

「監査役等と内部監査部門との連携について」
のフォローアップ調査について

2020年12月16日
公益社団法人日本監査役協会
監査法規委員会

目次

I. はじめに	1
1. 本報告書作成の背景	1
2. 実例調査の概要	1
3. 本報告書の構成	1
II. 対象会社の内部監査体制について	2
III. 対象会社の取組みについて	6
1. 内部監査部門から監査役等への報告	6
2. 内部監査部門への監査役等の指示・承認	23
3. 内部監査部門長の人事への監査役等の関与	33
4. 内部監査部門と監査役等との協力・協働	40
5. その他ご意見	44

I. はじめに

1. 本報告書作成の背景

当委員会では、監査役等と内部監査部門の連携の相対的弱さに問題意識を持ち、監査役等と内部監査部門の連携強化の方向性を示すことを目指して、2017年1月に「監査役等と内部監査部門との連携について」¹を公表した。同報告書では、「1. 内部監査部門から監査役等への報告」、「2. 内部監査部門への監査役等の指示・承認」、「3. 内部監査部門長の人事への監査役等の関与」、「4. 内部監査部門と監査役等との協力・協働」の4つについて提言（以下「2017年提言」という）を行ったところである。

2017年提言が公表されてから、2020年1月で3年が経過したところであるが、この時点で監査役等と内部監査部門との連携がどのように行われているか実例を調査し、その結果を提示することが会員各社の参考になるのではないかと考え、本報告書を作成した。

2. 実例調査の概要

実例調査は、当委員会から会員会社（以下「対象会社」という）に対して、2017年提言に関する事項を書面で質問し、これに書面で回答いただくことで実施した。内部監査部門との連携の実態に関して深度ある情報を収集するため、少数の会社に限定して詳細にわたるアンケート調査を行った。対象会社は、2019年6月時点で公表されていた最新の有価証券報告書に開示されている監査役等と内部監査部門の連携に関する情報を参考に、機関設計ごとに2～4社を当委員会の判断で選定した。なお、調査に際しては、会社名を開示しないことを前提にアンケートへの協力を依頼し、回答内容に関する本報告書の記載については、事前に対象会社に了解をいただいている。

対象会社各社には、ご多忙の中、大量のアンケート項目について丁寧にご回答いただき、大変参考になる具体的な情報をご提供いただいたことに深謝申し上げます。なお、前述のとおり、本報告書は会員各社に情報を提供することを目的としており、対象会社の取組について評価するものではないことを申し添える。

3. 本報告書の構成

「Ⅱ. 対象会社の内部監査体制について」には、内部監査部門の組織上の位置付けや規模等に関するアンケートの回答内容を記載している。この章をご覧くださいことで、本報告書の読者が、内部監査体制について自社と対象会社の類似点や差異を確認いただくことができると考える。

「Ⅲ. 対象会社の取組みについて」では、2017年提言に係る対象会社の取組みについて、アンケートの回答内容を紹介している²。この章では、4つの提言ごとに、「2017年提言の内容」、「アンケートの回答内容の主な設問ごとの抜粋」、「回答内容に関する当委員会のコメント」の順に記載している。当委員会のコメントは、対象会社の取組みを評価するものではなく、読者の参考に供する目的で、アンケートの回答内容から気づいた事項を記載している。また、一部の対象会社については、回答内容全体を開示することに同意いただいたため、別添資料として取りまとめた。対象会社の回答全体を参照されたい場合は、別添資料を適宜ご覧ください。

¹ 4つの提言に至る解説等は当該報告書をご参照願いたい。 http://www.kansa.or.jp/support/el001_170113.pdf

² 回答会社の内部監査部門の組織名については、便宜上「内部監査部門」に統一の上、表記している。

Ⅱ. 対象会社の内部監査体制について

- ①監査役会設置会社4社(A～D)
- ②指名委員会等設置会社:2社(E、F)
- ③監査等委員会設置会社2社(G、H)

【内部監査体制に関するアンケート回答内容抜粋】

設問1. 内部監査部門は、組織上どの機関の支配下にありますか。

【監査役会設置会社】

A社：内部監査部門は、社長の直轄組織です。

J-SOX 監査担当は内部監査部門とは別の部に所属しています。当該部も社長直轄組織となっています。

B社：社長直属

C社：サステナビリティ推進部門の中に、内部監査部門が位置しています。

D社：取締役会の直下、担当役員はいない。

【指名委員会等設置会社】

E社：「執行」組織の位置づけ

持株会社の代表執行役社長直属組織且つ事業会社の代表取締役社長直属組織を兼務

F社：執行と監督両方へのいわゆるダブルレポーティング体制となっている。内部監査部門は、執行役社長の指揮下にあり、執行側の第三の防衛線を担うとともに、監督側である監査委員会とも緊密に連携し、その指示を受けることとしている。

【監査等委員会設置会社】

G社：組織上は社長に直属するが、監査に関する事項については、監査等委員会の指示も受けるデュアルレポーティングの体制となっている。

H社：組織的には、代表取締役社長の指揮下。

設問2. 内部監査部門の要員は何名ですか。専任の職員、兼務の職員に分けて人数を教えてください。内部監査部門の中に J-SOX 監査のみを担当する要員がいる場合は、当該要員が何名か、内数でご回答ください。

【監査役会設置会社】

A社：4名 うち専任4名 J-SOX 監査担当は別の部に4名

B社：7名 うち専任5名 うち2名監査役補助使用人兼務
うち J-SOX 監査担当2名

C社：5名 うち専任5名 J-SOX の専任組織が別にあります。

D社：66名 うち兼務66名（子会社内部監査部門）

【指名委員会等設置会社】

E社：17名 うち専任14名 兼務3名 J-SOX 3名

F社：479名 全員専任479名 うち J-SOX 監査担当44名 *グループ4社合算

【監査等委員会設置会社】

G社：グローバル39名、国内18名 全員専任 うち J-SOX 監査担当（グローバル10名、国内7名）

H社：20名 全員専任 *J-SOX は別部門で約10名

設問3. 内部監査部門がグループ会社（国内に限ります。以下の設問にて同様）の内部監査を行っている場合には、その概要をご説明ください。

【監査役会設置会社】

A社：基本的にA社の内部監査部門がグループ会社の内部監査を担当しています。

一部のグループ会社では内部監査部門が設置され独自に内部監査を実施しています。グループ会社との情報交換を実施しています。

B社：子会社については、非連結子会社も含めB社の内部監査部門との合同監査を実施

主な監査項目

- ・会計業務 現預金実査及び各勘定科目残高の明細根拠との一致確認
売上・仕入他の会計処理の統制手続き一書類、伝票の上司回覧承認
- ・契約管理 契約一覧、有効契約書の棚卸、個別契約書内容、印紙
- ・法令 労働基準法一就業規則等の法令適合、時間外、安全衛生
会社法一株主総会、取締役会の運営手続き
- ・リスク管理 緊急連絡体制、BCP、備蓄等、子会社運営全般の統制環境、コンプライアンス

C社：内部監査部門をもつグループ会社は自社にて内部監査を行っており、自社に内部監査の組織がない小規模なグループ会社はC社の内部監査部門が現場を訪問し内部監査を実施しています。内部監査の際には、グループ会社側では社長、および経理責任者が対応することを基本としています。

D社：連結子会社、持分法適用関連会社、非連結子会社、業務委託先等

【指名委員会等設置会社】

E社：国内グループ会社20社の内12社内部監査を実施

F社：内部監査部門は、「内部監査の基本方針」において、「当社が直接経営管理を行うグループ会社のうち特に指定する会社に直接監査を実施することができる」旨を定め、必要に応じて直接の監査を行なっている。また、当社および当社グループの中核をなす事業会社の内部監査部門は、相互に兼職することで内部監査リソースを共有し、4社共同のグループ監査と各社固有の監査を行う体制としている。グループ共同監査は、例えばサイバーセキュリティ等、特に専門的な

知見を必要とする監査テーマについて、専門チームが各社の監査をまとめて実施するものである。

【監査等委員会設置会社】

G社：当社では内部監査部門がグローバルに年次リスク評価を実施し、リスクベースの年度監査計画を策定している。そのため国内グループ会社に対する監査は定期的には実施されておらず、リスクの優先順位を勘案して年度監査計画に取り上げられた場合にのみ実施されることとなる。国内グループ会社に対する監査の実施にあたっては、事前調査により注目すべきリスクを抽出し、関連する業務プロセス等を含む監査対象領域を決定し、規程類等の関連文書の査閲、関係者へのインタビュー、サンプルベースの運用テスト等により、当該領域における重要な統制の設計および運用評価を行う。過去において生産子会社、アドミニサーサービス子会社、ジョイントベンチャー等を対象とした監査を実施した。

H社：国内、海外を問わず、すべての子会社に対して、最低3年に1回の実地監査（本監査）を行っている。

設問4．過去3年以内に内部監査部門の組織上の位置付けについて変更を検討されましたか。

(1) 検討し、組織上の位置付けを変更した会社にお尋ねします。内部監査部門をどのような理由で現在の位置付けとしたかについて、また、検討過程で監査役協会の2017年提言が影響したか否かも含め、どのような議論が行われたかについて、判る範囲でお答えください。

【監査役会設置会社】

C社：経理財務部門に位置付けていた内部監査部門を、業務執行の組織から、新たに設置した業務監督を行う部門へ移管いたしました。内部監査の内容に変化はない。

監査役等との連携については従前と変わりありません。

【監査等委員会設置会社】

G社：事業の海外比率の高まりや組織のグローバル化に伴い、監査の範囲が拡大しているが、個々の監査役による往査等の方法による監査には自ら限界あると認識していた。監査等委員会設置会社では組織監査の活用が可能なことから、監査等委員会が内部監査部門に対する指示命令ができる体制に変更することにより、監査のカバレッジを確保し、監査の実効性を高めることを意図したものである。

