

【SG分科会WG9「これからの監査役はどうあるべきか」】

セッション1 監査役を取り巻く環境の変化（ガバナンスの潮流）問題提起メモ

2018.7.12

元日本オキシラン(株)板垣 隆夫

1. CG改革が提起された背景

監査役を取り巻く環境に嘗てない程大きな変化をもたらした、ここ数年のコーポレート・ガバナンス改革（CG改革）の意義を的確に理解するためには、前提として「改革」が提起されねばならなかった背景を確認することが必要である。

A. 世界経済のグローバル化の進展、中国等新興国の勃興、米国の対日要求（米国式グローバルイズム）

B. 変化に対応できない「危機的状況」「不都合な現実」

(1) 日本経済の長期的停滞～失われた20年、デフレの長期化・悪循環

(2) 日本企業の企業収益力（稼ぐ力）の低迷、国際競争力の後退、株価の低迷。

(3) グローバル標準から立遅れた日本的経営の「後進性」の露呈～内向き志向で守りの経営、積極果敢にリスクテイクする企業家精神の喪失

(4) 商法改正の歴史は監査役権限の強化の歴史、一方での抜き難い監査役制度への不信の広がり

2. 従来にない形でのCG改革の推進～ガバナンス改革元年（2015年）

今回のCG改革は従来にない新たな特徴を多く持ち、驚くほど短期間で急速な進展を示した。

(1) 政治が主導し、各行政機関が競い合う形でCG改革を推進

・アベノミクスの三本の矢の一つである成長戦略のトップアジェンダとしての位置づけ

・日本再興戦略（2013年閣議決定、以降毎年改訂、2017年より未来投資戦略）が基本方針書

・ハードロー（会社法）とソフトロー（Wコード）両面での多層的な改革推進

・金融庁・法務省・経産省・内閣府が相次いで施策・提言を打出し（特に経産省の役割絶大）

(2) CG改革の主要な目的と課題

全体として、攻めのガバナンスが重視される一方で守りのガバナンスは後景に押しやられ、米国式経営がモデルとして重視される一方で日本的経営は変革の対象とされた。

◎主目的は日本企業の稼ぐ力の回復による企業価値（株価）の上昇

➢取締役会（社外取締役）の監督機能重視、投資家との対話、スチュワードシップ・コード

◎日本的経営の中核をなす内部昇格の経営者主体の経営の変革

➢任意の諮問委員会（人事・報酬）、CEOの選解任・後継者育成、業績連動の役員報酬改革（社長が他の取締役を選び、監査役を選び、後継者を選ぶ。『外部の意見を入れず社長が全てを決める』という日本企業独特のやり方を破壊しなければならない）

◎海外投資家に理解されるグローバルスタンダード（≒米国式）のガバナンス導入促進

➢ソフトロー（Wコード）導入、社外取締役の導入・拡大、監査等委員会設置会社新設

▽従来からの不祥事防止・コンプライアンス強化の流れ（付随的）

➢監査役への会計監査人選任権付与、監査役の監査環境整備、不正リスク対応基準

(3) 監査制度への影響

- ・ 監査役（会）設置会社から監査等委員会設置会社への誘導（会社法とCGコードの連係）
- ・ 日本内部監査協会監査規程改訂 「監督機能」を担うことによる攻めのガバナンスへの貢献
- ・ 司法による監査役の法的責任追及の厳格化（セイクレスト事件、FOI事件等）

3. 改革の進展と深化、反発

(1) 改革の進展と並行して噴出した企業不祥事の頻発

- ・ 上場企業での社外取締役選任が急速に進む、CGコードへのコンプライ比率上昇、監査等委員会設置会社の予想以上の増加
- ・ 機関設計の如何に関わらない形での深刻な企業不祥事の頻発

(2) 改革路線の一定の手直しと領域拡大

- ・ 軌道修正 守りのガバナンスの重要性の再確認、監査役制度の再評価
- ・ 領域拡大 開示改革（監査報告改革、企業情報開示改革）、監査法人改革（ガバナンス・コード制定）、ESG（働き方改革）

(3) 深化と反発のせめぎ合い

今次のCGコード改訂&ガイドライン及び会社法改正中間報告に対して、経済界を中心にした反発・異議申立てが表面化。改革の成果は認めつつ、さらにどの方向に進むかのせめぎ合い。

【ほぼコンセンサスが得られている事項】

- 「形式」だけではなく「実質の充実」「実効性」が重要
- 中長期的視点から持続的企業価値の向上を目指す（⇔短期利益主義）
- 企業の公器性、公益性、社会的責任の重視、グローバルなESGの観点からの企業評価
- 株主、投資家との対話、ガバナンスの透明性、説明責任、情報開示（外部ガバナンス）
- 経営トップから独立した非業務執行役員による経営の監視の重要性（内部ガバナンス）
- 健全な企業家精神（リスクテイクとイノベーション）と経営者倫理の両立と促進

【コンセンサスが得られていない事項】

- 企業の自主性尊重か、法・制度による規律か（ハードロー&ソフトロー）▶ 過剰統制批判
- 株主・投資家の利益重視か、多様なステークホルダーの利益の重視か
- 日本式的マネジメント型取締役会（含むハイブリッド型）か、米国的モニタリングモデルか
社外取締役の人数は各社の状況に応じて多様でよいか、過半数が必要か（当面は1/3以上）
- 監査役設置会社か、委員会設置会社か
- 企業の業績指標は何が相応しいか（ROE、ROIC、ROC）
- 米国型（新自由主義的）の社会を目指すのか、日本の社会の良さを維持すべきか

4. CG改革の深化に対応するために監査役が立ち向かうべき重要課題

- ★ 監査役（制度）への不信感の払拭（社会的、企業内）
- ★ 三様監査の深化による監査機能全般の実効性向上
- ★ 監査役の人事的独立性の確保のための具体的方策
- ★ ESG（SDGs）等社会規範重視の経営における監査役の役割の明確化
- ★ 監査役に求められる能力・資質の明確化とその向上策の実施
- ★ 「覚悟」「勇気」など言わずとも実効性ある監査が出来る監査環境の保障

以上