

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

2026 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

はじめに	4
第1章 内部統制システムの概要	5
1. 内部統制システムの定義と目的	(5)
2. 日本における内部統制の制度的枠組み	(5)
3. 内部統制システムと企業統治（コーポレートガバナンス）の関係	(6)
第2章 監査役等監査の制度と役割	8
1. 監査役・監査役会の法的地位	(9)
2. 監査役監査の範囲と手法	(9)
3. 社内監査役と社外監査役の役割分担	(10)
4. 監査役の内部統制システムの監査	(11)
第3章 内部監査部門との連携	12
1. 内部監査部門の役割と活動	(12)
2. 内部監査部門と監査役等の連携の実態	(13)
3. 連携不足により、課題が生じた事例	(14)
4. 内部監査部門との連携における監査役等の役割	(14)
第4章 子会社往査における監査役等の関与	15
1. 監査役等による子会社往査の重要性	(15)
2. 子会社往査の実態	(15)
3. 子会社往査で重視していることと実効性向上の施策	(17)
4. 子会社往査の課題と改善策	(17)
5. 子会社の不正・不祥事の事例の原因と再発防止策のまとめ	(18)
6. 子会社管理における監査役等の役割	(19)
第5章 社外取締役との連携	20
1. 社外取締役の役割と監視機能	(20)
2. 制度が求める監査役と社外取締役の連携	(21)
3. 監査役等と社外取締役の連携の実態	(21)
4. 連携が有効に機能した事例	(22)
5. 連携の不足によって課題が生じた事例	(23)
6. 企業不祥事に関する調査報告書等から考えられる監査役等と連携上の課題と強化	(24)
7. 社外取締役との連携における監査役等の役割	(24)
第6章 内部統制と監査役等監査に関する考察・提言	26
1. 監査役等監査の実効性を高めるための有効事例	(27)
2. 内部統制を基盤とした監査の高度化	(27)
3. 内部統制システムを活用した監査の在り方	(28)

4. 連携の相手別にみた具体的提言	(28)
5. 監査役等に求められる役割	(29)
6. 監査役スタッフの役割の高度化	(29)
おわりに	31
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	32

参考文献

- ・日本監査役協会HP
- ・「監査役監査基準」（2022年8月1日 日本監査役協会 監査法規委員会）
- ・「監査役監査実施要領」（2025年6月3日 日本監査役協会 監査法規委員会）
- ・「監査役／監査等委員／監査委員 新任ガイド〈2025年版〉」（2025年3月28日 日本監査役協会 監査法規委員会）
- ・「監査役会の実効性向上に向けた監査役スタッフの業務－社外監査役の活動及び三様監査会議の視点から－」（2024年7月24日 日本監査役協会 関西支部監査役スタッフ研究会）
- ・「グループ監査における親会社監査役会の役割と責務」（2023年8月1日 日本監査役協会 関西支部監査役スタッフ研究会）
- ・「社外取締役ガイドライン 2023年改訂版」（2023年12月14日 日本弁護士連合会）
- ・「グローバル内部監査基準」（2024年6月9日 内部監査人協会）
- ・「コーポレートガバナンス・コード」（2026年7月21日 東京証券取引所）
- ・「成長投資の促進に向けたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」参考資料1（2026年4月10日 金融庁、東京証券取引所）
- ・「大和銀行ニューヨーク支店損失事件株主代表訴訟第一審判決－内部統制と取締役の責任について」（2001年6月 彦根論叢 第331号 加藤亮太郎）
- ・「EY 情報センサー」（2020年7月号 特別寄稿 高橋均「監査役と社外取締役の連携」）
- ・「Willis Towers Watson」（2024年11月12日 佐川裕一「監査役と社外取締役との情報連携のあるべき姿」）
- ・第三者委員会（特別調査委員会等）の調査報告書
エア・ウォーター株式会社（2026年2月9日）
株式会社MTG（2025年2月7日）
亀田製菓株式会社（2017年12月14日）
京都機械工具株式会社(KTC)（2025年6月30日）
株式会社ジェイ・エス・ビー（2024年11月21日）
株式会社タムラ製作所（2024年11月14日）
ニデック株式会社（2026年4月27日）
ネットワンシステムズ株式会社（2021年3月18日）

はじめに

昨今、企業において不正会計、法令やコンプライアンスの違反、従業員の金銭横領や窃盗、情報管理の不備、技術情報等の流出、財務報告の虚偽表示などの不正行為が多々見られ、これらは内部統制が十分に機能していないために起こっている。これらの問題の解決策の一つとして、内部統制システムの構築運用が不可欠であると言われて久しい。内部統制システムは、企業の成長や中長期的な企業価値の向上に寄与するだけでなく、法令遵守や事業活動におけるリスクの低減、業務プロセスの可視化や標準化などの業務効率化にも期待されている。

会社法においては、監査役、監査等委員、監査委員（以下「監査役等」とする。）には業務監査や会計監査、是正措置の提言等を通じて、取締役の職務執行が法令や定款に従って適切に行われているかを監視することで、株主の利益を守ることが求められている。監査役等による監査は企業経営やコーポレートガバナンスの強化のために重要な役割を果たすべきであるが、監査役等が単独で会社全てを把握するには時間的、物理的にも難しく、監査役等の監査の実効性を高めるために、内部統制システムの効果的な活用や内部監査部門や子会社監査役、社外取締役等との連携が不可欠となる。

まず、監査役等と内部監査部門との連携は、情報共有と相互補完により監査の実効性を高め、不正の早期発見、効率的な監査体制の構築を実現するために重要であると考えられる。

次に、グループガバナンスの有効性の観点から、親会社監査役はグループ全体の内部統制システムを監視し、子会社の業務や内部統制の状況を把握し、必要に応じて子会社から報告を受けることによって、グループガバナンスの適正性の確保に寄与する役割がある。

近時のコーポレートガバナンス改革では、社外取締役には経営から独立した立場での監督機能が強く期待されている。また社外取締役との連携においては監査役からの情報提供にとどまらず、社外取締役の意見や提言を引き出す双方向の対話が重要であり、このような対話を通じて、監査計画に社外取締役の懸念事項を反映させる等、監査役等監査の実効性の向上が期待できる。

以上のことを踏まえ、本報告書では「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」をテーマに、内部統制システムの概要、監査役等監査の制度と役割、内部監査部門との連携、子会社往査における監査役等の関与、社外取締役との連携について、会員会社から得たアンケートの回答結果から詳しく実務の実情を見ていくこととした。

第1章 内部統制システムの概要

1. 内部統制システムの定義と目的

内部統制システムについては、一義的な定義づけは難しいものの、会社の業務の適正を確保すること、又はその体制を指している。元々は、会計監査上の概念として発展しており、米国の「COSO の内部統制」が事実上世界標準とされている。「COSO の内部統制」では、内部統制の構築責任は経営者にあるとの視点から、3つの目的と5つの構成要素とともに、内部統制は、それ自体が最終目的ではなく、最終目的達成のための「手段」であること、「人が遂行」するもので、企業の従業員全員がこれに関わること、絶対的な保証(万能薬)ではなく「合理的な保証」を与えるに過ぎないことが定義されている。この定義が示すとおり、内部統制は単なる規定や手続の集合ではなく、組織全体に関わる継続的なプロセスであり、経営の一部として機能するものである。

