

# 中小規模会社の監査制度の運用実態と監査役の意識等調査結果

平成 19 年 5 月 10 日  
日本監査役協会 事務局

## 目 次

- 1 . はじめに
- 2 . 直近の事業年度の末日及び資本金の額について（設問 3 について）
- 3 . 業種及び従業員数について（設問 4、5 について）
- 4 . 親会社の有無及び親会社の上場市場について（設問 6、7 について）
- 5 . 親会社の有無と内部統制システムに係る取締役会決議等について（設問 6、23 について）
- 6 . 上場の有無、上場市場及び上場の目標について（設問 8、9、10 について）
- 7 . 企業統治形態区分について（設問 11、12、13、14、15 について）
- 8 . 監査役の内訳等について（設問 15、16、17 について）
- 9 . 監査役の兼務状況について（設問 18、19 について）
- 10 . 監査役の権限を会計監査権限に限定する定款（みなし定款）について（設問 20 について）
- 11 . 監査役監査環境について（設問 21、22、24 について）
  - （1）株主の個性による弊害と改善策
  - （2）トップのワンマンによる弊害と改善策
  - （3）取締役における権限・責任・義務に対する認識不足と改善策
  - （4）取締役における法令の知識不足と改善策
  - （5）企業体力不足による弊害と改善策
  - （6）人材不足による弊害と改善策
  - （7）馴れ合いによる弊害と改善策
  - （8）営業・業績最優先主義による弊害と改善策
  - （9）内部統制システムの未整備と改善策
  - （10）執行部の監査役に対する理解不足と改善策
  - （11）監査役の員数不足と改善策
  - （12）監査役監査の環境の未整備と改善策
  - （13）監査役側の問題と改善策
  - （14）情報不足と改善策
  - （15）法制度の未整備と改善策
- 12 . 監査役監査基準等の規程類の整備状況について（設問 25、26、27、28 について）
- 13 . スタッフ（補助者）・内部監査部門の有無について（設問 29、30 について）
- 14 . 会計監査人との監査契約締結状況（法定・任意含む）（設問 31、32 について）
- 15 . 監査方針・監査計画等の策定状況について（設問 33 について）
- 16 . 監査役監査活動において、企業不祥事を未然に防いだ事例（設問 34 について）
  - （1）会計事項
  - （2）不正の発見
  - （3）労働関係
  - （4）その他
- 17 . 当協会の事業について（設問 35、36 について）
- 18 . おわりに

## 1. はじめに

会社法の施行により、旧商法下における「大会社・中会社・小会社」の区分が「大会社と大会社以外の会社」という区分になった。また、旧商法における最低資本金規制(1,000万円)の撤廃によって会社の設立が従前と比較すると容易になり、近年、小額の資本で会社を設立し、株式上場を目指す会社が増加している。

このような状況のなか、当協会の会員数も平成19年4月末現在、5,600社を超え、会員構成も大会社が4,569社(構成比率約81%)、大会社以外の会社(以下「中小規模会社」という)が1,002社(構成比率約18%)、その他の会社が49社(構成比率約1%)となり、中小規模会社の割合が増加している。

このため当協会では、昨年9月から始まった第34期の重点計画として中小規模会社の会員を対象とする事業活動を拡充することとなり、その一環として、今回、中小規模会社を対象に『中小規模会社の監査制度の運用実態と監査役の意識等調査』を実施した。

本調査は、中小規模会社各社の監査制度の運用実態と会員の皆様の当協会事業活動に対するご意見をお伺いし、今後の当協会事業活動の参考にさせていただくほか、中小規模会社会員の皆様の監査役監査に対するお考えや、日ごろの活動状況を浮き彫りにすることを企図して1,002社を対象に実施したもので、593社からご回答をいただいた(すべて匿名。回答率約60%)。ご多忙にもかかわらず、本調査票にご協力いただいた会員の皆様に厚く御礼申し上げます。

当協会では、これらの調査結果を十分に踏まえ、中小規模会社の実態を検討し、今後の中小規模会社の監査役監査活動の支援に努めていきたいと考えている。

本稿は、本調査の各設問をいくつかまとめて分析し、主要な項目について論考するほか、適宜異なる設問に対する回答を掛け合わせて(クロス集計)傾向を深堀するなどしている。

各設問の集計結果については、別紙「中小規模会社の監査制度の運用実態と監査役の意識等調査」集計結果を参照願いたい。また、本稿の文中、図表に表示されていない**太文字ゴシック体のパーセンテージ**は、抽出された特定のデータを分母とした場合の割合を示していることにご留意願いたい。

### 本調査の概要

調査期間	平成19年3月1日~19日
調査対象	本調査票送付時、当協会にご登録いただいている会員会社(大会社以外)
回答率	593社/1,002社(59.2%)

## 2. 直近の事業年度の末日及び資本金の額について(設問3について)

今回のアンケート調査にご回答いただいた会社(以下「回答会社」という)の事業年度は、3月決算会社が332社(56.0%)と最も多く、次いで、12月決算会社が65社(11.0%)、2月決算会社が55社(9.3%)であった(図表1参照)。また、資本金の額については、1億円~2億円未満の会社が146社(24.6%)と最も多く、次いで、4億円~5億円未満の会社が119社(20.1%)、1億円未満の会社が115社(19.4%)であった(図表2参照)。

事業年度については、日本の株式会社の多くが3月決算会社であることと平行になっていると考えられる。

図表1(事業年度末日)

N=593

事業年度末日	会社数
1月末	14 (2.4%)
2月末	55 (9.3%)
3月末	332 (56.0%)
4月末	7 (1.2%)
5月末	16 (2.7%)
6月末	24 (4.0%)
7月末	13 (2.2%)
8月末	16 (2.7%)
9月末	33 (5.6%)
10月末	7 (1.2%)
11月末	4 (0.7%)
12月末	65 (11.0%)
不明	7 (1.2%)
合計	593 (100%)

(単位：社)

図表2(資本金の額)

N=593

資本金	会社数
1億円未満	115 (19.4%)
1億円～2億円未満	146 (24.6%)
2億円～3億円未満	84 (14.2%)
3億円～4億円未満	104 (17.5%)
4億円～5億円未満	119 (20.1%)
5億円以上	18 (3.0%)
不明	7 (1.2%)
合計	593 (100%)

(単位：社)

### 3. 業種及び従業員数について(設問4、5について)

回答会社の業種は、「サービス・その他商業」が221社(37.3%)と最も多く、次いで、「不動産」が43社(7.3%)であった。

反対に、最も少なかった業種は、「水産・農業・鉱業」が1社(0.2%)、「鉄鋼」が1社(0.2%)、「非鉄金属」2社(0.3%)であった(銀行・リースの金融関係会社は除く)。

また、従業員数については、100名未満の会社は180社(30.4%)で最も多く、次いで100名～200名未満の会社は128社(21.6%)、200名～300名未満の会社は65社(11.0%)であった。これに対して、従業員数が500名以上の会社は94社(15.9%)であり、そのうち、従業員数が1,000名以上の会社は36社(6.1%)であった(従業員数については、契約社員、派遣社員、パート、アルバイトまで含めたものなのかは、今回の調査結果からは不明)。

### 4. 親会社の有無及び親会社の上場市場について(設問6、7について)

親会社がある会社は224社(37.8%)であり、親会社がない会社は362社(61.0%)であった(図表3参照)。親会社がある会社の当該親会社224社の上場市場の内訳は、東京証券取引所が(一部・二部)145社(53.7%)と最も多く、次いで、大阪証券取引所が51社(18.9%)、名古屋証券取引所が34社(12.6%)であった(図表3-2参照)。

図表 3 (親会社の有無)

N=593

親会社の有無	会社数
ある	224 (37.8%)
ない	362 (61.0%)
不明	7 (1.2%)
合計	593 (100%)

(単位：社)

図表 3-2 (親会社の上場市場)【複数回答可】

N=270

上場	会社数
東京	145 (53.7%)
大阪	51 (18.9%)
名古屋	34 (12.6%)
福岡	8 (3.0%)
札幌	5 (1.9%)
ジャスダック	7 (2.6%)
東証マザーズ	3 (1.1%)
ヘラクレス	1 (0.3%)
アンビシャス	0 (0.0%)
セントレックス	1 (0.3%)
Qボード	0 (0.0%)
外国	15 (5.6%)
合計	270 (100%)

非上場会社を除く

(単位：社)

## 5. 親会社の有無と内部統制システムに係る取締役会決議等について (設問 6、23 について)

会社法の施行により、内部統制システムの整備に関する取締役会決議とそれに対する監査が法定化され、大会社においては、昨年 5 月 1 日以降、最初に開催される取締役会において内部統制システムに係る取締役会決議が義務付けられた (中小規模会社については任意)。

