

内部統制システムの監査
— 期中における監査の方法を中心に —

2013 年9月

公益社団法人 日本監査役協会
本部監査役スタッフ研究会

目次

はじめに	1
第1章 本報告書における内部統制システム監査の論点整理	3
第1節 内部統制システムとは	3
第2節 内部統制システム監査の論点整理	3
第2章 期中における内部統制システムの監査	9
第1節 期中監査の目的、留意事項	9
第2節 重要な会議への出席	11
第3節 役職員からの報告聴取	14
第4節 重要書類の閲覧	39
第5節 実地調査(往査)の実施	41
第6節 代表取締役社長との面談	57
第3章 内部統制システムの監査のポイントと課題	59
第1節 内部統制システム監査のその他ポイント	59
第2節 期中における内部統制システム監査のポイント	61
おわりに	64

はじめに

内部統制をめぐる議論は、1990 年以後非常に活発で激しいものであった。なぜならば、いずれの経済主要国においても、バブル経済の破綻とともに、経営の失敗が明るみになり、その原因の 1 つに、内部統制の機能不全が大きく関係していたことが明らかになったからである¹。

では、その内部統制とは一体何なのであろうか。一言でいえば、内部統制とは、経営の制御装置であり、具体的にいえば、規程や手続等の機能状況である。また、内部統制の本質は、何なのであろうか。一言でいえば、人の問題である。つまり、内部統制は、人が作り、人が動かす。したがって、油断していると、正しく機能しなかったり、無視されたりすることが起こる。内部統制システムを構築しても、それに安心せず、常にその運用状況を監視し続けなければならない理由は、そのためにある²。

内部統制をとらえる従来の視点は、代表取締役社長（経営者）であり、代表取締役社長が従業員を管理・統制するための手段であった。しかし、会社法施行後、内部統制をとらえる視点は、現在（所有）株主となった。これにより、内部統制は、各機関がその職務を適切に果たすことを可能とする仕組みとなり、かつ、社長が会社の業務を適切に遂行することを可能とする仕組みとなった³。

このような仕組みである内部統制システムの構築または運用は、以下のような概要となり、一連のサイクルとして反復的に行われる。

- 1 取締役会による構築または運用案の決定（承認）
- 2 監査役会による決定についての相当性判断
- 3 執行側による決定の実現

内部統制は、経営の制御装置であるので、執行側による内部統制システムの構築または運用状況は、経営全体に関わるものであり、広範な領域が監査対象となるので、監査資源が限られている監査役およびスタッフは、これをいかにして把握するかということが問題となる。

監査報告に記載しなければならない監査の結果は、法務省令で定められている事項（「図表 1」参照）となるため、監査役はそれを意識することが重要となり、効率的、かつ、有効に監査活動を行わなければならない。監査役およびスタッフは、内部統制システムの相当性に係る判断（図表 1 における監査の結果の「No.3」）を記載するため、監査活動を実施していくこととなる。しかし、この監査活動における内部統制システム監査の方法、とりわけ、期中監査における 5W1H に関する具体的で有効と思われる質問項目は、これまでの本部監査役スタッフ研究会をはじめとする先行研究、内部統制システムに係る監査の実施基準、監査役監査実施要領では明らかになっていない。

そこで、本報告書は、次の構成をとる。

- 第 1 章 本報告書における内部統制システム監査の論点整理
- 第 2 章 期中監査における内部統制システムの監査
- 第 3 章 内部統制システムの監査の課題

まず、第 1 章は、第 2 章を検討するための基礎、いわば総論的部分となっている。この総論的部分を展開するにあたっては、当該事業年度の期中において、どのような視点で監査の方法をとらえることができるかということを概観する。

第 2 章は、これまでの先行研究で必ずしも明らかになっていなかった内部統制システムの構築・運用の状況に関する監査の方法を明らかにし、かつ、実務の機軸となる視点・着眼点を設定し、具体的で有効と思われる質問項目について述べる。

終章である第 3 章においては、第 2 章で取り上げることのできなかった非定型的な事象等について検討を加えた後、監査役およびスタッフがとるべきグッド・プラクティスのポイントを考察し、監査環境に関する課題等を述べる。

¹ 鳥羽至英『内部統制の理論と制度 執行・監督・監査の視点から』国元書房、2007 年、22 頁。また、わが国における内部統制システムの法的認知は、大和銀行株主代表訴訟担保提供命令に対する即時抗告事件にはじまる（詳細は、同書、補章 2）。

² 同上、29 頁。

³ 例えば、監査役が監査することは、内部統制ではない。監査役がその職務である監査を十分に達成できるような環境（体制）が内部統制である（同上、155 頁）。

図表 1 監査役監査報告書と監査の主題のイメージ図

監査の方法	
監査役の監査の方法及びその内容（会社計算規則122条1項1号、会社法施行規則129条1項1号、同130条1項）（執行・監督側に対する助言・指導・勧告（いわゆる予防監査・事前監査）による是正の反映）	
No.	監査の結果 （監査の主題は「監査の結果」区分のうち、法務省令の定める記載事項：No. 1、2、3）
1	事業報告及びその附属明細書が法令又は定款に従い当該株式会社の状況を正しく示しているかどうかについての意見 （会社法施行規則129条1項2号、同130条2項2号）
2	当該株式会社の取締役の職務の遂行に関し、不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実があったときは、その事実 （会社法施行規則129条1項3号、同130条2項2号）
3	118条2号に掲げる事項（内部統制システム）がある場合において、当該事項の内容が相当でないと認めるときは、その旨及びその理由 （会社法施行規則129条1項5号、同130条2項2号）
4	118条3号に規定する事項（株式会社の支配に関する基本方針）が事業報告の内容となっているときは、当該事項についての意見（会社法施行規則129条1項6号、同130条2項2号）
会計監査人設置会社の場合は、（会社計算規則122条1項2号）上記事項に加えて、以下の事項を記載	
5	会計監査人の監査の方法又は結果を相当でないと認めたときは、その旨及びその理由 （会社計算規則127条1項2号、会社計算規則128条2項2号）
6	会計監査人の職務の遂行が適正に実施されることを確保するための体制に関する事項 （会社計算規則127条1項4号、会社計算規則128条2項2号）
会計監査人非設置会社の場合は5、6ではなく7の事項を記載	
7	計算関係書類が当該株式会社の財産及び損益の状況を全ての重要な点において適正に表示しているかどうかについての意見 （会社計算規則122条1項2号）

監査の結果（監査の主題）の立証と検出をする。

出所：本部監査役スタッフ研究会「監査調書のあり方」2012年9月、6頁。

本報告書のご利用にあたって

■ 本報告書は、内部統制システムの整備が義務づけられている大会社および委員会設置会社を前提としているが、便宜上、監査役(会)設置会社をベースに記載している。委員会設置会社においては、「監査役(会)」は「監査委員(会)」のように、機関設計に合わせて適宜読み替えていただきたい。

■ 本文中では、会社法等の法令を以下のとおり略称しているのでご留意いただきたい。

会社法	→ 会	(例) 会社法 362 条 4 項 6 号	→ 会 362 条 4 項 6 号
会社法施行規則	→ 施規	会社計算規則	→ 計規
民法	→ 民	金融商品取引法	→ 金商法

■ 内部監査部門または会計監査人との「関係」は「連携」と記載されることが多くなっているが、本報告書では監査役協会の「監査役監査基準」にしたがい、「関係」としている。

第1章 本報告書における内部統制システム監査の論点整理

第1節 内部統制システムとは

内部統制システムとは、会 362 条 4 項 6 号によりすべての大会社において、取締役会の決議（取締役設置会社は取締役の決定）により整備することが求められている「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」と「その他株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制」である⁴。具体的には、各会社において決定すべき以下の枠内にある体制となる（施規 100 条）。

内部統制システムの目的は、不正の防止と会社の発展や繁栄であるということが出来る⁵。つまり、内部統制システムは、法令・定款等を遵守させながら会社を発展させるものであり、また、不正、事故等の問題が発生することを未然に防止するものである。その構築と運用の責任は取締役にあり、

① 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	(情報保存管理体制)
② 損失の危険の管理に関する規程その他の体制	(損失危険管理体制)
③ 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	(効率性確保体制)
④ 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	(法令等遵守体制)
⑤ 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	(企業集団内部統制)
⑥ 監査役がその職務を補助すべき使用人(監査役スタッフ)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	(監査役スタッフの配置)
⑦ 監査役スタッフの取締役からの独立性に関する事項	(監査役スタッフの独立性)
⑧ 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	(監査役への報告体制)
⑨ その他監査役の監査が有効的に行われることを確保するための体制	(監査役監査有効性確保体制)

第2節 内部統制システム監査の論点整理

会社法は、内部統制システムに係る取締役会の決議がある場合、事業報告にその内容の概要の記載を義務づけている（施規 118 条 2 号）。

一方、監査役が直接的に内部統制システムを監査することを明示する条文は設けられておらず、事業報告に内部統制システムの内容の概要がある場合に、監査役および監査役会は、その内容が相当でないと認めるときはその旨およびその理由を監査報告に記載することが求められているのみである（施規 129 条 1 項 5 号、130 条 2 項 2 号）。

この内部統制システムの相当性の判断とは、単に内部統制システムに係る取締役会決議が、施規 100 条が定める内容を網羅しているか否かにとどまらず、決議にそって適切な体制が構築され、その運用の状況が相当であるか否かまでを含んでいると解されており⁶、実際、監査役は内部統制システムの構築・運用の状況を監視・検証することになる（監査役監査基準 21 条）が、その主たる内容は以下のとおりである（内部統制システムに係る監査の実施基準 3 条）。

- ☐ 内部統制決議の内容の相当性
- ☐ 事業報告に記載された内部統制決議の概要等の記載の適切性
- ☐ 取締役が行う内部統制システムの構築・運用の状況における不備の有無

⁴ 会社法施行規則案に統合前の株式会社の業務の適正を確保する体制に関する法務省令案において、次のような規定を設けることが提案されていた（第 3 条）。取締役は、この省令に規定する事項を決定するに際しては、次に掲げる事項に留意するよう努めるものとする。

- 1 株主の利益の最大化の実現に寄与するものであること。
- 2 取締役その他の株式会社の業務を執行する者が法令及び定款を遵守し、かつ、取締役が負うべき善良な管理者としての注意を払う義務及び忠実にその職務を行う義務を全うすることができるようなものであること。
- 3 株式会社の業務及び効率性の適正の確保に向けた株主又は会社の機関相互の適切な役割分担と連携を促すものであること。
- 4 株式会社の規模、事業の性質、機関の設計その他当該株式会社の個性及び特質を踏まえた必要、かつ、最適なものであること。
- 5 株式会社をめぐる利害関係者に不当な損害を与えないようなものであること（取締役会設置会社以外の株式会社における体制）。

⁵ 神田秀樹「新会社法と内部統制のあり方」『商事法務』第 1766 号（2006 年 5 月 5 日）。また、不正の防止は健全性、企業の発展等は効率性につながるとしている。

⁶ 宮本照雄「監査役による内部統制システムの監査について」『経理研究』第 55 号（2012 年 3 月）、68-69 頁。

2012年9月には、取締役会の監督機能の強化の一環として、内部統制システムについて、「監査を支える体制や監査役による使用人からの情報収集に関する体制に係る規定の充実・具体化を図ることと、内部統制システムの運用状況の概要を事業報告の内容に追加する⁷⁾」ことが会社法の見直しに関する要綱に示された。その趣旨は、現行法において、一定の定めがあるとしても、監査役への使用人からの情報提供等の体制が必ずしも十分ではなく、また、内部統制システムの適切な運用を実現することを確保する定めが十分ではないことから、これらを改善し内部統制システムの運用の有効性を高めることにある⁸⁾。これは内部統制システムの有効性確保のため、取締役は内部統制システムを適切に運用し、その結果を株主に提供(または送付もしくは開示)すること、また監査役は内部統制システムの構築の状況にとどまらず、運用の状況までを監査することが要請されていることに他ならない。

監査役が内部統制システムの構築と運用の状況を監査することは必要であると認識され、会社法の見直しにもその点が含まれているのであるが、運用までを含めた内部統制システムの監査をどのようにして行うのか、例えば「誰から(誰に)」、「何を」、「どのようにして」監査を実施するのか、具体的に参考となる先行研究はいまだ見当たらず、各社独自の方法で対応しているのが実情である。

日本監査役協会の内部統制システムに係る監査の実施基準や監査役監査実施要領においても、「～が周知徹底されているか」、「～体制が構築・運用されているか」等の表現にとどまっており、どのように周知徹底がなされているのか、どのように運用されているのか等、各々の会社に適合するような具体的かつ実務的な監査のための質問事項等になってはいない。

したがって、われわれは、以下に、会社法施行の翌年2007年8月に公表したレポートにおける監査のアプローチと監査項目を紹介している。これは、会社法施行から1年後という時期に取りまとめたこともあって、構築された体制の監査に若干主眼を置いているものであるが、現在でも、内部統制システムの構築・運用状況の監査において活用され続けており、本報告書における論点を整理する上で有効であると考えたからである。

⁷⁾ 法務省法制議会会社法制部会「会社法の見直しに関する要綱」2012年9月、7頁、第1の後注。

⁸⁾ 岩原紳作『「会社法の見直しに関する要綱案」の解説I』『旬刊 商事法務』第1975号(2012年9月5日)、15・16頁。

1. 本部監査役スタッフ研究会による先行研究の整理(2007 年 8 月公表のレポートの一部抜粋)

(1) 監査計画に見る内部統制システム監査のアプローチ

内部統制システムの監査を行うにあたり、監査計画から見たアプローチの方法として次の 2 つの方法がある。

- ① 年間の監査活動にそって、施規 100 条各項各号の規定ごとに監査計画に監査項目を盛り込む方法：内部統制システムの監査にあたり、各体制それぞれについて、対応する規則の整備状況・組織の設置状況や運用・活動の状況についてチェックしていく方法
- ② 会社法施行規則の規定にとらわれず、包括的に監査項目を盛り込む方法：内部統制システムの監査は「重点監査項目」の 1 項目とし、重要な会議への出席や報告聴取、往査等日常的に行う監査活動の中で、内部統制システムとして構築された規則等が運用されているのかについてチェックしていく方法

(2) 2つのアプローチ方法ごとの監査対象と監査方法の具体例

■施規 100 条各項各号の規定にもとづく場合の監査項目

施規 100 条の各項各号の規定にそって、各体制・項目ごとに期中における監査の対象を設定し、監査を行うことになる。

	情報保存管理体制
監査対象	● 取締役会議事録、経営課題検討会議事録、担当役員決裁書、その他取締役の職務の執行に係る文書その他の情報についてその保管に関する規程の整備と適切な保存・管理状況 ● 経営計画・利益計画等の保管に関する規程の整備と保存・管理状況 ● 会社の機密情報や個人情報等の漏洩リスクに対する体制 ● 情報の保存・管理に関する基準及び体制 ● 契約書や法定帳票等の保存・管理の状況
監査方法	● 内部統制委員会への監査役陪席 ● 開示委員会への監査役陪席 ● 情報セキュリティ専門委員会への監査役陪席 ● 重要書類、規程類の閲覧 ● 秘密情報管理委員会の報告の聴取
	損失危険管理体制
監査対象	● リスク管理に関する諸規程の整備・周知徹底状況 ● リスク管理に関する教育・訓練制度の計画と実施状況 ● 内部通報制度等の整備・周知徹底状況 ● 損害保険の付保と適切性 ● 危険物等の管理責任者の配置状況 ● 市場リスク、信用リスク、流動性リスク、事務リスク、システムリスクの他、会社の事業内容及び性質等に生じるリスクの認識と対応状況 ● 各種リスクの測定・モニタリング・管理方法等の管理規程の是非 ● リスク管理の取締役会等の報告体制の是非
監査方法	● リスクマネジメントグループ、輸出管理グループ、各関係部門の報告の聴取 ● インターナル・コントロール委員会の報告の聴取 ● 予算会議、執行役会、経営会議への出席 ● ポートフォリオ管理委員会、CFO 部門部長会、CFO 部門国内・海外会議への陪席 ● コーポレートスタッフ部門担当役員及び傘下部長との定例会議への出席 ● 内部監査講評会への出席(事前打合せも励行) ● 総合リスク管理部その他内部管理担当部署からの定例報告会への出席

	取締役の職務執行の効率性確保
監査対象	● 経営の意思を反映したポートフォリオ管理の実現性 ● 諸施策の妥当性の検証 ● 業務分掌規程にもとづき各取締役・執行役員の職務の執行が効率的に行われる体制の整備と必要に応じた業務分掌規程の見直し状況 ● 経営計画・利益計画の進捗状況管理と必要に応じた所要の対策の立案・実行状況 ● 執行役会決議、執行役意思決定、善管注意義務、忠実義務等の法的義務の履行状況
監査方法	● 計画会議への監査役陪席(事実認識、意思決定過程の合理性、意思決定内容が法令・定款に違反していないか、意思決定内容の合理性、意思決定が会社の利益第一になっているかの確認) ● 執行役との個別面談、代表執行役との面談 ● 執行役会、経営会議への出席 ● 各執行部門の事業計画の説明の聴取 ● 監査法人の監査計画・実績の説明の聴取

	法令等遵守体制
監査対象	● 内部統制システムの構築・運用状況 ● 基本理念・社員行動規範の周知徹底状況 ● コンプライアンスに関する諸規程の整備・周知徹底状況 ● コンプライアンスに関する人材育成教育の策定・実施状況 ● 取締役会規則・付議基準の整備状況 ● CSR委員会の定着と活動状況 ● 内部監査部門と監査役との関係状況
監査方法	● 内部統制委員会(コンプライアンス委員会の上部組織)への監査役陪席(コンプライアンス委員会には監査役室より出席) ● 代表執行役及び担当執行役との定期的協議 ● 常勤監査役と取締役(CCO)との隔週面談 ● コンプライアンス専門委員会への監査役陪席 ● コンプライアンス統括部署からの定例報告会への出席 ● コンプライアンス教育の実施状況の報告の聴取 ● 競業取引、利益相反取引、無償の利益供与等の報告の聴取 ● 内部通報の随時報告の聴取 ● 経営会議、執行役会への出席 ● 内部監査部門の報告の聴取

	企業集団内部統制
監査対象	● 親会社から要求された事項について報告・相談する体制の整備状況 ● 子会社の非常勤取締役への就任と機能状況 ● 子会社からの情報収集の体制の整備状況 ● 子会社への情報提供の体制の整備状況 ● 親会社への報告体制の整備状況 ● 親会社常勤監査役から質問を受けた際の回答内容 ● 国内・海外グループ会社の経営基盤(低成長・低収益会社を重点的に) ● 法令等遵守体制の整備状況とそれを監視する仕組みの整備状況 ● リスク管理体制の整備状況とそれを監視する仕組みの整備状況 ● その他内部統制の取組みや改善状況 ● グループとしての経営理念の共有状況
監査方法	● 常勤監査役の営業本部長会議、業務連絡会議への出席 ● 内部統制委員会への監査役陪席 ● 関係会社の往訪及び経営幹部との意見交換 ● 関係会社監査役連絡会議への出席 ● 内部監査部門の報告の聴取 ● グループ内部管理体制上重要な子会社等を選定の上、往査・面談の実施 ● 親会社に対する月例報告会への出席

■包括的に監査項目を盛り込む場合の監査項目

内部統制システム監査は日常の業務監査の一環として行うものであり、当該業務監査と異なる特別な監査手続を行う必要はない。監査上の重要課題の1つとして記載する。

内部統制システムの構築・運用の状況について共通の監査項目にしたがい、監査を行うことにより、各体制に不備もしくは欠陥がないか、また、全社的に内部統制システムを見渡すことにより、各体制がアンバランスになっていないか等の発見に努める。

① 共通の監査項目

- ア. 設置している組織の状況およびその運用の状況
- イ. 規程類の整備状況および遵守の状況
- ウ. 責任者の選定、機能等の状況
- エ. 具体的な当該内部統制システムの取組みの状況(PDCA)
- オ. 内部統制システムに係る報告体制の構築・運用の状況(どのような報告体制があり、どのような案件を誰が誰にどのように報告しているのか、また、監査役にどのような報告がなされているのか)

② 期中監査としての監査の方法

- ア. 取締役会、経営会議(常務会)その他の重要会議への出席
- イ. 取締役および使用人(含執行役員)等からの報告聴取
- ウ. 重要文書の閲覧
- エ. 事業所・支社支店(含営業所・出張所)等の往査
- オ. 意思疎通を図るべき者との連係(代表取締役社長・内部監査部門・会計監査人)

③ 監査上の主な着眼点(抜粋)

- ア. 設置している組織の状況およびその運用の状況
 - ☐ 内部統制システムの所管部署(または会議体)は設置されているか
 - ☐ 内部統制システムの所管部署(または会議体)は総括(担当)部門として下記事項に関し、各部門の統制活動のリード役としての役割を適切に果たしているか
 - ・ 各部門における内部統制システム体制整備の支援
 - ・ 全社的な視点をもった部門横断的な内部統制システム体制整備の推進
 - ☐ 内部統制システムの所管部署(または会議体)の意思決定が経営判断の原則を踏まえているか

<経営判断の原則>

- ☒ 事実認識に重要かつ不注意な誤りがないこと
- ☒ 意思決定過程が合理的であること
- ☒ 意思決定内容が法令または定款に違反していないこと
- ☒ 意思決定内容が通常の企業経営者として明らかに不合理ではないこと
- ☒ 意思決定が取締役の利益または第三者の利益でなく会社の利益を第一に考えてなされていること

- ☐ 内部統制システムの目的に沿った審議が所管部署(または会議体)でなされているか
- ☐ 内部統制システムの所管部署(含会議体)の決定は適切に社内外に伝達されているか
- イ. 規程類の整備状況および遵守の状況
 - ☐ 基準(ルール)となる規程類を体系的に整備しているか
 - ☐ 部門内に規程類の体系的整備の重要性を周知徹底しているか
 - ☐ 上記にもとづき業務を行う仕組みを構築しているか
 - ☐ 法令等の改廃やその他の環境の変化を規程類に反映させ、業務内容との齟齬がないよう見直しを行う等、規程類を常に業務に使えるように整備・充実しているか

2. 論点の整理

内部統制システムの監査は、規程類の整備・必要な組織の設置という構築の状況とその構築された内部統制システムがPDCAサイクルで実行されているかという運用の状況とを監視、検証することである。

現在、各社においてはどのように内部統制システムの監査を実施しているのか、本年度の研究会を開始するにあたり、参加メンバー各社が策定した監査役(会)・監査委員会の監査方針・監査計画に挙げている内部統制システムの監査の方法について確認したところ、「年間の監査活動にそって、施規 100 条各項各号の規定ごとに監査計画に監査項目を盛り込む方法」と「会社法施行規則の規定にとらわれず、包括的に監査項目を盛り込む方法」との2つに大別された。

かくして、先行の本部監査役スタッフ研究会の成果も踏まえつつ、それぞれの具体的な監査の方法・内容について研究会で考察を加えたところ、以下の疑問点・問題点が出た。

- ① 施規 100 条各項各号の規定ごとに監査する方法では、
 - ア. 監査役が日常で行う監査と内部統制システムの監査との関連性が不明確であり、ともすれば「内部統制システム監査は特別な監査である」との印象を受けるのではないか。
 - イ. 「ある時期(定点)」での内部統制システムの構築と運用の状況を監査することに適しているが、全社・全部門において内部統制システムのPDCAサイクルが忠実かつ着実に運用されているかについて、網羅的に確認することは難しいのではないか。
- ② 施規の規定にとらわれず、包括的に監査項目を盛り込む方法では、
 - ア. 内部統制システムの監査における「誰から(誰に)」、「何を」、「どのようにして」監査を実施するかという重要なポイントが不明確であり、監査項目にしたがって監査を実施しても内部統制システムの監査として施規 100 条に定めるすべての体制を監査できたか、確認できないのではないか。
 - イ. また個別の期中監査活動 1 つ 1 つがどう関連付けられているのかが示されておらず、「なぜ期中監査の中で内部統制システム監査を行うのか」という点が不明確ではないか。

