

アンケート記述回答全文

(1-4、2-3-2、2-5は同内容の回答は整理しております。また、個社、氏名(講師及び著者除く)の記載については、〇〇にて伏せております。)

1-4. 監査役等就任前の経歴

⑥その他の具体的な内容

- ・④の前は監査法人勤務
- ・就任前経歴：地方銀行(プライム上場)約35年勤務
- ・グループ子会社 代表取締役社長
- ・弁護士歴30年ほど。パートナー
- ・資本関係など全く関係ない非上場の不動産会社の経営者
- ・大手監査法人パートナー
- ・社内営業系部門
- ・監査等委員就任直前は内部監査部門長でしたが、就任1年3ヶ月前に取引銀行よりいづれ監査等委員に就任することを前提に取引銀行より出向して参りました。
- ・2社転職
- ・1社目：約20年間 経理 2社目：約3年間 経営企画、現会社：経営企画、物流、子会社社長
- ・経理部
- ・審査部
- ・上場までは事業部門責任者→上場後、内部監査部門→監査役という流れです。③のチェックでよいのか迷いましたので、その他として記載しました。
- ・親会社(上場)の管理系部門
- ・子会社取締役
- ・海外営業部門
- ・他社金融系代表取締役
- ・監査部門以前は、ラインスタッフである業務部門
- ・社内技術系・製造系部門・国内外グループ会社経営
- ・前職は〇〇(株)常勤監査役
- ・※上記「他社」とは親会社のことです(実質的には①に近いですが)。
- ・工場長
- ・子会社・代表取締役社長
- ・親会社の従業員
- ・直近はグループ企業の監査役、その前はグループ企業ならびに自社の経理責任者
- ・監査法人勤務

- ・子会社品質保証部門
- ・取締役 営業本部長（営業部門の戦略立案・中長期計画立案・予算管理・事業全般の運営・管理等）
- ・2017年9月に定年退職し、2019年6月に就任
- ・取締役管理本部長
- ・他社常勤嘱託
- ・社内取締役
- ・監査役等就任前の経歴も監査役も出向の身である。
- ・就任直前は親会社営業部門だが、過去に出向で当社管理部門の経験あり。
- ・子会社管理系役員、子会社監査役を経て就任
- ・それ以前は事業系（営業）部門に約10年在籍していました。
- ・他社というのは、親会社という意味です。よって就任後は社外監査役ではない。
- ・子会社取締役（管理系部門）
- ・マーケティング業務とグループ会社の非常勤監査役の兼務
- ・技術系（製造・設計・品質管理）経験者
- ・経理、財務管理職、J-SOX導入時の体制構築、海外子会社社長、国内外子会社取締役など歴任
- ・親会社 管理・経理系
- ・法曹（弁護士、裁判官）
- ・銀行退職後、当社経理部長経験後、監査役に就任
- ・100%子会社の非常勤監査役の経験はある。
- ・人事部門
- ・研究開発総務
- ・国際事業部門 部長→部門長 経営企画部門 マネージャー 流通事業本部 マネージャー 等
- ・ホールディングスの筆頭株主である会社で執行役員
- ・管理部門責任者、CFO
- ・法務課
- ・金融機関での取締役（監査等委員）を歴任
- ・経営インフラ部門 事業支援統括部長（品質保証、調達、輸出管理）兼品質保証部長兼（非常勤）シンガポール社長
- ・教育人事部長
- ・親会社 監査部
- ・法務審査部長 ➡ 会計審査部長
- ➡ 広報IR部長 ➡ 総務コンプライアンス部長

1-11. 1-10で①を選択した場合、どのような調整を図っていますか。

- ・4年に1度の改選制、・非常勤監査役(元当グループ顧問税理士)
- ・常勤2名が同時に交代ということはない。
- ・今回の自分の就任時は、他の監査等委員の異動がなく、異動時期が異なっています。基本的には全員が同じタイミングで変わることがないようにすると考えます。
- ・20年ほど前に常勤監査役1名、社外非常勤監査役2名の体制になりましたが、その体制作りの過程で3名の就任年をずらしたようです。
- ・当初現在が常勤監査役4年目で、今度の株主総会で4年目の期限でした。しかし、今年の株主総会で任期を他の監査役と調整したいとの事で、今年1月に一旦辞任し、非常勤監査役として再任されました。非常勤への変更は、私の要望でした。
- ・監査等委員3名全員が社外で最初の就任時期が異なっており、継続年数と独立性の維持を考慮することで、改選時期をずらす調整が図られている。
- ・監査役就任年月は下記の通りとなります。
常勤（2名） ①2019年6月 ②2024年6月
非常勤（3名） ①2022年6月 ②2023年6月 ③2024年6月”
- ・常勤（社内）と非常勤（社外）の交代時期を同時にしない。
- ・常勤と非常勤の任期それぞれを調整 理由：監査役会としての継続性を維持するため。
- ・常勤2名なので、一度に交代は避ける。
- ・常勤と非常勤の任期を調整
- ・常勤監査役間及び社外監査役間の調整を行っている。
- ・常勤と非常勤の交代時期、及び常勤の中でも同時にならない様に候補者選びから準備している。
- ・常勤2名が同時に交代とならないように調整している。非常勤2名が同時に交代とならないように調整している。
- ・社内常勤1名、社外非常勤3名が一度に全員交代とならないよう、4名の内の最大でも半分程度となるよう調整している（全員が当社監査の経験が無いと、監査の実効性に問題が生じるので）。
- ・常勤監査役については、経理系と事業技術系の2名体制で、1年ずらしている。社外監査役は3名の体制であるが、2名は同じ改選期であるが、1名はずらしている。
- ・全員の任期を合わせている。任期途中での退任があった場合は、補欠として選任するので、全員の任期は必ず合うようになっている。
- ・改選は過半数までとする。
- ・常勤と非常勤の任期を調整
- ・社外監査等委員は交代のタイミングが重ならないように改選期をずらしています。
- ・常勤監査役と非常勤監査役の任期の調整
- ・常勤(社内)2名/独立社外2名は、それぞれ改選期が分かれている。言及して確認した

訳ではないが、特に常勤 2 名が同時交替になるのは不適切という暗黙の共通認識があると思う。

- ・常勤（社内）2 名の交代時期を調整している。
- ・株主総会で 2 年毎に 5 名全員を改選
- ・結果的に常勤（社内）2 名の交代時期が調整されている / 非常勤（社外）3 名
- ・同時に任期途中で欠員が発生した場合の補欠監査等委員 1 名を選出
- ・常勤（2 名）・非常勤（2 名）ともに改選時期を 2 年ずつずらしている。
- ・常勤監査役 2 名の就任時期を 2 年ずらしている。そうすることで、引継ぎがスムーズにできる。
- ・常勤監査役 2 名が同時期に交代とならないようにしている。社外監査役 3 名が全員同時期に交代とならないようにしている。
- ・常勤と非常勤（親会社の常勤監査役）の任期を調整。
- ・常勤と非常勤の任期を調整
- ・常勤が複数名いた際はそれぞれの退任時期を調整。
- ・4 名の監査役のうち半数である 2 名を超えて交代がないようにしている。
社内 2 名、社外 2 名をそれぞれバラバラに改選
- ・原則として、2 名が改選期ごとに 1 名ずつ交代
- ・常勤 1 名、非常勤 1 名であり、非常勤は上場親会社の弊社所属部門経理部長。
非常勤について任期調整は行わず、転勤等で所属が変われば交代となる。
- ・監査役 1 名体制であり、任期は 4 年以内が基本である。
- ・改選の年度をずらしている。
- ・非常勤監査役も含め計 3 名いるが、うち 2 名が重なる場合は 1 名を再任して任期を調整している。
- ・常勤 2 名の改選期については重ならないよう運用されている。
- ・2 名の常勤監査役の任期を 2 年ずらしている。2 名の社外非常勤監査役の任期は同じ（調整なし）。
- ・かなり前に任期ずれが発生（常勤 2 名は 2008 年から、社外 3 名はそれ以前から）したが、それ以降敢えて任期を一致させないままで各々の任期満了で交代。（現在は毎年 1 ～2 名が任期到来して選任）
- ・常勤監査役の 2 名は、1 年以上はラップするようにしている。

Ⅱ．監査役就任当時の状況

2－1．ご自身が監査役等候補者として決まったのを知ったのは、株主総会を基準としていつ頃ですか。

⑥その他の具体的な内容

- ・株式公開準備をしている会社に監査役として就任（時期的には、定時株主総会の3か月前～6か月に臨時株主総会を開催し就任）
- ・監査役設置会社から監査等委員会設置会社への移行計画と併せて検討開始。全監査役は任期満了による退任し、横滑りはなし。全く新しく取締役監査等委員を選任。
- ・一か月前に経営管理部所属になり、株主総会にて監査役就任。
- ・IPOにあたり、常勤監査役の就任が必要であったため、社外から招聘
- ・株主総会後の子会社の役員人事が毎年3月の親会社の役員会（取締役会）で決議される。
- ・事前に監査役就任についての打診を受けた。
- ・交代年度の2月開催の取締役会開催時に人事案を選定している。
- ・前任者の退任が決まった2023年1月頃に1年半後の2024年6月総会での就任と私自身の執行役員の定年1年延長とを合わせて口頭で打診を受けた。
- ・銀行を退職して当社に入社した時から内諾を受けていた。
- ・前任が任期途中で退任で総会3ヶ月前に急遽人材紹介から連絡あり、前社の常勤監査等委員を任期満了で退任したタイミングで応募、選任頂いた。

2－2．前任者は退任後、どのような立場となりましたか。

⑤その他の具体的な内容

- ・前任監査役は顧問税理士。IPO準備の為、同氏は非常勤監査役へシフト。現在IPO準備を無期延期とした為、監査役会等迄の設置に至らず。
- ・補欠の監査等委員である取締役
- ・前任者と2か月間だけ顧問契約を締結2週間に1度1時間程度WEBミーティングで質問に答えていただきました。結果的には期間中質問することもあまりなく、その後も困ったことも不明なこともほとんどなかった。
- ・前任者なし（常勤監査役は私が1人目）。
- ・顧問弁護士として契約されたのではないかと想像している。
- ・前任者は名前だけの監査役で監査役としての業務はほとんど実施していなかった。
- ・退任していない。常勤監査役2名体制

- ・ 2年間顧問として、私の教育係となっていた。
- ・ 監査役スタッフとして雇用契約
- ・ 前任者は親会社（株〇〇）の執行役員が、社外監査役として選任されていた。
- ・ 子会社監査役（兼任していた子会社監査役の任期が2年残っていた）
- ・ 引継ぎ目的での半年間の顧問就任後に完全退職
- ・ 他社の監査役に就任した。
- ・ 非常勤社外1名のみ。（名ばかり監査役状態）
- ・ 常勤監査役から非常勤監査役に変更
- ・ 経営統合による新規設立会社につき前任者は不在
- ・ グループ内の別の会社の執行役員に異動
- ・ 社外取締役就任
- ・ 取締役管理本部本部長
- ・ 経営企画室に部長として勤務
- ・ 増員としての選任であったため、前任者は非常勤監査役の任期中。（①に近いかもしれませんが、⑤とさせていただきました。）
- ・ 引き続き、監査役（非常勤）として在籍
- ・ 取締役就任した
- ・ 子会社である鉄道会社の監査役に就任
- ・ 顧問的立場として内部統制部門へ嘱託として会社に残り、自分（監査役）を支援する業務を担当された。
- ・ 親会社を同じくする兄弟会社の監査役に就任した。
- ・ 社外常勤前任者はなし。
- ・ 子会社の監査役に就任した。
- ・ 関係会社の常勤監査役に就任
- ・ 子会社監査役（非常勤）継続
- ・ 連結子会社の管理責任者に就任。
- ・ 前任者（常勤監査役）は、子会社の監査役となりました。
- ・ 内部監査部に着任
- ・ 小職の常勤社外監査役の就任に伴い、常勤社内監査役から非常勤社内監査役となった（引き続き監査役会メンバー）。
- ・ 私が就任後6か月で病気で入院され、9か月後亡くなられた。

2-3-1. 就任当時何から始めましたか。

⑧その他の具体的な内容

- ・ 全社内取締役、全執行役員との個別面談
- ・ 監査役就任前に親会社の監査役室長をしており、その時に概ねの業務内容等は実務ベースで理解していた。
- ・ 特殊事情により、1年未満の任期で、吸収合併される予定だったため、特筆すべきことはなかった。
- ・ 以前の監査調査
- ・ 監査役スタッフの時から、監査役監査に携わってきたため、その時から上記を確認する事や、延長上で実施。
- ・ 監査役会から監査等委員会に移行する予定であったので「監査等委員会監査等基準」、「監査等委員会規程」、「内部統制システムに係る監査等委員会監査の実施基準」を日本監査役協会のひな型を参考に見直しを行っていました。
- ・ 親会社の作成したテキストの閲覧
- ・ ○○の国内グループ会社の監査役との情報交換を実施
- ・ 前任者からの引継ぎ
- ・ 証券会社の担当者へ相談（上場準備を機に就任したため）
- ・ 監査役就任前に財務部の部門長をしていた時に、税務調査があり、その時の調査官から、「監査役になるなら公認内部監査人（CIA）の資格を取るといいよ」と勧められ、ちょうどコロナ禍でもあったため時間もあり、1年かけて CIA の資格を取得しました。資格の勉強を通じ、内部監査の考え方を習得できたのはよかったです。
- ・ 『監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド』（日本監査役協会）、『監査役監査実施要領』（日本監査役協会）、決算書関係の入門書等を閲覧。
- ・ 社内の先輩監査役との MTG。（常勤2名体制であり、任期がずれていたためレクチャーして頂けた。）
- ・ 監査役宛に複数件内部通報のあった子会社の調査。結果、代表取締役の解任となった。
- ・ 前任者の活動内容を PC データや資料より確認。
- ・ 監査活動で使用中の PC 内ツールを含む、過去保存資料全般の閲覧
- ・ 関連書籍を読んだ。
- ・ 過去10年間の監査役資料、重要会議資料を通読した。
- ・ 前任者の活動の確認。
- ・ 前々職で監査役会事務局、取締役会事務局の担当経験が有り、また、会社法関連の知識もあるため、スムーズに職務が履行出来ている。
- ・ もう一人の常勤監査等委員からの OJT
- ・ 会計事務所や法律事務所のサイト
- ・ 親会社のグループ監査役連絡会へ出席

- ・就任前から監査等委員会スタッフとして監査等委員と同様の業務を行っていたため、就任にあたり特別な取り組みを始める必要はなかった。
- ・社内の各種重要会議に出席
- ・法務部長だったので、会社情報及び監査役に関する知識は一応あった
- ・前任者（常勤社内監査役）は執行側で専務まで勤められ、当社の歴史や過去の経緯等に詳しく、非常勤となったこともあり、1週間ほどレクチャーを受けた。

2-3-2. 2-3-1 で①または②を選択された場合、何を閲覧しましたか。

【日本監査役協会公表物】

- ・「監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド」
- ・「監査役監査実施要領」
- ・「月刊監査役」
- ・「監査役小六法」
- ・「監査役監査と監査役スタッフの業務」
- ・監査役監査基準等、監査役会規則等
- ・監査役協会 HP 内の電子図書館内、各種サンプル調書
- ・「中小企業会社の「監査役監査基準」の手引書」
- ・「会計監査人非設置会社の監査役の会計監査マニュアル」
- ・新任監査役向け講習の受講及びテキスト等

【一般公表物】

- ・「監査役監査の実務と対応」 高橋均（同文館出版）
- ・「監査役になったらすぐ読む本」 小川文雄（同文館出版）
- ・「監査役監査の基本がわかる本」 EY 新日本有限責任監査法人（同文館出版）
- ・「監査役のための会計知識と決算書の読み方 分析の仕方」 山添清昭（同文館出版）
- ・「経営を監視する監査役—日本型ガバナンスのキーパーソン」 別府正之助（同文館出版）
- ・「監査役事件簿」 真田宗興（同文館出版）
- ・「社外取締役・監査役の実務」 箱田順哉/安田正敏（同文館出版）
- ・「監査役・監査(等)委員監査の論点解説」 高橋均（同文館出版）
- ・「監査役とは何か—日本型企业システムにおける役割」 西山芳喜（同文館出版）
- ・「取締役の法律知識」 中島 茂・著(日経文庫)
- ・「監査役実務入門」 國吉信男/松永望/柳澤文夫/加藤孝子（国元書房）
- ・「旬刊商事法務」（商事法務）
- ・「監査役・監査等委員・監査委員ハンドブック」 中村直人/仁科秀隆（商事法務）
- ・「監査役ガイドブック」 経営法友会 会社法研究会編（商事法務）
- ・「取締役ガイドブック」 経営法友会 会社法研究会編（商事法務）

- ・「ガイドダンス監査役・監査役会の実務」松山遙/佐藤香織/中川直政（商事法務）
- ・「Q&A 監査等委員会設置会社の実務」太子堂厚子（商事法務）
- ・「会社法」法令集（中央経済社）
- ・「監査役の実務ガイドブック」長谷川茂男（中央経済社）
- ・「グループ会社リスク管理の法務」高橋均（中央経済社）
- ・「海外子会社のリスク管理と監査実務」長谷川俊明（中央経済社）
- ・「詳解監査役の実務」佐藤孝幸（中央経済社）
- ・「新・会社法実務問題シリーズ／7 会社議事録の作り方」森・濱田松本法律事務所、松井秀樹（中央経済社）
- ・「株主総会・取締役会・監査役会の議事録作成ガイドブック」三井住友信託銀行ガバナンスコンサルティング部 編（商事法務）
- ・「新 監査役の法律と実務」森井英雄（税務経理協会）
- ・「監査役監査のすすめ方」重泉良徳（税務経理協会）
- ・「会社法 実務スケジュール」共編／東京八丁堀法律事務所 橋本副孝（弁護士）、吾妻望（弁護士）、菊池祐司（弁護士）、笠浩久（弁護士）、中山雄太郎（弁護士）、獨協大学法学部 高橋均（教授）（新日本法規）
- ・「基礎から学べる会社法」近藤光男/志谷匡史/石田眞得/釜田薫子（弘文堂）
- ・「会社法」神田秀樹（弘文堂）
- ・「監査役になるとき一番最初に読む本」セブンライツ法律事務所（アニモ出版）
- ・「監査役になったら一番はじめに読む本」佐藤敏昭（東洋経済新報社）
- ・「内部監査実践ガイド」箱田 順哉（東洋経済新聞社）
- ・「内部監査人の実務テキスト」島田裕次/清水京子/村田一（日科技連出版社）
- ・「よくわかる監査役になったら事典」浜辺陽一郎（中経出版）
- ・「ビジネス会計検定試験公式テキスト3級・2級」大阪商工会議所編（中央経済社）
- ・『社外監査役等ハンドブック』日本公認会計士協会編（日本公認会計士協会）
- ・「よくわかる簿記シリーズ 合格テキスト 日商簿記3級」TAC 株式会社編（TAC 出版）
- ・『生協監事のガイドブック』麻野浅一（日本生活協同組合連合会）
- ・『生協監事監査ハンドブック』＜上・下＞ 日本生活協同組合連合会/編
- ・『会社法』伊藤雄司/笠原武朗/得津晶（日本評論社）
- ・「会社法」田中亘（東京大学出版会）

【その他】

- ・各種法令
- ・監査懇話会のホームページ
- ・親会社の新任監査役就任動画と市販の書籍
- ・監査計画及びチェックリスト

- ・前任監査役の資料一覧（役割、会社法等の法令、実務等の年間計画）
- ・会社に保管されている過去の資料
- ・「役員の手引き」（親会社が編集・発行）

2-4. 2-3-1で回答された中で効果が高かった項目はどれですか。

⑧その他の具体的な内容

- ・日本監査役協会の方に個別質問に対応して頂いたこと。
- ・中部支部が出している「チェックリスト」で具体的な監査ポイントが分かった。
- ・前任者からの引継ぎと親会社の非常勤監査役からの指導。
- ・証券会社の担当者へ相談（IPO 目的のための就任だったため）
- ・『監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド』（日本監査役協会）、『監査役になるとき一番最初に読む本』（セブンライツ法律事務所／(株)アニモ出版）
- ・前任者の監査調書等を閲覧
- ・前任者の活動の確認
- ・もう一人の常勤監査等委員からのOJT
- ・先輩のもう一人の常勤監査等委員からのおOJT
- ・会社特有の課題につき会社関係者からヒアリング
- ・会計事務所や法律事務所のサイト
- ・前任者からのレクチャー

2-5. 参考になった、印象に残った書籍・受講してよかった研修会講座テーマ・内容などがあれば、ご記入ください。

【日本監査役協会公表物】

- ・「監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド」
- ・「監査役監査実施要領」
- ・「月刊監査役」
- ・「監査役小六法」
- ・「監査役監査と監査役スタッフの業務」

【一般公表物】

- ・「監査役監査の実務と対応」 高橋均（同文館出版）
- ・「監査役になったらすぐ読む本」 小川文雄（同文館出版）
- ・「監査役監査の基本がわかる本」 EY 新日本有限責任監査法人（同文館出版）
- ・「監査役・監査(等)委員監査の論点解説」 高橋均（同文館出版）
- ・「取締役の法律知識」 中島 茂・著(日経文庫)
- ・「監査役実務入門」 國吉信男/松永望/柳澤文夫/加藤孝子（国元書房）

- ・「監査役・監査等委員・監査委員ハンドブック」中村直人/仁科秀隆（商事法務）
- ・「監査役ガイドブック」経営法友会 会社法研究会編（商事法務）
- ・「株主総会想定問答集」河村貢/豊泉貫太郎/河和哲雄/蜂須優二/岡野谷知広（株式会社商事法務）
- ・「グループ会社リスク管理の法務」高橋均（中央経済社）
- ・「海外子会社のリスク管理と監査実務」長谷川俊明（中央経済社）
- ・「新・会社法実務問題シリーズ／7 会社議事録の作り方」森・濱田松本法律事務所、松井秀樹（中央経済社）
- ・「株主総会・取締役会・監査役会の議事録作成ガイドブック」三井住友信託銀行ガバナンスコンサルティング部 編（商事法務）
- ・「監査役監査のすすめ方」重泉良徳（税務経理協会）
- ・「会社法 実務スケジュール」共編／東京八丁堀法律事務所 橋本副孝（弁護士）、吾妻望（弁護士）、菊池祐司（弁護士）、笠浩久（弁護士）、中山雄太郎（弁護士）、獨協大学法学部 高橋均（教授）（新日本法規）
- ・「監査役になるとき一番最初に読む本」セブンライツ法律事務所（アニモ出版）
- ・「よくわかる監査役になったら事典」浜辺陽一郎（中経出版）
- ・「この一冊ですべてがわかる会計の基本」岩谷誠治（日本実業出版社）
- ・「監査役の手帳 一曲突徒薪に恩沢なく」岡田譲治/加藤裕則（同文館出版）
- ・「監査役の手帳 高桑幸一/加藤裕則（同文館出版）」
- ・「監査役野崎修平」能田茂（集英社）
- ・「現代の実践的内部監査」川村眞一（同文館出版）
- ・「月刊監査研究」（日本内部監査協会）

【日本監査役協会研修講座】＊同講師類似内容は最新年度のテーマで表記しております。

- ・監査実務研修合宿講座
- ・監査役全国会議
- ・『監査役の仕事 e ラーニングで学ぶ』

○高橋均

「期末・期初における監査等の職務に関する法と実務～法規定及び実務の確認と留意点～」

「実効的な期中監査の実践的方法～不正防止のための内部統制システムの法制度と検証実務も含めて～」

「監査調書及び各種議事録に関する法と実務～監査役として理解しておくべき実践応用講座～」

○村中徹

「株主総会への対応と監査役員の実務課題」

「監査役（監査委員・監査等委員）のためのコンプライアンスの実務－企業不祥事への対応と監査の視点－

○竹内朗

「3つの場面で整理する監査役等の役割」

○大川治

「監査役会等の運営・議事録作成実務と留意事項・チェックポイント」

○角田大憲

「取締役の役割と責任」

「会社法関係法令の条文構造から学ぶ監査役等の役割」

○太田達也

「期末会計監査の実務上の留意点」

「事業報告・計算書類等の作成上の留意点と監査について」

○谷保廣

・「内部統制とERM」

・「監査役等が押さえておくべきサステナビリティ開示の論点」

○山口利昭

「近時の不祥事等から押さえておきたい企業の有事対応と監査役員の留意点」

○山添清昭

「2025年3月期の株式会社の会計・監査の最新の留意点と実務対応」

「不正会計の最新の事例分析と監査役等監査の留意点－グループ企業の不正に対する監査を中心に－」

○佐藤和希

「有価証券報告書の開示内容と監査役等のチェックポイント」

○岩崎淳

「監査役等の会計監査と会計監査人の監査」

「経理部門経験のない監査役等のための会計基礎講座」

○宇賀神崇

「”取締役のハラスメント”に関する内部通報の調査手法と監査役等の留意点」

○原吉宏

「新任監査役等として押さえておきたい事例選」

○佐和周

「監査役員が押さえない税効果会計の基本」

「監査役員として押さえておきたい海外子会社管理の会計・税務・財務－不正リスク対応のケースを中心に」

○田中秀樹

「監査役・監査委員・監査等委員の年間活動について－「監査報告」を通して－」

○疋田鏡子

「財務報告内部統制の基礎知識と監査役員の役割～内部統制基準・実施基準の改訂をふまえて～」

○小柿徳武

「内部統制の本質を踏まえた監査役等による監査」

○合力知工

「今、監査役等に求められる「柔軟なモノの見方」と経営理念」

○楠木建

「逆・タイムマシン経営論」

○辻さちえ

「不正・不祥事事例から考えるーグループガバナンスと監査役監査の留意点」

○中山達樹

「With コロナにおけるあるべきコンプライアンス～監査役等として知っておきたいインテグリティの必要性和考え方～」

○李政潤

「同意なき買収と取締役・監査役等に求められる役割」

○寺田寛

「内部通報を契機とした不正対応実務と効果的な調査のための手法 ～消費者庁の検討会による今後の法改正動向も含めて～」

【日本監査役協会講演会】

○西山芳喜

- ・『監査役・監査委員・監査等委員への就任前後に見ておくべき講座』「監査役等の立ち位置とその役割について」
- ・「日本型企業統治システムの要としての監査役等の役割について～投資家等の質問に答える」
- ・「改めて知る監査役のこと」

