

## 【別添資料：アンケート回答結果】

本資料に掲載しているのは、全体を開示することに同意いただいた対象会社の回答内容である。報告書本体の「Ⅲ. 対象会社の取組みについて」では、主な設問の回答内容を抜粋しているため、本資料の記載内容は一部で重複している。ただし、報告書本体の記載では、読者の便宜のために実際のアンケートの質問項目の番号とは異なる項番を付しているため、本資料に記載した質問項目の番号と整合していない。回答内容を照合される場合は、この点でご不便をおかけするが、ご理解いただきたい。

### 目次

#### 1. 監査役会設置会社

①A社	2
②B社	11
③C社	21

#### 2. 指名委員会等設置会社

①E社	31
-----	----

#### 3. 監査等委員会設置会社

①G社	41
②H社	55

## 1. 監査役会設置会社

### ①A社

#### 0-1 内部監査部門の組織上の位置付け

##### 1. 内部監査部門は、組織上どの機関の指揮下にありますか。

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。

##### 2. 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。

基本的に当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。

##### 3. 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したことがありますか。

### (3) 検討していない

#### 0-2 内部監査部門の要員数

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。

内部監査部門 ( 4 ) 名 うち専任 ( 4 ) 名、兼務 ( ) 名

うち J-SOX 監査担当 ( 0 ) 名

J-SOX 監査担当は「内部統制推進部」に所属し要員は4名です。

### 1-1 内部監査部門から監査役への協議・報告、監査役による内部監査部門に対する承認

1. 監査役は、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、以下の表の事項にお答えください。以下の表には自社の内部監査についてのみお答えいただき、内部監査部門がグループ会社の内部監査も実施している場合は、問 1-1-4 でお答えください。

(内部監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等)

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
内部監査計画	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る。内部監査計画は社長と協議の上決定されている。「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。			
内部監査計画の期中変更	—	期中（変更時）	常勤との会議	有
	内部監査計画の変更は都度報告される。			
要員計画・組織体制	協議+承認	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。			
予算	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る。「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。			
内部監査規程 <sup>1</sup>	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る。「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。			

<sup>1</sup> 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。

(監査役への監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査役会 ④その他	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	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。			
一定期間の監査結果の総括	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。			

(執行ラインへの監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 報告先：①社長 ②執行担当役員 ③取締役会 ④経営会議等の会議 ⑤その他 報告方法（*）：①書面のみ ②審議 ③面談 ④その他	監査役の同席 【選択肢】 ①有 ②無	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	有	監査終了約1カ月後	報告先：社長、執行担当役員 報告方法：取締役会	無	有
	監査ごとに代表取締役2名(社長、専務)に報告される。				
一定期間の監査結果の総括	有	年度末	報告先：社長、執行担当役員 報告方法：書面のみ	書面で報告される。	有

(\*) 報告先が複数ある場合は、それぞれの報告先についてお答えください。

【上記頁以外に承認・協議・報告事項がある場合には以下に記載してください】

<b>事項</b> <b>【自由記入】</b>	<b>承認・協議・報告</b> <b>【選択肢】</b> ①協議＋承認 ②協議＋事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④協議・報告等一切なし ⑤その他	<b>時期・頻度</b> <b>【自由記入】</b>	<b>承認・協議・報告の方法</b> <b>【選択肢】</b> ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査役会 ③その他	<b>規定の有無</b> <b>【選択肢】</b> ①有 ②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	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る 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。監査部では「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。				

(1-1-2～1-1-9 の質問について、記入いただいた事項毎にお答えが異なる場合は、可能な範囲でそれぞれの事項別にお答えください。)

- 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。

(記載例：内部監査計画については、事前に監査役と協議は行われませんが、取締役会にて決議されるので、その際に監査役から意見を述べる機会を確保している。)

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。

- 3 内部監査部門が J-SOX 監査を担当している場合で、J-SOX 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。

当社の J-SOX 監査は「内部統制推進部」の J-SOX 担当が実施している。監査役会と内部統制推進部との情報交換会の場で J-SOX 監査が報告されている。

- 4 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。

グループ会社の内部監査を実施する場合、他の監査手続きと異なることはない。

- 5 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、監査役として困ることはありませんか。

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。

- 6 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。

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。

- 7 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。

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。

- 8 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。

- 9 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。

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

- 10 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。

(2) 社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

- 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。

- 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。

新たな社内ルール（規程）が必要と考えている。

## 2-1 内部監査部門職員の補助使用人兼務

- 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。

補助使用人数	(	1	)	名
うち専任	(	0	)	名
うち内部監査兼務	(	0	)	名
うち内部監査以外兼務	(	1	)	名
内部監査部門長と補助使用人の兼務の有無	(	無	)	

