

報告事項2 中期事業計画の報告の件

I 中期事業計画

当協会は、1974年に設立されて以来、監査役（監査委員会及び監査等委員会を含む。）監査制度の調査、研究、普及・啓発活動等を通じて、監査品質の向上を図り、企業の健全性の確保に努めるとともに、公正かつ自由な経済活動の機会の確保及び促進並びにその活性化による国民生活の安定向上に寄与し、日本経済の健全な発展に貢献すべく、一貫して活動を行ってきた。この間、監査役の理念「監査役はコーポレート・ガバナンスを担うものとして、公正不偏の姿勢を貫き、広く社会と企業の健全かつ持続的な発展に貢献する。」及び日本監査役協会の理念「当協会はわが国の監査役制度の信頼性と有用性を広く内外に掲げ、監査役の使命を高揚し、良質なコーポレート・ガバナンスの確立をもって、豊かなグローバル社会の実現を目指す。」を掲げ、さらに、50周年を機にタグライン「進化するコーポレート・ガバナンスの担い手として」を設定した。

近年は、会社法の改正やコーポレートガバナンス・コードをはじめとする各種コードの制定、会計監査の強化等が図られる中、より一層の監査役等に対する期待の高まりがみられる一方、当協会会員会社の機関設計や規模別の会員構成の変化もあり、会員のニーズの多様化が進んでおり、当協会として持続的発展を図るための方策が必要である。本年4月の改正公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（以下、「認定法」という。）の施行に伴い、法人の経営判断で社会的課題への機動的な取り組みが可能になったことから、従来の単年度主義を脱し、中期的な観点から事業運営を行うべく中期事業計画（以下、「中計」という。）を作成することとした。

1. 策定期間及び単年度事業計画との関係

中計は、第53期を初年度とし、第57期までの5年間（2025年9月1日から2030年8月31日）とする。これは、認定法改正に伴い中期的収支均衡の目途として示されている期間を参考にしたものである。

これを各期の事業計画へ落とし込み、着実に計画を遂行するとともに、進捗管理を行う。また、3期目終了時点を目途に、環境及び進捗状況を踏まえた見直しを行う。

2. 中期事業計画の概要

（ア）目指す姿（ミッション・ビジョン）

中計終了時点で「監査役等の必要性・有用性が広く認知され、監査役等が実効性ある監査活動を通じて、企業の健全かつ持続的な発展に貢献し、監査役等に対する信頼度が増している状態」となることを目指す。

具体的には以下の3項目に着目し、その実現を目指す。

- 1) 監査役等が必要な知見を十分に得て、活動できている
 - ・ 継続的かつ充実した基準・ひな型、各種実務指針が提供され、活用されている
 - ・ 必要十分な研修体制があり、広く受講されている
 - ・ 充実した会員サービスにより多くの会員が活動している
- 2) 監査役等の必要性・有用性が十分に認知されている
 - ・ 多様な調査・研究に基づき、提言が積極的にできている
 - ・ 継続的な広報活動により、監査役等に対する認知が向上し、監査役等の機能が尊重されている
- 3) 協会組織の安定的な運営が確立している
 - ・ 効率的な業務運営ができている
 - ・ 人材開発（職員の能力発揮と広範な活躍）が進んでいる
 - ・ 安定した財務基盤が確保できている

(イ)成長に向けたシナリオ～戦略マップと主要KPI

目指す姿を実現するためには当協会の各事業横断的な対応が必須であり、各種施策の連関を明らかにして取り組むことが効率的と考えられることから、中計を簡潔に示すため、バランス・スコアカードの考え方を取り入れ、戦略マップを作成し、戦略目標とKPIを設定することとした。

