

平成 29 年 6 月 27 日

(株)湖池屋

元常勤監査役 星 一雄

## 監査役等（監査役・監査委員及び監査等委員）の内部監査部門への指示・命令権

### 1. はじめに

平成 27 年（2015）5 月に施行された改正会社法の狙いのひとつは、企業統治の在り方として取締役会の中に監査・監督機能を組み込み、内部監査部門などを活用し、内部統制システムを利用した『組織的監査』の展開を図ろうとしたものであり、その具体的な姿は、監査等委員会設置会社が創設されたことである。

企業規模が拡大し、国際化も進み組織が複雑化する一方で、企業不祥事の防止へ向けた予防監査の強化が叫ばれている昨今、監査役等が個人で出来る部分は限られており、内部監査部門のみならず会計監査人を加えた『組織的監査』はある意味、自然の動きだと思う。

監査役等と会計監査人との関係では、会社法 397 条の「報告義務」、金融商品取引法 193 条第 3 項に依る「法令違反等事実発見への対応＝通知申出制度」の他、今回の改正会社法により付与された監査役等に会計監査人の選・解任権（会社法 344 条）からも、その関係強化が図られてきている。

一方、『組織的監査』に欠かせない内部監査部門は、法的な「機関」としての位置付けはなく、勿論、監査役等との関係も担保されているわけではない。

監査スタッフも十分でない監査環境の中で、内部監査部門との関係において『組織的監査』の展開や手法並びにその有効性に漠然とした不安を抱えていることも事実ではないだろうか。

今回の題材は、『監査役等の内部監査部門への指示・命令権』とやや刺激的な表現になっているが、言い換えれば、監査役等と内部監査部門の関係についての問題提起である。

ご承知の通り、内部監査部門は業務執行部門に属し、それも代表取締役等の直轄組織であることが多く、監査役等が、組織上の問題を抱え内部監査部門をどう捉えて行けば良いのか検討し、提言を加えてみたい。

内部監査部門は、監査役会設置会社など三つの組織形態に加え上場・非上場の別、大企業・中堅企業など規模の大小等により、その内容に相当の違いが有るのが実態であるが、本稿では、主として上場大会社かつ取締役会、監査役会設置会社を中心に記述する。

### 2. 内部監査部門の現状

平成 18 年（2006）5 月に旧商法から衣替えした会社法が施行され、翌年にはこれも証券取引法から新たに制定された金融商品取引法により各企業等は、内部統制システムの構築や運用についての規制を受けることとなり、内部監査部門の拡充に取り組んだ。

また、一昨年、上場企業への適用が開始されたコーポレート・ガバナンスコード（以下 CG コード）の中で、補充原則 3 - 2②iii『取締役会や監査役会との対応』及び補充原則 4 - 13③『情報入手と支援体制』などが示され、取締役、監査役等並びに外部会計監査人は“内部監査部門との連携を確保すべき”とされた。

法的拘束力のない CG コードではあるが、上場企業並びにその関連会社に対し、内部監査部門の立ち位置が公式ルールの中において初めて明示されたことは、同部門が、ガバナンスの中で広く認知されていくうえで貴重な第一歩を印したものと言える。

しかしながら、内部監査部門は重要なポジションにも関わらず、法制上「機関」として認知されておらず、「定義」も定まっていない。東京証券取引所の「上場審査基準」には、『コーポレート・ガバナンス及び内部管理体制が適切に整備され、機能していること』と定めがあるのみで、各企業の個別事情に任されている。こうした事情からその規模や内容については企業の間で個社別のバラツキが大きいのが実情だ。

### 3. 我国の内部監査の歴史

内部監査の歴史は古く、我が国では江戸時代に旧財閥において『帳合』の仕組みが有り、経営者に代替して内部の第三者が、現金または商品などの現物の勘定と帳簿面とを照会して計算の正否を調べていたと言われており、その後、明治時代に入り企業の発展と共に、従来の会計監査から業務監査まで範囲を拡大するに至った。就中、銀行業は他人の資金を扱うこと、全国各地に現金を取り扱う支店（営業所）が存在することから、それまでの国による『公的監査』に加え『私的監査』へとニーズが高まり、これが我国の内部監査の嚆矢となった。当然の事ながら一般事業会社にもその影響が拡大し、単なる会計監査に留まらず現場の業務監視から、製造・生産技術面での効率性追求まで内部監査が及んだことは言うまでも無い。

その後、第二次世界大戦に突入するのであるが、戦時の軍需統制化での内部監査は、限られた資源の中で、より優れた生産性の向上や効率性を重視した管理型へと大きく舵を切った。

この影響で戦後の我国企業の飛躍的発展と経済復興に大きく寄与したとの見方が有力であるが、一方、戦時国家の軍事統制の一環として権力的な強制捜査としての負のイメージの内部監査も引き継いだ。

戦後、内部監査部門の多くは、代表取締役の直属の組織として、『経営分析・管理』の分野と会計監査を主体とした『業務監査』の分野へと分化した。

### 4. 内部監査部門の業務

社団法人日本内部監査協会によると内部監査の役割を「組織体の目標の達成に役立つことであり、その組織体の運営に関し、付加価値を付ける活動である」と説明している。企業の経営目標を達成していくためには、企業が意図した通りの適切な業務運営が行われていることが必要で、例えば「法令遵守」「職場環境」「顧客満足度」「情報管理」「品質管理」「不正防止」といった経営諸問題を代表取締役に代わって確認し、問題を潰していく部署が必要であり、まさにその仕組みこそが内部監査の業務ということができる。

各企業のコーポレート・ガバナンス報告書（以下 CG 報告書）で、内部監査機能を有しているとみられる部署を見てみると、内部監査部を始めとして社長室、経営管理本部、経営監査部、監査部など様々な名称で運営されており、その規模や陣容、機能も多様であることが伺える。

日本監査役協会が今年発表したアンケート調査によれば、規模は兎も角、95.5%の企業が何らかの形で内部監査部門を設置しているという。また、内部監査部門を機能別にみると、営業や製造現場など第一線において ISO 規格を始め、行政官庁等からの諸規制に準拠するため設けられた部署、或いは本部

等にあつて財務・経理、法務、情報システムなど当該企業の内部統制機能を整備・調整する部署、そしてこれ等を統括し、企業全体の内部監査業務を検討・評価し監査する部署など幅広く存在し、内部監査部門をひと括りで論じる訳には行かない。

## 5. 内部監査部門の課題

### (1) 規模面

内部監査部門は利益を生まない組織として最低人数しか配置しないと言う経営トップの声も良く聞くところで、上場企業でも内部監査部の部員が僅か 1 名で、他部署と兼務としており「部」という組織規模を満たしていないケースも散見されている一方、大手監査法人の新日本監査法人が内部監査部門の人数について調査(2007.9 月)したところ 100 名を超す部員を抱える大手金融機関や総合商社などが存在しているとのことだ。

