

日刊工業新聞 「卓見異見」より



公益社団法人日本監査役協会 会長
塩谷 公朗 (しおたに きみろう)

「卓見異見」は、日刊工業新聞に毎週月曜日に掲載されるコラムで、「地方公共団体や大学、企業などで活躍するトップランナーが独自の視点で政治・経済・社会問題を鋭く斬る」というコンセプトで、半年ごとに4名のコラムニストが5~6回を担当しています。

今回の寄稿に当たっては、同新聞の主要購読層である「ものづくり」「技術」「中小企業」の方々、特に、社長や会社幹部及びその予備軍に、監査役等の使命を知り、さらに理解を深めてもらうことを目指し、様々な観点から、分かりやすい言葉で説明するよう心掛けたものです。

既に記事にてお読みいただいた方もあろうかとは存じますが、それぞれのコラムに込めた思いを感じ取っていただき、50周年を機に制作しました動画「改めて知る監査役のこと」(<https://www.kansa.or.jp/50thanniversary/learnagain/>)とともに、執行部門の方々に監査役等について知っていただくための一助としてご利用いただけるよう、ひとまとめに転載することとしました。

卓見異見 第1回

監査役等とは何者なのか

ガバナンス向上に手腕発揮

(掲載日：2024年4月1日)

日本企業の多くは本日4月1日に、新入社員を迎えていることであろう。多様化の時代とはいえ、希望と不安で胸を一杯にしている新入社員の皆さんの中には、いずれは取締役など役員に、果ては社長やCEO（最高経営責任者）になるぞという思いを秘めている人が、少なからずいるであろう。一方、監査役・取締役監査委員・取締役監査等委員（本連載では監査役等）になりたいと考えている人は少ない。

かく言う私も、入社時どころか、直前まで監査役に就任することは夢にも思っ

ていなかったが、監査役に就任してまもなく5年。昨年からは、監査役等の団体、公益社団法人日本監査役協会の会長を務めている。この機会に、将来社長に、または監査役等になるかもしれない方々に、監査役等の存在と役割を知っていたらと考えている。

株主に代わりチェック

会社には1人以上の取締役は必須だが、取締役を何人にするか、取締役会、監査役、会計監査人を置くかなどの機関設計は、自由に決めることができる。上場会

社であれば、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社のいずれかで監査役等は3人以上となるが、非上場の会社でも、ある程度の業容となれば1人以上の監査役がいる監査役設置会社という場合が多いと考えられる。

監査役等は社長等の取締役と同様に株主総会で役員として選任されるが、社外役員も必要であるため、社内から就任できるのはせいぜい1人か2人、実は狭き門でもある。自分の会社に監査役等がいるのか、いるなら、何人でどんな人なのかは、会社員として知っておいて損はない。

では、その監査役等とは、一体何者なのか。会社法は「取締役の職務の執行を監査する」としている。言い換えれば、社長をはじめとする取締役が、会社の事業目的と社会のルールに沿って、しっかり経営し、健全かつ持続的に会社を成長させているかどうかを、株主に代わってチェックする重要な存在である。

独自目線の伴走者

そのために取締役会にも出席し、役員や社員に報告を求め、会社の業務や財産の状況を調査することができ、また子会社の調査などもできる。会社に著しい損害が発生する恐れがある場合、取締役は監査役等にそのことを報告しなければならないが、そういった報告を受けるか、または監査役等自らが発見した場合、監査役等は取締役会に報告して道を誤らないように促す。最終的には、相手が社長であつても、その行為（暴走）を差し止め

る権限をも有する。

こう書くと恐ろしい存在（社長からするととうとうしい存在）と思われがちだが、監査役等は、社長と同等か時に社長以上に社内の情報に精通し、かつ社会のルールや新たなトレンドも念頭におき、会社の役員でありながら独立した外からの目線を持つ、社長の良きパートナー（相談相手・伴走者）となるべき存在である。つまり、社長とともに健全な会社経営、会社のガバナンス（統治）の向上に貢献すべき立場にある役員なのだ。

