

監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割

平成21年7月31日

社団法人 日本監査役協会関西支部
監査役スタッフ研究会

目 次

1. はじめに	3
2. 会社法における監査役監査の環境整備	
(1) 旧商法における監査役監査の環境整備	4
(2) 会社法における監査役監査の環境整備	4
3. アンケート回答会社における監査役監査の環境整備の概要	4
4. 監査役監査の環境整備のあり方と監査役スタッフの役割	
【1】 監査役と当該会社又は子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合	
(1) 会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合	6
(アンケート集計結果 4-1、4-2)	
(2) 子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合	8
(アンケート集計結果 4-3)	
【2】 監査役への報告に関する体制	
(1) 定期的又は臨時的に報告を受けるべき事項への対応	10
(アンケート集計結果 5-1、5-3、5-4)	
(2) 内部通報制度への対応	13
(アンケート集計結果 5-2)	
【3】 監査役間の関係、監査役と内部監査部門及び会計監査人との関係	
(1) 監査役間の関係	15
(アンケート集計結果 9-1)	
(2) 親会社監査役と子会社の監査役との関係	16
(アンケート集計結果 9-2)	
(3) 内部監査部門との関係	19
(アンケート集計結果 8-1～8-6)	
(4) 会計監査人との関係	21
(アンケート集計結果 7-1～7-6)	
【4】 監査役スタッフの体制	24
(アンケート集計結果 2-4、3-4、3-5、6-1、6-2)	

5. おわりに	27
----------------------	----

【参考資料】

資料1 「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割に関する アンケート集計結果」	28
資料2-1 「監査役への報告体制等について」	54
資料2-2 「取締役等から提出を受ける重要な資料と報告事項」	55
資料3 「監査役会監査報告と監査役監査の環境整備に関する規定」	57

1. はじめに

関西支部監査役スタッフ研究会では、年間を通じて1つのテーマを取り上げて研究を行い、報告書を取り纏めるべく活動を行っている。昨年は、「企業集団における監査役監査とスタッフの役割―内部統制システム監査の視点を中心に―」をテーマとして取り上げた(最近の研究テーマは、27頁の一覧参照)。

近時、会社法の施行や昨今の裁判例から見て監査役の権限や責任が強化されている現状において、監査役の監査環境がどの程度整備されているかが関心の高い事項である。そこで今回は「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割」をテーマとして、各社で監査役監査においてどのような環境整備を行っているのか、また、監査役として十分な監査を行うためにはどの程度の環境整備が必要なのかについて検討を行った。

検討に当たっては、代表取締役その他の取締役及び使用人との会合や取締役及び使用人から監査役への報告体制、会計監査人や内部監査部門との関係等についての現状を踏まえたうえで、あるべき姿とはどのようなものか、あるべき姿を実現するために監査役スタッフが果たすべき役割とはどのようなものかについて議論を行った。

現状の把握においては、各社における「監査役監査の環境整備」といっても業種・規模等により様々であることから、昨年と同様に関西支部監査役スタッフ事業参加者の協力を仰ぎ、「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割に関するアンケート」を実施した(アンケート集計結果は資料1の通り)。ご協力いただいた皆様にはこの場を借りて御礼を申し上げたい。

研究報告書の取り纏めは、各章ごとに研究会メンバーが分担して原案を作成し、それをもとに研究会メンバー全員で検討を行った。「4. 監査役監査の環境整備のあり方と監査役スタッフの役割」では、アンケート集計結果の分析と研究会メンバーの会社の実務に則した事例を踏まえて、当研究会が考えた監査役監査の環境整備の「あるべき姿」とそれに向けての「監査役スタッフの役割」についての提案を記載している(特に強調したいと考えた部分には、下線を引いている)。

会社法施行以後、監査役監査における環境整備のあり方については、各社で検討を重ねておられることと思うが、その検討の際にこの報告書をお役立ていただければ幸いである。

なお、報告内容の性格上、公開会社、大会社を想定していることをお含み置きいただきたい。

2. 会社法における監査役監査の環境整備

(1)旧商法における監査役監査の環境整備

旧商法には、監査役監査の環境整備に関する規定はなかった。

日本監査役協会の監査役監査基準(以下、「監査役監査基準」という)においては、従来から、不祥事を未然に防止する予防監査、内部統制、会計監査人との関係等の視点は取り入れられていたが、いわゆる内部統制システムの確立が特に大規模公開会社の取締役の善管注意義務として認識されつつあることに鑑み、平成16年2月の改定によって、監査役職務遂行を補助する体制の整備や内部監査部門等との関係等、監査役監査環境の整備に関する規定が盛り込まれた。

これは独立の立場から取締役職務執行を監査することにより、企業不祥事を防止し、健全で持続的な成長を確保・担保することが監査役の基本責務であると認識し、良質な企業統治体制の確立と運用を監査役の基本的な監査視点とすることを一層明確にしたものである。

(2)会社法における監査役監査の環境整備

平成18年5月に施行された会社法及びその法務省令において、平成16年2月に改定された監査役監査基準において規定化されていた内部統制システムの整備状況の監査や監査役監査の環境整備等に関する規定が取り込まれるとともに、監査役職務等に関連した新たな規定が盛り込まれることになった。「監査役監査が実効的に行われることを確保するための体制」が取締役会において決議すべき内部統制システムに係る基本方針の一部として位置付けられ、かつ、取締役及び取締役会は、監査役職務の執行のために必要な体制の整備に留意する義務が規定された(会社法施行規則第105条。以下、「施行規則」という)。これによって会社法上も、監査役がその職務を有効に果たすためには、監査役自身が監査役監査の環境整備を行うことが強く要請されることとなったのである。

3. アンケート回答会社における監査役監査の環境整備の概要

当研究会での研究会活動の一環として、2月及び3月の関西支部監査役スタッフ事業参加者に対し、「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割に関するアンケート(以下「アンケート」という)」を実施し、その集計結果によって、各社の実態を分析した。(69社に配布、56社から回答。回答率81%)

アンケート集計結果によると、回答会社の88%(49社)が上場会社で、資本金規模100億円以上の会社が68%(38社)、従業員1,000人以上の会社が79%(44社)であった。回答会社のほとんど(98%,55社)が監査役会設置会社で

あり、監査役は、1名～2名の常勤監査役と2名～3名の非常勤社外監査役によって構成されていた。監査役スタッフは、専任スタッフがいる会社が77%(43社)、兼任スタッフがいる会社が34%(19社)であり、専任スタッフと兼任スタッフの双方がいる会社もあった。監査役スタッフの数は、専任スタッフ、兼任スタッフとも1名の会社が最も多かった。

アンケート回答会社における監査役監査の環境整備の状況についてみると、89%(50社)の会社において監査役の重要な会議への出席機会の確保に関する取り決め又は配慮がなされていた。代表取締役との定期的会合は98%(55社)、取締役等との定期的会合及び子会社の取締役等との定期的会合は88%(49社)の会社においてそれぞれ実施されており、監査役への報告事項(定期又は臨時)の取り決めのある会社は50%(28社)であった。内部通報制度の設置会社は95%(53社)あり、監査役も報告を受ける体制が整備されていた。会計監査人との意見交換は95%(53社)、内部監査部門との情報交換は91%(51社)、グループ会社監査役との連絡会は68%(38社)の会社においてそれぞれ実施されていた。

このアンケート集計結果を踏まえ、研究会において、改善したい点、課題と考えている点、あるべき姿について議論を行い、監査役監査の環境整備のための監査役スタッフの役割に関する提案を行った。具体的な検討内容については、次章で詳述する。

4. 監査役監査の環境整備のあり方と監査役スタッフの役割

施行規則では、「監査役は、その職務を適切に遂行するため、次に掲げる者との意思疎通を図り、情報の収集及び監査環境の整備に努めなければならない」とし、次に掲げる者として、i)当該株式会社の取締役、会計参与及び使用人、ii)当該株式会社の子会社の取締役、会計参与、執行役、業務を執行する社員、使用人、その他を掲記している(施行規則第105条第2項)。

また、当該株式会社の他の監査役、当該株式会社の親会社及び子会社の監査役その他これらに相当する者と必要に応じて意思疎通及び情報の交換を図るよう努めなければならないと規定している(施行規則第105条第4項)。

監査役監査基準では、監査役監査の環境整備に関して、代表取締役との定期的会合(第13条)、監査役監査の実効性を確保する体制(第14条)、監査役への報告に関する体制等(第17条)に関する規定を設けている。

(監査役会監査報告と監査役監査の環境整備等に関する規定は資料3の通り)

ここでは、[1]代表取締役その他の取締役及び使用人(以下、「執行役員・部門長等」という)との会合の状況、[2]監査役への報告に関する体制の状況、[3]他の監査役、内部監査部門、会計監査人との関係の状況、及び[4]監査役スタッ

フの体制について検討する。

【1】 監査役と当該会社又は子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合

(1) 会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合

(アンケート集計結果 4-1<33~35P>、4-2<35~37P>)

① 代表取締役との定期的会合の現状

会社法で規定されている取締役との意思疎通については、監査役監査基準では、第4章「監査役監査の環境整備」において特に代表取締役との定期的会合(第13条)を規定していることから、i)代表取締役との定期的会合がどのように行われているか、ii)代表取締役以外の取締役及び執行役員・部門長等との会合がどのように行われているか、という二つに区分してアンケートを実施した。

まず、代表取締役との定期的会合についての現状を概観してみる。

開催頻度については2回の会社が36%(20社)と最も多く、次いで4回の会社が21%(12社)であった。

所要時間は、1時間~2時間未満の会社が71%(40社)と最も多く、2時間~3時間未満の会社が16%(9社)であった。

定期的会合のテーマの決定は、監査役が決められている会社が66%(37社)、代表取締役と双方で協議している会社が27%(15社)となっており、6割以上の会社は監査役が主導的にテーマを決めていた。

そのテーマの内容については、「会社に対処すべき課題」(89%,50社)、「内部統制システムの運用状況」(79%,44社)、「会社を取り巻くリスク」(77%,43社)、「監査上の重要課題」(77%,43社)、「代表取締役の経営方針」(68%,38社)といった項目が多く、多くの会社で取りあげられていた。

会合の構成メンバーは、無回答の1社を除く全ての会社(55社)で常勤監査役と代表取締役が出席していたが、その他のメンバーとして、「非常勤社外監査役」(61%,34社)、「監査役スタッフ」(27%,15社)、「代表取締役以外の役付取締役」(25%,14社)が出席している会社もあった。

定期的会合の実施に関する社内規則を制定している会社は36%(20社)、制定していない会社は59%(33社)であった。

監査役スタッフは、「日程調整」(59%,33社)、「出欠確認」(39%,22社)、「議事録作成」(27%,15社)などを行っていた。

② 代表取締役以外の取締役及び執行役員・部門長等との会合の現状

アンケートでは、代表取締役以外の取締役等との意思疎通のための会合は、往査時での面談として実施しているところも多いのではないかとと思われることから、往査時面談を含むとして調査したところ、88%の会社(49社)が年1回

以上の会合(面談)を実施していた。

所要時間は、1時間～2時間未満の会社が45%(25社)と最も多かったが、2時間以上実施している会社も41%(23社)と多かった。

会合(面談)のテーマは、リスク管理、コンプライアンスが多く、代表取締役以外の取締役等との会合の実施に関する社内規則を制定している会社も30%(16社)あった。

監査役スタッフは、「日程調整」(72%,38社)、「議事録の作成」(66%,35社)などを行っていた。

③会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合のあるべき姿

代表取締役との定期的会合において監査役スタッフが課題と感じている点又は改善したい点についてアンケート集計結果をみると、「開催回数」に関する意見、「会合時間」に関する意見、また、「テーマの選定」等に関する意見、「スタッフの定期的会合への出席」に関する意見があげられていた。

これらを念頭において、会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合のあるべき姿を次の通り検討した。

- a) 全出席者の日程調整が困難な場合もあるが、出来るだけ回数を増やしてディスカッションを密に行い、代表取締役を始めとする取締役及び執行役員・部門長等との相互認識と信頼関係をより深めるようにすべきである。
- b) 会合のテーマについては、経営方針等全社的な観点に立った議論を行うほか、内部統制システムの運用状況を継続して注視し、必要に応じて見直しが行われているかについて議論することも必要である。また、監査役としては監査役監査の環境整備に関する要望や監査結果に基づく課題の提起等を、この会合において積極的に行うべきであろう。
- c) 会合の構成メンバーについては、非常勤社外監査役に毎回出席依頼することが困難な会社も多いと思われるが、出来るだけ出席してもらい、極力社外監査役も交えて、社外の異なった目から見た活発な意見交換も行うことが望まれる。 代表取締役以外の取締役の出席については、テーマによってメンバーに加えたり外したりする等の弾力的な運用も考えられる。
- d) 定期的会合に関する社内規則の制定の有無については、社内規則を定めていない会社が定めている会社よりも多かった。規則を定めていない場合でも現状として定期的に会合を実施している場合は一応問題はないと思われるが、今後監査役や監査役スタッフが代わった場合でも継続的に実施されるようにするためには、規則を制定しておくことが望ましい。

④監査役スタッフの役割

このようなあるべき姿を踏まえ、会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合が円滑に行われるようにサポートすることが監査役スタッフの役割である。

