

2023年1月24日

2022年度スタディグループ

WG 2 発表

100%子会社 監査役の役割

**100%子会社監査役ならではの
「もやもや」って…**

本日のアジェンダ

- 14:30～14:40 はじめに
深谷 王子木材緑化(株)監査役
竹村 昭和リース(株)監査役
- 14:40～15:50 メンバーからの発表（途中10分休憩）
深谷 王子木材緑化(株)監査役
竹村 昭和リース(株)監査役
南波 大成設備(株)監査役
斎川 住友商事フィナンシャルマネジメント(株)
元監査役
- 15:50～16:40 もやもやのすっきりタイム
皆さんとの意見交換
（付録）チャートをつけてみよう
- 16:40～16:50 まとめ
深谷 王子木材緑化(株)監査役
- 16:50～17:00 スタディグループへのお誘い
田島 SG委員長

1. 当WGの活動内容

当WGでは100%子会社の監査役の役割の特徴を話し合うべく会合を重ねメンバーの実体験を共有して討議していった。

体験の共有の中では自然と監査役活動を阻害する要因が多数提出され一つ一つについてメンバーの意見や類似体験が重ねられていった。最初の2回の会合を経た段階で、その要因の多様さと複雑さと得体のしれないもやもや感は膨大なものとなり、会社法を定めたエライさんたちの想像力欠如への批判もちらほらすという状況であった。

そのような中、幸いなことにWGメンバーの所属する各社の親会社との関係性が大変多様であったので、その多様性の中に潜む共通したもやもやに着目して記述と分類を試みた。

折からストレスチェックが行われる時期であったことから、このもやもや感を「ストレス」と捉えてその度合いを数値化してみた。討議での熱量（声の大きさ？）をメンバー各人が自己評価したのであるがそれを記述・分類と共にビジュアル化してメンバー間で共有した。この一連のプロセスの中で、記述・分類と定量化の相乗効果によりメンバーそれぞれの検討が急速に深まりかつ整理されていったことは特筆に値する体験であった。

できれば対処方法にまで至りたかったのであるが残念ながらその議論はややもすれば建前論で止まってしまうなかなか具体的な方法論までは到達できなかった。各社の親会社との関係性の多様性がその一つの要因ではないかと推測される。監査役は孤独であると言われるが監査役間でも孤独であることは改めての気づきであった。

ついでには記述・分類・ビジュアル化までをもって当WGの報告とするものである。

当WGメンバーの思いとしては、ここで記述し分類されたもやもやは大なり小なりあらゆる監査役に共通のものではないかと信ずるものであり、またそれを数値化して列記し比較対象することは具体的な行動を起こす上で何かしら資するものがあると考え次第である。

2. 活動成果の発表

(1) もやもやチャートとは

労働安全衛生法の改正で従業員50人以上の企業ではストレスチェックが義務付けられた。

しかしながら最もストレスが多い（はずの）取締役と監査役は制度の対象外、そんな制度の欠陥を補い、かつ100%子会社＝株主は親会社法人株主一人だけという会社法では実はあまり想定していない（であろう）経営形態の会社の監査役の知られざるストレス＝もやもやにフォーカスし、監査役の職務遂行のモチベーションと心身の健康維持に資するのが監査懇話会スタディグループWG2が（本邦で）初めて提唱する「100%子会社監査役のためのもやもやチャート」である。

活動の中から会社法ではおよそ解決でき（そうも）ない「もやもや軸」を見出し、その強さを自身で評価しながら、もやもやへの対処と付き合い方を探っていくことができればそれに勝ることはない（はず）。

合計5回（各回2時間半程度）の討議と数回の酒杯片手の時間外討議を重ねて、WG2メンバーが検出したもやもや軸ともやもやチャートは次葉以降の通りとなった。



WG2メンバーのもやもや軸ともやもやチャート

(田島委員長は特別参加)

