

## 監査役・いたさんのオピニオン NO.19

※本稿は筆者個人の意見を記したものであり、一般社団法人 監査懇話会の公式な見解とは必ずしも一致致しません。

<一橋大学如水会・監査役懇話会（ミミの会）報告>

### 「監査役制度が直面する諸課題～体験的企業ガバナンス論」

2019.2.7 板垣 隆夫

## 1. はじめに 自己紹介

### 1-1. 経歴

1949 年生 団塊の世代、和歌山生れの阪神間育ちの関西人（貴景勝と同じ芦屋市育ち）  
1972 年 京大法卒（最も勉強していない全共闘世代）  
1972 年 住友化学(株)入社、新居浜査業課配属（原価計算、操業管理、設備投資計画）  
1978 年～ 本社にて石油化学関連の事業部門管理業務、営業、内部監査部門（J-SOXPJ 従事）  
子会社 4 社非常勤監査役  
2009～11 年 日本オキシラン(株)（住化 60%、ライオンヘルセル 40%のJV）常勤監査役

### ■現在

埼玉県和光市在住（ホンダ、理研、自衛隊の町）、2017 年～和光市社会教育委員  
一般社団法人監査懇話会理事（監査実務研究会委員長、法令改正検討委員会委員長）  
日本経営倫理学会・日本内部統制研究学会・CG ネット会員、  
懇話会HPに「監査役・いたさんのオピニオン」ページ開設（記事 NO.1～19 まで）

<http://kansakonwakai.com/>

2014 年共著 監査懇話会編『最新監査役の実務マニュアル』新日本法規出版

2016 年共著 高桑幸一、加藤裕則編『監査役の覚悟』同文館出版

## 2. 原点としての四つの攻防戦体験

### 2-1. 現役時代の三つの攻防戦

#### (1) 被監査者として（工場・事業部門の管理部署にて監査窓口担当）

本日は、私自身の内部監査部長や監査役としての実経験を通して抱くに至った考えを出発点にして、監査役やガバナンスが抱える諸課題を共に考えていきたいと思えます。従って、理論的体系的な内容ではなく実務家による体験的実践論としてお聞き頂けると有難い。

まずは原点として、現役時代の三つの攻防戦の体験がベースにあります。工場・事業部門の管理部門において監査役を始め様々な監査の窓口を長く担当しましたが、そこでの被監査者として体験が第一です。些末な問題をあれこれ細かく指摘はするが、我々が取上げて欲しいと望む肝心のことは放置する監査役や内部監査部門に不信感を抱きながらの攻防というよりは防御戦がありました。ガバナンスを論じる際には、管理職を含む監査を受ける側の社員が抱く意識や期待や不信感はついつい軽視されがちですが、大変重要であると考えています。

#### (2) 内部監査部長として

第二は、内部監査部長として J-SOXPJ において過剰な対応を迫る監査法人と激しい攻防を演じた体験です。部長の仕事の半分は監査法人と喧嘩をすることであったというのが実感で、これはこの当時内部監査部門の責任者であった多くの方々の共通体験だと思います。私は監査懇話会でも J-SOX に代表される過剰な統制が孕む問題点と是正の必要性をしばしば取り上げてい

ますが、その問題意識はこの時の攻防から生まれたものです。

### (3) 子会社の常勤監査役として

第三は、子会社の常勤監査役としての体験です。監査役は余計なことはしないで欲しいと公言する子会社経営者や親会社の担当窓口とのこれまた厳しい攻防がありました。「閑散役」という言葉は、監査役の実態を表す言葉というよりは、むしろ経営者、特に子会社経営者が期待する監査役像であることがよく分かりました。

## 2-2. 出身会社の株主総会でのガバナンス問題の質問～OBとしての「覚悟」

### (1) 出身会社のOB株主として

四番目は、リタイア後のOB株主としての体験です。株主総会の場合での経営陣との攻防戦で、現在も進行中の話ですので、やや詳しく説明致します。出身会社の株主総会に7年連続で出席して、事前質問状に基づいてガバナンスに関するかなり手厳しい質問を行ってきました。周囲の意見は「元内部監査部長が会社に反旗を翻すようなことをするとは怪しからん」という怒りの声。「気持ちは分かるがそんなことをやっても所詮無駄なこと」という達観した意見。「アホなことをようやるな」とただ呆れる人まで様々です。経営者にとって触れて欲しくない質問や手厳しい意見を述べれば、「特殊株主」扱いされブラックリストに載ることを覚悟しなくてはいけません。日本の企業風土では、OBが「お世話になった」会社に対し批判めいた言動を行うことを裏切り行為とする雰囲気は今なお残っているのが、紛れもない現実です。

### (2) 質問の意味・目的

それでも敢えて質問を行うのは、事情を良く知るOBだからこそ本質的で的確な質問を行うことが可能となり、そのことが総会の活性化に寄与し得ると思うからです。社内外の多くの人が疑問に思いながらもなかなか表に出せない重要問題を、会社の最高機関たる総会で問い質すことにより、経営トップに対する牽制効果を働かせることが出来ます。会社のガバナンス・組織風土の改善を通して、企業価値を向上させることに、OBとしてささやかながら寄与できればとの願いが基本です。

手前味噌にはなりますが、この7年間でOBや現役社員の支持、共感が年毎に確実に広がっていると実感しています。毎年出席するOB会では、日頃交流の無い先輩たちからも激励の声をよく掛けられます。親しい友人に送っている「株主総会報告」が知らない内に転送されて、多くのOB・現役社員の間で読まれているようです。

### (3) 株主総会での質問事項

株主総会での具体的な質問事項は、レジメの最後についている別紙の通りです。

私の場合は、総会の約1週間前に事前質問状を文書で送付し、当日はほぼそれに沿って質問します。そのやり方は手緩いと批判する意見も良く聞きますが、突然質問して会社側をうろたえさせるのが目的ではなく、ガバナンスに関する質問に正面から会社の所信を述べてもらうのが目的ですから、執行側も時間を掛けて回答を準備できるこのスタイルは今後も続けていくつもりです。本日は、質問の内容のごく一部だけを紹介します。

最初の年<2012年>は、オリンパス事件の原因として第三者報告書で指摘された点について、当社はどうかを質しました。すなわち、①長期間にわたってワンマン体制を敷いた経営トップへの牽制機能の不全と、②それをもたらす風通しが悪く、意見を自由に言えない企業風土（異論を述べるのが憚られる雰囲気）の問題です。

