

監査等委員会監査の実態と今後の在り方について
—重要な業務執行の決定の取締役への委任が監査に与える
影響と組織監査に関する考察を中心に—

2019年11月26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

目次

I	はじめに	2
II	重要な業務執行の決定の取締役への委任が監査等委員会の監査に与える影響について	4
1	法制度の趣旨	4
2	制度の活用状況と取締役会の運営変化の実態	4
(1)	会社法第399条の13第5項に基づく委任	4
(2)	会社法第399条の13第6項に基づく委任	5
(3)	取締役会に委任された事項に対する監査方法の変化	6
III	モニタリング・モデルを志向している監査等委員会による実務実態の把握と、モニタリング・モデルを機能させるための要件について	8
1	機関設計の趣旨	8
2	監査等委員会における直接監査と結果報告の使い分けの実態	8
(1)	会議出席	9
(2)	報告聴取	10
(3)	書類閲覧	12
(4)	実地調査	13
3	周辺体制	14
(1)	監査等委員会スタッフ	14
(2)	内部監査部門	15
4	常勤者を設置していない会社における運用	16
(1)	監査の方法	16
(2)	周辺体制	18
(3)	実効性の検討	19
5	小括	19
IV	おわりに	21
	参考資料① 監査等委員会設置会社の監査実務に関するアンケート集計結果	23
	参考資料② 第19回インターネット・アンケート（監査等委員会設置会社版）集計結果 （一部設問再検証版）	36

I はじめに

当研究会は、2015年5月に施行された改正会社法において新設された監査等委員会設置会社の監査等委員会を構成する監査等委員の実務を支援すべく、第43期に設置された。監査等委員会には、監査役（会）や指名委員会等設置会社における監査委員会にはない、監査等委員でない取締役の選任等・報酬等に対する意見陳述権が付与されていることから、当研究会では、この意見陳述権の行使について過去3年に亘って検討を行ってきた。そして、前期の活動においては、サクセッション・プランへの関与等、意見陳述権行使の対象となる項目と検討の視点について今後のあるべき姿を提示することを試みることで、意見陳述権の行使に関する研究に一区切りをつけた。

その一方で、監査の観点から考えると、監査等委員会設置会社は指名委員会等設置会社と同様に監査を監督の一部として捉え、取締役会の中に設置する委員会が、実際の監査をモニターするという、いわゆる組織監査を想定して設置された機関設計である。したがって、監査へのかかわり方については監査委員会と同様に特徴付けられ、指名委員会等設置会社の前身である委員会設置会社の導入を契機として、「ケース・スタディ委員会」において監査役設置会社との比較を通じた監査委員会の監査の実務実態や特徴の把握・整理を試みた（「監査役設置会社と委員会設置会社の比較検討—監査のベスト・プラクティスを求めて—」2010年10月14日）によれば、監査委員会による監査と監査役（会）による監査では、独任制と組織監査の違いはあれど、実務においては大きな違いがないとされていることから、監査等委員会の監査も実務的には大きな違いがないと理解されてきた。

しかしながら、制度の導入から4年が経過し、監査等委員会設置会社の監査実務にも何らかの変化が生じている可能性もあることから、実務実態を検証し、実務の参考となる好事例を見いだすべく、今期の検討テーマを「重要な業務執行の決定の取締役への委任が監査等委員会の監査に与える影響について」と「モニタリング・モデルを志向している監査等委員会による実務実態の把握と、モニタリング・モデルを機能させるための要件について」の2つの側面から検討を行うこととした。検討に当たっては、今期も監査等委員を対象とした「監査等委員会設置会社の監査実務に関するアンケート」（以下「監査実務アンケート」という）を実施し、実務実態の把握に努めるとともに、2019年5月に公表した「第19回インターネット・アンケート」（以下「第19回アンケート」という）の集計結果についても再検証を試みている。

なお、監査等委員は取締役であり、また監査役にも取締役会への出席義務がある。監査等委員会設置会社の取締役会に付議される事項が監査役（会）設置会社の取締役会よりも減少する場合、監査等委員が（監査役の場合と比較して）監査・監督の観点で入手できる情報量の差異が生じるかもしれない。この点についてより精緻に分析するには、「取締役会におけ

る決議事項の多寡」だけでなく、「取締役会への報告事項の変化」についても検証が必要である。また取締役会決議事項の多寡についても、今回の研究で取り上げた「重要な業務執行事項への委任の状況」だけでなく、経営の基本方針（会社法 399 条の 13 第 1 項第 1 号イ）など監査等委員会設置会社の取締役会において新たに付議される事項からの影響も検証する必要がある。今回の研究ではこれらの点については今後の論点とし、重要な業務執行の委任状況について焦点を絞って検討している。

言うまでもなく、個社の監査体制は画一的な最適解があるものではなく、個社の業容や実務実態に応じて適切な形が検討されるべきものである。本報告書の内容も全ての会社に等しく当てはまるものではなく、個社の体制を考える上で参考になれば幸いである。

II 重要な業務執行の決定の取締役への委任が監査等委員会の監査に与える影響について

1 法制度の趣旨

監査等委員会設置会社における取締役会は、会社法第 399 条の 13 第 4 項に掲げる重要な業務執行の決定を取締役に委任することができないが、①取締役の過半数が社外取締役である場合（同条第 5 項）、又は②定款において定めている場合（同条第 6 項）には、取締役会の決議によって、重要な業務執行の全部又は一部¹を取締役に委任することができる。

他の機関設計と比較すると、監査役（会）設置会社においては重要な業務執行の決定の委任は認められておらず、取締役会で決定しなければならない（会社法第 362 条第 4 項）とされており、取締役会が業務執行取締役を含むいわゆるマネージメント・モデルであることが想定されている。一方、指名委員会等設置会社においては、業務執行は取締役会が選解任権を有する執行役が行い、取締役会を構成する取締役には業務執行権がなく、取締役会は大局的な経営の基本方針の決定や前述の業務執行者の選解任という監督機能に特化することで、経営に関する迅速な意思決定を図る、いわゆるモニタリング・モデルであることが想定されている。

