

主なコメント

1. 取締役会付議議案やその他関連資料の監査役等への提供状況について

- 1 議案は、4日前までに招集通知にて知らされる。また、月曜日に行われる本部長会議にて取締役会議案の説明がある。
- 2 取締役会開催の直前に、社外取締役および監査役を対象としたセッションが定置され、次回以降の取締役会に付議予定の重要案件の事前説明等が実施されている。
- 3 重要な議案は取締役会において決議の前に中間報告がなされ、議論される。また、議案は開催2日前に可能な限り各取締役(監査等委員を含む)に配布される
- 4 紙は配布されず、スクリーンに映写するだけ。
- 5 以前は会議の場で配付・画面表示されていたが、今年から会議の4日前までに当日の議題を社内netで閲覧できるような運営にしている。
- 6 重要な議案の場合、経営会議等で詳細の取締役会付議資料が提供されて審議され、その後取締役会へ付議されることが多い。
- 7 公開事案について、内容の状況に応じては当日配布になる場合がある。
- 8 取締役会(月1回開催)の議題は、その前に行われる経営会議(月2回開催)にて、実質的に決定されているものが殆どであるので、当日の配布でも不足を感じることはない。なお、月次決算を諮る執行役員会(月1回開催)では、事前に資料が配布されている。
- 9 取締役会招集通知に議案内容も案内される。ただし詳細(資料等)は当日の説明
- 10 多くは資料を事前提供される。
- 11 取締役会付議案件は、事前に事業執行会議(経営会議に相当)で審議されており、その会議に常勤監査役が出席している。
- 12 重要な案件の場合、事前に担当役員が社長、監査役、企画管理部を交えた会議を設営し、審議を経た上で取締役会へ付議することにしている。
- 13 取締役会開催前日に出席者へ資料提供することが原則となっている。
- 14 原案は監査役も参加する役員会で事前に討議
- 15 開催日の2・3日前に事前配布
- 16 会議前にはシステムの共有ファイルに入っていることから、確認することが出来る。
- 17 議案審議は、常務会にて決定し、資料は2日前に全役員に配布。
事前確認会(1日前)において、社外取締役が出席(電話会議)し、内容説明を行う。
監査役会にて、常勤監査役より議案について、社外監査役へ補足を行う。(取締役会の開催事前説明)
- 18 原則、各議題は、事前説明を受けています
- 19 取締役会決議事項は、必ず経営会議で付議され、取締役会で決議される。
- 20 常務会にて付議議案は検討されるが、常勤監査役は必ず常務会に出席する。

3. 取締役会における監査役等の発言内容(複数選択可)

- 21 対外発表の数値が保守的になる傾向がある。株価に影響するので、より実態に則した見込を公表するのが望ましい。

22 安全管理に関する件

親会社からの過度な押し付け(剰余金からの多額の配当金要望)に対し、当該会社としての適正な額を配当金として支払うべく助言した。子会社であったことから、親会社から多大なる配当金を要請されることに理解はするものの、利益剰余金の配分(役員報酬、将来への投資用留保等)の異常な偏りが会社の存続に影響があってはならないとする立場から取締役会で意見した。配当可能枠が過去の剰余金も含むこととなった年度。

(社外監査等委員の発言は、場合により、経営判断の妥当性に及ぶ。決議の整理において斟酌するが、発言が制限されることはなく、真摯に対応される。)

上場親会社の100%子会社(非上場)と言う位置付けであり、具体的な質疑案件は別途の経営会議で行われ、監査役としてはそちらでリスクなどにつき質疑応答する。取締役会は売上損益などの経営概況報告が中心となる。監査役自身の活動状況(監査方針・取締役職務執行状況確認など)については、取締役会で監査役から説明している。

26 社長の利益相反問題他の重大な会社法違反や会計不正疑念について質そうとしました。

・内部統制に関すること(ルールがあり、それに沿っているか)
・資料・説明内容は、判り易いか(出席取締役が理解・判断できる内容になっているか)