<2015年>は、1年で廃止されたCEO・COO制度について質すと共に、一橋大学教授の伊藤邦雄社外取締役名指しで、本件でどういうチェック機能を果たしたのか。また本年3月末時点で7社の社外取締役を兼任しているが、どう考えても、本来職務をこなしながらの兼任としては多過ぎないかとかかなり嫌味たっぷりの質問をしました。

<2016年><2017年>は、CG改革関連で役員人事・報酬に関する問題、更に相談役・顧問制度の実態を質しました。

直近の<2018年>は、社外取締役の監督機能、三様監査の監査機能の実効性確保の方策及びESG経営やSDGsの推進について、そして三年連続でサウジ・ラービグプロジェクトについて質問しました。

いずれも、当時問題になった企業不祥事及び進行するCG改革と関連付けた質問及び最大の懸案である海外巨大PJに関する質問です。

#### (4) 株主総会の変化を実感

コーポレート・ガバナンス（CG）改革元年と言われた2015年から4年が経ち、日本企業のCGは確実に変化しつつあり、株主との対話の場としての株主総会も変貌してきています。住友化学の株主総会も、経営陣の回答姿勢が随分変わってきました。当初は、紳士的で丁寧な言葉であれこれ説明するものの、質問の肝心のポイントにはまともに答えず、一般論や建前論、決まり文句の羅列に終始する傾向が顕著でした。しかし、ここ数年CG改革の影響でしょうか、明らかに変化があると実感しています。説明時間が長くなるだけでなく、極力質問のポイントを外さずに誠意を持って丁寧に答える姿勢は、大いに歓迎したいと思います。

### 3. CG改革をどう受け止めるか

#### 3-1. CGコードのもつ多面性

##### ①アベノミクスの成長戦略の一環として「政治主導」で制定されたという側面

本日は、CG改革の中での監査役の役割の変化という視点から、監査役の諸課題を考えたいと思います。その際、CGコードに代表されるCG改革が持つ多面的性格をまずは抑える必要があります。CGコードには大きく分けて3つの側面があり、その区別と関連を理解することが肝要だと思います。

第1は、アベノミクスの成長戦略の一環として「政治主導」で制定されたという側面です。ここからは、「日本企業の稼ぐ力の回復」とそのための「攻めのガバナンス」による企業収益（ROE）の向上がキーワードとなりました。その前提となる問題認識は、日本の株式市場や日本企業の国際的地位や収益力の長期低迷こそが日本経済の最大の問題であり、それらは日本の企業統治の欠陥に起因するというものです。ただし、成長戦略と企業統治改革を短絡的に結び付ける議論には江頭憲治郎教授を始めとした研究者から疑問視する声が上がっています。

##### ②日本的経営から米国型経営への転換を志向している側面

第2は、日本的経営から米国型経営への転換を志向している側面です。ガバナンス改革の背景に長年に亘る米国の対日要求の影響があることは広く知られています。代表的論者は一橋大学の仮屋広郷教授ですね。ここでは、「執行と監督の分離（モニタリングモデル）」、「社外取締役の本格活用」、「株主主権論」、「投資家との対話」がキーワードとなります。その前提となる問題認識は、日本の企業統治がグローバル・スタンダード（実は米国モデル）から大きく立ち遅れており、それが日本の株式市場への海外投資家の参入を妨げ、株価の低迷をもたらしたというものです。日本独特の監査役制度が海外投資家に理解されないからダメだという言説もここに含まれます。

##### ③CGコードの中には世界90か国以上で蓄積されてきた企業統治の知見とベストプラクティスが反映しているという側面

第3は、CGコードの中には世界90か国以上で蓄積されてきた企業統治の知見とベストプラクティスが反映しているという側面です。ここからは、「プリンシプルベースやコンプライ・オア・エクスプレインの原則」、「持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」「株主を始め顧客・

従業員・地域社会等のステークホルダーの重視」や、「任意の諮問機関の活用などの仕組み上の工夫」がキーワードとなります。その前提となる基本認識は、2008年金融危機からの教訓である過度な短期利益追求とそれに結びついた莫大な経営者報酬の持つ危うさであり、形式ではない実効的な企業統治の実現が重要という認識です。なお、第二の側面と第三の側面には、相矛盾する要素が存在する点に注意が必要です。

「攻めのガバナンス」や「複数の独立社外取締役の選任」などについて注目が集まりがちですが、本当に重要なのは③の国際的に蓄積された企業統治に関する知見やベストプラクティスを、自社の状況を踏まえていかに主体的に経営に生かすかという点にあると私は考えています。

### 3-2. 一連の企業統治改革で日本の経営の何が問題とされたのか

従来の企業統治法制の改正の目的は、企業不祥事・コンプライアンス違反に対して、監査役権限を始めとした規制の強化でした。ところが、今回の基本的方向はまったく異なります。改革のターゲットは日本企業のパフォーマンス（稼ぐ力）の向上です。そこで問題にされたのがいわゆる「サラリーマン共同体経営」といわれる日本的な経営の在り方で、以下の転換が目指されました。

- ①従業員・経営者の利益を優先して、株主の利益を軽視する「内向き志向の経営」からROE、株主・投資家重視の経営に転換すること。
- ②リスクをとらない守りの経営に陥っている経営者マインドを変えて、積極果敢にリスクテイクする攻めの経営へ転換すること。
- ③経営者選抜の在り方として、前任トップの専権的指名による内部者の昇格システムから、社外者の監督の下での透明性をもった選解任システムへ転換すること。

いずれも日本の経営者の在り方が正面から問題にされたことが大きな特徴です。そして、これらの転換を保障するためには内部論理に囚われない独立した外部者の目が必要として、社外取締役による監督機能の充実が最優先課題とされました。ここで重要なことは、これらの転換は主に攻めのガバナンスの観点から必要とされたものですが、「内向き志向の共同体的経営」を克服することは、守りのガバナンスを強化し、企業経営の透明性と健全性を高める意味でも非常に意義があるという点です。

### 3-3. CG改革の深化（共通のコンセンサス形成の一方での異なる意見のせめぎ合い）

改革の進展と同時並行して、皮肉にもガバナンス先進企業と言われた東芝等において深刻な企業不祥事が頻発したことは、記憶に新しいところです。そのことは、改革路線の一定の手直し、すなわち守りのガバナンスの重要性の再確認、監査役制度の再評価をもたらしました。併せて、改革の深化の表れとして開示改革、監査法人改革、働き方改革・ESGなど対象領域の拡大が進んだ点も重要です。