また内部監査部門の執行体からの独立性を確保するため、監査等委員会による、内部監査部門長の人事への同意権や監査計画への同意権を追加する事となった。

監査等委員会設定会社への移行にあたって、監査のあり方を監査役会で検討し、上記の内部監査部門の位置づけを含む意見を取締役に報告を行った。

(2) 検討したが、変更しなかった会社にお尋ねします。組織上の位置付けを変更しなかった理由についてお答えください。

【監査役会設置会社】

B社：現状で問題なしと考えるから

【指名委員会等設置会社】

E社：社外取締役から下記の2点について内部監査部門機能の強化に関する提言があり、ガバナンス委員会（任意設置～'18年度）にて検討したが、結論として組織上の位置付けの変更は行わなかった。

<提言ポイント>

- ・重点監査ポイントを業務監査から経営監査にシフト
- ・監査知見の向上（ITリテラシー・財務分析能力）

F社：内部監査の独立性・実効性を強化する等の観点から、内部監査部門について、組織上、執行側から切り離し、監査委員会に直属させた方がよいのではないかと、との議論はあった。しかし、監査人材や予算を確保するに当たっては、執行側との緊密な連携が不可欠であり、内部監査部門を執行側の組織として位置づけると同時に、監査委員会に対しても監査計画や監査結果を直接レポートする体制とすることで、内部監査の独立性・実効性は十分に確保できると考えている。

なお、内部監査部門と監査委員会との連携をより強化する観点から、「監査委員会の指示を受ける」ことを内部監査の関連規程に明記する、また内部監査部門担当役員に加え、担当部長の人事も監査委員会の同意事項とする等、関連規程を2019年4月1日に改定している。

Ⅲ. 対象会社の取組みについて

1. 内部監査部門から監査役等への報告

【2017年提言の内容】

監査役等の情報収集体制の強化を図るため、内部監査部門の年間監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等について、会社法第381条第2項及び第3項に規定された監査役の報告徴求権を、社内ルールによって具体化・明文化すべきであろう。また、内部監査部門がその業務執行に関して行う社長、内部監査担当役員等への事業の報告についても、並行して監査役等に報告することをルール化すべきであろう。ルールの規定方法としては、監査役の自主ルールである監査役監査基準に加えて、取締役会にて決議され、開示される内部統制基本方針等の業務執行側が決定・承認する規則等に盛り込むことが望ましいであろう。

【内部監査部門から監査役等への報告に関するアンケート回答内容抜粋】

設問1. 監査役等は、報告徴求権を行使しなくても、内部監査部門から協議・報告を受ける、または承認を求められることとなっていますか。承認・協議・報告の別、時期・頻度、方法、規定の有無等について、お答えください。

(1) 内部監査計画*後段は、補足コメント(以下の表において同様)

承認・協議・報告	時期・頻度	承認・協議・報告の方法	規定の有無
【監査役会設置会社】			
A社：協議+事後報告(承認なし)	3月上旬	常勤との会議	—
常勤との会議で報告されます。内部監査計画は社長と協議の上決定されています。「内部監査規程」という規程に定められています。協議・報告については取締役会決議を要する、とは規定されていません。			
B社：協議+事後報告(承認なし)	2月半ば	常勤との会議	有
監査役監査規定では内部監査部門からの報告のみ規定。合同監査につき、綿密に連携している。			
C社：その他 (計画立案時に報告があり、稟議申請の際、回覧部門として回付され、常勤監査役が決裁しています。最終決裁は代表取締役社長。)	2~3月	常勤との会議、その他	有
計画立案にあたっては、常勤監査役に報告され意見交換を行っています。年間の内部監査計画、および監査実績が、取締役会にて報告されます。監査役会規則、内部監査規則、および監査役監査基準です。いずれも改定は取締役会にて承認、または報告されております。			
D社：協議+承認	2月に案の提示を受け、3月に承認	常勤との会議、 監査役会	有
内部統制システム構築の基本方針(取締役会決議)および内部監査基本規程(取締役会決議)で監査役会が事前承認する旨規定している。			
【指名委員会等設置会社】			
E社：協議+承認	3月後半	監査委員会	有
①規程名称：監査委員会規程・手続き：監査委員会決議 ②規程名称：内部監査規程・手続き：社内稟議決済			
F社：協議+承認	3月	監査委員会	有
内部監査基本計画に関する同意を監査委員会の決議事項としている。個別監査および計画の進捗状況・監査結果等が内部監査部門長から監査委員会に報告され、内部監査部門長は必要に応じ調査の求めに応じ具体的な指示を受ける。監査委員会規程(取締役会決議)にて規定。			

承認・協議・報告	時期・頻度	承認・協議・報告の方法	規定の有無
【監査等委員会設置会社】			
G社：協議＋承認	2月末	監査等委員会	有
内部監査計画について、監査等委員会規程および内部監査規程において規定し、同意事項としている。			
H社：協議＋承認	2月末	常勤との会議、 監査等委員会	有
協議は常勤との会議、事前同意は監査等委員会 → 承認は社長 内部監査規程にて定められている。			

(2) 要員計画・組織体制

承認・協議・報告	時期・頻度	承認・協議・報告の方法	規定の有無
【監査役会設置会社】			
A社：協議＋事後報告（承認なし）	年度末に次年度の計 画が報告される。	常勤との会議	有
「内部監査規程」という規程に定められています。協議・報告については取締役会決議を要する、とは規定されていません。			
B社：協議＋事後報告（承認なし）	都度	常勤と会議	無
組織上は、監査役に報告する義務はないが、常勤監査役とは常に情報共有している			
C社：事後報告（協議なし）	—	—	—
D社：協議・報告等一切なし	—	—	—
【指名委員会等設置会社】			
E社：事後報告（協議なし） ※監査委員会にて報告を聞いている（承認はなし）	半期に0～1回	監査委員会	無
F社：協議＋承認（要員計画） 協議＋事後報告（承認なし）（組織 体制）	3月	監査委員会	有
内部監査基本計画に関する同意を監査委員会の決議事項としており、要員計画は、内部監査基本計画に含まれる。組織体制は、業務監査委員会（執行側の内部監査に関する重要事項の決定機関）の審議事項であり、内部監査部門長が、その結果を監査委員会に報告する。監査委員会規程（取締役会決議）にて規定。			
【監査等委員会設置会社】			
H社：協議＋承認	2月末	常勤との会議、 監査等委員会	有
年間通しての総人数規模については、内部監査の年度計画の一部として監査等委員会が承認している。			

(3) 予算

承認・協議・報告	時期・頻度	承認・協議・報告の方法	規定の有無
【監査役会設置会社】			
A社：協議+事後報告（承認なし）	3月中	書面のみ	有
次年度予算の策定は経営企画部、経理部から各部に通知されます。「内部監査規程」という規程に定められています。協議・報告については取締役会決議を要する、とは規定されていません。			
B社：協議・報告等一切なし	半期ごと	—	無
C社：その他（稟議書申請時に常勤監査役が確認。最終決裁は代表取締役社長。）	—	—	—
D社：協議・報告等一切なし	—	—	—
【指名委員会等設置会社】			
E社：協議・報告等一切なし	—	その他	無
F社：協議+承認	3月	監査委員会	有
内部監査部門の予算に関する同意を監査委員会の決議事項としている。監査委員会規程（取締役会決議）にて規定。			
【監査等委員会設置会社】			
H社：協議・報告等一切なし	—	—	無

(4) 内部監査規程³

承認・協議・報告	時期・頻度	承認・協議・報告の方法	規定の有無
【監査役会設置会社】			
A社：協議+事後報告（承認なし）	規程変更の検討がされた際	常勤との会議	有
各規程類の見直しは原則年一度実施されています。「内部監査規程」という規程に定められています。協議・報告については取締役会決議を要する、とは規定されていません。			
B社：事後報告（協議なし）	都度	常勤と会議	有
内部監査部門は社長直属の組織につき内部監査規定の変更は社長決裁 2010年以降改定の実績なし			
C社：その他（規程に変更がある場合は、事前に報告を受けています。規程改定は取締役会にて決裁。）	変更がある時	常勤との会議、その他（都度報告を受けています。）	有
監査役会規則、内部監査規則、および監査役監査基準です。いずれも改定は取締役会にて承認、または報告されております。			

³ 内部監査部門が実施する内部監査に関する基本的事項を定めるものを指す。

承認・協議・報告	時期・頻度	承認・協議・報告の方法	規定の有無
D社：その他	変更の都度	その他（取締役会）	有
【指名委員会等設置会社】			
E社：協議・報告等一切なし	—	その他	無
F社：報告	3月、随時	監査委員会	有
内部監査に関する基本的な規程類は、業務監査委員会の審議事項であり、内部監査部門長が、その結果を監査委員会に報告する。なお、本規程の改廃は取締役会の決議による。			
【監査等委員会設置会社】			
H社：協議＋承認	—	常勤との会議、監査等委員会	有
内部監査規程の中で、内部監査規程の変更は、監査等委員会の同意のもとで、社長が決定と定めている。			

