

第48回監査役スタッフ全国会議 関連資料

分科会グループ討議における「ディスカッションポイント」

分科会名	テーマ
分科会 1	「監査役等監査と監査役等スタッフの業務」
分科会 2	「内部統制と監査役等監査 -監査の実効性向上のための各種連携の在り方-」
分科会 3	「監査役と内部監査部門の連携について」

※第48回会議では、分科会1・2の事例発表と異なり、分科会3は講演となります。

グループ討議は行いますが、分科会1・2のような形のディスカッションポイントのご用意はありません。

【注意事項】

1. 分科会のグループ討議における議論のポイントを例示したものが、「ディスカッションポイント」です。
2. ご参加の分科会の「ディスカッションポイント」(※分科会3を除く)について、事前に内容をよくご確認くださいと共に、自社の状況に関する事前準備の参考として下さい。
なお、当日のグループで議論してみたいこと、他社に聞いてみたいことがあれば、「会社概要シート」下段に記入欄を設けておりますので、ご記入下さい。
3. グループ討議では、「会社概要シート」(1日目情報交換会、2日目分科会グループ討議共通)を使用します。ご記入のうえコピーを18部(9部×2グループ討議)、当日必ずご持参ください。グループ内で相互に交換し自己紹介等にご利用いただきます。
※分科会3もグループ討議を行いますので、「会社概要シート」を持参ください。
4. グループ討議の内容を後日確認いただく際の活用ツールとして「グループ討議振り返りメモ」(フォーマットおよび活用例)をご用意いたしましたので、よろしければご利用ください(ご利用は任意ですので、ご自身にてコピーのうえ当日ご持参ください)。

分科会グループ討議の進め方

分科会のグループ討議は、当日のご発表内容・ディスカッションポイント（分科会1・2のみ）をふまえて、情報交換、討議を行って頂くものです。当日は以下のイメージで進めて頂きます。

1. 事前準備

- ・ 会社概要シートを事前に記載し、18部（9部×2グループ討議）印刷の上、当日必ずご持参ください。

2. 当日の具体的な進め方

① 会社概要シートの交換

- ・ 事前にご記入のうえご持参いただいた「会社概要シート」をグループ内で相互に交換してください。

② 自己紹介

- ・ グループ名簿一番上に記載の方から時計回りに、社名、名前、スタッフ経験年数、議論したいこと・聞いてみたいことにつき、1人1～2分程度で自己紹介をお願いします。

③ 進行役の決定

- ・ 自己紹介終了後、グループ討議の進行役を適宜ご調整ください。方法は問いません（立候補・他薦・あみだくじ・じゃんけん等）。
- ・ 進行役の方は、グループメンバー全員が発表・発言できるようご配慮ください。

④ 討議項目の絞り込みと優先決め

- ・ 自己紹介の内容を踏まえ、進行役は、取り上げる討議項目と優先順位を提示し、グループで決定して下さい。
- ・ その後、決定した討議項目に沿って情報交換を行ってください。1つのテーマについて深く議論いただくことも、複数テーマを幅広く取り上げていただくことも可能です。

★分科会グループ討議で留意すること

分科会グループ討議では、「ディスカッションポイント」（分科会1・2）を参考に、次の点を踏まえて、意見や情報を交換して下さい。

- ・ 自社の特徴や工夫している点
- ・ 他社に紹介したいこと
- ・ 自社の不足箇所や強化が必要であると認識している点
- ・ 他社に聞きたいこと など

「ディスカッションポイント」はあくまで参考例であり、内容が広範囲に亘ります。全ての項目を討議するのではなく、必ずグループメンバーから「議論したいこと・聞いてみたいこと」を聞き、討議項目の絞り込みを行い、優先順位を決めてから討議を開始して下さい。

⑤ その他

- ・ 休憩は各グループの判断で自由にお取り下さい。
- ・ 終了時間までに討議を終えてください。討議が終わったら、そのまま司会のアナウンスをお待ちください。

以上

「進行役」決定用あみだくじ

※あみだくじの使い方

1. 進行役を立候補された方が居た場合は、あみだくじは不要です。
2. スタッフ歴がごく浅い方は除外するなど、状況に応じてご配慮ください。
3. 左から詰めて順に四角の中にグループの方々の名前を記入してください（飛ばして書かないでください）。
4. 使わない四角と縦線は、間違いを防ぐため、紙を縦に折ったり、取消線を引くなどしてください。
5. 縦線の間に横線をグループの皆さんで適当に入れてください。
6. 「○」（進行役）から辿っていき、該当の方を決めます。

