



ガバナンスを進化させる 仕組み・働きかけとは

～外部の目として、非常勤監査役等と監査人に期待されるもの～

2022年12月、日本公認会計士協会社外役員会計士協議会では、ガバナンスで先進的な取組みをされている3社の常勤監査役、取締役監査委員長を務める宇野晶子氏、永田亮子氏、箱田順哉氏をお招きして座談会を行いました。監査機能にフォーカスして、「常勤監査役・監査委員長からみた、非常勤監査役等と監査人への期待」をテーマに、経験を通じて得たことや監査の実効性を高めるための仕組みについてお話をいただきました。

うの あきこ
宇野 晶子

株式会社資生堂 常勤監査役、北陸電力株式会社 社外取締役

ながた りょうこ
永田 亮子

日本たばこ産業株式会社 常勤監査役、本田技研工業株式会社 社外取締役

はこだ じゅんや
箱田 順哉

(公認会計士) J.フロントリテイリング株式会社 取締役監査委員長、社外役員研修研究専門委員会 委員長

しみず やすなり
清水 康成

(公認会計士) 株式会社ファイントゥデイ資生堂 常勤監査役、社外役員広報専門委員会 副委員長

※肩書・社名は対談日のものになります。

強みとキャリアが 常勤監査役・監査委員長の道へ

清水 これまでのご自身のキャリアを含めまして、常勤監査役・監査委員長に就任されるまでの簡単な自己紹介をお願いします。

宇野 資生堂に入社して今年で40年目になります。経営企画部門とウェブ関係を担当した後、美容ソフトの研究部門で、あざや火傷の跡などでお困りになっている方をお化粧品でサポートするためのセンターの立上げ等に携わってきました。その後、お客様の情報をグローバルに収集する仕組みづくりを担当し、最終的にはコールセンターをはじめ商品回収の対応など、お客様対応から顧客の声情報の発信までをカバーするコンシューマーセンターを担当してきました。

常勤監査役就任まで、監査あるいは財

務・経理の経験は全くなく不安もありましたが、もう1名の常勤監査役の方がその分野に強く、内部監査の経歴もお持ちでしたので、それ以外の部分で貢献できればと思います、2019年に常勤監査役になりました。

宇野 晶子氏



永田 私は日本たばこ産業(以下「JT」といいます。)の常勤監査役を務めております。1987年にJTに入社して以来、主に事業畑を歩んできました。2008年には冷凍餃子の農薬混入事案が発生し、この商品の企画開発の責任者として、生々しいリスクマネジメントの現場経験をしています。同じ年に、JTで女性初の執行役員となり、その5年後にはCSR担当、2018年に常勤監査役に就任しました。

宇野さんと同様に、財務・会計分野の専門家ではないのですが、事業部長としての経験の中で、トータルで事業をどうみるのか、加えてCSR担当としての経験から非財務情報がいかに重要かなどをみてきたので、現在の業務に役に立っていると思います。

2021年からは、本田技研工業の社外取締役(監査委員)に就任して、全く違う業界を勉強しながら、双方に役に立つこと



ガバナンスを進化させる仕組み・働きかけとは

～外部の目として、非常勤監査役等と監査人に期待されるもの～

を目標にキャリアを積んでいます。

箱田 私は大学を卒業してから三菱レイヨンという繊維会社に入社し、そこでマーケティング関連の仕事をしていました。グループ会社はアパレル・小売関係が多く、それらの会社の財務諸表をチェックすることも仕事の範囲に入ってくるようになりました。これをきっかけに会計に興味を持ち始め、最終的には公認会計士の資格を取得し、当時のプライスウォーターハウスへ転職しました。大学で内部統制を教えていたりもしましたが、だんだんと社外役員のお仕事をいただくようになり、現在はJ. フロントリテイリング(以下「JFR」といいます。)の社外取締役、その他の会社の社外監査役や顧問といった仕事をしています。

加工食品事業については、今年(2022年)ベーカリーチェーンのサンジェルマンを売却し、現在はテーブルマークを中心として冷凍食品事業を展開しています。医薬事業では、例えば、アレルギー関連の医薬品で、対症療法ではなく、根治を目指すという花粉症の薬などが伸びています。