- 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場合についてお尋ねします。

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の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。

--

## 2-2 内部監査部門職員に対する調査等に関する指示・依頼

1 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。

(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たことがない場合についてお尋ねします。

① 監査役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。」

② 監査役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。

監査役会からの依頼事項として執行側に伝える。

③ 内部監査部門の職員に対する指示を行ったことが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。

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。

### 3-1 内部監査部門長の人事への関与

1 内部監査部門長の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）について、監査役は関与していますか。

(2) 内部監査部門長の人事に関与していない場合についてお尋ねします。

① 内部監査部門長の人事について、関与する必要があるとお考えですか。

B) 関与する必要がないと考える場合についてお尋ねします。

a) 関与が不要とお考えなのは何故ですか。

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。

### 4-1 内部監査部門との連携・協働

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・協働を行っている場合についてお尋ねします。

① 内部監査部門との連携・協働の概要を教えてください。

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 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。

会社内の部門ごと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。

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。

### 5-1 その他

1 監査役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）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。

## ②B社

### 0-1 内部監査部門の組織上の位置付け

#### 1. 内部監査部門は、組織上どの機関の指揮下にありますか。

社長直属

#### 2. 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。

子会社については、非連結子会社も含め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—就業規則等の法令適合、時間外、安全衛生  
会社法—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

#### 3. 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したことがありますか。

##### (2) 検討したが、変更しなかった場合

①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。

現状で問題なしと考えるから

### 0-2 内部監査部門の要員数

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。

内部監査部門 ( 7 ) 名 うち専任 ( 5 ) 名、兼務 ( 2 ) 名  
\* 監査役補助使用人

うち J-SOX 監査担当 ( 2 ) 名

### 1-1 内部監査部門から監査役への協議・報告、監査役による内部監査部門に対する承認

1. 監査役は、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、以下の表の事項にお答えください。以下の表には自社の内部監査についてのみお答えいただき、内部監査部門がグループ会社の内部監査も実施している場合は、問 1-1-4 でお答えください。

(内部監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等)

事項	承認・協議・報告  【選択肢】 ①協議+承認 ②協議+事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④協議・報告等一切なし ⑤その他	時期・頻度  【自由記入】	承認・協議・報告の方法  【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査役会 ④その他	規定の有無  【選択肢】 ①有 ②無
内部監査計画	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			
内部監査計画の期中変更	協議+事後報告（承認なし）	随時	常勤との会議	無
	往査先との日程調整で実施月を変更する場合あり 常勤監査役とは協議している			
要員計画・組織体制	協議+事後報告（承認なし）	都度	常勤との会議	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			
予算	協議・報告等一切なし	半期ごと	—	無
内部監査規程 <sup>2</sup>	事後報告（協議なし）	都度	常勤との会議	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改廃は社長決裁 2010年以降改定の実績なし			

<sup>2</sup> 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。

(監査役への監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査役会 ④その他	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	有	監査終了時点	書面のみ	有
一定期間の監査結果の総括	有	—	—	—

(執行ラインへの監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 報告先：①社長 ②執行担当役員 ③取締役会 ④経営会議等の会議 ⑤その他 報告方法（*）：①書面のみ ②審議 ③面談 ④その他	監査役の同席 【選択肢】 ①有 ②無	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	有	監査終了後 2週間程度	報告先：社長、執行担当役員 報告方法：書面のみ、面談	有	有
	社長宛報告書提出 被監査部門担当役員へ報告会を実施				
一定期間の監査結果の総括	有	—	報告先：— 報告方法：—	—	無

(\*) 報告先が複数ある場合は、それぞれの報告先についてお答えください。

- 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。

(記載例：内部監査計画については、事前に監査役と協議は行われませんが、取締役会にて決議されるので、その際に監査役から意見を述べる機会を確保している。)

- 3 内部監査部門が J-SOX 監査を担当している場合で、J-SOX 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。

