

コーポレートガバナンス改革と 監査役等スタッフの実態に関する考察

2022年8月4日

公益社団法人日本監査役協会関西支部
監査役スタッフ研究会

目次

本報告書の利用に当たって	2
はじめに	3
第1章 コーポレートガバナンス改革の流れ	4
第1節 会社法、監査役監査基準、CGコード等改正の変遷	(4)
第2節 監査等委員会設置会社導入の背景	(7)
第3節 各機関設計の特徴(制度設計)と現状分析	(8)
第2章 監査役等の責任と期待	10
第1節 法的責任	(10)
第2節 コーポレートガバナンス・コードからの要請	(11)
第3章 監査等委員会設置会社の実態	14
第1節 監査等委員会設置会社への移行状況	(14)
第2節 監査等委員会の監査活動	(19)
付録 監査等委員会設置会社への移行の実務(例)	(28)
第4章 監査役スタッフの職務	32
第1節 スタッフの体制	(32)
第2節 内部監査部門との連携	(41)
おわりに	47
公益社団法人日本監査役協会関西支部 監査役スタッフ研究会名簿	48

本報告書の利用に当たって

法令の略称

略称	正式名称
会	会社法
会施規	会社法施行規則
CGコード	コーポレートガバナンス・コード
民	民法

記載例：会社法第 362 条第 4 項第 6 号→会 362④六

本報告書内の「監査役」

- ・「監査役（会）」は、機関設計ごとに解説をしている場合を除き、監査役（会）、監査等委員（会）、監査委員（会）が含まれております。

本報告書内の「上場区分」

- ・「上場区分」は言及している場合を除き、2022 年 4 月 3 日までの旧市場区分で記載しています。

参考文献等

- ・コトバンク 『日本大百科全書』（ニッポニカ）
- ・『月刊監査役』 No.639 2015/4 油布志行「コーポレートガバナンス・コードの策定に向けて」
- ・『月刊監査役』 No.640 2015/5 油布志行「コーポレートガバナンス・コードについて」
- ・『月刊監査役』 No.661 2016/12 渡邊浩司「上場会社のコーポレートガバナンス・コードへの対応状況～適用後 1 年を経過して～」
- ・「選任等・報酬等に対する監査等委員会の意見陳述権行使の実務と論点－中間報告としての実態整理－」（2016 年 11 月 24 日 公益社団法人日本監査役協会 監査等委員会実務研究会）
- ・「改正会社法等と監査役スタッフ業務」（2015 年 7 月 23 日 公益社団法人日本監査役協会 本部監査役スタッフ研究会）
- ・『「監査役等と内部監査部門との連携について」のフォローアップ調査について』（2020 年 12 月 16 日 公益社団法人日本監査役協会 監査法規委員会）
- ・福岡真之介・高木弘明『監査等委員会設置会社のフレームワークと運営実務－導入検討から制度設計・移行・実施まで』（2015 年 5 月 株式会社商事法務）
- ・大阪弁護士会・日本公認会計士協会近畿会編『社外監査役の理論と実務』（2012 年 5 月 株式会社商事法務）
- ・『情報センサー Vol.131 2018/4』高橋均「監査役の適法性監査と妥当性監査」
- ・コーポレートガバナンス・コード（2021 年 6 月改訂版 株式会社東京証券取引所）
- ・高橋均『監査役監査の実務と対応（第 7 版）』（2021 年 1 月 同文館出版）
- ・『東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2021』（2021 年 3 月 株式会社東京証券取引所）
- ・公益社団法人日本監査役協会 ホームページ
- ・株式会社日本取引所グループ ホームページ

はじめに

公益社団法人日本監査役協会関西支部 監査役スタッフ研究会（以下「スタッフ研究会」）では、これまでも監査役や監査役スタッフの監査活動の参考となるテーマを取り上げて報告書を作成している。

現在、日本企業のガバナンス改革が進められているが、その背景には、1990年代以降に企業不祥事が相次いだことや経営環境の変化、比率の高まった外国人投資家への対応が考えられる。ガバナンス改革として、拘束力のあるハードローである会社法では、2006年の施行により、2003年の商法特例法により導入された委員会等設置会社（現在の「指名委員会等設置会社」）が委員会設置会社に名称変更されて引き継がれた。しかし、社外取締役の員数の確保や人事・報酬権限を委員会に委ねることへの抵抗感等の理由から委員会設置会社の導入が進まないことを受けて、2015年の改正で、監査等委員会設置会社が新設された。さらに同年には、法的拘束力はないが守らない場合には経済的・道義的に不利をもたらす規範であるソフトローとして、コーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」）が導入され、その後も改訂が行われている。

このような状況の中、スタッフ研究会では、会社法の3つの機関設計（監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社）の実務面での違い、導入する企業数が増えた監査等委員会設置会社のガバナンス、監査役スタッフの役割について研究を行った。

本報告書の取りまとめでは、当協会の「インターネット・アンケート集計結果」から機関設計ごとの実務面の比較、関西支部登録会社の監査役スタッフにも協力を仰ぎアンケートを実施した。加えて、現役の常勤監査等委員へのインタビューを行い、アンケートでは見えてこない実態や本音の部分もお聞かせいただいた。快くご協力いただいた常勤監査等委員の皆様にはこの場をお借りして御礼申し上げたい。また、内容については、同志社大学名誉教授の森田章先生にご確認いただいた。今後の各社の監査役の監査活動の一助として本報告書がお役に立てば幸甚である。

第1章 コーポレートガバナンス改革の流れ

第1節 会社法、監査役監査基準、CGコード等改正の変遷

日本では1990年代以降に企業の不祥事や経営悪化が続発したことにより、コーポレートガバナンス（企業統治）の考え方が注目され、新たな機関設計の創設やCGコードが発表されることとなる。この章では、会社法やCGコードの概要について見ていきたい。

1. 会社法

会社法は、社会経済情勢の変化に対応するため、規制緩和、会社経営の機動性・柔軟性の向上と健全性の確保等を目的として、多様化する会社形態の規律を網羅すべく、2006年に施行された。

その後、日本企業の業績低迷や国際競争力の低下による危機感を始め、企業集団としてのコーポレートガバナンスを有効に機能させるために見直しが求められるようになり、2015年に改正された。

この改正は、コーポレートガバナンスの強化及び親子会社に関する規律の整備等を図ることを目的とされていた。コーポレートガバナンスの強化に関しては、社外取締役の機能の積極的な活用が掲げられ、具体的には「監査等委員会設置会社制度の創設」「社外取締役を置くことが相当でない理由の説明」「社外取締役等の要件の厳格化」等が盛り込まれた。

その後2021年には、会社をめぐる更なる社会経済情勢の変化に鑑み、株主総会の運営及び取締役の職務の執行の一層の適性化等を図ることを目的に改正された。中でも、2015年の改正では間接的に促すことにとどめていた社外取締役の設置を義務化することで、日本企業に対し内外の投資家から信頼が高まり、日本企業に対する投資が促進され、ひいては、日本経済の成長に大きく寄与することが期待された。

2. 監査役監査基準

監査役監査基準は、1975年に制定されて以来改定を重ね、2004年の改定においては、監査役に期待されている役割と責務が明確にされた。その後も、同改定の基本的な考え方を堅持しつつ数度の改定がなされ、会社法の改正やCGコードの適用開始を始めとする監査役を取り巻く様々な環境の変化や監査実務の進展に対応してきた。

これまでも各種規範の改正などの環境変化に対応すべく改定が行われており、直近では2021年に改定された。具体的には、会社法の改正により、取締役の個人別の報酬の内容の決定に関する決定プロセスの監査についての規定、補償契約や役員等のために締結される保険契約に係る監査についての規定等を設けた。また、CGコードの改訂により、いわゆる取締役のスキル・マトリックスを始めとする開示を踏まえた対応についての規定等を設けた。

3. コーポレートガバナンス・コード（CGコード）

①CGコード制定の目的

2015年に金融庁と東京証券取引所は、上場企業が守るべき行動規範を示した企業統治の指針としてCGコードを発表した。このコードは、上場会社が、その持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、自らのガバナンス上の課題を検討し、その改善のために自律的な取組を進めていくことが重要であるとの考え方により制定された。

CGコードは、「株主の権利・平等性の確保」「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」「適切な情報開示と透明性の確保」「取締役会等の責務」「株主との対話」の5つの基本原則、31の原則、47の補充原則から成り立っている。

コーポレートガバナンスと言えば、米国・英国企業のガバナンス構造である取締役会が「執行の監督」を行うモニタリングモデルが広く知られており、CGコード制定でもOECD原則に準じたモニタリングモデルが志向され「取締役会による執行の監督」を促す内容となっている。「執行の監督」と聞くと“ブレーキ”のイメージもあるが、CGコード原案には「攻めのガバナンス」という言葉を使い「透明・公正かつ迅速・果断な意思決定」を目的としている。“ブレーキ”とは反対にも思える「攻めのガバナンス」だが、過去10年20年と日本ではリスクを取らない企業行動を問題とする意見もあったことを考えれば、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上が前提ではあるが、適切なリスクを取り、説明責任を果たしていくことで、経営者が自由裁量を拡大し、経営手腕を発揮できるようにするといった発想から生まれたのかもしれない。

監査役関連について少し触れておくと、CGコード原則4-4「監査役及び監査役会の役割・責務」の中に、「監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば『守りの機能』があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである」と記載されている。監査役には、現状がどうであるかにかかわらず、様々な場面で積極的に権限を行使して、助言を行い、意見発信や指摘をしてほしいといったメッセージであろう。

適用開始から1年で、8割を超える上場会社がCGコードの原則の9割以上をコンプライしている。また、改善の必要性が長く指摘されてきた独立社外取締役の選任も進み、市場第一部上場会社の8割近くが複数名の独立社外取締役を選任するまでになった。

その一方で、CGコードの一部に形式的・画一的な対応が見られるとの指摘もある。本来は、機関投資家に対して、企業との対話を行い、中長期的な視点から投資先企業の持続的な成長を促すとともに、上場会社に対して、株主だけでなく幅広いステークホルダーと適切に協働しつつ、収益力の改善を図ることで、中長期的な企業価値の向上及びリターン向上という好循環を実現することにある。機関投資家や上場企業の取組も実質的に深化させ、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につなげることが課題であった。

2018年には、コーポレートガバナンスを実質的なものへと深化させることを目的に、

これまで取組が進んでいなかったテーマの改訂が行われた。

2021年には、この3年間における企業を取り巻く社会環境の変化（新型コロナウイルスの感染拡大や働き方改革など）や、世界的な課題であるサステナビリティに関する様々な規定が盛り込まれた。また、新たな市場区分、特にプライム市場上場会社において、「より高いガバナンス水準」の具体的な指針を示すことを目的に改訂された。

②市場再編とCGコード

市場区分において、従前の市場区分では、「各市場区分のコンセプトが曖昧であり、多くの投資家にとって利便性が低い」、「上場会社の持続的な企業価値向上の動機付けが十分にできていない」との課題があり、2022年4月には、「プライム市場、スタンダード市場、グロース市場」の3つの市場区分に見直された。

各市場はそのコンセプトが明確に示されており、流動性やコーポレートガバナンスなどに係る定量的・定性的な上場基準がそれぞれ設けられている。CGコードに注目すると、グロース市場においてはCGコード基本原則の適用、スタンダード市場においてはCGコード全原則の適用、プライム市場においては一段高い水準の内容を含むCGコード全原則の適用が求められている。

2022年1月、東京証券取引所により新市場区分の選択結果が発表された。市場第一部2,185社のうちプライム市場を選択した会社が1,841社、スタンダード市場を選択した会社が344社。市場第二部・JQスタンダード1,132社と先に述べた市場第一部からの344社は、スタンダード市場を選択し、計1,477社。グロース市場はマザーズ・JQグロースの460社とほぼ同数の459社で移行されることとなる。