永田 亮子氏



査委員会のメンバー構成と業務分担についてお話をうかがいたいと思います。まず、監査役会設置会社であるJTと資生堂は常勤監査役が複数いらっしゃいますが、どのように業務分担をされていますか。

永田 JTの監査役会は5名で構成されており、常勤が3名で非常勤が2名です。常勤3名のうち、社内が2名、社外が1名です。社内常勤監査役の私が監査役会の議長をしていて、もう1名の社内の常勤監査役が、財務・会計の知見を有する者です。

役割としては、重要な会議には常勤全員が出席します。定例の委員会等は私が代表して出席し、その内容は最終的に監査役会でシェアします。往査については、国内外を含めて全体の計画を立てて常勤が均等に分担をしています。非常勤の社外監査役は、会議や往査ともに、可能であれば参加しています。

宇野 資生堂の監査役も5名です。社外3名がすべて非常勤ですので、社内常勤2名で社内会議への出席を分担しています。

分担という意味では、財務・経理の知見がある方に該当するもう1人の常勤監査役の方にその部分の負担が重くなっている、メーカーとして重要な商品周りや研究開発、サプライネットワークの会議体を担当経験もある私が主に担当しています。また、経営会議が、本社機能部門のトップが出席する会議とグローバルの各リージョン代表が出席する会議の2種類に分かれていて、これについても分担しています。社外の方へは、課題がある場合は、監査役会とは別のミーティングを設けて内容をお伝えし議論しています。

進化を続ける企業の今

清水 就任先について簡単に、規模感や事業別売上構成、最近の就任先を取り巻く環境についてご紹介いただけますか。

宇野 資生堂は今年創業150周年を迎え、現在、アジアと欧米を中心に約120の国と地域に展開をしています。この10年間で、国内売上が50%強だったものが、今は約4分の1が国内で、残りが海外という形に変わってきています。主に海外で売上を伸ばしていますが、新型コロナウイルス感染症の影響により直近2年ぐらい、化粧品がお役に立てるシーンが減少し、企業としてトランスフォーメーションに取り組んできています。

永田 JTはご承知のとおりたばこの会社ですが、売上比率的にみますと、約9割がたばこで、そのうちの7割ほどが海外市場であり、世界70以上の国と地域に事業拠点を配置しています。また、医薬品、加工食品がそれぞれ1割弱を占めています。

箱田 JFRは、百貨店の大丸と松坂屋の統合を基盤に、その後、パルコが加わってきた小売業の会社です。今はデベロッパー事業や決済・金融など多方面に事業を展開し、グループ会社の経営は持株会社体制で行っています。

例えば、高級ブランド中心のラグジュアリーモールをビル下層部に入れて、上層部をオフィスのフロアにして構成した銀座にあるGINZA SIX、百貨店とパルコを一緒にした心齋橋の新形態の商業施設、名古屋では高層ビルを中心に周辺一帯を新たなエリアにするという事業を手がけています。

業務分担と情報シェアで 監査品質を高める

清水 皆様が所属している監査役会や監

社外・非常勤の方にも 現場の空気感を届ける

清水 監査役会設置会社において非常勤監査役は、取締役会・監査役会の出席

に加え、どのような活動をされているかを教えていただけますか。

永田 非常勤監査役の方は他社の役員も兼務されていますので、監査役会・取締役会の日程にプラスして、監査役会の開催日のスケジュールを少し長く押さえて、そこにいろいろな部門のヒアリングを入れていきます。往査については、セールス拠点、研究所、工場など、いくつかご提案をして、非常勤監査役1人当たり年間2〜3本はご一緒していただけるというイメージです。それ以外に、研究開発拠点の視察会のような形で、葉たばこ農場や研究所に行くなど、現場の空気を感じてもらおうようにしています。

宇野 2020年、2021年は新型コロナウイルス感染症の影響で、往査は計画段階で頓挫することが多かったのですが、今年に入ってから、現場に行って監査役会を開催しています。具体的には、2019年に稼働したみなとみらいの新研究所、今年稼働した新工場や、もともとある工場やそこに併設している企業資料館なども見ていただきました。現場の方との意見交換会や見学会を通してリアルな雰囲気を感じてもらおうとともに、研究所の場合には、弊社が取り組んでいる新しい技術を体験してもらおうなどとしています。

