

企業成長のための監査役活動

企業の健全で持続的な成長につながる
監査役の活動

【 あるべき姿の追求 】

【メンバー】

菱電エレベータ施設

常任監査役

森田 雅之

小原化工

常勤監査役

石井 浩和

ビジネスエンジニアリング

常勤監査等委員

大塚 博文

三菱電機インフォメーションシステムズ

常任監査役

山川 晃

三井ホームコンポーネント

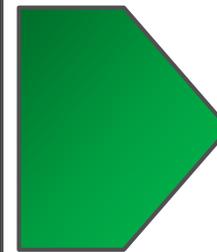
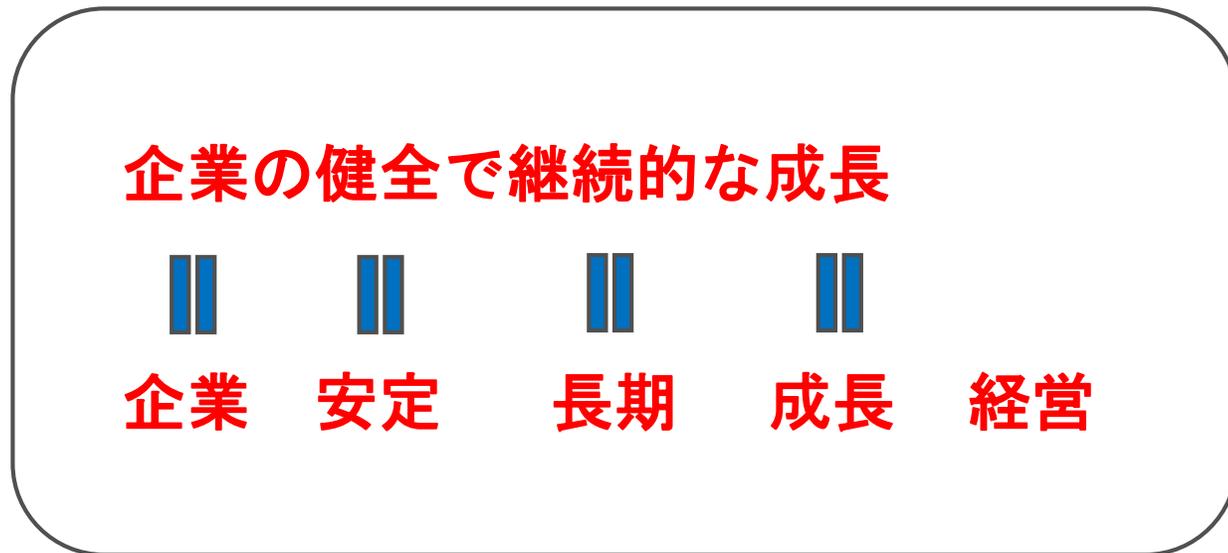
常勤監査役

豊島 秀一

活動日程

- | | | |
|-------------------------------|------|-------------|
| • 各社情報の共有・進め方 | 8/2 | ONLINE |
| • 監査役監査の方向性 | 9/6 | REAL+ONLINE |
| • 長期安定経営における課題と
そのリスク把握と分析 | 9/29 | REAL |
| • 長期安定経営のための監査役監査 | 11/1 | REAL |
| • 長期安定経営のための監査役活動 | 12/2 | REAL |
| • あるべき姿 | 1/16 | REAL |
| • まとめ | 2/1 | REAL |

言葉の整理



集約



長期安定経営の土台があるからこそ健全なる企業成長ができる

進め方（プロセス）

監査役の監査
とは何か



監査役監査
の
方向性

経営とは
何か



長期安定経営
における課題

リスクの
把握と分析

監査役監査は
何をするのか



長期安定経営
のための
監査役監査

監査事項
監査方法

監査役は
何ができるか



企業成長
のための
監査役活動

監査役が
やるべきこと



あるべき姿

発表内容

1. 活動内容・メンバー会社概要
2. 監査役監査の方向性
3. 長期安定経営の課題・リスク把握と分析
4. 長期安定経営のための監査役監査
5. 企業成長のための監査役活動
6. あるべき姿・まとめ

各社状況

自己紹介

- 事業内容
- 監査役体制
- 会計監査人体制
- 内部監査部門体制

菱電エレベータ施設

森田 敏之

主な職歴	三菱電機 ・ 技術（開発・SE） 13年 ・ 経営企画 13年 ・ 内部監査 8年
監査役の就任前職務	三菱電機 監査部
監査役の任命について	三菱電機の人事により任命（21/6～）
監査役就任時の課題	経営課題に対する監査役としての提言

会社名	菱電エレベータ施設
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 昇降機 (エレベーター、エスカレーター) ・据付工事 ・販売 ・部品製作 ● 小荷物専用昇降機 ・製造 ・販売 ・据付工事/保守
資本金	2億円
会社区分	大会社でない
上場区分	非上場会社
大株主の状況	非上場会社 (三菱電機ビルソリューションズ) の100%子会社
連結決算の対象	対象
株式譲渡制限	あり
子会社/関連会社	—

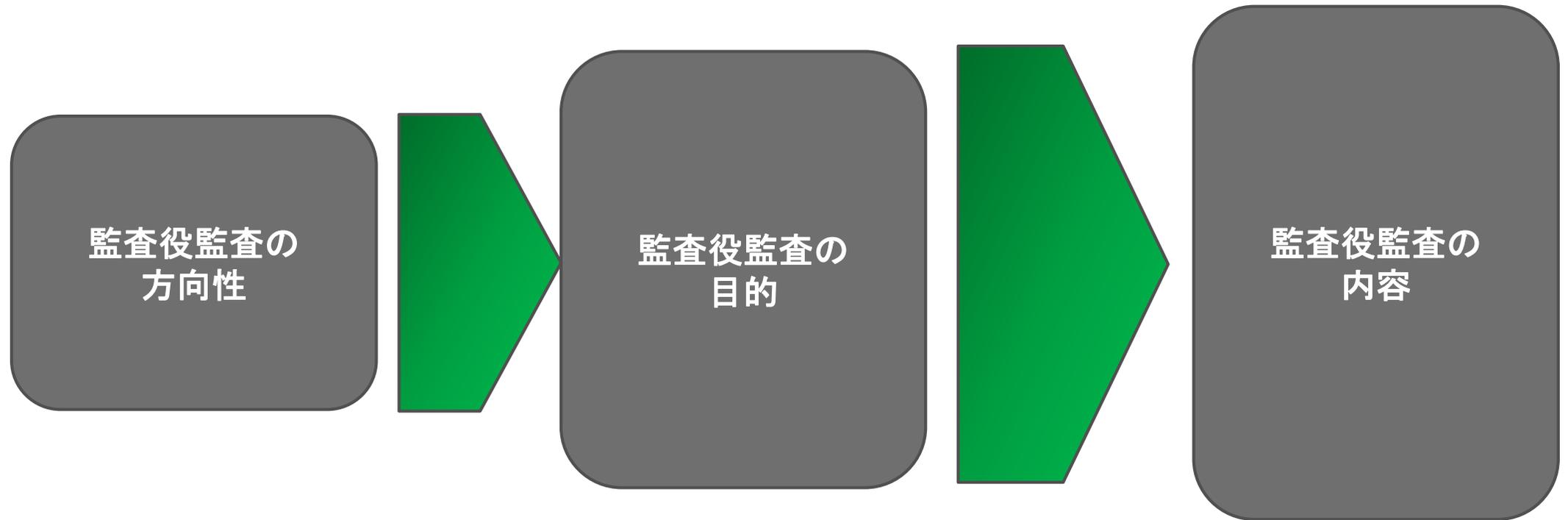
売上高	約200億円
グループ外販売率	18%
社員数・嘱託含む	約900名
労働組合の有無	なし
事業所数国内	11か所
海外	なし
統治体制	監査役設置会社
監査役数	2名(常勤) 1名(非常勤・親会社)
監査役(会)スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	なし

取締役会の構成	15名 社内12名 社外3名(親会社)
会計士監査人の設置	なし
内容・金額の交渉等	—
監査体制人数	—
監査日数	—
会計士監査人名称	—
内部監査部門管掌	取締役経理部長
内部監査部門人員	6名(専任2名、兼任4名) 応援監査人(スタッフ部門)
内部監査対象部門	全スタッフ、事業部門

菱電エレベータ施設

監査役監査の方向性

監査役監査の目的と内容



監査役監査の方向性

菱電エバ [®] ータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング [®]	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ーネット
親会社の経営方針のもと、会社の 健全な成長・発展に貢献 する。	粉飾決算をさせないこと	従業員、協力会社、顧客にとって良い会社であると認知されるように、取締役と協力して環境整備に努める	会社の健全な発展に貢献する。会社の社会的信用の維持向上に努める。	代替的経営機関としての牽制機能
事業環境（社会経済情勢、法規範等）の変化を捉えた 経営リスクの把握と経営への助言・提言 を行う。	社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせないこと。	バッドニュースファーストを従業員、協力会社社員に徹底し、責任は取締役（会）が負い、従業員が救われるようにする	中長期的な企業価値の向上にむけての監視・検証	長期安定経営への支援
	内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させること	サステナビリティ委員会、女性活躍推進部会の進捗確認	グループ経営方針・戦略を理解し、グループ内での自社の立ち位置に応じた監査を推進する。	監査役によって良い会社になる
		社外監査役との連携、社外取締役との連携		

監査役監査の方向性		備考
1	親会社の経営方針のもと、会社の 健全な成長・発展に貢献 する。	<ul style="list-style-type: none"> ・親会社の経営方針が浸透しているか。 ・企業価値（経済的価値・社会的価値）向上のための取り組みが継続的に行われているか。 ・コンプライアンスへの適切な対応がなされているか。
2	事業環境（社会経済情勢、法規範等）の変化を捉えた 経営リスクの把握と経営への助言・提言 を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ・監査懇話会等 社内外関係者等とのコミュニケーションを通じた情報収集、リスクの把握 ・監査役監査、重要会議等を通じた社内の実態把握 ・社長との意見交換会、重要会議での意見発信



監査役監査の目的

1	取締役の職務の執行が法令・定款を遵守して行われているかを確認する。
2	内部統制システムが有効に機能しているかを確認する。
3	事業環境の変化、親会社の経営方針を踏まえ、 健全で活力ある経営が行われているかを確認 する。 ※経営課題、コンプライアンスリスクに関しては、優先度の認識が適切か。

監査役監査の内容

1	法令・定款の遵守状況を確認 する。 * 被監査部門長の自己評価結果をヒアリングで確認する。 (取締役職務執行確認書、親会社様式のチェックシート)
2	内部統制システムの整備・運用状況、社内規則の遵守状況を確認 する。 * 事業部門、管理部門、監査部門のリスク認識、対策状況等を確認する。 * 内部通報の状況をヒアリングする。
3	(1)親会社方針の徹底状況、経営リスクと対策に関する確認 * 組織風土改革、双方向コミュニケーション * 安全管理、品質管理、働き方改革 (2)中長期を見据えた経営課題への対応（企業価値の向上） * 人材の育成・確保（工事技術の向上、技能伝承） * 従業員エンゲージメントの向上策 (3)コンプライアンスリスクへの対応 * 建設業法、労働関連法等への対応 * ハラスメント対策

菱電エレベータ施設 経営について

長期安定経営における課題

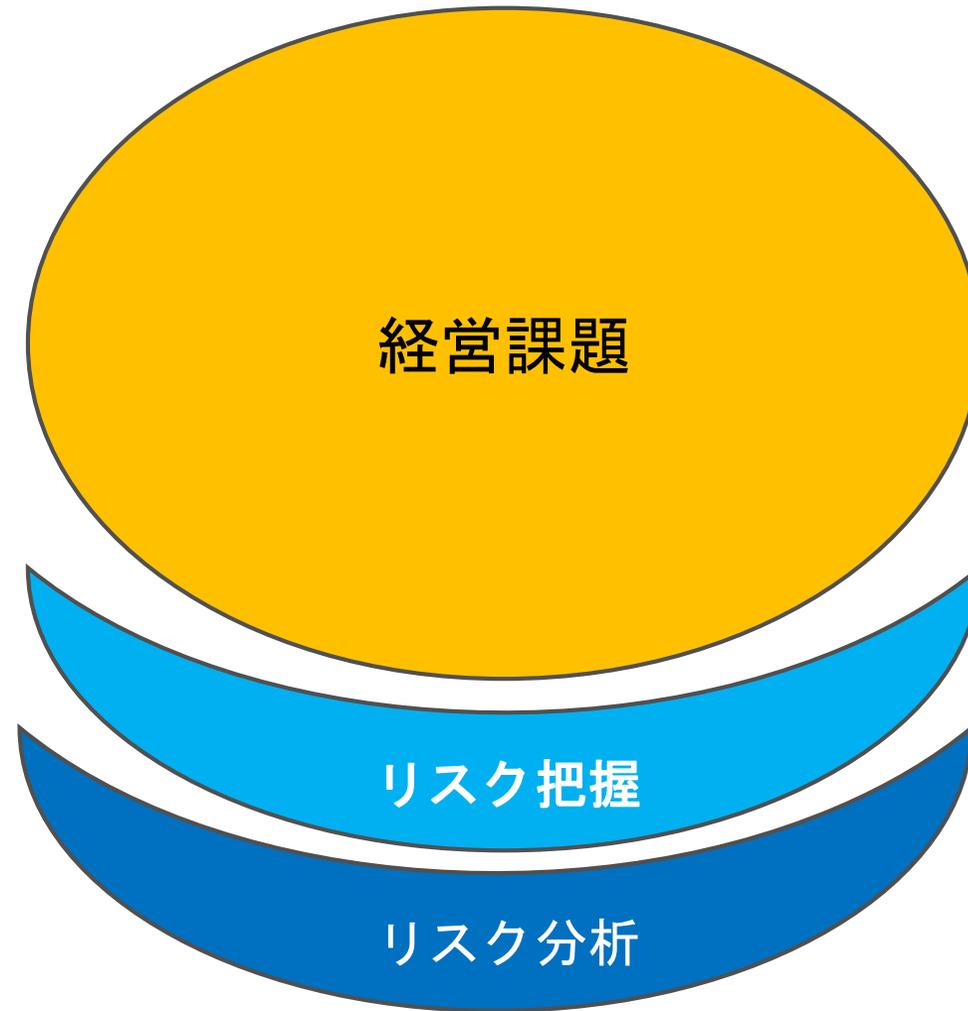
長期安定経営リスクの把握と分析

経営課題

三菱電機エレクトロニクス施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
人材の確保・育成	当社の経営資源を生かした新規事業領域の育成	会社方針・社是の浸透	【事業課題①】 人材の確保・育成	木材の安定調達
従業員エンゲージメントの向上	海外拠点との連携による輸出入および海外進出企業との取引拡大	良き社風・社内環境の整備	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大	人材の確保
品質・安全管理 (災害、事故の防止)	組織機能の向上および人材の育成	良きIT製品を作り続ける 技術力の蓄積／定期的に 新製品を生み出す	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策	工場の価値向上
コンプライアンスリスクへの対応	競争力と社会貢献に資するガバナンス体制の強化	ソフトウェアエンジニアの育成・待遇強化	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策	サプライチェーンとしての価値の向上

経営課題

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポーネント
		顧客との長期良好関係の構築		三井ホーム コンポーネント品質の確立
		グローバル人材の育成、ビジネスの伸長		顧客ロイヤルティ経営への 変革
		明確なビジョンを持つ経営者の登用		顧客の変動
		長期安定雇用の実現		請負工事の事業リスク



リスク把握

三菱電機 [®] 施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング [®]	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
採用・離職状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	(大型) プロジェクトの不採算リスク	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	調達による資金繰り（親会社からの融資）
従業員意識サーベイ	特定の取引先への依存	IT製品の陳腐化による営業活動の低迷リスク	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒新規事業に関する事業部門の計画・実績差異	サプライチェーンとしての工場の利益貢献度の明確化
災害・事故の発生	保有する有価証券の価格変動	IT製品の情報セキュリティの脆弱性による顧客への損害発生リスク	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒グループ全体でのリスク対策を着実に推進	外部販売事業として工場事業を含めた利益明確化
コンプライアンス違反	減損損失のリスク	ERP知見（IT製品・業務知識）の陳腐化による顧客課題の解決未達リスク	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒時間外時間、内部通報、従業員意識サーベイ	配属の職種偏重や人事ローテーションの偏重
	海外活動に潜在するリスク	技術情報漏洩による損害賠償リスク		高齢化によるマネジメント層の不足
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	有望社員の引き抜きリスク（人財確保に関するリスク）		品質マネジメントの不足

リスク把握

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	為替の変動	経営者の暴走リスク		顧客の動向 (購買頻度・客離れ) の明確化
	人材確保と人材育成	大規模災害等に起因するリスク		エンゲージメントの測定
		投資に関するリスク		
		特定取引先との関係について		
		事業環境の変化に関するリスク		

長期安定経営の課題		備考
1	将来を担う優秀な人材（経営幹部）の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・採用活動の強化（新卒、経験者） ・教育制度の充実化（幹部育成） ・従業員満足度の向上（人事処遇、福利厚生）
2	工事従事者の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> ・採用活動の強化（新卒、経験者、外国人労働者） ・教育制度の充実化（ノウハウ・スキルの伝承） ・従業員満足度の向上（人事処遇、福利厚生）
3	災害、事故の発生防止	<ul style="list-style-type: none"> ・安全第一意識の醸成・継続徹底 ・安全教育 ・協力会社、外国人労働者への指導強化
4	コンプライアンスリスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ・業法、関連法への対応（建設業法、下請法、労働関連法等） ・品質不適切行為リスクへの対応 ・ハラスメント対策

