

監査役監査の実務



2024年3月15日(金)



Watanabe Toyota
渡邊 豊太

AMBL株式会社 常勤監査役

【略歴】

2012年 香港三菱商事㈱副社長

2017年 MCUBS-MidCity㈱代表取締役社長

2019年 三菱商事アセットマネジメント㈱代表取締役社長

2021年 三菱商事都市開発㈱常勤監査役

2022年 AMBL㈱社外常勤監査役(現任)

CONTENTS

I 監査役監査実務の基本

- 1 監査役とは
- 2 監査役監査基準
- 3 監査の体制
- 4 監査計画
- 5 業務執行確認
- 6 期末監査作業
- 7 監査の実効性向上
- 8 監査結果報告
- 9 監査役就任時の確認事項

II 内部統制システムの運用状況確認

- 1 内部統制システムに関する基本方針
- 2 6つの主な項目

III 社外監査役への期待

- 1 監査役の在り方
- 2 企業の成長と監査役
- 3 社外監査役への期待

I

監査役監査実務の基本

1

監査役とは

機関設計によって、監査役、監査等委員、監査委員、監事など呼称はさまざまですが、ここではこれらを「監査役」という言葉で総称して説明させていただきます。

監査役の理念というものが日本監査役協会から表明されています。「監査役はコーポレート・ガバナンスを担うものとして、公正不偏の姿勢を貫き、広く社会と企業の健全かつ持続的な発展に貢献する」とされています。また、行動指針として、独立自尊の精神、誠実さ、判断の根拠を広く社会に求める、公正と信義を重んじた活動、といった表現が示されています。抽象度

の高い表現ですが、実際の監査役に就くと、個々の会社で最適な状況というのはさまざまです。なので、多くの事例、実例をもとに自分の判断基準を持って目の前にある事象をどう捉え、どう対応するかが重要です。第二東京弁護士会、二弁さんの組織風土は「自分から進んで物事に取り組む姿勢と、物事をあらゆる角度から柔軟に考えて問題解決を目指す」というように伺っております。まさしくそれを会社経営の監査に実践するということであろうかと思えます。監査役という仕事は極めて少人数で、かつ独立して、取締役、会社経営を監視、確認するという仕事です。したがって、自立して活動するという意識が必要である一方、独善的な態度に陥らないよう、自分自身を客観的に見るという姿勢も重要になります。

昨今、IT、デジタル技術の進展とともに、社会経

済、生活様式に大きな変化が訪れておりますし、価値観の変化も非常に大きなものとなっています。以前は何の疑いもなかったような判断行動が、今日では全く不適切という、最近の人気のドラマでございますが、そういったことが実際に起きています。社会の価値規範の変化を客観的に捉えるというのは容易ではありませんけれども、会社の組織運営においては、コーポレートガバナンス・コードによって明文化されていて、これが現代の日本社会で会社運営の判断基準の1つの流れになっています。監査役は、会社という公器を見守るものとして、社会に対する受託・説明責任を負っています。会社がその価値を健全に高める方向に向かっていることを確認するために積極的な活動、自主的な努力を行うという認識が重要です。コーポレートガバナンス・コードの監査役に関する主な項目を挙げておきます。

コーポレートガバナンス・コード(抜粋)

【基本原則4】上場会社の取締役会が果たすべき役割・責務～**株主に対する受託・説明責任**、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上

【原則4-4】監査役及び監査役会の役割・責務～**自らの守備範囲を過度に狭めることは適切ではない**

【原則4-5】取締役・監査役等の受託者責任～**会社や株主の共同利益のために行動する**

【原則4-11】**取締役会・監査役会の実効性確保のための前提条件**～監査役として望まれる要件

【原則4-13】情報入手と支援体制～**能動的に情報を入手する**

【原則4-14】取締役・監査役のトレーニング～**重要な統治機関の一翼を担う者として研鑽に努める**

2 監査役監査基準

判断基準を自ら考えるということを申し上げましたが、判断に当たって、その実践の基本フォーマットを知っていることが重要です。その標準として日本監査役協会では、監査役監査基準を公表しています。日本の会社の監査役監査基準のほとんどはこの基準を参考にして、各社の事情に合わせて修正し、監査の基準、行動指針としています。この基準は監査役が実際に監査実務を行うときの基本項目を網羅しています。構成としては、①どのような基本姿勢で、②どのように行動するか、③何を見るか、これらが全て入っています。図1

①の基本姿勢というのは、ここまで簡単に説明したとおりです。本日は「監査役監査の実務」ということで、②の部分の、どのような体制で監査役としての行動をどのように行うか、という部分を中心に説明させていただきます。

図1

<(a)どのような姿勢で (b)どのように (c)何を>

- 監査役^(a)の職責と心構え～コーポレートガバナンス (CG) と連動
- CGを踏まえた対応～守りだけでなく攻めも含めて職務執行を監査、株主との建設的な対話
- 監査役及び監査役会～常勤の監査役、社外監査役、監査役会の機能/職務/運営
- 監査役監査の環境整備～代表取締役等との定期的会合、監査役監査の実効性を確保 (補助使用人、監査役への報告体制)
- 監査の方法等～監査計画と業務分担、内部監査部門等との連携、企業集団における監査方法、取締役会への出席・意見陳述、重要な会議の参加、文書・情報管理、法定開示情報、取締役及び使用人に対する調査等、会社財産の調査、会計監査人との連携、取締役の個別報酬等の決定方針
- 会計監査～会計監査人の職務遂行、会計方針、計算関係書類の確認、会計監査人の選任/報酬等の同意手続
- 監査の報告～監査内容等の報告、監査調査書の作成、代表取締役・取締役会への報告、監査報告の作成・通知、電子提供での開示、株主総会への報告・説明
- 業務監査～取締役等の職務執行(法的義務～善管注意義務、忠実義務等)、取締役の意思決定・報告、内部統制システム、企業集団、競業取引及び利益相反取引等、企業不祥事発生時の対応、事業報告等の監査
- 会社の支配に関する基本方針等及び第三者割当～対象がある場合、監査報告に意見記載
- 株主代表訴訟等への対応～会社を代表、取締役等の責任の一部免除に関する同意、株主代表訴訟提訴の取扱い、補助参加の同意、会社が原告となる責任追及訴訟における和解・異議の判断、多重代表訴訟の扱い