それに関連して、設問 23 では、「貴社において内部統制システムに係る取締役会決議または取締役間の決定をしたか。」という質問をしたところ、内部統制システムに係る取締役会決議または取締役間の決定 (以下「決議等」という) を行った会社は 194 社 (32.7%)、当該決議等を行わなかった会社は 377 社 (63.6%) であった。

大会社である親会社をもつ中小規模会社においては、企業集団全体としての取組みの中で内部統制システムの整備をしていくことになるが、親会社をもたない中小規模会社においては、実務としてどの程度の会社が内部統制システムに係る取締役会決議等を行っているかが気になるところである。設問 6「親会社の有無」と設問 23「内部統制システムに係る取締役会決議等の有無」のクロス集計結果では、親会社をもつ 224 社のうち、内部統制システムに

係る取締役会決議等をしている会社は 83 社 (37.1%) であり、同決議等をしていない会社は 136 社 (60.7%) であった。これに対し、親会社をもたない 362 社のうち、内部統制システムに係る取締役会決議等をしている会社は、109 社 (30.1%)、同決議等をしていない会社は 240 社 (66.3%) であった (図表 4 参照)。

図表 4 (内部統制システムに係る取締役会決議等と親会社の有無)

N = 593

親会社の有無	内部統制システムに係る取締役会決議等			
	した	していない	不明	合計
ある	83 (14.0%)	136 (22.9%)	5 (0.8%)	224 (37.8%)
ない	109 (18.4%)	240 (40.5%)	13 (2.2%)	362 (61.0%)
不明	2 (0.3%)	1 (0.2%)	4 (0.7%)	7 (1.2%)
合計	194 (32.7%)	377 (63.6%)	22 (3.7%)	593 (100%)

(単位:社)

## 6. 上場の有無、上場市場及び上場の目標について (設問 8、9、10 について)

回答会社中 95 社 (16.0%) が上場している。この 95 社の上場市場の内訳は、ジャスダックが 37 社 (38.9%) で最も多く、次いで東証マザーズが 18 社 (18.9%)、ヘラクレスが 13 社 (13.7%) であった (図表 5 参照。未回答会社は、上場していないものとして集計)。

図表 5 (上場市場)【複数回答可】

N=101

上場市場	会社数
東京	9 (8.9%)
大阪	5 (5.0%)
名古屋	12 (11.9%)
福岡	1 (1.0%)
札幌	0 (0.0%)
ジャスダック	37 (36.6%)
東証マザーズ	18 (17.8%)
ヘラクレス	13 (12.9%)
アンビシャス	2 (2.0%)
セントレックス	4 (4.0%)
Qボード	0 (0.0%)
外国	0 (0.0%)
合計	101 (100%)

(単位:社)

現在、上場していない会社 498 社 (84.0%) のうち、上場を目指している会社は 243 社 (48.8%) であり、上場の予定がない会社は 180 社 (36.1%)、未定の会社が 56 社 (11.2%) であった。なお、上場を目指す傾向はオーナー会社が 154 社 (26.0%) であり、非オーナー会社に比べて高い結果を示した (図表 6 参照)。

図表 6 オーナー会社と非オーナー会社の上場への目標)

N=593

会社区分	上場への目標				合計
	上場目指す	未定	上場予定なし	不明	
オーナー会社	154 (26.0%)	11 (1.9%)	20 (3.4%)	44 (7.4%)	229 (38.6%)
非オーナー会社	89 (15.0%)	44 (7.4%)	159 (26.8%)	51 (8.6%)	343 (57.8%)
不明	0 (0.0%)	1 (0.2%)	1 (0.2%)	19 (3.2%)	21 (3.5%)
合計	243 (41.0%)	56 (9.4%)	180 (30.4%)	114 (19.2%)	593 (100%)

(単位:社)

## 7. 企業統治形態区分について(設問 11、12、13、14、15 について)

企業統治形態区分については、監査役設置会社は 561 社(94.6%)。なお、業務監査権限のない監査役を設置している会社 1 社と監査役協議会を設置している会社 1 社を含む)であり、委員会設置会社は 1 社(0.2%)のみであった。

監査役設置会社 561 社(94.6%)のうち、監査役会設置会社は 129 社(23.0%)であり、監査役会非設置会社は 438 社(77.0%)に及んだ(図表 7 参照)。

図表 7 企業統治形態区分)

N=593

	監査役会設置会社	監査役会非設置会社	合計
監査役設置会社	129 (21.8%)	438 (73.9%)	561 (94.6%)
委員会設置会社			1 (0.2%)
その他			10 (1.7%)

未回答を除く

(単位:社)

監査役の数については、3 名以上いる会社は 214 社(36.1%)であったが、このうち監査役会設置会社(129 社)を除く 85 社(14.3%)では、監査役が 3 名以上いても、監査役会を設置していない状況である。

これに対して取締役会設置会社は 577 社(97.3%)であり、取締役会非設置会社は 3 社(0.5%)のみであった。また、取締役の人数については 5 名以下の会社が 269 社(45.4%)で最も多く、次いで 6~10 名の会社が 263 社(44.4%)であった。

会社法の施行により機関設計が多様化した。中小規模会社は、「取締役会+監査役」の機関設計を採用している会社が多い<sup>1</sup>。

<sup>1</sup> 東京商工会議所が平成 19 年 5 月 7 日に公表した「会社法施行後 1 年における中小企業の対応状況に関する調査結果」によれば、資本金 1 億円以下の非公開会社 366 社における機関設計は「取締役会+監査役(会計権限のみ)」が 47.1%と最多。業務監査まで含める会社は 18.1%であった。  
<http://www.tokyo-cci.or.jp/kaito/chosa/2007/190507.pdf> 参照(平成 19 年 5 月 28 日確認)

## 8. 監査役の内訳等について（設問 15、16、17 について）

回答会社の監査役の内訳については、図表 8 のとおりの結果となった。

図表 8（監査役の内訳）

N=593

	0名	1名	2名	3名	4名	合計
常勤社内監査役	274 (46.2%)	303 (51.1%)	16 (2.7%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	593 (100%)
常勤社外監査役	355 (59.9%)	232 (39.1%)	6 (1.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	593 (100%)
非常勤社内監査役	530 (89.4%)	54 (9.1%)	9 (1.5%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	593 (100%)
非常勤社外監査役	156 (26.3%)	256 (43.2%)	175 (29.5%)	5 (0.8%)	1 (0.2%)	593 (100%)

未回答は、それぞれ 0 名として集計

（単位：社）

また、回答者本人の常勤・非常勤区分及び社外・社内区分については、図表 8 - 2 のとおりの結果となった（未回答を除く）。図表 8 では、常勤社外監査役は 238 名存在することになっているが、図表 8 - 2 の結果からすると、回答会社 593 社のうち、247 社（41.7%）に常勤の社外監査役が存在することが窺える。

図表 8 - 2（回答者本人の内訳）

N=593

常勤・非常勤区分	社内・社外区分	人数
常勤	社内	297 (50.1%)
	社外	247 (41.7%)
非常勤	社内	13 (2.2%)
	社外	10 (4.4%)

未回答を除く

（単位：名）

## 9. 監査役の兼務状況について（設問 18、19 について）

回答会社 593 社のうち、親会社の監査役を兼務している監査役がいる会社は 43 社（7.3%）、親会社の取締役を兼務している監査役がいる会社は 48 社（8.1%）であった（図表 9 参照）。親会社をもつ回答会社が 224 社（図表 4 参照）であることからすると、親会社の取締役または監査役と子会社の監査役の兼務は、それぞれ 20%前後の会社においてなされていることが分かる。

図表 9（監査役の兼務状況）

N=593

	いる	いない	合計
親会社監査役の兼務	43 (7.3%)	550 (92.7%)	593 (100%)
親会社取締役の兼務	48 (8.1%)	545 (91.9%)	593 (100%)

未回答は兼務役員がないものとして集計

（単位：社）

#### 10. 監査役の権限を会計監査権限に限定する定款（みなし定款）について（設問 20 について）

定款、または、みなし定款によって監査役の権限を会計監査権限に限定している会社は 18 社（3.0%）であり、限定していない会社は 563 社（94.9%）であった（図表 10 参照）。回答会社中 115 社が資本金 1 億円未満の会社（旧商法特例法上の小会社、以下「旧小会社」という）であることを鑑みると、旧小会社の多くの監査役が業務監査も行っていることが分かる。

図表 10（定款（みなし定款）による会計監査権限の限定）

N=593

	会社数
会計監査に限定している	18（3.0%）
会計監査に限定していない	563（94.9%）
不明	12（2.0%）
合計	593（100%）

（単位：社）

#### 11. 監査役監査環境について（設問 21、22、24 について）

監査役の監査環境への満足度については、「満足」が 130 社（21.9%）、「概ね満足」が 392 社（66.1%）であり、合計 522 社（88.0%）と大勢を占め、相対的には満足感を持っていることが分かった。しかし、「不満足」も 54 社（9.1%）と、1 割近くが回答していることも注目される（図表 11 参照）。