監査等委員会設置会社は、取締役会を構成する取締役の中に業務執行取締役を含む点では、監査役（会）設置会社と同じであるが、監査等委員会は取締役会の中にあり、一定の制約があるが、取締役に重要な業務執行の決定の全部又は一部を委任して取締役会を監督機能に特化させることで、経営に関する迅速な意思決定を図ることが可能である。逆にこうした制度を利用せずに決定権限を取締役に留保することも可能であるが、マネージメント・モデルとして取締役会を位置付ける場合は、取締役会から独立して監査を行う監査役（会）設置会社との比較も考える必要がある。

監査等委員会制度は上記のように、取締役会の性格としてモニタリング・モデルを意識した制度と言えるが、マネージメント・モデルを志向することも可能な制度設計となっていることから、当研究会では、施行から 4 年余りが経過した現時点において、取締役に對する重要な業務執行の委任が実務上どの程度行われているか、また委任が監査等委員会の監査の方法に与える影響について調査を行うこととした。

2 制度の活用状況と取締役会の運営変化の実態

（1）会社法第 399 条の 13 第 5 項に基づく委任

本項に基づく委任を行うためには、前提として「社外取締役が取締役の過半数を占める」ことが求められているところ、大半の会社はこの要件を充足しておらず（全体の 68.3%が「該当せず」（監査実務アンケート問 3-1-1））、要件を充足している場合でも、本項に基づ

¹ 会社法第 399 条の 13 第 5 項に掲げる取締役会の専決事項、並びに性質上委任が認められないと解される事項（本項で言及する重要な業務執行の全部又は一部の委任等）を除く。

く委任を実際に行っている会社は少数派であった（要件を充足している会社のうち 14.5%、全体比で 4.6%）。後述の定款の定めを置くことでも対応できるので、取締役に対する委任を可能とするために社外取締役を取締役の過半数にすることはまずあり得ないと考えられる。

【会社法第 399 条の 13 第 5 項に基づく委任を行っている場合の具体例】

- ・財務に関する基準以下の各事項（借入又は貸付枠の設定、社債発行、保証差入、当社資産への担保設定、決済猶予又は債務免除等）
- ・投資に関する基準以下の各事項（株式の取得又は処分、固定資産の取得又は処分等）
- ・株主構成変化に関する取締役会決議を要しない各事項（事業譲渡・譲受等に関する契約、合併契約、吸収分割契約、新設分割契約、株式交換契約、株式発行、新株予約権発行等）
- ・執行役員及び重要な人事に関する事項
- ・規程の制定及び改廃（法令等により取締役会で決議すべき規程以外）
- ・重要な組織の設置及び変更廃止
- ・株式・社債及び計算等に関する事項
- ・重要な財産の取得・処分及び多額の借財に関する事項
- ・重要な契約の締結に関する事項（株主総会決議を要する契約以外）、ほか

（2）会社法第 399 条の 13 第 6 項に基づく委任

監査実務アンケート問 3-1-2 によると、実際に本項に基づく委任を行っているか否かにかかわらず、委任を行うための前提条件である定款の定めを置いている会社は全体の 8 割以上にのぼっている一方、実際に委任を行っている会社は全体で計 3 割強に留まっており、全体の半数以上の会社が「定款で定めているが、実際には取締役への委任の取締役会決議を行っていない」と回答している。これらの会社の状況としては、監査等委員会設置会社への移行に際して定款変更を行った際に、本項に基づく委任に関する規定を置いたものの、実際には導入していないケースが多いものと思われる。

実際に委任を行っている場合の例としては、個社の事情に応じ、案件に一定の金額を基準として設定した上で委任している例が一定数見られた²。

² 会社法 399 条の 13 第 6 項で取締役への委任が認められる事項の中には「重要」、「多額」といった抽象的な表現が含まれており、これらに該当するか否かは個社の状況によることとなる（例えば、「重要な財産の処分」に該当するかどうかは、「当該財産の価額、その会社の総資産に占める割合、当該財産の保有目的、処分行為の態様及び会社における従来の取扱い等の事情を総合的に考慮して判断すべきものと解する」とされており（最判平成 6 年 1 月 20 日）、同判例では帳簿価額が総資産の 1.6%に当たる株式の処分を「重要な財産の処分」に当たるとしている）。これらに該当しないのであれば定款変更の手続は不要であり、また全部を委任する場合は金額の設定は不要であるが、委任による意思決定の迅速化を図ると同時に基準の明確化を意図しているケースも見受けられた。

【会社法第 399 条の 13 第 6 項に基づく委任を行っている場合の具体例】

(重要な業務執行の決定の全部を委任している旨の回答)

- ・重要な人事の決定、支店その他の重要な組織の設置・変更及び廃止、重要な財産の処分及び譲受、多額の借財、社債の募集に関する事項の決定、株式の分割及び無償割当の決定、募集株式又は募集新株予約権の発行の決定、新株予約権に関する事項の決定、監査に関する事項

(重要な業務執行の一部を委任している旨の回答)

- ・重要な財産の処分及び譲受け (30 億円以下) ・多額の借財 ・支配人その他重要な使用人の選任及び解任 ・支店その他の重要な組織の設置、変更及び廃止 ・募集社債に関する事項の決定 (1, 500 億円以下)
- ・与信、投資、資産の購入など一定金額以内・その他の条件を満たすものについては、主に社長乃至管理担当取締役が決裁を委ねている
- ・現状維持または比較的軽微な案件 (当座貸越枠の継続、引当金計上等) は社長決裁とする
- ・固定資産の購入、補修 (資本的支出) については取締役会付議基準を 5, 000 万円から 1 億円に引き上げる等
- ・取締役会以外では決議できないことが法令で定められている場合を除き、取締役会での決議事項を経営会議等の機関に委譲することができる体制としている。経営会議は、常勤監査等委員である取締役を含む常勤取締役の 12 名で構成している。経営会議は月 1 回開催し、業務執行に関する取締役会から委任された事項の報告・検討を行っている

