

<取扱注意: 監査懇話会会員・会友限定配布>

(新任) 監査役の勘所

*「勘所」 ≡ 目の付け所、注意すべき点、
大切にすべきこと

1

メンバー紹介

コーディネータ:

阿部 元日本鑄造(株) 常勤監査役

リーダー :

香村 (株)牧野フライス製作所 常勤監査役

メンバー :

室 (株)ピカパカ 常勤監査役

松下 王子物流(株) 常勤監査役

2

【視点】

- ・監査役として最低限やらないといけないことは何か。

「期末に監査報告を 仕上げること」

(監査報告を仕上げるために必要な情報を
集めなければならない。)

3

【視点】

- ・社内昇格と社外招聘

社内昇格と社外から来た場合とでは、大きく異なる。

社内:当初から勤が働くが、視点が広がらない。手の平を返すことは言えない。

社外:当初は勤が働かないが、好きなことが言える。新たな問題点を発見しやすい。

4

具体的な(最低限の)日常監査とは何か

①業務監査

- ・ 取締役会議事録の確認 ・ 決裁書(稟議書)の確認 ・ 規程類の確認
- ・ 総会議案の確認

②会計監査

- ・ 現金実査の重要性 ・ 売掛金の回収状況 ・ 不良債権の有無確認
- ・ 評価性の科目に留意 ・ 保守主義の徹底

	期中(監査)	期末(監査)
業務監査	取締役会、重要会議への出席 会社別重点項目のフォロー 社長及び取締役との対話 四半期単位で	事業報告のチェック
会計監査	B/S・P/Lのチェック 実地棚卸立ち合い 月次情報にも関心を持つ	計算書類のチェック ・ B/S、P/L、注記表 ・ 附属明細書

5

会社リスクの所在



6

リスクの把握方法

- 経営側のリスク管理情報
- 自ら作る(上記を参照にして)
 - ・新任でなかなか聞きにくいあるいは、ごく稀に、経営側作成のリスク管理情報が存在しない場合もある
 - ・監査役として、リスク管理情報を整理することは、自分の考えを整理する上では、ぜひ実行すべきこと

7

王子物流(株)

8

会社名	王子物流株式会社
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・倉庫事業(グループ内紙製品、グループ外貨物の保管・管理) ・運送事業(トラック輸送) ・海運事業(国内海上運送) ・国際物流 通関業(グループ紙製品の輸出) ・荷役作業請負業務
資本金	14億3400万円
会社区分	大会社
上場区分	非上場会社
大株主の状況	上場会社(王子HD) 100%子会社
連結決算の対象	対象
統治体制	監査役設置会社(監査役協議会)
監査役数	3名(常勤2名、非常勤1名) 非常勤…HD経理部 グループマネージャー
監査役(会)スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	なし

9

会社名	王子物流株式会社
会計監査人の設置	会計監査人設置会社
内容・金額の交渉等	金額は親会社決定 ・交渉なし
会計士監査人名称	有限責任監査法人 トーマツ
内部監査部門管掌	HDグループCEO
内部監査対象部門	グループ連結対象全社(各事業の子会社含む)
主たる法令・関連法令	<ul style="list-style-type: none"> ・倉庫業法 ・貨物自動車運送事業法 ・道路法 ・道路交通法 ・道路運送車両法 ・港湾法 ・消防法 ・建築基準法

