

**監査役設置会社と委員会設置会社の比較検討  
—監査のベスト・プラクティスを求めて—**

**平成 22 年 10 月 14 日  
(社)日本監査役協会  
ケース・スタディ委員会**

## 目 次

	(頁)
<b>1 はじめに</b> . . . . .	1
<b>2 内部監査部門等との関係</b> . . . . .	2
(1) 問題意識 . . . . .	2
(2) 連携の実務 . . . . .	3
(3) 内部監査部門等の社内組織上の位置付け . . . . .	4
(4) 社内規則の活用 . . . . .	5
(5) 効率的で質の高い監査に向けて . . . . .	5
① 報告体制の充実 . . . . .	5
② 自己評価の仕組みの導入 . . . . .	6
③ 常勤者の設置 . . . . .	7
④ 補助使用人体制の整備 . . . . .	7
⑤ その他 . . . . .	8
(6) 小括 . . . . .	10
<b>3 取締役会との関係</b> . . . . .	11
(1) 問題意識 . . . . .	11
(2) 監査結果又は監査実施状況等の報告・説明 . . . . .	11
(3) 監査役(会)・監査委員会が行った指摘等への対応 . . . . .	12
(4) 実効的な監督・是正機能の発揮に向けて . . . . .	14
(5) 取締役会における監査役・監査委員の発言状況等 . . . . .	15
① 取締役会における発言状況、発言の視点 . . . . .	15
② 発言が取締役会の議決に及ぼす影響、業務執行に対する牽制力 . . . . .	16
(6) 小括 . . . . .	17
<b>4 おわりに</b> . . . . .	19
<b>委員名簿</b> . . . . .	21

## 1 はじめに

当委員会は、わが国の企業統治には、会社法上、監査役設置会社と委員会設置会社の2制度が存在することを踏まえ、より良きコーポレート・ガバナンスを実現するためにはそれぞれの制度間の優位点や利点の相互活用が重要であるとの認識から、それぞれの制度による会社の組織・運営上のメリット・デメリット、課題等の検討・検証を通じて、それぞれの会社で活用可能な監査のベスト・プラクティスについて検討を行った。現状で委員会設置会社の絶対数が少ないものの、コーポレート・ガバナンスの観点から両制度について、監査役(会)と監査委員会の活動実態を踏まえて比較検討を行うことは意義があると考え、検討を開始した。

本報告書は、当委員会のメンバー各社の事例報告を基に、当協会が過去に実施した実態調査結果等も参考にしながら、監査役設置会社と委員会設置会社における監査の実務実態やそれらの特徴を把握・整理した。そして、一方の制度で実践されながら他の制度でも同様に参考とされ実践されるべきと思われる監査の実務等については、企業統治構造の違いにも留意しつつ、その活用方法や実践方法の提示にも言及した。なお、本報告書はあくまで実務上の観点から比較検討を行ったものであり、法的に何らかの評価を加える趣旨のものでないことを申し添えておきたい。

本報告書は、監査役(会)又は監査委員会における「内部監査部門等との関係」及び「取締役会との関係」を中心に構成される。両制度を比較検討する上で、特徴的なプラクティスがこの分野に凝縮されていたからである。当委員会の審議では、このほか、会計監査人との関係などについても詳細な検討を行ったが、当協会の会計委員会等においてより深い研究が行われていることから、本報告書ではそれらについては割愛した。

本報告書は当委員会のメンバーの中で検討したものであり、ここに示された内容が必ずしも両制度の実務実態の全体像を全て反映したものとは言い切れないものの、より良きコーポレート・ガバナンスの実現に向けて、監査役(会)・監査委員会がその活動を進める上で、本報告書が何らかのお役に立てるならば、当委員会としては望外の喜びである。

### 凡例

会；会社法、施規；会社法施行規則、計規；会社計算規則

## 2 内部監査部門等との関係

### (1) 問題意識

監査役(会)と監査委員会にとって、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。)<sup>1</sup>と緊密に連携<sup>2</sup>を図り、効率的かつ実効的に監査を進めていくことの重要性は共通する。一方、法が想定するそれぞれの監査の方法の違いから、内部監査部門等との連携の在り方にも違いがあるとの議論もある。

具体的には、監査委員は取締役としての立場を有することから、執行役の指揮下にある内部監査部門等に対して、具体的指示を出すことにより行う<sup>3</sup>ことができるものとされている。一方、監査役設置会社においては、内部監査部門等は代表取締役をはじめと

---

<sup>1</sup> 当協会が定める監査役監査基準 32 条及び監査委員会監査基準 14 条において、「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」を「内部監査部門等」と表す旨規定されている。

<sup>2</sup> 監査役(会)・監査委員会と内部監査部門等との「連携」については、当協会の監査役監査基準等では「連係」と表記しているが、企業内容等の開示に関する内閣府令など一般には「連携」と表記されていることから、本報告書も一般的な表記に従うこととした。

<sup>3</sup> 監査委員会による監査に関しては、「監査委員会による執行役等の職務執行に対する監査の方法は、監査役設置会社において監査役がとる方法と相当に異なる。監査役の場合、ほとんど部下を持たず、自ら会社の業務・財産の調査等を行うことが通常であるの対し、監査委員は、取締役会が設ける内部統制部門を通じて監査を行う。すなわち、内部統制システムが適切に構成・運営されているかを監視し、必要に応じて内部統制部門に対し具体的指示をなすことが、監査委員会の任務である。」(江頭憲治郎「株式会社法 第3版」有斐閣)と解説されているほか、「監査委員会は、監査役の場合とは異なり、いわゆる実査をすること、とりわけ、この業務執行の適法性や妥当性を個別具体的にチェックすることは求められていない。(中略)監査委員会は、取締役会において決定された内部統制部門ないし経営のリスク管理システム等の社内体制が効果的に運用されているかどうかを監査する(モニタリング・モデル)。取締役会が定めたこれらの社内体制の適切な運用を監査するには、内部統制部門の使用人と緊密に連携する必要がある。(中略)内部統制部門に監査委員会が具体的指示を出すことも考えられる。」(森本滋「委員会等設置会社制度の理念と機能」(商事法務編集部編「別冊商事法務 No.263 委員会等設置会社・株式制度の理論と実務」)との解説があるなど、監査委員会は内部監査部門等に対して「具体的指示」を出すことでその職務を遂行するものとされている。

