



# 海外で伝える監査役の役割

## ～記憶に残る工夫を凝らして～

川島 時夫 (かわしま ときお) オムロン株式会社 常勤監査役

日本監査役協会では、2012年8月に新たな監査役の英文推奨呼称 (Audit & Supervisory Board Member) を、2013年7月に英語で作成した監査役制度説明資料 (Explanatory Memorandum on the Audit & Supervisory Board Members) を公表しました。2014年9月に当協会が行った調査では、監査役の英文呼称を定めている上場会社約1,000社中65%が新しい推奨呼称を採用しているとの結果も出ております。徐々にではありますが、新たな英文呼称も浸透してきたようです。しかしながら、海外において監査役制度の理解を得るのは容易ではなく、本コーナーでは各社における工夫等を紹介しています。

今回は、グローバル化に対応すべく早くから多くの海外子会社等で積極的に監査役の役割に関する説明を進めてきたオムロン株式会社常勤監査役の川島時夫様から、同社における海外での監査役の役割に関する説明の実態について、お話を頂きました。同社で活用されている英語の説明資料や、監査役の役割を海外で理解してもらうための工夫等について、詳しくお話しいただいております。

インタビュー実施日時：平成26年12月18日

### 【オムロン株式会社の会社概要】 (平成26年3月末時点)

社名	オムロン株式会社
設立	1948年5月
資本金	641億円
連結子会社数	156社 (国内37社、海外119社)
従業員数	36,842人 (連結ベース)
株式市場	東証一部
役員	取締役 7名、監査役 4名

### 【監査体制】

監査役会	社内常勤 2名、社外非常勤 2名
監査役スタッフ	専任 3名／兼任 0名
内部監査部門	専任 32名／兼任 1名 (平成27年1月30日時点)
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

## —— 海外では、監査役について、十分な理解がされていないと言われていますが、川島様はどのようにお感じでしょうか。

海外では社内でも、監査役が内部監査人や会計監査人と混同されてしまうことは、避けられないと思っています。頻繁に実施される内部監査は現地スタッフにとって身近な存在であり、また会計監査人の認知度も高く、それらの延長線上で監査役監査も理解されてしまうように思います。実際に監査役スタッフが現地と連絡をとり監査スケジュールを設定する際に、内部監査と混同され「また監査か」という受け止められ方をして苦労している声をよく耳にします。

このような状況ですので、理解されていないということを前提に、監査の都度、監査役とは何か、監査役監査の狙いは何かをきちんと丁寧に説明するのはやむを得ないことであり監査活動の一環と考えています。また、一種の啓発活動として、監査の開始時にインタビューを受ける幹部スタッフ全員に集ってもらい、監査役の位置づけ、監査役監査の目的についてきちんと説明する機会を短時間でも設ける必要性を実感しています。

## —— 当協会では、2012年8月に監査役の英文推奨呼称（“Audit & Supervisory Board Member”）を公表いたしました。御社でも採用されていると伺っておりますが、採用された際の監査役会等での経緯や、英文呼称に関するご感想をお聞かせください。

従来使用していた監査役の英文呼称“Corporate Auditor”は、馴染んだ言葉であり、言いやすく相手の記憶に残りやすいのですが、会計監査人、内部監査人と誤解されやすい表現であることは否定できませんでした。実際、名刺交換の際に相手から「どのAccounting Firmに勤めているのか」と聞かれることもよくありました。



そこで、協会からの新英文呼称の推奨を受けて早速、監査役会で議論しました。取締役を監査しつつもCorporate Valueを高めるために取締役と同じ船に乗っている（Supervisory Functionを担う）という意味を表現できること、Board Memberという表現が、監査役の地位が取締役と同じ層にあると連想させると期待できることから、2013年4月に採用を決めました。グループ監査役連絡会にも諮り、グループ企業全てにおいて監査役の英文呼称を“Audit & Supervisory Board Member”に変更しました。

ただ、単語として長いため、実際の口頭での説明の際には冗長になり、言いにくい感覚を持っています。何か略称のようなものが定着してくれば大分、口頭で説明しやすくなるような気がいたします。

## —— 御社はグローバルに事業戦略を推進しておられますが、海外事業所等における監査役監査の方法について概要をお聞かせください。

### ● 海外往査対象

当社は企業規模の割に海外子会社の数が119社と多く、日本以外のエリアを欧・米・中国・アジアの4極に大別し、地域統括会社をそれぞれ、オランダ、シカゴ、上海、シンガポールに置いています。それぞれのテリトリーに入る現地法人を往査対象として、毎年、2人の常勤監査役が分担して各地域統括会社を中心に往査を行っています。因みに今年度は、私が欧州とアジアを担当し、もうひとりの常勤監査役の方が米州と中国を担当されました。来年度は担当地域を交換します。