【情報交換会等】

- ・新任監査役等情報交換会
- ・実務部会

【他団体セミナー】

○小川康

新任役員セミナー経営戦略編「適切な議論に基づく透明性の高い投資効果と意思決定～仮説指向計画法＝DDP」

2－6．過去に他社で監査役等を経験されていた場合、現在の会社へ就任時は何かから始めましたか。

⑧その他の具体的な内容

- ・会社法、リスクマネジメント、サステナビリティ、監査等委員会設置会社に関する書籍
- ・私が常勤監査役1人目だったため、常勤としてすべき監査役監査事項の計画（法令・会計・妥当性監査）と日常の監査役会・連絡会等の設置、重要会議への出席など、一連について、社長・経営企画部門、及び非常勤監査役と考え方等の擦り合わせを実施。
- ・親会社が作成している監査役サポートブック(内部資料)
- ・他社社外監査役を2年経験しましたが、独立行政法人の社外監査役であったため、私企業の監査役活動とは全く違っていました。
- ・①各取締役、部長へのヒアリング
②販売・在庫・財務等の実績把握、各補助簿の参照方法の把握
- ・役員、社員との面談等による関係構築と情報収集。
- ・過去実務部会でお世話になった〇〇の〇〇様にblank（数か月）を埋めるため、相談、悩みや不明点をご教授頂き、新しく選任頂いた監査役等の仕事に自信を持って取り組みました。

Ⅲ．引継ぎの状況

3－1．引継ぎを受けた時期はいつ頃ですか。

⑤その他の具体的な内容

- ・約3か月前から
- ・会社で最初の常勤監査役で、その前は、非常勤監査役の方がおられましたが、実質何もされておらず引継ぎありませんでした。前任の非常勤監査役は、その後もそのまま非常勤監査役として続けておられましたので顔を会わせない事無かったのですが、結果引継ぎ有りませんでした。
- ・監査役スタッフの時から、日常の監査活動を自己学習しながら＋定期的な指導を受けて＋現状も引き継ぎ期間
- ・一年間、任期が重なった。
- ・任期が重なる前任監査役が3名いた。
- ・4年間一緒に監査役をしていた。
- ・前任者が監査役スタッフとして残ったため、都度、打合せを行った。
- ・グループ会社人事は、個社の選任議案確定より前に開示されるので、選任議案確定より前。
- ・海外赴任中だったので頻度は多くなかったが準備書類や監査役会・取締役会での定形的な業務を中心に引継ぎを受けることが出来た。
- ・2023年1月～4月（監査役就任までの期間は、監査役室に所属）
- ・自身の就任一年目は前任者の最終任期の年（4年目）であったので、就任後年間を通じて
- ・総会直前の数日
- ・内示の時点で前任者からの引継ぎをスタートした。
- ・株主総会6か月前に監査等委員会スタッフとして着任。以降、徐々に前任者から引継ぎ。選任議案確定後は、具体的な引継ぎ資料も用意してもらい説明を受けた。
- ・4月に監査役室に総括主幹として配属され、6月の株主総会までの間。
- ・前任者には顧問で残っていただいたので、株主総会後も随時引継ぎを行うことができました。
- ・前任者からの引継ぎではなく、1年後に退任される監査役からのOJTを、1年かけて実施した。
- ・取締役管理本部本部長として、在籍しており、都度、疑問点等を確認していた。
- ・2022年6月に就任したときは非常勤。監査等委員会をはじめ重要な会議にのみ出席。
2023年4月より前任者からの引継ぎのため毎日出社。
2023年6月より常勤監査等委員に就任。前任者は辞任。

- ・書類関係（電子書類含む）の引継ぎ
- ・就任の内定を頂いた段階から機会あるごとに情報を頂いた。併せて就任後も監査役同士の情報交換 MTG を行い、情報提供をしていただいた。
- ・組織上の監査役は在籍するも、監査役監査活動を行っておらず、実質的な監査役としての引継ぎは無く、引継ぐべき資料も無し。
- ・前任者との引継以外に、別の常勤監査等委員が続投しておられたので、その後の職務遂行時には引継と同様の効果があった。
- ・就任内定（3 月）から 6 月までの 3 か月間
- ・入社 22 年 7 月から総会までの間で 4 日程度
- ・内示を受けた以降、株主総会までの間。
- ・監査等委員としての年間スケジュール、資料ファイル等
- ・常勤 2 名中 1 名が交替するので、前任者からの引継ぎではなく、継続就任者から年間スケジュールを通して、各実務と一緒に行動して理解する。
- ・前任者は顧問として 1 年間在籍したので、実査や往査などに付き添って指導をしてくれた。
- ・総会 3 か月前から総会前日までの間
- ・就任当時は 2 名の常勤がいたため、前任からの引継ぎはなかったが、もう 1 名から必要に応じ引継ぎを受けた。
- ・選任議案が出される株主総会が開催される年の 3 月から引継ぎを開始。
- ・当社の決算月は 3 月であり、前任者（常勤監査役）は 3 月末で退任することとなるため、引継ぎは 3/20 頃に一度 2H ほどで終了。株主総会は 6 月実施のため、その間、不明な点は残留の非常勤監査役にも相談しながら準備を進めた。
- ・株主総会の約 1 カ月前くらいから。
- ・任期残り 1 年の監査役から 1 年間かけて OJT で引き継いだ。
- ・監査役会の監査報告書への流れ
年間の監査計画書
- ・監査役会と取締役会の運営方法と議事録の作成
- ・現場往査（5 支店の定時監査）の監査通知書と監査報告書の 5 クルーズの随行と指導をしてもらった

3-2. 引継ぎはどれくらいの期間で行われましたか。

⑥その他の具体的な内容

- ・引継ぎは主に監査スケジュールについて。資料は共有フォルダに保存されていて、必要な時に自身で探して閲覧した。
- ・期間は 1 ヶ月少しだったが、コロナ禍の中で、対面はほとんどなく、かつオンラインでもあまりなかった。

- ・前任者が社内に在席していたため、必要の都度、質問等が出来る環境であった。(約半年間)
- ・退職希望を伝えられてから、退職されるまで。
- ・一年間、任期が重なった。
- ・前任監査役の任期の間
- ・4年間で順次。
- ・引継ぎという名目で時間を作ってはいませんが、監査役(前任)と内部監査室長(私)という関係でしたので、日常的にコミュニケーションは取っていました。
- ・日を空けて、のべ4日間程度
- ・前任者作成の概要資料を渡され、それ以外は週次で打合せを設定して疑問があればその際に質問をする。この週次打合せを1ヶ月(約4回実施)
- ・引継ぎ業務は、監査役室所属となった最初の1日間。その後は、資料を閲覧し、随時質問した。
- ・自身の就任一年目は前任者の最終任期の年(4年目)であったので、就任後年間を通じて
- ・株主総会までの一か月で前任監査役の活動の見聞き引継ぎ。
- ・数カ月の中で、1時間程度の引継ぎを複数回に分けて実施。
- ・2～3日
- ・1時間ほど。
- ・1時間程度
- ・1日2時間程度、株主総会の日を含めて2回実施
- ・現在前任者が業務委託者として在籍しており、何かあった際、わからない事案の際はその都度質問、レクチャーを受けている。
- ・具体的な引継ぎは3ヶ月。
- ・一旦説明を受け、その後は都度。
- ・書類関係(電子書類含む)の引継ぎ、参考図書や月刊監査役の引継ぎ、日本監査役協会入会の手続き。
- ・2名の常勤監査役のうち1名の改選だったので、前任者からは簡単な説明のみで、もう1名の常勤監査役に聞くことで理解していった。
- ・前任者が退任後も社内に在籍し、かつ席も近いことから引き継ぎに関する事項の他、随時情報交換していた。
- ・イベントごとに、必要に応じてスタッフから資料や情報を聴取した。
- ・前任者が、退任後1年間顧問として在籍していたため、都度確認することが出来た。
- ・前任者が顧問で在籍していたが特に細かな引継ぎは無かった。
- ・気になる点についての説明程度
- ・4回に分けて実施された。

- ・実際には「資料などを受領したのみ」ではなく、口頭での説明もありましたが、その時間は30分程度の簡単なものでした。従って、実感としては「資料などを受領したのみ」に近いです。
- ・資料の種類と場所の説明が15分のみ。
- ・選任が決まって以降株主総会までの間、各種書類・資料、年間スケジュール、監査役主催会議等について説明を受けた。また、前任は参与（従業員ではない職位）として管理部門に残っていたこともあり、1年間監査役会にもオブザーバーとして出席して貰い、法的な必須事項に漏れがないかのチェックや、監査役会以外でも不明点について質問しアドバイスを受けた。
- ・他社から就任約3ヶ月前に出向、前任者の出席会議等への同席をさせていただいた。
- ・4月1日に執行部を外れてから株主総会までが引継期間となった。その間引継資料の確認や各種資料による知識の習得を行った。
- ・30分程度
- ・兼務している子会社の取締役会資料の保管場所の説明
- ・何か不明点があれば、重任予定の他の監査役へ確認するようにとの指示
- ・1年間。
- ・まとまったの引継ぎは2日程度だったが、前任者が社内にもいたこともあり、適宜疑問点等質問できた。
- ・約3か月
- ・2～3時間
- ・任期残り1年の監査役から1年間かけてOJTで引き継いだ。
- ・期間は1か月以上でしたが、数回（1～2週間おき）の面談

3-3. どのような資料の引継ぎがなされましたか。

⑧その他の具体的な内容

- ・監査等委員会の資料
- ・資料フォーマットのUSBメモリを渡された。保管書類の場所を教わった。
- ・前任の監査業務内容は、参考にならなかった。2年目から、協会で学習した内容に変更した。
- ・①③④の資料の保管場所の申し送り
- ・監査等委員会の進行など2年間にわたり引継ぎを受けた。
- ・関西支部の分科会の活動内容
- ・監査役活動記録
- ・1か月間のおおよその監査実施項目
- ・会社の監査フォルダの案内
- ・監査等委員会の議事進行。

- ・監査役会規程・監査役監査基準
- ・予算
- ・グループ監査役会の運営方法
- ・書類の引継ぎは無かった。
- ・資料の引継ぎというより、どのような資料がどこに格納されているかの説明を受けた。
- ・執行側の時、監査役会の事務局を経験(運営・議事録の原案作成等)しているので、監査役の職務の内容は理解していた。
- ・前任者が日本監査役協会中部支部 第6部会事務局への挨拶(後任者の紹介)を実施
- ・規程関係(定款、取締役会規則、監査役監査基準、監査役協議会基準など)
- ・内部統制システム(体系図など)
- ・重要課題
- ・当面の予定
- ・会社の会議体一覧と監査役の出席会議
- ・稟議の閲覧実績、会議等への出席実績リスト(年度初めから着任まで)
- ・話(質問)をすれば書面等を頂く事があった。
- ・監査役の位置付け、業務・権限をはじめとする会社の機関設計に関する説明
- ・年間の業務概要
- ・当社の監査役の業務内容に関する簡単なメモ(項目だけを記載したもの)
- ・資料の種類と場所の説明が15分のみ。
- ・過去の取締役会、監査役会議案書
- ・社外の兼職について
- ・近時の不詳事・内部統制システム課題に関する資料
- ・会計監査人関連の資料、会計監査人とのコミュニケーション記録
- ・出席会議体や閲覧資料等の紹介
- ・社外取締役(執行側、監査等委員とも)とのミーティング等
- ・○他社からの就任であったため、重要な以下の社内会議等の資料を受領
 - ・取締役会 (1年分)
 - ・経営会議 //
 - ・常務会 //
 - ・重要な稟議書のコピー //
- ・ほとんどの項目は実務をやりながら、もう一人の常勤監査役に確認している。
- ・基本的にすべての資料が閲覧可能
- ・監査役を兼務していた子会社関連資料
- ・監査役として残したデータ一式。
- ・前任からは、監査役等として活動するにあたっての留意点、必要な行動等の助言がありました。前述の①～⑥に関しても、全て監査役室スタッフから説明があり、資料も引き

継ぎました。

- ・監査活動（重要会議、重要書類、集中監査、会計監査人との連携、内部監査部門との連携、社外取締役との情報交換、年間行事 等々）
- ・監査役会実効性に関する取り組み状況・課題
- ・引継書
- ・監査等委員として出席している社内重要会議等の論点など
- ・会合（監査役協会、公認会計士協会、監査法人主催等）等への参加について
- ・監査に必要な資料の所在（部署）
- ・自分から聞きたいことを一覧化し、引継ぎを依頼。
※各重要会議への同席や監査計画策定などのレビューはあったが、前監査役からの引継ぎ行為はほとんどなし。
- ・過去の社内不祥事関連
- ・社規則（取締役会規程、監査役会規程、内部監査規程、関係会社運営規則、内部統制システムの基本方針）
- ・監査役監査基準
- ・監査役室共通ファイルフォルダの紹介
- ・出席すべき重要会議のリスト
上記資料と併せて監査役業務の留意点などを纏めたレジюмеにより引継ぎを受けた。
引継書
- ・最初に年間のおおよその業務概要を聞き、以降は都度、業務が発生する中で資料の説明を受けた。
- ・会社に関する各種の概要説明
- ・重要会議審議内容の要約文

3-4. 資料以外でどのような内容の引継ぎがなされましたか。

⑤その他の具体的な内容

- ・社外監査等委員視点での課題認識の共有
- ・コンプライアンス委員会、事業・組織・風土に関する気付き
- ・日本監査役協会の監査役交代や活用方法
- ・こちらからの質問に答えてもらうのがほとんど。
- ・前任監査役と重複する任期の間は、共同で職務を行った。
- ・日常的な業務連携の中で、監査活動のポイントや社内情報については適宜共有・情報交換を行っていました。
- ・週次でこちらからの質問内容を回答（具体的な業務内容がわからなかったので質問が出にくかった）
- ・前任者の監査役協会での活動状況。

- ・総会後の第一回監査役会の段取りと監査計画の発表の仕方。
- ・資料以外の引継はなかった。
- ・親会社の常任監査役の紹介。日本監査役協会の入会手続き。
- ・書類では分からない、会社の状況や課題等について情報提供を頂いた。
- ・監査活動の資料とP Cデータのみ譲渡された。
- ・執行側の時、監査役会の事務局を経験(運営・議事録の原案作成等)しているので、監査役の職務の内容は理解していた。
- ・重要課題
- ・前任からは「自分で考え、自由にやればよい。」と助言を受けた。
- ・気になる点について
- ・前任者は2年の経験しか無く、具体的な説明や踏みこんだ内容・資料は無く、正直、1年目は監査役協会の研修を積極的に受け 日常の出席会議や往査で見聞きする事との接点を探すような日常であった
- ・社内イントラネットの使い方(他社からの就任であったため)
- ・4月から6月までの3か月間は、打ち合わせや会議、監査等委員会などオブザーバーで同席
- ・自分から聞きたいことを一覧にし、前監査役の時間を確保。その際に職務の説明や活動の目的などの引継ぎあり。
- ・監査役会議長の役割・責務
- ・社規則(監査役会規程、内部監査規程、関係会社運営規則、内部統制システム構築の基本方針)と監査役監査基準
- ・監査役監査活動の基本方針と活動計画
- ・日本監査役協会の活動内容、購読誌、ファイルサーバーの中身
- ・就任時株主総会と直後の監査役会の段取り
- ・前任者の監査役活動に係る課題認識
- ・関係者(執行側、監査人、社外監査役)とのコミュニケーションの方法について
- ・日本監査役協会のHP
- ・監査役は独任制だからといわれ、前任者の資料を渡されただけで具体的な引継ぎはなかった。
- ・監査の心得とか、監査の考え方(内部監査との連携、監査としてのP D C Aの回し方)などのレクチャーを受けた。あと、子会社各社の状況も情報共有した。
- ・前任者は、専務退任後、常勤社内監査役の経験が1年であったため、会社の歴史、過去の経緯や現状の課題等の説明が中心。

3-5. どのような方法で引継ぎがなされましたか。

⑤その他の具体的な内容

- ・書式フォーマットの USB メモリを渡された。
- ・一年間、任期が重なった。
- ・オブザーバー出席出来れば、一番理解しやすかったのかも知れませんでした。が、帯同出席は無かった。
- ・協会の書籍、新任ガイドをしっかりと読むようにアドバイスがありました。
- ・前任者からの引継は上記の資料とその説明（1 日程度）。
- ・別途、各部門の実務責任者から業務内容の説明あり（理系の知識が必要で、なかなか理解できるものではないが）。
- ・監査活動は同僚監査役に同行して実施。弊社の監査活動の作法を習得。
- ・前職の監査役活動で培ったノウハウを使い、従来の監査役関連資料（含む取締役会説明資料）の体裁、監査役会の活動内容は大幅に改善した。
- ・関係先への同行挨拶
- ・前監査役が出席している各種会議に自分が同席。

3-6. 引継ぎで印象に残っている内容や引き継がれて良かった事項があれば、ご紹介ください。

- ・IPO 準備時における主幹事証券との打ち合わせ議事録
- ・前任者から見た経営陣(社長をはじめとした執行幹部)に対する評価（いい点、悪い点、得意分野、不得意分野など）
- ・前前任者、前任者からの 10 年分の監査役会資料と監査資料が整理して残されていたので、一年を通じて役に立った。
- ・監査役就任前ながら、何度か往査に同行できたこと。
- ・経理部門の経験がないため、経費実績の調べ方など
- ・前任監査役が、監査役就任初年度に特に心がけられた行動とその理由を本音ベースで引き継いで頂いたことは大変良かったと思います。
- ・前任者の前とその前の常勤監査役が半年で辞任していることや、前任者も 8 ヶ月で辞任する予定であることを知り、驚きました。（合計 3 代の常勤監査役が早期に退任）
- ・監査役会を傍聴させてもらったり、当時の常勤監査役と内部監査との共同監査を行うことで OJT??での監査役会の運営方法や監査役実務が理解できた。
- ・日本監査役協会での活動についての引き継ぎ
- ・印象に残っているというよりは、可能であれば、1 期（2 年 or 4 年）でも監査役期間が重なっている方が良く、と今振り返って思う。
- ・前任者は特にこちらからの質問が無ければ何も言わなかったこと。
- ・監査役としての日頃の姿勢。

- ・監査役としての月次の活動報告をまとめていた資料がわかりやすかったです（監査役会報告用資料）。
- ・職場の就業環境、人間関係、事業部による気風の違いなど。
- ・資料を確認してあとは自分なりに実施すればといいと説明されたこと。
- ・機関設計が監査役会から監査等委員会に変わるので自分で調べるよう説明を受けたこと
- ・前任者が行った実施項目をまとめた資料の引継ぎ
- ・海外子会社への往査同行
- ・往査への同行（監査役スタッフとして）
- ・監査等委員会の事務局だったので、引き継ぎはスムーズだった。
- ・前任者在職中に発生したコンプライアンス事案の対応に関する説明が多かったが、今になって思えば、執行側がすべきことと監査役として監視することが混在していたように思う。結果として、監査役が本来すべきことに対する意識が、就任時には弱かったと思う。
- ・心構え含め、本人の考える監査役像について作成した資料を頂いた。
- ・各書類の作成や発表タイミングをそれぞれ準備してもらった。
- ・（就任まで3カ月間）十分な準備期間があった。
- ・監査役会議事録（電子データ）があったので、年間スケジュール（いつ・何を監査すべきか、決議すべきか）や議事録の作成について参考になった。
- ・監査役実務の書面引継ぎは助かりました。ただ、前任者は、あまり各重要会議、取締役会では、発言されてなかったようでしたので、反面教師じゃないですが、会議等には、監査役意見を言うように心がけています。
- ・第2ライン部門による運用説明の機会設定。
- ・事業所往査の手順
- ・2020年10月から就任まで内部監査部長に就いていたため、三様監査協議会や常任監査役への報告を通じて、監査役の役割を垣間見ることができていた。
- ・前任者は退任後、顧問として1回/週程度出社していたので不明点は聞いていた。
- ・1か月の実施事項は、具体的にイメージができて良かった。
- ・年間活動計画と過去のコンプラ違反事例
- ・前任監査役の業務の実態が分かり驚いた。
- ・使用していた資料の受け渡し
- ・監査役の心構え、注意事項等
- ・会社法他の法令の事例と意義
- ・主要な年間で活動すべき事項について列記した資料で順次説明を受けた。
- ・年間の監査計画に従って行われていた監査役会のやるべき事項が記載された書類を受け取りました。それぞれの内容は具体的ではなく、過去の資料のみでした。そのような

状況での引継ぎであったため、自分で調べ、自分で考え、自分で行動することできて良かったと思います。

- ・次年度に関してのアドバイスをいただけたこと。
- ・非常勤として入社し、10 カ月目からは毎日出社。13 か月目から常勤監査等委員に就任したことから会社には馴染んでいた。前任者のやっていたことはしっかりと引き継げた。
- ・具体的には記載できませんが、ガバナンス上の問題点、企業風土、事業展開に係る課題等について。
- ・自身が在籍している会社で執行から監査役になったため、監査役としての心構えなどを前任者から話していただけたのはよかったと思う。
- ・監査調書等の閲覧。 新任監査役合宿研修に必ず参加するように強く勧められた事。日本監査役協会の活用を勧められたこと。
- ・日々の業務の状況や執行側との関係について詳しく説明があった。
- ・監査役設置会社から監査等委員会設置会社へ移行したこともあり、引継ぎ事項は少なく、スタッフとともに自力で調べていくことが多かった。
- ・過去1年間の各月の監査役会の議事録や資料を確認しながら引継ぎができたので、1年間の活動イメージが描けた。法律的に漏らせない内容等確認できたのは良かった。
- ・当面の予定について、会議体への出席含め、丁寧に説明頂き、イメージを掴むことが出来た。
- ・重要課題について、背景や現状、今後の方向性や前任自身のお考えを率直に伺うことが出来た。
- ・監査報告書を出す前からの引継ぎ（3月頃）だったので、監査報告書に至るまでのプロセスが良く理解できた。
- ・監査調書等が書面およびデータとして系統だって整理されており、参照しやすかった。また、1年間の活動内容が記録されており、スムーズに監査実務に入れた。監査関連書類が標準化（フォーマット化）されており、とまどうことなく実務に入れた。
- ・監査役の職務そのものについての引継ぎはなかった。
- ・項目ごとによく整理された資料やデータ
- ・前任監査役の作成した引き継ぎ書（A4サイズ2枚）前任者の作成したファイルが格納されているイントラ上のキャビネット一式
- ・年間の業務概要説明は前広に準備を進める上で役立った。
- ・非常に簡単で、あまり内容がなかった（中身が薄かった）点が印象に残っています。
- ・資料が、パソコンのファイル内にきれいに整理されていた。
- ・近時の不祥事・内部統制システム課題について、深く知らなかった情報を提示された。
- ・各種資料がパソコンで分かりやすく保存されており、資料を探して閲覧することで概ね理解できた。

- ・2012 年当時は世の中まだまだコンプライアンス意識は低く、当社がオーナー企業ということもあり、取締役会での監査役はあまり意見言う必要なしと言われた。その後は世の移り変わりに合わせ、自分自身でなすべきことを構築した。協会での部会参加による教えや刺激も大きな助けとなった。
- ・そもそも監査役という仕事を良く知らなかったのも、知るにつれ責任の重大さに驚いたことは記憶している。
- ・常勤監査役 2 名が同時に交代したが、自身は他社からの就任であったものの、もうひとりが、社内の総務担当取締役からの就任で、社内事情に精通していたので、不明点等について適切な情報提供を受けることができ、大変良かった。
- ・初めての会社なので、まずは会社についての説明、工場見学等現地の視察、人の紹介から入ることができ、会社を理解することを優先できた。
- ・私自身が、管理・経理部門の経験が豊富で、関係会社担当期間も長かったので、引継ぎがほとんどなくても特に不便は感じなかった。
- ・不明点は、他の常勤監査役 2 名に問い合わせすることで対応できた。
- ・私は経理財務・会計の経験、知識がなかったので、子会社監査の時に飛び出す会計用語が全くわからず困ったことが強烈な印象として残っている。引き継がれて良かったことは、日本監査役協会のセミナー参加を薦められたこと。
- ・実務スケジュール一覧。特に 2 月～6 月までの株主総会へ向けた実務スケジュール詳細は、大変、有益だった。
- ・不祥事等の記録。単に執行側からの報告資料を整理するものだけではなく、概要、経緯等の要点をサマリーしたものや時系列で取締役会、経営会議などの議事メモが添付された記録が事案の理解や再発防止策の履行状況をフォローする上で有益だった。
- ・現場見学。事業運営上の重要施設や現場の見学も実施したが、前任者等と同行することで監査上の要点も含めて見学できたことは、自身の監査活動において有益だった。
- ・監査活動上、注意すべき社風や要注意人物のサイド情報、現場を実質的に仕切っている社員の人物像、進行中の投資案件や将来的に見込まれる投資案件、監査役から見たガバナンス上の問題点 等々
- ・監査役会実効性向上に関する取り組み状況・課題の共有
- ・社外監査役を構えていた頃の社外監査役からの指摘事項や要望事項についてヒアリングできたことは、後に参考となった。
- ・オブザーバーとして一部の会議に出席することで、実務を習得することができた。
- ・就任直後（2020 年度）はコロナによる面会制限で、社外の関係先（監査役協会の情報交換会を含む）との引継ぎはほとんどできず、参考になる情報を得られず苦勞した。
- ・直近の監査上のフォローアップ課題
- ・年間監査計画案（初年度は前任者の作成した案を自分なりに手直しすることで円滑に対応できた）

