

監査懇話会 SG分科会 WG3

企業の健全で
継続的な成長のための監査役活動

2024年2月5日

SG分科会 WG3

企業成長のための監査役活動

【コーディネーター】

元日本鑄造

常勤監査役

阿部 俊彦

【メンバー】

リーダー 牧野フライス製作所

常勤監査役

香村 章夫

大成設備

常勤監査役

南波 裕樹

オリックス銀行

常勤監査役

高崎 敏彦

元三井ホームコンポーネント

常勤監査役

豊島 秀一

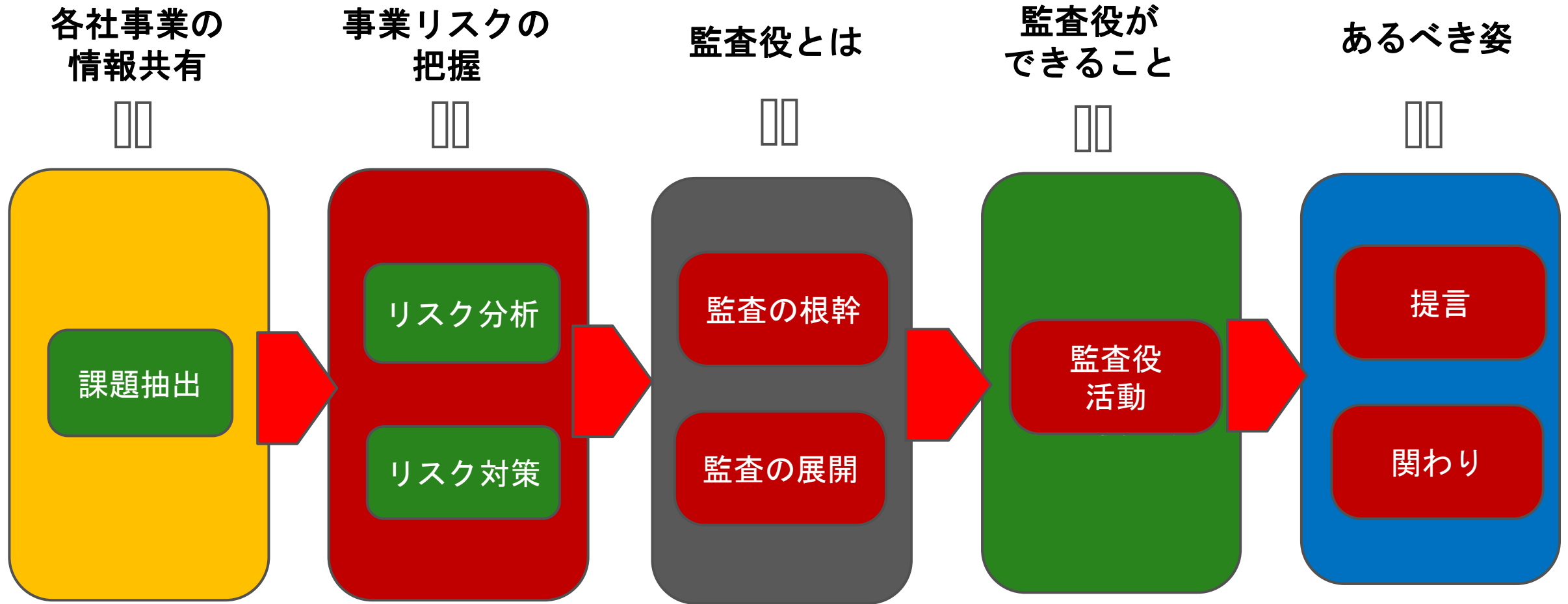
WG3の目的

- 【1】 WG3各社における**監査役の課題共有**を行ない
企業の健全で継続的な成長のための監査役活動をテーマとして
課題解決に向けて相互に協議していくことで**知見を高める**
- 【2】 **企業の健全で継続的な成長のための監査役活動を追求**していくことで
監査能力を高め、監査役職務の精度向上を図る
- 【3】 **監査役活動により、より良い企業に変えていくことを目指す**

発表内容

1. 活動内容・進め方	4
2. メンバー会社紹介	6
3. 概念と言葉の整理	12
4. 監査役とは・・・監査役の役割	14
5. 監査役が監査する経営（取締役執行）とは	17
6. 経営に関する監査ポイント	21
7. 具体的施策・活動事例	32
8. まとめ	46

進め方（プロセス）



活動日程

- | | | |
|-------------------|---------|------|
| • 各社情報の共有・進め方 | 8/28 | real |
| • 事業リスクの把握(分析と対策) | 9/22 | real |
| • 監査役監査の方向性 | 10/23 | real |
| • 事業の安定のための監査 | 11/24 | real |
| • 安定成長のための監査役活動 | 12/18 | real |
| • 具体的施策とあるべき姿 | 1/10・15 | real |
| • まとめ | 2/1 | real |

メンバー企業紹介 オリックス銀行

○高崎 敏彦

主な職歴	生命保険会社からオリックス銀行に中途入社、在籍24年 主な担当部門 ・経営企画部門7年 ・リスク管理部門10年
監査役の就任前職務	執行役員
監査役の任命について	2022年1月
監査役就任時の課題	・三様監査をベースとした効率的な会計監査 ・企業成長に資する業務監査 ・グループ全体における整合性確保

会社名	オリックス銀行
事業内容	銀行業 ●資金の貸付け ●預金の受入れ ●信託業務
資本金	450億円
会社区分	大会社
上場区分	非上場
大株主の状況	上場会社オリックスの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	なし

売上高	633億円(経常収益)
グループ外 販売率	非開示
社員数・嘱託 含む	817名
労働組合 の有無	なし
事業所数 国内	5事業所
海外	なし
統治体制	監査役会設置会社
監査役数	常勤1名
	非常勤(社外)2名
監査役(会) スタッフ・人数	2名
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3名
	社外2名
会計士監査人 の設置	あり
内容・金額 の交渉等	個別
監査体制 人数	パートナー3名
監査日数	非開示
会計士監査人 名称	あずさ監査法人
内部監査部門 管掌	執行役員(監査部のみ)
内部監査部門 人員	選任9名
	兼任0名
内部監査 対象部門	37部署

