

# 監査役の連携

監査役の会計監査人と内部監査部門との連携

【あるべき姿の追求】

## S G分科会 W G 2

## 監査役の連携

### 【アドバイザー】

元日本鑄造

常勤監査役

阿部 俊彦

### 【メンバー】

王子マテリア

常勤監査役

篠田 耕太郎

王子物流

常勤監査役

松下 泰之

昭和リース

常勤監査役

竹村 登

三井ホームコンポーネント

常勤監査役

豊島 秀一

# 発表内容

1. WG 2 活動内容
2. 各社状況について
3. 課題と課題解決に向けて
4. あるべき姿
5. まとめ

# 活動日程

• WG 2 の進め方	7/5	ONLINE
• 情報共有	9/7	ONLINE
• 情報共有 II	10/12	REAL
• 課題について	11/1	REAL
• 課題解決に向けて	11/22	REAL
• あるべき姿	12/17	REAL
• あるべき姿 II	1/17	REAL
• まとめ	2/2・22	ONLINE
• まとめ II	3/7	ONLINE
• 発表	3/16	ONLINE

## WG 2の目的

- WG 2各社における事業状況・機関設計・親会社との関係等の情報共有とそれぞれにおける監査役の課題共有を行なう
- 監査役の会計監査人と内部監査部門との連携をテーマとして課題解決に向けて相互に協議していくことで、監査能力を高め、監査役職務の精度向上を図る
- 企業の健全で継続的な成長につなげていく

## 情報共有 I

- 会社概要
- 監査役体制
- 会計監査体制
- 内部監査部門体制

## 情報共有 II

- 監査役と会計監査人との関係
- 監査役と内部監査部門との関係
- 会計監査人と内部監査部門との関係
- 株主（親会社）との関係

# 各社状況について

情報共有 I

自己紹介

- 事業内容
- 監査役体制
- 会計監査人体制
- 内部監査部門体制

会社名	王子マテリア	王子物流	昭和リース	三井ホーム コンポーネント
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>●板紙（段ボール原紙・特殊板紙、白板紙）、包装用紙、パルプの製造及び販売</li> <li>●電力の販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●倉庫事業 (グループ内紙製品、グループ外貨物の保管・管理)</li> <li>●運送事業(トラック輸送)</li> <li>●海運事業(国内海上運送)</li> <li>●国際物流 通関業 (グループ紙製品の輸出)</li> <li>●荷役作業請負業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●情報関連機器、産業・工作機械、建設機械、医療機器、商業設備、航空機などのリース、割賦販売</li> <li>●各種ファイナンス業務</li> <li>●生命保険の募集に関する業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●建設木材の輸入、製造、加工並びに販売</li> <li>●建設資材の集荷・配送</li> <li>●請負工事</li> <li>●設計、技術開発</li> <li>●貨物運送取扱事業</li> </ul>
資本金	6億円	14億3400万円	293億円	3億円
会社区分	大会社	大会社	大会社	大会社でない
上場区分	非上場会社	非上場会社	非上場会社 (有価証券報告書提出)	非上場会社
大株主の状況	上場会社（王子HD） 100%子会社	上場会社（王子HD） 100%子会社	上場会社（新生銀行） 100%子会社	非上場会社(三井ホーム) 100%子会社
連結決算の対象	対象	対象	対象	対象

会社名	王子マテリア	王子物流	昭和リース	三井ホーム コンポーネント
統治体制	監査役設置会社 (監査役協議会)	監査役設置会社 (監査役協議会)	監査役設置会社 (監査役協議会)	監査役設置会社
監査役数	3名 (常勤1名、非常勤2名)	3名 (常勤1名、非常勤2名)	3名 (常勤1名、非常勤1名、 社外1名)	2名 (常勤1名、非常勤1名)
	非常勤…HD常勤監査役と HD財務部長	非常勤…HD企画部、経理部 グループマネージャー	非常勤：親会社監査役室 所属 社外：弁護士	非常勤：親会社経理部長
監査役(会) スタッフ・人数	なし	なし	なし (秘書チームがサポート)	なし
監査役の 他社監査役兼務	非常勤監査役 2社兼務 (王子産業資材マネージ メント、王子ネピア)	なし	非常勤監査役：4社兼務 (兄弟会社)	なし

会社名	王子マテリア	王子物流	昭和リース	三井ホーム コンポーネント
会計監査人の設置	会計監査人設置会社	会計監査人設置会社	会計監査人設置会社	親会社一括契約
内容・金額の交渉等	金額は親会社決定 ・交渉なし	金額は親会社決定 ・交渉なし	会社が交渉・決定 (親会社が事前チェック)	分担金負担、 内容・金額交渉なし
監査体制 人数	責任者(HD監査兼務)2名、 チーム5名、他数名	責任者(業務執行社員) 2名、 チーム4名、他数名	責任者(業務執行社員) 2名 チーム10名 他内部専門家5名	4名
会計監査人 名称	有限責任監査法人 トーマツ (2020年度より)	有限責任監査法人 トーマツ	有限責任監査法人 トーマツ	あずさ監査法人

会社名	王子マテリア	王子物流	昭和リース	三井ホーム コンポーネント
内部監査部門 管掌	HDグループCEO	HDグループCEO	社長	社長
内部監査部門 人員	コーポレートガバナンス 本部内部監査部：15名	コーポレートガバナンス 本部内部監査部：15名	7名（監査部）	15名
	他、環境12名、安全5名、 法務6名、コンプラ4名	他、環境12名、安全5名、 法務6名、コンプラ4名	全員専任 （親会社所管とは連携）	専任0名・兼任15名
内部監査対象 部門	グループ連結対象全社 （各事業の子会社含む）	グループ連結対象全社 （各事業の子会社含む）	1事業本部 2部門 （子会社対象外）	3事業本部 22部門