またこの疑問点・問題点に対しては、次のような意見が見られた。

- ③ 内部統制システムのPDCAサイクルは、すべての部門における業務執行のPDCAサイクルに常に組み込まれているべきものである。そのため、それはこれら各部門の業務執行の状況を調査することで、実態が明らかになるのではないか。
- ④ 内部統制システムの構築・運用の状況は、重要な会議への出席、役職員からの報告聴取、重要な決裁の閲覧、実地調査(往査)その他日常の監査活動において確認されていくことが自然なのではないか。

会社法は、施行後から現在まで6年以上経過している。監査役およびスタッフは、現在における内部統制システムの監査の方法について、改めて再検討する必要があるように思われる。これによって、われわれは、日々の業務執行を円滑かつ適切に行うために整備されているはずの内部統制システムの各体制はしっかりと構築されているか、円滑かつ適切に運用されているか、そこに不備はないか、という点を明らかにできる具体的な質問事項を本報告書に織り込むことができるのではないだろうか。すなわち、期中監査の一部とみなした内部統制システムの構築・運用状況について、質問事項等を明らかにすることによって、より監査役会の合意形成に資する監査の方法を見出すことができるのではないだろうか。

このようなことを踏まえ、当研究会では改めて期中における内部統制システムの構築・運用の状況の監査の方法、視点・着眼点、具体的な質問項目を考察した。その内容を、第2章で述べる。

第2章 期中における内部統制システムの監査

期中監査の基本は、取締役の職務執行状況と、会社の業務全般の状況や財産の保全状況を確認するため、見る、聞くおよび感じる(心証を得る)を実践することである。見るおよび聞くに関して具体的に示せば以下のとおりである。

- 見る…取締役会や重要な会議の資料、稟議書等の重要な書類、役職員からの報告聴取時に受領した資料、実地調査(往査)先で入手した書類・業務の実態や財産の保全状況等
- 聞く…取締役会や重要な会議での意思決定内容、稟議書等の重要な書類の要審査内容、役職員(本社管理部門・事業部門等・往査先)等からの報告聴取内容

見るおよび聞くによって得た心証をもとに、代表取締役社長と面談をする。代表取締役社長と忌憚のない意見交換において、監査役は、期中監査で「見る」・「聞く」中で感じた疑問点や問題点について、代表取締役社長に説明を求め、または代表取締役社長が改善するよう要請し、よりよい会社づくりのため、代表取締役社長と監査役が共通の認識を持つことが重要である。

本章では、まず、期中監査の目的・留意事項について検討を加えてみた。そして、期中に実施する監査の方法である重要な会議への出席、役職員からの報告聴取、重要書類の閲覧、実地調査(往査)の具体的な方法を明示し、その具体的な方法は、内部統制システム監査とどのような関連があるのかについて明らかにし、最後に、代表取締役社長との面談におけるポイントについて述べている。

第1節 期中監査の目的、留意事項

1. 期中監査の目的

期中監査は、取締役の職務執行の監査の一環であり、取締役による会社の業務執行に係る指揮、命令および監督が適切に行われているかを把握し、監査役が監査報告を作成する上で適切かつ十分な証拠を得るため実施するものである。

内部統制システムの監査としての側面からは、以下の2つのポイントが考えられる。

① 内部統制システムの構築・運用状況の監視・検証

ア. 取締役会が決議した業務の適正を確保するための各体制(会 362 条 4 項 6 号、施規 100 条参照)が、各部門においても適切に構築および運用されているか確認する。

イ. 情報の伝達状況の確認

各部門への経営方針等の周知徹底(浸透)状況、または各部門から取締役等に情報が適切に伝達されているか等について確認する。

ウ. モニタリング機能の確認

本社管理部門等からの聴取内容および各部門で監査役が把握した内容から、モニタリング機能が有効に働いているか確認する。

② 役職員からの報告聴取等で得た情報等との整合性の確認

監査役は、重要な会議への出席、役職員からの報告聴取等で得た様々な情報に整合していない点はないか、または当該情報と実地調査(往査)先での実態に違いがないか確認する。

以上に加え、監査役は、役職員からの報告を聴取し、または往査先に出向き役職員との面談や実地調査を行うことにより、役職員に対する牽制を効かせることもできる。

2. 期中監査における留意事項

(1) 各監査活動は関係している

「1. 期中監査の目的 ②役職員からの報告聴取等で得た情報等との整合性の確認」で述べたように、重要な会議への出席、役職員からの報告聴取、重要書類の閲覧、実地調査(往査)で得たそれぞれの情報の間に、整合性が保たれているか確認することが、監査の重要なポイントとなる(整合性のないところに、問題が潜んでいるケースが少なくない)。

各監査活動は、まったく別物の監査活動ではなく相互に有機的に関連したものである。1つの監査対象に対して、いろいろな側面から横串を通して検証することが重要である。

(2) 監査環境(統制環境)の充実

会社の規模・業種によって、監査役監査活動の内容(深度)は異なることが想定されるが、監査環境を充実させることによっても、それが異なることに留意する。

例えば、内部監査部門が充実している会社であれば、監査役の往査は、往査先の役職員との面談が中心となり、往査先の実態の調査(規程の整備状況等)は、内部監査部門の監査結果に依拠することとも考えられる。また、契約書等の重要な書類の閲覧も、内部監査部門の監査結果を活用することにより、実際に閲覧する契約書等を限定することができる。

監査役(スタッフ)は、有効的・効率的な監査を実施するために、自社の内部監査部門の状況にどこまで依拠できるのかということを含めて内部統制システムの構築・運用状況を踏まえ、各監査役監査の内容等について考えることが重要となってくることに留意する。

第2節 重要な会議への出席

監査役が重要な会議に出席する目的は、会 381 条 2 項にある権限を適切に行使し、効率的な監査活動を遂行することにある。これを前提に、取締役の職務執行監査の一環として、経営判断の原則にもとづく取締役会における取締役の発言、重要な意思決定の過程、業務の執行状況および会社業務に関する情報管理・情報開示、リスク管理等について、監視・検証し、取締役の善管注意義務の履行状況を確認する。それは、内部統制システムが有効に機能しているか、その構築・運用状況を確認する有効な手段である。

1. 具体的な監査活動

(1) 取締役会への出席および意見陳述

監査役は、職務執行に対する最高決議機関である取締役会に関して、適法性の観点から付議事項は法令・定款に違反していないか、経営判断の原則に則った合理的な意思決定を行っているかを確認する。

また、取締役会での決議事項や報告事項に異議があり、法令・定款違反の疑いがある場合、監査役は、取締役会で意見を陳述しなければならず(会 383 条 1 項)、かつ、その内容が取締役会議事録に記載されることが必要である。

したがって、取締役会の議案に関する適法性の確認等の事前準備も重要である。

■具体的な確認内容

- ① 適法性の観点から議案を事前に入手し、確認する。また、議案の内容によっては、取締役会の開催前に議案の主管部門から事前説明を受け、問題点を整理し、必要に応じて議案の修正等について助言、勧告を行うこともある。
- ② 監査役が内部統制システム監査の視点で確認するポイントは、以下のとおりである。
 - ア. 法令・定款および取締役会規則等に準拠して、適正な取締役会運営がなされているか
 - イ. 事業機会リスク⁹、オペレーショナル・リスク¹⁰に該当する案件はないか
 - ウ. イに挙げたリスクの顕在化、不祥事等の問題の発生を未然防止する仕組みがあるか、検討されているか
 - エ. リスクが顕在化、不祥事等の問題が発生した場合の対応策があるか、検討されているか
 - オ. 取締役会議事録に監査役の発言要旨が事実にもとづき適正に記載されているか

■残すべき証拠

- ① 取締役会招集通知(文書、メール)
- ② 取締役会議案その他説明資料
- ③ 取締役会議事録

(2) 経営会議・常務会等への出席

取締役会とは別に、重要案件の実質的な審議を経営会議・常務会等で行う会社は少なくない。内部統制システムの構築・運用状況を監査する観点から、監査役は、経営会議等に出席することが必要である。監査役への報告体制(監査役監査有効性確保)の一環として、監査役は自らが必要と判断する会議に出席できよう。

監査役は、オブザーバーの立場で経営会議等に陪席する。重要な意思決定の過程、会社業務に関する種々の情報管理等を確認する。監査役は、自らの責任を果たす上で、必要に応じて指摘、助言、勧告を行うときがある。

⁹ 事業機会の獲得・縮小・撤退等に関するリスクのこと。経営戦略情報リスクと経営戦略決定リスクからなる(前掲注(1)、222-229頁参照)。

¹⁰ オペレーショナル・リスクとは、「狭義には、(1) 事務ミス、システム障害等により、損失を被るリスクを指し、広義には、(2) (1)のほか従業員の不正、コンプライアンス体制の不備、災害等によりオペレーションが中断して被る損失、さらにそれらに伴う評判低下、訴訟等を受けるリスクのことを指す」(あずさ監査法人ホームページ、ナレッジ、ビジネスキーワード<http://www.azsa.or.jp/knowledge/glossary/r_or.html>)。

■具体的な確認内容

監査役が内部統制システムの視点で確認するポイントは、以下のとおりである。

- ① 社内規則等に準拠し適正な運営がなされているか
- ② 取締役会で審議・決定すべき事項が、経営会議等で実質的に決定されてしまい、取締役会が形骸化していないか
- ③ 事業機会リスク、オペレーショナル・リスクに該当する案件はないか
- ④ これらのリスクの顕在化、不祥事等の問題の発生を未然防止する仕組みがあるか、検討されているか
- ⑤ リスクが顕在化、不祥事等の問題が発生した場合の対応策があるか、検討されているか

■残すべき証拠

- ① 招集通知(文書、メール)
- ② 議案(含む説明資料)
- ③ 会議録

(3) その他の重要な会議への出席

監査役は、監査のために必要と認められる会議にすべて出席することができるが、どの会議に出席するかは、会議の重要度と監査の観点等を総合的に勘案して決定すればよい。

ただし、監査役が重要な会議に出席する場合は、その会議での監査役の立場を明確にしておくことが重要である。原則的には業務執行から独立したオブザーバーとして出席することになる。

主要な会議の事例は以下のとおりである。

1) リスクマネジメント委員会

リスクマネジメント委員会は、事業機会リスクを除く業務リスクを統括的にマネジメントするとともに、PDCAを確立し、予防的観点からのリスク管理や、リスクが顕在化した場合の対応を行う。

委員会で対象とするのは信用リスク、ハザード・リスク、またはオペレーショナル・リスク等であり、リスクが顕在化した場合の危機管理も含まれる。

監査役はこれらの状況を踏まえた上で、リスクに対する取締役の取組み状況を確認する。

2) コンプライアンス委員会

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス体制を構築・運用するために設置する委員会であり、グループ会社を含めたコンプライアンス体制の維持・管理、および指導を総括する。また、法令遵守に関する実施状況の定期的モニタリングや、コンプライアンスを社内に周知徹底させるための教育や啓発活動を実施する会社もある。

監査役はこれらの状況を踏まえた上で、コンプライアンスに対する取締役の取組み状況を確認する。

3) その他の会議(委員会)

監査役は、取締役の意思決定のプロセスの合理性および会社業務に関する種々の情報や会社のリスク等を確認するために、前述1)・2)以外でも会議の重要度と監査の観点等を総合的に勘案し、監査役が出席する会議を決定することが望ましい。

各社で行われている重要な会議(委員会)は次のとおりである。

投融资委員会、情報セキュリティ委員会、懲罰委員会、安全衛生委員会 等

■具体的な確認内容

監査役が内部統制システムの視点で確認するポイントは、以下のとおりである。

- ① 事業機会リスク、オペレーショナル・リスクに該当する案件はないか

- ② これらのリスクの顕在化、不祥事等の問題の発生を未然防止する仕組みがあるか、検討されているか
- ③ リスクが顕在化、不祥事等の問題が発生した場合の対応策があるか、検討されているか

■残すべき証拠

- ① 会議(委員会)の議事・付議資料
- ② 会議録

◎スタッフ業務のポイント

- ① 会議資料の事前入手
事務局から事前に資料を入手し、監査役に配付する。議案が社内規則等に則り、適切に付議されているかを確認する。
- ② 会議録の保管
会議資料、会議録、備忘録等を保管する。

2. まとめ

監査役は、取締役会をはじめ、経営会議等その他の重要な会議に出席する際、法令等遵守体制、損失危険管理体制等について、取締役会で決議された内部統制システムの基本方針の内容が適切に運用されているかという視点で、会議の運営、議事の審議、記録の作成整理および保管状況等を監視・検証する。

つまり、監査役は、経営に影響を与える法令違反や業務上の重大ミス、事故、不正その他企業不祥事に関するリスクを検討する際に、リスクが発生する原因となっている構造を踏まえて、取締役会その他の重要な会議体が適切にリスクを評価し、対応しているかを監視・検証することとなる。また、リスクの顕在化防止、顕在化してしまったリスクの影響を極小化するために、執行側が情報を迅速・的確に伝達し、共有しているか、という視点も重要である。

第3節 役職員からの報告聴取

役職員からの報告聴取とは、監査役が役職員の職務執行・業務執行、法令遵守、財産の保全や会社の業務全般の状況を把握するため、直接、面談または書面により、かかる役職員から報告または説明を求めることである。また、報告聴取によって得られた情報・証拠・心証は、重要書類の閲覧、実地調査(往査)等を行うときの基礎となるとともに、これらの方法によって得られた心証や疑問点等について、再度、報告聴取によって確認する。

本節では、まず、報告聴取の目的、視点・着眼点について検討を加え、これらを明らかにした上で、スタッフ研究会に参加した会社の事例にもとづき、報告聴取の対象と方法、とりわけ具体的な確認テーマ・質問事項を記載した。

なお、各部門における個別の具体的な確認テーマ・質問事項は別表1の「役職員からの報告聴取【具体的な確認テーマ・質問事項(例)】」(以下、「別表1」という)に取りまとめているので、必要に応じて参考にいただきたい。

1. 報告聴取の目的、視点・着眼点

役職員からの報告聴取は、取締役、部門長、子会社役員を対象に行い、取締役の善管注意義務・忠実義務の履行が適正に行われているかを把握することはもとより、報告聴取を通じて、内部統制システムが適切に構築され、運用されているかを確認し、監査役が監査報告を作成する上で適切かつ十分な証拠を得ることを目的として行う。

なお、取締役と部門長とでは責任が異なるため、自ずと聴取の目的、視点・着眼点が異なってくることを理解しておくことが必要である。

その主なポイントは以下のとおりである。

① 取締役からの報告聴取

- ア. 取締役の職務分掌、管掌部門における具体的な内部統制システムの構築(組織の設置・規則制定等)、運用状況の確認
- イ. 内部統制システムにしたがった取締役の職務執行状況の確認

② 使用人(部門長等)からの報告聴取

- ア. 所属部門における、全社的な内部統制システムの運用状況の確認
- イ. 全社的な内部統制システムと対比して、所属部門自身の内部統制システムが構築・運用されているかの確認

③ 子会社役員からの報告聴取

- ア. 親会社の内部統制システムにもとづく、自社(子会社)での展開(指示・報告)状況の確認
- イ. 親会社の内部統制システムにもとづく、自社(子会社)の内部統制システムの構築・運用状況の確認

以上に加えて、意思疎通を図るべき者(代表取締役社長、内部監査部門、会計監査人、子会社監査役等)との関係は、監査役監査を補完し、かつ、それぞれの監査人の監査の有効性・効率性を高めるものであり、また内部統制システムの実態を把握するためには欠くことができない。

2. 具体的な監査活動

報告聴取は、定例的なものと非定例的なものとに分けて考えることができる。定例報告とは、年度計画にもとづいた報告または一定の定期的な報告のことである。非定例報告とは、定例報告と異なり、ある種の事案・事象が発生した際に、適時に報告されなければならないものである。

非定例報告は定例報告よりも重要であるときがあり、内部統制システムの損失危険管理体制と監査役への報告体制が有効に機能しているか否かの判断材料ともいえる。

以下、まず、定例報告について解説し、次に、非定例報告を述べることとする。

2-1. 定例報告

(1) 報告聴取の事前準備

1) 報告聴取対象者の決定および実施のタイミング

当該年度の監査計画にしたがい、報告聴取を実施する対象者(取締役、部門長、子会社役員等)を決定する。その際、取締役の職務分掌、または部門・子会社の重要性、問題発生時のリスクとインパクトを勘案したリスク・アプローチの手法により、当該年度に報告聴取を実施する取締役、部門長、子会社役員等を決定するのが一般的である。

なお、監査役(スタッフ)は、内部統制システムのPDCAサイクルの確認のため、全社的な内部統制システムの構築・運用を統括する取締役や部門長から、1年に1回以上、定期的に報告(半期ないし四半期毎等)を受けることが望ましい。

また、以下の【報告聴取にあたって考慮すべき主な事象】に挙げるような、体制や環境変化、問題・課題の把握、内部統制システムの有効性に疑義を生じさせるような不祥事等の発生を契機として、随時、報告聴取を実施すべきである。

【報告聴取にあたって考慮すべき主な事象】

- ① 経営方針・経営戦略(計画)の策定・変更
- ② 社内体制の変更
 - ア. 取締役の選任(交替)
 - イ. 取締役会決議による内部統制システムの変更
 - ウ. 重要な会社規則の制定・改正
 - エ. 事業の新規展開、拡大または縮小、中止
 - オ. 組織の設置・変更
 - カ. 重要な使用人(従業員)、子会社役員の登用・変更
- ③ 経営環境・社会情勢の変化
 - ア. 経済状況の著しい変動
 - イ. 自社および子会社の著しい業績変動
 - ウ. 為替相場の著しい変動
 - エ. 会社の事業運営上重要な法令の制定・改正(業界の規約を含む)
- ④ 監査役が把握した問題、課題に対する確認、フォローアップ
 - ア. 過年度および当年度の期中監査によって把握した課題・問題
 - イ. 取締役、使用人(従業員)、子会社役職員からの不正・不法行為、問題等についての報告(内部通報を含む)
 - ウ. 内部監査結果、本社管理部門からの報告によって把握した課題・問題
 - エ. 会計監査人からの報告によって把握した課題・問題
- ⑤ 問題の発生
 - ア. 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実の発生
 - イ. 取締役の違法行為の発生・発覚
 - ウ. 他社(親会社・子会社であるかは問わない)不祥事の発生
 - エ. その他天災等、会社の事業継続に影響または懸念を及ぼす事象の発生

2) 報告聴取内容の整理

前記【報告聴取にあたって考慮すべき主な事象】を踏まえ、監査役(スタッフ)は、効率的・効果的に報告聴取を行うために面談内容(報告テーマ、事前または当日確認・質問する事項、事前または当日提出を求める資料)を整理する。

なお、監査役(スタッフ)は、対象者の業務がPDCAサイクルにもとづき実施されているか確認する意味から、資料提出を求める場合には、新規に報告用資料の作成を求めるのではなく、日常業務において作成された資料の提出を求めることが望ましい。

(2) 報告聴取時

1) 取締役からの報告聴取

これは、取締役としての職務または責任を果たしているか否かを確認するために行う。つまり、管掌する部門での責任のみではなく、取締役として会社全般にわたる監督機能を十分に果たしているかの確認を行う必要がある。したがって、報告聴取の対象者が取締役兼事業部長のような場合、まず取締役としての職務について質問する。

■具体的な確認事項

内部統制システムの構築と運用を含めた取締役としての責任と権限を確認するため、下記項目について、質問を行う。

- ① 会社の基本理念、経営方針・経営戦略(経営計画)に対する認識と責任について
- ② 取締役としての法令遵守、善管注意義務・忠実義務、責任についての認識について
- ③ 取締役の職務分掌・管掌部門における内部統制システムの構築・運用の状況について
 - ア. 必要な組織を設置しているか、規則を制定しているか
 - イ. 取締役および部門内の責任、決裁権限・基準は明確となっているか
 - ウ. 牽制が機能する組織体制となっているか
 - エ. 業務の遂行に十分な人員配置に配慮しているか
 - オ. 業務の効率性に配慮しているか
 - カ. 意思決定・職務執行のプロセスまたは結果の情報を適切に保管する仕組みがあるか
 - キ. 社内の隅々に、どのように経営方針、規則等を周知徹底しているか(情報を伝達する仕組みを作っているか)
 - ク. 内部統制システムの運用状況、問題の有無について監視・把握しているか(報告が上がる仕組みを構築しているか)
 - ケ. 企業集団における業務の適正は確保されているか 等

これらの確認事項を明らかにするため、下記質問の例のように、具体的な行動(どのように法令・定款・規則、社内や部下に対する情報伝達・周知徹底を行い、報告を受けているか、必要な対策・手段を講じているか)について報告を受け、または質問をする。

質問の例
○ 基本理念、経営方針・経営戦略(経営計画)について ☐ 社内(子会社を含む)に対して、どのように具体的に周知徹底を行っているか ☐ 遂行にあたっての当該取締役の責任と義務は何か ☐ 遂行するために、どこから、どのように情報を得ているか、分析しているのか ☐ 遂行にあたっての課題・リスクは何か、どのようにして把握しているか ☐ 方針・経営戦略(経営計画)の実現のため、または課題とリスクの解決のために、どのような施策(ヒト、モノ、カネの投入、指示・命令)を講じているか ☐ 方針・経営戦略(経営計画)の実現のため、または課題とリスクの解決のために講じる施策(ヒト、モノ、カネの投入、指示・命令)の妥当性は、どのような基準で判断したのか ☐ 判断のプロセス・結果(会議録、稟議決裁等)をどのように保存管理しているか ○ 法令・定款の遵守、善管注意義務・忠実義務等、取締役の責任について ☐ 自己に違反の事実はないか、他の取締役にもそのおそれは無いか ☐ 善管注意義務・忠実義務を果たすために、主に、何(対象)に注意しているか ☐ どこに(社内(子会社を含む)、市場、自然等)、どのような(不正、不法行為、自然災害等)に関する種類、規模、インパクト)の懸念、または顕在化した問題・リスクがあるか ☐ 問題とリスクについて、どのようにして把握し、または取締役会や監査役に報告しているか ☐ 問題とリスクの解決、回避のために、どのような施策(ヒト、モノ、カネの投入、指示・命令)を講じているか ☐ 問題とリスクの解決、回避のために講じる施策(ヒト、モノ、カネの投入、指示・命令)の妥当

性は、どのようなプロセスと基準で判断したのか

☐ 判断のプロセス・結果(会議録、稟議決裁等)をどのように保存管理しているか、それを確認しているか

○ 全般

☐ 法令遵守、業務の効率性・適正性の確保、損失危険管理、情報保存管理体制のために、社内全体、または自己の管掌部門・業務、ならびに子会社に対してどのように具体的な体制の構築・運用を行っているか

☐ 内部統制システムの構築・運用に、どのように具体的に関わっているか(どこが責任を負っているか)