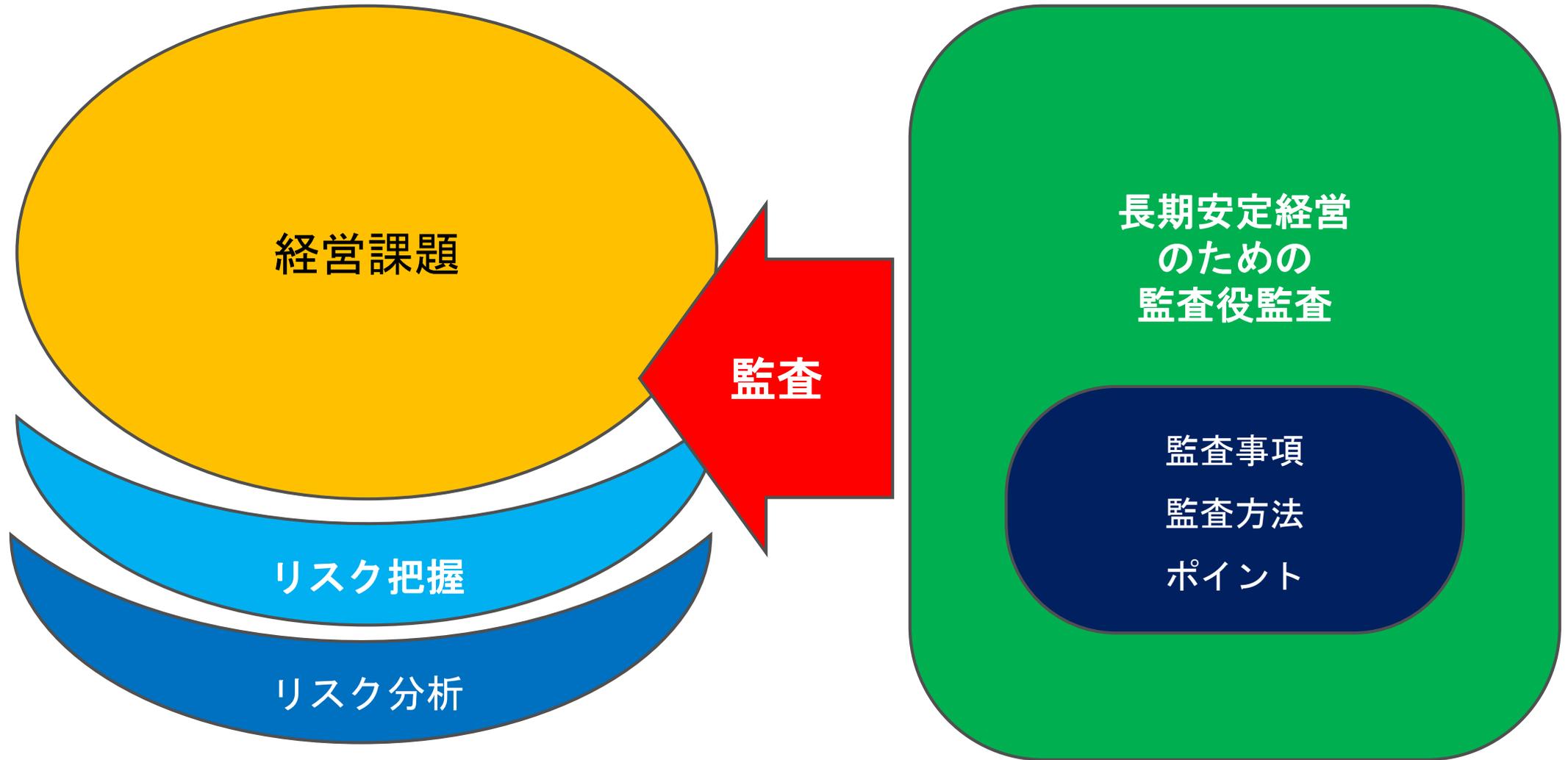
リスク把握		分析方法
1	幹部候補の離職・転職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 離職・転職要因の分析 ・ 従業員満足度の定量把握
2	工事従事者（特に若年層）の離職・転職	<ul style="list-style-type: none"> ・ 離職・転職要因の分析 ・ 従業員満足度の定量把握
3	災害・事故の発生	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現場で行われているリスクアセスメントの評価（形骸化防止） ・ 工事従事者（社員、協力会社、外国人労働者）の 安全意識・スキルの定量把握
4	コンプライアンス違反	<ul style="list-style-type: none"> ・ 違反事例と再発防止策の確認 ・ 内部監査結果、内部通報の確認

菱電エレベータ施設

長期安定経営のための監査役監査

監査事項

監査方法とポイント



監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
法令・定款の遵守状況 内部統制システムの運用状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	社長のコンプライアンス認識の確認、社是、社内方針の説明	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	・社員のやる気
企業価値の向上策 ・人材育成（技術、技能） ・従業員エンゲージメント対策	特定の取引先への依存	社員満足度の確認	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒マネージメント層の取り組み姿勢	・社員の成長
主要経営リスクと対策 ・安全管理、品質管理、働き方改革等	保有する有価証券の価格変動	社員協議会での話題	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒予防措置、事故発生時の対策	・経営者の社員への愛着心（ロイヤルティ）
コンプライアンスリスクへの対応状況	減損損失のリスク	新商品情報の確認	【コンプライアンス関連②】人事・労務関連対策 ⇒時間外と内部通報、従業員意識サーベイ	・経営者の社員への支援
	海外活動に潜在するリスク	営業会議、プロジェクト会議にて、営業状況／プロジェクト状況を確認する。		・顧客への愛着心（ロイヤルティ）

監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネート
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	取締役のヒアリング		・ 安全マネジメント
	為替の変動	子会社、国内拠点、海外拠点の責任者ヒアリング		・ 品質マネジメント
	人材確保と人材育成	公認会計士／内部監査部門との連携		・ 社員WellBeingへの取組み (幸せへの関わり)

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」
1	組織風土	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場訪問、従業員との会話 ・ パルスサーベイ (従業員の意識変化、人間関係の把握、ハラスメント防止)
2	従業員のモチベーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員との会話 ・ 将来ビジョンの共有状況 ・ 働き方改革推進状況 (テレワーク、時間外時間、業務の効率化施策等)
3	人材の確保 (経営者、工事従事者)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材マップ (採用プラン、育成プラン、離職防止プラン) ・ 技能・スキルの伝承プラン
4	従業員のロイヤルティ (会社に対する愛着) 把握と対策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員エンゲージメントの評価 ・ 従業員エンゲージメントを向上させる施策 (評価結果の分析・対策) ・ 人事処遇制度の充実化 検討状況

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」
5	親会社（顧客）のロイヤルティ対策	<ul style="list-style-type: none"> グループ内における自社価値/将来ビジョンの確立と発信
6	安全マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 安全施策の推進状況（安全意識の浸透、災害の分析と対策） 安全パトロールの状況（現場リスクアセスメントの状況） 外国人労働者、協力会社に対する管理状況
7	品質マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制システムの運用状況確認（QC診断、内部通報の状況等） 品質リスクの適正把握状況
8	コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制システムの運用状況確認（内部監査、内部通報の状況等） コンプライアンスリスクの適正把握状況

菱電エレベータ施設
企業成長のための監査役活動

監査役活動

三菱電機 [®] 住宅施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
事業環境の変化を捉えた監査役視点での経営リスクの把握	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤリティについて経営へのアドバイス 事業等リスクについての経営へのアドバイス 	経営者（社長）との対話	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒従業員意識サーベイに対する適正な評価と改善策を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤリティ経営へのアドバイス
経営リスク、企業価値向上に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置プラン、社員育成プログラムへのアドバイス 	社外監査役との会話	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒経営計画・事業の方向性を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> 事業等リスクマネジメント経営へのアドバイス
ロイヤリティ経営（親会社、従業員）に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握、部門課題 	情報収集（世間動向の把握、海外事情の把握、他社事例収集）	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒不審メール演習対応状況と改善策の確認	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置、人材育成プラン、研修体系、後継者育成アドバイス
親会社（株主）視点での経営に関する監督	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力の向上によるガバナンス効果の向上 	社員の話を聞く（元部下などに限定せず。。。）	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒就業入力の適切な指導、内部通報への対応確認	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握
	<ul style="list-style-type: none"> 会計監査人監査環境の向上によるガバナンス効果の向上 	取締役・執行役員などとの会話。		<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力向上によるガバナンス向上

監査役活動

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤリティ重視の組織風土を醸成 	社外の顧客の意見をお聞きする。（執行とは別に）		<ul style="list-style-type: none"> 会計監査人との連携によるガバナンス向上
	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージの確認、社員への経営方針の浸透 			<ul style="list-style-type: none"> 安全マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> 品質マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティ組織風土の醸成

企業成長のための「監査役活動」		ポイント
1	事業環境の変化を踏まえた経営リスクの把握 (情報収集)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社内外関係者とのコミュニケーション ・ 監査懇話会等による情報収集（セミナー、技術ゼミ等）
2	経営課題の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要会議（経営会議・取締役会） ・ 社長意見交換会、取締役・部門長インタビュー ・ 親会社（株主）視点での監督
3	事業運営に関するアドバイス・ 顧客ロイヤルティ経営（親会社、従業員） 企業価値向上、経営リスク対策 等	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要会議（経営会議・取締役会） ・ 社長意見交換会、取締役・部門長インタビュー
4	内部統制システムの運用に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門連絡会 ・ 法令管理部門 部門長インタビュー

企業成長のための「監査役活動」		ポイント
5	安全マネジメントへのアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門連絡会 ・ 安全品質担当部門長インタビュー
6	品質マネジメントへのアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門連絡会 ・ 安全品質担当部門長インタビュー
7	コンプライアンスに関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> ・ コンプライアンス委員会 ・ 内部監査部門連絡会 ・ 法令管理部門 部門長インタビュー

菱電エレベータ施設

企業成長のために監査役がやるべきこと

あるべき姿

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
<p>・経営リスクに関するアラーム発信と知見を活かした対策アドバイス</p>	<p>監査役活動での気づきを執行側に確実に伝達しガバナンス体制を強化</p>	<p>社員が安心して働ける環境の整備を執行部と検討する</p>	<p>【事業課題①】 成長のための事業課題の理解と共有 ⇒自社の事業状況を理解し、成長のための課題を執行部門と共有する。</p>	<p>社員成長に焦点をあてた支援</p>
<p>企業価値の向上に関する中長期視点でのアドバイス</p>	<p>取締役の職務の執行を監査</p>	<p>良い会社にする。その為には、良い社員を増やす。企業活動による社会貢献だけではなく、それ以外の社会貢献活動を執行部と検討する。</p>	<p>【事業課題②】 親会社の経営方針や制度・仕組みの理解 ⇒IR向け戦略説明会や管理決済基準・各種支援制度を確認する。</p>	<p>長期安定経営の阻害要因を事業リスクとして把握する</p>
	<p>三様監査連携にも積極的に取り組む</p>	<p>IT技術力の蓄積、新規技術、新規ソフトウェアへの投資を執行部に働きかける。採算が厳しい時でも、コア技術には常に投資するよう執行部に働きかける。</p>	<p>【コンプライアンス関連①】 想定されるコンプライアンス・リスクを把握 ⇒パワハラや健康管理時間等の人事・労務関連と建設業法等の事業固有リスク。</p>	<p>長期安定経営のための「質」の高い情報の提供と取得</p>

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	自律型コーポレート・ガバナンスの主張	社員、パートナー、顧客に定期的に面会し、弊社社員の活動に関して意見を拝聴する	【コンプライアンス関連②】コンプライアンス違反を誘発する企業風土になっていないか ⇒意見が言える(内部通報含む)環境や仕組みが整っているかを確認する。	顧客ロイヤルティ経営の推進
	「人」を、守り、育て、活かし、尊重する	代表取締役、執行部の監視、監督だけではなく支援を常に考え、行動する	【監査役スキル①】 自分自身のこれまでの経験や知識に基づくもの ⇒自分自身の得意分野で健全で継続的な成長へのアドバイス(指示にならないように)をする。	長期安定経営についての『監査役活動報告』
		若手社員に、IT会社の仕事は、面白いと伝えるベテラン社員の側面支援をする。 (若手社員の教育、ベテラン社員の活用、女性社員の活躍推進を通じて企業レベルを上げる)	【監査役スキル②】 監査役として新たに身に付けた事柄 ⇒株主総会・取締役会・監査役会関連や監査役職務・権限・義務・役割。	

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
		<p>国内人材だけでなく、海外人材を採用、登用する仕組みづくり／雰囲気作りを執行部と検討する。</p>		
		<p>コンプライアンス重視、品質重視の社風確立を執行部とともに働きかける。</p>		
		<p>情報セキュリティ対策をきちり行うように執行部を監視する。</p>		

監査役活動のあるべき姿		方策
1	【経営リスクに関するアラーム発信とアドバイス】 事業環境の変化を踏まえた 経営リスクの把握と経営へのアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> ・社内外関係者とのコミュニケーション、監査懇話会等による情報収集 ・社長との意見交換会での提案、重要会議での意見発信
2	【企業価値の向上に関するアドバイス】 株主視点での経営に関する監督	<ul style="list-style-type: none"> ・社長との意見交換会、重要会議での意見発信 (親会社コーポレート方針の徹底)
3	【企業価値の向上に関するアドバイス】 組織風土の維持・向上に関する確認・提案	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役監査、パルスサーベイ結果を踏まえた実態把握 社是・将来ビジョンの共有状況 従業員エンゲージメントの向上策の展開状況 従業員のモチベーション、ハラスメント ・社長との意見交換会での提案、重要会議での意見発信

監査役活動のあるべき姿		方策
4	【企業価値の向上に関するアドバイス】 経営資源に対する適切な投資状況の 確認・提案（特に「人」への投資）	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役監査、重要会議における経営施策の確認 人事処遇制度の充実化 人材の育成・採用、人材マップの運用 ・社長との意見交換会での提案、重要会議での意見発信
5	【経営リスクに関するアラーム発信とアドバイス】 内部統制システムの運用に関する確認・提案	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役監査、内部監査部門・法令管理部門との連絡会、 内部通報状況の確認等による実態把握 ・社長との意見交換会での提案、重要会議での意見発信
6	【経営リスクに関するアラーム発信とアドバイス】 経営を揺るがしかねない リスクに対する対処状況の確認・提案 （安全、品質、コンプライアンス）	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役監査、重要会議、内部監査部門・法令管理部門との 連絡会等での実態把握 （適切なリスク度合の認識、適切な対処） ・社長との意見交換会での提案、重要会議での意見発信

小原化工

石井 浩和

主な職歴	日本化学工業 ・ 営業系25年 ・ 工場事務系2年 ・ 経営企画系4年
監査役の就任前職務	大株主(取引先)の営業管理部長
監査役の任命について	大株主の人事により任命(20/6~)
監査役就任時の課題	・ 監査役としての気づきの不足 ・ リスクに対応した視点に基づく監査の実施

会社名	小原化工
事業内容	●化学工業製品トレーディングと製造販売をおこなう専門商社
資本金	7億8,460万円
会社区分	大会社
上場区分	非上場会社
大株主の状況	独立系
連結決算の対象	—
株式譲渡制限	あり
子会社/関連会社	子会社5社/関連会社1社

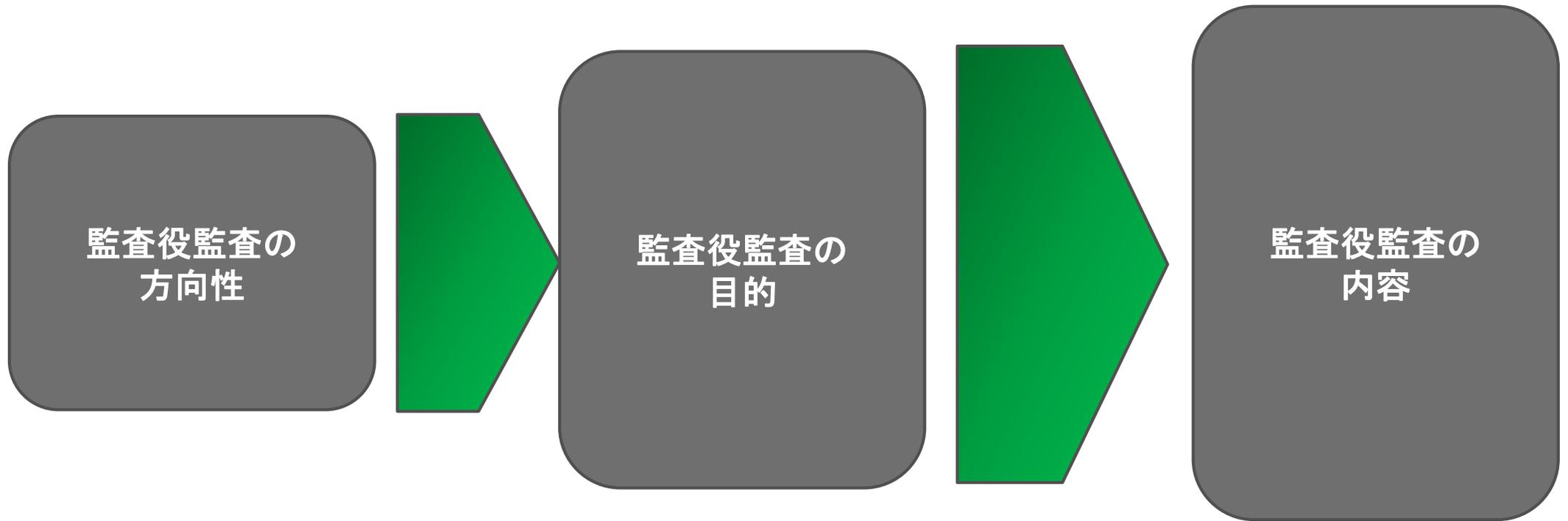
売上高	74億円 (収益認識基準適用後)
グループ外販売率	80%
社員数・嘱託含む	71名
労働組合の有無	あり
事業所数国内	5か所
海外	関係会社5社(バンコク、上海、ジャカルタ、シンガポール)
統治体制	監査役会設置会社
監査役数	2名(社外常勤) 1名(社外非常勤)
監査役(会)スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	なし

取締役会の構成	総勢5名 社内5名
会計士監査人の設置	あり
内容・金額の交渉等	管理本部が交渉
監査体制人数	3名
監査日数	見積り:420時間
会計士監査人名称	Mooreみらい監査法人
内部監査部門管掌	取締役管理本部長
内部監査部門人員	なし
内部監査対象部門	検討中

小原化工

監査役監査の方向性

監査役監査の目的と内容



監査役監査の方向性

菱電エバ [®] ータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング [®]	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ーネット
親会社の経営方針のもと、会社の 健全な成長・発展に貢献 する。	粉飾決算をさせないこと	従業員、協力会社、顧客にとって良い会社であると認知されるように、取締役と協力して環境整備に努める	会社の健全な発展に貢献する。会社の社会的信用の維持向上に努める。	代替的経営機関としての牽制機能
事業環境（社会経済情勢、法規範等）の変化を捉えた 経営リスクの把握と経営への助言・提言 を行う。	社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせないこと。	バッドニュースファーストを従業員、協力会社社員に徹底し、責任は取締役（会）が負い、従業員が救われるようにする	中長期的な企業価値の向上にむけての監視・検証	長期安定経営への支援
	内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させること	サステナビリティ委員会、女性活躍推進部会の進捗確認	グループ経営方針・戦略を理解し、グループ内での自社の立ち位置に応じた監査を推進する。	監査役によって良い会社になる
		社外監査役との連携、社外取締役との連携		

監査役監査の方向性		備考
1	粉飾決算をさせないこと	・ 利益平準化は実体的利益調整の範囲内とする。
2	社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせないこと。	・ 望ましい社風、優れた企業風土づくりに貢献する。
3	内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させること。	

監査役監査の目的

1	経営者に直接帰属せず、経営者自体の行為の誠実性を監査する。
2	監査役監査は株主の利益を守るため、取締役が職務の執行にあたり法令や定款を遵守しているかを、株主に代わって管理監督するために行われる。
3	監査役が会社の機関として存在しており、企業が業務の効率的な運用を行っているかについて経営者を監視する役割を担っている。
4	監査役監査は内部統制の構築の基本方針が決定されているかを確認しなければならない。
5	監査役監査は株主総会で選任された監査役が行う監査であり、監査役は会社組織から独立した権限を有する株主の代理として取締役を管理監督し、勧告や助言を行う。