新規事業を行うに当たり、定款変更の必要性を指摘。また少数株主への十分な説明の必要性も指摘。新規事業に伴うリスクアセスをしっかりと行うことを要請した。

29 特に最近では、働き方改革に伴い労働基準法等の法令についてと、業務及び資本提携(M&A)のリスク等について

30 執行側からの議案、報告事項に関して疑問点を質問している

①法令違反…下請法に関する実績管理資料説明時、対象範囲・3条書面は守られているか？ ②リスク管理…与信体制に関する説明時、不良債権防止対策(預り保証金・サイト短縮措置など)を正確な情報を元にしっかり取っているか？ ③経営判断…予算承認時、市況判断、販売見通しの妥当性など

取締役会以外にも社長との懇談会の場で、具体的意見を述べている。法令は、海外子会社等法的リスク。海外子会社等設立、計画についての意見、株の配当、総会対応等の意見。

上記の観点で問題があれば発言するが、特に問題がないので、発言はしていない。

稟議決裁事項の終了報告がなされていない案件について、速やかに報告を行う様指摘した。契約書の保管・管理について、管理方法を改善する様指摘した。

35 監査に関する(スケジュール・報告)など

36 審議事項や報告事項に疑問や意見があれば発言するようにしている。

・社有林の売却の議案で立木評価について説明を求めた。

・設備投資(林業機械)の利用方法に意見を述べた。

企業集団における、直近業績、及び中期計画の達成状況の質疑を行う。

設備投資の妥当性に関する詳細説明を求める。

37 コンプライアンス遵守、内部通報の状況報告を受ける。(定期)