3

監査の体制

(1) 監査役、監査等委員、監査委員

機関設計によって監査役の位置付けには違いがあります。図2では監査役会設置会社、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社の3つの例を示しています。

監査役会設置会社では監査役のキーワードは「**監査役の独任制**」です。監査役会は存在しますが、基本的に監査役には個々人の行動の独任が担保されています。例を挙げますと、監査結果報告で異なる意見を持った監査役がいる場合、その意見を監査の報告に記載することができます。監査役会で決議した内容であっても、監査役個々人の行動を完全に抑えることはできません。また、監査役の誰かは常勤の監査役である必要があります。

次に、**監査等委員会設置会社**、こちらのキーワードは「**組織的監査**」です。監査等委員会として組織的な行動を取りますので、委員のメンバーは委員会の決定に従います。監査等委員は取締役でもありますので議決権を持ち、議決の責任を当然負います。常勤の監査等委員を置くかどうかは任意となっています。

監査等委員会は内部監査を直接指揮することができますので、社外取締役監査等委員は会社の実態の詳細を直接把握することができるポジションにいます。監査等委員会で実態の詳細は分かっているので、取締役会では経営戦略など、本質的な議論に集中で

きると評価する声もあります。

指名委員会等設置会社は最もガバナンスが進んだ形とみなされています。指名委員会、報酬委員会が必須ですので、社長のお目付役が正式に存在するわけで、組織運営の健全な緊張感があります。監査委員会の役割は監査等委員会設置会社と基本的に同様ですが、会社業務の機能分化が進み、監査は全社運営を監視する重要機能の1つであるという位置付けで、委員会活動、取締役会に臨む姿勢が一層強くなります。

この図には記載していませんが、監査役の会議体を設置しない**監査役設置会社**を機関設計とする会社も多くあります。監査役設置会社では監査役の独任制の下での位置付けとなりますので、基本的に監査役会設置会社の監査役と同等の機能を果たすことが求められます。

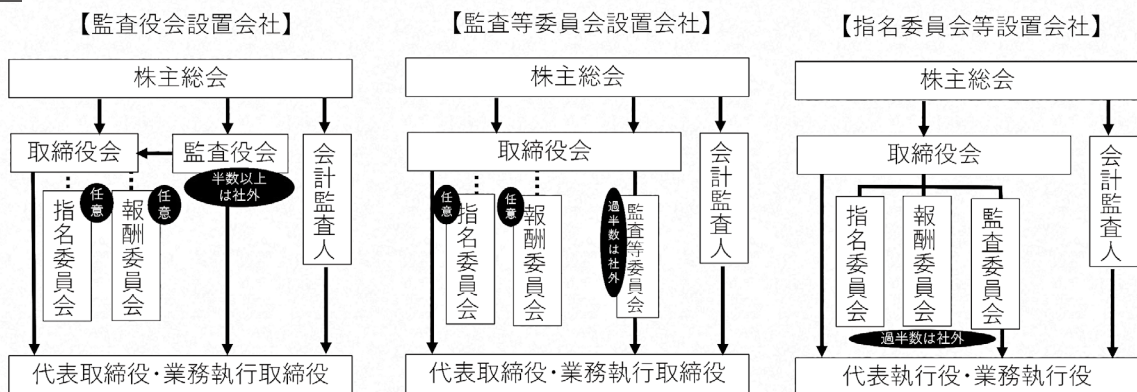
監査役会でも監査等委員会、監査委員会でも基本的な実務はおおよそ似通っていますので、私が実際に就任している監査役会設置会社の事例で監査役実務を説明させていただきます。それでは、期初、期中、期末の時期に応じて、監査役の実務をご説明します。

(2) 監査役の役割分担と監査役会の運営

期初に監査役がまず行うこととして、期初の監査役会で監査計画と、監査役の役割分担を定める必要があります。図3は監査役業務分担表の典型的なサンプルです。

太字で書いている項目が監査役全員が参加する重要項目となります。取締役会、監査役会への出席は当然として、代表取締役や主な取締役との面談、会

図2



・ 監査役会が取締役会の職務執行を監査
・ 取締役会の指名、報酬は取締役会決議

・ 取締役会の下、過半数の社外取締役が職務執行を監査する監査等委員会を設置
・ 取締役会の指名、報酬は取締役会決議

・ 取締役会の下、委員の過半数を社外取締役が占める指名、報酬、監査の委員会を持つ
・ 業務執行権限の多くを執行役に委譲し、取締役会はその監督の役割に徹する

計監査人がいる場合に計画のヒアリングと結果報告を受ける。各監査役は監査報告書を作り、監査役会としてまとめた監査報告書をまとめ上げて株主総会に提出し、株主総会に出席するというのが主な項目です。

期初には監査役会の運営方針を定めますが、それが監査役活動のベースとなります。監査役の役割分担ですが、常勤の監査役は基本的に監査体制の整備、日常の業務執行状況の監視を行います。日常の業務執行を見ながら、重要な内容があれば監査役会等を通じて非常勤の監査役と情報を共有し、意見交換を行うのが基本となります。

非常勤の監査役は高度な専門知識で貴重な経験を背景にしながら、将来起こりうるリスクの回避、それから重要なポイントで見落としがないか、注意点は何かと、そういったことを他社の事例も参考に、ご経験をベースに指摘、気づきを示していただくことが期待されています。常勤と非常勤の監査役の連携によって、監査役会から取締役、取締役会への監査の有効性を高めることができます。結果として、会社と株主の共同利益につながるガバナンス体制の一角として監査

