

# 監査方針及び監査計画について

- 監査役監査基準の改定を契機として -

平成16年9月6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 .....	1
2	本テーマの選定について .....	2
3	監査方針 .....	3
4	監査計画の作成状況 .....	5
5	改定監査役監査基準における監査計画 .....	6
6	監査計画の作成 .....	6
7	監査計画の実行 .....	7
8	監査役会議長の役割 .....	8
9	新しい監査計画の提言 .....	10
10	おわりに .....	13

- <別紙1> 監査方針の事例
- <別紙2> 監査役監査の計画
- <別紙3> 往査の計画
- <別紙4> 監査役監査の計画のポイント

## 監査方針及び監査計画について

- 監査役監査基準の改定を契機として -

### 1 はじめに

当研究会では、近時「監査役スタッフ業務 監査品質向上の視点から」（平成14年7月30日）、「監査調書の作成及び活用に関する研究報告」（平成15年8月8日）を公表している。

「監査役スタッフ業務 監査品質向上の視点から」では、『そもそも監査役スタッフの基本的な業務とは何か、さらにその基本業務に加えて、監査役スタッフは今後どういう方向を目指すべきかについての考えを取り纏め』（同報告書（1）はじめに）ている。殊に監査役スタッフの基本業務については、当時の「監査役監査基準」に沿って、監査基準から想定されるスタッフの業務を併記する構成をとり、監査役監査の更なる品質向上には監査役スタッフのサポートが不可欠ではないかとの視点から取り纏めを行っている。また、「監査調書の作成及び活用に関する研究報告」では、『「監査の方法」（情報収集）に関しては、テキストやマニュアルが豊富にあり、協会内でも活発に情報交換が行われているにもかかわらず、「監査の結果」（情報発信）に関しては、監査調書の記載内容や活用状況が、他社との情報交換のテーマに馴染まないためか、実例を目にする機会が極めて少ない』（同報告書（1）はじめに）との認識のもとに『監査役が監査調書を作成するために、どのような事柄に留意し、実務を進めていけば良いのかについて、一定の目安となるものを取り纏めることを試み』（同報告書（1）はじめに）会員各位の参考に供した。

このように近時の報告書では、監査役監査の更なる品質の向上、監査の実効性の確保および監査職務の円滑な遂行には、監査職務を補助する体制すなわち、監査役スタッフの活用が重要な側面を持つであろうとの前提に立ち、まずは監査役スタッフの基本的な業務について検討し、次いで個別テーマとしての一つである「監査調書」を取り上げた。

## 2 本テーマの選定について

平成13年・14年をはじめとする最近の商法改正や企業の置かれる経営環境・社会環境の変化などに伴い監査役に期待される役割が大きく変化してきている。例えば、平成16年2月12日改定の監査役監査基準（以下「改定監査役監査基準」という）の前文では「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」を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している。また、平成15年2月20日に策定された厚生年金基金連合会の「株主議決権行使基準」では、「監査役会は、経営の意思決定や業務執行などに関する適法性監査にとどまらず、妥当性監査に踏込んだ監査機能を適切に発揮しなければならない」（コーポレートガバナンス原則 3. 監査役会（監査委員会））とされているが、この点についても、改定監査役監査基準では、妥当性監査という文言は使用してはいないものの全体的な流れや考えの中で否定的でないことが窺える。

上記のようなミッションに資するには、企業規模が大きくなり、また監査の対象範囲も拡大される一途の今日では、より組織的・効率的な監査が要求される。言い換えれば一層綿密な監査の方針・計画を立案し監査役会として組織的な監査を遂行することが一番の近道と言えるのではなかろうかと考えられるし、監査計画は、年間の監査の在り方を示すべきものであり、どこに監査の重点を置くかという言わばリスクアプローチ的手法の観点からも重要であろう。

また、前述の通り昨年の報告書では、研究会メンバー内でも、実務的にも、関心の高いテーマであった「監査調書」を取り上げた。「監査調書」は「監査の結果」（情報発信）とも言うべきものであり、いわば監査の出口に近いものであるが、監査計画は監査の入口とも言うべきものであり、監査計画の問題点は「何故、監査計画は毎年大きな変化なく策定されるのか」につきての考えのもと、この問題点に答える環境が整ってきたと判断して、今回のテーマに選んだ次第である。本研究報告が会員各位の参考に供せられれば、改定監査役監査基準などにて期待される監査役の役割、ひいては監査役スタッフの役割の考え方について、いささかなりの一助になるのではないかと考えている。

検討にあたっては、改定監査基準同様、主として商法特例法上の大会社（みなし大会社を含む）で、且つ公開会社でもある会社。また監査役スタッフを擁する会社を念頭に取り纏めを行っている。

### 3 監査方針

監査方針とは、「監査役が監査を実施するに際しての目的・方法をあらわすもの」(森井英雄 監査役法律と実務)である。別紙1「監査方針の事例」では十数社の事例を掲載している。これによると様々な形式が存在し、これではなければならないと言う形式はもちろんないのであるが、共通して見て取れることは、自社において監査役監査を実施する際の理念・ミッションというべき基本方針・スタンスがまずは明確にされている点である。やはり監査方針を立てるにあたっては、当社監査役としてのミッションを明確にし、その後、当期の活動方針や重点監査項目を取り上げられるのが良いのではなかろうか。各社における理念・ミッションは、別紙1の事例では旧監査役監査基準第2条(監査役的基本的職務)の条文がベースにされており、そのキーワードとして、「会社の健全な経営」、「社会的信頼の向上に留意」、「取締役とはその職責を異にする独立した機関」、「公正不偏の立場」が挙げられる。その意味では、今後監査方針を立てるに際しては、改定監査役監査基準第2条(監査役職責)の条文がベースとなり「企業の健全で持続的な成長を確保」、「社会的信頼に応える良質な企業統治体制を確立」或いは「コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立の機関」(前文)などが新たなキーワードとして考えられよう。