日本では、「大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件」(平成12年大阪地裁)において、内部統制に関する取締役・監査役の義務が明確化された(内部統制システムの整備が義務付けられ、取締役はリスク管理体制を構築する義務を負い、監査役はその構築状況を監査する義務を負うことが求められた)。その後、会社法と金融商品取引法に、それぞれ内部統制に関する規定が設けられ、対象となる各企業において対応が進められている。我々が内部統制システムの整備を進める目的としては、法令等の遵守、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性等、様々なリスクを回避するための体制を整備・運用できるか否かが、経営理念・事業目的を実現すべく戦略の達成に大きな影響を及ぼす可能性があるということが挙げられるのではないだろうか。

2. 日本における内部統制の制度的枠組み

日本における内部統制の制度的枠組みとしては、会社法、金融商品取引法(J-SOX)や上場規則(コーポレートガバナンス・コード)等が存在する。

(1) 会社法

会社法第362条(取締役会の権限等)第5項(第4項第6号)において、大会社等の取締役会は、会社の業務の適正を確保するために必要な体制(内部統制システム)の整備を決議しなければならない旨が記載されている。決議すべき内容は6点あり、その中には、「監査役監査の実効性を確保するための体制」も含まれており、会社法では、監査役の監査環境を整備することによって、監査が実効的に行われることが期待されていると考えられる。

(2) 金融商品取引法(J-SOX)

J-SOX(日本版SOX法、正式には「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の制度」)は、上場企業に対し、財務報告の信頼性を確保するための内部統制の構築・運用及びその有効性評価を義務付ける制度である。2000年代初めの粉飾決算事件を背景に制定さ

れた米国のサーベンス・オクスリー法（SOX 法）を参考にし、日本の実務慣行や企業統治の枠組みに適合させ、2008 年 3 月期から適用された。

J-SOX では、経営者が内部統制の構築・運用状況を評価し、その結果を「内部統制報告書」として開示することが求められる。更に、会計監査人が当該評価及び内部統制の有効性について監査意見を表明する点が特徴である。一方、米国 SOX 法が罰則を含む厳格な法規制であるのに対し、J-SOX は金融商品取引法に基づく原則主義的・リスクベース型の制度設計となっており、業務プロセスの重要性やリスクの大きさに応じた合理的な対応が認められている。

このように J-SOX は、米国 SOX 法の理念を踏まえつつ、内部統制を形式的義務にとどめず、企業の自律的なガバナンスと財務報告の質向上を促すことを目的とする制度である。

（3）上場規則（コーポレートガバナンス・コード）

コーポレートガバナンス・コードは、「会社が、株主をはじめ 顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うための仕組み」と定義されている。全ての上場会社（プライム市場・スタンダード市場の上場会社はコードの全原則について、グロース市場の上場会社はコードの基本原則について）はコーポレートガバナンス・コードの内容を実施するか、実施しない項目がある場合には、その理由を説明することが求められる（コンプライ・オア・エクスプレイン）。

コーポレートガバナンス・コードが 2015 年 6 月に適用されて以来、多くの上場会社がコードの趣旨を踏まえてコーポレートガバナンスの強化に取り組んでいる。また 2026 年 7 月 21 日には、金融庁及び東京証券取引所より「コーポレートガバナンス・コード（2026 年 7 月版）」が公表された。改訂版では、企業におけるリスクの回避・抑制や不祥事の防止といった「守りのガバナンス」だけではなく、健全な企業家精神の発揮を促し、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る「攻めのガバナンス」の重要性が増していることについても触れられている。成長投資等の経営資源の適切な配分をはじめとして、企業が中長期的な価値向上に向けた本質的な取組に注力できるよう後押しする観点から、「コンプライ・オア・エクスプレイン」の対象となる原則の内容を抽象的かつ概念的なものに限定し、各原則の実効的な実施を支援するための具体的な内容や趣旨・背景を記載した「解釈指針」が新設されている。

3. 内部統制システムと企業統治（コーポレートガバナンス）の関係

内部統制システムの定義については前述の通りであるが、企業統治（コーポレートガバナンス）とは、一般に、株主等が会社を統治すること、又はそのための仕組みや体制のことを指し、株主が経営者を規律することが含まれている。従って、企業統治は内部統制システムを包含するものであり、内部統制システムは企業統治の根幹をなすものといえるだろう。内部統制システムは、適正な業務執行とリスク管理を担保する基盤であ

り、監査役等監査の実効性を支える重要な要素である。監査役スタッフとしても、監査役等監査での情報収集や改善提言を通じて、その構築・運用状況を継続的にモニタリングしていくことが求められる。

第2章 監査役等監査の制度と役割

日本監査役協会の定める監査役・監査等委員会・監査委員会の基準から、3機関の職務・権限について下記表でまとめた。監査役（会）は独任制の監査、監査等委員会及び監査委員会は組織監査といった多少の違いは見られるが、実務での大きな違いはない。このように機関設計ごとに制度上の違いはあるものの、本報告書では、監査役を中心に整理しつつ、各機関に共通する実務上の観点から検討を進めていくこととする。

【各機関設計の職務・権限の比較】

日本監査役協会HP「監査役制度 機関設計の図解」を参考に作成

項目	監査役 (監査役会)	監査等委員会	監査委員会
基本的立場	取締役会の外部機関 (独任制)	取締役会の内部機関 (組織監査)	取締役会の内部機関 (組織監査)
基本職責（基準）	取締役の職務執行の 適法性・妥当性を監 査し、監査報告を作 成	取締役の職務執行を 監査し、監査報告を 作成	取締役・執行役の職 務執行を監査し監督 機能を担う
監査対象	取締役の職務執行	取締役の職務執行	取締役及び執行役の 職務執行
権限の帰属	各監査役に帰属 (独任制)	委員会に帰属 (組織監査)	委員会に帰属 (組織監査)
取締役会との関係	出席・意見陳述（議 決権なし）	取締役として議決権 あり	取締役として議決権 あり
重要な個別権限	監査役の選任に関す る議案同意権、議題 提案権、議案提出請 求権、各監査役の監 査報告作成	監査等委員である取 締役、監査等委員以 外の取締役への人事 ・報酬等への意見陳 述	執行役への調査権を 有する
ガバナンス上の特徴	独立性が高いが、取 締役会での議決権が なく、意思決定への 関与は限定的	監査と取締役会関与 の両立 (折衷型)	監督と執行の分離を 徹底 (モニタリング型)

1. 監査役・監査役会の法的地位

監査役は、株主総会で選任され、株主の負託を受けた法定の独立の機関として、取締役の職務執行を監査する会社法上の機関である。監査役は、取締役会と協働して会社の監督機能の一翼を担い、良質な企業統治体制を確立する責務を負っている。良質な企業統治体制とは、企業及び企業集団が、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し、社会的信頼に応えることができる体制である。