☐ その運用の状況について、誰から、何を、どのような方法によって確認、報告を受けているか

■残すべき証拠

残すべき証拠は、報告聴取を通じて提示された資料、要求した資料等である。具体的には次のようなものが考えられる。

- ① 面談録
- ② 対象取締役の活動に係る資料
 - ア. 取締役の職務分掌・指揮命令関係等を表す規程
 - イ. 職務権限・決裁基準(決裁権の範囲を表すもの)
 - ウ. 対象取締役が主催・管掌・関与する会議体の資料、通知・通達、決裁書、監査資料・報告書
- ③ 職務執行確認書(実施している場合)

2) 本社管理部門長からの報告聴取

■共通確認事項

以下、各本社管理部門が責任を持つ規準の策定・運用、リスク管理等に関する事項について報告を求め、または質問をする(各部門共通)。

- ① 企業行動基準・経営方針・経営戦略等の周知徹底状況について
 - ア. 企業行動基準・経営方針・経営戦略をどのように周知徹底させているか／しているか
 - イ. 取締役会その他重要な会議の決定事項をどのように浸透させているか／実施しているか
- ② 法令・定款・規則の遵守状況について
 - ア. 当該部門の業務に関する法令(業法等)が洗出されているか
 - イ. 法令・定款・規則遵守をどのように周知徹底させているか／しているか
 - ウ. 決裁権限・基準が守られているか
 - エ. 重要書類、決裁の情報(稟議書等)は規則にしたがって保存・保管されているか／しているか
 - オ. 決裁の情報(稟議書等)を監査役および関係者が閲覧できる状態となっているか
 - カ. 安全・衛生関連法令をどのように周知徹底させているか／実施しているか
 - キ. 長時間残業等、セクハラ・パワハラの労務問題の発生防止にどのように努めているか／状況を把握しているか
- ③ リスク管理の状況について
 - ア. 当該部門におけるリスク(オペレーショナル・リスク、ハザード・リスク)の洗出し・共有・コントロールがされているか
 - イ. リスクが顕在化していないか／顕在化のおそれは無いのか
 - ウ. リスクを経営層に報告したか
- ④ 業務の有効性と効率性、適正性確保の状況について
 - ア. 当該部門としての年度計画・方針を策定し、どのように周知徹底しているか
 - イ. 人員配置・計画は業務遂行に十分か
 - ウ. 予算策定・配分は業務遂行に十分か

- エ. 当該部門内での報告体制・情報伝達体制をどのように構築しているか
- オ. 問題・課題、業務の状況を把握するモニタリング体制をどのように構築しているか
- カ. 内部監査によってどのような指摘があったか／どのように改善・対策を採っているか
- キ. 財務報告に係る内部統制(J-SOX / U-SOX)に関する不備・問題があったか／
どのように改善・対策を採っているか
- ク. 情報セキュリティ管理体制(責任者・手続等)をどのように構築しているか／守られているか
- ケ. 内部通報制度をどのように周知徹底しているか
- ⑤ 企業集団の状況について
 - ア. 企業集団における内部統制システムの構築・運用状況をどのように確認しているか
 - イ. 企業集団の管理方針は明確になっているか
 - ウ. 企業集団において不祥事が発生した場合、適時に報告される体制が確立され、また適切な改善措置を講じる体制が整備されているか
- ⑥ 会社の財産の保全状況について
 - ア. 当該部門の固定資産・備品等が管理規則にしたがって管理されているか
 - イ. 会社財産の毀損・滅失にあたるような事実はないか

これらについて聴取することにより、以下の内部統制システムのそれぞれの体制を確認・検証することになることを意識する。

- 取締役の職務の執行に係る情報の保存および管理に関する体制(情報保存管理体制)
- 損失の危険の管理に関する規程その他の体制(損失危険管理体制)
- 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(効率性確保体制)
- 使用人の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制(法令等遵守体制)
- 当該株式会社並びにその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ための体制(企業集団内部統制)

なお、これらの共通確認事項は、個々の部門の業務内容やリスクの軽重によって、取捨選択して質問し、または報告を求める。また、直接的に上記を質問するだけではなく、次に記す部門の個別業務内容をテーマ(題材)として複合的に確認することにより、内部統制システムのPDCAが適切に回っているか否かを確認する。

■個別確認事項

各社の事業内容・組織体制は様々であるが、下記に想定される部門とその部門におけるテーマ・ポイントについて参考までに、主なものをいくつか例示する(その他のテーマは別表1を参照されたい)。なお、別表1を含め列挙したテーマは、上記①～⑥を確認するための素材であり、テーマ自体について論ずるだけではなく、そのテーマについて、法令等に適合しているか、責任者は適任か、業務の効率性は確保されているか、周知徹底しているかといった点を確認、質問する。

【本社管理部門の主な確認テーマ】

<経営企画部門>

- ☐ 経営計画達成のためのリスクと対策について
- ☐ 中期経営計画の考え方とその妥当性について
- ☐ 連結経営の考え方について
- ☐ インサイダー取引防止の対応について
- ☐ 内部統制システムの構築・運用について
- ☐ 経営戦略的M&A、事業売却、他社との業務提携について

- ☐ 子会社のガバナンスについて

<法務部門>

- ☐ 係争案件(PL訴訟含む)の内容と対応状況について
- ☐ 係争案件の経営へのインパクトについて
- ☐ 独禁法に抵触しないための取組みについて
- ☐ 契約書の管理体制について
- ☐ 自社の事業に影響を与える法令改正について
- ☐ 業界に係る法律等改正の動向とその対応について
- ☐ 知的財産管理(特許申請、特許侵害、著作権の帰属等)について

<コンプライアンス部門>

- ☐ 不祥事の内容、発見経緯、対応策、再発防止策について
- ☐ 啓発・周知徹底(浸透)方法およびモニタリング体制について(子会社含む)
- ☐ 企業倫理・独禁法等の遵守状況、顧客との飲食ルール(業界指針)の徹底状況について
- ☐ 公務員贈収賄防止、反社会的勢力取引防止、社外開示審査等の状況について
- ☐ 内部通報制度に通報された案件の内容と対応状況について

<総務部門>

- ☐ 株式管理について
- ☐ 法定文書管理について
- ☐ 各種規程・規則の管理状況等について

<リスク管理部門>

- ☐ BCPの内容と会社とに与える影響度合いについて
- ☐ リスク項目の網羅性について
- ☐ 災害発生時における会社機能維持策について
- ☐ 社員安否確認システムと各種情報の収集体制について
- ☐ 危機発生時の社外発表のプロセス/体制について

<人事・労務部門/安全・健康管理部門>

- ☐ 労働環境を含む就業管理について(残業問題・みなし労働等)
- ☐ 非正規社員(期間工・派遣社員等)について
- ☐ 請負・派遣問題、外国人不法就労等の状況について
- ☐ セクハラ・パワハラについて
- ☐ 社員の安全・健康管理体制とメンタルヘルスについて
- ☐ 新卒採用/中途採用の実施状況(各種施策等の取組みを含む)について
- ☐ 退職者の状況(退職者層、退職理由、転職先)について

<経理・財務部門>

- ☐ 長期未収入金の発生状況と内容・回収可能性について
- ☐ 過大な金額、不明瞭な支払先がないかについて
- ☐ P/L、B/Sの具体的な内容について
- ☐ 使途不明金の有無について
- ☐ 循環取引、不当価格取引、決算前の大量取引、架空取引等の有無について
- ☐ 寄付金・交際費の使途目的について

<情報管理・システム部門>

- ☐ 情報システム開発計画と進捗状況について
- ☐ システム障害の発生件数と原因について

- ☐ 機密情報漏洩の有無について
- ☐ 脆弱性攻撃への対応状況について

<輸出管理部門>

- ☐ 規制強化または緩和内容と注意点、リスクについて
- ☐ 当局に報告・届出が必要となった項目と原因、対策内容と対応時期について
- ☐ 最近の輸出管理動向(各国の法の制定と改正、規制)について

<環境管理部門>

- ☐ 要求法令の洗出しと遵守状況について
- ☐ 法令(水質、大気、騒音、土壌、廃棄物処理等)対応・管理状況について
- ☐ 環境管理目標・実績について
- ☐ 外部審査機関からの指摘・アドバイスと対応計画について
- ☐ 行政への報告・届出内容と社内の対応について
- ☐ 近隣住民からのクレーム内容と社内の対応について

<品質保証部門>

- ☐ 品質保証体制と保証契約の内容について
- ☐ リコール発生の原因と対策、行政処分の有無について
- ☐ 製品事故(火災事故含む)の発生件数と内容について
- ☐ 法令・規制対応について
- ☐ 訴訟(PL訴訟含む)について

<広報宣伝部門>

- ☐ 社内コミュニケーションに関する基本方針・施策について
- ☐ IRに関する基本方針・施策について
- ☐ 株主・証券取引所への適時開示について
- ☐ リスク顕在化時のマスコミ等への対応方法等について

■残すべき証拠

残すべき証拠は、報告聴取を通じて提示された資料、要求した資料等である。具体的には次のようなものが考えられる。

- ① 面談録・調書
- ② 対象部門の活動に係る資料
 - ア. 対象部門の組織図(職制表)
 - イ. 各種規程・規則(会社規則・内規、職務・決裁権限、業務分掌、マニュアル等)
 - ウ. 業務フロー
 - エ. 活動計画書(PDCAの確認)
 - オ. 対象部門が主催・関与する会議体の資料、通知・通達、決裁書、監査資料・報告書 等

3) 事業部門長等(子会社役員含む)からの報告聴取

事業部門における報告聴取の目的は、本社管理部門の報告聴取にもとづき、内部統制システムが実際に各事業部門で適切に運用されているかの確認であるとともに、各事業部門における内部統制システムのPDCAサイクルが確立されているかの検証である。

事業部門長・子会社役員からの報告聴取は、他の役職員からの報告聴取の裏づけの確認としても考えることができる。なお、事業部門長等からの報告聴取は、往査先におけるヒアリングによって行われることもある。

■具体的な確認事項

- ① 法令・規則等の遵守体制(業務のPDCAの確認を含む)について

- ア. 最新の法令を把握し、本社管理部門との関係を適切に行っているか
- イ. 事業部等の規則、ルールまたは規準は、最新の状態で管理され、事業部等内に徹底されているか
- ウ. 遵法意識をどのように醸成しているか
- ② 財産の保全状況について
 - ア. 会社の財産を把握し、管理しているか
 - イ. 会社財産の保全のためにどのような手立てを講じているか
- ③ 当該事業部門の役割・責任および機能について
 - ア. 事業部門内に必要な組織が設置されているか、ルールが制定されているか
 - イ. 牽制が機能する組織体制となっているか
 - ウ. 責任者は適任か
 - エ. 業務の遂行に十分なヒト、モノ、カネが配分されているか
 - オ. 業務の効率性は確保されているか
 - カ. 担当する業務や内部統制システムについてPDCAが適切に回っているか
- ④ 本社管理部門等からの情報の伝達状況について
 - 取締役や本社管理部門は事業部門に対して、どのように経営方針、規則等を周知徹底しているか
- ⑤ モニタリング機能について
 - 取締役や本社管理部門が、事業部門の内部統制システムの運用状況、問題の有無について監視・把握しているか(監視・把握されているか)
- ⑥ 報告体制について
 - 自部門内の業務および内部統制システムの運用状況を、適切かつ適時に取締役・監査役に報告しているか

これらの確認のポイント(視点・着眼点)を明らかにするため、各事業部門固有の業務をテーマ(題材)として、短期・中期活動計画と業務遂行・進捗状況、内部統制システムの構築・運用状況の確認と問題点、顕在化またはそのおそれがあるコンプライアンス・リスク等の案件、部門内での人材育成等、業務のPDCAが適切に回っているか否かを確認する。

なお、各社の事業内容・組織体制によって様々であるが、以下に、想定される部門とその部門に対するテーマについて、参考までに例示する(詳細は「別表1」参照)。

【事業部門毎の主な確認テーマ】

<研究・開発部門>

- ☐ 現在の研究・開発状況について
- ☐ 短期・中期の課題と重点活動について

<国内営業部門(本社・支店・営業所等)>

- ☐ 市場動向について
- ☐ 売上・シェアについて
- ☐ 保守/サービス体制について
- ☐ 業績管理について
- ☐ 在庫管理について
- ☐ 代理店の状況について
- ☐ 債権管理について
- ☐ 与信管理について

<海外営業部門(本社・現地法人・事務所等)>

- ☐ カントリー・リスクとその対応状況について
- ☐ 市場動向について

- ☐ 売上・シェアについて
- ☐ 保守/サービス体制について
- ☐ 業績管理について
- ☐ 在庫管理について
- ☐ 輸出管理について
- ☐ 受注管理状況について

<生産部門(国内・海外)>

- ☐ 原価改善の状況について
- ☐ 在庫管理について
- ☐ 品質管理・体制について
- ☐ 委託生産の状況について
- ☐ 実地棚卸について
- ☐ 人事・労務管理について(派遣・請負社員含む)

<調達部門>

- ☐ 下請法の遵守体制について
- ☐ 協力企業の事業機会リスク管理について

<子会社役職員>

- ☐ 各社の短期・中期の課題と重点活動について
- ☐ 各社の業務執行状況について
- ☐ 各社のコンプライアンスおよび安全・環境について

■残すべき証拠

- 2) 本社管理部門長からの報告聴取と同様。

4) 意思疎通を図るべき者との関係および報告聴取

意思疎通を図るべき者で第一義となる者は、代表取締役社長である。これは、第6節の代表取締役社長との面談に記載している。本節は、①内部監査部門、②会計監査人、③子会社監査役について解説をした。監査役は、これらと関係し、情報交換することにより、監査の有効性・効率性を向上させる。

以下、それぞれの具体的確認事項とテーマおよび残すべき証拠について列挙する。

4-1) 内部監査部門

■具体的確認事項

- ① 内部監査部門自体の責任者の責任および機能について
 - ア. 部門長の経歴は、責任者として適切か
 - イ. 業務の遂行に十分な人員配置となっているか
 - ウ. 業務の効率性は確保されているか
 - エ. 内部監査部門のPDCAが適切に回っているか
- ② 社内・子会社に対する監査環境の整備状況について
 - ア. 監査対象の規模や特性に応じた監査を実施できているか
 - イ. 監査対象の協力を得て必要十分な監査を実施できているか
- ③ モニタリング機能について

社内・子会社に対しどのように監視、統制、状況把握を行っているか
- ④ 報告体制について

監査によって把握した結果や問題について、適切かつ適時に取締役・監査役に報告しているか

これらの確認のポイントを明らかにし、また、監査役監査の有効性・効率性を上げるために、以下をテーマ(題材)として内部監査部門の業務のPDCAを確認し、また、情報を共有する(詳細は「別表1」参照)。

【内部監査部門の主な確認テーマ】

- ☐ 内部監査計画について
- ☐ 業務監査・財務報告に係る内部統制(J-SOX / U S - S O X)監査の実施状況と結果について
- ☐ 不正・不法行為の有無・対応について
- ☐ コンプライアンス問題の有無・内容・原因について
- ☐ 各部門の内部統制システム構築・運用状況の監査結果について
- ☐ 監査役に報告すべき事項について
- ☐ 過去に監査役が指摘した事項のフォローアップ状況について
- ☐ 内部監査部門の体制・内部監査員の資質について

■残すべき証拠

残すべき証拠は、報告聴取を通じて提示された資料、要求した資料等である。具体的には次のようなものが考えられる。

- ① 面談録・調書
- ② 内部監査部門の活動に係る資料
 - ア. 内部監査部門の組織図(職制表)
 - イ. 規程・規則(会社規則・内規、職務・決裁権限、業務分掌、マニュアル)等の規準
 - ウ. 業務フロー
 - エ. 内部監査の活動計画書(PDCAの確認)
- ③ 内部監査の結果に係る資料
 - ア. 監査報告書
 - イ. 被監査部門の改善計画書および結果

4-2) 会計監査人

■具体的な確認事項

- ① 会計監査人の責任者の責任および機能について
 - ア. 監査法人内部に必要な組織が設置されているか、規則が制定されているか
 - イ. 牽制が機能する組織体制となっているか
 - ウ. 監査業務の遂行に十分な人員配置となっているか
 - エ. 監査業務の効率性は確保されているか
 - オ. 監査法人内部の品質保証体制の構築と運用が行われているか
- ② 会計監査を行う環境の整備状況について
 - ア. 財務会計部門の体制、子会社の規模や特性に応じた監査を実施できているか
 - イ. 財務会計部門の体制、子会社協力を得て必要十分な監査を実施できているか
- ③ 会計監査人の独立性の確保体制について
 - ア. 執行部門から不当な圧力を受けていないか
 - イ. 会計監査人の独立性を阻害するような非監査業務が依頼されていないか
- ④ モニタリング機能について
 - 社内・子会社に対しどのように情報収集、状況把握を行っているか
- ⑤ 報告体制について
 - 監査過程において把握した問題について、適切かつ適時に取締役・監査役に報告しているか

これらの確認のポイントを明らかにし、また、監査役監査の有効性・効率性を上げるために、以下をテーマとして会計監査人の業務のPDCAを確認し、また、情報を共有する(詳細は「別表1」参照)。

【会計監査人の主な確認テーマ】

- ☐ 監査計画(重点項目)・監査体制(日数、陣容等)について
- ☐ 会計監査人の品質管理体制について
- ☐ 公認会計士・監査審査会からの検査結果通知の有無について
- ☐ 不正、不法行為の有無について
- ☐ 重要な不良性資産または含み損を有する資産について
- ☐ 投資評価引当金の処理における留意事項について
- ☐ 特別損益の部において留意すべき処理項目(減損、売却損等)について
- ☐ 資産評価の妥当性(有価証券、棚卸資産、固定資産)について
- ☐ 内部統制の有効性、整備状況の評価と意見(改善すべき事項等)について
- ☐ 子会社・関連会社の監査の結果(内部統制の評価も含む)について

■残すべき証拠

残すべき証拠は、報告聴取を通じて提示された資料、要求した資料等である。具体的には次のようなものが考えられる。

- ① 面談録・調書
- ② 会計監査人の監査計画および監査体制に係る資料
 - ア. 監査計画書
 - イ. 監査契約書
 - ウ. 品質保証体制に関する資料
- ③ 四半期レビュー報告書
- ④ 監査役(会)とのコミュニケーションに関する資料

4-3) 子会社監査役

■具体的な確認事項

- ① 子会社内部における監査環境の整備状況について
 - ア. 十分な監査(対象・方法・内容)を実施しているか
 - イ. モニタリング機能：情報収集、状況把握に努めているか
 - ウ. 報告体制：監査の過程において把握した問題について、適切かつ適時に当該子会社の取締役等に助言・勧告を行い、他の監査役と情報共有を行っているか等
- ② 親会社(取締役)から当該子会社に対する統制や連系の適切性について
 - ア. 親会社(取締役)から子会社に対する指示・指導は具体的かつ明確か、過度な要求はないか
 - イ. 親会社から子会社に対する情報伝達は十分か
 - ウ. (親会社からの指導・要求にもとづき)構築された内部統制システムは必要十分か、機能しているか
 - エ. 子会社から親会社に対して報告・相談、または決裁を受ける事項は明確にされているか

これらの確認のポイント(視点・着眼点)を明らかにし、また、監査役監査の有効性・効率性を上げるために、以下をテーマとして情報を共有する(詳細は「別表1」参照)。

【子会社監査役のための主な確認テーマ】

- ☐ 当年度の監査方針・監査計画について
- ☐ 過年度に把握された問題・課題と改善の状況について
- ☐ 現時点で顕在化している、または問題になる可能性のあるコンプライアンス・リスク案件について

- ☐ 子会社における内部統制システムの検証状況について
- ☐ 子会社の各監査役が実施した監査結果の内容について

■残すべき証拠

残すべき証拠は、報告聴取を通じて提示された資料、要求した資料等である。具体的には次のようなものが考えられる。

- ① 面談録
- ② 子会社の監査役監査計画に係る資料
 - ア. 監査方針・監査計画
 - イ. 監査実績
- ③ 子会社の内部統制システムに係る取締役会決議(基本方針)

5) 書面による報告受領

書面による報告についても定例・非定例のものがある。

① 定例のもの

月報のように本社管理部門・事業部門(国内外の子会社含む)等の各部門が前月の活動状況・実績を代表取締役社長等に文書で報告するものであり、監査役は、その受領先に加わる。月報とは、各部門の安全・環境・コンプライアンスの状況、業務執行状況、財産の保全状況等を記載しているものである。

② 非定例のもの

事件・事故の発生、リスクの顕在化、不祥事等が発生した時に、代表取締役社長等に報告されるものである。監査役は、本報告の受領先にも加わる。なお、詳細は、「2—2. 非定例報告」に記載した。

会社によって、書面による報告は、メールやデータベースとなることもある。データベースの場合、監査役およびスタッフは、監査役(スタッフ)にも閲覧権限が付与されるように執行部門に依頼することが必要であるが、これは、スタッフとしての業務として考えられる。

報告書の内容から、監査役として疑義・疑問が生じたとき、監査役(スタッフ)は、直接、当該部門の責任者から報告を聴取し、具体的内容を確認するとともに、その後の対応状況についてもフォローしなければならない。

■具体的な確認事項

- ① 報告書の記載内容は適切か
 - ア. 代表取締役社長等に適切に情報が報告されているか
 - イ. 監査役が把握している情報との間に漏れ、齟齬はないか
 - ウ. タイムリーに報告されているか(古新聞になってはいないか)
 - エ. モニタリング機能：情報収集、状況把握に的確に努めているか 等
- ② 報告書受領後に要求事項に適切に回答されているか
 - 要求事項に対して過不足なく、かつ適時・適切に報告されているか 等

■残すべき証拠

- ① 受領した報告書、メール(添付書類も含めて残す)
 - なお、報告受領後、改めて当該部門から直接説明を受けた場合は、面談録を含め、その時の資料も残す。前述の報告聴取時の残すべき証拠に準ずる。

(3) 報告聴取後の対応

報告聴取時に、疑義や疑問があった事項について事後調査の上、回答するように指示した場合、その対応状況をフォローする。また、その報告内容を往査により確認する等、正しくPDCAが回っているかについて監視・検証することが求められる。

本社管理部門における内部統制システム上の問題について、他部門に影響を与える可能性もあり、監査役(スタッフ)は、当該部門の前工程と後工程とが整合しているか確認する必要がある。

2-2. 非定例報告

非定例報告とは、ある種の事案・事象が発生したとき、タイムリーに報告されなければならないものである。それは、会社に着しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役の違法行為等、会社の屋台骨を揺るがす事実、おそれが発覚したときに受ける非日常的な報告をも含んでいる。

ことに悪いニュースの報告は遅れやすく、社内のアクションが遅れ、会社のブランド価値の毀損はもとより、事業の継続、会社の存続が危ぶまれる事態に陥ることも考えられる。

会社法は、内部統制システムの1つとして、監査役への報告体制の整備を義務づけているので、適切かつ適時に、社内各所から監査役へ報告が入る体制を整備することは取締役の責任となっている。

一方で、監査役は、執行部門に対して必要事項が入る報告体制を確立するよう要請することが必要であり(施規105条2項)、これを怠れば、監査役自身も善管注意義務違反を問われる得ることに注意しなければならない。また、執行側からの報告を待たず、監査役から報告を求めることも必要である。監査役は、随時、日常のオペレーションを通じ寄せられる情報から、監査役として確認、判断を要する事項が発生した場合、適宜、当該部門に対して説明を求めることが要請される。

① 報告を受ける事項(執行側から監査役へ報告されるべき事項)

