

監査懇話会

H29年度 スタディグループ分科会

監査役の立場に関する実態調査

2017年9月14日

ワーキンググループ8

コーディネータ兼リーダー エヌエス環境(株) 常勤監査役 栗田 好文
富士ゼロックス首都圏(株) 常勤監査役 綿貫 秀信
アドバイザー
旭洋紙パルプ(株) 常勤監査役 岩本 泰志
(株)スミカ 監査役 米倉 有三

1. 発案の趣旨、目的、ねらい

- ・ 監査役の立場（選任の経緯、会社組織体制、上場、会社規模等々）によって監査役の役割、発言力、活動内容が異なってくるのでは、との考えから発案。
- ・ そこで、監査役の立場の実態調査を行い、結果をとりまとめて基礎資料とする。
- ・ あわせて、監査役の役割、発言力なども調査して、実際にどのような関係があるのか調べてみたい。

2. 活動の経緯

- | | |
|----------------------|----------------|
| ・ 6月初旬 ワーキング立ち上げ | ・ 8月末 報告書案作成 |
| ・ 6月～7月前半 アンケートの作成 | ・ 9月5日 最終打ち合わせ |
| ・ 7月13日～31日 アンケートの実施 | ・ 9月7日 報告書提出 |
| ・ 8月前半 アンケート結果の整理 | ・ 9月14日 発表 |
| ・ 8月25日 まとめ方の打ち合わせ | |

3. 結果

3-1. アンケート調査の項目

- ・ 監査役の立場に関係する質問項目 → A 群（問3～問28）
- ・ 監査役の役割、発言、活動などに関する質問項目 → B 群（問29～問37）

3-2. アンケート調査の結果

- ・監査懇話会会員（現役監査役のみ）約180人に送付して、66人から回答を得た。
 - ・結果は、各質問項目ごとに集計し、棒グラフにして示した。→アンケート集計（別紙）
- ※なお、集計では、必ずしも総計が66にならない場合もある（未回答や複数回答、集計でのその他の省略などによる）。

3-3. 結果の概要

A. 監査役の立場に関する項目

（1）回答者像

- ・常勤監査役が大多数（62）→問3、従って勤務日数は大多数が週5日（57）であるが、週4日（3）、週3日（4）、不定期（1）もある。→問20
- ・平均年齢62歳（47歳～75歳まで分布するが、58歳～65歳に集中）→問4
- ・監査役経験年数は、2年未満（36）と4年以上（22）に分かれる。→問15
- ・監査役になる前の経験職務は、経理部門（25）、営業（27）、人事総務（25）などが多いが、内部監査部門（11）、技術製造等（15）、その他（18）など様々。→問22

（2）監査役になった経緯、経営トップとの接点

- ・出身は、当社内部が最も多く（38）、次いで親会社から（11）、グループから（8）など。グループ外からは7社。→問16
- ・選任も、当社内部による者が多く（44）、次いで親会社の選任（16）。外部の選任は3社のみ。→問17

選任の経緯		出身				計
		内部から	親会社から	グループ	外部から	
選任	内部	35	2	4	3	44
	親会社	3	9	4	0	16
	外部	0	0	0	3	3
計		38	11	8	6	63

- ・経営トップとの接点は、元、上司（1）、部下（14）、同僚（10）など、かつて一緒に働いたことがある者25人。→問19

（3）会社像

- ・上場、非上場は、半々ぐらい→問5
- ・大会社（51）が多数→問6
- ・親会社の有無も、半々ぐらい→問7
- ・子会社あり（55）が多数→問8
- ・オーナー会社（4）、同族会社（3）は少数→問10

	親会社なし	親会社あり	計
上場	21	8	29
非上場	7	30	37
計	28	38	66

- ・会社の歴史は、老舗（45）+やや老舗（5）で50社を占める→問23
- ・業績トレンドは、どんどん拡大（7社）+着実拡大（25）と、現状維持（33）が拮抗、縮小は2社。→問24

- ・社員の平均年齢は、40代（45）が多いが、30代（22）も意外に多い→問26
- ・資金の銀行依存は、高い（7）やや高い（9）、やや低い（17）ほとんどなし（26）。
- ・社長も5代目以上が多い（37）、創業社長（5）は少数。→問28
- ・経営トップの年齢も60代（40）あるいは50代（22）が中心、40代は4社のみ。→問27

（4）機関設計等

- ・監査役（31）、監査役会（29）でほぼ半々、監査等委員会は6社。→問9

機関設計	機関設計			計
	監査役	監査役会	監査等委員	
上場	2	21	6	29
非上場	29	8	0	37
計	31	29	6	66

- ・監査役の平均数は、2.8人（内、常勤1.2人）→問11
- ・社外監査役有りは43社、平均1.7人（0人又は2人に集中、最大3人）

監査役の数		監査役（全部）				計
		1人	2人	3人	4人	
常勤	0人	2	0	1	0	3
	1人	5	8	32	4	49
	2人		0	5	7	12
	3人			1	0	1
計		7	8	39	11	65

