

会計不正防止における監査役等監査の提言

－三様監査における連携の在り方を中心に－

平成 28 年 11 月 24 日
公益社団法人日本監査役協会
会計委員会

目次

はじめに	2
I 監査役等の選任・構成等	
1. 監査役等候補者の選定プロセス	4
2. 監査役会等の構成	5
3. 監査役会等における情報の収集と共有	9
II 会計不正防止のための三様監査	
1. 監査役会等の監査と三者間の連携	11
2. 監査役等と内部監査部門との連携	12
3. 監査役等と会計監査人との連携	14
4. 会計監査人と内部監査部門との連携	18
III その他	
1. グループ監査	20
2. 監査役会等の評価	22
IV 会計不正防止のための監査役等の実務や三様監査の連携についての工夫や意見（アンケート回答紹介）	
工夫や意見（アンケート回答紹介）	24
おわりに	27
【参考資料】実態調査アンケート結果	28

はじめに

近年生じた会計不正事案等を契機として、改めて会計監査に対する信頼性が問われている。監査役、監査委員及び監査等委員（以下「監査役等」という）としても、会計監査に携わるものとして、会計不正防止に向けて果たすべき役割は大きい。

会社の事業環境、事業展開の状況により、事業リスク、事業運営リスク、業務リスク、会計リスクなどは各社で異なるが、監査全体として、より効率的かつ実効性のある監査を実施することが重要となる。特に監査役等は、三様監査、すなわち監査役等による監査、会計監査人による監査、内部監査部門（内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署その他監査を行う部署を含む）による監査の全体を統括する意識を持ち、自らの監査活動だけでなく、監査全体の有効性を向上させる立場にある。以上を踏まえ、本委員会では監査役等として、会計不正防止についてどのように取り組むべきか、特に三様監査における連携の在り方を中心に実務実態も踏まえ検討することとした。

まず、実務実態の把握のために、証券取引所市場第一部上場の当協会会員会社の監査役等に対してアンケートを実施するとともに、アンケート回答の内容を分析した上で、数社についてはその取組・工夫等の実態を明らかにするため個別に訪問し、監査役等に対するインタビューを実施した。

これらの実態調査を参考にしながら、監査役等の選任・構成等、会計不正防止のための三様監査間の連携等会計不正防止に向けた監査品質の向上を図るために、監査役等が検討すべきと思われる論点について主要な項目を抽出し、各項目について提言を取りまとめた。また、本報告書での検討に際しては、上場会社で監査役会（監査委員会及び監査等委員会を含む）を設置している会社を想定している。

ただし、提言といっても、全ての会社で一律に適用できるものではなく、業種や規模、事業の内容等、各社が置かれている状況に応じて、提言をご検討いただき、本報告書が広く活用されることを期待している。

本報告書について

本報告書は項目ごとに、次のような構成で記載している。

1. 会計不正防止に向けて検討すべき事項の提言（各項目 太枠囲みの部分）
2. 提言の趣旨、背景の説明、補足（各項目「▶」の部分）
3. 実態調査アンケート結果の概要（各項目 点線囲みの部分）

上記「3.」の実態調査アンケートは、以下のとおり実施した。

実施概要：

- ① 実施期間：平成 28 年 4 月 26 日（火）～5 月 11 日（水）
- ② 対象者：当協会会員のうち、証券取引所市場第一部上場企業会員(メール登録のある議決権行使者) 1,634 名
- ③ 回答数：440 名（回答率 26.9%）

※回答数値結果を 28 頁以下に添付している。

以下、監査役、監査委員及び監査等委員を総称して「監査役等」としたように本文では、監査役会、監査委員会及び監査等委員会を総称して「監査役会等」としている。

I 監査役等の選任・構成等

1. 監査役等候補者の選定プロセス

監査役等が、実効性のある監査を実現するためには、監査役等として求められる経験・資質等を有していなければならない。

代表取締役等、執行側による監査役等候補者の選定につき、その選定基準の策定や、独立社外者を構成員とする任意の指名（諮問）委員会の設置を執行側に提案するなど、透明性・客観性が担保される選定プロセスの確保に向け、監査役会等として積極的に関与するとともに、監査役会等として同意権の行使に際して、一定の方針を定めるべきである。

候補者選定に当たっては、選定段階から執行側との間で適切な選定プロセスが実施されているかなどについて意見交換を行うことも考えられる。

➤ 監査役等が、実効性のある監査を実現するためには、独立性等監査役等に求められる経験・資質等を有していなければならない。各社により求められる経験・資質等は異なり、また個々の監査役等によっても異なるが、透明性・客観性が担保される選定プロセスを確保することが重要である。コーポレートガバナンス・コードでは原則3-1において、上場会社が会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレートガバナンスを実現するとの観点から、主体的な情報発信を行うべき項目として、「(iv) 取締役会が経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続」が挙げられている。監査役会等は取締役会がこの原則に適切に対応しているかとともに、定められた方針と手続が適切に運用されているか注視しなければならない。また、監査役監査基準第10条では、「監査役選任議案への同意等を行うに当たっての一定の方針を定めるものとする」（同様に監査委員会監査基準第7条、監査等委員会監査等基準第8条）と規定されている。監査役等候補者の選定プロセスの透明性確保のため、監査役会等として監査役等の常勤・非常勤又は社内・社外の別、及びその員数、現任監査役等の任期、専門知識を有する者の有無、欠員が生じた場合の対応等を考慮し、選任議案への同意に関する一定の方針を定めるべきである。その上で、会社の業容や取り巻く環境を勘案した監査役会等の陣容、構成を検討し、同意の可否を検討すべきである。

また、監査役会設置会社及び監査等委員会設置会社においても、必要に応じて独立社外者を構成員とする任意の指名（諮問）委員会等の設置を執行側に対し提案するなど、監査役会等としても選定プロセスの透明性を確保するための手段を執行側に促すことも考えられる。

なお、候補者選定に当たっては、選定段階から執行側との間で意見交換を行うことも考えられ、監査役会等が候補者リストを執行側に提示するケースもある。

- ◎ 具体的な監査役等候補者の選定プロセスとして、「代表取締役が候補者を選定している」との会社が社外監査役等候補者で 64.3%、社内監査役等候補者で 73.3%と多数であり、「業務執行取締役（執行役）間で候補者を選定している」との会社と合わせると、社外監査役等候補者、社内監査役等候補者ともに、75%以上の会社で執行サイドにより選定されている。また、「監査役会等が候補者を選定している」との会社も少数ではあるが存在する（社外監査役等候補者 3.6%、社内監査役等候補者 1.3%）（問 1-1、1-2）。ただ、一方的に執行サイドのみで選定がなされているわけではなく、「代表取締役等執行サイドと監査役等が事前に協議した上で選定されている」といった回答も複数あり、監査役等の意見が反映された選定プロセスをとっている会社もあると考えられる。なお、指名委員会等設置会社においては、指名委員会の職務は取締役の選任議案の内容の決定であり、監査委員としての選任の権限があるわけではないが、アンケートに回答した指名委員会等設置会社は全ての委員について指名委員会で候補者を選定している。
- ◎ 透明性確保のための工夫として、「候補者の選定基準等、一定の基準を策定している」との回答は全体で 35.0%あり、指名委員会等設置会社に限っては、アンケートに回答した 10 社の全てが策定している、との回答である（問 1-3）。監査役会設置会社と監査等委員会設置会社とでは有意な差異は見られない。
- ◎ 選定プロセスの透明性確保のための工夫について、「特になし」との回答が全体で 47.3%と、約半数の会社では特段の対応がなされていない（問 1-3）。一方で、指名委員会等設置会社以外の会社でも、任意の指名（諮問）委員会を設置している会社が監査役会設置会社で 12.3%、監査等委員会設置会社で 9.8%あり、透明性確保に向けた工夫を実践している会社もある。
- ◎ 監査役会等の同意に当たってのポイントとしては、「取締役会・監査役会の出席可能性、独立性なども含めた人物本位」（75.2%）、「監査役会等がバランスのとれた構成になるか」（59.8%）との回答の割合が高い（問 1-4）。
- ◎ 個別インタビューを実施した会社の中では、監査役等の候補者選定に当たり、代表取締役と常勤監査役で事前に相談して決定している会社や、執行側の要請により常勤監査役が候補者リストを作成し、執行側に提案している会社があった。

2. 監査役会等の構成

監査役会等の構成は、独立性・透明性が担保される必要がある。監査活動の独立性・透明性をより一層確保する観点からは、監査役会等の議長（委員長）を社外監査役等とすることが望ましい。ただし、独立社外監査役等が議長（委員長）となる場合は、当該企業が行う事業運営の実態・課題等を把握するため、社外監査役等に対して適切な情報提供をする体制の整備が必要である。また、議長（委員長）を独立社外者以外が務める

場合は、社外監査役等から監査役会等の運営の評価を定期的に受けるなど、独立性・透明性を担保するための工夫が必要である。

監査役会等のメンバーは多様な経験等を踏まえた構成にすべきであり、特に、社外監査役等はリスクの抽出・分析等において社内監査役等とは異なる観点から貢献できる経営経験者、専門家が望ましい。また、会計不正防止の観点からは、財務及び会計に関する相当程度の知見を有する監査役等を少なくとも1名以上選定すべきである。常勤者の設置が義務付けられていない指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社においても、常勤者を置くべきである。

➤ 社内出身の監査役等は社内情報収集等の点でメリットがある一方で、社内出身者であるが故の執行側との馴れ合いや、執行側に在籍していた際の立場によっては、監査の対象となる事象と関わりがあることも考えられる¹。特に、独立社外者以外の監査役等が監査役会等の議長（委員長）である場合はそういった懸念を払拭しなければならず、例えば、独立社外監査役等から監査役会等の運営の評価を定期的に受ける、独立社外監査役等を構成員の過半数とするなど、工夫や意識改革が必要である。

より独立性・透明性を確保するためには、監査役会等の議長（委員長）を独立社外監査役等とすることが考えられる。ただし、独立社外監査役等を議長（委員長）とするに当たっては、当該企業の事業の内容、意思決定プロセスや企業風土等を理解する必要があるため、議長（委員長）に就任する前に一定期間当該会社の監査役等を務めるなど、ある程度の準備期間が必要である。また、議長（委員長）が非常勤の場合でも、日々変化する事業実態の把握、事業上のリスクの抽出のため、監査役等としての職務遂行に十分な時間を確保することが必要である。

- ◎ 常勤社内監査役等が監査役会等の議長（委員長）の会社が78.2%と多数を占め、次いで常勤社外監査役等が議長（委員長）の会社が17.7%と、常勤者が約96%を占める（問2-2）。指名委員会等設置会社は10社回答中、6社が社外者を委員長としている。
- ◎ 社外監査役等を監査役会等の議長（委員長）としている会社では、監査役等スタッフからのサポート体制を充実し、情報提供や監査役会等の事前打ち合わせの強化、代表取締役等、執行側との情報交換の増加や各種会議への積極的な出席等を通じて、情報収集に努めていることが多い（問2-3）。

¹ 日本公認会計士協会で公表された『不正な財務報告及び監査の過程における被監査会社との意見の相違に関する実態調査報告書』によると、不正な財務報告を防止する上での障害について、「監査役等、ガバナンスを担う人たちの能力や経営者に対する独立性」との回答割合が30.4%あり、会計監査人からも監査役等の独立性が期待されている（調査結果Ⅲ-1）。

http://www.hp.jicpa.or.jp/ippan/jicpa_pr/news/20160530zyf.html

- ◎ 社外監査役等を議長（委員長）としていない会社ではその理由として、「監査役会等は（過）半数以上が独立社外役員であり、独立性・透明性は確保できるのであえて社外役員を議長（委員長）にする必要はない」との回答が 60.2%と、社外役員の人数を根拠に独立性・透明性確保を挙げる回答が多い。一方で、「採用したいが、社内事情に通じ、相当の時間を費やすことのできる候補者がいない」との回答も 34.0%と、問題意識を持って運営している会社もある（問 2-4）。その他、社内者が議長（委員長）であることで、「社内事情に精通」、「情報収集能力の高さ」、「議事運営の効率化を考慮」といった、社内者であることのメリットを挙げる意見もある。
- ◎ 個別インタビューをした会社の中では、社外役員に対して、役員就任前に社内におけるリスク等のレクチャーを実施し、就任後も継続して実施している会社があった。

➤ 監査役会等のメンバーは多様な経験等を踏まえた構成にすべきであり、特に、社外監査役等の要件として、リスクの抽出・分析等において社内監査役等とは異なる観点から貢献できる経営経験者、会計・法務等の専門家が望ましい。また、監査役等としての職務遂行に当たっては、社外の立場で幅広い観点から意見やアドバイスを行うことも期待される。

- ◎ 非常勤社外監査役等の主な経歴で最も多かったのは「弁護士」（26.5%）で、次いで「経営幹部」（21.6%）、「公認会計士」（20.1%）となっている（F5）。実務上も、専門分野を中心に、様々な角度からのリスク抽出に貢献できる人選が志向されていると考えられる。非常勤社外監査役等の役割について、「専門家としての見地から指摘を行っている」との回答が監査役会等で 86.6%、取締役会で 63.9%あるが、「専門外の見地からも指摘を行っている」との回答も監査役会等で 68.9%、取締役会で 49.5%あり、多くの会社で専門外の見聞も出されていることが読み取れる（問 3-2）。
- ◎ 非常勤社外監査役等が部門・事業所へ往査、ヒアリングを行っている会社も 26.6%あり、主要部門を中心に、常勤監査役等に同行するなどして往査に向いている非常勤監査役等も多いものと考えられる。
- ◎ 個別インタビューをした複数の会社で、非常勤社外監査役等が往査や各種会議等に出席して、積極的に自ら情報収集をしている姿をうかがうことができた。