10

監査役 リスク監査			
王子物流			
項目	重要度 ランク	評価方法	監査ポイント
1 安全リスク(労働災害)	高	<ul style="list-style-type: none"> 安全衛生管理会議に出席 自社、グループ会社の労働災害内容の確認 事業所の往査で確認 危険箇所・作業洗い出し等 特別安全対策会議 	無災害に向けた取組みの確認 <ul style="list-style-type: none"> 安全に対する取組み状況 災害事例の水平展開、情報共有 状況労働災害の原因分析と再発防止策 作業手順書の遵守と定期的な見直し 安全会議の開催状況・内容確認 安全点検パトロールを実施
2 安全リスク(車両・物損事故)	高	<ul style="list-style-type: none"> 安全衛生管理会議に出席 事故報告(自社、グループ会社)の事故内容の確認 事業所の往査で確認 危険箇所・作業洗い出し等 安全対策会議 社会的影響・マスコミ報道の有無 	無事故に向けた取組みの確認 <ul style="list-style-type: none"> 事故再発防止に対する取組み状況 事故事例の再発防止、水平展開、情報共有 輸送協力会社との情報共有 事業所の往査時に水平展開・事故再発防止状況の確認とパトロールの実施 車両、重機の点検整備状況
3 環境リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> 社会的影響・マスコミ報道の有無 グループ発行の環境ニュース(毎月) 自社、グループ環境事故、ヒヤリ事例の確認 事業所の往査で確認 	環境トラブルゼロおよびリスク低減に向けた取組 <ul style="list-style-type: none"> 環境トラブルが発生する可能性がある作業・場所とリスク回避対応 トラブルが発生した時の拡散防止対策(土嚢、中和剤、吸着マット、オイルフェンス等の保管状況) 設備対応 トラブル発生時の通報・連絡手順(社内、消防、警察、役所) 訓練の状況

11

監査役 リスク監査			
王子物流			
項目	重要度 ランク	評価方法	監査ポイント
4 コンプライアンス	高	<ul style="list-style-type: none"> コンプライアンス意識のアンケート調査による評価(隔年、グループ全従業員対象) 事業所の往査で従業員面談実施 内部通報の有無 グループ発行のコンプライアンスニュース(毎月) 	健全な職場環境への取組み <ul style="list-style-type: none"> パワハラ、セクハラ、職場の雰囲気、コミュニケーションの状況 往査の際、事業所毎に集計された意識調査結果の確認と問題点について支店長、所長と共有を図る コンプライアンス会議(上、下期各1回以上の開催)の開催状況と内容
5 防災・自然災害リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> 各事業所の往査で、活動内容、倉庫の確認 防災管理基本方針 業務への影響 社会的影響、マスコミ報道の有無 	火災・自然災害のリスク低減に向けた取組み <ul style="list-style-type: none"> 防災管理基本方針の周知と掲示状況 防災、消火、非難訓練の状況と記録 連絡・通報体制(消防、警察、社内)消防設備の設・備点検(定期点検の内容、修理記録) 消火設備(消火栓、消火器、報知器等)が機能する状態になっているか 往査時のパトロール時に確認 設備、建屋の老朽化(台風、豪雨、地震に対応状況)
6 労務管理リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> 人事担当へのヒアリング 各事業所の往査で確認 36協定の締結内容 毎月の時間外労働の管理リスト 	働き方改革への取組み <ul style="list-style-type: none"> 長時間残業、休日出勤、年休取得状況 長時間残業が発生する要因と削減対策 労働環境の確認(従業員面談) 長時間労働者に対する医療ケアの状況(産業医の受診、面談) 年齢構成(高齢化)と退職・採用の状況 新型コロナウイルス感染の対応状況

12

監査役 リスク監査			
王子物流			
項目	重要度 ランク	評価方法	監査ポイント
7 事業リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> 重要会議への出席し審議・報告事項の確認 事業本部報告会議 開発会議(営業会議) 月次決算報告書 社長・取締役・事業本部長とのコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> 月次決算、期末決算の状況と対計画の達成状況 各事業部の収益状況、市況、問題点の把握 中長期事業計画・新規大型投資案件の進捗状況 新規事業への参画 紙の市況とグループ各社工場の生産・販売状況 為替の状況(燃料費の変動) 「物流2024年問題」の対策
8 内部統制・ガバナンス関連リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> HD内部監査部による監査立会状況ヒアリング HD内部監査部の水平展開事項のセルフチェック状況 会計監査人の事業所監査報告の確認 事業所往査時の金品管理の状況確認 	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部、会計監査人の監査に同行し監査の状況を確認 現預金管理・金庫管理の状況(施錠、鍵の管理) 小口現金の確認 印鑑、押捺簿の管理
9 情報管理リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> 事業所往査で重要書類の管理、保管状況を確認 HDビジネスセンターからの情報確認 	<ul style="list-style-type: none"> 個人情報、契約書、承認書、価格表、見積書等の重要書類の保管状況 詐欺メール、ウイルス感染防止の取組み状況 サイバー攻撃を受けた場合の対応

