

会社法による監査役監査におけるスタッフ業務の見直し

- 内部統制システム監査を主として（中間報告） -

平成 18 年 8 月 10 日  
社団法人 日本監査役協会  
本部監査役スタッフ研究会

## 目次

本報告書の公表にあたって .....	1
本部監査役スタッフ研究会メンバー表 .....	2
内部統制システム監査の方法試論 .....	4
本報告書の利用にあたって .....	8
体制別内部統制システム監査の各論 .....	9
1．施行規則 100 条 1 項 1 号 / 112 条 2 項 1 号 .....	9
2．施行規則 100 条 1 項 2 号 / 112 条 2 項 2 号 .....	13
3．施行規則 100 条 1 項 3 号 / 112 条 2 項 3 号 .....	17
4．会社法 362 条 4 項 6 号ならびに施行規則 100 条 1 項 4 号 / 会社法 416 条 1 項 1 号ホならびに 112 条 2 項 4 号 .....	20
5．施行規則 100 条 1 項 5 号 / 112 条 2 項 5 号 .....	24
6．施行規則 100 条 3 項 3 号 / 112 条 1 項 3 号 .....	28
7．施行規則 100 条 3 項 4 号 / 112 条 1 項 4 号 .....	31
補助すべき使用人について .....	34
施行規則 100 条 3 項 1 号 / 112 条 1 項 1 号	
施行規則 100 条 3 項 2 号 / 112 条 1 項 2 号	
まとめ .....	38

## 本報告書の公表にあたって

平成 18 年 5 月 1 日に施行された「会社法」(平成 17 年法律第 86 号)においては、旧「株式会社」の監査等に関する商法の特例に関する法律(商法特例法)では委員会等設置会社のみ義務付けられていたいわゆる内部統制システム(会社法では「会社の業務の適正を確保するための体制」としている)の構築が、監査役設置会社を含めたすべての大会社に義務付けられた(会社法 348 条 4 項・362 条 5 項)。大会社では、会社法施行後の最初の取締役会において、内部統制システムについての基本方針を決議する必要性があり、さらに、この決議の概要を事業報告に開示し、相当性の判断を監査役(会)報告の内容とすることが求められている(会社法施行規則 118 条 2 号・129 条 1 項 5 号)。大会社以外においても、内部統制システムの基本方針等を策定することが望ましいと考えられている。

一方、会社法ならびに法務省令における具体的決議の内容については、各社の判断に任せている。会社の業態・規模等に応じて、内部統制システムの構築の有り様は様々であることから、一律に規定しない点について理解できるものの、不祥事が発生した際には、内部統制システムの構築・運用に対する取締役等の任務懈怠責任が問われることになる。

内部統制システム自体は、各社が法令遵守等に向けて既に取り組んでいる内容を出発点としており、改めて構築・運用するものではないと思われるが、新たに会社法において明文化されたことに意義がある。したがって、各社は、取締役会で決議された内容を基に、具体的な運用を実行していくことになるが、監査役(会)としても、内部統制システムの構築・運用状況が、監査対象として法定化されたことに留意する必要がある。

監査役または監査委員をサポートするスタッフとしては、内部統制システムが機能しているか否かの相当性を判断するための参考に資する情報を監査役(会)または監査委員(会)に提供することが重要な職務のひとつとなる。しかしながら、たとえば、法務省令等で列挙されている項目(3 頁参照)について、具体的にどのような方法・手順等で検証したらよいか、判断に迷うことが多いと考えられる。

このような問題意識から、当研究会では、各社において、現在履行されている内部統制システムの体制・整備について改めて見直すとともに、相当性判断のための視点・方法論等について、検討することとした。具体的には、法務省令で列挙されている項目に沿って、監査のプロセス(PDCA)の必要性を意識した研究を行うとともに、会社特有の個別具体論をできるだけ一般化して共通項を見出し、各会社にも通じる監査プロセス等を提示することに努めた。

参加メンバーは、様々な業種・業態から 24 名が参画し、約 7 ヶ月の間、各社の取り組み状況等について情報を開示し、率直に意見交換を行った。当初は、「内部統制システム」に対する共通認識の醸成に努める必要がある等、従来とは異なる困難さを実感したところが正直なところであった。しかし、我々としては、内部統制システムに対する相当性判断という新しくかつ重要な未知のテーマについて、困難な課題ではあるが、積極的に取り組む意義があるものと考えている。

法が監査報告に求めているのは、「内部統制システムの内容が相当でない場合はその旨と理由」(会社法施行規則 129 条 1 項 5 号)であり、内部統制システムの相当性評価まで求めているとも解せるが、内部統制システムの機能状況等を監査するうえでは、「相当である」と評価する場合と実務的にほとんど差はないと考えている。

今回の報告は、研究会メンバー会社の実践状況を基本として、メンバーの問題意識も踏まえて整理した中間報告である。このために、内部統制システムの相当性を評価するという研究会の目標に至る検討途上ではあるが、本報告が、会員スタッフの皆様にとって、内部統制システムの相当性の判断という目標に向けたひとつの視点・参考になるようであれば、研究会として幸いである。

本部監査役スタッフ研究会メンバー表

会 社 名	氏 名
新日本製鐵(株)	高橋 均 (幹事)
日新製鋼(株)	島村 高明 (幹事)
東日本旅客鉄道(株)	佐々 亨 (幹事)
みずほ証券(株)	藤野 護 (幹事)
三菱重工業(株)	山本 陽茂 (幹事)
味の素(株)	菅原 幸夫
イオン(株)	足立 憲昭
(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ	永富 成年
大崎電気工業(株)	石山 秀雄
(株)新生銀行	小島 美奈子
生活協同組合コープかながわ	塩飽 克昭
双日(株)	赤尾 昌彦
大同生命保険(株)	平岡 幸一郎
(株)東京証券取引所	安田 賢治 (平成 18 年 6 月まで)
東京トヨペット(株)	吉野 由美
(株)日興コーディアルグループ	吉川 敦
日本電信電話(株)	前田 和也
東日本高速道路(株)	谷川 敏治
日立キャピタル(株)	山本 一俊
(株)日立製作所	大沢 真紀子
日立粉末冶金(株)	倉持 隆司
三井物産(株)	麻布 秀徳
(株)三菱東京 UFJ 銀行	今井 信一郎
(株)りそなホールディングス	金子 博行
(社)日本監査役協会	黒木 克哉 (事務局)
(社)日本監査役協会	齊藤 誠 (事務局)

(順不同・敬称略)

【参考】

(取締役会の権限等)

会社法 362 条第 4 項 6 号

取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備

(業務の適正を確保するための体制)

会社法施行規則 100 条

法第 362 条第 4 項第 6 号に規定する法務省令で定める体制は、次に掲げる体制とする。

- 一 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- 二 損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- 三 取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- 四 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- 五 当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

2 (省略)

3 監査役設置会社(監査役の監査の範囲を会計に関するものに限定する旨の定款の定めがある株式会社を含む。)である場合には、第 1 項に規定する体制には、次に掲げる体制を含むものとする。

- 一 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
- 二 前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項
- 三 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制
- 四 その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

< 凡 例 >

用語	説明
施行規則	会社法施行規則
内部統制システム	取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令(会社法施行規則 100 条)で定める体制
内部統制システム監査	取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令(会社法施行規則 100 条)で定める体制に係る監査
SOX 法	米国企業改革法(サーベンス・オクスレー法)
COSO	米国トレッドウェイ委員会の後援団体の委員会(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)のこと。1992 年 9 月、「内部統制 - 統合的枠組み」が公表された
内部統制部門	内部監査部門や法務部等、内部統制システムのモニタリングに特に関与すべき部門の総称
スタッフ	会社法施行規則 100 条 3 項 1 号(112 条 1 項 1 号)で規定する補助使用人

## 内部統制システム監査の方法試論

### 1. 現状

内部統制システムは「新たに構築すべきものなのか」という問いに対して、大和銀行事件の判例等を考えると、内部統制の構築・運用義務は取締役、そして監査する義務は監査役に、既に課されているものと考えられる。

このため、研究会メンバー会社の会社法施行前の監査方針や重点監査項目等を確認すると、以下の例のように多くの会社では既に内部統制システムに対する監査が盛り込まれている。

#### A社の監査方針

##### (1) 内部統制システムの整備・充実状況

各事業部門において内部統制システムが自律的かつ適切に構築・運用され、リスクの未然防止活動が具体的に推進されている状況を監査する。

各機能部門における内部統制システムの整備・充実に関する具体的推進状況、及び各グループ会社の内部統制システム構築・運用に関する親会社主管部門・機能部門としての監督・指導状況を監査する。

連結計算書類監査の開始を踏まえ、会計監査人との連係を一層強化し、グループ会社における主に会計に関する内部統制の実行状況を監査する。

<以下 省略>

#### B社の重点監査項目

##### (1) 業務の基盤である規定類（規程・規則・要領等、決裁基準）の整備状況

##### (2) 必要に応じた業務フローの明文化、マニュアル化等の実施状況

上記2項目は内部統制システムの整備・充実の実行状況における「最重点監査項目」とする。

##### (3) 内部統制システムの整備・充実の実行状況

コンプライアンス（法令・定款等遵守）

.....

リスク管理状況

・各部門におけるリスク管理の取組み状況

.....

情報開示状況

・外部報告・発表資料における情報開示の取組み状況

.....

環境保全、資源有効利用、安全問題

.....

グループ会社における前各号 ~ の実行状況

・当社のグループ会社管理担当部門からの報告

・グループ各社からの聴取（親会社の監査の一環として実施）

<以下 省略>

また、監査役監査基準の15条でも内部統制システムの監査が規定され、いくつかの会社では監査役会の監査報告書で「監査役の監査の方法の概要」において内部統制に関する内容が記載されている。

## C社の監査報告書（抜粋）

### 1. 監査役の監査の方法の概要

各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し・・・(省略)・・・本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況（法令等遵守体制及びリスク管理体制等の内部統制システムを含む）を調査し・・・。

<以下 省略>

## （内部統制システムの整備状況の監査）

### 第15条

1. 監査役は、取締役が次の諸事項を含む内部統制システムを会社の規模及び事業内容等に照らして適切に構築し運用しているかを監視し検証しなければならない。
  - (1) 取締役及び使用人の職務執行が法令又は定款等に違反しないための法令等遵守体制
  - (2) 会社の重大な損失の発生を未然に防止するためのリスク管理体制
  - (3) 財務情報その他企業情報を適正かつ適時に開示するための体制
2. 監査役は、内部統制システムの構築状況及び運用状況についての報告を取締役から定期的に求めなければならない。
3. 監査役は、前項に定める報告のほか、内部監査部門等との連係及び会計監査人からの報告等を通じて、内部統制システムの状況を監視し検証する。
4. 監査役は、内部統制システムに関する監査の結果について、適宜取締役会に報告し、必要であると認めるときは、取締役に対し内部統制システムの改善を助言又は勧告しなければならない。

以上のように、「内部統制システムの体制整備」に対して、既に何らかの形で監査は実施されているはずであり、今後の監査役監査の方法を考えるにあたり、現状の監査手法が基礎となると思われる。