図表 11（監査役監査環境）

N=593

	満足	概ね満足	不満足	不明	合計
自社の監査役監査環境	130（21.9%）	392（66.1%）	54（9.1%）	17（2.9%）	593（100%）

（単位：社）

また、「満足」と回答した 130 社の理由の第 1 位は、「代表取締役を理解があるから」で 123 社（94.6%）であった。「満足」または「概ね満足」と回答した 522 社でも、理由の第 1 位は、「代表取締役を理解があるから」で 363 社（69.5%）。次いで「他の取締役との定期的会合があるから」が 302 社（57.9%）、「重要な情報が監査役に入るから」が 235 社（45.0%）、「代表取締役との定期的会合があるから」が 221 社（42.3%）であった。企業規模にかかわらず、監査役監査の環境整備の重要な要素として、「代表取締役をはじめとする取締役等の理解」が挙げられるだろう（図表 11-2 参照）。

図表 11-2（満足・概ね満足の理由）【複数回答可】

N=522

理由	会社数
代表取締役を理解があるから	363（69.5%）
他の取締役との定期的会合があるから	302（57.9%）
重要な情報が監査役に入るから	235（45.0%）
代表取締役との定期的会合があるから	221（42.3%）

従業員にも理解があるから	186 (35.6%)
会計監査人あるいは公認会計士が会計監査を補充してくれるから	150 (28.7%)
監査役を重視しているから	137 (26.2%)
必要な監査費用に制約がないから	102 (19.5%)
内部監査部門が充実しているから	66 (12.6%)
監査役の人数が適切だから	50 (9.6%)
監査役の法定任期を全うできるから	45 (8.6%)
監査役スタッフ（補助者）が充実しているから	12 (2.3%)
監査ツールが充実しているから	8 (1.5%)
会計参与がいてくれるから	0 (0.0%)
その他	8 (1.5%)

(単位：社)

反対に「不満足」と回答した54社の主な理由としては、「重要な情報が監査役に入らないから」が30社(55.6%)、「内部監査部門が充実していないから」が28社(51.9%)、「監査役を重視していないから」が25社(46.3%)、「代表取締役を理解がないから」が24社(44.4%)、「他の取締役にも理解がないから」が20社(37.0%)であった(図表11-3参照)。

図表 11-3 (不満足の原因)【複数回答可】

N=54

理由	会社数
重要な情報が監査役に入らないから	30 (55.6%)
内部監査部門が充実していないから	28 (51.9%)
監査役を重視していないから	25 (46.3%)
代表取締役に理解がないから	24 (44.4%)
他の取締役に理解がないから	20 (37.0%)
監査役スタッフ（補助者）が充実していないから	19 (35.2%)
従業員にも理解がないから	13 (24.1%)
代表取締役との定期的会合がないから	9 (16.7%)
会計監査人あるいは公認会計士がいないから	7 (13.0%)
監査ツールが充実していないから	7 (13.0%)
監査役の人数が適切でないから	6 (11.1%)
監査役の法定任期を全うできないから	5 (9.3%)
必要な監査費用に制約があるから	4 (7.4%)
会計参与がいないから	0 (0.0%)
その他	8 (14.8%)

(単位：社)

なお、十分な監査役監査を阻害する要因について、回答者全体では以下のような結果となった(図表11-4参照)。

図表 11-4 (十分な監査役監査を阻害する要因)【複数回答可】

N=593

阻害要因	会社数
監査役スタッフ不足等の環境の不足	162 (27.3%)
取締役、従業員などの監査役職務に対する無理解	135 (22.8%)
監査役自身の知識、意欲不足	27 (4.6%)
オーナー経営である弊害	27 (4.6%)
重要な情報が入ってこない	14 (2.4%)
馴れ合い	5 (0.8%)

未回答を除く

(単位：社)

監査役監査を阻害する要因と改善策についての詳細をまとめると(1)～(15)のように類型化された。

(1) 株主の個性による弊害と改善策

中小規模会社の株主は、「親会社1社の場合」、「親会社とその他株主の場合」のほか、「経営者が大株主の場合」や「同族会社の場合」などバリエーションが多様化する。このため、「親会社を含む大株主の方ばかりを見て経営がなされている」、「経営者＝株主という構造のため牽制が効きにくい」といった阻害要因が挙げられた。

これらの阻害要因に対する改善策としては、

- ・ 経営者の株式所有制限
- ・ 株式公開による株式の分散、経営者の持株比率の低下

などが提言された。監査役の関与としては、以下の回答も参考となろう。

「オーナー・ルールから脱却して良い点は残しながら一般社会ルールへの早期転換を図ることが取組み課題の1つと考える。トップ及び経営幹部に、企業を取巻く社会環境の激変振りを説き、社会的要請に応じて、如何に社会からの信頼を獲得してゆくかに重点を置いた経営を目指すよう指導し改善を推進中である。」

このほか、以下のような回答があった。

阻害する要因	改善策
創業時代のルールなしの経営手法から脱皮できていない。	常に問題事項を指摘し、関係あるスタッフに実行案を提出させる。
組織再編によって、100%子会社となった場合には、代表取締役、監査役などの役員が交替するため、従前のやり方を踏襲できない。	親会社に合わせるべき所は合わせ、体制を再構築していく。
急激に人数が増え、組織づくりに難あり。	中途採用者の意識統一を図るプログラムを計画中。
形式的には株式会社だが、実態は個人商店に近い。	役員の教育が必要。
監査役を決めるのは株主(オーナー社長)。報酬もオーナー社長が決めているのが実状。これらの関係を断ち切れない。	会社が決められない制度をつくる。たとえば、日本監査役協会が監査役を必要とする会社に常勤監査役を斡旋または派遣し、顧問料を取りこれを監査役の報酬とする。

(2) トップのワンマンによる弊害と改善策

「企業オーナー社長は概してワンマンであり、個人商店の経営から脱却し難い」という趣旨の回答が多く見られた。創業者が思想・哲学・価値観に基づいたリーダー性を発揮してリスクテイクをしてこそ会社が成長してきたことは否めないが、取締役（会）、監査役による牽制などの他律性の強化を提言する回答が目立つ。「株式上場を契機に組織対応型の経営を目指す。」という会社もあった。一般株主や投資家といった市場の目によってさらに他律性が高まることを踏まえた回答であろう。

監査役の関与としては、以下の回答も参考となろう。

「会社法で述べている取締役の職務について解説会を行ったが、変化はみられない。取締役に取締役会で発言するように仕向けるしかないと思われる。」

監査役が積極的にトップと懇談して、監査を通じた地道な改善提案の積上げも阻害要因を打破する方策となろう。

このほか、以下のような回答があった。

阻害する要因	改善策
監査の結果に基づく提言への取組みや改善、あるいは監査の対象や範囲等について、大株主である代表取締役の考え方、意見によって左右されたり、制限されたりするケースがある。	会社と無関係な所（人材センター等）から、専門知識、経験を有する監査役の採用・増員（ただし、現状の会社規模では、増員は不要であるというジレンマがあるが）。
ITベンチャーのオーナー企業であるためか、どうしてもワンマン的になりがちであり、取締役会他の重要会議での意思決定が社長の意向に流されやすい。	会議の活性化対策として、メンバーをニックネームで呼び合う等、本音で話し合う風土づくりを推進中。
典型的オーナー企業のため他人（従業員）の意見に耳を傾けない（全て自分の考えを通す）ため組織として動けない。	時間をかけて説得するしか方法はないと思う。
資本と経営が一体となっているオーナー企業のワンマン社長の理解不足。	上場することにより阻害要因は減少するが、ワンマン社長を牽制するため社外監査役を強化することが必要。
代表取締役の協力が得られない（理解不足等）。	ワンマン経営の場合は解任しかない（自分勝手が多すぎる）。
取締役会が形式化している。	業務執行取締役の報告義務の完全実施。

(3) 取締役における権限・責任・義務に対する認識不足と改善策

取締役における権限・責任・義務等の認識不足は、延いては監査や監査役に対する認識不足の理由の一端でもある。ある会社では、「取締役会規程、取締役規程、監査役規程、監査基準、内部監査規程を整備し、認識・意思統一を始めた。」など、実務の中で具体的な社内規程を通じて取締役の法令上の権限、責任、義務等を認識させている例もある。

監査役の関与としては、以下の回答も参考となろう。

「代表取締役や取締役のコンプライアンスへの意識の低さについては、あきらめずにコンプライアンスの必要性を説明し続ける。」

このほか、以下のような回答があった。

阻害する要因	改善策
代表取締役はじめ取締役の見識不足。	昨年開催の「取締役（新任に限定せず）のための基礎知識研修講座」講座数を増やすこと（当社は3名参加）。

経営者の無理解、倫理観の欠如。	企業の社会的責任を理解してもらう（現実には、中小企業オーナーの一部はかなり困難ではないか）。
オーナー経営者以外の取締役の責任体制が未確立。	取締役の責任・権限の定期的勉強会の開催。
コーポレート・ガバナンスや役員の法的義務、責任に関する取締役の理解不足。	取締役向けの研修会実施。
社長の理解不足（コンプライアンス、内部統制 etc）。	根気よく説得するしかないが、限界もあり。

