

情報開示に監査役も積極的関与を

コーポレート・ガバナンス(企業統治)への関心が強まり、監査役への期待も一段と高まっている。「能動的・積極的に権限を行使すること」が求められる監査役は社会の信頼にどう応えるのか。日本監査役協会は4月9日、横浜市で監査役の役割について考える「第88回 監査役全国会議」を開催。監査のプロが活発に議論した。

開会挨拶

日本監査役協会会長

岡田 譲治氏



企業統治改革を巡り、開示の充実への動きに注目が集まっている。

監査に関しても、監査基準の改訂が決定され、金融商品取引法上の監査報告に、監査上の主要な

検討事項(キー・オーデイト・マターズ)の記載が義務付けられることになった。また、企業内容等の開示に関する内閣府令も改正され、有価証券報告書に監査役会の活動状況の記載等が求められるようになった。

この2つの制度改正は企業の活動内容の開示に監査役等も積極的に関与することが求められている。一方、監査役等の活動に触れた第三者委員会の調査報告書は少なく、監査を軽視する経営者もいるようである。監査役等の役割に無関心もしくは役割を否定することは到底受け入れられないが、監査役等としては、指摘や批判を真摯に受け止めて、他社の事例を他山の石として、自らの監査品質の向上に努めることが重要だ。

基調講演

企業理念を根幹に据えた花王のコーポレート・ガバナンス



花王 社長執行役員 澤田 道隆氏

花王のコーポレート・ガバナンスの本質は、企業理念の徹底・浸透にあると考えている。

ガバナンスにはリスクを回避する「守りのガバナンス」と、リスクを取りながら資産を最大化する「攻めのガバナンス」がある。極小化と極大化を後押しするコーポレート・ガバナンスを企業理念が支えている。

グループの企業理念は2004年に策定された「花王ウェイ」である。我々の使命は、消費者・顧客の立場にたった「よきモノづくり」によって、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ(持続可能性)に貢献することだ。

「正道を歩む」「絶えざる革新」「よきモノづくり」の3つの基本となる価値観をベースに、目的達成のために取り組んでいる。これがメンバー一人ひとりの仕事に組み込まれて初めて、企業倫理が生きてくると考えている。生きた企業理念が、ガバナンスが効いていることにつながる。

花王グループの起源は1890年、本格的国産石鹸(せっけん)「花王石鹸」の発売にさかのぼる。

変革通じ監督機能を強化

来々年130周年を迎える。技術を主体とした企業で、研究開発費は売上高の3・8%にあたる577億円。その約半分を基礎研究に費やしている。4月発売の「アタックZERO」に搭載された界面活性剤も開発に12年かかった。現在進行中の基礎研究は53テーマ。企業理念の目的に合致する形で製品として世に出したい。当社は家庭用品で知られるが、2割がケミカル事業だ。化学製品として花王グループは存在しない。ケミカルとそれによるシナジーに重点を置いて事業活動を行っている。何らかの形で社会の役に立つことを願って、日々、モノづくりにいそしんでいる。

絶えざる革新を常に念頭におき、基本的な考え方(目的)は変えずに、体制(手段)は常に変え、レベルアップさせている。我々は監査役会設置会社として、社外監査役、社外取締役を導入し、取締役選任審査委員会や報酬諮問委員会を設置。変革を繰り返し、監督機能をコンパクトにしつつ強化してきた。

しかし、これが完成形とは思っていない。花王という企業が社会に役立っているというのであれば、これを念頭におきながら、これからも形を変えていく。

長期的に企業価値を向上させ、世界で存在感ある企業として、人々の喜びと豊かな生活文化の実現に貢献したい。

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—

田上 静之氏
長濱 守信氏
松井 秀征氏
澤口 実氏



澤口氏

◇パネリスト
凸版印刷 常勤監査役
第一生命ホールディングス 取締役上席常勤監査等委員
立教大学 法学部教授
◇コーディネーター
森・濱田松本法律事務所 パートナー

澤口 昨年のコーポレート・ガバナンス・コード改訂の監査への影響と実務の状況を知りたい。

田上 我が社は監査役会設置会社だ。2016年に執行役員制度を採用した。取締役を19人に削減。社外取締役は3人、監査役は5人だ。昨年の改訂に伴いコーポレート・ガバナンス基本方針を一部改正した。監査の実務量は増えたが質に変化はない。

長濱 当社は16年に純粋持株会社としてホールディングスを設立、監査等委員会設置会社となった。取締役は15人で社外は6人。監査等委員は社内2人・社外3人。改訂に伴う質的な影響はなかった。