➤ 会計不正防止の観点からは、会計監査人と連携して会計監査の実を上げるために、監査役等の側にも財務及び会計の知見が必要である。監査役会等に財務及び会計の知見者が存在することは、会計監査人との間で情報の共有を図り、より深い議論を行うことにより、一定の緊張感を保つこととなり、監査の品質及び透明性の向上に繋がる。財務及び会計の知見者としては、財務及び会計等の業務経験者若しくは公認会計士等が考えられるが、財務及び会計等の業務経験者の要件として、ある程度会社全体の経営及び財務状況の把握・分析等の経験や会計監査人による監査についての知見があることが望ましい。また、社外監査役等に財務及び会計の知見者を選任することにより、会計監査の有効性を高めることが期待できるが、当該社外監査役等が有効に機能するために必要な事業及び事業リスクの理解を促進するため、情報共有体制を構築すべきである。

- ◎ 監査役等の主な経歴で、財務及び会計の知見に関連すると思われる経歴を抽出すると、常勤監査役等（社内者・社外者含む）は「経営幹部」（27.2%）、「経理・財務」（16.2%）、「監査・検査・審査」（9.9%）が、非常勤社外監査役等は「経営幹部」（21.6%）、「公認会計士」（20.1%）が高い回答割合となっている（F5）。また、監査役等の選任に当たり、約 90%の会社で財務及び会計の知見者を最低 1 名は選任すべきとの考えがあり（問 4-6）、少なくとも今回のアンケート回答の対象となった証券取引所市場第一部上場企業では、多くの会社で財務及び会計に一定程度知見がある人選がなされているものと思われる。
- ◎ 財務及び会計の知見を有する監査役等を選任していない会社では、「会計監査人・財務部門との連携強化に努める」、「監査役会スタッフに経理経験者を置く」などの工夫をしている例が見られるが、会計監査人との連携を強化するためにも、また、財務部門は監査の対象でもあり一定の距離間を保つことが必要であることも考慮し、財務及び会計の知見を有する監査役等の選任が必要であると考えられる。
- ◎ 個別インタビューをした会社の中では、財務及び会計の知見者を監査役会等の構成メンバーとする方針を掲げている会社が多く、常勤監査役等が複数名在籍する会社では、常勤監査役等うちの 1 名は財務及び会計の知見者とする方針の会社も複数社あった。
- ◎ 個別インタビューをした会社の中では、監査役会議長である元 CFO の常勤監査役から、「議長として監査役会は運営するものの、透明性を確保するため、他に特別な権限等を持つことはなく、監査役の独任制を尊重し各監査役が自主性を持った発言や行動を意識して行っている」との発言があった。

- 会計不正の未然防止に向け、会社の事業活動、ガバナンス体制やその運用状況を常時把握し、時宜を得た事業上及び会計上のリスクの抽出を行うためには、社内外の情報収集とその分析を的確に行い、その結果を他の監査役等に伝達できる常勤監査役等の存在が必要である。

常勤者の設置が義務付けられていない指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社においても、上記の観点から、常勤の監査委員又は監査等委員を設置すべきである。

なお、常勤者を設置していない場合でも、多くの時間を監査役等の職務遂行に充てることのできる者を非常勤監査役等として選任するなど、監査品質の向上に資するため工夫すべきである。

- ◎ 実務上も、指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社の多くにおいて、常勤者の設置が行われている。日本監査役協会が実施した、「第 16 回インターネット・アンケート」では、指名委員会等設置会社の常勤の監査委員は平均 1.34 人おり、常勤者がいる会社の割合は 86.2%である。同様に、監査等委員会設置会社においても、常勤の監査等委員は平均 0.98 人となっており、少なくとも 1 名は常勤者を置く構成となっている会社が多いことがうかがえるが、当該回答会社が監査等委員会設置会社に移行する前の監査役（会）設置会社における常勤監査役の人数が平均 1.24 人であったことを踏まえると、移行により常勤者が減少していることは気がかりである。
- ◎ 個別インタビューをした指名委員会等設置会社（全員が非常勤社外監査委員）では、可能な限り国内往査は監査委員全員で、海外往査は監査委員長が実施している。その他、監査委員長は経営会議等にオブザーバー参加し、また監査委員会とは別に会計監査人との情報交換の機会を持つなど、監査委員会又は監査委員長として積極的な活動をしているとのことであった。

3. 監査役会等における情報の収集と共有

監査役会等が機能するためには、監査役会等全体として情報を共有し、課題抽出を行うべきである。日常の監査活動を積極的に行う常勤監査役等が情報収集において重要な役割を果たすのはもちろん、常勤・非常勤に関わらず監査役会等の議長（委員長）もその職責において監査役会等全体の情報共有に配慮すべきである。

社外監査役等は自身の専門知識及び常勤監査役等からの情報をもとに、客観的な立場から意見を述べる事が求められる。非常勤である社外監査役等も、積極的に重要な社内会議等の出席や往査等を実施することで情報収集を図り、状況把握と課題抽出に努めるべきである。

- 監査役会等として事業運営及び主要業務の遂行状況を常に把握し、課題抽出を行う必要がある。監査役等は、重要な社内会議等への出席や往査等に加え、監査役等を補助する者の活用、監査に携わる部署等との連携により、より広く監査の効率性かつ実効性を確保すべきである。そのために、日常の監査活動を積極的に行う常勤監査役等が情報収集において重要な役割を果たすのはもちろん、常勤・非常勤に関わらず監査役会等の議長（委員長）もその職責において得られた情報をもとに、定期的に非常勤監査役等に対し情報提供し意見交換をすることなどで、監査役会等全体の情報共有と議論の活性化に努めるべきである。

また、非常勤社外監査役等も積極的に重要な社内会議等の出席や往査等を通じた情報収集を行い、事業運営の状況把握及び関連する課題の抽出に努めるべきである。

- ◎ 常勤監査役等による、「各部門・事業所へ往査、ヒアリング」、「経営会議やコンプライアンス委員会等の重要な会議の出席」、「代表取締役や役員・執行役員等の経営陣と適宜のコミュニケーション」といった情報収集はいずれも 90%以上の会社でなされている（問 3-1）。常勤監査役等が会計監査人、内部監査部門とのコミュニケーションの窓口となっているとの会社も各々90%以上あり、常勤監査役等が情報収集の窓口になっているのは明らかである。
- ◎ 監査役会等で情報提供や意見交換がなされている会社が 94.0%と多数であるが、監査役会等の場とは別に、情報交換等の機会を定期的に設けている会社は 27.6%、監査役会等以外で特に情報交換等の機会は設けず、定期的に電話・メール等で個別に情報提供・意見交換を行っている会社は 17.5%と、監査役会等以外の場で定期的な情報交換等を行う会社が半数程度となる（問 3-3）。監査役会等での情報交換が中心となると考えられるが、監査役会等の開催が頻度によっては1ヶ月程度間隔が空くこともあると思われ、状況によっては監査役会等以外にも情報交換等の機会を設けることも考えられる。

Ⅱ 会計不正防止のための三様監査

1. 監査役会等の監査と三者間の連携

監査役等として、日常の経営監査、業務監査、会計監査を踏まえた、総合的な観点で会計不正防止に対応していくべきである。

監査役等、内部監査部門、会計監査人の三者間の連携に当たって、監査役等は三様監査を統括する意識を持って、主体的な役割を果たすべきである。また、監査役等、内部監査部門、会計監査人はそれぞれの役割を理解し、相互に改善点について意見交換を行うなど一定の緊張感を保ちながら、リスク・アプローチに必要なリスクの分析等において三様監査全体の実効性を高めるよう連携すべきであり、監査役等としても必要な情報を積極的に発信していくべきである。

- 不正には企業風土や業務処理プロセス上の問題が関係することが多い。会計不正防止の観点でも、会計監査のみではなく、経営上の意思決定や経営管理に関する監査（経営監査）、業務処理プロセスに関する監査（業務監査）も監査役等として重要な職務となる。また、経営トップは不正防止に対して真剣に取り組み、必要な体制の整備を進めるべきであり、その取組姿勢により役職員の意識も変わり社内の風土も変化する。監査役等は経営陣との定期的な会合等を通じ、不正防止に対する経営陣の姿勢を確認・評価し、また、統制環境に綻びがないか監視し、必要に応じ改善策を提言することが重要である。

◎ アンケート結果では、多数の会社で各種会議への出席、執行サイド・会計監査人・内部監査部門へのヒアリング、重要書類等の閲覧等の方法を通じて、監査役等として網羅的に経営監査、業務監査がなされていることがうかがえる（問 4-1、4-3、4-4）。経営監査に当たり注力している事項として、経営プロセスや経営判断の合理性などの意思決定プロセスに並行して、リスクの所在や対応策を明確にしているかといった点も踏まえた監査をしている会社もある。

- 会計監査の実効性を高めるにはリスク・アプローチの手法、すなわちリスクが相対的に高い領域を中心に監査を行うことが考えられ、そのためにはリスクの抽出が重要となる。監査役等によるリスク抽出への対応としては、重要な社内会議等への出席、幹部との面談、往査などが考えられる。また、内部通報制度もリスク状況の把握に有用であり、有効に機能しているか適宜確認することが必要である。監査役等は自らの対応に加え、内部監査部門、会計監査人との三者間の連携で、事業リスク、事業運営リスク、業務リスクを抽出するとともに、監査の有効性、効率性向上の観点で、監査計画、監査方法、監査報告内容等についての議論を深めることが望ましい。議論を進めていく上で、相互に改善点について真摯な意見交換を行い、緊張感ある連携を実現し、それぞれの監査品質の向上を図ることも必要である。アンケート結果では監査役

等から内部監査部門又は会計監査人への情報発信が少ない傾向にあるため(後述「3. 監査役等と会計監査人との連携」にある「実態調査アンケート結果の概要」の最後に記載されているアンケート問 6-15 の結果概要を参照)、監査役等としても積極的な情報発信をしていくべきである。

三者間の連携の中で、監査役等が自ら会計帳簿を閲覧、チェックすることもあるが、監査役等の役割としては、リスク項目に対する執行部門の統制方法、会計監査人及び内部監査部門の監査方法と監査結果評価を行うことの方がより重要であり、統制、監査が不十分な場合は改善を促すことが求められる。

- ◎ 三者間の連携について、「監査計画、監査の実施状況いずれについても都度意見交換を行っている」との会社が 47.3%と半数近くに上る(問 7-1)。以下、「監査計画について意見交換をしているが、監査の実施状況については特に意見交換していない」(18.2%)、「定期的に意見交換・テーマ設定をしているが、監査計画・監査の実施状況に焦点を当てていない」(14.1%)、「不定期な意見交換で都度テーマを決めている」(10.2%) との回答結果である。三者間でより有効な連携を図ることが望まれる。
- ◎ 三者が一堂に会する情報交換・コミュニケーションを実施している会社が 36.1%ある(問 7-2)。その他、二者ずつが連携することで、三者間での情報共有を図っているとの会社も多くみられる。また、三者が一堂に会する情報交換等を実施している会社のうち、監査役等が主体となって会合を進めている会社が 47.8%と、内部監査部門が主体 (9.4%)、会計監査人が主体 (18.9%) と比べても高く、多くの会社で監査役等が三様監査の統括的な立場を担っていることがうかがえる。本設問は三者が一堂に会した場合の主体者に限定しているが、一堂に会した情報交換を実施していない会社でも同様に、三者間での連携は監査役等が主体的に活動している会社が多いものと思われる。
- ◎ 監査役等が会計帳簿等の閲覧やチェック(重要なものに限定する場合も含む)をしている会社が 28.9%ある (問 4-5)。

2. 監査役等と内部監査部門との連携

監査役等は内部監査部門と緊密な連携を保ち、内部監査部門の監査内容、監査範囲、陣容等を考慮した上で、監査の有効性及び効率性向上に向け、監査計画、監査方法、監査実施状況等の情報共有とそれぞれの監査への活用を図るべきである。

内部監査部門が業務監査及び内部統制監査(金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制の監査)に加え会計監査も行っている会社もあるが、大半は業務プロセス監査の観点から会計監査を行っている。監査役等は、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性

等の内部統制の有効性を確保するため、内部監査部門による監査の有効性を把握するとともに、会計監査人とも連携を図り、必要に応じて内部監査部門の充実などについて、執行側に改善を促すことも重要である。

- 内部監査部門は各社により監査内容、監査範囲、陣容等が異なり、また監査役等との合同監査の実施や、内部監査部門長の人事に監査役等が一定の関与をしている会社もあるなど、監査役等との関与の方法も異なる。そこで、各社の状況に応じて、監査役等と内部監査部門が緊密な連携を保ち、適宜情報交換の機会を持つことにより、お互いの役割を理解しながらそれぞれの監査活動を進める必要がある。内部監査部門の組織上の位置づけは社長直属の会社が多い。会計監査に限ることではないが、内部監査部門の組織上の位置づけに関わらず、監査計画の策定・変更、監査方法の確認、事業リスクや事業運営リスクの抽出、往査内容の決定と分担を含む監査の実施について、積極的に情報・意見交換すべきであり、可能な限り一体感のある運用を行うことが望ましい。また、情報の共有のため、内部監査部門のレポートラインは監査役等にも平時・有事に関係なく確保されるべきである。
- 内部監査部門は一般的には業務監査及び内部統制監査が中心で、会計監査に関しては業務監査や内部統制監査に関連する範囲で実施している会社が多いと思われるが、内部監査部門が業務プロセス監査の観点を超えて会計監査を実施している会社もある。会計監査人だけでなく、会社業務に精通した者が会計監査に関与することで、より品質の高い監査結果が期待できる領域がある場合、当該領域において内部監査部門が会計監査人と連携しながら監査を行うことも考えられる（後述「4. 会計監査人と内部監査部門との連携」を参照）。会社の規模や事業内容等により、内部監査部門による会計監査への関与の在り方は様々であるが、内部監査部門が会計監査人とは別の視点でリスクを把握することが有用な場合もある。監査役等としても、内部監査部門による会計監査への関わり方、関与する場合の監査の方法、実施状況を把握した上で、監査結果の報告等を定期的に受けるべきである。