- ・事業部往査の方法
- ・年間の活動スケジュールや作成の必要な資料等の体系的な説明と、各種資料の保管状況についての説明。
- ・ 1. 日本監査役協会の重要ナンバー（過去出版）を熟読の薦めがありました。
- ・ 2. 日本監査役協会への相談ができる
- ・ 3. 監査役としての、心構え等について熱心な説明がありました。
- ・前監査役から不明な点は、いつでも相談（携帯）を受けるとの言葉。
- ・監査計画書の活動スケジュール（いつ、どの場で、誰に、何を、報告 or 聴取するか、等）※大半が一人作業となるため、まず何をせねばならないかを知ることが重要（非常勤は常勤の業務はまず把握していないため）。
- ・親会社監査役との面談。
- ・引継ぎに対して良かった事項はなし。ただ、監査実務について、各種資料が残されており、その資料を整理すれば年間活動予定や監査調書の観点なども感じられるため、資料の充実は引継ぎに大いに役立った。
- ・前任者の「できていること」「できていないこと」のまとめは、監査役の職務がわかってきた今だからこそ、重く受け止めています。
- ・膨大な書類の数があるが全てセキュリティが高いところに保存されているので破棄なども考えながら整理してもらいたい。
- ・日本監査役協会 HP の紹介
- ・留意事項を纏めたレジュメは特に業務に参考になっている。
- ・独任制という言葉で具体的な引継ぎがなされなかったが、自分が次に引き継ぐ際にはもっと丁寧な引継ぎを行おうと思っている。
- ・年間監査計画と作成資料で、毎月どのような業務を行わなければならないか説明を受けたことは業務のし忘れを防ぐことができ、良かった。
- ・過去の作成資料が共有フォルダに整理整頓され電子で保存されており、いつでも資料閲覧ができたことは良かった。
- ・監査役協会の部会活動紹介
- ・前任者の持つ監査役としての想いは理解できたが、自身とは少し考え方が違うとも理解した。
- ・監査等委員会開催に向けて、社外監査等委員へはメール（パスワードをかけて圧縮ファイル）で事前に資料を送るようにすればよいと引継されました。紙で準備することがなくなり手間が省けました。
- ・当社の歴史、協力会社等との過去の経緯、現状の課題（経営的観点、監査的観点）など、当社に関する事項全般に亘って説明を受けられたこと。
- ・前任者は、総務部出身で、私は建築技術職であったので、財務・総務の考え方を教えていただいた。

3-7. 前任者（いない場合も含む）から引継ぎがなく困った事項（引継ぎ自体はあったが、引継ぎされなかった項目含む）とその理由は何ですか。

①法的な監査役等の職務
・ 監査等委員会設置会社への移行時に就任したが、就任後初回の監査等委員会における必要な決議事項が、就任の数日前まで明確になっていなかった。 ・ 過去の監査役及び監査役室長経験があったため。 ・ 具体的に記述された文献や資料が少ない ・ 監査役とは？とか自身で学んだ。 ・ 会社法について前任者も詳しくなく監査業務が何に基づくもののかの理解に時間がかかった。 ・ 今までの経験なし。 ・ 執行側の事業の仕事ばかりしていたため、内容が頭に入りにくい。 ・ 協会の「監査役理念」をはじめとするホームページ上の資料に基づき、対処したので。 ・ 法的に何が必要なのか当初分かっていなかった。 ・ 法令で定められた監査役の義務について知見が無かったため。 ・ 監査役の職務に関する知識がなかった。 ・ 前任者から特段の説明がなかったため。 ・ 出席する会議や年間で作成する報告書等を紹介されただけで、そもそもの監査役の位置づけ等の説明がなく、とりあえず引き継がれた資料から見よう見まねで業務をするしかなかったため。 ・ 前任者が、任期中の監査報告や監査調書などの資料を適宜作成してくれており、自力で調べることで判断がつく状態になっていましたので、特に困った事項はありませんでした。 ・ 引継ぎが悪いということではなく、自分の理解が足りないためでもあろうが、法令の根拠規定や解釈等を知ろうとした時、前任者の記録だけではわからない場合もあり、自分で調べればよいのだが、確信が持てないこともあった。 ・ 保管・提出しなければならない書類 ・ 監査役等の職務の法的な位置づけについては、当然知っていると思われていたか、わざわざ教えるには遠慮があったか不明だが、自学自習するしかなかった。 ・ 何をやる必要があるか理解していなかったため。 ・ 取締役会での監査役発言の記録がなく不明、過去の議案資料の欠落 ・ 監査役とは実際に何をしないといけないのかがしばらくわからなかった。
②過去の監査資料
・ 監査計画、監査調書等何もなかった。 ・ 少ないこと ・ 監査等委員会の招集通知と議事録以外は何も資料がなく、どのように監査活動をすれ

ばよいか戸惑った。 ・あまり調書を作られていなかった（文書記録の不足） ・保存場所の説明のみで目的含めて具体的な内容がわからなかった。 ・紙媒体の資料がほとんどで、電子ファイルは整理されていなかった。 ・監査調書など実施記録が殆ど無かったこと ・どのような調書を作成すればよいか知見が無かったため。 ・パスワードが不明で保管文章が見れない。 ・活動内容がよくわからなかった ・過去の資料が多くあったが、必要なものと不要なものとの区別が付けられなかった。 ・前任者が監査役の時期にコロナ禍であったこともあり具体的な活動が極めて少なかった。 ・資料は残っているが、重要な事案に関する過去の経緯などが不明 ・何も残されていなかったから。 ・監査調書がなく、書式から作成せざるを得なかった ・個人保存の書類が何も残されていなかったため。 ・過去の活動状況が全くわからなかったから。 ・整理されておらず、何から手を付けていいか困った。
③情報の入手先（社内のキーパーソンなど） ・まず、管理部長そして、管理関係の社員そして現場の管理職・社員とコミュニケーションを取っていった。 ・前任者とはお会いできていないため、社内の紹介等もなかったため。 ・社内に知見のある人はおらず、監査役協会等外部に依存した。 ・外部からの就任であった為、各種項目の担当者が不明であった ・日本監査役協会の登録引継ぎがなされず、部会情報の入手や参加手続き等に時間を要した。 ・関係部署の担当者不明
④監査活動の進め方 ・前任者不在且つ IPO 準備で N-2 期に突入しており、活動取り決めに戸惑う。 ・自身で勉強した。 ・少ないこと。 ・前任者なし。 ・監査方針・監査計画未作成 ・具体的にどのように進めたらよいか、尋ねる人が居なかった。 ・各種資料の内容含めて全体の流れの説明がなく、実施すべきことの全体像が理解できなかったため。 ・私に経理の知識がなかったため、前任者がいなくなっからは経理的な事柄の監査は

十分ではなくなった。

- ・情報収集、執行側との関わり方など、どの程度が適切かを手探りで進めた。
 - ・監査役会、事業所を訪問しての責任者面談、役員面談、監査計画
 - ・監査役の活動は 独任制による、とのポリシーで、進め方や活動状況について
 - ・説明がなかった。
 - ・過去の監査調書だけでは不明のため。
 - ・法令で定められた監査役の義務について知見が無かったため。
 - ・IPO 準備のための機関として監査役に就任し、監査役会を設置した中で、監査計画・監査方針、重点監査項目の設定など、自社の監査活動の進め方全般については参考資料がなにもない状態での立ち上げであったため。
 - ・監査役の職務に関する知識がなかった。
 - ・進め方の確からしさ。
 - ・机上での監査は引き継げたが、実際の現場での監査に同席していないので、実態が分からないままである。
 - ・前任者が監査役の時期にコロナ禍であったこともあり具体的な活動が極めて少なかった。
 - ・資料だけでは把握できないことも多かった。
 - ・手順やノウハウが分からないので苦慮した。
 - ・何をどの様に監査するのか、どの程度何を記録する必要があるのかが分からない。
 - ・出席する会議や年間で作成する報告書等を紹介されただけで、とりあえず引き継がれた資料から見よう見まねで業務をするしかなかったため。
 - ・前準備としてすべき事とその時期、関連資料の収集に要領を得なかったので業務プロセスを具体的に引き継いで欲しかった（特に期末監査は業務が多く、スケジューリングを含め苦労した）。
- 監査役就任前の時点では、そもそも前任者から何を聴いておく必要があるのかさえ分からない状態であったから、的確な質問をする能力もなかった。今から思えば、こちらが質問をしなくても、「こういう考え方で仕事に臨め」という意味で聴かせていただきたかったと思う。監査役業務に限らないと思うが、結局「引継ぎ」というものは、個々の業務に関して行なうものではなく、その業務に対して立ち向かう姿勢、態度、心構え、考え方などに関して行なうものではないかと思う。前任者の場合は、それが全くなかった。
- ・期中監査で何をやっていたかわからず、一から計画せざるを得なかった
 - ・社内の常勤監査役ということで、監査方針や監査計画を中心となって決めなければならなかったのに、スケジュール的なことも全く解らず、就任直後にかなりバタバタした。
 - ・期中監査をどう進めるかが分からないまま。

- ・前任の任期がコロナ禍の時期であり、子会社等への往査ノウハウなどは引継ぎ対象外であったため。
- ・監査調書などが全くなかったことから、各部門に状況を聞いて進めた。
- ・前任、前々任は海外拠点への監査役往査を実施していなかった。
- ・対応する法令と監査役監査活動の連動及びその具体的な活動がメニュー化されておらず、監査報告の礎となる監査の範囲が不明瞭な監査活動の進め方のままで引き継がれた。何故そうしているかについても、説明いただくことが出来なかった。
- ・何のための監査活動かが不明確
- ・当社の監査活動における課題が明らかでなかった。
- ・拠点往査実施が少なく、年間計画もなかった。
- ・書面になった監査計画がなかったため、自身で作成せざるを得なかった。
- ・2年目から日本監査役協会の第2部会に入れていただいて他社の方から教えていただいた。どちらかというと他社の情報が冊子のみであった。

⑤前任者が実施した監査活動内容

- ・調書だけでは具体的な監査手続きがわからず、またなぜそのような結論になったのかわかりにくい面があった・・口頭質問しても時間が足らなかった。
- ・何をされたかが判らず困った。
- ・少ないこと。
- ・監査調書未作成、監査意見の裏付けがとれない。
- ・ほぼ「今後はあなたに任せる」といった感じであったため。
- ・すべて資料保存場所の説明のみで実施した内容の活動注意点等の引継ぎがなく、「好きにすればいい」ということのみの説明だったため。
- ・前任者が出席していなかった会議体などへの出席の妥当性の判断。
- ・監査役的活動は独任制による、とのポリシーで、進め方や活動状況について説明がなかった。
- ・調書等が残っておらず、詳細が分からなかったため。
- ・個別部門の監査調書にあたるものがほとんどなかった。
- ・前任者が監査役の時期にコロナ禍であったこともあり具体的な活動が極めて少なかった。
- ・何もしていなかった。
- ・過去の重点監査資料を引き継いだが、どういう課題認識に基づいて監査していたかなどがわからなかった。
- ・具体的な活動ポイントの助言がなく、悩んだ。
- ・期中監査をどう進めるかが分からないまま。
- ・今年度の対応との比較ができなかった。
- ・監査調書等の記録が残っていなかった。

・個人保存の書類が何も残されていなかったため。 ・グループ 会社視察以外どのような活動をしていたのかがわからなかったから。
⑥ 自社の監査役等関連規定（監査役会等規則、監査役監査基準等） ・協会ひな型の改訂に対して自社の規程が追いついておらず、監査役監査基準と内部統制システムに係る監査の実施基準を最新化するために数版分遡って改訂しなければならなかったこと。 ・まず、監査役会規則、監査役監査基準等を就任前に作り、就任した日の臨時監査役会で議題とし承認してもらった。 ・適切なものになっていなかったこと。 ・監査調書未作成 ・前任以前の監査役が策定した監査役会規則や監査役監査基準はあったが、前任者により見直し（改訂）されることはなく、申し送り事項として引き継がれた（課題提議して退任した）。 ・具体的な業務イメージがわからない。 ・最新の版が不明だったため。 ・何もなかった。 ・制定されていなかったから。 ・総務部から入手し、過去の会社法改正への対応・修正を行わなければならなかった。 ・監査役関係規程の改訂が放置されていたため。 ・就任と同時に監査等委員会設置会社に移行したので監査等基準を一から作成しなければならなかった。 ・監査役会廃止され監査役に機関設計変わった直後の為 ・監査役監査基準は作成されていなかったなので協会の資料を参考にして、自身で作成した。
⑦ 前任者の監査の指摘事項やフォロー状況 ・調書だけでは具体的な監査手続きがわからず、またなぜそのような結論になったのかわかりにくい面があった・・・口頭質問しても時間が足らなかった。 ・前職でのやり方や、自身のこれまでの理解とは異なった監査実務の実施状況であったことで、これに関して相談できる相手もいなかった。 ・少ないこと ・ほぼ「今後はあなたに任せる」といった感じであったため。 ・特に監査役活動を行っていなかった。 ・監査調書がないものも多かった。 ・指摘事項の議事録等の不在 ・個人保存の書類が何も残されていなかったため。 ・指摘した経緯や理由が不明確。確認しても感覚的なことが多くフォローできなかった。

- ・全くなし。

⑧「特段困らなかった」の理由

- ・監査役 1 名の状態から非常勤監査役として関与して実質的に監査役監査を実施していたため、常勤になった際も特に困ることはありませんでした。
- ・専任の監査等委員スタッフがおり、詳細の説明・報告があったため特段困ったことはなかった。
- ・『監査役監査の実務と対応』高橋均（同文館出版）が役に立った。
この書籍により、年間の実務の流れが理解でき、監査計画の策定から監査の実施、監査報告書の作成まで効率的に実施することができた。
- ・また、日本監査役協会の部会に所属したことで、各社の状況を確認することができ、自社の監査業務にも反映できた。
- ・前任の監査役と隣席しており、日常的に情報交換していたため。
- ・既存常勤監査役からの説明。
- ・常勤監査等委員がもう一人おり、実務上は問題なかった。
- ・前任に知識がなく自分で学習した。
- ・社内常勤であり、前任監査役と共同で職務ができた。
- ・当時現任の常勤監査役から、様々な情報を得、不明点は常に質問・確認することができたから。
- ・退任後も困ったことがあれば、連絡ができる。
- ・内部監査部門として、監査役とも密に情報交換していたため、特段困ることはありませんでした。
- ・前職での経験が役に立った。
- ・常勤 2 名のうち、1 名は残っていたため特に問題なし。
- ・監査役 4 名体制（常勤監査役 2 名体制）で、常勤監査役が 1 名抜けたので、前任者の引継ぎは不要であった。
- ・過去に監査役であった方が社内にいらっしゃったので、その方に相談できたから。
- ・常勤監査役が 2 名おり、1 名がまだ在任していたため。
- ・とにかく何も引継ぎがなく、何に困ったというより、何をするのか一切分からず、敢えて云うなら全てに困った。
- ・監査役室スタッフが監査役会その他の資料、その他必要な資料を保管ファイルしており要請すれば適宜参照できた。また、監査役室長はベテランで監査役業務に精通しており、必要な助言は受けることができた。
- ・前職として、監査室長兼監査等委員会事務局長を 2 年間しており、(かつ次期監査等委員候補の空気感もあり)上記の①から⑦までの内容、一連の流れの把握が既に完了できていた。その後、特に疑問、質問事項が発生した際は、顧問に就任した前任者の出勤時に確

認を実施した。

- ・他の監査役、監査役室スタッフの協力があり、また必要なデータは整理され共有フォルダに保管されており、それを見ればわかるようになっている。
- ・自身が執行側の役員であったため、会社の全体像は把握できており、監査役としての視点や立ち振る舞いについての引継ぎが有ったので特に問題は感じませんでした。後は、環境変化に合わせ自分で考えるしかないとの認識です。
- ・退任しなかったもう1名の常勤監査役と2名の社外監査役（非常勤）から適宜、アドバイスを受けることが出来たため。
- ・もう一名の常勤監査役が内容をすべてを把握し、就任後小職に教示してくれた。
- ・前職での経験を活かし新たな監査役業務体制を構築
- ・結局監査は何をしなければならないかについて、引継ぎを受けたくらいでは理解できず、知識が無かったため実務要領に沿って監査を行ったので、当初は特に困ったことが無かった。実務要領を読み、理解が進むにつれて、徐々に細かい点で困ったことが増えて行った。
- ・前任者が在籍していたため、都度確認ができた。
- ・常勤監査役は2名体制であり、もう1名は最終任期で経験豊富であったため、前任者からの引継ぎなくとも問題なかった。
- ・過去の監査資料（調査資料）が、ペーパー保管とデータ保存（社内サーバー）されており、必要に応じて検索が可能な状態だった。
- ・監査等委員に就任前も就任後も前任者と十分な引継ぎ期間がとれましたので、引継ぎ出来なかった事象は特段ありません。
- ・社内に特段重要な事項がなかった。他の監査役に異動はなかった。
- ・引き継いだ時点で監査役会となって4カ月であり、実績が乏しかったため。
- ・同僚（というか先輩）の常勤監査役がいたので、教えてもらいながら業務ができた。また、コロナ禍での就任のため、通常の年に比べ、監査活動が制限されており、比較的時間もあった。
- ・監査室長を6年間経験し、監査役と同室で仕事を見ていたため。
- ・前監査役が、1日/週に顧問として出勤したため、その都度確認することができた。
- ・資料が充実していたこと、期間設計の変更のタイミングで一から勉強する必要があった。
- ・前任者、顧問継続により、都度確認実施。
- ・監査役就任前に、資料等を閲覧しながら想定される実務事項の準備を行っていた。
- ・その都度、書物を読んで調べたりすることができたので、特段困ったことはなかった。
※監査役の業務等に関する書物が多いので助かります。
- ・社歴も長く、自社の業務内容は把握できており、かつての部下が主要各部門におり現状や課題のヒアリングもスムーズにできたから。

- ・常勤監査等委員がもう一名いたから。
- ・前任の業務が管理系部門で、内部監査室、経営企画室などを含め約30年経験していたため。
- ・他の常勤監査役から説明等があったため。
- ・執行側の時、監査役会の事務局を経験（運営・議事録の原案作成等）しているので、監査役の職務の内容は理解していた。
- ・提供された資料と親会社の研修、自己研鑽で実務が行えた。
- ・必要十分な引継ぎを受けることが出来た。
- ・監査役等スタッフがいたから。
- ・自分で考えてやればよい、ということは過去に縛られないというメリットがある。
- ・監査資料等がしっかりと保存されており、特段困ったことはなかった。
- ・前任者は当社からは完全に離れたものの、他のグループ会社に在籍しており、日常的にアクセス可能であったため、都度疑問点は照会することができた。
- ・自分のほかに、任期中の常勤監査役が1名いたから
- ・前任者が、退任後1年間顧問として在籍していたため、都度確認することが出来た。
- ・過去の資料は一式保管されていたので、調べるのに時間は要したが自分で確認することは可能であったから。
- ・親会社で元々内部監査を行っており、知っている方が多かったのと、各工場に30年前に行っていたため知らないわけではなかった。
- ・監査役専任スタッフのフォローがあり問題なし。
- ・何とか問題なく来ていると感じている。
- ・前任者の活動をなぞるように監査活動をすすめるようにした。
- ・社内常勤者から説明及び資料の提供あり
- ・監査役室スタッフが重要事項や事業の状況、監査上の要点を把握していたため、分からないことがあっても速やかに確認、把握できたため
- ・同僚監査役の残任期間が1年だった（1年で退任すると強い意志あり）ので、前任者の引継不足分は親身になって補完してくれたため。
- ・監査役スタッフから、監査活動に必要な内容について、就任前後に適宜適切に説明を受けることが出来たため。
- ・長年、管理部門に在籍していたので、各部門が抱える課題や・目標等を熟知していた。
- ・経営企画部門でグループ企業を担当した際に、商法・会社法（ちょうど変わった時）の基本を勉強していたこと、国際事業部門において子会社・関連会社設立・経営にかかわっていたこと（共同出資先会社の取締役にも就任）、監査等委員就任までに執行役員・常務執行役員の立場で監査等委員会と対応していたこと。
- ・ベテランのスタッフが職務を熟知
- ・前任者がきちんとした方だったので、引継ぎも引継ぎ資料も丁寧にしてもらいました。

～私の場合は、かなり前に交替がわかっていたので良かったと思います。

- ・自分で調べたり研修に参加して特に問題はなかった
- ・管理部門所管取締役や常勤監査等委員から都度説明、必要に応じ資料等提供並びに閲覧出来たので、特段困った事項はございませんでした。
- ・監査等委員就任前の職務が監査等委員会スタッフであり、日頃から情報を共有していたため、引継ぎの必要がなかった。
- ・常勤監査役は2名体制であり、1名留任の方がいて、その方に相談することが出来たから。
- ・他に1名常勤監査役がおり、業務について随時説明を受けた
- ・引継ぎ時間も少なかったことと、ある程度過去の資料を閲覧すれば理解できるかと思ったから。
- ・特にないが、資料はすべて管理されていた。
- ・1年かけ引継ぎを受けたので。
- ・先輩の常勤監査役や監査役室のメンバーからも就任後適宜説明等があり、困ることはなかった。
- ・各書類等、データで残してもらっていた。
- ・当面実施すべき活動の引継ぎがあり、過去資料や参考図書等を参照しつつ何とか対応できた。また、前任者が非常勤監査役として監査役会メンバーに残ったため、困ったこと等があってもメールや監査役会など相談できる状況が維持された。なお、毎月開催される取締役会に監査役報告のコマがあり、そのテーマの選定は現在も悩みの種。

3－8. 3－7. 以外の項目で引き継いで欲しかった事項について、内容と理由についてご紹介ください。

○三様監査会議の進め方や監査法人との関わりについて。

⇒監査法人との関わりについての引継ぎがなく、どのように進めていけばよいのか手探り状態であった。

○子会社の往査など、特に海外子会社の監査については、往査の頻度や問題・課題及びこれまでの監査における指摘事項の状況。

⇒対応中であっても往査の際に指摘してしまうこともあり、現場担当者の気分を害し、非協力となる。

○日本監査役協会の新任監査役等向けの研修会を、監査役就任日前でも受講できるようにしてほしい。

⇒協会の研修を受講することが、実務への理解が深まる一番の近道で、もっとも効率的・効果的に知識が身につくと実感したので。

○「一般的な」監査役監査の方法

⇒前任者の経験や方針に基づいて引継ぎやアドバイスを受けたので、それが世間一般の

監査業務と異なるものがあつた。それに気づくことができたのは自身が監査役就任から2年経過した時に日本監査役協会に加入し、様々な情報交換ができたからである。

○「常勤監査役」配置の根拠。

⇒就任時の「監査役監査基準」に「常勤の指定」が記載され、その墨守のために、親会社からの出向発令と株主総会の日程の差異のため変更登記が複数回になっていた。調べてみると、当社には法的に常勤の配置義務がないので、監査役監査基準を変更し、常勤の配置を不要とした。

○『監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド』（日本監査役協会）

『監査役監査実施要領』（日本監査役協会） 等

監査役就任前に読んでおく必要がある書物の提示

⇒監査実務を進めていく上で必要な知識（監査手続きやその根拠となる法律）の習得とその重要性を理解しておくことが大切であること。

○監査実施項目毎に、データソース、アウトプット、キーパーソンと具体的な進め方がわかれば、良かった。

⇒サポートの監査役補助員がいないので、詳細な手続き、段取りが不明なため。

○監査役としての職務について、本来何をやらなければならないのか？（これだけは絶対外してはいけない）という全体像がよくわからなかった。

⇒弊社グループ内でも他の監査役の中には、本来、監査役がやらなくてもよいようなことにも事細かに対応しているようなこともあり、監査役として絶対必要な職務遂行や資料作成とはどのようなものなのかが不明であったため。

○選任時からスタートする中期経営計画の内容、決議経過の背景並びにプロセスについて取締役議事録に記載されてない予備討議の内容。

⇒高い目標を公表されていたが、スタート年度から外部環境厳しくなり、取締役会内での議論で決議に関わった再任取締役方の発言に少し違和感を覚えたから。

○年間スケジュールと具体的な対応事項、改善すべきと思われる運営課題

⇒全事項に亘り、もう一人の常勤監査等委員に確認する必要性が生じ、迷惑と負担をかけたため。

○年次業務なのでその流れと作成資料の必要性和注意点

⇒すべて一から始めることばかりだったため資料の保管場所だけではなく、何のためになぜ資料を作成するのかわからない状態で進めるため常にできているかどうかの不安を抱えて業務を行っていたため、必要知識の内容とその理由

○①引継前に、実際の監査役会への参加

②監査実務への同席（往査）

⇒①監査役会の進行や、決議（審議）事項の仕方、監査報告内容などの実務経験が欲しかった。

②事業所往査などの事前準備、往査時の対応など実務経験が欲しかった。

- 1) 監査法人との接し方。接する上での留意点・着眼点。
- 2) 監査役として、何をどこまで監査するのか、どういう意識で取り組むのかについて、前任者が考えていることを聞いてみたかった。
- 3) 毎回の当社取締役会に出席するにあたり、どんな心構え・意識で臨んでいたかを聞いてみたかった。
- ⇒ 1) について

会計監査のプロである監査法人に、全くの素人である私が接する際に、何についてどんなコメントを投げかけたら良いのかが、特に最初はよく分からなかった。前任者も会計に関しては素人であったはずなので、監査法人と接するときに何を考え、何に留意・着眼して接していたのかを、少しは聞かせてほしかった。
- 2) について

日本監査役協会のセミナー等でレクチャーされる「監査役のあるべき姿」と、就任当初の監査役の実力値・できることの間には、誰であっても当然大きなギャップがあるし、いくら「あるべき姿」を説かれても、ある領域の経験しかしてこなかった自分自身にできることには限りがあると思われ、これも多くの新任監査役に当てはまることと思う。そうした現実を踏まえ、実際問題として監査役が、何をどこまで監査するのか、どういう意識で取り組むのかについて、前任者が考えていたことを聞いてみたかった。
- 3) について