13

(株)ピカパカ

14

会社名	株式会社ピカパカ
事業内容	・福利厚生事業 (法人出張サポートサービスの提供) ・ヘルスケア事業 (医療機関向けのDX支援サービスの提供、PCR検査センターの運営)
資本金	231,950千円
会社区分	非大会社
上場区分	非上場会社
大株主の状況	大石崇徳氏(弊社取締役会長)、株式会社エアトリ
連結決算の対象	対象ではない
統治体制	監査役会設置会社
監査役数	3名(常勤1名、非常勤2名) 社外監査役2名(2名とも非常勤監査役)
監査役(会) スタッフ・人数	なし
監査役の 他社監査役兼務	なし

15

会社名	株式会社ピカパカ
会計監査人の設置	会計監査人設置会社(任意)
内容・金額の交渉等	準金商法監査・金額は執行部側が交渉 監査役会には監査法人から事前説明あり
会計士監査人名称	三優監査法人
内部監査部門管掌	代表取締役
内部監査対象部門	業務統括部、福利厚生事業部、ヘルスケア事業部 (衛生検査所、クイック検査センター含む)
主たる法令・関連法令	・旅行業法 ・医療法 ・医療広告ガイドライン ・景品表示法 ・個人情報保護法

16

監査役 リスク監査				
ピカパカ				
項目	重要度 ランク	評価方法	監査ポイント	
1	コンプライアンス	高	<ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス会議に出席 ・コンプライアンス研修の実施状況の確認 ・事業所の往査で従業者面談実施 ・内部通報の有無 ・広告内容チェック体制の整備・運用状況の確認 ・業法への対応状況の確認 ・行政機関が定めるルールに対する遵守状況の確認 ・クレーム管理台帳におけるクレーム案件、再発防止策の記載内容の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント防止、職場の雰囲気、コミュニケーションの状況 ・従業者の法規範・社内規程への理解度、遵守意識 ・コンプライアンス会議(毎月1回以上の開催)の開催状況と内容 ・業法によって届出が必要な事項に関して適正に認可を得ているか ・広告規制に対する内部統制の整備・運用状況 ・行政機関がルールを変更した場合における適時のキャッチアップ及び事業運営への反映状況 ・クレーム防止策、クレーム発生時の適時把握・再発防止策の実施状況
2	事業リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略会議に出席し審議・報告事項の確認 ・リスクレビューの実施状況 ・月次決算報告書 ・社長・取締役・事業部長とのコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・月次決算、期末決算の状況と対計画の達成状況 ・各事業部の収益状況、市況、問題点、施策の把握 ・新規事業への参画 ・事業リスクの適時の見直しと反映
3	労務管理リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> ・人事担当へのヒアリング ・事業所の往査で従業者面談実施 ・36協定の締結内容 ・毎月の時間外労働の管理リスト ・時間外労働に関する36協定の遵守状況の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・長時間残業、休日出勤、年休取得状況 ・長時間残業が発生する要因と削減対策（事業部と管理部門との連携） ・労働環境の確認（従業員面談） ・退職・採用の状況 ・新型コロナウイルス感染の対応状況

17

監査役 リスク監査				
ピカパカ				
項目	重要度 ランク	評価方法	監査ポイント	
4	情報管理リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所往査で重要書類、重要データの管理、保管状況を確認 ・外部委託先への情報管理意識の啓発 ・業務運営における重要情報の流出防止対策の内容の確認 ・個人情報管理、インサイダー取引等の情報管理に関する社内研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・重要書類やデータが所定の場所に保管され、情報流出が起きないような対策が取られているか ・当社従業者、外部委託先への情報管理の注意事項の周知状況の確認 ・通信障害等によりシステムに障害が発生した場合の対応方針
5	内部統制・ガバナンス関連リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査室による監査への立ち合い ・内部監査室からの提案事項に関する各部門の対応状況の確認 ・監査法人から監査内容、結果の報告の確認 ・事業所往査時の金品・在庫管理の状況確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査室、監査法人の監査に同行し監査の状況を確認 ・内部監査結果の確認及び提案事項に対する改善実施状況 ・現預金管理・金庫管理・在庫管理の状況(施錠、鍵の管理)
6	防災・自然災害・感染症拡大リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業所の衛生管理の取組の確認 ・災害発生、感染症急拡大に対するリスクヘッジの取組の確認。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業所における日次での清掃・消毒の徹底による新型コロナウイルス感染症の拡大の防止 ・災害発生時の連絡網の確保、勤務体制の方針