### (2) 人材面

日本内部監査協会の資料に依れば、要員の多くは社内ローテーションの一環として、高年齢層の社員が配置されており、「内部監査業務」の専門家は少ないと説明している。

本来は、監査を行うための知識(業務、業界知識や法令知識など)に通じていないと十分な監査が実施出来ない訳で、ましてや代表取締役や当該部門長に対し、問題点を指摘し助言・勧告を行い、納得させる能力と、コミュニケーション能力が備わっていないければ務まらない部署だと言える。

最近、イオングループや富士ゼロックスなど幾つかの企業で、内部監査部門は企業全体を俯瞰して見ることが出来る絶好のポジションとして「若手社員を中心とした将来の幹部候補生のキャリアパスの部署として内部監査部を位置付け、一定期間経験させる人事制度を作った」と報道されていた。しかしながら、未だその数は少なく希少価値のものであり、個人的には今後、こうした動きが活発になることを望んでいる。

### (3) 組織面と任意性

また、同協会の監査白書(平成 22 年版)に依れば、内部監査部門は、代表取締役の直轄組織として 83%が位置付けられていると紹介されている。

こうした面では他の部署との「独立性」や「客観性」は保たれるが、組織的な観点から、代表取締役自らの業務執行に対する『監査行為』が制限される心配や、出て来た監査結果を歪曲してしまう、或いは取締役会や監査役等への報告を差し止めてしまう、などの懸念が生じてしまい最も肝心な点が不明となることが問題点として挙げられている。また、任意の監査であるがために恣意的な採り上げや無視等、都合のよい処理が、為されてしまうことも想定され、現に海外からもこれ等の点に違和感を持たれ、代表取締役直轄の内部監査部門の監査は、不明朗であると指摘されている。

### (4) 監査品質が不安定

内部監査部門は、それ自体が内部監査の対象にならない唯一の部署であり、監査の品質について評価を受ける機会がない。そのため日本内部監査協会では一定の監査品質を維持向上するためには定期的な自己評価、または外部評価を実施することが必要であるとして加入各社に要請しているものの、環境にも恵まれず、此れに取り組んでいる企業は、未だ少数に過ぎないとしている。

## 6. 内部監査部門に関する最近の動き

過去には、内部監査部門を非生産部門として軽視していた企業（経営者）も在ったようだが、改正会社法の施行や CG コードの運用が開始され様子は一変した。今後は、公益通報者保護法の改定などが予定されていることもあり、特に上場各企業は、内部監査部門の一層の強化・充実が課題となりそうだ。

内部監査部の中に、コンプライアンス（倫理）委員会やホット・ラインを新たに設置する企業が増加。また、最近では内部監査部機能を外部委託（アウトソーシング）するケースも見受けられる。

法曹界も内部監査部門の報告体制について、柿崎環（明治大学法学部）教授が、『内部監査基準改訂と内部監査の行方』の中でダブル報告、すなわち最高経営者の報告と共に取締役会、監査役（会）等への報告も必要だと触れている。（月刊監査役 637 号 2015 年 2 月発行、96 頁）

最近では金融庁が、内部監査部のレポート・ラインは、業務最高責任者（代表取締役）だけではなく、取締役会等への報告もすべきと「デュアル・レポート体制」を金融機関現場に指導しているが、これは『バーゼル銀行監督委員会』が提唱している、内部監査部門の国際基準の考え方が影響している。

**内部監査部門の国際基準** （下記モデル図参照）

内部監査部門は、決して代表取締役のためだけの『機関』ではなく、コーポレート・ガバナンス機関の監督機能の一部としての役割を担うとの位置付けがされている。

内部監査部門は、監督機関（統治機関）と業務執行機関との「二系統」の報告経路を確立している。

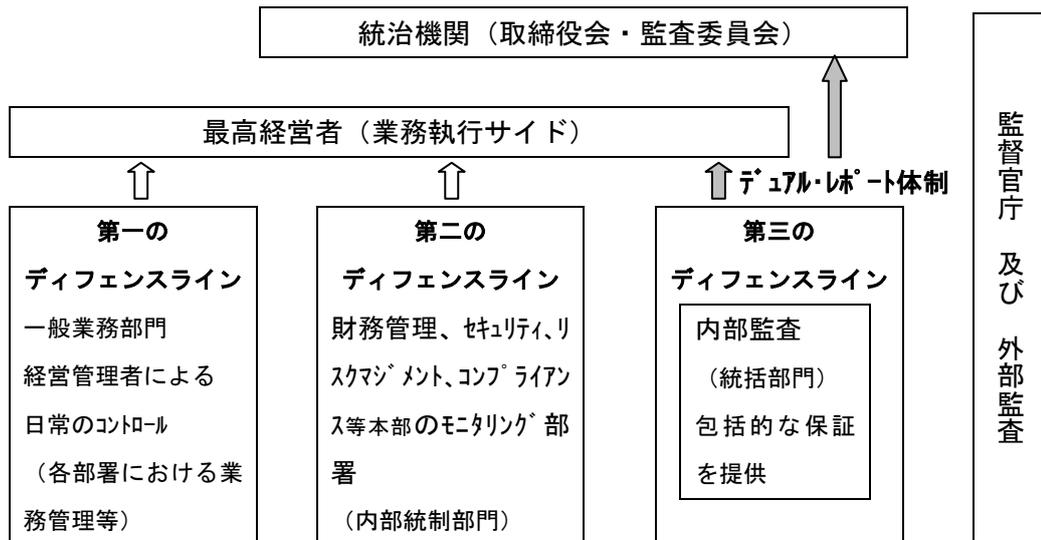
「国際基準」の考え方は三つのディフェンスラインが、定着している。

「1st Line」は、日常の業務に組み込まれた現場営業での管理の仕組み。（業務管理や行政指導への対応等）

「2nd Line」は、「1st Line」の現場を支援或いは監視するために経営者が設置する支社や本部でのモニタリング機能を指す。（例：リスク管理部、コンプライアンス部、品質保証部などの内部統制部門）

「3rd Line」は、3 番目の防御線として「内部監査部門」が存在し、最高レベルの独立性と客観性に基づいて「ガバナンス（統治）機関」と代表取締役社長に「包括的なアシュアランス(保証・信頼)を提供する機能」として位置付けられている。（「2nd Line」が有効に機能しているかを監査する立場）

**【三つのディフェンスライン・モデル】 = 三本の防衛線**



（出典）The Institute of Internal Auditors（IIA 内部監査人協会）の Position Paper（方針書）

（2013 年 1 月）より抜粋 『月刊監査研究』2014 年 4 月号 2 頁より引用

我国の内部監査部門は、全て一体として代表取締役の全面的な指揮下にあるケースが殆どで、取締役会や監査委員会などの企業統治（ガバナンス）機関との指揮・命令関係は存在していないのが実情であり、『国際基準』と大きく異なる。

第三のディフェンス（内部監査総括部門）を企業全体のガバナンス機関として捉え、代表取締役だけの組織ではないとの立場に立ち、報告経路を業務執行機関と統治機関へも含めた『二系統』としている。所謂、第三の内部監査部門の報告経路が、デュアル・レポート体制となっているのが「国際基準」だ。