毎回の取締役会に出席するにあたり、例えばCGコードの「原則4-4」に書かれた監査役の役割・責務を前任者がどのくらい意識して、どのような心構えで取締役会に臨み、席上でどのような発言を心がけていたのかを聞いてみたかった。
- ①業務監査（内部監査）と監査役監査の違い
 - ②具体的な監査活動（取締役との意見交換テーマなど）
- ⇒ ①細かいところまで見て、是正を指示するのが監査だと認識しており、不必要に細かい指摘をしていたため（適切な監査役監査を行えなかった）。
- ②法令や書籍で記されている監査役の義務は抽象的であり、具体的に何をすればよいか見当が付かなかったため。
- どのように監査役監査実務へ理解を求めるか
 - ⇒ 前任が取締役や他部門とのコミュニケーションをあまりとらなかったため。
- パソコン上も含めて引継事項が文書で一切残っていなかったのも、何もかもが手探り状態であった（自分なら後任者にノウハウや過去の経緯など文書でしっかり引き継ぐ）。関係者とやり取りしたメールが1通も残っていなかったのも、何にどのような動きをしたのかさっぱり分からなかった。
- ⇒ 関係者とのメールが残っていれば、いつ、誰を相手に、どのような動きをすれば良いかが概ね分かる。
- 一切の引継ぎが無かったのは、当初大変であった。

⇒引継ぎが無かったので、自分自身ですべて勉強し作っていったのは、今思えば大変為になったと思う。

○往査のポイントや日常監査について引継ぎが欲しかった。

⇒監査役業務が全く当初分からなかった為。

○過去の監査資料

⇒監査業務の進め方や監査のポイント等が理解できたと思う。

○会計監査人とのコミュニケーション

⇒就任後、ほとんどコミュニケーションがなかった。

○会計監査人による監査役監査の内容

⇒余裕をもって本番に臨めるため。

○会社法の概要や内部統制など監査役の基本知識の概要、監査にあたっての弊社に関する課題認識

⇒求められる監査役役割の基となる会社法などによる内部統制など監査業務の基本知識やこの会社の課題がわからないと自分なりに監査役として何に取り組むのかわからず、表面的なことしかできないので。

○海外往査のやり方

⇒コロナ禍で途絶えてしまい、再開する際に一からの模索となったため。

○各業務と会社法との関連性の説明

⇒上記の理解があると効率的・効果的に監査業務を進められたと思う。就任当初は前任者の業務をトレースするに留まっていた。

○各部門や拠点の監査調書

⇒各部門でどういう活動が行われて、どういう問題点があったか把握しやすいため。

○活動内容 月ベース、半期、年度ベース

⇒監査の素人の為と従来の活動内容と状況を把握しておく為

○監査活動としての日々の業務について、毎日どのように進めて行けばよいか暗中模索であった。

⇒実務要領は理解できても、それをどのように当社に当てはめて監査すればよいかは、当社の特性に合わせて臨機応変な対応が必要なため、日々の業務を引き継ぐのは困難だと認識している。

○監査計画

⇒基本的には毎年同じで、制度、規則に改正があれば、それを加えているだけだったが、監査計画は監査活動のベースとなるため非常に重要だから。

○監査計画の目的や背景

⇒前任者の計画を引き継いだ形となったが、実施に際してどうしてこのような監査計画を組んだのか説明に窮することがあった。

○監査調書について、何をどの様を書くのか。

⇒具体的に記されたひな形がない。

○監査役のいろは(・・・)

⇒一切、引継ぎが無かったため

○監査役は独任制で、監査方針は前例踏襲に頼らず自分で組み立てるべきなので、細かく引き継ぎがされなくてもよいと思うが、前任者の監査活動について「ここは何故このようにしたのか」を質問したいと思う場面は何度もあった。

⇒法定監査に限らず、監査役協会のチェックリストを参考にさせていただいていますが、自社用にどのようにカスタマイズすべきか悩むことが多く、前任者の履歴を見たときに、なぜこうしたのかを質問したいと思うことが多かった。

○監査役会の開催要領と会へのオブザーバー参加

⇒就任早々（株主総会直後）の監査役会では、手探りの開催となった。その後もある程度スタイルが確立するまではしばらく苦労した。

会議スタイルに決まりはないかもしれないが就任前にオブザーバー出席するなどして会の進め方・雰囲気慣れておくことは貴重だと思う。

○監査役業務全般

⇒監査役業務に関して初めてであり無知であったため。

○監査役本来のあるべき姿など

⇒監査役は社内で上り的な位置づけだったので、無難な過ごし方でなく経営に資する監査役の仕事を指南して欲しかった。

○期中監査活動はともかく、期末の監査活動を整理して具体的に何をやるのかを教えて欲しかった。

⇒期末監査は年に一度で遅れるわけにはいけないので困った。

○議事録の作成のポイント

⇒前任者までは、過去事例の踏襲に終始していたため、議事録の体裁が今一つで、議事録記載の根拠等の引継ぎも不足していた。

○子会社各社（特に海外子会社）の基礎的な財務データ

⇒海外子会社については、現地通貨ベースの財務諸表は、過去分も含めて提供依頼する必要があった。

○社内政治の状況

⇒誰に何をどのように聞けばいいかなど、情報収集の際の留意事項としては必須だから。

○前々任者の時期の監査関連情報

⇒前任者の就任期間は2年で、その時期の状況は引き継ぐことが出来た。しかし、前任者は小職同様に他社からの就任である上に前々任者から十分な引継ぎを受けておらず、それ以前の情報は残された書面を読み解くしかなかった。

○前任監査役が所属していた監査役協会の部会などの会合情報

⇒社外の各種情報元の情報があればよかった。(名刺の引継ぎなど)

○前任者以前の監査役の氏名と任期、過去の重大問題等
⇒親会社から転籍したので、当社の過去をほとんど知らない

○他社の状況
⇒何方かという情報発信していないので、情報が入ってこない。

○代表取締役及び社外取締役との面談内容
⇒フリートークにしている為記録がない。過去と同じ質問かどうか判らない。

○当社の特徴（強みと弱み）、当社の監査をするにあたっての留意していた事項
⇒当社の特徴を踏まえた、監査上の留意点などがあれば助かったかもしれない。但し、聞いてしまえば、そのことに引っ張られてしまう虞はある。

○当社特有の問題点とそれに対して行ってきた指摘内容等。
⇒定型的な監査報告書しか残されておらず、口頭でどのような発言、助言をしてきたのかが不明。

○日々のルーティン業務
⇒前任は顧問税理士且つ非常勤で引継ぎのコミュニケーションはとりにくかった為。

○日本監査役協会の活用（研修・部会等への参加）
⇒前任者までは月刊監査役の購読や臨時増刊号の入手にとどまっていたようで、そもそも引継ぎ対象にならなかったと思われるが、当社の監査方法等を検証したり見直す機会として有益と感じたから。

○年間監査スケジュール
⇒最低限、いつ・なにを決議し行うべきなのか手探り状態。

○年度毎における監査活動とその結果
⇒就任時において概略等を把握して監査活動に生かしたいため。

○非常勤監査役との具体的な連携方法
⇒前任の方があまり積極的に連携をとっていなかったため、自分自身で試行錯誤しながら連携を深めていった。

○弊社の監査役としての問題提起。
⇒就任し、監査役として、取締役会で提起する事もありました。

○会社の規模等で、監査役監査する対象の範囲が変わるが、上場親会社（IFRS）と非上場の当社における監査役監査の共通点や留意点及び必要な対応措置等について明確な説明等をしていただきたかった。

○海外の営業駐在所の監査方法
○前任者が監査役としての職務を行っていなかったため、何から手を付けていいのかまったくわからなかった。

○特にありませんが、今後自分自信が後任に引継ぎをする場合は、何が良いのか悩みます。

○特になく、今となっては自分自身で状況を確認、把握したことが良かったと感じる。

Ⅳ．次の新任監査役等へ

4－1．ご自身が退任する際には引継ぎをする予定ですか。

③その他の具体的な内容

- ・任期満了時、私は引継ぎをする予定だが、上場廃止に伴い親会社の意向が未確認。
- ・監査役監査計画、結果報告など一連の取組みと会社の本質的な課題などについて、ポイントを絞って引き継ぎたい。
- ・形式だったものではなく、ざっくばらんな形で(酒席で)行いたい。
- ・引継書を作成予定
- ・年間スケジュールを具体的に。
- ・常勤から非常勤になったので、現在引継ぎを行っている。全ての書類及びその内容などを書類及び口頭などで引継ぎ、往査も希望があれば帯同している。電話での相談は、週3～4回位ある状況。
- ・監査役として実施してきた監査内容と監査役協会の部会参加の有益性については簡単に説明する予定ですが、実際の監査の進め方についてはその方に任せる予定。
- ・監査調書、監査報告書、その他記録の資料
- ・監査役スタッフ等から就任する場合、可能であれば、1期（2年 or 4年）でも監査役期間を重ねたいとは考える（自身が子会社監査役に就任する等の工夫も経て）。
- ・監査に関する事項（議事録、調書、その他）全般を一通り引継ぎたい。
- ・年間スケジュール詳細⇒いつ、何をしなければならないか
- ・フォルダの内訳⇒資料がどこにあるか
- ・第1候補者に自分の仕事のレクチャーをスタートしている。
- ・監査役計画
- ・監査調書
- ・会社法などの法令について
- ・当社の事業課題、監査役としての気づき事項
- ・グループ内異動の開示を契機として、既に実施済み。
- ・資料（紙、電子ファイル）の引継ぎ
- ・監査の流れ（監査計画、期中監査、期末監査）
- ・期末監査の内容（会計監査人評価の方法、監査役会評価の方法、監査計画作成の方法）
- ・十分時間を取って引継ぎする予定。監査役協会の研修にも参加してもらう予定。
- ・業務引継ぎそのものよりも、後任者がスムーズに職務遂行できるようにするためには、在任時に監査環境を整備し、情報が自動的に入手できるよう、コミュニケーションの仕組みを作っておくことが重要と考えます（定期的に出席する会議、社長との定期的な会合、グループの監査役や内部監査との定例会、社外取締役との意見交換会など）。
- ・新任者が誰になるのか認知してから自身の退任までの期間次第であるが、過去の監査

役会議事録、同資料、監査計画（方針、重点監査項目、職務分担含む）、グループ監査役連絡会資料・議事録、重要会議資料（取締役会、経営会議）総て、サーバにて時系列に電子データ保存しており、加えて主たる監査項目についてグループ共通ツールとして監査役監査チェックリストを作成（準備）している段階であり、今後の活動分はその記録を添え、具体的に手足を動かすことが出来るよう、事前に監査役協会への登録を済ませるよう段取りするとともに、活用方法（参考書籍、テンプレート引用、セミナー受講など）、その他自身の手持ち書籍（監査役ガイド、実施要領）を準備する予定。

- ・ 誰しも監査役業務の経験があるわけでも無く、引継ぎは重要かと思います。
- ・ 次期候補者が3-7の⑧回答のような場合であれば、特に引継ぎは考えない。そうでない場合は、引継ぎを予定したく思います。
- ・ ①監査役会議事録等②年間監査計画③監査調書（取締役ヒアリング記録など）④監査調書（往査記録など）⑤過去の執行側への指摘事項（フォロー状況など）⑥監査報告
- ・ 保管資料の一覧（紙ファイル及びサーバー内の保管フォルダーの場所）
- ・ 現行の監査職務等
- ・ 当社なりの実務要領を作成する。自分が一年間監査担当の顧問として勤務する。
- ・ 年間計画、監査報告書等の資料
- ・ 監査計画、監査手法、監査レポート、往査実施内容など経験した事全て
- ・ 既に本年6月の株主総会の決議を前提に退任、引継ぎが決定しています。後任は現内部監査部門長です。
- ・ 年間スケジュールや決議しなければならないことは引き継ぐ予定です。
- ・ また、監査観点、方向性、業務監査と監査役監査の違いなどを示したものは、資料として残したり、引き継ぎ説明時に伝えたりするつもりです。
- ・ 概念以外では、監査調書の記述方法など、技術的なセオリーについて引き継ぎます。
- ・ 特に新たな観点で監査をしてほしいと考えており、また、「前任の監査活動をなぞれば良い」という考え方は適当でないと考えているため、その点は強調したいと考えています。
- ・ 監査上の注意点
- ・ 口頭、資料での説明。
- ・ 引継ぎは、必要と思われるが、後任者がどのタイミングで会えるにもよるので、未定。
- ・ 自分自身が就任時に困ったため。
- ・ 監査等委員4名のうち2名が退任交代するものの、常勤（自分）1名と非常勤1名が残留して併走する。
- ・ 私が、引継ぎがなく困ったので、いつでも引継ぎが出来る体制を整えております。
- ・ これまでの資料を基に引き継ぐ予定である。
- ・ 自分が行ってきた監査役としての活動のすべて。
- ・ 前任から引き継いだ内容をベースに引継ぎ時点の課題等について、引き継ぎたい。

- ・スタッフにしっかり説明し、資料等を引継げばよいのではないかと考える。
- ・不明 後任者の着任時期による。
- ・弊社の場合常勤2名体制の為、OJTによる引継ぎであるが過去資料等を分かりやすく整理して引継ぐ。
- ・他の監査等委員が退任／私が継続して就任／新しく1名が就任した場合
- ・同様に年間スケジュールに沿って各実務と一緒に実施していくので、引継ぎではなく共同での実務対応となる。
- ・私の退任時に私は何もしない。継続する他の者が新就任者への各説明を行う。
- ・日本監査役協会の部会、情報交換会への登録と参加。
- ・口頭および書面・資料
- ・引継書に基づいて当面は現状の監査業務を説明する。
- ・自身がHDにスライドするだけで、後任者を事実上一緒に業務することになるので、一応の引継ぎをしたあとは随時というイメージ。
- ・聞かれたら応える。
- ・状況によるが、引継ぎは行いたい。
- ・引継ぎは予定。
- ・年間行事を踏まえた1年間の活動計画の引継ぎ
- ・監査計画のこれまでの推移と考え方。
- ・監査調書や監査報告など各種資料の引継ぎ
- ・退任までに各会議における同席。監査等委員会は議長補佐として模擬運用を実施。
- ・これまでの監査等委員の実務を通して、会社の問題・課題の引継ぎ。
- ・関係各位の紹介、引継ぎ
- ・自分で困ったことを含めて、書面でまとめている。

②の場合、理由があればその内容をご記入ください。

- ・自分自身何も引継ぎが無く混乱してのスタートであった。同じ大変な状況にならないように引継ぎをしっかりと行っている。また、この引継ぎが出来るのも、非常勤として残っているので出来ている部分もある。
- ・監査役スタッフの時から、ある程度、把握に努めていたとはいえ、実際に携わってみると都度、確認したいことが多かったため。
- ・次の監査役が、すぐに監査役の実務を行う際に困ることがないようにしておきたい。
- ・現在、常勤監査役が2名体制で有り、一年間は任期が重なる。
- ・必須、義務的なもの優先で。あとは自分で勉強していくしかないのだ。
- ・他の監査役、監査役室スタッフの協力があり、また必要なデータは整理され共有フォルダに保管されており、それを見ればわかるようになっている。
- ・常勤監査役にノウハウを提供している。

- ・記録は十分にデータベースに残されており、また、監査役室スタッフも経験豊富でサポートが充実しているから。
- ・監査等委員会設置会社移行を予定しており、常勤が2から1になる予定であり、現在の同僚が引き続き残るため。
- ・会社及び周囲に監査役業務を知る者が居なかったため、後任の方の要望があれば対応したいと考えます。
- ・従来同様、今回も任期がずれていたもの。
- ・子会社での監査経験が既に2年以上あり、常時自分と一緒に監査活動を行ってきて、常勤監査等委員の実務を熟知した者に引き継ぐため（資料類のみ引き継ぎを行う予定）。
- ・自分で調べないものにならないから。
- ・現在は非常勤で情報にも限界あること、必要な情報は常勤の監査等委員から収集できる環境にあることから、引き継ぎは必要ないと思います。新任の方にはご自身のキャリアを活かし、新しい目線で監査業務に携わってほしいので。
- ・後任者が監査等委員会スタッフであり、日頃から情報を共有しているため、特に必要がない。

4-2. どのような内容を引継ぎたいと考えていますか。

① その他の具体的な内容

- ・解決しきれなかった事項や懸案事項、現在取り組んでいる事項について。
- ・自分が行った監査手続きをまとめた監査手続標準書を作成したのでその説明。
- ・常勤監査等委員視点での会社や組織が抱えている課題について。
- ・一年間顧問として残る予定なので、質問を受けやすくして、なぜそうしたのかを解説してあげられるようにしておこうと思います。
- ・日本監査役協会での活動
- ・監査役業務すべて。
- ・監査報告書の証憑としても活用している従前より作成の【監査役監査実施状況】及び前年度より文書化し、実施している【監査役実効性評価】の結果等を使用して、それぞれの監査活動が何を目的として行われているのか、について認識しながら実施するための一助となるよう説明を行いたい。
- ・社内に関する情報はできる限り引継ぎたいと考えています。
- ・日本監査協会の実務部会への参加推奨
- ・社外監査役でベテランの先生が就任されているので何かあればその方とコンタクトを取って課題解決してもらおう。
- ・堅苦しい引継ぎなど行うつもりはないが、監査役活動の概要およびポイント（私見では、総会における「監査役監査意見」について自信をもって発言できるだけの準備・調査・確認をしておくこと、だけは伝えておきたい。

- ・課題認識については確実に伝達したいと考えます。
- 期末監査は書籍ベースの勉強で対応可能。期中監査については、後任者の強みやバックグラウンドを活かして創意工夫して活動することで、監査役監査の実効性につなげていただきたいと思います（役員の仕事である以上、これだけやれば OK というものはない）。
- ・株主総会前一カ月は、十分引継ぎ期間が必要かと存じます。
- ・実際の内容は後任の経歴等を踏まえ判断。
- ・日本監査役協会での活動については、交代のご挨拶や紹介も含めて引継ぎの必要あり。
- ・後任が研究開発部門出身で、会計の経験が少ないため会計監査の手法について具体的にマニュアルを作成しています。
- ・日本監査役協会への部会参加（⑥の困ったときの相談先でも有ります）
- ・内部監査部門との関係
- ・会計監査人との関係
- ・監査等委員会の執行部からの独立性
- ・年間活動スケジュール及び月報
- ・監査調書インデックスと監査調書類
- ・現在の監査役監査がベストとは考えていないため、後任者の経験とスキルによって引き継ぐ内容は相違すると考えております。未経験者であれば、当面は前年を踏襲できるよう、一定の経験者であれば、当社の方法・問題点等を引き継ぐのが良いと考えます。また、可能であれば、1年程度は非常勤として引継ぎができればよいと考えております。
- ・後任の方の要望があれば、対応したいと考えます。
- ・①その時の状況にもよりますが、社内の人的な関係構築の一助を担えればと思います。社内監査役でしたら必要ありませんが、社外から招聘する方でしたら必須だと思っています。
- ②監査役仲間を紹介したいと思います。特に新人監査役であれば監査役協会等のつながりは必須だと思っています。
- ・過去の監査活動の調書、報告書、議事録等はすべて保管されているため、保管されている書類の在処を引き継ぐことも項目に入れている。
- ・就任前までに読んでおきたい参考書籍 3 冊の紹介
- ・自己で作成した、自社のマニュアル。（法令と自社、監査役の心得、監査役会運営内容、ファイル等）
- ・各関連会社に関する、監査上の特記事項
- ・日本監査役協会の活用方法
- ・引継ぎ時点での課題があれば、その内容や背景、自分自身の考えを引き継ぎたい。
- ・不明 後任者の着任時期による。
- ・単に監査役として行う業務の「項目」を列挙して伝えるだけでなく、その業務の臨む際

の心構え、留意点・着眼点や、3－8に記載したような、前任者である自分自身が業務の場面ごとに考えていたこと、意識していたこと、心がけていたことなどを最大限伝えたい。

- ・会社の課題。
- ・日本監査役協会主催の研修を受講すること。
- ・『監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド』（日本監査役協会）、『監査役監査実施要領』（日本監査役協会）を読むこと。
- ・現時点での監査役会に関する懸念事項
- ・前頁で監査役等に必要な知見、特に法令関係、は能動的に学習する必要があるため引き継ぎに必須ではない旨を回答した。その考え自体は変わらないが、会社法、金商法、証券取引所からの要請等、監査役等にとって必須な知見をコンパクトに整理した資料は、能動的な学習にとっても便利であることは言うまでもない。自身が引き継ぐ際には、参考資料として、必要な知見を整理した資料も説明、引き継ぐつもりである。
- ・社風、社員意識、ガバナンス（コンプライアンス含む）等々、目に見えない部分の引継はしっかり行いたい。但し、同僚の社内監査役がいるので、詳細な引継は不要と思われるが。
- ・特にコンプラ関連では監査役は社内の中心的存在なので、過去の不芳な事象（主にハラスメント系）は詳細に引継ぎたい。
- ・監査役会実効性向上に関する取り組み状況、課題
- ・執行部門の取り組みの中で、継続して注視すべき事項
- ・困ったときに参考とすべきもの（事業に関すること、グループの監査に関すること、社内組織の特徴とリスクコントロール状況等）
- ・上記の内容を常勤監査等委員の方から引き継ぎを頂くようにお願いしたいと思います。
- ・監査役とは／一年間の監査活動の概要／監査役知識の習得方法
- ・引継ぎの相手が常勤監査役であれば、社内・社外に関わらず、上記の通り。
引継ぎの相手が非常勤社外監査役の場合は、当社の概要や現状の課題、非常勤監査役の担当職務と期待される役割についてレクチャーを想定。

4－3. どのような資料を引き継ぎたいと考えていますか。（複数回答可）

② その他の具体的な内容

- ・自分が行った監査手続きをまとめた監査手続標準書を作成したのでその説明。
- ・監査活動の資料はすべて残すつもりです。
- ・監査等委員会で使用していた資料
- ・上記⑦に関して、強制するのではなく、本人の創意工夫で変えられるように、参考として説明する。
- ・次の監査等委員になる方の経験によっても変わってくると思いますが、自分が実施

していた監査内容を月次でまとめて時系列的に資料と合わせて引継ぎをしたいと考えています。

- ・引き継ぐ相手により、内容は変わると思います。
- ・普段からの取締役とのコミュニケーション。
- ・監査役活動記録
- ・当社は内部監査部門との合同監査を基本としているため、監査計画、過去の指摘事項や監査のフォーマットは既に共有されています。
- ・監査役役割や監査の目的。日本監査役協会が提供している資料とその配置場所。
- ・監査役としての立ち位置
- ・監査基準等の関連規程
- ・指摘事項や不祥事があれば、それらに関する資料。
- ・すべて、所定のフォルダに格納されており、フォルダの在処を引き継ぐため、個別の資料で引き継ぐものはない。
- ・監査実施に関するマニュアル
- ・特に期末監査における全体スケジュールや作成すべき監査調書とのその時期等を会社法に照らして詳細の引継ぎを行う。
- ・4-2の自由記述欄に記載したような内容を、自分自身が記載したメモ。
- ・グループ監査役連絡会発表資料、監査役協会中小第2部会資料
- ・会社法、金商法、証券取引所からの要請等、監査役等にとって必須な知見をコンパクトに整理した資料
- ・監査調書や監査報告は電子版で格納してあるので、その格納場所を指定して引継に替える予定。
- ・監査役会実効性評価
- ・前述した、困ったときに参考とすべきものに関する資料（事業に関すること、グループの監査に関すること、社内組織の特徴とリスクコントロール状況等）
- ・各調書作成までに取得した資料、関係者の情報など時系列に保管。
- ・※前任者から上記①～⑦は資料（電子ファイル含む）で一冊にして引継ぎ。（約1年経過し、まだ目を通してないものも多いが、必要になったときに辞書替わりとして役立っている。）同様の形式で引継を行うつもり。
- ・執行部門へのアプローチや親会社への対応等。
- ・監査調書や過去の資料はファイルフォルダから閲覧可能なので、特に引継は意識しないと思う。
- ・文書による「引継書」を作成予定。ただし、監査役の独任制の趣旨を踏まえ、あくまでも参考資料の一つで、法定事項を除き、独自の工夫や改善等を慫慂。

4-4. どのような方法で引継ぎたいと考えていますか。

⑤その他の具体的な内容

- ・面談等による後任者からの質問への回答
- ・オブザーバとしてイベントに同席してもらう。
- ・一年間は任期が重なる。
- ・重複している期間は監査、打合せにはすべて同席し。資料と合わせて説明と引継ぎを行いたいと考えています。
- ・1年間のOJT
- ・引継ぎのため、就任3年目に自身が行っている実務を規程にまとめた資料を使い引き継ぐ。現在、中部支部の新任監査役等への講習テキストに利用している。
- ・各資料やデータについては監査役室にて保管されていること、監査役室に要請すれば必要なデータは入手できること、監査役は独任制、自ら納得できるやり方で監査をおこない、内部統制状況、コンプライアンス状況を自らの感触で把握すること
- ・日本監査役協会への登録
- ・一年間の流れ、年間14回各々の監査等委員会で議論すべきおおよその議題の説明。
- ・顧問として1年間残り、マンツーマンで教育（経理、総務人事、内部監査経験者ではない為）
- ・具体的事項を記載した引き継ぎ書を作成をしています。
- ・引き継ぎ書を作成し、その中で、上記①～④に触れたい。
- ・各資料等の補足説明と質疑応答
- ・交代2名のうち1名（常勤予定）は現任の社内取締役であり、4月以降は適宜MTG時に内容共有している。
- ・作成資料にて説明
- ・課題の引継ぎがあれば、面着も視野に入れる。
- ・研修等で勉強して自分なりにまとめた内部統制や監査役職務の基本事項
年間スケジュール
- ・監査報告書や会計監査人評価の根拠となる資料などを説明
- ・方法は面談・口頭にて
- ・内示後、複数回に亘ってテーマを決めてきめ細かに行う。
- ・Face to Faceのディスカッション。
- ・要点をまとめた引継説明資料。
- ・業務の仕掛案件、懸念事項、スタッフ人事等について、引継書を作成。
- ・上記内容を常勤監査等委員から引き継ぎ頂くようお願いしたいと思います。