#### （４）取締役における法令の知識不足と改善策

取締役は会社の機関であることからすれば、その機関に対して法令が義務付けている内容程度は、当の取締役本人も当然に踏まえておくべきであろうが、実際の現場においてはなかなか法令の知識を習得する時間と機会に恵まれないことが多い。しかし、法令の知識不足を放置しておく、違法性を認識しないまま行った取締役の行為によって会社に著しい損害を与え、最悪の場合は廃業に追い込まれてしまう可能性もある。回答会社からはそのような危惧を踏まえた声が多く寄せられた。

取締役における法令の知識不足も、監査や監査役に対する認識不足の理由の一端となっていることから、監査役の関与としては、当協会等で受講した研修会の内容を取締役会で報告・説明・解説する事例も少なくない。

取締役は執行部における業績を勘案して選任されるケースが多く、法令についてはほとんど勉強（理解）していないのが実態なのだとすると、「取締役を対象とした会社法の講習会（含コンプライアンス、リスクマネジメント、コーポレート・ガバナンス）を是非行ってほしい」という回答にも納得がいく。当協会でも年１回は、新任取締役向けの研修会を従来開催しているが、受講者は年々増加する傾向にある。

このほか、以下のような回答があった。

阻害する要因	改善策
社内等部長から出世された取締役が会社法（商法）の法律を知らなすぎる。	外部研修会等への積極的な参加。
会社法、金融商品取引法についての理解が不十分。したがって監査役の役割、責任に対する理解も不十分。	会社法、金融商品取引法の理解を深めること。これにより、内部統制の問題、会計経理の問題、取締役・監査役の責任と役割の重要性が十分理解されていくと思われる。
取締役が会社法務を理解していない。必然的に監査役が新会社法等の対応する業務を行うことが当然と思っている。	法務部の設置。
新会社法、金融商品取引法など会社関係の法改正が行われ、元々これらの法律への理解の薄い社長、取締役とのベクトルを合わせることが容易でない。	日本監査役協会が社長、取締役を対象とした研修会（半日または１日コース）を主催してもらいたい。

#### （５）企業体力不足による弊害と改善策

会社法は、旧商法時代に比べて定款自治の範囲を拡大したことから、ある程度は経

営上の規制緩和が図られているが、たとえば法令等遵守については一律にこれを規制しており、中小規模会社であることを理由に量刑されるには被告となった取締役が相当な善管注意義務を尽くしたことを立証する以外に方法はないであろう。しかしながら、コンプライアンスにはそれなりのコストがかかるため、企業体力的に不足気味の中小規模会社では、体制を整備することもままならない状況である。しかしながら、「中小規模会社だから大会社と違って・・・という甘さ」を指摘し、その改善策に「法的感度より世の中の常識、株主の目でみる感性の育成」とする回答会社もあった。

監査役監査についていえば、会計監査権限に限定しない限り規模に関係なく業務監査及び会計監査を実施することが義務付けられ、その程度・範囲・頻度・精度等については、監査役（会）の判断によって管注意義務を尽くすこととされる。しかしながら、実際の監査の現場においては、取締役のリーチの長さに応じて監査をしようとするとしても企業体力不足により様々な障害が生じ、監査に係るヒト・モノ・カネなどの監査資源の供給も難しい状況になりがちである。このため、監査役の関与としては、1人の監査役がすべての伝票をチェックするとか、全事業所の責任者にヒアリングを実施するなど「監査役の内部監査化」を敢えて実践する事例もある。

このほか、以下のような回答があった。

阻害する要因	改善策
組織、体制にバックアップできる余裕がない。	親会社の指導により自らやるしかない
売上規模が小さく、監査部門にあまり金がかけれない。	会社規模と適正な体制基準の明示。
組織の規模が小さく、内部監査部門の設置やその機能的働きがあまり期待できない。	監査役が内部監査機能を一部補充する等が必要かとも考えている。

#### (6) 人材不足による弊害と改善策

中小規模会社の人材不足は深刻な状況で、経理・法務・人事関係の専門知識を有する経験者を中途採用しようにも給与水準面（低いため）で解決しないことも少なくない。生き残りをかけた経営に臨むうえでは、取締役（執行側）を優先して限りある人材を投入する結果、牽制する側の人材、監査に係る人材が不足してしまう状況が窺える。金融業を営む回答会社からは、「一般の中小会社と異なり、親会社が金融機関であるため、金融庁のガイドライン等の遵守が求められる一方、人的にはそのような体制を構築する余裕がなく、建前と現実に大きな乖離が生じている」といった現場の声も寄せられた。監査役が、人材不足を直接解決することはできないが、以下のような回答が参考になる。

「監査では指摘・改善を促すだけでなく、指導を中心にした監査を行い、全体のレベルアップに注力する。」  
 「チェックリスト等を活用して監査役監査の効率化を図る。」  
 「合理的な監査計画を策定して実行する。」

このほか、以下のような回答があった。

阻害する要因	改善策
有効な監査を行う為には、費用と人材が不足している。中小規模の会社の場合、利益額は非常に小さいので、その中から監査費用を捻出することは困難であり、それなりの能力を持った人材も不足していることから、監査役ではなく取締役(執行側)に限りある人材を投入したいと、経営者が判断することは致仕方ないことではあるかと思う。	「スタートキット」のような、「最低限、ここから始めましょう。」的な監査役用のツールや、チェックリスト、関連法令集等が(簡単にできることではないので現実性はないと思うが)協会から配布されれば、監査内容の底上げにもなり、新任監査役(前任者が名前のみの場合を含む)が、取りあえず実務をスタートして実践の中で、監査役の業務を身につけながら、各社にあわせてカスタマイズしていくことができるのではないかと思う。
内部監査部門も含め、間接部門(管理部門あるいは非営業部門)への資源投入に制約がある。	営業部門の効率性UPと監査役、内部監査部門への経営資源の適切な配分。
業務執行面において専門的知識を持った人材が不足しており、法務、制度改定など監査役自らが対応せざるを得ず、非能率的監査になっている。	当協会など外部研修等の活用。
管理部門スタッフが常に不足しており、取締役をサポートするに十分対応できていない。	管理部門人材の定着化策の推進。
スタッフがいないため、監査役ができる範囲内で業務が留まっている。	業務分掌規程などを見直して、監査業務の兼任ができるようにする。
社内スタッフが十分配置されていない。社内スタッフの会社というものの理解不足。	反復連打の教育、トップとのコミュニケーション。
各部門の担当ごとに知識、職能のレベルのバラツキが大きい。そのため、監査指摘事項に対する対応の程度に差が出る。	できるだけ準備期間を取れるよう監査通知を、余裕をもって行う。

#### (7) 馴れ合いによる弊害と改善策

代表取締役を初めとする取締役とのコミュニケーションは、馴れ合いにならないように心がける必要がある。回答会社からは以下のような声が寄せられた。

阻害する要因	改善策
規模が小さいため取締役会等が馴れ合いになりやすい。	取締役に対する意識づけが必要。研修または書面による注意喚起を行う。
ややもすれば緊張感が薄れ、監査役と他の役員との関係において馴れ合い傾向が見られる。	代表取締役との十分なコミュニケーションを通じて共通の課題を認識し、それぞれの役割を果たすべく努力する。
従業員が少数で本社幹部や事業所長を含む多くの従業員と親しくなってしまう、監査の厳しさという面でやや足りないところがある。	監査役自身がその独立性、不偏性ならびに重要性を再認識して、監査にあたる。

#### (8) 営業・業績最優先主義による弊害と改善策

中小規模会社に限らず、会社は業績向上を目標にして日々の事業活動を展開してい

るが、営業・業績を最優先するばかりに、コンプライアンスを軽視することも懸念される。

事業活動の本流の達成が急務で、種々の面で余裕が（特にマンパワー、精神的ゆとり）ないという状況もある。回答会社からは、たとえば、「ビジネスの主体の集約化をする。監査業務を通じて、社内の体制を整備改善し、効率を高める。」、「オーナーが長期間にわたって高いモチベーションを維持できるかがポイント。業績の動向によって上下にぶれないことを期待する。」といった声が寄せられた。このほか、以下のような回答があった。