18

(株)牧野フライス製作所

19

会社名	株式会社牧野フライス製作所
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・工作機械の製造および販売 ・工作機械の修理および復元 ・前各号に付帯する一切の業務
資本金	211億4200万円
会社区分	大会社
上場区分	プライム市場
大株主の状況	支配株主なし
連結決算の対象	親会社(連結子会社38社)
統治体制	監査役会設置会社
監査役数	3名(常勤2名、非常勤1名)(うち社外2名) 非常勤…公認会計士
監査役(会)スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	子会の社監査役を兼務

20

会社名	株式会社牧野フライス製作所
会計監査人の設置	会計監査人設置会社
内容・金額の交渉等	金額は経理部門決定 監査役は同意
会計士監査人名称	仰星監査法人
内部監査部門管掌	代表取締役 社長
内部監査対象部門	牧野フライス本社、一部の子会社
主たる法令・関連法令	<ul style="list-style-type: none"> ・労働安全衛生法 ・輸出貿易管理令 ・製造物責任法 ・下請法

21

監査役リスク監査			
牧野フライス製作所			
項目	重要度 ランク	評価方法	監査ポイント
1 安全・衛生リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> ・安全衛生管理会議へ出席 ・安全パトロール ・支店、営業所の往査時状況確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・安全衛生会議の雰囲気（真剣さ） ・事故原因の追求度と是正措置の適正さ ・情報共有、水平展開の実施度 ・指摘事項の遵守状況
2 マネジメント (事業リスク)	中	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会、経営・営業会議へ出席 ・経営層、主要組織長のインタビュー ・部署のリスクレビューへ出席 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の取組み・目標・課題 ・重要決議案件の審議過程 ・重要施策のモニタリングと意思決定 ・リスクのピックアップとマネジメント
3 業績・事業継続性 (事業リスク)	中	<ul style="list-style-type: none"> ・営業会議へ出席 ・組織トップのインタビュー ・月次損益の推移確認 ・組織構造と人員構成の確認 ・実務者(社員)の観察、インタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業環境の変化へ対応しているか ・組織が機能しているか ・維持、継続が可能な組織になっているか ・人材育成状況(特に後継者) ・社員のモチベーション
4 品質・製造物責任 (事業リスク)	中	<ul style="list-style-type: none"> ・品質不良の発生推移確認 ・クレームの発生状況確認 ・保守サービスの対応状況確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・生産量が変化(主に増産)していないか ・品質不良の原因は追究されているか ・保守サービスの評価

22

監査役 リスク監査			
牧野フリス製作所			
項目	重要度 ランク	評価方法	監査ポイント
5 コンプライアンスリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査へ出席 ・会計監査人往査に立会 ・公益通報制度の利用状況確認 ・各種の記録を確認 ・実務者からの情報収集 	<ul style="list-style-type: none"> ・主要法令の遵守状況 ・業務担当者の法令遵守意識 ・業務担当者の法令知識(教育) ・法令違反を招くプレッシャーの有無 ・不祥事の発生しやすい環境を重視
6 IT・情報セキュリティリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> ・サイバー攻撃、ウィルス対策確認 ・各部署の対策内容の確認 ・IT部門、各部署のインタビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ・対策の内容 ・サーバー停止時の対応・対策 ・事業関連情報、個人情報の管理体制 ・データのバックアップ
7 災害リスク	低	<ul style="list-style-type: none"> ・BCPの確認 ・防災体制の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・災害リスク項目の適正さ ・防災設備の点検状況 ・防災訓練の実施状況