2. 監査役監査の範囲と手法

※下記の内容は日本監査役協会の「新任ガイド」及び「監査役監査実施要領」から抜粋

(1) 監査役監査の範囲

監査役監査の内容を大別すると、業務監査と会計監査がある。

①業務監査
取締役の職務執行について、法令・定款に適合しているか、善管注意義務・忠実義務を履行し、任務を怠ったことにより会社又は第三者に損害を生じさせていないかなどを監査する。この法令は、会社法だけでなく、民法・金融商品取引法など全ての法令を含む。
i 取締役の職務の執行に関し、不正行為や法令・定款違反の重大な事実はないか。 ・取締役（会）は、善管注意義務に基づき、経営判断の原則に配慮して、業務執行の意思決定をしているか。 ・取締役会は、取締役の職務の執行を適切に監督しているか。 ・競業取引・利益相反取引は、所定の承認を受けているか。忠実義務違反はないか。
ii 内部統制システムに係る取締役会決議の内容及び内部統制システムの構築・運用状況は妥当か。 ・法令等遵守体制、損失危険（リスク）管理体制、情報管理体制などの内部統制システムが、適切に整備（構築・運用）されているか。 ・取締役（会）は、体制の整備状況等を把握し、欠陥や問題に適切に対処しているか。 ・必要な見直しが適時・適切に行われているか。 ・財務報告の適正性を確保するための体制（財務報告内部統制）の整備状況はどうか。
iii 事業報告等は、法令・定款に従い、会社の状況を正しく示しているか。
iv 買収防衛策等に関して指摘すべき事項はないか。
v 親会社等との取引について事業報告又はその付属明細書に記載がある場合に、その取引について会社の利益を害さないように留意した事項等の判断は適切か。

②会計監査
会計監査人から監査計画・手続・結果の報告を受け、独立性や専門性を確認するとともに、監査調書の閲覧や意見交換、監査立会を通じ監査の相当性を検証する。さらに内部統制や経理処理の状況も把握し、必要に応じて追加説明や是正を求め、会計監査の適正性を総合的に判断する。
i 会計監査人の監査の方法と結果が相当であるか。
ii 会計監査人の職務の遂行が適正に実施することを確保するための体制（会計監査人の内部統制）が整備されているかどうか。
（会計監査人非設置会社の場合） 計算関係書類が会社の財産・損益の状況を全ての重要な点において適正に表示しているかどうか等について、監査役が監査する必要がある。問題があるときは、必要に応じてフィードバックする。

（２）監査役監査の手法

①取締役会その他重要会議への出席

②取締役及び使用人等からの職務執行状況の報告聴取

代表取締役との定期的会合を含む。

③重要な決裁書類等の閲覧

④本社及び主要な事業所における業務及び財産の状況の調査

⑤内部統制システムの状況の監視及び検証

内部監査部門との連携を含む。

財務報告内部統制に係る取締役の職務執行状況の監査を含む。（上場会社）

⑥子会社からの事業の報告聴取並びに子会社の業務及び財産の状況調査

⑦会計監査人からの職務の執行状況の報告聴取

⑧会計方針の検証及び計算関係書類の検討

- i 上記の（２）①から⑧に係る監査の方法は、監査役が取締役の職務執行を監視、検証するに際し、監査情報を収集、把握し、判断するための活動である。
- ii 監査役は、会社のリスク等の認識、監査環境、監査役の常勤・非常勤の活動可能状況等により、これらの具体的な監査の方法を適宜選択して、監査を遂行する。
- iii 会計監査限定の監査役は、上記のうち⑧の会計方針の検証及び計算関係書類の検討を中心として、これに伴う取締役及び使用人等からの報告聴取並びに子会社からの会計に関する報告聴取、又は会社若しくは子会社の業務及び財産の状況の調査を行う。

３．社内監査役と社外監査役の役割分担

（１）監査役会は、会社法により、その半数以上を社外監査役とすること及び常勤の監査

役(多くが社内監査役)を置くことの双方が求められていることを踏まえ、その役割・責務を十分に果たすとの観点から、前者に由来する強固な独立性と、後者が保有する高度な情報収集力とを有機的に組み合わせて実効性を高めるべきである。

- (2) 社外監査役の役割は、法的には社内監査役と同様であり、監査役の一人として独立した立場から取締役の職務執行を監査するほか、監査役会の一員として、監査の方針の決定、監査報告の作成、常勤の監査役の選定及び解職等を行う。社外監査役は弁護士・公認会計士等、様々な専門分野における経験と中立・客観的な視点から監査を行うことによって経営の健全性の確保に寄与している。
- (3) 常勤監査役が「内側からの継続的モニタリング」を担い、社外監査役が「独立した外部視点からの判断・牽制」を行うことで、相互補完的に監査の実効性とガバナンスの質を高める構造が想定されている。

4. 監査役の内部統制システムの監査

内部統制システム監査は、監査役監査基準第23条に基づき、取締役会が決定した内部統制基本方針の妥当性と、その整備・運用状況の有効性を監視・検証することである。具体的な手法については新任ガイドや監査実施要領に書かれている内容を参考にしながら実施していくことになる。その実効性を向上させていくためには、監査役スタッフとしても内部統制システムの構築・運用に対する監査にいかに関わっていくべきか検討が必要であろう。

第3章 内部監査部門との連携

内部統制システムを実務面で機能させる上で、監査役等と最も密接に関係する主体が内部監査部門である。本章では、両者の役割の違いを踏まえつつ、その連携の実態と課題、ならびに実効性向上に資する具体的な取組について整理する。

1. 内部監査部門の役割と活動

内部監査人協会（IIA）の定義では、内部監査は、組織体に価値を付加し組織体の業務を改善することを目的とした、独立にして客観的な、アシュアランス業務及びアドバイザリー業務である。内部監査は、「ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性を評価、改善するための体系的で、専門職として規律ある手法を用いて、組織体が目標を達成するのを支援する。」とされている。

また、内部監査部門の活動は、「①事前調査を行い、監査計画・監査プログラムを策定。②監査計画に従って、実地監査（フィールドワーク）を行い、監査証拠を収集・分析。③実地監査（フィールドワーク）の結果を取りまとめて取締役会や監査役等及び被監査部門（監査対象部署）に報告。④監査で検出された不備に対する被監査部門（監査対象部署）が作成した改善策の進捗・完了状況をフォローアップし、PDCAサイクルを回す。」ことである。

<内部監査と監査役監査の違い>

項目	内部監査	監査役監査	監査等委員監査
狙い（本質）	内部統制の信頼性	取締役の受託責任の信頼性	取締役の受託責任の信頼性
目的	経営者への役立ち	株主・債権者の保護	株主・債権者の保護
目標（監査対象）	リスクマネジメント、コーポレートガバナンスの妥当性・有効性	取締役の職務執行の適法性・妥当性	取締役の職務執行の適法性・妥当性
監査人の専任・解任	経営者	株主総会	株主総会
法的根拠	法律上の規定は無い（社内規程・規則等による）	会社法に規定	会社法に規定
組織体制	組織監査が前提	独任制が前提	組織監査が前提（内部統制システムを活用・依拠）

2. 内部監査部門と監査役等の連携の実態

2026 年 7 月に東京証券取引所によって公表された「コーポレートガバナンス・コード (2026 年 7 月版)」は、取締役会が社内全体にわたるリスク管理体制を構築し、その運営を監視する役割が強調されており、「内部監査部門の活用」が推奨されている。

内部監査部門は経営陣だけではなく、取締役会や監査役等にも情報を提供する報告ライン（デュアル・レポーティングライン）を持つことが求められている。内部監査は、企業ガバナンスを支え強化するための積極的なツールとして位置づけられており、その運用と効果的な活用が期待されている。

内部監査部門と監査役等の連携について、CGコードでは以下のように書かれている。

- ・内部統制や先を見越した全社的リスク管理は、適切なコンプライアンスの確保により持続的に信頼を維持し、リスクを最小化するために重要であるのみならず、経営陣が果断にリスクテイクを行うための裏付けとなり得るものであるから、取締役会は、グループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築するとともに、内部監査部門を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。（原則 4－4 解釈指針）
- ・上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、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。また、必要に応じて、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる役割を担うことも期待される。（原則 4－14 解釈指針）