## 7. 監査役等と内部監査部門の関係

内部監査部門は、代表取締役などの直属の支配に在り、執行責任者の考え方一つで監査内容、陣容などが異なり、実態面でも監査役等との関係や対応などにバラツキが生じているのが現状だろう。

監査役等が現在の監査環境の中で、効率的に監査を行うには内部監査部門との関係が重要で、責任ある監査を展開しようとするれば連携や協働は当然の動きである。では、特定の業務執行責任者の支配下にある同部門と監査役等は、どう対処して行けば良いのか。

学説では、会社法 335 条第 2 項（兼任禁止規定）を理由に、取締役の支配下に在る部門を監査役等が、直接に指揮することは「業務執行」に該当し、認められないとするのが通説だ。また、日本監査役協会は、海外向け英文説明書『監査役制度説明』（平成 25 年 7 月 11 日）の中で、「監査役会と内部監査部門その他モニタリング（監視）機能を所管する部署との関係について、相互に協働することを期待されているが、監査役（会）は経営者の指揮下に在るこれ等部門に対して直接指揮する権限を有しない」と説明している。

### （1） 会社法等からの検証（関係法令など 12～13 頁に記載）

先述したように会社法では、内部監査部門に対して「機関」としての位置づけはなく、当然、それに関して直接に規定した条項も無い、強いて云えば内部統制をモニタリングする機能を謳った第四節取締役の「業務の執行」348 条第 3 項 4 号や第五節取締役会の「権限等」を定めた 362 条第 4 項 6 号、及び第 5 項（（等）会 399 条第 13 項 1 号ロ・ハ／会 416 条第 1 項 1 号ホ）、そして第七節「監査役の権限」並びに第八節「監査役会の権限」を記した 381 条、や 390 条（（等）会 399 条第 2 項 3 号／会 404 条）であろうか。

一方、会社法施行規則では第四節「取締役会の業務の適正を確保するための体制」100 条、第六節「監査役会の監査報告の作成」105 条（（等）会社則 110 条第 4 項／会社則 112 条各項）などが挙げられる。

何れの組織形態であっても法的には、「内部統制システム」を構築・整備し、運用する責任は、業務執行側にあり、監査役等はこれを監視・検証し報告を受け、必要に応じて助言・勧告する義務を持つという所謂、『二重の責任体制』としており、監査役等が当該システムの監査環境の整備について申し入れをすれば、業務執行側は、これに応えなければならないとしている。

会社法の泰斗である大杉謙一（中央大学法科大学院）教授は、“会社法の解釈論として、監査役が内部統制部門を活用することは禁止されていない”との立場をとっている。（ビジネス法務 『内部統制システムの論点整理』平成 18 年 6 月号）、また、浜辺陽一郎（青山学院大学）教授も、“監査役には内部統制について、善管注意義務に基づくチェックをすることが強く要請され適切な職務遂行のため、情報の収集及び監査環境の整備に努めなければならない”と述べている。（商事法務 『監査役のアイ

デンティティの再検証』 1967、1968 号) 加えて、田中亘(東京大学)教授も、平成 27 年(2015)11 月に行われた日本監査役協会全国大会で“監査役が、内部監査部門に対して指示を出し、調査させ報告を受けることは、もとより差し支えなく内部監査部門の人事、あるいは監査計画について承認することも同様と思います。会社法上、何らかの解釈問題が生じることがあるとすれば、それは内部監査部門を完全に監査役の傘下に置くすなわち、取締役会や代表取締役の指揮・命令系統から完全に切り離し専ら監査役だけの指示を受けるような体制を作った場合です。現在行われている議論は、内部監査部門を完全に取締役会ないし経営陣から切り離して監査役だけの指揮下に置くことは考えられておらず、ある程度のコントロール権を経営陣が維持することは前提とした上で、人事や職務に関して監査役に一定のコントロール権を付与することかと思しますので、そのような場合には会社法上の制約は、ないと考えて良いのではないのでしょうか”と発言している。(月刊監査役 649 号、平成 28 年(2016) 2 月、28~29 頁)

以上のように監査役等に指示・命令権があると肯定しているわけではなく、適切な監査職務遂行や情報の収集・調査並びに監査環境整備のために監査役等が内部監査部門などを活用することについては、禁止されていないと言っているに過ぎない。

## (2) 監査役等監査基準等(内部監査部門との連携に関して) <<資料 1~3>>

### A) 監査役監査基準

日本監査役協会が制定した「監査役監査基準」並びに「内部統制システムに係る監査実施基準」から内部監査部門との関係を見てみると、会社法第 381 条(監査役の特権)などを受け、平成 27 年(2015)7 月に改定された、「監査役監査基準」の第 37 条「内部監査部門等との連携による組織的かつ効率的監査」の項を見ると、従前の緊密な連携を保ち組織的かつ効率的な監査を“実施するよう努めなければならない”の所謂、『Must』調から”実施するよう努める”と、トーン・ダウンしている。協会の説明によれば、これは CG コードが運用・適用され、同コードを直接的に反映した規定には、コードの性格(原則主義)から、ランクを努力目標(Lv4)に位置付けたためと言う。

### B) 監査委員会及び監査等委員会監査基準(内部監査部などの連携部分)

一方、「監査委員会監査基準」第 18 条によれば、内部監査部門に対し整備・要請する、あるいは要請または勧告しなければならないなど、監査レベルが随分と高い。

日本監査役協会は、平成 18 年 5 月の会社法施行に伴い平成 19 年 5 月、「監査委員会監査基準」を改定する際、“実務に即した、より具体的な実務指針を明示すると云う観点から、会社の内部統制機能を所管する部署などについて、内部監査部門その他内部統制システムにおけるモニタリング(監視)機能を所管する部署「内部監査部門等」と、それ以外の内部統制機能を所管する部署「内部統制部門」の二つに分けたうえ、前者の「内部監査部門等」については、監査委員会の監査職務を組織的かつ効率的に遂行する上で緊密な連携を保持するものとし、後者の「内部統制部門」については、原則的として内部統制システムの整備にかかる監査における重要な監査対象でありながら、必要に応じて連携を求めるべき対象でもあるとして、こうした整理をもとに具体的な規格化を図った”と説明してその対応に温度差を設けた。

また、平成 20 年 2 月 4 日に改定された日本監査役協会の「内部統制システムに係る監査委員会監査の実施基準」第 6 条第 5 項の中で、「内部監査部門等」との関係において、“指示・命令を含む連携を通じて云々”と初めて指示・命令の文言が内部監査部門との関係で記述が加えられた。

協会の説明によれば、これは“監査委員会が実効的に「組織的監査」を行う上で、「内部監査部門等」に対する指示・命令権を保持しておくことを明確にしておく必要がある”との考えからと説明している。

昨年発足した監査等委員会設置会社の監査基準や内部統制システムに係る監査等委員会の実施基準（平成 27 年 9 月 29 日制定）においても「監査委員会」と同様趣旨の文言で構成され、反映されているのは言うまでもない。