海外往査は年2回、1回の往査に要する期間は2週間としています。2週間で各地域の主要拠点を一巡するようなスケジュールになります。今年度は、欧州往査では、7か国11都市15拠点を、アジア往査では5か国8都市25拠点を訪問しました。規模の大きい生産拠点、営業拠点という定番の拠点に加え、開発拠点、被買収会社、新興国、辺境地域など都度、往査テーマに応じて対象拠点を選定しています。

### ● 海外往査前の準備

監査役スタッフの方のサポートを得て（2名の常勤監査役にそれぞれ1名ずつ専属スタッフを配属）、まずは、往査テーマあるいは往査の視点を固め、対象拠点を選定しスケジュールリングする作業に相当な時間を費やしています。同時に概要表、組織図、年度初めのキックオフ資料、年間実行計画、業務報告等の資料を事前に収集して分析するとともに、日本本社の関連部門、内部監査部門にヒアリングして海外拠点の課題について情報収集を行っています。その情報をベースに現地でのヒアリング項目をリストアップしておきます。汎用のリストではなく、テーラーメイドの拠点ごとの確認項目リストを作っています。

### ● 現地における監査概要

常勤監査役から監査役監査の概要説明をした後、まず現場のトップから既存の資料を使って事業運営状況につき説明してもらいます。その後、工場見学あるいはオフィス見学をしてから、幹部スタッフとの個別インタビューを実施いたします。個別インタビューは、基本的に現場の率直な生の情報、あるいは意見を聞くことに主眼を置いていますのでフリーディスカッション形式で、各自が認識している業務上の課題を中心に自由に話してもらいます。通常は1時間程度ですが、時間の許す限り多くの人と個人面談をするようにスケジュールリングしており、多いときには朝から晩まで面談をしているようなケースもあります。その面談の中で事前に用意した個別ヒアリング項目を確認していきます。最後に幹部スタッフの課題認識と当方の感想を現場のトップ、経営陣に還元

して終了です。

—— **御社では、海外往査時に、監査役監査の狙い等について英文資料を使ってご説明されているようですが、当該資料のポイントや説明される際に留意している点についてお聞かせください。**

● **英文の監査役監査に関する説明資料を作成した経緯**

海外での業務展開が急ピッチで進む一方、監査役制度は日本独自の制度であり海外現地スタッフにとっては未知の存在ですし、関心の高いテーマとも思えません。一度説明しても忘れてしまっていることも想定しなければなりません。

そこで、海外往査の冒頭には、インタビューを受ける人全員を集めて、常勤監査役から監査役制度と監査役監査の概要について資料を使って説明しています。監査の実効性をあげるためには、監査役役割について記憶に残る説明が必要です。

そうした観点から、後ほど説明する資料を使用しております。内部監査、会計監査人の監査とは異なる監査役監査の必要性等を理解してもらうことにより、こちらが期待する監査活動への協力が得られるようにしています。

● **監査役制度の説明の際に強調している点**

特に強調しているのは、以下の6点です。

- ・ 監査役は株主によって選任されており、会長、社長等経営陣から独立した立場にあること。
- ・ ミッションは、取締役等経営陣のパフォーマンスを株主の観点から監査することであり、現場そのものを監査することではない、むしろ現場の声を聞くことであること。
- ・ 内部監査とは目的、スコープが異なり、業務上の課題を遂行する上で現場として困っていることを聞かせてもらい「現場のお助けマン」になりたいこと。
- ・ 現場からもらった情報、意見をベースに、経営陣にアクションを採るよう提言することがメインの成果物となること。
- ・ 現場のHidden Risk、Hidden Chanceについて気がついたときには、アドバイスさせてもらうこと。
- ・ 監査役監査は、経営陣と連携した会社の企業価値を向上させるための活動であること。

● **説明資料の具体的な内容**

具体的に説明資料に沿って説明いたしますと、まずこの図1のポイントは、監査役がオムロンにおいてどのような地位にいるのかを分かってもらうことにあります。つまり、監査役は執行部の指揮命令系統から独立し、取締役と対等な立場で、共にオムロン

