

第 77 回監査役全国会議に係る事前アンケート 集計結果

実施概要：

- ① 実施期間：平成 25 年 9 月 6 日（金）～9 月 17 日（火）
- ② 対象者：当協会本支部の各監査実務部会登録会員 1,734 名
- ③ 回答数：534 名（回答率 30.8%）

総括

1. 取締役会、経営会議等への関与

監査役による取締役会への出席にあたり、付議議案や関連資料は 86.7%が事前に提供されると回答しており（「1-1」）、何らかの形で事前に審議内容の検討を行っていることがうかがえる。また、補足コメントでは、「事前に開催される経営会議等の場で実質的な議論がされており、その場に監査役も出席し意見を述べている」旨のコメントも多くみられることに加え、72.7%が「経営会議等に参加しており、発言もしている」と回答している（「1-8」）ことから、取締役会のみならず、事前に開催される経営会議等の重要会議での議論が、重要な意思決定プロセスとして組み込まれていることが多い日本企業の特徴に即した形で監査役も活動していることがうかがえる。

取締役会での発言状況については、65.5%が特に議長からの求めがなくとも、必要に応じ発言していると回答しており（「1-2」）、発言していないと回答した方でも、補足コメントで、上記のように取締役会に上程される前の段階で必要な意見を述べていることから、取締役会では特に発言を要さないといった趣旨のコメントがみられる。なお、社外監査役については、78.1%が特に議長からの求めがなくとも、必要に応じ発言していると回答しており（「1-4」）、社内監査役に比して数値が高くなっているが、これは、社外監査役の場合、上記のような経営会議等に参加していないことも多いとみられることから、取締役会の席での発言が増えるものと考えられる。

また、発言の内容についても、いわゆる適法性監査の範疇と考えられる「法令・定款違反の可能性の観点」よりも、妥当性監査と称される「リスク管理の観点」、「経営判断の合理性の観点」からの発言の方が多かった。こうした結果から、監査役は社内か社外かを問わず、また、適法性や妥当性といった区分けにとらわれることなく、取締役会以外の重要会議等も含め、必要な意見を積極的に述べていることがうかがえる。

社外取締役についても、取締役会での積極的な発言があることがうかがえるが（「1-6」）、その発言内容については、「経営判断の合理性の観点」からの発言が最も多くなっている。一方、監査役については、社内・社外ともに「リスク管理の観点」からの発言が最も多く、それぞれに求められる役割や意義の違いが発言内容に表れていることがうか

がえる。また、社外取締役の発言内容では、「株主に与える影響の観点」からの発言の割合が、監査役に比して若干多くなっていることが特徴として挙げられる。

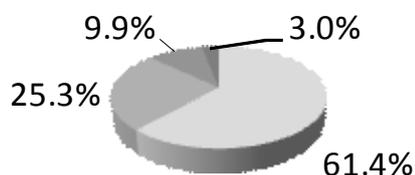
2. 意思決定プロセスにおける監査役の影響、不祥事対応

意思決定プロセスにおいて監査役が影響力を発揮した事例や、不祥事の未然防止や発生後の対応に関する膨大な数の事例が寄せられた。また、監査役会、社内監査役、社外監査役、常勤監査役など、それぞれの立場ごとの具体的事例も多く挙げられている。こうした結果から、それぞれの立場の特徴や知見、能力などを踏まえた積極的で様々な活動を通じ、企業の健全な成長の担保に貢献していることがうかがえる（具体的事例については、巻末参照）。

※ 各設問における「無回答」は記載していない

1-1. 監査役に対する取締役会付議議案・その関連資料の提供状況について教えてください。

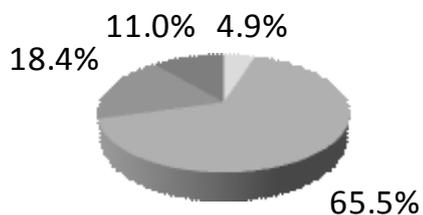
	N=534		N=330		N=183	
	全体	%	上場	%	非上場	%
1. 必ず事前に提供される	328	61.4%	196	59.4%	119	65.0%
2. 議案または場合により、事前に提供される	135	25.3%	83	25.2%	46	25.1%
3. 会議の場で配布される	53	9.9%	38	11.5%	14	7.7%
4. その他	16	3.0%	13	3.9%	3	1.6%



- 1. 必ず事前に提供される
- 2. 議案または場合により、事前に提供される
- 3. 会議の場で配布される
- 4. その他

1-2. 取締役会における社内監査役の発言状況について教えてください。

	N=534		N=330		N=183	
	全体	%	上場	%	非上場	%
1. 議長からの求めに応じて発言している	26	4.9%	17	5.2%	9	4.9%
2. 議長からの求めがなくても、必要があれば発言している	350	65.5%	231	70.0%	104	56.8%
3. ほとんど発言していない	98	18.4%	54	16.4%	41	22.4%
4. 社内監査役はいない	59	11.0%	28	8.5%	29	15.8%

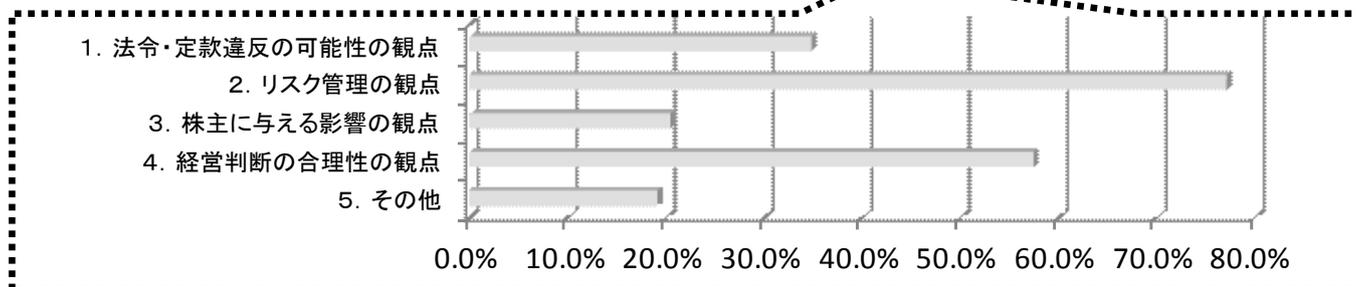


- 1. 議長からの求めに応じて発言している
- 2. 議長からの求めがなくても、必要があれば発言している
- 3. ほとんど発言していない
- 4. 社内監査役はいない

1-3. 「1-2」で「1」又は「2」とご回答された方にお伺いします。

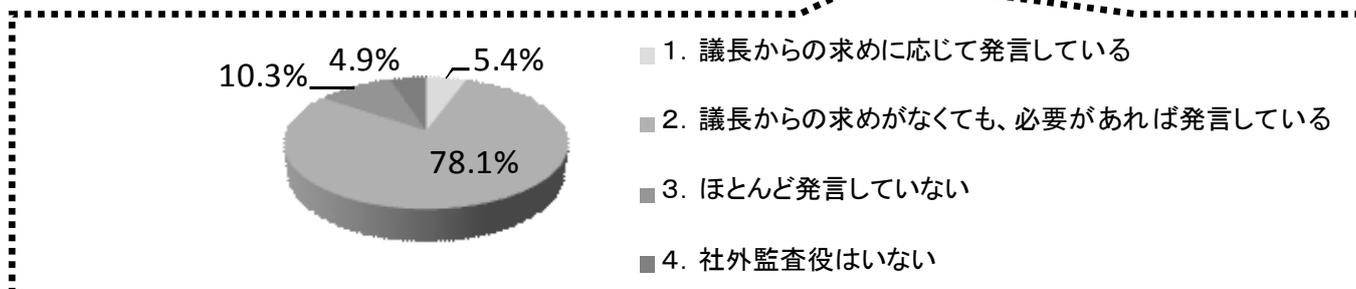
これまでの取締役会での主な発言のうち、右の観点に即した内容の発言があれば、差し支えない範囲でその内容をB欄にご記入ください。(複数回答可)

	N=376		N=248		N=113	
	全体	%	上場	%	非上場	%
1. 法令・定款違反の可能性の観点	131	34.8%	86	34.7%	39	34.5%
2. リスク管理の観点	290	77.1%	193	77.8%	87	77.0%
3. 株主に与える影響の観点	77	20.5%	61	24.6%	11	9.7%
4. 経営判断の合理性の観点	216	57.4%	150	60.5%	57	50.4%
5. その他	72	19.1%	45	18.1%	25	22.1%



1-4. 取締役会における社外監査役の発言状況について教えてください。また、発言内容（例：リスク管理の観点、法令・定款違反の可能性、株主に与える影響等）について差し支えない範囲でB欄にご記入ください。

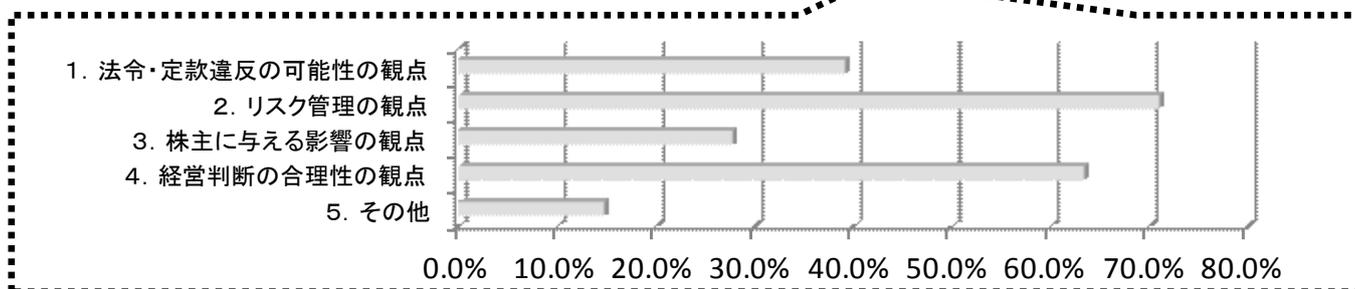
	N=534		N=330		N=183	
	全体	%	上場	%	非上場	%
1. 議長からの求めに応じて発言している	29	5.4%	21	6.4%	7	3.8%
2. 議長からの求めがなくても、必要があれば発言している	417	78.1%	282	85.5%	119	65.0%
3. ほとんど発言していない	55	10.3%	23	7.0%	29	15.8%
4. 社外監査役はいない	26	4.9%	1	0.3%	25	13.7%