監査役スタッフは次の事項を実践することによりその役割を充実させることができるものとする。

- a) 代表取締役を始めとする取締役及び執行役員・部門長等との会合に出席することは、監査活動のための視点のあり方を知る有益な機会であることから、監査役スタッフは、出来るだけ会合に同席し議事録を作成するほか、テーマの選定や議論の内容に係わる項目や会合の実施に関する社内規則の要否の検討についてもスタッフ業務として取り入れて充実させることが望ましい。
- b) 監査役スタッフが会合に関与していない会社については、会合への監査役スタッフの関与のあり方や関与の内容について監査役と議論を行うことが望ましい。監査役スタッフが、テーマ及び子会社の対象範囲の設定に関する立案業務並びに社内規則の社内PR等の啓蒙活動を実施し、会合に同行して議事録・調書の作成を行えば、監査役は代表取締役を始めとする取締役及び執行役員・部門長等との意思疎通に専念することができる。

(2)子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合

(アンケート集計結果 4-3<37~39P>)

①会合の現状

子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合の実施状況についてアンケートの集計結果をみると、その平均像は概ね次の通りである。

子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合の実施状況(実施頻度、所要時間)のうち会合の実施頻度は、年間7回以上実施している会社が43%(24社)ある一方で、年間1回実施している会社が21%(12社)あった。なお、会合を実施していない会社も9%(5社)あった。

会合の1回当たりの所要時間は、1時間～2時間未満の会社と2時間～3時間未満の会社がそれぞれ34%(19社)と最も多かった。

アンケート集計結果からは実施頻度の平均像は見えにくいだが、子会社の規模(常勤取締役等の人数)や重要度等に応じて適宜実施されているものと思われる。

会合のテーマは、大半の会社では常勤監査役が決定(84%,43社)していた。

会合は、常勤監査役(100%,51社)が子会社の取締役(98%,50社)と実施しているという状況であり、監査役スタッフが参加している会社は67%(34社)、非常勤監査役が出席しているという会社は27%(14社)あった。

監査役スタッフは、「日程調整」(78%,40社)、「議事録の作成」(67%,34社)、「往査への同行」(国内子会社：51%,26社、海外子会社：20%,10社)及び「会合テーマの調整」(39%,20社)などを行っていた。

②会合のあるべき姿

子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合において監査役スタッフが課題と感じている点又は改善したい点についてアンケート集計結果をみると、「日程調整(定期的実施できていないとの回答もあった)」、「会合のテーマ決定」、「議事の進行方法」及び「議事録作成(内容)」面において意見があげられていた。

こうした背景とアンケートで回答された課題・改善したい点等を念頭において、子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合のあるべき姿について次の通り検討した。

- a) 会合のテーマは、マンネリ化するおそれがあることから、会合の構成メンバー(常勤監査役、子会社監査役、監査役スタッフなど)の連絡を密にして検討することが必要である。
- b) 会合の構成メンバーについては、非常勤社外監査役が毎回出席することが困難な会社も多いと思われるが、出来るだけ出席してもらい、極力社外監査役も交えて、社外の異なった目から見た活発な意見交換も行うことが望まれる。企業集団における内部統制や連結経営を考えると状況に応じて会合を行う会社を見直すことも必要である。
- c) 社内規則を整備し、それを周知することによって、子会社取締役等の監査役監査への意識の向上を図ることが必要である。

③監査役スタッフの役割

子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合における監査役スタッフの役割は、現在の職務経験を活かしつつ、企業グループの内部統制システムの構築・運用や連結経営といった視点で監査役をサポートしていくことにほかならない。

具体的には、監査役スタッフは次の事項を実践することにより、その役割を果たせるものとする。

- a) 子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合に出席することは、監査活動のための視点のあり方を知る有益な機会であることから、監査役スタッフは、会合へ同行し議事録・調書を作成するほか、テーマの選定や議論の内容に関わる項目や会合の実施に関する社内規則の要否の検討についてもスタッフ業務として取り入れて充実させることが望ましい。

- b) 監査役スタッフが会合に関与していない会社については、会合への監査役スタッフの関与のあり方やその内容について監査役と議論を行う。監査役スタッフが、テーマ及び子会社の対象範囲の設定に関する立案業務並びに社内規則の社内PR等の啓蒙活動を実施し、会合に同行して議事録・調書の作成を実施すれば、監査役は子会社の取締役及び執行役員・部門長等との意思疎通に専念することができる。

【2】監査役への報告に関する体制

(1) 定期的又は臨時的に報告を受けるべき事項への対応

(アンケート集計結果 5-1<40P>、5-3<43~44P>、5-4<45~46P>)

① 会社の取締役及び執行役員・部門長等からの報告の現状

報告の実施状況をアンケートの集計結果からみると、その平均像は概ね次の通りである。

○ 報告事項に関する取り決め

報告事項に関する取り決めがある会社は50%(28社)。そのうち定期的報告事項・臨時的報告事項の双方について取り決めがある会社は93%(26社)であった。

報告者への報告の依頼については、報告事項に関する取り決めがある会社(32社)を対象に分析した結果、報告を受けるべき事項の発生の都度関係箇所に依頼している会社が66%(21社)あったが、報告者への依頼をしていない会社も16%(5社)あった。

○ 定期的な報告

取締役及び執行役員・部門長等から監査役への定期的な報告の状況について聞いたところ、定期的な報告を受けていない(随時報告を受けている)と回答した会社が41%(23社)と最も多かった。

定期的な報告を受けている会社では7回以上報告を受けている会社が32%(18社)と最も多かった。

所要時間については、1時間～2時間未満の会社が27%(15社)と最も多かった。

報告は常勤監査役が受けていたが、そこに非常勤社外監査役が加わっていた会社が20%(11社)、監査役スタッフが加わっていた会社が41%(23社)あった。

また、定期的な報告体制の構築・運用に関して監査役スタッフは、監査役への報告時の「議事録作成」(38%,21社)、「報告事項の調整」(36%,20社)などを

行っていた。

○臨時的・重要案件の報告

取締役及び執行役員・部門長等から監査役への臨時的・重要案件の報告については、事象発生後速やかに報告を受けていた会社が71%(40社)あり、実施頻度は7回以上実施している会社が29%(16社)で最も多かったが、実施していない会社も7%(4社)あった。

所要時間は、1時間～2時間未満の会社が45%(25社)と最も多かった。

臨時的・重要案件の報告についても定期的な報告と同様に常勤監査役が受けていたが、そこに非常勤社外監査役が加わっていた会社が9%(5社)、監査役スタッフが加わっていた会社が25%(14社)あった。

また、臨時的・重要案件の報告体制の構築・運用に関して監査役スタッフは、監査役への報告時の「議事録作成」、「報告事項の調整」、「報告者の調整」等を行っていたが、監査役スタッフは関与していないという会社が18%(10社)と最も多かった。

②会社の取締役及び執行役員・部門長等からの報告のあるべき姿

報告体制の構築に関して監査役スタッフが課題と感じている点又は改善したい点についてアンケートの集計結果をみると、「制度の整備」、「日程調整」、「報告事項の監査調書作成」、「社外監査役への報告」、「確実、迅速な報告の徹底」、「報告漏れの防止」に関する意見があった。

監査調書の作成が課題という意見の背景には、調書を記録として残す必要性を感じながらスタッフのサポート体制ができていないケースや、案件の内容によってはスタッフの同席が制限されるという事情があるようである。

なお、定期的な報告について「子会社の独立性」が課題であると回答した会社があった。これは、親会社と子会社はそれぞれ独立した会社であるべきであって、親会社の監査役が子会社の取締役等に対して過度の報告を求めることによって子会社の独立性を損なってはならないという意味であると思われるが、監査役が子会社の監査にどういう形でどの程度まで関わるべきかという悩みを抱えていることの表れのようにも思われ興味深い。

施行規則において「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」(施行規則第100条第3項第3号)が明記され、これを受けて監査役監査基準の監査役監査の実効性を確保する体制(第14条)においても、監査役は、取締役等が監査役に報告をするための体制等の内容について決定し、取締役(会)に対して要請するものとされた。

こうした背景とアンケートで回答された課題・改善したい点等を念頭におい

て会社の取締役及び執行役員・部門長等からの報告体制のあるべき姿について次の通り検討した。

- a) 報告事項に関する取り決めがない会社が43%(24社)あることから、社内規則を整備することが望ましい。
また、報告者との認識にズレが生じないように、規則の内容を定期的報告事項と臨時的報告事項に分けて、それぞれの内容をより具体的に明示しておくことが有効と考える(具体的な事例は、資料2-1の通り)。
- b) 社内規則があっても、それが守られなければ、監査役への報告が漏れてしまう結果になることから、漏れなくタイムリーに報告が行われるように、監査役への報告体制等について、取締役等に対して機会があるごとに周知を行っていくことが必要である。
- c) 情報の共有化という観点から、非常勤社外監査役に対する情報提供のあり方についても考えておく必要がある。
非常勤社外監査役も常勤監査役と一緒に報告を受けることが理想だが、各社の状況に応じて、常勤監査役が聴取した結果をその都度速やかに情報提供するもの、聴取した結果を後日一括して提供するものなどに分けてルール化しておけばよいのではなかろうか。
- d) 報告の遅れや漏れが生じないようにするためには、取締役等からの報告を受動的に待つばかりではなく、監査役が能動的に情報収集に努めることも大切である。そういう意味から、社内規則の中に重要な会議への監査役の出席を求めることや事前説明・資料提供等の必要な対応を行うことを明記しておくこと、稟議書(立案決定書)等の閲覧についても明記しておくことが望ましい(具体的な事例は、資料2-2の通り)。

③監査役スタッフの役割

こうした状況を踏まえたうえで、監査役をサポートし、監査役への報告が漏れなくタイムリーに行われる環境を整備することが監査役スタッフの役割である。

具体的には、監査役スタッフは次の事項を実践することにより、その役割を果たせるものとする。

- a) 社内規則がない場合には、監査役と社内規則の要否等について議論を行い、社内規則を整備することが望ましい。社内規則を整備する場合には、報告者との認識にズレが生じないように、規則の内容を定期的報告事項と臨時的報告事項に分けて、それぞれの内容をより具体的に明示しておくことが有効である。
- b) 社内規則がある場合には、社内規則が報告する側からみても分かりやすい

ものとなっているか、自社の実態にあったものとなっているかを定期的に確認し、必要に応じて監査役と議論を行い、メンテナンスを行うことが望ましい。

また、社内規則が守られるように、毎年の監査方針・計画の周知のタイミングに合わせて再周知を行うなど、機会があるごとに、執行部に周知し、協力を求めていくことができればさらに望ましい。

- c) 制定した規則を執行部が守っているかチェックすることが必要である。そのためには、あらゆる方面にアンテナを張っていないといけないが、特に、監査役の場合と同様に、社内では、「何か問題があれば監査役への報告事項に該当するかどうか監査役スタッフに聞いてみよう」と思ってもらえるように、執行部とのコミュニケーションを日頃から充実させておくことが大切である。
- d) 報告内容を調書として記録に残すことが必要である。案件によっては監査役スタッフの同席を拒否される場合があると思われるが、報告後に監査役から可能な範囲で聞き取りを行うだけでもよい。
- e) 監査役スタッフが関与していない会社は、定期的報告で9%(5社)、臨時的・重要案件の報告で18%(10社)あったが、このような会社においては、監査役スタッフの関与のあり方について、今一度監査役と議論する必要があるように思われる。

(2)内部通報制度への対応

(アンケート集計結果 5-2<41~43P>)

①対応の現状

内部通報制度を設置している会社は、アンケート集計結果によると95%(53社)であり、内部統制システムにおける内部通報制度の設置の必要性の認識は浸透していると言える。

内部通報制度の運用状況については、「通報あり」が60%(32社)、「通報なし」が23%(12社)となっている。

監査役への報告については、回答があった全ての会社(51社)で常勤監査役に報告されることになっており、監査役の監視活動が可能になっている。監査役スタッフが報告を受けている会社も28%(15社)あった。

通報内容については、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、労働時間の3項目が大きなウェイトを占めていた。

内部通報の窓口の設置状況については、窓口を社内及び社外の両方に設けている会社が60%(32社)あり、「社内のみ」や「その他(恐らく社外のみ)」が38%(20社)もあった。従業員等の通報する利用者から見た場合、「利用のしやす

さ」という点では十分とは言い難いのではないかとも思われるが、顔見知りの会社の者より社外の弁護士の方が安心して利用(通報)できるのかも知れない。

監査役スタッフは、「報告日程又は報告者の調整業務」(42%, 22社)と「情報の収集」(38%, 20社)などを行っていた。

②提供される情報活用のあるべき姿について

内部通報制度が有効に機能するためには、周知徹底を図り定着させることが必要である。制度の内容について現場の従業員だけでなく経営幹部や管理職に対しても啓蒙を行うとともに、教育・研修の機会づくりも必要となる。

また、通報制度の運用実態の開示も周知徹底の有効な手段となる。内部通報の件数、種別、対応状況等を開示することで通報者の信頼性や安心感を高めることができる。ただ、通報者への不利益発生を防ぐため、開示の方法やその範囲等については十分な配慮・工夫が必要となる。

企業グループの内部統制構築の観点から、子会社の内部通報制度を取り込んだグループ内部通報制度は、リスク情報を一元管理することにより企業グループ全体のリスク管理を迅速かつ効率的に行うことができる。親会社はコンプライアンスのレベルアップを図るため、子会社にノウハウの提供や事例の共有化等を行い、子会社はリスク情報を常に親会社に報告する、もしくは親会社に窓口を集中させて対応する等、体制の整備が不可欠である。留意点としては、親会社の子会社のリスク管理を全面的に引き受けることが、子会社のコンプライアンス推進とリスク管理の当事者意識を希薄にする可能性があることである。