知識・経験+学び

監査役等がそのような機能を発揮するには、それまでの知識・経験をフルに活用し、さらに特有の立場での役割を果たせるよう、就任してからも学ぶことが求められる。そしてその学びの場は、多くの場合、社内では提供されない。

日本監査役協会は、そういった監査役等のために設立された団体である。現在、全国7700社、9600人（2月末現在）の会員を有する。監査役等のための研修や情報交換会、相談機能なども備えて、活動をサポートするほか、監査役等に対する社会のニーズの変化に対応する監査の基準や実務指針を公表して、監査役等の活動のよりどころとなっていると自負するところである。

来週9日には、協会設立50周年記念の全国会議を開催する（申込期限4月2日）。監査役等が参加されれば、知見を深め、人脈を広げ、必ずや会社の発展に貢献することになるだろう。

（了）

監査役等が現場にやってくる

独立の立場で見て、聞いて

(掲載日：2024年5月6日)

往査はチャンス

前回、監査役等は取締役の職務の執行を監査する者であり、経営者の伴走者であることを紹介した。その監査役等が、現場（支店や工場、子会社）に赴いてくることがある。監査役等の言葉では、往査、視察、訪問といった表現を用い、通常は「監査」に行くとは言っていない会社が多い。また、本社においては、部長クラスなどが監査役等のヒアリングに呼ばれることがある。

その知らせを受けた現場の責任者の多くは、本人が取締役の場合は別として、まず「また本社の役員がくるのか、準備も相手も面倒だ」や、「また監査か、うちは何も問題を起こしていないのに」などと思っているのではなかろうか。

本社の役員がやってくるというだけで身構える気持ちは、わが身を振り返れば理解できなくもない。通常の業務だけでも多忙な中、追加で準備の手間が発生するし、「監査」には自分たちの仕事ぶりをチェックされるという印象があり、うっとうしさを感じるのも無理はない。ただ、中には「監査役等がくる。現場のことを知ってもらおうチャンスだ」と感じ、歓迎する人もいなくはない。この違いはどこからくるのであろうか。それは、監査役等の往査やヒアリングが何のために行われるかを知っているかどうか

の違いによるであろう。

では、監査役等の往査（以下、往査、視察、訪問、ヒアリングなどの監査役等の対応を「往査」と総称する）の目的は何であろうか。

往査は何のために

そもそも、監査役等は株主総会で選任され、株主の負託を受けた独立の機関であり、取締役が健全で持続的な経営を行っているかを監視・検証する。往査も取締役の職務の執行状況を見るために行うものである。

「私の職場には取締役はいないので関係ない」と考えるかもしれないが、そうではない。普段意識せずとも辿っていけば、その部門などの責任を持つ取締役がいる。子会社には社長も、多くの場合は監査役等もいるが、株主である親会社には子会社の管理・監督を担う取締役がいる。従って子会社なども含めてグループ全体が、監査役等の往査の対象となり得るのだ。

そして、監査役等の往査は、各現場の状況を実際に見聞きし、現場の社員と直接触れ合い、声を聞くことを通じて、取締役会で決定された経営方針・計画などに基づいた適切・適正な業務運営を各取締役が行っているかを確認するために行うものである。

端的に言えば、取締役会で「コンプライアンスはすべてに優先する。社員のワークライフバランスが重要」と言っている一方で、現場で「どんなことをしてでも計画必達」といった号令がかかっていないか、という目線で見ているといえれば、分かりやすいかもしれない。現場の社員が生き生きと働いているか、困っていることはないかなども思いを巡らせながら、説明を聞き、様子を見ている。監査役等は社長の部下ではなく、独立の立場で見ている存在なので、現場にやってきた際には、是非遠慮せずに話をしてほしい。

3種の監査の連携と違い

さらに、内部監査部門や会計監査人を置く会社では、都度「また監査がくる」という印象を持つ人もいるだろう。しかし、近年は、同時期に3種類の監査が別々に行くことがないよう、互いに連携・調整していることが一般的である。社内手続き通りに仕事が行われているかなどは、内部監査部門があれば彼らが確認するし、伝票類や棚卸の状況の確認などは、会計監査人がいれば彼らが行う。監査役等は、彼らと連携し、その様子を確認しつつ活動している。仮に監査役等が全く同じものを見ることがあっても、視点が異なるものであると知っておいて

