

# 第44回監査役スタッフ全国会議

## 第Ⅰ分科会/分科会A

## 監査役スタッフ業務の概要と基礎知識

2022年9月15日(木) / 9月16日(金)

### 登壇者の紹介

#### ■ 報告者

- ・ 本部監査役スタッフ研究会 幹事  
(株)フジクラ 梶井 竜喜
- ・ 本部監査役スタッフ研究会 幹事  
AIGジャパン・ホールディングス(株) 小西 洋平
- ・ 本部監査役スタッフ研究会 幹事  
協和キリン(株) 森下 賢一

# 目次（分科会次第）

3

|                                                                                                 |  |        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------|
| イントロダクション：<br>「監査役監査と監査役スタッフの業務」『オレンジ本』とは？                                                      |  |        |
| 1. 監査役会の運営 M61、M62、M63<br>(1) 監査役会の招集 M61<br>(2) 監査役会の開催 M62<br>(3) 監査役会議事録の作成 M63              |  | 報告者：森下 |
| 2. 内部監査部門等との連携 M29、M28、M32<br>(1) 内部監査部門との連携 M29<br>(2) 子会社監査役との連携 M28<br>(3) 内部通報制度の有効性の確認 M32 |  | 報告者：梶井 |
| 3. 稟議決裁書の閲覧 M13                                                                                 |  | 報告者：小西 |
| 4. 事業所への実地調査（往査） M17                                                                            |  |        |
| 5. 説明・事務連絡、グループ討議                                                                               |  |        |

## <報告者会社概要> 協和キリン株式会社

4

### 1. 報告者及びスタッフの状況

| 森下 賢一  |    | 監査役付      |       |
|--------|----|-----------|-------|
| スタッフ経験 | 6年 | 専任（部署）/兼任 | 専任    |
| スタッフ人数 | 2名 | 専任人数/兼任人数 | 2名/0名 |

### 2. 会社の状況

|            |                                        |
|------------|----------------------------------------|
| 事業内容       | 医療用医薬品製造販売<br>（キリンホールディングスの医薬品事業子会社）   |
| 上場区分・決算月   | 東証プライム上場・12月                           |
| 機関設計       | 監査役会設置会社                               |
| 事業所 / 子会社数 | 営業拠点11、生産拠点2、研究拠点4<br>連結子会社35社         |
| 監査役数 / 内訳  | 5名 社外（常勤/非常勤）1名/2名、<br>社内（常勤/非常勤）1名/1名 |
| 内部監査部門/数   | あり（経営監査部） / 14名                        |
| 監査法人       | 有限責任あずさ監査法人                            |

## 5 <<イントロ>> 「監査役監査と監査役スタッフの業務」 『オレンジ本』 とは？

- 「監査役監査と監査役スタッフの業務」 は、監査役等監査の手引書です。
- 本部監査役スタッフ研究会メンバーが、第 48 期及び第 49 期の2期に渡って行った研究活動の成果です。
- 表紙が橙色であることから通称「オレンジ本」と呼ばれています。

「2022 年版オレンジ本」は、次の3つのパートで構成されています。

### (1) 「本体部分（業務マニュアル）」

- ① 監査役及び監査役スタッフの活動を具体的かつ網羅的に記述した監査役監査の業務マニュアル。
- ② 年間の監査活動を 82 項目のモジュール（M01～M82）に区分。
- ③ 改正会社法や改訂コーポレートガバナンス・コードを反映。

### (2) 「監査業務支援ツール」

- ① 監査業務の各場面に応じた 53種の書類・書式（ツール）を収録。

### (3) 「アンケート調査」

- ① 2021年に実施した、監査役スタッフに対するアンケートの集計結果と考察。
- ② 母集団は監査役スタッフ 3,942 名、回答数は 794 名（667社）。
- ③ 以下の3部構成となっている。  
第1部「監査役スタッフを取巻く環境とその意識について」  
第2部「監査役スタッフ業務の実態について」  
第3部「監査役監査に係る新たなテーマについて」

## 6 <<イントロ>> 「監査役監査と監査役スタッフの業務」 『オレンジ本』 とは？

### 『オレンジ本』 本体部分の構成（サンプル）

|                                                                  |                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 項番：M01                                                           |                                                                                                  |
| I 期初業務                                                           |                                                                                                  |
| 常勤監査役の選定（解職を含む）                                                  |                                                                                                  |
| 監査業務支援ツール                                                        | <input type="checkbox"/> No. A-1a「常勤監査役選定通知書」<br><input type="checkbox"/> No. A-1b「常勤監査等委員選定通知書」 |
| 監査業務の要点                                                          |                                                                                                  |
| 1. 常勤監査役の選定                                                      |                                                                                                  |
| ① 監査役会設置会社では、常勤監査役を 1 名以上選定（法 390 条 3 項より、（以下略））                 |                                                                                                  |
| ■ スタッフ業務の要点／留意点                                                  | ・当該監査業務の趣旨、制度の概要、必要な手続き等を説明している。<br>・監査役/スタッフのいずれが実務を担うかは、各社の状況に応じて検討いただきたい。                     |
| ■ 事例／実態                                                          |                                                                                                  |
| ① 監査役会議長は常勤監査役を務めている会社が                                          | 当該業務に監査役スタッフが関与する場合の業務内容及びその留意点を記している。                                                           |
| その他特記事項                                                          |                                                                                                  |
| 常勤監査役が不在となった場合                                                   |                                                                                                  |
| ① 監査役会で、速やかに現任の監査役（補欠監査役から）（本役を含む）の中から常勤の監査役を選定する。（以下略）          |                                                                                                  |
| 機関設計による                                                          |                                                                                                  |
| ① 監査等委員会設置会社や指名委員会等設置会社には、常勤監査役は不在。ただし、会社によっては、常勤の監査等委員や監査役スタッフが |                                                                                                  |
| 各社の監査役及び監査役スタッフが様々に工夫している事例等を紹介している。                             |                                                                                                  |