4－5．ご自身で実施に至っていない監査活動で、後任には是非実施して欲しい活動があれば、ご紹介ください。

- ・従業員との個別面談
- ・IPO 準備復活すれば監査役会の開催準備。
- ・今年度定時株主総会で漸く 1 年なので、まだそこまで想到できていない。これからの気づきを基に考えたい。
- ・社外取締役との定例懇談会
- ・執行側とより深い、本音ベースでの情報交換を実施してほしい。
- ・企業価値を高めるための活動。投資家への説明会出席。
- ・社外取締役との連携が不足していると感じていますので強化をお願いしたい。会計知識に乏しいためあまりできていないので会計監査をお願いしたい。
- ・現場の若手等へのインタビュー
- ・会社法等の法的知識が不足し苦労したため、新任者の法的研修を推奨
- ・会計監査人に対する立会監査
- ・今のところ、想像できていない。
- ・監査活動とは少し異なるが、日本監査役協会の研修会（有料）に必要な応じて参加し、様々な情報を入手してもらい、監査に役立てて欲しい。
- ・常勤監査役の会社との責任限定契約
- ・私自身は経理及び内部監査の実務経験が無いので、未経験者の場合には、それぞれの視点からも監査が出来るよう関連知識の習得と各部門とのコミュニケーションを積極的に行うことを推奨したい。
- ・コーポレートガバナンスの実現に向けて、監査役はコーポレートガバナンス・コードの整備に積極的に関与すべきと考えています。現時点では道半ばのため、後任には是非引き継ぎたいと思います。
- ・年間の監査スケジュール
- ・三様監査
- ・特になし。ベストプラクティスを実践したから。
- ・役員に対して会社法などの法令に基づいてしっかりと監査してみること（当社はプライム上場の親会社の完全子会社なので、上場会社とは異なり、役員の感度がやや低く感じられるので・・・）。
- ・機能別、部門別、リスクアプローチのまとめと改善推移
- ・子会社、孫会社、ひ孫会社などの、グループ各社の内部統制責任者、コンプライアンス責任者（指定されていれば）直接に面談の機会をもつこと（今は、地域統括会社、あるいは、子会社ないし孫会社経営陣のみにヒアリングにとどまるが、実務担当者の感覚もヒアリングし実態についての感触を得たい）。
- ・社長とのコミュニケーション頻度を高めること。

- ・監査役のあるべき役割として、積極的な経営者とのディスカッション。
- ・社員全員とのヒアリングが出来ていなかった、幹部社員については、実行済。
- ・監査の DX。現在、往査前に時間をかけながら確認する調査情報をデジタルに吸い上げる事。グループ会社も多いので、網羅的に状況把握しリスクをリアルタイムで把握し、問題の未然防止を図ること。
- ・新たな切り口(データ利用等や他社での不正発生事由を踏まえ)で監査手法構築
- ・監査役等実効性評価・工事現場事務所への往査
- ・監査活動の社内での可視化
- ・取締役会での監査活動報告
- ・現場の若手従業員のヒアリングです。
- ・現場で感じているリスクなど、社員へのヒアリング（していないわけでは有りませんが、常々足りていないと考えているため）
- ・監査調書について
調査の過程で入手した資料類に、問題点や課題、所感等を加筆して記録し保存しているが、監査調書形式として個別に作成して保存して貰いたい。
- ・会社の経営に資するような提言をたくさん出すこと。
- ・監査等委員会の実効性評価への取組み。(第三者機関による第三者評価)
- ・日々の社長との意見交換。
- ・往査に行った際に、マネジメントだけでなく、従業員へのヒアリングを行うこと。
他社の監査役から紹介された手法ですが、時間の制約等もあり、なかなかできていません。
- ・一般社員との面談
- ・海外拠点への往査
- ・海外子会社の往査
- ・海外グループ会社への訪問と往査
- ・社員全員の情報を収集するために社員全員とのヒアリング。
- ・往査
- ・内部監査室との連携強化（J-sox 監査の内容確認や同行往査等）
- ・若手社員からの意見聴取。
- ・管理部門系の数値算出時の入出力の根拠・妥当性や全社的な(潜在)リスクの洗い出し。
- ・内部監査部門が行う監査と監査役監査のすみ分けを、より明確にしたうえで、監査対象からも前向きに関わってもらえるような監査活動。
- ・社外取締役との連携が、未だに十分に出来ていないので、後任には是非実施してもらいたい。
- ・「監査役会の実効性評価」の検討です。日頃の監査活動を優先せざるを得ないため、必要性は理解しつつも、まだ取り組めていない状況です。

- ・システムリスクの監査
- ・監査等委員会の実効性評価
- ・会計監査人との連携強化による監査の相当性評価。
- ・社長との定期コミュニケーション。（監査結果総括の事前報告や海外拠点監査報告の機会ではしか実施してこなかった）
- ・社外取締役と監査役は、業務非執行の立ち位置が共通しており、日ごろから問題意識を共有しておくことは、取締役会の議論の活性化という意味でも有効と思うが、当社の現状は、社外取締役と監査役の間のコミュニケーションの機会が少なく、十分な意思疎通は行えていない。私自身はまだ就任1年目であり、任期を3年残していることから、上記の意思疎通不足を「実施に至っていない」とあきらめるつもりはないが、仮に退任間際でも依然として「実施に至っていない」のであれば、後任者には是非活発な意思疎通に取り組んでほしいと思う。
- ・コロナ禍で、海外への直接的な往査活動が制限されていた時期があったため、今後は現地への往査を積極的に行ってもらいたい。
- ・事業本部部会、人事委員会への毎回の出席
- ・内部監査部門の強化、連携
- ・監査役補助使用人の有効活用
- ・子会社・関連会社など監査対象につき、重要性で優先度が低い会社への網羅性高いコンタクト策
- ・リスクアプローチによるテーマ監査を充実させてほしい。
- ・監査とは何なのか社内での啓蒙活動。
- ・海外グループ会社への往査
- ・管理職以下へのヒアリング。
- ・詳細な監査調書の作成
- ・現場やグループ会社も含めた実査（社員との意見交換含む）
- ・社内各種プロジェクトの進捗確認
- ・監査等委員会の実効性評価、内部統制システムに係る監査等委員会監査の実施基準の制定。
- ・経営者との腹を割った関係の構築。経営者が何でも相談できる関係の構築。立場があり、言うは易く行うは難い領域。
- ・実効性評価結果に関する社外取締役と監査役との意見交換会
- ・AIを活用した監査業務の効率化
AIを活用したデータ分析や業務活動の監査を実現して効率化し、本当に人間力を注いで監査すべきところに傾注できる活動の実現に期待しております。
- ・監査役監査基準の整備
- ・リスク分析を実施した上で監査計画に反映

- ・現在の海外子会社の往査頻度は、年間で1社～2社程度となっており、もう少し増やした方が良いと考えている。
- ・社外監査等委員が参加する現地往査。
- ・過去には実施した実績があるとのことだが、最近実現できていない。
- ・「人的資本経営」に関する監査等委員の立場での取組み
- ・当社は、小売業で店舗が現在39店舗あります。～本社が管理部門で指示
- ・コロナ禍もありましたが、もっと往査をして現場に行くべきだったとの思いがありますので、定期的に往査を実施してほしいです。それが、現場の不祥事の抑止力のも、つながると思います。
- ・各執行役員の打合せ会議等への参加
- ・役員以外の部長クラスと、定期的に面談する
- ・監査役の実効性評価
- ・ITやサステナビリティ関連、子会社監査役との連携
- ・まだ任期半ばなので、あれば自分で実施すべき、あるいは実現に向けて努力すべきであって、今のところ特にありません。
- ・代表取締役との面会数の増加
- ・社外取締役との連携
- ・執行側へのヒヤリング。経営会議等意思決定プロセスの精査
- ・子会社トップの定期的なヒアリング。
- ・子会社管理部門との意見交換。
- ・子会社の監査役（本社の幹部職が兼務で就任）の監査レベルの向上
- ・内部監査部門（特に海外子会社）との連携強化
- ・当社では初の社外出身の常勤監査役で、いろいろ工夫してきたが、社員との直接対話が十分とはいえず、社内文化や社員の本音等根本的な点を見落としている可能性もあるため、後任には社員との直接対話を充実させてほしい。

4-6. ご自身が実施した監査活動で、後任にも是非実施して欲しい活動があれば、ご紹介ください。

- ・社長との定期的面談（毎月）
- ・定期的な現場視察
- ・管理担当役員との月次定例ミーティング
- ・取締役会での全方位からの率先した質問・助言。
- ・内部監査部門責任者との週次面談
- ・妥当性監査の一貫として実施している現場社員との直接対話は継続して実施して欲しいと考えている。
- ・監査部等の管理系部門とのコミュニケーション(特にインフォーマルなもの)

- ・監査の社長・担当役員宛フィードバック
- ・日本監査役協会の実務部会への参加
- ・関連会社往査
- ・今年の往査については、拠点責任者とのヒアリングだけにしているが、次年度からせつかくの往査なので、拠点の社員とヒアリングをしてもらいたい。
- ・現場レベルでの実情の把握を踏まえたうえでの業務執行取締役等への助言実施
- ・年間の監査活動スケジュールとその具体的内容の全体像をつかんだ上で、日々の監査活動にあたってほしい。
- ・業務調査
- ・社外監査等委員の有用な情報源となること
- ・監査役会での各拠点への往査
- ・工場等の現場確認
- ・各監査部門に対し、出来るだけ現場に出向いての実査推進
- ・社長、社内取締役、社外取締役とのコミュニケーション
- ・最前線の現場の状況は、常に把握に努めて頂きたい。
- ・各役員との定期的な面談に加えて主要メンバーとも定期的に面談をし、意見の吸い上げを依頼したい。
- ・管理職全員との監査役面談
- ・現場への往査
- ・監査役視点での会社状況の分析。
- ・代表取締役・取締役との面談、内部監査室と共同した監査の実施
- ・海外グループ会社に対する監査活動及び統制部門に対する海外グループ会社との連携推進に関する助言。
- ・三様監査。
- ・往査ヒアリング
- ・指名委員会・報酬委員会への積極的な関わり。
- ・業務監査で行う現場マネージャーとの面談は継続してほしいです。
- ・広範なヒアリング活動（役員・事業部長のみでなく部長クラスまで限なく）
- ・各事業部門ヒアリングは業務内容の習得、職場の雰囲気等を知るのに役立った。
- ・内部監査室との連動、社外監査等委員との連動と協業
- ・関係会社の現場訪問
- ・事業部や子会社の実務者等との個別面談。
- ・月次の「試算表」に基づく勘定科目別残高推移の把握と、月例の代表取締役との意見交換。
- ・リスクマネジメントシステムによる評価のモニタリング
- ・1. 法令に基づく監査

2. 伝票やデータに基づく監査

- ・ Top 及び役員、キとなる部門長等との接触(会議等)を怠らない
- ・ グループ会社の常勤監査役との交流を大切にする事（自社と他社とのBM）
- ・ グループ企業往査
- ・ 監査役会評価
- ・ 一般従業員への個別・無記名のアンケートと、管理職との個別懇談。
- ・ 広く社内の情報を収集。定期的に社員面談を実施し、その内容を監査役会で共有。
- ・ 国内外子会社への往査実施。
- ・ 特段ないが、内部統制やコンプライアンス事項についての責任者として、各スタッフにできるだけ自らの言葉で発信することを心掛けたい。
- ・ 経営者や執行部に改善を促すコミュニケーション。
- ・ 「監査手法」にこだわるよりも「監査結果」を活用することの方が重要。
- ・ 円滑な改善を促すためには、コミュニケーション手法の工夫が必要と考えます。
- ・ J-SOX 改訂の対応として調査（監査）したリスクの検証。
- ・ 取締役全員のヒアリング（半期に一度）。監査役協会実務部会への積極参加。他社監査役とのコミュニケーション
- ・ 正式な監査等委員会とは別な社外監査等委員とのコミュニケーション（定期と適宜）
- ・ 監査等委員以外の社外取との意見交換
- ・ 三線のうちの一線メンバーとの意見交換
- ・ 経営計画推進に関わる現場往査
- ・ 往査先の人々に寄添い現地現物での生声を把握すること。経営トップとの会話の頻度を増やし、意見を聞いてもらえる良好な人間関係を構築すること。
- ・ 往査先では中堅スタッフや女性とのヒアリングを実施。
- ・ 内部統制に係る構築と運用状況の把握、課題、取締役会報告
- ・ 社外含めた多くのステークホルダーとのコミュニケーション、情報交換
- ・ 会計監査人の活動（会計監査人が言っていること）が最低限理解できる程度の、会計関連知識の習得。
- ・ 2027 年 3 月期よりサステナビリティ開示の法制化に基づき実施することになる。サステナビリティ経営委員会の活動のヒアリングを行っているが、今後より監査の範囲を広げる必要がある。
- ・ 内部監査部門との緊密な連携
- ・ 会計監査人のモニタリングです。
- ・ 日本監査役協会の部会への参加
- ・ 内部監査部門の監査実務を理解しながら情報交換を密にすることで、現場の問題点と課題としての取り組み状況の把握に努めていただきたい。
- ・ 沢山の現場に行って、現場を知ること。

- ・各事業部の経営数値の進捗を管理し、客観的に状況を理解しリスク等を推測して往査等をおこなう。
- ・会社の良心として、健全で風通しのよい企業文化の見守り役としての視点からも監査をし、経営陣に提言してほしい。
- ・業務判断に困ったことについての相談があれば応じる。
- ・代表取締役との面談および各取締役との面談を社外監査等委員も交えて実施して欲しいです。
- ・海外子会社監査
 - ・往査事業所では（可能な限り）全スタッフと面談する時間を取る。
 - ・定期的な関連会社監査役との情報交換
 - ・期末内部統制評価、テーマ監査、海外事業所監査。
 - ・チェックリスト研究会への参加
 - ・役員との面談にとどまらず、部門長を含めた現場からの意見聴取
 - ・事業所への往査（事業所長との面談等）
 - ・海外子会社責任者との面談、主要子会社の経営会議、役員会への参加。
 - ・子会社の生産工場への往査
 - ・過去の書式や様式の見直しを積極的に実施してほしい。
 - ・取締役会での積極的な発言が必要なこと。
- ・海外往査
 - ・「業務監査」や「品質管理関係監査」への立ち合い
- ・製造品質監査
- ・現地実査・往査
 - ・取締役会などの重要会議において、討議が活性化するための助言を積極的に行ってほしい。
- ・社外取締役と社長ミーティング、監査役会と社長ミーティング
- ・三現主義で現場を自ら確認する往査
- ・監査記録の充実。
- ・社員、関係会社社員との意見交換
- ・事業部門別・個別の経営数値の把握・提示と分析・改善策。
- ・内部監査部門との連携。
- ・社外取締役とのコミュニケーション”
- ・任意業務監査として、現場の声を経営に伝え、経営と現場のギャップを抑制してほしい。
- ・現場・現物で多くの方々との面談による往査の実施。
- ・日本監査役協会が主催するセミナー等への参加。
- ・内部統制全般

- ・役員に対する内部統制への意識づけとなるヒアリングや社内重要会議での役員への質問
- ・会議体への出席と意見提起（発言）
- ・マネジメントプロセス（PDCA）のチェック
- ・三様監査の継続。（会計監査人および内部監査部門との連携）
- ・グループ会社監査役との連携
- ・監査役活動年間一覧表の作成（子会社関連の議事録チェック）と代取との意見交換会及び安全会議への出席は、私からスタートさせた項目で、是非後任の方にも実施してもらいたい。
- ・社員との面談機会を多く持ち、意見に耳を傾けるような活動を続けて欲しいと願っています。
- ・全社員との往査時の面談
- ・取締役会等、重要会議資料の、社外監査役への事前説明。
- ・執行側への助言等。
- ・グループ各社の監査役等との連絡会（情報交換会）
- ・内部統制システム監査。（当社取締役会で基本方針決議後、2024 年度に私が初めて取組んだ。私自身の理解整理と取締役を含め執行役員へ内部統制システムの内容と重要性理解を促す上で大変有効である。）
- ・各監査等委員との綿密な連絡・連携。
- ・新入社員エンゲージメント向上策として、必ず会いに行き言葉をかける唯一の役員。
- ・自社役員、幹部、関連会社役員への丁寧なヒアリング
- ・グループ会社の監査役との連携強化
- ・全部門、全子会社にわたる監査
- ・子会社の現場インタビュー 社長・部長クラスとは別に課の単位で 課長、係長やそれに次ぐクラスをインタビューして 日常業務の現実や課題について現場レベルの意見を聞く事
- ・三様監査においてコミュニケーションを深めること。
- ・社外取締役との現場（工場、地方事業所、海外事業所、他）や業界展示会の視察
- ・子会社への往査（特に本社の目の届きにくい海外子会社）、内部統制環境が脆弱と思われる項目の抽出と集中監査
- ・全部署（部単位＋α）の往査。現場の声を聴くことが内部統制の監査で有効。
- ・役員、ライン長等との面談、普段のコミュニケーションおよび懇親
- ・内部統制システムの意味と実践についての説明
- ・現場やグループ会社も含めた実査（社員との意見交換含む）
- ・三様監査連絡会議位
- ・グループ会社社会計監査

- ・内部統制の運用状況監査エビデンス作成 など
- ・店舗往査と子会社監査
- ・部長クラスへの監査役ヒアリング
- ・代表取締役との面談、指名・報酬委員会委員への就任、選任等報酬等に関する意見陳述権の行使、監査等委員会としての事業所・子会社往査。
- ・子会社(特に海外子会社)の監査の際に、現地メンバーと面接ないし意見交換会を行うこと。監査活動とは別物とし、オープンな意見交換の場が持てれば、監査側としても状況把握が進み、また現地メンバーのモチベーション向上に寄与できるように感じている。ひいては、風通しの良い組織につながる効果が期待できる。
- ・社員に寄り添ったコンプラ関連の相談対応（社内通報を含む）とフォローアップ
- ・監査役会の実効性評価
- ・三様監査連絡会
- ・社外取締役との情報交換会
- ・役員クラスのみならず、現場の社員職等（幅広い世代）から生の声を聞いて共有し、企業価値向上に資する活動をバックアップする等、力も入れていただきたい。
- ・往査時の従業員面談
- ・連結会社全体での監査活動のあり方についての検討とガバナンスの見直し
- ・子会社も含めたグループ全体での監査活動の充実化
- ・執行側（役員・幹部社員）との定期的および随時の面談
- ・弁護士との見解のすり合わせ
- ・任意の指名・報酬委員会へのオブザーバー参加”
- ・グループガバナンスの推進
- ・品質・安全の監査は、現場へ出向いての確認を是非とも実施してほしい。
- ・部長層との面談。取締役との面談だけでは、会社の実体や状況は正確には把握できないと思われる。
- ・計画との差異分析に関する監査
- ・代表取締役との定期的面談
- ・店長会（弊社は、毎月一回実施）で、不祥事防止への注意喚起
- ・社長稟議の閲覧だけでなく、各執行役員決裁の稟議書の閲覧
- ・他社の監査活動を参考にして、自社でやってみること。
- ・月次監査業務全般
- ・業務監査の詳細な報告書の作成と、それをもとにした執行側との対話
- ・親会社への定期的な報告会（監査役との面談）の実施。
- ・監査法人の子会社監査に同行する。
- ・現地往査
- ・コンプライアンスを重視した助言、指導

- ・経営陣に対する積極的な意見表明
- ・取締役会や社長面談において忌憚なく意見を述べること。漸進でよいので、個々の監査の深度を深めていくこと。
- ・取締役に対するストレートな質問。
- ・他社の不正事例に基づいて当社の業務執行のリスクを評価し監査を実施すること。
- ・執行側への積極的な情報提供
- ・取締役インタビューのほかに部課長へのインタビュー
- ・役員、管理職以外の従業員への面談。役員管理職は基本的に「やってます」「できています」というが現場の声はその通りではないことが多いので、何が足りていないのかがわかりやすいから。
- ・社外役員、会計監査人とのコミュニケーションを密にする（意見交換会の開催）
- ・内部監査部門の業務監査の同行。
- ・他社監査役との交流
- ・「代表取締役との定期会合」の継続的实施
- ・子会社の（日本人ではない）現場スタッフへのヒアリングを通じた、子会社内部統制のレベルアップ
- ・営業所往査
- ・問題事象の真の原因、理由を徹底的に詰めた上で、対策の立案を執行部門に求めてほしい。
- ・当社事業に関して素人なため、内部監査室と共同実施したリスク管理ヒアリングで基本的な質問や確認をしたが、これは相手の認識や理解度を確認するのに良い方法であり、相手に気づきを与えられるようなコミュニケーション話法は踏襲して欲しい。

4-7. 後任者の不安を除くため、アドバイスをしてあげるとすればどのような事項を伝えてあげたいですか。

- ・基本的には真摯に対応してくれる人ばかりなので、こちらも真剣に取り組んでいれば何ら問題はないが、案件ごとにキーマンを押さえていけたらよりスムーズに進む。
- ・比較的レベルの高い内部統制があること
- ・社外監査役がとても協力的且つ優秀であること
- ・社外常勤監査等委員としての心構えと留意点
- ・常勤監査役は、従業員業務の身近に位置している為、普段のコミュニケーションでの情報収集は肝要。
- ・監査役等委員会設置会社の監査として、監査業務の多くを非常勤監査等委員と共に行っていることから、非常勤監査等委員の再任が前提であるが、監査の継続性が図りやすいこと。
- ・はじめて訪れる期末監査のスケジュール感と流れ

- ・監査役協会の機能の活用
- ・まだ分かりません。
- ・引継ぎ開始して、4ヶ月経っているが未だ電話や対面でアドバイスをしている。
- ・会社内のコミュニケーションの円滑化
- ・監査役の新年度はとにかく学びの1年であり、一度実際に経験しないと本当の意味での監査活動はわからない。従って、日本監査役協会の研修会や実務部会にできる限り参加し、焦らず監査役としての業務を学んでほしいと伝えたい。
- ・監査役経験者かどうか、社内からなのかによるのではないかな。
- ・執行側が不正行為をした時は別であるが、通常は中長期に会社を発展させるというミッションは同じ。馴れあわないために、適度に距離をもつことは必要だが、率直な意見交換など実施してお互いに理解し合うことは大切である。
- ・まずは社外監査等委員の有用な情報源となることに注力すること。
- ・監査役は独任制であることや監査役の執行からの独立性について
- ・早めの事前準備（予備知識等）
- ・日本監査役協会の資料、研修で必要な知識は習得できるし、監査を実施できるようになる。
- ・今のところ、想像できていない。
- ・会社の今の状況、監査役監査のポイントなどを伝えることで、後任者の不安の解消につながればと考えている。
- ・一通りの引継ぎ資料を用意している
- ・前向きに頑張り、監査役監査への理解を求めること
- ・監査役協会への積極的参加。
- ・とりあえず、組織にとってリスクであると認識したことについては、言葉にして伝えることから始めることが必要。
- ・自分の特色を生かす。
- ・アドバイスというのはおこがましいですが、経営者が監査役（常勤）に求める資質、役割等はお伝えしたいと思います。
- ・執行部門に対し適度な緊張関係を持ちながら、アドバイスを行う姿勢で監査対応してほしい。
- ・年間計画とそれに合わせた作成資料とその意味合い（業務の全体像の説明）
- ・監査役等は、自分の信念のもとに、「公正」「不偏」の精神で業務を全うすべし。
監査役等は、株主から負託された機関であり、取締役におもねる必要はない。
- ・監査役会は、取締役会との両輪で企業価値を向上するもので、取締役会の良きアドバイザーとして、信頼と尊敬をもって対応すべし。
- ・何かあれば電話頂戴。
- ・会社法、監査役監査実施要領に則った監査活動を中心に助言

- ・日本監査役協会の部会に積極的に参加すること。
- ・監査役の責が問われることは、当社の場合、限りなく可能性が低いと考える。したがって、形式にとらわれすぎることなく、思いをもって監査活動を進めればよい。
- ・知識習得(法、規則、業務、人事など)と、人脈の大切さ。
- ・監査役就任すると、なぜか、メール件数が減少するので。これはやむをないと事前に言っておく。
- ・4-6 で記載した内容を継続する事で凡その状況が見えてくる
- ・後任者によって変わりますが、最低限行わなければならないことは伝えます。
- ・コーポレートガバナンスに貢献し、変化にいち早く対応する。
- ・監査役協会の実務部会への参加。
- ・執行サイドではなくあくまでも監査・監督する立場。
- ・「ここまでやっていれば大きな問題は発生しないだろう」との感触を得ることができるか、『感触』を得ること、別の言葉で言えば、『心証』を得ることができるのであればそれで一応よし、としてよい。
- ・監査役は「話を聴く」「対話する」ことが重要な職務。
- ・「監査」という言葉は極力使わない方が良いと考えます。
- ・はじめて監査等役員に就任する方であれば、監査役協会 合宿研修への参加を進めます。
- ・他社監査役との交流を通じての本音トーク。
- ・監査役協会のセミナーを受講すること、社外監査等委員と確り会話すること
- ・監査部と社外監査役との連携
- ・監査役と執行役は、役割は違うが目指している所は同じ。執行の時に聞いてほしかったことを聞いてあれば、おのずとやるべき事が見えてくる。
- ・監査要領書の内容と活動内容の整合性を説明
- ・独任制の意味合い
- ・監査役協会の活用”
- ・監査役協会の実務要領を読み込む
- ・監査役協会の諸セミナー、新任監査役等情報交換会、部会への参加
- ・監査役の心構え（九州支部 西山先生の講習など）
- ・焦ることなく、やるべきことに、着実に取り組むこと
- ・監査役は見ている、という姿勢はしっかり言動で示すこと”
- ・監査役の仕事ぶりに過度の期待をかけている人はいない。
- ・監査役の役割の理解を進めるための書籍やセミナーを紹介したい。
- ・恐れる事は全くない、会社を健全に成長させる為に経営執行側と違う切り口で考える事が大切で、双方の目標は一緒！
- ・監査実務部会の事例報告を読むこと
- ・日本監査役協会の実務部会への参加です。

