

100%子会社の 監査役役割

S G分科会

WG 1



100%子会社の 監査役役割

役割の考察

あるべき姿の追求

S G分科会 WG 1

100%子会社の監査役役割

【アドバイザー】

元三菱電機システムサービス

常勤監査役

菊谷 純

【メンバー】

王子木材緑化

常勤監査役

深谷 和章

三菱電機インフォメーションシステムズ

常勤監査役

山川 晃

住友商事フィナンシャルマネジメント

常勤監査役

斎川 祐一

三井ホームコンポーネント

常勤監査役

豊島 秀一

100%子会社の監査役役割

WG活動

- | | | |
|------------|---------|-------------|
| • WG 1の進め方 | 7/6 | ONLINE |
| • 情報・課題共有 | 8/2 | ONLINE |
| • 情報・課題共有Ⅱ | 9/6 | ONLINE |
| • 課題について | 10/6 | REAL |
| • 課題解決に向けて | 11/8 | REAL |
| • あるべき姿 | 12/16 | REAL |
| • まとめ | 1/11・24 | REAL・ONLINE |
| • 発表 | 2/1 | ONLINE |

8回
打合せ

WG 1 ミーティング内容

1. WG 1 の進め方・主旨の形成
2. 情報共有
 - ・ 各社状況について
 - ・ 監査役の役割について
3. 課題
 - ・ リスクの把握とリスク分析
 - ・ 監査役の能力と限界について
4. 課題解決に向けて

5. あるべき姿

- 監査役の関係・連携の明示
- 監査役のためのリスク監査表
- 監査役役割の明確化

6. まとめ

- 監査役能力の最大化
- 子会社監査役の意見の反映の場づくり

7. 総括

- WG 1 の結論
- 想い&効果

S G分科会WG 1の目的

- WG 1 各社における事業状況・機関設計・親会社との関係等の情報共有とそれぞれにおける監査役の課題共有を行なう
- 課題解決に向けて相互に協議していくことで、**監査役能力を高め
監査役職務の精度向上を図る**
- **そして企業の健全で継続的な成長の支援につなげていく**

WG1メンバーの想い

- 子会社の監査役の立場として
親会社との関係性をどのように築くか
- どこまで踏み込んで関係先（内部監査部門・会計監査人）と
調整するか
- 子会社の立ち位置として
利益貢献と子会社の健全な成長のバランスをどのように築くか