(5) 個別の監査結果の報告

報告の有無	時期・頻度	報告の方法	規定の有無
【監査役会設置会社】			
A社：有	個別ごと	書面のみ	有
監査報告書の形で個別監査ごとに報告される。3カ月に一回開催する情報交換会で特記事項等の報告がある。			
B社：有	監査終了時点	常勤と会議	有
内部監査規定では監査役との綿密は連携のみ規定 合同監査の過程で常に情報交換しています。 個別の監査報告については、「内部監査規程」に定められており、監査役も合同監査を行っている のでこれに基づき監査報告書を作成しています。「内部監査規程」の改廃は社長決裁です			
C社：有	月次打合せ時。必要に応じて都 度。	その他（書面、メール、打合 せ等にて報告。）	有
月次打合せで報告されますが、必要に応じて、内部監査部門長より直接報告を受けています。監査 役 会規則、内部監査規則、および監査役監査基準です。いずれも改定は取締役会にて承認、または報 告されております。			
【指名委員会等設置会社】			
E社：有	毎月1回	常勤との会議	無
F社：有	監査委員会に原則四半期ごとに 報告 常勤委員に原則月次で報告	常勤との会議、監査委員会	有
内部監査部門長から監査委員会に報告され、内部監査部門長は必要に応じ調査の求めに応じ具体 的な指示を受ける。「監査委員会規程」において規定しており、本規程の改廃は取締役会の決議に よる。			
【監査等委員会設置会社】			
G社：有	随時（9月以降基本的に毎月）	常勤との会議、 監査等委員会	有
必要に応じて内部監査部門等に対して報告を求めることを監査等委員会規程において規定してい る。内部監査規程で監査報告を行うことを規定している。			
H社：有	都度	書面のみ	有
監査等委員会への報告については、内部統制システムの基本方針、内部監査規程の双方に定めてい る。			

(6) 一定期間の監査結果の総括

報告の有無	時期・頻度	報告の方法	規定の有無
【監査役会設置会社】			
A社：有	—	常勤との会議	—
監査報告書の形で個別監査ごとに報告される。3カ月に一回開催する情報交換会で特記事項等の報告がある。			
B社：無	—	—	—
C社：有	都度	その他	有
四半期ごとに開催される社外取締役・監査役との連絡会において、内部監査部門長も同席し報告を受けています。うち2回は、会計監査人も同席して情報を共有しています。また、取締役会にも報告されています。監査役会規則、内部監査規則、および監査役監査基準に定められており、いずれも改定は取締役会にて承認、または報告されています。			
【指名委員会等設置会社】			
E社：有	年4～5回	監査委員会	無
F社：有	監査委員会および取締役会に原則四半期ごとに報告	監査委員会、その他（取締役会）	有
内部監査部門長から監査委員会および取締役会に報告される。			
【監査等委員会設置会社】			
*J-SOX G社：有	*J-SOX 1月末 4月末 6月初旬	*J-SOX 書面のみ	*J-SOX 有
*J-SOX 1月末にJ-SOX評価中間報告、5月初旬に年間のJ-SOX評価報告が行われている。			
H社：有	常勤：毎月 委員会：四半期ごと	常勤との会議、監査等委員会	有
監査等委員会への報告については、内部統制システムの基本方針、内部監査規程の双方に定められている。			

(7) 他の承認・協議・報告事項

事項	承認・協議・報告	時期・頻度	承認・協議・報告の方法	規定の有無
四半期に一回監査役会と内部監査部門の会議体を持っている	【監査役会設置会社】 A社：協議+承認	—	監査役会	有
監査役会と内部監査部門の情報交換会の中でトピックス等が報告されます。内部監査部門が実施した監査については都度「監査報告書」で報告されています。内部監査部門では「監査報告書」をもとに「監査結果通知書」を作成し、監査報告書、社長指示事項があればそれを添えて被監査部署に送付しています。この「監査結果通知書」も監査役に報告されています。被監査部署は「監査結果通知書」で指摘された監査意見に対しての実施の可否、改善計画の策定、実施状況等を「改善回答書」に記載し「監査結果通知書」受領後2カ月以内に提出しています。情報交換会では、これらの情報をもとに双方で問題点を抽出して議論しています。				
リスク認識の共有	【指名委員会等設置会社】 F社：その他	月次	常勤との会議、その他	無
社内外のリスク事象を収集・評価し、内部監査部門長、監査部長、監査主任等と、常勤監査委員とのリスク・コミュニケーションを実施。				
監査委員長（社外）と内部監査部門長の定例面談	F社：その他	ほぼ隔月	監査委員会（面談）	無
定期的に面談し、リスク認識や問題意識を共有している。				
J-SOX 評価計画	【監査等委員会設置会社】 G社：その他（報告）	6月末 (J-SOX)	—	有
J-SOX 評価等必要に応じて内部監査部門等に対して報告を求めることを監査等委員会規程および J-SOX 規程において規定している。				

【設問1. に関するコメント】

- 内部監査計画については、対象会社各社とも、「協議＋承認」、または「協議＋事後報告」との回答であった。
- 内部監査部門の要員計画・組織体制、予算、内部監査規程については、監査役会設置会社の中には、「協議＋事後報告」、または「事後報告」と回答した会社があった。監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の中には、さらに、「協議＋承認」と回答した会社があった。この点で、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の方が、監査役会設置会社と比較すると内部監査部門に対する承認事項の範囲が広い例が認められる。
- 内部監査結果については、対象会社各社とも内部監査部門から報告を受けているとの回答であった。報告の方法は、対象会社からは、常勤監査役等との会議、監査委員会・監査等委員会における報告との回答が比較的多かったが、個別の内部監査結果の報告か、一定期間ごとにまとめて行われる内部監査結果報告かによって、報告の方法が異なる場合もある。
- 内部監査部門との間の承認・協議・報告については、規定が置かれている会社が多い。規程は、内部統制に関する基本方針、内部監査規程、監査等委員会規程、監査委員会規程、監査役（等）監査基準等様々であり、取締役会の承認を必要とする規程か否かも会社によって一様ではない。
- 内部監査部門が監査等委員会や監査委員会に直属している会社、執行部門に直属している会社の間で、承認・協議・報告等の権限の在り方について、明確な差異は認められない。
- 以上を踏まえると、2017年提言の「内部監査部門の年間監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等について、会社法第381条第2項及び第3項に規定された監査役の報告徴求権を、社内ルールによって具体化・明文化するべきであろう。」との提言は、実現している例が認められる。

設問 2. 内部監査計画等の各事項について取締役会における承認・報告手続きがある場合は、監査役等が意見を述べる機会が確保されていると考えられます。取締役会における承認・報告手続きがある場合は、その事項をお答えください。

【監査役会設置会社】

A社：内部監査計画については、事前に監査役と協議を行い、代表取締役（社長、専務）に報告の上決定される。内部監査部門（年4回）、代表取締役（年2回）との懇談会を実施しており、監査役から意見を述べる機会を確保している。

C社：内部監査計画については、立案時に監査役と意見交換されており、取締役会には年1回、監査結果と次期の監査方針が報告されるので、監査役が意見を述べる機会は確保されています。

D社：内部監査計画は、監査役会の事前の同意決議の上、取締役会の承認を得る旨を「内部統制システム構築の基本方針」および「内部監査基本規程」で規定している。

【指名委員会等設置会社】

E社：内部監査計画については代表執行役承認後常勤監査委員に説明のうえ、監査委員会に報告されるが、取締役会には報告されない。

F社：内部監査部門の内部監査基本計画は、計画案の作成プロセスにおいて常勤監査委員との意見交換を行うことに加え、計画を取締役に付議することについて監査委員会の同意が必要とされるため、監査委員会は意見を述べ修正を加える機会を確保している。

【監査等委員会設置会社】

G社：次年度監査計画については取締役会で3月末に報告される。（同計画は監査等委員会において同意を得たもの。）

5月末に前年度の監査結果の概要について取締役会で報告される（一部の重要な結果については3月末の取締役会で速報として報告される）が、同監査計画の中の個別の監査結果については、随時常勤監査等委員との面談および監査等委員会で報告されている。

6月末に J-SOX の前年度評価結果および当年度の評価基本計画について取締役会で報告されるが、それ以前に、常勤監査等委員との面談および監査等委員会において、J-SOX の評価基本計画、中間報告、年間の評価報告等について適切なタイミングで報告されている。

H社：内部監査計画等の各事項について、取締役会で承認する制度とはなっていない。

内部監査計画や個別の監査結果報告については、基本的に執行側（社長やコンプライアンス担当役員）と監査等委員会が報告を受け、問題がある場合には、執行側、監査等委員会側のいずれもが、取締役会にエスカレーションできる仕組みとなっている。

設問3. 内部監査部門がグループ会社の内部監査を実施している場合で、当該監査に関する承認・協議・報告が他の監査の手続きと異なるときは、その概要をご説明ください。

【指名委員会等設置会社】

E社：グループ会社の監査を実施する場合でも、各事業会社単位の承認・協議・報告は社内各部門の監査と同様であり、最終的には持株会社の「内部監査経営者報告会」に代表執行役を筆頭とする執行メンバーが参加し一元的、網羅的に実施される。

監査委員会（監督側）の承認・協議・報告のステップも同様であり原則としてグループ会社の監査手続きが異なる点はない。

設問4. 内部監査部門から協議・報告、承認の依頼（以下「協議等」といいます）がないことで、監査役等として困ることはありませんか。

【監査役会設置会社】

A社：当社の内部監査は全部署を3年に一回程度の頻度で実施している。できれば内部監査部門の人数を増員し、内部監査の頻度を上げてもらいたい。

【指名委員会等設置会社】

E社：監査委員会、各事業会社監査役の重点監査項目等との重複や監査ポイントの欠落等の調整、カバーができない部分が発生する。基本的には監督側の監査は経営監査、執行側の監査は業務監査という概念上の役割分担は存在するが監査実務での重複、欠落は発生する。

設問5. 内部監査部門に対して、協議等について依頼・指示をしたことがありますか。内部監査部門は、その依頼・指示に従いましたか。従っていない場合は、何故この依頼・指示に従わなかったと思われますか。

【監査役会設置会社】

A社：年間1～2回、監査役監査と内部監査を同時に行うことを依頼し、実施している。

B社：往査先の選定や個別の監査における監査重点項目については協議の過程で、常勤監査役の意見を述べており、内部監査部門長の判断も踏まえある程度監査役の意見は反映されている。