大成設備株式会社

○南波 裕樹

主な職歴	大成建設(親会社) ・建築/土木現場管理7年 ・営業3年 ・法務27年
監査役の就任前職務	親会社の法務部長
監査役の任命について	親会社の人事により任命(20.7～)
監査役就任時の課題	毎期、高利益率を維持し、連結業績に貢献する反面、不正経理、コンプライアンス問題が継続して生じており、内部統制の脆弱性の克服と実効性あるガバナンスによる未然防止というミッションを負い就任しました。 現在、4年目になりますが、依然として課題山積です。

会社名	大成設備株式会社
事業内容	●総合設備工事会社 （給排水衛生設備工事・空気調和設備工事・電気設備工事等） ●リニューアル工事 ●設備設計業務 （一級建築士事務所）
資本金	約6.3億円
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（大成建設）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	なし

売上高	378億円
グループ外販売率	54%
社員数・嘱託含む	525名
労働組合の有無	あり
事業所数 国内	13か所
海外	なし
統治体制	監査役設置会社
監査役数	1名（常勤）
	2名（親会社:監査役スタッフ/所管部門室長）
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	総数8名
	社内5名
	社外3名（親会社）
会計監査人の設置	あり(個別契約)
内容・金額の交渉等	内容・金額共、個別
監査体制 人数	パートナー2名 補助者4名
監査日数	見積り:115人日
会計監査人 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	3名
	専任3名・兼任0名
内部監査 対象部門	4本部・17部門・13事業所

株式会社 牧野フライス製作所

○香村 章夫

主な職歴	新卒で入社。職歴 49年 主な担当部門 ・ソフトウェア開発部門 33年 ・営業部門 3年 ・アフターサービス子会社 9年
監査役の就任前職務	アフターサービス子会社 顧問
監査役の任命について	2021年 6月
監査役就任時の課題	・企業成長に資する業務監査 ・海外子会社の効果的な監査

会社名	株式会社 牧野フライス製作所
事業内容	工作機械(マシニングセンタ、NC放電加工機、NCフライス盤、フライス盤、FMS、CAD/CAM等)の製造・販売及び修理
資本金	211億円
会社区分	大会社
上場区分	上場
大株主の状況	なし
連結決算の対象	親会社
株式譲渡制限	なし
子会社/関連会社	連結子会社40社 非連結子会社4社 関連会社 7社

売上高	2,279億円
グループ外販売率	非開示
社員数・嘱託含む	4,692名
労働組合の有無	あり
事業所数 国内	生産拠点 3 販売拠点 16
海外	生産拠点 5 販売拠点 36
統治体制	監査役会設置会社
監査役数	常勤 2名
	非常勤 1名
監査役(会)スタッフ・人数	なし
監査役の他社監査役兼務	あり(子会社)

取締役会の構成	総勢 8名
	社内 4名
	社外 4名
会計士監査人の設置	あり
内容・金額の交渉等	経理部門
監査体制 人数	非開示
監査日数	非開示
会計士監査人 名称	仰星監査法人
内部監査部門 管掌	専務取締役
内部監査部門 人員	12名
	兼任3名
内部監査 対象部門	35部署