市場第一部からプライム市場へ移行した会社が減少していることから考えると、CGコード改訂を踏まえた一段高いガバナンスへの取組等への難易度が高いのか、又は、プライム市場を選択した1,841社のうち、上場維持基準に適合していない296社がその適合計画を開示していることから、果敢にガバナンスへの取組等を強化しているのか、意見は様々であろうが、コーポレートガバナンス改革がより一層進むものと思われる。

第2節 監査等委員会設置会社導入の背景

第1節で述べたとおり、監査等委員会設置会社は2015年の改正会社法で、株式会社における新たな機関設計として導入された。この趣旨は、外部からの経営の監視とコーポレートガバナンスの強化を期待して社外取締役を置くことを推進することにあつたと言える。

社外取締役には、会社との関係において利害関係がなく、また、弁護士・公認会計士等の専門資格を有する者が選任されることも多い。このような客観的で、従来取締役（社内で昇格をしてきた取締役等）にはない知見を持った者が、取締役会の決議における議決権を行使することで、コーポレートガバナンスの強化が期待できる。企業としても社外取締役を設置するメリットはあると考えられるが、従来監査役会設置会社は、少なくとも2名の社外監査役に加えて社外取締役を選任することに重複感、負担感があり、また、指名委員会等設置会社は、指名・報酬・監査の三委員会を置かなければならず、特に指名委員会と報酬委員会に人事・報酬の決定を委ねることに対する経営者の抵抗感から、制度を導入する企業は少数にとどまっていた。

そこで、2015年の改正会社法では、監査役会設置会社（大会社かつ公開の上場会社に限る）に対し、社外取締役を置かない場合には、置くことが相当でない理由の説明を課し、一方で、社外取締役2名の設置義務のある監査等委員会設置会社という機関設計を用意することによって、社外取締役を設置せざるを得ない状況を作つたと言える。

2021年の改正会社法では、監査役会設置会社は社外取締役の設置が義務化され、社外監査役2名に加え、社外取締役の設置が義務化されたことにより、企業にとって社外役員の選任に対する重複感、負担感のある機関設計となった。また、指名委員会等設置会社は、取締役及び三委員会委員の多くを社外取締役に委ねることから、日本企業には抵抗感のある機関設計と考えられる。それに対し、監査等委員会設置会社は監査役会設置会社に比べ設置が必要な社外役員の数少なく、指名委員会等設置会社に比べ設置義務のある委員会が少ないことから、中間的な機関設計であると言える。

第3節 各機関設計の特徴（制度設計）と現状分析

本節では、監査等委員会設置会社を始めとする各機関設計における監査機関の構成の違いに着目しながら、それぞれの特徴について見ていきたい。

なお、2021年3月時点における東証上場会社全体の各機関設計の割合は下表のとおりである。

組織形態（市場区分別/令和2年）

市場区分	上場企業 全社	市場 第一部	市場 第二部	マザーズ	JASDAQ
監査役会設置会社	2,495	1,447	305	236	507
監査等委員会設置会社	1,106	662	171	85	188
指名委員会等設置会社	76	63	4	5	4
合計	3,677	2,172	480	326	699
(上記割合)					
監査役会設置会社	67.9%	66.6%	63.5%	72.4%	72.5%
監査等委員会設置会社	30.1%	30.5%	35.6%	26.1%	26.9%
指名委員会等設置会社	2.1%	2.9%	0.8%	1.5%	0.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(※) データについては、東京証券取引所『東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2021』による。

東証上場会社全体の67.9%が監査役会設置会社であり、続いて監査等委員会設置会社が30.1%、指名委員会等設置会社は2.1%となっている。

市場区分別に見ても、各市場全てで監査役会設置会社の占める割合が一番高く、次に監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社と続くことに変わりはない。

1. 監査役会設置会社

監査役会設置会社の主な機関構成は、「業務執行」を行う取締役、「監督」を行う取締役会、「監査」を行う監査役会から成る。「監査」機関である監査役会は、3人以上の監査役からなり、その半数以上を社外監査役とし、かつ、1人以上の常勤監査役を設置する必要がある。

監査役会設置会社の特徴は、まず、監査役会は取締役会から独立した機関であり、かつ、監査役それぞれが独任制であるため、問題が発生したときには単独でその権限を行使できる。さらに、常勤監査役が設置されるため、他の機関設計よりも十分な時間と情報を確保した上での監査が可能である。しかし、内部出身者が監査役に選任されるなど、監査役会の独立性が毀損される懸念や海外において監査役制度が十分に理解されていないことから、ガバナンスが弱いと評価されるという課題もある。

2. 指名委員会等設置会社

指名委員会等設置会社の主な機関構成は、「監督」を行う取締役会が設置されることは上記と同様であるが、「監督」機能の実効性を確保するために、指名委員会、報酬委員会、監査委員会が設置される。これらはそれぞれ3人以上の取締役により組織され、その過半数を社外取締役とする必要がある。このうち、監査委員会は、「監査」機関としての権限

を有し、その監査方法は、独任制である監査役とは異なり、内部監査部門、内部統制システム等を利用した組織監査が前提とされている。また、「業務執行」を行う機関として、執行役が設置される。

指名委員会等設置会社の特徴は、「業務執行」と「監督」を分離することにある。他の制度設計と異なり、取締役以外が業務執行を行うことが可能となるため、自己の業務執行を自らが監督するといった矛盾が生じにくい。また、各委員会が強い権限を有するため、「監督」「監査」機関が有効に機能しやすいと言える。もっとも、三委員会の設置が必須である以上、他の機関設計に比べ、人員が増加する傾向にあり、役員報酬も増加するといった課題もある。

3. 監査等委員会設置会社

監査等委員会設置会社の主な機関構成は、「業務執行」と「監督」を行う機関を監査役会設置会社と同様とした上で、「監査」を行う機関として、取締役により組織される監査等委員会が設置される。監査等委員会の構成は、第2節で述べたとおりであり、その監査方法は、指名委員会等設置会社と同様に組織監査である。

監査等委員会設置会社の特徴は、取締役の過半数が社外取締役である場合、又は定款に定めのある場合において、取締役会決議によって、一定の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができるため、迅速な意思決定が可能な点にある。

また、監査等委員会は、取締役により組織されるため、監査等委員が取締役会の議決権を有し、直接、監査機関の意思を反映させることができる。しかし、常勤の監査等委員を置くことが義務化されておらず、常勤がない場合に、監査等委員会の監査の実効性を確保する体制（例：社内の情報収集や状況把握、等）が十分に確保されているか、といった懸念もある。

第2章 監査役等の責任と期待

第1節 法的責任

監査役等の法的責任に関して、適法性監査のみが適用されるのか、妥当性監査も含まれて双方が適用されるのかという点は、以前から論じられてきた点である。

監査役は取締役の職務執行を監査する業務監査と業務及び財産の状況の調査を行う会計監査の権限を与えられており（会 381）、取締役等の職務執行が法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守して行われているかどうか、すなわち違法行為が行われていないかを監査役が監査し、違反行為等があった場合は取締役会への報告義務（会 382）及び株主総会に対する報告義務（会 384）や、取締役に当該行為の差止めを行うことが求められている（会 385）ことは適法性監査であり、監査役の業務監査は適法性監査までであるとするのが通説であった。

一方、妥当性監査は取締役等の職務執行が違法ではなくとも経営方針等に準拠して合理的・経済的・効率的・効果的であるか、すなわち経営判断として妥当かどうかに関する監査である。監査役は取締役会に出席し意見を述べる義務がある（会 383）中、その過程で適法性に問題がないかだけではなく、判断の前提となる情報収集等に不注意な誤りがなく、かつ判断の過程や内容が合理的であるか、経営判断として適切かどうかを見極める必要があり、監査役等の取締役会での発言は重要な役割を果たしている。

また、監査役（会）設置会社の監査役が取締役会での議決権を有しないことに比して、監査等委員会設置会社の監査等委員及び指名委員会等設置会社の監査委員は取締役であり、取締役会において議決権を有することから、監査役の権限に相当する権限を持ちながら経営判断に対し更なる権限を持っているとも言える。

現行の法令上では監査役等の業務は適法性監査に限定するものという記述がないこと、実際の監査業務の過程や取締役会における立ち位置を考えると、監査役等には適法性監査に限定されず、妥当性監査も実行することが求められていると考えることが適切ではないかと思われる。

さらに、最近の企業を取り巻く環境ではガバナンス強化が強く求められており、適法であることだけに注視して監査を行うことよりも、健全な経営状態を維持していくことができるような監査を行う姿勢が求められているのではないだろうか。

「監査役等の法的責任」という命題については、適法性監査に限定されるのではなく、妥当性監査の立ち位置と視点を保ちながら健全な経営に携わり参画していくことが監査役等の役割である、とここでは結論付けることとする。

第2節 コーポレートガバナンス・コードからの要請

1. コーポレートガバナンス・コード（CGコード）について

第1章にてCGコードの概要を説明したが、本節では詳細に見ていくこととする。

CGコードは、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目的として、金融庁と東京証券取引所が中心となって、会社のガバナンスの在り方に関する重要な原則として定められたものである。CGコードを受けて、東京証券取引所で上場規則の改正が行われ、2015年6月1日施行、現在までに2回の改訂（2021年6月11日最終改訂）がされている。CGコードはいわゆるソフトローに位置付けられ、法的拘束力はない。

CGコードは、上場会社を対象とし、「プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）」と「コンプライ・オア・エクスプレイン（実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか）」の手法を採用している。

CGコードは、2015年の施行時には合計73の基本原則、原則、補充原則により構成され、第1章では「株主の権利・平等性の確保」、第2章では「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」、第3章では「適切な情報開示と透明性の確保」、第4章では「取締役会等の責務」、第5章では「株主との対話」について諸原則が置かれている。なお、2018年6月には株主の権利・平等性の確保、株主との対話等5項目が、さらに2021年6月には取締役会の機能発揮、企業の中核人材における多様性の確保等の5項目が追加され、現在の原則数は83となっている。

このようにCGコードは法令ではないため、監査役の直接の監査対象ではない。しかしながら、企業価値向上の観点から上場会社の監査役が注視しておくべき重要な原則であり、監査役や監査役会についての条文も含まれ、監査役が理解すべき重要な原則であることは言を俟たない。CGコードで求められる開示（記載内容に変更が生じたとき）は、「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を通じて定時株主総会后遅滞なく行われるものとなっている。また、2021年12月に日本監査役協会より公表された「監査役監査基準」においても、CGコードの改訂は重要な基準として捉えており、監査役及び監査役会の役割・責務として監査役の選解任・報酬の決定に係る権限、内部監査部門から監査役会への直接報告、及び株主等との対話の相手方として監査役が追加されることなどの今次改訂が反映されている。

2022年4月に、「プライム市場、スタンダード市場、グロース市場」の3つの市場区分に見直しが行われ、プライム市場においては一段高い水準の内容を含むCGコード全原則の適用、スタンダード市場においてはCGコード全原則の適用、グロース市場においてはCGコード基本原則の適用がそれぞれ求められている。

2. 監査役関連の原則について

CGコードの原則のうち、監査役に関連する主な原則は以下のとおりである。

(1) 内部通報（原則2-5）

内部通報制度は、不祥事の発生のおそれの未然防止や実際に発生した際の拡大防止

などを目的とした社内の自浄作用のための仕組みであり、内部統制システムの整備面からも重要である。もっとも、当該制度は外形のみ整備するだけでは不十分で、有効に利用されていることが大切である。補充原則 2-5①では、内部通報制度は、経営陣から独立した窓口の設置を行うべきとし、例示として、社外取締役と監査役による合議体を窓口とすることを挙げている。