会社名	王子マテリア	王子物流	昭和リース	三井ホーム コンポーネント
主たる法令・ 関連法令	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独占禁止法・下請法</li> <li>・ 労働基準法</li> <li>・ 労働安全衛生法</li> <li>・ 工場立地法</li> <li>・ 製造物責任法</li> <li>・ 環境基本法</li> <li>・ 大気汚染防止法</li> <li>・ 水質汚濁防止法</li> <li>・ 廃棄物処理法</li> <li>・ 毒劇法</li> <li>・ 特定化学物質 障害予防規則</li> <li>・ 電気事業法</li> <li>・ 消防法</li> <li>・ 個人情報保護法</li> <li>・ パワハラ防止法</li> <li>・ 働き方改革関連法、等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 倉庫業法</li> <li>・ 貨物自動車運送事業法</li> <li>・ 道路法</li> <li>・ 道路交通法</li> <li>・ 道路運送車両法</li> <li>・ 港湾法</li> <li>・ 消防法</li> <li>・ 建築基準法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 貸金業法</li> <li>・ 保険業法 (保険商品販売)</li> <li>・ 廃棄物処理法 (リース物件の処分)</li> <li>・ 薬事法 (医療関連物件の取扱・処分)</li> <li>・ 銀行業法 (銀行子会社としての制約)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 農林物資の規格化及び 品質表示の適正化に 関する法律 (JAS法)</li> <li>・ 建築基準法 (指定建築材料37条認定)</li> <li>・ 建設業法</li> <li>・ 廃棄物処理法</li> <li>・ 貨物自動車運送事業法</li> </ul>

王子マテリア

課題と課題解決に向けて

	課題項目	課題解決に向けて	備考
1	リスクの把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 想定<u>リスクと情報収集方法</u>の確立</li> <li>・ 社内リスク発生時の<u>監査役への情報連絡ルート</u>の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社長、取締役とのコミュニケーションによる経営リスクの把握</li> <li>・ 社内各部門会議への出席による各部門レベルでのリスクの把握。</li> <li>・ 往査、従業員インタビューによる現場リスクの把握</li> </ul>
2	リスクの分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 把握した<u>リスクの重要度付け</u>、評価方法の確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役監査計画へ分析・評価した重要リスクを盛り込む</li> </ul>
3	内部監査部の限界と連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>王子HDグループ全社（330社）に対し15名の組織</u></li> <li>・ <u>監査対象がサンプリング的</u>となり、対象選定のための各社想定リスクの事前把握が重要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査部の監査に出来るだけ立会、監査結果を共有し、フォローする</li> <li>・ 内部監査部の監査結果水平展開の各事業所セルフチェックは、状況・内容を確認しフォローする</li> <li>・ 内部監査部へ監査役との連携についてヒアリング調査</li> </ul>

4	<p>会計監査人の 限界と連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>契約範囲内</u>での監査となる</li> <li>・ 社内の重大リスクは<u>情報が入りにくい</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人の監査に立会、スムーズな監査に協力するように執行部門を監視する</li> <li>・ 監査役の監査計画・社内リスク分析結果については、情報共有する。</li> <li>・ 会計監査人へ監査役との連携についてヒアリング調査</li> </ul>
5	<p>監査役の 限界と連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 常勤監査役1名では、<u>調査内容・範囲が限定</u>される</li> <li>・ 監査役は執行部門より独立しており孤立しがち</li> <li>・ <u>会社目的・意識の共有化</u>が必要</li> <li>・ 執行部門に対し、直接の指示・命令が出来ない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部統制チェックは内部監査部、会計詳細チェックは会計監査人に任せて、監査役は全体を見る</li> <li>・ 社長・取締役と個別のコミュニケーションをとる</li> <li>・ 取締役会で監査情報を共有化する</li> </ul>
6	<p>親会社・子会社 監査役との連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親会社・子会社、<u>グループ内他事業会社のリスク情報</u>入手</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関連会社間の監査役連絡会の開催</li> </ul>

# 王子物流

課題と課題解決に向けて

	課題項目	課題解決に向けて	備考
1	リスク把握	事業、安全、コンプライアンス、労務管理 等 <u>社内リスクに関する情報収集</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重要会議および各部門の会議に出席し、リスクを把握</li> <li>・ 深掘したい情報については、担当者に改めて確認する</li> <li>・ 各部門の定例報告(決算、安全・事故、労務管理 他) からリスクを把握</li> <li>・ 取締役、従業員と会話ができる雰囲気作り</li> </ul>
2	リスク分析	<u>問題の重要性</u> の認識と評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ HD内部監査部、監査役連絡会からの情報を参考に自社の類似事案の確認と評価</li> <li>・ 経営、安全、環境、コンプライアンスの方針に照らし合わせ、問題の重要性を評価する</li> </ul>
3	内部監査部門の 限界と連携	内部監査部門は <u>15名の人員でグループ会社の監査を実施</u> しており、グループ各社への <u>監査頻度は高くない</u> ため監査の補完が重要	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査部の監査、セルフチェック(2回/年)の結果からリスクを共有し、改善状況を確認する</li> <li>・ 内部監査部の監査に同行し監査手法の学習と監査マニュアルを参考に監査のレベルUPを図る</li> </ul>
4	会計監査人の 限界と連携	会計監査人が理解している <u>事業リスクに関する情報</u> は限定的であるため、情報共有の機会を増やす	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営トップインタビューを通して事業方針、リスクの共有を図る</li> <li>・ 会計監査人の監査に同行し、監査の内容を通してリスクの共有を図る。</li> <li>・ 監査計画の説明時に事業リスクについて意見交換を実施</li> </ul>

昭和リース

課題と課題解決に向けて

	課題項目	課題解決に向けて	備考
1	リスク把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役が監査対象とする「<u>リスク</u>」の<u>具体化・可視化</u></li> <li>・ 対象リスク把握に漏れ・ダブリが発生しないような<u>情報収集体制の構築</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 当社監査役の<u>監査責任範囲の明確化</u>（監査役監査基準等を含め参考整理）</li> <li>・ 対象リスクの区分・内容・把握方法等を一覧整理（上記との紐付け）</li> <li>・ <u>網羅性とボリューム</u>のバランスには留意（具体的活動での使い勝手なども）</li> </ul>
2	リスク分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク分析・評価等に対する<u>アプローチ方法</u>の（ある程度の）<u>様式化</u></li> <li>・ 分析・評価に必要なデータ類・証言等（<u>裏付け</u>）の<u>確保</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現状と見通しの整理</li> <li>→ リスクの推測、可能性と影響度の検証</li> <li>→ 裏付け・補整</li> </ul>
3	内部監査部門の能力と限界	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各々の「能力と限界」や相互補完可能（必要）箇所の<u>認識共有</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親会社の内部監査部門との連携状況等にも留意</li> </ul>