- ア. 会社に着しい損害を及ぼすおそれのある事実
- イ. 取締役の違法行為の発覚
- ウ. M&A
- エ. 訴訟・係争
- オ. 内部通報案件
- カ. 本社管理部門・事業部門(子会社含む)におけるリスク項目該当事項の発生
- キ. 災害・事故
- ク. 会計処理変更
- ケ. コンプライアンス案件(法令違反・セクハラ・パワハラ・社員等の刑事事件等)
- コ. 環境問題(水質・大気・騒音・土壌・廃棄物処理等)
- サ. 監督官庁による検査、行政指導・行政処分を受けた場合
- シ. 会計監査人として監査役に報告すべき事項 等

② 報告を求める事項(監査役から執行側に報告を求める事項)

- ア. 監査の過程において発生した疑義・心証について
役職員からの報告聴取、重要な会議への出席、重要書類の閲覧、実地調査(往査)によって入手した情報に食い違いが生じている、適切に実施されていない、不十分な場合等
- イ. 重要書類(稟議書・専決書、契約書等)、月報等・資料の内容について
- ウ. 日々の業務から生じる質問事項について 等

■非定例報告についての留意点

- ① 非定例報告の内容で、対外発表する性質のものか否かに関する執行部の判断は、監査役として重要なポイントである。対外発表される案件であれば、必ず非常勤監査役にも内容や対応も含め通知しなければならない。
- ② 非定例報告における会社に着しい損害を及ぼすおそれのある事実、取締役の違法行為の発覚等、対外的に大きなインパクトのあるリスクが発生した場合、監査役も含めた初期対応が重要である。監査役(スタッフ)は、執行部の設置する委員会等に出席し、その対応状況を確認するとともに情報の収集を行う。
- ③ 非定例報告事案が発生したとき、執行部門に報告されると同時に監査役にも報告が入る体制ができていることが肝要であり、情報の報告体制から漏れることのないよう、常日頃から執行部門との関係を密にしておく必要がある。

- ④ 万が一、漏れていた場合、代表取締役社長をはじめとする執行部門に早急に是正依頼しなければならない。
- ⑤ 監査役が日頃の職務において、疑義や確認すべき事項を発見したときは、速やかにかかる部門の役職員から事情聴取しなければならない。
- ⑥ 非定例報告に関する事象は、内部統制システムが構築されていなかったり、適切に運用されていないときに生じることが想定される。そのときは、非定例報告の内容に関連する内部統制システムの欠陥を是正させるとともに、PDCAがしっかりと回っているかどうかを検証しなければならない。
- ⑦ 監査役が役職員とさりげなく交わした日常会話の中から、本音や真意を聞き、当該部門の実態を知ることもし少くない。このため、非公式な場での話し合いも肝心であり、そこから何を感じ取るか否かについても、監査役の力量の1つである。
- ⑧ 報告受領後、報告を受けた監査役は、他の監査役にも内容を通知しなければならない。情報の共有は必須であり、各監査役が監査報告を作成するときの判断材料となるからである。

◎ スタッフの業務のポイント

監査役監査の有効性・効率性を高めるためには、事前の準備や補佐が重要となるので、スタッフは、この点を十分認識しなければならない。したがって、日頃より、スタッフは、常勤監査役との情報・意見交換等密接な関係が必要となる。また、スタッフは、普段より、社内の諸問題に関する情報および最新の関係法令を把握しておくことに加えて、監査役に対する社会的要請とは何かという観点から、現状の社内における問題点や改善余地を洗い出しておく必要がある。

1) 事前準備

スタッフは、監査役が報告聴取の対象者を決定するにあたり、過年度の監査結果および当該年度中に把握した問題点や課題、会社の体制変更等を勘案し、聴取内容を洗い出した上で、監査役に進言する。スタッフは、監査役と調整の上、定例報告について当該年度の報告聴取対象者を決定し、監査計画に反映させておくことが望ましい。

スタッフは、報告聴取実施の1～2ヶ月前を目途に報告聴取の内容(例えば、テーマ、質問事項、要求資料等)を洗い出し、監査役と協議する。報告聴取対象者とのスケジュール調整を行い、必要に応じて対象者にテーマ、質問事項、要求資料等を事前に通知する。

なお、非定例報告は、監査役が監査の過程において疑義が生じた場合と、執行側において、ある事案・事象が発生したときに実施すべきものであることに、スタッフは留意する必要がある。

2) 報告聴取時

報告聴取時に、必要に応じて、監査役スタッフとして質問に加わり、監査役をサポートする。また、監査役から対象者・部門等に、追加の質問や資料提出要求などがあつた場合、スタッフは、席上で要点を整理・確認の上、回答期限を決めて各対象者・部門等に依頼する。回答受領後、その内容を監査役に伝え、了承を得て、記録に追記する。

3) 報告聴取後の対応

面談録を作成し、保管・管理する。

また、報告聴取の結果、他の取締役、使用人、子会社役員等からの報告聴取、または重要書類の閲覧、実地調査(往査)を実施する必要があるが生じた場合、監査役と協議の上、要点を整理した上で、速やかに実施手続をする。

3. まとめ

監査役は、いつでも、取締役および会計参与並びに支配人その他使用人に対して事業の報告を求め、または監査役設置会社の業務および財産の状況の調査をすることができると定められており(会 381 条 2 項)、事業報告請求権・業務財産調査権を行使することができるとしている。裏を返せば、監査役がこの権利を怠り、監査役としての義務を果たさない場合、監査役の善管注意義務違反・任務懈怠となり得る。したがって、役職員への報告聴取は、監査役監査の基本であり、監査報告を作成するためには、監査役として、役職員からの報告聴取を欠くことできない。

役職員からの報告聴取の主眼は、取締役の不正行為または法令・定款違反行為の未然防止、内部統制システムの構築・運用状況の確認にあり、そのためには、きれいごとではなく、ありのままの事実を聞き出すことが肝要である。

なお、事業報告請求権は会社全般に及ぶものであるが、請求の方法に関して定まったものではなく、口頭でも書面でもよい。また時期についても、随時または定期的に報告を求めることができることは本節で述べたところである。本節で述べてきたように、監査役による内部統制システム監査は、特別な監査ではなく期中・期末を通じて行う一連の監査活動とほぼ軌を一にしている。すなわち、期中・期末を通じて行う一連の監査活動は、内部統制システムの監査も兼ねることになるので、監査役(スタッフ)は、本節にある視点・着眼点等を必ず念頭に置かなければならない。監査役(スタッフ)は、報告聴取をするとき、本節で例示した個別具体的な質問を通じて、施規 100 条の各体制の構築・運用状況に関する監視・検証を行うことになる。

役職員からの報告聴取は、2 通りの方法がある。1 つは、直接、監査役が当該関係者からヒアリングする場合であり、もう 1 つは、往査等に行った監査役現場で報告聴取を行う場合である。後者の場合は、前者で聴取した内容を確認するという側面もある。往査でのヒアリングについては第 5 節の「実地調査(往査)の実施」に記載している。

監査役が期末に監査報告を作成する際、内部統制システムの監査の結果の相当性について意見を表明するが、その相当性の根拠となるのが期中に実施する本節の役職員からの報告聴取であり、他節で述べている重要な会議への出席、代表取締役社長との面談、重要な書類の閲覧、実地調査(往査)の実施を通じて行われるものである。

一方で、監査報告に「内部統制システムについて、取締役および使用人等からその構築および運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め…」と記載されるように、役職員からの報告聴取は、監査報告作成にあたって、重要な位置づけにあることを肝に銘ずる必要があろう。

別表 1

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

ポイント・着眼点

1 経営判断の原則に基づいたものか

2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか

3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか

4 どのようなプロセスを経て、決定したのか

5 必要かつ十分なものか

6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか

7 どのようにモニタリングし、対応しているか

8 どのように管理されているか

9 どのように確認しているか

10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか

11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか

12 どのようなアクションを取っているか

【注釈】

1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例

2. は各部門における確認事項として記載のもの

3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの

情報保存管理体制

損失危険管理体制

効率性確保体制

法令等遵守体制

企業集団内部統制

その他

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)	確認体制					
取締役・執行役	①	会社の基本理念、経営方針・戦略(計画)に対する認識と責任について			○		○	
	②	取締役としての法令遵守、善管注意義務・忠実義務、責任についての認識について				○		
	③	取締役の業務分掌・管掌部門における内部統制システムの構築・運用の状況について	○	○	○	○	○	
	4	善管注意義務の遵守状況について				○		
	5	忠実義務の遵守状況について				○		
	6	法令・定款遵守状況について				○		
	7	競業取引の有無について				○		
	8	利益相反取引の有無について				○		
	9	株主への無償の利益供与の有無について				○		
	10	株主・子会社との通例でない取引の有無について				○	○	
	11	自己株式の取得および処分の有無について				○		
	12	特別背任の有無について		○		○		
	13	会社財産を危うくする行為の有無について		○		○		
	14	取締役の欠格事由について		○		○		
	15	会社に損害を及ぼすおそれのある事実の有無について	○	○		○	○	
	16	経営方針・経営状況について	○	○	○	○	○	
	17	M&Aに対する考え方と現状について 等		○		○		
ラインを持つ取締役 執行役	18	組織運営上の課題と対策について			○			
	19	事業運営上の課題と対策について			○	○		
	20	昨年度に挙げた課題の対応結果について			○			
	21	企業行動基準の浸透状況について			○	○		
	22	報告体制の運用状況について			○			
	23	売上拡大に向けた取組みについて			○			
	24	収益拡大に向けた取組みについて			○			
	25	業務の効率化に向けた取組みについて			○			
	26	リソースの選択と集中について			○			
	27	組織における人材育成方針について			○			
	28	幹部候補、後任の育成について		○	○			
	29	組織活性化に向けた取組みについて			○			
	30	予算と実績の状況について 等			○			
●本社管理部門								
各部門共通	①	企業行動基準・経営方針・経営戦略等の周知徹底状況について				○		
	②	法令・定款・規則の遵守状況について				○		
	③	リスク管理状況について		○				
	④	業務の有効性と効率性、適正性確保の状況について			○			
	⑤	企業集団の状況について					○	
	⑥	会社の財産の保全状況について		○				
	7	当年度の活動計画と業務遂行・進捗状況について			○			
	8	内部統制システムの構築・運用状況の確認と問題点について	○	○	○	○	○	
	9	顕在化あるいはおそれのあるコンプライアンス・リスク等案件について	○	○	○	○	○	
	10	業務のPDCAが適切に回っているか否かについて 等			○			
	【★具体的な質問項目・テーマは次葉】							

- 29 -

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

ポイント・着眼点

- 1 経営判断の原則に基づいたものか
- 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか
- 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか
- 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか
- 5 必要かつ十分なものか
- 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか
- 7 どのようにモニタリングし、対応しているか
- 8 どのように管理されているか
- 9 どのように確認しているか
- 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか
- 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか
- 12 どのようなアクションを取っているか

【注釈】

1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例

2.  は各部門における確認事項として記載のもの

3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの

情報 保存 管理 体制	損失 危険 管理 体制	効率 性確 保体 制	法令 等遵 守体 制	企業 集団 内部 統制	その他
----------------------	----------------------	---------------------	---------------------	----------------------	-----

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)	確認体制					
経営企画部門	1	経営計画達成上のリスクとオポチュニティについて	○	○	○	○	○	
	②	経営計画達成のためのリスクと対策について	○	○	○	○	○	
	3	計画達成のための意識共有・醸成について(方針展開)			○			
	④	中期経営計画の考え方とその妥当性について	○	○	○	○	○	
	⑤	連結経営の考え方について	○	○	○	○	○	
	⑥	インサイダー取引防止の対応について	○			○		
	7	情報漏洩防止対策について	○	○		○		
	⑧	内部統制システムの構築・運用について	○	○	○	○	○	
	⑨	戦略的M&A、事業売却、他社との業務提携について		○		○	○	
	10	M&A等におけるデューデリジェンス実施状況について		○		○	○	
	11	子会社の業績管理について		○			○	
	⑫	子会社のガバナンスについて (親会社と同様に行わねばならないこと/会社に応じて行うこと)	○	○		○	○	
	13	子会社からの定例報告およびその内容について					○	
	14	同業他社の動向について、それに対する自社の考え方について						○
	15	ベンチマークしている企業の動向について 等						○
法務部門 知的財産部門含む (経営企画部門との重複あり)	①	係争案件(PL訴訟含む)の内容と対応状況について				○		
	②	係争案件の経営へのインパクトについて				○		
	3	係争案件を通した再発防止策について				○		
	4	再発防止策・改善策の有効性について				○		
	5	グローバルリーガル管理体制について				○	○	
	6	戦略的M&A、事業売却、他社との業務提携について		○		○		
	7	M&A等におけるデューデリジェンス実施状況について		○		○		
	⑧	独禁法に抵触しないための取組みについて				○	○	
	⑨	契約書管理体制について	○			○		
	10	リスクの高い(過度な責任を負う等)契約事案について	○			○		
	11	新規取引先との基本契約の締結状況について	○			○		
	⑫	自社の事業に影響を与える法令改正について				○		
	⑬	業界に係る法律等改正の動向とその対応について				○	○	
	14	関係法令改正に伴う社員への啓蒙・周知徹底方法について				○	○	
	⑮	知的財産管理(特許申請、特許侵害、著作権の帰属等)について				○	○	
	16	顧問弁護士との関係について 等				○		
コンプライアンス部門 (法務部門との重複あり)	①	不祥事の内容、発見経緯、対応策、再発防止策について		○		○		
	2	企業不祥事に対する防止策について		○		○	○	
	③	啓蒙・周知徹底方法およびモニタリング体制について(子会社含む)			○		○	
	4	コンプライアンス・内部統制システムへの取組状況と結果について				○		
	⑤	企業倫理・独禁法等の遵守状況、顧客との飲食ルール(業界指針)徹底状況について		○		○		
	⑥	公務員贈収賄防止、反社会的勢力取引防止、社外開示審査等の状況について		○		○		
	7	内部通報制度の有効性(グループ会社を含む体制と内容確認等)について				○		
	⑧	内部通報制度に通報された案件の内容と対応状況について				○		
	9	インサイダー取引について	○	○		○		
	10	コンプライアンス上の問題について 等				○		

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

- ポイント・着眼点
- 1 経営判断の原則に基づいたものか
 - 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか
 - 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか
 - 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか
 - 5 必要かつ十分なものか
 - 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか
 - 7 どのようにモニタリングし、対応しているか
 - 8 どのように管理されているか
 - 9 どのように確認しているか
 - 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか
 - 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか
 - 12 どのようなアクションを取っているか

【注釈】

1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例

2.  は各部門における確認事項として記載のもの

3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの

情報保存管理体制	損失危険管理体制	効率性確保体制	法令等遵守体制	企業集団内部統制	その他
----------	----------	---------	---------	----------	-----

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)	確認体制					
総務部門	①	株式管理について	○	○		○		
	②	法定文書管理について		○		○		
	3	商業登記の管理について				○		
	④	各種規程・規則の管理状況等について				○		
	5	各種団体への加入(出資)・脱退(売却)および寄付金等の管理状況について	○	○		○		
	6	社印・社用印の管理について	○	○		○		
	7	損害保険の付保状況について		○			○	
	8	不動産の取得・販売・貸与・借用状況について		○				
	9	稟議書・専決書の管理状況について 等	○			○		
リスク管理部門	①	BCPの内容と会社と与える影響度合いについて		○			○	
	2	リスク軽減策の具体的内容とその実現性について		○			○	
	③	リスク項目の網羅性について		○			○	
	4	リスク項目のメンテナンス状況について		○			○	
	5	「事業等リスク」に対する役割分担、フォロー状況について		○			○	
	6	緊急対策本部設置に係るプロセスとその準備状況について(万一来備え)		○			○	
	⑦	災害発生時における会社機能維持策について	○	○			○	
	⑧	社員安否確認システムと各種情報の収集体制について	○	○			○	
	9	危険管理本部設置までのプロセスと情報伝達手段について	○	○			○	
	10	危険対応シミュレーション(火災訓練等)実施結果について		○			○	
	⑪	危険発生時の社外発表のプロセス/体制について		○			○	
	12	海外で発生したリスクへの対応方法について		○			○	
	13	海外リスク回避のための予防策について 等		○			○	
人事・労務部門 安全・健康管理部門	1	人員計画の考え方とその妥当性について			○			
	②	新卒採用/中途採用の実施状況(各種施策等の取組みを含む)について			○			
	③	退職者の状況(退職者層、退職理由、転職先)について		○				
	④	非正規社員(期間工・派遣社員等)について		○		○		
	⑤	請負・派遣問題、外国人不法就労等の状況について		○		○		
	⑥	セクハラ・パワハラについて		○		○		
	7	障害者の法定雇用率について				○		
	8	人事評価システムと賃金制度について			○			
	⑨	労働環境を含む就業管理について(残業問題・みなし労働等)				○		
	10	各種労働条件について(世間・他社との比較含む)について				○		
	11	労働協約・就業規則等、規程・規則の整備状況について				○		
	12	36協定等必要書類の届け出状況について				○		
	13	組合との関係について				○		
	14	社員教育の内容と今後の人材育成について			○			
	15	駐在員の危険管理・健康管理等体制について		○		○		
	16	新興国での労務問題について				○	○	
	17	グローバル人事管理について				○	○	
	18	福利厚生制度の考え方・状況について			○			
	⑲	社員の安全・健康管理体制とメンタルヘルスについて		○		○		
	20	健康診断の実施状況について				○		
	21	労働災害発生状況について		○		○		
	22	安全衛生委員会の活動状況について				○		
	23	産業医の活動状況について 等				○		

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

ポイント・着眼点

- 1 経営判断の原則に基づいたものか
- 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか
- 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか
- 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか
- 5 必要かつ十分なものか
- 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか
- 7 どのようにモニタリングし、対応しているか
- 8 どのように管理されているか
- 9 どのように確認しているか
- 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか
- 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか
- 12 どのようなアクションを取っているか

【注釈】

- 1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例
- 2.  は各部門における確認事項として記載のもの
- 3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの

情報 保存 管理 体制	損失 危険 管理 体制	効率 性確 保体 制	法令 等遵 守体 制	企業 集団 内部 統制	その他
----------------------	----------------------	---------------------	---------------------	----------------------	-----

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)	確認体制					
経理・財務部門	1	適法・適正なルールに基づいた会計処理について				○		
	2	不明朗な会計処理の有無について				○		
	3	内部統制上の問題点について	○	○	○	○	○	
	4	債権管理について		○				
	⑤	過大な金額、不明瞭な支払先がないかについて		○				
	⑥	使途不明金の有無について		○				
	⑦	循環取引、不当価格取引、決算前的大量取引、架空取引等の有無について		○		○		
	⑧	長期未収入金の発生状況と内容・回収可能性について		○				
	9	後発事象の有無と内容、開示時期の適正性について		○				
	⑩	寄付金・交際費の使途目的について		○		○		
	11	引当金・償却費の内容と妥当性について		○		○		
	12	為替予約方針等について		○	○			
	13	事業運転資金・資金繰りの管理状況について		○	○			
	14	現預金管理・出納管理について		○				
	15	手形・小切手管理について		○		○		
	16	信用管理について		○		○		
	17	有形固定資産の管理状況について		○		○		
	18	無形固定資産の管理状況について		○		○		
	19	棚卸資産の管理状況について		○		○		
	⑳	P/L、B/Sの具体的な内容について		○		○		
	21	法令(特に税制)の改正への対応状況について		○		○		
	22	計上漏れ/計上ミスの有無と発生状況について		○		○		
	23	決裁プロセスの不備/違反の有無と改善状況について		○		○		
	24	子会社からの配当(算定根拠、現地で税制対応等)について				○	○	
	25	会計監査人の報酬の算出根拠について			○			
	26	会計監査人の独立性の確保体制について				○		
	27	会計監査人からの指摘事項について		○			○	
	28	税務調査について 等		○		○		
情報管理・システム部門	1	重点活動項目・実施項目について	○					
	2	前年度目標の達成状況について	○					
	3	前年度における課題・問題と当年度計画への反映について	○					
	④	情報システム開発計画と進捗状況について	○					
	⑤	システム障害の発生件数と原因について	○	○				
	6	ソフトの申請と許可の基準について	○			○		
	7	情報処理機器の紛失・不正使用等の有無について	○			○		
	8	IT監査結果の内容と指摘事項および対応計画の確認、フォロー状況について	○					
	⑨	機密情報漏洩の有無について	○	○		○		
	10	IT資産棚卸実査結果と今後の対応について	○	○				
	11	トラブルの報告体制の確認と報告内容とその時期、受けた指示と対応内容について	○					
	12	社内システムの改修状況(要望への対応状況)について	○					
	⑬	脆弱性攻撃への対応状況について	○					
	14	ホームページの見直し状況(広報的な意味とセキュリティ確保的な意味の両者あり)について	○					
	15	保守契約の見直し(使っていないシステムの保守を続けているか等)について	○			○		
	16	子会社における情報管理体制について	○				○	
	17	社内システムに対するユーザーアンケートの実施について 等	○					

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

- ポイント・着眼点
- 1 経営判断の原則に基づいたものか
 - 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか
 - 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか
 - 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか
 - 5 必要かつ十分なものか
 - 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか
 - 7 どのようにモニタリングし、対応しているか
 - 8 どのように管理されているか
 - 9 どのように確認しているか
 - 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか
 - 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか
 - 12 どのようなアクションを取っているか

【注釈】

1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例

2.  は各部門における確認事項として記載のもの

3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの

		情報 保存 管理 体制	損失 危険 管理 体制	効率 性 確保 体制	法令 等 遵守 体制	企業 集団 内部 統制	その他
		確認体制					
対象とする組織・人等	No 具体的質問項目・テーマ(例)						
輸出管理部門	1 重点活動項目について		○	○			
	2 前年度目標の進捗結果について		○	○			
	3 前年度における課題・問題と当年度計画への反映について		○	○			
	4 法改正に対応すべき事業部門と状況について		○		○		
	⑤ 規制強化または緩和内容と注意点、リスクについて		○		○		
	⑥ 当局に報告・届出が必要となった項目と原因、対策内容と対応時期について		○		○		
	7 法令対応、監査体制、従業員教育、子会社指導状況について		○		○		
	⑧ 最近の輸出管理動向（各国の法の制改定・規制）について		○		○		
	9 監査指摘事項(違反または懸念の有無)と対応計画について		○		○		
	10 子会社の輸出管理体制について		○		○	○	
	11 税金の問題(トランスファープライス含む)について 等		○		○	○	
環境管理部門	1 重点活動項目について		○	○			
	2 前年度目標の達成状況について		○	○			
	3 前年度における課題・問題と、当年度計画への反映について		○	○			
	④ 要求法令の洗出と遵守状況について		○		○		
	5 環境管理(ISO14001)について				○		
	⑥ 法令(水質、大気、騒音、土壌、廃棄物処理等)対応・管理状況について		○		○		
	7 組織・体制（環境本部および環境管理委員会）の確認、機能について			○			
	8 従業員教育・子会社指導について			○		○	
	⑨ 環境管理目標・実績について						○
	10 省エネに対する取り組み状況について			○			
	11 環境適合製品拡大への取り組みについて						○
	12 外部とのコミュニケーションの有無・内容(近隣住民含む)について			○			
	13 内部監査結果と対応計画について		○				
	⑭ 外部審査機関からの指摘・アドバイスと対応計画について		○		○		
	⑮ 行政への報告・届出内容と社内の対応について		○		○		
	16 行政指導・勧告内容と対応状況について		○		○		
	⑰ 近隣住民からのクレーム内容と社内の対応について 等		○				
品質保証部門	① 品質保証体制と保証契約の内容について				○		
	2 品質管理(ISO19001のPDCA)の状況について				○		
	3 クレームの予算費用の根拠と実績について(その分析も)		○				
	④ リコール発生の原因と対策、行政処分の有無について				○		
	5 重要品質問題の定義と発生結果について		○				
	⑥ 製品事故(火災事故含む)の発生件数と内容について				○		
	7 重要品質問題と製品情報(不具合情報)について		○				
	8 初期不具合とその対応について		○				
	9 工場クレーム費について						○
	10 品質改善活動の状況について						○
	⑪ 法令・規制対応について				○		
	⑫ 訴訟(PL訴訟含む)について				○		
	13 特定自主検査について 等				○		
広報宣伝部門	① 社内コミュニケーションに関する基本方針・施策について			○			
	② IRに関する基本方針・施策について	○					
	3 ステーク・ホルダーとのコミュニケーション施策について	○					
	4 社外への情報発信機能について	○					
	⑤ 株主・証券取引所への適時開示について				○		
	⑥ リスク顕在化時のマスコミ等への対応方法等について 等		○				