このような内部通報制度の留意点等を念頭において内部通報制度によって提供される情報活用のあるべき姿を次の通り検討した。

- a) 内部通報制度は、企業のリスク情報を如何に迅速に掴むかを目的に運営されているが、企業にとって最もリスクが大きいのは経営トップが関わる違法・不正行為である。監査役は、会社法上の職責として経営トップの違法・不正行為を阻止する機能を担っているのであるから、この観点からも監査役は取締役会が決定する内部統制システムの中の内部通報制度の運用状況をチェックし、問題があれば改善点等を指摘する必要がある。取締役が関与している案件やその他重要な案件が適切に処理・対応されているのかを内部通報制度を通じて監視することにより、取締役による不正・違法行為や隠ぺいを未然に防止することに役立つことになる。
- b) 監査役への報告については、通報窓口に係わりがある場合を除き、発生状況に応じて随時行われることが望ましい。報告内容が上記 a) の項目に相当する場合は詳細な報告が必要だが、それ以外については通報者保護の面も考慮するとともに、報告の要否を担当部門と協議することが望ましい。

③監査役スタッフの役割について

内部通報情報の活用のための監査役スタッフの主な役割は、内部通報に係る監査役への報告基準を執行部門と共有するための下地造り(素案の提案等)及び調整や内部通報情報を上手く活用できるようにするための監査計画への反映(監査方針・計画案の作成)である。このほか、内部通報を受けた監査役からの指示によって補足的な調査を実施することもある。

【3】監査役間の関係、監査役と内部監査部門及び会計監査人との関係

(1)監査役間の関係

(アンケート集計結果 9-1<51~52P>)

監査役は、原則として独任制である。裁判官等と同じく各自で判断して各自で行動する権限が法律上保証されている。しかし、いかに独任制といえども、的確な意見を述べるためには、会社において発生する様々な事象について正確な事実認識を持つことが必要である。他の監査役との意見交換の結果、一致した意見が形成される場合もある。

①関係の現状

会社の監査役間の意思疎通のための会議等の実施状況についてアンケートの集計結果をみると、以下のようなものである。

会議の実施状況については、監査役会以外に監査役同士の関係を密にするための会議(以下、「監査役連絡会」という)を開催している会社が32%(18社)であり、実施していない会社が63%(35社)であった。

監査役連絡会における議論の内容は、情報提供と意見交換等であったが、監査役それぞれが往査やヒアリングを行った結果を持ち寄って議論するものから、スケジュール確認に留まるものまで各社様々のようであった。実施頻度も概ね月1回程度という会社が33%(6社)と多かったが、年に30回以上と毎週のようで開催している会社もあった。

監査役連絡会のメンバーは常勤監査役と監査役スタッフで構成されているという会社が50%(9社)と最も多かったが、全監査役が集まっている会社も44%(8社)と多かった。監査役連絡会に社外監査役が参加している場合、(これに監査役スタッフも加わって意見交換を行う機会が持っているということであれば特に、)普段はどうしても接する機会の少ない社外監査役の意見を多く聞くこともでき、相互の理解も深まり、監査活動にとって有益であろう。また、監査役連絡会に企画部門の参加を得ている会社もあったが、その場合は、さらに直接的に多くの情報交換が期待できよう。

②会社の監査役間の関係のあるべき姿

アンケート調査結果では、監査役連絡会を実施していないという会社が多かったが、明確に会議という形式で情報交換を行っていないことから、「連絡会を実施していない」という回答をした会社もあると思われる。

研究会の議論の中では、常勤監査役同士は近い場所で執務しているのでいつでも話し合うことができおり、その場(常勤監査役の執務室等)に監査役スタッフが呼ばれて情報交換を行っているというケースもあった。

そのような日常的な意見交換の場が持てているということは、それがすなわち非公式ながらも監査役連絡会を開催しているということであろうが、定期的に監査役連絡会という会議を設定しておくということも監査環境の整備の一つの目に見える重要な項目である。

監査役は独任制といえども、十分な質と量の情報を収集して正確で適切な意見を形成するために、監査役連絡会を定期的に設定しておくことは監査環境の整備として重要な取り組みであろう。常勤監査役の実施したヒアリングや往査結果の内容について社外監査役とも十分に協議することのできる監査役会以外
の場を、定期的に設定することも望ましい。

③監査役スタッフの役割

監査役連絡会を開催している会社は、全体の3分の1に留まっているが、定期的に監査役連絡会という会議を設定しておくということは、監査環境の整備の一つの目に見える重要な項目であると思われることから、監査役スタッフは、監査役連絡会の要否、あり方について監査役とじっくりと議論をする必要がある。

また、監査役連絡会は、監査役と監査役スタッフの意思疎通の場という側面もあることから、監査役と代表取締役を始めとする執行部門との意思疎通のあり方や、監査役への報告体制のあり方、内部監査部門や会計監査人との関係のあり方、グループ会社の監査役同士の関係を密にする会議(以下、「グループ監査役連絡会」という)のあり方等についても、この場で幅広く議論することが望ましい。

(2)親会社監査役と子会社の監査役との関係

(アンケート集計結果 9-2<52~53P>)

グループ会社の監査役が一堂に会し、その時々テーマ(各社の監査計画、監査状況、各社の決算や内部統制システムの整備状況等)について意見交換をして情報を共有することは、企業集団の内部統制の整備という観点で大きな意味を持つ。

企業集団内の内部統制システムの整備の関連で、昨年もこの研究会の議論の中でグループ監査役連絡会を採り上げ、企業集団の課題を共有し、レベルを合わせて監査活動を充実させるために重要なツールとすべしとの提案をしているが、アンケート集計結果を見ると、各社ともその必要性は十分に認識しているようである。

①関係の現状

親会社監査役と子会社の監査役との意思疎通について、グループ監査役連絡会等の実施状況をアンケートの集計結果からみると、以下のようなものである。

グループ監査役連絡会を開催している会社は、68%(38社)となっており、今後開催する予定の会社も4%(2社)あった。

また、グループ監査役連絡会を設けていない場合でも、必要の都度、必要な相手と連絡を取り合っているという会社(7%,4社)や子会社の監査役を親会社の常勤監査役が兼務しているという会社も(4%,2社)あった。

グループ会社といっても、様々な機関設計がなされている。規模の大きな会社の場合は、子会社にも常勤監査役が置かれているケースもある。研究会の議論の中でも、子会社が100%出資の子会社である場合がほとんどだが、その場合であっても規模が大きい子会社にはそれぞれ常勤監査役を設置しているので、それらの監査役との意見交換を行っているという事例があった。

また、純粋持株会社が、関係会社等に設置されている常勤監査役をメンバーとしてグループ監査役連絡会を設置しているという事例もあった。

純粋持株会社の場合で、主たる事業を行っている事業子会社にも常勤監査役が置かれているときには、その常勤監査役が日常的に責任をもって監査を実施しているはずであるから、純粋持株会社の監査役にとっては、子会社の状況を把握するための一つの重要な機能としてグループ監査役連絡会を設置することが必要になっていると思われる。

グループ監査役連絡会を、常勤監査役と監査役スタッフで構成している会社(34%,13社)と全監査役と監査役スタッフで構成している会社(26%,10社)が多かった。社外監査役をグループ監査役連絡会に加えることは、グループ共通の問題点を率直に話し合うという場合に少し難があると考えられる向きもあるかと思われるが、極めてオープンであって画期的といえるかもしれない。親会社の社外監査役がグループ会社の監査役に向けて発信する内容が当該グループ会社の独自の風土や文化に対する警鐘となることもあるであろうから、不定期にはあっても参加を得るといふことには意義があると思われる。

しかし、グループの社外監査役には、親会社の企画部門から派遣されている監査役も入っていると思われるので、純粋な社外監査役がグループの監査役の

連絡会に入っているケースがどのくらいかアンケートの集計結果だけではわからなかった。

開催頻度は、年に2回というケースが53%(20社)と一番多かったが、監査計画を報告しあったり、監査の中間的な状況を報告しあったりするということを定例的な目的とするとそのような設定となるであろう。監査の進捗状況の報告に加えて、直近のトピックス等の報告もなされているようである。

これらに加えて、必要な法令や社会的に重要な問題についての解説会、当該企業集団における共通的な問題への監査役の取り組み等についての議論がなされている場合が多いであろう。会計監査の手法についての研修会を実施している会社等もあった。

また、懇親会を併設して連絡会を実施している会社も多くあり、フランクに話し合いを持つことのできる場としては、メリットはあってもデメリットはないのではないかと思われる。

②関係のあるべき姿

グループ会社の監査役が一堂に会し、その時々テーマについて意見交換を行って情報を共有することが望ましい。

コンプライアンス、リスク管理、環境管理、品質管理等の内部統制のテーマについては、グループ会社による一体的経営にとって今後ますます重要となってくると思われることから、グループ監査役連絡会は、監査役同士の横断的な情報連携のために一層活性化されることが必要である。

グループ会社といっても様々な機関設計がなされていると考えられるので、一つには全体的な会を設置して、大きなテーマであるグループ会社の監査計画を聞くことや、監査の中間的な報告を受けるといったことがあると思われる。

上場会社の分科会を設けるなどというグループ会社のニーズに沿った設定も考えられよう。

親会社や兄弟会社の情報が中々適切に伝わらないということもありえるので、グループ監査役連絡会はそのような点の補完にも役立つはずである。また、グループ内の考え方がどうしても偏りやすい傾向を持つということを謙虚に認めるとすれば、より客観的な監査役の意見形成のためにグループ監査役連絡会に、親会社又は子会社の社外監査役をメンバーに加えるということも必要かもしれない。

③監査役スタッフの役割

グループ監査役連絡会の立案、運営に関して、企業集団の内部統制を担保、支援していくことを視点にして、監査役スタッフの役割を次の通り検討してみた。

- a) まず、グループ会社の監査役の経歴、常勤・非常勤の状況、会計監査権限及び業務監査権限の設定状況を把握する必要がある。
- b) 監査役スタッフもグループ監査役連絡会に出席し、親会社の重視する監査項目を踏まえたうえで、子会社各社の重視する監査項目を知り、また、子会社各社のニーズがどのような点にあるかを把握することが望ましい。 監査役スタッフのグループ監査役連絡会への参加のあり方については、監査役連絡会等の場で、監査役と議論しておく必要がある。グループ監査役連絡会への参加は、監査活動のための縦横の視線を知ることや各社の監査役の注目する監査項目等を知ることとなるので、監査役スタッフは数少ない有益な機会として積極的に加わることが望ましい。
- c) 監査役スタッフがグループ監査役連絡会のテーマ及び勉強会テーマの立案、提案及び日程の調整を行う場合には、都度のテーマの選定や講師の依頼の準備等もスタッフにとっては悩ましい課題であり、自社(親会社)の常勤監査役とグループ会社の監査役による日頃の意思疎通によって、どのような問題に関心を持っているか、ニーズがあるかというようなことを把握しておくことがスタッフにとっては必要である。 そのほかの課題としてはやはり日程の調整が難しいということがあげられ、全てのメンバーを中々揃えられないということがある。メンバーの欠席を減らすためにも、年間を通じて開催月と曜日を設定しておくこともよいかもしれない。
- d) 監査役スタッフグループ会社新任監査役への教育資料の作成や常勤監査役による講義とその支援を行うことも可能であろう。
- e) 監査役スタッフグループ監査役連絡会の欠席会社監査役への資料送達、会議の運営状況の報告、グループ会社連絡会への要望、意見等の聴取と常勤監査役への報告を行うことも重要な役割であろう。

(3)内部監査部門との関係

(アンケート集計結果 8-1~8-6<50~51P>)

①関係の現状

「内部監査部門との関係」の実施状況をアンケートの集計結果からみると、その平均像は次の通りである。

内部監査部門から監査役(会)への報告体制は、86%(48社)の会社において整備されており、内部監査部門との関係を重視していることがわかる。

報告頻度は、年間複数回実施している会社が82%(46社)に上っており、そのうち年間7回以上実施している会社が52%(29社)あった。

所要時間は、1時間～2時間未満という会社が70%(39社)と最も多かった。

監査役から内部監査部門への情報提供については、「監査役の監査方針・監査計画」(66%,37社)、「内部監査部門の監査項目へのアドバイス」(64%,36社)及び「監査役の往査の結果の報告」(63%,35社)が主な内容であった。

内部監査部門から監査役(会)への報告については、「内部監査の結果報告」(91%,51社)及び「内部監査部門の監査方針・監査計画」(84%,47社)が主な内容であり、監査役が内部監査へ同行している(30%,17社)ケースも見受けられた。

このような中で、監査役スタッフは、「日程調整」(70%,39社)、「議事録の作成」(48%,27社)及び「意見交換すべき事項の選定」(30%,17社)等を行っていた。その他少数回答ではあったが、監査役スタッフが内部監査への立会等をしている会社もあった。

三様監査の一環である内部監査部門との関係が強く認識されるとともに、監査役(会)と内部監査部門との間でほぼ同様の事項の情報交換が行われ、相互の監査情報の有効活用及び監査の効率化が図られているといえよう。

②関係のあるべき姿

内部監査部門との関係において、監査役スタッフが課題と感じている点、改善したいと考えている点をアンケート集計結果からみると、「監査役監査との関係強化」、「三様監査で重複する監査項目の調整」、「監査立会の充実」等があげられていた。

これらの背景には、監査役(会)と内部監査部門の間ではかなりの情報交換がなされているものの、「被監査部門からの監査の重複感」、平成20年4月から本番対応となった金融商品取引法の財務報告に係る内部統制への内部監査部門の負荷増(業務監査が手薄になっている)といったこともあろうかと思われる。

監査役監査と内部監査部門は、監査の焦点が監査役監査では取締役の職務の執行にあるのに対し、内部監査では取締役の指示に基づく使用人の業務の遂行にあるという相違がある。