# Ⅰ．監査役会の運営

## 関連するモジュール

- (1) 監査役会の招集 (M61)
- (2) 監査役会の開催 (M62)
- (3) 監査役会議事録の作成 (M63)

## Ⅰ．監査役会の運営

### (1) 監査役会の招集 (M61)

(オレンジ本の要約)

#### ① 開催頻度：

ア) 取締役会に合わせて開催する等、適切な監査役会の開催頻度について検討する。(法的には開催頻度の定めはない)

＜弊社の事例＞

- 取締役会の前の時間帯に設定。(年13回、2021年度)
- 当日の取締役会の議題についての確認、意見交換も行っている。

#### ② 開催日程、招集

ア) 全監査役が出席できるよう年間の開催日程案を作成する。(出席状況や発言の状況は、事業報告への記載事項となっている。)

イ) 法定の招集通知発送期限は1週間前。カウントの仕方には注意。

＜弊社の事例＞

- 半年くらい前から、取締役会事務局と秘書が主導で年間の取締役会日程の調整を始めており、情報共有している。
- 定款で発送期限を短縮。実態は1週間前をめどに発信している。

## Ⅰ. 監査役会の運営

### (Ⅰ) 監査役会の招集 (M61)

(オレンジ本の要約)

#### ③ 付議事項

- ア) 決議事項：監査役会議長・常勤監査役・特定監査役の選定、等
- イ) 同意事項：監査役の選任議案の株主総会への提出、会計監査人の報酬等
- ウ) 全員の同意：会計監査人の解任、取締役の責任の一部免除、等
- エ) 協議事項：監査役の報酬等（全員の同意のもと監査役会で協議）
- オ) 報告事項：自らの職務の執行の状況、報告聴取を受けた事項、会計監査人、取締役、内部監査部門等の使用人その他の者からの報告、等々

<弊社の事例>

- 付議事項、付議する時期は年間でほぼ固定。
- ツールA-5③（P.228）を用いて可視化し、常勤監査役と確認。
- 監査役会の10日～2週間前に、常勤監査役とスタッフとで議題、進行について確認している。

## Ⅰ. 監査役会の運営

### (Ⅱ) 監査役会の開催 (M62)

(オレンジ本の要約)

#### ① 監査役会の目的

- ア) 監査に関する意見形成のための唯一の協議機関かつ決議機関である。
- イ) 会社法で規定された事項の決議・同意を行う。
- ウ) 各監査役の監査活動の報告、意見交換・情報交換を行うとともに、必要に応じて協議をする場。
- エ) 取締役や役職員、会計監査人からの報告聴取の場。社外監査役にとっては重要な情報収集の場でもある。
- オ) 監査役スタッフは、当該出席者に対し監査役会への出席の趣旨・目的について説明し、必要に応じて資料を入手する。
- カ) 当日の議事進行がスムーズに図られるよう、「シナリオ(発言・進行メモ)」を作成している会社もある。

<弊社の事例>

- 上記エ) の報告聴取は監査役会とは別の日時に実施している。
- 今年度は、監査役会とは別に行う報告聴取の内容について、監査役会の場での共有と意見交換に力を入れている。

## Ⅰ. 監査役会の運営

### (3) 監査役会議事録の作成 (M63)

(オレンジ本の要約)

#### ① 監査役会議事録の記載内容

- ア) 日時・場所
- イ) 出席監査役
- ウ) 出席した取締役又は会計監査人の氏名又は名称
- エ) 開催場所に存しない監査役らが出席した場合の出席方法
- オ) 議長の氏名
- カ) 議事の経過の要領及び結果
- キ) 下記の報告による意見又は発言の内容
  - ・ 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実の取締役からの報告
  - ・ 取締役の不正の行為又は法令・定款に違反する重大な事実についての会計監査人からの報告
  - ・ 取締役、使用人及び会計監査人に報告を求めたときの報告の内容

#### ② オンライン会議の場合はその方法等 (施規109条3項1号)

<議事録記載例> P324～ 監査業務支援ツール E-2

## Ⅰ. 監査役会の運営

### (3) 監査役会議事録の作成 (M63)

(オレンジ本の要約)

#### ③ 各社の事例・実態

- ア) 複数の監査役スタッフが出席した場合、監査役会の議事の経過及び結果を相互に確認し合っている。
- イ) 予め監査役の了解を得たうえで議事を録音している。
- ウ) 監査役に議事録案の記載内容の確認依頼をする前に、リーガルチェックを入れている会社もある。
- エ) 表現、用語については、社内文書規定に音づいて作成している。

<弊社の事例>

- 発言のポイントを要約して記載している。
- 監査役会後、1週間をめぐりに議事録案を作成している。
- 常勤監査役の確認、チェックを経たのち、非常勤監査役にメールで確認を依頼している。
- 次回の監査役会の冒頭で承認後、直接、なつ印を取得。