4	<p>会計監査人の能力と限界</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各々の「能力と限界」や相互補完可能（必要）箇所の<u>認識共有</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>子（親も？）会社への会計監査（別チーム）の状況等の把握</li> <li>（会計監査人の）<u>モチベーション維持</u>のための工夫</li> </ul>
5	<p>内部監査部門と会計監査人との連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各々の目的・限界、情報把握状況、分析結果等の確認・検討・<u>相互依頼・共有する体制の整備</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション強化、3様ミーティングの定期開催（その他関係者の参加も柔軟に）</li> <li>企業集団全体（親会社の子、子会社の親の両方）を視野に（重要性の判断を踏まえて）</li> </ul>
6	<p>親会社との関係・連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社の監査役、グループ内部統制所管部署等との<u>意見交換体制の整備</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社監査役（監査役室）との双方向的な関係構築</li> <li>グループ本社体制の状況・変化をウォッチ（情報収集可能な環境が必要）</li> </ul>
7	<p>監査・検討結果の取り扱い</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査役が把握・認識したリスク等の取締役、所管部署等への<u>指摘・還元</u>の場をつくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会等での意見表明といった公式機会とは別に（具体的改善に向けて）</li> <li>株主とのコミュニケーションについては要考（#6とも絡む）</li> </ul>

三井ホームコンポーネント

課題と課題解決に向けて

	課題項目	課題解決に向けて	備考
1	リスク把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>事業リスクとして把握</u>する</li> <li>・ <u>リスクの背景・現象</u>を把握</li> <li>・ リスク課題解決・対策を明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>監査役リスク監査表の作成</u></li> </ul>
2	リスク分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 潜在的、横断的な<u>課題・リスクの顕在化</u> (管理会計等を活用)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業リスクにつながる リスクSTORY (シナリオ) の把握</li> </ul>
3	リスク分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ リスク調査権の明確化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>リスクの共有が必要</u> (リスクを共有できるツールをつくる)</li> </ul>

4	監査能力の向上	・ <u>リスクに対する監査役の役割</u> の明確化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>段階別リスクを設定する。</u> ⇒監査役のSTEP別監査</li> </ul>
5	監査能力の向上	・ <u>会計監査人と内部監査部門の相互補完</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>内部監査部門と会計監査人の役割と関係の明示</u></li> </ul>
6	監査能力の向上	・ <u>監査役役割の明確化</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>監査役の内部監査部門と会計監査人との関係図の作成</u></li> </ul>
7	監査能力の向上	・ <u>レポートラインの強化</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役職務の明確化</li> <li>・ 取締役レポートライン明示</li> <li>・ <u>内部監査部門・会計監査人のレポートライン明示</u></li> </ul>

8	内部監査部門の 能力向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>モチベーションUPにつながる <u>ビジネススキルの認定</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査室人事評価基準の設定支援</li> </ul>
9	内部監査部門の 位置向上	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>社長直轄&amp;執行部との関係を明示</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レポートライン明確化</li> </ul>
10	親会社との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>各機関の報告ラインを明確化する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>関係図を作成</li> <li>監査役のホットライン (強いつながりのパイプ)をつくる</li> <li>子会社監査役はどのようにつながりを持つべきか共有する</li> </ul>

あるべき姿

① 監査役のための『リスク監査表』

# 監査役のための『リスク監査表』

会計監査人・内部監査部門との連携を図る上で

監査役として対象とするリスクを具体化・可視化する

- リスク項目を明示
- リスクの重要度付け
- リスク評価の方法やリスク監査時のポイントを明確にする

会社名	王子マテリア	王子物流	昭和リース	三井ホーム コンポーネント
<p>リスク項目 を明示</p>	<p>&lt;安全・環境・コンプラ&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安全・労働災害リスク</li> <li>・防災・自然災害リスク</li> <li>・環境リスク</li> <li>・コンプライアンスリスク</li> </ul> <p>&lt;製造・品質&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・設備・製造リスク</li> <li>・品質・製造物責任リスク</li> </ul> <p>&lt;事業・収益&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績・収益リスク</li> <li>・購買リスク</li> <li>・営業リスク</li> <li>・海外事業・輸出リスク</li> <li>・中期経営リスク</li> </ul> <p>&lt;ガバナンス&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部統制関連リスク</li> <li>・会計・決算報告関連リスク</li> <li>・人事・労務リスク</li> <li>・総務・法務リスク</li> <li>・情報漏洩リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業リスク</li> <li>・安全リスク(人災害)</li> <li>・<u>安全リスク</u> (<u>車両・物損事故</u>)</li> <li>・環境リスク</li> <li>・コンプライアンス</li> <li>・防災</li> <li>・労務</li> <li>・新規事業</li> <li>・設備(新規・修繕)投資</li> <li>・不正リスク</li> <li>・情報管理リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガバナンス・組織体制上のリスク(安全環境)</li> <li>・ガバナンス・組織体制上のリスク(事業継続)</li> <li>・<u>事業に関する基礎的リスク</u> (<u>市場リスク</u>)</li> <li>・事業に関する基礎的リスク (<u>信用リスク</u>)</li> <li>・事業に関する基礎的リスク (<u>流動性リスク</u>)</li> <li>・<u>コンプライアンスリスク</u> (<u>顧客保護</u>)</li> <li>・コンプライアンスリスク (<u>マネロン・テロ資金供与</u> <u>対策</u>)</li> <li>・コンプライアンスリスク (法令定款遵守)</li> <li>・オペレーショナルリスク</li> <li>・税務リスク</li> <li>・労務リスク</li> <li>・不正リスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>原材料・資材の調達リスク</u></li> <li>・製品の品質・安全性に関するリスク(本社・工場)</li> <li>・地震、台風、大雨等の天災リスク</li> <li>・<u>外国為替が変動するリスク</u></li> <li>・国内の製品供給リスク (製造・物流・資材)</li> <li>・人材確保に関するリスク</li> <li>・生産性に関するリスク (社内事業・外販事業)</li> <li>・パンデミックリスク</li> <li>・<u>請負工事に関するリスク</u></li> <li>・製品開発に関するリスク</li> <li>・コンプライアンスリスク</li> <li>・会計不正に関するリスク</li> <li>・情報システムリスク</li> <li>・<u>長期安定経営に関する</u> <u>リスク</u></li> <li>・大株主との関係に関するリスク</li> <li>・気候変動・環境保護リスク</li> </ul>

