

監査役座談会

経営の執行を監督する取締役会を監査する日工グループ「最後の砦」である監査役4名に取締役会の独立性と実効性、内部統制の整備と監査活動、企業理念と内部統制についてお話を伺いました。



貞苻 茂 (社外) 大田 直樹 (社外) 福井 剛 (社外) 保田 信高 (常任)
●実施日:2020年8月6日 ●実施場所:本社会議室(兵庫県明石市) ※広い会議室で万全な感染症対策を行って実施しました。

取締役会の独立性と実効性

保田: 本日は社外監査役のお三方と私、保田で日工のガバナンスや内部統制について話し合いたいと思います。当社は監査役会設置会社ですが、社外監査役から見て日工の統治形態についてどのように感じておられますか？

貞苻: 取締役と監査役では業務執行をモニタリングする視点が異なっています。監査の質という点においては、取締役会と監査役会の二層構造が有効ではないかと感じています。将来、企業規模が拡大し事業構造が広がれば再考の余地はあると思います。

福井: 公認会計士という仕事柄、さまざまな企業とお付き合いしておりますが、大半の取締役は業務執行役を兼任され、アクセルとブレーキの役目を一人で担われておられます。業務執行兼任の取締役が多数派である取締役会においては、ブレーキ役を担う監査役及び監査役会の果たす役割は大きいと思います。

大田: 当社では業務執行のプロである取締役、その取締役の執行を監視・監督する監査役が機能し、取締役会において活発な議論、運営がなされていると感じております。

保田: 近年、取締役会の独立性を高めるため任意の指名・報酬委員会を設置して社外役員が関与する他社事例が増え

ています。当社においても導入を検討しておりますが、皆様のお考えをお聞かせください。

貞苻: 指名・報酬委員会を機能させるには、社外役員への後継候補者の人事情報の提供や報酬決定の前提である評価制度の透明性を高める必要があります。委員会を設置すれば、そうした体制整備が進むということも有り得るので、さらに議論する必要がありますね。

福井: 日工の取締役会においては5名の社外役員が出席しており、その比率は4割以上です。社内昇進を前提にすれば後継候補者は皆社外の厳しい眼に晒されますし、日工には社外役員が声を上げ易い文化が根付いています。一方で、その実情をステークホルダーにどう理解していただくについては工夫が必要だと感じます。

保田: 当社では社長と社外役員5名による定例会議を実施して、社外役員のご意見を積極的に汲み上げる努力をしております。これまで出席されてどのように感じておられますか？

大田: 会社を見る場合に代表取締役の人間性を重視しています。その意味で社長とじっくり意見交換ができる機会はとても貴重です。

福井: 社長が内部統制の根幹である「統制環境」の体現者であるかどうか注目しています。トップが高い透明性と健全な

運営が重要であるとの雰囲気を感じ出さないと実効性は担保されません。

貞苻: 昨年度は我々社外監査役3名に加えて社長も新任であったので、討議が十分深まらなかった点もあったかと思いますが、今年はお互い2日目なのでもっと踏み込んだ議論が出来るのではないかと期待しています。

保田: 取締役会の独立性に加えて多様性も求められています。当社としても現状に満足している訳ではなく、次のステップへの移行は必要だと認識しておりますが、どのようにお考えでしょうか？

福井: 意思決定機関における多様性は必要です。多様性は柔軟性であり、それぞれの優れているところが掛け合わさってこそ最善の経営判断ができます。スキル面の多様性は進んでいるので、中長期的視野で性別、国籍、年齢などの多様性確保に取り組まれることを期待しています。

貞苻: 当社は中国で実績を積み、タイへの進出を果たしました。成長のためには更に海外市場を開拓する必要があります。現地で働く外国人従業員との一体感を保つために優秀な外国人管理者が必要です。女性の登用についても単に数合わせではなく、キャリアパスのなかで経験を積んでもらい管理職予備人材を拡充することが重要です。支援制度が未整備であればそこは見直して貰いたいと思います。

大田: 製造業で長く海外勤務をした経験に基づいた実感ですが、進出した国の風土や文化を理解したうえで事業を成功させることが重要です。その第一歩は多様性を受容することだと思います。

保田: ご指摘有難うございます。当社では取締役会の実効性を向上させるために自己評価アンケートを実施しております。実効性の確保についてご意見をお聞かせください。

大田: 取締役会の実効性の根幹は、経営判断に至るプロセス管理がしっかりできているかどうかではないかと思っています。不祥事が起きた組織では第三者委員会が設置され、決議に至った審議の内容が吟味されますが、事後検証に耐え得るかという視点を持って審議に加わるよう心懸けています。