指名委員会等設置会社における 監査委員会の構成と 監査の実効性確保

清水 次に、指名委員会等設置会社であるJFRの箱田さんに、監査委員長が常勤ではなく、かつ、独立社外という委員会構成をとりながら監査の実効性を確保する仕組みについてご紹介いただきたいと思っています。箱田さんはヤマハでも独立社外取締役かつ監査委員長の経験がおありですが、ノウハウがあるのでしょうか。

箱田 指名委員会等設置会社は、指名・監査・報酬の3つの委員会から成り立っており、その中の監査委員会が監査役会とほぼ同じ仕事をしています。JFRの監査委員会の構成は、全員で4名で、独立社外の取締役が3名、そのうちの1名が私で委員長です。もう1名が社内の常勤、非業務執行の方です。

分担でいうと、社内の会議、経営会議など各種会議は常勤の監査委員が出席しています。パルコ出身で店舗営業の経験があり、現場のことも監査のことも知っている常勤監査委員です。その他、執行役や各種事業の子会社社長のヒアリングなどにはリモートも活用し監査委員全員が出席しています。

特徴的なものとしては、独立社外役員だけの会議体として「エグゼクティブセッション」があります。独立社外役員だけで会議をする場合と、社長を招いて独立社外役員プラス社長にする場合があり、ここでは経営のことや役員人事など、幅広い議題が話し合われます。

箱田 順哉氏



社外取締役や監査人との コミュニケーション

清水 箱田さんから、独立社外役員と社長だけの会議体についてお話がありましたが、JTの場合は、社長と監査役の会合を定期的に持たれていますか。

永田 定期的に行っているのは、社内の取締役全員と監査役全員の会議です。定期的に行うのは年2回で、ここでは非常に建設的な意見交換ができています。さらに、社外取締役全員と監査役全員で行う会議を年2回、そのうちの1回は会計監査人である監査法人を入れて、社外取締役、監査役、会計監査人の3者で2月末ころに行っています。

宇野 資生堂では、監査法人から監査役に対して期末のレビューをしてもらうときに社外取締役の方にも声をかけていますし、監査役会での監査法人とのコミュニケーションや、社外取締役と監査法人のコミュニケーションの機会はありますが、それらとは別の、社外取締役、監査役、監査法人の3者が定期的に話し合うという場は特に設定していません。

永田 JTの社外取締役は、年1回は監査法人とフェイス・トゥ・フェイスで話す機会があります。監査業界の動向を含めて、KAMについて直接お話をしてもらうこともありますし、今のJTグループの中で何が一番のポイントなのかといった、監査法人からのアップデートの場としています。

財務・会計知見者ならではの 貢献とは

清水 コーポレートガバナンス・コードでは、財務・会計に関する十分な知見を有する者が1名以上監査役に入るべきだということになっています。公認会計士にもその知見が期待されていると思いま



ガバナンスを進化させる仕組み・働きかけとは

～外部の目として、非常勤監査役等と監査人に期待されるもの～

すが、公認会計士というのは資格の名称であって、各人が取り組んでいる業務内容は多様化しています。箱田さんは公認会計士ですので、公認会計士で常勤監査役になることを考えている方へのエールの意味も含めて、貢献の仕方についてのお考えを聞かせてください。

箱田 たしかに、財務・会計、法務の知識・知見は必要だと感じますが、それ以上に経営についての幅広い知見・知識というのが大切だと思っています。そういう面で公認会計士は、会計スキルはもちろん、業務上たくさんの会社の監査やコンサルティングを経験し、多くの会社の経営をみているという点において、監査役として適任だと考えています。

清水 永田さんがJTの常勤監査役に就任されたときの財務・会計知見者は、官僚としてキャリアを積まれた方だったと思います。一緒に務めてこられて、財務・会計知見者が常勤であることのメリットとお感じになることを教えてください。