監査役監査の内容

1	監査役監査の対象範囲は、会社法に基づいて定款で定められ、監査役設置会社に該当する会社では、「業務監査」と「会計監査」が行われる。
2	業務監査では、取締役の職務執行が法令や定款を遵守しているかをチェックする、適法性監査が行われる。
3	会計監査は、貸借対照表や損益計算書などの計算書類が正確であることをチェックする監査である。
4	監査役は監査を行い、問題を発見した場合に差し止める責任と権限を有する。
5	監査役監査の機能が形骸化しないよう、社外監査役を含む監査役会を設置する。

小原化工

経営について

長期安定経営における課題

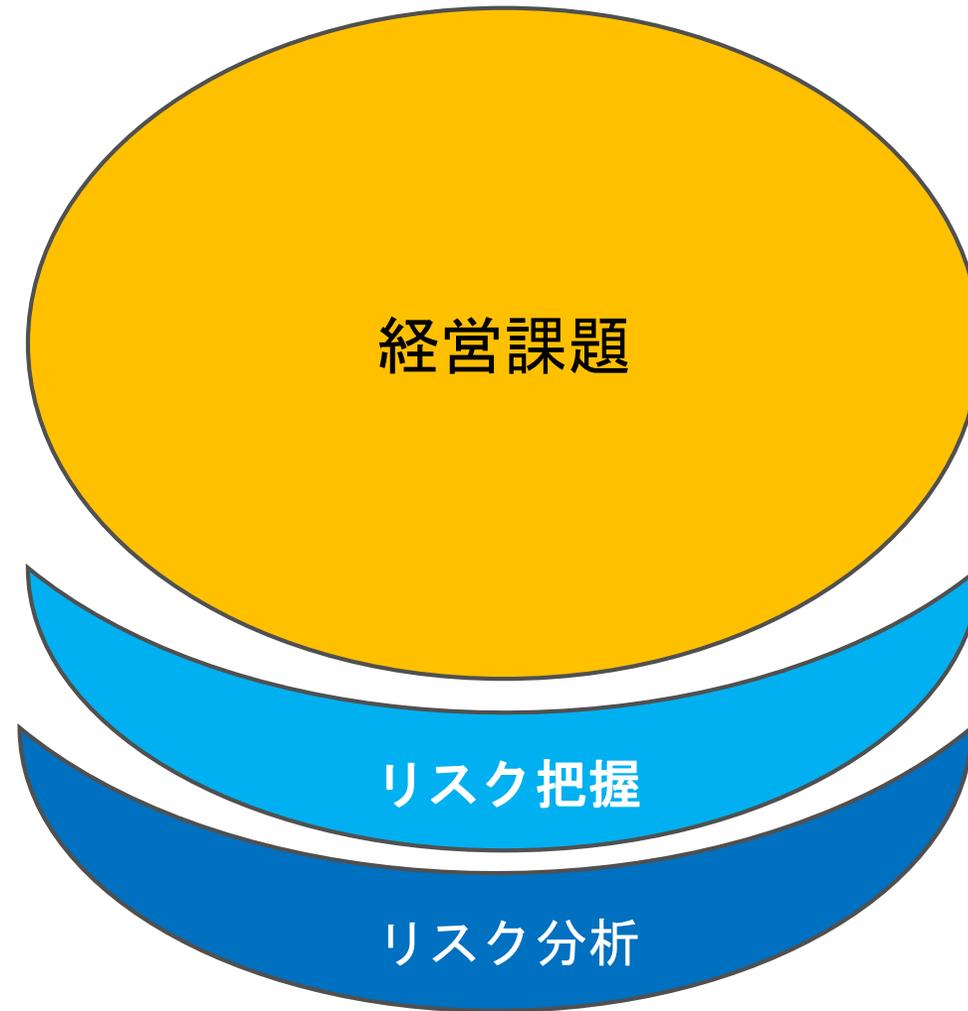
長期安定経営リスクの把握と分析

経営課題

三菱電機エレクトロニクス	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
人材の確保・育成	当社の経営資源を生かした新規事業領域の育成	会社方針・社是の浸透	【事業課題①】 人材の確保・育成	木材の安定調達
従業員エンゲージメントの向上	海外拠点との連携による輸出入および海外進出企業との取引拡大	良き社風・社内環境の整備	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大	人材の確保
品質・安全管理 (災害、事故の防止)	組織機能の向上および人材の育成	良きIT製品を作り続ける 技術力の蓄積／定期的に 新製品を生み出す	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策	工場の価値向上
コンプライアンスリスクへの対応	競争力と社会貢献に資するガバナンス体制の強化	ソフトウェアエンジニアの育成・待遇強化	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策	サプライチェーンとしての価値の向上

経営課題

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポーネント
		顧客との長期良好関係の構築		三井ホーム コンポーネント品質の確立
		グローバル人材の育成、ビジネスの伸長		顧客ロイヤルティ経営への 変革
		明確なビジョンを持つ経営者の登用		顧客の変動
		長期安定雇用の実現		請負工事の事業リスク



リスク把握

三菱電機エレクトロニクス	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
採用・離職状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	(大型) プロジェクトの不採算リスク	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	調達による資金繰り（親会社からの融資）
従業員意識サーベイ	特定の取引先への依存	IT製品の陳腐化による営業活動の低迷リスク	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒新規事業に関する事業部門の計画・実績差異	サプライチェーンとしての工場の利益貢献度の明確化
災害・事故の発生	保有する有価証券の価格変動	IT製品の情報セキュリティの脆弱性による顧客への損害発生リスク	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒グループ全体でのリスク対策を着実に推進	外部販売事業として工場事業を含めた利益明確化
コンプライアンス違反	減損損失のリスク	ERP知見（IT製品・業務知識）の陳腐化による顧客課題の解決未達リスク	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒時間外時間、内部通報、従業員意識サーベイ	配属の職種偏重や人事ローテーションの偏重
	海外活動に潜在するリスク	技術情報漏洩による損害賠償リスク		高齢化によるマネジメント層の不足
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	有望社員の引き抜きリスク（人財確保に関するリスク）		品質マネジメントの不足

リスク把握

三菱電機エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	為替の変動	経営者の暴走リスク		顧客の動向 (購買頻度・客離れ) の明確化
	人材確保と人材育成	大規模災害等に起因するリスク		エンゲージメントの測定
		投資に関するリスク		
		特定取引先との関係について		
		事業環境の変化に関するリスク		

長期安定経営の課題		備考
1	当社の経営資源を生かした新規事業領域の育成	強みを生かし特長ある新たな事業領域の開拓
2	海外拠点（タイ、上海、インドネシア）との連携による輸出入および海外進出企業との取引拡大	国内外の情動的経営資源を整理し、各事業において有効に活用する仕組みの構築により、海外における新市場・未開拓分野へ注力し海外事業の更なる拡大と深化を図る
3	組織機能の向上および人材の育成	個々の組織機能の関連性を強化し、継続して向上を図る
4	当社の競争力を高め社会への貢献に資するガバナンス体制の強化	当社が長年培ってきた経営理念を生かした行動を実践し、当社のあるべき姿と価値観を全役職員が共有して事業活動できる社風の醸成

リスク把握		分析方法
1	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	売掛金回収状況一覧表
2	特定の取引先への依存	主要取引先への販売金額の推移
3	保有する有価証券の価格変動	前年対比期末時価
4	減損損失のリスク	損益計算書での特損計上、監査法人とのコミュニケーション

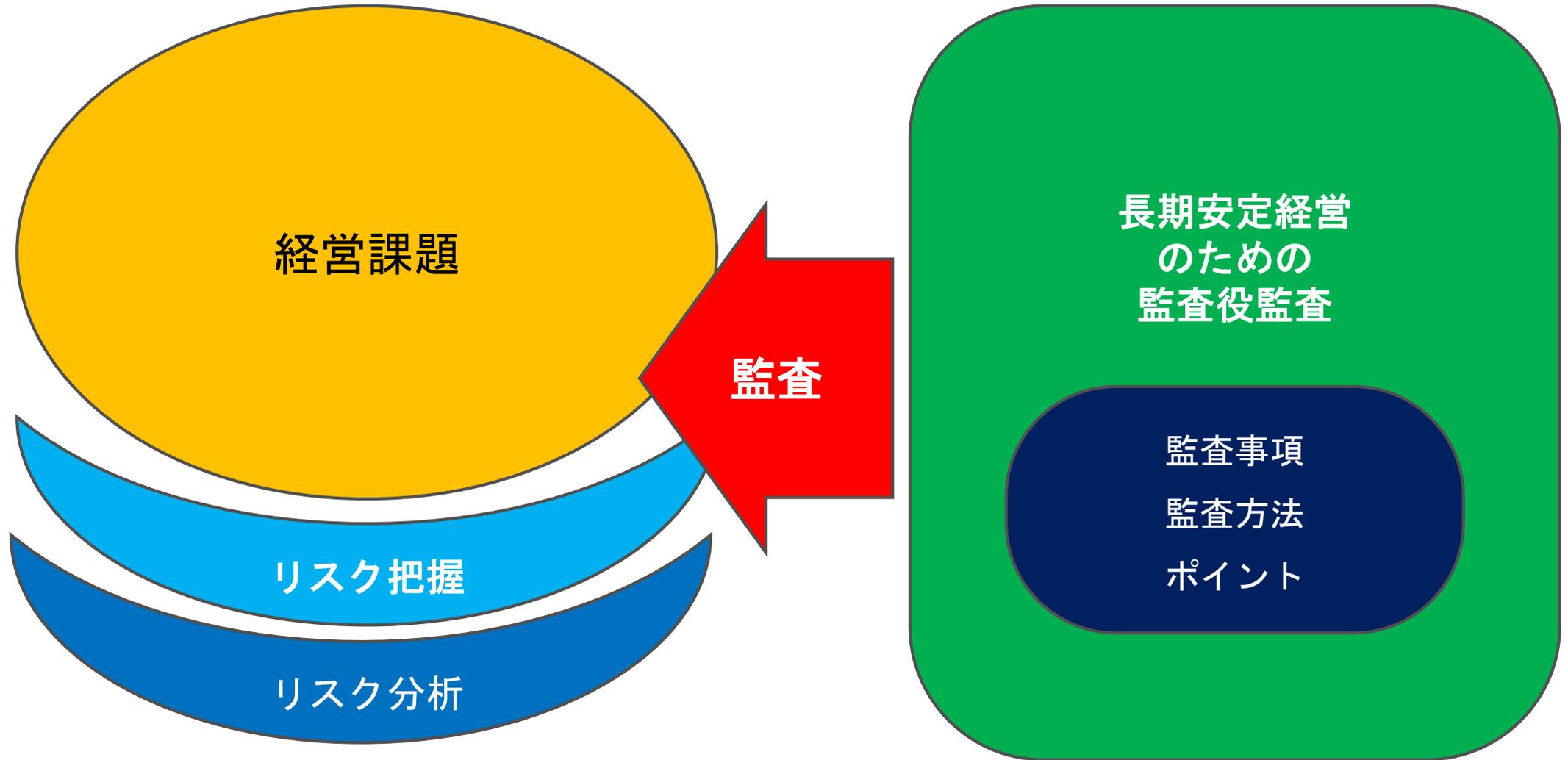
リスク把握		分析方法
5	海外活動に潜在するリスク	発生可能性と影響度の2つの軸で可視化、現地拠点とのコミュニケーション
6	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	情報セキュリティリスクの要素である「脅威」と「脆弱性」の把握
7	為替の変動	為替予約の実行状況
8	人材確保と人材育成	職場環境改善に取り組み、従業員エンゲージメントを向上させる

小原化工

長期安定経営のための監査役監査

監査事項

監査方法とポイント



監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
法令・定款の遵守状況 内部統制システムの運用状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	社長のコンプライアンス認識の確認、社是、社内方針の説明	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	・社員のやる気
企業価値の向上策 ・人材育成（技術、技能） ・従業員エンゲージメント対策	特定の取引先への依存	社員満足度の確認	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒マネージメント層の取り組み姿勢	・社員の成長
主要経営リスクと対策 ・安全管理、品質管理、働き方改革等	保有する有価証券の価格変動	社員協議会での話題	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒予防措置、事故発生時の対策	・経営者の社員への愛着心（ロイヤルティ）
コンプライアンスリスクへの対応状況	減損損失のリスク	新商品情報の確認	【コンプライアンス関連②】人事・労務関連対策 ⇒時間外、内部通報、従業員意識サーベイ	・経営者の社員への支援
	海外活動に潜在するリスク	営業会議、プロジェクト会議にて、営業状況／プロジェクト状況を確認する。		・顧客への愛着心（ロイヤルティ）

監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネート
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	取締役のヒアリング		<ul style="list-style-type: none"> 安全マネジメント
	為替の変動	子会社、国内拠点、海外拠点の責任者ヒアリング		<ul style="list-style-type: none"> 品質マネジメント
	人材確保と人材育成	公認会計士／内部監査部門との連携		<ul style="list-style-type: none"> 社員WellBeingへの取組み (幸せへの関わり)

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」
1	社員のやる気	・職場の雰囲気と社員との会話による確認
2	社員の成長	・成長できる研修体系、研修から実務に活かせる仕組みの構築
3	経営者の社員への支援	・人材配置プラン、社員育成プログラムの確認
4	顧客ロイヤリティ	・顧客満足度調査、顧客生涯価値の確認
5	相互支援グループガバナンス	・子会社、本部・部門に跨る支援プログラムの確認

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」
6	社員WellBeingの推進	・健康経営の認証、働き方改革、人材確保の状況確認
7	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	・売掛金回収状況一覧表の確認
8	海外活動に潜在するリスク	・発生可能性と影響度の2つの軸で可視化、現地拠点とのコミュニケーション
9	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	・「脅威」と「脆弱性」の把握

小原化工

企業成長のための監査役活動

監査役活動

三菱電機 [®] 住宅施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
事業環境の変化を捉えた監査役視点での経営リスクの把握	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティについて経営へのアドバイス 事業等リスクについての経営へのアドバイス 	経営者（社長）との対話	<p>【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒従業員意識サーベイに対する適正な評価と改善策を確認する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティ経営へのアドバイス
経営リスク、企業価値向上に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置プラン、社員育成プログラムへのアドバイス 	社外監査役との会話	<p>【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒経営計画・事業の方向性を確認する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業等リスクマネジメント経営へのアドバイス
ロイヤルティ経営（親会社、従業員）に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握、部門課題 	情報収集（世間動向の把握、海外事情の把握、他社事例収集）	<p>【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒不審メール演習対応状況と改善策の確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置、人材育成プラン、研修体系、後継者育成アドバイス
親会社（株主）視点での経営に関する監督	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力の向上によるガバナンス効果の向上 	社員の話を聞く（元部下などに限定せず。。。）	<p>【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒就業入力の適切な指導、内部通報への対応確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握
	<ul style="list-style-type: none"> 会計監査人監査環境の向上によるガバナンス効果の向上 	取締役・執行役員などとの会話。		<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力向上によるガバナンス向上

監査役活動

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネント
	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ロイヤルティ重視の組織風土を醸成 	社外の顧客の意見をお聞きする。（執行とは別に）		<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人との連携によるガバナンス向上
	<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージの確認、社員への経営方針の浸透 			<ul style="list-style-type: none"> ・安全マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> ・品質マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ロイヤルティ組織風土の醸成

企業成長のための「監査役活動」		ポイント
1	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ロイヤリティについての経営へのアドバイス ・事業等リスクについての経営へのアドバイス 	<ul style="list-style-type: none"> ・重要会議（取締役会、事業部連絡会） ・代表取締役、取締役、執行役員とのミーティング
2	人材配置プラン、社員育成プログラムへのアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役管理本部長ミーティング
3	全社的課題の把握、部門課題	<ul style="list-style-type: none"> ・代表取締役、取締役、執行役員とのミーティング
4	内部監査能力の向上によるガバナンス効果の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役管理本部長ミーティング

企業成長のための「監査役活動」		ポイント
5	会計監査人監査環境の向上によるガバナンス効果の向上	・管理本部と会計監査人との橋渡し
6	顧客ロイヤリティ重視の組織風土を醸成	・事業所往査
7	エンゲージの確認、社員への経営方針の浸透	・社員との会話
8	新規事業領域の育成支援	・適切なリスクテイクであるかの確認

小原化工

企業成長のために監査役がやるべきこと

あるべき姿

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
・経営リスクに関するアラーム発信と知見を活かした対策アドバイス	監査役活動での気づきを執行側に確実に伝達しガバナンス体制を強化	社員が安心して働ける環境の整備を執行部と検討する	【事業課題①】 成長のための事業課題の理解と共有 ⇒自社の事業状況を理解し、成長のための課題を執行部門と共有する。	社員成長に焦点をあてた支援
企業価値の向上に関する中長期視点でのアドバイス	取締役の職務の執行を監査	良い会社にする。その為には、良い社員を増やす。企業活動による社会貢献だけではなく、それ以外の社会貢献活動を執行部と検討する。	【事業課題②】 親会社の経営方針や制度・仕組みの理解 ⇒IR向け戦略説明会や管理決済基準・各種支援制度を確認する。	長期安定経営の阻害要因を事業リスクとして把握する
	三様監査連携にも積極的に取り組む	IT技術力の蓄積、新規技術、新規ソフトウェアへの投資を執行部に働きかける。採算が厳しい時でも、コア技術には常に投資するよう執行部に働きかける。	【コンプライアンス関連①】 想定されるコンプライアンス・リスクを把握 ⇒パワハラや健康管理時間等の人事・労務関連と建設業法等の事業固有リスク。	長期安定経営のための「質」の高い情報の提供と取得

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	自律型コーポレート・ガバナンスの主張	社員、パートナー、顧客に定期的に面会し、弊社社員の活動に関して意見を拝聴する	【コンプライアンス関連②】コンプライアンス違反を誘発する企業風土になっていないか ⇒意見が言える(内部通報含む)環境や仕組みが整っているかを確認する。	顧客ロイヤルティ経営の推進
	「人」を、守り、育て、活かし、尊重する	代表取締役、執行部の監視、監督だけではなく支援を常に考え、行動する	【監査役スキル①】 自分自身のこれまでの経験や知識に基づくもの ⇒自分自身の得意分野で健全で継続的な成長へのアドバイス(指示にならないように)をする。	長期安定経営についての『監査役活動報告』
		若手社員に、IT会社の仕事は、面白いと伝えるベテラン社員の側面支援をする。 (若手社員の教育、ベテラン社員の活用、女性社員の活躍推進を通じて企業レベルを上げる)	【監査役スキル②】 監査役として新たに身に付けた事柄 ⇒株主総会・取締役会・監査役会関連や監査役職務・権限・義務・役割。	

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
		<p>国内人材だけでなく、海外人材を採用、登用する仕組みづくり／雰囲気作りを執行部と検討する。</p>		
		<p>コンプライアンス重視、品質重視の社風確立を執行部とともに働きかける。</p>		
		<p>情報セキュリティ対策をきちり行うように執行部を監視する。</p>		

監査役活動のあるべき姿		方策
1	監査役活動での気づきを執行側に確実に伝達しガバナンス体制を強化	・取締役会での1年間の監査役活動の総括を報告する。
2	取締役の職務の執行を監査	・取締役会、その他重要な会議に出席し意見を述べるなど監督機能の充実に努め、 かつ、監査の方針、業務の分担等に従い、取締役からの聴取や重要決議書類等の閲覧、業務および財産の状況の調査等により、厳正な監査を実施する。
3	三様監査連携にも積極的に取り組む	・監査役が扇の要として会計監査人と内部監査を束ねて、三様監査のリーダーシップを発揮する。