C社：毎月、内部監査部門とは打ち合わせを実施しており、内部監査にあたり監査役からの要請を伝え、翌月の打ち合わせで報告を受けています。不十分な点は認められません。

【指名委員会等設置会社】

E社：・期中に発生した個別事案の調査を依頼（'19.5月）。

・重点監査項目を指定して依頼。

・協議依頼に同意が得られないケースは監査計画の変更等、代表執行役からの指示と監査委員会からの要請が業務量や実施時期の問題で両立しない場合。

F社：監査計画の内容、監査実施に当たっての着眼点、監査結果のフォローアップ等について、監査

委員会は、必要に応じて内部監査部門に依頼・指示を行っており、内部監査部門はその依頼・指示に従っている。

【監査等委員会設置会社】

G社：内部監査部門に対して、年度監査計画立案時に重要な個別テーマ追加について指示をしている。重要な個別テーマ、四半期サマリーについては監査等委員会で報告されているが、その他重要と考える個別テーマを追加で報告することを指示している。特に重要と思われる個別テーマについては監査計画の事前閲覧および必要に応じて監査対象領域の追加等の計画変更を指示する。

H社：常勤監査等委員への月度報告、監査等委員会への四半期報告の都度、翌月・翌四半期の監査計画が説明され、その中で常勤監査等委員、監査等委員会が指示を出す形をとっている。内部監査部門が、監査等委員会の指示に従うことは、内部統制システムの基本方針、内部監査規程に定められている。

設問6．内部監査部門からの協議等について、社内ルールが規定されていない場合（または規定されていない事項がある場合）についてお尋ねします。内部監査部門からの協議等の依頼について、社内ルールに規定する必要があるとお考えですか。また、新たな社内ルールを策定する予定がありますか。

【監査役会設置会社】

A社：何かあれば相談する土壌を作る必要がある。規定というよりも日頃のコミュニケーションが重要と考えている。

B社：内部監査規程には、「監査役と緊密な連携を保ち積極的に意見・情報交換を行う」と規定されており、個別の協議内容はルール化されていないが、運用に支障はない。

【指名委員会等設置会社】

E社：・監査役（委員）と内部監査部門は三様監査の原則から密接な連携が必要とされる一方、内部監査部門は執行トップである代表執行役社長直属部門でありながら、執行を監督する立場の監査役（委員）からの委嘱も受けるという、ガバナンス上も監査業務効率上も二律背反的側面を有しているため、可能なかぎり監査実務上の問題点を整理できるルールが必要であると考えます。

・現在、代表執行役、社外取締役双方からの要請により、監査委員会・監査役・内部監査部門の監査対象と役割の再整理作業を実施中であり、その整理が完成し承認が得られた段階でルール・規程化すべきと考える。

【監査等委員会設置会社】

G社：監査等委員会規程で監査等委員会に対する報告として、内部監査部門から報告を受けた監査等委員は、これを監査等委員会に報告しなければならないという規定がある。また、内部監査部

門から適切なタイミングで監査結果報告の申し出を受けており、必要な協議等の事項は共有される環境である。

設問 7. 内部監査部門から承認を求められる事項がある場合について、お尋ねします。監査役が承認せず内部監査計画等が差し戻しとなったことはありますか。このような場合において、監査役等と執行ラインは、どのように調整を図りましたか。

【監査役会設置会社】

A社：監査役会へは監査計画確定後に報告されているが、事前に監査役会への協議、相談等は実施されている。監査役会と内部監査部門が協議をして決定した監査計画が代取に報告されることになる。

B社：承認手続きの手前で協議を行っており、協議の過程で修正を依頼することはありますが、承認手続きを差し戻したことはありません。通常の監査計画、個別の監査先、スケジュール、監査における指摘事項などについて内部監査部門と協議し、見解の相違は無いようにしています。不正発生時の対応についても連携しています。但し、監査役が内部監査部門に対して組織上指示する権限はありません。

【指名委員会等設置会社】

E社：・内部監査計画は監査委員会が承認するが、今まで差し戻し（修正）になったことはない。
・委嘱した調査の結果や方法について、監査委員会としてさらに追加調査を依頼したケースはある。

F社：内部監査部門と監査委員会は日頃から必要なコミュニケーションを行っており、監査委員会に付議された監査計画等が差し戻しになったことはない。

【監査等委員会設置会社】

H社：そのようなケースはなかった。

監査等委員会で承認する前段階で、常勤監査等委員、監査等委員会室への相談があるため、監査等委員会で差し戻しとなるケースは、それほど多く発生しないと思われる。

設問 8. 内部監査部門からの協議等について、内容、時期・頻度、方法には改善の余地がありますか。改善の余地がある場合は、どのように改善することが望ましいとお考えか、具体的に教えてください。

【監査役会設置会社】

A社：四半期に一回定例の情報交換会を実施。常勤監査役には相談等が適宜実施されている。

B社：内部監査部門長と常勤監査役とは、(規程にはないが)毎週定例ミーティングでスケジュール、懸案事項等の情報交換を行っており、協議のタイミングについては前広に把握している。

C社：被監査部門への改善要請が不足している点が見られますが、状況をよく確認した上で必要に応じて再度改善要請、および結果報告をさせています。

【指名委員会等設置会社】

E社：監査計画を立案するサイクル（期間設定）の擦り合わせが必要

ex. 内部監査部門の監査計画は事業年度単位・監査委員会の監査計画は株主総会決議以降次期株総まで。

ex. 監査計画についての協議は代表執行役承認前か後か。

F社：常勤監査委員と内部監査部門による月例の会議があり、社内外の様々なリスク事象を共有し、監査やモニタリングの重要ポイントについて意見交換を行うとともに、年間監査計画に基づく個別の監査についてその実施計画や監査結果の報告を受けている。随時、より効果的かつ効率的な連携方法を協議しており、最近は、個別の監査結果の報告よりも、リスク事象全体の俯瞰と予兆的なリスク評価により多くの時間をかけている。

【監査等委員会設置会社】

G社：内部監査部門から適切なタイミングで報告等の申し出を受けており、常勤監査等委員へは必要な事項は共有されていると考えるが、社外監査等委員との情報共有の機会を増やすことを予定している。

【設問2. ～8. に関するコメント】

- 対象会社では、必要な協議等が内部監査部門から行われなかったこと（設問4.）、協議等を求めたにもかかわらず内部監査部門が従わなかったこと（設問5.）、監査役等の承認を得られずに監査計画等が差し戻しになった事例（設問7.）はないとの回答であった。また、監査役等と内部監査部門間のコミュニケーションを確保することの重要性について言及する会社が多かった。

設問9. 経営陣の関与が疑われる不祥事件が発生した場合、内部監査部門から監査役等に優先して報告するなど、通常と異なる報告ルートを定めた社内ルールがありますか。

(1) 社内ルールに規定がある会社にお尋ねします。

①そのルールはどのような名称ですか。また、どのような手続き(例:取締役会決議)を経て定められたものですか。そのルールでは、報告はどのような方法(例:書面、常勤との会議、監査役会での報告等)で行われることとなっていますか。

【監査役会設置会社】

D社: 内部監査基本規程(取締役会決議)
内部統制システム構築の基本方針(取締役会決議)
方法についての規定はなし。

【指名委員会等設置会社】

F社: 監査委員会規程(取締役会決議)において、監査委員会は、社内の通報制度に関する情報の受領先となっている。監査委員会への報告と通報制度は、「監査委員会規程」においてそれぞれ別の条項に規定している。内部監査部門から監査委員会への報告は、通常前者のルートで行われる(通報制度とは別)。具体的には、内部監査部門長による監査委員会での四半期報告、常勤監査委員への月次報告(内部監査部門長、監査部長、監査主任による報告)ならびに重要事項に関する随時報告が行われている。報告事項等に関する特段の例外規定はない。また、経営陣不祥事に特化した規定ではなく、不祥事全般または内部通報制度全般についての規定である。

【監査等委員会設置会社】

H社: 内部統制システムの基本方針(取締役会決議)、内部監査規程の双方において定められている。内部統制システムの基本方針の中での、具体的条文は下記のとおり。
「内部監査部門に対する監査等委員会と社長の指示が齟齬をきたす場合には、社長は、内部監査部門に対し、監査等委員会による指示を尊重させるものとする。」
報告の方法までは規定されていない。

② 差し支えなければ、そのルールの関連条項抜粋をご提示ください。

【監査役会設置会社】

D社: ・内部監査基本規程
内部監査部門は、監査役がその職務を遂行するために必要と判断した事項について、必要な調査を実施し、結果を監査役に報告する。
・内部統制システム構築の基本方針
監査役は、その職務を遂行するために必要と判断した場合には、内部監査部門に対し、必要な調査の実施、報告等を指示することができる。

【指名委員会等設置会社】

F社：監査委員会は、(略) 通報制度が適切に構築されているかを確認するものとする。

(略)

②監査委員会は、前項の情報の受領先に加わるものとする。

【監査等委員会設置会社】

H社：内部統制システムの基本方針の中での、具体的条文は下記のとおり。

「内部監査部門に対する監査等委員会と社長の指示が齟齬をきたす場合には、社長は、内部監査部門に対し、監査等委員会による指示を尊重させるものとする。」

③ ルールに従って、内部監査部門から報告が行われたことがありますか。

【監査役会設置会社】

D社：これまでのところ、ない。

【監査等委員会設置会社】

H社：監査等委員会の指示と社長からの指示が齟齬をきたしたケースは、過去にはなし。

(2) 社内ルールに規定がない会社にお尋ねします。

①内部監査部門から通常とは異なるルートで報告が行われたことがありますか。報告が行われたことがある場合は、その報告は、監査役等による依頼・指示に基づいたものでしたか。また、その報告はどのような方法で行われましたか。