以上のように「監査基準」が「監査役監査」と「監査委員会監査」及び「監査等委員会監査」とで、「内部監査部門等」への対応が異なり、差を設けているのが実情だ。

## 8. 内部統制に係る監査の懸念や疑問点

以上、会社法や会社法施行規則からの視点並びに監査基準、内部統制システムに係る監査の実施基準などから監査役等と内部監査部門の関係を見て来たわけだが、二点ほど疑問がある。

### (1) 組織形態で監査役等の職責・質などに差があるのか

基本の会社法などは変わっていないにも関わらず、各監査基準を較べてみると内部監査部門などに対する表現の違い、姿勢・対応の相違が分かる。特に、監査役監査基準が、「内部監査部門等」に対し腰を引いたような消極的な対応となり、監査委員及び監査等委員のそれと大きく異なるのが気になる処だ。監査役監査基準は Lv3～Lv4。一方、監査委員及び監査等委員は Lv2～Lv4 と場合によっては善管注意義務違反となる蓋然性が相当程度あり得る水準 Lv2 が加わっている。

また、内部統制システムに係る『監査委員会及び監査等委員会の監査実施基準』などは「指示・命令を含む連携」などの文言が入り、一方、『監査役監査実施基準』には示されておらず、此の差は極めて大きい。

取締役である監査委員や監査等委員と監査役の違いはあるが、内部統制に関わる事項について監査役等は、事業報告による開示など同じ権限があると解釈すべきで、組織形態により、その性格などに違いが出て来るとは思われず、対応の相違が有ることに違和感がある。監査役等は、会社法上では内部統制整備に関して監査することに何ら障害はないのだから監査役等の監査は、同義と考えてその水準を合わせることが、妥当と思うが如何なものだろうか。

京都大学非常勤講師の武井一浩弁護士も平成 24 年（2012）3 月『会社法制の見直しとガバナンス改革の実質論』（商事法務№1961 号 17～18 頁）の中で内部統制に関する命令系統について、“組織形態の差異で非業務執行役員、特に監査役と監査委員との果たせる職責に差を設ける解釈をすべきでない”と指摘をし、併せて“監査役にも監査委員と同じ権限があると解釈あるいは法改正をすべきだ”と述べている。

### (2) 「内部監査部門等」に対する指示・命令を含む連携とは何か

日本監査協会では監査委員会並びに監査等委員会の「内部統制システムに係る監査の実施基準」（第 6 条 5 項）の中で、「内部監査部門等」との連携には指示及び命令が含まれていると説明しているが、指示・命令の厳密な言葉の意味は、一般の認識では次の様に捉えられており、この監査実施基準は、誤解を生む表現ではないかと懸念している。社内のコンセンサスを得て対応しなければ、二元化構造となり組織を混乱させる原因となり、経営効率の面からも好ましくないのは言うまでもない。

命令 : ある事項の決定に基づく上司の意志の発動で、指揮下の者たちに云いつけることで、従わなければ、通常罰則が付随する。

指示 : 命令の執行に関し、その細部を具体的に指し示す場合に用いる。命令と同意。

内部監査機能を持つ部署は、日常業務を管理する部署から統括する部署まで幅広く存在し、我が国では、これ等を分けることなく混在しているケースが多くみられる。こうした実情を踏まえれば、監査役等の非業務執行役員の元に内部監査機能を担当する部署を任せることは現実的ではなく、指示・命令する権利を付与することは無意味であり、実務的にもあり得ないものと認める。むしろ物理的に出来ないと考えるべきだ。 もっとも、監査（等）委員会等が非常勤の社外取締役のみで構成されている場合には、当該委員会の活動を支援・協力するチーム（内部監査統括等）組成を法令に基づき会社側に要請する訳であるが、この場合、チームの長である常勤の取締役や職員などに対し非常勤の監査（等）委員が指示・命令することについては理解できるが、それは担当取締役が途中に入るケースであり、協会の説明は誤解を招くのではないか。 それでは、指示・命令権の無い監査役等は、現実的にはどうしたらよいのか。

## 9. 昨今の監査環境と当面の現実的な対応

株主に『善管注意義務』を負っている監査役等が、内部統制システムの体制について必要とあれば、助言・指導・勧告をする義務や報告を受ける権利を有していることは既に述べた。

監査役等の監査基準「内部統制システムに係る監査」の項に絞ってみれば、一律に監査のランクはレベルアップしているのが分かるが、これも監査に対する時代の要請か。（第 24 条／第 23 条（指）／第 25 条（等））

監査役等に内部統制の構築義務に言及した平成 12 年の下記、大阪地裁判決は余りにも有名で、監査結果を鵜呑みにした行為を監査役等の『不作為の行為』と見做され『善管注意義務』違反として問われた。

### 大和銀行株主代表訴訟事件（平成 12 年 9 月 20 日 大阪地裁）

平成 7 年に発覚した大和銀行 NY 支店の巨額損失事件を巡り、同行の株主が当時の取締役ら 49 人に対して、損失した約 11 億ドルと米国捜査当局に支払った罰金など 3 億 5000 万ドルの総額 14 億 5000 万ドルを賠償するよう求めた裁判。

大阪地裁は、株主側の訴えを一部認め、当時 NY 支店長だった元副頭取に単独で 5 億 3000 万ドルを、また、支店長を含む役員ら 11 人に計約 2 億 4500 万ドルを支払うよう命じ、当時 NY 支店の往査を実施した監査役にも執行サイドの残高確認を鵜呑みにした行為に『任務懈怠』の責があると認めた。

今一つは、半導体製造装置の製作販売会社であるエフ・オー・アイ社に見ることができる。本事例は、監査役等監査の在り方について理解をしておく必要から、簡単に紹介をしたい。

当該企業が、長期にわたり粉飾決算を続けていた事を知りながら、これを放置し、普段と変わらない監査活動を継続していたことを責められたもの。

### エフ・オー・アイ社粉飾決算事件（平成 24 年 2 月 29 日 さいたま地裁）

平成 21 年 11 月、マザーズ市場へ新規上場したがその後、平成 16 年からの長年の粉飾決算の事実が明らかとなり、翌年 5 月上場廃止され破産決定。（上場 7 ヶ月で退場は過去最短記録）

今回の公募に際して同社が調達した金額は実に 60 億円にもなるとも云われており、投資家から経営陣

(含む監査役)は勿論、主幹事証券会社などが訴えられた。

地裁は、長期に亘り不正会計を知りながら、会計監査人に確認せず、また期間中、上場申請一時取下げの異常事態を承知しながら週 2 日の出社を継続していた常勤の監査役、そしてそれらを承知していながら何等措置を講じなかった非常勤監査役等へも「不作為」の罪を問い、損害賠償責任を認めた。

以上のように大変厳しい対応を迫られるのが、昨今の監査役等を取り巻く環境である。

法的には内部監査部門などを活用することが、問題は無いと言っても、指示や命令権の無い監査役等が、執行機関の指揮下にある同部門に対し、監査のために必要な調査を依頼し、その結果、時間や労力を費やし、ましてや調査コストも嵩むとなると実務面での運用は、困難を極めるのは事実であろう。

