

別掲資料

「コロナ禍における各社の実態及び監査役等の
監査活動の変化についてのアンケート調査」

自由記述回答集（抜粋版）

実施期間：2021年5月24日（月）～6月11日（金）

対象：当協会会員のうち本支部の監査実務部会および情報交換会に
登録している株式会社2,222社（一社一回答）

実施形式：インターネット上のアンケートフォームにて回答

回答数（率）：1,429社（64.3%）

(1) コロナ禍における社内体制等の変化「その他」

- いずれもコロナ以前より対策を取ってきたが、電子サインの導入などコロナ禍により加速した。
- リモートワーク、社内稟議の電子化等はコロナ禍前から導入済み。ただし以前の IT 環境は全グループ企業の従業員がリモートワークをするには脆弱であり、セキュリティ、インターフェースの増強等を行っている。また労務管理的にも見直しを行い、リモートワークに対応できる制度に変更した。
- リモートワークの導入拡大に向けて PC 取替などの環境整備、業務運営方法の見直しを実施中。
- 通信環境や電子化等の IT 環境はコロナ禍前から整備されていた。リモートワークも導入されていたが浸透せず、コロナ禍を契機に拡大した。
- リモートワーク環境はあったが、推奨したことで、設備増強及びセキュリティ環境を強化した。
- 支店を閉鎖した。
- 年間の出社率が 30%強となり、本社オフィスは席数を減らし、フリーアドレス化にレイアウト変更した。
- 元々、固定の事務所（執務場所）を持たない事業体で、オンラインコミュニケーションが中心の運営である。
- 緊急収益対策を策定・実施
- 経営直轄の緊急対策委員会を発足
- 取締役会、監査役会等の議事録の押印手続の見直しを行った。
- 感染拡大地域への出張禁止措置、代替としてテレビ会議（海外も含め）活用、社内外飲食の原則禁止措置。
- ソーシャルディスタンス確保による安全性確保のために、大幅なレイアウト変更・部署および職員の執務席の移動を実施した。
- 衛生管理体制強化
- 取締役会等の経営会議の運営方法の見直し（リモート等）を行った。
- アフターコロナへ向けたビジネススタイルの見直し、拠点戦略の見直し。

(2) 通信環境や電子化等の IT 環境を整備による利点「その他」

- (コロナ禍がなくても導入したと思われるが) 契約締結の電子化、取締役会議事録の電子押印化、会計システム変更、業務フォロー改善などを実施した。
- 社外環境から社内サーバへの接続が可能になり、在宅勤務が充実・促進された。
- リモート会議は従来から可能であったが、大幅に頻度・利用者数が増えたため通信速度の改善を実施した結果、全体的に業務処理速度が向上した。
- e ラーニングの推進、集合研修のリモート開催

- ・ PC のモバイル化推進
- ・ IT リテラシーの向上
- ・ 通信容量の拡大と通信速度の改善
- ・ 社内ペーパーレス化の推進
- ・ Web 会議の導入により、非常勤監査役の出席する会議が増えた。
- ・ 海外子会社や国内の遠隔地事業所への訪問が難しい反面、リモート会議の導入でこれらの会社・事務所との会議面談が容易に行えるようになった。
- ・ 情報セキュリティの強化
- ・ レンタルオフィススペースの縮小（リアル打合せの抑制から契約変更）

(3-1) リモートワークの導入や労務管理についての見直し「その他」

- ・ 以前より全て実施しているが、柔軟性のある制度とした。
- ・ 時差出勤の推奨（取締役会等を午後に開催）
- ・ 交通費の支給が原則ストップとなった。
- ・ 勤退システム導入
- ・ 残業時間の縮小
- ・ スプリット・オペレーション体制、サテライトオフィス勤務
- ・ リモートワークができる回数の撤廃
- ・ 在宅勤務時の光熱費等の補助制度を新設した。
- ・ 他事業部応援
- ・ フレックスタイム、テレワーク日数の上限撤廃
- ・ 在宅勤務規程制定
- ・ 一時帰休の実施
- ・ 社命休の導入
- ・ リモートワーク利用率の目標設定
- ・ コロナによる休業補償金支給等
- ・ 時差出勤、執務室の分散、事務机間のパーテーション設置、サーモカメラ・手指消毒剤の設置
- ・ 従業員が感染者あるいは濃厚接触者に該当する場合の勤務について明確にした。

(3-2) リモートワークの導入や労務管理を見直したことによる利点「その他」

- ・ 感染対策が目的
- ・ 販管費（交際費、旅費の減）
- ・ フリーアドレスも実施したのでオフィススペースの縮小が視野に入っている。
- ・ 遠隔での会議開催の容易さ
- ・ 事業継続のためやむなくリモートワーク導入

- ・雇用調整助成金の取得（2021年6月まで）
- ・利点を得られるほど導入率が高くなかった。今後、コロナ禍とは別の観点から検討しても良いと思う。
- ・リモートワークの導入は出勤抑制のため実施されたものであり、特段の利点はなかった。
- ・リモート面談等による採用活動により、採用担当及び応募者の負荷低減。
- ・一定の業務効率化がみえた。
- ・業務の可視化
- ・①人材採用のリモート化により、より広い地域からの応募を得た。②国内外の建設現場で、リモート往査やリモートパトロールの実施が広がった。
- ・通勤時間の削減
- ・執行部門からの説明・報告をリモートにより実施。本社以外の拠点からの移動時間が削減され、スケジュール調整の柔軟性がアップし、業務効率化が図られた。
- ・リモートワークは導入されたが、実施率は上がらず、ここにあるような前向きな成果としては表れていない。
- ・会議の効率化推進
- ・業務効率が悪くなり、利点はあまりない。
- ・危機感や一体感の共有
- ・事業所と本社の間等の打ち合わせに係る移動時間の削減による労働時間の削減。
- ・家庭を持つ女性従業員のモチベーションアップ

（4）社内組織や事業構造等について対応や見直し「その他」

- ・戦略（注力する事業）の転換
- ・採用計画・新規投資計画の見直し
- ・シナジー効果が期待できる会社と合併した。
- ・事業再編
- ・営業体制の整備ほか
- ・決裁権限の委譲、組織のフラット化、内部監査部門の再編成等
- ・利用減少店舗の休業
- ・社内カンパニー制の導入
- ・コロナ禍に関係なく、必要に応じ、都度 組織体制や事業構造等の見直しを行っている。
- ・地方での在宅勤務可能による地方採用の強化
- ・事業部系の3本部を統合し1本部とし、組織を簡素化した。
- ・業務執行体制の変更（権限委譲の実施）

(5) 社内の稟議決裁等の手続についての見直し「その他」

- ・承認額・決裁者区分変更
- ・海外拠点権限の厳格化
- ・社内システム（経費処理システム等）の社外（在宅）からのアクセス設定
- ・承認印の一部廃止
- ・電子稟議にまで至っていないが、メールによる社内稟議の導入
- ・給与明細の電子化、請求書の電子化、電子契約対応
- ・押印手続の効率化
- ・決裁権限の明確化とこれを実装した決裁ツールへの変更
- ・ワークフローの課題解決

(6-1) コロナ禍において自社（単体）で発生した事項「その他」

- ・テレワークの実施等
- ・工場の生産体制の縮小
- ・在宅勤務者からのコロナ感染発生（濃厚接触者なし）
- ・職場内で単発的に新型コロナウイルスの感染者が発生した。
- ・子会社店舗でコロナ感染者が発生した。
- ・工期の延期
- ・間接的に業績に影響した（世界情勢）
- ・装置据付等の遅れにより、売上時期が遅延した案件があった。また、営業活動が制限され、受注にも支障が出ていた。
- ・海外建設工事の遅延。交際費、出張旅費等の減少。
- ・対面型営業主体から非対面営業併用（インサイドセールス等）に移行。
- ・支店において本部職員が代番勤務した。
- ・出張の削減、Web 会議の増加
- ・①海外での営業活動の制限 ②引合物件の発注時期の遅れ ③客先よりの引合物件数の減少
- ・現業部門はリモートワークができず、管理部門との不公平感あり。
- ・出張の制限、事業所間移動時の抗原検査又は PCR 検査の実施
- ・顧客サービス業務は2チーム制とし交代で出勤した。
- ・営業における顧客との直接的な接触機会の減少
- ・営業を停止はしていないが、オンライン対応をした。展示会等はバーチャルに変更した。
- ・開発業務の一部を計画より後ろ倒しさせた。
- ・材料・部品の調達先の変更など部材入手に影響があった。
- ・BCP 体制でのサービス運用
- ・経費の減少

- ・従業員のメンタル問題
- ・開発関連業務の遅れ
- ・新規プロジェクトの開発遅延

(6-2) コロナ禍において自社（単体）の業績への影響「その他」

- ・売上は若干の悪影響があったが、収支面では大きな好影響をもたらした。
- ・受注・売上とも少し減ったが、一部、わずかであるが好影響もあった。
- ・複数の事業部門があり、悪影響があった部門と好影響があった部門の両面が出た。
- ・巣ごもり需要等から通信販売は順調だが、直営店舗や取扱店舗では来客数の減少等不調。海外は昨年よりは回復している。
- ・顧客訪問ができず、拡売活動に制約発生。現在は業績への影響はまだ出ていないが、将来に悪影響が出る懸念あり。
- ・一次的な売上減少はあったものの、世の中の IT 化、Web 化への進展により、多くの恩恵を得ることになった。
- ・売上は減少したが、原料価格低下の影響が大きく、収益はまずまずであった。
- ・コロナの影響で海外部門は大きく減収減益、但し国内部門は増収増益で全体では増収増益となった。
- ・アフターコロナでは回復すると思われるが、減損損失を計上した。

(6-3) コロナ禍において企業集団（連結）で発生した事項「その他」

- ・減損損失による特別損失の計上
- ・海外子会社往査を中止した。
- ・対面での営業活動が不十分で受注減となった。
- ・子会社において単発的に新型コロナウイルスに感染した従業員が発生した。
- ・コロナ感染者が発生した店舗の消毒と対象者の出勤停止で対応した。
- ・入社式をリモートで実施
- ・複数の感染者（死亡者）が発生した。
- ・交際費、出張旅費等の減少
- ・コミュニケーションが事務的となり、新しい創造的な提案件数が減少したように感じる。
- ・出張の削減、Web 会議の増加
- ・政府又は自治体の要請に基づき店舗を休業した。
- ・海外駐在員の帰国・再入国に大きな支障が発生し、海外での営業活動が停滞した。

(6-4) コロナ禍において企業集団（連結）の業績への影響「その他」

- ・プラスの影響とマイナスの影響と両方あった。
- ・子会社、一部部門により悪影響あり。
- ・家庭用は好業績であったが、外食を中心とする酒販系は売上、利益ともに減少。扱い品目により会社間格差が出た。
- ・顧客訪問ができず、拡売活動に制約発生。現在は業績への影響はまだ出ていないが、将来に悪影響が出る懸念あり。
- ・国内は悪影響、海外は好影響、全体で利益面ではほぼ予算どおりの着地。
- ・国内子会社の一部に当初予算比減収となったが、雇用調整助成金等の支援を受け、ほぼ前年度並みの利益を確保できた。
- ・好影響の製品群と悪影響の製品群の両方があった。
- ・移動の自粛、在宅勤務の奨励

(6-5) 業績に悪影響がある場合、監査役として留意・対応した事項

(経営計画の変更、会計の不正又は誤謬へのリスク、財務報告の信頼性確保含む)

- ・経営計画と実績の差異とその対応策
- ・コロナ禍における事業継続への取組状況、社員のコロナ感染防止策への取組状況
- ・業績改善対策の実施状況、BCP・リスク対策の推進状況等を重点に監査。事業継続のための安全安心の確保。情報収集、整理、分析、対応状況の確認。
- ・経営計画の変更を余儀なくされたため、その妥当性を確認すると共に、進捗状況を注視した。また、トップラインのマイナス影響に対応したコストコントロールの状況も注視した。
- ・中期経営計画策定時の提言
- ・減損の兆候／認識に関する相当性の確保
- ・会計不正（売上・利益の確保）
- ・販売プロセスに係る内部統制の整備・運用状況の確認
- ・海外事業体（子会社）資金繰りへの影響シミュレーション
- ・来期分の売上が前倒し計上されていないかの確認
- ・厳しい決算を背景に会計ルールの変更等が都合よくなされていないかの確認
- ・受注・売上・営業利益等の経営計画との進捗管理、重要施策の進捗状況の把握等
- ・売上悪化への対応策・対応状況のモニタリング、及び投資等の減損・評価損の見積りのモニタリング
- ・各拠点の状況を確認するため、リモートによるヒアリングを実施した。
- ・影響への対応の過不足や妥当性に関する意見を執行サイドに伝え、取組みの漏れ防止を図ってもらった。
- ・監査役として特に対応はしていないが、食品製造業であるためキャンセル等による廃

棄の増加等には留意した。

- ・売上減少に伴う固定費削減などの緊急利益対策の実施状況を確認するとともに、これに伴う不正リスク（サービス残業、不正経理など）を確認してきた。
- ・悪影響が生じた原因について情報収集し、必要と思われる場合は担当役員等と情報共有、対応の要請などを行った。
- ・子会社に対する業務監査を具体的に項目レベルで強化した。
- ・海外における事業に大きな影響があり、構造改革を実施。実施に至る検討のプロセスや、実施状況を確認した。
- ・内部監査室との連携を強化することによって、各部署のリスク状況を把握し、業務改善のための提案を行った。
- ・特にコンプライアンスの徹底を図った。
- ・コロナ禍の影響を無視するような言動や動きに対しての警鐘。コロナ禍に対する対策については積極的に取り組む。
- ・会計不正・誤謬リスクの高まりが想定される中、財務報告の信頼性確保のため、監査法人との連携等をより強化した。
- ・業績の悪化に伴う不良在庫の発生モニタリングと関係部門へのアドバイスをを行った。
- ・業績見通しの合理性や定常コストの削減計画について、所管部門への聴取を通じて確認した。
- ・会計上の見積もりの合理性について、会計監査人への聴取を通じて確認した。
- ・経営者が適切に機能しているのか（合理的な根拠に基づく業績予測・資金調達の要否判断など含む）という体制面の評価、業績悪化に伴い、売上計上基準やその他の基準を変更する、不正リスクが上がる可能性を考慮しての監査について、最悪の状態を想定し、より慎重に監査対応を行った。
- ・各種給付金等の申請に当たっては不正のないよう注意を喚起した。
- ・売上減に際してマイナスを埋めようとするあまり水増しや帳簿操作などの不正を行わないよう、難問に直面した際には抱え込まずに情報を共有して打開策を出すよう繰り返し求めた。また、1年先を見据えて先手で諸対策を取るよう求めた。
- ・各事業部において、営業活動、従業員管理、業務の生産性等について、どのような影響が出ているのかについて事業部長クラスへのヒアリングを実施した。
- ・リーマンショック後、無理に業績確保しようとしたことに起因する企業不祥事が多発した経験から、コロナ禍にあつては特に「本物の売り」と利益を追求した営業活動、及び財務諸表への反映について、留意して対応している。
- ・売上・利益への貢献を企図した無理な仕入れや販売が行われていないかを検証するため、売掛金や仕入れ及び未払金や買掛金の期末月における発生確認と原因のレビューを行った。
- ・①コロナ対策（入社時検温、アルコール消毒の徹底、マスクの会社支給等）及び陽性者

- 発生時の対応手順などを取締役会として組織的に遂行しているかを確認した。②業績悪化による不正、特に売上計上基準の逸脱行為に対する取締役への注意喚起③資本業務提携を実施したが、株主総会決議までの取締役の職務執行状況に対する監査活動
- ・ 経営計画の変更が妥当であるか。業績悪化は新型コロナウイルス感染症拡大による環境要因が大きいがその中でも役員が善管注意義務・忠実義務を尽くしているか。業績不振に伴う従業員のモチベーション悪化のリスクの把握。
 - ・ 現場の悪影響の内容ならびに対応を細かく聴取し、経営層との共通認識促進の一助を担った。
 - ・ 事業戦略が適切に見直されているか、過度なコスト削減がされていないか、原材料調達や品質管理に問題が出ていないか、新しい働き方に対応した適切なマネジメントがされているか、等の点について、業務監査、重要会議への出席、各部門からの報告や個別面談等により情報を収集した。
 - ・ ①コロナ禍前と比較して、収益増強を目的としたリスクが大きいプロジェクトや、コロナ禍の終息時期によってプロジェクトの投資回収に大きな影響を受けるため、取締役会議案は従前より深く案件を検証している。②コロナ禍前と比較して、資金繰り計画は収入項目の実現性に注視して検証している。
 - ・ 期中で予算見直しを策定したが、達成困難な予算になっていないか状況のヒアリングを実施。
 - ・ 中期経営計画の進捗の再確認。会計不正又は誤謬等のリスクに係る内部統制体制の再確認。
 - ・ 計画達成のために無理をしないか（売上達成のための不正リスク、時間外労働の労務リスク）
 - ・ 変化に適応した体制（製造及び営業）に修正しているか注視（減産・過剰売上の是正及び、新商材及び新商流開発の促進）、製造・営業ともに適時の修正実施を確認した。
 - ・ コロナ禍においても、社員の稼働が停滞しないように、各部署の業務オペレーションの構築と統制をモニタリングすることにフォーカスした。その結果、業績についても、最小の悪影響で抑えることができた。
 - ・ コロナ影響による業績不振の状況が不安定な中、先行き見通しなど予測しがたい状況の中での財務報告の信憑性と信頼性の確保に留意。
 - ・ 業績の悪化と不正は比例関係にある可能性が高いので、該当部門は特に留意する必要がある。
 - ・ 売上、利益が大きく落ち込み、事業存続の危機があった。特に注意したのは、そういう状況下での執行取締役の監査だった。
 - ・ 与信情報の確認（倒産予備軍調査の強化）、売上を誤る不正リスク、予実管理など
 - ・ 新規事業は、海外協力会社との開発業務及び品質管理業務に技術部門や品質保証部員が海外出張できず、WEB管理を実施した。しかしながらリアル管理との差が歴然で開発

スケジュールが大幅に遅延を余儀なくされた。売上予算の変更等に影響が出た。不正発生リスクは特に問題なし。監査役としては、品質問題関連に留意した。

- ・業績が低下すると、何とかしなければならないという意識が働き、ルールを逸脱した行動に出るリスクが発生する。したがって、時に期末決算時において平時より増して、資産や債権の評価を慎重かつ厳正に行っているかを注視した。
- ・投資案件の妥当性、会計監査の相当性（特に減損処理）、内部統制の有効性（コロナ感染拡大防止への対応）に特に留意。
- ・海外子会社の往査はできなかったが、海外経営統括部から情報を入手して海外子会社各社の状況を把握するようにした。国内については、本社や重要な拠点には実際に行って状況を把握した。会計監査人からは、年5回適切な時期に監査報告を聞いた。
- ・通常と異なる会計処理が発生することに特に留意し、監査を実施した。（損失引当の見積り妥当性、各種助成金を受ける場合はその妥当性と会計処理等）
- ・海外工事停止の影響が大きく、子会社も社員がほとんど辞めたが、往査どころか執行側も渡航できないため、監査としては日本で状況をヒアリングする以上のことは何もできなかった。
- ・コロナ禍における臨時的対応等が、会社の内部統制上のリスクを増加させるか否か、リスク増が懸念される場合にはいかなる代替的対応を行うのか、について留意してきた。
- ・執行サイドによる影響分析、対応策の策定、実行、結果評価及び次のアクションという一連の経営活動の評価ならびに助言(PDCA)

(7) 通信環境や電子化等のIT環境の整備におけるリスクや課題「その他」

- ・紙と電子媒体の業務プロセスが併存することによる非効率
- ・在宅勤務時における通信費（Wi-Fi環境等）にかかる個人負担。なお、PCは会社で使用しているものを持ち帰り使用させている。
- ・リモート比率の拡大に伴う対策は講じているが、システム全体の脆弱性は拡大した可能性は否定できない。
- ・PCは貸与し、規程で私物PCの使用を禁止しているものの、自宅のPCにデータを移行して作業することによる情報漏洩のリスクはあると考えられる。
- ・紙媒体と電子手続が混在しているため、紙媒体での稟議手続に電子手続の帳票を印刷して添付する必要など、システムが混在するための問題が発生。リモートワークでの社内LANへのアクセスのためのWi-Fiルーターを、急増する他社需要もあり全員に確保できず、その受け渡しのためだけに出社しなければいけないという矛盾。
- ・VPNの運用の煩雑さ。各自のPCに保存されている重要データの取り扱い
- ・役職員のみならず、一般社員のITリテラシー不足の表面化
- ・導入ツールの使い方の不徹底、ネットワーク異常が発生した時の対応
- ・CAD・HP・経理メインモジュール・発注システム・メールシステム等の統合的な管理者

が人材難。

(7) 通信環境や電子化等の IT 環境の整備におけるリスクや課題の内容、監査役として対応したこと

- ・ IT 全般統制の有効化に向けた協議への参加
- ・ データのバックアップ状況の確認
- ・ 導入、利用を優先したため規程等が伴っていない。導入によるリスク分析もされておらず、経産省等で公表したリスク等の状況を周知した。
- ・ IT 環境の整備に関する重要な会議にオブザーバーとして出席し、進捗等を確認した。
- ・ コミュニケーション不足。情報の交換はできても、センチメントの交換ができない。
- ・ IT 対応部門への IT 環境の脆弱性対応状況の確認
- ・ 情報管理の徹底状況の確認
- ・ 米国で発生しているサーバへの攻撃等、リスクに対して警笛を鳴らした。
- ・ 情報漏洩防止対策、コミュニケーションの在り方、IT リテラシー不足に対する対応状況に関して適宜確認し必要に応じて指摘した。
- ・ サイバー攻撃等の対策として外部コンサルを活用することを提言
- ・ リモートワークにおける情報の取扱い、守秘義務、家庭内での漏洩リスクなど経営課題として取り上げるよう取締役へ喚起した。
- ・ 内部監査でリスク対応状況について確認するよう内部監査部門に依頼
- ・ IT デジタル部門との意見交換・ヒアリング
- ・ リモートワークに伴う情報漏洩リスクを監査の着目点に追加
- ・ 特にはないが、社内の DX 検討会等に参加して情報収集に努めているほか、担当部署に適宜説明を求めている。
- ・ リスク診断とその結果対応について、IT 部門の担当者へヒアリング
- ・ 情シス部門に対しセキュリティ対策の状況確認を行った。
- ・ 在宅勤務の PC は個人の PC を接続しているケースが多く、バージョンの古いものもありセキュリティ上心配な面がある。
- ・ 平常時のサーバ容量を超える通信量が発生し、①接続に時間を要することがある、②途中で音声途切れたり画像が固まる、などの障害が発生した
- ・ リモートワークにかかわるリスク、リモート比率アップに伴うスキルの継承や習熟が不十分になるリスク、担当職務によるリモート比率の違いに伴う労務・人材評価に関するリスク等を指摘して、対応が進んでいることを確認している。
- ・ サイバー攻撃への対策を経営会議で要請
- ・ 在宅等のリモートで仕事をする上で、機密管理のルールが守られているか、不便なことはないかなど、セキュリティを担当している部署にヒアリングを行った。
- ・ 海外を含めた企業集団としての機密情報管理体制の構築を急ぐよう提案した。

- ・関連会議・監査の場面で発言を行い、実行されたか否かの点検を行った。
- ・人事本部に対してメンタルケアの取組みについての確認。各組織における社員等（特に新入社員）に対する具体的なケアの状況把握。
- ・重点監査項目として、IT 統制システム監査を取り上げた。
- ・対面機会の減少、実開催の会議・ミーティングが減少することで情報量、情報鮮度が落ちる傾向がある。そのため、積極的に情報を取りに行く必要性があり、そのように心がけている。
- ・電子化等による IT 環境を整備したことにより業務が変化したため、各現場で運用状況に支障がないかについて拠点往査時にヒアリングを実施し、課題等の認識を実施。
- ・DX の推進について経営への提言を行った。
- ・IT 環境に関するリスク対策の有効性を監査
- ・2021 年の重要リスク項目として「情報セキュリティ」を提案して決議された。社内 IT 部門のサイバーリスク対策への端緒となった。拠点往査項目に情報セキュリティを加えた。
- ・営業担当者へのノートパソコンの整備を行ったが、そもそも情報漏洩等のリスク対応はしており問題はないと認識している。しかし在宅勤務時の書類の持ち帰りには、情報漏洩のリスクは発生していると考えられ、営業責任者への状況のヒアリングを行った。
- ・次期監査計画に重点監査項目として追加することを早めに伝え、課題の解決と制度化を促している。
- ・ICT 部門から、在宅勤務拡大に伴う通信障害や機器不具合への対策やリモート会議 Tool の運営管理状況等について、ヒアリングを実施した。
- ・情報システム部に勉強会の場を設けてもらい、情報セキュリティに関する取組み状況についてレクチャーを受けた。
- ・リスク委員会での事例研究に情報漏洩を入れてもらった。
- ・リモート監査の割合が多い中、不正が起りやすい環境と認識し、通常時には往査してこなかったグループ企業も監査した。

(8) リモートワーク導入や労務管理の見直しについてリスクや課題「その他」

- ・モチベーションの維持・生産性の維持
- ・フレックスタイム制度等時間管理の見直し、リモートワークに対応する手当の支給等
- ・従業員間のコミュニケーション不足
- ・会社としての一体感、社員同士の繋がりが弱くなることによる退職リスクの増加や健康面（特に精神面）への影響
- ・個人情報等セキュリティ
- ・環境の変化による能率の低下、勤務時間の把握等について課題があると思われる。
- ・目の前で業務を行っていないため、進捗や業務方向性の確認・指示などの業務管理面、

日常業務で担当者能力を凶ることができないなどの人事管理面などに影響が出ていると思われる。従来型のメンバーシップ型人事制度の修正で対応するのか、ジョブ型人事へ移行していくのか、判断が必要になってくると考える。

- ・業務のデジタル化の遅れによりリモートでできない業務が多い。
- ・マネジメント運用がバラバラで成果や社員のロイヤリティにバラつきが発生（過干渉・放置等）
- ・生産性管理が難しい
- ・社員のメンタルケア
- ・在宅勤務での光熱費等の費用の問題
- ・リモートワークのため導入・拡張したシステムの不具合の継続的発生
- ・異動となった社員の業務の引継ぎ、習得に支障が見受けられた。