なお、当協会が公表している監査役監査基準では、32 条 2 項において「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。」と規定する一方、監査委員会については、監査委員会監査基準 14 条 2 項において「(中略)監査委員会は、内部監査部門等からその監査結果等について報告を受け、必要に応じて調査を求め、又は具体的指示を出すなど、内部監査部門等と日常的かつ機動的な連係を図るための体制の整備に努めなければならない。」と規定しており、内部監査部門等との関わり方については、監査委員会のほうが監査役会よりも一層踏み込んだ規定内容となっている。

した担当取締役の指揮命令下でその職務が遂行されることから、監査役(会)は、自ら監査を行うことを基本としつつ<sup>4</sup>、その職務を適切に遂行するためには、内部監査部門等をはじめとする取締役・使用人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と規定されている（施規 105）。

こうした論点を踏まえ、実務の観点に立脚し、下記の点から比較検討を行った。

- ① 会社法上、監査委員会による監査は、一般に内部監査部門等や内部統制部門との連携を通じた組織的監査を想定しており、内部監査部門等に対する指示権限を持つ。一方で、監査役(会)には、そうした「指示権」はないとされている。このことが、実務上、内部監査部門等と連携を図る上で、どのような差を生じているのか。
- ② 内部監査部門等との連携の実効性を高める上で、実務上工夫できることは何か。
- ③ 監査役(会)・監査委員会がさらに効率的で質の高い監査を行う上で、実務上工夫できることは何か。

## （２） 連携の実務

監査役(会)と監査委員会の法制度上の違いから、監査委員会の委員は、内部監査部門等に対する指示を通じて調査等を行い、意見を表明するほか、何らかの問題・課題があったときには内部監査部門等に対して、内部統制システムの整備の改善などのために直接是正措置を指示することが可能であるのに対して、監査役(会)の場合、要請や意見表明にとどまるとの議論もある。

しかし、現実には、委員会設置会社においても、監査委員会と内部監査部門等が互いに良好な関係を維持し、円滑な連携を図る目的から、社内の実務手続きの上では内部監査部門等に対して「指示」といった文言や表現は用いず、監査委員会から内部監査部門等に対して調査等を「要請」することで監査の協力を仰ぎ、相互の円滑な関係構築に努めている会社が殆どである。一方、監査役設置会社においても、監査役(会)は、必要があれば内部監査部門等に対して適宜報告・説明の要請、付随するアドバイス等を行っているのが現実である。

また、法制度上の違いとして、会社法上、監査委員会には常勤者の設置が求められていない。しかし、現実には、委員会設置会社においても、常勤の監査委員を選定してい

---

<sup>4</sup> 監査役は、複数の監査役がいる場合にも各自が単独でその権限を行使できるいわゆる独任の会社機関である。

る会社が約 7 割に上り<sup>5</sup>、当該常勤の監査委員が内部監査部門等の長らと緊密な連携を図り、そこで得られた情報等を監査委員会の監査に役立てている会社も多い。一方、監査役設置会社においても、常勤監査役による監査に加えて監査役(会)は内部監査部門等の監査結果等を参考にしながら監査を行っているところであり、常勤者の設置強制の有無が両制度における監査の方法に本質的な差をもたらしている状況にない。

こうした実務の実態から、監査役(会)・監査委員会と内部監査部門等との関係は、法律上の違いは別として、監査活動を遂行するうえで実質的な差は生じていないのが現実である。監査役(会)又は監査委員会と内部監査部門等との関係の差は、「制度間の差」というよりは、内部監査部門等に対する考え方や会社の業容・業態による違いなど、むしろ会社間における「運用上の差」によるところが大きいと考えられる。

### (3) 内部監査部門等の社内組織上の位置付け

監査役(会)・監査委員会が内部監査部門等と緊密な連携を図る上で、内部監査部門等の社内組織上の位置付けによってその実効性等に影響があるかどうかについても検討を行った。

内部監査部門等の社内組織上の位置付けの方法としては、当委員会のメンバー会社では、内部監査部門等を社長の直轄組織にする方法と、担当取締役・執行役を置く組織とする方法の2通りの実態が見受けられた。

まず、委員会設置会社においては、前述した通り、監査委員会は、法制度上、内部監査部門等に対して必要に応じて「指示」を行いつつ、適切な監査を実施している点で、組織上の位置付けの如何にかかわらず内部監査部門等との連携が可能である。

一方、監査役設置会社においては、内部監査部門等を社内組織上どのように位置付けるのかによって監査役(会)と内部監査部門等との連携関係にも影響が生じ得るとの指摘が多く出された。監査役設置会社においてこうした違いが生じ得る要因としては、監査役(会)が内部監査部門等と連携して職務を遂行することに対する執行側、とりわけ代表取締役社長の認識・理解によるところが大きく、監査役(会)としては、代表取締役社長の理解・協力を如何に得るかが重要な要素となり得ると考えられる。したがって、監査役(会)と内部監査部門等が連携を図ることに対して、社長と認識を共有するために、

---

<sup>5</sup>委員会設置会社のうち、常勤の監査委員を設置している会社は 71.0%である(当協会「第 11 回インターネット・アンケート調査結果」問 3-1 参照)。

監査役が社長あるいは担当取締役等と定期的に意見交換を行うなど、積極的に信頼関係を醸成することが必要と思われる。

#### **(4) 社内規則の活用**

内部監査部門等と監査役(会)・監査委員会との関係や役割分担を明確にする上で、内部監査規程や取締役会規則等の社内規則において、両者の関係に関する諸手続きを規定化して明確化を図ることも方法として考えられる。ここでは、具体的事例として内部監査部門等の長の選任手続きと、監査役(会)・監査委員会と内部監査部門等との具体的連携方法について取り上げる。