WG 1 本日の発表内容

1. WG 1 ミーティング内容

全体

- ## 2. 情報共有
- ・ 各社状況について
 - ・ 監査役の役割について

各社発表

- ## 3. 課題
- ・ リスクの把握とリスク分析
 - ・ 監査役の能力と限界について

各社発表

4. 課題解決に向けて

5. あるべき姿
- 監査役の関係・連携の明示
 - 監査役のためのリスク監査表
 - 監査役役割の明確化

各社発表

6. まとめ
- 監査役能力の最大化
 - 子会社監査役の意見の反映の場づくり

全体

7. 総括
- 想い&効果

各社状況について 情報共有

- 事業内容
- 監査役体制
- 会計監査人体制
- 内部監査部門体制
- 親会社との関係

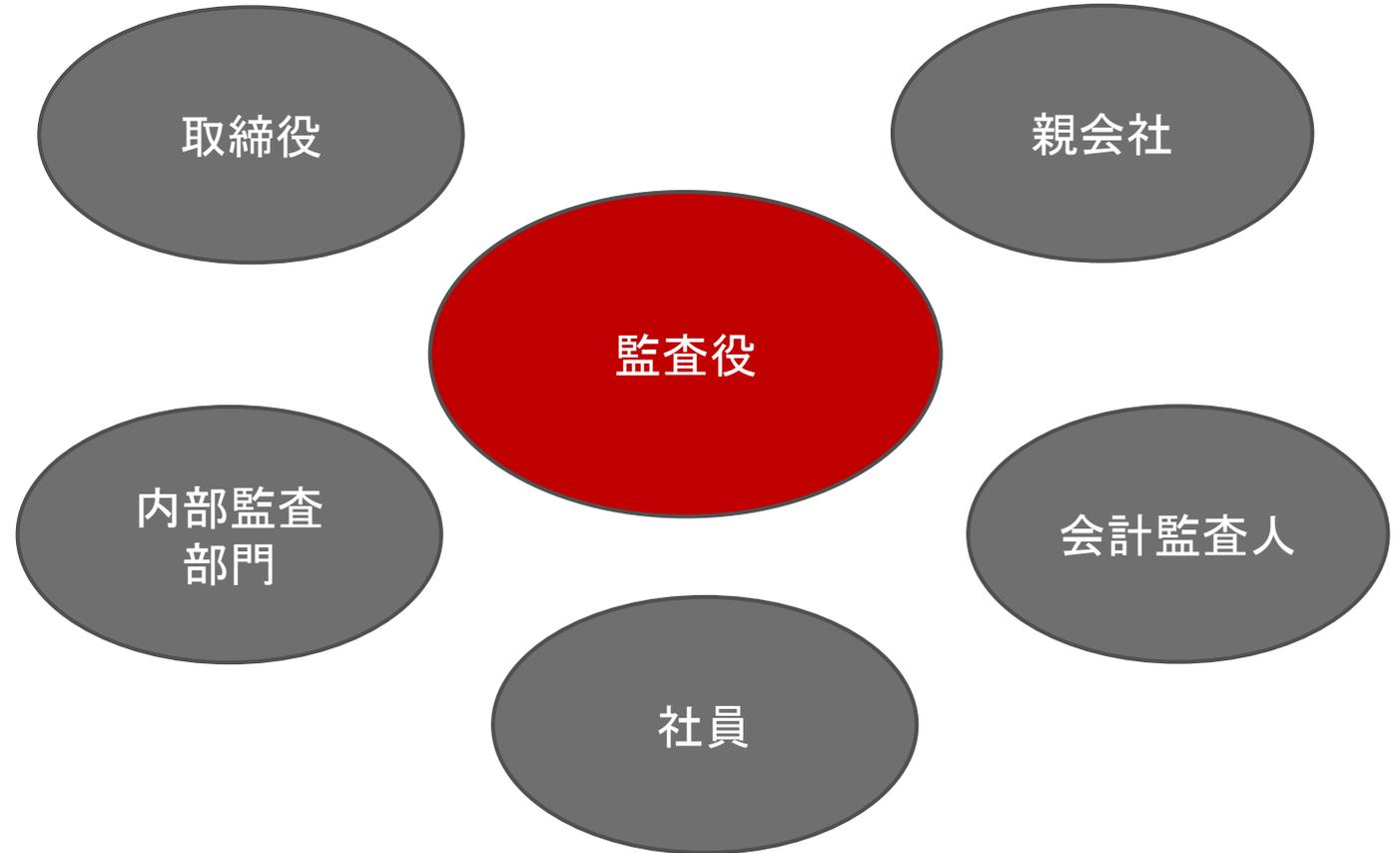
会社名	王子木材緑化	三菱電機 インフォメーション システムズ	住友商事 フィナンシャル マネジメント	三井ホーム コンポーネント
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 商材（製材品の仕入/輸入販売、収穫、木材輸出） ・ 製紙原料・バイオマス燃料 ・ 営林（山林経営・造林） ・ 緑化（緑化工事・資材） ・ 生産加工 ・ 鉱業（採石・石灰肥料） 	<p>情報システムの 企画設計・開発・製作 ならびに販売、 ソリューションの提供</p>	<p>住友商事とグループ企業の ・ 経理業務 ・ 出納/内為/外為業務 ・ 市況商品バックオフィス業務 の受託</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建設木材の輸入、製造、加工並びに販売 ・ 建設資材の保管 ・ 建設資材の集荷配送 ・ 請負工事 ・ 設計、技術開発
資本金	2.8806億円	26億円	1億円	3億円
会社区分	大会社でない	大会社	大会社でない	大会社でない
上場区分	非上場会社	非上場会社	非上場会社	非上場会社
大株主の状況	非上場会社	上場会社	上場会社	非上場会社
連結決算の対象	対象	対象	対象でない	対象
出資比率	100%	100%	100%	100%
主たる子会社 /関連会社	10社/1社	1社 (ソフトウェアの製作会社)	-	-

統治体制	監査役設置会社 (監査役協議会)	監査役設置会社 (監査役協議会)	監査役設置会社	監査役設置会社
監査役(会) 構成	1名	1名	1名	1名
	2名 (非常勤・親会社)	2名 (非常勤・親会社)	1名 (非常勤・親会社)	1名 (非常勤・親会社)
監査役の 他社監査役兼務	1社 (G関連会社/会計限定)	なし	1社 (非常勤監査役が兼務あり)	なし
取締役会 構成	総数7名	総数6名	総数10名	総数11名
	社内6名	社内6名	社内0名	社内7名
	1名 (非常勤・親会社)	-	10名 (常勤・親会社)	4名 (非常勤・親会社)