1-5. 「1-4」で「1」又は「2」とご回答された方にお伺いします。

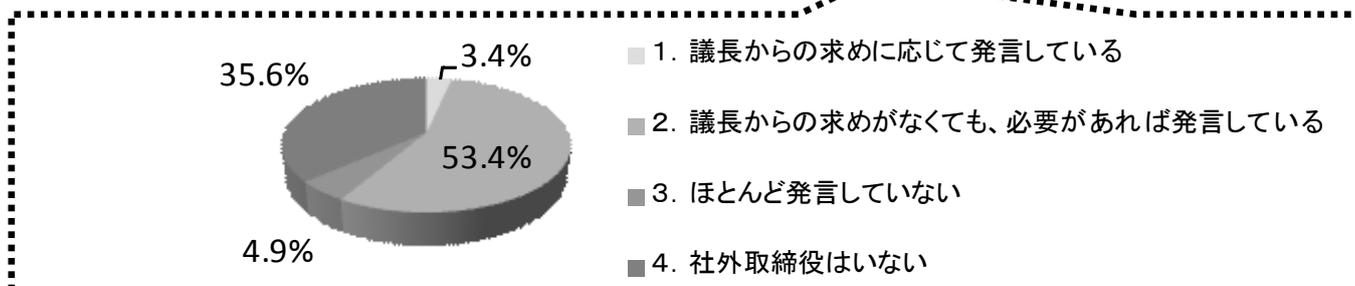
これまでの取締役会での主な発言のうち、右の観点に即した内容の発言があれば、差し支えない範囲でその内容をB欄にご記入ください。(複数回答可)

	N=446		N=303		N=126	
	全体	%	上場	%	非上場	%
1. 法令・定款違反の可能性の観点	175	39.2%	122	40.3%	44	34.9%
2. リスク管理の観点	317	71.1%	225	74.3%	80	63.5%
3. 株主に与える影響の観点	124	27.8%	97	32.0%	20	15.9%
4. 経営判断の合理性の観点	283	63.5%	196	64.7%	73	57.9%
5. その他	66	14.8%	47	15.5%	17	13.5%



1-6. 取締役会における社外取締役の発言状況について教えてください。また、発言内容（例：リスク管理の観点、法令・定款違反の可能性、株主に与える影響等）について差し支えない範囲でB欄にご記入ください。

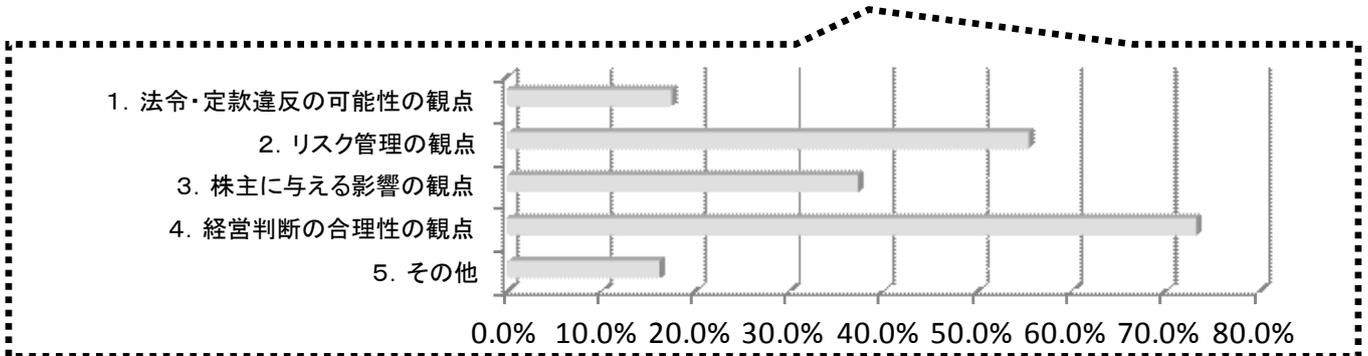
	N=534		N=330		N=183	
	全体	%	上場	%	非上場	%
1. 議長からの求めに応じて発言している	18	3.4%	12	3.6%	6	3.3%
2. 議長からの求めがなくても、必要があれば発言している	285	53.4%	169	51.2%	108	59.0%
3. ほとんど発言していない	26	4.9%	8	2.4%	15	8.2%
4. 社外取締役はいない	190	35.6%	135	40.9%	46	25.1%



1-7. 「1-6」で「1」又は「2」とご回答された方にお伺いします。

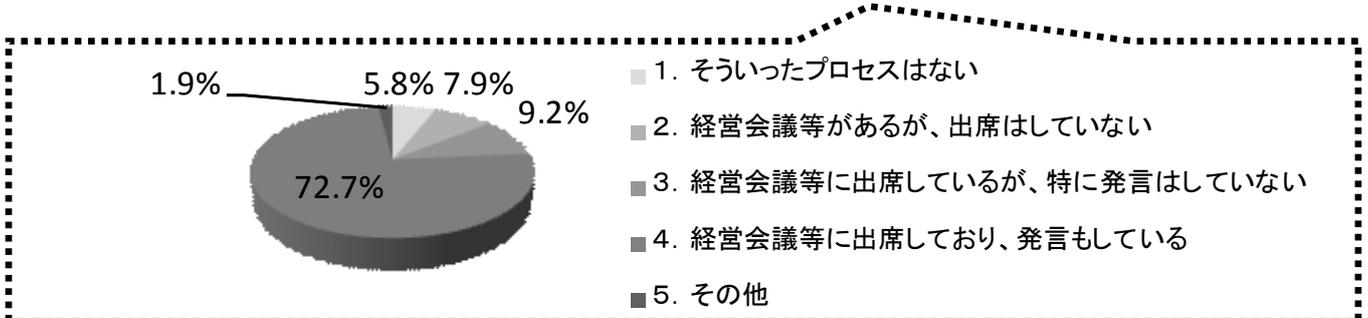
これまでの取締役会での主な発言のうち、右の観点に即した内容の発言があれば、差し支えない範囲でその内容をB欄にご記入ください。(複数回答可)

	N=303		N=181		N=114	
	全体	%	上場	%	非上場	%
1. 法令・定款違反の可能性の観点	53	17.5%	34	18.8%	15	13.2%
2. リスク管理の観点	168	55.4%	108	59.7%	53	46.5%
3. 株主に与える影響の観点	113	37.3%	70	38.7%	37	32.5%
4. 経営判断の合理性の観点	222	73.3%	135	74.6%	80	70.2%
5. その他	49	16.2%	29	16.0%	20	17.5%



1-8. いわゆる「経営会議」など、取締役会以外の重要な意思決定プロセスについて、当てはまるものをご選択ください。

	N=534		N=330		N=183	
	全体	%	上場	%	非上場	%
1. そういったプロセスはない	31	5.8%	21	6.4%	9	4.9%
2. 経営会議等があるが、出席はしていない	42	7.9%	30	9.1%	11	6.0%
3. 経営会議等に出席しているが、特に発言はしていない	49	9.2%	30	9.1%	17	9.3%
4. 経営会議等に出席しており、発言もしている	388	72.7%	232	70.3%	142	77.6%
5. その他	10	1.9%	6	1.8%	2	1.1%



以上

主な補足コメント・記述回答

1-1. 監査役に対する取締役会付議議案・その関連資料の提供状況について教えてください。

議案項目は事前、資料は会議の場
人事関係や臨時開催案件など、議案によっては席上配布
損益状況、受注状況、貸借対照表、その他
常勤監査役には事前に提供される。
総務部門からは、議題、計数関係、予算実績等は事前に配布あるが、各取締役の業務執行報告等は会議の場で配布される。
取締役会の議案が事前に審議される経営会議に出席しているので事前に提供されることになる。
議案項目は事前提供、関連資料は会議の場で配布
事前に行なわれる経営会議にて、資料が配られ討論が行われている。社外監査役には概要を常勤監査役から事前に報告している。
付議議案は事前に常務会にて審議され、審議結果及び議案資料は、常務会終了後、全て提供される。
電子ファイルによる閲覧であるが、会議開催直前等まちまち。
常勤社内監査役は前日配布、社外監査役・取締役は当日配布
重要な事項については、毎週開催される役員打合せ会の席上で説明を受けている。
必ず事前提供する旨、常時確認して事前報告を維持している。
常勤監査役は取締役会付議議案の事前審議(常務会)へ出席するため事前となるが、社外監査役へは会議の場での配布となる。
常勤監査役は議案の大部分について、取締役会に先立つ経営会議にて、詳細を把握できる。
取締役会付議議案を審議する常務役員会に出席し、審議状況を検証する。
<ul style="list-style-type: none"> ・議案は当然事前に通知 ・資料は事前送付を要請しているが、充分遵守されていない。 このため、常勤監査役として、担当部署より(直前の場合もあるが)事前入手(閲覧)の上、取締役会前に開催する監査役会に留意点を口頭報告の上、取締役会に臨んでいる。
議案項目と一部資料が前日メールで配信される。
人事案件を除き、経営会議にて審議されるため、事前に内容を確認できる。また、常勤監査役は、経営会議にオブザーバーで参加しており、質問や意見を述べる機会がある。
常勤監査役は事前に議案を把握、必要に応じて、常勤監査役の判断で、非常勤の社外監査役には情報提供
取締役会の議案書は紙ベースで当日、配布されることが多いが、取締役会の議案は基本的に執行役員会議(執行役員参加の経営会議)に起案、審議される。執行役員会議の資料については電子ベースで事前掲示され、事前確認できる。重要議案については取締役会事務局に取締役会議案書の事前確認のための提出を依頼している。
前日夕方や当日午前中の場合が多かったが、社外取締役就任に際して3日ぐらい前に改善された。
資料は事前にe-取締役会システムに可能な限りアップロードされる。このシステムにアクセスすることにより議案及び資料の内容を閲覧することを可能としている。実際に閲覧するか否かは、各監査役の判断に任せている。