一点目の内部監査部門等の長の選任手続きについては、内部監査部門等の長の選任を取締役会の承認事項とし、その旨を取締役会規則において明記している会社が見られる。また、内部監査規程において、その任命に際しては監査役会の同意を必要とする旨規定化を図ったところ、その副次的な効果として内部監査部門等から監査役会への報告の頻度が大幅に増加したという事例も見られた。

二点目の監査役(会)・監査委員会と内部監査部門等との具体的連携方法については、内部監査規程において、「内部監査部長は、監査役及び会計監査人と常に連絡・調整し、監査の効率的な実施に努めるものとする」旨規定している会社があったほか、同じく内部監査規程において、内部監査計画の承認・修正等に伴う各種手続きについて定めるとともに、当該規程の改廃にあたっては、社長、監査委員会での承認、並びに取締役会での決定を必要とする旨定めている会社も見られた。

こうした規定を内部監査規程や取締役会規則等の社内規則において設けることは、社内における内部監査部門等のガバナンス上の位置付けを明確にするとともに、監査役(会)・監査委員会と内部監査部門等との連携を確実かつ実効的に進める上で、有効な方策であると考えられる。

#### **(5) 効率的で質の高い監査に向けて**

以上、(2)～(4)の事例報告を踏まえ意見交換を行い、下記のような工夫が検討された。

##### **①報告体制の充実**

監査役(会)・監査委員会による監査と内部監査部門等による監査は、その法律上の位

置付けや監査の目的などの点で異なるものであるが、被監査部門にとっては、それぞれの監査への対応に一定の負荷がかかることも事実である。さらに、会社によっては、それらの監査に加え、社外の第三者機関等の検査等が入ることもあり、被監査部門の負担が大きくなることも考えられる。その負担を和らげるためにも、監査役(会)・監査委員会と内部監査部門等との関係や役割分担を明確にし、効率的で質の高い監査の実施に努めることは、両制度に共通する重要な課題である。

そのために、例えば、内部監査部門等から監査役(会)・監査委員会への報告に関する体制(施規100③三)に関連して、当該報告の内容、時期等についてより実践的な方向で具体的手続きの明確化を図るほか、内部監査部門等の監査に資するため、逆に監査役(会)・監査委員会から内部監査部門等に対して提供すべき情報の充実を図る<sup>6</sup>ことも有効な方策と考えられる。

## ②自己評価の仕組みの導入

上場会社においては、内部統制報告制度が導入され、財務報告に関するものに限定されているとは言え、内部統制システムの整備が進められてきた結果、社内の各部門・各組織における一定の自律的なコントロールの仕組みが取り入れられてきたところである。こうした制度対応の経験を活かし、財務報告に係る内部統制以外の業務分野においても自律的なコントロールの仕組みを取り入れ、さらに社内の各部門・各組織による自己評価(セルフ・アセスメント)<sup>7</sup>の仕組みへと活用を図ることは、監査役(会)・監査委

---

<sup>6</sup> 東京証券取引所一部上場会社における比較では、監査役設置会社では94.7%の会社において内部監査部門等から監査役(会)に監査計画の報告を行い、監査役(会)の監査計画を内部監査部門等に伝達しているのは76.2%であった。また監査結果については、内部監査部門等の監査結果は85.7%の会社において監査役(会)に定期的に報告され、監査役(会)の監査結果は38.5%の会社で内部監査部門等に対して定期的に伝達されている。一方委員会設置会社においては92.7%の会社で内部監査部門等の監査計画を監査委員会に報告し、監査委員会の監査計画については92.7%の会社で内部監査部門等に伝達している。また、監査結果については内部監査部門等の監査結果は87.8%の会社で監査委員会に定期的に報告されており、監査委員会の監査結果については58.5%の会社で内部監査部門等に定期的に伝達されている(当協会「2007年における監査役及び監査委員会制度の運用実態調査」月刊監査役 No.534(2007.11) 53頁)。こうした状況から、総じて監査委員会の方が監査役(会)よりも内部監査部門等との間の情報の双方向性が高いと言えよう。

<sup>7</sup> これに関連して、内部監査の領域においては、近年、CSA(Control Self-Assessment)の考え方が取り入れられてきた。CSAとは、リスクの評価や内部統制の有効性の評価を内部監査や外部監査などの独立した第三者が行うのではなく、業務に責任を持つ管理者や担当者が自らそれらの評価を行うプロセスをいう。業務責任者が自らリスクや内部統制の有効性を

委員会の監査への活用はもとより、内部監査部門等の監査の効率化や内部統制システムの充実を図る上でも有効な方策であると考えられる。

### ③常勤者の設置

前述した通り、委員会設置会社の監査委員会においても、自発的に常勤の監査委員を設置している会社が多い<sup>8</sup>。常勤の制度は、監査体制の充実を図り監査役の情報収集機能を高めることを目的として、昭和 56 年の商法等改正により導入されたものである。常勤の実務上の意義については、常勤監査役は取締役の職務執行を監査する責任を果たすため、会社の意思決定と業務執行に日頃から接し社内事情に精通している立場から、取締役の職務執行や業務処理が適切に行われているかなど取締役の職務執行を同時・並行的にリアルタイムで監視することが可能である点にある<sup>9</sup>との指摘もある。

監査役設置会社と委員会設置会社は、その監査制度に設計上の違いがあるとは言え、双方の監査が達成すべき目的に差異があるとは言えず<sup>10</sup>、また実務的にも、委員会設置会社では業務執行の決定の多くを執行役に委ねており事後監査の要素が大きくなるのはいえ、双方の監査の目的には不正・不当な意思決定と業務執行の抑止を図るといいうわゆる予防監査ないし事前監査機能も期待されている。このような運用実態からすれば、委員会設置会社においても常勤の監査委員を設置し、業務執行の現場により精通した立場で監査を実施することは、内部監査部門等との連携を通じた組織監査の有効性を高めるものとして十分に指向されてよい監査モデルの一つではないかと考えられる。

### ④補助使用人体制の整備

上記に見てきたように、内部監査部門等との関係においては、法制度上の違いはあるとしても、概して監査役設置会社における実務上の工夫によって委員会設置会社におけるのと同等の内部監査部門等との連携の実が挙げられている状況にある。また実際にも、