永田 会社の財務・会計的な報告・分析については、会計の専門家でない私も、これまでの業務経験の中で理解することはできます。ただし、監査法人とコミュニ

ケーションをとっていく際に、知識の幅広さや深さという点で、監査法人と適切な緊張関係で対峙できる点は財務・会計のスペシャリストならではのメリットだと考えています。

さらに求められるものは 経営的視点

清水 逆に、社外から招いた公認会計士ではない良さといえばいいのか、経営の現場での経験が豊富で、そこにプラスアルファで監査役員が財務・会計の知見を有していることのメリットについてお考えを教えてください。

永田 財務・会計的な事業の結果は数字で表されますが、その数字を見て、次にどうしていきたいのかが読めないと意味がありません。人を動かし、組織を動かした結果が数字となりますので、事業計画の立て方や、実際に計画どおりに実行できたのかによって、全く異なってきます。したがって、数字を構成する背景・プロセスを的確に把握・理解ができていることが大切だと思います。

清水 例えば、以前は官僚出身の方が監

査役として入られたときにも、財務・会計的にはもともと強い方が、監査業務をしながらか次第に現場にも詳しくなっていくという流れだったと思うのですがいかがでしょうか。

永田 官僚出身の方が監査役をされていたときは、着任前にJTへ出向して財務の副責任者を経験するプロセスを踏んでいました。監査役に必要なのは数字だけではありませんので、財務・会計の専門家であっても、期待されているのは経営的な視点なのだと思います。

特定分野のプロは 頼りになる相談相手

清水 資生堂では、米国公認会計士として監査経験がおありになる、M&AファームのCEOが非常勤監査役をされています。M&Aの際の貢献は容易に想像がつきますが、主要なキャリアが監査法人監査だった方々とは少し異なる視点をお持ちだと思います。ご一緒されていて何か感じることはありますか。

宇野 資生堂では、過去にM&Aを行ったものの期待した成果が上げられずに売



却したケースもあります。現在、会社自体が大きくトランスフォーメーションしようとしている状況で、経営を監査するという視点でプロならではのご指摘もあり、経営をモニタリングするという視点からそのようなM&Aのスペシャリストの力が監査役会にあるというのは非常に大きいと感じています。また、既に退任された方ですが、会計分野の専門家ではIFRS等についても持論をお持ちの方が丁寧に教えてくださり、私のように財務・会計分野に不案内な者にとっては大変心強く思いました。非常勤監査役が特定の分野のスペシャリストであった場合、よき相談役として非常に重要な存在だと感じます。

生の情報を共有する場をつくる

清水 社内の常勤監査役は情報ネットワークに関して格段に優位な立場にあります。また、社外であっても監査委員長にはレポーティングラインがあります。それに比べ、非常勤監査役員は情報を得る手段が少なく、情報格差がかなりあると感じますが、それを埋めるために何か工夫されていることはありますか。

宇野 監査役会として行うと記録を残さなければならず、発言に慎重にならざるを得ませんから、監査役会と同じメンバーで別枠のミーティングを行っています。そこでは、様々な疑問にお答えしたり、逆に社外の方ならではの新鮮な視点からの弊社に対する幅広いご意見をいただいたり、ざっくばらんな意見交換の場とさせていただいており、その中でできるだけ情報共有を行っています。

永田 常勤監査役と非常勤監査役との情報量の格差はどこまでいっても埋まらないと思っています。むしろ、同じ土俵に立たない前提で、社外の方々の経験を活かし

て、外からJTがどう見えるのかという視点で発言をいただくことに期待しています。

今年の新しい取組みとして、JTでは工場に往査へ行った際に、現場の若手社員数名とラウンドテーブルの場を設けて、若い世代の方々の話を直接聞く場づくりなどを行っています。非常勤監査役の方々からは非常に好評をいただいています。

清水 それはよい取組みだと思います。エンゲージメント調査の数字だけ見てもよく分からないですから、安全な場で心置きなく話せるのがよいのではないのでしょうか。

箱田さんにお聞きしたいのですが、監査委員長や常勤の監査委員と、非常勤の社外監査委員(監査委員長以外)との情報格差の埋め方について何か付け加えることはありますか。

清水 康成氏



箱田 JFRでは、監査委員会とは別に、監査委員のミーティングの場を設けて、自由に話をさせていただいています。監査委員会と監査委員ミーティングを合わせると月に2、3回は行っており、出席率も高いです。データベースも何種類か用意して監査委員はその全部にアクセスできるようにしています。