企業の健全で継続的な成長とは

概念と言葉の整理

企業の健全で継続的な成長

言葉の整理

企業の健全で継続的な成長



経営



安定



長期



成長



集約

企業成長

長期安定経営

長期に安定した経営の土台があるからこそ健全なる企業成長ができる

監査役とは

監査役とは

会社法第381条（監査役の権限）に基づき

取締役の職務の執行を監査することにより、

会社の健全な経営体質の実現と継続的な発展に貢献する

【 監査役監査基準 】

監査役は

株主の負託を受けた独立の機関として

取締役の職務執行を監査することにより

『 企業の健全で持続的な成長を確保すること 』と

『 信頼に応える良質な企業統治体制を確立すること 』の

責務を負っている

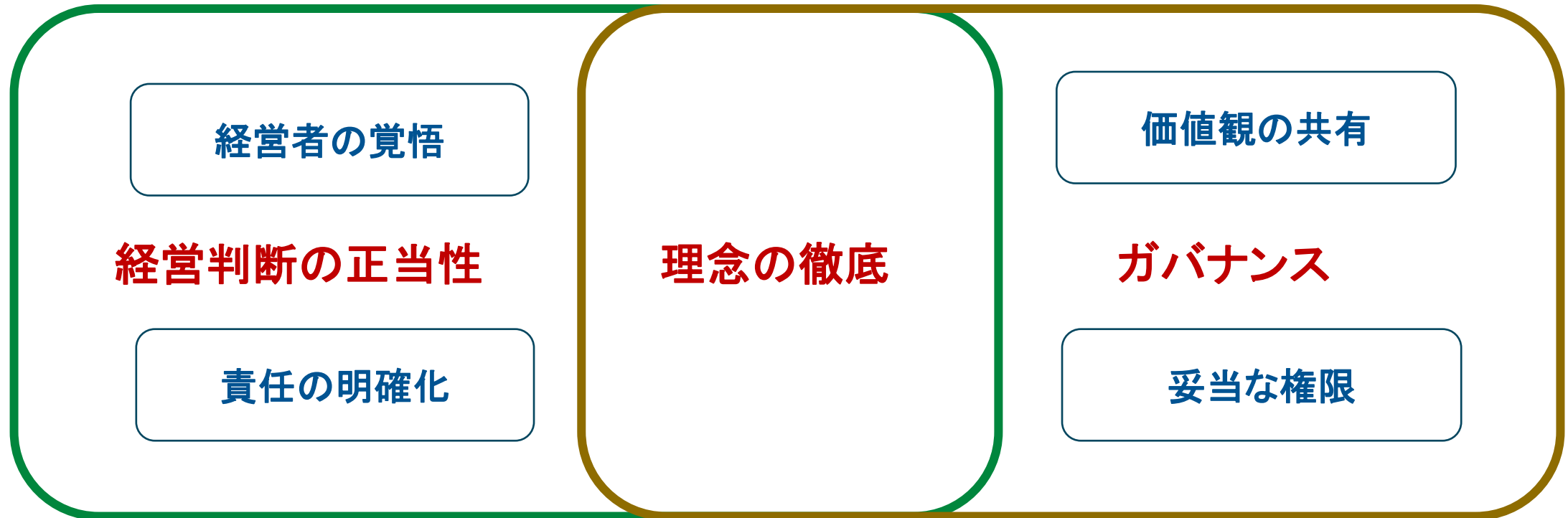
〔日本監査役協会〕

監査役が監査する経営（取締役執行）とは

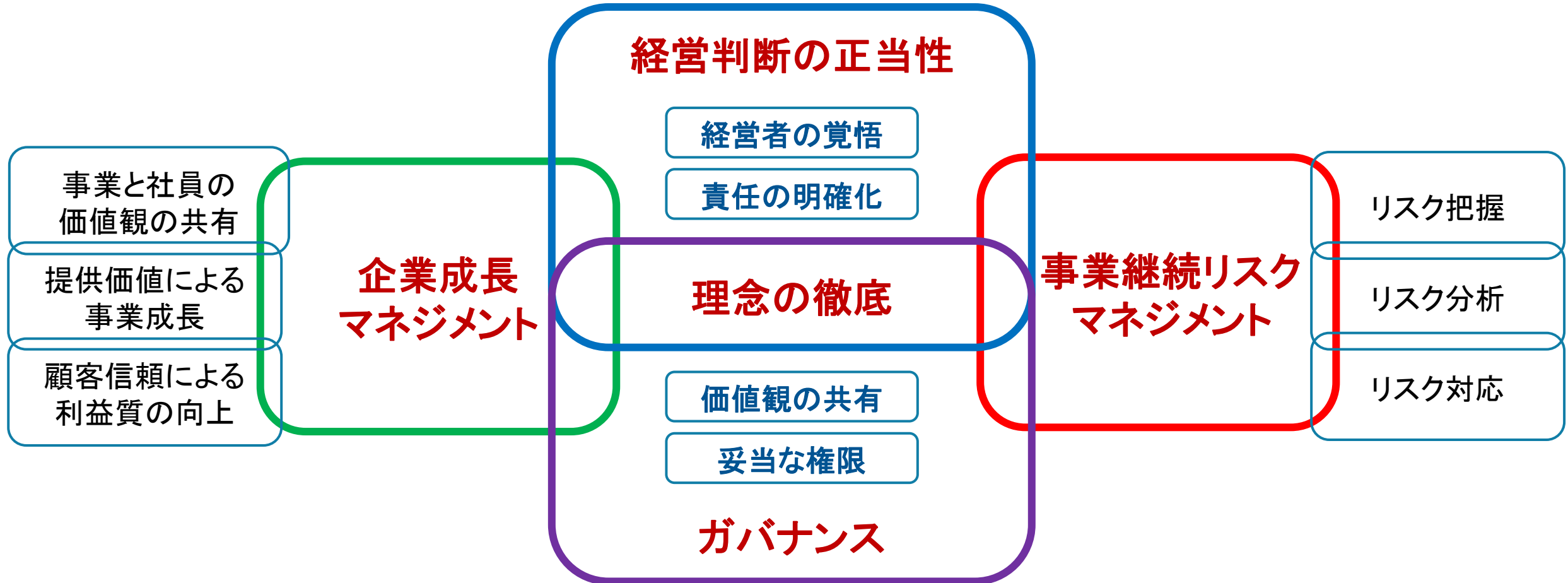
企業経営の根幹

- 企業が安定して成長をしていくためには
企業理念を反映した「経営判断の正当性」と
「企業ガバナンス」が重要である。
- そこには「経営者の覚悟」に基づく
「責任の明確化」と「権限移譲」が必要となり、
それによって「価値観の共有」が行われていく。
- 理念が徹底されていくことで、安定した成長ができるようになる。