- ・ちゃんと見ていれば違和感に気付けること
- ・執行責任を監査役は負えないこと
- ・自分自身、ちゃんとしていると胸を張れるなら問題ないこと
- ・自身が、いつでも相談に乗りアドバイスする意向を表明するとともに、関係部門の担当者とのコミュニケーション上の注意点を伝えたい。
- ・監査役として、強い意志と覚悟が必要である。
- ・中小企業で働く社員にとって、監査役という機関の位置づけと職務内容の理解がほとんどないのは当然で、同じ舟の乗る仲間であり、経営陣と社員の見守りと業務執行以外のサポートをし、経営陣に対して言いにくいこと、改善してほしいことが言える役員としての立場を説明されることから始めた方がいいと思います。
- ・上場会社であり、一通りの内部統制制度は確立している。監査室の内部監査結果報告を受けながら、問題のある部門を深堀りしていく期中業務監査のスタイルでよいと思う。幅広い知識が求められるが、日本監査役協会の研修や実務部会を通じて、少しずつ理解を深めていってください。
- ・各執行部門の経営課題に対して意見できるように情報収集できるように常にアンテナを張っておく意識を持って欲しいです。
- ・指摘にとらわれず、知識に基づいた経営陣へのアドバイスや使用人への説明からスタートされたら良い。
- ・どこの会社の監査役等も、やってる監査役業務が本当にこれでいいのか疑心暗鬼になってると聞いてますので、自分だけじゃないと思うこと。それでも不安があれば、監査役協会の部会のグループ討議で本音をぶつけばいいかと思います。
- ・社会通念（常識）の基準が業界ごとで違うこと。事の是非は法令等を基準に考える。
- ・監査役に求める役割が会社によって微妙に違うので、執行側と最初によく議論をしておいた方が良い。
- ・監査役協会の部会での情報収集
- ・日本監査役協会様への積極参加
- ・すぐに完璧にできなくても、徐々に慣らし、力をつけていくことが重要。
- ・対話することから始める。
- ・取締役会、子会社経営会議などで疑問に感じたことは率直に質問、確認する。
- ・まずは、自分自身でやってみる。
- ・任務懈怠とならないために必要なこと。
- ・監査役は画一的なものではなく、その人それぞれの手法や分野があるので、委縮することなく積極的に初めてみる。
- ・主要な会議への出席
- ・「業務監査」や「品質管理関係監査」への立ち合い等を通じて、現業・現場との接点をもつこと。

- ・年間の細かなスケジュール
- ・事業の内容
- ・重要な会議
- ・キーパーソン
- ・苦手な分野について、理解する努力はしてほしいが無理をする必要はない。時間とともに少しでも進歩できれば十分。
- ・人間関係が構築できれば、いつの間にか情報は集まってくる。
- ・会社ごとの風土やカルチャーに則った監査活動の励行。
- ・厳しいこと言わなくてはいけないことが多々あるが、遠慮することなく役割として自信をもって対応いただきたい。
- ・常に、監査役の役割を考えて行動してほしい。
- ・1 年間でどういう時期に何をすべきかについてのポイントを作成してきた資料やひな型を元に説明したい。
- ・株主の付託を受けた存在であり、独立した機関として自らの信じる場所に沿って活動し意見を述べるのが仕事である事。（執行側は監査役を解任できない）
- ・他の委員以外にも、監査法人・内部監査部門・顧問弁護士・監査役協会など、周囲の頼りになる関係者からのサポートを活用できるので、決して一人ではない。
- ・困ったことは自分又は率直に専任スタッフに相談すること
- ・常に独立の立場で公正不偏の態度でもって、良質な企業統治体制を確立・維持するため、ステークホルダーの利害に配慮しつつ、取締役、執行側の職務の遂行に対し公正・果断に対峙・監査するよう伝える。
- ・日本監査役協会の部会に参加して、他社の監査役との情報交換を積極的に行い、自身の監査活動に取り入れてほしい。
- ・いつ、どのような動きをすればよいのかを年表で示し、それぞれの具体的な処理内容を伝える（文書で残す）。過去の監査等で苦労した点や失敗した点なども必要。役員の人間性や現場ごとに抱える問題点や懸念事項も必須。
- ・執行部時代との違いを理解し頭の切り替えを行う事。
- ・困った際は、まず監査役協会に相談するように
- ・監査役協会の HP をよく見て学ぶこと。
- ・後任者による
- ・監査役の責務に関する法令や監査活動に関するマニュアルを精読する前に、監査役が執筆した書物（例：「監査役の矜持」岡田譲治他、「監査役の覚悟」高桑幸一他、「監査役野崎修平」周良貨、など）を通じて、「監査役とはどんな存在なのか」「監査役は誰のために仕事をしているのか」「ビジネスマンにとっての監査活動とは何か」をイメージすることを勧めたいと思います。
- ・後任は監査について熟知している者なので、特に無し。

- ・社内で一人だけ執行部とは向いている方向が違い、部下もいなく、時には厳しい意見を言わなければいけないため、当初は孤独感を感じるが、孤立しないよう、また、社内の情報が入ってくるように役員はじめ各部署の主要メンバーや往査相手との信頼関係を築けるような対応を行うこと。
- ・「指摘による是正」を求めるのではなく「気づきを与えて改善を促す」
- ・代表取締役との意見交換会は、本音の意見が聞ける場なので、会議の雰囲気を和やかにする必要あり。
- ・不安を除くためには、「監査役監査について自ら学ぶ」、「時勢を知る」といったような努力を続けるしか無いと考えていますので、そういったアドバイスを行うのではないかと今は考えています。
- ・1年間のルーティンを書面にして引き継ぐので、備忘にも役立ててほしい。
- ・新任監査役合宿研修、協会主催の研修会に参加し基礎知識の習得を図ること。
- ・会社内においてかなり特殊な立場、職務であり、執行時に感じていた以上に、役割は重要であり、監査活動も多岐に亘り多忙であること。
- ・子会社を含めた監査が求められることから、子会社の成り立ちや事業内容、経営状況を理解する必要であること。
- ・最初からすべて出来る人はいない。
- ・社外監査役と協力して活動すること。
- ・監査役は、従業員ではなく、独立した機関であるという自覚が必要。
- ・自信をもって何事にも臨むこと。
- ・自分の良心に従い、優先順位を付けて業務を遂行すること
- ・一人監査役のため社内には相談相手がいませんが、関係会社や監査役協会で知り合った他社の監査役等に相談することは可能ですので、悩み事を一人で抱え込まないように。
- ・監査役協会の部会に直ちに参加して積極的に周りの方に質問していく
- ・知人で監査経験者の方が居れば活動内容や視点などをお聞きする。
- ・監査役の役割と職務を正しく理解してもらうこと。
- ・周囲とのコミュニケーションを密にして親近感を持ってもらい、何でも相談してもらえる雰囲気を作ること。
- ・特にスタンダードな「監査役のあるべき姿」と自分が実際にできることの間に隔たりがあっても、個々の監査役が、自分の社会的なバックグラウンドや会社生活の中で身につけてきたことに即して得意とすること、出来ることをベースにした「自分なりの監査役像」を描いて、それを極めることに努力すれば、それはそれで百点満点ではないとしても、監査役として意味のある存在になれるはず、という私の見解を伝えたいと思う。
- ・小事に捉われず、会社や経営層を色々な角度から俯瞰してみる視野を持つこと。
- ・社長の相談役になれるように、実情をよく知ること。

- ・経営層の意向を忖度することなく、やるべきことをやること。
- ・日頃から従業員とコミュニケーションを図り、対話しやすい環境作りを心がける。
- ・補助スタッフとよく相談する。
- ・まずは、前任者と同様の事項の実施から始め、徐々に自分の色を出していけば良い。
- ・基本は自分で動くことと思うが、知ろうとすれば情報は思った以上にいろいろなところから拾える。また、このアンケートからも知れるように、監査役に就いた方の皆が皆理想的に職務をこなしているわけではないのだろう、という点
- ・4年目を迎える常勤監査役がいるので、大きな不安は不要である。一方で、1年後には同監査役が退任見込みなので、年間サイクルを把握しながら自分らしさの発揮を意識するよう助言したい。
- ・取締役の業務執行の監視、といった仰々しい役割を担うことも当然踏まえつつ、社員がモチベーション高く業務を進められる土壌を作ることも大きな役割であると考え、明るく、大らかに社員と面談したり接することが大事である。
- ・監査役に就任する事はそれなりの実績とコンプラ・ガバナンス面で信頼感があると認められた結果と認識して（継続して勉強は必要であるが）違和感を覚えた事象に遭遇した際には、臆せず質問して確かめる事が監査と理解して事にあたる。
- ・分からないことは素直になって何でも質問すること。
- ・相談できる相手を社内外に持つこと。
- ・グループ内の横の監査役の繋がりを強くすること
- ・とにかく監査役の勉強に集中すること
- ・自身と同様に他社からの就任であるとするれば、社内の雰囲気や役員の人物像などを伝えたい。
- ・法的な部分さえしっかり押さえることができていれば、最低限の職務は遂行できる。
- ・会社法など法的に押さえておかなければならないところは引継ぎ資料の中に記載されており、加えて経営会議事務局と監査等委員会事務局も一緒にチェックしているので過度に心配する必要はない。やりたい監査をすれば良い。
- ・会計監査と業務監査の違い→そもそも監査とは書類のチェックだけではなく、コミュニケーションが主であること
- ・内部統制の概念を理解すること→会社法と金融商品取引法の違いも大切
- ・コミュニケーション能力の学習
- ・（書籍等）に書いてある）監査役等の仕事を全てやることは難しいので、可能な範囲で優先順位をつけて監査をして下さい。
- ・監査役新任ガイドを「座右の銘」とすること。
- ・監査役協会での講習や実務部会への積極参加
- ・ベストを尽くせば、それで足りる、恐れることはない、ということ。
- ・監査役等の責任を全うする、言い換えれば善管注意義務を果たせるか、という不安であ

れば、まず、監査対象の組織トップやキーマンとよくコミュニケーションに努めることで、不安の解決に近づくことを助言したい。コミュニケーションがよく取れていれば、執行側におのずと自浄作用が働いて、たとえば不祥事等があっても速やかに報告されるようになる。

- ・基本的に社員は率直、実直なので、監査役も正面から彼等を捉え、悩みに対応することが重要と諭してあげたい。
- ・全ての責任は、社長と監査役で2分している状態に変わりないと腹を据え、監査役職務に必要なことは、グループからも、社内からも、関係協会等からも、助けが得られる環境はあるので、臆せず監査に向き合っていただきたい。
- ・現在は監査役監査の実務要領が整備されており、基本的な業務はそれを参照すればほとんど分かるということ。
- ・内部監査部門との連携
- ・社会と会社全体を見て常識をもって、素朴な疑問を率直に執行側にぶつけることが基本という点。
- ・自身の信念に基づいて監査活動を実施すること
- ・年間のスケジュールと監査役協会が極めて役立つこと
- ・特にない（後任者にもその人なりの監査役観があらうと思うので）
- ・前職の経験は尊重しつつ、こだわらないこと、です。
- ・法的に要求されている業務は限定的である。それを超える部分は教科書通りにする必要は無く、それぞれの会社に合ったやり方や自己の裁量で実施すれば十分である。
- ・独立心を貫くこと
- ・法定事項への対応内容を押さえておけば、活動内容に特段の決まりはないため、従来のやり方に縛られる必要はない。
- ・みんな初めてで不安があると思いますが、弊社の監査役は持ち上がりですので、会社のことがわかっているのは、アドバンテージです。
～非上場だし時間もあるので、自分でいろいろ考えてやることでは、ないでしょうか。
- ・就任前に、新任監査役等ガイドの熟読
- ・「監査役・監査委員・監査等委員への就任前後に見ておくべき講座」の受講
- ・自分で調べることを提言したい。そのほうが早いと考えているから
- ・取締役会は社外取締役が発言しやすい環境にあり、自身のキャリアを生かした意見、提言をされたら宜しいかとアドバイスしたいと思います。
- ・年間スケジュールと各業務の繁閑の程度
- ・最初の1年で意識して自力をつけるようアドバイス
- ・近々に大きな課題なしとしておくことが、後任の不安を取り除く最高の申し送り。
- ・監査役職務（との違い）を理解するため、内部監査士の資格取得。（内部監査部門からの就任の際は不要）

- ・監査についての正解はないので、自分の見識・知見に自信をもって取り組めばよいこと
- ・内部監査部門等との連携。
- ・法務関連や会計関連などの専門知識は、社外監査等委員に相談するなど困った際の相談相手のアドバイス。
- ・日本監査役協会の研修会やセミナーに積極的に参加し、監査役の心構えと役割を学ぶこと。
- ・監査役協会の研修会に積極的に参加
- ・自ら勉強すること
- ・判断の基となる法令、社内規定等を正しく認識したうえでの言動を心がけること
- ・役員、従業員に対し、業務執行の内容に踏み込んだ意見は控えること
- ・後任に引き継ぐときには、不安を感じない体制にしたいと思っているが、現時点では上記1名のため、孤独で、具体的に何をやればいいのかわからないかもしれないが。
- ・監査役協会の部会に仲間が大勢いるので、積極的に参加し、話をする 것을勧めたい。
- ・監査役監査活動は、株主からの負託によるものであるとともに、同じ持続的な成長を目指すという点において、社長にとっても支えとなるものであることを伝えたいです。
- ・取締役会における監査役としての役目
- ・監査役協会から提供される資料、教育により必要な知識はすべて習得できること
- ・あまり細かいことを気にせず、監査役という立場で、会社にどのような貢献ができるか考えたらどうでしょうか。
- ・日本監査役協会のセミナーや部会、情報交換会を最大限利用すること
- ・監査役の位置づけや業務目的を理解するためには日本監査役協会の書籍を読み込むことが非常に有効（日常監査業務を行ううえでの大きな動機付けとなる）。
- ・監査役がどういう役割なのかは社内でも十分に理解されているとは言えない。それは自分で現場に行き面と向かって話をすれば。
- ・日本監査役協会の講演会、研修会の参加。部会への登録。
- ・誰の部下でもなく、独立した立場なので、何も遠慮することなく活動して欲しい。
- ・「お役立ち監査役」：「監査」というよりは「困り事聴き上げ」などで会社の風土改革・風通し向上を図り、健全な内部統制に貢献できるようにする。
- ・経営トップとの面談テーマについて、今まで行った内容についてアドバイスしたいと考えております（面談記録もあります）。
- ・自身が正しいと思ったことは正しいことに自信を持って、信じる道を進んでほしい。
監査役の守備範囲は非常に広く、初めから全ての職務を完璧に対応できる人などいません。現場に教えを乞い、他の監査役（他社の監査役も含む）の知見も活用しながら、経験を積んでいきましょう。

4－8．後任者が就任すればまず始めるべき活動について、ご紹介ください。

- ・部長以上とのコミュニケーション
- ・すべての役員、部門長との面談（アフター5も含め）
- ・現場視察と現場スタッフとのコミュニケーション
- ・全社内取締役、全執行役員との個別面談。
- ・監査役業務の内容把握。
- ・監査等委員会の監査計画の決定
- ・監査計画書は就任時点で前任者によって作成されたものを引き継ぐことになるが、直近の法定の監査項目を把握し、段取りをすること
- ・『監査役監査実施要領』（日本監査役協会）の携行
- ・実務部会への登録・参加
- ・社内資料の確認
- ・まずは新任ガイドラインの通読
- ・記録を確認し、年間スケジュールを確認し、最低限行うべき内容と時期をしっかりと確認することです。
- ・まずは、会社の規定を全て確認し、過去の監査役にかかる書類の確認。そして、社内の関係者とのコミュニケーションを取ることが必要と思う。
- ・監査役協会の部会への参加、内部監査への同行
- ・（社内からの異動ではない前提で）会社の現状把握
- ・当社としての年間監査活動スケジュールとその具体的内容の全体像を把握する事。
- ・本監査役協会の『監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド』の熟読。
- ・日本監査役協会の研修会にできる限り参加する事。
- ・日本監査役協会の実務部会に参加する事（相談できる他社監査役を見つける）。
- ・監査役経験者かどうか、社内からなのかによるのではないかな。
- ・以前の監査調書などを見てもらって、自分が何をするかを頭に描いてもらう。
- ・『監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド』（日本監査役協会）を読み込んで、監査役等の役割を理解する事
- ・内部監査部門長と打合せを行い、監査について理解すること
- ・監査役協会の新任監査役セミナーへの申し込み
- ・監査役協会との連携
- ・今のところ、想像できていない。
- ・社内の主要メンバーとの面談を実施し、会社の実態を把握する。
- ・監査役監査の実務内容への理解
- ・監査役協会の講演会・研修会への参加。
- ・会社各部門（特に工場）の視察。現場に赴いて、どのような人が、何をやっているのかを見ながら、事業内容やそれぞれの業務の仕組みの把握に努めること。

- ・ 監査方針等の内容確認。
- ・ 年間スケジュールの確認と活動計画の具体化。
- ・ 他社でのご経験があれば、その方のやり方で進めていただければと思います。はじめて監査役に就任する方であれば、まずは模倣からはじめていただき、ご自分のスタイルを築いていただければいいのではないのでしょうか。
- ・ 社内のパイプ作り（情報源の確保）
- ・ 関連書籍の熟読、研修参加のほか、社内監査役会、取締役会、経営会議資料等の熟読。
- ・ 具体的な年間の月別業務内容の把握
- ・ 日本監査役協会のセミナー等で監査役等の役割の把握
- ・ 基本活動（重要会議の出席、書類閲覧、議事録作成等）の把握
- ・ 前任者の1年間の監査活動を認識した上で、自分自身の監査計画を立てること。
- ・ 普通でよい。
- ・ 年間スケジュールの把握
- ・ グループ内の人を知ること。
- ・ 年間行事を把握する。
- ・ 担当分野を理解する。
- ・ 本音を言ってくれるメンバーを増やす。
- ・ 監査計画の策定と手順を踏んだ取締役会への報告、グループで実施される監査役自主点検への対応。
- ・ 状況の把握、人脈作り。
- ・ 年度監査方針の立案
- ・ 機能別、部門別、リスクアプローチを考え、整理する事
- ・ 監査協会の資料や研修受講と過去の監査役会議事録の閲覧。
- ・ 監査役の心構えを理解する
- ・ 全体の年間の流れを知る。
- ・ 社外監査役の方との関係構築。
- ・ 監査スタッフとの信頼関係の醸成。監査先トップの人柄、背景、などから「Tone at the Top」として、内部統制体制の尊重、コンプライアンスの尊重が組織につたえられているか、まず、知りたい。「魚は頭から腐る」
- ・ 各部署、各子会社について、まずは現状を理解できるよう、ざっくばらんなコミュニケーションから始めた方がよいかと思います。
- ・ 就任直後から 実施すべき監査役の活動、年間計画、重点項目の設定など。
- ・ 総会後の監査役会の進行と議事録作成。
- ・ 年度ごとに議事録とその後使用した資料を纏めてあるので、その閲覧により一年間の流れを掴むこと
- ・ 規程他社内ガバナンス体制のルール把握。

- ・関係者と信頼関係を築くこと。
- ・1年間の監査活動の流れを説明
- ・常勤監査役の活動状況を把握、意味合い
- ・監査役協会、実務部会への参加
- ・年間活動計画の策定
- ・経営目線での全社レベルの課題の把握
- ・代表取締役社長との関係づくり、期待値の確認
- ・会社の状況（現況）を把握すること、そのために、自ら動いて調べたり、関係者にヒヤリングすること・・・受け身ではなく
- ・前任者が実施してきた活動の確認。
- ・直近のスケジュールと監査役としての立ち位置。
- ・日本監査役協会の刊行物やセミナー、また、参考書籍、等に目を通し、監査役とはを理解することから始めてほしい。
- ・会社の業務内容をヒアリング（書く部門長から）すること
- ・新任監査役研修を受けること
- ・会計監査人との主体的なコミュニケーションです。
- ・日本監査役協会の部会に登録すること
- ・社内の重要会議に出席すること
- ・新任監査役の合宿でもなんでもいいので、基本的な活動を学ぶこと
- ・会社の風土改革の状況について、執行部門が取り組んでいる対処の進展状況や関係する情報を収集し保存しながら、実態を把握していくこと
- ・4月から3月の事業年度に合わせた監査計画としているので、6月総会で選任されたら、進行中の監査計画を止めないこと。
- ・監査役の役割と権限(会社法・社内規定・監査等基準)等の習得により、監査役の大局観を養うこと
- ・まず、会社で働く社員とそれぞれの担当業務についての理解をするために、全社員との面談、監査役の職務内容の説明は実施してほしい。
- ・会社法の概要について研修を受けること。
- ・各会議体に参加し経営課題は何かを認識することから始めます。
- ・経営陣、使用人、内部監査室や会計監査人とのコミュニケーション
- ・①各監査役から、会社・取締役に対する所感をヒアリング
- ②前期調書の査閲、疑問点等の解消
- ・監査役協会への参加（部会及び新任監査役情報交換会）、セミナー受講
- ・組織と関連会社の事業内容を把握する。
- ・各取締役、各部長へのヒアリングを行うと同時に、まず自分を知ってもらうことが大事。

- ・自分で考え、自分のスタイルを確立していけばよい。
- ・監査役の職務の把握
- ・年度監査計画の策定
- ・正確な情報や法令等による判断を心掛ける（思い込みや鵜呑み、決めつけはしない）
- ・企業経営の全体像を知る。
- ・監査等委員会としての監査方針、監査計画の策定と他の監査等委員との意見交換
- ・会社法に関する業務の説明
- ・過去の調書や記録等に目を通して、過去を知ること。
- ・社内規程や法令等の知識の習得に努める。
- ・監査計画の見直し。案は作成して引き継ぐが、あえて見直してほしい。
- ・取締役インタビュー
- ・就任後の当面実施すべき活動に伴うフォロー（会議参加対応、監査計画の事前対応等）
- ・『監査役の会計監査マニュアル』（日本監査役協会）の閲覧。
- ・月次での実施事項
- ・社内の人間関係構築が必須だと考えています。仕事上は勿論、会食や趣味などを通じた関係構築も有効で、そこから監査が始まると思います。
- ・まずは、監査計画に基づき、過去の資料を確認する
- ・監査役協会主催の新任監査役向けの研修や部会に積極的に参加し、他社の監査役とも交流を図り、監査役業務について早く理解を深めること。
- ・知識的には監査役協作成の新任ガイド、監査役監査実施要領を一通り読んで、まずは自身の監査役としてのスタンス、方向性を明確にしていくこと。
- ・社内においては他監査役、各取締役、執行役員、部門長とコミュニケーションを取ることができるよう関係を構築すること。
- ・社内の規程に目を通し、会社の業務を理解すること。ホームページ、有価証券報告書など外部に広報されているものには目を通すこと。
- ・会社の抱える課題につて、自らの目で確認する事。
- ・往査の実施、各種委員会の出席等、実態的な活動。
- ・日本監査役協会の入会
- ・業務実態把握のための関係現場の視察
- ・日本監査役協会主催の新任監査役のためのセミナー受講
- ・監査役会を開催し監査役各人の人となりをお互いに把握するとともに、今後の監査方針、活動計画等について事前に打ち合わせ確認する。
- ・監査役としての知識の習得
- ・監査活動をスムーズにできるように各部門とのコミュニケーションの強化。
- ・監査役会の準備と運営。
- ・監査役会、経営者会議、取締役会の議事録の読み込み。

- ・過去の監査内容を確認し、年間を通した監査活動・内容を把握する事。
- ・監査役協会の部会、研修における自己研鑽
- ・監査役に就いて知らない事を勉強すること。
- ・過去1年間の監査役会の議事録の確認と具体的な資料による活動スケジュールの確認
- ・日本監査役協会の参考資料の通読
- ・後任者による
- ・日本監査役協会が主催するセミナー「新任監査役情報交換会」への参加。
- ・監査計画の説明／監査役会の開催状況とその内容
- ・この会社のことをよく知らない人ならば、各部署の業務の役割や経営計画で取組んでいることをレクチャーしてもらったり、主要な事業所を訪問し、設備や業務内容を教えてもらうこと。
- ・会社のガバナンスの枠組み（主要規程類やマネジメントプロセス）の早期把握
日々の活動の記録
- ・年間の往査スケジュールを計画する事。
- ・会社のなかでまずは自身の「人となり」を理解してもらう活動をしながら、会社の事業内容を理解することから始めていくことが効果的ではないかと思います。
- ・社員100名程度の企業なので、全社員との往査面談を早期に実施する。
- ・監査役の法的な位置づけと求められる役割をしっかりと理解するために、監査役ガイドに目を通すこと。
- ・研修や部会活動などに積極的に参加して、人脈を広げるとともに、困ったときの相談相手を見つけること。
- ・新任監査等委員ガイドを読み込む
- ・一年間の活動の流れをイメージすること。
- ・株主総会後（就任直後）の監査等委員会の議事運営
- ・社外監査等委員とのコミュニケーション
- ・研修等に参加して監査役業務の全体像の把握。
- ・まずは事業部の理解と主要メンバーとのリレーション構築
- ・監査役とは何か理解する、まずは自分自身が何者であるかを知る事。
- ・西山芳喜先生の「監査役の立ち位置とその役割」をまず聴講すること。
- ・まずは監査等委員会の進め方と準備について
- ・過去10年分の監査役資料の精読
- ・代表取締役とのディスカッション、年間監査計画の作成
- ・他部署との連携構築
- ・監査役業務の実務把握
- ・監査役としての職務と自社の状況、取り巻く環境をあらためて理解すること
- ・監査役協会の資料・セミナーでの学習と会社グループの組織・事業の理解に時間を投じ