昨年の中Gコード改訂や会社法改正中間報告に対して、経済界を中心にした反発・異議申立てが表面化しました。改革の成果は認めつつ、さらにどの方向に進むかについては激しいせめぎ合いが継続しているのが現状であると言えるでしょう。ここで、独断と偏見で【ほぼコンセンサスが得られている事項】と【未だコンセンサスが得られていない事項】を整理すると以下になると思われます。

#### 【A. ほぼコンセンサスが得られている事項】

- 「形式」だけでなく「実質の充実」「実効性」が重要
- 中長期的視点から持続的企業価値の向上を目指す（⇔短期利益主義）
- 企業の公益性、社会的責任の重視、グローバルなESGの観点からの企業評価
- 株主、投資家との対話、ガバナンスの透明性、説明責任、情報開示（外部ガバナンス）
- 経営トップから独立した非業務執行役員による経営の監視の重要性（内部ガバナンス）

- 健全な企業家精神（リスクテイクとイノベーション）と経営者倫理の両立と促進

#### 【B. コンセンサスが得られていない事項】

- 企業の自主性尊重か、法・制度による規律か（ハードロー&ソフトロー）
- 株主・投資家の利益重視か、多様なステークホルダーの利益の重視か
- 日本的マネジメント型取締役会（含むハイブリッド型）か、米国的モニタリングモデルか。  
社外取締役の人数は各社の状況に応じて多様でよいか、過半数が必要か
- 監査役設置会社か、委員会設置会社か
- 企業の業績指標は何が相応しいか（ROE、ROIC（Return on Invested Capital）、ROC（Return On Company）～原文人氏の提唱する公益資本主義の立場からの指標で従業員や社会への還元が重視されます）
- 米国型（新自由主義的）の社会を目指すのか、日本的社会の良さを維持すべきか

今後これらのせめぎ合いが、どういう方向に進んでいくか注視する必要があります。  
参考までに、レジュメには昨年関西経済連合会が公表した意見書のポイントを記載しています。  
改革に基本的に賛成と言いつつ、各論ではあれこれ異議を唱えたもので、関西人らしい率直な物言いとなっており、そこが面従腹背の多い東京の財界人との違いかもしれません。

### 3-4. 監査役にとってのCG改革

#### (1) 監査制度への影響と監査役の様々な受け止め方

こうした改革は、監査制度へも影響を与えました。会社法とCGコードが連係した形で監査役（会）設置会社から監査等委員会設置会社への誘導が進みました。また日本監査役協会監査役監査基準が改訂され、監査役は「監督機能」を担うことによる中長期的な企業価値創出への貢献が求められ、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることなく、能動的・積極的な意見の表明に努めるものとされました。その一方で、セクレスト事件、FOI事件等に見られるように司法による監査役の法的責任追及の厳格化が進んだことも見逃せない重大な変化です。

CG改革に対する監査役の反応は様々です。礼賛、面従腹背から反発、嫌悪、全否定まで。CGコードの一部の文言をそのまま取り込んだ協会の改訂監査基準に対しては、感情的な反発も強かったと言われています。結局は当たり前のことですが、無条件的に従うのではなく、かつ傍観者的に斜に構えるのでもなく、監査役自らの問題として主体的・実践的に立ち向かうことが重要なのでしょう。

#### (2) 監査役制度に対する風向きの変化

改革の深化の過程で生じた監査役制度に対する風向きの変化にも注目しておきたいと思います。数年前まで、監査役制度「無用論」、監査役の立場からの悲観論＝「終焉論」が横行していました。

ところが、CG改革の進展に並行して頻発した企業不祥事が「守りのガバナンス」と「攻めのガバナンス」の両立の必要性を再認識させたと言えるでしょう。「攻めのガバナンス」（積極果敢なリスクテイク）を保障するためにこそ「守りのガバナンス」（周到なリスク管理）が必要となり、「監督機能」（経営者の業績評価）を有効に機能させるためにこそ「監査機能」（経営情報の真実性のチェック）が必要であるという当たり前のことが確認され、併せて監査機能全般及び監査役制度の再評価の動きが進展して現在に至っていると思います。

#### (3) 背景にある認識の転換

これらの風向きの変化の背景に進行しているいくつかの認識の転換についても確認したいと思います。ただし、これには多分異論を持たれる方も少なくないと思われるので、あくまで個人的な見立てとということです。

第一は、委員会型ガバナンスの優位性神話からの転換です。これは、委員会設置会社、ガバナ

ンス優等生と言われた企業で起きた不祥事がきっかけで、機関設計の違い自体と不祥事発生との間に直接的な相関関係がないことが明らかになりました。ここから導き出されるのは、制度・運用・経営倫理の三位一体の取組みの必要性であり、機関設計の違いに関わりなく三つの監査機関共通の実効性向上策を拡充することの必要性であり、また三様監査の連携の深化の必要性です。

第二は、不祥事防止に関する社外取締役の社内外監査役に対する優位性神話からの転換です。前記の不祥事企業で社外取締役が殆ど無力であったことが明らかになりました。ここから導き出されるのは、監査役の持つ情報収集力の決定的重要性であり、また非業務執行役員としての社外取締役と監査役の連携の重要性です。

第三は、グローバリズム、実態的には米国型経営への傾斜から、日本的経営の良さの見直し、再評価論への転換です。ここからは、日本独特で日本的経営に親和的であると言われる監査役制度の見直し論に繋がります。ESGをめぐる論議で、近江商人の「三方良し」に代表されるステークホルダーとの関係を重視した経営が高く評価されるのもこの流れの一環と言えるでしょう。

#### (4) CG改革深化が提起する課題をどう受け止めるべきか

それでは、以上の転換の中で、CG改革深化が提起する課題を監査役はどう受け止めるべきでしょうか。まず言えるのは、単純に現状の監査役制度が肯定されたとは考えるべきではないということです。守りのガバナンスに問題が頻発し、監査機能不全が明らかになったからこそ、その重要性が注目されているのであり、その実効性向上に全力を注ぐ必要があるということです。もし、そこで有効性を示し得ない場合は、社会的不信は回復し難いものになるでしょう。同時に、企業ガバナンスのより広い領域で監査役に期待される役割が新たに提起されている点も、忘れることはできません。

