

**監査役監査体制と監査活動に関する  
調査結果報告書**

平成 14 年 9 月 26 日

社団法人日本監査役協会  
ケース・スタディ委員会

## は し が き

ケース・スタディ委員会は、平成 12 年に発足し、以下の検討を行い、研究報告書を公表してきた。

- 平成 12 年 1) ある特別背任事件で果たした監査役の役割
- 2) 独占禁止法違反事件と監査役に期待される役割
- 平成 13 年 1) 株主代表訴訟・提訴請求受領後 30 日間の監査役の実務対応
- 2) 利益供与事件と監査役に期待される役割

平成 14 年の今期は「監査役監査体制と監査活動」を研究テーマにとりあげた。

昨年から今年にかけて、商法改正が 4 回も行われ、株式会社の機関構造 = コーポレート・ガバナンスの枠組みが固まった。来年 4 月に施行される「商法抜本改正」では、指名・監査・報酬の各委員会と執行役をセットにした「委員会等設置会社」の発足が可能となる。監査の面からいえば、今後は「監査役(会)」制と「監査委員(会)」制との制度間競争を通して監査品質の向上に寄与していくことになるのかと考える。

「監査役制度」は、昭和 49 年商法改正以来着実に各社において定着し、その一端は、当協会で実施した過去の様々な「運用実態調査」によっても窺うことができる。ただ、残念なことに統計データにするために、どうしても監査役の活動が、平均像としてしか把握できず、「監査役制度」の活きた運用実態が、なかなか浮き彫りにされないという点が否めなかった。その結果、関係各位や一般の方々に「監査役の活動」がなかなか理解されない状態が続いている。

そこで、今期は各社の監査役監査体制と監査活動の実情について、単に「YES・NO」の回答だけではなく、記述方式のアンケート調査を実施し、監査役活動の実態を浮き彫りにすることにした。本調査では、監査上のベストプラクティス事例を発掘・集約し、会員各位の参考に供するとともに、「監査委員(会)」制との選択の狭間において監査役の直面している課題をも検討した。「報告書」をまとめるに当たり、回答会社を上場・非上場、資本金、製造・非製造の観点から 8 分類し、また、各設問のすべについて、回答内容を分類整理し、その傾向を探った。

本調査は、当協会会員約 4,000 社の中から、上場の有無・会社規模・業種・地域等を勘案して抽出した 182 社を対象に実施した。ご協力をいただいた当協会役員および本部・支部監査実務部会幹事等の方々に厚く感謝する次第である。

平成 14 年 9 月  
社団法人日本監査役協会  
ケース・スタディ委員会  
委員長 松 香 茂 道

## 目 次

( )内は、巻末「資料編」の頁番号

ケース・スタディ委員会報告書「監査役監査体制と監査活動」要約 .....	1
. 会社の概要	
1 . 業種 .....	(79)
2 . 2000 年度売上高 .....	(80)
3 . 親会社か否か	
4 . 純粋持株会社か否か .....	(81)
5 . 執行役員制度の導入可否	
. 監査体制と活動	
1 . 監査役構成の現状	
問 1 常勤・非常勤区分 .....	(82)
問 2 社内・社外区分 .....	(83)
問 3 監査役の経験年数 .....	(84)
問 4 常勤監査役の前役職 .....	(86)
問 5 社外監査役の主たる現役職 .....	(87)
問 6 各監査役の主な業務経験・得意分野 .....	(88)
問 7 監査役の会合出席状況 .....	(89)
問 8 監査役構成についての現状の評価と今後の展望 .....	(96)
問 9 監査役選任（新任・再任）人事について .....	(97)
問 10 監査役の辞任 .....	(98)
2 . 監査役の報酬	
問 11 金額の算定方法 .....	(99)
問 12 株主総会で決定した報酬枠内の各監査役への配分 .....	(101)
問 13 個別報酬額の監査役相互の開示	
問 14 取締役等と比較した報酬（賞与を除く）のレベル .....	(102)
問 15 監査役の報酬に関する現在の課題 .....	(103)
3 . 監査役会の運営の充実度	
問 16 監査役会開催のタイミング .....	15(103)
問 17 取締役会等重要会議資料の閲覧と検討 .....	15(104)
問 18 監査役の意見表明等 .....	16(108)
問 19 監査役業務の分担と引継ぎ .....	18(111)
問 20 正規の監査役会の運営 .....	19(112)
問 21 監査役スタッフとの関係 .....	21(115)
問 22 正規の監査役会の常時出席者（監査役以外） .....	23(118)
問 23 非常勤社外監査役の役割（社外監査役の視点、発言内容等） .....	24(119)
4 . 監査計画	
問 24 監査計画への経営計画・経営方針等の反映と、監査計画の見直し .....	26(121)
問 25 監査項目・範囲 .....	28(122)
問 26 実地調査の準備、留意事項 .....	31(125)
5 . 監査結果のまとめと監査報告書の作成	
問 27 法定外の監査報告書のまとめ .....	33(127)

問 28 監査報告書の作成 .....	35(129)
6 . 監査費用	
問 29 監査費用 .....	36(131)
. 監査業務に必要な知識の習得と評価	
問 30 知識習得の方法等 .....	37(132)
. 監査業務に対する基本理念、充実感	
問 31 監査業務に対する基本理念、充実感 .....	39(137)
. 監査役をめぐる環境	
1 . トップと社内の理解	
問 32 「理解」の定義、理解度の評価 .....	40(139)
2 . コンプライアンス体制の構築と監査役	
問 33 コンプライアンス体制の評価、監査役の関わりと監査 .....	43(144)
3 . リスク管理体制の構築と監査役	
問 34 リスク管理体制の評価、監査役の関わりと監査 .....	46(149)
4 . 株主代表訴訟の対応状況	
問 35 株主代表訴訟に備えた社内体制 .....	49(151)
5 . 各監査人等との関係	
問 36 会計監査人との連携 .....	51(155)
問 37 内部監査部門との関係 .....	53(159)
問 38 法務部との関係 .....	55(163)
問 39 監査役専属弁護士 .....	56(166)
問 40 監査役専属弁護士等の活用 .....	57(167)
問 41 会社の顧問弁護士との関係 .....	58(168)
6 . 株主（投資家）との関係	
問 42 I R 活動への関わり、監査役の説明責任 .....	58(169)
. 連結経営時代における監査	
1 . 国内子会社等との関係	
問 43 子会社等調査の実情と子会社等監査役との連携等 .....	61(172)
問 44 グループ（親・子会社等）監査役連絡会 .....	64(178)
2 . 海外事業体（支店、子会社、関連会社等）との関係	
問 45 海外事業体における監査体制、調査方法等 .....	64(180)
問 46 海外事業体のコンプライアンスとリスク管理体制の評価等 .....	67(185)
3 . 純粋持株会社の監査	
問 47 純粋持株会社の監査方法等 .....	69(185)
. 監査委員会制度と監査役制度の選択	
1 . 選択の予定	
問 48 選択予定、時期、理由等 .....	70(186)
2 . 監査の実効性比較	
問 49 監査役（会）と監査委員（会）の実効性 .....	71(189)

・ 監査役が機能した例	
問 50 監査役の機能発揮例、不祥事防止例等 .....	72(191)
・ 現在の監査役制度に関する評価	
問 51 現在の監査役制度に関する評価 .....	74(193)
あとがき .....	76

表の見方とコメント等について

1. 「考察・ベストプラクティス編」「資料編」のコメントにおいて、回答数の割合(%)を文章中で記述した部分は、「回答数合計」または「対象会社数」を母数にしている。
2. 「考察・ベストプラクティス編」において、「ベストプラクティス像」とは、入手した回答の中から当委員会が好事例であると判断した監査活動等を集約したものを意味する。
3. 「考察・ベストプラクティス編」「資料編」のコメント等において「109条監査」とは、商法施行規則第109条に規定された項目に関する監査を意味する。
4. 「考察・ベストプラクティス編」「資料編」の参考となる回答事例は、主旨を損なわない範囲で一部省略させていただいた。
5. 「資料編」の各表(以下、「マトリクス」)の%は、小数第1位を四捨五入している。
6. 「考察・ベストプラクティス編」「資料編」のコメントにおいてA会社(A1会社)等の表示は、下記のマトリクスのコードに対応している。

上場区分	社数	資本金	業態	コード	コード社数	合計
上場会社	107社	500億円以上	製造業	A 1	14社	28社
			非製造業	A 2	14社	
		100億円超 ～500億円未満	製造業	B 1	20社	30社
			非製造業	B 2	10社	
		100億円以下	製造業	C 1	32社	49社
非製造業	C 2		17社			
非上場会社	16社	不問	製造業	D 1	6社	16社
			非製造業	D 2	10社	
合計	123社				123社	123社

平成14年ケース・スタディ委員会委員一覧(敬称略、順不同)

委員長	(株)日立製作所	松 香 茂 道
	日本コムシス(株)	小 川 正 美
	日本化薬(株)	大久保 英 輔
	(株)東 芝	林 健二郎
	東京海上火災保険(株)	大 塩 宏
	オムロン(株)	西 村 知 明
	協和醗酵工業(株)	浅 岡 武
	日本電信電話(株)	井 関 雅 夫
	(社)日本監査役協会	高 橋 弘 幸
	事務局	伊 藤 智 文
	事務局	黒 木 克 哉

# 要約編

## ケース・スタディ委員会報告書「監査役監査体制と監査活動」要約

### 1. アンケートの背景：

1) 平成 13～14 年は商法の大改正が相次いだ年だった。特に

平成 13 年 12 月 5 日に成立したいわゆる「企業統治立法」と、平成 14 年 5 月 22 日に成立したいわゆる「商法抜本改正（委員会等設置会社立法；以下、「委員会制」）」は、日本の企業統治(Corporate Governance 以下「C.G.」)と監査役制度に重要な一石(二石と言うべきか?)を投じることになった。「企業統治立法」は、とかく弱いといわれてきた監査役の地位向上と権限拡大を目指した画期的な改正とされており、その評価は高い。

一方で、「委員会制」は現在の会社機構とアメリカ型の会社機構を選択採用できるようにしたものだが、日本の「C.G.」のあり方について議論を巻き起こしている。特に日本企業への出資比率が高まっている米国機関投資家は、世界標準を標榜するアメリカ型会社機構の採用を強く迫ってきている。その一方で皮肉なことに、モデルたる米国企業で大型の不祥事が相次いで発生したため議論は益々紛糾している。会社機構の選択であるので、本来は経営執行側の判断に委ねられるべき問題だが、この「委員会制」を採用すると、監査役(会)が社外取締役中心に構成される監査委員(会)に取って代わられるので、監査役(会)としても極めて重要な検討課題である。

2) ケース・スタディ委員会は過去 2 年間、不祥事件の実例の実態調査を行い、会員各位への警鐘・啓蒙に資してきたが、今回はこのような背景の下、「監査役監査体制と監査活動」について、監査活動の実態に迫りこれを浮き彫りにすることを計画した。

現制度下での監査役の活動は、「その姿が見えない」等の理由により、依然としてなかなか理解されない状態が続いており、委員会として活動テーマを決定する平成 13 年 11 月時点では、監査役の存在意義を問う上記両法案の概要が見えてきた時期でもあったので、このテーマを選択した。

過去、日本監査役協会としては会員会社全体を対象にした定期的アンケートで、監査役の監査体制と活動状況の実態調査を行い、全国会議や「月刊監査役」にて内外に公表してきたが、「YES・NO」のアンケート形式だったため統計的データは集約できても、活動実態に迫ることがなかなかできなかった。今回は思いきって「記述方式」のアンケート調査とし、監査役活動の実像とベストプラクティス(像)を引き出して会員の参考に供するとともに、広く内外に紹介することにした。

3) 全体の質問数は 51 問、各問いに対して枝問があるので総計 150 問の質問に答えていただくことになった。150 問中記述回答は 110 問あり、回答者には相当にお手数をお掛けすることになった。

## 2. 調査対象会社の選定：

- 1) 当委員会は当協会会員 4,000 社を上場 / 非上場、会社規模、業種（製造 / 非製造の区分のほか業種別 24 区分）、地域(本部 / 関西 / 中部の各地区)で分類してバランスを取り、結果として、182 社を選定し回答を依頼した。
- 2) その結果、150 問中 110 問が記述回答を要する質問にもかかわらず、当初の予想を大幅に上回る 123 社(回答率 68%)から回答をいただいた。これを 8 名の委員会メンバーで分担して、読み取り・整理分類・分析を行ってまとめた。
- 3) 回答は記述式のため相当に詳しい情報を入手できたが、逆に文意の読み取れない所があり、不明部分については繰り返し質問を行って誤解のないようにした。数回にわたる質問に懇切丁寧なご回答をいただき、委員会メンバー一同感激した次第である。
- 4) 業種区分別回答率は下記のとおりであった。
  - 100%：水産・農林・鉱業 / パルプ・紙 / 非鉄金属 / 金属製品 / 証券 / 生保・損保 / 倉庫・運輸・通信
  - 67～100%：繊維 / 化学・薬品 / 機械 / 輸送用機器 / 不動産 / 陸運・海運・空運 / 電力・ガス
  - 33～67%：建設 / 食品 / 石油・石炭製品・ゴム / 電気機械 / 精密機器・その他製造 / 商社 / サービス・その他商業 / 銀行

## 3. アンケートのまとめ方：

- 1) アンケート結果は大きく次の 2 区分に分けてまとめてある。

### 資料編

会社の概要・・・アンケート回収会社の概要紹介

### 監査体制と活動

- ・ 枝問を含む 150 問の回答の統計的データであり、回答内容の全てをここに集約してある。個別質問毎の回答はこちらを参照していただくとうまくわかるように整理した。

### 考察・ベストプラクティス編

- ・ 51 問の質問から統計的データのみでまとめられる 15 問を除いた問 16～問 51 につき、それぞれ回答内容を分析して委員会としての「考察」を付けた。また、質問回答毎に会員他に参考となる「参考事例」を紹介するとともに、可能な場合は委員会の判断で回答を集約して「ベストプラクティス像」を提示した。会員各位の今後の監査役活動に資していただければありがたい。

- 2) 「資料編」については、回答をできるだけ下記の 8 区分に分けて整理してある。これは会社の規模・業種等によって監査役の活動実態が異なる部分があり、こ

れを考慮したものである。また、回答の統計的処理の部分で同種回答の比率を%表示してあるが、これは全て回答数、または複数回答数に対する比率で表示してある。

A 1 会社：上場、製造業、資本金 500 億円以上

A 2 会社：上場、非製造業、資本金 500 億円以上

B 1 会社：上場、製造業、資本金 100 億円超～500 億円未満

B 2 会社：上場、非製造業、資本金 100 億円超～500 億円未満

C 1 会社：上場、製造業、資本金 100 億円以下

C 2 会社：上場、非製造業、資本金 100 億円以下

D 1 会社：非上場、製造業

D 2 会社：非上場、非製造業

「考察・ベストプラクティス編」についても、できるだけこの区分に従って分析を試みており、参考にしていただけるとありがたい。なお、前述のとおり、今回のアンケート調査は記述方式であるため、各設問に添付されたマトリクスの回答内容は、回答文章から類似のものを集約して選択肢化したものが多い。したがって、回答者が質問に対する選択肢を選んで回答したものではないことにご注意いただきたい。

#### 4. アンケート結果概要：

以下に 質問のテーマに従って結果の概要を報告する。

：会社の概要…省略

：監査体制と活動：

- 1. 問 1～10：監査役構成の現状：

- 1) 監査役の経験年数では 3 年以内(1 期目)が常勤は全体の 65%、非常勤で 51%。10 年以上勤務している人は常勤で 1 名(0.5%)だが、非常勤では 17 名(8%)。
- 2) 監査役の前職は常勤では取締役以上が全体の 40%、一番多いのが部長職 42%。社外監査役の現職については監査役専門の人が 41%、次に多いのが弁護士の 12%、次いで親会社以外の主要株主(法人)の役職員で 9%。業務経験としては幅広く分布しているが、最も多いのが営業・販売で 14%、次いで経理・財務が 11%。
- 3) 監査役の監査役会への出席率は極めて高く、常勤・非常勤合わせて 100%出席が全体の 85%、90%以上の出席では 93%になる。取締役会への出席率はやや下がって、常勤・非常勤合わせて 100%出席が 72%、90%以上出席が 86%であった。これは「企業統治立法」で「監査役は取締役会に出席することを得」から「・・・出席することを要す」になったので、今後増加すると推定される。なお、取締役会の他に常務会・経営会議などがあると回答した会社は 114 社

(93%)で、そのうち、監査役1人以上が出席している会社は70社(61%)であった。

- 4) 監査役の構成について「現状で満足」「今後課題あるも現状で満足」との回答が85%を占めており、監査役構成はほぼ問題ないと考えられる。
- 5) 監査役の選任については「企業統治立法」で監査役会の同意が必要になったが、現時点で選任について「会社トップから事前打診があった」との回答が78社(63%)、うち、「諸種意見を述べた」が41社(53%)、「特に意見を述べなかった」23社(30%)であった。

また、任期満了前の辞任人事については83社(68%)で「現実にあった」との回答を得ている。辞任理由は、役員定年19社(23%)、若返り19社(23%)、健康問題6社(7%)で、その他については、ライン業務に復帰、子会社・関連会社の社長就任、他社役員就任、出身の親会社または銀行の人事等の回答があった。

#### - 2.問 11～15：監査役報酬：

- 1) 監査役報酬については、今まであまり明らかにされていないが、今回の調査で概要がわかった。
- 2) 報酬基準については、「監査役固有の基準による」としたものが、社内常勤で59%、社外非常勤で61%、「前職に準じた基準」としたのが社内常勤で26%であった。「株主総会で決められた枠内で監査役会において独自に算出する」との回答は社内常勤で1社、社外非常勤で3社あった。
- 3) 報酬額そのものについては、社内常勤については、各人同額42社(58%)各人不同額31社(42%)、未回答ほか50社であった。社外非常勤については、各人同額55社(71%)、各人不同額22社(29%)、未回答ほか46社であった。各人不同額については、「監査役会議長にはプラスを加算している」または、「経験年数で差をつけている」とのコメントがあった。
- 4) 株主総会で決まった監査役報酬総額の分配については、商法にて「監査役協議で決める」ことになっているが、「社長提案の了承」が圧倒的に多く62%、「内規に従って配分」が30%であった。
- 5) 報酬の監査役相互の開示については、「開示している」(59%)が、「開示していない」(39%)を上回っている。
- 6) 賞与を除く報酬絶対額については、「取締役程度」との回答が一番多く、36%であった。

#### - 3.問 16～23：監査役会の運営の充実度：

- 1) 監査役会を取締役会の前に開催している(含当日)のが48社(39%)、取締役会後当日または翌日以降に行っているのが52社(42%)である。取締役会とは無関係

- 係に開催しているのが 18 社(15%)ある。
- 2) 取締役会資料の事前入手は 104 社(85%)である。取締役会席上で入手している会社 19 社(15%)も、実際は常務会・経営会議資料を事前に入手しており、実質的に 100%の会社が事前入手して、必要により事前に監査役会を開催し取締役会での発言要否を決めている。(資料の事前検討は 76 社(73%))。
- 3) 常務会資料の事前入手は回答 53 社中 27 社(51%)、経営会議資料については回答 93 社中 46 社(49%)となっている。取締役会資料の事前入手率よりかなり低い。
- 4) 監査役取締役会での意見表明については、回答 119 社中、上場会社では「予め(必要に応じ)まとめている」旨の回答が 50%だが、非上場会社では 75%の会社が「予め(必要に応じ)まとめていない」。取締役会での意見表明は適法性・リスク管理に関するものが多く(33%)、一方でケースバイケースの注釈は付くものの妥当性についても多く発言している (35%)。発言に対する取締役会(議長)の受け止め方は「建設的」としたものが圧倒的に多かった(85%)。
- 5) 監査役業務の分担については、常勤は「日常業務」を、非常勤は「大所高所からの意見」という形での分担が多く(74%)、また常勤が複数いる場合は機能別・地域別・専門分野別の分担をしている。監査役の独任制の観点から、独自の判断による調査は 71%の監査役が行っているとの回答だった。
- 前任監査役との引継ぎは約半数の会社で行われている。
- 6) 監査役会の運営については、意見交換・情報共有の観点から頻繁に行われており、常勤・非常勤を含めた正規会議を 1 回 / 月以上行っている会社が 41%、常勤のみの連絡会を毎週行っている会社が 4 社ある。したがって「情報が共有されていない」とした会社は少なく(17%)、この大半は一部の情報が非常勤監査役に開示されていないケースが多い。
- 7) 情報共有のための報告は、常勤は文書・非常勤は口頭でなされることが多く、公式議事録は「要約のみ」との回答が多い(78%)。
- 8) 監査役スタッフがいる会社は 70 社(57%)で、その殆どは A・B 会社である。専任スタッフの主要業務は、監査活動の支援および監査役会事務局業務となっており、監査の質の向上が図られている。兼任スタッフの場合は、書類作成等補助的な業務に留まっている場合が多いが、複数の部署に兼任スタッフを配置する会社もある。
- スタッフに求める能力については、法務 / 経理・財務に関する知識が多くの会社から挙げられた。また、スタッフ活用のメリットとしては「監査先との折衝に有効」という回答が目立った。
- 9) 非常勤監査役役割については、「大所高所からの社会的な視点」(51%)や「専門家・経験に基づく視点」(29%)からの意見が期待されている。発言内容は「経営全般、経営判断」(47%)、「専門分野」(20%)となっている。非常勤監査役の

役割について、「トップと常勤監査役の考えが一致している」との回答が 80%と高い比率だが、その中で「役割が期待どおりでない」とするのが 12 社(8%)、「一致していない」の 8 社を加えると 20 社(17%) となっている。

- 4.5.問 24～28：監査計画、監査結果のまとめと監査報告書の作成：

- 1) 監査計画と経営方針との関係は 88%が経営方針を反映させて作られている。期中に監査方針を見直している会社は 39%と比較的少ない。
- 2) 監査の重点項目は「内部統制・リスク管理・コンプライアンス」が最も多く 58%、次いで「経営全般・経営判断ほか＝妥当性判断」30%となっている。
- 3) 監査範囲については、(執行)役員クラスまでが 4%、事業部長クラスまでが 28%、部課長クラスまでが 40%となっており、一般社員までとした会社は 28%と予想外に比率が高い。これは上場/非上場・規模の大小には殆ど無関係となっている。

組織的対象範囲では連結対象会社までが 44%、商法上の子会社までが 44%であった。

- 4) 現地調査(往査)については、監査項目を予め整理し(27%)、継続性重視の観点から前回監査報告書を調査し(22%)、対象部門に質問書を送って回答を入手してから出掛けるなど、全般に十分準備している。

また、対象部門の業績・組織なども関連部署・本社部門から入手している(41%)。現地調査は資産管理を含む「事実の把握」ということで非常に重視されており、往査先での「幅広い意思の疎通」にも大きなウェイトが掛けられている。

- 5) 日常活動での監査結果は文書にまとめて行うものが約半分の 52%で、残りは口頭。日常の監査結果のトップへの意見具申は毎月定期が 15%、2～6 回/年が 42%、1 回/年は 22%、残りはその都度ということであった。

法定の監査報告書については、「常勤監査役が全てまとめて監査役会で審議」というのが 44%、「各監査役が個別に作成し監査役会で審議」が 44%、残りは「スタッフが原案をまとめて監査役会で審議」であった。

監査役間で意見が分かれたことがあるとの回答は 16 社(回答数の 13%)だが、「意見調整できず個別意見を併記した」という回答は 1 社であった。

- 6.問 29：監査費用：

- 1) 監査費用を予算化している会社は 72 社(59%)だが、必要なだけの監査費用を請求できるとの回答が 100%であった。

：問 30：監査業務に必要な知識と習得：

- 1) 監査役の業務知識習得の場としては、講演会・講習会・研修会・セミナーな

どいずれも、自己研鑽が殆ど(全体の 87%)で、特に当協会の研修会・実務部会・「月刊監査役」を挙げる回答が多く、その意味で当協会は大いに頼りにされている。

- 2) これは「社内で必要な知識を習得する機会があるか？」との問いに対して、「ない」との回答が 62 社(全体の 50%)と高いことから理解できる。社内での研修機会としては、法務部門の解説・役員社内研修会・弁護士や会計監査人との意見交換などが挙げられている。
- 3) 日常の監査活動以外の合間に生じる時間の使い方については、自己研鑽 59%、社内役職員との懇談・情報収集 33%、他社監査役との情報交換等 9%となっている。「時間の余裕はない」との回答も 10 社あった。

： 問 31： 監査業務に対する基本理念、充実感：

- 1) 多岐多様の意見が寄せられており、ベストプラクティスのまとめると下記のとおりとなる。
- 「監査役としての責任感をもって自らの行動を律し、公正・客観的視点をもって、実態を正確に把握し、予防監査の観点から不祥事等各種リスク発生の未然防止・危機対応体制整備に向けて、社会常識・法令・諸ルール遵守等のコンプライアンスの徹底を図り、企業の健全な発展に寄与する。」
- 2) 業務に対する充実感・満足感については、下記となっている。
- 「改善指摘がトップ・取締役我真摯に受け止められ、適切に実行された時」65%
- 「部門・幹部の相談に対し適切に対応して相手方より感謝された時」21%
- 「年次監査が終了し、監査報告書に署名提出した時および株主総会が無事終了した時」13%。

： 監査役をめぐる環境：

- 1. 問 32： トップ・社内の理解度：

- 1) まず「社内の理解」の定義としては、下記が挙げられている。
- 「トップ・取締役が監査役的重要性を認識・尊重している」38%
- 「監査役に相談・意見を求め、情報提供・報告がある」25%
- 「指摘提言に対する反応が適切である」23%
- 「監査時に積極的に協力してくれる」13%
- 2) 「監査役が理解されているか？」の問いに対しては
- 「理解されている」56%
- 「十分とは言えない、理解に格差がある」31%
- 「理解されていない」13%
- となっており約半数弱の人が「十分には理解されていない」と認識している。

- 3) 社内理解の促進のためトップとの情報交換や職場巡回の場で積極的に理解促進に努力しているほか、「商法施行規則 109 条監査の説明」「監査役的活動状況を電子掲示板に掲載」「社内誌に監査役の役割記事を投稿」など、相当に努力をしている様子が見える。
- 4) 社内・子会社への情報アクセスの自由度については「仕組みがある」(72%)との回答に「仕組みはないがアクセス可能」まで加えると基本的に支障はない状況。ただし、「マイナス情報の入手については監査役自身が能動的に動く必要がある」との回答があった。

- 2.3.4. 問 33～35：コンプライアンス・リスク管理への監査役の関わり方、株主代表訴訟に対する対応準備状況：

- 1) コンプライアンス体制については、「社内に専門組織がある」27%、「専門組織ではないが総務・法務部門などに同一機能がある」28%、「各事業所・部門単位で管理体制がある」19%で体制は相当整備されているが、コンプライアンスの担当責任を明確にしていない会社が多い(58%)。責任者は「法務・総務担当役員の兼務」が 35%、「社長・副社長自ら」が 5%であった。具体的取り組み状況の質問への回答は 27 社しかなく、機能発揮はこれからと思われる。

コンプライアンスに対する教育は定期(13%)・不定期(59%)合わせて 70%強の会社で行われており、教育担当は法務・総務の担当者が社内全員に実施しているケースが多い。しかし、教育の効果については「評価できる」とした回答は少なく(27%)、道半ばといえる。

「企業行動憲章」「企業倫理基準」を持っている会社は全体の 63%で、うち、行動マニュアルまで作成している会社は 10 社(8%)となっている。これらの徹底状況については回答数も少なかったが(43 社)、「徹底は不十分」とした会社が 60%だった。

監査役の関わり方については過半数の会社で提言・助言の形で積極的に関与している。

- 2) リスク管理体制については何らかの形でできている会社が 80%を超えている。リスク管理上必要なリスクの洗い出しができている会社は 32%と比較的少ない。したがってリスク軽減・回避に関する具体的な取り組みは今後の課題という会社が多い。

監査役の関わり方については、コンプライアンスと同様 80%以上の会社で監査役が何らかの形で関与しており、この関係での監査役の努力の跡が窺える。

- 3) 株主代表訴訟に対する社内体制の備えについては、「特別な体制をとっていない」とする会社が 60%に達している。一方「対応マニュアル」については 21%の会社が準備している。マニュアル未作成の会社については、当協会で作

成した「株主代表訴訟・提訴請求受領後 30 日間の監査役の実務対応」(月刊監査役 No.452)をご活用いただけるとありがたい。なお、役員賠償保険で「特約付き」に加入しているとはっきり回答している会社は 33 社(29%)であり、単に「加入している」との回答は 57 社(51%)であった。特約付保の有無の確認は重要である。

- 5.問 36～42：監査人等との関係、株主・投資家との関係：

- 1) 監査役会メンバーに公認会計士資格保有者 9 社、税理士資格保有者 6 社を含めて 95 社(78%)に経理的判断のできる監査役が入っている。

14 社(11%)は「いない」との回答。ほかに「不十分だが経理的判断ができるスタッフがいる」との回答があった。会計監査人との連携については 90%の会社で留意されており、特に信頼関係の確立に努めている。会計監査人の報告を受けて問題ある場合は、62 社(55%)で直接トップにアクションをしており、担当役員・部門まで含めると 81 社(72%)で監査役が間に立って調停している。

なお、会計監査基準改訂に伴う会計監査人との連携上の問題点について、回答した会社は僅か 24 社であった。

- 2) 社内に内部監査部門がある会社は 102 社(84%)で、A 会社には全てある。「ない」と答えた会社 20 社中「必要を感じている」と答えた会社が 15 社(75%)であった。

監査役と内部監査部門の業務区分については議論の多いところだが、101 社中、「監査対象が異なる点から整理して対応している」80 社、「監査領域は区分していない、すなわちオーバーラップしている部分がある」11 社、「共同監査、結果の情報共有化などで相互に補完している」8 社、であった。棲分け/協力が並存している。全体の約 90%が内部監査部門の監査結果を重視し、必要により改善要望をトップに伝えている(54%)。

内部監査部門に対する要望として、内容充実(68%)は当然ながら、特に今後海外監査に耐えうる資質(語学力・海外勤務経験)を期待する声があった。

- 3) 法務について「社内に専門部署がある」と答えたのは 64 社(回答数の 54%)で、「ない」と答えた会社 55 社中「必要である」と答えたのは 45 社(87%)であった。

法務部門の活用については、「問題発生の都度活用」が 63%で、次いで「ヒアリング・情報入手で定期的に活用」が 21%だったが、「特に活用していない」との回答も 10 社(16%)あった。監査役と法務部門との関わりについての質問では、法務部門が提案しにくい改善内容を、「監査役が代わってトップに伝えている」という回答もあった。

法務部門への期待はコンプライアンス・リスク管理対応が中心であった。

4) 監査役専属の契約弁護士がいる会社は僅か3社であるが、弁護士の資格を持つ監査役がいる会社は19社(回答数の16%)である。このような弁護士からは、必要の都度アドバイスを受けるほか、定期的ミーティングで法的側面からのチェック等の支援を受けている。

5) 株主(投資家)との関係において、IR活動を積極的に行っている会社は約60%であり、この中で監査役はその内容について適法性を中心にチェックを行うなど関与している会社は42社(38%)になっている。

株主総会での想定質問の準備状況は監査役自ら対応しているのが100社(回答数の88%)となっており、積極的な姿勢がよく現れている。

: 連結経営時代における監査 :

- 1.2. 問43~46: 国内子会社等・海外子会社等との関係 :

1) 問25と重複する所があるが、子会社調査の範囲は商法上の子会社までとしている会社と、証取法の子会社と持分法適用会社までとしている会社が半々に分かれている。対象会社の監査項目は基本的に自社内監査項目と同じである。

子会社からの報告としては、「月次決算・業績状況等」が38%、「半期決算・経営状況報告等」24%、で「報告がない」としているのは11社(11%)となっている。

内部監査部門による子会社調査結果を監査役監査に積極的に活用している会社は45%、状況把握に留めている会社は23%である。内部監査部門の活動が子会社にまで及んでいないか、または及んでいても監査役に報告が行われていない会社が31%ある。

2) 上場子会社の監査役との連携については、「グループ監査役連絡会などで連携している」のは全体の51%、非上場子会社との間では「子会社監査役兼務」が22%あった。

子会社往査時には自社内監査と同一項目のほか、商法施行規則109条に関連して「親子間取引」「決算の適正性・資産管理」等に重点を置いている。

3) 海外事業体(支店・子会社・関連会社)の監査体制(回答会社79社)については、

「海外の会計監査人監査と日本の監査役監査および内部監査の、いわゆる三様監査」56%

「日本からの内部監査と監査役監査」17%

「監査役監査は行っていない」28%

となっている。

親会社の所管部門から監査役への報告は決算・業績状況等が適宜報告されているが、「報告がない」との回答が9社(12%)あり、B・C会社に集中している。

親会社の会計監査人による監査を参考にしている会社が 40 社(回答数の 56%)ある。

内部監査部門による報告については、親会社の内部監査部門の活動が海外事業体にまで及んでいない会社や試行段階にある会社が多いこともあり、報告があるのは 32 社(回答数の 46%)と少ない。

監査役の往査頻度は 1 回/年: 36%、1 回/2 年: 17%、1 回/3 年: 21%で、「往査をしていない」との回答が 20 社(回答数の 26%)であった。

海外事業体の決算について、監査役自身が現地に出張して監査している事例は 10 社で、他は監査法人や所管部署の報告を基に判断している。

### - 3.問 47: 純粹持株会社の監査:

- 1) 現在純粹持株会社となっている会社は極めて少なく、当協会会員会社から 6 社を選定させていただいたが、諸般の事情で 1 社からしか回答がいただけなかった。したがって統計データの処理はできなかった。

純粹持株会社は原則的に自ら事業運営をしないので、取締役の執行責任と権限が限られており、監査役(会)に負託される業務も自ずと事業会社のそれとは違ってくる。事業を運営する子会社の監査役(会)との間でどのように業務分担するか模索中ともいえる。

### : 問 48 ~ 49: 監査委員会制度と監査役制度の比較:

- 1) 平成 14 年 5 月 22 日に成立した改正商法で認められた「委員会等設置会社」については、アンケート発送時にほぼ成立の見通しが立っていたので、早手回しに各社の内部検討状況を問うたものだが、結果からいえば時期尚早であった。「経営トップまたは取締役(会)で検討したことがある」との回答は 43 社(37%)であったが、回答内容から実質的な検討はこれからと推定された。この時点で「監査委員会制を採用する。」との回答は、正確に言えば 1 社もなく本格的検討はこれからと思われる。
- 2) 逆に「採用予定はない」と明確に回答した会社は 72 社(64%)に及んでおり、「当面予定はない」まで加えると 80%になっている。監査役としてのコメントは下記のとおりである。
  - 1: 社外監査役制度を含めて、現制度が優れている。24 社(26%)
  - 2: 現制度は十分機能しており変える必要は全くない。24 社(26%)
  - 3: 「監査委員会制」は社外取締役が中心で監査機能が低下する。11 社(12%)
- 3) 「監査役制」と「監査委員会制」の比較の結果は以下のとおりである。

### 「監査役制」を肯定する意見

- 1: 現監査役の主要機能である「日常監査で社内状況を詳細に把握した上での

不祥事・事故の未然防止」が「監査委員会制」では期待できない。71社(57%)  
2:「監査委員会制」では取締役(会)より独立した監査ができない。24社(19%)

「監査委員会制」を肯定する意見

- 1: 監査機能が強化される(例えば、取締役会において代表執行役へ積極的提言が可能/人事権・解任権の行使等)。20社(20%)
- 2.取締役会メンバーとして議決権行使による経営への参画・妥当性に踏み込んだ経営監査が可能。18社(18%)

: 問 50: 監査役が機能した例:

- 1) 監査役が機能した事例としては取締役会に規則改善・法令順守/組織・制度改善/会計制度・決算基準変更等の改善を申し入れて採用された42社(42%)がある。

日常の活動に基づく改善勧告の積み重ねであり、この活動の成果が「不祥事の未然防止に役立っており、これこそ誇るべき成果である。」95社(95%)との回答であった。

: 問 51: 現在の監査役制度に対する評価:

- 1) 現「監査役制度」とその運用に対して、日常考えていること、感じていること、満足度、不満、「委員会制度」に対する意見等を含めて自由に記述していただいた。制度そのものではなく、運用への評価に関する意見が多い。

現監査役の活動状況を理解するのに貴重な意見なので、全185意見をある程度集約して多い順に列挙した。

今回の改正商法(企業統治立法)を高く評価する。今後その活用が必要。

32 意見

監査役の自己研鑽が大切(倫理観・使命感・自尊心・自覚・努力・やる気・行動力・専門知識・実績等の言葉で表現している)。

28 意見

監査役の業務は有効に機能している(適法性監査・社会の理解・自己満足の観点から)。

23 意見

監査役業務が有効に働くにはトップの理解・倫理観が重要。

13 意見

監査役のミッションを社内外に大いにPRすることが必要。

12 意見

日本監査役協会の活動強化が必要(外部へのPR・教育コースの充実・不祥事件の実態調査・人材のプール等)。

10 意見

現制度には活動上の制約がある(経営トップの監査に限界があり、問題発生時に武器となる人事権がない・経営監査にまで踏み込めない)。

9 意見

最も重要な監査役の機能は不祥事・事故の未然防止である。

7 意見

監査役の選任プロセスが重要で経営トップにその人事権があるのは問題。

7 意見

監査役は社内では「上がり」の位置づけで地位が低い。

6 意見

以上

# 考察・ベストプラクティス編

## ． 監査体制と活動

### 3 ． 監査役会の運営の充実度

#### 問 16 監査役会開催のタイミング

Q 1 監査役会と取締役会の開催のタイミングはどのようになっていますか、該当する番号をご記入ください。その他の場合は、コメントをご記入ください。

- 1 ． 取締役会開催 1 日以上前
- 2 ． 取締役会当日、開催前
- 3 ． 取締役会当日、開催後
- 4 ． 取締役会開催 1 日以上後
- 5 ． 取締役会と無関係に開催
- 6 ． その他

#### 問17 取締役会等重要会議資料の閲覧と検討

取締役会 資料	常務会 資料	経営会議 資料	執行役員会 資料
------------	-----------	------------	-------------

Q 1 監査役が取締役会等重要会議資料等の閲覧方法はどのようになっていますか、該当する番号をご記入ください。

- 1 ． 必ず事前に閲覧するようになっている
- 2 ． 必要に応じ事前に閲覧している
- 3 ． 会議の場にて閲覧する
- 4 ． 事後に回覧を受けるようになっている
- 5 ． 必要に応じ事後に閲覧している
- 6 ． 閲覧していない
- 7 ． このような会議はない

Q 2 Q 1 で、「 1 」または「 2 」とご回答いただいた資料についての設問です。取締役会等重要会議資料等の監査役会における検討状況はいかがですか、該当する番号をご記入ください。

- 1 ． 会議前日までに検討する
- 2 ． 会議当日、開始前に検討する
- 3 ． 事前検討はしていない

Q 3 Q 2 で「 1 」または「 2 」とご回答いただいた資料についての設問です。取締役会等資料を検討する際、どのようなことに留意していますか。

#### 【 考察 】

##### 問 16 について

監査役会の開催日を取締役会の前後、いつにするかは、監査役が、取締役会で現実に意見を述べるに当たり、事前に監査役相互で意見交換の機会を持てるかどうかに関係する。取締役会前に監査役会を開催する（当日を含む）のは 48 社（39%）、取締役会后（当日または翌日以降）は 52 社（42%）である。取締役会とは無関係に開催する会社も 18 社（15%）ある。正式な監査役会を開いて事前検討をするのは約 4 割である。

#### 問 17 について

- ( 1 ) 取締役会において、監査役が意見を述べうるためには、事前に審議資料を入手し、検討する時間が必要である。取締役会資料を事前に入手している会社は 104 社 ( 85% ) あり、取締役会前に検討の時間がある。また、取締役会当日資料を入手する場合においても事前の常務会・経営会議等で資料を入手している場合もあるので、取締役会資料に限って言えば、実質的な討議ができる環境にあるといえる。
- ( 2 ) 常務会資料の事前入手は、回答 53 社中 27 社 ( 51% ) 経営会議資料の事前入手は、回答 93 社中 46 社 ( 49% ) 執行役員会資料の事前入手は、回答 25 社中 9 社 ( 36% ) である。
- ( 3 ) 諸資料検討時は、付議基準への準拠性・適法性・妥当性等に留意している。

#### 問 18 監査役の見解表明等

- Q 1 取締役会での意見表明や質問事項を予めまとめていますか。
- Q 2 取締役会での意見表明や質問はどのような内容ですか。
- Q 3 監査役会としての意見と、監査役個人としての意見を区別して発言していますか。
- Q 4 取締役会の議長は監査役の意見や質問を建設的に受け止め議事進行をしていますか。
- Q 5 取締役会の審議を充実させるための発言を各監査役が適宜していますか。
- Q 6 取締役会に付議されるべき議案が付議されていない場合や、取締役会付議基準が守られていない場合 ( 例えば決議事項が報告事項になっているなど ) のチェックはどのようにしていますか、またそのようなときはどのように対応しますか。

#### 【 考察 】

- ( 1 ) 取締役会での意見表明や質問事項について、A・B会社では、事前にまたは必要に応じてまとめているケースが 55% を占めるが、D会社では 75% の会社がまとめていない。取締役会とは別に開催される経営会議、常務会で意見を述べているので取締役会では意見を述べないというケースが 7 件ほどあるが、監査役の意見を取締役会議事録に残すことが大切ではないか。
- ( 2 ) 意見表明の内容は、適法性およびリスク管理に関する事項が多く、質問は理解を深めるための内容確認が殆どである。規模の小さい会社ほど適法性、リスク管理より、ケースバイケースでいろいろな分野の意見を述べている。
- ( 3 ) 監査役会としての意見と監査役個人としての意見は、全体では「区別して発言する」が 51% を占める。C・D会社では区別なく個人発言の比重が高くなっている。  
取締役会での監査役の意見は殆どの会社で建設的に受け止められているが、規模が小さくなるほど建設的に受け止められないケースが増加する傾向が見られる。参考になるケースとして議決前に議長から意見を求められる会社があり、また、常務会等で監査役の意見有無を確認されている会社もある。D会社において取締役と監査役の区別なく発言できる文化が定着している会社もある。
- ( 4 ) 取締役会の審議を充実させるために発言をしている監査役が多いが、発言は「監査

役会議長や社外監査役に偏っている」という回答も6社から出された。B会社で発言していないと回答した監査役が過半数を占めたのが特徴的。

- (5) 取締役会に付議されるべき議案および付議基準等のチェックについては、「取締役会提出議案の事前閲覧、または取締役会の場におけるチェック」と「日常活動でのチェック」を含めると過半数の会社で実行されている。議案の提出漏れや付議基準違反等が認められれば、担当部門へ申し入れをしているケースが殆どである。

#### 参考となる回答事例

(A1会社)

監査役会で各監査役の意見を聞き予めまとめている。取締役会では監査役会議長が代表して発言することが多い。内容によってその専門性から社外監査役に発言をお願いすることがある。

(B2会社)

原則、監査役個人の意見はその旨断った発言をしている。ただし、監査役会として発言する場合は原則発言者も予め決めているが、意見等は白熱化すると自由に発言する傾向にある。

(A1会社)

取締役会議長は監査役の意見を受け止め取締役として留意すべき事項を明確にして、取締役の発言につなげ、審議の充実を図っている。質問についてその場で即答できない事項については、次の取締役会等または電子メールによる回答を指示している。

(A1会社)

全社、カンパニー経営会議に各監査役が分担して出席し、議案が取締役会付議事項かどうかの事前チェックを行い、監査役連絡会でも相互にチェックを行っている。

重要な経営決定書(稟議書)も閲覧することによりチェックを行っている。取締役会の開催日前に発見した事項は事務局に指摘している。取締役会で報告事項として説明があった事項で、取締役会付議事項に相当すると思われる報告事項については、その都度指摘し、決議案件に切替えたケースもある。

#### **【問18におけるベストプラクティス像】**

- (1) 取締役会での審議案件について事前に資料等情報を入手し、必要に応じて提案部門に事前質問を行い、課題を明らかにしておく。そして監査役会で事前審議を行い全員の意見が一致した事項については議長が代表して意見表明を行う。また内容によってはその専門性の見地から社外監査役または各監査役から適宜質問、意見の表明を行い、取締役会議事録に記載されるよう図る。
- (2) 取締役会では、取締役会議長が監査役の意見を受け止め審議の充実を図る。
- (3) 取締役会付議案件について、経営会議等重要会議の議案および稟議決裁書等のチェックを行い、適宜担当部署や事務局への質問や助言を行う。

### 問 19 監査役業務の分担と引継ぎ

- Q 1 監査役の業務の分担をしていますか、それはどのように分担していますか。  
Q 2 割り当てられた分担以外に、自らの判断で調査や監査をしたことがありますか。  
Q 3 前任監査役からの引継ぎがありましたか、引継ぎはどのように行われましたか。

#### 【 考察 】

- ( 1 ) 監査役業務は 74% の会社で分担されており、常勤は日常監査を担当し、非常勤は大所高所からの意見を述べている。また常勤が複数名いる会社では、機能部門別、地域別、専門分野別の分担をしている。
- ( 2 ) ある会社では内部統制に関するもの、取締役業務執行支援に関わるもの(業務監査)と大枠を定め、その上で共同、単独で実施するなど詳細を区分している。また、分担を主管的、代行的、補佐的と定めている会社もある。
- ( 3 ) 77 社(全体の 63%) の監査役は、割り当てられた分担以外に自らの判断で監査を実施しており、特に A・B 会社においては 83% の監査役が独任制の観点より自らの判断で監査を実施している。
- ( 4 ) 往査の結果、問題点が出てきた場合、テーマ監査として監査役会に報告し担当を決め実施する会社もある。
- ( 5 ) 前任監査役との引継ぎについては、約半数の監査役が行っているが、基本的には短期間での重要事項のみの引継ぎが一般的である。引継ぎ方法は書面によるものと口頭によるものが混在している。
- ( 6 ) ある会社では前任からの引継ぎがなくスタッフから説明を受けたが、今後のためにスタッフのところに監査ノウハウを蓄積し詳細なマニュアルと基準(心構え的なもの)を作成中のところもある。また、先輩の非常勤監査役が新任監査役に対して 1 年間実務指導を行った事例もある。
- ( 7 ) 約半数の監査役が引継ぎをしていないことになるが、たとえ監査役の独任制といえども引継ぎは必要でないかと考える。監査役として未解決の懸案等は当然引き継がれるべきであり、監査役としての課題認識は後任に申し送るべきであると考え。監査役の地位の向上が叫ばれ、各監査役は日夜努力しているが、これは一朝一夕にして成し遂げられるものではない。その活動は後任に引き継がれ積み上げられてこそ成果が得られるものであるとの観点からも、その活動の引継ぎは大切であると思われる。

#### 参考となる回答事例

##### ( A 1 会社 )

営業、生産、開発等職務機能分野別に主管、代行的、補佐的として一応定めているが、基本的に監査役の職務の独任制を尊重しており、分担とは関係なく自由に監査できる体制。

##### ( B 1 会社 )

総会后最初の監査役会で監査役の業務分担を決めている。常勤監査役の中に常任監査役を設けている。常任監査役が監査役会を代表して常務会出席等の役割を持っている。日常監査は常勤監査役が担当。社外監査役は重要な会議への出席と年に1回工場の往査の同行をしていただいている。

(C1会社) Q3 に関して

私は6年間常勤監査役を勤め、昨年定年制から非常勤となり、後任者が常勤監査役となった。引継ぎは文書で行ったが、経理担当取締役で法務関係が不得意であったため、この一年間実務指導を行ってきた。新任監査役への引継方法として最善であると考えている。

#### 【問19におけるベストプラクティス像】

(1) 監査役の業務は、職務機能別、地域別、専門分野別に分担を定める。ただし監査役の独任制を尊重し、状況に応じて分担にかかわらず分担外の監査を実施できる体制を設けている。

なお、常勤、非常勤、社内、社外の区別なく監査役独自の経歴、専門性を活用し、内部監査部門と連携を図った監査を行う。

(2) 前任との引継ぎについては、監査役としての心構えおよび定例業務について書類による引継ぎとともに、口頭による補足説明を受ける。

#### 問20 正規の監査役会の運営

Q1 期中において各監査役からは何が報告されますか。

Q2 報告の内容はどの程度のものでしょうか、またその形式はどのようなものですか(口頭、ペーパーなど)。

Q3 監査役会で議論になるのはどのようなことですか。

Q4 共有できない情報はありますか、それはどういうもので、何故共有できないのですか。

Q5 議事録の記載内容はどの程度ですか(要旨記載ですか、個々の発言等、詳細記載ですか)。

#### 【考察】

(1) 監査役は期中に開かれる監査役会を通じて監査役間の情報共有を図るとともに、取締役会議題・重要な経営課題・リスク管理事項等を適法性および経営判断の妥当性の観点より検討している。しかし、「監査役会で議論はしていない」という回答も13社から出された。