---

評価することで管理意識の向上が期待できるほか、内部監査部門等にとっては CSA の実施状況を監査することにより、効率的な監査の遂行が可能となる。

<sup>8</sup> 前掲注 5 参照。

<sup>9</sup> 関哲夫「会社法および金融商品取引法における監査役の対応—内部統制システムを中心として—」旬刊商事法務(No.1797)21 頁参照。

<sup>10</sup> 会社法上、監査委員会の職務の一つとして「執行役等（執行役及び取締役）の職務の執行の監査」（会 404②一）が掲げられている。取締役ないし業務執行者の職務執行を監査するという点で制度上の差はない。

監査役設置会社のうち内部監査部門等を設置している会社は上場会社で 9 割を超えている<sup>11</sup>状況にあるなど、監査体制の整備の面でも監査役設置会社と委員会設置会社の差は近似したものとなっているのが実態である。

しかしながら、補助使用人の体制については、監査役設置会社のうち補助使用人を設置している会社は 5 割強にとどまっており、補助使用人の設置が当然の状況となっている監査委員会と比べて大きな差があるのが実態である<sup>12</sup>。こうした実態がある中で、仮に補助使用人が設置されていない場合には、設置されている場合に比べて、その監査職務を遂行する上で情報収集が充分に行われているか、など実効性において不足が生じないかが懸念されるところでもあり、補助使用人の設置が必ずしも十分に進んでいるとは言い難い監査役設置会社においては、内部監査部門等や内部統制部門などと十分に連携を図り効率的な監査を進める観点から、補助使用人の体制の在り方について改めて検討し必要な体制整備を図ることも重要な課題であると考えられる<sup>13</sup>。

なお、当委員会のメンバー会社で補助使用人を設置していない会社では、監査役(会)と内部監査部門等が効果的に連携することにより、補助使用人を設置していないことによる不足を補っている。

## ⑤その他

以上のほか、監査役(会)・監査委員会の監査活動の充実を図り、監査の実効性向上を図るための方策として、幾つかの論点が指摘された。

第一に、監査委員の任期についてである。委員会設置会社の監査委員は取締役会にお

<sup>11</sup> 前掲注 6・53 頁 東京証券取引所一部上場会社における比較では、監査役設置会社で社内に独立したモニタリング部署（内部監査部門等）を設置している会社は 93.9%（東証一部以外を含めた上場会社全体では 90.8%）、委員会設置会社では 100%である。

<sup>12</sup> 前掲注 6・43、44 頁 東京証券取引所一部上場会社における比較では、監査役設置会社で補助使用人を設置している会社は 53.2%、委員会設置会社では 100%である。なお、補助使用人の人数については、補助使用人を設置した会社における平均は監査役設置会社で 2.2 人、委員会設置会社で 2.7 人であり大きな差は見られない。

<sup>13</sup> 会社法上、会社が決定又は決議すべき内部統制システム整備の基本方針の内容には、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も含まれる（施規 100③一、98④一）。一方、委員会設置会社においては、「監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項」が監査委員会の意向とは無関係に必要な決議事項とされているところであり（無論、「補助使用人は置かない」という決定もあり得よう）、こうした規定の差が実態上の差として何らかの影響を及ぼしている面があるか否かについても検討が必要と思われる。

いて選定・解職される立場にあるものの、取締役としての任期は1年であり、原則4年を任期とする監査役に比べて「任期」が短い。既に見てきたとおり、円滑で充実した監査を遂行するためには、執行側との信頼関係を基礎とした連携関係の構築や権限行使が必要である場合が多く、仮に社内の組織体制が一定程度充実した状況にある会社であるとしても、そうした信頼関係の醸成も考慮するとすれば、監査委員としての任期は複数年であることが望ましいと考えられる。当委員会のメンバー会社においては、各社の運用によってその点が配慮されている状況にあるが、これを制度的に保証していくことについても、将来的には検討されてよい課題ではないかと考えられる。

第二に、監査役・監査委員として備えるべき資質・能力についてである。大きくかつ幅広いテーマであるため、当委員会では、財務及び会計に関する知見の必要性に絞り、検討を行った。この点について、当協会では、いわゆるインセンティブのねじれの問題について「監査役等に決定権を持たせるべき」とするとともに、「会計監査人設置会社においては、監査役のうち少なくとも1名は財務及び会計に関する相当程度の知見を有する者を選任することが望ましい」と結論づけている<sup>14</sup>。業務監査と並び、監査役(会)・監査委員会の重要職務である会計監査の充実を念頭に置くなれば、監査役設置会社か委員会設置会社かを問わず、上記の当協会の方針は重要な指摘であり、当委員会としてもその重要性を再確認した。

第三に、内部監査部門等の体制・機能の一層の充実を図る必要性についてである。内部監査部門等は、監査役(会)・監査委員会にとって、連携を図る相手方であると同時に、その実効性等を監視・検証すべき監査対象でもある<sup>15</sup>。監査役(会)・監査委員会が監査の実効を挙げる上では、内部監査部門等が十分な体制の下で充実した監査を実施することが肝要となることから、内部監査部門等の人員、専門知識の有無、監査能力など、そ

---

<sup>14</sup> 当協会「有識者懇談会の答申に対する最終報告書」平成22年4月8日(月刊監査役No.570別冊付録37・40頁参照)

<sup>15</sup> 当協会が定める内部統制システムに係る監査の実施基準では、その6条5項において「監査役は、前項に定める内部監査部門等との連係を通じて、内部監査部門等が各体制の整備状況を継続的に検討・評価し、それを踏まえて代表取締役等が必要な改善を施しているか否かなど、内部統制システムのモニタリング機能の実効性について、監視し検証する」と規定しているほか、委員会設置会社向けの同実施基準6条5項においても、「監査委員会は、前項に定める内部監査部門等への指示・命令を含む連係を通じて、内部監査部門等が各体制の整備状況を継続的に検討・評価し、それを踏まえて代表執行役等が必要な改善を施しているか否かなど、内部統制システムのモニタリング機能の実効性について、監視し検証する」と規定している。