(8) リモートワーク導入や労務管理の見直しについて、リスクや課題の内容、監査役としての対応

- ・リモート導入による勤怠管理不備がないか、残業が増えていないかを注視。
- ・監査役往査、各職場から、リモートワークによる問題の発生状況（業務・メンタル）について聞き取りを行った。
- ・勤怠管理の実績データ抜き取り確認
- ・特に、リモート化できない製造部門等の従業員に対する、精神的なフォロー等、執行側に要望した。
- ・人事部門へのヒアリングを通じて、特に課長層の負担増の状況、新入社員・中途社員の人材育成方法等を確認した。
- ・長時間労働に関し、従業員の状況や管理者の対応について、委員会等に出席確認し、必要があれば、社長等にコメントをする。
- ・極力、社員との雑談の機会を増やし、心身の状態や問題・課題を掴むようにしている。
- ・リモートによるメンタルヘルス面への影響に注力しており、各事業部の現場に定期的にヒアリングし、対応策を執行部に提言した。
- ・想定される不正、リスク等に対する予防保全、調査範囲の拡大等、行うべき対応をしている。
- ・会社としての従業員ストレスへの対応（産業医の対応など）をお願いした。また従前から勤怠管理の監査を実施している。
- ・人事制度の検討状況について取締役等から聴取した。
- ・新人の教育研修において、OJTができない不安があり、管理部門に教育研修の補充と充実を促した。
- ・テレワーク下における残業管理（サービス残業の増加対応）
- ・内部通報窓口業務の一環として、具合が悪そうな社員への声かけなどを実施。緊急事態

宣言に伴う東京都要請「出社率7割減」を達成しているか否かの定点観測を実施。

- ・ 新人や転勤等配置転換者のOJTが難しくなっている。「存在感が薄くなっている」社員に対しフォローが必要。健康診断および社員アンケートによると、社員の心身の健康はコロナ前よりも改善している（疲労感、ストレス、頭痛、腰痛）。
- ・ リモート化ができない社員の中で、一部社員に業務量が集中した。監査役としては時間外勤務の実績を注視。
- ・ 職場情報を積極的に入手するため、マネージャー層のMTGに参画し、得た情報を社外の監査役と月2回の定例Web MTGや監査役会（月1回）を行い共有した。
- ・ 往査に代えてリモートによるヒアリングの場では、必ず社員の心身面の負担、ストレス状況の把握に努めた。
- ・ ツールやIT環境は整ってきているが、職場のチームワークや部下の勤怠管理については課題があり、往査の際に情報交換を行い、必要に応じ提言を行った。
- ・ 一部マネージャーの業務が増大していることが確認されたので、対応をお願いした。
- ・ 監査等委員としては、①人事部門にリモートワークに関する諸規程の整備を促した。②人事部門による時間外勤務や有給休暇の取得管理についてより丁寧に監査した。③社内外に設置する通報窓口や相談窓口へのアクセス状況についてより頻繁に調査した。
- ・ 従業員の心身面の負担の増加を勘案して、衛生委員会にも監査役が陪席するようにした。
- ・ 各部門長の業務遂行状況の聴取において、リモートワーク導入によって苦慮している点等のヒアリングを実施、課題や取り組み状況の確認を実施。また、人事部門との定期会合において課題認識と対応状況を確認。
- ・ 人材育成の困難さに関しては全役員の懸念事項であり、主に人事部との面談において何らかの対応が取れているか、検討されているかの聞き取りを実施。
- ・ 内部通報にテレワークに伴う案件が増加した（自分だけが仲間外れ、自分だけがリアル勤務でテレワークができない等）。状況把握と具体的対処状況について確認。
- ・ メンタルヘルスケアができてきているか調査
- ・ 監査役も在宅勤務が原則だが、週に1～2回出勤し経理や売上関連帳票等の実査を行うことで、「監査役はいつでも見ている」との姿勢を示している。
- ・ 新型コロナウイルス感染症対策の実施状況のモニタリングとともに、労務の変化（残業時間の変化、管理職のマネジメントの負荷等）に注意し、執行側、人事部門との意見交換、注意喚起を図った。
- ・ ストレスチェック結果の確認とその対応状況を調査した。無理な残業圧縮などを実施していないか確認した。

(9) 社内組織や事業構造等の見直しにより、発生したリスクや課題の内容、監査役としての対応

- ・全社で中期経営計画の見直しをしたが、その際に検討漏れや気づいた点があれば指摘し、織り込んでもらった。
- ・事業の幅を広げ、新しく部署を増やしたため、一部管理職や役員の兼務が増加し組織管理に脆弱化がみられる部分がある。よって新設部署の人員・動向は注視している。
- ・人員削減による業務の引継ぎの不十分さから発生する業務ミスや組織変更に伴う規程整備の遅れ等がみられ、改善を促した。
- ・中期経営計画の取下げと再提出
- ・人材配置と適正性確保の施策の確認
- ・主幹事業が影響を受けて、先の見通しが不安定、足元の業績にも影響が出てきたことにより、会社全体の雰囲気として不安が生じている環境だったので、この点について代表や各取締役とのコミュニケーションの機会を増やし意見交換することで、課題意識を持ってもらい、対策を講じるかどうかを考える機会を増やした。
- ・リモート会議の導入で無駄な会議の削減など効率的な業務を行う環境が整備されたが、他方、このシステムでは討議に参加する上で垣根のようなものがあり、発言のタイミングが難しい。これは、会社側がリスクのある案件や社内議論を起しそうなややこしい案件を通したい場合には、十分な議論がなされず、チェックが甘いまま案件が通る危険性があると思われる。
- ・(コロナ禍とは関係なく) 弊社は IT 系ベンチャー企業のため、新規事業への進出や M&A、中期経営計画の更新は毎年のように実施されており、当社の事業上のリスクは毎年変化している。これらへの予防的対応として、監査等委員会でリスクアセスメントを実施し、リスク増大項目に対しては監査等の実施など、予防的対応を実施している。昨年度のリスクアセスメントでは、M&A による事業リスクと資金リスクが増大したため、M&A 実施前に全役員ならびに担当社員に対する意見交換会として、社外役員による事例紹介や質疑応答などを実施し、リスク低減化やノウハウ共有を実施した。
- ・取引先の業務運営の変化により従来の取引環境が大きく変化したビジネスラインに関し、事業採算を明らかにし、抜本的な見直しを行うべきと執行側と意見交換した。
- ・生産性の比較的低い業務の削減の一環として、監査役監査業務における生産性の低い(すなわち優先順位の低い、効果が小さいと思われる)監査業務を縮小する等の見直しを実施した。
- ・監査によって判明した、早期退職実施後の特定部門の人員逼迫の状況を執行部と共有。
- ・今年度より組織構造を大幅に見直したため、意思決定システムを中心としたガバナンスがスムーズに行われるかを注視することになっている。
- ・コロナをきっかけに会社方針として DX を導入することになった。
- ・中期経営計画の抜本的見直しを行った。一切の楽観を排除し、最悪をベースに見込みを作り直した。
- ・事業の選択と集中に対して、各々の管理指標の見直し実施。全社リスク評価の実施。そ

れらに対して内部統制の観点から妥当性を評価。

- ・事業セグメントを見直したが、システム対応が追いついておらず、かえって業務の煩雑さが増している実態があり、実態把握と早期解決に向けた対策の実施を提言。
- ・営業部門の組織再編はコロナ禍以前から計画的段階的に進めているものであるが、一部部署にコロナ特需による業務輻輳・逼迫が生じている状況を把握したため、状況を踏まえた人員計画等の修正検討を促進するよう助言した。
- ・海外販売子会社（欧州）の撤退・清算を行ったが、そのプロセス及び従業員の解雇において現地国の法律を遵守していることを確認した。
- ・中期経営計画の変更にあたり、コロナ禍に伴う変更要素と当初計画の進捗に関する評価を切り分け、市場関係者への説明の適切性が担保されるように留意した。修正、変更された中期経営計画に対し、事業部門が対応可能か、コロナ対策の状況とともにリスク把握に努めた。
- ・前々から課題であった DX 推進の遅れがコロナ禍で顕在化した。全社横断的な組織改正は進められているが、監査役として、スピード感や責任者の明確化などを進言している。

(10)「社内の稟議決裁等の手続見直しにより、発生したリスクや課題の内容、監査役としての対応」

- ・確認する時間の短縮につながるとともに情報を速やかに確認できるようになった。特段リスクや課題は発生していないが、何か発生した場合はよりスピーディーに対応可能だと感じた。
- ・電子化により監査としての早期の閲覧が可能になった。
- ・決裁権者の間違いが見られた。稟議を閲覧し、発見する度に電話やメールで注意をうながした。
- ・DX 推進会議や IT 審議会における各種事務手続き電子化の進捗確認など
- ・電子決裁の全文書を閲覧できる権限を設定してもらった。
- ・稟議申請やその他申請決裁の変更をしたことの周知が徹底されていないことによって、漏れが生じた。
- ・特に、海外拠点の内部統制上の不備が複数発生する事象が生じたので、リスクの把握、リスク管理の強化及び再発防止策としての規程マニュアルの整備を進言し、統制強化の提言を行った。
- ・重要な決裁書類の中で監査役への回付手続が漏れたものが発生したことから、電子決裁の回付ルートの見直しを要請した。
- ・稟議規程との整合性を監視した。
- ・全ての稟議決裁がワークフロー化され、監査役の権限で全て閲覧可能となったため、部長以上の稟議案件全てをチェックし、不正リスクや課題等がないかを検証のうえ、結果

を代表取締役社長へ報告した。

- ・設備決裁書、発注、工事申請書の一連の流れのなかで、緊急対応等の異例な手続に対するシステム上の改善を提言した。
- ・稟議決裁制度の電子化により、監査役に全ての稟議書類の閲覧権限の付与を依頼。月次でタイムリーに稟議承認決裁が行われているか、運用状況の確認を実施したが、上席者の承認が遅れることなくタイムリーな承認決裁が行われるように改善された。
- ・紙ベースのものから電子化すると添付資料の確認不足や決裁基準の確認が弱く監査役の執行側への指摘が増加した。これらはシステム導入後半年でようやくほぼなくなった。
- ・リモートワークの導入に対応するため急遽新たなソフトを導入しているため、運用上の課題やセキュリティの脆弱性があるまま導入しているため、当該課題やセキュリティ上の脆弱性を指摘し、対応策をとらせた。
- ・取締役会、監査役会議事録を電子印鑑にて捺印回付したが、一部の公的機関では捺印書面を要求されるケースがある。
- ・レポートラインの明確化や権限移譲の推進について具申した。
- ・特段のリスク発生について認識はないが、これまですでに迅速化が図られていた書類決裁に比べて必ずしも決裁の迅速化にはつながっていない。
- ・伝票処理等の押印手続を一時的に簡素化したが、経理部門の手間は増えたものの、特に問題は発生しなかった。
- ・決裁者不在の場合に代行者を置くこと、電子決裁システムの導入が認められたが、J-SOX 推進事務局と協働で意思決定のプロセスや新しい業務フローについて確認を行っている。
- ・定形・低額の稟議のみが電子化されただけなので、監査役としての対応はしなかった。
- ・稟議規程の改訂により、理解不十分から稟議内容の不備が発生。都度メールにより、不備内容の指摘と以後の注意喚起を行った。
- ・緊急事態宣言下の社員・役員のリモートワーク化（主として週一・二回の自宅勤務）による決裁の遅延を回避するため、稟議規程や決裁基準表（決裁内容や金額による区分）を見直して権限委譲を進めた。

(11-1) コロナ禍によって顕在化（増加）したリスク

- ・ネットワークおよびセキュリティに対する信頼性への不安
- ・本社機能のバックアップ体制の未整備
- ・外部要因としての顧客態度変化
- ・サプライチェーンの分断
- ・ほぼ 100%Web 会議及び現場出張もなくなったことにより、現場管理者や社員とのコミュニケーション不足となっている。そのため、現場の課題の把握が不十分であるリス

クが大きくなっている。

- ・国によりコロナ対応が違うため、子会社の予算達成度のバラツキが大きくなり、不正リスクも高まった。
- ・内部通報制度における通報件数が、コロナ前と比較して減少。顕在化されないリスクが増加したと考えられる。
- ・需要減や後継者不在による得意先（特約店）の廃業、あるいは破綻が一気に進むことを懸念している。
- ・サービス業（宿泊・飲食）であり、感染症対策の不備がお客様からのクレームやネット（口コミ）での悪評に即つながるため、レピュテーションリスクが増加した。
- ・退職者の増加。リモートワークにより転職サイトへの訪問が容易になった。
- ・商品供給の不安定さ（メーカーの海外工場の生産が遅れる）。
- ・BCPは策定しているが機能するのか、現実的な課題として再検討すべきと認識できた。
- ・これまでの外部環境の変化では、多様なセグメントが補完し合い黒字を確保できていたが、改めて人が集まる・人が動くことを前提とした長期安定のビジネスモデルが主体であったことを認識させられた。
- ・「決算操作・横領・社員の意欲や技能の低下・情報流出等」については相対的にリスクが増加していると懸念されるため、今期の監査役監査を通じて検証していく。
- ・緊急事態宣言に伴い店舗への休業要請という従来予想できなかった経営上の危機が発生した。また、これにより長期にわたり自宅待機（一時帰休等）になった従業員のストレスや不安の増大が見受けられた。
- ・仕事のメリハリ、自己管理。 リモートワークのため朝早くから休憩を取らずに一段落するまで長時間仕事に集中し、会社で勤務するときよりも残業をする社員が多く、体を壊している社員も出ている。
- ・業務ミスが増大（二重チェック等、これまでであれば隣席のメンバー間で行えたものができなくなった）。対策はとられているものの、効果検証中。
- ・工場資産の減損リスク
- ・取引先業績悪化による債権リスク
- ・インバウンド客からの売上が過半数を占めていた。今後 1 年間はインバウンドが見込めず、新たな展開を模索中。
- ・オーナー経営者が新型コロナウイルスに感染した場合の指揮命令系統への悪影響
- ・展示会、説明会、総会等人が密集する機会が減ったことにより人間関係が希薄になるとともに、商品の案内等がメール等限られた方法になり今後の売上等にも影響が出ると思われる。
- ・業務外での人間関係が希薄になり、社歴の浅い社員への指導が減少したり、人間関係の中で上手く収められてきたトラブルがそのままトラブルとして表沙汰になってきたりしている。

- ・顧客と親しく接する中で新たな案件を獲得する営業手法が難しくなり、経営力向上拡大に新たな工夫が求められている。
- ・地震、火災などの災害発生時に、在社社員の生命や会社財産を守るための体制が確保しにくくなっている。出社している社員が少ないことを前提にした防災体制への見直しを助言し構築中。
- ・売上大幅減による赤字転落に伴う資金繰り、財務基盤の悪化
- ・事業ドメインの偏重と流通体制の未整備の顕在化
- ・営業面では、一部商品の供給不足により売上高にマイナス要因が発生した。しかし、その後は特需となり大きく利益を延ばすことができた。社員の出張に伴うコロナ感染リスクの増大があったが、現在はオンラインによる商談等の導入により、リスクは極めて少なくなった。
- ・リモートワークを支えるのが、従業員個人のネット環境になっている。セキュリティの脆弱性や、費用負担の不公平感がある。
- ・販売先の偏りによる売上高の増減リスク
- ・リモートワークで社内業務を進めてみたら、ソフトウェア資産の老朽化とシステム対応の遅れが目立つようになった。
- ・管理部は書面の扱いがあるため、他の部署と比較してテレワークが導入できず、従業員間に不平等が生まれた。特定の業界に取引先が偏っていたために売上の影響が出た。
- ・IT面の脆弱性。在宅・ウェブ会議・電子承認・Eコマース等急ぎ推進する中で、容量・速度、セキュリティ、リテラシー、IT人材不足等広範な弱さが浮き彫りになった。
- ・在宅ワークによる社員のストレス懸念による労災、現地往査不能による監査発見機能の弱体化、内部通報件数の減少、等
- ・勤怠管理がルーズになる傾向が認識された。将来的には裁量労働制の導入が議論されることが望まれる。
- ・海外製造子会社がロックダウンにより生産がストップし、顧客へ迷惑をかけた。その他仕入先からの部品が入手できなかった。
- ・従業員の退職（転職）傾向が高まったと感じる。在宅勤務で転職活動がしやすくなったことが一つの要因かもしれない。
- ・海外子会社の技術支援や設備導入が困難になり、立ち上げ遅れのリスクが増大
- ・工場部門を止めることはできないので、工場勤務者への負担（精神的なプレッシャー）が大きくなった。
- ・事業の特性上、エッセンシャルワーカーとして業務を行わなければならない、社員の安全確保、社員の健康管理、クラスター発生時等万一の場合の事業継続についてリスクが増加した。
- ・社員の活動を把握できていない。部単位では、朝会・夕会をWeb会議で行っているが、情報が部内だけにとどまっている。また、Web会議で個人の体調、様子が把握できる

わけではなく、本当の様子は把握できなくなった。

- ・コロナ後にも以前に戻らない可能性のある製品群の売上減少
- ・リモート営業を活用できない社員と活用できる社員の二極化、全体的な営業力低下
- ・リモートワーク下での BCP 対策の見直し。現在の BCP は全員が出社をしていることを前提に策定されているため、自宅やサテライトオフィスにいる者の BCP 対応が考慮されていない。
- ・リモートワークでは対応できない、かつ特定者に依存している業務がある場合、交代要員が確保できないため、日頃から業務の偏り改善やローテーション、多能工化の必要性がより浮き彫りとなった。
- ・デジタル化(ペーパーレス化)の未発達
- ・会計不正、横領などのリスクがあるのではないかと感じている。
- ・従来より下請法リスクについては認識しているが、売上への悪影響により、下請法への抵触の発生頻度は増加していると考えており、注意深く確認している。
- ・客先(特に海外)とのフェースツーフェースでの営業活動、技術説明ができない。
- ・歓送迎会、懇親会ができず、社員間のコミュニケーション活性化が進まない(特に新入社員)。
- ・ERPの刷新ステージにあり、デジタルガバナンス・コード(経産省)の公表と相俟って IT ガバナンスのリスク認識を新たにした。
- ・連結子会社ののれんの減損リスクが顕在化した。
- ・地域ごとのロックダウン発生時の事業継続(他地域によるバックアップ)をシームレスに行う BCP の構築。
- ・顧客の経営不振に伴う倒産や自主廃業が増加しつつあり、売上高低下のリスク発生。また、営業所で発生したクラスターにより、営業活動が困難となり、他の営業所や本社からの応援でなんとか乗り切ったものの、営業所機能が喪失されるリスクは大きく、顧客との商談もできない状況となった。
- ・事業が偏っていることに伴う売上変動リスク
- ・事業自体の収益性の問題(もともと利幅が薄い事業モデルであったが、マーケット縮小により一気に不採算に)
- ・単一事業のため、コロナ禍の影響を直接受け、売り上げが大幅に減少し、新規事業への早期参入意思が加速した。
- ・コロナ感染症の影響長期化で、法人営業について、顧客への接触やアプローチなど、面談型営業スタイルの見直しを余儀なくされている。こうした営業活動の制約や弱体化による開発営業力の低下、事業基盤の脆弱化が懸念。モバイル活用による新しい営業活動等も模索しているが、対面セールスをベースにしてきただけに、課題は多い。
- ・顧客側がコロナ影響を受けることで、設備や事業の計画に変化が発生し納入した機器の検収遅れや発注が減少することが発生したり、コロナによる移動制限で顧客への訪

問ができないなど、販売管理に対するリスクは増大している。

- ・既存のBCP計画でコロナ感染拡大に対応できるよう計画を見直した。
- ・マスクや防護服など、必要に迫られれば迫られるほど、海外から物が入ってこなくなることを実感した。国内での生産体制の増強を急いでいるが、マスクなどは既にダブつき気味（品質に疑問があるが）で、需給のバランス、海外生産と国内生産のバランスがとても難しい。
- ・従来顧客とのリモート面談を容易に行う環境が整っているものの、新規顧客、新規市場開拓に難しい点がありリスクとして顕在化しているように思える。
- ・買収子会社に対する経営統合が出張制限を一因として遅延している。担当部門に対して統合指導に対するスケジュール化と進捗報告を要求した。
- ・リモートワークに対応した業務の手順書、マニュアル等の見直し・整備、及び情報管理の在り方を見直し・整備が必要と痛感している。同時に、IT関連機器、ネット通信等の取扱いについて全社員が理解しているとは思えないので、最小限の研修が必要になってきている。
- ・拠点別（海外国別）のコロナ影響が異なり、グループとしてのリスク管理が必要。
- ・店舗販売がECの普及により不振となった上、コロナ禍による休業などで更に増大した売上低下リスク、過剰在庫リスク、債権事故リスク
- ・会計監査も内部監査も全てリモートとなることで、一般的にリスクが高まっているであろうと考える。
- ・業務の非効率さが顕在化されず、定量的評価が困難。コミュニケーション不足による従業員の帰属意識の低下。海外任せでの技術の低下。不正行為の発見や予兆を発見する機会の減少。
- ・会計監査人と経理部門の協力体制がコロナ禍で非効率となり、会計監査報告書の受領が平時に比べ大幅に遅れている。これは日頃からの両者間のコミュニケーションの不足や信頼関係の欠如が顕在化した面もあるのではないかと睨んでいる。
- ・経営悪化に伴い、監査役の報酬が減額されるという監査役の独立性が確保できないリスクが発生した。本来、監査役は経営が悪化するときに取締役が無理に業績をよくみせようとしてコンプライアンスに抵触する行動を取るのを指摘することが役割だと考えている。報酬が経営悪化で減額されることになれば、この役割に反する行動をとる監査役が出かねない問題がある。このようなことがないように、報酬面で監査役の独立性を確保する啓発活動が必要ではないか。
- ・与信に関する急激な信用リスクの悪化。それに伴う信用リスク関連業務の増加。
- ・ユーザー訪問ができない中でユーザー動向を的確に把握できず、競合メーカーに一部シェアを奪われることによる売上の減少があった。
- ・子会社の事務所環境が劣悪なため、感染者からの二次感染者が発生した。コロナの収束が見えないので、環境改善が懸案であるが、できるところから少しでも改善することが

必須となっている。

- ・業績予測の難易度アップ、業績への影響が大きいオペレーションの停止リスク（国内外当局規制、従業員の感染等）、本社や現法間および顧客との出張・面談機会の消失による実態把握不足、サプライチェーンリスク（物流の分断、物流費の高騰等）、人事運営（対面接点の消失による諸問題）等
- ・低採算部門の更なる採算悪化のリスク。各種資産の減損リスク拡大
- ・取引先がコロナ禍の影響を受けて業績悪化の可能性がある場合、計画の変更等により当社が受注を予定していたものが先延ばしになったり、計画そのものがなくなるなどのリスクが生じる。

(11-2) コロナ禍を契機に新たに発生したリスク

- ・海外赴任者がコロナ感染回避のために一時帰国した時の工場生産性及び品質確保
- ・DX進展による開発部門人員不足、退職補充の難易度向上、顧客インターフェース上での意思疎通不足の顕在化
- ・コロナの影響で、サステナブル経営が大きくクローズアップしてきた。攻めのガバナンスが機能できるかを問われる局面になったかと思う。
- ・リモートによる勤務が増加したことにより、人と人との直接的なコミュニケーションが激減。精神的なストレスが発生していると想定され、注視を要する。
- ・情報漏洩リスク。個人のシステム環境は、会社のセキュリティレベルよりかなり低く、情報漏洩リスク・攻撃リスクを防ぐことは困難。特に東京オリンピックが近づいてから、ウイルス攻撃件数が増加している。
- ・会社が定めている就業時間と実勤務時間の乖離
- ・新たなリスクの発生はないが、コロナ禍で手順の変更等を行った事項について新たなリスクの発生がないか留意するよう執行側へ助言、監査側でも確認を行った。
- ・コロナ禍での業務停滞に対するリスクを低減するためのBCP整備をする必要がある。取引先の経営環境変化への対応と自社への影響度合いの確認
- ・海外実習生の入国停止（労働力不足）
- ・従業員の離職リスク
- ・なし崩し的に在宅勤務へ移行したので、業務フローにおいて、何某かの改善すべき点があると思われる。
- ・海外子会社に対しては、リモートではカバーできない範囲が大きいと感じている。
- ・健康診断結果の横断的な分析により、生活習慣病に繋がる要素のデータに例年を明らかに超える悪化が見られる。在宅ワークの増加に伴う運動不足が主因と考えられ、これが現実のリスクとして発現した場合の影響は極めて大きいものとなる可能性がある。
- ・顧客は外食産業が中心のため、集客できない（売上が上がらない）取引先に対する与信リスクが、コロナ後かなり増加している。

- ・たとえばパワハラがフロアで行われていれば当事者以外から通報が来ることもあるが、全社的にリモートワークが行われている環境では察知しにくいリスクがある。
- ・雑談が減り、意図せず耳に入る情報や会話からアイデアのヒントを得る機会が減っており、気づかぬうちに視野が狭まっているのではないかと思う。新入社員が人のつながりを形成するプロセスも変化している。集合研修の抑制、リモート業務、リモート会議などにより、人との関係づくりの得手・不得手がこれまで以上に助長されるリスクを感じる。
- ・コンテナの偏在による世界的な物流の停滞、海上運賃の上昇
- ・コロナ禍につけ込んだサイバーリスク・なりすましメールによる詐欺被害、等
- ・当社管轄区域は、比較的コロナ禍の影響が小さく、企業グループのIT化も遅れている。他の先進的企業でIT化の流れが進むなかで、アフターコロナへの対応が遅れること。
- ・在庫の滞留が従来にない数量になり、この対応策がなかった。
- ・コロナ以前は通学授業が当たり前であったが、コロナによって授業の在り方が多様化し、需要が分散した感がある。コロナ終息後に再び前の需要が戻るとは思えない。
- ・サプライチェーン上のリスク増加。海外関係会社や顧客との意思疎通不徹底や誤解のリスク。
- ・会社への帰属意識、会社の求心力の脆弱化
- ・情報関連機器の多用による情報セキュリティに対する攻撃の機会が増える。
- ・デジタルデータの取扱い（特に社外とのやり取りなど）には注意喚起を促した。
- ・従来からBCPについては詳細に検討し、対応策・マニュアルを整備していたが、主として首都圏直下型などの地震発災時のものであり、パンデミックに対応するものではなかった。IT体制を強化し、テレワークを相当程度導入し、テレワーク可能な業務を整備することなどBCPの高度化が必要となっている。
- ・コロナ禍が全世界的に発生しているため、本来リスクヘッジに寄与すべき海外事業・国内事業の展開がともに影響を受けることとなった。
- ・コロナ禍で上がった業績がコロナ禍収束後に下がる懸念
- ・コロナウイルス蔓延地域の海外拠点の日本人駐在員引き揚げによる一時的な管理レベルの低下
- ・リモート勤務、Web接客等に付いていけない人材の顕在化
- ・リモートワークの拡大に伴う社内コミュニケーションの希薄化により、監査役として潜在的风险の把握がしづらくなった。
- ・全般的に、世の中のDX化が数年分進んだことにより、機会とリスクの双方で、中長期のシナリオが早期化したことへの対応を急ぐことが必須となった（例えばリアルオフィスの必要性和その在り方、交通費支給制度などの改正等）。
- ・コロナ禍で抗ウイルス関連商品の販売が増加し、商品性能検査対応が後手に回り、正しく実施されないリスク

