

これからの監査役はどうあるべきか ～パネルディスカッションで考える～

日 時：2018年7月12日（木） 14：30～17：00

場 所：文京区民センター 3階 C会議室

パネリスト： 別府正之助（伊藤忠商事(株) 理事 ）

堀田 和郎（元 (株)近鉄ロジスティクス・システムズ

板垣 隆夫（元 日本オキシラン(株) 監査役 ）

コメンテータ：尾崎 徹（元 住友三井オートサービス(株) 監査役 ）

コーディネータ兼司会 栗田 好文（エヌエス環境(株) 監査役 ）

＜パネルディスカッションの進め方＞ 別紙1「シナリオ」参照

①3つのセッション+1

セッション1. 監査役を取り巻く環境の変化（ガバナンスの潮流）

セッション2. 監査役の果たすべき役割は変るのか

セッション3. 監査役は何をなすべきか（具体的な取り組み）

セッション4（時間がゆるせば、会場との意見交換、質疑）

②基調講演とパネルディスカッション

各セッションでは、はじめに、代表パネリストに基調講演をいただき、
それについてパネルディスカッションを行う。

（ただし、セッション1では、基調講演のみの予定）

③Q1～Q11について

ディスカッションをより具体的にするため、Qという形で、命題を設定した。

Qをすべて明らかにするということでは、必ずしもない。

※ 監査懇話会には、非上場企業の会員が多くおられることを考慮し（別紙3）、
上場企業、非上場企業共通の課題を優先してQを設定した。

④進行スケジュールは別紙2のとおり

ただし、あくまで目安であり、進行状況により変えることもある。

「これからの監査役はどうあるべきか」～パネルディスカッションで考える～
シナリオ（想定課題）

セッション1. 監査役をとりまく環境の変化について ～ガバナンスの潮流～

キーワード

- ・ 日本再興戦略（2013年閣議決定、2014年改訂）
成長戦略（日本企業の競争力を高め、投資を促して成長路線に乗せる）
- ・ コーポレート・ガバナンス・コード（2015年、金融庁&東京証券取引所）
攻めのガバナンス（経営者の迅速果断な意思決定、適切なリスクテイク）
中長期的な企業価値の向上
- ・ 会社法の改正（2015年施行）
監査等委員会設置会社の新設
社外取締役の独立性と設置を重視
会計監査人の選解任の決定権が監査役に
- ・ 監査役監査基準（日本監査役協会）

Q1. 監査役（会）設置会社から監査等委員会設置会社への流れは進むのか？

Q2. 社外取締役がガバナンスの要になるのか？

上場会社では選任が増えることは間違いないと考えられるが、
それにつれて、取締役会の役割は変化していくのか
マネジメント型からモニタリング型へ、あるいは方針決定と執行との分離

Q3. 安部政権が失速したら、コーポレートガバナンスも変わるのか？

日本再興戦略が見直されたら？
つまり、企業として、この流れを信じて進めば良いのか？

セッション2. 監査役を果たすべき役割は変わるのか

Q4. 監査役監査基準（協会、第2条）は、監査役の役割の変化を意味するか？

- ・ 監査役は、
 - 1) 取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、
 - 2) 株主の負託を受けた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、
 - 3) 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、
 - 4) これらステークホルダーとの協働に努め、
 - 5) 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、
 - 6) 社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を負っている
- ※株主以外のステークホルダーとは（例：顧客、従業員、取引先、地域社会）