(3) 取締役会に委任された事項に対する監査方法の変化

前項までに考察した、会社法第 399 条の 13 第 5 項または第 6 項に基づく委任を行っている会社は、全体の 32.6% (全回答 445 社中 145 社) となっている。これらの会社では、従来であれば取締役会に付議されていた事項が付議の対象から外れたことが、当該事項に関する監査等委員会の監査活動に影響している可能性があるため、新たに実施、又は頻度を増やした監査活動の有無について調査を行った (監査実務アンケート問 3-2)。「特に変化はない」との回答は取締役への委任を行っている会社の 46.9% であり³、半数以上の会社では、委任を契機として監査活動に何らかの変化が生じている。内訳として最も多いのは取締役会以外の会議への出席 (44.1%) であり、取締役へのヒアリング (34.5%)、書類閲覧 (25.5%) が続いている。

上記のように、監査等委員会設置会社特有の制度である重要な業務執行の決定の取締役への委任を実際に行っている会社はまだ少数にとどまるが、委任を行っている会社の回答

³ 「変化がない」との回答の大半は、取締役会決議事項ではないものの、取締役会報告事項であり、今まで通り発言の機会があるため、特に変化はないと回答している (42.1%)。

を見ると、新たに実施、又は頻度を増やした監査活動に共通するのは情報収集であり、情報収集と同時に会議への出席やヒアリングなどを通じて、リスクの所在を確認し、場合によっては対応に向けての情報を聴取、あるいは、取締役として会議に出席して意見を述べるケースがあるかもしれない。監査等委員は取締役であり、取締役会では意見の表明とともに議決権を行使するが、報告事項として取締役会で情報を収集し、発言の機会があるのであれば、監査実務への影響は感じていないようである。なお、前項で述べたとおり定款の定めは置いているものの、いまだ導入に向けた取締役会の決議を行っていない会社の割合が多いのは、取締役会をモニタリング・モデルとすることを視野に入れてはいるものの、実際に特化するところまでには至っていない会社が多いことを示しているものと思われる。

Ⅲ モニタリング・モデルを志向している監査等委員会による実務実態の把握と、モニタリング・モデルを機能させるための要件について

1 機関設計の趣旨

前述したように、監査等委員会設置会社は監査を監督の一部として捉え、取締役会の中に設置する委員会が、実際の監査をモニターするという、いわゆる組織監査を想定して設置された機関設計である。監査役(会)設置会社においても、監査役スタッフの活用や内部監査部門との連携を通じて監査の実効性を上げている会社がほとんどであるが、監査役(会)設置会社の場合、個々の監査役がそれぞれに監査権限を行使することができ(独任制)、監査役会の決定はこれを妨げることはできないとされており(会社法第390条第2項但書)、基本的には会議体としての決議に基づいて権限を行使する監査等委員会設置会社の方が組織監査という意味でのモニタリング・モデルへの親和性が高いと言える。

監査等委員会は、会社の業務の適正を確保するために必要な体制(以下「内部統制システム」という)を活用した会議体としての組織的な監査を行うのに適した機関設計と言え、具体的には、監査等委員会は、必要に応じて内部監査部門等を利用して情報を入手し、場合によっては具体的指示を行うことによって、内部統制システムが取締役会により適切に構築・運営されているかを監視することが想定される。また、監査等委員会が内部統制システムを利用した組織的な監査を行うことを想定していることから、会社法上、監査等委員会設置会社には、指名委員会等設置会社と同様に、常勤の監査等委員の選定が義務付けられていない⁴。

その一方で、監査等委員会の決議によって権限を付与された監査等委員(選定監査等委員)が自社又は子会社の業務及び財産の状況の調査等を行うことは可能であり(会社法第399条の3第1項、第2項)、監査役(会)設置会社においても、会社の規模が大きくなればなるほど監査役自身の調査のみに基づく監査には限界があり、監査役スタッフのほか、内部監査部門等と連携しながらの監査が行われる場合が大半であるため、実務上の相違はほとんどないと考えられてきた。

そこで、次項以下では、監査等委員会の監査に組織監査がどの程度反映されているのかについて、アンケート調査結果から実態を把握した上で、実効性の高い監査活動がなされるために必要な事項について、実例を参考にしつつ考察していく。

2 監査等委員会における直接監査と結果報告の使い分けの実態

まず、監査等委員会における監査の実態について、調査結果を基に現状把握を試みる。監査実務アンケートでは、監査等委員が直接監査を行う事項と、監査等委員の指示若しくは依

⁴ ただし、株式会社が事業年度の末尾において監査等委員会設置会社である場合、事業報告において「常勤の監査等委員の選定の有無及びその理由」の記載が求められる(会社法施行規則第121条第10号イ)。

頼の下で他の者（例えば監査等委員会スタッフ、内部監査部門、内部統制部門等）が監査を行い、その結果報告を受ける事項の区別とその基準等について、各社においてどのような運用がなされているのか、会議出席、報告聴取、書類閲覧、実地調査の4項目に分けて調査を行った⁵。傾向としては、監査等委員会内における役割分担として、主に常勤者が選定監査等委員として直接監査を行い、その結果を非常勤者に報告する運用がなされている会社が大半ではあるものの、監査等委員会における直接監査とそれ以外の部署による結果報告の使い分けを行っている会社もあり、4項目の中では、相対的に書類閲覧、実地調査について結果報告を受ける例が多く見受けられた。

以下では、各項目についての全体的な傾向と、直接監査と結果報告の使い分けにおいて実務の参考となり得る事例を紹介する。

（1）会議出席

【全体的な傾向】

- 常勤者が様々な会議に出席し、非常勤者に報告するケースが大半
- 監査結果の報告を受けるケースは少ない
 - 監査等委員が他者に指示・依頼して監査の結果報告を受ける会議はない（多数）
 - ただし、会議の主催部署から報告を受けるケースはある
- 監査等委員会スタッフを設置しておらず、そのため常勤者が会議に出席するケースも複数あり
- 監査等委員全員が出席するケースも多くはない
 - ※監査等委員が出席する会議の例
 - ・経営会議
 - ・リスク・コンプライアンス委員会等、指名委員会、報酬委員会など
 - ・内部監査部門の監査報告会
 - ・子会社社長が出席する会議
 - ・会計監査人との会議
 - ・半期ごと（年2回）の全社的会議・全拠点長会議など
 - ・年3回の社長・役員とのミーティング
 - ・四半期に1回の各種会議