- ・取締役の平均数は、7.6人（内、常勤6.0人）。→問12
- ・社外取締役有りは36社、平均1.7人（0人又は2人に集中、最大6人）

社外役員の有無		社外監査役（監査等委員含む）		
		有り	なし	計
社外取締役	有り	35	1	36
	なし	8	22	30
計		43	23	66

（5）監査役を補佐する組織、要員（補助使用人等）の有無 →問13

- ・監査役を補佐する組織がありスタッフがいる（5）は少数である。組織はないが補助するスタッフがいる（14）、必要なときはラインに依頼する（20）など。
- ・監査役がほぼ1人で活動（26）が多い。

（6）内部監査部門の有無 →問14

- ・内部監査部門が充実しており幅広い活動をしている（19）
- ・内部監査部門はあるが、人員が限られており、活動も限定的（36）が多い
- ・内部監査部門なし（9）は少数

2017年9月14日

監査役の立場に関する実態調査

補助使用人等と内部監査部門の有無		補助スタッフ有り		補助スタッフなし		計
		組織有り	組織なし	ライン依頼	単独活動	
内部監査部門	あり充実	3	9	3	4	19
	あり限定	2	5	16	13	36
	なし	0	0	1	8	9
計		5	14	20	25	64

B. 監査役の活動、発言力、役割等に関する項目

(1) 重要会議への出席、発言

- ・必要最小限の出席（6）、経営会議やコンプライアンス委員会にも出席（32）、様々な会議や研修会などにも積極的に参加（27）。→問29
- ・重要会議での発言は、何でも自由に発言（9）、比較的自由に発言（47）が大半を占めた。発言を控える雰囲気は9社。→問30

重要会議への出席と発言		重要会議への出席			計
		積極参加	中間	最小限	
重要会議での発言	自由に発言	3	5	1	9
	比較的自由	19	23	5	47
	発言控える	5	4	0	9
計		27	32	6	65

(2) 経営トップとのコミュニケーション

- ・経営トップとの懇談は、月1が18社、四半期が18社、半期が14社、年1が11社と頻度にはばらつき。個別懇談は行っていないも3社あった。→問31
- ・経営トップへ話のしやすさでは、言いやすい（26）、やや言いやすい（27）など言いやすいが多数。どちらとも言えない（11）、やや言いにくい（3）→問33
- ・一方、話を聞いてくれるかでは、よく聞いてくれる（24）、比較的良く聞いてくれる（36）で多数を占める。どちらとも言えない（6）、あまり聞かない（1）→問34

経営トップとのコミュニケーション	言いやすい	やや言いやすい	どちらとも言えない	やや言いにくい	計
良く聞いてくれる	19	4	0	0	23
比較的良く聞いてくれる	7	22	6	1	36
どちらとも言えない	0	0	6	1	7
あまり聞かない	0	0	0	0	0
計	26	26	12	2	66

- ・経営トップからの報告については、十分になされている（11）から、ほとんどなされていない（6）まで、問33、問34に比較すると、結構ばらつきがあった。→問35

(3) 監査役の活動

- ・ 監査役の動きやすさは、自分の思いどおりに動ける (32)、やや動きやすい (29) が多数を占めた。どちらとも言えない (5)、動きにくい (0)。→問36
- ・ 当社における監査役の役割は下記のように、基本的 (あるいは受動的) な役割認識から、より積極的 (能動的) な役割認識まで、多様な回答があった。→問37

基本的 ↑↓ 積極的	・ 経営トップの監視 (暴走にストップをかけること) が監査役 of 存在意義 ・ 適法性監査を中心に行うべき (具体的な情報収集と改善は執行部門の仕事) ・ 監査役会の運営 (監査役間の調整) や株主総会対策が重要 ・ 予防監査 (内部統制システム構築・運用状況をふくめ不祥事防止が第一) ・ 妥当性監査 (経営判断の妥当性についても積極的に意見を言う) ・ 監査 (指摘) にとどまらず経営改善への取り組みへの支援・協力や提言も行う

(4) 取締役会の監督機能 →問32

- ・ 十分に発揮されている (24)、どちらかと言えば発揮されている (26) が多数を占めるが、どちらとも言えない (11)、どちらかと言えば発揮されていない (やや弱い) も5社あった。