阻害する要因	改善策
営業最優先の指向、風土になりがちである。	企業スタッフの育成と啓もう活動。
業績悪化により財務的余裕がなくなり監査役（常勤）を設置できなくなる。	業績の向上
経営者の「コンプライアンスとコーポレート・ガバナンスの意識」と「本業の業績」に重点的に目が行くこととのギャップ。	法令、定款違反に対するルールの徹底と現状分析のコミュニケーション、更なるバージョンアップの徹底
利益重視の観点から、管理コストを十分にかけられないこと。	チェックリストによる自己監査と、記録保存、フォローアップにより監査効率を上げる。
事業（営業）に集中するあまり、管理に甘さが出る。	代表取締役とは最低でも週1回は意見交換をしている。

#### （9）内部統制システムの未整備と改善策

内部統制システムの整備に係る取締役会決議（または決定）及びその監査は、中小規模会社においては会社法上強制されていないものの、会社が事業活動を展開するうえで必要な最低限の組織やルールなどは、どの会社にも存在するであろう。株式上場を目指している会社においては、社内規程類の充実が課題となっている。ポイントはトップの考え方や社風に代表されるいわゆる「統制環境」であろう。自社の実態（実力）に見合ったレベルから、順次整備していくことが肝要である。

このほか以下のような回答が寄せられた。

阻害する要因	改善策
社長や特定の取締役の下で、権限集中により善意の勘違いに組織全体が引き摺られて行き、気が付いたら間違った方向へ結集される場合がある。この場合、公私混同と非論理的意思決定が分かりにくく、監視機能障害に陥り易い。	まずは、ガバナンス構造を点検し、取締役会機能と執行機能を分断し、ワンマン体制のリスクを抑制する事が必要と思う。次に、権限集中している人物の意思決定に関わるレベルの自律性の向上が必要であり、研修会やセミナー等の聴講で勉強することが必要。
コンプライアンスの真の意味（法令遵守に基づく社会適応）を取締役会が十分に理解していない。	コンプライアンスが意味するところを実現する為、あらゆるステークホルダーの権利と会社が果たすべき義務の履行を促す役目を監査役が担っている事を理解させる。
マネジメント構築要員不足による仕組み構築遅れ。仕組みがないため手作業が	人材確保しか手はない。監査に堪えうる組織は仕組み構築が不可欠である。1つひとつのマネジメ

多い。	ント仕組みを定着させないと指摘がパッチあて対応でしかなくなる。
だいたいこれ位だろうという社風。	取締役の意識改善。
内部統制システムの中でも業務の流れを明確に明文化したものが無い。内部統制システムを完全に確立しなくとも、少なくとも明文化して、業務の流れを最低限作成するべき。	取締役会では、法的義務はなくとも、内部統制システムを整備することにはなっている。
規程、ルール等が不明確である。	規程・ルールを明確化し、それを遵守する。
内部監査部門がなく、そのため監査役1名で業務監査を十分に実施する上において、その下地となる基礎情報が不足している。	各部門の自主的な自己検査チェックを実施する。

(10) 執行部の監査役に対する理解不足と改善策

当協会は、監査（役）の重要性について、従前から様々な機会を捉えて主張しているものの、執行部の監査役に対する理解不足については、中小規模会社に限らず指摘する声が少ない。下記の回答は中小規模会社における状況を端的に示唆するものであった。

- ・ベンチャー企業ゆえ、食べていくのが重要な目標。監査役も単に監査をするだけでなく、役に立つ監査役、相談相手になる監査役といった存在感を示せねば、皆に理解されない。
- ・「コストをかけずに体裁を整えておく程度でよい」という業務執行サイドの意識の希薄さ（極論すれば、監査役の存在や監査役監査に対しての“余分感”）は、現在の我が国企業社会の全体的な（とくに中小規模会社まで加えての）成熟度なのだろうか。

監査役に対する理解不足を解決する方策としては、たとえば以下のような回答があった。

- ・監査役自身で1つひとつ丁寧に現場監査をして実績をつくる。
- ・監査役自らによる説明と執行サイドに有用と思わせる監査の実施。
- ・法令、社会の動向等のトップ教育と、監査役の役割に関する従業員教育。
- ・株式上場等の機会における幹事証券、監査法人等からの執行サイドへの教化。
- ・法的側面及び経営的側面からの監査役制度の持つメリットを積極的に社内に啓蒙する。
- ・親会社がある場合は、親会社から監査に対する重要性を喚起してもらう。

このほか以下のような回答が寄せられた。とくに改善策の欄は参考となる。

阻害する要因	改善策
一般的にはトップの理解がなく、監査役が株主の代表であるという色あいが薄い。	企業統治の面から監査役の役割を位置付けないと（単に会社法に記述している執行側を監視、評価するのでは）、所詮、居ない方が良い役割になってしまう。協会としても啓蒙活動（対経営者）

	が必要。
オーナー企業のため(取締役も独立前の部下) 監査役の業務は理解されておらず、オーナーが中心で動いているため他の取締役も同様の考え方になる。	社外監査役であるせいか、意見を言っても取り上げられないケースが多い。1歩1歩取締役に監査役の意義を理解させていくしかない。
監査、監査役についての重要性、必要性に理解不足があり、実質的に取締役と同じレベルの役員として評価されていない。したがって報酬は非常取締役部長クラスより低い。取締役は頭で監査、監査役を理解していても、現場従業員まで内容を伝え、真に協力するよう指示していない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 真に代表取締役の理解度をお願いし、現場末端まで指示徹底させる。</li> <li>・ 監査役報酬については取締役と同じレベルに改善させる。</li> <li>・ 監査役として実績を積み上げる。</li> <li>・ 日本監査役協会として提言してもらう。</li> </ul>
監査役 の 職責・権限 に対する 従業員 の 無理解。	工場監査時等に、周知徹底理解を求める。
役員、社員の監査に対する理解不足。	役員と監査役の交流(意思決定会議を通じて)、現場と監査役の交流(具体的商業系会計監査ベース)
監査役 の 独立性 の 伝統 が なく、オーナー企業経営者にとって監査役は社員と同じ“給料”を支払う対象と考えやすい。	監査役として明確に経営に対し意見を述べ(雇用が危うくなるといった恐れは捨てる)、監査役が取締役を教化する。
代表取締役の監査役機能の必要性に対する理解不足とそれを解消できない監査役の能力不足。	監査役の監査スキルをはじめとする経営に対する知力・人間力の涵養。
社長の考え方が会社のルールになってしまっ て 監査役 の 忠告、助言 が 全て 理解 され ない。	くり返し理解してもらえらるまで話し合っていく。
オーナー会社に多く見られる監査役の独立性等に対する代表取締役、他の取締役の無理解。	代表取締役等との定期的会合を含め、都度監査役の役割についての理解を求めると同時に、積極的に会議体へ出席し、その役割等について啓蒙活動を根気よく行う。
オーナー会社である為、取締役の自由発言が乏しい。それを押して発言するのに大変な決意と勇気が必要である。	取締役の全員に監査役の責務を理解してもらい、指摘事項に対する経営者自身の責任を自覚すること。責任の回避に走らないよう、意識を変えることだと思う。
監査役 の 必要性 に 疑問 を 持つ 人が いる。	内部監査との役割区分を明確にして、監査役の活動がPRできるようにする。
監査役 という もの に対する 理解 不足 と、そこから派生する情報不足。	地道に監査活動を続けると共に取締役会等でPRも兼ねた情報提供を重ねていく。
監査の意識が全体に薄い。周囲(ライン)が忙しいこともあり、内部監査まで実施できるゆとりがない。	今も続けているが、今後も継続する予定の各部門のグループリーダーとのヒアリング中心の往査を通じ、監査役の役割や、内部統制システムのことなどを伝えていく。

#### (11) 監査役 の 員数 不足 と 改善 策

中小規模会社においては、企業体力不足、人材不足が数多く指摘されており、監査役を複数任用する、会計監査人監査を導入する、スタッフを充実する、などといったコストのかかる方策については、考えはすれども実現するには困難な状況であることはこれまで見てきたとおりである。

回答会社における監査役の員数は「2名以下」が6割を超え、実質的な監査は常勤の監査役がほとんど受け持つという状況である。

慢性的な員数不足を補う効率的な監査役監査の手法や監査ツールの検討が急がれる。

阻害する要因	改善策
常勤1名では細部の監査はできない。	常勤2名で何とかこなしている。
法的規制は強化されてくる中、すべての監査職務が常勤監査役に負わされてきている。しかも報酬はかならずしも高いとはいえない。	内部監査部門との兼任等の方策を使ってスタッフを充実するか、監査役の報酬を高めて、有能な人材を当てていく必要がある。
常勤監査役に監査活動の主要な部分の負担がかかりすぎている。	スタッフの充実。
週2日勤務の非常勤監査役1人なので十分な時間がとれない。	常勤監査役にすれば良いが、経営規模、環境からみて困難である。
監査役員数が不十分。	社外監査役制度を使いたい適切な人が見つからない。
会計監査人がいない現状で、業務及び会計の監査を常勤1名で実施する必要があり、稼働上の制約がある。	大会社とする「資本金」の範囲を、資本剰余金を加えた額とする。(外形標準課税関連で、実質大会社が、大会社でなくなっている現状の改善)
監査役が少人数であることにより、モニタリングの網から漏れる項目がある。特に会計監査。	複数監査役の設置。会計監査人の導入。
人材の確保、独立性の確保ができない。	監査役あるいは内部監査部門の人員を養成するという考えも必要。
非常勤監査役であるために、監査時間を十分にとれない。社員への質疑時間も取りづらい環境にある。	年初から監査日をスケジュールに入れておく。

