

DF企業ガバナンス部会第12期第5回研修会  
「最近の社外取締役・監査役の実務課題」  
—この1年のまとめと今後への対応—

開催日時：平成29年2月14日（火）午後3時～5時

場 所：学士会館203号室

テ ー マ：「最近の社外取締役・監査役の実務課題」

—この1年のまとめと今後への対応—

講 師：杉田 純氏

公認会計士 三優監査法人 統括代表社員



今回は、産業構造の激変・働き方改革の実行と促進・CGコード（コーポレートガバナンス・コード）適用の厳格化など企業にとっての喫緊の諸課題への対応につき、杉田先生より分かりやすく説明いただいた。杉田先生の講演は今回で第8回目となる。

## 【要旨】

### I. 構造改革への課題

#### 1. インダストリー4.0

##### （第4次産業革命、IoT—モノのインターネット—を駆使した製造業の変革）

- ・製造業ではITで顧客と繋がることで個別大量生産が可能となり、また顧客毎の好みにあった製品、サービスを最適なタイミングで供給できることから競争力強化や雇用創出につながる事が期待される。
- ・先行するドイツでは、人口減少と労働時間の短縮による労働投入量の減少を、IoTによる製造業の生産性引き上げでカバーしており、年率2%の潜在成長率（日本は長らく1%）を維持している。日本も漸くその必要性を認識し取組みを始めた。労基法改正で労働時間の短縮は必至であり、政府の後押しする「構造改革」と「働き方改革」の推進で生産性を高めていく必要がある。
- ・大手メーカーにおいては、大量生産・販売や製品の機能で勝負する時代は終わり、製品販売後に「利用者へのサービスを通じて収益を稼ぐ」ビジネスモデルへの転換を求められる。

## 2. フィンテック（ITによる金融分野の革新技术）

- ・一例として、米国では決済、送金、不正監視、口座管理など新しいサービスが続々と登場、金融機関の業務を少しずつ人工知能（AI）が代替し始めており、将来銀行やその店舗また現場で人がいなくなる時代が到来するかも知れない。

## 3. サイバーセキュリティ

- ・IT、AI進展によりサイバー攻撃が多発しており、企業は「サイバーセキュリティ経営ガイドライン（補足資料1.）」にに沿い防御体制の構築と整備に努める必要が出て来た。

# II. 働き方改革と労務コンプライアンス

## 1. 労働基準関連法の改正の動向とその対応

- 1) 「同一労働同一賃金」のガイドライン（指針）案（平成28年12月20日、厚生労働省）
    - (1) 本給：職業経験や能力、業績・成果、勤続年数などの要素の基準を設け、夫々要素で働き方を評価する。
    - (2) 賞与：同じ貢献をすれば正規、非正規に拘わらず同額を支払う。貢献度合いに違いがあれば相違に応じて支払う。
    - (3) 手当など：通勤費、出張手当、慶弔休暇、食堂利用など福利厚生は同一。等々。政府はこれらの実効性を担保するため、「労働契約法」、「パートタイム労働法」、「労働派遣法」の改正を行う予定。補足資料2.でポイントの詳しい説明あり。
  - 2) 多くの企業で見られる就業規則改正への対応準備

「同一労働同一賃金」への対応に加え、有期契約労働者の無期契約への転換（2018年）、「改正男女雇用機会均等法」（2017年1月施行）により妊娠、出産などによる差別的扱い＝マタニティハラスメントへの対応が求められる。
  - 3) 法改正を見据えた就業規則見直しのポイント
    - ・パートや契約社員（有期労働者）の現状把握と契約更新の検討・無期転換時の適用規定の改定・正社員就業規則の改正
    - ・マタニティハラスメント対策追加
- ## 2. 労働基準監督署（労基署）の長時間労働の事業所への監督指導の強化
- 1) 背景とリスク

近年労基署の重点ターゲットはホワイトカラーの職場へ変わった。昨年の電通事件はトップが辞任し社会問題化したことから明らかなように、経営にとり労務問題は、大きなリスクファクターの一つである。

重点課題は過労死の主因である「長時間労働」の撲滅。長時間労働に依存したビジネスモデルは崩壊するリスクに曝されている。

## 2) 現在の国会審議（2017年2月初頭）

- ・残業時間を月60時間とする。繁忙月は1ヶ月のみ100時間、但し前後2ヶ月の80時間制限、また年間で月平均60時間を越えないよう義務付けられるほか、36協定特別条項にも月60時間制限を設ける。全業種対象で違反企業には罰則が課される。

## 3) 経営者の懸念

多くの経営者は長時間労働の撲滅には同意する一方、人手不足→業務の停滞→収益の悪化、社員にとり現行の残業代が実質生活給の一部化となっている現状、当該課題への対応等で人件費が増加し収益が低迷する懸念をもっている。打開策としては労働生産性の向上とのセットで進めていく必要がある。