- ・リモート会議による、コミュニケーションの低下
- ・債権の保全のリスクが増加した。
- ・コロナ禍とデジタル化推進、ガバナンス・市場改革等が同時複合的に発生し、企業経営の連続性・安定性が揺らぐリスク。
- ・リモートワーク環境の中、昨年入社した社員の成長度合いが職場によって大きく差が開いてしまった。
- ・当社はプランニングメーカーであり、製品仕入れのほとんどを中国に依存しており、商品開発、品質保証の担当者が中国に行けず、コミュニケーションの不足があり、新製品の開発、品質の面でリスクが発生している。
- ・当社の顧客企業の属する事業セグメントがコロナ禍により大きく影響を受ける事業があったため、業績に対するインパクトが出てきたことから、全体の事業計画を見直す必要が生じた。(結果として、別の事業セグメントへの展開に繋がった部分もあるので、業績悪化リスクが高まったことにより事業の見直しができたというプラスの面があった。)

(12-1) コロナ禍において執行側のリスクの見直しは十分か「その他」

- ・業務継続計画（BCP）見直しが不十分
- ・子会社においてはやや不十分

(12-2) コロナ禍において見直されたリスクに対する執行側の対応は十分か「その他」

- ・現時点では十分だが、新たな課題発生と同時に見直すことを確認継続。
- ・感染症リスク対応を含め、リスクの再認識が必要
- ・課題は炙り出されたが、対応はこれから

(12-3) 執行側のリスクに対する見直しや対応が不十分だと考えている場合、監査役としての対応

- ・執行側に対する対応の要請、提言等の直接的な働きかけの他、内部監査の監査項目への追加等を行っている。
- ・在宅勤務の導入に伴い、就業規則の見直しの必要性をアドバイスしているが、遅々として進まない。
- ・機会をみつけて担当役員などに問題を提起し、対応を希望している。
- ・期中監査において、業務主管部門に対してリスクを最小限に抑えるための対応策の検討状況および実践状況について聞き取り調査を行った。
- ・リモートワークの制度整備（勤怠管理、心理的負担へのケア、リモート勤務手当や通勤手当の整合性、業務評価など）に不十分な点があり、課題と感じた点はその都度、経営会議で述べたり担当部局へ直接指摘したりしている。

- ・ IT ガバナンスのチェックリストによる監査役監査を実施、課題点の改善を要請した。
- ・ 現在、会社は生き残りを賭けた活動を最優先にし、監査役からの指摘に対する改善は二の次の状況である。よって、正式に取締役会や監査報告で指摘するのではなく、主管部署へ直接口頭で指導し、猶予を与えて改善を求めている。
- ・ 不十分と考えている点について、合理的かつ客観的なデータ等を含めて、具体的なリスクシナリオや例を出した上で、代表の考え、そのリスクについてどういう考えでいるのかを意見交換するようにしている。
- ・ 現場の事実を経営課題となるように執行側に伝えて、経営会議体での審議を促す。気づいた時に指摘している。
- ・ 非常勤社外監査役を含め協議し執行側への働きかけを行っている。
- ・ 経営会議等で意見を述べる
- ・ 代表取締役との懇談の機会に、対応の強化について、考えを聞くと同時に、強化推進を提言した。重要会議体で、関連議題がある場合に、対応を強化するよう提言した。
- ・ 取締役会において、往査報告や監査報告を行った際に指摘や提言を行った。情報セキュリティや労務管理等の課題については、業務担当部門、および子会社の主管部門と意見交換を行った。

(13-1) 監査役はリスク情報を執行側とどのように共有しているか

- ・ 経営会議等の主要会議への出席、社内グループウェアによる情報共有
- ・ それぞれがキャッチした情報を、随時相互に報告し合っている。
- ・ メール等により国内外でのリスク動向を共有
- ・ リスク管理担当部門から定期的にまた適宜報告を受ける体制を設けている。また、監査役としての気づき事項は随時関係部門へ伝えている。
- ・ 内部統制を担当する部門（内部監査室、経理部、人事部など）の責任者及び会計監査人と継続的に情報交換している。各部門、子会社への往査の中で各責任者と情報・意見交換している。
- ・ 常勤者が執行役員会、取締役会に出席 全監査等委員と社長との MTG（四半期に一度）
- ・ 主に担当役員や所管部長からのメール、定期リモート会議など
- ・ 役員連絡会を定期的に開催しあらゆる情報を共有している。特に重大なリスクについては経営会議・コンプライアンス委員会において報告される体制である。
- ・ 社長等と共有した方がよいと判断されることがあれば、社長等と直接議論するようにしている。
- ・ リスクが顕在化した時点で、都度執行メンバー（社長、管理担当役員等）から情報共有があり、対策についての協議メンバーに入っている。
- ・ 監査役は執行側からのリスク情報の配信宛先に入っている。上記配信とは別に都度、担当執行役員より報告を受けている。

- ・風通しのよい社風から経営会議でもトラブル等についてもオープンに討議している。
- ・取締役や内部統制部門とのミーティングの中で、お互いに情報と意見交換実施
- ・監査役側からの発信はコンプライアンスに関することが多く、管理職支店監査面談の際は管理職の方と直接話し、どこまで理解されているかを確認し、支店の現状の状況を執行側に報告し、改善しているかの経過をみていく。
- ・毎年の監査等委員会によるリスクアセスメント結果を新年度の初回 CEO との意見交換会で提供し、それぞれに対する CEO 意見（リスクの大きさ、リスク対応状況）を情報共有する。この結果は年間監査等計画や、各部門長クラスとの面談などでも情報交換する。期間中の監査等活動で重要リスクが観察された場合は、速やかに執行部門や取締役会にフィードバックを行う。
- ・子会社を含む毎月の取締役会、経営会議等重要会議で出席者の報告事項を聴取・共有し、必要の都度意見を述べている。
- ・①クラウドデータベースシステムによる情報受発信のリアルタイム閲覧による。②毎週開催される経営会議にて。
- ・気になる事項があれば、監査役まで即一報をいただくようにしている。
- ・執行側が今年度策定したリスクアセスメントのデータを共有している。日々のリスク情報（製品クレーム、コンプライアンス関連情報等）はリアルタイムに共有している。
- ・期中業務監査実施後の監査結果通知（基本的に対社長）、あるいはリスク情報認識の都度通知（対社長・担当取締役）、内容によっては経営会議・取締役会報告にて広く共有。
- ・執行側からの適時適切なレポート及び監査役監査を通じて入手した情報等の執行側へのフィードバックにより共有している。
- ・全てのリスクが共有できていない。
- ・可能な限りの情報を執行側に求めている。部門によって温度差がある。
- ・毎月の監査結果（要旨）をレポートにとりまとめ、各取締役に送付している。
- ・コロナ禍において、経営会議の頻度を増やしており、これに同席することによってリスク情報についても経営会議メンバー（常勤取締役）と共有をしている。
- ・代取との意見交換会を年数回実施。内部統制推進委員会（年2回）への参加。有報に記載する「重要なリスク」に関して取締役会等で議論。このほか、コンプライアンス違反、不採算案件（プロジェクトや子会社事業等）、内部通報等については、発生の都度、執行担当役員等から説明を受けている。
- ・「監査等委員会への報告事項一覧」を定めており、重要なリスク情報は監査等委員会に報告される体制としている。また取締役会及び常務会（経営会議）、各種委員会に出席して懸念事項に対しては質疑の中で共有を図っている。内部監査部門には監査等委員会への報告義務を持たしており、監査等委員会往査と併せ拠点情報を収集している。

(14) コロナ禍において監査業務に影響があった項目「その他」

- ・ 外部環境の変化に関するリスク情報収集
- ・ 対面での往査に代わりリモートで監査を実施する等しているが、取引先等の往査に影響が出ている。
- ・ 子会社で会計不正の発覚等コロナ禍でも対応せねばならない問題が多く発生した。
- ・ 現場への往査の減少。
- ・ 親会社とのコミュニケーション
- ・ 日頃の何気ない情報交換が減った。
- ・ 監査法人（任意の会計監査を依頼）との三様監査を計画していたが、監査法人が他県であるため、中止・延期等の計画変更を行った。県内他拠点の営業店監査（内部監査室・監査役監査）も当初計画よりは減ったが、昨年並みには実施した。

(15) コロナ禍における監査役の監査活動への変化や影響「その他」

- ・ 社内（グループ内）会議の運営方法（リモートによる開催）の変化
- ・ 監査役協議会のリモート開催
- ・ 海外拠点往査面談、移動制限、待機期間もあり、中止した。国内拠点も同様に往査は中止、面談のみ本社出張に合わせて実施した。
- ・ リモートワークが進み、従業員と直接会話をする機会が得づらくなった。
- ・ 業務監査を①事前予告なし、②ソーシャルディスタンスを取った立ち話、③書類監査項目の削減、④監査時間の短縮、以上4つの点で変化させた。
- ・ 往査人数・往査時間の縮減、ウェブ会議システムを用いた被監査部署へのヒアリングの一部実施 等
- ・ 監査対象件数の増加
- ・ 社内で開催される各種ミーティングに気軽に参加・聴取することができるようになった。

(16-1) 「会話等が制限されたことにより、どのような課題がありますか。」

- ・ Face to Face での会話が減少した。
- ・ Web 会議、面談への以降は比較的早期に実現したが、リアルでの面談では得られた微妙な反応、ニュアンスが掴みづらくなった。面談数も若干減少、特定責任者・担当者に偏ったきらいがある。またリアルであれば聞こえてくる会話が聞こえなくなったので、つぶやき情報が減少した。
- ・ 職場の情報が入りにくくなっている。
- ・ 現地を訪問できないことで、面談者以外の役職員の様子を見たり、食事をしながらの雑談の中で得られる情報が得られなかったりした。
- ・ 情報量の低下

- ・リモート下で本音を聴くことが難しい。
- ・取締役の職務執行の監査の妥当性（情報量の減少）。
- ・対面に比べて非言語理解が難しくなった。
- ・アポイントを取ってのリモート面談等は制限なく可能であるが、日常的な対話を通じての情報収集については質・量ともに大幅に減った。
- ・メールや Web 会議では細かいニュアンスや雰囲気伝わりにくい
- ・直接話すことによって感じられる「違和感」等は、リモート会議により感じづらくなっている。
- ・各事項について詳細な内容聴取や意見交換ができにくい状況を感じた。
- ・代表面談の回数が減ったため、指摘事項が遅れてしまう。
- ・管理職、社員、の勤務環境や状況の変化等、見通しが悪くなり、監査役の気付きの点が以前と比べ少なくなったように思う。特に本社も事業所も間接部門の在宅勤務が多くなり、勤務状況や、雰囲気、様子が見えないので気になる。
- ・バッドニュースがタイムリーに入手できなくなった。
- ・非公式の情報交換の機会が減少
- ・経営課題や課題に対する取り組み方の各職場への浸透度の把握が難しい。
- ・組織風土や変化の兆しの把握
- ・目的を定めない非公式なコミュニケーション（たとえば雑談）の中から監査に関する気づきがあることが多かったが、そうした非公式のコミュニケーションの機会が激減して監査に係る情報量が減っている。
- ・監査役として想定していない事象への質問・回答がないため、監査対応から漏れる可能性があると考えている。
- ・代表取締役と本音でのコミュニケーションが十分にとれているのかわからない。
五感をフルに使った監査ができていないため、異常に気付くチャンスが減っているのではないかと危惧している。一方で、Web を利用して機動的（手軽）に会議を開催できるため、事業所等遠隔地にわざわざ出向く手間と時間が省けるようになった。アフターコロナでは、両者のバランスを取ったハイブリッド型の監査手法に落ち着くのではないかと考えている。

(16-2) 「代替の監査活動ができていない」理由

- ・時間的制約もあるが、Web 会議をすべきだったと反省している。
- ・受け入れる態勢にない。
- ・電話やリモートでは無難な会話となり、本音での会話が難しい。
- ・効果が期待できないため
- ・緊急事態制限中の東京支店への監査日程が半減。内部監査担当に委ねる形で実施。

(16-2) 「その他」

- ・ 書面、写真
- ・ 事前打合せの上、面談者が会議等で来社時に面談を実施。
- ・ 感染対策を取った上で対面でも実施
- ・ 面談時間の短縮
- ・ 書面による質問
- ・ 内部監査部門によるモニタリング監査との連携

(16-3-1) 代替手段による監査実施での利点「その他」

- ・ 個人別にリモート会話を実施し情報を収集することができる。
- ・ 出張と比べ実施時間を柔軟に設定可能
- ・ じっくりと話し合うことができた。
- ・ ヒアリング事項を事前送付のうえ、面談実施。
- ・ 社外役員が参加し易くなった。
- ・ 移動時間が減ったことにより、対象とする子会社等の数が増えた。
- ・ 生産性の改善
- ・ 会議室等の空きやスペースの制約が減少

(16-3-2) 「その他」

- ・ 個々の面談は監査役側から設定するようにしている。
- ・ 職場のチャットの状況、職場毎の仕事の管理表、電子決済内容等を見ることにより状況を把握している。
- ・ スマートフォンのカメラ機能と Web 会議システムを活用して現場の巡視を実施。
- ・ Teams の録音機能や、資料共有機能を利用している。
- ・ 内部統制関連部門とのリモートによる面談の定期的実施
- ・ ヒアリングしたい項目はより明確にした。
- ・ 相手方の勤務形態（リモート勤務、リアル出社）、予定表の確認等により、可能な対話時間を推測のうえ、Teams で相手方に連絡
- ・ 事前に資料を PDF 等で送ってもらい、確認したことにより、監査内容は従前と遜色なかった。
- ・ 監査役会の資料はなるべく早く配布するようにしている。監査役間での連絡は小まめに行うようにしている。
- ・ 社外監査役に参加を呼びかけやすくなった。
- ・ 監査先（特に子会社）が動画等も含め資料を充実させた。
- ・ 話したいことがあっても、相手が話し終えるまで待つようになったことはよかったと思う。

- ・監査対象部門を増やす。
- ・各部・各社の概要(組織・会議体、従業員、事業内容、部門別損益、システム、業法・資格者その他外部統制など)の前期変動含めた確認等をメール等で実施し、内部統制状況等を浮き彫りにしようとしている。
- ・リモートによる打合せや会議が増えている。対面よりは劣る方法だとは思いますが、集合場所への移動時間を考えると効率的で、社外役員には便利な方法。

(16-3-3) 代替手段による監査の課題「その他」

- ・相手方の表情が読み取れない。
- ・双方の在宅での IT 環境の整備に不安がある場合がある。
- ・チャットやメールによる聴取では、文章でのやり取りに時間がかかるし、ニュアンスが伝わり難い場合がある。
- ・どこまで本音で話しているのか計り知れないことがある。
- ・互いに Web 会議ツールの準備・操作に手間取り、時間を要した。
- ・在庫等現場の状況、職場の雰囲気はわからない。
- ・職場の空気や熱量が実感できない。
- ・紙の書類の閲覧がリモートではできないこと
- ・社外監査役との現場往査減少
- ・ちょっとしたコミュニケーションがとりづらい。
- ・立ち話でちょっと聞きたいくらいの話もチャットツール等のテキストで聞く必要があるので時間を取られる(反面記録には残るので悪い面ばかりではない)。
- ・新任監査役は実際の訪問が無い場合、現場へのリアリティが欠乏している。

(16-3-4) 代替手段による監査の課題で工夫している事項や苦慮している事項

- ・リモート会議では、人数が増えると自由な発言がしづらくなる。こちらから積極的に振っていく必要があるが、振られての発言は本音ではないことが多いと感じる。
- ・文書や帳票類の確認に時間を要する。
- ・社内の会議室がすぐに埋まってしまうこと。
- ・事業所で顔を合わせた際になど、追加での質問をする場合がある。
- ・ヒアリング相手に対し、可能な限り他の社員に聞こえない場所の確保を要請した。
- ・コンタクトの頻度を増やすことにより、本音を言いやすくする等。
- ・情報漏洩に対しては、往査時に役職員に徹底するよう伝達している。
- ・海外子会社の監査では、現場や事務所の映像を確認している。自家用車で移動可能な事業所も、所在地の緊急事態宣言によりタイムリーな確認が困難になっている。
- ・抜き打ちで資料を見たり、現場の雰囲気を感じたり、在席する社員に話を聴いたりといった、往査の場合にできることが困難。

- ・監査とは別に子会社経営トップとの面談を実施（1対1～2の面談ならば相手の表情なども感じ取れるので）。
- ・IT環境の事前チェック
- ・電子データの取扱量が膨大になった。
- ・海外子会社担当者のスマホで、IT機器の現場での管理状況を確認している。
- ・個人的に言いたいこと、聞きたいことは、社内SNSを活用してコミュニケーションをとるようにしている。
- ・役員等の面談においてリモート面談が主となっているが、形式的なものにならないよう対面と変わらない雰囲気づくりを意識している。
- ・口頭で順守事項を確認し、議事録に記載。後日都合が付き次第署名を実施することへの同意という手続とした。今後は電子署名の導入を検討。
- ・事前質問に対する回答は回収可能であるが、周辺情報までは把握できていないことが多い。
- ・音声だけでなく、極力映像も併用し、相手側とコミュニケーションが取りやすい環境整備に努めている。
- ・従来は、往査時に一部の人だけにヒアリングを行っていたが、リモート監査の前に営業所のメンバー全員にアンケート調査を行って皆さんの本音を聞くことができた。
- ・良く知っている役員、社員とはリモートでもある程度本音が判断できるが、余り知らない社員とのリモートでのやりとりは不安がある。

(16-4) コロナ禍後においても継続していく、または継続していきたい代替手段

- ・実面談とリモート手段それぞれの特性を活かした監査手法の模索を行う必要があると感じている。
- ・個人別にリモート会話の実施
- ・Web会議システムによるヒアリング。対面と併用することにより監査の品質を低下させることなく効率化を図ることが可能。
- ・リモート会議（監査）。対面に比べ調整が容易、かつ、移動時間を削減できるから。
- ・文書による監査は証拠が残る点では利点がある。
- ・メール、デジタル資料等の情報量の拡大。
- ・リモート会議による会話は、今後も継続（対面と並行して）する予定。特に、普段、海外にいる役員との対話には有効。
- ・従来型の対面を継続する場合（責任者の交代があった部門等）と現在の代替手段との併用が現実的と思われる。但し、本音の情報交換ができていない可能性があるためボディーブローのように後々にダメージが発生する可能性もあるので、アラートを感知できる手段をもっと増やさなければならない。
- ・特に、遠隔地の従業員とはリモート会議も組み合わせることにより、会話できる機会・

対象人数を増やしていきたい。

- ・コロナ禍同様の事態発生に備えて、リモートによる監査を代替手段として深化させていく必要がある。
- ・遠隔地との間におけるリモート会議によって、結果的に接触を増やすことが可能。
- ・リモート面談（ヒアリング）は移動時間の心配なく実施できるので、今後も状況に応じて積極的に活用したい。
- ・リモートでの面談は継続することになると思うが、時には直接顔をあわせての面談も実施していきたい。
- ・会議省力化・効率化を図るため、会議によっては規定変更を行い、書面開催をスタンダードとした。
- ・なし（監査においては対面に勝る手段はない。）
- ・リモート会議。移動時間の削減および、すぐにリモート会議が開催できること
- ・社内 SNS
- ・役員等との面談は対面を基本としつつ、社外監査役の参加の機会を増やす意味から、対面＋リモート面談を併用する予定。
- ・アンケートの件数を増やす。内容としては対面に比べて不十分だが、監査の効率化の観点から監査項目の一部はアンケート方式でもよいと感じた。
- ・Web 会議。海外子会社との遣り取りの頻度を増やせる。
- ・部門責任者との意見交換については、移動時間の削減に効果のあるリモート会議を継続したい。
- ・アンケートでは効率的に幅広い本音の意見が得られたので、今後も継続的に実施したい。
- ・リモート面談、深度ある面談はしにくいだが、移動コストや時間は削減されるため、数はこなしやすくなる。
- ・テレビ会議等により往査の実行性が却って高まる効果があった。
- ・Web 会議。非常勤監査役、執行側、会計監査人等とフォーマル、インフォーマルを取り交ぜたコミュニケーションの場を継続したい。
- ・リモート会議を用いた監査担当部門外の常勤監査役や社外監査役が参加可能、幅広くヒアリングを行うのには有効。
- ・質問リスト形式での応答はそのまま証跡として残すことができるため、監査の効率化に役立つと考える。
- ・監査指摘事項に係るフォローアップ等の場面ではリモート面談も活用したい。

(17-1) 移動制限による国内往査等の課題

- ・書面（データ）の監査が中心となり、現場の状況（環境等）を把握することが難しくなった。

- ・現地・現物での確認ができない。
- ・全国の営業店への往査が、質・量共に大幅な削減を余儀なくされた。
- ・①現場の実態把握、②社員が抱える不安・不満について、認識・聴取の不備があるのではと危惧している。そのため、Web 会議、Web での往査の実効度が上がるやり方の検討・実施が課題。
- ・リモート監査が主となり、現地での従業員との個別の会話がないために、隠れている問題に気づきにくいと感じている。
- ・リモートによる監査を実施し、監査法人実査の立ち合いを実施できなかった。事業所等の雰囲気を確認することが難しくなった。
- ・リモート下での本音の聴きだしが困難
- ・現場、職場の環境雰囲気や在庫管理状況等往査して感じ判ることがリモート等では把握できない。
- ・限られた情報ソースとなり情報の絶対量が減少
- ・対面だからこそ五感で感じることでできるものが、リモートでは全く感じられない。
- ・非公式な場での本音の聴取が困難
- ・現場での在庫等の監査のリモート化においては、実地の代わりにカメラを導入するなどによる工夫を行ったが、やはり実査とは違い十分なチェックができていない。方法の改善が必要。
- ・コミュニケーションに伴う信頼関係の更なる醸成
- ・職場の環境、雰囲気といった情報が得られない。業務の細かい点について質問がしづらい。
- ・現場の視察ができないため現場の状況等が分からない。監査資料がメール等に添付されるため最低限の資料確認になった。
- ・往査の機会に社員とも面談を実施し、内部統制も含めた経営課題などの確認をしてきたが、それが十分できなくなってしまった。今後もコロナが続いた場合に備えて現場の実情把握をどう進めるかが課題。
- ・棚卸の現物確認は自社工場に限定し、協力会社は在庫証明書の発行で代替した。
- ・責任者が交代した部門等に対して対面で会話ができていないので、そのポジションの人物像がみえない。
- ・監査等委員（会）は、業務監査でなく取締役の職務を監査・監督する上で、事前に必要な資料や確認する内容を整理して伝えているため、リモートでも効果的に行える。
- ・これまでの往査では、懇親会を含めて本音が聞ける部分もあったが、リモート等による監査では、形式的に表面をなぞるだけのような感覚になっている。
- ・現場確認ができないと本質が正確に把握できない。質問と回答が主体となり、会話による本質が見えにくい可能性がある。
- ・事前に必要書類等を全て通知する必要があり、従来、往査の際に現場を直接確認して得

ていた所感を得る機会がなくなり、内部統制等の運用面を含めた実態把握が以前より難しくなった（実態なのかどうかの判断がつきづらい状態になった）。

- ・営業所往査をリモートで実施している。このため業務監査の要点は監査できるが、通常は行っていたその後の懇親会を含める情報交換ができない。
- ・各店舗への内部監査と同行の往査が減少した。
- ・証憑類の実査による確認がしにくい。
- ・限られた近郊の店舗しか棚卸監査が実施できず、在庫等への実在性に不安が残る。
- ・小売業のため全国に数百カ所の店舗・事業所があるが、この一年間ほぼ往査できていない。
- ・緊急事態宣言に伴う移動の自粛により往査日程を変更したが、宣言が延長され再々調整を行うなどの手間が増えた。
- ・現金実査やセキュリティの管理状況が実地検査できない。
- ・実地監査について、一部地域はWeb会議で実施。往査のポイントとして現地で現物等を監査することが重要と考えているが、Web会議だとヒアリングが中心となり制約がある。
- ・オンライン会議に切り替えているが、労務管理の状況は不明。
- ・重要書類等の閲覧のため子会社訪問を一時期自粛した。子会社の稟議書等もリモート閲覧できると良いが、セキュリティ、コスト面の課題があり、できていない。
- ・工場内の実際の工程等が社外監査役はわからないということもあり、監査役会では映像を使った説明を行っている。
- ・往査部門を通常より減少させ、リモートによるインタビュー調査を加えたため、モニタリング数が少ない。
- ・工場で感染者が発生し、操業を一時中止したことにより、本社からの出張者の受入拒否となった。したがって、工場監査が一時できなくなった。期末に棚卸実査立会とともに監査を行ったが、時間的制約があり、深く突っ込んだ監査はできなかった。
- ・部門長とはリモートで会話できるが、現場に行き行ってスタッフの皆さんの表情を直に見ることができない。
- ・別の事務所の現物確認監査が実施できていない（現時点でも実施できていない）。執行側の自主点検で代替しているが、第三者による点検（監査）を実施する必要がある。
- ・当社の場合、工場・倉庫を持たないので、遠隔地の拠点・子会社については通常の往査はリモートで代替可能だが、設備等の管理状況の視認は難しい。
- ・本社エリア以外の支社支店往査は基本的に中止となり、リモート面談に置き換わった。しかし一か所だけ倉庫棚卸業務の立ち合いを行ったところ、棚卸方法に課題を発見。「実際に行き行って現場を見る」ことの重要性を感じた。
- ・質問事項のチェック確認方式となり、内容が表面的・簡易になりがちであり、深い探求が難しい。

- ・直接的な監査（往査）とは別に、様々な機会をみつけて国内各事業所へ足を運び現場とのコミュニケーションによる関係構築や情報（状況）把握に努めていたが、それができなくなった。
- ・人事異動等で初対面となったときは、リモートだけでは本来のコミュニケーションをとることが難しい。
- ・決算役員会等への対面での参加が制約された。リモートにて参加し「参加率」に変化はないが、対面でのヒアリングが制約され、心証形成のための十分な根拠が得られたか確信が持てない状況。
- ・実物の書類の確認が不便であり、ペーパーレス化の推進が必要。
- ・現場視察ができない。抜き打ちの資料確認や在席する社員の話を聴くことができない。
- ・相手方の対応・要請に応じる形でのみ往査を実施したことから、往査に出向けなかった場合は代行者を決めて確認を実施していただいたり、証憑を提出いただいたりしたことで、負荷が大きくなった。
- ・定型的な監査項目については事前の資料共有や移動端末による視認で代替しているが、予防監査の観点から、実地でのみ得られる情報の把握（発見）の手法が確立できていない。また、複数人と個別に面談する必要がある場合の効率（時間配分）が悪くなった。
- ・国内子会社（九州）については、年度計画では、昨年秋、監査役会全員で、往査に出向く予定であったが、コロナ禍のため、常勤1人、社外1人の2人に減じて対応することとした。
- ・面談対象者、面談時間に制限 ・事業場（支店・営業所）設備の実査
- ・現場確認が「写真」や「口頭説明」となり実態を掴みづらい。
- ・電車・バスを使わず、タクシー等を利用するようになったため、移動コストが余分にかかるようになった。
- ・他支店への移動制限があったが、東京と大阪に在住しているので、半数は現場を含めて
- ・国内子会社の取締役、監査役との直接面談による往査ができないため、書面による監査となり十分な意思疎通ができたかどうかが課題。
- ・面談による状況確認はリモートにより可能だが、一度も面識のない者だと不十分に思う。また、在庫状況、事業所全体の管理状況および従業員間の雰囲気等直視しなければ把握できないことがあるので、リモート監査に限界を感じる。
- ・ロジ業務を委託している企業での棚卸の立ち合いを希望したが、先方より緊急事態宣言下の地域からの来社を制限したいとの要望があり、実務担当者だけの往訪となった。担当者に画像による保管状況の報告を依頼し、実施してもらった。
- ・国内拠点の責任者が日常的に主要会議に出席しているため、例年と同等の情報を入手する経路や機会は確保されているが、現地の社員全般の「雰囲気」に触れることができず、そこから察知できるかもしれない社員の心理状態や勤務状態の実情があるとすれば、これを察知できない可能性がある。

