

平成28年9月14日

ワーキンググループ⑥

「新任監査役が手始めにやるべきこと」に関するアンケート調査の結果報告

I アンケート調査の方法

実施期間：平成28年6月1日（水）～6月17日（金）

実施方法：監査懇話会の監査役就任2年目以降の現役会員（4年目以降一部抽出）及び会友へ、アンケート調査をメールにて配信、回答してもらう形式で実施

回答数：有効回答数28件／配布数72件（回答率38.89%）

II アンケート詳細

調査の目的：上記方法により2年目以降の中堅・ベテラン会員及び会友の意見を幅広く募り、その後、回答者数名（7名）に面談を実施し、その結果を取り纏め新任監査役へのアドバイスとし、また、監査懇話会の今後の実務の参考資料としていただく。

III アンケート項目

1 回答者情報（(4)～(7)は会員のみ）：

(1) 回答者構成（名）：

2年目	3年目	4年目以降	会員計	会友	合計	配布数	回答率
7	3	11	21	7	28	72	38.89%

(2) 上場有無（社）：

上場	6非上場	22合計	28

(3) 業種分類（社）：

建設	パルプ・紙	化学	石油	電気機器	その他製造	商社
3	1	1	1	1	4	6

小売業	不動産	倉庫・運輸	情報・通信	サービス	合計
2	1	3	4	1	28

* 日経業種分類に基づき仕訳。商社（6社）、その他製造、情報・通信（各4社）、建設、倉庫・運輸（各3社）の順。

(4) 従業員数（社）：

100名未満	100名以上	200名以上	300名以上	500名以上	1,000名以上
2	5	4	4	4	2

* 100名以上が5社で最多であったが、おおむね1,000名未満までに分布。

(5) 年間売上高（億円、社）：

50未満	50以上	100以上	200以上	500以上	750以上	1000以上
5	4	3	2	2	3	2

* 50億円未満が5社で最多であったが、おおむね片寄りなく分布。

(6) 営業拠点数（箇所、社）：

5未満	5以上	10以上	20以上	25以上	30以上
7	6	4	2	1	1

* 5箇所以上が最多であったが、10箇所以上までで8割を占める。

(7) 機関設計（名）：

監査役会	監査役	指名委員会等	監査等委員会
7	14	0	0

* 監査役設置会社が14社、監査役会設置会社が7社で集約。

(8) 役職名（名）：

常勤監査役	監査委員	監査等委員
28	0	0

* 常勤監査役が28名で集約。

(9) 経験年数（名）：

1年以上	2年以上	3年以上	4年以上	5年以上	8年以上	10年以上
6	6	1	4	7	2	2

* 5年以上が最多であるが、7年未満が4名、7年以上が3名の内訳。なお、1年以上には途中入会の1名が含まれる。

(10) 主たる職務経験（記述式、複数回答）：

経理・財務	総務・管理	人事	経営企画	法務・コンプラ	内部監査	営業
5	7	5	3	5	5	7

技術	購買・調達	研究・開発	品質管理	情報システム	国際	海外駐在
3	2	1	2	3	3	3

* 経理・財務、総務・管理、人事などの管理部門が大多数。続いて技術、購買・調達などの技術系が多く、営業もそれに続く。

2 アンケート内容

(1) <質問－1>

「新任監査役に”監査役の心構え” “で大切なことを一言でご説明ください」

<回答－1>

① 会員（2年目以降）

ア 監査を踏まえて考え方等がぶれないことが大事です。

イ 監査役就任の直前に業務に携わっていた場合は、監査役の役割を理解して気持

ちを切り替え、会社での行動や発言の仕方に早く慣れる事が大切と考える。

ウ 取締役会が、真の意味で会社組織を常に向上させるための建設的な意見交換の場となっているか、リスクの洗い出しとそれに対応するPDCAサイクル構築に向けた議論がなされているかを監視し、時として助言すること。