また、内部監査部門の充実には会計監査を含む監査全体の品質向上に寄与するものであり、監査役等は、監査の実効性向上に向けて、内部監査部門の重要性について執行側の認識を高め、必要に応じて執行側に対し内部監査部門に適切な人員の配置を要請するなど、会計監査の強化・充実化に向けた改善を促すことも重要である。

◎ 内部監査部門が会計監査を行う会社が全体で 63.6%である（問 5-1）。複数の会社に対するインタビュー結果等も勘案すると、業務監査及び内部統制監査に関連して会計監査を実施している会社が多いと思われる。

3. 監査役等と会計監査人との連携

監査役等は監査全体の実効性・透明性を向上させるべく、会計監査人との間で積極的な情報・意見交換を図り、連携強化に努めるべきである。また、会計監査人の監査の実効性を高めるべく、会計監査人の監査環境の整備に努めるべきである。

情報・意見交換すべき事項として、事業リスク、事業運営リスク、業務リスク、会計リスクなどの共有に加え、会社側の経理業務遂行能力、受査体制、監査実施の過程での重要な議論内容、グループ監査の状況等について議論を深めるべきである。情報・意見交換の結果、把握された課題等について、必要に応じ執行側に改善を促すべきである。

それぞれの監査品質の向上に向けては、相互評価など緊張感ある連携方法を模索すべきである。会計監査人に対する評価としては、「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」（以下、「実務指針」という）を基本とした評価基準に基づき、監査役等は監査法人の品質管理、監査チームの監査体制、監査計画、監査内容等の把握に努めるべきである。評価に当たっては、執行部門、内部監査部門及び子会社から意見を聴取することも重要である。

➤ 監査役等と内部監査部門との関係と同様、会計監査人に対しても、お互いの監査計画、監査方法、実施状況について適宜情報・意見交換し、監査全体の実効性・透明性を向上させるべく、会計監査人との間で積極的な情報・意見交換を図り、連携強化に努めるべきである。特にリスク情報の共有は会計不正防止の観点からは最優先事項であり、監査計画時・期中・期末時各々で情報・意見交換を図り、懸念がある場合は都度報告する体制を確保すべきである。また、社内外での環境変化の状況把握のため、会社・企業集団を取り巻く環境について定期的に情報・意見交換をすることも必要である。

会計監査人からは、会計監査人の監査計画（概要書）の説明、監査の方法、新たな会計基準等の設定及び改定等に加え、監査実施の過程で執行側と議論となった項目、グループ会社の監査状況や結果の評価、監査を通じて懸念される項目、IT等の活用による監査効率と有効性等について説明を受け、議論を深める必要がある。

監査役等は、監査役会等の監査体制や監査計画、実施状況に加え、監査役等として認識している事業運営上の課題やリスク、業務監査等を通じて得た会計監査人の監査に影響を及ぼすと思われる情報、内部統制の評価状況・問題点等について会計監査人に積極的に情報提供し、議論を深める必要がある。

◎ 会計監査人と会社・企業集団を取り巻く環境について情報・意見交換をした会社が、監査計画時で 64.5%、期中で 50.9%、また、新たな会計基準の設定・改定について説明を受けた会社が監査計画時で 60.5%、期中で 55.7%との結果である。

る（問 6-9、6-11）。いずれも監査計画時に比べ、期中での情報・意見交換の割合が低い。会社・企業集団を取り巻く環境は日々変化し、また、新たな会計基準の設定・改定についても期中を通じて考慮すべき事項であり、継続的な情報・意見交換が必要であると考えられる。

- ◎ 期中に会計監査人と執行側で議論となった事項について、55.5%の会社で会計監査人から監査役等への報告は重要なものに限るとされているが、全ての事項を報告する会社となると 20.7%まで減少する（問 6-11）。執行側と議論になったことは軽微な事項でも、事象によっては大きな問題に発展することも考えられ、監査役等として期中に議論となった事項は全ての事項について報告を求めるべきである。また、期中に会計監査人から監査の実施状況の報告を受ける会社は 81.4%であるが、監査の方法については 39.5%に減少する。
- ◎ 会計監査人との連携強化について、「常勤監査役等との会合を増やす必要性」（14.3%）、「社外監査役等も含めた監査役会等としての連携の必要性」（28.9%）を感じる会社が一定割合ある一方で、「現状で十分」との会社も 59.5%ある（問 6-8）。ほとんどの会社が四半期レビュー時若しくはそれより頻繁に情報・意見交換の機会を持っている（1ヶ月に1回以上（12.4%）、2ヶ月に1回程度（22.7%）、四半期レビュー時（59.3%））（問 6-12）。定期的な会合の数や時間は各社の状況にもよるが、相互に懸念事項等がある場合等は随時、情報・意見交換の場を持つことは必要である。
- ◎ リスク情報について、監査役会等及び会計監査人双方から情報を提供、共有している会社が監査計画時・期中・期末時ともに 70%前後ある一方で、会計監査人からのみ報告を受け、監査役会等からは提供していない会社がともに 20%以上存在する（問 6-15）。

- 監査全体の実効性を高めるためには、会計監査人の会社に対する評価についても、監査役等として把握する必要がある。会社側の経理業務遂行能力が規模・業態等を勘案して相当なものであるかの判断は、監査全体に影響を及ぼすことであり、監査役等は、会計監査人の監査チームが会社側の経理業務遂行能力について、どのような評価をしているか確認すべきである。

また、会計監査人の監査の実効性を高めるため、監査役等は会計監査人の監査環境の整備にも努めるべきである。会計監査人が必要と考える関連資料を含めた会計情報の開示、CEO・CFO等重要な役職員との面談などは、会計監査人が会社情報を認識する上で不可欠な事項であり、会社側が適時適切に対応しているか、会計監査人の監査チームに確認する必要がある。会社側の経理業務遂行能力や受査体制に問題がある

場合は、監査役等として執行側に改善を求めるべきである²。

- ◎ 監査役等が会計監査人の監査チームに対して、経理業務遂行能力について意見を求めている会社が 30.5%、リスク分析や課題について意見を求めている会社が 55.2%である（問 6-4）。自社のリスクや課題について会計監査人に意見を求める会社は半数以上あるが、執行側の業務遂行能力や対応についての評価は約 70%が報告を求めている状況であり、会計監査人の会計監査の充実に対する監査役等の責任の観点から、改善の余地があるのではないかと考えられる。執行側の受査体制については監査役等から監査チームに対して 36.4%の会社で意見を求めており、監査チームから監査役等に対しての自発的な報告がある会社が 30.5%ある（問 6-5）。
- ◎ 会計監査人の監査チームのメンバーが、必要と考える社内情報に自由にアクセスできる、又は会計監査人から要請された情報を会社側で必要性について判断することなく会計監査人に提供している会社が 70%以上ある一方で、約 25%は会社側のスクリーニングを受けた上で情報提供がなされている（問 6-16）。情報の提供においてスクリーニングをかけられることは、会計監査人の実態把握を困難にするおそれがあり、透明性の高い情報の提供を行うよう促す必要がある。
- ◎ 役職員に対する会計監査人の面談要請には全て対応している会社が 80%以上あり、多くの会社で面談要請にはしっかり対応されている結果となっている（問 6-17）。面談相手として、「CFO など、財務・会計の所管役員」（86.2%）、「社長・CEO など、CFO・内部監査部門・内部統制部門を所管する役員以外の経営幹部」（84.3%）、「財務・会計部門の部門長」（80.2%）が多い（問 6-18）。一方で、「内部監査部門の所管役員」（43.8%）、「内部統制部門の所管役員」（44.4%）、「内部監査部門の部門長（67.8%）」、「内部統制部門の部門長」（47.7%）は相対的に面談割合が低くなる。会計監査人と内部監査部門との現場での連携はかなり進んでいると思われるが、所管の役員の意向を把握しておくことは会計監査人の内部監査部門との連携においては重要と思われる（後述「4. 会計監査人と内部監査部門との連携」を参照）。

² 前述の『不正な財務報告及び監査の過程における被監査会社との意見の相違に関する実態調査報告書』によると、「監査の過程における被監査会社との意見の相違を解決するに当たり、監査役等から十分な協力が得られたと考えますか」との問いに対して、「監査役等から問題の解決に一定のサポートを得た」（18.6%）、「積極的な協力は得られなかった」（17.9%）、「監査役等は問題の解決には協力的ではなかった」（10.3%）、「監査役等から問題の解決に強力なサポートを得た」（4.1%）、「一部の監査役等は問題の解決には協力的ではなかった」（2.8%）との回答結果であった（調査結果 VI-13）。

さらに、監査役等に財務・会計に関する適切な知見を有している者が 1 名以上いた場合に、「監査役等がサポートに協力的であった」との回答が 56.6%、「サポートに協力的でなかった」との回答が 43.4%であったのに対し、財務・会計に関する適切な知見を有している者がいなかった場合は、「サポートに協力的でなかった」との回答が 95.2%と高い割合になり、監査役等の財務・会計知見の有無で異なる回答結果が示されている（調査結果 VI-15）。

➤ 会計監査人の評価に当たっては、実務指針を基本とした評価基準に基づき有効性を評価すべきである。監査法人及び監査チームの品質管理体制については、会計監査人から提供を受けるべき情報を整理すべきであるが、特に監査法人の品質管理体制については、監査法人内部の問題になるので監査役等としても把握が難しい面もある。日本公認会計士協会が行う品質管理レビューの改善勧告事項³及び公認会計士・監査審査会の検査による指摘事項の有無は、監査法人の品質管理状況を知る上での重要な手掛かりであり、品質管理レビューの改善勧告事項又は検査による指摘事項がある場合は、その内容を確認するとともに、改善を要する事項については改善計画とその履行状況につき報告を求める必要がある。品質管理レビューの改善勧告事項又は検査による指摘事項の開示については、自社の監査に関する事項に加え、他社の監査に関する事項についても、自社の監査において改善すべき点がないかどうかを検討するために、可能な範囲で報告を求めることが考えられる。また、監査法人全体として職業的懐疑心の発揮を促すために、どのような取組を行っているかといった点にも留意すべきである。会計監査人の評価に際しては、執行部門及び内部監査部門からの意見聴取を行い、グループ監査における評価に関しては、子会社からの意見聴取を行うことも重要である。

金融庁では IPO を巡る会計上の問題や昨今の会計不正事案を踏まえて、平成 27 年 9 月に、主に外部監査人による会計監査の信頼性の向上の観点から、「会計監査の在り方に関する懇談会」を設置し、平成 28 年 3 月に同懇談会から提言が公表されている。提言の中には、監査法人のガバナンス・コードの策定、監査法人のローテーションの調査、監査人の監査報告の透明化、日本公認会計士協会が行う品質管理レビュー及び公認会計士・監査審査会の検査に関する開示の拡充等、会計監査人の評価に影響する事項も含まれており、今後の動向を注視する必要がある。

◎ 監査法人等の品質管理について、「評価のための情報を十分に得ており、情報に基づいて意見交換を行っている」との回答会社が 67.7%と高い（問 6-2）。「意見交換は行っていないが、評価のための情報を十分に得ている」との回答会社と合わせると、95%以上は情報を十分に得ているとの回答であり、監査役等の観点からは満足した情報を得られているとの結果になっている。

³ 監査法人は、少なくとも、公認会計士法上の大会社等の監査、会計監査人設置会社の監査、信用金庫、信用協同組合及び労働金庫の監査のいずれかに該当する監査の場合は、監査法人の品質管理のシステムの整備・運用状況の概要を監査役等に書面で伝達しなければならず、これには、監査法人の品質管理のシステムの外部のレビュー又は検査の結果が含まれるとされる（日本公認会計士協会、監査基準委員会報告書 260「監査役等とのコミュニケーション」《Ⅱ》《(2)》15-2）。

http://www.hp.jicpa.or.jp/specialized_field/files/2-24-260-2-20150529.pdf

- ◎ 品質管理に関する情報の内容としては、日本公認会計士協会の品質管理レビュー及び公認会計士・監査審査会の検査結果での指摘事項や改善策等の説明、並びに協会実務指針の項目内容について説明を受けている会社が多い。数十項目の取組課題について説明を受け、進捗状況について定期的に報告を受けている会社や、他社で発生した不正会計事案について意見交換している会社、また、事前に監査法人の品質管理について質問状を送付している会社もある。

4. 会計監査人と内部監査部門との連携

会計監査人と内部監査部門も、業務監査、内部統制監査を切り口に積極的に連携すべきである。特に内部統制監査は情報交換だけでなく、役割分担を明確にして、効率のよい監査を進めていくべきである。また、会社の業種・取引形態等にもよるが、会計監査人監査だけでなく、会社業務に精通した者が会計監査に関与することで、監査品質の向上が期待できる領域がある場合は、内部監査部門が補完することも考えられる。