## 2. 本報告書の具体的な監査方法試論

前述のとおり、内部統制システムの監査は、現状でも実施されている。しかしながら、会社法により明文化されたことを踏まえると、執行側では現状の体制を再検証し、さらなる充実を図る必要がある。また、監査側では内部統制システムに対する監査方法・手順を見直し、再整理する必要がある。

監査の方法は、一般的には「見る」、「聞く」、「感じる」の3つに大きく分けることができる。しかし、内部統制システムが計画どおりに運用されているかどうかを監視・検証し、かつ監査役の説明責任を果たすためには、漫然とチェックするのではなく、判断に至るまでのプロセスについて明確にすることが有効である。

プロセスを明確にする際には、PDCAサイクルを示すことが一般的だと思われるが、当研究会では、監査役監査の中でスタッフが役割を果たせる部分を意識して、より詳細な7つのプロセスを考えた。このプロセスは「思考のプロセス」でもあり、自ら実行すれば「行為のプロセス」となるものである。

具体的には、以下のように合目的に監査プロセスを細分化し、かつ明示化・文書化した。プロセスの各ステージについて「現在既に実施されている監査活動の具体的な事例」を分類しあてはめるとともに、研究会メンバーの考える「今後、実施することが必要と思われる監査活動の事例」を加えて整理している。

(1)から(3)の「目的、懐疑心、判断基準」は監査役スタッフが監査にあたり、内面的に備えておくべき事柄、いわば拠って立つ視点のようなものである。(4)から(6)の「対象、方法手段」は具体的な監査活動である。

( 1 ) 「監査の目的は何なのか」; Purpose

【設問の意図】

施行規則 100 条各項各号の条文を自社がどのように解釈し、監査の目的とするのかを聞いている。

( 2 ) 「『…ということはないか?』と監査上疑うべき点は何か」; Suspect

( 1 ) で回答した目的を前提として、Suspect をしている。

【設問の意図】

たとえば、公認会計士の監査においては職業的懐疑心 ( 1 ) をもって監査するといふように定められているが、この設問においては、どのような着眼点をもって監査したのかという視点で回答するように意図された設問である。

職業的懐疑心 ( 1 )

監査人としての責任の遂行の基本は、職業的専門家としての正当な注意を払うことにある。その中で、監査という業務の性格上、監査計画の策定から、その実施、監査証拠の評価、意見の形成に至るまで、財務諸表に重要な虚偽の表示が存在する虞に常に注意を払うことを求めるとの観点から、職業的懐疑心を保持すべきことを特に強調した。

〔出典；『会計法規集 最新増補 第 19 版』中央経済社編 248 頁〕

( 3 ) 「どのような基準を用いて優先付けし、どのような基準で検証をすればよいか」;  
Prioritize/Verify (Point of judgment)

【設問の意図】

「総合的に判断した結果」や「当社にとって妥当と判断したため」といった抽象的な判断基準ではなく、株主等のステークホルダーへの説明責任を果たすために、判断基準を具体的に明確化するための設問である。

( 4 ) 「疑うべき点を検証するには何 ( ヒト、モノ、カネ、情報 ) のどのような点を見ればよいか」( 監査対象・監査項目 ); Target

【設問の意図】

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) を踏まえて、「どの会議に出席するのか」、「どこへ往査に行くのか」、「何を閲覧すべきなのか」、「誰に確認するべきか」等の Target を絞り込む設問である。Target を絞り込むことによって限られた監査資源を有効に活用できるようになる。

( 5 ) 「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」; Do ( What & How )

【設問の意図】

( 4 ) の Target ごとに監査の方法や手段を整理するための設問である。方法や手段には、「確認」、「突合」、「目視」、「視察」、「聴取」、「分析」等があり、極論すれば先述のように「見る」、「聞く」、「感じる」のいずれかになることと思われる。この前提として、情報に対する自由なアクセス権限が監査役に付与されていることが望ましい。

( 6 ) 「検証した証拠はどのようなものか」; Evidence

【設問の意図】

ここで提示する Evidence とは、( 4 ) で入手したものをそのまま転記するのではなく、それがどのような内容であったから、検証の判断基準となり得たのかということを考えるための設問である。

たとえば、確認した証拠に整合性や相当性があるか、証拠資料の改ざんがなかったか、等も重要な確認事項になる。

( 7 ) 「監査後の対応はどのようにすればよいか」; Action ( What & How )



### 【設問の意図】

監査後の対応について整理するための設問である。一般的には、「助言」、「提言」、「勧告」といった間接的に対応する方法が多く採られる（監査は指摘にとどまり、改善・是正は執行部の役割だから）。

### 3. 留意点

内部統制システムの各項目について、「2. 具体的な監査方法試論」のような方法で監査プロセスを細分化し、具体的な方法事例を分類したのが第 章以降である。

実際の監査役監査は「（執行側から状況を）聞く」、「（実際に構築・運用されているシステムを）見る」が主だった手段である。

また、監査役およびスタッフは、（4）（5）の「対象、方法手段」をイメージしながら限られた監査資源を効率的・効果的に割りあて、監査のプロセスを思考し、具体的な監査活動を自ら企画・立案して、監査役監査計画を策定することも重要なことである。

第 章以降には、いわば執行側の業務・管理等、内部監査部門が行うべき事項ならびに依拠するべきと思われる事例も一部含まれる（委員会設置会社では当然である）。

内部管理体制・報告体制等が整備されており、かつ内部監査部門が充実されて、監査役との連携が図られている会社においては、これらのチェック行為の細部までは立ち入らず、執行側によってチェックが実施されていることを確認するという監査行為（特に（5）（6）について）すなわち、監査役が報告を受ける体制が構築されていることが現実的ともいえる。ただし、このような間接的なアプローチに際しても、「報告聴取時のポイント」や、「内部監査調書を含む監査証跡の閲覧時のポイント」等を絞り込むべく、「2. 具体的な監査方法試論」のような「思考のプロセス」を踏んでおくことにより、実効性のある監査となるう。

## 本報告書の利用にあたって

### 1. 本文

本報告書は、会社法 362 条 4 項 6 号ならびに会社法施行規則 100 条 1 項 1~5 号および同条 3 項 3~4 号で規定する内部統制システムに係る監査のプロセスについて、「設問に対する回答」形式を採用している。

設問（１）から（７）までに対する回答は、主な各社の事例であり、内部統制システムに係る評価の要件を具備するまでのプロセスを辿ることができる。

- （１）「監査の目的は何なのか」； Purpose
- （２）「『・・・ということはないか？』と監査上疑うべき点は何か」； Suspect
- （３）「どのような判断基準を用いて優先付けし、どのような判断基準で検証をすればよいか」； Prioritize/Verify (Point of judgment)
- （４）「疑うべき点を検証するには何（ヒト、モノ、カネ、情報）のどのような点を見ればよいか」； Target
- （５）「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」； Do (What & How)
- （６）「検証した証拠はどのようなものか」； Evidence
- （７）「監査後の対応はどのようにすればよいか」； Action (What & How)

### 2. 全体コメント

各条文における上記の（１）から（７）の設問の後の＜全体コメント＞は、当研究会で議論された内容を客観的に考察・整理したまとめともいうべき内容であり、できる限り実務者の視点から記載するように配慮した。

さらに、＜全体コメント＞の「５．総括」では、スタッフ業務の見直しという観点から、今後スタッフに期待される内容や課題点等も提言している。

### 3. スタッフ座談会

スタッフとして懸念している事項や悩ましい問題等に関して、メンバーで率直に議論した内容を＜スタッフ座談会＞として掲載した。

### 4. 委員会設置会社について

委員会設置会社については、文中、監査役を監査委員、監査役会を監査委員会等と適用される条文とともに適宜読み替えていただきたい。

## 体制別内部統制システム監査の各論

本章の構成としては、「本報告書の利用にあたって」でも簡単に説明したが、施行規則 100 条 1 項 1～5 号および同条 3 項 3～4 号の各条文に関して、まず、立法担当官のコメントを紹介した後に、前章の「(1) 監査の目的は何なのか」～「(7) 監査後の対応はどのようにすればよいか」の各ステージにおける、主な各社の事例を設問に対する回答形式で記載している。個々の回答(事例)には設問(ステージ)間の連動性がないため、あくまで設問(ステージ)ごとに区切って回答(事例)を閲覧しながら、自社ならどのような回答(事例)があるかをイメージいただければ幸いである。

<全体コメント>では、適宜考察を加えながら、

各条文が目指す目的について各社がどのように理解しているか、

各条文が規定する内部統制システムの現状が各社でどのようになっているか、

各条文が規定する内部統制システムを各社どのように監査しているのか、

監査後の対応はどのようにしているのかを整理し、

当該体制を総括し、スタッフの課題を提言している。

最後に、研究会の中で議論となった点やスタッフとして懸念している事項・悩ましい問題点等を適宜<スタッフ座談会>で記載している。

### 1. 施行規則 100 条 1 項 1 号(施行規則 112 条 2 項 1 号)

「取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制」について

「取締役の職務」には、代表取締役・業務担当取締役としての職務に加え、監督機関としての職務も含まれる。また、取締役が使用人を用いて業務執行を行う場合もあるため、使用人の行為に関する情報の保存および管理に関する事項も含まれる。

具体的には、たとえば、取締役が意思決定や業務執行等を行った場合における当該行為に関する記録の作成および保存の方法等について決定することが考えられる。

〔出典；相澤哲＝石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761号(2006)14頁〕

#### (1) 「監査の目的は何なのか」; Purpose

- ・取締役会議事録・主要な稟議書等業務執行に関する重要な議事録・書類、規程類、重要な記録その他の情報の保存および管理に関し、その構築および運用が組織において適切になされているかを検証すること。
- ・情報の種類(保存すべき情報の対象範囲)、保存の仕方(ハード・ソフト両方)、保存の責任者等を確認すること。
- ・法令または証券取引所適時開示規則による情報開示が適切に行われているかを監視・検証すること。

#### (2) 「『…ということはないか?』と監査上疑うべき点は何か」; Suspect

- ・記録内容に誤り、改ざん等がないか。また、漏洩・紛失の危険性はないか。
- ・次に掲げる取締役の職務執行に係る情報については、必要に応じて取締役・監査役・会計監査人等が閲覧、謄写可能な状態にて適切に管理されているか。
  - (ア)株主総会議事録、取締役会議事録
  - (イ)計算関係書類・事業報告・監査報告
  - (ウ)経営会議・稟議書(伺書)資料、業務執行に係る決定を行う会議の議事録・資料および契約書
- ・重要書類の取扱が文書規則、文書保存規程、秘密文書等取扱規則等に対し逸脱することはないか。
- ・情報の重要度分類・基準等が適正であるか、情報保存者が分離されているか。

(3)「どのような判断基準を用いて優先付けし、どのような判断基準で検証をすればよいか」; Prioritize/Verify (Point of judgment)

- ・情報の漏洩、紛失、滅失時の対応方法が定められているか。
- ・取締役の職務執行に係る情報の作成・保存および管理は適切に行われており、開示内容は事実に反することはないか。また、取締役会議事録は開催の都度に作成され、出席取締役全員の署名があるか。
- ・株主総会議事録、取締役会議事録、稟議書(伺決裁)および契約書ならびに計算書類・附属明細書等は法令・社内規則に則って作成されているか。

