

# 関西支部設立50周年記念事業 「監査役等の引継ぎ手引書」の解説

公益社団法人日本監査役協会  
関西支部 業務課 関谷一也



進化するコーポレート・ガバナンスの担い手として

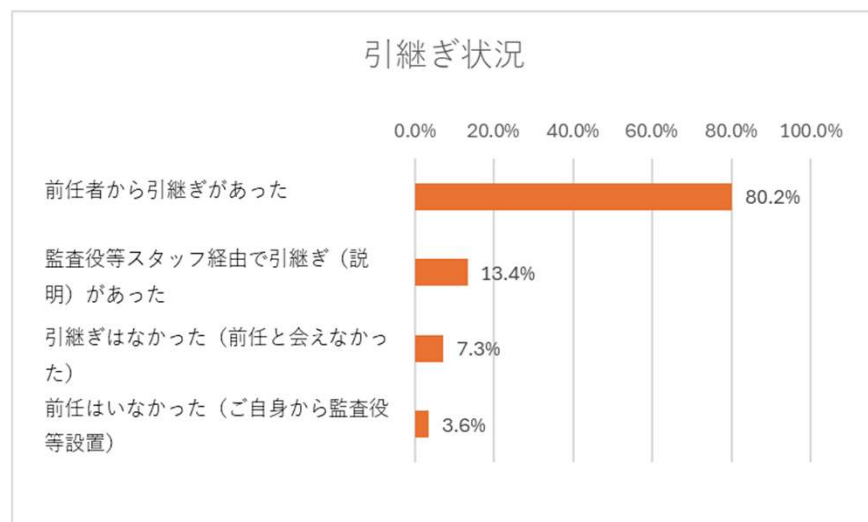
日本監査役協会

JASBA

# 1. 「監査役等の引継ぎ」の実施状況

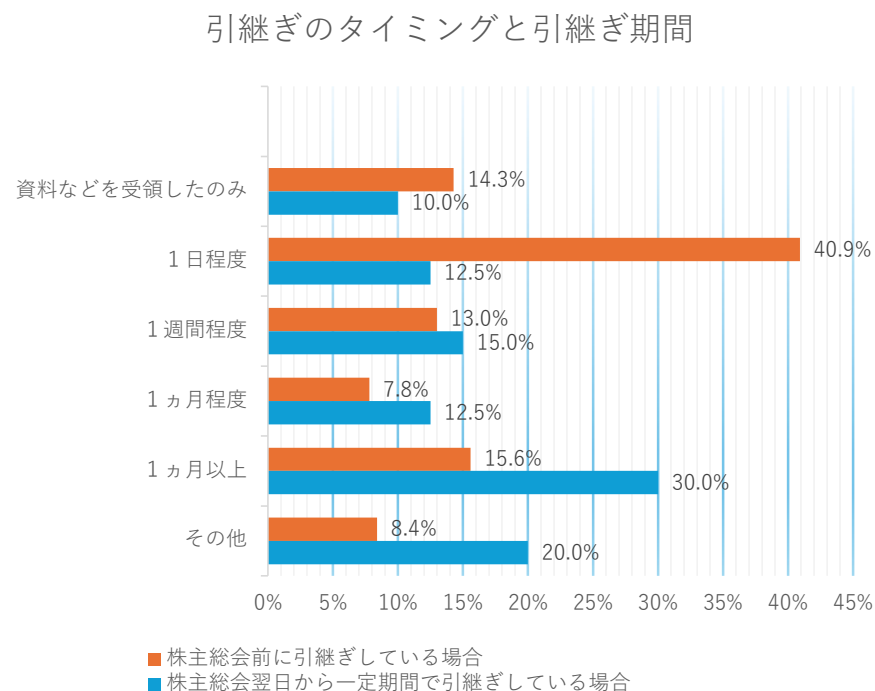
- 関西支部の監査実務部会、情報交換会への登録者及び本部、中部支部、九州支部の監査実務部会幹事の830名を対象にアンケート調査を実施し、250名より回答（回答率30.1%）。
- この調査結果をもとに、「監査役等の引継ぎ手引書」を取りまとめた。