監査役活動のあるべき姿		方策
4	自律型コーポレート・ガバナンスの主張	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の今日的課題をきちんと認識し、冷静な判断のための議論の選択肢を提供する。
5	「人」を、守り、育て、活かし、尊重する	<ul style="list-style-type: none"> ・「安全第一」、「健康経営」の経営観を保持する。

ビジネスエンジニアリング

大塚 博文

主な職歴	東洋エンジニアリング ・システムエンジニア、プロジェクトマネジャー19年 ・関西支店長6年 ・上海子会社董事長3年 ・プロダクト事業本部副事業本部長3年 ・ソリューション事業本部副事業本部長2年
監査役の就任前職務	ソリューション事業本部副事業本部長
監査役の任命について	社長より任命（20.6～）
監査役就任時の課題	・1年間、前任者から引き継ぎを受けた ・社外監査等委員も2－5年経験済 ・2期経験した。現在3期目。 ・監査等委員としての会社への貢献度合

会社名	ビジネスエンジニアリング
事業内容	<p>●IT 企画、システム導入などのコンサルティングサービス、企業向けシステムソリューションの開発・販売・サポート</p> <p>●ERP、SCM、IoT、CRM 等の SI サービス、システム運用保守サービス、クラウドサービス</p>
資本金	6億9,760万円
会社区分	大会社
上場区分	プライム市場(経過措置中)
大株主の状況	(株)図研 20.62%、三谷産業(株) 12.4%、ウイングアーク 8%、インテック 6%他
連結決算の対象	対象
株式譲渡制限	なし
子会社/関連会社	子会社2社、関連会社4社

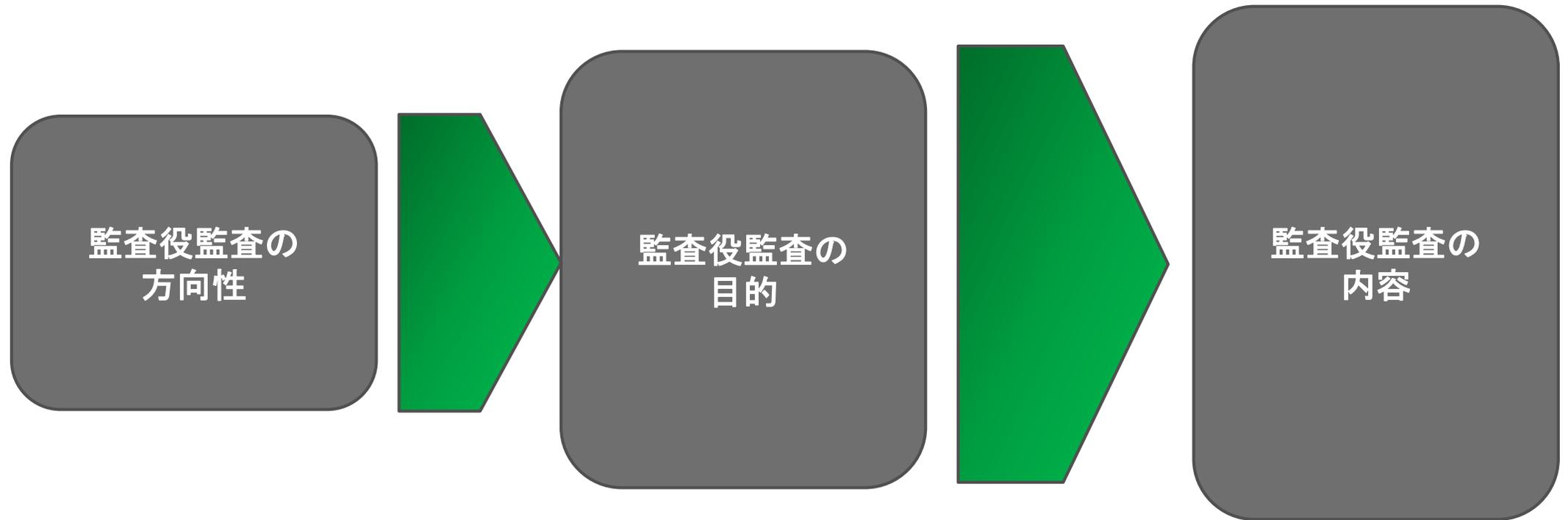
売上高	177億円
グループ外販売率	90%
社員数・嘱託含む	500名
労働組合の有無	なし(社員協議会あり)
事業所数国内	3か所(大手町、大阪、名古屋)
海外	5か所(シカゴ、上海、バンコック、シンガポール、ジャカルタ)
統治体制	監査等委員会設置会社
監査役数	1名(常勤) 2名(社外非常勤・元他社経理部長、他社経営者)
監査役(会)スタッフ・人数	2名(法務部)
監査役の他社監査役兼務	子会社監査役他

取締役会の構成	総勢10名 社内5名・監査等委員1名 社外2名・社外監査等委員2名
会計士監査人の設置	選任、契約
内容・金額の交渉等	交渉あり
監査体制人数	4名
監査日数	約2,000時間
会計士監査人名称	EY新日本有限責任監査法人
内部監査部門管掌	社長
内部監査部門人員	2名(専任)
内部監査対象部門	全社

ビジネスエンジニアリング

監査役監査の方向性

監査役監査の目的と内容



監査役監査の方向性

菱電エペータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
親会社の経営方針のもと、会社の健全な成長・発展に貢献する。	粉飾決算をさせないこと	従業員、協力会社、顧客にとって良い会社であると認知されるように、取締役と協力して環境整備に努める	会社の健全な発展に貢献する。 会社の社会的信用の維持向上に努める。	代替的経営機関としての牽制機能
事業環境（社会経済情勢、法規範等）の変化を捉えた経営リスクの把握と経営への助言・提言を行う。	社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせないこと。	バッドニュースファーストを従業員、協力会社社員に徹底し、責任は取締役（会）が負い、従業員が救われるようにする	中長期的な企業価値の向上にむけての監視・検証	長期安定経営への支援
	内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させること	サステナビリティ委員会、女性活躍推進部会の進捗確認	グループ経営方針・戦略を理解し、グループ内での自社の立ち位置に応じた監査を推進する。	監査役によって良い会社になる
		社外監査役との連携、社外取締役との連携		

監査役監査の方向性		備考
1	従業員、協力会社、顧客にとって良い会社であると認知されるように、取締役と協力して環境整備に努める	良い会社（よい従業員がいる）と社会から認知される会社を目指す。IT企業として、品質の高い製品を供給し、製造メーカーに利益をもたらし、同時に、利益を上げる。徐々に認知度を上げ、新入社員の入りたい会社ベスト100になるための支援
2	バッドニュースファーストを従業員、協力会社社員に徹底し、責任は取締役（会）が負い、従業員が救われるようにする	故意ではない不始末が起きた場合に、速やかに上司に報告、役員会に報告し、対応をすることによって、従業員を救う仕組みの徹底
3	サステナビリティ委員会、女性活躍推進部会の進捗確認	サステナビリティ委員会が発足し、計画書説明を受けたので、その進捗を確認する。また、ダイバーシティ（海外社員、女性社員）の進捗も確認する。女性は話しづらいので、補助員を使って確認する。
4	社外監査役との連携、社外取締役との連携	社内調査の内容をお伝えし、社長、取締役が良い会社のために正しい行動をとっているか、取締役会で発言してもらうようにする。監査等委員会としての意見を纏める。（まだまだできていない）

監査役監査の目的

1	従業員が、誠実で、社会から評価される仕事をし、十分な報酬を受け、家族をしっかり支えることのできる会社にするように支援する
2	事業が成長し、社会から評価を受け（株価上昇）、従業員の報酬が増えるように、取締役会が、正しい判断を行っているか監視する
3	従業員が、気持ちよく働ける環境をつくりだせるように執行部が取り組む施策が正しい方向に向かっている確認する
4	会社で作るIT製品が、社会に役立つ製品であるように、商品開発段階から目的、適用範囲など注視する
5	取締役、従業員が、法律を守ること。また、ボランティア活動その他で、地域社会に貢献すること。

監査役監査の内容

1	取締役の業務遂行状況の監視
2	内部統制システムの遂行状況確認
3	海外拠点の監査
4	子会社監査、拠点監査
5	取締役ヒアリング、社長ヒアリング

ビジネスエンジニアリング 経営について

長期安定経営における課題

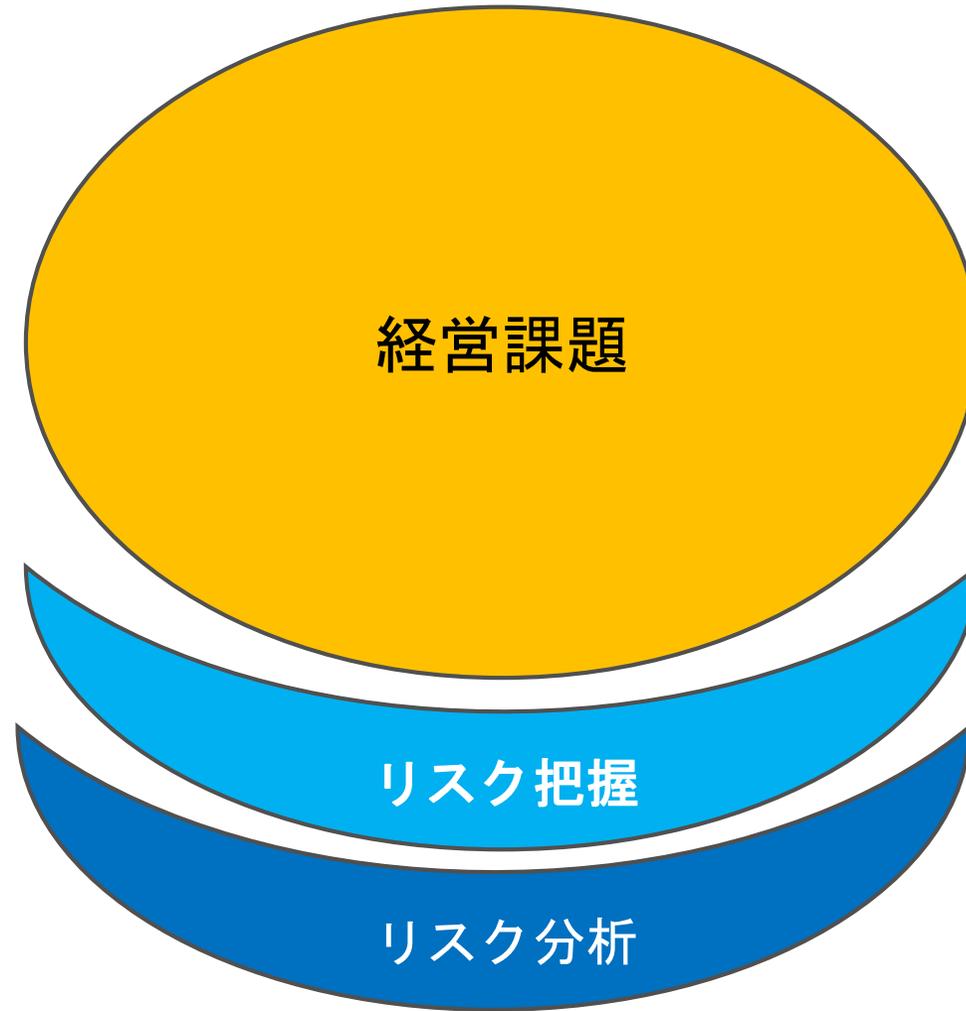
長期安定経営リスクの把握と分析

経営課題

三菱電機エレクトロニクス	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
人材の確保・育成	当社の経営資源を生かした新規事業領域の育成	会社方針・社是の浸透	【事業課題①】 人材の確保・育成	木材の安定調達
従業員エンゲージメントの向上	海外拠点との連携による輸出入および海外進出企業との取引拡大	良き社風・社内環境の整備	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大	人材の確保
品質・安全管理 (災害、事故の防止)	組織機能の向上および人材の育成	良きIT製品を作り続ける 技術力の蓄積／定期的に 新製品を生み出す	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策	工場の価値向上
コンプライアンスリスクへの対応	競争力と社会貢献に資するガバナンス体制の強化	ソフトウェアエンジニアの育成・待遇強化	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策	サプライチェーンとしての価値の向上

経営課題

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポーネント
		顧客との長期良好関係の構築		三井ホーム コンポーネント品質の確立
		グローバル人材の育成、ビジネスの伸長		顧客ロイヤルティ経営への 変革
		明確なビジョンを持つ経営者の登用		顧客の変動
		長期安定雇用の実現		請負工事の事業リスク



リスク把握

三菱電機 [®] 施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
採用・離職状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	(大型) プロジェクトの不採算リスク	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	調達による資金繰り（親会社からの融資）
従業員意識サーベイ	特定の取引先への依存	IT製品の陳腐化による営業活動の低迷リスク	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒新規事業に関する事業部門の計画・実績差異	サプライチェーンとしての工場の利益貢献度の明確化
災害・事故の発生	保有する有価証券の価格変動	IT製品の情報セキュリティの脆弱性による顧客への損害発生リスク	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒グループ全体でのリスク対策を着実に推進	外部販売事業として工場事業を含めた利益明確化
コンプライアンス違反	減損損失のリスク	ERP知見（IT製品・業務知識）の陳腐化による顧客課題の解決未達リスク	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒時間外時間、内部通報、従業員意識サーベイ	配属の職種偏重や人事ローテーションの偏重
	海外活動に潜在するリスク	技術情報漏洩による損害賠償リスク		高齢化によるマネジメント層の不足
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	有望社員の引き抜きリスク（人財確保に関するリスク）		品質マネジメントの不足

リスク把握

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	為替の変動	経営者の暴走リスク		顧客の動向 (購買頻度・客離れ) の明確化
	人材確保と人材育成	大規模災害等に起因するリスク		エンゲージメントの測定
		投資に関するリスク		
		特定取引先との関係について		
		事業環境の変化に関するリスク		

長期安定経営の課題		備考
1	会社方針・社是の浸透	全社員が、4半期毎に会社方針を確認する。また、中期計画で必要であれば見直し・改正を行う。
2	良き社風・社内環境の整備	社員教育、社員技術強化、子供2人を私立大学に通わせることができることができる給与体系の実現。
3	良きIT製品を作り続ける技術力の蓄積／定期的に新製品を生み出す	IT企業の使命であるソフトウェア製品を既存製品のバージョンアップ・保守、新製品の作成を通して、ソフトウェア設計・開発の技術力を向上させる。その上で、柱となるソフトウェア（新製品）を提供できる体制を作り出す。
4	ソフトウェアエンジニアの育成・待遇強化	マネジメント重視のみではなく、IT技術者も重視した給与待遇の実現

長期安定経営の課題		備考
5	顧客との長期良好関係の構築	ERP、IT製品の導入を通じて、顧客と長い付き合い（構築、保守、改造、計画構築など）を実現する。長期良好関係を続ける会社を毎年増やし続ける。
6	グローバル人材の育成、ビジネスの伸長	東南アジア圏を中心に、IT企業として、顧客を開拓し、現地企業として認知されるようにビジネスを伸長させる。現地企業が、現地人で自立できるようにする。
7	明確なビジョンを持つ経営者の登用	（1）明確なビジョン（何で利益を出すか、会社をどう改革するか）を持ち、社員に常に示す （2）IT技術者の育成を最優先した組織の構築
8	長期安定雇用の実現	IT分野のプロフェッショナルを多く雇用続ける。IT分野の匠を育成する。ジョブホッピングする社員は、その時々で必要かもしれないが最終的には、匠の社員を多く抱える会社が100年以上つづくことを認識する。

リスク把握		分析方法
1	(大型) プロジェクトの不採算リスク	定期的なプロジェクト会議での採算チェック。不採算が明らかな場合は、重要プロジェクトとして取締役が陣頭指揮、社長に進捗毎週報告。
2	IT製品の陳腐化による営業活動の低迷リスク	受注活動での戦績。業界での販売順位・噂など。
3	IT製品の情報セキュリティの脆弱性による顧客への損害発生リスク	出荷前の品質チェック徹底。定期的な（新製品出荷前、バージョンアップ前など）外部の脆弱性診断受診
4	ERP知見（IT製品・業務知識）の陳腐化による顧客課題の解決ができなくなるリスク。 （社員の高齢化、技術伝承ができない、やる気喪失など）	ホームページでの製品情報アクセスが減少する、展示会での訪問顧客が減少する。キーマン離職、社内コミュニケーションの低下など。
5	技術情報漏洩による損害賠償リスク	技術設計書など機密情報、顧客の機密情報の同業者への漏洩。問題社員の把握（エンゲージメント低下社員など）
6	有望社員の引き抜きリスク（人財確保に関するリスク）	IT技術者、SAPコンサル、業務コンサルなど、キーマンの引き抜きを定期面談で把握。役員の役割。

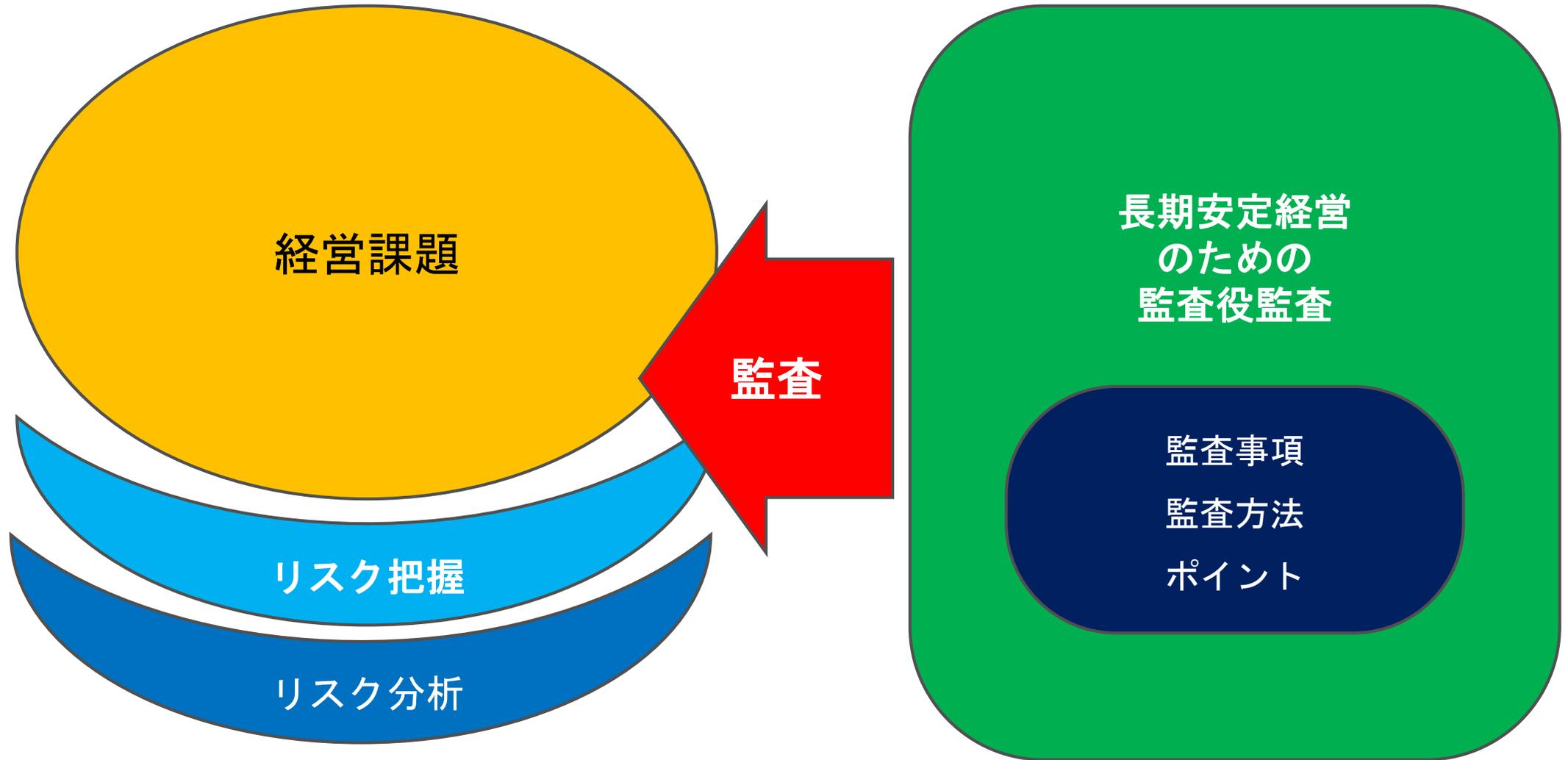
リスク把握		分析方法
7	経営者の暴走リスク	同業者への事業譲渡を取締役会に諮らずに進める。社長の動静の把握。取締役・社外取による牽制。監査等委員会の監視。
8	大規模災害等に起因するリスク	BCPの作成。災害時の備蓄（食料、水、寝袋など）と適宜更新。
9	投資に関するリスク	毎年の投資適格性の検証と取締役会での決議・承認。
10	特定取引先との関係について	SAPジャパン株式会社の製品が市場訴求力に大きな変動が生じた場合、当社の経営成績が悪化する。SAP製品の市場動向を注視する。
11	事業環境の変化に関するリスク	国内外の社会情勢、経済情勢の変動等による顧客企業の情報化投資、同業他社との競争状況等により、当社の経営成績及び財政状況が変動する。