(4)「疑うべき点を検証するには何(ヒト、モノ、カネ、情報)のどのような点を見ればよいか」(監査対象・監査項目); Target

- ・会社情報の具体的管理内容(保存期間、保存責任者等)を定めた規程類の整備状況、各部門の部門内規程の有無の確認。
- ・取締役の職務執行に係る情報については、必要に応じて取締役・監査役・会計監査人等が閲覧、謄写可能な状態にて管理されているかの確認。
- ・規程に基づいたモニタリング、重要書類・電子情報(稟議書・議事録)の確認。
- ・文書保存規定の見直しの必要性が会社法等の改正にとどまらず、税法の改正、税務調査での要求書類の変化、OA化の進捗状況、独禁法の改正等種々の環境変化を受けて、都度議論されているか。世の中の動きを先取りしているか等を主管部署に確認。

(5)「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」; Do (What & How)

- ・電磁的記録は、イントラネットを利用して適宜閲覧する。
- ・監査役監査チェックシートによる自主点検結果の報告を受け、確認する。
- ・当該部門に直接訪問して書類を閲覧する。
- ・当該部門実査の際に面談し聴取する。また、適宜当該部門を訪問して聴取(ヒアリング)する。

(6)「検証した証拠はどのようなものか」; Evidence

- ・諸規程やガイドラインが周知徹底されていると合理的に説明ができる証拠が得られた。また、議事録等の情報の紛失、隠匿、改ざん等が行われていないということを合理的に説明ができる証拠が得られた。
- ・取締役会決定内容(基本方針)と関連規程類の比較検証の結果、網羅性と十分性において問題がないことの合理的な確認が得られた。また、議事録、台帳、記録簿に記入者および管理者が明記されており、適切にメンテナンスがされている(日付、番号、標題等の記載がある)。
- ・管理体制が十分であり、あるいは内容が十分であるとの合理的な説明ができる証拠が得られた。また、主管部署・職務分掌が確認され、かつ人員構成も十分であることが確認できた。

(7)「監査後の対応はどのようにすればよいか」; Action (What & How)

- ・常勤監査役から担当取締役・担当部門長へ口頭・書類で伝達する。
- ・常勤監査役は重要書類監査を報告書にまとめ、関係部門に提言し、改善内容の回答を求める。
- ・面談を行い代表取締役に直接伝える。
- ・常勤監査役から担当取締役に助言、勧告する。
- ・助言・勧告を踏まえた業務執行の対応状況を定期的にフォローする。

## <全体コメント>

### 1. 本号の目的：

情報の保存・管理は内部統制上の重要な事項のひとつであるという認識においては、各社に共通していた。

ただし、情報の内容・利用方法等が多義的であることから、各社の認識は分かれており、以下のように4項目に分類できる。

- (1) 株主等のステークホルダーとの関係から、適正な開示等を目的と捉えるもの
- (2) 取締役がその職務を適正に執行し、その説明責任を果たすという観点を目的と捉えるもの
- (3) 税務調査や関係官庁の調査に十分対応でき、会計監査・内部監査・監査役監査の有効性を確保する点を目的と捉えるもの
- (4) 災害、事故、改ざん、紛失、盗難、漏洩等からのリスクマネジメント

### 2. 現状：

各社の事例を総合すると、以下のように分類できる。

- (1) 体制：責任部署や責任者の設置・明確化
- (2) 規程類：文書管理規程、情報管理規程等の策定
- (3) 統制活動：文書作成・整備、情報取得・管理・開示等の実施・相互牽制
- (4) 監査：内部監査部門による監査

各種の情報について、どの程度の内部統制システムが必要であるかは、各社の事情、特に情報の種類・内容、保存・管理の目的、さらには保存・管理の要請が法令に基づくものか・経営判断に基づくものか等によって異なる。

また、情報の保存・管理は文書による保存だけでなく、電子媒体による保存が含まれることに注意を要する。

### 3. 監査の方法：

- (1) 責任部署があるか、規程等が策定されているか、定められた保存期間・保存場所が妥当かといった体制の構築状況
- (2) 規程に従って重要な文書等が適切に作成・保存されているか、内容に誤り・改ざん等がないか等の運用状況

について、実際の文書等の閲覧、所管部署との面談、所管部署や内部監査部門からの報告の受領等が行われている。

監査役としてどのような監査をするかについては、特に内部監査部門による監査との関係によっても異なっているようであり、

    実際の確認・検証を中心とするもの

    所管部署、内部監査部門からの報告を中心とし必要に応じサンプル調査をするものに分かれている。

### 4. 監査後の対応：

監査役から取締役・執行役への口頭・書類による伝達、スタッフからの助言等が行われている。

その場合、主体（監査役会・監査委員会、監査役・監査委員、スタッフ部門）、相手先（取締役会、取締役、関連部署等）、手段（口頭、書面）が問題となる。事案の内容・重要性等に応じて、監査役会の公式な意見として監査報告に記載する・取締役会にて報告し議事録に残すといった方法から、スタッフから関連部署に監査役の非公式な意見として口頭にて伝達する方法まで考えられ、その中から適切な方法を選択することになる。

監査役としては、執行部門での指摘事項への対応状況をチェックできる体制が必要と考

えられる。

5. 総括：

情報の保存・管理は、業務執行の適法性、妥当性の観点から従来から取り組まれてきた重要な監査項目といえる。したがって、ある程度の整備は進んでいるものの、会社法の中で体制整備が義務付けられたことを機に、監査役としても情報に関する監査目的を明確にし、一層の監査強化を図る必要がある。

スタッフにおいても監査役監査強化のため、監査役との一層の連携強化が必要であろう。今後の対応としては、この他情報のIT化に伴う監査面での対応や、金融商品取引法および証券取引所規則による開示規制強化への対応等が挙げられている。

<スタッフ座談会>

A氏：今回の施行規則で、「取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制」が、取締役会で決議すべき内部統制システムのひとつとされているが、この決議はどのような内容のものが想定されているのだろうか。

B氏：一般的には、情報は企業活動にとっても重要であるから、その保存や管理は企業の内部統制にとっても重要だということはいえる。

C氏：COSOの内部統制フレームワークでも、法令遵守、業務執行の効率性等が内部統制の目的として捉えられているのに対し、情報の保存・管理それ自体が目的として挙げられているわけではない。この項目の内容をどう考えるかについても、前段階としてどのような情報を想定しているかを考える必要があると思う。

A氏：確かに、情報といっても色々ある。公開情報や機密情報、自社の情報や顧客の情報等。「取締役の職務の執行に係る」という限定は付いているが、実際には、ほとんど限定されていないのではないだろうか。

C氏：たとえば、公開情報であれば、取締役の職務執行に係る判断根拠として適正に保存および管理する必要はあるだろうし、それ自体に漏洩リスクはないといえる。一方、顧客情報を考えてみると、特に個人情報、入手して保存することの可否自体が問題となるし、漏洩のリスクが高いため、高度な情報管理が求められるだろう。また、自社の情報についても、基本的には適時開示する方向にあると思うが、企業秘密や開示前の重要情報等、漏洩リスクの高いものもある。

B氏：重要書類や財務情報等の法令で作成・保存・開示が義務付けられているものもある。こうした情報については、その正確性も重要である。

D氏：つまり、情報の内容に応じた対応が必要で、規定を策定する場合にも、情報の内容に応じたきめ細かな定めが必要になる。この施行規則100条1項1号の目的も、このような情報の内容に応じた適切な対応をするということにあるのだと思う。

A氏：適時開示することが情報の保存・管理の目的のひとつであるとしても、会社法を要求する内部統制システムに関する取締役決議の対象に含めるかという点についてはどうだろうか。当社では、平成18年4月の取締役会で行った決議では、情報の保存・管理のみで、適時開示までは謳っていない。

B氏：当社の「内部統制システムに関する取締役会決議」(会社法による取締役会専決事項[平成18年5月決議])によれば、適時適切な情報開示に関する記載はなく、執行側では意識していないように感じている。監査役(またはスタッフ)としても、そこまでの意識はなかった。ただし、今後は適時適切な情報開示に関する監査についても考慮していく必要があるかもしれない。

## 2. 施行規則 100 条 1 項 2 号 ( 施行規則 112 条 2 項 2 号 )

### 「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」について

具体的には、たとえば、(イ)会社の業態に応じて生ずる可能性があるリスクとして、どのようなものが考えられるか、(ロ)リスクの現実化を未然に防止するための手続・機構、(ハ)リスクが現実化した場合の対処方法等について決定することが考えられる。

〔出典；相澤哲 = 石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761号(2006)14頁〕

#### (1) 「監査の目的は何なのか」; Purpose

- ・適切なリスク管理の実施により、損失の極小化と利益の極大化が図れる体制になっているか検証すること。
- ・危険の管理の具体的内容と危険予知、および危険の未然防止のための体制、さらには危険発生時の対応状況を検証すること。
- ・重大損失および不祥事となる要因を防止するための法令遵守体制、リスク管理体制が構築され、それに係る諸規則が整備されているか、また、適切に運用されているか検証すること。

#### (2) 「『…ということはないか?』と監査上疑うべき点は何か」; Suspect

- ・リスク管理に係る社内規程・規則等が組織の末端まで浸透していないのではないか。
- ・リスク管理を行うための適切な人材の確保および配置が行われているか、人材育成のプログラムに問題はないか。
- ・非常時対応だけでなく、日常的なリスク管理が徹底されているか。
- ・不適正なリスク対応(リスクアセスメントが不適切または不十分、リスクの過小または過大評価、リスク対応の先送り、個人情報管理不十分等)が行われていないか。
- ・管理対象から漏れている重大なリスクはないか。管理手法が十分か。改善すべき点はないか。
- ・リスクの洗い出しにとどまり、有効なリスク軽減策が業務プロセスに織り込まれていないのではないか。

#### (3) 「どのような判断基準を用いて優先付けし、どのような判断基準で検証をすればよいか」; Prioritize/Verify (Point of judgment)

- ・社内報告・連絡体制(リスクマネジメント委員会への報告状況、内部監査部門からの報告)が構築され、適切に実施されているか。
- ・リスク管理組織設置、規程作成、職務分掌、権限付与はされているか。
- ・リスク管理に係る規程の内容は適切か(リスク識別、分析、軽減等の対応の手続が適切に規定されているか)。
- ・リスク管理所管部門により定期的レビューが行われ、必要に応じ規程の改定等が行われているか。
- ・大規模災害等の非常時に対応する体制(組織・マニュアル制定等)は構築されているか。

#### (4) 「疑うべき点を検証するには何(ヒト、モノ、カネ、情報)のどのような点を見ればよいか」(監査対象・監査項目); Target

- ・リスクを把握する体制(管理組織および管理者の有無等)構築の程度、業務内容の確認。
- ・対応部署を定めている分野の範囲の確認。
- ・リスク限度、リスク額、経営への報告状況、リスク管理を対象とした内部監査計画および実施結果の確認。
- ・リスク評価によるリスク管理基準書の有無、内容の確認。
- ・各種教育担当部署および教育実施記録の有無の確認。

・自己監査の実施状況の確認。

(5)「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」; Do (What & How)

・リスク管理委員会へ出席し、委員会運営内容・状況を確認する。  
・規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配布の有無、経営会議資料、リスク管理委員会議事録等を閲覧する。  
・該当部門や責任者と面談し聴取する。  
・内部監査部門からのヒアリング。