## 引継の実施



- 引継ぎ自体は実施されている（80.2%）。

## 引継の期間



- 一方、資料譲渡のみや 1 日での引継ぎで半数超となっており、意味のある引継ぎとなっていない可能性がある。

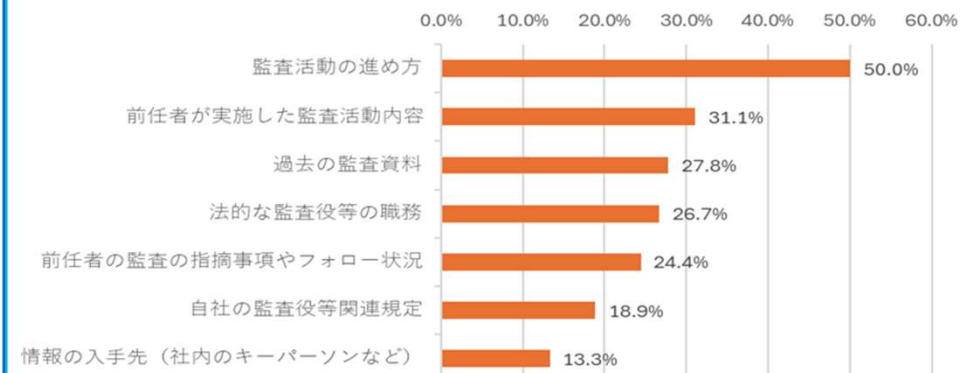
## 2. 引継状況

### 引継状況

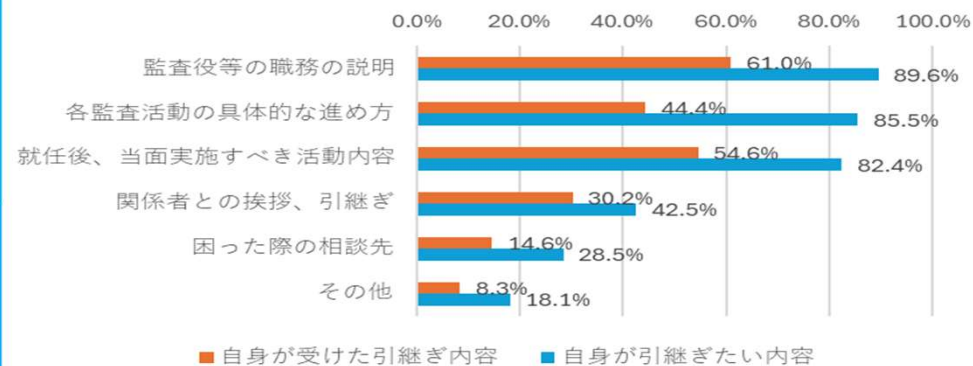
引継がれた資料



引継ぎがなく困った事項



引継ぎ内容と引継ぎたい事項



・監査計画は引き継がれているものの、監査活動の進め方が引継がれなく困ったという意見が見られる。

・自身の経験からか引き継ぎたい事項として、監査役職務の説明や監査活動の進め方の割合が高い。

### 3. 「引継」の在り方

後任監査役等がスムーズに監査活動を行えるよう形式的ではない引継を

常勤  
複数

#### 常勤監査役によるOJT

ベテラン監査役等と新任監査役等の複数体制で任期を調整することにより、監査活動を共に実施し引継ぎを行う

常勤  
交代

#### 「監査役等の職務の説明」、「各監査活動の具体的な進め方」 「就任後、当面実施すべき活動内容」

- ・職務の説明は監査役協会の公表資料や研修会を活用
- ・可能であれば就任前に監査活動への同席を促す
- ・ルーティンの活動のほか、自社特有の取り扱いや留意点などは資料に記録とともに伝える
- ・就任後すぐに実施しなければならない活動の引継ぎは念入りに
- ・役職員とのコミュニケーションからスタート

#### 引継期間・引継方法

- ・候補者内定後から、時間を掛けて1度ではなく定期的に引き継ぐ
- ・単なる資料の提供ではなく、監査活動の目的これまでの過程を共有。特に明文化されていない「暗黙知」や懸念が残る事項などは丁寧に

#### 監査役等のサクセッションプラン

- ・中長期的な監査役会の構成を検討
- ・常勤監査役就任時から次の候補者を探す
- ・内部監査室、監査役等スタッフ、子会社監査役兼務などを通じて、就任前から監査活動に触れる。

## 4.後任監査役等へ

アンケートでは、記述回答として、これから監査役等として活動を行う方への声を掲載、引継ぐ側だけでなく、これから就任する新任監査役等にとっても活用できる資料に。

- ご自身で実施に至っていない監査活動で、後任には是非実施して欲しい活動
- ご自身が実施した監査活動で、後任にも是非実施して欲しい活動
- 就任すればまず始めるべき活動
- 監査役等を経験したことで得た経験、良かった事項
- 日本監査役協会の各種実務部会や情報交換会などへ出席してよかった事例

5.資料編

参考資料

- ・引継ぎスケジュールの目安
- ・引継ぎ資料チェックリスト（例示）

実例資料

- ・監査役選任議案・候補者の選定・同意方針
- ・監査役候補者の選定に関する実施要領

【参考資料1】

| 引継ぎスケジュールの目安 |                                                                                                                              |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 時期           | 引継ぎ事項                                                                                                                        |
| 後任者決定前       | ・監査記録・監査調査などの整理（電子フォルダ含む）<br>・監査環境の整備<br>・監査役等からの候補者の推薦も視野に入れ、執行側との意見交換                                                      |
| 6ヵ月前～3ヵ月前    | ・引継ぎ項目リストの作成：誰が、何を、いつまでに引継ぐのかを明確にする。<br>・監査役等の役割、職務の説明<br>・定款、監査役会規程、監査役監査基準など必要な規定の準備<br>・監査役協会の公表資料の引き渡し<br>・監査役協会の無料動画の紹介 |
| 3ヵ月前～1ヵ月前    | ・会社の組織体制、事業概要、主要な事業リスクの概略説明<br>・監査役会等への出席（オブザーバー含む）<br>・監査役協会の研修会への受講推奨<br>・会計監査人、内部監査部門長などの顔合わせ<br>・監査計画の説明                 |
| 1ヵ月～総会前後     | ・過去の監査報告書、監査調査、重要議事録（取締役会、監査役会）の詳細説明<br>・内部統制システムの整備状況、主要な規程類（コンプライアンス、リスク管理など）の確認<br>・必要に応じ監査同行<br>・関係各者への後任紹介              |