# 王子マテリア

## 監査役のためのリスク監査表

	項目	重要度	評価方法	監査ポイント	備考(補足・あるべき姿等)
1	安全・労働災害 リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全衛生計画の進捗状況確認</li> <li>往査時の現場確認、従業員インタビュー</li> <li>社会的影響・マスコミ報道がある場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場安全リスクの摘出と改善状況</li> <li>従業員の安全意識改革の状況</li> <li>熱中症対策の状況、構内協力会社への安全指導状況</li> </ul>	無事故無災害
2	防災・自然災害 リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災計画・訓練、BCP計画の状況確認</li> <li>往査時の現場確認、従業員インタビュー</li> <li>工場の操業停止12時間以上が見込まれる場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>火災、台風、豪雨、地震、津波に対する対応状況</li> <li>公設消防による消火活動の状況</li> </ul>	火災事故ゼロ、操業の継続
3	環境リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境管理計画の進捗状況確認</li> <li>往査時の現場確認、環境モニターの情報確認</li> <li>社会的影響・マスコミ報道がある場合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>規制値超過の防止、環境リスクの低減状況</li> <li>薬品・異常排水漏洩リスクの対応状況</li> <li>行政による立入の状況</li> </ul>	環境事故ゼロ

4	コンプライアンス リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>コンプライアンス意識のアンケート調査結果</u>による評価（隔年実施・グループ全従業員）</li> <li>・ <u>従業員インタビュー</u>、<u>内部通報</u>の状況確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従業員意識の改善状況、<u>企業行動憲章の周知教育</u>状況</li> <li>・ <u>パワハラ</u>、<u>セクハラ</u>、<u>職場の雰囲気・コミュニケーション</u>の状況</li> <li>・ <u>働き方改革</u>（残業、年休）、<u>贈収賄・腐敗行為防止</u>の状況</li> </ul>	コンプライアンス事故 ゼロ
5	設備・製造 リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備<u>老朽化更新状況</u>の現場確認</li> <li>・ 設備<u>トラブル防止対策の水平展開</u>の状況確認</li> <li>・ <u>操業トラブル対策</u>、<u>教育訓練</u>状況の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工場の<u>生産・効率</u>の状況</li> <li>・ 工場の<u>製造コスト</u>の状況</li> </ul>	
6	品質・製造物 責任リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>品質クレーム</u>の状況確認</li> <li>・ <u>品質規格・作業基準</u>の遵守状況</li> <li>・ 製造物の欠陥による、<u>生命・身体・他の財産が損害</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 過去の<u>重大クレーム再発防止</u>の状況</li> <li>・ <u>製造物の回収</u>、<u>行政への報告</u>が必要になった場合</li> </ul>	
7	業績・収益 リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>月次決算・コスト会議</u>での評価</li> <li>・ <u>社長、取締役</u>のヒヤリング</li> <li>・ <u>重要会議</u>での審議報告事項での評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 工場<u>コスト</u>、<u>操業</u>の状況</li> <li>・ <u>販売・在庫量・価格</u>の推移</li> </ul>	

8	購買リスク	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>月次決算・コスト会議</u>での評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>古紙</u>市況</li> <li>・ <u>パルプ</u>市況</li> <li>・ <u>重油・ガス</u>市況</li> </ul>	
9	営業リスク	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全国<u>営業所長会議</u>での評価</li> <li>・ <u>営業所往査時</u>の確認、<u>従業員インタビュー</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>販売・在庫量・価格</u>の推移</li> <li>・ <u>市場・重要客先</u>の状況</li> <li>・ <u>業界他社</u>の動向</li> </ul>	
10	海外事業・輸出リスク	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>社長、取締役</u>のヒヤリング</li> <li>・ <u>重要会議</u>での審議報告事項での評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>為替</u>の状況・海外市況</li> <li>・ 進出国の<u>政情</u></li> </ul>	
11	中期経営リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>社長、取締役</u>のヒヤリング</li> <li>・ <u>重要会議</u>での審議報告事項での評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>生産体制再構築</u>の状況</li> <li>・ <u>環境ビジョン2050・環境行動目標2030</u>対応の状況</li> </ul>	

12	内部統制・ガバナンス関連リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ HD内部監査部による監査立会状況ヒアリング</li> <li>・ HD内部監査部の水平展開事項のセルフチェック状況</li> <li>・ 往査時の経理担当者への確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各種規定類※の整備不備</li> <li>・ 現預金管理・金庫管理の不備</li> <li>・ 棚卸管理の不備</li> </ul>	<p>※取締役会規定、稟議規定、職務権限規程、就業規則、賃金規定、印章管理規定等</p>
13	会計・決算報告関連リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 決算会議での評価</li> <li>・ 会計監査人による会計監査ヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対前年、前々年の数値変動を確認</li> <li>・ 内部統制、J-SOXの有効性</li> </ul>	
14	人事・労務リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事担当者へのヒヤリング</li> <li>・ 往査時のヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 退職・採用の状況</li> <li>・ 懲罰の状況</li> <li>・ 新型コロナウイルス感染の対応状況</li> </ul>	

15	総務・法務 リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>重要会議</u>での審議報告事項での評価</li> <li>・ HD<u>法務部</u>よりの情報確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>重要契約書</u>の確認状況</li> <li>・ 重大な<u>法令違反の発生・マスコミ報道</u>の状況</li> <li>・ <u>総会</u>関連の状況</li> </ul>	
16	情報漏洩 リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 往査時の<u>現場確認</u>、<u>従業員インタビュー</u></li> <li>・ HD<u>ビジネスセンター</u>よりの情報確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>情報システム利用・リスク管理規定</u>の周知遵守状況</li> <li>・ <u>ビジネスメール詐欺やウイルス感染防止</u>の取組状況</li> <li>・ <u>サイバー攻撃</u>を受けた場合の対応</li> </ul>	