(6)「検証した証拠はどのようなものか」; Evidence

・それぞれの対応部署において、規則・ガイドラインの制定、研修の実施、マニュアルの作成・配布を行う体制が構築されている。  
・経営会議において、各執行役より定期的実施される業務執行状況の報告等を通じ、新たなリスクの発生可能性の把握に努めている。  
・経営会議や重要会議において、各担当取締役より定期的業務執行状況が報告されている。

(7)「監査後の対応はどのようにすればよいか」; Action (What & How)

・監査結果について社長に口頭、書面にて報告する。必要があれば担当執行役員、部門長に同様に報告をする。  
・担当部門へ文書による問題点の指摘を行う。  
・関係部門の責任者と面談し、指摘事項に対し関係部門に改善するように助言する。

<全体コメント>

1. 本号の目的:

本号は、いわゆるリスク管理体制について規定したものである。内部統制システム整備の一環として、重大損失および不祥事となる要因を防止するためのリスク管理体制の適切な整備と運用が不可欠であるという認識は各社共通していた。

また、リスクコントロール(リスクの抑制・最小化等)が可能な管理体制の整備・運用も重要課題と位置付けられる。

2. 現状:

各社とも一定の規定・体制は整備されている。しかし、その目標レベルは各社各様である(企業の規模や業種によって想定されるリスクは様々であるので当然と思われる)。なかには、個人情報保護や大規模災害時の危機対策等特定のリスクに言及する会社もある。

また、リスクが発現した場合に事業目的である経済性や社会性を著しく損なう可能性があるリスクを「重要リスク」として区分し、重点的に管理することを目標としている事例や、監督官庁が指導する監督指針を充足するレベルを目標としている事例もある。

ただし、リスク管理は信用リスク・市場リスク等の定量的なリスクだけでなく、コンプライアンス違反等の定性的なリスクを含むこと、ならびに親会社単体だけでなく企業グループ全体で対応すべきであるとする点は、共通の認識であると考えられる。

さらに、経済環境の変化に伴い、想定されるリスクおよびその管理方法も変化するため、継続的に有効性を確認する(PDCAによる管理)ことが求められる。

3. 監査の方法:

リスク管理体制(組織、管理者、モニタリング)およびリスク管理規程(マニュアルや



チェックリスト)が的確に整備・運用されているかを確認するため、組織分掌や規程集の閲覧、トップや担当責任者からの聴取を行っている会社が多い。加えて、教育や自己評価の実施記録を確認している事例もある。

リスク管理の実効性を強化するためにリスクの洗い出しにとどまらず、有効なリスク軽減策が業務プロセスに織り込まれているか、リスク管理の統括が経営の統合マネジメントシステムを志向し構築されているか、企業グループ全体としての体制が整備されているか等の視点からも確認していきたいという会社もある。

#### 4. 監査後の対応：

当研究会メンバーの大部分の会社では、監査役として指摘すべき事項があったときは、担当取締役や関係部門の責任者に対し、口頭や書面で助言・報告している。「監査役の評価だけではなく、内部監査部門および会計監査人の評価結果も踏まえ、重要改善実施案件については、監査役会から各関係部門に提言していきたい。」という会社もある。

#### 5. 総括：

企業の規模や業種業態によって想定されるリスクは異なり、その軽重もあるので各社の実情に合ったリスク管理体制の整備・運用が求められる。また、社会情勢や経済環境によっても想定されるリスクおよびその管理方法は変化するため、執行部門は継続的にリスク管理体制の有効性を見直す必要がある。

スタッフは気付いた事項等を積極的に発言し、執行側と議論する機会を増やすことが肝要であると思われる。

#### <スタッフ座談会>

- A氏：当社では、損失の危険の管理に関する規定や体制は一応整備されており、その外見上の確認（監査）については、特に問題は無いと思う。しかし「実際に規則（マニュアル）どおりにしっかりと運営されているか」という確認をどのように行えばよいのか、難しいところである。
- B氏：たとえば、当社ではリスク管理委員会の運営状況については、議事録・資料の確認や出席者からのヒアリングを行っている。また、BCP（事業継続計画：ビジネス・コンティニューイティ・プラン）については、地震で現在の業務体制が破壊されたことを想定した訓練が毎年行われるので、それに参加して整備状況を確認している。
- C氏：当社は金融関係だが、取締役会の内部統制システム整備の決議で、情報システムの開発や運営によって大きな損失が生じるというリスクを軽減するために、「システム開発標準」という規則を制定し、品質管理を徹底する旨を決議している他、開発部門と運用部門を職責分離の観点から組織を分ける等、組織的な体制として構築している。規則を確認することは簡単だが、現場で実際にそのとおりに情報システムの開発や運用を実施していることを、我々が確認することは不可能に近いと思う。
- D氏：開発部門と運用部門を物理的に分離していることで、組織的な体制が構築されていると認識することは、大きなリスクを抱えていることになる。根本的な環境分離がなされていない場合には、開発者がその他の方法で環境にアクセスする余地が残されている。また、アクセスコントロールについても構築の状況を確認しなければ、不正アクセスによる改ざん・漏洩等のリスクが内在している。
- B氏：情報システムの担当役員や部署にヒアリングして確認するか、質問表かチェックリストを用意し、それで確認すればよいのではないか。
- C氏：監査の証拠を残すということでは、質問表等で回答してもらうことはよいと思う。ただ、質問内容をどのレベルにすればよいかという課題は残る。各社の現状や環境に応じて対応することになる。情報システムの開発・運用の適切性については、

自ら検証することができない場合、情報システム監査要員を確保している内部監査部門の監査状況を監視、検証するという方法もある。

A氏：内部統制の整備は監査報告への記載事項となり、その裏付けとなる監査記録であるので、必要十分なレベルを判断するのに苦労しそうだ。

B氏：この施行規則 100 条 1 項 2 号に、はじめて焦点を当てて監査をする会社にとっては大変であろうが、そのように努力させることが、今回の会社法制定の目的のひとつなのではないかとも思う。

### 3. 施行規則 100 条 1 項 3 号 ( 施行規則 112 条 2 項 3 号 )

「取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制」について

「会社の業務が適正に行われる」ためには、取締役の職務執行の効率性が確保されることも重要である。具体的には、たとえば、取締役が職務執行を行うに当たって必要な決裁体制等について決定することが考えられる。

〔出典；相澤哲＝石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761号(2006)14頁〕

#### ( 1 ) 「監査の目的は何なのか」；Purpose

- ・取締役会で決定された事業計画の目標を達成するため、取締役が迅速な意思決定を行っているかを監視し検証すること。
- ・業務執行の決定に資する会議体での付議決裁や業務執行を効率的・円滑に推進する目的で設置された会議体での方針審議のみで意思決定を行っているか監視し検証すること。
- ・予算管理および業績管理が定期的に行われているか検証すること。

#### ( 2 ) 「『…』ということはないか？』と監査上疑うべき点は何か」；Suspect

- ・取締役、執行役員の職務分担は適正かつ適切か。稟議規程、分掌規程、委員会規程は実態に即しているか。
- ・取締役会案件に上程されず、経営会議その他の会議体の判断や一部の執行役員の独断によって意思決定がなされていないか。
- ・経営の基本方針どおりに企業運営が行われているか。
- ・予算および業績数値が恣意的に変更されていないか。また、人員・予算の策定において、各部門の提案が勘案されているか。

#### ( 3 ) 「どのような判断基準を用いて優先付けし、どのような判断基準で検証をすればよいか」；Prioritize/Verify ( Point of judgment )

- ・職務分担に沿った責任、権限が取締役に付与されているか。
- ・取締役会での決定を踏まえた規程類が制定されているか。
- ・取締役会付議事項が適正かつ適切であるか。
- ・重要案件が適正かつ適切な手続きで決裁されているか。

#### ( 4 ) 「疑うべき点を検証するには何 ( ヒト、モノ、カネ、情報 ) のどのような点を見ればよいか」( 監査対象・監査項目 ) ；Target

- ・取締役会議事録、経営会議議事録、稟議書の内容・保存の確認。
- ・役員職務分担、分掌規程、稟議規程の有無・内容の確認。
- ・経営、事業の現状認識と短期・中期計画書の確立状況の確認。
- ・内部監査部門および会計監査人の内部統制システムの評価記録の確認。

#### ( 5 ) 「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」；Do ( What & How )

- ・取締役会、経営会議他重要な会議に出席し内容を確認する。
- ・取締役会他事業計画策定の重要会議に出席し、討議内容を聴取する。
- ・担当部門長や該当部門に計画実施状況等を直接ヒアリングする。

#### ( 6 ) 「検証した証拠はどのようなものか」；Evidence

- ・取締役会議事録、経営会議議事録、各種委員会の議事録や会議資料により、執行が効率的に行われている証拠が得られる。
- ・取締役会規程、職務権限規程、組織規程他社内諸規程が、内容的にも問題なく制定されている。

- ・ 経営計画や予算策定会議のメモや添付資料等により、それらが十分に議論されている証拠が得られる。

(7)「監査後の対応はどのようにすればよいか」; Action (What & How)

- ・ 不適切な点があれば、取締役会で意見陳述する。
- ・ 業務執行に係る重要事項の決定に対し、監査評価を踏まえ各取締役に文書で発信し、勧告する。
- ・ 常勤監査役より、担当（執行）役員に口頭で助言する。

<全体コメント>

1. 本号の目的：

取締役または執行役の職務執行を効率的に行うために、適切な内部統制システムの構築・運用が不可欠であるという認識は各社に共通していた。その構築にあたっては各種規則類の整備をはじめとして、職務権限と責任範囲の明確化のため、組織体制・業務分掌・権限委譲等の運営体制の確保が重要課題として位置付けられる。

2. 現状：

各社とも取締役会規則等が整備されており、職務執行に対し取締役会・経営会議等にその内容を報告する体制を採っている。また、職務権限規定で権限が委譲され、権限を超える案件については稟議制度を通じ審議する体制を採っている例が多い。

一方、体制は整いつつも実際運用面で満足できる状況にないと認識している会社もある。

3. 監査の方法：

「重要な会議への出席」、「重要書類の閲覧」、「関係部門長のヒアリング」等の手段で、取締役会決議事項の執行状況、社内規定の整備状況および重要案件の決裁手続き状況等の検証を行っている会社が大多数を占めている。

また、「内部監査部門および会計監査人の指摘事項の閲覧」も今後の監査方法の一つとして取り上げている例もある。

4. 監査後の対応：

監査役として指摘すべき事項があったときは、大部分の会社が文書または口頭にて当該部門に対しフィードバックを実行している。著しく非効率的な行為があった場合は、代表取締役との定例会議での問題提起、もしくは直接取締役や執行役に対し意見具申を行う会社もある。

5. 総括：

本号で求められることは、取締役または執行役の職務執行が文字どおり「効率的」であることを可能にするための体制であるが、効率性を追求するあまりリスクが増加することが考えられる。

