



## コーポレートガバナンス・コードについて考える 「実効性ある企業統治の確立に向けて」

日本公認会計士協会  
会長 手塚 正彦

現在、「ステewardシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」（以下、「フォローアップ会議」）において、コーポレートガバナンス・コードの改訂に向けた議論が進められています。2015年に公表されたコーポレートガバナンス・コード（以下、「CGC」）は日本の上場企業に確実に浸透し、この5年余りで上場企業のガバナンス体制の整備が進みました。一方で、コーポレートガバナンスの実効性の確保については、依然として重要な課題を抱えていると評価されています。

今回の改訂は、「コロナ禍」により加速した時代の大きな変わり目において、不確実性に覆われた未来を切り拓き持続的な企業価値向上を実現する視点も踏まえ、コーポレートガバナンスの一層の改善がこれまで以上に重要であるという認識のもとに議論されています。

コーポレートガバナンスは、我々公認会計士の業務と密接不可分です。会計監査に従事する公認会計士や企業の役員に就任している公認会計士はもちろん、組織内会計士やコンサルティング業務等に従事する全ての公認会計士に、コーポレートガバナンスについての豊かな知見が今後はより一層求められるようになると思われます。そこで、日本公認会計士協会（以下、「当協会」）は、2019年9月に「企業情報開示・ガバナンス検討特別委員会」を設置し、企業情報開示の領域におけるコーポレートガバナンスについて検討を進めています。そして、今回のCGC改訂に向けた動きに対応して、新たにプロジェクトチームを組成し、フォローアップ会議における議論を注視しつつ、当協会としての意見のとりまとめを進めています。

このコラムでは、プロジェクトチームにおいて議論している論点を、「ディスカッションポイント」として紹介します。第1回は、今回のフォローアップ会議において取り上げられている論点に関連し、私が特に注目しているポイントを紹介するとともに、昨年12月18日に公表されたフォローアップ会議による意見書(5)「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能及び企業の中核人材の多様性の確保」（以下、「意見書(5)」）の内容に関して私が期待していることをお話しします。読者の皆様がコーポレートガバナンスについて考えを深める一助となれば幸いです。

・本コラムはディスカッションの内容を紹介するものであり、当協会の意見や正式な見解を表明するものではありません。

# 1 フォローアップ会議において取り上げられている論点

2020年11月に開催された第21回フォローアップ会議において、今後のフォローアップ会議における検討項目案として、以下の課題が示されました。

## ■今後の検討項目(案)

今後のフォローアップ会議では、コロナ後の変革に向けたコーポレートガバナンスの課題として、以下の項目を中心に議論していくこととしてはどうか。

項目	詳細
取締役会の機能発揮	<ul style="list-style-type: none"><li>・独立社外取締役の質・量の向上</li><li>・取締役及びその候補のダイバーシティ</li><li>・指名委員会・報酬委員会の設置・活用(独立性等)、サクセッションプランの充実</li><li>・取締役会評価の活用</li></ul>
資本コストを意識した経営	<ul style="list-style-type: none"><li>・事業ポートフォリオ戦略の実施</li><li>・現預金保有・政策保有株式のあり方</li><li>・企業価値の考え方</li></ul>
監査の信頼性の確保	<ul style="list-style-type: none"><li>・監査役や内部監査部門等の強化(デュアルレポーティングラインや三線モデル等)</li><li>・内部通報制度の効果的活用</li><li>・全社リスク管理等の攻めの観点も踏まえたリスクテイクと内部統制システム</li></ul>
グループガバナンスのあり方	<ul style="list-style-type: none"><li>・グループ経営の最適な経営資源の配分とリスク管理のあり方</li><li>・支配的株主からの少数株主の保護のあり方</li></ul>
株主総会関係	<ul style="list-style-type: none"><li>・総会資料の早期提供、総会日程の分散、英文開示、議決権の電子行使・バーチャル株主総会</li></ul>
中長期的な持続可能性	<ul style="list-style-type: none"><li>・ESG要素を含む中長期的な持続可能性</li><li>・管理職等のダイバーシティ</li></ul>
特にコロナ後の企業の変革に向けた諸課題	<ul style="list-style-type: none"><li>・デジタル・トランスフォーメーションの進展に伴う企業の変革</li><li>・持続的な成長のための人材育成・投資、社内環境の整備</li><li>・不確実性の高まりに応じたリスク・マネジメント(感染症、気候問題、人権、データセキュリティ等)</li></ul>

出所:第21回フォローアップ会議 資料1より抜粋

## 2 注目論点

前述のとおり、当協会はプロジェクトチームを組成してフォローアップ会議で取り上げられている論点について議論を進めています。私が特に注目している論点は以下のとおりです。

- 1- 情報開示を活用した企業の価値創造能力向上
  - (1) グループガバナンス及びグループ事業管理の仕組み
  - (2) ICT基盤整備、DX促進(セキュリティ含む)戦略
  - (3) 人材の確保と育成戦略
- 2- 非財務情報を含む情報開示に関するガバナンスの向上
- 3- 市場の新陳代謝促進(市場構造改革の実効性確保)
- 4- 有価証券報告書の定時株主総会前の開示
- 5- 定時株主総会の開催時期の分散化
- 6- 上場会社に対する会社法と金融商品取引法による規制の一元化
- 7- 監査の信頼性の確保