#### (1) 監査役ミッションに関しては今日2つの問題点がある。

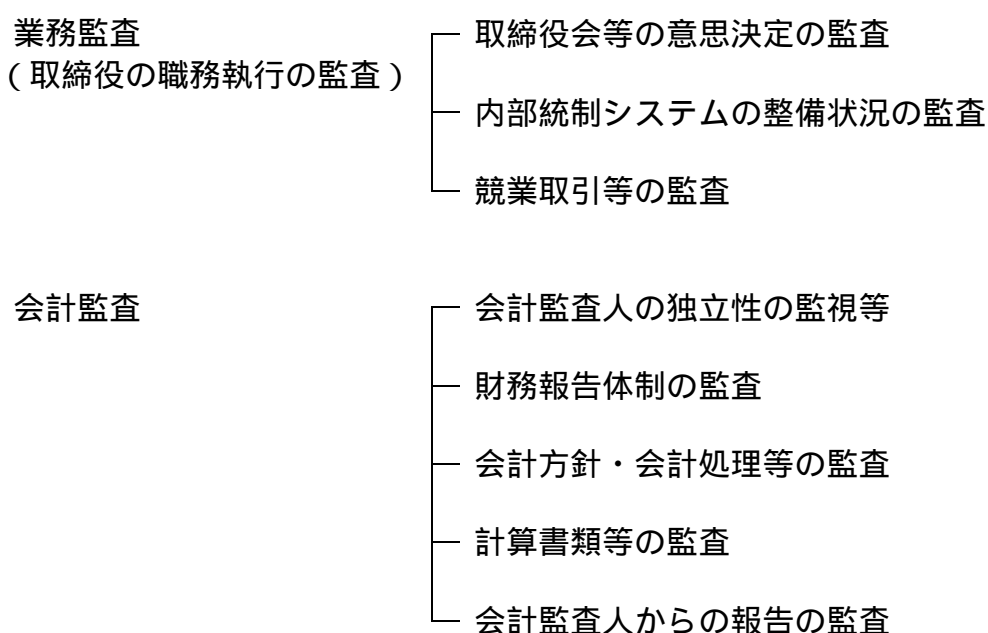
1つは、監査役ミッションは変化したのかであり、他1つは、監査役ミッションを監査役会だけで認識するのではなく、少なくとも取締役会のメンバーにいかにして理解してもらおうかである。

まず第一の監査役ミッションであるが、企業の置かれる経営環境・社会環境の変化などに伴い監査役に期待される役割が大きく変化したと見るべきである。監査役制度は企業の組織なので「企業の健全で持続的な成長を確保」する視点は当然であるとしても、問題は「コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立の機関」である。それが具体的にどういったことを意味するかは、次の監査計画の項において説明していきたいと思う。

第二の監査役ミッションを取締役に理解してもらおうことは重要な問題である。現段階において、監査役制度にかかわる人間においてすら十分な理解があるとはいえず、ましてや取締役においては十分理解されていないと解すべきであろう。これでは監査役監査が十分機能する条件に欠けている。監査方針の中には、取締役が監査役ミッションを理解してもらおうことが含まれて

いる。監査役監査基準の改定について「監査役監査の有効性確保にあたって」においても、次のように述べられている。「監査役が本基準に基づきその職責を有効に果たすためには、取締役、とりわけ代表取締役が、監査役監査の重要性及び有用性を十分認識すること、かつ、自らの職責として監査役監査の環境整備を行うことが強く要請されていることを認識することが、極めて重要である。監査役には、コーポレート・ガバナンスの一翼を担う独立の機関として、かかる認識のより一層の浸透に努めることが、会社内はもちろんのこと社会からも強く要請されている。」

- (2) 監査方針と監査計画の間に「本年度監査重点実施事項」を挿入すれば理解されやすいだろう。独立の章とするのもいいし、監査方針に含ませるのもよい。要は、本年度に特に注力するポイントであるとともに、監査役会から取締役会への報告するテーマが内在されている項目である。  
内容は各企業によって異なるが、一般的には次の分類による。



なお、内部統制システムとは、「一定の業務目的（１．コンプライアンス、２．リスク管理、３．業務・事業経営の効率性、４．財務情報その他の企業情報の信頼性の確保）のために、日常の業務執行・業務プロセス・組織等に全社レベルで組み込まれている継続的コントロール・プロセス(大川博通「監査役監査基準の改定」月刊監査 No485 2004年3月 11頁)である。

#### 4 監査計画の作成状況

「2001年における監査役制度の運用実態に関する調査結果報告書」(月刊監査役 NO454 2002年1月)によれば、上場会社の94.9%が監査計画の作成を行っており、そのうち約4割の会社が取締役会または取締役へ報告をしている。次いで社長にのみ説明している会社が3割強となっており、監査役限りに留まるのは26.1%である。結果を見る限り上場会社の殆どで監査計画が作成され、そのうち約7割強の会社で何らかの形で執行部へのフィードバックが行われている。次に「本年度の監査テーマまたは監査対象先」については、『監査報告書規則7条関連項目』(現 商法施行規則第133条)が最も高く約7割であり、次いで『内部統制』『経理』『関係会社・子会社・関連会社』が約6割となっている。『経理』『総務』は上場の有無による差は少ないが、その他の項目(海外事業所等・研究開発・物流など)は上場・未上場によって差が大きくなっている。

「監査役監査体制と監査活動に関する調査結果報告書」(月刊監査役 No468 2003年1月)によると、

- (1) 『監査計画立案時、自社の経営計画・経営方針を反映させるか』について88%の会社が『反映させる』と回答し、『反映させない』とした会社は10%であった。
- (2) また、『監査は何に重点を置いているか』については、『内部統制、リスク管理、コンプライアンス関連』が58%、『経営全般・経営判断関連』が30%、『資産管理関係』が11%であった。
- (3) 『内部統制、リスク管理、コンプライアンス関連』の内訳は、『コンプライアンス』が全体の31%で最も高く、次いで『109条(133条)監査関連』が21%、『リスク管理』18%、『内部統制』が17%であった。
- (4) 『経営全般・経営判断関連』の内訳は、『経営計画・方針の進捗』41%、『取締役の業務執行の適法性』26%、『連結経営』17%、『経営判断の原則』が16%であり、適法性監査に留まらない監査視点が窺われるとしている。
- (5) 次に『監査対象』の人的範囲については、『部課長クラスまで』が40%、『事業部長・部長クラス』『一般社員まで』が各々28%であり、
- (6) 組織的範囲については、連結対象会社を対象としている会社、商法上の子会社を対象としている会社が各々44%であり、商法上の子会社のほか、実質支配の子会社、更には非連結子会社の監査にまで範囲を拡げている会社も多いとしているが、連結計算書類制度の導入により組織的範囲については再検討されることが予想される。

## 5 改定監査役監査基準における監査計画

改定監査役監査基準では、第22条（監査計画及び業務の分担）において監査役会は、内部統制システムの整備状況にも留意のうえ、重要性、適時性その他必要な要素を考慮して監査方針をたて、監査対象、監査の方法及び実施時期を適切に選定し、監査上の重要課題については、重点監査項目として設定を行い監査計画を作成するとしており、その他 効率的な監査を実施するため会計監査人及び内部監査部門等と協議意見交換を行う、 組織的かつ効率的に監査を実施するため業務の分担を行う、 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、 監査方針及び監査計画は、必要に応じ適宜修正することを定めている。特に 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ことは、監査役の職務遂行に際して重要と言える。