1-2. 取締役会における社内監査役の発言状況について教えてください。

取締役会の付議案件は、事前に経営会議に付議、審議されるので、そこに出席し発言している。
取締役会に付議される案件は事前に常勤役員会に諮られるため、質問事項、指摘すべき事項があればその場で確認・指摘しており、取締役会で発言することはほとんどない。
事前の経営会議で質問、意見表明は行っている。
当社の場合、取締役会と経営会議のメンバーが同一であり、基本的に両会議の開催日も同一です。経営会議において監査役としても必要があれば発言を行い十分な検討を行うことから、その後に開催される取締役会では追加の意見・質問が出ることは殆どありません。
取締役会に付議される前段階での経営会議の場で発言をしており、取締役会ではほとんど発言していない。
必要な場合は、事前に常務会(常勤役員会の定例会議)で確認する。
小職は普段、経営会議で発言しているので、取締役会では社外監査役に出来るだけ発言してもらっている。
事前に開催される経営審議会(経営会議)において案件については確認済なので、結果として取締役会での発言はほとんどありません。
社内の業務の状況について補足発言している。
事前の会議(常務会)で必要に応じ発言しており、取締役会での発言はない。
付議事項の内容、資料は事前に確認、助言をするため。
個々の付議案件については、経営会議等の取締役会の前段階にて発言。なお、監査役会として一年間の監査活動総括の形で、取締役会に監査結果を報告し監査役会としての要請を行っている。
取締役会に先行する常務会で意見があれば発言しており、取締役会ではほとんど発言していない。
事前に議題内容を把握し必要に応じ調整をし納得して会に臨んでいるので発言の必要は原則ない。
経営会議で議論が行われ、その場で発言している。(常勤社外監査役) (取締役会は、どちらかと言えば儀礼的に行われており、経営会議が実質的な決裁機関である。)

1-3. 「1-2」で「1」又は「2」とご回答された方にお伺いします。

これまでの取締役会での主な発言のうち、右の観点到即した内容の発言があれば、差し支えない範囲でその内容をB欄にご記入ください。

1. 法令・定款違反の可能性の観点

社内稟議規程の遵守確認
社内規程違反を指摘したことがある。
取締役会の議長は代表取締役が務めるとあるが、定款を覆して別の取締役が輪番で議長代行を務める方針を打ち出した時に異議を唱えて反対した。
下請法違反に抵触する契約書類等
デュープロセスや弁護士意見の確認
競争取引、利益相反取引に該当しないか否かの、確認のための詳細質問
下請法関連の問題(確認の質問)
①社内規程通りの決裁権限運営を意見具申し改善 ②内部統制システムに関する基本方針の内容について説明しその重要性の認識を図る
各議案につき、関連法令の検証が不明の場合は、必ず確認質問。(業法、会社法、会計法、労働法、個人情報、現地法等)
業務執行取締役の3か月に1回以上の業務執行状況の取締役会への報告義務の不履行
インサイダー規制抵触の有無
1. 新事業を企画する場合の定款チェック 2. 決算関係の開示タイミング
最近では「高齢者雇用安定法」の改正に対する対応状況
事案が万一法令違反などを問われた場合に対抗要件を備えている事案かどうかについて
親会社のファイナンスに協力するために当社が債権譲渡を行うことが利益供与にあたらぬか。

2. リスク管理の観点

輸入為替リスクのヘッジとして為替予約の的確な実施、など
現状リスクはないが、海外の大型受注案件で、いろいろリスクが考えられるので、逐次その進捗について、取締役会に報告願いたい。
ガバナンスの対応について
重要な事案に対して該当部門が対応しているがさほど成果が上がっていないことに対して、今後の具体策の説明を要望する。
特定の品質問題再発防止策として十分か。
独占禁止法他コンプライアンス体制
取締役と同感覚。BCP、不祥事があった場合の社会的制裁など
海外法規の域外適用について
カントリーリスクとしてどんなことを想定しているか。 実施に伴い想定されるリスクは何か。リスクが発生した場合の対応体制はどのようになっているか。 マスコミのネガティブ報道に対する対応コメントの内容および準備状況

損失に発展するようなプロジェクトに対して、リスクをどのように考えるかを注力して聞いているが、疑問がある場合には質問をしている。
新規事業展開における推進計画の精度アップと撤退基準の明記
海外子会社への労災防止(安全)の指導と後継者人材の育成を長期視野で育成する事。
予防リスク管理ヘシフト提案
M&A の際の DD の状況について
関係会社の事業拡大、多様化に伴うリスク管理の観点から関係会社管理規程と本社事前承認事項の見直しと関係会社の経営幹部への再周知徹底を依頼した。
1. 役職員のインサイダー 2. 海外現法の法令違反(特に独禁法、贈収賄等)
製造及び技術での下請法の徹底。営業部門への輸出管理規程の教育と遵守
数年前のリスク課題を継続して対応中、進捗管理不足、またその後のリスク変動の見直しが行われていない。
信用リスク以外のリスク(マーケットリスク、オペレーションリスク)を中心に、意思決定のプロセスで欠落があった場合に指摘

3. 株主に与える影響の観点

利益追求及び配当について
自己株買いの問題
配当(額)の適否について
公表時の株価が変動するリスクに関する質問 株主は本当に何を期待しているのか(キャピタルゲインか、インカムゲインか)。
特別損失が株主に与える影響について発言
開示情報の蓋然性について
株価の低迷から脱出する経営戦略についての意見を述べることもある。
事業部門の業績向上の観点での発言をしている。
会計監査人とのコミュニケーションから生じた、通期監査日程の変更、四半期レビューの事前説明の報告(補足)
中長期事業計画の判断プロセス
業績の開示を早めるように提案した。
企業買収に対する投資効果について

4. 経営判断の合理性の観点

不振事業の継続に関する取締役の判断について
添付検討資料の不備、考え方の確認
海外製造工場設立に関して、更に詳細なデータの提出を要望する。
経営責任問題
判断の論拠について理事会で明示されなかったため、補足説明を要請するとともに、記録として補足するように求めた。

<p>複数案の比較検討がなされていないので、妥当性に欠ける。 メリットしか記載されていない、デメリットが記載されていないなど、判断の材料となる資料、データが揃っていない。</p>
<p>新規事業への参入に関する事業検討内容が取締役の善管注意義務違反にあたるかどうかについてある新規事業展開におけるリスク配慮の欠如を指摘した。</p>
<p>中国子会社設立案件の成果目標、投資回収につき問題あり、指摘の結果決議を延期した。</p>
<p>善管注意義務不十分、忠実義務不十分、他</p>
<p>売上見通し、在庫計画の合理的根拠について</p>
<p>中期経営計画に即した方向で、詳細な経営判断を実施しているか監視している。</p>
<p>製品別損益分析のための、あるべき原価計上費目の見直し</p>
<p>追加発注のコスト負担増分について</p>
<p>関連会社への出資、新規ビジネスの参入等</p>
<p>決済規定との齟齬、社内規定との齟齬</p>
<p>経営上の施策についてその効果を検証する視点が一部欠落しているように感じたため確認した。</p>
<p>取締役会の添付資料について、判断するに際し、不足している検討資料がある旨。⇒参考資料がそろってから、議論するため、取り下げ→次回の役員会審議とした。</p>
<p>営業方針について、その効果性に疑念が生じる場合に意見として発言している。</p>
<p>子会社等の事業継続の合理性について、経営資源の配分について</p>
<p>情報開示の必要性について意見を交わした。</p>

5. その他

<p>「金庫株」の取得に際し、購入後の管理(保有・売却・転用など)についてどの様な施策を持っているか？</p>
<p>経理や人事業務などの円滑な運用への体制作り、など</p>
<p>韓国の子会社の月次決算の報告を毎月している。</p>
<p>会計監査人再任同意(監査役会としての決議報告)</p>
<p>内部統制システムの運用状況</p>
<p>会計監査人の監査状況と監査を受ける各部の意見を検討し抜本的改善が必要と考え意見具申し会計監査人の体制改善を図った。</p>
<p>非常勤監査役に対しても取締役会付議資料の事前配布をするように。</p>
<p>取締役の義務と責任、企業不祥事の現状認識</p>
<p>新人事制度に関し取締役が十分に理解し承認しているか。</p>
<p>管理体制が不明確、各個別対応の状況で、全体を網羅しての確認が行われていない。確認を行う場合においても内容の確認が不十分、また形式的な確認となっている。</p>
<p>寄付・協賛等の妥当性について</p>
<p>誤解により職務権限を超えて業務が遂行されている件に対して、内部統制の牽制が機能していないのではないかと発言</p>

1-4. 取締役会における社外監査役の発言状況について教えてください。また、発言内容(例:リスク管理の観点、法令・定款違反の可能性、株主に与える影響等)について差し支えない範囲でB欄にご記入ください。