ること。

- ・ 会社の事業全般を把握することから始める
- ・ 4－7 と社内業務と関連知識の学習
- ・ 前年度の課題を把握すること。
- ・ 他の監査役や会計監査人とのコミュニケーション
- ・ 取締役に関する心構えと知識の習得
- ・ 監査役の使命を理解するため各種研修会への参加、関係書籍による学習
- ・ 自身と同様に他社からの就任であるとすれば、社内関係者とのコミュニケーション
- ・ 会議活性化のための適宜な発言 等を推奨したい。
- ・ 議事録等の確認から 1 年間の大まかな業務内容の把握
- ・ 過去 1 年の監査記録（往査記録）の確認と、監査部、総務部との情報交換。
- ・ 会社を知ること
 - 人と知り合うこと。現場を見に行くこと
- ・ 監査の概念を理解すること
 - 研修受講、書籍の講読
- ・ それぞれの経験により異なると思われる。
- ・ 監査計画の策定
- ・ 会議への出席
- ・ 監査役会議事録を確認し年間監査計画を策定する。
- ・ 年間監査計画作成
- ・ 各種資料の閲覧や講習会への参加
- ・ 監査役と言う仕事のことを話す。
- ・ 監査役等に必要な知見、特に会社法、金商法関連事項、の学習。学習を通じて、監査役等の責任、義務、役割、期待および必要な手続き等を把握することで、監査活動の視点が定まり、ヒアリングや意見交換の際に重要な論点を落とさないようになる。
- ・ 監査対象先の組織トップやキーマンとの人間関係の構築。一朝一夕には難しいかもしれないが、信頼関係を築くことができれば、監査活動が容易になる。
- ・ まず工場現場を知ること。工場現場に足繫く通うこと。中核人材と人間関係を構築すること。
- ・ 「監査役の義務と責任について」と「当社の実態」について、十分な理解を得るまで、説明や資料提供等を行いたい。
- ・ 株主総会後監査役協議会開催と取締役会への報告
- ・ 新任監査役ガイド（監査役協会）は一読すべき。
- ・ また、会社の取締役会規程、組織規程、各種会議体規程、内部統制基本方針等を頭に入れてとともに、最新の事業報告書、有価証券報告書、統合報告書、内部統制基本方針等を読んでおくこと。”

- ・年間の監査スケジュールの理解とスケジュールに沿った監査活動
- ・監査役協会の研修を受けること（あくまでも一般論ですが）
- ・監査役等としての法的職責の勉強
- ・会社法の理解と習熟
- ・監査等委員会の議事運営の理解”
- ・社内重要会議の出席。
- ・会社の重要規定類および監査役に関する規定の理解
- ・①社内の人脈の構築、強化。
- ②高橋先生の著作（特に「監査役監査の実務と対応」）を読む。
- ・業務監査の引継ぎから
- ・法的な監査役等の職務についての理解を深める。
- ・まずは、事務的な必修事項～毎月監査調書作成等です。
- ・監査役協会部会への参加、懇親会への参加
- ・新任監査役等情報交換会へ参加
- ・自分の弱点に関する有料セミナーへの参加”
- ・毎月の監査業務
- ・兼務先で顧問している会社でチャンスあれば監査役の職務に就きたいと考えてます。
- また、新たに監査役等の募集があれば、面接等トライしたいと思います。
- ・現場視察と課題把握のための部門ヒアリング
- ・社外取締役のため、まずは「人と業務」を知ることから始めるように伝える。
- ・細かい会議体への出席と会議主催者との関係構築。
- ・過去の監査等委員会、取締役会、重要会議の議事録や資料の閲覧。
- ・1年間の監査等委員の活動スケジュールの作成。
- ・監査等委員会の議事次第や監査調書から1年間の監査等委員の活動計画を作成し、イベントごとに何をすべきかを考えさせる。”
- ・当社の「監査役監査基準」をしっかりと読み、役割を周知すること。
- ・監査役協会の研修会に参加
- ・年間計画の立案
- ・知見のない分野の知識やスキルの習得と社内ヒアリング
- ・活動という言葉には沿わないかもしれませんが、まずは監査役の役割と法的責任をしっかりと理解すること、そのうえで、先人が築き上げてきた監査役としての矜持に触れることが肝要かと思います。
- ・有価証券報告書の確認及び理解
- ・まずは、先輩監査役のお話を聞いてはどうでしょうか。
- ・株主総会の準備
- ・日本監査役協会 HP の教育動画の推奨”

- ・日常監査に必要な知識の習得（会社の定款・各種規定・各種会議資料の読み込み等）に加えて、監査役協会の書籍やeラーニング等のツールを活用して自身の立ち位置への理解を深めておく。
- ・まずは監査役とは何なのか、自身の腑に落ちるよういろいろな後援会研修会に積極的に参加する。
- ・会社の当たり前が世間とはずれていることも多いから社外の監査役と交流するなどして世の中のことを勉強しなさい。
- ・監査役がコーポレートガバナンスの一翼を担う立場であるとの認識について説明する。
- ・代表取締役や執行側のキーマンとの意見交換。
- ・『監査役/監査等委員/監査委員 新任ガイド』（日本監査役協会）を読み、年間監査計画と資料を確認しながら毎月の業務（ボリューム）をイメージする。
- ・重要会議への参加
- ・現場の安全パトロール”
- ・現場に行く
- ・講習やセミナーに時間の有る限り、参加すること
- ・監査方針・監査実施計画・職務分担の確認
- ・規則・規程類の確認
- ・前任が実施した監査活動の狙いと理解が必要。
- ・年間の監査計画の確認と過去資料の閲覧。その際、会社法等の原典に当たることが理想だが、最初はとっつきにくいので、新任ガイドや監査役監査実施要領などと照らし合わせながら確認すると良い。また、できる限り現場に赴き、話を聴くことをお勧めする。

4－9．監査役等を経験したことで得た経験、良かった事項があればご紹介ください。

- ・監査役になったことで、監査法人という狭い世界からより広い世界へ出られたと感じています。具体的には、求められる知識の幅が広がり、幅広い方々と知り合うことができました。また、監査役という立場からではありますが、会社という組織がどのように動いているのか、同じ組織でも環境や人の組み合わせ等で課題やアプローチの仕方が変わるということも学びました。
- ・コーポレートガバナンスに関する知見。
- ・IPO 準備している段階での就任であった為、IPO プレーヤー（野村証券、EY 新日本監査法人）との意見交換が出来た事。
- ・監査役は社内では完全に独立した立場なので、社外役員や会計監査人とのコミュニケーションが重要ですし、様々な専門家の方との交流は勉強になりました。
- ・協会の研修もできる限り受講しましたが、部会で各社のやり方や課題について情報交換できたことは、自社を客観的に見る良い機会になりました。

- ・社長と同様、特定の所掌を持った役員ではないので、ある意味全包的な視点で会社の状況を客観的に見て、社長等と意見交換できる点。
- ・プライム上場がこなさなければならないレギュレーション(ソフトローに基づくもの)の実態が理解できた。
- ・監査の機能をよく理解できたこと
- ・今までと異なる視点で物事を見ることができるようになったこと
- ・まだ分かりません。
- ・自社の事をより多面的に理解できる
- ・監査役協会の部会での多数の監査役とのつながり（研修、工場見学、懇親会、ゴルフ等）、内部監査への同行により、会社内の各部署とのつながりの強化
- ・今までに経験してこなかった幅広い知識を日本監査役協会の研修会などを通じて学んでいる事が非常にありがたく思っております。
- ・広く客観的にものをみることができたこと
- ・事業活動を通じて得られる情報の質・量が格段に上がった。
- ・他社の監査活動や上場に至るプロセスの理解
- ・経営者目線で物事を見ることがある程度出来るようになった。
- ・今までの執行側からしか見えていなかったことや、活動するにあたっての法的知識などから、新しい切り口で経営を判断できる視野の広がりを体幹
- ・幅広い情報を得る機会や会社幹部の話を直接聞くことができる機会に恵まれ、多くの知見を得られた。これからの執務に活かしていきたい。
- ・多岐に渡る会議への出席により、各社の状況把握に努める事ができ、会社の経営状況がリアルに把握できたこと。
- ・経営に関する知識の習得
- ・社外取締役、社外監査役との面談を実施する中で、経営に関する知見、その他を学べたことは監査役業務を超えて、非常に意義深い経験ができた。
- ・実務しか経験がなかったのも、まったく異なった立場で会社を見ることができた
- ・執行側ではない視点で、会社業務を俯瞰する
- ・監査役協会の職員と知り合えたこと
- ・先輩監査役他の多くの方の知己を得たこと。
- ・会社全体の実態を見られるようになった。
- ・業務執行の立場では見ることのできない視点で会社のことを見る機会を得、それまで見えなかった会社の姿を見ることが出来るようになったこと。
- ・社長の経営上の悩みを共有できた。
- ・会社経営における攻めと守りの見定めができるようになってきたと感じます。
- ・執行から距離を置きつつも、十分な現場情報を得ることに腐心することで、適性なバランス感覚が養われた

- ・社員と積極的に挨拶、コミュニケーション等を取ることで、人間関係の円滑化に努めることができた。
- ・各種計算書類の内容が少し理解できたこと
- ・実務部会等で別会社の監査役等の方と面識ができたこと
- ・執行側に籍を置いていたころより、ステークホルダーに対する説明責任やコーポレートガバナンスに対する考え方が深まった。
- ・内部統制を含むコーポレートガバナンスや会計監査の方法等の経験
- ・会社全体を俯瞰できた。
- ・海外子会社を実際に見れたこと。
- ・現地の実態や文化・風習がある程度理解できた。
- ・とにもかくにも、法令、会計、事業リスク等の知見が広がったこと
- ・経営に関与する実感が得られたこと。
- ・執行目線と違った角度で会社全体を見ることができるようになったこと。
- ・代表者(社長)に対して遠慮なく言いたいことが言えるようになったこと。
- ・事業運営で生じる様々な事象に対し、緊急性がない限り、一步下がって大局的な視点で熟考する訓練ができたこと。
- ・ガバナンスの重要性と組織として推進すること。
- ・会社全体のことを見渡すことができた。
- ・幅広い活動エリアを担当する事で会社の状態、従業員の考え、思いが見えてくる事
- ・社外取締役、監査役と話をする機会が得られたこと。
- ・企業経営に触れられたこと。(執行役員等を経由せずに部長から監査役に就任したため)
- ・実務部会で他社との交流で認識が拡大した。
- ・財経等のスキルが多少上がった。
- ・業績の達成はもちろんだが、「内部統制体制」「コンプライアンス体制」がベースにあるべきと実感できたこと。
- ・監査役の職務は、日々の活動を通じて、自分自身の学びにつながることも多く、奥の深い、やりがいのある職務だと感じています。
- ・取締役会などの重要会議に出席し、最重要事項が付議～決議されるまでのスキームを肌で感じる事ができたこと。(経営判断の原則に則って進められていることを実感できたこと。)
- ・高所対処から、判断することも多く、それによる見識も広まった。
- ・一線、二線とは違う立場で、そのメンバーとよりよいあるべき姿を目指して、会話、情報交換できたと思う。
- ・執行の立場にくらべ、取締役会をはじめ重要な経営会議体において役目から問題提起し易い。コーポレートガバナンスに対する認識及び知見を向上できた。
- ・会社全体の状況や世の中の動きが客観的に把握できる。各部門やグループ会社の成功

例や失敗例、その原因など、「会社とは」「人間とは」など多くの事を学べた。

- ・ 本体の主要事業所や国内及び海外子会社へ年 1 回の往査を実施することで、グループ会社全体の状況を広く見ることが出来る。
- ・ 会社を違った側面から見る事が出来る点
- ・ 株主の負託をうけた役員として取締役会での意見具申
- ・ 他社で経験した監査役業務を踏まえてアドバイス
- ・ 経営目線で物事をとらえる
- ・ 執行ではないが故に組織や人を動かし成果につなげる難しさや限界
- ・ 担当部門だけでなく、会社経営・全社の視点で物事をとらえることができる
- ・ 代表取締役と直接意見交換することができる
- ・ 社内で話したことがなかった若手幹部社員と話す機会が増えた。
- ・ 私の場合、執行側の時には余裕がなく実践できなかった、会社を良くするためには何をすべきかを俯瞰して見ることの大切さを実感できたこと。
- ・ 世界情勢の変化が激しく、また、サステナビリティの要請が高まる中、弊社グループも変革期を迎えるところで監査役の役割を担わせていただいだけ、役割・責務も重いものがあったが、様々な深い経験をさせていただくことができ、監査役としての活動が会社をよくしていくことにつながったのであれば幸甚である。
- ・ 社内全般の情報入手した事で、課題が見えてきたて、それに対するリスクテイクを経営側に伝える事が出来る様になった事。
- ・ 同じ監査役の方々と会話をすることで社会全体のガバナンス・マネジメントが当社とどう違うかを把握する事が出来た。
- ・ 経理の知識が少しわかるようになったこと
海外を含め現場の状況を詳細に知ることができたことです。
- ・ 大会社の監査役と交流できたこと
(プライム上場企業の監査役が、どのようなことを考えているか等、伺うことができた)
- ・ 代表取締役とは異なるものの、全社的な視野を意識できること
- ・ 知見を高めるために時間を取れること
- ・ 社外取締役の方々の意見や考えを直接伺う機会が増えて良い経験となった。
- ・ 事業部門への質問では、模範的な回答を受領することが多かった。表面的な把握に加えて、本音や背景を聞き出しながら真因を特定していくコミュニケーションが勉強になった。
- ・ 経営を俯瞰して見られるようになった。
- ・ 執行部とは異なる視点で、中期的な企業価値向上を目指す必要性と手法を学べたこと。
業務執行はできないものの、企業経営の視点から問題意識を持ち、それに基づく指摘や提言が現場で活かされたり、社員から気づけていなかったり手が回っていなかったことを指摘してもらって仕事の進め方や実務において手直しや修正ができて自らも確信

が持てたと言ってもらえた経験は監査役冥利に尽きる。

- ・以前は監査法人で会計面に特化した部分的な情報にしか触れられなかったが、現在はより深く会計数値ができるまでの情報や、より経営面の情報に触れられた。
 - ・社外監査等委員との意見交換、日本監査役協会の実務部会でのグループ討議、公認会計士との意見交換を通じて、自分の視野が広まったこと。
 - ・執行部門と違い会社全体を俯瞰して見ることができ、どの執行部門の責任者とも垣根なく会話できることは監査等委員の特権だと感じます。
 - ・組織運営の方法が少しわかった。
 - ・常勤取締役との信頼関係の構築、程よい距離間の維持、の重要性を知る経験ができたこと。
 - ・他社の監査役等と交流できたこと、および、社外監査役からいろいろ勉強できたこと。
 - ・未知の業界をして視野が広がった
 - ・問題に対する洞察力、グローバルコミュニケーション力が向上した。
 - ・他社の動向の把握
 - ・日本監査役協会様を通じて、社外の多くの方と情報交換ができたこと。
 - ・地味な職務ではあるが、会社の成長に貢献できたこと。また、独立的な立場で、どこからの圧力も受けずに、指摘や意見具申等ができたこと。
 - ・コーポレートガバナンス、多様性、人的資本等の変遷を学べたことによるスキルアップ。
 - ・取締役会、執行役員会議、経営会議、主要な社内会議、子会社の経営会議等へ参加することで会社の状況が把握できたこと。それらをもとに監査計画等を検討できたこと。
 - ・これまで経験したことが無かった監査役という職務にチャレンジでき、日本監査役協会で色々な方と出会える。
 - ・会社全体の活動を、幅広い視点で見ることができたこと。
 - ・視野が広がった。
 - ・会社状況の確認、把握等によるコミュニケーション体制の向上フォロー
 - ・決算書の読み方をはじめて勉強できた。
- 社外監査等委員や監査役から、社内とは異なる視点での意見を聞いたこと
- ・会社全体の業務連携を意識するようになった
(経営、会計、営業、現業、遵法、管理、記録、周知・・・) ”
 - ・会社によって、あるいは人によって、監査に対する考え方はそれぞれです。(監査役協会を通じて) 多くの監査役の皆さんと知り合い、情報交換できたことは宝物です。
 - ・俯瞰して、会社の活動をみることができた。
 - ・自分のキャリアアップに繋がった。
 - ・見聞が広まり、経営に関する興味が広がった。
 - ・日本の法体系の複雑さ不合理さを実感できた事 (良かった事ではないが)。

- ・企業活動の中で見えていなかったものが、監査活動によって見えてくること。
- ・株式公開に携われたこと
- ・社外常勤監査役として勤務したことで、企業全体の事業実態を深く把握し、また俯瞰して見ることができ、組織の内部統制・ガバナンス・リスク管理等について考察して、その改善を実践するという貴重な経験を得た。
- ・就任1年で様々な業務に追われる日々でしたが、会社を俯瞰的に見ることによって得るものが多かったと感じます。
- ・未経験の仕事を知ることができたこと。
- ・前職の取締役としてガバナンス体制の執行側の一員として企業経営に携わってきたが、監査役に就任して更にガバナンスとは何かを理解でき、企業経営に参加できたこと。
- ・日本監査役協会中部支部の第6部会に参加して懇親会なども通じて多くの方と人脈が築けたこと。(余談ですが、毎月部会終了後に6.5部会と称する有志での懇親会を毎回居酒屋で実施しています。また、6.6部会と称するゴルフの懇親会も実施)
- ・会社を俯瞰してみることが出来る、良いことも悪いことも見えてくる。
- ・監査役職務内容が理解できたこと。
- ・自社、他社を問わず、経営者と会話を重ね、経営者の人となりを感じることが出来る点。
- ・企業にとって、内部統制は根幹であることを知ることができた。
- ・監査役は会社業務全般を見るため、その気になれば社員全員とコミュニケーションをとることができたこと
- ・自らの提言を通じた働きかけにより執行側に行動してもらい、マネジメントの改善が進んだこと。
- ・潜っているリスクを事前に発見するのは至難の業である。
- ・常勤監査役は、社外監査役を取りまとめて、取締役会で発言を促す立場でもあるので、まずは、社外の方のリレーション強化が必要と思われる。
- ・監査役という立場を経験し、立ち位置として会社全体を俯瞰的な視点をもって見る事ができたことで、より経営を理解し、多面的な意見をかみ砕いて理解できるようになったと思います。「学び」では得られない部分を経験していることは、私の大きな財産になると考えています。
- ・全社員と往査面談することができ、つたないヒアリング手法ではあったが、本音で会社の将来等について議論することができたこと。
- ・執行側(経理部門)であれば関係しなかったであろうグループ会社の経営者と直接会話ができ、あるいは、いろいろな事業所や拠点を訪問し、見聞きできたこと。
- ・独立した中立の立場で物事を見ることができた。
- ・自分が経験していない部門への知識が広がった。
- ・会社経営を当事者(取締役)として、見るのと、独立した立場(監査役)で横から見る

のとは、「見える景色が違う事がある」という事。

- ・意見の形成には多方面からも情報収集し、検討すること。
- ・グループ各社の現況の理解が深まったこと
- ・グループ全体の情報共有が進んだこと”
- ・監査活動を通じてこれまで関係性の薄かった従業員とも交流ができた。
- ・社内外を含め人脈（というよりは知人）が広がった。
- ・会社の機関設計や会社法を学ぶ機会となり、知見が広がった。
- ・会社を守るために何をなすべきかを考えるようになった。
- ・今の上場企業の取締役会には、多くの社外役員の方々がおられ、いずれの方も社会で様々な経験と実績を積まれた、いわゆる「ひとかどの人物」である。これまでの社員同士の付き合いの枠を大きく超えて、取締役会の場を通じて、こうした社外の方々と接する機会を得ることができるのは非常に光栄であり、良い経験を積ませていただいているとつくづく思う。
- ・会社を、色々な角度から見ることができたこと。
- ・理想通りいかない場合もあると考えられるようになった。
- ・安定した経営へのヒントが見えた。
- ・経営判断の場に関わることができた。
- ・自らの見聞の狭さをあらためて知れたこと。
- ・会社法・CG コードなどに表れている、企業が整備すべきガバナンスについての知見を蓄積できたこと、及び他業界の監査役員との交流を中心に人的ネットワークを拡大できたこと。
- ・執行とは違った視点で経営を見ることができる。
- ・取締役会の議題で、修正が必要なものなど、適切に指摘できていると思う。
- ・社員のモチベーションを高めることが出来ているのではと自負している。
 - * 会社の事業活動を広範囲にかつ客観的に見る事とそれを元にした意見具申ができる
 - * 監査役協会の部会を通じて、他社の監査役とも懇意になれた”
- ・全社に渡りあらゆるリスクを俯瞰し、経営に資するアドバイスを提供出来たこと。
- ・社外役員や会計監査人、弁護士等、社外の専門家や経営者とコミュニケーションが出来たこと
- ・会社の経営を、経営の中でヨコから見ると貴重な経験ができた。
- ・これ迄の会社員人生で経験した事が無い事に深く携わる事ができるようになった。
- ・自社グループの経営に深くかかわる事ができるようになった。
- ・社外取締役の方と繋がりを持つ事ができ視野が広がった。
- ・監査役協会では他社の監査役等の方と交流を持ち視野が広がった。
- ・執行しないので直接会社業績に影響を及ぼすことは出来ないが、間接的に会社を良くすることができ、ひいては貢献することも出来る事と考える事が出来た。

- ・他社からの就任であったが、全くなじみのなかった自社の事業について、新鮮な気持ちで理解を深めることができ、また人脈も広げることができ、有意義であった。
- ・掘り下げて（疑って）見る習性がついた。また、社外の方々との交流の中で、当社では当たり前のことが当社固有のやり方だったなど、社会一般的な視点というものを知ることが出来た。
- ・新しい会社の中で学問でのガバナンスではなく、実務の中でのガバナンスの浸透、実践を実感できたこと。
- ・これまでの主戦場であった、経理、管理系のみならず会社全般業務の中での監査を経験したことで、これまでに加えて+αの知識と経験を持つことができたこと。
- ・会社の全部署を俯瞰でき、その主要メンバーとつながりができたこと。
- ・企業統治の理論と実際を知ることができた。
- ・会社法の理解
- ・会社全体を見渡せる視点
- ・会社法・税務・会計・コンプラ・リスク管理等、幅広く知識を習得できた。その結果、本部各部長からの相談が増加し、結果的に取締役の職務の執行を監督することにつながった。
- ・これまで、社外の人と会って情報交換をする機会が少なかったが、監査役になったことで社外の人との付き合いが増えた。
- ・多くの他社の監査役等と知り合い情報交換を行うことで、独立自尊の精神が涵養され、判断の根拠を社会に求めることができたこと。
- ・組織の実態の把握ができた。会社規模が大きいほど、自身が長年、勤めた会社であっても知らないことも多い。監査役等の活動では会社の隅々まで網羅的に監査することになるので、自社の実態、組織、事業の状況、従業員の心情等を改めて認識できる。
- ・製造業の課題
- ・品質に関する知識
- ・会社経営を客観的な視点で仔細に見られること。
- ・但し、法的に問題がない改善要望事項について対応するか否かの判断は執行側にあり、監査役が執行に手を下せない点は監査役経験 10 年でも不満に思うことがある。
- ・執行部門に就いていたころと比較すると、優先順位付けやその推進における強弱の考え方が、フラットに考えることが出来るようになり、一歩、間をとることが出来るようになったと感じております。また、監査役の重要性を改めて実感し、執行時に疑問符が大きかった自信を反しえております。
- ・会社の内部統制の整備、運用状況をチェックすることの重要性がよくわかった。
- ・改めて会社の全体像が分かること。
- ・相手の立場で物事を見ることの重要性が実感できたこと
- ・自社についてはもちろんだが、他社・他業界の方々の話を聞いたこと

- ・執行側に居るよりも、自社の経営上の課題や強みが俯瞰的に捉えられ、経営課題の核心を知ることができた。
- ・自社のグループガバナンスの問題に幅広く対処して、一部は改善することができた。執行時から離れた立場で観察ができる。
- ・執行時代は、管理部門で勤務していたため、監査役就任後に会社のビジネス内容を深く知る機会が多かった。
- ・これまで何となく判ったつもりでいた「コーポレートガバナンス」についての理解が深まりました。また、監査役協会開催の研修やセミナーに参加することができ、会社経営について別の視点から考えるきっかけを得ました。
- ・経営サイドからの独立性の確保（最初は苦労した）
- ・職務を通じ、常に客観的かつ多様な視点で物事を考える習慣が身に付いた。
- ・社外取締役等との意見交換を通じ、モノの見方、考え方についてのヒントが多く得られた。海外への出張往査を通じ、異国文化を体験できた。
- ・元々は、銀行員でした。セカンドキャリアで当社に縁あり入社しました。銀行では、経験できなかったことをたくさんやらせてもらいました。管理部門役員として人事担当（採用、育成）を経て、監査役に就任しました。監査役として、また違った立場から会社を見ることは、勉強になりますし、新たな発見、刺激がありました。会社を守るという基本は、一緒ですね。
- ・本社内の管理者、事業所長等から率直な意見を聞くことができ、いままで業務上からの視点ではなく、全社的な俯瞰ができるようになったこと。
- ・監査役協会主催の中堅企業監査実務部会で知り合えた数多くの他社の監査役等の方たちとのネットワークが出来たことが一番よかったと思います。
- ・全社を俯瞰的に見ることを通じて、どこにどのようなリスクや課題が潜んでいるかを凡そ把握できるようになったこと
- ・30年以上、同じ会社で勤務してきたため、違う会社で初めてのポジションで仕事ができることは新鮮に感じている。
- ・従来の職務の延長上で執行部門と接する事ができたため、執行側としても「監査をされている」「監査役からチェックを受けている」といった緊張感や違和感を感じさせないで対応できる事。
- ・会社経営について、特にガバナンスについての実態を理解できたこと。
- ・会社法の知識。
- ・法務知識や会計知識が向上。法務知識については、他の企業にも活かせる事項である。
- ・海外関係会社の往査により、視野が広がった。人間関係が広がった。
- ・自社のガバナンスや内部統制システム等について、度々考える機会が得られた。
- ・長年、経営企画部や財務部門にいましたが、監査役になってはじめて「コーポレート・ガバナンス」の大切さや、実効性確保の難しさを理解できたと思います。「良かった」

かどうかはともかく、サラリーマン人生で一番リスクな仕事に就いていると実感しています。

- ・会社を第三者的な目線で見ることができた。取締役の悩みや苦勞についても理解が出来た。
- ・全社の業務執行が俯瞰的に把握できるため、部門を横断することで解決が滞っている。
- ・業務に対し助言ができる
- ・会社を客観的な立場から見るようになったように思います。
- ・初めての職務内容であったが、多くの監査役の方々と知り合えて、職務遂行上の悩み、情報の共有ができたこと。
- ・日常の会計監査を通じて自社財務内容への理解が深まった。
- ・営業所往査により個人面談ができたことで当社の課題を認識し、改善提案につなげた。
- ・現場を離れて客観的に会社を見ることができたのはよかったと思う。