ビジネスエンジニアリング

長期安定経営のための監査役監査

監査事項

監査方法とポイント



監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
法令・定款の遵守状況 内部統制システムの運用状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	社長のコンプライアンス認識の確認、社是、社内方針の説明	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	・社員のやる気
企業価値の向上策 ・人材育成（技術、技能） ・従業員エンゲージメント対策	特定の取引先への依存	社員満足度の確認	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒マネージメント層の取り組み姿勢	・社員の成長
主要経営リスクと対策 ・安全管理、品質管理、働き方改革等	保有する有価証券の価格変動	社員協議会での話題	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒予防措置、事故発生時の対策	・経営者の社員への愛着心（ロイヤルティ）
コンプライアンスリスクへの対応状況	減損損失のリスク	新商品情報の確認	【コンプライアンス関連②】人事・労務関連対策 ⇒時間外、内部通報、従業員意識サーベイ	・経営者の社員への支援
	海外活動に潜在するリスク	営業会議、プロジェクト会議にて、営業状況／プロジェクト状況を確認する。		・顧客への愛着心（ロイヤルティ）

監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネート
	<p>情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク</p>	<p>取締役のヒアリング</p>		<ul style="list-style-type: none"> 安全マネジメント
	<p>為替の変動</p>	<p>子会社、国内拠点、海外拠点の責任者ヒアリング</p>		<ul style="list-style-type: none"> 品質マネジメント
	<p>人材確保と人材育成</p>	<p>公認会計士／内部監査部門との連携</p>		<ul style="list-style-type: none"> 社員WellBeingへの取組み (幸せへの関わり)

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」
1	社長のコンプライアンス認識の確認、社是、社内方針の説明	四半期会議（Quarterly Meeting）にて。毎回、社是、社内方針、コンプライアンスの重要性を、社員に説明しているかどうか確認する。社長面談で確認する。
2	社員満足度の確認	wevoxで収集しているデータの分析。不満度の高い社員の対応を人事部、事業本部責任者に確認する。
3	社員協議会での話題	社員協議会の議事録確認、メンバーヒアリング。
4	本部長会議での社内重要事項確認。新商品情報の確認	本部長会議、本部長会議2（特定業務活動報告）にて状況を確認する。但し、ソフトウェアの品質に関しては、QM委員会、部門月報などで確認している。

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」
5	営業会議、プロジェクト会議にて、 営業状況／プロジェクト状況を確認する。	営業状況／プロジェクト状況から問題が発生していないか確認する。大型案件の進行確認／役員対応／遅延時の対策など執行部の対応が適切か注視する。
6	取締役のヒアリング	上期、下期毎に、担当取締役（執行兼務）に担当部門の状況を確認する（中期計画の進捗、ビジネス拡大の課題、顧客対応、健康維持管理等、その他個人的な話題）
7	子会社、国内拠点、海外拠点の責任者ヒアリング	年1回、各拠点の責任者に確認する。会計状況は、監査部が担当、監査等委員は、本社との関係、顧客・パートナーとの関係、現地社員の状況を確認する。拠点長の考え、悩みも引き出す。
8	公認会計士／内部監査部門との連携	公認会計士とは、四半期ごとに、監査状況の確認・社内状況の説明。内部監査部門とは、隔週で、監査状況確認・執行部方針説明など。

ビジネスエンジニアリング

企業成長のための監査役活動

監査役活動

三菱電機 [®] 住宅施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
事業環境の変化を捉えた 監査役視点での経営リスクの把握	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティについて経営へのアドバイス 事業等リスクについての経営へのアドバイス 	経営者（社長）との対話	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒従業員意識サーベイに対する適正な評価と改善策を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティ経営へのアドバイス
経営リスク、企業価値向上に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置プラン、社員育成プログラムへのアドバイス 	社外監査役との会話	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒経営計画・事業の方向性を確認する。	<ul style="list-style-type: none"> 事業等リスクマネジメント経営へのアドバイス
ロイヤルティ経営（親会社、従業員）に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握、部門課題 	情報収集（世間動向の把握、海外事情の把握、他社事例収集）	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒不審メール演習対応状況と改善策の確認	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置、人材育成プラン、研修体系、後継者育成アドバイス
親会社（株主）視点での経営に関する監督	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力の向上によるガバナンス効果の向上 	社員の話を聞く（元部下などに限定せず。。。）	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒就業入力の適切な指導、内部通報への対応確認	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握
	<ul style="list-style-type: none"> 会計監査人監査環境の向上によるガバナンス効果の向上 	取締役・執行役員などとの会話。		<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力向上によるガバナンス向上

監査役活動

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネント
	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ロイヤルティ重視の組織風土を醸成 	社外の顧客の意見をお聞きする。（執行とは別に）		<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人との連携によるガバナンス向上
	<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージの確認、社員への経営方針の浸透 			<ul style="list-style-type: none"> ・安全マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> ・品質マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ロイヤルティ組織風土の醸成

企業成長のための「監査役活動」		ポイント
1	経営者（社長）との対話	定例の面談（月1回。30分程度）で現在気になっていること、将来的に行おうとすることなどをお聞きして議論する（まだまだできていない）
2	社外監査役との会話	監査等委員会での議論以外に、一杯やりながら本音トーク。前任者、元役員、会計監査人なども入れて認識合わせなど。
3	情報収集（世間動向の把握、海外事情の把握、他社事例収集）	世間の会社では、監査役はどのようにふるまっておられるかを、これから収集し、社内に伝えたい。
4	社員の話を聞く（元部下などに限定せずに。。。）	定時の勤務時間以外の時間などに。
5	取締役・執行役員などとの会話。	年2回、各1時間程度会話するが、業務遂行は少し、殆どは個人的な話をするようにしている。
6	社外の顧客の意見をお聞きする。（執行とは別に）	コロナで、まだまだこれから。個人的なイベントなどは行い始めた。

ビジネスエンジニアリング

企業成長のために監査役がやるべきこと

あるべき姿

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
・経営リスクに関するアラーム発信と知見を活かした対策アドバイス	監査役活動での気づきを執行側に確実に伝達しガバナンス体制を強化	社員が安心して働ける環境の整備を執行部と検討する	【事業課題①】 成長のための事業課題の理解と共有 ⇒自社の事業状況を理解し、成長のための課題を執行部門と共有する。	社員成長に焦点をあてた支援
企業価値の向上に関する中長期視点でのアドバイス	取締役の職務の執行を監査	良い会社にする。その為には、良い社員を増やす。企業活動による社会貢献だけでなく、それ以外の社会貢献活動を執行部と検討する。	【事業課題②】 親会社の経営方針や制度・仕組みの理解 ⇒IR向け戦略説明会や管理決済基準・各種支援制度を確認する。	長期安定経営の阻害要因を事業リスクとして把握する
	三様監査連携にも積極的に取り組む	IT技術力の蓄積、新規技術、新規ソフトウェアへの投資を執行部に働きかける。採算が厳しい時でも、コア技術には常に投資するよう執行部に働きかける。	【コンプライアンス関連①】 想定されるコンプライアンス・リスクを把握 ⇒パワハラや健康管理時間等の人事・労務関連と建設業法等の事業固有リスク。	長期安定経営のための「質」の高い情報の提供と取得

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	自律型コーポレート・ガバナンスの主張	社員、パートナー、顧客に定期的に面会し、弊社社員の活動に関して意見を拝聴する	【コンプライアンス関連②】コンプライアンス違反を誘発する企業風土になっていないか ⇒意見が言える(内部通報含む)環境や仕組みが整っているかを確認する。	顧客ロイヤルティ経営の推進
	「人」を、守り、育て、活かし、尊重する	代表取締役、執行部の監視、監督だけではなく支援を常に考え、行動する	【監査役スキル①】 自分自身のこれまでの経験や知識に基づくもの ⇒自分自身の得意分野で健全で継続的な成長へのアドバイス(指示にならないように)をする。	長期安定経営についての『監査役活動報告』
		若手社員に、IT会社の仕事は、面白いと伝えるベテラン社員の側面支援をする。 (若手社員の教育、ベテラン社員の活用、女性社員の活躍推進を通じて企業レベルを上げる)	【監査役スキル②】 監査役として新たに身に付けた事柄 ⇒株主総会・取締役会・監査役会関連や監査役職務・権限・義務・役割。	

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
		<p>国内人材だけでなく、海外人材を採用、登用する仕組みづくり／雰囲気作りを執行部と検討する。</p>		
		<p>コンプライアンス重視、品質重視の社風確立を執行部とともに働きかける。</p>		
		<p>情報セキュリティ対策をきちり行うように執行部を監視する。</p>		

監査役活動のあるべき姿		方策
1	社員が安心して働ける環境の整備を執行部と検討する	(1) ベテラン社員の介護問題について (2) 働くママの支援についていずれも大きな社会問題だが、まずは、職場（部門）でできる方策を執行部と検討する。S Eなら、提案書作成はテレワークで実施、プレゼンは他の担当者に振り分けるなどチーム制を敷いて提案活動を実施し、個人プレーを少なくするなどを執行部と検討して状況を観察する。
2	良い会社にする。その為には、良い社員を増やす。企業活動による社会貢献だけではなく、それ以外の社会貢献活動を執行部と検討する。	まず社員教育の充実（お金をかける）。定年が延長になったので、IT技術、会計知識、語学など教育時間を増やす等。更に進めて、企業活動で利益を出す以外に、社会貢献（環境整備、人材育成等）を行う。各社員が年間10日-20日間は、IT技術者育成に携わるとか、地域環境活動に参加する等を執行部と検討する。まずは、執行部とヒアリングから始める。
3	IT技術力の蓄積、新規技術、新規ソフトウェアへの投資を執行部に働きかける。採算が厳しい時でも、コア技術には常に投資するよう執行部に働きかける。	IT技術力を高めること、新規ソフトウェアへの投資が中期計画に常に盛り込まれているか、執行部に確認／依頼し続ける。同時に、若手社員にIT以外の企業経験を積ませる、海外でのビジネス経験を積ませるなどの教育機会を増やすよう執行部に働きかける。

監査役活動のあるべき姿		方策
4	社員、パートナー、顧客に定期的に面会し、弊社社員の活動に関して意見を拝聴する	<p>(1) 社員 声なき声を拾い上げ、代表取締役伝える</p> <p>(2) パートナー／顧客 弊社への要望など別角度からお聞きし、執行部に伝える</p>
5	代表取締役、執行部の監視、監督だけではなく支援を常に考え、行動する	代表取締役が(1) 社是、社内方針、コンプライアンス遵守 (2) 良い会社になる取組みを社員に伝えているかを監視する。更には、代表取締役、執行部がその為に検討している施策について一緒に検討する。
6	若手社員に、IT会社の仕事は、面白いと伝えるベテラン社員の側面支援をする。(若手社員の教育、ベテラン社員の活用、女性社員の活躍推進を通じて企業レベルを上げる)	IT企業は、新3K(きつい、厳しい、給与安い)だけではないことを50歳以上のベテラン社員は、伝統の継承を行う意味で伝える必要がある。飲み会が嘗てそうだったように、老いも若きもワイワイやる機会を増やさないといけない。如何にピンチを潜り抜けたか? 如何に新アイデアが浮かんで来たか? などなど。ベテラン社員の役割を一緒に担う活動を続ける。

監査役活動のあるべき姿		方策
7	国内人材だけでなく、海外人材を採用、登用する仕組みづくり／雰囲気作りを執行部と検討する。	海外拠点で働くだけでなく、本社でも働き、しかも本社の役員になれるような仕組みを徐々に作っていく必要がある。ITシステムは国内人材だけのものではないし、日本のITが海外よりも優れていると考えるのは古い。広く人材を海外に求めることが必要かと。ITは、一人のカリスマと多くの真面目なエンジニアで発展する（作るものがソフトウェアなので）と考えれば、カリスマの発掘がポイントか。
8	コンプライアンス重視、品質重視の社風確立を執行部とともに働きかける。	良い会社、良い社員の土台は、コンプライアンス遵守、品質重視。定期的に社員に説明する。
9	情報セキュリティ対策をきっちり行うように執行部を監視する。	IT企業にとっては、WEB化が進む中、ウイルスによる攻撃で重要な情報が漏洩しないように仕組みづくり、社員教育、IT技術の向上に務めるように執行部がしっかり対応していることを確認する。

三菱電機インフォメーションシステムズ

山川 晃

主な職歴	三菱電機:営業6年、経営企画18年 グループ会社:営業4年、経営企画11年 (親会社の時に非常勤監査役の経験あり) 2021年4月より現職
監査役の就任前職務	現会社の兄弟会社の取締役企画部長
監査役の任命について	親会社(=株主)の人事により任命(21/4~)
監査役就任時の課題	引継ぎ資料に基づき関係部門に確認(本当に正しいか)しながら進めた。 4月就任なので最初の仕事は前任者が実施した前年度の監査報告作成。

会社名	三菱電機インフォメーションシステムズ
事業内容	●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
資本金	26億円
会社区分	大会社
上場区分	非上場会社
大株主の状況	上場会社の100%子会社
連結決算の対象	対象
株式譲渡制限	あり
子会社/関連会社	子会社1社(ソフトウェアの製作会社)

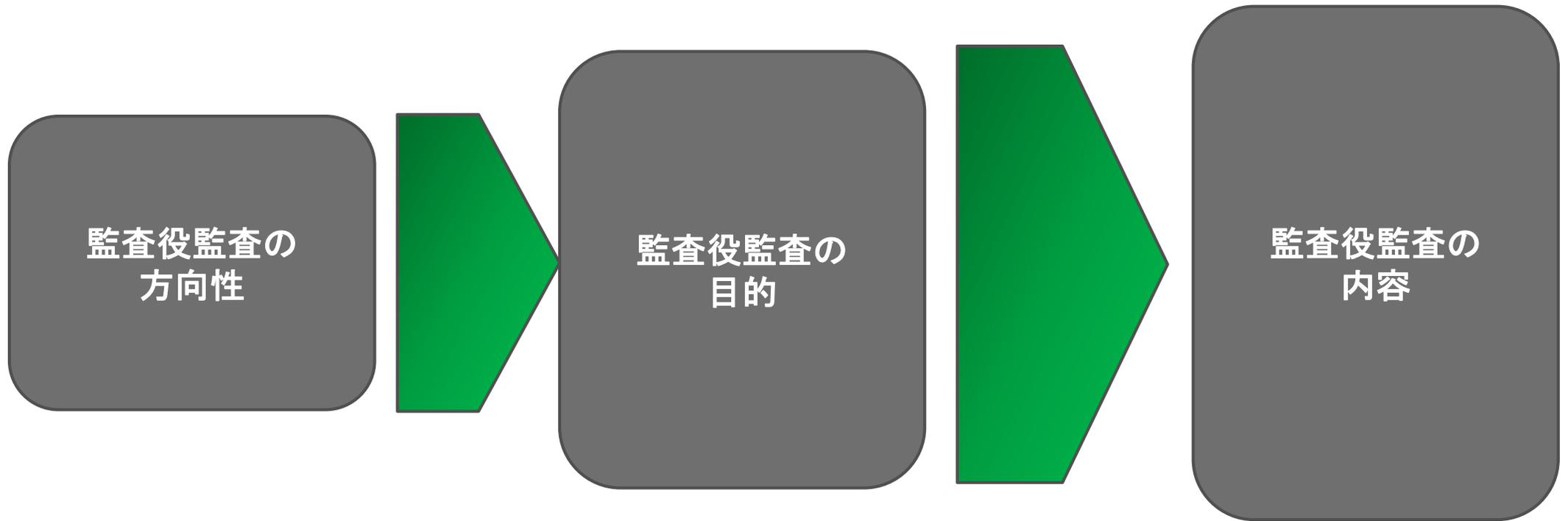
売上高	399億円
グループ外販売率	90%
社員数・嘱託含む	1,243名
労働組合の有無	あり
事業所数国内	3か所(営業2、製造1)
海外	なし
統治体制	監査役設置会社(協議会)
監査役数	1名(常勤) 2名(非常勤・親会社)
監査役(会)スタッフ・人数	なし(コンプラ部門が補助)
監査役の他社監査役兼務	なし

取締役会の構成	総勢6名 社内6名
会計士監査人の設置	選任は親会社、契約は各社
内容・金額の交渉等	交渉あり
監査体制人数	コアチーム4名、 専門家(IT)2名
監査日数	880時間
会計士監査人名称	あずさ監査法人
内部監査部門管掌	取締役総務部長
内部監査部門人員	3名(専任) 応援監査人(スタッフ部門、 一部親会社)
内部監査対象部門	全スタッフ、事業部門