## 4) 企画業務型労働制下における長時間労働に対する先進企業の施策（本編P.7（4）で8項目の具体策が紹介されている）

### 3. 厚生労働省の周知事例

- 1) 厚生労働省「働き方・休み方改善ハンドブック」で業種別の取組状況を企業名をあげて紹介。（本編P. 8）
- 2) 厚生労働省「働き方改革取組事例（210件）」より労務コンプライアンス強化と業務効率化を両立させていると見られる事例として3社を紹介。（本編P.9）
- 3) 労務コンプライアンスで話題となっている企業として3社を紹介。（本編P. 10）

### 4. サービス残業は何故放置されてきたのか

少子化・高齢化の局面下で、社員の意識変化（モチベーションの低下、コミュニケーションの拙さ等）、会社と組織の変化（間接部門の弱体化、誤った成果主義の横行等）、社会の変化（若年層の減少、雇用供給の減少等）等について経営側に認識不足があったことが原因と見られる。

### 5. サービス残業を不正報告と捉えるようになるのか

不正の三角形＝動機・機会・正当化の理論を応用した原因分析と想定結果についての見解の紹介。（本編P. 11）

## 6. 監査役として労務問題をどう捉えるのか

- 労務コンプライアンスの論点を「法令順守」と「経営リスク」で捉える。「法令順守」面では労務対策や新労働制度への対応、また「経営リスク」面では労働諸規制の法令順守と、平時の管理体制の強化と危機発生時への備えという経営の在り方が問われる。
- 労務問題の監査テーマ組織的対応、整備状況、人材採用の状況、自身による労務面の風評把握、内部通報、研修体制、信賞必罰意識と実践の取組状況等。

## 7. 営業やサービスの現場でおきている現象

- 若年層雇用獲得の深刻化・多店舗展開の飲食店の24時間営業の見直し等

# III. コーポレート・ガバナンスコード（CGコード）と監査役

## 1. 2016年末の対応状況（東証の全上場会社の集計結果－2016年12月末現在）

- 全上場会社3、514社中開示会社は3、512社。（JASDAQ2社が未了）
  - 本則（1部・2部）2、530社の内73原則のフルコンプライは約2割の504社
  - 本則で73原則中9割以上を実施した会社は2、143社（約85%）
- 1) 適用2年目となり、CGコードは着実に浸透しつつあるが実質的にコンプライしているか疑問がある。
  - 2) 一例として、73原則達成率の高さについては、CGコードの先駆者で運用歴の長い英国含む欧州各国でさえ70%内外で彼らからは大いに疑問視されており、本当にコンプライしているか検証する必要がある。
  - 3) 説明率の高い原則の内、補充原則4-11③「取締役会の実効性に関する分析・評価及びその結果報告」の中の取締役会の評価について、ニューヨーク証券取引所は外部評価を強制しているが、日本では取締役会による内部評価にとどまっている



- 4) その他説明率の高い原則としては、独立社外取締役に関する事項が多いが、そこから読み取れることは、日本版CGコードの成功の鍵は、優秀な社外取締役をより多く起用し彼らに目一杯能力を発揮してもらうことにある。
- 5) 総じてCGコードは欧米型で従来の日本型経営システムには馴染みにくい点があることは否めないが、グローバル経営のため時間をかけて定着をはかっていくことになる。

## 2. 2016年にCGコードの実践上の論点となっているテーマ

### 1) 実践的傾向が進む

- ・2016年はコード制定2年目ということもあり「制度の実践をどのように進めるか」という実践的組織課題のほか、開示面で型にはまらず投資家に訴求内容などガバナンス報告書の多様化が見られた。

補足資料3.CGコードより「第四取締役会の責務」（意訳）

補足資料4.取締役会向自己評価質問票（例）

補足資料5.会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上に向けた取締役会のあり方（案）

### 2) 企業リスクへの関心が強まる

近年発生している企業不祥事に鑑み、CGコードの本来の趣旨である「中長期的な企業価値の向上」のテーマとは別に経営リスクへの取組をガバナンス体制のあり方に反映するケースの増加が見られた。

### 3) グループ企業のガバナンスの取組み

- ・企業グループ経営の深化、グループ業績の向上、子会社等の不祥事に鑑み、上場会社等一部等で「企業グループのガバナンスの在り方」が話題となっており、実践段階にある企業も見られる。
- ・上記1)～3)を通じて、取締役会の実効性の分析・評価及び監査役の在り方は共通テーマであり、各企業内で検討されていると思われる。補足資料6.「グループ・ガバナンス方針書の事例」