企業のコンサルを中心に活動されている方で、第三者的立場で、参考意見、情報を積極的に発言されている。
法令等に関する検討内容の確認
経営判断の原則について(新規事業や買収案件の妥当性など)や、内部統制について(FCPA法、ホットラインなど)
法律詳細、会計・財務等について、議長他からの求めが主
監査役会での議論を踏まえた質問や意見を出されています。
リスク管理、社内規程遵守の観点
3名全員が社外監査役であり、役員より1回以上年上であり、また金融機関出身者、公認会計士等、でありいろいろな企業を経験してきているので、労務問題(残業、就業規則)業績関連、コンプライアンス等で発言している。
会計処理に関する質問、意見等、法令等の解釈
月次決算内容について理解を深めるために詳細説明を求める質問がされている。
<ul style="list-style-type: none"> ・ 営業取締役からの報告内容に関し、質問がでる。 ・ 財務報告で、長期未回収金に関する質問がでる。
議案内容について審議の過程や議論が浅い場合等で、自身として疑問が残るような時に、比較的自由に質問や考えを述べている。
決議事項や報告事項で疑問点などがあつた場合に、詳細な説明を担当取締役に求めている。
弁護士である社外監査役からは、特に訴訟関連について法的な面からの助言を得ている。 会計士である社外監査役からは、会計面とM&Aについて助言を得ている。
経営方針、目標達成、リスク管理の観点から、積極的に発言あり。
出店案件での、撤退する場合のリスクを軽減するべく要請、アドバイス
個人差はあるが、社外監査役の発言頻度はかなり高い。
業績に対する成果と課題、見通し、新規事業へのリスク管理、人事政策への提言等経営全般に対し発言しています。
子会社経営、新規事業計画、M&Aなど全般に亘って、投資効率性、労務法制上のリスク管理などについて、問題点の指摘および助言をしている。
議案の内容に関する質問・確認が多い。傾向としては議長か求めに応じて発言することの方が多い。常勤監査役は、前述の通り経営会議で発言する機会が確保されている。
グループ全体へのレピュテーションリスクについて、注意を促した。
不振の海外子会社の経営改善の見通しについて
経営判断の合理性の観点
適法性は当然、妥当性についても積極的な発言あり。
業績状況から法令順守・内部統制に係る全てについて、毎月開催される関連会社連絡会と取締役会・経営会議に参加し助言している。
株主に与える影響等
(1)労務管理について
(2)財務管理について

1-5. 「1-4」で「1」又は「2」とご回答された方にお伺いします。

これまでの取締役会での主な発言のうち、右の観点到即した内容の発言があれば、差し支えない範囲でその内容をB欄にご記入ください。

1. 法令・定款違反の可能性の観点

①カルテル、下請法に関する詳細説明
②退職金制度説明
社外監査役2名が、親会社の①財務執行役員②経営管理部担当部長であるため、グループ会社統治の視点から、広範囲な意見表明をしてもらっている。
社則のタイムリーな整備を行うべきことの要請
子会社社長を兼務する取締役が起こした法令違反の可能性
人事制度改定における留意事項
利益相反取引発生に対するもの、関連当事者取引発生に対するもの、監督義務違反の可能性に関するもの、非通例的取引の可能性に関するもの、他
会社法に伴う手続
株主総会の招集通知(事業報告含む)の内容及び手続が法令に副ったものであるか詳細に亘って確認
業法および独禁法違反防止の観点での発言がある。
①増配について配当総額が会社法適法範囲内か確認 ②取締役会の議事録に対し形式的にならないよう意見具申
労基法等メーカー関連法令への抵触の可能性
法令には明確な記載のない解釈上の判断
製造業であり、特に安全面から、安全衛生委員会等にかかる法令順守の観点(産業医等)
役員報酬について株主総会に付議するよう是正した。
配当可能額検証
主として弁護士である社外監査役が法令違反の有無・留意すべき点について発言
取締役のガバナンスとコンプライアンスについて
子会社の新規セグメント業務の実施は子会社ミッション・定款に反しないか。
会計制度に則った処置方法等
「独禁法」、「下請法」関連事項
対外発表、開示の方法等
取締役の職務執行の状況報告がほとんどなかったのが指摘したところ、毎回報告するよう改善された。
損害賠償を提起された子会社に対する処分の確認

2. リスク管理の観点

利益相反及び投資、増資等の時
予算の達成状況、運転資金の増減状況等に関する事項
投資案件に対するデューディリジェンスの実施要請
株式持ち合い継続か売却か。株式取得
毎年全取締役・執行役員に対して当社の内部統制レベル及びリスク評価のアンケートを実施、その結果を取締役会で開示するとともに、その結果を基にした当社の内部統制上の要改善点やリスクコントロール強化必要分野への対応を要請

秘密保持契約締結における当社の事業活動への影響の確認
情報開示時期の早期化について
新規事業に関し、マーケティングのあり方についてアドバイスをした。後日、その報告があった。
長期売掛金と貸倒引当金について
1. 移転価格税制に関して 2. 買収防衛策に関して
与信管理、客先からのクレームや品質トラブル、事故等に関連する議案については、質問やコメントするように心掛けている。
安全衛生管理の状況確認等
内部統制の整備状況について
自社事例説明による事象確認
首都直下型地震の備え、BCP等の必要性
IT機器の更新の必要性
減損会計の適用を検討するように提案された。
議案に関する資料及び説明不足を指摘、資料を揃えて再度上程するよう指示
財務上の見通し
子会社に対する融資限度額変更について
システム障害の原因・対応について対外的にきちんと説明責任を果たすことが重要である旨
顧問弁護士の変更に伴う件
リスク管理規程及びリスク管理委員会の設置を提言し、実現。当社では、危機管理規程及び内部統制委員会 で実質的なリスク管理を行っていたが、体制がより整備された。

3. 株主に与える影響の観点

社員対象の業績賞与支給額と株主配当額
適時開示の観点から
当社の制度・規程等の運営・運用面でコーポレート・ガバナンス上望ましくない事項を発見の都度、監査役会で意見調整を図った上で、取締役会で指摘、是正を求めている。
適時開示のタイミングについて
新事業に関する件
株主に対する経営者の意識が弱い。無配継続に関する説明が不十分である。損失填補に対する妥当性・合理性の説明が充分でない。
買収合併について株主への影響の質問 ストックオプション制度導入時の株主への影響の質問
株式関連について
大株主となる株主の動向について確認

4. 経営判断の合理性の観点

経営方針、新規事業の見通しについての判断
投資判断の妥当性について
海外子会社の販売戦略、財務状況、市場状況等広範囲な視点で発言をされています。
・資金調達方法や金融機関との契約内容 ・海外子会社の業務執行方法
新規事業や買収案件の妥当性など
特別利益の内容について質問、意見交換
資本提携の判断
海外投資に係る検討方法
毎年全常勤取締役から業務執行確認書を提出して貰い、個別面談による執行状況確認を実施。その結果を踏まえて、経営判断の合理性の観点から問題ありと思われる事項を発見したときは取締役会で指摘、是正を求めている。
経営責任問題
M&A 案件調査の判断根拠を問います。
直営小売店舗展開に関して
『もう少し資料・データを揃えて、議論を重ねた方がよいのでは・・・』と再考を促した。
資本・業務提携の必要性
新規プロジェクト立上げの経営判断プロセスの合理性追究
投資の費用対効果について
海外合弁会社設立に関するフィージビリティスタディが不十分である。
他社の経営経験を生かした、事例の紹介などを行う。
在庫を抑えるための管理基準について

5. その他

企業の経営環境や将来の展望など
報告事項に対する疑問、質問等
株主総会における取締役の発言の仕方、注意点、法律改正点などの留意点について
社内監査役との違いは、会計および法的な領域に関して、専門的見地からの質問や意見
市場状況についての、詳細説明を求める。
社外監査役は全員親会社の人間であり、その親会社での業務に関連して当社経営に関係のありそうなトピックスを述べている。
CSR の観点から。
お客様の視点からの発言
計算書類の数字の内容確認等
海外展開における留意点・アドバイス
寄付・協賛等の妥当性について
税理士及び弁護士の専門的立場から、上程された議案に対しての留意点などを発言

1-6. 取締役会における社外取締役の発言状況について教えてください。また、発言内容(例:リスク管理の観点、法令・定款違反の可能性、株主に与える影響等)について差し支えない範囲でB欄にご記入ください。

取締役会の付議案件は、事前に経営会議に付議、審議されるので、そこに出席し発言している。

本会社の親会社からの派遣である社外取締役はあらゆる案件について積極的に発言している。

経営判断の原則について(新規事業や買収案件の妥当性など)や、内部統制について(FCPA法、ホットラインなど)

ほとんどの案件で、順法精神、リスク管理の観点から発言しています。

100%子会社である当社の社外取締役は全て親会社からの差入取締役(非常勤)。親会社としての子会社がパナソニックの観点から、当社経営に関わる様々な事項につき活発に発言している。

全ての観点から、疑問に感じる点について、発言している。

社外取締役が関与する取引について、理解を深める追加説明を行うことが多い。

経営状況について(設備投資等は必要なものは先送りせず実施していくのがよいなど)