企業経営の根幹



経営の根幹の展開



事業の安定に関する監査ポイント

事業の安定の基礎となる

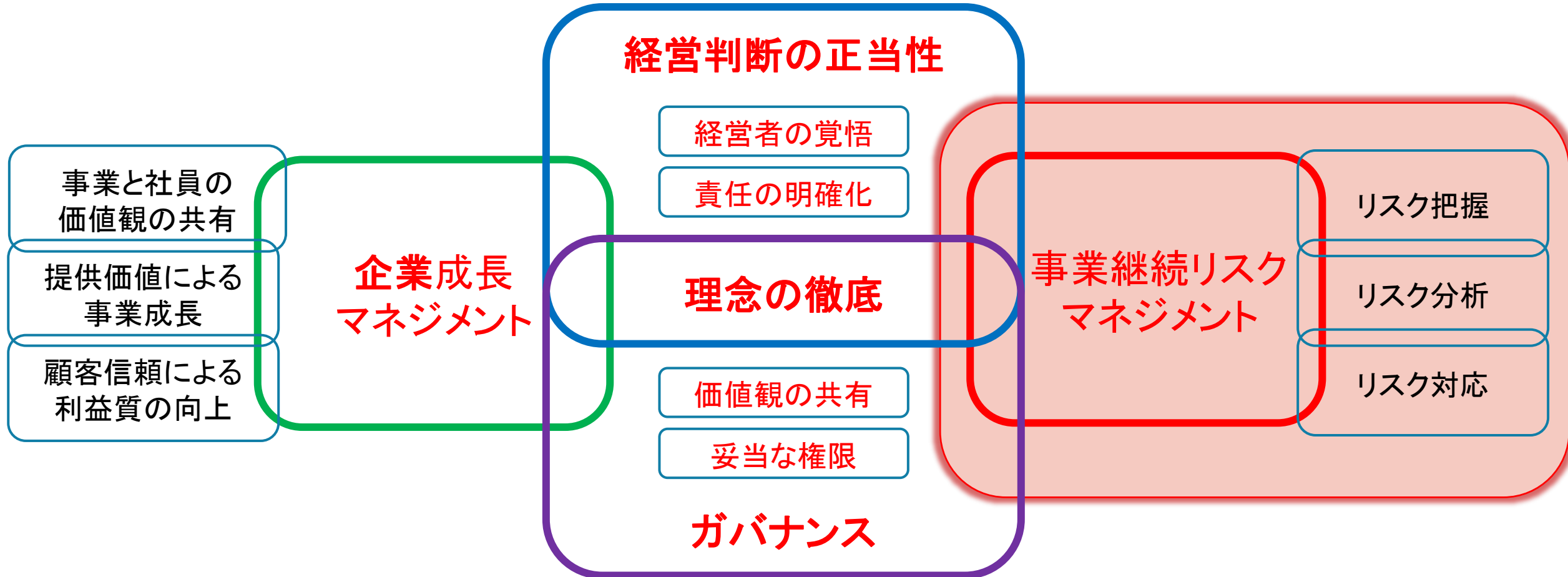
『事業継続リスクマネジメント』の監査について

通常は重要な監査項目として、カバーしていく【従来型監査】

参考資料

事業等リスク監査表〔把握・分析・対応〕

経営の根幹の展開



事業継続リスクマネジメントの展開

事業安定の基礎

事業継続リスク
マネジメント

リスク把握

リスク評価・分析

リスク対策・対応

調達リスク

品質リスク

安全リスク

人事労務リスク

情報セキュリティリスク

環境リスク

監査役監査 『事業リスク監査表』

監査役として対象とするリスクを具体化・可視化

- ☐ リスク項目の明示
- ☐ リスクの重要度付け
- ☐ リスク評価方法・リスク監査ポイント

	項目	重要度	評価方法	監査ポイント	備考(補足・あるべき姿等)
1	原材料・資材の調達リスク	高	重要会議での審議、報告事項での評価	- 木材の高騰に対するヘッジ - 木材不足ヘッジマネジメント - 買付金の確保 - 在庫量	参考資料 - 欧州材 & サプライヤーの確保 - 年間契約割合の見直し - 貸付増額の準備
2	製品の品質・安全性に関するリスク	中	- 品質改善プロジェクト - 重要会議での審議、報告事項での評価	製品品質 - 輸入木材の品質・歩留まり - Jグレード、Mグレード割合 - 長期在庫による品質劣化	- 優良サプライヤーの確保 - 競争優位性の確立 - 現地品質の厳正化
	製品の品質・安全性に関するリスク(工場)	高	- 往査 - 重要会議での審議、報告事項での評価	工場 - 設備更新 - 設備投資	- 過去実施の更新について分析が必要 - 経費削減で設備更新が遅れていないか - 安全に影響を与える設備の調査
3	地震、台風、大雨等の天災リスク	高	重要会議での審議、報告事項での評価	- 湾岸工場への対策 - 事前災害対策	オールハザード基準での調査の実施

事業の成長に関する監査ポイント

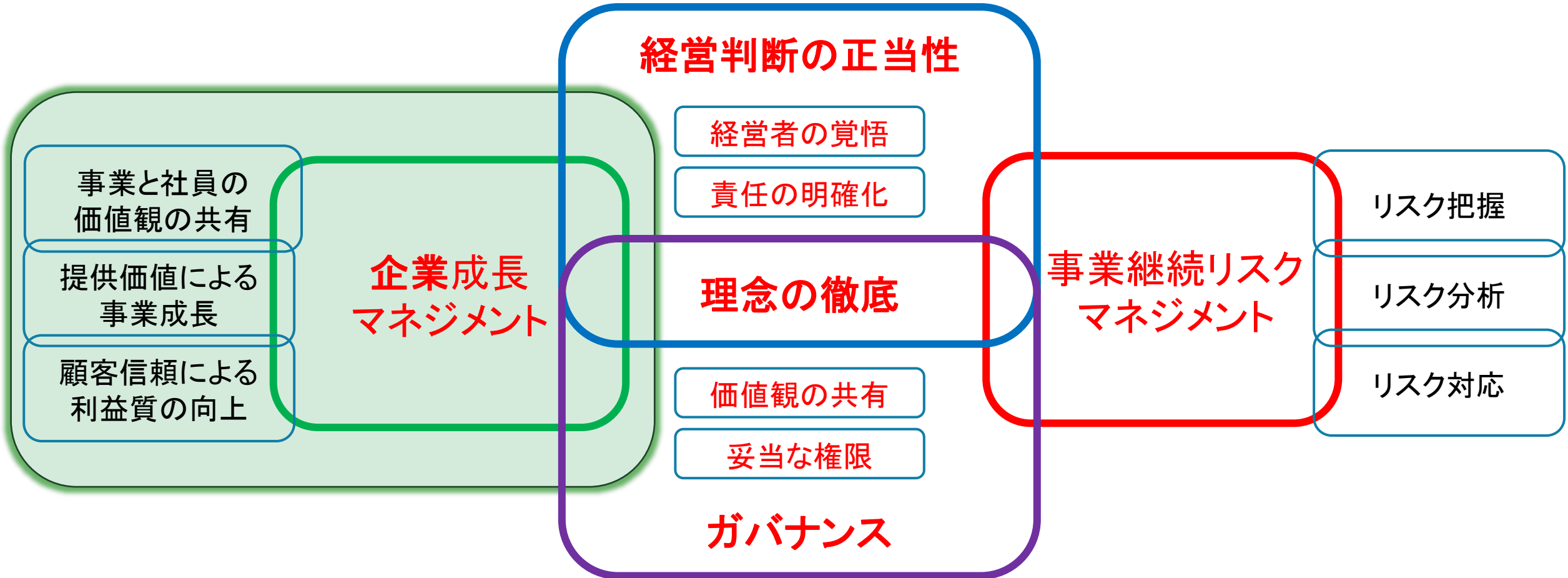
事業の成長の基礎となる

『事業成長マネジメント』の監査について

リスク面での把握が優先されるなか

注力されていない可能性が高い【進化型監査】

経営の根幹の展開



企業成長マネジメントの展開

事業成長の基礎

企業成長 マネジメント

事業と社員の
価値観の共有

サービス提供価値
による事業成長

顧客からの信頼による
利益質の向上

顧客に向き合い
寄り添う社員

コアコンピタンス

エンゲージメント
(やる気)

地域社会への貢献

コアコンピタンス＝企業がどのような価値を、どのような形で提供するか

成長マネジメントの監査ポイント(1)

サービス提供価値 による事業成長

- ☐ 顧客満足度の向上を常に意識している
- ☐ 顧客満足の情報共有している
- ☐ 顧客の不満の積極的把握と改善方法
- ☐ 顧客フィードバックによる改善の経営活用

顧客からの信頼による 利益質の向上

- ☐ リピート顧客数と売上額・利益額の把握
- ☐ 再購買件数・アップセル金額の把握
- ☐ 顧客紹介数の把握
- ☐ 顧客紹介成約数と売上額・利益額の把握
- ☐ 生涯顧客売上額・利益額の把握

成長マネジメントの監査ポイント(2)

顧客に向き合い 寄り添う社員

- ☐ 顧客満足の向上を常に意識している
- ☐ 顧客の笑顔を自分の喜びとしている
- ☐ 顧客の幸せを一番に想っている
- ☐ よりいいものを届けようと想っている

エンゲージメント (やる気)

- ☐ より良くしていきたいと思っている
- ☐ 安心してものごとが言えている
- ☐ 企業理念を具現化している意識がある
- ☐ 任せられている意識がある

成長マネジメントの監査ポイント(3)

コアコンピタンス

コアコンピタンスは、ロイヤルティ(愛着心)を持つ顧客が存在することで生まれる

- ☐ ロイヤルティ顧客の把握
- ☐ ロイヤルティ顧客維持のための施策
- ☐ 競争優位性の明確化
- ☐ 顧客フィードバックによる改善の経営活用
- ☐ 社員エンゲージメントが高い

企業成長に資する監査役活動の 具体的施策・活動事例

具体的施策(1)

■ 監査役の仕事の明示

* 監査計画書

■ 監査役の仕事の周知

* 監査計画書の周知

取締役から執行サイド、社員にいたるまで、周知されること

■ 監査役の信頼関係の構築

活動事例 1.