1は、私の33年間の実務経験から、多くの日本企業において取組が遅れていると感じている重要な経営マターについて情報開示を求めるものです。情報開示が企業に行動変革を促すことを期待しています。(1)は、フォローアップ会議で議論されているグループ経営の方針決定や事業ポートフォリオマネジメントという観点からのグループ経営の最適化に加えて、ERP等の導入によるグループ全体の統合的な経営情報管理の仕組みも含んでいます。(2)は、ビジネスの前線におけるDXに加えて、(1)にも関連するコーポレート部門におけるDXも念頭においています。(3)は、いわゆる「失われた20年」の間に、多くの日本企業は明確な意図をもった十分な人材投資を行ってこなかったという問題認識に基づくものです。第20回フォローアップ会議でも、ICGNからの意見書の中で「人的資本マネジメントに関する開示」が提案されています。コロナ禍は人々の価値観や行動様式に大きな変化をもたらし、企業にも大きな変革を迫っています。このような状況において、特に(2)と(3)について、企業の価値創造の基盤としての重要性を改めて認識する企業・投資家が非常に増えていると感じています。

2は、当協会が「企業情報開示・ガバナンス検討特別委員会」を設置した際の課題認識に基づいています。これまでは、有価証券報告書等における情報開示内容について取締役会が関与する日本企業はそれほど多くなかったのではないのでしょうか。一方で、企業行動の変革を期待して、企業による情報開示を促す、又は義務付ける、そして開示内容によって企業を選別するという潮流は、世界的に今後ますます強まると考えられます。そして、開示を求められる情報の範囲は現在よりも広がるでしょう。このような状況を踏まえると、企業情報開示の有用性と信頼性を確保する上で、ガバナンスの観点から取締役が果たす役割がこれまで以上に重要になると考えられます。

3は、フォローアップ会議で東京証券取引所(以下、「東証」)の市場区分の見直しにおけるコーポレートガバナンスの議論の状況が紹介されました。プライム市場に上場する企業に求められる「より高い水準」のガバナンスが議論の焦点となります。上場企業の新陳代謝が促進され、市場がより活性化するような市場構造改革が期待されます。



4、5、6の3つは、ICGNからの有価証券報告書の発行時期や株主総会についての提言とも関連します。コロナ禍における2020年3月期の決算及び監査の経験を踏まえると、議決権行使に係る情報提供の充実と十分な時間の確保、企業の決算及び株主総会担当者の繁忙緩和、企業情報開示及び監査の一元化による生産性の向上などの観点から、3つの論点を切り離すことなく一体として、改めて議論を深める価値があると考えます。

7については、監査役や内部監査部門等の強化(デュアルレポーティングラインや三線モデル等)、内部通報制度の効果的活用、全社リスク管理等の攻めの観点も踏まえたリスクテイクと内部統制システムの3つが具体的な論点として挙げられています。これらに加えて、監査役等(監査役、監査委員又は監査等委員)、内部監査部門及び会計監査人の連携の在り方と、上場会社における連結グループ監査体制の強化についても議論されることを期待します。監査の信頼性の確保は、コーポレートガバナンスの実効性確保のための非常に重要な論点ですので、第2回以降に改めて取り上げます。



# 3

## 意見書(5)への期待

今回のCGC改訂に向けて開催されているフォローアップ会議における3回の議論を経て、昨年12月18日に、意見書(5)が公表されました。意見書(5)は、特に、経営環境の激変に適應するための取締役会の機能発揮と中核人材の多様性の確保を取り上げています。

### 1. 取締役会の機能発揮

まず、特筆すべきは、取締役会のスキル(知識・経験・能力)の構成の考え方について、取締役の選任に当たって適切に開示し、投資家との対話を通じた共有を求めたことです。さらに、いわゆる「スキル・マトリックス」をはじめ経営環境や事業特性等に応じた適切な形で社内外の取締役の有するスキル等の組み合わせを公表すべきとしています。ここで、意見書(5)は、独立社外取締役に他社での経営経験を有する者を含めることを求めています。これに加えて、監査の信頼性確保の観点から、取締役会のスキル構成に関して、監査の専門性を考慮するようを求めることも有意義であると考えます。意見書(5)が、開示や公表に踏み込んだことによって、企業による実効的な取組が促進されることが期待されます。

加えて、「プライム市場」の上場企業に対しては、取締役全体の3分の1以上の独立社外取締役の選任を求めるとともに、経営環境や事業特性等を勘案して必要と考える企業には、独立取締役の過半数の選任の検討を促しています。これ自体は、適切な方向性を示すものと評価します。一方で、現在2,000社を超える東証1部上場企業の多くがプライム市場に上場することを選択した場合、多数の新任社外取締役が必要とされます。形式優先がかえって取締役会の実効性を損なうことにならないように、プライム市場への上場を志向する企業には計画的な準備が求められます。いずれにしても、CGCの改訂によって、企業の実態に即した上場市場区分の選択が促されることにも期待しています。

### 2. 企業の中核人材における多様性の確保

意見書(5)は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を公表することを求めています。加えて、多様性の確保に向けた人材育成方針・社内環境整備方針をその実施状況とあわせて公表することも求めています。前述したとおり、私は、この意見の背景にある問題意識に共感しています。ポイントは公表を求めていることです。公表が原則とされることにより、企業の取組が加速することを期待しています。