経営トップからの報告		経営トップからの報告					計
		十分あり	比較的あり	時々あり	あまりない	ほとんどない	
取締役会の監督機能	十分発揮	9	9	3	2	1	24
	やや発揮	0	16	5	4	1	26
	どちらとも	1	0	2	5	3	11
	やや弱い	0	3	1	0	1	5
計		10	28	11	11	6	66

4. 考察

- ・所期のねらいに従い、A群（監査役の立場に関する項目）と、B群（監査役の発言力、行動などに関する項目）との間に関係があるかどうか調べてみた。

- ・多変量解析（数量化理論）を用いて検討。

※数量化理論とは、数字ではない回答、例えば、上場しているかどうかを、上場なら1、非上場なら0というふうに、回答をすべて0と1（数値）に置き換えて解析する。

- ・結論から言うと多変量解析の結果では、B群を明確に説明できるような、A群の要因を見つけることができなかった。

- ・そこで、今回は、すべての回答を数量化したのち、各項目間の相関係数を計算してみた。一般に相関係数が0.3以上であれば、関連性が感じられるレベルといわれている。
- ・以下には、相関係数から見られる傾向をいくつかピックアップして紹介する。

（1）問33「監査役は経営トップにもものが言えるか」に関連する事項

- ①「言いやすい」を選択した回答（26）との相関を見ると、 ※括弧内小数は相関係数

- ・非上場（上場に-0.214の逆相関、以下マイナスは逆相関）、親会社あり（-0.253）
- ・子会社なし（子会社あり-0.305）、監査役は親会社から（0.222）
- ・やや新興（0.224）、着実に事業拡大している会社（0.329）

このような会社では、

- ・経営トップとの面談は、月1回行っている（0.342）
- ・経営トップは、話を良く聞いてくれる（0.647）
- ・経営トップからの報告も十分である（0.524）
- ・重要会議で、自由に発言できる雰囲気がある（0.438）

さらに、

- ・取締役会の監督機能が、十分に発揮されている（0.422）
- ・監査役の役割においても、監査だけにとどまらず経営改善への支援協力（0.357）など、積極的な活動を選択する傾向

- ②「やや言いやすい」を選択した回答（27）との相関を見ると、

- ・親会社なし（0.186）、監査役を補佐する組織やスタッフあり（0.238）
- ・内部からの出身（0.190）で、経営トップとも接点があり（0.265）
- ・事業はほぼ現状維持（0.186）、資金の銀行依存もある（0.222）

このような会社では、

- ・経営トップは、比較的良く話を聞いてくれる（0.487）
- ・経営トップからの報告は、あまりなされていない（0.222）
- ・重要会議では、比較的自由に発言できる雰囲気がある（0.444）

さらに、

- ・取締役会の監督機能の発揮は、どちらとも言えない（0.222）
- ・監査役の役割も、積極的な活動は選択しない傾向（-0.223）

以上のように、「言いやすい」と「やや言いやすい」では、回答者の企業イメージに大きな違いがあるように感じられる。

(2) 問37「当社における監査役の役割」に関する事項

①「監査（指摘）にとどまらず経営改善への取り組みへの支援・協力や提言も行う」を選択した回答（24社）との相関を見ると、

- ・大会社ではなく（-0.266）、監査役を補佐する組織やスタッフがなく（-0.216）、ほとんど監査役単独での活動（0.229）
- ・内部の選任ではなく（-0.267）、親会社による選任（0.160）か外部の選任（0.204）
- ・経理部門経験者ではなく（-0.266）、営業（0.140）あるいは技術製造などの経験者（0.191）
- ・会社の歴史は、やや新興（0.259）、経営トップが50代（0.229）

このような会社では、

- ・経営トップとの懇談は、月1回（0.174）から四半期に1回（0.244）
- ・経営トップには話しやすく（0.357）、経営トップも話を良く聞いてくれる（0.240）
- ・経営トップからの報告も十分である（0.295）
- ・重要会議では、自由に発言できる雰囲気がある（0.295）
- ・取締役会の監督機能は、十分に発揮されている（0.149）
- ・監査役の行動も、自分の思い通りに動ける（0.275）

といった傾向が見られる。

②「経営トップの監視（暴走にストップをかけること）が監査役の存在意義」を選択した回答（26社）との相関を見ると、

- ・上場（0.223）、大会社（0.215）、独立系（0.186）、子会社有り（0.277）
- ・監査役単独の活動ではない（-0.269） → 補佐する組織やスタッフがいる
- ・出身は、当社内部から（0.253）、経理部門経験者（0.329）
- ・会社業績は、ほぼ現状維持（0.310）