(2) 外部会計監査人（原則 3-2）

原則 3-2 において、会計監査人の責務を記載した上で、補充原則において、監査役会としての会計監査人への対応が規定されている。補充原則 3-2①では、有能な会計監査人を確保するための監査役会としての責務を規定しているが、具体的には会計監査人の適切な選定、評価基準の策定及び会計監査人の独立性と専門性の確認を意味すると考えられる。

(3) 監査役及び監査役会の役割・責務（原則 4-4）

監査役として、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切ではなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において適切に意見を述べるべきと規定されている。

また補充原則 4-4①においては、監査役会としての実効性を高める視点から、社外監査役と常勤監査役の設置の意義について言及がされており、また社外取締役に対しても情報収集力強化の観点から、監査役又は監査役会との連携を確保すべきことが規定されている。

(4) 取締役・監査役等の受託者責任（原則 4-5）

ここでは取締役・監査役等の株主に対する受託者責任が言及されている。これは、監査役が株主総会で選任され、株主からの負託を受けて、取締役の職務執行を監査する職責（会 381）を担うことを意識すべきことから要請されているものである。また、その職務に任務懈怠があれば、監査役自身が株主代表訴訟による責任追及を受けること（会 847①、③）もあり得るが、会社及び株主共同の利益に基づいた職務を行う限りにおいては、その職務に任務懈怠が発生することはない。

(5) 取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件（原則 4-11）

監査役に、財務・会計や法務に関する十分な知見者が 1 名以上選任されるべきであるとしている。会計監査人の監査の相当性判断や、会計監査人の選解任、会計監査人の専門性評価においては、経理・財務出身者の監査役が望ましいというのが CG コードの趣旨であると考えられる。また補充原則 4-11②では、監査役はその役割・責務を適切に果たすためには相応の時間・労力が必要であり、他社従業員の兼任の数は合理的な範囲内にとどめるべきと言及されている。

(6) 情報入手と支援体制（原則4-13）

監査役も取締役と同様に、その役割と責務を実効的に果たすために、情報を能動的に入手すべきとしている。CGコードでは上場会社における人員面の支援体制についての言及があるが、これは監査役スタッフの配置を念頭に置いているものと思われ、会社法施行規則の監査役監査の実効性確保の規定（会施規100③三）と平仄を合わせている。これにより監査役スタッフも情報収集等の重要な役割を果たすことになる。

補充原則4-13①と②では、監査役の法的な調査権限（会381②）の適切な行使と、外部専門家からの助言を得ることが推奨されている。その際の費用については執行部門が支出するが、内部統制システムにおける監査役監査の実効性の観点からも、あらかじめ執行部門と確認しておくことが望ましいと言えよう。

また、補充原則4-13③においては情報収集の一環として、内部監査部門から監査役への直接報告の仕組みの構築など、内部監査部門との連携の重要性が指摘されている。

(7) 取締役・監査役のトレーニング（原則4-14）

監査役としての研鑽を推奨している記載であるが、書籍等による自己研鑽を含めて、日本監査役協会の研修会やセミナー、他社の監査役との勉強会等の手段を効果的かつ継続的に利用する趣旨であると考えられる。

なお、監査役及び監査役スタッフのこれら研修会参加等の費用は、監査実務にも関連する費用として、執行部門に請求できる（会388）。実務的には研修計画や予算化等について執行部門と調整することが必要である。

(8) 株主との建設的な対話に関する方針（原則5-1）

株主との建設的な対話に関する方針においては、今次改訂において株主や機関投資家との対話の相手方として監査役が追加されている。監査役が他の経営陣同様、株主や機関投資家との対話を通じて企業価値向上のための重要な役割を担っていることを示している。

以上はCGコードが求める監査役への要請であるが、これらは、監査等委員会の監査等委員、監査委員会の監査委員にも求められる内容と言える。

第3章 監査等委員会設置会社の実態

第1節 監査等委員会設置会社への移行状況

1. 機関設計選択状況

2015年の改正会社法によって「監査等委員会設置会社」という新たな機関設計の選択が可能となり、この改正後、上場企業において監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行する会社が増加している。

東証一部上場企業については、2015年には111社（5.9%）が移行し、2018年には500社を超えて全体の4分の1弱の512社（24.4%）に達し、直近の2021年8月現在では、3分の1強の750社（34.2%）が監査等委員会設置会社となっている（図1）。

会社法上の機関設計の選択状況（東証一部上場企業）（図1）

年度 (西暦)	平成25年 (2013)	平成26年 (2014)	平成27年 (2015)	平成28年 (2016)	平成29年 (2017)	平成30年 (2018)	令和元年 (2019)	令和2年 (2020)	令和3年 (2021)	前年比
監査役会設置会社	1,708	1,770	1,726	1,552	1,516	1,527	1,509	1,447	1,372	-75
監査等委員会設置会社			111	357	440	512	576	662	750	88
指名委員会等設置会社	44	46	51	61	65	60	63	63	69	6
東証一部全企業	1,752	1,816	1,888	1,970	2,021	2,099	2,148	2,172	2,191	19
(上記割合)										
監査役会設置会社	97.5%	97.5%	91.4%	78.8%	75.0%	72.7%	70.3%	66.6%	62.6%	-4.0%
監査等委員会設置会社	0.0%	0.0%	5.9%	18.1%	21.8%	24.4%	26.8%	30.5%	34.2%	3.8%
指名委員会等設置会社	2.5%	2.5%	2.7%	3.1%	3.2%	2.9%	2.9%	2.9%	3.1%	0.2%
東証一部全企業	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	0.0%

(※) データについては、東京証券取引所コーポレート・ガバナンス情報サービスを利用して、毎年8月1日に集計されたもの。

参考 日本取締役協会『上場企業のコーポレート・ガバナンス調査』(2021年8月1日)

東京証券取引所『東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況』(2019～2021年)

なお、全上場企業について見ると、監査等委員会設置会社を選択した会社は、2020年現在、市場区分別の組織形態について、マザーズの26.1%から市場第二部の35.6%までと若干の差はあるが、約3割が選択した状況となっている（図2）。

組織形態（市場区分別/令和2年）

(図2)

市場区分	上場企業 全社	市場 第一部	市場 第二部	マザーズ	JASDAQ
監査役会設置会社	2,495	1,447	305	236	507
監査等委員会設置会社	1,106	662	171	85	188
指名委員会等設置会社	76	63	4	5	4
合計	3,677	2,172	480	326	699
(上記割合)					
監査役会設置会社	67.9%	66.6%	63.5%	72.4%	72.5%
監査等委員会設置会社	30.1%	30.5%	35.6%	26.1%	26.9%
指名委員会等設置会社	2.1%	2.9%	0.8%	1.5%	0.6%
合計	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(※) データについては、東京証券取引所『東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2021』による。

日本監査役協会が2015年に実施したアンケートによると、監査等委員会設置会社に移行した主な理由は、「会社のガバナンス強化（経営意思決定の迅速化、執行と監督の分離など）のため」という積極的な理由であったが、「社外監査役に加えて社外取締役を選任することが負担になるため」との消極的な理由の回答が約7割あり、2番目に多かった。

これは、CGコードにおいて上場企業における社外取締役の設置が事実上義務化されたことから、新たに社外取締役を選任するよりも、社外監査役を社外取締役に移行させることにより、この要件を充足することが合理的と考える会社が一定程度あったためと考える（図3）。

また、同アンケートでは、監査等委員会設置会社への移行に伴う各種実務手続についても調査しているが、上場企業では、「代表取締役等が提案した」が全体で約7割と最も多く、次に「執行部門が提案した」が3割以上に達しており、執行部門主導のケースが多いことがうかがわれた。「監査役（会）が提案した」は2割弱であり、監査役も移行の検討に関与したケースも一定数存在した（図4）。

監査等委員会設置会社への移行を決定した理由（複数回答可） (図3)

回答内容	上場企業	構成比
1.会社のガバナンス強化のため(経営意思決定の迅速化、執行と監督の分離など)	84	92.3%
2.グループ会社全体での組織改編のため	1	1.1%
3.親会社から提案を受けたため	3	3.3%
4.社外監査役に加えて社外取締役を選任することが負担になるため	64	70.3%
5.株主・投資家(特に海外投資家)の理解のため	19	20.9%
6.その他	2	2.2%
回答社数	91	100.0%

監査等委員会設置会社への移行の検討（複数回答可） (図4)

回答内容	上場企業	構成比
1.監査役(会)が提案した	16	17.6%
2.代表取締役等が提案した	68	74.7%
3.執行部門が提案した	30	33.0%
4.親会社が提案した	2	2.2%
5.その他	1	1.1%
回答社数	91	100.0%

(※) 日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第16回インターネット・アンケート集計結果(監査等委員会設置会社版)」
(2015年12月15日)

アンケート実施状況

実施期間：2015年7月24日(金)～8月21日(金)

対象者：当協会会員のうち監査等委員会設置会社129社

実施方法：インターネットを利用し、当協会ホームページより1社1回答

回答数：有効回答数 104社（内 上場企業 91社）

2. 監査等委員会移行による活動の変化

スタッフ研究会が2022年1月に実施したアンケート「機関設計による監査・監督機関の実態に関する考察」によると、監査役等（監査役及び監査等委員）の人員体制は「変化なし」が48.3%と半数程度あった一方、「増加」は27.6%、「減少」は24.1%と同程度の割合であった。一方、監査役等スタッフの人数は「変化なし」が53.1%、「増加」は34.4%となっている。「減少」は12.5%と僅少であり、一定数の会社において監査役等スタッフの体制を充実させたことがうかがえた。

任意の指名委員会及び報酬委員会については、監査等委員会設置会社の80.0%の会社が設置しており、そのうち、66.7%において監査等委員が構成メンバーとして入っているという結果であった。また、監査等委員が委員長を務めている割合は、指名委員会では26.5%、報酬委員会では29.4%であり、監査等委員が取締役の選任及び報酬配分の決定の客観性や透明性を高めることに寄与していることがうかがえる。

アンケートの自由記載においても、監査等委員会としての活動が強化されているとの回答が多く見られた。主な内容は次のとおりである。

(1) 監査活動について

監査等委員会に移行したことをきっかけとして内部統制システムを活用した組織監査に移行するといった監査方法の変更、内部監査部門との協働や役割の棲み分けをするようになったなど、監査活動に変化が見られた回答が多かった。また、監査等委員が社長や他の取締役、執行側との面談に重きを置く中で、スタッフが子会社に単独往査に行くなど、スタッフの役割の変化も回答の中で見られた。

○組織監査への移行（内部監査部門の活用を含む）

- ・内部統制システムを活用した組織監査へ徐々に移行している。
- ・以前よりも内部統制システムを通じた監査・監督を行っている。
- ・組織監査という意味で、執行側からの報告聴取に比重を移しつつある。
- ・業務監査の部分を内部監査部門に移管し、インタビュー形式に変更した。
- ・常勤監査役2名体制から常勤監査等委員1名体制となり、常勤監査等委員の負担軽減を図るために、内部監査部門を強化するとともに本社管理部門も強化した。

○監査等委員会が行う監査活動

- ・子会社を含めグループ各社の監査活動を行うようになった。
- ・代表取締役社長、社内取締役との定期面談を実施するようになった。
- ・妥当性監査に重きが置かれるようになった。
- ・各事業所や子会社への往査回数が増えた。
- ・財務以外の諸活動について積極的に提言している。