監査役等は両者の連携を推進し、定期的に報告を受けることにより、両者の状況を適宜把握し、監査全体の実効性の向上に努めるべきである。

- 会計監査人と内部監査部門は内部統制報告制度の適用もあり、内部統制監査を中心に一定の連携が行われていると考えられる。特に業務プロセスの監査等においては、両者の役割分担を明確にし、監査の効率化を図ることが考えられる。

業種や業態によっては、例えば、原価計算、費用管理、現品実査、資産処理等は社内プロセスや事業内容に精通した役職員の方が精緻な検証をすることができる場合も考えられる。また、M&A 実行後の会計処理についても業界実態に精通した役職員の方が実情を反映できる領域がある場合も考えられる。そのような場合には内部監査部門に適切な人員を配置し、会計監査において補完的役割を委ねることも考えられる。

監査役等としては両者の連携を推進する立場であり、定期的に両者から報告を受けべきである。また、両者がそれぞれの監査の実施状況につき相互に改善点について意見交換するなど、更なる監査品質の向上を目指し、連携の強化を進めていくべきである。

- ◎ 会計監査人と内部監査部門が連携をしているとの会社が 79.5%あり、うち 82.8%で監査役等に連携状況の報告がなされている（両者から報告 64.3%、会計監査人からのみ報告 1.1%、内部監査部門からのみ報告 17.4%）（問 5-3、5-4）。報告内容は監査計画・監査結果の共有・内部統制監査に関するものが主で、頻度は四半期に 1 回以上実施されている会社が多い。三者による連絡会を設けて両者の連携状況を報告している会社もある。

- ◎ 両者の連携や内容について、監査役会等として評価・分析等を行っていない会社

が 76.7%ある (問 5-5)。評価・分析をしている会社は決して多くはないが、評価をしている会社の評価内容としては、内部監査部門の監査手続の適切性や両者の馴れ合いがないかなどの確認をしている会社、取締役会・監査役会での報告に対する評価に加え、内部監査の品質評価を第三者に依頼している会社などがある。

- ◎ 両者の連携について、積極的に取り組むべきであるとの考えが 57.0%と高い (問 5-6)。監査役等としても両者の連携を期待している結果となっている。

Ⅲ その他

1. グループ監査

親会社監査役等は、企業グループにおいて統制環境が整備されているかを常に把握し、子会社の事業内容、規模、リスク評価等に基づき有効なグループ監査体制を構築すべきである。

特に、主要子会社や、本業とは異なる事業を行う子会社、M&A で取得した子会社などリスクが高いと思われる子会社については、子会社のガバナンス及び監査体制の把握に重点を置き、必要に応じて自ら子会社往査を行うとともに、関連部門から定期的に情報収集を図る必要がある。

子会社監査人は、子会社の事業規模、リスク評価、グループ全体の監査効率等を踏まえ選定されることになるが、親会社会計監査人によるグループ全体の会計監査の有効性向上の観点から、親会社会計監査人と同一のネットワークに所属するファーム（以下、「メンバーファーム」という）の起用を求めることが望ましく、国内子会社の場合に比べ連携が難しい海外子会社は特に考慮すべきである。メンバーファーム以外の監査法人を起用する場合は、当該現地監査人が適切であるかどうか調査する必要があり、子会社監査人の選定、評価方法を明確にさせるとともに、親会社監査役等が往査時に現地監査人と面談をするなど、現地監査人に対する監査体制や能力の把握が必要である。

➤ 親会社監査役等は、企業グループにおいて統制環境が整備されているかを中心に監査する必要がある。

実効性のあるグループ監査を実現するためには、子会社において規模や業態に応じた監査体制が整備されているかを確認するとともに、親会社及び子会社それぞれの三様監査間の連携を含めたグループ監査の体制を構築すべきである。監査役等を置いていない子会社では、取締役会において監査を担当する取締役を選任すべきであり、当該取締役を通じて子会社の監査体制の確認や連携を行うことになる（以下、当該取締役と子会社監査役等を併せて、「子会社の監査担当役員」という）。子会社の監査担当役員との連携においては、子会社の事業の規模及び特徴、リスク評価等に応じ、かつ子会社の三様監査間の連携も含めた監査の基準を設定し、子会社の監査担当役員がこの基準に基づき監査を実施し、監査結果を親会社監査役等に報告する体制とすべきである。親会社監査役等は、状況に応じて自ら往査を実施し、必要に応じて監査体制の改善を促すべきである。また、グループ監査においても、親会社における三様監査間の連携は重要であるが、親会社管理部門⁴との連携も有用である。

⁴ 経理部門等親会社の管理部門から子会社に役職員を派遣している場合があり、子会社に派遣された役職員を通じて当該管理部門が監査に有用な情報を有していることもある。また子会社に派遣された役職員に調査を依頼することも考えられ、子会社に監査担当役員がいない場合など子会社の監査体制が不十分な場合には特に有用と考えられる。

リスク・アプローチの観点から、親会社への影響度が大きい主要子会社に加え、本業とは異なる事業を行う子会社及び M&A で取得した子会社などリスクの実態把握が難しい子会社については、親会社管理部門との連携に加え、各子会社のガバナンス及び監査体制の整備状況の把握、定期的な子会社監査役等との面談や報告受領、子会社における三様監査の連携状況の把握などに特に留意する必要がある。また、自ら往査を行い、子会社のガバナンス及び三様監査の連携状況を把握することは、子会社側における緊張感を醸成し、監査の透明性を高めることにも繋がる。なお、監査対象の子会社を選定する手法として、監査役会においてリスクプロファイリングを行い、重点的に監査するグループ会社をリストアップして社内公表する会社もある。

◎ 個別インタビューをした会社の中では、親会社監査役を含めた親会社の監査部門が子会社の監査役を全て兼務することで、監査の有効性を高めているとの会社があった。

➤ アンケート結果では「グループ会社の会計監査は親会社会計監査人がモニターしている」との回答が多数を占めており（下記アンケート結果参照）、親会社会計監査人との連携はグループ監査の点でも重要である。親会社会計監査人によるモニターの点では、親会社会計監査人のメンバーファームを、子会社監査人として子会社に配置することが望ましい。親会社監査役等は、親会社会計監査人から子会社監査人と子会社の監査担当役員との連携状況、監査途上で議論となった主要な項目、受査対応等について定期的に報告を受けるべきである。特に、海外の重要子会社については、親会社会計監査人とリスク情報を共有し、親会社会計監査人による子会社監査人へのインストラクションに親会社監査役等の意見を反映するとともに結果の報告を求めるなど、子会社監査人との間でのリスク認識の共有や監査方法について、親会社会計監査人との間での考え方の共有や情報収集に工夫が必要である。また、往査などの機会を利用して、自ら子会社監査人と面談することも望ましい。これは子会社の実態把握だけでなく、親会社会計監査人及び子会社監査人への牽制としても意味がある。

メンバーファーム以外の監査法人を起用せざるを得ない場合は、親会社会計監査人に子会社監査人の監査内容の評価の報告を求めるとともに、親会社監査役等や親会社会計監査人が現地を訪問して面談し、子会社監査人もしくは子会社監査人候補者の評価を行うことが望ましい。また、マネジメント・レターを積極的に活用することで、課題等を共有し、リスクの把握を図ることも望ましい。このような工夫は、外部監査人の質にばらつきのある新興国に所在する子会社には特に重要である。

◎ グループ会社の会計監査は親会社会計監査人にモニターしてもらっており、十分機能しているとの回答が 38.6%、親会社会計監査人にモニターしてもらって

るが十分機能しているとは言い難いとの回答が 13.5%あり、問題意識を抱えた監査役等も存在するものの、親会社会計監査人を通じた会計監査を実施している会社が多い（問 6-19）。その他、親会社監査役等が直接各社の会計監査人の監査報告を見ることで十分機能しているとの回答が 27.0%ある。

- ◎ 親会社会計監査人にモニターをしてもらっている会社のうち、モニターを有効にするために行われた報告内容は、「子会社の会計監査人等に関する評価や子会社監査人との意思疎通状況について」（59.2%）、「子会社におけるリスクの情報や評価、子会社の受査体制について」（42.7%）との回答結果である（問 6-20）。一方で、「子会社の会計監査人のマネジメント・レターの提出を求めている」との会社は 16.0%である。特に重要な子会社やリスクが懸念される領域が明らかでない子会社に対しては、マネジメント・レターの提出を求めることも検討すべきである。
- ◎ 個別インタビューをした会社の中では、海外子会社の監査人は可能な限りメンバーファームの監査人を起用している方針の会社が多数であった。親会社会計監査人を通じた監査の実施状況の報告や、海外子会社往査の際に現地事務所を訪問するなどして、状況把握をしている会社が多いようである。一方で、海外の子会社の監査人の品質評価が不十分、メンバーファームでない監査人に対しての情報収集が不十分との課題を挙げる会社もあった。また、さほど重要度の高くなかった海外子会社が、地域の発展とともに重要度が増すケースがあり、定期的な見直しの必要性を指摘する会社もあった。その他、年に1～2回、各国のメンバーファームの現地監査人を一堂に日本に集めて情報交換をする場を設けて、監査役等だけでなく、経理財務部門との情報交換や事業見学を行っている会社があった。

2. 監査役会等の評価

監査役会等の監査活動の実効性・透明性の向上のため、定期的に監査役会等の監査活動につき評価を行い、評価の結果を以後の活動に反映すべきである。

- 監査役等及び監査役会等の監査活動の評価については、「導入することは考えていない」、「特に必要と思わない」との会社が多数を占める（次頁アンケート結果参照）。

しかし、監査役会等として監査活動内容を振り返り、改善すべき点を明確にして翌期の監査計画に反映させ、監査をよりよいものとしていくことは必要である。まず監査役会等による自己評価を実施すべきであり、監査役会等運営の客観性及び透明性の観点から、特に客観性の高い社外監査役等から意見を聴取することが望ましい。また、第三者評価が難しい場合でも、取締役会等に対して監査活動の説明を行う機会を設け、取締役会等のメンバーから意見を聴取することは、監査品質の向上だけでなく、監査

役会等の監査活動の理解を深めることにも繋がると思われる。

- ◎ 監査役等や監査役会等の活動や有効性について、「取締役会・監査役会等によるレビューや評価の機会を設けている」（10.7%）、「現在は設けていないが、今後設けるべく検討中である」（16.4%）、「有効であると思うが、導入することは考えていない」（30.0%）、「特に必要とは思わない」（35.0%）との回答結果である（問 8-1）。また、取締役会・監査役会等以外の者による、第三者のレビューや評価を設けている会社は2.0%と少数である（問 8-2）。
 - ◎ 実際に評価の機会を設けている会社の評価内容として、以下の回答があった。
 - ・ 監査役会が重点要監査項目の監査の実効性について、監査プロセス、監査結果を自己評価し、監査役会で決議している。
 - ・ 取締役会にて、前期の監査実績・次期の監査計画について、説明を行い、評価を受けている。
 - ・ コーポレートガバナンス・コードにおける「取締役会の実効性評価」の評価項目に監査役会の評価項目も盛り込み、取締役・監査役による評価を実施している。
 - ・ 監査役の年間活動計画や結果について、監査役会で検討し、社外監査役からの評価を受けている。また、その結果を取締役会で報告し、社内外の取締役から評価を受けている。
 - ・ 内部監査部門が監査役会の活動の実効性について評価している。一方、監査役も内部監査部門の活動の実効性を評価している。
- 以上はアンケート回答の抜粋であるが、現状、取締役会・監査役会等が主体となって評価を実施している会社が多い。

IV 会計不正防止のための監査役等の実務や三様監査の連携についての工夫や意見（アンケート回答紹介）

最後に、アンケート回答で寄せられた、会計不正防止のための監査役等の実務や三様監査の連携について、工夫している点や意見を一部紹介する（問 8-3）。なお、紹介に際しては、可能な限り原文を尊重している。

<会計不正防止における監査役等としての監査事例>

- ◎ 内部監査部門以外に、管理会計を行っている経営企画部が月次単位で、子会社を含め監視・検証している。常勤監査等委員も B/S・P/L の推移を月次単位で監視し、経営企画部と情報交換を行っている。
- ◎ 三様監査の連携とは直接関係ないが、会計を含めた不正全般の予防に関し以下の 2 点を実施している。
 - ①内部監査同行時あるいは監査役独自監査時に、現場の部門長・グループ長クラスに対して、「不正予防」に関する資料を独自作成し説明を行っている。
 - ②不正の予防・発見効果を上げるために、執行部に依頼して、既存の執行部への内部通報ルートとは別に、直接、監査役へ通じる内部通報ルートを新たに設けてもらい、社内及び子会社にも周知してもらった。
- ◎ 重要な会計処理（繰延税金資産の回収可能性についての検討等）について、監査法人作成の監査調書を読覧し監査を実施するとともに、会計監査人と個別案件についてインタビューを実施した。
- ◎ 通常でないデータがあれば必ず監査する側は見ていることを認識してもらうため、かなり細かい指摘を行う場合がある。監査する側が些細なことに気付かなければ不正の抑制効果は薄れると思われる。
- ◎ 監査委員会室及び内部監査部の監査方針として、当面の間、会計監査、リスク・コンプライアンス及び財務報告における内部統制を重点監査項目としている。

<三様監査の連携>

- ◎ 子会社の経営者、監査役等との面談を強化し、所見を当社の執行部門、会計監査人、内部監査部門と共有。
- ◎ 内部監査が実施した監査報告書は、監査役として全て読覧し、その評価の妥当性を検討していると同時に不正リスクになりかねない事項については、関係部署のヒアリングの実施、及び取締役会等重要会議への報告を行いリスクの未然防止に努めている。その結果を会計監査人に後日報告。
- ◎ 内部監査部門は監査役の補助使用人としての位置づけもされているため、三様監査の連携が必要と監査役（会）が判断した場合は、会計監査人及び内部監査部門と連携すべく、監査役が主導して監査を計画・実施し、情報を共有する場合がある。