内部統制報告制度においては、内部監査部門が必要に応じて、取締役会及び監査役等から指示を受けることが適切であるとされている他、熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意をもって職責を全うすることを内部監査部門に求めている。

今回、実施した関西支部監査役スタッフ研究会アンケート結果では、以下のような連携の実態が見受けられた。

<連携の実態>

- ・内部監査部門と監査役等の定期的な意見交換（ミーティング）を設けている例が多数。
- ・監査法人、監査役、内部監査部門を交えた三様監査会議での意見交換の事例もあり。
- ・監査等委員会から内部監査部門の増員を代表取締役に要請する事例もあり。

<提供する情報>

- ・相互（監査役・内部監査部門）の監査計画・監査結果の共有
- ・相互（監査役等・内部監査部門）の監査の同行・立会い

- ・(国内・海外) 子会社監査の所見、気づき事項のフォロー状況。

＜監査役スタッフに期待される役割＞

- ・海外子会社往査について、合同往査を検討する。また、海外子会社への往査を現地負担が低減するよう(内部監査と監査役監査の)重複を避け効率よく監査ができるよう監査計画立案を検討する。
- ・三様監査会議を実施することで、内部監査室と会計監査人との連携強化を図る。また、監査役室長と内部監査室長との月次ミーティングを実施することで双方の監査の実務的な連携強化と情報共有を促進する。
- ・監査役等と内部監査部門との定期会議での報告は、内部監査部門から監査役等への一方通行の情報提供でなく、監査役スタッフから内部監査部門へ監査役等の往査結果の共有を行うようにする。

3. 連携不足により、課題が生じた事例

【第三者委員会報告書から読み取れる連携上の課題と対策】

内部統制グループから監査等委員会に対し、財務報告に係る内部統制評価結果に関して年に一度報告を行っていたが、内部監査グループからは社長への報告を行うのみで、監査等委員会への報告は不定期な重要事項(監査等委員から指示を受けた調査事項等)の報告以外は行われていなかった。その結果、必要なリスク情報が監査等委員会に上程されておらず、グループガバナンスの観点で必要なリスク対応や経営管理監査部への指示命令が十分に行われていなかった。報告書で指摘された改善策では、経営管理監査部から監査等委員会への内部監査結果の定期的な報告(年2回)、監査等委員会・経営管理監査部・会計監査人の三者による統制上の課題の共有を目的とした定期的な意見交換会(年2回)の実施。

4. 内部監査部門との連携における監査役等の役割

内部監査部門と監査役等の連携について、内部監査計画・結果の共有、監査役監査計画・結果の共有は多くの会社で行われていた。また、内部監査部門と監査役等の定期ミーティングや意見交換会などの情報共有も多くの会社で行われており、両者のコミュニケーション強化や連携により、監査の重複の防止、監査の効率性、有効性の向上に寄与していると考えられる。

第4章 子会社往査における監査役等の関与

前章で整理した内部監査部門との連携に加え、監査役等監査の実効性を高めるためには、企業グループ全体を視野に入れた監査が不可欠である。本章では、その中心的手段である子会社往査に着目し、監査役等の関与の実態と実務上の工夫について検討する。

1. 監査役等による子会社往査の重要性

(1) 子会社による不祥事

最近、子会社の不祥事が親会社を含むグループ全体の業績及びレピュテーションに大きな影響を及ぼしている事案が散見されている。耳に新しいところでは大手通信会社の子会社で、広告主の存在しない架空取引を複数社で循環させる不正が発覚した。売上は約 2,460 億円過大計上され、営業利益には約 1,500 億円影響が出たという調査結果が第三者委員会により報告された。この他、最近の海外子会社の例では大手化学メーカーの子会社による在庫の不適切な会計処理、元社員が親族名義で株式を購入して利益を得たインサイダー取引、自動車部品メーカーの中国子会社での長期にわたる現金等の横領事件など多くの事例を見つけることができる。不正が長年にわたり看過され、内部監査もすり抜けるような不祥事は内部統制の不備が原因であり、内部統制をおろそかにすると財務報告の正確性を揺るがすような不祥事につながる可能性がある。

(2) 監査手段としての子会社往査

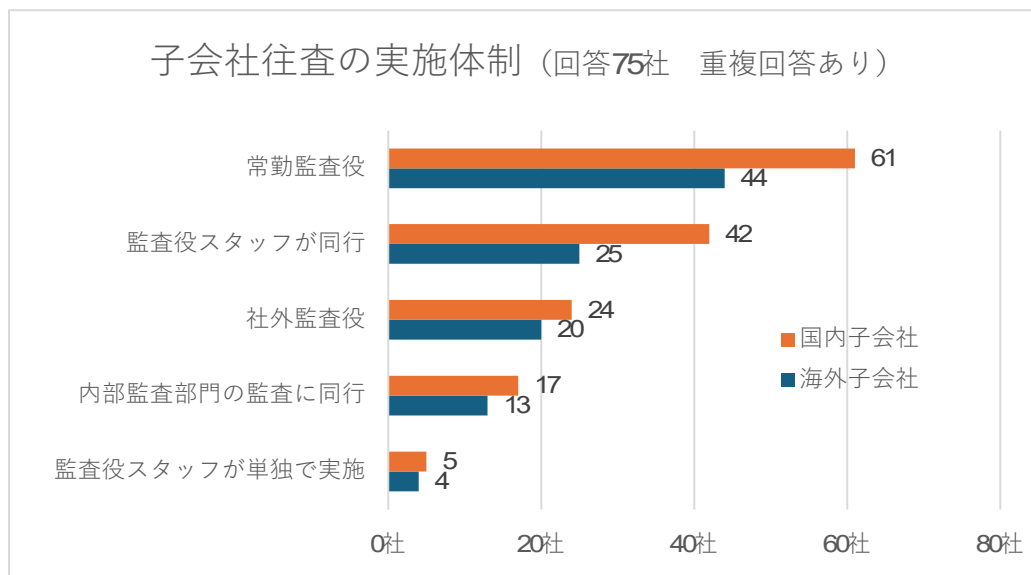
紙面を騒がすような大きな事案だけが問題ではなく、グループガバナンスの有効性を確認することが監査役等の大きな役割の一つである。親会社の方針に沿った適切な経営がなされているか、法令違反や品質不正、贈収賄が起きるような経営や仕組みになっていないかなど、内部統制の体制の整備と運用状況を確認することが監査役等にとって求められている。その手段として、子会社に出向いて監査を実施する、いわゆる往査が重要であることは言うまでもない。往査はまさに「百聞は一見に如かず」である。

2. 子会社往査の実態

実施した関西支部監査役スタッフ研究会アンケート結果では回答のあった 75 社のほとんどが何らかの方法で監査役等による子会社往査を実施していた。まれに「ヒアリング」や「面談」という名称になることもあれば、子会社が会議体へ報告するという形態で行うケースもあるが、監査役等による往査が標準的なグループガバナンスの有効性確認アプローチであることは異論がないだろう。

以下がアンケートの結果である。

<往査のメンバー構成>



往査を実施していると回答した会社のほとんどは常勤監査役が往査に出向き、これに監査役スタッフが同行する組み合わせが最も多かった。この組み合わせに社外監査役等が参加すると全体の半分を占めた。監査役等(常勤もしくは社外は同行)のみで実施するケースは全体の1/4程度で、内部監査に同行するケースも1/4程度だった。監査役スタッフが単独で実施し、監査役等が参加しない往査もあるが、その会社の特殊事情もあって極めてまれで、基本的には監査役自らが汗をかき現場に足を運ぶケースが多い。