* 社員インタビュー

社員の頼れる味方、相手の気がかり・悩み相談ができる相手

具体的施策(2)

■ 監査役の仕事の成果として

活動事例 2.

- * 監査役の助言・提言

■ 監査役の仕事の結果として

活動事例 3.

- * 監査役活動の報告

取締役会・経営会議での報告

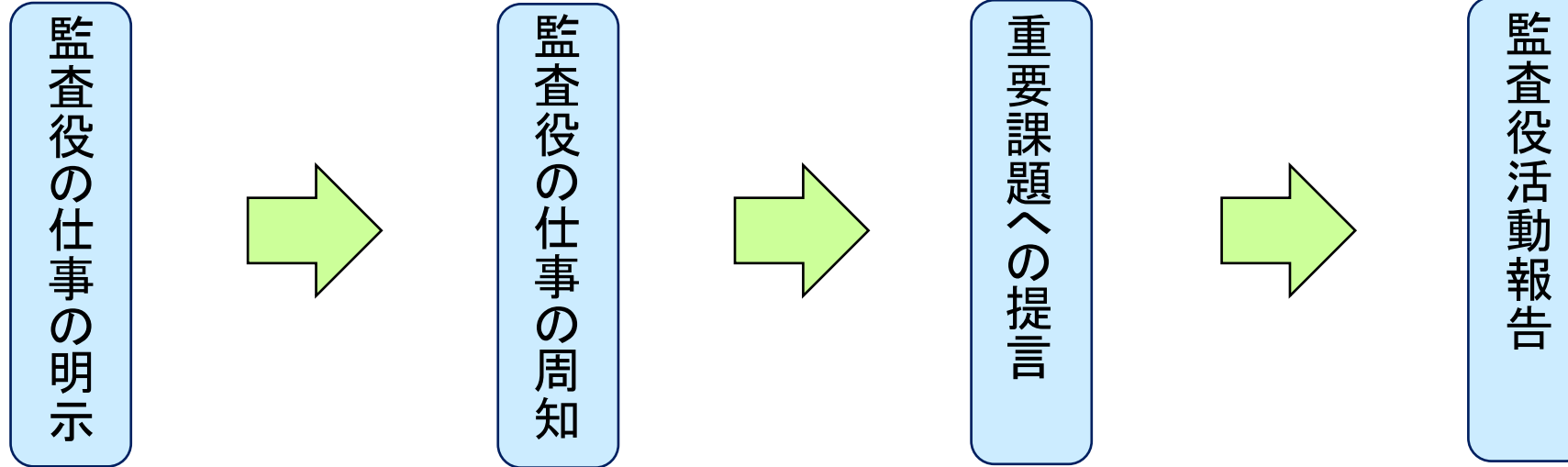
■ 監査役の仕事の周知と結果として

活動事例なし

- * 監査役NEWS(通信)

社員への伝達

具体的施策【監査役活動フロー】



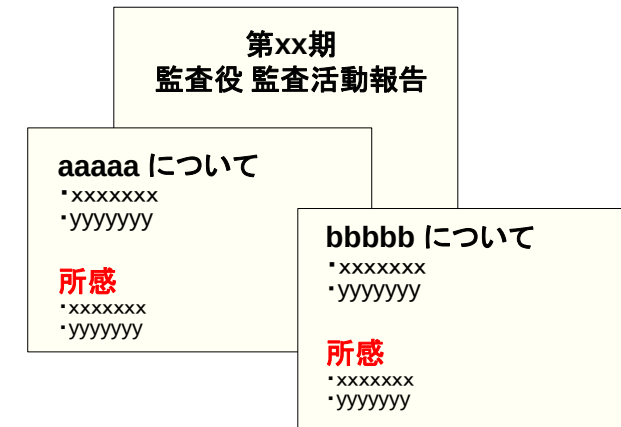
監査計画書

第xx期 監査計画	
1. xxxxxxx	8. xxxxxxx
2. xxxxxxx	9. xxxxxxx

社員との信頼関係構築

- 社員へのNews
- 社員インタビュー

監査活動報告書



活動事例 1. インタビュー

■ 『監査役インタビュー』としてのポジションをつくる

- ① 監査役インタビューは、社員の想いを聴く機会
- ② 現場のことを教えてもらい、課題を共有する場
- ③ 内部監査部門と同等に思われない工夫が必要
 - ・ 内部監査と同時に実施しないetc.

■ 『監査役インタビュー』の特長

- ① 品質や安全など現場での身近な課題を把握する
- ② 現場の問題点や解決のための意見を聴く
- ③ 将来における課題を聴く

＊すべて、匿名で扱うことの約束をする。

3. 重点課題その他

参考資料

重点課題	(1) 部門を運営する上での重点課題を教えてください。	現在の主要な得意先 内への連携と社内他部門とのアライアンス
業務プロセスの適正性	(2) 業務プロセスの課題について教えてください。	他部門（ ）と重複する業務について、業務統合などの効率化を図り利益の確保・向上を目指す。
品質向上について	(3) 品質の向上に向けた取組みと課題について教えてください。	にあたっての技術支援及び における高度で安定した対応をするための資料の整備
安全について	(4) 安全に向けた取組みと課題について教えてください。	委託三次業者における事故のリスクヘッジ
働き方改革	(5) 働き方改革の一環として、取り組んでいることを教えてください。	各グループ長と部員の健康管理について常に連携を図っている。 また、ペーパーレス化と将来的な在宅業務の対応
将来における課題	(6) 将来に懸念される課題をお聞かせください。	・多様な技術スキルを持った社員の教育 ・ 事業をやりがいのある事業へどのように想造していくか
提言	(7) 全社レベルで、検討すべき点や改善すべき点等思うことがあればお聞かせください。	事業本部の枠組みを越えた業務の統制

