

DF 企業ガバナンス部会第 1 4 期 6 回セミナー 「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展望 －

2 月 1 9 日 (火) 日本ビル 1 2 階 ホワイエにおいて、公認会計士 三優監査法人 会長 杉田純氏をお招きし、第 6 回セミナーを開催した。当日は 6 8 名の参加者が、杉田様のご講演を通して最新情報の理解を深めるとともに、活発な質疑応答が行われた。

開催日時：2 0 1 9 年 2 月 1 9 日 (火) 午後 2 時～ 4 時

場 所：日本ビルディング 1 2 階 ホワイエ

テ - 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展望 －

講 師：公認会計士 三優監査法人 会長 杉田 純氏

参 加 者 6 8 名

今回は、講義の語り口の楽しさと中身の濃い資料が相俟って長年にわたり高い人気を誇る杉田氏をお招きし開催された。参加者は 6 8 名と大変多かった。出席者からは、講義内容が最近の実務課題や事例、今後の留意点等、広範な内容をカバーするとともに、説明も大変解りやすく、また資料も非常に充実していると大変好評であった。

【講演要旨】

1. 2018 年の状況と 2019 年の展望

- ・デジタル化とイノベーションが進展しており、加えてキャッシュレス化が中国・東南アジアで進展、特に中国都市部ではウィーチャットペイとアリペイの 2 大スマホ決済が主流で現金やクレジット決済はほとんど使えない。(タクシーはウィーチャットペイとアリペイのみの支払い)。遅れている日本でも急速にキャッシュレス化が進展している。JR 九州や信金はウィーチャットペイの取り扱いを始めている。
- ・一方メガバンクは、従来型店舗の数や人員の大幅な削減に動いており、そうしなければ 1 0 年後は生き残れないようだ。この動きは流通業(特に百貨店)も同様である。日本経済を支えている装置産業は総じて同じトレンドである。
- ・その動きにとってかわるのがグーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン(GAFA)であり、データを軸にしたメガ企業が大きな収益を上げるデジタル資本主義に移行しつつある。
- ・米国では GAFA がコーポレートベンチャーキャピタルと称し、良いベンチ

ャー企業に大規模に出資して傘下にしている。日本の企業も同様なことをしていくべきであるが、自分も小規模であるがベンチャー企業の経営塾を主催している。

- ・経団連ではデジタル革新（IoT/AI/ロボット/ブロックチェーン技術）により明るい未来を導くべく Society5.0 を公表している。（2018年11月）深堀はしてないが今後の方向性を示している。

- ・法令関連では

未払い給与の請求期間が、改正民法による債権の消滅時効の5年になるか、貸金債権の労働基準法の規定の2年になるかかという問題がある。

- ・中国の「国家情報法」施行とそれに対する米国の対応は、中国製通信機に「バックドア（裏口）」が仕込まれて軍事技術が盗用されていると言う米国の主張と相まって、大きな摩擦を生じており、我が国も影響を受けている。

- ・GAFAM はネット社会で不可欠なインフラ事業を軸としているため、「プラットフォーム」と総称される。それらと取引をする中小企業は不利な取引を余儀なくされ個人の利用者も個人情報収集される懸念がある。

日本政府は昨年12月にプラットフォームの規制に向けた基本原則を作り、プラットフォームの管理態勢と法的規制整備の言わばスタートとなっている。

EUの個人情報保護法の対応もしっかりと行わなければならない。

- ・コーポレートガバナンスコードの改正では、欧米に比べ導入が進んでいない業績連動型役員報酬の適用率の向上と、業績連動型報酬の考え方の転換及び開示について促している。同時に女性取締役の登用も促している。

本年に予定されている会社法改正では、非上場の大企業も含め社外取締役の設置が義務付けられる予定である。

- ・日産自動車のゴーン元会長の事件では、トップの報酬の透明性が問われており、お手盛りであると言われても仕方がない。改正ガバナンスコードでは客観性・透明性のある役員報酬制度を設計すべきだと定めている。

- ・もともと欧米の取締役会はモニタリング型であるのに対し、日本の取締役会はマネジメント型であり、マネジメント型からモニタリング型に役割の切り替えが求められている。特に社外取締役は、モニタリング型の発想が求められるのは言うまでもない。

役員業績連動型報酬額上位5人～10人の開示は、米国や英国では当たり前で、日本では1億円以上の役員の報酬額開示だけであり、開示については大きな隔りがある。

- ・女性役員については、どの会社もなり手について苦労している。女性役員を育ててこなかったのが仕方のない面はあるが、欧米では、女性の取締役の全

体に占める割合が30%を超えているケースも珍しくない。コーポレートガバナンスコードの対応状況の提出にあたっては、「取締役の多様性を図るべく努力している最中」と言わざるを得ない会社もたくさんある。