とは言っても、新たなテーマが押し寄せ、課題が過多となって、胃もたれがしてウンザリ感が強い監査役も多いのが実情です。それだけでなく忙しい毎日を送っているのに、これ以上仕事と責任が増えたら大変だ、閑散役と言われた時代が羨ましい(?)という感じでしょうか。バランス感覚を持って、自社(自分)にとっての重要課題を見定めて、主体的に行動する。時代の要請に応えつつ、身の丈に合った監査活動を展開することが求められているのだと思います。

### 4. 監査役が立ち向かうべき重要課題(1)～守りのガバナンスの深化

#### 4-1. 監査役が立ち向かうべき重要課題

監査役が立ち向かうべき重要課題は何かを考える時、まずは守りのガバナンスの実効性の向上であることは異論のない所でしょう。そのために取り組むべき課題は、多々ありますが、本日はその中でも重要と思われる3項目を取り上げたいと思います。

#### 4-2. 守りのガバナンスの深化のために①～内部統制監査の充実強化

守りのガバナンスの深化のために最も重要なテーマは、内部統制システムを如何に充実強化するかです。本日は時間の都合もあり、金商法の内部統制報告制度の問題と監査役の役割に絞って報告します。

金商法の内部統制報告制度(J-SOX)が導入されて10年が経ち、誰の目にも制度の形骸化が明らかになっています。一昨年日本公認会計士協会近畿会は、「内部統制報告書及び監査制度については、抜本的な見直しを行うべきである。」との提言を行ないました。アンケートによると、9割を超える回答者が現行の制度に疑問を持っており、自由回答では「内部統制報告制度は、不正防止にほとんど効果がない。そのことを、クライアントや社会、そして監査法人が共通の認識とすべき」などの率直かつ手厳しい意見が表明されていました。この提言が一つのきっかけとなって、昨年12月に日本内部統制研究学会主催で、シンポジウムが開催されました。共通して語られたのは、制度導入が内部統制の啓蒙と体制整備に一定の効果を発揮した過去の功績であり、同時に形骸化・マンネリ化した現状の運用実態及び制度としての実効性への疑問でした。これらの認識を共有化できたことは大きな意義がありますが、残念ながら制度をどう見直すのかにつ

いては、大きな方向性は示されませんでした。

制度導入の初年度に多大な費用と人的資源が投入された教訓を踏まえ、一定の簡素化が行われたものの、今なお毎年相当な資源が投入され続けています。にもかかわらず、財務報告に係る重大な不正が繰り返される中で、本制度の本質的な機能不全が明らかになりました。「開示すべき重要な不備」が開示された事例の多くは、不祥事が発覚した後に、「訂正報告書」として提出したものです。このことは、発覚前に提出された内部統制報告書の開示内容が誤りであったことを意味しており、制度の本質的な欠陥を露呈するものでした。

今や本制度の歴史的使命は終わり、制度としては一旦廃止した上で、会社法を含めた内部統制の評価・開示の仕組みの再構築を図るべきだと、私は考えていますがそうした合意を形成するにはまだまだ長い時間が必要でしょう。

監査役にとって重大なのは、③会社法内部統制システムの監査を担う監査役がJ-SOXに関しては内部監査部門や監査人の報告を受けるだけで殆ど実質的な関与が出来ていないということです。監査役としては、現行の制度の枠内で一定の限界はありますが、実効性の向上のため何ができるかを明確にする必要があります。

#### 4-3. 守りのガバナンスの深化のために～三様監査の連携の深化

守りにとって重要なテーマの二つ目は、三様監査の連携の深化です。三様監査という言葉は以前から使われていましたが、スローガンの色彩が強かった。しかし、近年の監査をめぐる状況には、スローガンに止まることを許さない切実な事情が、三つの監査夫々に存在しています。有体には、各々単独の監査活動だけでは手に負えない領域が多くなってきたということです。あれこれの解釈論云々ではなく、現実の状況から出発すると、連携の更なる深化が具体的な方策として求められていることが分かります。本日は、三様監査をスローガンに止めてきたもの、すなわち連携の深化を阻む壁の問題、その是正のための方策に絞って検討したいと思います。

第一の壁は、監査役の独任制です。監査役制度の最大の特徴の一つが独任制であり、監査役監査の独立性を担保する仕組みです。複数の監査役がいる場合にも各自が単独でその権限を行使できることであり、監査役の権限行使は複数監査役或いは監査役会の多数決には服さないというルールです。違法適法に関する判断は、監査役の多数決で決着をつけるべきものでないというのが基本思想です。これに対して、監査（等）委員会の場合は、監査（等）委員は報告聴取・調査に関する事項について委員会の決議がある場合は、決議に従わなければならないとされています。独任制を取らない理由は、監査（等）委員会は、監査役のように自身で業務・財産の状況の調査等を行うことは想定されておらず、調査等は内部統制部門に対し、指示する形で行われるからだと説明されてきました。独任制監査に対するいわゆる「組織監査」です。監査役制度と異なり委員会型に常勤者を置くことが義務付けられていない理由も、また監査（等）委員が内部監査部門に指示命令権を持つのに対し、監査役は持たないとされてきたのも、こうした監査方法の違いに基づくと説明されてきました。本来、監査役監査の実効性を高めるための仕組みである独任制が逆に内部監査部門との連携の深化を阻む要因になっているかに見えるのは、皮肉な話と言えるでしょう。

しかし、各監査役が単独で調査権限を行使できるということは、監査役が一人で監査することを意味しませんし、内部監査部門との連携を否定するものでもありません。武井一浩弁護士が以前から主張している様に監査というマイナスを防ぐガバナンスについては機関設計の違いで行使できる権限の違いがあるのはおかしいわけで、監査役の内部監査部門への指示命令権の行使についても当然可能であると考えべきです。日本監査役協会がH29年に公表した提言「監査役等と内部監査部門との連携について」は、その法的な理論づけを行ったものでした。また、監査において現場は重要ではありますが、期末棚卸等に自らが必ず立ち会わねばならないという、素朴な現場主義の見直しも必要でしょう。

#### ○第二の壁～監査役と内部監査部門とのレポーティングラインの問題

-----  
監査役・いたさんのオピニオン 監査役制度が直面する諸課題

第二の壁は、内部監査側の壁で、内部監査部門のレポーティングラインの問題です。従来日本の内部監査部門は経営トップ直属の独立組織がベストとされ、そのことが監査の被監査部門からの独立と監査の客観性の確保を保障すると考えられました。大きな転機は、内部統制報告制度において経営者評価を内部監査部門が担い、統制環境を始めとした全社統制評価が職務となったことです。これは企業のガバナンスそのものの評価に繋がり、経営者の活動が評価対象にならざるを得なくなりました。そこから、経営トップからの独立が課題として意識され始め、デュアルレポートライン（経営トップと監査役等あるいは取締役会両方へのレポーティング）の確立の必要性が語られるようになりました。今後、内部監査部門は、監査役会（監査機能上の報告先）と社長（部門運営上の報告先）への「2系統の報告経路（Dual reporting line）」を確立することが求められ、そのことが監査役と内部監査部門の連携の深化の重要な内容になります。

