



2017 新年特別対談 New year talk

新日本有限責任監査法人 社外評議員 兼 公益委員会委員長
株式会社KKRジャパン 会長
日本取引所グループ 前取締役 兼 代表執行役グループCEO

EY ジャパン カントリー・マネージング・パートナー
新日本有限責任監査法人 理事長

斉 藤 惇 × 辻 幸 一

日本経済の活性化と監査法人の未来像

2017 新年特別対談 New year talk

I 世界経済・日本経済の動向について

辻 明けましておめでとうございます。今回は「日本経済の活性化と監査法人の未来像」をテーマに、お話を進めたいと思っております。まず始めに、世界経済の動向を俯瞰してみたいのですが、欧州連合（EU）危機の世界経済への影響によって、一昨年あたりから中国や東南アジア諸国の成長率が鈍化していききました。そして、中東地域の政治情勢の悪化が欧州に波及していくといった状況が続く、欧州の政治的な状況が不安定になりました。そして昨年半ばには英国の国民投票でEU離脱派が勝利し、昨年後半には米国の大統領選によりドナルド・トランプ氏が勝利しました。それ



これからの監査法人は日本企業の高度なガバナンスのモデルとなって欲しい。

らが世界の経済にどのような影響を与えるかという点について、私は大きな影響は短期的には起こっていないと見ていますが、今後はなかなか予測し難いものがあります。一方、日本経済は円高・円安を繰り返しつつ、ここ1年は安定していたように思いますが、斉藤さんはどのように見ておられますか。

斉藤 私は、世界的な格差の拡大に着目しています。EU圏の中ではギリシア・ポルトガル・スペインが困窮を極める一方で、ドイツが豊かさを享受しています。個人の間では10%くらいの富裕層が富の50～

60%を握っている形が、世界的な傾向となっています。その格差に対する不満は世界中で潜在的に蔓延し、英国のEU離脱派勝利や、反エスタブリッシュメント（支配階層）を掲げたトランプ政権の誕生につながったのではないかと思います。これまで世界のリーダー達は、世界的な平和の重要性を歴史から学びつつ、グローバリゼーションを軸として安定的な社会の在り方を模索してきましたが、世界経済という観点で見ると、新しい秩序の在り方、あるいは富の分配という問題に、私たちは遭遇しているのではないかと思います。その中で、日本は政治がどの国よりも安定していました。これは特筆すべきことではないかと思います。また、世界にとって最大のマーケットである中国ですが、商品市場も回復してきていますし、政治も安定しつつあります。日本との関係改善の兆候も随所に現れているようなので、本年は日本と中国の関係を中心に、アジアおよび世界の経済は、いい状況になると私は見えています。

II 日本企業が抱える課題

辻 では次に、日本企業が抱える課題についてお話ししたいのですが、日本は少子高齢化による労働力不足が深刻な課題となっています。特に、労働集約的な製造業やサービス業は、この問題に直面しています。その労働力を移民によって確保していく案も議論が進んでいません。そして、もう一つの課題は、大きな技術革新をもたらすような新しい企業が日本に生まれていないことです。

斉藤 労働力の確保は大きな課題であると思います。移民反対の人が非常に多いようですが、そもそも日本で働きたいという外国人労働者が減っています。その理由は、中国の労働賃金が上がってきていて、東南アジアの労働者が中国に行ってしまうからです。日本の富裕層1,000万人程度に対して、中国の富裕層は人数で言えばその何倍もいます。すでに東南アジアの優秀なホームヘルパーや看護師は、日本ではなく中国で働いています。従って日本は、労働力不足についてももう少し真剣に考えなくてはなりません。

もう一つは、デフレが20年続いたことで、GDPの三つの要素のうちの一つである全要素生産性の伸びが急激に落ちています。経営者は、その理由をミクロ的に徹底的に探るべきだと思います。デフレ問題について、日本は中央銀行などが行うマクロ政策で解決しよ