もやもや度評価：1 = 軽いもやもや★

2

3 = なかなかのもやもや★★★

4

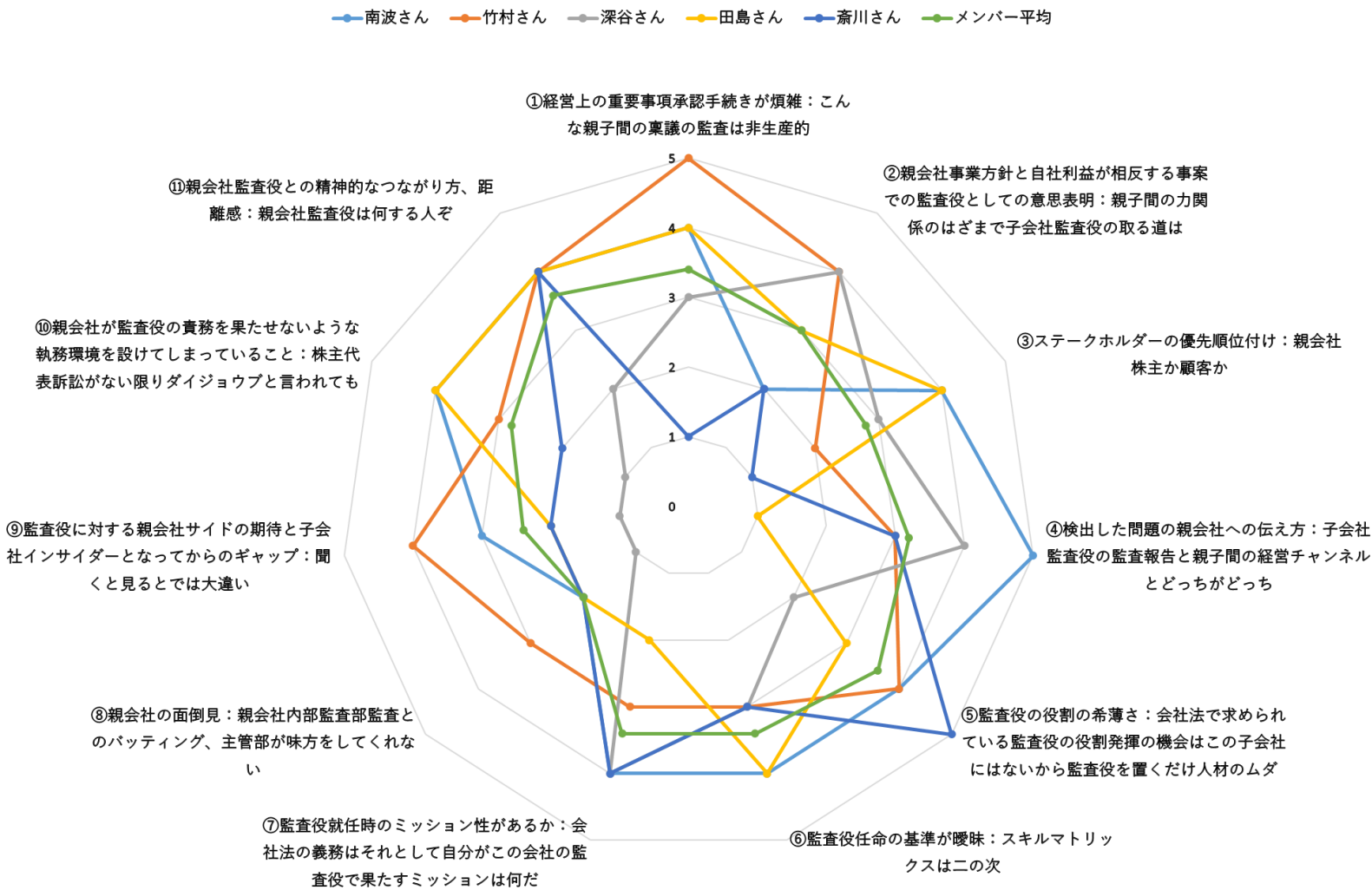
5 = ほとんど耐えられないもやもや★★★★★

もやもや軸	もやもや軸						南波さん	竹村さん	深谷さん	田島さん	斎川さん	メンバー平均	セクター平均
執務内容	①経営上の重要事項承認手続きが煩雑：こんな親子間の稟議の監査は非生産的						4	5	3	4	1	3.4	3.1
	②親会社事業方針と自社利益が相反する事案での監査役としての意思表示：親子間の力関係のはざまで子会社監査役の取る道は						2	4	4	3	2	3.0	
	③ステークホルダーの優先順位付け：親会社株主か顧客か						4	2	3	4	1	2.8	
	④検出した問題の親会社への伝え方：子会社監査役の監査報告と親子間の経営チャンネルとどっちがどっち						5	3	4	1	3	3.2	
モチベーションのヨシ	⑤監査役役割の希薄さ：会社法で求められている監査役役割発揮の機会はこの子会社にはないから監査役を置くだけ人材のムダ						4	4	2	3	5	3.6	3.5
	⑥監査役任命の基準が曖昧：スキルマトリックスは二の次						4	3	3	4	3	3.4	
	⑦監査役就任時のミッション性があるか：会社法の義務はそれとして自分がこの会社の監査役で果たすミッションは何だ						4	3	4	2	4	3.4	
環境	⑧親会社の面倒見：親会社内部監査部監査とのバッティング、主管部が味方をしてくれない						2	3	1	2	2	2.0	2.7
	⑨監査役に対する親会社サイドの期待と子会社インサイダーとなっからのギャップ：聞くと見るとでは大違い						3	4	1	2	2	2.4	
	⑩親会社が監査役責務を果たせないような執務環境を設けてしまっていること：株主代表訴訟がない限りダイジョウブと言われても						4	3	1	4	2	2.8	
	⑪親会社監査役との精神的つながり方、距離感：親会社監査役は何する人ぞ						4	4	2	4	4	3.6	
	メンバー個人平均						3.6	3.5	2.5	3.0	2.6	3.1	