三菱電機インフォメーションシステムズ

監査役監査の方向性

監査役監査の目的と内容



監査役監査の方向性

菱電エレクトロニクス施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
親会社の経営方針のもと、会社の 健全な成長・発展に貢献 する。	粉飾決算をさせないこと	従業員、協力会社、顧客にとって良い会社であると認知されるように、取締役と協力して環境整備に努める	会社の健全な発展に貢献する。会社の社会的信用の維持向上に努める。	代替的経営機関としての牽制機能
事業環境（社会経済情勢、法規範等）の変化を捉えた 経営リスクの把握と経営への助言・提言 を行う。	社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせないこと。	バッドニュースファーストを従業員、協力会社社員に徹底し、責任は取締役（会）が負い、従業員が救われるようにする	中長期的な企業価値の向上にむけての監視・検証	長期安定経営への支援
	内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させること	サステナビリティ委員会、女性活躍推進部会の進捗確認	グループ経営方針・戦略を理解し、グループ内での自社の立ち位置に応じた監査を推進する。	監査役によって良い会社になる
		社外監査役との連携、社外取締役との連携		

監査役監査の方向性		ポイント
1	<p>会社の健全な発展に貢献する。 会社の社会的信用の維持向上に努める。</p>	<p>監査役監査基準の基本方針の中で 方向性を示したものの。</p>
2	<p>中長期的な企業価値の向上にむけて ①経営体質の強化 ②経営資源の戦略的投入 ③収益性・資産効率の改善 ④人材の活用・育成施策の推進 ⑤SDGs目標の達成に向けた貢献 等の監視・検証</p>	<p>親会社の監査委員の基本方針(左記)に 沿った監査の実施</p>
3	<p>100%子会社は実質的に親会社の事業部門又はスタッフの一部を形成している。グループ経営方針・戦略を理解し、グループ内での自社の立ち位置に応じた監査を推進する。</p>	<p>グループ内の他監査役との情報交換</p>

監査役監査の目的

- 1 監査役は、当会社の経営理念に基づき会社の健全な発展に貢献するとともに、会社法、金融商品取引法その他関係法令及び会社定款の本旨に基づいて業務を執行することにより株主の負託にこたえ、且つ会社の社会的信用の維持向上に努めるものとする。
- 2 監査役は、平素より取締役及び使用人との意思疎通を図り、また監査の実効性を高めるため適時且つ的確なる情報の収集体制を確立することにより、業務の実態を把握し、違法行為の発生を未然に防止する「予防的監査」に重点を置くものとする。
- 3 監査役監査は、会社の会計及び業務に関する適法性監査に重点を置くが、併せその妥当性についても念頭に置き、取締役の職務の執行を監査する。

監査役監査の内容

- 1 会計監査は会計監査人の監査結果に依拠し、会計監査人からの報告及び質疑を通じて、監査品質・監査方法・監査結果を確認する。それに先立ち、期末・翌期首に経理部門に対して期中・期末の会計監査を実施し、決算上の課題を確認する。
- 2 業務監査は基本的に内部監査部門と同期して実施し、内部監査部門との協議・意見交換を行なうなど、連携を強め監査の円滑な実施と監査品質の向上を図る。具体的には3項以降に記載。
- 3 取締役法令違反の点検：取締役との面談(取締役職務確認書の回答内容確認も含む)、会計監査人、経理部門よりの聴取により改善を要する項目があれば都度取締役へ意見を具申する。
- 4 管理職面談：経営方針の確認とコミュニケーション、コンプライアンスの状況把握
 - ①上位方針を踏まえた自部門の方針とその展開
 - ②自部門で発生が想定されるリスクの予兆発見と発生時の対策
 - ③部門内のコミュニケーション
 - ④当該部門固有の課題
- 5 監査役監査チェックシートによる適法性・妥当性監査
 総務、人事・労務、資材、販売、品質など業務監査関連83項目。
 期中、期末の会計監査関連44項目。

三菱電機インフォメーションシステムズ 経営について

長期安定経営における課題

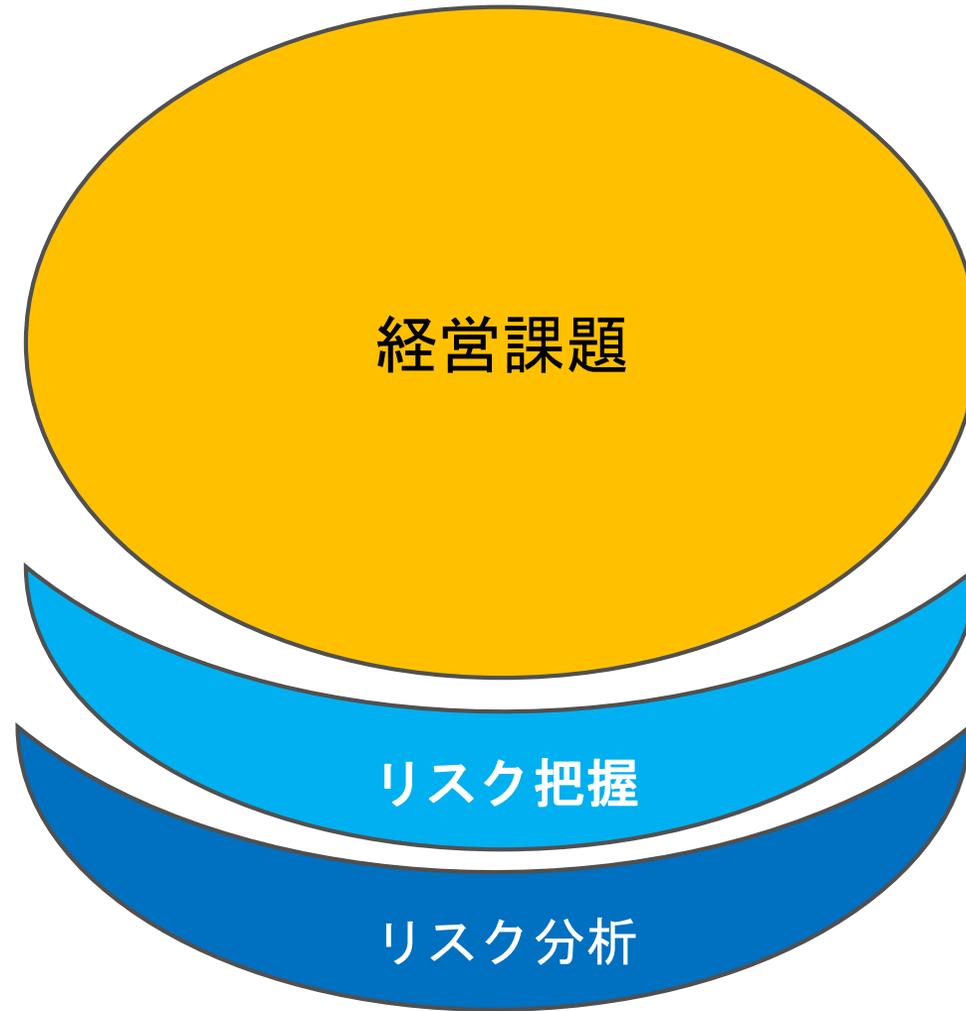
長期安定経営リスクの把握と分析

経営課題

三菱電機エレクトロニクス	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
人材の確保・育成	当社の経営資源を生かした新規事業領域の育成	会社方針・社是の浸透	【事業課題①】 人材の確保・育成	木材の安定調達
従業員エンゲージメントの向上	海外拠点との連携による輸出入および海外進出企業との取引拡大	良き社風・社内環境の整備	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大	人材の確保
品質・安全管理 (災害、事故の防止)	組織機能の向上および人材の育成	良きIT製品を作り続ける 技術力の蓄積／定期的に 新製品を生み出す	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策	工場の価値向上
コンプライアンスリスクへの対応	競争力と社会貢献に資するガバナンス体制の強化	ソフトウェアエンジニアの育成・待遇強化	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策	サプライチェーンとしての価値の向上

経営課題

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポーネント
		顧客との長期良好関係の構築		三井ホーム コンポーネント品質の確立
		グローバル人材の育成、ビジネスの伸長		顧客ロイヤルティ経営への 変革
		明確なビジョンを持つ経営者の登用		顧客の変動
		長期安定雇用の実現		請負工事の事業リスク



リスク把握

三菱電機 [®] 施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング [®]	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
採用・離職状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	(大型) プロジェクトの不採算リスク	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒ 人員動態と従業員意識 サーベイ	調達による資金繰り (親会社からの融資)
従業員意識サーベイ	特定の取引先への依存	IT製品の陳腐化による営業活動の低迷リスク	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒ 新規事業に関する事業部門の計画・実績差異	サプライチェーンとしての工場の利益貢献度の明確化
災害・事故の発生	保有する有価証券の価格変動	IT製品の情報セキュリティの脆弱性による顧客への損害発生リスク	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒ グループ全体でのリスク対策を着実に推進	外部販売事業として工場事業を含めた利益明確化
コンプライアンス違反	減損損失のリスク	ERP知見 (IT製品・業務知識) の陳腐化による顧客課題の解決未達リスク	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒ 時間外時間、内部通報、従業員意識サーベイ	配属の職種偏重や人事ローテーションの偏重
	海外活動に潜在するリスク	技術情報漏洩による損害賠償リスク		高齢化によるマネジメント層の不足
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	有望社員の引き抜きリスク (人財確保に関するリスク)		品質マネジメントの不足

リスク把握

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	為替の変動	経営者の暴走リスク		顧客の動向 (購買頻度・客離れ) の明確化
	人材確保と人材育成	大規模災害等に起因するリスク		エンゲージメントの測定
		投資に関するリスク		
		特定取引先との関係について		
		事業環境の変化に関するリスク		

長期安定経営の課題		備考
1	【事業課題①】 人材の確保・育成	IT人材は今後も需要が多いと考えられるので、新卒や中途採用が困難だけでなく、他社への転職も増加が見込まれる。 ⇒質の良い人材確保に加え、育成・エンゲージメント向上にも重点を置く。
2	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大	世の中全体がモノからコト(サービス)へ消費スタイルが変革している。ITもクラウドの台頭でサービス事業の比率が増加している。 ⇒サービス提供型が既存の追加か置換えかを見極めて事業計画を策定する。
3	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策	標的型攻撃が多くなっているため、それに応じて対策もレベルアップしている。 ⇒予防も重要だが敵もさる者なので、発生時に迅速・適切な対応を取れるよう。
4	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策	世の中の価値評価の変動や法令改正が多い分野なので、うまく追随する必要がある。 ⇒価値評価に敏感、法令改正には適正に対応できる企業風土を醸成する。

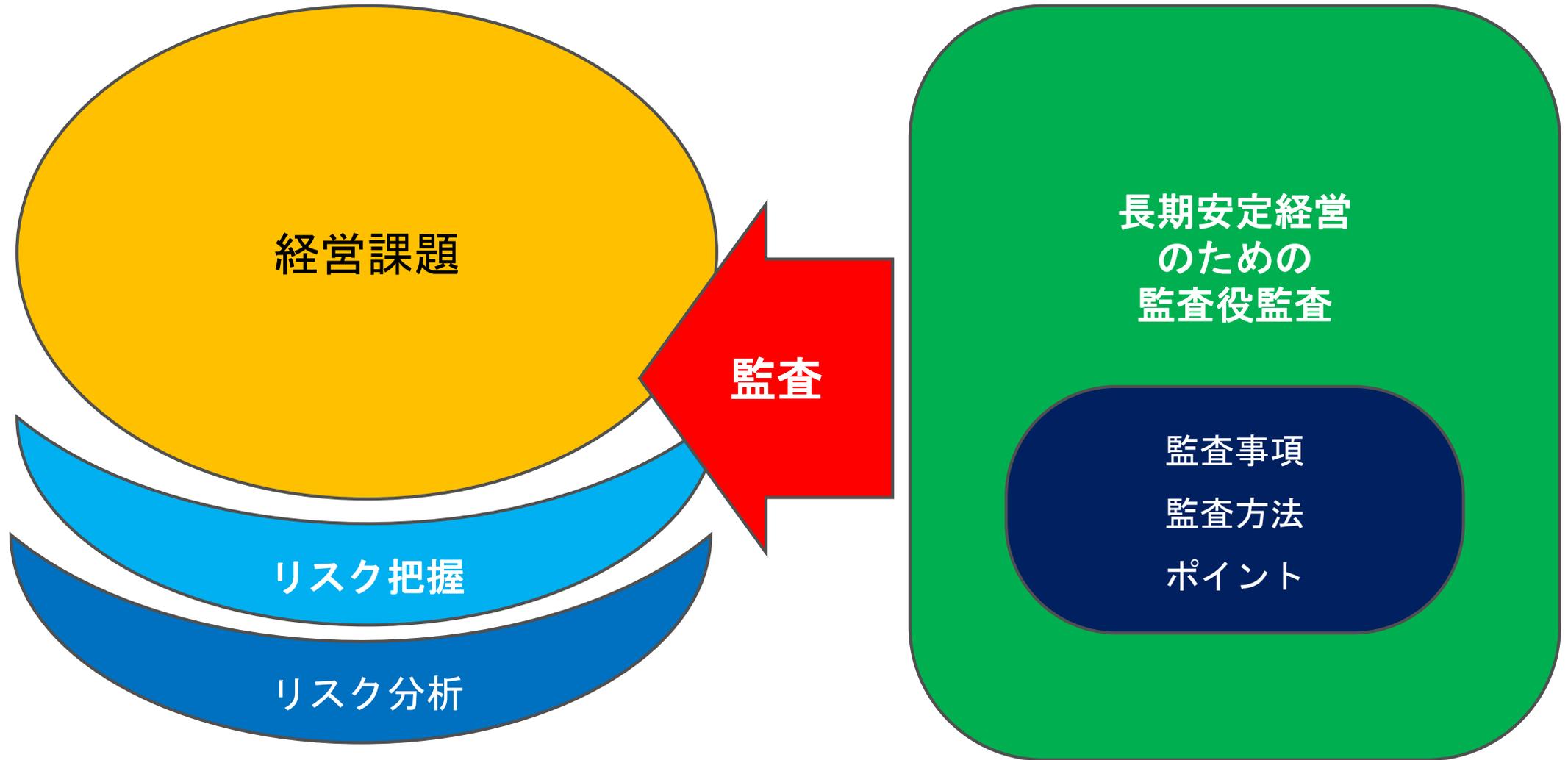
リスク把握		分析方法
1	<p>【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ</p>	<p>担当する総務部門との意見交換により、適正な評価を行い改善策が講じられているかを確認する。</p>
2	<p>【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒新規事業に関する事業部門の計画・実績差異</p>	<p>経営計画に関する重要会議への出席と、計画や差異の妥当性(計画は経営環境に基づくものか、差異分析と対策は実態を反映しているか等)を確認する。</p>
3	<p>【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒グループ全体でのリスク対策を着実に推進</p>	<p>グループ全体の対策進捗状況と発生時に対応が取れたかどうかを確認する。</p>
4	<p>【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒時間外時間、内部通報、従業員意識サーベイ</p>	<p>【事業課題①】と同じ。</p>

三菱電機インフォメーションシステムズ

長期安定経営のための監査役監査

監査事項

監査方法とポイント



監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
法令・定款の遵守状況 内部統制システムの運用状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	社長のコンプライアンス認識の確認、社是、社内方針の説明	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	・社員のやる気
企業価値の向上策 ・人材育成（技術、技能） ・従業員エンゲージメント対策	特定の取引先への依存	社員満足度の確認	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒マネージメント層の取り組み姿勢	・社員の成長
主要経営リスクと対策 ・安全管理、品質管理、働き方改革等	保有する有価証券の価格変動	社員協議会での話題	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒予防措置、事故発生時の対策	・経営者の社員への愛着心（ロイヤルティ）
コンプライアンスリスクへの対応状況	減損損失のリスク	新商品情報の確認	【コンプライアンス関連②】人事・労務関連対策 ⇒時間外、内部通報、従業員意識サーベイ	・経営者の社員への支援
	海外活動に潜在するリスク	営業会議、プロジェクト会議にて、営業状況／プロジェクト状況を確認する。		・顧客への愛着心（ロイヤルティ）

監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネート
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	取締役のヒアリング		・ 安全マネジメント
	為替の変動	子会社、国内拠点、海外拠点の責任者ヒアリング		・ 品質マネジメント
	人材確保と人材育成	公認会計士／内部監査部門との連携		・ 社員WellBeingへの取組み (幸せへの関わり)

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」
1	<p>【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ</p>	<p>人員動態：経営計画の立案、フォロー時に採用・退職の計画と実績・見込みを確認する。 意識サーベイ：年二回の調査結果とそれに基づく社長以下執行部門の意見を確認する。</p>
2	<p>【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒マネジメント層の取り組み姿勢</p>	<p>姿勢：新規事業に対する意識や考え方を業務監査の部門長面談時に確認する。</p>
3	<p>【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒予防措置、事故発生時の対策</p>	<p>予防措置：サイバー攻撃対策が親会社の施策に準じているかを確認する。 事故発生時の対策：メール誤送信等の情報セキュリティ事故状況や不審メール演習結果を確認する。</p>
4	<p>【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒時間外、内部通報、従業員意識サーベイ</p>	<p>時間外や内部通報の状況を定期的に確認する。 意識サーベイ：年二回の調査結果とそれに基づく社長以下執行部門の意見を確認する。</p>

三菱電機インフォメーションシステムズ

企業成長のための監査役活動

監査役活動

三菱電機 [®] 住宅施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
事業環境の変化を捉えた監査役視点での経営リスクの把握	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティについて経営へのアドバイス 事業等リスクについての経営へのアドバイス 	経営者（社長）との対話	<p>【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒従業員意識サーベイに対する適正な評価と改善策を確認する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティ経営へのアドバイス
経営リスク、企業価値向上に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置プラン、社員育成プログラムへのアドバイス 	社外監査役との会話	<p>【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒経営計画・事業の方向性を確認する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業等リスクマネジメント経営へのアドバイス
ロイヤルティ経営（親会社、従業員）に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握、部門課題 	情報収集（世間動向の把握、海外事情の把握、他社事例収集）	<p>【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒不審メール演習対応状況と改善策の確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置、人材育成プラン、研修体系、後継者育成アドバイス
親会社（株主）視点での経営に関する監督	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力の向上によるガバナンス効果の向上 	社員の話を聞く（元部下などに限定せず。。。）	<p>【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒就業入力の適切な指導、内部通報への対応確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握
	<ul style="list-style-type: none"> 会計監査人監査環境の向上によるガバナンス効果の向上 	取締役・執行役員などとの会話。		<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力向上によるガバナンス向上

監査役活動

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネント
	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティ重視の組織風土を醸成 	社外の顧客の意見をお聞きする。（執行とは別に）		<ul style="list-style-type: none"> 会計監査人との連携によるガバナンス向上
	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージの確認、社員への経営方針の浸透 			<ul style="list-style-type: none"> 安全マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> 品質マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティ組織風土の醸成