「企業の健全な持続的成長は、企業のトップなり、執行部だけでは目指せないことで、企業で不祥事が起こって困るのは経営トップであり、企業の健全な持続的成長は経営トップだけではなくて、監査役会がその一翼を担っている」（大川博通発言趣旨 座談会「監査役監査基準の全面改定の背景と実務対応」旬刊商事法務 No1697 2004年5月5日 8頁）。その監査活動の原点が監査計画である。

## 6 監査計画の作成

先述の通り、改定監査役監査基準の前文では「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」を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している。言い換えれば「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」とは、重大な損失を未然に抑止する内部統制システムの確立を行い、持続的な成長を行うための助言・勧告・提言を経営トップを中心とした執行部に対し如何に行い、それが社内で生かされているかであると思う。その意味で、監査役の監査計画は今日重要な任務を持っている。

監査計画とは、「当該事業年度の年度計画のこと」（森井英雄 監査役の法律と実務）である。別紙2「監査役監査の計画」・別紙3「往査の計画」・別紙4「監査役監査の計画のポイント」では、これまでのような考えをベースに監査役会の情報発信をこれからの監査役監査の重要なファクターであると捉え、取締役会・代表取締役への情報発信に向け如何に情報収集を行い、その分析・意見集約を行うかという構成をもって例示をしている。例示のような取締役会・代表取締役との頻繁な意見交換や監査役あるいは監査役会からの助言・提言・



勧告によって最終的には株主総会にて行う口頭報告や監査報告書における「(不正の行為又は法令定款違反や指摘すべき事項は)認められません」という結果に繋がると考えるからである。

別紙2「監査役監査の計画」は、縦軸に実施内容を列挙し、横軸を時系列とし各実施内容を何月に何を行うかを記している。例示のような流れに沿えばそれなりの成果が見いだせ得るのではないかと我々は思っている。しかしそれは一応の合格点であるに過ぎないのかもしれない。次項では真に評価され得るものにはどのような要素あるいは実行が必要なのかを検討してみたい。

## 7 監査計画の実行

当然のことながら、監査計画は作成をしてもその趣旨に沿った実行がなされなければ意味がない。その意味で前述の真に評価され得る監査とするためにはどのような視点・行動が必要であろうか。我々は以下のような視点・要素が必要であろうと考えている。

監査役は代表取締役を始めとする取締役の職務の執行を監査する。

コーポレート・ガバナンスの強化を図り、事業活動が正しく健全であることを見届ける責任。すなわち改定監査役監査基準のいう良質な企業統治体制の確立と運用を担う視点が必要である。

社外監査役は、監査役・監査役会の独立性を社会的に担保する存在である。社外監査役には、経営トップ等への忌憚のない質問や意見具申が期待されている。

監査役の役割・業務分担が効果的になされているかの検討も必要である。監査役は独任制ではあるが、他方で会社事業・従業員等その規模が大きくなった今日では実効性の向上のためにも監査役会を中心とした組織的・効率的な監査が期待されている。「一言でいえば、監査役は独任制けれども、監査役会という組織をフルに活用して、監査役監査の実効性をあげようというものです。」(大川博通 「監査役監査基準の改定」月刊監査役 No485 2004年3月 17頁)つまり組織的な監査と独任制とのバランスが重要である。

監査役会の活用は執行部への提言・意見具申事項への影響力を発揮することが期待できる。

監査役会の議長の役割は重要であり職責を明確にする必要がある。果たす使命は大きい。これらは、改定監査役監査基準の趣旨にも通ずる。

その他前述の通り異常損失の未然防止がその責務である。

単なる取締役に対する提言・助言・勧告等に終らせないこと、つまり企業の健全な持続的成長を求める視点が必要である。

不幸にも不測の事態が起った時は、必要に応じて取締役会の招集又は取締役の行為の差し止めを求める行動・気概が求められる。

監査役監査のスキルについては、これまで優れた先人達によって各社あるいは日本監査役協会等で検討が行われ多くの蓄積がなされている。しかし、これらの多くは「情報収集」を行うものであり、言い換えれば「情報分析」「情報発信」という面での検討は少なかったのではなからうか。「5 監査計画の作成」で示した別紙2「監査役監査の計画」では、「情報分析」( 監査役会 )と「情報発信」( 代表取締役との定例会合 取締役会での監査報告 )に視点をあて、とりわけ「情報発信」については、これまで監査役は黒子的な発想からか十分な検討がなされておらず、「透明性」「見える監査」という視点からもこれからの監査役監査にとって重要なものであると考えている。しかし、例えば監査計画の取締役会への発表などは、執行部に対し監査環境の整備を求めることに有用であり、適正な業務遂行を促す事前牽制的な効果をもつことも否定できないが、他方発表の仕方によっては(たとえば限定的・具体的に過ぎる調査対象・調査時期を知らせるなど)捜査の事前通報のような危険がないとも言えない。従って発表・報告内容についてはあまりに詳細な監査方法・監査実施項目の開示等については留意も必要である。また、例えば開示した監査計画に留まらず「別途必要に応じて臨時に監査を実施することもある」ということを報告するなどの対応も検討に値する。

## 8 監査役会議長の役割

充実した「情報発信」を行うには監査役会として組織的監査により総力を挙げて情報収集を行い、分析を行わないと発信ができない。そのことは常勤監査役特に監査役会議長がその役割の中心となることを意味する。

常勤監査役(監査役会議長)の役割としては、

社長との定例会合、取締役会・株主総会での報告。

監査役会の意思決定(方向付け)へのリーダーシップ(社外監査役の発言・意見を積極的に引き出すなど)。

監査役スタッフの活用。

各監査役への独任制への配慮。

代表訴訟が提起された場合の全体の指揮、リーダーシップ。

が考えられ、やはり「代表取締役を含めた経営執行部に対し、個々の監査役が

個々の意見としていうのではなく、社外監査役をふくめた監査役会の総意として、その意向を表明した場合は、経営執行部としても無視しえないものがある。」(大川博通「監査役監査基準の改定」月刊監査役 No485 2004年3月 17頁)であろう。

「情報発信」は「情報収集」活動から得られた情報をベースに行われるものであるから「情報収集」の纏めとなる監査調書は重要である。監査調書に関する詳細な検討は「1 はじめに」に紹介の通り昨年の本研究会報告を参照いただきたいが、ポイントを申し上げれば以下ようになる。