- ・カメラでの撮影には機材とそれなりの技術が必要と感じた。不慣れな者が操作すると船酔い状態になる。カメラで撮影していたとしても、360度の視界はなく、悪意があれば都合の悪いものを見せないことが可能である。また、インフォーマルな情報が入りにくく、そういった情報にしばしば重要な気づきがある。
- ・子会社は全て生産工場のため、現場視察ができなければ往査をしないというグループ監査役連絡会の方針があり、3工場中2社は業務監査ができなかった。現場での決算監査もできず子会社取締役会出席と送付された証跡とメールのみで監査実施。
- ・工場は国内5工場、子会社が2社あるが、会社として移動制限をしたため、従来の重要会議持回り開催はリモート会議となり、同時に行っていた工場現場点検や事例発表会ができなくなった。会議自体はリモート会合で機能を果たせるが、往査できないことでコミュニケーション不足と実態把握の信憑性が課題となっている。
- ・当社は運送・倉庫業。現場業務はリモートに馴染みにくい。往査は従業員へのコロナ対策(三密の回避、うがい薬・アルコール液の常備、体温計による検温等)ができていないか運用の確認が必要。
- ・地方の事業所は顧客からの制限により往査はできず、リモートだけの監査を行った。リモートだけでは事業所内の雰囲気までは分らず、課題となった。他の事業所は、リモートをメインとして、直接見る必要がある項目だけ1時間を目途に往査を実施した。
- ・過去に一度も訪問したことのない拠点や事業所、自分の経験値が少ない事業部門等の場合、現地現場を視察せずに、必要十分な往査が実施できるか疑問。
- ・従来は監査室と共同で実施していた定例的な監査が、監査役監査とバラバラに、個別テーマごと、実査を含まないWebベースでの監査となり、質が大幅に低下した。定点観測も困難。
- ・デメリットは「どんなビルに入っているか」「駅から徒歩でどのくらいか」「周囲に適当な昼食場所はあるか」「拠点内の整理整頓はできているか」「メンバーの表情はどうか」など現場へ行ったからこそ五感で感じる情報が入手できないことである。(逆に、リモート監査のメリットは特定の日に縛られることなく、移動時間も気にせず、メンバーとの面談日時を設定できること。)
- ・対象者と直接話ができない点で、入手できる情報が少なくなった。また、現場を直接見られない点も不便であった。スマホでリモート接続して、カメラに映して確認を行った。
- ・業務状況等はヒアリングにより把握可能だが、工場実査や在庫確認等による監査(職場環境や従業員の働きやすさ等の心証形成含む)は難しくなった。
- ・現地の一般社員グループとの意見交換を通じて、現場の課題や懸念を直接聞き取る機会が減少した。また現地の施設等を視察することが困難となった。なお、事業所長との意見交換はテレビ会議により実施しているため、大きな影響はない。
- ・国内事務所も完全リモートワークとなり、往査時の移動に制限があるのと同時に、事務

所での面談が意味を持たなくなった。

(17-2) 国内往査等の代替手段について「代替の監査活動ができていない理由」

- ・現地往査に代わる監査手段の検討不足
- ・出張規制
- ・現場の状況把握が重要な事業所については、代替監査は実施していない。主管部署へのヒアリングにとどまる。
- ・一部リモートで代替したが不十分。また、内部監査部門も実地監査を控えていたため、連携により代替することもできなかった。
- ・社外監査役がリモートでの監査に強硬に反対している。
- ・店舗は通常営業を行っており、リアル面談の方が効果があると思われるため。
- ・直接会って、ヒアリングをしたいため。
- ・カメラ等による遠隔監査環境が整備されていない。
- ・現場監査でないと、問題点がある場合の本質が読み取れない。
- ・実物監査は代替できない。
- ・往査先からの自粛の要請
- ・工事現場は代えがきかない。

(17-2) 国内往査等の代替手段として実施した監査「その他」

- ・日程変更により監査時期をずらした。
- ・社内各部署の月報等に基づき、質疑応答（主にメール）を行うこと
- ・会計監査中心とした。
- ・国内子会社については毎月監査役連絡会を開催していたが、コロナ禍で個社別の連絡会に変更した。
- ・店舗監査チームは従来どおり往査したので、内部監査チームからの情報を多くした。
- ・電話、メールによるヒアリング、資料送付、データ閲覧
- ・書面での監査を実施
- ・監査調査書を送付し、記入後返信を依頼
- ・書面アンケートの実施
- ・マネジメント層へのインタビューなどを実施した。
- ・当社は内部監査部門と合同で拠点往査を実施しており、今後は最低 1 人を現場に派遣し、防爆型の Web カメラによるライブ中継による現場監査を実施する予定。
- ・棚卸については、現場の反対はあったが往査を実施した。
- ・データ監査の範囲拡大、証憑を送ってもらったの監査等
- ・会計監査人等に依拠した上で、書類監査を実施した。
- ・本社の子会社管理部門から子会社の経営状況や、内部監査部門から監査結果などを確

認した。

- ・ファイルに登録されている立案決定書（ワークフロー）を自席パソコンで確認
- ・各事務所より本社へ関係資料の送付を依頼。主に文書による監査を実施し、メールなどにより担当者とのコミュニケーションを補足した。

(18-1) (国内) リモート等で監査を実施した利点「その他」

- ・社外監査等委員がいつも参加できない会議、子会社インタビューに参加できたことは利点。
- ・柔軟な監査スケジュールの設定
- ・ヒアリングの時間調整の融通が利きやすい。
- ・先方との間での時間調整が容易になった。面談の頻度を上げることも可能になった。
- ・特定の日（往査日）にこだわらず、参加メンバーの都合の良い日時に面談が柔軟に行えるようになった。
- ・事実関係の情報収集が少なくなった。

(18-2) (国内) リモート等での監査実施で工夫している事項

- ・双方の都合と必要性を考慮の上、柔軟に監査スケジュールを設定した。
- ・往査の目的を冒頭で必ず説明するようにしている。
- ・リモートカメラによる現場の映像による監査導入
- ・事前に監査ヒアリングシートを作成し、リモート監査の前に内容を確認した上で実施することにより、その後の監査証跡もまとめやすい。
- ・オンライン会議で実施。監査を始める前に、近況報告も含めて会話に時間を費やしてコミュニケーションを図った。
- ・事前提出してもらった資料を明確にし、監査前に資料のチェックは行っている。
- ・面談者のヒアリングの順序、時間を一覧表として、事前に確認
- ・感染防止の観点で、書面でのやり取りを通じて事前に論点を明確化し、所要時間を短縮化した。参加者を必要最小限に限定した。
- ・動画撮影をしてもらい工場や倉庫の現状を把握するようにした。
- ・監査調書、監査結果、監査メモ等、情報共有者を増やした。監査等委員会議事録もその独立性が維持できることを前提に2020年10月以降、社内の幹部に「開示」し、監査上周知徹底したいことを「見える化」した。
- ・質問項目を絞り、時間・参加者を最小限にするよう努めた。
- ・内部監査室より、監査対象事業所の役職員に対し、事前のアンケート調査を行い、情報量の不足を補った。
- ・子会社取締役との意見交換の時間を増やす等、コミュニケーションを深める工夫
- ・監査に係る調整を早め早めに行っている。

- ・現場にビデオを持ち込んでもらう等、できるだけ直接見て確認ができるようにしている。
- ・非常勤の監査役も気軽に監査役面談に同席が可能となった。
- ・役職者以外へのヒアリングを増やしている。
- ・事業所往査では予め業務計画書等の資料提出を受けているが、事業所独自の取組み内容で確認が必要な事項は、前もってより具体的な資料・写真の提供を受け、当日のリモート監査の意見交換の中で同資料等を基に確認を行うなど、時間を有効活用し有意義な監査を行っている。
- ・国内子会社については、常勤監査役が往査を行っていたが、リモート監査に変更後は社外監査役にも参加してもらっている。
- ・工場拠点のみでなく、本社の主要部署に対する「監査役ヒアリング」等を増やして監査範囲を広げた。
- ・リモート監査時間が長時間にならないように事前調査を十分に行い、重点監査ポイントを明確にして監査を行った。
- ・拠点毎の個別監査から地域別組織別での合同監査により、効率アップと系統立てた確認を可能にした。

(18-3) (国内) リモート等での監査実施での課題

- ・現物実査ができない。
- ・視覚情報はカメラに依存するため、往査時に比べて視野狭窄になる。
- ・内部監査室長がほぼ完全テレワークなので、三様監査コミュニケーションや監査等委員会で報告してもらう以外の非公式な情報交換はほぼメールだけになってしまったため、確実に情報が減った。
- ・要求どおりの資料等が入手できて、コミュニケーションも特に問題はなかったと認識しているが、今までと違う方法で行っていることをもう少し意識すべきだと思う。
- ・子会社往査を何年もリモートで続けるのは問題。
- ・法定備置書類等の確認は、別途往査が必要である。
- ・現場を見て初めて気づく問題点等が発見されない。
- ・社内インフラ整備が十分とはいえないため、画面や音声途切れるなど時間を要し円滑な監査とは言えなかった。

(18-4) (国内) リモート等での監査実施、課題について工夫している事項や苦慮している事項

- ・できるだけ本音の話をしてもらえるような雰囲気づくり
- ・可能な限りざくばらんに意見交換ができるよう気さくな声掛けを行っている。
- ・市場や生産工場の写真やビデオを取り寄せ、また関連部署からのヒアリングを増やし

- て情報を補完した。
- ・往査前にセルフチェックシートを送付し、要領よく往査ができるように進めた。
 - ・困っていることを聞き出す工夫をしている。また、他所の事例を出すと深い会話にも繋がると思われる。
 - ・リモートの場合は話しやすい話題から入るように心掛けた。
 - ・限られた往査時間のため、事前の情報収集に注力し、それを踏まえ、監査項目（業務監査）を作成し、ヒアリングを行っている。
 - ・見落としが発生するリスクを懸念。代わりに立ち会ってくれたメンバーとの念入りな情報交換のリモート会議。
 - ・会話を多くし、細かな変化等を感じ取れるよう心掛けている。
 - ・本音や空気感は、別のタイミングで声をかけて様子を探ることにより、概ね信憑性を担保できていると考える。
 - ・深度あるコミュニケーションとなるように、質問・確認事項を充実させている。
 - ・リモート上でやり取りした資料については、電子データやコピーを入手し、確認している。
 - ・リモート会議の参加人数をミニマムに絞り、本音を聞くよう工夫した。
 - ・写真、動画の活用。Webカメラの利用は通信環境に大きく左右され、特に海外では多用できない。
 - ・リモートでのヒアリングの際は、冒頭の挨拶のみカメラありにして実施し、話し易い環境作りを心掛けた。
 - ・通常より事前調査を念入りに行うとともに、事前質問に対する説明時間を長めにして、真実性の確認を図った。
 - ・携帯電話を活用したリアルタイムのオンライン動画により棚卸しの状況を確認。
 - ・現場視察をカメラによる映像で代替した。ただし現場では通信環境(Wi-Fiなど)が十分でないことや、不測のトラブルを考慮し、録画ファイルを事前に共有し、疑問点を当日確認する方法とした。リアルタイム映像での現場視察ができると理想的である。
 - ・従前に支店・営業所等を訪れており、面接する支店長等も人柄が分かっていることからリモートで十分可能であるが、今後、未知の場所や人の場合は、現場の臨場感等の点でマイナスは否めないと思われる。
 - ・製造部門の場合は、映像（ビデオなど）を活用した。
 - ・こちらから監査項目をメールで送付し、回答（文書等）をメール添付返信してもらったが、書面だけでは、被監査者の考えが判らない点もあり、電話での応答をした（リモート環境があまり整っていないため）。

(19) 国内の往査対象先変更による利点、課題。また該当する事項で工夫している事項や苦慮している事項

- ・通常は会計監査人や内部監査部門・経理部門と同行し往査を行っているので、感染予防の観点から訪問先を厳選して実施している。
- ・会計監査人と同時に実査を行った。これにより、リスクや往査先の負担軽減につながった。また質問の幅も広がった。
- ・往査対象先は近隣の子会社に変更したが、遠隔地の子会社については、TV 会議システムや ZOOM などの手段による取締役会等重要な会議に参加することで実態把握に努めた。
- ・当初計画の往査を実現する目的で、移動制限のない時期への振り回しや、リモートとの組み合わせで 2 日の日程を 1 日にする等を行い、基本的には現地での実査を行う方向で対応した。
- ・スタッフ部門への往査が十分に実行できた。
- ・利点：感染防止、移動時間の短縮、経費の削減、長年往査していない事業所への往査での新たな気づき
- ・これまで往査対象としていなかった小規模事業所をみることができた。
- ・移動を伴う場合は近場に変更したため、社外監査役が参加することができた。
- ・内部監査担当に協力を得ることにより、連携が強化された。
- ・利点は、移動時間や費用の節約につながったこと。
- ・往査の時期がずれたことで、例年と違った時期の状態が理解できた。
- ・利点は深堀りできたこと
- ・従来訪問していなかった配送センターなどを訪問することになり、結果的に監査対象を広げることに繋がった。
- ・受発注書類、経理処理、及び主要な勘定科目を細かく見ることによって、当社の内情・実情を今まで以上に理解することができた。
- ・地方の実情を肌で感じる監査ができなくなった点は課題であった。
- ・監査を上位部署に変更したが、実際の現場を見る必要性を感じている。
- ・課題：近隣地域に偏り、監査テーマに必ずしもマッチしていない往査先を選定せざるを得ない場合がある。
- ・近場の店舗監査に変更することにより、コロナ感染回避や経費削減などの利点はあるが、在庫金額等への信頼性に不安が残り、また不正発見や防止のための牽制ができない。
- ・定期的に往査しているため、監査される側の負担は増加した。スケジュールリングが難しくなったため、往査中止の判断が必要。
- ・どこも在宅勤務者が多いのは同じにつき、往査できても現地でのコミュニケーションには制限がある。
- ・組み換え、監査日程の短縮など大変であった。
- ・ローテーションが狂ってくるので、将来も含めてローテーションの組み直しが必要に

なるが、これ自体はそれ程致命的な問題ではない。

- ・コロナ影響による制限が 2 年目に入ったため、昨年変更した往査対象先に今年も制限がかかっており、このままでは当初計画に支障を来す。
- ・課題は会食等で本音を聞く機会を持てなかったこと
- ・課題・疑問点はメール・電話等で解決できるが、現場にある情報が拾えない。
- ・監査が本社部署に偏った。
- ・利点は無いと思う。遠隔地での不祥事やそれに準ずるような「緩み」の結果が、アフターコロナに噴出することを危惧している。

(20-1) (国内) 利用した他社監査「その他」

- ・生産委託先の在庫証明書
- ・子会社監査役
- ・経理部署
- ・監査対象組織の職員による自主点検で代替している。
- ・社長、工場担当役員
- ・社内検査担当者
- ・棚卸実施担当者
- ・非常勤社外監査役
- ・内部統制推進室経営サポートグループ（子会社に非常勤監査役を派遣）

(20-2) (国内) 他者監査へ依拠することによる利点「その他」

- ・監査役としては、従前から内部監査部門の監査スケジュールに併せ、監査の立会により進めていたのでその監査結果については報告を受けている。
- ・感染リスクの回避、費用節減
- ・現場への牽制機能に期待
- ・様子をうかがえる
- ・問題意識について相互に深掘りした意見交換等を実施できるようになった。
- ・二重、過剰になっていた部分（監査）が解消され、非監査側の負担も減少した。
- ・第三者による監査
- ・監査方法やポイントを委託できること
- ・相互に情報を共有化・補完することによる全体的な監査品質の確保

(20-3) (国内) 他者監査へ依拠することで工夫している事項

- ・内部監査と監査等委員監査の質問事項が重複しないようにしている。
- ・内部監査部との頻繁な意見・情報交換
- ・リモートカメラによる実査状況の確認
- ・事前検討会、事後報告会の実施
- ・新たな監査チェックリストを作成
- ・内部監査チームのリーダーだけが往査し、自身を含め他のメンバーはリモート参加した。

- ・現在、事前配布資料の改訂検討中。被監査責任者への事前依頼として、適切な自主点検、コメント記載できる表を作成し先方に送付、記載、返送してもらい、手元資料として有効にしていきたい。監査の重点項目、課題の議論を効率化していく。
- ・内部監査部門に対し、往査対象先に関する監査役としての懸念事項・注力要望項目などを事前にインプットする。
- ・予め可能な限りの問題意識の開示に努めて、議論の活性化を図っている。
- ・重要書類（紙）に係る監査は現地に行ってみることができないので、内部監査部門を補助者として見てもらい、そして気になった個所を送ってもらい、両者の視点から監査している。
- ・海外拠点については内部監査部門もリモート監査を余儀なくされており、事前調査や報告徴求等工夫を重ねており、そのリモート監査に立会うことで、監査役監査にも応用可能だと感じている。
- ・監査法人もリモート監査を実施しているので、監査最終日に監査結果報告会に Web 会議で監査等委員も参加した。
- ・感染リスク低減のため、内部監査部門との重複監査を避け、合同・同行監査を実施している。また、合同オンライン監査にも取り組んでいる。
- ・確実に押さえなければならない監査事項に絞ること。
- ・三様監査の連携強化

(20-4) (国内) 他者監査へ依拠することの課題

- ・監査対象組織による自主点検で代替しているため、第三者（監査役）による監査に戻す必要がある。
- ・監査に関する想像力
- ・現場の声が直接聞けない。
- ・往査できなかった対象は内部監査部門もリモート監査となった。
- ・社外監査等委員が直接的に情報を得られない。
- ・往査対象選択の制約
- ・コスト

(20-5) (国内) 他者監査へ依拠することで課題について工夫している事項や苦慮している事項

【工夫】

- ・代わりに現地確認をしてくれたメンバーとの情報交換を綿密にして、自身が気になる点を事前に伝えることにより、制約がある中でもある程度詳細に現地確認することができた。

- ・往来ができるようになった後、紙ベースのものは全数を監査役が監査している。
- ・疑問点については内部監査部門へのヒアリングと助言を行っている。
- ・事前に監査視点を伝えている。
- ・監査視点の共有化

【苦慮】

- ・Web環境が必ずしも良くない地域や建物があるので、所定時間で完了しないということがある。
- ・具体的には、実地棚卸の往査が課題で、会計監査人と連携して行っている。
- ・監査視点のすり合わせを励行
- ・リスク予防監査の視点で現場を監査することができない点が問題と認識している。
- ・事前に確認点等を詳細に指示することによって監査スキル等の不足を補うようにしているが、場合によっては自分で行くより時間がかかる。

(21) 国内往査等の代替手段のうち、コロナ禍後においても継続していききたい代替手段

- ・遠隔地に対しては、リモートの手法（Web会議、資料のデータによるやり取り）を状況に応じて引き続き利用する予定。
- ・実面談とリモート手段それぞれの特性を活かした監査手法を模索することは引き続き必要。また、監査活動の効率化と被監査部署の負担軽減の観点より、内部監査部門との協働は更に深化させて行きたい。
- ・Web会議などでの監査については、実効度の改善を模索しながら実施していくしかないと思う。
- ・リモートでもできる監査がいくつかある事が判ったため、リモートでできる監査は積極的に活用して行きたい。
- ・実査は移動時間やコストがかかるため、コロナ後であっても、監査の効率化のためリモート監査は、ある程度継続すべきと考える。
- ・リモート会議（監査）。対面に比べ調整が容易、かつ、移動時間を削減できるから。
- ・文書での監査は、項目によっては直接の監査より詳細で証跡が残せる等、精度が上がる面もある。
- ・リモート往査については、その目的に応じて継続して活用する予定。移動時間の排除と参加人員の確保。
- ・相互に関係ができた役職員との個別対話の場合は、オンライン方式なら頻度を増やすことが可能であり、且つ効率的でもある。
- ・現場への実査については、リモートカメラ導入により、細部まで確認できる改善等により、リモートでの監査が可能となり、従来の実査と並行して実施できると考えている。
（遠隔地への監査、監査場所を増やせる等）
- ・リモート監査を継続する。事前の準備で双方においてヒアリング事項を事前に知らせ

- た上で行う。その際にはフォーマット形式のヒアリングシートを活用している。
- 全てのインタビューを face to face で行うことに拘らず、場合によってリモートも取り入れる。これにより往査で市場・工場・職場等の現場視察を充実させるフレキシブルなスケジューリングが可能となる。
 - 従前から内部監査部門による監査の立会により往査を進めているが、立会しなかった対象箇所についても事後監査結果報告を受けている。
 - コロナ禍前から実施している監査役監査計画に基づく事前質問状と書面回答は、効率性や経費節減等の理由から今後も継続し、さらにリモートと現地対面のそれぞれの利点を組み合わせることを検討していく。例えば、リモートを基本としつつ、所属長の在任期間中に最低1回は現地対面を実施して職場の雰囲気等を確認、あるいは法令違反や労働災害などの事象が発生した事業所には現地対面を実施して再発防止策の定着状況等を把握する方向で考えたい。
 - チャットやメールでのコミュニケーションを増やす。往査だけでは、どうしてもコミュニケーションの頻度が少なくなる。
 - Web 会議。工夫次第では往査ではできなかった地域（海外含む）の監査が可能
 - 重点拠点と位置付ける場所については直接訪問すると共に、それ以外の場所については遠隔地を中心にリモート会議は継続活用することにより監査の幅を拡大していきたい。
 - 監査スタッフがいないこともあり、代替手段が限られている。データ収集も従来を踏襲した。
 - 通信環境が整備されれば、遠方はリモートで代替可
 - 営業関連部門へのリモートでの監査は資料さえ整えてもらえれば、今後も継続して行えると思う。
 - 代替としてではなく、往査に加えたこまめなりモートミーティングが往査のフォローアップとして有効だと思う。
 - 代替手段はあくまで代替なのでコロナ禍後には継続は考えない。
 - リモート監査を監査方法として持ち続けること。テーマを絞った監査では費用も掛からず効率的に監査が行われると考えられるため。
 - 現地現物で往査すべき項目とそれ以外を層別し、それ以外の項目はリモートで実施する等効率化を図る。
 - リモート参加を可能にすることで社外役員が参加しやすい環境を維持する計画
 - 往査可能な地域だけでは、公平な監査ができなくなるため、可能な限りはリモートでなく実査したい。代替手段は無いのでは。
 - リモートで行えることは確認できたので、今後はリモートと往査とを上手くミックスさせて監査の頻度を上げていきたい。
 - リモートは継続していくが、PCR 検査を受けるなど感染防止を考慮して、実際に往査に

いくことも考えている。

- ・コロナ禍においては、往査等が制約されるが、リモートでのヒアリングの幅（ヒアリング対象を増やす）、ヒアリングの頻度、ヒアリングの深度を増やしてゆく工夫をせざるをえない。
- ・監査手続に改善の必要はあるが、移動時間やコストの大幅な削減を考えれば、コロナ禍後もリモート会議は推進することになると思う。
- ・例えば、隔年で往査していたところはリモート採用で頻度を増やすということが出来る。
- ・コロナ禍後は国内外子会社への往査をリモートから対面（往査）に戻すが、コロナ禍以前に参加できなかった社外監査等委員がインタビューだけでも参加できるよう、やり方を工夫したい。
- ・国内往査は、現地スタッフに代替していただくことで、決まりごとの監査項目については実施が可能である。但し、監査の状況や説明等から、他の問題等から影響を受けているなど、幅広い知見からでないと思通せない状況について十分に発見できていないのではないかと感じます。
- ・3年に1度程度の頻度で現地往査を行っている海外子会社については、次の現地往査までの間（中間期）に、リモートでの面談を行うことを検討したい。
- ・現地往査とリモート等監査の併用（ハイブリッド方式）。それぞれの利点と課題について、相乗効果が期待できる。
- ・リアル監査が復活しても、リモート監査は継続したい。スマートグラスのような機材も導入しながら、効率的に運用したい。リモート監査はリアル監査に比べて、信頼性の面から決して十分ではないが、監査先の件数を増やせる利点があり（特に海外）、一定の牽制に活用できると考えている。
- ・リモートを活用したヒアリング。調査内容・手順と機会を考慮すれば、有効な監査手法となりうる。
- ・将来的には、全ての会社を実際に訪問して監査するのではなく、往査とリモートを組み合わせ、トータルでの露出回数の増加につなげていく。
- ・あまり問題がないと思われる部署に関しては、往査とリモート監査をミックスすることが有効ではないかと感じた。
- ・拠点長とのリモート会話を通じて各拠点の課題把握等に努め、一般社員等からの声を拾い上げやすくするため内部通報制度の充実を図りたい。
- ・リモート形式による監査の併用による監査対象拠点の増加
- ・リモート往査でも有効性が確認できた項目を選出し、それらはリモートを継続。
- ・監査スケジュールの調整が双方でしやすく、Webによる監査は効率的で経費面での節約にもつながる。
- ・リモート監査、データ監査。国内往査が不可能でもリモート監査である程度目的が達成

できる。データ監査は、今後の課題である。証憑を抜き取りで確認しているが、全ての証憑を確認でき、効果的である。

- ・(方法) Teams によるリモート監査。(理由) 出席者を増やせる、移動経費・時間を節約できる等
- ・リモート監査は、目視での不正発覚を目的とするものではなく、内部告発からの発覚とする現場との信頼関係醸成を目的に頻度を上げる手段と捉えれば、今後も有効な一手段と認識できる。
- ・コロナ禍を経験し、往査の在り方について考えさせられた。今後は小規模拠点についてはリモート対応を主とし現地往査は 3 年毎で良いかとも思っている。大規模拠点については年 1 回の往査とともにリモートで事前に調べることが可能となった。
- ・オフィス部門等についてはリモート会議の活用は有効であり、今後も適宜活用することになると思う。
- ・リモート監査だと客観的な資料が集めやすく、かつ読み込む時間も確保できるため、分析型の監査ができるというメリットがあり、これは続けていきたい。
- ・営業所への往査は画像によるリモートで代替できそう（現場のように現地現物で品質を確認するような必要性が少ない）で継続を検討したい。
- ・リモートによる監査等は、現地現物での監査実施前の事前準備として有効と考えられ、リモート監査で対応可能なものと、対応が難しい事項を区分し、効率的な監査を実施したい。
- ・当社の場合、在庫等の管理がないので、コロナ禍の手法をさらに進化させて実施していきたい。特に、リモートは会議に重宝している。相手の顔も見られるし、資料の共有も図ることができ、効率的な運用ができる。
- ・遠方の子会社取締役会への出席については、他に付随した行事（その他の大会議、現場視察、監査）がなければ、リモート出席で何ら問題なく、移動時間と経費の削減効果もあり、継続していく。
- ・今期もコロナの影響で、事業所往査に制限がかかることを踏まえ、監査の効率化も考慮して、今回活用した『監査項目確認シート』の活用(事業の特性を考慮した内容に再アレンジ)、リモート監査による簡易監査(今回、特に指摘事項がない優良な事業所を対象)を採用する予定。
- ・書面によるヒアリングは記録が残るので、実際のヒアリングと併せて実施することによって、幅広く掘り下げた監査が可能となる。
- ・オンラインで監査を実施した国内拠点はありますが、コロナが収束すれば実地往査に切り替える予定。費用削減以外にはオンライン監査による優位性はないと判断している。
- ・時間効率の良さ、参加メンバーをフレキシブルに設定できることなどから、オンライン監査の継続。
- ・IT 監査と内部監査部との協力を前提に深度を高める。