内部監査部門が J-SOX 評価を担当しており、計画・評価結果は会計監査人（監査法人）と協議の上、社長決裁の稟議で承認を受けている。

J-SOX 評価結果は、執行役員会議で内部監査部門長が報告している。

6 月度取締役会で、内部統制報告書の内容を社長が報告している。

内部監査部門が実施する他の監査とは独立した手続きを行っている。

業務監査担当と J-SOX 担当は会計業務の内部統制について情報共有している

- 4 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。

グループ会社への内部監査と社内事業所への内部監査との間に手続きの違いはない

- 5 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、監査役として困ることはありませんか。

- 6 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。

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。

- 7 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。

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

- 8 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、監査役と執行ラインは、どのように調整を図りましたか。

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るが、承認手続きを差し戻したことはない。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。

- 9 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。

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。

- 10 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。

(2) 社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

- 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。

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

- 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。

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

## 2-1 内部監査部門職員の補助使用人兼務

- 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。

補助使用人数	( 2 )	名
うち専任	( 0 )	名
うち内部監査兼務	( 2 )	名
うち内部監査以外兼務	( 0 )	名
内部監査部門長と補助使用人の兼務の有無	( 無 )	

## 2 内部監査部門と補助使用人を兼務させている場合についてお尋ねします。

- (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。

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。

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。

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。

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  
子会社監査に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。

## ②社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

- A) 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。

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

## 2-2 内部監査部門職員に対する調査等に関する指示・依頼

- 1 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。

- (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場合についてお尋ねします。

- ① 監査役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。

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。

- ② 内部監査部門の職員に対する指示を監査役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。

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。

### 3-1 内部監査部門長の人事への関与

- 1 内部監査部門長の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）について、監査役は関与していますか。

(2) 内部監査部門長の人事に関与していない場合についてお尋ねします。

- ② 内部監査部門長の人事について、関与する必要があるとお考えですか。

B) 関与する必要があると考える場合についてお尋ねします。

- a) 関与が不要とお考えなのは何故ですか。

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

### 4-1 内部監査部門との連携・協働

- 2 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・協働を行っている場合についてお尋ねします。

- ① 内部監査部門との連携・協働の概要を教えてください。

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 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。

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 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

## 5-1 その他

### 1 監査役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。

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

### ③C社

#### 0-1 内部監査部門の組織上の位置付け

##### 1. 内部監査部門は、組織上どの機関の指揮下にありますか。

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。

##### 2. 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。

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当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。

##### 3. 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したことがありますか。

###### （1）検討し、組織上の位置付けを変更した場合

①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が2017年1月に公表した「監査役等と内部監査部門との連携について」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。

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サステナビリティ推進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。

#### 0-2 内部監査部門の要員数

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。

内部監査部門 ( 5 ) 名 うち専任 ( 5 ) 名、兼務 ( 0 ) 名

うちJ-SOX監査担当 ( 0 ) 名

※J-SOXの専任組織が別にあります。

### 1-1 内部監査部門から監査役への協議・報告、監査役による内部監査部門に対する承認

1. 監査役は、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、以下の表の事項にお答えください。以下の表には自社の内部監査についてのみお答えいただき、内部監査部門がグループ会社の内部監査も実施している場合は、問 1-1-4 でお答えください。

(内部監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等)

事項	承認・協議・報告  【選択肢】 ①協議+承認 ②協議+事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④協議・報告等一切なし ⑤その他	時期・頻度  【自由記入】	承認・協議・報告の方法  【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査役会 ④その他	規定の有無  【選択肢】 ①有 ②無
内部監査計画	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、または報告されております。			
内部監査計画の期中変更	その他：計画に変更がある場合は都度報告を受けています。	都度	常勤との会議、 その他：月次打合せ及び都度報告を受けています。	無
	往査先の受け入れ状況によっては、往査時期を変更することもあり、都度、内部監査部門と確認しています。(COVID-19 のようにリスクがある場合は往査を中止することもある。			
要員計画・組織	事後報告（協議なし）	—	—	—

体制				
予算	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。	—	—	—
内部監査規程 <sup>3</sup>	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、または報告されております。				

<sup>3</sup> 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。

(監査役への監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査役会 ④その他	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	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
	<p>月次打合せで報告されるが、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。</p> <p>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、または報告されております。</p>			
一定期間の監査結果の総括	有	都度	—	有
	<p>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る。また、取締役会にも報告されています。</p> <p>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、または報告されております。</p>			