<往査先の選定基準>

往査先をどのような基準で選定しているかを把握することを目的に、選定基準(①リスク、②売上・資産規模、③地域、④業種業態)の重視度(0～5の5段階)について、アンケートを収集し、各項目の重視度を点数化、平均値を計算した。1位はリスク度、2位は売上・資産規模、3位は地域、4位は業種業態、という結果となり、この結果から、この上位2項目を基本にして地域や業種のバランスで往査先を選定している傾向が読み取れる。

<その他の基準>

- ・往査の頻度も考慮し、複数年で主要な子会社を一巡して実施
→多くの子会社をもつ会社に多い回答。
- ・トップや経営陣が交代したタイミングで実施
- ・新しく子会社となって2，3年を目処に実施
→何らかの変化点をきっかけに、水面下に潜んでいたリスクをあぶり出すアプローチ。
- ・同じ会社で年8回実施
→子会社の数が少ないケース。

3. 子会社往査で重視していることと実効性向上の施策

<往査で重視していること>

- ・中期経営計画の進捗経営、懸念されるリスク、業界特有のリスクの確認
- ・前回監査の改善状況、フォローアップの実施確認
- ・親会社の方針の浸透、主管部門との連携、会計監査人・内部監査部門との情報交換
- ・工場や店舗など現場の巡回で業務の雰囲気把握
- ・内部統制の整備・運用、法令・定款遵守の確認
- ・駐在員・現地幹部との会食／雑談でフランクな意見徴収

監査役等の往査で特徴的なのは本音を引き出す仕掛けを取っていることである。内部監査部門が実施する監査とは異なったアプローチであると言える。実態を把握し、双方向のコミュニケーションで本音を引き出すことを重視する。そのための現場視察や現地の幹部、従業員との面談、会食や雑談を通して、報告内容と実際に目で見て本音を聴いたこととの温度差を感じる姿勢を取る傾向が多かった。

<往査の実効性向上のための施策>

- ・事前準備、資料入手・分析
- ・現場視察・対面重視
- ・内部監査部門との連携・合同監査の実施
- ・ガバナンス・内部統制の啓発・役割周知
- ・コミュニケーション・関係構築
- ・子会社の経営課題・リスク把握、重点監査
- ・本音の引き出しと幅広い層への事前ヒアリング

往査前の準備として質問票やチェックリストを作成して事前に回収し、論点を絞って往査を実施することを行っているケースが多い。前述のように現場視察や対面でのコミュニケーションを重視する傾向にある。社外監査役等の同行のケースでは子会社の背景や論点を事前にインプットする工夫をしている会社もあった。

4. 子会社往査の課題と改善策

監査役等による子会社往査は最近始まったものではなく、企業によっては数十年もの歴史があり、試行錯誤を重ねて現在の姿にたどり着いている。往査での課題や試みた改善施策としては下記のような回答があった。

<往査での課題>

- ・形式的な往査、書面中心の往査では正確な実態が把握しにくい
- ・現場や現地の生の声を収集できない
- ・指摘事項フォローが十分できていない
- ・言葉と文化の違いから、十分なヒアリングができていない

従来は形式を重視する監査が主流であったが、実見やヒアリングを増やしたり、面談者のすそ野を広げ、幹部だけではなく雑談やフランクなコミュニケーションで従業員の声に直接耳を傾けたりする試みを行っている会社が多い。

<改善を試みたこと>

- ・往査頻度を上げたり、滞在時間を増やしたりした
- ・網羅する拠点を増やした
- ・社外監査役等の同行を増やした
- ・子会社で不祥事が発生した際は、対象を絞ったテーマ監査を実施した
- ・海外往査では現地の会計監査人との面談を組み入れた
- ・指摘事項フォロー強化の仕組みを検討した

海外の場合はいかにコストに見合う有意義な監査が実行できるかも課題で、試みたこととして挙げられているように、カバー範囲を拡大する一方で、費用対効果から年度中に全拠点を訪問するのではなく複数年で一巡させるという取組をしているケースが多い。

<往査をサポートするスタッフに期待されていること、意識すべきこと>

- ・事前準備と情報収集でスムーズな往査の運営
- ・効率的なスケジュール調整
- ・フランクな雰囲気の醸成

アンケートではより実務的な回答が多くを占めた。過去の報告書からポイントを整理して課題を洗い出し、入手資料を選別して、監査役等へ情報を提供すること。また、子会社に対しては事前質問票やチェックリストを作成するなどの準備を入念に行うこと。現場視察や複数の子会社を無駄なく往査できるようなスケジューリングを心がけること。よりよいコミュニケーションをバックアップするような回答が挙げられている。

5. 子会社の不正・不祥事の事例の原因と再発防止策のまとめ

<原因>

- ・第一線である現場と第二線の管理部門の分断による牽制機能不全
- ・業績偏重主義によるプレッシャーに代表される企業風土
- ・成長・拡大戦略の歪みによる管理体制の脆弱性
- ・子会社に対する監査や内部統制のモニタリングの弱さ
- ・過去の不備事案の再発防止策の未実施

<再発防止>

- ・現場と第二線の管理部門、第三線の内部監査部門、監査役等の連携強化
- ・現場の生の声を反映した適切な目標設定とバランスを重視した評価制度

- ・ 管理方針・権限配分の見直しと属人化排除による内部統制の実効性確保
- ・ 親会社による内部統制支援と監査モニタリングの強化
- ・ 再発防止策の形骸化・形式化を含めた実施状況の親会社による検証

これらは最近発生している子会社の不正・不祥事の原因・再発防止の事例をまとめたものである。これらを自社の状況に重ね合わせて分析し、往査で確認する項目として検討することで、子会社往査の実効性向上のヒントになり得ると考える。

6. 子会社管理における監査役等の役割

最後に、子会社管理における監査役等の責務をあらためて確認したい。監査役等の職責は取締役の職務執行の監査であり(会 381 条①)、監査役等は取締役の子会社管理に関する職務執行を監督する必要がある。日本監査役協会の「監査役監査基準」(2022 年 8 月 1 日)記載の通り、「監査役は、連結経営の視点を踏まえ、取締役の子会社の管理に関する職務の執行の状況を監視し検証し」、監査は「内部統制システムが会社及び子会社において適切に構築・運用されているかに留意」すること、とある。

往査はその一つの手段でしかないが、子会社を含めたグループガバナンスの状況を機動的にチェックできる有効的な方法であると言え、自社の実情に応じてあるべき往査を検証し続けていく必要があるだろう。

第5章 社外取締役との連携

本章では、監査役等と社外取締役の連携を「実務」として捉え、監査の実効性を高める具体像を共有することを目的としている。不祥事の未然防止・早期対応から事後フォローまでを見据え、両者が共同して監督機能を発揮するための論点と工夫を整理した。また、その連携を支える監査役スタッフの日常実務に活かせる示唆を提供する。

1. 社外取締役の役割と監視機能

(1) 主な役割

- ・経営監視：社外取締役は、企業の経営陣から独立した立場で、業務執行の状況を監視する。これにより、経営陣の行動が適切であるかどうかをチェックし、違法・不当な行為を防ぐ役割を果たす。
- ・助言と意見提供：社外取締役は、経営方針や改善策について自らの知見に基づいて助言を行う。特に、企業の持続的成長や中長期的な企業価値の向上を図るための意見を述べるのが期待されている。
- ・利益相反の監督：社外取締役は、経営陣や支配株主との間で生じる可能性のある利益相反を監視し、少数株主や他のステークホルダーの意見を取締役会に反映させる役割を担う。
- ・透明性の向上：社外取締役は、企業の透明性を高めるために、客観的な視点から経営を評価し、ガバナンスの強化に寄与する。

