

4. 常勤監査役等としての想い（2）

本節では、社外から常勤監査役等に就任された皆様（常勤監査役等の経験を経て、現在は別会社の監査役等や社外取締役としてご活躍の皆様を含め）から、その想いについて寄稿いただきました。

（掲載、五十音順）

監査役としての模索は続きます……………	荒井 久美子	70
進化するコーポレートガバナンスの担い手として —小さくはない監査役の力……………	加藤 孝子	72
解のない企業経営とその統治……………	川崎 聖子	74
フォスター電機の監査役として……………	木本 聡子	76
監査役等にとって重要な4W 1H —複数社に就任した経験から……………	酒井 由香里	78
常勤監査役を経験して —女性監査役との交流を支えに……………	阪本 昌子	80
多様性は企業を強くする —女性のチャレンジ……………	前田 晴美	82
今後のサステナブル・ガバナンスに向けて……………	村田 恒子	84



監査役としての 模索は続きます

株式会社ビタブリッドジャパン 常勤監査役

荒井 久美子 (あらい くみこ)

約17年間勤務した外資系IT企業を退職してほどなく、監査役就任のお話を頂きIT系ベンチャー企業の監査役に就任したのは2015年でした。監査役経験は、現在在任中のビタブリッドジャパンは2社目、通算で9年になります。

IT企業での17年間の殆どをファイナンスの責任者として勤務していたので内部監査も経験していたことから、監査役のお声掛けを頂いた際にも、あまり違和感を感じず就任を承諾しました。しかし実際には、監査役会の設置に始まり、そもそも取締役の職務執行状況を監視する監査役の役割とは何なのか、何から始めればよいのかもわからず業務がスタートしました。そこで、とりあえず知り合いのIT企業の代表者の方からその会社の監査役をご紹介頂き、監査業

務について教を乞うことから始めました。その際に日本監査役協会への加入を勧められ、当時、新任監査役情報交換会で一緒させて頂いた他社の監査役の方々とは、今でも連絡を取り合っています。

監査役就任当初は、指摘事項や改善案への対応について自分自身では直接対応が出来ず、もどかしさや無力感を感じていました。また、経営に対するガバナンスは、売上や利益といった会計数値に比べて経営陣の関心度が低いことに心外を感じたりもしていました。

企業不祥事が多発する中、現在、不祥事の多くは内部告発により明らかにされますが、これは、近年組織内で悪いことは「悪い」と声をあげる人が現れる等、社会におけるガバナンスの進化の一環と言えるでしょう。

そこで近年益々期待が高まる監査役として何をすべきか、何が出来るか、そして具体的にはどのように実際に対応しているかを整理してみました。①まずは情報の収集です。そして収集した情報から企業が抱えているリスクを掴みとることがもっとも重要です。人の意見は意識・無意識を問わずバイアスがかかりますから、同じ課題、問題について複数の人から聴き取りを行い、なるべくバイアスを排除しています。②またこの情報収集は、十分に時間的余裕をもって日常的に行っています。入手した情報に内在するリスクを汲み取り、それが会社に損害をもたらさないよう事前に対応する必要があります。さらには、③自分の直観を信じることです。企業内でのヒアリングの際や財務数値を見ている時に「あれ?」と感ずることがあります。この感覚は「感性」でしかありませんが、過去の苦い経験からの教訓として、ふと疑問に思ったことについては、さらにその背景を深く調べるようにしています。また、④調書は一晩寝かせて読み直してから保存しています。これも過去からの教訓で、翌日新たに読み直すと、さらなる改善点を発見することが多々あるからです。

また、私は監査上の指摘・提言に

ついては、「べき」論を基本としています。もちろん現場ではそれが通用しないことが多いのも事実ですが、各現場の事情を考慮してしまうと、会社の業務全体における一貫性が保てなくなってしまうから、「基本はこうですが、現場の事情を考慮して検討してください」とお願いしています。監査役就任当初は、「空気は読まない、読めない、読む気もない」と豪語していましたが、今は読もうと努力しています。自分なりに現場の空気を讀んだ上で、あえて空気に抗うように心がけています。