# 4

## むすび

初回は、フォローアップ会議の論点のうち私が特に注目している論点、意見書(5)の内容に関して私が期待していることとお話ししました。コーポレートガバナンスは、会計監査人、企業の役員、組織内会計士、コンサルタント等の立場に関わらず、公認会計士にとって深い知見が求められる領域です。今後の改訂の議論に注目していただくとともに、第2回以後の本コラムにも目を通していただけますと幸いです。





CORPORATE GOVERNANCE CODE

## コーポレートガバナンス・コードについて考える(第2回) 「取締役会の機能発揮」 「株主総会関係」

日本公認会計士協会  
会長 手塚 正彦

本コラムの第1回では、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」(以下、「フォローアップ会議」)において取り上げられている論点に関連し、私が特に注目しているポイントを紹介するとともに、昨年12月18日に公表されたフォローアップ会議による意見書(5)「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能及び企業の中核人材の多様性の確保」(以下、「意見書(5)」)の内容に関して私が期待していることを取り上げました。第1回コラムは、[こちら](#)からご覧いただけます。

第2回は、第21回フォローアップ会議で示された検討項目の「取締役会の機能発揮」及び「株主総会関係」について、これまでのフォローアップ会議での議論及び意見書(5)を踏まえ、プロジェクトチーム(以下、「PT」)で議論した内容を中心にディスカッション・ポイントを紹介します。

・本コラムはディスカッションの内容を紹介するものであり、当協会の意見や正式な見解を表明するものではありません。

# 1 取締役会の機能発揮

フォローアップ会議で示された「取締役会の機能発揮」の検討項目は、以下のとおりです。

- 独立社外取締役の質・量の向上
- 取締役及びその候補のダイバーシティ
- 指名委員会・報酬委員会の設置・活用（独立性等）、サクセッションプランの充実
- 取締役会評価の活用

取締役会の機能発揮については、課題が多岐にわたり、これまでのフォローアップ会議においても様々な指摘がありました。

CGCの基本原則4では、取締役会の役割・責務として、(1)企業戦略等の大きな方向性を示すこと、(2)経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと、(3)独立した客観的な立場から、経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うことの3つが掲げられています。

この3つは、いずれも欠かせないものですが、PTでは、特に(3)に着目し、取締役会が独立性を保持し実効性の高い監督を行うという観点から、①独立社外取締役による経営監督機能発揮に資する監査の知見、②取締役会・監査役会等と会計監査人の対話・連携強化の2点について、議論しました。

## ①独立社外取締役による経営監督機能発揮に資する監査の知見

取締役会による経営監督機能の実効性確保のためには、監査が有効に機能し、その結果が取締役会に共有され、活用されることが極めて重要です。したがって、監査の実効性を確保するために、独立社外取締役の中に、監査について十分な知見を有する人材を少なくとも1名確保することが望まれます。

また、取締役会が経営の監督を担い、監査役会が監査を担うというように、監督機能と監査機能が分化されている監査役会設置会社においては、特に、監査についての専門性を保持している独立社外取締役を確保することが、取締役会と監査役会の連携を強化し、経営監督機能の実効性を担保することにつながると考えます。

## ②取締役会・監査役会等と会計監査人の対話・連携強化

当協会は、企業情報開示・ガバナンス検討特別委員会（以下、「特別委員会」）が取りまとめた「企業情報開示に関する有用性と信頼性の向上に向けた論点の検討～開示とガバナンスの連動による持続的価値創造サイクルの実現に向けて～」(中間報告)を2020年8月に公表し、統治責任者である取締役会・監査役会等と会計監査人との連携強化の必要性について強調しました。



意見書(5)では、取締役会がCGCの基本原則4に定められている3つの責務を適切に果たすためには、取締役の知識・経験・能力等に関する適切な組み合わせを確保することが必要とされています。加えて、判断の客観性を確保する観点からは、会計監査人との対話と連携が、責務を確実に果たすための有効な手段のひとつであると考えます。特別委員会では、会計監査の実効性確保と独立社外取締役による監督機能の発揮の両面から対話の意義を整理し、会計監査人と独立社外取締役が議論を深めることが期待されるトピックを検討しました(以下図表参照)。現状、監査役会等と会計監査人とはこれらのトピックについて対話を行うことで緊密に連携を図っていますが、こうしたトピックに関する取締役会、監査役会等と会計監査人の三者の対話の促進について、CGCや関連するガイドライン等に盛り込まれることを期待します。

トピック	監査上の意義	ガバナンス上の意義
経営戦略・経営計画と進捗についての見解	監査上のリスク評価への反映 のれん等、会計上の見積りの評価	監査人の見解を理解し、 効果的な 経営監督行動に反映
重要リスクに関する認識		
重要な事業・投資案件 (現状・見通し)		
資本コストについての 考え方	割引率設定	
コーポレートガバナンスの 整備・運用状況	内部統制評価	
監査役会との 役割分担・連携	監査役とのコミュニケーションに反映	

(出所)「企業情報開示に関する有用性と信頼性の向上に向けた論点の検討  
～ 開示とガバナンスの連動による持続的価値創造サイクルの実現に向けて ～」(中間報告)

