

会社のあり様に応じた監査役実務の実際 ～現役監査役との対話を通して～

問題提起者

- キオクシアホールディングス(株) 常勤監査役 森田 功

コーディネータ

- 元リーフラス(株) 監査役 森川 英治 氏



開催形式・場所

文京シビックセンタ 5A + ZOOM 併用

第253回 監査実務研究会

【第261回 監査実務研究会】

日 時	5月27日（金）14時～17時
テーマ	会社のあり様に応じた監査役の実務の実際 ～現役監査役との対話を通して～
問題提起者	キオクシアホールディングス(株)常勤監査役 森田 功
コーディネーター	元リーフラス(株) 監査役 森川 英治氏
開催形式	会場にて聴講（リアル）とオンライン（Zoom）併用
場 所	文京シビックセンター5階 区民会議室A

概要

現役監査役の方々は、すでに監査役に関係する世の中の動向、あるべき姿、課題等は、実務研究会を含めた各種活動等により、概ね理解されていると思います。私自身は、過去、妥当性監査を含めた戦略監査、公益通報者制度への関わりをテーマに発表の機会をいただきました。その際に、申し上げたことは

「現実的には、監査役リソースには限界があり、また会社のあり様（規模、上場有無、親会社/子会社、内部監査部門、会計監査人、その他）によって、監査役のアプローチ、注力すべき項目、重みが異なる。従って、実務においては、それぞれが、自身の物差しを定めて、具体的な取り組み、注力領域等を定める必要があるのではないか」

今回は、まずは、問題提起をさせていただいた後に、例えば、三様監査を含めた内部監査部門との連携（「連携」が重要なのは理解しているが具体的にどのように連携しているの？）等、いくつかのテーマに対して、現役監査役の方々から、実務、（可能であれば）悩みを含めて紹介していただき、経験あるOBの方々の意見を含めて、本音で、現実的な対話を行いたいと思います。これが、私自身を含めた参加者の今後の活動の参考になることを期待しています。

1. 今回の発表の流れ …内容（目次）

第1部 森田発表

- [1] 発表テーマ選定の背景 P. 4
- [2] 今回の発表の狙い P. 5
- [3] 対話のきっかけとして ～ 森田自身の振り返り ～ P. 6
 - 3-1 会社のあり様
 - 3-2 経歴紹介
 - 3-3 現在の会社紹介 P. 11
 - 3-4 自身の振り返り
 - 3-5 監査役就任後現在まで（5年間）の主な悩みと考え方 P. 15
 - 1. 全体
 - 2. 取締役会
 - 3. リスク管理体制
 - 4. 社長
 - 5. 内部監査部門・会計監査人・3様監査連携
 - 6. ERMと(経営)戦略を含む経営事項
 - 7. 組織風土と内部通報
 - 3-6 最後に、今思うこと

第2部 皆様との対話

P. 38

進め方のご説明



1. 発表テーマ選定の背景

監査懇話会では、実務研究会等、過去、組織風土、戦略監査(3回)、改訂公益通報者保護法に対する監査役の関わりに関して発表の機会をいただきました。

毎回のテーマ選定の個人的な理由

「自分の関心の高い項目に、現役監査役としてどのように取り組めばよいか？」
を自分自身で整理すること。

現在

- 監査役就任5年経過
- 会社執行側、監査役を含めてそれぞれが、ガバナンス面ではゼロからのスタート
- それぞれが独立会社としてそれなりの体制が構築され、運用できるようになってきた

現在、思う事(悩み?)

- 監査役として、改めて、悩んで取り組んできたことを振り返り
- 今後も、監査役を継続するなら、「単純に、従来のやり方を踏襲するだけでよいのか？」
を発表を通して改めて考えてみたい。

2. 今回の発表の狙い

一貫してこだわってきたこと

監査役をとりまく状況においても、さまざまな課題があり、その最新動向を知ることは重要
その中で

常勤監査役の立場で自分はどのように取り組むべきなのか？

「現実的には、監査役リソースには限界があり、また**会社のあり様**（規模、上場有無、親会社/子会社、内部監査部門、会計監査人、その他）によって、監査役のアプローチ、注力すべき項目、重みが異なるはず。従って、実務においては、

「監査役は、自身の物差しを定めて、具体的な取り組み、注力領域等を定める必要がある」

今回、現役監査役の皆様と対話を通して、

会社のあり様によって、特に、現役監査役の皆様は、さまざまな思い、悩みがあるはず

- 悩みの共有を含めて、現役監査役の皆様にとって同じ立場で考えるきっかけにならないか
- OBの方々には、経験に基づく感想、参考意見等をいただきたい

自身の取り組みを振り返り、その妥当性を確認し、今後フィードバックできれば。

と勝手に願っています。

3. 対話のきっかけとして ～ 森田自身の振り返り ～

内容

第2部の対話のきっかけとして、私自身が監査対象とする「会社のあり様」をふまえて、現役監査役として悩んだ項目、注力してきた活動に対する現在の考え方を共有します。

お願い

今回の目的を踏まえて、自社、自身に関して正直に記載しますので、この資料の取り扱いにはご配慮をお願いいたします。

3-1 会社のあり様とは？

(あくまでも例です)

- 会社規模 売上、従業員、本社以外の拠点、子会社数、・・・
- 業種 業種（商社、金融、製造業・・・）、顧客（BTB,BTC,・・・）
- 歴史 長い歴史でもろもろの体制運用は定着、すべき新規構築から・・・
- 上場有無 非上場、上場予定、上場
- 社長 森本先生のプロファイリング視点での考察（実務研究会）が大変興味深かった
- 親会社 株主構成、影響度、・・・
- 子会社 事業内容（独立した事業運営、親会社からの委託業務内容、・・・）、
所在（国内／海外）
ガバナンスに対する親会社の注力度、・・・
- 取締役会 機関設計
 - 取締役 構成（執行メンバvs 社外取締役 比率）
国籍、専門性（企業経営、財務、法務、・・・）
 - 監査役 人数、常勤監査役の前歴や専門性、社外監査役の専門性・・・
- 内部統制 本社内部統制所管部門の規模とレベル
- 監査 三様監査
 - 内部監査部門の有無 有としても位置付けと人員規模、カバレッジ・・・
 - 会計監査人 体制、規模及び監査レベル・・・
- その他