「情報が共有されていない部分がある」とした回答は19社と少ないが、このうち大半は「非常勤社外監査役への一部の情報が開示されていない」ケースである。

(2) 監査役会では、常勤からは主として監査活動状況報告、監査結果報告および懸念事項が報告され、非常勤(社外)からは報告内容について社外情報を含めた大所高所からの意見が出される。また社内における慣行的な考え方に対し社外の立場からの指摘、

意見を求めるケースもある。

- (3) 監査役会での報告形式は、常勤からは主としてペーパー、非常勤からは口頭による報告である。監査役会議事録への記載については、94社(78%)が要旨記載方法を採用しているが、特に重要案件については詳細記載を採用している会社もある。

#### 参考となる回答事例

##### (A1会社)

各監査役からの報告内容としては、社内常勤は、取締役会の決議事項に関して全社およびカンパニー経営会議での審議内容の報告と監査役会として確認すべき事項を報告する。経営決定書等重要決裁書類について、特に調査した事項を報告する。監査役往査又は内部監査部門の監査報告から問題点を発見した監査役から報告が行われる。社外非常勤は、重要な会議資料の事前閲覧または内部監査部門の報告から感じられた疑問を述べ、社内常勤と意見交換を行う。

##### (A1会社)

監査役会で議論になる内容としては、

経営判断原則を踏まえた経営上の判断であるかどうか。取締役会が不慣れな案件については、外部の専門家のアドバイスを活かしているかどうか。

会計監査人の指摘、要改善事項に対して執行部が適切に対応しているかどうか。情報開示のタイミングが適切かどうか。

リスク管理対象案件への対応状況。

社長との情報交換会の報告事項。

年間監査基本方針と重点監査事項。

##### (C1会社)

監査役会議事録は今まで何時でも見られ、読まれることを意識して簡単な書式にしていたが、これからはこれではいけないと反省している。詳細に、かつ、ポイントが分かるように記録することを監査役会で決めた。

#### **【問20におけるベストプラクティス像】**

- (1) 期中における各監査役からの報告は、監査役会において常勤監査役からは監査活動報告、監査結果報告、懸念される事案の状況報告をペーパーおよび口頭により行う。非常勤監査役からは社外情報を含めた大所高所の意見を口頭で述べる。
- (2) 監査役会では社外監査役も含む全監査役が監査情報を共有するとともに取締役会議案および重要な経営課題等について経営判断の妥当性、リスク管理、適法性の観点から活発な議論を行う。
- (3) 議事録は要旨を記載しており、特に重要な案件については内容の詳細を記載している。

**問 21 監査役スタッフとの関係（監査役スタッフがいる場合のみご回答ください）**

- Q 1 監査役スタッフの主要業務は何ですか（専任、兼任それぞれ）  
Q 2 監査役スタッフの活用において留意していることは何ですか（専任、兼任それぞれ）  
Q 3 監査役スタッフの活用の結果どのような利点がありましたか。  
Q 4 監査役スタッフのローテーションはどのような考えのもとにしていますか。  
Q 5 監査役スタッフに期待することは何ですか（求める資質など）

**【 考察 】**

- ( 1 ) 監査役スタッフの主要業務は、専任スタッフの場合と兼任スタッフの場合とで大きく担当内容が相違している。

専任スタッフは監査役活動の全般的な支援と監査役会事務局運営業務を担当しており、常に監査の質の向上を目指している。会社によっては専任スタッフを監査役と一心同体として認識しているケースがある。

- ( 2 ) 一方、兼任スタッフの主要業務はスケジュール管理や書類作成といった補助業務である。スタッフは、監査の質的向上・情報の充実・業務効率の向上のために専任であることが望ましい。

- ( 3 ) 監査役はスタッフのローテーションについて、A会社では3~4年を目途とした異動を考えており、法務・経理・内部監査部門など経験を活かした部門への転籍または異動を図っている。ただし、C会社ではスタッフの年齢層が高く、ローテーションは行われていない。監査役スタッフのローテーションは将来の幹部候補育成のキャリアパスとしても有効と思われ、現に活用している会社もある。

- ( 4 ) スタッフは監査活動を支援できる専門性、とりわけ法律知識と経理知識を期待されており、また監査役の意を介した関係部門との折衝力にも期待が高い。その他監査に当たっての公平な姿勢と問題意識の涵養、監査役に対する積極的な意見具申、社内の監査に対する理解と好意の醸成への期待もある。

**参考となる回答事例**

- ( A 1 会社 )

専任のみでその主要業務は、

- ・ 取締役、カンパニーまたはスタッフ担当執行役員、事業部長およびスタッフ部長による監査役定例報告の事前アレンジと重点ヒアリング事項の絞込み。
- ・ 監査役往査対象部門との事前アレンジと監査報告書の往査部門との内容調整。
- ・ 監査役の疑問事項に関し、該当部門からのヒアリングをアレンジ。
- ・ 監査役会会議資料の準備。
- ・ 会計監査人・法務部門・財務部門との期末監査報告および計算書類報告・審議のアレンジ。
- ・ 経営の仕組みの変更、社内の意思決定権限基準、商法、会計基準、会計監査基準等

の変更に対応した監査役監査計画の変更対応立案と関係部門との調整。

( A 1 会社 )

スタッフは監査役の手、足、目であり、ある意味で監査役と一心同体と認識。単なる事務処理職位ということだけでなく、監査の重要な一端を担っていることから、高い自覚と意識を持って仕事に当たるよう指導している。

( A 1 会社 )

内部監査部門の各領域担当として部長職レベルの人材を受け入れ、一部はキャリアパスを前提とした3~4年のローテーションで、子会社社長等に転出させている。

( B 1 会社 )

スタッフに期待することは、  
スタッフ業務に必要な専門知識、能力の取得。  
監査に当たっての公平な姿勢と問題意識の涵養。  
監査役に対する積極的な意見具申。  
社内での監査役監査に対する理解と好意の醸成。

#### 【問 21 におけるベストプラクティス像】

- ( 1 ) 専任スタッフは、監査活動の支援（監査の事前準備、情報の収集、監査の同行、監査後の議事録等の整備）および監査役会事務局業務を行い、監査の質の向上を図っている。
- ( 2 ) スタッフの活用については、スタッフ本人の能力の向上およびキャリア形成に重点を置いている。スタッフの活用結果は、監査の質的向上、情報の充実、業務効率の向上に貢献している。3~4年を目途に法務、経理、内部監査部門へのローテーションを行っている。
- ( 3 ) 監査役はスタッフに対し、監査活動を支援できる専門性、とりわけ法律知識と経理知識を持つことを期待している。また前向きな意欲と公平無私な姿勢により、関係部門との折衝力を向上させることを期待している。更に、監査役に対して積極的に意見具申をすること、社内での監査役監査に対する理解と好意の醸成にも努力することをも期待している。
- ( 4 ) 監査役は、スタッフがある意味で監査役と一心同体であると認識し、高い自覚と意識を持って仕事に当たるようスタッフを指導している。

## 問 22 正規の監査役会の常時出席者（監査役以外）

Q 1 正規の監査役会の常時出席者は監査役以外に誰がいますか。

### 【 考察 】

- ( 1 ) 監査役会の常時出席者が「監査役だけ」と回答した会社は、69 社（57%）であった。  
「監査役スタッフが出席」と回答した会社は 42 社（35%）、その他、「法務部・総務部・内部監査室等執行側が出席する」会社もあった。「監査役以外の常時出席者がいる」のは 52 社（43%）であった。
- ( 2 ) 監査役以外の出席者の役割は、事務局、オブザーバー、アドバイザー等が考えられるが、事務局と明記したのは 10 社であった。
- ( 3 ) 監査役スタッフと執行側（内部監査部門等）とが出席している会社が 2 社あった。  
その理由は「監査活動全般を監査役が調整、取り仕切る方が実際面で効果的、効率的であるとの考え方が、トップにも認識されている。」との考え方による。
- ( 4 ) 「必要な時に業務執行側の出席を求める」と回答した会社が 8 社あった。そのうち監査報告書作成の監査役会に代表取締役の出席を求めている会社もあった。

### 参考となる回答事例

#### ( A 1 会社 )

監査役会に監査役スタッフと内部監査部門責任者が出席する。当社では監査活動全般を監査役が調整、取り仕切る方が実際面で効果的、効率的であるとの考え方が、トップにも認識されている。監査役会への監査室長（内部監査部門責任者）出席の理由は、内部監査結果（内部監査員 5 人）を監査役に月次報告する。監査役の監査結果、説明を聞く。監査役と社内外の経営情報を共有する。

#### ( A 2 会社 )

監査報告書作成のための監査役会には代表取締役が出席するが、それ以外の監査役会には監査役のみ出席。監査役会に代表取締役が出席する目的は、「監査役は取締役から営業の報告を求め、業務の調査を行う」という商法第 274 条の趣旨に則り、監査役会での議論を傍聴してもらうことにより、監査役が実施した当期の監査の方法と結果をよく理解してもらい、執行部と監査役との意思疎通を円滑にするという趣旨からである。

### 【問 22 におけるベストプラクティス像】

- ( 1 ) 監査役会の運営を円滑に行うために、事務局的な役割を担当する監査役の専任スタッフが正規の監査役会に出席している。会議の事前準備、議事録の作成等を担当している。
- ( 2 ) 監査役スタッフに与えたテーマの調査状況が監査役会に報告され、監査役間で話し、監査役会での情報の共有化を行っている。
- ( 3 ) 必要に応じ、内部監査部門（あるいは法務部門）の責任者を監査役会に出席させ、

コンプライアンスやリスク管理に関する社内状況の報告を受け、監査役の監査の情報として活用している。

**問 23 非常勤社外監査役の役割（社外監査役の視点、発言内容等）**

Q 1 監査役会において非常勤社外監査役はどのような視点に立ち、どのような内容に関する発言をしていますか。

Q 2 現在の非常勤社外監査役に果たして欲しい役割について、トップの考えと監査役（会）の考えは一致していますか。また、その役割は期待どおりですか。

**【 考察 】**

- ( 1 ) 非常勤社外監査役の視点としては、「社会的な視点」51%（社内常識でない社会一般の視点、大所高所からの視点、客観的で公正な視点）、「専門家あるいは経験に基づく視点」29%（弁護士、会計士、大企業トップ等）、「グループ会社の視点」9%（主として親会社の視点）に分けられる。
- ( 2 ) 発言の内容としては、「経営全般、経営判断」47%、「専門分野」20%、「内部統制・リスク管理等」13%、「グループ企業関連」9%であった。
- ( 3 ) 非常勤監査役に果たして欲しい役割についてのトップの考えと監査役の考えが「一致している」と回答した会社は 94 社（80%）、「一致していない」と回答した会社は 8 社（7%）であった。また「トップの考えはわからない」は 16 社（14%）であった。
- ( 4 ) 「非常勤社外監査役は期待どおりか」という質問については、「期待どおりでない」と回答した会社は 30 社（24%）であった。トップの考えと監査役の考えが「一致している」と回答した会社で、役割が「期待どおりでない」と回答した会社は 12 社（13%）であった。「トップの考えはわからない」と回答した会社では 10 社（63%）が「期待どおりでない」と回答している。「トップの考えと一致していない」と回答した会社では、全ての会社が「期待どおりでない」と回答している。
- ( 5 ) 「期待どおりでない」と回答した会社では、非常勤社外監査役に対してというよりも、「トップの監査役に対する理解が足りない」という、トップへの不満が現れている。

**参考となる回答事例**

( B 2 会社 )

安易な妥協は絶対になく、経営者の提案事案が株主代表訴訟に耐えうるかどうか、社内の常識が本当に機能するのかといった視点で厳しく発言願っている。

経営会議を經由し取締役会へ付議されてくる事案について、非常勤社外監査役から厳しい追及が遠慮容赦なく経営陣に対して行われているのが実態である。監査役会で検討し、ある程度の意見形成を行っているが、社内文化・社内常識へのアプローチは、社内監査役より社外監査役からの発言の方がより効果が期待でき、またそのような実態にあることは認めざるを得ない。発言の場としては、監査役会・取締役会の区別はない。

( B 2 会社 )

社外監査役の役割は期待どおりである。この関係保持には、平素の常勤監査役の役割が大きなポイントであると考えている。このポイントは、会社情報の共有化である。特にマイナス情報については積極的に提供することに努めている。

取締役会付議事案に関する事前情報の把握は、時間的に困難であるができる限り収集し、関係資料等に常勤監査役の見解等を添付し社外監査役へ提供するように努めている。

社内主要会議での経営者の発言等経営に関する重要な情報は常に伝えている。

取締役会ならびに監査役会の開催日程は、年間予定表を基に、その変更に関しては全て非常勤社外監査役に伝え出席への環境作りに苦心している。

取締役会を重要視する以上に、監査役会での意見交換・審議により神経を傾注している。

以上のような社外監査役への連絡または通知事項は、毎月平均 3 件ないしは 4 件を数えており、懸案事項の場合や重要案件発生の場合は、直接社外監査役の事務所や自宅に訪問する。

( D 2 会社 )

監査役会における情報の共有は相当密に実施している、トップの発言も監査役会を意識したものになっており、執行部に対する大きな牽制力となっている。当社の社外役員は、取締役 1 名(非常勤)、監査役 3 名(内非常勤 2 名)の構成である。取締役会が形骸化しているのに対して、監査役会(議事録を作成しない監査役連絡会を含む)は、取締役会の終了後、毎回引き続き開催し、その中で常務会付議事項等主な会社の動きを報告(重要な常務会資料を全て配布)するほか、現場往査結果等日常監査結果の報告(特にマイナス情報が中心。年 2 回)を実施する等、相当詳しく情報を共有するよう努めており、社外非常勤監査役に提供される情報量は、質量ともに社外非常勤取締役に対するものとは比較にならないものとなっている。その事実は、年 2 回監査役会に代表取締役(会長、社長)を招聘して、「当面する経営上の課題について」報告を求める席上、監査役と代表取締役が意見交換や懇談をする中で、代表取締役は、監査役会における情報共有の事実を理解しており(そのことから代表取締役にとって、監査役の存在は煙たい存在になっていると思われる)、代表取締役から監査役会メンバーに対して、真剣に助言等を求める場となっている。

以上述べた意味で、非常勤社外監査役に期待している役割について、監査役の目指すところと、トップの考えとは、共通した部分が出てきているのではないかと理解している。

【問 23 におけるベストプラクティス像】

( 1 ) 非常勤社外監査役は、安易な妥協をせずに「会社と社会常識とに乖離がないか」「社

内の常識が本当に社会的に通用するのか」といった視点、「経験豊かな経営者として、あるいは法律や会計等の専門家として幅広く社会的・客観的な視点」に立ち、特に「取締役会が経営判断原則を踏まえた審議を行っているか」という点や、「コンプライアンスやリスクに関する事案」等については、積極的な発言をしている。

- (2) 取締役会付議議案を事前に監査役会で議論し、とりまとめた意見を議案によっては非常勤社外監査役が代表して発言することもある。
- (3) 非常勤社外監査役に果たして欲しい役割について、トップの考えと監査役(会)の考えは一致している。特に執行部と監査役間の、良い意味での緊張感ある相互機能の発揮に極めて役立っている。大所高所から忌憚ない意見や率直な疑問等を、執行部に対してぶつけてもらうよう依頼しており、非常勤社外監査役もこの役割については、十分に自覚している。これを踏まえて、主体的・積極的に発言している。

## 4 . 監査計画

### 問 24 監査計画への経営計画・経営方針等の反映と、監査計画の見直し

- Q 1 監査計画立案時、自社の経営計画・経営方針をどの程度、また、どのように反映させていますか。
- Q 2 監査計画を期中に見直すことはありますか、その理由は何ですか。

#### 【 考察 】

- (1) 監査計画立案時に自社の経営計画・方針を「反映させる」と回答した会社が 107 社 (88%)、「反映させない」と回答した会社は 12 社 (10%) であった。
- (2) 期中に監査計画を「見直す」と回答した会社は 48 社 (39%)、「見直さない」と回答した会社が 74 社 (61%) であった。
- (3) 計画を見直す理由は、経営環境の変化等で経営計画・方針が変更になった場合、突発的な問題が発生し、その問題の重点監査を行う必要がある場合、などが挙げられる。なお、「見直さない」という会社の場合でも、このような事態が発生した場合、当然監査項目の追加等の処置を取っているため、「見直し」という捉え方をしなかったのではないかと考えられる。

#### 参考となる回答事例

(C 1 会社)

当社の計画・方針がどのように末端まで浸透し、成果に結びつこうとしているか、それがコーポレート・ガバナンスであるから、最も重要な監査視点として計画立案する。

トップの方針および年間計画が明瞭に、かつ具体的に示されているか。

事業所、営業所、および工場等の往査に当たって、トップの方針・計画が、その

職場に相応しいものにブレーク・ダウンされて目標設定がなされているか。

目標達成へのプロセスと結果を監査する。

目標を上方修正または下方修正するに当たっては、その原因が明確・かつ具体的に把握されているか。

その原因の究明が正当であり、次の修正計画に活かされているか。(経営の判断原則に基づいて評価する。)

監査レポートを作成する際には、現場から得られた数値、図表および説明の言葉のみをもって構成し、推察や風評を差し挟むことを厳重に戒める。

以上が、当社監査役会の「経営計画および経営方針の浸透度と成果への反映」に関する監査チェック項目である。なお、蛇足を恐れず追加すると、当監査役会は取締役の職務執行を監査するポイントとして、次の3項目を重点にしている。

取締役のリーダーシップ

それを発揮させるコーポレート・ガバナンスの素地

社風を健全に保ち続けるコンプライアンスの浸透

(D1会社)

経営計画、方針は十分理解しているが、監査計画には反映させず独立した考えで、取締役の職務執行を監査し、違法行為等の発見、未然防止を目的にしている。

(一部省略)

「監査の方針や計画に反映させずに独立した考えで」というのは、監査役は、監査役として行うべき監査対象や監査方法により取締役の職務の執行を監査することが大切であると思っているため。したがって、取締役が決定した経営方針や経営計画を、監査役監査の監査対象に反映させるとか、重点項目として監査する考えを持っていない。これらのことは、内部監査室が執行部のために調査して評価、意見表明するのが適当と考えており、監査役はこの評価や意見を参考に、利用できる所は利用すればよいと考えている。

(B1会社)

他社での不祥事があった時など、当社での可能性がないかを検討する。臨時で該当項目を調査することがある。最近の具体例としては、

特殊株主に対する利益供与事件

従来は、購読図書・寄附などの調査であったが、新たな形態の供与が他社で発生したので、ネオン塔・大型電飾看板などの屋外広告物の発注、検収、支払額と支払先、新たに産業廃棄物業者や新規の運送業者などの追加調査。

和歌山カレー事件

製造業なので、試験室・研究所などに毒劇物の薬品が多くあり、その保管状況管理体制の調査。

上場会社の相次ぐ倒産

上場会社に対しては、定期的信用調査や限度額設定など信用管理面で、従来甘い姿勢が目についていたので、全事業部門の信用管理状況を調査。

金融コンピュータシステム不備

主要な基幹システムについての安全性・信頼性について、該当部門の自主監査状況をヒアリング調査。

#### 【問 24 におけるベストプラクティス像】

- (1) 自社の経営計画・経営方針がどのように末端まで浸透し成果に結びつこうとしているか、重要な監査視点として捉え、監査役としてどのような活動をすべきかを監査役会で議論し、方針を明確にして監査計画に反映させている。
- (2) 監査計画は原則変更しないが、経営計画の変更あるいは他社での不祥事発生があった時などは、監査役会で討議し、臨時で該当項目を監査計画に追加して弾力的な対応をしている。

#### 問 25 監査項目・範囲

Q1 貴社の監査は何に重点を置いて、どのように監査していますか。

Q2 監査役会の監査対象範囲はどこまでを考えていますか、下記の範囲ごとにご回答ください。

- ・人的範囲（取締役以上、理事・執行役員・事業部長クラス、部課長クラス、一般社員クラス、など）
- ・業務的範囲
- ・組織的範囲（商法上の子会社まで、証取法上の子会社まで、海外の子会社や合併会社等まで、など）

#### 【 考察 】

- (1) 監査の重点は、「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。
- (2) 「内部統制、リスク管理、コンプライアンス関連」の内訳を見ると、「コンプライアンス」が全体の 31%と最も高く、次いで「109 条監査関連」が 21%、「リスク管理」が 18%、「内部統制」が 17%であった。その他「環境・安全・品質保証」、「独禁法」、「PL」等各社の置かれている立場によって重点項目が追加されている。
- (3) 「経営全般・経営判断関連」の内訳は、「経営計画・方針の進捗」が 41%、「取締役の業務執行の適法性」が 26%、「連結経営」17%、「経営判断の原則」が 16%であった。適法性監査に留まらない監査視点が窺われる。
- (4) 監査対象の人的範囲については、「部課長クラスまで」が 40%と最も多く、次いで「事業部長・部長クラス」「一般社員まで」がそれぞれ 28%であった。「取締役・執行役員以上」を重点に実施している会社も 5 社あった。

(5)「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が51社(44%)、商法上の子会社を対象としている会社も51社(44%)であった。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広げている会社も多い。

#### 参考となる回答事例

(A1会社)

以下の観点から、重点監査事項を選定し実施。

トップ企業としての社会的な責任。

- ・ 品質問題の未然防止体制が十分機能しているか。
- ・ 工場などでの重大災害、事故の未然防止活動が十分に行われているか。

会社重点方針遂行上のリスクの回避。

- ・ 生産のグローバル化/マルチソーシング化に伴う、品質/物流/労務などのリスク管理体制が確立され、機能しているか。
- ・ グローバルビジネスのためのIT活用の進展に伴うリスク管理体制の確認。

新たな法規制への対応。

環境法/個人情報保護法/労働法などの新たな法規制の動向を踏まえその事前準備の推進状況を確認。

(A1会社)

取締役の業務執行には、部下の監督責任も含んでいるとの解釈に立ち、人的範囲は一般社員クラスまでの広い範囲を考えている。基本的には取締役の職務の執行状況を監査する訳だが、取締役の職務執行には、当然のことながら、その部下の行為についての監督状況を見る必要がある。これは、善管注意義務の一環であると認識し、常に注意して見ている。

その方法としては、「自主点検」(=執行部と監査役の間で、従来から共通認識として重きを置いている)を軸に、その点検結果を丹念にチェックすることがメインである。とりわけ、自主点検の中で浮かび上がってくるモラルや意識の大きな流れ・傾向といったものには注意を払っている。また、ときに散見される一般社員の個人的レベルの不祥事などについても、社内モラルの状況や背景に潜む問題の把握、あるいはそうした問題の再発防止等の観点から、十分チェックしていることも付言しておく。

(B2会社)

適法性監査はもちろんである。妥当性監査に相当入っているが、執行責任者の方針は十分配慮、尊重している。

監査役の第一の責務は、「トップから中堅クラスまでに“いわゆる企業不祥事を絶対に出さない”こと」である。ひとたび不祥事が明らかになれば、社会的責任を果たせない法人との烙印を押され、信頼回復には多大な労力とコストを必要とするだけでなく、対応を誤れば法人の存在も危うくなってしまふからである。

そのためには商法をよりどころとして、監査役監査基準に規定されている権限を十分活用すること。

“適法性”“妥当性”と分けても、それは頭の中（論理の組み立て）ではあっても、監査役の動き・責任の免除にはならないと確信している。

したがって監査役の動き（監査方法）も当然にいわゆる“妥当性”にも深く入り込むことになる。重要な経営判断・指示、重要な財産の異動、決算、人事等全てにわたり決議権はないが意見を述べる。特に微妙な案件は実行段階、途中経過、結末までしっかり見張っていくことになる。

それくらい見張っていても、現に裏面では“何かが起こっているかもしれない”と思っておくべきである。特に、ある意味では選ばれた部長・取締役・執行役員・トップは知恵があり、その知恵を悪用する可能性がある。それゆえにコミュニケーションを図ると同時に様子を観察しておくことは重要である。

#### 【問 25 におけるベストプラクティス像】

- (1) 不祥事は、監査役として未然に防止しなければならない。そのために、第一は「コンプライアンス」と「リスク管理」を中心に「内部統制」が機能しているかどうかを重点監査項目として設定している。「取締役の職務の執行を監査する」監査役としては、取締役の職務の執行・管理が、全グループ会社、全社組織、全従業員、ひいては全取引先などまで徹底しているかを対象とすることもありうる。例えば「環境・安全」「社内モラル」「不祥事再発防止状況」などは全グループ会社で徹底して監査すべき項目である。
- (2) 会社の経営についても「経営判断の原則」を適用し、適正に行われているかは、監査役監査の重要なポイントである。重要な意思決定が、少なくとも「適法性」と「経営判断の原則」の観点から問題がないよう、万一株主代表訴訟が提起されても耐えられるように監査役として注意を払っている。
- (3) 商法における子会社調査権は国内の子会社にしか適用されないとの解釈もあるが、海外の連結対象会社への往査が時間の制約上困難な場合には、所管部署等を利用して間接的にも監査を実施している。非連結子会社に対しても、不祥事防止の観点からできるだけ往査するように心掛けている。また、不足の点はグループ会社監査役との連携でカバーしている。

## 問 26 実地調査の準備、留意事項

Q 1 往査、実地調査前にはどのような準備をしていますか。

Q 2 往査、実地調査時の留意点は何ですか。

### 【 考察 】

- ( 1 ) 「事前作業」として挙げられたのは、「監査項目・監査ポイントの整理」「会社の業績把握」「監査役や内部監査部門等が被監査部署に前回指摘した事項への対応状況確認」などであり、これらの作業を行って実地調査に臨んでいる。また、内部監査部門と共同監査の打合せをする会社もある。
- ( 2 ) 「監査項目・監査ポイントの整理」をしている会社にあつては、事前に被監査部署へ通知するといった配慮が多くの場合においてなされており、回答会社のうち「事前に被監査部署へ監査に関する質問票を送付し、その回答を待って往査を実施する」が 13 社あつた。この中には、被監査部署が監査役に重点的に見て欲しいと思う項目を事前に連絡し、ヒアリングを行う会社もある。被監査部署が一番悩んでいる事項や問題解決を最優先する事項を見ていこうという姿勢の現れとも考えられる。
- ( 3 ) 「会社の業績把握」をしている会社の大半では、事前に社内統括部署等とのヒアリングを励行している傾向にある。精度の高い情報を基に監査を実施する姿勢が窺える。
- ( 4 ) 「被監査部署が前回に受けた監査役監査や内部監査部門等による指摘事項等の状況確認」は、フォロー監査を含め継続性のある監査を実施する上でも有効であるため、前回までの結果を確認し実態の把握に努め、監査の視点を絞り込むことが重要となる。また、この作業は、往査の効率化といった面に配慮し時間を有効に活用することにもつながると考えられる。
- ( 5 ) 事前準備を特にしていない会社でも、「監査室（内部監査）が準備している」「支店営業所は往査していないが、支店長が取締役会に出席して月次報告があるので代用している」というケースもあつた。
- ( 6 ) 具体的作業で「監査対象の重点事項を資料化しておく」とする会社があつた。「資料化する」とはデータベース化することまでを含むと解釈したが、他社においても監査項目等のデータベース化をし、より効率的な監査を実施したいものである。
- ( 7 ) 留意すべき点として挙げられた主要な項目は下記のとおりである。
- 「社内システム面（体制面ともいうべきか）」、とりわけ内部統制、リスク管理、コンプライアンスの徹底を重視すること
  - 「事実の把握」に努めること
  - 現地、現物を確認すること（4社に1社の割合で「現物主義」を挙げた）
  - 被監査部署に構えさせない一種のムード作りをすること
  - 被監査部署の面談者または面接者に関して考慮すること（業務担当者や職場の従業員クラスといった広い範囲の関係者とのコミュニケーションを重要視し、しかる

後にその職場長や責任者とも話をするといった配慮がなされている)

被監査部署が地道に努力している点を見つけ出し、エンカレッジに努めること  
監査の目的・意義を被監査部署の責任者に理解させ、公正な監査を実施すること  
監査の際に入手した情報源を秘匿すること

～ は監査時における「攻め」の姿勢を示し、～ は被監査部署に対する「守り」の姿勢を示していると考えられる。特に「事実の把握に留意する」と回答した会社では、携えた資料を基にその事実を確認するといったことも行われており、把握した事実を監査役が地道に検証し、説得性のある意見形成やアドバイスにつなげようとする姿勢が窺われる。

のように被監査部署に構えさせないムードで行う「対話型監査」は、調査・監査の色をできるだけ出さないようにする分手間がかかるが、現場の生の声を聞くには有効な方法である。しかし、そこで得た情報源の秘匿は場合により考慮しなければならず、近時の内部告発者保護の観点からもこの取り扱いは非常に難しい問題を含んでいる。

その他、留意事項として「大きな行事時は避ける」「秘密厳守を約束する」「調査目的を明確にし、効率よく監査する」「繁忙期を避け、被監査部署の都合を調整する」などが挙げられた。

#### 参考となる回答事例

( A 1 会社 )

対象部門に関わる内部監査部門の直近監査報告書、前回の監査役往査報告書、リスク管理委員会のフォロー対象案件、会計監査人による指摘事項、対象部門に関わる重要な意思決定事項等から調査項目を定め、事前に通知している。

( A 1 会社 )

株主の視点、社会の視点からコーポレート・ガバナンスの機能状況、コンプライアンスの徹底、マネジメントの意思決定の透明性、内外へのディスクロージャー状況、財務報告の信頼性をチェックするほか、経営上の課題については、表面的な仕組み、システムをチェックするだけでなく、無理がなく実務的か、本音はどうか、カウンターチェックを行い、現場の実態をできるだけ具体的に把握することに留意している。また、監査講評時に監査役としての問題意識等を率直に語るように心掛けている。監査役の講評の対象者は、責任者と管理者で 15 人から 60 人の範囲で、その時間は 45 分程度である。

( B 1 会社 )

監査のチェックリストの整備。各監査役の専門性（製造・技術・購買など）を活かす（深掘りする）ため、更には、監査役の先入観・偏見を防ぐため、なるべく複数で監査を実施する。被監査者の都合の悪いときは避ける。一番大きいもの（往査先の事業本部の統制環境等）と、一番小さいもの（工場内、食堂、トイレ、ゴミ置場、金庫の中の整理・整頓等）を見る。

#### 【問 26 におけるベストプラクティス像】

被監査部署等、相手側の状況把握を行い、事前に監査の目的、内容、用意すべき資料、希望する対応者等について連絡を徹底している。また、監査計画に従い、監査項目・ポイントを整理し、本社で収集可能な情報を得て精度の高い監査に向けての準備を行う。実際の監査の場においては、責任者から被監査部署の年間事業計画と業績状況の詳細説明を受け、問題点等の理解・把握をする。時間の有効活用に心し、上層部だけの面談・面接を極力避け、広範囲の従業員との接触を試みるよう努力し、表面に出ていない隠された問題、課題等の掘り起こし、本音部分の把握に努める。監査終了後は、是は是、非は非として明確に講評する。なお、コンプライアンス経営の重要性について付言する。

## 5 . 監査結果のまとめと監査報告書の作成

### 問 27 法定外の監査報告書のまとめ

- Q 1 個々の監査役が行った監査実績は、どのようにして監査役会に報告され、まとめられますか。
- Q 2 個々の監査役が行った監査実績はどのようにしてトップに伝えますか（監査役会として法定外監査報告書をまとめて提出していますか、個々の監査役が別々に伝えますか）。

#### 【 考察 】

- ( 1 ) 個々の監査役が行った監査実績は、定例監査役会においてまとめられる。このうち、毎月監査役会を開催している会社は、回答 41 社中 23 社 ( 56% ) であるが、開催頻度が高いほど非常勤社外監査役にはタイムリーな情報提供ができるものと思われる。また、緊急を要する問題の場合は、その都度監査役会を開催している実態にある。
- ( 2 ) 監査実績の報告は、「文書による」と明記した回答は 123 社中 63 社 ( 51% )、「口頭のみ」は 18 社 ( 15% ) であるが、それ以外の会社でも文書 ( 口頭報告の根拠も含め ) による報告が多いのではないかと考える。
- ( 3 ) 回答の中に「電子ファイルに記録し監査役の情報の共有化を図っている」とした会社が、8 社 ( 7% ) あった。今後はこのような方法が増加するのではないかと考える。
- ( 4 ) トップに対し、「監査役会」として報告する会社は、66 社 ( 54% ) と過半数を占め、監査役が個別で報告する会社は、25% であった。
- ( 5 ) トップに対する報告の形式としては、やはり文書を作成し報告する会社が 106 社 ( 86% ) と多く、中には文書を作成し回覧する会社があるほか、電子メールで報告する会社が 10 社を数える。
- ( 6 ) 報告の仕方として、トップ個人ではなく、取締役会の席上で報告する会社が 8 社あ

った。会社トップ個人のみ留めず、経営陣に対して監査役として現状報告する意味は大きい。

#### 参考となる回答事例

##### (A1 会社)

現地往査の結果の概要は、口頭で監査役連絡会に報告され、詳細な往査報告書は電子的にファイリングされ、監査役間で共有している。会議出席、重要書類の閲覧、営業の報告等から特段の事項があれば監査役会または監査役連絡会で報告する。重要な会議資料および経営決定書については過去に溯って電子的に利用できる形にしている。

##### (C2 会社)

個々の監査役が実施結果を監査ノートに記録し、監査役会で報告、(監査役会議事録作成)している。監査ノートは各人の監査結果を記録する単なるメモではない。監査結果を講評するための監査指摘事項をまとめたものであるのと同時に、各監査役の監査活動を全監査役が共通認識するための文書でもある。配布先は、監査対象の拠点・部門の責任者、他の常勤監査役、監査役会保存用。この監査ノートの利点として、全監査役が監査活動・監査結果を常に共通認識できること、各回の「監査ノート」を連続していくことで監査対象(拠点・事業所・部門)の問題点・課題、ならびにその改善状況が明確につかめることなどが挙げられる。

##### (B1 会社)

監査役監査記録は、監査計画に基づき実施した監査、会計に関するヒアリング、会計監査人からの報告等について、A4判用紙1枚~2枚にまとめている。その内容は、監査を実施した監査役の所感が中心で、監査後2~3日以内に作成し受査部門のトップに送付されるとともに、監査役会で報告され、質疑応答・意見交換を行っている。

月末に「監査役監査月報」として一括し、トップに提出している。トップはこの月報を克明に読み、意見や時には関係部門への指示連絡等をメモ、付箋をつけて返却している。

トップとの年2回の懇談の場では、「監査月報」における問題点ならびに経過報告等を含めて懇談し、更には任意報告の機会を2回設け、都合年間4回懇談する機会を設けている。

#### **【問27におけるベストプラクティス像】**

監査計画に基づく監査役監査の結果は、担当した個々の監査役が、その実施後速やかに定型の報告書に基づき整理を行い、定例の監査役会に報告して意見交換または審議をする。

ただし、緊急を要する事案の場合は、常勤監査役で意見形成を行った上で、トップまたは担当役員へタイムリーな報告を行う。この場合、単に事実のみの報告に留めず監査役としての意見や助言または勧告を記載する。トップに報告した事項については、定例監査役

会でも報告する。

監査役監査情報の共有化と遡及性を促進し、監査効率を向上させるために、監査情報の電子化を積極的に推進する。

#### 問 28 監査報告書の作成

Q 1 法定の監査報告書の作成プロセスはどのようになっていますか。

Q 2 監査役間の意見が分かれることがありますか、その場合の調整はどのようにしていますか。

#### 【 考察 】

設問の趣旨は、個々の監査役の監査結果をいかに集約して法定の監査報告書を作成しているのかを問うものであったが、設問の趣旨を誤解されていると思われるものが散見された。

- ( 1 ) 「常勤監査役がまとめて監査役会へ提出し全員で審議する」が 36 社 ( 44% )、「全監査役が各自の監査結果をまとめて監査役会へ提出し全員で審議する」も 36 社 ( 44% ) と半々である。
- ( 2 ) 監査報告書作成のための監査役会は、どのくらいの時間をかけているであろうか。当協会の監査報告書「ひな型」を加工して短時間で済ませるという会社もあるかもしれないが、回答会社の多くは、個々の監査役の監査結果を十分な時間をかけて審議している様子が窺えた。中には、「数回の監査役会を開催した上で作成する」5 社 ( 4% ) や、「追加ヒアリング・往査を実施したあとで作成する」1 社もあり、簡潔に法定要件を記載した監査報告書に対する思いを窺わせるものである。
- ( 3 ) 監査役間の「意見が分かれたことがある」会社は、16 社 ( 13% ) であるが、最終段階では意見はほぼ意見一致する。最終的に意見調整に至らず「意見を併記した」会社は 1 社であった。
- ( 4 ) 「意見が分かれたことがない」103 社にあっては、結果としてそうなのか、過去に一切意見等が分かれたことがなく、調整や議論の徹底等を必要とする事態がなかったのか、についてはアンケートの質問が及んでいないため定かではないが、これが事実とすれば平素における監査役会の審議積み重ねの成果と解釈したい。
- ( 5 ) 「意見が分かれた場合の調整の仕方」については、相違点を明確にし審議・検討時間を十分に費やす努力、意見を一致させる努力が必要であるとしている。日頃の情報共有化や監査役会の充実化が要となろう。
- ( 6 ) 「意見が分かれ調整不可能な場合は、意見併記も辞さず」は 4 社を数えている。実際に監査報告書に意見を併記した会社の事例は 1 社しかないが、「妥協しない」という姿勢の現れでもあるといえる。

## 参考となる回答事例

(A1会社)

定例、臨時取締役会に向けて事前に審議案件を社内常勤監査役が調査し、監査役会において取締役会での意見表明または質問する事項について意見調整を行っていること、執行部と会計監査人からの1、2、3各月開催の決算監査の事前説明会には非常勤監査役も参加し議論をしていることから、法定の監査報告書の作成段階で意見が分かれることはない。総会提出議案で監査役全員の同意を必要とするものについては、社内常勤監査役間で議案を事前に審議し、取締役と意見調整を行い、争点を明確化して十分な時間をかけ非常勤社外監査役と意見調整を行い、意見を一致させている。

### 【問28におけるベストプラクティス像】

各監査役が個々の年間の監査結果をまとめ、整理した上で持ち寄り、監査役会で十分な時間をかけて審議し意見の調整を行って、意見の一致を図り、法定の監査報告書を作成する。

監査結果の評価について意見が分かれることは殆どない。意見が分かれた場合は、相違点を明確にし、審議・検討時間を十分に費やし意見一致に努力している。相互の意見が食い違わないよう日頃の情報共有化、監査役会の充実化に努めている。

## 6. 監査費用

### 問29 監査費用

Q1 年間の監査費用は予算を立てていますか。

Q2 必要であればいつでも監査費用が請求できますか。

### 【考察】

監査費用は商法279条ノ2で規定された監査役の判断によって自由に会社に請求できるものであるが、監査計画に応じてある程度予算化している会社が約60%であった。必要であればいつでも監査費用が請求できると全社が回答している。

## ・ 監査業務に必要な知識の習得と評価

### 問 30 知識習得の方法等

- Q 1 監査役に必要な知識・技術等の習得はどのようにしていますか。
- Q 2 監査上必要な知識や技術等を習得する機会（例えば法改正の解説を法務部がするなど）が社内  
にありますか。
- Q 3 監査上必要な知識や技術等を習得するため、社外の研修を受けることがあると思いますが、その研修テーマ、頻度、主催団体をご回答ください。
- Q 4 習得した知識・技術はどのように役立ちましたか。
- Q 5 日常の実質的な監査活動（監査役会出席、役員会出席、往査、提出された各種報告書等の読み込み等）以外の時間はどのようにして過ごしますか。

### 【 考察 】

- ( 1 ) 監査に関連する知識・技術は、監査役協会ほか諸団体が開催する研修会等の受講、専門書籍・雑誌の購読、先輩監査役や他社監査役との交流などにより、就任後短期間に習得され、またその後も商法改正、会計基準変更等の最新情報や他社好事例について継続的に習得の努力がなされている。
- ( 2 ) 日常の実質的な監査活動以外の時間であっても、諸資料の読み込み、社内情報収集、子会社監査役との情報交換、他社監査役との情報交換などに充てており、「時間の余裕はない」との意見も見られ、巷で呼ばれるような「閑散役」とは縁遠い状況が窺える。
- ( 3 ) 社内における知識・技術習得の機会がある会社は全体では半数であるが、A・B会社の66%の会社では、法務部門等の専門部署からのレクチャーを受けられる体制となっている。
- ( 4 ) C・D会社では社内習得機会は3社に1社の割合となり、むしろ監査役が監査役協会等から情報を得て取締役はじめ社内に提供する機能を果たしている旨のコメントが多く寄せられている。

### 参考となる回答事例

( A 1 会社 )

「監査役協会、産業経理協会主催の監査役対象の研修会（テーマは商法改正、会計基準変更、計算書類の監査、総会準備と監査役の説明責任、株主代表訴訟への対応等）に年間10回程度参加。監査役協会活動への参加、関係図書・雑誌講読。」「過去の監査報告書、監査役往査報告書、内部監査部門の報告書の電子ドキュメント参照。」「先輩監査役から継承した監査要綱、総会準備資料、取締役会審議資料の参照等」により知識・技術を習得した。この結果、「監査役の同意を必要とする事前免責の定款変更」等の法改正への対応については、法務部の方針および顧問弁護士の見解聴取等の早期連携につなげ、監査役監査の視点の改定や取締役会の審議充実に向けた監査役の新たな対応を図り、時価会計・減損処理・繰延税金資産・退職給付債務等の会計上の新たな課題についても、

会計監査人と連携して財務部門の対応方針を早期の段階から内容を確認すること等につながることができた。

( A 2 会社 )

日常の実質的監査活動以外の時間は、監査役協会の分科会参加、各種講習会への参加と取得した知識の監査への適用の検討や商事法務等による法改正の動向と代表訴訟関連ニュースの把握、会計士協会や法務省関連Webの検索、NY Times等のWeb検索による米国ビジネスやSEC関連情報の入手に充てている。

監査役協会、産業経理協会などの外部セミナー（テーマは商法改正、企業会計、株主総会など）に週1回以上参加および月刊監査役などの書物を通して知識・技術の習得をし、社内においては、監査役会独自で弁護士の社外監査役を講師に勉強会を行うとともにグループ監査役会でも勉強会を行っているが、それらの知識・技術は全て（監査業務に）必要なものである。日常の実質的監査活動以外の時間は、複数の新聞、雑誌の通読、書物による勉強、社内情報収集、子会社監査役との情報交換、他社監査役との情報交換などに充てている。

( D 2 会社 )

雑誌（月刊監査役のほか、ジュリスト、取締役の法務、旬刊商事法務等）・専門書の購読、講演会、解説会（協会主催のものが主体、テーマは商法改正関係、粉飾決算・違法配当をめぐる法的諸問題など）への参加、協会主催の経営監査実務第一部会への参加等により知識・技術を習得、社内での習得機会はないが、最新の動向についての認識を深めている。日常の実質的監査活動以外の時間は、新聞、雑誌、専門書の購読、役員・部長との懇談に充てている。

【問 30 におけるベストプラクティス像】

監査役協会始め監査に関連する内容を扱っている団体等の刊行物・資料閲覧、研修会参加、前任監査役から継承した諸資料参照、社内専門部署との連携、社外専門家との情報交換、ならびに監査役協会実務部会等の活動への参加、他社監査役との情報交換などにより知識・技術・事例を習得し、監査の視点・方針・チェックポイント・評価尺度の確認など日常監査業務内容の向上を図るとともに、経営陣・業務執行部門への伝達・助言により執行部門の適切な対応を促す。日常の実質的監査活動以外の時間は、諸資料の読み込み、社内情報収集、子会社監査役との情報交換、他社監査役との情報交換などに充てる。

## ・ 監査業務に対する基本理念、充実感

### 問 31 監査業務に対する基本理念、充実感

Q 1 ご自身の監査業務に対する基本理念、倫理観は何ですか。

Q 2 監査業務に対する充実感・満足感はどのようなときに感じますか。

#### 【 考察 】

- ( 1 ) 多種多様な回答が寄せられたが、監査役の基本理念、倫理観を一文で表現すれば「監査役としての責任感をもって自らの行動を律し、公正・客観的視点をもって、実態を正確に把握し、不祥事発生防止・リスク未然防止のために、法令・社会常識・ルール・コンプライアンスの徹底を図り、企業の健全な発展に寄与する」ということである。
- ( 2 ) 監査業務に対する充実感・満足感は、「トップ・取締役・部門の責任者が監査役の提言や改善指摘事項に対し真摯に対応し、リスク未然防止・経営の健全化に貢献できたとき」というものが 65%、更に「執行部門各層からの事前相談や指導要請・報告に適切に対応することによる日常の実質的な交流または接触での役割発揮」を加えると 86% がこうした提言・指摘・相談による改善実現に手応えを感じ、充実感・満足感を感じていることが表明されている。回答会社の監査役は「適法性監査」だけでは満足していない。また、「監査報告書提出、株主総会監査報告、総会終了のとき」充実感・満足感を感じるという回答もあった。これは年間監査業務の一区切りの場面を表現されたもので、1年間の業務の重みを感じられる。
- ( 3 ) 「充実感・満足感を感じない」または「あまり感じない」という回答は 10 社、未回答を加えると 19 社となり全体の 15% となった。

#### 参考となる回答事例

( A 1 会社 )

「株主を代表し会社存続と成長のため、健全性・社会性・遵法性の視点に立ち、会社の自己批判機能の役割を果たすとともに、外部環境の変化に対応しうる会社運営に貢献する。経営全般に関して業務執行の効率性・適正性・適法性、内部統制の有効性、経営資源の有効運用等を主たる監査の対象とする」ことを監査役業務の基本理念、倫理観とし、「面談相手と共感しあえた時。取締役が素直に共鳴しそのような行動をとっていると感じる時」に充実感、満足感を感じる。

( A 1 会社 )

先ず、基本的な事として、コーポレート・ガバナンスの中で監査役の役割を明確にし、認知させるに値する行動をすること。コンプライアンスが最重要と認識している。「結果監査ではなく、未然防止に注力することで株主を中心とするステークホルダーからの負託に応えること」を監査役業務の基本理念、倫理観とし、日常業務の中ではトップへの申し入れが受け入れられ、経営の方向付けに寄与できた時、また取締役会での指摘事

項が理解され、監査役の意見が取り入れられた時にはそれなりの充実感が得られる。

(D2 会社)

「取締役(会)のひいては会社の経営行為活動が公正(妥当性)を維持し、株主の(会社の)利益に重大な影響を及ぼす事態を防ぎ、またはそうした事態が発生したとき適切な措置を講じる。そのために客観的立場に立った公正感、取締役との緊張感ある関係保持」を監査役業務の基本理念、倫理観とし、「監査役の監査に基づく意見表明、指摘勧告等が、取締役によって聞き入れられ勘案されて意思決定、業務の遂行がプラスに作用したと感じられるとき」に充実感、満足感を感じる。

【問 31 におけるベストプラクティス像】

「監査役としての責任感をもって自らの行動を律し、公正・客観的視点をもって、実態を正確に把握し、予防監査の観点から不祥事等各種リスク発生未然防止・危機対応体制整備に向けて、社会常識・法令・諸ルール遵守等のコンプライアンスの徹底を図り、企業の健全な発展に寄与する」ことを監査役業務の基本理念・倫理観とし、監査役の改善指摘に対しトップ・取締役・責任者が真摯に受け止め適切に対応したとき、あるいは部門・幹部から事前相談、指導要請、報告を受け適切に対応できたときに充実感、満足感を感じる。

## ． 監査役をめぐる環境

### 1 ． トップと社内の理解

問 32 「理解」の定義、理解度の評価

- Q 1 「監査役役割に対する社内の理解」とよく言われますが、何を以て理解していると言えると思いますか。
- Q 2 社内において監査役役割が理解されていますか(理解されていない場合はその理由は何だと思えますか)。
- Q 3 監査役役割を社内に理解させるための工夫をしていますか、その内容は何か、トップの理解を得るために、どのように工夫しましたか。
- Q 4 社内およびグループ(子会社等)の情報へ自由にアクセスできる仕組みができていますか、その方法は何か。
- Q 5 監査に必要な情報が自動的に監査役に届くようになっていますか。

【 考察 】

- (1) 「トップ、取締役が監査役重要性を認識、尊重していること」を以て理解していると言えるという回答は、監査役に対する理解の相手を経営陣としたものであるが、「監査役に対し相談、意見を求め、情報提供、報告がある」「指摘、提言に対する反