## 2 株主総会関係

フォローアップ会議で示された「取締役会の機能発揮」の検討項目は、以下のとおりです。

- 独総会資料の早期提供
- 総会日程の分散
- 英文開示
- 議決権の電子行使・バーチャル株主総会

株主総会関係については、従前から指摘されている課題に加え、新型コロナウイルスの感染拡大により広まったバーチャル株主総会が議論されました。当協会は、これまでも、株主総会の開催日程の分散化を求める意見をフォローアップ会議及びCGC改訂案に対して提出していますが、今回は他の課題も含め、幅広く議論しました。

株主総会関係として、主に、①株主総会開催日程の分散化、②有価証券報告書の株主総会前の開示の2点について議論しました。議決権行使に係る情報提供の充実と十分な時間の確保、企業の決算及び株主総会担当者の繁忙緩和の観点から、2つの論点を切り離すことなく一体として、改めて議論を深める必要があると考えます。

### ①株主総会開催日程の分散化

「東証上場会社コーポレート・ガバナンス白書2019」（2019年5月 東京証券取引所）によれば、「上場会社は、株主との建設的な対話の充実や、そのための正確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日ははじめとする株主総会関連の日程の適切な設定を行うべきである。」とする補充原則1-2③について、約98%の企業がコンプライしていますが、2019年3月決算会社の7割以上が最集中日の属する週に株主総会を開催しており、補充原則1-2③の趣旨のとおり対応しているとは言い難い状況にあると考えます。<sup>※1</sup> 議決権の電子行使・バーチャル株主総会の活用も進みつつあり、株主総会の在り方が大きく変わろうとしている中で、株主総会は企業と株主が建設的な対話を行うための場であることを改めて認識し、集中が予想される時期の開催を避けて、株主の総会出席及び議決権行使の機会を確保することが望まれます。

※1 2020年3月期は2019年3月期に比べて集中割合が高まり、約82%の企業が最集中日の属する週に株主総会を開催しました。株主総会日程が集中した原因として、新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、決算作業及び監査手続き並びに招集手続きの事務日程をできる限り確保するため、全体的に日程を後倒しにする傾向があると推察されるということです。（「2020年3月期の定時株主総会の動向」（東京証券取引所）の「(1)開催日程」より）。



## ②有価証券報告書の株主総会前の開示

フォローアップ会議において国際コーポレートガバナンス・ネットワーク(ICGN)が意見を提示したとおり、株主が議決権行使をする際に有用な情報を提供するという観点から、有価証券報告書を株主総会前に提出することが期待されています。

2020年3月期決算会社のうち、有価証券報告書を株主総会日より前に提出した企業はわずか20社<sup>※2</sup>にとどまります。有価証券報告書には、政策保有株式の保有状況など、議決権行使に有用な情報が開示されているほか、記述情報の開示の充実が進められており、その情報提供手段としての有用性は益々高まっています。加えて、2021年3月期から適用となる監査上の主要な検討事項(KAM)は、金融商品取引法に基づく監査報告書にのみ記載が義務付けられているため、有価証券報告書が株主総会後に提出される場合に、KAMの内容を議決権行使上の参考とすることができないという課題も指摘されています。また、有価証券報告書に関しては記述情報の開示の充実が進められており、その情報提供手段としての有用性が益々高まっています。

有価証券報告書を株主総会前に提出することは、現在の株主総会スケジュールでは難しいという声を多く聞きます。株主との建設的な対話の実効性を確保する観点からは、株主総会日程の分散化が更に進むとともに、有価証券報告書を株主総会前に提出する企業が増えていくことを期待します。

※2 全上場会社のうち、2020年3月期決算会社(2020年3月31日時点)を対象に当協会にて集計したものです。2020年3月期は新型コロナウイルス感染症に関連する有価証券報告書等の提出期限延長措置が講じられたため、例年に比べて、株主総会開催日以後に有価証券報告書を提出する会社が多い結果となりました。参考までに、2019年3月期決算会社(2019年3月31日時点)のうち株主総会開催日より前に有価証券報告書を提出した会社数は359社でした。

