

社会的信頼に応えるための企業の課題

—— 経営と現場をつなぐ監査役等の役割 ——

企業の不祥事が相次ぐなか、監査役への期待が一段と高まっている。企業価値を毀損する不祥事をいかに防ぎ社会的な信頼に応えるのか。日本監査役協会は4月10日、横浜市で経営と現場をつなぐ監査役の役目について考える「第86回 監査役全国会議」を開催。企業統治を巡って議論を深めた。

社会的信頼に応えるための企業の課題
——経営と現場をつなぐ監査役等の役割——
監査役等による企業価値の向上
監査役等による企業価値の向上

開会挨拶

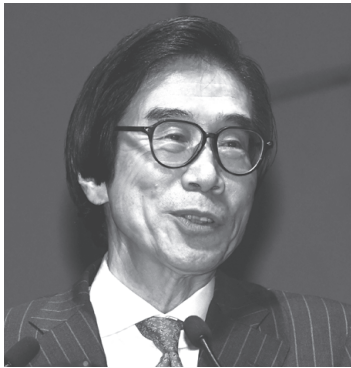


日本監査役協会会長
岡田 譲治

改正会社法施行などで「企業統治改革元年」とされた2015年から3年。様々な改革が進んでいるが、今なお企業の不祥事が発覚している。このような事態を受け、ガバナンス向上のためのさらなる対応、特に会計

基調講演

コーポレートガバナンス改革と日本企業の持続的成長



一橋大学大学院経営管理研究科特任教授
中央大学大学院戦略経営研究科特任教授
伊藤 邦雄 氏

日本のコーポレートガバナンス改革の原点は不都合な真実を直視したことから始まった。この四半世紀、他国の平均株価水準が右肩上がりの中、日本は低迷を続けてきた。企業の収益性を示す自己資本利益率（ROE）の差が主因だ。ROEで最低8%を目指す改善が急務という危機感の下、プロジェクトが始まった。

株式持ち合いに代表される日本独自の共同体型運営の企業システムにガバナンス（企業統治）という規律を入れることには痛みを伴うが、企業の競争力、持続的成長力のためには必要だ。改革の根幹は、社外取締役、投資家、株式市場の目を通して企業のあり方を変えていくことにある。とはいえ、監査役の役割が、軽視されてはならない。

社外取締役、監査役はときにジレンマに直面する。「企業価値を毀損する深刻な問題を防げるか」「いかなる範囲の情報収集すれば危うさを見抜けるか」「依拠すべき判断基準は『何か』とあった点である。場合によっては経営者や社内取締役との協調に反してでも、行動力を発揮し使命を果たさなくてはならない。一方、最高財務責任者（CFO）が経営者として自立し、要の役割を果たすことが重

不正に対する改革が順次進められている。

注目しているのは監査報告書透明化の議論。監査上の主要な事項（KAM）を監査人が監査報告書に記載し、会計監査の信頼性を確保するものだ。次期会社法改正に向けた中間試案も公表され、実務の変化が予想される。これらは監査役等にも大きな影響を及ぼすので、注視し情報を提供していく。当協会でも様々な実務指針の改定、制度改革への提言を行っている。監査役等の活動への認知向上が企業統治の向上につながるの確信の下、監査役等に関する制度と実務実態の認知をさらに高めていきたい。

要だ。CFOと並ぶ要として、内部監査、社内外の監査役などの果たす監督機能、役割は非常に重要である。たとえば、取締役会がガバナンス改革の精神に沿った方向に改善されているか、社外取締役が本来の役割を果たしているのか、社内取締役が健全な自律機能を果たしているのか。これらの判断を巡る監査役の役割は大きい。

新たな課題としてはKAMを巡る問題とESG（環境・社会・企業統治）リスクがある。KAMの目的は監査法人運営の透明性や監査品質の向上にもつながる。KAMに関する情報開示が監査報告書の情報価値を高め、企業と投資家の対話促進にもつながる効果がある。

非財務情報・ESGといった無形資産は、企業価値を決める主要因子だ。政府は2016年、成長戦略の一環として「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」を設置した。長期的な経営戦略に基づき、人的資本、知的資本などへの投資最適化を促すガバナンスと仕組みを座長として取りまとめ発表した。

