

第8回適時調査

代表取締役との対話と 監査の実効性



進化するコーポレート・ガバナンスの担い手として

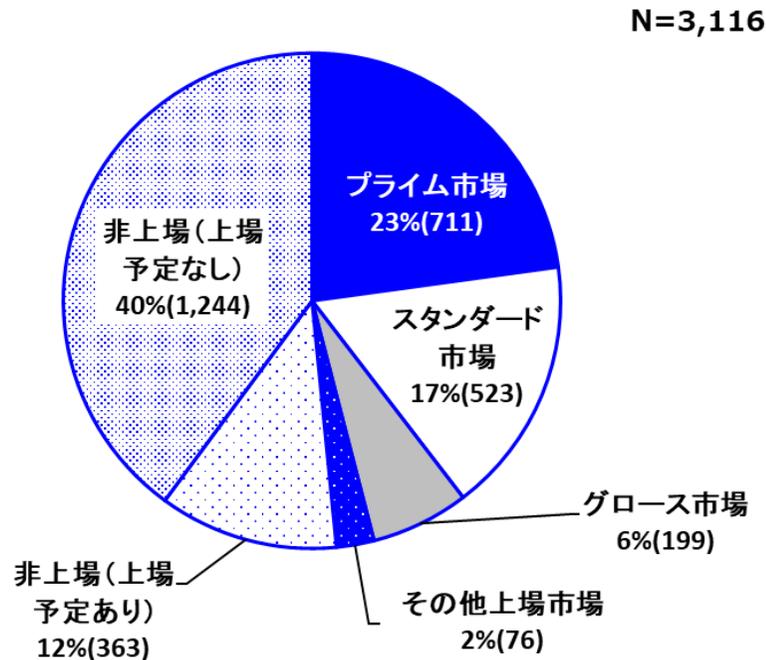
日本監査役協会



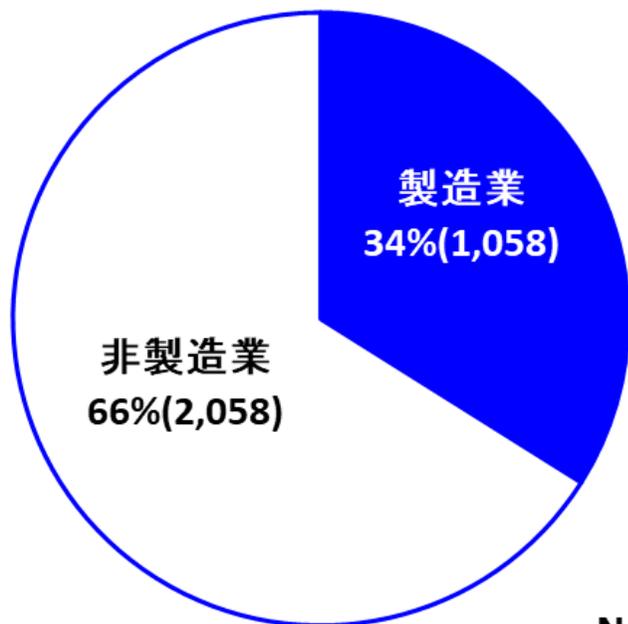
適時調査の概要

- 1 調査対象：当協会にE-mailアドレスが登録されている全監査役等から、1社につき1回答の回答依頼をすることとし、7,684社を抽出した。回答社数は3,116社、有効回答率は約40.6%となった。
- 2 調査期間：2026年1月22日（木）から2月4日（水）までとした。
- 3 小数点以下は四捨五入しているため、合計数が必ずしも100%にならない場合がある。