リスク回避の観点からの発言が多い。

自らの経験に基づいて意見を述べている。

各事業部門の業績向上の観点からの意見、不動産投資案件に関するリスク等について発言している。

当社社外取締役の発言は活発で、それを参考にしたいとする経営側の姿勢が取締役会を活性化させることに役立っている。

当社の社外取締役は、業界に通じており、その観点から有意義な発言が行われている。

第三者の立場で、会社業務の内容が深く分からないから出来る質問が、時には重要なヒントになる。

議案の内容についての質問が多い。

不祥事防止の観点からの意見提起

海外子会社の営業活動について、他社(この業界では大手ビッグ3)で海外子会社の社長を務めた経験から、主に本社からの管理上のアドバイス

付議資料に対する質問等が多いが、要望事項や親会社・他会社での類似事例等を紹介されるケースもある。

投資判断の根拠、妥当性

複数の社外取締役から、リスク管理、株主等ステークホルダーに与える影響、経営判断の合理性などの視点から活発に発言がされている。

買収合併案件での妥当性と資産状況確認

計画の在り方・立て方・運用について等

法務経験者と財務経験者なので、関連する法に照らして質問される。

1-7. 「1-6」で「1」又は「2」とご回答された方にお伺いします。

これまでの取締役会での主な発言のうち、右の観点に即した内容の発言があれば、差し支えない範囲でその内容をB欄にご記入ください。

1. 法令・定款違反の可能性の観点

都度、積極的に発言、社内取締役より発言は多い。
疑問点に関する質問は多岐に亘るが、主に専門家(弁護士1名、会計士1名)の観点からの質問や助言
就業規則変更への精査要求
独立役員(弁護士)の契約書等のリスク管理と専門分野からの内容確認
・新規設備の法規制に関する質問 ・内部通報の個別の内容に関する質問
合弁会社設立における必要な手続等
利益相反取引の発生防止について

2. リスク管理の観点

現在ベトナムへの投資案件が進行中であるが、このプロジェクトに関して、種々の意見を具申している。
消費者目線からみた、経営の方向性
業績見込みにおける事業環境等の変化
FCPA法、ホットラインなど
新規事業等の案件に対する、リスク管理等についての意見や質問
法的リスクに関する発言 財務リスクに関する発言
自らの経験に基づいて、可能性のあるリスク項目について質問やコメントを行っている。
情報セキュリティに関する点等
不動産投資に伴うリスクの確認をする。
内部統制システムの在り方
工場操業度の分析と対応、苦情費用の採算への取り込み状況、BCPへの取組み、見込損失に係る引当処理の手法及び顧客別、製品別の採算管理
「過去5年の人件費・経費の推移分析の報告を。」
親会社の豊かな情報提供と当社事象の程度確認
・日中関係の業績への影響についての質問 ・個別の取引中止事案の理由、背景についての質問 ・新基幹システム導入の教育についての質問
大型投資に関するリスク事項に関する質問
システム障害への適切な対応
経営計画達成を妨げる様々なリスク
リスク管理の補強など
量が急増している新興国子会社に対する品質、生産への確実な対応
災対システムの中身の妥当性

3. 株主に与える影響の観点

操業・生産に与える影響の詳細について
価格の決定方法
配当性向について
株価向上に関する施策についての提言があった。
中期経営計画が実績を踏まえた達成可能なものとなっているかどうかを厳しく追及
業績の達成状況に関する発言をする。
公表営利の進捗管理と対策案確認
決算短信内容
社外取締役は親会社の役員であり、当社はその100%子会社である。社外取締役は、親子会社を含む、事業環境全般に関するコメントを述べる。
TOB 価格の妥当性。統合シナジー(費用削減)の方針
株主等に対する情報開示内容
事業進捗状況の遅れについて収益に与える影響を指摘
営業報告において、対計画、対前年の異常値の内容を確認する
買収合併について株主に与える影響についての確認質問

4. 経営判断の合理性の観点

主に経営方針や新規事業の提案内容についての見通し等
本会社と親会社とは同じ業界にあるので、他社情報などを開陳しあって、グループ経営として最善の意思決定をしている。
事業撤退時の経済性の内容確認
事業の経営方針について、新規事業や買収案件の妥当性など
新規事業等に係る将来性、コスト等の分析、決議までのプロセス検討の要請
高額寄付金贈呈
赤字の事業所の改善の目途、内容
追加説明を行うことにより、合理的な判断を促進
人事制度改定における留意事項
業績管理方法について
自己株売却償却の判断に関して
投資判断におけるオプション比較等
業績報告の内容確認等
当社の投融資案件に関し、別途親会社の留保権限に基づいて親会社で審議される案件も含めて、質問や意見表明をしている。
不動産投資の合理性について発言をする。
当該事業の営業利益率等の水準の妥当性
月次決算書に関する説明への質疑など

1. 経営計画や予算案等について
2. 展示会開催(国内・国外とも)の是非について
3. 新機種開発稟議について
投資案件の経営数値の各専門分野から確認
設備投資判断
営業活動における疑問点等を質問している。
海外子会社を含む海外事業に関する件
経理処理についての意見
無配が継続する中で事業の継続性について再考すべきである。東京支社の業務拡大について
経営施策に関し、他のアプローチもあるのではないかと追加検討を依頼した。
のれん代の償却期間の妥当性について説明を求めた。
銀行員の方が社外取締役として就任しており、資金繰りおよび投資効果の点から助言をいただいている。
増資引き受けの効果・財務的な影響。システム投資に対する考え方・方針
合併会社設立における弁護士等の利用について

5. その他

主に質問であるが、取締役会の機能面で、一定の効果がある。
経営計画の実現性
子会社の経営管理
経営戦略の観点
企業買収案件などにおける、相手会社の文化や考え方の同一性の重視
M&A 完了後の役員体制について
親会社(FUND)から派遣されている社外役員につき、本社の意向が働いた発言が多い。
商品デザイン、宣伝効果
社内監査役との違いは、会計および法的な領域に関して、専門的見地からの質問や意見あるいは、経営者(トップ)ならではの過去の経験に基づく発言。社外監査役との違いは、あまり明確ではないが、提案内容の遂行を前提とした、助言、アドバイスなどが含まれる。
資金繰りへの精査要求
グループ会社にかかわる事項についてのコメントを行う。
社外取締役は全員親会社の人間(取締役)であり、その親会社の経営状況、経営課題に関連して当社経営に、影響のありそうなトピックスを述べている。
(社外取締役は、業務提携先の代表者でもあるので)海外情報の提供や関係法人との業務提携の推進に協力する旨の発言もある。
営業手法に関する提案
新たな施策実施に伴う反響、経過の確認に関する質問
寄付・協賛金の妥当性について
上程された議案に関する、個人知識の情報や意見を発言

1-8. いわゆる「経営会議」など、取締役会以外の重要な意思決定プロセスについて、当てはまるものをご選択ください。

重要事項については、親会社の主管部門と事前相談し方針決定後に会社(子会社の為)としてのプロセスを踏んでいる。

取締役会へ提案される付議事項はすべて、事前に会議に提案されるので、その場で意見を出し、修正等の指摘もしている。

当社では、経営会議および投資検討会が各々1回/月行われ、これらの会議体で協議・決議する過程を経て、取締役会に上程される。出席メンバーは、社内取締役および社内監査役で、ここでは活発な議論が行われ、社内監査役も大いに発言する(従って、取締役会では特に発言しない)。ここでの意見を反映し、原案修正されたものが取締役会に上程される。

当社の場合、取締役会と経営会議のメンバーが同一であり、基本的に両会議の開催日も同一です。経営会議において監査役としても必要があれば発言を行い十分な審議を行うことから、その後に開催される取締役会では追加の意見・質問が出ることは殆どありません。

重要な意思決定機関として取締役会と経営会議があるが、前者はほぼ3ヶ月に1回であるのに対し、後者は毎月開催され実質的な最高意思決定機関。なので、会議においてメンバー(取締役及び部門長)の議論状況を見守りつつ、もし自分が感じた疑問点・不明点に言及がなかった場合にその点を指摘、確認している。疑問点・不明点には単に法令や定款違反の観点だけではなく、合理性や妥当性の領域まで含めて発言するよう心がけている。

経営が取締役と監査役を必要以上に区別しない対応で意見を求めることもあり、監査役の経験と知見で発言する機会も多い。

主要会議には出席して適宜重要事項については、発言している。また重要な意思決定プロセスの際には、当該会議への出席要請あり、必要により適宜提言等発言

取締役会以外に、定期的な「常勤役員会・経営会議等」主要会議が開催されており、常勤監査役は、原則100%出席している。

毎週開催の経営会議に出席して積極的に発言している。常勤監査役の報告事項として、直近の監査調書の報告をしている。

経営判断の合理性、リスク管理等の観点等からの確認のための発言が大半

経営会議は取締役会への上申案件を含む経営の意思決定に必要な事前協議機関であり、決裁権限規程に沿った運営の是非を含めたチェックと内容に関する意見等を述べることが多い。 * 経営判断の原則に沿った審議と方針決定がされているかどうか判断基準としている。

当社の実質的な決議機関であり必ず出席している。(常勤監査役)

積極的に発言するよう心がけているし、議長である代表取締役社長からも監査役としての意見を求められる。

経営会議ではリスク管理に重点を置いた議論がなされており、監査役としては議論の対象となったリスクに漏れがないか、適切なリスクコントロール策が組み込まれているか、経営判断原則の視点から妥当な結論か、といった問題意識を持って会議に出席している。

2-1. 取締役会や経営会議等の経営の意思決定プロセスにおいて、右記のそれぞれの立場から、何らかの影響力を発揮したといえる事例はありますか。あれば差し支えない範囲でご記入ください。

(検討事案の撤回、留保、再検討、決定の促進等。ご自身のご就任前の事例でも結構です)