役会が機能することが求められています。

では、監査役会はどのように運営されるかというお話をさせていただきます。通常は月次の取締役会と同日の開催で行われることが多いです。取締役会の前に監査役会が行われることも、後に行われることもあります。前に行われる場合は取締役会の前に、事前の情報意見交換を行う。後の場合は議事を振り返るということで、これらのどちらかになるかと思えます。通常は常勤監査役が監査役会の議長に就任しますので、常勤監査役の方がどのような運営を好むかによるところが大きいのですが、私の場合は取締役会の前に監査役会を行っています。監査役会の運営について意見があれば、率直に常勤の監査役に確認をしていただくとよろしいかと思えます。

(3) 監査役会の議事

図4は、監査役会でどのような議事をしているかということを紹介しています。監査役会で協議、決議が必要になる事項がありますので、注意が必要です。この表は法定の項目を念頭に記載しておりますが、監査役会では常勤の監査役から日常の執行の中で重要な事項に関する報告、あるいは意見を求めら

図3

< 監査役の監査活動内容と役割分担 >

2024年監査年度 監査役会 業務分担表(例)

Table with columns: 監査区分, 監査方法・監査項目等, 監査の概要, 具体的の実施方法, 実施時期等. Includes a calendar grid for 2024 and annotations for '常勤監査役' and '非常勤監査役' roles.

期初監査役会で 監査役会決議

常勤監査役

非常勤監査役

○は担当 (○)は任意 太字は 監査役全員で参加

【年間スケジュール】 監査役会は毎月が通例 (取締役会の前後が多い) 計画では大まかな年間スケジュールを定め、代表取締役等との面談は早期に日程を調整。

<備考> 監査の具体的実施方法及び実施時期については、年度状況に応じて変更することがある。

ることがあります。法律、会計面で必要な事項であれば、取締役会の議事を円滑なものにするためにも事前に議案の背景、関連情報の説明が行われることが望ましいと思われます。

相当規模の会社であれば、社外監査役を含め、取締役会付議案件の事前ブリーフィングが事務局から行われることがあります。事前の説明もなく当日いきなり付議ということも実際には多く存在します。そのような場合、常勤の監査役による情報収集が社外監査役にとっては重要なキーとなります。弁護士の方であれば会社の直接法務部門、会計士の方であれば直接経理部門と会話が行われることもあります。取締役会事務局、監査役事務局の機能、体制は会社によってさまざまです。適切な情報収集がしやすいルート、関係先を早めに見つけておくことが監査役監査の有効性を高めるコツとなろうかと思えます。

監査役会の議事は決議事項、協議事項、報告事項の3種類がありますが、だいたい監査役会の1週間前に招集通知が発信され、アジェンダの記載があります。当日の監査役会の議事で報告内容が協議になったりすることもあります。それは全員の同意があれば柔軟に対応できますので、議事内容を正しく監査役議事録に残すことが重要です。議事録のスタイルもさまざまですが、非常勤監査役の方は的確に残しておきたい記録、ニュアンスなど、リクエストがあればその内容を監査役全員で確認し、記録として記名、捺印する

図4

【会社法上、監査役会で決議、協議を要する事項】

会社法上の監査役会の権限及び個々の監査役の権限義務等

会社法上の監査役会の権限	法定決議事項	協議事項	参考法令等
1. 会計監査人の解任権 (解任の意思決定の方法は、監査役全員一致の合意が必要とされ、在任監査役の過半数の決議では決定できない)		○	会340①②③
2. 会計監査人の解任を株主総会に報告する監査役の選定			会340②③
3. 監査役の選任に関する議案の同意	○		会343①②
4. 監査役の選任の議案の提案権及び議案の提出請求権			会343②③
5. 会計監査人の選任及び解任並びに会計監査人を再任しないことに関する議案の内容の決定 (1) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針の策定 (2) 会計監査人を再任することの可否の決定 (3) 株主総会に提出する会計監査人の解任又は不再任に関する議案の内容の決定 (4) 株主総会に提出する会計監査人の選任に関する議案の内容の決定	○		会344①②
6. 一時会計監査人の選任	○		会346②③
7. 取締役から報告を受ける権限			会357①②
8. 監査の方針、会社の業務・財産状況の調査方法、その他の監査役の仕事執行に関する事項の決定	○		会390③
9. 監査役会監査報告の作成権限	○		会390④
10. 常勤の監査役の選定権及び解任権	○		会390⑤
11. 監査役から職務執行の状況の報告を受ける権限			会390⑥
12. 会計監査人から報告を受ける権限			会397①②
13. 会計監査人の報酬等に対する同意	○		会399②③

※1. ～7.、12.、13. は、本来、監査役会の権限であるが、監査役会が置かれている場合は、会社法の規定により監査役会の権限となる事項
※これらの事項について、監査役会において報告を受け、審議のうえ、実施することは差し支えないが、各監査役の権限の行使を妨げることはできない

【参考資料】

【監査役会規則(ひな型)】(日本監査役協会H27.4.9)

【監査役監査実施要領】(日本監査役協会H28.5.20)第3章第1項

会社法上の個々の監査役の権限義務	協議事項	参考法令等
1. 取締役の職務の執行の監査、監査報告の作成		会381①
2. 計算書類等の監査		会436①、会436②
3. 臨時計算書類の監査		会441
4. 連結計算書類の監査		会444②③
5. 事業報告請求権、業務・財産状況		会381②
6. 子会社に対する事業報告請求権、業務・財産状況調査権		会381③
7. 会計監査人に対する報告請求権		会387②
8. 株主総会への説明義務		会314
9. 会社に対する取締役の責任の一部免除に関する議案の同意(監査役全員の同意が必要)	○	会425①、会426①、会427②
10. 会社が取締役を補助するための訴訟参加に関する同意(監査役全員の同意が必要)	○	会848②
11. 取締役会への報告義務		会382
12. 取締役会及び特別取締役による取締役会の出席義務及び意見陳述義務		会383③
13. 取締役会の招集請求権及び招集権		会383④⑤
14. 取締役会の決議の省略(書面決議)に関する異議の有無の確認	○	会370
15. 株主総会提出議案及び書類の調査報告義務		会384
16. 株主総会における説明		会314
17. 監査役の任免に関する意見陳述権		会345①②
18. 監査役の辞任に関する意見陳述権		会345②③
19. 各監査役の報酬等についての協議	○	会387②
20. 報酬等に関する意見陳述権(監査役全員の合意が必要)		会387③
21. 監査費用請求権		会388
22. 取締役の違法行為差止請求権		会385②
23. 各種の訴提起権及び手続申立権		会511①、会522①、会828、会831
24. 不提訴理由の通知義務		会847②
25. 設立手続の調査権		会46②
26. 取締役・会社間の訴訟代表権		会386