# 王子物流

## 監査役のためのリスク監査表

	項目	重要度	評価方法	監査ポイント	備考(補足・あるべき姿等)
1	事業リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要会議への出席し審議・報告事項の確認</li> <li>・各支店、事業所往査で事業内容の確認</li> <li>・内部監査部による各社のセルフチェックの内容確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・月次決算、期末決算の状況と対計画の達成状況</li> <li>・各事業部の収益状況、市況、問題点の把握</li> <li>・各支店、事業所の状況、収益向上の取組み、問題点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各社セルフチェックは、内部監査部が2回/年実施。</li> </ul>
2	安全リスク (人災害)	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生管理会議に出席し安全活動の確認</li> <li>・災害報告(自社、グループ会社)の災害内容の確認</li> <li>・各支店、事業所の往査で確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全に対する取組み状況</li> <li>・災害事例の状況と再発防止、水平展開、情報共有</li> <li>・支店・事業所の往査時にディスカッション、パトロールを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・災害発生速報、報告書はタイムリーに送付されてくる。</li> <li>・HDから安全月報の送付あり。</li> </ul>
3	安全リスク (車両・物損事故)	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・安全衛生管理会議に出席し安全活動の確認</li> <li>・事故報告(自社、グループ会社)の事故内容の確認</li> <li>・各支店、事業所の往査で確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故再発防止に対する取組み状況</li> <li>・事故事例の状況と再発防止、水平展開、情報共有</li> <li>・支店・事業所の往査時にディスカッション、パトロールを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事故発生速報、報告書はタイムリーに送付されてくる。</li> </ul>

4	環境リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ発行の環境ニュース(月1回送付)</li> <li>・自社、グループ環境事故、ヒヤリ事例の確認</li> <li>・各支店、事業所の往査で確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・環境トラブルが発生する可能性がある作業・場所とリスク回避対応</li> <li>・トラブルが発生した時の拡散防止対策</li> <li>・トラブル発生時の通報・連絡手順</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・HDから環境月報の送付あり。</li> </ul>
5	コンプライアンス	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス意識調査で従業員の意識の確認</li> <li>・各支店、事業所の往査で従業員面談実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・往査の際、事業所毎に集計された意識調査結果の確認と問題点について支店長、所長と共有を図る。</li> <li>・従業員との面談で職場のコミュニケーション、ハラスメントについて聴取。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス意識調査アンケートが2年毎に実施。</li> </ul>
6	防災	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各支店、事業所の往査で、活動内容、倉庫の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・防災管理基本方針の周知と掲示状況</li> <li>・防災、消火、非難訓練の状況と記録</li> <li>・連絡・通報体制</li> <li>・消防設備と設備点検内容</li> </ul>	

7	労務	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・毎月の時間外労働の管理リスト(人事から毎月送付)</li> <li>・人事担当へのヒアリング</li> <li>・各支店、事業所の往査で確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・長時間残業、休日出勤、年休取得状況</li> <li>・長時間残業が発生する要因と対策および業務効率化の取組み</li> <li>・労働環境の確認(従業員面談)</li> </ul>	
8	新規事業	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業開発会議に出席</li> <li>・プロジェクト会議に出席</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・検討事項、進捗、問題点の報告</li> </ul>	
9	設備 (新規・修繕) 投資	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要会議で審議される投資修繕案件の確認</li> <li>・社長、担当役員承認書の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社長、担当役員承認書の閲覧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・承認済みの書類になるが、計画、問題点が見える。</li> </ul>

10	不正リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査部の監査報告の確認</li> <li>・会計監査人の監査報告の確認</li> <li>・各支店、事業所の往査で確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査部、会計監査人の監査に同行し監査の状況を確認</li> </ul>	
11	情報管理リスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支店・事業所往査で重要書類の管理、保管状況を確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報、契約書、承認書、価格表、見積書等の重要書類の保管場所、施錠管理、鍵の管理を実査で確認する。</li> </ul>	

# 昭和リース

## 監査役のためのリスク監査表

	項目	重要度	評価方法	監査ポイント	備考(補足・あるべき姿等)
1	ガバナンス・組織体制上のリスク (安全環境)	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役往査時に該当社員にヒアリング</li> <li>・ 総務担当役員等へのヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 役職員・職場安全管理</li> <li>・ BCP体制</li> </ul>	
2	ガバナンス・組織体制上のリスク (事業継続)	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重要会議での審議・報告内容の確認</li> <li>・ 各所管部署・担当役員へのヒアリング</li> <li>・ 親子会社役員等への確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジネスプランの妥当性・進捗、新規事業・商品等の内容</li> <li>・ マンパワーの維持(人員確保・異動、人材育成)</li> <li>・ 親会社および子会社との関係性</li> </ul>	
3	事業に関する基礎的リスク (市場リスク)	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ALMリスク管理小委員会によるリスク管理状況の確認 (金利予測シナリオ、ALM、トータルリスク量測定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金利変動リスク</li> <li>・ 為替変動リスク</li> <li>・ 価格変動リスク(上場株式、中古物件時価等)</li> </ul>	

4	事業に関する 基礎的リスク (信用リスク)	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要会議等での所管部報告等のチェック</li> <li>・リスク担当役員等へのヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・信用供与先の財務状況の悪化等による資産価値減少・損失リスク (トレーディングポジション、ポートフォリオ、引当金、リスクリミット等)</li> </ul>	
5	事業に関する 基礎的リスク (流動性リスク)	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ALMリスク管理小委員会によるリスク管理状況の確認</li> <li>・経営会議等での定時報告（資金収支、調達状況）、資金計画の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・運用と調達の期間ミスマッチ、予期せぬ資金流出</li> <li>・著しい高金利での資金調達を余儀なくされることによる損失リスク</li> </ul>	
6	コンプライアンス リスク (顧客保護)	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス委員会への出席・確認</li> <li>・重要会議での審議・報告内容の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報保護（情報の利用・取得・管理・提供）</li> </ul>	