特に、社外取締役、社外監査役からの活発な意見が出る。

社外取締役(中国系アメリカ人)のため、同時通訳、また英文資料(シナリオ含む)を事前に準備している。

38 魚は頭から腐る。組織もリーダーが自戒としてこのことを注視すべきと取締役と話してきた。

39 リスクを含めた内部統制システム関連・高額な設備投資に対するリスク等に関する質問が多い

40 決算を終えて、監査法人との未解決論点などはあったか？

4. いわゆる「経営会議」等、取締役会以外の重要な意思決定プロセスについて選択して下さい。

41 取締役会の決議事項でないが重要な案件は、月曜日に行われる本部長会議にて審議・決定される。

42 弊社はY社の100%子会社です。従って、経営上の意思決定はホールディング会社の事業会社管理規定に縛られております。自主的意思決定はほとんどみられない。

43 投資金額の多寡その他の要件に応じて、①稟議書による部門長・社長の決裁、②投資委員会決議、③取締役会決議、という意思決定段階があり、②が経営会議に相当する。

- 44 経営会議に類するものとして本部長会議があるが、経営陣からの伝達、経営陣に対する現場からの提言の場となっている。職務組織権限規程に沿って本部長会議で決定される。
- 子会社においては、取締役会は親会社管理部門所属の非常勤取締役出席の下でのセレモニーに過ぎない。(重要事項は事前に親会社管理部門に説明し、裁可を受けている)。実質的な子会社独自の意思決定は非常勤不在の「経営会議等」の場で行われるため、子会社監査役の発言が大きな意味を持つのは「経営会議等」とであると判断していた。
- 45 重要な案件については、「経営執行会議」で十分審議し、承認された後に取締役会へ上程している。
- 46 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、経営会議で審議した上で、親会社役員の出席する取締役会で審議を行う。両会議において監査役として必要があれば発言を行っている。
- 47 業務執行会議(執行役員も含まれる)を中心とした中で、ある程度の意見聴収をした後で後日検討の上取締役会にて意思決定を行っている。
- 48 ・決裁権限規程に基づき、経営会議、取締役会で審議される。
・今期より、経営会議は執行サイドの意思決定、取締役会はモニタリング機能重視と明確に区分けされ、取締役会への報告事項が大幅に増加した。
- 49 経営会議(月2回開催、取締役・常勤監査役出席)にて決議・報告⇒取締役会(月1回開催、取締役・全監査役出席)にて経営会議の中での重要事項を含む取締役会規程に該当する事項を決議・報告する。
- 50 通常、業務に関しては常勤監査役。会計及び資本取引に関しては社外監査役に説明及び相談がある。
- 51 部長会、役員会(海外WEB会議)、経営会議(原則、取締役、常勤監査役)
取締役会(常勤、社外、取締役、監査役のみ)の順。意思決定は、経営会議、取締役会。
- 52 取締役会の前に事業執行会議(経営会議に相当)を開催し、審議し、承認を得たものを取締役会に上程している。
- 重要なプロジェクトの場合、当該プロジェクトを推進する為に、プロジェクトチームを設置することになっている。プロジェクトチームのリーダーは所管の取締役があたり、プロジェクト会議を招集する。会議には社長、監査役、企画管理部長は必ず出席することにしており、意思決定がなされる。
- 54 業務執行の意思決定機関として、経営会議が月2回開催されている。
経営会議決議事項のうち重要事項については、取締役会へ上程される。
討議は専ら経営会議において行なわれており、監査役としての発言も同会議におけるものが主である。
- 55 常勤役員で構成する常勤役員会で、主要経営課題を審議し、必要に応じ取締役会に付議している。
- 経営会議メンバーは執行役員で構成されるが、取締役は執行役員も兼務。職務権限明細表により、項番毎に決裁が分かれており(担当役員決裁、経営会議書面決裁、並びに経営会議決済、及び取締役会に付議する事項)、それに応じて決裁が成されている。
- 57 経営会議は常勤取締役をもって構成し、常勤監査役は会議に出席して意見を述べる事が出来る。経営会議は経営に係る重要事項について審議するとともに、ガバナンスの徹底及び企業戦略と重要情報の共有を図ることを目的とする。
- 58 毎週、常務会(社内役員、常勤監査役出席)で討議される。(企業集団全般を対象)
四半期毎、方針管理レビューで討議している。(部門長、社内役員、社内監査役)
半期毎、方針管理レビューで討議している。(海外子会社社長、社内役員、社内監査役)
- 59 会議で質問はしたが、特段の意見は幸いに出す必要がなかった。
- 60 経営会議が最終決議会議体である項目もあり、必ず出席している
- 61 経営会議決議事項と取締役会決議事項は明確に区分されている。
経営会議は月2回、取締役会は月1回開催が原則。
取締役会決議事項は、必ず経営会議で付議され、取締役会で決議されるプロセス。
経営会議と取締役会は同一メンバーではないが、重複メンバーも多い。
- 62 社内取締役で構成された経営会議として常務会が存在し、1項回答のように、常勤監査役は常に出席する。
- 新たに経営会議が設けられたので常勤監査役の出席を申し入れたが、少し軌道に乗るまで待つて欲しいとの事で、現在待っている状態。意見を交わす場であるが、まだ報告の場の印象が強く、あまり重要な意思決定までは行われていないようだ。
- 64