前項表の通り11のもやもや軸が検出された。各軸についてのメンバーの自己評価スコア（もやもや度）は上表の通りであり、もやもやチャートは下記の通りである。メンバー平均のもやもや度が最も高かった軸は「⑤監査役の役割の希薄さ」「⑪親会社監査役との精神的なつながり方」だった（もやもや度3.6）。

また、11のもやもや軸をその類似性から3つのセクター（もやもやセクター）に分類してメンバー平均を測ったところ、「個人のモチベーション」セクター（平均3.5）が他のセクターを上回った。

もやもやチャート



(2) 各メンバーからの報告

- ・ 自己紹介・自社の概要
 - ・ 自チャートの特徴
 - ・ 最ももやもやしていることは
 - ・ 評価への思い（私のこだわり）
 - ・ 対処方法と付き合い
- など

なお、発表の順番は深谷／竹村／南波／斎川の順です。
最後まであたたかくお聞きいただけると幸いです。

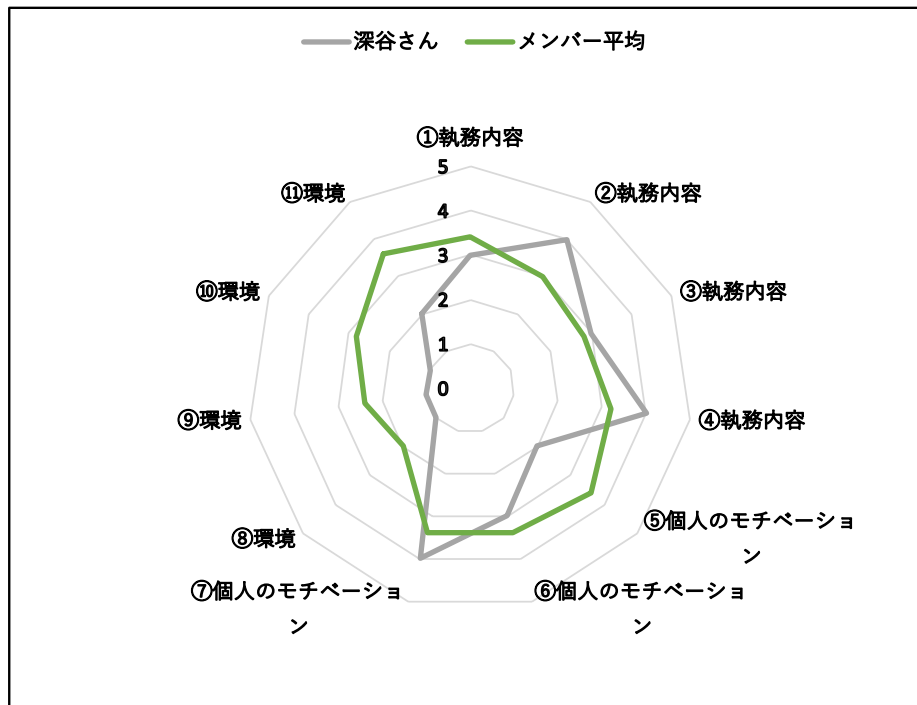
【自社の概要・特徴等】

- ・ G会社の木材に関連した調達を担い、G会社への販売は約60%
- ・ HD制の企業集団の中位の会社で、資本金約2.88億円、従業員297名、年商643億円
子会社も10社ほど有し、合計従業員250名、年商85億円(2021年度)
- ・ 木材販売、チップ調達、山林経営、緑化事業を主体とする85年の社歴の会社
- ・ 親会社の合併等により、グループ内で10余社が合併してできた会社
- ・ 監査役は3名で、プロパー出身の常勤監査役、非常勤として親会社常勤監査役と親会社の
管理担当がおり、監査役協議会を設置している。また、グループ監査役連絡会がある
- ・ 役員は親会社出身2/3、プロパー1/3くらい（過去数年の趨勢から）
- ・ 大会社ではないが、会計監査人を設置している。さもないと監査役の責任は重大すぎる