7	<p>コンプライアンス リスク (マネロン・テロ 資金供与対策)</p>	<p>中</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス委員会への出席・確認</li> <li>・重要会議での審議・報告内容の確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネロン・テロ資金供与対策 (AML/CFT) の状況</li> <li>・チェック状況と体制のモニタリング (取引時確認、顧客管理等)</li> </ul>	
8	<p>コンプライアンス リスク (法令定款遵守)</p>	<p>高</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンス委員会への出席・確認</li> <li>・重要会議での審議・報告内容の確認</li> <li>・所管部署等へのヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行業法、保険業法、貸金業法、廃棄物処理法、薬事法等</li> <li>・反社会的勢力への対応 (事前チェック、判明時・接触時対応)</li> </ul>	
9	<p>オペレーショナル リスク</p>	<p>高</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務事故・苦情・システム障害等発生報告の閲覧</li> <li>・コンプライアンス委員会への出席・確認</li> <li>・内部監査部への状況ヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務リスク (業務フローの変化等)</li> <li>・情報セキュリティ (漏洩リスク、インサイダー、サイバーセキュリティ等)</li> <li>・システムリスク</li> </ul>	

10	税務リスク	低	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経理（税務担当）へのヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 税務法令等の妥当な解釈と合理的と判断される税務ポジション選択</li> </ul>	
11	労務リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役往査時に該当社員にヒアリング</li> <li>・ 人事担当へのヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 勤怠管理、就業規則違反</li> <li>・ ハラスメント</li> <li>・ 派遣法、労働法違反</li> </ul>	
12	不正リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 重要会議等での審議・報告内容の確認</li> <li>・ 内部監査部・会計監査人への状況ヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者による内部統制無効化リスク</li> <li>・ 賞罰事象の発生、原因認識</li> <li>・ 内部監査部門、会計監査人の業務内容妥当性</li> </ul>	

三井ホームコンポーネント

監査役のためのリスク監査表

	項目	重要度	評価方法	監査ポイント	備考(補足・あるべき姿等)
1	原材料・資材の調達リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>木材の高騰に対するヘッジ</li> <li>木材不足ヘッジマネジメント</li> <li>買付金の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧州材への代替</li> <li>国産材活用による産地の分散化</li> <li>サプライヤーの確保</li> <li>貸付増額の準備</li> </ul>
2	製品の品質・安全性に関するリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質改善プロジェクト</li> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> </ul>	製品品質 <ul style="list-style-type: none"> <li>輸入木材の品質・歩留まり</li> <li>Jグレード、Mグレード割合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>優良サプライヤーの確保</li> <li>競争優位性の確立</li> <li>現地品質の厳正化</li> </ul>
	製品の品質・安全性に関するリスク(工場)	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>往査</li> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> </ul>	工場 <ul style="list-style-type: none"> <li>設備更新</li> <li>設備投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>過去実施の更新について分析が必要</li> <li>経費削減で設備更新が遅れていないか</li> <li>安全に影響を与える設備の調査</li> </ul>
3	地震、台風、大雨等の天災リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>湾岸工場への対策</li> <li>事前災害対策</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>オールハザード基準での調査の実施</li> </ul>

4	外国為替が変動するリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議, 報告事項での評価</li> <li>管掌取締役インタビュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替変動による影響度の把握</li> <li>急激な円安へのマネージメント</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為替予約割合の変動の検証</li> </ul>
5	国内の製品供給が滞るリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議・報告事項での評価</li> <li>労働災害、事故報告の分析</li> <li>部門長インタビュー</li> </ul>	<b>製造</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産調整の内容</li> <li>校内外注、派遣労働者の状況</li> </ul>	
	国内の製品供給が滞るリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議・報告事項での評価</li> <li>労働災害、事故報告の分析</li> </ul>	<b>物流</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>運送費用の増大</li> <li>運送業務の超過</li> </ul>	
	国内の製品供給が滞るリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議, 報告事項での評価</li> <li>管掌取締役インタビュー</li> </ul>	<b>住宅資材</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>倉庫費用の増大</li> <li>運送費用の増大</li> </ul>	
6	人材確保に関するリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議, 報告事項での評価</li> <li>総務人事部レポート</li> </ul>	<b>人員確保</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>採用者と退職者の総合把握</li> <li>高齢化と中間層の不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職掌別職域別の年齢分布を把握、偏重・不均衡・高齢化リスクを回避</li> </ul>

6	人材確保に関するリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> <li>総務人事部ヒアリング</li> </ul>	<b>人材育成</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>研修実施内容</li> <li>多様性雇用</li> <li>…女性管理職・障がい者雇用把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成方針の表明と研修実施</li> </ul>
7	生産性に関するリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場損益のみ</li> </ul>	<b>親会社供給事業の効率性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>パネル組立ての生産性の追求</li> <li>物流コストの検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業別損益表の作成</li> </ul>
	生産性に関するリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>工場損益のみ</li> </ul>	<b>外販事業の効率性</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>工場を含めた生産性の追求</li> <li>物流コストの検証</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業別損益表の作成</li> </ul>
8	パンデミックに関するリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> <li>総務人事部ヒアリング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員安全対策の把握</li> <li>COVID-19感染対策</li> <li>BCP(組織機能継続) 対策の把握</li> </ul>	

9	請負工事に関するリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> <li>現場往査</li> <li>工事部長インタビュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>工事安全対策の把握</li> <li>工事品質の担保の把握</li> </ul>	
10	製品開発に関するリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> <li>木構造研究所長インタビュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術開発の状況把握</li> <li>共同開発の背景の把握</li> </ul>	
11	コンプライアンスに関するリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査部門による業務監査</li> <li>重要会議報告事項での評価</li> <li>コンプライアンス委員会評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>下請法</li> <li>産業廃棄物処理法</li> <li>建設業法</li> <li>労働法・労働者派遣法</li> <li>安全管理、消防管理</li> </ul>	
12	会計不正に関するリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計監査人による会計監査</li> <li>重要会議報告事項での評価</li> <li>会計監査への立会い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計プロセスの正当性</li> </ul>	
13	情報システムに関するリスク	中	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> <li>内部監査部門による業務監査</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報システムの構築方法</li> <li>情報漏洩リスク</li> </ul>	