- ・リモート監査のシステム高度化と業務の中身・ペーパーレス化を同時並行的に進めていく。
- ・デジタル監査、会計監査人等の外部機関の利用等は検討必要。但し、現場往査ができないことで従来の監査役監査の質を同等に維持することは困難。
- ・内部監査、監査法人監査に依拠することは、効率的な監査の実施に有効であり、継続して実施していきたい。
- ・リモートでも相応の監査が可能。効率的な監査の観点から、往査にこだわる必然性は薄まっていくであろう。
- ・リモート会議の活用は、職場の雰囲気が把握できないというデメリットがある半面、移動時間の削減等のメリットがあり、特に遠隔地の小規模事業所の往査など、場合によって活用していきたい。

(22-1) 移動制限による海外往査等への課題

- ・往査をここ1年ほど実施できていないため、現地の状況が把握しにくくなっている。
- ・実態を肌で感じ取ることができない。
- ・現地スタッフへの質問については通訳を通して行うが、現物を見ずに会話をする場合に、通訳の専門スキルが少ない場合には回答に至る時間が往査の時より数倍必要となる。
- ・アジア地区については、時差の関係で、通常であれば、1日業務調査を行っていたところ、3時間程度に抑えるため、調査項目を減らした。ヨーロッパについては、実施予定であったが、昨年度は見送った。(時差を考慮すると、2時間程度になるため。)
- ・現地のマネジメント・ガバナンスの状況把握に課題がある。
- ・監査が全くできなかった。
- ・十分なエビデンスを確認できず、聞き取りのみの監査となってしまう。
- ・海外往査が行われていないことにより、本社担当役員等や監査法人が現地社員と現地で直接面談したり、現場を直接検分したりすることができていない。特に期末監査については、往査できなくても、監査法人によるカメラを使って監査ができないか相談中。
- ・国内以上に現場視察で得るべき情報が多く、市場や職場の現状、雰囲気をつかみにくい。
- ・書類は中国語が多く(中国企業)、内容がよくわからないことがある。当方で中国語ができる人に事前に見せて翻訳してもらおう等手間がかかる。現地にいれば、日本語でも会話が可能。
- ・海外現地の往査は本来の目的であるリスクの検知や牽制の他、現地の従業員に刺激を与え、励みになる場合もあるため、現地の往査ができないと、こぼれ話的な内容も含め現地の雰囲気が感じ取れず、本社との距離感が広がることを懸念。リモートならではの監査内容(ヒアリング等)をどのようにしていくかが課題。

- ・国内の支店往査と同じく、事前に全ての必要書類を告知して用意してもらった書面を確認するので、実態把握が難しくなった（信頼性の担保に従来より不安がある）。また、海外子会社の国の方針で、リモート対応となると、資料準備にも以前より時間がかかっており、レスポンススピードが低下するといった課題もある。
- ・海外 12 拠点リモート監査を実施したが、時差の問題、監査時間の制限、現場視察、現地スタッフへのインタビュー、現地監査法人との面談等ができないといった制限があった。
- ・現場で何が起きているかが理解できない不安
- ・資金関係の実査や棚卸立会い及び事務所セキュリティの検証ができない。
- ・全くできなくなった。今後ビジネスの出入国条件が緩和されても、コストの問題が残るように思う。
- ・海外は全く行くことができなかつたためリモートに変更したが、臨場感が少なくやらないよりはよいが、十分ではなかつた。
- ・国内にいる兼務役員に対してヒアリングを行うことで必要な情報収集は行ったが、当該役員本人も遠隔での活動に終始しており、十分な活動とは言えない。
- ・リモート監査となり、先方の本音等が吸い取りにくい点に加え、地域によっては時差の問題が監査に支障を来す。
- ・現地への往査は全て中止。代替として、リモートによる監査を実施。また、海外拠点長と常勤監査役の連絡会を設定・実施（3 ヶ月に 1 回で情報交換中心）。
- ・渡航困難な拠点に対しての監査は、テレビ会議システムを使ったオンラインでの監査となったが、帳票類はメール等で入手できているので、現品／現金の実査ができないことが課題になる。
- ・海外往査では日本とは異なる現場の「現場感」を知ることが重要だが、実査できないことにより、「現場感」を得ることができず、妥当な心証形成ができていないか不安を感じる。リモートでは、概ね、現地ないし日本に通訳を配してコミュニケーションをとるが、通訳の質の確保、互いの意図が十分に伝わっているか不安が残る。言語外のコミュニケーションがとれず、妥当な心証形成ができるか不安が残る。
- ・監査ができなかつた事業所や現場が出た。抜き打ちでの資料確認ができない。在籍する他の社員の話ランダムに聞けない。現場の雰囲気がわからない。時差が大きくて、リモート会議の都合を合わせにくい。
- ・TV 会議ではない Web 会議システムのカメラとモニターでは解像度を高くできないので、書類を読むのが困難。子会社には負荷がかかるので、クラウドで書類を共有する方法も採りにくい。よって、書類の監査が疎かになりがち。子会社の工場や倉庫の現場の監査に、ハンディカメラを使う方法はあるが、子会社に負荷がかかるので困難。
- ・現地合弁パートナー内監査部門の往査結果の活用可能性。
- ・不正等の発生リスクの高い海外子会社は、本来であれば監査の重点項目であるが、現地

での往査ができないことが課題。

- ・海外子会社の往査がストップしたことで、監査品質の観点もさることながら、現法の役員とコミュニケーションの機会を喪失したのは大きな痛手であった。
- ・現地現物での監査（製造現場の実態把握、棚卸資産・固定資産の管理状況確認など）の代替となる有効な監査の実施
- ・監査のための海外渡航は、会社として現状実質的に難しい。（監査役会の結論）当社監査法人と、現地監査法人との連携強化依頼中。内部監査部門によるリモート監査頻度を増やしたが、監査役会が求めている監査の質レベルまで到達できておらず、育成中。レベルアップに期待している。
- ・現地に行かなければわからない日本人出向者とローカルの間関係、現地取引先との状況、従業員の会社へのロイヤルティなどが捉えられない。
- ・海外往査は実施できずリモート監査となり生産現場の往査が実施できないこと、記録類の保管等の確認等限界がある。また、直接の面談でなくコミュニケーションの低下等課題がある。
- ・国内と比較してリモート往査で代替するには通信環境、現地状況の理解においてハードルが高く、特に過去に往査実績のない拠点については、翌年度に実地往査が実施できることを期待して1年延期した。
- ・監査以前に、新製品立上げで現地スタッフだけでは準備が十分に出来ず遅れが生じたケースもあった。海外監査については、本社機能部署と現地とのギャップの大きさで精度に差が出ている。
- ・海外子会社からの定期的な業況報告（資料のみ）では、業績進捗以外（内部統制の状況等）の実態と課題把握が不十分。
- ・調査書面を提出させるとともに関係部門（海外本部、当該事業部）とのヒアリングによる往査を行った。面談方式と比較し表面上の監査となった感が強い。
- ・リモート監査による限界。現地でしかできない抜き打ち的な実地棚卸監査による牽制が発揮できない。関連証憑の閲覧制限。時差のある地域での監査の時間的拘束。
- ・言葉の違いが負担を増し、さらに時差などが加わると満足な意見交換にならない。
- ・現場往査だけリモートで対応した。その他は書類により監査した。
- ・リモートでの監査は、フェーストゥーフェースの会話に比べ、密度が薄く、相手の表情が読めない。
- ・海外子会社の往査については、リモートで行った。工場の視察ができないため、現物（帳票、棚カード、固定資産）照合ができない。監査時間が短くなってしまう。
- ・ZOOM を使ったリモート監査で代替したが、相手の表情やその場の空気感を上手く読み取れないケースあり。また、通信環境の悪い地域でのリモート監査の場合には、面談の中断が頻発した。
- ・移動制限があり、中国関係会社への海外往査は延期せざるを得なくなったものの、決算

自体は、3ヶ月に1度テレビ会議にて報告を受け内容を確認しており、監査業務に大きな支障は発生していない。但し、帳票類の個別チェックができないため、不正会計や資金の使途等のチェック面で課題を残している。

- ・社内役員も3年に一度程度の訪問であり、環境変化などを感じにくくなる。また、特に一度も現地入りしたことの少ない社外役員は情報量が限定される。
- ・現地に赴けないことによる現地プロパー社員とのコミュニケーション不足。
- ・まず、現地往査が監査計画通り実行できず、テレビ会議などのツールを使ったヒアリングに終わり、現場感を直接肌で感じることはできなかった。また、棚卸についても現地会計ファームへの委託や、モニター越しでの実施に留まる。
- ・現法トップの限られた意見しか聞けず、ローカル社員との対話ができない。また、現地の主力仕入先や監査法人とも意見交換ができない。
- ・書面監査となり時差のため質問に対するレスポンスが遅れがちとなる。
- ・海外往査のほか、海外拠点長会議も開催されなくなったことから、海外拠点の実態把握が難しくなっている。
- ・棚卸時の現物の確認など画面を通してできるが、工場全体の整理状況など往査でなければわからないことがある。
- ・①内部統制の有効性を評価する証憑書類の確認に膨大な手間と時間的ロスが発生する。②抜き打ち確認がしづらいため、日常管理の実態がつかみにくい。③マザーへの報告内容の確からしさについて現場・現実で確認が難しい。
- ・リモートによる監査になるので、出席した人の話された内容、提出された書類以外のことは把握できない。
- ・他の役員・社員を含めて出張できない状況なので、担当取締役を通じて現地の状況を聞くことしかできていない。
- ・リモート会議の時間の制約上、日本人駐在員からのヒアリングが主となり、以前のようなナショナルスタッフとの多重情報交換を大幅に削減せざるを得なくなった。
- ・リモート監査を実施したものの、製造現場の詳細は把握できず、面談も表面的なものに終始してしまった。
- ・時差の関係もあり、ヒアリングする人数に制限があった。
- ・当社の海外拠点の売上や経理の計上は本社で行っており、数値などの情報は本社で点検できる。また監査自体についてもメールでの質問形式で行ったり、一部リモートで実施したりしており、影響は単に現地へ出向くことができなかったのみ。
- ・過去、海外往査を行っていた際は、訪問した地域内の複数子会社（小規模な会社も含め）を往査していたが、リモート監査では監査対象の負荷を考慮し地域を統括する拠点を中心に監査を行っている。
- ・国内でも現場を見ないと感じられない部分があるのにましてや海外は直接見ることができないことにより状況の把握、気づいていない問題の発見が難しい。

- ・往査できなかったため、海外子会社の取り纏め部署（海外事業本部）での間接的ヒアリングのみとなり、現認主義がとれなかった。
- ・インタビュー予定の項目以外のオフラインのやり取りからの情報が減った。また、初見の相手などに対しての人物評価が難しい。
- ・海外支社、事業所の実情把握、海外市場の実情を踏まえたヒアリング、実在性の確認を伴う往査に限界がある。
- ・現地スタッフとの情報交換が困難となり、邦人責任者の管理体制の問題の有無などを把握することが困難となった。
- ・現地出向者全員との会話が困難。現地ナショナルスタッフとの面談が困難。現場の空気感が感じられない。そもそも街の様子が感じられない。
- ・内部監査部門のリモート監査報告や、現地法人の外部機関を使った内部監査等で状況確認しており、特に支障はない。
- ・課題だらけで、移動制限では外部監査人に依拠するしかない。コストアップも。
- ・海外こそ、現地スタッフの話が聞けない、2S等現場を見ることができない。
- ・国の雰囲気・経済状況、海外子会社の経営・製造現場状況、在庫、働く人の雰囲気等がつかめない。
- ・日本駐在員が全員引き上げてローカル社員に運営を任せている子会社については、内部監査部門、経理部門、監査等委員などの往査やチェックが1年以上実施されていない。
- ・経営者インタビューには全く問題はないが、拠点、事業所でのオペレーションの実態を把握することで、インタビューの裏付けをとることができるので、それができないこと
- ・リモートでの往査になり、業務の全体がみえないため、イレギュラーが分からない。本音が聞きだしにくい。
- ・往査できなかった。往査して面談することによる駐在員のケアができない。
- ・実態を確認することができないので、応対者との内容との乖離が心配である。
- ・リモートによる監査により、特に問題なし。
- ・全てリモート監査となったため、現地のオフィスや工場等の状況を確認できなかったほか、コミュニケーションを取る対象者も限られた。
- ・時差が大きい所では、十分な時間が取れない。
- ・データサンプリングの帳票が送付されるが、見にくいものや、信憑性に疑問が残るものがある。現地に往査に行くことで牽制できることが、できなくなっている。
- ・特に海外は現地に赴いてその環境で話を聞くことに意義があるため、リモートでは一部しかできず代替は不可。
- ・テレビシステム会議にて対応せざる得ないため、特定の役職員とだけの会話となり従業員と話す機会が無くなった。
- ・時差もある地域はリモートの設定も難しい。監査の目が行き届かず不正リスクが高ま

る。

(22-2) 海外往査等の代替手段としての監査「代替の監査活動ができていない」

- ・会計監査人も海外往査ができず、他社監査も難しかった。
- ・事業への対応を最優先したこと。リモートでの言葉の壁が大きいこと。地域によっては時差の関係もある。
- ・海外拠点（子会社）が殆どの期間休業していたため。
- ・リモート等への切り替えに時間が足りなかった。
- ・内部監査も海外出張ができず、現地会計事務所のアウトプットや現地仕入先の情報提供のみとなるため、客観性がない。
- ・内部監査部門、会計監査人ともに渡航できていない。
- ・現地に駐在員がおらず、ローカルスタッフのみになっており、監査対応の経験がない。会計監査人とほぼ同じ監査となるため、会計監査人に依拠
- ・現地子会社及び建設現場への往査は代えがきかない。子会社の取締役も日本におり、ここからのヒアリングしかできない。
- ・通訳が確保できない。

(22-2) 海外往査等の代替手段としての監査「その他」

- ・海外法人責任者による自己チェックリストで代替した。
- ・詳細な具体的項目について提出を求めヒアリングを実施した。
- ・リモート監査故に例年は2、3年に1度しか訪問できない海外拠点もWwb監査を行い、監査を実施した子会社数は例年より多い。
- ・今年度はスキップ。会計監査人監査への依拠ではないが、監査チームと現地監査人とのコミュニケーションを聴取し、現地法人監査上の課題等把握に努めた。
- ・現地の会計事務所等には質問状を送り、回答を得た。
- ・海外事業統括部署への監査（ヒアリング等）
- ・内部監査部門がリモート監査を実施し、その後、監査等委員会が内部監査部門から聴取を行い、また、一方で監査等委員会スタッフが、当該会社の当社本店主管部門に対し、現地事業会社の経営課題・リスクの認識及び対応策の実施状況について、ヒアリングを行い確認
- ・内部監査室との合同書面監査を実施した。
- ・南米、ロシア、インド等駐在員も帰国、プロパーは全員在宅となっている国ではリモート監査の設定も難しい。

(23-1) (海外) リモート等で監査を実施したことの利点「その他」

- ・現地訪問であれば1人の監査役が監査を行うが、リモートでは複数の監査役の出席が

- 可能となり、監査内容を深めることができる。
- ・リモート棚卸が意外に有効なツールとなることを知った。
 - ・詳細経営資料等を管理担当部門あるいは直接取り寄せて調査・分析に注力したので、成果はあった。

(23-2) (海外) リモート等で監査実施において工夫している事項

- ・リモートしかできないならばと、普段、足を運びにくい小規模な子会社、遠方の子会社を監査対象に加えることにした。
- ・取締役会で監査への協力をアナウンスした。
- ・監査項目を明確にし、事前に監査資料を入手。事前に全て目を通してから実施した。
- ・ヒアリング時間が限られるため、証憑の確認・突き合わせ等はなるべく事前にデータを入手して実施。質問事項を事前に連絡し、意見交換を中心に行った。
- ・リモートで子会社に直接アクセスし、財務データを検証する方法が見つかった。
- ・事前に現地を記録した動画を撮影し、予備情報を把握してから臨む。
- ・IT機器の管理状況を海外子会社担当者のスマホ動画で確認している。
- ・センシティブな質問は参加人数をミニマムに絞った別の Teams 会議で実施している。
- ・リモート監査により、社外監査役も含めヒアリングするメンバーを増員して、現地責任者とのヒアリングに努めた。
- ・リモート監査時間は時差等の制約があって限られた時間しか割けないので、リモートでの書類共有は最低限（システム画面等）に抑え、確認したい書類・データは事前送付（大容量データ共有ソフト活用）してもらい、確認した結果を基にリモート監査に臨む。
- ・従来より広い範囲、多岐に渡る資料を指定し、事前送付してもらいじっくり検討後監査を実施。
- ・国内往査同様、工場視察代替として動画での確認を実施している。
- ・事前の調査チェックリストの作成と回答を基に重点事項を絞って監査
- ・Webカメラで工場巡視
- ・往査先代表者へのインタビューを常勤監査役が対面で実施する際に、社外監査役もリモートで参画できるようにした。
- ・内部監査室の情報も参考にした。

(23-3) (海外) リモート等で監査実施における課題「その他」

- ・通訳の専門的知識スキルがないと通訳ができない。
- ・実態調査できない。
- ・苦慮するほどではないが、準備・理解に時間がかかる。また、見落としや抜けがないか若干不安がある。

- ・ 経営者との踏み込んだ話ができない。
- ・ リモートに慣れるしかない。
- ・ 予定時間が決まっており監査時間に制限がある。

(23-4) (海外) リモート等で監査実施における課題について工夫している事項や苦慮している事項

- ・ 実地監査の場合は、必要な書類があれば随時「持って来て」で済むが、リモートでは台帳等の場合はそれができない。電子化の加速が必要。
- ・ 現地代表者に対し、困っていることがあったら取締役や執行役員との橋渡しをする旨を意識的に強調して伝えた。
- ・ 市場や生産工場の写真やビデオを取り寄せ、また関連部署からのヒアリングを増やして情報を補完した。
- ・ 時差があるためリモートでの面談監査は実施しておらず、書類監査となっている。
- ・ 監査時間は短くても回数を増やすように努めている。
- ・ 本音を引き出せるよう、ヒアリングポイントや会話方法を工夫した。
- ・ 事前に具体的な質問を伝えることにより、限られた時間の中で質疑の質を確保するようにした。
- ・ 現地役員との意見交換の時間を増やしコミュニケーションを深める。
- ・ どうしても時差が大きい拠点は、メールでやり取りした。
- ・ 時差については、監査側が現地時間に合わせるようにしている。
- ・ 質問内容を今まで以上によく検討し、リモート面談ができるだけスムーズに進むよう努めた。
- ・ 現地の監査法人との連携強化
- ・ 書面回答により 70%程度の回答は得られるが、限界を感じる。
- ・ 特に欧米のグループ会社に対しては、日本の深夜・早朝に監査せざるをえないので、1社の監査時間が短く、リアルで往査したのと同様の範囲を確認しようとすると何日もかかってしまう。
- ・ 海外部等の関連部署のメンバーも参加させている。
- ・ 監査役と子会社トップとの、ざくばらんな会話を行うセッションを設けた(オフライン時の情報共有の代替)。
- ・ 時差を考慮し、インタビューを複数日に分けて実施した。
- ・ 海外子会社の往査に代わるリモート監査は監査役 4 名、簡易リモート監査は内部統制監査に同席後、監査役監査(常勤監査役 2 名)の体制とし、広角的に現地状況を確認。ポイントとなる現地従業員の個別質問を実施。

(24) 海外の往査対象先の変更による利点、課題。該当する事項で工夫している事項や苦慮している事項

- ・往査対象先の海外子会社について、本社の管掌部門にヒアリング実施したことにより、複数社の監査が効率よく行えた反面、現場の往査と比べて十分であったかについて不安が残った。
- ・海外往査から国内往査に変更。国内拠点を手厚く監査できた一方、海外拠点の往査インターバルがのびてしまった。
- ・各社に往査することはできなかったが、各社を満遍なくモニタリングしている地域統括会社に変更したことで、一度の面談でカバーできて良かった。
- ・海外拠点の状況把握が不十分、問題点の検証の先延ばし
- ・海外子会社の責任者が帰国した際に面談・監査を実施。また事前にチェックリストを送付し、面談時に確認した。
- ・マネジメントとの対話はオンラインで可能だが、動態観察などができず、雰囲気を感じることはできない。
- ・海外に行けない分を国内に振り向けたため、従来往査対象としていなかった中小グループ会社にも監査できた。

(25-1) (海外) 利用した他者監査「その他」

- ・ 本社管理部門
- ・ 現地会計・税理士事務所
- ・ 共同出資会社
- ・ 管理担当部門
- ・ 内部監査部門のメンバーと現法を管理する部門のメンバーの合同チーム
- ・ 内部統制推進室経営サポートグループ（子会社に非常勤監査役を派遣）
- ・ 子会社監査役
- ・ 親会社監査部門
- ・ 現地法人監査役

(25-2) (海外) 他者監査へ依拠することによる利点

- ・ 部にまで行き届いた網羅的な監査を代替してくれたこと
- ・ 互いに情報を共有化・補完することによる全体的な監査品質の確保

(25-3) (海外) 他者監査へ依拠することで工夫している事項

- ・ 準備を綿密に行っている。
- ・ 内部監査部門からの聴取に加え、監査等委員会も、当該会社の当社本店主管部門に対し、現地事業会社の経営課題・リスクの認識及び対応策の実施状況について、ヒアリングを行い確認
- ・ 海外拠点会議等への出席により情報等を補完している。
- ・ 子会社監査役による監査を重点項目に絞った形で実施していただいた。

- ・他者監査に合わせた監査役往査の実施。三様監査ミーティングの実施（四半期に1回）。監査役往査に先立つ往査先常勤監査役や（内部統制推進室経営サポートグループ派遣の）非常勤監査役とのディスカッション。

(25-4) (海外) 他者監査へ依拠することによる課題

- ・ヒアリングでの質問時間に配分（同席の場合）
- ・依拠先の工数の確保
- ・現地事業会社の空気感やカントリーリスクに応じた事業運営を直に把握できない。
- ・コストがかかること

(25-5) (海外) 他者監査へ依拠することで課題について工夫している事項や苦慮している事項

- ・本社側の管理部門がリモートで1週間業務監査に近いことを実施した現法については、その管理部門に対してヒアリングを実施し、通常の調査項目の中で気になっている所は聞けたが、幅広く気づきを得ることは難しかった。
- ・監査役からの追加質問ができるようにしている。
- ・この形で全ての海外法人をカバーすることはできず、ほんの一部の会社にしかつかえない。
- ・監査法人等の現地スタッフとの連携強化
- ・内部監査部門と連携した監査や、当該会社の当社管理部門からの経営課題やリスク及び対応策等についてヒアリングを行うなどあらゆる関係箇所を可能な限り活用して監査を実施
- ・監査法人から海外のメンバーファーム宛に発出したインストラクションやその回答の入手

(26) (海外) コロナ禍後においても継続していく、または継続していきたい代替手段

- ・海外の場合、訪問することで牽制になることもあると思うが、リモートでは日本人同士となることが多く、牽制にならない恐れあり。
- ・日本人スタッフにはリモート監査でも十分な部分が多々あることが判り、今後もできる場所はリモートで行いたい。
- ・今まで海外往査できる拠点は限られていたが、リモートでの監査は全拠点実施することができるなど効率的である、とともに拠点長とのコミュニケーションは取りやすくなった。
- ・一昨年までは、8社の子会社のうち2社を選定して4年周期で行っていたが、リモート形式を併用することによって、頻度を高めていきたい。
- ・リモートを活用し、遠方等で行きにくい子会社を監査対象に継続的に加えて行く。目の

行き届かない現場とのコミュニケーションを図り、末端で起こりやすいと言われているリスクを防止したいから。

- 全てのインタビューを face to face で行うことに拘らず、場合によってリモートも取り入れる。これにより往査で市場・工場・職場等の現場視察を充実させるフレキシブルなスケジューリングが可能となる。
- 職務確認ならリモートで十分。ただ、下への浸透度の確認として空気感を現場で読み取る必要があるが、安心できる子会社と安心できない子会社の評価点に基づきメリハリがつけられるはず。
- 海外子会社で直接監査できない場合にも、リモート監査等で補完的な監査が行える。
- 他者との連携
- 基本的にはコロナ前の往査に戻したい。
- インターネット等を利用したヒアリング。コストを掛けずに対象先・頻度・参加者を増やすことができるため。
- 現場の空気感の把握には往査が必須と考えているため、特段の代替手段はない。
- 毎月開催されている子会社の月報会へのオンライン参加による情報収集
- 1回の海外監査は3泊4日が目いっぱいだったが、リモート化すれば①事前の準備資料の入手、②事後のモニタリングの重視に注力すれば自然と監査資料が充実した内容になってきたことが分かった。
- リモートによる監査でもかなりの部分はできることがわかったので、今後は、往査に替えて、まずは、リモートによる監査を実施し、問題があると感じた場合には、往査する等、やり方を変えていくことも検討したい。現場での実地監査ができない部分については、現地でカメラをもって、移動撮影する等のやり方も検討していきたい。
- オンライン会議の利便性を実感しているので、できる限り継続していきたい。
- リスクの度合いに応じ、移動時間のないリモート監査を組み入れたいと考えている。
- コミュニケーションの頻度をあげることが可能になるので、ヒアリング実施頻度をあげることができる。何年かに一度の面談を行うよりも、年に数回のコミュニケーションを行うことにより、相互理解を進め、実地往査の際にも役に立つものと思われる。
- リモート監査は費用、時間が削減できるため、これまで監査頻度が少なかった海外遠隔地の子会社監査の頻度を上げることができる。リモート監査と現地監査とを交互に実施することで、監査品質の向上が見込まれる。
- 本来現地で実施するのがベストと思うが、時間（被監査拠点含めて）・費用面を考慮すると、リモートでの監査と実際の訪問を交互に行うことは検討したい。そうすれば監査頻度も上げられる。
- 往査の場合常勤監査役1名が行っているが、リモート会議では他監査役も参加できるので、テーマを選定して継続して実施していきたい。
- 現地監査では回数が限定されるが、リモート監査により監査頻度を高めることや監査