【監査結果の報告を受ける場合の例】

- ・内部監査部門の監査報告会（同種回答多数。ただし指示等していない直接監査が多いと

⁵ 監査等委員会スタッフを除く監査等委員以外の部署が、監査等委員からの具体的な指示若しくは依頼無しに独自に行う活動の報告は、これらの部署を通じた監査というよりは、これらの部署の業務報告と考えられることから、その結果を監査等委員に報告する場合は、本調査においては直接の報告聴取として取り扱うこととしている。

思われる)

- ・その他、特定課題についての検討、業務執行の円滑化等を目的とした会議体等については、監査等委員会スタッフの出席、又は書類閲覧対応としている
- ・出席者が部長クラス以下の会議については、監査等委員会スタッフを出席させ報告を受けるか、又は、当該会議後にその会議の主催部署から別途、内容の報告を受けることとしている
- ・子会社に関しては、子会社の監査役を監査等委員会スタッフが兼務しているため、取締役会等の重要な会議の内容について情報提供を受けている
- ・原則月1回、社内カンパニー（部長級が出席）会議は監査等委員会スタッフが出席し、スタッフからの報告でその内容を確認する
- ・月次で各部部門長が出席する会議は監査等委員会スタッフから監査等委員会で報告を受ける
- ・コンプライアンス委員会には、監査等委員会事務局スタッフが参加し、報告を受けている

（２）報告聴取

【全体的な傾向】

（全社的な内部統制制度の構築運用について）

- 内部統制部門から常勤監査等委員が報告を受けるケースが多数（随時の報告や、内部統制委員会などへの出席、内部統制担当役員からの報告も含む）
- 監査等委員会で報告を受けるケースも多数
- ほかに、経営会議・取締役会に報告される、内部統制委員会などに出席する等

（コンプライアンス違反事案について）

- 重大な案件については都度、担当部門（部長、役員）から常勤監査等委員が報告を受けるケースが大半。その後、常勤者又は担当部門長等が必要に応じて監査等委員会に報告する
- 定例的な報告は監査等委員会で行うケースが多い
- ほかに、監査等委員会で報告を受ける、経営会議・取締役会に報告される、コンプライアンス委員会等に常勤監査等委員が出席する等

（内部監査の結果について）

- 内部監査部門から監査等委員会で報告を受けるケースが多数
- 担当部門（長）から常勤監査等委員が（随時、定例）報告を受けるケースも多い

（子会社の状況）

- 取締役会、経営会議等で報告されるケースが多数（兼務先子会社の役員会の場合と、親会社の役員会の場合あり）
- 経理部門、統括部門などから報告を受けるケースも多数（ただし、「子会社の事業運営については子会社統括部門から、決算については子会社の経理部門から」という記載例そのままの記述が多い）
- 子会社の社長・取締役等から報告を受ける、子会社監査役から報告を受ける（監査等委員会の場やグループ監査役会で）等

（事業運営上の重要事項、経営について）

- 社長・役員、部長等との面談・報告受領・意見交換等が多い
- ほかに、経営戦略会議など各種会議に出席する等

【監査結果の報告を受ける場合の例】

- ・監査が必要と思われるものは基本的には監査等委員が行うが、問題発生時の詳細な調査は内部監査が行うことがある。この場合は監査等委員全員で報告を聴取する。
- ・【訴訟・不祥事情報】監査等委員会スタッフが執行側から4半期に1回報告を受け、監査等委員全員に報告する。ただし、重大なコンプライアンス違反が発生した場合は、随時、常勤監査等委員が報告を受け、社外監査等委員と情報共有する
- ・コンプライアンス違反案件は、監査等委員会スタッフから都度報告を受けるほか、コンプライアンス委員会の審議結果について、年1回法務担当部長から監査等委員会にて報告を受ける
- ・業務執行役員及びラインの部長より半期に1回、常勤監査等委員が直接聴取している。これ以外は、内部監査室が行った業務監査及び内部統制に関する監査の結果報告を随時受けることにより、内容を確認している
- ・【内部監査部門等との連携】監査等委員会の営業店・本部・関係会社の監査方法は、内部統制を活用した監査としており、内部監査部門である監査部と連携し、本部・関係会社は監査部監査着手前に社内監査等委員から着眼点等について具体的に協議・指示を行っている。またそれらの監査結果については、役員会報告前に社内監査等委員と報告内容の協議を行っている。営業店監査については、監査結果について役員会報告前に社内監査等委員が報告を受けている。【重大なコンプライアンス違反等】コンプライアンス部門である経営管理部より社内監査等委員が都度報告を受け対応する。【関係会社に関する報告】社内監査等委員は、内部監査部門からの監査結果についての報告を受けるほか、関係会社監査役から定期的に業務監査報告を受けている
- ・【直接聴取】経営上の重要な意思決定にかかる会議体、企業コンプライアンス・リスク管理にかかる会議体など意思決定の場は直接参加【結果報告】経営上の実施策や運営にかかる調査、内部統制上の運用評価など意思決定事項の運用面の調査などは依頼に

よる報告

- ・全社的な内部統制制度の構築運用：各月の監査等委員会に、必要に応じて各部門の担当取締役や会計監査人に出席してもらって直接聴取し、質疑応答をしている。内部統制システムの経緯については内部統制部門から報告を受けている。・重大なコンプライアンス違反があれば監査等委員会スタッフがその都度報告を受け、必要な対応を取る。定期的には報告書が提出される。・子会社に関しては連結に占める比率が少ないため経営管理部の取締役及び担当部長から事業運営や月次決算を受け監査等委員会で報告される

(3) 書類閲覧

【全体的な傾向】

- 常勤監査等委員が様々な書類を直接閲覧するケースが大半
常勤者が閲覧したもののうち、重要なものを全員に共有するケースが多い
(報告を受ける場合でも、常勤者が受けるケースが多い)
- 監査等委員全員が直接閲覧するケースは少ない
※全員で閲覧する主な書類
 - ・取締役会議事録、経営会議議事録など経営陣が出席する会議の議事録が多い
 - ・決算書類、有報
 - ・社内イントラネット等で閲覧できる場合(全員閲覧できる環境。ただしそれでも非常勤者が閲覧しているケースは少ない)
 - ・監査等委員会で閲覧する場合(取締役会等の議事録、法定開示書類など)
- 非常勤者が直接閲覧するケースも少ない
- 会議出席の場合よりも、監査結果の報告を受けるケースが多い