スタッフは監査役監査の過程において気付いた重要事項のフィードバックを励行し、執行側により意味での緊張感を与えることが肝要である。

<スタッフ座談会>

- A氏：委員会設置会社であるが、監査委員会の職務の遂行のために必要な事項に関し、経営管理システムの整備・運用について取締役会の決議を実施している。「取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制」では、会社法施行規則に基づく業務執行方法、事業目標の明確化とその徹底、IT活用等業務の効率的運営を重視した内容で再度決議している。
- B氏：米国上場企業は、SOX法に係る内部統制と監査役の関わり方・役割等を整理する必要がある。
- C氏：整理といえば、そもそも「取締役の職務の執行が“効率的”に行われる…」とはどういうことか、その守備範囲・判断基準ともあわせて難しいところである。しかし、業務プロセスにおいては、ITを活用することで業務の効率化のみならず標準化をすることもでき、内部統制システムの構築とその評価が行い易くなるものと思う。

4. 会社法 362 条 4 項 6 号ならびに施行規則 100 条 1 項 4 号（会社法 416 条 1 項 1 号ホならびに施行規則 112 条 2 項 4 号）

「取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制」について

会社の業務が適正に行われるためには、取締役会のみならず、現実に業務執行を行う者である使用人の職務の執行の適正性の確保も重要である。

具体的には、たとえば、法令遵守マニュアルの作成や使用人相互間の適切な監督体制の創設等について決定することが考えられる。

〔出典；相澤哲＝石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761 号（2006）14 頁〕

（１）「監査の目的は何なのか」；Purpose

- ・グループ全体での取締役および社員の法令定款の遵守がなされているか検証すること。
- ・行動規範が策定され、かつ、企業倫理委員会が定期的開催され、ホットラインが適正に運用されているか検証すること。
- ・コンプライアンス体制に係る規程の整備、推進組織の設置と必要な職務分掌・権限の付与、具体的な実践計画が策定されていたか監視し検証すること。

（２）「『・・・ということはないか？』と監査上疑うべき点は何か」；Suspect

- ・役職員の遵守意識が希薄化してないか、理解が不足してないか。
- ・経営理念や行動指針が遵守されているか。
- ・行動基準、規程、通報制度が整っているか。また、関連諸規定が不十分でないか。
- ・違法性の認識がないままに、組織的・継続的に法令・定款等に違反する行為が行われていないか。
- ・コンプライアンス委員会が形骸化することなく、具体的な計画のもとコンプライアンス・プログラムの P D C A がきちんと実行されているか。
- ・法令違反を隠蔽する動きがないか。
- ・内部監査部門は独立した立場で監査活動を実施しているか。
- ・不祥事件や苦情等の再発防止策の不備による会社経営への重大な影響や、内部通報制度が機能しておらず、それによる会社信用の失墜はないか。

（３）「どのような判断基準を用いて優先付けし、どのような判断基準で検証をすればよいか」；Prioritize/Verify (Point of judgment)

- ・企業の倫理規定や行動要領、法令遵守の基本方針や遵守すべき基準等の制定がされているか。また、従業員に周知されているか。
- ・内部通報制度が適切に確立・運用されているか。
- ・コンプライアンス状況や違反行為が定期的、あるいは即時に執行部に報告される体制になっているか。
- ・部門長が規程類について適正な運用が行われているかチェックできる仕組みがあるか。また、相互牽制の仕組みは構築されているか。

（４）「疑うべき点を検証するには何（ヒト、モノ、カネ、情報）のどのような点を見ればよいか」( 監査対象・監査項目)；Target

- ・自社の事業活動に関連して遵守すべき法令が明示されているかの確認。
- ・法令違反行為予防のための制度や、法令違反行為が発生した場合の処罰を定めた規則が整備されているかの確認。
- ・重要な法令・規程を社員全員が認識できるようになっているかの確認。
- ・コンプライアンス・プログラム等が定期的にレビューされ、体制を確保するための組織

の状況はどうかの確認。

(5) 「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」; Do (What & How)

- ・重要会議へ出席し会議議事録を閲覧する。
- ・決裁書類を閲覧する。
- ・企業行動基準の伝達方法等について関係部門から聴取する。
- ・会計監査人や外部コンサルタント等の当社内部統制に関する監査結果を聴取する。
- ・法務・コンプライアンス部門と定期的に連絡会を実施し報告を受ける。

(6) 「検証した証拠はどのようなものか」; Evidence

- ・企業行動基準、企業行動憲章、倫理規定、行動綱領、社内就業規則、リスク管理規程、内部通報規則等の諸規程が内容的にも問題なく制定されている。
- ・取締役会をはじめとする重要会議の議事録や会議資料により、問題点等を把握している。
- ・コンプライアンスの基本方針、コンプライアンス・マニュアル、コンプライアンス・プログラム等が制定されており、実行されている。

(7) 「監査後の対応はどのようにすればよいか」; Action (What & How)

- ・常勤監査役が、取締役会で経営トップや担当役員に勧告する。
- ・監査役(あるいは、スタッフ)が、担当部門長に書面で報告する。
- ・問題点があれば「監査状況報告」として、取締役会の場にて助言・提言を行っている。また、タイミングにもよるが、次年度の業務計画の中で、その対応方針を記載してもらう。

<全体コメント>

1. 本号の目的:

本号は、法令および定款に適合することを確保するための体制、いわゆるコンプライアンス体制について規定したものである。その重要性の認識は、ほぼ全社一致している。

しかし、趣旨の捉え方は一様ではなく、また、会社の規模や状態等により整備状況も一様ではない。法令・定款への適合を確保するための体制を「監査の最大の目的」と考えている会社もあるが、これは監査役職務範囲が「適法性の監査」であるという基本認識に基づいているものと考えられる。

2. 現状:

各社とも一定の規程・体制は整備されている。ただし、会社の規模・状態等により整備状況は一様ではない。法令違反の結果起こる会社への影響や、不祥事・苦情等の処理(再発防止策)まで踏み込んで監査している会社もある。

3. 監査の方法:

関連規程の確認(改廃状況等も確認) 関連書類の閲覧、議事録の確認、関連する会議体への出席、関連部署・内部監査部門からの報告、内部通報に関する適宜報告、社内WEB掲載の閲覧、社員教育実施状況の確認等を行う。

積極的な取り組み例としては、コンプライアンス体制・方針・ルールの策定プロセスに至るまで、会議等に出席する等して検証している例や、監査役のみ力だけでなく、会計監査人・外部コンサルタントの内部統制に関する監査結果を利用するという例もある。

4. 監査後の対応:

書面または口頭で報告するとともに、担当役員・部門長には報告書を送付し、問題があ

る場合は見直しを依頼するケースが多い。

なお、問題点の指摘には書面を用い、助言・提言は重要度に応じて担当取締役にも口頭で伝えている会社が多かった。積極的な例としては、再発防止策まで踏み込んで提言するケースもある。

#### 5. 総括：

コンプライアンスは業務遂行上の前提であり、海外の子会社を含む企業グループ全体でコンプライアンス体制の整備を図り、その有効性の維持・向上を進める必要があることについては各社ともに認識している。しかし、現状、会社方針を企業グループの隅々まで浸透させることは非常に難しいと考えている。監査役としても、子会社監査役との連携等を通じて、かかる浸透に一定の寄与をしていくことも必要でないか。

今後の課題として、コンプライアンス違反が発生した場合には、各社の規程・ルールに沿った公正な監査を行うことが必要であると思われる。

#### <スタッフ座談会>

A氏：「コンプライアンス体制の整備、強化推進、定着化の成否は、経営トップのリーダーシップ如何に掛かっている」といえる。役職員が一体となって地道にPDCAのサイクルをマネジメントすることで、企業経営における重大な不祥事の未然防止・適時発見・適切な対応が実現できるものと理解している。

B氏：当社においては、企業行動憲章、内部通報制度の仕組みはできているが、取締役および使用人の業務執行階層に応じた具体的なアクションプランができておらず、監査役ならびにスタッフとしては、推進母体となる執行部門の早急なレベルアップ（意識改革）が大きな課題と考える。

C氏：コンプライアンス体制の整備を図って行く際、他社を模倣するのではなく、企業規模や業種の違い等を加味した“身の丈”に合ったコンプライアンス・プログラムを策定することが、グループ企業も含めて定着化を図るポイントだと思う。

D氏：法令・定款等に適合する体制の整備・定着化を親会社のみならず、グループ子会社まで浸透・拡大させていくには、具体的教育のツールとして小冊子マニュアルとともに、Eラーニング（場所・時間の制約が少ない）も有効な手段であり、これを親会社として整備し、子会社に提供し、展開することも必要でないか。

A氏：内部監査部門との緊密な連携がより一層重要となってくると考えている。

C氏：内部監査部門については、監視活動そのものを行う部署であり、法令遵守についても法令に適合した取引を行っているか等の細かいレベルまで見る役目であり、COSOの要素でいうならば、監視活動の担い手ということではないか。一方、監査役会は、監視活動をも含めた内部統制システム全体を見る役目という具合に捉えている。

A氏：具体的な監査活動はどのようなものか。

D氏：委員会設置会社としてこれまでの法令遵守に関する監査としては、COSOの要素のうち、統制環境〔会社全体の意識の欠如なのか〕、リスク評価または統制活動〔社内規程が相応のレベルまで達していたか〕、情報伝達〔これが十分に周知されていたか〕、監視活動〔定期的に遵守状況が確認されていたか〕という視点で整理して、執行側に対する指摘を明確にするように努めてきている。

B氏：内部統制システムを利用した監査を行うということは、発生した法令違反そのものを問題にするのではなく、「それを防止するために必要だったことは何か」、「再発させないために何が必要か」に、より重点を置く必要がある。

D氏：委員会設置会社でも、まだ実際の違反状況をチェックすることに重点が置かれてい



と思うこともある。再発防止策も重要であるが、予防監査という点に立ち返った監査活動というのが必要ではないだろうか。

5. 施行規則 100 条 1 項 5 号 ( 施行規則 112 条 2 項 5 号 )

「株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制」について

当該体制については、当該会社が親会社であるか子会社であるかによって決定する内容が異なる。親会社においては、たとえば、(イ)子会社における業務の適正確保のための議決権行使の方針や、(ロ)親会社の監査役と子会社の監査役等との連絡に関する事項等について決定することが考えられる。

子会社においては、たとえば、(イ)取引の強要等親会社による不当な圧力に関する予防・対処方法、(ロ)親会社の役員等との兼任役員等の子会社に対する忠実義務の確保に関する事項、(ハ)子会社の監査役と親会社の監査役等との連絡に関する事項等について決定することが考えられる。

〔出典；相澤哲 = 石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761号(2006)15頁〕

(1) 「監査の目的は何なのか」; Purpose

- ・企業集団における業務の適正を確保するための規程、組織等の構築および運用が適切になされているかを検証すること。
- ・企業集団から成る価値観、行動基準等を共有しているか、また、管理等重要な業務に関して、規程を制定して運用・遵守が適確に行われているかを検証すること。
- ・連結財務報告が正しく報告されていることを監視・検証すること。