#### (1) 社内で明文(ルール)化する

監査役等は、内部監査部門などを所管する代表取締役や業務執行責任者に対し、必要ある場合には、監査役等から調査指示や報告要請など体制の強化を指導・勧告するケースが有ることの理解を取り付け、事前に対応を図ることが必要で、その為には現場に秩序の乱れを起こさせないよう監査役等が取締役会で状況を説明し、取締役会決議をしたうえで予め社内規定の中に明文化(ルール作り)することだ。

このことは、法令で担保されているので心配はなく、具体的には、大企業では法定である『内部統制(システム)基本方針』の中で内部監査部などに対し、監査役等への報告義務や監査役等からの指示があることを条文に入れるのが一番適切だと思う。 <資料 4-1 及び 2 >

#### (2) 業務執行最高責任者へ直接、助言・要請・勧告する

また、監査役等は、内部統制上必要とあれば、代表取締役や内部監査部門などを担当する業務執行責任者に直接面談し、助言、要請、勧告などを実施すべきである。ある意味、監査役等は、ほぼ無制限の「調査権」と「是正権」を有していると言っても過言ではなく、助言、勧告などは当然の職務だ。

代表取締役と直接にコンタクトが何時でも出来る関係を保持することは、監査役等の一番の仕事ではないだろうか。これは内部監査部門をはじめ社内関係を円滑に運営するうえでも必要なことだ。

#### (3) 兆候(注意信号)が現れたら必要な監査活動を展開、

違反行為の発覚や懸念する兆候が現れたときは、取締役会などへの参画、取締役への状況聴取など通常の監査活動に加え、自らが納得できるまで「監査精度」を上げて実施することが肝要で、必要な体制を強化することを覚悟したほうが良い。要すれば、有事の際は取締役会への報告はもちろん、内部統制体制の再構築勧告や場合によっては、解任のための臨時株主総会を開催するよう他の取締役への要請・指示・勧告など、考えられる監査権限を使い必要な監査活動を行うことが求められている。

近時、監査役等到大変厳しい裁判事例が出ているが、監査役等が直接関わった事件を除き、何れも然るべき時に必要な措置を実施しなかったとして監査役等の「職務怠慢」が指摘されているのが実態だ。

なお、監査役等が行使できる会社法 385 条の「監査役による取締役の行為の差止め」は所謂、『伝家の宝刀』であって抜くことは難しく、実務的には、翳すだけに留まるのではないか。

#### (4) 全社リスク分析とポイントを押さえた監査

自社の環境や事業展開を踏まえ既に各企業で抽出されているであろう『全社的なリスク』を常に点検し再評価し、何を重点的に監査するか毎期ごとに内部監査部門と打合せ、時宜に適った監査計画を立案する。この分野は、内部監査部門の協力が必須であり、経験からすると同部門と共同作業や合同

監査を実施したことが同部門との関係強化に繋がったと記憶している。

当然、お互いに調査結果を報告することは言うまでもない。なお、依頼をする際には必ず時間軸を入れることは忘れてはならない。(営業関係：売上推移、期跨ぎ売上、リポート、手許現金有高 製造関係：原材料在庫並びに品質管理状況、異物混入対策)

#### (5) 内部監査部門への監査役監査の実施

内部監査部門の課題の中で触れたが、内部監査部そのものが監査の対象にならないという問題がある。内部監査部門を監査することが監査役等監査の強化と同時に関係強化に繋がるのではないか。

自らの現役時代の反省だが、社長直轄組織と言うこともあり、意見交換など表面的な連携に留まり、自らが内部監査部を監査し、指導していく観点が足らなかったと思っている。

### 10. おわりに・・・今後の内部監査部門と監査役等との在り方への「提言」

#### (1) 内部監査部門を機能別に整理分離し、「国際基準」に準ずる報告体制とする

内部監査部門を機能別に「三分割」に整理する考え方は、既に日本内部監査協会でも提唱しており、日本監査役協会の策定した監査基準でも一部考え方を採り入れている。少なくとも「上場審査基準」に、この『国際基準』を採用し、業務執行機関と監査・監督機関への『二系統』への報告体制へと進めるべきだ。

企業の CG 報告書を読むと、まだ数は少ないものの(株)カプコン、三協立山(株)、明和産業(株)、カゴメ(株)など監査等委員会設置会社の中で監査等委員会が内部監査部門などに指示することを社内規定化し、権限を付与していることが伺える。 <資料 5>

また、三菱重工業(株) (監査等委員会設置会社) も、経営監査部門の報告を CEO (業務執行最高責任者) と監査等委員会の二系統への報告義務を負わせていると報告している。なお、監査役設置会社であっても監査役会と内部監査部門との関係強化を図る中で代表取締役、取締役会並びに監査役会への報告義務を課していると CG 報告書の中で説明している企業が数多く見られる。

#### (2) 内部監査部門を会社法上の「必置の機関」として位置付ける

内部監査部門などが、組織として各企業に依り取扱いにバラツキがあるのは、やはり会社法上で『必置の機関』としての立場が無く、「私的監査」との認識から脱却出来ない事に起因するのではないか。

機能別に整理された内部監査統括部分 (イメージは「3rd Line」) を非業務の監視・監査機能を持つガバナンスの<sup>いち</sup>一機関として捉え、名称は兎も角、取締役会、監査役会等、会計監査人などの法定機関との関係を整理して法定化させることが必要で、最低でも上場企業に適用される「上場審査基準」に載せ、規定化 (公の機関として設置義務化) することが望ましい。 なお、日本監査役協会の監査法規委員会の海外の実態調査 (平成 29 年 1 月 13 日付) によれば、内部監査部門の法制化には諸外国にも例がなく、米国での NY 証券取引所の上場規則が、「内部監査機能に関する法規」として存在する唯一の規定と言うことから、法制化へのハードルは相当高いだろう。

#### (3) 内部監査部員と監査スタッフを合体し共同管理体制へ・・・人員効率に繋がる

法制化若しくは上場審査基準に規定化された内部監査部員と監査スタッフと合体させ業務執行と監査役等の両サイドの共同管理体制とする。これを制度化することにより組織上の問題や人事関係、情報処理などの懸念材料は整理され、『共同管理する部署』として「合議制」を運用することが可能となる。

上場企業でも中堅企業辺りは人員効率の関係で、監査役スタッフが内部監査部や総務部などの他部門との兼務であることが少なくなく、兼務であるが故の苦労話も多いと聞く。

平成 24 年 2 月とやや古い日本監査役協会の実施したアンケート結果であるが、回答企業 836 社のうち専任監査スタッフが、0 名と不在なのが 398 社（47.6%）を占め、人事評価面などで監査スタッフや兼務内部監査部員が、自分自身の立場の不安定さを訴えているのが目立ったが、現在はどうか。

『監査役／監査委員スタッフに関するアンケート調査』より （H24.02.21～03.05）

【スタッフの悩み】 実態・実務に関するもの

◇ 従業員の立場として「これは懸念ではないか」と考えるような問題が生じている場合、本来であれば監査委員に対し情報を開示したいのだが、上司からストップがかかったり、内容を当たり障りなく変更した情報を開示することを指示され、監査委員会スタッフとして業務の進め方に悩むことがある。

