

Accounting SQUARE

企業統治改革と企業不祥事予防について

公益社団法人日本監査役協会 会長

おかだ じょうじ
岡田 議治



はじめに

平成 27 年に相次いだ改正会社法施行（いわゆる平成 26 年改正）とコーポレートガバナンス・コード導入などで、我が国の企業統治は、制度面で大きく進展したといわれている。まもなく 3 年が経とうとしており、この間企業もこれらの改革への対応に努めてきた。しかしながら、昨今の状況を見ると、企業不祥事が次々と明るみに出ており、この 1 年間の報道を振り返るだけでも、品質データの改ざん、無資格者による検査、子会社における会計不正、さらには大型工事に関する受注談合など、枚挙に暇がないのが実態である。

これらの不祥事の態様は様々であり、共通点を抽出することは容易ではないが、その多くは会社の評価を損ない、場合によっては会社の存亡に関わるだけでなく、日本企業全体の評価に悪影響を及ぼすものとなっており、日本の企業統治は未だ発展途上にあると考えざるを得ない。

このような状況に鑑み、本稿では、日本の企業統治に係る近時の制度改革の動向と日本監査役協会の対応を中心に顧みながら、今後の課

題、なかんずく監査役等の在り方について考察してみたい。なお、本稿では監査役のほか、監査委員または監査等委員である取締役を含めて「監査役等」と記載する。

近年の企業統治改革と日本監査役協会の取組み

（会社法平成 26 年改正）

会社法制の改正は、戦後幾度となく行われてきた。その目的の 1 つとして企業統治の強化が挙げられ、監査役等の権限も強化されてきた。平成 26 年改正は、「会社を取り巻く幅広い利害関係者からの一層の信頼を確保する観点から、企業統治の在り方や親子会社に関する規律等を見直す必要があると思われる」との法務大臣諮問を受け、法制審議会会社法制部会での正式な議論が始まった。その背景には、海外企業と比較して日本の上場企業が ROE 等のパフォーマンスが低いことや、新興上場企業が実態の不透明な海外ファンド等を利用して資金手当てを行ってきたことなどが、株主利益の軽視として問題視されていたことがある。

平成 26 年改正では、コーポレートガバナンスの観点から、企業の業務執行に携わる経営陣

の監督機能を強化するために「社外役員の機能の活用」が掲げられ、①監査役会設置会社・指名委員会等設置会社に加えて、監査等委員会設置会社を導入、②社外役員の要件の厳格化、③社外取締役の導入の促進（社外取締役を置いていない上場企業は、社外取締役を置くことが相当でない理由を株主総会で説明しなくてはならない）などの改正がなされた。また、企業をモニタリングするもう1つの重要な社外の日である「会計監査人の独立性の強化」も並んで掲げられ、会計監査人の選解任等の議案内容の決定権を有する機関を取締役会から監査役会に変更し、経営陣からの一層の独立性を確保する改正がなされた。

その他にも、親子会社等の企業集団における規律の整備の観点から、多重代表訴訟制度の導入や組織再編の差止請求制度の拡充などの改正がなされたほか、内部統制システムの運用状況を事業報告で開示することを求め、監査役等の監査の実効性を確保するための改正等が行われた。

（コーポレートガバナンス・コードの導入）

平成26年改正会社法の審議開始からほどなく、資本市場の健全な発展を目的として、上場会社の行動規範となるコーポレートガバナンス・コードの議論も始まり、平成27年6月に実施された。コーポレートガバナンス・コードは拘束力のある法律とは異なり、上場企業の企業統治の在り方についての原則のみを定めたもので、当該原則を遵守しない場合にはその理由を企業が自らの言葉で説明するという「コンプライ・オア・エクスプレイン」の考え方を採用し、柔軟な対応を可能としている。

コーポレートガバナンス・コードでは、監査役等に関連する原則も設けられ「監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば『守り