【監査役会設置会社】

A社：監査役に就任したこの一年間では、異なるルートでの報告はないと認識している。

B社：社内不祥事が発生した場合は、内部監査部門長は社長と常勤監査役へ同時並行で報告がなされている。

常勤監査役が調査状況の報告を指示したことはある。

報告方法は、書面を作成し内部監査部門長から面談で報告を受けている。

C社：過去にはあったと聞いています。内部監査報告を作成することなく、内部監査部門長より常勤監査役に対して直接報告があったとのこと。

【指名委員会等設置会社】

E社：現在のところ、代表執行役への報告をせずに監査委員会(役)に報告すべき事案が発生したことはない。

【監査等委員会設置会社】

G社：内部監査部門は社長と監査等委員会へのデュアルレポートの体制となっており、監査等委員会への直接報告は通常のルートである。

②通常とは異なるルートでの内部監査部門からの報告について、社内ルールに規定する必要があるとお考えですか。また、新たな社内ルールを策定する予定がありますか。

【監査役会設置会社】

A社：新たな社内ルール（規程）が必要と考えている。

B社：社内ルールを策定する場合は、報告内容・範囲（どの程度のものから報告するか）について定めるのが難しいので、社内ルールを定めない現状の運用を継続したい。

C社：内部統制システムの決議（業務の適正を確保するための体制及び運用状況）にて監査役会へ直接報告することができる旨明記されています。

【指名委員会等設置会社】

E社：・持株会社の取締役、執行役の関与が疑われる不正事案が発生した場合は通常とは異なるルートでの報告のルール規程が必要と考える。

・代表執行役も同じ見解で、'20年3月に内部監査部門に別途報告ルールの仕組みづくりを指示。

・この指示に基づき内部監査部門と監査委員会事務局で新規レポートラインの具体的規程を検討中。

【監査等委員会設置会社】

G社：経営者の不正の疑いの有無にかかわらず、監査等委員会への報告を先にすることを規定すべきか今後、監査等委員会で検討する必要性を感じている。

【設問9. に関するコメント】

- 経営陣の関与が疑われる不祥事件に限って通常と異なるルートで報告を行う旨の社内ルールがあるかについては、経営陣の関与が疑われる不祥事に特化したルールを設けている会社は確認できなかった。しかし、複数の会社から、監査役等への通報ルートの設置や内部監査部門への指揮権に関する回答があったことから、一定の会社においては、当該事件が発生した場合に監査役等に報告されるルートが確保されていると考えられる。一方、新たな社内ルールが必要と考えている会社やその検討を行っている会社があった。

2. 内部監査部門への監査役等の指示・承認

【2017年提言の内容】

監査役等の補助使用人に対する指揮監督権の行使として、内部監査部門の職員の補助使用人としての活動について指示・承認をすることができるようにするため、内部監査部門の職員を監査役等の補助使用人とする（他部署との兼務とすることを含む）ことを内部統制基本方針等で定めることを検討すべきである。その際、内部監査部門長も補助使用人を兼務させれば、監査役等は内部監査部門長を通じる等して、内部監査部門に対して適切に指示・承認を行うことができる。

また、内部監査部門の職員を補助使用人としない（補助使用人を兼務させない）場合であっても、会社法第 381 条第 2 項の報告徴求権や業務財産調査権の行使の一環として、または、それを超えて、監査役等が内部監査部門の職員に一定の指示・承認を行うことができることを明確にするため、これらの指示・承認権限を内部統制基本方針等に明記して、業務執行機関の決定により制度的な担保を設けることを検討すべきである。

【内部監査部門への監査役等の指示・承認に関するアンケート回答内容抜粋】

設問1. 補助使用人の体制について、内部監査部門と兼務している職員、内部監査部門以外と兼務している職員、補助使用人専任の職員に分けて教えてください。また、内部監査部門長が補助使用人を兼務している場合は、その旨を教えてください。

【監査役会設置会社】

A社：1名 うち内部監査以外勤務1名

B社：2名 うち内部監査兼務2名

C社：1名

D社：3名 うち内部監査以外兼務2名（子会社の補助使用人兼務）

【指名委員会等設置会社】

E社：6名 うち専任4名 内監以外兼務2名

F社：7名

【監査等委員会設置会社】

G社：4名

H社：6名

設問2. 内部監査部門と補助使用人を兼務させている会社にお伺いします。

(1) 内部監査部門と補助使用人の兼務は、いつから導入していますか。判る範囲でお答えください。また、その目的や経緯など理由についてもお答えください。

【監査役会設置会社】

B社：かなり以前から導入されていた（20年以上前）。

当社は従来から監査役と内部監査部門の合同監査を実施しており、物理的にも監査役居室と内部監査部門は隣に配置していたことから、監査役補助使用人の兼務が合理的であった。

(2) 内部監査部門と補助使用人の兼務を導入した際、全体の人数（内部監査部門の職員と補助使用人を合計した人数）に変化はありましたか。兼務の導入が要員の削減に繋がっていませんか。

【監査役会設置会社】

B社：補助使用人の兼務による要員の削減はない

前問の回答のとおり内部監査部門の要員は補助使用人の兼務を前提に構成されている
補助使用人の業務量は、負荷が低い

- (3) 内部監査部門と補助使用人を兼務している職員に対して、内部監査部門（またはその担当役員）と監査役等から異なる指示が出された場合、指示を受けた職員はどちらの指示を優先することとなっていますか。

【監査役会設置会社】

B社：優先順位は定めていない

監査役と内部監査部門長からの指示が異なり、補助使用人の業務に支障が出る場合、監査役と内部監査部門長が協議して解決している

- (4) 内部監査部門と補助使用人を兼務している職員の人事権・人事考課権は誰が有していますか。複数のラインで人事権・人事考課権を有している場合、当該職員の人事・人事考課について異なる見解が出たときは、どのように調整していますか。

【監査役会設置会社】

B社：補助使用人の人事考課は、上司である内部監査部門長が行っているが、考課結果は監査役へ報告し承認を受けることになっており、監査役会で補助使用人の考課結果について報告している。

内部監査部門長が人事考課を行う過程で常勤監査役と相談している。

- (5) 内部監査部門の職員が補助使用人を兼務することによって、具体的な効果が出たと感じられる事例（内部監査部門で身に付けた知見を活用できた等の事例）があれば、教えてください。

【監査役会設置会社】

B社：監査役と内部監査部門は合同監査を行っており、監査に関する情報共有ができています。子会社監査で必要な会社法に関する知識が監査役会運営や議事録作成に役立っている。

- (6) 内部監査部門の職員と補助使用人を兼務させることについて、社内ルールで規定していますか⁴。

② 「社内ルールに規定がない」会社にお尋ねします。

(ア) 内部監査部門の職員と補助使用人を兼務させることについて、社内ルールに規定する必要があるとお考えですか。また、新たな社内ルールを策定する予定がありますか。

【監査役会設置会社】

B社：社内ルールに規定する必要はないと考える。今後社内ルール化する予定はない。

C社：必要と考えていません。予定なし。

⁴ ① 「社内ルールに規定がある」会社の社内ルールの名称、制定手続き及びルールの関連条項への回答については、開示できる回答はなかった。

【指名委員会等設置会社】

E社：「監督機能」としての監査と「執行機能」としての監査のガバナンス上の整理をおこなった上でなければ社内ルールに規定するのは難しいと考える

【監査等委員会設置会社】

H社：監査等委員会の補助使用人組織（監査等委員会室）が6名の専任体制（内、室長は役員（監査等特命役員）と充実しているため、兼務をルール化する必要はなし。

もし補助使用人組織の体制が不十分で監査等委員会による監査の実効性を妨げる事情が認められる場合には、代表取締役あるいは取締役会に対してその是正を求めることができるため（内部統制システムの基本方針）、兼務のルール化を規定する必要は、今のところなし。

設問3. 内部監査部門長または内部監査部門の職員と補助使用人を兼務させていない会社にお尋ねします。

(1) 兼務をさせないことについて、何か理由があれば教えてください。例えば、専任の補助使用人がいるのに内部監査部門の職員を更に兼務させることに社内の了解が得られなかった、執行部門の一部である内部監査部門に所属する職員を補助使用人とすることが既存の指揮命令系統に馴染まないので行わなかった等の議論があれば、その概要を教えてください。

【監査役会設置会社】

C社：専任者1名で十分です。

【指名委員会等設置会社】

E社：指名委員会等設置会社として監督機能と執行機能を明確に分ける方針に基づき、監督側監査委員会の事務局を担う人員と執行の監査機能として内部監査部門を構成する人員は指揮命令系統をシンプルに分けるべきとの判断による。

F社：監査委員会は、監査の実効性確保の観点から、補助使用人等の体制の充分性および補助使用人等の執行役その他業務執行者からの独立性の確保に留意する（監査委員会監査基準）こととしている。内部監査部門は執行側の組織として位置づけられているため、執行側からの独立性の観点から、監査委員会の補助使用人は内部監査部門と兼務させていない。

【監査等委員会設置会社】

G社：監査等委員会の監査は監査等委員会専任のスタッフで対応しており、内部監査部門と緊密な連携が保持される体制が整備されている。また内部監査部門は社長と監査等委員会へのデュアルレポートの体制となっており、監査等委員会への直接の報告がされ、監査等委員会からも監査の指示がされている。

H社：執行部門の一部である内部監査部門に所属する職員を補助使用人とすることが、既存の指揮命令系統になじまない。

【設問 1. ～ 3. に関するコメント】

- 兼務があると回答した対象会社の中には、2017 年提言前から兼務が行われている会社が見受けられる。2017 年提言では、内部監査部門の要員に監査役等の補助使用人として指示・承認を行う観点から兼務を提言したが、上記の対象会社については、2017 年提言が念頭に置いていた観点から兼務が行われているわけではない模様である。
- 複数の対象会社（委員会設置会社）からは、執行部門の一部である内部監査部門と監査役等の補助使用人を兼務させることについて、補助使用人の独立性確保の観点、指揮命令系統との整合性等の観点から、慎重な意見が表明された。