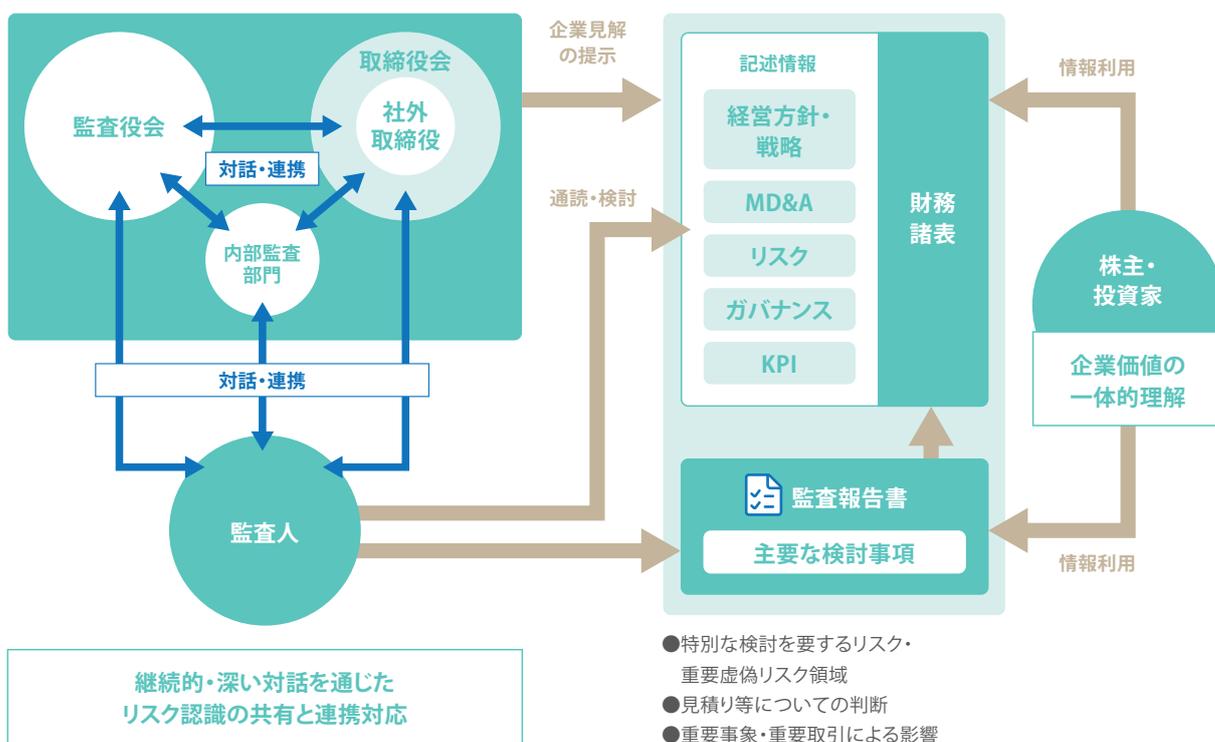
# 3 むすび

今回のコラムでは、フォローアップ会議での検討項目の中から、「取締役会の機能発揮」と「株主総会関係」についてお話ししました。

下記の図に示したとおり、取締役会・監査役会等と会計監査人とは密接に関係しており、統治責任者と会計監査人との連携の強化は、コーポレートガバナンスの強化に寄与します。

また、株主総会前に有価証券報告書が開示されることで、株主は、議決権行使のために有用なより多くの情報を入手することが可能となります。そして、株主総会自体の日程を分散させることや、情報通信技術を活用することで、株主の株主総会参加と議決権行使の機会を飛躍的に増加させることも可能となり、コーポレートガバナンスの強化につながります。

今回の改訂の中で、これらが実現されていくことを期待しています。



(出所)「企業情報開示に関する有用性と信頼性の向上に向けた論点の検討  
～ 開示とガバナンスの連動による持続的価値創造サイクルの実現に向けて ～」(中間報告)



CORPORATE GOVERNANCE CODE

## コーポレートガバナンス・コードについて考える(第3回) 「監査の信頼性の確保」について

日本公認会計士協会  
会長 手塚 正彦

3月31日に開催された「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」(以下、「フォローアップ会議」)の第26回会議における議論を経て、4月6日にコーポレートガバナンス・コード(以下、「CGC」)及び「投資家と企業の対話ガイドライン」の改訂案が公表されました。

本コラムの第1回では、フォローアップ会議において取り上げられた論点に関連し、私が特に注目しているポイントを紹介するとともに、昨年12月18日に公表されたフォローアップ会議による意見書(5)「コロナ後の企業の変革に向けた取締役会の機能及び企業の中核人材の多様性の確保」(以下、「意見書(5)」)の内容に関して私が期待していることを取り上げました。

第2回は、フォローアップ会議で議論された論点のうち「取締役会の機能発揮」及び「株主総会関係」について、当協会のプロジェクトチーム(以下、「PT」)で議論した内容を中心にディスカッション・ポイントとして紹介しました。

第3回は、第25回フォローアップ会議で検討された「監査の信頼性の確保」に関するディスカッション・ポイントを紹介します。

・本コラムはディスカッションの内容を紹介するものであり、当協会の意見や正式な見解を表明するものではありません。

# 1 監査の信頼性の確保

監査は、CGCが目指す企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を支える重要な機能であり、今回のフォローアップ会議において監査の信頼性の確保について議論され、その結果がCGCの改訂に反映されることを歓迎します。「監査の信頼性の確保」について、フォローアップ会議で示された検討項目は以下のとおりです。

- 監査役や内部監査部門等の強化(デュアルレポーティングラインや三線モデル等)
- 内部通報制度の効果的活用
- 全社リスク管理等の攻めの観点も踏まえたリスクイクと内部統制システム

PTでは、上記の検討項目は、いずれも監査の信頼性の確保に関する重要な論点であるという認識のもとに、会計監査人の存在も念頭に、より広い視点から議論しました。

## ① 統治責任者としての取締役会・監査役会の連携強化

CGCの原則4-4では、監査役・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」旨が記載されており、加えて「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」とされています。監査役会も統治責任者の一翼を担うことが期待されています。統治責任者として取締役会(監督機能)と監査役会(監査機能)が連携することにより、経営監督の実効性確保の観点から、「守りの機能」である監査の役割や意義が明確になり、監査の実効性を強化することにつながると考えます。