社内監査役として発揮した事例

赤字事業の撤退提案 投融資の判断基準の提案
企業グループの内部統制について意見を述べ、提案内容を変更させている(規程整備時期の前倒し、ホットラインの整備、事件の再発防止策の強化など)。
減資を含む資本政策やそれに伴う定款変更につき取締役(会)としてのこれまでの審議プロセスや内容等が善管注意義務・忠実義務等の観点から問題なかったか、弁護士意見書を徴求し監査役会に提出するよう求め、実施された。
投資案件において当初起案の資料の内容に懸念を表明したことで、より深い議論を行うことができた。 監査役が発言により審議のプロセスやスケジュールが変更になることは時折ある。
自分のアドバイスにより、執行サイドで会社買収案件においてのリスク洗い出しと対応検討の深掘りを行ってもらったこと。
経営会議での審議案件につき、当方常勤監査役が発言が影響力を発揮し、再検討となった。起案部署からの説明後、取締役の一人から、起案内容に関する質問及びリスク認識の発言があった。これに対する説明が不十分と感じたので、当方より、経営判断の原則について話し、十分に議論を尽くすことの重要性を語った結果、代表取締役の判断で、再検討の後に再上程することを求めることとなった。
合併会社設立のとき、撤退条件を事前に明確にするよう依頼し明確に決めてもらった。
重要子会社の社長交代
内部統制基本方針のチェックポイントを作成し、年度末その振り返りを役員に報告している。その結果、社員個々の内部統制基本方針の理解が深まり、内部統制態勢強化に繋がった。
独禁法違反防止対策の立案・運用の進言(社外監査役も含めた、監査役会として)
社内・社外であることを特に意識しての発言はない。 経営会議で決定しようとしている案件が、その内容からして決定権限規定に則り取締役会決議である旨の意見をし、規定どおり審議・決定された。
合併案件に関して、そのビジネスの見通しについて、経営判断の原則に照らしてみても十分な情報収集・分析が行われていないのではと考え、再検討を要請する『意見書』を監査役会として取締役会へ提出した。
(検討事項の促進例)経営会議に、担当執行役員からCSRに関わる提案があった。所管担当役員故に手堅い範囲で計画されていたが、社外からの目線という観点で適用拡大を進言し実現した。
将来計画策定に際し、ロードマップの推敲を助言
トップの一方的な意思決定にならないような論議の活発化
代表取締役との定期ミーティングにおいて、重要な事案の忌憚ない意見交換が、経営判断に影響している一面がある。議事録に記載されない事案でも、参考にして議決や推進がされているものがある。

社外監査役として発揮した事例

資金調達検討の際、訴訟リスクなど社内でのリスク評価を踏まえたものでなければならない旨進言したことがあります。
不採算事業から撤退する事の意見具申
海外子会社の追加投資の際に、親会社の持ち出し限度額を監査役会として意見を出した。会社としても検討段階ではあったが、監査役会の提案通りとなった。
企業グループの内部統制について意見を述べ、経営判断の原則についても質問や意見を多く出されており、執行サイドが議案を慎重に検討している。
内部統制システムの整備に各職務責任者参加のプロジェクト結成を助言、プロジェクトのコンサルティングを行った。システム整備案が纏まり、経営トップによる意思決定がなされた後、グループ各社への周知を促し、その基本方針に、特に財務報告の信頼性確保の体制・反社会的勢力排除の体制を強化すべきと助言。
海外新興国への進出後のリスク問題の改善については発言により、改善に向けた対応が行われた。
一例ではあるが、プロジェクト決議にあたって、他社事例を紹介頂きつつ助言を頂いた。
資本提携の議題があったが、疑問点多く、反対意見を述べ、資本提携は撤回させた。取締役会閉会后、社長より相談あり、資本提携の代替え案の相談あり、リスク面等勘案、合併会社設立を提案した。合併契約書の条文作成には助言した。
公認会計士としての専門家の意見を述べ、経営にアドバイスをを行った。
新規事業に失敗して、会社としては少なくない投資金額を失った。社外監査役として、立上げ事業は収益を上げるのが難しいとして反対したにもかかわらず、経営陣は投資を強行したので、結果責任を追及し役員報酬を減額させ責任をとらせた。
M&A案件について経営判断の原則から意見を述べた。内部統制システムのウォークスルーの実施を求めた。
経営会議で、「監査役からの報告」の時間をもらい、主に内部統制システムに関する事項(リスク管理、情報伝達、統制活動、コンプライアンスなど)に関する提言や改善要請を行っている。提言等に基づき、会社として改善の取り組みが行われている。具体的には、人事制度改正、震災対策、セクハラ・パワハラ対策、景表法違反対策などその他多数
国際税務戦略案件が議題に載った際、異なる観点からの指摘を契機に調査方法を見直して再検討する契機の発言となる事例あり。
・適正な会計処理を促した。 ・反社会性の疑いのある取引先との取引に関し、異議を唱え結果的に取引は中止となった。 ・労働法令に係る指摘を行い、確認を促した。
所謂、社内常識で進めていた事例に関して、異なった立場からの世間常識での発言
前月結果を経営にすばやく生かすために、月末近くに開催されていた取締役会の開催日を早め、四半期決算対応の臨時取締役会と併せることで開催回数も減らした(社外取締役の出席率が向上)。 決裁権限規程の見直しをさせ権限委譲を促進した。
為替、インフレなどリスクが高い新興国での子会社設立等、事業化検討における出資額策定の指針
オーナー社長であり、ややもすればその意向が機関決定なしに、あるいは議論が尽くされず実行に移される場面も多かったようである。監査役就任後は必ず機関決定を行い、また取締役にその責任について理解していただくことで取締役会を活性化させることができた。
新システム導入の意思決定において、社外監査役の他社経験を反映した。

2-2. 常勤監査役の方にお伺いします。

取締役会や経営会議等の経営の意思決定プロセスに議案が諮られる前の段階において重要な意見交換や発言、助言を行うケースも考えられます。そうした発言や助言等により、その後の意思決定プロセスにおいてその内容が反映・検討された例があれば、主な事例を差し支えない範囲でご記入ください。

代取との会合時に指摘したことは、即刻実施してくれる。

重要な案件について事前に社長から相談され、意見を求められることがある。

議案の提案担当部署から事前に相談があり、監査役の意見を踏まえて提案内容が変更された例がある。代表取締役との意見交換で、方向性を調整した例もある。

情報漏洩リスクについて発言し、その後スペシャリストを招き、講習会を行った。

新商品開発の際に、長滞在庫、保留品等が管理されていなかった。資産という観点で、管理するよう助言。それに対応して、保留品処理、在庫推移状況をKPIの一つとして管理、見える化を実施してくれた。

上程予定の議案についての事前の検討段階に相談を受けサジェッションを行うことはたびたびある。また、取締役会、経営会議で意思決定すべき事案の提起を行うこともある（代取に対する時も、担当取締役、担当部長に行う時もあり、対応は様々）。

①労働問題で、パート勤務者が不当解雇として労働基準局に訴えた事例で、相談あり、労基局への対応をアドバイスし、最終問題なく収まった。

②経理担当役員から、資本提携の相手先の経営状況について相談あり、経理としては資本提携したくないとのこと。金融機関出身なので、詳しく調査してみると、相手企業は役員が半数入れ替わっており、退任した役員の株式も処分できず、借入過多でもあり、資本提携先としては、様子を見る必要があるとのことを取締役会で発言する旨、経理担当役員と打ち合わせた。

IT投資に関して、自身の経験があることにより、一部取締役より相談を受け、そのまとめた結果を代表取締役に説明。当初計画と異なり、本社のみならずグループ会社全体に関わるプロジェクトとなった。勿論、監査役だけの意見から変わった訳ではないだろうが。

代表取締役とのミーティングにおいて、常勤監査役による社内ヒアリングから浮かび上がった懸念事項を報告し、意見交換をしたことで、経営会議、取締役会時に代表取締役からそれを踏まえた発言があり、戦略の変更に影響力を持った。

1. 海外子会社の内部統制の整備関係（適正化促進）
2. コンプライアンス委員会の運営、組織に関する助言
3. 労使交渉案件に関する指導
4. 研究開発テーマ推進に関する助言

リストラを実施する際事前相談があり、「リストラは何度も小出しにするものではない。MBOまで含めて、思い切り再建に結びつく施策をやるのが望ましい」と言ったら社長は、「監査役がそこまで言ってくれるなら思い切ってやります」と。その後大リストラを実施し、会社は好調とはいえないまでも、なんとか命運を保っている。

- (1)主として海外事業投資案件の審議において海外リスク要因の認識、コストの見方、採算性、適切な出向候補者の選定等における検討不足や認識不足を指摘し結果事業計画の再検討、見直しに至ったケースあり。
- (2)人事・組織の改編案につき妥当性、効率性、適性等の判断より再検討を提案し結果取締役会協議により修正、変更に至ったケースあり。
- (3)営業戦略作成の過程において攻略分野、市場規模、目標先の設定が不明確ケースで明確化を指摘し計画修正に至ったケース

新プロジェクト立ち上げに際し、収支計画も策定する様発言し、意思決定前に計画が提出された。

2-3. 御社において、何らかの不祥事の端緒となり得る事象を把握し、それに対する適切な対応を助言・勧告するなどにより、不祥事の未然防止に貢献したといえる事例はありますか。あれば差し支えない範囲で右記のそれぞれの立場から、ご記入ください。(ご自身のご就任前の事例でも結構です)