設問 4. 補助使用人を兼務していない内部監査部門の職員に対して、監査役等が調査等について指示を行う権限がありますか。また、実際に指示・依頼を行ったことがありますか。なお、この設問では、明確な権限に基づく働きかけを「指示」、明確な権限に基づかない働きかけを「依頼」と解釈してお答えください。

(1) 調査等について指示を行う権限があり、実際に指示を行ったことがある会社にお尋ねします。

① 監査役等が指示を行う権限は、どのような名称のルールに規定されていますか、また、そのルールはどのような手続き（例：取締役会決議）を経て定められたものですか。差し支えなければ、当該ルールの関連条項抜粋をご提示ください。

【指名委員会等設置会社】

E社：<ルールの名称> 監査委員会規程

<ルールの手続き> 監査委員会決議・取締役会報告

<関連条項抜粋> 「監査委員会は、監査委員会の職務の執行に必要があると認めるときは内部監査部門に対して必要な調査を委嘱できるものとする。」

(内部監査部門との連携) 第 21 条-2

F社：監督側の「監査委員会規程」と、執行側の「内部監査基本方針」（いずれも取締役会決議）に、監査委員会による内部監査部門に対する指示権限を規定している。

監査委員会規程：「監査委員会は、内部監査部門から個別監査および計画の進捗状況・監査結果等について報告を受け、必要に応じて調査を求め、または具体的な指示を行う。」

内部監査の基本方針：「内部監査部門長は、監査委員会に個別監査および計画の進捗状況・監査結果等について報告し、必要に応じて行われる調査の求めに応じ、または具体的な指示を受ける。」

【監査等委員会設置会社】

G社：1. 取締役会の決議による「監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制」の一部として、監査等委員会は内部監査部門に必要なに応じて指示をすることができるように定めている。

監査等委員会で決議された監査等委員会監査等規準に規定されている。

第 39 条 2 項、3 項

2. 監査等委員会は、内部監査部門等からその監査計画と監査結果について定期的に報告を受けなければならない。また、必要があると認めるときは、内部監査部門等に対して調査を求め、又はその職務の執行について具体的に指示する。

3. 監査等委員会は、前項に定める内部監査部門等に対する調査の要請又はその職務の執行に係る具体的な指示を行った場合、当該内部監査部門等から適時に報告を受領し、その内容について検証するとともに、必要があると認めるときは、追加の指示等を行わなければならない。

H社：内部統制システムの基本方針（取締役会決議）

「監査等委員会は、内部監査部門から監査結果等について報告を受け、また必要に応じて、内部監査部門に対して具体的指示を行うことができる。なお、内部監査部門に対する監査等委員会と社長の指示が齟齬をきたす場合には、社長は、内部監査部門に対し、監査等委員会による指示を尊重させるものとする。」

内部監査規程（監査等委員会の同意のもと、社長が決定）

「内部監査に関連して、監査等委員会からの指示がある場合には、内部監査部門は当該指示に従うものとし、社長の指示との間に齟齬が生じた場合には、監査等委員会の指示を尊重しなければならない。」

②監査役等からの指示に対して執行ラインが難色を示した場合は、どのように調整することとしていますか。

【指名委員会等設置会社】

E社：監査委員長（社外取締役）からの指示としての権威付け

F社：監査委員会による指示権限が、監督側・執行側双方のルールに規定されており、監査委員会からの指示に執行ラインが難色を示すことは、規定に反する。監査委員会としては、内部監査部門長と話し合い、その指示の必要性和妥当性につき、執行側の理解を求めていく。

【監査等委員会設置会社】

G社：取締役会の決議による「監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制」の一部として、内部監査部門に対する指示が両立しえない場合、監査等委員会と社長は協議、調整を図ることとしている。

H社：かつて一度もそういうケースがなかったが、取締役会、代表取締役社長、コンプライアンス担当役員等を通じて、調整していくであろう。その際には、必要により、社外取締役監査等委員の力を借りることもありうる。

③監査役等から指示を行った事例の概要をいくつか教えてください。それらの事例において、内部監査部門の職員からは期待通りの対応を得ることができましたか。また、執行ラインとの間で軋轢は生じませんでしたか。

【指名委員会等設置会社】

E社：＜事例＞IT部門における外部発注に関わる認証基準逸脱事案についての調査

＜対応＞期待どおりの対応であった。

＜関係＞執行ラインとの軋轢は生じなかった。

F社：経営計画の中で、社員の意識改革等の様々な構造改革に取り組んでおり、監査委員会としても、現場の社員の受け止め方や経営方針の浸透状況をモニタリングし、適宜、取締役会に提言を行うことが重要であると考えている。そのためには現場の往査やヒアリングによる情報収集が必要となるが、監査委員だけで対応可能な往査数には限りがあるため、内部

監査部門との連携が不可欠である。内部監査部門による拠点監査の実施に当たって、監査委員会としての着眼点や課題認識を監査チームに伝え、監査実施項目に取り込んでもらい、概ね期待通りのフィードバックが得られている。なお、監査委員会からの指示内容については、期中の状況変化に応じて、機動的に追加・修正している。

【監査等委員会設置会社】

G社：以下の事例があり、期待通りの対応を得ることができた。

- ・グローバルの基幹システム監査の中間結果報告を受け、プロジェクトの現状と進捗状況について取締役会に報告することを求めた。
- ・J-SOXの中間報告時に、子会社で識別されたIT関連の不備を情報システム部に伝達すること、グローバルの基幹システムの指摘事項について期末までに改善と不備の影響度の確認をすることを要請した。
- ・次年度内部監査計画に新型コロナウイルス感染症への対応も含めて監査するよう要請した。

H社：・個別の監査先（海外現法等）に対して、よく見てもらいたいポイントを指示する。

- ・監査後の、被監査組織からの改善計画の実効性（再発防止）を高めるために、内部監査部門が承認する改善計画に対して追加の改善項目を織り込むことなどの指示。

上記について、内部監査部門は期待どおりに対応し、また執行側と軋轢を生んだことはない。

④監査役等から指示を行った事例について、補助使用人ではなく内部監査部門の職員に対して指示を行った理由を教えてください。

【指名委員会等設置会社】

E社：補助使用人は監査委員会のメインタスクである経営監査中心であり、内部監査部門は従業員の業務監査がメインで、役割分担としても、調査業務効率の上からも内部監査部門委嘱が妥当と判断。

F社：監査委員会の補助使用人のリソースには限りがあること、内部監査部門には、拠点運営や事務・システム等の業務知識、実務経験を有する監査人が多数在籍し、その監査ノウハウを活用することが現場の実態を把握する上で有効であること、内部監査部門による現場往査と連携することで、様々な種類の拠点にアクセスし、より多くの情報を入手できること。

【監査等委員会設置会社】

G社：非定型かつ監査スコープが広いことから、監査に関する専門性が必要であり内部監査部門による監査の方が適切と判断した。

H社：指示の対象となる事項が、内部監査部門の監査結果に起因するものであるため。

(2) 調査等について指示を行う権限はあるが、実際には指示を行っていない会社にお尋ねします。

①監査役等が指示を行う権限は、どのような名称のルールに規定されていますか、また、そのルールはどのような手続き（例：取締役会決議）を経て定められたものですか。差し支えなければ当該ルールの関連条項抜粋をご提示ください。

【監査役会設置会社】

A社：監査役会規程

「監査役会規程」（監査役会に対する報告）

「監査役会は、必要に応じて、取締役、会計監査人、内部監査部門等の使用人その他の者に報告を求めることができる。」「取締役、会計監査人、内部監査部門等の使用人その他の者から報告を受けた監査役は、これを監査役会に報告しなければならない。」

D社：・監査役監査基準（監査役会）

・内部統制システム構築の基本方針（取締役会）

②監査役等からの指示に対して執行ラインが難色を示した場合は、どのように調整することとしていますか。

【監査役会設置会社】

A社：監査役会からの依頼事項として執行側に伝える。

D社：規定されたものはないので、指示に従うよう促す働きかけをすることになるが、不合理な理由で難色を示す場合は、取締役会への報告や監査報告に内部統制が不適切である旨を記載することも考えられる。

③内部監査部門の職員に対する指示を行っていないのは何故ですか。主な理由をお聞かせください。また、内部監査部門の職員に対して、指示ではなく依頼を行ったことがある場合は、事例の概要をいくつか教えてください。それらの事例において、内部監査部門の職員からは期待通りの対応を得ることができましたか。また、執行ラインとの間で軋轢は生じませんでしたか。

【監査役会設置会社】

A社：内部監査部門とのコミュニケーションを密にして監査役会の意向を伝えている。

D社：指示・依頼が必要な事案がなかったため。

(3) 調査等について指示を行う権限はないが、実際には依頼を行ったことがある会社にお尋ねします。

- ①監査役等から依頼を行った事例の概要をいくつか教えてください。それらの事例において、内部監査部門の職員からは期待通りの対応を得ることができましたか。また、執行ラインとの間で軋轢は生じませんでしたか。

【監査役会設置会社】

B社：社内及び子会社の会計データ等の収集を依頼したことがあるが、上司である内部監査部門長の了解を得ている。監査役会の運営に関する事項（監査役会資料の作成、監査役会議事録等）は、補助員として指示をしています。合同監査の内容に関しては指示権限がないとの立場から、依頼をしています。

C社：海外工場の在庫管理状況、内部統制システムの運用体制などの調査を求め、一定の成果を得ました。軋轢は生じていません。

- ②内部監査部門の職員に対する指示を監査役等が行うことについて、社内ルールに規定する必要があるとお考えですか。また、新たな社内ルールを策定する予定がありますか。

【監査役会設置会社】

B社：そもそも会社法において監査役は社内の調査権限を付与されており、業務執行の聞き取り等（データ収集を含む）に関しては、社内ルールを策定しなくても行えると考えます。

C社：監査役監査基準に必要に応じて調査を求めることが定められているので、規定化する必要は感じていません。監査役監査基準は執行部門に尊重されており、同基準を改定する場合、取締役会に報告しております