応が適切」「監査時の積極的な協力」の各回答の中には、監査役に対する理解が経営層に留まらず、業務執行部門各層、社内全般まで及んでいることを表明した回答が多い。

- (2) 「監査役の人選、人事、監査役の報酬レベル」が理解の尺度という回答が3社あった。
- (3) 「監査役役割が社内において理解されていると思う」という回答は全体の半数強、「十分とは言えない(が一部では理解があると思う)」を含めればアンケート対象会社の87%から何らかの理解があるという回答を得られた。
- (4) 「理解されていないと思う」という回答は、A会社、C会社とB2会社から出されている。理解されていない理由として、「日常の会社運営に関与していないから一般社員には見えにくい、何をやっているかわからない」「何事も起こらないのが当たり前であり、起こらないように縁の下を支えている監査役の立場を理解できるような立派な人間は希少な存在である」「執行部門が勉強不足で商法の取締役と監査役職務区分の理解不足」といったものが挙げられ、これに対し「監査役のアピール不足、影響力を十分に行使していない報い、力量不足」が原因との回答が6件あった。
- (5) 監査役役割を社内に理解させるための工夫については、基本的な監査活動としての取締役会出席や監査実施時の役割説明に加えて、トップとの情報交換の場や職場巡回など監査役が積極的に理解を促進させるための工夫をしている内容が表明されている。その他、「経営の仕組みや意思決定権限基準の変更が頻繁になってきたこと、また決裁処理の電子化が進展している状況から、監査役出席する重要な会議、会議資料と審議結果への電子的アクセス権、経営情報へのアクセス権について、定期的に社長と覚書を交わしている」、「109条監査のための取締役面談で商法関係部分の抜粋と経営判断原則について記載したものを手交し説明」、「監査役活動状況を電子掲示板に掲載」、「社内誌に監査役役割記事を投稿」、「月次活動を各取締役に電子メールで監査役短信としてトピックス発信」、「社長に監査役選任人選の重要性について啓蒙」といった回答があった。一方、「特に何もしない」という回答は9社に留まった。
- (6) 社内・グループ会社情報へのアクセスについては、「仕組みがある」との回答は89社で全体の72%、なお、「仕組みはない」旨の回答の中でも監査役工夫で情報の入手方法を講じている例は多く、「肝心の問題情報が監査役に流れてくる道筋はできていない」という指摘はあるものの、情報へのアクセスにおいて支障を感じるような回答は見当たらなかった。
- (7) 監査役に必要な情報が自動的に届くか否かについては、「多くの情報は自動的に届くが、マイナス情報等の必要な情報は監査役が能動的に求めて入手する」という状況が大勢である。

## 参考となる回答事例

( A 1 会社 )

監査役の役割については、「 重要な会議において、議長が監査役の意見・質問を期待し、議論の方向付けに活かすよう心掛けているか トップとの情報交換会における監査役の指摘事項が具体的な組織行動につながるか トップが監査役監査の趣旨を社内に理解させ、監査役の監査活動が円滑に行われるよう社内に経営情報の開示、現地往査への協力をまで意を尽くしているか」という観点で社内の理解を得ており、監査役も、取締役および執行役員が全員参加する連絡会において、年間の監査方針と計画を発表、商法 274 条の取締役の監査役への報告義務遵守状況の監視と警告」等により社内に理解させる努力を行っている。社内情報に対しては、経営情報への電子的アクセス権の定期的な見直しにより、トップと同じタイミングで入手できる。

( A 1 会社 )

監査役の役割については、「 監査役の各種会議への参加、 トップとの定期的な会合への参加 申し入れ書等監査役意見の経営への反映度、 コーポレート・ガバナンスでの監査役の経営としての位置づけ、 内部監査機能を充実させること等により総合的な判断として」、かなりのレベルで理解されていると思うが、一部で内部監査機能と監査役の区別ができていない人がいる（過去の監査役活動にも起因しているところがある）。

監査役としては、「 役員、執行役員、本社機能部門長との定期的なミーティング開催 期末に取締役に違法行為の有無を自己申告してもらい特にコンプライアンスに関する理解を深める工夫をしている 社長との定期ミーティング等の機会に監査機能の強化を常に取り上げている」等を実施。

社内情報については、各カンパニー事業戦略会議議事録が開催毎に送付されることになっており、各事業の現状、課題は把握できる、各部門の重要書類は必要に応じていつでも閲覧できるようになっている、各カンパニー監査室へ情報提供依頼することにより必要な情報はいつでも入手できるようになっている。このうち、各部門の月次業務報告、執行会議議案書、重大クレーム発生報告書および経過報告書、各カンパニー事業戦略会議議事録等の殆どの重要情報は監査室に自動的に来るようになっている。

( B 1 会社 )

監査役の役割については、重要事項につき執行部が事前に相談に来たり、重要会議で意見を求められたりし、その結果を活かすのが常態となった時、換言すれば、何かあれば監査役に相談したかと言われるようになった時に理解していると言えると思うが、少なくとも取締役以上と、日頃接触のある部門の幹部社員は理解している。

監査役としては、日常監査で監査役らしい指摘をし、重要会議でも信念をもって意見を言うことを実行している。

社内情報については、社内 LAN にて各部門へアクセス可能で、かつルーティンのも

のは自動的に監査役に届く体制となっている。

#### 【問 32 におけるベストプラクティス像】

監査役の役割については、トップ・役員との定期的なミーティング開催、109 条監査事項や経営判断原則の確認、取締役会他重要会議における積極的な発言、日常監査活動のなかでの趣旨・ポイントの説明と適切な監査遂行、更に職場巡回・面談等の機会毎に監査役の役割を説明・啓蒙するなどの積極的な活動を行うことにより、トップ・役員が監査役の重要性を認識し、重要な意思決定に当たり監査役の見解を尊重・活用する、社内各部門・各層からも監査役に対し事前に情報提供があり相談・意見を求めてくる、監査役の指摘・提言に対する対応が適切になされる、監査の際にも積極的な協力と部門業務適正化に監査役の有効活用がなされるなど、監査役の役割についての理解が社内に行き渡っている。

経営情報、各部門・子会社の月次業務遂行状況、重要会議資料などの基本情報は自動的に監査役に届けられる仕組みが構築され、また社内インターネット情報は自由にアクセスでき、ほぼトップと同じタイミングで情報を入手できるほか、監査役が必要と考える情報に対して入手を妨げるような環境ではない。

## 2 . コンプライアンス体制の構築と監査役

### 問 33 コンプライアンス体制の評価、監査役に関わりと監査

- Q 1 コンプライアンス（法令遵守）体制はどのようになっていますか（コンプライアンス遵守責任者、部内の体制、社内の取り組み状況、などをご記入ください）。
- Q 2 コンプライアンス教育の対象、時期、頻度の評価はいかがですか。
- Q 3 「企業行動憲章」「企業倫理基準」等は作成されていますか、社内・グループ（国内子会社等）へのコンプライアンス徹底状況はいかがですか。
- Q 4 監査役としてどのようにコンプライアンス体制構築・徹底に関わりましたか（例えばコンプライアンスマニュアルの作成時に助言するなど）、また、どのように監査をしていますか。

#### 【 考察 】

( 1 ) コンプライアンス体制は、組織的とまでもいなくとも、何らかの体制が整備されている会社が全体の 70% を超えている。一方、コンプライアンスについて全社的な担当責任者を明確にしている会社は少ないが、製造業において担当責任者を置いている傾向が見られた。

会社の法務リスク管理という点で捉えた場合、計画と実行、徹底度合い、再発防止等、常にトップが関わりを持つ全社的・組織横断的体制が望ましい。その面では、過半数の会社が組織的体制をとっており、真に実効が伴う体制が期待される。

( 2 ) コンプライアンス体制構築については、努力中も含め、60% を超える監査役が関わ

ってきたことは心強い。体制構築は、コスト面等、資源の投入が必要なだけにトップに意見を言えるのは、監査役しかいないということでの積極的な取り組み姿勢が一層望まれる。

- (3) 具体的取り組みについては回答が少なかったが、「各事業所単位で責任体制を整備している」「コンプライアンス計画策定と結果検証を行っている」等の回答があった。

コンプライアンス教育を実施している会社は、定期・不定期合わせて70%を超えた。計画と実行、検証、見直しという一連のプロセスの中で、徹底という面で研修・教育実施率が70%以上を占めていることは評価できる。ただし、一連のプロセス、即ち、計画と実行の中で、定期・不定期別、教育の対象者の明確化、教育・研修内容の見直し、効果検証等、全社的に明確にして実施している会社が少ないこと、そのプロセスが真に機能しているかどうかのチェック体制が十分でないこと等、今後の課題である。

- (4) コンプライアンスに関する内部監査を実施している会社は全体の30%であるが、内部監査部門との連携を深め、監査結果を有効に活用することも監査役にとって重要な監査手続の一手法になるものと考えられる。

- (5) 研修・教育面の取り組みに関する評価では、「評価不十分」「未評価」合わせて73%であったことは、コンプライアンス体制の評価を自ら危惧しているものと考えられる。そういった観点からか、体制構築について多くの監査役がトップへの提言を行う等、努力してきた実態が窺える。

- (6) コンプライアンスに関する監査役監査の実態については、未回答が多かったのは残念であるが、回答者の殆どは往査時も含めて精力的に監査を実施している実態が窺えた。また、監査役自身が研修会・勉強会の講師を務める等、工夫されている事例も見られ参考に値する。

#### 参考となる回答事例

- (A1 会社)

- (1) 本社に全社コンプライアンス委員会を設置し、委員会メンバーは副社長を委員長として、副委員長、法務部門担当役員、コーポレート業務・コミュニケーション所管執行役員、情報システム担当役員、各カンパニーのコンプライアンス責任者(執行役員)で構成。各カンパニーもコンプライアンス委員会を設置し、中にはこの委員会の傘下に遵法経営分科会、危機管理分科会を置いている会社もある。

- (2) 委員会活動としては、事業行動基準を国内外連結対象会社毎に定めさせ、各社の取締役会に諮った上で全社に開示、徹底するよう取り組んでいる。具体的取り組みとしては、コンプライアンスプログラムを作成し、この中で全社員に対して教育・研修の実施やチェック体制の整備等を求めている。教育・研修の使用する教材は、前もって作成しているコンプライアンスマニュアルが主なものになっている。講師は、カンパニーについては法務部門のマネジャー、各事業所については総務部門のマネジャーが担当している。その他、教育手法としてWebの活用、eラーニング化を推進し、受

講の状況、テストの結果を確認している。また、自主点検体制が整備されており、年度毎の各部門別セルフ・チェックシートにより、コンプライアンスプログラムの実施状況をチェックし、結果が報告されている。

(3) 内部監査部門を設置し、定期的に監査を行っている。監査の内容は、各部門のセルフ・チェックシートの分析を行い、監査結果の評価を取締役に報告している。

(4) 監査役監査は、取締役にコンプライアンス委員長が報告する年間計画、実施状況等を聴取し、会社全体のコンプライアンスの状況を確認している。具体的取り組み事項について、担当執行役員、および関係各部署長(内部監査部門を含む)のヒアリングを行い、往査で知見した現場の実態を報告し、必要な意見、提言を行っている。また、往査ではコンプライアンスの徹底度合いを監査し、問題が発見された場合は往査報告書で指摘するとともに、当該部門の責任者との面談によるフォローを行っている。

コーポレート・ガバナンスの一環として監査役監査の際は、必須監査項目と位置づけてチェックし、指摘、意見表明を行い、法定外監査報告書に記録し、体制構築に関しても評価を行っている。

今年度から実施予定の「自己点検システム」で使用されるチェックリスト改訂への助言、点検結果報告会へ出席し、社内、グループ会社、他社で発生した事例紹介等を行い、未然防止に役立てていきたい。

#### 【問 33 におけるベストプラクティス像】

(1) トップに直結する組織横断的な機能を発揮するコンプライアンス委員会等を設置しており、全社的な担当責任者を明確に定めている。

委員会等の活動状況は、「計画」「実施」「モニタリング」「トップによる見直し」(Plan Do Check Action)を確立している。

各事業所等においては、コンプライアンス担当責任者(コンプライアンスオフィサー等)を定めており、当該責任者を中心に計画立案、自主点検等を行っている。また、会社内の違法行為情報等(内部告発情報)を直接受け取れる「受け皿」的機構を設け、情報提供者が人事上保護される手当てもしている。

(2) 会社(委員会等)としての具体的取り組みは、次の項目について行っている。

コンプライアンスの方針(企業行動憲章、企業倫理基準等)を作成しており、計画の立案、実施に当たっての各種基準・規定の整備、マニュアル等ツール類の作成等もしている。

コンプライアンスの研修・教育に当たっては、担当および受講者を明確に定めており、計画に沿って着実に実施している。

コンプライアンス違反等、不祥事発生における報告ルールを定めており、速やかに対応できる体制を敷いている。

「計画」の進捗状況について、自主点検の制度があり、結果が委員会等トップに報告される。

- (3) 法務リスクの中で社内外に影響の大きいリスクについて、定期的に独立して内部監査（検査）を行う部門を設置し、監査（検査）の結果をトップに報告している。
- (4) トップは、委員会等、内部監査結果の報告を受け、次なるステップアップに向けてコンプライアンス方針、課題の改善、計画の見直しに取り組んでいる。
- (5) 監査役は、会社のコンプライアンスに関し、会社の体制構築、会社に取り組むべき一連のプロセス（P・D・C・A）にフェーズ毎に関与し、監査を積極的に実施し、内部監査部門と連携を図りながら、コンプライアンス全体像を評価してトップに助言、提言、意見表明を行っている。

### 3．リスク管理体制の構築と監査役

#### 問34 リスク管理体制の評価、監査役に関わりと監査

- Q1 リスク管理体制はどのようになっていますか、主に重視しているリスクの対象は何ですか。
- Q2 監査役としてどのようにリスク管理体制構築・徹底に関わりましたか（例えば全社的な視点から、リスク管理担当責任者にアドバイスをするなど）、また、どのように監査をしていますか。

#### 【 考察 】

- (1) リスク管理体制は、常にトップがリスク管理の重要性を認識し、予防的観点からリスク発生時における迅速な対応が可能である組織横断的な体制を構築することが求められる。そういった視点で見ると、リスク管理体制の構築が何らかの形でできている会社は80%を超えている。また、組織形態は、組織横断的な専門部署を置くよりも事業所単位等で組織化し、部署毎の責任でリスク管理を行っている会社が多いことも判明した。
- (2) 会社が抱えるリスクは多種多様であるが、できれば想定しうるあらゆるリスクを洗い出し、計量化するとともに当該会社が重視するリスクを特定することが望ましい。そういった視点で見ると、自社におけるリスクの洗い出しが終了していない会社が68%存在した。
- (3) 少なくとも特定されたリスクに関しては、リスク回避のための予防処置、リスク兆候の顕在化時の迅速な対応が求められる。リスク発生時の報告ルールの徹底、発生時の取り組み（コンテンジェンシープラン）の策定等が望まれる。このようなリスク管理取り組み状況の実態を見てみるとリスク管理マニュアルを整備している会社は70%を超え、取り組むべき課題も明確にされているが、一方でリスク発生時の報告ル

ール、リスク管理徹底のための教育・研修の実施状況が低い数値で示されている。

- (4) 以上の結果から、体制構築、多岐にわたる具体的取り組みの中で、リスク管理マニュアル整備状況は進捗しているものの、リスクの特定に不安が残っていること、取り組むべき課題の提示に留まっていること等が窺える。いわゆる箱物ができて、中味の機能を発揮させることが、トップ、監査役に求められる課題といえるのではないか。
- (5) 監査役のリスク管理に対する関与としては、コンプライアンスに対する関与と同様、体制構築、取り組みの徹底という面でトップに助言・提言・意見表明を中心に関与しているという回答が80%を超えた。また、リスク管理の現場における徹底度合いに関する監査は、机上では行い難いため、実際に足を運びヒアリングで実施している監査役が20%弱ではあるが、A～D会社でおしなべて監査を行っている姿は心強い。監査の手続としては、危機管理マニュアル、リスク管理の各種規定・規則、それらに準じた項目に沿って監査している監査役が80%を大きく超えている。回答の中でリスク管理に関する監査は、監査役監査の重要な本来業務と位置づけて意欲的に取り組んでいる監査役もおり、これからの監査役像に大いに参考になるう。

#### 参考となる回答事例

##### (A1会社)

95年に「リスク管理・プロジェクト」を発足させ、全社を挙げてリスクの洗い出しを実施した。その後、リスク委員会を設置し、現在に至っている。委員長は、代表取締役専務執行役員、メンバーは関係各部部長、監査役はオブザーバーとして出席。事務局は法務部が務めている。

委員会を中心に実施されたリスクの洗い出しによって顕在化したリスクの中から特に影響の大きい8つのリスクを選定、社内に明確に開示するとともに、委員会を年4回開催し、次の取り組みを行っている。「リスク管理指針」を策定し、この中に、リスク発生の未然防止、リスク発生時の対応を記載した「リスク管理実践マニュアル」、特定した8つのリスク毎のマニュアルが盛り込まれている。これらのマニュアル類は全員を対象に行われる研修、個別OJTの教材として、あるいは、定期的実施される階層別教育にも活用されている。

リスク発生の報告体制は、従業員からトップに、総務部門等を通して報告されるボトムアップ体制が徹底され、対応の指示がトップダウンで下りてくる双方向の仕組みができています。

地震等自然災害等、緊急時には、「危機管理本部」が組成され、初動体制の指揮命令が直ちに発動される体制を整えている。構成メンバーは、社長以下、総務、広報、人事、法務等の役員。監査役と顧問弁護士がオブザーバーとして参加している。

内部監査は、監査部、業法に基づく監査関係部が担当し、日常監査に当たっている。その監査結果はタイムリーにトップに報告されている。

監査役は、リスク管理に関する監査が企業価値向上、財務保全につなげる重要な本

来業務と心得、トップとの定例懇談会にて助言・提言を行っている。監査役の提言により、危機管理本部、危機管理プロジェクト等が実現した。リスク管理委員会に出席、リスク管理担当部門とのヒアリング等を通じ、リスク管理の適切な指示が行われているか否か、規定・基準の整備状況はどうか等を確認し、助言・提言・指摘を行っている。

一方、各事業所の往査を積極的に行い、教育・研修の実施状況、チェック体制の整備状況等、リスク管理が実際に機能しているか等を確認し、その結果をトップ、関係部門に報告・助言・提言を行っている。

#### 【問 34 におけるベストプラクティス像】

- ( 1 ) トップの明確な方針により、リスク管理体制を構築し、リスク管理全体の責任者を明確に定めている。
- ( 2 ) 全体的な枠組みとして「リスクの洗い出し」「リスクの計量化、評価」「リスクコントロール」「コンテンジェンシープラン」「内部監査」「トップによるレビュー」等、フェーズ毎に機能したリスク管理を行っている。
- ( 3 ) 体制としては、トップと直結する組織横断的機能を発揮する「リスク管理委員会」を組織して全社的に取り組み、危機管理対応、抑止策、軽減策、等を検討・決定している。

子会社、グループ会社のリスク管理体制についても委員会が関与し、それぞれの体制の整備状況等を把握して、適切な助言等を行っている。また、会社内の違法行為情報等（内部告発情報）をトップが直接受け取れる「受け皿」的機構を設け、情報提供者（内部告発者）が保護される人事上の手当もしている。

- ( 4 ) 委員会の取り組む主な項目は、リスクの洗い出しから始まり、管理すべきリスクの特定、特に影響大なリスクへの対応策の検討、社内各部門における責任者の明確化、規則・規定、マニュアル等ツール類の整備、リスク発生時の報告ルールの明確化、自主点検要領の作成等である。

また、地震等自然災害リスクに備え、危機管理対応組織が何時でも立ち上げられる体制を整備し、被害想定、復旧レベル、教育訓練等、コンテンジェンシープランを策定している。

このような取り組むべき課題を徹底させるための教育・研修計画の作成、講師の選定、教育・研修の実施状況の把握等を行い、レビューしている。

- ( 5 ) リスク管理に関する検査・監査を行う内部監査部門が存在し、検査・監査の結果を評価するとともに、トップ、委員会等にタイムリーに的確に報告している。
- ( 6 ) トップは、委員会報告、内部監査結果、監査役監査結果等を踏まえ、リスク管理の実態を認識するとともに、次なるステップに向けて、リスク管理方針、課題の改善、見直しを行っている。

(7) リスク管理に関する監査役監査は、上記一連のプロセスに関与し、トップは勿論のこと、委員会、関係各部門に対し適切な助言、意見表明、提言を行い、ケースによっては、指摘し改善を求める等を行っている。

また、往査を積極的に行い、会社が行っているリスク管理が、実際の現場（事業所等）において、目指すべき姿で実施されているか否かをチェックし、真の実態を把握、報告している。

## 4. 株主代表訴訟の対応状況

### 問 35 株主代表訴訟に備えた社内体制

- Q 1 株主代表訴訟に対し、日頃どのような社内体制をとっていますか。
- Q 2 株主代表訴訟マニュアルを作成していますか、それはどのような内容ですか。
- Q 3 役員賠償保険（D & O 保険）に加入していますか、特約を付けていますか（付けている場合は、その内容もご回答ください）。
- Q 4 監査役の実務期間が 60 日に延長した場合の対応について、具体的に検討していますか。
- Q 5 被告取締役の損害賠償責任を取締役会決議により軽減するために定款変更をする予定ですか、また責任軽減の同意基準には、どのようなものがあるとお考えですか。

### 【 考察 】

(1) 集計結果では、特別な対応をとっていない会社が 60%であったが、今後増加が予想される株主代表訴訟について、会社として組織的対応ができるよう社内体制を整備しておくことが必要である。

顧問弁護士等、外部コンサルタントの起用、コンテンジェンシープランの策定等が望まれる。一方、回答の中で防止策を第一義に考え平時における取締役の経営責任に関する勉強会を実施している会社も見られた。

(2) 具体的取り組みについては、いざという時に備え、株主代表訴訟マニュアルを作成していることが望ましいが、備えている会社の割合は 21%である。未作成の会社で作成しようとしている場合は、当協会が昨年公表した「株主代表訴訟・提訴請求受領後 30 日間の監査役の実務対応」(月刊監査役 No.452)を参考にされたい。

(3) 役員賠償責任保険を付保している会社は、80%と多数を占めているが、この保険の担保内容、特約の内容まで理解しているのは少ないのではないかと考えられる。特約は、保険約款で免責条項に該当するものを有責に変更させるものや、会社が抱える特有のリスクを担保するもの等があるため、特約によってリスクヘッジする内容、填補額の適切性などを監査役として承知していることが望まれる。

- (4) 株主代表訴訟における監査役の考慮期間が 60 日間に伸長されたことに伴い対応を検討していた会社は少ない。回答の中には「現在検討中」の会社が僅かながらあるが、未だ改正商法が施行されたばかりという時間的制約が原因しているものと思われる。
- (5) 被告取締役の損害賠償責任を定款変更により取締役会決議で軽減できるように予定している会社は 14%と僅かであった。このことは、本アンケート調査時期が 6 月株主総会提出議案作成前の時期であったためと考えられる。それでも、この時点で 14%の会社が定款変更を予定していたことは注目に値する。

責任軽減の同意基準に関する回答も極めて少なかった。改正商法の条文に沿って定められるものであるが、回答例では「過失の有無・軽重」の判断、「業績貢献度」「善意の証明」が記載されている。

#### 【問 35 におけるベストプラクティス像】

- (1) 法務、法規部門、あるいは総務部門が中心となり株主代表訴訟に対する体制構築を行っている。委員会等の組織を設置したり、提訴請求があった際の対応を明確にしている。

「株主代表訴訟マニュアル」を作成し、これに基づいて、提訴請求が確実に監査役に届く社内郵便受付体制の明確化等の整備を行っている。また、会社の顧問弁護士とは別に監査役の弁護士の起用も法務部門と打ち合わせ取り決められている。

- (2) 現在のマニュアルが 30 日対応である場合

現在の対応マニュアルは、考慮期間 30 日で作成されているため、考慮期間 60 日を想定したマニュアルにすべく検討中である。

現在のマニュアルが 60 日対応である場合

監査役会として株主からの提訴請求に対する初動対応に万全を期すため、60 日の考慮期間における監査役の実務対応、社内組織との連携について独自マニュアルを作成している。現在、第 1 版であるが今後適宜改定も考えている。マニュアルでは監査役の実務対応として下記のとおり整理している。

{ 株主から提訴を受けた場合の対応 }

監査役自身が提訴された場合の対応

取締役が提訴された場合の監査役としての対応

具体的対応の進め方

提訴請求書の形式審査、 提訴請求内容の実質審査、 提訴請求への対応の決定

- (3) 監査役として、リスクヘッジ手段である役員賠償責任保険を、リスク管理の一環から付保内容を承知していることが必要と考えている。付保内容は、特約として株主代表訴訟担保特約条項、免責金額設定特約条項等、会社が抱えるリスクに見合った付保内容になっている。

## 5 . 各監査人等との関係

### 問 36 会計監査人との連携

- Q 1 監査役会メンバーに経理的な判断ができる人がいますか。
- Q 2 会計監査人との連携はどのようにしていますか。
- Q 3 会計監査人との連携において留意していることは何ですか。
- Q 4 会計監査人との連携の結果どのような利点がありましたか。
- Q 5 会計監査人の監査の相当性判断は何を根拠にしていますか。
- Q 6 会計監査人からの特別報告・改善要望事項に対するトップの対応についてどのように関わっていますか。
- Q 7 会計監査人に期待することは何ですか。
- Q 8 会計監査基準改訂（企業継続能力＝ゴーイング・コンサーンなど）に伴う会計監査人との連携上の問題で検討していることはありますか、その内容は何ですか。

### 【 考察 】

- ( 1 ) 88%の会社で経理的判断のできる監査役がいる。なお、公認会計士資格保有者は9社、税理士資格保有者は6社にいる。
- ( 2 ) 経理部長経験者など経理の専門家が監査役に就任しているとの回答が多かったが、一方では経理的判断はできるものの、新しい会計基準の判断には苦労している、との意見もあった。
- ( 3 ) 約 90%の会社において会計監査人との連携を図っており、規模の大きい会社では計画的に意見交換を実施している。  
なお、米国基準で監査を行っている監査法人から連結決算に関わる監査報告を受け意見交換しているという会社もあった。
- ( 4 ) 会計監査人に具体的監査項目を要請している会社もあった。
- ( 5 ) 会計監査人との連携の結果については約 90%の会社において、問題意識の共有化や効率的な監査に役立っている。なお、監査役の見解提起の際の裏づけ等に役立ったとの意見もあった。
- ( 6 ) 約 90%の会社において、会計監査人の監査計画に基づく監査報告の内容により、会計監査人の監査結果の相当性を判断している。
- ( 7 ) 会計監査人からの特別報告・改善要望事項があった場合に、監査役がトップに直接改善要望をする等のアクションをとっているのは55%であり、執行部門との連携までを含めると72%が何らかの形で関与している。
- ( 8 ) 73%の会社において、会計監査人に対し専門家としての判断・意見を期待している。なお、国内外子会社の監査に注力して欲しいとの意見もあった。
- ( 9 ) 連結会計や減損会計については見解の統一を図り対応を検討しているという会社が23%あるが、ゴーイング・コンサーンは新しい課題であるためか、77%の会社では、会計監査人との連携上の問題について特段の検討はしていないようである。

## 参考となる回答事例

( D 2 会社 )

会計監査人との年初の監査計画のヒアリング実施時、監査役として実施してもらいたい監査ポイント(下記事項)を指示し、能動的に会計士監査と連携を図っている。

監査計画と監査実績との差異の内容および理由

内部監査部監査資料の閲覧状況

次の事項についての監査要点、主要な監査手続、監査結果およびその評価に至った理由

・全般的内部統制の有効性

・各勘定科目

損益に影響を及ぼす子会社との取引の有無、あればその内容

偶発事象、および後発事象の有無

経営者確認書において、一般的確認事項以外に確認を求めた事項の有無、および口頭で確認を求め検討を行った事項があれば、その内容および結論

連結財務諸表に関する連結方針および連結対象会社の範囲の妥当性、連結対象会社との取引に関する監査要点、主要な監査手続、および監査結果

キャッシュフロー計算書に関する監査要点、監査手続、および監査結果、等。

( A 1 会社 )

会計監査人の相当性の判断については、監査計画の開示、期中報告、期末報告を受けて、会計監査人の監査について商法に準拠するほか、企業会計審議会制定の会計監査基準、会計監査実施基準に基づき実施されていることを確認するほか、日常重ねた監査役監査の結果も勘案して総合的に判断している。

( A 1 会社 )

会計監査人との連携により、会計監査人の重要な懸念事項を事前に報告を受け、財務部門の対応状況を確認して、必要があればトップに対応の必要性を助言している。

( B 1 会社 )

既に、会計監査人からは、監査上把握した問題点、課題などについての文書を求めているが、会計監査人としてゴーイング・コンサーンについて具体的にどのような手続・判断を実施するかについての見解を早期に提示してもらうよう検討している。

### 【問 36 におけるベストプラクティス像】

年初に相互の年間監査計画の情報交換を実施する際、監査役として実施してもらいたい監査ポイント等を指示するなど能動的に会計士監査と連携を図っている。また、年度末の前3か月間においては、当期決算の会計処理上の判断事項、会計基準変更への対応状況等の報告をはじめ、前倒しの監査役監査を実施することにより、決算開示の早期化等につなげていく。

会計監査人の相当性の判断については、監査計画の開示、期中・期末報告を受け、商法や監査基準への準拠性を確認するほか、日常重ねた監査役監査の結果も勘案して総合的に判断する。

### 問 37 内部監査部門との関係

- Q 1 内部監査部門がありますか。  
Q 2 Q 1で「2」の場合、その必要性を感じていますか。  
~以下、Q 6まで、内部監査部門がある場合のみご回答ください~  
Q 3 監査役と内部監査部門の監査の領域をどのように区分し、認識していますか。  
Q 4 内部監査部門をどのように活用していますか、また、その際の留意点、活用の利点は何ですか。  
Q 5 内部監査部門からの特別報告・改善要望事項に対するトップの対応についてどのように関わっていますか。  
Q 6 内部監査部門に期待することは何ですか。

### 【 考察 】

- ( 1 ) 内部監査部門がある会社は 102 社 ( 全体の 83% ) であった。「内部監査部門がない」と回答した 20 社のうち、「その必要性を感じている」のは 15 社 ( 75% )、「感じていない」が 4 社 ( 20% ) であった。「感じていない」と回答したのは、B 1、B 2、C 1、C 2 それぞれの会社で 1 社ずつであった。
- ( 2 ) 監査役と内部監査部門の監査領域を整理して対応しているとの回答をした会社が 80 社 ( 79% )、監査領域は区分していないと回答した会社が 11 社 ( 11% )、共同監査、結果の情報共有化等相互補完していると回答した会社が 8 社 ( 8% )、体制ができたばかりで現在整理中の会社が 2 社 ( 2% ) であった。
- ( 3 ) 「監査役は特にグループ全体の視点・経営の視点から業務執行の効率性、健全性の観点で業務および会計監査を行い、内部監査部門は特に部門別、機能別、事業別に専門家の視点から効率性、健全性の観点で業務監査を行う」という考え方を持った会社や、「監査対象に取締役が含まれていれば、監査役の監査領域とし、原則としてリスクの存在が表面化していれば内部監査、リスクがあるかどうかを問題にするのは監査役監査」との考え方を持った会社もある。
- ( 4 ) 内部監査結果を監査役往査・監査に活用している会社では、内部監査終了の都度意見交換の場を設け、情報の共有化を図っている。その結果として、監査役の現場の状況と問題点等の把握に有効な手段となり、往査・監査に反映されることが多いことの利点を挙げている。
- ( 5 ) 内部監査部門の監査結果を基に指摘事項を整理し、改善要望を経営側のトップに提起している会社が 5 社あった。

- (6) 留意点については、相互の監査業務が効率的な運用、効果的な結果をもたらすように重複を避けるため、定期的な意見交換会（打合会）、情報の共有化（監査役往査・監査結果の報告）を常時行っている会社が大多数。中には、電子的媒体で共有化を図っている会社もある。
- (7) 内部監査部門からの特別報告・改善要望事項に対するトップの対応については、「共同して対応」または「必要に応じて対応している」会社が 51 社（54%）ある反面、積極的には関与していない会社が 28 社（30%）ある。なお、特に重要事項については、監査役会が当該部門担当の役員に取締役会報告を要請している会社もあった。
- (8) 監査役が内部監査部門に期待することとして、「内部監査の充実・質のレベルアップ」、「スタッフの充実・スキルアップ」と回答した会社は 78 社（82%）であった。また、海外子会社が増えたことから、海外監査に十分に答えられる資質（語学力、海外勤務経験）の強化・充実を期待する会社も見受けられた。その他、「内部監査部門、監査役の相互間で信頼を持って連携強化を図ること」を挙げる会社が 7 社（7%）あった。

#### 参考となる回答事例

(A1 会社)

監査役に対しては、内部監査終了の都度報告が行われ、意見交換を行っている。内部監査部門の調査の密度・頻度・対象とも監査役の往査より詳細にわたっており、事実確認の点で大変有益なものとなっている。内部監査部門の監査報告書と監査役の往査報告書を相互に電子的に共有している。

(A1 会社)

内部監査部門の監査・調査報告の中で、特に経営に対し報告すべき事項については、監査役として年 2 回の法定外監査報告書にまとめ、トップと話し合い、指摘改善要望事項の部門対応進捗状況について分析報告している。法定外監査報告は 10 月に内部監査部門重点テーマの個別指摘事項（昨年度 12 項目）と監査役監査概要を「監査報告書」としてとりまとめ、4 月に「決算監査を終えて」として監査役監査所感と個別指摘事項対応状況についてとりまとめトップ・全取締役・全部長に報告している。

#### 【問 37 におけるベストプラクティス像】

監査役は、会社の業務執行状況全般の視点で、経営の観点から業務監査を、会計監査については相当性判断を行い、内部監査部門は、社内の内部統制機能として部門別・事業別・機能別に、効率性・健全性の観点で業務監査を行う。

お互いに役割領域を整理し、かつ、結果の情報の共有化を図るなどして、相互補完のもとに監査に取り組む。

内部監査部門の改善実施状況フォローで改善の進捗が思わしくないときには、監査役が当該部門担当役員に対し改善の加速化を要請し、なおその進捗が懸念されると判断した場合には取締役会への報告を要請して改善のフォローアップを図るほか、内部監査報

告の中で重要な事項については監査役所見としてトップと話し合い、指摘事項の改善を図る。

#### 問 38 法務部との関係

Q 1 法務部がありますか。

Q 2 Q 1で「2」の場合、その必要性を感じていますか。

以下、Q 5まで、法務部がある場合のみご回答ください～

Q 3 法務部をどのように活用していますか、また、その際の留意点、活用の利点は何ですか。

Q 4 法務部からの特別報告・改善要望事項に対するトップの対応についてどのように関わっていますか。

Q 5 法務部に期待することは何ですか。

#### 【 考察 】

- ( 1 ) 法務部がある会社は 64 社 ( 全体の 52% ) であった。「法務部がない」と回答した 55 社のうち、「その必要性を感じている」のは 45 社 ( 82% ) 「感じていない」が 7 社 ( 13% ) であった。「感じていない」と回答したのは、B 1 会社 1 社、C 1 会社 3 社、D 1 会社 1 社、D 2 会社 2 社であった。
- ( 2 ) 法務部のある会社のうち 52 社 ( 84% ) が、法的問題の解釈・訴訟の状況聴取・法令改正時の説明・会社顧問弁護士との窓口等として法務部を活用しており、執行部への改善要望や課題解決に役立っている。なお、法務部が取締役会や監査役会の事務局を行っている会社もある。
- ( 3 ) 法務部からの特別報告・改善要望事項に対するトップの対応については、「共同で対応している ( サポート、アドバイスを含む ) 」 「必要に応じ対応し、状況を確認している」 「報告を受けている」と回答した会社が 26 社 ( 47% ) 逆に「関わっていない ( 該当事例がないを含む ) 」が 28 社 ( 51% ) と、監査役と法務部の関係が二極化した結果となった。
- ( 4 ) 監査役が法務部に期待することについては、「コンプライアンス経営・リスク管理への寄与」 「コーポレート・ガバナンスへの前向きな対応」 「法令遵守への対応等」と 51 社 ( 93% ) が回答した。

#### 参考となる回答事例

( A 1 会社 )

法務部門が取締役会の運営事務局として、取締役会決議案件に関する事前質問、取締役会付議基準遵守等について監査役との調整機能を果たしている。

( D 1 会社 )

法務部門は、監査役会の補佐的な業務のうち法律に関することを担当してもらっており、いわば社内の法律顧問的な存在。コンプライアンス問題については連携をとって

る。

( A 1 会社 )

リスク顕在化等のトップへの報告とその対応状況に関する報告を受け、社内外の常識が一致しない部分があり、その対応につき社外の専門家活用の必要性等がある場合において、社外監査役のアドバイスも参考に監査役会としての意見をトップに提言できるように心掛けている。

( A 1 会社 )

一貫したコンプライアンス体制、リスク管理体制の確立、Webによる情報開示、eラーニングの推進、国際化対応法務要員の強化を心掛けている。eラーニングについては会社のイントラネットを活用して、輸出管理等法律の変更が当社ビジネスに影響するところが大きい遵法マターに関して、最新のコンプライアンスプログラムを社員一人一人にまで迅速に徹底させるため、社員が都合のよい時間にパソコンを使って遠隔教育を受講し、理解度テストも受けて、全員の履修状況のフォローができるようにした。事業行動基準も社内ホームページに掲載し、解説と関連社内規定の連携参照もできるようになっている。

#### 【問 38 におけるベストプラクティス像】

法務部は社内の準法律顧問的な存在となっており、監査役にとっても会社法務に関するアドバイザーとなっている。コンプライアンス経営への寄与も大きく、監査役との協働により、コーポレート・ガバナンスへの前向きな対応を可能にしている。

#### 問 39 監査役専属弁護士がいますか

#### 【 考察 】

何らかの形で弁護士に相談できる体制が整っている会社は 120 社あり、うち、「正式に契約している監査役専属の弁護士がいる」と回答したのは A 2 会社で 3 社あった。最も多いのは「監査役専属はいないが会社の顧問弁護士はいる」で 85 社(全体の 69%)、次いで「監査役の中に弁護士がいる」19 社(全体の 15%)、「監査役専属弁護士も会社の顧問弁護士もいない会社は 3 社(( A 1 会社で 1 社、D 1 会社で 2 社)であったが、「代表訴訟時には一応予定している弁護士がいる」( D 2 会社)のように、万一に備えて相談できる弁護士のルートは確保しておきたいものである。

**問40 前問で「1」「2」「3」とご回答いただいた方みの設問です**

(1~3の弁護士を「監査役専属弁護士等」とします)

Q1 監査役専属弁護士等をどのように活用していますか、また、その際の留意点、活用の利点は何ですか。

**【 考察 】**

前問の「1」は「正式に契約している監査役専属の弁護士」、「2」は「監査役会のメンバーの弁護士」、「3」は「気軽に相談できる知人の弁護士」であり、これらの弁護士を「監査役専属弁護士等」と称した。

監査役専属弁護士等の活用については、「定期的なミーティングをしている」が2社(6%)、「法的側面からのチェック・支援を受ける」が7社(22%)、「必要の都度、相談をする」が17社(53%)、「勉強会の講師として活用している」が2社(6%)、「特に活用していない」が4社(13%)であった。定期的ミーティングをしている会社は少ないが、万一来に備え、監査役専属弁護士等には、日頃から会社の状況がある程度知っておいてもらうと、より適切なアドバイスを受けられるものと思われる。

**参考となる回答事例**

(A1会社)

毎月開催の監査役会に出席いただき、法的立場から取締役会上程議案に対し意見をいただく。法律の改正された時などはその内容に関して解説をいただく。監査役が取り上げるべき事案が発生した時、法的立場からの意見をいただく。事案に関する監査役意見の正当性を確保するために必ず法的側面からのチェックをいただくようにしている。

(A2会社)

執行部の経営判断の妥当性について、法律面からチェックを要する場合に活用している。2か月に1回講義していただいているほか、事案の対応について相談し、必要に応じて意見書をお願いしている。またグループ監査役連絡会でも講演願っている。最近の講義内容は下記のとおりである。

「商法改正中間試案」「金庫株等に関する商法改正案」「監査役・代表訴訟制度の商法改正」「商法改正と平成14年株主総会の監査役対応」「監査役制度等の商法改正について」「株主総会の想定問答」

**問 41 会社の顧問弁護士との関係（会社が顧問弁護士と契約している場合のみご回答ください）**

Q 1 会社の顧問弁護士はどのようなときに利用していますか、また、その際に留意していることは何ですか。

**【 考察 】**

問 39 で監査役専属弁護士等または会社顧問弁護士がいる 105 社からの回答を集計の対象にした。「問題があるときにアドバイスをもらう」「監査役会規則の変更や株主総会への監査役報告書文言チェックを依頼している」など、アドバイザー的な利用を中心に 74 社（70%）の監査役が何らかの形で顧問弁護士を利用している。

**参考となる回答事例**

（ A 2 会社 ）

日常の監査過程において必要により法律問題について活用している。執行部の経営判断の妥当性等について法律面からチェックを要する場合は、監査役専属弁護士を利用している。

（ C 1 会社 ）

係争が起きている案件について、法務担当者を同席させてヒアリングしている。技術的な問題に関わる場合は、弁護士を支援する技術者をつけるようにアドバイスしている。

（ C 2 会社 ）

各地区の弁護士とあらゆることを相談するが、相談に当たっては事案に応じた専門の弁護士に相談すべく本社の法務部と相談して対処している。

## 6 . 株主（投資家）との関係

**問 42 IR活動への関わり、監査役の説明責任**

- Q 1 貴社ではIR活動をどのようにしていますか。  
Q 2 貴社では格付機関との関係を考慮していますか。  
Q 3 トップのIR活動に関し、監査役としてどのように関わっていますか。  
Q 4 株主総会において株主からの質問に答える事前準備を監査役が独自にしていますか。  
Q 5 会社への損害など、株主の関心の高い事項については、監査役の見解を事前にまとめ、監査役としての説明責任を果たす準備をしていますか。

**【 考察 】**

（ 1 ）投資家向けの広報（IR）は、資本市場のグローバル化に伴いその必要性が高まってきた。外国人投資家の持株比率が上昇し、トップ自らが企業実態や戦略を正確に内外の機関投資家に伝えることが必要になっている。A会社は例外なくIR活動を積極

的に展開し、資金調達を左右する格付機関との関係も重視している。アンケート記述分析から、トップ主導のIR活動展開、IR対応部署明確化、監査役のIR活動監査への積極的な関わりの3条件を厳密な意味で満たす会社は、全体の123社中5社しか見出せなかった。監査役が適時開示、機関投資家と個人投資家の情報較差をなくす公平開示、ホームページの活用等、IRプロセスに関与している会社は、回答のあった112社中42社(37%)である。

- (2) 株主と監査役の関係については、D会社を除くと106社(93%)の会社が株主総会想定問答集を監査役(会)が事前に準備しており、会社への損害等、株主の関心の高い事項について、97社(87%)の会社では監査役が取締役の善管注意義務遂行状況の観点から説明責任を果たす事前準備を行っている。

参考となる回答事例 設問のQ毎に回答する形で箇条書き

(A1会社)

トップがアナリストに対応、IR協議会より優良会社の受賞。

内外格付会社に十分考慮して対応。国内外よりAA+、AAの評価を取得。

監査役は説明資料および答弁の資料を入手し、数値が常務会等で審議されたものかどうか、当社の問題点、経営ポリシーが十分反映されているか等をチェック。

(A1会社)

トップ直轄で専門組織を持ち、国内外向けに活動。

格付機関との関係も考慮。

監査役は、トップの内外主要株主への説明の詳細、新聞記者、アナリストへの説明と質疑応答について報告を受け、ディスクロージャーに関して差別を起こさないよう、実現性の低い事項の発言がないか等の観点からアドバイスを行っている。

(B1会社)

IR活動は、担当役員、理財室、コーポレートコミュニケーション室が連携し積極的に対応。

格付機関との関係も十分考慮されている。

監査役は適時に必要な範囲の情報開示がなされているか、また、インサイダーの関係で適切な情報開示であるかについて留意して監査している。

(A1会社)

独自にかなり入念に準備している。

損害等株主の関心が高いと思われる件については、監査役として実地調査を行い、見解をまとめ説明の準備を行っている。

(D1会社)

監査役独自に準備している。

株主の関心のある問題については、関係部にヒアリングを実施し、説明できるようにしている。

【問 42 におけるベストプラクティス像】( Q 1 ~ Q 3 について )

I R 担当専門組織を設置し、トップ主導で機関投資家、アナリスト、格付機関向けの説明会ならびに一般投資家向けのアニュアルレポート、ホームページ等による情報提供が積極的に行われている。監査役は、機関投資家、アナリスト向けの説明資料および Q & A 資料の入手、活動結果の報告聴取等を通じて、開示される経営ポリシーや数字が会社としてオーソライズしたものであるかどうか、実現性に問題がないか、ディスクロージャーに関して一般投資家向けと大きな差別がないか等の観点からチェックを行い、必要があればアドバイスを行う。I R 担当部門より活動実績と次年度計画につき定期的に報告を聴取するとともに、損益見通しの修正等の適時開示、非常事態発生時の広報体制、ホームページの活用、海外広報の充実等を含め、必要があればトップにアドバイスを行う。

【問 42 におけるベストプラクティス像】( Q 4 ~ Q 5 について )

年間の監査実績をもとに監査報告書および株主総会提出議案について、監査役の説明責任を果たすための事前準備を監査役と監査役スタッフで独自に進める。会社に対する損害の発生や取締役の責任軽減の事前免責議案等、株主の関心が高いと想定される件については、直接の説明は取締役が行うことになるが、取締役側の Q & A の準備状況を確認するとともに、監査実績をもとに本件業務執行に関わる取締役の善管注意義務の遂行状況について調査し、監査役会の見解を事前にまとめておく。

## ．連結経営時代における監査

(子会社等がある会社の方のみの設問です)

### 1．国内子会社等との関係

#### 問 43 子会社等調査の実情と子会社等監査役との連携等

- Q 1 調査の対象となる子会社の範囲はどこまでですか(商法上の子会社、証取法上の子会社、持分法適用会社)。
- Q 2 その対象会社をチェックする項目、程度はどこまでを考えていますか。
- Q 3 親会社の国内子会社所管部門からはどのようなことが報告されますか。  
(以下、Q 7まで国内の子会社のみ限定してご回答ください)
- Q 4 内部監査部門による子会社調査結果はどのように活用していますか。  
(内部監査部門がある場合のみ、ご回答ください)
- Q 5 上場子会社の監査役とはどのように連携していますか。  
(上場子会社がある場合のみ、ご回答ください)
- Q 6 非上場子会社の監査役とはどのように連携していますか。  
(非上場子会社がある場合のみ、ご回答ください)
- Q 7 親会社監査役が子会社を往査する場合、何をチェックしますか。

#### 【 考察 】

- (1) 監査役の調査対象となる子会社の範囲を定めている会社が殆どであるが、子会社数が多い会社においては、往査対象会社を独自の現実的な基準で絞り込む一方で、問題が発生した子会社や業績不振の子会社については、対象外でも調査対象とする会社がある。調査項目として、経営・決算状況と経営課題への対応状況、コンプライアンスおよびリスク管理の確保状況、内部統制機能状況、親会社取締役の対子会社職務執行状況等、全般に及ぼす会社が53%を占めている。親会社の子会社所管部門から定期的に報告を聴取する会社は89%を占めているが、状況報告聴取に際して子会社の経営課題や問題点を議論する会社は17%で、A・B会社に偏っている。
- (2) 内部監査部門による子会社調査結果を監査役監査に積極的に活用している会社は45%、状況把握に留めている会社は23%である。内部監査部門の活動が子会社にまで及んでいないか、またはあっても監査役に報告が行われていない会社が31%ある。内部監査部門の報告から問題の所在を感じ取ると、監査役往査や所管部門ヒアリングにより補完し、トップへの助言や特別監査につなげている優れた事例も出ている。子会社監査役との連携方法としては、グループ監査役連絡会による情報交換・意見交換が主体となっている。親会社監査役が子会社監査役を兼務し、その職責による個別監査を行う会社も20%ほど存在する。一方、子会社監査役との連携活動が具体化していない会社も20%ほど存在している。
- (3) 親会社監査役の子会社往査においては、74%の会社が子会社の経営状況・決算状況と経営課題の把握を行っている。遵法体制、品質管理体制、決算の適正性、非通例的

な親子間取引等において子会社の対応に落ち度があると、親会社取締役の子会社管理責任が問われかねないところからも、状況把握に加えて適法性監査に重点を置く会社が製造業を主体に50%を超えている。

参考となる回答事例 設問のQ毎に回答する形で箇条書き

(A1会社)

商法上の子会社を中心に、主な連結対象子会社も含める。

チェック項目は法令・定款に違反していないか。経営状況・決算などの把握。当社取締役の職務の執行状況を把握等。

親会社所管部門から定期的に経営状況・決算などの報告を聴取。

本社主要スタッフによる監査報告と監査役の把握している状況と対比しながら意見交換を行い、子会社訪問や決算報告時に活用する。

、  
定期的に常勤監査役と連絡会を持つなど情報交換を実施。グループ統一テーマに着手。

原則3~4年に一度の子会社往査においては、事前に全般的な情報を整理し、ポイントを絞り確認する。

(A1会社)