## 1. 監査役会の運営

### ディスカッションポイント

1つか2つ程度に絞ってください。

#### (1) 監査役会の招集 (M61)

- ① 招集通知、議題の事前確認を常勤監査役と行っているか？ 行う時期は？
- ② 監査役会の開催日・議題は年間で定めているか？ 都度定めているか？

#### (2) 監査役会の開催 (M62)

- ① 事務局としての具体的な役割は？（議事進行、議題や資料の内容説明（事前・当日）、その他（3）の議事録作成以外で）
- ② 監査役会の時間はどれくらいか？（④も関連）
- ③ 資料の配付時期は？（事前配付／当日配付）
- ④ 報告聴取 や監査役間の情報共有の所要時間は？

#### (3) 監査役議事録の作成 (M63)

- ① 発言内容をどこまで記録しているか？（要点／逐語、録音の有無や保存期間）
- ② 配付した資料も議事録に綴っているか？ 綴らない資料もあるか？
- ③ 議事録（案）作成に要する期間はどれくらいか

## <報告者会社概要> 株式会社フジクラ

### 1. 報告者及びスタッフの状況

| 梶井 竜喜  |    | 監査等委員会室長  |       |
|--------|----|-----------|-------|
| スタッフ経験 | 5年 | 専任（部署）/兼任 | 専任    |
| スタッフ人数 | 2名 | 専任人数/兼任人数 | 2名/0名 |

### 2. 会社の状況

|           |                                            |
|-----------|--------------------------------------------|
| 事業内容      | 製造メーカー<br>(光ファイバ・ケーブル、電力ケーブル、自動車用電線、電子部品等) |
| 上場区分・決算月  | 東証プライム市場上場・3月                              |
| 機関設計      | 監査等委員会設置会社                                 |
| 事業所/子会社数  | 子会社120社、関連会社14社                            |
| 監査等委員数/内訳 | 6名 社外（常勤/非常勤）0名/5名、社内（常勤）1名                |
| 内部監査部門/数  | あり（内部監査部）/ 6名                              |
| 監査法人      | PwCあらた有限責任監査法人                             |

## 2.内部監査部門等との連携

### 関連するモジュール

- (1) 内部監査部門との連携(M29)
- (2) 子会社監査役との連携(M28)
- (3) 内部通報制度の有効性の確認(M32)

### (1) 内部監査部門との連携(M29)

(オレンジ本の要約)

#### (目的)

- ①職務遂行にあたり、内部監査部門と緊密な連携を保ち、  
組織的かつ効率的な監査を実施する。
- ②監査役監査と内部監査では、監査の対象と目的に相違点がある。  
互いの監査結果を突き合わせることで、  
網羅性の確保、監査の実効性を高める。

(施規105条2、基準38条①、CGコード補充原則4-13③(※))

## (1) 内部監査部門との連携(M29)

(「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理(再整理本)  
及びスタッフ対象アンケート結果より)

### 実態はどうなっているか?

監査活動「内部監査部門との連携」に対する監査役スタッフ関与度

2012年 47.4% ⇒ 2017年 51.8% ⇒ 2021年 56.9%

※監査役監査の中核を成し、守秘性の高い活動において関与度が増している。

監査役スタッフがその職責を十分果たすためには監査役との情報共有と意思疎通が重要である。そのためにはスタッフは可能な限り監査活動に関与することが望ましく、監査役スタッフ業務の質的向上の状況がうかがえる。

### (実態例)

- ① 定期月例会議：月1回、監査役会としてよりも常勤が受ける場合の方が多い。
- ② スタッフが兼務している場合は、スタッフから報告を受ける。
- ③ 監査目的や監査内容が異なるため、敢えて同じテーマで監査した場合でも、観点が異なる内部監査の結果を参考に、監査役監査を行う。
- ④ 異なるテーマについて監査し、監査領域の網羅性を高める。
- ⑤ 内部監査時に監査役が同行することで、現場のトップレベルと話ができる。
- ⑥ 監査役は聞きたいことを聞けば別行動をとるので、内部監査上やり難さはない。  
また同日に監査を受けられるため、被監査部門は効率的で助かるとのこと。

## (2) 子会社監査役との連携(M28)

(オレンジ本の要約)

### (目的)

- ① 監査役は、その職務を遂行するにあたり、必要に応じて子会社の監査役との意思疎通及び情報交換を図ることが求められている。子会社監査役の見解を確認することは重要であり、  
また各子会社の状況を比較することによってリスクを発見しやすくなる。
- ② 親会社監査役が監査役監査に関する知見やグループ会社全体に関する情報を伝えることで、子会社監査役の監査品質の向上を図り、また監査役監査環境の整備をサポートすることで、グループ会社全体の監査役監査のレベルアップを図る。
- ③ グループ会社監査役が一堂に会し、意見・情報交換を行い、子会社監査役の知見を深める。
- ④ 重要な関連会社については関連会社監査役との連携を図る。

(施規105条4項、基準39条2、基準38条4項)

## (2) 子会社監査役との連携(M28)

(「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理(再整理本)  
及びスタッフ対象アンケート結果より)