エ 会社の実態に合わせてリスク要因を検討し、監査役として実質的に対応可能なものを把握すること。

オ 客観的に事象を洞察し、あるべき姿は何だ。何が正しいかということを中心に考え執行サイドにアドバイスしてゆく事。

カ 独立性の意味合いを認識し、孤独で時に勇気の求められる役割であるが、全ては会社や社員のためと考えてみる。

キ 監査役としての自覚と監査職務全般の知識と理解。役員等、経営者との面談、コミュニケーション。

ク 発言すべき時には、タイミングを逃さずその場で、必ず発言する勇気を持ってください。

② 会員（3年目以降）

ア 仕組みを知り、リスクを知る。

イ まず「執行と監査の分離」を理解することが重要だと思います。

ウ 全ての面に対して、「職業的懐疑心」をもって当たることです。会計伝票だけでは無く、会議の議事録に関しても、その背景や結論に至った経緯を確認することが重要です。

③ 会員（4年目以降）

ア 業務執行者ではないこと。

イ 猛烈な勉強。簿記の勉強。

ウ 虚心坦懐…何事も先入観を持たず、公正・透明な態度で監査にあたる。

エ 一意専心、何事もあせらず一步一步確認しながらゆっくり前進。

オ 監査役の主たる任務は「経営の監視と是正」である。最上位の経営層の是正者という使命を負っていることを自覚することが大切である。（参考文献「監査役とは何か」西山芳喜著より引用）

カ 最低限行わなければいけないことの確認とその職務の理解。当初は前任者の真似をしつつ、何のためにその職務を実施し、なぜそのような方法で実施しているのか、よく考えることが、監査役活動の立ち上がりを円滑にすると感じる。

キ 監査役になると、会社法の条文など戸惑う事が多くありますが、基本は、コンプライアンスの遵守だと考えます。問題がある時は、勇気をもって発言・具申してください。

ク 自分の仕事をする事。執行取締役をはじめ、社内経営陣は忙しく、質問、資料依頼がし難い雰囲気があるが、万が一の場合の自分の責任を考え、疑問への

質問、必要資料請求等は臆すること無くおこなう。

ケ 何事も自分で確認することと、一方的な情報や伝聞は信用しない。違う立場で考察する。

コ 監査役3つの目：株主の目、法律の目、世間の目 「健全且つ持続的発展のため、公正を旨として法令順守に則り、適度な緊張関係で事に当たる」、「トップの考えている事や方針、問題意識等」を聞く、対処すべき課題、取り巻くリスク、「同時に企業を取り巻くリスクに対する認識やコンプライアンスに関する感覚」

サ 問題を解決のモットー：面白く、楽しく、涼やかに解決する。監査役がその職務を遂行するにあたっての心構え・心得に関しては下記7事項、①独立性の保持、公正不偏の立場の保持、信念に基づく行動、②監査品質向上のための自己研鑽、③経営状況を正しく把握する視野の養成、④執行部との意思疎通と情報の収集、⑤事実確認と判断の合理的根拠の確認、⑥秘密保持、⑦監査役監査の重要性について、執行部に理解させる努力。

④ 会友

ア 任期中は「風林火山」の心得で職務を全う。

イ 煙たがられることを覚悟する。

ウ ” 監査役としての覚悟” を肝に銘じること。

エ 監査役は就任した企業に見合った企業統治の一翼となれるように尽力すべきである。又、人間力を養い愛され信頼されることを理想とし決して驕ることなく聞き耳を立て着実に計画を実行し株主の意にそうことが望まれる。

オ 今年入社の新入社員が定年を迎える時に、「良い会社に入って充実した会社員生活を送ることができた」と振り返ることのできるような会社にするために、今なすべきことを確実に行う。

カ 監査役の役割は取締役会の監査です。特に重要なのは経営計画（年度、中長期）の策定、実施状況に関する経営判断の監査とします。このため事業や経営戦略をよく勉強し、取締役の活動をしっかり見張ってください。

(2) <質問－2>

「新任監査役が手始めにやるべきことを次の選択肢から選んでください」（最大3つまで）

<回答－2>

- ① 定款により、会社の機関設計を確認（8）
- ② 役員・重要な使用人等との面談（10）
- ③ 前任監査役らの監査調書・ファイル閲覧（13）
- ④ 重要会議等の議事録の閲覧方法（5）

- ⑤ 監査役実務の関連図書・マニュアル整備 (3)
- ⑥ 役員稟議書等の決済ルールの把握 (7)
- ⑦ 前任監査役との引継ぎ・面談 (15)
- ⑧ 事業実態についての自己研修 (7)
- ⑨ 社内規程の内容把握 (12)
- ⑩ 過去不祥事の有無と有事の際の監査役行動基準 (1)
- ⑪ その他 (6)