しかし、個別の部門に対して、法令・定款違反等の業務全般を監査する点では、監査役監査と同じであることから、内部監査部門が有効かつ実践的に機能していることが、監査役監査を補完することにもなる。監査役と内部監査部門とは、定期的に情報交換の場を設定し、監査役のニーズに合った内部監査を実施してもらうことなどによる効率的な監査の実施、効率的な情報収集を図ることが重要である。

③監査役スタッフの役割

まず、監査役スタッフは日常業務として、「日程調整」、「議事録の作成」、「テーマ設定」の面で監査役をサポートしているわけであり、これらサポート業務を進化させることにより、「あるべき姿」に近づくことができるのではなかろうか。

アンケートで回答された課題・改善したい点等を念頭において内部監査部門との関係において監査役スタッフが果たすべき役割について次の通り検討した。

- a) 監査役連絡会の場等で、内部監査部門との関係のあり方について監査役と議論を行う。
- b) 内部監査部門との定期的な意見・情報交換会には監査役スタッフも同席して、両者の監査方針・監査計画の情報交換を通じて、監査項目・監査方法を検討する。監査時期・日程にある程度の時間差を設ける等の調整を行うことにより被監査部門の負担の軽減を図ることができるほか、内部監査部門への提案事項があれば提案し、監査役のニーズに合った内部監査を実施してもらうことができる。
- c) 監査役監査に監査役スタッフも同行してフォローする場合には、被監査部門に対して監査役監査と内部監査の視点の違いを説明し、監査役監査への理解を深めてもらうように働きかける。
内部監査部門の年度監査報告聴取で課題とされた事項を次年度の監査役監査計画へ反映(内部監査部門への監査テーマ及び監査方法の提案を含む)する。
- d) 内部監査部門主催の会議で、内部監査結果、内部統制監査結果を聴取するため、監査役又は監査役スタッフが内部監査部門主催の会議に出席することも考えられる。
- e) 内部監査部門の監査時には監査役スタッフも同行することも考えられる。
- f) 監査役スタッフは、社内各部門とコミュニケーションをよくして、会社情報(特に、悪い情報)が入りやすくするように努力することが求められている。

(4)会計監査人との関係

(アンケート集計結果 7-1～7-6<47～49P>)

①関係の現状

関係の実施状況をアンケートの集計結果からみると、アンケート回答会社の全てが会計監査人設置会社であり、その95%の会社(53社)で複数回の意見交換の場を設けていたが、年7回以上意見交換を行っている会社が全体の29%(16社)と最も多かった。1回当たりの意見交換に要する時間は、1時間未満の

会社や3時間以上の会社もあったが、1時間～2時間未満で実施している会社が59%(33社)と最も多かった。

意見交換の内容については、ほとんどの会社が会計監査人の監査計画や期末会計監査報告に関する意見交換を行っていたが、財務報告に係る内部統制について意見交換を行っている会社の割合は全体の84%(47社)、四半期レビュー結果報告について意見交換を行っている会社の割合は全体の80%(45社)で、会計監査人の職務の遂行に関する事項に関して意見交換を行っている会社は全体の63%(35社)であった。

監査役からの情報提供に関しては、監査役の監査方針・監査計画を説明して意見交換を行っている会社は全体の70%(39社)、監査役の監査報告を説明して意見交換を行っている会社は全体の63%(35社)であった。

会計監査人との関係において監査役スタッフは、「日程の調整」(70%,39社)、「議事録の作成」(64%,36社)等を行っていた。

②関係のあるべき姿

アンケートで会計監査人との関係において監査役スタッフが課題と感じている点又は改善したい点について聞いたところ、「会計監査人と監査役スタッフとがもっと意見交換をすべきである」という意見や、「会計監査人から進んで報告に来るような関係にしたい」という意見があった。このほか、意見交換のスケジュール調整が難しいという声や、監査担当者の習熟度に関する不満の声もあった。

会計監査人との関係に関しては、日本監査役協会から、平成18年5月に「会計監査人との連携に関する実務指針」が公表されている。この実務指針(平成21年4月改正)では、「監査役からは日常の業務監査で知り得た情報を会計監査人に伝え、会計監査人からは会計監査で得た情報」を監査役に伝え、「監査上の必要な事項について情報提供と意見交換を行い」、「それぞれの監査品質と監査効率の向上に役立てることが望ましい」としている。また、「会計監査人が職業的専門家として遵守すべき、監査基準、品質管理基準、監査実務指針、監査法人の内規などの準拠状況や会計基準改定などに関する情報について」も、「常日頃から質問や意見交換を通して確認することが望ましい」としている。

会計監査人の職務の遂行に関する事項の確認等に関しては、日本監査役協会から、平成19年1月に「会社法における会計監査の実務対応」が公表されている。

「会計監査人との連携に関する実務指針」では、監査役と会計監査人との情報交換が双方向であるべきであり、監査契約締結時、監査計画策定時、四半期決算の前後、期末監査時等に1回乃至数回の会合を持つことが必要であるとし

ている。

「会社法における会計監査の実務対応」では、監査役は会計監査人の職務の遂行に関する事項の通知を受けた時点で、その内容等について確認を行うべきであるとしている。

実務指針や実務対応を踏まえるとアンケート集計結果で会計監査人の職務の遂行に関する事項について意見交換を行っていない会社、監査役の監査方針・監査計画を説明して意見交換を行っていない会社、監査役の監査報告に関して意見交換を行っていない会社等については、改善の余地があるように思われる。

基本的に、監査役と会計監査人とがどのように関係するかはそれぞれの会社の状況や監査役の意向によって決まってくるものであるが、双方が緊密に関係をとることが必要であることから、会合時期、会合回数等についてはそれぞれの会社において上記実務指針等を踏まえて検討を行い、必要な項目について必要な時期に意見交換を行えるように工夫する必要がある。

③監査役スタッフの役割

監査役と会計監査人の関係の目的は、監査上の必要な事項について情報提供と意見交換を行い、それぞれの監査業務に役立てることにあるので、監査役スタッフの役割は監査役の意向を受けて両者の橋渡しをして、両者の関係を円滑に行えるようにすることにあると思われる。

一般的な会社は、専任又は兼任の監査役スタッフ員数が1～2名程度で、監査役スタッフの役割は、監査役の意向(監査役との役割分担)によってその内容が異なってくるものと思われるが、その基本的な役割は、現在全体の65%の会社で実施している日程の調整と議事録の作成であり、それを充実したものとするためには、監査役スタッフが予め監査役と会計監査人の双方とコミュニケーションを密にすることが必要である。

アンケートで回答された課題や改善したい点等を念頭において会計監査人との関係において監査役スタッフが果たすべき役割について次の通り検討した。

- a) 監査役連絡会の場等で、会計監査人との関係のあり方について監査役と議論を行う。

「会計監査人との連携に関する実務指針」や「会社法における会計監査の実務対応」を踏まえて検討して、監査役は会計監査人とどのような関係を行うべきかを明確にする。

- b) 監査役との関係のあり方に関する会計監査人の意見を聴取する。

監査役と会計監査人と意見交換の場を設けるか、監査役スタッフと会計監査人との意見交換の場を設けて、会計監査人の監査役に対する要望等について確認しておく。

c) 監査役の会計監査人との意見交換のテーマと具体的スケジュール案を作成して調整を行う。

必要に応じて意見交換の場を設けるための調整を行うこととなるが、年間スケジュールを明確にしておけば、必要な意見交換を確実に実施することができる。

d) 意見交換の経過と結果の記録の保存

意見交換に関する議事録を作成することによって、それが監査記録となり、今後の関係の参考とすることができる。

【4】監査役スタッフの体制

(アンケート集計結果 2-4<30~31P>、3-4<32P>、3-5<32P>、6-1<47P>、6-2<47P>)

①体制の現状

会社法では、監査役スタッフの体制について、「株式会社の業務の適正を確保するために必要な体制」として、i)監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項、ii)上記i)の使用人の取締役からの独立性に関する事項を規定している(施行規則第100条第3項)。

会社法施行後すでに3年を経過しており、各社とも、監査役スタッフの認知度が高まるとともに、位置付けの明確化等が進んでいるものと想定して、アンケートを実施した。

アンケート集計結果から、監査役スタッフの体制について、次のような整備の状況がうかがえる。

監査役スタッフについては、専任のスタッフがいる会社は77%(43社)、兼任スタッフがいる会社は34%(19社)であった。専任スタッフの員数が1~2名の会社は専任スタッフがいる会社の74%(32社)で、兼任スタッフの員数が1~2名の会社は兼任スタッフがいる会社の89%(17社)であり、員数の増減なしの割合は専任スタッフのいる会社で88%(38社)であることなどから、各社においてスタッフ数が固定しつつある様子がうかがえる。

執務場所については、何をもって独立というかの議論はあるが、「執行部門から独立している」と考えている会社が71%(40社)と多数であった。

監査役又は監査役スタッフの管理する情報の管理については、「執行部門が閲覧できない」としている会社が73%(41社)を占めていた。

監査役スタッフの独立性に関しては、専任スタッフの場合は、常勤監査役が監査役スタッフの人事に全面的に関与している会社は27%(15社)であったが、常勤監査役が監査役スタッフの人事について執行側と協議している会社は43%(24社)であり、70%の会社は少なくとも協議を行っていた。兼任スタッ

フの場合は、常勤監査役が監査役スタッフの人事に全面的に関与している会社は4%(2社)あったが、執行部門に一任している会社も18%(10社)あり、兼任スタッフの場合の方が関与の度合いが低い傾向にあった。

また、監査役スタッフの独立性に関する社内規則は59%(33社)の会社で制定されていた。

②体制のあるべき姿

監査役スタッフの体制の整備については、旧商法下で監査役をサポートしていた内部監査部門の人材を、そのまま会社法で規定された補助使用人に置き換えたケースも多いと思われるが、アンケート集計結果からイメージできるように、執行部から独立した執務場所に1~2名のスタッフが配置されており、“器”は概ねできたと言えるのではなかろうか。

監査役スタッフの体制の運用については、i)業種・業態、規模等によって、また、それぞれの会社の成り立ち、歴史、伝統、執行部門の監査役に対する理解、監査役の監査への取り組み方等によって、監査のあり方が様々であること、及びii)監査役自身の認識、意向、考え方によって、監査役スタッフに対して求めるものが違うこと、から会社ごとで異なっていると思われる。監査役スタッフの体制整備に係る取締役への要請の内容が異なれば、結果的に、監査役スタッフのあり方も変わってくることとなろう。

監査役スタッフの活用方法については、特にii)の監査役自身の認識、意向、考え方によって大きく変わってくるものと思われるが、監査役が求める監査役スタッフの人材(資質)の型は、大きく分けて二つの方向性があるようである。

まず、一つ目は、庶務的業務及び監査役から指示された定型業務のみを忠実に行うタイプである。仮にこれを「門番型」と呼ぶこととする。

次に、二つ目は、積極的に、企画立案・提案型の業務を行うタイプである。仮にこれを「政策秘書型」と呼ぶこととする。

一般的に、どのようなスタッフにも求められる共通資質として、

- a) 一定の人格(誠実さと謙虚さなど)を有すること
- b) 一般的な常識を備え、落ち着きがあること
- c) 口が堅いこと(機密保持)

があげられるが、「門番型」は、雑多な業務をこなすことが中心となるため、その共通資質のみでも充分活躍が期待できるが、さらに「経験」が加われば言うことはない。監査役がすべての業務に精通している場合等で、監査役の頭脳の補助を求めず、特に繁忙状態を軽減する目的で手足の補助のみを求める場合には、監査役スタッフとしてこのような人材を求めることとなろう。

「政策秘書型」は、監査役スタッフに、上述の共通資質に加えて、

- a) 被監査部門の状況、特に、当該事業の重要ポイントを早期に把握してそれを評価し、改善すべきことがあればそれを指摘することができる能力(理解力、観察力、判断力、指導力等)
- b) 特に法務・財務面の十分な知識
- c) 考え方等で軸がぶれないこと

等の資質を求めるものである。監査役が、繁忙状態を軽減する目的で手足の補助を求める以外に、監査役の頭脳の補助を求める場合には、監査役スタッフとしてこのような人材を求めることとなろう。

監査役スタッフとしては、現在自分が監査役スタッフとしてここにいるということは、監査役から何がしかの期待を寄せられているということであるが、自分が「門番型」に資質を求められてここにいるのか、「政策秘書型」の資質を求められてここにいるのかを考えてみる必要がある。「政策秘書型」の資質を求められていても、自分が若年で、「門番型」程度の能力しかないという場合もあろうし、「門番型」の資質を求められてはいるが、それでは飽き足らないという場合もあろう。

それぞれの事情があるにせよ、監査役スタッフとしては、その職責の重要性から、「政策秘書型」の監査役スタッフを目指すべきと考える。監査役監査の実効性確保に資するためには、監査役は、毎期末時点で監査役監査の環境整備の状況に関して気付いた事項をまとめて評価を行い、それを監査役監査に反映させる、いわゆるPDCAサイクルを充実させることが必要であるが、監査役スタッフ自身がそれを行うことも必要ではないかと思われる。その評価を整理して、監査役連絡会等で監査役に報告し、監査役との意見交換を行うことが望ましい。

監査役スタッフは、会社業務の全体が俯瞰でき、情報量も多く、経験を積むにはこの上ない環境である。そのため、有能な社員に監査役スタッフ業務を経験させ、将来の幹部候補を育成するといったキャリアパスとしての位置付けを試みる会社もでてきていると聞いている。

確かに、一度監査役スタッフ業務を経験した社員が執行部門に戻れば、客観的かつ全社的な視点を持つ社員が増えることとなり、会社にとって有益である。

また、それは同時に、監査役職務を知る社員が執行部門が増えることとなって、監査役監査の環境整備の観点からも有用である。監査役スタッフも、監査役スタッフ業務がキャリアパスとして位置付けられることによって、さらに熱意をもって取り組むことができるのではないだろうか。