上場会社の監査役が大変だという意味ではなく、例えば子会社の監査役であっても、会社のあり様によって、監査注力エリア、アプローチ、深度等は異なるはずで、大変さは変わらないはず。第2部では、現役監査役の悩みの共有と対話を期待する理由

3-2 経歴紹介

1983

1997

2001-2005

2005-2009

2009-2013

2013-2017

2017/4

2018/8

2019/3 ~

まとめると
執行側

1/3 設計技術者 、1/3 生産・製造者、1/3 グループ会社マネジメント

監査役

内部監査、会計監査等 監査経験ゼロ

子会社責任者当時（正直）監査は親会社から受けるものというイメージ

新たに、記憶部品と装置での共通性あるものの全く知らない世界に

監査役って？から始まり、監査懇話会等のサポートにより、今に至る

気が付くと、監査役経験5年になってましたが。。。。いまだに悩みながら。。。。

3-3 現在の会社紹介

XHD Xグループ統括

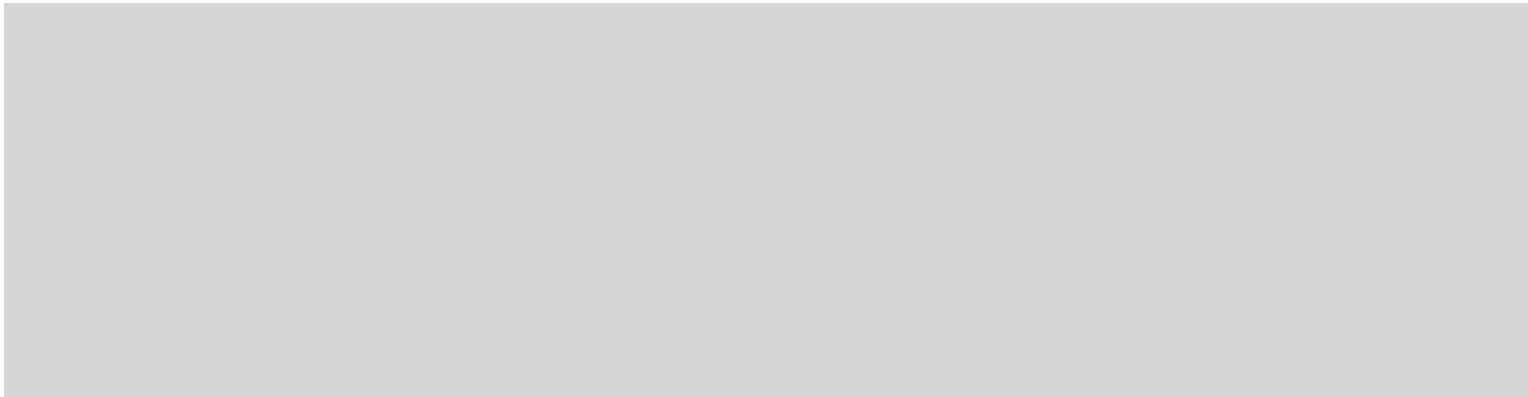
グループ全体人員 約15,000名

年間売り上げ 約1.5兆円

半導体メモリ及びメモリ製品（SSD）の開発・製造・販売



X社 グループ会社を傘下に持つ事業の核となる会社



事業そのものは変わらないが突然の社内分社から、買収による独立会社化

執行側の課題（内部統制、ガバナンス面）

キーワード ～IPOを前提とした独立会社になるために～

- 規模は大きい、1事業部が突然、分社した状態
当初、縦割りで組織間の壁が気になったが、少なくとも重要事項は、全社プロジェクトで推進改善
- ガバナンスされる立場からする立場
監査を含めて、システム、ガバナンスは、A社の完成された仕組みの中で動いていた。
- 独立会社になるにしても何をどうやるか？
- スタッフ部門を中心にしたリソース不足
(施策) コンサルの多用による対応でつなぎながら、方向性確認と体制強化
買収による株主の変更
- 外国籍を含む社外取締役メインの取締役構成、複数の外国籍執行役員の参画
当初は、説明のために会議が増えてストレス ⇒ 現在は、うまくやっている印象
⇒ IPOは実現できていないが、それなりの体制、運用ができてきた

監査役として恵まれていたと思っていること

- 大企業の独立会社化、IPO準備という貴重な局面に関われたこと
- 初代社長、現社長、副社長が監査役の立場をよく理解し、面談を重視してくれていること
- 本社内部統制部門長は、監査役の立場をよく理解してくれていること
- 監査面では 内部監査部門の重要性を経営者が理解していたこと
複数名の会計監査人がアサインされ、財務部門との関係、コミュニケーションが良好
それぞれが監査役の立場を理解し、連携に対して協力的であること

3-4 自身の振り返り -1 ～執行 特に、子会社責任者の時代～

その1 海外拠点A (2009-2013) …記憶装置製造、品質・技術サポート
2009-2011 (競合から買収した3000人規模の製造会社社長)

その2 海外拠点B (2011-2013) …記憶装置製造、品質・技術サポート

その3 国内グループ会社 (2013-2017)



ガバナンスに対する当時の意識

本業は、基本、親会社方針に沿って行うもの …その中で何ができるか？ がいつも考えていたこと

監査は、受けるもの (言われたことに対応して、大きな問題が指摘されなければ良い)

親会社の定期監査対応、ISO等監査対応、(客先の監査対応)

内部監査を一部実施するが、正直、関心は高くなかった。

自身の振り返り -2 ～監査役就任から現在まで～

いつも考えていたこと 就任1年目

(1) 監査役って？

(2) 実際、何をすればよいの？

書籍、セミナ等から学ぶ

日本監査役協会セミナの積極受講

知人から、監査懇話会を紹介され、入会し、各種セミナを受講

懇親会で、先輩に直接、相談したり、助けていただいたことがとてもよかった。

現実とのギャップ

所詮、1名で、規模の大きな会社で、やれることは限界あり

就任2年目以降

自身の取り組み方に対する割り切り、考えがまとまってくる



一貫してこだわってきたこと

監査役をとりまく状況には、さまざまな課題があり、その最新動向と議論のポイントを知ることは重要
その一方

常勤監査役の立場で自分はどのように取り組むべきなのか？

現実的には、監査役リソースには限界があり、また**会社のあり様**（規模、上場有無、親会社/子会社、内部監査部門、会計監査人、その他）によって、監査役のアプローチ、注力すべき項目、重みが異なるはず。従って、実務においては、