市場区分

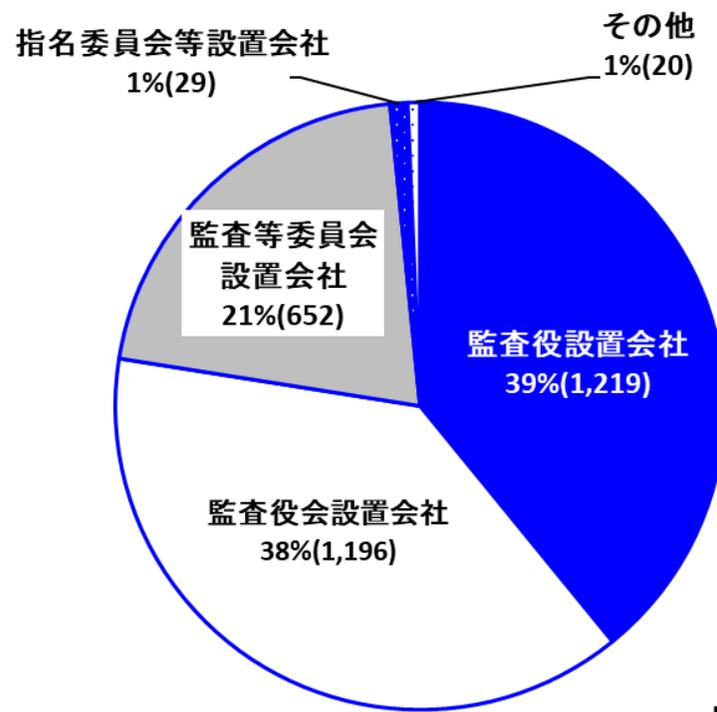


業種区分



N=3,116

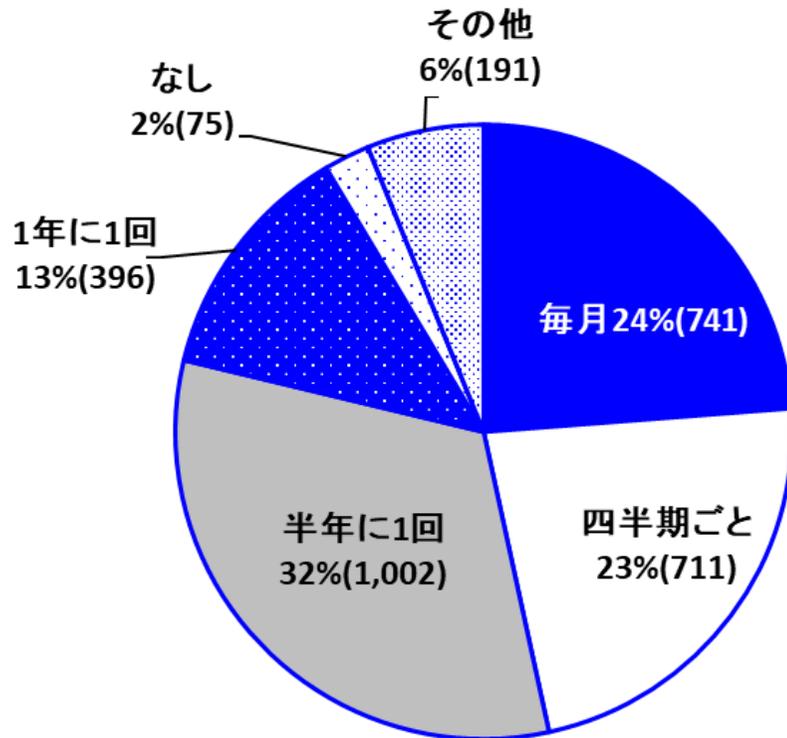
機関設計



N=3,116

頻度・回数

Q4. 貴社では代表取締役との定期的会合をどれくらいの頻度・回数で実施していますか。（最も近いものを選択してください。）

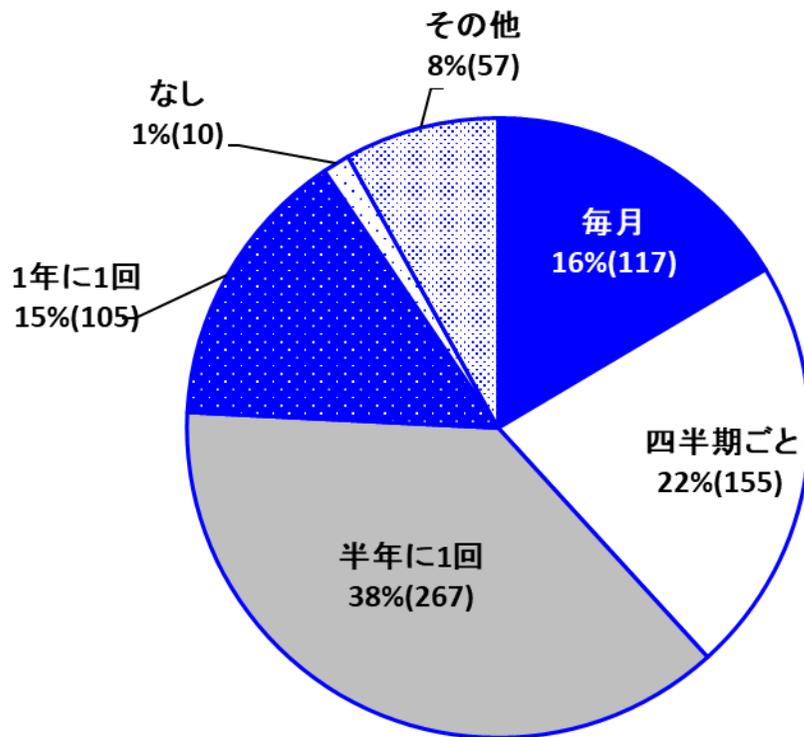


N=3,116

「その他」の記載例
ほぼ毎日、毎週、隔週、
隔月、不定期、適宜、
必要に応じ、都度等

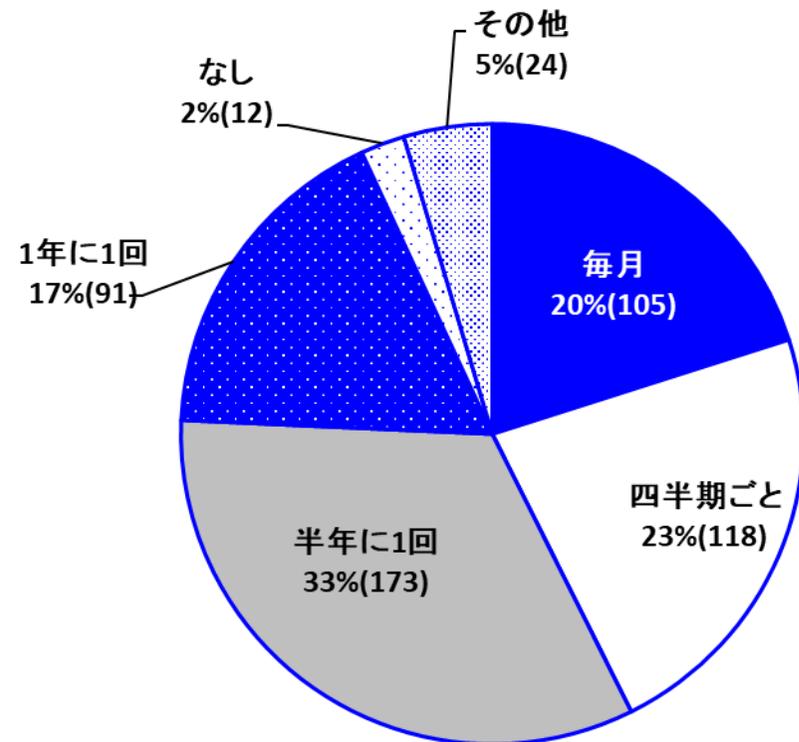