売上高	572億円	419億円	約60億円	527億円
グループ外 販売率	49%	90%	ゼロ	33%
社員数（人） 嘱託含む	293名	1,279名	450名 (うち親会社からの出向180人)	407名
その他（人） いる場合に記載	派遣社員等 34名	派遣社員約120名	-	-
労働組合の有無	なし	あり	なし	なし
事業所数 国内	20か所	3か所(営業2、製造1)	1か所	9か所
海外	1事務所 (インドネシア)	なし	なし	1出張所 (バンクーバー)

監査役の役割（関わり）について情報共有

- 取締役に関して
- 内部監査部門に関して
- 会計監査人に関して
- 社員に関して
- 親会社に関して
- グループ経営方針



取締役に関して

- 監査方針・計画を通知していますか？
- 監査方針・計画について情報交換し、確認を行っていますか？
- 監査役報告について意見交換を行っていますか？
- 情報や課題の共有を行っていますか？
- 課題解決に向けて提言を行っていますか？
- 取締役職務執行確認書を活用していますか？

取締役に関して（事例）

	会社名	A社	B社	C社	D社
	監査方針・計画を通知していますか？	○	○	○	△
1	自由に記載	<p>①経営会議で 監査方針監査計画を報告</p> <p>②監査（往査）には、 ”監査役監査要領・通知” を担当取締役(支店長),関係 部署に通知</p>	6月の取締役会で通知。	取締役会で説明し 議事録に記載	<p>2020年度は社長に伝達のみ。 2020年9月に取締役会で 重要監査項目として 「安全」と「品質」を追加。 同時に 監査方針・計画を通知。</p> <p>2021年度は取締役会で通知。</p>

会計監査人に関して

- 会計監査人の監査体制の説明を受け、情報交換を行っていますか？
- 双方の監査計画について情報交換し、確認を行っていますか？
- 四半期レビューの実施状況の報告を受け、意見交換を行っていますか？
- 期末監査報告時に必要十分な説明を受け、意見交換を行っていますか？
- 「会計監査人の評価」を実施している？
- その他、連携への取り組みについて

内部監査部門に関して

- 内部監査体制の説明を受け、情報交換を行っていますか？
- 監査役の監査計画について情報交換し、確認を行っていますか？
- 内部監査の実施状況の報告を受け、意見交換を行っていますか？
- **内部監査の監査講評に立ち会って、意見交換を行っていますか？**
- 内部監査報告時に必要十分な説明を受け、意見交換を行っていますか？
- 「内部監査部門の評価」をしていますか？
- その他、連携への取り組みについて

社員に関して

- 社員との情報交換を行っていますか？
- 内部通報の報告を受け、情報交換を行っていますか？
- 働き方について情報交換し、確認を行っていますか？
- 雇用について情報交換し、確認を行っていますか？
- その他、連携への取り組みを教えてください

社内情報に関して

- 社内情報の集め方
- その他、自由記述

親会社に関して

- 立ち位置
- レポートライン
- 緊急事項・不祥事のレポートライン
- 子会社内(各部門・部署)との連携
- 親会社監査役との関わり
- 親会社内部監査部門との関わり
- その他、自由記述

グループ経営方針

- グループ経営方針
- その他、自由記述

各社発表

事例掲載

事例

課題

リスクの把握とリスク分析

事例

1

監査役としての リスク把握

- ・ 内部監査部門・会計士監査人でのリスク把握の範囲を超えた**経営リスク**として把握する
- ・ **長期安定経営のためのリスク**として把握する
- ・ **事業等リスク**として把握する

2

監査役としての リスク分析

- ・ **リスクが発生する背景**を把握する
- ・ 1年間の監査役監査のなかで得た**全社的な課題**を**関連性を考慮**して分析する
- ・ リスク検証するために**管理会計の手法**が必要となる
- ・ **重要リスク**を**執行部と共有**する必要あり