#### (12) 監査役監査の環境の未整備と改善策

監査役監査の環境整備については、スタッフの充実、内部監査部門の設置、監査法人との監査契約の締結、ITの活用、部外の専門家への相談及び調査委嘱などコストのかかる方策も改善策として挙げられたが、中小規模会社においてこれ実現するのは困難な状況であることは前述のとおりである。

親会社による企業集団全体としての監査役監査環境の向上も望めない場合は、トップに理解を求め、協力方を要請し、トップ主導の下で執行側に内部監査部門の機能や役割を代替する「内部監査責任者」を任命してもらうなど、通常の業務の一環としてモニタリング機能を持たせ、そこから報告を受けるといった他力の活用をすることも一法であろう。また、監査のノウハウを監査役間(他社の監査役も含む)で交換し合うことも有用であろう。

#### (13) 監査役側の問題と改善策

十分な監査を阻害する要因として忘れてはならないのは、監査役自身に阻害要因がないかどうかである。回答会社からは、たとえば、以下のような回答が寄せられた。

- ・ 業態・業容に相応しい監査のあり方についての認識。これがないと過大、あるいは過少な監査となり経営者の信頼を得られない懸念がある。また、（会社の）成長過程に応じた監査の適応も大切。

ただし、業態・業容に相応しいかどうかは、監査役が独自に判断することでもあり、過大・過少の判断も主観的な問題でもあるため、線引きが難しい。また、会計監査に対する不安感も少なからず持っているようであるため、当協会としては今後も監査役にとって必要なレベルの研修の機会を提供していく必要がある。

そのほか以下のような回答を得た。

阻害する要因	改善策
監査役としての実効性向上のためのスキームの構築力不足。	現場との信頼関係の強化をすべく監査役の力量をみがく。
監査役本人の意欲と監査手法を知らない。	監査手順ポイントを知るため経験者に確認する（中小規模会社だからということでの要因ではないが）
業務に必要な知識不足、経験不足を補う弁護士費用の予算が取れない。	日本監査役協会の研修会、Net 相談等、積極的に利用させてもらう。
中小規模会社向けのセミナーが少なく、実務上どう対応すべきかが明確に分からないことが多い。	我社の規模での監査役の実務は何をすべきかの明確なマニュアル的なものをつくり、自分も理解し、相手にも伝える。
従来監査を現在まで踏襲しており、監査役自身の意識改革が実施できていない。	会社法の趣旨を全監査役に意識付けることが必要。
（一般論として）社内監査役が多く、相互牽制が働かない。監査役の教育研修活動に予算がつきにくい。	監査役への教育を地道に行う必要がある。また、監査の能力認定制度を導入して監査役の意識を高めるほか、会社のコンプライアンス度の格付けを行う。
会社法精神を取締役、監査役が自覚しない。	日本監査役協会の講演会の講話などを取締役・従業員にPRする。
監査役が監査方針等を明確にしない。	監査役は必ず監査方針等を取締役会に提出して承諾してもらう。
日本監査役協会の講演会、研修会等は大会社が中心であり、中小規模会社としての対応で実務上悩む事が多い。	中小規模会社の監査役に対しての実務研修会を是非開催してほしい。

#### （14）情報不足と改善策

情報は監査上不可欠のものであり、それなくしては監査を行うことができない。監査役に対する情報提供については、人材不足も、企業体力不足も関係なく実践できるものであるから、適時に正確な情報が漏れなく入手できる体制を構築すべきである。重要な情報が監査役に入るようにトップとの定期的会合の機会をもつほか、他の部署とコミュニケーションを図って、各種会合に出席する、各種議事録、稟議書、決定文書等の供覧、社内 Web の活用など、自社及び企業集団の情報が入りやすい環境づくりを監査役自身も実践する必要がある。

なお、監査役の側からすれば、執行部の業務の妨げにならないよう、新たな資料作成を依頼することについて逡巡したり、従業員が多忙で時間が取れない場合には食事

時間等を利用してヒアリングを行ったりするなど、被監査側に配慮する面があることも見逃せない。

情報不足と改善策については以下のような回答が挙げられた。

阻害する要因	改善策
情報提供に洩れが生じるケースがある。	取締役の自覚を促す。
重要な情報が監査役に入らない。	内部統制規程に明記。
社内管理部門における規程等手続き面の未整備と情報収集面の遅れ。	取締役会の理解とトップの支援。
会計監査に限定しているため、業務情報が入手できない。	定款を変更し、業務監査を可能とし、周知する。
情報収集や調査に係る社内（執行部門）の協力姿勢の欠如。	代表取締役等との意見交換、意思疎通を通じて、監査の環境整備（出席できる会議、アクセスできる書類等）のレベルアップを図るとともに、監査業務に対する理解の醸成が必要
情報隠蔽・非公開体質がある。	監査役権限の増大（ただ本来的な任命権・待遇が代表取締役に委ねられている限り無理かも）。
監査役経験が浅い為、人間関係が十分でないことから、面談、情報収集等の回答に曖昧が多く、適当な返事が多く、仕事が忙しいと嫌がることが多い（親身でない）。	積極的に挨拶し、短い会話を増やし、人間関係の向上と、監査役立場を理解されるよう努力し、改善に近づけていく。

#### （15）法制度の未整備と改善策

会社法等の法制度では解決できない実務上の悩みも中小規模会社にはある。すなわち、法令等で強制されない取組み（内部統制システムに係る取締役会決議など）や監査については、特に中小規模会社は社内の理解を得るのが難しいということである。

下記に挙げる回答は、制度改正を待たなければ解決できない問題である。

阻害する要因	改善策
常勤監査役の設定は全株式会社に強制されていない。	法的強制力をもって、常勤監査役の設定を会社規模に関係なく義務付ける。
親会社のコーポレート・ガバナンスの一部としての機能を果たせば良いのか、独立した株式会社としての監査役を求められているのか曖昧。	法令で明確にする。
大会社と中小規模会社との区分が資本金、負債の額によってみなされ、その区分に従って監査として実施する内容だけでなく、様々な会社として実施しなければならない内容が制約を受けてしまう。	会社の区分を単に資本金、負債の額だけでなく、たとえば従業員数なども考慮することを検討してはどうか。
中小会社に関しては会社法上、取締役に内部統制システムの構築義務が課せられていない。この結果、監査環境の整備や監査役監査への協力体制が疎かにされる嫌いがある。	中小会社に関しても大会社と同様、監査役監査に対して、取締役・従業員による協力が推進されるような「法的ドライビング・フォース」がほしい。

株式公開準備中であるため、大会社に準ずる会社法、金商法等の遵守が要求されるが大会社並の監査体制を求めるには無理がある。	公開準備、J-SOX法の施行についても、暫定基準を求めたい。
---	--------------------------------

## 12. 監査役監査基準等の規程類の整備状況について（設問 25、26、27、28 について）

監査役監査基準のような監査役の行動規範（以下「監査役監査基準等」という）を定めている会社は 397 社（66.9%）と、定めていない会社 189 社（31.9%）を大きく上回った（図表 12 参照）。

また、監査役監査基準等を定めている会社 397 社のうち、当該会社のすべての人がこれを閲覧できる会社は、240 社（60.5%）であり、一部の役職者等が閲覧できる会社は 127 社（32.0%）であった。

次に、監査役会規則のような監査役に係る規則（以下、「監査役会規則等」という）を定めている会社は 277 社（46.7%）であり、定めていない会社 247 社（41.7%）とやや拮抗するかたちとなった（図表 12 参照）。監査役会を設置している会社が 129 社であることからすると、法定の監査役会でなくても任意に監査役協議会等の会議体を有しているものと思われる。

図表 12 監査役監査基準等、監査役会規則等の整備状況

N=593

	ある	ない	不明	合計
監査役監査基準等	397 (66.9%)	189 (31.9%)	7 (1.2%)	593 (100%)
監査役会規則等	277 (46.7%)	247 (41.7%)	69 (11.6%)	593 (100%)

（単位：社）

また、監査役会を設置している 129 社のうち、監査役会規則等がない会社は 14 社（10.9%）であり、監査役会を設置している会社でも監査役会規則等を整備していない会社もあった。その一方で、監査役会を設置していない会社 437 社のうち、監査役会規則等を整備している会社は 152 社（34.8%）であった（図表 12-2 参照）。