- ◎ 監査役が、遠隔地・海外含め可能な限り往査を実施し牽制をかけている。監査役と内部監査部門は毎月定例の報告会を実施している。会計監査人は頻繁に監査役会と会合を持っている。
- ◎ リスク・アプローチの観点から、各拠点における監査において、重点項目を定め、効率的な監査を実施するように努めてきた。また、情報収集した内容については、適宜、三様監査の連携として共有している。

<会計不正防止のための会社内での啓蒙等>

- ◎ 毎年職員（取締役含む）また派遣職員を含む全員にコンプライアンスアンケートを実施し、現場での疑問や問題点を吸い上げる手段をとっており、提出窓口は常勤監査役としている点から、現場からの生の情報をとることができている。重要な情報は整理（執行側が整理しているものと思われる）し、課題はコンプライアンス委員会にて報告されている。その他リスク管理委員会を含め議事録は全て内部監査、会計監査人に情報提供されている。
- ◎ 他社の不正会計の事例などを参考に、発生原因やその対応方法を分析し、監査役報告会（監査役・内部監査室・CSR・会計監査人他参加）の中で不定期ではあるが勉強会等を実施している。
- ◎ 他社の不正会計事件を分析し、経営会議で幹部に報告するとともに内部監査部門にも情報を提供し、また、会計監査人から留意事項を聴取している。
- ◎ 部門や関連会社に対する監査役往査もしくは意見交換時に、不正会計防止を含めたガバナンス強化に関する啓蒙を繰り返し行っている。

<経営陣等による会計不正防止のための体制整備>

- ◎ 不正を起こさない風土作り、統制環境の整備について執行トップ層がどれだけ真剣に取り組んでいるかを定点観測。また、不正をしにくい業務プロセスになっているかを三様監査の情報共有でチェック。
- ◎ マネジメントの乱れ（コンプライアンス遵守意識の低下、業績不振によるプレッシャー）等が、不正の温床であることから、日常から各役員、部門長のマネジメントの在り方を注視し、異常値（異常行動）を見逃すことなく監査活動を継続することが重要と考える。また、三様監査の各役割が各々入手した情報を迅速に共有し、不正行為の発見に備えるための体制構築が必要と考える。
- ◎ 不正会計防止のための監査役監査実務としては、内部統制上のいわゆる「統制環境」が最も重要と考え、「嘘をつかない企業風土」「嘘がまかり通らない企業風土」の醸成に力を注いでいる。
- ◎ 自由で制約のない監査活動を展開できる環境づくりは、すべからず経営トップの認識の高低による。その点、現下の経営環境における監査によるリスクの回避について

て、理解を求める活動を展開している。

- ◎ 各々の担当者が、職業的専門家としての正当な懐疑心を発揮できる環境整備（トップと忌憚のない話ができる体制等々）を心掛けています。
- ◎ 不正会計は連携強化による防止も当然必要だが、最終的には意識の向上と教育徹底に行きつく。不正会計は有り得るとの前提での対応・リスクミニマム化が重要。

<その他、会計不正防止における考え>

- ◎ 企業不祥事は起こり得るものという前提で、監査役・会計監査人・内部監査は自社のビジネスモデルを理解し、リスクの存在箇所、リスクの大小を予め想定し、役割分担の中で効率よく監査することだと思っています。
- ◎ 会計上の不正や間違い等を防止するためには、監査する側で主要な項目について独自の資料を作成し、四半期決算ごとに決算数値との著しい差異の有無や差異の理由等を把握することが重要と考える。
- ◎ 懸念情報があれば、監査役自ら現場責任者等に内容確認をし、監査の状況を当該会社の執行部に伝え、監査役が懸念を持っていることを知らしめることが大切と考えている。

おわりに

会計監査といっても全てを精査することは難しい。リスク・アプローチの観点からリスクが懸念される領域を的確に把握した上で、それらの領域を中心に精査することが望ましい。本報告書で取り上げた監査役等の選任・構成等と会計不正防止のための三様監査間の連携等は、リスクの抽出及び分析に大きな影響を与えるものである。

また、不正を行わないとの企業風土の醸成も大事であり、そのためには経営トップの覚悟が重要である。経営トップが不正に対し毅然たる覚悟を示すことにより、会社全体に不正を行わないとの意識が浸透する。監査役等は、会計監査人及び内部監査部門と一体となって不正防止に取り組む必要があるが、監査役等が主体的な役割を果たすべき立場にあることも留意しなければならない。その上で、役職員の意識や体制の構築又は運用に問題があれば、経営トップに指摘し改善を促すことが求められる。本報告書は以上の観点を踏まえて作成している。

本報告書で提示した内容が唯一の会計不正防止策ではないことはもちろんである。各社それぞれの事業内容、事業展開等により監査体制、監査方法は異なり、会社を取り巻く状況もそれぞれの会社で異なっている。事業環境の違いを踏まえ、それぞれの会社が会計不正防止の観点から、更なる品質の向上に向けた最適な監査の体制や監査方法を検討することが肝要である。各社が今後かかる検討をされるに当たり、本報告書を活用していただければ幸いである。

以 上

【参考資料】

会計不正防止における監査役等監査の提言
—三様監査における連携の在り方を中心に—
実態調査アンケート結果

実施概要：

- ① 実施期間：平成28年4月26日（火）～5月11日（水）
② 対象者：当協会会員のうち、証券取引所市場第一部上場企業会員
（メール登録のある議決権行使者）1,634名
③ 回答数：440名（回答率26.9%）

※無回答も母数に含めて集計しているため、回答が100%にならない設問もある。

※「N」は集計の母数

F1 現在の会社機関構成

N=440

	回答	%
1.監査役会設置会社	389	88.4%
2.指名委員会等設置会社	10	2.3%
3.監査等委員会設置会社	41	9.3%

F2「親会社・子会社」の有無

N=440

	回答	%
1.親会社はあるが、子会社はない。	6	1.4%
2.親会社はないが、子会社はある。	375	85.2%
3.親会社も子会社もある。	46	10.5%
4.親会社も子会社もない。	12	2.7%

F3 純粋持株会社か否か

N=440

	回答	%
1.純粋持株会社である。	44	10.0%
2.純粋持株会社ではない。	389	88.4%

F4 業種

N=440

	回答	%
1.水産・農林業	0	0.0%
2.鉱業	2	0.5%
3.建設業	23	5.2%
4.食料品	15	3.4%
5.繊維製品	11	2.5%
6.パルプ・紙	1	0.2%
7.化学	33	7.5%
8.医薬品	12	2.7%
9.石油・石炭製品	4	0.9%
10.ゴム製品	3	0.7%
11.ガラス・土石製品	7	1.6%
12.鉄鋼	5	1.1%
13.非鉄金属	4	0.9%
14.金属製品	12	2.7%
15.機械	34	7.7%
16.電気機器	49	11.1%
17.輸送用機器	18	4.1%

N=440

	回答	%
18.精密機器	7	1.6%
19.その他製造	14	3.2%
20.卸売業	33	7.5%
21.小売業	35	8.0%
22.不動産業	5	1.1%
23.陸運業	4	0.9%
24.小売業	7	1.6%
25.空運業	1	0.2%
26.倉庫・運輸関連業	7	1.6%
27.情報・通信業	43	9.8%
28.電気・ガス業	5	1.1%
29.サービス業	23	5.2%
30.銀行業	11	2.5%
31.証券業	3	0.7%
32.保険業	1	0.2%
33.その他金融業	1	0.2%
34.その他	0	0.0%

F5 監査役等の構成

1.常勤社内監査役等

	回答	%
人数	平均 1.23人	

N=540

	回答	%
1 経営幹部	133	24.6%
2 経理・財務	100	18.5%
3 総務	34	6.3%
4 人事・労務	33	6.1%
5 法務	14	2.6%
6 監査・検査・審査	52	9.6%

	回答	%
7 情報システム	12	2.2%
8 2～6以外の管理部門	52	9.6%
9 営業	53	9.8%
10 製造	15	2.8%
11 研究開発	28	5.2%
12 その他	14	2.6%

2.常勤社外監査役等

	回答	%
人数	平均 0.32人	

N=140

	回答	%
1 経営幹部	52	37.1%
2 経理・財務	10	7.1%
3 総務	4	2.9%
4 人事・労務	6	4.3%
5 法務	0	0.0%
6 監査・検査・審査	15	10.7%
7 情報システム	4	2.9%
8 2～6以外の管理部門	9	6.4%
9 営業	10	7.1%

	回答	%
10 製造	1	0.7%
11 研究開発	1	0.7%
12 その他	2	1.4%
13 公認会計士	3	2.1%
14 税理士	3	2.1%
15 弁護士	3	2.1%
16 大学教授	0	0.0%
17 官公庁	5	3.6%
18 その他	12	8.6%

3.非常勤社内監査役等

	回答	%
人数	平均 0.12人	

N=54

	回答	%
1 経営幹部	12	22.2%
2 経理・財務	6	11.1%
3 総務	6	11.1%
4 人事・労務	4	7.4%
5 法務	0	0.0%
6 監査・検査・審査	3	5.6%

	回答	%
7 情報システム	1	1.9%
8 2～6以外の管理部門	7	13.0%
9 営業	6	11.1%
10 製造	3	5.6%
11 研究開発	3	5.6%
12 その他	3	5.6%

4.非常勤社外監査役等

	回答	%
人数	平均 1.99人	

N=877

	回答	%
1 経営幹部	189	21.6%
2 経理・財務	30	3.4%
3 総務	3	0.3%
4 人事・労務	4	0.5%
5 法務	6	0.7%
6 監査・検査・審査	20	2.3%
7 情報システム	3	0.3%
8 2～6以外の管理部門	18	2.1%
9 営業	8	0.9%

	回答	%
10 製造	2	0.2%
11 研究開発	0	0.0%
12 その他	8	0.9%
13 公認会計士	176	20.1%
14 税理士	70	8.0%
15 弁護士	232	26.5%
16 大学教授	38	4.3%
17 官公庁	17	1.9%
18 その他	53	6.0%

1 監査役等候補者の選任プロセス

問1-1 監査役等候補者の選定プロセス(1)

社外監査役等候補者の選定について、具体的な候補者の選定プロセスについてご回答ください。

N=440

	回答	%
1. 代表取締役(執行役)が候補者を選定している。	283	64.3%
2. 業務執行取締役(執行役)間で候補者を選定している。	55	12.5%
3. 指名委員会(指名委員会等設置会社の場合)が候補者を選定している。	12	2.7%
4. 任意の指名(諮問)委員会が候補者を選定している。	43	9.8%
5. 監査役(会)等が候補者を選定している。	16	3.6%
6. その他	25	5.7%

問1-2 監査役等候補者の選定プロセス(2)

社内監査役等候補者の選定について、具体的な候補者の選定プロセスについてご回答ください。

※「F5」で社内監査役等を置いている回答のみで集計

N=389

	回答	%
1. 代表取締役(執行役)が候補者を選定している。	285	73.3%
2. 業務執行取締役(執行役)間で候補者を選定している。	36	9.3%
3. 指名委員会(指名委員会等設置会社の場合)が候補者を選定している。	9	2.3%
4. 任意の指名(諮問)委員会が候補者を選定している。	35	9.0%
5. 監査役(会)等が候補者を選定している。	5	1.3%
6. その他	15	3.9%

問1-3 監査役等候補者の選定プロセス(3)

監査役等候補者の選定プロセスの透明性確保のために行われている工夫についてご回答ください。

(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 候補者の選定基準等、一定の基準を策定している。	154	35.0%
2. 任意の指名(諮問)委員会を設置している。	52	11.8%
3. 任意の指名(諮問)委員会に社外者(又は社外役員)の委員を含めている。	49	11.1%
4. 任意の指名(諮問)委員会の過半数を社外者(又は社外役員)にしている。	40	9.1%
5. 任意の指名(諮問)委員会の意見を公表している。	0	0.0%
6. 特になし。	208	47.3%
7. その他	25	5.7%

問1-4 監査役等候補者の選定プロセス(4)

監査役等候補者の選定について、監査役(会)・監査等委員会の同意に当たって、どのようなポイントから監査役等を評価し、同意していますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 候補者の選定基準等、公表された一定の基準に合致しているかどうか。	131	29.8%
2. 任意の指名(諮問)委員会による候補者選定プロセスについて。	27	6.1%
3. 社内・社外、常勤・非常勤、専門性等を勘案して監査役会等がバランスのとれた構成になるか。	263	59.8%
4. 社内・社外、常勤・非常勤ごとに、経歴や実績を勘案し、取締役会・監査役会の出席可能性、独立性なども含めた人物本位。	331	75.2%
5. その他	6	1.4%

2 監査役会等の運営について

問2-1 監査役会等の運営について(1)

会計不正防止のために、監査役会等の独立性・プロセスの透明性が必要ですが、この点について、貴社においてどのように対応されていますか。

N=440

	回答	%
1. 独立性・透明性の確保は、会社法、コーポレートガバナンス・コード、証券取引所規則等のソフトローを含めた規範(以下、「法令等」という。)を勘案すれば十分である。	261	59.3%
2. 独立性・透明性の確保は、法令等の規定を遵守するだけでは不十分だが、特に追加的な対応はしていない。	126	28.6%
3. 法令等を遵守するだけでなく、独立性・透明性を担保するため追加的な対応をしている。	28	6.4%
4. その他	16	3.6%