監査役会として貢献した事例

<p>残業問題(法令違反等)</p> <p>会計監査人のマネジメントとのディスカッションや取締役会等への情報提供の頻度・内容の向上について働きかけ調整を行い実現した。</p> <p>海外子会社の未収金・債権債務の増加について、詳細な調査を助言</p> <p>インシデント報告にあたり標準手続に明示されていなかった事項を、早急に標準に反映するよう指摘し、実施された。</p> <p>不祥事を起こした本人に事情聴取を行い、監査役会として早期に取締役の責任かどうかを見極め、早急な対策を実施するよう促した。</p> <p>不祥事とまでは行きませんが、給与計算が複数回ミスがあり、人事担当役員にその原因と対策を策定するよう助言を行った。</p> <p>社内規程が全く体系化されておらず、内部統制システムが機能していないことを監査の中で摘出。監査役会として『社内規程の体系化』を提言し、その後の改善進捗を引き続き監査している。</p> <p>海外子会社の内部統制の充実促進(委員会として経営陣に改善要望)</p> <p>取締役以上の交際費については自己承認のみで支出する慣行であったが、一部役員の不正を機に、監査役会としてチェック体制を進言、制度として実現した。</p> <p>有価証券報告書(四報含む)の提出は従来取締役会の議案となっていなかったが、監査役会として意見書を社長に提出し、爾後取締役会報告事項とした(開示ミスの未然防止)。</p> <p>四半期レビュー段階における監査人の指摘事項に対する期末までの問題完結化(重要性は低いが)</p> <p>稟議事案に対しての助言が良く取り入れられる。</p> <p>長時間労働の是正に取り組むよう助言し、改善されつつある。</p> <p>不祥事の未然防止の一環として取締役会にて生産・品質・月次損益・法令遵守状況等を報告することを要望し実施</p> <p>安全保障輸出管理の観点から、中国との合弁会社のマーケット範囲に関する指摘</p> <p>メディアに関する問題についての監査役会意見書</p> <p>情報管理体制の強化を言い続けて来たことから、情報システムのモニタリング機能が向上し、秘密情報の外部漏洩に繋がりそうな事象を事前に阻止できた。</p> <p>安全、品質、防災等のリスク対応について、助言・勧告を行い、事故発生を抑制している。</p> <p>合併買収案件でデューデリジェンス調査報告を監査役会として聞き取り、調査追加などの意見を具申した。</p> <p>監査役(会)として執行側とリスク情報を共有し、未然防止、再発防止のための意見を積極的に表明している。</p> <p>労働基準法に抵触しかねない業務運営の是正を取締役に申し入れ</p>

社内監査役として貢献した事例

業界が不況にあるとき、取締役会で「競合相手と価格の話し合いをしたらどうか」という意見が出たが、それは独禁法に抵触するリスクがあると指摘して、取り下げさせた。
顧客とのトラブル案件で補償支払いが必要となったケースで、トラブル内容の事前説明を受けて、取締役会に付議するまでに必要な対応のアドバイスを行った。
ホットライン(社内通報制度)の窓口としてセクハラ・パワハラ等を早期に認識、職場環境の改善に貢献した。
経営トップの知り合い業者との取引において会計監査人と連携し、会社規則に反した取引があることを指摘し、結果的に取引の正常化を実現した(その業者を排除した)。
不祥事の風聞を聞き、関係部門への調査、対応を要請した。結果、未然防止が出来た。
ある取締役に関する不適切な言動に関する内部通報があったため、社内監査役が事実関係についてヒアリング調査を行い、事実が確認されたことから、代表取締役、社外監査役とともに、対象取締役に嚴重注意等の処分を勧告した。
廃棄稟議許可済の実際の廃棄処理記録を求める事で社員の不正横領の未然防止を行った。未払金の経理上の戻しミス指摘し、部門での発生額報告と経理処理との一致を求め、不正につながらないように促した。
棚卸資産の中に不良資産がかなり混在していることを業務監査で発見した。意図した粉飾ではなかったが、管理システムの改善により棚卸資産の健全化に貢献した。
顧客のクレームへの当該部門の対応ミスの是正勧告・指導をしている。
子会社往査時にガバナンス体制の不十分さを指摘し、その後役員補充等の対応が取られた(予防の観点で、不祥事を直接防止した例ではないが)。
内部統制プロセスに問題あった点について、監査法人と協議し担当部門に改善を要求した。 プロジェクトの損失を防止するためのリスク管理について担当取締役と協議した。
業務監査等を通じて、コンプライアンス違反の兆候を把握し、該当部署へ指摘すると同時に、管理部門へ必要な対応を全社的に行うよう要請した。 現金の出納状況の監査で、不適切な精算等が見られるので、ルールの周知徹底と窓口による指導強化を要請した。
労働災害防止対策に当たって、予算上の制約から実施に時間を要しているケースが散見されたため、安全推進部に一定予算権限を持たせ事後報告で良しとすることを提言し、実行して頂いた。
一部幹部で不透明な取引が疑われる(誤解を招く)事案があった為、内容を精査し業務フローの変更、担当部署の変更等を求め実現した。
取引先への損害賠償金支払の稟議書閲覧により、重大な社内規程違反に起因している可能性があるかと判断し、調査を行うことを提言した。
コンプライアンス関連部署と連携し問題点の発掘、再発防止策の徹底を行った。
滞留・不良債権処理の社内ルールの明確化
日常監査において従業員から意見聴取を行う際、法令・定款・社内規程類への抵触が認められる場合、可能な限り現場で助言を行い、担当取締役に報告し、事後の対応又は改善状況をフォローアップしている。
顧客に対し、虚偽の文書の提出の可能性を察知し、撤回を要請し、虚偽文書提出という不祥事を未然に防止した。
取締役を兼務するグループ海外現法の役員報酬の開示
前任者が、会社法に関連する事項について代表取締役及び担当取締役と、定期・不定期にミーティングを開催して確認や意思疎通を繰り返していた。
特定の法令遵守を確保するための社内体制の整備を提言、実行に移されている。

社外監査役として貢献した事例

内部監査部と協力して、不祥事の端緒となった事例につき、執行側に調査検討させて対応した事例がある。
監査活動により不祥事発生の兆候が見られた際に、社内管理体制の強化について提言。社内でプロジェクトチームを発足してもらい、原因究明と防ぐための業務フローの確立に発展した。
ある取締役に関する不適切な言動に関する内部通報があったため、社内監査役が事実関係についてヒアリング調査を行い、事実が確認されたことから、代表取締役、社外監査役とともに、対象取締役に嚴重注意等の処分を勧告した(社外監査役としての当該事象に関する意見を述べた)。
取締役会における質疑応答において、職安法に抵触する恐れのある業務について指摘を行い、改善をみた。
子会社権限規定に抵触する案件の取締役会付議を未然に防いだ。
反社会的勢力に関わる企業との契約を、事前調査等によって未然に防止することができた(提出された議案を撤回させた)。
差出人不明の不正の告発文書の真偽確認、事態確認に社外監査役として関係者ヒアリングに参加
取締役が起こした不祥事の際、当初、法令解釈で会社トップと意見が食い違いましたが、一定の線で歩み寄り、問題が最小限に収まるよう、トップと共に金融機関や会計監査人等関係先を訪問して回った。
緊急リスク案件に対し、社外監査役と社外取締役が連携し、話し合いの機会を持つことで、最善の方策を導きだした。
店頭での価格表示で景表法違反に当たるケースが散見されたため、監査役として、具体的な改善策を提言した。これにより現在では違法な価格表示はなくなった。他に、下請け取引違反についても改善を行った。
子会社に不正な売上高の計上があったため、修正を依頼した。
海外子会社の営業リスクをカバーするリスク補完対策がなされていない事例を往査で発見、子会社と本邦親会社の社長に報告、早速対策を取っていただいた。その1年後に子会社内での不祥事が発生したが、保険手続で経営への影響を抑えた事例あり。
下請法違反(後値引きの実施)の事実を発見。10ヶ月をかけて取締役会を説得し是正に成功した。その後の公正取引委員会の立ち入り調査で問題となったが、すでに自ら止めていること及びコンプライアンスへの全社的な取組姿勢等を評価され最終不問に付された。
貢献事例はないが、社長の求めにより、内部通報先4先のうち社外常勤監査役を積極的に(1番目として)利用するよう、社内通知している(就任後)。
売掛金回収管理に於いてあまりにも回収遅延しているが、原因を追跡して遅延理由をみていると不自然さを感じ世間の事例を話した。その後、少額ではあったが従業員の使い込みが発見され、返済されたがそれ以降の管理体制の充実を図る端緒となった。
子会社(特に海外)におけるリスク管理・法令遵守は非常に重要であり相互牽制が機能する体制や定期ローテーションの推進を助言された
常勤監査役として往査時のヒアリングにおいて、現場でサービス残業が発生していることが発覚した。本部では認識されていなかったことであり、改善の糸口とすることができた。

社外取締役として貢献した事例

配当政策等の提言

2-4. 御社において、何らかの不祥事が実際に発生した際、発生後にさらに問題が拡大するなどのリスクの軽減を図ることができたといえる事例はありますか。あれば差し支えない範囲で右記のそれぞれの立場から、ご記入ください。(ご自身のご就任前の事例でも結構です)

監査役会として貢献した事例

環境違反に対し、届けていれば問題なし、というムードであったが、強く対策の実施を指示
監査役会で再発防止策を検討したことです。
前任の常勤監査役の時代に、会社存亡の重大事故が発生し、当時事故調査委員会・再発防止委員会から、外部有識者会議までを提案・実行された方があります。
監査役会に常勤監査役会から案件の内容を説明し、監査役会として協議し、経営に意見を申し上げた事例がある。
監査役会が、調査委員会から中間の調査内容を聴取し、以降の調査方針や処分内容について意見を表明した例がある。
業績に影響のする赤字プロジェクトの原因と再発防止策の構築
職員のインサイダー事件が発覚した際に執行サイドの事後対応や再発防止策の実施につき適宜助言を行った。
合併会社設立に当たっての契約書の内容、コンプライアンス関係の配慮
発生リスクについて、監査役会としての意見を述べ参考とされた。
先代社長死去に伴う、その持株の自社株取得と経営人への自社株処分(第三者割当)で、弁護士との相談、大阪証券取引所への事前相談等、監査役会が動いた。
不祥事発生的事实を監査報告書に記載。結果として事業報告書に仔細、対策を開示
赤字事業の再建策を取締役会で継続審議するよう勧告した。
監査役会として不祥事(社員横領事件)再発防止の提言書を代表取締役提出した。
経営陣の一人について、業務上の疑惑があり、調査委員会を開催し、調査後、最終的には解任に繋がった。
一事業所において重要顧客の製品を毀損する事故を起こし、多額の損害賠償が請求されたが、全社的な対策プロジェクトの迅速な設置、情報の適時開示、役員責任の明確化等を勧告した結果、社長は自分の考えが支持されているとして迷いなく行動し、結果は株主から一定の理解が得られた。
独禁法違反事件に関する再発防止
必要に応じ、担当役員から事件についての説明を行わせた。
連結子会社の不祥事発生の際、親会社としてその後の対応にあたるが、常勤監査役も対策会議等にはすべて出席し、意見・助言を行った。
監査役会としての対応方針を協議し、それに沿って執行サイドへの意見と取締役会での要望事項を取りまとめ、その要望内容に沿った修正がなされた。
不祥事が発生した時点で、弁護士等を交えた内部調査委員会を速やかに設置し、実態を調査するよう求めた。
監査役(会)として執行側とリスク情報を共有し、未然防止、再発防止のための意見を積極的に表明している。
第三者委員会報告の確認