頻度・回数 【Q4.上場区分別の集計】

プライム市場



N=711

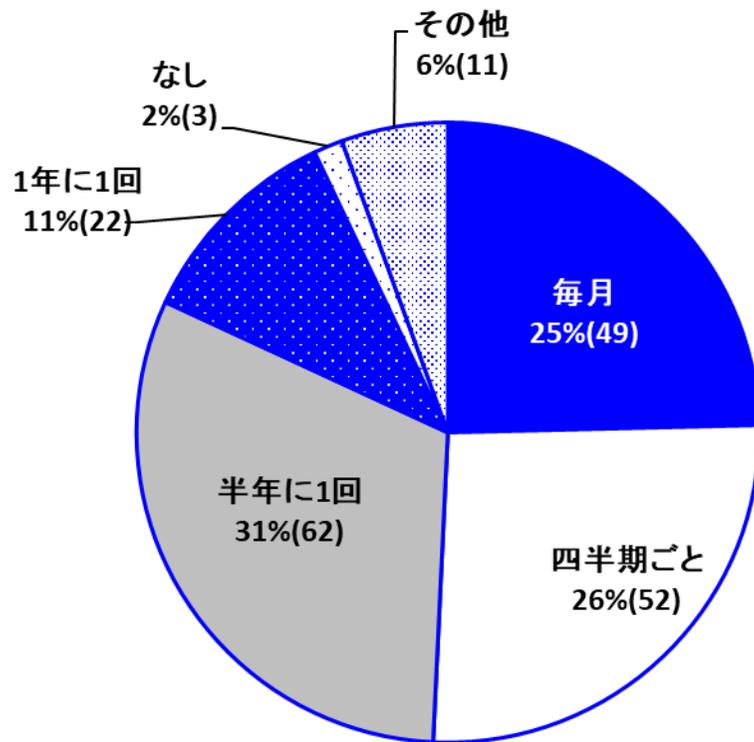
スタンダード市場



N=523

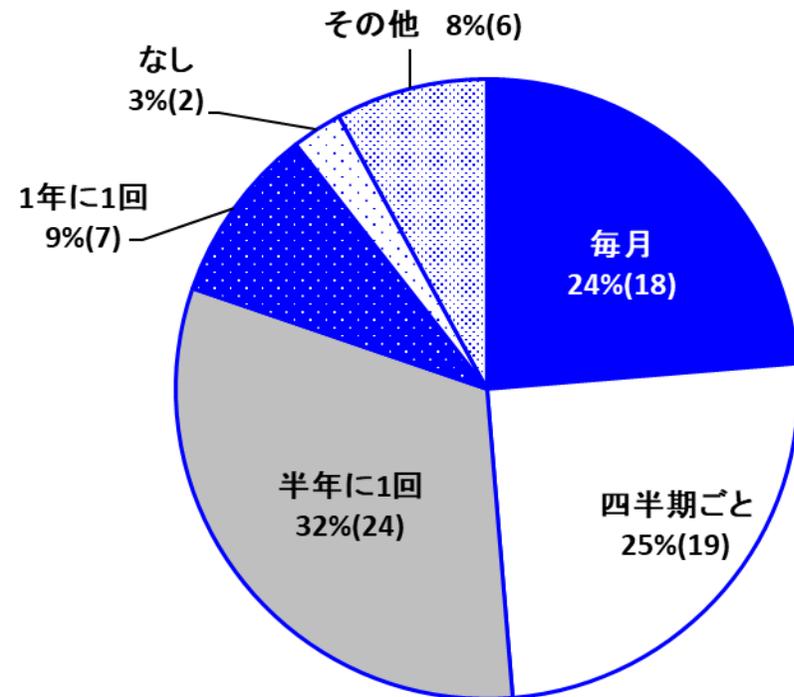
頻度・回数 【Q4.上場区分別の集計】

グロース市場



N=199

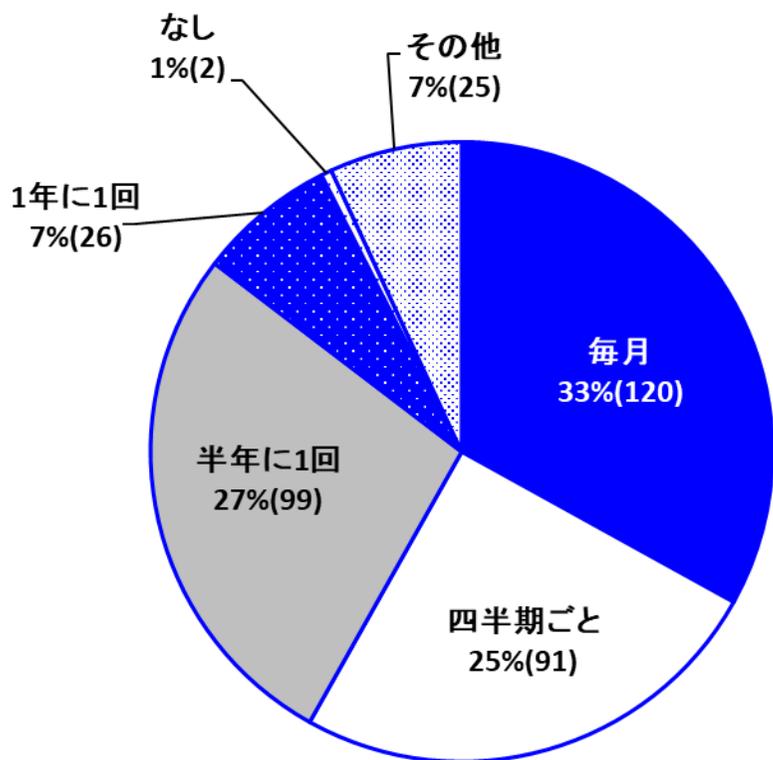
その他上場市場



N=76

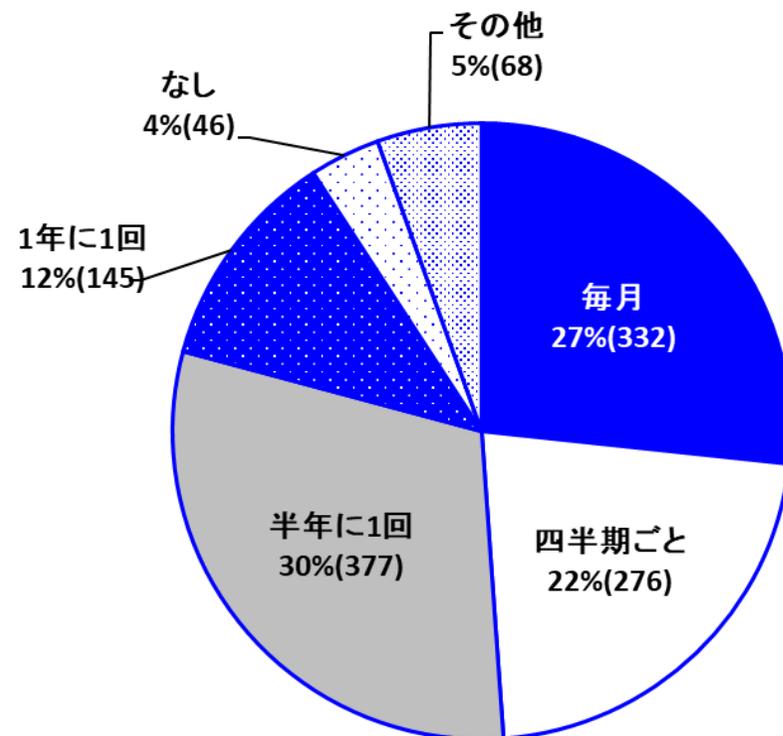
頻度・回数 【Q4.上場区分別の集計】

非上場（上場予定あり）



N=363