図 1

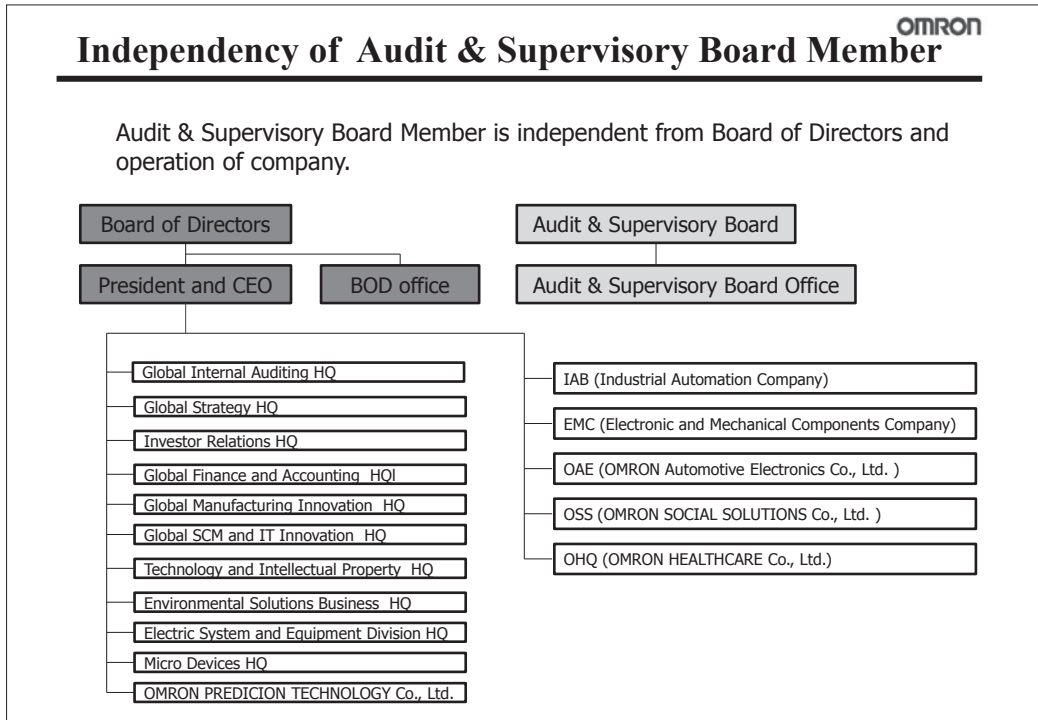
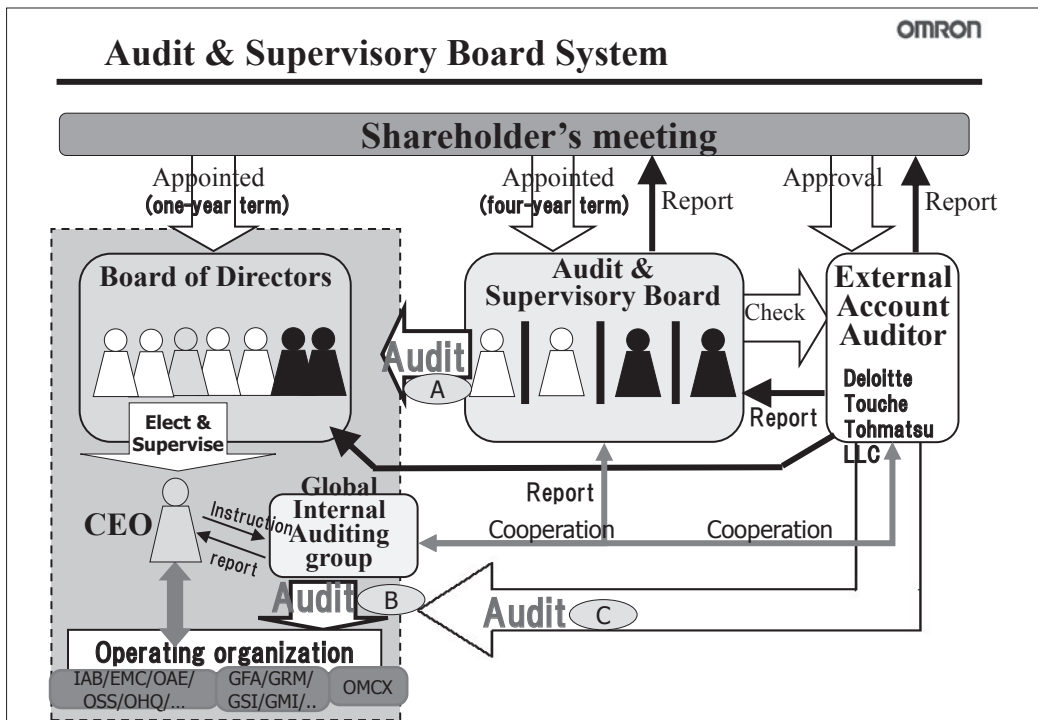