5. 取締役会や経営会議等の意思決定プロセスにおいて、監査役の意見が経営の判断に影響を及ぼしてその内容が反映・検討された事例があれば、差し支えない範囲でご説明ください。
- 65 社外を含む取締役が十分議題について検討・判断するため、議題により、取締役会において中間報告を行い、議論するようにしている。その際、社外監査役含め経緯・背景を確認し、率直な意見交換を行っている。意思決定プロセスにおいて、必要に応じ常に影響は及んでいる。
- 66 リスクを伴う案件(資産管理など)については、経営会議の席で担当取締役に確認することがある。
- 67 ※業務監査(往査を含む)の結果、全幹部が共通に対処すべき課題
 ※組織再編に際しての従業員モラル等を勘案したリスク管理の在り方
 ※コーポレートガバナンスに関する取締役会決議の留意点
 ※取締役会の運営要領 等々
- 68 定款変更の必要性を指摘し、株主総会で可決された。
- 69 ・大きな事項はなし。
 ・役員構成見直しに伴い、取締役会出席メンバーの見直しをお願いした。
- 70 最近では、取締役会で、子会社の月末手許金(当座預金)が過大である状態につき、資金効率・会計事故の可能性あることを指摘、余剰資金を運用(当社への貸付)することを決定した。同じく、取締役会で働き方改革の議論があり、育児休業制度の改定で法定通りではなく、より進んだ制度化を進言している(採用での優位性も主張)。
- 71 前項のように、難しいような案件は事前に法的、会計的な助言(相談)を求められることがあり、社外監査役(公認会計士と元国税局署長)はアドバイザー的な側面もある。
- 72 特に2回/年、実施しております、社長と監査役(社外含む)の懇談会において、社長の考えに対し、社外監査役から、意見を述べており、経営判断に影響を及ぼしている。時期によりますが、ガバナンスに関する内容が多く、総会での株主側の立場、法制(特に海外)体制の構築、具体的な指摘等。
- 73 投資案件の収益計算の資料において、必要事項の修正を指示し、再度、取締役会に付議する様にした。
- 74 当社はもともと国内向け業務が主だったが、グローバル化の動きに対応した経営を進めようとしていた。しかしながら会社全体として語学力不足などから間違いにつながるものが時々見られたので、それらについて指摘し、必要により助言もした。執行側も改善に努めた。
- 75 構築されている内部統制システムについて、金額的重要性は勿論だが質的重要性の観点からも見直しを図り、現在は対象となっていない部門も内部統制システムの構築をしていくよう進言し、事務局での検討課題に取り上げられた。
- 76 決算関係の審議事項で問題点を指摘し、その場では判断されなかったが、その後、会計士の判断で、提案は却
- 77 設備投資の稟議申請において、見積を含め見直しを要求。差し戻し提案が合意された。
- 78 弊社は、2017年4月に分社化し、取締役会を含めて、独立会社としての仕組みを構築中。
 内部統制を含めた取締役会の決議事項等、既存の付議基準の見直し等を併行して行っている。
 この過程で、意見を述べて、随時、採用されている。
- 79 海外のテクニカルセンター設立の案件であったが、市場の成長性、売上計画、財源などについての監査役の質問に十分納得のいく回答が得られず、検討が十分でないとの事で承認が見送られた。後日担当部門が再検討した結果この案件は取りやめになった。
6. 何らかの不祥事が実際に発生した際、監査役等が取締役会等に働きかけて、発生後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言える事例はありますか。ある場合、差し支えない範囲で監査役等としての貢献事例をご説明ください。
- 80 問題が発生した際、幸い経営陣が的確な判断を下し、適切に対応している。監査等委員会、常勤監査等委員と筆頭社外独立取締役との情報交換の場、常勤監査等委員と会計監査人との情報交換の場で、経営陣の対応状況について留意すべき点を確認し働きかけるべき事項はないか確認しているが、特段の事項は生じていない。(そもそも常勤監査等委員が第一報を受けた段階で気づいた点について質問するようにしている。)
- 81 監査役就任後6ヶ月と言うこともあり、今のところ不祥事事例は発生していない。
- 82 取締役でない会社幹部によるタクシーチケットの私的流用があり、監査役に報告されたことから、監査役が代表取締役に連絡して、総務のラインで事実確認させ、流用額を本人に全額返納させ、懲戒処分実施。