【監査結果の報告を受ける場合の例】

- ・監査等委員会スタッフがいき、その内容を常勤監査等委員が報告を受ける
- ・個別の稟議書等については、内部監査室長からの定期的な報告を受けている
- ・決定文書の閲覧は、原則として監査等委員会スタッフから監査等委員(非常勤含む)が結果報告を受ける
- ・経営会議等経営にかかる重要会議の議事録については、監査等委員の指示を受け、監査室長が確認を行う。経営幹部が決裁を行う稟議書は、監査等委員の指示を受け、監査室長が確認を行う
- ・契約書、稟議書、取引開始申請書等、業務上、重要な書類については、監査等委員会事務局の経営企画室が閲覧した結果について監査等委員会で報告を受ける
- ・毎月、重点監査項目に指定している立案書や経営リスクの高い立案書について、スタッフが選定のうえ、監査調書を作成し、常勤監査等委員へ報告している

・[監査等委員会が監査等委員会事務局や監査対象部署に閲覧を要請する文書] ・時間外労働時間数一覧表、労災事故発生状況一覧表、オブザーバーで出席していない各種会議議事録

(4) 実地調査

【全体的な傾向】

- 特に国内のもの（事業所・子会社・工場など）は常勤者が実地調査するケースが多い。
主な国内子会社は全て実地調査対象にしており、常勤監査等委員で調査する
- 一部常勤者が調査しないものは、内部監査部門の調査結果の報告を受ける場合も多い。
主な国内事業所は、常勤監査等委員が実地調査するが、それ以外は内部監査部門の監査報告を聴取する（複数）
- 直接実地調査する場合、監査等委員全員で行くケースも散見される
- 内部監査部門の実地調査に同行するケース、また合同で実査するケースも多い
- 海外のものは直接調査しないケースが多い
- 監査等委員会の実査と内部監査部門の実査は監査の視点が異なるという意見
…監査等委員会は監査計画において、経営上リスクを抱えている課題を数点抽出し、課題ごとに関わる拠点(工場、海外及び国内子会社、各部署)を監査等委員で分担あるいは全員で往査している。 監査室の業務監査は書類の不備等の実務的な観点であり、監査等委員会の実査の観点とは異なる

【監査結果の報告を受ける場合の例】

- ・監査等委員会は組織的監査を行うため、監査等委員（常勤及び非常勤）が平時において直接実地調査する事項(例えば、商品実地棚卸や現金現物等実査、子会社訪問)はない。 ・他の者が調査を行いその結果報告を受ける事項としては、内部監査結果の報告がある。内部監査は監査等委員会直属の監査部が事業本部及び子会社(海外子会社を含む)を対象に2～3年に1回の頻度で実施。常勤監査等委員に報告されるとともに会長・社長へも報告を実施
- ・基本的に内部統制/内部監査部門及び会計監査人から報告を受け、必要に応じて指示することとしている
- ・隔地の営業所については監査等委員会スタッフが実施し報告を受ける。遠隔地の生産拠点は常勤監査等委員が実査する。国内子会社は、常勤監査等委員及び監査等委員会スタッフで実査する。海外子会社は、常勤監査等委員が3年サイクルで実査する
- ・原則として、営業所及び子会社への実地調査は内部監査部門からの監査報告を聴取することになっているが、重要な子会社あるいは一部営業所に対する、内部監査部門の内部監査への常勤監査等委員の立会いを通して実地調査を行っている
- ・常勤監査等委員からの指示で監査等委員会スタッフが実地調査を行い、結果を監査等委

員会で報告している。場合によっては、常勤監査等委員からの依頼により、内部監査部門と連携して実地調査を行う

- ・【調査全般】 国内子会社・支社の実地調査は、当社内部監査部門（子会社監査役を含む）及び会計監査人・外部監査機関がこれを行い、監査結果は常勤監査等委員及び監査等委員会に報告される。海外子会社の実地調査は、海外統括子会社の監査部門と外部監査機関がこれを行い、海外統括子会社の監査委員会に報告される。常勤監査等委員は当該監査委員会に出席するとともに、担当取締役は当該監査委員会の状況を監査等委員会に対して報告する。【特に必要と認める事項、当社取締役の業務執行に関わる事項】常勤監査等委員は特に往査の必要のある子会社・支社を特定し、関係者のヒアリングを主体とする往査を実施する。
- ・不正リスクの高い海外子会社は常勤監査等委員が実査。国内子会社、部門監査は内部監査部門の監査報告を受ける。

3 周辺体制

前述のとおり、監査等委員会設置会社は、内部統制システムを利用して監査に必要な情報を入手する組織監査を行うことが想定されている。そこで、当研究会では、監査等委員会の監査を支える周辺体制として、監査等委員会スタッフ、内部監査部門の2点について運用の実態把握を試みることにした。

（1）監査等委員会スタッフ

監査等委員会の職務を補助すべき取締役⁶及び使用人に関する事項は、監査等委員会設置会社における内部統制システムの基本方針として定めるべき事項の一つである（会社法施行規則第110条の4第1項第1～3号）。監査の実効性確保の観点からは、十分な人員が配置されているか、監査の対象となる監査等委員以外の取締役から独立性を有しているか、十分な知見を有しているか、といった点がポイントとなる。

監査等委員会スタッフを設置する会社は全体の54.8%となっている。全体として増加傾向にあり、監査役（会）設置会社（42.7%）よりは割合が高いものの、同じ委員会型の指名委員会等設置会社（90.5%）に比べ低い状況である（第19回アンケート問3-1）。また、スタッフの人員数も、合計の平均が2名弱となっており、傾向としては指名委員会等設置会社（平均3名以上）よりも監査役（会）設置会社に近い（第19回アンケート問3-2）。指名委員会等設置会社を含め、スタッフの員数については、委員会型に想定されるモニタリング・モデルを支えるには不十分と言わざるを得ない。