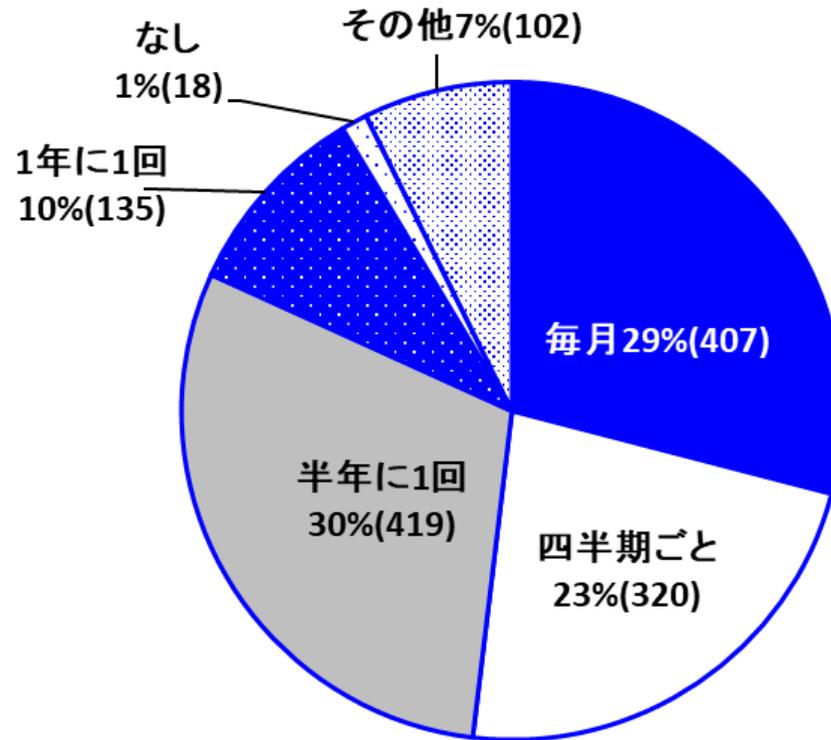
非上場（上場予定なし）



N=1,244

頻度・回数

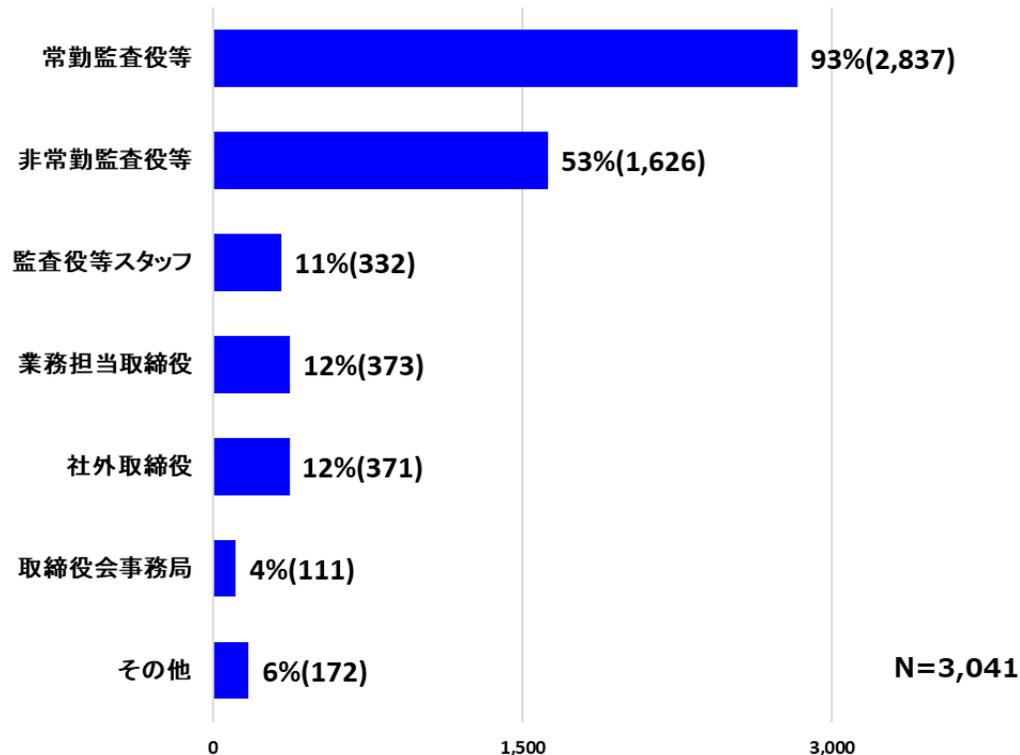
【Q9で「大いに役立っている」と回答した会社】



N=1,401

主な出席者

Q5. 代表取締役との定期的会合の主な出席者をお選びください。（複数回答可）

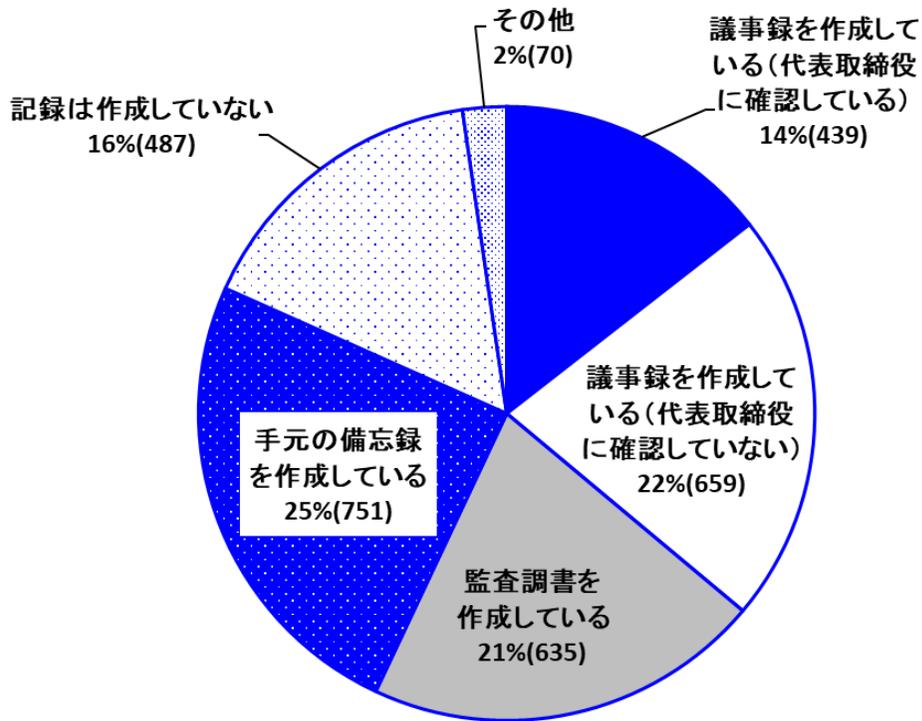


「常勤監査役等」
が93%

「非常勤監査役等」
が53%

記録の作成

Q6. 代表取締役との会合に関する記録を作成していますか。



N=3,041

「記録は作成していない」が16%