- 83 小職が監査役在任中、取締役会等で取り上げるような不祥事の発生は起きていない。
- 84 大きな不祥事は認識していない。火種の小さいうちに、火消しを行う努力をしているつもり。
- 85 内部統制コンプライアンス委員会において発生した不正事案の再発防止策が議論されていたが、上がってくる意見では不十分だと思い具体的な防止策のアドバイスをを行い、その防止策の実施が決定された。
- 86 内部監査において、不適切会計処理(棚卸資産計上)が発見された。
常務会において、(常勤監査役が出席)、外部弁護士を中心とする調査委員会設置を決議した。
委員会メンバーとして、社外監査役(独立役員)を参画することを決議した。
- 87 幸いに不祥事はなかったが、予防監査を旨とすべきであるので、指摘するときは代案考慮して、やみくもな指摘のみは行わない様にしていました。
7. 内部統制システムにおいて、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う独立の機関として十分に機能していますか。以下の選択肢から回答して下さい。
- 88 システム的には十分な体制が構築されていると思うが、重要な報告情報が今一つ入ってこない感覚がある。
- 89 経営会議(弊社の場合、常務会)・取締役会で安全管理、業務遂行上のプロセスに意見を述べている。また、非公式の場で各取締役とは話しをしている。
- 90 当社の取締役会は、アドバイザリー型とモニタリング型の中間であるハイブリッド型としている。取締役8名中3名、監査役4名中2名が独立社外役員であり、これら社外役員と常勤監査役2名が連携する形で、経営陣に対するけん制機能を働かせ監督している。経営トップもこれら社外役員等の意見を十分に尊重し、取締役会においても議案の差戻し再審議なども発生している。
- 91 常に改善すべき点は存在しているが、改善すべき点を監査等委員個々人が取締役会等で経営陣に対し、指摘するようにしている。加えて、内部統制システム監査等委員会監査を年一回実施し、日頃指摘してきた事項のうち重要なもの、定期的に確認を要するものを整理報告し、執行側の活動計画に盛り込まれ、実施されていることを確認している。
- 92 内部統制システムの整備については取締役会で決議し、その執行状況については全社のコンプライアンス委員会などで執行側から報告があり、監査役として出席および確認している。仕組みは出来ているが、運用につき改善の余地はあるものと考えている。
- 93 機能しようとしたところ、徹底的に排除されました。
- 94 そもそも、小生が監査役を務めていた会社においては、取締役会は経営トップに対する牽制機能は果たしていなかった。経営トップに対する牽制機能は、親会社の管理部門(非常勤取締役を派遣)と(その代理人である)監査役の果たすべきものの認識があった。また、(小生の語感の問題もあるかとは思いますが)監査役に「監督」機能を担うべしとする CGCや協会の監査基準にはシッカリと来ないものを感じる。……スポーツを例にとるなら、監督はコーチやプレイヤーに対する人事権や指揮権を持ち成績に責任を持つ役割を担う一方、監査役はそのチームがルール通りにプレイしているか否かを判断し、ゲームを管理運営する審判員であるとの感覚を持っている。
- 95 監査役に対する報告が不十分な状況。監査役の役割、監査部監査との違い、何を監査役に報告すべきか、を経営会議、幹部会議で、また面談の際にも個別に説明しているが、報告が無い。これは監査役が業務の流れに入っていないためと思われ、今後も繰り返し繰り返しの教育が必要と考えている。
- 96 1年程前から役員を対象に「内部統制に関する外部講師による勉強会」を始めたが、まだまだ十分なレベルとは言えない。
- 97 当社はグループ連結80%子会社であることから親会社の企業統制もあり、その意味での親会社執行部門からの経営トップへの牽制機能があるが、子会社の監査役が各種の経営判断の妥当性に関する指摘は限られることもある。
- 98 大体は職務としては、機能発揮できていると思いますが、常勤監査役1人のため全般には遂行できない部分があり、改善する点があるのではないかと思います。
- 99 ある程度、経営トップの牽制機能は発揮できているとは思いますが、十分かどうかは??
- 100 代表取締役や取締役とのコミュニケーションが良く取れており、内部統制機能は果たせていると思う。
- 101 監査環境については、社外取締役、監査役には、必要な情報を得る対応、仕組みはできているが、主に内部監査部門体制が不足していることもあり、常勤監査役の機能は、力不足も含め不十分(今後更に海外拠点への拡大に向け)であり、結果として、機能は十分とは言えない。大きな課題である。