14	長期安定経営 関するリスク	高	現在なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客の変動の把握</li> <li>客離れの把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社的な顧客視点での業務プロセスの見直し</li> </ul>
	長期安定経営 に関するリスク	高	現在なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度の把握</li> <li>社員満足度の把握</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足・社員満足度の経営指標</li> </ul>
15	大株主との関係 に関するリスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> <li>監査役協議会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社へのフィードバック内容</li> <li>子会社リスクの伝達</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ経営方針の確立</li> <li>親親グループでのポジション確立</li> </ul>
16	気候変動・ 環境保護による リスク	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>重要会議での審議、報告事項での評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境保護による木材資源少リスク</li> <li>接着製品（LVL・集成材・合板）リスクへのマネジメント</li> </ul>	

あるべき姿

② 監査役『連携の仕方』の明確化

## 監査役『連携の仕方』の明確化

- 監査役の会計監査人・内部監査部門の関係との連携の仕方を明確化
- 親・子会社等のグループ監査役との関係と連携の仕方を明確化

連携の仕方	王子マテリア	王子物流	昭和リース	三井ホームコンポーネント
内部監査部門との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>HD内部監査部門年度計画</li> <li>内部監査への関与</li> <li><u>内部監査部の水平展開セルフチェックへの関与</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>内部監査部門の年度計画</u></li> <li><u>内部監査部門の業務監査</u></li> <li><u>内部監査部門の調査</u></li> <li><u>内部監査部門の監査報告</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年度計画</li> <li>内部監査への関与</li> <li><u>内部統制システム運用整備状況</u></li> <li><u>監査部長等との情報共有</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査計画</li> <li>業務監査立会い</li> <li>内部統制監査立会い</li> <li>内部監査部門の業務監査報告</li> <li><u>監査室長ミーティング</u></li> <li><u>監査室メンバーミーティング</u></li> </ul>
会計監査人との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計監査人年度計画</li> <li><u>社長ヒアリングへの同席</u></li> <li>監査レビュー</li> <li><u>親会社、子会社会計監査の状況把握</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>会計監査人の年度監査計画</u></li> <li><u>会計監査人の事業所監査</u></li> <li><u>会計監査レビュー</u></li> <li><u>トップインタビューへの同席</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計監査人との年度計画、契約、報酬、監査環境</li> <li>会計監査の状況把握</li> <li>会計監査レビュー</li> <li><u>親会社、子会社会計監査の状況把握</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>会計士監査スケジュール共有</li> <li><u>会計監査人とのコンセンサス</u></li> <li>会計監査<u>ワークスル</u>立会い</li> <li>会計監査レビュー</li> <li>会計監査<u>棚卸し</u>立会い</li> </ul>
親会社との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内監査役との連携（親会社監査役）</li> <li><u>グループ内監査役との連携（子会社監査役）</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><u>親会社監査役との連携</u></li> <li><u>親会社の年度監査計画</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ内監査役との連携（親会社監査役）</li> <li>グループ内監査役との連携（子会社監査役）</li> <li><u>内部監査部門・会計監査人との連携（三様監査）</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社監査役との連携</li> <li><u>内部監査部門と会計監査人との関係構築</u></li> <li><u>内部監査部門と親会社内部監査部門の連携</u></li> </ul>

王子マテリア

連携の仕方

	連携の仕方	内容
1	HD内部監査部門との連携 (年度計画)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ HD内部監査計画の共有（グループ監査役連絡会にてHD内部監査部長より説明）</li> <li>・ 監査役監査計画内容の共有</li> </ul>
2	HD内部監査部門との連携 (内部監査への関与)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ HD内部監査部門からの業務監査状況・結果等の報告受領</li> <li>・ HD内部監査部の自社関連監査への立会、監査情報共有</li> </ul>
3	HD内部監査部門との連携 (内部監査部の水平展開セルフチェックへの関与)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ HD内部監査部のグループ水平展開事項の自社セルフチェック状況を確認し、不足力所をフォローする</li> </ul>

4	<p>会計監査人との連携 (年度計画)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年度計画・スケジュール・投入リソース・課題重点項目等の相互共有（監査役監査、会計監査）</li> <li>・ 会計監査環境等の確認、要望改善事項等のヒアリング</li> </ul>
5	<p>会計監査人との連携 (社長ヒアリングへの同席)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人の社長インタビューに同席し、社内・外の経営リスクを共有する</li> </ul>
6	<p>会計監査人との連携 (会計監査の状況把握)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年度計画に基づく会計監査活動の進捗状況等の確認（担当へのヒアリング等）</li> <li>・ 会計監査人の工場・営業所監査に可能であれば立会、監査手法を確認、監査結果を共有する。</li> </ul>
7	<p>会計監査人との連携 (監査レビュー)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期末決算の監査レビューに際しての事前把握と監査レビューへの立会い</li> </ul>

8	<p>会計監査人との連携 (親会社・子会社会計監査の状況)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の会計監査チームを通して親会社及び子会社会計監査の状況・課題等を把握</li> </ul>
9	<p>グループ内監査役との連携 (親会社監査役)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グループ監査役連絡会（隔月）にてグループ各社・HD監査役との情報共有を図り、グループ全体の状況・共通課題等を把握</li> </ul>
10	<p>グループ内監査役との連携 (子会社監査役)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子会社常勤監査役との定期的なコミュニケーション（期毎）を通してグループの情報を発信し、子会社の状況・課題等を把握</li> </ul>

# 王子物流 連携の仕方

	連携の仕方	内容
1	内部監査部門の監査計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ監査役連絡会でHD内部監査部長から監査計画の報告があり計画内容を共有</li> </ul>
2	内部監査部門の業務監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業所の<u>監査に極力同行</u>し、監査状況、監査総評の確認</li> <li>監査報告書を受領し、自社の問題を把握</li> <li>指摘事項に関して自社の改善、対応状況を確認</li> </ul>
3	内部監査部門の調査	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ各社に対し<u>セルフチェック(2回/年)</u>が実施され自社の問題点とリスクを把握</li> </ul>
4	内部監査部門の監査報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ監査役連絡会(隔月開催)で内部監査部長から<u>定期的に監査状況の説明</u>があり類似事案の情報を共有</li> </ul>