3

その他、
自由記述

- ・ **監査役のための「リスク評価」**なるものが必要
(内部監査部門はリスク評価シートをもとに
内部監査計画を立てている。会計士監査人は
リスク評価を行ない会計士監査計画を立てている。)
- ・ 「リスク評価」にて**重要度・優先順位**をつけて監査
- ・ 「**段階**」を設定した**リスク監査**が必要

事例

課題

監査役の能力と限界

事例

1

監査役の能力

- 1st step 法令違反、定款抵触、会計不正、情報漏洩
- 2nd step リスクマネジメント
- 3rd step 成長マネジメント、人材確保・育成
- 4th step 長期安定経営に向けた監査と支援

2

監査役の限界

- ・ 基本ひとりであることで、監査範囲が決まってしまうため
リスク分析を行ない、より重要なものを監査していく
- ・ 経営を監査するために、内部監査部門・会計士監査の範囲を
超えたところを診ていくことが重要
- ・ リスク分析を行なうにも執行部の理解と協力が必要

事例

課題解決に向けて

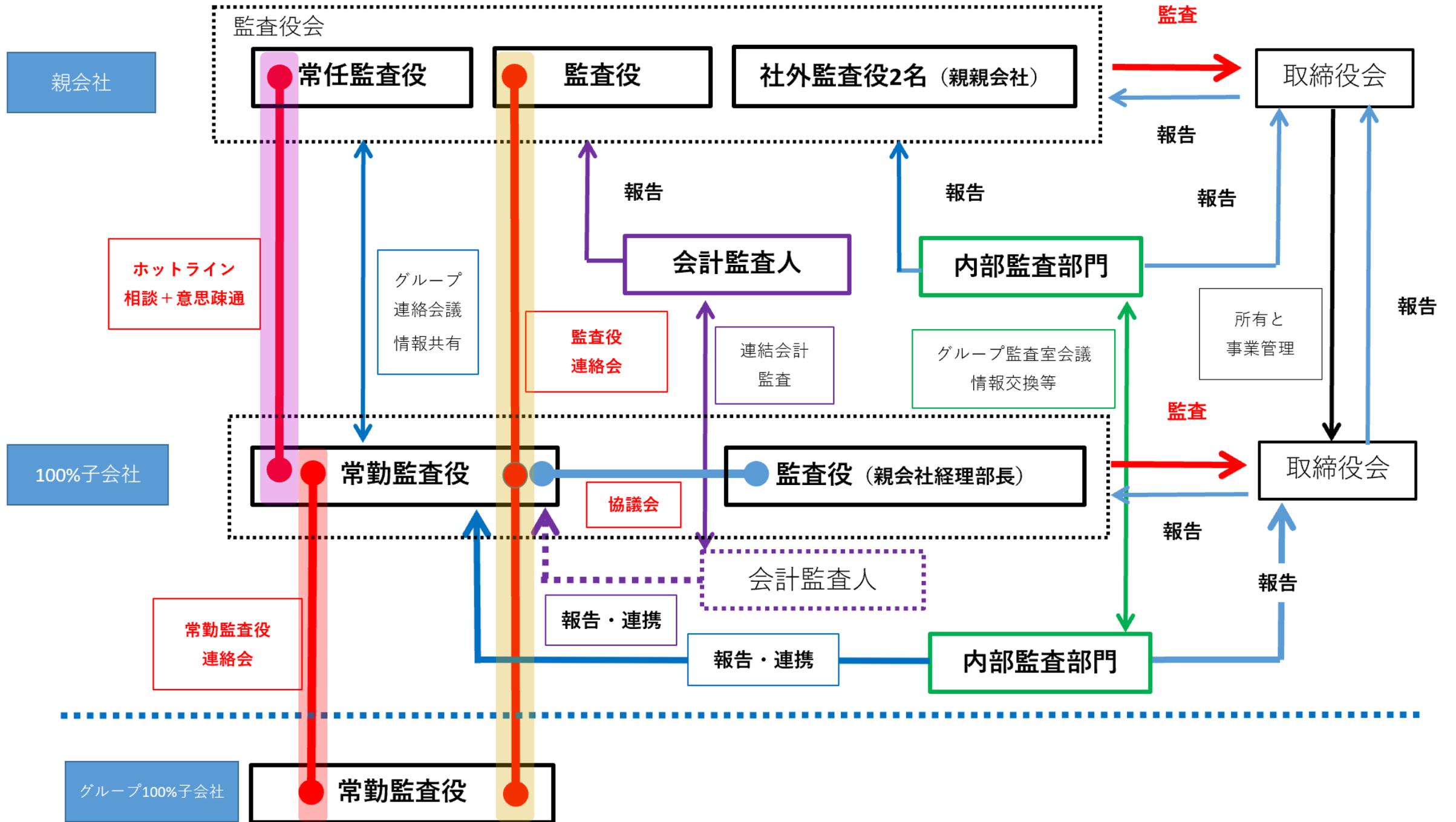
	課題項目	課題解決に向けて	備考
1	リスク把握	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業リスクを明確化する ・ リスクの背景・現象を明確化する ・ リスクへの解決・対策を明確化する 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役リスク監査表の作成
2	リスク分析	<ul style="list-style-type: none"> ・ 課題・リスクの顕在化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業リスクにつながる リスクSTORY（シナリオ）を把握
3		<ul style="list-style-type: none"> ・ リスク調査権の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクの共有が必要 …リスク共有ツールの作成 ・ リスクの仕分け
4	監査役能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクに対する監査役の役割の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 段階別リスクを設定する ⇒監査役のSTEP別監査 ・ リスクに対する監査役の役割を明確化する
5		<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門と会計士監査人との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門、会計監査人の役割の明示