(2) 望まれる資質

- ・経営から独立した立場で、企業戦略やリスクテイクの方向性を踏まえ、経営陣を実効的に監督すること。
- ・内部統制や法令遵守を含むガバナンス全般を俯瞰し、企業価値の持続的向上と不祥事防止に貢献すること。
- ・業務執行に関与せず、助言・監督に専念する姿勢を持つこと。

(3) 専門性と責任

- ・会計・財務・法務・人事・IT等や業界特有の知見など、自身の専門性を監督・助言に活かすこと。
- ・取締役会では、特定の専門家に依存せず、全取締役が理解・議論できる形での審議方法に配慮すること。
- ・専門性を持つ社外取締役は、その分野についてはより高い注意義務・責任を負う可能性があること。

(4) 不祥事発生時の対応

- ・不祥事発生時、社外取締役は業務執行から独立した立場で事実関係や原因を客観的に分析し、責任の所在について公平・中立に判断すること。その際、事実把握や法的

観点について監査役と連携すること。

- ・社外取締役が不祥事情報が持ち込まれた場合は、速やかに監査役等へ報告し、監査役等を通じた組織的対応を促すこと。初動では、会社の対応方針、開示、調査方法（第三者委員会の要否等）について、監査役等と連携しながら適切性を確認・判断すること。
- ・会社の不祥事対応に不十分な点がある場合、社外取締役は追加情報を求め、取締役会での発言や議事録への記録を通じて是正を促すとともに、監査役等・会計監査人と連携して対応の実効性確保を図ること。
- ・不祥事対応の終結に向け、原因分析に基づく再発防止策の実行、責任追及、対外対応が適切に行われているかを監督し、対応後も監査役等と連携して再発防止策の実施状況や開示を継続的にモニタリングすること。

2. 制度が求める監査役等と社外取締役の連携

監査役等は会社法上の調査権限や常勤体制による高い情報収集力を有しており、社外取締役との継続的な情報交換は有用である。特に、不祥事やその兆候を把握した場合には、社外取締役が監査役等に速やかに報告し、内部監査部門や会計監査人を含めた緊密な連携により、正確な情報把握と適切な対応を図ることが求められる。連携は一方の情報提供にとどまらず、監査役等から社外取締役の意見・提言を引き出す「双方向の対話」とすることが前提となる。その効用を最大限に引き出し、監査役等監査の実効性向上に繋げていくために意識すべきポイントとして次の3つが挙げられる。

（1）外部の視点からフィードバックを得るための情報提供

グループガバナンス監査等に係る社外取締役との情報連携において、社外取締役から有意なフィードバックを得るためには、監査役等からのリスク認識等の根拠・背景等も含めた十分な説明が必要。

（2）「間接的」な議決権行使のアプローチ

社外取締役との情報連携を通じ、社外取締役が監査役等の課題認識を踏まえ議決権を行使するようになることで、結果として、監査役等にとって「間接的」な議決権行使（実質的な「妥当性」監査）と同様の効果が実現。

（3）経営者指名・報酬領域への高い感度

経営者指名・報酬に係る課題把握が、内部統制に係る監査において必要なケースもあり得ることから、監査役等は指名・報酬委員の社外取締役との連携によるモニタリングに努めることが有用。

3. 監査役等と社外取締役の連携の実態

監査役等と社外取締役は同じ非業務執行役員であっても、法的権限に違いがあり、両者の特徴を活かした以下のような連携が企業実務の観点から重要になる。

(1) 定期的な意見交換の実施

監査役と社外取締役は、社内常勤監査役も含めた定期的な意見交換を行い、常勤監査役の高い情報収集力を活かして、社内情報や監査上の論点を共有する。これにより、社外取締役は取締役会での発言・判断の質を高めるとともに、内部統制等に関する懸念事項を監査役に監査の重点ポイントとして依頼できる。

(2) 代表取締役への報告・共有

監査役等と社外取締役との意見交換で得た課題や提言は、取締役会で十分に議論しきれない点も含め、監査役等・社外取締役から代表取締役に直接説明・報告することで、情報共有と経営の透明性を高める。

(3) 各職務への具体的活用

監査役等は社外取締役の問題意識を監査計画や期中監査に反映し、必要に応じて調査・往査や法的権限を行使することが考えられる。一方、社外取締役は得られた情報を基に、取締役会以外の場も含めて、専門知見を活かした具体的な提言に繋げる。

また、今回実施した関西支部監査役スタッフ研究会アンケート結果では、以下のような連携実態が見受けられた。

<連携の形態>

- ・監査役（会）側の発案・主催により、社外取締役との定期的な意見交換を設けている会社が多く、取締役会前後の場（事前説明会、取締役会後の意見交換会、ランチミーティング等）を活用しているケース
- ・不正兆候・重大案件発生時の随時対応として臨時の意見交換を行うケース
- ・往査（国内・海外）への社外取締役の同行や事業所・工場見学を通じた現場理解の深化

<提供する情報>

- ・監査計画・監査結果の要点共有（論点・リスク・改善状況）
- ・内部監査・会計監査の結果サマリー、三様監査の論点
- ・子会社監査の所見、往査での気づき、フォロー状況
- ・不正・重大リスク、内部通報対応状況等の重要事項

<監査役スタッフに期待される役割>

- ・日程調整・資料準備・論点整理等の実務支援
- ・社外取締役の関心・要望の把握と橋渡し
- ・議事メモ作成、フォローアップ管理による実効性担保

4. 連携が有効に機能した事例

(1) 連携を通じた具体的な成果・新たな取組

<監査の実効性・質の向上>

- ・社外取締役の第三者的・戦略的視点が加わり、監査の論点が深化
- ・社外取締役の助言を踏まえ、監査計画の修正（往査先追加、重点項目変更）
- ・監査役等の監査計画・往査結果等の共有により、社外取締役が「監査役が何を見ているのか」を理解でき、助言の質が向上

＜取締役会での議論の活性化＞

- ・社外取締役の理解が深まり、取締役会での質問・指摘が具体化し、経営・ガバナンスへの建設的な意見が増加
- ・監査役等単独では通りにくかった提言が社外取締役の発言を通すことで実現（執行側への改善提言の実効性向上）

＜ガバナンス全体の底上げ＞

- ・社外取締役と監査役等の問題意識が揃い、執行側の対応スピード・質が向上
- ・内部統制、リスク管理、コンプライアンス対応の改善にも波及

（２）実効性向上のための工夫・好事例

- ・開催頻度の増加（年数回から四半期又は隔月）、テーマを明確化したアジェンダ設計
- ・監査役等が知り得た全情報の共有ではなく、論点・背景・監査役等の所感を整理した資料作成
- ・監査役等の往査に同行・現場見学により、現場の実態や空気感を共有でき、共通認識を醸成
- ・意見交換で出た論点や意見に対するフォローアップ報告で信頼関係を深化

（３）連携を始めて良かった点

- ・ガバナンスの向上、監査の説得力・実効性の向上
- ・社外の視点による気づきが増え、経営改善に寄与
- ・社外取締役の会社理解の深化により、取締役会での建設的議論が促進
- ・情報交換会で出た社外取締役の意見・要望による取締役会の実効性が向上