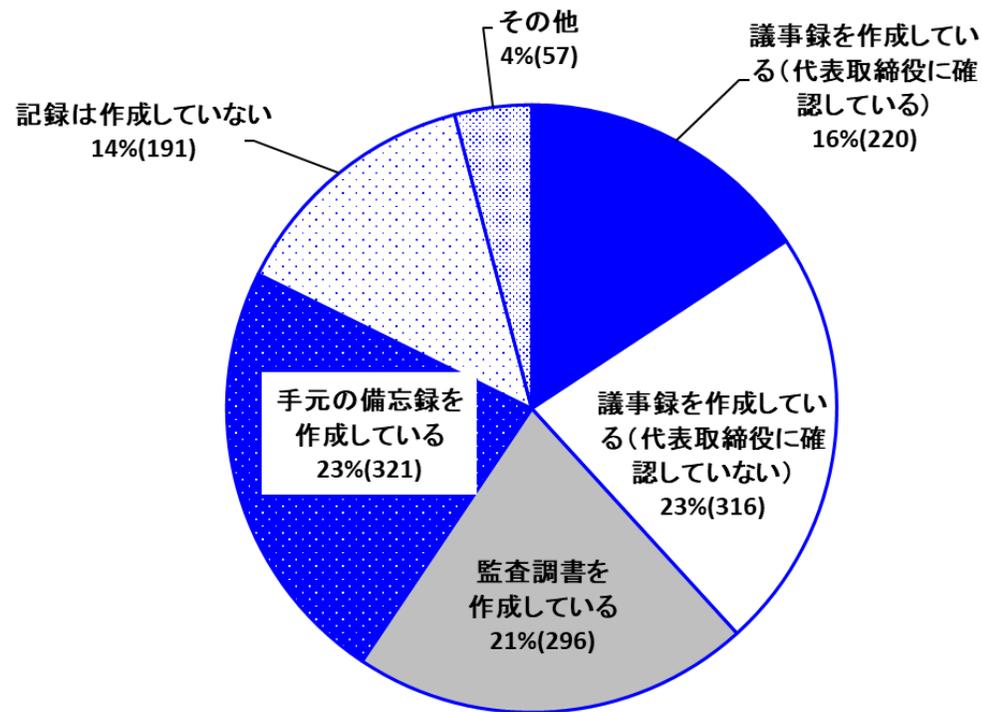
80%以上の会社は何かしらの記録を作成している。

Comment

14%の会社では、代表取締役に確認して議事録を作成しているのに対し、68%の会社では、監査役等の手元資料として作成をしている。

記録の作成

【Q9で「大いに役立っている」と回答した会社】

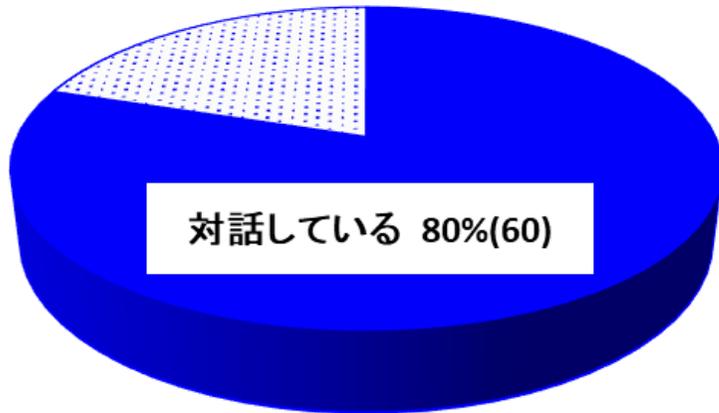


N=1,401

代表取締役との日常的対話 【定期的会合をしていない会社】

Q7. Q4で「なし」を選択された方におたずねします。
定期的会合以外に代表取締役と日常的に対話していますか。

対話していない
20%(15)