商法上の子会社を中心に、主な連結対象子会社も対象とする。

連結業務(予算・実績)・営業状況・コンプライアンス確保状況・内部統制機能状況等について担当親会社取締役・責任者から報告を受け、内部監査室から監査指摘事項の報告聴取および監査報告書のレビューを実施している。監査計画に基づき、定期的の実査を行っている。

親会社所管部門からは、年度事業計画・中期事業計画の進捗状況、予実差異分析、対象会社との事業懇談時における経営課題。

内部監査報告書の確認、対応方針書の実施状況の確認等、経営実態・スペシャリストでしかわからない現場実態の把握。状況によっては監査計画に反映し、重点テーマとする。

、  
監査役懇談会で子会社監査役との情報交換、意見交換と法制・会計基準の変化対応を目的とした勉強会を実施している。親会社内部監査室員が非上場子会社の非常勤監査役を兼務しており、全体ミーティング、個別ヒアリングで情報交換している。重要子会社は親会社監査役が非常勤監査役に就任。

子会社往査においては、子会社業績および財務報告数値の信頼性、ガバナンス機能発揮状況、内部統制システムの機能状況、コンプライアンス確保状況、親会社と子会社の取引実態(不正・不当事実)。

(D2会社)

商法上の子会社および持分法適用会社・範囲内会社は 104 社、そのうち重要な子会社等 11 社を営業報告書・附属明細書に開示。

重要な子会社およびグループ会社の殆どは、常勤監査役が当該子会社の非常勤監査役に就任。必要に応じヒアリングを実施、取締役会にも出席しチェックしている。

所管部門より必要に応じて報告を求めている。特に海外子会社往査時は必ず聴取している。

この 1 年、子会社監査を実施したのは 1 社、監査結果につき聴取した。

該当等なし。

重要な非上場子会社は海外重要子会社を除き、常勤監査役が当該非上場子会社の非常勤監査役に就任。連携の必要はない。

子会社特有のコンプライアンス、リスク管理のチェック。

#### 【問 43 におけるベストプラクティス像】

- ( 1 ) 親会社監査役は、商法上の子会社を中心に主な連結対象会社を調査対象とし、子会社の経営・決算の状況と経営課題への対応、ガバナンス発揮状況、コンプライアンス・リスク管理の確保状況、内部統制システムの機能状況、親会社取締役の対子会社職務執行状況、親子間取引状況等、広範な項目をチェックしている。
- ( 2 ) 調査手法としては、親会社の子会社所管部門から経営状況および経営課題と方向付け等の聴取、内部監査部門によるコンプライアンス・リスク管理、内部統制の機能状況等の調査結果、改善指摘事項と対応策の進捗状況等の報告聴取を通して、子会社訪問の必要性およびタイミングの判断と重点調査項目の絞り込みを行い、定期的な往査活動に資するとともに、親会社監査計画の見直しにもつなげている。
- ( 3 ) グループ監査役連絡会を定期的開催し、子会社監査役との生きた情報・意見の交換および法制・会計基準変更への対応等の情報共有を進めている。IT 活用の急速な広がりに伴う新たなリスクの高まりに対応するため、各社の情報セキュリティ・システム整備の実態調査を通してグループ各社におけるシステム構築・強化に資する等、グループ統一テーマにまで活動を広めている。
- ( 4 ) 子会社監査の体制として、親会社監査役が重要子会社の非常勤監査役を兼務し、その他の子会社については、内部監査部門が非常勤監査役を兼務し、親会社内部での情報連携を行い、子会社の状況把握、ガバナンス発揮状況、遵法体制とその機能状況、改善指摘事項の進捗等の監査を強化している。

**問 44 グループ（親・子会社等）監査役連絡会（親会社監査役と子会社等の監査役による会合）の状況についてご記入ください**

- Q 1 構成メンバーはどのような方ですか。  
Q 2 グループ（親・子会社等）監査役連絡会はどのような運営内容になっていますか。  
Q 3 グループ（親・子会社等）監査役連絡会でテーマを統一した監査を実施したことがありますか。  
Q 4 そのテーマは何ですか。

**【 考察 】**

59%の会社が親・子会社の監査役で構成する監査役連絡会を定期的開催している。その運営は、研修会型のスタイルを基本に情報交換・意見交換が主体となっている。連絡会の多くが社内常勤監査役で構成されており、新任監査役にとっては、監査役就任が過去のキャリアからの大きな職種転換であることから、研修会型が採用されているであろう。共同研修を積み重ねる中から、具体的にグループ共通の課題を取り上げて各社の監査活動につなげている会社が16%存在する。そのテーマとしては、リスク管理、情報セキュリティ、廃棄物処理、企業リスクとその対応、固定資産の棚卸実査が取り上げられている。

問 44 における参考となる回答事例、ベストプラクティス像は、問 43 の参考となる事例およびベストプラクティスに包含して記述した。

## 2 . 海外事業体（支店、子会社、関連会社等）との関係

**問 45 海外事業体における監査体制、調査方法等**

- Q 1 主要な海外事業体における監査体制はどのようになっていますか。  
Q 2 親会社の海外事業体所管部門からはどのようなことが報告されますか。  
Q 3 親会社の会計監査人による海外事業体の調査結果報告はありますか。  
Q 4 内部監査部門による海外事業体の調査結果報告はありますか。  
(内部監査部門がある場合のみ、ご回答ください)  
Q 5 監査役による海外事業体の往査頻度はどのくらいですか。  
Q 6 監査役による海外事業体の決算監査はどのようにしていますか。

**【 考察 】**

(1) 主要な海外事業体における監査体制については、本社の内部監査部門の活動が海外事業体にまで展開され、会計監査人監査、監査役監査の三様監査が機能している会社が36%、海外会計監査人による監査を主体として監査役監査と所管部門によるセルフチェックを組み合わせる会社が20%、所管部門によるセルフチェックを主体として監査役監査と現地の会計監査を組み合わせる会社が17%である。監査役の監査が海外事

業体に及んでいる会社が72%を占めている。監査役監査が海外事業体に及んでいない会社は、監査体制未整備と回答した10%を含めて28%となっている。

- (2) 親会社の海外事業体所管部門から定期的に報告を聴取する会社は88%である。B1会社、C1会社では、月次報告を聴取する会社が過半数を占めるが、A会社では業種を問わず年度単位で報告聴取している会社が大半である。報告聴取に際して、海外事業体のコンプライアンス、リスク管理、経営上の課題や問題点の報告がなされ、議論を行っている会社は17%で、A会社に集中している。
- (3) 親会社会計監査人による海外事業体の調査結果の報告聴取または報告書を利用する会社は、56%を占めている。親会社会計監査人と海外事業体会計監査人の監査法人が共通でない会社や海外事業体の数が多い会社では、親会社担当の会計監査人の報告だけでは個々の海外事業体の詳細がつかみきれないため、個別に海外企業体の監査報告書を定期的にまたは必要な都度入手してチェックしている会社が13%存在する。
- (4) 親会社の内部監査部門の活動が海外事業体にまで及んでいない会社や試行段階にある会社が多いこともあり、内部監査部門の調査結果を聴取または報告書を利用する会社は、回答会社の46%、調査対象会社の26%に留まっている。アンケート記述から、製造業では監査役が内部監査報告を活用する会社が相対的に多いことが窺える。監査役の海外事業体往査の頻度は、年1回の会社が36%、複数年に1回の会社が38%で、往査を実施していない会社が26%である。国内子会社への往査頻度と比較すると少ないが、親会社の海外事業体所管部門と会計監査人の報告で補っている。
- (5) 海外事業体の決算監査に監査役が現地での状況確認を含めて積極的に関わっている会社は14%で、製造業に集中している。会計監査人からの報告聴取または報告書の閲覧による会社が34%、社内の報告による会社が23%である。30%の会社が決算監査を実施していないと回答しているが、海外事業体数が多い会社で個別の海外事業体の決算監査は実施していないが、親会社会計監査人から連結決算報告を聴取している会社が含まれている。

#### 参考となる回答事例 設問のQ毎に回答する形で箇条書き

(A1会社)

大中小規模区分、重要度に応じ1年から4年のインターバルを設け、親会社から継続監査を実施。北米・南米地域では統括会社が内部監査機能を持ち、コンプライアンス監査を主体に監査し、業務監査は親会社と共同で行っている。

年度事業計画・中期事業計画の進捗状況、月次営業実績、経営課題については、親会社会計監査法人による海外事業体の調査結果の報告を受けている。

国内関係会社と基本的に同じ報告システムである(内部監査報告書の確認、対応方針書の実施状況の確認等、経営実態・スペシャリストでしかわからない現場実態の把握。状況によっては監査計画に反映し、重点テーマとする)

社内監査役一人につき平均年3回(1回2週間前後)

( A 1 会社 )

海外事業体独自で行うのが原則。なお、親会社の各機能も海外事業体各社を監査している。

定期的に各社の営業状況・収益状況などの報告。各機能の統括部署からも各社の状況を定期的にヒアリング。

親会社会計監査法人による海外事業体の調査結果の報告はある。

親会社の各機能から海外事業体の調査結果報告はある。

主要事業体は毎年1回。他地域は3年に1回を目途。

主要事業体は直接経営状況・決算をヒアリング。その他は統括部署よりヒアリング、会計監査人からのヒアリング。

( A 1 会社 )

原則、親会社の内部監査部門が担当。地域統括会社が存在する地域では、その法務部門が統括対象子会社のコンプライアンス、リスク管理体制の指導を担当し、傘下子会社によるコンプライアンス自主監査を支援する。

業績推移と経営上の課題への対応状況、コンプライアンスとリスク管理体制と係争案件。

海外事業体の会計監査人が親会社担当の会計監査法人と別系列の法人のケースが多いこと、海外子会社数が多いこと等から、個々の会社に関する監査結果の報告は受けていない。親会社の会計監査人より連結決算の監査報告は受けている。

ある。内部監査終了後、監査役への報告が遅滞なく行われている。

主要な海外現地法人について、2年に1回往査を実施。

会計監査人の連結決算の監査報告を受けているが、個別海外事業体毎の決算監査については、個別の報告は受けていない。

( A 2 会社 )

国際本部と経理部門が管掌しているが、各々会計監査人の報告に頼っている。

業績報告、会社買収、売却など。

特別な場合のみ実施、その場合は詳細説明を受ける。

内部監査は毎年、計画に基づいてローテーションで実施、詳細説明を受ける。

年1回程度往査実施。

国際本部と経理部門から報告を受ける。

【問 45 におけるベストプラクティス像】

グローバルに事業展開しているので、全世界を三極ないし四極毎に分けて地域統括機能確立し、遵法・コンプライアンス・リスク管理を主体に内部管理体制を確立している。内部監査も自立的に行っており、その他の業務監査については本社の内部監査部門の支援を得て共同で行っている。該当会社数はまだ少なく、親会社の内部監査部門によ

る遵法監査、業務監査に負う会社が主体である。

監査役の海外子会社監査に関する活動においては、海外子会社所管部門から経営状況と経営課題への対応状況、海外子会社に関わる重要な意思決定およびリスク案件等の報告聴取、内部監査部門からコンプライアンス、リスク管理、内部統制の機能状況、親子間取引状況等の調査結果と改善指摘事項に対する進捗状況等の報告聴取、親会社会計監査人、子会社会計監査人から会計監査結果の報告聴取または監査報告書の閲覧を通し、不明な点について親会社会計監査人、海外事業体会計監査人に回答を求め、その決算状況を把握する。1年ないし2年おきに監査役による現地往査を行い、上記調査により予め絞り込んだ重点調査項目の確認、現地のガバナンスの状況と親会社主管部の連携状況、抱えている重要なリスク等を把握し、問題があれば親会社トップ・主管部門担当取締役等に改善をアドバイスする。

**問 46 海外事業体のコンプライアンスとリスク管理体制の評価、監査役の関わりと監査について国内に準じてご記入ください。**

**【 考察 】**

国内・海外共通のコンプライアンスとリスク管理体制を導入している会社と、国内・海外共通の監査スキームを実施している会社がほぼ同数の20%である。一方、現地の法律・商慣習の違いに配慮してローカル色の濃いコンプライアンス、リスク管理体制となっていて、その構築・運用状況を監査役が監査し、管理体制と監査体制の共通化に向けた課題を感じている会社が21%ある。親会社所管部門による自主監査に依存し、監査役の監査が及んでいない会社、または手つかずで今後の課題とする会社が合わせて40%あり、B・C会社に多い。グローバルに事業活動を展開する会社においては、コンプライアンス、リスク管理の国内外共通化に向けた監査役の助言が成功した事例もあることから、監査役の活躍が期待される領域である。

**参考となる回答事例**

( A 1 会社 )

事業行動規準を国内版、国際版の2本立にしていたが、監査役の現地往査を通じて共通化と周知徹底のため教育充実の必要性を助言し、トップは迅速に対応した。コンプライアンス、リスク管理ともに親会社がひな型と各国語対応の教育ビデオを用意し、各海外企業体が若干の現地化への適応を施した上で、自社事業行動規準として各社の取締役会で採択した。この1年で全員教育を実施し、各人より確認書を取っている。現地での徹底を図るため、eラーニングによる自己研修も開始した。コンプライアンスとリスク管理の徹底状況の評価は、内部監査部門および監査役監査の基本事項としている。

( A 1 会社 )

基本的には各海外事業体が独自に行う。親会社の各機能も海外事業体各社を監査しているので、これをベースに監査役の訪問時にはポイントを絞り確認している。

( A 1 会社 )

国内関係会社と基本的には変わることはないが、海外重要子会社については、経営リスクについて実態把握をより入念に行っている。

( A 2 会社 )

国内と同様に海外店、海外関係会社のコンプライアンス、リスク管理体制が整えられ、社員一人一人に徹底されていると概ね評価している。今後も弛まぬコンプライアンスの徹底、リスク管理の遂行が必要であるので、監査役としてトップ、執行部に機会ある都度、その実態のチェックと徹底を求めていく

( D 2 会社 )

海外事業体毎のコンプライアンスマニュアル整備状況のチェック。海外企業体毎のコンプライアンスリスク管理キーパーソンの機能度合いのチェック。所管する関係部が実施するコンプライアンスプログラムおよび各国における法令整備状況のチェック。各海外事業体における問題点を提示させ、その対応策、改善策、そして結果の報告を海外事業体所管部門から聴取する。

#### 【問 46 におけるベストプラクティス像】

( 1 ) 海外事業体におけるコンプライアンスとリスク管理体制の構築とモニタリングの制度は、国内における場合と同様のレベルで展開している。海外の場合は、現地の法令、裁判制度、税制、商慣習について違いがあり、ローカル特有の視点を要することから、次の 2 つの進め方を考えている。

海外子会社毎にローカルな視点を反映させた固有のコンプライアンスプログラム、リスク管理体制と実施状況のモニタリングシステムを導入し、親会社の内部監査部門が遂行状況をチェックする中で、世界共通化を図る。

親会社がグローバル共通の事業行動規準、コンプライアンスプログラム、リスク管理体制のモデルを提供し、各海外事業体がローカルへの適応を行い、実施状況のモニタリングは海外事業体各部門によるセルフチェックおよび親会社の内部監査部門によるチェックを組み合わせる。

( 2 ) 監査役は各海外子会社の往査において、コンプライアンスプログラム、リスク管理体制の整備状況と関係者への周知徹底状況、リスク管理責任者の機能度合いと抱える重要なリスクの存在を確認し、問題があればトップ、所管担当取締役役に指摘し、改善を要請する。

### 3 . 純粋持株会社の監査（ご自身が純粋持株会社の監査役である場合のみ ご回答ください）

#### 問 47 純粋持株会社の監査方法等

- Q 1 純粋持株会社の役割は何ですか。
- Q 2 純粋持株会社と子会社の間に「経営管理契約」またはそれに準じた経営管理に関する取り決めを締結していますか。
- Q 3 「経営管理契約」などの取り決めがある場合、そのなかで持株会社純粋持株会社の取締役の責任範囲等明記してありますか。
- Q 4 「経営管理契約」の有無にかかわらずご回答ください。持株会社の取締役の職務執行の内容はどのようなものですか。
- Q 5 持株会社監査役は子会社に対する株主権の行使・リスク管理・コンプライアンス管理・内部監査などどのように把握していますか。
- Q 6 監査の対象や方法等は、一般事業会社と比べ、どのように違うと考えますか（公開会社、非公開会社とではどうですか）。

#### 【 考察 】

純粋持株会社については原則事業を自ら運営しないことから事業会社の監査とはいささか異なる観点が必要である。純粋持株会社の取締役に事業運営を直接執行する責任と権限が限られているのが実情であり、この意味からすれば 109 条監査的な監査事項は少ない。

純粋持株会社と事業運営する子会社との間で少なくとも次のような取り決めがされていることが望ましい。

純粋持株会社と子会社の役割を定款で明確にしておくこと

子会社の経営管理について純粋持株会社としての責任と権限を明確にすること

純粋持株会社と子会社間で経営管理の各種事項についてグループ会社協定か契約書で明確にしておくこと

協定または契約書の各項目について持株会社の取締役に職務執行と責任範囲を明確化しておくこと

純粋持株会社においては子会社に対する投資についての責任と投資効果についてのフォローの方法を決めておくこと

株主に対しては純粋持株会社が一次的にはすべての責任を負っている以上、純粋持株会社の権限と責任の明確化は必然的に取締役の職務執行責任の明確化につながる。

純粋持株会社の監査役の監査も取締役の職務執行範囲が明確化されてなければ個々具体的な取締役執行業務の監査は難しい。

#### 参考となる回答事例

（ A 2 会社 ）

純粋持株会社はグループ会社のリスク管理の観点からも 109 条監査以上の幅広い経営判断にも立ち入らざるを得なくなるのではないかと。その意味では子会社監査を含め現在の商法は純粋持株会社を想定しているものとは思われず、まだ未整備の感がある。

## ・監査委員会制度と監査役制度の選択

### 1. 選択の予定

#### 問 48 選択予定、時期、理由等

- Q 1 監査制度の選択制について社内で議論したことはありますか。
- Q 2 監査委員会制度を選択する予定はありますか。
- Q 3 Q 2で「予定あり」の場合、監査委員会制度を選択する時期はいつごろですか。
- Q 4 Q 2で「予定あり」の場合、監査委員会制度を選択する理由は何ですか。
- Q 5 Q 2で「予定なし」の場合、監査役制度を選択する理由は何ですか。

#### 【 考察 】

この質問は平成 13 年 12 月 5 日に成立した企業統治強化のための改正商法(以下「企業統治立法」)と平成 14 年 5 月 22 日に成立した企業競争力強化を狙いとした「アメリカ型会社機構」を選択的に導入可能とした改正商法(「委員会制」)とを比較しながら、「委員会制」の導入可否の検討状況を調査したものである。ただし、アンケート発送時期が「委員会制」の国会通過前で、回収期限が国会通過後という微妙な時期になったため、本当の検討はこれからであり、アンケート結果を整理発表する時点には、検討が相当に進んでいる筈で、その点をお詫びしたい。

- ( 1 ) 「委員会制」の採否を含めて「検討している」との回答は 116 社中 53 社(46%)であった。逆にいえば約半数強が未検討であり、本格的検討は国会通過を踏まえて今後法案施行予定の平成 15 年 4 月 1 日までに深まって行くものと思われる。
- ( 2 ) アンケート締切り時点(6 月 20 日)では「委員会制」を本格的に導入決定している会社はなかった。
- ( 3 ) 「監査委員会制」を採用しないで現在の「監査役制度」を継続すると答えた各社の意見をまとめると下記ようになる。

今回の「企業統治立法」で監査役的地位は大幅に強化され、社外監査役は「委員会制」の社外取締役の機能を果しているので必要ない。

現在の「監査役制度」は十分に機能しており、社外取締役中心の「監査委員会」では、社内事情に精通し事故未然防止のための木目細かな監査が期待できない。

この意見および下記 2. の「監査の実効性比較」については、監査委員会の監査報告が指名委員会と報酬委員会の判断に直接影響する委員会制における監査委員会の機能が現在の監査役機能と異なることが調査段階でははっきりしていなかったこともあり、現行の監査役機能との比較という観点から意見が寄せられたことに留意願いたい。

## 2 . 監査の実効性比較

### 問 49 監査役（会）と監査委員（会）の実効性

Q 1 監査役（会）にできて、監査委員（会）にはできないと思われることは何ですか。

Q 2 監査委員（会）にできて、監査役（会）にはできないと思われることは何ですか。

#### 【 考察 】

本質問は現行「監査役(会)」と「委員会等設置会社」で提示されている「監査委員(会)」を比較検討していただいたものであり回答 107 社中 81 社(76%)が現行「監査役制度」を支持するものであった。回答の概要は下記である。なお、両制度は運用次第で実質的には同じになり、要はトップの考え方次第という穿った意見も 4 社からあった。更にもし「監査委員会制」を導入する場合には内部監査機能の充実と常勤監査委員の設置が必須であるとの意見も寄せられている。

( 1 ) 「監査役(会)」を支持する立場の意見：

「監査委員(会)」にできて「監査役(会)」にできないものはない。

「監査役(会)」は取締役会より独立しており、いわゆる自己監査の弊害がない。

「監査委員(会)」は社外取締役が中心の事後監査となり社内事情に精通した木目細かい監査や事故の未然防止機能は期待できない。

( 2 ) 「監査委員(会)」に意義を認める意見：

監査委員は取締役として議決権があり、経営への参画が可能。したがって経営の妥当性・効率性に踏み込んだ積極的監査が可能。

「監査委員（会）」の効率性評価を「指名委員会」に連動させることによって、取締役等の人事権・解任権の行使が可能。

社外取締役を中心とした冷静かつ公平な客観的監査を期待できる。

#### 参考となる回答事例

( A 1 会社 )

監査委員会の商法上の権利・義務の多くが監査役のそれを引継いだ形となっており、円滑な移行のためには 監査専任の常勤社内取締役と非常勤社外取締役とで構成せざるを得ない。常勤監査委員による情報収集力と意思決定の適法性・妥当性の調査、内部監査部門によるコンプライアンス、リスク管理の監査と内部統制システムの機能状況監査を組み合わせれば、監査品質の点では両制度に差はない。取締役会の構成員による取締役会の意思決定の適法性・妥当性監査を自己監査だとする意見もあるが、社外監査役の独立性・専門性を監査役監査に活かしてきた会社については その懸念はないと考える。

各社の意見を集約したものを以下に掲げた。

現「監査役制度」は今回の「企業統治立法」で

任期の延長(3年から4年)、監査役候補選任時の同意権等、監査役の地位は大幅に強化された。また、社外監査役を半数以上にすることで監査の独立性・透明性も強化された。これが実質的に効果を発揮するには有能な社外監査役を供給していく制度が必要。

一方「委員会制」でも社外監査委員を過半数とし独立性確保に留意しているが、取締役であるので「取締役会で決めたことを取締役が監査する」という弊害が残り、自己監査の懸念が残る。また「監査委員会」は社外取締役中心の資料審議(ペーパー会議)になり、現在の常勤監査役が果たしている「社内事情に精通した往査を含めた木目細かい監査」は期待できない。

したがって「監査委員会制」を有効ならしめるには内部監査機能を充実させることと、常勤監査委員を設置することが必須である。

## ・ 監査役が機能した例

### 問 50 監査役の機能発揮例、不祥事防止例等

Q 1 監査役の機能発揮の具体的例としては何がありますか。

Q 2 貴社の監査役による、不祥事やリスクを未然に防止するための予防監査の実例で実効のあった例がありますか。

#### 【 考察 】 Q 1 について

監査役の機能発揮例関係については下記のとおり。

- ( 1 ) 取締役会に改善を申し入れて採用された：42社(42%)。具体的には規則改善・法令遵守 / 組織・制度改善 / 会計制度・決算基準変更、等。
- ( 2 ) 取締役会への各種提言等が採用された。

#### 参考となる回答事例

( A 1 会社 )

- ( 1 ) 経営判断原則との関連で、取締役会の意思決定時下記を提言するなどして採用された。

海外での係争発生時、内外の法律事務所を活用して対応すること。

不動産売買、会社分割時、其々の専門家に相談すること。

- ( 2 ) 会社倒産増加、与信環境悪化に対し、融資・債務保証基準の見直し・強化を提言等して採用された。

債務超過子会社の融資条件を取締役会決議に格上げすること。

債務保証残高を半期毎取締役回に報告させること。

- ( 3 ) 繰延税金資産回収の会計判断の透明性向上と、取崩し時のリスク認識を強化するこ

とを提案し採用された。

(4) 国内/海外で2本立てになっていた会社の倫理基準を統一本化し、事業行動基準の改定を提案し採用された。

(5) インターネットの普及に伴い、情報セキュリティ確保の方針を制定し、その監視インフラの高度化を提案・採用された。

【考察】Q2について

(1) 「監査役の実例はない/実例はないがそれは監査役が有効に機能しているから。」という回答が61社(70%)あった。

(2) 監査役の実例として21社(24%)あり、具体的には下記のようなものがある。

与信・入金・不良債権・不良資産の管理/不正資金贈与・不正発見の方策/倫理綱領・官庁届出の整備などに関する事項。

#### 参考となる回答事例

(A1会社)

予防監査の視点から、与信管理に関わる規程の制定・実行管理について注意喚起し、その制定後も実行状況についてフォロー監査を続けた。結果として、現実の貸倒れ懸念の発生に対し、与信管理規程に基づき、事前に有効なチェックがなされ、対応策が取られていたことにより事なきを得た事例等が挙げられる。

(A1会社)

監査報告書の指摘事項に対し、対応方針書が担当役員より作成され、対応進捗(A~Dの4段階)・対応状況が全役員出席の役員会議で対応進捗がAになるまで、監査役から報告されるシステム等、PDCAが徹底されているため、予防監査の観点から監査役機能は発揮されている。また、監査役監査所感はトップで吟味され、経営施策に反映されている。

(B1会社)

リスク予防面から、部門、子会社に自己点検システムでの定期的チェックを毎年させており、報告会に出席して意見交換しているが、それらの中で大きな不祥事やリスクではないが、法令面では政治資金規正法、下請法、環境法などでの是正、業務面では与信管理面でのアドバイスで、不良債権発生防止に役立った。

(C1会社)

海外の関係会社を子会社化する意思決定がされた時、執行部は、現地経営者に株主責任を持たせ、同時にインセンティブを与えるため現地に引き続き株を持たせるよう主張したが、監査役は完全子会社化を提言。これにより将来の訴訟リスクを回避させた(業績悪化の責任は、本社側にあるとして、個人株主から訴えられる理由が十分あった)。ただし、これは監査役だったからというよりは、提言者に経験と知識があったためである。

( C 2 会社 )

内部監査部門との連携により、顧客に対する売掛債権の管理に関して、売上の計上時期、計上方法および入金時期、入金方法、売上と入金に関する伝票の管理についての規程を改訂し、『灰色』(顧客から預った金の私的運用、着服の可能性など)の部分をクリックにした(システムとして不正行為ができない管理システムになった)。

( D 1 会社 )

政治結社への金員贈与を発見し、取締役の責任により再発防止を徹底したことにより現在まで再発なし。

## ・現在の監査役制度に関する評価

**問 51 現在の監査役制度に関する評価をご自由にご記入ください。**

### 【 考察 】

制度そのものに対する評価ではなく、制度の運用に対する評価が多く寄せられた。

( 1 ) 下記のような意見が非常に多かった。

「平成 13 年 12 月に成立した「企業統治立法」は監査役の地位向上という点では画期的であり、社外監査役の増員も含めて本改正商法を徹底的に活用し、併せて倫理観 / 使命感 / 監査技術の面で自己研鑽を積み重ね、株主の負託に十分応える監査を実現したい。」

一方で現「監査役制度」を効果的に機能させるには、何と云ってもトップ(会長 / 社長)の理解が必須であり、社内外で「監査役制度」の意義を理解して貰う「PR」活動が重要である。この面での活動も監査役として必要であり、また日本監査役協会の活動に期待する所も極めて大きい。

( 2 ) 「トップの監査役業務への理解が極めて重要」という意見も多く、説得力がある意見。これは「監査役は上がり役」とか「トップによる監査役選任プロセス」を問題にする意見であるが、案外この「トップの理解」を求める意見と裏腹の意見ともいえる。

( 3 ) このほか、実に多種多様な多くの意見が寄せられており、以下にはいくつかの貴重な意見を列挙する。

法制化は最小限に留め、各社の定款・自治に委ねるのが望ましい。

今後は連結決算の関係で、子会社 / 海外会社の監査対応が問題となろう。

会計監査人との連携が益々重要になる。

制度の問題もさることながら、今後は監査役の資質・人物がより重視されよう。

監査役の資格制度 / 成果主義の導入も必要。

常勤監査役は「上がり役」を選ぶのではなく、若手を選ぶべし。  
商法改正で任期を4年と延ばしたのは、長過ぎて1期で退任する人が増え監査技術  
上却ってマイナス。  
経営監査も実施すべきである。  
監査役の報酬基準を透明に定めるべきである。

## あ と が き

- 1) 日本企業のコーポレート・ガバナンスあるいは監査制度のあり方に対する議論が活発になる中、当協会「ケース・スタディ委員会」では現在の監査役の活動実態について改めて調査を行うことにした。会員会社あるいは会員監査役の監査活動については、当協会が一番よく知っておりまた調査もできる立場にあることから、議論が活発な折、精査して世に開示することは「当協会の任務である」との認識からであった。企業の不祥事件が起こる度に「監査役は何をしていたのか?」「監査役顔が見えない」などの批判の意見が出されるが、これらの疑問に対する回答の意味もあった。
- 2) 「要約」で説明してあるとおり調査の具体的な目的は、日常の監査業務に勤んでいる監査役の生の声を引き出し、監査体制・監査活動のベストプラクティス像を浮き彫りにすることであり、これに沿って質問を構成した結果、ほぼ目的を達成したと自負している。
- 3) 商法上株主から負託されている監査役の業務は一言で言えば「会社の会計処理・業務執行について、適法性の観点から取締役を監査せよ」というのが通説である。「監査」は「取締役行為の事後調査」のイメージが強いが、事件が起こってしまった後は後の祭りなので、監査役は「会計・業務を含む不祥事・事故の未然防止」に全ての心血を注いでおり、今回の調査でその様子がはっきり確認できた。不祥事・事故の未然防止活動が奏功している限り監査役の姿はなかなか表に出ることはなく、「不祥事や事故のないことが監査役が機能している証」とする意見が非常に多かった。もちろん公にならない事件はある訳で、監査役は往査により自ら不正を発見したり、その兆候を感じ取って経営トップや担当取締役に再発防止や改善を勧告したりと実効を上げている。

現在の監査役は「委員会等設置会社」の指名委員会のような機能がないので「経営トップの暴走に無力である」との意見があるが、これに対してもアンケートの回答では、「社内情報の入手と幹部との情報交換にて、トップの暴走・不作為等による会社に対する損害を未然に防ぐよう働き掛ける」ことこそ監査役の重要な役割だとしている。
- 4) 現制度では大会社の社外監査役が半数以上、「委員会等設置会社」の「監査委員会」では社外取締役が過半数と定められ、社外役員数を増やすことによる「経営の透明性、意思決定の客観性・公平性」は大いに期待されている。今回の調査で社外監査役の「監査役会」への出席率は90%以上「取締役会」の出席率も80%以上と極めて高いことがわかった。

社外監査役の現職は親会社/金融機関など出資元からの派遣が32%、弁護士/公認会計士/税理士/大学教授などその道の専門家が23%となっている。(残りは監査役を専業にしている人および官公庁OB等)

見方を変えて、新定義での純粹社外監査役数は調査範囲で 86%、C・D会社に  
限っても 87%とかなり充足されている。

- 5) 金融機関等 社外から派遣された常勤の監査役も相当数活躍しているが、非常勤社  
外監査役に対する経営トップと常勤監査役の期待はほぼ一致しており、期待するこ  
とを大別すると、

：経験に基づく大所高所からの意見具申 ； 専門家としての指導

である。常勤監査役の見方はこれらの期待に対しては、肯定的意見が多い。

- 6) 監査役の拠って立つ精神的基盤は「倫理観・使命感」あるいはこれに類似した表  
現が圧倒的に多かった。日常業務の取り組み姿勢は「木目細かに社内情報を集め意  
見交換することにより、不祥事や事故の未然防止に努める」としている。この観点  
から非常勤社外取締役中心の「監査委員会制」に疑念を挟む意見が多く、これは実  
業務を担っている現役監査役の意見として、尊重されるべきものとする。従って、  
経営判断として「監査委員会制」を導入される場合は、

内部監査制度の充実\* 監査委員として社内出身常勤者の設置  
を是非実現していただきたい。

\*：内部監査部門がないのは 20 社(16%)で、特に C 1 会社は 38%がない。

- 7) 上記のポジティブな意見とは別に、本調査では反省意見あるいは各種要望が寄せ  
られている。特に監査役の地位とその社内外での評価に対する意見が多く、主だっ  
たものを列挙すると、

監査役の業務とその位置づけについてもっと社内外に P R して理解を深める活動が  
必要。社内では経営トップの理解が最重要であり、社外にも日本監査役協会中心にも  
っと活動をするべき。

監査役は社内では、もっと若い人も加え、併せて監査技術の向上にも努めるべき。

商法解釈の通説はともかく、業務の妥当性にまで踏み込んだ監査を行わないと真の  
監査にならない。

- 8) この調査では「不祥事など発生した会社では監査役は何を見ていたのか?」とい  
う世間の率直な疑問に答えていない。「ケース・スタディ委員会」発足時の本来の  
目的でもあり、このところまた色々な問題が出てきているので、次回は再びこの本  
来の課題に取り組むべきかと考えている。

最後に、膨大な記述式アンケートに答えていただいた協会会員各位と事務局の努力  
に感謝申し上げるとともに、今回の報告書で紹介したベストプラクティス像が会員各  
社の参考に資することを願いつつまとめとしたい。

以上

# 資料編

## 【調査の概要】

1. 調査の目的  
コーポレート・ガバナンスの一角を担う監査役の「活きた活動実態」を把握し、ベストプラクティス（像）を引き出すことを目的として実施した。
2. 調査の対象  
日本監査役協会会員会社約 4,000 社中、上場会社を中心に原則として業種別会員数に比例して調査対象 182 社を抽出した。
3. 調査方法  
郵送配布・郵送回収（一部電子メールにて回収）
4. 調査期間  
平成 14 年 5 月 9 日～ 6 月末日
5. 調査主体  
社団法人 日本監査役協会 ケース・スタディ委員会

## 表の見方とコメント等について

1. 「資料編」の各表（以下、「マトリクス」）の％は、小数第 1 位を四捨五入している。
2. 「資料編」のコメントにおいて、回答数の割合（％）を文章中で記述した部分は、「回答数合計」または「対象会社数」を母数にしている。
3. 「資料編」の参考となる回答事例は、主旨を損なわない範囲で一部省略させていただいた。
4. 「資料編」のコメント等において「109 条監査」とは、商法施行規則第 109 条に規定された項目に関する監査を意味する。
5. 「資料編」のコメントにおいて A 会社（A 1 会社）等の表示は、下記のマトリクスのコードに対応している。

上場区分	社数	資本金	業態	コード	コード社数	合計
上場会社	107社	500億円以上	製造業	A 1	14社	28社
			非製造業	A 2	14社	
		100億円超 ～ 500億円未満	製造業	B 1	20社	30社
			非製造業	B 2	10社	
		100億円以下	製造業	C 1	32社	49社
			非製造業	C 2	17社	
非上場会社	16社	不問	製造業	D 1	6社	16社
			非製造業	D 2	10社	
合計	123社				123社	123社

## ．会社の概要

### 1．業種

業種分類	調査対象	回収数	回収率
1．水産・農林・鉱業	1	1	100.0%
2．建設	11	5	45.5%
3．食品	8	5	62.5%
4．繊維	8	6	75.0%
5．パルプ・紙	1	1	100.0%
6．化学・薬品	19	14	73.7%
7．石油・石炭製品・ゴム	5	2	40.0%
8．鉄鋼	7	5	71.4%
9．非鉄金属	2	2	100.0%
10．金属製品	4	4	100.0%
11．機械	12	9	75.0%
12．電気機器	19	12	63.2%
13．輸送用機器	9	8	88.9%
14．精密機器・その他製造	8	4	50.0%
15．商社	9	4	44.4%
16．サービス・その他商業	31	18	58.1%
17．銀行	3	1	33.3%
18．証券	1	1	100.0%
19．生保・損保	2	2	100.0%
20．その他金融	1	1	100.0%
21．不動産	3	2	66.7%
22．陸運・海運・空運	6	5	83.3%
23．倉庫・運輸関連・通信	5	5	100.0%
24．電力・ガス	7	6	85.7%
合計	182	123	67.6%

2. 2000年度売上高

回答会社区分 売上高	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
100億円未満					2 (6%)	4 (24%)	1 (20%)		7 (6%)
100億円以上 300億円未満					12 (38%)	5 (29%)	1 (20%)	2 (20%)	20 (16%)
300億円以上 500億円未満					8 (25%)	4 (24%)		2 (20%)	14 (11%)
500億円以上 1000億円未満			7 (35%)	1 (10%)	6 (19%)	3 (18%)	2 (40%)	2 (20%)	21 (17%)
1000億円以上 3000億円未満	2 (14%)	1 (7%)	9 (45%)	6 (60%)	3 (9%)	1 (6%)		2 (20%)	24 (20%)
3000億円以上 5000億円未満	1 (7%)	2 (14%)	4 (20%)	1 (10%)			1 (20%)		9 (7%)
5000億円以上 7000億円未満	1 (7%)				1 (3%)				2 (2%)
7000億円以上 9000億円未満	2 (14%)	2 (14%)		1 (10%)					5 (4%)
9000億円以上 2兆円未満	3 (21%)	5 (36%)						1 (10%)	9 (7%)
2兆円以上 3兆円未満		1 (7%)							1 (1%)
3兆円以上	5 (36%)	3 (21%)						1 (10%)	9 (7%)
その他				1 (10%)					1 (1%)
回答数合計	14	14	20	10	32	17	5	10	122
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

3. 親会社か否か

回答会社区分 親子会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超~500 億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
親会社である	14 (100%)	14 (100%)	19 (95%)	9 (90%)	28 (88%)	12 (71%)	1 (17%)	4 (40%)	101 (82%)
子会社等である			1 (5%)	1 (10%)	4 (13%)	5 (29%)	5 (83%)	6 (60%)	22 (18%)
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 規模が大きい会社ほど親会社の比率が高く、反対に非上場会社は子会社の比率が高い。

#### 4．純粋持株会社か否か

回答会社区分 会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
純粋持株会社である	1 (7%)	1 (7%)	1 (5%)		3 (10%)				6 (5%)
純粋持株会社ではない	13 (93%)	13 (93%)	19 (95%)	10 (100%)	28 (90%)	17 (100%)	6 (100%)	10 (100%)	116 (95%)
回答数合計	14	14	20	10	31	17	6	10	122
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1．純粋持株会社は6社と少なく、その殆どが、製造業である。

#### 5．執行役員制度導入の可否

回答会社区分 導入状況	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
導入している	5 (36%)	5 (36%)	7 (35%)	4 (40%)	6 (19%)	5 (29%)		2 (20%)	34 (28%)
導入していない	9 (64%)	9 (64%)	13 (65%)	6 (60%)	26 (81%)	12 (71%)	6 (100%)	8 (80%)	89 (72%)
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1．執行役員制の導入は34社（28%）で、規模の大きい会社ほど比率が高い。

## ・ 監査体制と活動

### 1 . 監査役構成の現状

#### 問1 常勤・非常勤区分

回答会社区分 組み合わせ	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
3名 常勤1：非常勤2			1 (5%)	1 (10%)	8 (25%)	3 (18%)	4 (67%)	6 (60%)	23 (19%)
常勤2：非常勤1	1 (7%)	1 (7%)	2 (10%)		2 (6%)	4 (24%)	1 (17%)	1 (10%)	12 (10%)
4名 常勤1：非常勤3			1 (5%)	1 (10%)	5 (16%)	4 (24%)			11 (9%)
常勤2：非常勤2	3 (21%)	3 (21%)	11 (55%)	5 (50%)	13 (41%)	5 (29%)	1 (17%)	1 (10%)	42 (34%)
常勤3：非常勤1	2 (14%)		5 (25%)	2 (20%)	3 (9%)			2 (20%)	14 (11%)
常勤4：非常勤0						1 (6%)			1 (1%)
5名 常勤2：非常勤3	1 (7%)	3 (21%)							4 (3%)
常勤3：非常勤2	5 (36%)	3 (21%)			1 (3%)				9 (7%)
常勤4：非常勤1	1 (7%)	0 (0%)		1 (10%)					2 (2%)
6名 常勤3：非常勤3	1 (7%)	1 (7%)							2 (2%)
常勤4：非常勤2		2 (14%)							2 (2%)
7名 常勤5：非常勤2		1 (7%)							1 (1%)
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

- 1 . 監査役総数が3名の会社は35社(29%)で、4名は68社(55%)、5名は15社(12%)である。
- 2 . 監査役の組合せで一番多いのは、常勤監査役2名非常勤監査役2名の42社(34%)、次いで、常勤1名非常勤2名の23社(19%)である。
- 3 . 1社当たりの平均監査役数は3.9名で、同じく1社当たりの平均常勤監査役数は2.0名、平均非常勤監査役数は1.9名である。

## 問2 社内・社外区分

回答会社区分 組み合わせ	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
3名 社内0名、社外3名					2 (6%)	1 (6%)	3 (50%)	2 (20%)	8 (7%)
社内1名、社外2名			1 (5%)	1 (10%)	3 (9%)	1 (6%)	2 (33%)	5 (50%)	13 (11%)
社内2名、社外1名	1 (7%)	1 (7%)	2 (10%)		5 (16%)	5 (29%)			14 (11%)
4名 社内0名、社外4名					1 (3%)	1 (6%)			2 (2%)
社内1名、社外3名	1 (7%)		3 (15%)	2 (20%)	2 (6%)	4 (24%)		1 (10%)	13 (11%)
社内2名、社外2名	2 (14%)	3 (21%)	12 (60%)	5 (50%)	16 (50%)	5 (29%)	1 (17%)	1 (10%)	45 (37%)
社内3名、社外1名	2 (14%)		2 (10%)	1 (10%)	2 (6%)			1 (10%)	8 (7%)
5名 社内1名、社外4名		1 (7%)							1 (1%)
社内2名、社外3名	2 (14%)	2 (14%)							4 (3%)
社内3名、社外2名	5 (36%)	3 (21%)		1 (10%)	1 (3%)				10 (8%)
6名 社内3名、社外3名	1 (7%)	2 (14%)							3 (2%)
社内4名、社外2名		1 (7%)							1 (1%)
7名 社内5名、社外2名		1 (7%)							1 (1%)
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 本調査における「社外監査役」の定義は、旧商法特例法第18条1項の「その就任の前5年間会社又はその子会社の取締役又は支配人その他の使用人でなかった者でなければならない」とした。
2. 監査役の社内・社外の組合せで一番多いのは、社内2名社外2名の45社(37%)である。
3. 社外監査役が1名の会社は22社(18%)、社外が欠けた場合に備えて2名以上選任している会社は101社(82%)である。なお、企業統治商法改正により社外監査役を半数以上置かなければならないことになったが、本調査では社外監査役を半数以上置いている会社は89社(72%)であり、新商法特例法の員数基準を既に満たしている会社が多い。
4. 1社当たりの社内監査役数は1.8名、社外監査役数は2.1名である。

### 問3．監査役の経験年数

#### 1．社内・常勤監査役

(複数回答)

回答会社区分 経験年数	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計 (名)
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
社内・常勤監査役 1年	12 (35%)	16 (47%)	7 (21%)	5 (29%)	12 (27%)	5 (25%)	2 (50%)	4 (36%)	63 (32%)
2年	10 (29%)	7 (21%)	11 (33%)	1 (6%)	8 (18%)	4 (20%)	1 (25%)	3 (27%)	45 (23%)
3年	4 (12%)	3 (9%)	1 (3%)	2 (12%)	7 (16%)	2 (10%)		1 (9%)	20 (10%)
4年	2 (6%)	5 (15%)	6 (18%)	4 (24%)	10 (22%)	3 (15%)	1 (25%)	1 (9%)	32 (16%)
5年	3 (9%)	2 (6%)	4 (12%)	4 (24%)	7 (16%)	4 (20%)		1 (9%)	25 (13%)
6年	3 (9%)		2 (6%)		1 (2%)			1 (9%)	7 (4%)
7年		1 (3%)				1 (5%)			2 (1%)
8年			1 (3%)	1 (6%)					2 (1%)
9年						1 (5%)			1 (1%)
10年以上			1 (3%)						1 (1%)
回答数合計	34	34	33	17	45	20	4	11	198
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

- 1．社内・常勤監査役の平均経験年数は、3.0年で、任期3年とほぼ同年である。
- 2．社内・常勤監査役のうち、1期目(3年以内)勤務者は128名(65%)で、10年以上勤務は1名(0.5%)である。
- 3．社外・常勤監査役は、常勤監査役全体の2割を占めるが、社内・常勤の3年に対し、約2倍の6年の平均経験年数である。

2. 社外・非常勤監査役

(複数回答)

回答会社区分 経験年数	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計 (名)
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
社外・非常勤監査役 1年	5 (20%)	7 (27%)	5 (17%)	3 (19%)	17 (32%)	6 (22%)	3 (27%)	1 (6%)	47 (23%)
2年	7 (28%)	5 (19%)	8 (28%)	3 (19%)	11 (21%)	3 (11%)	4 (36%)	4 (24%)	45 (22%)
3年	3 (12%)	1 (4%)	2 (7%)	2 (13%)	3 (6%)			1 (6%)	12 (6%)
4年	3 (12%)	6 (23%)	4 (14%)		6 (11%)	5 (19%)	1 (9%)	2 (12%)	27 (13%)
5年	3 (12%)	1 (4%)	2 (7%)	1 (6%)	2 (4%)	4 (15%)	1 (9%)	1 (6%)	15 (7%)
6年		2 (8%)	1 (3%)	1 (6%)	1 (2%)				5 (2%)
7年	1 (4%)	1 (4%)	2 (7%)	2 (13%)	1 (2%)	2 (7%)	1 (9%)	2 (12%)	12 (6%)
8年	1 (4%)	2 (8%)	2 (7%)		8 (15%)	4 (15%)	1 (9%)	3 (18%)	21 (10%)
9年					2 (4%)			1 (6%)	3 (1%)
10年以上	2 (8%)	1 (4%)	3 (10%)	4 (25%)	2 (4%)	3 (11%)		2 (12%)	17 (8%)
回答数合計	25	26	29	16	53	27	11	17	204
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 社外・非常勤監査役の平均経験年数は4.3年で、社内・常勤より長い。
2. 社外・非常勤監査役のうち、1期目(3年以内)勤務者は104名(51%)で、10年以上勤務は17名(8%)である。
3. 社内・非常勤監査役は、非常勤監査役全体の約1割強であるが、平均経験年数も2.6年と短い。社内監査役として常勤を務めた後、非常勤監査役に就任されるケースが多いため、任期途中の辞任も出てくるのではなかろうか。

問4 常勤監査役の前役職

(複数回答)

回答会社区分 前役職	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計 (名)
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
1. 社長						1 (4%)			1 (0%)
2. 副社長	7 (19%)	3 (8%)	1 (2%)						11 (5%)
3. 専務	5 (14%)	1 (3%)		1 (5%)	2 (4%)	2 (7%)			11 (5%)
4. 常務	4 (11%)	7 (18%)	3 (7%)	1 (5%)	4 (8%)	5 (19%)	2 (25%)	3 (25%)	29 (12%)
5. 取締役	5 (14%)	4 (11%)	12 (29%)	3 (16%)	14 (27%)	2 (7%)	1 (13%)	2 (17%)	43 (18%)
6. 執行役員					1 (2%)				1 (0%)
7. 部長等管理職	15 (42%)	18 (47%)	20 (48%)	7 (37%)	22 (42%)	11 (41%)	2 (25%)	4 (33%)	99 (42%)
8. 顧問		1 (3%)							1 (0%)
9. 嘱託					2 (4%)	1 (4%)			3 (1%)
10. 子会社等の役員		2 (5%)	3 (7%)	5 (26%)	4 (8%)	1 (4%)		1 (8%)	16 (7%)
11. その他		2 (5%)	3 (7%)	2 (11%)	3 (6%)	4 (15%)	3 (38%)	2 (17%)	19 (8%)
回答数合計	36	38	42	19	52	27	8	12	234
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 常勤監査役の前役職は、取締役以上が回答者 234 名中 41%である。一番多いのは部長等管理職で 42%を占めるが、当協会全会員会社を対象とした 2001 年調査 (月刊監査役 No.454 参照) に比較し、10%ほど多い。
2. 「その他」には、親会社の役職員、他社の役職員、銀行の役職員、弁護士等が挙げられている。

問5 社外監査役の主たる現役職

(複数回答)