うとしますが、それでは絶対に解決しません。私は、個々の企業の経営というミクロの所に本格的に焦点を当てた改革が必要だと思います。日本の大企業を見ると、事業に対して限られた経営資源の最適配分を実現する、事業ポートフォリオ経営が行われていないケースが少なくありません。どのビジネスで企業価値あるいはキャッシュ・フローを上げていくかという戦略論がなく、黒字が少しでも出ていれば事業を継続させています。現在、ROEが7%の企業が、米国や英国並みの13%に上げようとした時に、今のポートフォリオでは無理なのです。事業のコアコンピタンスをもっと突き詰めないといけません。

過去米国のゼネラル・エレクトリック（GE）社では9～10の部門を三つ程度に集約しました。洗濯機、冷蔵庫などは売却し医療機器、飛行機のエンジンなどを強化しています。その利益を最も強みのある部門に投入して、戦略を打ってきました。なぜ日本の企業はこのような戦略に着手しないのかというのが、私の大きな疑問でありテーマです。

辻 日本の大企業のビジネスの選択と集中は、おっしゃる通りまだ不十分という印象を受けます。事業売却について成功している企業は、事業が好調な時に高く売って、次に投資していきます。減損リスクが高くなってから売ろうとするのではうまくいきません。

斉藤 前述の米国のGE社ではGEキャピタルという30億米ドルくらいの利益をもたらしていた部門を、環境の変化を敏感に察知して、将来性がないとして売却し大幅に事業縮小しました。日本では花盛りの事業どころか、枯れた花が残ったような状態でもまだ継続させようとしています。その理由は先輩がやった仕事だからとか、労働組合の問題などいろいろで、情緒的なものも少なくないようです。もっと理性的で科学的な経営をやらないと競争で勝ち残っていくのは難しいと思います。

企業内部で改革が難しいのであれば、これからは監査人からも問題提起をしていく必要があると思います。過去のデータを査定してコメントを付けることが監査だという人もいますが、将来のバリューについて問題提起をするという方向に改革されていく必要があるのではと思っています。

辻 今は、IFRSのような時価主義や、将来の収益見積りを反映する考え方が日本の会計基準に入ってきているので、監査もすでに過去の数字だけを見て判断できる状況ではなくなっています。なおかつ、監査人は企業の持続可能性を前提とするので、将来のリスクを

真剣に理解して、必要な意見を企業に提示していく役目を担っています。監査人は経営にタッチしない原則があるので経営判断はしませんが、環境変化で事業が突然持続可能とはいえなくなるケースもあり、経営の方向性や事業リスクについて、企業にしっかりと伝える指導性がこれから重要になってくると思います。

斉藤 おっしゃる通り、監査人の指導性は非常に重要です。特に、監査法人は幅広い業種に関わり、グローバルなネットワークと知見を持っています。圧倒的な情報量があるので、リスクの測定は非常に有効に機能すると思いますし、それが日本企業のビジネスや生産性を変えていくことにも期待しています。

残念ながら、新しいテクノロジーは、いまや全てが米



**透明性の高さをどの企業にも負けない
高みに持っていくのが当法人の役割です。**

国で開発され、日本企業は製造の下請けになっている状況です。例えばアップルは、全体の6割の利益を従業員1万人弱の米国で確保し、残りの4割をその何倍も従業員がいる日本・台湾・韓国あるいは中国で分けている状況です。1カ国で1割くらいの利益です。このビジネスモデルが、日本にないのです。1989年の株価の時価総額が、日本は630兆円で米国は470兆円でした。今は日本が500兆円に対して米国は2,000兆円です。この差は何かということ、グローバル化とITを自分のものにしたかどうかです。日本企

業は、ビジネスモデルを早急に変える必要があります。日本人でできなければ人を雇ってでも、経営組織そのもののイノベーションを図らないといけません。そうしなければ、新しい商品は出てこないと思います。