進行役

分科会 1
「監査役等監査と監査役等スタッフの業務」
ディスカッションポイント

ディスカッション（各社の事例共有）いただく際のポイントの例示です。

実際の手続きの説明に加えて、何故そのようにしているかについてもお話ください。

（具体的な目的に基づくもの、過去の手法の踏襲、監査役の意向、リソースによる制限等）

※「監査役」は自社の機関設計によって、監査等委員、監査委員、監事に読み替えてください。

1. 監査方針及び監査計画の策定等

（作業スケジュール・分担）

- ① 監査方針・監査計画策定のスケジュールは？
- ② 策定におけるスタッフと監査役の分担は？

（内容の決定方法）

- ③ どのような情報やアプローチをもとに策定しているか？
前年の監査結果、監査役との協議、内部監査部門やリスク管理部門との連携
- ④ 対象期間の定め方は？
a. 監査役の就任時期(総会～翌総会) or b. 会社事業年度
- ⑤ 空白が生じないために工夫は？
上記④ a. → 年間の監査報告の対象期間とのずれ
b. → 対象期間の途中(株主総会等)において監査役が交代

（策定後の社内への展開）

- ⑥ 策定した方針や計画をどのように社内に展開しているか？
取締役会、代表取締役、会計監査人、内部監査部門、グループ監査役

2. 内部監査部門との連携

（内部監査部門との連携方法）

- ① 内部監査部門との定期的な意見交換（頻度・内容等）
- ② 内部監査部門の監査計画や監査報告の聴取方法等
- ③ 監査役会監査計画の提示・共有等
- ④ 内部監査部門の往査の同行

（内部監査の実効性を高めるための監査役からの働きかけ）

- ⑤ 内部監査部門の予算や人的リソースが不足していると判断した場合の対応
- ⑥ 内部監査部門長の選解任に関する執行側から相談やヒアリングの有無

（外部監査人を含めた三様監査の拡大）

- ⑦ 三様監査の拡充に向けた意見交換
- ⑧ 各監査における結果共有等

3. 監査調書（監査記録）の作成

①監査調書等を作成する主な目的は？

- ・監査役会等との情報共有
- ・代表取締役等の報告に使用
- ・被監査部門に指摘等
- ・次期以降の監査における再確認 etc.

②監査活動の記録（どのような活動について記録しているか）

③記録の項目、内容、ボリューム（記述の粒度）

④記録の最終化（内容レビュー、署名 or 押印の有無）

⑤記録の共有（監査役間）

⑥記録の保管（方法、期間）

⑦記録の活用（代表取締役、社外取締役、被監査組織などへの共有）

⑧監査役スタッフの関与（記録の作成、共有、保管）

4. 監査役スタッフ業務において、音声認識ソフトの文字起こし機能や AI 文書生成機能の利用状況

以上

分科会 2

「内部統制と監査役等監査 ― 監査の実効性向上のための各種連携の在り方 ―」 ディスカッションポイント

ディスカッション（各社の事例共有）頂く際のポイントの例示です。

実際の手続きの説明に加えて、何故そのようにしているかについてもお話しください。

（具体的な目的に基づくもの、過去の手法の踏襲、監査役の意向、リソースによる制限等）

※「監査役」は自社の機関設計によって、監査等委員、監査委員、監事に読み替えてください。

※報告書の内容を踏まえて、「自社ではどうか」「他社との違いは何か」「今後どうしたら実効性が向上できるか」という観点で、意見交換していただけますよう、よろしくお願いいたします。

① 内部統制システムの概要について

- 自社の経営陣は内部統制をどのように認識しているか（リスク管理、企業価値向上など）
- 監査役は内部統制の整備状況と運用状況のどちらを重視しているか
- J-SOX 評価結果は監査役監査に十分活用されているか
- 最近の経営環境変化（AI 利用、サイバーリスクなど）に内部統制が対応できているか