23

リスクは会社によって異なるのは当たり前だが、新しい会社と従来の会社には差があるようだ。

会社の規模などにより、リスクを考えなければならないが、会社の年齢についても考慮が必要。最近のベンチャー企業については、特にその傾向が強い。

24

勘所・・・

- 先手を打つ。

起きてからやるのは **「後始末」**

- キーマンを探す・つかまえる。
- いつ、何を、どの順番で行えばいいのかを考える。

(順番を間違えると、えらいことになる)

25

まとめ

26

分類		勘 所	説 明
大項目	小項目		
情報収集	経営層の情報収集 ・経営方針 ・戦略 ・課題	社長と対話の機会を作る 社長との距離感を大事にする(付かず、離れず) 取締役、執行役と対話の機会を作る 会社の進んでいる方向を常に頭に入れる 経営課題や目標を知る スケジュール表を活用する	経営課題は期中にも変わる。定期的な対話が必要 独立・客観的な立場・視線を保つ 社長の経営戦略・方針、課題が各部門にどう展開されているか 監査役だけ遅れていないか。 監査役が当然知るべき内容。プレッシャーのかかる部門と内容を知る 経営者の行動から会社の向かっている方向を知る
	現場の情報収集	社内ホットラインを作る 社内行事に関心を持つ 自分の足で歩き、自分の目で見る 継続的な観察で変化を見つける 情報毎にキーマンを見つけつかまえる	タイムリーな情報収集。特に総務・経理部門とは必須 幅広い観点から情報収集する 三現主義(現場、現物、現実)に基づく行動 変化した理由は何かを探る 正確、確実な現場情報をタイムリーに得る

27

分類		勘 所	説 明
大項目	小項目		
事業リスク	マネジメント	タイムリーな社長決裁がとられているか M&Aの進捗は分かりやすく説明されているか 投資先の損益状況はどうか 重要な投資の進捗・実績は監視されているか 経営層は一步先を目指し変わろうとしているか	決定の遅れで機会損失をしていないか むだ金をつかっていないか 提案時に説明された通りに進捗しているか。含み損はないか 投資回収の見込みのない開発・設備投資を継続していないか 成長シナリオはあるか。
	業績・収益	月次損益状況の推移を見る 月次決算が次月の動きに反映されているか 在庫の管理状態 在庫量は適切か 大きな組織変更はなかったか 有効な人事ローテーションはしているか 働きやすさ(社員は生き生きしているか) 社員のモラル(意識)、向上心、活気はあるか 公平な人事がなされているか	経営環境に変化はないか。計画通りか。 前月のヒントを活かしているか。 不良在庫、陳腐化はないか。 必要以上に積み上がっていないか 組織変更によるパフォーマンスの低下、機能不全はないか マンネリ化していないか、人材活用されているか。 人材マネジメントは機能しているか 会社の元気度 人事評価は社員のモチベーション、モラルに大きく影響する

分類		勘 所	説 明
大項目	小項目		
事業リスク (続き)	業務の継続性	老朽化した設備はないか	安全・品質基準を満たしているか。長期操業停止の恐れ
		頻繁に修理している設備はないか	長期操業停止する恐れ。設備の更新は検討されているか
		後継者計画は考えているか	経営層、管理職層、一般職層、それぞれに必要な
		若い人材の定着率はどうか	若年増の離職率は事業の継続性に影響する
		若手の採用と若手の進出度はどうか	世代交代ができる環境の構築
		極度に属人的になっている業務はないか	突発的な休みや退職はないか。業務の効率に問題はないか
		年齢構成が極端に偏った職場はないか	特に高齢化した職場に注意
		作業手順書、マニュアルはあるか	人が変わっても業務を継続できる仕組みはあるか。
	急な退職・異動時の引継ぎは大丈夫か	引継ぎ・業務マニュアルなど、短期間で引継げる仕組みがあるか	
	業務に対して互換性ある社員が2人以上いるか	突発的な休み、退職などがあっても職場は成り立つか。	
品質・製造物責任	品質不良率やクレーム状況の推移確認	品質低下を招く問題が発生していないか	
	人員が減少している職場はないか	人員減少は効率化によるものか。品質低下の可能性はないか。	
	生産設備や外注先の変更、新しい作業	新たな品質不良の発生要素となる。	