### ○第三の壁～一方通行的なコミュニケーションから双方向のコミュニケーションへ

第三の壁は、一方通行的なコミュニケーションで、これは専ら監査役の問題ですが、双方向のコミュニケーションへの転換が必要です。しばしば指摘されるのは、監査役は情報を受け取るだけで、発信することが極めて少ないこと、上から目線の対応で対等の会話が成り立ちにくい、というものです。

いずれにしても、三様監査会議等において監査役が「三様監査の要」としての役割を果たすことが求められています。

## 4-4. 守りのガバナンスの深化のために～経営の私物化への対応

### ○経営者の不適切な行為～経営の私物化への警鐘

守りのための重要なテーマの三つ目は、経営者の不適切な行為、とりわけ経営者による経営の私物化への対応の問題です。法違反、定款違反は当然として、法違反ではないけれど、社会の目、社会常識からみて不適切な行いをチェックする役割が監査役にはあります。特に、本日取り上げるのは、「経営の私物化」という病理現象の問題です。

### ○内向き志向の共同体的経営がもたらす病理「経営の私物化」

内向き志向の共同体的経営が、とりわけトップの座に長くいる「ワンマン」経営者と結び付いたとき、「経営トップによる経営の私物化」という病理現象として現れます。

- ① トップ経営者のワンマン・オールマイティ化、権限の過度の集中。
- ② トップと取り巻きグループによる恣意的人事の横行、物申す気概のある幹部や社員の排除。
- ③ それらを許す内向き思考で権威主義的な組織風土。自由闊達に物が言えない雰囲気。
- ④ 組織の活性および社員のやる気の阻喪、結果としての業績悪化。

私物化とは会社「機関」としての経営者が守り発展させるべき中長期的企業利益を忘れ、会社を何でも自分達で自由にできる私有物の如く振る舞い、個人および取り巻きグループの利益を優先することです。最大の問題は人事の私物化で、好き嫌いや、従順度優先による人事で側近グループが跋扈する一方で、従わない優秀な人材が排除され、その結果戦力低下が避けられなくなる。周りがイエスマンばかりなので独断的経営判断に牽制が効かない。自由にモノが云えない、おかしいことをおかしいと云えない組織風土の問題も重大です。

### ○「経営の私物化」の類型

私物化の類型は幾つかありますが、私物化の対象は古典的な会社財産に限らず、「人事の私物化」や個人の報酬、地位、名誉や野心を企業利益より優先させることも含まれます。内向きに閉じられた組織の中では、権威主義や事大主義に助けられて、「会社の常識は社会の非常識」になりがちです。これらのことは、企業統治改革が問題にしてきた企業業績の低迷をもたらすと同時に経営の透明性と健全性を阻害し、企業不祥事の重大な温床となる大きなリスクをもたらします。

### ○監査役の視点

監査役としては、ワンマン経営がすべて悪いとも言えないのも事実でしょう。しかし、意思決

定プロセスでの手続き的瑕疵即ち議論が尽くされているか、権限が過度に集中していないか、風通し良い組織風土が構築できているかという観点から問題を取り上げることは可能です。とりわけここでは非常勤監査役や非常勤取締役の役割が重要で、彼らに発言してもらう形で、ある程度ブレーキを掛けることは出来るはずで。

ただ極めて難しくかつ切実な問題は、監査役自身の身が危くなる、即ち人事権を握られている以上簡単に排除される危険が大きいということです。ワンマン経営者は「組織を守る」ことを口実にして、社員の良心をも私物化してしまう恐ろしさを持っています。企業が本来持つ社会性と相容れない「私物化」の表れを黙って見過ごすことなく、かつ経営のリーダーシップを損なうことなく、如何に上手くブレーキを掛けるのか、監査役の実力が問われます。

日産のゴーンさん問題には本日は詳しく触れませんが、検察との攻防で問題になっている刑事責任の有無は別にしても、「経営の私物化」という経営責任は間違いなく重大であると思いますし、それを許した日産の企業風土の問題やその他経営陣の責任問題も重大です。

## 5. 監査役が立ち向かうべき重要課題(2)～活動領域の拡大

### 5-1. 基本的視点

#### ■CGコード及び監査役監査基準の改訂に示されたキーワード群

監査役が立ち向かうべき重要課題の大きな二つ目は、活動領域の拡大、即ち新たな諸課題です。CGコードの提起を受けて、次のような様々な取組み課題が提案されてきました。

- ・ 「攻め」と「守り」の止揚監査（戦略監査）
- ・ 資本コスト低減、資本効率向上（ROE等）への貢献
- ・ 株主・投資家との対話への参画、
- ・ 企業再編（M&A）事前事後チェック
- ・ 監査役会等の実効性評価、
- ・ 監査報告改革（KAM導入）への対応
- ・ 統合報告書（財務情報と非財務情報の統合）

#### ■優先順位を付ける際の視点

##### ①監査と監督、監査役と取締役の違いを踏まえる

何を取り上げるべきかについては、様々な考え方がありますが、私としては下記を基本的な視点として優先順位を設定したいと考えています。第一の視点は①監査と監督、監査役と取締役の違いを踏まえる。その考え方からすると、戦略監査や資本効率向上への貢献などは優先順位は低くなると思われます。

##### ②従業員や社会など幅広いステークホルダーの期待に応える

第二の視点は、②従業員や社会など幅広いステークホルダーの期待に応えることです。株主だけでなく、従業員や社会など幅広いステークホルダーの視点は監査役にとって極めて重要です。英国のコーポレートガバナンス・コードが昨年7月に改訂され、「従業員重視」を打ち出したことが大きな話題になっています。日本では、民主党政権時に連合が主導して労働者代表が監査役に選任される案が検討されましたが、各方面から袋叩きにあって、消滅したという経緯がありますが、今後この従業員の問題は重要視されてくると思います。