現在、自分を含め 3 名で兼務スタッフにあたっているが、自分以外の 2 名はいずれも自分の上司である。2 名の上司で方針が全く違うため困惑する。その結果、無難な提案を行うことになり会社に対してこのような進め方で良いものか悩むことがある。

◇ 当社では監査役スタッフの地位が不明確。兼務スタッフなので「業務を補助するだけ」と在るだけで（人事面の）評価は明確になっていない。社内で評価されないなら社員としてむなしく感じるのでは。内部統制決議で決議はされたが、その地位を誰が保障するのか、監査役はラインに対して何処まで要求できるのか。監査役の地位が、取締役から独立性が確保されない限り、今後も大きく変わらないのではと思う。

◇ 監査スタッフが必要であるなら、組織として明文化すべきと思います。組織として明文化せずに監査役スタッフとしての機能する場合、立場上ジレンマに陥る場合があります。

スタッフの独立性維持といっても、社内的には限界があり、特に兼務であっては、情報のやり取りや意見の対立で悩む場合が少なからずある。（何れも原文のまま）

#### （4） 総合監査体制の構築を目指す

『組織的監査』を展望するならば、監査役等は、会計監査人並びに内部監査部門のそれぞれの特色を把握して監査業務を推進していかなくてはならない。

幸い時代の要請や改正会社法の影響もあり、監査役等と会計監査人との関係は、法的にも縛りが入り、一段と強化され、漸次意思疎通が図られていると聞いているが、内部監査部門とは如何であろうか。

内部監査部門との連携が言われて久しいが、殆ど進展していない。その理由として「組織上の問題」もさることながら、監査役等が内部監査部門の情報（資料）を受け入れるばかりで監査役等から何の情報や果実が得られないと言う不満が内部監査部門側に存在することも一因ではないか。一方的な情報交換では、連携強化は築けないのは自明の理で、その意味で監査役等と内部監査部門は「連携」関係で在ってはならないと感じている。あくまでも内部監査部門は、監査役等が活用するポジションの一つであってパートナーではない。こうした点を法制面など制度面から明確にすべきではないかと考えている。

今後の企業統治体制は、所謂、社外取締役や監査役等の非業務執行役員が、連帯し業務執行部から独立した「監査・監督機関」を構成し、制度として認知された『内部監査（統括）部』を共同管理組織として配置し、外部監査機能を持つ会計監査人と共に内部統制制度を総合的に監視する体制が理想と考えている。

監査役等監査と内部監査は、そもそも歴史的背景や監査目的が異なり、監査そのものを一本化するには無理があり、難しいだろう。しかしながら「企業の持続的な成長と企業価値向上に資する」という方向感、変わらないのだから、統括部門を共同で管理していく体制は、出来るはずだ。『内部監査（統括）部』から出された報告をどう理解し判断するかは、業務執行、監査・監督機関それぞれが決定すればよい。

繰り返すようだが、内部監査（統括）部門に対する指示・命令権は、基本的には業務執行側にあり、監査役等はこれを監視し、必要と有れば、報告を求め、助言・要請・勧告を行い、最終的には執行側に責任を取らせるということだ。勿論、その経緯の中で、監査役等の「不作為の行為」が指摘されれば、当然その責は負わされる。 将来の『有るべきガバナンスの姿』を展望し、何がベターなのかを追及し、日々の監査活動を進めていくことは必要だ。

先に紹介した大杉謙一教授も平成 23 年（2011）発行の商事法務 1941 号などで「会社法 335 条 2 項を改正して監査役の全部または一部が取締役（非業務執行取締役）を兼ねることを許すべきである」との立法の改正提案をしていた。この考え方は、その後の平成 27 年（2015）改正会社法に影響し、監査等委員会設置会社の誕生に繋がっているとも言える。  
以上

### 【参考文献・資料】

月間監査研究 『内部監査部門の歴史と将来の展望』 2015.11（No.504）

『監査役会と内部監査部門の理想的な関係』 2016.1（No.506）

監査懇話会 監査セミナー（2016.5.16 付） 『監査役会と内部監査部門の新しい関係』 別府正之助

日本監査役協会 『監査役／監査委員スタッフに関するアンケート調査』 結果報告（平成 24 年 9 月 7 日）

『監査役等と内部監査部門との連携について』（平成 29 年 1 月 13 日）

『月刊監査役』 2015 年 2 月（637 号）、2015 年 6 月（641 号）、2016 年 2 月（649 号）他  
日本監査役協会関西支部 『監査役制度の再評価』

その他： 旬刊商事法務、ビジネス法務、日経新聞、日経ビジネスなど

### 【関係法規】

#### 会社法、会社施行規則(抜粋)

#### 【会社法 335 条】 監査役の資格等（兼任禁止規定）

法第 331 条第 1 項（取締役の資格）及び第 2 項（取締役と株主の関係）の規定は、監査役について準用する。

第二項 監査役は、株式会社若しくはその子会社の取締役若しくは支配人その他の使用人又は当該子会社の会計参与若しくは執行役を兼ねることができない

（監査するものと被監査者とが同一人物であってはならない）

#### 【会社法 344 条】 会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定

監査役設置会社においては、株主総会に提出する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は、監査役が決定する

#### 【会社法 348 条】 取締役 業務の執行

第 3 項 4 号 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株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備（内部統制システムを指す）

#### 【会社法 362 条】 取締役会 権限等・・・同様趣旨（会 399 条 13 項①ハ、及び会 416 条 1 項①ホ）

（第 1 から第 3 項は省略）

第 4 項 取締役会は、次に掲げる事項その他の重要な業務執行の決定を取締役に委任することができない

（第 1 号から 5 及び第 7 号は省略）

第 6 号 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株式会社の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備（内部統制システムを指す）

第 5 項 大会社である取締役会設置会社においては、取締役会は、前項第 6 号に掲げる事項を決定しなければならない

#### （会社法施行規則 100 条）第四節 取締役会（業務の適正を確保するための体制）

法第 362 条第 4 項第 6 号に規定する法務省令で定める体制は、当該株式会社における次に掲げる体制とする（第 1 項第 2 号及び第 4、5 項等は省略）・・・同様趣旨（会社則 110 条 4 項、及び会社則 112 条）

第 1 項 第 3 号 当該株式会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

第 3 項 監査役設置会社である場合には第 1 項に規定する体制には次に掲げる体制を含むものとする

（第 2 号、第 5～6 号は省略）

第 1 号 監査役設置会社の監査役が使用人を置くことを求めた場合の当該使用人に関する事項

第 3 号 監査役設置会社の監査役の第一号の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項

第 4 号 監査役設置会社の監査役への報告に関する体制

第 7 号 監査役設置会社の監査役が実効的に行われることを確保するための体制

#### 【会社法 381 条】 監査役の権限

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

第 2 項 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

第 3 項 監査役は、その職務を行うため必要があるときは、監査役設置会社の子会社に対して事業の報告を求め、又はその子会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる（以下省略）