回答会社区分 現役職	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計 (名)
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
1. 監査役就任5年後の再任 監査役	4 (14%)	2 (6%)	4 (10%)	3 (14%)	11 (17%)	6 (17%)	2 (13%)		32 (13%)
2. 社外出身の当社常勤監査役		4 (13%)	9 (23%)	2 (10%)	3 (5%)	4 (11%)	3 (20%)	5 (24%)	30 (12%)
3. 社外出身の当社非常勤監査役	1 (4%)	13 (41%)	3 (8%)	3 (14%)	15 (24%)	6 (17%)		1 (5%)	42 (16%)
4. 親会社の役員				1 (5%)	3 (5%)	2 (6%)	5 (33%)	2 (10%)	13 (5%)
5. 親会社の使用人						6 (17%)	3 (20%)		9 (4%)
6. 親会社以外の主要株主の 役職員	2 (7%)	1 (3%)	3 (8%)	2 (10%)	10 (16%)	3 (8%)	1 (7%)		22 (9%)
7. 取引銀行の役職員	4 (14%)	2 (6%)	1 (3%)	1 (5%)	2 (3%)	3 (8%)		5 (24%)	18 (7%)
8. その他主要取引先の役職員	2 (7%)	2 (6%)	3 (8%)	2 (10%)				3 (14%)	12 (5%)
9. 当社または子会社等のOB	2 (7%)		1 (3%)	2 (10%)		2 (6%)			7 (3%)
10. 生保・損保の役職員	1 (4%)	1 (3%)	1 (3%)	1 (5%)					4 (2%)
11. 弁護士	4 (14%)	2 (6%)	9 (23%)	4 (19%)	8 (13%)	1 (3%)	1 (7%)	2 (10%)	31 (12%)
12. 公認会計士	3 (11%)		1 (3%)		7 (11%)				11 (4%)
13. 税理士			1 (3%)		2 (3%)	2 (6%)		1 (5%)	6 (2%)
14. 大学教授またはそのOB	3 (11%)	4 (13%)	1 (3%)					2 (10%)	10 (4%)
15. 公社・公団等の役職員			1 (3%)		1 (2%)	1 (3%)			3 (1%)
16. 官公庁OB	2 (7%)	1 (3%)	1 (3%)						4 (2%)
17. その他			1 (3%)		1 (2%)				2 (1%)
回答数合計	28	32	40	21	63	36	15	21	256
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 社外監査役の現職については、監査役専業が一番多くて41%、次に弁護士が12%、親会社以外の主要株主の役職員が9%であった。
2. 「その他」には大使などが挙げられている。

問6 各監査役の主な業務経験・得意分野

(複数回答)

順位区分 分野	1位	2位	3位	計 (名)
1. 事業部門	51 (11%)	14 (4%)	20 (8%)	85 (8%)
2. 営業・販売	102 (22%)	34 (10%)	9 (4%)	145 (14%)
3. 経理・財務	88 (19%)	23 (7%)	6 (2%)	117 (11%)
4. 総務	35 (7%)	39 (12%)	8 (3%)	82 (8%)
5. 企画	23 (5%)	56 (17%)	22 (9%)	101 (10%)
6. 社長室・秘書室	4 (1%)	10 (3%)	6 (2%)	20 (2%)
7. 人事・労務	11 (2%)	25 (7%)	38 (15%)	74 (7%)
8. 監査・検査・審査	5 (1%)	33 (10%)	26 (10%)	64 (6%)
9. 工場部門	13 (3%)	12 (4%)	9 (4%)	34 (3%)
10. 研究・開発(ハード系)	12 (3%)	7 (2%)	4 (2%)	23 (2%)
11. 研究・開発(ソフト系)	6 (1%)	10 (3%)	4 (2%)	20 (2%)
12. 設計	3 (1%)	9 (3%)	3 (1%)	15 (1%)
13. 製造・生産技術	7 (1%)	11 (3%)	16 (6%)	34 (3%)
14. 品質保証	1 (0%)	3 (1%)	4 (2%)	8 (1%)
15. 関連事業・関連会社・子会社、 資材・購買	3 (1%)	32 (10%)	48 (19%)	83 (8%)
16. 情報システム	5 (1%)	5 (1%)	10 (4%)	20 (2%)
17. 広報・宣伝	2 (0%)	3 (1%)	6 (2%)	11 (1%)
18. 法務	9 (2%)	8 (2%)	14 (5%)	31 (3%)
19. その他	89 (19%)		3 (1%)	92 (9%)
回答数合計	469	334	256	1059
対象会社数	123	123	123	123

1. 各監査役の業務経験については、幅広く分布しているが、最も多いのが営業・販売で14%、次いで経理・財務の11%である。
2. 「その他」には、社長経験者、弁護士、税理士、公認会計士などが挙げられている。

## 問7 監査役の会合出席状況

### 1. 定期(正規の)監査役会

(複数回答)

回答	回答会社区分								計								
	A 1		A 2		B 1		B 2			C 1		C 2		D 1		D 2	
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満					100億円以下				非上場			
製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業			

### 1. 会合の有無

単位/社

あり	14 (100%)	14 (100%)	20 (100%)	10 (100%)	32 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	9 (90%)	122 (99%)
なし								1 (10%)	1 (1%)
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123

### 2. 年間開催回数

単位/社

4回以下		1 (7%)		1 (10%)	6 (20%)	1 (6%)	1 (17%)	3 (38%)	13 (11%)
5回~11回	6 (46%)	4 (29%)	8 (42%)	6 (60%)	14 (47%)	12 (75%)	4 (67%)	2 (25%)	56 (48%)
12回	5 (38%)	6 (43%)	7 (37%)	3 (30%)	7 (23%)	2 (13%)	1 (17%)	2 (25%)	33 (28%)
13回以上	2 (15%)	3 (21%)	4 (21%)		3 (10%)	1 (6%)	0 (0%)	1 (13%)	14 (12%)
回答数合計	13	14	19	10	30	16	6	8	116

### 3. 監査役の年間出席率

単位/名

100%	55 (86%)	58 (83%)	68 (87%)	29 (76%)	100 (87%)	58 (95%)	15 (79%)	19 (63%)	402 (85%)
90%	8 (13%)	8 (11%)	4 (5%)	3 (8%)	4 (3%)	3 (5%)	2 (11%)	5 (17%)	37 (8%)
80%	1 (2%)	1 (1%)	3 (4%)	2 (5%)	4 (3%)		1 (5%)	5 (17%)	17 (4%)
70%			1 (1%)	3 (8%)					4 (1%)
60%		1 (1%)			2 (2%)			1 (3%)	4 (1%)
50%		1 (1%)	2 (3%)	1 (3%)	2 (2%)				6 (1%)
40%		1 (1%)			1 (1%)				2 (0%)
30%					2 (2%)		1 (5%)		3 (1%)
回答数合計	64	70	78	38	115	61	19	30	475
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	9	122

1. 定期の監査役会は、中会社1社を除き全社で開催されているが、年間開催回数は、5~11回が48%と一番多い。次いで、年12回が28%で、13回以上は12%である。規模の大きい会社ほど監査役会の開催回数は多い。

2. 監査役の監査役会への年間出席率は、常勤・非常勤合わせて100%出席が全体の85%を占め、高い。90%以上の出席を加えると93%を占める。

## 2. 臨時監査役会

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

### 1. 会合の有無

単位/社

あり	8 (62%)	5 (38%)	9 (50%)	6 (60%)	18 (62%)	7 (47%)	3 (50%)	4 (44%)	60 (53%)
なし	5 (38%)	8 (62%)	9 (50%)	4 (40%)	11 (38%)	8 (53%)	3 (50%)	5 (56%)	53 (47%)
回答数合計	13	13	18	10	29	15	6	9	113

### 2. 年間開催回数

単位/社

1回	2 (29%)	1 (25%)	1 (13%)	3 (50%)	2 (15%)	4 (67%)	1 (33%)	2 (50%)	16 (31%)
2回	1 (14%)	2 (50%)	5 (63%)	1 (17%)	6 (46%)	2 (33%)	2 (67%)	1 (25%)	20 (39%)
3回	2 (29%)		1 (13%)	1 (17%)	4 (31%)				8 (16%)
4回以上	2 (29%)	1 (25%)	1 (13%)	1 (17%)	1 (8%)			1 (25%)	7 (14%)
回答数合計	7	4	8	6	13	6	3	4	51

### 3. 監査役の年間出席率

単位/名

100%	22 (61%)	21 (100%)	30 (86%)	18 (78%)	57 (95%)	15 (71%)	8 (89%)	13 (93%)	184 (84%)
90%	6 (17%)					6 (29%)			12 (5%)
80%	3 (8%)		1 (3%)	4 (17%)	1 (2%)			1 (7%)	10 (5%)
70%									
60%	1 (3%)		3 (9%)						4 (2%)
50%			1 (3%)	1 (4%)	2 (3%)				4 (2%)
40%									
30%	4 (11%)						1 (11%)		5 (2%)
回答数合計	36	21	35	23	60	21	9	14	219
対象会社数	8	5	9	6	18	7	3	4	60

1. 臨時監査役会を開催している会社は、60社(53%)である。年間開催回数を回答した51社中、1回が16社(31%)、2回が20社(39%)で、開催回数は多くない。
2. 臨時監査役会への監査役の出席率は、100%出席は84%、90%出席が5%で定期的監査役会より若干低いものの、非常勤も含め高い出席率である。

### 3. 自社の監査役連絡会

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

#### 1. 会合の有無

	単位/社															
あり	9 (82%)	10 (83%)	6 (38%)	1 (14%)	7 (27%)	4 (29%)		3 (38%)	40 (40%)							
なし	2 (18%)	2 (17%)	10 (63%)	6 (86%)	19 (73%)	10 (71%)	5 (100%)	5 (63%)	59 (60%)							
回答数合計	11	12	16	7	26	14	5	8	99							

#### 2. 年間開催回数

	単位/社															
1回～4回	1 (13%)	2 (20%)				2 (67%)		1 (50%)	6 (17%)							
5回～10回	1 (13%)	1 (10%)	3 (50%)		2 (40%)	1 (33%)			8 (23%)							
11回～14回	3 (38%)		1 (17%)		3 (60%)				7 (20%)							
20回～28回	1 (13%)	2 (20%)							3 (9%)							
37回～47回	1 (13%)	3 (30%)		1 (100%)					5 (14%)							
50回以上	1 (13%)	2 (20%)						1 (50%)	4 (11%)							
その他			2 (33%)						2 (6%)							
回答数合計	8	10	6	1	5	3		2	35							
対象会社数	9	10	6	1	7	4		3	40							

1. 正規または臨時の監査役会でなく、常勤監査役を中心にした「監査役連絡会」は、回答のあった99社中40社(40%)の会社で開催されている。規模の大きいA会社で開催されている比率が高い。
2. 年間開催回数も5回～11回が一番多いが、50回以上が4社(11%)もある。

#### 4. グループ（親・子会社等）監査役連絡会

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	

##### 1. 会合の有無

									単位/社
あり	10 (77%)	11 (85%)	8 (44%)	4 (50%)	7 (24%)	5 (36%)	4 (67%)	6 (67%)	55 (50%)
なし	3 (23%)	2 (15%)	10 (56%)	4 (50%)	22 (76%)	9 (64%)	2 (33%)	3 (33%)	55 (50%)
回答数合計	13	13	18	8	29	14	6	9	110

##### 2. 年間開催回数

									単位/社
1回～2回	4 (50%)	6 (55%)	4 (50%)	2 (50%)	4 (67%)	4 (80%)	2 (50%)	3 (50%)	29 (56%)
3回～4回	1 (13%)	3 (27%)	4 (50%)	2 (50%)	2 (33%)		2 (50%)	3 (50%)	17 (33%)
5回以上	3 (38%)	2 (18%)				1 (20%)			6 (12%)
回答数合計	8	11	8	4	6	5	4	6	52
対象会社数	10	11	8	4	7	5	4	6	55

1. 回答会社 110 社中、グループ（親・子会社等）監査役連絡会を開催している会社は 55 社（50%）である。
2. 開催回数は、1～2 回が過半数を占める。

5. 取締役会

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

1. 年間開催回数

単位/社

6回~11回	1 (8%)	3 (21%)	4 (21%)	3 (30%)	6 (21%)	5 (33%)		2 (25%)	24 (21%)
12回	3 (23%)	2 (14%)	4 (21%)	2 (20%)	5 (18%)	5 (33%)	3 (50%)	3 (38%)	27 (24%)
13回~15回	5 (38%)	5 (36%)	7 (37%)	5 (50%)	13 (46%)	4 (27%)	3 (50%)	1 (13%)	43 (38%)
16回~23回	3 (23%)	2 (14%)	3 (16%)		4 (14%)	1 (7%)		2 (25%)	15 (13%)
24回以上	1 (8%)	2 (14%)	1 (5%)						4 (4%)
回答数合計	13	14	19	10	28	15	6	8	113

2. 監査役の年間出席率

単位/名

100%	44 (69%)	55 (79%)	52 (75%)	22 (63%)	80 (73%)	43 (80%)	7 (44%)	20 (61%)	323 (72%)
90%	16 (25%)	10 (14%)	5 (7%)	7 (20%)	10 (9%)	6 (11%)	4 (25%)	3 (9%)	61 (14%)
80%	1 (2%)	1 (1%)	4 (6%)	2 (6%)	3 (3%)	1 (2%)	2 (13%)	6 (18%)	20 (4%)
70%	2 (3%)		3 (4%)	1 (3%)			1 (6%)		7 (2%)
60%		2 (3%)			5 (5%)			2 (6%)	9 (2%)
50%	1 (2%)		2 (3%)	1 (3%)	4 (4%)	3 (6%)			11 (2%)
40%		1 (1%)				1 (2%)			2 (0%)
30%		1 (1%)	3 (4%)	2 (6%)	7 (6%)		2 (13%)	2 (6%)	17 (4%)
回答数合計	64	70	69	35	109	54	16	33	450
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 取締役会の年間開催回数は、13回~15回が43社(38%)と一番多く、次いで12回が27社(24%)、6回~11回24社(21%)と続く。規模の大きい会社ほど開催回数は多い。
2. 取締役会への監査役の出席率は、常勤・非常勤合わせて100%出席が全体の72%で、90%以上の出席は、86%であった。監査役会に比べ、若干低い、「企業統治商法改正」により監査役の取締役会出席義務が明定されてことにより、今後出席率は高まるものと推定される。

6. 常務会・経営会議（これに準じるものを含む）

（複数回答）

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

1. 会合の有無 単位/社

あり	13 (93%)	14 (100%)	18 (90%)	10 (100%)	28 (97%)	16 (100%)	5 (83%)	10 (100%)	114 (96%)
なし	1 (7%)		2 (10%)		1 (3%)		1 (17%)		5 (4%)
回答数合計	14	14	20	10	29	16	6	10	119

2. 年間開催回数 単位/社

4回～11回		1 (7%)		1 (11%)	5 (20%)	1 (8%)		1 (13%)	9 (9%)
12回		1 (7%)	3 (19%)	2 (22%)	4 (16%)	5 (42%)	4 (80%)	1 (13%)	20 (20%)
13回～24回	7 (64%)	1 (7%)	4 (25%)	4 (44%)	6 (24%)	1 (8%)	1 (20%)	2 (25%)	26 (26%)
26回～39回	2 (18%)	4 (29%)	6 (38%)	1 (11%)	3 (12%)	1 (8%)		1 (13%)	18 (18%)
40回～48回	1 (9%)	4 (29%)	2 (13%)		2 (8%)	2 (17%)		1 (13%)	12 (12%)
50回～52回		1 (7%)	1 (6%)	1 (11%)	4 (16%)	2 (17%)		2 (25%)	11 (11%)
72回以上	1 (9%)	2 (14%)			1 (4%)				4 (4%)
回答数合計	11	14	16	9	25	12	5	8	100

3. 監査役の年間出席率 単位/名

100%	18 (37%)	19 (70%)	21 (38%)	11 (32%)	27 (33%)	17 (43%)	5 (42%)	7 (28%)	125 (39%)
90%	5 (10%)	1 (4%)	5 (9%)	3 (9%)	5 (6%)	6 (15%)	2 (17%)	3 (12%)	30 (9%)
80%			1 (2%)	1 (3%)			1 (8%)	1 (4%)	4 (1%)
70%	2 (4%)			2 (6%)			1 (8%)	2 (8%)	7 (2%)
60%			1 (2%)		1 (1%)				2 (1%)
50%			4 (7%)		2 (2%)				6 (2%)
40%			6 (11%)			1 (3%)			7 (2%)
30%	24 (49%)	7 (26%)	17 (31%)	17 (50%)	47 (57%)	16 (40%)	3 (25%)	12 (48%)	143 (44%)
回答数合計	49	27	55	34	82	40	12	25	324

4. 年間100%出席の状況 単位/社

監査役の1人が出席	3 (33%)	5 (50%)	1 (13%)	3 (50%)	8 (50%)	5 (50%)	3 (75%)	7 (100%)	35 (50%)
監査役の2人以上が出席	6 (67%)	5 (50%)	7 (88%)	3 (50%)	8 (50%)	5 (50%)	1 (25%)		35 (50%)
回答数合計	9	10	8	6	16	10	4	7	70
対象会社数	13	14	18	10	28	16	5	10	114

1. 常務会・経営会議（これに準じるものを含む）がある会社は114社で、年間開催回数は、13～24回が26%と一番多く、次いで、12回の20%、26回～39回の18%と続く。72回以上の会社が4%もある。
2. これらの会議に監査役が100%出席しているのは、回答人数324名中125名（39%）である。年間30%の出席率であるという監査役は44%もいる。なお、1社で1名のみが100%出席しているという会社は35社（50%）で、2人以上出席している会社は35社（50%）である。

7. 執行役員会

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

1. 会合の有無 単位/社

あり	5 (38%)	3 (23%)	5 (29%)	2 (25%)	5 (19%)	4 (29%)											24 (23%)
なし	8 (62%)	10 (77%)	12 (71%)	6 (75%)	22 (81%)	10 (71%)	6 (100%)	6 (100%)									80 (77%)
回答数合計	13	13	17	8	27	14	6	6									104

2. 年間開催回数 単位/社

2回~11回	1 (20%)		2 (50%)			1 (50%)											4 (19%)
12回	2 (40%)	2 (67%)	2 (50%)	1 (50%)	4 (80%)	1 (50%)											12 (57%)
20回以上	2 (40%)	1 (33%)		1 (50%)	1 (20%)												5 (24%)
回答数合計	5	3	4	2	5	2	0	0									21

3. 監査役の年間出席率 単位/名

100%	4 (44%)	5 (71%)	6 (40%)		4 (25%)	9 (56%)											28 (39%)
90%			2 (13%)	4 (50%)	3 (19%)	3 (19%)											12 (17%)
80%																	
70%																	
60%		1 (14%)	1 (7%)														2 (3%)
50%			4 (27%)														4 (6%)
40%																	
30%	5 (56%)	1 (14%)	2 (13%)	4 (50%)	9 (56%)	4 (25%)											25 (35%)
回答数合計	9	7	15	8	16	16	0	0									71

4. 年間100%出席の状況 単位/社

監査役の1人が出席	2 (67%)																2 (14%)
監査役の2人以上が出席	1 (33%)	2 (100%)	2 (100%)		3 (100%)	4 (100%)											12 (86%)
回答数合計	3	2	2		3	4											14
対象会社数	5	3	5	2	5	4	0	0									24

1. 執行役員会を設置している会社は、24社(23%)で、全社とも上場会社である。
2. 執行役員会の年間開催回数は、12回(月1回)が一番多く57%である。
3. 監査役の執行役員会への出席率は、100%出席が回答人数71名中28名(39%)で、年間30%の出席率であるという監査役は71名中35%もいる。なお、1社で1名のみが100%出席しているという会社は2社(14%)で、2人以上出席している会社は12社(86%)である。

問8 監査役構成についての現状の評価と今後の展望

回答会社区分 現役職	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
1.現状で満足	6 (43%)	7 (50%)	10 (53%)	5 (50%)	9 (30%)	5 (29%)	3 (60%)	6 (60%)	51 (43%)
2.現状に満足、今後の課題あり	5 (36%)	7 (50%)	9 (47%)	5 (50%)	13 (43%)	8 (47%)	2 (40%)	4 (40%)	53 (45%)
3.現状では不十分	2 (14%)				5 (17%)	1 (6%)			8 (7%)
4.評価なし、課題のみ	1 (7%)				3 (10%)	3 (18%)			7 (6%)
回答数合計	14	14	19	10	30	17	5	10	119
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1.現在の監査役の構成については、「現状で満足」51社(43%)、「今後に課題あるも現状で満足」53社(45%)を合わせると88%を占めており、監査役構成はほぼ問題ないと考えられる。

問9 監査役選任（新任・再任）人事について

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	

1. 監査役人事についてのトップからの事前打診

あり	12 (86%)	10 (71%)	14 (74%)	5 (50%)	22 (69%)	8 (53%)	3 (60%)	4 (44%)	78 (66%)
なし	2 (14%)	4 (29%)	5 (26%)	5 (50%)	10 (31%)	7 (47%)	2 (40%)	5 (56%)	40 (34%)
回答数合計	14	14	19	10	32	15	5	9	118

2. 事前打診があった場合の意見内容

1. 候補者の経験と専門性等について述べた	6 (50%)	5 (50%)	6 (43%)	3 (60%)	11 (50%)	4 (57%)	1 (33%)		36 (47%)
2. 常勤・非常勤の比率等について述べた					1 (5%)	2 (29%)			3 (4%)
3. 2・3の両方を述べた	1 (8%)		1 (7%)						2 (3%)
4. 特に意見を述べなかった	1 (8%)	4 (40%)	6 (43%)	1 (20%)	8 (36%)			3 (75%)	23 (30%)
5. その他	4 (33%)	1 (10%)	1 (7%)	1 (20%)	2 (9%)	1 (14%)	2 (67%)	1 (25%)	13 (17%)
回答数合計	12	10	14	5	22	7	3	4	77

3. 意見表明結果の反映

1. 反映された	11 (92%)	8 (89%)	12 (86%)	3 (60%)	15 (71%)	6 (86%)	2 (67%)	3 (75%)	60 (80%)
2. 反映されなかった		1 (11%)			2 (10%)				3 (4%)
3. その他	1 (8%)		2 (14%)	2 (40%)	4 (19%)	1 (14%)	1 (33%)	1 (25%)	12 (16%)
回答数合計	12	9	14	5	21	7	3	4	75
対象会社数	12	10	14	5	22	8	3	4	78

1. 監査役の選任人事について、「会社トップから事前打診があった」との回答は、78社（66%）で、それに対し、監査役として述べた意見は、「経験と専門性」36社（47%）、「常勤・非常勤の比率」3社（4%）等で、合わせると41社（53%）である。

2. 意見を述べた結果、反映されたと回答した会社は、60社（80%）である。

## 問 10 監査役の辞任

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
<b>1. 任期満了前辞任監査役の有無</b>									
いた	10 (71%)	8 (57%)	13 (65%)	8 (80%)	20 (63%)	11 (69%)	6 (100%)	7 (70%)	83 (68%)
いなかった	4 (29%)	6 (43%)	7 (35%)	2 (20%)	12 (38%)	5 (31%)		3 (30%)	39 (32%)
回答数合計	14	14	20	10	32	16	6	10	122
<b>2. 辞任の理由</b> (複数回答)									
1. 役員定年	3 (30%)		5 (38%)	1 (13%)	7 (35%)	2 (20%)		1 (14%)	19 (23%)
2. 若返りのための会社都合	1 (10%)	3 (38%)	4 (31%)	1 (13%)	5 (25%)	3 (30%)	1 (17%)	1 (14%)	19 (23%)
3. 健康問題	1 (10%)		1 (8%)	1 (13%)	2 (10%)			1 (14%)	6 (7%)
4. その他	5 (50%)	4 (50%)	3 (23%)	5 (63%)	6 (30%)	5 (50%)	5 (83%)	4 (57%)	37 (45%)
5. 3・4の両方		1 (13%)							1 (1%)
回答数合計	10	8	13	8	20	10	6	7	82
<b>3. 他の監査役の相談有無</b>									
1. トップから相談を受けた	5 (56%)	2 (29%)	4 (36%)	1 (13%)	5 (29%)	4 (44%)	1 (17%)		22 (30%)
2. 辞任者から相談を受けた	2 (22%)	1 (14%)	2 (18%)	1 (13%)	2 (12%)	1 (11%)	2 (33%)	1 (17%)	12 (16%)
3. その他	2 (22%)	3 (43%)	4 (36%)	4 (50%)	7 (41%)	4 (44%)	3 (50%)	3 (50%)	30 (41%)
4. 受けていない		1 (14%)	1 (9%)	2 (25%)	3 (18%)			2 (33%)	9 (12%)
回答数合計	9	7	11	8	17	9	6	6	73
対象会社数	10	8	13	8	20	11	6	7	83

1. 任期満了前に辞任をした監査役は、83社（68%）において「いた」と回答している。辞任の理由は、「役員定年」19社（23%）、「若返り」19社（23%）、「健康問題」6社（7%）である。
2. 「その他」については、ライン業務に復帰、子会社・関連会社の社長就任、他社役員就任、出身の親会社または銀行の人事等によるとの回答であった。
3. 他の監査役が、トップから相談を受けたのは22社（30%）と少ない。

## 2. 監査役の報酬

### 問 11 金額の算定方法

回答	回答会社区分								計
	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
<b>1. 社内常勤</b>									
1. 監査役固有の基準による	9 (64%)	8 (67%)	12 (63%)	6 (67%)	14 (45%)	9 (56%)	3 (75%)	5 (71%)	66 (59%)
2. 前職に準じた基準による	4 (29%)	2 (17%)	2 (11%)	3 (33%)	13 (42%)	4 (25%)		1 (14%)	29 (26%)
3. 監査役間で独自に算出する	1 (7%)								1 (1%)
4. その他		2 (17%)	5 (26%)		4 (13%)	3 (19%)	1 (25%)	1 (14%)	16 (14%)
<b>回答数合計</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>112</b>
<b>2. 社外常勤</b>									
1. 監査役固有の基準による	4 (100%)	4 (67%)	8 (67%)	2 (100%)	5 (42%)	4 (57%)	1 (25%)	3 (75%)	31 (61%)
2. 前職に準じた基準による		1 (17%)			2 (17%)	1 (14%)			4 (8%)
3. 監査役間で独自に算出する									0 (0%)
4. その他		1 (17%)	4 (33%)		5 (42%)	2 (29%)	3 (75%)	1 (25%)	16 (31%)
<b>回答数合計</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>51</b>
<b>3. 社内非常勤</b>									
1. 監査役固有の基準による	3 (100%)	4 (100%)	7 (70%)	1 (100%)	9 (56%)	5 (71%)	1 (100%)	1 (50%)	31 (70%)
2. 前職に準じた基準による			1 (10%)		4 (25%)	1 (14%)			6 (14%)
3. 監査役間で独自に算出する									
4. その他			2 (20%)		3 (19%)	1 (14%)		1 (50%)	7 (16%)
<b>回答数合計</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>44</b>
<b>4. 社外非常勤</b>									
1. 監査役固有の基準による	8 (73%)	7 (64%)	12 (71%)	7 (78%)	15 (48%)	10 (67%)	2 (33%)	6 (67%)	67 (61%)
2. 前職に準じた基準による	1 (9%)		2 (12%)	1 (11%)	4 (13%)				8 (7%)
3. 監査役間で独自に算出する	1 (9%)				1 (3%)	1 (7%)			3 (3%)
4. その他	1 (9%)	4 (36%)	3 (18%)	1 (11%)	11 (35%)	4 (27%)	4 (67%)	3 (33%)	31 (28%)
<b>回答数合計</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>9</b>	<b>31</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>109</b>
<b>対象会社数</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>32</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>123</b>

1. 監査役報酬の金額の算定方法については、常勤・非常勤、社内・社外の区分に応じて回答を得た。
2. 報酬基準については、「監査役固有の基準による」としたものが、社内常勤で59%、社外非常勤で61%である。「前職の基準による」としたものが社内常勤で26%である。社外非常勤は、「その他」の回答が多い。

問 11 - 付問

回答	回答会社区分								計
	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
<b>1. 社内常勤</b>									
1. 各人同額	7 (64%)	4 (50%)	7 (50%)	6 (86%)	9 (53%)	3 (38%)	2 (67%)	4 (80%)	42 (58%)
2. 各人不同額	4 (36%)	4 (50%)	7 (50%)	1 (14%)	8 (47%)	5 (63%)	1 (33%)	1 (20%)	31 (42%)
回答数合計	11	8	14	7	17	8	3	5	73
<b>2. 社外常勤</b>									
1. 各人同額	3 (100%)	3 (100%)	3 (43%)		1 (50%)	3 (75%)	1 (100%)	2 (67%)	16 (67%)
2. 各人不同額			4 (57%)	1 (100%)	1 (50%)	1 (25%)		1 (33%)	8 (33%)
回答数合計	3	3	7	1	2	4	1	3	24
<b>3. 社内非常勤</b>									
1. 各人同額	1 (50%)	2 (100%)	4 (80%)		7 (78%)	2 (67%)	1 (100%)	1 (100%)	18 (78%)
2. 各人不同額	1 (50%)		1 (20%)		2 (22%)	1 (33%)			5 (22%)
回答数合計	2	2	5	0	9	3	1	1	23
<b>4. 社外非常勤</b>									
1. 各人同額	7 (64%)	8 (100%)	9 (64%)	6 (86%)	12 (67%)	7 (64%)	1 (50%)	5 (83%)	55 (71%)
2. 各人不同額	4 (36%)		5 (36%)	1 (14%)	6 (33%)	4 (36%)	1 (50%)	1 (17%)	22 (29%)
回答数合計	11	8	14	7	18	11	2	6	77
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 報酬額については、「各人同額」との回答は、社内常勤で42社（58%）、社外非常勤で55社（71%）であった。
2. 「各人不同額」との回答は、社内常勤で31社（42%）、社外非常勤で22社（29%）であった。
3. 「各人不同額」との回答には、「監査役会議長にはプラス を加算している」「経験年数で差をつけている」などのコメントがあった。

問 12 株主総会で決定した報酬枠内の各監査役への配分は、監査役間または監査役会においてどのように決めていますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
1. 報酬枠内で自由に配分									0 (0%)
2. 内規（監査役固有の基準）に従って配分	7 (54%)	3 (21%)	7 (35%)	3 (30%)	6 (19%)	4 (24%)	2 (33%)	4 (40%)	36 (30%)
3. 特定の監査役に一任		2 (14%)							2 (2%)
4. 社長提案を了承して配分	6 (46%)	8 (57%)	12 (60%)	6 (60%)	25 (78%)	13 (76%)	1 (17%)	5 (50%)	76 (62%)
5. その他		1 (7%)	1 (5%)	1 (10%)	1 (3%)		3 (50%)	1 (10%)	8 (7%)
回答数合計	13	14	20	10	32	17	6	10	122
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 株主総会で決定した報酬枠内の各監査役への配分は、商法上は、「監査役協議で決める」とされているが、「社長の提案を了承して配分」が、76社（62%）と圧倒的に多い。「内規に従って配分」は30%であった。

問 13 個別報酬額の監査役相互の開示

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
開示している	3 (25%)	7 (50%)	14 (70%)	7 (70%)	21 (66%)	11 (65%)	2 (33%)	8 (80%)	73 (60%)
開示していない	9 (75%)	7 (50%)	6 (30%)	3 (30%)	11 (34%)	6 (35%)	4 (67%)	2 (20%)	48 (40%)
回答数合計	12	14	20	10	32	17	6	10	121
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査役の個別報酬額を相互に開示している会社は、73社（60%）である。

問 14 ご自身の報酬（賞与を除く）は取締役等と比較し、どのレベルですか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計 (名)
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
1. 社長									0 (0%)
2. 副社長	1 (10%)	2 (14%)		1 (10%)					4 (4%)
3. 専務	2 (20%)								2 (2%)
4. 常務	1 (10%)	7 (50%)	3 (16%)	1 (10%)			1 (17%)	2 (20%)	15 (13%)
5. 常務と取締役の間		3 (21%)	1 (5%)	1 (10%)	5 (17%)	2 (13%)		1 (10%)	13 (11%)
6. 取締役	5 (50%)	2 (14%)	12 (63%)	4 (40%)	12 (40%)	4 (27%)	2 (33%)	3 (30%)	44 (39%)
7. 取締役と部長の間			1 (5%)	3 (30%)	8 (27%)	5 (33%)	2 (33%)	2 (20%)	21 (18%)
8. 部長			1 (5%)		4 (13%)	3 (20%)		1 (10%)	9 (8%)
9. 部長と課長の間							1 (17%)		1 (1%)
10. 課長					1 (3%)	1 (7%)			2 (2%)
11. その他	1 (10%)		1 (5%)					1 (10%)	3 (3%)
回答数合計	10	14	19	10	30	15	6	10	114
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 賞与を除く監査役の報酬額は、執行側と比較して「取締役レベル」が44社(39%)（未回答者を含めた%は、36%）で、次が「常務レベル」15社(13%)であった。

問 15 監査役の報酬に関する現在の課題は何ですか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
特にない	13 (93%)	12 (86%)	15 (75%)	7 (70%)	14 (44%)	8 (47%)	5 (83%)	7 (70%)	81 (66%)
課題は下記の通りである	1 (7%)	2 (14%)	5 (25%)	3 (30%)	18 (56%)	9 (53%)	1 (17%)	3 (30%)	42 (34%)
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査役の報酬に関し、現在の課題があると回答した会社は、42社(34%)であり、その内容は以下の通りである。  
 相対的に金額が低いことについて指摘 12意見  
 前職基準で報酬が決まることについて指摘 3意見  
 業績と連動して報酬が決まることについて指摘 7意見  
 トップが提案することについて指摘 9意見  
 その他 8意見

3. 監査役会の運営の充実度

問 16 監査役会開催のタイミング

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
1. 取締役会開催1日以上前	3 (21%)	1 (7%)			5 (16%)	1 (6%)			10 (8%)
2. 取締役会当日、開催前	3 (21%)	3 (21%)	10 (50%)	6 (60%)	8 (25%)	5 (29%)	2 (33%)	1 (10%)	38 (31%)
3. 取締役会当日、開催後	4 (29%)	7 (50%)	6 (30%)	3 (30%)	11 (34%)	7 (41%)	2 (33%)	6 (60%)	46 (37%)
4. 取締役会開催1日以上後					2 (6%)	4 (24%)			6 (5%)
5. 取締役会と無関係に開催	3 (21%)	2 (14%)	3 (15%)	1 (10%)	6 (19%)		2 (33%)	1 (10%)	18 (15%)
6. その他	1 (7%)	1 (7%)	1 (5%)					2 (20%)	5 (4%)
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 取締役会の前に、監査役会を開催(含む当日)している会社は48社(39%)で、取締役会後に開催している会社は52社(42%)である。  
 2. 取締役会と無関係に監査役会を開催している会社は18社(15%)である。

## 問 17 取締役会等重要会議資料の閲覧と検討

### 1. 取締役会資料

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	

#### 1. 取締役会資料

1. 必ず事前に関覧するようになっている	12 (86%)	11 (79%)	12 (60%)	7 (70%)	11 (34%)	7 (41%)	2 (33%)	7 (70%)	69 (56%)
2. 必要に応じ事前に関覧している	1 (7%)	2 (14%)	5 (25%)	2 (20%)	16 (50%)	5 (29%)	2 (33%)	2 (20%)	35 (28%)
3. 会議の場にて閲覧する	1 (7%)	1 (7%)	3 (15%)	1 (10%)	5 (16%)	5 (29%)	2 (33%)	1 (10%)	19 (15%)
4. 事後に関覧を受けるようになっている									
5. 必要に応じ事後に関覧している									
6. 閲覧していない									
7. このような会議はない									
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123

#### 1 - 2. 取締役会資料の検討状況

1. 会議前日までに検討する	10 (77%)	5 (38%)	9 (53%)	3 (33%)	10 (37%)	5 (42%)	2 (50%)	5 (63%)	49 (48%)
2. 会議当日、開始前に検討する	2 (15%)	2 (15%)	5 (29%)	4 (44%)	11 (41%)	2 (17%)		1 (13%)	27 (26%)
3. 事前検討はしていない	1 (8%)	6 (46%)	3 (18%)	2 (22%)	6 (22%)	5 (42%)	2 (50%)	2 (25%)	27 (26%)
回答数合計	13	13	17	9	27	12	4	8	103
対象会社数	13	13	17	9	27	12	4	9	104

1. 取締役会資料を事前に関覧できるようになっている会社は、104社（85%）であり、殆どの会社で取締役会前に検討できる状況にある。
2. 取締役会資料検討時は、付議基準への準拠性・適法性・妥当性等に留意している。他の重要会議資料も同様である。

問 17 続き

2. 常務会資料

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	

2. 常務会資料

1. 必ず事前に関連するようになっている		4 (40%)	4 (31%)	3 (60%)	2 (9%)	2 (22%)	1 (25%)	2 (29%)	18 (23%)
2. 必要に応じ事前に関連している	1 (10%)	1 (10%)	1 (8%)		4 (18%)			2 (29%)	9 (11%)
3. 会議の場にて閲覧する		3 (30%)	2 (15%)		6 (27%)	1 (11%)			12 (15%)
4. 事後に閲覧を受けるようになっている	2 (20%)		2 (15%)	1 (20%)	3 (14%)	2 (22%)			10 (13%)
5. 必要に応じ事後に関連している	1 (10%)					1 (11%)			2 (3%)
6. 閲覧していない					1 (5%)			1 (14%)	2 (3%)
7. このような会議はない	6 (60%)	2 (20%)	4 (31%)	1 (20%)	6 (27%)	3 (33%)	3 (75%)	2 (29%)	27 (34%)
回答数合計	10	10	13	5	22	9	4	7	80

2-2. 常務会資料の検討状況

1. 会議前日までに検討する	1 (100%)	3 (60%)	2 (67%)		2 (33%)	1 (100%)	1 (100%)	2 (50%)	12 (50%)
2. 会議当日、開始前に検討する					1 (17%)				1 (4%)
3. 事前検討はしていない		2 (40%)	1 (33%)	3 (100%)	3 (50%)			2 (50%)	11 (46%)
回答数合計	1	5	3	3	6	1	1	4	24
対象会社数	1	5	5	3	6	2	1	4	27

1. 常務会資料を事前に関連できるようにしている会社は、53社中27社(51%)であり、ほぼ半数の会社で検討できる状況にある。

問 17 続き

3 . 経営会議資料

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

3 . 経営会議資料

1 . 必ず事前に閲覧するようになっている	6 (50%)	4 (31%)	4 (24%)	4 (50%)	3 (10%)	3 (21%)	2 (40%)	4 (44%)	30 (28%)
2 . 必要に応じ事前に閲覧している	2 (17%)		7 (41%)	1 (13%)	3 (10%)	1 (7%)	1 (20%)	1 (11%)	16 (15%)
3 . 会議の場にて閲覧する		1 (8%)	2 (12%)		12 (41%)	4 (29%)	2 (40%)	2 (22%)	23 (21%)
4 . 事後に回覧を受けるようになっている	2 (17%)	4 (31%)	1 (6%)	1 (13%)	2 (7%)	1 (7%)			11 (10%)
5 . 必要に応じ事後に閲覧している	1 (8%)		1 (6%)	1 (13%)	1 (3%)	2 (14%)			6 (6%)
6 . 閲覧していない		2 (15%)		1 (13%)	4 (14%)				7 (7%)
7 . このような会議はない	1 (8%)	2 (15%)	2 (12%)		4 (14%)	3 (21%)		2 (22%)	14 (13%)
回答数合計	12	13	17	8	29	14	5	9	107

3 - 2 . 経営会議資料の検討状況

1 . 会議前日までに検討する	1 (25%)	1 (25%)	6 (55%)	1 (20%)	4 (67%)	2 (67%)	2 (67%)	2 (50%)	19 (48%)
2 . 会議当日、開始前に検討する			4 (36%)	4 (80%)	1 (17%)			1 (25%)	10 (25%)
3 . 事前検討はしていない	3 (75%)	3 (75%)	1 (9%)		1 (17%)	1 (33%)	1 (33%)	1 (25%)	11 (28%)
4 . その他									
回答数合計	4	4	11	5	6	3	3	4	40
対象会社数	8	4	11	5	6	4	3	5	46

1 . 経営会議資料を事前に閲覧できるようになっている会社は、93 社中 46 社（49%）であり、ほぼ半数の会社で検討できる状況にある。

問 17 続き

4 . 執行役員会資料

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

4 . 執行役員会資料

1 . 必ず事前に閲覧するようになっている	2 (17%)	1 (14%)			1 (6%)	1 (14%)											5 (7%)
2 . 必要に応じ事前に閲覧している			2 (17%)		2 (11%)												4 (6%)
3 . 会議の場にて閲覧する	1 (8%)		2 (17%)	1 (25%)	1 (6%)	2 (29%)											7 (10%)
4 . 事後に閲覧を受けるようになっている		1 (14%)		1 (25%)	1 (6%)												3 (4%)
5 . 必要に応じ事後に閲覧している			1 (8%)	1 (25%)													2 (3%)
6 . 閲覧していない	1 (8%)		1 (8%)		1 (6%)	1 (14%)											4 (6%)
7 . このような会議はない	8 (67%)	5 (71%)	6 (50%)	1 (25%)	12 (67%)	3 (43%)	3 (100%)	5 (100%)									43 (63%)
回答数合計	12	7	12	4	18	7	3	5									68
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

4 - 2 . 執行役員会資料の検討状況

1 . 会議前日までに検討する	2 (100%)		1 (50%)														3 (38%)
2 . 会議当日、開始前に検討する					2 (67%)												2 (25%)
3 . 事前検討はしていない		1 (100%)	1 (50%)		1 (33%)												3 (38%)
4 . その他																	
回答数合計	2	1	2	0	3	0	0	0									8
対象会社数	2	1	2	0	3	1	0	0									9

- 1 . 執行役員会資料を事前に閲覧できるようになっている会社は、25 社中 9 社 (36%) であり、事前に検討できる会社は少ない。

## 問 18 監査役の意見表明等

Q 1 取締役会での意見表明や質問事項を予めまとめていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
事前にまとめる	5 (42%)	2 (14%)	6 (30%)	5 (50%)	7 (23%)	2 (12%)							1 (10%)			28 (24%)	
必要によりまとめる	3 (25%)	2 (14%)	5 (25%)	2 (20%)	9 (30%)	3 (18%)	1 (17%)									25 (21%)	
まとめていない	4 (33%)	9 (64%)	9 (45%)	2 (20%)	14 (47%)	11 (65%)	4 (67%)	8 (80%)								61 (51%)	
常務会等で意見を言う		1 (7%)		1 (10%)		1 (6%)	1 (17%)	1 (10%)								5 (4%)	
回答数合計	12	14	20	10	30	17	6	10								119	
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10								123	

1. A 1～C 2会社では事前に、あるいは必要に応じてまとめているケースが約半数を占めるが、D会社では75%の会社がまとめていない。
2. 取締役会とは別に開催される経営会議、常務会で意見を述べているので取締役会では意見を述べないというケースが7件ほどある。

Q 2 取締役会での意見表明や質問はどのような内容ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
適法性に関連した内容	7 (47%)		5 (22%)	1 (17%)	10 (26%)	6 (32%)	2 (29%)									31 (24%)	
リスク管理に関連した内容	2 (13%)		3 (13%)		4 (11%)	1 (5%)	1 (14%)									11 (9%)	
付議内容の確認	2 (13%)	5 (42%)	5 (22%)	1 (17%)	5 (13%)	4 (21%)	2 (29%)	2 (29%)								26 (20%)	
妥当性に関連した内容・ ケースバイケース	3 (20%)	2 (17%)	8 (35%)	4 (67%)	15 (39%)	7 (37%)	2 (29%)	4 (57%)								45 (35%)	
特に発言なし	1 (7%)	5 (42%)	2 (9%)		4 (11%)	1 (5%)		1 (14%)								14 (11%)	
回答数合計	15	12	23	6	38	19	7	7								127	
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10								123	

1. 適法性およびリスク管理に関する意見表明が多く、質問は理解を深めるための内容確認が殆ど。
2. 規模の小さい会社ほど、適法性・リスク管理関連よりも妥当性に関連した内容等をケースバイケースで述べている。適法性・リスク管理関連の発言は圧倒的に製造業が多い。

Q 3 監査役会としての意見と、監査役個人としての意見を区別して発言していますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
区別して発言している	5 (42%)	7 (64%)	11 (58%)	4 (40%)	16 (53%)	8 (47%)	3 (50%)	3 (43%)	57 (51%)								
区別して発言していない	5 (42%)	3 (27%)	6 (32%)	5 (50%)	10 (33%)	6 (35%)	2 (33%)	1 (14%)	38 (34%)								
その他	2 (17%)	1 (9%)	2 (11%)	1 (10%)	4 (13%)	3 (18%)	1 (17%)	3 (43%)	17 (15%)								
回答数合計	12	11	19	10	30	17	6	7	112								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 全体的に区別して発言するケースが過半数を占める。その他としては、

「監査役の共通意見は監査役会意見として常勤監査役が、個別の観点からの意見は各自が行っている。」

( C 1 会社 )

「原則、監査役個人の意見はその旨を断って発言している。ただし、監査役会として発言する場合は、原則発言者も予め決めているが、意見等は白熱化すると自由に発言する傾向にある。」

( B 1 会社 )

などの回答があった。

Q 4 取締役会の議長は監査役の意見や質問を建設的に受け止め議事進行をしていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
建設的に受けとめられている	12 (92%)	11 (92%)	14 (74%)	9 (100%)	25 (83%)	14 (82%)	5 (83%)	7 (88%)	97 (85%)								
受けとめられていない			2 (11%)		2 (7%)	1 (6%)	1 (17%)	1 (13%)	7 (6%)								
その他・不明	1 (8%)	1 (8%)	3 (16%)		3 (10%)	2 (12%)			10 (9%)								
回答数合計	13	12	19	9	30	17	6	8	114								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 殆どの会社で監査役の意見は建設的に受け止められているが、規模が小さくなるほど建設的に受け止められないケースが増加する傾向がある。中には決議前に議長から意見を求められる会社( B 1、B 2、C 1、C 2 会社等)もあり、また、常務会等で監査役の意見有無を確認している会社( C 2 会社)もある。

2. 非上場会社で取締役と監査役の区別なく発言できる文化の定着している会社( D 2 会社)もある。

Q 5 取締役会の審議を充実させるための発言を各監査役が適宜していますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
適宜発言している	9 (69%)	7 (64%)	9 (45%)	4 (44%)	23 (77%)	9 (56%)	4 (67%)	5 (71%)	70 (63%)								
発言していない	3 (23%)	3 (27%)	10 (50%)	5 (56%)	5 (17%)	4 (25%)	2 (33%)	2 (29%)	34 (30%)								
その他・不明	1 (8%)	1 (9%)	1 (5%)		2 (7%)	3 (19%)			8 (7%)								
回答数合計	13	11	20	9	30	16	6	7	112								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 全体的に発言をしている監査役が63%と多い。
2. 発言は監査役会議長（監査役会の代表者）や社外監査役に偏っているケースも数社に見られる。

Q 6 取締役会に付議されるべき議案が付議されていない場合や、取締役会付議基準が守られていない場合（例えば決議事項が報告事項になっているなど）のチェックはどのようにしていますか、またそのようなときはどのように対応しますか。

（複数回答）

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
事前に資料（稟議書、議案書等）にてチェック	8 (50%)	6 (46%)	8 (35%)	1 (8%)	8 (26%)	7 (39%)	4 (67%)	3 (30%)	45 (35%)								
事前に常務会等に出席し、資料を含めチェック	3 (19%)	2 (15%)	7 (30%)		5 (16%)	2 (11%)		4 (40%)	23 (18%)								
日常活動の中でチェック	1 (6%)	1 (8%)	1 (4%)	2 (17%)	5 (16%)	1 (6%)		1 (10%)	12 (9%)								
取締役会でチェック	2 (13%)		2 (9%)	2 (17%)	7 (23%)	5 (28%)			18 (14%)								
事後のチェック	1 (6%)	1 (8%)	2 (9%)		4 (13%)		1 (17%)		9 (7%)								
その他	1 (6%)	3 (23%)	3 (13%)	7 (58%)	2 (6%)	3 (17%)	1 (17%)	2 (20%)	22 (17%)								
回答数合計	16	13	23	12	31	18	6	10	129								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 資料のチェック、常務会等出席時のチェック、日常活動でのチェックを合わせると62%の会社で事前チェックが実行されている。付議基準違反等、指摘事項が認められた場合は、担当部門へ申し入れは正させているケースが殆ど。
2. A～C会社では規模が小さくなるほど事前のチェックが減少し、会議席上または事後のチェックが増加している。Q 2やQ 5と比較すると、事前のチェックができない場合であっても、監査役が積極的に発言していることが分かる。