期待されているのは 独立した目線からの指摘

清水 非常勤監査役員への期待ということで、皆様、常勤監査役あるいは監査委員長として、非常勤の監査役、監査委員に期待していることをお話いただけますか。

箱田 JFRもそうですし、ヤマハでもそうでしたが、どこへ行ってもまず社長に「私に何を期待していますか」と聞いています。すると「独立した立場で、忌憚のない意見を言ってほしい」と言われます。公認会計士で役員になる方々向けの研修でも、まず公認会計士として独立した立場で意見するようにと話しています。

永田 箱田さんのおっしゃるとおり、例えば、法曹界出身の方であればレピュテーションリスクにつながるリスクマネジメント的な観点での指摘は、取締役会で気付きをもらえます。公認会計士であれば、会計不正や品質不正の話などについて警鐘を鳴らしてもらえればとても重みがあります。

宇野 社内の監査役ですと自社のことを知りすぎているがゆえに「こういうものではないか」と疑問に思わない傾向があります。ですので、大きな不正につながりかねない慣習のようなものについては、「なぜこうなっているのですか」、「他社ではこうしていますよ」というような問題提起やアドバイスをいただけるというのは非常にありがたいです。

監査人とのコミュニケーションで 心がけていること

清水 次は、監査法人とのコミュニケーションについてお聞きしたいと思います。皆様の会社で、監査法人とのコミュニケーションを深めるために実践していること、心がけていることがありましたら教



ガバナンスを進化させる仕組み・働きかけとは

～外部の目として、非常勤監査役等と監査人に期待されるもの～

えていただけますか。

永田 JTでは、監査法人からは四半期ごとの定期的なレビューがありますが、それ以外にも独立したミーティングの場を必要に応じて設けています。また、JTグループの海外の各国拠点の大部分がデロイトグループに監査を依頼していますので、たばこ事業の統括拠点があるデロイトジュネーブとのコミュニケーションが重要であると考えています。お互いに基本原則としているのは、オープンであることと透明性です。

宇野 今年、久しぶりに海外へ往査に行ったのですが、KPMGの方にも同行いただき、面談も一部一緒に行き確認したいことなどを聞いていただきました。またKPMGのそれぞれのオフィスにうかがって、最近の 이슈や、あるいは弊社の体制で不安に思われる点などについて情報交換するなど、効率的、効果的に連携するようにしています。

監査人ならではの アドバイスや提案の好事例

清水 逆に、監査法人から監査役会、監査委員会への働きかけや提案で、これは助かったというご経験がありましたら紹介していただけますか。

永田 直近で言えば、監査法人からのリードでKAMの説明をしてもらい、最終的に全く疑問点がないというレベルまで詰めることができました。新しい制度の導入について非常にクリアなサポートで適切にプロセスを踏めたと思います。また、グループ会社を含めて、監査人からいろいろな提案があってありがたかった。そしてこれからもっと重要になると思うのが、いわゆるIT統制のところだと思います。IT統制については、ますますシステム化が進んでいきますし、グローバル

に、いろいろな各国法令で、個人情報保護や人権などの非財務情報に関して要求水準が上がってきています。そのあたりの統制環境が適切に整備されているかどうかがとても重要であると思っています。

箱田 内部統制や世界の動向などのタイムリーな情報を社内に提供してくれるので、経理部長や部長クラスに対して大いに役に立っています。監査委員はほぼ知っている内容でも、グループ会社全体にはたくさんの管理職がいて、そういう方々まで情報を行きわたらせるために、監査法人からのアプローチは非常に貢献しています。

宇野 個人的に提案をもらってすごく勉強になったのは、AIを駆使した新しい監査システムなど、会計の効率化や、子会社のリスクの見える化などです。監査法人主催の勉強会に参加して、確実に業務の効率化とリスク低減につながると感じました。その後、監査部の方々にもその勉強会へ行くよう勧めました。