29

分類		勘 所	説 明
大項目	小項目		
コンプライアンス	不祥事の予防	会計士との関係は良好か	良好でない場合、原因は何か。陰に不正がないか
		社長は会計士に対して真実を語っているか	不正があり偽っているのではないか
		開発や設備投資の進捗は監視されているか	売上、利益目標など投資の成果は達成できるか
		1人担当の発注・請求・売上管理業務はないか	チェックは効いているか。
		監査役にタイムリーに事前相談があるか	組織の自浄作用は機能しているか
		ライン長は監視しているか	他人の目に触れにくい環境で不祥事は発生しやすい
		遠隔地、少人数や異動の少ない部署に注意	有効利用は予防にもつながる
		通報制度は利用されているか	内部通報制度の利用を促進し、組織の自浄作用を高める
	不祥事の発見	突発的や大幅な人事異動、組織変更はないか	不祥事関連の異動、変更ではないか
		重要ポストの人材が辞めていないか	不祥事による退職ではないか。
達成困難な法的規制などはないか	データの改竄、捏造などにつながる恐れ		
離職率が高い職場はないか	職場にパワハラ、セクハラ、不正がある可能性		
極度に属人的になっている業務はないか	特に発注、売上げ処理をひとりで行っていないか		
過度な要求をしてないか(売上、利益、技術)	架空発注、売上や検査データ捏造のリスクあり		
定時時間外にオフィスに残る社員の状況	サービス残業をしていないか		
時間外の職場に残っている社員の確認	特定の人に業務が集中していないか		

30

分類		勘 所	説 明
大項目	小項目		
ガバナンス	—	重要案件の決定で議論が尽くされているか 部署のリスクは適切に抽出/管理されているか 経営陣のベクトルはあっているか 経営課題・方針が社内に浸透しているか 子会社の方針や事業報告が定期的にあるか	経営判断の原則はもとより、リスクを十分検討したか リスク管理体制は機能しているか 十分な議論と方向性の一致は見られるか 全社が同じ方針に基づいて業務しているか 子会社の業務執行体制は適切か
安全・災害 リスク	安全・労働災害	安全衛生管理会議は緊張感があるか 労災・事故の原因は深く追及されているか 労災・事故原因が適切に対策されているか 類似の労災・事故が複数発生していないか 多数のヒヤリ・ハットが報告されているか 安全衛生管理会議の指摘は順守されているか	地道な活動であるため、マンネリ化しやすい 原因が個人に帰していないか きちんとした分析と対策の徹底 労災・事故の横展開が不足している可能性 ハインリッヒの法則（1件の重大事故の影には300件のヒヤリハット） 指摘事項が職場に展開されているか
	防災・自然災害	全社、部署のBCP計画はあるか 緊急対応・安否確認体制は整備されているか 防災訓練は実施されているか	災害規模に応じたBCP計画が必要 防災体制の確立は非常に重要 防災体制(枠組み)はあっても、非常時に機能するか

31

グロースアップ企業の場合

(事業内容が拡大あるいは変化中の会社)

32

分類		勤 所	説 明
大項目	小項目		
情報収集	経営層からの 情報収集 ・経営方針 ・戦略 ・課題	社長との距離感を大事にする (付かず、離れず)	コンサルティングのように寄り添いつつ(自らルールや仕組み構築にも関わることもありうる)、独立・客観的な立場・視線も保つ
		オーナーの方針・考えを理解する。	経営戦略や事業運営方針がオーナーの方針・考えに影響されやすい
		取締役、部長その他従業員との距離感を大事にする (付かず、離れず)	コンサルティングのように寄り添いつつ(自らルールや仕組み構築にも関わることもありうる)、独立・客観的な立場・視線も保つ
		会社の進んでいる方向を常に頭に入れる	社長、取締役、事業部の方針がそれぞれズレていないか。監査役だけ遅れてないか。
		経営課題や目標を知る	プレッシャーのかかる部門と内容を知る。
	現場からの 情報収集	キーマンとのコミュニケーションを密にする。	特に総務・経理部門とは必須。部門で満遍なくキーマンから情報収集を適時に行えるようにするのが理想
		情報毎にキーマンを見つけてつかまえる	正確、確実な現場情報を得る