スタッフの独立性及び専門性について見ると、スタッフに対する人事同意権等の有無に

⁶ 「取締役」については、監査役（会）設置会社にはない規定である。監査等委員会が非常勤者のみで構成される場合等に、監査等委員会の情報収集活動を補助することを職務とする取締役を置くことが想定される。

については、同意権等がないとする会社の割合は全体の 21.8%であり、監査役（会）設置会社（35.7%）と指名委員会等設置会社（7.9%）の中間に位置している（第 19 回アンケート問 3-6）。また、スタッフも、監査役（会）型、委員会型を問わず、多くの会社では専門性を重視するというよりは、一般的な人事ローテーションの一環と執行側から指名され、そのままスタッフとして残るか、場合によっては一定期間後執行側に戻る人が多いと考えられ、従来の経験に基づいた知見等の活用というメリットはあるものの、独立性や専門性が確保されているかについては疑問が残る。

（２）内部監査部門

監査等委員会が組織監査を志向するに当たっての大きなポイントの一つが、内部監査部門の組織上の位置付けである。内部監査部門が監査等委員会による指示又は依頼によって監査活動を行う運用を想定する場合、監査の実効性確保の観点からは、組織上も監査等委員会に紐づけられた形であることが望ましいが、全体的な傾向としては、社長に直属しているケースが全体の 78.1%と大半を占めており（監査実務アンケート問 8-5。監査役（会）設置会社と同様の傾向である）、監査役（会）設置会社から大きな変更は見られない。

ただし、全体の 15.5%の会社においては、監査等委員会設置会社への移行を契機として「内部監査部門の組織上の位置付けの変更」がなされており、その内容としては、監査等委員会への直属に変更、又は代表取締役社長と監査等委員会の両方への直属に変更がなされたケースが一定数見受けられた（監査実務アンケート問 8-6、8-5）。今後の組織上の位置付けの動向を注視する必要がある。なお、組織上社長直属であっても、監査業務の PDCA は常勤監査等委員が実質的にコントロールしており、むしろ社長とその他の経営幹部が報告を受けている、といった事例も見られている（監査実務アンケート問 2-5）。Audit Committee が一般的な欧米でも、組織上は執行側に帰属し、機能的には Audit Committee に帰属するとされるのが一般的であり、いわゆる組織管理上の帰属と機能上の帰属を分けて、監査業務の遂行における実質的な指揮命令権がどちらにあるかを考える必要がある。

また、内部監査部門スタッフのキャリアパスについて見ると、傾向として「異動することはない」（44.4%）と「人事ローテーションの一環として別の部門に異動する」（41.6%）の 2 つに大別されており、「内部監査部門内や企業グループの内部監査部門内で異動する」（4.6%）、又は「企業グループ外に転職する」（2.0%）はいずれも少数にとどまっている（監査実務アンケート問 8-3）。内部監査部門スタッフがプロフェッションとして確立している欧米と比較すると、日本企業においては、人事ローテーションの一環として配属されるか、若しくは、内部監査部門からの異動がないケースが多いと思われる。専門性を持ったスタッフの確保は重要であり、計画的な社内での育成、若しくは社外からの採用が求められるが、その一方で、他部門からの異動によって配属されたスタッフには、その経験に基づいた知見や新たな視点が期待できるというメリットもある。監査の質の向上を図る観点からは、個々のスタッフのみならず、内部監査部門全体の人員構成に配慮することも有益と思われる。

4 常勤者を設置していない会社における運用

(1) 監査の方法

前述のとおり、監査等委員会設置会社においては、制度上常勤者の設置が義務付けられていない。自社の監査業務のボリュームを勘案して常勤者の設置を不要と判断することも考えられるが、常勤者を設置していない場合に、監査の質を維持するため、常勤者が担うべき役割について、何らかの補足的な対応を行っているかどうか、常勤者を設置していない会社（445社中23社、全体の5.2%）に絞った集計を行うことにより実態の把握を試みた。

常勤者を設置していない会社における手当としては、「監査等委員の一部若しくは全員が、常勤には達しないものの相当程度の時間を職務に割いている」との回答が56.5%と最多となっている（問7-1）。直接監査と結果報告の使い分けにおける個別回答を見ても、常勤に至らないまでも相当程度の頻度で職務に当たる監査等委員を選任しているケースが多いほか、それ以外の非常勤監査等委員も、報告を受けるのみというケースはほとんどなく、必要に応じて適宜直接監査に参加している場合がほとんどであったが、各社の実例を見ると、常勤者が設置されている場合と比較すると、相対的にスタッフや内部監査部門に依拠した運用を行っている例も多く見受けられた。以下、前述2同様に、会議出席、報告聴取、書類閲覧、実地調査の4項目に分けた運用の実例を紹介する。

【会議出席における実例】

- ・(常勤(5日勤務)ではないが、週3日勤務し常勤相当を担当する者を準常勤監査等委員と記述) 経営戦略会議:月1回程度開催 オブザーバーとして準常勤監査等委員が出席し必要に応じ非常勤監査等委員も出席。・内部統制委員会/コンプライアンス委員会:都度開催 オブザーバーとして準常勤監査等委員が出席。・会計監査人との会合:年6回程度 原則全監査等委員。監査等委員の指示・依頼で出席する会議はなし
- ・(監査等委員3名全員社外非常勤監査等委員・完全な持株会社) 1. 監査等委員長(選定監査等委員)が以下の会議に構成員として出席しています。(他の2名は取締役会・内部監査部からの月次報告会に出席) ①取締役会(毎月) ②内部統制委員会4回/年 ③経営会議(毎月) ④指名報酬委員会(2回/年) 2. 監査等委員会スタッフ出席 or 議事録閲覧 ①コンプラ委員会 ②危機管理委員会 ③情報セキュリティ委員会 ④環境安全委員会
- ・【週次経営会議】 執行役員以上が出席する月曜会は、監査等委員会スタッフが出席し議事メモで監査等委員と共有し、監査等委員会(月例)でポイントの報告がある。【コンプライアンスリスク管理委員会】コンプライアンス不適正に関わる事象についての情報共有と処置検討委員会は、監査等委員が構成委員にて、出席が不可の場合に、監査等委員会スタッフが代理出席し、議事メモ等で情報共有と委員会への直接又は、スタッフを通して意見表明をする