我が社の常識が他の企業においても常識として通用するのか、そうでないとしたらどこが異なるのか、同じ事象でも企業によって対応は千差万別です。このような各企業の事例情報は、協会の実務部会における交流を通じて入手しています。他社の監査役の方々からの情報と比較し、自分の監査活動を改善したり、時には愚痴を聞いて頂くこともあります。

コーポレート・ガバナンスへの社会からの期待が高まる中、その担い手である監査役として、更に知識と経験を高めて自身の監査活動に役立てる必要があると思っています。監査役としていかに企業価値を高めることが出来るか、模索は続きます。



進化するコーポレート ガバナンスの担い手として —小さくはない監査役の力

株式会社オウケイウェイヴ 常勤監査役
元 株式会社 MIXI 常勤監査役

加藤 孝子 (かとう たかこ)

先日の日経系でキャリア・働き方に関する読者調査で課長・部長になりたい女性はますます増えているとの調査結果がでていました。将来女性経営者・取締役や幹部社員が男女差別ない中でたくさん起用されることと期待が持てます。

私が社外常勤監査役に選任された2004年には課長・部長になりたくない女性が多かったと思います。そんな中、やはり女性監査役を監査役協会のセミナーなどで見かけることはほとんどなく、たまに女性を見つけるとお声がけして、セミナーのたびにいろいろ話し合えるようになり、これがきっかけで女性監査役等の『やよい会』を結成して、不安の解消や実務に即した監査手法などを学ぶ場所作りをしてきました。

研修の場は監査役協会にもあり、セミナーや実務部会など、諸先生方や先輩方の実務経験から得た情報は自身の監査に大いに役立っています。このような場に参加することで女性活躍の場は広がっていますし、これからもレベルアップした監査活動に大いに期待できると思います。

今ガバナンスを見直し、業務執行のための取締役会から、監督するための取締役会に変化しつつありますが、企業経営にあったスキルを持つ取締役を選任するための指名委員会と同じように、次の監査役にもどんなガバナンス機能を発揮してほしいかを監査役会とともに考えていくことは監査役として必要なことではないかと思います。

新興企業が上場を目指すときは証

券会社が一生懸命指導し、ガバナンス体制をまとめ、上場するまでは取締役も監査役も真剣に取り組めます。しかしながら長い年月がたつと上場後取り組んできた内部統制の評価不足や企業理念からそれてしまうことが原因で不祥事を起こし、第三者委員会を立ち上げその結果、再発防止策として内部統制の見直しをしなければ株主や投資家に多大な影響を与えることにつながります。

不祥事に対して会社が真摯に捉えガバナンス機能の改善をするために、社長も取締役も監査役も社員も気を引き締め見直していく。内部統制全体を再確認することはガバナンス機能の改善、今後のガバナンス体制を進化させるために必要な手立てになると思います。

現在私が監査役を務める会社は、元役員たちによる不祥事のために内部管理体制の見直しが期間内になされなければ上場廃止は免れない状況にあります。会社役員全員が新規に選任され、社内の体制整備だけではなく、監査役としてしっかり会社を守る体制整備をしているか、社外取締役・監査役も含め真剣に議論し

役員間の牽制機能を発揮し会社を支えているか等々、証券取引所から厳しいチェックを受けます。

こうした不祥事の歴史があったことを思い、いつでも初心に戻って内部管理体制の見直しが継続的に行われ、会社がステークホルダーから信頼され続けていくために、監査役はガバナンス体制を支え進化させる使命を持っていることを決して忘れてはなりません。

監査役の力は小さいように見えますが、常勤監査役として社内を見回し取締役が理念や経営方針にそった業務に誠意を持って取り組んでいるかを監査し、社外の役員と会社とともにコミュニケーションを深め、長期的な企業価値の向上に取締役会とともに取り組んでいくことも必要だと思います。