6	監査役能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> レポートラインの強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役職務の明確化 取締役レポートライン図の明示 内部監査部門&会計士監査人のレポートライン図の作成
7	監査役職務の浸透	<ul style="list-style-type: none"> 社員やステークホルダーのための存在の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度の活用
8	社員の協力体制	<ul style="list-style-type: none"> 監査役役割の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> サポートの位置づけを明確化
9	取締役の協力体制	<ul style="list-style-type: none"> 監査役と取締役の関係の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> リスクの共有の方法を明示
10	親会社との連携	<ul style="list-style-type: none"> 各機関のレポートラインを明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 関係図を作成 監査役ホットライン（強いつながりのパイプ）をつくる

事例

あるべき姿

- 監査役の連携・関係の明示
- 監査役のためのリスク監査表
- 監査役役割の明確化



事例 監査役のためのリスク監査表

	内容	備考
1	段階別 リスク監査	<p>意思決定やマネジメントによって発生するリスク事象を段階別に分けることで、監査役監査の精度を上げる。これにより優先順位も整理できる。</p>
2	事業等 リスク監査	<p>重要リスクを監査するために、</p> <ul style="list-style-type: none"> ①事業等リスクを明確化する ②リスク事象を発生させる課題（背景や現象）を把握 ③課題解決、対策を把握する。 <p>上記のリスク分析を行なうことで重要度をつけてリスク監査を実施する。</p>

4TH STEP 経営判断

- ・ 大規模投資
- ・ 企業価値の向上
- ・ 長期安定経営
- ・ 大株主との関係

3RD STEP 成長マネジメント

- ・ 顧客
- ・ 生産性
- ・ 人材確保
- ・ ウェルビーイング

2ND STEP リスクマネジメント

- ・ 品質
- ・ 安全
- ・ 調達
- ・ 投資
- ・ 災害対策

1ST STEP 業務・会計プロセス

- ・ 法令違反
- ・ 定款抵触
- ・ 会計不正
- ・ 情報漏洩

監査役

経営層マネジメント
戦略的意思決定

中間管理層マネジメント
管理的意意思決定

現場マネジメント
業務的意思決定

事業リスク監査 一例

- 事業継続リスクとして把握
- 事業リスクの発生する現象や背景を把握
- そのリスクに対する解決&対策

	リスク把握	リスク背景・現象	課題解決・対策
原材料や資材の調達リスク			
調達	<ul style="list-style-type: none"> ・ 購買リスク ・ 買付価格の上昇 ・ 購買木材量の不足 ・ 買付資金の不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・ カナダ産輸入木材への購入先集中 ・ 米中国の需要旺盛での木材価格高騰 ・ 米中国の需要旺盛による木材不足 ・ 木材高騰での購入資金の増大 (売上金回収含めた準備資金の増大) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 欧州材への代替 ・ 国産材の活用による産地の分散化 ・ サプライヤー複数化による木材確保 ・ 国産材の供給不安定、強度不足 ・ 親会社からの貸付資金準備
製品の品質・安全性に関するリスク			
品質	<ul style="list-style-type: none"> ・ 輸入木材の品質 ・ J & Mグレード等級 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 品質劣化製品の混入 ・ Jグレードとの乖離の増大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サプライヤー複数化による品質確保 ・ 競争優位性確立 ・ Mグレードの品質確保
工場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設備更新・設備投資 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 設備の老朽化・投資コストの増大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ パート自動化、パネル自動化の方向性 ・ 外販需要の手動化主流への移行
地震、台風、大雨等の天災のリスク			
工場	<ul style="list-style-type: none"> ・ 建物老朽化（耐久性劣化） ・ 災害対策不足 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 築45年千葉工場（親会社所有） ・ 海岸沿い設置工場（千葉・関西工場） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 工場建物の耐久性評価の実施 ・ オールハザード対策の立案