各社の事情を踏まえた、監査役と監査役スタッフの議論と、それを受けた監査役スタッフの自己研鑽が求められるところである。

5. おわりに

日本監査役協会のインターネット・アンケートによると専任又は兼任の監査役スタッフがいる会社(大会社)は、会社法施行前の平成17年の定時株主総会終了後ではアンケート回答会社の46.3%だったものが、会社法施行後の平成18年の定時株主総会終了後では同50.2%に増加し、その後も増加傾向にある(平成20年は51.2%)。監査役スタッフ数(大会社)も、平成20年は平均1,90人で、平成18年の1,84人と比べて増加傾向にあり、監査役一人当たりの監査役スタッフ数も増加傾向にある(監査役数は減少傾向にある)。

これをもって、相対的に監査役スタッフの重要性が増しているともみることができようが、本文の中で「門番型」、「政策秘書型」という議論があったように、監査役スタッフの業務は監査役の補助であり、監査役スタッフの業務内容は監査役の意向によって決まることになるので、監査役スタッフの重要性は監査役と監査役スタッフとの関係で決まることとなる。

今回、「監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割」について議論を重ねて痛感したのは、監査役と監査役スタッフとのコミュニケーションの大切さである。監査役スタッフは、監査役連絡会(非公式でも良い)等の場で、各社でのあるべき監査役監査とはどのようなものか等について大いに議論を行って、監査役と良好な関係を築いていただきたい。それが監査活動の出発点である。

監査役は、監査役スタッフのことを知り、うまく監査役スタッフを使うことによって、より効率的に、より充実した監査を行うことができるのではないだろうか。監査役スタッフも、監査役の意向を知り、監査役と意見交換を出来るようになれば、キャリアパスとして監査役スタッフ業務に意欲的に取り組むことができ、さらに成長することができると思われる。

この研究報告を参考にして各社の監査役スタッフにご活躍いただき、さらに効率的な、一層、充実した監査活動が行われることを期待するものである。

以上

【近年の関西支部監査役スタッフ研究会報告】

○「新会社法における『業務監査』実務」	平成17年7月21日
○「会社法の下における監査役会のあり方 —監査役スタッフからの提言—」	平成18年7月20日
○「社外監査役的活動と監査役スタッフの役割」	平成19年7月24日
○「企業集団における監査役監査とスタッフの役割 —内部統制システム監査の視点を中心に—」	平成20年7月22日

監査役監査の環境整備と監査役スタッフの役割に関するアンケート集計結果

対象：関西支部監査役スタッフ事業登録会社のうち2月及び3月の会合出席会社69社に配布

回答社数56社 回答率81%

1. 貴社の概要について

1-1 上場区分(回答社数56社)

上場区分	回答社数	上場区分	回答社数
上場会社	49	非上場会社	7

1-2 業態区分(回答社数56社)

業態区分	回答社数	業態区分	回答社数
製造業	36	非製造業	20

1-3 資本金規模(回答社数56社)

資本金区分	回答社数	資本金区分	回答社数
①500億円以上	19	④50億円以上100億円未満	8
②200億円以上500億円未満	13	⑤10億円以上50億円未満	8
③100億円以上200億円未満	6	⑥10億円未満	2

1-4 従業員数(回答社数56社)

従業員数区分	回答社数	従業員数区分	回答社数
①5,000人以上	23	④300人以上500人未満	5
②1,000人以上5,000人未満	21	⑤100人以上300人未満	1
③500人以上1,000人未満	6	⑥100人未満	0

1-5 グループ会社数(回答社数56社)

国内子会社数	回答社数	国内子会社数	回答社数	国内子会社数	回答社数
なし	2	21~30	10	51~60	1
1~10	16	31~40	1	61~70	1
11~20	12	41~50	7	71~	5

*無回答1社

海外子会社数	回答社数	海外子会社数	回答社数	海外会社数	回答社数
なし	18	21~30	5	51~60	1
1~10	14	31~40	3	61~70	1
11~20	7	41~50	1	71~	5

*無回答1社

国内関連会社数	回答社数	国内関連会社数	回答社数	国内関連会社数	回答社数
なし	16	21～40	4	61～80	0
1～20	31	41～60	0	81～	0

*無回答5社

海外関連会社数	回答社数	海外関連会社数	回答社数	海外関連会社数	回答社数
なし	30	21～40	1	61～80	0
1～20	19	41～60	0	81～	1

*無回答5社

2. 貴社の監査体制について

2-1 監査体制

(1) 監査役会設置状況(回答社数56社)

設置状況	回答社数	設置状況	回答社数	設置状況	回答社数
監査役会設置会社	55	監査役会非設置会社	1	委員会設置会社	0

(2) 会計監査人の設置の有無(回答社数56社)

設置状況	回答社数	設置状況	回答社数
会計監査人設置会社	56	会計監査人非設置会社	0

(3) 内部監査部門の設置の有無(回答社数56社)

設置状況	回答社数	設置状況	回答社数
内部監査部門設置会社	56	内部監査部門非設置会社	0

①常勤社内監査役

員数	回答社数	員数	回答社数
いない	2	3名	2
1名	17	4名	0
2名	35	5名～	0

③非常勤社内監査役

員数	回答社数	員数	回答社数
いない	54	3名	0
1名	2	4名	0
2名	0	5名～	0

②常勤社外監査役

員数	回答社数	員数	回答社数
いない	43	3名	0
1名	12	4名	0
2名	1	5名～	0

④非常勤社外監査役

員数	回答社数	員数	回答社数
いない	2	3名	18
1名	3	4名	1
2名	32	5名～	0

2-3 監査役の会議への出席・資料閲覧

(1) 重要な会議等への出席機会の確保(回答社数56社)

内訳	回答社数
①取締役会以外で監査役が出席する必要のある重要な会議等への出席機会が確保されている	50
②監査役スタッフが代わりに出席できる	0
③特段そのような取り決め又は配慮はない	6

【具体的な取り決め又は配慮の内容】		
・社内規程、監査役監査基準	・基本的にどれにも参加可能	・出席する会議を予め明文化
・年間日程の案内	・総務部に出席したい会議を連絡	・取締役会で監査計画を報告
・全ての重要な会議に出席する		

(2) 監査役の取締役会以外の出席会議(回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①経営会議	40	④執行役員会議	22
②常務会	19	⑤内部統制委員会	17
③コンプライアンス委員会	35	⑥その他	20

*無回答1社

⑥その他の出席会議の内容 *同様と思われるものは集約			
・各種委員会(リスク、CSR、環境等)	・各種戦略会議(方針等)	・各種会議	・各種報告会

(3) 監査役が出席しない会議等の資料の閲覧(回答社数56社)

内訳	回答社数
①監査役が出席しない会議等の資料及び業務執行の意思決定に関する重要な書類が監査役の求めに応じて適時に閲覧できる	49
②特段そのような取り決め又は配慮はない	4

*無回答3社

2-4 監査役スタッフ

(1) 監査役スタッフの員数(回答社数56社・複数回答可)

①専任スタッフ

員数	回答社数	員数	回答社数
0名	13	3名	4
1名	23	4名	2
2名	9	5名～	5

②兼任スタッフ

員数	回答社数	員数	回答社数
0名	37	3名	1
1名	13	4名	1
2名	4	5名～	0

(2) 監査役スタッフの増減（前事業年度末との比較）（回答社数 56 社）

専任スタッフ	回答社数	兼任スタッフ	回答社数
①増員した	2	②増員した	3
③減員した	1	④減員した	0
⑤増減なし	38	⑥増減なし	27

*無回答 15 社

*無回答 26 社

3. 監査役の執務環境等

3-1 常勤監査役の執務環境等

(1) 常勤監査役の執務場所(回答社数 56 社)

内訳	回答社数
①常勤監査役ごとの専用の執務室（個室）がある	19
②常勤監査役の執務室は複数の監査役で共用している	19
③常勤監査役の執務室は監査役スタッフ（兼任のスタッフ含む）の執務室と共用している	15
④常勤監査役の執務室は執行部門のメンバー（兼任のスタッフを除く）の執務室を共用している	2
⑤その他	3

*①と④を選択した会社、②と③を選択した会社、各 1 社

⑤その他の執務場所
<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門と兼任スタッフと共用 ・ 共用だが仕切られている ・ 常勤、非常勤監査役、スタッフが監査役室で執務

(2) 常勤監査役の使用設備等(回答社数 56 社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①電話を設置している	54	④テレビを設置している	18
②パソコンを設置している	54	⑤①から④以外のものを設置している	7
③プリンターを設置している	40		

*無回答 2 社

⑤の①から④以外の設置の内容			
・ シュレッダー	・ FAX	・ コピー機	・ 応接セット
・ 空気清浄機	・ 電子黒板	・ 加湿器	・ 他の事業所にも執務室あり
・ 監査役スタッフと共通サーバ			

3-2 非常勤監査役の執務環境等

(1) 非常勤監査役の執務場所(回答社数56社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①非常勤監査役専用の執務室がある	7	③非常勤監査役用の執務室はない	19
②常勤監査役の執務室と共用している	29	*非常勤監査役非設置	1

(2) 非常勤監査役の使用設備等(回答社数55社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①電話を設置している	26	⑤月刊監査役を購入している (非常勤監査役用)	9
②パソコンを設置している	15		
③プリンターを設置している	11	⑥①~⑤以外のものを設置している	4
④テレビを設置している	6	⑦特に設置している設備等はない	19

*無回答1社

⑥の①から⑤以外のものを設置の内容
<ul style="list-style-type: none"> ・机、椅子のみ ・シュレッダー ・コピー機 ・応接セット=机設置、椅子はなし ・電話会議システム

3-3 監査役会の開催場所(回答社数、監査役会設置会社55社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①監査役専用の会議室がある	20	②専用の会議室はなく執行部門の会議室と共用している	36

*①と②を選択した会社1社

3-4 監査役スタッフの執務場所(回答社数56社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①執行部門から独立している	40	②執行部門から独立していない	16

3-5 監査役又は監査役スタッフが保管する情報の管理(回答社数56社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①監査役又は監査役スタッフが保管する情報を執行部門が閲覧できる	15	②監査役又は監査役スタッフが保管する情報を執行部門が閲覧できない	41

3-6 監査費用(回答社数56社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①監査役会において了承のうえ予算化している	20	③予算化はしていない	3
②常勤監査役と監査役事務局が相談のうえ執行部門に通知して予算化している	26	④その他	7

④その他の対応の内容
<ul style="list-style-type: none"> ・常勤監査役と監査役事務局が相談の上、監査役会において承認の後、執行部に通知 ・常勤監査役と秘書室にて相談し予算化 ・役員予算として執行部門（総務部門）が予算化 ・監査役室と秘書担当が中計で予算申請を行い、監査役会で形式的に決議

3-7 監査役が相談できる外部専門家の有無(回答社数56社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①会社の顧問弁護士に相談している	34	④相談できる専門家はいない	2
②監査役会等との契約によって会社の顧問弁護士以外の弁護士に相談できることとなっている	3	⑤その他	10
③監査役会等との契約はないが、いつでも相談できる会社の顧問弁護士以外の弁護士がいる	6		

*無回答1社

⑤その他の内容
<ul style="list-style-type: none"> ・社外監査役が弁護士 ・コンサルタント ・監査役協会のnet相談室を利用している

4. 貴社における監査役と取締役等との意思疎通について

4-1 代表取締役との定期的会合

(1) 定期的会合の実施頻度及び所要時間(回答社数56社)

①実施頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
0回	0	4回	12
1回	6	5回	0
2回	20	6回	5
3回	4	7回～	8

*無回答1社

②所要時間

時間	回答社数
0時間～1時間未満	3
1時間～2時間未満	40
2時間～3時間未満	9
3時間～	2

*無回答2社

(2) 会合のテーマの決定(回答社数56社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①会合のテーマは監査役が決めている	37	③その他	3
②会合のテーマは双方で協議している	15		

*無回答1社

③その他の内容	
・ 中間、期末監査の報告	・ 日々、コミュニケーションをとっている

(3) 会合のテーマの内容(回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①代表取締役の経営方針	38	⑤監査上の重要課題	43
②会社に対処すべき課題	50	⑥内部統制システムの運用状況	44
③会社を取り巻くリスク	43	⑦その他	3
④監査役監査の環境整備の状況	16		

*無回答1社

⑦その他のテーマ	
・ 日々あった事を報告、相談	・ 監査実施報告
・ 重要な会計基準の変更と対応の状況	

(4) 定期的会合の構成メンバー(回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①常勤監査役	55	⑤代表取締役	55
②非常勤社内監査役	3	⑥代表取締役以外の役付取締役	14
③非常勤社外監査役	34	⑦その他	2
④監査役スタッフ	15		

無回答1社

⑦その他の構成メンバー	
・ 経営戦略担当執行役員	・ 経理担当取締役

(5) 定期的会合の実施に関する社内規則(回答社数56社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①社内規則を制定している	20	②社内規則を制定していない	33

*無回答3社

(6) 代表取締役との定期的会合において監査役スタッフが果たしている役割

(回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①日程の調整	33	③議事録作成	15
②出欠確認	22	④その他	15

*無回答2社

④その他の役割		
・必要資料の作成	・テーマ選定支援	・テーマに関する意見具申
・会合場所の設定	・監査役からの活動報告書の作成	

(7) 代表取締役との定期的会合において課題と感じている点又は改善したい点

課題と感じている点又は改善したい点
・会合の回数を増やす
・可能な限り、監査役スタッフが同席し、詳細な議事録作成
・日程調整が難しく、又、短時間での開催を余技なくされる
・テーマの選定
・内部統制システムの整備について議論を深め、監査役からの意見を
・会合時間が短い