指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社は、取締役会の下に、取締役を構成員とする監査(等)委員会が設置されていることにより、取締役会が監督機能に加え監査機能を持つ機関形態と言えます。監査役会設置会社においても、取締役会と監査役会による連携がより強固なものとなり、監督機能と監査機能が効果的に発揮されるよう、CGCの補充原則4-4①において、具体的な連携の例が示されることを期待します。例えば、会社が直面する重要な課題及びリスクについての認識の共有、認識が共有された重要な課題及びリスクについての監査上の対応、監査結果の取締役会への報告等が考えられます。また、監査役会設置会社については、後述するように、取締役会の実効性評価において監査役会との連携を含めることも一つの方法ではないでしょうか。なお、公益社団法人日本監査役協会が2020年5月に公表した監査役会設置会社及び指名委員会等設置会社に対するアンケート調査の結果によれば、監査役会及び監査委員会の事務局スタッフの設置状況、スタッフの平均人数、財務及び会計に関する知見を有するスタッフの有無のいずれにおいても、指名委員会等設置会社の方が充実している結果となっています。どの程度の支援体制が必要とされるかは、会社の規模、ビジネスの複雑さ等によって左右されることから、監査役会設置会社の充実度が実質的に劣っていると断定することはできませんが、監査役がその職責を果たすために十分な支援を得られていない実態があることも懸念されます。

原則4-13において、「上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである」とされています。上述のアンケート調査結果を踏まえると、原則4-13の補充原則の記述を、会社の実態に応じた質・量ともに適切な監査の支援体制の構築を促すものとするのが、監査の信頼性の確保をより確実なものとするのに資するのではないかと考えます。

## ② 監査役会等、内部監査部門及び会計監査人の連携(三様監査)

フォローアップ会議において、内部監査部門と取締役会・監査役会等との連携が課題として議論されています。内部監査部門が独立性を保ち、その機能を十分に発揮することは、監査機能の実効性を確保する上で必須であると考えます。

特に、内部監査部門から監査役会等及び独立社外取締役へのレポートラインを確立することが、監査役会等及び取締役会による監査・監督機能の実効性確保において重要です。英国のコーポレートガバナンス・コード(Provision25)にあるように、監査役会等が内部監査機能の有効性を評価し、取締役会に報告することも、企業統治の視点から内部監査機能の強化を図る効果的な手段となる可能性があります。また、我が国において、KAMが2021年3月期の監査から全面適用となり、監査役会等と会計監査人の連携の強化がこれまで以上に求められています。これら二者に限定せず、内部監査部門も含めた三様監査を充実することによって、三者が会社の経営環境やリスクについての認識を共有することが可能となり、KAMの充実はもちろんのこと、より効果的・効率的な監査の実施に資するものと考えます。

## ③ 監査機能の実効性評価と情報開示

監査機能が取締役会に含まれる機関形態が採用される場合には、監査の実効性も取締役会の実効性に包含される形で評価されます。一方で、監査役会設置会社においては、監査の実効性が評価対象に含まれないおそれがあります。コーポレートガバナンスにおいて監督機能と監査機能が不可分の関係にあることから、監督機能の実効性を確保する観点からは、取締役会の実効性評価を実施するに当たって、監査機能の実効性も含めて評価することが望まれます。監査役会による監査の実効性も含む形で、経営監督機能の実効性が評価され、その状況が開示されるようCGCの記述(補充原則4-11)を見直すことが考えられます<sup>※</sup>。

2019年1月の「企業内容等の開示に関する内閣府令」の改正により、有価証券報告書において監査役会等の活動状況の開示が求められています。2021年3月にアップデートされた金融庁の「記述情報の開示の好事例集」では、「監査の状況」の開示について着目したポイントとして、以下の事項が例示されています。

- 監査役会等における決議、報告、審議・協議の主な内容を具体的に記載
- 監査役会等の重点監査項目と実施した活動内容を具体的に記載
- 監査役会等の開催回数と出席状況に加え、1回あたりの所要時間や年間の議案数を記載
- 内部監査の体制、実施状況に加え、監査役等監査及び会計監査との連携内容や時期等についても記載

監査機能の実効性を高める上で、上記のような企業情報開示上のポイントとCGCにおける実効性評価のポイントとの整合性を取ることも有効と考えます。

※1 現行の4-11③の記述に「監査役会設置会社においては、取締役会の実効性評価の対象として監査役会も含めるべきである」という一文を付加することによって、監査機能を含めた実効性評価を要請することができる。



## 2 むすび

今回は、監査の信頼性の確保について、PTにおけるディスカッション・ポイントを紹介しました。公認会計士の業務とコーポレートガバナンスは密接不可分です。会計監査人に限らず、上場企業の経営者や従業員として働いている公認会計士や社外取締役・社外監査役を務めている公認会計士が、CGCが求めている事項の趣旨を的確に理解して、それぞれの立場で職責を確実に果たすことが求められています。当協会は、CGCについての研究を継続し、コーポレートガバナンスの実効性確保に資する取組を進めていく所存です。





## コーポレートガバナンス・コードについて考える(第4回) 「改訂コーポレートガバナンス・コードの実践に向けて ～取締役会の機能発揮と監査の信頼性の確保」

日本公認会計士協会  
会長 手塚 正彦

本コラムではこれまで、「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」(以下、「フォローアップ会議」)において取り上げられてきた論点に関連し、私が特に注目しているポイントと、当協会のプロジェクトチーム(以下、「PT」)におけるディスカッション・ポイントを紹介しました。