社長との定例会合・取締役会での報告

報告・意見発信を行う場を設定することによる更なる緊張感。

報告等締切りがあることの緊張感。

現地現物主義

現地現物での実物確認。事実確認。

信頼される監査役、監査役の役割への理解。

問題点・論点の抽出力

業務分担による抽出。専門性が必要。監査役スタッフの活用。

切れが必要

アプローチの仕方が重要。リスクアプローチ的手法の採用。

疑わしき事象・場所の抽出。

監査調書の吟味

調書を鍛える機会の検討。

監査役会における議論 社外監査役の意見の挿入。

以上縷々申し上げたが、今監査役監査に求められるものは、適法性の意見は無論として、一步踏込んだもの、例えて言うならば誰も言えないことを言う立場・役割を期待されているのではないだろうか。一具体例としては、中期経営計画の進捗状況のチェック、事業計画の未達事項チェック、重要稟議書のフォロー - を通しての経営意思決定の良否の監査が挙げられる。ここでの経営意思決定に関する監査役の監査は判例上の経営判断原則により取締役の善管注意義務違反が問われる範囲のものを対象にすれば足りるということではない。監査役は決して、取締役が裁判上の過失責任を問われることのないよう取締役のために業務監査をするのではない。会社のために、取締役の善管注意義務違反を生じないように監査しなければならない。そして、その結果として善管注意義務違反を生ずるおそれがあると認められる場合にはその段階から提言・助言、勧告などの情報発信がなされなければならないのである。

以上のような視点を踏まえた日々の監査調書などを通して問題点の抽出事項等を代表取締役や取締役会へ発信することにより、初めて社内外での監査役の評価・認識に大きな変化がもたらされるものと考えている。

## 9 新しい監査計画の提言

本報告書では、監査役の監査においては監査役会の情報発信をこれからの監査役監査の重要なファクターであると捉え、取締役会・代表取締役への情報発信に向け如何に情報収集を行い、その分析・意見集約を行うかというスタンスを採っている。監査役会のフル活動である。そのような取締役会・代表取締役との頻繁な意見交換や監査役あるいは監査役会からの助言・提言・勧告によって最終的には株主総会にて行う口頭報告や監査報告書における「(不正の行為又は法令定款違反や指摘すべき事項は)認められません」と言う結果に繋がるのである。

以下ではこれまで述べてきた視点・要素を踏まえ監査計画の作成・実行に向け若干の提言を試みたい。

### 代表取締役及び取締役会での提言 <情報発信>

監査役会の情報発信の中心は代表取締役との定例的な会合と取締役会における報告である。その貴重な情報発信の場を有益とするために監査計画の作成にあたっては、

- 1) 定例会合、報告を行う取締役会の日程をあらかじめ決め執行部との調整を済ませる。
- 2) 年間の提言イメージを作成し、幾つかの内容を事前にリストアップし、
- 3) 提言は場当たりのにならないように最重要項目に絞ることが肝要である。枝葉の問題であっても、核心を突きすぎてしまっても提言は成功とは言えない。
- 4) 結果的には情報発信の内容如何によっては監査役会の存在が問われるかもしれないほどの緊張感が生まれる。

### 監査役会での監査役全員による情報分析 <情報分析・意見集約>

各監査役からの情報発信だけではなく組織的監査を前提とした監査役会としての情報発信がより有益である。そのためには、

- 1) 監査役会の日程は全員が出席できる日とすることは極めて重要である。
- 2) また、たたき台としての「監査調書」が是非とも必要であり、
- 3) 社外監査役の意見を引き出し、
- 4) 場合によっては取締役との意見交換の機会も必要になる。
- 5) このためには、監査役会議長の役割が重要であり、
- 6) また、監査役会は毎月開催し十分な検討がなされないと良い提言を作成することは難しい。
- 7) 日々の活動という点において、取締役会での発言もあり、取締役会よ

り前の監査役会の開催が大切である。

### 往査を中心とした現地現物主義の新鮮な情報を取込む <情報分析・意見集約>

代表取締役及び取締役会での提言（情報発信）を行う、監査役会での情報分析を行う、いずれにしても、往査を中心とした現地現物に基づく情報がベースである。そのためには、

- 1) 汗を流して監査調書を作成する(聴取・ヒアリングだけに留まらない)
- 2) 事前のミーティングに十分な時間をとることが必要であろうし、
- 3) 例えば往査先が 100ヶ所前後になれば、7月～12月と1月～6月に分けて、事前に月単位で現地に日程の依頼をしておく(月だけ決めて、日時に関しては直前にきめる)等の方法も有益である。
- 4) 問題意識を明確にしておかないと、現地での情報吸収は半減する、
- 5) このような場合、往査先は提言を意識した選択にならざるを得ない。

### 取締役等から監査役会への報告事項 <情報収集>

各監査役は監査役会で決めた監査の方針・計画・分担に従い日常の監査を進めて行く。しかし通常監査役がすべての取締役の職務の執行すべてを監査することは難しくこれまで述べた通り重点監査項目を絞ることは重要である。

他方、監査役には取締役等に対し営業の報告を求め、会社業務等の調査を行うことが可能であるので(商法274条)あらかじめ取締役等からの報告事項を絞る、或いは、決めておくことは有益な方法であろう。

<取締役等から監査役会への報告事項例>

、商法が要求する事項

- 1) 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実(商法274条ノ2)
  - ・重要な取引先の資金繰りの悪化等経営状態の悪化に関する事実
  - ・会社製品の瑕疵等による重大な損害賠償等の可能性

(監査役ガイドブック 商事法務)

主力製品の欠陥・クレーム処理

自社製品による消費者への補償問題

- 2) 商法施行規則133条関係の事実

- ・取締役の他社役員兼務状況<競業取引等>
- ・会社と取締役との取引<自己取引>
- ・無償の利益供与に関する具体的事実<無償の利益供与>
- ・子会社または株主との通例的でない取引に関する具体的事実<非通例的取引>
- ・自己株式の取得及び処分等についての具体的状況<自己株式の取得及び処分等>

、その他報告を受けるべき事項

1) 内部統制システムの整備運用状況

2) 特別法のコンプライアンス活動についての推進状況

< 個人情報保護法、独占禁止法金、下請法、食品衛生法、外為法等 >

・ 遵守規程、遵守計画の整備、運用状況などの事実

( 齋藤俊 監査役ハンドブック 商事法務研究会 )

3) 会社財産・損益の状況、重要な個別案件等

・ 経営計画、年次計画の詳細

・ 新規事業、設備投資、子会社関連会社の状況

・ 海外事業の現況、問題点等

( 齋藤俊 監査役ハンドブック 商事法務研究会 )