【参考資料2】

| 引継ぎ資料チェックリスト（例示）                                                                                                   |      |       |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|--|
| 監査方針・監査計画                                                                                                          | 保管場所 | 引継ぎ目付 |  |
| ・監査方針<br>・監査計画<br>・監査費用に関する資料                                                                                      |      |       |  |
| 監査役会に関する資料                                                                                                         |      |       |  |
| ・監査役会招集通知<br>・監査役会議事録<br>・選定や協議に関する資料<br>・監査役会実効性評価結果                                                              |      |       |  |
| 監査役監査基準等                                                                                                           |      |       |  |
| ・監査役監査基準<br>・内部統制システムに係る監査の実施基準                                                                                    |      |       |  |
| 監査に関する資料等                                                                                                          |      |       |  |
| ・チェックリストやフォーマット等のツール<br>・監査役への報告体制に関する資料等<br>・監査実施報告書（監査調査）<br>・指図書等フォロー資料                                         |      |       |  |
| 監査報告                                                                                                               |      |       |  |
| ・監査役（会）監査報告<br>・年間監査結果を整理した資料等                                                                                     |      |       |  |
| 会社に関する資料                                                                                                           |      |       |  |
| ・定款<br>・取締役会規則<br>・株式取得規則<br>・株主総会招集通知<br>・事業報告、計算書類等<br>・株主総会議事録<br>・有価証券報告書<br>・コーポレート・ガバナンスに関する報告書<br>・その他開示書類等 |      |       |  |

【実例資料1】候補者選定の段階から引継ぎを重視した監査役のサクセッションプラン（監査役候補育成）を実施し、常勤監査役1名から2名体制に変えた会社の事例

監査役選任議案・候補者の選定・同意方針

（監査役選任議案・候補者の選定・同意に関する基本方針）

第1条  
監査役会は、会社法第343条の監査役の選任に関する監査役会の同意及び同意事項による監査役会が提議する候補者の提出請求にあたり、取締役会が提議する監査役候補者および監査役会における監査役・監査役候補者全員の特性のバランスを考慮、検討し、監査役選任議案への同意または選任議案の提出請求に関する決議を行うものとする。

（監査役候補者の選定に関する基本方針）

第2条  
社内・社外を問わず監査役候補は、以下に掲げる項目を共通基準として充足するものとする。

（1）監査役として、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、株主の負担を受けた独立の機関として取締役会の職務の執行を監督することにより、会社及びその関係会社により構成される企業集団（以下「企業グループ」という。）が様々なステークホルダーの利害に配慮するとともに、これらステークホルダーとの協働に努め、健全で持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を実現する、社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立する責務を担うことが期待できること。

（2）会社の透明・公正な意思決定を担保するとともに、会社の迅速・果敢な意思決定が可能となる環境整備に努め、自らの守備範囲を適度に狭く捉えることなく、取締役又は使用人に対し能動的・積極的な意見の表明を行うことが期待できること。

（3）監査役として独立の立場の保持に努めるとともに、常に公正不偏の態度を保持し、自らの信念に基づき行動することが期待できること。

（社外監査役候補者の選定に関する基準）

第3条  
前条の共通基準に加え、社外監査役候補者については、以下に掲げる項目を充足するものとする。

（1）当社の事業に関する深い関心を持ち、中立的・客観的な視点から監査を行い、経営の

【実例資料2】候補者選定の段階から引継ぎを重視した監査役のサクセッションプラン（監査役候補育成）を実施し、常勤監査役1名から2名体制に変えた会社の事例

監査役候補者の選定に関する実施要領

（目的）

第1条  
本要領は、東証コーポレート・ガバナンスコード原則4-4に則って、監査役会が、監査役候補者の選定を実施する際の実施の手順、方法や留意点などを定めるものである。

（監査役候補者の選定に関する基本方針）

第2条  
監査役会は、次期監査役候補者の育成・選定を監査役会の役割と捉えて、執行部門との連携の下、主体的に取り組むとともに、取締役会が、監査役会の判断を尊重した「監査役選任議案」を決定できるように、執行部門、代表取締役社長や取締役会などのコミュニケーションを十分に図ったうえで、能動的・積極的に権限を行使するものとする。

（監査役候補者の選定に関する基本フロー）

第3条  
監査役の任期満了に伴う次期監査役候補者の選定に関する基本的なフローについては、次のように定める。

2. 監査役が総会終結のときをもって辞任する意向が早期に示された場合の監査役候補者選定及び補欠監査役候補者の選定、監査役の増員時の監査役候補者の選定についても、本フローに準じて実施するものとするが、一部手順の簡略化または期間を短縮して行うことができるものとする。