## 3. CGコードと監査役としての視点

「コーポレートガバナンス・コード（第4章）の開示傾向と監査役としての視点（日本監査役協会）」（補足資料7.）では、特に基本原則「第四取締役会等の責務」に焦点をあてガバナンスの当事者である監査役としての視点を提示。

### 1) 原則4-4. 監査役と社外取締役の連携

- ・常勤監査役からの情報提供が監査役会等を通じて定期的になされる社外監査役と比べると、社外取締役への情報提供体制は弱いと考えられる。監査役は必要に応じ執行側に同体制の改善を促すとともに、お互いの機能の違いを理解しつつ監査役からの情報提供も含めた連携の在り方を検討すべきである。

- 2) 原則4-11. 取締役会・監査役会の実効性の確保
  - ・監査役監査基準（日本監査役協会）第10条を参考に、監査役の選任同意や監査役候補者の選定に關与するに際しては、自社に適した監査役会の構成を念頭に判断すべきである。
  - ・取締役・監査役の兼任状況の合理性を検証すべきである。
- 3) 原則4-12. 審議の活性化と4-13. 情報入手
  - ・取締役会の審議活性化のための積極的発言
  - ・各監査役が必要情報を入手できる体制か、監査役職務遂行上の費用請求に制約がないか、内部監査部門の監査内容が監査役に報告される体制となっているか否かの確認
- 4) 4-14. 取締役・監査役のトレーニング
  - ・監査役監査基準第3条を参考とした積極的自己研鑽と必要費用の請求
  - ・社外役員に対する会社事業内容、組織体制、事業環境などの情報提供と事業所・工場への訪問、取締役会以外の重要な社内会議等への出席、また社外監査役の常勤監査役往査への同行などは本原則の趣旨に沿ったトレーニングである。
- 5) その他補充原則3-2①、②
  - ・監査役会による外部会計監査人の選定・評価基準の策定、独立性・専門性の確認と外部監査人との十分な連携の確保
  - ・監査役は本補充原則の当事者として自ら対応する必要がある。

## IV. 2016年の経営リスク

1. 会計不祥事（東京商工リサーチ発表）…… 詳細はP.17に記載。不適切会計開示企業数は累増。
2. コンプライアンス倒産（帝国データバンク発表）…… 詳細は本編P.18に記載。2015年は289件で激増。
3. 会社と大株主等との経営方針対立…… 詳細は本編P.19に記載。
4. M&Aと経営リスク…… 詳細は本編P.19-20に記載。法務・財務・事業性等各種事前調査の重要性（特に事業性評価）。

## V. IFRS（国際会計基準）…… 花王（株）のIFRS適用状況。

- ・年次決算としては2016年12月31日期より適用

- ・2015年1月1日現在の総資産額は日本基準1兆1、982億円に対し、IFRSでは表示組替、連結範囲、認識・測定の違いにより1兆2、266億円となった
- ・2015年12月31日現在の日本基準当期純利益989億円に対し、IFRS当期利益（親会社持分）は1、051億円で、その差異の大半がのれんの償却に係るもの。（IFRSではのれんの定期償却を認識しない）。
- ・2017年12月期より、収益認識の新基準であるIFRS15号の先行適用を予定。この適用で、花王はこれまで計上していた支払手数料約400億円につき売上・費用の計上を行わず、同額分の売上と費用が減少する。
- ・なお同15号は財またはサービスに係るものであり、リース取引、保険契約、デリバティブ取引には適用されない。

## VI. 監査役・会計監査役の様況

### 1. 監査役と会計監査人との連携等

「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して」（2016年11月24日、日本監査役協会、補足資料10.）による提言への杉田先生の解説。

#### 1) 監査役等（監査役・監査委員・監査等委員）の選任・構成等

##### (1) 社外人材の意義

- ・社内監査役等は執行側との馴れ合いや在籍中の立場によっては監査対象の事象と関わりがあることの懸念がある。特に、社内監査役等が議長（委員長）である場合は、かかる懸念払拭のために独立社外監査役等より監査役会等運営の評価を受けること、独立社外監査役等を過半数とする工夫と意識改革を行うことが必要。
- ・より独立性と透明性を確保するため、監査役会等の議長（委員長）を独立社外監査役等とする方法もある。

##### (2) 経験・知見

- ・多様な経験等を踏まえた構成。特に社外監査役等の要件として、リスク抽出・分析等の面で社内監査役等と異なる観点で貢献できる会計・法務等の専門家が望ましい。

##### (3) 財務・会計の知見

- ・監査役等は財務と会計の知見が必要。会計監査人との情報の共有化とより深い議論は、両者間で一定の緊張感を保ち監査の品質と透明性の向上に繋がる。知見者としては財務・会計等の業務経験者や公認会計士が考えられるが、前者は経営全体、財務状況の把握分析ができ且つ会計監査人監査について知見がある者が望ましい。