の機能』があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。」とされている（原則4-4）。企業に対しても、監査役が会社法上保有する調査権限等を適切に行使して能動的に情報を入手できるように、監査役の支援体制を整えるべき（原則4-13）とし、社内での内部監査部門と監査役との連携の確保等の工夫を促している（補充原則4-13③）。また、会計監査人の選解任等の決定権を有することとなった監査役会に対して、会計監査人の選定・評価基準の策定、会計監査人に求められる独立性及び専門性の確認等の対応を求め（原則3-2・補充原則3-2①）、取締役会と監査役会に対して、十分な監査時間の確保や経営陣へのアクセス確保など会計監査人の監査の実効性を確保することを求めている（補充原則3-2②）。

（日本監査役協会の取組み）

日本監査役協会では、従来「内外から評価される監査実務のあり方」、「責任の取れる監査のあり方」を目指し、「企業不祥事の防止」及び「健全で持続的な成長を確保・担保すること」を監査役の基本責務と位置づけ、「良質な企業統治体制の確立と運用を支える監査役」を支援してきた。平成26年会社法改正及びコーポレートガバナンス・コード実施を受けて「監査役監査基準」を改定、「監査役会規則」、「監査報告書」等のひな型を見直し、コーポレートガバナンスの一層の強化に向けて能動的・積極的な行動が求められるようになった監査役等に相応しい改定を行った。さらに実務の助けとなるよう、「監査役監査実施要領」、「新任監査役ガイド」、「中小規模会社の『監査役監査基準』の手引書」等を順次改定した。新たに監査役の責

務となった会計監査人の選解任については「会計監査人の選解任等に関する議案の内容の決定権行使に関する監査役の対応指針」、「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を公表し、監査役をサポートにあっている。

また、監査全体の実効性向上に向けて、監査に携わる他の機関との連携の観点から、「監査役等と内部監査部門との連携について」を公表し、日本公認会計士協会との「監査役等と監査人との連携に関する共同研究報告」を改正している。加えて、監査役等、会計監査人及び内部監査部門の三者の連携（三様監査）において監査役等がリーダーシップをとるべきとした「会計不正防止における監査役等監査の提言－三様監査における連携の在り方を中心に－」を公表している。

（会計監査のあり方に関する懇談会）

前述の会社法改正とコーポレートガバナンス・コード導入により、コーポレートガバナンスを巡る制度設計は大きく進展した。しかしながらその後、進んだガバナンス制度を整備しているものと見られていた大企業において、会計不祥事が発覚したのである。制度設計等のインフラが整備され「形」が調っても、真のコーポレートガバナンスの意識、「魂」の通った運用が伴わないままでは、企業不祥事を防ぐことはできないということであろう。

大企業での会計不祥事等を契機に、金融庁において「会計監査のあり方に関する懇談会」が設置された。同懇談会では「会計監査の信頼性確保のために」と題する提言を公表しており、同提言に基づいて会計監査に関する様々な改革が進められている。

既に、大手監査法人の監査品質向上に向けて「監査法人の組織的な運営に関する原則」（監査法人のガバナンス・コード）が導入され、大手

監査法人を中心として同ガバナンス・コードを採用する動きが広がっている。日本監査役協会でも、会社法改正等に対応して制定した「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を改定し、監査法人のガバナンス・コードへの対応に加え、公認会計士・監査審査会の検査結果通知書の記載内容を紹介する等、評価項目の充実を図っている。

現在、企業会計審議会・監査部会では「監査報告書の透明化」が審議されており、会計監査人が「監査上主要と考える事項（Key Audit Matters：KAM）」の監査報告書への記載が検討されている。日本監査役協会もその審議に参加し、企業の業務執行に携わる経営陣から独立した立場を保持し、会計監査人の監査活動の独立性・適正性を確認するという、いわば会計監査人と企業経営陣の間に立つ「監査役等」の立場から、KAM導入に向けた検討・審議を注視している。