## 問 19 監査役業務の分担と引継ぎ

Q 1 監査役業務の分担をしていますか、それはどのように分担していますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
分担している	11 (79%)	9 (69%)	15 (75%)	7 (70%)	24 (75%)	14 (82%)	3 (50%)	7 (70%)	90 (74%)								
分担していない	2 (14%)	3 (23%)	5 (25%)	3 (30%)	6 (19%)	3 (18%)	3 (50%)	2 (20%)	27 (22%)								
その他・不明・未回答	1 (7%)	1 (8%)			2 (6%)			1 (10%)	5 (4%)								
回答数合計	14	13	20	10	32	17	6	10	122								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 監査業務を分担している会社は 74%。常勤、非常勤別、あるいは専門分野別に業務分担をし、常勤監査役は日常の業務監査、非常勤監査役は専門的・第三者的見地から意見を述べるというケースが多いが、非常社外勤監査役に重要会議に出席・発言してもらおうケース、常勤だけでは足りない業務監査を分担するケースもある。また、常勤監査役が複数名いる会社では機能部門別、地域別、専門分野別の業務分担をしているケースが見受けられる。

Q 2 割り当てられた分担以外に、自らの判断で調査や監査をしたことがありますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
分担以外の監査をしたことがある	11 (92%)	8 (67%)	15 (83%)	8 (89%)	16 (59%)	11 (65%)	2 (50%)	6 (67%)	77 (71%)								
分担以外の監査をしたことはない	1 (8%)	4 (33%)	3 (17%)	1 (11%)	11 (41%)	6 (35%)	2 (50%)	3 (33%)	31 (29%)								
回答数合計	12	12	18	9	27	17	4	9	108								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 常勤監査役は担当の業務だけでなく、リスク回避・軽減の観点、および監査役の独任制の観点より、自らの判断で調査や監査を実行している。全体では、63%の会社の監査役が自らの判断で監査を行っており、規模の大きな会社ほどその比率が高くなる傾向がある。
2. Q 1 では監査業務を分担している会社が 74%であることを鑑みると、分担をしつつも必要に応じて各監査役が独自に監査をすることが多いことが分かる。

Q 3 前任監査役からの引継ぎがありましたか、引継ぎはどのように行われましたか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
引継ぎがあった	9 (64%)	6 (46%)	9 (45%)	7 (70%)	17 (53%)	9 (53%)	2 (33%)	6 (67%)	65 (54%)								
引継ぎがなかった	5 (36%)	7 (54%)	11 (55%)	3 (30%)	15 (47%)	8 (47%)	4 (67%)	3 (33%)	56 (46%)								
回答数合計	14	13	20	10	32	17	6	9	121								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 前任監査役からの引継ぎは 54%の会社で行われている。引継ぎがなされた場合は「書面・資料を基にした引継ぎ」または「口頭説明のみによる引継ぎ」が行われている。詳細な引継ぎは殆どなく、短期間での重要事項の引継ぎをしているようである。主な回答としては、下記のようなものがある。

- ・「残念ながら引継ぎが殆どなかったため、専ら監査役スタッフより聞いた。今後のためにスタッフの所に、監査ノウハウを蓄積すべく、詳細なマニュアルと基準（心構え的なもの）を作成中。」（A 2 会社）
- ・「私は 6 年間常勤監査役を務め、昨年定年制から非常勤となり、後任者が常勤監査役となった。引継は文書により行ったが、経理担当取締役で法務関係が不得意であったためこの 1 年間実務指導を行ってきた。新任監査役への引継方法としては最善であると考え。」（C 1 会社）
- ・「前年度の往査結果報告書（一枚もの）と口頭による引継ぎのほか、全往査箇所（60 数か所の事業所）の挨拶廻り（含事業所の概要説明を受けた）に同行してもらった（約 4 カ月間）際に、口頭での引継ぎを必要に応じ受けた」（D 2 会社）

問 20 正規の監査役会の運営

Q 1 期中において各監査役からは何が報告されますか。

報告内容	社内 (常勤)
監査活動報告（業務執行報告含む）	89 (72%)
重要会議議案審議	11 (9%)
監査関連情報	9 (7%)
経営の動向	2 (2%)
監査役会規則の変更等	1 (1%)
不明（未回答含む）	11 (9%)
回答数合計	123

報告内容	社外 (非常勤)
社外の情報（政治、経済、商法改正等）	13 (41%)
大局的、客観的な監査意見	13 (41%)
その他	6 (19%)
回答数合計	32

1. 期中においては、常勤監査役からは監査活動報告、監査結果報告、懸念される事案の状況報告がなされ、非常勤監査役からは、常勤監査役の報告に対する質問、アドバイス等、社外情報を含めた大所高所の意見陳述がされている。

Q 2 報告の内容はどの程度のものですか、またその形式はどのようなものですか（口頭、ペーパーなど）

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
文書と口頭併用	7 (54%)	4 (31%)	9 (50%)	5 (50%)	17 (53%)	8 (53%)	3 (60%)	4 (50%)	57 (50%)								
文書のみ	5 (38%)	4 (31%)	4 (22%)	4 (40%)	11 (34%)	3 (20%)	1 (20%)	3 (38%)	35 (31%)								
口頭のみ	1 (8%)	5 (38%)	5 (28%)	1 (10%)	4 (13%)	4 (27%)	1 (20%)	1 (13%)	22 (19%)								
回答数合計	13	13	18	10	32	15	5	8	114								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 報告内容は、重要性に応じて、概要説明から詳細説明に至るまでその程度は多様である。特に常勤監査役から行われる監査活動報告、監査結果報告については文書による報告が多い。また、非常勤社外監査役に対する報告に関しては、詳細に行う傾向が窺えた。主な回答は下記のとおり。
- ・「監査役業務の推進する上で必要な会社情報（特にマイナス情報）は必ず伝えるように心掛けている。往査等監査業務ならびに会社情報も原則ペーパーである。」（B 1 会社）
  - ・「常勤監査役から「監査実施報告書」、「改善提案書」等を事前に社外監査役に送付して報告または協議している。」（C 1 会社）
  - ・「議事録作成の監査役会（年 4 回）では、ペーパー上は監査計画の項目ごとに、内容、時期（回数、月日）等につき報告し問題点、課題等は口頭で報告している。議事録を作成しない監査役会（年 6 回）では、監査日程（当月～2～3 月先まで）と常務会配布資料中主なものは全て配布の情報を共有化している」（D 2 会社）

Q 3 監査役会で議論になるのはどのようなことですか。

（複数回答）

経営判断の妥当性	39 (27%)
リスク管理	30 (21%)
適法性（倫理性）	15 (10%)
監査報告フォロー	12 (8%)
議事録確認	6 (4%)
年度計画の検討および立案	4 (3%)
その他	25 (17%)
議論なし	13 (9%)
回答数合計	144

には取締役会議案の検討を含む

その他の主な回答は下記のとおり。

- ・「予防監査の観点から、執行部に留意してもらいたいポイントの内容、およびそのポイントをいつどのように執行部に伝えるか」（B 2 会社）
- ・「計画と実績との乖離が何故起きているのか、その原因は何か等 経営改革が抽象的で全社員への理解、浸透がされていないことへの監査役（会）としてのアドバイス方法」（C 1 会社）
- ・「社内で発生した事故、同業他社の大きな事故を参考にその原因と対策等について」（D 2 会社）

Q 4 共有できない情報はありますか、それはどういうもので、何故共有できないのですか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
共有できない情報はない	11 (79%)	12 (92%)	15 (88%)	9 (90%)	23 (74%)	14 (82%)	6 (100%)	5 (83%)	95 (83%)
情報が共有されていない部分がある	3 (21%)	1 (8%)	2 (12%)	1 (10%)	8 (26%)	3 (18%)		1 (17%)	19 (17%)
回答数合計	14	13	17	10	31	17	6	6	114
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 常勤・非常勤の区別なく、83%の会社で情報の共有化が図られている。「共有できない情報がある」理由としては、下記のようなものがある。

- ・「大株主かつ取引先でもあるので内容によっては取締役会にかけるとして情報を止める必要があるため」
- ・「基本的にはないが個々に独自のニュースソースを持つ場合、時として困難な場合があるため」
- ・「専門分野では技術面も含め、知識の違いから共有できないものがあるため」

Q 5 議事録の記載内容はどの程度ですか（要旨記載ですか、個々の発言等、詳細記載ですか）。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
要旨のみ	13 (93%)	10 (77%)	16 (84%)	7 (70%)	26 (81%)	11 (65%)	5 (83%)	6 (67%)	94 (78%)
詳細記載	1 (7%)		3 (16%)	1 (10%)	1 (3%)	1 (6%)	1 (17%)		8 (7%)
要旨・詳細併用		3 (23%)		2 (20%)	5 (16%)	5 (29%)		3 (33%)	18 (15%)
回答数合計	14	13	19	10	32	17	6	9	120
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査役会議事録の記載方法は78%の会社が要旨記載である。ただし、「議論があった場合などは詳細に記載する」という回答もあった。
2. 個々の発言内容については、「監査役から発言があった」と記載する会社や、名前を伏せて発言内容を記載する会社などがあつた。

問 21 監査役スタッフとの関係（監査役スタッフがいる場合のみご回答ください）

Q 1 監査役スタッフの主要業務は何ですか（専任、兼任それぞれ）。

1. 回答総数：77社（うちスタッフなしの回答：7社）

専任：22社（31%）

兼任：20社（29%）

両方：2社（3%）

不明：26社（37%）

回答では専任か兼任の区別が不明であるが専任と思われる内容となっている。

\* 専任と兼任を合わせると57%の会社がスタッフを持っている。

2. 専任スタッフの主要業務（複数回答）

監査の事前準備（スケジュール調整、情報収集等を含む）	25 (27%)
監査（調査）の同行	20 (21%)
監査後の議事録等整備	13 (14%)
監査役特命事項の調査（法的、財務的調査を含む）	9 (10%)
秘書業務	6 (6%)
監査役会事務局	17 (18%)
監査方針、計画の立案	3 (3%)
子会社監査役	1 (1%)
回答数合計	94

専任スタッフの主要業務は、監査活動の支援および監査役会事務局業務となっており、監査の質の向上が図られている。具体例としては下記のとおり。

- ・ 取締役、カンパニーまたはスタッフ担当執行役員、事業部長およびスタッフ部長による監査役定例報告の事前アレンジと重点ヒアリング事項の絞込み。
- ・ 監査役往査対象部門との事前アレンジと監査報告書の往査部門との内容調整。
- ・ 監査役の疑問事項に関し、当該部門からのヒアリングをアレンジ。
- ・ 監査役会会議資料の準備。
- ・ 会計監査人・法務部門・財務部門との期末監査報告および計算書類報告・審議のアレンジ。
- ・ 経営の仕組みの変更、社内の意思決定権限基準、商法、会計基準、会計監査基準等の変更に対応した監査役監査計画の変更対応立案と関係部門との調整

（A1会社）

3. 兼任スタッフの主要業務（複数回答）

業務内容不明	12 (46%)
秘書（日程調整等含む）	10 (38%)
監査役会事務局	1 (4%)
その他（業務処理、リスク管理、業務監査等）	3 (12%)
回答数合計	26

兼任スタッフの場合は、書類作成等補助的な業務に留まっている場合が多いが、複数の部署に兼任スタッフを配置する会社もある。具体例としては下記のとおり。

事務局スタッフは兼任で2名だが、以下の部署をスタッフ的に配置している。

- ・ 業務管理室（10名）
- ・ ビジネスエシックスコミティ（専任3名）
- ・ 法務部（10名）
- ・ 個人情報保護推進室（7名）

（B1会社）

Q 2 監査役スタッフの活用において留意していることは何ですか。

(複数回答)

情報の収集	14 (21%)
監査役をサポート力の向上	12 (18%)
キャリア形成	7 (10%)
専門知識の活用	5 (7%)
被監査部門への適切な対応	4 (6%)
公平と正確さの確保	2 (3%)
モラル向上	2 (3%)
その他の意見	19 (28%)
特にない	3 (4%)
回答数合計	68

具体的例としては下記のとおり。

スタッフは監査役の手、足、目であり、ある意味で監査役と一心同体と認識。単なる事務処理職位ということだけでなく、監査の重要な一端を担っていることから、高い自覚と意識を持って仕事に当たるよう指導している。(A1会社)

監査役は日常的に何かやり残しているのでは...という脅迫観念に悩まされているが、専任スタッフには特にこの辺のバックアップ体制を頼んでいる。兼任には内部統制に関する情報交換を特に依頼している。(A1会社)

- ・ 監査役の懸念/関心事項を正確に当該部門に伝達し、迅速かつ適切な回答を引き出せるようにしている。
- ・ 社外の講習会に積極的に参加させ、法制度、会計基準の動向を学習する機会としている。
- ・ 特に会計監査人と監査役間のブリッジ役として育成している。(A1会社)

執行部門での業務を、違った立場から監査することで将来人事異動で執行部門へ帰った時の業務のやり方に大いに参考にするような指導を心掛けている(A2会社)

1. 情報収集・サポート力の向上が上位に挙げた。スタッフを監査役と一心同体と認識している回答もあり、全体的にスタッフ本人の質の向上およびキャリア形成に重点を置く傾向がある。

Q 3 監査役スタッフの活用の結果どのような利点がありましたか。

監査の質的向上	22 (35%)
情報の充実	20 (32%)
業務効率向上	14 (23%)
監査役が重要な業務に集中できる	2 (3%)
特にない	4 (6%)
回答数合計	62

具体的例としては下記のとおり。

煩雑な事務処理、スケジュール管理等をスタッフが果たすことにより、本来監査役の果たすべき判断や執行部への働きかけ等への専念が可能となり、課題の掘り下げ、監査品質の向上などにつながっている。

(A1会社)

現場管理職の悩み・困りごとの内容や、市場クレーム状況の内容等の現場情報が入りやすくなっている。

(C1会社)

1. スタッフの活用結果は、監査の質的向上、情報の充実、業務効率の向上において評価されている。

Q4 監査役スタッフのローテーションはどのような考えのもとにしていますか。

考えていない会社	19 (33%)
考えている会社	38 (67%)
不定期	16 (42%)
3～4年	21 (55%)
5年	1 (3%)
<b>ローテーションの考え方(回答24社)</b>	
キャリアパス	10 (42%)
専門性、経験の活用	6 (25%)
その他	8 (33%)
<b>回答数合計</b>	<b>57</b>

具体的例としては下記のとおり。

職務の質・内容から若手・中堅層を育成する格好の場としての意味合いを強く意識しており、一定期間(3～4年程度を基本とした配置)でのローテーションを考えている。高齢層の卒業ポストではない。  
(A1会社、B1会社)

あまりローテーションはないが、常に言っていることは「監査スタッフは他部門から引きがかかるような人材であるべし」ということである。財務会計の知識があり、海外駐在経験者を強く求めている。  
(A1会社)

勤務は2～3年が理想と思われるので、そのローテーションで、優秀な人材を得られるようにしている。スタッフとしての勤務が本人にとっても人事上もプラスとなるよう配慮している。(A2会社)

1. 監査役スタッフのローテーションは、規模の大きい会社では考えている会社が多く、3～4年を目途に法務、経理、内部監査部門等へのローテーションを行っている。ローテーションの考え方としては、キャリアパスと回答した会社が多かった。

Q5 監査役スタッフに期待することは何ですか(求める資質など)。

専門知識(経理、法律等)	30 (47%)
折衝力	11 (17%)
積極性	11 (17%)
公平性(倫理性)	4 (6%)
その他	4 (6%)
特になし	4 (6%)
<b>回答数合計</b>	<b>64</b>

1. スタッフは監査活動を支援できる専門性、とりわけ法律知識と経理知識を期待されており、また監査役の意を介した関係部門との折衝力にも期待が高い。

問 22 正規の監査役会の常時出席者（監査役以外）

Q 1 正規の監査役会の常時出席者は監査役以外に誰がいますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
監査役のみ	3 (20%)	2 (13%)	12 (60%)	3 (33%)	27 (84%)	13 (81%)	6 (100%)	3 (38%)	69 (57%)
監査役スタッフ	11 (73%)	11 (73%)	5 (25%)	5 (56%)	3 (9%)	2 (13%)		5 (63%)	42 (35%)
法務部・総務部等	1 (7%)	1 (7%)	3 (15%)		2 (6%)	1 (6%)			8 (7%)
その他		1 (7%)		1 (11%)					2 (2%)
回答数合計	15	15	20	9	32	16	6	8	121
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査役会の常時出席者が「監査役だけ」と回答した会社は69社（57%）で、全体の約6割であった。「監査役以外の常時出席者がいる」のは52社（43%）で、約4割であった。
2. 監査役以外の出席者の役割は、事務局、オブザーバー、アドバイザー等が考えられるが、「事務局」と明記したのは10社であった。
3. 監査役スタッフと執行側（内部監査部門等）とが出席している会社が2社あった。その理由は「当社では監査活動全般を監査役が調整、取り仕切る方が実際面で効果的、効率的であるとの考え方が、経営トップにも認識されている。」との考え方による。
4. 「必要なときに業務執行側の出席を求める」と回答した会社が8社あった。中でも監査報告書作成の監査役会に代表取締役の出席を求めている会社もあった。

問 23 非常勤社外監査役の役割（社外監査役の視点、発言内容等）

Q 1 監査役会において非常勤社外監査役はどのような視点に立ち、どのような内容に関する発言をしていますか。

回答会社区分		A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
		500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
		製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
社会的視点	大所/高所	3 (21%)	4 (29%)	6 (30%)	1 (10%)	7 (23%)	6 (40%)		4 (50%)	31 (26%)
	社会的・客観的・公正さ	6 (43%)	5 (36%)	6 (30%)	3 (30%)	5 (16%)	2 (13%)	1 (17%)	1 (13%)	29 (25%)
専門家・経験的視点		5 (36%)	2 (14%)	5 (25%)	4 (40%)	12 (39%)	3 (20%)	3 (50%)		34 (29%)
その他（グループ経営的視点等）			3 (21%)	3 (15%)	2 (20%)	7 (23%)	4 (27%)	2 (33%)	3 (38%)	24 (20%)
回答数合計		14	14	20	10	31	15	6	8	118
対象会社数		14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 非常勤社外監査役の視点として、「社会的視点」（社内常識でない社会一般の視点、大所高所からの視点、客観的で公正な視点）、「専門家・経験的視点」（弁護士、会計士、大企業トップ等）、「その他（グループ経営的視点等）」（主として親会社の視点）に分けられる。が60社（51%）、が34社（29%）のうち、「グループ経営的視点」が11社（9%）であった。
2. A・B会社では「社会的視点」が57%、「専門家・経験的視点」が29%、「グループ経営的視点」が3%であった。C・D会社では「社会的視点」が43%、「専門家・経験的視点」が27%、「グループ経営的視点」が15%であった。C・D会社の方が、企業経験者・グループ会社役員から社外監査役なるケースが多いと思われる。

回答会社区分		A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
		500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
		製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
経営全般・経営判断に関する内容		9 (64%)	7 (50%)	13 (65%)	4 (40%)	9 (29%)	8 (53%)	1 (17%)	4 (50%)	55 (47%)
内部統制・リスク管理・コンプライアンスに関する内容		2 (14%)	3 (21%)	1 (5%)	3 (30%)	4 (13%)	1 (7%)	1 (17%)		15 (13%)
専門的内容		3 (21%)		3 (15%)	2 (20%)	11 (35%)	2 (13%)	3 (50%)		24 (20%)
その他（グループ経営等）の内容			4 (29%)	3 (15%)	1 (10%)	7 (23%)	4 (27%)	1 (17%)	4 (50%)	24 (20%)
回答数合計		14	14	20	10	31	15	6	8	118
対象会社数		14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 発言の内容としては、「経営全般・経営判断に関する内容」55社（47%）と最も多い。
2. その他のうち、「グループ経営等に関する内容」は11社（9%）であった。

Q 2 現在の非常勤社外監査役に果たして欲しい役割について、トップの考えと監査役（会）の考えは一致していますか。また、その役割は期待どおりですか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
一致している	13 (93%)	11 (79%)	15 (75%)	8 (80%)	24 (77%)	13 (87%)	3 (50%)	7 (88%)	94 (80%)
一致していない		1 (7%)	1 (5%)		5 (16%)			1 (13%)	8 (7%)
トップの考えはわからない	1 (7%)	2 (14%)	4 (20%)	2 (20%)	2 (6%)	2 (13%)	3 (50%)		16 (14%)
回答数合計	14	14	20	10	31	15	6	8	118
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. トップの考えと監査役（会）の考えが「一致している」と回答した会社は94社（80%）、「一致していない」と回答した会社は8社（7%）、「トップの考えはわからない」は16社（14%）であった。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
一致しているが期待どおりでない	3 (75%)				4 (44%)	4 (80%)		1 (50%)	12 (40%)
一致せず、期待どおりでない		1 (100%)	1 (25%)		5 (56%)			1 (50%)	8 (27%)
トップの考えは不明で期待どおりでない	1 (25%)		3 (75%)	1 (100%)		1 (20%)	4 (100%)		10 (33%)
回答数合計	4	1	4	1	9	5	4	2	30
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 「その役割は期待どおりですか」という問いに対し、「期待どおりでない」と回答した会社は30社（全体の24%）であった。
2. トップの考えと監査役（会）の考えが「一致している」と回答した会社の中で、「役割が期待どおりでない」と回答した会社は12社（全体の10%）であった。「一致していない」と答えた会社8社は全て「期待どおりでない」と回答している。
3. トップの考えと監査役（会）の考えが「一致していない」と回答した会社のコメントは、非常勤社外監査役に対してというよりも、「トップの監査役に対する理解が足りない」という不満が現れている。
4. 「トップの考えはわからない」と回答した16社のうち10社が「役割が期待どおりでない」と回答している。

## 4. 監査計画

### 問 24 監査計画への経営計画・経営方針等の反映と、監査計画の見直し

Q 1 監査計画立案時、自社の経営計画・経営方針をどの程度、また、どのように反映させていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
反映させる	14 (100%)	11 (85%)	16 (80%)	10 (100%)	29 (91%)	14 (88%)	4 (57%)	9 (90%)	107 (88%)								
反映させることもある		2 (15%)							2 (2%)								
反映させない			4 (20%)		3 (9%)	2 (13%)	2 (29%)	1 (10%)	12 (10%)								
その他							1 (14%)		1 (1%)								
回答数合計	14	13	20	10	32	16	7	10	122								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 「反映させる」と回答した会社が 107 社（88%）、「反映させない」と回答した会社は 12 社（10%）であった。具体例は下記のとおり。

- ・ 定量的目標の織込みにはこだわっていないが、経営計画・方針のベースにある考え方・到達目標レベル・達成度等については十分に留意し、監査方針に反映させ、監査の重点を明示させている。（A 1 会社）
- ・ 毎年監査計画立案時に作成する往査時調査事項の中で、部所の現状の項目として「全社経営計画重点推進項目の展開実施状況と問題点の課題」をとり上げて、執行行為としての問題点をまず把握するほか、営業状況、内部統制、業務効率化・合理化、安全衛生、品質防災環境保全、財産保全、その他の項目の中で経営計画が現場に投げかけている問題点・課題を探り、執行部（代表取締役）に対する問題提起の材料集めに活用している。

（D 2 会社）

Q 2 監査計画を期中に見直すことはありますか、その理由は何ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
見直すことがある	9 (64%)	4 (31%)	8 (40%)	2 (20%)	16 (50%)	2 (12%)	3 (50%)	4 (40%)	48 (39%)								
見直すことはない	5 (36%)	9 (69%)	12 (60%)	8 (80%)	16 (50%)	15 (88%)	3 (50%)	6 (60%)	74 (61%)								
回答数合計	14	13	20	10	32	17	6	10	122								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 「見直すことがある」と回答した会社は 48 社（39%）、「見直すことはない」と回答した会社は 74 社（61%）であった。

2. 「見直す」場合については、経営環境の変化等で経営計画・方針が変更になったとき、突発的な問題が発生し、その問題の重点監査が必要となったとき、などが挙げられた。

問 25 監査項目・範囲

Q 1 貴社の監査は何に重点を置いて、どのように監査していますか。

(1) 全般

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
経営全般 経営判断ほか	7 (37%)	6 (35%)	6 (23%)	4 (29%)	13 (25%)	8 (31%)	3 (38%)	5 (38%)	52 (30%)								
内部統制・リスク管理・ コンプライアンスほか	12 (63%)	11 (65%)	18 (69%)	10 (71%)	27 (52%)	15 (58%)	3 (38%)	5 (38%)	101 (58%)								
資産管理			1 (4%)		12 (23%)	3 (12%)	1 (13%)	3 (23%)	20 (11%)								
その他			1 (4%)				1 (13%)		2 (1%)								
回答数合計	19	17	26	14	52	26	8	13	175								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

(1) は、回答を大括りしてまとめたものである。以下の(2)(3)では項目を詳細に分析してある。

1. 「内部統制ほか」が101社(58%)、「経営全般ほか」が52社(30%)、「資産管理」は20社(11%)であった。
2. A・B会社では「内部統制ほか」が67%、「経営全般ほか」が30%、「資産管理」は1%であった。C・D会社では「内部統制ほか」が51%、「経営全般ほか」が29%、「資産管理」は19%であった。なお、C・D会社では「資産管理」を重視する傾向がある。

(2) 経営全般、経営判断ほか

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
経営計画・経営方針の進 捗	3 (33%)	2 (25%)	6 (100%)	2 (50%)	5 (38%)	3 (38%)			3 (50%)	24 (41%)							
経営判断の妥当性	2 (22%)	2 (25%)		1 (25%)	2 (15%)	1 (13%)	1 (25%)		9 (16%)								
取締役の業務執行の適法 性	2 (22%)	2 (25%)			3 (23%)	3 (38%)	3 (75%)	2 (33%)	15 (26%)								
連結経営	2 (22%)	2 (25%)		1 (25%)	3 (23%)	1 (13%)		1 (17%)	10 (17%)								
回答数合計	9	8	6	4	13	8	4	6	58								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 「経営全般、経営判断ほか」の内訳は、「経営計画・方針の進捗」が24社(41%)、「取締役の業務執行の適法性」が15社(26%)、「連結経営」が10社(17%)、「経営判断の妥当性」が9社(16%)、であった。

(3) 内部統制、リスク管理、コンプライアンスほか

(複数回答)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
内部統制	1 (6%)	3 (19%)	5 (19%)		7 (21%)	6 (33%)		1 (17%)	23 (17%)
リスク管理	6 (38%)		8 (30%)	5 (38%)	4 (12%)	1 (6%)			24 (18%)
コンプライアンス	8 (50%)	6 (38%)	6 (22%)	3 (23%)	7 (21%)	5 (28%)	2 (67%)	4 (67%)	41 (31%)
109条監査関連	1 (6%)	7 (44%)	2 (7%)	3 (23%)	10 (29%)	4 (22%)		1 (17%)	28 (21%)
その他			6 (22%)	2 (15%)	6 (18%)	2 (11%)	1 (33%)		17 (13%)
回答数合計	16	16	27	13	34	18	3	6	133
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 「内部統制、リスク管理、コンプライアンスほか」の内訳は、「コンプライアンス」が41社(31%)、「109条監査関連」が28社(21%)、「リスク管理」が24社(18%)、「内部統制」が23社(17%)、であった。その他「環境・安全・品質」、「独禁法」等各社の置かれている立場から重点項目が違っている。

Q2 監査役の監査対象範囲はどこまでを考えていますか、下記の範囲ごとにご回答ください。  
・人的範囲(取締役以上、理事・執行役員・事業部長クラス、部課長クラス、一般社員クラス、など)

回答会社区分 人的範囲	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
執行役員クラスまで	1 (7%)		1 (5%)	1 (10%)	1 (3%)	1 (6%)			5 (4%)
事業部長クラスまで	5 (36%)	7 (50%)	8 (40%)	1 (10%)	8 (26%)	3 (18%)		2 (20%)	34 (28%)
部課長クラスまで	5 (36%)	3 (21%)	6 (30%)	4 (40%)	15 (48%)	8 (47%)	4 (67%)	4 (40%)	49 (40%)
一般社員クラスまで	3 (21%)	4 (29%)	5 (25%)	4 (40%)	7 (23%)	5 (29%)	2 (33%)	4 (40%)	34 (28%)
回答数合計	14	14	20	10	31	17	6	10	122
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査対象の人的範囲は、「部課長クラス」が49社(40%)と最も多く、次いで「事業部長・部長クラス」「一般社員まで」が34社(28%)と同数であった。「取締役・執行役員以上」を重点に監査を実施している会社も5社あった。

・業務的範囲

回答会社区分 業務的範囲	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
適法性			1 (6%)			1 (7%)		1 (10%)	3 (3%)
妥当性	2 (14%)	1 (7%)	4 (24%)	1 (10%)	3 (10%)	2 (13%)			13 (11%)
全業務・全組織	12 (86%)	11 (79%)	12 (71%)	9 (90%)	25 (83%)	8 (53%)	5 (83%)	9 (90%)	91 (78%)
個別業務		2 (14%)			2 (7%)	4 (27%)	1 (17%)		9 (8%)
回答数合計	14	14	17	10	30	15	6	10	116
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 業務的範囲の質問の回答は2つに分かれた。1つは「適法性、妥当性」での捉え方、2つ目は業務・組織面から「全業務・組織か、個別か」である。「適法性、妥当性」で捉えた会社が16社(14%)、「業務・組織」で捉えた会社が100社(86%)であった。
2. 「適法性・妥当性」で捉えた場合は、適法性に絞っている会社が3社で、妥当性まで踏み込む会社が13社であった。
3. 「業務・組織」で捉えた場合は、「全業務・全組織」と回答した会社は91社、「個別業務」と回答した会社は9社であった。

・組織的範囲(商法上の子会社まで、証取法上の子会社まで、海外の子会社や合併会まで、など)

回答会社区分 組織的範囲	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
連結対象+持分法適用会社まで		6 (46%)	1 (5%)		7 (24%)	2 (13%)		1 (11%)	17 (15%)
連結対象(含海外)	3 (21%)	2 (15%)	8 (42%)	2 (20%)	5 (17%)				20 (17%)
連結対象		3 (23%)	2 (11%)	3 (30%)	4 (14%)	2 (13%)			14 (12%)
商法上の子会社(含海外)	8 (57%)	2 (15%)	3 (16%)	1 (10%)	3 (10%)		3 (50%)	2 (22%)	22 (19%)
商法上の子会社	1 (7%)		4 (21%)	3 (30%)	9 (31%)	8 (53%)	2 (33%)	2 (22%)	29 (25%)
その他	2 (14%)		1 (5%)	1 (10%)	1 (3%)	3 (20%)	1 (17%)	4 (44%)	13 (11%)
回答数合計	14	13	19	10	29	15	6	9	115
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 組織的範囲は、連結対象会社を範囲とする会社が51社(44%)、商法上の子会社を範囲とする会社が51社(44%)と同じであった。その他の会社が13社であった。

問 26 実地調査の準備、留意事項

Q 1 往査、実地調査前にはどのような準備をしていますか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
前回の往査結果等の確認 (内部監査・会計監査人 監査を含む)	9 (32%)	4 (25%)	6 (19%)	3 (25%)	10 (22%)	3 (17%)	2 (17%)										37 (22%)
被監査部署の業績、組 織、人物等の情報収集	7 (25%)	4 (25%)	7 (23%)	3 (25%)	13 (29%)	4 (22%)	5 (42%)	1 (14%)									44 (26%)
リスク管理関係・環境関 係に関するチェック	3 (11%)		1 (3%)			1 (6%)											5 (3%)
被監査部署等へ質問票等 を送付し、監査前に回答 を求める	3 (11%)	1 (6%)	4 (13%)	1 (8%)	1 (2%)	2 (11%)	1 (8%)										13 (8%)
本社サイドにおける事前 情報収集	3 (11%)	5 (31%)	4 (13%)	1 (8%)	5 (11%)	3 (17%)	1 (8%)	3 (43%)									25 (15%)
監査項目・ポイントの整 理	3 (11%)	2 (13%)	9 (29%)	4 (33%)	16 (36%)	5 (28%)	3 (25%)	3 (43%)									45 (27%)
回答数合計	28	16	31	12	45	18	12	7									169
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. 「事前作業」として一番多いのが、「監査項目・監査ポイントの整理」で45社(全体の約37%)である。また、この事前作業を回答した会社にとっては、事前に被監査部署への通知といった配慮が45社の40%に当たる18社において行われている。
2. 次に多いのが「会社の業績面」に関する作業であるが、この項目を回答した会社の大半が、事前に社内部署とのヒアリングを励行している傾向にある。
3. 「前回の往査結果等の状況確認」が、37社となっている。監査をする上で重要なことは、継続性のある監査を実施することであるため、前回までの結果を確認し、実態の把握をすることは実効性があるといえよう。
4. 「事前に被監査部署へ監査に関する質問票を送付し、その回答を待って往査を実施する」会社が、13社ある。この中には、被監査部署が重点的に見て欲しい項目を事前に聴取し、ヒアリングを行うといった会社もある。

Q 2 往査、実地調査時の留意点は何ですか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
各種社内システムの チェック(コンプライア ンス・プログラムの実施 状況、内部統制システム 状況、リスク管理状況、 諸規定の制定状況等)	5 (29%)	3 (21%)	7 (32%)	1 (10%)	6 (19%)	4 (22%)	1 (17%)	1 (10%)	28 (22%)								
各種監査の指摘事項の対 応状況チェック	1 (6%)	2 (14%)			1 (3%)	3 (17%)			7 (5%)								
現物・現地主義	5 (29%)	2 (14%)	6 (27%)	1 (10%)	3 (9%)	1 (6%)	1 (17%)	2 (20%)	21 (16%)								
会社業績チェック	1 (6%)		5 (23%)	2 (20%)	1 (3%)	2 (11%)			11 (9%)								
予防監査(アドバイス、 相談に乗る等)	1 (6%)	2 (14%)			1 (3%)				4 (3%)								
対話に重点を置く				1 (10%)	1 (3%)	4 (22%)	1 (17%)	2 (20%)	9 (7%)								
事実の把握(資産の確認 等)	1 (6%)	1 (7%)			7 (22%)	1 (6%)			10 (8%)								
その他(社風・ムード 等)	3 (18%)	4 (29%)	4 (18%)	5 (50%)	12 (38%)	3 (17%)	3 (50%)	5 (50%)	39 (30%)								
回答数合計	17	14	22	10	32	18	6	10	129								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 留意する項目として一番多いのが、「社内システム面の監査」、とりわけ内部統制、リスク管理面への監査が重視されている傾向にある。
2. 現地、現物を確認することが必要であるとする会社が、21社と比較的多い。なお、「事実の把握」の中に「資産の管理」が含まれているため、これを合計すると31社となり4社に1社の割合で「現物主義」が浸透している。
3. 比較的数字は少ないが、「その他」に含まれる「ムード」作りは特徴のある回答であった。これは、特にヒアリング相手に構えさせないように工夫するという意味の回答である。
4. 留意点の中で、被監査部署での「面談者に関して考慮する」という意見がある。数は、14社と多くはないが、その大半が業務担当者や、職場の従業員クラスといった広い範囲の関係者とのコミュニケーションを図り、しかる後にその職場長や責任者とも話をするという配慮がなされている。

## 5. 監査結果のまとめと監査報告書の作成

### 問 27 法定外の監査報告書のまとめ

Q 1 個々の監査役が行った監査実績は、どのようにして監査役会に報告され、まとめられますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
その都度報告	2 (22%)	2 (29%)									1 (25%)	1 (100%)					6 (15%)
毎月定期的	3 (33%)	2 (29%)	5 (100%)	3 (75%)	9 (100%)	1 (25%)											23 (56%)
年間6回	1 (11%)																1 (2%)
年間4回				1 (25%)		1 (25%)											2 (5%)
年間2回	1 (11%)	2 (29%)													2 (100%)		5 (12%)
監査役へ回覧	2 (22%)	1 (14%)									1 (25%)						4 (10%)
回答数合計	9	7	5	4	9	4	1	2									41
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. 「その都度報告」の場合は「月例監査役会でその都度報告」と考える方が一般的ではないかと考えられる。その場合、29社(24%)が該当し、およそ4社に1社の割合で毎月報告している実態にあるといえる。設問では「時期」について特に回答を求めているため、この結果をもって全てを判断することは問題のあるところであるが、「何時の時点で報告しているのかが不明」が82社(67%)となっている。
2. 報告形式については、「文書」で行う旨の記述のないものを「口頭」のみでの報告として整理した場合、「文書による」と回答した会社が63社(51%)と約半数となった。
3. 報告された内容を議事録に記載した会社は9社(7%)に過ぎないが、この数値は、事案の内容や重要度により大きく変化するものと思われる。
4. 電子ファイルに記録し監査役の情報の共有化を図っている会社は8社(7%)となっている。今後はこのような方法が増加するのではないと思われる。

Q 2 個々の監査役の行った監査実績はどのようにしてトップに伝えますか（監査役会として法定外監査報告書をまとめて提出していますか、個々の監査役が別々に伝えますか）

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
その都度報告	2 (20%)	2 (22%)	2 (17%)	3 (75%)	2 (25%)		1 (25%)		12 (22%)
毎月定期的	2 (20%)	1 (11%)	2 (17%)		1 (13%)	2 (29%)			8 (15%)
年間6回			1 (8%)						1 (2%)
年間4回	3 (30%)	2 (22%)	3 (25%)			1 (14%)	2 (50%)		11 (20%)
年間2回	3 (30%)	3 (33%)	1 (8%)		1 (13%)	1 (14%)	1 (25%)	1 (100%)	11 (20%)
年間1回		1 (11%)	3 (25%)	1 (25%)	4 (50%)	3 (43%)			12 (22%)
回答数合計	10	9	12	4	8	7	4	1	55
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 「監査役会」として報告する会社は、66社（54%）と約半数強を占め2社に1社の割合で会として報告している。次に「監査役が個別に」報告する会社は、31社（25%）で4社に1社は監査役が個別に報告している。残り26社については不明である。
2. 報告形式については、文書を作成し報告する会社が106社と86%を占めている。中には、文書を作成し回覧する会社や電子メールで報告する会社が10社あった。
3. 報告の相手については、トップ個人に対してではなく、取締役会の席上で報告する会社が8社あった。
4. 報告の頻度から見た場合、「その都度」がどのような頻度であるかは各社により異なるので、ここでは若干幅を持たせた格好になっている。報告頻度のみで判断することは好ましことでないが、日常における監査役の活動の状況を見る上ではある程度の目安となる。

## 問 28 監査報告書の作成

Q 1 法定の監査報告書の作成プロセスはどのようになっていますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
常勤監査役が全てをまとめて整理し、監査役会で審議	2 (25%)	4 (36%)	5 (33%)	4 (67%)	11 (58%)	4 (33%)	1 (33%)	5 (71%)	36 (44%)
全監査役が、個々の監査結果をまとめて整理し、監査役会で審議	4 (50%)	3 (27%)	9 (60%)		8 (42%)	8 (67%)	2 (67%)	2 (29%)	36 (44%)
各監査役の監査結果等をスタッフがまとめて整理し、監査役会で審議	2 (25%)	4 (36%)	1 (7%)	2 (33%)					9 (11%)
回答数合計	8	11	15	6	19	12	3	7	81
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

設問の趣旨を、監査報告書作成までの時系列的な手続きとして解釈した回答は含まない。

1. 「常勤監査役がまとめる」と「個々の監査役がまとめる」が同数となった。
2. スタッフが充実している会社の場合は、スタッフが監査実績を整理・まとめて監査役会へ提案すると9社(11%)が回答した。

Q 2 監査役間の意見が分かれることがありますか、その場合の調整はどのようにしていますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
意見が分かれたことがある	2 (15%)	1 (8%)		3 (30%)	7 (22%)	2 (12%)		1 (11%)	16 (13%)
意見が分かれたことはない	11 (85%)	12 (92%)	19 (100%)	7 (70%)	25 (78%)	15 (88%)	6 (100%)	8 (89%)	103 (87%)
回答数合計	13	13	19	10	32	17	6	9	119
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 「意見が分かれたことがある」会社は、16社であるが、最終段階では意見調整ができたという会社が15社(12%)、最終的に意見一致に至らず「個別意見を併記した」という会社が1社であった。
2. 回答の中には、「意見といっても、複雑多岐にわたっているため、小さいことでは相違することがままあるが、重要事項に関しては、相違点を明確にし審議・検討時間を十分に費やす努力と、意見を一致させる努力が必要である」と説くものもあった。
3. 逆に、「努力したが結果的に調整ができない場合は併記する」「監査役の独自性を尊重する」「特例の場合は個々の監査役意見として記載予定」「十分議論を詰めるが、それでも意見が合わない場合は、個別意見を記す」という「意見が分かれ調整不可能な場合は、意見併記も辞さず」の回答が4社あった。これらは実例としてではなく、心構え的な記述であるといえよう。
4. その他、C会社で「仮に意見が分かれた場合は、議長が集約のために最善の努力をするしかないのでは？」という回答があった。この意見には少なからず賛同せざるを得ない面があり、個々の会社においても常勤監査役の努力に負うところ大である。
5. 「意見が分かれたことがない」とする103社にあっては、過去に一切意見等が分かれたことがなく、調整や議論の徹底等を必要とする事態がなかったのか、若干疑問視するところであるが、これが事実ならば平素における監査役会の運営面に関しては理想的な形である。

## 6. 監査費用

問 29 監査費用 本設問では、監査役の報酬を除いてご回答ください。

Q 1 年間の監査費用は予算を立てていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
予算化している	12 (86%)	8 (57%)	11 (55%)	4 (40%)	18 (56%)	11 (65%)	3 (50%)	5 (50%)	72 (59%)								
予算化していない	2 (14%)	6 (43%)	9 (45%)	6 (60%)	14 (44%)	6 (35%)	3 (50%)	5 (50%)	51 (41%)								
回答数合計	14	14	20	10	32	17	6	10	123								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 「予算化していない」と回答した場合であっても、長年の経験則により社内ルールで予算化されている旨のコメントが多かった。また、「予算化していない」会社において、平素の監査業務に何らかの弊害や障害が生じて困っているといった記述は一切なかった。これQ 2の回答にその理由が明確に示されている。

Q 2 必要であればいつでも監査費用が請求できますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
請求できる	14 (100%)	14 (100%)	19 (95%)	10 (100%)	32 (100%)	17 (100%)	6 (100%)	10 (100%)	122 (99%)								
請求できない	0	0	0	0	0	0	0	0	0								
回答数合計	14	14	19	10	32	17	6	10	122								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. B 1 会社の 1 社は「不明」と回答したが、これは「監査費用を意識したことがない」という理由である。

## ・ 監査業務に必要な知識の習得と評価

### 問 30 知識習得の方法等

Q 1 監査役に必要な知識・技術等の習得はどのようにしていますか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
講演会、講習会、研修会、 セミナー参加	12 (36%)	11 (46%)	18 (39%)	10 (48%)	26 (40%)	15 (39%)	6 (55%)	9 (41%)	107 (41%)								
監査役協会の実務部会等 協会活動参加、他社監 査役との情報交換	4 (12%)	3 (13%)	10 (22%)	4 (19%)	19 (29%)	9 (24%)	2 (18%)	5 (23%)	56 (22%)								
「月刊監査役」、「旬刊商事 法務」等、書籍、文献、参 考書類、出版物閲覧	8 (24%)	8 (33%)	15 (33%)	6 (29%)	15 (23%)	12 (32%)	3 (27%)	7 (32%)	74 (28%)								
先輩・同僚監査役の指導、 監査報告書等の閲覧、内 部監査・社内専門部署か らのレクチャー等	6 (18%)	1 (4%)	2 (4%)	1 (5%)	2 (3%)	2 (5%)		1 (5%)	15 (6%)								
顧問弁護士、会計監査人 等社外専門家との勉強 会、情報交換	3 (9%)	1 (4%)	1 (2%)		3 (5%)				8 (3%)								
回答数合計	33	24	46	21	65	38	11	22	260								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. うち「監査役協会の各種研修会、「月刊監査役」他の資料による」旨の回答が87社あり、その他の一般的な「研修会」「参考書類等」という回答の中にも監査役協会を念頭に置いたものが含まれていると思われることから、知識・技術の習得における監査役協会のウェイトは極めて高いといえる。
2. なかでも、「監査役協会の実務部会」を通じての他社監査役からの事例聴取、情報交換が極めて役立つとの意見が多い。
3. 同僚監査役や社内専門部署からのレクチャー等」および「顧問弁護士、会計監査人等社外専門家との情報交換」は、A～C会社の製造業において多く挙げられており、監査役と各部門および社外専門家との有機的な連携がとれるような体制整備が進んでいることを窺わせる。
4. 「知識・技術の習得は自己研鑽による」との回答が10社あった。

Q 2 監査上必要な知識や技術等を習得する機会（例えば法改正の解説を法務部がするなど）が社内にありますか。

（複数回答）

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
ない	1 (7%)	5 (36%)	8 (42%)	5 (50%)	22 (69%)	11 (65%)	3 (50%)	7 (70%)	62 (51%)								
ある	13 (93%)	9 (64%)	11 (58%)	5 (50%)	10 (31%)	6 (35%)	3 (50%)	3 (30%)	60 (49%)								
・法務部門の法律解説他 専門部署との情報交換	9	7	6	2	4	3	1	3	35 (29%)								
・取締役会、役員研修会 他の社内研修会	2		4	1	2		1		10 (8%)								
・顧問弁護士、会計監査 人等社外専門家との勉強 会、情報交換	1	2	1	1	1	3			9 (7%)								
・監査役内の勉強会、グ ループ監査役会	1	1	2	1	1	1	1		8 (7%)								
回答数合計	14	14	19	10	32	17	6	10	122								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 社内における習得機会があるところは全体では半数であるが、A・B会社は66%の会社であり、法務部門等の専門部署からのレクチャーを受けられる体制となっている。
2. 一方、C・D会社では社内習得機会は3社に1社の割合となり、むしろ監査役が監査役協会等から情報を得て取締役はじめ社内に提供する機能を果たしている旨のコメントが多く寄せられている。

Q 3 監査上必要な知識や技術等を習得するため、社外の研修を受けることがあると思いますが、その研修テーマ、頻度、主催団体をご回答ください。

(複数回答)

回答		A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
		500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
主催団体	監査役協会のみ、または殆ど監査役協会	4 (24%)	6 (35%)	14 (67%)	2 (25%)	9 (31%)	10 (63%)	5 (83%)	6 (67%)	56 (46%)								
	監査役協会その他、産業経理協会	9 (53%)	7 (41%)	5 (24%)	2 (25%)	8 (28%)	2 (13%)		2 (22%)	35 (28%)								
	その他(監査法人、内部監査協会、商事法務研究会、監査懇話会等)	4 (24%)	4 (24%)	2 (10%)	4 (50%)	12 (41%)	4 (25%)	1 (17%)	1 (11%)	32 (26%)								
テーマ	商法改正、法務、株主代表訴訟	3	6	4	3	11	2		2	31								
	会計、税務	3	4	3	4	7	4		2	27								
	監査実務その他	2	2	3		3				10								
頻度	協会主催には殆ど全て参加		1			2	1			4								
	週に1回、1か月に3～4回以上	1	2		1	1				5								
	1か月に2～3回、年間20回前後	2		1	2	1	1		1	8								
	1か月に1～2回、年間10～15回	4	2	2	2	5	2	2	1	20								
	年間6回以下	2	1	2	1	2	4		1	13								
社外研修を殆ど受けない					2	1	1		2	6								
回答数合計		17	17	21	8	29	16	6	9	123								
対象会社数		14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 研修の主催団体はQ 1の回答と同様、監査役協会のウェイトが極めて高いが、B～D会社で回答のあった合わせて93社のうち46社49%が「監査役協会のみ、または殆ど監査役協会主催の研修会に参加」と回答している。一方、監査役協会以外に産業経理協会等複数の主催団体の研修会に参加している会社は全体の半数となっている。
2. 「社外研修を殆ど受けない」6社中5社は非製造業会社である。
3. 法務と会計が2大テーマとなっている。
4. 頻度は「1か月に1～2回参加」が多い。

Q 4 習得した知識・技術はどのように役立ちましたか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
監査方針、テーマ、視点、分析力、判断、チェックポイント、評価尺度等の確認	3 (23%)	2 (15%)	8 (40%)	4 (44%)	12 (40%)	5 (28%)							2 (22%)			36 (31%)	
監査業務、日常監査実務知識習得	8 (62%)	9 (69%)	10 (50%)	5 (56%)	14 (47%)	12 (67%)	4 (80%)	5 (56%)								67 (57%)	
経営陣、業務執行部門への伝達、助言、会議での意見表明	2 (15%)	2 (15%)	2 (10%)		4 (13%)	1 (6%)	1 (20%)	2 (22%)								14 (12%)	
回答数合計	13	13	20	9	30	18	5	9								117	
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10								123	

1. 「監査方針、テーマ、視点等の確認」および「経営陣、業務執行部門への伝達・助言」の2項目は具体的な回答表現として50社から得られたものを独立項目に集計したが、「監査業務、日常監査に役立った」旨の回答には、これらの内容が概ね含まれているものと思われるので、3項目全体として習得知識・技術を各社各監査役が必要に応じて広範に有効に役立たせている現状が表明されているものと思われる。
2. 意見のなかに、「習得せねば監査役業務動まらず」「習得が必要、常識だけでは対応できない部分が多い」「どこでどのように役立ったか説明は困難」というものがあった。