いただきたい。

日本監査役協会では、「改めて知る監査役のこと」と題する動画をホームページで公開している。経営幹部向けに短時間で監査役等のことを理解いただけるよう作ったものだが、往査を受ける現場の方々にも大いに参考になるだろう。是非一度ご視聴いただきたい。



監査役等の企業不祥事対応

内部統制システムで不祥事予防を

(掲載日：2024年6月17日)

不祥事は企業の存亡左右

他社で企業不祥事が発生したとの報道に接した場合に、読者の皆様は何を思うだろうか。「私には関係ない話だ」「うちの会社じゃなくてよかった」「あの会社もか」だろうか、それとも、「我が社は大丈夫か」「今度はどんな不祥事か」だろうか。

企業不祥事は関係する当事者へ多大な損害をもたらすだけでなく、企業に対する社会的信頼を毀損（きそん）する。そして、時に企業の存続を危うくし、不祥事に関係のない社員をも路頭に迷わせる可能性のある事態であることは、昨今の様々な不祥事報道からも明らかであろう。明日は我が身と捉え、不祥事はなくならないという前提でこれを予防し、発生時の対処に備えることは、今やすべての経営者にとって必須である。そして、監査役等は、取締役の職務の執行を監査するという職責の下、その対応状況を確認し、必要に応じて改善を求めることになる。

発生原因を予め取り除く

では、企業不祥事はなぜ起きるのだろうか。人は、動機・機会・正当化という3要素が揃うと不正を働くという、いわゆる「不正のトライアングル」という考え方があり、社員個人の横領などはもちろんのこと、企業不祥事についてもこの

考え方は当てはまる。例えば、「契約獲得のため」「目標達成のため」（動機）、「誰もチェックしないから発覚しない」「手入力だからごまかせる」（機会）、「会社の事業拡大にも貢献するものだから仕方がない」（正当化）というように始まり、拡大していくと考えられる。

不祥事を予防するには、この不正のトライアングルの3要素を予め取り除いておくことが重要であり、特に機会を与えないための仕組み、すなわち「内部統制システム」や、動機を与えない企業風土の醸成が求められる。

内部統制システムは、会社法上は「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制」とされるが、端的には、すべての業務を法律にのっとって適切かつ効率的に進めるための仕組みであり、不祥事を予防するための仕組みであると言い換えることができる。この仕組みは、作るだけでなく、その通りに運用し、さらに改善し続ける必要がある。ただ、時にはその仕組みが脆弱（ぜいじゃく）であったり、仕組みを作るべき経営者自らがこれを無視することも考えられる。そこで、監査役等には内部統制システムの監査が職務として定められており、その構築や運用の

状況を、必要に応じて現場に赴くなど様々な方法で確認し、問題があれば指摘し、改善を要請することが求められるのだ。

とはいえ、不祥事をゼロにすることはなかなか難しい。そこで重要になるのが、発生してしまったときの対処である。不祥事の発生は企業に損害をもたらすが、近時はその対応（開示、被害拡大防止、謝罪、原因究明、再発防止策の策定等）の適切性・迅速性が重要であり、対応の誤りや遅れは企業への信頼を著しく低下させ、時には命取りにもなる。一方で、適切に対応すれば、評価を上げることもあり得る。

内部通報制度を有効活用

影響の最小化のために、不祥事をいち早く発見する仕組みも欠かせない。不正は行っても、見逃してもいけないという企業風土が醸成されていることが重要だが、もし読者が、社内に不正があると気づき、それを直接指摘できない場合はどうすべきか。会員制交流サイト（SNS）での告発やマスコミへの通報は、些細なことでも自身が情報漏えいに関われる可能性もあるので避け、まずは社内又はグループ内の内部通報制度を活用してほしい。