(4) 監査役等の監査担当役員と常勤の必要性

- ・会計不正の防止には時宜を得た事業と会計上のリスク抽出と分析を的確に行う常勤監査役等の存在が不可欠。常勤者設置の義務のない指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社においても常勤の監査委員、監査等委員を置くべきである。

2) 監査役会における情報の収集と共有

- ・重要社内会議への出席と往査・監査役等補助者の活用・監査関連部署との連携・監査役等議長（委員長）の収集情報の監査役等への定期的フィードバックなど。

3) 会計不正防止のための三様監査（監査役と内部監査部門・監査役と会計監査人・会計監査人と内部監査部門）は不可欠。

4) 監査役と会計監査人との連携

(1) 会計監査人との協議・情報交換

- ・特に会計監査人とのリスク情報の共有は最優先事項。監査計画時・期中・期末時点はもとより、懸念がある場合は随時共有化をはかり意見交換を行うべき。
- ・会計監査人より、監査計画の説明、監査方法、新たな会計基準、監査過程での執行側との議論項目、グループ会社監査結果等につき説明を受け議論を深める。

(2) 監査の実効性

- ・監査全体の実効性向上のための会計監査人の会社監査体制（経理業務遂行能力等）に対する評価を把握。
- ・会計監査人監査の実効性向上のため監査環境の整備（会計情報開示、CEO・CFO含む重要役職員との面談用意など）の実施。

(3) 会計監査人の評価

- ・評価に際しては、「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」（平成27年11月10日、日本監査役協会）を基本に有効性を評価すべきである。
- ・但し監査法人及び監査チームの品質管理体制については監査法人内部の事柄で監査人等として把握が難しい面があり、日本公認会計士協会が行う品質管理レビューの改善勧告事項等が参考となる。
- ・監査人等としては執行部門及び内部監査部門からの意見聴取を行うとともに、グループ監査における評価に際しては子会社からの意見聴取も重要。

5) 会計監査人と内部監査部門との連携

- ・情報交換はもとより両者の役割分担を明確にして効率のよい監査を進めるべきである。（特に内部統制監査においては）。会計監査人監査に加え、会社業務に精通した者が関与することにより監査品質の向上が期待される。



## 6) グループ監査

### (1) 親会社監査役等による子会社監査担当役員との連携

- ・企業グループにおいて統制環境が整備されているか中心の監査
- ・子会社において規模や業態に応じた監査体制が整備されているかの確認
- ・グループ間夫々の三様監査間の連携を含めたグループ監査体制の構築
- ・監査役等がない子会社では取締役会で監査担当取締役を選任し、当該取締役を通じて子会社の監査体制の確認と連携を行う。

### (2) 主要子会社及びリスクの実態把握が難しい子会社への対応

- ・リスクアプローチの観点で、親会社への影響度が大きい子会社、本業とは異なる事業を営む子会社、M&Aで取得した子会社等リスク実態の把握が困難な子会社については、1) 親会社管理部門との連携 2) 各社のガバナンスと監査体制の整備状況の把握 3) 定期的な子会社監査役等との面談や報告受領 4) 子会社の三様監査の連携状況の把握等に留意の要がある。

### (3) 海外子会社

- ・親会社会計監査人との連携はグループ監査の要で、親会社会計監査人のメンバーファームを子会社監査人として配置することが望ましい。
- ・親会社監査役等は、親会社監査人から子会社監査人と子会社監査担当役員との連携状況や監査途上で議論となった主要項目などについて定期報告を受けべき。
- ・メンバーファーム以外の監査法人を起用する場合は、親会社会計監査人に子会社監査人による監査内容の評価を求めたり、親会社監査役等や親会社会計監査人による子会社訪問で子会社監査人の評価を行うことが必要。

## 7) 監査役会等の評価

- ・監査役等、監査役会等の活動評価の導入については必要なしと考えている会社が多いが、監査の質的向上をはかるためには、監査役会等による自己評価は必要である。また監査役会等運営の客観性、透明性の観点からより客観性の高い社外監査役等からの意見聴取も望ましい。なお「監査役等と内部監査部門との連携について」の提言は補足資料11にて詳述。

## 2. 監査法人のガバナンス・コード

金融庁は2016年12月15日に「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)案を公表。

5原則から成り、適用にはコンプライ・オア・エクスプレインの手法が想定されている。2017年4月よりの実施を予定。

本セミナーには60名の方が参加された。講演内容は、簡潔・明瞭・具体的で活発な質疑応答も行われ、大変好評であった。

以上