Q 5 日常の実質的な監査活動（監査役会出席、役員会出席、往査、提出された各種報告書等の読み込み等）以外の時間はどのようにして過ごしますか。

(複数回答)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
諸資料読み込み・整理、データ分析・調査、インターネット・電子メールでの情報検索	8 (42%)	6 (35%)	15 (52%)	7 (33%)	22 (52%)	8 (47%)	4 (50%)	3 (33%)	73 (45%)
社内（子会社を含む）役員と面談、懇談等による情報収集と監査役からの発信	5 (26%)	9 (53%)	5 (17%)	8 (38%)	10 (24%)	7 (41%)	4 (50%)	5 (56%)	53 (33%)
他社監査役との情報交換、社外者との面談	3 (16%)	2 (12%)	3 (10%)	3 (14%)	2 (5%)	1 (6%)			14 (9%)
監査役協会実務部会等の協会活動、各種団体主催の研修会等参加	3 (16%)		6 (21%)	3 (14%)	8 (19%)	1 (6%)		1 (11%)	22 (14%)
回答数合計	19	17	29	21	42	17	8	9	162
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査活動そのもの以外の時間は、諸資料・データの整理・分析および足で稼ぐ情報収集活動に充てられている。また、14%の会社で監査役協会活動を挙げている。
2. 「時間の余裕はない」との回答が10社あった。

## ・ 監査業務に対する基本理念、充実感

### 問 31 監査業務に対する基本理念、充実感

Q 1 ご自身の監査業務に対する基本理念、倫理観は何ですか。

(複数回答)

回答		A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
		500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
使命に類するもの	企業の健全な発展、企業価値向上、株主、ステークホルダーの期待に応える	6 (22%)	6 (33%)	10 (31%)	4 (24%)	12 (24%)	6 (24%)	1 (13%)	4 (22%)	49 (25%)								
	法令・ルール遵守、社会常識・通念、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、牽制	6 (22%)	6 (33%)	5 (16%)	4 (24%)	10 (20%)	6 (24%)	2 (25%)	3 (17%)	42 (21%)								
	予防監査、危機・リスク管理・発生の未然防止	6 (22%)	2 (11%)	3 (9%)	3 (18%)	7 (14%)	2 (8%)	1 (13%)	2 (11%)	26 (13%)								
	事実・実態の正確な把握・検証	2 (7%)	1 (6%)	4 (13%)	1 (6%)	3 (6%)	1 (4%)		1 (6%)	13 (7%)								
視点等	公平、公正、公明、バランス感覚、正義、客観性、透明性	3 (11%)	3 (17%)	6 (19%)	3 (18%)	13 (25%)	4 (16%)	3 (38%)	2 (11%)	37 (19%)								
	誠実、謙虚、信頼感、責任感、緊張感、自ら姿勢を正す	4 (15%)		4 (13%)	2 (12%)	6 (12%)	6 (24%)	1 (13%)	6 (33%)	29 (15%)								
回答数合計		27	18	32	17	51	25	8	18	196								
対象会社数		14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 本設問に対する回答の表現は各社各様に多岐にわたっているが、類似の趣旨やキーワードをまとめると上記のような項目となった。なお、回答は短い表現のなかでも複数の項目に触れている方が多いので、上記の項目は基本理念、倫理観を対立的に示しているものではなく、各々がつながっているものを各人が各々の回答の表現のなかで代表させているものと思われる。
2. したがって、本アンケートで回答された監査役の基本理念、倫理観をベストプラクティスとして最大公約数的に表現すれば「監査役としての責任感をもって自らの行動を律し、公正・客観的視点をもって、実態を正確に把握し、予防監査の観点から不祥事等各種リスク発生 of 未然防止・危機対応体制整備に向けて、社会常識・法令・諸ルール遵守等のコンプライアンスの徹底を図り、企業の健全な発展に寄与する。」ということになる。

Q 2 監査業務に対する充実感・満足感はどのようなときに感じますか。

(複数回答)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
・改善指摘への対応が適切に実行されるとき ・トップ・取締役・責任者が提言を真摯に受け止め対応したとき	10 (77%)	8 (62%)	12 (71%)	5 (50%)	17 (65%)	9 (56%)	5 (71%)	7 (70%)	73 (65%)
・部門・幹部から事前相談や指導要請、および報告を受け、適切に対応できたとき ・被監査部門より感謝されたとき	3 (23%)	3 (23%)	4 (24%)	4 (40%)	4 (15%)	3 (19%)	1 (14%)	2 (20%)	24 (21%)
・月次報告から年度最終報告を終え、期末監査が終了したとき ・監査報告書に署名捺印し提出したとき ・株主総会当日の口頭監査報告をしたとき ・総会が無事終了したとき		2 (15%)	1 (6%)	1 (10%)	5 (19%)	4 (25%)	1 (14%)	1 (10%)	15 (13%)
回答数合計	13	13	17	10	26	16	7	10	112
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査業務に対する充実感・満足感は、「トップ・取締役・部門の責任者が監査役の提言や改善指摘事項に対し真摯に対応し、リスク未然防止・経営の健全化に貢献できたとき」というものが65%、更に「執行部門各層からの事前相談や指導要請・報告に適切に対応することによる日常の実質的な交換での役割発揮」を加えると86%がこうした提言・指摘・相談による改善実現に手応えを感じ、充実感・満足感を感じていることが表明されている。
2. 「監査報告書提出、株主総会当日の口頭監査報告、総会終了のとき」充実感・満足感を感じるということは年間監査業務の一区切りの場면을表現されたもので、1年間の業務の重みを感じられる。

## ・ 監査役をめぐる環境

### 1. トップと社内の理解

#### 問 32 「理解」の定義、理解度の評価

Q 1 「監査役役割に対する社内の理解」とよく言われますが、何をもちいて理解していると言えると思いますか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場										
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業			
・ トップ、取締役が監査役 の重要性を認識、尊重 すること ・ 重要会議での監査役意 見を活用すること 1	8 (50%)	5 (36%)	11 (61%)	4 (36%)	9 (33%)	6 (30%)	1 (17%)	2 (25%)	46 (38%)								
・ 監査役に対し相談、意 見を求めてくること ・ 監査役に情報が提供さ れ、報告があること 2	2 (13%)	2 (14%)	5 (28%)	4 (36%)	7 (26%)	6 (30%)	1 (17%)	3 (38%)	30 (25%)								
・ 監査役からの指摘、助 言、提言に対する経営陣 の反応、対応が適切であ ること 3	5 (31%)	5 (36%)	1 (6%)	2 (18%)	7 (26%)	3 (15%)	2 (33%)	3 (38%)	28 (23%)								
往査等、監査時の積極的 な協力、信頼関係がある こと 4	1 (6%)	2 (14%)	1 (6%)	1 (9%)	4 (15%)	5 (25%)	2 (33%)		16 (13%)								
回答数合計	16	14	18	11	27	20	6	8	120								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 1の回答は、監査役に対する理解の相手を経営陣とした回答であるが、(2~4)の各回答の中には、監査役に対する理解が経営陣に留まらず、業務執行部門各層、社内全般まで及んでいることを表明した回答が多い。
2. 「監査役の人選、人事、監査役の報酬レベル」が理解の尺度という回答が3社あった。

Q 2 社内において監査役の役割が理解されていますか（理解されていない場合はその理由は何だと思えますか）。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
理解されていると思う	9 (69%)	8 (57%)	12 (63%)	3 (33%)	15 (52%)	9 (56%)	4 (67%)	3 (43%)	63 (56%)								
十分とは言えない（社内における理解の格差が大きい）	3 (23%)	2 (14%)	7 (37%)	4 (44%)	8 (28%)	5 (31%)	2 (33%)	4 (57%)	35 (31%)								
理解されていないと思う	1 (8%)	4 (29%)		2 (22%)	6 (21%)	2 (13%)			15 (13%)								
回答数合計	13	14	19	9	29	16	6	7	113								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 監査役の役割が社内において「理解されていると思う」という回答は全体の半数強、「十分とは言えない（社内における理解の格差が大きい）」を含めればアンケート対象会社の87%から何らかの理解があるという回答を得られた。一方で、「理解されていないと思う」が15社、これに「十分とは言えない」35社と本設問に回答がなかった10社を加えれば、監査役の役割に対する理解が不足していると思われる回答が半数近くあるともいえる。
2. 「理解されていないと思う」という回答は、A・B・C会社の非製造業およびC会社の製造業から出されている。
3. 理解されていない理由として、「日常の会社運営に関与していないから一般社員には見えにくい、何をやっているかわからない」「何事も起こらないのが当たり前であり、起こらないように縁の下を支えている監査役の立場を理解できるような立派な人間は希少な存在である」「執行部門が勉強不足で商法の取締役と監査役の職務区分の理解不足」といったものが挙げられ、これに対し「監査役のアピール不足、影響力を十分に行使していない報い、力量不足」が原因との回答が6件あった。

Q3 監査役の役割を社内に理解させるための工夫をしていますか、その内容は何か、トップの理解を得るために、どのように工夫しましたか。

(複数回答)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
トップとの面談 情報提供・交換 レポート・資料提出 等を行うなど	6 (35%)	7 (44%)	10 (38%)	6 (43%)	11 (34%)	7 (44%)	5 (50%)	4 (36%)	56 (39%)
取締役会、経営会議、社内 重要会議において積極的 に発言・提言・説明等 を行うなど	3 (18%)	3 (19%)	4 (15%)	2 (14%)	9 (28%)	4 (25%)	3 (30%)	2 (18%)	30 (21%)
現場に出て職場巡回する ほか、面談を多く実施し、 機会毎に監査役の役割等 を説明・啓蒙するなど	3 (18%)	6 (38%)	5 (19%)	2 (14%)	6 (19%)	3 (19%)	1 (10%)	3 (27%)	29 (20%)
日常監査活動の中で、役 割、監査ポイントを口 頭・文書で説明するほ か、厳正・適切な監査を 実施するなど	5 (29%)		7 (27%)	4 (29%)	6 (19%)	2 (13%)	1 (10%)	2 (18%)	27 (19%)
回答数合計	17	16	26	14	32	16	10	11	142
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 基本的な監査活動としての取締役会出席や監査実施時の役割説明に加えて、トップとの情報交換の場や職場巡回など監査役が積極的に理解を促進させるための工夫をしている内容が表明されている。
2. 「経営の仕組みや意思決定権限基準の変更が頻繁になってきたこと、また決裁処理の電子化が進展している状況から、監査役の出席する重要な会議、会議資料と審議結果への電子的アクセス権、経営情報へのアクセス権について、定期的に社長と覚書を交わしている」、「109条監査のための取締役面談で商法の関係部分の抜粋と経営判断原則について記載したものを手交し説明」、「監査役の活動状況を電子掲示板に掲載」、「社内誌に監査役の役割記事を投稿」、「月次活動を各取締役に電子メールで監査役短信としてトピックス発信」、「社長に監査役選任人選の重要性について啓蒙」といった回答があった。
3. 「特に何もしない」という回答は9社であった。

Q4 社内およびグループ（子会社等）の情報へ自由にアクセスできる仕組みができていますか、その方法は何かですか。

（複数回答）

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場										
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業			
仕組みはない、または不十分		2 (15%)	1 (5%)		3 (10%)	3 (19%)					1 (11%)					10 (8%)	
仕組みはないがアクセスはできる		1 (8%)	1 (5%)	2 (20%)	8 (26%)	4 (25%)	2 (33%)	1 (11%)								19 (16%)	
仕組みがある	14 (100%)	10 (77%)	17 (89%)	8 (80%)	20 (65%)	9 (56%)	4 (67%)	7 (78%)								89 (75%)	
・コンピュータのデータベース、イントラネット、電子メール等で情報を得る	4	5	11	2	11	5	3	1								42 (36%)	
・資料請求、ヒアリング等で情報を得る	10	3	5	2	1	2		3								26 (22%)	
・取締役会、常務会等重要会議出席等で情報を得る	3		3		1	1		1								9 (8%)	
・各部門の月次報告書、子会社の月次報告書等自動的に閲覧物閲覧等で情報を得る	2		2		5	1		2								12 (10%)	
・子会社監査役兼務、同経営会議参加、グループ監査役会開催等で情報を得る	1		3	4	4	1	1	1								15 (13%)	
回答数合計	14	13	19	10	31	16	6	9								118	
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10								123	

1. 「仕組みがある」との回答は89社で全体の72%、なお、「仕組みはない」旨の回答の中でも監査役の工夫で情報の入手方法を講じている例は多く、「肝心の問題情報が監査役に流れてくる道筋はできていない」という指摘はあるものの、情報へのアクセスにおいて支障を感じるような回答は見当たらなかった。

Q 5 監査に必要な情報が自動的に監査役に届くようになっていきますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~ 500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
自動的に届くようになっている	9 (64%)	9 (69%)	11 (55%)	2 (20%)	10 (31%)	6 (38%)	3 (50%)	3 (38%)	53 (45%)
自動的に届くようになっている部分となっていない部分がある	4 (29%)	1 (8%)	5 (25%)	4 (40%)	10 (31%)	6 (38%)		1 (13%)	31 (26%)
自動的に届かない	1 (7%)	3 (23%)	4 (20%)	4 (40%)	12 (38%)	4 (25%)	3 (50%)	4 (50%)	35 (29%)
回答数合計	14	13	20	10	32	16	6	8	119
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 「多くの情報は自動的に届くが、マイナス情報等の必要な情報は監査役が能動的に求めて入手する」といった状況について、これを「自動的に届くようになっている」とするか、「自動的に届くようになっている部分となっていない部分がある」とするか、また「自動的に届かない」とするかは回答者の認識により様々で、記述式回答によりカバーされているものの、各社の実態を厳密には判読できない回答も多い。ただ、上記の回答集計状況は各社のおおよその傾向は示しているものと思われる。

## 2. コンプライアンス体制の構築と監査役

### 問 33 コンプライアンス体制の評価、監査役の関わりと監査

Q 1 コンプライアンス（法令遵守）体制はどのようになっていますか（コンプライアンス遵守責任者、部内の体制、社内の取り組み状況、などをご記入ください）。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
倫理委員会、コンプライアンス委員会等、組織横断的な機能を発揮する体制を有している	9 (64%)	3 (25%)	5 (25%)	5 (50%)	5 (16%)	1 (6%)	2 (40%)	2 (22%)									32 (27%)
総務部門、法務部門等社内の一部門が機能を発揮する体制を有している	3 (21%)	4 (33%)	7 (35%)	3 (30%)	9 (29%)	3 (18%)							4 (44%)				33 (28%)
各事業所、各部門単位で管理する体制を採っている	1 (7%)	2 (17%)	4 (20%)	2 (20%)	6 (19%)	4 (24%)	2 (40%)	1 (11%)									22 (19%)
体制ができていない	1 (7%)	3 (25%)	4 (20%)		11 (35%)	9 (53%)	1 (20%)	2 (22%)									31 (26%)
回答数合計	14	12	20	10	31	17	5	9									118
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. 組織的とまではいなくても、何らかの体制が整備されている会社が全体の70%を超えている。特に製造業では体制を整備していることが多い。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
倫理委員会委員長、コンプライアンス委員会委員長等責任者が明確に定められている	8 (57%)	2 (50%)	4 (36%)	2 (29%)	4 (27%)	1 (50%)	1 (100%)	1 (100%)	23 (42%)
総務、法務等担当役員が責任者として定められている	5 (36%)	2 (50%)	3 (27%)	2 (29%)	6 (40%)	1 (50%)			19 (35%)
社長・副社長自らが責任者として定められている			2 (18%)	2 (29%)	1 (7%)				5 (9%)
各事業所、各部門毎に責任者が定められている	1 (7%)		2 (18%)	1 (14%)	4 (27%)				8 (15%)
回答数合計	14	4	11	7	15	2	1	1	55
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 前問で体制を回答した会社数と比較すると、コンプライアンス担当責任者を明確にしている会社は少ない。この設問でも製造業において担当責任者を置く傾向が見られる。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
各事業所単位での責任体制の整備をしている	1 (13%)		2 (33%)	1 (50%)	4 (57%)				8 (30%)
内部監査を実施している	3 (38%)	1 (50%)	2 (33%)	1 (50%)	1 (14%)			1 (50%)	9 (33%)
コンプライアンス計画策定と結果検証を実施している	2 (25%)		2 (33%)		2 (29%)			1 (50%)	7 (26%)
自主点検を実施している	2 (25%)	1 (50%)							3 (11%)
回答数合計	8	2	6	2	7			2	27
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 取り組み状況を聞く設問では、更に具体的な回答が少なくなる。この設問でも製造業において担当責任者を置く傾向が見られる。コンプライアンス体制構築後の機能発揮はこれからの課題といえる。

Q2 コンプライアンス教育の時期、対象、頻度等の評価はいかがですか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

教育の実施時期

定期的(定例的)に実施	5 (36%)						3 (10%)	2 (14%)	2 (40%)	2 (25%)	14 (13%)
不定期に実施	9 (64%)	9 (82%)	12 (67%)	6 (67%)	15 (52%)	8 (57%)	1 (20%)	4 (50%)	64 (59%)		
未実施		2 (18%)	6 (33%)	3 (33%)	11 (38%)	4 (29%)	2 (40%)	2 (25%)	30 (28%)		
回答数合計	14	11	18	9	29	14	5	8	108		

教育の対象

社員全員を対象に実施	5 (50%)	3 (60%)	5 (83%)	1 (50%)		2 (40%)	1 (50%)	1 (33%)	18 (47%)
役員・管理職を対象に実施	2 (20%)				2 (40%)	2 (40%)	1 (50%)	1 (33%)	8 (21%)
対象者を限定し個別に実施	3 (30%)	2 (40%)	1 (17%)	1 (50%)	3 (60%)	1 (20%)		1 (33%)	12 (32%)
回答数合計	10	5	6	2	5	5	2	3	38

教育の担当部門

法務・総務等のコンプライアンス担当部門	3 (75%)		1 (33%)	1 (33%)	2 (100%)		1 (100%)	1 (50%)	9 (41%)
各事業所、各部門毎	1 (25%)	3 (100%)	2 (67%)	2 (67%)		2 (50%)		1 (50%)	11 (50%)
監査役(弁護士監査役含む)						2 (50%)			2 (9%)
回答数合計	4	3	3	3	2	4	1	2	22

コンプライアンス教育に関する監査役の評価

教育効果は上がっていると評価している	8 (53%)	6 (50%)	7 (41%)	3 (33%)	1 (4%)	1 (7%)	2 (33%)	2 (22%)	30 (27%)
教育効果は不十分と評価している	1 (7%)	2 (17%)	3 (18%)	1 (11%)	10 (36%)	4 (29%)	1 (17%)	3 (33%)	25 (23%)
未評価	6 (40%)	4 (33%)	7 (41%)	5 (56%)	17 (61%)	9 (64%)	3 (50%)	4 (44%)	55 (50%)
回答数合計	15	12	17	9	28	14	6	9	110
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. コンプライアンス教育を実施しているのは、全体の70%を超える。対象者としては社員全員という回答が多く、次いで対象者を限定した個別教育が続く。
2. コンプライアンス担当部門を設置していない会社が多いため、その教育は現場においてなされることが多い。
3. C2会社のように監査役が中心となってコンプライアンス教育を実施する例もある。
4. 「コンプライアンス教育の効果が上がっている」と評価する回答は30%に満たないが、これは、不祥事が起きない限りその成果を評価することは困難であるためと思われる。しかし「効果不十分」「未評価」という回答の多からすると、各社におけるコンプライアンス教育はこれからの課題となるといえる。

Q3 「企業行動憲章」「企業倫理基準」等は作成されていますか、社内・グループ（国内子会社等）へのコンプライアンス徹底状況はいかがですか。

（複数回答）

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

企業行動憲章等の作成状況

グループ会社、子会社を含め企業行動憲章等が作成されている	5 (33%)	5 (36%)	8 (40%)	2 (18%)	2 (7%)	1 (5%)	2 (29%)	1 (9%)	26 (20%)
当社では作成されている	9 (60%)	5 (36%)	3 (15%)	6 (55%)	12 (40%)	6 (32%)	2 (29%)	2 (18%)	45 (35%)
コンプライアンスマニュアルまでも作成している（作成中含む）	1 (7%)	1 (7%)	1 (5%)	1 (9%)		3 (16%)	1 (14%)	2 (18%)	10 (8%)
作成されていない		3 (21%)	8 (40%)	2 (18%)	16 (53%)	9 (47%)	2 (29%)	6 (55%)	46 (36%)
回答数合計	15	14	20	11	30	19	7	11	127

企業行動憲章等の徹底状況

十分徹底されていると評価できる	4 (50%)	4 (80%)	2 (33%)	1 (25%)	2 (17%)	1 (25%)		1 (33%)	15 (35%)
徹底は不十分と評価している	4 (50%)	1 (20%)	3 (50%)	3 (75%)	9 (75%)	3 (75%)	1 (100%)	2 (67%)	26 (60%)
未評価			1 (17%)		1 (8%)				2 (5%)
回答数合計	8	5	6	4	12	4	1	3	43
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 企業行動憲章等を作成している会社が過半である。比較的規模の小さなC以下の会社でも具体的にマニュアル化していることが注目される。
2. 企業行動憲章等を作成するも、その徹底状況評価は「不十分」という回答が多い。

Q 4 監査役としてどのようにコンプライアンス体制構築・徹底に関わりましたか（例えばコンプライアンスマニュアルの作成時に助言するなど）また、どのように監査をしていますか。

（複数回答）

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

体制構築（徹底）への関与

経営会議、常務会等重要な会議に出席して体制構築に関わった	1 (7%)		1 (6%)									1 (11%)	3 (3%)
委員会を含む法務部門等関係各部門に対し関わった（マニュアル作成等）	8 (53%)	4 (31%)	4 (22%)	3 (30%)	6 (21%)	2 (14%)	1 (17%)	1 (11%)					29 (25%)
トップへの提言等体制構築に努力してきた	3 (20%)	8 (62%)	6 (33%)	3 (30%)	10 (34%)	6 (43%)	2 (33%)	2 (22%)					40 (35%)
関わっていない（不明回答含む）	3 (20%)	1 (8%)	7 (39%)	4 (40%)	13 (45%)	6 (43%)	3 (50%)	5 (56%)					42 (37%)
回答数合計	15	13	18	10	29	14	6	9					114

監査の方法

経営会議、常務会、委員会等重要な会議に出席して監査している	3 (21%)	1 (11%)	2 (14%)		6 (26%)	0 (0%)	1 (20%)	3 (50%)	16 (20%)
社内（本社・本店）各部門から聴取、指導・助言	7 (50%)	4 (44%)	5 (36%)	2 (40%)	8 (35%)	2 (67%)	2 (40%)	1 (17%)	31 (39%)
事業所等往査時に聴取・助言	4 (29%)	3 (33%)	6 (43%)	2 (40%)	5 (22%)		1 (20%)	1 (17%)	22 (28%)
方法が不明の回答		1 (11%)					1 (20%)		2 (3%)
監査していない			1 (7%)	1 (20%)	4 (17%)	1 (33%)		1 (17%)	8 (10%)
回答数合計	14	9	14	5	23	3	5	6	79
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. コンプライアンス体制構築とその徹底に関しては、提言・助言を中心に過半の会社で監査役が関与しており、努力が窺われる。

### 3. リスク管理体制の構築と監査役

#### 問 34 リスク管理体制の評価、監査役の関わりと監査

Q 1 リスク管理体制はどのようになっていますか、主に重視しているリスクの対象は何ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

#### リスク管理体制の整備状況

危機管理委員会等、組織横断的な機能を発揮する体制を有している	3 (33%)	3 (27%)	2 (13%)	3 (38%)	3 (13%)	1 (7%)											15 (15%)
担当部等が明確で一部リスクに備える体制を有している	6 (67%)	7 (64%)	10 (63%)	4 (50%)	5 (21%)	2 (13%)	3 (60%)	6 (67%)									43 (44%)
事業所、各部門単位でリスクに備える体制を有している			3 (19%)	1 (13%)	8 (33%)	7 (47%)		2 (22%)									21 (22%)
体制ができていない(不明回答含む)		1 (9%)	1 (6%)		8 (33%)	5 (33%)	2 (40%)	1 (11%)									18 (19%)
回答数合計	9	11	16	8	24	15	5	9									97

#### リスクの特定状況

すべてのリスクが明確になっている	9 (69%)	2 (14%)	6 (33%)	4 (40%)	9 (30%)	2 (13%)	1 (20%)	3 (43%)									36 (32%)
一部明確になっていないリスクがある	2 (15%)	9 (64%)	10 (56%)	6 (60%)	18 (60%)	11 (69%)	1 (20%)	3 (43%)									60 (53%)
リスクの特定は不明である	2 (15%)	3 (21%)	2 (11%)		3 (10%)	3 (19%)	3 (60%)	1 (14%)									17 (15%)
回答数合計	13	14	18	10	30	16	5	7									113

#### リスク管理状況

リスク発生時の報告ルールを明確にしている			2 (29%)		1 (11%)		1 (100%)	1 (33%)									5 (19%)
リスク管理研修を実施している	1 (50%)				1 (11%)												2 (7%)
リスク管理マニュアルを整備している	1 (50%)	2 (100%)	5 (71%)	1 (100%)	7 (78%)	2 (100%)		2 (67%)									20 (74%)
回答数合計	2	2	7	1	9	2	1	3									27
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. リスク管理体制は何らかの形でできている会社が80%を超えた。組織横断的な専門部署を置くよりも現場で直接管理する会社が多い。
2. 自社におけるリスクの洗い出しが完全に終わっていない会社が半数以上ある。
3. リスク管理状況についての回答数からすると、体制はあるものの、リスク軽減・回避に関する具体的な取り組みは今後の課題であるといえよう。
4. 主に重視しているリスクについては、多種多様の回答が寄せられた。主なものは以下のとおり。  
 災害、 対企業・対社員犯罪、 役員の不祥事、 社員の不祥事、 法律違反、 法律紛争、 環境関連トラブル、 情報システムトラブル、 事業リスク、 市場リスク、 与信リスク、 カントリーリスク、 製品クレーム、 海外駐在員・海外出張者のトラブル

Q 2 監査役としてどのようにリスク管理体制構築・徹底に関わりましたか、また、どのように監査をしていますか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		

体制構築（徹底）への関与

経営会議、常務会等重要な会議に出席して体制構築に関わった	2 (10%)		1 (4%)	1 (8%)		1 (6%)		3 (27%)	8 (6%)
委員会等を含むリスク管理部門に対して体制構築に関わった	3 (14%)	2 (17%)	4 (17%)	3 (25%)	2 (6%)	2 (12%)		3 (27%)	19 (14%)
トップへの提言等体制構築に努力してきた	7 (33%)	3 (25%)	9 (38%)	1 (8%)	16 (52%)	3 (18%)		2 (18%)	41 (31%)
リスクを抱えている現場に対して監査役自ら徹底している	6 (29%)	1 (8%)	5 (21%)	2 (17%)	3 (10%)	2 (12%)		1 (9%)	20 (15%)
関わりが不明の回答	2 (10%)	3 (25%)	2 (8%)	4 (33%)	4 (13%)	5 (29%)	2 (40%)		22 (17%)
関わっていない	1 (5%)	3 (25%)	3 (13%)	1 (8%)	6 (19%)	4 (24%)	3 (60%)	2 (18%)	23 (17%)
回答数合計	21	12	24	12	31	17	5	11	133

監査の方法

経営会議、常務会等重要な会議に出席して監査している	5 (25%)	2 (14%)	4 (20%)	4 (36%)	4 (14%)	2 (18%)		2 (20%)	23 (19%)
社内（本社・本店）各部門から聴取、指導・助言をしている	9 (45%)	4 (29%)	3 (15%)		6 (21%)	1 (9%)	2 (40%)	1 (10%)	26 (22%)
事業所等往査時に聴取・助言をしている	5 (25%)	3 (21%)	5 (25%)	2 (18%)	3 (10%)			2 (20%)	20 (17%)
方法が不明の回答		2 (14%)	6 (30%)	4 (36%)	8 (28%)	5 (45%)	1 (20%)	4 (40%)	30 (25%)
監査していない	1 (5%)	3 (21%)	2 (10%)	1 (9%)	8 (28%)	3 (27%)	2 (40%)	1 (10%)	21 (18%)
回答数合計	20	14	20	11	29	11	5	10	120

監査の手法

危機管理マニュアル等、規則規定に則って監査	1 (17%)		2 (33%)		3 (43%)	4 (50%)			10 (37%)
監査項目を明確にして監査	3 (50%)		3 (50%)		3 (43%)	4 (50%)			13 (48%)
その他（アンケート、チェックシート利用等）	2 (33%)		1 (17%)		1 (14%)				4 (15%)
回答数合計	6		6		7	8			27
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. コンプライアンス体制構築と徹底の場合と同様、提言・助言を中心に関与するという回答が80%を超えた。ここでも監査役の努力が窺える。
2. リスク管理の徹底状況監査は、机上では行いにくいいため、実際に足を運びヒアリングすることが中心になっている。
3. 監査の手法では、危機管理マニュアル・チェックシートのように、具体的に洗い出されたリスクが項目として列挙されているツールを利用する会社が多い。回答数からすると、管理体制はあるものの、リスク軽減・回避に関する具体的な取り組みがされない限りは監査の前段階に留まる会社が多いといえよう。

#### 4. 株主代表訴訟の対応状況

##### 問 35 株主代表訴訟に備えた社内体制

Q 1 株主代表訴訟に対し、日頃どのような社内体制をとっていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
明確かつ十分に対応する体制をとっている	3 (21%)		4 (22%)	2 (22%)	1 (3%)												10 (8%)
発生時に対応する組織が明確である	3 (21%)	3 (23%)	3 (17%)		4 (13%)	2 (11%)							2 (25%)				17 (14%)
予防体制等、発生時に対応する取組みができてい	5 (36%)	2 (15%)	2 (11%)	1 (11%)	5 (16%)	4 (21%)											19 (16%)
特別な体制はとっていない	3 (21%)	8 (62%)	9 (50%)	6 (67%)	20 (65%)	13 (68%)	6 (100%)	6 (75%)									71 (60%)
その他（取締役に対してレクチャーを実施した）					1 (3%)												1 (1%)
回答数合計	14	13	18	9	31	19	6	8									118
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. 「特別な体制をとっていない」会社が 60%あった。何らかの体制を構築しておいたほうが、万一の時には安心である。

Q 2 株主代表訴訟マニュアルを作成していますか、それはどのような内容ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
作成している	7 (50%)	6 (43%)	4 (21%)	2 (22%)	3 (10%)	1 (6%)					1 (17%)					24 (21%)	
作成してない	7 (50%)	8 (57%)	15 (79%)	7 (78%)	28 (90%)	15 (94%)	4 (100%)	5 (83%)								89 (79%)	
回答数合計	14	14	19	9	31	16	4	6								113	

#### マニュアルの内容

監査役の実務対応（留意事項等）	2 (33%)	5 (83%)	1 (17%)													8 (35%)
対策本部設置等、組織的対応を含めたもの			1 (17%)													1 (4%)
監査役協会作成の資料を使用したもの	2 (33%)		2 (33%)	1 (50%)		1 (100%)										6 (26%)
対应手順、行動基準を定めたもの	1 (17%)	1 (17%)	2 (33%)	1 (50%)	1 (100%)								1 (100%)			7 (30%)
部門別実務対応を定めたもの	1 (17%)															1 (4%)
回答数合計	6	6	6	2	1	1	0	1								23
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10								123

1. Q1 で何らかの体制をとっている会社は 46 社であったが、うち、代表訴訟対応マニュアルを作成している会社は 24 社と約半数である。未作成の場合は、当協会が昨年公表した「株主代表訴訟・提訴請求受領後 30 日間の監査役の実務対応」(月刊監査役 No.452) をご活用いただきたい。

Q 3 役員賠償保険（D & O保険）に加入していますか、特約を付けていますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
加入している（特約付保）	5 (38%)	7 (50%)	6 (32%)	5 (50%)	4 (13%)	4 (29%)	1 (25%)	1 (17%)	33 (29%)
加入している（特約なし、不明含む）	8 (62%)	7 (50%)	10 (53%)	4 (40%)	21 (66%)	4 (29%)	2 (50%)	1 (17%)	57 (51%)
加入していない			3 (16%)	1 (10%)	7 (22%)	6 (43%)	1 (25%)	4 (67%)	22 (20%)
回答数合計	13	14	19	10	32	14	4	6	112
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 保険に加入している会社は80%である。このうち、特約付保は37%となっている。

Q 4 監査役の考慮期間が60日に伸長した場合の対応について、具体的に検討していますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
検討している	3 (21%)	2 (15%)		1 (10%)	3 (9%)	1 (6%)		1 (20%)	11 (10%)
検討していない	11 (79%)	11 (85%)	19 (100%)	9 (90%)	29 (91%)	15 (94%)	4 (100%)	4 (80%)	102 (90%)
回答数合計	14	13	19	10	32	16	4	5	113
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 「検討していない」102社からQ2の代表訴訟マニュアル未作成会社89社を差し引くと13社となる。Q2で「マニュアルを作成している」会社は24社であるから、マニュアルを作成している会社の約半数は、「監査役の考慮期間が60日に伸長されたとしても、基本的な対応は従来どおり」というのが当面の判断となったようである。

Q 5 被告取締役の損害賠償責任を取締役会決議により軽減するために定款変更をする予定ですか、また責任軽減の同意基準には、どのようなものがあるとお考えですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
定款変更を予定している	5 (36%)	5 (36%)	1 (5%)	1 (10%)	3 (9%)	1 (7%)											16 (14%)
定款変更の可否を検討中			1 (5%)		2 (6%)	1 (7%)	1 (25%)										5 (4%)
定款変更の予定はない	8 (57%)	9 (64%)	16 (84%)	8 (80%)	26 (81%)	12 (80%)	3 (75%)	7 (100%)									89 (77%)
未定	1 (7%)		1 (5%)	1 (10%)	1 (3%)	1 (7%)											5 (4%)
回答数合計	14	14	19	10	32	15	4	7									115
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. 「定款変更の予定はない」会社が 77%であった。当アンケート調査実施当時は、6 月総会提出議案作成前の段階であったが、このとき既に回答会社の 14%が定款変更を予定していた。
2. 責任軽減の同意基準については、「経営判断原則」「善意・無重過失」「業績貢献度」「被告取締役の当該事件との関わり度合い」などが挙げられた。

## 5. 各監査人等との関係

### 問 36 会計監査人との連携

Q 1 監査役会メンバーに経理的な判断ができる人がいますか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
いる	10 (71%)	12 (86%)	13 (68%)	8 (67%)	16 (53%)	11 (65%)	4 (67%)	6 (60%)	80 (66%)								
公認会計士の監査役がいる	2 (14%)	1 (7%)	1 (5%)		5 (17%)				9 (7%)								
税理士の監査役がいる			1 (5%)		2 (7%)	2 (12%)		1 (5%)	6 (5%)								
十分ではないがいる		1 (7%)	3 (16%)	2 (17%)	1 (3%)	3 (18%)	1 (17%)	1 (10%)	12 (10%)								
スタッフにいる(監査役にはいない)	1 (7%)								1 (1%)								
いない	1 (7%)		1 (5%)	2 (17%)	6 (20%)	1 (6%)	1 (17%)	2 (20%)	14 (11%)								
回答数合計	14	14	19	12	30	17	6	10	122								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 88%の会社で経理的判断のできる監査役が存在する。なお、公認会計士資格保有者は9社、税理士資格保有者は6社において存在する。

Q 2 会計監査人との連携はどのようにしていますか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
計画的に会合等を実施している	9 (60%)	8 (62%)	17 (85%)	6 (60%)	12 (43%)	4 (19%)	2 (33%)	4 (40%)	62 (50%)								
頻繁に会合等を実施している		2 (15%)	2 (10%)			4 (19%)	2 (33%)	1 (10%)	11 (9%)								
適宜意見交換を実施している	6 (40%)	2 (15%)		4 (40%)	12 (43%)	9 (43%)	2 (33%)	3 (30%)	38 (31%)								
連携というほどのことはしていない		1 (8%)			4 (14%)	3 (14%)		1 (10%)	9 (7%)								
特にしていない			1 (5%)			1 (5%)		1 (10%)	3 (2%)								
回答数合計	15	13	20	10	28	21	6	10	123								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 約 90% の会社において会計監査人との連携を図っており、A・B 会社では計画的に意見交換を実施していることが多い。
2. 米国基準で監査を行っている監査法人から連結決算に関わる監査報告を受け意見交換しているという会社もあった。

Q 3 会計監査人との連携において留意していることは何ですか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
情報交換の実施	5 (50%)	8 (50%)	13 (65%)	4 (40%)	20 (65%)	9 (53%)	3 (43%)	4 (50%)	66 (55%)								
適切な信頼関係の確立	3 (30%)	7 (44%)	4 (20%)	4 (40%)	3 (10%)	1 (6%)	3 (43%)	2 (25%)	27 (23%)								
会計監査人の判断内容の確認	1 (10%)	1 (6%)	2 (10%)	2 (20%)	5 (16%)	7 (41%)	1 (14%)	1 (13%)	20 (17%)								
特にしていない	1 (10%)		1 (5%)		3 (10%)			1 (13%)	6 (5%)								
回答数合計	10	16	20	10	31	17	7	8	119								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 95% の会社において、会計監査人との情報の共有化や適切な信頼関係の確立などに重点を置いている。

Q 4 会計監査人との連携の結果どのような利点がありましたか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
問題意識の共有化(信頼関係)ができる	3 (25%)	4 (31%)	8 (42%)	2 (22%)	10 (38%)	2 (14%)	5 (71%)	3 (50%)	37 (35%)								
監査役監査の効果的・効率的な実施ができる	6 (50%)	8 (62%)	10 (53%)	6 (67%)	10 (38%)	8 (57%)	1 (14%)	2 (33%)	51 (48%)								
監査役の見解提起の際の説得力の強化	2 (17%)		1 (5%)	1 (11%)	2 (8%)	2 (14%)	1 (14%)		9 (8%)								
特にない	1 (8%)	1 (8%)			4 (15%)	2 (14%)		1 (17%)	9 (8%)								
回答数合計	12	13	19	9	26	14	7	6	106								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 約90%の会社において、問題意識の共有化や、効率的な監査に役立っている。なお、監査役の見解提起の際の裏づけ等に役立ったとの意見もあった。

Q 5 会計監査人の監査の相当性判断は何を根拠にしていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
監査計画・報告内容による	12 (86%)	14 (100%)	18 (90%)	7 (78%)	27 (93%)	16 (100%)	6 (100%)	6 (75%)	106 (91%)								
監査人の経歴・人間性による	2 (14%)		1 (5%)						3 (3%)								
会計監査人との連携(日頃のコミュニケーション)による			1 (5%)	1 (11%)	1 (3%)			1 (13%)	4 (3%)								
監査役の見解集約				1 (11%)					1 (1%)								
特にない					1 (3%)			1 (13%)	2 (2%)								
回答数合計	14	14	20	9	29	16	6	8	116								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 約90%の会社において、監査計画に基づく監査報告の内容により、会計監査人の監査結果の相当性を判断している。

Q 6 会計監査人からの特別報告・改善要望事項に対するトップの対応についてどのように関わっていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
トップに改善要望（助言）する	5 (36%)	4 (33%)	9 (47%)	5 (56%)	20 (69%)	7 (50%)	6 (100%)	6 (67%)	62 (55%)								
取締役会等で指摘する	1 (7%)		1 (5%)			1 (7%)			3 (3%)								
担当役員に改善要望する	1 (7%)	2 (17%)	3 (16%)	1 (11%)		1 (7%)			8 (7%)								
執行部門との連携をとっている	3 (21%)	1 (8%)	2 (11%)		2 (7%)				8 (7%)								
特にない	4 (29%)	5 (42%)	4 (21%)	3 (33%)	7 (24%)	5 (36%)		3 (33%)	31 (28%)								
回答数合計	14	12	19	9	29	14	6	9	112								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. トップに直接改善要望をする等のアクションをとっているのは 55%であり、執行部門との連携までを含めると 72%が何らかの形で関与している。

Q 7 会計監査人に期待することは何ですか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
専門家としての迅速・正確な判断	7 (64%)	9 (56%)	15 (79%)	8 (100%)	16 (57%)	14 (88%)	5 (100%)	7 (88%)	81 (73%)								
監査役への適時・詳細な報告	3 (27%)	2 (13%)			2 (7%)			1 (13%)	8 (7%)								
内部統制上の指導		2 (13%)	1 (5%)		3 (11%)	1 (6%)			7 (6%)								
子会社監査への注力	1 (9%)	1 (6%)	2 (11%)		2 (7%)				6 (5%)								
特にない		2 (13%)	1 (5%)		5 (18%)	1 (6%)			9 (8%)								
回答数合計	11	16	19	8	28	16	5	8	111								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 73%の会社において、専門家としての判断・意見を期待している。なお、国内外子会社の監査に注力して欲しいとの意見もあった。

Q 8 会計監査基準改訂（企業継続能力＝ゴーイング・コンサーンなど）に伴う会計監査人との連携上の問題で検討していることはありますか、その内容は何ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
連結会計への対応を検討	1 (8%)	1 (8%)							1 (4%)								3 (3%)
問題意識を共有し連携を深める	1 (8%)	2 (17%)	4 (22%)	3 (30%)	2 (8%)	4 (25%)	2 (33%)	1 (14%)									19 (18%)
減損についての見解を揃える	1 (8%)		1 (6%)														2 (2%)
特になし	9 (75%)	9 (75%)	13 (72%)	7 (70%)	21 (88%)	12 (75%)	4 (67%)	6 (86%)									81 (77%)
回答数合計	12	12	18	10	24	16	6	7									105
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. 連結会計や減損会計については見解の統一を図り対応を検討しているという会社が23%あるが、新しい課題であるためか、77%の会社では、会計監査人との連携上の問題について特段の検討はしていないようである。

### 問 37 内部監査部門との関係

Q 1 内部監査部門がありますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
ある	14 (100%)	13 (100%)	17 (85%)	7 (70%)	20 (63%)	16 (94%)	5 (100%)	10 (91%)									102 (84%)
ない			3 (15%)	3 (30%)	12 (38%)	1 (6%)		1 (9%)									20 (16%)
回答数合計	14	13	20	10	32	17	5	11									122
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. D 2 会社で1社「兼任」を含む。84%の会社において内部監査部門がある。

Q2 Q1で「ない」と回答した場合、その必要性を感じていますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
感じている			2 (67%)	2 (67%)	10 (91%)			1 (100%)	15 (79%)
感じていない			1 (33%)	1 (33%)	1 (9%)	1 (100%)			4 (21%)
回答数合計	0	0	3	3	11	1	0	1	19
対象会社数	0	0	3	3	12	1	0	1	20

1. 現在、内部監査部門がない会社でも、大部分の会社が必要を感じている。

~以下、Q6まで、内部監査部門がある場合のみの回答~

Q3 監査役と内部監査部門の監査の領域をどのように区分し、認識していますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
監査対象が異なることから整理して対応している	9 (64%)	10 (77%)	16 (94%)	6 (86%)	16 (84%)	12 (75%)	3 (50%)	8 (89%)	80 (79%)
監査領域は、区分していない(オーバーラップしている)	4 (29%)	2 (15%)			1 (5%)	2 (13%)	1 (17%)	1 (11%)	11 (11%)
共同監査、結果の情報共有化等、相互補完している	1 (7%)	1 (8%)	1 (6%)	1 (14%)	1 (5%)	2 (13%)	1 (17%)		8 (8%)
体制ができたばかりで現在整理中					1 (5%)		1 (17%)		2 (2%)
回答数合計	14	13	17	7	19	16	6	9	101
対象会社数	14	13	17	7	20	16	5	10	102

1. 79%の会社が監査役と内部監査部門の監査は、役割等領域が異なることからお互いに整理し実施している。なお、共同監査、結果の情報共有化等相互補完している会社もある。

Q 4 内部監査部門をどのように活用していますか、また、その際の留意点、活用の利点は何ですか。

(複数回答)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~ 500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
内部監査結果を往査・監査に利用	13 (93%)	14 (100%)	14 (82%)	7 (100%)	18 (95%)	11 (73%)	5 (100%)	6 (67%)	88 (88%)
問題点を把握し改善要望をトップへ提起						2 (13%)		3 (33%)	5 (5%)
活用することはない	1 (7%)		3 (18%)		1 (5%)	2 (13%)			7 (7%)
回答数合計	14	14	17	7	19	15	5	9	100
対象会社数	14	13	17	7	20	16	5	10	102

1. 93%の会社が、内部監査部門の監査結果を監査役監査に利用している。
2. 内部監査部門の結果を基に指摘事項を整理し改善要望をトップに提起している会社もある。

Q 5 内部監査部門からの特別報告・改善要望事項に対するトップの対応についてどのように関わっていますか。

(複数回答)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~ 500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
共同して対応する	2 (15%)	3 (27%)	2 (13%)	4 (57%)	4 (24%)	4 (27%)			19 (20%)
必要に応じトップに意見を述べる等の対応をする	5 (38%)	6 (55%)	5 (31%)		6 (35%)	3 (20%)	2 (29%)	5 (63%)	32 (34%)
内部監査部門より報告を受ける	4 (31%)		5 (31%)		2 (12%)	4 (27%)			15 (16%)
直接には関与していない	2 (15%)	2 (18%)	4 (25%)	3 (43%)	4 (24%)	4 (27%)	4 (57%)	3 (38%)	26 (28%)
その状況に至っていない					1 (6%)		1 (14%)		2 (2%)
回答数合計	13	11	16	7	17	15	7	8	94
対象会社数	14	13	17	7	20	16	5	10	102

1. 共同して対応、または必要に応じて対応している会社が 54%ある反面、積極的には関与していない会社が 30%ある。
2. 特に重要事項については、当該部門担当の役員に取締役会報告を要請している会社もあった。

Q 6 内部監査部門に期待することは何ですか。

(複数回答)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
内部監査内容の充実 質のレベルアップ	11 (79%)	11 (92%)	10 (59%)	3 (43%)	14 (82%)	9 (60%)	4 (50%)	3 (60%)	65 (68%)
スタッフの充実およびス キルアップ			4 (24%)	2 (29%)	2 (12%)	3 (20%)	1 (13%)	1 (20%)	13 (14%)
お互いに信頼感を持った 連携強化	1 (7%)		1 (6%)	1 (14%)		2 (13%)	1 (13%)	1 (20%)	7 (7%)
現行維持・特になし	2 (14%)	1 (8%)	2 (12%)	1 (14%)		1 (7%)	1 (13%)		8 (8%)
その状況に至っていない					1 (6%)		1 (13%)		2 (2%)
回答数合計	14	12	17	7	17	15	8	5	95
対象会社数	14	13	17	7	20	16	5	10	102

1. 82%の会社は、監査役監査を補完し内部統制の実効を上げるためにも、内部監査部門の充実等、内部監査部門に期待するところが大であるとしている。
2. 海外子会社が増えたことから、海外監査に十分応えられる資質（語学力、海外勤務経験）の強化、充実を期待するという会社もあった。

問 38 法務部との関係

Q 1 法務部がありますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
ある	13 (100%)	10 (83%)	13 (65%)	7 (70%)	8 (26%)	6 (35%)	3 (50%)	4 (40%)	64 (54%)
ない		2 (17%)	7 (35%)	3 (30%)	23 (74%)	11 (65%)	3 (50%)	6 (60%)	55 (46%)
回答数合計	13	12	20	10	31	17	6	10	119
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. B 1で1社、B 2で1社、C 1で2社、C 2で1社、D 1で1社「兼任」を含む。約半数の会社に法務部門が設置されている。

Q 2 Q 1で「2」の場合、その必要性を感じていますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
感じている		2 (100%)	6 (86%)	2 (100%)	19 (86%)	11 (100%)	2 (67%)	3 (60%)	45 (87%)
感じていない			1 (14%)		3 (14%)		1 (33%)	2 (40%)	7 (13%)
回答数合計	0	2	7	2	22	11	3	5	52
対象会社数	0	2	7	3	23	11	3	6	55

1. 87%の会社において、必要性を感じている。

~以下、Q 5まで、法務部がある場合の回答~

Q3 法務部をどのように活用していますか、また、その際の留意点、活用の利点は何ですか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
定期的にヒアリング・報告を受領、必要により意見を求める	5 (36%)	4 (44%)	2 (14%)	1 (14%)				1 (25%)	13 (21%)
発生の都度、問題の解決相談・情報交換実施	9 (64%)	4 (44%)	10 (71%)	4 (57%)	6 (86%)	2 (50%)	2 (67%)	2 (50%)	39 (63%)
特に活用なし		1 (11%)	2 (14%)	2 (29%)	1 (14%)	2 (50%)	1 (33%)	1 (25%)	10 (16%)
回答数合計	14	9	14	7	7	4	3	4	62
対象会社数	13	10	13	7	8	6	3	4	64