内部通報制度は、企業内の不正を早期

に発見・是正して企業と従業員を守るためのもので、通報者保護の仕組みもある。それでも不安な場合や制度が整っていない場合は、社長等経営陣から高い独立性を有する監査役等に遠慮なく通知し、対処を求めているいただきたい。当然だが、通知を受けた監査役等は、内容を調査し、是正へ向けて適切に動かねばならない。



情報開示と監査役等の役割

企業評価に開示情報の活用を

(掲載日：2024年7月15日)

将来ステークホルダーも

近時、企業の情報開示の充実が求められていることは、ご存じの方も多いただろう。企業の役職員の方々には、商品やサービスに関するもの以外の自社の情報開示への取り組みにもぜひ目を向けていただきたい。

企業の情報開示と一口に言っても、その形態は、プレスリリースもあれば、事業報告や計算書類、有価証券報告書などの法定の書類もあり、決算短信やコーポレート・ガバナンス報告書など証券取引所規則によるものや統合報告書も含め実に様々である。それぞれが目的を持って開示されるものだが、いったん開示された情報は、多くのステークホルダー（利害関係者）が利用するものとなる。

ステークホルダーは、企業の開示情報を様々な角度から分析・評価している。特に最近では、財務情報に加えて、非財務情報、典型的には気候変動対策や人的資本、多様性に関するものなどいわゆるサステナビリティに関する開示、コーポレート・ガバナンスに関する開示などの充実が求められており、得られる情報が格段に増えている。その結果、企業ごとの取り組みの差異も明らかになりやすい。

開示情報を見て、株主は投資行動の参考にするほか、株主総会の議決権行使の判断をする。最近では、役員選任議案の候

補者別の賛成比率も開示されるため、適切な情報提供の重要性が増していることも理解いただけよう。また、開示情報は現ステークホルダーだけでなく、将来のステークホルダーにも向けたものとして作成することが求められる。具体的には、今は株主ではない投資家、ひいては資本市場全体、将来の取引先や顧客、将来の社員なども意識していく必要がある。

監査役等の着眼点に注目

企業にとって情報開示は、手間暇がかかり、時に負担に感じる場合も少なくなく、特に法定の開示義務が拡大された際には、法令に定められているから何か書く、もしくは書くために体裁を整えるといった対応になりがちである。だが、気候変動対策や人権問題を念頭に置けば明らかのように、本来これらは企業のサステナビリティに不可欠な経営課題としての取り組みが求められる事項である。

監査役等は、当然の職務として、その開示の適切性、すなわち法令に従って適時適切に開示されているかはもちろん、その内容の正確性や充実度、開示情報作成のための内部統制システム（財務報告に係る内部統制システム）の状況を含めて、会社の状況を適切に開示しているかを監査することが求められる。だが、開示の前提となる経営課題への取り組み状

況それ自体の確認が最も重要な責務である。株主らには是非とも、監査役等がかかる観点を持って監査活動を行っているかどうかを見ていただきたい。

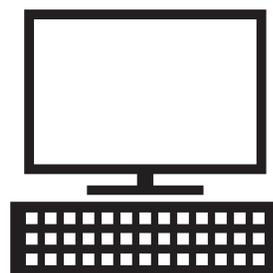
自身の活動状況も開示

機関投資家であれば、エンゲージメントの場に監査役等の出席を求め、見解を問うことも可能かもしれない。また、直接対話ができないステークホルダーであっても、監査役等の活動状況を確認することは可能である。監査役等が社内ステークホルダー（主に社員）向けに、イントラネットで監査役等としての情報発信をするケースも出てきているが、法定の開示において、監査役等自身の活動状況の開示が求められているので、これらにも注目いただきたい。

監査役等は、会社法に基づき監査活動を行い、その監査結果を監査報告にまとめて株主に報告する義務があるが、法定項目を網羅するだけでは、活動状況が分かりにくい。近時は監査報告に、監査の方針や重点監査項目や課題認識などを記載することが増えているだけでなく、監査報告の補足資料として監査活動の状況を詳細に開示する例などもある。