実態はどうなっているか？

監査活動「子会社監査役との連携」に対する監査役スタッフ関与度

2012年 46.0% ⇒ 2017年 54.1% ⇒ 2021年 55.5%

※「内部監査部門との連携」と同様の傾向である。

(実態例)

- ①子会社を有する会社は、ほとんどが子会社監査役との連携を行うことで、子会社の状況を確認しつつ、子会社監査役が親会社監査役へ報告する体制を構築・運用するようにしている。
- ②親会社の監査役が重要な子会社監査役については兼務している会社もある。
- ③グループ会社監査役連絡会に、子会社監査役だけでなく内部監査部門、コンプライアンス部門、内部統制統括部門もオブザーバーとして参加する会社もあった。
- ④関連会社の重要度に応じて、関連会社監査役との連携を行うかどうかを判断している。

## (3) 内部通報制度の有効性の確認 (M32)

(オレンジ本の要約)

(目的)

- ①内部通報制度は、グループ会社(企業集団)を含む一般社員からの情報、例えば取締役の法令違反等の情報を入手する手段として有用なルートである。
- ②グループ会社(企業集団)も含めて内部通報制度が活用され、法令違反あるいは不適切行為等の不正行為の早期発見及び再発防止策が実施されるなど、内部通報制度が適切に運用されているかどうか確認する。
- ③重要な通報内容が、確実に監査役の耳に届くか、通報した者が不利益を受けない体制が確立できているかといった観点で、内部通報制度の有効性について確認することは、監査役等の監査環境整備として重要である。

(施規100条3項、施規105条2項、基準20条5、CGコード2-5①)

### (3) 内部通報制度の有効性の確認 (M32)

(「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理 (再整理本))

及びスタッフ対象アンケート結果より)

実態はどうなっているか？

#### I. 通報窓口

- ①監査役（室）が内部通報窓口となっている会社は一部。
- ②監査役（室）以外が内部通報窓口となっても、監査役への通報を可能としている会社もある。
- ③ほとんどの会社は、社内窓口とともに、弁護士や外部委託者などの社外窓口を設けている。
- ④ほとんどの会社が、監査役（室）以外の部署を内部通報の一次窓口としている。

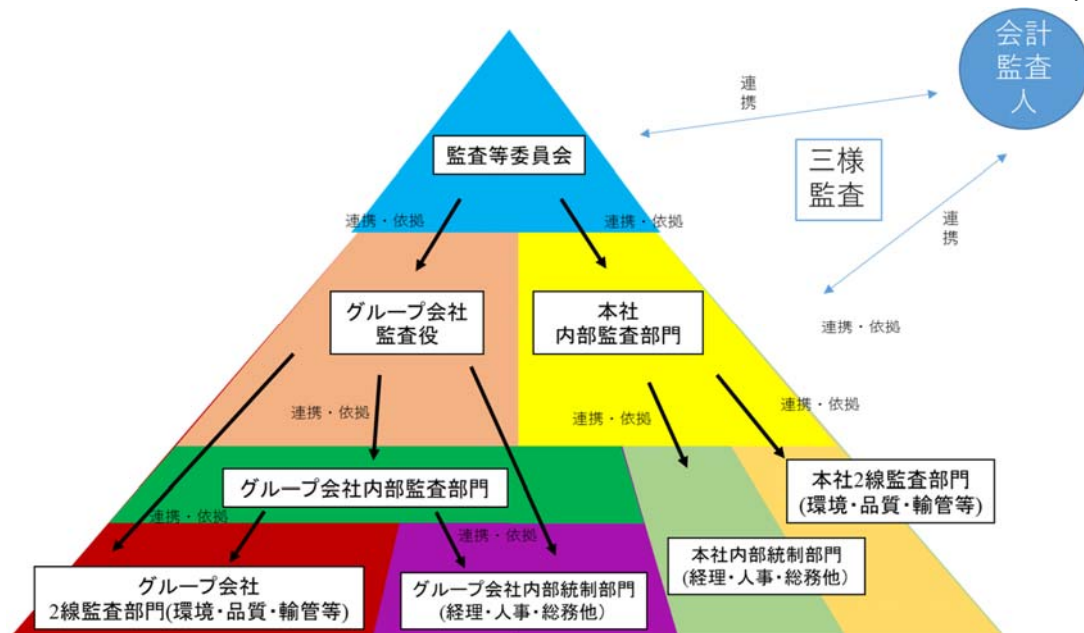
#### II. 監査役への報告体制

- ①ほとんどの会社が内部通報の内容を監査役へ詳細に報告している。
- ②重要案件のみの報告や要約報告にとどめている会社もあり。
- ③重大案件、緊急案件については、定例報告を待たずに監査役へ報告している。
- ④内部通報があった時点で、担当部署から常勤監査役に対して都度の報告をしている。
- ⑤コンプライアンス委員会などに監査役が出席し、報告された内部通報の内容を確認する。
- ⑥非常勤監査役への報告は、ほとんどの会社が四半期ごと、半期ごとの定期的な概要及び件数等の報告にとどまっている。

#### III. 監査役スタッフへの内部通報内容の共有

- ①ほとんどの会社では、監査役スタッフにも内部通報の内容が共有されている。

ご参考：当社の内部監査部門等との連携状況  
(内部統制システムにおける監査等委員会による組織的監査の枠組み)