５．連携の不足によって課題が生じた事例

（１）社外取締役の監督機能が十分に発揮されない

- ・連携の場の不足（開催頻度や開催時間）により、監査役等の現場情報や問題意識が十分に伝わらない
- ・情報の非対称性が解消されず、社外取締役の発言が一般論・抽象論に留まりやすい

（２）監査役等の指摘・提言が経営に反映されにくい

- ・監査役等単独では動かない案件が多い
- ・社外取締役を通じた“後押し”が効かない

（３）監査役等・社外取締役間でリスク認識がずれる

- ・それぞれの役割・立場の違いにより、社外取締役への情報開示範囲やタイミングに

慎重姿勢となり、実務上の連携が抑制

- ・重要リスクの優先順位が共有されない、取締役会での議論が噛み合わない

(4) 意見交換が形骸化する

- ・監査視点・リスク視点での論点設計が出来ておらず、実施自体が目的化
- ・監査役等から社外取締役への一方向の情報提供に偏り、フォローアップ・結果共有がなく、改善に結びつかない

6. 企業不祥事に関する調査報告書等から考えられる監査役等と連携上の課題と強化

(1) 不祥事の発生原因（監査役等 × 社外取締役の連携不全）

観点	調査報告書に共通する指摘内容
役割認識	監査役等は会計・内部統制上の問題を把握・指摘していたが、社外取締役と十分に共有されていなかった
情報共有	内部監査・管理部門・子会社からの情報が、監査役等と社外取締役に別ルート・別粒度で届いていた
取締役会での扱い	監査役等・社外取締役の問題提起が、取締役会全体の意思決定や行動に結びつかなかった
フォローアップ	指摘後の是正策決定・進捗状況確認の責任主体が不明確
子会社・現場	子会社・現場の不正兆候を、両者が共同で把握・評価する仕組みが弱かった
経営陣への牽制	経営トップの判断・黙認に対し、連携した強い牽制が働かなかった

(2) 再発防止策（監査役等 × 社外取締役の連携強化）

観点	再発防止策の方向性
監督体制	監査役等・社外取締役を「共同監督主体」として位置づけ
情報共有	「定例報告」中心から「論点・本質共有」中心へ
内部監査・会計監査人	社外取締役も可能な限り同席し合同報告を受ける
フォローアップ	共同で是正策の進捗管理・定期報告の仕組み構築
取締役会運営	指摘 → 是正策決定 → 実行 → 検証の流れを明確化
現場アクセス	社外取締役が監査役等とともに現場・子会社を訪問
専門性	会計・内部統制リスクに対する理解の底上げ

7. 社外取締役との連携における監査役等の役割

今後の監査役等と社外取締役の連携においては、平時からの論点・リスク認識の共有と、有事における迅速かつ協働的な対応を通じて、実効的な監督機能を発揮することが重

要である。そのためには、一方向の情報提供にとどまらない双方向の対話を制度的に定着させるとともに、意見交換やフォローアップを実務面で支える監査役スタッフが連携を機能させる主体として重要な役割を担うことが求められる。

また、近時のコーポレートガバナンス・コードの見直し議論においては、独立社外取締役の役割として監督機能の重要性が一層強調されている。このため、社外取締役による実効的な監督は、監査役等の有する情報収集力・調査機能と連携して初めて十分に発揮されるものであり、両者が重要リスクの認識や是正状況のフォローアップを共同で行う体制の構築が一層重要となる。

第6章 内部統制と監査役等監査に関する考察・提言

本報告書では、内部監査部門との連携、子会社往査、社外取締役との連携の各領域における事例を整理した結果、いずれの領域においても、監査の実効性向上に資する有効な取組が多数確認された。

これらの事例に共通して見られる特徴として、第一に、監査に関する情報が単なる形式的な報告にとどまらず、リスクや課題の本質に踏み込んで共有されている点、第二に、監査役等と各関係主体との関係が一方向の情報提供ではなく、相互に意見を交換し合う双方向の対話として機能している点、さらに、第三に、監査結果に基づく指摘事項が適切にフォローアップされ、改善状況の継続的なモニタリングが行われている点が挙げられる。

一方で、連携が十分に機能していない場合には、重要なリスク情報の共有不足や、監査指摘の形骸化、さらにはガバナンス全体の監督機能の形骸化といった課題が顕在化していることも明らかとなった。

これらの分析結果を踏まえると、監査役等による監査の実効性を一層高めるためには、個別の監査活動の充実にとどまらず、内部統制システムを効果的に活用し、各関係主体との連携を有機的に結びつけた「組織的かつ統合的な監査」の実現が重要であると考えられる。また、その実現にあたっては、監査役等自らによる連携の強化のみならず、各種情報の整理・分析や関係者間の調整を担う監査役スタッフの役割が、従来にも増して重要性が高まっていると言える。

以上を踏まえ、本章では、内部統制システムを活用した監査の在り方について、監査役等の果たすべき役割及び監査役スタッフに期待される役割の観点から、具体的な提言を整理する。

1. 監査役等監査の実効性を高めるための有効事例

内部監査部門との連携
・ 監査計画の事前共有により役割分担を明確化し、監査の重複を回避 ・ 監査結果及びフォロー状況の共有により、監査役等の是正措置の実効性向上 ・ 内部監査の監査に同行にすることで現場理解と監査品質が向上 ・ 三様監査によりリスクや内部統制上の課題を共同で把握 ・ 定例会議により情報共有を強化 ・ 子会社・海外リスク情報の共有・活用

子会社往査
・ 現場視察と対面ヒアリング、ヒアリング対象の拡大により実態や本音を把握 ・ 経営層との直接対話によりリスクや計画進捗を確認 ・ 過去指摘事項のフォローアップにより改善状況をモニタリング ・ 内部監査・監査法人との現地情報交換 ・ リスクベースでの往査先選定による効率化 ・ 往査頻度を高める、滞在時間を増やす等、現場の雰囲気への把握に努める ・ 社外監査役等同行による客観性向上 ・ 内部監査との合同往査による効率化

社外取締役との連携
・ 定期的意見交換により第三者的視点が加わり、監査の論点が深化 ・ 監査結果共有による取締役会議論の活性化 ・ 問題意識の共有により執行側の対応が高度化（対応スピード・質の向上） ・ 監査結果の提供に加え、監査役等の所感を整理した資料の作成 ・ 監査役等往査への同行による現場理解の共有 ・ 意見交換へのフォローアップ報告で信頼関係の構築

2. 内部統制を基盤とした監査の高度化

上記の有効事例においては、情報共有が単なる形式的な報告にとどまらず、リスクや課題の本質に踏み込んだ内容となっている点、また、一方向の情報提供ではなく双方向の対話として機能している点が共通していた。加えて、監査結果に基づく指摘が適切にフォローアップされ、改善状況が継続的にモニタリングされている点も重要な特徴である。一方で、連携が十分に機能していない場合には、重要なリスク情報の伝達不足や監査指摘の形骸化が見られた。

これらを踏まえ、今後の監査役等監査においては、監査役等監査の充実に加え、内部統制システムを活用した連携の在り方を検討していくことが重要になってくる。

3. 内部統制システムを活用した監査の在り方

本研究の分析結果を踏まえれば、今後は内部統制システムを監査の基盤（インフラ）として位置づけるべきである。すなわち、内部統制を通じて収集される情報を活用し、監査役等が組織全体のリスクや内部統制状況を横断的に把握し、監査活動に反映することが求められる。