問2-2 監査役会等の運営について(2)

監査役会等の運営はどのように行われていますか。

N=440

	回答	%
1. 社内常勤監査役等が、監査役会等の議長又は委員長となって運営している。	344	78.2%
2. 社外常勤監査役等が、監査役会等の議長又は委員長となって運営している。	78	17.7%
3. 社内非常勤監査役等が、監査役会等の議長又は委員長となって運営している。	0	0.0%
4. 社外非常勤監査役等が、監査役会等の議長又は委員長となって運営している。	9	2.0%
5. その他	4	0.9%

問2-3 監査役会等の運営について(3)

社外監査役等を監査役会等の議長又委員長としている会社の方にお聞きます。社外監査役等を監査役会等の議長又は委員長として有効に機能させるために工夫していることをご記入ください。(自由記入)

※回答抜粋

- ・ 専任の監査委員会補助スタッフ(監査委員会室)の設置とそれらの執行からの独立性の確保及びそれらの監査活動・監査委員会の指示の実効性の確保を図っている。
- ・ 監査役会議長を務める社外常勤監査役は、2期8年の在任期間を確保し、十分な準備期間を経たうえで議長に就任している。
- ・ 原則毎月開催する会計監査人・内部監査部等との三様監査意見交換会に監査委員長が出席している。社外の法律事務所が受付けた内部通報事案全てを監査委員長に直接報告している。
- ・ 社外常勤監査等委員としての情報収集を徹底。全部場を往査している。その情報を監査等委員会で時間を掛けて共有している。
- ・ 積極的に各種会議に参画し、企業及びその事業の実態や特徴を把握しつつ、遵法性のみならず適正性を含めた妥当性の視点での意見及び要望をしている。
- ・ 情報共有のために代表取締役社長とコミュニケーションの機会を多くつくる。

問2-4 監査役会等の運営について(4)

社外監査役等を監査役会等の議長又は委員長としていない会社の方にお聞きます。社外監査役等を監査役会等の議長又は委員長としていない理由をご回答ください。

N=344

	回答	%
1. 採用したいが、社内事情に通じ、相当の時間を費やすことのできる候補者がおらず、結局社内監査役等頼みになってしまうので、社内監査役等を議長又は委員長としている。	117	34.0%
2. 社内役員が議長又は委員長となっても監査役会等は、(過)半数以上が独立社外役員であり、独立性・透明性は確保できるのであえて社外役員を議長又は委員長にする必要はない。	207	60.2%
3. その他	12	3.5%

問2-5 監査役会等の運営について(5)

社外監査役等を監査役会等の議長又は委員長としていない会社の方にお聞きます。監査役会等の独立性・透明性を向上させるために工夫していることをご記入ください。(自由記入)

※回答抜粋

- ・ 重要な取締役会案件については、事前に案件提出者による社外役員のための説明会を開催し、それぞれの立場からの十分な討議・検討の場を提供している。
- ・ 社内監査役が入手した内外の情報については、全て開示するようにしている。その上で、監査役会で実のある討議を行っている。これらを踏まえて、取締役会では、社外監査役の視点で意見を述べて頂く努力を行っている。
- ・ 監査役会は常勤監査役による企業情報の提供を行い、社外監査役が中心に論議を行う。社外監査役は全て一部上場企業のトップを経験された人物であり、常に大所高所で貴重な意見交換が交わされる。
- ・ 社外役員の方に十分発言の機会が得られるよう配慮している。
- ・ 監査役会の3分の2が社外監査役であるので、監査役会の独立性や透明性は保たれていると考える。

3 監査役の業務分担と情報収集について

問3-1 常勤(社内・社外)監査役等と非常勤社外監査役等の役割分担について(1)
常勤監査役等の役割について、ご回答ください。(複数回答可)

N=435

	回答	%
1. 各部門・事業所へ往査、ヒアリングを行っている。	410	94.3%
2. 経営会議やコンプライアンス委員会等の重要な会議に陪席し、会社の置かれている状況を適宜把握する。	414	95.2%
3. 代表取締役や役員・執行役員等の経営陣と適宜コミュニケーションを行い、経営方針を把握する。	399	91.7%
4. 代表取締役や役員・執行役員等の経営陣と適宜コミュニケーションを行い、非常勤監査役等の意見も勘案の上、指摘や意見表明を行っている。	335	77.0%
5. 会計監査人とのコミュニケーションの窓口となっている。	394	90.6%
6. 内部監査部門とのコミュニケーションの窓口となっている。	407	93.6%
7. 営業部門を含む社内各部署からの情報収集の窓口となっている。	345	79.3%
8. その他	40	9.2%

問3-2 常勤(社内・社外)監査役等と非常勤社外監査役等の役割分担について(2)
非常勤社外監査役等の監査役会等、取締役会における現在の役割について、ご回答ください。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 専門家としての見地から、会社のリスク、問題点、課題等について、監査役会等において指摘を行っている。	381	86.6%
2. 専門外の分野についても、会社のリスク、問題点、課題等について、監査役会等において指摘を行っている。	303	68.9%
3. 通常他の監査役等と情報・意見交換を行った上で、専門家としての見地から、会社のリスク、問題点、課題等について、取締役会において指摘を行っている。	281	63.9%
4. 通常他の監査役等と情報・意見交換を行った上で、専門外の分野についても、会社のリスク、問題点、課題等について、取締役会において指摘を行っている。	218	49.5%
5. 専門家としての見地から、自身が考える会社のリスク、問題点、課題等について、取締役会において指摘を行っているが、通常事前に他の監査役等と情報・意見交換を行ってはいない。	124	28.2%
6. 専門外の分野についても、自身が考える会社のリスク、問題点、課題等について、取締役会において指摘を行っているが、通常事前に他の監査役等と情報・意見交換を行ってはいない。	92	20.9%
7. 各部門・事業所へ往査、ヒアリングを行っている。	117	26.6%
8. その他	15	3.4%

問3-3 非常勤(社外)監査役等への情報提供について(1)

常勤監査役等の重要な役割として、非常勤社外監査役等に対する情報の提供がありますが、常勤監査役等はどのように非常勤社外監査役等と情報・意見交換の機会を持っていますか。(複数回答可)

N=435

	回答	%
1. 監査役会等において、情報提供や意見交換を行っている。	409	94.0%
2. 監査役会等の場とは別に、情報提供や意見交換を行う機会を定期的に設けている。(具体的な機会・頻度について、ご記入ください。)	120	27.6%
3. 監査役会等以外では特に情報提供や意見交換の機会を設けてはいないが、定期的に電話・メール等で個別に情報提供・意見交換を行っている。	76	17.5%
4. 定期的な情報提供は行っておらず、必要の都度行っている。	106	24.4%
5. その他	30	6.9%

問3-4 非常勤(社外)監査役等への情報提供について(2)

常勤監査役等は、非常勤社外監査役等に対して、どのような情報を提供していますか。(複数回答可)

N=435

	回答	%
1. 経営会議等、重要会議の報告	381	87.6%
2. 事業の進捗状況についての報告	307	70.6%
3. 内部統制システムの構築・運用状況についての報告	334	76.8%
4. 社内の雰囲気等日常の監査で気がついた点の報告	310	71.3%
5. 会計監査に関連する財務・経理情報	314	72.2%
6. 自社のリスクや課題、問題点に関する情報	352	80.9%
7. 自社の事業内容や企業風土に関する情報	263	60.5%
8. その他	22	5.1%

問3-5 常勤監査役等がない場合の情報収集・提供体制について

常勤の監査委員、監査等委員を選定していない会社にお聞きいたします。

非常勤社外の監査委員、監査等委員に対して、誰がどのようにして情報を収集・提供していますか。

また、情報の収集・提供について工夫していることがあればご記入ください。(監査担当取締役を選任している、監査委員会事務局や内部監査部門の調査権限の強化など)(自由記入)

※回答抜粋

- ・ 監査等委員会事務局を置き、スタッフを常駐させ、情報提供を行っている。
- ・ 内部監査室との定期的な情報交換を実施。取締役会への出席

4 監査役会等の監査について

問4-1 経営上の意思決定に係る監査(1)

違法性、妥当性、意思決定プロセス等、経営上の意思決定や経営管理に関する監査(以下、本アンケートにおいて「経営監査」という)につき、どのような監査を実施していますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 取締役会への出席	431	98.0%
2. 経営会議など、取締役会以外の重要会議への出席	410	93.2%
3. 代表取締役(社長)との面談・意見交換	414	94.1%
4. 取締役(執行役)へのヒアリング	388	88.2%
5. 重要な決裁書類の閲覧	409	93.0%
6. 内部監査部門等による監査の結果の聴取	413	93.9%
7. コンサルタント等第三者からの意見聴取	48	10.9%
8. その他	16	3.6%

問4-2 経営上の意思決定に係る監査(2)

経営監査に当たり、最も注力している事項や工夫している事項があればご記入ください。(自由記入)

※回答抜粋

- ・ 経営会議での審議に当たって、当該事案のリスク量や他の選択肢が示されているか、等の判断プロセスを重視し、執行部門に助言・勧告している。
- ・ 経営理念が策定され構成員全員に周知されているか。その価値基準に沿った意思決定がなされているか。決定に至るプロセスは妥当か等に力点を置いた監査を心掛けている。
- ・ 中期経営計画の進捗状況、特にM&A等の投融案件のフォローを主に社長他取締役との面談を重視している。監査を通じての社内風土、組織運営上の問題点・課題・要望事項等を提言している。
- ・ 代表取締役社長ほか主要な役員を監査役会に招聘し、会社の抱える問題点及びその対応策につき意見交換を行うとともに、実務を行う社員との考えとの整合性を検証することにより実態把握に活かしている。
- ・ 取締役会における経営・業務執行に対する監督機能の遂行を監視するとともに、重要な経営の意思決定について各業務執行役員への聴取を定期的に行う。
- ・ 重要会議体への陪席、往査、部門長・機能長へのインタビュー、重要書類の査読等、複合的な監査手続きをもって、当社グループのリスク評価と現行の統制の有効性を識別し、所見を提示している。各所見に対しては、次年度以降是正状況のフォローを行っている。

問4-3 業務監査

違法性、妥当性、意思決定プロセス等、自社の業務処理に関する監査(以下、本アンケートにおいて「業務監査」という)として、どのような監査を実施していますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 取締役会への出席	426	96.8%
2. 部長会や店長会といった取締役会以外の会議への出席	292	66.4%
3. 各部門や事業所への往査、ヒアリング(主要なもののみを含む)	407	92.5%
4. 内部監査部門等による監査の結果の聴取	424	96.4%
5. その他	29	6.6%

問4-4 内部統制システムに係る監査

自社の内部統制システムに関し、どのような方法で監査を実施していますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 取締役会への出席	416	94.5%
2. 内部統制委員会、コンプライアンス委員会等の会議への出席	338	76.8%
3. 内部統制システムを所管する取締役(執行役)からのヒアリング	270	61.4%
4. 会計監査人からのヒアリング	414	94.1%
5. 内部監査部門等による監査の結果の聴取	422	95.9%
6. 監査役等による実査	193	43.9%
7. その他	20	4.5%

問4-5 監査役会等の会計監査

会計監査に関連して、監査役会等としてどのような監査を実施していますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 会計監査人の監査に依拠し、監査役会等としては、会計監査人の監査の方法とその結果の相当性について、会計監査人の品質管理体制や独立性等を踏まえて判断する。	422	95.9%
2. 監査役等が会計帳簿等の閲覧やチェックを直接行う。(重要なものに限定する場合も含みます)	127	28.9%
3. 会計帳簿等のチェックは行わないが、監査役等のスタッフや内部監査部門の意見を聴取している。	159	36.1%
4. その他	20	4.5%

問4-6 財務・会計の知見について

会計不正を防止するためには、会社の財務・会計に関する状況を把握する必要がありますが、監査役等の選任に当たり財務・会計の知見(不正の兆候を感知できるという意味で、全容解明に必要な知見ではありません)についてどのように考えられていますか。

N=440

	回答	%
1. 社内・社外、常勤・非常勤に拘わらず、常に1名は財務・会計の知見を有する者を選任している。	229	52.0%
2. 社内情勢を把握する常勤監査役等が把握し、社外監査役等に情報提供することが有用と考えているため、常勤監査役のうち1名は財務・会計の知見のある人間を選任している。	73	16.6%
3. 社外監査役等に財務・会計の専門家がおり、彼らの指示で情報収集できるので、常勤監査役等には財務・会計の知見を特に要求していない。	25	5.7%
4. 会計不正を防止するためには常勤監査役等、社外監査役等とも財務・会計の知見は必要であり、それぞれ少なくとも1名は財務・会計の知見を有する人間を選任している。	68	15.5%
5. 監査役等の選任に際して、財務・会計の知見は特に考慮していない。	27	6.1%
6. その他	13	3.0%

問4-7 財務・会計の知見のある監査役がない場合について

問4-6で「5.」を回答した方にお聞きします。会計監査人との連携や会計監査等において、財務・会計に関してどのようなサポート体制が取られていますか。(複数回答可)

N=27

	回答	%
1. 監査役等のスタッフに、財務・会計の知見のある者が存在する。	5	18.5%
2. 内部監査部門が会計監査も実施しており、内部監査部門から情報提供を受けている。	4	14.8%
3. 内部監査部門以外の執行部門が、会計監査を実施しており、その部門から情報提供を受けている。	1	3.7%
4. 財務・経理部門から情報提供を受けている。	21	77.8%
5. 特にサポートする体制は取られていない。	1	3.7%
6. その他	4	14.8%