○監査等委員会スタッフの活動

- ・子会社監査役を一部スタッフが担うこととなり、グループ監査役連絡会を定期的で開催している。
- ・常勤による監査面談回数は減少したため、スタッフ単独往査を実施している。

(2) 会議出席について

取締役として取締役会の決議に参加するようになったことにより、取締役会以外への出席が増えている傾向にあることが回答からうかがえた。また、取締役会での取締役としての発言機会が監査役のときよりも一層増し、監査・監督機能が強化されたとい

た回答も見られた。

○出席機会の増加

- ・取締役会以外の重要な会議への出席を行うようになった。
- ・オブザーバーとして会議に出席する機会が増えた。
- ・重要会議へ出席するようになった。
- ・会議出席は活発化している。

○発言内容の変化

- ・会議の出席回数において変化はないが、監査等委員である取締役は、取締役会において議決権を有する立場で監査を行い、経営陣に対して意見を述べることになった。これにより、発言力が監査役よりも一層増すことになり、監査・監督機能が強化できた。

(3) 監査法人との関係について

監査法人との打合せ回数が増えたと回答する会社が半数程度あった。三様監査会議や四半期レビューを新たに開催することにより監査法人との関係性、連携を強化したほか、レビューへの出席について極力、監査等委員全員が出席するよう日程調整を行う取組を行うようになった会社もあり、監査法人との関係に変化が表れていることがうかがえた。

○連携の強化

- ・監査役会設置会社当時、期末以外のレビューは常勤監査役のみの出席であったが、今はいずれのレビューも極力全員が出席できる日で調整している。
- ・監査法人との会議は増えたように思う。
- ・対話は色々な局面で密になっている。
- ・関係が活性化している。

○三様監査会議の開催

- ・三様監査や四半期レビューを行うようになり、以前より連携を取るようになった。
- ・三様監査強化会議を開催するようになった。

(4) 内部監査部門との関係について

報告の頻度を含め、情報共有の機会が増えたことなど、内部監査部門との関係がより密になった、という回答が多く見受けられた。

○連携の強化

- ・監査結果の報告回数が半期に1回から四半期に1回に増えた。
- ・業務監査に関する連携が増えた。

- ・内部監査部門との関係は活性化している。
- ・月1回の定例会を設けるなど連携を強化している。
- ・内部監査部門と協働して監査活動を行うようになった。
- ・対話は色々な局面で密になっている。
- ・内部監査部門の監査結果を監査等委員会で報告するようになった。

○監査等委員会との関係性

- ・内部監査部門の人事への影響が強くなった。
- ・内部監査部門が直属となったため、内部監査部門の方針の承認、部門長の評価などを常勤の監査等委員が実施している。
- ・スタッフが正式に内部監査部門と兼任することとなったため、より連携が強化された。その結果、適法性監査に関しては内部監査に依拠するケースが増えた。
- ・スタッフが監査等委員会室所属のため、連携がスムーズになっている。

第2節 監査等委員会の監査活動

1. 機関別の監査活動の比較

機関別の監査役等の監査活動の考察に際し、「役員等の構成の変化などに関する第21回インターネット・アンケート集計結果」（2021年5月17日 公益社団法人日本監査役協会）よりCGコードにも追加された項目を着目ポイントとして分析した。また、監査等委員会への移行後の変化、監査活動の実情をより詳細に把握するため、現役の常勤監査等委員にヒアリングを行った。

(1) 内部監査部門との連携

①監査計画等の調整 ※複数回答可

上段：社数 下段：縦%	監査等委員会設置会社		監査役(会)設置会社		指名委員会等設置会社	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1. 監査等委員会主導で年度監査計画について調整している	51 9.9%	59 9.5%	201 7.3%	214 7.1%	6 15.4%	6 14.3%
2. 内部監査部門主導で年度監査計画について調整している	147 28.6%	186 29.9%	683 24.9%	784 26.0%	17 43.6%	17 40.5%
3. 年度監査計画について調整しているが、どちらかが主導しているわけではない	226 44.0%	283 45.5%	1,168 42.6%	1,288 42.7%	13 33.3%	13 31.0%
4. (個別の)監査日程について調整している	177 34.4%	203 32.6%	911 33.2%	978 32.4%	6 15.4%	11 26.2%
5. (個別の)監査テーマについて調整している	146 28.4%	176 28.3%	705 25.7%	750 24.9%	11 28.2%	14 33.3%
6. 調整はしていない	61 11.9%	71 11.4%	451 16.5%	488 16.2%	5 12.8%	5 11.9%
回答社数	514	622	2,741	3,018	39	42

※監査等委員会は、監査役(会)設置会社では監査役、指名委員会等設置会社では監査委員会に読み替えるものとする。

- ・監査役（会）設置会社では、何らかの調整が行われている割合が83.8%であり、被監査部門の負担軽減及び監査の効率化等を目的とした監査テーマの重複防止や合同監査の実施などが行われているものと推察される。一方で、「6. 調整はしていない」が他の機関設計と比較し16.2%と最も高くなっている。これは監査役（会）設置会社では、監査役は独任制であり、各監査役が独自に監査計画を作成し監査活動を行うことができるため、比較的比率が高いものと推察される。
- ・指名委員会等設置会社では、他の機関設計と比較し、「2. 内部監査部門主導で年度監査計画について調整している」割合が大きい。相対的に監査委員会と内部監査部門との直接的なつながりが強い企業が多く、一体的な監査が行われていることが推察される。
- ・常勤監査等委員へのヒアリングでは、内部監査部門とは役割分担の明確化、定期的な報告機会の設定など、強固な連携を築いている会社がほとんどであった。また、内部監査部門長が監査等委員会スタッフを兼務しており、計画策定含む監査

全体について、一体的な取組が行われている事例もあった。

②合同監査

上段：社数 下段：縦%	監査等委員会設置会社		監査役(会)設置会社		指名委員会等設置会社	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1.全ての監査について合同監査を実施している	50 9.7%	54 8.7%	218 8.0%	236 7.8%	0 0.0%	0 0.0%
2.往査先や監査テーマによっては合同監査を実施することがある	350 68.1%	415 66.7%	1,644 60.0%	1,802 59.7%	16 41.0%	22 52.4%
3.合同監査を実施することはない	114 22.2%	153 24.6%	879 32.1%	980 32.5%	23 59.0%	20 47.6%
回答社数	514	622	2,741	3,018	39	42

- ・全体として、部分的に合同監査を実施する割合が高く、この傾向は、内部監査部門との連携強化に対する監査側のニーズがあるものと推測される一方、コロナ禍の影響により、感染防止等のためにできるだけ効率的に監査対応を行いたいという執行側のニーズにも配慮して、合同監査に踏み切った事情もあるのではないかと推察される。
- ・常勤監査等委員へのヒアリングでは、全てが内部監査部門に対して、合同調査若しくは調査の指示・要請を行える連携体制を構築しており、さらに規定等で内部監査部門に指示命令権を持つことを定めている事例もあった。また、監査等委員が調査を行うのではなく、内部統制システムの強化を前提に、執行側（第1線～第3線）からの報告内容に基づき監査を行うよう意識変革を行っている会社もあり、監査等委員会に移行してから、内部監査部門との連携強化、内部統制システム自体の強化に取り組む会社もあることが判明した。

(2) 取締役会以外で出席する会議 ※複数回答可

上段：社数 下段：縦%	監査等委員会設置会社		監査役(会)設置会社		指名委員会等設置会社	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1.経営会議など経営に関する重要会議	453	541	2,713	2,996	34	35
	87.1%	86.4%	85.7%	86.1%	87.2%	81.4%
2.執行役員や部門長を対象とした事業の執行状況に関する会議（執行役員会議等）	259	329	1,692	1,876	23	25
	49.8%	52.6%	53.5%	53.9%	59.0%	58.1%
3.部長級が出席する部門内会議	128	158	942	1,037	3	3
	24.6%	25.2%	29.8%	29.8%	7.7%	7.0%
4.各種の委員会	315	377	1,916	2,102	29	31
	60.6%	60.2%	60.5%	60.4%	74.4%	72.1%
5.関係会社決算説明会	126	129	573	614	8	8
	24.2%	20.6%	18.1%	17.6%	20.5%	18.6%
6.内部監査部門の監査報告会	279	340	1,508	1,688	27	27
	53.7%	54.3%	47.6%	48.5%	69.2%	62.8%
7.特になし	6	14	51	57	2	3
	1.2%	2.2%	1.6%	1.6%	5.1%	7.0%
8.その他	30	31	185	154	4	3
	5.8%	5.0%	5.8%	4.4%	10.3%	7.0%
回答社数	520	626	3,165	3,479	39	43

- ・全体として、機関別の傾向に差はなく、監査等委員会設置会社への移行後も重要会議への参画については一定程度、維持できているものと推察される。
- ・組織監査を行う監査等委員会設置会社及び指名委員会等設置会社では、内部監査部門との連携強化が図られており、その監査報告が重要な情報源になっているものと推察される。
- ・常勤監査等委員へのヒアリングでは、監査等委員会設置会社への移行前からの変更点等は特段見受けられなかったが、重要会議には常勤監査等委員のみが参画しているケースが多かった。

(3) 出席する委員会 ※複数回答可

上段：社数 下段：縦%	監査等委員会設置会社		監査役(会)設置会社		指名委員会等設置会社	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1.指名委員会（取締役候補者対象）	114 36.2%	153 40.6%	102 5.3%	163 7.8%	8 27.6%	10 32.3%
2.人事委員会（執行役員以下対象）	30 9.5%	39 10.3%	116 6.1%	136 6.5%	3 10.3%	3 9.7%
3.報酬委員会	126 40.0%	168 44.6%	118 6.2%	186 8.8%	9 31.0%	13 41.9%
4.ガバナンス委員会	43 13.7%	59 15.6%	224 11.7%	217 10.3%	4 13.8%	5 16.1%
5.コンプライアンス委員会	235 74.6%	283 75.1%	1,537 80.2%	1,671 79.5%	21 72.4%	26 83.9%
6.内部統制委員会	125 39.7%	139 36.9%	598 31.2%	671 31.9%	10 34.5%	7 22.6%
7.リスク管理委員会	195 61.9%	252 66.8%	1,235 64.5%	1,361 64.7%	21 72.4%	24 77.4%
8.その他	78 24.8%	75 19.9%	467 24.4%	501 23.8%	11 37.9%	10 32.3%
回答社数	315	377	1,916	2,102	29	31

- ・全体として、機関設計に関係なく、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会に出席している割合が高い。特に、監査役（会）設置会社では、監査役が行う監査が適法性監査中心であるためと推察される。
- ・一方で、指名委員会（取締役候補者対象）や人事委員会（執行役員以下対象）への出席割合が監査役（会）設置会社では他の機関設計と比べて著しく低い。これは執行側でない監査役が、関与することの意義や役割責任を明確にしなければならないことから、参加していないものと推察される。
- ・常勤監査等委員へのヒアリングでは、任意の委員会である報酬委員会、指名委員会を設置している会社が多く、監査等委員も参加、若しくは報告を受ける体制となっていた。また、任意の委員会への参加目的としては、役員を選解任や報酬に対する牽制効果や客観性・透明性の発揮、経営トップのパフォーマンスが不足している場合の解任・交代への関与が挙げられる。
- ・一方で、監査等委員会は役員指名や報酬決定に関して、株主総会における意見陳述権を有することから、任意の委員会には特段の必要性を感じておらず、監査等委員会としての機能・権限で十分に任意の委員会と同等の監査機能を発揮できていると考えている会社もあった。