澤口 法制審議会では監査改正要綱が決定されたが監査への影響はあるか。

松井 要綱では取締役の報酬や補償契約など役員関係の規律や新しく株式交付の制度が予定されているが質的には変更がない。

田上 会社法改正の頻度が上がっているが、監査役の役

割は基本的には変わらない。長濱 会社法改正やコードの改訂は重要だが、現実を踏まえた議論も必要だ。

澤口 モニタリング・モデルを選択した取締役会に対する監査について聞きたい。

松井 理屈では執行の監督に対する監査に傾斜するだろうが、執行そのものの監査も大事だ。

田上 意思決定と日常のマネジメントを分け、量的にはマネジメントの監査に比重を置いていく。

長濱 実務では監督の監査と執行の監督を分けるのは難しい。執行の監査がより重要だ。経営者不正防止の観点では監督による監督の監査も当然にあり得る。

澤口 社内出身の監査役・委員の意義・要否をどう考えるか。



田上氏



長濱氏



松井氏

執行自体に対する監査が大事 社内出身者の存在にメリット 実効性ある監査で価値向上へ 非執行・独立維持し積極的に

松井氏
澤口氏
長濱氏
田上氏



メリットがより大きいと実感する。監査役の監査等委員への横滑りの是非、自己監査問題について聞きたい。

長濱 委員の資質があれば横滑りは問題ない。自己監査は難しい問題だ。会議では「監査等委員としての意見」と断ってから発言する時もある。要は、独立性を意識し、実効性のある監査をして企業価値向上に貢献することが大切だ。

田上 実務では過去に意思決定した事項の自己監査も生じるので留意が必要だ。

松井 社外取締役として関わった事項の監査は、非業務執行だから自己監査ではないとの考え方と、監督も監査対象となるため監査は避けるべきとの考え方があり得る。会社法はこの点を実務の判断に委ねている。

澤口 任意の指名・報酬諮問委員会に対する監査役の関与はどう考えるか。

田上 任意の指名・報酬諮問委員会に社外監査役が入ることは意義があるが、人事問題などへの関与は慎重にすべきだろう。

長濱 監査等委員会設置会社では同委員会が指名・報酬の役割を担う設計も可能になる。

澤口 監査等委員会の意見陳述権も議論したい。社外取締役中心の諮問委員会が設置された場合、重要性は低下しないか。

長濱 任意の指名・報酬諮問委員会はあくまで取締役会の諮問機関で決定権限もないが、意見陳述権は株主への説明義務がある。一方で効率面から各委員会の役割を整理して、実効性を高める方法も考え得る。

澤口 監査役は「能動的」な「花王石鹸」の観点でどう捉えるか。コーポレート・ガバナンス・コードの理解はどうか。

権限行使、「適切な意見」の陳述を求めている、この点が重要である。

田上 経営陣への適切な意見は重要。社外取締役との連携は課題だ。非執行・独立を維持し、適切な助言は積極的にすべきだ。

長濱 監査実務ではその領域は幅も深さもある。事業戦略の規律と方向の妥当性を監査することが攻めのガバナンスといえる。

澤口 持株会社における監査についてはどう考えるか。

長濱 持株会社の監査は主に子会社の経営監督状況だが、執行の監査も含むため各社の監査役との連携が重要だ。事業の詳細は各監査役が監査し、持株会社の常勤監査等委員が重要子会社の非執行取締役や監査役を兼ねる監査連携を高めている。

松井 子会社に監査を委ねるには土台も必要だ。海外子会社や業規制のある金融機関は簡単ではない。

澤口 内部監査と取締役会・監査役との関係に注目が集まっている。内部監査と監査役の関係はどうか。

田上 我が社では社長直轄の内部監査部門と監査役は連携がよくなっている。

長濱 連携を重視しダブルレポート体制をとっている。

松井 連携は機能的には自然だが、据わりの悪さも感じる。執行部門としての説明責任が果たせるか否かもポイントだろう。

田上 例えば社長の不正を内部監査が発見した場合は、監査役に報告し、監査役が取締役会に報告することになるだろう。

澤口 社外取締役が増え続ける状況で監査の役割を考えなければならない。役員が行う「監査」への期待は大きい。

日本監査役協会は、1974年の商法改正を機に設立された公益社団法人。毎年春秋に「監査役全国会議」を開催しており、今回の会議は88回目となる。会員会社数は6784社(18年8月31日現在)。