(執行ラインへの監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 報告先：①社長 ②執行担当役員 ③取締役会 ④経営会議等の会議 ⑤その他 報告方法（*）：①書面のみ ②審議 ③面談 ④その他	監査役と同席 【選択肢】 ①有 ②無	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	有	都度	報告先：社長、執行担当役員 報告方法：書面のみ、その他	無	有
	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、または報告されております。				
一定期間の監査結果の総括	有	年1回	報告先：取締役会 報告方法：その他	有	有
	取締役会において、担当役員より年間の監査実績及び内部監査方針について報告しています。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、または報告されております。				

(\*) 報告先が複数ある場合は、それぞれの報告先についてお答えください。

- 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。

(記載例：内部監査計画については、事前に監査役と協議は行われませんが、取締役会にて決議されるので、その際に監査役から意見を述べる機会を確保している。)

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。

- 3 内部監査部門がJ-SOX監査を担当している場合で、J-SOX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。

J-SOXを担当していません。

- 4 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。

監査手続きは同じです。

- 5 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、監査役として困ることはありませんか。

無し。

- 6 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。

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。

- 7 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。

ルール化されています。

- 8 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、監査役と執行ラインは、どのように調整を図りましたか。

無い。

9 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。

被監査部門への改善要請が不足している点が稀に見られますが、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。

10 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。

(2) 社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

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。

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、内部監査役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。

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。

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。

## 2-1 内部監査部門職員の補助使用人兼務

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。

補助使用人数 ( ) 名

うち専任 ( 1 ) 名

うち内部監査兼務 ( 0 ) 名

うち内部監査以外兼務 ( 0 ) 名

内部監査部門長と補助使用人の兼務の有無 ( 無 )

②社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

B) 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。

必要と考えていません。予定なし。

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場合についてお尋ねします。

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の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。

専任者1名で十分です。

## 2-2 内部監査部門職員に対する調査等に関する指示・依頼

- 1 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。

(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場合についてお尋ねします。

- ③ 監査役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。

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。

- ④ 内部監査部門の職員に対する指示を監査役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。

### 3-1 内部監査部門長の人事への関与

1 内部監査部門長の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）について、監査役は関与していますか。

(2) 内部監査部門長の人事に関与していない場合についてお尋ねします。

③ 内部監査部門長の人事について、関与する必要があるとお考えですか。

B) 関与する必要がないと考える場合についてお尋ねします。

a) 関与が不要とお考えなのは何故ですか。

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。

### 4-1 内部監査部門との連携・協働

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・協働を行っている場合についてお尋ねします。

① 内部監査部門との連携・協働の概要を教えてください。

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。

②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 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。

お互いの監査の実効性を高める効果があります。

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。

特にありません。

### 5-1 その他

1 監査役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。

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。

## 2. 指名委員会等設置会社

### ①E社

#### 0-1 内部監査部門の組織上の位置付け

##### 1. 内部監査部門は、組織上どの機関の指揮下にありますか。

「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

##### 2. 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。

国内グループ会社 20 社の内 12 社内部監査を実施

##### 3. 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したことがありますか。

#### (2) 検討したが、変更しなかった場合

##### ①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。

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）

#### 0-2 内部監査部門の要員数

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。

内部監査部門 ( 17 ) 名 うち専任 ( 14 ) 名、兼務 ( 3 ) 名  
うち J-SOX 監査担当 ( 3 ) 名

### 1-1 内部監査部門から監査委員（会）への協議・報告、監査委員（会）による内部監査部門に対する承認

1. 監査委員（会）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、以下の表の事項にお答えください。なお、ここでは、監査委員が取締役として、取締役会における承認の手続きに加わる場合や、取締役会において報告を受ける場合を除きます。以下の表には自社の内部監査についてのみお答えいただき、内部監査部門がグループ会社の内部監査も実施している場合は、問 1-1-4 でお答えください。

（内部監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等）

事項	承認・協議・報告  【選択肢】 ①協議＋承認 ②協議＋事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④協議・報告等一切なし ⑤その他	時期・頻度  【自由記入】	承認・協議・報告の方法  【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査委員会 ④その他	規定の有無  【選択肢】 ①有 ②無
内部監査計画	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			
内部監査計画の期中変更	協議＋事後報告（承認なし）	半期に0～1回 （下期修正月）	監査委員会	無
要員計画・組織体制	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
予算	協議・報告等一切なし	—	その他	無
内部監査規程 <sup>4</sup>	協議・報告等一切なし	—	その他	無