4-2 取締役及び執行役員・部門長等との会合 (往査時面談含む)

(1) 会合の実施頻度及び所要時間(回答社数56社)

①実施頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
0回	3	4回	1
1回	9	5回	1
2回	2	6回	0
3回	3	7回～	33

*無回答3社 必要に応じ1社

②所要時間

時間	回答社数
0時間～1時間未満	4
1時間～2時間未満	25
2時間～3時間未満	18
3時間～	5

*無回答3社 必要に応じ1社

(2) 会合のテーマの決定(回答社数、会合を実施している53社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①会合のテーマは監査役が決めている	41	③その他	2
②会合のテーマは双方で協議している	7		

*無回答3社

③その他の内容
・ 監査役室長が原案作成後、監査役と相談

(3) 会合のテーマの内容(回答社数53社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①年度計画	31	③リスク管理	40
②コンプライアンス	36	④その他	15

④その他のテーマ
<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部統制 ・ 安全、衛生 ・ 中期計画方針動向 ・ 妥当性監査 ・ 監査結果その他個別案件 ・ 直近の業務執行状況及び部門の課題

(4) 定期的会合の構成メンバー(回答社数53社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①常勤監査役	51	⑤取締役	40
②非常勤社内監査役	4	⑥執行役員	32
③非常勤社外監査役	22	⑦部門長	41
④監査役スタッフ	37	⑧その他	4

無回答2社

⑧その他の構成メンバー
<ul style="list-style-type: none"> ・ 内部監査部門長 ・ 課長 ・ 実務担当者 ・ 内部監査室員

(5) 定期的会合の実施に関する社内規則(回答社数53社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①社内規則を制定している	16	②社内規則を制定していない	35

* 無回答2社

(6) 取締役及び執行役員・部門長等との会合において監査役スタッフが果たしている役割
(回答社数53社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①日程の調整	38	③議事録作成	35
②出欠確認	21	④その他	9

* 無回答1社

④その他の役割	
・テーマ調整、選定支援	・会合に同席することがある
・監査調書の作成	・質問事項の資料作成
・資料作成	・監査のポイントについて漏れのないよう質問するなど

(7) 取締役及び執行役員・部門長等との会合において課題と感じている点又は改善したい点

課題と感じている点又は改善したい点
・内部統制システムの整備についての議論を深めること
・議事進行の時間配分・日程調整が難しい
・年1. 5回位は開催したい
・可能な限り、スタッフが同席し、詳細な議事録を作成
・日程調整、議事録内容作成含めて
・まだ、内部監査部門が機能していないので、将来協力して行きたい
・議事進行の時間配分

4-3 子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合（往査時面談含む）

(1) 会合の実施頻度及び所要時間(回答社数56社)

①実施頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
0回	5	4回	3
1回	12	5回	1
2回	6	6回	2
3回	1	7回～	24

*無回答1社 適宜と回答した会社1社

②所要時間

時間	回答社数
0時間～1時間未満	4
1時間～2時間未満	19
2時間～3時間未満	19
3時間～	11

*無回答2社 適宜と回答した会社1社

(2) 会合のテーマの決定(回答社数、会合を実施している51社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①会合のテーマは監査役が決めている	43	③その他	2
②会合のテーマは双方で協議している	6		

*無回答1社 ①と②を選択した会社1社

③その他の内容
・監査役室長が原案作成後、監査役と相談
・特にテーマを定めていない

(3) 会合のテーマの内容(回答社数51社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①年度計画	38	③リスク管理	45
②コンプライアンス	38	④その他	12

*無回答1社

④その他のテーマ			
・内部統制システム	・直近の業績、方針等	・課題、問題点	・中期計画
・安全衛生	・その他個別案件	・収支の状況	・稟議書の閲覧

(4) 会合の構成メンバー(回答社数51社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①常勤監査役	51	⑤子会社の取締役	50
②非常勤社内監査役	3	⑥子会社の執行役員	19
③非常勤社外監査役	11	⑦子会社の部門長	23
④監査役スタッフ	34	⑧その他	7

⑧その他のメンバー			
・実務担当者	・部門長 (内部監査、管理)	・往査時の担当者	・課長
			・海外駐在員

(5) 会合の実施に関する社内規則(回答社数51社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①社内規則を制定している	16	②社内規則を制定していない	33

*無回答2社

(6) 子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合において監査役スタッフが果たしている役割

(回答社数51社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①日程の調整	40	④国内往査に同行している	26
②会合のテーマの調整	20	⑤海外往査に随行している	10
③会合の議事録の作成	34	⑥その他	5

*無回答7社

⑥その他の役割
<ul style="list-style-type: none"> ・年間計画、事前書類等準備 ・会合に同席することがある ・監査のポイントについて漏れのないように質問する ・国内子会社は常勤監査役が直接する場合はほとんど

(7) 子会社の取締役及び執行役員・部門長等との会合において課題と感じている点
又は改善したい点

課題と感じている点又は改善したい点
・日程調整、テーマ決定、議事録内容作成含めて
・定期的の実施出来ていない
・議事進行の時間配分
・年間1. 5回くらいは開催したい
・往査の場合、事前調査等に回答してもらっており、内部統制システムの具体的な議論がなされるが、面談の場合でももっと議論をすべきである。
・スタッフが内容について全く感知していない点
・子会社の代表取締役1名のみが常勤のため、内部統制への関心と関与度合いのUP
・往査頻度の検討

4-4 内部統制システムに係る監査の実施基準(回答社数56社)

内訳	回答社数
①内部統制システムに係る監査の実施基準を制定して関係箇所へ周知している	20
②内部統制システムに係る監査の実施基準を制定しているが、関係箇所への周知は行っていない	18
③内部統制システムに係る監査の実施基準を制定していないが、制定を検討中である〔制定する予定はあり〕	8
④内部統制システムに係る監査の実施基準を制定しておらず、今後も制定する予定もない	9

未制定と回答した会社1社

〔関係箇所への周知の方法〕		
・社内イントラに掲載	・取締役会報告事項	・各種会議で説明
・グループ監査役会で配布	・担当役員からの説明及び指示有り	・監査事前説明
・ホームページ	・社内規程に明記	・社内通達

5. 貴社における取締役等から監査役への報告体制について

5-1 監査役へ報告すべき事項

(1) 報告事項に関する取り決め(回答社数56社)

内訳	回答社数
①報告事項に関する取り決めは定期的報告事項、臨時的報告事項の双方にある	26
②報告事項に関する取り決めは内部通報制度に関してのみある	0
③報告事項に関する取り決めは定期的報告事項に関してのみある	2
④報告事項に関する取り決めはない	24
⑤その他	4

⑤その他の取り決め	
・必要の都度	・日々のコミュニケーション内で実施
・代表取締役宛通知	・全ての社内文書の確認

具体的報告事項の内容	
・内部監査結果	・内部通報 社則改訂
・重要会議付議事項	・経営課題 事故、災害報告
・監査役への質問事項	・重要書類(契約書、各種会議の議事録、決算報告)
・会社に著しい損害や経営に重大な影響を及ぼす事項	・コンプライアンス、リスク関連事項
	・労働争議、重要訴訟、クレーム
	・競業取引
	・部門の年間計画と業績

(3) 取り決め事項がある場合の報告者への依頼(回答社数32社・複数回答可)

内訳	回答社数
①報告を受けるべき事項の発生の都度、関係箇所に依頼している	21
②定期的な報告事項については関係箇所に依頼している	13
③報告者への依頼はしていない	5
④その他	3

無回答3社

④その他の方法	
・取締役会から監査役会へ報告される	・関係部門より回付される
・報告が漏れていると思われる時は都度依頼する	

(4) 報告者への依頼を行っている場合の依頼の方法 ((回答社数32社・複数回答可))

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①監査役から依頼している	13	③特に依頼はしていない	3
②スタッフから依頼している	19		

*無回答10社

5-2 内部通報制度に基づく報告

(1) 内部通報制度の設置状況 (回答社数 5 6 社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①内部通報制度を設置している	5 3	③内部通報制度は今後設置する 予定	1
②内部通報制度を設置していない	0		

*無回答 2 社

(2) 報告の頻度及び所要時間 (回答社数、内部通報制度を設置している 5 3 社)

①報告の頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
0 回	1 3	4 回	6
1 回	9	5 回	0
2 回	1 1	6 回	0
3 回	3	7 回～	7

*無回答 4 社

②所要時間

時間	回答社数
0 時間～1 時間未満	2 2
1 時間～2 時間未満	2 0
2 時間～3 時間未満	3
3 時間～	2

*無回答 6 社

(3) 報告を行う者 (回答社 5 3 数 複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①取締役	1 4	⑤子会社の執行役員	2
②執行役員	9	⑥子会社の部門長	3
③部門長	2 0	⑦コンプライアンス委員会等	1 8
④子会社の取締役	3	⑧その他	8

*無回答 6 社

⑧その他の報告を行う者

・ 法務部長	・ 監査役スタッフ	・ 事務局長から社長に報告するものは監査役にも報告
・ 内部通報受付部門	・ 担当部署長	・ コンプライアンス委員会で通報を受けたもの

(4) 報告を受ける者 (回答社 5 3 数 複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①常勤監査役	5 1	③非常勤社外監査役	8
②非常勤社内監査役	0	④監査役スタッフ	1 5

*無回答 2 社

(5) 通報回数 (回答社数 53社)

通報回数	回答社数	通報回数	回答社数	通報回数	回答社数
なし	12	21～40	3	61～80	1
1～20	23	41～60	2	81～	3

*無回答9社

(6) 主な内容 (回答社数 53社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①セクハラ	29	④財務・会計に関する事項	10
②パワハラ	29	⑤その他	10
③労働時間	25		

*無回答14社

⑤その他の通報内容	
・不祥事	・社員の不正、不法行為
・研修での不適切表現による説明	・コンプライアンス違反
・社内部署の業務運営方法	・モラルハラスメント
	・オフィスでの喫煙の制限希望
	・一般的な職務の人間関係等

(7) 内部通報の窓口 (回答社数 53社)

内訳	回答社数
①窓口は社内担当部署のみにある	19
②窓口は社内窓口と社外窓口にある	32
③その他	1

*無回答1社

〔社内窓口・担当部署〕	
・総務部	・法務部
・常勤監査役	・総務人事室
・内部監査室	・コンプライアンス (グループ、委員会)
・品質保証室	・監査役室
・企業倫理リスクマネジメントグループ	・法令倫理相談窓口
〔社外窓口〕	
・顧問弁護士	・社外弁護士、法律事務所
・社外監査役	・ダイヤルサービス
・外部機関	

(8) 内部通報制度において監査役スタッフが果たしている役割

(複数回答可・回答社数53社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①情報の収集	20	④監査役への報告時の議事録作成	10
②監査役への報告日程の調整	16	⑤その他	15
③監査役への報告者の調整	6		

*無回答9社

⑤その他の役割		
・ 通報窓口業務	・ 監査調書を作成	・ 必要に応じ情報の収集
・ ホットライン委員会の日程調査等		

(9) 内部通報制度の運用において課題と感じている点又は改善したい点

課題と感じている点又は改善したい点
・ 社員(派遣社員)の認知度の向上
・ 社外の窓口も必要
・ 十分に機能していない→担当者の顔が見えないから
・ より詳細な報告
・ 社外監査役の出席
・ セクハラ、パワハラ問題について横展開がなく、個別に片付けている
・ 過去、報告会を開催した実績がなく、開催することが望ましい
・ 内部通報窓口が適切か

5-3 取締役及び執行役員・部門長等から監査役への定期的な報告

(内部通報制度に関する報告を除く)

(1) 報告の頻度及び所要時間(回答社数56社)

①報告の頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
定期的にはない(随時)	23	4回	4
1回	2	5回	0
2回	2	6回	0
3回	1	7回～	18

*無回答6社

②所要時間

時間	回答社数
定期的にはない(随時)	22
0時間～1時間未満	2
1時間～2時間未満	15
2時間～3時間未満	7
3時間～	3

*無回答6社 内容によると回答した会社1社

(2) 報告を行う者 (回答社数56社 複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①取締役	33	⑤子会社の取締役	10
②執行役員	25	⑥子会社の執行役員	5
③部門長	32	⑦子会社の部門長	5
④子会社の代表取締役	15	⑧その他	4

*無回答12社

⑧その他の報告を行う者
・管理課 ・事業本部、部門の担当部長 ・実務担当者 ・子会社の監査役

(3) 報告を受ける者 (回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①常勤監査役	42	③非常勤社外監査役	11
②非常勤社内監査役	0	④監査役スタッフ	23

*無回答14社

(4) 取締役等から監査役への定期的な報告体制の構築・運用に関して監査役スタッフが果たしている役割 (回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①報告事項の調整	20	③監査役への報告時の議事録作成	21
②報告者の調整	13	④その他	11

*無回答9社

*その他：関与していないと回答した5社含む

④その他の役割
・日程調整 ・テーマの調整 ・報告時に同席することがある ・報告場の設定

(5) 取締役等から監査役への定期的な報告体制の構築・運用に関して課題と感じている点又は改善したい点

課題と感じている点又は改善したい点
・日程調整
・定期的に行う制度が必要
・報告事項の監査調書作成
・過去、報告会を実施したことがなく、開催することが望ましい
・重要な稟議書(社長決裁分)の監査役への供覧の遅れがまだ一部ある
・子会社の独立性

5-4 取締役及び執行役員・部門長等から監査役への臨時的・重要案件の報告

(1) 報告の頻度及び所要時間(回答社数56社)

①報告の頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
0回	4	4回	3
1回	1	5回	3
2回	5	6回	6
3回	2	7回～	16