図 2



のsuperviseをしている、ということです。

図2で重視しているのは、監査役のミッションは、(左側に位置している)取締役の監査である、ということです。相手方には、「(左下に位置している)あなた方従業員を監査するのではなく、あくまで取締役のパフォーマンスを監査するに当たって、あなた方の情報が必要だから私はここに来ました。あなた方の忌憚のない現場の声を聴かせてほしい」ということを伝えています。解決しにくい業務上の課題、困っていることがあれば経営陣にフィードバックするので、現場の改善に繋がる活動をしたいのだということを知ってもらおうと、随分話をしてもらいやすくなります。

当社では経営層に監査役の職務についてよく理解してもらっています。社長との年5回の意見交換会の内、2回を海外往査の報告に当てていますが、社長も監査役の指摘に大変よく耳を傾けてくれていて、報告の翌日には取締役会メンバーにフィードバックされているような状況です。社長が気づいていないような課題の報告ができるように心がけています。

また、最終的に現場へのフィードバックがされることで、次回の海外往査以降、更に監査役に対して話をしてもらいやすくなります。

図3は三様監査の違いを説明したもので、特に下線部分を特徴的なものとして説明しています。

図4では、監査役会がどのような構成になっているのかをできるだけ分かりやすく示したものです。各監査役のバックグラウンドといった堅い話だけでなく、お酒好き、等といった趣味に関する紹介をして、出来るだけ関心を集めるようにしています。

また、ここで独任制についても触れ、我々監査役は他の監査役と意見をすり合わせる必要はなく、個別に意見表明できることが法律上担保されていることを説明しています。

図5は、監査役は現場従業員の方々と対峙しているのではなく、現場の方々をサポートすることで企業価値が向上されることを目的にしている、ということの説明し、往査への協力を求めるための資料です。監査役は、説明を聞いてもらう海外子会社等の従業員等と企業価値向上を目指す同じ船に乗っている、ということを理解してもらうことにポイントがあります。

図6は、改めて三様監査について、それぞれの違いを説明しているものです。どうしても監査が多いという印象を持たれてしまいがちですので、それぞれの監査で、主としてどこを見ているのかを図示してイメージしていただくことに主眼を置いています。監査役監査は上層部の内部統制を監査のスコップとしており、今回の往査ではそのための情報ももらいに来ていること、一方、内部監査は従業員の方々のオペレーション、プロセスを始めとして現場運営そのものを監査スコップとしていることなど違いをイメージしてもらおうように努めます。

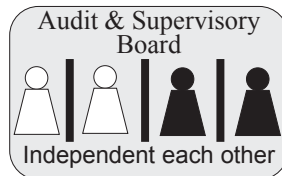
図7では、今回の監査役による監査が、結果的に何に結びついているのかを示してい

### Comparison with 3 types of Audit

	<u>Audit &amp; Supervisory Board Member's Audit</u> (A)	Internal Auditor's audit (B)	External Accounting audit (C)
<b>Rule</b>	Japanese Companies Act (Japan Company Law)	Internal Audit Rule Financial Instruments and Exchange law	Japan Company Law Financial Instruments and Exchange Law
<b>Purpose</b>	Audit the execution of director's duty and audit the financial statements.	Check and ensure the whole business activities to know the internal control function are properly in place and in order.	<u>Appropriateness &amp; compliance for laws and regulations of financial statements.</u>
	Reflect the internal control of financial report governed by J-SOX into the audit report.	<u>Check, comment and ensure the appropriateness &amp; effectiveness of internal control on financial report governed by J-SOX.</u>	Check the appropriateness of internal control on financial report governed by J-SOX
<b>Approval</b>	Approved at the Shareholder's meeting	<u>Employee member appointed by CEO</u>	Approved at the Shareholder's meeting
<b>Report to</b>	<u>Shareholders &amp; BOD</u>	<u>CEO</u>	<u>BOD &amp; "Audit &amp; Supervisory Board"</u>
<b>Output documents</b>	Audit Report	Internal Auditing report Business improvement report	Audit Report
<b>Independency</b>	<u>Independent from directors</u>	<u>Independent from other Div. or Dep.</u>	<u>Independent from the company</u>

### Audit & Supervisory Board

- Each member works independently, judge and make report.
- "External member" shall never be a director, executive officer or employee of the concerned company in the past.



