への企業の取組み～ESGとSDGsについてです。CGコードの基本原則2は「会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出のためには、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーとの適切な協働に努めるべきである。」として、いわゆるESG問題への積極的・能動的な対応を提起した点は重要です。先生の仰せの企業が本来的に持つ「公器性」がこれらの基本にあると言えるでしょう。近年ESG投資が急速な拡大を見せ、SDGs（持続可能な開発目標）も、政府の旗振りの下、自治体も巻き込んで大きな盛り上がりを示しています。企業でもESG・SDGsを経営の中に取り組み動きが活発化して、「バス乗り遅れるな」とばかりに一種のブーム現象が起きています。その一方では、美しい言葉の羅列に胡散臭さを感じ取って傍観を決め込むか、取敢えず流れに乗って取組みポーズを示しているだけの経営者も少なくないと言われています。企業の経済性と社会性をどう両立させるか、その中で監査役はどういう役割を果たすべきか、議論は始まったばかりです。少なくとも、リスク管理の観点から、何よりも自らが環境や社会にマイナスのインパクトを与えないこと、そのためのリスク管理に万全を期す責任を深く認識することが、最も重要であり、監査役はそのチェックの役割を果たす必要があるでしょう。山口弁護士言うところの「競争の参加資格をまちがっても喪失しないための監査機能」を果たす必要があります。この点についても、富山先生のお考えを伺えれば有難く存じます。

雑駁ではありますが、私からのコメントというか、感想・質問は以上です。

以上