・ 販売不振による在庫の増加、取引先とのクレーム問題、子会社業績の不振 ( 森井英雄 監査役の法律と実務 日本監査役協会 )

・ 契約書、覚書など重要な契約、書類等

4) 内部通報制度

・ 通報された内容、対応、結果

5) 会計監査人との監査契約について

・ 監査(継続)契約の締結

・ 会計監査人に対する監査報酬及び非監査報酬の額

・ 監査担当者、監査契約の内容

一年前に監査計画として上記の日程と内容を何処まで決定できるかがポイント <監査計画>

各監査役のこれまでの知識と経験を活用し、自社における監査上のリスク、問題点が奈辺にあるのかをフルイマジネーションを用いて把握し、監査役会で議論して監査計画を決定する。監査計画策定にあたっては、その際、重点監査項目を設定することがきわめて重要である。計画の変更については、実際の監査を進める途中で、往査等の計画変更などは当然に起こりえる。けれども、取締役会での提言や代表取締役との会談の日程変更は基本的には変更してはいけない。変えても良いものと変えてはいけないものがある。その緊張感が監査計画に落とし込まれるか否かが優れた監査計画の最大のポイントである。このような監査計画の実施が取締役会での監査計画の発表で始まるが、これは監査役職能遂行にあたって極めて重要なスタートの仕事である。

### 3ヶ年中期計画の策定 <監査計画>

各社において状況が異なるので、すぐに全てを実施することはできないであろう。また構造的に不可能なこともあるかと思われる。けれども、せっかくの機会であるから、この機会を見逃すことなく、ステップを切って進むことが重要である。したがって、

- 1) まず、3年後のありたい姿を明確にすること、
- 2) 次に今年取組む課題を抽出すること、
- 3) さらに今年の監査計画に落とし込むことである。多少停滞しても
- 4) 粘り強く前進することが重要である。

監査計画の中に3ヶ年中期計画を入れることは監査を立体的なものにする近道かもしれない。中期計画を持たない職場はないであろう。

## 10 おわりに

株主など会社を取り巻くステークホルダー等から期待される監査役の今日的な役割は膨らむ一方である。監査役協会においても監査役監査基準の改定を実施し、『その役割と責務を明確にし具体的行動指針を示』（改定監査役監査基準前文）している。

今回の研究会報告作成に際しても、でき得る限り改定監査役監査基準の趣旨を取り入れたつもりである。例えば、これまで情報収集についての理論的検討やスキルの向上については万全であったものの、そこで得た情報・意見を発信する場が明確ではなかったのではないかと、極論すれば株主総会の場のみになってしまっていたのではないかとこの思いから、監査活動及び監査結果に対する透明性と信頼性を確保するための監査内容等の報告・説明（改定監査役監査基準第41条）の場の一つとして取締役会・代表取締役との定例会合に求め情報発信の有力な機会と捉えている。またこのような機会を設けることにより監査の目的がより明らかになり、目的があれば（変われば）必然的に監査計画の見直しも必要となり、ひいては監査役監査の継続的な品質向上に資することになるのではないであろうかと考えている。この情報発信に監査役ミッションの変化が具体的に表現されているのではないであろうか。そのほか、情報収集の場面では、設定を比較的大規模な公開会社と想定したことからも、監査役会を中心とした組織的監査に重きを置くべきと考えている。それは、独任制は重要であるが強調されすぎると監査役会の意義が薄れさせてしまうおそれがあるからである。

監査計画は、監査役会の決議によって行われるものであるからその作成主体

は監査役会（各監査役）であり、監査役スタッフとしての役割は、これまで見た企業不祥事の防止、健全で持続的な成長の確保・担保、良質な企業統治体制の確立と運用と言ったようなミッションを監査役・監査役会が実践できる監査計画の作成へのサポートにあると言えるであろう。また、「7 監査役会議長の役割」の締めくくりで申し上げた経営意思決定の監査の場面においては、「そのような役割を監査役が十分に果たすためには、業務執行に際し経営判断の材料とされたのと同レベルの情報が、可及的速やかに監査役に集中する必要がある。監査役会の情報発信は監査役監査の重要なファクターであるが収集された以上の情報を発信することはできない。『情報発信の内容如何によっては監査役会の存在が問われる』場合がないとはいえない。情報収集・分析の面で監査役スタッフの活躍に期待されるところは依然として極めて大きい」。

監査役監査も成果が問われる環境に変化してきている。優れた監査品質の為には、監査役会も監査役スタッフもフル活動する時代になっている。監査計画の策定は情報発信・情報分析そして情報収集の総合計画でなければならない。

以上、本研究会報告は監査役スタッフの立場から一つの考え方を示した。今後各社におかれては、監査役監査基準の改定に着手されるであろうが、その後になされる監査計画作成時の検討の端緒になれば幸いである。

以上

- 別紙 1 監査方針の事例
- 別紙 2 監査役監査の計画
- 別紙 3 往査の計画
- 別紙 4 監査役監査の計画のポイント



## 研究会検討メンバー一覧

パナホーム（株）	元橋 弘文（幹事）
（株）クボタ	池田 直廣
鴻池運輸（株）	浦上 富晴
（株）大丸	木村 一文
中国電力（株）	東谷 法文
日清食品（株）	鷹崎 幸一 <平成16年3月まで>
日清食品（株）	北村 恵司 <平成16年4月から>
日東電工（株）	岡田 謙二
日本ハム（株）	橋谷 敬
阪神電気鉄道（株）	杉浦 克典
（株）ワコール	吉江 武司
（社）日本監査役協会（事務局）	横野 能将 <平成16年2月まで>
（社）日本監査役協会（事務局）	西 功 <平成16年1月から>

（順不同・敬称略）

## 別紙 1

### 監査方針の事例

#### 1、ミッション・理念を掲げる事例

<例 1 >

経営理念と会社方針を理解し、経営環境を正しく把握の上、グループの企業価値最大化に向けて予防監査に重点を置くと共に、「ビルダー経営」と「連結経営」に視点をおいて監査活動と経営提言を行ない、会社の健全で活力ある発展に貢献する

