

## 情報提供のお願い”取締役会と監査役の協働について”

### 監査懇話会 スタディグループ分科会 ワーキンググループ⑨

#### 【\* 回答内容の集計時にご回答者情報(貴社名、ご回答者氏名)は非開示といたします。】

以下の空欄セル内に回答に該当する事項を記載していただくようお願いします。  
選択肢の回答欄は該当事項の  に  が  のように塗りつぶしてご回答ください。  
回答記入の一例は別途シート(左側シート)を参照してください。

ご回答者(貴社)情報について教えてください。(※注:会友の方は元企業情報1. 2. 3. 7. 8. 記載)

- 企業名: D社
- 上場有無:  上場  非上場
- 業種: 輸送機器製造業
- 従業員数:
- 年間売上高:
- 機関設計:  監査役会設置会社  監査役設置会社  
 指名委員会等設置会社  監査等委員会設置会社
- ご回答者肩書き:  常勤監査役、監査役  監査委員  監査等委員  
 社外監査役(非常勤)  元監査役等(現在、監査懇話会会友)
- 上記経験年数: 1年 4ヶ月

以下の質問事項についてお答えください。(会友の方はご記憶の内容あればご回答ください)

- 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

直前に事前提供される  議案または場合により、事前提供される

会議の場で配布される  その他(状況を以下の自由記載欄で説明してください)

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を行う。(取締役会の開催事前説明)

- 取締役会における監査役等の発言状況

議長からの求めに応じて発言する  議長の求めなくとも必要があれば発言する

ほとんど発言していない

- 取締役会における監査役等の発言内容(複数選択可)

法令・定款違反の可能性の観点  リスク管理の観点  
 株主に与える影響の観点  経営判断の合理性の観点

その他

以下に差し支えない範囲で具体的な発言内容を補足説明してください。  
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。  
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。

- 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。

そういったプロセスはない  経営会議等があるが出席はしていない

経営会議等に出席するも特に発言なし  経営会議等に出席し、発言もしている

その他(上記に当てはまらない場合)

以下に差し支えない範囲で経営会議等と取締役会の意思決定プロセスの補足説明をしてください。

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)

5. 取締役会や経営会議等の意思決定プロセスにおいて、監査役の見解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。  
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。

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。

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。

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。

十分に監督機能を発揮している

ある程度、経営トップの牽制機能は発揮できているが、改善すべき点がある

経営トップの牽制機能として監査役と取締役会の協働について改善が必要である

上述の回答をされた理由について、差し支えない範囲で説明をお願いします。

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。

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。

種々、ステークホルダーとの協働に努めている

特にはステークホルダーへの働きかけについて監査役の行動はない

その他

上述の回答をされた理由について、差し支えない範囲で説明をお願いします。

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。

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。

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。

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。

5. 面談質問

・設備投資の案件でどのような点の改善を要請されたのでしょうか(例:安全・防災・環境、法令上の観点?)。差し支えの無い範囲で情報提供をお願いします。その他にも何か経営判断へ影響を及ぼすような監査役意見等がございましたでしょうか。

6. 面談質問

・棚卸資産の不適切会計処理が内部監査で発見されたとのことですが、不正発覚後の一番最初の報告は内部監査部門でしょうか。それとも、執行部門の取締役からの報告でしたでしょうか。内部監査を受けるまで不適切会計処理が発見できなかった理由は何でしょうか。  
・不正発覚後に、外部弁護士を中心とする調査委員会設置を決め、社外監査役の参画を決議されたようですが、この発案は誰からなされましたでしょうか(社長?担当取締役?常勤監査役?)。

7. 面談質問

十分に監督機能を発揮している

ある程度、経営トップの牽制機能は発揮できているが、改善すべき点がある

経営トップの牽制機能として監査役と取締役会の協働について改善が必要である

上述の回答をされた理由について、差し支えない範囲で説明をお願いします。

・「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。」とのことですが、更に監査役と取締役会の協働で改善すべき事項は何かあるでしょうか。  
・CGC基本原則4によると、「取締役会等の役割・責務の一部は監査役及び監査役会、指名委員会設置会社、監査等委員会など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。」としていますが、この点に関しての監査役の取組み状況は十分にcomplyされておられるでしょうか。