「監査役は、自身の物差しを定めて、具体的な取り組み、注力領域等を定める必要がある」

(2) 2020年度からの継続モニタリング項目

- ① IPO（準備対応）
- ② 情報セキュリティ（PostTSAにおけるシステム運用状況と従業員意識変化）
- ③ BCP対応（コロナ対応を含む運用体制構築・運用及び実効性）
- ④ ■■■（台湾■■■）（事業中計実現（グローバル開発体制）及び■■■としてのガバナンス構築及び運用）
- ⑤ 業務委託に関する仕組みの改善（運用の定着、本社展開、個別契約等）

(3) 2021年度の新規モニタリング項目

- ① ■■■ ESG及びSDGs 施策検討（新たに設置されたサステナビリティ戦略会議等を通して）

2020年度監査役として
特別モニタリング項目に挙
げた内容

法律等（ハードロー・ソフトロー）に対する私の理解

会社法に代表されるハードロー

会社法等、法律は、守るべき最低の内容を定義しているので、これを遵守することは必須
法律に、記載されていないことに関わってはいけないということはない。

（某社 監査委員（元最高裁判事）、弁護士等）

⇒ 時代の要請にあっていれば、自身で関わり方を定めて、関与することは問題ない
戦略監査発表・・・妥当性、経営戦略事項への関わり

CGコードに代表されるソフトロー等 以下二つが監査役への時代の要請と理解

上場会社といっても、一般的な時代の要請をうたっていること

執行側は、CGコードをかなり意識しており、監査役に対する記載は、後押しになる。

【原則 4－4．監査役及び監査役会の役割・責務】 監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者 責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

監査役監査基準 第2条 （監査役の職責）

1. 監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負託を受けた法定の独立の機関として、取締役の職務の執行を監査することにより、良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。良質な企業統治体制とは、企業及び企業集団が、様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現し、社会的信頼に応えることができる体制である。

3-5 監査役就任後現在までの主な悩みと考え方 -1 (全体)

1. 全体

特に、就任後1年

⇒ **監査役は、何をすべきか？がわからない。**

① 書籍、セミナー等から学ぶ

日本監査役協会セミナーの積極受講

知人から、監査懇話会を紹介され、入会し、各種セミナーを受講

監査懇親会で、先輩に直接、相談したり、助けていただいたことがとてもよかった。

② A社監査委員会（委員長、スタッフ）、内部監査部門上場子会社監査役に一般的な相談、助言をいただく。

相談する人がいることの重要性

③ A社上場子会社監査役を訪ねて、相談、助言を得る

⇒ **現実とのギャップ（所詮、1名で、規模の大きな会社で、やれることは限界あり）**

① 自分で決めていくしかない割り切る

⇒ **会社のことが何もわからない（社長を含めて、人、組織、業務内容、すべて）**

① まずは、執行役員、スタッフ部門長（経営企画、事業企画、・・・等）等との定例面談、月次の重要会議モニタリング等始める。

社内出身であれば苦労しないだろうが、

逆に、しがらみがないので、何でも聞ける、教えてもらえるメリットもあり。

就任2年目以降

⇒ **自身の取り組み方に対する考えがまとまってくる**

余談ですが

① 会社の組織風土を間接的に知る上でも、内部通報のモニタリングは有効

② 現在、中断している従業員との監査役対話会が面白い。

監査役就任後現在までの主な悩みと考え方 -2 (取締役会)

2. 取締役会

(1) 最初の1年半 (分社からコンソーシアムに買収されるまで)

(取締役は、社長副社長を除き、現在の執行役員クラスが就任し、スタッフ含めて、初めての経験)

⇒ **経営会議との差別化を含めた取締役会としての実効性はどうあるべきか？**

① 取締役会で、監督と執行の2面性等を説明

② 山口先生にお願いして、経営層向けコンプライアンスセミナー開催

(2) 買収後、社外役員を含めた新体制 (現在に至る)

(買収後のグローバルな社外役員体制 (経営者、ファンド責任者等))

⇒ **自身初めての経験で、見守るしかない。**

⇒ **米国経営者にとっては、日本の監査役は理解できないだろう。**

① 米国人会長に説明し、かつ、リスク・コンプライアンス体制に関する考えを確認

(米国人経営者は、リスク・コンプライアンスに対する感度が高いことを知る)

⇒ **監査役としては、取締役会でいきなり説明されてもよくわからない。**

① 社外役員 重要事項は所管部門が事前説明 (最近では、監査役へも事前説明)

② 最近では、随時開催される任意の取締役カウンスルが始まり、自由な意見交換が有効

⇒ **社長の業務執行報告、内部監査方針決議、監査役報告等に対するQAが少ない。**

(3) 事業中核子会社での取締役会

⇒ **運用はできているが、差別化は今も課題 (フランクに話を聞けるメリットはあるが)**

監査役就任後現在までの主な悩みと考え方 -3（社外取締役）

グローバル新体制発足直後、特に、外部から加わった米国籍会長（取締役）、副会長に対する悩み

- 1) 監査役の位置づけをどのように理解してもらうか？
- 2) 当初、会社リスク管理体制、運用に懸念があったので、米系経営者の考えを確認したかった。
⇒ 個別に、1) の紹介（監査役制度の紹介） 2) 懸念の共有を試みた。

結果

- 1) きちんと理解いただけたかは、？
- 2) 米系経営者のリスク管理意識は高く、ERMの考え方も理解しており、アドバイスあり。（訴訟リスク）

最近の割り切り

お互い実務ベースなので、監査役がきちんと理解されてないとしても、まずは、監査役は、どのようなスタンスで、実務をこなしているかを、社外取締役、執行役員に理解してもらうことが重要では？

取締役会の実効性に関して



社外取締役に対する期待と悩み

当初、内部統制事項になると、ほとんど質問がない。 どうしたものか ???