という手続になります。

4 監査計画

期初に監査役監査計画の内容を文書で明確に示す必要があります。これは取締役会に報告します。これも監査役協会のひな形があって、基本項目はそのまま踏襲することが多いと思います。毎年見直すのは重点監査項目です。この重点監査項目は監査役会が会社運営において何を注意して見なければいけないかということを示す情報です。

これは監査役協会の調査結果ですが、どのような項目を重点監査項目としているのか示しているのが **図5** です。内部統制システム、コンプライアンス、これは監査対象の王道とも言うべき項目です。特に初めて監査する会社であれば、内部統制システムの切り口は会社業務全般を広く確認するという項目でもありますので、よく取り上げられます。

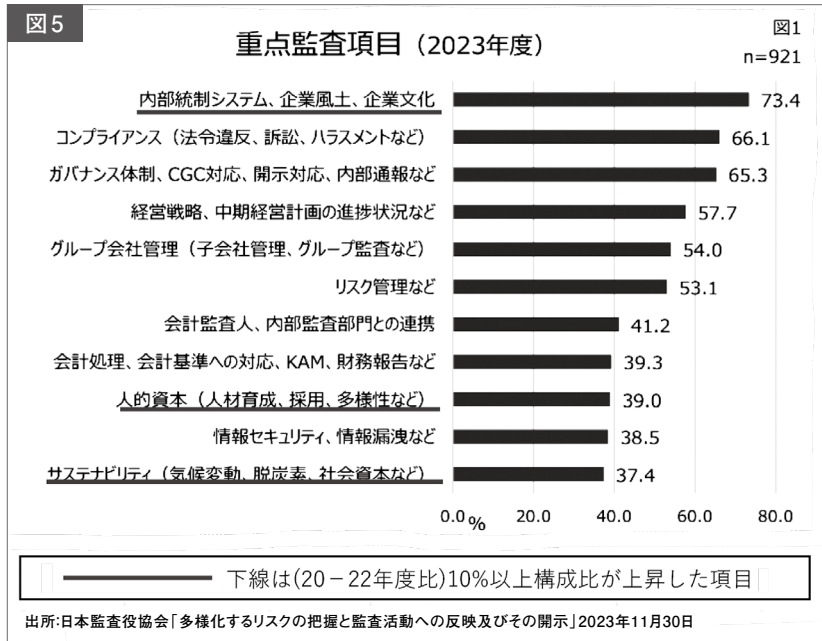
下線を引いているのは前年に比べて関心が特に高まった項目ですが、情報開示義務などから、業務執行側でも関心を高めている可能性が高い項目でもあります。執行側での関心の高い項目を重点監査項目とすることで、監査と業務や執行の双方向の対話がかみ合う、実効性の高い監査につながる可能性を高めることができます。単に執行の側から一方向で話を聞くだけでなく、セミナー、他社事例などの情報を仕込んで執行に投げ掛けることで、執行側の意識に働きかけていく姿勢が監査の効果を高めるうえで有効です。

5 業務執行確認

続きまして、期中、何をするかということを説明させていただきます。期中に業務執行の確認をする方法は4つあります。

(1) 重要会議

1番目が重要な会議への出席です。取締役会、監査役会では監査役全員の出席が期待されますが、監査役も自らの善管注意義務を果たすという視点で、会議の開催方法に問題がないか、議事進行の内容を確認します。説明の中で省略されたり、稟議書や資料に残っていないことで重要だと思ったことについては確認を求め、それを議事録に記録することで、取締役会参加者の善管注意義務を担保するという働きもあります。また、そういった確認を求めることで、説明した人に発言責任を意識してもらうという心理的な効果もあります。



取締役会の議事運営は会社によってやり方は相当違いますので、どのような言動が良いのかというのはTPO、ビジネスマナーもありますし、一番大事なことは最終的に会社のガバナンス向上につなげていくという意識なのではないかと思います。常勤監査役をはじめとして、連携、共鳴できるメンバーは誰かということを考えて動かれている社外監査役の方は多くいらっしゃいます。

(2) 重要書類

2番目の確認方法、重要な書類の閲覧ですが、これは原則、常勤の監査役が担当します。社内文書は相当ありますので、個人差も相当出てきます。重要会議だけでも、さまざまな稟議書が上がってくる会社であれば、稟議書資料、議事録を確認し、それで重要な書類に一通り目を通すという仕組みを作ってしまうというのも1つのやり方ですし、常勤の監査役であれば重要な社内規程には一通り目を通し、社内の規程体系を頭の中に入れておくということも必要です。今はほとんど電子文書での保存となっていますので、常勤監査役にアクセス権を設定してもらって、いつでも見られる環境を整えてもらうというような工夫も挙げられます。

(3) 関係者面談

方法の3番目、関係者との面談です。取締役面談は基本的に非常勤監査役も含めて、監査役全員で対応しています。代表取締役社長との面談は会社によって違いますけれども、私の場合は年2回、行ってい

ます。期初に前期レビューと今期の計画、期中に今期の進捗状況の確認を行っています。会社を取り巻く環境認識、現在の重要課題は何か、会社経営の基本項目について認識を共有しているかどうかで、取締役会の議論の質が大きく変わってきます。