グループ会社、海外法人を 担当する監査人への期待とは

清水 次に、グループ会社、特に海外法人の監査における監査法人への期待についてお聞きしたいと思います。会計不祥事、コンプライアンスの問題などが、子会社や関連会社、特に海外で多いという話は一般的によく聞きます。皆様の所属する会社で、特に意識されていること、実践されていることがあれば教えていただけますか。

箱田 JFRの場合には、持株会社体制ですので、事業そのものはグループ会社が行っています。持株会社とグループ会社の監査役とが連携を非常に密にしながら、監査人との円滑な関係を維持し、三様監査ということで進めています。同時に、グ

ループ会社の監査役もガバナンスの要ということで、この連携も非常に重視しています。

海外については、監査法人からの情報、特に会計よりも内部統制ですね。何かあれば、小さいことでも一報してほしいと思っています。

海外拠点の監査体制を どのようにデザインするか

清水 グループ会社の監査において、監査法人の活用、あるいはサポートなど、特に意識されていること、実践されていることがあれば教えていただけますか。

宇野 海外の各リージョンには、本社の監査部所属の内部監査人を配置していません。規模の大きい中国と日本に関しては、それぞれ内部監査部に当たる機能があり、連携して監査する体制です。監査法人監査については、海外拠点の子会社を含めグループ全体でKPMGにお願いするようにしています。

清水 海外の小規模な拠点まで大手のファームに依頼しますと、おそらくコスト的に高くつくと思うのですが、それでも大手に依頼される理由はどこにありますか。

宇野 現地の財務担当がやり取りしやすくコストも安い現地の監査法人に依頼したいという話はよくあります。ですが、それが不正の温床になりかねないという考え方で、コストがかかったとしても、現地での不正を防ぎ、監査法人を通して情報を収集できる同一の監査法人に依頼しています。

永田 JTの場合、主要な国内グループ会社には常勤監査役がおり、本社の監査役会と定期的に連絡会を行い、加えて往査の際に子会社の監査役とダイレクトにコミュニケーションをしています。

海外については、いわゆる監査役制度



そのものはありませんが、たばこ事業にはインターナルオーディット部門があるので、そこがグローバルに全部をみています。また、監査人として、デロイトグループに大部分をみていただいています。

現場の声、提案力も含めた 監査人への期待と評価

清水 最後に、監査人への期待と評価についてお聞きします。監査役員は監査人のどこを見ているのか、監査人を評価するときに何が議論になりやすいのかという点を教えていただけますか。

宇野 監査の相当性などの評価に関しては、パートナーの方とのコミュニケーションの機会は比較的多く、説明などを通して評価していますが、その下のシニアやジュニアの方の業務内容までは私たちでは評価できませんので、実際に一緒に仕事をしている財務・経理や監査部の方の

評価を含めて判断しています。今後については、非財務情報が監査対象に入ってくることもあり、有益なアドバイスやアラートを積極的に提示してもらえるか、またどのように監査人が評価するのかに期待と不安が高まっています。

永田 私は、宇野さんに近いのですが、監査人の保証業務に、今度、非財務情報が加わって、どのように保証していくのかについては個人的に気になっています。環境分野は徐々に定量化の仕組みができてきましたが、それ以外の分野はまだまだ定性情報がとても多くて、実務の中身を相当程度理解できていないと評価が難しいのではないかとこの懸念を持っています。これは裏返せば期待でもありますので、ぜひクリアにしていきたいです。

箱田 JFRでは監査法人の評価基準を設けており、評価過程では、経理・財務などの機能部門や子会社監査役などによる評

価を重視して、それら全体を監査委員会としてまとめて、最終的に評価についての結論を出しています。評価の結果は、会計監査人の監査の相当性判断にも、翌年以降の再任の適否の判断材料にも使っています。今まで問題ないという結論になっているのですが、そうはいつでもこうしてほしいという意見は出てきます。それについてはEYにフィードバックして、その後の対応状況を監査委員会としてはモニタリングしていくという形にしています。EYとのコミュニケーションで、お互い全体の監査がよくなるようにということで、いわゆるPDCAサイクルの一環として評価を位置付けて、翌年度以降の監査の水準向上に結び付けています。

CPE	教材コード	J 0 6 0 1 5 2
	研修コード	6 1 0 1
	履修単位	1 単位