昨年度 ⇒ 事業内容と同様に、「内部統制に関する事項でのやり取りを期待する」とコメント

今年度 ⇒ やっと、質問等がでてくるように。（興味がないということではなく、状況がよくわからないのかも？）

⇒ **カウシル（任意の協議体）含めて、基本的な確認含め、フランクに声を出してほしいと要望**

3-1-1 取締役会を中心にしたガバナンス

- ■ 及び ■ 社共に、付議、報告事項、審議体制及び運用には法定上の問題は認められない。
- ■ においては、実質モニタリングボードとして、事業戦略の決定とガバナンス機能を担うミッションが定着し、取締役カウシルも重要な場として機能している。

年間監査活動報告書からの抜粋
（取締役会報告資料の一部）

3. 全社リスク管理体制



4. 社長

⇒ 就任直後、社長ヒアリングの内容、進め方はどうあるべきか？



④「極めて多忙な社長が監査役面談にきちんと対応してくれる方が否か」 はとても重要

監査役就任後現在までの主な悩みと考え方 -5（内部監査、三様監査）

5. 内部監査部門（内監）、会計監査人、三様監査

⇒ 具体的にどのように連携を図るべきなのか？

監査役の立ち位置はどうあるべきなのか？

① まずは、情報交換を目的とした定例会議を設定

- 実務情報交換会 …内監／常勤監査役、会計監査人（実務リーダ）／常勤監査役
- 三様監査情報交換会 …内監／会計監査人（実務リーダ）／監査役（非常勤含む）

⇒ 監査役一人で何を監査できるの？

② 複数の会計士が見つけれられない問題を見つけることは無理（会計監査の相当性）

会計監査の相当性を担保するために、

- 監査上の重要リスク、財務部門との協議事項等、財務部門含めて、理解して納得する
- 会計士が知らない情報等、支障ない範囲で共有することも

③ 基本的な考え方(目指している姿)

（前提 会社規模が大きく、内部監査部門が機能し、会計監査人も専任されている場合）

デュアルレポート、その他、よく登場する論点のポイントを理解したうえで、

- それぞれの立ち位置、カバレッジを理解
- 気になることは、双方で確認もしくは、調査を依頼できる関係を構築
- それぞれの監査品質が向上
- 最終的に、全体の監査品質向上に資するはず

内部監査、三様監査等の連携に対する私の理解

内部監査部門の組織論、デュアルレポート、三様監査等に関して
当初の悩み

デュアルレポートの監督論等は、実務上はどうでも良い。要は実効性だ！

1. 重要性は理解するけど、どのような形に進めればよいのか？
2. 議論のサイロ化（内部監査協会、公認会計士協会、監査役協会）が気になった

- 公認会計士 ⇒ 監査役の上目視線、監査役の部下ではないという意見（少数かも？）
- 内部監査 ⇒ そもそも協会の高度化ターゲットは、監査役が存在しない前提での考え方
- 監査役協会 ⇒ 監査役としての議論、

最近では

それぞれの協会が連携の重要性をうたっており、これを受けて、**実務では3者が連携の重要性を理解**

現在の考え方

会社全体の監査品質をあげるには？

- ⇒ ① 監査に関わる、監査役、内部監査及び会計監査人のそれぞれの立ち位置の違いを理解し
② 具体的な情報共有、議論等により情報の共有のみならず、調査に依頼を含め連携を深め、
③ それぞれのギャップをうめることにより、全体の監査品質を上げる
④ そのためのコーディネートをするのが監査役の一つもミッション

ガバナンス改革のもと、ばらばらの議論で全体最適になるかの議論・施策展開が遅い。各社任せ

森田のイメージです

現状及び課題

具体的な施策の例

国（法務省）

会社法は、法的な責任を伴うので、様々な企業の状況等の違いを考慮した改定は、どうしても後追いになる。（○）

社外役員設置義務等

経産省・金融庁

金商法に加えて、実質に効果を発揮しているのは、CGコードや、プリンシプル等のソフトロー的な施策（○）
対象が公開会社（△）（実行には規模感必要）

CGコード（○）
各種プリンシプル（○）
Comply or Explain（○）

専門家・有識者

これを盾にとつて、ここで境を引きたがる（変革を嫌う）、会社法規定は最低限の義務であることを誤解する多数の専門家（×）

取締役会
（監査委員等）

各社多様化した構成（△）
（執行中心／執行＋一部社外／社外中心の監督・戦略判断

社外取締役の実効性
多様性（女性・外国人）

内部監査部門

各社状況・リソース等多様
内部監査（CIA）あるべき動きの基本は世界標準であること
内部監査の高度化議論（○）現実とのギャップ（×）

三様連携（○）
ただし、高度化するための
具体的な連携方法？

監査役

各社状況・リソース等多様（△）
監査役監査基準での目指すべき方向性（○）
監査役の高度化議論（○）現実とのギャップ（×）

→まずは、コミュニケーション
**例）内部監査と監査役
監査の全体としての実
効性をあげるための議
論が見えない。（×）**

外部会計監査人

会計不祥事 →最も厳しく管理、要求も厳しく（○）
公認会計士協会 基準での規定と外部監査品質監査等（○）
会計監査品質の強化（○）

KAM

現状・結果



**目標・方向性等は見えているのに・あるべき姿は見えているのに、実質的な進捗が遅い
ERMではないが、サイロ的な議論で、全体議論と施策が見えない。優先度付け
変革を嫌う有識者の存在 等々 →実質的な実効性は、企業依存（経営者）**

内部監査と監査役監査の高度化に関する懸念・提言等

現状の印象、懸念（これは正しいのか??）

本来のミッションを基にした高度化議論・・・結局は、それぞれの立場、支持団体を中心にするサイロ的議論になっていないか？

1) あるべき高度化の方向性（「攻め」の経営への貢献）は内部監査、監査役監査それぞれの共通認識

本来の「守り」の機能である、経営者をサポートする内部統制システム等の監査（内部監査）や取締役会を頂点とした執行業務を含めたモニタリング（監査役監査）をベースにして、「攻め」の経営にどのように貢献するかという高度化に対しては、共通認識を持つ。

2) 現実とのギャップ

多くの経営者、有識者の監査、内部監査、監査役に対する意識、考え方が以前と同じ？
全社としての効率性、合理性等を考慮した資源配分、その他（例）このリソースでは今が限界??