活動事例 2. 監査役の提言

■ 監査役のアウトプット

- ① 「監査役活動方針、計画」
- ② 「監査報告書」
- ③ 監査役(監査役会)活動概況
- ④ 会議体＊議事録(ほぼ発言通り記載)
- ⑤ 往査報告書
- ⑥ 提言
 - ・ 決まったルールはない
 - ・ 1～5を通じて「特筆すべきと認識した項目」に関して書面提出。

活動事例 2. 監査役の提言

■ 「提言」の位置付け

- 定型かつ定例の1～5と異なり、あくまでも随時な位置付け。
- 担当の管掌役員、部長宛に内容説明のうえ書面にて提出。
- 内容は定例の社長MTG、監査役会に報告。
- 対象部署に対しては進捗確認(半年、1年後)を実施。

■ 「提言」の意義

- 内容的に「企業経営に資する項目」を、「安定」と「成長」に区分することを明確に意識している訳ではないが、「内部統制システム」強化に繋がるテーマについて、横断的な観点から意見具申するもの
- 「監査役活動概況」に項目のみ記載する場合もあるが、実際の「提言」書面はブレイクダウンした内容と「対応の考え方や具体的な対策案」を極力記載し、「言いつ放し」にならないよう留意している

内部監査の水準(概念図)

内部監査人協会(The Institute of International Auditors (IIA))は、内部監査の使命について、「リスク・ベースで、客観的な アシュアランス、アドバイス、見識を提供することにより、組織の価値を高め、保全する」としている。

	役割・使命	
第一段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	事務不備、規程違反等の発見を通じた、各部門への牽制機能の発揮	過去・形式・部分
第二段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	
第三段階 (Ver.3.0) (経営監査)	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供	未来・実質・全体
第四段階 (Ver.4.0) (信頼されるアドバイザー)	保証やそれに伴う課題解決にとどまらず、経営陣をはじめとする組織内の役職員に対し、経営戦略に資する助言を提供	

活動事例 3- I . 監査報告書（抜粋）

監査内容

4. 重要監査項目

- ☐ 文章管理・整備状況の監査
- ☐ コンプライアンス体制の監査
- ☐ **働き方・雇用・労務管理状況**の監査
- ☐ **人材育成・能力開発**への監査
- ☐ 安全マネジメントの監査
- ☐ 品質マネジメントの監査

働き方・雇用・労務管理状況の監査

2

総務人事部から報告（四半期ごと）

- ☐ 退職者状況 ☐ 傷病者状況
- ☐ 労務状況
- ☐ 内部通報状況

所感

- * 職掌別の退職者・傷病者と理由を確認 ⇒ 退職数が多い傾向がある
- * 労務状況として職種別、担当別を確認 ⇒ **偏重の傾向がある**
- * 内部通報の状況を確認 ⇒ **内部通報はない**
制度有効性の確認が必要の可能性あり

人材育成・能力開発への監査

3

- ☐ **人員・人材配置**の確認
- ☐ **ジョブ・ローテーション**の確認
- ☐ **研修体制の確認、研修制度**の内容の確認

所感

- * **社員のサクセスプラン**の作成と明示に向けて準備が必要と思われる
- * 技術や生産に関する**スキルアップ研修の導入**が必要と思われる
- * **DX**を見据えた**IT人材を育成するプログラムの導入**を期待する
- * **ダイバーシティによる企業力強化**に注視したい

人材の確保に関するリスク

4

- ・ 社員の年齢分布 ⇒ 高齢化
- ・ 部長・G長の後継者 ⇒ 中堅人材の不足
- ・ 部署と人員配置 ⇒ 兼任者多数、組織と人員のバランス
- ・ 職掌別人員 ⇒ 技術人材の不足
- ・ 工場生産人材の把握 ⇒ 構内外注に依存
- ・ 技術人材の確保 ⇒ 技術の継承

所感

- * 組織・事業別における**社員構成分布の分析が必要**
- * **スキル・能力・職歴**etc.を顕在化して**人材として把握**する必要がある
- * 次世代の確保と事業継続のために**人材の採用が喫緊の課題**

総括所感

5

- リスクマネジメントとして**適切で迅速な対応**ができるために**事業等リスクを把握して分析することが必要**
 - * リスクが生まれる背景を把握することで
真のリスク対策が打てると同時に未然防止につながる
- 当社の健全で安定した継続的成長につながっていくためには『ひと』が財産となる！社員にとって働きがいのある、愛着心が生まれる会社にしていく必要がある
- **人材の確保はBCPリスクとして**
喫緊のリスクマネジメント課題である

活動事例 3-Ⅱ．監査報告書（抜粋）

○テーマ ～監査報告書および監査役監査実施状況概要書の提出にあたり～

- 1) 三線デフェンス・三様監査・監査役の役割について
- 2) 内部統制の意義および取締役の責務について
- 3) 第58期 監査報告書について
- 4) 第58期 監査役監査 実施状況概要書について

常勤監査役 南
監査役 吉
監査役 市

第58期 監査役監査 実施状況概要書

第58期（以下「当期」といいます。）における監査役による監査の内容および監査の結果につきましては、本日提出いたします「監査報告書」に記載のとおりですが、その報告の根拠となる当期における監査役による監査の実施状況の概要について、次のとおり報告いたします。

1. 期中における監査の実施状況について

（1）取締役会およびその他重要な会議への出席

①取締役会への出席

監査報告書

私たち監査役は、2022年4月1日から2023年3月31日までの第58期事業年度の取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法および結果について、以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

各監査役は、監査計画に基づき、取締役、執行役員、内部監査部門その他の使用人等（以下「取締役等」といいます。）と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、中期経営計画への取組み状況、および内部統制体制の構築・運用状況を重点監査項目として設定し、以下の方法にて監査を実施いたしました。

① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役等からその職務の執行状況

活動事例 3-Ⅱ．監査報告書（抜粋）

3．特記事項（監査役意見）

監査結果における適正評価にあたり、今後、取組み・検討を要する事項

- （1）消化人員体制の中長期的な構造的問題について
- （2）積算技術の確実な承継・教育について
- （3）当社DX戦略の持続的展開のための必要条件について
- （4）BIM等、設計分野における将来技術に対する先取り対応について
- （5）不正経理・税務問題の未然防止の施策について
- （6）働き方改革の推進について

（1）消化人員体制の中長期的な構造的問題について

現時において、当社の消化人員体制の主力となっている人員層(主に50代)は、10年後には次々と再雇用年齢を迎える。その年齢層に、再雇用後も、現時の戦力の発揮を期待することは現実的ではない。一方、その頃に主力を担う人員層(主に30代後半から40代半ば)は薄く、それに続く人員層(主に20代から30代前半)の成長を待つ消化人員体制であり、このままでは、当社の消化能力が低下することは想像に難くない。