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

ポイント・着眼点 1 経営判断の原則に基づいたものか 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか 5 必要かつ十分なものか 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか 7 どのようにモニタリングし、対応しているか 8 どのように管理されているか 9 どのように確認しているか 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか 12 どのようなアクションを取っているか		【注釈】 1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例 2.  は各部門における確認事項として記載のもの 3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの		情報 保存 管理 体制	損失 危険 管理 体制	効 率 性 確 保 体 制	法 令 等 遵 守 体 制	企 業 集 団 内 部 統 制	そ の 他
---	--	--	--	----------------------	----------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	-------------

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)	確認体制					
CSR部門	1	CSRに関する基本方針・施策について	○					
	2	CSRに関する情報発信機能について 等	○					
経営品質部門	1	不祥事の発見の方法について		○				
	2	不祥事の発生状況について		○				
	3	重要な訴訟に至った経緯について				○		
	4	行政処分の動向と対策について				○		
	5	行政の立入検査、行政処分の状況について				○		
	6	贈収賄の有無について		○				
	7	内部通報制度の運用状況について				○		
	8	重要な訴訟の状況について				○		
	9	各部門の内部統制システム構築・運用状況について 等	○	○	○	○	○	
審査・債権管理部門	1	大口契約の締結状況について		○				
	2	不良債権の状況について 等		○				
企業年金基金業務担当部門	1	基金の事業概況について		○		○		
	2	年金経理について		○		○		
	3	年金資産の運用状況について 等		○		○		

●事業部・子会社

事業部長 (役職員)	①	法令・規則等の遵守体制(業務のPDCAの確認を含む)について				○		
	②	財産の保全状況について		○				
	③	当該事業部門の役割・責任および機能について			○	○		
	④	本社管理部門等からの情報の伝達状況について	○					
	⑤	モニタリング機能について	○					
	⑥	報告体制について	○					
	7	短期・中期の課題と重点活動について・・・業務執行状況の確認			○			
	8	業務執行状況について	○	○	○	○	○	
	9	顕在化あるいはおそれのあるコンプライアンス・リスク等案件について				○		
	10	内部統制システムの構築・運用状況の確認と問題点について	○	○	○	○	○	
	11	取締役会から委任された職務・業務の範囲とその進捗状況について				○		
	12	業務のPDCAが適切に回っているか否かについて			○			
	13	人材育成(全社共通のものではなく、部署に応じて行われるもの)について 等			○			

研究・開発部門	1	内部統制システムの構築・運用状況について	○	○	○	○	○	
	②	現在の研究・開発状況について	○	○	○			
	③	短期・中期の課題と重点活動について			○			
	4	商品企画について	○					
	5	事業部門におけるコンプライアンス、安全・環境、労務管理について				○		
	6	ビジネスリスクとその対応状況について		○				
	7	ブレイクスルーについて	○					
	8	予算管理について			○			
	9	情報セキュリティについて 等	○					

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

ポイント・着眼点

- 1 経営判断の原則に基づいたものか
- 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか
- 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか
- 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか
- 5 必要かつ十分なものか
- 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか
- 7 どのようにモニタリングし、対応しているか
- 8 どのように管理されているか
- 9 どのように確認しているか
- 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか
- 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか
- 12 どのようなアクションを取っているか

【注釈】

1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例

2.  は各部門における確認事項として記載のもの

3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)	確認体制					
			情報 保存 管理 体制	損失 危険 管理 体制	効率 性 確保 体制	法令 等 遵守 体制	企業 集団 内部 統制	その他
国内営業部門 本社・支店・営業所等	1	内部統制システムの構築・運用状況について	○	○	○	○	○	
	2	販売計画とその進捗状況について			○			
	3	法定書類の整備状況について				○		
	4	短期・中期の課題と重点活動について			○			
	⑤	市場動向について						○
	⑥	売上・シェアについて						○
	⑦	保守/サービス体制について						○
	⑧	業績管理について		○				
	9	事業部門におけるコンプライアンス、安全・環境、労務管理について				○		
	⑩	代理店の状況について		○				
	⑪	債権管理について		○				
	⑫	与信管理について		○				
	⑬	在庫管理について		○				
	14	資産管理について		○				
	15	リース・レンタル管理について		○				
	16	ファイナンスについて		○				
	17	手形・小切手管理について		○				
	18	現預金管理について		○				
	19	帳簿管理について		○				
	20	人事・労務管理について(派遣・請負社員含む)・・・特に下記事項確認				○		
		・就業規則は作成されているか(期間契約社員・パート社員を含む)、届け出ているか				○		
		・36協定を締結しているか、届け出ているか				○		
		・外国人労働者の在留資格および期限を確認しているか				○		
		・労働局・監督署の調査・指導・勧告はあったか				○		
		・長時間残業の実態を把握しているか				○		
		・健康診断は実施されてるか、未受診者はいないか 等				○		
海外営業部門 本社・現地法人・事務所等	21	独禁法管理について・・・特に下記事項確認				○		
		・競合他社との間で情報交換はあるか				○		
		・官公庁その他入札案件に関わっているか				○		
		・代理店に対して販売価格について何らかの指示をしていないか 等				○		
	22	情報セキュリティについて	○					
	23	顧客の個人情報管理について	○					
	24	各種契約について 等				○		
	1	内部統制システムの構築・運用状況について	○	○	○	○	○	
	2	販売計画とその進捗状況について			○			
	3	法定書類の整備状況について				○		
	4	短期・中期の課題と重点活動について			○			
	⑤	カントリーリスクとその対応状況について		○				
	⑥	市場動向について						○
	⑦	売上・シェアについて						○
	⑧	保守/サービス体制について						○
	⑨	業績管理について		○				
	10	事業部門におけるコンプライアンス、安全・環境、労務管理について				○		
	11	海外現地法人・事務所管理について						○
	12	代理店の状況について		○				
	13	債権管理について		○				
	⑭	在庫管理について		○				
	⑮	輸出管理について				○		
	⑯	受注管理状況について						○
	17	現地における労務管理について				○		
	18	各種契約について(本社との契約・代理店契約等)				○		
	19	当該国の法令・政策などへの認識と遵守状況について 等				○		

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

- ポイント・着眼点**
- 1 経営判断の原則に基づいたものか
 - 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか
 - 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか
 - 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか
 - 5 必要かつ十分なものか
 - 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか
 - 7 どのようにモニタリングし、対応しているか
 - 8 どのように管理されているか
 - 9 どのように確認しているか
 - 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか
 - 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか
 - 12 どのようなアクションを取っているか

- 【注釈】
1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例
 2.  は各部門における確認事項として記載のもの
 3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの

情報保存管理体制	損失危険管理体制	効率性確保体制	法令等遵守体制	企業集団内部統制	その他
----------	----------	---------	---------	----------	-----

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)
生産部門 国内・海外	1	内部統制システムの構築・運用状況について
	2	生産計画とその進捗状況について
	3	法定書類の整備状況について
	4	短期・中期の課題と重点活動について
	⑤	原価改善の状況について
	⑥	在庫管理について
	⑦	品質管理・体制について
	8	事業部門におけるコンプライアンス、安全・環境、労務管理について
	⑨	委託生産の状況について
	10	予算管理について
	⑪	実地棚卸について
	12	リコールについて
	13	資金調達について
	14	QCDについて
	⑮	人事・労務管理について(派遣・請負社員含む)・・・特に下記事項確認(主に国内) ・就業規則は作成されているか(期間契約社員・パート社員を含む)、届け出ているか ・36協定を締結しているか、届け出ているか ・外国人労働者の在留資格および期限を確認しているか ・労働局・監督署の調査・指導・勧告はあったか ・長時間残業の実態を把握しているか ・健康診断は実施されているか、未受診者はいないか 等
	16	安全管理について
	17	環境管理について
	18	当該国の法令・政策などへの認識と遵守状況について(海外生産部門) 等
調達部門	1	内部統制システムの構築・運用状況について
	2	調達計画とその進捗状況について
	3	調達手続について
	4	法定書類の整備状況について
	5	短期・中期の課題と重点活動について
	⑥	下請法の遵守体制について
	⑦	協力企業の経営リスク管理について
	8	調達サプライチェーンについて
	9	協力企業も含めたコンプライアンス、安全・環境、労務管理について 等

確認体制					
○	○	○	○	○	
		○			
			○		
		○			
	○				
		○			
			○		
	○		○		
		○			
	○				
	○	○			
			○		
			○		
			○		
			○		
			○		
			○		
○	○	○	○	○	
		○			
		○			
			○		
		○			
	○				
		○			
			○		

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

ポイント・着眼点 1 経営判断の原則に基づいたものか 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか 5 必要かつ十分なものか 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか 7 どのようにモニタリングし、対応しているか 8 どのように管理されているか 9 どのように確認しているか 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか 12 どのようなアクションを取っているか		【注釈】 1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例 2.  は各部門における確認事項として記載のもの 3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの		情報 保存 管理 体制	損失 危険 管理 体制	効 率 性 確 保 体 制	法 令 等 遵 守 体 制	企 業 集 団 内 部 統 制	そ 他
--	--	---	--	----------------------	----------------------	---------------------------------	---------------------------------	--------------------------------------	--------

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)	確認体制					
------------	----	----------------	------	--	--	--	--	--

●子会社									
子会社社長・取締役	①	各社の短期・中期の課題と重点活動について						○	
	②	各社の業務執行状況について						○	
	③	各社のコンプライアンスおよび安全・環境について					○	○	
	4	各社のビジネスリスクの有無とその対応状況について			○			○	
	5	各社のガバナンスの状況について					○	○	
	6	各社の事業の状況について						○	
	7	各社の財務の状況について			○			○	
	8	組織・人事体制の状況(人事管理等)について				○		○	
	9	長時間残業、労務問題の有無、メンタルヘルス等について					○	○	
	10	採用、育成、退職(転職)の状況について						○	
	11	親会社/子会社間でのアライアンス案件について						○	
	12	親会社への要望(意見、不満)について						○	
	13	グループ行動基準について						○	
	14	各社が属する業界に関連した法令の遵守状況について						○	○
	15	取締役会の開催状況について						○	○
	16	各社の情報伝達体制について		○				○	
	17	親会社への報告体制について						○	
	18	定款・契約書の管理状況について						○	○
	19	各社の資産管理状況について			○			○	
	20	親会社の関与度について 等						○	

●意思疎通を図るべき者								
内部監査部門 (SOX法対応部門)	①	内部監査部門自体の責任者の責任および機能について			○			
	②	社内・子会社に対する監査環境の整備状況について			○			
	③	モニタリング機能について	○					
	④	報告体制について	○					
	⑤	内部監査計画について	○	○	○	○	○	
	⑥	業務監査・財務報告に係る内部統制監査の実施状況と結果について	○	○	○	○	○	
	7	監査報告書の発行サイクル、内容について	○	○	○	○	○	
	⑧	不正・不法行為の有無・対応について		○		○		
	9	非正常取引の有無(長期売掛案件等)・内容・原因について		○				
	⑩	コンプライアンス問題の有無・内容・原因について				○		
	⑪	内部監査部門の体制・内部監査員の資質について			○			
	⑫	各部門の内部統制システム構築・運用状況の監査結果について	○	○	○	○	○	
	⑬	子会社の内部監査体制について			○			
	14	内部監査部門からの指摘事項に対する各部門等対応状況について	○	○	○	○	○	
	⑮	監査役に報告すべき事項について	○	○	○	○	○	
	⑯	過去に監査役が指摘した事項のフォローアップ状況について 等	○	○	○	○	○	

役職員からの報告聴取【具体的確認テーマ・質問事項(例)】

下記に列記した具体的確認テーマ・質問事項について下記ポイント・着眼点に基づいた質問を行う。

ポイント・着眼点

- 1 経営判断の原則に基づいたものか
- 2 どのような法令・社内規則・ルールに基づくものか
- 3 どのような基準・根拠で判断したのか、または導かれたものなのか
- 4 どのようなプロセスを経て、決定したのか
- 5 必要かつ十分なものか
- 6 十分な情報に基づき検討が加えられたものか
- 7 どのようにモニタリングし、対応しているか
- 8 どのように管理されているか
- 9 どのように確認しているか
- 10 どのように指示・命令しているか、周知徹底しているか
- 11 リスク・課題はあるか、あるとするならばどのようなことが考えられるか
- 12 どのようなアクションを取っているか

【注釈】

1. 報告書17項～28項に記載された組織等に対する具体的確認テーマ・質問事項の例

2.  は各部門における確認事項として記載のもの

3. No欄の○で囲まれた数字の項目は本文に記載されているもの

情報保存管理体制	損失危険管理体制	効率性確保体制	法令等遵守体制	企業集団内部統制	その他
----------	----------	---------	---------	----------	-----

対象とする組織・人等	No	具体的質問項目・テーマ(例)	確認体制					
会計士ヒアリング (監査法人)	①	会計監査人の責任者の責任および機能について			○			
	②	会計監査を行う環境の整備状況について			○			
	③	会計監査人の独立性の確保体制について				○		
	④	モニタリング機能について	○					
	⑤	報告体制について	○					
	⑥	監査計画(重点項目)・監査体制(日数・陣容等)について			○			
	⑦	会計監査人の品質管理体制について				○		
	8	会計方針、表示方法の変更等について(有無とその内容 以下同様)				○		
	⑨	不正・不法行為の有無について		○				
	⑩	重要な不良性資産または含み損を有する資産について		○				
	⑪	投資評価引当金の処理における留意事項について		○				
	⑫	特別損益の部において留意すべき処理項目(減損・売却損等)について		○				
	13	販売費および一般管理費において不適正と考えられるまたは疑義のある費用処理について		○				
	⑭	資産評価の妥当性(有価証券・棚卸資産・固定資産)について		○				
	15	デリバティブ取引のリスク管理体制の評価と意見について		○				
	16	関連当事者に係る事項について		○				
	17	継続企業の前提に関する事項について					○	
	18	SOX法に関連する事項(変更や追加情報等)について		○		○		
	⑲	内部統制の有効性、整備状況の評価と意見(改善すべき事項等)について		○		○		
	20	SOX法における不備・重大な不備の有無について		○		○		
	21	IT全般統制および業務プロセスの状況について		○				
	②②	子会社・関連会社の監査の結果(内部統制の評価も含む)について	○	○	○	○	○	
	23	監査に基づく監査報告書記載予定事項の有無について	○	○	○	○	○	
	24	監査(子会社等の調査を含む)に基づく指導・要請事項とその処理状況について	○	○	○	○	○	
	25	その他監査の過程において判明した事実で監査役として承知すべきと考えられる事項について	○	○	○	○	○	
	26	執行部門の協力体制について 等			○			
子会社常勤監査役	①	子会社内部における監査環境の整備状況について			○		○	
	②	親会社(取締役)から当該子会社に対する統制や連係の適切性について			○			
	③	当年度の監査方針・監査計画について		○	○	○	○	
	④	過年度に把握された問題・課題と改善の状況について		○		○	○	
	⑤	現時点で顕在化している、あるいは問題になる可能性のあるコンプライアンス・リスク案件について		○		○	○	
	6	子会社における内部統制基本方針の最新の決議内容について	○	○	○	○	○	
	⑦	子会社における内部統制システムの検証状況について	○	○	○	○	○	
	⑧	子会社の各監査役が実施した監査結果の内容について 等	○	○	○	○	○	
●書面報告								
事業本部長・工場長 支社長 国内外関係会社社長 (月報)・・・書面	1	コンプライアンス・安全・環境				○		
	2	業務執行状況			○			
	3	市場動向						○
	4	業績		○				
	5	財務状況		○				
	6	重要品質問題				○		
	7	操業度			○			
	8	販売生産計画			○			
	9	開発・研究状況	○					
	10	トピックス 等						○
本社管理部門長 (月報)・・・書面	1	コンプライアンス・安全・環境				○		
	2	業務執行状況			○			
	3	財務状況		○				
	4	トピックス 等						○

第4節 重要書類の閲覧

内部統制システム監査の観点から、監査役は、重要な書類について効率性確保体制、法令等遵守体制(決裁権限・決裁基準は守られているか、法令にもとづき作成されているか等)を確認するとともに、その閲覧を通して監査役監査有効性確保体制(監査役の閲覧請求に対応されているか)、情報保存管理体制(適切に保管・管理されているか)の構築および運用が適切になされているかを監視・検証する。

また、監査役は、重要な書類を閲覧または閲覧を要請することにより、取締役への牽制として機能し得る。

なお、本節では、役職員等から報告を受ける際に提出される資料、重要な会議で使用される資料を除き、監査役が閲覧する資料または監査役が監査上必要とする資料を対象に記述している。

1. 具体的な監査活動

■具体的な確認事項

- ① 重要な稟議書の閲覧内容
 - ア. 決裁権限の基準
 - イ. 閲覧する稟議書の決裁者の範囲(例：取締役以上、執行役員以上、本部長以上)
 - ウ. 閲覧のカテゴリー
 - エ. 閲覧の時期(例：毎月、四半期毎、半期毎)
- ② 法務部門によるリーガル・チェックの状況
- ③ 稟議書の保管状況
- ④ 電磁的記録の取扱状況
 - ア. 稟議書が電子化されている場合、各種会議の会議録が電子化されている場合は、その電子的記録の確認
 - イ. 電子的記録の「編集権限」「閲覧権限(アクセス権限)」が適正に管理されているか
 - ウ. 電子的記録のバックアップ体制は取られているか
- ⑤ 決裁条件どおりの運用の確認
決裁された稟議書は、そこで承認された条件とおりに取引がなされているか(内部監査部門のモニタリングがあるか)
- ⑥ 法定議事録
法定の議事録(株主総会議事録、取締役会議事録)は、法令に則り作成されているか、また、記載内容は適正か、作成手順および保管状況が適切かといった点について確認する。

■監査方法

1) 取締役、執行役員、および本部長の決裁に係る重要な稟議書

- ① 決裁権限等に定めた申立者、中間決裁者、最終決裁者、報告先どおりとなっているか
- ② 決裁者が下位者に決裁権限の委譲を行う場合、稟議(決裁)規則にもとづき、委譲が適切になされ、効率的に運用されているか。
- ③ 稟議書記載内容が決裁判断に必要な事項を網羅しているか
- ④ 決裁のタイミングは妥当か(事後決裁になっていないか、決裁に時間がかかり過ぎていないか)
- ⑤ 取引決裁について、一括で決裁すべきものが案件分割等により、下位決裁者で処理していないか
- ⑥ 電子決裁でない場合、稟議書の原本保管は適正になされているか
- ⑦ 保管状況は適切か

2) 重要な契約書

- ① 契約締結に関する決裁は適切に行われているか
- ② 契約書の内容は、社内規則、決裁権限・基準に準拠しているか
- ③ 決裁時の条件と齟齬がある契約内容となっていないか

- ④ 法令・定款に反する契約内容となっていないか
- ⑤ 契約書に関する事前の法務部門レビュー等の定めがある場合、適正に実施されているか
- ⑥ 契約書締結の名義人は妥当か
- ⑦ 印紙は印紙税法の規定にもとづき、適正に貼付、消印されているか
- ⑧ 契約書原本の保管は適切になされているか

3) 法定議事録(株主総会議事録、取締役会議事録)

- ① 法定記載事項の確認
- ② 議事の経過の要領およびその結果、発言の記載内容の確認
- ③ 法務部門によるリーガル・チェックの状況(監査役会議事録含む)
- ④ 法定議事録の保管状況の確認(法定保存年限等)

■残すべき証拠

- ① 監査調書
重要な書類の閲覧、確認をした後、監査調書を作成し、「監査対象書類名、件数」「監査年月日」「監査担当者名」「監査結果」等を記載しておく。
- ② 監査調書添付書類
監査した稟議書、契約書、議事録、会議録等が、社内で電子化されている場合は、監査調書に添付する必要はないが、電子化されていない場合の当該書類や、監査した際の主管部門との確認書類等は、監査調書の添付書類として保管しておいた方が望ましい。

◎スタッフ業務のポイント

- ① 監査役とスタッフとの役割分担
スタッフが回覧窓口となっている場合、回覧方法、回覧ルートを確認する。
- ② 重要な書類の監査調書の作成
常勤監査役・スタッフとも確認事項、および監査結果について監査調書を作成する。
- ③ 事後対応
書類の作成に不備等があり、これを作成部門に指摘した際は、その改善がなされたかフォローを実施する。

2. まとめ

重要な書類の閲覧は、監査役による取締役の職務執行に関する適法性の監査の一環であり、併せて監査役は重要な書類等の保存管理体制の適切性の確認を行う。また、監査役は、会 381 条 2 項で付与された権限を適切に行使し、重要な意思決定の過程や業務執行の決定に関わる稟議書・決裁書および取締役会をはじめとする重要な会議の議事録・会議録等を閲覧することにより、取締役の職務執行が適正に行われているかを確認する。

内部統制システム監査の観点からは、「重要な書類の監査」、さらに「閲覧という監査環境の監査」の側面からとらえることができる。

まず「重要な書類(稟議書・契約書、法定議事録等)」では、決裁権限・決裁基準は守られているか、法令や社内規則にもとづき適正に作成されているか(効率性確保体制、法令等遵守体制)を確認する。

この運用状況を監査する上では、法務部門のリーガル・チェックや内部監査部門のモニタリング等が有効に働いているか否か、という点にも留意する必要がある。

次に、監査役は、重要な書類が監査役の閲覧請求に対応しているか(必要な書類は主管部門に対して提出を要請する)、適正に保管がなされているか(情報保存管理体制)を確認するため、重要な書類の閲覧を行い、その運用状況を監視・検証する。監査役は、これらに不備があれば指摘し、助言、勧告を行う。

特に、運用状況について必要があると認めたとき、重要な書類の保管状況やデータのバックアップ体制について、実地調査を行うことも重要である。

第5節 実地調査(往査)の実施

往査とは、監査役が会社の業務全般の状況や財産の保全状況を把握するため、現場・現実を確認することであり、監査役監査の基本である、「見る」、「聞く」、「感じる(心証を得る)」のすべてを実践する、監査役監査の中でも重要な監査活動の一つであると言える。

本節では、往査の実施について、まず、「往査の目的、心構え・留意事項等」について明らかにし、スタッフ研究会に参加した会社の事例にもとづき、「往査前に行くこと」、「往査時に行くこと」、「往査後に行くこと」の3つのステージに分けて検討を加えてみた。

1. 往査の目的、心構え・留意事項等

(1) 往査の目的

第2章・第1節の「1. 期中監査の目的」で記載されている目的の中で、往査においては、以下の2点が特に重要になってくるものとする。

① 役職員からの報告聴取等で得た情報等との整合性の確認

監査役は、重要な会議への出席や役職員からの報告聴取等で得た情報を実際に現場に赴き確認すること、すなわち、役職員等から報告・説明を受けたとおりに、本当に現場が動いているのかということを確認することは、内部統制システムの運用状況の監視・検証を行う上で、キープポイントになる監査活動であるとする。