Q5. 攻めのガバナンス実現のためには、監査役は、違法性監査、あるいは経営者の暴走への歯止め、不祥事を発生させないことだけで良いのか？

- ・ そもそも「良い監査役」とは？

Q6. 三様監査といわれる、監査法人、内部監査部門との関係は、どうあるべきか？

- ・ 三者それぞれが役割を果たせばよいのか、主体があるのか？
- ・ ガバナンスを正す主体はだれなのか？ 取締役会、監査役（会）

セッション3. 監査役は何をなすべきか ～具体的な取り組み～

Q7. 経営トップとの定例懇談はどの程度行うべきか？

- ・ 経営トップの意思（姿勢）が企業風土、現場の慣習を規定する

Q8. 内部監査部門との関係について、協働の具体的な形は？

- ・ デュアルレポーティングラインとは？
- ・ 内部監査部門の従業員を補助使用人にすべきか？

Q9. 取締役会等の重要会議での発言は、違法性や不適切の指摘にとどまらず、議事（経営判断）にもっと積極的に意見を言うべきか？

- ・もし、取締役会が安全運転過ぎる場合、どうするか？

Q10. 社外役員が適切な判断をするためには、情報共有に、どのような方法で、どのぐらいの時間を充てるべきか？

- ・役員会の直前に1時間ほど説明すれば良い？
- ・社外監査役は、会社が提供する情報で、客観的判断ができるのか？
- ・社外監査役に所期の力を発揮してもらうために、どうするか？

Q11. 会計監査人との連携・意見交換は、どのように行うのか？

- ・会計監査人の報酬、選解任の判断は、何にもとづいて行うか？

セッション4. 会場からの意見、質疑

その他の想定Q

- ・上場していない会社は、どう考えれば良いのか？
- ・監査役は、取締役会に対抗できるのか？
- ・C G C改訂案では、監査役に財務・会計の十分な知識が要求されると聞くが？

以上

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「これからの監査役はどうあるべきか」

パネルディスカッションの時間配分（目安）

2018年7月12日（木）

時刻	時間	セッション		担当
14:30	0:05	開会、資料、進め方説明		司会
14:35	0:15	セッション1 監査役を取り巻く環境の変化 (ガバナンスの潮流)	基調講演	板垣
14:50	0:15	セッション2 監査役の果たすべき役割は変 るのか	基調講演	堀田
15:05	0:30		パネルディスカッショ ン	パネリスト
15:35	0:10	休憩		
15:45	0:15	セッション3 監査役は何をなすべきか (具体的な取り組み)	基調講演	別府
16:00	0:30		パネルディスカッショ ン	パネリスト
16:30	0:20	セッション4	会場との意見交換	パネリスト 会場
16:50	0:05	まとめ		コメンテータ
16:55	0:05	閉会、後片付け		司会