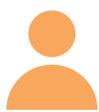
去る4月6日に、フォローアップ会議から「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂について」と題する提言が公表されました。これを受け、「コーポレートガバナンス・コード(改訂案)」及び「投資家と企業の対話ガイドライン(改訂案)」が公表され、パブリック・コメントに付されました。

本コラムの第4回では、コーポレートガバナンス・コードの内容について身近に感じていただくために、日本公認会計士協会(以下、「当協会」)の公認会計士社外役員ネットワークや組織内会計士ネットワーク<sup>(注)</sup>に属する企業側に関与してきた公認会計士の経験や意見をご紹介します。お話を聞いた公認会計士は、以下のとおりです。なお、ここでは、独立社外取締役(監査委員又は監査等委員を含む)と独立社外監査役を「社外役員」と表記しています。



### 公認会計士A

監査法人のパートナーを経て、上場企業の社外役員



### 公認会計士B

監査法人・大学総合研究所勤務を経て、上場・非上場企業の社外役員



### 公認会計士C

監査法人勤務を経て会計アドバイザー会社を設立、上場企業の社外役員



### 公認会計士D

監査法人のパートナーを経て弁護士登録、法律事務所を設立、上場企業の監査役、日本弁護士連合会「社外取締役会ガイドライン」策定に参画



### 公認会計士E

監査法人勤務を経て、上場企業のリスク管理部門長



### 公認会計士F

監査法人のパートナー・金融機関勤務(執行役内部監査部門長)を経て、コンサルティング会社勤務

(注)「組織内会計士」とは、当協会の会員及び準会員のうち会社その他の法人(監査法人、税理士法人及びネットワークファームに該当する法人を除く。)又は行政機関に雇用され、又はその業務に従事している者(常勤の役員に就任している者を含む。)をいいます。

# 1

## 取締役会の機能発揮

### ① 社外役員としての心掛けや実感

はじめに、取締役会の機能発揮に向けて、社外役員として心掛けていることや実感していることを聞きました。

**公認会計士A** 「取締役会は経営戦略や中期経営計画等について実質的な議論を行うことが重要です。会社が何を目指すのか、どこで誰と戦うのか、どうやって勝つのか、その結果、会社の目標をどう実現するのかを討議し、中期経営計画の策定や進捗管理、見直しが適切に行われているかを確認する等、経営の監督に注力することが、独立社外取締役の私が果たすべき最も大切な役割と考えています。」

**公認会計士B** 「“audit”の語源はラテン語の“auditus”、すなわち「聴くこと」です。プロフェッショナルとして会社全体を見渡す視座を常に保つ、すなわちビジネスを理解し、どこに潜在的なリスクがあるのかを想定しながら、現場の声に耳を傾けつつ会社に適切な提言を提供することを心掛けています。これは、我々公認会計士が得意とするリスクアプローチの要諦です。あれ?と感ずること、そのリスク感応度を高めていくことを通じて、経営監督機能が果たされていくと思います。」

**公認会計士D** 「上場企業のガバナンスが問われる重要な場面として、企業不祥事の発生、多額の資金調達、非上場化などがあります。公認会計士は第三者委員会や特別調査委員会の委員として、こうした場面に関わる機会があり、外部委員として参加する場合と社外役員として参加する場合の両方があります。委員になった場合、調査や手続の進行において、公認会計士である委員に期待が寄せられる場面が多く、監査や被監査業務の過去の経験に照らしながら業務を遂行する必要があると実感しています。」

**公認会計士B** 「コーポレートガバナンス・コード改訂案の補充原則5-1①において、株主との対話の対応者として社外取締役を含む取締役、監査役が追加され、「経営陣幹部、社外取締役を含む取締役または監査役が面談に臨むことを基本とすべき」とされたことに大きな関心を寄せています。果たして私は機関投資家とのエンゲージメントにおいて役割を発揮できるのか少々不安です。エンゲージメントに対するナレッジやスキルを身に付けるのに必要なトレーニングをしたいと思います。私が関与する会社では、執行側の重要ポストにも社外役員にも公認会計士が複数いることが当たり前になりつつあります。会計監査で身に付けたナレッジやスキルは大いに活用できる一方、新たなナレッジやスキルを色々と学ぶ必要性もそれぞれの立場で皆さん感じているのではないのでしょうか?」

## ② 経営監督の実践

次に、取締役会の経営監督機能発揮に関する経験や意見を聞きました。

**公認会計士A** 「私に関与する会社では、社外役員で構成する独立社外役員協議会を組成し、ここに適宜、常勤監査役を招聘して意見交換をしています。」

**公認会計士B** 「監督機能は、特に指名と報酬のプロセスを通じて果たしていくものであり、これは、ジェンダーや世代(年齢)、バックグラウンド等のダイバーシティが確保されているからこそ発揮できるものだと思います。また、社外役員であれば少数株主からの期待にも応えていく必要があるでしょう。このような意識を醸成していくことが、これからの社外役員には大切だと思います。」

**公認会計士C** 「社外取締役と監査役会は共同で毎月、経営幹部(業務執行役員、部長ほかキーパーソン)の一人ずつと1、2時間、面談します。経営トップが各幹部に与えた目標や、各幹部が直面する現状の課題、社外役員に対する期待等、現場の声をもとに会社の課題についての理解を深め、面談で把握した重要な経営課題を取締役会の議題として経営にフィードバックしています。取締役会に報告されていない製品不良事故の問題や重要な技術者の競業他社への転職問題等を認識したこともありました。そのような場合には、問題の根本原因の分析と今後の対処について取締役会でしっかり議論することに繋がりました。」