対象者、監査人の数を増やすことができる。

- ・往査のみの場合は、2～3年に1度しか行けない海外関連会社もリモートだと毎年ヒアリングができる。
- ・国内往査同様に、費用対効果の観点から、一部リモート監査を継続して代替する可能性もあるかと思う。
- ・リモート監査は必要に応じ継続する。理由は、経理・人事・法務など内部統制部門からの参加も可能となり、情報共有が可能になるため。
- ・リモートによる海外法人の取締役会への参加等を利用し、会議への参加頻度を上げていきたい。その中で実際に往査する法人を絞り込むなどの方法が合理的だと思われる。
- ・海外子会社に関する他者監査（会計監査人・現地駐在スタッフ）は監査等委員会の組織監査の一環であるとともに、その専門性や現地経営者とのコミュニケーション面からも活用していく。
- ・現地の会計事務所に往査してもらおう。現地特有の会計知識も豊富なためマメに現地チェックしてもらいたい。

(27) 監査計画等（重点監査項目、監査時期）についての変更

- ・拠点への往査を変更
- ・監査時期の調整
- ・往査の中止
- ・査計画立案時のリスクベース監査の再確認と具体化
- ・コロナによる働き方の変化の影響に鑑み、重点監査項目として労務管理を加えた。
- ・リスクが少ない子会社への監査を中止した。
- ・実面談を予定していた監査活動をリモートに切り替えた、また、その実施時期についても調整が必要になった。在宅リモートワークにおける情報漏洩リスクについて、担当部門による対応策を重点的に監視・検証した。
- ・ペーパー資料からデジタルファイル資料に移行になり、管理部門の監査（会計・人事・総務・情報システム）時期はアジャイル監査（適時）に移行している。
- ・往査ができなくなったことと、年度の経営計画が総崩れになったため、重点とする対象が変わった。
- ・コロナ対策として構築した、リモート環境から社内システムにアクセスする環境のセキュリティ状況の監査を、急遽実施したため、年間監査計画の見直しを行った。
- ・在宅勤務を重点監査項目とした。
- ・従来は売上の計上時期についてリスクを認識していたが、コロナで売上が減少したため、架空、押込売上などのリスクの認識に変更した。
- ・絞り込んだリスクに関する監査計画から、コロナ禍の影響と対応について幅広く情報収集を行う計画に変更・実施した。

(28-1) コロナ禍の監査役会の開催「その他」

- ・基本は毎回全員リモート対応で実施
- ・監査役会の時期をずらした。
- ・通常どおり開催
- ・遠隔地にいる監査役を除く、2名での開催を2回実施。
- ・基本は対面、一部をリモート
- ・議長は本社出勤

(28-2) 監査役会議事録への署名または記名押印方法「その他」

- ・印鑑を預かり、都度許可をいただき、代理押印している。
- ・リモート会議にて確認
- ・数か月に一度、社外監査役と対面での意見交換を行いがてら押印をしてもらう。
- ・リモートでの参加者はその旨議事録に記載した。
- ・監査役会で内容を確認の上監査役スタッフが押印手続をしている。
- ・出席者のみの署名・押印対応
- ・議事録を送付し、内容確認後、代行で行っている。
- ・全監査役承認の下、事務局にて代理捺印した。なお、監査役会議事録には、コロナ禍で一堂に参集できず自署押印ができないが、決議内容は有効である旨の記載を行った。
- ・社外監査役には、年間で何度かのリアル開催時にまとめて押印してもらった。
- ・社外監査役の事務所を訪問して捺印入手した。

(28-3) リモートにて監査役会へ出席している場合、議事録への開催場所の記載「その他」

- ・常勤監査等委員（委員長）は必ず会社に出社するので、開催場所は会社の所在地の監査等委員会室である。
- ・議長は監査役会の日には出社し、開催場所は会社の所在地として、Web 会議で開催することを記載。
- ・会社の所在地と使用オンラインツールを記載（Webex や Teams 等）
- ・リモート開催である旨と参加者全員の参加場所を明記
- ・会社の所在地とリモート参加者の参加場所を併記
- ・監査役スタッフがオフィスにいるので会社所在地とし、監査役はリモートで参加している旨を記載。
- ・会社の所在地（A 委員は Web 参加）
- ・実際に開催している場所、名称とリモート参加している人がいる所在地、名称全て記載。
- ・本社以外からのリモート参加者の参加地（自宅など）は都府県レベルで記載

- ・各人の場所を記載し、通信環境の問題ないことを明記
- ・各委員の実際の参加場所を記載。自宅なら自宅と記載（但し、住所は記載せず）。
- ・会社の所在地を記載し、リモートで出席した監査役の氏名を追加で記載。

(28-4) リモートによる監査役会の課題

- ・音声不明瞭となる場合がある。
- ・事前に資料を送付するようにしているが、日程的に困難な場合がある。
- ・雑談ベースの情報交換はしにくい。
- ・改めて face to face の有用性を感じた。
- ・ご高齢の社外監査役の自宅に通信環境がなく、別場所に移動して参加していただいた。
- ・議案以外の情報交換が少なくなる。
- ・遅刻や、上手く接続ができない人が時々発生
- ・紙の資料配付は減少するが、PC画面での個々の資料共有は難しい。
- ・会計士からの報告は事前に大量の資料がもらいにくく、リモートでやるのが困難なことが多い。
- ・リモートでは相手の状態が雰囲気として伝わらないため、発言タイミングなどに課題があり、対面と比較するとスムーズな運営はしにくい。
- ・監査役会として実施している、役員やマネージャーとの面談の場合、リモートだと議論がしにくい。リアルのほうが、率直な発言がなされる傾向があるように見受けられる。
- ・新任の社外監査役の方には雰囲気を掴んでもらいづらい。

(28-5) コロナ禍において、監査役会の運営について工夫したことや苦慮していること

- ・従来から監査役メンバーはネット、ウェブに慣れていたことから、比較的スムーズにウェブ開催に移行できた。やはり取締役会の難しい案件の事前協議では、ニュアンスのやりとりが難しい。なお期末監査開始時には、リアルでの面談を個別に非常勤と機会を持った。
- ・集合監査の実施が困難なので、契約書や会計データ等の調査検証が分担してできにくくなっている。
- ・資料は事前に送付して、資料の共有に問題が出ないようにした。また、できる限り自由な意見交換ができる時間を確保し、コミュニケーションの不足にならないよう配慮。
- ・監査役会で決議した議案のうち、特定取締役に提出すべき書類の電子的提出方法を検討・改善した。
- ・通信の安定性の確保、丁寧な資料説明
- ・リモート実施でも特に問題はないが、非常勤取締役との質疑等が少なくなる傾向はあると思う。
- ・対面での開催に比べてコミュニケーションの円滑さに制約があるため、議長において

各監査役の発言を促すような議事進行を行っている。

- ・リモートにおける会議だけでは忌憚のない意見を戦わすことが難しいので、どうしても表面的になりがちな点に苦慮している。
- ・監査等委員会は午前中に行うので、昼食を取る時もオンラインを続けて、会議以外の会話をすることで臨場感を保っている。
- ・会議室とリモートの併用の場合が大半で、準備に係る工数が増加した。
- ・参加者の通信が途切れてしまい、議事をやり直すこともあり、時間配分に困ることがある。
- ・リアル会議以上に適切な説明を心がけると共に各監査役の発言を引き出し、深い議論に展開するような会議運営を目指している。
- ・議事録や選定書等の押印取付に関し、郵送対応のため取付時間を要する。
- ・できるだけ事前に議題と関連資料を送付して、各監査役に意見をまとめておいてもらい、監査役会では簡潔に発言してもらうようにしたこと
- ・リモート開催の場合は、資料を必ず事前送付することと、通信不良に備えて電話会議も準備しておいたこと。

(29-2) 監査役がリモートワークを実施するにあたって工夫したこと

- ・リモート参加する社外監査等委員には、事前に資料を自宅へ郵送した。
- ・ウェブでも基本的に会話をすることを心がけた。メールのやりとりでは埒があかないことも起きやすいので、複雑な事案は資料を共有した上で、ウェブ会議・面談をしてニュアンス・意見等を確認した。
- ・調査検証対象が紙ベースの資料等の場合は、常勤監査役が行うこととしている。
- ・監査役は、重要会議（※）のリアル出席や本社内監査のリアル実施を行うために、監査役のリモートワークの頻度を少なくせざるを得なかった（※弊社の重要会議の出席方法は、①支店幹部はWebで出席、②本社内幹部は3密対策を講じてのリアル出席）。
- ・一日分のデスクワークや簡単な監査面談を予め準備・計画
- ・常勤者になるべく1名は出勤しているようにする。
- ・自宅での安定した通信状況の確保
- ・提言のための業務実態・課題の把握に入る前のムード作りや話題の工夫（含む世間話）。
- ・少ない出勤機会に合わせて、監査関係部署、担当者との打合せ設定する（リモート会議でできない案件）。
- ・重点監査項目を明確にする。
- ・往査の準備や監査調書の作成などの作業をリモートで主に行うようにしている。
- ・ファイルにデータを残すために文書のデジタル化
- ・社員全員に対して予定表をオープンにし、何かあれば躊躇せず連絡するように依頼した。

- ・資料へのアクセス環境（通信）の整備・確認、担当者へのアクセス手段・時間
- ・Web等を利用して他の監査役、内部監査部門、事業部門とのコミュニケーションを可能な限り取る。
- ・コミュニケーションにあたりリモート会議、電話、メール等をできる限りフル活用して互いの意思が伝わるようにした。執行側からの問い合わせ等については極力早く回答するようにしている（いつも監査役はみていると信頼されるため）。
- ・常勤性の証明のため、監査役活動記録を毎日記載するようにした。役職員との面談を維持するため、テレビ会議システムの習熟度を上げた。
- ・在宅は自己研鑽に充てる良い機会と捉え、意識して研修に集中するように努力した。
- ・リモート監査は移動時間が削減でき、監査対象とのスケジュール調整が容易になった利点はある。ただし、本音を知ることや現地の実態を目で見ることができないので、スタッフには現地に行ってもらったり、製造工程の現場を動画で中継してもらったりなどの工夫を行った。
- ・従来以上に活動記録を残すように気を付けている。
- ・PCの情報セキュリティ
- ・リモートでも本音が言える相手かどうかを予め考えその上で質問事項などを考えた。
- ・全社員が閲覧可能なスケジューラーに在宅勤務日を記載
- ・①毎日の監査記録を記述し、必要なメンバーと常に情報共有、②社内オンライン会議への積極的な傍聴、③取締役及び幹部とのオンライン面談の回数増加
- ・早朝に自宅で（普段なら通勤時間に）、監査を終え、従業員等の就業時間に伝え、彼等が日中に改善作業やその返信等がやりやすいようにしている。
- ・リモートワーク時においても常時連絡（TEL）を受け取れるよう社有携帯電話番号をオープンにし、共有スケジュールに在宅 or 出社を明示。出社でのみ可能な業務とスケジュールの明確化。
- ・外出時や夜間もスマートフォンを常に携帯し、電話連絡やメールによる資料の受信に対して、可能な限り早めの対応を行った。社外監査役、内部監査室長、会計監査人等と監査役会以外のWeb会議を開催して情報共有に努めた。
- ・印刷処理がリモートでは出来ない設定（書類紛失等のリスク防止）となっているので、公に提出する前の準備段階の業務をリモートワークで実施。

(29-3) 監査役がリモートワークを実施するにあたっての課題

- ・重要決裁書類の閲覧ができない。
- ・やはり、リアルで会社にいれば聞こえてくる話、会話、雰囲気遮断されることが1番の課題である。1対1のウェブ面談だけでなく、1対複数も行うことが必要かもしれないと考えている。
- ・紙ベースファイルのデジタルデータ化が必要。監査役会議事録への押印

- Web での会議出席や Web での監査について、その実効度が確保できるやり方やコミュニケーション能力を向上が必要。
- 皆で意見を出し合い論議する場合はリモートでの対応は難しい。
- PC 等情報機器を自宅に持ち帰ることもあり、自宅に会社と同レベルの業務環境を作ることは難しい。
- リモートワークでは情報量が不十分、対話におけるコミュニケーション量も十分とは言えない点。
- 電子データ化されていない資料の持ち運び
- 気軽に執行側と話をすることができない。
- 常勤監査役としてオフィスに常駐して業務観察の中で把握できた事柄が、リモートだと掴みづらい。
- 問題が発生した場合、すぐに連絡をしてもらえる体制を整備しておくこと。
- 前向きな歩き回る監査活動を心掛けていたので、現場の雰囲気・社員との会話の機会をどう増やすかが課題。
- 非常勤監査役なので、自宅からは会社サーバにはログインできない。
- 監査証跡（エビデンス）の残し方の検討（紙かデータか）
- 基本的に、「聞く」ことが仕事で、その発端は「聞こえてくる」ことを契機とするものと考えており、リモートワークでは十分な活動はできない。リモートワークにおいては資料作成やウェビナーなど、自己完結可能な業務が中心である。
- 監査対象者の表情はわかるが、監査対象拠点全体の雰囲気はわからない。
- 日常の情報が入手できない。
- 内部統制の運用状況のうちかなりの部分は平時の現場の活動状況から確認していたが、これがやりにくくなった。
- 日々の行動の中で立ち話や休憩時間等の様々な職位の人々との対話等から得られる情報など生の会話ができない。言葉がメール等の文章に置き換わった場合の真意が掴みづらい。
- 予定された会議以外、緊急での相談案件への対応がリモートでは難しく、特に相談希望者から当方へのコンタクトがしづらい。
- IT リテラシーが不十分だと痛切に感じている。
- 監査人の監査報告など現在全てリモートのため、相手の表情や反応が読み取れない。協議していても伝わらない部分があると感じている。課題かと言えば自分ではそう思う。
- 常勤監査役は入社すること自体に意味があると思う。
- プリントアウトの手間、紙・デジタルデータ双方についての情報セキュリティの確保。
- 全社的に在宅勤務 80%を目指しているためほとんどの社員が出勤しておらず、社員との連絡が取りづらい。
- 現場にいないことによる見落としがしないか、常に不安がある。

- ・書類の電子化が完全ではないので、資料のために出勤をすることがある。他の監査役や監査スタッフとの連携はやや薄くなる面はある。
- ・執行部門に問い合わせたい問題があった場合、フェーストゥーフェースで直ぐに確認できず、メール等の返信待ちとなり、ややスピード感に欠けること。
- ・以前上場審査の際に常勤監査役は会社にいることに意味がある（見張り番のような感じ）と言われたことがあり、リモート環境下においてその効果をどのように発揮すればいいのか悩んでいる。
- ・現地往査ができないので、川上（経営陣）の監査はできても、経営陣の指示が現場にどのように浸透しているか、順守されているか監査できないのが課題である。

(30) 監査役がコロナに罹患した場合などを想定し、監査役会の運営や監査活動に関して支障が出ないための検討

- ・出張を避け、リモートワーク及び時差出勤等による徹底した感染対策を実施
- ・基本は罹患しないように努めることを最重要課題とした。万が一罹患して重篤化した場合は備えない。
- ・特段検討していないが、時限的に必要な決議事項等の手続には、非常勤の監査等委員に対処を要請することとなる。
- ・監査役が3名なので、感染予防を徹底すること、万一感染した場合は、自宅からのZoom利用によるハイブリッド会議に参加することとした。
- ・2名の常勤監査役が互いに濃厚接触者の指定を受けることを回避するため食事等日常行動を分散した。監査役が主催する会議・面談時に使用するアクリルパネルを備えた。
- ・検討していない（1～2週間程度なら最悪リモートワークで仕事はできる）。
- ・社外監査等委員及び補欠がいるので、特に支障はない。
- ・議長不在の場合の代理議長順位を決めている。また、必要な月度単位の資料はできるだけ判りやすく整理し、他の監査等委員でも1か月先ぐらまでの作業はできるように準備している。
- ・監査役全員が感染しない限り、重要会議への出席等は問題ないと考えていたので検討は行っていない。
- ・検討できていないので、今期の課題とする。
- ・コロナだけではなく、監査役が一人しかいない現状の体制における課題を、社長と定期的に共有（リスク対応について）
- ・監査役会年間議案一覧を作成するなどして、もれなく対応できるよう監査役スタッフの役割や関係部門との連携内容を監査役スタッフと監査役のみならず関係部門とも共有した。
- ・1名が罹患した場合も他の1名が活動できるよう、常勤監査役2名が同時に同じ場に揃わない（2名同時に罹患しない）ようにした。

- ・代行順位・業務等の明確化
- ・特に対策はしていないが、会社のサーバに証跡含めて保存するようにした。
- ・前項で記した情報共有の電子データへのシフトと適切な閲覧権限の設定により、常勤監査役間あるいは常勤監査役と監査役室間の情報共有を充実させることで、不測の事態へのチーム対応力を強化したい。
- ・常勤監査役2名がコロナに罹患したことを想定し、監査役会のリスク対応をまとめる。
 - ①日常の監査役会の運営、②期末決算での対応（監査報告書）、③株主総会・株主総会後の監査役会
- ・特に期末監査時は、監査調書や協議用の資料について、他の監査役（非常勤）にこまめに送付し、通常より密に監査状況・監査資料の共有（バックアップ的な意味を含め）を行っている。
- ・社外監査等委員2名との連絡を密に取り、期中監査に必要な資料等を共有。
- ・感染時の社内情報伝達体制・対応フローを整理
- ・リモートで対応できるようにするための監査役会規則および監査役監査基準の一部改定。
- ・常勤監査等委員のコロナ感染の場合、監査等委員会スタッフが可能な範囲で代替せざるを得ない。
- ・まずは感染しないように感染対策を徹底した。常勤監査役が感染した場合の特段の準備はしていなかった。もし常勤監査役が感染してしまった場合は、監査役会の議長は予め序列が決められているので、それに従って進めることになる。
- ・検討事項ではあると思うが、現状検討はできていない。
- ・社長との面談時に検討を行うよう申し入れを行った。
- ・常に早めに委員会資料や調書・面談質問資料などを準備しておき、他の監査等委員や子会社監査役と準備できた資料は事前早めにメールにて共有しておくようにしている。共有サーバへの資料保存を分かりやすく整理し、自分がダメになっても、代わりの方が代行しやすいよう、監査メンバー以外でも、内部監査や経営企画関連主要なメンバーにはいつでもみられるようにオープンにしている。
- ・特に検討はしていない。現実的には、常勤1名、非常勤2名の体制なので、常勤が罹患した場合は非常勤が、非常勤が罹患した場合は常勤がそれぞれカバーすることになる。
- ・内部監査室との連携。必要な資料は彼らが緊急時紐解いて議長（進行役）ができるぐらいに連携した。
- ・常勤監査役が機能不全に陥るケースへの対応はできていない。（できるだけ罹患しないようにするだけ）
- ・監査役会の議長の代行順位を設定した。また、特定監査役も、従来1名のところを2名とした。
- ・3名の監査等委員で運営しているため、誰かが罹患したときは他の委員でカバーする。

- ・自身の罹患は、特に想定しなかった。今思うと、手抜きだった。
- ・軽度なら問題ないが、重度なら手の打ちようがない。
- ・監査役会はリモートでの開催を続けており、監査役会メンバーが罹患した場合、重症入院の場合を除いて、隔離状況にあっても Web 環境があればリモート開催は可能。
- ・二週間前後の不在ないし在宅勤務の可能性は考慮している。但し繁忙期（株主総会前後、監査期間）の代替は実質的には難しい。
- ・実際には一度も行わなかったが、監査役会もペーパーレス化し、リモートで開催できるようにした。
- ・コロナ罹患で不在の監査役が生じる場合を想定して、監査役会での決議事項に関して、個々の監査役の記名押印をしていた文書で、個々の記名押印を必要としないものを精査して、「監査役会の印」だけを押印するように改めた。
- ・常勤監査役が一名のため、罹患した場合は活動がストップしてしまう。そのため、監査報告書等の法定書類の準備を従来より早めたり、電子署名の導入を行った。
- ・スタッフに運営等を行ってもらうよう検討した。
- ・常勤監査役は自分1人のみのため、経営トップには有事の対応を迫っているが、未だ実行されておらず、常にプレッシャーを感じている。上場会社は、法的に、常勤2名か補欠監査役の選任を義務づけるよう図っていただきたい。弊社では、昨年末社外監査役が急死し、法定人数不足のため、トップが短期間で裁判所に仮監査役の申立てを行い、裁判所より新たに選任され、就任された。この先の総会で正式に社外監査役として選任の見込み。
- ・検討無し。毎年、株主総会にて補欠監査役の1名を選任している。
- ・1名の常勤監査役なので、危機感はあるが、対応策がない。
- ・社外監査役の方々と Web で会議が行える環境を構築し隔離した場合でも監査役会の開催を可能にしている。また資料関係は全てクラウド保存にしている。
- ・監査等委員会のイニシアティブにより、昨年9月の定時株主総会で(これまで未選任であった)「補欠の監査等委員」を選任したこと。Teams のチーム機能を用いて監査等委員全員がリモート会議をリアルタイムに行えるようにしたこと。
- ・構造的な困難があるので、リモートが長期化する場合には、システムティックな対応が必要と考える。現時点ではアドホック的に対応を行っている段階。
- ・検討はしていない。但し、罹患した場合は内部監査人と非常勤監査役との連携にて臨時対応（窓口業務のみ）としたい。
- ・常勤1名であり、目下の検討課題。
- ・特段検討していない。今後は、補欠監査役の選任なども検討が必要と感じている。
- ・これまで特に検討していない。改めて、監査役は罹患しないように注意しなければならないと考える。常勤監査役（1名）が感染した場合、非常勤監査役（2名）が、取締役会を通じての取締役業務執行監査、会計処理の妥当性を確認していく必要がある。

- ・議長である自身がまずリモート会議を開催できるようにした。また、必要な情報はサーバに保管し、自分だけでなく監査役スタッフもアクセスできる状況とした。
- ・代替の監査等委員を社外監査等委員にお願いすべきだと思うが、やれていない。
- ・監査役（会）として必要とされる最低限度の業務は専任の監査役補佐によって社外監査役と連携を取り運営可能な状況にしている（監査役交代時にスムーズな移行ができるよう監査役補佐が実務をサポートする仕組みを構築）。但し監査役会がクラスターとなつては成り立たず、対面は避けるなど集団感染しないよう工夫している。
- ・監査役会規定の変更。リモート形式可能の明文化や議長選任の対応など条文変更。
- ・常勤監査役が2名いるためシフトを組んで出勤が重ならないよう予防を徹底した。監査役は結局は独任制であるので、全員が罹患しない限り、残された監査役ができる範囲でやるしかないと割り切った。
- ・罹患した場合、重症であれば別だか軽症であればリモートでの運営に支障はないように感じた。但し、最悪の事態を想定し運営上の代替者にも情報共有し、密に連絡を取り合う体制としていた。
- ・普段から監査等委員会の運営においては監査スタッフがその準備を行うこととしており、常勤監査等委員が不在となった際にも、次席議長の社外監査等委員と連絡をとってリモート会議等の準備ができるようにしている。
- ・特に検討をしていなかったが、重要な視点であることを認識した。
- ・TV会議システムを活用した監査等委員会の開催、議事録への押印の廃止（電子印による代替手段の導入）
- ・特に監査報告時に罹患して入院等で面談できなかった時にどのように対応することが必要かを検討した。
- ・その時はその時だという粗放的リスク管理でした。反省。
- ・委員会主催などの権限は委譲順位を定めている。本年から事務局である内部統制部門長には取締役会及び常務会（経営会議）に出席をさせており、常勤である委員長不在でも委員会開催を可能とする体制を整えた。
- ・取締役会、経営会議等へいつでもリモート出席ができる状態にした。また、監査調書、報告書等をクラウド保存し、リモートでも対応できるようにした。
- ・兼任スタッフへの情報開示・共有に努め、スタッフ部門の強化を図った。
- ・常勤監査等委員がコロナに罹患した場合の非常勤監査等委員への依頼事項と内部監査部門への指示事項を、監査等委員会で協議した。
- ・従来選任していなかった補欠監査役の選任を検討し、株主総会で選任を行った。
- ・特にコロナ禍に限ってではないが、常勤監査等委員として、監査等委員会の準備等を行う必要があり、極力早手回しに段取っておくように心掛けているほか、最悪の場合を考え、内部監査室長に書類等の格納場所等について知らせている。
- ・コロナに罹患した場合、入院又はホテル入院となるが、ノートPCを持込めば、監査活

動の中には資料のメール添付で可能なものと、クラウド上に格納している資料はアクセスすれば可能なものもあると検討した。毎月のルーティンは監査計画書に記入しており、1ヶ月の中の監査の時期もだいたい決まっているので、できるものを峻別して、実装すればよいと考えている。監査役会・取締役会・その他会議は、Web で参加すれば可能。作業効率は病院やホテルの Wi-Fi 環境次第かと考えている。起き上がっていられば、という前提だが。

- ・監査活動に支障が出ないよう、可能な限り前倒しで資料の作成・準備を行った。
- ・3年前、交通事故により3ヶ月休務をした。この時は、病院、自宅、非常勤監査役とリモートで結んで運営した。今回は、Teams を使ってより円滑にリモート会議が可能となった。
- ・実際コロナに感染したが、軽症だったため自宅療養で済み、監査活動上問題はなかった。監査役は一人しかいないので重症だった場合、監査業務が停滞せざるを得ないが、現在の会社の状況を考えると、仮に監査役が死亡して1、2か月ブランクの期間が生じたとしても影響は僅少かと思う。

(31) IT に関する監査役へのフォロー体制の整備「その他」

- ・緊急時であり社内の IT 部門の負荷が大きく、監査役へのフォローだけに手を回すわけにはいかず、重要度・緊急度を勘案しながら優先順位を付けた対応が必要であり、その付け方が難しい。
- ・各監査等委員とは社内伝達ツールや Web 会議で都度連絡を取るようになっている。
- ・監査役のシステム知見・経験が勝っているため、IT 部門等によるフォロー体制は不要であり問題はない。
- ・監査役スタッフが IT 部長と内部監査人を兼任
- ・監査役スタッフはいないが、必要時にはシステムの強い従業員に依頼している。
- ・監査役からの IT 対応要求に対して社内でフォロー体制が追いついていない。
- ・情報システム部門のフォローがあり心配はないが、自身の IT スキルの向上は必要だと思う。
- ・秘書部門が窓口となり対応してくれているので大きな支障はないが、通信環境が必ずしも万全ではない。
- ・非常勤監査等委員についてはシステム部門のフォローがない状況
- ・前職がエンジニアであるため IT については特段の不便は感じていない。反対に、今後の監査役は自身で IT を駆使できる能力を最低限保有すべきと考える。
- ・IT に関するフォロー体制云々等の他人を頼ることを前提にする前に、IT スキルを自ら習得する等、自らが努力するのが当然であると考え。
- ・自助努力が必要と考えるが、なかなか進捗していない。
- ・機器の設定、教育はしてくれるものの、アクセス分野が限られているので、書類を見る