内部監査部門：定例会議(常勤・スタッフ(専任2名)との情報交換)月2回、  
監査等委員会(全委員)への活動報告 年2回

グループ会社監査役：定例情報交換会 年2回、  
現在は内部監査部門員が子会社監査役を兼務

本社2線監査部門：品質・環境・輸出管理・設備監査結果提供の共有

(参考) 会計監査人：四半期監査結果報告後にディスカッション、三様監査協議会年4回

## ディスカッションポイント

### (1) 内部監査部門との連携(M29)

- ①内部監査部門との連携方法は？(会合(定期・不定期)・監査同行・共同監査etc.)
- ②監査役スタッフはどのように関与しているか？  
(会合テーマ設定等の事前準備、スケジュール調整、資料・議事録作成etc.)
- ③監査役スタッフが内部監査部を兼務されている場合のメリット、デメリット

### (2) 子会社監査役との連携(M28)

- ①子会社監査役との連携方法は？  
(連絡会の開催・個別面談・監査に同行、監査役非設置の会社は？etc.)
- ②スタッフはどのように関与しているか？  
(会合テーマ設定等の事前準備、スケジュール調整、資料・議事録作成etc.)
- ③子会社監査役の候補になる方はどのような立場(職位)の方か？
- ④子会社監査役の兼務状況は？(親会社監査役/スタッフ・内部監査部門による兼任etc.)

### (3) 内部通報制度の有効性の確認(M32)

- ①制度の有効性をどのように確認しているのか？  
報告聴取(定期・不定期)、聴取内容、件数、通報内容、適切な対応がとられたか？  
(再発防止策の実施、受領した通報が放置されていないか、  
通報者が不利益を被っていないかetc.)
- ②監査役会が通報窓口となっているか？(業務従事者の取り決めは？)
- ③監査役等スタッフの関与は？

## <報告者会社概要> AIGジャパソールディングス株式会社<sup>24</sup>

### 1.報告者及びスタッフの状況

| 小西 洋平  |    | 監査役室長     |       |
|--------|----|-----------|-------|
| スタッフ経験 | 4年 | 専任(部署)/兼任 | 専任    |
| スタッフ人数 | 1名 | 専任人数/兼任人数 | 1名/0名 |

### 2.会社の状況

|          |                                        |
|----------|----------------------------------------|
| 事業内容     | 保険持株会社<br>(保険子会社：AIG損害保険、アメリカンホーム)     |
| 上場区分・決算月 | 非上場・3月                                 |
| 機関設計     | 監査役会設置会社                               |
| 事業所/子会社数 | 事業所1、子会社7社                             |
| 監査役数/内訳  | 3名 社外(常勤/非常勤)1名/1名、<br>社内(常勤/非常勤)0名/1名 |
| 内部監査部門/数 | あり / 26名                               |
| 監査法人     | PwCあらた有限責任監査法人                         |

## 3. 稟議決裁書の閲覧

## 4. 事業所への実地調査（往査）

### 関連するモジュール

- (1) 稟議決裁書の閲覧（M13）
- (2) 事業所への実地調査（往査）（M17）

### 根拠条文

#### 会社法 381条2項（監査役の権限）

1. 監査役は、取締役（会計参与設置会社にあつては、取締役及び会計参与）の職務の執行を監査する。この場合において、監査役は、法務省令で定めるところにより、監査報告を作成しなければならない。
2. 監査役は、いつでも、取締役及び会計参与並びに支配人その他の使用人に対して事業の報告を求め、又は監査役設置会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる。

## 監査役監査基準

### 第44条（文書・情報管理の監査）

1. 監査役は、主要な稟議書その他業務執行に関する重要な書類を閲覧し、必要があると認めたときは、取締役又は使用人に対しその説明を求め、又は意見を述べる。
2. 監査役は、所定の文書・規程類、重要な記録その他の重要な情報が適切に整備され、かつ、保存及び管理されているかを調査し、必要があると認めたときは、取締役又は使用人に対し説明を求め、又は意見を述べる。

### 第46条（取締役及び使用人に対する調査等）

1. 監査役は、必要があると認めたときは、取締役及び使用人に対し事業の報告を求め、又は会社の業務及び財産の状況を調査しなければならない。
2. 監査役は、必要に応じ、ヒアリング、往査その他の方法により調査を実施し、十分に事実を確かめ、監査意見を形成するうえでの合理的根拠を求める。

### 第47条（会社財産の調査）

1. 監査役は、重要な会社財産の取得、保有及び処分の状況、会社の資産及び負債の管理状況等を含めた会社財産の現況及び実質価値の把握に努める。

## 監査報告書

当監査役会は、○年○月○日から○年○月○日までの第○○期事業年度の取締役の職務の執行に関して、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るほか、取締役等及び会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。
- (2) 各監査役は、監査役会が定めた監査役監査の基準に準拠し、監査の方針、職務の分担等に従い、取締役、内部監査部門その他の使用人等と意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めるとともに、以下の方法で監査を実施しました。

- ① 取締役会その他重要な会議に出席し、取締役及び使用人等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所において業務及び財産の状況を調査いたしました。また、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。

（略）

## (1) 稟議決裁書の閲覧 (M13)

(オレンジ本より)