<sup>4</sup> 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。

(監査委員(会)への監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ① 有 ② 無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 ① 書面のみ ② 常勤との会議 ③ 監査委員会 ④ その他	規定の有無 【選択肢】 ① 有 ② 無
個別の監査結果	有	毎月1回	書面のみ	無
一定期間の監査結果の総括	有	年4～5回	監査委員会	有

(執行ラインへの監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ① 有 ② 無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 報告先： ① 社長 ② 執行担当役員 ③ 取締役会 ④ 経営会議等の会議 ⑤ その他 報告方法(*)： ① 書面のみ ② 審議 ③ 面談 ④ その他	監査委員の同席 【選択肢】 ① 有 ② 無	規定の有無 【選択肢】 ① 有 ② 無
個別の監査結果	有	月1回	報告先：社長、執行担当役員 報告方法：審議、経営者報告会	有	—
一定期間の監査結果の総括	有	半期1回	報告先：社長 報告方法：審議	無	—

(\*) 報告先が複数ある場合は、それぞれの報告先についてお答えください。

- 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、監査委員会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。  
(記載例：内部監査計画については、事前に監査委員(会)と協議は行われませんが、取締役会にて決議されるので、その際に意見を述べる機会を確保している。)

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。

- 3 内部監査部門が J-SOX 監査を担当している場合で、J-SOX 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。

J-SOX 監査については、財務知見を補完するために財務担当スタッフと共同で監査を行い、外部監査人の承認を受ける。

- 4 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。

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。

- 5 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、監査委員(会)として困ることはありませんか。

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。

- 6 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。

- ・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。

- 7 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（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ます。

8 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。  
監査委員（会）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、監査委員（会）役と執行ラインは、どのように調整を図りましたか。

- ・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。（戸谷）
- ・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。

9 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。

10 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委員（会）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。

(2) 社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

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、監査委員（会）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。

- ・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。

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。

- ・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  
( '20年度 内部監査室戦略・実行計画3頁)

## 2-1 内部監査部門職員の補助使用人兼務

- 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。

補助使用人数	(	6	)	名
うち専任	(	4	)	名
うち内部監査兼務	(	0	)	名
うち内部監査以外兼務	(	2	)	名
内部監査部門長と補助使用人の兼務の有無	(	無	)	

### ②社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

- A) 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。

- 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場合についてお尋ねします。

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の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。

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。

## 2-2 内部監査部門職員に対する調査等に関する指示・依頼

- 1 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、監査委員（会）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、ここでは、監査委員が取締役として、取締役会における指示・承認の手続きに加わる場合を除きます。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場合についてお尋ねします。

- ① 監査委員（会）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。

<ルール of 名称>	監査委員会規程
<ルール of 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

- ② 監査委員（会）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。

・監査委員長（社外取締役）からの指示としての権威付け
----------------------------

- ③ 監査委員（会）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。

<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。

- ④ 監査委員（会）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。

・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。
--

### 3-1 内部監査部門長の人事への関与

- 1 内部監査部門長の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）について、監査委員（会）は関与していますか。なお、ここでは、監査委員が取締役として、取締役会における審議の過程で関与する場合を除きます。

(1) 内部監査部門長の人事に関与している場合についてお尋ねします。

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。

事項	承認・協議・報告  【選択肢】 ①協議＋承認 ②協議＋事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④その他	規定の有無  【選択肢】 ①有 ②無
選任	協議＋承認 監査委員会規程	有
異動	協議＋承認 監査委員会規程	有
考課・評価	その他：関与なし	無
処分	その他：関与なし	無
(その他)	—	—

②内部監査部門長の人事について監査委員（会）が協議を受け、または承認を行う社内ルールがありますか。

A) 社内ルールに規定がある場合についてお尋ねします。

a) そのルールには、執行ラインと監査委員会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。

・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。

b) 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。

c) 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。

#### 4-1 内部監査部門との連携・協働

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・協働を行っている場合についてお尋ねします。

① 内部監査部門との連携・協働の概要を教えてください。

・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 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。

・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 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。