この観点からは、監査プロセスの各段階において以下のような高度化が必要である。第一に、監査計画においては、内部監査部門や関係部門との連携を通じたリスクベースの評価を実施し、重点監査領域を明確化することが重要である。第二に、監査の実施においては、現場視察やヒアリングから得ることができる情報が重要であることから、形式的な確認にとどまらない実態把握を行う必要がある。第三に、監査結果の報告においては、単なる事実列挙ではなく、論点やリスクを整理・構造化し、取締役会での議論や経営判断に資する形で提示することが求められる。さらに、フォローアップにおいては、指摘事項の改善状況を継続的にモニタリングし、必要に応じて追加対応を促す体制を構築することにより、監査の実効性を担保することが重要である。

4. 連携の相手別にみた具体的提言

【内部監査部門との連携強化】

内部監査部門との連携においては、監査計画及び監査結果の相互共有を前提としつつ、単なる情報交換にとどまらず、実質的な役割分担と相互補完を図ることが重要である。特に、三様監査については、議題や頻度、それぞれの役割を明確にしたうえで定例化し、監査役等、内部監査部門、会計監査人が共通のリスク認識に基づいて監査を実施することにより、監査の網羅性と効率性の双方を高めることができる。

内部監査部門が保有する子会社情報やリスク情報を監査役等監査に積極的に活用することで、監査役等監査の視野を広げ、グループ全体のリスク把握の精度を高めることが期待できる。

【子会社往査の高度化】

子会社往査については、単なる形式的な確認に終始することなく、グループガバナンスの実効性を検証する重要な監査手段として位置づけるべきである。そのためには、グループ全体のリスク評価に基づき往査先選定を行い、限られた監査資源を重点領域に配分することが重要である。

往査においては、現場視察や従業員との対話を通じて、書面では把握できない実態や潜在リスクを抽出することが求められる。さらに、過去の指摘事項に対する改善状況のフォローアップを徹底することで、内部統制の実効性を継続的に向上させることが可能となる。

【社外取締役との連携強化】

社外取締役との連携においては、監査役等が把握したリスク情報や課題を整理した上で適切に共有し、社外取締役の専門的知見や外部視点を監査活動に取り込むことが重要である。また、監査で得られた論点を取締役会の議題や議論に反映させる仕組みを整備する、例えば、定期的な意見交換の場を設けることで、論点や背景を整理した情報提供を行うことにより、社外取締役から有意義なフィードバックを得ることが可能となり、監査と経営の接続が強化される。

さらに、往査への同行や現場視察を通じて、社外取締役に現場の実態を直接理解する機会を提供することは、取締役会における議論の質を高め、監督機能の強化に資するものである。

5. 監査役等に求められる役割

以上のような連携を前提とした監査体制の構築においては、監査役等の役割も従来から大きく変化している。すなわち、個別の監査手続きを遂行する役割に加え、監査全体を統括し、関係主体を結びつける「連携のハブ」としての機能が期待される。

そのためには、各種の情報を踏まえたリスク認識を主体的に提示し、必要に応じて監査計画や重点監査領域の見直しを行うとともに、取締役会に対して適時適切な提言を行う能力が求められる。

6. 監査役スタッフの役割の高度化

監査の高度化を実現させる上で、監査役スタッフの役割はますます重要となる。従来の補助業務にとどまらず、監査における付加価値を創出する主体としての役割が期待される。

具体的には、内部監査部門、子会社、社外取締役等から得られる情報を統合し、リスクや論点を整理する機能を担うとともに、各種連携の場においては、論点設定や資料作成を通じて実効的な対話を支援する役割が求められる。さらに、指摘事項に対するフォローアップ状況の管理を行い、改善状況を可視化することで、監査の実効性を実務面から支えることが重要である。

さらに、こうした役割を果たすためには、リスクマネジメントや内部統制に関する知識に加え、関係者とのコミュニケーション能力や情報を分析・構造化する能力も求められる。

以上のとおり、監査役等監査の実効性向上のためには、内部統制システムを基盤としつつ、各関係主体との連携を単なる情報共有にとどめず、「リスク認識の共有」「双方向の対話」「フォローアップの実効性確保」という観点から再構築していくことが必要である。

その中核として、監査役等は各主体を結びつける「連携のハブ」としての役割を果たすことが求められ、これを実務的に支える監査役スタッフの機能強化が、今後の監査の質を左右する重要な要素となる。

おわりに

本報告書では、「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」という視点から、内部監査部門との連携、子会社往査、社外取締役との連携について、実務の実態や有効な取組を整理してきた。

各種連携の在り方についての検討を進める中で改めて感じたのは、監査役等監査の実効性は、個々の監査手続を充実させるだけでは十分ではなく、内部統制システムをベースとしながら、関係する各主体とどのように連携し、それを日常的な運用として、どのように回していくかに大きく左右されるという点である。

実務面で見ても、内部監査部門とは監査計画や結果を共有するだけでなく、その背景にあるリスク認識まで踏み込んで共有しているケース、子会社往査では現場に足を運び対話を通じて実態をつかもうとしているケース、社外取締役とは論点を整理したうえで継続的に意見交換を重ねているケースなど、いずれも「形だけのやり取り」にとどまらない関係づくりが、監査の実効性を高めていることが印象的であった。

今後は、こうした取組を個々の工夫にとどめるのではなく、監査計画、監査の実施、結果の共有、フォローアップといった一連の流れの中に位置づけ、無理なく回る仕組みとして定着させていくことが重要になる。その際には、単に情報を伝えるのではなく、「何が論点なのか」を意識した情報共有・意見交換を行うことが、連携を機能させるうえでのポイントになると考える。

こうした変化の中で、監査役等の役割も少しずつ変わってきている。個々の監査手続をこなすだけでなく、内部監査部門や子会社、社外取締役といった関係者をつなぎ、全体としての監査の質を高めていく役割、いわば「連携のハブ」としての機能が、これまで以上に重要になっていると感じている。

また、それを実務面で支えているのが監査役スタッフである。日々の業務の中で、各所から集まる情報を整理し、論点として見える形にすること、意見交換の場を整えること、そして指摘事項を確実にフォローしていくこと——こうした一つひとつの積み重ねが、結果として監査の実効性を高めていく。派手さはないものの、監査の質を着実に底上げしていく重要な役割を担っているのが、監査役スタッフであるといえる。

本報告書で整理した内容は、すぐにすべてを取り入れられるものではないかもしれない。しかし、それぞれの会社の実情に応じて、小さな工夫を一つひとつ積み重ねていくことで、監査の在り方は着実に変わっていくはずである。そして、その変化を支えていくのは、日々の実務の中で各関係主体との連携を形にしていく監査役スタッフの力であると考ええる。

本報告書が、そうした取組を進めるうえでの一つのヒントとなれば幸いである。

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

2026 年 6 月現在

(敬称略)

	法人名	氏名
1	N T T 西日本(株) (幹事)	増田 優
2	(株)MTG	鈴木 由子
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)	多木 俊介
5	近鉄グループホールディングス(株)	安川 浩
6	鴻池運輸(株)	松山 良二
7	参天製薬(株)	長野 靖
8	ダイキン工業(株) (幹事)	鶴崎 眞一
9	(株)デコルテ・ホールディングス	白旗 康弘
10	西日本旅客鉄道(株)	片岡 嘉広
11	日東電工(株)	奥田 雅康
12	(株)不二越	堀岡 淳
13	ローム(株) (幹事)	峠 智也
14	(株)ロック・フィールド	増田 久樹
15	公益社団法人日本監査役協会 (事務局)	時田 武明