3) サイロ的な議論で、内部監査、監査役監査の強み、弱みを考慮した全体最適な議論が見えない。

4) それぞれの建設的な議論を阻む、保守的な有識者、専門家の存在

5) 各社状況が異なるため、トップダウンでの強制には限界あり。

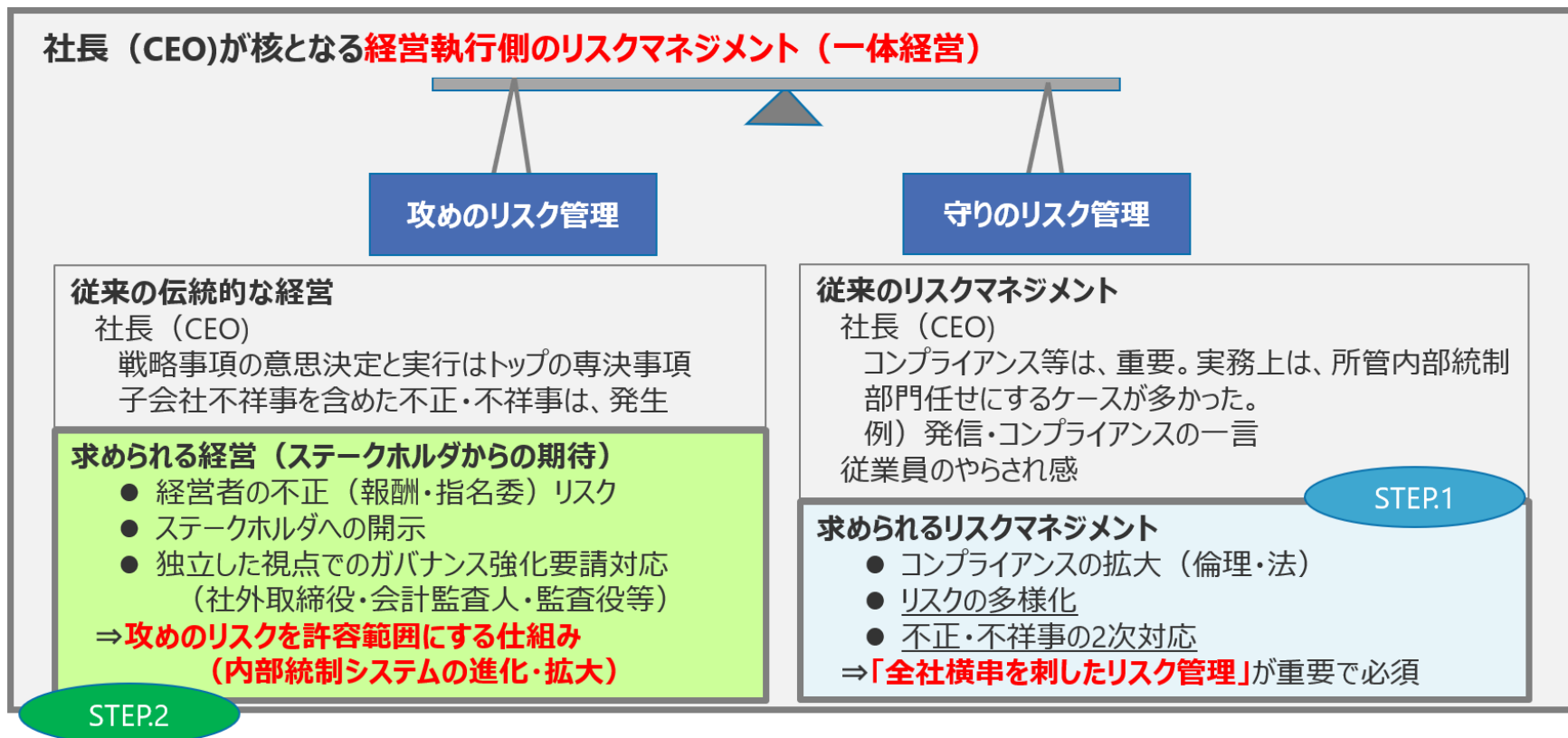
6) 具体的な変革は、企業任せ（経営者、内部監査人、監査役）

7) 三様監査は、コミュニケーションとしては、当たり前になった。その具体的な実効性が重要だ。

6. 経営戦略を含む経営事項

⇒ 攻めの領域に監査役としてどのように関わるべきなのか？ (実務研究会で3回の発表のきっかけ)

ERM視点でのリスク管理における「攻め」と「守り」のバランスの重要性



注記1) 会社法・金商法でいう内部統制は、あくまでも守りのリスクがその対象であるが、ERM視点・CGコードからいえば、攻めのリスクも対象に。

注記2) リスクマネジメント (リスク管理) は、言われてやるものではなく、自身のため (他律型 ⇒ 自立型)

そもそも「リスクとは何か？」・・・2種類のリスク

ERMで言われる結果系分類

- 「報われるリスク」 投下経営資源より**成果が大きい**。
失敗要因のみでなく、結果が期待以上の成功リスクも含めるのは、ERMの特徴
- 「報われないリスク」 努力しても、現状のまま（発生すると**損失**）

「攻め」

「企業の成長のために積極的にとるリスク」

（将来に向けた持続的な成長を目的としたリスク）

- 報われるリスク
- 「攻め」のリスク
- 戦略リスク (Strategic Risk)
- ポジティブ・リスク（森田）

例）

戦略（全社戦略・事業戦略）に関するリスク

経営意思決定と実行段階のPDCA

機会というリスクが期待以上の成果になることも

グローバルなビズ・マネジメント

- コーポレートガバナンスコード（ソフトロー）

「守り」

「企業価値を棄損するリスク」

（事業計画達成を阻むリスク）

- 報われないリスク
- 「守り」のリスク
- オペレーショナルリスク (Operational Risk)
- ネガティブ・リスク（森田）

例）

コンプライアンス（世間の倫理＋法）系リスク

財務・情報セキュリティ・品質・労務・調達 等

災害（BCP）等

日本での伝統的なイメージ（一般的）

- 会社法・金融商品取引法（ハードロー）

ERMと内部統制の関係（改めて抑えていただきたい基本）



神林先生を含めたERMとの出会いは、私にとって重要でした。

ERMも内部統制も共に、企業が継続的に成長するための経営のための仕組み、プロセスであり考え方

- 会社経営層は、この本質を理解して、自社にふさわしい仕組みを構築、運用することが重要
- 欧米を中心とする諸外国では、一般的
- 特に、ERMは、日本では、一部にとどまっていたが、CGコードをトリガにして、大企業では、意識されるように
- ガバナンスは、この考え方をベースにして、経営の監督、監査を行う

COSOの基本的な考え方
(COSO内部統制2013)



ガバナンス・ERM・内部統制の関係

- (1) ガバナンスは、経営を含み、経営の中に、内部統制が含まれる
- (2) **ガバナンス**
取締役会・監査役等（監査委員、監査役）・外部監査人がステークホルダのために、監督・監視すること
- (3) **ERM**
 - **経営の肝は、リスクを管理（マネジメント）すること**
継続的な発展と経営理念を達成するためにすべてのリスクマネジメント
 - **ERMの4つの目的**
戦略を最上位として、事業、（ステークホルダへの）報告、コンプライアンス「攻め」と「守り」の一体経営
- (4) **内部統制**
リスクを経営者が許容できるレベルに低減するための仕組み（リスクコントロール）
- (5) 共通点は、プロセス
- (6) **基盤になる最も重要な要素が、経営者の姿勢、企業文化（組織風土）**