Full time, Internal	Full time, Internal	Part time, External	Part time, External
Mr.M.Tsuda	Mr.T.Kawashima	Mr.E.Nagatomo	Mr.Y.Matsumoto

図 5

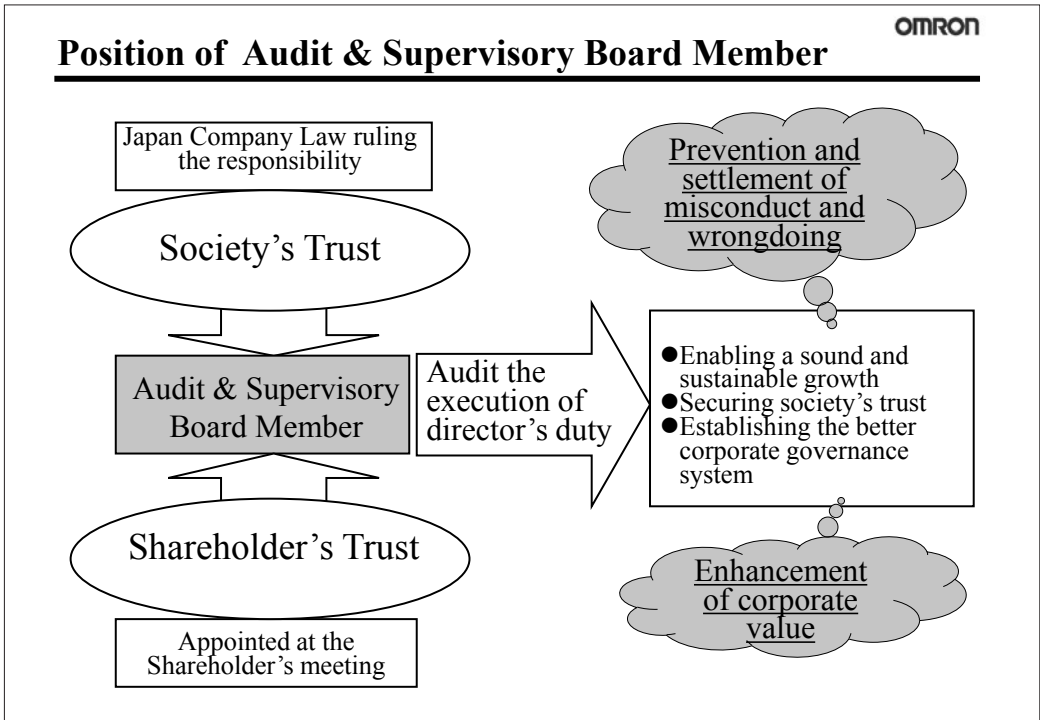
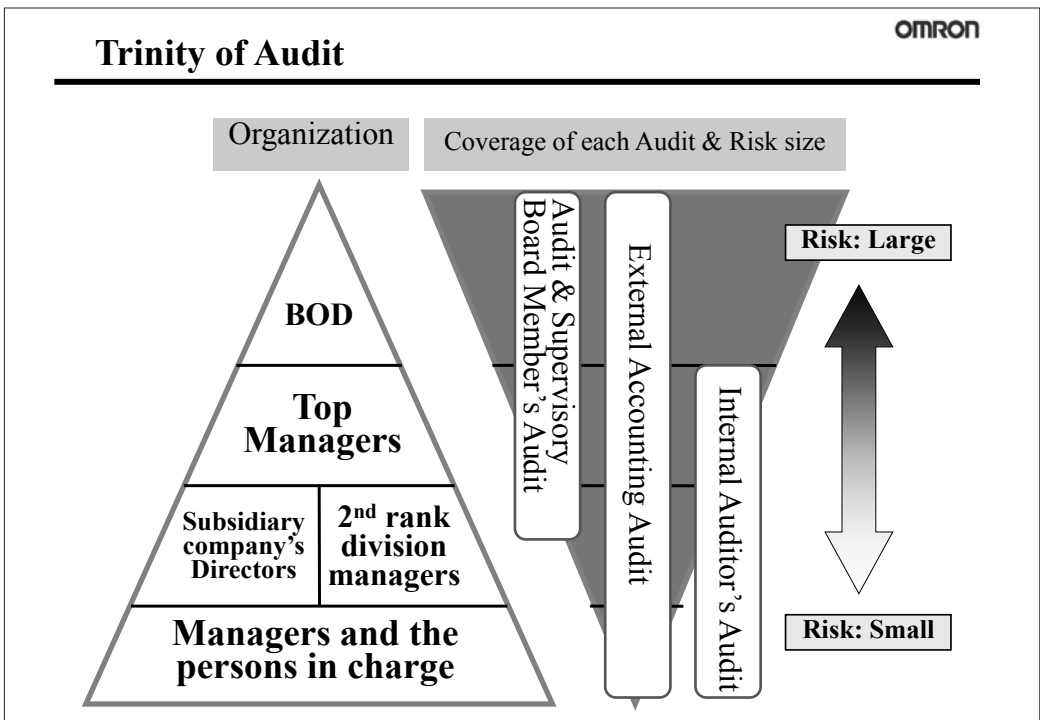