の体制又は機能が十分でないと判断される会社においては、経営執行部門に対して、その体制・機能の拡充を図ることを要請すべき課題であると考えられる<sup>16</sup>。

## (6) 小括

内部監査部門等との関係において、監査委員会は、監査役（会）に比して一定の法的優位性が認められる一方、監査役（会）においても、運用上の工夫によっては、内部監査部門等との間で監査委員会と同等の連携関係を構築することは十分に可能である。この点で、監査役（会）は、監査委員会が行っている実務について参考になると思われる点は少なくない。

以上の考察から、監査役（会）・監査委員会と内部監査部門等との関係については、次のように整理することができる。

- i) 監査役（会）・監査委員会と内部監査部門等との関係は、法制度上、一定の差異はあるものの、実務上、実質的な差は生じていない。監査役（会）又は監査委員会と内部監査部門等との関係の差は、「制度間の差」というよりは、内部監査部門等に対する考え方や会社の業容・業態による違いなど、むしろ会社間における「運用上の差」によるところが大きいと考えられる。
- ii) 監査役設置会社においては、内部監査部門等の監査の必要性・重要性に対する社長の考え・認識について社内に浸透を図るため、内部監査部門等を社長直轄の組織とすることも有効な方策であると考えられる。
- iii) 監査役（会）・監査委員会と内部監査部門等との連携を確実かつ実効的に進める上で、内部監査部門等の長の選任手続きや監査役（会）・監査委員会と内部監査部門等の具体的連携方法について、内部監査規程や取締役会規程等の社内規則において明確化を図ることも有効である。
- iv) 会社の限られた監査資源を有効に活用し質の高い監査を実現する上で、内部監査部門等から監査役（会）・監査委員会への報告に関する体制（施規 100③三）の更なる明確化、監査役（会）・監査委員会から内部監査部門等への情報提供の充実、社内の各部門・各組織への自己評価（セルフ・アセスメント）の仕組みの導入、などの

---

<sup>16</sup> 監査役設置会社と委員会設置会社における内部監査部門等の設置率については前掲注 11 参照。なお、内部監査部門等の陣容については、内部監査部門等を設置している会社の平均で監査役設置会社で 7.7 人、委員会設置会社で 12.0 人であり、委員会設置会社のほうが充実した体制を擁している。

諸施策を講じることも有効な方策と考えられる。

### 3 取締役会との関係

#### (1) 問題意識

委員会設置会社の監査委員は、取締役会での議決権を有しているが、取締役会が業務執行に対する監督義務を適正に履行するためには、監査委員会の監査活動によって得られた情報が取締役会に適切に提供されることが重要である。

他方、監査役は、株主総会において選任される業務執行から独立した機関である。取締役会との関係においても、取締役会への出席義務や意見陳述義務を負うものの、そこでの議決権は有していない。

こうした論点を踏まえ、実務の観点に立脚し、下記の点から比較検討を行った。

- ① 監査役(会)・監査委員会が行った指摘事項等については、業務執行者によって適切に業務改善や是正措置等が講じられることが重要である。取締役会は、業務執行に対する監督義務を負っている重要な機関であり、そこで行われた監査役(会)・監査委員会の監査結果の報告・説明や監査役・監査委員の発言は、業務執行者に対する牽制力あるいは監督・是正機能などの点で、どのような差が生じているのか。
- ② 取締役会又は業務執行者に対する監査役(会)・監査委員会の監督機能ないし是正機能をさらに実効的に発揮させていく上で、実務上工夫できることは何か。

#### (2) 監査結果又は監査実施状況等の報告・説明

監査役(会)・監査委員会とも、その監査結果、監査実施状況、活動状況等を定期的に取締役会又は代表取締役・代表執行役等に報告・説明を行い<sup>17</sup>、当該監査結果や監査意見が適時・適切に経営に活かされることは、監査の実効性確保さらにはコーポレート・ガバナンスの向上にとって重要である。

まず、監査結果に関しては、監査役設置会社においては、通常、事業年度の監査結果として年に一度、取締役会で報告を行うほか、これとは別に、代表取締役等に対して、当該代表取締役等との個別のコミュニケーションの機会を通じて日常の監査実施状況

---

<sup>17</sup> 監査役監査基準 51 条、監査委員会監査基準 47 条におけるそれぞれ「監査役及び監査役会は、監査の実施状況とその結果について、定期的に代表取締役及び取締役会に報告する。」、「監査委員会は、その活動状況等について、定期的に取締役会に報告する。」と規定されている。

について説明・伝達を行っている会社が多い。すなわち、監査役設置会社の各社は、取締役会での報告の頻度の少なさを、代表取締役等とのコミュニケーションや、必要に応じて経営会議等での報告で補っている実態がある。

他方、委員会設置会社においては、会社法上、委員会の職務の執行状況を遅滞なく取締役会に報告しなければならない旨定められていることもあり（会 417③）、監査委員会の活動状況等については、毎取締役会で報告が行われている。このように、監査活動状況等の取締役会への報告が法制度的に規定されていることから、委員会設置会社においては、監査役設置会社のような工夫の必要性は生じていない。

一方、取締役会又は代表取締役等に対して行われる報告・説明の内容の点では、監査役と監査委員との間で大きな差異は見受けられない。すなわち、株主総会に提出する監査報告書の記載事項に限らず、監査の方針・監査計画に基づく活動の概要やその進捗状況、従前に指摘した改善事項等に関して把握している現況のほか、会社の健全性確保と継続的発展の見地から判断した事項のすべてが報告・説明に含まれており、今後に向けた改善提言を含め、様々な所見が述べられている。

また、多くの会社では、内部監査部門等からその監査の実施状況等の報告が定期的にと取締役会において行われており、取締役会としても、法令遵守やリスク管理など監査に関する議論の機会が効果的に提供されることは、その業務執行に対して負っている監督責任を適切に果たす上でも、大いに役立つものと考えられる。

### **（３）監査役(会)・監査委員会が行った指摘等への対応**

監査役(会)・監査委員会が取締役会でその監査結果や監査の実施状況等について報告・説明を行った場合には、取締役会又は業務執行者は、当該報告・説明を踏まえて、業務の改善や是正措置に向けた対応など、必要な措置を講じる必要性が生じる。