【自己紹介等】

- ・ 1983年この会社に入社（プロパー）、営業所長から2019年4月監査役就任4年目
生産・営業で36年、そのうち海外勤務として中国5年、ミャンマー1年
営業所長経験はあるものの、経理・総務・監査部門の経験はなし。
- ・ 愛知県出身、スポーツとしてソフトテニス、ゴルフを楽しむ
- ・ 最近では会社で会計、コンプライアンス関係の問題が発覚し、バタバタしてます

(2)自チャート特徴



執 務 内 容	①	経営上の重要事項承認手続きが煩雑：こんな親子間の稟議の監査は非生産的
	②	親会社事業方針と自社利益が相反する事案での監査役としての意思表示：親子間の事業上のリスペクト関係のはざままで・・・
	③	ステークホルダーの優先順位付け：親会社株主か顧客か
	④	検出した問題の親会社への伝え方：子会社監査役との監査報告と親子間の経営チャンネルとどっちがどっち
モ チ ベ ー シ ョ ン	⑤	監査役役割の希薄さ：会社法で求められている監査役役割発揮の機会はこの子会社にはないから監査役を置くだけ人材のムダ
	⑥	監査役任命の基準が曖昧：スキルマトリックスは二次
	⑦	監査役就任時のミッション性があるか：会社法の義務はそれとして自分がこの会社の監査役で果たすミッションは何だ
	⑧	親会社の面倒見：親会社内部監査部監査とのバッティング、主官部が味方をしてくれない
環 境	⑨	監査役に対する親会社サイドの期待と子会社インサイダーとなつてからのギャップ
	⑩	親会社が監査役を果たせないような執務環境を設けてしまっていること：株主代表訴訟がない限りダイジョーブと言われても
	⑪	親会社監査役との精神的なつながり方、距離感：親会社監査役は何する人ぞ

【チャートの特徴】

- ・ HD制の中位の会社なので、権限が制限されている。もやもや半面、致し方なし半面
- ・ 監査役協議会のメンバーで相談できること、分担できることに安ど感あり。高い見地からの監督はほかの監査役に任せ、自分はプロパーとして、寄り添った監査役でありたい。比較
的もやもや点は低い。
- ・ 子会社としての甘え、その監査役としての甘えがあるだろうとのチャートになった。

【最も「もやもや」を感じた事柄とその理由等】

- ・ 監査役に就任したころ、海外子会社、新規事業からの撤退が決まり、見守るだけ。親会社の方針・決定であると納得した思い。進出を決めたのが甘かったと感じた。
- ・ HD制の中では、執行役も権限が制限されており、また不正につながるようなこともできない状況を認識している。大きな問題は起こりそうにないと妙な安心感がある。
- ・ 不都合なことがあると、親会社の所為にしてしまうのが子会社かもしれない、従前の役員はほとんど親会社からの派遣役員が決めてきたことと認識する。

【上記への自身の「対処の術（すべ）」】

- ・ プロパーの監査役として、親会社からの派遣役員、綾会社の各部門から「だらしない会社」と思われたくないとの気持ちが強い。監査活動の中でだらしないと思うところは是正・改善ていきたいと考えている。会計監査人の監査、税務調査、親会社内部監査部等の監査で見つけられる前に、見つけて是正・改善していきたい。
- ・ 子会社の悲哀、待遇が悪い、給与が低い状況は改善できるものではないが、社員のモチベーションを高めることには何をすべきか、考えていたい