ような十分な監査はできない。

- ・親会社のシステムが導入されるため、大きな動きはない。
- ・フォロー体制は十分ではないが、現状では監査役、監査役スタッフとも自己解決できている。

(32-1) 内部監査部門の監査について、どのような変化「その他」

- ・電子化データの取得が増加した。
- ・移動制限等に伴い日程の変更が必要となった。
- ・Zoomによる監査の精度が上がった。
- ・リモート監査を実施している。
- ・海外拠点への往査ができなくなった。
- ・リモートでの監査が増加するのに伴い、ITの利用機会が増えた。
- ・リモートワークが増えていて、社内の様子の把握に限界はあっていると感じている。
- ・テーマ別監査で外部委託も併用している。

(32-1) 内部監査部門の監査について、変化の内容

- ・書面監査の実施
- ・リモート形式による監査の実施。現物確認の省略
- ・在宅での監査ならびに監査等委員・会計監査人との連携
- ・遠方往査を内部監査と監査等委員の監査を同時期に並行して行うことにより、対応する営業所の対応時間の短縮を行った。
- ・本部監査は書面監査で対応。支店往査は一部延期。
- ・幅広く実施する予定で会った内容をリスクの高い項目に絞って実施したものがあつた。
- ・遠方への往査は難しくなった。
- ・海外子会社の監査が不可となった。
- ・現地往査でのインタビュー対象者と時間を限定（縮小）した。
- ・監査対象先の見直し。
- ・執行部門との面談回数の減少。
- ・紙ベースからPDFベースでの監査を増やした。
- ・インタビューの参加人数を減らすなど、接触機会を減らした。
- ・海外は当然ながら、国内出張も制限されているため、往査できない。また、監査行為自体が不急か否かの議論も。
- ・被監査部署の共有フォルダの閲覧権限を監査部に付与し、事前にチェックを行った後に現地での内部監査を実施し、監査時間短縮を行った。
- ・監査対象部署、子会社の監査方法を実査・ヒアリングから自己点検結果の監査に監査方法を変えている。

- ・対面で行っていたインタビューがオンラインに切り替わった。
- ・子会社や部門別監査よりも、データを使ったテーマ監査の比重が高まった。
- ・現物による証憑確認をデータによる確認に代える場面が増えた。
- ・リモート活用によって監査の深さ（深度）よりも、対象を広げ頻度を上げて面として広げた。
- ・リモートでの監査がメインとなっている。それに伴い、コントロール系の監査の比率が若干下がり、ガバナンス系の監査の比率が若干上がったように思われる。
- ・CAAT の活用
- ・実地往査から、「自己検証シート」に回答をもらいそれに従って確認を行っていくような監査に切り替えた。
- ・現場での罹患者発生に伴い内部監査部門の実地監査について営業部門から見送り要請が発生しリモート監査へ変更したが、リモート監査に限界があり実地監査よりも監査精度が落ちていた（実地監査再開後の不具合指摘が増加）。

(32-2) 監査役と内部監査部門の連携についての変化「その他」

- ・往査等は従来から内部監査部門と併合（及び立会）、しており コロナ禍におけるオンライン活用リモートにも同席（立会）している。
- ・内部監査部門の実地監査が減少したことに伴い、内部監査への帯同が減少した。
- ・リモートによる報告会を開催
- ・監査役と内部監査部門の役割分担について見直し実施。
- ・合同で往査を実施するケースが増加した。
- ・内部監査での収集証跡が活用できるレベルになった。
- ・自分で情報収集できない分、内部監査部門に調査・報告を求めることが出てきた。

(32-2) 監査役と内部監査部門の連携についての変化の内容

- ・情報交換の頻度が低下した。
- ・連携のための定期会議を Web 会議システムで実施。
- ・都度打ち合わせとしていたものを定例化した。
- ・会議はリモートで実施した。定期的な情報交換の頻度を上げた。
- ・内部監査部門の監査への立会の減少があり、その場における直接的な意見交換等の不足となった。
- ・監査等委員会に内部監査部門長を毎回参加させることとした。
- ・内部監査の結果をより意識した監査計画を策定
- ・内部監査結果報告書の報告頻度（報告会等）がまとめた報告となり、頻度が減少。内部監査結果報告を一部監査証跡とした。
- ・監査等委員室に内部監査室を引っ越しさせ、毎日同室で監査業務を行うようになった。

- ・監査役、内部監査部門ともに拠点監査にほとんど行けていないので、頻度が減った。
- ・内部監査部門長から、毎週報告メールが届くようになった。監査役会と、年2回の内部監査報告及び議論（担当取締役も参加）が定期的開催されるようになった（今までは、常勤監査役とのやりとりが中心だった）。
- ・内部監査室長・職員が監査役室を訪れて心配事を相談するということがなくなった。
- ・海外監査について前期に初めて合同書面監査を実施した。
- ・往査できない海外子会社の監査方法とその有効性確保についての意見交換が圧倒的に増えた。
- ・密を避けるため監査役は実地棚卸の立会に行かず、内部監査部門の実地棚卸立会報告書に依拠することが多くなった。内部監査部門との連携、監査講評等の立会も全てリモートになっている。
- ・監査情報・証跡のデータ化により、以前より共有しやすくなった。

(32-3) コロナ禍における内部監査部門との連携について、工夫したことや苦慮していること

- ・往査計画をできるだけ同じ日時に設定し、同時並行往査を心掛けた。
- ・テレワークへの対応が多くなったためメールでの連絡を頻繁に行うようにした。
- ・海外子会社の内部監査部門によるリモート監査に参加して効率化
- ・連携の強化。合同ミーティングの頻度アップ、情報交換の増加など。
- ・内部監査の結果をより意識した監査計画を策定（上述）したが、監査等委員会監査と内部監査の連携・棲み分けは確立途上。不祥事再発防止のために監査等委員スタッフを増員し、内部統制の実効性の状況を確認する実査（書類を含めた調査）を強化した結果、内部監査と内容が一部重複しているのが実情。
- ・在宅勤務による内部監査部門の部員同士のコミュニケーション不足
- ・監査役、内部監査ともに出勤率が高かったため、連携は従来どおりできていた。
- ・監査役監査の一部（データ分析等）を依頼した。
- ・現在のところ、内部監査部門との連携について、コロナ禍の影響はほとんどない。
- ・内部監査部門が作成したチェックシートの内容が、会計処理の適正性に重点を置いていたため、不正防止の観点の項目も入れた方が良いとアドバイスした。
- ・海外往査が実施できないため、海外子会社等には、監査役としての調査表を送付し回答を得ている。内部監査部門には、その内容について情報共有を行っている。監査役としての疑問については、内部監査部門に確認してもらうこととした。
- ・内部監査自体がグローバルベース監査の一環として実施されている部分が多く、従来からリモート環境を使用して面談、資料提出等を行う体制となっているため、特に大きな変更はなかったと説明を受けている。内部監査部門と監査役とのコミュニケーションは面談からリモートでの実施に変更したが、内容自体に変更はなかった。

- ・以前以上に内部監査部門との連携は多くなり、情報共有も格段に良くなった。監査役会として独任制を尊重するものの、今後は内部監査部門長の監査役会への適時出席や共同での往査も視野にいれたい。
- ・言葉よりもメールに書き起こしてやり取りするスピードの方が圧倒的に遅いこと。即時性、即決性が損なわれる。
- ・内部監査部門は規定等への準拠性を監査の前提としているので、リモートワークの推進のため規定の改訂を後回しとしたコロナ禍での急激な業務プロセスの変更に対応できず、監査役がリスク分析して対応を検討しなければならないことが多かった。
- ・内部監査に当たっての心構えと行動について問題があった際に気づきを与えるようにした。最初は抵抗的なスタンスではあったが、回を重ねるごとに指摘・指導が適格であった旨を理解してもらえるようになった。特にリモートでのコミュニケーションでは、あまり遠慮せずに本音ベースで語ったこともよかったと思う。
- ・コロナ禍だけの変更ではないが、新任監査役ということもあり、内部監査には同行することを基本として、業務監査を実施することで担当者の感染リスクの低減と効率化を図っている。

(33-1) 会計監査人の監査についての変化や影響「その他」

- ・リモートによる監査実施。証憑は膨大になるためクラウドを導入し監査法人、経理部門、監査等委員が情報を共有した。
- ・リモート監査が増え、担当の経理部門の作業が増えた。
- ・来社頻度が減少した。
- ・一部リモート監査が導入された。
- ・対面監査、リモート監査の2本立てになった。
- ・監査作業は概ねリモートで行われ資料をデータ化して提出している。
- ・来社して監査するのではなく、書類をPDFで送らせて監査しているせいか、突っ込みが不足している感がある。
- ・リモートの回数が増加したが、監査工数（時間）も増加した。
- ・来社して実施する監査時間は減っているが、会計監査人自体の総監査時間は増加した模様（在宅勤務増加の影響の由）。
- ・監査チームと監査役スタッフとの日常的な情報交換の場を見聞きできず、情報交換の実態を監査役が把握できなくなった。
- ・リモートでの監査が増え来社頻度は減少

(33-1) 会計監査人の監査の変化について、具体的な変化の内容

- ・証跡確認の一部が、現地での確認からコピーの提出になった。
- ・監査人がリモートワークでチェックできるように、紙ベース資料を電子データに変換

するための経理担当職員の作業が増えた。債権債務の相手方の残高確認に時間がかかり、監査人の監査業務にも遅れが生じた。

- ・監査法人の業務効率化が予定よりも早く進行した。
- ・海外子会社の往査が Web 会議システムによる方法に変更された。
- ・棚卸の立会いがリモートになった。また、期末の現場の往査も代替手段に変わった。
- ・来社する頻度が激減し、レビューもオンラインで行った。
- ・収支状況の変化により、これまでは想定外の項目が監査の論点となった。
- ・会計監査人が執行部へ求める資料が的確に伝わらず（メールの送受信のため）、スムーズに提供できない。
- ・会計上の見積りの合理性が重点的な監査項目となった。
- ・会計監査人の監査において、当社への来社の頻度や要員数が大きく減少した。
- ・可能な限り電子データによる監査にシフトしていた。
- ・定期報告をリモート会議で実施。但し、証憑等に関しては出社して実物の確認を行ってもらっている。
- ・会計監査人による監査で Web ミーティング利用が増えたが、従来からメールや共有フォルダの活用を進めており、監査内容には影響や変化は発生しなかった。
- ・対面方式から、事前に資料を送付し監査後に必要資料を再送付する形式に変わった。
- ・クラウドを使った会計監査人監査チームと当社経理部・内部監査室との情報共有化を実施した。
- ・従来は、主要な海外関係会社も訪問していたが、海外へ行けなくなったため、海外会計会社の監査人の監査結果に全面的に依拠することとなった。
- ・会計監査人の監査方法自体の IT 化が進んでおり、必要最低限の往査(実査)で監査を実施しているので、コロナ禍においても変化がない。
- ・期末在庫確認等の一部の实査を除き、ほとんどがリモートによる監査になった。その関係で、監査対象の関係書類を事業所からの取寄せるための工数等が発生すると共に、従来は監査後のクロージング時に説明共有できていた留意事項の取りまとめや伝達が、後日や簡素になる等の変化があった
- ・コロナ禍が事業に及ぼすリスクにフォーカスした監査の実施
- ・リモートの割合が増えた。またこれにより、管理部の対応時間が増加した（紙資料をスキャンする等）。チャットで連絡は取れるものの、今までと比べて気軽に質問することができず、判断の遅れにつながった。
- ・リモート監査になった以外の変化はなし。
- ・リモート監査がメインとなり、そのための会社と会計監査人間の情報交換ツールが更新され、大幅な機能アップが行われた（多分、以前から計画されていたものがたまたまこの時期に間に合った）。
- ・事前に資料を送り、効率的な監査が行われた所もあり、今後コロナに関係なく、監査活

動を効率化できる可能性がある。

- ・業績への悪影響による資産見積妥当性の検証に時間をかけた。
- ・会計監査人（個々のスタッフ）がリモート監査中心となっており、適時に監査チーム内で情報共有・連携が行われていないケースが見受けられた。
- ・コロナ禍により当社のビジネスが影響を受け、リスク認識にも変更が生じた。これに伴い、会計監査人の重点監査項目が影響を受けた。
- ・AIを使用した監査手法の導入
- ・電子化された確認書類を一括して入手するプロセスの導入
- ・コロナ感染症の事業への影響に関わるリスクの増加、その監査工数の増加

(33-2) 監査役と会計監査人との連携についての変化「その他」

- ・会計上の見積りの合理性に焦点を当てて、十分な意志疎通を図った。
- ・オンライン会議が増え、情報交換の方法が変わったが、内容に変化はなかった。
- ・往査の立会をリモートで行った。
- ・会計監査人のリモートワークが増加した。
- ・コロナは関係なく、KAMの影響で密になった。
- ・社外監査役の監査役と会計監査人との連携の場に参加する頻度が増えた。
- ・親会社の三様監査会議にも出席しており、KAM選定に関して監査人とのミーティング回数が大幅増加した。
- ・共通の課題意識がある海外子会社に対して共同でリモート監査を実施。
- ・会計監査人が当社に往査に来て、作業する状況を観察する時間を確保することができなかった。

(33-2) 監査役と会計監査人との連携の変化について、具体的な変化の内容

- ・リモート形式による意見交換会の実施
- ・会計監査人の来社回数、人数が減った。
- ・協議会等がリモート会議となった。特段問題を感じていない。むしろ移動や準備面で効率化したのではないか。
- ・実面談による三様監査連絡会をリモート開催に変更した。
- ・監査法人がリモートワークするようになり、往査時にできていた情報交換の回数が減った。
- ・従前以上に期中・期末監査時にコミュニケーションを取るようになった。監査法人監査報告書の説明会をリモートで実施した。
- ・会計監査人と監査等委員会との連携で Web ミーティング利用が増えたが、従前からメールや Web ミーティングを活用しており定量・定性面での変化は発生しなかった。
- ・コミュニケーション不足

- ・情報交換の回数が少し減った。
- ・連携そのものについて変化はないが、(提携先) 海外会計監査人による海外子会社の監査に影響がでている。
- ・リモートでの情報交換が行われる頻度が増え、回数も増加した。時間的にも調整が容易になり(移動がないので) コミュニケーションは取り易くなった。
- ・①三様監査の頻度が増えた。②監査上の課題・発見事項について、随時、タイムリーにメール又はオンラインシステムで意見交換する機会が増大した。
- ・会計監査人と監査等委員会との面談は原則リモートとなった。子会社の監査、特に海外については会計監査人の監査結果に依拠する部分が増加した。
- ・事務所に来訪、監査する日数が激減し、従来は来訪の機会にぎっくばらんに情報共有を行っていたが、その機会はめっきり減った。

(33-3) コロナ禍における会計監査人との連携について、工夫したことや苦慮していること

- ・表層的な報告、情報交換はこれまでどおり行われたが、忌憚のない情報交換を交換する機会が若干減少した。
- ・面談をリモート形式で行ったことはあるが、特段の問題はなかった。
- ・リモート監査においては対応部署である経理部の資料収集、PDF化等の事前作業が大幅に増えたことで大きな負担となった。
- ・書類のコピー、PDF送付等、当社側事務負担が大幅に増加した。
- ・情報共有の内容を増やすことで、今まで以上に連携を図っている。
- ・連携(会計監査・三様監査・ディスカッション)に変化ない。
- ・リモートにより、今まで以上の細やかな報連相により、意識・内容の詳細に関して連携が強化されたと思う。
- ・上記のとおり会計上の見積りの合理性に焦点を当てて、十分な意志疎通を図った。経営環境の悪化に伴う不正リスクについて十分な意志疎通を図った。
- ・従来よりスケジュールを前倒しにする、書面の取り寄せを行う、等。
- ・双方リモート環境での業務が原則となる中、コミュニケーションの質をコロナ禍以前と同等レベルに担保すべく努力した。
- ・会計監査人の往査時に簡潔な立ち話ミーティング実施、あとは日常のメール等による情報交換。
- ・今後、会計監査人の会社への往査が少なくなり、データ監査が増えると、監査計画との差異が分かりにくいし、内容も把握しづらくなるのではないか。
- ・海外往査ができなかった点を補う意味もあり、監査チームと海外子会社等の監査チームとのコミュニケーション状況や監査上の課題検討状況の把握に従前より注意を払い、監査経過・結果報告会では事細かな報告を受けた。加えて、特に KAM 元年でもあ

り、かつ海外拠点がその候補となったことから、監査チームと監査役とのコミュニケーションは却って増加した。

- ・リモート監査の場合など会計監査人が十分な証拠を得られるよう社内担当者との調整・資料確認を行った。
- ・会計監査人とのコミュニケーションは、かつての蓄積があるから、急にTV会議を行ってもコミュニケーションに不都合が発生することはないが、初対面からTV会議オンリーとなってしまうと、現在の状況を維持できるかどうかは分からない。
- ・監査役監査と内部監査部及び会計監査人が同席して意見交換を行って情報の共有を行った。
- ・コミュニケーション不足になりがちになることが懸念。監査法人にはメールでもいいので何か感じたこと等があれば速やかに連絡してほしい旨伝えている。
- ・会計監査人のリモートによる監査が増えたため、連絡は電話やメールを活用しているが、重要性の高い項目については、来社時に集中して情報・意見交換を行っている。
- ・リモート往査立会いにおいて、時間が限られる中で確認の視点の差より、幹部社員への質問が不足する場面があった。
- ・コロナ禍の一時的影響による子会社業績の悪化に関する見解のギャップ埋め合わせにエネルギーを費やした。
- ・本音で意見交換できる雰囲気作りをさらに考えたい。オンライン会議のファシリテーション技術の向上。
- ・「三様監査連絡会」を新設し、情報共有の幅、頻度及び質的向上を図っている。
- ・海外の地域ごとに監査法人の現地法人や現地メンバーファームの幹部や監査担当者から、その監査所見を直接当社監査役に伝えていただくリモート会議を定期的で開催し、各国特有の行政動向や課題等も含めタイムリーな情報交換を実施している。
- ・工場の倉庫在庫棚卸に関しては、現場の通信環境が悪く時間と手間のかかる確認作業になっていること。
- ・情報交換の量と質を減少させないようにお互いが配慮している。
- ・グループ会社のコロナ禍による影響もまちまちだったためコロナ禍での必要な会計処理を漏らさないため監査役の持っているグループ会社の情報も極力提供するように努めたので、会計監査人との情報交換の頻度は高くなった。
- ・会議がリモート方式になったことに伴い、対面でないという不便さはあるものの、スケジュール調整の面では楽になるとともに、社外取締役もオブザーバー参加の頻度が上がり、情報共有の面ではむしろ改善した。

(34-1) 自社の決算業務スケジュールについて、コロナ禍以前と比較して影響の大きかった事項「その他」

- ・昨年（2020年3月期）は海外グループ会社の決算が遅れ、連結決算、株主総会が遅れ

た。

- ・ 例年に比べ、会計監査スケジュールが遅れ、株主総会が年度末ギリギリとなった。
- ・ 会計監査人の監査報告の遅れはあったが、その遅れが決算に大きく影響することはなかった。
- ・ 内部統制監査の遅れ
- ・ 株主総会の会場が確保しにくい。
- ・ 決算発表そのものに遅延は生じなかったが、それに至るスケジュールは非常にタイトであった。
- ・ 執行側（特に経理部門）の事業報告作成が通常年より若干遅れた。
- ・ 監査報告の提出スケジュールを後ろ倒しした。

(34-1) 自社の決算業務スケジュールにおいてコロナ禍以前と比較して影響の大きかった事項について、遅れた理由等

- ・ リモートでの作業が中心であったため、執行側での資料作成が遅れた。
- ・ 監査報告が遅れ、決算発表や招集通知がやや遅れた(昨年)。
- ・ 会計監査人の交代により会計監査に時間がかかり、株主総会が年度末ギリギリとなった。
- ・ 残高確認の遅延、パッケージの減価償却計上の見積りの遅延
- ・ 従前は会計監査人からの監査報告の後2、3日余裕をもって監査等委員からの監査報告を提出していたが、今回は日程上翌日の提出になった。
- ・ 決算役員会当日の役員会開催に先立つ監査役会にて監査役会監査報告の承認決議を行わざるを得なかった。
- ・ 事業報告書の遅れがあった。
- ・ コロナ禍による将来事業の見積りの評価について監査法人内での監査報告書承認過程で例年よりも時間がかかったため、監査報告書の提出が遅れた。
- ・ 海外顧客からの確認書受領遅れ
- ・ 従来と比べ大きな不都合がでていないわけではないが、必要とされる海外子会社の会計監査人による監査が移動制限等で遅延し、監査報告の期日に間に合うか若干危惧があった。幸い大きなトラブルはなかった。
- ・ 会計監査人に、リモートワーク者が多くなり、会計監査人内での意思疎通に手間がかかるからか、監査報告作成に時間がかかるようになった。
- ・ 会計監査人の監査報告日程が何度も延期された。
- ・ 請求書や納品書入手で想定以上の苦労があった。
- ・ 海外の連結子会社でサブ連結業務が遅れたことにより、決算業務、会計監査、決算発表が遅れた。
- ・ 銀行の残高証明の発行が遅れ、監査報告の日程を見直すこととなった。

- ・緊急事態宣言の発令などで、現物（証憑）監査や J-SOX における証憑監査のスケジュール調整が必要になった。

(34-2) 監査役は会計監査人の棚卸等には同席したか「その他」

- ・期末棚卸監査は、監査等委員に経理部門が同行して行うが、同時に会計監査人には内部統制部門が同席して行っている。
- ・一部同席した。
- ・実査は同時期に行うが別行動である。
- ・同席はしたが、棚卸自体が選択的に実施された。
- ・常勤監査役 2 名の内、1 名は同席したが 1 名はしていない。
- ・上期では同席したが、期末は遠隔地で行われたため同席しなかった。
- ・同席場所は都内工場、事業所に限定した。
- ・会計監査人と内部監査室が実地棚卸立会を行った。
- ・監査役スタッフが現地で同席し、監査役に報告。
- ・棚卸の報告会にリモートで参加
- ・会計監査人への同行は管理部が実施し、監査役は現場写真で棚卸状況を確認。

(34-3) リモート棚卸立会が行われた場合、課題「その他」

- ・リモート棚卸は手続が煩雑なため実施には至っていない、と聞いている。
- ・ソーシャルディスタンスの確保
- ・現地（現物）の状況をカメラですべてを見ることには限界があり、次回は現地立会対応する者も検討する。
- ・一時ビデオのバッテリーが切れ中断したが、間もなく再開できた。

(34-4) リモートによる監査を会計監査人が行った場合、会計監査人の監査の相当性の判断についての検討「その他」

- ・報告会において状況説明を受け、意見を聴取した。
- ・説明の詳細化を要求
- ・事前配布リストとリモート映像により、従来と同様に判断。
- ・監査役として同席した場合、当日の監査内容については確認しており、その際、リモートによる監査者についても報告を受けている。
- ・経理部門への確認
- ・コーポレート部社員よりのヒアリング
- ・リモートであっても、監査に支障がなかったことを確認した。
- ・監査報告会の席上にてリモートで意見交換しながら、その中で相当性を判断した。
- ・会計監査人及び経理担当者双方からの聴取にて確認

- ・会計監査人からリモート対応について具体的な方法論の報告等はなかったので報告書内容とその説明、そして質疑応答から相当性を判断した。
 - ・会計監査人の監査講評時に必要な手続が実施できたかを確認
 - ・来場時のヒアリング実施。リモート監査業務の実施内容の確認（問題点、改善点の確認）。
- 監査方法は変わっても、質は変わっていないことを面談を通して確認した。

(34-5) コロナ禍前と比べ、期末監査において会計監査人との連携で特に留意した事項

- ・会計監査人のリモートワーク等により資料の入手に問題（時間・量・質）はなかったかどうか。
- ・KAMの記載と変更について監査報告にどのように書くかを検討した。
- ・資料提示等のデータの事前提示。
- ・情報共有の内容を増やすことで、今まで以上に連携を図っている。
- ・報告が遅れないように常に要求した。
- ・実地監査ができない場合の代替監査方法の法制度面および実質面からの確認。
- ・意思疎通を図るため、通常よりも丁寧なやり取りを心掛けた。
- ・コロナの問題ではなく、「KAM」「収益認識基準」「CGコード改定」等改定が多い年度のため、従来以上に不明点は確認するようにした。
- ・会計上の見積りの合理性に焦点を当てて、十分な意思疎通を図った。
- ・オンライン会議で通常どおりのコミュニケーションを取るように心がけた。
- ・各種判断の根拠の説明について、より念入りに確認。
- ・リスクマネジメントの関する意見交換
- ・コロナによる業績の悪化リスク、取引先の貸倒リスクなどの確認。
- ・特に海外拠点での監査の状況（遅れ発生の有無等）の把握。
- ・監査計画時からの重点監査項目や特別な検討を要するリスク等の変更の有無やその理由。
- ・会計監査人が、十分な監査時間を確保できているかどうか、留意した。
- ・監査法人ならびに同席者全員が、直前にPCR検査を受け陰性であることを証明し、現地での棚卸に同席した。
- ・往査工数が少なく気軽なコミュニケーションが取れないため、積極的にWeb面談を依頼した。
- ・会計監査人に、リモート監査時に会社側の協力体制は十分であったかを確認した。結果、会社の協力で問題はなかった。

(34-6) 監査役会の監査報告についての審議「その他」

- ・地方都市所在の本社と東京オフィスに2名ずつ分かれてTV会議で開催。

- ・ 期末監査はリモートを活用する見込み
- ・ メールとクラウド上でのやり取り

(34-7-1) 【コロナ禍前】 監査役会の監査報告に自署捺印または記名押印等「その他」

- ・ 監査役会で協議した結果を受け監査役スタッフが押印手続を行った。署名はしていない。
- ・ 監査報告書の内容を全員が確認した後、当日の議事録内に製本し、議事録に全員が押印した。
- ・ 原案承認を社内メールの授受で確認し、預かっている印鑑を常勤者が押捺した。承諾のメール（非常勤から常勤へ）はエビデンスとして保管。
- ・ 監査等委員会なので、常勤監査等委員の作成した監査報告書を監査等委員会で決議した。
- ・ 内容確認の上、預かっている印を常勤監査役が押印する。
- ・ 議事録をメールで回付、各委員の確認後、関係部署で押印している。
- ・ 監査等委員会のため個別の監査報告書はなく、決議した監査報告書に後日押印。
- ・ Web 開催で全員の承諾を得て、預かっている印鑑を押した。
- ・ メール等で同意を確認した上で、非常勤監査役の分は代理で押印を実施している。常勤監査役は自ら押印をしている。