1. 法務部のある会社うち84%が、法務部を活用しており、法的問題の解釈、訴訟の状況聴取、法令改正時の説明、会社顧問弁護士との窓口等として活用し、執行部への改善要望や課題解決に役立っている。
2. 法務部が取締役会や監査役会の事務局を行っている会社もある。

Q4 法務部からの特別報告・改善要望事項に対するトップの対応についてどのように関わっていますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
共同で対応（サポート、アドバイス含む）	4 (31%)	1 (11%)	2 (20%)	2 (29%)	1 (17%)	1 (33%)	2 (67%)		13 (24%)
必要に応じ対応し、状況を確認	4 (31%)	2 (22%)	1 (10%)		1 (17%)			1 (25%)	9 (16%)
報告を受ける	2 (15%)					1 (33%)	1 (33%)		4 (7%)
関わっていない（発生していない含む）	3 (23%)	6 (67%)	6 (60%)	5 (71%)	4 (67%)	1 (33%)		3 (75%)	28 (51%)
その状況にない			1 (10%)						1 (2%)
回答数合計	13	9	10	7	6	3	3	4	55
対象会社数	13	10	13	7	8	6	3	4	64

1. 監査役として関与しているのは26社（47%）に留まっている。

Q 5 法務部に期待することは何ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
コンプライアンス体制の確立	6 (46%)	2 (22%)	6 (50%)	2 (33%)	1 (20%)	2 (50%)	1 (33%)	1 (33%)	21 (38%)								
関係部門との連携	2 (15%)		2 (17%)		1 (20%)		1 (33%)	2 (67%)	8 (15%)								
スキルのレベルアップ・人材の充実	2 (15%)	2 (22%)	2 (17%)	2 (33%)					8 (15%)								
迅速な対応・指導	3 (23%)	5 (56%)		1 (17%)	3 (60%)	2 (50%)			14 (25%)								
現行維持および特になし			2 (17%)	1 (17%)			1 (33%)		4 (7%)								
回答数合計	13	9	12	6	5	4	3	3	55								
対象会社数	13	10	13	7	8	6	3	4	64								

1. 93%の会社が、コンプライアンス経営・リスク管理への寄与、コーポレート・ガバナンスへの前向きな対応、法令遵守への対応等について大きな期待を寄せている。

問 39 監査役専属弁護士がいますか、該当する番号をご記入ください。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
1.正式に契約している監査役専属の弁護士がいる		3 (23%)							3 (2%)
2.監査役の中に弁護士がいる	2 (14%)	1 (8%)	5 (25%)	2 (20%)	8 (25%)			1 (10%)	19 (16%)
3.気軽に相談できる知人の弁護士がいる									
4.上記2・3両方いる	2 (14%)		4 (20%)	1 (10%)	1 (3%)		1 (17%)	1 (10%)	10 (8%)
5.上記3・下記6両方いる				1 (10%)				1 (10%)	2 (2%)
6.監査役専属はいないが会社の顧問弁護士はいる	9 (64%)	9 (69%)	11 (55%)	6 (60%)	23 (72%)	17 (100%)	3 (50%)	7 (70%)	85 (70%)
7.監査役専属も会社の顧問弁護士もない	1 (7%)						2 (33%)		3 (2%)
回答数合計	14	13	20	10	32	17	6	10	122
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査役専属の弁護士がいる会社はまだ少ないが、弁護士が監査役を兼ねる会社を含めると28%の監査役にすぐに相談できる弁護士がいる。

問 40 前問で「1」「2」「3」とご回答いただいた方のみ設問です（1～3の弁護士を「監査役専属弁護士等」とします）

Q 1 監査役専属弁護士等をどのように活用していますか、また、その際の留意点、活用の利点は何ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
定期的ミーティング			2 (40%)														2 (6%)
法的側面からのチェック・支援を受ける	2 (100%)		1 (20%)		1 (11%)		3 (75%)										7 (22%)
必要の都度、相談をする					7 (78%)		1 (25%)		7 (88%)						2 (67%)		17 (53%)
勉強会の講師			1 (20%)		1 (11%)												2 (6%)
特に活用していない			1 (20%)						1 (13%)				1 (100%)		1 (33%)		4 (13%)
回答数合計	2		5		9		4		8		0		1		3		32
対象会社数	4		4		9		4		9		0		1		3		34

1. 87%の会社において活用しているが、法的側面からのチェックや問題発生の際の都度相談が中心である。
2. 定期的なミーティングをしている会社も見受けられた。

問41 会社の顧問弁護士との関係（会社が顧問弁護士と契約している場合のみご回答ください）

Q 1 会社の顧問弁護士はどのようなときに利用していますか、また、その際に留意していることは何ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
問題があるときアドバイ をもらう	7 (58%)	4 (33%)	10 (63%)	5 (50%)	21 (72%)	10 (71%)	2 (33%)	3 (50%)	62 (59%)								
定例会合等への参加		1 (8%)		2 (20%)			1 (17%)		4 (4%)								
顧問弁護士が社外監査役 である	1 (8%)	2 (17%)			1 (3%)	1 (7%)			5 (5%)								
監査役会監査報告書等の 文言チェック					1 (3%)		2 (33%)		3 (3%)								
特に活用していない	4 (33%)	5 (42%)	6 (38%)	3 (30%)	6 (21%)	3 (21%)	1 (17%)	3 (50%)	31 (30%)								
回答数合計	12	12	16	10	29	14	6	6	105								
対象会社数	13	13	20	9	32	17	4	9	117								

問 39 で監査役専属弁護士等または会社顧問弁護士がいる 105 社を集計の対象とした。

1. アドバイザー的な利用を中心に 70% の会社は何らかの形で顧問弁護士を利用している。
2. 顧問弁護士が社外監査役である会社もある。

## 6. 株主（投資家）との関係

### 問 42 IR活動への関わり、監査役の説明責任

Q 1 貴社ではIR活動をどのようにしていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
積極的に活動している	14 (100%)	14 (100%)	15 (79%)	7 (70%)	11 (39%)	3 (20%)							1 (17%)			65 (59%)	
平均的レベルで活動している			3 (16%)	1 (10%)	11 (39%)	7 (47%)	2 (40%)						1 (17%)			25 (23%)	
あまり活動していない			1 (5%)	2 (20%)	6 (21%)	5 (33%)	3 (60%)						4 (67%)			21 (19%)	
回答数合計	14	14	19	10	28	15	5	6	5	5	6	6	6	6	6	111	
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	6	10	6	10	6	10	6	123	

1. トップ主導でIR専門組織を明確化し、機関投資家、アナリスト向けの説明会、個人投資家向けのアニュアルレポート発行、ホームページによる投資家向け情報の充実等、市場や株主に対する情報提供を多様かつ積極的に推進する企業が半数を占めている。
2. A会社は例外なくIR活動を積極的に展開し、資金調達を左右する格付機関との関係も重視している。

Q 2 貴社では格付機関との関係を考慮していますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
している	13 (93%)	11 (79%)	11 (61%)	5 (50%)	15 (52%)	3 (20%)	1 (25%)						3 (50%)			62 (56%)	
していない		2 (14%)	6 (33%)	4 (40%)	13 (45%)	11 (73%)	3 (75%)						3 (50%)			42 (38%)	
不明	1 (7%)	1 (7%)	1 (6%)	1 (10%)	1 (3%)	1 (7%)										6 (5%)	
回答数合計	14	14	18	10	29	15	4	6	5	5	6	6	6	6	6	110	
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	6	10	6	10	6	10	6	123	

1. 資金調達の条件を左右する格付であり、A会社では重視している。

Q3 トップのIR活動に関し、監査役としてどのように関わっていますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
事前監査までする	2 (14%)	1 (7%)	1 (5%)	1 (11%)	3 (10%)	1 (6%)			9 (8%)
関与する	6 (43%)	6 (43%)	8 (40%)	3 (33%)	5 (17%)	3 (19%)	1 (25%)	1 (20%)	33 (29%)
関与しない	6 (43%)	7 (50%)	10 (50%)	3 (33%)	15 (50%)	7 (44%)	1 (25%)	1 (20%)	50 (45%)
IRなし			1 (5%)	2 (22%)	7 (23%)	5 (31%)	2 (50%)	3 (60%)	20 (18%)
回答数合計	14	14	20	9	30	16	4	5	112
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 監査役がトップのIR活動の監査に関わっている会社が37%と他の領域と比較すると遅れている。監査役は、適時・適切開示、機関投資家と個人投資家の情報較差をなくす公平開示、ホームページの活用等をチェックし、トップに助言をしている。アンケートの個別記述からも、トップ主導のIR活動展開、IR対応部署明確化、監査役のIR活動監査への積極的な関わりの3条件を全て満たす会社は、5社しか見出せなかった。

Q4 株主総会において株主からの質問に答える事前準備を監査役が独自にしていますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
している	14 (100%)	14 (100%)	17 (89%)	9 (90%)	27 (84%)	13 (81%)	4 (100%)	2 (40%)	100 (88%)
監査役も独自に準備するが、多くは執行部が準備している			1 (5%)	1 (10%)	2 (6%)	2 (13%)			6 (5%)
していない			1 (5%)		3 (9%)	1 (6%)		3 (60%)	8 (7%)
回答数合計	14	14	19	10	32	16	4	5	114
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 93%の会社が株主総会想定問答集を監査役(会)が準備している。

Q 5 会社への損害など、株主の関心の高い事項については、監査役の見解を事前にまとめ、監査役としての説明責任を果たす準備をしていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
している	14 (100%)	11 (79%)	18 (95%)	8 (80%)	18 (58%)	7 (47%)	1 (25%)	2 (40%)	79 (71%)								
有事対応					4 (13%)		1 (25%)	1 (20%)	6 (5%)								
事態未発		3 (21%)	1 (5%)		4 (13%)	2 (13%)		2 (40%)	12 (11%)								
していない				2 (20%)	5 (16%)	6 (40%)	2 (50%)		15 (13%)								
回答数合計	14	14	19	10	31	15	4	5	112								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 回答があった会社の76%が損害の発生または株主の関心事項について、監査役視点での説明の事前準備を行っている。事態が発生していないため対応実績がないと答えた会社12社を加えると、87%の会社は株主の関心の高い事項に対する説明の事前準備を行っているといえる。

・連結経営時代における監査（子会社等がある会社の方のみの設問です）

1．国内子会社等との関係

問 43 子会社等調査の実情と子会社等監査役との連携等

Q 1 調査の対象となる子会社の範囲はどこまでですか（商法上の子会社、証取法上の子会社、持分法適用会社）。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
商法・証取法・持分法適用会社	6 (43%)	4 (29%)	3 (15%)	2 (20%)	6 (19%)	2 (17%)	1 (50%)	1 (20%)	25 (23%)
商法、証取法適用会社	2 (14%)	1 (7%)	2 (10%)	2 (20%)	2 (6%)	1 (8%)			10 (9%)
商法、持分法適用会社	1 (7%)	1 (7%)	1 (5%)		5 (16%)			2 (40%)	10 (9%)
商法適用会社	2 (14%)	3 (21%)	4 (20%)	3 (30%)	10 (32%)	6 (50%)	1 (50%)	2 (40%)	31 (29%)
証取法適用会社	2 (14%)	2 (14%)	6 (30%)	3 (30%)	6 (19%)	2 (17%)			21 (19%)
連結決算対象会社	1 (7%)	3 (21%)	4 (20%)		2 (6%)	1 (8%)			11 (10%)
回答数合計	14	14	20	10	31	12	2	5	108
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1．調査の対象とする子会社の範囲を定めている会社が殆どであるが、子会社数が多い会社においては、往査対象会社を独自の現実的な基準で絞り込む一方で、問題が発生した子会社や業績不振の子会社については、対象外でも調査対象とする会社がある。

Q 2 その対象会社をチェックする項目、程度はどこまでを考えていますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
全般	10 (71%)	8 (57%)	12 (60%)	6 (60%)	11 (35%)	5 (42%)	2 (100%)	2 (67%)	56 (53%)
主に営業状況、経営計画、経営課題		4 (29%)	2 (10%)	2 (20%)	3 (10%)	3 (25%)		1 (33%)	15 (14%)
会計監査、連結決算監査		1 (7%)	2 (10%)	1 (10%)	13 (42%)	2 (17%)			19 (18%)
対象会社によりチェック項目を変動	4 (29%)	1 (7%)	4 (20%)		2 (6%)				11 (10%)
親子会社間取引				1 (10%)	2 (6%)	1 (8%)			4 (4%)
子会社監査なし						1 (8%)			1 (1%)
回答数合計	14	14	20	10	31	12	2	3	106
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 調査項目として、経営・決算状況と経営課題への対応状況、コンプライアンスおよびリスク管理の確保状況、内部統制システム機能状況、親会社取締役の対子会社職務執行状況等、全般に及ぼす会社が53%を占めている。
2. 子会社毎に事前にチェック項目を変動させている会社を含めると、63%の会社が全般的な監査を行っているといえる。
3. 営業・経営状況と経営課題を主体にチェックする会社が14%、会計監査と連結決算監査視点でチェックする会社が18%である。親子間取引に焦点を合わず会社が4%となっている。

Q 3 親会社の国内子会社所管部門からはどのようなことが報告されますか（以下、Q 7まで国内の子会社のみ限定）。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
月次の決算・業績状況報告	2 (15%)	1 (8%)	9 (45%)	3 (33%)	13 (50%)	8 (73%)	1 (50%)										37 (38%)
半期の決算・経営状況報告	4 (31%)	4 (33%)	3 (15%)	2 (22%)	9 (35%)		1 (50%)										23 (24%)
業績推移・営業状況報告	6 (46%)	7 (58%)	6 (30%)	2 (22%)	2 (8%)									3 (75%)			26 (27%)
報告がない	1 (8%)		2 (10%)	2 (22%)	2 (8%)	3 (27%)								1 (25%)			11 (11%)
回答数合計	13	12	20	9	26	11	2	4									97
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10									123

1. 親会社の子会社所管部門から定期的に報告を聴取する会社は89%を占めている。B 1・C 1会社では月次の報告聴取する会社が約半数を占めるが、A 1会社では月次報告よりも半期・年度単位に報告を聴取している会社が多くなる。
2. 個別にアンケート内容を分析すると、状況報告聴取に際して子会社の経営課題や問題点を議論する会社は17%で、A・B会社に集中している。

Q 4 内部監査部門による子会社調査結果はどのように活用していますか。

(内部監査部門がある場合のみ、ご回答ください)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
状況把握から会社往査、 所管部門聴取、監査計画 策定まで幅広く活用 1	11 (79%)	5 (42%)	5 (31%)	1 (14%)	6 (32%)	2 (17%)					2 (50%)					32 (37%)	
内部監査部門と共同した 監査活動 2			1 (6%)	1 (14%)	3 (16%)	2 (17%)										7 (8%)	
状況把握主体 3	2 (14%)	3 (25%)	4 (25%)	3 (43%)	5 (26%)						1 (50%)	2 (50%)				20 (23%)	
報告なし 4	1 (7%)	4 (33%)	6 (38%)	2 (29%)	5 (26%)	8 (67%)	1 (50%)									27 (31%)	
回答数合計	14	12	16	7	19	12	2	4								86	
対象会社数	14	13	17	7	20	16	5	10								102	

1. 親会社内部監査部門の報告を受けている会社は、回答があった会社の69%である。内部監査部門による子会社調査結果を監査役監査に積極的に活用している会社は45%、状況把握に留めている会社は23%である。
2. 内部監査部門の報告から問題の所在を感じ取ると、監査役往査や所管部門ヒアリングにより補完し、トップへの助言や特別監査につなげている会社もある。一方、内部監査部門の活動が子会社に及んでいない会社または子会社監査結果の報告が監査役に対して行われていない会社が31%ある。
3. 内部監査部門がないため、この質問に無回答の会社22社を加えると、Q1回答会社(子会社を持つ会社)の45%となり、半数近い会社では、監査役は子会社調査において内部監査部門からの支援を得ていないことが読み取れる。
4. B・C会社では、監査役が内部監査部門と共同で監査活動を行う会社が少なからずあることも指摘しておきたい。

Q 5 上場子会社の監査役とはどのように連携していますか。(上場子会社がある場合のみ)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
グループ連絡会開催	6 (43%)	7 (78%)	4 (40%)		5 (25%)	6 (55%)	3 (75%)	4 (80%)	35 (46%)
グループ連絡会と個別連携・往査時子会社監査役立会	3 (21%)		1 (10%)						4 (5%)
連絡会なし、子会社監査役兼務または個別状況聴取	1 (7%)	1 (11%)		2 (67%)	2 (10%)				6 (8%)
連携なしまたは対象なし	4 (29%)	1 (11%)	5 (50%)	1 (33%)	13 (65%)	5 (45%)	1 (25%)	1 (20%)	31 (41%)
回答数合計	14	9	10	3	20	11	4	5	76
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. グループ監査役連絡会を通じた情報交換・意見交換を主体として連携を取る会社が51%を占めている。
2. 連絡会なしで個別連携をとる6社のうち、親会社監査役が子会社非常勤監査役を兼務して、その職責による子会社状況の個別監査をしている会社が5社を占めている。
3. 上場子会社に対しては、監査役の職責・立場を尊重しているためか、連絡会以外の方法で個別に上場子会社監査役より状況聴取をする会社は、例外的である。

Q 6 非上場子会社の監査役とはどのように連携していますか。

(非上場子会社がある場合のみ)

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
グループ連絡会開催	7 (50%)	10 (71%)	4 (21%)	1 (11%)	3 (11%)	2 (17%)	1 (50%)	4 (80%)	32 (31%)
グループ連絡会と個別連携・往査時子会社監査役同行	6 (43%)	1 (7%)	1 (5%)						8 (8%)
子会社監査役を兼務することで連携		1 (7%)	1 (5%)	4 (44%)	11 (41%)	4 (33%)		1 (20%)	22 (22%)
各子社個別連携		1 (7%)	7 (37%)	2 (22%)	3 (11%)	4 (33%)	1 (50%)		18 (18%)
連携なしまたは対象なし	1 (7%)	1 (7%)	6 (32%)	2 (22%)	10 (37%)	2 (17%)			22 (22%)
回答数合計	14	14	19	9	27	12	2	5	102
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. グループ監査役連絡会を利用して情報交換・意見交換を図る会社数は、上場子会社のケースより若干少なくなり、子会社監査役との個別連携または親会社監査役の子会社非常勤監査役兼務による連携形態が40%と高くなっている。

Q7 親会社監査役が子会社を往査する場合、何をチェックしますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
コンプライアンス、リスク管理、子会社経営・決算状況と課題への対応、内部統制機能状況、親会社取締役の対子会社職務執行状況、親子間取引状況等、全般をチェック対象 1	8 (57%)	1 (8%)	6 (30%)	5 (50%)	5 (17%)	2 (17%)	1 (50%)	1 (33%)	29 (28%)								
主にコンプライアンス、リスク管理、内部統制機能状況、遵法を主にチェック対象 2	3 (21%)	1 (8%)	6 (30%)		2 (7%)	2 (17%)		2 (67%)	16 (16%)								
主に営業状況、経営計画・進捗状況、経営課題等をチェック対象 3	1 (7%)	5 (38%)	5 (25%)	1 (10%)	3 (10%)		1 (50%)		16 (16%)								
主に決算の適正性、資産管理状況、親子間取引状況等を主にチェック対象 4		3 (23%)	2 (10%)	3 (30%)	16 (55%)	7 (58%)			31 (30%)								
特定のテーマを選定し重点的なチェックを行なう 5	2 (14%)		1 (5%)		2 (7%)	1 (8%)			6 (6%)								
子会社往査をしていないまたは必要のない会社 6		3 (23%)		1 (10%)	1 (3%)				5 (5%)								
回答数合計	14	13	20	10	29	12	2	3	103								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

- 親会社監査役の子会社往査においては、74%の会社が子会社の経営状況・決算状況と経営課題の把握を行っている（1+ 3+ 4）。このうち、状況把握に加えて子会社の遵法体制、品質管理体制、決算の適正性、非通例的な親子間取引等、親会社取締役の子会社管理責任が問われかねない領域について適法性監査も行う会社（1+ 2）がA1・B1会社では78%・60%と全体平均の44%より高くなっている。
- 監査役の子会社往査に際して、内部監査部門監査結果から重点監査項目を予め絞り込む会社がある。

問 44 グループ（親・子会社等）監査役連絡会（親会社監査役と子会社等の監査役による会合）の状況についてご記入ください。

Q 1 構成メンバーはどのような方ですか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
親会社・全子会社等の監査役（内部監査部門等監査役以外の参加者を含む）	3 (27%)	7 (64%)	4 (57%)		4 (57%)	1 (25%)	1 (33%)	2 (50%)	22 (45%)								
親会社・子会社等の常勤監査役（内部監査部門等監査役以外の参加者を含む）	4 (36%)	2 (18%)	1 (14%)	2 (100%)	1 (14%)	2 (50%)	2 (67%)	2 (50%)	16 (33%)								
親会社・一部子会社等の監査役（内部監査部門等監査役以外の参加者を含む）	4 (36%)	2 (18%)	2 (29%)		2 (29%)	1 (25%)			11 (22%)								
回答数合計	11	11	7	2	7	4	3	4	49								
対象会社数	13	11	8	2	7	5	3	4	53								

1. 回答があった59%の会社が親・子会社の監査役で構成するグループ監査役会を開催している。構成メンバーは、社内常勤監査役が主体である。
2. 子会社等の監査役のほかに、参加者として、当該子会社の傘下子会社の監査役で傘下を希望するもの（A 2 会社）  
子会社社長（5 社）、当社代表取締役（C 2 会社）  
などの回答があった。

Q 2 グループ（親・子会社等）監査役連絡会はどのような運営内容になっていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
研修会型	10 (77%)	10 (91%)	8 (100%)	1 (50%)	6 (86%)	5 (100%)	3 (100%)	4 (100%)	47 (89%)								
行動型	3 (23%)	1 (9%)		1 (50%)	1 (14%)				6 (11%)								
回答数合計	13	11	8	2	7	5	3	4	53								
対象会社数	13	11	8	2	7	5	3	4	53								

1. グループ監査役連絡会の運営は、社内登用の常勤監査役が主力メンバーとする関係からも、研修会型のスタイルを基本に情報交換と意見交換が主体になっている。研修を積み重ねる中から、具体的にグループ共通の課題を取り上げたり、個別の連携活動につなげたりしている行動型の会社が11%ある。

Q3 グループ（親・子会社等）監査役連絡会でテーマを統一した監査を実施したことがありますか。

Q4 そのテーマは何ですか。

回答	回答会社区分		A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場				
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
ある	5 (50%)		2 (25%)		1 (14%)						8 (16%)
ない	5 (50%)	11 (100%)	6 (75%)	3 (100%)	6 (86%)	5 (100%)	3 (100%)	4 (100%)			43 (84%)
回答会社数	10	11	8	3	7	5	3	4			51
対象会社数	13	11	8	2	7	5	3	4			53

1. 共同研修を積み重ねる中から、具体的にグループ共通の課題を取り上げて各社の監査活動につなげている会社が16%である。そのテーマとしては、リスク管理、情報セキュリティ、廃棄物処理、企業リスクとその対応、固定資産の棚卸実査が取り上げられている。

## 2. 海外事業体（支店、子会社、関連会社等）との関係

（海外事業体がある会社の方のみの設問です）

### 問 45 海外事業体における監査体制、調査方法等

Q 1 主要な海外事業体における監査体制はどのようになっていますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
海外企業体と本社の双方の内部監査、会計監査、監査役監の三様監査 1	2 (15%)	1 (13%)															3 (4%)
本社の内部監査、会計監査、監査役監査の三様監査 2	7 (54%)	5 (63%)	7 (37%)	1 (14%)	2 (9%)	1 (17%)							2 (67%)				25 (32%)
海外会計監査を主体とし、監査役監査と所管部門によるセルフチェックで補強 3	2 (15%)	1 (13%)	3 (16%)	2 (29%)	6 (27%)	1 (17%)			1 (100%)								16 (20%)
所管部門によるセルフチェックを主体とし、会計監査と監査役監査で補強 4		1 (13%)		1 (14%)	1 (5%)												3 (4%)
所管部門セルフチェックまたは現地会計監査があるが、監査役往査で状況確認 5	2 (15%)		3 (16%)		4 (18%)	1 (17%)											10 (13%)
所管セルフチェック主体で、監査役の往査が行われない会社 6			3 (16%)	3 (43%)	5 (23%)	2 (33%)							1 (33%)				14 (18%)
監査体制が未整備の会社 7			3 (16%)		4 (18%)	1 (17%)											8 (10%)
回答数合計	13	8	19	7	22	6			1				3				79
対象会社数	14	14	20	10	32	17			6				10				123

1. 主要な海外事業体における監査体制については、本社の内部監査部門の活動が海外事業体にまで展開され、内部監査、会計監査、監査役監査の三様監査が機能している会社（1+ 2）が36%、海外会計監査人による監査を主体として監査役監査と所管部門によるセルフチェックを組み合わせる会社（3）が20%、所管部門によるセルフチェックを主体として監査役監査と現地の会計監査を組み合わせる会社（4+ 5）が17%である。
2. 監査役監査が海外事業体に及んでいる会社（1～ 5）が72%を占めている。監査役監査が海外事業体に及んでいない会社（6+ 7）は、監査体制未整備と回答した10%を含めて28%となっている。

Q 2 親会社の海外事業体所管部門からはどのようなことが報告されますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
月次の決算・業績状況報告 <sup>1</sup>	3 (25%)	1 (13%)	9 (50%)	1 (17%)	11 (55%)	2 (33%)	1 (100%)		28 (38%)
半期の決算・経営状況報告 <sup>2</sup>	1 (8%)	1 (13%)	1 (6%)	2 (33%)	3 (15%)	2 (33%)		2 (100%)	12 (16%)
業績推移・営業状況報告 <sup>3</sup>	7 (58%)	6 (75%)	6 (33%)	2 (33%)	3 (15%)				24 (33%)
報告がない <sup>4</sup>	1 (8%)		2 (11%)	1 (17%)	3 (15%)	2 (33%)			9 (12%)
回答数合計	12	8	18	6	20	6	1	2	73
対象会社数	13	8	19	7	22	6	1	3	79

1. 親会社の海外事業体所管部門から定期的に報告を聴取する会社（1～3）は88%である。この内B1・C1会社では、月次報告を聴取する会社が過半数を占めるが、A会社では年度単位で報告聴取している会社が大半を占めている。
2. アンケート記述から報告聴取に際して、海外事業体のコンプライアンス、リスク管理、経営上の課題や問題点の報告がなされ、議論を行っている会社は17%で、A会社に集中している。

Q 3 親会社の会計監査人による海外事業体の調査結果報告はありますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
親会社会計監査人の海外事業体調査結果報告または報告書の提出がある	11 (85%)	3 (38%)	10 (59%)	5 (83%)	8 (42%)	1 (20%)	1 (100%)	1 (50%)	40 (56%)
海外企業体の会計監査人の監査報告書を利用している	1 (8%)	1 (13%)	1 (6%)			1 (20%)		1 (50%)	5 (7%)
必要な場合、特別な場合に報告を受ける		2 (25%)	1 (6%)		1 (5%)				4 (6%)
報告を受けていない	1 (8%)	2 (25%)	5 (29%)	1 (17%)	10 (53%)	3 (60%)			22 (31%)
回答数合計	13	8	17	6	19	5	1	2	71
対象会社数	13	8	19	7	22	6	1	3	79

1. 親会社会計監査人による海外事業体の調査結果の報告聴取又は報告書を利用する会社は、56%である。親会社会計監査人と海外事業体会計監査人の法人が共通でない会社や海外事業体の数が多い会社では、親会社担当の会計監査人の報告だけでは個々の海外事業体の詳細がつかみきれないため、個別に海外企業体の監査報告書を定期的に又は必要な都度入手してチェックしている会社が13%存在する。

Q 4 内部監査部門による海外事業体の調査結果報告はありますか。

(内部監査部門がある場合のみ)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
報告あり	10 (71%)	6 (75%)	8 (50%)	1 (20%)	4 (22%)	1 (25%)							2 (67%)			32 (46%)	
報告なし	4 (29%)	2 (25%)	8 (50%)	4 (80%)	10 (56%)	2 (50%)	1 (100%)	1 (33%)								32 (46%)	
調査なし					4 (22%)	1 (25%)										5 (7%)	
回答数合計	14	8	16	5	18	4	1	3								69	
対象会社数	13	8	19	7	22	6	1	3								79	

1. 親会社の内部監査部門の活動が海外企業体にまで及んでいない会社や試行段階にある会社が多いこともあり、内部監査部門の調査結果を聴取または報告書を利用する会社は、回答会社の 46%、調査対象会社の 26%に留まっている。
2. アンケート記述から、製造業では監査役が内部監査報告を活用する会社が相対的に多いことが窺える。

Q 5 監査役による海外事業体の往査頻度はどのくらいですか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~ 500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
会社ごと年1回以上 1	3 (21%)		1 (6%)		1 (5%)				5 (7%)
会社ごと2年に1回 2	2 (14%)		1 (6%)					1 (50%)	4 (5%)
会社ごと3年以上に1回 3	2 (14%)		2 (12%)					1 (50%)	5 (7%)
年1回以上 4	6 (43%)	6 (67%)	4 (24%)	1 (13%)	3 (16%)	2 (29%)			22 (29%)
2年に1回 5			1 (6%)	2 (25%)	5 (26%)	1 (14%)			9 (12%)
3年以上に1回 6	1 (7%)	1 (11%)	2 (12%)	2 (25%)	4 (21%)	1 (14%)			11 (14%)
往査していない 7		2 (22%)	6 (35%)	3 (38%)	6 (32%)	3 (43%)			20 (26%)
回答数合計	14	9	17	8	19	7	0	2	76
対象会社数	13	8	19	7	22	6	1	3	79

1. 監査役の海外事業体往査の頻度は、年1回の会社（1+ 4）が36%、複数年に1回（2+ 3+ 5+ 6）の会社が38%で、往査を実施していない会社が26%である。
2. 国内子会社への往査頻度と比較すると少ないため、親会社の海外事業体所管部門の報告や会計監査人の報告で補っている様子が窺える。

Q 6 監査役による海外事業体の決算監査はどのようにしていますか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
監査役の現地往査を含む 決算監査を実施する	4 (31%)	1 (13%)	1 (6%)		3 (14%)	1 (17%)			10 (14%)
会計監査法人監査結果報告を聴取する	4 (31%)	1 (13%)	2 (12%)	1 (17%)	5 (24%)				13 (18%)
会計監査法人監査報告書 と決算書類の閲覧による			5 (29%)	2 (33%)	3 (14%)	2 (33%)			12 (16%)
社内所管部門の報告聴取 または書類閲覧による		3 (38%)	5 (29%)	1 (17%)	5 (24%)		1 (100%)	2 (100%)	17 (23%)
監査役による海外事業体 の決算監査を実施してい ない	5 (38%)	3 (38%)	4 (24%)	2 (33%)	5 (24%)	3 (50%)			22 (30%)
回答数合計	13	8	17	6	21	6	1	2	74
対象会社数	13	8	19	7	22	6	1	3	79

1. 海外事業体の決算監査に監査役が現地での状況確認を含めて積極的に関わっている会社は14%で、製造業に集中している。
2. 会計監査人からの報告聴取または報告書の閲覧による会社が34%、社内の報告による会社が23%である。30%の会社が決算監査を実施していないと回答しているが、海外事業体数が多い会社で個別の海外事業体の決算監査は実施していないが、親会社会計監査人から連結決算報告を聴取している会社が含まれている。

問46 海外事業体のコンプライアンスとリスク管理体制の評価、監査役の関わりと監査について国内に準じてご記入ください。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
海外に内外共通のコンプライアンスとリスク管理体制を導入している	6 (50%)	2 (33%)	2 (12%)		1 (7%)			1 (50%)	12 (19%)
国内外共通のコンプライアンスとリスク管理体制の監査スキームを実施している	4 (33%)	1 (17%)	6 (35%)		2 (14%)				13 (21%)
海外企業体毎の実施状況を監査し、監査役が課題を感じている	2 (17%)	2 (33%)	3 (18%)	2 (33%)	3 (21%)	1 (20%)			13 (21%)
所管部門の自主監査に依存またはこの視点での監査役監査が機能しない			1 (6%)	2 (33%)	3 (21%)	2 (40%)	1 (100%)	1 (50%)	10 (16%)
手がかかず、今後の課題とする		1 (17%)	5 (29%)	2 (33%)	5 (36%)	2 (40%)			15 (24%)
回答数合計	12	6	17	6	14	5	1	2	63
対象会社数	13	8	19	7	22	6	1	3	79

1. 国内・海外共通のコンプライアンスとリスク管理体制を導入している会社と、国内・海外共通の監査スキームを実施している会社がほぼ同数の約20%である。一方、現地の法律・商慣習の違いに配慮してローカル色の濃いコンプライアンス、リスク管理体制となっていて、その構築・運用状況を監査役が監査し、共通化に向けた課題を感じている会社が21%ある。親会社の所管部門による自主監査に依存し、監査役の監査が及んでいない会社、または手がかかず今後の課題とする会社が併せて40%あるが、B・C会社に多い。

### 3. 純粋持株会社の監査

(サンプル数不足により定量的な分析ができなかったため、考察・ベストプラクティス編参照)

#### 問47 純粋持株会社の監査方法等

- Q1 純粋持株会社の役割は何ですか。
- Q2 純粋持株会社と子会社間に「経営管理契約」またはそれに準じた経営管理に関する取り決めを締結していますか。
- Q3 「経営管理契約」などの取り決めがある場合、そのなかで持株会社純粋持株会社の取締役の責任範囲等明記してありますか。
- Q4 「経営管理契約」の有無にかかわらずご回答ください。持株会社の取締役の職務執行の内容はどのようなものですか。
- Q5 持株会社監査役は子会社に対する株主権の行使・リスク管理・コンプライアンス管理・内部監査などどのように把握していますか。
- Q6 監査の対象や方法等は、一般事業会社と比べ、どのように違うと考えますか(公開会社、非公開会社とではどうですか)。

## ・ 監査委員会制度と監査役制度の選択

### 1. 選択の予定

#### 問 48 選択予定、時期、理由等

Q 1 監査制度の選択制について社内で議論したことはありますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
検討したことがある	5 (38%)	3 (27%)	5 (25%)	6 (60%)	8 (28%)	3 (18%)		1 (10%)	31 (27%)
経営トップと検討したことがある		1 (9%)	2 (10%)			1 (6%)			4 (3%)
取締役(会) / 経営会議で検討したことがある	1 (8%)	1 (9%)	1 (5%)		3 (10%)		1 (17%)	1 (10%)	8 (7%)
監査役(会)内で検討したことがある			2 (10%)		1 (3%)	2 (12%)		1 (10%)	6 (5%)
雑談程度	1 (8%)		1 (5%)		1 (3%)	1 (6%)			4 (3%)
検討したことはない	5 (38%)	5 (45%)	9 (45%)	4 (40%)	16 (55%)	10 (59%)	5 (83%)	7 (70%)	61 (53%)
不明	1 (8%)	1 (9%)							2 (2%)
回答数合計	13	11	20	10	29	17	6	10	116
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 回答 116 社中 53 社(46%)の会社で何らかの議論が開始されており、中でも 12 社でトップまたは取締役(会)と検討している。しかし以下の Q 2 の回答で示すとおり、現時点では「委員会制度」を積極的に採用する動きは殆ど見られない。

Q 2 監査委員会制度を選択する予定はありますか。

回答 回答会社区分	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ~500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
採用予定はない	5 (36%)	6 (67%)	11 (58%)	5 (50%)	22 (81%)	13 (76%)	4 (67%)	6 (60%)	72 (64%)
今のところ採用予定はない	5 (36%)	1 (11%)	5 (26%)	2 (20%)	1 (4%)	3 (18%)		1 (10%)	18 (16%)
白紙 / 未定	3 (21%)	2 (22%)	2 (11%)	3 (30%)	4 (15%)	1 (6%)	2 (33%)	2 (20%)	19 (17%)
検討中			1 (5%)						1 (1%)
採用予定 / 可能性あり	1 (7%)							1 (10%)	2 (2%)
回答数合計	14	9	19	10	27	17	6	10	112
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. 現時点で「委員会制度」を採用する動きは殆どない。「可能性あり」の回答のうち、1社は「2年後に純粋持株会社に移行する予定があり、その際、持株会社は委員会制度を選択する可能性がある。」というもの。他の1社は本格導入ではなく、「監査役制度は残したまま取締役会内に『内部監査委員会』を設置しようとしている。」というもので、いわゆる「委員会制度」とは違う。

Q 3 Q 2で「予定あり」の場合、監査委員会制度を選択する時期はいつごろですか。

Q 4 Q 2で「予定あり」の場合、監査委員会制度を選択する理由は何ですか。

Q 3、Q 4いずれの質問にも「採用予定 / 可能性あり」と回答した2社が回答しているが、内容的にはQ 2のコメントどおり。

Q5 Q2で「予定なし」の場合、監査役制度を選択する理由は何ですか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
社外監査役制度を含めて現制度が優れているから	3 (33%)	3 (38%)	4 (22%)		6 (25%)	5 (36%)	1 (20%)	2 (25%)	24 (26%)
現制度は十分機能しており、変える必要は全くないから	2 (22%)	2 (25%)	4 (22%)	3 (38%)	5 (21%)	5 (36%)	1 (20%)	2 (25%)	24 (26%)
委員会制は社外非常勤取締役が中心で監査機能が低下するから		2 (25%)	2 (11%)	1 (13%)	2 (8%)	2 (14%)	1 (20%)	1 (13%)	11 (12%)
委員会制はそのメリット・効果が検証を含め確認されていないから			5 (28%)	2 (25%)	1 (4%)			1 (13%)	9 (10%)
会社の規模より、多くの社外取締役を受入れる環境でないから					5 (21%)	1 (7%)	1 (20%)	1 (13%)	8 (9%)
現制度は日本の風土に合致 委員会制は日本に馴染まないから	1 (11%)		2 (11%)		1 (4%)				4 (4%)
その他	3 (33%)	1 (13%)	1 (6%)	2 (25%)	4 (17%)	1 (7%)	1 (20%)	1 (13%)	14 (15%)
回答数合計	9	8	18	8	24	14	5	8	94
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. その他の回答として、「社外取締役の選定が困難」「委員会制は煩雑」などが挙げられた。
2. この後の設問回答を含めて企業統治立法をベースに現商法による監査役制度への賛成論が圧倒的に多い。

## 2. 監査の実効性比較

### 問 49 監査役（会）と監査委員（会）の実効性

Q 1 監査役（会）にできて、監査委員（会）にはできないと思われることは何ですか。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
現監査役の機能 (社内掌握詳細監査/未然防止)	11 (65%)	5 (45%)	16 (80%)	7 (64%)	15 (50%)	9 (64%)	1 (17%)	7 (44%)	71 (57%)								
取締役(会)より独立した 監査	2 (12%)	2 (18%)	1 (5%)	1 (9%)	5 (17%)	5 (36%)	3 (50%)	5 (31%)	24 (19%)								
両制度に実質的な差異は ない	1 (6%)	3 (27%)	1 (5%)	1 (9%)	3 (10%)		1 (17%)		10 (8%)								
委員会制度採用の場合に は内部監査制度の充実が 必須	1 (6%)	1 (9%)			2 (7%)			1 (6%)	5 (4%)								
委員会制に社内常勤監査 委員を加えれば実質的差 異はない	2 (12%)		1 (5%)					1 (6%)	4 (3%)								
その他			1 (5%)	2 (18%)	5 (17%)		1 (17%)	2 (13%)	11 (9%)								
回答数合計	17	11	20	11	30	14	6	16	125								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. その他の回答として、「任期1年の監査委員よりも任期4年の監査役の方が監査技術の面で有利」「経営トップとの意思疎通に好都合」などが挙げられた。
2. 後出の回答にも出てくるが、社外監査役を半数以上に強化した結果、委員会制度の社外取締役機能と同じ効果を期待できるので、企業統治立法の評価は極めて高く、現制度維持が圧倒的多数となっている。
3. しかし、「委員会制度もよく読むと監査機能については監査役と全く同じ機能を期待されているので、内部監査制度を充実するか、常勤監査委員制度を採用すれば、監査機能については大差なく、後は業務効率の点から判断すべし」という傾聴すべき意見も10社からあった。

Q 2 監査委員（会）にできて、監査役（会）にはできないと思われることは何ですか。

回答会社区分 回答	A 1	A 2	B 1	B 2	C 1	C 2	D 1	D 2	計
	500億円以上		100億円超 ～500億円未満		100億円以下		非上場		
	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	製造業	非製造業	
監査委員会にできて監査役会にできないものはない	4 (33%)	4 (44%)	7 (39%)	3 (38%)	11 (48%)	3 (20%)	4 (67%)	4 (50%)	40 (40%)
監査機能の強化、取締役や執行役への積極的提言、人事権・解任権の行使	5 (42%)		2 (11%)	4 (50%)	4 (17%)	3 (20%)		2 (25%)	20 (20%)
取締役としての議決権行使による経営への参画	1 (8%)		4 (22%)		2 (9%)	3 (20%)		1 (13%)	11 (11%)
経営の妥当性に踏み込んだ経営監査	1 (8%)	3 (33%)	1 (6%)			1 (7%)		1 (13%)	7 (7%)
社外取締役中心の冷静かつ独立した客観的監査	1 (8%)		1 (6%)		2 (9%)	4 (27%)			8 (8%)
両制度は実質的には同じ		2 (22%)	1 (6%)	0 (0%)	1 (4%)				4 (4%)
その他			2 (11%)	1 (13%)	3 (13%)	1 (7%)	2 (33%)		9 (9%)
回答数合計	12	9	18	8	23	15	6	8	99
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123

1. その他の回答として、「外資調達に有利」「監査のアウトソーシング化」などが挙げられた。
2. この質問はQ 1の裏返しの質問なので約半数の回答が前問の裏返しとなっているが、一方で、委員会制度の優れた点が積極的に抽出されてもいる。特に議決権の価値/経営に踏み込んだ監査/社外取締役のトップへの積極的な提言期待等がそれを現している。
3. 「委員会制」選択の改正商法の本来の狙いは「欧米との熾烈な企業競争を勝ち抜く為の会社機構を法的に可能にすること」といわれているが、この点からの議論が少なく、専ら「合法性(適法性)」からの議論が大半だった。

## ・ 監査役が機能した例

### 問 50 監査役の機能発揮例、不祥事防止例等

Q 1 監査役の機能発揮の具体的例としては何がありますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ～500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
取締役(会)に改善を申し 入れ実現させた	8 (62%)	5 (71%)	9 (43%)	2 (29%)	8 (36%)	5 (36%)	1 (50%)	4 (31%)	42 (42%)								
取締役会への各種提言等 が採用された	1 (8%)		6 (29%)	2 (29%)	3 (14%)	1 (7%)		4 (31%)	17 (17%)								
特にない	2 (15%)	1 (14%)	4 (19%)	1 (14%)	9 (41%)	6 (43%)	1 (50%)	2 (15%)	26 (26%)								
不祥事の未然防止に役 立った	1 (8%)		2 (10%)	2 (29%)	2 (9%)			1 (8%)	8 (8%)								
不祥事対応への支援で貢 献した	1 (8%)							1 (8%)	2 (2%)								
その他		1 (14%)				2 (14%)		1 (8%)	4 (4%)								
回答数合計	13	7	21	7	22	14	2	13	99								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

- 取締役(会)への申し入れ/提言等が圧倒的に多く、内容は多種多様だが、
  - ：規則改善・法令遵守依頼 24 意見
  - ：組織・制度の改善依頼 11 意見
  - ：会計制度・決算基準変更依頼 5 意見
 が代表的。他に取締役/従業員の相談窓口として機能しているという意見もある。
- 不祥事の未然防止では
  - ：独自調査による未然防止 4 意見
  - ：法令チェックによる未然防止 4 意見

Q 2 貴社の監査役による、不祥事やリスクを未然に防止するための予防監査の実例で実効のあった例がありますか。

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~ 500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
実例はない	5 (56%)	4 (50%)	3 (20%)	3 (33%)	8 (44%)	7 (54%)	1 (14%)	4 (50%)	35 (40%)								
実例はないがそれは監査役が有効に働いているからである	2 (22%)	3 (38%)	9 (60%)	2 (22%)	3 (17%)	3 (23%)	1 (14%)	3 (38%)	26 (30%)								
実例はある：与信・入出金・不良債権・不良資産等管理・資金贈与・不正発見等対策・倫理綱領・官庁届出等整備などに関する事項	2 (22%)	1 (13%)	2 (13%)	4 (44%)	4 (22%)	3 (23%)	4 (57%)	1 (13%)	21 (24%)								
その他			1 (7%)		3 (17%)		1 (14%)		5 (6%)								
回答数合計	9	8	15	9	18	13	7	8	87								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1. 実例には多種多様な意見が出ているが、大半が監査役活動による事件の未然防止であり、その他には「提言したものの、トップに受け入れられなかった」という回答もあった。

## ・現在の監査役制度に関する評価

問51 現在の監査役制度に関する評価をご自由にご記入ください。

(複数回答)

回答	A 1		A 2		B 1		B 2		C 1		C 2		D 1		D 2		計
	500億円以上				100億円超 ~500億円未満				100億円以下				非上場				
	製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		製造業		非製造業		
今回の改正商法(企業統治立法)を評価しその活用が必要	4 (15%)	4 (31%)	8 (27%)	3 (14%)	7 (16%)	1 (6%)	3 (33%)	2 (9%)	32 (17%)								
監査役の自己研鑽が必要 <sup>1</sup>	5 (19%)	1 (8%)	7 (23%)	4 (19%)	5 (11%)	1 (6%)	3 (33%)	2 (9%)	28 (15%)								
現監査役業務は有効に働いている <sup>2</sup>	2 (7%)	3 (23%)	4 (13%)	2 (10%)	7 (16%)	1 (6%)		4 (18%)	23 (12%)								
現監査役業務が有効に働くにはトップの理解・倫理観が重要	4 (15%)	1 (8%)		1 (5%)	4 (9%)	1 (6%)	1 (11%)	1 (5%)	13 (7%)								
監査役の実務を社内外に大いにPRする必要がある	3 (11%)	1 (8%)		2 (10%)	2 (4%)	1 (6%)	1 (11%)	2 (9%)	12 (6%)								
日本監査役協会の活動強化が必要 <sup>3</sup>	1 (4%)		4 (13%)	1 (5%)	2 (4%)	1 (6%)		1 (5%)	10 (5%)								
活動上限界がある <sup>4</sup>	2 (7%)			3 (14%)	2 (4%)		1 (11%)	1 (5%)	9 (5%)								
最も重要な監査役機能は事故(不祥事)の未然防止	2 (7%)			2 (10%)		3 (17%)			7 (4%)								
監査役選任プロセスが重要(人事権がトップにあるのは問題)		1 (8%)	1 (3%)		3 (7%)	1 (6%)		1 (5%)	7 (4%)								
監査役は社内では「上がり」の位置付けで地位が低い				1 (5%)	4 (9%)			1 (5%)	6 (3%)								
社内監査役と社外監査役の協力が重要	1 (4%)				2 (4%)			2 (9%)	5 (3%)								
コーポレート・ガバナンス確立には会社自身の自助努力が必要	1 (4%)				1 (2%)	1 (6%)		1 (5%)	4 (2%)								
その他 <sup>5</sup>	2 (7%)	2 (15%)	6 (20%)	2 (10%)	6 (13%)	7 (39%)		4 (18%)	29 (16%)								
回答数合計	27	13	30	21	45	18	9	22	185								
対象会社数	14	14	20	10	32	17	6	10	123								

1: この意見の中には 倫理観 / 使命感 / 自尊心 / 自覚 / 努力・やる気 / 行動力 / 専門知識 / 実績 等を含めて自己研鑽の重要性を強調する意見が多くあった。

2: 違法性チェックの観点 / 社会の理解 / 自己満足を含めてうまく機能しているという意見であった。

3: 社内外へのPR / 教育コースの充実 / 不祥事件の調査 / 人材プール等を要求している意見であった。

4: この意見の中ではトップの監査に限界があり、問題発生時に武器となる人事権がない / 経営監査まで踏み込めな

い / 常勤 1 名で監査役スタッフもなく活動に限界がある 等の意見があった。

5 : 実に多数の意見が寄せられており、そのいくつかを下記に紹介する。

- ・法制化は最小限に留め、各社の定款・自治に委ねることが望ましい。
- ・今後は連結決算の関係で子会社 / 海外会社対応が問題となる。
- ・会計監査人との連携が益々必要になる。
- ・制度の問題もさることながら、今後は監査役の資質・人物がより重視されよう。監査役の資質基準 / 資格制度の導入や監査役の成果主義の導入も必要。
- ・常勤監査役は「上がり役」を選ぶのではなく、若手を選定すべし。
- ・商法改正で任期が 4 年と延ばしたのは、長過ぎて 1 期で退任する人が増え、監査技術上却ってマイナス。
- ・経営監査も実施すべきである。
- ・監査役の報酬基準を透明に定めるべきである。