企業成長のための「監査役活動」		ポイント
1	<p>【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒担当する総務部門との意見交換により、適正な評価を行い改善策が講じられているかを確認する。</p>	<p>IT人材は今後も需要が多いと考えられるので、新卒や中途採用が困難だけでなく、他社への転職も増加が見込まれる。 ⇒質の良い人材確保に加え、育成・エンゲージメント向上にも重点を置く。</p>
2	<p>【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒経営計画に関する重要会議への出席と事業部門長との意見交換により、事業の方向性を確認する。</p>	<p>世の中全体がモノからコト(サービス)へ消費スタイルが変革している。ITもクラウドの台頭でサービス事業の比率が増加している。 ⇒サービス提供型が既存の追加か置換えかを見極めて事業計画を策定する。</p>
3	<p>【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒グループのセキュリティポリシーを満たした対策が講じられているか、不審メール演習での開封率や開封時の連絡・対応状況に沿った改善策が取られているかを確認する。</p>	<p>標的型攻撃が多くなっているため、それに応じて対策もレベルアップしている。 ⇒予防も重要だが敵もさる者なので、発生時に迅速・適切な対応を取れるよう。</p>
4	<p>【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒就業入力を適切に行うように指導しているか、内部通報には適切に対応しているかを確認する。</p>	<p>世の中の価値評価の変動や法令改正が多い分野なので、うまく追随する必要がある。 ⇒価値評価に敏感、法令改正には適正に対応できる企業風土を醸成する。</p>

三菱電機インフォメーションシステムズ

企業成長のために監査役がやるべきこと

あるべき姿

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
・経営リスクに関するアラーム発信と知見を活かした対策アドバイス	監査役活動での気づきを執行側に確実に伝達しガバナンス体制を強化	社員が安心して働ける環境の整備を執行部と検討する	【事業課題①】 成長のための事業課題の理解と共有 ⇒自社の事業状況を理解し、成長のための課題を執行部門と共有する。	社員成長に焦点をあてた支援
企業価値の向上に関する中長期視点でのアドバイス	取締役の職務の執行を監査	良い会社にする。その為には、良い社員を増やす。企業活動による社会貢献だけではなく、それ以外の社会貢献活動を執行部と検討する。	【事業課題②】 親会社の経営方針や制度・仕組みの理解 ⇒IR向け戦略説明会や管理決済基準・各種支援制度を確認する。	長期安定経営の阻害要因を事業リスクとして把握する
	三様監査連携にも積極的に取り組む	IT技術力の蓄積、新規技術、新規ソフトウェアへの投資を執行部に働きかける。採算が厳しい時でも、コア技術には常に投資するよう執行部に働きかける。	【コンプライアンス関連①】 想定されるコンプライアンス・リスクを把握 ⇒パワハラや健康管理時間等の人事・労務関連と建設業法等の事業固有リスク。	長期安定経営のための「質」の高い情報の提供と取得

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	自律型コーポレート・ガバナンスの主張	社員、パートナー、顧客に定期的に面会し、弊社社員の活動に関して意見を拝聴する	【コンプライアンス関連②】コンプライアンス違反を誘発する企業風土になっていないか ⇒意見が言える(内部通報含む)環境や仕組みが整っているかを確認する。	顧客ロイヤルティ経営の推進
	「人」を、守り、育て、活かし、尊重する	代表取締役、執行部の監視、監督だけではなく支援を常に考え、行動する	【監査役スキル①】 自分自身のこれまでの経験や知識に基づくもの ⇒自分自身の得意分野で健全で継続的な成長へのアドバイス(指示にならないように)をする。	長期安定経営についての『監査役活動報告』
		若手社員に、IT会社の仕事は、面白いと伝えるベテラン社員の側面支援をする。 (若手社員の教育、ベテラン社員の活用、女性社員の活躍推進を通じて企業レベルを上げる)	【監査役スキル②】 監査役として新たに身に付けた事柄 ⇒株主総会・取締役会・監査役会関連や監査役職務・権限・義務・役割。	

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
		<p>国内人材だけでなく、海外人材を採用、登用する仕組みづくり／雰囲気作りを執行部と検討する。</p>		
		<p>コンプライアンス重視、品質重視の社風確立を執行部とともに働きかける。</p>		
		<p>情報セキュリティ対策をきちり行うように執行部を監視する。</p>		

監査役活動のあるべき姿		方策
1	<p>【事業課題①】 成長のための事業課題の理解と共有 ⇒自社の事業状況を理解し、成長のための課題を執行部門と共有する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・重要会議への出席 ・取締役や事業責任者へのヒアリング(面談)
2	<p>【事業課題②】 親会社の経営方針や制度・仕組みの理解 ⇒IR向け戦略説明会や管理決済基準・各種支援制度を確認する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・親会社主催の会議やグループ内の監査役との意見交換 ・親会社から派遣の非常勤監査役からのヒアリング
3	<p>【コンプライアンス関連①】 想定されるコンプライアンス・リスクを把握 ⇒パワハラや健康管理時間等の人事・労務関連と建設業法等の事業固有リスク。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査への同席や内部監査部門との意見交換 ・他社やグループ内での事例への対応(横展開)

監査役活動のあるべき姿		方策
4	<p>【コンプライアンス関連②】 コンプライアンス違反を誘発する企業風土になっていないか ⇒意見が言える(内部通報含む)環境や仕組みが整っているかを確認する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・内部監査への同席や内部監査部門との意見交換 ・取締役や事業責任者へのヒアリング(面談)
5	<p>【監査役スキル①】 自分自身のこれまでの経験や知識に基づくもの ⇒自分自身の得意分野で健全で継続的な成長へのアドバイス(指示にならないように)をする。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・重要会議への出席 ・取締役や事業責任者へのヒアリング(面談)
6	<p>【監査役スキル②】 監査役として新たに身に付けた事柄 ⇒株主総会・取締役会・監査役会関連や監査役の職務・権限・義務・役割。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ内の講座やマニュアル、情報交換会の活用 ・監査懇話会や監査役協会のセミナーや勉強会への参加

三井ホームコンポーネント

豊島 秀一

主な職歴	<ul style="list-style-type: none">・ 営業系 30年・ 経営企画系 2年・ 技術・開発系 3年・ F C会社経営 3年
監査役の就任前職務	親会社のアフター・リフォーム事業東京責任者
監査役の任命について	親会社の人事により任命 2020. 7
監査役就任時の課題	従来は非常勤のみ 模索して常勤監査役業務を確立中

会社名	三井ホームコンポーネント
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ●建設木材の輸入、製造、加工並びに販売 (主にツーバイフォー工法構造用木材、カナダ材・国産材・その他木材) ●建設資材の保管・集荷・配送 ●建設及び資材取付の請負工事 ●建設及び資材の設計、技術開発 ●倉庫業務 ●貨物運送取扱事業
資本金	3億円
会社区分	大会社でない
上場区分	非上場会社
大株主の状況	非上場会社(三井ホーム)の100%子会社
連結決算の対象	対象
株式譲渡制限	あり
子会社/関連会社	—

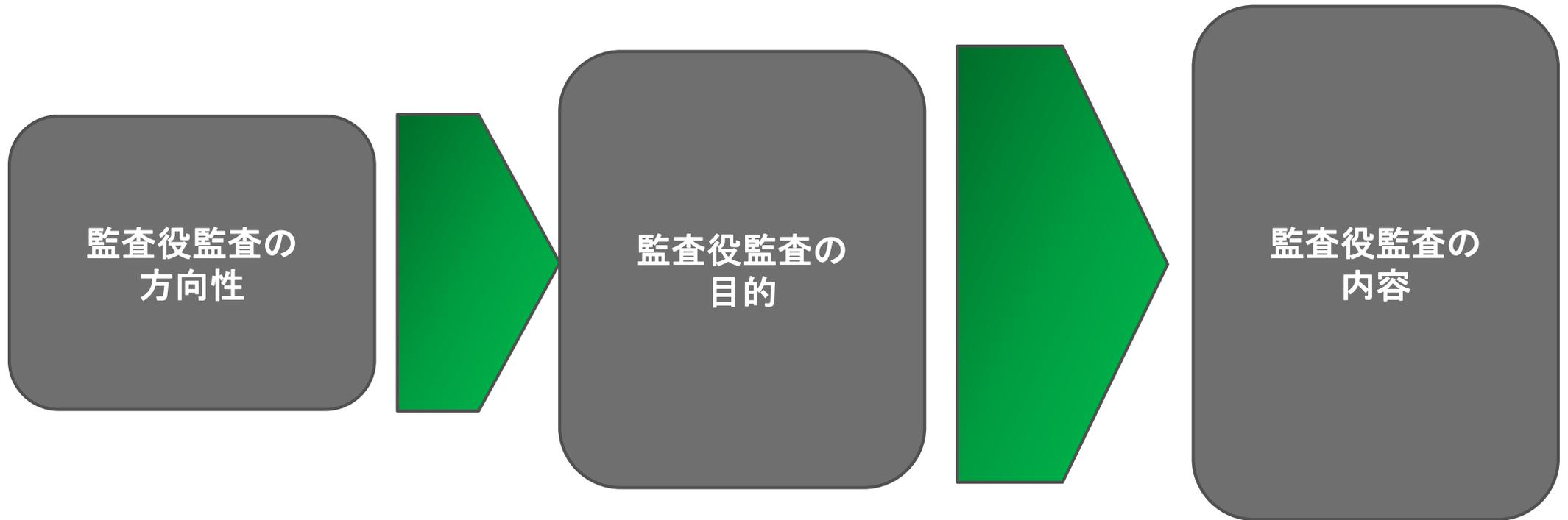
売上高	627億円
グループ外販売率	33%
社員数・嘱託含む	435名
労働組合の有無	なし
事業所数 国内	9か所
海外	1出張所 バンクーバー
統治体制	監査役設置会社
監査役数	1名(常勤) 1名(社外非常勤・親会社)
監査役(会)スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	なし

取締役会の構成	11名 社内7名 社外4名(親会社)
会計士監査人の設置	親会社一括契約
内容・金額の交渉等	分担金負担、 内容・金額交渉なし
監査体制 人数	4名
監査日数	見積り:840時間
会計士監査人名称	あずさ監査法人
内部監査部門管掌	社長
内部監査部門人員	15名 専任0名・兼任15名
内部監査対象部門	社長

三井ホームコンポーネント

監査役監査の方向性

監査役監査の目的と内容



監査役監査の方向性

菱電エレクトロニクス施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
親会社の経営方針のもと、会社の 健全な成長・発展に貢献 する。	粉飾決算をさせないこと	従業員、協力会社、顧客にとって良い会社であると認知されるように、取締役と協力して環境整備に努める	会社の健全な発展に貢献する。会社の社会的信用の維持向上に努める。	代替的経営機関としての牽制機能
事業環境（社会経済情勢、法規範等）の変化を捉えた 経営リスクの把握と経営への助言・提言 を行う。	社長に為すべきことをさせ、してはいけないことをさせないこと。	バッドニュースファーストを従業員、協力会社社員に徹底し、責任は取締役（会）が負い、従業員が救われるようにする	中長期的な企業価値の向上にむけての監視・検証	長期安定経営への支援
	内部統制システムを整備させ、内部監査部門に検証させること	サステナビリティ委員会、女性活躍推進部会の進捗確認	グループ経営方針・戦略を理解し、グループ内での自社の立ち位置に応じた監査を推進する。	監査役によって良い会社になる
		社外監査役との連携、社外取締役との連携		

監査役監査の方向性		ポイント
1	代替的経営機関としての牽制機能	<ul style="list-style-type: none"> • 会社の機関として取締役会の監視をするためには、経営機関だけでなく上位概念の株主の視座・視野での判断が求められる
2	長期安定経営への支援	<ul style="list-style-type: none"> • 3～5か年中期経営計画のレベルだけでなく、ステークホルダーが望む、長期における安定して成長し続けるための実行できるための監視と支援を行なう
3	監査役によって良い会社になる	<ul style="list-style-type: none"> • 株主の負託による独立機関として、企業の健全で持続的な成長を確保することと社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する義務を負う

監査役監査の目的

1	事業等リスクへの経営マネジメント機能の監視 ・事業等リスクの把握と、リスクマネジメント能力を診る
2	事業成長への経営マネジメント機能の監視 ・成長のための適切な経営能力を診る
3	全社的課題の把握とその課題解決に向けた経営マネジメントの監視
4	全組織全階層における監査機能の整備と向上
5	社員のWELLBEING実現のための支援 ・社員の働く幸せにつながる企業文化の醸成

監査役監査の内容

1	事業等リスクの把握と解決に向けた意見 ・事業等リスク把握・リスク背景・リスクの課題解決・対策
2	経営判断原則の確認と意見 ・事実認識、意思決定プロセスの不合理的の確認、意見
3	「リスクストーリー」としての監査 ・リスクが生まれる背景、発生する原因、プロセスの把握、対策効果の把握
4	全社的に網羅した監査精度の向上 ・内部監査部門と会計監査人の支援と連携
5	働き方による人材活性・、多様性による雇用活性の監査 ・社員エンゲージメント施策 ・女性活用、障がい者雇用、中途採用、離職の低減等

三井ホームコンポーネント 経営について

長期安定経営における課題

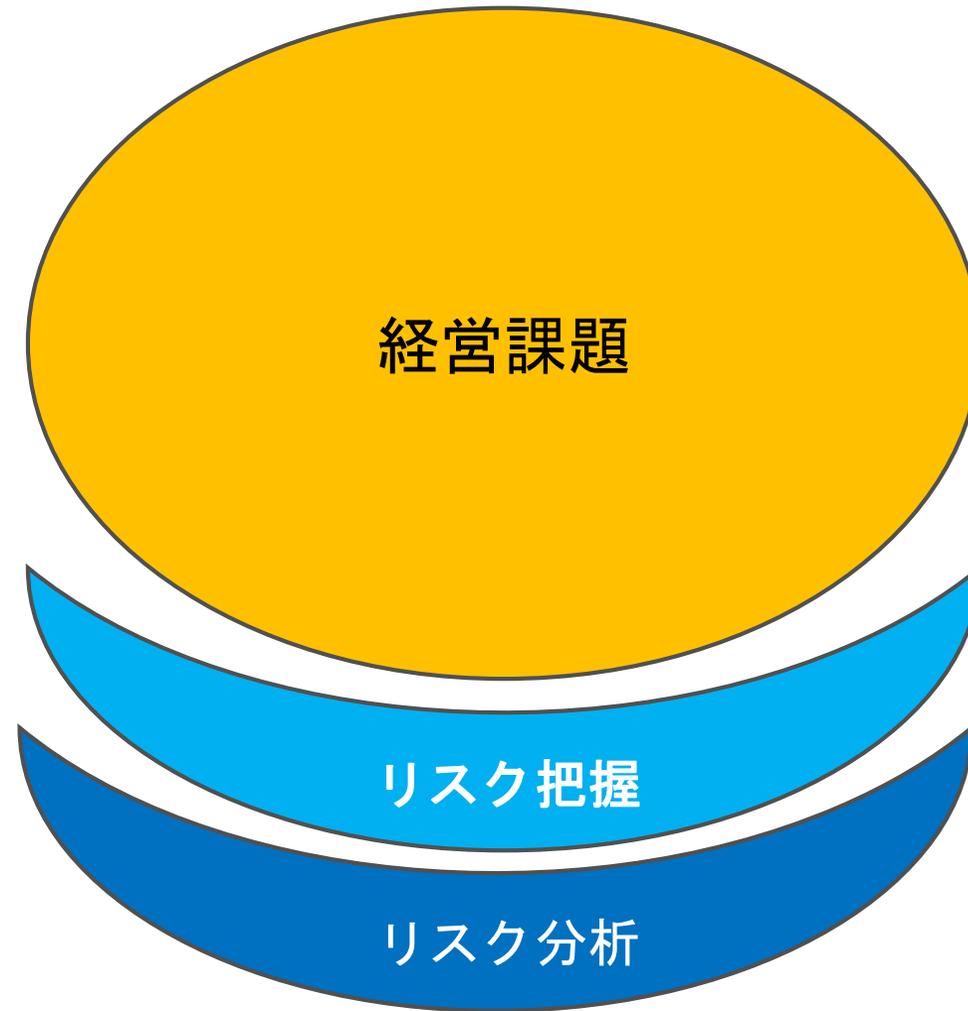
長期安定経営リスクの把握と分析

経営課題

三菱電機エレクトロニクス	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
人材の確保・育成	当社の経営資源を生かした新規事業領域の育成	会社方針・社是の浸透	【事業課題①】 人材の確保・育成	木材の安定調達
従業員エンゲージメントの向上	海外拠点との連携による輸出入および海外進出企業との取引拡大	良き社風・社内環境の整備	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大	人材の確保
品質・安全管理 (災害、事故の防止)	組織機能の向上および人材の育成	良きIT製品を作り続ける 技術力の蓄積／定期的に 新製品を生み出す	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策	工場の価値向上
コンプライアンスリスクへの対応	競争力と社会貢献に資するガバナンス体制の強化	ソフトウェアエンジニアの育成・待遇強化	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策	サプライチェーンとしての価値の向上

経営課題

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポーネント
		顧客との長期良好関係の構築		三井ホーム コンポーネント品質の確立
		グローバル人材の育成、ビジネスの伸長		顧客ロイヤルティ経営への 変革
		明確なビジョンを持つ経営者の登用		顧客の変動
		長期安定雇用の実現		請負工事の事業リスク



リスク把握

三菱電機 [®] 施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
採用・離職状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	(大型) プロジェクトの不採算リスク	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	調達による資金繰り（親会社からの融資）
従業員意識サーベイ	特定の取引先への依存	IT製品の陳腐化による営業活動の低迷リスク	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒新規事業に関する事業部門の計画・実績差異	サプライチェーンとしての工場の利益貢献度の明確化
災害・事故の発生	保有する有価証券の価格変動	IT製品の情報セキュリティの脆弱性による顧客への損害発生リスク	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒グループ全体でのリスク対策を着実に推進	外部販売事業として工場事業を含めた利益明確化
コンプライアンス違反	減損損失のリスク	ERP知見（IT製品・業務知識）の陳腐化による顧客課題の解決未達リスク	【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒時間外時間、内部通報、従業員意識サーベイ	配属の職種偏重や人事ローテーションの偏重
	海外活動に潜在するリスク	技術情報漏洩による損害賠償リスク		高齢化によるマネジメント層の不足
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	有望社員の引き抜きリスク（人財確保に関するリスク）		品質マネジメントの不足

リスク把握

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	為替の変動	経営者の暴走リスク		顧客の動向 (購買頻度・客離れ) の明確化
	人材確保と人材育成	大規模災害等に起因するリスク		エンゲージメントの測定
		投資に関するリスク		
		特定取引先との関係について		
		事業環境の変化に関するリスク		

長期安定経営の課題		リスク把握	分析方法
1	木材の安定調達 ・木材購買量の安定による安定価格による調達 ・工場での製品加工のための安定供給	調達による資金繰り (親会社からの融資)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 購買量と購買時期、在庫管理 ・ 親会社発注量の平準化 ・ 為替変動etc.
2	サプライチェーンとしての価値の向上 ・親会社にとっての価値の明確化	サプライチェーンとして 工場の利益貢献度の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 親会社事業の製品別の損益分岐点 ・ 限界利益の把握
3	工場の価値向上 ・工場の必要性の明確化	外部販売事業として 工場事業を含めた利益の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部販売事業の製品別の損益分岐点 ・ 限界利益の把握
4	三井ホームコンポーネント品質の確立 ・親会社依存体質からの更なる品質向上	品質マネジメント (・親会社供給・外部販売)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ISO9001 QMSプロセスの課題の把握 ・ 外販事業でのQMSプロセスの水平展開