・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

## 5-1 その他

1 監査委員（会）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。

・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。

### 3. 監査等委員会設置会社

#### ①G社

##### 0-1 内部監査部門の組織上の位置付け

##### 1. 内部監査部門は、組織上どの機関の指揮下にありますか。

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リポーティングの体制となっている。

##### 2. 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。

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。

##### 3. 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したことがありますか。

##### （1）検討し、組織上の位置付けを変更した場合

①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が2017年1月に公表した「監査役等と内部監査部門との連携について」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。

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。

## 0-2 内部監査部門の要員数

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。

内部監査部門 (グローバル監査部 39、国内 18) 名 うち専任 ( 全員 ) 名、  
兼務 ( 0 ) 名

うち J-SOX 監査担当 (グローバル 10 国内 7) 名

1-1 内部監査部門から監査等委員（会）への協議・報告、監査等委員（会）による内部監査部門に対する承認

1. 監査等委員（会）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、以下の表の事項にお答えください。なお、ここでは、監査等委員が取締役として、取締役会における承認の手続きに加わる場合や、取締役会において報告を受ける場合を除きます。以下の表には自社の内部監査についてのみお答えいただき、内部監査部門がグループ会社の内部監査も実施している場合は、問 1-1-4 でお答えください。

(内部監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等)

事項	承認・協議・報告  【選択肢】 ①協議+承認 ②協議+事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④協議・報告等一切なし ⑤その他	時期・頻度  【自由記入】	承認・協議・報告の方法  【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査等委員会 ④その他	規定の有無  【選択肢】 ①有 ②無
内部監査計画 J-SOX 評価計画	協議+承認 その他（報告）	2月末 6月末（J-SOX）	監査等委員会	有 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。 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。				
内部監査計画の 期中変更	協議+承認	随時	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において規定し、同意事項としている。				

(監査等委員(会)への監査結果の報告)

事項	報告の有無  【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度  【自由記入】	報告の方法  【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査等委員会 ④その他	規定の有無  【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	①	随時 (9月以降基本的に毎月)	②③	①
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。				
一定期間の監査結果の総括(J-SOX)	①	1月末 4月末 6月初旬	①	①
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。				

(執行ラインへの監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 報告先：①社長 ②執行担当役員 ③取締役会 ④経営会議等の会議 ⑤その他 報告方法（*）：①書面のみ ②審議 ③面談 ④その他	監査等委員の同席 【選択肢】 ①有 ②無	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	有	随時	報告先：①社長、②執行担当役員、③取締役会、④経営会議、⑤その他（被監査部門の長、2次統制部門の長等）  報告方法：①社長および②執行担当役員は③面談による（一部執行担当役員は①書面のみ）。③取締役会と④経営会議については重要な事項のみ②審議で行う。⑤については、③または①による。	有	有 社長への個別監査結果報告および取締役会と経営会議への重要な事項の報告は内部監査規程で規定されている。
社長および②執行担当役員（一部）に対する報告は全個別監査を対象としている。					
一定期間の監査結果の総括（内部監査）	有	5月 ・年次	報告先：①社長、②執行担当役員（但しメディカル担当役員を除く）、③取締役会  報告方法：①社長および②執行担当役員（一部）は③面談による。③取締役会は②審議による。	無 （但し取締役会には取締役として監査等委員が出席する）	有 社長については決裁権限規程③取締役会については決裁権限規程および内部監査規程に規定されている。

一定期間の 監査結果の 総括（J- SOX）	有	2月、4月、6 月	①、②、③	有 （取締役会の み①）	有 J-SOX 規 程に規定さ れている。
---------------------------------	---	--------------	-------	--------------------	--------------------------------

（\*）報告先が複数ある場合は、それぞれの報告先についてお答えください。

(1-1-2～1-1-9 の質問について、4～8 頁に記入いただいた事項毎にお答えが異なる場合は、可能な範囲でそれぞれの事項別にお答えください。)

- 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、監査等委員会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。

(記載例：内部監査計画については、事前に監査等委員(会)と協議は行われませんが、取締役会にて決議されるので、その際に意見を述べる機会を確保している。)

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。

- 3 内部監査部門がJ-SOX監査を担当している場合で、J-SOX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。

内部監査部門でJ-SOX評価を担当しているが、J-SOXの評価基本計画、中間報告、年間の評価報告について適切なタイミングで常勤監査等委員との面談および監査等委員会において報告されており、他の監査の報告手続きと同じである。

- 4 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。

内部監査部門はグループ会社の監査を実施しているが、個別の会社の監査結果について適切なタイミングで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おり、他の監査の報告手続きと同じである。