また準拠性のベースとなる規準は、法令や社内規則から社会規範に拡充されて、ESG・SDGs経営など社会的課題への取組みや、内部統制の構成要素であるにも関わらず従来本格的には取り組まれていない統制環境、とりわけ経営者倫理や企業風土の問題が重要課題として浮上してくると考えます。そこで、本日はこの二つを取り上げて検討します。

### 5-2. 活動領域の拡大へ①～ESG（SDGs）等社会的規範への取組み

課題の第一は、ESGやSDGsなど社会的課題への監査役の取組みです。ここ数年でESG、SDGsに取り組む企業が急速に増えて、一種のブーム現象といえる状況にあります。証券会社に行けば、社員の皆さんがSDGsのバッジを胸に誇らしげに着けている光景は、本来感動すべきもの

かも知れませんが、正直違和感が先立ちます。血眼になって利益を追求してきた投資家や証券会社が、なぜ急に倫理性に目覚めたのかと。そういう素朴な疑問を抱きつつ、とはいえ、今世界的に企業ガバナンスとビジネス倫理が関心を集めており、「企業ガバナンスと良い世界をつくること、即ち倫理が表裏一体となり、同期する時代がきた」と言われているのも事実であり、企業にとって社会課題への取組みが大きな課題になっていることは間違いありません。レジュメには色々記載していますが、本日は、この内(3)社会的課題に取り組む監査役監査の観点と(4)監査役の役割～危惧される陥穽に陥らないように助言・提言に絞って、説明します。

### (3) 社会的課題に取り組む監査役監査の観点

社会的課題に取り組む監査役監査の観点としては、下記の五点が挙げられます。

#### ①コンプライアンス遵守の観点

・法令・定款を対象とした狭義のコンプライアンス監査

#### ②企業の社会的責任（CSR）の観点

・CSR・ESG・SDGs に関係する国際規範・社会規範の遵守  
・社会の目、要請（広義のコンプライアンス）、広範なステークホルダーの視点が重要

#### ③企業の健全で持続的な成長確保の観点

・ショートターミズムに陥ることなく、中長期的視点からの企業価値向上を図ることができているかが監査役の視点となる。

#### ④内部統制の重要な構成要素としてのリスク管理の観点（内部統制システム監査）

・経営トップのコミットメントとしての人権方針などの策定  
・リスクが典型的に高い企業活動に対する事前承認手続を含む社内規程の整備等々

#### ⑤ESG経営に関わる意思決定プロセスの合理性

・仮にESGを重視した活動が著しくパフォーマンスを低下させる結果を招いた場合も、意思決定プロセスの合理性が確保されておれば、経営者を法的責任から守ることが可能。

### (4) 監査役の役割～危惧される陥穽に陥らないように助言・提言

上記の監査役監査の観点に基づき、取締役の取組みを監視・検証して、下記のような危惧される陥穽に陥らないように助言・提言することが必要です。

①持続性、継続性の問題。今のように各企業が高収益を上げている時は良いが、これが一転収益が悪化した場合にどうなるか。

②今のCG改革の目指すROE向上策とESGを通じた社会的責任の遂行との相克。本業との結合、事業性の重視は、上手く行けばESGの推進力となるが、往々にして収益性を理由とした社会的責任の回避をもたらす。

③外向きの倫理性と内向きの反倫理性、遠い問題での倫理性と近い問題での反倫理性が同居する問題（「グリーンウォッシング問題」）。最近不祥事を起こし社会的に批判を浴びている企業の多くは、「ESG優良企業」。

(注)グリーンウォッシング（greenwashing）は、環境配慮をしているように装い誤魔化すこと、上辺だけの欺瞞的な環境訴求を表す。特に環境NGOが企業の環境対応を批判する際に使用することが多く、上辺だけで環境に取り組んでいる企業などをグリーンウォッシュ企業などと呼びます。

### (5) 社会的課題への感覚を研ぎ澄ます

「企業の利益」と「社会的課題の解決（CSR・ESG）」の両立は決して容易な課題ではありません。そこには多くの困難と陥穽が潜んでいることを認識すべきです。そうした認識なしにブームに安易に乗乗することは、結局企業価値の向上も社会的課題の解決の双方を台無しにしかねない。ESG経営は、足が地についた形で、本気でかつ着実に推し進めていくべきものです。そうして初めて「社会から信頼される企業」になり得るでしょう。

監査役自身が社会的課題そのものに関心を持ち、特に産業が環境に及ぼす影響及び人権・労働をめぐる諸問題に関する理解を深めることが重要です。常にそれらに関する情報へのアンテナを張り、感覚を研ぎ澄ますことが求められると思います。

### 5-3. 活動領域の拡大②～経営倫理・企業風土の監査、企業文化の変革への貢献

活動領域の拡大の第二のテーマは、経営倫理・企業風土の監査、企業文化の変革への貢献です。経営者関与の不正を実効的に防ぐためには、「コーポレート・ガバナンスは、制度とその運用と経営者倫理・健全な企業風土の三位一体の改革・良化がなくてはならず、どれが欠けてもうまくいかない」というある意味当たり前ともいえる教訓に立ち返ることが大切であることは前にも述べました。この内、制度と運用は様々な議論が蓄積されていますが、最も論じるのが難しいのが経営者倫理・健全な企業風土の問題でしょう。ややもすると紋切り型の精神論に陥りがちです。

不祥事発生時の第三者委員会調査報告書でしばしば事件の直接的な原因と指摘されるのが、①当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー、②上司の意向に逆らうことができないという企業風土の問題です。しかし、程度の差はあれ、これらはどこの会社にも存在するものですが、こうした条件をもつ企業の多くが不正会計に踏み込んでしまうわけではありません。不祥事の当事者である経営者がしばしば語るのは、個人の利益でなく会社のためを思って行動したということであり、内々では心情的に共感する企業人は少なくないかも知れません。しかし、今正しく求められているのはこうした「不正は会社のため」論を厳しく批判し、そこから訣別することです。経営者が不正に関与することが、結果的にいかに企業を危機に陥れ企業価値を致命的に毀損するかを認識し、たとえ事業損失や経営判断の失敗が明るみに出ることによって自分たちの名誉や自尊心がいかに傷つけられようと、中長期的企業価値を守るために、誠実に情報開示を行い、財務報告の信頼性を損ねる不正は決してしないという経営者倫理を堅持し得るかが、不正に踏み込むか否かの決定的な分岐点になります。

そして、監査役等の監査機関の重要な任務は、常に企業経営にとっての経営者倫理の重要性を訴え、それに反する言動がある場合は直ちに警告を発し是正を求めることにあります。