監査役の職務の重要性は益々強くなることと思いますが、女性監査役等と共に今後も職務に力を注いでいきたいと思います。



解のない企業経営と その統治

株式会社タイミー 常勤監査役

川崎 聖子 (かわさき せいこ)

2021年1月にスタートアップ企業の株式会社タイミーの株主総会で選任され、社外監査役として同社のガバナンスの担い手として活動を開始しました。私にとっての初めての監査役キャリアのスタートです。

四半世紀に亘る金融業界でのキャリアの中、2004年～2010年、米国のニューヨーク証券取引所（NYSE）で日本を含むアジア・パシフィックからの上場企業サポートと上場候補企業誘致の仕事に携わっておりました。その当時の米国では既に企業統治についての議論が活発で、コーポレート・ガバナンスに関する取引所規則が導入されたのが2004年1月だったと記憶しています。「母国市場で上場している外国企業（Foreign Private Issuer,

FPI）」としてNYSEに上場する企業の企業統治とNYSE規則で求められている米国法に基づく企業統治との差異開示について、FPIとして上場している各社はその開示に相当工夫しながら対応していたと記憶しています。それ以来、今日まで改善を繰り返し、企業統治の考え方・その透明性・開示＝説明責任の強化が続けられています。

追って、日本国内でも企業統治の重要性についての議論が高まり、2015年5月にコーポレートガバナンス・コードが制定・適用され、今では企業を構成する陣容の多様性や人的資本へもその論点範囲が及ぶようになっていると理解しています。

一担い手として関わっている、(株)タイミーは第8期目の比較的若い

企業ですが、役職員を含む全ての関わる人が、企業統治や多様性に対して真面目に取り組もうとしている企業だと実感しています。もちろん、日々の業務執行や体制で改善項目がいくつもありますが、企業を構成する役職員が一丸となって試行錯誤しながら、より良い企業へと活動し成長しています。

企業統治では、多様性の確保は重要な論点の一つ。その中で、女性活用の議論があります。女性管理職にロールモデルが少ないというご意見をよく聞きますが、ロールモデルは女（同）性でなくとも良いと私は考えています。見回してみると、プロとしてこのように働きたいというモデルは性別に関係なく、また一つのモデルだけでなく、沢山のモデルが身の回りにいると思います。

また、子育てや介護を担うことや、不幸にして何かに疾患してしまいこれまでの働き方を変えなければならぬ状況である等、それぞれがライフ・ステージの変化や予想のつかない事態によって働き方を変えてゆく必要が出てきます。全ての働く人に当てはまることなので、会社の環境

や制度を利便性が高いものにしよう・したいと声を上げる必要があると思います。制度設計の責任者（取締役・経営者）はいつでもオープンに全ての組織に関わる人からの声を聴くキャパシティが必要です。組織図としてフラットであるということだけでなく、コミュニケーションがフラットであるということが重要かと思っています。

企業経営には解はないと考えています。他社を真似しても回答はない。企業統治もまた他社と比較しても意味がないものだと考えています。これが最終形というものもないのかと思っています。

一働く人である私自身も、常に変化する社会と組織に沿って、他者と同じにするのではなく、自ら、考え・変革し・行動をしていかなければと思っています。もうしばらく、組織の皆と社会のお役に立てるよう、今の役割、監査役としてジタバタしてみようと考えています。



フォスター電機の 監査役として

フォスター電機株式会社 常勤監査役

木本 聡子 (きもと さとこ)

私が常勤監査役を務めているフォスター電機株式会社は、車載用スピーカ、ヘッドフォン、モバイルオーディオ製品、警報音用のブザーなどの小型音響部品等の製造・販売を行っています。早くから海外進出を始め、世界12か国、36か所に製造・販売拠点を有しています。監査役会設置会社で監査役会は4名(社内1名、社外3名)、男女2名ずつで構成されています。

私は2020年6月に当社に入社しましたが、2019年まで36年間、国家公務員として国税庁で税務行政の企画立案の仕事をしていました。退職後は大学院で税法を教えていたのですが、当社の非常勤監査役が退任するのでその後任にというお話をいただきました。私は36年間ずっと官の世界で生きてきて、民間企業で仕