102 当社は100%子会社であり、取締役会は執行役員を兼ねている常勤取締役6名と親会社の社員である非常勤取締役3名で構成されている。また、取締役会には、常勤監査役1名と親会社の社員である非常勤監査役2名も出席している。このような体制であり、十分に監督機能を発揮している。

103 法律の改正等についての情報に基づき、関連社内規則の制定、改訂を指導している。

104 100%子会社として親会社の内部統制下にあることも勘案した上での評価。

105 当社としては100%親会社からのグループ内部統制システムの管理が機能しているが、当社の子会社(国内、海外)の規模が小さく内部統制システムの構築が十分で無い。また、当社から子会社に対するリスク管理・モニタリング機能にも改善すべき点があると考えている。

106 自分自身ではそうだと思います。経験が浅いのでよくは分かりません。

107 監査役は取締役会で自由に発言することが出来る雰囲気であり、ある程度、機能していると思われる。

108 企業統治の機能として、各監査役の意見を自由に言える環境がある。
そして、監査役の意見を、各取締役が真摯に受け止め、明確な回答が出来ている。

109 今まではX社の子会社としての位置付けだが、今後は、独立会社としてのシステム必要。内部統制案件は、取締役会で決議されるが、取締役会としての内部統制構築・運用確認を定期的に行う必要があり、その仕組みを改善中。

110 取締役会と監査役会の協働と言えるような実質的な作業はない。

111 取締役会の後、社外取締役と監査役会で意見交換会を行っており、社外取締役とは、ある程度協働出来ていると思う。ただ社内取締役との協働という意味ではまだ出来ておらず改善の余地がある。社外取締役も監査役も取締役会で積極的に質問・意見を述べており、ある程度経営トップへの牽制機能は発揮出来ているように思う。

8. CGC原則4-5（取締役・監査役等の受託者責任）に求められている各種ステークホルダーとの協働という観点で監査役の行動はありますか。以下の選択肢から回答して下さい。

112 取引上の協力会社の社長から、時々話を聞く程度です。株主(親会社)という視点はほとんどない。

113 当社は、本原則につき、各種ステークホルダーと協働するのは会社そのものと解釈し、各取締役は各種ステークホルダーへの配慮を怠らないよう努めているという整理をしている。企業理念においてお客様にご満足戴くことを第一としている。各種ステークホルダーのうち従業員あるいは当社業務を支援していただいている取引先との関係について不当な事項が生じていないかすべての取締役が注意しているほか、入居しているビルの管理者及び周辺テナントとの関係、同業他社等との関係などについては各担当が適切に協働しているかについて、常勤監査等委員は日常の監査活動を通し確認に努めている。

114 社外監査役は親会社のコーポレート部門から派遣されており、会社の日常の業務情報やリスク情報は、会社の執行サイドおよび常勤監査役から伝えられており、株主(親会社のみ)他のステークホルダーとの協働と言う観点での監査役行動は無い。

115 監査役から特に働きかけについてはないが、必要に応じては意見の徴収については応じる予定である。また、必要に応じて最低限のステークホルダーへの情報提供はする必要があると思います。