### 稟議決裁書及びその他の重要書類等の閲覧の目的

- ① 稟議とは、所定の重要事項について、決定権を持つ取締役などに主管者が文書で決裁承認を得ることをいう。職務権限規程等において、項目毎に社長決裁、管掌取締役決裁、本社部(室)長決裁、事業所長決裁等の最終権限者が定められている。
- ② 稟議決裁は、取締役会決議と並ぶ取締役の重要な意思決定の方法の一つであり、監査役は、取締役の職務執行状況の監査の一環として稟議決裁書を閲覧する。
- ③ 「その他の重要書類等」とは、所定の文書・規程類、重要な記録のほか、その他の重要な情報のことをいう。監査役は、これら業務執行及び内部統制システムの整備状況に係わる重要な書類を閲覧し、かつ、保存及び管理状況を調査する。「その他の重要書類等」の例として、下記を挙げることができる。
  - ア.重要会議の配布資料及び議事録
  - イ.内部監査報告書
  - ウ.子会社等からの報告資料
  - エ.人事関係(昇降格・懲罰)書類
  - オ.訴訟関係書類
- ④ 監査役は、必要があると認めたときは、取締役又は使用人に対し説明を求め、意見を述べ、助言・勧告を行う。

## (1) 稟議決裁書の閲覧 (M13)

(『「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理(再整理本)』より)

### 2. 稟議書はどのように閲覧しているか？

#### ◆ 具体的な事例や実践(実施していること、あるいは異なる実施方法)

- ・ 閲覧方法については、**全件閲覧**するケースと、**サンプル抽出**で閲覧するケースとに分かれた。
- ・ サンプル抽出を採用する会社の例として、経理、法務、経営企画等のコーポレート部門が電子決裁による詳細なチェックをしていることが前提となっていた。
- ・ 指名委員会等設置会社の例として、監査委員会スタッフが組織監査の一環として稟議書の閲覧ルートに入り、ピックアップをした稟議書をリスト化して監査委員会へ報告している例もあった。
- ・ 同じく指名委員会等設置会社の例として、監査委員会補佐役が執行役以上の稟議書を「定期閲覧」し、監査委員会に月次で報告する等、組織監査の結果に依拠するだけではなく、これを補って監査の有効性を高める工夫が行われているケースがあった。
- ・ 閲覧時期については、起案毎に閲覧する「**都度閲覧**」と、月次、四半期、半期毎などにまとめて行う「**定期閲覧**」とに分かれた。
- ・ 閲覧のレベルについては、部長決裁以上とする会社、統括部長決裁以上とする会社、本部長決裁以上とする会社など様々であった。
- ・ 決裁権限に関係なく、全稟議書を対象として重要な案件のみ監査役スタッフがピックアップをして閲覧する会社や、社長、本部長等の権限レベル毎に設けられた会議体において全稟議書を審議する会社では、監査役や監査役スタッフが会議に出席することで「都度閲覧」とする例もあった。
- ・ 閲覧件数については、「**全件閲覧**」の会社では年間600～1,200件程度、「**サンプル抽出**」の会社では年間20～100件程度となっている。

## (1) 稟議決裁書の閲覧 (M13)

(『「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理 (再整理本)』より)

### 3. 稟議書の閲覧後はどのような対応をしているか？

#### ◆ 具体的な事例や実践 (実施していること、あるいは異なる実施方法)

- ・ 稟議書に疑義が生じた場合は、**執行部門へ確認する場合が多く、確認後も疑義が残る場合は取締役会に報告する会社もあった** (監査役会設置会社)。
- ・ 監査役スタッフが確認すべき案件を抽出後、重要だと思われる案件を統括役員に回覧し、監査委員会に月次で件数の報告を行っている会社もあった (指名委員会等設置会社)。
- ・ 決裁手続きに違反があった場合、手続きの修正若しくは指摘をする会社が多い。
- ・ 決裁手続きの確認では、決裁者が異なる権限違反の他にも、事後決裁などの手続き違反もチェックしている会社が多い。

## (2) 事業所への実地調査 (往査) (M17)

(オレンジ本より)

### 1. 実地調査 (往査) の実施について (概要)

#### ① 実地調査 (往査) とは

会社の業務全般の実情を把握するため、本社に限らず、本社の各部署や支店・営業所・工場などの事業所 (以下、「往査先」という) に赴き、営業や操業の実態、損益・資産又は設備の状況、業務の執行状況の適法性・適切性、内部統制システムの構築・運用状況などを、監査役自らが現場・現物・現実を調査することである。

#### ② 実地調査 (往査) に際しての監査役の業務

- ア. 監査役は、取締役の職務の執行を監査する目的で、「いつでも、会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる」として、法的権限が付与されている (法381条2項)。
- イ. 監査役は、当該権限 (以下、「業務・財産調査権」という) に基づいて、管掌する取締役が適切に指揮・命令等を実施し、機能しているかなどを確認するため、往査先を調査する。
- ウ. 当該確認結果に指摘すべき改善事項が発見された場合、監査役は、既に取り締りから聴取したことが実施されているかなど、代表取締役をはじめ管掌する取締役等に対して意見陳述や改善勧告を行う。

## (2) 事業所への実地調査（往査）（M17）

（オレンジ本より）

### 2. 実地調査（往査）の実施内容

① 監査役は、下に掲げる「主な調査項目（例）」を参考に、実地調査（往査）先固有の事情を踏まえて、調査項目を選定する。また、各実地調査（往査）ごとに重点監査項目を定め、効率的かつ効率的な監査を実施する。