33

分類		勤 所	説 明
大項目	小項目		
事業リスク	マネジメント	タイムリーな決裁がとられているか	経営層、管理部門への適切な情報伝達の経路が確立されているか
		経営層は一步先を目指して変わろうとしているか	事業環境(経済・社会環境・法規範・顧客の嗜好etc)を的確に分析し、最善の経営方針・戦略をタイムリーに打てるか
	業績・収益	組織体制が現状に適っているか	現状に合わない組織体制によるパフォーマンスの低下、機能不全はないか
		人的リソースが不足している部門は無い	人的リソースの不足に伴う事業運営の停滞・非効率化の抑制(特に管理部門)。
		働きやすさ(社員は生き生きしているか)	社員のモチベーションは業務効率に大きく影響する
		社員のモラル(意識)、向上心、活気はあるか	自発的な業務改善に不可欠
	業務の継続性	人材の定着率はどうか 若手の採用と若手の進出度はどうか	離職率は事業の継続性に影響する 世代交代をできる環境の構築
		極度に属人的になっている業務はないか	突発的な欠席、退職の問題。(業務の継続性) 業務効率が周囲から見えない(管理部門含めて)
		急な退職・異動による交代時の引継ぎは大丈夫か	業務の自動化、マニュアルの整備
	品質責任	クレーム状況の推移確認	サービス品質や顧客満足度低下を招く問題が発生していないか

34

分類		勘 所	説 明
大項目	小項目		
以下は新規事業の場合		トレンドの事業に飛びついていないか	トレンドでもマーケットの状況、顧客要求を踏まえ、自社への適用には十分な検討が必要。事前の市場調査が特に重要。
		会社としての本気度(人材・資金の適切なフォロー)	経営陣の意思統一、十分なバックアップ体制
		主導する人材と一緒に考動出来る従業員がいるか。	リーダーと、手足になって動いてくれる人材
		企画者と実際の推進者の考えが一致しているか	企画者と実行者の考え違いが非効率、停滞を生む
		推進者に権限が与えられているか	果敢かつタイムリーな決断や裁定が可能な環境
		社長、一部の人間の独断、暴走はないか	個人の実績、利益の追求。客観性の欠如
		実現性や採算性は厳格に見積もっているか	実現性や採算性が甘い計画が実行されていないか 一定期間経過後に黒字化の目途が立つか
		利益計画と月次実績の的確なフォロー	計画と大きく異なる費目はないか

35

分類		勘 所	説 明
大項目	小項目		
コンプライアンス	不祥事の予防	担当者1名に発注・請求・売上管理業務が集中していないか	所属人員が少ない部署はチェックが効きにくいため要注意。
		監査役にタイムリーに事前相談があるか	取締役会の承認が必要な案件の十分な事前情報提供がされているか
		第一線を担う責任者は監視しているか	組織の自浄作用は機能しているか
		遠隔地、少人数の拠点、異動の少ない部署に注意	他人の目に触れにくい環境で不祥事は発生しやすい
	不祥事の発見	極度に属人的になっている業務はないか	特に発注、売上げ処理をひとりで行っている場合
		業務分担が明確に定まっているかどうか	管轄部署、担当者、責任所在が明確になっているかどうか、特定の者に過度に業務が集中していないかどうか
		上層部が過度な要求をしてないか(売上、利益、技術)	架空発注、売上や検査データ捏造に繋がらないかどうか
		定時時間外にオフィスに残る社員の状況	残っている人数、同一の社員がいつもオフィスに残っており、特定の人に業務が集中していないか
ガバナンス		重要案件の決定にあたって議論が尽くされているか	経営判断の原則はもとより、リスクを十分検討したか。代表者やオーナーの独断で決定されていないか
		経営陣のベクトルはあっているか	取締役、執行役員とも対話し方針、課題に齟齬が無いか確認する
		経営課題・方針が社内に浸透しているか	全社が同じ方針に基づいて業務しているか