(4) 社外取締役との連携、意見交換等の頻度

①監査等委員でない社外取締役との連携 ※複数回答可

上段：社数 下段：縦%	監査等委員会設置会社		監査役(会)設置会社		指名委員会等設置会社	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1. 監査等委員会に出席してもらっている	39 7.5%	63 10.1%	228 10.0%	244 9.8%	4 10.3%	5 11.6%
2. 常勤の監査等委員が定期的に情報提供もしくは意見交換をしている	39 7.5%	68 10.9%	419 18.3%	460 18.4%	6 15.4%	6 14.0%
3. 常勤の監査等委員が必要に応じ情報提供もしくは意見交換をしている	98 18.8%	107 17.1%	737 32.2%	761 30.4%	13 33.3%	15 34.9%
4. 社外の監査等委員が情報提供もしくは意見交換をしている	50 9.6%	62 9.9%	408 17.8%	390 15.6%	13 33.3%	19 44.2%
5. 特に情報提供もしくは意見交換はしていない	54 10.4%	74 11.8%	751 32.8%	843 33.7%	4 10.3%	4 9.3%
6. 監査等委員でない社外取締役はいない	287 55.2%	321 51.3%	— —	— —	3 7.7%	3 7.0%
7. その他	37 7.1%	36 5.8%	290 12.7%	280 11.2%	10 25.6%	8 18.6%
回答社数	520	626	2,290	2,501	39	43

※監査等委員会は、監査役(会)設置会社では監査役会、指名委員会等設置会社では監査委員会に読み替えるものとする。

※監査等委員は、監査役(会)設置会社では監査役、指名委員会等設置会社では監査委員に読み替えるものとする。

- ・他の機関設計と比較した場合、監査等委員会設置会社では、「6. 監査等委員でない社外取締役はいない」の割合が最も高くなっているが、これは法令等で求められる社外役員の員数確保のため、社外監査等委員を活用していることが大きな理由と推察される。
- ・監査役(会)設置会社では、「5. 特に情報提供もしくは意見交換はしていない」の割合が最も高くなっており、CGコード等で連携がうたわれているものの、実情としては監査役、社外取締役の役割・責任を独立して考えている会社が少なくないものと推察される。
- ・監査等委員でない社外取締役がいる監査等委員会設置会社(626社のうち305社)では、何らかの情報提供もしくは意見交換をしていると答えた会社は約75%(305社のうち231社)となっており、社外取締役と積極的にコミュニケーションを取っている会社が多いことが分かる。
- ・監査役(会)設置会社では、常勤監査役が社内情報に容易にアクセスができ、社内情報にも精通しているため、社外取締役への情報提供もしくは意見交換において、重要な役割を担うが、意見交換していない例も少なくない。
- ・指名委員会等設置会社では、他の機関設計と比較し、社外監査委員が社外取締役に情報提供している割合が高く、各委員会に選任された社外取締役等と随時コミュニケーションが取られているものと推察される。

- ・常勤監査等委員へのヒアリングでは、「6. 監査等委員でない社外取締役はいない」の回答が多く、社外取締役の確保が移行の大きな目的の一つだったと回答する企業がほとんどであった。一方で、監査等委員でない社外取締役がいる会社では、監査等委員会に参加してもらい、経営のテーマ（リスク・人的資本・成長投資等）を議論するなど、意見交換の内容等を工夫し、積極的に連携を図っている事例もあった。

②監査等委員でない社外取締役との意見交換等の頻度

上段：社数 下段：縦%	監査等委員会設置会社		監査役(会)設置会社		指名委員会等設置会社	
	2019年	2020年	2019年	2020年	2019年	2020年
1.1~2回	68	84	629	695	7	9
	38.0%	36.4%	40.9%	41.9%	21.9%	25.7%
2.3~4回	44	62	445	503	8	10
	24.6%	26.8%	28.9%	30.3%	25.0%	28.6%
3.5~10回	30	41	245	231	7	9
	16.8%	17.7%	15.9%	13.9%	21.9%	25.7%
4.11回以上	37	44	220	229	10	7
	20.7%	19.0%	14.3%	13.8%	31.3%	20.0%
回答社数	179	231	1,539	1,658	32	35

- ・監査等委員会設置会社及び監査役（会）設置会社では、4回以下の頻度が過半数を占めている。一方で、指名委員会等設置会社では、社外取締役の比率が総取締役の約60%を占めているにもかかわらず、5回以上の頻度の割合が約45%となっており、密に連携が行われていることが分かる。

2. 常勤監査等委員へのインタビューからの活動比較

1. のアンケートの比較による分析に加え、昨今、移行が増加している監査等委員会設置会社については、移行後の変化、監査活動の実情をより詳細に把握するため、現役の常勤監査等委員へヒアリングを行った。ヒアリングの概要や選定基準等は以下のとおりである。

概要：監査等委員会への移行動機、監査活動の変化、監査等委員の位置付けや期待、社外取締役や内部監査部門との連携、任意の委員会への参画などの状況把握

選定基準：東証一部上場（インタビュー当時）、資本金 100 億円以上、海外事業展開、内部監査部門の充実等を中心に、日本監査役協会関西支部事務局の協力の下、5社を選定

その他：選定した全ての会社で、経験豊富かつ高い知見と意識を持つ常勤監査等委員を中心に積極的かつ活動的に監査が実施されている、という特徴が見られた。

○各機関設計に基づく監査活動の比較考察

①監査活動の総括

- どの機関設計においても、経営幹部との対話、各種会議体への参加、会計監査人との連携など、各種の監査活動に基本的に大きな差はないが、実施内容の重点の置きどころは当然ながら各社の事業環境等により各様であることが確認できた。
- 監査活動上の制約事項としては、各社とも新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受けて、監査活動、特に海外往査に制約を感じているが、リモート監査や外部専門家による監査実施など、従来にない新たな監査方法を工夫して取り入れるなど、監査方法の新境地の開拓を行っていることが確認できた。
- 監査等委員会設置会社の監査等委員は、取締役であり、取締役会で議決権を持つことから、監査役（会）設置会社の監査役と比較して、取締役会での発言に重みがあり、責任も大きく、緊張感が増すととの意見が多かった。このため、監査等委員にもたらず意識面での効果は大きいとの感触を受けた。また、監査等委員は、取締役であることから、執行部門からの取締役会議案に係る事前説明が充実したとの報告もあり、取締役会の質的向上が図られている。
- 監査役（会）設置会社の監査役は、独任制であり、個別により厳しい監査を行うことができるが、監査の専門知識を備えた監査役にとっては、監査役（会）の方が、情報を得て監査活動を進めやすい面もあるのではないかと印象を受けた。
- 指名委員会等設置会社は、「業務執行」と「監督」を分離し、強い権限を有する三委員会の設置を必須とするため、ガバナンスの観点では、最も充実した機関設計と言えるが、役員の人員確保や報酬負担があるなどの課題も多い。また、三委員会をサポートするスタッフも比較的充実させる必要があることから、指名委員会等設置会社への移行には、各社のガバナンスの充実の必要性や、株主を始めとするステークホルダーの意向をコストの観点からも十分考慮することが望ましいと考えられる。

②監査等委員会設置会社への移行、及び移行後の変化や課題

- 監査等委員会への移行目的は、取締役会の監督機能の強化、経営の透明性向上、意思決定の迅速化以外に、社外取締役の員数確保の面もあるが、結果として、監査等委員が取締役として議決権を持つことで取締役会の議論の活性化、及びガバナンス向上に一定の効果が出ていることは明らかである。さらに、社外監査等委員（社外取締役）が中期経営計画等の策定段階から活発に議論に参加したり、投資案件の決議に保留をかけたたり、経営に大きな影響を与える役割を担っている事例も見受けられた。
- 監査等委員が取締役としての責任も強く意識することで、監査等委員会の意見交換が活性化するとともに、意見形成に必要な情報のニーズが高まり、執行側に詳細な説明を求めるようになった。また、取締役会の議案に対する執行側から社外取締役への事前説明が充実したことで、社外取締役の発言機会が増え、取締役会の活性化につながっている。今後は、執行側、監査等委員会スタッフには、監査等委員の情報ニーズに

迅速に対応する能力が求められると考えられる。

- ・独任制から組織監査に変わったことで、監査役が自ら実地監査をするスタイルから、移行後は内部統制システムを活用し、執行側から報告を受けるスタイルにシフトした事例があったが、移行起因の品質低下を問題視する声はなかった。また、ヒアリングした会社においては適法性監査より妥当性監査の割合が増える傾向にあり、この報告を受けるスタイルでは、適法性監査に関して、内部監査部門（第3線）と執行部門（第1線及び第2線）に依拠する比率が高くなるため、それらが有効に機能する必要がある。監査等委員会、内部監査部門、執行部門の情報共有の仕組み作り、機能充実が重要であることを認識した。
- ・社外取締役（社外監査等委員）増員とのバランスで社内常勤監査等委員が減員している会社が多かった。そのため、常勤監査等委員へ活動が集中してしまうことへの対応、執行側（第1線および第2線）の強化については、監査等委員会設置会社としての重要な取組の一つであると言える。
- ・一方で課題については、監査等委員も取締役であることから、代表取締役の業務執行に対してどこまで監視・監督できるかが課題として挙げられる。経営トップに対する牽制機能として、独任制である監査役と同等レベルで機能するためには、監査等委員の会社でのポジショニングや選任条件、その後のキャリアアップ等について、執行側との丁寧な議論が必要であると考えられる。
- ・移行後も監査等委員のサポート体制は変化がなく、監査等委員会スタッフのスキルや知見が属人に偏っているとの意見があった。経営陣へスタッフ増員の要請を行うとともに、後継者の育成、スキル継承プロセス等の確立が今後大きな課題となってくる。ある企業では、将来の幹部候補の育成の場として活用するといった先進的な取組も行われていた。

3. 常勤を置かない監査等委員会設置会社における監査の実施方法

監査等委員会設置会社は常勤監査等委員の設置が義務付けられていないため、活動が制限され収集できる情報や内容に限界があるが、それを補うため、監査役スタッフとしてどのような工夫を行っているかについて、スタッフ研究会で調査を行った。常勤監査等委員を設置していない会社は少数で、サンプル数は少ないが、苦勞している点に挙げられた事項は、常勤の有無に関係なく、全ての監査役スタッフに関係する課題とも言える。

(1) 監査等委員の監査はどのように行われているか

- ・内部監査部門と合同実施
- ・監査等委員会の指揮命令の下、監査等委員会事務局が監査資料の収集・面談スケジュール調整等を行う。
- ・関係部門に対するヒアリング等の確認実施
- ・監査等委員による実地監査（監査等委員会スタッフが補助）

- ・ 監査等委員会スタッフがスクリーニングを実施する書面監査
- ・ 重要会議議事録、稟議書、契約書等を含む関係資料の閲覧
- ・ 内部監査に同席、内部監査部門及び会計監査人から定期的に報告を受け、内部統制システム運用状況の監査
- ・ 役員に対するヒアリング

(2) 監査等委員会スタッフとして苦労している点

- ・ スタッフが兼務のため実際に動ける人員が少ない、兼任部門との調整が難しい。
- ・ タイムラグが発生するため、情報伝達の迅速性、確実性に差ができる。
- ・ 監査の実効性を保つために、スタッフ側である程度のお膳立てを必要とする点。
- ・ 監査等委員会の活動や役割をよく理解されていない方が多い。

付録 監査等委員会設置会社への移行の実務（例）

監査役（会）設置会社から、監査等委員会設置会社への移行については、規定や組織をどのようにするか検討する準備段階から、適時開示、株主総会での承認、総会後の取締役会・監査等委員会の開催、商業登記などの手続を計画的に進める必要がある。