問4-8 内部通報制度について

内部通報制度を有する会社の方にお聞きします。会計不正に関連した通報を受けたことがありますか。

N=440

	回答	%
1. 会計不正に関連した通報を受けたことがある。	73	16.6%
2. 会計不正に関連した通報は受けたことがない。	346	78.6%

5 内部監査部門等との連携

問5-1 内部監査部門の監査の内容について

貴社の内部監査部門の監査の対象についてご回答ください。（「経営監査」、「業務監査」の内容については、問4-1、4-3をご参照ください）（複数回答可）

N=440

	回答	%
1. 業務監査、会計監査、経営監査全てを対象として監査している。	92	20.9%
2. 業務監査、会計監査を行うが、経営監査は行わない。	185	42.0%
3. 業務監査、経営監査を行うが、会計監査は行わない。	32	7.3%
4. 業務監査を行うが、会計監査、経営監査は行わない。	118	26.8%
5. 会計監査、経営監査を行うが、業務監査は行わない。	1	0.2%
6. 会計監査を行うが、業務監査、経営監査は行わない。	2	0.5%
7. 経営監査を行うが、業務監査、会計監査は行わない。	1	0.2%
8. その他	5	1.1%

問5-2 内部監査部門以外の部門による会計監査について

問5-1で、「3. 4. 7.」を選択した方にお聞きします。監査役会等、会計監査人の他に経理部門から独立して会計監査を行う部署はありますか。

N=151

	回答	%
1. 会計監査を行う部署がある。	1	0.7%
2. 会計監査を行う部署はない。	143	94.7%
3. その他	1	0.7%

問5-3 会計監査人と内部監査部門の連携について(1)

会計監査人と内部監査部門は、それぞれの監査に際し連携していますか。

N=440

	回答	%
1. 両者は連携している	350	79.5%
2. 特に連携していない	83	18.9%

問5-4 会計監査人と内部監査部門の連携について(2)

問5-3で「1.」を選択した方にお聞きします。会計監査人と内部監査部門の連携状況について、監査役等に報告がありますか。

N=350

	回答	%
1. 連携の方法や内容等について会計監査人及び内部監査部門から報告を受けている。	225	64.3%
2. 連携の方法や内容等について会計監査人からのみ報告を受けている。	4	1.1%
3. 連携の方法や内容等について内部監査部門からのみ報告を受けている。	61	17.4%
4. 連携状況等について報告は受けていない。	41	11.7%
5. その他	13	3.7%

問5-5 会計監査人と内部監査部門の連携について(3)

問5-4で、「1. ~3.」を選択した方にお聞きします。監査役会等による会計監査人と内部監査部門による連携状況評価について、ご回答ください。

N=292

	回答	%
1. 連携の方法や内容について、評価・分析等は行っていない。	224	76.7%
2. 連携の方法や内容について、評価・分析し次期の連携内容を検討する際に参考としている。	53	18.2%
3. その他	6	2.1%

問5-6 会計監査人と内部監査部門の連携について(4)

会計監査人と内部監査部門の連携についてどのように考えるべきか、ご回答ください。

N=440

	回答	%
1. 会計監査人と内部監査部門の連携は、監査全体の実効性を高めるために有用であり、積極的に取り組むべきである。	251	57.0%
2. 会計監査人と内部監査部門の連携は、監査全体の実効性を高めるために有用であると思うが、性格が異なることもあり、できる範囲で十分である。	168	38.2%
3. 監査の性格が異なることから、特に連携することが必要とは思わない。	11	2.5%
4. その他	4	0.9%

6 監査役等と会計監査人との連携について

問6-1 会計監査人の品質管理について(1)

会計監査人の品質管理に関する情報収集についてご回答ください。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 日本公認会計士協会の品質管理レビュー結果を確認している。	370	84.1%
2. 公認会計士・監査審査会の検査結果を確認している。	331	75.2%
3. 監査法人等の品質管理について、会計監査人から説明を受けている。	426	96.8%
4. 自社に関係のあるレビューや検査における指摘事項のフォローアップについて、会計監査人から説明を受けている。	301	68.4%
5. その他	2	0.5%

問6-2 会計監査人の品質管理について(2)

会計監査人の品質管理に関する情報及び意見交換についてご回答ください。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 評価のための情報を十分に得ており、情報に基づいて意見交換を行っている。	298	67.7%
2. 評価のための情報を十分に得ているが、品質管理に関する意見交換は行っていない。	123	28.0%
3. 評価のための情報は不足しているが、どんな情報を得たらよいか判らない。	14	3.2%
4. 評価のための情報は不足しており、入手したい(詳細を把握したい)情報は明確になっているが、どうやって入手(詳細を把握)したらよいか判らない。	2	0.5%
5. その他	2	0.5%

問6-3 会計監査人の品質管理について(3)

問6-2で「4.」を選択した方にお聞きします。入手したい(詳細を把握したい)情報を具体的にご回答ください。

N=2

	回答	%
1. 監査業務の品質を重視する風土の醸成に向けた手続や責任の所在	1	50.0%
2. 職業倫理及び独立性	0	0.0%
3. 監査契約の新規の締結及び更新の判断に関する方針及び手続	0	0.0%
4. 監査実施者の採用、教育・訓練、評価及び選任	1	50.0%
5. 監査業務の実施に関する品質管理の方針及び手続や審査体制等	1	50.0%
6. 品質管理システムの監視に関する方針及び手続等	2	100.0%
7. 監査チームの編成やローテーションの方針等	1	50.0%
8. その他	0	0.0%

問6-4 監査チームによる会社側の体制等についての意見(1)

貴社の監査を担当する会計監査人の監査チームに対し、貴社の執行側(主に経理部門)の業務遂行能力、貴社の業容や取り巻く環境を踏まえたリスク分析や課題等について意見を求めていますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 経理の業務遂行能力について意見を求めている。	134	30.5%
2. 貴社の業容や取り巻く環境を踏まえたリスク分析や課題について意見を求めている。	243	55.2%
3. 特に経理の業務遂行能力、貴社の業容や取り巻く環境を踏まえたリスク分析や課題等に言及しているわけではないが、監査チームが気付いた点として意見があることがある。	161	36.6%
4. 特に意見を求めていない。	62	14.1%
5. その他	2	0.5%

問6-5 監査チームによる会社側の体制等についての意見(2)

貴社の監査を担当する会計監査人の監査チームに対し、貴社の執行側(主に経理部門)の監査対応について意見を求めていますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 監査対応について意見を求めている。	160	36.4%
2. 特に監査対応に言及しているわけではないが、監査チームから意見があることがある。	134	30.5%
3. 特に意見を求めていない。	146	33.2%
4. その他	1	0.2%

問6-6 監査チームによる会社側の体制等についての意見(3)

問6-4又は問6-5で「意見を求めている」若しくは「意見があることがある」を選択した方にお聞きします。監査チームからの意見は執行側と共有していますか。

N=390

	回答	%
1. 共有している。	180	46.2%
2. 必要と思われるもののみ共有している。	145	37.2%
3. 共有していない。	11	2.8%
4. その他	1	0.3%

問6-7 会計監査人との会合回数について

直近の事業年度における、会計監査人との会合について、監査役会等として、並びに常勤・非常勤監査役等ごとに概ねの回数(一人当たりの平均値)をご入力ください。また、会合に費やした時間について、概ねの総時間数(一人当たりの平均値)をご記入ください。

N=440

		回答
監査役会等(監査役等全員)	回数(全体平均)	3.96回
	時間	3.36時間
	回数(「0回」の回答を除いた平均)	4.24回
	時間	3.60時間
常勤監査役等のみ	回数(全体平均)	5.75回
	時間	4.31時間
	回数(「0回」の回答を除いた平均)	7.07回
	時間	5.29時間
非常勤監査役等のみ	回数(全体平均)	0.36回
	時間	0.29時間
	回数(「0回」の回答を除いた平均)	4.26回
	時間	3.51時間

問6-8 会計監査人との連携における今後の施策について

会計監査人との連携の強化に向け、今後どのような施策が必要と考えますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 常勤監査役等と会計監査人との会合を増やす必要がある。	63	14.3%
2. 常勤監査役等だけでなく、社外監査役等も含めた監査役会等として連携を図っていく必要がある。	127	28.9%
3. 社外監査役等と会計監査人だけの会合を設ける必要がある。	9	2.0%
4. 監査役等と会計監査人との連携状況について、取締役会等外からの評価を取り入れる必要がある。	8	1.8%
5. 現状でも十分連携は図れており、特に新たな取組は必要ない。	262	59.5%
6. その他	15	3.4%

問6-9 会計監査人との情報・意見交換の内容について(1)監査計画時①

監査役等が、監査計画時において、会計監査人との間で行った情報・意見交換の中で会計監査人から受領・報告があった内容はどのようなものですか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 会計監査人の監査計画(概要書)を受領した(書類の受領のみ)。	27	6.1%
2. 会計監査人の監査計画(概要書)を受領し、内容について説明があった。	425	96.6%
3. 会計監査人から、監査報酬及び非監査報酬の額について、説明があった。	288	65.5%
4. 会計監査人と、会社・企業集団を取り巻く環境について、情報・意見交換を行った。	284	64.5%
5. 会計監査人から、新たな会計基準の設定・改定について、情報提供があった。	266	60.5%
6. その他	8	1.8%

問6-10 会計監査人との情報・意見交換の内容について(1)監査計画時②

問6-9で「1.」又は「2.」選択した方にお聞きします。監査役等は、会計監査人の監査計画の内容について意見交換をしていますか。

N=431

	回答	%
1. 監査計画の内容及び監査報酬について意見交換している。	376	87.2%
2. 特に意見交換はしていない。	40	9.3%
3. その他	11	2.6%

問6-11 会計監査人との情報・意見交換の内容について(1)期中①

監査役等が、期中会計監査人との間で行った情報・意見交換の中で会計監査人から受領・報告があった内容はどのようなものですか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 会計監査人と、会社・企業集団を取り巻く環境について、情報提供があり、意見交換を行った。	224	50.9%
2. 会計監査人から、新たな会計基準の設定・改定について、情報提供があり、意見交換を行った。	245	55.7%
3. 会計監査人から、期中に執行側と議論となった事項について、重要なものに限り報告があり、意見交換を行った。	244	55.5%
4. 会計監査人から、期中に執行側と議論となった事項について、全ての事項について報告があり、意見交換を行った。	91	20.7%
5. 会計監査人から、監査の方法について報告があり、意見交換を行った。	174	39.5%
6. 会計監査人から、監査の実施状況について報告があり、意見交換を行った。	358	81.4%
7. その他	6	1.4%

問6-12 会計監査人との情報・意見交換の内容について(1)期中②

問6-11で「1.」～「6.」を選択した方にお聞きします。どのような頻度で情報・意見交換を行っていますか。

N=437

	回答	%
1. 1か月に1回以上	54	12.4%
2. 2か月に1回程度	99	22.7%
3. 四半期レビュー時	259	59.3%
4. 半年に1回程度	7	1.6%
5. 1年に1回程度	0	0.0%
6. その他	15	3.4%

問6-13 会計監査人との情報・意見交換の内容について(1)期中③

問6-11で「5.」を選択した方にお聞きします。会計監査人の監査の方法についてどのような報告がありましたか。(複数回答可)

N=174

	回答	%
1. 連結事業の評価方法	92	52.9%
2. バックテストに関する情報の取得と分析方法	41	23.6%
3. ITシステムの活用	55	31.6%
4. その他	24	13.8%

問6-14 会計監査人との情報・意見交換の内容について(2)

監査役等が会計監査人との間で行った情報・意見交換の中で監査役等から会計監査人に対して提供した内容、また意見交換を行った内容はどのようなものですか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 監査役等として認識している経営課題や経営上のリスク	369	83.9%
2. 業務監査等を通じて得た会計監査人の監査に影響を及ぼすと思われる情報等	240	54.5%
3. 重要な会計方針や会計処理の適用について	123	28.0%
4. 内部統制の評価・問題点について	189	43.0%
5. 監査役会等の監査体制や監査計画等について	247	56.1%
6. 監査役会等監査の実施状況について	167	38.0%
7. 監査役会等の監査報告の記載内容について	80	18.2%
8. その他	6	1.4%

問6-15 会計監査人との情報・意見交換の内容について(3)リスク情報について

事業、業務、会計等のリスクに関する情報について、会計監査人と監査役会等の間で、どのように共有していますか。(時期に応じて、それぞれご回答ください)

N=440

(監査計画時)	回答	%
1. リスク情報については、監査計画時に監査役会等及び会計監査人双方から情報を提供共有し、相互の監査計画に反映するようにしている。	291	66.1%
2. リスク情報については、監査計画時に会計監査人から報告を受けているが、監査役会等から提供はしていない。	115	26.1%
3. リスク情報については、監査計画時に監査役会等から提供しているが、会計監査人から報告は受けていない。	11	2.5%
4. その他	13	3.0%

(期中)	回答	%
1. リスク情報については、期中において監査役会等及び会計監査人双方から情報を提供共有し、監査計画の進捗状況や、新しいリスク情報の発見を踏まえた相互の監査計画の変更など、適宜対応するようにしている。	310	70.5%
2. リスク情報については、監査計画の進捗状況や、新しいリスク情報の発見を踏まえて期中に会計監査人から報告を受けているが、監査役会等から提供はしていない。	100	22.7%
3. リスク情報については、監査計画の進捗状況や、新しいリスク情報の発見を踏まえて期中に監査役会等から提供しているが、会計監査人から報告は受けていない。	9	2.0%
4. その他	7	1.6%