【報告聴取における事例】

・「全社的な内部統制システムの構築運用について」 *少なくとも年1回は各担当執行役員から監査等委員会で直接聴取している。これ以外は内部統制部門から適宜報告を受けている。 *重大なコンプライアンス違反案件はコンプライアンス委員会乃至社長から都度報告を受け、監査等委員が対応する。「子会社に関する報告」 *子会社の事業運営については、子会社責任者から毎月1回直接報告を受けている

【書類閲覧における事例】

・監査等委員が直接閲覧する書類はありません。・スタッフが行う総勘定元帳の一部と稟議書のリストから抽出した稟議内容の閲覧結果の報告をスタッフより聴取する
・監査等委員会の指示に基づき、重要な書類、稟議書等は、内部監査部門が閲覧し、問題があれば監査等委員会で報告を受ける。経営会議、部長会議など経営にかかる重要会議には出席するとともに議事録の内容も確認する
・経営幹部が決裁する稟議書は全て監査等委員会事務局員から監査等委員会で報告を受ける。・規程や重要な基準等は、監査等委員からの要求に基づき、監査等委員会事務局員が提示する
・閲覧対象書類は全て閲覧可能であるが、監査等委員会に報告閲覧すべきものは、監査等委員会が指示したもの及び監査等委員会スタッフが報告の必要性があると判断したものの。法令で作成が義務付けられている事項、決算書類や有価証券報告書等法令で開示が要求される書類などで、監査計画書で提出・報告を義務付けている書類を提出してもらい、監査等委員会スタッフが監査等委員会で重要な事項を提示説明する

【実地調査における事例】

・実査は内部監査室に委ね、監査等委員は行わないことを基本方針としており、内部監査に当たり、監査等委員会監査の観点で確認したいことがあれば、都度、内部監査室長に指示し、四半期に一回の定例報告会において監査等委員全員(非常勤)が聴取する
・各部署について内部監査部門で年に2～3週の監査を実施しているため、内部監査部門の監査結果に依拠している。内部監査部門の監査項目は事前に常勤的な勤務を行う監査等委員とすり合わせを行い、必要に応じ監査等委員から指示命令を行うことで、監査等委員会監査としても監査品質を担保できるようにしている
・監査等委員会監査は、全ての営業店・本部を対象としており、重点監査項目を中心に、監査等委員が事務局スタッフを帯同し往査を実施する。また、内部監査部監査への立会いを実施するとともに、内部監査部から毎月監査実施状況の報告を受ける。さらに、広範囲の往査を実施することが必要な場合は、監査等委員会の指示により、監査等委員会事務局スタッフが往査を実施する

(2) 周辺体制

一方、監査等委員会の周辺体制について見ると、常勤者不在の監査等委員会設置会社におけるスタッフの設置割合は 84.4%となっており、全体 (54.8%) に比べると高くなっている (第 19 回アンケート問 3-1) もの、その内訳を見ると、兼任スタッフのみの会社の割合が 77.8%と全体 (69.3%) に比して高く、人数についても顕著な差は見られない (第 19 回アンケート問 3-2)。なお、専属・兼務を問わず人事同意権があるとした回答は、全体で 69.6%であるのに対し常勤不在の場合は 81.5%と高い比率となっており、多少なりともスタッフの質について配慮が働いているようである (第 19 回アンケート問 3-6)。

また、内部監査部門との連携に関する実務の変化については、監査等委員会設置会社への移行前と比較して「内部監査部門から監査等委員会への報告体制の強化」がなされたとの回答が 60.0%と、全体 (39.8%) と比較しても高い比率となっており、監査等委員が全員非常勤であることによる情報の不足が影響しているものと思われる。一方、「内部監査部門の新規設置又は人員等の体制の拡充」がなされたケースは 20.0%であり、全体 (14.3%) と比較して顕著に多い割合とは言い難い (監査実務アンケート問 8-6)。また、常勤者を設置していない会社の内部監査部門のスタッフ数は平均 2.88 人であり、全体 (平均 5.05 人) を大きく下回っているほか、専属スタッフ数も平均 2.19 人であり、全体 (平均 4.44 人) の半数以下となっている (第 19 回アンケート問 4-1)。なお、常勤監査等委員不在の場合に必ずしも内部監査部門との連携が密になるというわけではなく、むしろ監査等委員会からの指示や依頼が減少する傾向にあり、指示や依頼を行う際の核となる常勤者の不在の影響があると考えられる。

【内部監査部門との連携に関する変化の例 (常勤者不在の場合)】

(報告体制の強化)

- ・監査等委員会直前に報告会を開くため、監査等委員全員が報告を聴取できるようになった。以前は、常勤監査役のみ報告を受けていた
- ・監査役会設置会社当時は、監査役が内部監査室に同行していたが、監査等委員会設置会社になって同行はもちろん、実査は内部監査室に委ねることとしたため、定例報告の場を設け、情報収集に努めている
- ・報告回数を四半期から月次に増加させた。また内容についても結果報告のみならず監査計画にも踏み込んでコメント、指示を行っている

(組織上の位置付けの変更)

- ・内部監査部を社長直轄とするとともに、同部が監査等委員会から監査、報告等の要請を受けた場合には、当該要請に関しては専ら監査等委員会の指示に従い、社長の指揮命令は受けないものとしている等、同部に対する指揮権をより強固なものにしている

(3) 実効性の検討

以上の状況を踏まえると、常勤者不在への対応としては、監査等委員会周辺体制の強化（監査等委員会スタッフや内部監査部門の人員数の増強）を行っている例や非常勤者の監査への相当程度の直接関与が挙げられるが、十分対応できているかについては、今後も注視してゆく必要がある。