当社の消化能力を正しく認識することは、当社の適正な経営規模がいかにあるかを考える場合の前提に他ならない。この前提を欠く考察は、いたずらに消化人員を疲弊させ、品質・安全上の問題を招くおそれはないところ、かような当社の未来図において、当社の適正な経営規模について、いかに考えるか。

活動事例 4. 日常的監査役活動

■ 社員の状況『モチベーション』・『エンゲージメント』・『ロイヤルティ』の状況を観察・確認する

*モチベーションは自分自身を高めたい思い

*エンゲージメントは組織やチームのために貢献したいと思えること

エンゲージメントを高めるためには、その人のモチベーションが高いことが基本となる。

■ 会社の機関である監査役が

社員の大切さの視座・視野・視点を持ち、常時関心を寄せることで
経営層に常に改善しつづける必要性の機運を醸成する

活動事例 4. 日常的監査役活動

経営陣 / 管理職 / 社員・現場 との対話・確認

対象	方法	確認内容
経営陣	面談	● 人的資本に対する施策の確認と対策 ● 経営戦略と人事戦略の整合性の確認と対策
人事・総務 管掌役員	面談	● 経営戦略と人事戦略の整合性の確認と対策 ● 施策内容、状況、評価、対策の確認 ● 社員エンゲージメントの把握と対策の確認 ● 退職者、異動希望者、メンタル不調者の把握と対策の確認
管理職 (部長、課長)	面談	● 所属メンバーのエンゲージメントに対する課題の確認 ● モチベーション向上に対する組織・上司への要望 ● 会社が良くなっていくための提案
社員・現場	観察、会話	● 社員エンゲージメントの把握(会議出席・現場往査・通常会話等) ● 各部署のキーパーソンからの情報収集 ● 会社が良くなっていくための提案

まとめ

企業の健全で継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

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

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



顧客ロイヤルティ

- 顧客ロイヤルティ (愛着心)
- 顧客体験価値
- 生涯顧客価値

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

企業成長のための監査役の重要性

- 企業成長のための監査項目として、
心理的安全性や**エンゲージメント**など、**非財務情報**や
人的資本施策に係る、**監査役の役割が重要**となる！

* 執行サイドとしては「心理的安全性の向上」、「Purpose経営」、「Wellbeing経営」などの諸施策の取組んではいるが、喫緊課題としての優先度は低順位のまま！