1) 戦略マップ（次ページ）

- ・ ミッション・ビジョンが実現した状態を、「財務の視点」及び「顧客（＝ステークホルダー*）の視点」で表現し、それぞれKPIを設定。

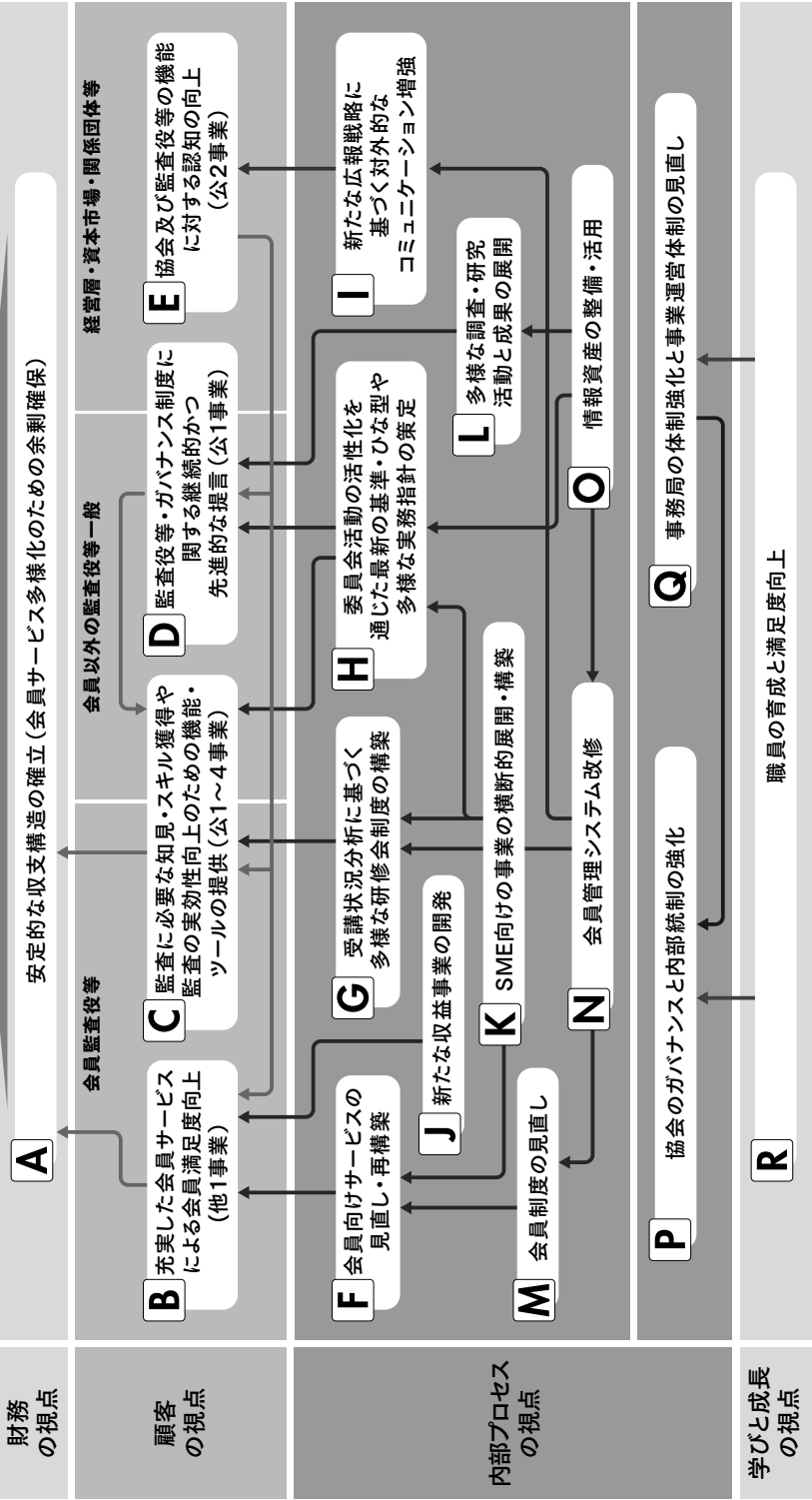
*会員監査役等、会員以外の監査役等一般、経営層・資本市場・関係団体等

- ・ 財務・顧客の視点を実現するために、具体的にどのような施策（＝事業展開）を行うかを「内部プロセスの視点」において、相互の連関を明らかにした上で戦略目標を設定。さらに、その事業を支える事務局組織としての施策を、一部「内部プロセスの視点」及び「学びと成長の視点」にて設定。

戦略マップ

ミッション・ビジョン

(監査役の理念・日本監査役協会の理念が実現できている状態)
監査役等の必要性・有用性が広く認知され、監査役等が実効性ある監査活動を通じて、企業の健全かつ持続的な発展に貢献し、監査役等に対する信頼度が増している状態



2) 主要KPI（戦略目標A～E）

No.	戦略目標	KPI	第52期	第57期	備考
B	充実した会員サービスによる会員満足度向上	期末会員数 （個人会員含む）	7,854社	9,000社	会員の満足度向上による入会増・退会減により年間200社超の増加を図る
		期末登録者数	9,692人	11,200人	会員制度の見直し等により1社あたりの登録者数の増加を図り、年間300人程度の増加を目指す
		退会率 （退会社数/前期末会員数）	4.4%	3 %	会員満足度向上により退会割合を1%低減する
C	監査に必要な知見・スキル獲得や監査の実効性向上のための機能・ツールの提供	研修会等延べ参加者数	26,229人	42,000人	有益な研修等の提供によりコロナ禍前の研修会参加者数を回復させる
D	監査役等・ガバナンス制度に関する継続的かつ先進的な提言	提言数	2件	5件	監査役等に関する発信活動を強化することにより露出等を増やす
E	協会及び監査役等の機能に対する認知の向上	露出数 （記事・寄稿）	31本	50本	
		SNS視聴数 （YouTube等）	—	3,000回	
A	安定的な収支構造の確立（会員サービス多様化のための余剰確保）	経常収支額	36百万円	80百万円 （中計期間平均約55百万円）	不測の事態に備えるとともに、新規事業やシステム投資等の原資となる資金を安定的に確保できている状況を目指す（公益目的事業継続予備財産として積立予定）