図表 12-2 参照（監査役会（法定）の有無と監査役会規則類の有無）

N=593

監査役会（法定）の有無	監査役会規則類の有無			
	ある	ない	不明	合計
ある	114 (19.2%)	14 (2.4%)	1 (0.2%)	129 (21.8%)
ない	152 (25.6%)	223 (37.6%)	62 (10.5%)	437 (73.7%)
不明	10 (1.7%)	10 (1.7%)	7 (1.2%)	27 (4.6%)
合計	277 (46.7%)	247 (41.7%)	69 (11.6%)	593 (100%)

（単位：社）

なお、監査役会規則等を定めている会社 277 社のうち、当該会社のすべての人がこれを閲覧できる会社は、183 社（66.1%）であり、一部の役職者等が閲覧できる会社は 84 社（30.3%）であった。

### 13. スタッフ（補助者）・内部監査部門の有無について（設問 29、30 について）

スタッフ（専属・兼務を含む）がいる回答会社は 150 社（25.3%）と、スタッフがいない会社 443 社（74.7%）を大きく下回る結果となった（図表 13 参照）。

スタッフがいない会社 150 社のうち、専属のスタッフがいない会社は 15 社（10.0%）、他部門との兼務のスタッフがいない会社は 134 社（89.3%）であった。専属のスタッフと兼務のスタッフの両方を有する会社も 1 社（0.7%）あった（図表 13-2 参照）。

図表 13（スタッフ（補助者）の有無）

N=593

	いる	いない	合計
スタッフ（補助者）の有無	150（25.3%）	443（74.7%）	593（100%）

未回答は、スタッフがいないものとして集計

（単位：社）

図表 13-2 スタッフ（補助者）の専属・兼務状況

N=593

	1名	2名	3名	4名以上	不明	合計
専属のスタッフがいる	9 （1.5%）	4 （0.7%）	2 （0.3%）	0 （0.0%）	0 （0.0%）	15 （2.5%）
兼務のスタッフがいる	100 （16.9%）	21 （3.5%）	7 （1.2%）	3 （0.5%）	3 （0.5%）	134 （22.6%）
専属・兼務のスタッフが両方いる	0 （0.0%）	0 （0.0%）	0 （0.0%）	1 （0.2%）	0 （0.0%）	1 （0.2%）
スタッフはいない	0 （0.0%）	0 （0.0%）	0 （0.0%）	0 （0.0%）	0 （0.0%）	443 （74.7%）

未回答は、スタッフがいないものとして集計

（単位：社）

また、中小規模会社で内部監査部門を有している会社は 432 社（72.8%）であり、内部監査部門を有していない会社は 161 社（27.2%）であった（図表 13-3 参照）。

図表 13-3（内部監査部門の有無）

	ある	ない	合計
内部監査部門の有無	432（72.8%）	161（27.2%）	593（100%）

未回答は内部監査部門がないものとして集計

（単位：社）

内部監査部門を有している 432 社のうち、専属の内部監査部門を有している会社は 220 社（50.9%）、兼務の内部監査部門を有している会社は 193 社（44.7%）であった。専属の内部監査部門と兼務の内部監査部門の両方を有している会社も 19 社（4.4%）あった。（図表 13-4 参照）。

スタッフの設置状況と内部監査部門の設置状況を比較すると、内部監査部門は有しているが、スタッフを有していない会社が多いようである。

図表 13-4 (内部監査部門の専属・兼務状況)

N=593

	1名	2名	3名	4名	不明	合計
専属の内部監査部門がある	146 (24.6%)	35 (5.9%)	19 (3.2%)	16 (2.7%)	4 (0.7%)	220 (37.1%)
兼務の内部監査部門がある	111 (18.7%)	53 (9.0%)	14 (2.4%)	8 (1.3%)	7 (1.2%)	193 (32.5%)
専属・兼務の内部監査部門がある	0 (0.0%)	12 (2.0%)	5 (0.8%)	2 (0.3%)	0 (0.0%)	19 (3.2%)
内部監査部門はない	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	161 (27.2%)

未回答は内部監査部門がないものとして集計

(単位：社)

また、監査役スタッフを設置している会社のうち、内部監査部門を設置している会社は122社(20.6%)、監査役スタッフを設置していない会社であっても、内部監査部門を設置している会社は310社(52.3%)に上った。また、監査役スタッフを設置している150社のうち、内部監査部門を設置していない会社は28社(4.7%)であった(図表13-5参照)。

図表 13-5 (監査役スタッフの有無と内部監査部門の有無)

N=593

監査役スタッフの有無	内部監査部門の有無		
	ある	ない	合計
いる	122 (20.6%)	28 (4.7%)	150 (25.3%)
いない	310 (52.3%)	133 (22.4%)	443 (74.7%)
合計	432 (72.8%)	161 (27.2%)	593 (100%)

(単位：社)

#### 14. 会計監査人との監査契約締結状況(法定・任意含む)(設問31、32について)

「会計監査人との法定の監査契約を締結している会社」は181社(30.5%)、「締結していない会社」は362社(61.0%)であった。また、「任意に会計監査人と監査契約を締結している会社」は330社(55.6%)、「締結していない会社」は177社(29.5%)であった。

「会計監査人との法定の監査契約を締結していない会社」(362社)と、「会計監査人と任意に監査契約を締結している会社」(330社)の回答数が近い値になっているため、「会計監査人との法定の締結していない会社」であっても、任意に監査契約を締結していることが窺える(図表14参照)。

図表 14 (会計監査人との監査契約締結状況)

N=593

	締結している	締結していない	合計
会計監査人との法定の監査契約	181 (30.5%)	362 (61.0%)	543 (91.6%)
会計監査人との任意の監査契約	330 (55.6%)	177 (29.5%)	507 (85.5%)

未回答を除く

(単位：社)

また、「会計監査人との法定の監査契約を締結している会社」181社のうち、「任意の監査契約を締結している会社」は74社（40.9%）であった。「法定の監査契約を締結していない会社」362社のうち、「任意の監査契約を締結している会社」は222社（61.3%）であり、「法定の監査契約も任意の監査契約も締結していない会社」は139社（38.4%）あった。（図表14-2参照）。

図表14-2（法定監査契約の締結の有無と任意監査契約の締結の有無）

N=593

法定監査契約の締結の有無	任意監査契約の締結の有無			合計
	締結している	締結していない	不明	
締結している	74 (12.5%)	35 (5.9%)	72 (12.1%)	181 (30.5%)
締結していない	222 (37.4%)	139 (23.4%)	1 (0.2%)	362 (61.0%)
不明	34 (5.7%)	3 (0.5%)	13 (2.2%)	50 (8.4%)
合計	330 (55.6%)	177 (29.8%)	86 (14.5%)	593 (100%)

（単位：社）

#### 15. 監査方針・監査計画等の策定状況について（設問33について）

回答会社の8割以上が、監査方針、監査計画、重点監査項目を策定しており、監査調書も約8割が策定している。チェックリスト等の監査ツールについては、策定している会社273社（46.0%）と、策定していない会社283社（47.7%）がほぼ拮抗する結果となった（図表15参照）。

図表15（監査方針・監査計画等の策定状況）

N=593

	策定している	策定していない	合計
監査方針	501 (84.5%)	76 (12.8%)	577 (97.3%)
監査計画	533 (89.9%)	51 (8.6%)	584 (98.5%)
重点監査項目	482 (81.3%)	93 (15.7%)	575 (97.0%)
チェックリスト等の監査ツール	273 (46.0%)	283 (47.7%)	556 (93.8%)
監査調書	469 (79.1%)	105 (17.7%)	574 (96.8%)

未回答を除く

（単位：社）

また、監査役監査基準等の有無と監査方針、監査計画、重点監査項目、監査ツール、監査調書策定の有無についての関係を分析するため、それぞれについてクロス集計してみると、監査役監査基準等のある会社は、監査役監査基準等のない会社に比べて監査方針、監査計画、重点監査項目、監査ツール、監査調書のすべてについて策定率が高いことが分かった（図表15-2～6参照）。

図表15-2（監査役監査基準等の有無と監査方針の策定の有無）

N=593

監査役監査基準等の有無	監査方針の策定の有無			合計
	策定している	策定していない	不明	
ある	373 (62.9%)	22 (3.7%)	2 (0.3%)	397 (66.9%)
ない	128 (21.6%)	53 (8.9%)	8 (1.3%)	189 (31.9%)

不明	0 (0.0%)	1 (0.2%)	6 (1.0%)	7 (1.2%)
合計	501 (84.5%)	76 (12.8%)	16 (2.7%)	593 (100%)

(単位：社)

図表 15-3 ( 監査役監査基準等の有無と監査計画の策定の有無 )