また、有価証券報告書の「監査の状況」には、監査役会等の開催頻度や具体的な検討内容など、監査役等のリスク認

識や対処状況などが分かる内容の記載が求められている。監査役等の活動状況の記載は、必ずやその企業のガバナンスに関する評価の参考になるものと考えている。



新たな経営課題と監査役等

ガバナンスの担い手で議論

(掲載日：2024年8月12日)

企業経営を考えると、サステナビリティやサステナビリティ経営という言葉に必ず接する昨今である。DX（デジタル変革）や生成AIの利活用に関する情報もあふれている。さらに、レジリエンス経営などという言葉も頻繁に目にする。これらが一時の流行ではないことは、いずれもが企業経営の大きな課題であることから明らかであり、監査役等としてもその課題に経営陣がいかに取り組んでいるかに注視する必要がある。

多彩な新課題

ただ、サステナビリティの中身は極めて多岐にわたる。例えば、カーボンニュートラルの取り組みは、温室効果ガスの排出量把握、削減策の導入、オフセットのためのクレジット取引や植林活動などに至るまで、算出方法なども含めて様々である。人的資本・多様化への取り組みも、自社の人材開発や関連する開示だけでなく、サプライチェーン（供給網）における人権デューデリジェンスの実施や関連する開示が求められるなど、従前の社内対応に留まらない事項も多い。

DXは、ITやデジタル技術を活用した社内の業務プロセスの改善・効率化だけではなく、これらの技術により、製品・サービスそのもの、ひいてはビジネスモデル自体をも変革させるものと捉えられ

る。その影響は自社にとどまらず顧客・取引先にも及び、また他者のDXの影響を受ける場合もあり、多角的な視点での情報収集や検討が不可欠となる。

レジリエンスは、直訳すると回復力や復元力であり、企業経営においては困難な場面や顕在化したリスクに対し、これを乗り越え回復する力という意味で使われる。その典型的な取組みがBCP（事業継続計画）である。日本監査役協会の2023年の調査では、BCPを策定している会社は上場会社の製造業でも59%、全体で54%と半分をやや超える程度にとどまっている。ただ、自然災害をリスクの対象に挙げる会社が圧倒的に多く、昨今被害が拡大するサイバー攻撃などを挙げる会社が少ないことに懸念が残る。

ガバナンスの観点とは

これら課題への取り組みが企業の持続的成長に不可欠なことは論をまたないが、企業のガバナンスをつかさどる取締役、監査役等の全てが、これらについての詳細な知識・知見を有することは極めて稀で、一部の課題に関する専門知識を持つ者がいたとしても少数ではないだろうか。専門家がいるに越したことはないが、一方で専門家一人に任せて済む問題でもない。ガバナンス上、共通して考えるべきは、各課題が企業にもたらす可能

性のあるリスクと機会・価値を適切に捉え、取り組むべき戦略とリスクや機会が刻々と変化していくことも踏まえ、対応策について議論し、方向性を示し、執行部門への監視・監督を続けることであろう。具体的には、環境・リスクの変化に適時に対応できているか、担当部署を置き形だけを整えるのではなく全社横断的に対応できているか、さらには課題に取り組まない場合のリスクは何かの検討などとなろうが、これらに対しては、必ずしも高度に専門的・技術的な知識を役員自身が持っている必要はないであろう。

不断の学び不可欠

もちろん監査役等としては、リスクや機会を把握し、経営者や取締役等と議論ができるだけの基本的かつ常識的な知識は不可欠だ。監査役等の視点では、新たな取り組みが内部統制システムにいかなる影響を与えるか、会社の活動が法令等に従って適切に開示されているか、例えばAI導入で言えば、著作権侵害、情報漏洩（ろうえい）、ハルシネーション（偽情報の生成）、人権侵害、個人情報保護法違反、バイアスによる差別、フェイクニュースの拡散、不適切利用などの様々なリスクが存在することを知り、対応策について適切な質問をすることができる知識ということになる。日本監査役