また、代表取締役との面談は、管理面において普段あまり聞くことはない、社長の認識が十分かどうかを確認する重要な場でもあります。常勤の監査役がアジェンダや議事の進行は行いますが、非常勤監査役の方々から積極的な質問、情報、意見交換をしていくことが望ましいと思われま。こうした対話の場を通じて非常勤監査役の方が会社をどのぐらい真剣に考えてくれているのか、経営側が感じ取る場にもなると感じています。ほかの常勤取締役全員とも当社では年1回、管掌分野の現状認識、課題、内部統制システムの現状認識を確認しております。

(4) 往査・実査

確認方法の4番目は、往査・実査です。会社によりませんが、非常勤監査役が往査に参加する場合もあります。取締役会で説明は受けていますが、業務の実態を正しく捉えているのかと、経営方針は現場に正しく伝わっているのか、内部統制、実際に現場の仕事はどうなっているのか、現場の目線でどのようなことが気になっているのか、お客様との間で困っていることは何か、その困っていることに対して、会社は適切な指示や支援をしているのか、そういった現場での部長さんであるとか、そういった方との率直な意見交換をすることで、監査業務において非常に参考になる情報が多く得られます。

監査役は、執行はできませんので、どこまで聞か、どこまで何をするかというところは悩ましいところがありますが、企業価値向上に向けて、監査役が問題意識、課題認識を持つということは、取締役会や取締役面談での対話の質にも大きく影響してきます。また、現場で聞いた話を取締役面談のときに、あらためて確認します。その確認した内容を監査役会で非常勤監査役と討議し、またこの作業を毎年、定期的に行っていくということで監査役監査の実質的な効果が高まることが期待できます。

6

期末監査作業

それでは、期末に移ります。期末ですることは2つ、会計監査と事業報告書の確認です。期末の会計監査、これは財務報告、数値に誤りはないということを自ら確認するということが重要な業務の役割になります。必ずしも会計経理のバックグラウンドを監査役が持っているとは限らないので、善管注意義務としてどこまでベストを尽くすかということですが、常勤監査役であれば、経理、係数関係の社内規程の確認、財務報告作成の内部統制システムはどうなっているか、会計システムの基本フロー、それから数字の確認、実査と重要な資産の実査ということを行わなければいけません。会計監査人がいれば、そのプロが健全な職業的懐疑心を発揮しているかという目で見ますし、会計監査人がいない場合は、社外監査役の方で会計に詳しい方の協力を仰ぐということで対応していくことが必要となります。

期末の作業のもう1つは事業報告書の確認です。期末に執行の側からその業務執行内容が事業報告及び附属明細書という報告で提出されますが、この報告書の正式な確認者は監査役です。ですので、この報告内容の確認は監査役にとって非常に重要な意味を持っています。法定事項も決まっていますので、それらの点は間違いないことを確認することになりますが、実際にこれを修正することがあるのかというと、会社によってずいぶん違うと思いますけれども、実際に法定事項と違うことは結構あります。なので、常勤の監査役も見ますが、非常勤監査役の方も同じように注意して見ていただければというふうに思います。

7

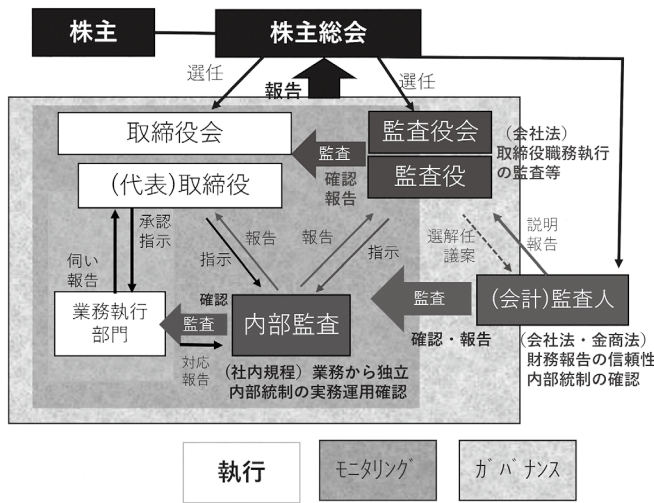
監査の実効性向上

少人数の監査役で、監査の実効性を高めるためには会計監査人のほか、内部監査部門との連携が重要になります。

■図6 はいわゆる三様監査と言われるものですが、それぞれ見る視点が違います。監査役は取締役の職

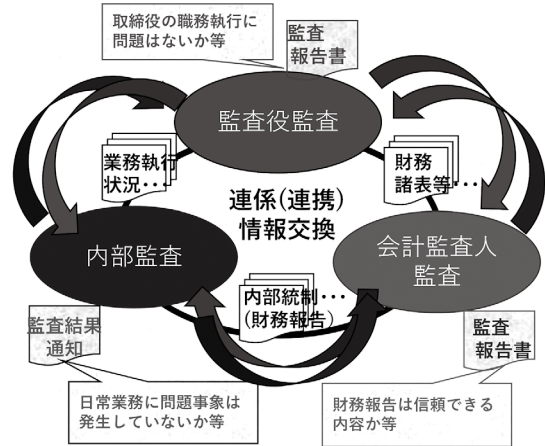
図6

<監査体制の整備> (監査役会設置会社の場合)
 監査の三主体：監査役、会計監査人、内部監査



<三様監査>

監査の三主体の連係で監査の実効性を高める



取締役の職務執行、財務報告の作成、日常業務詳細
 ~問題ない状態を多面的に確認する~

図7

【監査報告書サンプル】(取締役会+監査役会+会計監査人)の場合

監査報告書
 当監査役会は、〇〇〇〇年〇月〇日から〇〇〇〇年〇月〇日までの第〇〇期事業年度における取締役の職務の執行に關して、各監査役が作成した監査報告書に基づき、審議の上、本監査報告書を作成し、以下のとおり報告いたします。