株主総会をX日と置いた場合、下記の移行スケジュールが考えられる。このスケジュールを踏まえ、各段階の行うべき項目を列挙したい。

（移行スケジュール例）

- | | |
|------------|-------------------------|
| ・ X日－1～3ヶ月 | 事前準備（規定整備、役員の人選など） |
| ・ X日－15日 | 取締役会決議（株主総会招集決議） |
| ・ X日－15日 | 適時開示（定款変更、代表者の異動） |
| ・ X日 | 株主総会決議（定款変更、取締役変更） |
| ・ X日 | 取締役会決議（代表取締役の選定等） |
| ・ X日 | 監査等委員会決議（監査等委員会規定等の決定等） |
| ・ X日＋2週間以内 | 商業登記 |

1. 準備段階

監査役（会）設置会社から監査等委員会設置会社に移行するに当たっては、規定や社内組織の整備などを行う必要があり、準備を段階的に行う必要がある。

（1）規定の整備

監査等委員会設置会社に移行する際には、下記規定につき改定する必要がある。

①定款

- ・ 監査等委員会を設置する定めの新設
- ・ 監査役・監査役会関連の規定の削除
- ・ 取締役の員数について、員数の上限の変更、監査等委員である取締役の員数の上限の定めの新設
- ・ 取締役の報酬等について、監査等委員である取締役とそれ以外の取締役を株主総会で区別して決議する旨の定めの新設
- ・ 監査等委員会についての規定の新設
- ・ 重要な業務執行の委任をすることについての定めの新設(*)
- ・ 責任限定契約の対象者を社外取締役から非業務執行取締役に拡大する規定変更(*)
- ・ 剰余金の配当について取締役会決議とする定めの新設(*) 等

（注）(*)は、当該項目がある場合に新設・変更が必要。

②取締役会規則

- ・ 重要な業務執行を取締役に委任する旨の規定

- ・利益相反取引についての監査等委員会の承認に関する規定
- ・監査等委員会に関する規定
- ・任意の指名委員会・報酬委員会に関する規定 等

③監査等委員会規定

- ・監査等委員会委員長についての定め
- ・常勤者を置く場合は、その旨の定め
- ・監査等委員会を補佐する使用人について、独立性を確保するための定め 等

④内部統制システム構築の基本方針

- ・組織変更を受けて、内部統制システムに変更ある項目についての変更

(2) 監査等委員の人選

監査等委員会には、3人以上の監査等委員である取締役候補の人選が必要である。過半数は社外取締役でなければならない（会 331⑥）。

会社又は子会社の業務執行取締役・使用人等との兼任禁止（会 331③）。なお、常勤者は必須ではなく、全員が社外取締役でもよい。

(3) 監査等委員会を補佐するスタッフについての検討

監査等委員会では、常勤の監査等委員が義務付けられていないことから、監査等委員の指揮の下で活動するスタッフをどうするかを検討することが重要である。

2. 適時開示

監査等委員会設置会社への移行については、インサイダー取引規制との関連に注意する必要がある、下記の2つの理由から、取引所の定める適時開示が必要である。

- ①定款の変更を決定した際の、開示不要の例外事由に該当しないこと。
- ②監査等委員会設置会社への移行により、上場会社の運営、業務、又は財産に係る基本的状況に重要な変化が生じると見込まれることから、「その他上場会社の運営、業務若しくは財産又は当該上場株券等に関する重要な事項」に該当すること。

なお、開示資料には、下記について記載する必要がある。

- ・事実の概要
- ・決定の理由
- ・今後の見通し
- ・その他投資者が会社情報を適切に理解・判断するために必要な事項

3. 株主総会の開催

(1) 招集通知

監査等委員会設置会社への移行に当たり、株主総会に提出が必要な議案としては、下

記のものが考えられる。

- ①定款一部変更の件
 - ②取締役（監査等委員であるものを除く）選任議案
 - ③監査等委員である取締役選任議案
 - ④補欠監査等委員である取締役選任議案
 - ⑤取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬額決定議案
 - ⑥監査等委員である取締役の報酬額決定議案
 - ⑦退任監査役に対する退職慰労金支給議案(*)
- （注）(*)は、当該項目がある場合に必要。

（2）株主総会運営

株主総会当日の運営については、従来の株主総会と大きく異なる点はないが、移行した理由、コーポレートガバナンス、内部統制システム等についての質問が出るのが予想される。

4. 株主総会直後の取締役会の開催

株主総会直後の取締役会では、監査等委員会設置会社への移行に伴い、従来の取締役は全て任期が満了することになる（会 332⑦一）ため、代表取締役を新たに選任する必要があるなど、下記の決議対応が必要である。

- ①代表取締役及び役付取締役の選定
- ②総会・取締役会の招集権者・議長の代行順位の決定
- ③取締役会規則等の改定
- ④内部統制システム構築の基本方針の改定
- ⑤取締役に対する重要な業務執行の決定の委任（会 399 の 13⑥）
- ⑥取締役（監査等委員であるものを除く）の報酬額の配分
- ⑦非業務執行取締役との責任限定契約の締結

5. 監査等委員会の開催

株主総会直後に、最初の監査等委員会を開催し、下記の決議対応が必要である。

- ①監査等委員会委員長の選定、順位代行者の決定
- ②監査等委員会規程の制定
- ③監査方針、監査計画、監査方法、職務分掌の策定
- ④（常勤者がある場合）常勤者の選定
- ⑤特定監査等委員の選定
- ⑥監査等委員である取締役の報酬等の協議

6. 商業登記

監査等委員会設置会社移行の際には、「監査等委員会設置会社の登記事項」と「監査等委員会設置会社移行時の登記」をする必要がある。

(1) 監査等委員会設置会社の登記事項

- ①監査等委員会設置会社であること
- ②監査等委員である取締役及びそれ以外の取締役の氏名
- ③取締役のうち社外取締役であるものについて社外取締役であること
- ④重要な業務執行の決定を取締役に委任することができる定款の規定の定めがあるときはその旨

(2) 監査等委員会設置会社移行時の登記

監査等委員会設置会社に移行した場合には、下記の変更登記が必要となる。

- ①監査役設置会社の定め廃止
- ②監査役会設置会社の定め廃止
- ③監査等委員会設置会社の定め設定
- ④監査等委員である取締役以外の取締役の就任・重任・退任（社外取締役である者についてはその旨）
- ⑤監査等委員である取締役の就任（社外取締役である者についてはその旨）
- ⑥代表取締役の就任・重任・退任
- ⑦監査役の退任
- ⑧会計監査人の重任（定時株主総会において監査等委員会設置会社への移行を決議した場合）
- ⑨重要な業務の決定の取締役への委任の定め設定(*)
- ⑩非業務執行取締役等の会社に対する責任の制限に関する規定の設定・変更(*)

（注）(*)は、定款変更に関し、当該項目がある場合に登記が必要。

第4章 監査役スタッフの職務

本章は、日本監査役協会関西支部登録の監査役スタッフを対象に実施したアンケート（回答：100社）を基に、第1節では監査役スタッフの独立性、業務内容、求められるスキルを、第2節では内部監査部門との連携、三様監査会議についてまとめている。各社状況は様々であるが、昨今のコーポレートガバナンスに関わる情勢が要求する項目への対応における監査役スタッフの実情を見ていきたい。

第1節 監査役スタッフの体制

1. アンケート回答会社の機関設計

監査役スタッフの業務内容、会社での位置付け、監査役との連携、兼務の状況等を分析するに当たりアンケートの回答を得た100社の機関設計の内訳は、監査役会設置会社58社、監査等委員会設置会社37社、指名委員会等設置会社2社、その他（生協等の協同組合）3社である。

2. 指揮命令系統

(1) 監査役による人事権

監査役スタッフに対する監査役による人事権については、「ある」が61%、「ない」が39%という回答であった。

「ある」という回答の中で一番多かったのは、「昇給・昇格・人事異動の申請レベルまで行う。」という回答で34%、「昇給・昇格・人事異動の承認レベルまで行う。」という回答もほぼ同率の33%であった。

アンケートの回答を更に分析すると、人事権が「ある」と回答した会社の監査役スタッフの属性は、「専任」66%、「兼任」34%であり、兼任の監査役スタッフの人事権を監査役が持っている事例は、本業との兼任という事情もあり少ないと思われる。しかし、監査役が人事権を持つことにより、監査役に対するロイヤルティが高まるとともに、監査役スタッフ自身の職務に対するモチベーションも大きくなるものと思われる。

【Q】 監査役スタッフに対する監査役による人事権がある場合に行っている内容。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
昇給・昇格・人事異動の申請レベルまで行う。	21 34%	14 41%	7 28%	0 0%	0 0%
昇給・昇格・人事異動の承認レベルまで行う。	20 33%	10 29%	9 36%	0 0%	1 100%
執行側による評価の承認レベルまで行う。	7 11%	5 15%	2 8%	0 0%	0 0%

(2) 監査役スタッフの独立性

監査役スタッフの配置について、「監査役室」や「監査等委員会事務局」など、独立した組織を設けているかという設問に対し、「設けている」が64%、「設けていない」が36%であった。また、職務分掌に「監査役スタッフ」の記述の有無や、兼任の場合に兼任部門の職務分掌に記述があるかという設問に対しては、「ある」が53%、「ない」が47%であった。監査役室や監査等委員会事務局など、独立した組織を前項の設問にて64%もの割合で設置していると回答されているものの、実際に職務分掌に監査役スタッフ業務が明記されている回答はおよそ半数であった。

○職務分掌があると回答した会社の事例（一部抜粋）

- ・ 監査役の補助業務
- ・ 監査役からの特命事項
- ・ 内部監査部門との連携に関する事項
- ・ 監事会の招集事務、議事録の作成、その他監事会運営に係る事務
- ・ 子会社（海外を含む）の監査サポートに関する事項
- ・ 監査等委員会監査報告書の作成サポートに関する事項

監査役スタッフの職務に関し、各社の「監査役会規則」に、「監査役会規則（ひな型）」（2021年7月13日 公益社団法人日本監査役協会）の記載項目以外に独自に追記等を行った項目はあるかという設問には、92%が「ない」と回答、「ある」という回答は僅か8%で、ひな型の記載項目が基本的にはそのまま活用されていることが分かる。

「ある」という回答の中から、以下に一部を抜粋した。追記だけでなく、自社の状況に照らして置換えもされている。

- ・ 「前項に定める使用人は、監事（監査役等）の指揮命令に従うほか、正当な理由なくその職務上知り得た情報を他に漏らしてはならない。」を追記
- ・ 「監査役職務を補助すべき使用人がこれにあたる。」を監査等委員会事務局の事務長および事務局員に置換え（別途上記使用人に関する規則あり）

(3) 監査役スタッフの社内会議への出席と監査役とのコミュニケーション

監査役スタッフが定期的に社内の会議等に出席しているかという設問に対しては、過半数の56%が「監査役から指示された会議のみに出席する。」という回答をしており、その他の回答を含め約80%が何らかの社内会議に監査役スタッフが出席している結果となった。

【Q】 監査役スタッフは定期的に社内の会議等に出席しますか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
監査役と同じ会議に出席 （同席）する。	7	4	3	0	0
	7%	7%	8%	0%	0%
監査役スタッフが単独で会 議に出席する。	6	3	2	0	1
	6%	5%	5%	0%	33%
監査役から指示された会議 のみに出席する。	56	33	21	1	1
	56%	57%	57%	50%	33%
出席しない	19	12	7	0	0
	19%	21%	19%	0%	0%