【設問4. に関するコメント】

- 監査役等から内部監査部門に対する指示・依頼について、対象会社の中には、監査役に調査権限が認められることから社内ルールは必要ないとの回答も見られるが、何らかの規程で指示・依頼の権限を定めているとの回答が多かった。指示・依頼の権限を定めている規程は、監査役等の監査基準、監査役会等規程、内部監査規程、内部統制に関する基本方針等様々である。
- 実際に内部監査部門に対する指示・依頼を行った事例については、対象会社からは、期待通りの対応が得られたとの回答を得ている。
- これらのことを踏まえると、2017年提言のうち、「監査役等が内部監査部門の職員に一定の指示・承認を行うことができることを明確にするため、これらの指示・承認権限を内部統制基本方針等に明記して、業務執行機関の決定により制度的な担保を設けることを検討すべきである。」との提言は、ある程度具体化されている例が認められる。

3. 内部監査部門長の人事への監査役等の関与

【2017年提言の内容】

内部監査部門長の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）に関し、執行側から監査役等への事前報告を求めることは会社法第381条第2項に基づき可能である。ただし、会社法第381条第2項に即して事前に報告を求めることのできる情報の範囲については、監査役等と業務執行側とで見解を異にすることもありうることから、内部統制基本方針等に明記することが望ましい。

一方、事前報告を超えた監査役等との協議やその承認については、会社法第381条第2項の報告徴求権だけを根拠に認めることは難しいと考える。内部監査部門の職員が監査役等の補助使用人を兼務している場合はもちろんのこと、そうではない場合も、監査役等の協議や承認を認めるのか否か、さらには、どの範囲で認めるのかを明確にするためには、内部統制基本方針等により制度的に担保することが必要となろう。

【内部監査部門長の人事への監査役等の関与に関するアンケート回答内容抜粋】

設問1. 内部監査部門長の人事に関与している会社にお尋ねします。

(1) 関与している場合、どのような形（承認、協議、報告の対象範囲等について）で関与していますか。

【選任】

承認・協議・報告	規定の有無
【監査役会設置会社】	
D社：協議＋承認	有
内部統制システム構築の基本方針（取締役会）で監査役会が事前承認する旨規定している。	
【指名委員会等設置会社】	
E社：協議＋承認	有
監査委員会規程	
F社：協議＋承認	有
執行側での内部監査部門長の委嘱について、監査委員会の同意事項としており、委嘱の都度決議。監査委員会規程（取締役会決議）にて規定。	
【監査等委員会設置会社】	
G社：協議＋承認	有
監査等委員会規程（監査等委員会決議）において同意事項として規定している。決裁権限規程で内部監査部門長の任命・異動については予め監査等委員会の同意を得ることを規定している。	
H社：その他（事前相談）	無
今までは信義則として事前相談があったが、今後は、内部監査規程等に、常勤監査等委員による合議などを定める必要があるように思う。	

【異動】

承認・協議・報告	規定の有無
【監査役会設置会社】	
D社：協議＋承認	有
内部統制システム構築の基本方針（取締役会）で監査役会が事前承認する旨規定している。	
【指名委員会等設置会社】	
E社：協議＋承認	有
監査委員会規程	
F社：協議＋承認	有
執行側での内部監査部門長の委嘱について、監査委員会の同意事項としており、委嘱の都度決議。監査委員会規程（取締役会決議）にて規定。	
【監査等委員会設置会社】	
G社：協議＋承認	有
監査等委員会規程（監査等委員会決議）において同意事項として規定している。決裁権限規程で監査部長の任命・異動については予め監査等委員会の同意を得ることを規定している。	
H社：その他（事前相談）	無
今までは信義則として事前相談があったが、今後は、内部監査規程等に、常勤監査等委員による合議などを定める必要があるように思う。	

【考課・評価】

承認・協議・報告	規定の有無
【監査役会設置会社】	
D社：その他	有
内部統制システム構築の基本方針（取締役会）で監査役が意見を付すことができる旨規定している。	
【指名委員会等設置会社】	
F社：協議＋承認	無
内部監査部門の年次の組織評価（社長決裁）に際し、内部監査部門の自己評価結果について、監査委員会が社長に意見具申を行なう。（業務監査委員会の決議事項）	
【監査等委員会設置会社】	
G社：協議＋承認	有
監査等委員会規程（監査等委員会決議）において同意事項として規定している。決裁権限規程で内部監査部門長の成果評価については予め監査等委員会の同意を得ることを規定している。	
H社：その他（社長による評価決定に対して参考評価（360度評価）を提供する。）	無
常勤監査等委員が内部監査部門長に対して360度評価を行うことは規程には定められていないが、人事部内の360度評価の業務ルールの中で定められている。	

【処分】

承認・協議・報告	規定の有無
【監査役会設置会社】	
D社：その他	有
内部統制システム構築の基本方針（取締役会）で監査役が意見を付すことができる旨規定している。	
【指名委員会等設置会社】	
F社：その他	有
取締役会（指名委員会）が関与。	
【監査等委員会設置会社】	
H社：過去の実績がないため、不明	無

(2) 内部監査部門長の人事について監査役が協議を受け、または承認を行う社内ルールがある会社にお尋ねします。

①そのルールには、執行ラインと監査役等のラインが見解を異にする場合の対応方法について規定されていますか。

【監査役会設置会社】

D社：ない。

【指名委員会等設置会社】

E社：執行ラインと監査委員会ラインの見解が異なる場合の対応方法についての規程はない。

F社：監査委員会が同意しなければ、内部監査部門長の委嘱は認められない。

【監査等委員会設置会社】

G社：見解を異にする場合の対応方法については規定されていない。

②差し支えなければ、そのルールの関連条項抜粋をご提示ください。

【指名委員会等設置会社】

F社：監査委員会規程における決議事項の一つ

「内部監査部門長の委嘱および内部監査部門における部長の人事に関する同意」

【監査等委員会設置会社】

G社：・取締役会の決議による「監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制」の一部として、内部監査部門長の任命・評価・異動等については、あらかじめ監査等委員会の同意を必要とすることを定めている。決裁権限規程で内部監査部門長の任命・異動・成果評価については予め監査等委員会の同意を得ることを規定している。

・監査等委員会規程第 11 条（監査等委員会の同意事項）第 3 項

・監査等委員会の同意を要する下記の事項については、法令又は定款に別段の定めがある場合を除き、監査等委員会の決議によって行う。

- 一 取締役が監査等委員の選任に関する議案を株主総会に提出すること
- 二 会計監査人又は一時会計監査人の職務を行うべき者の報酬等
- 三 内部監査部門長の任命・評価・異動等
- 四 監査等委員会スタッフの任命・評価・異動等
- 五 内部監査部門による年度監査計画

③内部監査部門長の人事について、執行ラインと意見が対立したことはありませんか。意見が対立した場合、どのような理由（例：人物の資質等）で対立しましたか、また、どのように調整を図りましたか。

【監査役会設置会社】

D社：ない。

【指名委員会等設置会社】

F社：対立したことはない。

【監査等委員会設置会社】

G社：いまのところ執行体と意見が対立したことはない。

(3) 内部監査部門長の人事について監査役が協議を受け、または承認を行う社内ルールがない会社にお尋ねします。

①内部監査部門長の人事に監査役等が関与することについて、社内ルールに規定する必要があるとお考えですか。また、新たな社内ルールを策定する予定がありますか。

【監査等委員会設置会社】

H社：現在は信義則で事前相談の運用がなされているが、何らかの規程の中で定め担保していく必要があると思う。

②内部監査部門長の人事について、執行ラインと意見が対立したことはありませんか。意見が対立した場合、どのような理由（例：人物の資質等）で対立しましたか、また、どのように調整を図りましたか。

【監査等委員会設置会社】

H社：現在は、事前相談の範囲だが、執行側と意見が対立したことはなかった。

設問2. 内部監査部門長の人事に関与していない会社にお尋ねします。

①関与が不要とお考えなのは何故ですか。

【監査役会設置会社】

A社：内部監査部門の長は所属長であり、所属長人事は代表取締役の専権事項であるため。執行側の人事権に関与すべきではないと考える。

重要なのは内部監査部門との意思疎通と情報の共有化であり、日ごろのコミュニケーションを深めれば解決できる問題である。

B社：監査役と内部監査部門は合同監査を行ってはいるが、内部監査部門長は社長直属の指揮命令下にあり監査役とは独立した立場にある。

監査役は、業務執行部門の人事には関与すべきでない。

C社：担当役員がきめ細かく監査計画から監査内容、監査結果をチェックしており、担当役員と内部監査部門長とのコミュニケーションも問題ないと判断しています。業務執行を兼務する担当役員とコミュニケーションをとり、アドバイスを受けた上で内部監査の実務を遂行しております。担当役員はアドバイスする上で監査計画、監査内容をチェックしておく必要があります。また、内部監査部門長は監査役とのコミュニケーションを密にとっております。

【設問1.～2.に関するコメント】

- 対象会社の中では、監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社と比較すると、監査役会設置会社において、内部監査部門長の人事に関与している例が少なく、人事は執行側が行うものとして否定的な意見も見受けられた。他方で監査役会設置会社の中にも、明確な規定を設けて内部監査部門長の人事に関与している会社の例が見受けられる。このように、内部監査部門長の人事への関与については、様々な考え方がある。
- 2017年提言では、内部監査部門長と監査役等の補助使用人が兼務する可能性も示唆しつつ、内部監査部門長の人事への関与を提言したが、対象会社の中には、兼務を前提とせず、内部監査部門長の人事への関与を制度化している例が見受けられる。