1. 監査役及び監査役会の監査の方法及びその内容

(1) 監査役会は、監査の方針、職務の分担等を定め、各監査役から監査の実施状況及び結果について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

(2) 各監査役は、監査役会が定めた監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担に応じ、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の準備を整備するとともに、以下の方法で監査を実施いたしました。

① 取締役会その他の重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財務の状況を調査いたしました。また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報の交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

② 事業報告に記載されている取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他の体制が適当なものであることを確認し、また、その適正性を確保するために必要なものとして会社法施行規則第101条第1項及び第3項に定める体制の整備に関する取締役会決議の内容及び当該決議に基づき整備されている体制(内部統制システム)について、取締役及び使用人等からの情報及び監査の結果について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明いたしました。

③ 事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号イの基本方針及び同号ロの各期損益並びに会社法施行規則第118条第5号イの留意した事項及び同号ロの利益の増進に関する事項については、取締役会その他の関係者の報告を踏まえ、その内容について検討を加えました。

④ 会計監査人が独立した立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」(会社法施行規則第101条各号に掲げる事項)を「監査に關する品質管理基準」(企業会計審議会)等によって整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果
 ① 事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
 ② 取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実認められません。
 ③ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容が相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、指摘すべき事項は認められません。
 ④ 事業報告に記載されている会社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針については、指摘すべき事項は認められません。事業報告に記載されている会社法施行規則第118条第3号ロの各期損益は、当該基本方針に基づいたものであり、当該株主共同の利益を損なうものではなく、かつ、当該会社の利益の地位の維持を目的とするものではないと認めます。
 ⑤ 事業報告に記載されている報告書等との関係について、当該報告書等に当該利益を害さないよう留意した事項及び当該取引が当該利益を害さないよう行なうことについて、取締役会の判断及びその理由について、指摘すべき事項は認められません。

(2) 計算書類及びその附属明細書の監査結果
 会計監査人〇〇〇〇の監査の方法及び結果は相当であると認めます。
(ウ) 連結計算書類の監査結果
 会計監査人〇〇〇〇の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

3. 監査役〇〇〇〇〇〇の意見(異なる監査意見がある場合)
 4. 後発事実(重要な後発事実がある場合)
 〇〇〇〇年〇月〇日

〇〇〇〇株式会社 監査役会
 常勤監査役 〇〇〇〇 印
 常勤監査役(社外監査役) 〇〇〇〇 印
 社外監査役 〇〇〇〇 印
 監査役 〇〇〇〇 印
 (併 署)

監査の結果
 ・事業報告書等が正しい
 ・取締役の職務の執行に問題がない
 ・内部統制システムが問題なく機能している
 ・買収防衛策に問題ない(防衛策がある場合)
 ・関連当事者取引の問題がない
 ・会計監査人の方法と結果は妥当である

事業報告書等、計算書類等を確認

監査役に異見がある場合は記載

重要な後発事実がある場合は記載

監査役会運営

監査役監査基準

監査計画役割分担

関係者面談

重要会議重要書類

往査・実査

事業報告書

内部統制システム

(買収防衛策、関連当事者取引)

会計監査人

務執行、会計監査人は財務報告の信頼性、内部監査は社内ルールの遵守状況をチェックします。会社が直面するリスクとしては重なりがありますので、それぞれどのように対処されている状況で、どのような課題があるのかということ意見を交換することは非常に価値があります。そういったものを組み合わせて、なおかつ先程申し上げたような監査活動の取締役会での議事、面談、それから往査、実査、こういった内容を組み合わせ、何が重要リスクか、そのリスクに正しく対応しているかということを改めて確認していくということになります。常勤監査役は内部監査部門の活動結果を定

期的に聞いています。その中でやはり重要なものがあれば、監査役会で共有したり、いろいろ非常勤監査役の方々のお知恵もお借りたいというところであります。

会計監査人設置会社の場合、監査役は会計監査人の選任が妥当であるかどうかを確認する必要があります。会計監査人の監査計画が会社のリスク状況を正しく捉えているか、その活動、結果報告が適切なものであるかどうかを判断します。

これは上場企業の場合ですけれども、財務報告に関わる内部統制報告書も作成されます。こちらは実

際に手を動かすのは社内の内部統制部門と会計監査人の場合が多いですけれども、監査役としての取締役の職務執行、内部統制システムの運用状況に関する現状認識と一致しているかどうかという目で、監査役も確認をすることが求められています。内部統制システムについては後ほど説明します。

8 監査結果報告

監査役監査の基本実務の最終項目は、監査結果報告です。図7は監査報告のひな型です。

吹き出しを書いていますけれども、これまで説明したような事項の確認を適正に行いましたという報告と、その確認結果がどうであったかということを示すのが監査報告です。

ひな型をコピー&ペーストしているような会社もあるようだけれども、監査活動を行っていないものは記載をしてはいけないので注意が必要です。逆に、イレギュラーというか、例えば期中に重要な不祥事の発覚があった場合にどのように書くかについては、監査役協会に、さまざまなケースでの監査報告書の書き方の事例を豊富に記載した解説資料がありますので、常勤の監査役の方などが監査役協会に入っていられれば、その方からそういった資料を入手して、ぜひご利用いただければと思います。

9 監査役就任時の確認事項

ここまでを振り返りまして、監査役就任時にどのような確認が必要かという資料を図8に一覧化しておきました。

監査役就任時に、揃っていない資料、情報というものはあるかもしれません。逆に、なぜそうした資料がないのか、単純に会社の体制が整ってないだけなのか、それとも必要がなかったのか、会社の事情や経緯を確認、理解しながら、これから監査役に就くに当たって、会社をめぐる重要なリスクの把握は何かと、何をどのように整理していくのかということを考えていく必要があります。

図8

- 定款、取締役会規則、監査役会監査基準、監査役会規則
- 取締役会議事録、監査役会議事録
- これまでの監査計画、監査調書、監査報告、株主総会招集通知
- これまでの事業計画と実績推移
- 会社の組織図、重要な会議体
- 会社のリスク現状と課題・対応策
- 代表取締役、会計監査人、内部監査部門との意思疎通の状況
- 会議日程（取締役会、監査役会、株主総会等）
- 監査役（会）補助スタッフの状況