事をするのも監査役の仕事も初めてでしたから、最初は正直驚きました。しかし、当社の社是「誠実」が私の信条と一致するものであったこと、現職の時に理事として出向していた(独)国立印刷局に監事があり、監事と共に仕事をした経験があったことから、自分でもお役に立てるかもしれないと思いお引き受けしました。

最初は非常勤監査役でしたが、1年目の途中で社内常勤監査役が退任することとなり、2年目以降は常勤監査役になりました。非常勤監査役1年で常勤監査役になるということにも驚きましたが、とにかくやるしかないということで常勤としての活動を始めました。

常勤監査役は、取締役会のみならず経営会議、常務会、リスク・危機

管理委員会等の重要な会議への出席、監査役会の運営、本社や海外拠点の業務監査の主担として報告書の作成など、非常勤監査役の時と比べて格段に仕事の幅が広がります。私は社外監査役ですから、社内出身の監査役のように会社の内容を熟知しているとは言えません。そのため会議や業務監査等の説明で理解できなかった点や疑問に思う点は、間を置かず担当部門に確認するようにしました。幸い当社は、私の小さな質問にも丁寧に説明してくれる風土があります。こうして時が経つにつれて徐々に会社のことが理解できるようになりました。私が業務監査で指摘した事項への対応を担当部門が取締役会で報告してくれた時は、少しは自分が会社の役に立っていることを実感でき、やりがいを感じました。

コロナの収束が見え始めた2023年3月からは、現地踏査を始めました。当社の製造は全て海外で行っているため、現場を見ずして会社の全体像を把握することは困難でした。コロナ禍ではオンライン監査はやむを得ないことでしたが、「百聞は一見にしかず」のことわざどおり、海外拠

点を訪問して工場の大きさ、製造設備、倉庫の中の原材料や製品、そして製造ラインで働くオペレーターの手先や表情を見て、「フォスター電機」をより実感することができました。国税庁で培った「自分の足で歩いて、目で見て確認する」ことは、監査役の職務でも活用できています。

今はまだ女性の監査役は社外の非常勤監査役が多いと思いますが、今後は社内から登用される女性の常勤監査役が増えることを、強く願っています。社内出身者は会社の歩みとともに自己の職業人生を生きてきているので、会社の経営について十分な知見を有している女性社員もいらっしゃると思います。会社の経営トップの方には女性社員の働きぶりを良く見ていただき、会社の将来を担うにふさわしい女性社員には是非、更なる活躍の場を提供していただきたいと思っています。

私は全くの偶然からこの4年間に非常勤監査役、さらに常勤監査役まで務めさせていただきました。まだまだ学ぶことの多い監査役生活ですが、これからも当社の企業価値の向上に貢献できるよう努力していきたいと思っています。



監査役等にとって 重要な4W1H —複数社に就任した経験から

株式会社ユナイテッドアローズ
社外取締役 常勤監査等委員

酒井 由香里 (さかい ゆかり)

昨今、女性活躍、多様性といった言葉をよく耳にするようになりました。研修会や会合に参加しますと、女性役員（社外取締役や監査役等）の増加を改めて実感します。

私は、このような時代が到来する遙か昔、現会社の常勤監査役に就任しました。以降、一貫してインサイドとアウトサイドの両面の立場から企業のコーポレートガバナンス構築に陰ながら携わってきました。

新卒で証券会社の引受審査部門に在籍、その後、ベンチャー投資や支援業務の経験を積んだそれらのおかげで、会社法や金融商品取引法、会計、規程、予算統制など会社運営に必要な基礎知識には恵まれましたが、日々変化する社会要請に応えるためには、継続して研鑽を積み続け

ることが必要だと痛感しています。

監査役等の権限や内容は会社法で明確に定義されておりますが、実効性ある監査のための具体的実務は幅広く、深度が必要だと思います。最終的には「会社が、周りの社会（お客様・従業員・株主・環境・地域）と調和しながら、健全に効率よく、そして活力に溢れた運営がなされているか」を確認することが監査役等の目的と考えています。