N=593

監査役監査基準等の有無	監査計画の策定の有無			
	策定している	策定していない	不明	合計
ある	384 (64.8%)	12 (2.0%)	1 (0.2%)	397 (66.9%)
ない	148 (25.0%)	39 (6.6%)	2 (0.4%)	189 (31.9%)
不明	1 (0.2%)	0 (0.0%)	6 (1.0%)	7 (1.2%)
合計	533 (89.9%)	51 (8.6%)	9 (1.5%)	593 (100%)

(単位：社)

図表 15-4 ( 監査役監査基準等の有無と重点監査項目の策定の有無 )

N=593

監査役監査基準等の有無	重点監査項目の策定の有無			
	策定している	策定していない	不明	合計
ある	349 (58.9%)	42 (7.0%)	6 (1.0%)	397 (66.9%)
ない	132 (22.3%)	51 (8.6%)	6 (1.0%)	189 (31.9%)
不明	1 (0.2%)	0 (0.0%)	6 (1.0%)	7 (1.2%)
合計	482 (81.3%)	93 (15.7%)	18 (3.0%)	593 (100%)

(単位：社)

図表 15-5 ( 監査役監査基準等の有無とチェックリスト等の監査ツールの策定の有無 )

N=593

監査役監査基準等の有無	チェックリスト等の監査ツールの策定の有無			
	策定している	策定していない	不明	合計
ある	211 (35.6%)	168 (28.3%)	18 (3.0%)	397 (66.9%)
ない	61 (10.3%)	115 (19.4%)	13 (2.2%)	189 (31.9%)
不明	1 (0.2%)	0 (0.0%)	6 (1.0%)	7 (1.2%)
合計	273 (46.0%)	283 (47.7%)	37 (6.2%)	593 (100%)

(単位：社)

図表 15-6 ( 監査役監査基準等の有無と監査調書の策定の有無 )

N=593

監査役監査基準等の有無	監査調書の策定の有無			
	策定している	策定していない	不明	合計
ある	342 (57.7%)	51 (8.6%)	4 (0.7%)	397 (66.9%)
ない	126 (21.2%)	54 (9.1%)	9 (1.5%)	189 (31.9%)
不明	1 (0.2%)	0 (0.0%)	6 (1.0%)	7 (1.2%)
合計	469 (79.1%)	105 (17.7%)	19 (3.2%)	593 (100%)

(単位：社)

## 16. 監査役監査活動において、企業不祥事を未然に防いだ事例（設問 34 について）

企業不祥事を未然に防止することは、監査役監査基準でも監査役の基本責務としているところであるが、監査役が機能することによって企業不祥事が防止された場合は公表されることがほとんどないため、監査役の活動状況や機能振りがなかなか見えない。今回の調査では、匿名で、以下のような回答を得ることができた。

### （１）会計事項

- 1) 繰延税金資産の資産性を指摘した。
- 2) 不良品の返品処理を適正に処理させた。
- 3) 売上計上時期の判断による粉飾（逆粉飾の場合もある）決算を阻止した。
- 4) 原価管理システムにおいて、工数管理を実施している。
- 5) 月次毎に未検収業務は仕掛として仮売上に計上されるが、売上にならない業務が仕掛に計上される仕組と管理を是正中である。
- 6) 経理処理済会社資産の資産台帳の不備（ずさんな管理）を指摘した。
- 7) スルー取引について、その総額については収益認識せず、仕入分を除いたネット額で収益計上するよう会計処理を変更させた。
- 8) 業務不振の子会社をフォローし続け、改善見込みが望めないと断じて、特別清算に追い込んだ（累積赤字拡大要因であり、また、上場にあたっての阻害要因となるとの主張により）。

### （２）不正の発見

- 9) 談合行為を牽制した。
- 10) 長期にわたる営業マンの空出張による経費使用を発見した。
- 11) 支店往査の際、発見した架空売上を指摘により取消させた。
- 12) 営業所における経理担当者による印紙・切手流用による経費支出の詐欺を発見した。
- 13) 社長の会社からの借入を銀行借入に変更させた。
- 14) 教育コンサルタント（大株主である）と年に数回、反省会・親睦会の名目で酒食の提供による接待を行っていた（接待の内容等についても相手から注文・要望が出されていた模様）。この行為は特定株主に対する無償利益供与に相当する旨を提言し、以降中止となった。
- 15) パソコンのソフトウェアの一部コピーを利用していたため正規版を利用するように改めさせた。
- 16) 給与計算上個人データ・インプットの作意的エラー（犯罪）を指摘した。
- 17) 会社主催のゴルフコンペで一昨年まで行っていた多額の馬券販売を昨年より中止させた。

### （３）労働関係

- 18) サービス残業への牽制をした。
- 19) 労務問題の発生防止を図り、非正社員の待遇改善を指導した。
- 20) 一部事業において、残業が 36 協定を超過している事実があり、検討した結果、基準局へ特別事項付き協定を届出させることで、違法状態を正常化させた。

21) 請負の実態を指摘することで、人材派遣に置き換えを行った。

(4) その他

22) 法定の届出に一部不備がある事を指摘し是正させた。

23) 営業取引上の係事問題の和解勧告をした。

24) F C 事業の店舗開設の調査の不十分さを指摘し、出店取り止めさせた。

25) 監査役、内部監査人、担当外従業員によるプロジェクトチームを組成し、高額商品の全数（技打ち）棚卸しを実施した。

26) 中古品の販売にあたって、古物商の資格取得を促した。（定款の改定）

27) 代表取締役の内規（取締役会稟議規程）違反を指摘した。

28) 無許可による事業の開始前に停止させたほか、粗利の詳細情報が不明な時点での出資を停止させた。

29) お客様からの苦情に対し監査役から報告し、その後事故対策委員会が設けられ、今後対策などが、検討された。

30) 不祥事までには至らないが、担当者が法的判断に自信がない場合、よく相談を受けている。

17. 当協会の事業について（設問 35、36 について）

当協会の事業については、以下のとおり、講演会、研修会、月刊監査役及び解説会などの事業をよくご利用・ご活用いただいている実態が明らかになった（図表 17 参照）。

図表 17（当協会事業の利用・活用状況）【複数回答可】

N=593

事業内容	会社数
講演会	501 ( 84.5% )
研修会	433 ( 73.0% )
月刊監査役	421 ( 71.0% )
解説会	375 ( 63.2% )
全国会議	220 ( 37.1% )
説明会	207 ( 34.9% )
新任懇談会	161 ( 27.2% )
実務部会	142 ( 23.9% )
Net 相談室	116 ( 19.6% )
地区懇談会	57 ( 9.6% )
法的サポート相談室（電話）	13 ( 2.2% )
研究会	12 ( 2.0% )
法律相談室（月例予約制）	11 ( 1.9% )
その他会合	8 ( 1.3% )
委員会	1 ( 0.2% )
とくになし	5 ( 0.8% )

その他 (内訳)	4 (0.6%)
(ホームページ)	(2)
(役員人材バンク)	(1)
(会員懇談会)	(1)

(単位：社)

また、中小規模会社の監査役向け事業の希望は、図表 17-2 のとおり、上場を目指している中小規模会社向けの研修会が最も多く、次いで中小規模会社一般向け研修会、中小規模会社向けの監査役監査基準などの策定となっている。

図表 17-2 (当協会へ希望する事業)【複数回答可】

N=593

事業名	会社数
上場を目指している中小規模会社向けの研修会	358 (60.4%)
中小規模会社一般向け研修会	269 (45.4%)
中小規模会社向けの監査役監査基準などの策定	262 (44.2%)
中小規模会社向けの監査役同士の情報交換会の開催	178 (30.0%)
上場している中小規模会社向けの研修会	141 (23.8%)
中小規模会社の監査役監査環境や意識の調査	121 (20.4%)
その他	8 (1.3%)

(単位：社)

## 18. おわりに

以上、見てきたとおり中小規模会社の監査役は、企業体力不足、人材不足などの諸条件の下で、様々な実務上の悩みを抱えながらも自らの職責を果たすべく監査業務に勤しんでいることが浮き彫りにできたものとする。冒頭でも述べたが、今回の調査では、593社の中小規模会社の会員の皆様にご協力を賜った。ご多忙にもかかわらず、ご協力いただいた皆様に厚く御礼申し上げたい。

回答の中には、当協会が今後中小規模会社向けの事業を展開していくうえでの示唆を与えてくれるものが数多くあった。今回の調査結果を1つのメルクマールとして、中小規模会社向け事業計画を立案し実行していきたい。

なお、会社法施行後における中小規模会社の監査役の具体的な実務については、当協会関西支部の中小会社監査実務研究会が本年4月12日に公表した『会社法における中小会社の実務対応』(月刊監査役 527 別冊附録 参照)において、Q & A形式でとりまとめているので、是非ともご高覧いただきたい。

当協会では、今後も実務事例のご提供や、各種のアンケート調査などをお願いすることもあろうかと思うが、今回の調査に未回答の方も含めて、是非ともご協力をいただければ幸いです。

以上