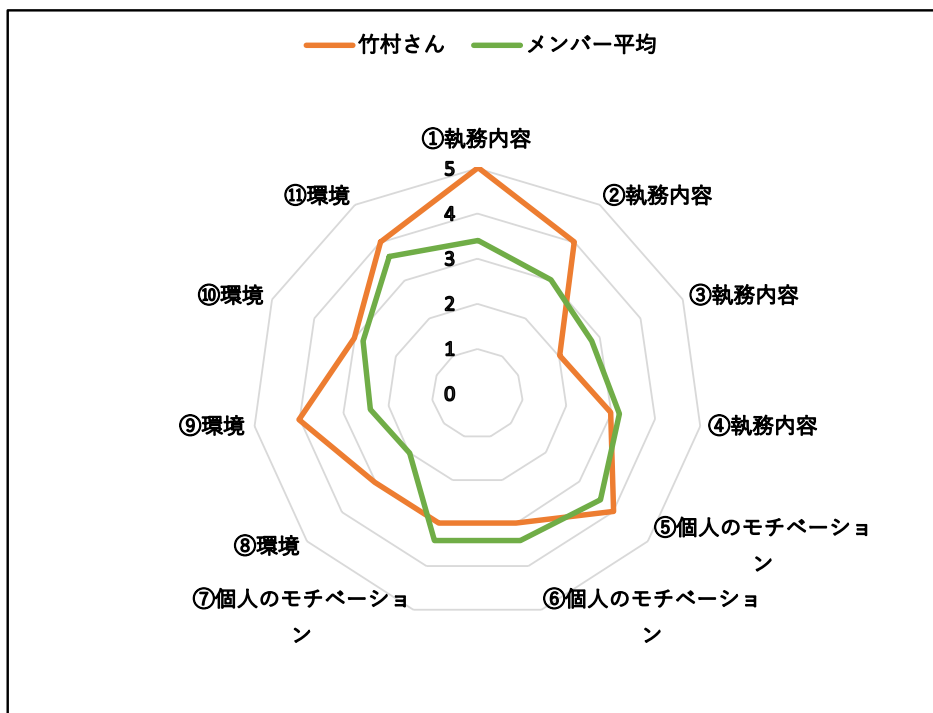
【自社の概要・特徴等】

- ✓ 銀行系リース会社として1969年設立、資本金293^{億円}、売上1,027^{億円}、従業員567^名
- ✓ リース・割賦・保険販売等メインの準大手、国内拠点11か所（海外なし）
- ✓ 大会社／取締役会・監査役・会計監査人設置会社、社債発行／有価証券報告書
- ✓ M&Aにより親グループ入り（グループ内は機能分割型・M&A型混在）
- ✓ 近時100%子会社化、以前は少数株主も存在
- ✓ 事業面での親会社シナジーは限定的か（中堅企業ターゲット／顧客層のミスマッチ）
- ✓ 「グループ本社制」（疑似持株会社）移行で本部機能（人員・権限）を親会社に集約

【自己紹介等】

- ✓ 新卒入社通算38年目のプロパー、2020年6月に監査役就任（現在3期目）
- ✓ 親会社人事の一環で任命
- ✓ 主なキャリアは経理・企画・経営管理（親会社にも3年出向/財務経理担当）
- ✓ 親・子両サイドのマネジメント目線を実体験、「もやもや感」にも影響？
- ✓ 監査懇話会は3年目、SGは昨年「監査役の連携」に引き続き参加

(2)自チャート特徴



執務内容	①	経営上の重要事項承認手続きが煩雑：こんな親子間の稟議の監査は非生産的
	②	親会社事業方針と自社利益が相反する事案での監査役としての意思表示：親子間の事業上のリスペクト関係のはざまで・・・
	③	ステークホルダーの優先順位付け：親会社株主か顧客か
	④	検出した問題の親会社への伝え方：子会社監査役の監査報告と親子間の経営チャンネルとどっちがどっち
モチベーション	⑤	監査役役職の希薄さ：会社法で求められている監査役役職発揮の機会はこの子会社にはないから監査役を置くだけ人材のムダ
	⑥	監査役任命の基準が曖昧：スキルマトリックスは二次
	⑦	監査役就任時のミッション性があるか：会社法の義務はそれとして自分がこの会社の監査役で果たすミッションは何だ
環境	⑧	親会社の面倒見：親会社内部監査部監査とのバッティング、主官部が味方をしてくれない
	⑨	監査役に対する親会社サイドの期待と子会社インサイダーとなつてからのギャップ
	⑩	親会社が監査役を果たせないような執務環境を設けてしまっていること：株主代表訴訟がない限りダイジョブと言われても
	⑪	親会社監査役との精神的なつながり方、距離感：親会社監査役は何する人ぞ

【チャートの特徴】

- ✓ 執務内容：もや大。親子間手続等対応①②に不満大、一方関係性③④には理解？
- ✓ モチベーション：もや小。任命理由、期待役割認識ともに冷めた諦め感
- ✓ 環境：もや大。親の関心希薄へのストレス、一方で社員の期待感とのギャップ
- ✓ 親子間の同朋性希薄（別文化）もあり、ドライに割り切っている部分（気楽？）と理不尽改善への道が実質的に閉ざされていることへの不満がみてとれる