ここ20年ほどでステークホルダー、コーポレートガバナンス・コード、サステナビリティ、人的資本経営などのキーワードが飛び交うようになりましたが、これらは上記に含まれていると理解しています。

職務にあたり日頃痛切に感じるのは、「コミュニケーション」の重要

性です。コンプライアンスやリスクマネジメント、コーポレートガバナンス・コードなど、社会の要請をしっかりと頭に入れつつ、業務執行取締役の経営全般に関する課題認識を確認するとともに、従業員の労働環境やモチベーションを確認する必要があります。そのためには、各部署、各レイヤー、グループ企業に至るまで、幅広いコミュニケーションが必要になってくると思います。

コミュニケーションを向上させる上で気を付けているのは、相手の話に耳を澄ませて「聴く」こと、そして「考える」ことです。

企業のステージ、規模、業種によって必要なコトとスピード感には違いがありますが、足りていないピースは何か（WHAT）、そのピースは本当に必要か（WHY）、そのピースを手に入れるためにはどうしたらいいか（HOW）、ピースはいつまでに必要なのか（WHEN）、この話を誰に話そう（WHO）、そして、実現するためのコストはどれぐらいなのか、そんなことを考えながら、業務執行側と緊張感と信頼感のバランスを取りながら話を伺っています。

私は、他に東証プライム市場上場企業2社の社外取締役にも就かせていただいております。

規模、業種、歴史、企業文化によって大きく違いがあり戸惑うこともあります。VUCAの時代、変革や変容のために多様性は極めて重要であり、そうした企業変革や変容のためにも貢献できるよう精進したいと思います。





常勤監査役を経験して 一女性監査役との交流を 支えに

元 株式会社絵本ナビ 常勤監査役

阪本 昌子 (さかもと あきこ)

監査役という仕事を4年ほど経験いたしました。

常勤監査役として2社ほど経験しております。

1社目は、社内監査役で経理部門から常勤監査役への就任でした。

監査役という仕事かわからないまま、主幹事証券の勧めで日本監査役協会の会員になり、そこで勉強させていただきました。就任当時は非上場会社の監査役でしたので、会計の勉強を深めたく、協会の会計監査実務部会第2グループに所属していました。

監査役に就任して感じたことは、社内でもかなり孤独だということでした。会社を構成する一員でありながら組織図的には会社の組織から離れた位置にあり、また特別な任務を

負っているわけですから、監査役としての問題に遭遇した時、社内ではなかなか相談することができません。そのような時、部会で知り合った先輩監査役の方に相談に乗っていただくことが多く、初めて監査役になった1社目でIPOを達成することもできました。

諸先輩方からいろいろアドバイスをいただく中で、今までの仕事人生で認識していた、本当にできる方ほど、謙虚で驕らないものだということを再認識いたしました。

部会では何人かの女性監査役の方ともお話をする機会が多くありました。みなさまの共通点としては、とにかく頑張ってきた方が多いということです。男女雇用機会均等法(1985年)と言われながらも、ど

こか男性社会であった中、スキルを磨き、会社の中でも立派に仕事をこなし、時間との闘いを切り抜けてきた方がたいへん多くいらっしゃいます。だからと言ってみなさまゴリゴリの女性監査役ではなく、柔軟性に富み、穏やかな方ばかりです。

女性監査役の方との交流は、大変心強く、今現在も何かあると頼りにしてしまいます。

時々女性監査役の方と集まっては、監査役や会社の悩み、その他を打ち明けたりしています。同じ思いを抱く仲間がいるということは帰るところがあるようで、精神面でも大変支えになります。

また、私が監査役になりたてのころに比べますと、この3、4年で女性監査役は各段に増えたという実感があります。

会計第2グループで幹事をしていたのですが、部会参加数をみましても女性監査役が増えております。研修会においても、以前より女性の監査役が増えていると感じます。リアル参加の時、監査役就任当初は休憩時間のトイレ待ちはなかったのですが、最近は待つようになりました。