#### （会社法施行規則 105 条） 監査報告の作成（監査役義務）

法第 381 条 1 項の規定により法務省令で定める事項については、この条の定めるところによる

第 2 項 監査役は、その職務を適切に遂行するため、次に掲げる者との意思疎通を図り、情報の収集及び監査の環境の整備に努めなければならない この場合において、取締役又は取締役会は、監査役の職務の執行のための必要な体制の整備に留意しなければならない

第 1 号 当該株式会社の取締役、会計参与及び使用人

第 2 号 当該株式会社の子会社の取締役、会計参与、執行役、業務を執行する社員、法第 598 条第 1 項の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者及び使用人

第 3 号 その他監査役が適切に職務を遂行するに当たり意思疎通を図るべき者 (以下省略)

**【会社法 385 条】 監査役による取締役の行為の差止め** (第 2 項省略) (399 条の六/407 条)

監査役は、取締役が監査役設置会社の目的の範囲外の行為その他法令若しくは定款に違反する行為をし、又はこれらの行為をするおそれがある場合において、当該行為によって当該監査役設置会社に著しい損害が生ずるおそれがあるときは、当該取締役に対し、当該行為をやめることを請求することができる

**【会社法 390 条】 監査役会の権限** (第 1 項省略) (399 条 13/404 条)

第 2 項 次に掲げる職務を行う。但し、第 3 号の決定は監査役の権利の行使を妨げることはできない

第 3 号 監査の方針、監査役設置会社の業務及び財産の状況の調査の方法その他の監査役の職務の執行に関する事項の決定 (第 1 号 2 号省略)

**【会社法 397 条】 監査役に対する報告 (報告義務)**

会計監査人は、その職務を行うに際して取締役の職務の執行に関し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があることを発見したときは、遅滞なく、これを監査役に報告しなければならない

第 2 項 監査役は、その職務を行うため必要があるときは、会計監査人に対し、その監査に関する報告を求めることができる (以下省略)

**資料編**

《資料 1》 監査役監査基準と内部統制システム実施基準(抜粋)

	監査役監査基準		内部統制システム実施基準	
	内部監査部門等 (モニタリング機能を所管)	内部統制部門 (コンプラ・リスク・経理)	内部監査部門等	内部統制部門
監査役(会)	<p><b>第 8 章 監査の方法等</b> (内部監査部門等の連携による組織的かつ効率的監査)</p> <p>第 37-1: 監査役は...内部監査部門等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よう努める(IV.4) 努力目標、<u>従前は、努めなければならない</u> (IV.2)</p> <p>第 37-2: 監査役は...報告を受け、必要に応じて調査を求める(IV.3)</p> <p>監査役は内部監査部門等の監査結果を...実効的に活用する(IV.3)</p>	<p><b>内部監査部門等の連携による組織的かつ効率的監査</b></p> <p>第 37-3: 内部統制部門...監査役が必要と認める部署から...定期的かつ随時に報告を受け必要に応じて説明を求める(IV.3)</p>	<p><b>第 2 章 内部統制システム監査の基本方針及び方法等</b></p> <p>第 6-5: 監査役は前項に定める内部監査部門等との連携を通じて...機能の実効性について監視し検証する</p>	<p>第 6-6: 監査役は...定期的かつ随時に報告を受け必要に応じて説明を求める</p>

《資料 2》 監査(等)委員会監査基準及び内部統制システム実施基準(抜粋)

	監査(等)委員会監査基準		内部統制システム実施基準	
	内部監査部門等 (モニタリング機能所管)	内部統制部門 (経理・コンプラ・リスク管)	内部監査部門等	内部統制部門

監査委員会	<p><b>第 5 章 監査委員会監査の環境整備</b>  <b>(内部監査部門等との連携体制)</b>                  第 18-1: 監査委員会は...緊密な連携が保持される体制を整備する (lv.3)                  第 18-2: 監査委員会は...調査を求め具体的指示を出すなど...体制を整備する (lv.3)                  第 18-4: 監査委員会は...体制整備に関する要請又は勧告を行わなければならない (lv.2)</p>	<p>理)</p> <p><b>内部監査部門等との連携体制</b>                  第 18-3: 監査委員会は内部統制部門...その他の監査委員会が必要と認める部署からも...必要に応じて報告を受け又は調査を求め...監査委員会監査等が実効的に行われるための体制の整備に努める (lv.4)</p>	<p><b>第 2 章 内部統制システム監査の基本方針及び方法等</b>                  第 6-5: 監査等委員会は、...内部監査部門等への指示・命令を含む連携を通じて...機能の実効性について監視し検証する</p>	<p>第 6-6: 監査委員会は... (各基準同趣旨)</p>
監査等委員会	<p><b>第 5 章 監査等委員会の監査等の環境整備</b>  <b>(内部監査部門等との連携体制)</b>                  20-1: 監査委員会と同趣旨 (lv.3)                  第 20-2: 監査委員会と同趣旨 (lv.3)                  第 20-4: 監査委員会と同趣旨 (lv.2)</p>	<p><b>内部監査部門等との連携体制</b>                  第 20-3: 監査委員会と同趣旨 (lv.4)</p>	<p><b>第 2 章 内部統制システム監査の基本方針及び方法等</b>                  第 6-5: (監査委員会と同様)</p>	<p>第 6-6: 監査委員会は... (各基準同趣旨)</p>

《資料 3》 監査基準各条項のレベル分けについて (日本監査役協会監査役監査基準)

Lv.	事 項	語 尾
1	法定事項	原則「ねばならない」、「できない」に統一する。 ただし、法令の文言を勘案する場合もある。
2	不遵守があった場合に、善管注意義務違反となる蓋然性が相当程度ある事項	原則「ねばならない」に統一する。
3	不遵守が直ちに善管注意義務違反となるわけではないが、不遵守の態様によっては善管注意義務違反を問われることがあり得る事項	原則「する」に統一する(「行う」等を含む)。
4	努力義務事項、望ましい事項、行動規範ではあるが上記 1～3 に該当しない事項(検討・考慮すべきものの具体的な行動指針は示されていない事項)	状況に応じて文言を選択する。なお、努力義務事項については、「努める」に統一するほか、行動規範ではあるが上記 1～3 に該当しない事項は、原則「～ものとする」に統一する。

《資料 4-1》

内部統制システム基本方針 例示 (抜粋 1～7 省略)