36

リスクを視点に勘所を議論してきました。

しかし、新任なりたての監査役にとって、会社のリスクそのものが、わからない可能性もあります。

少し視点を変えて、監査役の一般的監査という行動からの勘所というものを考えてみました。

それらをまとめると次のようになると思われます。

37

勘所の分類の仕方

- 情報収集
(CPA、税理士、弁護士、取引先、需要家(客先))
- 社長、取締役
- 業績
- 安全
- 人事・労務
- 効率化

38

勘所一覧

No	分類	内容
①	情報収集 (CPA、税理士、弁 護士、需要家(客 先)、取引先)	自分の足で歩き、自分の目で見ると。(変化を見つける)
②		総務・経理情報の収集ラインを確立する。
③		社内ホットラインを作る。
④		自分の考えていることをきちんと伝える。(自分は、何を大切にして、どういう人間か)
⑤		社内行事にも関心を持つ。
⑥		監査役にタイムリーに事前相談があるか。
⑦		内部通報等の情報はタイムリーに上がってくるか。
⑧		会計士との関係は良好か。

39

勘所一覧

No	分類	内容
⑨	社長・取締役	社長との対話の機会を作る。 ・年間監査計画策定時(6月～7月) ・中間決算時or下期計画策定時(9月～10月) ・年間利益計画策定時or年度決算確定時(3月～4月)
⑩		社長との距離感(くつつかず、離れず)を大事にする。
⑪		スケジュール表の活用
⑫		タイムリーな社長決裁がとられているか。
⑬		経営陣のベクトルはあっているか。
⑭		重要方針の決定にあたって議論が尽くされているか。
⑮	社長は会計士に対して真実を語っているか。	
⑯	業績	収益向上
⑰		効率化(業務改善)の目を忘れずに。
⑱		会社の進んでいる方向を常に頭に入れる。
⑲		月次損益状況の推移を見る。
⑳		M&Aの進捗状況は分かりやすく説明されているか。
㉑		投資先の損益状況はどうか。
㉒	月次決算が次月の動きに反映されているか。	

40

勘所一覧

No	分類	内容
㉓	安全	安全・環境(工場、薬品、危険物等)に最大限の配慮を。
㉔	人事・労務	働きやすさ(社員は生き生きしているか)
㉕		社員のモラル(意識)、向上心、活気はあるか。
㉖		制度改定の有無(人事制度等)、機能しているか。
㉗		大幅な人事異動や組織改定に留意する。
㉘		若手の採用と若手の進出度はどうか。
㉙		後継者計画は考えているか。
㉚		ライン部長(事業所長)は機能しているか。
㉛		人事ローテーションはしているか、有効に働いているか。
㉜		大幅な人事異動or突発的な人事異動はないか。
㉝		重要ポストの人材が辞めていないか。
㉞		若い人材の定着率はどうか。
㉟		公平な人事がなされているか。
㊱		遠隔地、少人数の支店、異動の少ない部署に注意。
㊲		1つの業務に対して互換性の利く社員が必ずもう1人いるか。
㊳		急な退職・異動による交代時の引継ぎは大丈夫か。

41

勘所一覧

No	分類	内容
㊹	効率化	変革度(一歩先を目指して変わろうとしているか)
㊺		業務の継続性は守られているか。
㊻		極度に属人的になっている業務はないか。

42

新規事業会社の場合

- ・ 事業の方向性はどうか。
- ・ 会社としての本気度
- ・ 採算性はあるか。
- ・ 引っ張っていく人材はいるか。
- ・ 人材・資金について適切なフォローがあるか。
- ・ 資金は回っているか。
- ・ 利益計画と月次実績の的確なフォロー
- ・ 企画者と実際の推進者は同じか
- ・ 推進者に権限が与えられているか。
- ・ 社長、一部の経営層の独断、暴走はないか。
- ・ 社員はついてきているか、無理はないか。
- ・ 監査役に求められているのは何か。の視点が大事。
- ・ 公認会計士、弁護士と連絡を密にとっているか。

43

以上新任監査役の勘所としてまとめてみました。
皆様の監査活動に少しでもお役に立てればと思います。

ご清聴ありがとうございました。

WG4一同

44