- 5 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、監査等委員(会)として困ることはありませんか。

内部監査部門から適切なタイミングで、内部監査計画の協議、同意の依頼、個別の監査結果の報告を受けている。

- 6 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るか。

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。

- 7 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。

- 8 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。監査等委員（会）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、監査等委員（会）役と執行ラインは、どのように調整を図りましたか。

差し戻しとなったケースはない。

- 9 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。

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

- 10 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等委員（会）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。

(2) 社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

- 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、監査等委員（会）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。

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。

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。

## 2-1 内部監査部門職員の補助使用人兼務

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。

補助使用人数 ( 4 ) 名  
うち専任 ( 4 ) 名  
うち内部監査兼務 ( ) 名  
うち内部監査以外兼務 ( ) 名  
内部監査部門長と補助使用人の兼務の有無 ( 無 )

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場合についてお尋ねします。

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の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。

2-2 内部監査部門職員に対する調査等に関する指示・依頼

- 1 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、監査等委員（会）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、ここでは、監査等委員が取締役として、取締役会における指示・承認の手続きに加わる場合を除きます。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場合についてお尋ねします。

- ① 監査等委員（会）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。

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に応じて指示をすることができると定めている。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、必要があると認めたときは、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、必要があると認めたときは、追加の指示等を行わなければならない。

- ② 監査等委員（会）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。

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。

- ③ 監査等委員（会）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。

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。

- ④ 監査等委員（会）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。

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。

### 3-1 内部監査部門長の人事への関与

1 内部監査部門長の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）について、監査等委員（会）は関与していますか。なお、ここでは、監査等委員が取締役として、取締役会における審議の過程で関与する場合を除きます。

(1) 内部監査部門長の人事に関与している場合についてお尋ねします。

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。

事項	承認・協議・報告  【選択肢】 ①協議＋承認 ②協議＋事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④その他	規定の有無  【選択肢】 ①有 ②無
選任	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。
異動	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。
考課・評価	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。

② 内部監査部門長の人事について監査等委員（会）が協議を受け、または承認を行う社内ルールがありますか。

A) 社内ルールに規定がある場合についてお尋ねします。

a) そのルールには、執行ラインと監査等委員会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。

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。

b) 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。

- 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。決裁権限規程で監査部長の任命・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 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

c) 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。

いまのところ執行体と意見が対立したことはない。

#### 4-1 内部監査部門との連携・協働

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・協働を行っている場合についてお尋ねします。

① 内部監査部門との連携・協働の概要を教えてください。

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 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。

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 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。

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。

#### 5-1 その他

1 監査等委員（会）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。

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要否については状況をみながら継続検討が必要と考える。

## ②H社

### 0-1 内部監査部門の組織上の位置付け

#### 1. 内部監査部門は、組織上どの機関の指揮下にありますか。

組織的には、代表取締役社長の指揮下。

#### 2. 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。

・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。

#### 3. 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したことがありますか。

### 0-2 内部監査部門の要員数

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。

内部監査部門 ( 20 ) 名 うち専任 ( 20 ) 名、兼務 ( 0 ) 名

うち J-SOX 監査担当 ( 0 ) 名 \*J-SOX は別部門で約 10 名

### 1-1 内部監査部門から監査等委員（会）への協議・報告、監査等委員（会）による内部監査部門に対する承認

1. 監査等委員（会）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、以下の表の事項にお答えください。なお、ここでは、監査等委員が取締役として、取締役会における承認の手続きに加わる場合や、取締役会において報告を受ける場合を除きます。以下の表には自社の内部監査についてのみお答えいただき、内部監査部門がグループ会社の内部監査も実施している場合は、問 1-1-4 でお答えください。

(内部監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等)

事項	承認・協議・報告  【選択肢】 ①協議+承認 ②協議+事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④協議・報告等一切なし ⑤その他	時期・頻度  【自由記入】	承認・協議・報告の方法  【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査等委員会 ④その他	規定の有無  【選択肢】 ①有 ②無
内部監査計画	協議+承認	2月末	書面のみ、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。			
内部監査計画 の期中変更	協議+承認	随時	書面のみ	無
	期中変更時の手続きの承認に関する規程はないが、常勤監査等委員への事前報告・相談が行われている。			
要員計画・組織 体制	協議+承認	2月末	書面のみ、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承認している。			
予算	4	—	—	有
内部監査規程 <sup>5</sup>	協議+承認	—	書面のみ、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。			