3) 戦略目標毎の施策（戦略目標F～R）

No.	戦略目標の具体的な内容	
F. 会員向けサービスの見直し・再構築		
	F-1	新任者や新規入会会員が、ネットワークづくりや情報・意見交換ができる各種会合へ円滑に参加し、利活用するための協会活動への導入の改善
	F-2	会員各社における監査活動の質的向上のための、相互交流可能な監査実務部会や情報交換会（新任・地区別）の参加率の引き上げ
	F-3	協会の各種事業や情報の活用を促進するため会員向けの広報の充実
	F-4	会員の多様な悩みや相談に効率的かつ効果的に応えるための相談機能の見直しと職員による一次相談体制の整備
G. 受講状況分析に基づく多様な研修会制度の構築		
	G-1	新任者をはじめとする会員監査役等の監査に関する基礎力及び実効性向上のためのセミナー提供体制の整備
	G-2	ネットワークづくりや情報共有を可能とするオリジナリティのある新形態研修の提供
	G-3	各社における監査役等の監査環境の改善・向上のためのスタッフや監査（等）委員以外の取締役向けの研修の見直し
H. 委員会活動の活性化を通じた最新の基準・ひな型や多様な実務指針の策定		
	H-1	基本的な実務指針等について、法改正時に限らず定例的にレビューし、適時に制改定を行うことによる、監査の実効性向上に資する必要な知見を得るための支援
	H-2	監査活動に資する公表物が継続的に認知されるための周知の強化、及び一斉発信に加えた会員からの個別の解説依頼への対応
I. 新たな広報戦略に基づく対外的なコミュニケーション増強		
	I-1	監査役等が企業統治において重要な機能を有することの理解促進に向けた、投資家・マスコミを対象とする広報の強化
	I-2	監査役等の機能に関する企業内でのより深い理解促進に向けた、会員企業関係者（経営者等）を対象とする広報の強化
	I-3	協会の事業活動の利用者拡充に向けた、会員以外の監査役等及び企業関係者（大学生等の将来的な企業関係者も含む）を対象とする広報の強化
J. 新たな収益事業の開発		
	J	多様な会員等のニーズに対応し、かつ各社の個別ニーズに対応する新規の収益事業の検討・準備
K. SME向けの事業の横断的展開・構築		
	K	新規会員の多数を占めるSME（中小規模法人）の監査役等が必要な知見を十分に得て活動できるよう、各種事業における必要な施策を横断的に検討し、適切なタイミングで展開。退会会員の多数を占めるSMEへの必要な施策の展開を通じた退会会員数の減少

No.	戦略目標の具体的な内容	
L. 多様な調査・研究活動と成果の展開		
	L-1	監査役等の制度実態把握のための基礎データの収集や監査役等の必要性・有用性の認知向上に資するデータの収集・分析による、知見集積の継続
	L-2	長期にわたり蓄積されたデータや高い回答率による充実したデータを活用した専門的な分析等を通じた裏付けに基づく監査役等の必要性・有用性の認知向上に向けた提言の実施
M. 会員制度の見直し		
	M	継続的かつ安定的な協会運営のための会員制度や会費の見直し
N. 会員管理システム改修		
	N	事業運営に対応した会員管理システムの改修
O. 情報資産の整備・活用		
	O	研究・情報発信活動の基礎となる協会公表情報及び各種公開情報をデータベース化・一元管理する体制を構築し、管理の強化と内部での活用の促進
P. 協会のガバナンスと内部統制の強化		
	P	適正な運営の確保のため必要な事項（ガバナンスの充実に向けた取り組み等）の整備
Q. 事務局の体制強化と事業運営体制の見直し		
	Q-1	安定的な財務・経理体制の整備・強化
	Q-2	本支部一体での事業運営による各事業の充実
R. 職員の育成と満足度向上		
	R-1	協会事業を持続的に発展させていく人材を確保するための職員の育成・キャリアプランの策定
	R-2	職員のエンゲージメントを向上させ、貢献を増やすための、職員の満足度向上施策の実現