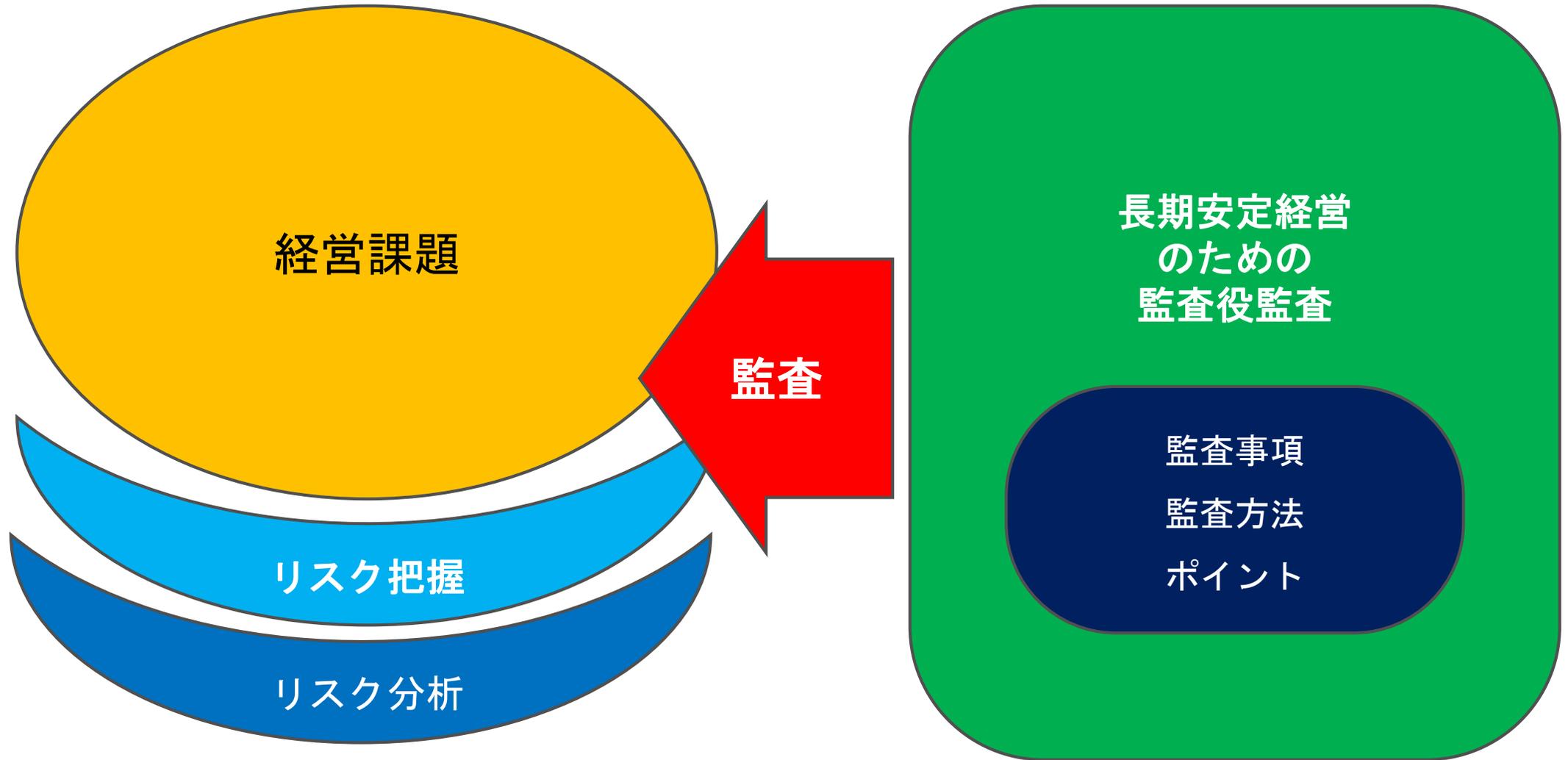
長期安定経営の課題		リスク把握	分析方法
5	人材の確保と成長 ・ 技術人材の育成、中堅社員層の充足	社員高齢化による人材不足 (マネージメント層) 社員職務の固定化	<ul style="list-style-type: none"> 各本部・各部門の年齢分析 配属の職種偏重や人事ローテーションの偏重(本部間異動の僅少) 人材成長のための研修体系不足
6	顧客ロイヤルティ経営への変革 ・ 社員の愛着心+エンゲージメント向上 ・ 株主の愛着心の向上	エンゲージメント (やる気・愛着心) の把握	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント改善策
7	顧客の変動 ・ 親会社事業の業績低下による事業縮小 ・ 商社機能ビジネスモデル変更による事業縮小 etc.	顧客の動向の明確化 (顧客単価・顧客数・ 購買頻度・客離れ)	<ul style="list-style-type: none"> 顧客満足の測定・分析
8	請負工事の事業リスク ・ 請負工事に関する安全・品質リスク ・ 将来におけるアフター経費の準備。	安全マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 安全対策効果の把握

三井ホームコンポーネント

長期安定経営のための監査役監査

監査事項

監査方法とポイント



監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
法令・定款の遵守状況 内部統制システムの運用状況	債権の回収可能性、取引先の信用リスク	社長のコンプライアンス認識の確認、社是、社内方針の説明	【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒人員動態と従業員意識サーベイ	・社員のやる気
企業価値の向上策 ・人材育成（技術、技能） ・従業員エンゲージメント対策	特定の取引先への依存	社員満足度の確認	【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒マネージメント層の取り組み姿勢	・社員の成長
主要経営リスクと対策 ・安全管理、品質管理、働き方改革等	保有する有価証券の価格変動	社員協議会での話題	【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒予防措置、事故発生時の対策	・経営者の社員への愛着心（ロイヤルティ）
コンプライアンスリスクへの対応状況	減損損失のリスク	新商品情報の確認	【コンプライアンス関連②】人事・労務関連対策 ⇒時間外、内部通報、従業員意識サーベイ	・経営者の社員への支援
	海外活動に潜在するリスク	営業会議、プロジェクト会議にて、営業状況／プロジェクト状況を確認する。		・顧客への愛着心（ロイヤルティ）

監査項目

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
	情報システムおよび情報セキュリティに関するリスク	取締役のヒアリング		・ 安全マネジメント
	為替の変動	子会社、国内拠点、海外拠点の責任者ヒアリング		・ 品質マネジメント
	人材確保と人材育成	公認会計士／内部監査部門との連携		・ 社員WellBeingへの取組み (幸せへの関わり)

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」	ポイント
1	事業等リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業リスク監査表を活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要会議（経営会議・取締役会）にて確認する。意見する。
2	顧客ロイヤルティ経営 顧客への愛着心	<ul style="list-style-type: none"> ・ エンゲージメント把握 ・ 顧客の客離れ把握と分析、顧客の声への対応 ・ 自社価値の確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代表取締役、取締役の意識改革の醸成
3	成長できる人事政策	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材配置プラン、人材育成プラン ・ 研修体系の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 総務人事部を中心とした改革提案 ・ 管掌取締役の意識改革
4	全社的課題の把握	<ul style="list-style-type: none"> ・ 代表取締役＆取締役ミーティング活用 ・ 部門長インタビュー活用 ・ 社員とのコミュニケーション 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社を良くするための声の聴取

長期安定経営のための「監査項目」		長期安定経営のための「監査方法」	ポイント
5	安全マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事故、労働災害の分析と過去実施の対策効果の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「安全 = 品質」意識の構築 ・ 業際ゾーン改善への提言
6	品質マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・ 品質管理部門・工場品質の把握 ・ ISO9001QMS課題の把握 ・ 品質への「顧客の声」の把握 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 品質ウォークスルー* <p>* WG7にて推奨提案事項</p>
7	社員Well-Beingの取組み (幸せへの関わり)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 退職者状況、私傷病者状況、時間外勤務状況の確認（総務人事部報告） ・ 多様性の確認（障がい者雇用・中途採用） ・ テレワーク稼働の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員との会話

三井ホームコンポーネント
企業成長のための監査役活動

監査役活動

三菱電機 [®] 住宅施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ [®]	三井ホームコンポ [®] ネット
事業環境の変化を捉えた監査役視点での経営リスクの把握	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティについて経営へのアドバイス 事業等リスクについての経営へのアドバイス 	経営者（社長）との対話	<p>【事業課題①】 人材の確保・育成 ⇒従業員意識サーベイに対する適正な評価と改善策を確認する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 顧客ロイヤルティ経営へのアドバイス
経営リスク、企業価値向上に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置プラン、社員育成プログラムへのアドバイス 	社外監査役との会話	<p>【事業課題②】 新規事業の創出・拡大 ⇒経営計画・事業の方向性を確認する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 事業等リスクマネジメント経営へのアドバイス
ロイヤルティ経営（親会社従業員）に関するアドバイス	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握、部門課題 	情報収集（世間動向の把握、海外事情の把握、他社事例収集）	<p>【コンプライアンス関連①】 情報セキュリティ対策 ⇒不審メール演習対応状況と改善策の確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人材配置、人材育成プラン、研修体系、後継者育成アドバイス
親会社（株主）視点での経営に関する監督	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力の向上によるガバナンス効果の向上 	社員の話を聞く（元部下などに限定せず。。。）	<p>【コンプライアンス関連②】 人事・労務関連対策 ⇒就業入力の適切な指導、内部通報への対応確認</p>	<ul style="list-style-type: none"> 全社的課題の把握
	<ul style="list-style-type: none"> 会計監査人監査環境の向上によるガバナンス効果の向上 	取締役・執行役員などとの会話。		<ul style="list-style-type: none"> 内部監査能力向上によるガバナンス向上

監査役活動

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネント
	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ロイヤルティ重視の組織風土を醸成 	社外の顧客の意見をお聞きする。（執行とは別に）		<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人との連携によるガバナンス向上
	<ul style="list-style-type: none"> ・エンゲージの確認、社員への経営方針の浸透 			<ul style="list-style-type: none"> ・安全マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> ・品質マネジメントへのアドバイス
				<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ロイヤルティ組織風土の醸成

企業成長のための監査役活動		方策
1	・ 顧客ロイヤルティ経営へのアドバイス	・重要会議（経営会議・取締役会）
2	・ 事業等リスクマネジメント経営へのアドバイス	・代表取締役ミーティング・取締役ミーティング
3	・ 人材配置プ、人材育成プラン、研修体系、後継者育成へのアドバイス	・総務人事部管掌取締役ミーティング
4	・ 全社的課題の把握	・代表取締役ミーティング・取締役ミーティング・部門長インタビュー
5	・ 内部監査能力の向上によるガバナンス効果の向上	・監査室ポジションUP

企業成長のための監査役活動		方策
6	・ 会計監査人監査環境の向上による ガバナンス効果の向上	・ 社員と会計監査人との橋渡し役
7	・ 安全マネジメントへのアドバイス	・ 「安全 = 品質」意識の構築、業際ゾーン改善への提言
8	・ 品質マネジメントへのアドバイス	・ 三井ホームコンポーネント品質確立のための仕組みの構築
9	・ 顧客ロイヤルティ組織風土の醸成	・ 事業所往査
10	・ エンゲージの確認、社員関係の確認、経営方針の浸透 (ガバナンスの確認)	・ 社員との会話

三井ホームコンポーネント

企業成長のために監査役がやるべきこと

あるべき姿

あるべき姿

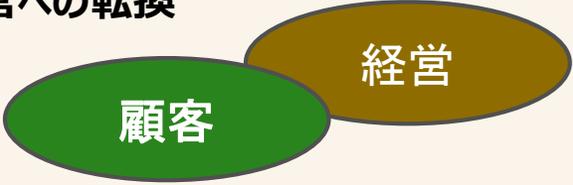
菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポネント
・経営リスクに関するアラーム発信と知見を活かした対策アドバイス	監査役活動での気づきを執行側に確実に伝達しガバナンス体制を強化	社員が安心して働ける環境の整備を執行部と検討する	【事業課題①】 成長のための事業課題の理解と共有 ⇒自社の事業状況を理解し、成長のための課題を執行部門と共有する。	社員成長に焦点をあてた支援
企業価値の向上に関する中長期視点でのアドバイス	取締役の職務の執行を監査	良い会社にする。その為には、良い社員を増やす。企業活動による社会貢献だけではなく、それ以外の社会貢献活動を執行部と検討する。	【事業課題②】 親会社の経営方針や制度・仕組みの理解 ⇒IR向け戦略説明会や管理決済基準・各種支援制度を確認する。	長期安定経営の阻害要因を事業リスクとして把握する
	三様監査連携にも積極的に取り組む	IT技術力の蓄積、新規技術、新規ソフトウェアへの投資を執行部に働きかける。採算が厳しい時でも、コア技術には常に投資するよう執行部に働きかける。	【コンプライアンス関連①】 想定されるコンプライアンス・リスクを把握 ⇒パワハラや健康管理時間等の人事・労務関連と建設業法等の事業固有リスク。	長期安定経営のための「質」の高い情報の提供と取得

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
	自律型コーポレート・ガバナンスの主張	社員、パートナー、顧客に定期的に面会し、弊社社員の活動に関して意見を拝聴する	【コンプライアンス関連②】コンプライアンス違反を誘発する企業風土になっていないか ⇒意見が言える(内部通報含む)環境や仕組みが整っているかを確認する。	顧客ロイヤルティ経営の推進
	「人」を、守り、育て、活かし、尊重する	代表取締役、執行部の監視、監督だけではなく支援を常に考え、行動する	【監査役スキル①】 自分自身のこれまでの経験や知識に基づくもの ⇒自分自身の得意分野で健全で継続的な成長へのアドバイス(指示にならないように)をする。	長期安定経営についての『監査役活動報告』
		若手社員に、IT会社の仕事は、面白いと伝えるベテラン社員の側面支援をする。 (若手社員の教育、ベテラン社員の活用、女性社員の活躍推進を通じて企業レベルを上げる)	【監査役スキル②】 監査役として新たに身に付けた事柄 ⇒株主総会・取締役会・監査役会関連や監査役職務・権限・義務・役割。	

あるべき姿

菱電エレベータ施設	小原化工	ビジネスエンジニアリング	三菱電機インフォメーションシステムズ	三井ホームコンポ-ネット
		<p>国内人材だけでなく、海外人材を採用、登用する仕組みづくり／雰囲気作りを執行部と検討する。</p>		
		<p>コンプライアンス重視、品質重視の社風確立を執行部とともに働きかける。</p>		
		<p>情報セキュリティ対策をきちり行うように執行部を監視する。</p>		

監査役活動のあるべき姿		方策
1	長期安定経営の阻害要因を事業リスクとして認識 	<ul style="list-style-type: none"> 長期安定経営のリスク把握と分析 *リスク監査表の作成
		<ul style="list-style-type: none"> 『顧客ロイヤルティ』の把握と向上のための仕組みの明確化
		<ul style="list-style-type: none"> 長期安定経営についての監査役と経営陣のコンセンサス
2	『 顧客ロイヤルティ 』経営への転換 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客が与える企業への影響度の把握と改善
		<ul style="list-style-type: none"> 顧客視点での業務プロセスの見直しによる顧客体験価値の向上
		<ul style="list-style-type: none"> 顧客生涯価値の把握と向上プロセスの構築

監査役活動のあるべき姿		方策
3	社員成長に焦点をあてた支援 	<ul style="list-style-type: none"> ・ エンゲージメントの把握と向上プロセスの構築 (心理的安全背景の社員満足度サーベイによる還元)
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員ロイヤルティ (社員の愛着心) のための仕組み支援
		<ul style="list-style-type: none"> ・ フラットな組織風土の醸成 …経営情報の共有化、社員からの意見反映の場の設営
4	長期安定経営のための「質」の高い情報提供と取得	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役、部門長とのコミュニケーション ・ 社員とのコミュニケーション ・ 顧客の声
5	監査役活動報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期安定経営への提言
		<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会・経営会議での提言

あるべき姿

『ひと』に焦点を当てた支援

社員が支える

『顧客ロイヤルティ』経営への変革の醸成

顧客がすべて

『監査役活動』の報告による提言

まとめ

- **WG 5の結論**

長期安定経営のために何が重要か！

企業の健全で持続的な成長のために必要なもの

コア・コンピタンス

- 得意分野
- 得意能力
- 競争優位性

顧客ロイヤルティ

- 顧客ロイヤルティ（愛着心）
- 社員ロイヤルティ（愛着心）
- 顧客体験価値
- 生涯顧客価値

事業の成長

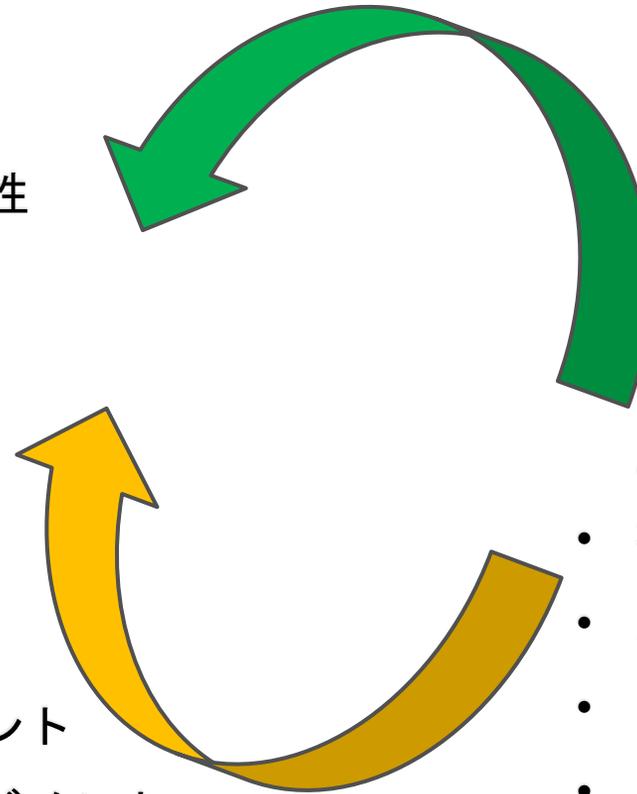
- 売上の向上
（売上額・売上単価・購入頻度）
- 利益質の向上

人的資本

- 社員ロイヤルティ（愛着心）
- 人材の確保と育成
- エンゲージメント
- ウェルビーイング

事業の安定

- 事業リスクマネジメント
- 事業継続リスクマネジメント



長期安定経営のための監査役活動

事業の安定成長のために必要な要素

監査役の信条

- 人的資本
- 顧客ロイヤルティ
- コア・コンピタンス

社員も顧客も
優位性をつくるのも
『ひと』が基礎

顧客・社員を中心とした
『ひと』を守り
『愛着心』を育てる！
監査役活動

監査役監査

監査役活動

監査役の信条

企業成長のための監査役活動
によって
会社は変わる

企業の向かう先は

長期的に安定した企業成長により

利益の確保・維持・向上によって経営し

社会貢献していくことです。

参考資料

- 経営の目的とは「社員を幸せにすること」と「社会に役立つこと」

「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、
人類、社会の進歩発展に貢献する」これ以外に、企業の目的はない。

稲盛 和夫

- 事業とは「顧客をつくること」

「企業の目的は定義は一つしかない。それは顧客を創造することである。」

PETER FERDINAND DRUCKER

監査役は孤高な存在ですが
このWGを通して、お互いが相談できる相手と
出逢うことができました。
素晴らしい仲間との出逢いに感謝しております。
ありがとうございました。

2023年2月15日