ア 世間の常識、世論の流れを常に頭に入れておくこと。

イ ①監査計画書作成、②関連法等の整理(会社法・金商法・企業会計各法規・業界法等)、③監査役監査基準の制定又は確認、④人脈の構築(社内外問わず)

ウ 全部必要。追加で社内組織と部長以上の配置の把握。監査懇話会への会員登録。

エ 最大3つとありますが、上記の項目はいずれも重要で、少なくとも③、④、⑦及び⑨は、手始めにやるべきことかと考えます。

オ 前任の業務を確認する。→ 重要会議の意思決定はどうなっているのか。

カ 当監査懇話会の基礎講座に添って1年間はしっかり勉強する。特に「取締役・監査役の特権と義務」について関連法規を理解する。

(3) <質問-3>

「あなたが新任監査役に就任したときに悩んだり、苦労した際にどのように解決されたのでしょうか？」

<回答-3>

① 未経験を克服

ア 業務執行取締役等に、監査役監査に対しどこまで協力を仰いでよいものか、さじ加減が解らなかった。前任の常勤監査役に質問するとともに、任命した社長に相談した。

イ 初めての会社だったので、事業の実態を知るため、事業所を訪問して職員との面談を重ねた。

ウ 業界慣習の理解。特に地区毎で仕入れメーカーとの値段交渉が異なり、それに伴い利益計上のタイミングが微妙に異なることで、損益認識のタイミングが正しいものか判断が困難で、リスク評価の手法が確立できない。

エ 他社での経験ですが、監査役の特権と義務がなくて引き継ぐものがなかったので自分が引き継ぐときには次が更に良い仕事ができるよう平素より心がけています。

オ 4月に監査役に就任したのですが、前年度の監査報告書を作成せねばならず苦労しました。

カ 未経験の業界、会社だったので、現場の状況、意見を把握しやすくしていくために、最初の四半期で、数十人の所長、課長以上の全管理職と面談した。

- キ 当社の業務内容についての認識は多少なりとも有していたが、監査役業務は当然初めてかつ以前は殆ど営業担当であったのでどのように業務を進めてよいか困惑しました。前任者が残した監査報告、監査調書を読み理解を深めるとともに、社内の会議で積極的に疑問点を質問し知識を深めていった。
- ク 経理・財務の実務経験がなく、また、前任者の引継ぎも不十分で、就任当時は何をしていいか右往左往した。ネット等で調べた結果、監査懇話会の存在を知り、早速に入会した。お蔭で、監査役に必要な基礎知識や心構えなど学ぶことが出来た。
- ケ 平成7年10月に公益社団法人日本監査役協会に入会し、自己研鑽に努めている。平成17年12月に一般社団法人監査懇話会に入会し、現在に至る。

② 実践編

- ア 監査実務の進め方等については、グループ関係会社の先輩監査役に相談して解決することが多かった。また、監査懇話会の監査役業務分科会での各社監査役の発表「わが社の監査活動」は大変参考になった。
- イ コーポレートガバナンス強化を目的に、社長承認事項の一部を審議する「経営会議」設置を提案し実現させた。取締役を説得するために〇〇グループ子会社の常勤監査役のネットワークを利用して他社（〇〇グループ子会社）事例を調査し有効活用した。
- ウ 今の会社は監査役で3社目。1社目の時のことを書きます。独禁法違反（談合）への対応のため、弁護士相談室のある、日本監査役協会に入会、同協会の弁護士の指導を受けつつ対応した。繰延税金資産の知識習得のために親会社の専門家を呼んで勉強し、決算短信を修正させた。
- エ 監査役や内部統制に関する役職員の理解を広げるために、「内部統制・ガバナンス情報」を全従業員に随時発信した（トピックスや記事の紹介）。
- オ 監査役就任の4ヶ月前に発覚した不祥事があり、その実態把握に苦勞したことと、親会社主催の会議で、その対策も含め発表を行うにあたり、法的な間違いないよう弁護士に相談を行うなどしました。
- カ 親会社が東証一部上場企業であり、親会社の常勤監査役が当社の非常勤監査役でもありましたので相談、解決してきました。
- キ 監査役として重要会議に出席した際の記録をどのように残していくかが分からなかったが、日本監査役協会の監査業務支援ツールの監査調書を参考にして、自分なりに「重要会議出席に関する監査調書」を作成し、社長及び関係役員にメール配信することにした。
- ク ①情報が入ってこなくなるので、取締役・幹部社員との定期的なミーティングの設定、報告事項の確認、及び報告を待っていないで足を使って情報収集に努める。②社長、取締役に「監査役の仕事は、取締役の仕事の執行を監査するこ