既に触れたとおり、監査委員会の委員は、取締役としての立場を有することから、仮にと取締役会で指摘した事項に改善がみられなければ、内部監査部門等に直接指示することによって、改善を図ることが可能である。一方、監査役(会)の場合には、監査役は取締役の職務執行を監査することをその職務とするものの（会 381①）、監査役が取締役会で行った指摘や要請については、取締役の職務執行に対する監督義務を負っている取締役会の監督の下で担当取締役等がその具体的改善に取り組むことになることから、監査役の役割としては間接的である。このように、取締役会等で指摘した事項の改善の実

効性の点では、法制度上は、監査委員の対応の方が内部監査部門等との連携などを通じて強制力を持つ点で進んでいるといえよう。

一方において、こうした制度を背景にした異同とは別に、監査役や監査委員が行った指摘や要請に対しては、取締役会や業務執行者の対応に関して、実態上何か違いが生じてくるのが論点となる。換言すれば、取締役会との関係において、監査役や監査委員による是正機能に、実務的に差があるかどうかという点である。

この点については、少なくとも当委員会のメンバー会社においては、監査役や監査委員が取締役会又は業務執行者に対して指摘や要請を行った場合には、実務的には、監査役設置会社か委員会設置会社かを問わず、また取締役会の場かそれ以外の場かを問わず、執行側において必要な対応が図られているとの報告があった。また、これら監査役及び監査委員による指摘や要請は、業務執行者による対応を通じて会社内部の各機関・各組織の諸活動に影響を与え、内部統制の充実や業務改善等に繋がっていることが認められるところである。こうしたことから、監査役及び監査委員の活動は、会社のガバナンスの向上に重要な役割を果たしていると言うことができ、社長及び取締役等、経営トップとのコミュニケーションの充実など運用面での工夫がなされれば、制度上の差異が生ずることはないと考えられる。

なお、監査役(会)・監査委員が指摘や要請を取締役会で行ったとしても、それに対する執行側の対応状況や対応結果の報告・説明が必ずしも取締役会において行われるとは限らない。指摘や要請の内容(重さ、レベル)、それに対する執行側の対応の内容、取締役会開催のタイミングとの関係などによって、執行側からのフィードバックの場面や方法も様々である。また、これに関しては、監査役が日常の監査活動を通じて認識した指摘事項や要改善事項については、その範囲を制約的に捉えず、可能な限り取締役会等の場を活用して問題の指摘を行うとともに、当該指摘に対する執行側の対応状況や対応結果についても、取締役会等の場において執行側から然るべく報告・説明を受けるようにすることは、監査役(会)の監査活動の実効性確保と会社のガバナンスの向上にとって有益な方策である。

いずれにせよ、監査役・監査委員としては、自らが行った指摘や要請については、取締役会が重要な問題を看過していないかに留意するとともに、当該指摘等に対する執行側の対応状況と対応結果を注意深く経過観察する必要がある。その結果、仮に執行側が正当な理由なく適切に対処していないと認められる場合には、再度取締役会において指

指摘を行ったり、又は所管の取締役・執行役等に指摘を行うなど、状況に応じて必要な措置を講じる必要がある。

#### **（４）実効的な監督・是正機能の発揮に向けて**

監査役・監査委員による日常的な監査活動を起点として、その監査結果等を取締役会や業務執行者に報告・説明をし、業務執行者による適切な対応と改善・是正活動を通じて内部統制システムの更なる充実等につなげていくことは、コーポレート・ガバナンスを充実させていく上でも重要である。こうした監査役・監査委員による業務執行者への報告・説明と、それに対する業務執行者による改善・是正活動をより高いレベルで実行していくためにも、監査役・監査委員が行う監査結果等の報告・説明は、単なる監査結果や監査意見の表明にとどまらず、こうした社内のご良好な業務サイクルを意識した問題提起型のものであることが望ましいと言える。すなわち、建設的な指摘やもの言いであることが、執行側の受容力と対応可能性を高め、双方の信頼性向上と円滑な関係構築にとって有益であると考えられる。

また、前述のとおり、監査役設置会社では、取締役会に対する監査役会の監査結果等の報告・説明の頻度は、年に1，2回程度であり、監査委員会に比べて大幅に少ない。監査役設置会社においても、取締役全員で共有・認識すべきと判断される事項については積極的に取締役会場の場を活用して監査結果等の報告・説明を行うとともに、当該報告・説明を行う頻度についても、例えば半期毎あるいは四半期毎など、さらに高めていくことも前向きに検討されてよい課題であると考えられる。

監査方針・監査計画をどのように説明・通知することも重要な要点である。実務的には、取締役会への通知・説明について、監査役設置会社と委員会設置会社とで対応にやや差が見られる。監査役設置会社では、監査役会の年次の監査方針・監査計画について取締役会で説明が行われている会社が多いのに対して、委員会設置会社では、取締役会への報告・説明が行われている会社がある一方、取締役会への通知や説明は行わず、すべての取締役及び執行役に個別に通知している会社もある<sup>18</sup>。

監査役設置会社の中には、監査方針・監査計画の取締役会への報告・説明ののち、被

---

<sup>18</sup> 監査方針・監査計画の説明・通知に関しては、監査役監査基準31条4項において「監査役会は、監査方針及び監査計画を代表取締役及び取締役会に説明する。」、一方、監査委員会監査基準33条5項では「監査委員会は、監査方針及び監査計画を、取締役会に報告し、関係する執行役に通知する。」と規定されている。

監査部門及び被監査対象の子会社に当該監査方針・監査計画を送付し、親会社の内部監査部門等を含めた三者間で日程調整が進められている会社もあるところであり、内部監査部門等による監査との関係を含めた監査手続きの効率化を図るためにも、監査方針・監査計画の説明・通知の在り方について、改めて検証・検討することも有益と考えられる。