<sup>5</sup> 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。

(監査等委員(会)への監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 ①書面のみ ②常勤との会議 ③監査等委員会 ④その他	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	有	都度	書面のみ	有
一定期間の監査結果の総括	有	常勤：毎月 委員会：四半期ごと	書面のみ、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ている。				

(執行ラインへの監査結果の報告)

事項	報告の有無 【選択肢】 ①有 ②無	時期・頻度 【自由記入】	報告の方法 【選択肢】 報告先：①社長 ②執行担当役員 ③取締役会 ④経営会議等の会議 ⑤その他 報告方法（*）：①書面のみ ②審議 ③面談 ④その他	監査等委員の同席 【選択肢】 ①有 ②無	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
個別の監査結果	有	都度	報告先：社長、執行担当役員 報告方法：書面のみ	無	有
内部監査規程に定める					
一定期間の監査結果の総括	有	四半期	報告先：社長、執行担当役員、 経営会議等の会議 報告方法：面談	有：経営会議 無：社長、執行側役員には同席せず	有
内部監査規程に定める					

(\*) 報告先が複数ある場合は、それぞれの報告先についてお答えください。

- 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、監査等委員会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。

(記載例：内部監査計画については、事前に監査等委員(会)と協議は行われませんが、取締役会にて決議されるので、その際に意見を述べる機会を確保している。)

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。

- 3 内部監査部門がJ-SOX監査を担当している場合で、J-SOX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。

内部監査部門とJ-SOX監査部門は、別組織。(部門の上の本部・室レベル(内部監査室)の中で並列)

- 4 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。

グループ会社の監査の場合も、監査の手続きは同じ。

- 5 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、監査等委員(会)として困ることはありませんか。

内部監査部門から監査等委員会に協議・報告がなされているので、本設問に該当せず。

- 6 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。

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。

- 7 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。

社内ルールが規定されているため、本設問は該当せず。

- 8 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。監査等委員（会）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、監査等委員（会）役と執行ラインは、どのように調整を図りましたか。

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。

- 9 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。

特段なし。

- 10 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等委員（会）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場合についてお尋ねします。

- 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、監査等委員会での報告等）で行われることとなっていますか。

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。

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。

## 2-1 内部監査部門職員の補助使用人兼務

- 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。

補助使用人数	(	6	)	名
うち専任	(	6	)	名
うち内部監査兼務	(	0	)	名
うち内部監査以外兼務	(	0	)	名
内部監査部門長と補助使用人の兼務の有無	(	無	)	

### ②社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

- a) 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。
---

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場合についてお尋ねします。

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の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。

・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のが、既存の指揮命令系統に馴染まない。

2-2 内部監査部門職員に対する調査等に関する指示・依頼

1 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、監査等委員（会）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、ここでは、監査等委員が取締役として、取締役会における指示・承認の手続きに加わる場合を除きます。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場合についてお尋ねします。

①監査等委員（会）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。

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監査等委員（会）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。

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監査等委員（会）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。

- ・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、内部監査室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監査等委員（会）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。

### 3-1 内部監査部門長の人事への関与

- 1 内部監査部門長の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）について、監査等委員（会）は関与していますか。なお、ここでは、監査等委員が取締役として、取締役会における審議の過程で関与する場合を除きます。

(1) 内部監査部門長の人事に関与している場合についてお尋ねします。

- 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。

事項	承認・協議・報告 【選択肢】 ①協議＋承認 ②協議＋事後報告（承認なし） ③事後報告（協議なし） ④その他	規定の有無 【選択肢】 ①有 ②無
選任	その他：事前相談 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。	無
異動	その他：事前相談 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。	無
考課・評価	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。 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。	無
処分	過去の実績がないため、不明	無
(その他)		

- ②内部監査部門長の人事について監査等委員（会）が協議を受け、または承認を行う社内ルールがありますか。

B) 社内ルールに規定がない場合についてお尋ねします。

- a) 内部監査部門長の人事に監査等委員（会）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。

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。

- b) 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。

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。

#### 4-1 内部監査部門との連携・協働

- 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・協働を行っている場合についてお尋ねします。

①内部監査部門との連携・協働の概要を教えてください。

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充分性の協働検討

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。

- ・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。

## 5-1 その他

### 1 監査等委員（会）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。

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、