明和産業㈱ 監査等委員会設置会社

**8. 監査等委員会への報告及び報告をしたことを理由として不利益な取扱いを受けないことを確保するための体制**（会社法施行規則第 110 条の 4、第 1 項第 4 号、第 5 号）

- (1) 監査等委員は、重要な意思決定の過程及び業務の執行状況を把握するため、経営会議のほか全ての会議または委員会等に出席し、報告を受けることができる。
- (2) 取締役（監査等委員を除く）及び使用人は、監査等委員会が求める重要な書類については、速やかに監査等委員会に提出する。
- (3) 取締役（監査等委員を除く）及び使用人は、監査等委員会が求める重要な事項については、速やかに監査等委員会に報告する。
- (4) 取締役（監査等委員を除く）及び使用人は、当社または子会社の業務執行に関し、監査等委員会にコンプライアンス、リスク管理等に関する報告・相談を直接行うことができる。
- (5) 子会社の役職員が、監査等委員会にコンプライアンス、リスク管理等に関する報告・相談を行う体制を確保する。
- (6) 監査等委員会は、定期的に代表取締役との意見交換会を開催し、必要に応じ業務執行取締役及び使用人との連絡会を開催し報告を受けることができる。
- (7) 業務執行取締役及び使用人は、監査等委員会が事業の報告を求めた場合、または業務及び財産の状況を調査する場合は、迅速かつ的確に対応する。
- (8) 監査等委員会は、業務執行取締役による子会社管理の監査を行うため、主要な子会社の往査、子会社の監査役との日常の連携及び子会社監査役連絡会等を通じて、子会社から報告を受けることができる。
- (9) 監査等委員会に報告・相談を行った取締役（監査等委員を除く）及び使用人もしくは子会社の役職員に対し、報告・相談を行ったことを理由とする不利益な取扱いの禁止を規定する。

**9. 監査等委員の職務の執行について生ずる費用または債務の処理に係る方針に関する事項**

（会社法施行規則第 110 条の 4、第 1 項第 6 号）

代表取締役は、監査等委員の職務の執行に協力し、監査の実効を担保するため、監査費用のための予算措置を行い、監査等委員会の職務の執行に係る費用等の支払いを行う。

**10. その他監査等委員会の監査が実効的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 110 条の 4、第 1 項第 7 号）

- (1) 代表取締役は「監査等委員会監査等基準」に定める監査等委員会監査の重要性・有用性を十分認識し、監査等委員会監査の環境整備を行う。
- (2) 監査等委員会は、社長直轄の内部監査部門である監査室に監査の指示を行うことができる。
- (3) 監査等委員会は、総務部門、経理部門その他の各部門に対し、随時必要に応じ、監査への協力を指示することができる。
- (4) 監査等委員会は、会計監査人と監査業務の品質及び効率を高めるため情報・意見交換等の緊密な連携を図る

以上

**《資料 4 - 2》 内部統制システム基本方針 例示（抜粋 1～3 省略）**

**三機工業株式会社 監査役会設置会社**

当社は、会社法および会社法施行規則に基づき、当社および子会社から成る企業集団（以下「当社グ

ループ」という。)の業務の適正を確保するために必要な体制の整備に関する基本方針について次のとおり定めるものとする。

#### 4. 取締役および子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- (1) 当社は、執行役員制度、組織規程・職務分掌規程等の社内規則の整備、経営会議、執行役員会等での審議・報告により経営効率の向上、意思決定の迅速化を図る。
- (2) 当社は、子会社に対し当社の職務分掌、指揮命令系統および意思決定その他の組織に関する基準に準拠した体制を構築させる。

#### 5. 当社グループにおける業務の適正を確保するための体制および子会社の取締役の職務の執行に係る事項の当社への報告に関する体制

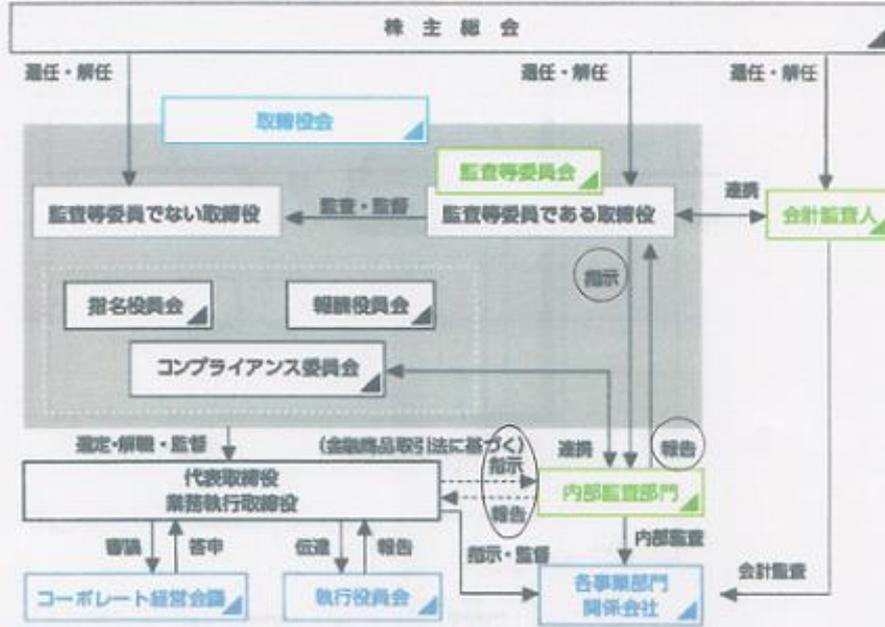
- (1) 子会社の重要な組織・経理・業務・財務状況等に関しては、子会社管理規則に則り、それぞれの子会社の担当執行役員および担当部署への速やかな報告、承認を通じて管理する。
- (2) 内部監査部門による定期的な監査により実施状況を確認する。

#### 6. 監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- (1) 監査役は、必要があるときは、取締役に対して監査役スタッフの派遣を求めることができる。また、監査役スタッフは、監査役の指揮命令に従わなければならない。
- (2) 監査役スタッフの人事異動に際しては、人事担当執行役員は、事前に監査役の同意を得るものとする。
- (3) 監査役は、取締役会、経営会議、企業倫理委員会、執行役員会その他重要な会議に出席する。
- (4) 監査役は、役員・従業員から報告・重要な書類の提示を受け、また、内部監査部門から内部監査の報告を受ける。
- (5) 子会社の取締役・監査役および従業員（以下「子会社の役職員」という。）は、監査役から業務執行に関する事項について報告を求められたときは、速やかに適切な報告を行う。
- (6) 子会社の役職員およびこれらの者から報告を受けた者は、監査役に報告する必要があると判断した事項について、直接または間接的に監査役に報告することができる。
- (7) 監査役に報告をおこなった当社グループの取締役および従業員は、当該報告をしたことを理由として不利な取り扱いを受けることはない。
- (8) 当社は、監査役が、その職務の執行について必要な費用の前払い等の請求をした場合は、速やかに当該費用の支払いを行う。
- (9) 監査役は、内部監査部門および会計監査人と随時協議し、必要な場合は内部監査部門に対して特定事項の調査を依頼することができる。
- (10) 監査役は、当社グループの取締役および従業員に対して業務執行に関する必要な事項の調査・説明を求めることができる。調査・説明を求められた当社グループの取締役および従業員は、速やかに適切な調査・説明を行わなければならない。
- (11) 社長執行役員は監査役と定期的に意見交換を行う。 以上

《資料 5》 監査等委員会設置会社 CG 組織体制 各社 CG 報告書より CG 報告書スキャン読みにくい

㈱カブコン CG 体制組織図 2016.06.17



三協立山㈱CG 体制組織図 2016.08.30