<例 2 >

会社の健全な経営と社会的信頼の向上に留意し、株主の負託と社会の要請に応えるべく、常に公正不偏の立場を保ち、監査を実施する

<例 3 >

「取締役の不正行為、法令・定款遵守状況の監査、財産保全状況の監査、内部統制の整備状況の監査を主眼とし、効率性と実効性の高い監査を実施する。」

<例 4 >

近年、商法等の改正が頻繁に行なわれている。昨年 5 月に施行された企業統治に関する商法等改正では「監査役機能強化」が行なわれ、監査役はより一層重要なものになった。監査役は、商法 274 条の定めに基づく取締役の職務執行の監査、会社業務及び会社財産の監査であり、特に取締役による職務執行の適法性、妥当性を監査し、取締役の違法行為もしくは著しく不当な行為を防止することが、その最も重要な職責とされている。この職務を遂行するために、監査役は取締役会、事業会、その他の重要な会議に出席して、経営上の重要な意思決定の経過及び業務執行状況の把握に努めるとともに、予防的見地から必要な助言、意見具申等を行なうことにより違法行為の発生を未然に防止し、もって会社の健全な経営、発展に寄与するものとする。

<例 5 >

- 1、監査役は、商法 274 条「監査役は取締役の職務の執行を監査す」である。この基本的立場を踏まえつつ職務を推進していく。
- 2、監査役は、取締役とはその職責を異にする独立した機関であることを自覚し、会社の経営方針を踏まえ、会社の健全な発展と社会的信頼の向上に留意し、株主の負託と社会の要請に応えていく
- 3、監査役は、「監査役監査規程」および（社）日本監査役協会の「監査役監査基準」に準拠し「公正不偏」の立場に立って監査業務を推進していく

## 2、基本方針（ミッション・理念）+ 監査視点とする事例

### < 例 6 >

経営方針を踏まえ、会社の健全な経営と社会的信頼の向上に寄与することを基本とし、公正不偏の姿勢をもって監査業務を遂行する

（監査視点）

法令および定款、社内規程に照らし、違法性（適法性）監査を主とする。必要な場合は妥当性の確認を行なう

会計監査人監査（会計監査） 内部監査部門監査（業務監査）および監査役監査の三様監査の基本思想に立ち、協調、連携し監査の質の向上につとめる

監査役は監査役の善管注意義務を常に意識し、取締役に対し必要な提言、助言または勧告を行なう

### < 例 7 >

社内外の情勢を踏まえ、当社経営の健全性を維持し、信頼性を確保する観点から、本年度は次の方針で監査を行なう

遵法経営が定着しているか

内部統制のルールが確立され、有効に働いているか

経営リスク予防のための施策がなされているか

### < 例 8 >

商法改正の理念と目的に立脚した監査の実効性の確保

企業統治システムの見直し - 企業経営の効率化・合理化

高度情報化社会ないし IT 革命への対応 - 企業運営の合理化、効率化

企業の資金調達手段の改善と整備 - 多様な資金調達と運用

企業活動の国際化ないしグローバル経済への対応 - 経済のグローバル化への対応

### < 例 9 >

グループの経営方針を踏まえ、グループの健全な経営と社会的信頼向上に寄与することを基本とし、公正不偏の姿勢をもって監査活動を行う。

適法性監査を基本とし、重要事項に付いては妥当性の確認を行う。

会計監査人や内部監査部門との連携など組織的・効率的な監査に努める。

監査役会での情報の共有化に努め、より有効な運営を図る。

監査役の善管注意義務を常に意識し、グループの健全な経営に資するように、積極的に提言・助言を行う。

### 3、基本方針（ミッション・理念）+活動方針（重点監査項目）とする事例

<例10>

#### 1、基本姿勢

激変する企業経営の中、当社における今期の経営環境や経営課題を十分に認識し、その上で自社の安定と健全な発展に貢献するために、当監査役会は「自覚と気概」をもって監査役としての職務を全うし、監査活動においては「現場」「現物」「現実」の状況をしっかりと把握するとともに、その把握した状況を「原理」「原則」「原点」に照らして監査（評価）するスタンスで臨んでいくことを基本とする

#### 2、監査方針

監査役監査規程及び監査役監査実施要領（社団法人日本監査役協会作成）等に準拠し、的確・公正・不偏の立場で監査業務を推進していく。

今期の監査重要項目として次の2項目を掲げる

- 1) 当期の経営方針である3R（高付加価値商品へのRestructuring 収益を生む在庫へのRestructuring 業務のReform<改革>）の徹底とその推進状況の検証
- 2) リスク管理状況の検証

<例11>

当期における監査役監査は、「監査役監査基準」に則り、会社の業務の状況に違法又は著しく不当な事実がないかを調査するため、取締役会をはじめ重要な会議への出席、取締役及び執行役員等よりの報告聴取、本支店・工場及び事業所並びに関係会社の実地調査を中心に、各部門との意志疎通を図るとともに、会計監査人及び内部監査部門との緊密な連携により効率的な監査を実施することを目指す。

#### 1. 経常事項

- 1) 不正行為、法令・定款違反の監査（商法施行規則第133条監査を含む）
- 2) 内部統制制度の整備・運用状況監査
- 3) 財産の保全・管理状況の監査

#### 2. 重点事項

- 1) 会社が直面する経営に関する諸リスクの評価
- 2) 内部監査体制は適切か、且、十分に改善されているかを確認する
- 3) 「行動規範」の周知・徹底が継続的に図られているかを確認する
- 4) 海外関係会社の内部統制の健全性及び法令の遵守状況の監査

<例12>

#### 基本理念

- (1) 監査役は、2004年 月 日改定の 株式会社監査役監査基準にもとづき、監査役としての責任感をもって自らの行動を律し、公正・客観的視点で実態を正確に把握し、不祥事等各種リスク発生の未然防止・危機対応体制充実に向けコンプライアンスの徹底を図り、会社の健全な経営、発展と社会的信頼の向上に留意して、もって株主の負託と社会の要請に応える。
- (2) 監査役は取締役等とはその職責を異にする独立した機関であることを自覚し、取締役等の職務遂行に関し、法令および定款などへの適法性、遵守性ならび効率性の監査に留意する。(3) 監査役としての資質向上のための研鑽に励み、真摯な態度で取締役等との意思疎通を図るとともに、広く関係各部門、グループ会社との情報交換を行い、また会計監査人、監査室との関係を密にして連結経営に即した監査を行う。