これも女性監査役が増えたからでしょうか。

政府発表の関係もありますが、監査役だけでなく、女性を役員として登用する企業が少しずつ増えてきているようです。

過去（現在もあるかもしれません）において、データだけでは説明がつかない男女格差がありました。実力があっても女性という理由だけでポジションにつくことができないということはあってはならないことですが、女性というだけで役員登用されることもあってはならないと考えます。

役員は善管注意義務・忠実義務を遵守し、社員よりも会社に対する責任は非常に重くなります。女性の視点も必要ですが、性別にかかわらず、上記を踏まえ、会社を正しく発展させるための役員が、会社にとって必要ですから、そのポジションに合致した方が、監査役をはじめ役員に就任すべきと個人的には考えております。

とはいえ、がんばっている女性たちが躍進できる場が徐々に増えてきているのは事実です。自分自身も切磋琢磨しながら進んでいきたいと考えております。



多様性は企業を強く する —女性のチャレンジ

株式会社 Laboro.AI 常勤監査役

前田 晴美 (まえだ はるみ)

IPO を目指す会社の中には、創業して間もない会社も多く存在します。そのため、取締役会の運営もほとんどない状態から、主幹事証券会社のサポートを受けながら、わずか2～3年でガバナンス体制を公開会社と同じレベルにまで一気に構築しなければなりません。

たいていの場合、創業当初は従業員も少なく会社全体に目が行き届く状況にあります。すぐに問題に気づくことができ、少し話し合うだけで意思決定を行うことができたのではないのでしょうか。

しかし、上場準備期間に入ると、ガバナンスを担う管理部門の新設や売上を上げるための営業部門の拡大にともない、組織や人材が多様化します。従業員が増えていくにつれ、

会社としての課題も変わり、対応しなくてはならないことも増えますので、多様な従業員をどのようにマネジメントするかが重要な鍵となってきます。

このような企業の成長過程において、多様な人材を活かした組織マネジメントを構築し、様々な意見の言える社風・風土作りに向き合うことが、企業成長のためのエネルギーになり、結果として多様性が会社を強くすることに繋がると期待できます。

一方で、多様性として女性の活躍というものが社会的に推進され、労働時間や育児休暇などの働き方の整備が進められてはいますが、「家事や育児、介護は女性主導で行うもの」という考え方が日本ではまだ根強く

あり、これらの理由で離職する女性も少なくありません。能力や意欲だけでは「働く」という選択肢を得ることができない場合もあるのです。

そのような状況の中、私の場合は幸運なことに夫をはじめ家族の理解と協力があつたおかげで、43年間仕事を続けてこられました。女性が仕事と家庭を両立し、仕事を続けていく上で家族の理解と協力、そして支えが不可欠と言えます。

私がこれまでキャリアを築けた一つの要因は、早い段階で仕事の面白さに気づくことができたことです。

企業がコンピュータを利用し始めた80年代、私は就職してコンピュータに出会いました。そこで、仕事とコンピュータの面白さにのめり込み、生計を立てることで「自立」という選択肢を得ることができました。それにより、誰かに依存する必要はなくなり、精神的な自由を得て、人間として強くなったと感じました。

当時は、責任のあるポジションに女性が就くチャンスはあまりない時代でした。しかし、私の場合は、専門の知識やマネジメント力も磨くこ

とができたので、責任のあるポジションに就くことができ、長く働くチャンスに恵まれました。

私の場合、「女性だから家庭を優先する」という時代から、女性の役員登用、そして活躍が推し進められるようになった現在に至るまで、女性だから働きにくいという労働環境や社会の風潮を逆手に取ることで、チャレンジを続けることができました。それによって、今では監査役という役員のポジションに就くチャンスを得て、当時の定年年齢であった60歳を過ぎても、企業を強くし、社会に貢献できる選択肢を得ることができました。

女性の活躍推進にあたりロールモデルを増やしていく、そのためには女性のチャレンジが欠かせません。これからご活躍される女性の皆様には、どんなチャンスも利用し、選択肢を広げ、チャレンジし続けてほしいと願っております。