#### ㊦主な調査項目(例)

- ア. 法令等の遵守状況(関係法令、社内規程の把握・遵守、法定書類の提出状況等)
- イ. 内部統制システムの構築・運用状況(組織、制度、規程などの構築・運用等)
- ウ. 経営方針等の浸透状況(取締役会その他重要会議の決定事項に関する実施状況等)
- エ. 財産の調査(金銭・在庫・設備等の取得又は保有、管理若しくは処分等の状況等)
- オ. 取引又は業務の状況(特殊な取引、信用管理等の実態状況等)
- カ. 書類及び情報の保存・管理状況(重要書類、機密情報及び個人情報等の管理状況等)
- キ. 以上のほか、重要会議での決議事項・報告事項、職場環境、本社の指揮命令の十分性及び理解や把握の状況等

## (2) 事業所への実地調査（往査）（M17）

（『「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理（再整理本）』より）

### 1. 執行部門への往査結果のフィードバックはどのように実施しているか？

- ◆ 具体的な事例や実践（実施していること、あるいは異なる実施方法）
  - ・ 指名委員会等設置会社又は監査等委員会設置会社等の組織監査に依拠する会社や、純粹持株会社のように事業部門を持たない会社では、往査自体を実施していないケースがあった。
  - ・ 往査を実施している会社は、基本的に取り締役や執行部門へ往査結果をフィードバックしている。
  - ・ **フィードバック方法**は以下のようなやり方がある。
    - ①取締役会にて報告（改善指示）
    - ②代表取締役との面談において報告（改善指示）
    - ③担当取締役・担当執行役との面談にて報告（改善指示）
    - ④往査調書を往査先に送付（改善指示）
  - ・ 課題を発見した場合のみフィードバックしている会社もあった。
  - ・ 往査時に発見された課題についてフィードバックした後に、一定期間後に執行部門からアクションプラン（対応策）を提出させるといったルールを導入している会社もあった。
  - ・ 会計監査人との連携強化の一環として、往査調書を会計監査人に提供して情報共有を図っている会社もあった。

## (2) 事業所への実地調査（往査）（M17）

（『「新オレンジ本」から読み解く監査役スタッフ業務の再整理（再整理本）』より）

### 2. 往査先は監査役や監査役監査の目的を理解しているか？

#### ◆ 具体的な事例や実践（実施していること、あるいは異なる実施方法）

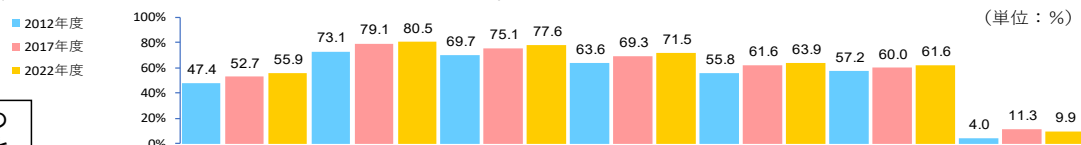
- 監査役監査の目的を理解している往査先はほとんどなく、部長クラスでも正確に理解しているケースは少なかった。また、往査先は監査役監査と内部監査の区別がついていないという意見もあった。
- 往査の前段で「監査役とは何か」、「監査役監査の目的は何か」を監査役スタッフが丁寧に（15分程度かけて）、説明しているケースがあった。また、三様監査の模式図を使って、それぞれの役割や監査の目的を説明している会社もあった。

## (2) 事業所への実地調査（往査）（M17）

グラフ編「監査役スタッフに関するアンケート調査」結果報告（2021年7月-8月）

### Q27. 実地調査の実施 ① 経年変化の状況

Q27.【実地調査＝往査の実施】監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。（複数選択可）

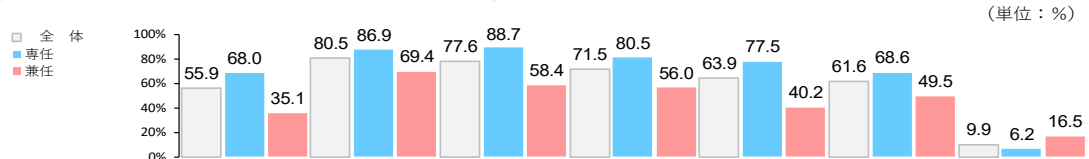


Q.【実地調査＝往査の実施】監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。

|     |        | n     | 往査先の選定 | 往査先及び監査役等とのスケジュール調整 | 往査に関わる事前準備（往査先に関する資料等の入手） | 往査時の対応（質問補助、記録、書類の実査等） | 往査調査書の作成 | 監査役等の指摘事項等のフォローアップ | その他  |
|-----|--------|-------|--------|---------------------|---------------------------|------------------------|----------|--------------------|------|
| 時系列 | 2012年度 | 1,003 | 47.4   | 73.1                | 69.7                      | 63.6                   | 55.8     | 57.2               | 4.0  |
|     | 2017年度 | 876   | 52.7   | 79.1                | 75.1                      | 69.3                   | 61.6     | 60.0               | 11.3 |
|     | 2022年度 | 794   | 55.9   | 80.5                | 77.6                      | 71.5                   | 63.9     | 61.6               | 9.9  |