## **(5) 取締役会における監査役・監査委員の発言状況等**

監査役設置会社と委員会設置会社の法制度上の違いにより、取締役会あるいは業務執行者に対する監督・是正機能などの点でどのような違いを生じているのか。実務的に言えば、監査役と監査委員は、①取締役会における発言状況や発言の視点にどのような差があるのか、②それらの発言が取締役会の議決に及ぼす影響や業務執行に対する牽制力などの点でどのような差があるのか、等の点において具体的に検討される必要があるものと考えられる。

### **① 取締役会における発言状況、発言の視点**

一点目の取締役会における発言状況や発言の視点については、少なくとも当委員会のメンバー会社においては、監査役設置会社、委員会設置会社とも、また社内監査役（監査委員）であるか社外監査役（監査委員）であるかを問わず、監査役・監査委員は、取締役会において自由闊達に発言・議論を行っているところであり、このような対応が望ましい。

一例として、監査役設置会社の中には、取締役会における監査役の発言は、とくに社外監査役を中心に活発に行われており、その発言の観点・視点としても、経営判断原則に係る審議の充実を期すべく、課題・問題点の把握のほか、適法性・妥当性にかかわらずそれらを確認するための質疑応答を行っている会社もあれば、社外監査役を中心に、コンプライアンスやリスク管理など、適法性・健全性の観点を中心に発言が行われている会社もあるなど、とくに社外監査役の発言が積極的に行われている点が特徴である。

一方、委員会設置会社においては、監査委員は、取締役会において監査委員会からの報告の場面以外は専ら一取締役としての立場と視点に立ち発言をし、通常の議案審議の場面では、監査委員の立場ではなく、一取締役としての立場で議論に参加しているのが実態である。また、監査委員は取締役会の一員であることから、妥当性を含めて意見を述べ、主体的に議論をし、そして議案の採決に加わることができるという点で、監査役

とは制度上の位置付けの違いから、発言の立場や視点が異なる実態が見受けられる。もともと、監査委員が社外取締役の場合には、当該社外取締役の発言の視点は、主として付議案件が経営判断原則に適っているか否かに重点が置かれ、執行側の提案内容を慎重に審査しようとする意識が強く働く点で監査役と大きな変わりはないとの指摘もあった。

なお、監査役設置会社にあつては経営会議又は執行役員会議、委員会設置会社にあつては執行役会議を設置しているケースが少なくない。このような業務執行者で構成される社内会議には、多くの場合、常勤監査役又は常勤の監査委員が陪席しているところである。当該経営会議においては、出席した常勤監査役より、妥当性領域にまで及ぶ発言指摘を行う会社の場合には、事前に論点の解明が十分に図られているため、取締役会においては社外監査役の発言が中心となっているとする会社もあった。

また、こうした状況等を背景として、監査役の発言又は意見表明の機会を十分に確保するための方策として、議事進行上、議長の采配により、付議案件ごとに監査役の発言時間を特別枠として設けている会社もあるほか、取締役会に監査役会の意見や懸念事項が確実に伝わるよう、M&Aなど重要案件の審議に際しては事前に監査役会において十分に検討が加えられた質問事項を総括的に取り上げ、審議に資しているなどの工夫を行っている会社もあった。

以上は、当委員会のメンバー会社の事例ではあるが、監査役・監査委員としては、取締役会は会社の業務執行の決定と取締役・執行役の職務執行の監督等を担う重要な機関であることに鑑み（会 362、416）、取締役会がその機能を十分に発揮できるよう、取締役会の場合それ以外の場かを問わず、その発言や意見表明を通じて取締役会の審議の充実に寄与することが肝要である。そのための環境の整備は会社毎に様々であろうが、執行側と腹藏のない意思疎通が行えるよう、日頃から執行側とのコミュニケーションを密にすることが重要と考えられる。

## ②発言が取締役会の議決に及ぼす影響、業務執行に対する牽制力

二点目の取締役会における発言が業務執行に与える牽制力、あるいは取締役・執行役の職務執行に対する監査機能の点については、取締役会の議決権を有するか否かに象徴的に表れてくる。しかし、現実には、取締役会における審議は業務執行者から提案された議案の審議が中心であり、監査委員の意見は当然に妥当性に及ぶとしても、監査委員

も監査役と同様に非業務執行役員であるので、その視点としては、取締役・執行役に善管注意義務に違反することはないか、とりわけ経営判断原則に則っているか否かが基本的な視点となる。一方で監査役については、その監査範囲については複数説あるものの、取締役会における発言に制約はないとされているところであり、また現にそのように発言が為されている会社が少なくない実態に鑑みれば、実態的には、取締役会における発言の視点、さらには当該発言が議決に与える影響などの点において、監査役の意識や取締役会での運営上の工夫次第によっては、制度間に有意な差は生じていないと考えられる。

なお、一般に委員会設置会社は執行役に業務執行の決定に係る権限が大幅に委譲され、取締役会は経営の基本方針など経営の大綱を決定する機関との位置付けから、取締役会での付議案件は、重要なものに絞り込まれている。委員会設置会社では、監査役設置会社に比して取締役会に付議される案件は少なくなるが、現実には取締役会の場のみが監査の場面ではないので、取締役等に対する牽制機能において、特段の問題が生じている状況にない。

## (6) 小括

取締役会との関係において、監査役設置会社の監査役と委員会設置会社の監査委員はその法的な立場を異にしている。しかし、取締役会に対して行われた監査役及び監査委員の監査結果等の報告・説明、監査役(会)・監査委員会が行った指摘等への対応、取締役会における監査役・監査委員の発言等において、業務執行者に対する牽制力あるいは監督是正機能などの点で、制度間の差と認められるほどの有意な差は生じていないのが実態である。

以上の考察から、上記「(1) 問題意識」に関しては、次のように整理することができる。

- i) 監査役及び監査委員は、その監査結果、監査実施状況、活動状況等について定期的に取締役会又は代表取締役・代表執行役等に報告・説明を行い、当該監査結果や監査意見が適時・適切に経営に活かされるようにすることが重要である。実務上、制度間あるいは会社間でその方法に違いが見られるものの、その効果においては実質的な差は生じていない。
- ii) 監査役及び監査委員が取締役会又は業務執行者に対して行った指摘や要請に対