② 監査役の牽制機能(監査役の往査により期待される効果)

役職員から業務報告を受けることになる役職員からの報告聴取も牽制機能は期待できるが、普段お目にかかれない監査役がわざわざ現場まで出向き、往査先の役職員との面談や実地調査を行うことは、現場に相当な緊張感を与えるので、往査先への牽制機能はかなり期待できるものとする。

(2) 往査の心構え・留意事項

1) 往査にあたっての心構え

- ① 往査先の実情がありのままに把握できるように、往査の目的・意義を対象者に理解させるように努め、往査先の責任者だけでなく広範囲の社員との対話を図り、隠された本音部分(往査先の実情・実態)の把握に努める。なお、そのためには、以下の事項が重要になる。
 - 事前に、監査役監査の趣旨を説明し、内部監査部門による監査との違いや、役職員を罰するために来ているのではなく、不備等を改善することが目的であることを役職員に十分理解してもらうよう努める。
 - 往査先の役職員から得られた情報の取扱には十分留意し、現場との信頼関係の維持に努める。
- ② 往査は、限られた時間内に効率的かつ有効的に行うことが求められている。したがって、往査先の役職員に対してヒアリングを行う場合、事前に往査先の現状や課題を整理し、往査先のリスク(発生しうるリスク)にも留意した上で、ポイントを絞った質問を行うよう努める。

2) 往査における留意事項

第2章・第1節の「2. 期中監査における留意事項」で記載されている留意事項の他、以下の点に留意する。

- ① 往査先において、諸規程・マニュアルどおりに運用されていない場合。以下の点に留意する。
 - ア. 往査先の社員が規程・マニュアルを十分理解していなかった場合
周知徹底(啓発活動)のやり方に問題があるのか、または往査先の責任者・一般職員に問題があるのか確認し、前者の場合、本社主管部署に周知徹底方法の改善等を要請する。

イ. 往査先の役職員が理解していたにもかかわらず、組織・制度が期待どおり機能していなかった場合

往査先の実情・実態と、規程・マニュアルが合致しているのか確認し、上手く合致していない場合、本社主管部署等に当該規程・マニュアルの改定を要請する。

※ 規程・マニュアルの整備状況については、内部監査部門が詳細にチェックする機会が多いものとするが、内部監査部門の監査結果を活用・依拠する場合、上記の視点・着眼点を持つておくことが重要である。

- ② ある事業所(往査先)で確認された不備が他の事業所(往査先)でもないか、または当該不備が起きる兆候はないか確認することや、役職員からのヒアリング等で把握した情報と整合性が取れない場合、往査先に隠れた問題点がないか確認することは重要である。監査役は、その点も意識した上で、実査・往査先の役職員へのヒアリングを行うことが必要である。
- ③ 往査先の責任者が取締役の場合、面談時において、取締役に付与されている権限・義務を適切に行使しているか意識した質問を行うようにする。

2. 具体的な監査活動

(1) 往査の事前準備

監査役が、往査を実施する前に行うこととして、監査計画策定時に、①監査計画の重点監査項目と平仄を合わせる形で往査方針を決定し、②往査先を選定する。そして、実際に往査に赴く際に、③往査先等とのスケジュール調整を行い、④往査先に通知することになる。加えて、往査時の質問事項等を策定すること等を目的として、⑤往査先の資料・情報の収集も行うことになる。

本項では、監査役が往査前に行う上記①～⑤における具体的な確認事項について取り上げ、併せて、その確認手法、目的・理由を明らかにし、残すべき証拠についても記載している。また、各監査活動において留意する事項があれば記載し、スタッフ業務についても検討を加えた。

1) 往査方針の決定

監査役は、監査計画作成時に、以下の点を踏まえ重点監査項目を作成するとともに、リスクが大きいと思われる部門(部署)・リスクが大きくなると推測される部門(部署)や、課題等が大きいと思われる部門(部署)・課題等が大きくなると推測される部門(部署)、重要性が増す部門(部署)等への往査を優先する等、年度全体の監査計画と平仄を合わせる形で年度の往査方針を決定する。
なお、決定にあたっては以下を検討することが必要である。

- ① 社会環境の変化や法令改正等において、新たなリスク事象が発生していないか
- ② 中期計画・年度経営計画や取締役会等における付議事項等より、新たな事業課題の発生や、事業部門毎の重要度の変更はないか

2) 往査先の選定

監査役は、往査方針にもとづき年度の往査先を選定することになるが、その際、以下の事項を判断材料とし、リスクの多い部署を往査先を選定する(リスク・アプローチ)等、往査先を選定する。

なお、往査先の重要度(監査役監査における重要度)を踏まえた上で往査頻度・往査スパンを決め、予め往査先のローテーションを設定している場合(各監査年度における往査スケジュールを予め決めている場合)、その見直し等も行うことになる。

① 内部監査部門の指摘事項の有無

内部監査報告書・是正処置報告書・フォローアップ報告書をもとに、監査部門からの指摘事項や、指摘事項に対する往査候補先の改善状況(進捗状況)を確認し、優先して往査を行う必要のある部署の有無について検討を加える。

② 会計監査人の指摘事項の有無

会計監査報告、または四半期レビュー報告をもとに、会計監査人からの指摘事項等の内容を確認し、優先して往査を行う必要のある部署の有無について検討を加える。

③ 本社工管部署等からの通達・指示の有無

本社工管部署等から出された通達・事務連絡等で、監査上重要なポイントとなる通達等がないか確認し、優先して往査を行う必要のある部署の有無について検討を加える。

④ 前年度の監査活動において把握した問題点等

前年度の監査活動を総括したものをもとに、前年度の監査活動で把握した問題点を踏まえ、早急に改善度合いを現場に行き確認すべきと考える部署等、優先して往査を行う必要のある部署の有無について検討を加える。

⑤ 監督官庁からの是正指導・指摘事項、部門毎のコンプライアンスまたはリスク事象発生の有無、事故報告書の内容や、リスク事象・監督官庁からの指摘事項の内容を確認し、また、必要に応じて、指摘事項等の改善状況(進捗状況)について往査先等に確認する等して、優先して往査を行う必要のある部署の有無について検討を加える。

⑥ 新設部署・事業所の有無(子会社の新設も含む)

取締役会議事録等により、新設の部署・事業所について確認し、当該部署・事業所の重要性等を踏まえ、今年度往査するのか、来年度、例えば、一定の時間が経過し、部署・事業所としての実績を積んだ後に往査するのか検討を加える。

⑦ 新任の部門(所属)長の配属の有無

人事発令等により、新任の部門長の配属の有無を確認し、すぐに往査するのか、一定期間を経たのち往査するのかについて検討を加える。

【往査先を選定する際に留意する事項】

① 往査先の網羅性

前年度・前々年度の往査報告書(往査実績書)をもとに、往査先の「抜け・漏れ」がないか、確認する等、往査先の網羅性に留意する必要がある。

② 事業リスク等が部門・法人等をまたがって発生している場合(発生する可能性がある場合)は、事業部門毎の重要性等も踏まえながら、往査先を選定する。

3) 往査先等とスケジュール調整し日程を確定

監査役は、有効的・効率的な監査を実施するため、また、往査先の負担の軽減を図るため、以下の事項を確認し、監査役のスケジュールを踏まえ、往査先との間でスケジュールを調整し、日程を確定する。

① 往査先のスケジュール(全社行事予定表の精査、往査先の窓口への確認)

② 内部監査部門の業務・(往査)スケジュール(内部監査部門の内部監査実施通達(内部監査計画)の確認等)

③ 会計監査人の監査スケジュール(会計監査人の監査計画概要書・事業所往査計画の確認等)

4) 往査先への通知

往査の具体的な日程が確定したら、往査スケジュール(往査当日の具体的なスケジュールも含む)を、以下の点に留意しながら、往査先に通知する。

① 往査先の責任者が新任の場合、監査役監査の趣旨(内部監査と監査役監査の相違点)も併せて説明する(海外子会社も同様)。

② 往査スケジュール(日程)を代表取締役社長に通知するケース、取締役会に報告するケースもある。

5) 往査先の情報・資料の収集(チェックリスト・質問事項の作成)

監査役は、往査先に対する確認事項・質問事項を作成する等、往査効率向上のため、往査先の選定において使用した、

- ① 内部監査部門からの指摘事項
- ② 会計監査人からの指摘事項
- ③ 本社主管部門(部署)等から往査先に対する通達・指示
- ④ 監督官庁等から受けた是正指導・指摘事項の内容
- ⑤ 直近実施した往査先の往査結果

の他、以下の資料を収集する。

ア. 往査先の概要(往査先の運営方針、組織・人員構成・責任者の在籍年数等)

往査先から、組織図・レイアウト図・(往査先の)年度方針書・活動計画書等を入手し確認する。

イ. 往査先の直近の営業実績

往査先から、往査先の部門別損益計算書、子会社であれば決算書を入手し確認する。

なお、往査先が子会社であれば、子会社を統轄している部門(部署)から入手する場合もある。

ウ. 往査先(工場)の操業に関する直近の実績状況

往査先から、工場の操業に関する資料を入手し確認する。

エ. 往査先の事業運営に係る法令・諸規程類

往査先から入手する。

諸規程類に関しては会社のイントラネットから確認する場合もある。

オ. 内部通報事案に係る情報および資料等

内部通報制度の主管部署から資料を入手し、往査先において発生している事案の有無、その内容(事案が発生していた場合)を確認する。

6) 往査先の情報収集(往査先が子会社の場合)

監査役は、往査先が子会社の場合、往査先に対する確認事項・質問事項を作成するため、また、往査効率向上のため、以下の事項について情報を収集するほか、上記「5) 往査先の情報・資料の収集」の項目の中で必要と思われる資料を、子会社を統轄する部門(部署)、または当該子会社の窓口から入手する。

- ① 当該子会社を統轄する部門(部署)から見た課題
- ② 当該子会社代表取締役社長から見た課題
- ③ 当該子会社監査役から見た課題

◎ スタッフ業務のポイント

スタッフは、往査における事前準備がスタッフ業務の中でも大きなウェイトを占めており、スタッフの業務の質が、監査役監査の質を決めると言っても過言ではないことに留意し、以下の業務を行う。

- ① 往査方針の決定に際して、情報・資料(素ネタ)の収集と、内容の概要を整理し、往査方針案を策定する。
- ② 往査先の選定に際して、
 - ア. 往査先に係る、内部監査部門・会計監査人の指摘事項の有無と整理
 - イ. 往査先における人事発令の有無の確認と留意点の整理
 - ウ. 「事業部門毎の重要性」に関して、経営計画・年度方針における位置づけの確認

- エ. 「往査先の網羅性」に関して、監査経年推移一覧表の作成
- オ. 往査予定先の負担軽減に留意しつつ、監査を行う必要があるかどうかの判断材料取りまとめ 等を行う。
- ③ 往査先のスケジュール決定に際して、以下を行う。
 - ア. 内部監査部門・会計監査人の監査計画の確認
 - イ. 往査先の窓口担当者と、往査日に係るスケジュール(日程)調整
 - ウ. 往査当日の詳細なスケジュール案の作成
 - なお、往査当日のスケジュール調整は、限られた時間内に、監査役が有効的・効率的な往査ができるよう(監査ポイントを効率よく回れるよう)工夫することが求められる。
- ④ 往査先の資料収集に際して、以下を行う。
 - ア. 事前に各種資料を入手し、往査先での監査項目の整理(絞り込み)
 - イ. 往査チェックリスト案(質問事項)の作成
 - なお、当該業務を行うにあたって、内部監査部門・会計監査人の監査結果にどこまで依拠するかについて、監査役と相談することになる。
- ⑤ 往査先への通知に際して、往査先窓口担当者に通知するとともに、必要に応じて、質問事項を事前に送付し、回答を得ておく。

(2) 往査時に行うこと

本項では、往査時に行うことについて、国内事業所等への往査、子会社(国内子会社、海外子会社)への往査に分けて検討を加え、併せて、内部監査部門・会計監査人等との関係についても検討を加えた。

なお、本項では、当研究会に参加した会社の事例をもとに、往査時において確認する主な事項について検討を加えている。一方、「1. 往査の目的、心構え・留意事項」において述べたとおり、往査の目的の一つは、「役職員からの報告聴取」で確認している内容や、コンプライアンス・リスク管理に係る重要な会議で確認している内容が正しいのか、本当に実行されているのか確認することにあるため、重要な会議への出席により確認された事項や、役職員からの報告聴取にある質問事項等のすべてが往査における確認ポイントになってくることになること、すなわち、本項で例示している事例は、往査における確認事項の『一例』であることにご留意いただきたい。

1) 国内事業等への往査

本項では、往査時において、監査役(スタッフ)がポイントと置くべき視点・着眼点を、全般事項と個別事項に分け、また、個別事項については、各種コンプライアンス関係、会計監査関係、その他確認事項の3項目に分け、各視点・着眼点に対して確認すべき事項と、その具体的な確認方法、確認する目的・理由等について検討を加えた。詳細については、別表2をご参照いただくこととして、ここでは、国内事業所等への往査時において、確認する主な事項(ポイント)について記載した(詳細な事例は、別表2をご参照いただきたい)。

- ※ 往査時における監査役監査活動は、会社の規模等とともに、「本社・支社」、「生産拠点」、「開発拠点」、「販売拠点」、「物流拠点(倉庫)」に特有な活動も考えられるので、各拠点に特有な監査活動については、そのことが分かるように別表2において記載している。

■全般的な事項

- ① 企業行動基準・経営方針等の浸透状況や、法令・諸規則の遵守状況等について確認する。
 - この監査活動により、往査先の法令等遵守体制や、『社内ルール等にしたがって情報等を管理しているか』といった情報保存管理体制の他、損失危険管理体制等について確認することができる。
- ② 組織・体制等の構築・運用状況について確認する。
 - 往査先の責任者が選定され、その機能等が明確になっており、業務分掌を全うする上で十分な人材(人財)が配置され、往査先の業務が適切に行われている(業務分掌どおりに運用

されている)ことを確認することにより、内部統制システムの構築・運用状況について確認することができる。

※ 業務が増えているのに、それに見合った人員が増やされていない場合、特に留意して確認することが重要である。

■個別事項

<各種コンプライアンス>

- ① 安全性管理・危機管理の状況について確認する。

『会社(各部門(部署))が策定したBCPが適正(往査先の実情等が反映されている)で、往査先において定期的な訓練等が実施されているか』ということ、訓練実施記録表の閲覧、往査先の責任者へのヒアリング等により確認することで、損失危険管理体制の運用状況について確認することができる。

- ② 品質管理(ISO9001)の状況について確認する。

外部審査結果・内部監査結果等の閲覧により、情報保存管理体制・損失危険管理体制・効率性確保体制の運用状況について確認することができる。

- ③ 調達・販売の状況について確認する。

『購買業者決定の手続が社内ルールどおりに運用されているか』、または『販売先の与信管理が社内ルールどおりに運用されているか』ということ、往査先の責任者(購買担当責任者・販売担当責任者)へのヒアリングにより確認することで、業務・財産状況について確認することができ、併せて、法令等遵守体制の運用状況についても確認することができる。

- ④ 労務管理の状況について確認する。

『サービス労働の有無・労働災害の発生の有無・長期休養者の有無』、『産業医の活動状況』等を、往査先の責任者(人事・総務担当責任者)へのヒアリング等により確認することで、法令等遵守体制の状況について確認することができる。

- ⑤ 情報管理の状況について確認する。

『取締役会議事録等の重要書類や機密情報等が、各種規程にしたがって管理されているか』について、往査先の責任者(文書管理担当責任者、情報管理担当責任者)へのヒアリングや、現物実査(例えば、所定の施錠できる書棚に管理されているか)により確認することで、法令等遵守体制・情報保存管理体制の運用状況について確認することができる。

- ⑥ コンプライアンスに係る啓発活動の実施状況

コンプライアンス教育の実施状況について、実行計画書・実施報告書の閲覧、往査先の責任者(総務担当責任者)へのヒアリングにより確認することで、法令等遵守体制の構築状況、情報伝達状況について確認することができる。

<会計監査>

- ⑦ 有形固定資産の管理と評価の適正性と実在性の確認

固定資産台帳と現物の突合により、資産の実在性(業務・財産の状況)について確認することができる。

<その他確認事項>

- ⑧ 店舗の競合状況、地域の状況について確認

店舗の競合状況や地域の状況について、往査先の職員(店長、一般職員)へのヒアリングにより確認することで、損失危険管理体制、効率性確保体制について確認することができる。

2) 子会社への往査

子会社の不祥事は会社の社会的信頼性を揺るがすことになり、また、子会社の業績は会社の連結決算に反映されることになる。このように、子会社の健全な成長は会社経営上の重要な課題であり、子会社の管理は取締役の重要な職務の一つであることから、監査役は、子会社を管理する

部門(部署)を担当する取締役の職務執行状況を監視・検証するため、子会社を往査することになる。

なお、会社法では、子会社を有する会社の監査役は、その職務の執行に必要な場合、子会社の業務および財産の状況を調査できている(会 381 条 3 項)、子会社は、正当な理由があるときは、当該報告または調査を拒むことができる(会 381 条 4 項)。

■国内子会社確認事項

以下の事項を確認する。

① 子会社の概況

ア. 具体的な確認手法

□ 子会社の概況(業績動向、資金繰り、グループの経営目標を推進していく上での課題等)について、子会社社長へのヒアリングにより確認

□ 子会社の統制環境について、子会社社長・監査役へのヒアリングにより確認

イ. 確認する目的・理由：子会社の概況の確認、企業集団内部統制の確認

② グループ行動基準の遵守状況

ア. 具体的な確認手法：グループ行動基準が周知徹底されているか、子会社の社長・監査役の他、子会社の役社員へのヒアリングにより確認

イ. 確認する目的・理由：企業集団内部統制の確認

③ 法令・諸規則の遵守状況

ア. 具体的な確認手法：

□ 独占禁止法、個人情報保護法、労働基準法、労働安全衛生法、環境関連法令、法人税等の関係税法等のほか、子会社が属する業界に関連した法令の遵守状況について、子会社の社長や総務・法務担当責任者へのヒアリングにより確認

□ 税務調査(法人税・源泉税・事業税・事業所税・関税)等の結果、追徴事項があれば、その内容と対応状況を確認する

イ. 確認する目的・理由：企業集団内部統制の確認

④ 組織・体制の構築・運用状況

ア. 具体的な確認手法：

□ 必要な組織・各種委員会・規程等が整備され、運用されているかについて、子会社の組織図、規程類一覧表、委員会一覧表等により確認し、併せて、子会社の社長・各部門の責任者からヒアリングすることにより確認

□ 経営層の意思等が従業員に浸透しているか等、子会社の情報伝達体制が機能しているか、子会社の社長の他、中間管理職・一般社員へのヒアリングにより確認

□ 報告体制(異例事項等が速やかに上長に報告されているか等)・内部通報制度が機能しているか、子会社の社長の他、中間管理職・一般社員へのヒアリングにより確認

□ 内部監査部門が機能しているか等、子会社のモニタリング体制の構築・運用状況について、子会社の内部監査部門の責任者や監査役へのヒアリングにより確認

□ 取締役会の開催状況について、取締役会議事録の閲覧により確認

□ 監査役の監査環境について、子会社監査役へのヒアリングにより確認

イ. 確認する目的・理由：企業集団内部統制の確認

⑤ 資産の保全状況

ア. 具体的な確認手法：

□ 子会社の有形資産(棚卸資産・固定資産等)、無形資産(知的財産権(特許権)等)の管理状況について、子会社の会計担当責任者へのヒアリングにより確認

イ. 確認する目的・理由：業務・財産状況の確認。企業集団内部統制の確認

⑥ 定款・合弁契約書と実態との整合性

ア. 具体的な確認手法：定款違反・合弁契約違反が無いか、子会社の総務・法務担当責任者へのヒアリングにより確認する。

イ. 確認する目的・理由：企業集団内部統制の確認

⑦ 親会社の統轄部門(部署)の関与状況

- ア. 具体的な確認手法:親会社の統轄部門(部署)の担当取締役・役職員の関与状況について、子会社の社長や親会社の統轄部門(部署)の窓口となっている部門(部署)の責任者へのヒアリングにより確認
- イ. 確認する目的・理由:取締役の職務執行状況の確認、企業集団内部統制の確認

■海外子会社の確認事項

以下の事項を確認する。

① 海外子会社のミッションへの取組み状況

ア. 具体的な確認手法

- ☐ 以下の点について、実査、立会、確認を監査手法とし、子会社の社長等へのヒアリングを中心に確認する。
- ・ 事業計画、推進にあたってのリスク
 - ・ 海外拠点のリスクマネジメントの取組み状況
 - ・ BCP海外拠点展開
 - ・ 途上国等の労務リスク 等
- ☐ その他、以下の点について確認する。
- ・ 監査役非設置の国内生産拠点、海外生産拠点については、派遣役員から適宜状況を確認する。
 - ・ 子会社の往査(監査)を通じ、当該子会社を主管する部門の取締役の職務の執行状況を監視・検証する。

イ. 確認する目的・理由:企業集団の内部統制の確認(内部統制システム監査)。現地特有のローカル(またはカントリー)リスクに晒されているが、子会社事業が適正に継続、維持できているかの確認。

ウ. 留意事項:海外子会社は現地国の法令に従うため、その法的な制約条件も十分に考慮の上、海外子会社への往査を行う。

3) 内部監査部門等との関係

① 内部監査部門との関係

ア. 内部監査人の監査現場に立会、監査の実情を把握する。

イ. 内部統制システムのモニタリング機能の有効性(内部統制システムのPDCAの「C」の状況)について確認する。

② 会計監査人との関係

ア. 会計監査人の監査現場に立会、監査の実情を把握する。

イ. 会計監査人が公正不偏の態度および独立の立場を保持し、職業的専門家として適切な監査を実施しているか(会計監査人の職務の執行状況)について確認する。

③ 社外監査役との関係

ア. 可能な限り、年に1度は往査に参加し、現場の実情を直接自分で確認する。

イ. 社外監査役は、その独立性、専任された理由等を踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することを期待されていることを意識し、監査に必要な情報の入手に努める必要がある。現場の実情把握もその一環である。

◎ スタッフの業務のポイント

■全般事項(経営方針・経営戦略等)に係るスタッフ業務

- ① 法令・諸規則、社内ルール(法定備置書類・稟議上申手続の適正性)について、チェックリストにもとづき評価を記入。その際、報告内容と事実(エビデンス)・実情の齟齬の有無に留意する。
- ② 経営方針・経営戦略について、チェックリストにもとづき評価を記入し、監査メモ(Q&A)、往査先の責任者、一般職員の意識・対応から組織の状況の心証のメモを作成。
- ③ 組織・制度等の構築・運用状況について、チェックリストにもとづき評価を記入し、監査メモ(Q&A)、その他の気づき事項を記録する。

■個別事項に係るスタッフ業務

- ① チェックリストにもとづき評価を記入。その際、報告内容と事実(エビデンス)・実情の齟齬の有無に留意する。また、監査メモを作成し、気づき事項等についても記載しておく。
- ② 固定資産台帳と現物のチェック(サンプルチェック)を行う。