②所要時間

時間	回答社数
0時間～1時間未満	10
1時間～2時間未満	25
2時間～3時間未満	2
3時間～	1

*無回答15社

*無回答16社

*都度と回答した会社1社

*都度と内容によると回答した会社、各1社

(2) 報告のタイミング (回答社56社)

内訳	回答社数
①事象発生後速やかに報告を受けている	40
②事象発生後速やかに報告を受けていない	5

*無回答12社 ①と②の両方を選択した会社1社

(3) 報告を行う者 (回答社56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①取締役	37	⑤子会社の取締役	15
②執行役員	16	⑥子会社の執行役員	3
③部門長	25	⑦子会社の部門長	7
④子会社の代表取締役	18	⑧その他	4

*無回答9社

⑧その他の報告を行う者
・重要案件の担当役職者 ・事業本部、部門の担当部課長 ・子会社の監査役

(4) 報告を受ける者 (回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①常勤監査役	45	③非常勤社外監査役	5
②非常勤社内監査役	1	④監査役スタッフ	14

*無回答11社

(5) 具体的報告事項の内容

具体的報告事項の内容		
・ 重大事故、災害	・ 経営上の重要事項	・ 不祥事の発生
・ コンプライアンス、リスク関連	・ 各種法対応状況	・ 事業状況の進捗状況
・ 投資案件	・ 各部門で重要と思う内容	・ 賞罰
・ イレギュラー事項	・ 環境、品質問題	・ 労働災害(死亡)の発生
・ システム障害	・ デフォルトリスク等	・ J-SOX 状況報告
・ 訴訟、信用不安、クレーム (損害1億円以上)		
・ 官公庁の立入りによる指摘事項とその対応状況		

(6) 取締役等から監査役への臨時的・重要案件の報告体制の構築・運用に関して監査役スタッフが果たしている役割 (回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①報告事項の調整	7	③監査役への報告時の議事録作成	9
②報告者の調整	6	④その他	19

*無回答6社

*その他:関与していないと回答した会社10社含む

④その他の役割			
・ 日程調整	・ 情報収集	・ 監査役の指示による	・ 段取
・ 対応結果のフォロー	・ 類似事態の検討	・ 報告時に同席することがある	
・ 記録の作成	・ スタッフが報告を受け、監査役に報告		

(7) 取締役等から監査役への臨時的・重要案件の報告体制の構築・運用に関して課題と
感じている点又は改善したい点

課題と感じている点又は改善したい点
・ 時として重要事項でも報告漏れが発生する
・ 監査調書の作成
・ 確実、迅速な報告の徹底
・ 報告方法等の規定化
・ 社外監査役への報告
・ 官公庁からの指摘事項等への対応結果と当該事例の水平展開 (類似自体の検討と対策)の状況は、監査役から聞かないと回答がない、または遅い場合がある
・ スタッフを増員し、いつでも同席できる体制をとり調書を取るようになる
・ 報告の漏れや遅れを防ぐための、執行部との良好な官益の構築

6. 監査役スタッフの独立性の確保について

6-1 監査役の監査役スタッフの人事への関与状況(回答社数56社)

(専任スタッフ)

内訳	回答社数
①常勤監査役が全面的に関与している	15
②常勤監査役が執行側と協議している	24
③執行部門に一任している	3

無回答14社

(兼任スタッフ)

内訳	回答社数
①常勤監査役が全面的に関与している	2
②常勤監査役が執行側と協議している	10
③執行部門に一任している	10

*無回答34社

6-2 監査役スタッフの独立性に関する社内規則(回答社56数)

内訳	回答社数
①監査役スタッフの独立性に関する社内規則がある	33
②監査役スタッフの独立性に関する社内規則はない	20

*無回答3社

〔社内規則の内容〕		
・ 監査役監査基準に明記	・ 取締役会決議	・ 監査役会
・ 内部統制システム構築の中で決議	・ 執行部門の組織から分離	
・ 異動については監査役と協議すること	・ 指揮命令系統、考課、異動、懲戒	
・ 監査役の指揮下にあり、その他の取締役執行部門からの指揮は受けない		

7. 会計監査人との関係

7-1 会計監査人との意見交換の実施頻度及び所要時間(回答社数56社)

①実施頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
0回	0	4回	9
1回	0	5回	8
2回	5	6回	7
3回	8	7回～	16

*無回答3社

②所要時間

時間	回答社数
0時間～1時間未満	1
1時間～2時間未満	33
2時間～3時間未満	19
3時間～	1

*無回答4社

7-2 意見交換の内容（重複回答）（回答社数56社）

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①監査役の監査方針・監査計画	39	⑦期中監査立会	38
②会計監査人の監査計画	50	⑧監査役の監査報告	35
③監査報酬	33	⑨会計監査人の職務の遂行に関する事項	35
④四半期レビュー結果報告	45		
⑤期末実地棚卸立会	29	⑩財務報告に係る内部統制監査の実施状況	47
⑥期末会計監査報告	52		
		⑪その他	2

無回答2社

⑪その他の内容
・期中の往査状況の報告

7-3 会計監査人の監査報酬を相当であると認めた根拠（回答社数56社・複数回答可）

内訳	回答社数
①会計監査人の監査計画における監査所要日数が前年度実績と比べて適切な水準にある	41
②会計監査人の監査計画における監査所用日数が同業他社と比べて適切な水準にある	17
③監査報酬の単価が前年度実績と比べて適切な水準にある	27
④監査報酬の単価が同業他社と比べて適切な水準にある	14
⑤その他	4

*無回答4社

⑤その他の根拠
<ul style="list-style-type: none"> ・時間の妥当性 ・グループ会社監査日数 ・窓口の経理部が十分検討している ・同業他社比較及び昨比 ・他社報酬額と比べて大きく乖離していない ・会計監査人の監査計画が妥当であると判断した ・単価×必要工数、延べ人員数、時間 ・親会社での実績、交渉状況

7-4 財務報告にかかる内部統制報告制度導入後の会計監査人の往査（回答社数56社）

内訳	回答社数
①財務報告に係る内部統制報告制度導入前と変わりなし	10
②財務報告に係る内部統制報告制度導入後変化があった	41

*無回答5社

〔具体的な変化の内容〕		
・ 調査項目の増加	・ 監査人員数の増加	・ 往査日数、工数の増加
・ 監査報酬	・ 往査先が変わった	・ YES、NOを明確にしなくなった
・ 内部監査結果の評価手続きが加わった	・ 取締役へのヒアリングが多くなってきている	
・ 決算財務を除き、他の統制は会計監査終了後にほぼ同一メンバーで監査(要員不足?)		
・ 監査の過程で識別した内部統制の不備を詳しく監査役に報告		
・ 内部統制のチェックリスト、3点セットに基づく監査のウェイトが高まった。		
〔具体的な変化の対応〕		
・ 日数増加	・ 該当部門への往査増加	・ 講評などで接触の機会が増えた
・ 財務報告に係る証憑の確認		・ 内部監査部門の立会の増加
・ 監査法人の監査の実施基準に準拠した監査		・ 執行部門のフォロー状況の把握
・ 内部統制報告制度の整備状況及び問題点の有無を確認	・ ルール、マニュアルの整備	
・ 各現業部門が個別に対応(今までは経理部が対応していた)		
・ 経理部員に加えて内部統制室員が監査に同席して対象部門、会社を支援している		

7-5 会計監査人との関係において監査役スタッフが果たしている役割

(回答社数56社)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①日程の調整	39	④往査への随行	24
②意見交換すべき事項の選定	18	⑤その他	3
③議事録の作成	36		

*無回答7社

⑤その他の役割
・ 棚卸立会

7-6 会計監査人との関係において課題と感じている点又は改善したい点

課題と感じている点又は改善したい点
・ 監査法人内の考え方の統一
・ 時間に都合がつかない
・ 期ズレの対応について
・ 前広な監査計画の提示と意見交換
・ CPAと監査役スタッフがもっと意見交換をすべき
・ 会計監査人が会社の業務を勉強中、事前に勉強を行って来てもらいたい。
・ 会計基準のコンバーシエンスへの的確な対応が課題
・ 監査担当者の熟練度
・ 会計監査人から進んで報告にくるような関係にしたい

8. 内部監査部門との関係の内容

8-1 内部監査部門から監査役（会）への報告体制(回答社数56社)

内訳	回答社数
①監査役（会）に対する報告体制がある	48
②監査役（会）に対する報告体制はない	5
③内部監査部門がない	0
④その他	0

*無回答3社

8-2 内部監査部門との情報交換の実施頻度及び所要時間(回答社数56社)

①実施頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
0回	1	4回	4
1回	3	5回	0
2回	3	6回	7
3回	3	7回～	29

*無回答4社 随時と回答した会社2社

②所要時間

時間	回答社数
0時間～1時間未満	4
1時間～2時間未満	39
2時間～3時間未満	5
3時間～	1

*無回答5社 随時と回答した会社2社

8-3 監査役からの情報提供の内容(回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数
①監査役の監査方針・監査計画	37
②内部監査部門の監査項目へのアドバイス	36
③監査役の往査の結果	35
④その他	2

*無回答3社

④その他の内容
・監査役意見の表明

8-4 内部監査部門からの報告聴取(回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数
①内部監査部門の監査方針・監査計画を聴取している	47
②内部監査の結果報告を聴取している	51
③内部監査に同行している	17
④その他	2

*無回答3社

④その他の内容
<ul style="list-style-type: none"> ・内部統制の報告 ・内部監査部の定例報告会の参加 ・合同で監査を行うことがある

8-5 内部監査部門との関係において監査役スタッフが果たしている役割

(回答社数56社・複数回答可)

内訳	回答社数	内訳	回答社数
①日程の調整	39	③議事録作成	27
②意見交換すべき事項の選定	17	④その他	3

*無回答9社

④その他の役割
<ul style="list-style-type: none"> ・監査役への補足説明 ・内部監査を兼務 ・報告時に同席することがある ・内部監査の立会い、意見表明 ・定期的会合はなく、随時連絡を取っている

8-6 内部監査部門との関係において課題と感じている点又は改善したい点

課題と感じている点又は改善したい点
<ul style="list-style-type: none"> ・監査役監査との関係を強化したい(重複の排除など) ・三様監査で重複する監査項目の調整が必要と思われる ・関係強化 ・内部監査への同行の時間を取りたい

9. 貴社又は貴社グループにおける監査役間の関係について

9-1 貴社における監査役間の関係

(1) 監査役会以外の監査役同士の関係を密にするための会議(監査役連絡会)の開催状況(回答社数56社)

内訳	回答社数
①監査役連絡会を開催している	18
②監査役連絡会を開催していない	35

*無回答3社

〔監査役連絡会の内容〕
<ul style="list-style-type: none"> ・意見交換、情報提供 ・監査報告会 ・取締役会議題内容の検証 ・スケジュール確認、課題の打ち合わせ ・常勤監査役意見交換会 ・監査役打合せ(原則週1回実施) ・営業所及び事業所査察 ・常勤監査役と本社企画部門の連絡会 ・常勤監査役より前月度事業報告を行う

(2) 監査役連絡会の実施頻度及び所要時間(回答社数18社)

①実施頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
～5回	4	～25回	1
～10回	2	～30回	0
～15回	4	31回～	3
～20回	2		

*無回答1社 随時と記載した会社1社

②所要時間

時間	回答社数
0時間～1時間未満	3
1時間～2時間未満	8
2時間～3時間未満	3
3時間～	2

*無回答1社 随時と記載した会社1社

(3) 監査役連絡会の運営(回答社数18社)

内訳	回答社数
①監査役連絡会は全監査役で行っている	2
②監査役連絡会は全監査役と監査役スタッフで行っている	6
③監査役連絡会は常勤監査役のみで行っている	0
④監査役連絡会は常勤監査役と監査役スタッフで行っている	9
⑤その他	1

*無回答1社

⑤その他の運営方法

・常勤監査役、経営企画部長、監査部長

9-2 貴社グループにおける監査役間の関係

(1) グループ内の監査役同士の関係を密にするための会議の開催状況(回答社数56社)

内訳	回答社数
①グループ会社監査役連絡会を開催している	38
②グループ会社監査役連絡会を開催していない	9
③グループ会社監査役連絡会を今後開催する予定である	2

*無回答6社 親会社監査役が子会社監査役兼務1社

(2) グループ会社監査役連絡会の実施頻度及び所要時間(回答社数38社)

①実施頻度

回数	回答社数	回数	回答社数
0回	0	4回	5
1回	6	5回	0
2回	20	6回	0
3回	6	7回～	0

無回答1社

②所要時間

時間	回答社数
0時間～1時間未満	1
1時間～2時間未満	6
2時間～3時間未満	19
3時間～	11

無回答1社

(3) グループ会社監査役連絡会の運営(回答社数38社)

内訳	回答社数
①監査役連絡会は全監査役で行っている	3
②監査役連絡会は全監査役と監査役スタッフで行っている	10
③監査役連絡会は常勤監査役のみで行っている	3
④監査役連絡会は常勤監査役と監査役スタッフで行っている	13
⑤その他	7

無回答2社

⑤その他の運営方法
<ul style="list-style-type: none"> ・情報交換、監査計画、監査報告 ・親会社常勤監査役と子会社監査役 ・親会社常勤監査役、子会社監査役、親会社監査役スタッフ ・親会社、子会社の常勤監査役と子会社の非常勤監査役代表者 ・親会社常勤監査役、総務部長、監査役スタッフ、子会社非常勤監査役

(4) グループ監査役連絡会を開催していない場合の他のグループ会社監査役連絡会との
関係(回答社数11社)