Ⅲ ガバナンス・コードの導入と変化する 監査法人

辻 日本の社会に必要な変化を起こすという意味では、上場企業が対応を迫られているコーポレートガバナンス・コードを有効に機能させることが重要だと考えます。コーポレートガバナンス・コードの導入によっていろいろな視点で意見が交わされ、それが経営に反映される環境が実現できます。

当法人でも650人のパートナーがいて、日本を代表する大手企業を監査するに当たり、監査法人の透明性や説明責任、あるいは経営陣の責任をステークホルダーに示していく必要に迫られています。監査法人のガバナンス・コードの設定は、こうした時代の要請の中で、果たすべき責務だと考えています。当法人のガバナンス・コードについては、規定通りに実行するだけでなく、制度の趣旨と適合した形で実効性がある形で進めていきたいと思っています。斉藤さんには当法人の社外評議員と公益委員会*委員長をお願いしていますが、斉藤さんの目から見た当法人のガバナンスへの取り組みについて、どのように感じいらっしゃいますか。

斉藤 ゴーイングコンサーンやリスクマネジメントなどが非常に重要になっている社会背景の中で、監査の目的や内容が変化していることと、企業も変化していかなければならないことを考えると、監査法人も時代とともに変わらないといけないと思います。それでは何をテーマに監査法人は変わらなければならないかと申し上げると、これまで当法人は無限責任の社員が一体的な組織として経営されていました。クライアントが国際化し、複雑で多様な要望に対応するために、監査の品質を上げることに加えて透明性や説明責任をどのように示していくかが問われてきます。そのために、監査法人も経営とオーナーシップの分離が必要になってきているのではないかと思います。ですから、今回、辻理事長の下で新たなガバナンスの

構築に向けて社内制度の改革に挑戦され、2016年3月より経営会議に社外ガバナンス委員（現社外評議員）が出席し、公益的な観点から経営執行を監視するという試みをされたのは、画期的なことだと思います。これは、社会の変化、企業の変化に対して、監査法人がどう変化するかという課題への解になるものだと思います。そのきっかけとなった過去の教訓を生かして実行に移すのは、これだけの大きな組織では大変なことで、日本企業の高度なガバナンスのモデルとしてふさわしいものではないかと思います。

Ⅳ 変革への挑戦と目指すべき監査法人の姿

辻 ありがとうございます。大手監査法人には、業界のリーダーとしての責任がありますが、今、焦点が当たっているのはガバナンスや透明性の高さと、それがもたらす監査品質の高さだと認識しています。それをどの企業にも負けない高みに持っていくのが、当法人の役割だと思っています。それも、新日本有限責任監査法人だから大丈夫という次元を超えて、新日本から契約を解除されたら、その会社に何かあったに違いないと思われるくらいの法人の信頼性、パートナーの意識の高さやそれをサポートする経営陣、経営執行部の明確な方向性があることが私の理想です。

斉藤 私は組織というものは、常に変化し続けなくてはならないと思っています。組織が成功してしまうと必ず固定化してしまい、これが衰退への原因となります。変化するためには成功を否定しなければならないのですが、これが簡単にはいきません。成功によって既得権益者も出てくるので、その人間が敵になる可能性もあります。それでも覚悟を決めて進むことで、初めてイノベーティブな挑戦ができます。今、当法人はタイミングを捉えた素晴らしい挑戦をしているので、併せて、日本の各企業がイノベーティブな挑戦をすることを願っております。

辻 非常にありがたい言葉をいただきましたが、現状はまだ頂上に向かって登っているところだと思っています。油断せずに、常に変化していく法人として努力を続けてまいります。本日は、どうもありがとうございました。

* 社外有識者のみで構成され、独立した客観的な立場から公益性を踏まえて経営執行を監視する機能を担う機関。2017年1月に社外ガバナンス委員会を発展的に解消し、設置。