【最も「もやもや」を感じた事柄とその理由等】

✓ 経営上の重要承認手続きの煩雑さ

（すべてが該当するわけではないが以下に強くもやもや）

- ・ 本部機能（権限）の親会社集約により親決定事項が子に自動適用される建て付け
- ・ 会社法上の制約事項のみ子会社取締役会で追加手続（選択権は実質なし）
- ・ 子会社側の合理的判断と親グループ全体でのメリットとの間のギャップ発生も

【上記への自身の「対処の術（すべ）」】

✓ 子会社側での経営判断の合理性を確認

（所管部署への事前アプローチ／ロジック矛盾がないように）

✓ 二重手続の煩雑さについての工夫を促す

（親子間の権限事項の法的裏付けを含めた整理と可視化・共有等）

✓ 親会社監査役とのコミュニケーション

（意見交換をととして子会社側が考える潜在的な課題をインプット）

【自社の概要・特徴等】

○概要

- ・業種：ゼネコンの100%子会社(連結) 設備工事業
- ・機関設計：取締役会＋会計監査人＋監査役(協議会) 設置会社
- ・企業規模：年商300億円～400億円 役職員500人(派遣含む)程度 国内のみ全国13事業所 子会社なし

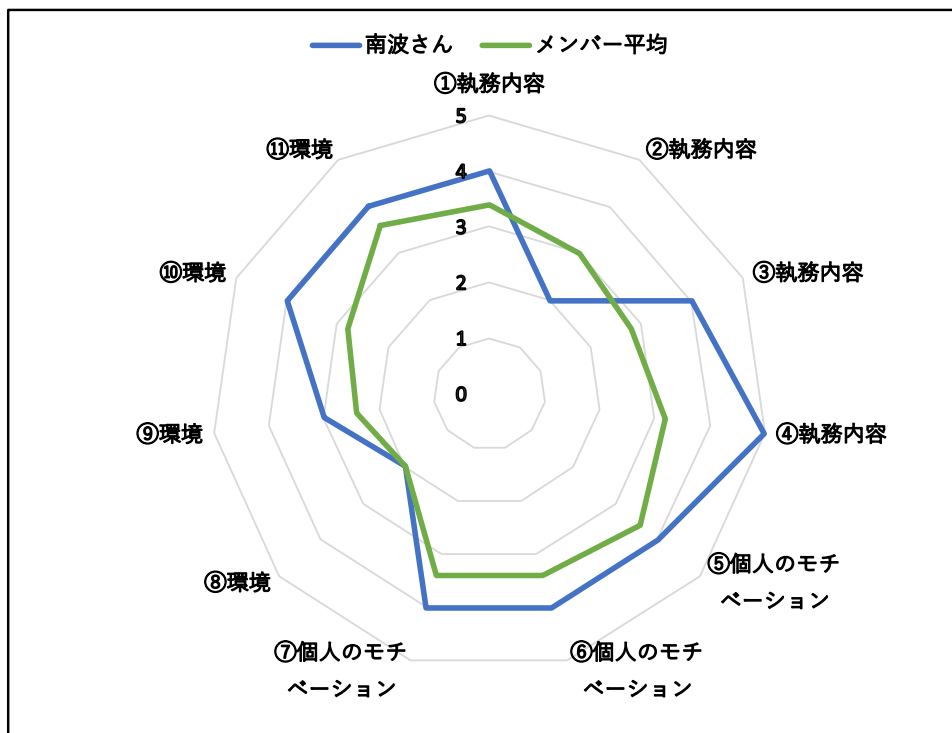
○特徴

- ・親会社出身者は取締役8名中7名・全監査役3名のみ 親会社からの出向者はゼロ
- ・親会社からの独立心旺盛 親会社への忠誠心希薄
- ・親会社への売上依存度は約3～4割

【自己紹介等】

- ・監査役就任：2020年6月(3年目)
- ・出身：親会社(転籍) 親会社人事により任命 親会社在籍の過半は法務系のキャリア
- ・監査懇話会：2年目 SGは初参加