図 6



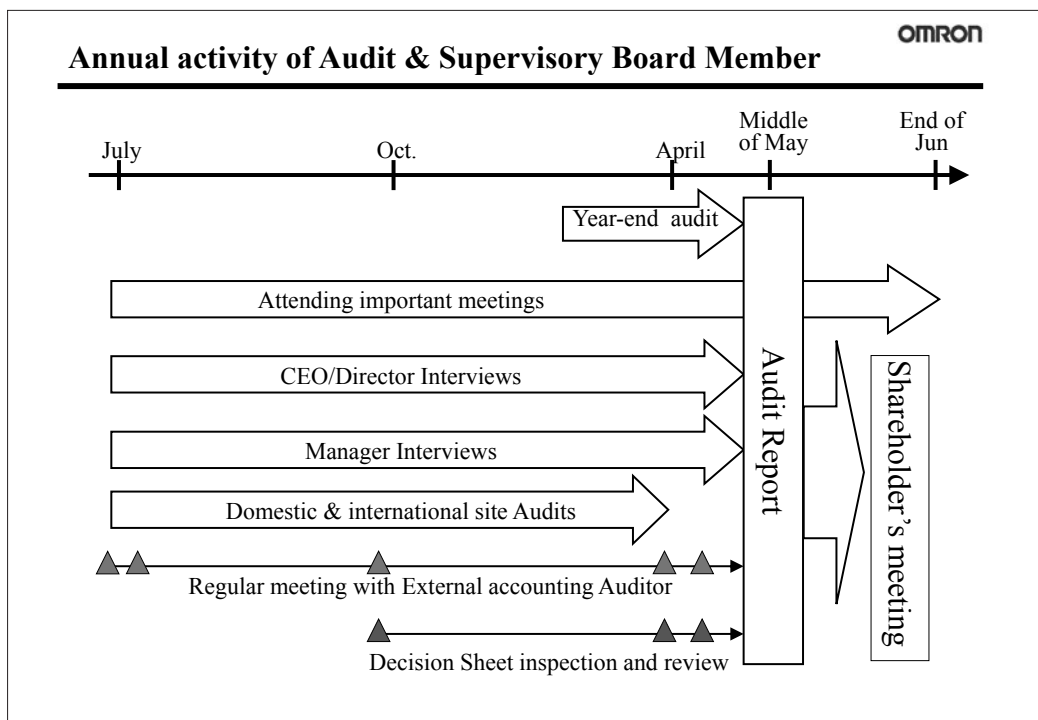


ます。監査役監査の一番の目的は図の右端にある株主総会で株主に報告することであり、そのために図の左側にある各種活動をしていることを説明しています。特に、出席した重要会議や各取締役やカンパニー長からのヒアリングから得た情報と現場での活動の関連性を確認するために、今監査役が現地に来ている、ということを強調しています。

図8も、図7と同趣旨ですが、より具体的に監査役の活動の概要を示すとともに、年間スケジュールの中で、現在の海外往査活動がどこに位置しているのかを示しています。図の左端から、社長をはじめ取締役やカンパニー長から定期的に話を聞いていること、現場の声として労組、年金基金や内部通報を担当する弁護士等からも話を聞いていること、また年間で国内10箇所、海外4地域を往査していること、会計監査人とも定期的に意見交換をしていて今回の海外往査に際しても情報を提供してもらっていること、などを話しています。

例えば、2014年11月に東南アジアへ往査に行った際には、「図の右から3番目にある“Overseas Subsidiaries”の11月の箇所に“South East Asia”とあり、まさに今行っている活動を示している。図の左端のとおり翌12月には社長との意見交換の中で今回の往査の内容について触れる機会があるので、皆さんからの情報、意見を活かすことができる」といったことも話しております。

