



PART I 監査活動雑感

—これまでの監査活動を振り返って—

私の監査活動雑感

柳澤 文夫

1. 略 歴

- 昭和 45 年 (株)大沢商会入社
写真機材の販売部門にて営業ならびに営業スタッフ業務を担当。
昭和 59 年会社更生法の申請により同社退職。
- 昭和 60 年 (株)ケー・エフ・シー（旧社名 建設ファスナー(株)）入社
消費財販売部門の営業業務担当後、平成 3 年経理部に転属。
上場申請に関与。
- 平成 9 年 大証 2 部上場。平成 10 年経理部長。平成 15 年執行役員東京管理部長。
平成 17 年 常勤監査役就任。現在 2 期目 7 年経過。

2. 監査役となり、現在感じている事

監査役となり思うところを、以前に月刊監査役「シリーズ 談」に寄稿させていただいておりますので、その内容を紹介させていただきます。

平成 22 年 3 月号 月刊監査役「シリーズ 談 実務部に思う」より

平成 17 年 6 月に監査役に就任いたしました。前任監査役から議事録と資料の引き継ぎを受け、さて、監査役とは何をすればよいのだろうと。幸い日本監査役協会へは以前より加入しておりその変更手続きから始めることとなりました。そのお陰で監査役協会が新人監査役への説明会や研修会を開催していることを知りました。

7月半ば、新任監査役説明会が読売ホールで開催され、当時の専務理事より懇切丁寧な新人監査役へのガイダンスが行われました。印象に残った一言は「皆さんが新入社員として入社されたときの志で、将来監査役になりたいと思われた方はいませんね」であり、新たな役職の第一歩と実感しました。そして、監査実務部会なるものがあることがここでわかりました。早速に協会へ連絡し、担当者に相談した結果、現在私が加入している監査実務部会非製造業第1部会第2グループへと入会することとなりました。

9月から第1回の部会に参加しました。その折の会合は私にとって衝撃的な内容でした。この場はオフレコで本音のトークの場であるとの司会幹事からのアナウンスのとおり、発表者からの内容が自社の過去の不祥事や問題点の報告および監査役としての対応等、社外の人間を相手にこんな話をしてよいのだろうかとびっくりした記憶があります。グループ討議となりさらに名刺交換をしながら先輩監査役の実態の話を聞き、実務部会にちょっとしたカルチャーショックを覚えました。そんなことで部会に足を運ぶうち、先輩監査役の気遣いに触れ、会社では何かと孤独になりがちな監査役の職務を続けることができました。

スケジュールが重なったこともありましたが、初年度の出席率は約5割でした。やはり自分が監査役として会社でまだ十分な活動ができず、監査知識もまだもち合わせていない後ろめたさから出席しなかったことも重なりました。1年が経過し2年目も半ば、実務部会の幹事の方から「柳澤監査役ちょっとお願い」との話。今度部会での発表をお願いしたく、テーマは「リスク管理」でお願いしたいとのこと。私は当然固辞し、到底できないとの意向を伝えたのですが、押し切られて「内容はむずかしく考えなくていいですから。御社の具体的なリスクについてピックアップしてくれればいいですよ。…」などとしぶしぶ引き受けて発表いたしました。終わった後から考えると、お引き受けしてよかったと思っています。

第1にそのテーマについてかなり真剣に考え、レジメにまとめる過程で自分の会社のことを再度勉強できたこと。第2に微力ではあるが部会の皆さんにお返しができたこと（それまでのTake & TakeからちょっとだけGive & Takeになりました）。そして第3にこれが本当は一番なのですが、ひな壇の前で発表したので皆さんに自分を覚えてもらえ、その結果皆さんと仲良くなれたこと。お蔭でそれまで行きづらかったアフターファイブと称する懇親会に参加できるようになりました。

そして、懇親会に出てはじめて監査役の皆さんの幅の広さや奥の深さがわかるようになりました。皆さんはそれぞれの会社でそれなりの仕事をこなしてきて経験も

自分の意見もしっかりもっている方々で、執行側のようにあくの強さを出さずにお互いが何の気兼ねもなく話ができる、そんなコミュニケーションの場に参加することができました。

また、実務部会で発表される各社の報告が監査役自らの体験に基づくものであるため自社での監査活動の大いなる参考となりました。監査知識を得られることもありますが頑張っておられる監査役から勇気を貰えたこと、その監査役と話ができる友人となったことなど、これらの環境を提供している監査役協会の存在は監査役にとって自社での監査活動の源となっているように認識しています。そのために、実務部会では今まで指導いただいた諸監査役へのお返しとして Give & Take の活動を行えればと考えています。

監査役としての6年間を振り返り 増田 鈴夫

1. 略歴

- 昭和46年 日発販売(株)入社
精密ばね・精密加工部品の営業に携わり、宮城県（仙台）を振り出しに長野・神奈川県にて勤務。
- 平成8年 管理本部企画室に配属され、店頭上場（現ジャスダック）作業に従事し、さらに情報システム部門なども兼務し、平成9年に取締役就任。
- 平成17年 営業に3年間復帰した後、常勤監査役に就任。
- 平成23年 6年間の監査役生活を終了（退任）し、子会社でありますNBS（ニッパンビジネスサポート(株)）の取締役に就任し新規事業推進業務を担当。
- 平成24年 同社専務取締役に就任。