監査役もESGに対する取り組みと理解が必要だ。非財務情報の開示、対話・統合報告の質的向上について、能動的な行動が求められるという点だ。だが、抽象論に陥ってはならない。ESGとROE向上を両立させるための統合が肝となる。今後も社外取締役と監査役は協働し、こうした重要課題に向き合い解決してもらいたい。

ESGに対する理解と取り組みを

パネルディスカッション

経営と現場の「乖離」に対する有効な対策と監査役等の役割

竹内 相次いで発覚している企業不祥事に見られる共通項について、あるべき実務対応の方向性と具体案を打ち出したい。

八田 歴史ある著名企業の不祥事が相次いでいる。過去の成功体験があるだけに、劇的に変わる経済環境にうまく対応できていないのではない。

杉山 今がうみを出す大きなチャンスでもある。企業を取り巻く環境は急速に変化している。常に我々は感度を高く持ち続けなければいけない。

近藤 問題の根源に経営と現場の乖離（かいり）があることは間違いない。高い倫理観をもつ業務を遂行していたのか。経営側は自問自答することが大切だろう。

竹内 現場を取り締まるだけで解決するのか。

近藤 現場を擁護することはできないが、問題の根源は経営にある。経営トップには倫理観の高さが求められる。

竹内 経営と現場が乖離していく中で、中間管理職はどうすべきか。

杉山 立法の目的、背景を学び、解決への応用力を持つこと。問題が起きたときには解決に向けて行動しながら、同時並行しての経営への報告と相談を欠かさないことが大切だ。

竹内 「上場会社における不祥事予防のプリンスブル」（日本取引所自主規制法人）が公表された。

杉山 具体的な事象に対して、プリンスブルを全うできるかどうかは課題だ。企業情報を積極的に公表し、ステークホルダーからのフィードバックを求めたい。

近藤 大事なことは経営トップが



【コーディネーター】
プロアクト法律事務所 弁護士
公認不正検査士
竹内 朗氏

行動で

内部統制強化

常にブレないでいることだろう。

竹内 目的は、原則4「不正の芽の察知と機敏な対応」だ。

杉山 日本企業では「説明責任」の概念がまだまだ希薄だ。「説明責任」を遂行するためには、客観的事実を示し利害関係者を納得させなければならぬ。経営と現場の乖離はあるということ。前提に、内部統制を実効性のあるものにならなければならない。内部統制は、経営者の身を守る制度でもある。

竹内 「発見統制」という言葉がある。現場で不祥事が発生した後、経営が発見するまでは、客観的にはすでに有事実であり、不祥事が発生する前の予防統制と不祥事が発生してから発見するまでの発見統制が、平時のリスク管理の2本柱になる。現場で起きている不正の発見は誰の仕事なのか。

杉山 会社という単位でいえば全員だ。経営、中間管理職、現場のそれぞれの立場で気づいて発見し、共有することが大事だ。

竹内 不正発見は監査部門の仕事という意見は正しいのか。



杉山 花王の監査部門は30余人程度だが、グローバルのすべての業務を監査することは困難。まずは現場が自主バトリールで発見することを求める。管理部署はチェックリストを提供し、現場で使われているかどうかを確認する体制が理想だろう。

竹内 現場の不正はどのような形で経営に伝わるのか。

近藤 基本的には職制を通じて上げてもらうのがルール。パッドニュースを早く上げるよう徹底するのが大事だ。

八田 すべての関係者は「不正は起こらう」という大前提と危機意識を忘れてはならない。

竹内 3つの防衛線です。不祥事から企業価値を守るという「3線ディフェンス」という考え方があがる。

八田 第1ディフェンスラインは現場。第2ラインはリスク、統制、法務およびコンプライアンスといった間接管理部門。内部監査人は、第3のディフェンスラインだ。監査には批判性と指導性が大事。目指す方向は、監査人であっても監査を受ける側であっても同じだ。

杉山 2線の管理担当者が被管理部門に所属していることがよくある。その場合、評価評定者からの管理担当者の独立性担保は難しい。花王

不正は起こりうる との危機意識を

内部統制は 身を守る制度

不祥事は企業統治 劣化の証左



青山学院大学名誉教授
大原大学院大学教授
八田 進二氏



花王 執行役員
法務・コンプライアンス部門統括
杉山 忠昭氏



オムロン
常勤監査役
近藤 喜一郎氏

公益社団法人 日本監査役協会

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86回目となる。会員は6,614社（登録監査役8,424人）。