図7



# FY14 Annual Schedule

	Audit meetings						Domestic (Japan)			Overseas Subidiaries	Meeting with Accounting Auditor	Others	
	President	Directors	Company	1st rank managers	2nd rank manager	others	Office	Subidiaries					
	by all members			by full-time members			Member A	Member B					
Apr.					Finance Department							○	
May	○												
Jun.	○		①										
Jul.				Manufacturing HQ Finance HQ Internal Audit					①	America		○	※
Aug.		②	① ②	Business HQ(1)	Business Unit(1) Business Unit(2)	General Council Union Pension Funds							
Sep.	○		③ ④	Business HQ(2) Business HQ(3)				①		Europe			
Oct.			⑤	Resource Management HQ Board of Directors Office	Finance department				②	China		○	※
Nov.		③			Sales(1) Development		①	②		SouthEast Asia			
Dec.	○	④ ⑤		(GS1) Strategy HQ				③	③				
Jan.				Business Unit (4) Technology and IP HQ	Sales (2)		②	④	④			○	
Feb.	○	⑥		IR Business HQ(4)	Engineering			⑤	⑤				
Mar.					Corporate Legal							○	※

※Group Auditors Liaison Committee

ご覧いただいたとおり、監査役監査の説明では、三様監査に関する説明に力点を置いています。どうしても現場では「また監査か」という負担感があるため、しつこいくらい三様監査それぞれの違いを説明し、監査役監査が往査先の方々のためになることも目指していることを話しています。また、インタビューで、率直に話してもらえるような雰囲気作りも重要だと思います。

## ● 往査先ごとに加える工夫

先ほど様々な海外拠点で監査役制度について説明していると申し上げましたが、馴染みの薄い日本の監査役制度についてより理解してもらうために、地域ごとに、その地域に根ざした仕組みと比較する形で監査役制度の説明をしています。図2 (64頁) の説明をする際には、例えば往査先がアメリカの場合にはAudit Committeeとの違いを、ドイツの場合には、Aufsichtsrat (Supervisory Board) との違いといったように、往査先の国でスタンダードとして採用されている仕組みと監査役監査との比較をアドリブで説明しています。やはり自分の身近なものと比較すると、質問が出やすくなるという印象があります。

## ● 協会で作成した監査役制度の説明資料について

先ほど申し上げたように、取締役と監査役が連携してSupervisory Functionを担っているという点は、取締役と監査役は企業価値を高めるため、同じ船に乗っているということで強調するポイントとして活用させていただいております。次回からは、それを

示す線も図2に明記したいと思います。

協会の資料は、当社の既存の資料の英文表記の再確認にも使わせていただきました。しいて言えば、三様監査の存在と比較の説明資料があれば、監査役監査の存在意義を説明しやすいかと思います。また、そもそも関心の低い内容について説明するわけですから、文字ばかりではなく、何かアイキャッチできるようなレイアウト等をより工夫していくとよいのではないのでしょうか。

## —— 実際に海外往査時に資料を使って監査役の役割について説明した時の相手方の反応を教えてください。

### ● 説明の場面

先ほど説明した資料は、監査を開始するに際して、当日インタビューを受ける人全員（現地子会社の役員や主要部門長、スタッフ等）を集めて、最初に使っています。

基本的には、監査役の英文呼称を変更したことにより、前よりも存在意義を説明しやすくなったと感じています。Boardの一員という表現は、取締役と同じ層にいる本社の経営陣に近い人のようだということを理解してもらいやすくなりましたし、“Auditor”という単語を使用していないことから内部監査人、会計監査人との混同は少なくなった感じがします。見慣れない単語であるため、一体何者なのかという興味をひく効果もあるような気がします。

### ● 現地スタッフからの質問

今年度の往査の中で、現地スタッフから出された質問の中で気になった質問が2つありました。

「報酬を会社から得ていて、独立性を確保できるのか？」という質問と、「監査役はDirectorなのか？」という質問です。

報酬と独立性との関係については一瞬どう答えようかと考えてしまいました。報酬は固定報酬であり会社の業績に連動していないこと、報酬の総枠は株主総会で決定され、会社の経営陣の意向に左右されない報酬体系になっているため、独立した監査活動ができると回答しましたが、もっとうまい説明はなかったかと今でも考えることがあります。報酬との関係についての説明が不足していたことに加え、やはり、監査対象である経営サイドに対し監査役が独立性を確保できているのか、ということについて関心が高いようです。