(期末)	回答	%
1. リスク情報については、監査計画作成時に想定したリスク及び期中に発見されたリスクへの対応状況について監査役会等及び会計監査人双方から情報を提供共有している。	314	71.4%
2. リスク情報については、監査計画作成時に想定したリスク及び期中に発見されたリスクへの対応状況について会計監査人から報告を受けているが、監査役会等から提供はしていない。	90	20.5%
3. リスク情報については、監査計画作成時に想定したリスク及び期中に発見されたリスクへの対応状況について監査役会等から提供しているが、会計監査人から報告は受けていない。	5	1.1%
4. その他	7	1.6%

問6-16 会計監査人による社内情報の収集

会計監査人は、貴社の監査に当たりどのように情報収集を行っていますか。

N=440

	回答	%
1. 公認会計士の監査チームのメンバーが社内に常駐しており、彼らは必要と考える社内情報に自由にアクセスできる。	39	8.9%
2. 公認会計士の監査チームのメンバーが社内に常駐しているが、彼らが必要と考える情報については、その必要性につき会社側のスクリーニングを受けた上で提供される。	21	4.8%
3. 公認会計士の監査チームのメンバーは社内に常駐していないが、会計監査人が要請する情報は会社側で必要性について判断することなく提供されている。	279	63.4%
4. 公認会計士の監査チームのメンバーは社内に常駐しておらず、会計監査人が要請する情報については、その必要性につき会社側のスクリーニングを受けた上で提供されている。	86	19.5%
5. その他	5	1.1%

問6-17 会計監査人との面談(1)

会計監査人による、貴社の役職員との面談(監査役等を除く)の要請にどのように対応していますか。

N=440

	回答	%
1. 原則として、役職員に対する面談の要請にはすべて対応している。	363	82.5%
2. 役職員に対する面談の要請については、その必要性につき会社側のスクリーニングを受けた上で対応している。	32	7.3%
3. 会計監査人との窓口となる役職員以外には、特に面談の要請はない。	28	6.4%
4. その他	8	1.8%

問6-18 会計監査人との面談(2)

問6-17で「1.」を選択した方にお聞きします。会計監査人は、貴社の監査に当たりどのような役職員と面談を行っていますか。(複数回答可)

N=363

	回答	%
1. CFOなど、財務・会計を所管する役員	313	86.2%
2. 内部監査部門を所管する役員	159	43.8%
3. 内部統制部門を所管する役員	161	44.4%
4. 社長、CEOなど、1. -3. 以外の経営幹部	306	84.3%
5. 財務・会計部門の部門長	291	80.2%
6. 内部監査部門の部門長	246	67.8%
7. 内部統制部門の部門長	173	47.7%
8. 財務・会計部門のスタッフ	227	62.5%
9. 内部監査部門のスタッフ	142	39.1%
10. 内部統制部門のスタッフ	108	29.8%
11. その他	11	3.0%

問6-19 グループ監査について(1)

子会社を有する会社の方にお聞きします。企業グループの観点からの会計監査実態について回答願います。(複数回答可)

N=415

	回答	%
1. 親会社監査役会等が直接各社の会計監査人の監査報告を見ることで十分機能している。	112	27.0%
2. 企業グループの各社それぞれが起用している会計監査人を親会社監査役会等で直接チェックをすることは難しく、親会社会計監査人にモニターしてもらっており、各会計監査人が同一監査法人グループに属する等の理由によりモニターが十分機能している。	160	38.6%
3. 企業グループの各社がそれぞれ起用している会計監査人を親会社監査役会等で直接チェックをすることは難しく、親会社会計監査人にモニターしてもらっているが、各国の法制度の相違や監査品質の相違等の理由により、モニターが十分機能しているとは言い難い。	56	13.5%
4. その他	101	24.3%

問6-20 グループ監査について(2)

問6-19で「2.」若しくは「3.」を選択した方にお聞きします。親会社会計監査人のモニターを有効にするため行われた内容はどのようなものですか。(複数回答可)

N=213

	回答	%
1. 会計監査人に子会社におけるリスクの情報や評価、子会社の受査体制等について報告させている。	91	42.7%
2. 会計監査人に子会社の会計監査人の監査等に関する評価や子会社会計監査人との連携や意思疎通状況について報告させている。	126	59.2%
3. 会計監査人に子会社の会計監査人のマネージメントレターの提出を求めている。	34	16.0%
4. その他	16	7.5%

問6-21 グループ監査について(3)

問6-19で「2.」若しくは「3.」を選択した方にお聞きします。親会社会計監査人のモニターの一環として子会社会計監査人からどのような情報を取得するよう要請していますか。(複数回答可)

N=213

	回答	%
1. 子会社を取り巻く環境	63	29.6%
2. 子会社に関する、新たな会計基準の設定・改定	69	32.4%
3. 子会社会計監査人と子会社執行側の間で、期中に議論となった事項	104	48.8%
4. 子会社会計監査人の監査の方法	77	36.2%
5. 子会社会計監査人の監査の実施状況	141	66.2%
6. その他	7	3.3%

問6-22 不正リスクへの対応について

不正の防止に向け、会計監査人と不正リスクに特に焦点を当てた連携をしていますか。(予定を含む)

N=440

	回答	%
1. 一般的な連携の中で対応しており、不正リスクに焦点を当てた特別な連携はしていない。	387	88.0%
2. 不正リスクに焦点を当てた連携を工夫している。	33	7.5%
3. その他	2	0.5%

問6-23 会計監査人に対する監査報酬について(1)

会計監査人の監査報酬について、連結売上高に対する割合(概数)をご回答ください。

N=440

	回答	%
1. 0.01%未満	64	14.5%
2. 0.01%~0.03%未満	106	24.1%
3. 0.03%~0.05%未満	77	17.5%
4. 0.05%~0.08%未満	60	13.6%
5. 0.08%~0.1%未満	31	7.0%
6. 0.1%~0.15%未満	45	10.2%
7. 0.15%~0.2%未満	23	5.2%
8. 0.2%以上	22	5.0%
9. その他	0	0.0%

問6-24 会計監査人に対する監査報酬について(2)

会計監査人の監査報酬について、リスク評価の見直しや監査計画の変更等に伴い、期中に変更することがあります。

N=440

	回答	%
1. 期中に変更することがある。	93	21.1%
2. 期中に変更することはないが、翌期の監査報酬に反映される。	223	50.7%
3. 期中に変更することはないが、翌期の監査報酬にも反映されない。	104	23.6%
4. その他(具体的にご記入ください。)	15	3.4%

問6-25 会計監査人の評価基準について

監査役会等による、会計監査人の評価基準の策定について回答願います。

N=440

	回答	%
1. 日本監査役協会「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を参考にして、会計監査人の評価基準を策定した(する予定)。	363	82.5%
2. 日本監査役協会「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」を参考にせず会計監査人の評価基準を策定した(する予定)。	44	10.0%
3. 会計監査人の評価基準を策定する予定はなく、会計監査人の品質管理体制や監査活動について適宜判断する。	21	4.8%
4. その他	9	2.0%

問6-26 会計監査人の評価について

監査役会等は、どのような情報に基づき会計監査人の評価を行っていますか。(複数回答可)

N=440

	回答	%
1. 会計監査人の監査計画策定時の意見交換	350	79.5%
2. 会計監査人の監査実施状況や監査結果の報告等	421	95.7%
3. 監査役会等との連携状況やコミュニケーション状況	361	82.0%
4. 執行部門とのコミュニケーション状況	216	49.1%
5. 執行部門からの会計監査人の評価	304	69.1%
6. その他	15	3.4%

7 三様監査について

問7-1 三様監査の連携について(1)

監査役会等と会計監査人と内部監査部門三者による連携の方法や内容に関して、ご回答ください。

N=440

	回答	%
1. それぞれの監査計画について意見交換を行うとともに監査の実施状況についても必要の都度意見交換を行い、全体として効率性、実効性の高い監査が実現するよう連携している。	208	47.3%
2. 全体として効率性、実効性の高い監査が実現するようそれぞれの監査計画について意見交換を行っているが、監査の実施状況については特に意見交換はしていない。	80	18.2%
3. 定期的に意見交換をしているが、都度テーマを設定しており、特に監査計画や実施状況に焦点を当てていない。	62	14.1%
4. 意見交換の機会は不定期で、都度テーマを決めている。	45	10.2%
5. その他	37	8.4%

問7-2 三様監査の連携について(2)

監査役会等と会計監査人と内部監査部門三者が一堂に会する情報交換・コミュニケーションは実施されていますか。

N=440

	回答	%
1. 実施している。	159	36.1%
回数(回答者の平均)	3.19回	
2. 今後、実施予定である。	35	8.0%
3. 実施していない。	233	53.0%

問7-3 三様監査の連携について(3)

問7-2で「1.」を選択した方にお聞きします。監査役会等と会計監査人と内部監査部門三者による会合の進め方に関して、ご回答ください。

N=159

	回答	%
1. 監査役等が主体となって会合を進めている。	76	47.8%
2. 内部監査部門が主体となって会合を進めている。	15	9.4%
3. 会計監査人に会合を進めてもらっている。	30	18.9%
4. 特に主体となる者を決めずに都度協議をしながら進めている。	26	16.4%
5. その他	7	4.4%

問7-4 三様監査の連携について(4)

監査役等と会計監査人と内部監査部門による連携の強化に向け、必要と考える事項や、連携の在り方についてご意見があればご記入ください。(自由記入)

※回答抜粋

- ・ 監査を効率的に効果的に行うためには、監査役(会)がコミュニケーションの潤滑油になることではないかと認識している。
- ・ 三様監査を常に意識して同一平面上で連携実施する必要はないと考える。むしろ、それぞれの監査の目的と実効性を高めるために、監査役会(常勤監査役)をハブとして、会計監査人による監査と内部監査部門による監査を統制するのがよいと考える。
- ・ それぞれ組織としての監査目的は違い、監査範囲や監査対象に差がある。しかしながら、そこから得られる「心証」については、各々の監査にとって有用であり、共有することが、望ましいと考える。
- ・ マネジメント上の課題や法令、コンプライアンス遵守状況を会計監査人にも理解してもらうことで、会計監査人の会計不正に対する監査上の感度を上げてもらうことに役立てたい。
- ・ 重点項目については重複しての監査が必要であるが、非重点項目については、適切な役割分担を図りたい。
- ・ グループ全体、全ての海外子会社、国内本部をカバーする実査(往査)体制に関して、連携できないか検討を開始している。

8 その他：監査役等監査の評価について

問8-1 監査活動の評価について(1)

監査役等や監査役会等の活動や有効性について取締役会・監査役会等によるレビューや評価の機会を設けていますか。

N=440

	回答	%
1. そのような機会を設けている。	47	10.7%
2. 現在はそのような機会を設けてはいないが、今後設けるべく検討中である。	72	16.4%
3. 透明性確保の観点からは、そのような機会が有効であると思うが、評価を気にして監査活動の制約になりかねないので導入することは考えていない。	132	30.0%
4. 特に必要とは思わない。	154	35.0%
5. その他	25	5.7%

問8-2 監査活動の評価について(2)

透明性確保の観点から、監査役会等の活動や有効性について取締役会・監査役会等以外の者によるレビューや評価の機会を設けていますか。

N=440

	回答	%
1. そのような機会を設けている。	9	2.0%
2. 現在はそのような機会を設けてはいないが、今後設けるべく検討中である。	34	7.7%
3. 透明性確保の観点からは、そのような機会が有効であると思うが、評価を気にして監査活動の制約になりかねないので導入することは考えていない。	106	24.1%
4. 特に必要とは思わない。	266	60.5%
5. その他	15	3.4%

問8-3 自由記入

不正会計防止のための監査役監査実務や三様監査の連携について、実務において特に工夫している点や、ご意見などがあればご自由にご記入ください。

※報告書本文「IV 会計不正防止のための監査役実務や三様監査の連携についての工夫や意見」参照

日本監査役協会 会計委員会 第43期委員

(敬称略、肩書は検討当時のもの)

委員長	三好 崇司	(株)日立製作所 取締役監査委員長
専門委員	弥永 真生	筑波大学大学院ビジネス科学研究科 教授
専門委員	住田 清芽	日本公認会計士協会 常務理事
委員	麻野 浅一	協立運輸倉庫(株) 監査役
委員	中津川 昌樹	トヨタ自動車(株) 常勤監査役
委員	増山 洋一	札幌交通機械(株) 監査役
委員	黒川 康	JFEホールディングス(株) 監査役
委員	田村 康生	関西電力(株) 常任監査役
委員	奥住 良一	(株)新銀行東京 常勤監査役
委員	岡田 譲治	三井物産(株) 常勤監査役
委員	永田 雅仁	(公社)日本監査役協会 専務理事
事務局補佐	岩崎 淳	公認会計士・税理士・不動産鑑定士
事務局	福嶋 繁之	(公社)日本監査役協会
事務局	佐藤 秀和	(公社)日本監査役協会
事務局	三谷 英隆	(公社)日本監査役協会

公益社団法人日本監査役協会
Japan Audit & Supervisory Board Members Association
<http://www.kansa.or.jp>

本 部	〒100-0005	東京都千代田区丸の内 1-9-1 丸の内中央ビル 13 階 TEL 03 (5219) 6100 (代)
関西支部	〒530-0004	大阪市北区堂島浜 1-4-16 アクア堂島西館 15 階 TEL 06 (6345) 1631 (代)
中部支部	〒460-0008	名古屋市中区榮 2-1-1 日土地名古屋ビル 9 階 TEL 052 (204) 2131 (代)
九州支部	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東 2-1-23 サニックス博多ビル 4 階 TEL 092 (433) 3627 (代)