116 ステークホルダーとしての株主(親会社)との連携を心がけ、親会社監査役や管掌部門責任者とのコミュニケーションを良く取っている。

117 間接的には各種ステークホルダーとの協働につながることもあるが、意識しての行動までには至っていないと思う。

118 監査役としては、ステークホルダーへの働きかけは特に行っていない。

119 取締役会、経営会議への参加だけでなく、監査往査に同行し、監査役監査の実施、また、従業員からのヒアリング、懇親会による情報収集など。

120 親会社を中心とした企業集団内での協働はあると言えるが、企業集団外のステークホルダーとの接触はほとんどない。

121 非公開、非上場企業のため、監査役の業務としてCGCを意識した行動はとっていない。

122 往査などで使用人へのインタビューを通して、会社についてのいろいろな意見を聞くようにしている。

123 100%子会社、未上場のため。

- 124 監査役が直接前面に出てという事はないが、会社としてステークホルダーの立場を尊重する方針が順守されているか監視することに努める。特に内部監査室との協働については重要視している。
- 125 ステークホルダーとの良好な関係を保つ事は重要だと思うが、実のところ何をやったらよいのかもよく分からず行動していない。
9. 取締役会と監査役の協働における監査役としての心構え、留意していること等をご自由に記載してください。
- 126 取締役との対話を出来るだけするように心がけている。
- 127 社長と口裏を合わせ、きつい言葉を監査役が社長に代わって代弁することもあった。当時はまだ、取締役と監査役が経営の両輪と言う時代ではなかったが社長の下支え(経営の下支え)は効果があったように思える。内部統制構築内容の社内徹底に監査役が一役かってでました。
- 128 方針・戦略の検討、それらに基づく意思決定について、個々の監査等委員は懸念を指摘しブレーキを掛けるのではなく、懸念事項に対する対応策に係わる意見まで示し、会社の成長の一助となるよう心掛けている。
経営陣はその時点での最善策を追求するが、監査等委員は監査等委員でない社外取締役とともに、会社の存在意義を確認し、中長期的な成長に向け考慮すべき事項に経営陣の目を向けさせることも必要と認識している。
- 129 取締役会では会社法で定められた手続きに特化し、議案も含め洩れのない様に事務局と連携している。
- 130 取締役とは個別に情報交換の機会を多く作るようにしている。
- 131 ルールは明確になっているか(有無を含めて)。ルールに沿った運用をしているか。
- 132 各取締役とのコミュニケーションを良くとり、雑談の中でも意見聴取できるよう心掛けている。取締役との協働をするうえで自己研鑽に努め勉強はしていきたい。
- 133 ・取締役会等において、疑問に感じたことなどは躊躇せず発言する。
・企業経営全般に関する知識習得、自己研鑽に努める。
- 134 モットー…虚心坦懐・不偏不党
- 135 執行部体制の不足、補強を優先的に行われているが、監査部門の体制は不足しており、大変厳しい環境である。その中で、1つ1つ気が付いたところから、改善していく以外にないと思います。監査役協会等の監査基準等が細部化されるほど、監査役へのリスクは上がり、負荷も上がる。上場会社には、経営トップに監査役実務体制への縛りの法的対応まで求めたい心境です。
- 136 執行業務に関わる、決断や方針に関し、左右するような場面では発言しないこと。
- 137 監査役監査の際に、取締役支店長と面談し、各支店に内在している問題点や課題について論議している。
- 138 取締役会との重複は極力避け、補完を目指すことにより、結果として協働が成立すれば良いと考えている。
- 139 監査役の役割として、“経営判断的確性”を監視することと思っています。具体的には執行部門の経営戦略が適切に建てられ、その遂行が適切に管理されているかを監視すべきと思っていました。私はこれを“戦略監査”として監査懇話会でも監査の手法の一つとして提案しました。
- 140 当社は従業員3千人規模、BtoCがメインの企業の為、業務執行役員の職務執行を川上からのみではなく、出来るだけ川下(現場スタッフ)からも確認するように心掛けている。
- 141 目先の利益を優先することなく、長期的な視野で事業が発展することが出来るかを判断の念頭に置いている。
- 142 監査役職務の重要性認識した上で、経営者の目線とは違った考え方、率直に意見を言えるように心がけている。
- 143 組織(企業)は、自律性と自浄作用機能することが正常と思う。役員は、組織の健全な保全・持続的発展に寄与することに努めなくてはならないと考えます。日本では、三方良し(売手・買手・世間)の近江商人の気風を良とし、組織(企業)は、公器と考え、我利・我欲・利己主義を排する考えを良としています。取締役会は合議制であるが、役員個人は、独任制を旨とし、特に監査役は独任制の健全な保持が求められると考えます。
- 144 疑問を持つ習慣
分からないことは素直に聞く
予防を旨とする
何といっても「会社を良くする」という気持ちが前提