監査役はDirectorなのかという質問については、日本の会社法上は役員として位置づけられていることから英語表現上の違和感はありますが、肯定することで取締役と同じ層にいることを理解してもらえないと考えました。やはり、監査役の社内における地位、取締役と比較した場合の立ち位置について簡単に理解できる端的な表現が必要なのかなと反省しております。地位のイメージングという観点からはDirectorと言っ

てしまってもいいのでしょうか。

監査についての専門的な知識がなく、監査役に対する関心自体も低い相手に監査役監査を理解してもらうには、取締役会議決権の有無といった細かい論点に入らずに、監査役監査の概要や相手にとって監査役が何をしてくれるのか、役に立つのか、ということを中心に伝えることが重要だと思います。

## —— 御社の株主として外国法人が年々存在感を増しておりますが、監査役制度や監査役監査について外国人株主等にご説明された機会はありますか。

IR部門に確認しましたところ、これまで、そういった機会はなかったそうです。IRで対応するポートフォリオマネージャーやアナリストは投資先企業のガバナンスに関してチェックする責任を負っていない場合が多いこと、加えて日本の会社法を含めてガバナンスに関する関心が少ないことが背景にあるのだろうというのがIR部門の見方です。投資家サイドのガバナンスオフィサーも投資先の株主総会の個別議案のチェックに注力していて、各社のガバナンス体制までチェックしているケースは少ないようです。

## —— 今後、監査役制度を本当に理解してもらうために、協会や各社の監査役ご自身で説明しなければならない場面が増えてくると思いますが、どのような課題が残されているとお考えですか。また、協会へのご要望等があればお願いします。

### ● 社内への説明

通常の従業員はコーポレート・ガバナンス、監査役制度について知らないのは当然であり、知りたいとも思っていないとの認識の下、監査の都度、地道に粘り強く監査役制度について説明、啓発していくのは、監査役の重要な責務と認識しています。そうした中で、如何に興味をひくような、記憶に残るような説明をできるかが難しい課題だと思っています。そういった観点から“おもしろい資料”と“おもしろい説明”を提供できるように既存の説明資料を見直していかなければいけないと思っています。



また当然ながら、単に理屈、形式論だけではなく、実際に役に立つ制度であることを実感してもらうような監査活動を行うことが最も重要と認識しています。監査されることが面倒、時間の浪費という現場感覚があることを前提として、監査活動を通して現場が気づいていない隠れたリスク、隠れたチャンスをアドバイスできたような事例や、現場で困っていることを経営陣に伝えて実際の施策アクションに繋がったような事例を数多く積み重ね、示していく必要があると考えています。

加えて、監査の重要性を認識している経営人材を増やすように、人事ローテーションの設計として、監査役スタッフ、内部監査人ポストに若手幹部候補生を回せるような仕組みを作ったり、幹部養成講座やコアポスト就任前研修などのアジェンダのひとつにコーポレート・ガバナンスと監査役制度の説明を組み込むなどの制度的手当でも検討していく価値があると思っています。

## ● 投資家への説明

IR活動の中で投資家に能動的に説明していくことを検討してもらってもよいのではと思っていましたが、IRサイドは、そもそも投資家の興味が薄いことから、その効果を疑問視しています。むしろ、個社ごとに、投資家への説明を展開する前に、監査役協会による組織的な働き掛けが必要ではないかと思います。証券会社が開催している外国人投資家向け説明会のラージミーティングなどで、監査役協会から日本のコーポレート・ガバナンス体制と監査役制度について説明していただくような場を設けることを先行してやっていただく必要があるような気がいたします。日本の監査役制度について英文説明パンフレットを作成して海外の主要機関投資家、ガバナンス関連団体、議決権行使助言会社などに送付したり、訪問したりして説明するといった活動も効果がありそうな気がします。

## ● その他、社会一般への説明

今般の会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定といった動きは監査役制度について注目してもらうひとつの契機になっていると認識しています。漠然とした言い方で恐縮ですが、内外各種メディア、ガバナンス関連団体での採り上げなどにより、衆目を集めてもらうような活動、イベント作りを監査役協会でもご検討していただければありがたいと思っています。

**ありがとうございました。**

### 略歴

**川島 時夫** (かわしま ときお)

1959年生まれ。1982年東京大学経済学部卒、株式会社三菱銀行（現、三菱東京UFJ銀行）入行。1991年MITスローンスクール卒、グローバル部門企画、通算14年のドイツ勤務など主にグローバル部門に従事。札幌支社長、コーポレートファイナンス営業部副部長、ドイツ総支配人兼デュッセルドルフ支店長を経て2011年オムロン株式会社入社、常勤監査役に就任、現在に至る。