II

内部統制システムの運用状況確認

1 内部統制システムに関する基本方針

冒頭で、監査役としての職務というのは自分の判断の基準で実践してくださいということを申し上げましたけれども、この内部統制システムというのは判断の基本軸になるようなものだと私は理解しています。この基本軸を使って会社の状況がどのような状況にあるのか、確認をしていきます。

大会社は業務の適正性を確保するために必要な体制の整備、これが内部統制システムですけれども、これは重要な業務の執行の決定として取締役に委任することができないと会社法で定められています。つまり、取締役会決議が必要であるというわけです。

大会社でない場合でも、ガバナンス意識の高い会社、上場準備を進める会社などは、内部統制システムの整備を進める必要がありますので、この内部統制システムに関する基本方針を取締役会で決議しています。この決議を行っている会社の監査役は、この決議

の適正性を監査報告で表明する必要があります。監査役として確認する対象項目は主に6つあります。

2 6つの主な項目

(1) 法令等遵守

まず法令等遵守です。一番大事なものは代表取締役の認識確認です。面談もしますが、法令遵守に問題がありますかと聞けば、特に問題ありませんという答えが返ってくるのが普通です。本当に問題がないのかどうか、これは監査役として会社状況をよく見るということになります。実際、不祥事や不都合な事象が発生したときに、どのように会社は対応するのか、あるいは取締役会等の重要な意思決定プロセスの中で、どのような倫理基準で意思決定がなされているのか、そういったことを確認していくということになります。

法令遵守を軽視する会社であれば、監査役は辞任を覚悟する必要もあると思います。実際に事象が起きていなくても、社内規程が揃っているかとか、内部通報制度が機能しているかとか、社内体制とその運用状況を見れば、会社の状況というのはだんだん見えてきます。単に知らないとか、意識が低いという状況であれば、実は説明すれば分かるということは結構あります。短期間で組織風土が変わっていくという、そういうケースでは、監査役が組織風土の改善を先導する役目を果たすこともありますし、そういった手応えに監査役の職務のやりがい、企業価値の向上を感じる方もいらっしゃるということは現実にございます。

(2) 損失危険管理

次に損失危険管理、いわゆるリスク管理ですね。これもリスク管理は大丈夫ですかと聞いて、だめですよという経営者はいないと思います。実際に難しいケースというのは、会社組織というのは似たような経験や価値観の人が集まっているということで、リスクの存在に気が付いていないというケースが結構多いということです。

特に中小企業の場合、かなり大胆に新規事業に取り掛かって大けがをするというケースは非常に多いです。どういうリスクがあるのか、見通しが甘いかということがあるんですけども、希望的、楽観的なことや、勢いの良い話をいろいろ言っていく会議で、なかなか

水を差すのは難しいですが、注意が必要なことはこういうことですよというような気付きやポイントを示して、後々そのとおり、問題になりましたということがあると、事前に監査役に相談や意見を求めた方がいいかなというような動きにもつながります。

リスクマップという手法があります。標準フォーマットは簡単に入手できますし、適正なリスク評価、リスク対応ができていのかどうか、網羅的に捉えているか、重要リスクに優先的に対応しているかというようなことが、テクニカルに確認できます。実際にはやはり正当化バイアス、現状肯定バイアスがかかって、リスク認識がゆがんでないかどうか、これは社外役員の方がより見えやすいというところもあるのではないかと思います。そういったことで、執行側がリスクを正しく捉えているかどうかということの確認も重要なポイントになります。

(3) 情報保存管理

3番目の内容は情報保存管理です。IT、DXと言われますけれども、情報セキュリティ管理の重要性はますます高まっています。社内にITの専門人材がいなくても、一定程度の情報管理水準を会社は手当てする必要があります。コンプライアンスと同様に、社内規程や社内情報インフラの管理状況で、会社の情報セキュリティ管理レベル、問題意識というのは分かってきます。

情報セキュリティで一番分かりやすい例はインシデント報告です。パソコンをなくしたとか、そういった報告がありますけど、インシデント報告がタイムリーに社内関係者に伝わる仕組みができていのかどうか。ITという技術の面もありますが、役職員が情報管理に関する問題意識を高い水準で保っているかどうかということは重要です。報告のフォーマット、報告ルートが確立しているか、報告の内容が一元管理されて、内容分析、定期的な状況見直し、どこか特定の部署で問題が集中していないかとか、そういったことを確認するのは、1つの見方の参考です。

(4) 効率性確保

次に、効率性の確保です。経営資源の使い方に無駄、無理、ムラがないかということでもあります。過度な目標設定、過剰な業務負荷が生じていないかどうか、経営計画が社内に適切に浸透して、適切な指示と関連行動が取られているかどうか。経営側と現場の間にギャップがあるというのは、どこの会社でも同じです。問題はそのゆがみが深刻なものに陥っていないか

どうかということ、経営が現場の実態を把握しているかどうか、適切な打ち手が取られているかどうかというところにあります。

ビジネス、事業活動は課題克服を永遠に続けていくという取り組みなので、課題が存在すること自体が問題なのではなくて、合理性を持った判断、行動が取られて、課題克服に向けて進んでいるかどうか。これも取締役会の議事録、関係者面談、それから往査を通じて確認をしていくことが意味を持ってきます。

(5) 企業集団内部統制

次に子会社を含めた企業グループ全体での内部統制です。これは実に大変な話です。M&Aに積極的な会社もありますけれども、グループ会社として経営理念は浸透しているか、画一的な内部統制の徹底ができていくかどうかというのは、相当大規模な上場、大手企業でも結構難解な点であります。ですが、最善を尽くして、問題ない状態を確認することが求められています。なぜでしょうか。