しては、業務執行者による対応を通じて会社内部の各機関・各組織の諸活動に影響を与え、内部統制の充実や質的向上等に繋がっている。監査役・監査委員の活動は、会社のガバナンスの向上に重要な役割を果たしていると言え、監査役(会)・監査委員会の業務執行者に対する牽制力あるいは監督・是正機能の点で、制度上の差異がそれらに影響を与えているとは認められない。

iii) 監査役・監査委員が行う監査結果等の報告・説明は、単なる監査結果や監査意見の表明にとどまらず、こうした社内の良好な業務サイクルを意識した問題提起型のものであることが望ましいと言える。

iv) 監査役設置会社においても、積極的に取締役会場の場を活用して監査結果等について報告・説明を行うこととし、当該報告・説明を行う頻度についても、年に1、2回と限らず、例えば半期毎あるいは四半期毎など、さらに高めていくことも前向きに検討されてよい課題である。

なお、内部監査部門等から取締役会等への報告・説明についてもその定着化を図ることは、取締役会としても、法令遵守やリスク管理など監査に関する議論の機会が効果的に提供されることとなり、その業務執行に対して負っている監督責任を適切に果たす上でも、大いに役立つものと考えられる。

v) 委員会設置会社の監査委員は、取締役として、妥当性の領域まで当然のこととして発言を行っている。他方、監査役の場合には、その監査範囲については複数説あるものの、実態面では、適法性にとどまらず、必要に応じて妥当性の観点からも発言をしており、当委員会のメンバー会社の中では、制度設計に起因する有意な差は認められなかった。もっとも、この点は、取締役会議長の取締役会の運営や監査役の意識の問題でもあり、また、取締役としての立場から、執行役に対して堂々と意見を言える利点を指摘する向きもあったことから、制度間の違いによる発言の頻度・内容にレベル差があるかの判断には、さらに多くの会社を対象とした調査が必要である。

vi) 監査役・監査委員とも、取締役会における発言は経営判断原則に則った審議が尽くされているか否かを基本的な視点としている。もっとも、取締役会では、社外非常勤監査役・監査委員が中心に発言し、社内常勤監査役・監査委員においては、取締役会前に開催される経営会議等において既に発言や指摘を行っているため、取締役会ではそれほど発言を行っていないとの会社もあった。いずれにせよ、実態的

には、取締役会における発言の視点、さらには当該発言が議決に与える影響などの点において、制度間に有意な差は生じていないと考えられる。

#### 4 おわりに

当委員会は、監査役制度と監査委員会制度を対置し、監査の在り様について分析・検討を行った。ともに監査役設置会社制度と委員会設置会社制度というガバナンス設計上の基本理念の差から来る監査制度の設計の差はあるものの、現実の監査の実務では、監査という一つの目的を達成するため、両制度ともに互いの長所を巧みに組み入れ、ハイブリッドな姿に作り上げていることを確認した。

委員会設置会社制度（旧委員会等設置会社制度）は、平成14年の商法等改正で導入された制度であり、その中の監査委員会の原型は米国の **Audit Committee** にあるとされる。その **Audit Committee** は取締役会の下部組織であり、構成員のすべてが非常勤の独立取締役で構成される。また、株主総会時にその活動状況等を記した **Report** が株主に送付されるものの、法定の記載事項はなく一般に監査結果の記載はない。わが国の監査委員会制度は、この **Audit Committee** をモデルとしつつも、わが国の会社法（商法）の思想を受け継ぎ、監査報告書を株主総会に提出し、また監査役制度の独任制を一部取り入れるなど、法制上も既に監査役制度との「ハイブリッド化」が行われている。

さらに、監査委員会の構成員に常勤者を置くことを通じて、監査役制度が有する「リアルタイム」の監査への道を開くなど、実務上のハイブリッド化が行われ監査委員会の監査の実効性向上の工夫が為されている。

一方の監査役制度においても、委員会設置会社制度の出現を契機として、補助使用人体制の充実を含む内部統制システム整備の義務化など、委員会設置会社の監査委員会に用意された幾つかの仕組みについて、法改正を通じて新しく取り込むに至っている。

両制度の明確な差異は、監査役制度は監査役が厚い身分保障（任期4年、解任につき総会の特別決議を要する等）を持ち、株主総会で取締役とは別に選任され、また一人ひとりが独立した独任の機関であり取締役会の決議には参画しないのに対し、監査委員会制度はその構成員は任期一年の取締役であり、経営の基本方針にかかわる一定の法定事項を決定する取締役会の決議に参画することにある。当委員会は、こうした差異がそれぞれの制度下の監査の実効性に違いをもたらすか否かについて幾つかのケースを採り上げて実態を分析し、同時にそれぞれの制度がより良い監査を行うためのベスト・プラ

クティスを模索した。

取り上げている事例や各章の「小括」で整理した内容がすべての会社に適合するものとは必ずしも言えないであろうが、他制度との比較検討を通じて得られた示唆の一つとして、各社の監査の参考にして頂ければ幸いである。

## ケース・スタディ委員会委員名簿

(順不同・敬称略)

委員長	高桑 康典	東京ガス(株)	常勤監査役
委員	石井 晃	朝日生命保険(相)	常勤監査役
委員	澤本 和男	三菱電機(株)	取締役監査委員長
委員	高橋 弘幸	(株)新生銀行	取締役監査委員長
委員	谷本 俊嗣	(株)テークスグループ	常勤監査役
委員	廣重 正喜	アゼアス(株)	監査役
委員	藤嶋 喬	ブラザー工業(株)	常任監査役
委員	伊藤 智文	(社)日本監査役協会	専務理事
事務局	宮本 照雄	(社)日本監査役協会	常務理事
事務局	高橋 均	(社)日本監査役協会	常務理事・企画部長
事務局	上遠野恭啓	(社)日本監査役協会	企画部企画課長
事務局	岸元 忠相	(社)日本監査役協会	企画部企画課員

注1) 肩書は検討開始時のもの。

注2) なお、小泉忠一委員（スミダコーポレーション(株)取締役監査委員）は、平成22年3月末をもって委員を退任している。