### Q27. 実地調査の実施 ② 専任／兼任別の状況

Q27.【実地調査＝往査の実施】監査役スタッフとして、行っている項目は何ですか。（複数選択可）



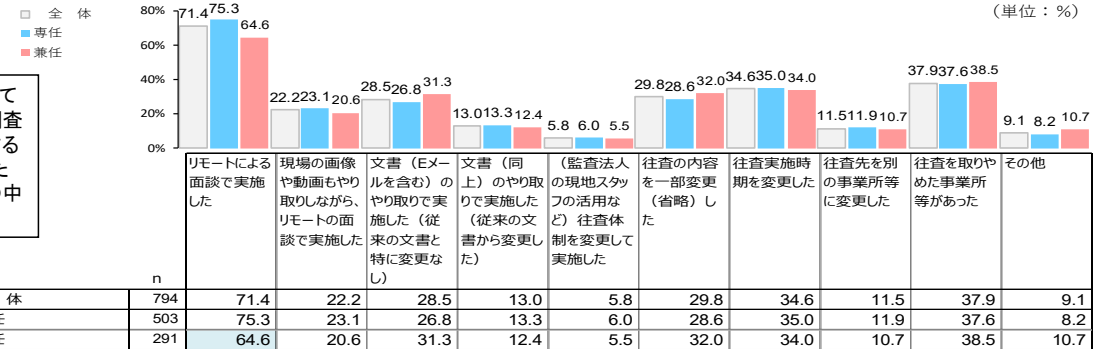
|    | n   | 往査先の選定 | 往査先及び監査役等とのスケジュール調整 | 往査に関わる事前準備（往査先に関する資料等の入手） | 往査時の対応（質問補助、記録、書類の実査等） | 往査調査書の作成 | 監査役等の指摘事項等のフォローアップ | その他  |
|----|-----|--------|---------------------|---------------------------|------------------------|----------|--------------------|------|
| 全体 | 794 | 55.9   | 80.5                | 77.6                      | 71.5                   | 63.9     | 61.6               | 9.9  |
| 専任 | 503 | 68.0   | 86.9                | 88.7                      | 80.5                   | 77.5     | 68.6               | 6.2  |
| 兼任 | 291 | 35.1   | 69.4                | 58.4                      | 56.0                   | 40.2     | 49.5               | 16.5 |

## (2) 事業所への実地調査（往査）（M17）

グラフ編「監査役スタッフに関するアンケート調査」結果報告（2021年7月-8月）

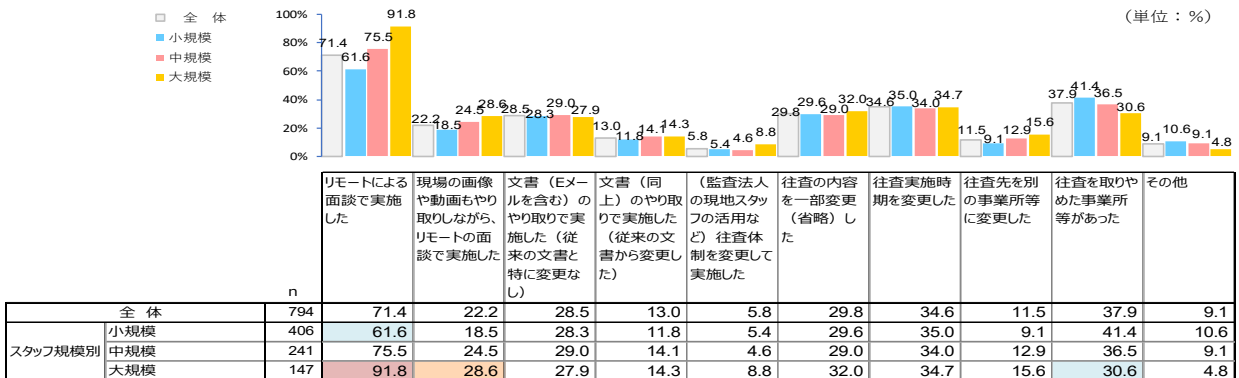
### Q37-4. コロナ対応の工夫 ② 専任／兼任別の状況

Q37-4. 従来は訪問で行っていた国内外の実地調査＝往査の質を維持するために、実際に行った方法や工夫を以下の中から選びください。（複数選択可）



### Q37-4. コロナ対応の工夫 ④ スタッフ規模別の状況

Q37-4. 従来は訪問で行っていた国内外の実地調査＝往査の質を維持するために、実際に行った方法や工夫を以下の中から選びください。（複数選択可）



## (1) 稟議決裁書の閲覧（M13）

1つか2つ程度に絞ってください。

### ディスカッションポイント

- ① どのような監査を実施しているか？
- ② スタッフはどのように関与しているか。  
（執行部門の調査に依拠している場合は、その旨をご回答ください）
- ③ 不備等を発見した場合の対応はどのようなものか？
- ④ （実施していない会社は）何故実施していないか？
- ⑤ その他、各社で感じている課題等

## (2) 事業所への実地調査（往査）（M17）

1つか2つ程度に絞ってください。

### ディスカッションポイント

- ① 往査先や実施時期や監査役間の分担の選定、決定方法は？
- ② スタッフの関与内容は？
- ③ コロナ禍/アフターコロナにおける実施方法（見直しを含む）は？
- ④ 不備、指摘事項の対応、フォローアップ方法は？
- ⑤ （実施していない会社は）何故実施していないか？
- ⑥ その他、各社で感じている課題等