監査役監査の立場からは、日常的な業務監査によって、事前に経営者倫理と企業風土の評価を行い、問題があれば是正、改善を提言・勧告することにより、不祥事の温床となるリスクの拡大を未然に防止することが、より実効性があり、望ましい監査の在り方となります。しかし、監査役として如何に経営者倫理や企業風土を評価・監査するかについては、正直言って私自身定まった方法論が出来上がっている訳ではありません。今後検討を進めていきたいと思います。その際、ここにあげた三つの先行研究は有益と思われるので、ご紹介しておきます。

- ・貫井陵雄「企業経営と倫理監査」(2002年、同文館出版)
- ・吉田邦雄「企業風土監査」の提唱(経営倫理実践研究センター(BERC)セミナー報告)
- ・稲垣浩二「『企業文化』の監査プログラム」(2018年、同文館出版)

## 6. 最後に～『監査役の覚悟』

### ■書籍『監査役の覚悟』について

○2016年6月に同文館出版から『監査役の覚悟』を出版しました。本書は、古川孝宏氏と同氏に共感し支援する現役監査役、監査役OB、弁護士、新聞記者など6人の仲間たちとの共著です。

○「物言う監査役」として知られる古川氏は、大証ヘラクレス上場のIT関連会社T社の常勤監査役でしたが、不適正な取締役会運営や情報の非開示に直面して、資金の流れ、資金の運用、子会社の買収などに疑問を持ち、その違法性を経営者に指摘しました。そのときから、その不正を隠ぺいしようとするあからさまな恫喝や監査妨害を行うT社経営陣との対峙が始まります。子会社に放逐され、情報へのアクセスを拒否され、会計監査人との連携を遮断されるなど監査役としての機能不全に追いやられた挙句に、「監査役としての任務懈怠」を理由に株主総会にて解

任されました。その後、望みもしなかったいくつもの裁判を粘り強く闘い続けた結果、最終的には会社は日本経済新聞や自社のサイトを通じて謝罪広告を出すに至りました。

○この事件の中で古川氏がどう行動したのか、また、その過程で監査役の制度や、会社法、金融商品取引法などの法制度がどう機能したのか、弁護士、公認会計士、裁判所、証券取引所、日本監査役協会などの関係者がどう動いたか、または動かなかったか、事の顛末が語られています。

○本書では、そうした古川氏の苦闘の足跡をベースにしながら、そこから得られる教訓と各人の経験を重ね合わせて、日本企業の経営や監査を巡る諸問題について各々が問題提起を試みています。

## ■『監査役の覚悟』が提起する教訓と論点は何か

『監査役の覚悟』が提起する教訓について少し確認したいと思います。

<教訓>

○強い権限を持つはずの監査役の制度的建前と実態との乖離。

○本気で職責を全うしようとする監査役が直面する困難の大きさ。

○経営トップからの実質指名という独立性の脆弱性から、経営者に正面から対峙し、ものを言い続けることの困難性。

○経営者が本気で監査妨害をしてくる時、いかに監査役は無力化されてしまうか。

○監査役が一人で主張を貫き通すことの困難性と協力してくれる味方を増やすことの重要性。それでも独任制という制度趣旨を活かして戦い続けることの決定的意義。

○会計監査人や監査役が自らの仕事と生活が脅かされる危険がある場合如何に容易に経営者の圧力に屈するものか（共に行動し信頼していた監査役の変心）。

## ■私が学んだこと～監査役の覚悟とは

### ○共感と敬意

古川さんのような物言う監査役に対して、ある種の反撥のようなものがあります。もっとうまくやればよかったのにとか早く辞めた方が良かったのに等々。確かにやり方には色々意見があると思いますが、普通の人間が全く当たり前の監査役の職責を果たそうとして苦難の道を歩まざるを得なかったが、仲間の支援を受けながら頑張ってきたことに対しては、共感と敬意の意を表することが非常に大切ではないかと思っています。

### ○他山の石

本件は、決して特殊な経営者が引き起した稀有で特異な事案でなく、また中小新興企業が抱える特殊な事案でもない。程度の差はあっても、日本の経営にしばしば起こりがちな問題であり、また古川監査役が置かれた立場や監査環境も必ずしも特別なものではなく、多くの監査役が直面する可能性がある。また東芝のような不正会計事件も、どんな企業にも起こり得るものであり、正しく他山の石として教訓を学ぶ必要があります。そうした認識の下、様々な困難な局面において監査役として何がなし得るかを考える上で、本書は大きな教訓を与えています。

### ○覚悟を持つとはどういうことか～腹を括る

覚悟を持つとは「何か」をなすことにより一定の不利を被ったり犠牲を払うことがあっても、それを受けとめる心の準備をすることにより、やり遂げる、要するに腹を括るということです。監査役の「何か」とは、「監査役職責を全うする」ことであり、会社法で規定された権限を行使して、責任を持って職務を遂行するという、当然の義務を果たすことです。不利や犠牲とは、経営陣との人間関係の悪化、軋轢、精神的圧迫、イジメであり、更には地位の喪失（解任若しくは不再任）もあり得る。古川さんの場合は、前記すべてに加えて、訴訟によって大変な時間と労力を費やすという大きな犠牲も払いました。

### ○いざという時に経営者に物を言い、毅然と対峙する「矜持」と「覚悟」

とりわけ重要なのは、有事における経営者の不適切な言動に対して、毅然と対峙して、経営者におかしいことはおかしいときちんと物を言い、是正に努めることです。その際に、前提として、「矜持」すなわち不正の疑惑を解明するのは監査役の使命であるとの信念であり、法的にも道義的にも正しいことをやっているという確信があるからこそ、仮に不利や犠牲が予想されても、それを受け止める「覚悟」をもつことが出来ます。

### ○和して同じない対応

おそらく監査役を悩ませる最大のテーマは、経営陣とりわけ経営トップとの距離の取り方でしょう。よく言われるのは「和して同じない対応」で、経営陣と協調し、なごやかな人間関係には心掛けるが、決してむやみには同調しない、道理に合わないと思うことには同調してはならないということです。「監査役の覚悟」とは、いざという時、敢然とおかしいことをおかしいという覚悟を持つこと、たとえ自分を選んでくれた恩人であろうとも、日頃親しい友人であろうとも、そしていかに非難され、恨まれ、孤立させられようとも、物申し続ける覚悟を持つことに尽きると思います。