事例

監査役役割の明確化

リスク監査		内容	あるべき姿・期待される内容
1	リスク把握& リスク分析	<ul style="list-style-type: none"> 監査役のリスク監査表 	<ul style="list-style-type: none"> 事業リスクを明確化 事業リスクの背景や現象を分析する
2	リスク改善提案 ・未然防止	<ul style="list-style-type: none"> リスクに対して改善提案する 	<ul style="list-style-type: none"> 事業リスクに対する解決・対策を提案 事業リスク共有による未然対策
3	リスク調査	<ul style="list-style-type: none"> 目にみえてないリスクの顕在化 調査権の明示 	<ul style="list-style-type: none"> 事業リスクにつながる課題の共有
4	監査能力の 向上	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門と会計監査人と連携 	<ul style="list-style-type: none"> 監査役&内部監査部門&会計士監査人 リスクの共有と連携・・・三様監査
5	内部監査部門の サポート	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門の能力の向上で 監査精度の向上につなげる 	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門の支援
6	情報収集	<ul style="list-style-type: none"> リスク社内情報の把握 	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度の実効化

成長支援		内容	あるべき姿・期待される内容
1	リスクマネジメントの支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 横断的リスクの指摘 ・ リスクに対する改善提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業リスクに対する解決・対策を提案 ・ 事業リスクSTORY（シナリオ）を共有
2	企業価値向上のサポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ レピュテーションリスクやブランド毀損リスクの防止 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査役のリスク監査による企業価値向上の支援
3	社員やステークホルダーのサポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 全社的課題の把握と改善提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サポートにより情報把握、コミュニケーションの循環が生まれる
4	親会社との連携支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内取締役と社外取締役との議論活性化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 親会社とのホットライン（強いつながりのパイプ）をつくる ⇒ex. 親会社監査役・親会社代表取締役
5	長期安定経営のサポート	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成長マネジメント阻害要因の把握と改善提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期安定経営へのリスク監査の明確化

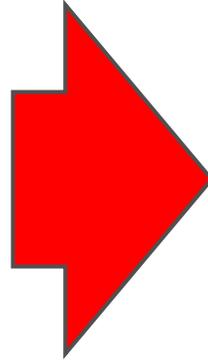
まとめ

- **WG 1の結論**
- 想い&効果

WG 1 結論

100%子会社における

- 監査役の関係・連携の明示
- 監査役のためのリスク監査表
- 監査役役割の明確化



監査役の能力最大化

子会社監査役意見の反映

監査役能力の最大化

- 情報収集力

現場・マネジメント両面での情報の収集

- 情報分析力

収集した情報の原因・背景の把握と考察

- **監査役の情報活用力**

事業の健全な継続と成長のために活用する

子会社監査役として意見の反映の場づくり

- 監査役としての判断の確立ができる

親会社とのパイプ = **ホットライン**

意思疎通・協議できる人間関係による強い絆は強い味方

- 監査役としての相談先の確保

監査の視座・視野・視点を見直す機会

監査役の独立性を確立するための仕組みとなる

WG 1 の効果

- メンバー会社相互の情報・課題を共有することで
自社の監査役職務をレビューすることができた
- 業種を超えて監査役のあるべき姿を協議することで
自社における監査役の役割と課題解決に向けた方針を
明確にすることができた
- 子会社としての貢献と
親と子会社の健全な成長のバランスをどのように築くか
再考することができた

監査役は会社機関として孤高な存在ですが
独任制のゆえに孤独や孤立することもあります。
わたしたちは、この活動を通じて、お互いが良き相談相手
となりました。
今後も相談できる良き仲間との出逢いに感謝しています。

ありがとうございました。