対話している 80%(60)

N=75

「対話している」が80%

「対話していない」が20%

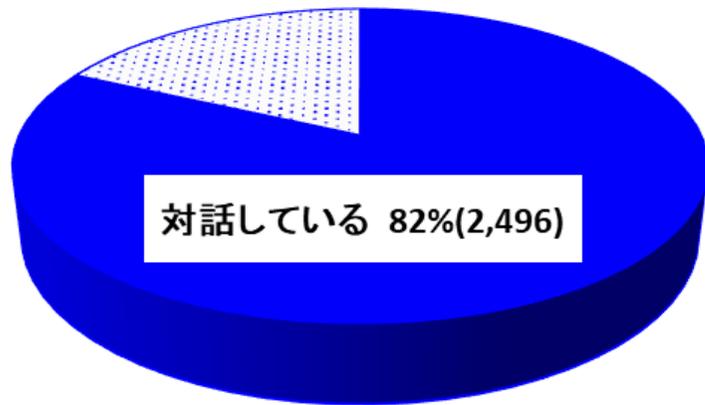
Comment

定期的会合を設けていない会社においても、ほとんどの会社では日常的な対話がなされている。

代表取締役との日常的対話 【定期的会合をしている会社】

Q8. 定期的会合以外に代表取締役と日常的に対話していますか。

対話していない
18%(545)



対話している 82%(2,496)

N=3,041

「対話している」が82%

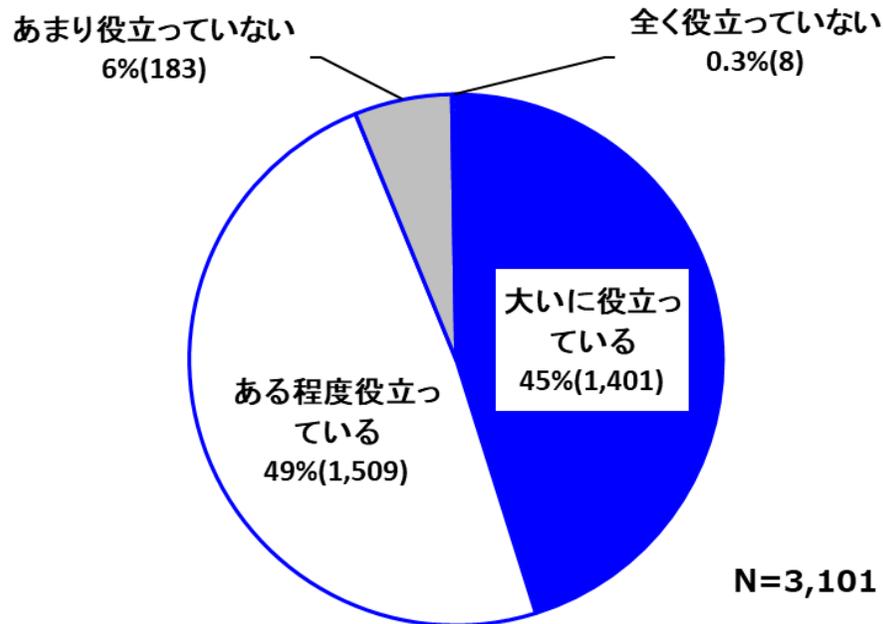
「対話していない」が18%

Comment

定期的会合に加えて日常的な対話が行われている会社が大半である。

実効性の向上に関する実感

Q9. 代表取締役との対話（定期的会合に限らず）は、監査の実効性を高める上で役立っていると感じますか。（主観的な評価で構いません。）



94%の会社は役立っていると感じている。

提言等による業務執行への反映

Q10. Q9で「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。（一部抜粋）

経営判断への助言等	
1	<ul style="list-style-type: none"> ・特に海外事業へのアグレッシブな投資案件について、熟考を促して功を奏した事例。 ・オーナー企業であるため後継者について独断的に決定されがちであるが、対話により具体的構想を議論できた事例。
2	<p>存続が危ぶまれる事業について、取締役会として採算性等について十分に吟味してきたか否かを一度検証・総括し議事録に残すことを株主総会対応という意味も含めて提案。受入れてもらい実行した。</p>
3	<p>「役立っている」の主旨は、代表取締役の関心、意思、評価、重点等について監査等委員の理解が進むことが第一にある。監査等委員側からは、従来サイバーセキュリティ対応の重要性を主張していたが、今年度は社会的に大きな事件が続いたことも相まって、代表取締役の意識が高まり、統制の高度化施策への動きにつながった。</p>

コンプライアンス関連	
4	<p>代表取締役と監査等委員との継続的な対話を通じ、内部統制やコンプライアンス強化等の意見交換により、リソース配分の変更が検討された。</p>
5	<p>ガバナンス体制の整備（コンプライアンス部の新設、コンプライアンス委員会、リスクマネジメント委員会、サステナビリティ推進委員会の3体制整備等）。</p>
6	<p>ルールなきグレーな部分で、執行部の議論が混線していた際、コンプライアンス的観点からの判断を提言。代表取締役が判断し、感謝された。</p>
7	<p>以前は議事録を残す会議等で監査役として指摘せざるを得ないような、良くない指示を出したり、しかるべき決裁の手続きを経ずに業務執行してしまい、監査役からの指摘で取締役会に事後で付議するようなことがありました。私も言いたくはないし、社長も皆の前で監査役に指摘されて面白くなかったと思いますが、定期意見交換をするようになって、事前に確認してくれることが増え、そういったケースが激減しました。</p>