### ○精神主義の陥穽～多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作る

とはいえ、古川さんの覚悟の闘いはきわめて貴重なものですが、本気で職務を全うしようとすると多大な犠牲を払うという悲壮な覚悟をしなければならぬとすると、監査役のなり手は見つからなくなり、またなっても本気で職務を全うしようとはしないでしょう。とすると、こうした多大な犠牲を払うことなく監査役が責務を全うし得る条件を作る必要があります。監査役には今まで以上の覚悟をもって職責を果たす努力が求められており、人としての倫理観や情熱など精神性は極めて重要ではありますが、あまりに覚悟、覚悟と精神主義的なものを求めることもまた大きな問題があると感じています。あるべき制度を絶えず追究し、見直していくことも同じ位重要だと私は考えています。以上で、私の話は終わります。ご清聴ありがとうございました。

以上

## 【別紙参考資料】

### 住友化学(株)株主総会質問 (2012～2018年)

★総会の約1週間前に事前質問状を送付し、当日はそれに沿って質問

#### <2012年>

オリンパス事件の原因として指摘された点。

- ①長期間にわたってワンマン体制を敷いた経営トップへの牽制機能の不全と、
- ②それをもたらす風通しが悪く、意見を自由に言えない企業風土(異論を述べるのが憚られる雰囲気)

#### 【代表取締役及び監査役への質問】

1. 当社としても反省し教訓とすべき課題はあると考えるか、あるとするとどういう点か
2. こうした問題が生じないように、当社はいかなる対策を講じてきたか、また今後講じる予定か

#### <2013年>

##### 【執行部及び監査役への質問】

##### 1. トップマネジメントの意思決定システムと権限の在り方の問題。

- 依然重要な決定権限が会長に集中していて、機動的な意思決定に支障を来しているのではないか。
- トップマネジメント間の権限分担の規程上の決まりと現実の運用実態はどうなっているのか
- 長期に亘りトップの座を占め続けるうちに、「ワンマン」化して、耳の痛いことを言う人間は排除され、自由闊達に物を言えない組織風土が醸成されるリスクが当社において弱点として顕在化していないか。

##### 2. 米倉会長が会長を務められる経団連関係業務の本業への影響の問題。

- 社内で優秀な人材が、経団連対応に投入されており、残された現場では悲鳴を上げているとの指摘。
- 経団連関連業務にどれだけの人員が直接的・間接的に投入されているのか、また人員以外に経費負担という形で、どれくらい費用が発生しているのか。

#### <2014年>

##### 1. CEO/COO新設の意義

- 一部に囁かれる米倉会長が「院政」を敷くための制度変更であるとの馬鹿げた憶測を打ち消すためにも、説得力ある明快な説明をお願いしたい。

##### 2. 企業集団のガバナンス・内部統制の充実強化について

##### ①グループ企業で発生した不祥事2件について。

管理体制のどこに問題があり、再発防止策をどう構築されるのか。

##### ②子会社の監査役の位置づけについて

常勤を置くか否かの判断基準、監査役に相応しい人材を選任するための基準の考え方、及び会社法で規定された4年間の任期の遵守等に関する基本方針。

#### 【伊藤社外取締役への質問】

##### 3. 社外取締役の役割について

社外取締役としての自らの役割は何であると認識し、この2年間でどこまで果たせたと自己採点されているか。

#### <2015年>

##### 1. CEO・COO制度について

昨年4月に新設されたCEO・COO制度が、わずか1年でなくなった理由は何か。最高経営責任者を定める重要なガバナンス体制が、十分な説明もなく短期間で変わるのは無定見ではないか。

## 2. 伊藤社外取締役への質問

- ①CEO・COO問題に関してどういうチェック機能を果たしたのか。
- ②社外役員兼任の考え方。本年3月末時点で7社の社外取締役を兼任しているが、どう考えても、本来職務をこなしながらの兼任としては多過ぎであり、常識的に云って2～3社が限度ではないか。

### <2016年>

#### 1. CGコード関連

- ①株主や機関投資家との対話の場である、株主総会の運営に関して、従来から具体的に何がどう変わったのか、あるいはこれからどう変えていくおつもりか
- ②任意の諮問委員会として役員指名委員会と役員報酬委員会を設置されているが、委員長を社内取締役が務めているのは何故か。

#### 2. ペトロ・ラービグ社関連

- ①第Ⅰ期分の当社業績への寄与実績と中期経営計画との対比
- ②第Ⅱ期の概要と当社の業績への寄与見込み(新中期経営計画への織り込み額)
- ③スタートの遅れと不安定操業という第Ⅰ期の教訓を第Ⅱ期に生かすべく当社としてどうサポートするか

### <2017年>

#### 1. 役員人事・報酬に関する問題

役員指名委員会と役員報酬委員会がどういう基本方針の下、具体的にどう運営されているのか(構成、対象範囲、取締役会決定にいたる手順等)。

#### 2. 相談役・顧問制度について

当社の相談役・顧問の役割と処遇に関する基本的考え方と具体的任用条件(選任基準、任期、報酬、個室、専用車の有無等)。

#### 3. サウジ・ラービグプロジェクトに関して

(1)ペトロ・ラービグ社全体の業績状況 (2)第Ⅱ期のスタート状況 (3)住化としての支援策の実施状況。ペトロ・ラービグ社に対する当社による会計監査、内部統制監査、監査役監査と内部監査がどう行われており、モニタリングとして十分であるのかを、監査役から説明を願いたい。

### <2018年>

#### 1. 社外取締役の監督機能、三様監査の監査機能の実効性確保の方策について

当社が実行している社外取締役の監督機能の実効性アップのための方策・工夫を社外取締役から、また三様監査の実効性アップのための方策・工夫を監査役から具体的に説明して頂きたい。

#### 2. ESG経営やSDGsの推進について

ESG経営やSDGsに関して当社が成果を上げていることは喜ばしいが、一方実質を欠いた上滑り的傾向への懸念が指摘されている。それらを払拭するために、①現在の新たな取組みが従来のCSRやSRI、グローバルコンパクトとどう繋がりをまた何が異なるのか、②単なる流行への便乗ではない当社経営にとっての本質的な意義付け、③化学企業ならではの特色ある取組みについて、説明をお願いしたい。

#### 3. サウジ・ラービグプロジェクトについて

①現在の損益状況、②Ⅱ期計画の立上り状況、③当社の追加出資の額と時期、2015年4月提案からの変更の理由、④当社の有利子負債残額の見通し等について説明をお願いしたい。

以上