実は重要な不祥事というのは、親会社だけでなく、子会社、関係会社で発生することが多くなっています。

す。投資家から見れば、連結ベースの財務報告で投資判断をしているわけですから、親会社だろうが子会社だろうが、だめなものはだめですから、子会社があるのだったらしっかり見てくださいということです。

具体的な対応策としては、親会社での主管部局をしっかり設ける。定期的にモニタリングする仕組みを作る、往査、実査を行う、子会社取締役、監査役と定期的に確認を取るといったような対応が求められますし、それがきちんと機能しているということを確認することになります。

(6) 監査役監査の実効性確保

内部統制の基本項目の最後、6番目は監査役監査の実効性の確保です。これは監査役が監査役実務を行う上で、監査役の自分の足元の状況に問題はないですかという、自分自身での確認です。監査役監査のために必要な手当てが足りないのであれば、監査役は執行側にその要請をしなければいけません。補助スタッフであるとか予算とかがあるかと思いますが、なぜそれが必要なのか、きちんと説得力をもって経営側に説明し、理解を得ることが大事になります。

III

社外監査役への期待

1

監査役の在り方

最後に社外監査役の皆様に参加になればと思い、私自身の経験を述べさせていただきます。私は会社の経営責任者を2社、経験しておりまして、この2社での監査役の印象というのはまるで違っていました。1社目は自分の専門外の業界でもありまして、経営の重要な判断をする上で、意見を聞きたくなる監査役の方がいらっしました。業務に非常に詳しく、周囲からの信頼も厚く、私以外の役職員からもよく相談を受けている方で、大変頼りにされている方でした。

もう1社は、私が社長に就任した直後に幹部職員の退職面談がありまして、その人が監査役の行動が問題だというようなことを退職の理由の1つに挙げていました。監査役と役職員のコミュニケーションというの

は、会社のガバナンスのイメージに非常に大きな影響を与えているなということを改めて認識した次第です。やはり振り返ると、監査役という存在は案外に大きいということです。

大事なことは経営者と監査役の関係でありまして、ただ聞きました、言いましたという一方向の表面的なやりとりでは、社長を含めて、社内関係者にストレスをため込ませたまま組織が疲弊していくという懸念があります。監査役は事実を気付きとして示し、経営側も自然と課題の克服を求め、お互いに自然に合理的な会話のやりとりで、会社が良い方向に向かっていけばというふうを考えております。

会社や経営者の方々にもよりますが、監査役の在り方として、監査役協会元会長の笹尾慶蔵氏が示されたポイントというのはまさにそのとおりだと深く感じ入っております。

『会社を良くする監査役』笹尾慶蔵氏(元日本監査役協会会長)

1. 監査役の仕事は個人属性が強く、方法は自分で考える
2. 経営者に苦言を呈するのではなく、事実を示す
3. 経営者に「監査役が存在意義」を理解してもらうには、監査役が何ができるかを行動で示す
4. 監査役監査の必要最低条件は、社長に監査報告すること(最大の成果は、不正を未然に防ぐこと)
5. 情報量こそが、社長と競うべき監査役の力である

監査役についてのポイントで言いますと、コーポレートガバナンス・コードにもありますが、やはり監査役自身が積極的に情報を集めて、自分の会社に対する理解を経営側に問い掛けるということで、経営も健全な気付きを得るところが監査役として、企業価値の向上に貢献することになるかというふうに考えております。

2 企業の成長と監査役

会社の成長と監査役の位置付けというのも1つの重要な視点かなというふうに思っています。社外監査役が入る段階というのは、監査役協議会とか、監査役会が発足していくときということが多いのですが、これは会社が一定の段階まで成長した状況で入ることになります。

そして、その会社が社外監査役を迎えられるということは、そこからさらに先の成長を目指しているということです。会社にはライフサイクルがありますので、会社が成長進化の途上にあるということは、監査役が会社と向き合う際に、将来に向けた改善、変化を考えるとどうか。その意識の持ち方で監査役活動の意味合いは大きく変わってくるというふうに私は思います。

そのような会社成長の中で、社外監査役の参加は常勤監査役にとって非常に重要な意味を持っています。監査役が実質1名で活動しているとき、監査役の監査体制に対する提案、意見に対して、反対する声というのはほとんどありません。私の経験では、弁護士

の方に社外監査役に入っただいて、初めて監査体制はどうあるべきかという議論をさせていただきました。

監査の実務レベルで言うと、少し楽な基準でセットアップの体制にしたいなというふうに思っていました。社外監査役の方から別のご意見をいただきました。当初、どうしようかなと迷ったところもありました。しかし、ご意見は中長期的にあるべき姿のことをおっしゃっていて、実際そのとおりでした。監査の体制を冷静に公正に見直す、非常に貴重な機会となりました。今も法律が関わる課題などで、社外監査役のご意見を監査のポイントとする対応をしておりますし、いつも貴重なご意見をいただけることを非常に感謝しております。

3 社外監査役への期待

執行を監督・監視する監査の体制として、社外監査役に入っただいて、専門家の目、複数の目で見ること取締役会の規律はおのずと高まっていきます。私はその光景を自分の目の前で見ています。

日本の会社の機関設計はパターンがいろいろあるということを申し上げましたが、要は、監査役がどう関わるかという違いでもあると捉えることができます。監査役監査の効果を高めることはガバナンスの要でもあり、投資家からの期待にも応えるというものであろうかなというふうに思っております。

いろいろな方のご意見、感想を聞いたときに、社外監査役は意見を厳しく言ってくださる方のほうが経営執行側には深い印象を残すということは事実でございます。また、もう1つ大事なことは、その方が会社のことを本当に大事に思っているかどうか。そこを執行側が感じるかどうか。それによって、監査役の意見にしっかり向き合おうと思うかどうかということが大きく影響してくるようでございます。

経営者、会社の事情、組織文化、さまざまですが、多様な価値観が尊重される時代においてこそ、公正不偏を意識する。その公正不偏を意識する社外監査役の存在はますます重要なものになると確信しております。

