

※本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

【監査懇話会 S G 分科会 WG 9 「これからの監査役はどうあるべきか」セッション 1 報告】

CG 改革の深化と反発、監査役が立向かうべき課題

2018. 7. 12 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のは、ここ数年急速に進展したコーポレート・ガバナンス改革であったのは異論がないところでしょう。この改革を評価するスタンスは各人各様でしょうが、その意義を的確に把握するためには、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す。

背景の一つは、世界経済のグローバル化の進展です。中国等新興国の勃興に加え、米国式グローバルリズムを推進する米国の対日要求の影響も無視できません。もう一つはそうした変化に対応できない日本企業の「危機的状況」「不都合な現実」と言われるものです。それは失われた 20 年と言われる日本経済の長期的停滞であり、日本企業の企業収益力（稼ぐ力）の低迷、国際競争力の後退です。それらの重要な要因と考えられたのが、グローバル標準から立遅れた日本的経営の「後進性」、すなわち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です。同時に商法改正の歴史は監査役権限の強化の歴史と言われながら、監査役制度へ抜き難い不信が広がっていた点も無視できません。

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）

(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

そこで提起された 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ました。その最大の特徴は、政治が主導し、各行政機関が競い合う形で CG 改革を推進したことです。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位置付けられ、「日本再興戦略」、2017 年より名称が変わり「未来投資戦略」が基本方針書となりました。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、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が推進されたことが特色です。

(2) CG 改革の主要な目的と課題

それでは CG 改革の主要な目的と課題は、何であったのでしょうか。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・破壊の対象とされたと言えるでしょう。

①第一の目的は日本企業の稼ぐ力の回復による企業価値（株価）の上昇でした。このことから、取締役会（社外取締役）の監督機能や投資家との対話が重視され、スチュワードシップ・コードが新たに策定されました。

②第二は、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がターゲットになりました。そのため、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

員報酬改革が課題となりました。「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」という訳です。

③第三の目的は、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）のガバナンス導入の促進です。そのために、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が行われました。

④一方、監査役への会計監査人選任権付与や監査役の監査環境整備、不正リスク対応基準策定など、従来からの不祥事防止・コンプライアンス強化の流れに沿った施策も実施されたものの、付随的なものに留まったと言えるでしょう。

(3) 監査制度への影響

こうした改革は、監査制度へも影響を与えました。会社法とCGコードが関係した形で監査役（会）設置会社から監査等委員会設置会社への誘導が進みました。また日本監査役協会監査基準が改訂され、「監督機能」を担うことによる攻めのガバナンスへの貢献が求められる一方で、セイクレスト事件、FOI事件等に見られるように司法による監査役の法的責任追及の厳格化が進んだことも見逃せない重大な変化です。

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

ところが、上場企業での社外取締役選任が急速に進み、CGコードへのコンプライ比率も上昇し、監査等委員会設置会社も予想以上に増加するなど改革の進展と同時並行して、皮肉にもガバナンス先進企業と言われた東芝等において深刻な企業不祥事が頻発したことは、記憶に新しいところ です。

(2) 改革路線の一定の手直しと領域拡大

そのことは、改革路線の一定の手直し、すなわち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をもたらしました。併せて、改革の深化の表れとして開示改革（監査報告改革、企業情報開示改革の両面）、ガバナンス・コード制定など監査法人改革、働き方改革・ESGなど領域拡大が進んだ点も重要です。

(3) 深化と反発のせめぎ合い

今次のCGコード改訂や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しました。改革の成果は認めつつ、さらにどの方向に進むかについては激しいせめぎ合いが継続しているのが現状であると言えるでしょう。ここで、独断と偏見で【ほぼコンセンサスが得られている事項】と未だ【コンセンサスが得られていない事項】を整理すると以下のようになります。

【ほぼコンセンサスが得られている事項】

- 「形式」だけでなく「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
- 日本の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か相応しいか（ROE、ROIC、ROC）
- 米国型（新自由主義的）の社会を目指すのか、日本的社会の良さを維持すべきか

◎今後これらがどういう方向に進んでいくか注視する必要があります。

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

こうした環境変化の下、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は以下だと小生は考えています。

- ★監査役（制度）への不信感を払拭すること。社会的にもそうですが、なにより企業内での信頼獲得が肝要。
- ★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。監査役への不信感の重大な要因は監査役が監査対象である経営トップから実質的に選任されている点にある、これをどう打開するか。
- ★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。これからこの問題は大きく浮上してくると予想。
- ★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。CGコード改訂の主要論点の一つでもあったが、我々にとっては不本意な形で決着。

いずれにしても、「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を保障すること、このことが最も重要であると考えています。

以上