8. 面談質問

種々、ステークホルダーとの協働に努めている

特にはステークホルダーへの働きかけについて監査役の行動はない

その他

上述の回答をされた理由について、差し支えない範囲で説明をお願いします。

・監査役は特にステークホルダーへ働きかけの行動は無いと選択されていますが、CGC原則4-5に求められている受託者責任という観点での各種ステークホルダーとの協働として、積極的な行動をすべきという意見は出ていないでしょうか。

9. 面談質問

・監査役等の職務として、経営者目線と異なる最も重要な観点、日ごろ気をつけておられる心構え等についてご意見を頂きたい。  
・「監査役による取締役会との協働」とは会社の執行に関する監督業務を共に行うというよりは、監査役監査を通じてその役割の一翼を担うという意見があるが、どのように考えるか。

- 10 面談質問

・監査役として最も時間を割かれて苦労された事項を差し支えない範囲でご教示ください。  
・調査委員会の発足前と発足後において、取締役会と監査役との意思疎通の変化とか会社風土の変革等がありましたでしょうか。

5. 面談回答

左記の質問に対して、差し支えない範囲で回答をお願いします。

・過去トラブルを再発させないため、十分な設備能力検証の強化を求めた。(常務会にて)  
・新規事業(LED栽培野菜工場の設立)について、社外取締役2名から本業に徹すべきとの反対票が投じられた。  
・またインド100%子会社設立の際、社外監査役1名より、リスク回避のため、合併にすべきとの反対意見があった。

6. 面談回答

・報告は、内部統制部門へ調査指示した。常務から報告がありました。  
・理由は、内部棚卸監査のサンプリング調査後、監査手法を熟知した生産管理の担当員が架空計上(棚札偽装)を実施したため容易に見抜くことが出来なかった。  
・調査委員会(社外監査役の参加を含む)は、社長の発意です。

7. 面談回答

十分に監督機能を発揮している

ある程度、経営トップの牽制機能は発揮できているが、改善すべき点がある

経営トップの牽制機能として監査役と取締役会の協働について改善が必要である

左記の質問に対して、差し支えない範囲で回答をお願いします。

・課題は、毎月の取締役会では、業務執行の質疑応答が多く、経営者の議論が少ないと感じる。毎週の常務会(常勤監査役が出席)では、ほぼ終日をかけ討議しているが、社外役員との議論が不足している。  
・取締役会の決議、報告事項が多く毎回2時間以上と、通訳など物理的な制約があるため、事前説明会にて、社外取締役がTEL会議で参加し、詳細を説明することで改善している。

8. 面談回答

種々、ステークホルダーとの協働に努めている

特にはステークホルダーへの働きかけについて監査役の行動はない

その他

左記の質問に対して、差し支えない範囲で回答をお願いします。

・代表者によるアナリスト、機関投資家に向けた、IR報告活動を年2回実施しており、社内監査役も同席している。  
・監査役会で結果を共有しており、監査役としての協働行動について意見は出ていない。

9. 面談回答

・取締役会では、社外取締役、社外監査役のそれぞれの立場から、自由に質問や意見が多く出る。  
・毎週行われる常務会、経営戦略会(重要会議体)では、社内取締役、常勤監査役が自由に意見、指摘を行う風土が出来ている。  
・社長の顔色を伺うような閉鎖的(取締役が委縮する)な環境で無いことを監視している。

- 10 面談回答

・監査報告の作成に多くの時間を費やしました。内部統制に重大な不備があり、株主総会の監査報告において、意見表明するため他社事例数社(事業報告含む不正の前後比較)を調査しました。  
・社長自らの声で全従業員へ発信しました。職場ミーティングでコンプライアンス・テーマを取り上げ教育、結果を委員会へ報告する体制が整いました。  
・監査法人による従業員の浸透度をヒヤリングで確認しました。  
・企業風土改革を約1年行った不正防止教育、周知徹底活動の結果、上場企業の従業員としての自覚と自律が定着してきました。