今後のサステナブル・ガバナンスに向けて

株式会社東京精密 社外取締役 監査等委員
株式会社ミルボン 社外取締役
株式会社カクヤスグループ 社外取締役
サンフロンティア不動産株式会社
社外取締役 監査等委員
公認不正検査士

村田 恒子 (むらた つねこ)

日本監査役協会には、2016年に日本年金機構の監事(常勤)に就任して以来、お世話になってきました。1期2年の監事退任後も、社外監査役や社外監査等委員の立場で、各種の監査実務部会にも継続参加させていただく中で多くを学ばせていただき、ありがたく感謝しています。

大半の監査役等にとって権限と義務が定められた法律は会社法です。独立行政法人であれば、独立行政法人通則法が、会社法改正に平仄を合わせて改正され、独立行政法人の監事には会社法の改正内容がほぼ適用されますが、特殊法人である日本年金機構は独立行政法人通則法の対象ではなく、準拠法は日本年金機構法だけで、ガバナンスに関する法環境は、設立当時の2010年にとどまってい

る状況でした。皆様にとっては当然の会社法第381条の調査権(取締役その他の使用人に対して、いつでも事業の報告を求め、業務・財産の状況を調査できる)や、第357条の取締役の報告義務(取締役は、会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見したときは、直ちに、当該事実を監査役に報告しなければならない)をはじめ、2014年以降の改正で強化されたコーポレートガバナンス・内部統制・監査役等の権限についての条文は、日本年金機構には適用されず、パナソニックで長年法務に携わり、会社法の度重なる改正に基づく監査役等の権限強化を当然と考えていた私にとって、歯痒い思いを感じたものです。

2018年以降は、会社法が適用さ

れる会社の社外役員に立場が変わりましたが、自身の役割は、経営陣にとって耳の痛い話であっても、必要な意見をしっかり伝えることで、「見ざる、言わざる、聞かざる」という不作為は絶対にあってはならない姿勢であり、プラス（価値創造）、マイナス（価値棄損）両面でのリスクマネジメントの観点からの意見具申が大切と考え、実践してきているつもりです。ただ、他社の不祥事の報道や第三者委員会の報告書を読み解く中で、当該会社の監査役等は、会社法で認められた権限を適切に行使していたのだろうかという疑問を抱くこともあります。執行側への遠慮や忖度から、自浄能力の発揮への監査役等の関与が不十分だったのではないかと見受けられる残念なケースも散見されます。

今後のコーポレートガバナンスの深化のためには、コーポレートガバナンス・コードでも言及されているように、監査役等と社外取締役との連携強化が不可欠だと思います。取締役会の都度、社外役員と常勤監査役等の意見交換会を設定している会社や、監査等委員会に社外取締役の陪席を認めている会社もあり、このようなベストプラクティスの拡散・増加が望ましいと考えます。社外監査役等の方

が、常勤監査役等や会計監査人との会合、往査の機会等を通じて、社外取締役よりも多くの社内情報に接することができるので、社外取締役にも情報共有することにより、社外役員相互の情報格差が縮まり、会社の実態把握や社内風土への理解を一緒に深めることにつながると考えられます。

また、従来、コーポレートガバナンスは、自社グループ内の企業統治を中心に捉えられてきましたが、昨年のビッグモーター事件とジャニーズ事件の教訓として、今後は、取引先やステークホルダーの不正や不祥事を認識した際には、放置せずには是正を促していくことも、企業の社会的責任として視野に入れて行動する必要があるのではないのでしょうか。温室効果ガス(GHG)排出量に関する Scope 3 の考え方に準じて、サプライチェーン全体のコンプライアンス・ガバナンスの監視・監督責任を果たしていくことが、いわばサステナブル・ガバナンスとして求められる時代になってきているように感じます。そのためにも、監査役等に期待される役割はさらに大きく、自身もより一層日々研鑽しつつ、企業価値の向上に貢献するとともに、経営の健全性と透明性を高めていくよう尽力してまいりたいと考えています。