企業不祥事予防に向けて

不祥事が発生するたびに、企業統治に関する制度の強化が叫ばれる。確かに、制度の強化は不祥事の発見や防止に役立つかもしれないが、不祥事を根絶することは難しいと考えられる。過度に強化すれば、企業や企業統治に関わる諸機関が疲弊し、制度が形骸化し、その実効性自体が失われることも考えられる。個々の企業が、前述した企業統治改革を受けて、社内の制度を見直し、さらにその改革に取り組んでいることは間違いない。その改革を実効的に機能させるためには、経営陣の在り方が問われている。各種の制度対応もさることながら、それぞれの制度の根底に流れる精神について役職員の理解を得られるよう、経営陣が率先して取り組むことが重要である。

また、組織の風通しも大事であり、経営陣は、風通しの良い組織を作るため先頭に立って行動することが望まれる。たとえば、昨今発生している品質データの改ざんや無資格者による検査等の事案において、品質管理・品質検査の現場で実際に携わっている従業員が、誰一人として疑問を持たなかったわけではないだろう。しかしながら、その疑問がこれだけの期間にわたり表に出てくることがなかったというのは、「上司に言っても仕方がない」、「今さら指摘しても変わらない」という現場の諦め、経営陣と現場との乖離があったからではないか。経営陣と現場の間で、健全なコミュニケーションが醸成されていれば、ここまでの大事にならずに防げたものも多いと考えられる。

職制を通じた健全なコミュニケーションによる是正措置が働けばよいが、それが働かない最悪の場合に備えて、最後の砦として内部通報制度を有効に機能させておくことも必要である。内部通報制度が有効に機能するには、従業員にとって信頼できる窓口・通報ルート、特に執行から独立した窓口を設けるなど通報制度設計に配慮することに加えて、通報者が報復措置等の不利を被らないよう通報者保護制度を徹底整備し、通報ルート等と併せて従業員に周知することが肝要である。その上で、従業員に「見て見ぬふりをしない」という意識が定着するよう風通しの良い組織文化を醸成するように経営陣は努めるべきである。

不祥事の予防、さらに発生した不祥事への対応については、経営陣の責任は重い。経営陣の資質に関わる問題という面では、役員選定のプロセスが大事となる。役員選定プロセスへの関与は、経営陣に対する監督機能の1つで、一般に取締役会の機能と考えられているが、監査役等も無関心でいられる問題ではない。「その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能

動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべき」とコーポレートガバナンス・コードにもあるとおり、独立した立場から経営陣を監督する監査役等に期待される役割は大きい。

不祥事への対応は、経営陣だけでなく、経営陣を監督する取締役会やそれを監査する監査役等の責任も同様に重い。我々監査役等もその責務の重さ・期待される役割の大きさを自覚しながら、日々の業務に取り組む必要がある。また不祥事への対応、不祥事の発見だけでなく、内部統制システムの構築及び運用状況、経営陣の企業統治に対する取組み、現場や従業員の実情などを把握し、不備があれば改善を促すなど、日々の監査業務の中で不祥事を予防し、不祥事を生み出さない風通しの良い企業文化を築いていくことが重要である。

日本監査役協会では、「監査役等のための海外子会社コンプライアンスプログラム—グローバルレベルでの不正検知・調査・再発防止体制の構築—」、「近時の事例から考える監査役等の有事対応」、「『常識のズレ』が引き起こす企業の不祥事—監査役等が認識すべき新しい視点—」、「不正会計の最新の実例分析と監査役等監査の留意点—グループ企業の不正に対する監査を中心に—」等、不祥事対応をテーマとする研修会を年間30回以上開催し、様々な視点を提供している。また、再三にわたり不祥事案を事例研究として取り上げ、「重大な企業不祥事の疑いを感じた際の監査役等の対応に関する提言—コーポレート・ガバナンスの一翼を担う監査役等に求められる対応について—」等の提言を取りまとめている。

日本監査役協会としては、今後も研修をはじめとした各種情報提供に加え、提言や研究活動を通じ、不祥事予防に限らず、監査役等の活動を幅広く支援していく所存である。