

コーポレート・ガバナンスと公認会計士（第 1 回）

コーポレート・ガバナンスの本質と課題について

日本公認会計士協会
社外役員会計士協議会
社外役員広報専門委員会
専門委員長 原 邦明

コーポレート・ガバナンスの強化は、2012 年に安倍政権が発足し、2014 年に公表された日本再興戦略（改訂版）の 1 丁目 1 番地として登場しました。この流れで 2015 年に制定されたコーポレートガバナンス・コードはプリンシプルベース・アプローチを掲げ、コンプライ・オア・エクスプレインを求めましたが、ルールには従わなければとする国民性からか、アツという間に大半の会社が 100% 近いコンプライという状況に至りました（ちなみに同コードはルールではありません）。

コーポレートガバナンス・コードは直近、2022 年 4 月の東京証券取引所の市場区分の再編と連動する内容で 2021 年に再改訂されました。コーポレート・ガバナンスを強化して企業を成長させて日本経済の再興を！との政府の狙いは、残念ながら、日本経済新聞がさる 4 月初旬に東証再編 1 年を報じた記事の見出しのとおり、「統治改革 仕切り直し」が必要な状況です。経営トップが納得して自ら旗振り役を担うことなく、担当部署任せにしている例も多く目にしており、そこではコードにコンプライすること自体が優先されてしまい、手段が「目的化」されてしまっている例が多いのではないかと危惧しています。そこでまずは、コーポレート・ガバナンスの本質を考察し、現状の課題や社外役員の使命を私なりに洗い出してみたいと思います。

コーポレート・ガバナンスの本質とは？

コーポレート・ガバナンスの目的は、前述のとおり会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上にあります。私が見てきたところでは、形式的なガバナンスと会社の持続的成長との間に正の関係は必ずしも認められませんが、実質的なガバナンス、即ち良い経営者の存在と会社の持続的成長との間には正の関係が認められます。ガバナンス強化を打ち出した政府の狙いも、良い経営者が会社の持続的成長を牽引する状況を後押しするということであれば、コーポレート・ガバナンスの本質は、良い経営トップを選任することにより、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を達成するための仕組みということではないでしょうか。

2022 年に開催された日本弁護士連合会のシンポジウムにおいて、「不祥事が発生すると『ガバナンスが機能していなかった。』と謝罪表明を行ないますが、業績不振が続いても『ガバナンスが機能しなかった。』と謝罪表明されることがないのは何故だろうか。」という問いかけがありました。考えられる重要な指摘であると思います。

経営トップが上述のコーポレート・ガバナンスの本質をふまえ、ガバナンス改革の必要性を的確に理解することが最も重要だと思います。

コーポレート・ガバナンスに関する経営者の課題

内部統制報告制度にしても ESG や SDGs にしてもサステナビリティの問題や今回のガバナンスの問題にしても、必要なことは経営トップがそれらの必要性を本質的に理解することだと思います。もしも経営トップがそれらの必要性を本質的に理解しないまま、担当部署で対応するよう指示した場合、担当部署が策定した具体案が取締役会にそのまま上程され満足な議論もせず決定する形式的な対応に陥る恐れはないでしょうか。

その一方で、例えば内部統制の必要性を経営トップが認識し、社内に内部統制委員会を設置して自ら委員長に就任し、実効性を上げるべく対応している会社は業績も順調というケースも多いように思います。

下に任せればより形式化し、経営トップ自らがリードすればより実質化しうる典型例だと思います。

コーポレート・ガバナンスに関する日本の上場企業や関係者の課題

上述のように、経営トップがその必要性を本質的に理解していない会社が「当社はサステナビリティ基本方針を制定して対応しております。」と表明し、コーポレート・ガバナンス報告書上も「コンプライしています。」と記載していながら、会社のサステナビリティ基本方針が経営方針や経営戦略とどう繋がっているのかが見えず、説得力がないケースを目にします。

次に、監査等委員会設置会社への移行。それまでの常勤監査役が横滑りして常勤の監査等委員に就任して、基本的な体制や運営はそのままといったケースがプライム市場にも散見されますが、果たして、投資家の期待に込めているでしょうか。

経営者、社外役員ともに、ガバナンス改革の必要性についての本質的な理解が進んでいないことが問題なのではないかと考える次第です。

課題は企業だけではありません。

ある指名委員会等設置会社で会計不祥事が発覚した際の記者会見では、記者から「こんな問題を起こしておきながら監査委員会の委員長が非常勤で良いのか？」といった質問が出たことがありました。また、IPO においても監査等委員会設置会社に対し幹事証券会社から常勤の監査等委員を要求する事例も散見されています。監査委員会や監査等委員会の監査が監査役の監査と異なることも理解していない関係者が多いことには驚くほかはありません。本来なら、内部統制や内部監査体制を強化しているのか、また、内部監査部門が監査（等）委員会に報告するデュアルレポートラインを確立しているのかを質問すべきではないでしょうか。当協会もこの辺りの周知活動を積極的に展開するべきだと思います。

コーポレート・ガバナンスと会社法の関係

2015年制定のコーポレートガバナンス・コードで上場会社は、少なくとも2名以上の独立社外取締役を選任することが求められ、必要と認めた会社は自主的判断で1/3以上の独立社外取締役を選任することが求められました。2021年の東証の資料によれば、わずか5年余りのうちに70%超の東証一部上場企業が1/3以上の社外取締役を選任しています。2021年の再改訂コーポレートガバナンス・コードでは、プライム市場において、少なくとも1/3以上の独立社外取締役を選任することが求められ、必要と認めた会社は自主的判断で過半数の独立社外取締役を選任することが求められました。このままいけば、2020年代の半ばにはプライム市場の大半の会社が過半数の独立社外取締役を選任する可能性は否定できません。その際、監査役会設置会社の取締役会はモニタリング以前の個々の決議事項に相当の対応を迫られることとなりますが、これでは過半数の独立取締役が所謂宝の持ち腐れになってしまうのではないかと危惧します。監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、そして指名委員会等設置会社と3つの機関設計が存在する会社法の改訂は急務と考えますが、いかがでしょうか。

コーポレート・ガバナンスの本質と社外取締役の使命

上述したコーポレート・ガバナンスの本質に鑑みると、社外役員にとってガバナンス機能を最も発揮すべきところは良い経営者を選任することにあると言えます。

具体的には、

取締役会において多様な議論を尽くした上で執行方針を定め、

執行については経営トップが活躍できるよう権限を与え、

経営トップの業績に対する評価項目、基準、方法、時期などの評価指針を定め、

短期ではなく中長期で経営トップの業績を評価し、その結果により経営トップの選解任を行う

ことが大切です。社外役員会計士はここで評価のKPI策定に貢献できるのではと期待します。

以上、私がコーポレート・ガバナンスの本質を再確認し、現状の課題と考えているものを私見としてお示しました。これらの課題が早期に解決され、会社の持続的成長や中長期的な企業価値の向上に結びつくことを期待します。

以 上

 本コラムは情報提供を目的に作成したものであり、意見に関する部分は執筆者の個人の見解であって、当協会としての意見や見解を表明するものではありません。