(2) 「『…』ということはないか?』と監査上疑うべき点は何か」; Suspect

- ・子会社の管理体制・管理規程は整備されているか。
- ・子会社管理方針は明確になっているか。
- ・子会社との取引は適正か。子会社の会計処理は適正か。行動規範は遵守されているか。子会社のガバナンスは適切か。
- ・親会社、子会社間の異例な取引はないか。
- ・子会社はそれぞれ自律的に内部統制システムを整備しているか。その内容は当社(親会社)との連携、情報共有を保ちつつ、自社の規模・事業の性質・機関の設計その他会社の個性および特質を踏まえたものになっているか。
- ・経営理念、経営方針等が企業集団全体に周知徹底されておらず、また、リスク管理体制等が確保されていないため(事業の執行の妨げ、余分な支出、ブランドイメージの低下等)損失を与えるものとなり、それに伴って親会社に損失を与えるものになっていないか。
- ・グループ企業における業務執行が、法令・定款違反行為とともに、社会的責任、企業倫理を遵守していないことはないか。

(3) 「どのような判断基準を用いて優先付けし、どのような判断基準で検証をすればよいか」; Prioritize/Verify (Point of judgment)

- ・子会社の管理体制・管理規程の内容は子会社それぞれの規模、事業の性質、その他会社の個性を把握のうえ、共通部分と個別対応とが無理なく設計されているか。
- ・子会社における会社法に基づく経営機関設計の状況は適法かつ適切か。
- ・親会社、子会社間の取引の契約は取り交わされているか。会計処理のルールは親子で意思統一されているか。子会社の遵法体制は確立されているか。子会社の監査役制度、内部監査体制は構築されているか。
- ・契約に違反している事実はないか。会計処理はルールに沿って行われているか。行動規範が作成され浸透しているか。監査役の人選は適切であるか、内部監査部門は適切に活動しているか。取締役会、経営会議等の運営実態は適切か。
- ・グループ会社での法令遵守体制等は適切に運用されているか。問題事象の報告は適切にな

- されているか。グループ会社との不適切取引はないか。
- ・子会社から予算および業績の報告は定期的に行われているか。

(4)「疑うべき点を検証するには何(ヒト、モノ、カネ、情報)のどのような点を見ればよいか」(監査対象・監査項目); Target

- ・子会社の内部統制システムの整備状況について、特にコンプライアンス体制、内部監査体制の整備状況を親会社管理部門と当該子会社からそれぞれ確認。
- ・親会社、子会社間の取引契約書、会計規程、取締役会規程、行動規範等の各種規程類の確認。
- ・取引実態を示す証書、会計監査報告、各部門責任者からの事情聴取等による確認。
- ・当社および子会社の内部統制システム整備組織の有無、活動状況ならびに行動基準書等の配布の有無の確認。

(5)「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」; Do (What & How)

- ・子会社社長や管理部門から事情聴取する。
- ・内部統制委員会から子会社を含めた内部統制システムの整備状況について聴取する。また、常勤監査委員が子会社に赴き、法令遵守およびリスク管理の体制を聴取する。関係部門から法令遵守状況の内部監査結果の報告を受ける。
- ・親会社監査役と子会社監査役との面談あるいは意見交換会の実施。
- ・親会社監査役は、親子会社間での申請・協議・報告等の書類を閲覧する。
- ・内部統制チェックリスト、行動基準書、予算資料、業績管理資料等を閲覧し確認する。

(6)「検証した証拠はどのようなものか」; Evidence

- ・親会社管理部門の監査調書により、問題がない旨証拠が得られる。
- ・グループ企業の経営者および監査役との面談記録、面談・意見交換会における参考資料に不適切な箇所がみられない。
- ・子会社管理の規程類(規程・規則・要領等、決裁基準)の整備状況一覧表の内容に問題がない。
- ・子会社管理の業務の「見える化」、フロー図により、問題がない証拠が得られる。

(7)「監査後の対応はどのようにすればよいか」; Action (What & How)

- ・監査役が直接当該部門へ口頭もしくは文書にて助言する。
- ・監査役が取締役会等の席上にて提言する。
- ・子会社管理部門担当役員および子会社経営者に監査結果を口頭または書面にて報告する。課題があれば管理部門を経由して是正・改善について助言する。

<全体コメント>

1. 本号の目的:

本号の内容は、旧商法施行規則 193 条には規定されておらず、施行規則で新たに規定された項目である。親子会社間で内部統制システムについての基本方針が共有され、内部統制に連携が保たれていることが不可欠であるという認識は、各社共通していた。親会社の子会社を含めた内部統制に係る体制の整備について決定するのみならず、子会社が親会社から不当な指示を受け、また、不適切な取引を強要される場合も想定し、子会社自身の体制の整備について定めることを要請したものである。

## 2. 現状：

企業集団の内部統制システムの構築・運用に関する規程等については、各社とも一定程度整備されている。また、業態の違い等により各社各様ではあるものの、企業集団として業務が適法・効率的に行われるために、株主等のステークホルダーへの情報開示を含め、企業集団としての内部統制システムを構築し、コンプライアンス体制、リスク管理体制、内部監査体制を子会社にまで敷衍している会社が多い。

なお、米国上場企業では、財務報告の信頼性の確保に関するCOSOフレームワークに基づく、内部統制システムの体制・整備の運用を企業集団全体で行い、その検証を各社の監査役等が行っている会社もある。

## 3. 監査の方法：

「子会社との取引は適正か、グループ内での不正行為はないか、取締役会決議事項に基づく具体的実施手順が不明確ではないか」等について、子会社への往査による関係部門からの「ヒアリング・関係書類等の閲覧・子会社監査役等からの情報収集」という方法・手段をとる会社が多い。

なお、米国上場企業では、「SOX法ベースの内部統制システムの構築が、整備レベルに応じて進捗に偏りがなく、また、遅れている場合の理由は何か、文書化された業務プロセスの検証がスケジュールどおりに行われているか」等を確認している。さらに、内部統制監査部門が実施するグループ各社の全体内部統制チェックリストによるテスト結果を聴取し、整備状況不備企業の確認と指示や提言を行っている会社もある。

## 4. 監査後の対応：

監査役から子会社の担当役員へ個別に口頭もしくは文書で報告する会社が多い。特徴的な事例としては、監査役と代表取締役との定期的会合において指摘する事例もあった。

## 5. 総括：

既に企業集団の状況については営業報告書記載事項とされ、様々な事項が開示されている。ブランドは企業集団で共有されており、子会社の不祥事によってもグループ全体が大打撃を受けることもあるため、企業集団全体として内部統制システムを整備する必要がある。

取締役会は、対象とすべき親会社、子会社の範囲を適切に決定したうえで、企業集団全体に係る内部統制システムの整備について必要な事項を決定しなければならない。

一方、子会社はそれぞれの会社独自の内部統制システムをそれぞれの会社の取締役会で決定することを原則とし、親会社は整備状況について子会社から報告を受け、整備に向けた助言や支援を行い、子会社が親会社任せにならないようにしなければならない。

監査役は、取締役会の連結ベースでの内部統制システムの仕組みについての決議が適切か、体制の整備・運用状況が有効なものか等について監査を行い、また、親会社、子会社の監査役と意思疎通、情報交換を図りうる関係を常に構築しておく必要がある。

スタッフとしても、監査役同様に親会社・子会社の関連部門と意思疎通を図っていく必要があると思われる。

## <スタッフ座談会>

A氏：「企業集団の内部統制システムの構築」は、旧商法施行規則では規定されておらず、委員会設置会社においても新たに設けられた事項で、会社法施行規則100条1項(委員会設置会社は同112条2項)の各号の中で最も注目すべき項目だと思う。

B氏：現在では、営業報告や決算報告が連結ベースで行われるため、企業集団を一体として捉えないと実態が十分把握できない状況にある。その一方で、子会社の不祥事によりグループ全体が打撃を受けたり、子会社を利用した架空利益が計上されたり、

親会社のディスクロージャーが不十分で投資家に損害を与えたりする等の不祥事が起きている。それだけに、「企業集団の内部統制システムの構築」を決議し、開示する必要があり、監査役が、それを監査し、その結果を執行責任者にフィードバックすることが、特に重要になってくると思う。

C氏：議論の中では、企業集団、適正な親子間取引、基本方針・行動基準の共有、コンプライアンス方針・リスク管理体制・連結経営方針・会計システムの統一、助言・提言・監督がキーワードとして登場してきた。監査の視点や手法を見直して、「企業集団の内部統制システムの構築」が有効に機能するようにしなければならない。

しかし、監査役やスタッフは助言・提言や勧告の対応にとどまり、執行部門が本気で行動するかどうかを見守るだけなのは歯痒い思いだ。

B氏：当社は、委員会設置会社であるので、監査委員会に関する事項(会社法 416 条 1 項 1 号ロ)はもちろん、執行役に関する事項(会社法 416 条 1 項 1 号ホ)についても、監査委員が取締役として作成し取締役会に諮っている。また、助言・提言や勧告をする他、自らの手で改善案を提示することができる。

C氏：統一的な内部統制システムの構築・運用といっても、子会社に異業種をもつ企業グループでは難しい。特に、子会社が金融機関や保険会社の場合は、SOX法対応では、小規模な会社であっても内部統制上は「特殊なリスクを有する会社」という扱いとなるため、「質的なリスク」を重視した整備を図らねばならない。また、子会社調査を行う場合に、証券子会社、信託子会社、保険子会社を対象とする場合は、親会社の内部監査部門に金融関係専門の監査員を配置していないと監査・調査の機能を十分発揮することができない。

6. 施行規則 100 条 3 項 3 号 ( 施行規則 112 条 1 項 3 号 )

「取締役及び使用人が監査役 ( 監査役会設置会社においては監査役会又監査役 ) に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制」について

具体的には、(イ) 監査役に報告すべき事項の範囲、(ロ) 報告すべき事項に応じた報告方法、(ハ) 使用人が、直接、監査役に報告するものとするか (いわゆる内部通報制度) 等について決定することが考えられる。

〔出典；相澤哲 = 石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761 号 (2006) 15 頁〕

( 1 ) 「監査の目的は何なのか」; Purpose

- ・内部統制システムの構築状況および運用状況、取締役および使用人が監査役に定期的に報告する体制、会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実、内部通報制度における監査役への報告体制が適切になされているか検証すること。
- ・コンプライアンス案件を含め重要事項がタイムリーに監査役に報告されているか確認すること。
- ・監査役が予算会議等、重要な会議に出席する他、重要書類を閲覧し、さらには重要な業務および財産の状況等について定期的に監査役会は報告を受け、取締役の業務執行が著しい損害を及ぼす恐れがないか検証すること。

( 2 ) 「『…ということはないか?』と監査上疑うべき点は何か」; Suspect

- ・取締役に対する報告と同レベルの情報が監査役に対して適時に供給されているか。
- ・重要な会議への出席は可能な状態にあるか。
- ・スタッフが報告を求めても拒否されるようなことはないか。
- ・不正行為あるいは法令・定款違反行為を秘匿されていないか、また、十分伝わらない体制になっていないか。各内部統制部門の業務内容の現状が十分伝わらない体制になっていないか。
- ・報告すべき事項が適時・適正に報告されていないことはないか。意図的に隠蔽していることはないか。重要事項については、報告体制として監査役会がシステム上排除されていることはないか。

( 3 ) 「どのような判断基準を用いて優先付けし、どのような判断基準で検証をすればよいか」; Prioritize/Verify ( Point of judgment )