- ✓ 売上・利益に直結しない
- ✓ 成果の定量化が困難
- ✓ 中長期的な取組みが必要
- ✓ 比較的大きな経営資源が必要

企業成長のための監査役活動

「社員」に焦点を当てて、

「社員が働いて輝く職場になるために」

「社員が働いて幸せになるために」

「ロイヤルティ(愛着心)が生まれるために」

それを実現できるように企業経営を支援することである

結論

企業成長のための監査役活動

事業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

企業成長のための監査役活動

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

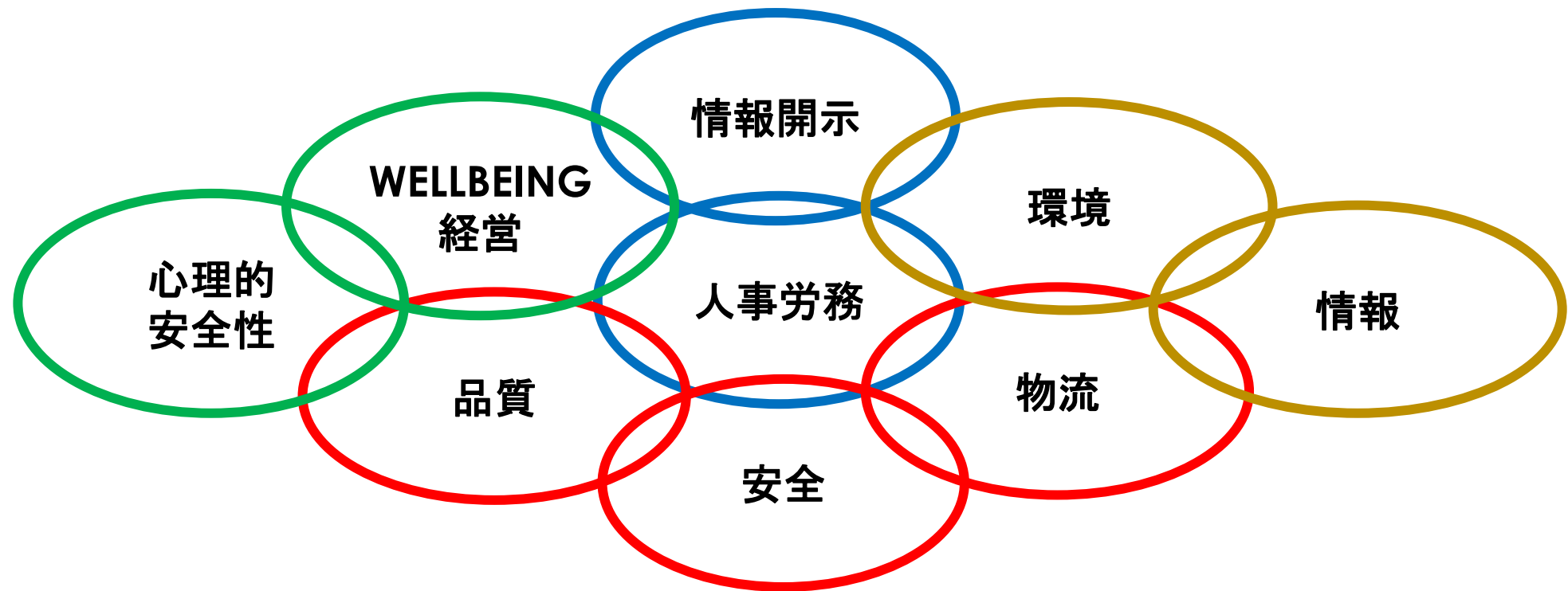
利益の確保・維持・向上によって経営し

社会貢献していくこと。

END

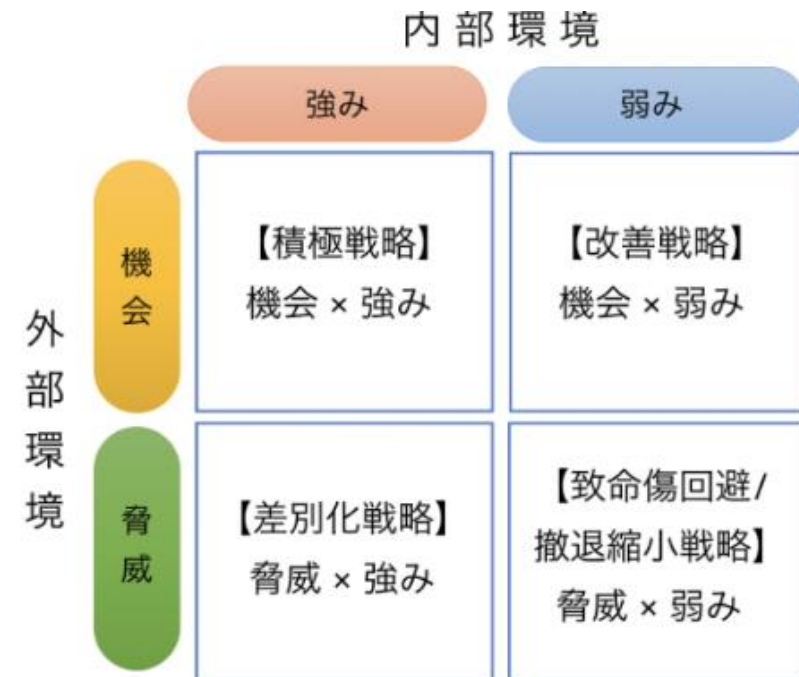
参考資料

重要な監査テーマ

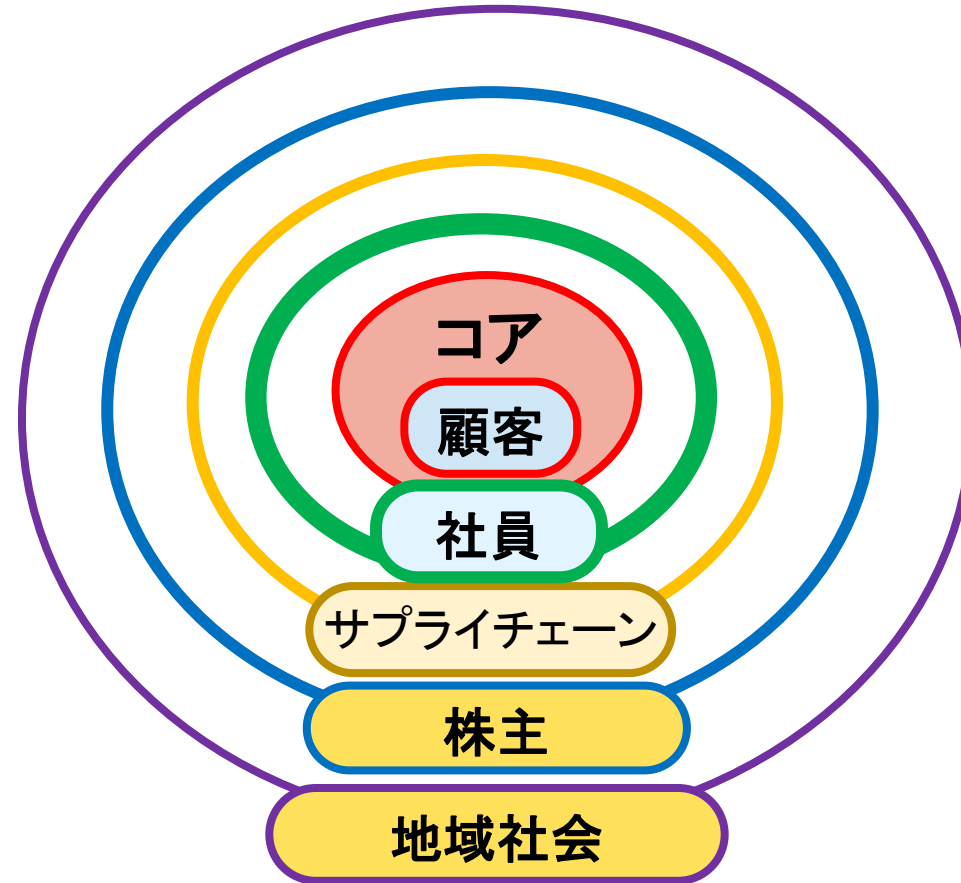


財務的企業成長施策の監査ポイント

- 「安定」か「成長」の選択(二兎は追えない)はできているか
- 「規模の拡大(成長)」か「高収益体質の実現(利益)」の選択(二兎は追えない)はできているか
- 経営戦略上の論点は明確か(SWOT分析)
- 「二の矢・三の矢」の戦略を備えているか
- 「投機」と「投資」の峻別ができているか
- 経営マインドに「揺らぎ」は無いか



ともに支え合う価値



コアサービス
顧客
社員
サプライチェーン
株主
地域社会

ともに支え合う価値

- 根幹は「社員」にある。

「社員」は、「社員」が持つ能力以上に、顧客に価値を提供することはできない。

- 「社員」は、顧客にとってその会社の代表であり、会社が提供する価値である。取引先との現場での接点もまた「社員」である。

- 「社員」が、その能力を最大限発揮できるためには、自主的・自律的に動けることが必要であり、「心理的安全性が担保」されたなかで権限移譲があつてこそ、動けることとなる。

ともに支え合う価値

- 「満足している社員」により、より良いサービス価値が提供されることで「顧客がより満足していく」。
- 顧客の喜ぶ姿に触れて、顧客のために尽くす「社員」が事業の根幹となり、企業理念の具現者となる。

企業成長のためのシナリオ

ロイヤルティの確立

顧客満足の上

社員満足の上

エンゲージメントの発生

心理的安全性の担保

企業成長のためのシナリオ

- 「顧客ロイヤルティ(愛着心)」は、「顧客」から「社員」、そして「取引先」、「株主」へと良い影響を与え、「地域社会」への貢献まで広がっていく。
- それが継続することで、究極の価値である「顧客ロイヤルティ(愛着心)が確立」される。
- それにより、相互に支え合う価値が生まれる。

企業成長のためのシナリオ

- 「ひとがすべて」となる。

ひとが「心理的安全性」が担保された環境で働くことにより、
「エンゲージメント(やる気)」が生まれ、生産性が上がることで
「社員満足が向上」され、その社員が提供する価値により
「顧客満足が向上」される。

- それが継続することで、究極の価値である
「顧客ロイヤルティ(愛着心)が確立」される。