社内監査役として貢献した事例

海外子会社での不祥事発生兆候が見られたため、執行側に調査を勧告→発生を確認→再発防止策について助言した。
社内外に対する、対応の方法について意見を言っている。
同様な事象の社内調査を内部監査部門と共同で調査
労務問題発生時に、取締役より「社内外への影響」等の意見を求められた。その意見が反映され、執行部門では迅速に対応し、早期に解決した。
費消事故の事故調査が不十分と思われる事案があり、社外監査役のアドバイスもあり直接現場に赴きヒアリングを行い、再調査の必要性を社長に進言した。
未成年者に酒を販売したとき、監督官庁へ事前に内容を打診し情報交換で処罰の軽減に努めた。
関連セクションの職員と共に再発防止策をチェック
各部往査時に不祥事業業・事項について継続的に事情を聴取することにより、リスクの軽減を行っている。
リスク委員会にて再発防止策等を発言
社内調査委員会の内容と動向を監視する役目を果たした。 裁判傍聴記録を残し正確な情報を後世に残した。 不祥事に関する過去の記録調査に貢献した。
内部告発の処理
問題が拡大することを防ぐため顧問弁護士との善後策の相談時に同席し、過去の自分の経験から対応策を助言しその方法で収束解決に至った。
上記の前に、社内監査役として「不具合再発防止の徹底」を代表取締役に申し入れた(代取との定期的会合及び別途代取宛)。
取締役としての行動規範上、疑義を生じかねない事案の制御(公私混同)
海外子会社において横領事件が発生した際、第三者の専門家による調査を行うべきとの監査役からの強い意見があり、現地の会計事務所に調査を委託した事例がある。その後、不祥事発生や内部通報があった場合の手続きが明文化された(小職の就任前の事例)。
出張費用の不正入手に対する、精算のシステム化による再発防止策提案(第三者承認を組み入れた)。
貢献したとは言えないが、コンプライアンス通報により、継続受注案件の精算請求に不適切なものが混入した事例が発覚し、対応中です。
社内の再発防止策等の対応状況をモニタリングし、適宜指導した。
再発防止策を関係者(取締役を含む)と一緒に作成したこと。
監査法人への早期報告を勧奨し、具体的な対応が十分かつ早期に実現し、より良い形で事態の收拾が実現できた。
顧問弁護士との忌憚ない情報及び意見交換、内部統制再構築チームへの参加、監査役協会の相談室からの意見収集、毎月の担当取締役との経過及び今後の確認などを、運用まで確認し監査役会に都度報告
不祥事再発防止を目的とした監査項目を設定している。 コンプライアンスについての若手勉強会を実施した

社外監査役として貢献した事例

管理の不備、強化策について、執行側に意見、アドバイスを行い、それをベースに会社の管理体制が整備された事例がある。
リスク委員会、コンプライアンス委員会に出席し、助言を行っている。
取締役が起こした不祥事の際、当初、法令解釈で会社トップと意見が食い違いましたが、一定の線で歩み寄り、問題が最小限に収まるよう、トップと共に金融機関や会計監査人等関係先を訪問して回った。
緊急リスク案件に対し、社外監査役と社外取締役が連携し、話し合いの機会を持つことで、最善の方策を導きだした。
調査不十分による詐欺被害事件のリスク拡大防止
弁護士・会計士という立場で社内調査委員会に参加して頂き助言を頂いた。
子会社の経理不正(50万円)を発見した経理課長が、それを公表。不正者がその課長の部下でもあったため、課長にもそれなりのペナルティが検討されたが、監査役から「リーニエンシ」のことを説明し、最小限のペナルティでとどめた。
就任前に起きた従業員の自殺がパワハラや過労によるか遺族との訴訟が昨年和解した。この不祥事の再発防止も含め企業の健全性や透明性を含めCPガバナンスや内部統制体制の充実を求めている。
退職年金の運用に関し、取締役会等への報告が全く為されていなかったが、担当取締役に指摘の上、審議対象とし、結果、リスクの軽減につながった。
前職場で自ら対応した不祥事(社員の横領)と類似していたので、その時の経験を元に対応・対策を指導した。
コンプライアンス抵触事象が発生し、担当役員から対応の相談があり、助言を行った。会社は人事面を含めて迅速・的確な判断・対応を行った。
社内ルール違反の可能性がある事項について指摘し、改められた件
経費の不正使用の疑いにおいて担当取締役の解決努力に協力したことがある。
第三者調査委員会への参加
取締役会で、問題の真の要因を質し、解決の方向性を指し示す発言をした。
元役員の経費私的流用事件に際しアドバイスし、調査委員会に参加した。
子会社の債権回収不能発生時の社外監査役(弁護士)の法律専門家としての法的手段などの助言、内部統制上の問題点の意見

社外取締役として貢献した事例

再発防止に努めることの重要性をご理解している。
調査委員会の設置や広報対応方針等をリードした。
緊急リスク案件に対し、社外監査役と社外取締役が連携し、話し合いの機会を持つことで、最善の方策を導きだした。
保険法にかかわって、専門的視点でのリスクに対する意見を、理事会にて述べられている。
紛争処理
第三者調査委員会への参加

監査役としてのやりがいを特に感じる時はどのような場合ですか。ご自由にご記入ください。

会議等での発言に対して、即実行してくれる。
経営上のリスクを指摘し、トップがそのリスクに対し、真摯に対処する措置をとってくれたとき
指摘をし、会社が良いほうへ変わっていくとき
経営陣からの信頼を得ていると実感したときです。
株主総会で自信を持って監査報告を行うとき
監査役として中立な立場で、業界・他社の動向を観察し、自社に反映させて自社の長所・短所を把握できる事。取締役会以外の機会で、自説を参考として展開することで、のちに取締役各位が業務に反映していると感じた時
監査役 of 助言に基づき実施され、改善に結びついたとき
業務監査で指摘したことが、経営のトップから各部門に指示が飛び、改善されたこと。 社内外の監査役としての立ち位置が認められたこと。
監査役としての意見具申を理解してくれた時です。
当社はアジア中東アフリカ大洋州に海外子会社を抱え、コンプライアンスリスクの高い国が数多い。子会社往査時には必ず現地経営幹部のリスク認識と対応状況の確認、不祥事発生環境や兆候、発生有無・再発防止策等の確認を行っており、監査役としてのやりがいを感じる。
株主のためだけでなく、働く従業員のためにも会社発展の一助を担っていると感じる時。
会社の基本的な考え方を守っているという自負
代表取締役との意見交換会での、指摘事項が経営に反映されたとき
社長が経営判断の決定に際して、参考意見を監査役に求める時。重要会議での監査役発言に会議後等において職員から感謝される時
本質的課題について、十分か議論が出来、何らかの改善に向けて関係者の納得感が得られた時
当社は物流会社であり、小職は事業所勤務が長い為、現場業務について、色々な部署から相談を求められること。
監査役 of 立場で各部門に対して意見、提案をしたときに、実際に活用され、成果が上がった時
経営会議(取締役会付議案件の事前審議に位置づけ)で意見を述べる。特定の問題対応につき事前に意見を求められる。本社・支店・工場・関係会社等の現場監査で意見交換する。
担当者から相談に乗ってほしいとの依頼と MTG
社内から相談を受けた時
発言内容が最終的に代表取締役や取締役からの信頼を得る事につながる場合と思います。
海外を含め、何度も転勤した結果、幅広い業務経験を積んできたが、監査役業務に反映できること。
意思決定プロセスでの助言、提言が認められたとき
業務監査により発見し指摘した事項について、執行側により実際に改善された時にやりがいを感じる。
事件や事故のない会社を作るという方針に基づいて、企業グループの内部統制について意見を述べ、提案内容を変更・強化させたり、グループ各社の監査役 of レベルアップや連携を図って、内部統制システムの強化が図れつつあることを実感できる時
会社全体の部門とのコミュニケーションを図ることで、予防監査が出来ている事。
常日頃進言アドバイスしている経営面でのマターが実現
常勤監査役は、会社のガバナンス向上に向けた三様監査 of 司令塔的な役割を担っている。

独立自尊の精神で、会社全体を見渡すポジションにやりがいを感じる。

本質的課題について、十分か議論が出来、何らかの改善に向けて関係者の納得感が得られた時

氷山の一角しか監査できないが、部門監査を通じて、チェック・助言して、不祥事の未然防止の一翼を担っていること。また、企業のベースである業務、しくみ、体制を適正化することにより、会社の発展に貢献できること。それにより、監査役本来の使命である株主さま、従業員、地域の方々に貢献できること。

海外子会社の往査

執行部門に対する助言により効果が発揮された時

自分の助言により、それを取締役が納得し、結果として法令・定款違反が避けられた時

取締役時代は全く監査役の役割に気付いてなかったが自分が就任して初めてその重要な職責がある事が理解できモチベーションの維持に繋がった。また社内ではどちらかと言うと煙たい立場と見られている様だが、監査役協会の実務部会での活動を通じて多くの方と知り合い意見交換の場があり大変有意義だと感じております。監査役任期4年を充実した企業人の最後として、色々な形で貢献できればと考えております。