提言等による業務執行への反映

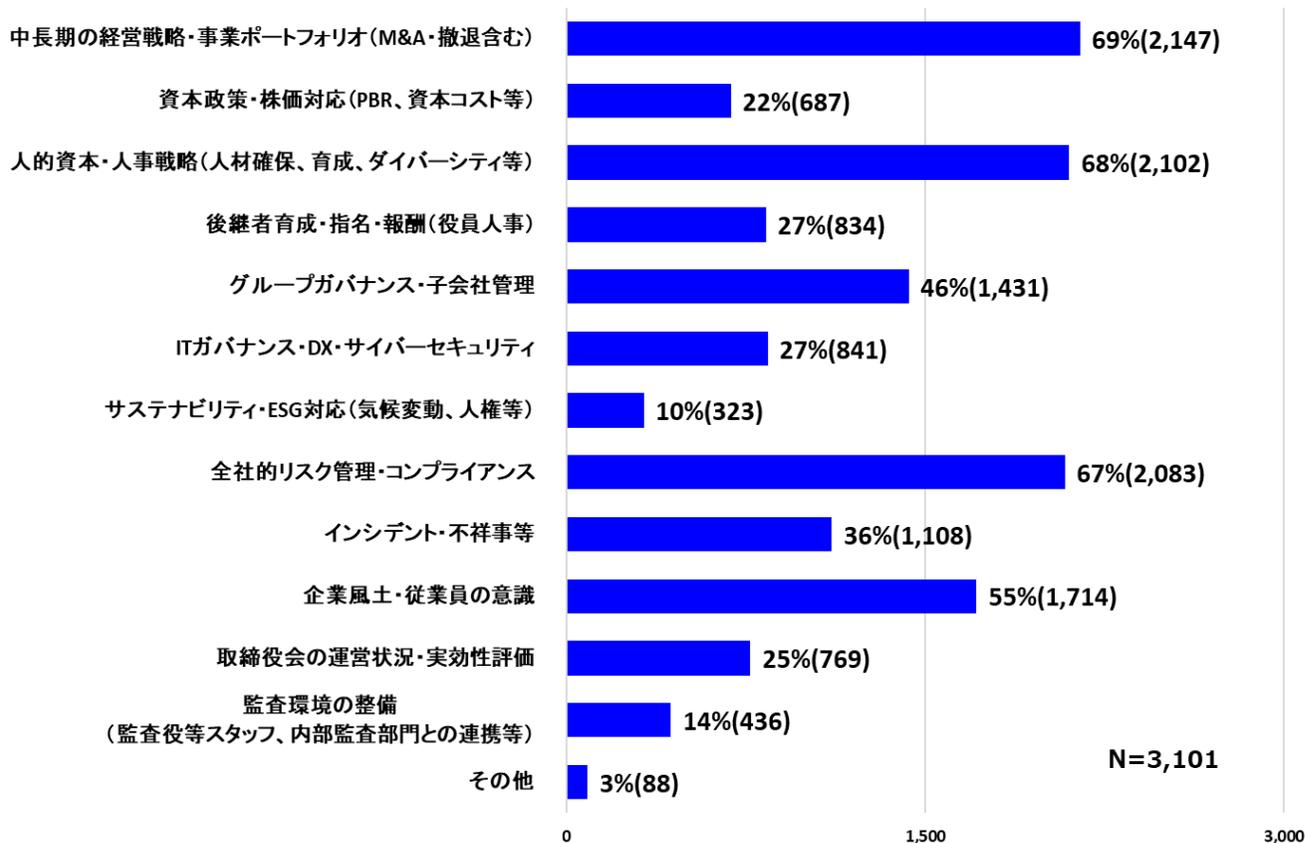
Q10. 「大いに役立っている」「ある程度役立っている」と回答された方に伺います。
 監査役等の提言等が、代表取締役の業務執行や意思決定に反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご記入ください。（一部抜粋）

他役員や現場の声の共有

8	取締役間でのコミュニケーションが問題になっていた時に、監査役が間に入り(代表取締役に進言)コミュニケーションを普通の状態に戻したことにより、取締役間での情報共有が良くなり取締役会がスムーズに進行できるようになった。
9	監査役会が行う定例の現場ヒアリングで耳にする現場の生の声は、必ずしも代表取締役に届いているとは限らず、代表取締役とのヒアリングの際にその声も伝えることで、非常に有用な情報であると感謝されることがある。 それが、補完的ではあるものの、経営判断の意思決定に役立っているものと思料する。
10	社長との月次および不定期の1対1の対話の場において、常勤監査役が認識している企業価値向上や内部統制強化に関する経営課題を継続的に共有した。その結果、これらの課題のうち、特に社長が納得・共感したものについては、その後の社内発言に反映されるようになった。 監査役が認識している経営課題を社長に伝え、認識に違和感がないかを確認することで、経営課題に対する認識のすり合わせを行うことができた。 監査役会での議論の内容を社長にフィードバックすることで、監査役会の取組状況や非常勤監査役の問題意識を共有することができた。
11	代表取締役が言葉にしていない、またはできないものを面談では確認できるので、納得できる回答であれば監査役としてもサポートできるし、そうでなければ他の取締役の意見も聞きながら修正すべき点を代表取締役にも提言できる。 また、具体的には代表取締役に影響力をもって発信してもらいたいことを依頼できる。