- ・報告義務についてラインを通じた徹底が行われた事実があるか。
- ・監査役と取締役との意思疎通および監査に重要な情報収集を制約するものとなっていないか。
- ・監査役への報告義務が取締役会規程に盛り込まれているか。
- ・大きな問題が監査委員会に事後報告のみとなっていないか、顧客クレーム・事故情報や社内通報制度等の情報が監査委員会に定期的に報告されているか、また、重篤な場合適時に報告されているか。
- ・監査委員会へ報告すべき事項が役職員に十分されているか、監査委員会が認知されているか。

( 4 ) 「疑うべき点を検証するには何 ( ヒト、モノ、カネ、情報 ) のどのような点を見ればよいか」 ( 監査対象・監査項目 ) ; Target

- ・各部門から直接報告を受け、あわせて、総務部を中心とした機能部門からも報告を受け体制が構築されていることになっている。その中で、漏れがないかを確認。
- ・会社に著しい損害を及ぼす恐れのある事実、取締役の職務遂行に関して不正行為等の事実内容の確認。

- ・ 監査委員会への報告が事後のみとなっていないか。また、役職員からの情報が職務補助者等に頻繁に入っているか重大な問題が発生した際に、本来予兆があれば事前に報告すべきなのに、事後報告のみということはないかの確認。
- ・ 社長決裁書等の監査役への回覧状況やコンプライアンスホットラインの利用状況・内部監査結果についての報告状況の確認。

(5) 「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」; Do (What & How)

- ・ イントラネット利用による閲覧、または当該部門への面談による聴取（ヒアリング）する。
- ・ 報告事項の一覧のチェック（経営会議・取締役付議基準の事前説明、事件・事故の報告等）。
- ・ 総合リスク管理部門および内部監査部門より、定例的に監査役に対し主要な業務事項を教授する。

(6) 「検証した証拠はどのようなものか」; Evidence

- ・ 取締役会および経営会議等の重要な会議への付議・報告事項に関する資料を監査役が確認できる体制構築がされている。
- ・ 業務執行状況や重要監査項目に関する実状の説明・報告事項や重要な伺書・契約書・財務書類その他業務執行に関する重要な閲覧書類の確認により、問題がない確証が得られる。
- ・ 監査役が出席する重要な会議や決裁書類、監査役定例ミーティングの議事録（発言録）に不適切な箇所がみられない。
- ・ 経営会議付議内容、内部監査結果、内部通報制度の状況等が監査委員会に定期的に報告されている。

(7) 「監査後の対応はどのようにすればよいか」; Action (What & How)

- ・ 取締役会等の席上にて提言する。
- ・ 直接当該部門へ訪問して口頭で提言する。
- ・ 本社各部門長、取締役・執行役員への業務報告聴取時にその場で助言する。往査事業所、子会社等への業務報告聴取時にも、その場で助言する。
- ・ 問題点の指摘を文書で各部門へフィードバックする。

<全体コメント>

1. 本号の目的:

監査役が重要な情報を早く入手できる体制は、重要事項発生時の取締役等の対応が適切かどうかを判断するうえで極めて重要である。監査役への報告体制は、監査上の統制環境の基盤として不可欠という認識は各社共通していた。

なお、施行規則 105 条 2 項において、「監査役は、その職務を適切に遂行するため、次に掲げる者との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めなければならない。この場合において、取締役又は取締役会は、監査役の職務の執行のための必要な体制の整備に留意しなければならない。」とされていることも踏まえておく必要があると思われる。

2. 現状:

各社とも当該体制については、整備されているものの、運用面においては、各社で違いがある。

また、監査役と会長や社長他取締役、部門長との連絡会を定期的を開催し、経営会議、その他重要な委員会や部長会に積極的に出席し、情報収集に努めている事例は多いと思われる。

れる。

### 3．監査の方法：

取締役会の他、重要な意思決定の過程や業務の執行状況を確認するため、経営会議等重要な会議や委員会への出席権の確保、重要書類の閲覧、社長他取締役や部門長との連絡会議に出席することは、業務監査の一環として実施することが望ましい。

また、子会社監査役との連携を密にし、子会社往査等により、子会社管理の状況を把握することも重要である。

### 4．監査後の対応：

監査後指摘すべき事項があった場合には、

- ・ 直接取締役に口頭で報告・改善依頼する会社
- ・ 取締役会や経営会議の場にて発言する会社
- ・ 代表取締役との懇談の場で気付き項目として口頭報告する会社
- ・ 文書によるフィードバックを行う会社

等がある。監査の証跡を残す目的では、文書での指摘は有効だろう。

注意喚起が必要な場合には、取締役社長もしくは責任担当部署に勧告し、注意喚起させている事例もある。

### 5．総括：

本号は、内部統制システムの体制を構築・運用するうえで極めて重要な規定であると思われる。また、子会社を含めた報告体制についても整備の必要性があると認識している。

スタッフは、監査役監査を限られた人数で効率的に行うためには、自らの情報収集や監査環境の整備に監査役とともに尽力することが職責であることを再度自覚することが求められる。

### <スタッフ座談会>

A氏：監査役が監査を的確に行ううえで、必要な情報が適時・的確に報告されることが必要だが、当社では報告が後手に回ることや、報告されるべき情報が報告されないことがある。

B氏：確かに、体制・規定・組織の確立には努力するが、定着と運用について曖昧になることが多いので、監査役として運用上の問題があればその都度取締役に指摘、実態のあるものにしていく必要があると思う。日常的な取締役とのコミュニケーションも必要なのではないだろうか。

C氏：具体的には、取締役会規則やルールによって報告義務があり、報告しなければ規定違反になるという縛りも必要なのではと思う。

A氏：内部通報制度を稼働させているが、経営リスクに繋がるような問題が速やかに報告されてくるか否か疑問が残る。監査役に報告されるものは、どうしても形式的になってしまうのではないだろうか。本当は、メモやEメールでの速報こそが重要だ。

D氏：今回、親会社および子会社から成る企業集団における業務の適正を確保する体制が法に謳われているが、子会社からどのレベルの報告をタイミングよく入手するかの体制は手探りの状態であり、これから構築すべき重要課題になっている。

B氏：会社法では、取締役および使用人が監査役に報告するための体制の確立を求めると同時に、監査役に対して、その職務を遂行するために情報収集および監査環境の整備に努めることを定めた。監査環境の整備を取締役任せにするのではなく、監査役、スタッフの職務として認識して取り組むことが大事になると思う。



7. 施行規則 100 条 3 項 4 号 ( 施行規則 112 条 1 項 4 号 )

「その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制」について

施行規則 100 条 1 項各号および 3 項 1 号から 3 号までに掲げる事項以外で、監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制があれば、この項目として決定することとなる。

〔出典；相澤哲 = 石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761 号 ( 2006 ) 14 頁〕

( 1 ) 「監査の目的は何なのか」; Purpose

- ・ 監査役が実効的に監査を行える体制となっているか検証すること。
- ・ 監査役と内部監査部門との連携により、監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制を整備すること。
- ・ 監査役と代表取締役および関係部門との定期的な意見交換が実施される体制になっているか確認すること。
- ・ 内部監査部門および会計監査人が監査役に対し報告を行う体制になっているかを検証すること。

( 2 ) 「『…ということはないか?』と監査上疑うべき点は何か」; Suspect

- ・ 監査役を補佐する体制、あるいは監査役への報告体制以外の体制が不十分のため、監査役が実効的な監査を行えないのではないか。
- ・ 代表取締役や関係部門が監査役との意見交換を回避することはないか。
- ・ 内部監査部門および会計監査人が報告義務を回避することはないか。
- ・ 監査役および内部統制部門の役割、責任が各部署で理解されていないため、監査役および内部統制部門の牽制機能の実効性が向上しないことはないか。

( 3 ) 「どのような判断基準を用いて優先付けし、どのような判断基準で検証をすればよいか」; Prioritize/Verify ( Point of judgment )

- ・ 内部統制部門・会計監査人との連携が十分であるか。
- ・ 監査役と顧問契約を締結した外部専門家等との意見交換は十分であるか。
- ・ 内部監査部門および会計監査人から監査実施報告が阻害される要因はないか。
- ・ 監査役および内部統制部門の役割、責任について社内に周知・徹底されているか。

( 4 ) 「疑うべき点を検証するには何 ( ヒト、モノ、カネ、情報 ) のどのような点を見ればよいか」 ( 監査対象・監査項目 ); Target

- ・ 内部統制部門・会計監査人とのミーティングの時期、回数、内容についての確認。
- ・ 必要に応じて、外部専門家と意見交換ができたかの確認。

( 5 ) 「何を、どのような方法や手段で実施すればよいか」; Do ( What & How )

- ・ 内部監査部門から活動計画を聴取する ( 内部監査実施後、適正な時期に監査委員監査にてフォローを行うように計画を立案する ) 。
- ・ 代表取締役、関係部門、会計監査人および内部監査部門から重要事項を聴取する。
- ・ 業務計画書および進捗状況報告書を閲覧する。また、内部監査計画および監査結果報告書を閲覧する。

( 6 ) 「検証した証拠はどのようなものか」; Evidence

- ・ 経営会議等の重要な会議への出席、意見陳述資料により、問題がないことの確証が得られる。
- ・ 社内情報に対する自由なアクセス権行使による収集資料により、問題がないことの確証

が得られる。

- ・代表取締役との定期的会合の議事録および資料により、問題がないことの確証が得られる。
- ・会計監査人との定期的会合等の議事録および資料により、問題がないことの確証が得られる。

(7)「監査後の対応はどのようにすればよいか」; Action (What & How)

- ・常勤監査役が経営会議の席上で改善の要請をする。
- ・常勤監査役が会計監査人に改善の要請をする。

<全体コメント>

1. 本号の目的:

本号の内容は、旧商法施行規則 193 条には規定されておらず、施行規則で新たに規定されたいわゆるバスケット条項である。当該体制の確立にあたっては各社とも監査役の監査実施について実効的に監査が行われる環境整備が必要であるという認識は共通している。

また、環境整備の中には取締役の監査役監査の重要性・有用性への理解や、各部門の監査への協力、内部監査部門・会計監査人等との連携等が含まれると考えられる。

2. 現状:

監査役と代表取締役との定期的な会合や情報交換の機会の設定、会計監査人・内部監査部門との連携、社内関係部署の協力を求める権限の確保等を行っている例が多い。

なお、内部統制システムを活用した組織的監査が求められる委員会設置会社においては、監査委員会の活動計画の策定にあたって内部監査部門の監査計画を事前に聴取することを明記したり、常勤監査委員を置く場合、その旨を本号に規定したりする会社もある。

3. 監査の方法:

具体的には、次のような事項を検証し、不備があれば取締役、関連部署等に対し改善要求していく姿勢が必要となろう。

- ・重要会議への出席、代表取締役・会計監査人・内部監査部門等との会合やヒアリング
- ・各種規定・議事録の確認

監査項目としては、以下のものが挙げられる。

- ・社内情報へのアクセス制限の有無
- ・社内関係部署や内部監査部門、会計監査人等との連携阻害または非協力的な対応の排除
- ・監査役への報告体制不備
- ・代表取締役との会合機会の有無
- ・弁護士等の外部専門家の利用
- ・内部監査部門や会計監査人とのコミュニケーション

4. 監査後の対応:

監査役から取締役への口頭・書類による伝達、助言等が行われている。監査役としては、執行部門や会計監査人にも指摘事項への対応状況をチェックする体制が必要と思われる。

5. 総括:

本号は、他の各項各号等の体制に含まれているもの以外の「その他の体制」と解されるため、明確な体制を示すことは難しい。他の各項各号等の具体的な体制を確定したうえで、それらに該当しない項目を本号で補うことになるとと思われる。

現時点でいえることは、監査役監査の有効性を確保するためには、代表取締役をはじめ取締役からの監査役監査の重要性・有用性への理解が不可欠である。そのためには、社内情報を収集し、内部監査部門や会計監査人と連携を密に行い、重要会議等の場で積極的に建設的な意見を発言していく必要がある。

あわせて、監査役の情報収集への支援や事実確認のサポートに対するスタッフへの期待も大きいといえよう。

#### <スタッフ座談会>

A氏：監査の実効性を確保する体制の整備が祭文化されたことで、実際に監査環境は大きく改善されるのだろうか。

B氏：会社によって温度差がかなりあると思うが、当社では会社法の施行以前から、監査環境が変化してきたという実感はある。監査役自身の意識の変化や世間の目が変わりつつあることも理由に挙げられる。

C氏：スタッフとしては、実務的に社内の関係部署の協力や理解がなければ、仕事がスムーズに運ばないのが現状なので、現場へ如何に浸透させるかが問題である。

A氏：急に現状が良くなるわけではないだろうが、まずは経営トップの認識が変わらなければ何事も進まないのではないだろうか。

B氏：確かに現実はそうだろうけれど、法律で祭文化されたことの意味は大きいと思う。監査役もスタッフもこれを理由に積極的な姿勢を打ち出すことができるのではないだろうか。

## 補助すべき使用人について

施行規則 100 条 3 項 1 号（施行規則 112 条 1 項 1 号）

「監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項」

監査役が置かれている会社においては、監査役も会社の業務の適正の担保について、重要な役割を担うこととなる。そこで、「業務の適正を確保する体制」には、監査役監査の充実に図るための体制を含めることとしている。

監査役職務を補助すべき使用人に関する事項としては、具体的には、たとえば、（イ）監査役が補助使用人を求めた場合における対処方針、（ロ）補助使用人を監査役専属とするのか他の部署と兼務させるのか、（ハ）補助使用人の人数や地位等について決定することが考えられる。

なお、監査役による監査体制の構築についても、会社の業務の適正を確保する体制の一部である以上、あくまで当該体制の構築義務は取締役が負うこととなる。他方、監査役監査体制は、監査役の主導によるべきものであることから、補助使用人の要否は、第一義的には監査役が判断することとしている。

この点は、監査役監査体制について定める施行規則 105 条にも同趣旨の規定が設けられており、当該規定においては、監査役は適切な職務遂行のため監査の環境の整備に努めなければならない、かつ、取締役または取締役会は、監査役職務の遂行のための必要な体制の整備に留意しなければならない旨が規定されている。

〔出典；相澤哲＝石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761号（2006）15頁〕

施行規則 100 条 3 項 2 号（施行規則 112 条 1 項 2 号）

「前号の使用人の取締役からの独立性に関する事項」

監査役は、会社の業務執行者たる取締役の監督をその職務とすることから、当該監査役職務を補助する使用人についても、業務執行者たる取締役からの一定程度の独立性が確保されることが望ましい。

使用人の取締役からの独立性に関する事項としては、（イ）補助使用人の異動についての監査役の同意の要否、（ロ）取締役の補助使用人に対する指揮命令権の有無、（ハ）補助使用人の懲戒についての監査役の関与等について決定することが考えられる。

〔出典；相澤哲＝石井祐介「株主総会以外の機関」『旬刊商事法務』1761号（2006）15頁〕

委員会設置会社では、監査委員自身が取締役でもあるので、自ら補助すべき使用人を設置する執行権がある。しかし、監査役設置会社においては、監査役が求めた場合に、補助すべき使用人が設置される（会社の人的資源の関係で場合によっては設置できないこともあろう）ので、法的な設置義務は課せられていない。

したがって、本報告書では、当該体制については、研究対象として割愛したが、平成 16 年 9 月に当研究会が公表した「監査役/監査委員スタッフ意識調査結果」における以下のアンケート集計結果が、会社法施行後、どのように変化するかを継続して研究する予定である。

会社法下では、スタッフとしての独立性が条文上明確にされたため、社内評価やキャリアパス、職務権限に変化がみられることが想定されるとともに、スタッフ自身の意識にも変化が期待される。

参考：「監査役/監査委員スタッフ意識調査結果」の一部抜粋

調査期間 平成 16 年 5 月 19 日～7 月 12 日

調査対象会社 会員会社 4,385 社（スタッフ登録会社 1,780 社、未登録会社 2,605 社）

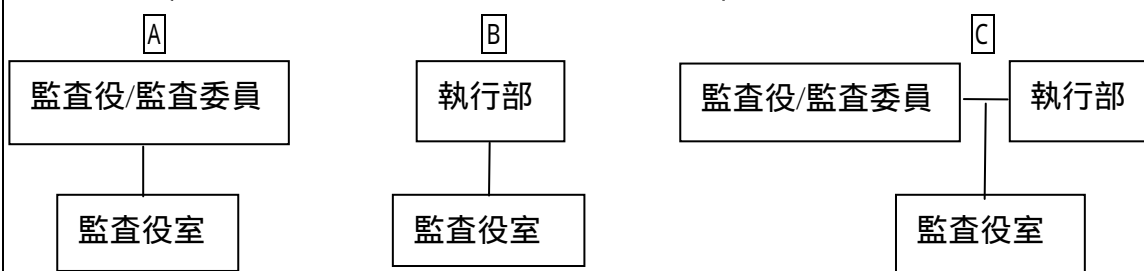
調査対象者 会員会社監査役スタッフ

回答社数 618 社（837 名）

詳しくは、当協会ホームページ(<http://www.kansa.or.jp>)の電子図書館ほか協会資料

電子図書館 本部スタッフ研究会に掲載されています（平成 18 年 7 月 18 日現在）。

### 7. 監査役室(監査役事務局、監査委員室等含む、以下同様)の組織図上のパターン



D その他、組織としては存在しないが、経理部、総務部等の他部門の中にスタッフの機能としてある

A	B	C	D	その他	NA	総計
265	63	51	230	1	8	618
42.9%	10.2%	8.3%	37.2%	0.2%	1.3%	100.0%

A(監査役/監査委員の直属組織)は 42.9%で最も多いが、D(他部門の中にスタッフの機能としてある)とB(組織として存在するが、執行部に属する組織)の合計は 47.4%となり、約半数は監査役/監査委員の関与しない組織となっている。

14. 監査役室の組織的位置付けは、適切だと思いますか。

1. 思う                                      2. 思わない                                      3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
456	136	223	22	837
54.5%	16.2%	26.6%	2.6%	100.0%

- ・ 「思う」が過半数を占めたが、約 4 割は監査役室の組織的位置付けについて何らかの疑問を持っていることがうかがえる。
- ・ Q7とのクロス集計によると、**A**(監査役/監査委員の直属組織)では約 77%、**C**(執行部と「監査役/監査委員」両方の下の組織)では約 55%が「適切」との回答である。**B**と**D**のように「監査役/監査委員」が関与しない組織では適切と「思わない」との回答も 28.3%<sup>\*2</sup>ある。

クロス集計	Q7			
Q14	A	B	C	D
思う	306(77.1%)	31	41(55.4%)	74
思わない	22	27 a	12	74 b
どちらとも言えない	66	23	21	111
NA	3	0	0	17
総計	397(100%)	81 c	74(100%)	276 d

縦; Q14. 監査役室の組織的位置付け

横; Q7. 監査役室の組織図上のパターン

14-2. 監査役室は、執行部門と独立組織であるべきだと思いますか。

1. 執行部門から独立であるべき                                      2. 執行部門と兼務で構わない  
3. どちらでもよい                                      4. その他[       ]

1	2	3	4	NA	総計
640	125	50	8	14	837
76.5%	14.9%	6.0%	1.0%	1.7%	100.0%

- ・ 「執行部門から独立であるべき」が 76.5%を占めた。一方「兼務でも構わない」は 14.9%であった。
- ・ Q7とのクロス集計によると、「独立であるべき」との回答は組織のパターンによらず多数を占めている。
- ・ Q14 におけるクロス集計では、**B**の「執行部」直属組織のスタッフのうち 31 名が現在の監査役室の組織的位置付けを「適切だと思う」と回答しているが、理想的には「執行部門から独立であるべき」との考えが現れたようである。

\*2 (a+b)/(c+d) × 100

クロス集計	Q7			
Q14-2	A	B	C	D
独立であるべき	331	65	54	185
兼務でかまわない	44	10	15	55
どちらでもよい	17	5	3	24
その他	1	1	2	4
NA	4	0	0	8
総計	397	81	74	276

縦; Q14-2. 執行部門からの独立組織性

横; Q7. 監査役室の組織図上のパターン

**15. 監査役室と内部監査部門を兼務するのは適切だと思いますか。**

1. 思う

2. 思わない

3. どちらとも言えない

1	2	3	NA	総計
214	395	221	7	837
25.6%	47.2%	26.4%	0.8%	100.0%

「思わない」が47.2%で最も多かったが、「思う」25.6%、「どちらとも言えない」26.4%と回答は分かれている

## まとめ

会社法が施行され、従来委員会等設置会社のみ対象とされていた内部統制システムの構築・運用についての規定が、監査役設置会社にも拡大された。しかも、企業集団にも範囲が広がった点が特色である。また、内部統制システムの決議の内容の概要を事業報告に開示する義務が発生するとともに、監査報告においても、それが相当でない場合には、その旨を記載しなければならなくなった。加えて、今後においては、仮に不祥事等が発生すれば、内部統制システムが機能していたか否か、直ちに問われよう。この意味で、内部統制システムが本来の目的に沿った運用がなされているか監視・検証する監査役および我々スタッフの役割は、一段と大きなものになったといえる。このため、内部統制システムの機能状況に対する監査を日頃の監査活動の一環としてきちんと組み込んでいく必要がある。

内部統制システムについては、業態・規模等によって、各社における構築・運用の方法が異なるのは当然である。このため監査役監査そのものの方法や視点が異なっているのも当然である。しかしながら、今回、当研究会においては、その共通の視点を明らかにし、何らかの方法論に結びつけることができればよいとの理念をもって、各社の事例を持ち寄り、理解を深めながら議論を重ねた。特に我々としては、会社法施行規則に規定されている個別項目に過度に注目するのではなく、各項目を横断的にカバーするような方法論を模索するように努めた。

今回の報告はその中間報告であり、今後は内部統制システム監査の「深化と進化」を求めべく研究を継続していきたい。また、監査役を補助する体制整備については、研究会内部で議論はしたものの、来年への課題に持ち越した。この問題については、一昨年のスタッフのアンケート調査も踏まえながら、次回の機会に発表したいと考えている。

なお、本報告書において財務報告に係る内部統制システム監査は、問題意識としてはあるが、金融商品取引法に関する内閣府令・実務指針等が、現時点においては未公表であることもあり、直接的には言及していない。

この中間報告が、内部統制システムの機能状況等を監査または監査補助を行うにあたり、スタッフの皆さんの一助になることを願うとともに、ご意見等を賜れば幸いである。

以上