② 監査役監査の制度と役割について

- 自社の監査計画はどのように策定しているか
- リスク評価を反映しているか
- 監査役は、適法性監査と妥当性監査のどちらに重点を置いているか
- 取締役会で監査役が問題提起した事例はあるか

③ 内部監査部門との連携について

内部監査部門は、監査役監査の重要な連携先であり、監査計画・監査結果・リスク情報の共有を通じて監査の実効性を高める役割を担う。

有効な事例として、三様監査会議や定例ミーティング、合同往査などが挙げられ、監査の重複防止や効率化に寄与している。

特徴的な点は、監査役スタッフが単なる調整役ではなく、「リスク情報をつなぐ橋渡し役」として期待されていることである。

- 監査計画の相互共有、内部監査結果は十分共有されているか
- 内部監査の結果によって監査役監査の重点項目を変更したことはあるか
- 三様監査会議は実質的な議論になっているか
- スタッフレベルの連携で改善できることは何か

④ 子会社往査における監査役等の関与について

子会社往査は、グループガバナンスや内部統制の有効性を確認するための重要な監査手段であり、多くの企業で実施されている。

往査では、現場視察や従業員との対話を通じた実態把握、「本音の引き出し」が重視されており、単なる書類確認に留まらない点が特徴である。

また、不祥事事例の分析から、現場・管理部門・内部監査・監査役の連携強化が再発防止の重要な鍵であることが示されている。

- 往査先はどのような基準で選定しているか
- 海外子会社往査で最も重視している項目や最も苦勞する点は何か
- 往査前にどのような資料分析を行っているか、何を調べておくべきか
- 指摘事項フォローをどのように仕組化しているか
- 最近の海外子会社の不祥事事例から学ぶべき点は何か

⑤ 社外取締役との連携について

社外取締役との連携は、監査役が保有する情報収集力と、社外取締役の独立した視点や議決権を組み合わせることで監督機能を高めることを目的としている。

実務上は、定期的な意見交換や往査同行、監査結果やリスク情報の共有により、取締役会での議論の活性化や経営への提言力向上につながっている。

特徴的な考え方として、監査役による「間接的な議決権行使」という視点が示されており、社外取締役を通じたガバナンス強化が期待されている。

- 社外取締役から有益な指摘を受けた事例はあるか
- 監査役が把握したリスクを社外取締役へ共有しているか
- 社外取締役は十分な情報を持っているか
- 意見交換会のアジェンダの作成、議事録やフォローアップ管理はどうしているか
- 不祥事発生時に監査役と社外取締役はどう連携するべきか

⑥ 内部統制と監査役監査について

内部監査部門、子会社、社外取締役との連携事例を踏まえ、監査の実効性向上には内部統制を基盤とした「組織的・統合的な監査」が重要であると提言している。

有効事例に共通する要素として、「リスク認識の共有」「双方向の対話」「フォローアップの徹底」の3点を挙げている。

- 監査役は十分に「連携のハブ」の機能を果たしているか
- 監査で発見した問題は最後までフォローされているか
- 連携強化で最も効果がある施策は何か
- 将来、監査役監査はよりリスクベースになるべきか
- 5年後の監査役監査はどう変わらと思うか

⑦ 監査役スタッフの役割の高度化について

特徴的な提言は、監査役を各主体を結びつける「連携のハブ」、監査役スタッフを「情報を統合し論点を整理する専門職」と位置付け、その役割高度化を求めている点である。

- 自社の監査役スタッフに最も期待されていることは何か
- スタッフに求められる能力（会計知識、リスク管理知識、データ分析能力など）は何か
- 監査役スタッフのキャリアパスはどうあるべきか
- 少人数体制でも監査品質を向上させる方法は何か
- 監査役スタッフは付加価値を創出する専門職化すべきか

⑧ 報告書全般について

- 今回の報告書で最も共感した内容は何か
- 自社において監査の実効性向上を阻害している要因は何か
- 監査役監査で最も不足している情報は何か
- 監査役スタッフとして、どの場面で連携の必要性を感じるか
- 自社で取り入れたい施策は何か

以上