■内部監査部門等との関係に係るスタッフ業務

- ① 内部監査部門等との日程調整。
- ② 立会議事録(案)、または往査調書(案)の作成(往査に立ち会った場合)、保管。

(3) 往査後の対応

本項では、往査後の監査活動を、往査終了時と、往査から帰ってきた後の活動に分けて検討を加えた。

1) 往査終了時

■往査先の役職員との意見交換・意思疎通

- ① 監査報告書に記載すべき項目およびその説明内容で間違いがないことを確認するため、監査メモにもとづく監査結果の説明(講評)を行う。なお、監査対象先への確認は、往査終了時でなく、往査後に往査報告書を提示する前に行う場合もある(下記、「往査調書作成」参照)。
- ② 監査報告書のコメント内容に対しできるだけ納得性を高め、往査先での問題点对応の有効性を上げてもらうため、往査での気づき事項・フィードバックの仕方等、できる限り現場で関係者と懇談し意見交換する。

2) 往査後

■往査調書作成

- ① 往査調書(案)に、往査した日時・場所、往査者・面談者、監査項目、往査内容(面談の場合は議事内容、突合した場合突合した書面等の名称、参考にした資料、往査講評(監査役の所見))を記載。
- ② 往査講評(監査役の所見)の根拠・裏づけとなる資料等を往査調書に添付する資料として選定。具体的には、上記①の往査内容にある、突合した書面・参考にした資料等で、往査前に収集した資料、往査時に受領した資料等が挙げられる。
- ③ 往査調書の完全性・正確性・公平性を確保するため、往査調書案(ドラフト)の漏れ、ムラ、曖昧性および情状酌量の余地についての見直しを行う。
- ④ 往査結果(講評)について往査先から確認を得るため、往査調書案をもとに、往査結果(講評)を説明する。

■往査先等への往査結果(講評)のフィードバック

- ① 往査先への往査結果(講評)のフィードバック(書面報告も含む)
- ② 往査先の担当取締役・子会社管掌部門への往査結果(講評)のフィードバック(書面報告も含む)。問題点があれば、改善を要請する。

■関係者との情報共有

- ① 往査結果(講評)について、非常勤・社外監査役と情報を共有するため、監査役会へ報告し、必要な場合(例えば、異例事項等の改善を統轄する取締役に要請する場合)は協議する(会 382 条、390 条参照)。
- ② 往査結果(講評)を取締役会に報告し、問題点があれば指摘(助言・勧告)し、改善を要請する。その際、往査先を担当する取締役に改善を要請している場合、その旨も、併せて報告する(会 383 条 3 項参照)。
- ③ 代表取締役社長と面談し、問題点(例えば、担当する取締役に改善を要請するも、進捗状況が芳しくない場合や、問題点が往査先だけで改善するのが難しく、代表取締役社長が率先して全社的なフォロー体制を構築することが必要な事案等)について、改善を要請する。
- ④ 内部監査部門に対して報告(書面報告も含む)を行い、問題点がある往査先について、一定期間経過後、改善状況について内部監査部門による監査を要請する(施規則 105 条 2 項参照)。
- ⑤ 会計監査人に対して報告(書面報告)を行う(施規 105 条 2 項参照)。

■往査記録のファイリング

往査調書、往査調書に添付する資料(往査講評の根拠・裏づけとなった資料)等を所定の規則にしたがってファイリングする。

■次年度往査へのフィードバック(次年度往査計画への反映)

積み残しの問題点(当該監査年度中に改善されなかった事項)を完全に改善してもらうため、今年度の未改善事項または継続検討事項を次年度監査計画に織り込みフォローする。

◎ スタッフの業務のポイント

1) 往査終了時

往査先の役職員との面談内容を記載した監査メモ案を作成する。

2) 往査後

- ① 往査報告書案(ドラフト)の作成
- ② 往査記録のファイリング
- ③ 関係者へのフィードバックの日程調整を行う。

3. まとめ

(1) 実地調査(往査)と内部統制システム監査

「(2)往査時に行うこと」に記載された監査役監査活動をご覧いただくと、往査において、工場等の往査先の業務の状況の確認等、会 381 条 2 項に規定される業務及び財産の状況の調査に該当する監査役の活動は一部にはあるものの、往査における監査役監査活動の大部分が内部統制システム監査に繋がる活動になっていることがお分かりいただけると思う。

ところで、会社法改正により、執行側が内部統制システムの運用状況を事業報告の内容に記載することが見込まれているが、内部統制システムの運用状況を現場で実際に確認することができる往査は、その重要性がますます高まってくることが想定され、しっかりと往査を行うことは益々重要になってくるものと考ええる。

では、どこまでやれば「往査をしっかりと行った」と言えるのであろうか。それは、会社の規模・業種等によりその回答は様々だと思うが、各社に共通するポイントとして、往査に際しての心構えをしっかりと持っておくことが重要であると思う。また、往査先での実物チェックも重要なポイントであり、限られた時間内で、有効的・効率的な実地調査を行うためには、内部監査部門の監査結果を上手く活用し、場合によっては依拠することも必要となってくる。以下では、この、往査時の心構え、現物実査(サンプル調査)、内部監査部門との関係、について検討を加え、併せて、スタッフが留意する事項について検討を加えることとする。

(2) 実地調査(往査)におけるポイント

1) 往査時の心構え

往査時の心構えについてはすでに述べているが、今一度、主なポイントについて記載する。

- ① 監査役の往査は、あくまで取締役の職務執行の監査の一環であり、「往査のための往査」であってはならず、「木を見て森を見ず」にならないようにする。
- ② 往査先の実情がありのままに把握できるように、往査の目的・意義等を往査先の役職員に十分理解してもらう。
- ③ 往査先の役職員との面談時において、漫然とヒアリングするのではなく、事前に往査先の課題等を整理しておき、粗を探すのではなく、核心に迫るような質問をする。

2) 現物実査(サンプルチェック)

オリンパス事件の第三者委員会の報告書において、監査役が、往査先で帳票類の確認や現物と帳票の突合を行っていなかったことについて厳しい指摘がなされている。往査先で役職員と面談することは重要であるが、往査先での帳票類の確認(サンプルチェック)等の現物実査も重要であると認識すべきである。

3) 内部監査部門との関係

例えば、往査先で帳票類の確認や現物と帳票の突合をする場合、サンプルチェックは行うものの、限られた時間内にすべての帳票類等を確認することは無理な場合が多い。したがって、帳票類の確認等は、内部監査部門の監査結果を活用したり依拠したりすることになる。往査の際、「何を実際に見て、何を実際に聞いて、何を内部監査部門の監査結果に依拠するか(活用するか)」を判断することが、有効的・効率的な往査を行う上で重要であり、「2. 具体的な監査活動 (2) 往査時に行うこと(別表2も含む)」において列挙した項目等のすべてを監査役(スタッフ)が自分自身で確認するのではなく、内部監査部門の監査結果に依拠しつつその「真偽」を確認することが、往査における重要なポイントである。往査において、監査役(スタッフ)がどこまで確認作業をするのかは、内部監査部門の監査体制がどこまで整備されているかによって変わってくるのである。また、往査において問題点を発見し、往査先に改善を要請した場合、その改善状況の確認は内部監査部門に依頼することも考えられる。したがって、内部監査部門との関係は重要で、監査役(スタッフ)は、内部監査部門の監査体制には常に気を配り、必要であれば、内部監査部門の体制の充実を執行側に要請すべきである。

(3) スタッフが留意する事項

1) 実物実査

前述のとおり、往査時における、現物実査(サンプルチェック)は重要なポイントとなってくる。しかし、往査の時間が限られている場合、監査役は往査先の役職員との面談が中心となり、現物実査まで手が回らないケースも想定される。その場合、スタッフが、監査役の代わりに現物実査(サンプルチェック)を行うことは必須事項となる。

2) 事前準備

監査役が有効的・効率的な往査を行うためには、事前の準備、特に、必要な資料情報を入手し、往査で確認する事項を整理した上で、質問ポイントが絞られた質問事項(チェックリスト)の作成が重要となってくる。また、毎回同じチェックリストを使用している会社においても、特に確認しておくべき事項等をリストアップしておくことは重要である。

「2. 具体的な監査活動 (2)往査時に行うこと」で述べたとおり、往査先で確認する事項(候補)は、重要な会議への出席や、役職員からの報告聴取等において確認した事項等、広範囲にわたることになるので、いかにポイントを絞っていくかは、スタッフの腕にも掛かってくると思われる。

3) 常日頃から、実地調査(往査)において確認する事項を意識する

上述の「質問事項の作成」に関しては、往査直前になって往査先に関する質問事項を考えるのではなく、常日頃から問題意識(職業的懐疑心)を持ち、スタッフ活動を行う必要がある。ただ単に稟議書・取締役会議事録等をチェックするのではなく、また、役職員からの報告聴取に同席し面談記録を正確に作成することだけに集中するのではなく、「現場(往査先)で確認した方が良い事項はないのか」ということを常に意識し、必要に応じて書き留めておく等して、スタッフ活動にあたっていく必要がある。スタッフは、往査先への質問事項のネタや往査先の選定要因は、日頃の監査役補助業務の中に転がっていることに留意し、日々の活動にあたる必要がある。

重要な会議への出席・重要書類の閲覧・役職員からの報告聴取等で把握した問題等を往査先で確認し、役職員との面談や取締役会等重要な会議にフィードバック(報告)するという、一連の輪の中で、スタッフは仕事をしているのであり、各業務が独立しているのではなく、関連していることを意識する必要がある。

別表2 実地調査(往査)時の具体的な確認事項、監査手法・質問事項と目的理由

1. 全般事項

(1) 企業行動基準(憲章)、経営方針・経営戦略の浸透状況

具体的な確認事項	具体的な監査手法・質問事項	左記を確認する 目的・理由
☐ 企業行動基準の 遵守状況	☐ 企業行動基準(グループ行動基準)が周知徹底されているか、往査先の責任者や一般職員へのヒアリングにより確認。	☐ 法令等遵守体制の確認 ☐ 情報伝達状況の確認
☐ 取締役会その他重要会議の決定事項等の進捗状況・実施状況等	☐ 以下の点について、往査先の責任者へのヒアリングにより確認。 ・年度経営計画の浸透状況・進捗状況、目標数値の進捗状況 ・経営指標や各事業所の事業計画、ミッション等の進捗状況 ・リスクの洗い出しとそのコントロールが適切か ・取締役会で決議された「業務の適正を確保する体制」について理解し実践しているか。	☐ 情報伝達状況の確認 ☐ 業務・財産状況の確認
☐ 通達・事務連絡の 発刊と浸透状況	☐ 文書の発行・回覧・配付・押印の状況について、往査先の文書管理責任者へのヒアリング、並びに、現物を実査することにより確認。	☐ 情報保存管理・損失危険管理・効率性確保・法令等遵守体制の確認 ☐ 情報の伝達状況の確認

(2) 法令・諸規則、社内ルールの遵守状況

具体的な確認事項	具体的な監査手法・質問事項	左記を確認する 目的・理由
☐ 法定書類の備置・ 提出状況	☐ 法定備置書類の備え置き状況・縦覧性について現物を実査することにより確認。 ☐ 法定書類の提出状況について、提出書類簿の閲覧、法定書類提出担当部門(総務関係)の責任者へのヒアリングにより確認。	☐ 情報の保存管理・法令等遵守体制の確認
☐ 稟議上申手続の 適正性	☐ 権限規則に従った決裁がなされているか、回議意見の処理が適切に行われているか稟議書を閲覧することにより確認。	☐ 法令等遵守体制の確認
☐ 関係法令、社内規 程の把握・遵守状 況	☐ 遵法状況点検(毎年実施)の実施状況、フォローアップ状況について、点検実施一覧表の閲覧、往査先の責任者へのヒアリングにより確認。 ☐ 往査先の責任者と一般職員との認識に差異がないことを、双方に対してヒアリングすることにより確認。 ☐ 法定点検、届出一覧表、法定点検管理者一覧表&管理者育成計画表の閲覧、または左記書類をもとに、その遵守状況等について往査先の責任者へのヒアリングにより確認。	☐ 法令等遵守体制の確認

(3) 組織・体制等の構築・運用状況

具体的な確認事項	具体的な監査手法・質問事項	左記を確認する 目的・理由
☐ 組織・体制の構 築・運用	☐ 以下の点について、往査先の責任者へヒアリング、組織図・業務分掌・決裁権限規程・会議体リスト等の閲覧により確認。 ・業務執行する際の、責任者が選定され、その機能(組織体系・決裁権限・分掌業務体系・決裁基準・責任者)等が明確になっているか。 ・組織体系・決裁権限・分掌業務体系・決裁基準・責任者は事業所の機能・役割に適したものとなっているか。 ・往査先の責任者が責任権限を逸脱した場合、その事実を把握する仕組みが構築されているか。 ・往査先の人員・人材(人財)は、業務分掌を全うするに十分(業務処理能力が十分)であるか。 ・往査先の組織に必要な規程類は何か理解され、整備されているか。 ・指揮命令系統、報告ルート等が確立されているか。 ・コンプライアンス委員会・リスク管理委員会等が設置されていることや、その機能・役割について理解されているか。	☐ 内部統制システムの構築状況の確認

□報告体制の構築・運用状況	□以下の事項について、往査先の一般職員へのヒアリングにより確認。 ・各所属員は、異例事項・異常事態が発生した場合、速やかに上長に報告しているか。 ・往査先の責任者が取締役の場合、監査役への報告義務(会 357 条)を理解しているか。	□情報伝達状況の確認
□自己点検の実施状況	□各部門・部署が実施している自己点検(各部門・部署における、PDCAの「C」)の実施状況と、自己点検で発見された問題点の改善状況(各部門・部署における、PDCAの「A」)について、内部監査部門の監査結果の確認、自己点検実績表等の確認、往査先の責任者へのヒアリングにより確認する。	□内部統制システムの運用状況の確認
□内部監査部門からの指摘事項への対応状況	□内部監査部門、往査先の責任者へのヒアリングにより確認。	□内部統制システムの運用状況(PDCAのCとA)の確認
□会計監査人からの指摘事項への対応状況	□会計監査人、往査先の会計担当責任者へのヒアリングにより確認。	□財務報告の適正性の確認
□金商法に定められた内部統制体制の構築と運用	□業務フロー・RCM(リスクコントロールマトリックス)・業務記述書をもとに、運用状況について往査先の財務報告内部統制担当責任者へのヒアリングにより確認。	□法令等遵守体制の確認

2. 個別事項

(1) 各種コンプライアンス

具体的な確認事項	具体的な監査手法・質問事項	左記を確認する目的・理由
①人事(人材・人財)		
□人的配置・確保の状況	□以下の点について、往査先の責任者(人事担当責任者)へのヒアリングにより確認。 ・要員計画が立案され、計画どおり人員は補充されているか。 ・ジョブローテーションがしっかり行われているか(人事の停滞が起こっていないか)	□効率性確保体制の確認
□人材(人財)の育成状況	□以下の点について、往査先の責任者(人事担当責任者)へのヒアリングにより確認。 ・人材育成計画をもとに、その進捗状況について ・技術・技能伝承計画書をもとに、その進捗状況について ※「技術・技能の伝承」は、「生産拠点」・「販売拠点」特有の監査活動	□効率性確保体制の確認
②安全管理・危険管理		
□BCPの適正性	□安否確認システム機能状況、備蓄品管理状況(PD)について往査先の責任者(安全管理・危機管理責任者、総務担当責任者)へのヒアリングにより確認。 ・BCPマニュアルが作成されているか実物を実査することにより確認。 ・定期的な訓練が実施されているか、定期訓練の実施記録表等の閲覧、または往査先の責任者(安全管理・危機管理責任者)へのヒアリングにより確認。	□損失危険管理体制の確認
□安全・衛生、自然災害等の危機管理・リスク管理対応状況	□以下の点について、往査先の責任者(安全管理・危機管理責任者、総務担当責任者)へのヒアリングにより確認 ・往査先の危機管理・リスク管理は十分であると考えているか。また、十分でないと考えている場合、その対応策は取っているか。 ・リスクアセスメントが定期的に見直しされているか(必要に応じて、見直されたアセスメント表を閲覧することにより確認)	□損失危険管理体制の確認
□「事業等リスク」に対する役割分担、フォロー状況	□役割分担が適切になされているか、往査先の責任者へのヒアリングにより確認。	□損失危険管理体制の確認
□紛争・係争問題発生時における対応の整備状況	□以下の点について、往査先の責任者へのヒアリングにより確認 ・紛争・係争問題発生時の対応状況(往査先における体制の整備状況) ・発生事例があれば、規程・マニュアルどおりに対応しているか	□損失危険管理体制の確認

③品質管理(ISO9001)		
□品質管理基本方針・計画の展開、ISO9001の運用(PDCA)状況	□ISO9001の運用(PDCA)状況について、外部審査結果・品質管理内部監査結果の閲覧や往査先の責任者(品質管理担当責任者)へのヒアリングにより確認する。	□情報保存管理・損失危険管理・効率性確保体制の確認
□クレームへの対応状況	□以下の点について、往査先の責任者(クレーム対応担当責任者、総務担当責任者)へのヒアリングや報告書の閲覧により確認。 ・クレームへの対応が適切に行われているか。 ・クレーム報告書が作成され、情報の共有化が図られているか。	□損失危険管理体制の確認
④調達		
□調達手続(価格・購買先・承認・保管管理等)	□業者決定の手続・価格決定の手続は規程どおり運用され、定期的なモニタリングを実施しているか、往査先の購買担当責任者へのヒアリングにより確認。	□法令等遵守体制の確認
⑤販売		
□信用管理等の実態状況等	□販売先に対する与信管理がルールどおりなされているか、与信管理一覧表の閲覧、往査先の与信管理責任者へのヒアリングにより確認。	□法令等遵守体制の確認 □業務・財産状況の確認
□取引の調査	□決裁書類等の閲覧、往査先の販売担当責任者へのヒアリングにより、異常な取引等(法令・定款違反のおそれの有無、重大な損失発生のおそれのある事実の有無)が発生していないか、発生している場合はその理由と対応策等について確認。	□法令等遵守体制の確認 □業務・財産状況の確認
⑥CSR		
□地域対策の適正管理	□行政およびコミュニティ対応の仕組みはうまく運用されているか、往査先の責任者へのヒアリングにより確認。	□損失危険管理体制の確認 □地域対策の確認
⑦労務管理		
□労働安全衛生管理の適正性	□以下の点について、実物(時間外労働、休日労働に関する協定届等)の実査や往査先の責任者(人事・総務担当責任者)へのヒアリングにより確認。 ・サービス労働の有無 ・労働災害発生の有無 ・長期休養者の有無 ・上記3項目について、対象者がいれば対処経過(規程・マニュアルどおり)に運用されているか ・36条協定および就業規則変更届出の状況 ・労働安全衛生委員会および産業医の活動状況	□法令等遵守体制の確認 □統制環境の確認
□パワハラ、セクハラ、メンタル疾患者の発生状況	□以下の点について、往査先の責任者、一般職員へのヒアリングにより確認。 ・パワハラ、セクハラ、メンタル疾患者の発生状況(有無) ・ハラスメント防止教育の実施状況 ・事例発生があれば、対処経過(規程・マニュアルどおり)運用されているか	□法令等遵守体制の確認 □統制環境の確認
⑧環境管理(ISO14001)		
□環境に関するリスクの発生状況と対応状況、ISO14001の運用(PDCA)状況	□以下の点について、往査先の責任者へのヒアリングにより確認。 ・環境リスクの分析、把握、対策は適切に行われているか。 ・廃棄物処理、危険物管理等に関する規制対応は適切に行われているか。 ・大気汚染、排水汚染、騒音等に関する法令基準は遵守され、また、クレームが発生した場合は、その対策は適切に行われているか。	□損失危険管理・法令等遵守体制の確認
⑨インサイダー情報・顧客情報等の情報管理(ISO27001)		
□重要書類、機密情報および個人情報等の管理状況等、ISO27001の運用(PDCA)状況	□文書規程、情報セキュリティ規程、重要文書取扱基準、個人情報取扱基準等にしがたい情報を管理しているか、往査先の責任者(情報管理担当責任者)へのヒアリング、並びに重要書類等が規程どおり保管されているか(パソコン内で管理されているか)実査することにより確認。	□情報保存管理・法令等遵守体制の確認
⑩情報管理(商品情報等)		
□トレーサビリティ	□利害関係者への説明責任は果たされているかトレーサビリティに関する記録の閲覧、往査先の責任者へのヒアリングにより確認	□法令等遵守体制の確認

①その他コンプライアンス		
□内部通報制度の周知と機能状況	□以下の点について、往査先の責任者(総務担当責任者)へのヒアリングにより確認。 ・内部通報の処理(PDCA)状況について。なお、事例があれば、コンプライアンス・ヘルプライン受付表、調査報告書等を閲覧することにより確認。 ・内部通報制度が周知され、即時に情報が上げられているか。	□法令等遵守体制の確認
□コンプライアンス維持のために必要と思われる啓発活動の実施状況	□コンプライアンス教育の実施状況について、コンプライアンス・プログラム実行計画書や実施報告書の閲覧、往査先の責任者(総務担当責任者)へのヒアリングにより確認。	□法令等遵守体制の確認 □情報伝達状況の確認

(2) 会計監査

具体的な確認事項	具体的な監査手法・質問事項	左記を確認する目的・理由
①資金管理		
□資金繰りの管理状況	□以下の点について、往査先の会計担当責任者へのヒアリングにより確認。 ・資金繰りは十分に把握、コントロールされているか ・資金が頻繁に逼迫するようなことが無いのか	□損失危険管理体制の確認 □資金管理体制の確認 □安定的な資金管理状況の確認
②資産管理		
□現金出納管理の適正性	□現金出納処理の状況(DC)について、往査先の会計担当責任者へのヒアリングにより確認。	□損失危険管理 □効率性確保体制の確認
□有形固定資産の管理と評価の適正性と実在性	□固定資産台帳と現物の突合、除却・減損処理の状況(PDCA)を確認する □また、登録と除却に係る稟議書を確認する(移転・改装時従前の「内装工事一式」等が台帳に残っていないか)。	□法令等遵守体制の確認 □業務・財産状況の確認
□無形固定資産の管理状況	□特許権やのれん等の取得・保全等について、無形固定資産管理台帳の閲覧、往査先の会計担当責任者へのヒアリングにより確認。	□法令等遵守体制の確認 □業務・財産状況の確認
□棚卸資産管理の適正性と実在性	□棚卸資産の管理の状況について、実地棚卸報告書の閲覧、往査先の会計担当責任者へのヒアリングにより確認。	□法令等遵守体制の確認 □業務・財産状況の確認
□仕掛品評価の適正性 (生産拠点特有)	□仕掛品管理の適正性について会計監査人の監査結果を確認するとともに、棚卸報告書の閲覧、会計担当責任者からの説明等により確認。	□仕掛品評価の妥当性を判断するため

(3) その他確認事項

具体的な確認事項	具体的な監査手法・質問事項	左記を確認する目的・理由
□工場経営指標の適正性	□方針書・中期経営計画書について、課題項目・進捗状況等が会社方針と整合がとれているかについて工場長へのヒアリングにより確認。	□工場経営(運営)が安定的に維持・継続できているかどうかを判断するため (業務・財産状況の確認)
□店舗の競合状況、地域の状況	□店長および一般職員・定時職員からヒアリングにより確認。 ※小売、外食産業に特有な事項	□損失危険管理、効率性確保体制の確認
□研究開発の進捗状況	□研究開発計画書入手し、会社方針との整合性を確認。また、開発・研究責任者へのヒアリングにより進捗状況を確認。	□業務・財産状況の確認 □研究開発計画書との比較による問題点把握
□ITシステムの開発状況	□ロードマップ(工程表)をもとに進捗について、往査先のシステム担当責任者へのヒアリングにより確認。 □内部統制システムの運用において重要となるシステム(例えば、監督官庁等からの要請により、期限が決められているシステム)の開発状況については、特に留意する。	□損失危険管理・効率性確保体制の確認
□知的財産権の管理体制の整備状況	□職務開発規程等が整備され、運用されているか(知的財産権が適正に管理されているか)往査先の知的財産管理責任者(総務担当責任者)へのヒアリングにより確認。	□法令等遵守体制の確認