(2)自チャート特徴



執務内容	①	経営上の重要事項承認手続きが煩雑：こんな親子間の棄議の監査は非生産的
	②	親会社事業方針と自社利益が相反する事案での監査役としての意思表示：親子間の事業上のリスペクト関係のはざままで・・・
	③	ステークホルダーの優先順位付け：親会社株主か顧客か
	④	検出した問題の親会社への伝え方：子会社監査役 監査報告と親子間の経営チャンネルとどっちがどっち
モチベーション	⑤	監査役役割の希薄さ：会社法で求められている監査役役割発揮の機会はこの子会社にはないから監査役を置くだけ人材のムダ
	⑥	監査役任命の基準が曖昧：スキルマトリックスは二の次
	⑦	監査役就任時のミッション性があるか：会社法の義務はそれとして自分がこの会社の監査役で果たすミッションは何だ
	⑧	親会社の面倒見：親会社内部監査部監査とのバッティング、主官部が味方をしてくれない
環境	⑨	監査役に対する親会社サイドの期待と子会社インサイダーとなってからのギャップ
	⑩	親会社が監査役の実務を果たせないような執務環境を設けてしまっていること：株主代表訴訟がない限りダイジョーブと言われても
	⑪	親会社監査役との精神的なつながり方、距離感：親会社監査役は何する人ぞ

【チャートの特徴】

- 執務内容エリアは、軸により、モヤモヤ感の格差が大きい
- モチベーションエリアのモヤモヤ感が高い
- 環境エリアは、ほぼ中程度のモヤモヤ感(自身の中で割り切れるか否かによる)
- 独立心旺盛、忠誠心希薄な100%子会社なので、当社にて監査役の実務を全うする分にはモヤモヤ感は希薄

【最も「もやもや」を感じた事柄とその理由等】

○経営上の重要事項承認手続

子会社の施策をG全体の見地から等情緒的理由で採否判断される 方や親会社の施策に問答無用に倣えとも言う
子会社視点が全く欠落していると感じる

○検出した問題の親会社への伝え方

子会社監査役にとってのレポートラインが無い（親会社監査役はレポートラインにあらず）
監査報告書に明示するも逆効果 親子間の風通しが極めて悪い

○監査役任命の基準が曖昧

就任時に親監査役から人事上の処遇だからと言われた 大体「良いポジションを得たね」が贈る言葉の過半

【上記への自身の「対処の術（すべ）」】

○経営上の重要事項承認手続

あくまでも当社にとっての経営判断原則の見地から意思決定の相当性を監視する

○検出した問題の親会社への伝え方

自己保身に走ることなく監査役の持つツール(監査報告書等)にて任務を果たし続けるしかない

○監査役の任命基準が曖昧

腹立たしさ(モヤモヤ)を前進のエネルギーに転化 自身の任務は会社法に則り自分で決めて全うする

【自社の概要・特徴等】

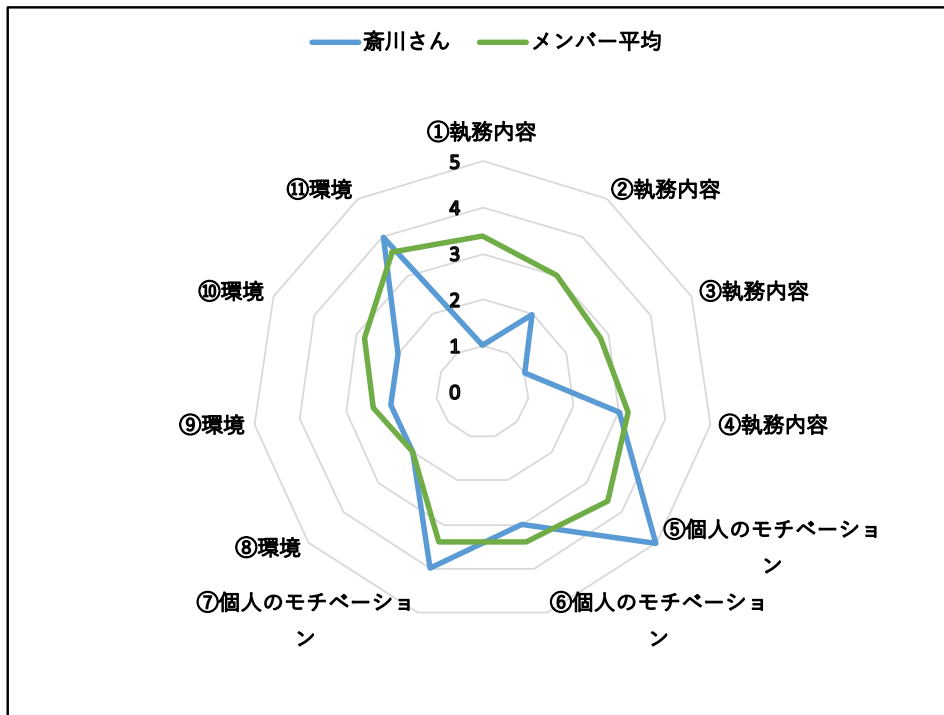
- ①住友商事と一部の100%国内子会社の経理業務・内外為業務・市況商品バックオフィス業務を受託する親会社の機能アウトソース会社。取締役は全員親会社からの出向で親会社部長と当社取締役部長を兼務することで当社の経営と内部統制について親会社との一体化を図っている。総合商社はどこも似たようなアウトソース会社を持っている。
- ②コストカンパニー経営で多少なり発生した利益は100%親会社に配当。
- ③会社設立2001年、設立の目的は主に事務職層の子会社化によるコスト削減、親会社出向の基幹職+子会社採用の事務職の組み合わせによる親会社と同等の業務品質の維持、親会社グループ内の中小子会社の経理業務のセンター化による親会社グループとしての業務効率化（BPR）の追求、の3点にあった。