※上表は目安ですので状況に応じて変化することがあります。

2017年9月のスタディグループ分科会発表より抜粋（監査懇話会会員・会友へのアンケート）

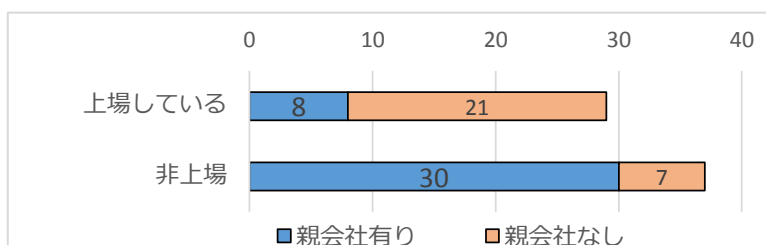
1. 上場の有無

上場している

29

非上場

37

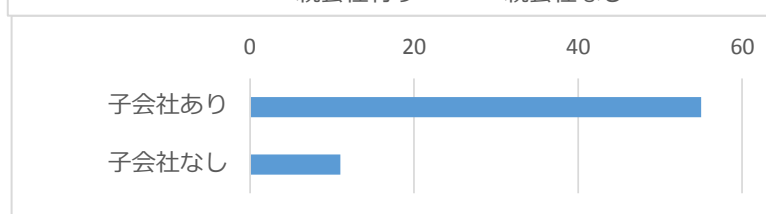
2. 親会社の有無

親会社あり

38

親会社なし

28

3. 子会社の有無

子会社あり

55

子会社なし

11

4. 機関設計

監査役

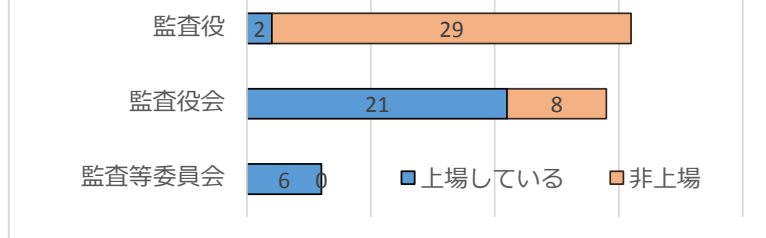
31

監査役会

29

監査等委員会

6

5. 内部監査部門の有無

あり（充実）

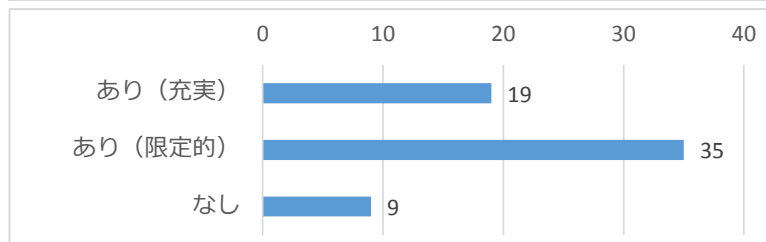
19

あり（限定的）

35

なし

9

6. 経営トップとの定期的面談

月に1回程度

18

四半期に1回程度

18

半期に1回程度

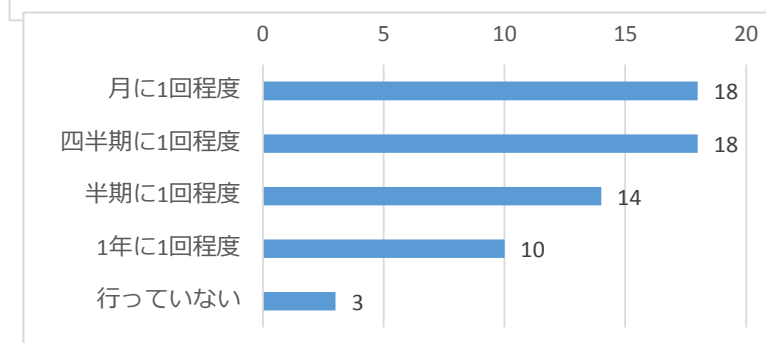
14

1年に1回程度

10

行っていない

3

7. 監査役役割（当社における）

経営トップの監視

26

適法性監査中心

35

監査役会運営

14

予防監査（不祥事防止第一）

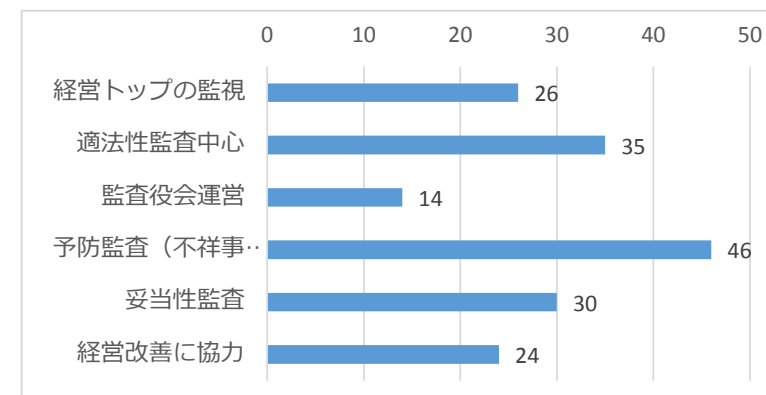
46

妥当性監査

30

経営改善に協力

24



選択肢の詳細→ 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役割）
 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・運用状況を含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