「攻め」と「守り」を今改めて考える

「攻め」と「守り」のガバナンスとは？ 監査役の関りは？ 漠然とした理解を整理する。

特にCGコード以降、「攻め」に対する姿勢強く、かつ、監査役に対する要請も明記された。このある「守り」の象徴である監査役とはどうあるべきなのだろうか？

改めて、漠然と理解していたことを改めて、自分なりに整理してみる。

企業の「健全で持続的な成長（企業業績の維持、向上）のために～

「攻め」の経営

「守り」の経営

新規事業

既存事業

利益の増大

利益の維持・確保（損失回避）

経営：積極的なリスクテイク（リスクテイクの合理性）

内部統制システム

ガバナンス：「攻め」のガバナンス：・リスクテイクの合理性、
・運用のモニタリング

「守り」のガバナンス：・過度なリスクテイクを抑制
・コンプライアンスリスク等による利益損失を防ぐ

監査：内部監査、会計士監査、監査役監査



・経営戦略が極めて重要
・「攻め」の実現を阻害する「守り」の機能も一層重要
・「攻め」と「守り」は表裏一体なのだ。

CGコードの趣旨

・既存事業を前提として、「攻め」による積極的な経営展開図るには、その戦略と、この実現を阻害する「守り」の機能が極めて重要なのだ。
・監査役も、その対象範囲を過度に狭めるな。

監査役

従来からの議論

「守り」の代表である適法性（義務）のみでなく、過度のリスクテイクを抑制する機能（合理性の裏返し）にもその立場で踏み込むべき。

今回のCGコードにより、
「攻め」の経営に対しても、経営戦略に関わる領域でも、この必要性は高まったと解釈すべき。



私が考える「監査役の(経営)戦略監査」とは

「監査役の(経営)戦略監査」とは

会社の将来に関わる重要な「経営戦略」の意思決定及びその実行を監査役（の立ち位置）として監視、監査を行い、必要であれば助言を行うこと。

(1) 取締役会のガバナンスの実効性モニタリング（監査）

- ① 取締役会が行う重要な経営戦略の意思決定の妥当性を、取締役の職務執行の視点で、監査すること。
- ② 実行段階での結果が適宜、正確に取締役会に報告されていること。
- ③ 必要があると認めたときは、監査役は、取締役に対し意見、助言を行うこと。

(2) 執行側の戦略リスクに関する実質的な意思決定と内部統制の実効性のモニタリング（監査）

- ① 経営者を含めた経営陣の経営戦略に関わるリスク認識の妥当性を確認する。
(リスク視点で仕組みとしてきちんと議論、認識されているか？ 認識したリスクの妥当性は？)
- ② 戦略リスクを許容範囲に収めるための内部統制が機能しているか？
- ③ いわゆる経営監査（内部監査）の領域かもしれないが、ここが機能しているかの監査及び助言も可能であれば可能。

注記1) 「経営戦略」とは

企業が（短期のみではなく、中・長期にわたって）持続的に成長を果たすための方策、具体的には、継続して利益を確保し続けるための方策で、一般に、既存事業を前提とした事業戦略と、M&A等の新規事業参入や、事業再編等の会社戦略に2分される。

注記2) 健全で持続的な企業の成長のためには、積極的なリスクテイクを伴う「攻め」の経営戦略が重要。この合理性を保証する、もしくは「守り」の視点でこれを牽制するガバナンスとのバランスが大切。CGコード原則4-4に記載されているように、監査役が妥当性監査の中でも最上位のこの領域に建設的にふみこむとは問題ない。・・・実務家の大勢意見だろう

7. 企業 (組織) 風土と内部通報



監査役として、企業風土に対するこだわりを持つ

執行側責任者時代にも、従業員のモチベーション視点で注力
ガバナンス視点でも、企業風土は、重要だ！

「企業風土とは、ガバナンスを含めて会社経営の基盤であり、良い企業風土の必要条件是、社長の本気度と従業員のエンゲージメントだ！」

⇒ 企業風土に監査役としてどのように関わるべきなのか？

(過去、SG研究会で共同発表)

- ① 最も重要であると思っていること …
- ② 企業風土視点でのモニタリング項目
 - **コンプライアンス視点では社長自らの発信内容**
「コンプラ重視」だけでは、「火の用心」と同じ
各自が自身に落としこめないと意味がない
 - 重要会議等での社長の発言、幹部とのやり取り
 - 執行側としての具体的な取り組み
例) 若手メンバを対象にしたプロジェクト
 - **内部通報**の全件モニタリングをどのように？
例) ハラスメント案件、その他
 - 対話会 ……現場の声を聞く
現在、コロナ禍で中断中
例) 拠点等訪問時
 - 定期的な**従業員チームサーベイ**
例) 年1回でも継続が重要

(4) 企業風土改革の必要条件「社長の本気度」

風土は従業員が作るもの、ただし、良い風土は社長の本気度次第

社長のあり方 (会社のコンプライアンスに対する具体的で明確な姿勢)

(1) 機会あるたびに、従業員に明確に伝え続ける。

- 会社の夢、従業員への期待を語る

- コンプライアンス

- ① コンプライアンスとは、法令違反のみでなく、倫理まで拡大(コンダクトリスク)

- ② コンプライアンスと結果が二律背反なら、コンプライアンスを優先

- ③ 悩むときは、上司に相談、だめなら1段上にエスカレーションか、内部通報の活用を
(内部通報制度の実効化は今後ますます重要)