このような会社では、

- ・経営トップのとの懇談は、行っていない（0.271）
- ・経営トップには、やや話しにくい（0.219）

以上の①②の傾向から、やはり、監査役の立場により、役割が変わってくるということも言えそうである。即ち、上場、大会社では、補佐組織や補助スタッフがおり、監査役自身の役割としては、最も基本的な「経営トップの暴走にストップをかける」という認識に対し、大会社でも上場でもない（子会社もない）会社では、補助スタッフもなく、ほぼ単独で活動し、そのため、役割認識として、より積極的（能動的）な「監査（指摘）にとどまらず経営改善への取り組みへの支援・協力や提言も行う」を選択する傾向。

(3) 問34「経営トップは監査役の話聞いてくれるか」について

①「良く聞いてくれる」を選択した回答(23)との相関を見ると、

- ・子会社がない(子会社ありは-0.270)、監査役の出身は親会社から(0.270)
- ・因みに、当社内部からの出身(-0.337)、当社内部による選任(-0.360)には、比較的明確な逆相関が見られる。
- ・企業の歴史は、やや老舗(0.271)か、やや新興(0.277)。
- ・事業のトレンドは、着実に拡大(0.281)
- ・資金の銀行依存度が高いには逆相関(-0.291) →やや低い～ほぼない

特に相関が高い項目として、

- ・重要会議では、何でも自由に発言できる雰囲気(0.400)
- ・経営トップとの懇談は月1回(0.409)
- ・取締役会の監督機能は十分に発揮されている(0.373)
- ・経営トップに話しやすい(0.647) (これは、聞いてくれるの裏返しで、当然)
- ・経営トップからの報告は十分ある(0.489)
- ・監査役としての活動は、自分の思い通りに動ける(0.436)

②「比較的良く聞いてくれる」を選択した回答(36)との相関を見ると、

- ・監査役の出身は当社内部から(0.386)、選任も当社による選任(0.323)
- ・監査役は経営トップと別会社の出身で接点がないに逆相関(-0.258)即ち、接点あり。
- ・企業の歴史は、老舗(0.356)
- ・事業のトレンドは、着実に拡大に逆相関(-0.228)即ち、現状維持。
- ・資金の銀行依存度は、高い(0.216)～やや高い(0.185)

このような会社では、

- ・重要会議では、比較的自由に発言できる雰囲気(0.159)
- ・経営トップとの懇談は月1回より少ない(-0.329)
- ・取締役会の監督機能は、どちらかと言えば発揮されている(0.300)
- ・経営トップには、やや話しやすい(0.487)
- ・監査役としての活動は、やや動きやすい(0.379)
- ・当社における監査役の役割は、適法性監査を中心に(0.238)

この質問は、問33「監査役は経営トップにものが言えるか」の、いわば裏返しの質問になるが、こちらのほうが全般に他の項目との相関性がはっきり認められる。

この他にも、相関係数を用いると、いろいろな切り口から、要素間の関係を見ることができる。

5. まとめ

- ・ 監査懇話会会員（現役監査役）約180人に対するアンケートで、66人から回答。
 - ・ 残念ながら、インタビュー等によって回答を掘り下げる時間的余裕はなかった。
 - ・ 監査役の立場（会社の状況、監査役の選任に経緯、経験など）の基礎資料が得られた。
 - ・ この資料は、他のワーキンググループでも使用可能である。要請があれば、提供したい。ただし、匿名希望については除くことが適切と考える。
-
- ・ 考察として、A群（監査役の立場に関する項目）と、B群（監査役の発言力、活動などに関する項目）の間の相関性を検討した。
 - ・ 多変量解析を試みたものの、A群とB群との明確な関係式を得るには至らなかった。
 - ・ しかし、全項目（全選択肢）の相関係数を見ることにより、項目によっては、相関のある事項を抽出できる可能性があることが分かった。
 - ・ 例えば、「監査役の役割（問37）」については、次のような要素と関連がありそう。
 - ・ 大会社か、・ 上場か、・ 親会社の有無、・ 子会社の有無など
 - ・ 監査役の選任者（内部か、親会社か）
 - ・ 会社の歴史（老舗か、やや新興か）
 - ・ 監査役になる前の経験職務（経理か、営業か、技術等か）
 - ・ いろいろな切り口があるが、一つの結論としては、「経営トップが聞く耳を持つかどうか」が、様々な項目のキーポイントの一つになっていると言える。
-
- ・ 懸念事項としては、今回のアンケートの結果が、想定外に（？）「良い回答」（即ち、経営トップと話しやすい、聞いてくれる、活動しやすいなど）が多かったことである。
 - ・ これが、監査懇話会の平均像であれば、非常に健全な会社が多いということであるが、「良い回答」をできる会社だけが回答された、という懸念も否定できない。杞憂ではあると思うが、アンケート調査の限界かもしれない。
-
- ・ 最後に、アンケートにご協力いただいた方々、また、アドバイスをいただいた方々にお礼を申し上げます。

以上