社内が世間と隔離された状況であることもわかり、社内啓発に役に立ったと思う。

- ・自社全体を俯瞰的に見ることができ、現在の経営課題について理解できた
 - ・子会社との監査の連携が、如何にグループガバナンスに重要かが把握できた。
 - ・会社側（取締役等）の業務執行状況を違う立場（客観的、社外的な目線）から見る経験。
 - ・現場の皆様が頑張っている姿を見てこられたこと（それに「いいね！」を押し続けたと思います）
 - ・会社法や金商法等、少しながら、勉強できた。
- （今まで営業部に所属していたので、全く関知していなかった）
- ・経理・財務には精通しておりましたが、経営全般についての視野が広がったことです。
 - ・執行側はそれぞれの立場で担当分野が決まっているが、監査役は会社全体を見渡す必要があり、経営的な視野が広がった。また、決裁に際し、執行側の時は論理的な説明とその裏付けとなる資料の収集・作成に注力したが、監査役になり、判断に必要な資料や説明が十分か、判断は合理的で適切か、など客観的に見られるようになった。
 - ・会社内の全体像が見えるところ

4-11. 日本監査役協会の各種実務部会や情報交換会などへ出席してよかった事例があれば具体的にご紹介ください。

- ・自身の監査活動の振り返りができること、新たな視点や気づきが得られること、横のつながりができること。
- ・他社事例を幅広く学び、当社の監査に生かしたこと。
- ・グループ討議で他社の監査役と本音ベースの話が聞けたこと、話せたこと→精神的にも安心感に繋がった。
- ・事例報告の機会をいただき、自分の監査を客観的に整理できたこと。
- ・他社の監査活動が参考にできる。異業種の監査役員間のネットワーク。

- ・不祥事件未然防止策等経験交えた講師等の聴講は研鑽に繋がる。
- ・他社の活動が分かり、自社の活動が間違っていない事が確認できました。
- ・懇親会参加も情報収集に役立ちました。
- ・部会で各社のやり方や課題について情報交換できたことは、自社を客観的に見る良い機会になりました。
- ・協会の研修もできる限り受講しましたが、専門用語も多いので、繰り返し聞くことができるので動画配信がとても助かりました。特に岩崎先生のご講義は専門的でありながらも実務に寄り添っていただいて、監査活動にとっても活用させていただきました。また高橋先生のご講義は、監査役の仕事をあまり大上段にならず、形式的にならないよう、考えるべきポイントを教えていただき、たいへん有難かったです。
- ・ともかく第3実務部会です。内容もさることながら、他社監査役員とのつながりが生まれ、相談などもできるので、その価値は絶大です。
- ・他社事例等の共有は特に役立った。
- ・他社の監査役等を経験したことがないので、他社がどのようにしているのか、まったく情報を持ちえない中で、他社のやり方を知ることができることが非常に役立つ。
- ・監査役監査は各人に特色があり必ずしも同一ではないことが実感できたこと。
- ・関係会社往査など弊社が課題に感じていることを実務部会で教えていただけたことです。
- ・他社の対応状況や体制、考えている事、悩んでいる事などが良くわかった。
- ・他社の方との意見交換
- ・他社の監査役の方と知り合う事で、多くの気づきや学びがあった。簡単に文章に書けないくらいの内容である。ですので、後任にも実務部会や情報交換会へ出席するように伝えている。
- ・通常の研修会とは異なり、実務部会や情報交換会では各社の生々しい経験談が聞けて参考になる。
- ・監査役等の責任が大きくなる中で、従来とは違った対応が求められる事項に関する知識の収集機会とできること
- ・同じ新任監査役の方やベテラン監査役の方と話しをする中で、早く監査役としての知識を習得しなければという自分自身の焦りがなくなり、一つ一つ確実に身につけていこうという意識に変わった事は自分にとって大変良かったと思います。
- ・様々な実務を学ぶことができたり、困っていることなど相談することができ、大変勉強になっております。
- ・合宿部会は、他社の監査役等と懇意になる良い機会である。
- ・他社の具体的な監査活動や実際の監査計画書など監査ツールを拝見できそのまま実務に使うことができた。
- ・先輩監査役方の監査に関する考え方や、実施方法。他社取り組み事例などを知りえたこ

と。

- ・中部支部2部会は班別研修が充実しており勉強になる。
- ・他社事例や同じ悩みを共有できたこと
- ・就任時は不安がありましたが、他社の新任の方も同じような不安をお持ちでしたので、あるいみ勇気付けられました。
- ・監査役としての生の声、生の課題を聞くことができた。また、悩みを共有できるので、精神的な支えにもなった。
- ・研修会については、比較的安価で受講できることは大きい。(同内容であれば、当協会以外では、2～3万円かかる)
- ・実務部会では他社監査役より、いつも丁寧に助言頂けるので助かる。
- ・IPO情報交換会で、IPOを指向している監査役と生の情報交換ができたこと。
- ・他社に監査役監査の実例を伺うことができた。
- ・実際の業務フローや、監査報告書等のフォーマットを資料として入手できたこと。
- ・他社における監査役実務を参考にできたこと。
- ・法改正時の対応について具体的な情報が得られる。自社に合った監査役の職務が構築できる。
- ・社内にはほばいない“監査役員”という立場の方々と悩みも含めて、ざっくばらんに話をする事ができる人たちとの出会いがあったこと。
- ・悩み事や不明点を教えてもらった。
- ・毎回、監査役の皆さんのご発表には気づきが多く勉強になります。また情報交換会などで得た内容は、出来る範囲で自社展開を試みるなど、役立てています。
- ・新任監査役情報交換会は、他社の監査役の方と情報交換できて非常に有意義だった。
- ・同じ立場の方と現状について話ができたと（現状常勤は1名なので）。
- ・各会社の監査実態が少しわかったこと。
- ・自身の研鑽や成長に大いに参考になりました。
- ・他社事例がよくわかり、情報交換や親睦を深めることができた。
- ・飲み会
- ・部会での意見交換等で当社のやり方がスタンダードなのか違うのかをある程度把握できた。
- ・個人発表による事例共有、懇親会。
- ・同じ悩みを相談する場を得られたこと。
- ・「新任監査役等情報交換会」では、初任者として共通の悩みがあることがわかり、不安の解消に役立った。「中小部会」に参加したが、独立会社とグループ子会社では背景が違いすぎ、有意な議論にならないと感じた。
- ・研修や情報交換会に出席すると、他社や異業種の内容を確認することができ、勉強になり、非常に参考になった。

- ・ 2年目まで十分に出席できていないので3年目で出席回数を増やしていきたい。
- ・ 他社の監査役の方の活動
- ・ 監査役という横のつながりから情報が得られたこと。
- ・ 各社の監査実務事例。
- ・ 研修も部会も大変役に立った。自分は就任すぐではなく 1 年後になったことが悔やまれる。
- ・ いろいろな方々と交流して、馬の合う人、肌合いの合う人を見つけ、気さくに相談できる相談相手となってもらえること。「独任性」といっても、「ひとりでかんがえることができるのはたかが知れている」ので、おなじ「監査役（等）」どうしの支援関係を作りたい。
- ・ 多くの方々との出会いがあり、様々なお話を伺うことで、気付きを得ることも多く、大きな財産になっています。
- ・ 監査役協会のみなさま、各種実務部会のみなさまに感謝申し上げたいと思います。
- ・ 自身の狭い領分でなく、監査役監査の活動をフラットに俯瞰的に考察できるようになる。
- ・ 一番は、同じ職務で悩む他社監査役との交流。情報交換。
- ・ 時間を都合上、監査等委員会設置会社情報交換会のみ参加いましたが、同じ悩みや新たな発見ができたのでよかったです。
- ・ 監査役として、自社のガバナンス体制の整備状況を客観的に評価しづらく、また、他社の状況を把握することが困難であるが、情報交換会においては胸襟を開いた意見交換がされており参考になります。
- ・ 毎月の研修会や見学会など。
- ・ 当社規模で新たに求められるレベル感を把握することができた。
- ・ ワナ一会社さんの苦労が良く理解できた。
- ・ 他社事例を沢山聞けて、実務上の疑問点解決の為に大変参考になった。
- ・ 他社の取り組み状況や困りごとなど現場の実情を共有できたこと。
- ・ 関西支部第二部会
 - ・ 諸先輩方の体験談などを直接聞けるところ
 - ・ 他社との情報交換や交流”
- ・ 他社とある程度詳しく情報交換させていただき、また、質問や助言をいただける点は良かった。
- ・ 他業種の監査役の方々と交流する事（部会）は社内での交流以上に重要な事で、知らない事や新たな事を見聞する事が自分の糧となった。
- ・ 部会で当社の監査実例発表をする事があり、当社の監査内容を振り返る良い機会となった。
- ・ 他社の活動報告が聞けたこと。

- ・法令などの最新の状況を知ることができたこと、並びに他社の監査役等の方々から生の声をお聞きすることができたことです。これにより自社の劣っている点や優れている点を理解することが出来ました。
- ・業種や規模が違ってても、似た悩みを共有でき、社外だからこそ相談できること。
- ・自分と異なる価値観に基づく監査を知ることができる。
- ・監査活動のアイデアをもらえる。
- ・異なる経験に基づく知見を聴くことができる。
- ・法令の施行や改正など、対応していくための有用な情報が、事前に得られることで準備に余裕が持てたこと（財務報告に係る内部統制監査の実施基準の改訂など）。
- ・他社の生の事例を聞ける機会は大変勉強になりました。
- ・また、相談できる知り合いができたことも財産です。
- ・①内部統制システムの整備・運用状況の監査 ②法令遵守・コンプライアンス・リスク管理等の監視 ③内部通報の確認、対応 等について情報交換できたこと。
- ・ベテラン監査役の監査の視点、体系的な監査の進め方の講演の他、他社の監査役の方々の監査事例発表を通じて、監査役としての考え方、監査の要諦・ポイント、方法論など多様な工夫に満ちた情報を入手できることが多く、とても参考になります。
- ・新任監査役情報交換会は大変助けになりました。
- ・ただ、11月決算でしたので、情報交換会の内容が後追いになったのが残念であり、今にして思えば、昨年の資料をいただくなど、依頼すればよかったと思います。
- ・私自身が監査等委員2年目で、1年目は実務部会等に出席する機会が殆どなく、これから参加させていただきます。
- ・立ち位置や職務が確認できた。
- ・現時点で1度「新人監査役向け」にしか参加経験がありませんが、他社の監査役との情報共有は非常に参考になり、新たな視点を持つことができたため、有用と考えます。
- ・グループ討議では本音で話ができるので、単にセミナーを聞いているよりも価値があると思います。
- ・各社の監査活動の事例報告。
- ・他社の事例を知れた、自分のやり方が誤り出なかったことを確認できた。
- ・豊富な情報の入手
- ・同じ悩みを持つ監査役等として、多くの社外の監査役等と交流し、意見交換ができたことは、大変良かったことです。また、職員の方に助言を得られ、親身になっていただけたことは心から感謝しています。
- ・他社の監査役と親交を深めることができ、様々な悩みや相談事を共有することができたこと。
- ・その時々々の監査役を取り巻く潮流をつかむことができ、監査活動に活かすことができたこと。

- ・非上場企業の監査役の方々から、日々の活動内容（社内でのコミュニケーションの重要性）等のご意見が有意義で、自社でも参考になりました。
- ・自社にない他社での実施事例等を聞くことができたこと。
- ・同様に初めて監査等委員になった方々との率直な意見交換が大変勉強になるとともに同じ不安を抱えている事、どのように進めていけばよいのかなど、同じ目線で会話出来たこと
- ・多くの方との出会いがある。
- ・新任当初、監査役とは何かについて、ある程度理解できたこと。
- ・部会や交換会に参加する際に、その時々で不明なことや疑問点について先輩方に相談できること。
- ・知見の豊富な監査役等に困りごとなどを聞くことができ、実務に活かせた。他社の事案を聞くことで、監査の幅（柔軟性）を広げることができた。
- ・他社、特に上場企業の取組み事例は参考になった。
- ・他社状況・情報の収集やコミュニケーション強化
- ・同じ立場、同じ内容で共有して話しが聞けたり、意見交換が出来た
- ・監査の手法はそれぞれ異なります。多くの監査役の皆さんと知り合うことで、それらを学び自分なりに自社に適する方法へとアレンジして監査に活用できたことは、有意義であったと思います。
- ・気軽に相談する相手が出来たのは大変大きいと感じる。
- ・他社監査役の方と情報交換することで、監査業務をどのように進めていけばいいかがより明瞭になったし、悩みも払拭された。
- ・他社の実態（課題や悩み）を把握できた事で、自社の課題の解決に繋げられた事。
- ・第2部会は非常に有意義な活動である。
（但し、常勤が2名とも参加して留守になるのは難しいと思料するので、交替参加等を検討する。）
- ・他社の監査役との意見交換会
- ・会社によって監査役監査活動の状況や内部統制・ガバナンスの実情が異なるため、他社の良い事例や参考となる事項を把握して、自社の改善に活かすことができた。
- ・新任で監査等委員会へ移行した直後でもあり、様々な情報にアクセスすることができたことは、自社の監査活動に役立ち、自社で活動に不足していることの気づきになりました。
- ・年々監査役の職務が高度化・深化し、会を通じて普段失念し気付かないさまざまなタイムリーな情報が得られた。
- ・日本監査役協会の実務部会にて、他社の監査役から監査活動を聞くと、他社の監査役は様々な監査活動を行っており自身の監査活動を見つめなおすよい機会となった。他社の監査役とコミュニケーションを取ることができたこともメリットであった。

- ・（監査役がラストポストの関係上）社内に監査役経験者はいないので、分からない点を唯一聞けるのは監査役協会中部支部の実務部会や情報交換会の方でした。建前ではなく本音の部分が聞けたことは有難く、とても助かりました。
- ・各会社の監査役さんとの交流
- ・数えきれない。
- ・本音ベースの情報交換ができたこと、教科書的なものではない実態に即した監査の実際を知ることができました。
- ・他業種の情報が得られた
- ・情報交換会のテーマ（「リスク管理と不適切事案への対応」「期末監査に向けて」など）は、いずれも時宜を得た適切なテーマ選定だったと思います。
- ・他社の監査事例、方法や、不祥事予防に向けた会社の体制や取組状況は、自社の今後に非常に参考となった
- ・往査以外は社内において外に出ることが少ないので気分転換になった。
- ・実務部会で他社の監査事例を聞いて参考になった。
- ・実部部会において、他社の監査実務やその苦労についていろいろな観点から情報を得ることができたこと。
- ・監査役として、日々、何をすべきか、どうやっていくべきかに悩んでいる事を、部会メンバーとの情報交換をきっかけに、自分なりの対応方法を見出すきっかけとなった。
- ・貴協会の会合に参加することで、あらゆる学びを得ることができ、また併せて、他社の監査役等との情報交換の機会をご提供いただけることに感謝しております。監査役をしていますと、悩みを他者に相談することすら難しいこともありますし、非常に孤独を感じる時があります。そのような時に貴協会の活動は心の拠りどころになります。
- ・これから益々、活動を「しんか（進化＋深化）」していただきたいと考えております。
- ・制度対応等の最新の情報をいただくことができ、大変ありがたく思っております。また、独立性ゆえに孤独であり、何かと不安な監査活動を強いられることがありますが、そんな時に実務部会で他の監査役等と腹藏なく情報交換できることで、心強く職務に励むことができます。
- ・事前に回答を求められることが多いが、そのような機会であれば着目しなかったり、あるいは、体系的に理解することのなかった自社の活動や制度を、他社の事例等を知ることにより、客観的に理解することができたこと。
- ・他社の監査役等の皆さんも、同じように悩み、また勉強されている事を知って励みになった。
- ・各社さんの監査活動の紹介。
- ・懇親会も含め情報交換会は、非常に有意義であった。
- ・監査役経験者にだけ共通する感性の共有ができていたような気がします。
- ・情報交換会の事前アンケートでテーマごとに他社の状況を把握できたこと

- ・他社の監査役と交流することによりコーポレート・ガバナンスや内部統制における疑問点解消のヒントを得ることができた。また、部会等で提供された資料は、監査活動に使用する各種フォーマット修正の参考にすることができた。
- ・ベテランの方々も多くかつ他社の活動内容をご教示頂けるので大変勉強になる
- ・様々な業界の監査役の皆様から会社の実情を聴く事で、当社の監査活動へ活用出来るアイデアをもらった。
- ・様々な業界の人との繋がりが出来た、このご縁がいつかどこかで役立つと思います。
まだ出席し始めて日は浅いですが、業界や規模の違いを越えて幅広く様々な会社の監査役の方々とお会いできることが、とても良い点だと思う。
- ・監査活動は各会社により様々であり、自社や自身にとって足りない点や自信になった点が浮き彫りにされ、日常の監査業務において大いに参考になった。
- ・世の中広い。色々知って体験している方ばかり。
- ・当初はまったく何をしたいかわからなかったが、他社との情報交換を通じて、自分なりに監査活動の進め方を形作ることができた。内部監査部門との連携、内部通報制度の在り方など他社の事例を参考に改善点を検討することができた。
- ・地方ではまずお目にかかれない先生の話聞くことができる。
- ・他社の監査役の意識・活動に啓発された。
- ・法令改正の内容の理解が進んだ。
- ・実務部会での事例報告にて知った事項を自社の監査活動に活かすことができた。
- ・知識や参考事例を知ることができる。
- ・他社の監査役監査の実施方法等、実務に参考となる情報が得られた。
- ・人脈の構築が出来た。
- ・部会やその懇親会に出席して、本音の話を聞く事で、教科書等に無い、監査役の実務を知り、自社の監査活動のあるべき姿を考える事ができた。
- ・日常業務での悩みや不明な事項を相談出来たこと。
- ・色々な方々と情報交換することにより、社内の常識がよそでは違うなど判明することもあった。逆に自分の判断が正しいという確認が取れることも多々あるのでありがたい。
- ・コロナ収束後の海外子会社への監査活動の他社の実態や、監査役としてのそれぞれの会社での活動内容等を生で聞くことが出来、自身の取り組みや考え方の参考となった。
- ・実務部会では、同じ悩みを持った経験豊かな監査役から貴重かつ本音の話を聞けて参考になった。
- ・監査等委員会の他社の活動実態が把握出来た。
- ・自社／同業種内に限定した思考だったが、異業種で（社名を存じ上げている）会社の経営に深く関りを持たれている方々の知見、経験、実情、悩み等に直接触れる事ができ格段に広く視野を持つ事ができるようになったと思う。

- ・監査役仲間が出来た事、各社の様々な声が聴けたこと。
- ・新しい仲間との交流により、他社実務事例の学習や本音の情報交換ができて大変有益である。
- ・どうしたらいいのかなという疑問や課題、悩みを共感したり、貴重なサジェスションやヒントが得られる。
- ・自分としてやっていることや取り組んでいることが、「あ〜それでよかったんだ。」と確認できる。
- ・当社では当たり前のことが社会の常識ではなく当社固有のやり方だったなど、社会一般的な視点というものを知ることが出来た。また当社とは異なる監査手法を知ることができ監査活動に非常に有効である。(大規模会社監査実務部会)
- ・グループがバランスをはじめ、各社各様に仕組みがあり、その中での悩みがあることを共有することができ、視野が広がったこと。
- ・(新任監査役等情報交換会)
- ・かなりの率で新任監査役等の方々が経理経験がなく苦労していることを知り、自分のキャリアと現職のマッチングのありがたさを実感した。これに驕ることなくこれまで以上に経理に関する新たな情報、スキル向上に励まなければいけないと考えている。
- ・情報収集
- ・監査役等の位置づけや役割が理解できた。
- ・他社の監査役等と仲良くなれた(監査の話ができる相手が出来た)。
- ・情報交換会に出席し他社の監査役との交流を通じて他社の監査活動が確認できた。
- ・これまで、社外の人と会って情報交換をする機会が少なかったが、困っている件や知りたい件に関して、他社監査役からの生の声を聴くことができた。
社内では得られない監査役としての立ち位置や考え方など、他社の好事例を吸収して自社の監査役業務を更新できたこと。
- ・監査実務部会、情報交換会には常時参加しているので、これと言った事例はとくにないが、とくに合宿部会では参加者と親しくなれるので大変良かったと感じている。
- ・どの部会が良かったというより関与できる部会などにできるだけ顔を出すことで他社の監査役等と人間関係が広がる点が良い。監査活動のみならず様々な知見に触れることができ、大変、有益である。
- ・各社の監査役としての活動内容や悩みなどを共有できたこと。他社監査活動は公表情報ではわからないため、非常に有益。
- ・セミナーに参加し非常に勉強になった。
- ・他社事情が入手できる貴重な機会。弊社と同じ悩みを持っていること、それに対して新たな着想で何らかの対応していることがわかる。この機会は大切にしたい。
- ・部会の日程が往査日程と重複して参加できないケースが多いが、できるだけ参加するようにしている。

- ・実務部会は、異業種かつ多様な方々から監査実務に関するアドバイスやご意見がうかがえる貴重な機会でした。また、幹事を務めさせていただき、幹事の皆さんとの交流やアンケートの取りまとめなどを通じて、他では経験のできない多くのことを学ばせていただきました。
 - ・経験の浅い方も長い方も、世代も立場も違う中、同じルールの下で、何故か迷ったり、参考を探したりとしていることを共有することの経験を多くさせていただきました。また、自身への変革や会社におけるヒントなど多くの収穫をさせていただけたことが何よりも収穫であり、大変、感謝しております。
 - ・他社との情報交換ができる。
 - ・例えば、監査等委員会の実効性評価とか、監査等委員会の運営とか、社外取締役間（監査等委員であるものと、でないものとの）の連携活動など、実運営面での情報交換がありがたい。
 - ・他社の監査活動状況の報告や討論会での意見交換が自社の監査活動を遂行する上で有益であった。
 - ・例えば非財務情報の記載などについて、事例に基づいて様々な情報を聞いたこと。
 - ・監査役等の実務の「実際の感じ」がよく掴めたことは大変参考になった（自社でも実践したい手法や、自社と同じ悩みへの解決法などの情報が得られた）。
 - ・監査役協会様には、「新任監査役はこれに沿って監査を行えば大丈夫」といった監査のチェックシートのような物を作るより、監査役等が自ら学べる研修会・講習会のような仕組みを（できれば就任1～2か月前から受講できるよう）整備・拡充されることを望みます。それが実践的にもっとも役に立つと感じましたので。
 - ・監査に関連する制度の把握、例えば監査役会の実効性評価など。また、他社の活動が参考になります。
 - ・他社様の事例・経験など、生の情報が入手する機械に恵まれた。
 - ・①ベテランの方の講演を伺い、監査役等の心構えが出来た。
 - ②監査等委員会情報交換会で他社の監査実務の状況を聞いたことは参考になった。
 - ・監査実務部会
 - ・監査等委員会情報交換会
 - ・チェックリスト研究会
 - ・実務部会での他社事例紹介内容は、いつも参考にさせて頂いている。
 - ・やはり他社の監査役との交流ですかね。
- ～情報交換会に出て、講演もいいですが、他社の話が参考になるケースもあります。
- ※弊社も以前は、上場を目指しており、監査法人トーマツと契約もしていましたが、コロナ禍を契機に上場断念して、資本金も減資して監査役も以前4人（社内1・社外3）でしたが、今は2人だけで、他の企業と話が合わないのが、ネック、残念です。
- ・新任監査役等情報交換会において、初めて監査役となる方々との様々な思いと不安を

共有することで、社内では一人で行う監査に対する不安を払拭でき、また連絡先を交換し、以後も連絡することができるようになったこと。

- ・他社の監査活動報告は全て自社の監査活動の見直しや新たな取組の指針となり、出席してよかったと思います。また部会に有志で行われる懇親会場で拝聴する旬の話題の事例研究や意見交換はより実務的で参考になりました。
- ・他社の監査役等に、疑問点を率直に、かつ具体的に相談できること。
- ・自分自身にとって、今までとは違う全くあらたなコミュニティーが出来たこと。
- ・監査役監査においては各社において個々に個性があると考えております。弊社の置かれた環境や状況等良く理解でき、より広く、深く監査するにはどのように対応すべきか理解が進みました。
- ・実務部会は自身の経験がないことを他社監査役の皆様のご経験を拝聴できる貴重な機会だった。
- ・同じ立場の人間と気軽に意見交換できる。コンプライアンス問題や危機管理問題に関する実際の取り組みについて意見交換できたこと。
- ・具体的には特にないが、全般的に情報入手の機会として大変有難かった。
- ・他社事例を参考に自分の監査活動、記録を改善できた。
- ・例えば海外往査なり、子会社監査なり、各社によって目的が異なり、それに応じて方法が違うことが確認できました。必ずこうすべきというものではないと思いますが、自社に活用できるヒントの山がここにあると思います。
- ・実務部会は会社の規模や業種も異なるが親身になって話を聞いてもらえる最高の場でもある。気が付かない事も多くあったので、自社の取締役会などでも新たな指摘が可能になった。
- ・実務部会やその懇親会を通じて、他社の方と情報交換することにより、自社でできていない点やいろいろな考え方を教えていただくことが出来、大変参考になっています。
- ・（関西）情報交換会でのグループ討議と講師の実務説明会
- ・実務部会での小グループでの討議は、実際に何に困っているのか、どんな工夫をしているのかがよくわかり、自分と同じようなことで悩んでいるのだということもわかって気が楽になった。
- ・他社の活動状況について理解する機会になり大変参考になった。
- ・大規模第3部会での意見交換や、部会後の懇親会での生の声での苦労話等の共有。
- ・他社監査役とのテーマ毎の事例、情報共有や懇親
- ・会計の知識が乏しかったので、いろいろ勉強になりました
- ・また、他の方々との交流で、いろいろな考え方を知る良い場所でした。
- ・他社の実態がよくわかった。
- ・「監査活動報告」をお聞きして、活動内容について参考になることが多々ありました。
- ・他社の活動内容がよく判ったこと。

- ・ 新任監査役等情報交換会は業務都合で1回しか参加できず残念だったが、中堅企業監査実務部会は業務日程を踏まえ第1部会に所属し、合同部会も含め、小グループディスカッションで他社の監査方法や考え方、工夫等の情報が得られ、自社の監査方法の検証や見直し等に繋がっており、非常に有益（部会後の懇親会もネットワークの構築に寄与）。
- ・ 全ての部分で学ぶべきことが多い。（どちらかというといと井の中の蛙のなっていた）