2. はじめに

平成17年に監査役に選任されましたが、上場作業を通じて得た経理知識があるといいながら、どちらかというと営業畑である私に監査役と聞いた時には「何で??」との思いが強く、監査役の仕事とは何なのかもわからないなかで職務を全うすることができるのかに大きく迷いました。

監査役になって、色々なことで迷い悩みもありましたが、結局は営業や管理部門における経験が身を助けてくれました。営業において培った見方・考え方が大きな道筋を造り、管理部門においての会社運営の全般的な知識、特に法令の勉強が支えとなり、社内における種々の問題に対処することができました。お陰で強い監査役が望まれる時代のなかでの6年間にわたる監査役生活を過ごすことができたのだと思います。

3. 監査役とは何？（就任1年目）

監査役に関する資格・法令・仕事……何？何？すべてが何もわからないところから始まりました。監査役の肝心な部分は何も知らず、そして存在自体に大きな関心ももっていなかったのだと思います。

ここがスタート地点ですから当然就任初年度は困りました。入社して何をするか、どう時間を過ごすか、監査役の皆さんと話をよくしてよくでてる最初の話題はここに尽きます。

しかしながら、翌年に会社法の施行を控えており、ともかく監査役協会の研修な

どに参加しました。研修を通じて監査役の歴史的な変化点に自分が立っているらしいという、事の重要性が少しずつわかってきました。そして『監査役の実務と法律』(森井英雄著：日本監査役協会、平成17年)『新 監査役の実務と法律』(森井英雄著：税務経理協会、平成19年)が、私にとって監査役とは何かを解きほぐしてくれた貴重なバイブルでした。

上場会社の監査役は投資者保護の最前線におり、また自らの立ち居振る舞いによっては会社を危うい淵に立たすこと、時として自らが罪を被る場合があることを知り、やっと職責に目覚めたというか、逃げられない投げられないと感じた1年目でした。

4. さあ～、監査役の仕事しよう(就任2年目から)

会社法が施行され、会社は会社法内部統制の決議をすることとなり、そして事業報告が監査役の監査対象になり、従来の如く会計監査人を頼ることができなくなりました。

自分の知識・経験にさらに不安を感じた頃であったと思います。

しかしながら逃げることもならず、では何からやろうかと考えたときに営業時代からの手法であるクレーム発生時の対処方法を活用することにしました。5W1Hを使い、発生源は何か？ 発生による影響度はいかほどか？ 法令の規制対象か？ 解決手順は何か？等々、これにより自分のなすべき仕事とチェックすべき対象が明確になりました。なすべきことを知り、チェック表を作り、これに基づいて監査を行うこととしました。そしてこの監査結果をエビデンスとして残すことを心掛けました。

とはいいながら監査役の仕事・職責がどのようなものかを理解している役員・社員はなかなかおりません。常に自分が実行する監査項目が会社法の第・・条、金商法の第・・条に該当するかをできるだけわかりやすく説明しながら監査を進めることを心掛けました。その為に監査役会の方針や監査計画書、三様監査日程とからめた表などを社内のポータルサイトに掲示して1年間の監査役の方針や年間の計画を知ってもらうようにしました。

5. いろいろな事柄

監査役に就任して6年間にあった事柄を思い出しながら触れてみたいと思います。

(1) 孤独感との葛藤

監査役に就任してすぐの監査役会の資料を作る際に、誰にも頼れない、誰にも聞けない、ただあるものは前任監査役からの1枚のフロッピーディスクだけでした。やむを得ず前年同月の資料を参考にして、恥ずかしながらほとんど丸写しの資料を

作成しました。この時の恥ずかしさが、この度の研究に参加した大きなきっかけとなっています。

(2) 法令の解説とコンプライアンスの徹底

監査役になって4年目の金商法の内部統制のテストが始まったあたりから金商法内部統制への対応の重要性に気づき、コンプライアンス意識の徹底のために、監査役として往査時に独自の勉強会の開催を決意しました。大げさですが、ある意味で監査役になって、これが天命ではないかとも思いました。

2年にわたって往査後に勉強会を実施して、多くの社員に法令やコンプライアンス、金商法内部統制の重要性を訴えてきたことで、社員の意識や行動の変化に結びついていることを信じたいと思っています。

6. 監査役の間

平成17年に監査役に就任した際の、日本監査役協会新任監査役研修グループ8名の皆さんとのお付き合いは今でも続いています。折々にお会いし、近況を語り、すでに退任された先輩からは退任後の生活の様子を伺うなど楽しい時間が過ごせており、今後とも続けていきたいものと思っております。

同協会非製造業第1部会第2グループのなかでは部会・懇親会を通じて幅広いお付き合いがあり、思いがけない交友範囲の拡大がさらにできています。監査役という同一の職務を柱に会社では考えられない縦横なしのお付き合いは貴重で、還暦を過ぎてまさか新しい交流と友ができるとは思ってもいませんでしたから貴重な財産として大事にしています。

7. まとめ

思いもしない監査役となり色々な経験をしました。はじめての頃は「なんで?？」という割り切れない気持ちもありましたが、監査役の間・研修会・部会という交流のなかで、知識と行動のあり方を求めて習得してきたことが6年間の監査役としての活動を支えてくれました。

平成23年6月の退任後は子会社の新規事業部門責任者として活動しております。日常における色々な判断の際に監査役であったことによる知識・経験を生かすことが多くあることに驚いています。

監査役としての経験が今の職務に生かされ、法に基づく視点の高さや培われた知識、そして知識へのアプローチ方法などは、現在もそしてこれからの人生においても活用し、大きな力になると信じて疑いません。