監査役スタッフから監査役への業務報告については、「定期的実施している」が 52%、「重要な案件がある場合に実施している」が 36%、「その他（毎日打ち合わせを行っている、都度報告、随時報告、等）」が 15%で、監査役スタッフは監査役とコミュニケーションが取れる環境は整っていると考えられる。また、業務報告の際のルールについては、「ない」という回答が 78%もあり、ルールとしては確立していないところが多いものの、上記のとおり、コミュニケーションが取れる環境が整っていることから、監査役スタッフから監査役への業務報告はおおむね円滑であると思われる。なお、ルールが「ある」という回答の中では、書面報告が一番多く 38%であった。

3. 専任と兼任

(1) 兼任状況

監査役スタッフの兼任状況は、67社で兼任していると回答があり、そのうちの37社が内部監査系との兼任で、最も多い兼任先が内部監査部門であった。少数ではあるが、複数部門を兼任する事例も見られた。

【Q】 監査役スタッフが他部門と兼任している場合の部門。（複数回答可）

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
総務系	8	5	3	0	0
	8%	9%	8%	0%	0%
法務系	6	3	3	0	0
	6%	5%	8%	0%	0%
経理・財務系	7	4	3	0	0
	7%	7%	8%	0%	0%
企画系	1	0	1	0	0
	1%	0%	3%	0%	0%
内部監査系	37	17	18	1	1
	37%	29%	49%	50%	33%

(2) 日常の業務量

兼任部門と監査役スタッフの日常の業務量について、回答のあった45社のうち約8割が兼任部門の業務量が多いという回答であった。専任の監査役スタッフを設置することが難しい場合であっても、兼任の監査役スタッフにサポートさせることで、監査役が監査に掛ける時間を確保できるようになり、監査役監査の品質向上につなげることを狙っているのではないかと考えられる。

(3) 誰の指揮命令系統の下で業務に従事しているか

監査等委員会設置会社へ向けた設問で、「スタッフとして、日常において誰の指揮命令系統の下で業務に従事しているという認識を持っているか」という設問には、常勤監査等委員という回答が約半数で、次いで回答が多かったのは監査等委員会であった。

一方で、組織上は常勤監査等委員の下にあるものの、兼任スタッフであるため常勤監査等委員の下で業務に従事していると認識しにくいとする回答も見られた。兼任スタッフということで指揮命令系統の認識が難しいように感じられる。

4. 監査役スタッフに期待する能力

(1) 習得が期待されるスキル

監査役スタッフに対して、「監査役から職務上どのような能力等を取得することを期待されていると感じているか」という設問への回答を、スキル別にして以下に抜粋している。回答には情報収集力や法務・会計の知識についての回答が多く見受けられ、様々な情報や知識を常時アップデートすることも求められているようである。

<監査役監査に関するスキル>

- ・ 監査役と同等の監査能力
- ・ 監査等委員会の実効性の確保のための支援及び助言
- ・ リスク管理及びリスク対応に関する能力、物事を俯瞰して判断できる能力

<情報収集に関するスキル>

- ・ 社内・社外の情報収集力、法律等の知識・理解力
- ・ 社内の業務に精通していること（専門分野に限っても可）
- ・ 社内関係者との良好なコミュニケーション・信頼関係
- ・ 各部門との調整能力

<専門的知識に関するスキル>

- ・ 監査の専門知識や理論、経営視点、マネジメント能力、監査会計分析力、語学力
- ・ 会社法に係る知識、経理業務に係る知識、海外勤務経験の知識

<事務処理に関するスキル>

- ・資料・文書等の作成能力、Excel・Word等のPC処理能力
- ・簡潔な文書作成、守秘の堅持
- ・重要課題の特定、フレームワーク化等のアウトプット創出
- ・秘書

(2) 監査役スタッフ配属前の所属部署

監査役スタッフとして配属される前に所属していた部署を分類して以下に抜粋している。回答では、内部監査部門や経理部門、総務部門が多数を占めていた。

<本社部門>

- ・内部監査部門
- ・経理部門
- ・人事部門
- ・総務部門
- ・CSR部門
- ・法務部門
- ・秘書部門
- ・品質保証部門

<事業部門>

- ・営業部門
- ・生産管理部門
- ・海外事業部門

5. その他

(1) リスク情報の入手方法について

リスク情報の入手方法は、主体的に行う「内部統制システムの運用状況の確認」、受動的な「報告を受ける」に分類され、監査役スタッフがリスク情報をどのように入手しているか確認できる。また、その他として、内部監査の結果や社内文書（稟議書、決裁書類等）からという入手方法も見られた。

【Q】 監査役スタッフとして、各事業部門からのリスク情報の入手方法。(複数回答可)

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他(生協)
定期的な会合を持ち、内部統制システムの運用状況を確認している。	41 41%	19 33%	18 49%	2 100%	2 67%
何らかの問題が発生した場合には、規程により報告されることになっている。	37 37%	23 40%	12 32%	1 50%	1 33%
規程はないが、問題が発生した場合には報告を受けている。	35 35%	22 38%	12 32%	0 0%	1 33%
担当役員へのヒアリング前に内部統制システムの運用状況について確認している。	22 22%	12 21%	8 22%	0 0%	2 67%

(2) 内部通報制度

内部通報制度（ヘルプデスク等）は、法制度への対応もあると思われるが、アンケート実施時点（2022年1月）で、全ての会社に設置されていることが確認できた。内部通報の窓口を設置しているのは、「社内部門のみ」42%、「社外のみ」10%、「社内外両方に設置」が48%であった。内部通報に対して、監査役（監査役スタッフ）が単独又は他部門と連携して調査を行うといった回答も合計で42%あった。

内部通報は社内のリスク情報の入手に有効な手段の一つであり、監査役（監査役スタッフ）に通報内容が早期に報告されるなど、情報を共有できる体制が整備されることで、監査役監査の実効性の向上につながると考えられる。

【Q】内部通報制度（ヘルプデスク等）があると回答した場合、どの部門等が窓口になっているか。（複数回答可）

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
人事部門	23	13	8	1	1
	23%	22%	22%	50%	33%
総務部門	33	20	12	1	0
	33%	34%	32%	50%	0%
リスク管理の専門部門	25	17	7	1	0
	25%	29%	19%	50%	0%
内部監査・内部統制部門	27	12	13	0	2
	27%	21%	35%	0%	67%
社長等役員直結	4	3	1	0	0
	4%	5%	3%	0%	0%
常勤監査役（監査役スタッフ）	17	12	5	0	0
	17%	21%	14%	0%	
社外取締役、社外監査役	7	1	6	0	0
	7%	2%	16%	0%	0%
弁護士（顧問弁護士は除く）	37	22	13	2	0
	37%	38%	35%	100%	0%
外部機関	19	14	4	0	1
	19%	24%	11%	0%	33%

【Q】 内部通報制度の対応について、監査役（監査役スタッフ）はどのように対応しているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
監査役（監査役スタッフ）は社内通報管轄部門から報告を受け、当該部門と連携して調査等の対応を行う。	18	10	8	0	0
	18%	17%	22%	0%	0%
監査役（監査役スタッフ）は社内通報管轄部門から報告を受け、監査役（監査役スタッフ）が独立して調査等の対応を行う。	4	3	0	1	0
	4%	5%	0%	50%	0%
監査役（監査役スタッフ）は社内通報管轄部門から報告を受け、内部監査・内部統制部門と連携して調査等の対応を行う。	20	10	9	0	1
	20%	17%	24%	0%	33%
監査役（監査役スタッフ）は通報内容の報告を受けるのみである。	33	24	9	0	0
	33%	41%	24%	0%	0%
監査役（監査役スタッフ）は報告も受けず、直接の対応も行わない。	8	3	4	0	1
	8%	5%	11%	0%	33%

(3) オンライン監査の実施状況について

コロナ禍による感染防止の観点から、オンライン監査を導入している企業が増えていることから、実施における工夫や苦勞についてアンケートを実施した。オンライン監査が実施されるようになってから1年以上経過したこともあり、資料送付やスケジュール管理の事前準備、通信環境や操作といった運営面についてのノウハウは蓄積され、ある程度の効率化も図られていると思われるが、本音の意見交換が難しいと言われている対面ではない状況で、相手の本音やオフレコの話を引き出すコミュニケーションの能力を更に高めていくことが必要になると考えられる。

【Q】 オンラインによる監査を実施しているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
実施している	73	41	29	2	1
	73%	71%	78%	100%	33%
実施していない	27	17	8	0	2
	27%	29%	22%	0%	67%

【Q】オンライン監査で工夫した点。（複数回答可）

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
監査の進行者のコミュニケーションの取り方	33	17	14	1	1
	33%	29%	38%	50%	33%
事前の情報収集によるオンラインの不便さの回避	38	25	13	0	0
	38%	43%	35%	0%	0%
クラウドサービス等を活用した資料の共有方法の構築	12	7	5	0	0
	12%	12%	14%	0%	0%
余裕を持った監査スケジュールの設定	24	15	9	0	0
	24%	26%	24%	0%	0%
ヒアリング内容の事前送付	47	26	20	1	0
	47%	45%	54%	50%	0%
ペーパーレス化の推進	18	12	5	1	0
	18%	21%	14%	50%	0%
（海外の場合）ヒアリング実施時間の調整	22	13	8	1	0
	22%	22%	22%	50%	0%

【Q】オンライン監査で苦勞した点。（複数回答可）

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
相手のITインフラ環境の整備状況の不備等によるコミュニケーションの取りづらさ（画面が止まる、音声が届かない等）	33	20	12	0	1
	33%	34%	32%	0%	33%
相手の本音が引き出しにくい事	45	27	18	0	0
	45%	47%	49%	0%	0%
コミュニケーションの取りづらさによる監査の実効性	41	25	16	0	0
	41%	43%	43%	0%	0%
被監査者からの相談やオフレコの情報を入手しにくい	37	22	13	1	1
	37%	38%	35%	50%	33%
（海外の場合）相手の国の通信環境による通信制限	3	2	1	0	0
	3%	3%	3%	0%	0%

（４）監査役スタッフが行う子会社監査

監査役スタッフとして、補助ではなく、実際に子会社の監査を行っているかの設問に33%が「ある」と回答があったが、行っている内容は、監査役と監査役スタッフで役割分担をして、監査役スタッフは資料確認といった補助的な役割を担っている事例が多

く見られた。その他の方法としては、内部監査に同行して実施する、監査役スタッフが子会社監査役を兼務しているなどがあった。

自由回答で多く見られた内容は以下のとおり。

- ・子会社の規模、事業内容、重要性等により監査役と子会社を分担している
- ・全ての子会社について監査を担当し、監査役へ報告している
- ・内部監査人（内部監査部門兼任）または内部監査に同行し実施
- ・子会社の監査役（監査役スタッフが兼務）として実施

第2節 内部監査部門との連携

1. 内部監査部門との連携

(1) 監査役と内部監査部門の連携

内部監査部門の監査で収集される情報は監査役監査の参考となる情報も多く、相互に連携し情報共有を図ることで監査の実効性を向上させていると考えられる。アンケートで、内部監査部門の関連規程と監査役会規程に、内部監査部門と監査役会の連携に係る記述の有無を確認したところ、約7割が「ある」と回答しており、監査役監査基準の第38条に「内部監査部門等と緊密な連携を保ち、組織的かつ効率的な監査を実施するよう努める」と定められていることに加えて、自社の規程にも監査役と内部監査部門の連携を定めることで、より実効性の向上を意図していると思われる。

また、監査役と内部監査部門との連携をどのように行っているかについて、会合の頻度や方法の違いはあるが、多くの会社で意見交換や監査結果の共有が行われており、そのことで監査役と内部監査部門の連携が確保されている。

【Q】内部監査部門の関連規程と監査役会規程には、内部監査部門と監査役会の連携に係る記述があるか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他(生協)
ある	68	37	27	2	2
	68%	64%	73%	100%	67%
ない	31	21	9	0	1
	31%	36%	24%	0%	33%