#### 1. 2004年度監査方針

新しいコーポレートガバナンスの確立に向け浸透状況の確認を行うとともに以下の監査を行う。

##### (1) 業務監査

2004年度予算方針の諸課題ならびに新中期計画2年目の実現を目指した執行部門の戦略展開の推進とその活動状況を監査する。

##### (2) 会計監査

会計監査人などと密接に関係を取り、監査の諸手続きを実施するとともに、今年度より連結計算書類監査の必要性を踏まえ、経理部門との関係を強化し監査実施に努める。

#### 2. 監査実施計画

監査方針および監査役監査基準に則り、次の通り実施する。

##### (1) 調査方法

取締役会、経営戦略会議その他の重要な会議への出席

取締役、執行役員、事業部長、営業部長、事業所長、支店長からの営業の状況聴取  
主要な決裁書類その他業務執行に関する重要な文書の閲覧

本社および事業所の業務および財産の状況の調査

本社主要部門の定例報告聴取

必要に応じた子会社の業務状況等の調査

会計監査人との関係による監査結果の聴取、立会

競業取引、利益相反取引、無償の利益供与、子会社等との非通例的取引、自己株式の取得および処分等に関する調査

その他

以上

	実施内容	H 年 7月	8月	9月	10月	11月	12月	H 年 1月	2月	3月	4月	5月	6月
情報発信	代表取締役との定例会合	レポート&面談(テ-マ) (2ヶ月に1度)	レポートのみ	レポート&面談(テ-マ)	レポートのみ	レポート&面談(テ-マ)	レポートのみ	レポート&面談(テ-マ)	レポートのみ	レポート&面談(テ-マ)	レポートのみ 監査役選任	レポート&面談(テ-マ)	レポートのみ
	取締役会での監査報告 (監査役会から取締役会への報告)	監査計画発表				上期の 重要監査内容 半年に1度						下期の 重要監査内容 半年に1度	

情報分析・意見集約	監査役会 (取締役会の前に開催)	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート	取締役会付議事項 監査役レポート
					取締役会報告の 事前準備	取締役会報告				株主総会日程 取締役会報告の 事前準備	133条監査 会計士相当性 CPA選任解任 営業報告書 利益処分 附属明細書 後発事象確認 監査報告書の 作成 取締役会報告の 事前準備	監査役選任同意 総会議案確認 総会報告者選任 (口頭報告文言の 検討) Q & A作成 連結監査報告 取締役会報告	監査役会議長及 び招集者の決定 報酬額協議 退職金協議 常勤監査役の互 選 監査計画策定

情報収集	重要な会議等への出席	取締役会報告 経営会議等	取締役会 経営会議等	取締役会 経営会議等	取締役会 経営会議等	取締役会報告 経営会議等	取締役会 経営会議等	取締役会 経営会議等	取締役会 経営会議等	取締役会 経営会議等	取締役会 経営会議等 決算取締役会	取締役会報告 経営会議等	取締役会 経営会議等
	往査(別紙4)	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会	危機管理委員会 企業倫理委員会
	取締役等から報告受領・ 意見交換	支社担当	営業本部担当	製造担当	A事業担当	B事業担当	C事業担当	D事業担当	E事業担当	社外取締役	全社総括担当	経理担当	
	経理・財務からの報告受領・ 意見交換	四半期報告		事業計画と 資金計画 投資計画のフォロー	半期報告 決算短信				四半期報告		事業計画と 資金計画 投資計画のフォロー	決算発表 決算短信	

	実施内容	H 年 7月	8月	9月	10月	11月	12月	H 年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	
情 報 収 集	会計監査人との連携	・監査計画 (中間会計 監査分)の 聴取 ・今期の課題		期末棚卸立会	・中間決算 ・会計の課題 ・監査役監査 結果(上期) について情報 交換		情報交換会	・本決算方向 ・半期報告書 ・監査計画 (期末会計監査 分)の聴取		期末棚卸立会 ・監査役監査 結果(下期) について情報 交換	商法決算説明		有価証券報告書 の説明	
	会計監査人の相当性監査 (レビュー)	・監査計画	・ミーティング	・ミーティング	・期中監査 (監査役による 現金・有価証 券実査)	・ミーティング	・ミーティング	・ミーティング	・ミーティング	・期末監査 (監査役による 現金・有価証 券実査)	・監査報告書を 監査役から取 締役会へ提出	・会計監査人の 監査報告書を 監査役会が受 領 ・監査役会が 相当性の判断 ・監査役会の監 査報告書を取 締役・会計監 査人に配布	・経営者確認書 のチェック ・監査報酬の 確認	
	内部監査との連携	内部監査資料の 受領	内部監査資料の 受領	内部監査資料の 受領 ・内部監査部門 前期報告につ いて意見交換	内部監査資料の 受領	内部監査資料の 受領	内部監査資料の 受領	内部監査資料の 受領	内部監査資料の 受領 ・内部監査部門 後期報告につ いて意見交換	内部監査資料の 受領	内部監査資料の 受領 ・内部監査部門 による関係会社 監査結果の報告 聴取	内部監査資料の 受領	内部監査資料の 受領	
	文書情報管理の監査	稟議書の閲覧	稟議書の閲覧 物流システム	稟議書の閲覧 ・内部監査部門 によるシステ ム監査結果に ついて聴取	稟議書の閲覧	稟議書の閲覧 受注システム	稟議書の閲覧	稟議書の閲覧	稟議書の閲覧 生産システム ・内部監査部門 によるシステ ム監査結果に ついて聴取	稟議書の閲覧	稟議書の閲覧	稟議書の閲覧 管理システム	稟議書の閲覧	稟議書の閲覧
	計算書類等の監査									勉強会	事前方針説明会	取締役会承認 監査役チェック		
	連結計算書類の監査										勉強会	事前説明会	取締役会承認 監査役チェック	
	有価証券報告書の監査							半期報告書			勉強会	事前説明会	取締役会承認 監査役チェック	
	子会社監査役との連携							子会社監査役 連絡会				子会社監査役 報告会		
	グル - プの監査役連携	グループ監査 役会 グループ常勤監 査役業務研究会		分科会	グループ監査 役会 分科会	分科会	分科会	分科会	分科会 グループ常勤監 査役業務研究会	分科会	グループ監査 役会			

	実施内容	H 年	8月	9月	10月	11月	12月	H 年	2月	3月	4月	5月	6月
		7月						1月					
情報 収 集	同業他社の監査役連携					同業 社会						同業 社会	
	内部通報から報告受領 (適時報告受領)				報告受領						報告受領		
	監査役協会での勉強会	・新任監査役の 研修会 ・実務部会	・新任監査役の 合宿研修	・研修会 ・実務部会	・監査役全国会 議 ・研修会 ・実務部会	・研修会 ・実務部会	・研修会 ・実務部会	・研修会 ・実務部会	・研修会 ・実務部会	・研修会 ・実務部会	・研修会(計算 書類等) ・実務部会	・監査役全国会 議 ・研修会 ・実務部会	・研修会(株主 総会対策・有 価証券報告 書) ・実務部会
基本 事項	最基本事項 (株主への監査報告)									事前準備	監査役の監査 報告書提出	付議事項確認 株主提案権 有無確認	総会での報告