- ④ コンプライアンスに対する時代のパラダイムシフト

- ⇒ 明確なポリシーの企業風土への発展

- ⑤ 悪い情報こそ速やかにエスカレーション

⇒ **社長のポリシーから組織風土へ**

社長⇒取締役⇒執行側幹部⇒部門長⇒課長⇒従業員

(2) オープンな組織風土

(3) 現場主義

社長のメッセージのみならず、従業員対話会 (悩みを聞いてあげる) と部門での対話会
全員とはできないので、社内広報等の活用

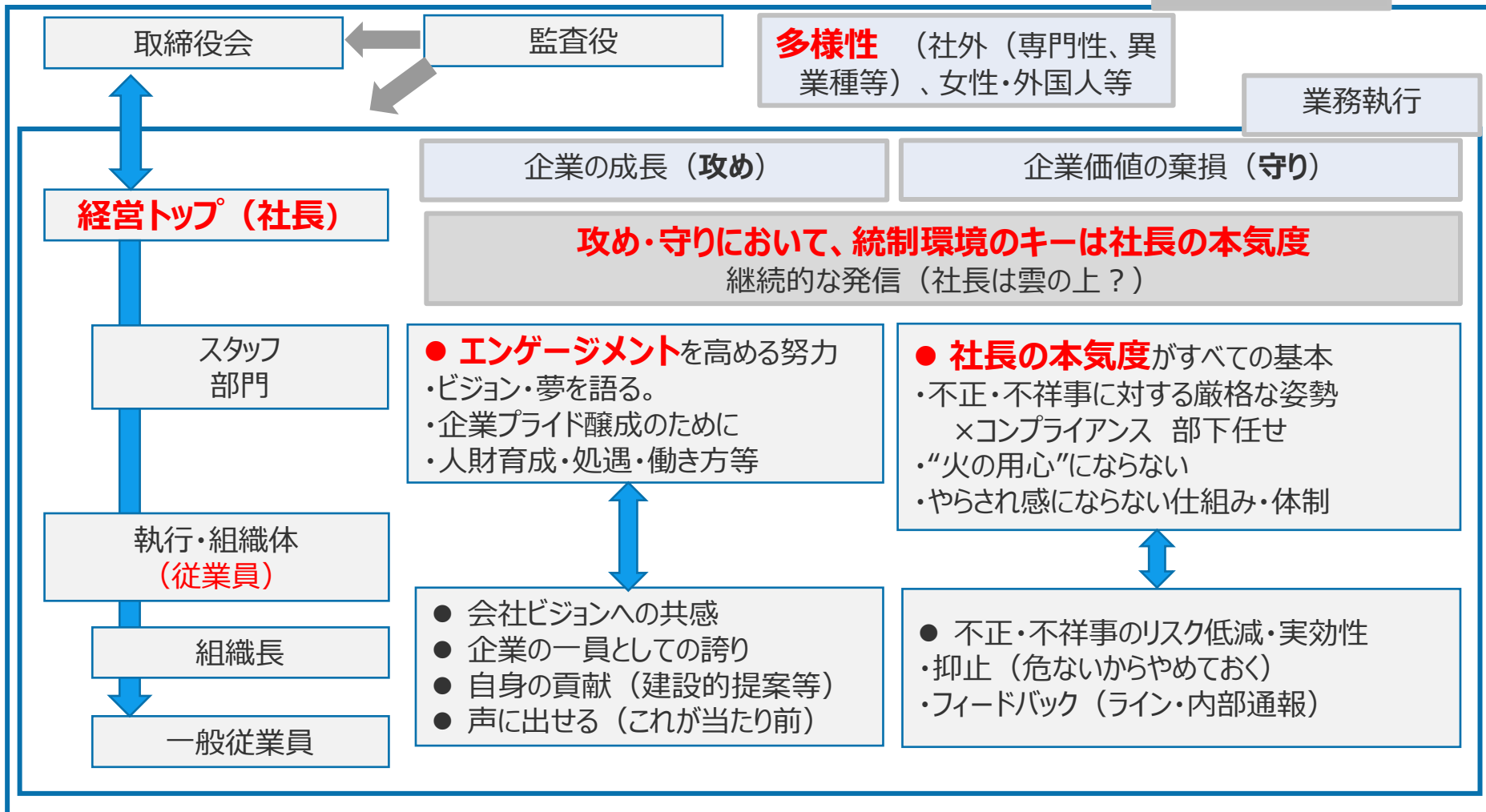
(4) チームサーベイ (企業風土、部門風土)、360°評価制度の活用

企業風土における経営トップの重要性（統制環境視点で）

内部統制においても

ポイントは、「**社長の本気度**」とエンゲージメントに基づく「**従業員の自分事化**」

統制環境



1) 社長の本気度 「上から変わる」 & 「変わることを見せる」

2) 従業員が「自分事化」できる。

- 改革の真の目的ときちん理解、共有と共感
- 自身に対するメリットを具体的に、理解、実感できる
- 風土改革にリンクした制度、仕組みの見直し



不祥事、企業再生等での危機感を除くと、一般的には、不祥事リスク低減を目的にした 風土改革は、2) の視点で、従業員視線では、自分事化しにくい。

上司と部下の会話

(上司)大きな不正・不祥事を起こすと会社の信用が落ち（レピュテーションリスク）これが会社の発展の大きな障害になるんだよ。

⇒ (従業員) それはわかるけど。。。

(上司) だから、コンプライアンスで疑問あれば、すぐにエスカレーションしてくださいね。

⇒ (従業員) ハイ。（とは答えたが？？？）

企業・組織風土に対する監査役としての取り組みは？

内部統制システムの運用実態把握の一環で

● 社長のリスク管理意識、本気度を確認する

コンプライアンスに本気で取り組んでいる社長は少ないのでは？

- 監査役定例面談の重要性
- 「コンプライアンス」という言葉だけになっていないか？
- 風土視点での社長のアクションは何か？
 - 具体的に社長の思いや、内容を定期的に語り続けることが重要
 - 社長の従業員向け発信、従業員対話会等とその結果の共有は？
 - 部下任せになっていないか？
- 経営陣の風土となっているか？（社長→執行役員→部門長→* *）
- 風土改革に関連する具体的な施策が会社のアクションにつながっているか？

● 自社（事業部門）の組織風土の特徴を知る。

- 組織風土視点での幹部ヒアリング
- エンゲージメント調査等の結果を含めた会社、事業及び部門風土の把握
- 組合幹部、一般従業員との対話会及び社長（役員）へのFBと意見交換
- 重要な内部通報のモニタリング（組織的な特徴の把握にも有効）