貞苻: 評価結果の検証については、前回比でスコアが改善したといった評価に留まることなく、抽出された課題について対応策を確認する必要があります。9月に予定されている社長・社外役員会議で議論を深めたいと考えています。

福井: 就任1年目でまだ理解が浅いところもありますが、フレッシュな視点で評価することができたのかなとも感じます。社外役員はしがらみが少ないので、遠慮することなく回答することで実効性向上に貢献できるのではないかと考えています。

内部統制の整備と監査活動

保田: ご意見有難うございます。自己評価アンケートで抽出された課題については、今回の社長・社外役員会議で忌憚りの無いご意見を頂戴したいと思います。次に株主をはじめステークホルダーが期待する監査役の役割についてお聞きします。

貞苻: 監査役は守りのガバナンスを担うこととなりますが、当社の企業文化は守りには強いけれど果敢なリスクテイクに課題があるように感じます。健全な財務基盤をいかに将来の成長につなげるかという視点で果敢な経営判断ができているかどうかについても意見を申し述べたいと考えています。

大田: 社外監査役最大の利点は他社の事例を知っていることだと思います。監査機能が健全であるかどうかは社内の方々だけでは判断としないのではないのでしょうか。これまでの他社での経験を踏まえて日工の監査活動や機能を相対化出来れば、弱点や課題も見えてきます。

福井: それぞれキャリアの異なる我々3名の社外での知見と保田常任監査役が熟知されている社内情報を擦り合わせれば健全な監査機能が果たせるものと考えています。

保田: 日工プロパーとして営業部門を中心に歩まさせていただきましたので、当社固有のリスクは理解しているつもりです。社内情報の収集に制約のある社外役員の方々にバッドニュースも含めてつまびらかにご報告し、経営の透明性・客観性を担保することがステークホルダーから期待されていると肝に銘じております。日工の三様監査の実情はどのように見ておられますか？

福井: 常任監査役の保田さんは内部監査部門と机を並べてお仕事されており、情報連携や意思疎通に問題は無いと感じています。会計監査人からの監査役への報告会は年5回以上設定され、現場の監査から得た貴重な情報や意見を確認しています。

貞苻: 私も内部監査部門、会計監査人との連携は機能していると思います。強い課題を挙げれば内部監査室や内部統制室の人的リソースが少ないと感じます。内部監査や内部統制に精通した人材が能力を発揮すべき職場やポジションは広がっているのでは若手社員にもぜひこの部門で経験を積んで貰いたいですね。

保田: 貴重なご意見有難うございます。当社では上海に続いてバンコクに販売・メンテナンス子会社及び製造子会社を立ち上げました。海外の現地法人に対する内部統制や内部監査を強化する必要がありますが、社外監査役にも海外子会社の往査に携わっていただきたいと考えておりますが、どのような視点が重要でしょうか？

大田: メーカーの現地法人に本社から派遣される人材は殆どが販売か製造畑で、

財務や経理に不案内であったため現地子会社の不正会計を見抜けなかった事例は多く存在します。不正や不祥事の過去事例に学ぶこと、現地駐在員が感じた「あれ、おかしいな」が早い段階で本社の内部監査部門や監査役に報告されることが重要です。

福井: 海外子会社の内部統制には脆弱性があります。本社の牽制が行き届かないという前提で内部監査部門、会計監査人と監査役会の緊密な連携が必要です。一定のコストをかけてでもしっかり監査すべきだと思います。

企業理念と内部統制

保田: 当社の企業憲章には行動規範が定められており、役員・従業員全員が全てのステークホルダーの厚い信頼を得て、社会的責任を果たすように求めています。企業理念の浸透と内部統制の整備についてどのようにお考えでしょうか？

貞苻: 当社の先人の知恵が詰まった企業憲章はとてもよく出来ており形は整っていると思います。「社会から認められるためには不正は許されない」という魂が込められているかどうかが大切です。

福井: 自律した一人ひとりの行動が日工グループの社会的信頼を築くので企業理念の浸透と内部統制の実効性向上は強い結びつきがあると思います。

大田: 利益かコンプライアンスかと問われた場合はコンプライアンスだと明言できる企業文化が大切です。不祥事を起こした企業では過剰な利益追求のプレッシャーがあった場合が多いので他社の不祥事事例を反面教師として学び、日工独自の企業理念や行動規範の浸透に注力すべきです。

保田: 社外監査役の皆様の日工のガバナンスや内部統制について語り合ってくださいました。社内だけの視点では気付き難いご指摘も多く頂戴しましたので大変参考になりました。引き続き執行サイドの背中を押しつつ厳密な監査・監督を遂行しステークホルダーの負託に応えて参ります。本日はご協力有難うございました。