別紙3 第 期 ( 年度 ) 監査役往査の計画例 ( 1 )

	H 年 7月	8月	9月	10月	11月	12月
営業部門	福岡 鹿児島 沖縄等の 各支店及び 営業所	東北 福島等の 各支店及び 営業所	新潟 北陸等の 各支店及び 営業所	茨城 千葉等の 各支店及び 営業所	東京 西東京 神奈川 神奈川中央 埼玉等の 各支店及び 営業所	埼玉 首都圏特建 首都圏環境 名古屋 西名古屋 三重 岐阜等の 各支店及び 営業所
関係会社		(株)			(株)	
事業部門 製造部門	九州工場	静岡工場	筑波工場  工場棚卸	部門事業所	事業部 × 事業部	事業部
スタッフ部門	経理部 人事部	CS 推進部	営業部		研究所	

\* 具体的な実施日については、事前に日程調整させていただきます。

第 期 ( 年度 ) 監査役往査の計画例 ( 2 )

	H 年 1月	2月	3月	4月	5月	6月
営業部門	東部営業部 中部営業部 近畿営業部 中部環境部	北海道営業部	北陸 奈良 阪神 近畿中四国(営) の各営業部・支 店・営業所	近畿環境部 近畿 営業  <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">現場棚卸</span>	大阪 大阪北 大阪南 松山 高知 の各営業 部・支店・営 業所	山口 備後 広島 岡山 香川 の各営業 部・支店・営 業所
関係会社		東海 長野 愛岐 静岡		滋賀 京都 兵庫		
事業部門 製造部門	事業		<span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">工場棚卸</span>			
スタッフ部門		経営企画 営業推進	経営システム	推進部 購買部 総合サービス 法務部		

\* 具体的な実施日については事前に日程調整させていただきます。

## 監査役監査の計画のポイント

	実施内容	効果・意義等
情報発信	代表取締役との定例会合	1) 討議項目例 会社に対処すべき課題 会社を取り巻くリスク 監査役監査の環境整備の状況 監査上の重要課題等 2) 代表取締役との相互信頼関係を構築する < 監査基準第26条 >
	取締役会での監査報告 (監査役会から取締役会への報告)	1) 報告事項例 その期の重点監査項目 調査の経過及び結果 必要あると認めたときは、助言又は勧告の実施 133条監査<競業取引等>に関する事項 <監査基準第43条>
情報分析・意見集約	監査役会 (取締役会の前に開催)	1) 監査役会が監査に関する意見を形成するための唯一の協議機関かつ決議機関 2) 監査役会は、必要に応じて取締役会に対し監査役会の意見を表明する 3) 取締役が監査役会に報告すべき事項を取締役と協議して定め、その報告を受けるものとする < 監査基準第6条 >
情報収集	重要な会議等への出席	1) 重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、取締役会その他の重要会議に出席する 2) 出席しない場合には、付議事項について説明を受ける < 監査基準第25条 >
	往査(別紙)	1) 現地現物主義を心懸ける 2) 問題は現場にある < 監査基準第32条 >
	取締役等から報告受領・意見交換	1) 監査役会に対する報告事項について、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る 2) 内部通報システムの情報の受領先に加わり、提供される情報を監査職務に活用する < 監査基準第28条 >
	経理・財務からの報告受領・意見交換	1) 財務報告体制を構築し運用しているかを監視し検証する 2) 会社が財務情報を開示するにあたり、重要事項について説明を求める 3) 会計方針、計算書類等の記載方法を変更する場合には、あらかじめ変更の理由及びその影響について報告するよう取締役に求める < 監査基準第18・第19条 >
	会計監査人との連携	1) 監査計画への要望事項を伝える 2) 高度な会計理論の研究・レクチャーを受ける 3) 期末棚卸等実査・立会を実施する 4) 有価証券報告書の検証等を実施する 5) 定期的に会合を持つ < 監査基準第35条 > ・ 監査役と会計監査人との連携を保つための実務指針(監査役監査資料集) ・ 監査計画時・中間・期末監査における監査役と会計監査人との連携(月刊監査役No415 99年5月)

情	会計監査人の相当性監査 (レビュー)	1) 会計監査人が独立の立場を保持し、職業的専門家として適切な監査を実施しているかを監視し検証する 2) 監査報酬、監査契約が適切であるかについて契約毎に検証する < 監査基準第17条 >	
	内部監査との連携	1) 緊密な関係を保ち、効率的な監査を実施するよう努める 2) 内部統制システムにかかわる状況とその監査結果の報告を求める 3) 内部監査部門等に対して調査を求めることができる < 監査基準第29条 >	
	文書情報管理の監査	1) 稟議書等を閲覧し、必要あると認めたときは、意見を述べる 2) 重要情報が適切に整備され管理されているか調査し、必要あると認めたときは、意見を述べる < 監査基準第30条 >	
報	計算書類等の監査	1) 各監査役はこれらの書類を監査する 2) 監査役会としての監査意見を形成する < 監査基準第20条 >	
	連結計算書類の監査	1) 各監査役はこれらの書類を監査する 2) 監査役会としての監査意見を形成する ・ 連結計算書類制度のQ&A (月刊監査役No475 03年7月) ・ 連結計算書類の監査役監査要綱 (月刊監査役No479 03年11月)	
集	有価証券報告書の監査	1) 株主総会直前に状況を確認する 2) 株主総会への報告・説明に備える < 監査基準第18条・第31条 >	
	子会社監査役との連携	1) 連結経営の視点を踏まえ監査職務を遂行する 2) 企業集団全体の監査環境の整備にも努める 3) 子会社監査役と緊密な関係を保ち、効率的な監査を実施する < 監査基準第34条 >	
	グループの監査役連携	1) グループのガバナンスに貢献する 2) グループ監査役との交流を図る < 監査基準第34条 >	
	同業他社の監査役連携	1) 同業他社の監査役の環境を知る 2) 同業他社の監査役との交流を図る	
	内部通報から報告受領 (適時報告受領)	1) 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 2) 情報を監査職務に活用する < 監査基準第28条 >	
	監査役協会での勉強会	1) 監査役とは何か 2) 監査役監査とは何か 3) タイムリ - な情報の入手 4) 監査役相互の人脈形成	
	基本事項	株主への監査報告	1) 株主総会に提出される議案及び書類について監査し 2) 監査役の説明責任を果す観点から、必要に応じて株主総会において自らの意見を述べる 3) 株主総会において株主が質問した事項については、議長の議事運営に従い説明する < 監査基準第45条 >