【自己紹介等】

昭和61年親会社に入社以来経理畑を歴任、途中10年ほど本邦と中国大陸独法での基幹系システム（SAP）導入に従事SFMに出向して親会社経理受託6年、人事2年、大阪支店長3年半、常勤監査役1年半、60歳定年を機に今の会社（住商ビルマネジメント）に移り経理担当執行役員となり執行現場に復帰した。大阪支店長時代に初めて関西に定住し関西の良さに目覚め、関西弁に感染した。（ワクチン無し）

趣味：街歩きと寺社巡り、お酒、ジャズ鑑賞、読書、オーディオ

(2)自チャート特徴



執務内容	①	経営上の重要事項承認手続きが煩雑：こんな親子間の稟議の監査は非生産的
	②	親会社事業方針と自社利益が相反する事案での監査役としての意思表示：親子間の事業上のリスペクト関係のはざまで・・・
	③	ステークホルダーの優先順位付け：親会社株主か顧客か
	④	検出した問題の親会社への伝え方：子会社監査役監査報告と親子間の経営チャンネルとどっちがどっち
モチベーション	⑤	監査役役職の希薄さ：会社法で求められている監査役役職の役割の機会はこの子会社にはないから監査役を置くだけ人材のムダ
	⑥	監査役任命の基準が曖昧：スキルマトリックスは二の次
	⑦	監査役就任時のミッション性があるか：会社法の義務はそれとして自分がこの会社の監査役で果たすミッションは何だ
	⑧	親会社の面割見：親会社内部監査部監査とのバッティング、主管部が味方をしてくれない
環境	⑨	監査役に対する親会社サイドの期待と子会社インサイダーとなってからのギャップ
	⑩	親会社が監査役を果たせないような表裏環境を設けてしまっていること：株主代表訴訟がない限りダイジョーブと言われても
	⑪	親会社監査役との精神的なつながり方、距離感：親会社監査役は何する人ぞ

【チャートの特徴】

執務内容についてのもやもやスコアは④以外は低い。対照的に監査役個人のモチベーション関連軸のスコアは高い。

（⑤⑥⑦）環境については当社の社内と親会社の社内はほとんどイコールなので⑪以外のもやもやスコアは低い。

またほとんどイコールであるが故に親会社監査役からみた当社は存在が薄い。

【最も「もやもや」を感じた事柄とその理由等】

親会社のグリップがしっかりしており会社法に想定する取締役会の役割は実質なく故に監査役の存在意義は稀薄。
(斯様なことを言うと歴代前任の方々からはクレームされそうだが。)

【上記への自身の「対処の術（すべ）」】

監査役になってから取締役会を置かない機関設計があることを学んだ。親会社の派遣監査役規程の改訂時に「人材の有効活用」の観点から監査役を置かないでもよい場合はそのような機関設計をするという文言をカッコつきで規程に滑り込ませるべく活動した。とは言え自分への適用はないので親会社出向者による円滑な会社運営という観点から現場の業務監査を重視して活動し、監査懇話会での勉強と相まって多少なり軌道に乗ってきたところで定年到達により何故か執行現場に戻された。(自己申告では監査役継続を希望していたのに。。。)

4.もやもやのすっきりタイム 質疑応答

**皆様からのあたたかい
愛の手を（合いの手を）
お待ち申し上げます。**

5.まとめ

(付録) あなたも、LET'S もやもや チェック!

別添付のエクセルシート「もやもやレーダーチャート自由記入用紙」にご自分のスコアを記入して当グループ平均と比較してみてください。スコアを記入する欄のパスワードは「anata（あなた）」です。（半角小文字）

**チェックができれば解消しましょう！そのためにはスタディグループへの参加が一番。
来年度のご参加を心からお待ちしております。(SG委員長)**