質の高い情報の収集や会計監査人及び内部監査部門との緊密な連携といった観点からは、実効性の高い監査活動のために常勤者の存在は有効であり、実際にも大半の会社で常勤者が設置されているのはその証左と言える。会社法で義務付けられていないからといって安易に常勤者を不要と考えるのではなく、自社の監査業務のボリュームに照らした監査等委員会の体制、並びにその周辺体制等を踏まえて慎重に必要性を検討する必要がある。

具体的には、以下のような項目を複合的に確認することとなる。

- ・各種監査業務について、仮に常勤者が不在であった場合にどのような手当を以て代替するかが検討されているか（非常勤者が相当程度の時間を費やすのか、監査等委員会スタッフや内部監査部門が代替して行うのか）
- ・非常勤者が相当程度の時間を費やすことが検討されている場合、候補者が実際にその役割を果たすことが可能か
- ・監査等委員会スタッフや内部監査部門が代替して行うことが検討されている場合、人的リソースや報告体制が十分に整備されているか（従来設置されていた常勤者を廃する場合、トレードオフとしてこれらについて十分な拡充がなされるか）
- ・監査等委員会スタッフや内部監査部門が代替して行う場合、社内の各部署との折衝等監査業務を遂行するのに必要な調整を行うことができる能力と職位を有する役職員が配置されているか

5 小括

前述のように、監査の各項目における共通した全体的な傾向として、大半の会社においては、監査等委員会内における役割分担として、主に常勤者が選定監査等委員として直接監査を行い、その結果を非常勤者に報告する運用がなされている一方、監査等委員会における直接監査とそれ以外の部署による結果報告の使い分けを行っている会社は少数にとどまっている。個社の運用を見ても、常勤監査等委員のみならず、場合によっては全員を選定監査等委員とすることで意図的に監査役（会）設置会社に近い運営を実現しているケースは多数見られた。

また、監査等委員会を取り巻く環境についても、特に人員等の体制については監査役（会）設置会社との比較において全体的な傾向としては大きな変化は見られなかったが、前述のように、内部監査部門との連携に関する実務において機関設計変更と前後して変化があった旨の回答が約半数となっている等、各社において内部統制システムを活用した組織監査

を意識した運用の変化に向けての試みがなされつつあるのが現状と言えよう。

なお、今回の調査に当たっては、監査等委員会の情報収集手段の一環との位置付けから、内部通報制度の運用実態に関する調査も行ったものの、他の機関設計と扱いが大きく異なるとは言い難い結果となった⁷。もっとも、内部通報制度自体が、情報収集を補うことよりは、職制による報告になじまないものを取り上げることが目的であることを考えると、妥当な結果とも考えられる。ただ、常勤者が不在の場合は都度の報告（通報に対する対応も含め）が行われる割合が相対的に低くなっており⁸、その意味では常勤の監査等委員を設置することには有用性があると言えよう。

⁷ 内部通報制度の拡充に対する監査等委員会として、「定期的な報告等に際し、積極的に活用されるよう執行側に促している」が最も多く全体の40.1%であり、「信頼できる通報窓口を確保するよう促している」が36.0%でこれに続いている（監査実務アンケート問5-1）。

⁸ 内部通報が「通報の都度報告される」会社の比率が、全体で60.0%に対し45.5%、「通報に対する対応が対応の都度報告される」会社の比率が全体で30.7%に対し18.2%となっている（監査実務アンケート問5-2）。

IV おわりに

今回のアンケート調査においては、多くの会社で、従来の監査役（会）設置会社の運用から大きな変更がないことが明らかとなった一方で、重要な業務執行の決定の全部又は一部の取締役への委任や内部統制システムを活用した組織監査といった、監査等委員会設置会社の導入による新たな実務運用の積極的な活用に取り組んでいるケースも一定数見受けられた。

監査等委員には、取締役会での議決権行使のほか、選任等・報酬等に関する意見陳述権行使に向けた調査・検討等のいわゆる「監査以外の監督機能」も重要な役割となる。監査実務アンケート問 2-6 によると、業務全体に占める監査以外の業務の割合が、全体で平均して約 20% であり、全体の 8 割以上の会社が 3 割以下と回答している。監査業務が多くの情報に接した上で個別的行われる“時間を要する”活動であることからこうした時間比率となることは自然であるとの見方もあり得るが、他方で、監査以外の監督機能に対してより十分な時間を確保する必要があるのではないかとの見方もあり得る。

監査以外の監督機能の中でも意見陳述権の行使に向けた検討は、過去 3 年の当研究会の報告書でも言及しているように、期末の株主総会議案のみならず、年間を通じて自社の制度全体について行うことが期待されており、さらにはサクセッション・プランへの関与も考えると、通年で相応のリソースを割くことが求められる。

監査等委員会には従来の監査に加えてこうした監督機能も同時に果たすことが期待されていることからすると、その職責に対する期待は監査役に比しても大きいものと考えられ、周辺体制を含めた監査等委員会に対する支援の充実とともに研修等を通じた個々の監査等委員の自覚の醸成が必要であろう。有力な会社法学者からは、監査等委員（のみならず、監査役、監査委員を含めて）の監査の職責とは、欧米の上場会社の同種の役員の職責等に照らし、本来は「監査をさせる」仕事であるという考え方も唱えられており⁹、法務部門や経理部門等の「第二線」の社内部門及び内部監査部門等の「第三線」の社内部門との実効的連携をより図っていくことも求められる。

さらには、監査等委員に対する報酬が、これらの職責に見合う水準となっているかの点についても、監査等委員会の実効性向上においては今後検討すべきではないかと考える。

本報告書では、こうした検討と運用のアレンジに向けた試みの参考となるよう、可能な限りの事例の収録を試みた。個社の事情に応じて適宜取捨選択の上、活用いただければ幸いです。

⁹ 神田秀樹＝小口正範＝江良明嗣＝坂本里和＝武井一浩「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針の意義と実務」商事法務 2206 号 18 頁以下[神田発言]など参照。なお、経済産業省が 2019 年 6 月に公表した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」でも同様の考え方が指摘されている。

ある。

本報告書は、既に監査等委員に就任されている方はもちろんのこと、監査等委員会設置会社への移行を検討中若しくは今後検討する監査役、監査委員の方にとっても参考として活用いただき、企業統治向上の一助となることを期待して、おわりの言葉としたい。