## ③ 会計監査人との連携

さらに、取締役会・監査役会等と会計監査人の連携や対話について聞きました。

**公認会計士C** 「私に関与する会社の監査役会は、投資や固定資産の減損評価など、経営者の判断や見積りが伴う重要な決算上の論点や内部統制上の課題について、会計監査人と年間を通じて何度も密に情報交換を行っています。特に、①経営者が取締役会で報告している内容、②社内の会議での経営者の指示や発言の内容、③経営者が会計監査人に説明している内容、④会計監査人が監査証拠として収集した事実関係、の4点に齟齬がないかを監査役会は注意深く監視し、経営者による不正の端緒がないかを確認しています。その一方で、私に関与する別の会社では、会計監査人との連携を強化しようとの話は出ていません。監査法人からはいつも「是々の論点に関して監査を強化する必要が生じたので、ご協力よろしくお願いします」と一方的に話があります。社外役員や監査役会は、「前広に会計監査人にありのまま話すと、会計監査人を過度に神経質にさせ監査工数が増えてしまい、監査報酬の増額に結び付くかもしれない」ということで、会計監査人に提供する情報はよく吟味して必要最小限のことだけを話している状況です。」

# 2

## 企業内での監査の信頼性の確保(全社リスク管理や内部統制を含む)

続いて、監査の信頼性の確保に関して、実践していることや意見を聞きました。

**公認会計士A** 「指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社の監査委員会又は監査等委員会は、監査役と異なり自らが直接監査を行うのではなく、会社の内部統制に依拠してその整備運用状況について内部監査部門等を通じて確かめさせることにより監査を行います。それ故に常勤は不要とされていますが、実態はサポートがほとんどないケースも多いようです。私が関与する会社で機関設計の変更を取締役会で議論した際には、内部監査部門の充実と監査(等)委員会へのリポーティングラインの確保をお願いしました。」

**公認会計士E** 「リスク管理部門長として、取締役会に報告される資料を精査し、取締役会に陪席しています。特に投資案件については、企業価値の見積り等、会計監査で身に付けた知見をフルに活かすことができる一方、スタートアップの会社の価値算定はなかなか大変です。そのため、法務や内部監査など社内の関連部署や、グループ会社のリスク管理部門長、常勤監査役等と日頃から密接に連携しています。相手の立場や考え方が実に多様で、コミュニケーションスキルの重要性を改めて感じています。勤め先の会社のことで日々は多忙を極めるため、社外監査役や会計監査人との情報や意見を交換する場を活用して、自分のバランス感覚を維持するようにしています。」

**公認会計士F** 「内部監査は、専門職です。内部監査人協会 (IIA) の国際フレームワークに適合する体制を、会社の状況に即して確立し運用します。私が在籍した会社の内部監査部門はリスクベースで経営に資する監査を目指して、全社的なリスクを継続的にモニターし、全社的なリスク管理、リスク文化、顧客本位の業務運営、デジタルトランスフォーメーション、サイバーセキュリティ等のテーマ監査にも取り組みました。経営陣や監査委員会と緊密なコミュニケーションを保ち、会計監査人には毎月、内部監査の発見事項や洞察を伝え、財務報告上で必要な作業を確認しました。年度や中期の監査計画の策定やデータ分析等の新しい取組についても、情報や意見を交換しました。内部監査品質の維持やチームワークを含め、会計監査の経験はフルに活用できることを実感しました。現に、諸外国では数多くの監査法人出身者が企業の内部監査部門長や内部監査人として活躍しています。デジタルライゼーションの進展や経営環境の変化の加速を受け、内部監査の分野は近年、世界的に大きく進展しています。投資家との対話や三様監査を一層充実させる上で、上場企業の経営陣と統治機関の方々、そして、会計監査人には、内部監査の使命やニーズに関する理解を深めていただくことが大切だと思います。」



# 3

## むすび

今や、上場企業の社外役員を務める公認会計士は2,000人以上、上場企業に勤務する公認会計士も1,000人以上に上ります。今回、社外役員や組織内会計士の経験や意見を聞き、監査業務経験で培ったスキルや経験は、企業のガバナンス機能の発揮や監査の実効性確保のために大いに役立つことを実感しました。一方で、今後も公認会計士が貢献を続けていくためには、コーポレートガバナンスの本質を理解することがますます重要になると感じています。新たなスキルを身に付けたり、新たな経験を積んだり、知識をアップデートしたりする努力の継続がとても大事なことも実感しました。会計や監査の専門知識だけでなく、企業経営についての理解、マネジメントスキル、コミュニケーション力、問題発見・解決力等のスキルも求められます。同じ公認会計士として、会計監査人との信頼関係の構築にも努める必要があるでしょう。

当協会は、公認会計士社外役員ネットワークや組織内会計士ネットワークの活動を一層活性化するとともに、研修プログラムをより充実させることにより、数多くの公認会計士が、自己研鑽に励み、今後も、企業のコーポレートガバナンスの向上に貢献し続けることを支援して参ります。