第6節 代表取締役社長との面談

監査役は、取締役の職務執行を監査することにより、企業の健全で持続的な成長を確保し、社会的信頼に応える良質なコーポレート・ガバナンス体制を構築させる責務を負っているが、「取締役の職務執行を監査する」ためには、監査役監査活動がスムーズに行えるような「監査役監査の環境整備」が必要となってくる。そのため、監査役は、代表取締役との間で定期的な面談(会合)をもち、十分な意思疎通を図り、相互理解を深めながら「監査役監査の環境整備」を要請することが重要となってくる。

ところで、代表取締役との面談というと、代表取締役社長の他、代表取締役会長や代表取締役副社長等との面談を実施している会社も多いと思われるが、会社の職務執行の最高責任者である代表取締役社長との面談時に「監査役監査の環境整備」を要請することが最も有効であると考えられることから、本節では、代表取締役社長との面談に焦点を当てた。

なお、代表取締役社長との定期的な面談について、監査役会規則や監査役監査基準、または内部統制システムの決議(監査役監査有効性確保体制)に明記している会社もある。

1. 具体的な監査活動

代表取締役社長との面談は、常勤監査役だけではなく、非常勤監査役も出席し、年に複数回開催することが望ましい。また、出席する監査役の間で「重要な会議への出席」「役職員からの報告聴取」「重要な書類の閲覧」「実地調査(往査)の実施」といった一連の日常的な監査活動(期中の監査活動)を通じて、内部統制システムの構築・運用状況における課題について、予め意見交換しておくことが望ましい。

面談に際しては、代表取締役社長の経営方針や経営課題に対する認識、内部統制システムに対する認識について、本音で意見交換をするため、時宜に適した議題の設定等活発に意見交換できる工夫を施し、自由な雰囲気の中で面談することも重要である。

面談では、監査役監査の結果、取締役が監査役(会)に報告すべき事項を協議するほか、取締役および使用人等に対して求めることができる報告事項の内容、具体的な方法等についても協議する。内部統制システム監査を支えるしっかりとした報告体制を構築することがきわめて重要である。また、報告体制だけでなく、補助使用人(スタッフ)に関する事項やその独立性に関する事項等、必要に応じて監査役監査の環境整備についても要請する。

面談後は、取締役会で面談内容を報告議題とし、全取締役にも理解を求めることが望ましい。

■具体的な確認内容(意見交換内容)

- ① 経営ビジョン、経営方針、経営戦略
- ② 会社に対処すべき経営課題とリスク等について、優先すべき対策
- ③ 代表取締役社長として認識している内部統制システムの各体制の構築・運用状況
- ④ 監査役(会)の監査結果

■具体的な要請内容

- ① 取締役から監査役(会)への報告事項について協議
- ② 監査役監査の環境整備(監査役スタッフに関する事項、その独立性に関する事項、監査役への報告体制の整備等)

◎スタッフ業務のポイント

- ① 積極的な関与

面談には監査役のサポート、面談録の作成等のため、スタッフも参加することが望ましい。

2. まとめ

面談では、監査上の気づき事項をはじめ疑問や問題点、特に内部統制システムにおける課題について、本音で意見交換し、「どのように構築したらよいのか、または修正したらよいのか」といった今後の方向性について、代表取締役社長と共通認識を築くことが、内部統制システム監査のポイントになる。

内部統制システムを構築しても、適正に運用されなければ「仏作って魂入れず」であり、形式だけでは意味を成さない。魂を入れるのは代表取締役社長に他ならない。例えば、企業不祥事の発生防止のために組織的な体制を整備しても、代表取締役社長による法令遵守をはじめ、不祥事防止に向けた強い意思表示とリーダー・シップが不可欠である。もし監査で不備が発見され、取締役または取締役会に改善するよう助言・勧告しても、代表取締役社長が強い意思とリーダー・シップをもって改善に取り組まないと、表層的な改善にとどまり、本質的な改善には至らない。

代表取締役社長との面談は、重要な会議への出席、役職員からの報告聴取、重要な書類の閲覧、実地調査(往査)の実施といった本章で取り上げた一連の日常的な監査活動(期中の監査活動)における総合的な位置づけの監査活動として臨むべきである。

以上のように、代表取締役社長と内部統制システムの構築・運用状況の課題や方向性について共通認識を築くことはきわめて重要である。まさに「代表取締役との面談」は、内部統制システムのPDCAサイクルを回す原動力であり、内部統制システム監査の原点でもあると考える。

第3章 内部統制システムの監査のポイントと課題

第2章において、期中監査活動と内部統制システム監査の関係について検討を加えた。その結果、「取締役会に出席し、経営判断の原則に則って意思決定を行っているか確認すること」や、「工場等への往査により、往査先の概況等を確認すること(会社の業務及び財産の調査)」等以外の期中監査活動が、何らかの形で内部統制システム監査と関係しており、内部統制システム監査は「特別な監査」というよりは、ほぼ期中監査そのものであることが確認できた。

本章では、期中の内部統制システム監査では取り上げることのできなかった、「不備等が確認された場合」、「不祥事が発生した場合」、並びに「内部統制システム監査と監査役監査報告」について検討を加えたのち、期中における内部統制システム監査のポイントについて記載した。

第1節 内部統制システム監査のその他ポイント

1. 内部統制システムに不備等が確認された場合

期中監査において、内部統制システム(構築・運用)に不備(放置すると、将来、不祥事等に発展するおそれがある不備)を確認した場合、監査役は、以下の対応をとることになる。

- ① 取締役会に対して、不備事項に係る改善策の策定等について勧告する。
- ② 関連する委員会への出席、担当する取締役・部門長からの報告聴取、当該事案に係る内部監査部門の(追加)監査結果の聴取等により、期末時点での改善状況について確認する。
- ③ 期末時点までに、不備が解消されていれば、監査報告に、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務執行についても、指摘すべき事項は認められない旨記載することになる。また、改善策が途中である場合、事業報告の記載内容(下記、「不祥事が発生した場合」の最後のパラグラフを参照)を確認しながら、改善策が途中である旨記載する。
- ④ 正当な理由なく、適切な対処が行われていなかった場合、監査役会で審議し、当該不備に係る監査報告への記載について検討を加える。

2. 不祥事が発生した場合

期中に不祥事が発生した場合、監査役は、以下の対応をとることになる。

- ① 不正行為・法令違反等の事実関係の把握
 - ア. 当該行為を行った当事者へのヒアリング
 - イ. 関係者等からの説明、報告聴取
 - ウ. 実地調査
- ② 対応策、再発防止策等の内容の確認
- ③ 是正状況のフォローアップ
- ④ 株主・債権者等の各ステーク・ホルダーへの対応状況等の把握
- ⑤ 報道機関・行政機関等への報告内容の確認(当該事案が、必要に応じて適切に開示されているか)

上記対応のうち、「対応策、再発防止策等の内容の確認」に際しては、執行側に対して、以下の点を要請することが重要となってくる。

- ア. 執行側が対応策を立てる際の原因分析として、内部統制システムの「構築」に問題があったのか、「運用」に問題があったのかについて検証する。
- イ. 構築面に問題があった場合、執行側が、組織・体制の見直し、必要な会議体等の設置、必要な規程類の整備等の改善策を策定し、新たに構築された体制に基づいた、取締役会決議の見直しを、期末までに行ったかについて検証する。

この原因分析において、構築に問題があったことが確認された場合、監査役は、新たに構築された体制の運用状況を監査報告作成時まで確認し、取締役会決議の相当性について判断することになる。

具体的には、再発防止策により、当該事案発生時以降、内部統制システムの不備が適切に改善されていることを確認することになるが、ここでポイントとなるのは、改善策が不備・不祥事に関係した部門・部署だけにとどまっているのではなく、全社的に展開されていること（横展開されていること）、これにより、社内の未然防止体制が確立したかどうかを確認することである。

また、監査役は、改善策の実施状況（新たな内部統制システムの構築状況）の確認とともに、関係者が、規程・規則にしたがって適切に処分されているか確認しておくことも必要であると考ええる。

なお、当該事案は、事業報告の「事業の経過及び成果（施規 120 条 1 項 4 号）」、「対処すべき課題（施規 120 条 1 項 8 号）」、「会社の現況に関する重要な事項（施規 120 条 1 項 9 号）」においてその概要等が記載されることになるが、その記載内容も確認し、併せて、監査役監査報告への記載内容についても検討することになる。

3. 内部統制システム監査と監査役監査報告

内部統制システムに係る監査役の監査報告の内容として、施規 129 条・130 条では、「事業報告に記載された内部統制システムに係る取締役会決議の内容が相当でないと認めるときは、監査報告にその旨およびその理由について記載する」ことだけを求めている。しかし、取締役会決議の相当性を判断するためには、その構築・運用が適切に行われているかについても監視・検証する必要があり、日本監査役協会の監査役監査基準にもその旨規定されている。そして、問題がない場合、多くの会社が、「内部統制システムに関する取締役会決議は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容および取締役の職務執行についても、指摘すべき事項は認められません。」と記載しているものと思われる。

では、期中の監査結果を期末の監査役監査報告にどのように結び付けるのであろうか。

内部統制システムの相当性の判断は、執行側が構築し運用している PDCA サイクルが適切であるか確認することであり、第 2 章で紹介した日常の監査活動の中で確認し、その積み重ねでもって判断することになるが、期末監査においてその「棚卸し」を行う必要がある。

期中に実施した内部統制システム監査に係る監査項目と監査結果（監査調書）を紐付けして取りまとめ、期末時点（遅くとも監査報告作成時点）において、内部統制システムの構築・運用状況に不備がない（不備が解消されている）ことを確認することになる（「本章第 1 節 1. 内部統制システムに不備等が確認された場合」を参照）。

ところで、期中監査をしっかりと実施したにも関わらず、期中監査結果の「棚卸し」を行わず、「内部統制システムに係るチェックリスト」に基づいた確認作業（以下、「定点監査」）を行うのみで、期末における内部統制システム監査を終わらせている会社があるように聞く。この定点監査を、四半期毎、または中間期末（第 2 四半期末）に実施することは有効であると考えるが、期末における定点監査だけで済ますことに疑問なしとしない。

第 2 章において確認したように、期中における監査活動は、そのほとんどが内部統制システム監査と関係していることから、期末において期中監査の「棚卸し」を行い、内部統制システムの構築・運用状況について確認することは、必須であると考ええる。

なお、この「棚卸し」を中間期末に実施することは、さらに有効であると考ええる。中間期末に一旦棚卸を行い、内部統制システム監査に「漏れ」・「抜け」がないか、取締役等に改善を要請している事項で、進捗状況が芳しくない事案はないか等確認することで、期末監査に入る前に予定している代表取締役社長との面談時に中間期末以降の監査結果にもとづく監査意見を表明することが大事なことであると考える。

第2節 期中における内部統制システム監査のポイント

1. 期中における内部統制システム監査項目の監査の方法

「第1章 第2節 内部統制システム監査の論点整理」において、「内部統制システム監査の網羅性」に対する懸念について述べている。どこの会社も「内部統制システム監査を漏れなく行う」ことに腐心していると思うが、少なくとも、期末監査における「棚卸し」をしっかりと行うことと、「執行側の内部統制システムの取組み状況(PDCA)をしっかりと監視・検証する」ことを意識することが必要であると考え。そのためにも、第2章、第1節、2の「(1)各監査活動は関係している」で述べたとおり、「ある内部統制システム監査項目を確認するには、重要な会議への出席、重要書類の閲覧、役職員からの報告聴取、実地調査(往査)を個別の監査活動として考えるのではなく、各監査活動を通して当該監査項目を確認する、すなわち、「横串を通して確認すること」が重要になってくるものと考え。

例えば、「コンプライアンス方針の遵守状況(構築・運用状況)」という監査項目(監査対象)を設定した場合、監査役は、執行側が行う以下の①～⑥の一連の流れについて監査することが考えられる。

- ① 前年度の問題点を踏まえ、今年度のコンプライアンス方針を立案し当該方針に基づいた施策を策定
↓
- ② 当該方針・施策を役職員に周知徹底(啓発活動の実施)
↓
- ③ 各部署において、当該施策を実施
↓
- ④ 各部署における自己点検により実施状況を確認(内部監査部門が実施状況を確認する場合もある)
↓
- ⑤ 問題点があれば改善策を策定し実行
↓
- ⑥ 各部署における施策の実施状況、自己点検の実施状況、改善策の進捗状況を内部監査部門がモニタリング

そして、その監査の方法(PDCAが適切に回っているか確認する方法)としては、以下が考えられる。

- ① コンプライアンス委員会に出席し方針、施策、周知徹底方法(啓発活動)等について確認
- ② 啓発活動の実施状況について、以下の方法により確認
 - ア. コンプライアンス委員会における実施状況報告聴取
 - イ. コンプライアンス部門長との面談
 - ウ. 往査先の役職員との面談により確認
- ③ 各部署における実施状況(計画どおりに行われているのか等)について、以下の方法により確認
 - ア. コンプライアンス委員会における実施状況報告聴取
 - イ. コンプライアンス部門長との面談
 - ウ. 往査先の役職員との面談
 - エ. 内部監査部門の監査結果により確認
- ④ 各部署における自己点検の実施状況について(計画どおりに行われているのか等)について、上記③の「ア. ～エ.」の方法で確認
- ⑤ 各部署における問題点の改善状況について、上記③の「ア. ～エ.」の方法で確認
- ⑥ 内部監査部門との面談により確認

監査役は、この監査活動を通じて、各場面で説明・報告を受けることになるが、その情報間に齟齬がないか、または説明を受けた情報と現場の実態との間に乖離はないか確認することになる。

以上から、各監査活動は、個別の監査活動ではなく、1つの監査対象に対して繋がっていることがお分かりいただけると思うが、監査役は、内部統制システムの運用状況を監査するにあたって、「各種委員会が規程どおり運用されている」とか、「往査先の役職員は、業務分掌にしたがって業務を行っている」といった、場面・場面だけを捉えた監査を行うのではなく、執行側が運用する「PDCA」という一連の流れに対応した監査を行うといった視点を持つことが必要であると考え。

以上、「内部統制システム監査の網羅性」への対応について述べたが、内部統制システム監査を「漏れなく」実施したとしても、内部統制システム監査において確認された問題点が改善されなければ「完全」とは言えない。そこで重要になってくるのが代表取締役社長との面談である。すなわち、代表取締役社長と面談し、この一連の監査活動において確認した問題点や疑問点について指摘し、双方の考えをぶつけ合い、最終的には、内部統制システムの構築・運用における課題や、「どのように構築していったらよいのか」と言った今後の方向性について共通の認識を持つことが重要なのである。

内部統制システムの不備を発見し、取締役会に改善するよう助言・勧告しても、代表取締役社長にその改善に本気になってもらわないと、小手先の改善策の策定にとどまり、根本的なところまで突っ込んだ改善策が策定されない可能性もある。したがって、先ほど述べたように、代表取締役社長と内部統制システムの構築・運用状況の課題や方向性について共通の認識を持つことは非常に重要である。そのような観点からすると、「代表取締役社長との面談」は、「重要な会議への出席」・「役職員からの報告聴取」・「重要書類の閲覧」・「実地調査(往査)の実施」といった期中監査活動の総仕上げ的な位置づけにあり、監査役監査活動の必須項目であると考え。

2. 監査環境整備に関する課題

前記「1. 期中における内部統制システム監査項目の監査の方法」において、内部統制システム監査をしっかりと行うためには、「重要な会議への出席」・「役職員からの報告聴取」・「重要書類の閲覧」・「実地調査(往査)の実施」といった期中監査活動が関連しており、「代表取締役社長との面談」は、その一連の監査活動の総仕上げ的な位置づけであると述べた。

また、代表取締役社長との面談において、監査役(会)と代表取締役社長が「内部統制システムの構築・運用状況の課題や方向性」について共通の認識を持つことの重要性についても述べたが、その際、監査役監査の重要な監査の方法として、かつ、内部統制システム構築・運用体制の確立上、最も重要と位置づけられる「監査役への報告制度の充実」が代表取締役社長の責任であることをしっかり理解しているかどうか確認しておくことが必須であると考え。

「第2章 第3節 役職員からの報告聴取」において、役職員からの非定例の報告聴取について記載しているが、会社にとって悪い事象が発生した際、監査役から執行側に対して指摘や要請をしなくても、当該事象に関連している部門(部署)等からただちに監査役に報告されるシステムを構築しておくことは重要であり、内部統制システム監査を「漏れ」なく・「抜け」なくしっかりと行うためには必須事項であると考え。

「第1章 第2節 内部統制システム監査の論点整理」においても触れているが、昨年9月に法務大臣に答申された会社法制の見直しに関する要綱では、内部統制システムに関して、「内部統制システムの運用状況の概要の事業報告への記載」とともに、「監査を支える体制や監査役による使用人からの情報収集に関する体制に係る規定の充実・具体化を図る」ことが盛り込まれている。

「第2章 第6節 代表取締役社長との面談」では、監査役監査の環境整備が面談のテーマとして取り上げられている。この監査役監査の環境を整備するためには、平常時での監査役への報告体制だけでなく、「問題点が発生したら、その内容について第一報をただちに監査役に報告すること。また、問題点の改善に進捗があった際にも、その進捗状況を逐次監査役に報告すること」を、役職員に意識付けし、習慣付けさせることが必須であり、そのことを代表取締役社長に要請し、実行してもらうことが重要であると考え。この監査役への報告体制が真に確立されたとき、内部統制システムに係る監査体制が確立したものと言え、いまだ確立されていない会社があるならば、今般の会社法の改正を一つの契機として、代表取締役社長に要請していくべきであり、スタッフも一緒になって考えていくべきことではないかと思う。

3. 会社法改正により、監査役監査は変わるのか？

—内部統制システムの運用状況の概要が事業報告に記載されることへの対応—

会社法の改正に関しては、現在、会社法制の見直しに関する要綱(以下、「本要綱」という)が法務大臣に答申され、次の国会で審議されることが見込まれているが、本要綱において、執行側が業務報告に内部統制システムの運用状況について記載することが盛り込まれている。したがって、本要綱がそのまま承認されれば、事業報告に記載される内部統制システムの運用状況も新たに監査役監査の対象となる。

では、従来の内部統制システム監査に、新たな視点・着眼点加わるのであろうか。または新たな確認手法(監査の方法)加わるのであろうか。

まず、前提として、事業報告の監査は適法性をはじめとする準拠性監査であり、

- ① 施行規則が定めるとおり網羅的に記載されているか
- ② その記載内容が正確であるか
- ③ 過去の事業報告等の内容とも整合性がとれているか

といったことを確認するものであることから、「事業報告に記載された内部統制システムの運用状況」と、「各種委員会への出席や、往査等によって確認した、内部統制システムの運用状況」に違いがないか確認する作業が増えることは考えられるが、それ以外に特に現時点における監査役監査と変わる点は考えられない。

また、事業報告に、内部統制システムの構築・運用状況に係る執行側のコメントを記載している会社も出てきているが、(例えば、監査役会監査報告に、「内部統制システムの整備・運用については、事業報告に適切である旨が記載されており、相当であると認めます。」と記載している事例)、本章第1節の「1. 内部統制システムに不備等が確認された場合」・「3. 内部統制システム監査と監査役監査報告」に記載のとおり、期末時点で、内部統制システムに不備がないことを確認しておけば事足りるものであり、新たな監査手法の追加は必要ないものと考えられる。

したがって、これまでの監査役監査活動に、新しい視点・着眼点加わることや、新たな監査手法加わることはなく、これまでの監査役監査活動を着実に継続してしっかり実施すれば、対応できるものであると考える。

おわりに

今回、当研究会は、期中の監査活動を軸として、内部統制システム監査について検討した。その結果、期中の監査活動のほとんどが、内部統制システム監査に関連していた。また、重要な会議への出席、役職員からの報告聴取その他の各監査活動は、1つの体制(施規100条に定められた9つの体制におけるいずれか1つの体制)に関連していることも確認できた。内部統制システム監査は、その時点(瞬間)だけを捉えた監査ではなく、執行側のPDCAという一連の流れの中で、運用を意識した監査を行うことであり、これは、実際にこれまでも監査してきたものであると考える。会社法改正の要綱案では、業務報告に内部統制システムの運用状況について記載することが盛り込まれているが、当研究会は、新たな監査方法を検討する必要はないと考える。

内部統制システムの構築・運用に関わる監査は、決して特別な監査ではないというのが、当研究会メンバーの共通認識であり、実務研究の成果であり、かつ内部統制システム監査に対する回答でもある。

本報告書は、2012年12月ないし2013年7月のおおむね8ヶ月間の活動を通じて作成されていった。その間、月1回の全体会のほか、適宜、各チームが集まり積極的な議論が展開された。

各チームの担当は以下のとおりである。

Aチーム：重要な会議への出席、重要な書類の閲覧、代表取締役社長との面談

Bチーム：役職員からの報告聴取

Cチーム：実地調査(往査)の実施

全体会において、各チームは、各チーム案に対して、議論を交わした。

当研究会は、そのメンバーにとって、研究会活動を通じて蓄積されたノウハウや社外ネットワークが各人の財産となることはもとより、所属する各社の監査業務に貢献をもたらすことを期待している。さらに、本報告書をすべての監査役、代表取締役社長をはじめとする全取締役および内部監査部門等多くの関係者に幅広く読んでいただき、会社の健全な発展に少しでも資することができれば、われわれ一同にとって望外の喜びである。

最後に、8ヶ月間という長期に及んだ研究会活動において、特に各グループ活動の調整や成果物の取りまとめに多大なご尽力をいただいた日本監査役協会の新井義洋氏に感謝の意を表したい。

第 40 期 本部監査役スタッフ研究会メンバー表

No.	会社名	氏名	備考
1	(株)日立メディコ	田中 栄啓	幹事長(B チーム)
2	(株)高島屋	佐藤 昭博	幹事(A チーム)
3	SMBC日興証券(株)	吉川 敦	幹事(C チーム)
4	日新製鋼(株)	島村 高明	幹事
5	ソフトバンクテレコム(株)	吉川 信哲	A チームリーダー
6	(株)小松製作所	色摩 健夫	B チームリーダー
7	曙ブレーキ工業(株)	鎌子 健	C チームリーダー
8	(株)アイ・ティ・フロンティア	石黒 眞平	A チーム
9	(株)アドウェイズ	伊藤 晋	B チーム
10	味の素(株)	三原 一洋	C チーム
11	オムロン(株)	人見 潔	B チーム
12	高周波熱錬(株)	横田 誠二	C チーム
13	JXホールディングス(株)	堺 政一郎	C チーム
14	セントラル警備保障(株)	寺田 晶	C チーム
15	生活協同組合コープみらい	土屋 良一	A チーム
16	(株)電通国際情報サービス	根岸 司	B チーム
17	西日本旅客鉄道(株)	横川 雅一	A チーム
18	日本生活協同組合連合会	塩飽 克昭	C チーム
19	日本郵船(株)	笹島 信貴	B チーム
20	(株)長谷エコーポレーション	山田 政一	A チーム
21	日立キャピタル(株)	中島 雅昭	B チーム
22	日立キャピタル(株)	山本 一俊	
23	楽天(株)	黒川 文子	A チーム
24	楽天銀行(株)	栗本 隆治	A チーム
25	日本監査役協会	新井 義洋	

※順不同、敬称略