● 行動基準（準則）が形骸化していないか？

- 自部門の具体的なリスクを幹部から従業員が共有できているか？
- 行動基準に基づいた適切で継続的な教育(e-Learning,階層別教育等)の有無？

● 内部通報制度の実効性検証

- 組織的な特徴の把握にも有効（セクハラ、パワハラ等）

21年度内部通報制度運用結果に対する監査役所感

内部通報制度になぜこだわるか？

1) 企業の最後の砦としての自浄作用のトリガ 2) 企業風土を知る手段の一つ

- 内部通報運用の実効性 ■■■■■ 本体は、他社（大企業）とほぼ、同じレベルと認識、現在、運用に関する懸念は認められない
- 国内グループ会社は、■■■■■ 内部通報を活用できるが、海外グループ会社は、個別対応のみ（今後の課題）

（取締役会報告事項）

「内部通報制度の機能不全」

3000人以上の企業での内部通報制度の設置比率 実質100%

それでも、不正・不祥事が、減らない

第3者委員会報告書等 「内部通報制度の機能不全」を指摘する事例あり

最大の問題は、従業員からみた信頼・安心感がないこと

信頼・安心感とは？

(1) 通報しても、十分な対応をしてくれない（変わらない）だろう。

(2) 通報によって、自分が不利益を受ける不安（匿名通報したい）

通報者からみると



- それなら、外部に通報した方が良い
- 外部への通報の増加(いわゆる内部告発)

事業者からみると



- 不正・不祥事の早期発見、対策の遅れ
- 企業レピュテーションの低下
(準備不足による未熟な社外対応を含めて)



企業内部で、客観的に、内部通報制度の実効性を評価できるのは、監査役等だけ。。。。

執行側による実効性(内部) 評価

内部通報制度所管部門 …当然、把握
担当役員、会社経営トップ

…重要性を理解していれば、一般総括、クリティカル案件の対応を通しての確認は可能
役員、経営幹部層
…定期報告（弊社の場合は、リスク・コンプライアンス委員会で半期を総括）等を通した理解

客観的な実効性評価

内部監査部門や、会計監査人
…内部通報内容の詳細は、当然開示されない

監査役等

内容すべてをモニタリング可能（リアルタイムモニタリング、定期報告）
通報者と内部通報窓口のやりとり含む全数モニタリング
懸念案件の個別進捗確認と助言（監査役会として、進捗対応結果を正式依頼も可能） 等々

客観的にすべての情報、状況にアクセスできるのは、監査役等、特に、常勤監査役だけ

注意点

弊社の場合は、守秘義務の観点を含めて、基本は、常勤監査役が中心となり、監査役会では、懸念案件を中心に、所管部門より、状況を共有してもらい、必要に応じて、助言
監査役は、内部通報に対して、うるさい！と思ってもらうことも大切では。
別ページ記載の第3者評価を除く

自社の内部通報制度運用の実効性を 内部で客観的には評価できるのは、監査役だけだ！

執行側メンバ

内部通報制度運用は、守秘義務の観点から、詳細は開示されない。
社長を含めて、その実態を把握しているのは、担当役員、担当者のみ。

監査視点



内部監査部門 …内部通報制度運用そのものに踏み込むことはできない。
会計監査人 …一層難しい（監査役等に、クリティカルな案件の有無等を確認するのみ）

監査役等(特に、常勤監査役)

監査役として、内部統制システム全般を確認、監視する立場であり、企業の不正・不祥事
早期発見につながる内部通報制度設計、運用をモニタリングすることは、重要なミッション
の一つ、その前提で

全ての情報にアクセス可能で、担当者のみならず、必要により社長との意見交換可能

心がけてること

- 将来の企業価値を毀損するリスク（不正・不祥事等の対応の遅れによるレピュテーションリスク等）を低減するために、実効性のある運用をしてほしいという監査役の気持ちを理解してもらう
- **内部通報制度は、あくまでも本来のレポートラインを補完するもの**であること

3-6 最後に 今 思うこと

8. 監査役5年を振り返って、今思うこと

会社

規模の大きな1事業部が社内分社をへて、買収により独立会社となり、IPOを目指した独立会社になるための準備期間

ガバナンス面での執行側の課題 “IPOを目指す独立会社としての体制構築と運用の実効性”

監査役

全く監査と縁遠かった、工場マネジメントと子会社経営経験を持つ監査役に着任
主にガバナンス視点で、体制構築、運用の実効性という視点で、会社をモニタリングしてきた
現在、会社は、体制を構築し、それなりの実効性をもった運用を行える状態になってきた

コロナ禍の2年間、拠点訪問、グループ会社訪問ができなかった
拠点、会社責任者、財務責任者、統制部門責任者等を中心にしたヒアリング

現在の課題（悩み）～自身の今後の監査役業務は、どうあるべきか？～

- 監査役としてのアプローチ、関わり方等は、現状の継承でよいのか？
- 現状をベースとして、新たなアプローチをとるべきではないのか？
- 今年度
 - **サステナブル経営への監査役の関わり**
 - リモート活用によるヒアリング対象の拡大（コロナ禍での直接面談の中断）
 - ・ 重点項目を中心とした所管管理職等
 - ・ 組織風土 エンゲージメント調査結果もふまえた、従業員対話会（サンプリング）

第2部

参加者の皆様との対話

第2部(参加者の皆様との対話) の目的、進め方について

[1] 目的(期待)

個人的には、皆様のご意見を踏まえた5年間の振り返り、今後の対応の参考にさせていただきたい。
特に現役監査役の皆様は、監査役というそれぞれの会社のあり様、お立場で問題意識や悩みをお持ち
と思います。これを共有いただき、対話を行うことが、何らかのきっかけになれば幸いです。

[2] 進め方(お願い含めて)

前半の内容は、あくまでも、きっかけとして会社のあり様を考慮して、5年間の悩みをトリガに現在の考えた
をご紹介します。ここからは、**現役監査役の皆様が、現在お持ちの問題意識や悩みをトリガにした対話**
を行いたいと思います。

ご自身の意思表示もしくは、コーディネータからの指名により

私への質問でも結構ですが、むしろ、**ご自身の問題意識に基づく実務上の課題や悩みの共有を期待し
ています。**

そのうえで対話を通した意見交換をさせていただきたいと思います。

経験あるOBの方々には、まずはやりとりをお聞きいただいたうえで、質問、コメント、助言を期待します。

第2部の進行は、コーディネータの森川氏にお願いします。

[3] 想定しているテーマ

1. 取締役会
2. 会社の内部統制システム（構築・運用）
3. 監査役と内部監査部門の連携、もしくは、三様監査の進め方
4. 会社の組織風土
5. 内部通報への関わり
6. その他、今回の趣旨に沿った項目





END of Presentation
ありがとうございました。