協会では、このような新たな課題についての知識を習得するための研修会の提供や「月刊監査役」への論文掲載などを行っている。監査役等や会員に限らず参加・購読が可能なので、ぜひ活用いただきたい。



監査役に求められる資質とは

総合力磨き職責果たす

(掲載日：2024年9月23日)

これまでの5回で監査役等が何を
人で、企業のどのようなことにフォーカ
スして職務に当たっているかを簡単に述
べてきた。最終回は、監査役等にはどの
ようなスキルが必要なのか、監査役等
になったらどうしたらよいかを述べてみ
たい。

リスクリング重要に

最近の上場会社の開示資料を見ると、
取締役についてはもちろんのこと、監査
役等についてもいわゆる「スキル・マト
リックス」を作成している企業が増えて
いる。スキル・マトリックス自体は、役
員（もしくはその候補者）の経験・知見
のうち、その職責を果たすために必要な
スキルの有無と全体としてのバランスを
確認する、もしくはそれを投資家等に見
せることが主目的であり、それ自体で取
締役・監査役等としての職責を果たして
いるわけではない。監査役等については、
特に、そのスキルをいかに活かすか
が重要である。

元々、監査役等は「財務及び会計に関
する相当程度の知見」を有する場合はそ
の旨を、事業報告に記載することが求め
られている。しかしながら、特に監査役
等の場合は、スキル・マトリックスに挙
げられた項目をすべて満たしたとしても、
監査ができるわけではない。では、監査

役等として必要な資質とは何だろうか。

監査役等に就任する人が、それまでの
経験や知見だけで職務を果たせることは
稀である。むしろ就任してからのいわゆ
るリスクリングが非常に重要となる。そ
の範囲は会社法をはじめとする法律や、
財務会計、会計監査に関するものに限ら
ず、企業経営全般に関する幅広い知識が
求められる。不祥事予防や不祥事発生時
の対応だけでなく、サステナビリティや
IT、生成AIなどに関する知識もしかり
である。変化のスピードが速い現代にお
いては、常に学び続けなければ、変化に
対応できない。

知識+スキル

さらにその知識をベースとして、まず
は社内・グループ内で何が起きているの
か、そして会社を取り巻く社会で何が起
きているのかを適切に把握する客観的な
目が必要となる。

監査は、英語ではオーディット
(AUDIT) だが、その語源は「聴くこ
と」「聴取すること」にあると言われる。
聴くことは、ただ漫然と耳にするのでは
なく、監査に必要な情報を適切に聞き出
すことが重要となるため、質問力も鍛え
る必要がある。コミュニケーション能力
と言い換えることもできよう。

そして、自ら調べる必要もある。何に

ポイントを置き、調査を行うかにより、出てくる結果が違うことは、監査役等になるまでの経験でも十分ご承知であろう。監査役等は社内や子会社に対する強大な調査の権限を有しているからこそ、やみくもに引っかき回さず、ピンポイントで必要な情報を引き出す能力も求められよう。

見て、聞いて、調べた結果を、自ら考え、評価し、監査報告を書けば終わるわけではなく、監査役等は、日常の監査を通じて得た情報を、コーポレート・ガバナンスの観点を踏まえて、監査対象者、すなわち、社長をはじめとする取締役に伝え、問題点を共有し、時に改善・是正を促すということも必要になる。

こうして考えてみると、企業人としての総合力が問われる職務であり、例えば財務及び会計の知識はあるに越したことはないが、それだけで足りるものではないことはご理解いただけよう。時には、社長にモノ申す必要もあり、胆力すら求められるのである。

協会のフル活用を

公益社団法人日本監査役協会は、監査役等を会員とし、監査役等のために特化して、調査・研究、研修や情報交換を通じた普及・啓発活動等を行っている団体である。設立50周年を機に「進化する

コーポレート・ガバナンスの担い手として」をタグラインとして掲げ、さらに変化・進化していくコーポレート・ガバナンスとその中で進化して行く監査役等の双方を支えてまいる所存である。監査役等になったら、即入会し、当協会の機能をフル活用して、職責を果たしていただくのが早道であろう。