と」だということを理解させるための行動をする。

ケ 普段、縁のない会社法・金融商品取引法に悩み目一杯。諸先輩が作成した「取締役・執行役員業務執行確認書」説明資料に記載されている関連法令の確認に手間取りました。又、懇話会や日本監査役協会の職務（業務）確認書比較に結構時間をかけた。但し、法律用語の理解は？

③ 心得と覚悟

ア 果たして理想的な監査役像とは何かを自問し続けた時期があった。懇話会で沢山の他企業グループの監査役達と意見交換することで完璧ではないが理想に近づけたような安堵感を得た。（同時に日本監査役協会を脱退 月刊監査役のみ購読）

イ 監査役の仕事は、モラルをもって相手に接する事。特に、問題が発覚したなら、今までに経験されてきた経験を生かして解決してください。また、サラリーマン監査役であることも、頭の片隅に置いておくほうが良いでしょう。

ウ 企業を跨る監査役相互間（特に先輩監査役）との情報交換により、自らの立ち位置を決めて行った。

エ 今でもですが、会社組織からの監査役への報告が少ない。何かあれば雰囲気ではわかるので、取りあえずはキー部署の本部長/部長に質問することになっている。

オ 社長とのコミュニケーションを大切にすること。直接社長に言えないこと等はナンバー2を介したり、社長との懇親会等に穏やかな話し方でプライドを傷つけることなく話をする。オーナー社長に対してはそれなりの対応で教科書的にはいかないので・・・ 上場を取りやめた時は苦労と悩みがありました。

カ 取締役の方々が、監査役の発言に対して「関心」を示すよう、監査環境を整備する事が最も重要と考えます。

キ 会社の人々は監査役になったとたん、同じように接していこうと考えていても、相手の物言い、態度が自然と変わって来ます。今まで行かなかったところへ入りすることでしょう。例えば、ごみ集積場所など。会社の違った面が見えて来ます。何気なく捨てられた書類など、結構面白いものがあります。会社の情報漏洩事件を未然に防ぎました。

(4) <質問－4>

「参考にすべきお勧めの書籍、テキスト類を教えてください」

<回答－4>

☆ベスト5☆

1位： 「最新・監査役の実務マニュアル」（監査懇話会、新日本法規）

2位： 「監査役小六法・会社法編／金融商品取引法編」（日本監査役協会）

3位： 「新任監査役ガイドブック」（監査法規委員会、日本監査役協会）

4位 T:「月刊・監査役」(「監査役監査基準」,「監査報告のひながた」等)(日本監査役協会)

4位 T:「監査役ガイドブック」(経営法友会、商事法務)

ー以下、出版元毎に分類ー

「監査役職務確認書」、「取締役職務確認書」、「企業集団内部統制に関する監査役職務確認書」(監査懇話会)

「監査役監査実施要領」(監査法規委員会、日本監査役協会)

「中小規模会社の「監査役監査基準」の手引書」(日本監査役協会)

「監査役ので会計監査マニュアル」(日本監査役協会)

「会計監査人非設置会社の監査役ので会計監査マニュアル」(日本監査役協会)

「取締役ガイドブック」(経営法友会、商事法務)

「旬刊・商事法務」(商事法務研究会)

「監査役になったら一番はじめて読む本」(佐藤敏昭、東洋経済新報社)

「監査役になったらすぐ読む本」(小川文夫、同文館出版)

「監査役監査の基本がわかる本」(新日本有限責任監査法人、同文館出版)

「監査役とは何か」(西山芳喜、同文館出版)

「経営を監視する監査役」(別府正之助、同文館出版)

「内部統制と内部監査」(川村眞一、同文館出版)

「監査役監査の実務と対応」(橋均、同文館出版)

「監査役ので覚悟」(高桑幸一・加藤裕則、同文館出版)

「内部統制ので知識」(町田祥弘、日経文庫)

「会社法」(伊藤靖史他、有斐閣)

「よくわかる監査役になったら辞典」(浜辺陽一郎、中経出版)

