DF企業ガバナンス部会第１３期第６回セミナー

「監査の実効性向上のために：CG・IoT・個人情報と監査実務」

開催日時：２０１８年3月１３日（火）午後２時～４時
場　　所：日本ビルヂング「１０階セミナールームＤ」
テ ー マ：「監査の実効性向上のために：CG・IoT・個人情報と監査実務」
講　　師：日本マネジメント総合研究所合同会社　理事長 戸村 智憲 氏
参 加 者：３９名

３月１３日（火）日本ビルヂングセミナールームＤにおいて、日本マネジメント総合研究所合同会社 理事長 戸村 智憲氏をお招きし、第６回セミナーを開催いたしました。当日は３９名の参加者が、「**監査の実効性向上のために：CG・IoT・個人情報と監査実務**」のテーマのもと、戸村先生の明快な語り口を通して理解を深めました。

以下は、講演内容のうちコーポレートガバナンス・コードに関する部分ですが、多くの重要な課題が提示されております。

【講演要旨】

1. 経営視点の問題意識

ＣＧコードの　コンプライ　OR　エクスプレイン　は　コンプライ　AND　エクスプレイン（具体的にどうコンプライしているか、根拠や実態の説明が必要）。

監査等委員会設置会社よりも監査役会設置会社の方が真っ当ではないか。

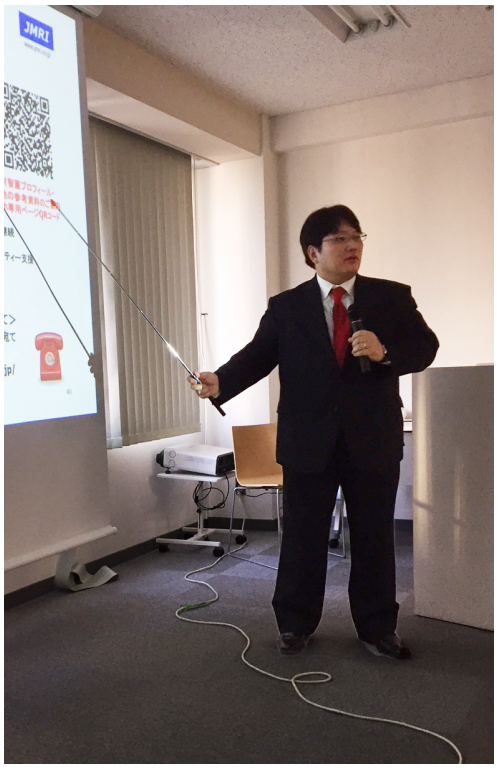
（各現場・各階層で実効性のある対応と不正対策が必要）。

2. ガバナンスの「これまで」と「これから」①～⑨

① ＣＧは、経営陣が株主、従業員などステークホルダーを含めた、相互牽制と監視の機能の下で企業経営を委任され、代理的に経営・運営・統治する仕組みとして、とらえ直されるべきではないか。（統合的内部自治(IIG)）

② 統合的内部自治への転換、社内外のハブとなる「社是・経営理念」ＣＧ論でよく見かける「会社は誰のものか」というテーゼは、会社（法人）を奴隷扱いにしている。従業員は奴隷法人の更なる奴隷なのか。

英国現代奴隷法(Modern Slavery Act 2015)やそこで必要とされる国を超えてサプライチェーン全体での人権デューデリジェンス対応や、ESGの観点から併せて日本企業の検討と取組みが必要である。



③ 奴隷制度における内部統制は、経営陣にとってのみ都合よくコントロールするインターナル・コントロールのインサイダー・コントロール化に陥ることになりかねない。法人格を与えられた会社は「どうあるべきか」という存在のあり方・企業存続における正当性や妥当性の問題が重要である。

④ 社内外に公約した社是・経営理念は、内部統制でいうところの全社的統制の要であり、牽制面でも機能すべきソフト・ロー的ミッション経営と人事権である。企業や役職員がどうあるべきか、どうマネジメントに不正対策が織り込まれ不正を遠ざける文化（ソフト）と仕組み（ハード）を整えるかを議論すべきである。

⑤ ＣＧ＋内部統制は「内部自治」といえる。経営陣における内部統制の当事者意識の欠如が甚だしい「自治企業」においては、経営陣こそが最も厳格な内部統制上のチェックを受け、監査に資する経営責任を負わなければ、経営の裁量をもって存在する自治領ともみられる自由な経済活動を行う企業のあり方が、法治国家においては異常なのではないか。それを許す株主も社会的責任が問われるべきである。

⑥ ＣＧでは、否と言う勇気とそれを支え守る仕組みが必要である。“思想”統制環境は、不正リスク対応基準でも要注意事項で注目すべき。労働法では、管理職は経営者と一体としての存在と定義されるが、違法な名ばかりの管理職（違法なコスト削減ツール）は、頭脳を持たない手足としての一体性である。具申・進言した管理職を左遷することさえある。

⑦ 経営の実態と著しく異なって、優良・有利・崇高に見せる形骸化した社是・経営理念は、景品表示法でいう「優良誤認」ならぬ「優良経営誤認」である。「取締役兼執行役員」は、「不祥事浸透経営の縮図」（取締役は業務執行を取り締まり、監視監督する役割に在るはず）であり「コーポレートガバナス偽装」というべき。（統治、監査、機関設計の限界を超える）。試験官・採点者と、試験に解答する者が兼務するようなものではないか。

⑧ 企業の社外取締役や社外監査役は、「社外」と呼ぶにふさわしいメンタリティや精神的・経済的独立性などの実効性を持っているのだろうか。投資家保護という名目の下に「株価が上がり投資家が儲かる結果があれば、それで良し」という論調に傾きがちな風潮もある。

⑨ 社外取締役や社外監査役の責務を果たそうとしても、経営者・取締役・執行役などに比べ、リスク情報が少なく、十分に調査・吟味・対応しきれない実態がある。統合的内部自治のツールとして、役員間のリスク情報格差を埋めるＥＲＭ（全社的リスク管理）の整備が必要である。

以上