主なテーマ

Q11. 直近1年間で、代表取締役と主にどのようなテーマについて対話を行いましたか。（複数回答可）



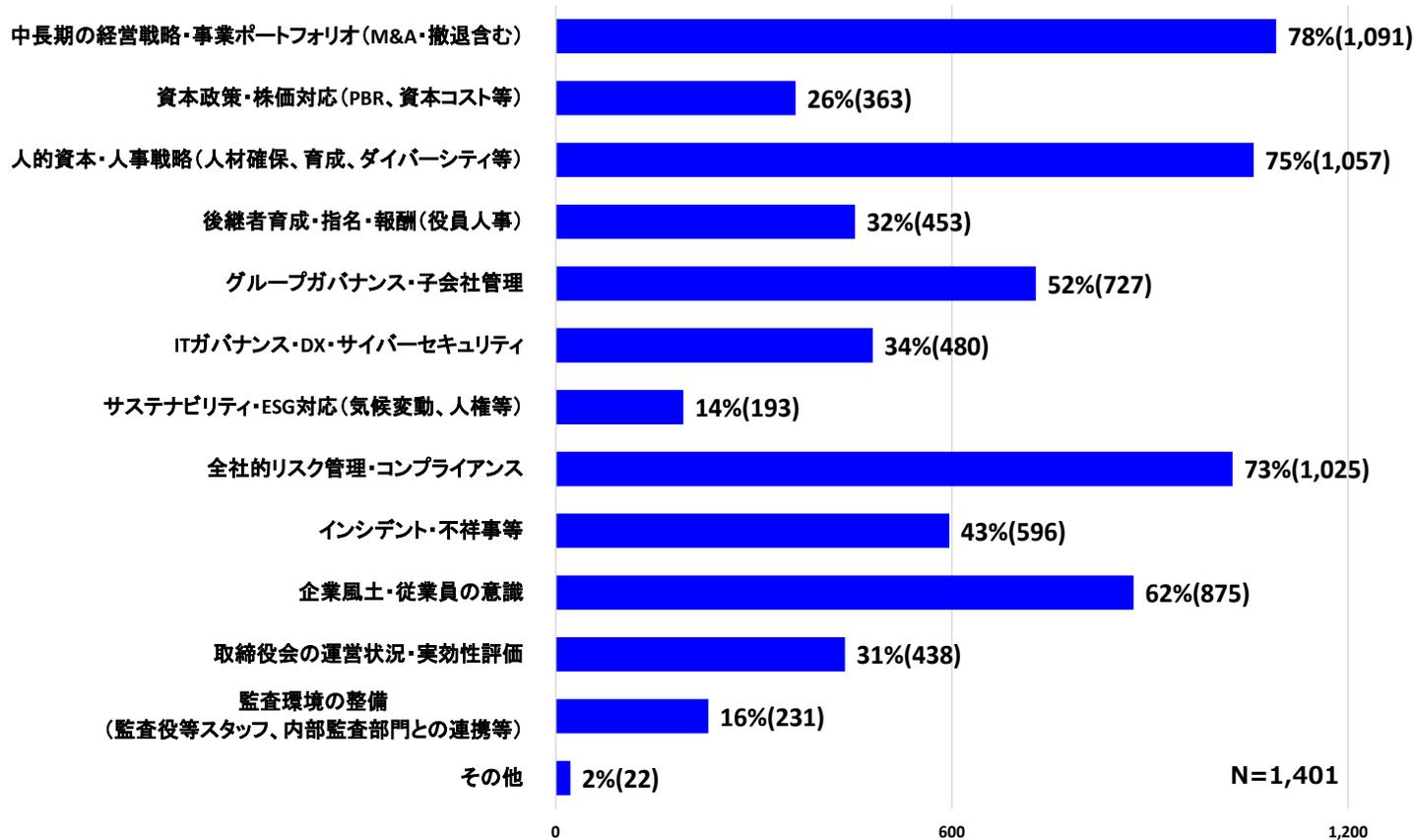
「中長期経営戦略等」が69%

「人的資本等」が68%

「その他」の記載例

経営者の誠実性、代表取締役が関与する営業取引、作業安全・従業員の健康管理、監査役監査の結果等

主なテーマ 【Q9で「大いに役立っている」と回答した会社】



工夫していること

Q12. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか。（一部抜粋）

テーマ選定上の工夫

- | | |
|---|---|
| 1 | あえてテーマを決めずに、その時点で、気にしていることを自由に話してもらう。 |
| 2 | テーマは事前に設定せず、社外取締役とのフリーディスカッションとしている。 |
| 3 | テーマは事前に連絡している。 |
| 4 | テーマは目下の経営課題だけでなく、様々な視点で設定している。また、監査役は代表取締役の相談相手でもありと考えており、日頃の考えや悩みなどもざっくばらんに話してもらうような機会となればと考え運用している。 |

スケジュールリングの工夫

- | | |
|---|---|
| 5 | 2名代表取締役それぞれと常勤監査等委員が隔週で個別MTGしている。
カレンダーに先々までスケジュール化し、秘書にも共有しておく。
相手の関心あることに関連させて会話する（時には強引に結び付けて）
ニュースなどをもとに自社に置き換えて話す。金額換算を適当におりませる。
法令以外はなるべく、べき論では話さない。ビジネスリスクマネジメントとして伝える。 など |
| 6 | ランチミーティングの形を取っている。 |

工夫していること

Q12. 代表取締役との対話全般について工夫していることはありますか（一部抜粋）。

事前・事後の工夫	
7	日々感じる課題をこまめに記録して、会合に備えている。 また管理部部長も参加することにより、現場の状況を踏まえたヒアリングができるようになっている。
8	議事録という形では残さず、かなりフリーなディスカッション。
9	議事録と確認事項の共有。
本音を引き出すための工夫	
10	お客様(CS)の声、従業員(ES)の声などステークホルダーの声を大切にすること。 経営上の重要な課題ほどクリアにしていくこと(プライオリティ)。 経営実態について、数字やデータで語ることを意識して率直に対話するようにしています。
11	代表取締役の意向・方針を自然に語ってもらうよう水を向けている。また代表取締役が知らない情報を手土産として提示できるよう普段から社内情報を収集するように心がけている。
12	評価・是非・責任追及をしない。 「どうすべきか」ではなく、「どう認識しているか」「どう考えているか」を問う。 クレームやインシデントも個別事象ではなく「構造」「連鎖」「再現性」の視点で聞く。
13	テーマ選定と対話のスタンスについて注意を払っている。 テーマ選定については、中長期的な視点からみた重要課題に絞り込んだうえで事前に書面にて申し入れをし、対話するようにしている。 対話の際には、決して現状を否定するのではなく、将来的、客観的な視点から必要性を理解してもらえよう話し方、内容を工夫する。 そのうえで代表取締役が具体的に何をどのように行動すれば良いかをイメージしてもらえよう提言するよう心掛けている。