145 会社の内部監査部門と協力して、各部門の業務遂行状況を監査することにより、取締役、執行役員等経営陣の職務執行状況を監視することを心掛ける。

146 取締役全員と年1回から2回は面談して、状況を確認したり意見を述べたりしているが、常日頃からもっとコミュニケーションを良くしていく必要があるかもしれない。取締役の中には結構監査役室に顔を出してくれるもいるが、まだ一部である。もっと監査役から近づいていく必要があるかなと思う。協働するためにも更に継続的に研鑽に務め、信頼に足る監査役にならなければと思う。

10. 監査役等に就任後、特にやりがいを感じたときはどのような場合ですか。ご自由にご記入下さい。

147 監査役は従業員に信頼されると社内のパワハラ・セクハラ・不正問題等の内部通報が上がってきます。セクハラ(女性から女性への・・・)問題は人知れず解決でき、被害者の女性及び家族から心からの御礼を受けたことがあった。些細な具体例であるが、そんな監査役であれた私を誇りに思います。不正問題(金持ち逃げ・商品横流し)等は記載は省略します。

148 事業の転換期に今一步を踏み出せないでいる経営陣の背中を押す手ごたえを感じた時、やりがいではないが、本当に良かったと思う。仮に期待通りの成果が出なくとも挑戦することで学ぶことが大切と考える。そもそも、監査役等が会社の中でやりがいを求めるのは変な感じがする。

149 執行側・事業部門は、同様の経歴の者の集団であり、ある意味同じ業界の常識で活動している。私の様に、同じ企業グループでも別の部門から派遣された監査役は、ある意味、実質的に社外監査役と同じであり、業界の常識はないので、企業グループ全体の尺度や世の中全体の尺度で企業活動を見る様に期待されている。やりがいと言う訳ではないが、この意識を持ち続けることを最優先して考えている。

150 現場の管理者から法令違反の事実を告げられた時に、上司に対しそれとなく改善を依頼し、是正できたケース。面談時にプライベートな問題を投げかけられ、監査役個人の体験を踏まえ、助言できたケース。

151 監査で指摘した事項について、改善されたとき。

152 意見を述べたことにより変改革が行われた時、また年間を通して何も問題なく決算も行われ、無事株主総会が終了したとき。

153 提言した事項が受け入れられたとき。
社員から直接相談があったとき。

154 殊更に存在感を示す必要はないが、正に会社のガバナー(舵)となって、間違った方向へ行かないように心がけております。社風の良い会社と感じていますが、社長との面談や社員との普段のやり取りで、こうした思いを共有できた時でしょうか。

155 (社外)監査役機能が発揮され、トップ又は取締役へのご意見番、として有効に働いた時。 弊社の勤務場所は、静岡市の為 (仮)面談の日程の機会が少ないかもしれません。ご容赦願います。

156 監査往査や現場実査により、今まで知りえなかったことに触れること。

157 会議等で意見に耳を傾けられるとき。

158 会社の業務で不適切な面を正しい方向に向けさせるようなことができた時。

159 監査役としては実質半年が過ぎたばかりで、やりがいを感じるところまで自分のレベルが上がっていない為、今後益々自己研鑽に励みたいと考える。

160 当社は事業が多岐に渡っている為、今まで関与していなかった事業内容についてはよく分からなかったが、監査役就任後、往査などを通して理解が深まったとき。

161 就任1年目にして、不適切会計処理が発覚し、その対応について、社長はじめとする経営陣、監査法人との討議を行った。是正処置や改善実施項目を確認し、事業報告の記載内容の精査を行った。監査報告作成において、多くの時間を使い神経を使った。(他社事例の比較調査など)初めての経験であったが、株主総会を無事終了できたことは、良い経験となった。しかし、二度と経験したくない、苦しい1年間であった。

162 会社のこと、人のことを良く知っているの、困ったことについては誰に聞いたら良いとか、こちらが口利きして解決してもらったりして、感謝されたこと。(事例として)

153 特にやりがいを感じるようなケースはない。

164 特にやりがいという感じてではない。やりがいが無い平時の方が良いと思っている。