2. コーポレートガバナンスコードの改正と現況

- ・2018年6月のコーポレートガバナンスコードの改正内容は、資本コストの導入、CFOの育成や選・解任の方針及び手続きの開示、独立社外取締役の人数や多様性についてなどであり、2018年12月までに東証1・2部企業は改正に対応した状況を、東証に提出することになっている。
その集計結果は、改正・新設されたコードに対する対応状況の影響から、全体として前回公表に比べてコンプライアンス比率は低下した。
- ・前回と比べコンプライアンス比率の低下が際立ったのが1-4（政策保有株式縮減の考え方等）の△10.7%、4-1③（CEOの育成計画の開示等）の△17.3%、4-10①（諮問委員会等設置）の△27.2%、4-11（取締役の多様性等）の△27.0%である
- ・政策保有株式増減の考え方では、保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているか等の具体的な基準を策定・開示の上で対応を行うべきであると、より具体的な対応を求めている。
- ・CEOの育成計画では、取締役会は計画の策定・運用に主体的に関与して、育成が計画的に行われるよう監督すべきであると踏み込んでいる。
- ・任意の諮問委員会の設置では、設置に充足する独立社外取締役の人数が不足している現状を指摘している。
- ・取締役の多様性は必要であるが、候補者が足りていないのが現状である。

3. コーポレートガバナンスコードの現況評価と今後の取組み

1. コード対応の現況評価

- ・資本コストへの意識が低く、投資や株式保有にも資本コストの反映が必要である。
- ・社外取締役は増加傾向にあるが、女性取締役の比率は依然低い
CEOの選任基準、解任基準について、「整備を検討中」と回答する企業が大幅に増加。

2. コーポレートガバナンスと会計監査の信頼性確保

- ・会計監査法人もコーポレートガバナンスコードが導入された。実際社外役員を受け入れたところ、大物を受け入れたケースでは、いろいろとやりにくくなっているようだ。
- ・監査報告書の透明化（KAM）が導入されるが、この導入は監査の信頼性が向

上することとなる。

- ・ 今後ますます開示情報の充実が求められている。
開示府令の内容は、①「財務情報」「記述情報」の充実（2020年3月期以降の開示）、②建設的な対話の促進に向けたガバナンス情報の提供（主に役員報酬と政策保有株式の開示／2019年3月期以降の開示）、③情報の信頼性・適時性の確保に向けた取り組み（2020年3月期以降の開示）である。機関投資家からの意見は、①中長期的な経営戦略・ビジネスモデルの開示、②経営者による財政状態、経営成績およびキャッシュフロー、③リスク情報の開示となっている。
- ・ 財務情報と非財務情報が一緒になった統合報告書はそれらを一先取りしており、現在400社が発行している。グループガバナンスの観点も大切。

4. 社外役員の役割と課題

- ・ 近時のガバナンスに関する議論を踏まえ、社外取締役は、今後特にCEOなどの経営トップの人事や経営陣の報酬について積極的に関与する必要がある。
- ・ 社外取締役の人材が不足している現状であるが、CEOあるいは取締役として経営に携わっていた他社の経営経験者は、社外取締役の有力候補であり社外取締役として重要な役割を果たすと思われる。経済産業省のCCS研究会の「コーポレートガバナンスシステムに関する実務指針」のなかの社外取締役の部分で詳しく書いてある。
- ・ 内部通報の窓口や報告先になることは有効であり、内部通報は不祥事発見の最大のツールである。

5. 監査役協会の取組

- ・ 監査役協会報告書「企業不祥事と監査役等の取組—最近の企業不祥事案の分析とアンケート結果を踏まえて—」では、不適切な会計処理や品質・データ偽装等の事例が記載されている。この事例の要因として、経済産業省のJIS規格が厳しすぎるということもあるのではないかと。
- ・ 海外関係会社の不祥事が多い。社外役員に就任したら、少なくとも年に一回程度は会社の内部監査とチームを組んで海外関係会社を監査することが重要。
当監査法人にも海外関係会社の不祥事からの相談が多い。従業員からの

情報を吸い上げる仕組みの構築も必要であり、内部通報者の一部免責も有効であると思う。現地の従業員に対する日本での研修も、現地語での規定がない場合もあり有効と思う。

- ・ 会計監査の信頼性確保として、欧米ではすでに導入されている KAM (Key Audit Matter) を 2021 年 3 月期決算より導入される。棚卸・投資資産の減損が焦点と考えられ、早めの会社と監査法人との意見交換が望ましい。

6. 新収益認識の取組

- ・ IFRS のコンバージョンが 2021 年 4 月 1 日から予定されており、2020 年度よりコンバージョン様式を作成しなければならないことに注意が必要である。
- ・ 売り上げも出荷基準から顧客との取引分のみを計上することとなり、ステップの通りに計上する必要がある。

以上