4. 内部監査部門と監査役等との協力・協働

【2017年提言の内容】

①の実態にまとめられた監査日程の調整、合同監査、定期的情報交換などは、監査役等と内部監査部門との提携・協働という観点から優れた取り組みと思われ、さらなる強化が図られることが望ましい。内部監査と監査役監査は、その内容が必ずしも同一ではないかもしれないが、相互の連携を図ることにより、各々の実効性を高めることが可能な面はあろう。また、企業規模によっては、内部監査部門に振り向けられるリソースには差があるのが実態であろうし、中堅・中小企業などの場合には、内部監査部門に加え、監査役等もまた体制が十分ではない可能性があることから、特に合同監査や合同往査などの手法が検討されてもよいと考える。

設問 1. 内部監査部門との間で、監査日程の調整、合同監査、定期的情報交換等の連携・協働を行っていますか。

(1) 内部監査部門との間で連携・協働を行っている会社にお尋ねします。

- ① 内部監査部門との連携・協働の概要を教えてください。
- ② 内部監査部門との連携・協働について、どのような効果があるとお考えですか。
- ③ 内部監査部門との連携・協働に課題があるとお考えですか。連携・協働の在り方について見直しをお考えの場合は、その理由も含めて概要を教えてください。

【監査役会設置会社】

A社：①内部監査の年間予定表を提出してもらい、監査役監査の年間日程の参考としている。また内部監査部門との合同監査を年1～2回実施し問題を共有している。内部監査の実施後に監査調書を受領し、また監査役監査の結果も内部監査部門に報告し、情報を共有している。

②会社内の部門毎の問題点を把握することに役立っていると考えている。

③内部監査部門との連携・協働は、内部監査、監査役監査の実効性及び効果を担保していると考えている。

B社：①監査計画策定の過程で、年間往査先の選定について調整

社内及び子会社監査（原則月1か所）の合同監査について日程調整と監査の実施、監査結果の共有監査における指摘事項の他部門への水平展開を内部監査部門より所管部へ依頼している

②監査役が監査を実施する中で、被監査部門の実務上の課題等は内部監査部門の監査結果について報告をうけることで、より詳細な情報を得ることができる

監査が効率的に行われる

③監査役側が、内部監査部門が監査役と独立した立場であることを意識していないと、監査役の考えに偏った方向になってしまうので、意見交換時には内部監査部門長の意見を抑圧しないよう注意している

C社：①・毎月、内部監査の実績報告、翌月の監査予定について打ち合わせを行っております。

・海外工場の往査には適時合同で監査を行っております。

②お互いの監査の実効性を高める効果があります。

D社：①監査役は、内部監査部門から毎月監査結果について書面で報告を受けている。また、監査役会において内部監査部門長と定期的に意見交換を実施するとともに、常勤監査役は内部監査部門と定期的に連絡会を開催し、情報連携を図っている。

監査計画については、案の段階で監査役会で説明を受け、審議のうえ、取締役会決議の前に監査役会で事前承認をおこなっている。

②社内およびグループ各社の実体の的確な把握等

【指名委員会等設置会社】

E社：①・内部監査部門連絡会（内部監査部門との監査計画・監査内容についての情報共有）月1回・120分

- ・ 監査委員会への定期的な監査報告（監査計画・監査結果等）年4～5回
 - ・ 内部監査部門の（全て）監査報告書、改善報告書の閲覧（社内イントラネット）
- ②・ 監査の重複・欠落の排除
- ・ 監査計画の精度向上
 - ・ 監査深度の整合
- ③コーポレート監査委員会・事業会社監査役・内部監査部門3者の役割の整理
- ◎. コーポレート監査委員会⇒コーポレート経営監査
 - ◎. 事業会社監査役 ⇒事業会社経営監査
 - ◎. 内部監査部門 ⇒コーポレート・事業会社業務監査

上記の原則を基本にどこまで重複や欠落をカバーできるかが課題

⇒監査業務効率の向上と監査の網羅性の確保のバランス

F社：①常勤監査委員が業務監査委員会（執行側の内部監査に関する重要事項の審議・決定機関）に出席し意見を述べることができ、また必要に応じて監査委員会に内部監査部門長の出席を求めることとしている。常勤監査委員と内部監査部門による月例の会議があり、社内外の様々なリスク事象を共有し、監査やモニタリングの重要ポイントについて意見交換を行うとともに、年間監査計画に基づく個別の監査についてその実施計画や監査結果の報告を受けている。このほか、随時コミュニケーションをとっており、内部監査部門の監査チームによる実地監査にオブザーバー参加することもある。

②当グループのビジネスは、多様な事業、広範な地域をカバーしており、その執行状況を適切に監督するには、内部監査部門のリソースの活用が不可欠である。

③現時点において重要な課題は認識していないが、随時、連携の範囲や方法について協議し、改善を図っている。

【監査等委員会設置会社】

G社：①内部監査部門から次年度の監査計画のテーマ案について報告を受け、監査等委員会が重要監査項目と考える監査を追加している、監査法人が重要と考える監査項目について、J-SOX上の統制がされているか、グローバルで確認する際協働している等、監査計画立案時やJ-SOX統制確認時に連携を行い組織的かつ効率的な監査を実施している。

②監査スコープを広げることができ、リスクに関する最新の情報が得られる。内部監査部門との連携・協働は組織的かつ効率的な監査のためには必須である。

③専任の監査等委員会スタッフを監査等委員会室として内部監査部門から分離させたため、十分な連携のためには監査等委員会スタッフが内部監査部門の監査について理解を深める必要があると考える。

H社：①内部監査部門との連携内容

- ・ 内部監査部門監査計画の承認（監査日程含む）
- ・ 国内海外の子会社に対するリスク認識の共有
- ・ 必要により、合同監査

- ・内部監査結果の定期報告
- ・内部監査の被監査対象単位の改善計画の十分性の協働検討
- ②・監査等委員会の目となり、耳となってもらっている。内部監査部門は、国内海外のすべての子会社の実地監査を地球の隅々まで行っているため、最も現地のリスク状況を把握している。それを共有することができる。
- ・また内部監査部門を通じた子会社の改善計画を通じて、その子会社のリスクを制御（再発防止）することができると同時に、世界中の他の子会社に対する水平展開を、執行側に依頼することができる。
- ③・監査の世界では大きな課題はなし。
- ・さらに当社では、内部監査部門の検出した個別課題に対して、必要であればグループ全体に調査、水平展開、グローバル規程化をしていくために、そのミッションを有しているリスク管理・コンプライアンス統括部門を交えて、3組織（監査等委員会室、内部監査部門、リスク管理・コンプライアンス統括部門）による情報共有と対策検討を重視している。

【設問 1. に関するコメント】

- 監査計画や監査結果の共有、合同監査の実施など、対象会社ではいずれも何らかの取組みが行われており、連携・協働が図られている。

5. その他ご意見

設問1. 監査役等と内部監査部門との連携について、ご意見やご感想があれば教えてください。

【監査役会設置会社】

A社：監査役（会）と内部監査部門の連携は企業価値の向上に資するものと考えている。今後とも内部監査部門との連携を進め、監査の実効性を高めていきたい。

B社：当社程度の規模（本社部門、支店、工場、子会社全体で60か所程度の監査対象）であれば、内部監査部門と密接に連携して活動することが可能であるが、規模の大きな会社では当社のような連携の方法は難しいのではないかと考える。

C社：オフィシャルな打ち合わせ、連携だけでなく、日常的にコミュニケーションを密にとることが大切と考えています。

【指名委員会等設置会社】

E社：当社では、監査委員会と内部監査部門との連携のあり方について、執行トップ（代表執行役）、監督サイド（社外監査委員長）双方から現状実態の整理と今後のあり方の明確化を指示されており、この指示に基づき監査委員会と内部監査部門の協議を通じて具体的連携方法の改善に取り組む予定。

F社：監査委員会にとっては、執行側の業務執行状況を適切に監督するため、情報収集や監査・モニタリング活動に内部監査部門のリソースを活用することが不可欠である。また、内部監査部門にとっても、監査委員会（社外委員3名、常勤委員1名で構成）とのコミュニケーションを通じて、特に社外委員の視点を取り込むことで、内部監査の独立性・客観性を強化できるというメリットがあるものと考えている。

【監査等委員会設置会社】

G社：デュアルリポーティングの要件とされている一部の権限（予算等）について監査等委員会の同意権の可否については状況をみながら継続検討が必要と考える。

H社：当社では、内部監査部門の検出した個別課題に対して、必要であればグループ全体に調査、水平展開、グローバル規程化をしていくために、そのミッションを有しているリスク管理・コンプライアンス統括部門を交えて、3組織（監査等委員会室、内部監査部門、リスク管理・コンプライアンス統括部門）による情報共有と対策検討を重視している。

内部監査の結果を最大限に活用するために、監査指摘事項に関しての、当該現法における再発防止と、グローバルなグループ全体への水平展開を常に念頭に置いて、会社の内部統制システムを活用している。それが、わずか4名の取締役からなる監査等委員会とわずか6名の補助使用人（うち1名は監査等特命役員）を内部統制システムの心棒にした組織的監査の一つの形である、と考えている。

日本監査役協会 監査法規委員会 第47期委員

(敬称略、肩書は検討当時のもの)

委員長	森 正三	東京海上ホールディングス(株) 常勤監査役
専門委員	松井 秀樹	森・濱田松本法律事務所 弁護士
専門委員	田中 亘	東京大学社会科学研究所 教授
委員	大島 忠	(株)インティメート・マージャー 常勤監査役
委員	塩崎 泰司	豊田通商(株) 常勤監査役
委員	富樫 洋一郎	味の素(株) 常勤監査役
委員	間瀬 嘉之	D I C(株) 常勤監査役
委員	藤原 敏正	大阪ガス(株) 常勤監査役
委員	美濃口 真琴	(株)日本取引所グループ 監査委員
委員	大野 和人	(公社)日本監査役協会 専務理事
事務局	山形 昭夫	(公社)日本監査役協会
事務局	関谷 一也	(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 名古屋市中区栄 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)