「戦略暴走」(三品和広、東洋経済新報社)

「帳簿ので世界史」(ジェイコブ・ソール、文藝春秋)

<ブログ>

「ビジネス法務ので部屋」(山口利昭、大阪弁護士共同組合)

「郷原信郎が斬る」(郷原総合コンプライアンス法律事務所)

(5) <質問ー5>

「その他、新任監査役ので伝えたいメッセージがあればご説明ください」

<回答ー5>

① コミュニケーションと情報は大事

ア 従業員の声と社会的常識にベースを置くことが大切と思います。

- イ これまでは、ラインのなかにおられたでしょうが、これからは、一人で仕事を進めなければなりません。一日、しゃべる相手がいないこともあります。早く、仕事の理解をと考えず、会社・職場でのコミュニケーションをとる努力をしてください。
- ウ 社長とのコミュニケーションを大事にしてください。特にオーナー社長の一言が全てです。
- エ 会社組織は、大体において社長の顔色を見て、他取締役を含めた部下が、その意向を慮った判断をする傾向がある。その中で個別企業のリスクの源を見つけだすことは困難を伴う。出来る限り現場に近くにいる部長・課長クラスから肌感覚の意見を吸収できるよう、信頼関係を構築する姿勢が肝要かと思う。
- オ 万一、社長の不祥事を察知した場合には、勇気を持って挑むことは必要となろうが、不祥事を未然に防ぐことが理想。そのためには、社長以下取締役との適切な距離を保った人間関係や、各現場の中間管理職とのコミュニケーションが重要と感じる。
- カ 監査役になると従来通り情報が入ってくるとは限りません。ほとんどの場合は実態とは反対の情報と考えておいて下さい。不祥事のネタは常に存在します。

② 積極的な発言

- ア 何しろ取締役会で発言すること。なんでもよいから。
- イ 経理実務や非常勤監査役の経験なく常勤監査役に就任したので、社内での行動や発言には戸惑ったが、自分のキャリアで培われた常識を信じて行動し発言する事を心掛けている。監査役に求められる役割が拮がりつつあるので、必要と感じたら行動し発言する監査役を目指すことが重要と考える。
- ウ 監査役は、会社内でコンプライアンス、適法性監査の最後の砦。代表取締役社長、幹部社員にその点を十分に理解してもらう努力を日々行うこと。取締役会では、経営判断の原則及び取締役会での意思決定の監査の視点で、監視し、自由に発言できる雰囲気醸成すること。自らは、事業業績に直接寄与しないが、その分、論理性、納得性のある話し方で事柄の善悪、問題点を指摘すること。

③ 監査懇話会の有効活用

- ア 監査懇話会の行事や分科会等の活動に参加することで、異業種企業の監査役や監査役OBと親密になることができ、監査実務におけるさまざまな課題解決の相談をすることができるので、ぜひ積極的な参加をお勧めしたい。
- イ 当会の監査基礎講座と会計講座の受講と各委員会・分科会のみならず監査セミナーへの参加を推奨します。
- ウ 可能な限り、懇話会の色々な活動に（解らなくても良いので）参加してください。そして、懇親会にも極力参加してください。監査役の実力は、監査役仲間との交流で磨かれます。

エ 総じて監査役に任命された時点から、戸惑われる事かと思えます。監査懇話会等を活用されると理解が早まります。監査等に当たっては優しく接し、厳しく指摘することが大事かと。

オ これまでの業務とは全く異なるという人が多いと思えます。上場企業で監査マニュアルが整っているところは別ですが、中小企業で前任の監査役からの引継ぎが満足にされないような場合は、監査懇話会に参加して、色々な人の意見を聞くことが一番参考になると思えます。

カ 少なくとも1年間は各基礎講座をじっくりと勉強し、出来るだけ多くセミナー・講演会等に参加し、情報収集と共に同僚・先輩等と意見交換並びに質問等の機会を自ら確保してください。

④ その他

ア 法令・定款に縛られた世界なので、各々に改正がなければ諸先輩から引き継いだ書類が使えますが、改正や新しい試み（コーポレート・ガバナンス・コード等）が出来ると結構手がかかります。

イ 不幸にして監査役になったと思わないで、最後の転職と思い取組むと、これからの人生に光が見えるかも知れません。頑張ってください。

以上