内訳	回答社数
①必要の都度、必要な相手と連絡を取り合っている	4
②特に連絡を取り合うことはない	1
③その他	3

*無回答3社

③その他の関係方法
<ul style="list-style-type: none"> ・親会社常勤監査役が子会社監査役を兼務している ・子会社は1社のみ

10. その他監査役環境整備においてお気付きの点があればお書き下さい。

お気付きの点
・社内に監査役監査の必要性などを周知させることが第一と思う
・独立性を確立する為に、監査役スタッフが兼任の場合も人事権・評価は監査役に委ねるのが望ましい
・監査役監査の意義、監査役監査を行う必要性を執行部サイドにも理解してもらう必要がある
・社外監査役が勤務先を退任されたため、監査役室にパソコンの設置を検討中
・監査役スタッフ1名(内部監査室兼務、内部監査室員総数1名)体制の改善(内部監査室員の増員)

監査役への報告体制等について

取締役および監査役は、「業務の適正を確保するための体制整備に関する基本方針」に基づき、監査役への報告体制等について、以下のとおり申し合わせ事項として定める。

I. 会議への出席等

- ・ 取締役および使用人は、監査役に対し、取締役会をはじめ、〇〇会議・〇〇委員会等の重要会議（該当する会議体は、会議体の新設・改廃の都度、監査役と調整する）への出席を求めるとともに、事前説明・資料提供等、必要な対応を行う。
- ・ 監査役は、上記の重要会議への出席等により、意思決定の経過および業務執行の状況を把握する。

II. 立案決定書等の閲覧

- ・ 監査役は、定例的に立案決定書・報告書等を閲覧する。具体的には、監査役が指定する。
- ・ 取締役および使用人は、監査役から立案決定書・報告書等の提出を求められた場合は、速やかにこれに応じる。

III. 定例的報告事項

- ・ 監査役は、各年度の監査方針・計画に基づき、取締役および使用人に対し、会社およびグループ企業に関する次の事項について、定例的に報告を求める（報告時期および具体的内容等は、取締役と調整する）。
 - （1）経営の状況・課題
 - （2）業務の遂行状況
 - （3）リスク管理の状況
 - （4）コンプライアンスの状況
 - （5）内部監査部門が実施した内部監査結果（内部統制システムに関する監査を含む）
 - （6）会計・財務の状況
 - （7）監査指摘事項への対応状況
 - （8）その他重要事項
- ・ 取締役および使用人は、上記の求めに応じ定例的に報告を行うとともに、必要な情報提供を行う。

IV. 臨時的報告事項

取締役および使用人は、会社およびグループ企業の経営に重大な影響を及ぼす次の事項が発生、または発生するおそれがあると判断した場合には、その都度速やかに監査役へ報告・情報提供を行う。また、その後の経過等についても、適宜、報告・情報提供を行う。

報 告 事 項		基 準
内 容	主な事例等	
1. 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実		
2. 取締役および使用人の職務遂行に関する不正行為 または法令もしくは定款に違反する事実およびそのおそれのある事実		
3. 行政当局検査結果、行政当局から受けた処分等		
4. 財務・会計面での重要な事実		
5. 業務および業績見込みの発表内容、重要開示書類の内容等		
6. 倫理相談窓口に出された重要な事実 (ただし、相談者の氏名・所属等を除く)		
7. その他上記に準ずる重要な事実		

以 上

取締役等から提出を受ける重要な資料と報告事項

I. 監査役が提出を受ける重要な書類一覧表

書類名	提出元	頻度	提出先
経営会議資料およびグループ経営会議資料	企画管理部	都 度	監査役室
社長決裁書	企画管理部	都 度	監査役室
個別部門決裁書および月次決裁報告書	企画管理部・各管理部門	都 度	監査役室
コンプライアンス委員会資料	法務部	都 度	監査役室
環境管理委員会資料	環境部	2回/年	ヒアリング時に提出
年金資産運用管理委員会資料	財務部	都 度	監査役室
予算に関する資料	事業部 本社	2回/年	ヒアリング時に提出
全社決算に関する資料（四半期決算等含）	経理部	4回/年	監査役室
会計監査人監査立会報告書	経理部	都 度	監査役室
交際費・寄付金に関する報告書	経理部	1回/月	監査役室
単元未満株式買取り等状況	法務部	1回/月	監査役室
株式期報	法務部	2回/年	監査役室
訴訟・調停状況報告書	法務部 知的財産部	2回/年	監査役室
営業活動報告書	営業総括部	1回/月	監査役室
災害速報 災害調査報告書	人事労務部	都 度	監査役室
災害統計	人事労務部	1回/月	監査役室

II. 発生の都度速やかに報告を受ける重要事項（連結子会社含む）

(1) コンプライアンス関連事項等

- ①不祥事等コンプライアンスに関わる重大事態の発生
- ②環境事故：「環境管理規程」第〇〇条（重要事項の報告）に該当する事項
- ③税務調査の結果

(2) 重大な訴訟・係争・紛争の発生

(3) 重大なクレームの発生

ただし、1件当りのクレーム処理金額が、100百万円以上と見込まれる場合

(4) 取引先等の倒産（あるいはそのおそれ）等

ただし、債権、投融資にかかる損失の発生の見込みが100百万円以上の場合

(5) 操業に重大な影響をおよぼす設備事故・トラブルの発生

(6) 災害等

①労働災害：重大災害およびそれに類する災害

②自然災害：地震、台風等による重大な被害の発生

(7) 上記以外の事項で、会社に重大な損害を与えるおそれのある事象

監査報告書	会社法	会社法施行規則	監査役監査基準
<p>(監査役協会ひな型)</p> <p>1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容</p> <p>監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受けるほか、取締役及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。</p> <p>各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業業務の適正を確保するために必要なものとして会社法施行規則第100条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）の状況を監視及び検証いたしました。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及びロの各取組みについては、取締役会その他における審議の状況等を踏まえ、その内容について検討を加えました。子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書について検討いたしました。</p>	<p>第二編 株式会社 第四章 機関 第七節 監査役 (監査役の権限)</p> <p>第381条 監査役は、取締役(会計参与設置会社にあつては、取締役及び会計参与)の職務の執行を監査する。この場合において、監査役は、法務省令で定めるところにより、監査報告を作成しなければならない。</p>	<p>第二編 株式会社 第四章 機関 第六節 監査役 (監査報告の作成)</p> <p>第105条 法第381条第1項の規定により法務省令で定める事項については、この条の定めるところによる。</p> <p>② 監査役は、その職務を適切に遂行するため、次に掲げる者との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めなければならない。この場合において、取締役又は取締役会は、監査役の職務の執行のための必要な体制の整備に留意しなければならない。</p> <p>一 当該株式会社の取締役、会計参与及び使用人 二 当該株式会社の子会社の取締役、会計参与、執行役、業務を執行する社員、法第598条第1項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人 三 その他監査役が適切に職務を遂行するに当たり意思疎通を図るべき者</p> <p>③ 前項の規定は、監査役が公正不偏の態度及び独立の立場を保持することができなくなるおそれのある関係の創設及び維持を認めるものと解してはならない。</p> <p>④ 監査役は、その職務の遂行に当たり、必要に応じ、当該株式会社の他の監査役、当該株式会社の親会社及び子会社の監査役その他これらに相当する者との意思疎通及び情報の交換を図るよう努めなければならない。</p>	<p>第2章 監査役^の職責と心構え (監査役の心構え)</p> <p>第3条 4. 監査役は、平素より会社及び子会社の取締役及び使用人等との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めなければならない。</p> <p>第4章 監査役監査の環境整備 (代表取締役との定期的会合)</p> <p>第13条 監査役は、代表取締役と定期的に会合を持ち、代表取締役の経営方針を確かめるとともに、会社が対処すべき課題、会社を取り巻くリスクのほか、監査役の環境整備の状況、監査上の重要課題等について意見を交換し、代表取締役との相互認識と信頼関係を深めるよう努めるものとする。</p> <p>(監査役監査の実効性を確保する体制)</p> <p>第14条 1. 監査役は、監査の実効性を高め、かつ、監査職務を円滑に執行するための体制の確保に努めなければならない。 2. 前項の体制確保のため、監査役は、次に掲げる体制の内容について決定し、当該体制を整備するよう取締役又は取締役会に対して要請するものとする。</p> <p>一 監査役の職務を補助すべき使用人（以下「補助使用人」という）に関する事項 二 補助使用人の取締役からの独立性に関する事項 三 取締役及び使用人が監査役に報告をするための体制その他の監査役への報告に関する体制 四 その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制。</p> <p>(補助使用人)</p> <p>第15条 (略)</p> <p>(補助使用人の独立性の確保)</p> <p>第16条 (略)</p> <p>(監査役への報告に関する体制等)</p> <p>第17条 1. 監査役は、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について検討しなければならない。 2. 監査役は、取締役が会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、これを直ちに監査役会に報告することが自らの義務であることを強く認識するよう、取締役に対し求めなければならない。 3. 前項に定める事項のほか、監査役は、取締役との間で、監査役又は監査役会に対して定期的に報告を行う事項及び報告を行う者を協議して決定するものとする。臨時的に報告を行うべき事項についても同様とする。 4. あらかじめ取締役と協議して定めた監査役又は監査役会に対する報告事項について実効的かつ機動的な報告がなされるよう、監査役は、社内規則の制定その他の社内体制の整備を代表取締役に求めなければならない。 5. 会社に内部通報システムがおかれているときには、監査役は、その情報の受領先に加わるなど、その内部通報システムが有効に機能しているかを監視し検証するとともに、提供される情報を監査職務に活用するよう努める。 6. 監査役は、第32条に定める内部監査部門等との連係体制が実効的に構築され、かつ、運用されるよう、取締役又は取締役会に対して体制の整備を要請するものとする。</p>

監査報告書	会社法	会社法施行規則	監査役監査基準
<p>さらに、会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理規準」（平成17年10月28日企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。以上の方法に基づき、当該事業年度に係る計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書並びに連結計算書類（連結貸借対照表、連結損益計算書、連結株主資本等変動計算書及び連結注記表）について検討いたしました。</p>	<p>(監査役に対する報告) 第397条 会計監査人は、その職務を行うに際して取締役の職務の執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ることを発見したときは、遅滞なく、これを監査役に報告しなければならない。 ② 監査役は、その職務を行うため必要があるときは、会計監査人に対し、その監査に関する報告を求めることができる。 ③監査役会設置会社における第1項の規定の適用については、同項中「監査役」とあるのは「監査役会」とする。</p>		<p>第7章 監査の方法等</p> <p>(内部監査部門等との関係)</p> <p>第32条</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 監査役は、会社の業務及び財産の状況の調査その他の監査職務の執行にあたり、内部監査部門その他内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署（以下「内部監査部門等」という）と緊密な関係を保ち、効率的な監査を実施するよう努めなければならない。 2. 監査役は、内部監査部門等からその監査計画と監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求めるものとする。監査役は、内部監査部門等の監査結果を内部統制システムに係る監査役監査に実効的に活用する。 3. 監査役は、取締役のほか、コンプライアンス所管部門、リスク管理所管部門、経理部門、財務部門その他内部統制機能を所管する部署（以下「内部統制部門」という）から内部統制システムの整備状況について定期的かつ随時に報告を受け、必要に応じて説明を求めなければならない。 4. 監査役会は、各監査役からの報告を受けて、取締役又は取締役会に対して助言又は勧告すべき事項を検討する。ただし、監査役会の決定は各監査役の権限の行使を妨げるものではない。 <p>(会計監査人との関係)</p> <p>第42条</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 監査役及び監査役会は、会計監査人と定期的に会合をもつなど、緊密な関係を保ち、積極的に意見及び情報の交換を行い、効率的な監査を実施するよう努めなければならない。 2. 監査役及び監査役会は、会計監査人から監査計画の概要を受領し、財務報告に係る内部統制に関するリスク評価等について報告を受けるほか、監査重点項目等について説明を受け、意見交換を行わなければならない。 3. 監査役は、必要に応じて会計監査人の往査及び監査講評に立ち会うほか、会計監査人に対し監査の実施経過について、適宜報告を求めることができる。 4. 会計監査人から取締役の職務の執行に関して不正の行為又は法令もしくは定款に違反する重大な事実がある旨の報告を監査役会において受けた場合には、審議のうえ、監査役は、必要な調査を行い、取締役に対して助言又は勧告を行うなど、必要な措置を講じなければならない。 5. 監査役は、業務監査の過程において知り得た情報のうち、会計監査人の監査の参考となる情報又は会計監査人の監査に影響を及ぼすと認められる事項について会計監査人に情報を提供するなど、会計監査人との情報の共有に努める。

研究会検討メンバー一覧

関西電力(株) 中宿 甲一 (幹事)	広栄化学工業(株) 安井 次男 (幹事)
オムロン(株) 郷原 渉	大阪ガス(株) 鈴木 貴之
近畿日本鉄道(株) 福喜多 康夫	グローリー(株) 長野 宏昭
京阪電気鉄道(株) 小林 昭典	鴻池運輸(株) 松山 良二
(株)神戸製鋼所 上山 晶子	(株)大丸 吉田 康一
中国電力(株) 今浦 伸治	東リ(株) 竹内 強 (平成21年 3月まで) 太田 昌義 (平成21年 5月から)
奈良交通(株) 野尻 正英	南海電気鉄道(株) 阪田 茂
日清食品ホールディングス(株) 田中 寛	日本金銭機械(株) 財津 素理
日本合成化学工業(株) 小谷 俊行 (平成21年5月から)	(株)ノーリツ 高木 一佳
阪神電気鉄道(株) 小野 正博	UCC 上島珈琲(株) 山本 重信
(株)ワコールホールディングス 吉江 武司 (平成21年 3月まで)	(社) 日本監査役協会 (事務局) 関谷 一也

(順不同・敬称略)