【Q】監査役(監査役スタッフ)と内部監査部門との連携という観点から、実施していること。(複数回答可)

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他(生協)
監査日程の調整(年間計画、月次計画等)	60	35	21	1	3
	60%	60%	57%	50%	100%
合同監査・合同往査	35	19	14	1	1
	35%	33%	38%	50%	33%
定期的な情報交換	84	47	32	2	3
	84%	81%	86%	100%	100%

【Q】内部監査部門と監査役（監査役スタッフ）のコミュニケーションはどのように行っているか。（複数回答可）

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
監査役と定期的な会合を行っている。	66	35	28	1	2
	66%	60%	76%	50%	67%
定例会合以外でも意見交換する機会を持っている。	53	31	20	0	2
	53%	53%	54%	0%	67%
内部監査部門から監査役へ適宜（必要に応じて）報告、コミュニケーションをとっている。	81	48	29	1	3
	81%	83%	78%	50%	100%
監査役から内部監査部門に情報を共有し、コミュニケーションをとっている。	58	36	20	0	2
	58%	62%	54%	0%	67%

【Q】内部監査部門から監査役（監査役スタッフ）への報告の頻度。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
決算期末に1回	1	1	0	0	0
	1%	2%	0%	0%	0%
四半期決算毎に1回	13	8	3	1	1
	13%	14%	8%	50%	33%
毎月1回	54	31	21	1	1
	54%	53%	57%	50%	33%

【Q】定例の監査役会には内部監査部門メンバー（兼任のスタッフを除く）は同席しているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
同席している	28	13	15	0	0
	28%	22%	41%	0%	0%
同席していない	70	44	22	1	3
	70%	76%	59%	50%	100%

2. 監査役スタッフと内部監査部門の連携

監査役と内部監査部門の連携が行われていることは、本節の1.（1）において明らかになったが、監査役の補助業務を担う監査役スタッフが内部監査部門とどのように連携しているのかについては、内部監査部門からの報告等に監査役スタッフが同席しているかの有無について、約8割が「同席している」と回答があり、さらに、独自に内部監査部

門と連携する機会の有無には約7割が「機会がある」と回答している。連携の方法では、「資料等の共有」が約5割と最も多く、会議等での直接のやり取りは監査役が行っているが、監査役スタッフは資料等から得た情報を監査役に報告することで、監査役と内部監査部門の連携の強化につなげているものとする。

【Q】内部監査部門から報告等を受ける際に監査役スタッフは同席しているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
同席している	84	47	32	2	3
	84%	81%	86%	100%	100%
同席していない	14	9	5	0	0
	14%	16%	14%	0%	0%

【Q】監査役スタッフは、独自に内部監査部門と連携する機会を持っているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
機会がある	70	32	33	2	3
	70%	55%	89%	100%	100%
機会がない	28	24	4	0	0
	28%	41%	11%	0%	0%

【Q】連携する機会がある場合の連携の方法

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
情報交換会の開催	21	10	8	1	2
	21%	17%	22%	50%	67%
定例の会議開催	18	7	9	0	2
	18%	12%	24%	0%	67%
資料等の共有	47	25	20	1	1
	47%	43%	54%	50%	33%

3. 三様監査による連携

監査役、内部監査部門、会計監査人による三様監査会議（意見交換会等）は、監査に携わる関係者が一堂に会する連携の機会であり、監査の効率性・実効性の向上になると考えられるが、実際の各社での三様監査の運用についてアンケートを行った。

(1) 三様監査会議の有無

三様監査会議を開催しているのは、49%とほぼ半数で、開催頻度は「四半期決算毎に1回」との回答が最も多かった。まだ一般的な会議であるとは言いきれない状況ではあるが、三様監査会議のテーマには、「監査方針や監査計画の調整」、「監査の結果による意

見交換」、「内部統制評価について」、「監査実施状況及び監査進捗状況の報告」、「当期の問題点や留意点」、「KAMの項目について意見交換」などが見られた。これらの情報は会計監査人との連携の観点からも重要であり、三様監査会議を開催し、そこで得る情報を監査役監査に活用していく必要があるのではないか。

(2) 運営

三様監査会議がどのように運営されているのかについては、監査役、監査役スタッフ（補助業務として実施するものを含めて）が主体となっていることが多く見られる。

(1) で述べたように、三様監査会議で得られる情報の重要度から、監査役が主体となって開催して、より良い情報を入手することができるよう整備することも考えられる。

【Q】誰が三様監査会議の年間日程（年間日程の案）を調整し作成しているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
監査役	4	2	2	0	0
	4%	3%	5%	0%	0%
監査役スタッフ	27	16	9	1	1
	27%	28%	24%	50%	33%
内部監査部門	9	4	5	0	0
	9%	7%	14%	0%	0%

【Q】誰が三様監査会議を招集しているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
監査役	16	10	4	1	1
	16%	17%	11%	50%	33%
監査役スタッフ	17	10	7	0	0
	17%	17%	19%	0%	0%
内部監査部門	8	4	4	0	0
	8%	7%	11%	0%	0%

【Q】三様監査会議の議長は誰が務めているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
監査役	28	17	9	1	1
	28%	29%	24%	50%	33%
監査役スタッフ	6	4	2	0	0
	6%	7%	5%	0%	0%
内部監査部門	6	3	3	0	0
	6%	5%	8%	0%	0%

【Q】誰が三様監査会議の議事録（案）を作成しているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
監査役	5	2	3	0	0
	5%	3%	8%	0%	0%
監査役スタッフ	27	16	10	1	0
	27%	28%	27%	50%	0%
内部監査部門	7	5	2	0	0
	7%	9%	5%	0%	0%

【Q】三様監査会議の開催（開催頻度）について

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
決算期末に1回	7	7	0	0	0
	7%	12%	0%	0%	0%
四半期決算毎に1回	27	14	12	1	0
	27%	24%	32%	50%	0%
毎月1回	1	0	1	0	0
	1%	0%	3%	0%	0%

（3）内部監査部門の業務

内部監査部門の業務内容についてのアンケートでは、会計監査人との連携の在り方、取締役会や監査役会への報告に変更があったとの回答は約2割で大きな変化は見られなかったが、変化があった内容として、「内部監査結果の報告を取締役会及び監査役会へ報告する」、「監査役会と会計監査人の会合に内部監査部門を同席させる」、「J-SOXの報告」、「取締役会に直接報告する機会を新たに設けた」、「社長へ報告した後に必要と認めた場合は取締役会及び監査役会に報告」、「監査役会において内部監査部門から定期的に報告する」などで、監査役や会計監査人との連携の機会を増やしている点が見られた。

また、内部監査部門の監査結果報告書については、社外監査役への報告は約8割、社外取締役への報告も半数前後となっている。今後は、CGコード補充原則4-13③の「内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。」との記載もあり、それへの対応を含めて、内部監査部門と社外監査役、社外取締役の関係において、各社で検討されていくと思われる。

【Q】 会計監査人と内部監査部門における連携で変更の有無。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
ある	12	5	7	0	0
	12%	9%	19%	0%	0%
ない	82	50	29	2	1
	82%	86%	78%	100%	33%

【Q】 内部監査部門から取締役会、監査役会への報告方法で変更の有無。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
ある	17	10	6	0	1
	17%	17%	16%	0%	33%
ない	78	45	30	2	1
	78%	78%	81%	100%	33%

【Q】 内部監査部門の監査結果報告書は、社外監査役に報告されているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
報告している	79	43	33	2	1
	79%	74%	89%	100%	33%
報告していない	17	12	4	0	1
	17%	21%	11%	0%	33%

【Q】 内部監査部門の監査結果報告書は、社外取締役（監査等委員を除く）に報告されているか。

	回答総数	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社	その他（生協）
報告している	50	33	16	1	0
	50%	57%	43%	50%	0%
報告していない	41	21	17	1	2
	41%	36%	46%	50%	67%

おわりに

今回は、コーポレートガバナンス改革における監査・監督機関の実態、監査役スタッフの実務について報告書を取りまとめた。コーポレートガバナンス改革では、企業が機関設計を選択できるようになっただけでなく、社外役員の要件の厳格化や社外取締役の設置義務化等による監査・監督体制の強化も併せて進められた。

報告書の第1章及び第2章では、コーポレートガバナンス改革の流れを改めて確認したが、上場企業が対応しなければならないCGコードについては、実施しない場合にはその理由を説明すれば良く、会社自身が自社のガバナンスの在り方を示していくことが重要になってくる。第3章および第4章では、機関設計による監査活動の違いを明確にする意図で研究を行ったが、監査役及び監査役スタッフの実務に大きな違いは見られなかった。ただ、監査役スタッフの職務分掌が定められている、兼任であっても監査役スタッフを設置する会社が増えてきているなど、以前と比較して、監査役スタッフの活動に対する環境が整備されているように感じた。

もちろん、監査役会設置会社の監査役の独任制、監査役会設置会社と監査等委員会設置会社には指名・報酬委員会の設置が義務付けられていないこと、監査等委員会設置会社には意見陳述権があるなどの違いはあるが、実務における監査活動には大きな違いはないようである。その傾向は、現役の常勤監査等委員へのインタビューでも見られ、インタビューした会社の事例ではあるが、監査役会設置会社のときと比較して、独任制から組織監査への移行や内部監査部門との連携、取締役になったことによる意識の変化等は見られたが、実務での運用が大きく変化しているわけではなかった。

ただし、実務に大きな違いがなかったのは、飽くまで報告書の取りまとめ時点の話であり、今後は機関設計による特色が表れてくるのかもしれない。そもそもコーポレートガバナンスの在り方は、その会社が置かれた状況で議論を行い、自社におけるベストプラクティスを見つけ出していくことである。その議論においては、監査役も監査に関係する事項に限定せず、積極的に意見を述べる必要があるのではないか。また、監査役の職務を補助する立場にある監査役スタッフには、監査役が意見を述べるため、情報収集等で監査役をサポートすることが求められる。

本報告書ではアンケートの分析に加え、研究会としての考察も付記させていただいている。それらを併せて御覧いただき、今後の監査役監査及び監査役スタッフの職務の改善等の一助になれば幸いである。

最後に、本報告書の取りまとめにおいて実施したアンケートにご回答いただいた監査役スタッフ及びインタビューにご協力いただいた常勤監査等委員の皆様、この場を借りて改めて謝意を申し上げたい。

公益社団法人日本監査役協会関西支部 監査役スタッフ研究会名簿

	法人名	氏名
1	株式会社アシックス	足立 雅宏
2	エスペック株式会社	西野 哲次
3	大阪いずみ市民生活協同組合	小林 映里香
4	関西電力株式会社	山田 和伸
5	近鉄グループホールディングス株式会社	池本 昌平
6	小泉製麻株式会社	吹田 憲昭
7	サノヤスホールディングス株式会社	久下 鉄也
8	参天製薬株式会社	長野 靖
9	株式会社ジェイアール西日本伊勢丹	林 秀樹
10	ダイキン工業株式会社（幹事）	鶴崎 眞一
11	株式会社鶴見製作所	中山 智永子
12	東和薬品株式会社	石田 顕治
13	西日本電信電話株式会社	明谷 卓哉
14	バンドー化学株式会社	山田 浩顕
15	株式会社船井総研ホールディングス（幹事）	貴島 康一郎
16	三ツ星ベルト株式会社	中川 伸夫
17	大和工業株式会社	夏目 孝夫
18	UCCホールディングス株式会社	久保 喜美枝
19	ローム株式会社	峠 智也
20	ローム株式会社	堀尾 真由美
21	株式会社ロック・フィールド	増田 久樹
22	公益社団法人日本監査役協会（事務局）	時田 武明

(2022年6月現在)