(34-7-2) 【コロナ禍以降】 監査役会の監査報告に自署捺印または記名押印等「その他」

- ・ 3名は会議の場で自署捺印しました。リモートの1名は監査報告書を自宅へ郵送して自署を受領し、委員長である常勤監査等委員が承諾のもと代理で押印した。
- ・ 常勤監査役は出勤していたので、すでに自署捺印し、その他の監査役は株主総会リハーサルの日に行う。
- ・ 社内監査役は事前に記名押印しておき、社外監査役には監査役会当日にリモート出席の会場で記名押印していただいた。
- ・ 監査役会当日にリモート参加の監査役が署名捺印し、後日他監査役が署名捺印した。
- ・ オンライン開催した監査等委員会（決議事項）で承認してもらい、捺印は後日、来社された時。
- ・ 今期は、電子署名にて対応予定です。
- ・ メール送信した議事録に関して各監査役の同意を得た上で、預かっている印鑑で捺印している。
- ・ リモート参加者は事前回付にて自署捺印をすませ、決議後、会議参加者はその場で自署捺印した。
- ・ 監査役会終了後、当日中に監査報告を回付し、全員が記名押印した。
- ・ 当人の了解の上、その場で代印している。

- ・記名押印の委任状を郵送で受け取り、委任を受けた事務局スタッフが出勤時に対応。
- ・監査役会議長のみ署名・押印した。

(34-8) コロナ禍により監査活動が一部限定的となった場合、監査報告にその理由を記載したか「記載した内容」

- ・監査活動をリモートで行ったこと、通信手段としてウェブやメールとしたこと
- ・リモート形式による海外子会社へのヒアリング実施
- ・「オンライン形式も活用しながら」を追記した。
- ・下記一言を挿入 「インターネット等を経由した手段も活用しながら」
- ・会社の現状を記載
- ・監査の方法で「なお、新型コロナウイルス感染症対策として一部の監査等に Web 会議システムを利用するなどして行い、当初の監査計画をほぼ実行しました」を追記
- ・リモート方式などを活用したことを記載。主要拠点の往査がほとんどできなかったの
で、「主要な事業所について」を「主要な事業所に関して」と文言修正した。
- ・海外子会社への往査が実施できなかったため、ウェブ会議システムを利用して行った
こと。
- ・往査という表現を削除した。
- ・往査ができないので Web 会議での対応となり、棚卸等の現物確認が当方ではできてい
ないと記載した。

(34-8) コロナ禍により監査活動が一部限定的となった場合、監査報告にその理由を記載したか「その他」

- ・口頭での報告（リモートによる面談監査について）
- ・監査報告書に「インターネット等を経由した手段も活用しながら」を追記した。
- ・リモート（ネット利用）を主体とする活動になった旨を記した。
- ・去年は問題なかったため記載はないが、今年これから作成するものは店舗往査が予定
を下回ったことの記載を検討する。

(35) コロナ禍における株主総会運営において、前年と比較し、監査役として特に留意した事項

- ・株主総会開催の趣旨を損なわないよう感染症対策が実施されているか、については留
意している。
- ・昨年もバーチャル参加形式で実施、今回も同様を予定。議決権行使、委任状交付など
について確認ができていることを監視。
- ・株主総会運営シナリオが必要十分である旨を確認した。
- ・招集通知にできるだけ出席を控えるように記載。会場内の 3 密。開催時間の短縮。監査

報告を短く行う。

- ・緊急事態宣言の延長など情報収集や、株主総会の Web 開催による株主の参加環境に沿った配慮。
- ・コロナ禍による業績不振について、決議事項等の説明に誤解のないように表現を調整している。
- ・時間短縮のため、口頭による監査報告はなくなった。
- ・感染防止のため常勤監査等委員のみ登壇、監査報告書の報告を省略など。
- ・定時株主総会が書面開催となったため、書面開催のための所要の手續（株主全員への書面開催に関する提案書の送付および書面開催に関する全株主からの同意書の受領）が会社法に則り適切に実施されているか確認を行った。
- ・業績低下を監査役等としてどうみているか、この点を想定問答できちんと準備したい。前年に引き続き出席株主の感染対策
- ・想定質問「往査に行かないでちゃんとした監査ができるのか」への回答を準備する。
- ・社外監査等委員がコロナ罹患により法的に欠員状態となるのを回避するため、「補欠」選任を株主総会に上程する予定。

(36) コロナ禍における監査役監査や今後の各社が対応すべき課題

- ・リモートの利用等、コロナ禍を契機にやむを得ず導入された手法にも、実は利点が多くあることが分かっており、感染症対策という強制の契機がなければ進まなかった環境整備が進んだという事実もあるため、そういった方向への動きがコロナ禍の終息と共に一時的な対策となってしまわぬよう、また後退させないよう、心を砕く必要があると考えている。
- ・監査役側というよりも、執行側がどのように勤務体制を取るか、執行体制を取るか、経営体制・営業体制をどう変化させるかを注視して、それに応じた監査体制を取っていく必要があると考えている。
- ・リモート形式を前提とした監査体制の整備
- ・社内外の関係者とコミュニケーション不足に陥らないよう、可能な範囲で工夫して取り組んでいきたい。
- ・監査報告書や報酬協議書などは、実務上これまで署名や押印が必要とされてきたが、昨今の環境下、特に社外役員と接触することが困難になっている。これらは法令上自署や押印は要求されておらず、電子ファイルによる内容の決議・通知、あるいは合意内容を記録として保存できれば法的に問題ないと思われるので、リモートワークを推進するためにもさらにもう一步踏み込んだ検討をお願いしたい。
- ・今後も、監査のほとんどが Web による監査となることが想定される。その場合の現場実態や問題点の把握について、その実効度が上がる方法を考案すること。
- ・リスクに関するアンテナの拡充

- ・現場往査が難しい現状で担当役職者との情報交換をどのように充実させるかということが課題であると考える。
- ・デジタル監査の導入を検討
- ・これまで監査役への感染がなかったため監査役会は従来どおり行われたが、もし感染した場合の対応は検討しておく必要があるかもしれない。
- ・海外を含む遠方の拠点監査への対応
- ・リモート監査や WEB 会議での対応が主になるため、その内容の相当性の検証が必要かと。
- ・海外子会社について、CAAT ツールの活用、会計監査人の渡航ができないためコンサルファームを共通化。ただし、業務監査については今以上に強化する方法は見いだせていない。
- ・リモートは時間も費用も節約でき、効率的であるが、本音を引き出したり、コミュニケーションを深めるのは、対面と比べると難しいと感じている。資料の共有も、以前よりも頻度が増え、より安全で効率的な資料共有が必要である。現在、顕在化しているリスクはないが、コロナ禍により新たなリスクが発生している可能性もある。社会状況や会社の状況等今後も注視していきたい。
- ・海外往査の代替。現地のコンサルなどをお願いすると大きなコストがかかる。
- ・効率的な監査の可能性が増すが、リアル監査でない傾聴できないケースが多い、本音の会話をどのように把握して、経営改善につなげるか。
- ・リモートを活用することが多くなり、遠方会社とのコミュニケーションがとりやすくなった等の利点もあったが、直接対面での情報収集は格段に減少した。生の情報を如何に収集していくか、その勘所については今後の課題だと認識している。
- ・リモート監査と実往査による監査を状況に応じて使い分けていく必要がある。リモートだけでは現場実態や雰囲気をつかめず、監査結果をミスリードするリスクがあると考える。
- ・往査について、コロナ禍前までは現地に赴き確認しなければならないことが当たり前だったが、IT を駆使すればある程度はカバーできると感じている。しかし、人の心や仕草はオンラインでは読み取れないので悩ましいところ。
- ・特別なリスクではない。今のリモートの良いところとどうしても現場・現物・現実で行うべきことを整理して効率的に且つ、より効果的に行えることを学んだ。
- ・求められる監査内容がコロナ禍においては十分に達成できないように感じている。会計監査はデータ等によりある程度は可能だと思われるが、業務監査をどうするかは課題だと感じている。
- ・過半数の社員が会社に出社しない状態で、人材育成、品質確保、内部統制などに問題がないか確認することが重要である。さらに、このトレンドで企業活動を行うことでサステナブルな経営ができるかという観点での監査が重要と考えている。

- ・短期課題はスムーズな Web 会議運営。長期課題はグループ全体としてのシステム基盤の統一（システムを最大限活用した監査）。
- ・完全リモート化の中で、常勤監査役として過不足のない活動をしているつもりだが、常勤の定義については他の監査役や執行部と協議する必要があると感じている。
- ・上記のとおり「決算操作・社員横領・社員意欲や技能の低下・情報流出等」については相対的にリスクが増加していると懸念されるため、今期の監査役監査を通じて検証していく。
- ・従来から実査において捕捉できている「あれ？これは？」に代わるものがない。
- ・今後の課題として、証憑類の電子化等のデジタル化による、リモートでも証憑類が閲覧できる仕組みの構築。オンライン会議体制が整備されたことから、拠点監査の通年化への取組等、監査の DX 化の推進。
- ・経営執行部との協力関係とサポートが必要と思う。
- ・自然災害を含めて危機に対する事業継続体制を構築しておくことか考える。
- ・コロナ禍以前は漠然とした監査役スタッフが必要であったが、コロナ禍では、監査役の代行も果たす役目を持つスタッフを持つことが喫緊の課題である。例えばコロナ罹患に備えた監査役の代理人等が必要。
- ・監査内容はリモート監査で十分であるが、やはり現地の社員との本音の部分での話し合いが足りないと思う。リモート監査が何年も続くと何か問題が起きそうな気がする。
- ・時間の制限、人数の制限、場所の制限等あったため本来行わなければならなかった監査が十分できたか疑問。今後はもっとデジタル化して不透明な部分を少なくしていくことが必要と思われる。
- ・一見成功しているようにみえている効率化やリモートワークの裏で、内部統制の体制が綻んでいる事象の発見とリスク対応。
- ・グループ外出向や離職の影響で、今後需要が戻った時に十分な人員体制がとれるか。
- ・会計監査人がコロナ禍というニューノーマルでの独立監査人監査の手法を検討しきつさと実施しているのに対し、一方監査役はというと、ニューノーマルでの監査役監査の手法を自ら考えて実行しているかということ、肯定できない状態の人が多いのではないか（特に規模の小さな会社において）。自律できない監査役の存在が最大の課題なのではないか。
- ・監査役往査の回数は地域を選び、回数も例年どおりであったが、遠方の営業拠点への往査の間隔が空いてしまう可能性がある。また海外拠点は一切往査していないため、この問題が今後大きな課題と思料する。監査役監査に代替する方法を検討する必要あり。
（監査法人の監査も同様）
- ・海外子会社の往査方法、海外子会社監査のあり方
- ・海外にある在庫の棚卸について、どのように行っていくのかは課題である。
- ・コロナ禍は緊急事態であり、執行側の行動も緊急対応が多くなるので、そうした活動に

問題がないか注視する必要がある。

- ・リモート監査であっても、現場、現物、現実に近づける監査手法の模索。
- ・監査の結果について、妥当性・相当性などの心証を得るためのいくつかの要素がコロナ禍により阻害された。今後もこの状態が続く場合、監査結果についての心証形成を補強するため、リモート監査の頻度向上、前提となるインフォーマルな関係構築のための現地側とのリモート交流の頻度向上など、いろいろな手法を考えていく必要があると思う。
- ・海外・国内とも現場・現物の確認、面直による意見交換・ヒアリングが不十分であることは否めない。データや証憑、写真による確認だけでは、監査役としての存在意義の相当部分が減殺されているのではないかと。コロナの収束状況にもよるが、極力直接面直する機会や現地往査の機会を増やすことを検討したい。
- ・監査役複数名体制が小規模の会社でも必要ではないか。
- ・監査法人が進めている AI システム等による監査結果は、監査役監査でも同様に置き換えて実施し、これに不足する面談情報等の監査についても体系化して徹底的に合理化を進め、これまでになかった広範囲の監査が、簡易にできる仕掛けの実現に期待している。
- ・可能な限り事業データをサーバに集約することと、情報セキュリティ上の配慮を十分にした上で社内データにリモートでアクセスする仕組みを作ること、そして監査役も含めて全ての役職者が一定レベルの IT 知識を有することが、コロナ禍での監査役監査を円滑に進める上で肝要と考える。
- ・現地での往査が行いにくいので、リモートやチェックリスト等を頻繁に活用して、監査をやっているという意識（見られているという意識）を現地に持ってもらえるようにしていく。
- ・コロナ後にもリモートによる Web 会議は有効であり、併用することが効率的である。それに向けての環境整備が必要である。特にドローンによる棚卸等。
- ・コロナ禍、新しい社外監査役が就任した。監査活動はほとんどがリモートのため、会社についての理解に苦労している（国内拠点を訪問できない、社内の様子もわかりにくい、等）。
- ・コロナ禍前と比較すると、監査の品質を維持するために、リモートによる監査は、その準備対応等で被監査側、監査側、それぞれに負荷がどうしても発生する。その負荷を最小限にするための対策が大きな課題。
- ・今回のコロナ禍における監査役監査も含めたいろいろな取組みが、今後も発生するであろう種々の事象への対応力強化に繋がったと感じる。その中で通信も含めた IT の活用が一層重要となり、業務が「一つの形」ではなく、様々な形態で遂行できるように平素より勧めていくことが肝要と感じた。
- ・リモート化が進み、常勤監査役あるいは常勤の監査等委員の実出社が相当減少してい

った場合、これまでの「常勤性」の定義も変わらざるを得ないのではないか。

- ・当社は本部組織が同一建屋に集中しているため、通常の監査役監査活動は可能。但し現場訪問は執行部門も極力最小限としているため、監査役往査は中断中。現任監査役は過去に拠点訪問・往査を行っている（現場を見ている）ため、部所長との電話等によるヒアリングでも、実態把握はある程度可能。ただ今後もこの状況が続く場合は、将来の新任監査役の現場把握・業務理解に影響が出るのは必至の状況。
- ・海外、国内工場問わず、工場内をリアルタイムでリモート視察できるシステム構築。
- ・現地（特に海外）往査ができない状況が続くようなら、防爆高性能カメラ等のリモート機器を現地に備える。
- ・会社の考え方によって大きく異なるものと思う。当社の場合、従来から国内外の支店等との会議等にテレビ会議システムを積極的に活用しているため、ほとんど影響がない。但し、社内の稟議書の回覧は、従来どおり紙ベースで行われているため（捺印が必要）、電子稟議システムの導入を検討している。
- ・グループ会社のリモート監査の際に、ヒアリングはできるが、帳票類までは見ることができない。お互い新型コロナに気を使う環境であるが、監査レベルが下がらないように工夫が必要であると考えている。リモート監査にあたり、どちらか一方でも在宅での監査の際には、監査の内容によっては、家族を含め情報漏洩の無いように気を使う必要がある。
- ・現場を歩き回ることによって入手できていた、目に見えない情報を入手する代替手段をどうしていくか。意思決定や議論が机上の空論にならぬよう、現場の困りごとをきちんと把握する努力が従来以上に必要と考える。
- ・リモートでの往査の実効性をいかに上げるかが課題と感じる。部会等のディスカッションのなかで事前にアンケートを送付する等工夫されている事例が紹介されたので、それを参考にして取り組みたい。
- ・不意打ち監査を増大することにより、リスクの発見度合いを高める。
- ・Webで開催される営業会議、安全協議会等への参加により、現場の実態をできるだけ掴む機会を意識的に設けることがより重要と考えている。
- ・コロナ禍において、オンラインでできることとできないことをきちんと区別し、オンラインでできない項目については、どうするのか、現地に行けない場合は第三者にて行うのか等が課題である。
- ・新しい事業展開や労働形式が継続して定着する場合、従来の監視・調査等の監査方法を今一度確認する必要がある。
- ・財務面では業績の悪化に対する事業継続・繰延税金資産や減損判定における見積金額の適正な判断・資金繰りの状況。リモートによる現場との距離感の悪化。けん制機能の低下。従業員等がリモートにより良質なコミュニケーションが取りづらくなることによる孤立感やメンタル面でのフォローの状況。

- ・特にグローバル展開企業においては、リスクの高い感染症に対する企業対応（BCP）は重点課題。監査実務では、リモート環境に適応した実効性の高い方法をさらに探る必要がある（内部監査との連携、現地機関の活用等）。
- ・社長から全ての業務においてコロナ禍前に戻るべからずとの会社方針が出されているため、監査においてもリモートをうまく活用した合理的かつ有効性の高いやり方を模索していく所存。
- ・大変なのはコロナにより新たな業務や管理が増加する現場であり、その現場の最終責任者となる社長や業務執行役員である。従来の営業成績へのコミットに加え、ウイルス対策（社員の健康）の両方について善管注意義務を求められることになり、その責任や負荷は従来に比べ格段に大きくなっている。経営や役員に寄り添い情報交換を一層密にして、独りよがりの監査とにならないよう有益な助言をできるかが、監査役が対応すべき課題と考える。
- ・コロナ禍後には各社の業務執行体制等に大きな変化が生じると思われ、それに伴う監査体制を確立する必要が出てくると思われる。
- ・刻々と変化するリスクに対し、会社が適切に対処しているかをこれまで以上の注意をもって監視・検証すること。また、会社のリモートワークやITを用いた業務改革・効率化への取り組みを監査役の立場から促すとともに、監査役監査自体も遅れずに対応し、監査役監査が働き方改革への取り組みのブレーキにならないよう配慮すること。
- ・業務監査において、現地子会社への出張往査で現地、現物、現実を直接感じ取ることができない環境が継続されており、それを補完する監査手段をリモート監査だけでなく、内部監査室、会計監査人との連携で多面的に判断できるようにする必要がある。
- ・今後もリモート監査の活用は効率化という視点で重要なことだと思う反面、この方法を多用すると現場の感覚が薄れてしまい血の通った監査ができなくなる課題がある。やはり足で稼ぐ活動を忘れないよう計画の中に反映させるべきだと思う。
- ・当年度は当社役員のコロナ感染はなかったが、取締役会、監査役会は全てリアル開催としており、役員がコロナに感染した場合の対応がみえない部分が多い。特に常勤監査役がコロナに感染した場合への準備が不足している。
- ・当社ではコロナ禍だけの対応にとどまらず今後もテレワークやWebを活用する業務スタイルを働き方改革と称して継続している。こうしたスタンスは各社各様だとは思いますが、多くの企業、業種で同様の機運が高まってくれば、よりレジリエントの高い企業・社会になっていくのではないかと思量する。
- ・コロナ禍での顧客動向や経営環境の変化及び新しいリスクや従業員の働き方の課題。
- ・コロナ禍での監査を常態と考えれば、独任制による調査を主体とした監査役監査に限界があるのではないかと感じる。内部監査部門をセミ専門家集団として強化し、内部監査部門との連携を一層強化する必要があると考えている。
- ・コロナ禍においても如何に従来同様の監査を行うかという考えから、リモートでの監

査は如何に行うべきか、如何に行えば有効性を維持向上できるかという発想へ転換するべきと考える。コロナ禍後でもリモートは主要な手段の一つとなる可能性が高い。

- ・コロナ禍に限った話ではないが、業績の悪化や就労環境の大きな変化に対し、監査役としては常に研鑽を積み、適法、適切な経営を監視、アドバイスできるようにあるべき、と痛感している。まさに監査役の実力が問われる時期にあるといえる。監査役協会のサポートをよろしくお願ひしたい。
- ・コロナ禍によって、一気に進んだリモートワークやデジタル化は、今後も進化しながら定着していく。監査役監査も監査役会の運営も、経営環境とリスクの変化に即しつつ、品質と効率から改善することが求められる。
- ・当社において国内は本社のみ・ワンフロアなので問題はない。海外は売上計上・預金管理は本社で行っており、各拠点の活動をかなりグリップしており、監査役監査の課題はコロナ禍というより、上場後のより有効な監査役監査の検討を進めている。
- ・監査役監査の前提となる内部監査及び会計監査人監査においては、コロナ禍だけではないが、リモートでの監査には限界があり、さらに、リモートでなくても現行の往査による監査は、往査時のサンプルに依存しているので、企業集団における監査の網羅性、効率性の向上のためには、企業集団における IT システムの統一によるシステム統制の有効化とそれによるデータの正規化を前提としたデータ分析による監査手法の導入が欠かせない。こうした内部監査及び会計監査人監査の向上に依拠しないと監査役監査の実効性も向上しないと思う。株主総会で監査役の監査報告をやめた会社が多いと思う。コロナ禍後に復活させるなら監査報告書の読み上げではなく、監査実施状況の報告とすべきである。
- ・コロナ禍における監査がスタンダードになった場合、何を改善すべきかを改めて洗い出し、適切な監査ができる環境を整えること。開示資料の統合化。
- ・子会社（特に海外）の会計に関するデータの可視化を検討する必要がある。
- ・①社内での新型コロナウイルス2次感染発生等のリスク対策。②在宅勤務によるリモートワークの拡大と IoT の進展に伴い懸念されるサイバー攻撃等の情報セキュリティ対策。③リモートツールの使用継続を前提とした往査の実効性の改善。④災害等を念頭としていた BCP の見直し。
- ・従業員のメンタルヘルスケアや、兼業時の労働時間管理などについて、一層みえなくなっており、会社としてどのような対応をすべきか悩んでいる。
- ・海外往査の在り方については考慮が必要である。現地に行って現物・現場確認できないことは、リスクを見落としてしまう可能性がある。
- ・リモート形式での監査の場合でも、監査役監査の実効性が担保可能な仕組みの構築は今後も踏まえて必須と認識。
- ・この1年間はリモート対応に伴うデータのセキュリティ、労務管理、メンタルヘルス、ハラスメントといった側面よりも出社比率の低減、通勤時の安全といった緊急対応が

優先されてきたが、これからは劣後させていた事項の検証、改善が課題と考える。

- ・引きつづき、実往査とリモート監査を上手く組み合わせながら、如何に早くリスク対応を行っていくかが課題と認識。また、リモートワークを会社の制度に落とし込み、これによる生産性向上を図っていくことが会社の課題と考えている。
- ・Webを用いた監査も定着すると考え、現地往査とWeb監査の併用が進むと考えるため、どちらを実施するかを検討が必要。基本は現地往査がベストと考えるが、時間効率、多数拠点の監査実施の可能性を考慮すると併用になるのではないかと。
- ・リアル出社社員とリモート勤務社員の不平等感の是正、人事評価の公平性の確保など人事関係の課題が多く、執行サイドの対応策を注視していきたい。
- ・監査役個々人のITスキルを高めておく必要があるように感じる。リモートでの監査のやり方について、課題や情報共有を各社の監査役との間でする必要があるのではないかと考えている。
- ・ウェブ監査はある程度は有効だが、現場への往査を完全に代替はできない。特に生産工場での実査項目をウェブで完全に代替するのは困難。ウェブ面談も周囲の環境がつかめず面談の完全な代替とはなりにくいという課題あり。
- ・リモートとハイブリッドの併用方法の工夫が課題と認識。今年度はインタビューだけでなくリモートによる現地視察も予定しており、監査方法は工夫を重ねていく。
- ・海外往査が困難な状況であることから、現地会計監査法人や海外グループ会社監査役との協働により補完する体制の構築。
- ・機密情報の漏洩とサイバー攻撃防止対応、労務管理方法の変更等に重点を置いた監査の実施。
- ・ウェブや対面での面談の機会が少なくなるのはやむを得ないが、できるだけ面談の機会を設けて役員、従業員と意思疎通を図ること。特に、従業員については、幹部だけでなく、一般従業員の声を聞き取ることが大事だと思う。
- ・実査でしか確認できない内容についての手法を検討する必要がある。また、対面でない場合には、極力時間をかけて真摯に向き合うことが必要と感じる。
- ・常勤1名でスタッフなしの当社の場合、自分が罹患したりしても代わりがない。
- ・執行側の仕組みが変わった場合、新たなリスクの発生あるいはリスクが高まる事項がないか注視している。
- ・監査役自身がコロナに罹患した場合の対応。
- ・業績にマイナスインパクトが大きい業界ほど、透明性の高い監査対応が必要。
- ・定期的な調査・確認はメールベース等で事前に行い、リモート会議では時間を絞って、重要ポイントの確認に特化していく必要がある。
- ・①新任監査役等（特に社外）の企業グループ全体の理解、把握に時間を要する可能性が高く、効率的、効果的な理解促進方法 ②海外子会社の具体的な監査方法
- ・往査活動に関しリモート監査だけでは指摘すべき課題の見落としやガバナンスの緩み

が懸念されるため、監査役としては他の監査活動との組み合わせや、監査役自身がアンテナをより高くして情報収集を強化する等の努力を行い「合わせ技」で監査品質を維持していく必要があると考える。また、海外子会社に関しては主管部室による関与の強化・充実と、海外統括会社の役割発揮が重要と考える。

- ・2020年度については、コロナ禍により海外事業所における往査が行えず、監査項目を限定したリモート監査となった。2021年度については、当該状況を考慮しつつ海外事業所における内部統制システムの運用状況等についての監査が必要であると考えている。
- ・棚卸立会や実在性の確認等は現地でなければ実施が難しいが、業務ヒアリング等はリモートでも可能なことがわかったため、効率性向上の観点からリモート監査を常態にしていくことも検討している。
- ・売上の低下による業績悪化に対して、会計監査を厳しく行う。
- ・コロナ禍がいったん終息をみた時に、現在のBCPで良いのか再検討、再構築が必要と思われる。タイミングをみてそのことを執行側に提起してまいりたい。
- ・常勤監査役の役割の一つが、社内において会社・社員の雰囲気をつかむ、例えばメンタル面で不調そうな人がいるとか、あの部署はやたら忙しそうだとか、そういった気づきから問題点を洗い出すことだと思っていたが、社員も在宅が多くなれば監査役が毎日出社しても余り意味がなく、常勤監査役の必要がなくなるように思う。
- ・往査は不要不急ではないことの周知が重要と考えている。監査役が実際に行くことに意味があると考えている。
- ・自社の置かれている事業環境の変化とともに、コロナによって加速した社会の分断、価値観の変化・揺らぎ、新たな社会課題の出現など、大きな与件変更があるので、それを捉えて自社のポジショニングや提供価値を見直し、必要に応じて定義し直すことが求められる。そのようなプロセスが正常に動いているかをみることが重要になっている。
- ・今後は、リモート作業と現場作業のハイブリッド型の監査が求められると認識している。そのため、場所を問わず、監査が実施できるため、移動時間の削減につながり、監査に充てられる時間が増加するものと想定している。一方、監査資料を準備する側にとっては、事前にデータ等で監査役に資料を送付する手間が発生し、実務負担が増加することが想定される。このような関係性を踏まえて、実効性のある監査役監査が実施できるよう、会社の状況を踏まえて、リモート作業の拡充と現場作業のバランスを取りながら監査計画を立案していくのが良いと考えている。
- ・リモート監査の実態、監査手法等の情報をもっと知りたい。公式記録の保存文書を紙媒体からデータへの変更を検討しているところがあれば、その適否とメリット・デメリットなどを知りたい。
- ・業態により異なると思われるが、コロナにより、これまで監査役の仕事は常勤性が問われたが、この概念は大きく変化すると思う。出勤した日時や時間ではなく、実際の監査

業務が機能したかどうか問われることになると感じる。

- 往査先の現場が神経質になり、監査役監査に消極的な対応をする恐れがある。
- 紙や対面前提の世界で、現物を目にしたり手に取って対処することから、バーチャルにしか接することができない電子化・デジタル化された世界に変わり、固定観念を打破する発想の転換とより一層ことの本質を捉えていくスタンスが課題と感じている。
- 自身を含め、マネジメント層に感染者が出ることを想定した、BCPの策定。