5	会計監査人の監査計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人から年度計画、監査スケジュール、監査体制の説明を受け監査の内容と事業リスクについて情報共有を図る</li> </ul>
6	会計監査人との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人が実施する<a href="#">トップインタビューに同席</a>し、自社の事業方針、リスクについて情報共有を図る</li> </ul>
7	会計監査人の事業所監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人が実施する事業所の監査に同行し、監査の内容、監査結果を共有する</li> </ul>
8	会計監査人の監査レビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期末決算の監査レビューに立会い監査結果報告を確認</li> </ul>

9	親会社監査役との連携	・ 親会社の監査役とは、 <a href="#">グループ監査役連絡会</a> （隔月開催）で情報共有を図る
10	親会社の監査計画	・ 親会社監査役より <a href="#">HDの監査方針、計画</a> の説明があり、当社の監査計画を策定する際にその監査方針を参考にしている

昭和リース

連携の仕方

	連携の仕方	内容
1	内部監査部門との連携 (年度計画)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査計画立案過程での共有、アドバイス</li> <li>・ 監査役監査計画内容の共有</li> </ul>
2	内部監査部門との連携 (内部監査への関与)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査部門からの業務監査状況・結果等の報告受領</li> <li>・ 監査講評への同席、意見具申等</li> </ul>
3	内部監査部門との連携 (内部統制システム運用整備状況)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部統制システム運用・整備状況（所管部が整理）に対する内部監査部門の評価・意見等の確認</li> </ul>
4	内部監査部門との連携 (監査部長等との情報共有)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査部長との定期的な意見交換 (業務監査の状況、今後の予定、気になる点等/2週毎)</li> <li>・ 監査役が特に気になる事項に関する 監査部担当者等へのヒアリング（適宜）</li> </ul>

5	<p>会計監査人との連携 (年度計画、契約・報酬、監査環境)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年度計画・スケジュール・投入リソース・課題重点項目等の相互共有（監査役監査、会計監査）</li> <li>・ 契約報酬・会計監査環境等の確認、要望改善事項等のヒアリング</li> </ul>
6	<p>会計監査人との連携 (会計監査の状況把握)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年度計画に基づく会計監査活動の進捗状況等の確認（担当へのヒアリング等）</li> </ul>
7	<p>会計監査人との連携 (監査レビュー)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中間・期末決算の監査レビューに際しての事前状況把握（代表社員等ヒアリング）</li> <li>・ 監査レビューへの立会い</li> </ul>
8	<p>会計監査人との連携 (親会社・子会社会計監査の状況)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 自社の会計監査チームを通して親会社及び子会社会計監査の状況・課題等を把握</li> </ul>

9	<p>グループ内監査役との連携 (親会社監査役)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親会社監査役との定期的なコミュニケーション (半期毎) を通してグループ全体の状況・課題等を把握 (あわせて自社の認識課題、必要措置、要望等の共有を図る)</li> </ul>
10	<p>グループ内監査役との連携 (子会社監査役)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 子会社常勤監査役との定期的なコミュニケーション (月毎) を通して子会社の状況・課題等を把握</li> </ul>
11	<p>内部監査部門・会計監査人との連携 (三様監査)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 相対連携とは別に三者が定期的に集まり各々の把握情報等の共有を図り効率的監査を目指す</li> <li>* 3つの視点により組織全体の状況・課題・要改善事項等を整理、取締役等との意見交換につなげる (定期的な場の創出も含め)</li> </ul>

三井ホームコンポーネント

連携の仕方

	連携の仕方	内容	備考(補足・あるべき姿)
1	内部監査計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査計画立案前のアドバイス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査計画立案にアドバイザー参加</li> </ul>
2	内部監査部門 業務監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務監査の監査講評の立会い</li> <li>業務監査の同行による監査環境の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査部門の位置付けのサポート</li> </ul>
3	内部監査部門の 業務監査報告	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査報告を受ける</li> <li>経営会議での内部監査報告の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査室の内部監査懸念事項の社長への報告</li> <li>社長報告に立会い懸念事項の確認を取れるか</li> </ul>
4	内部監査部門の 内部統制監査	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制監査の同行による監査環境の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査部門の位置付けのサポート</li> </ul>

5	監査室長 ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査部門の課題の共有</li> <li>・ アドバイス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 都度実施</li> </ul>
6	監査室メンバー ミーティング	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査部門の課題の共有</li> <li>・ アドバイス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 期首の監査メンバーミーティング時に実施</li> </ul>
7	会計監査人との コンセンサス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役監査計画の共有</li> <li>・ 今年度の課題（昨年度振返り）の共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親会社一括契約のなかでも関係づくり必要</li> </ul>
8	会計監査スケジュール の共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役と内部監査部門と共有する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 内部監査部門スケジュールと 会計監査スケジュールの複合版の作成</li> </ul>
9	会計監査レビュー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ レビューの立会い</li> <li>・ 会計監査環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人からのレビュー結果の報告</li> <li>・ レビュー後の速やかな指摘事項や意見の報告</li> </ul>

10	<p>会計監査 ウォークスルー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査環境の整理 当該部門とのコミュニケーション活性化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査人からの監査状況の報告</li> <li>・ 監査後の速やかな指摘事項や意見の報告</li> </ul>
11	<p>会計監査棚卸し</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 棚卸しの立会い</li> <li>・ 会計監査環境の整備</li> </ul>	
12	<p>内部監査部門と会計監 査人との関係構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会計監査時の監査室長の紹介</li> <li>・ 会計監査連絡の監査室長レポートラインの構築</li> </ul>	
13	<p>内部監査部門と 親会社内部監査部門 の連携</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親会社内部監査との情報共有による 未然防止策の強化</li> <li>・ 子会社内部監査部門の支援 子会社からの提言活性の支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親会社と子会社の内部監査状況の情報共有</li> </ul>

14	<p>会計監査人の支援 (親会社監査役との連携)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社監査役と子会社監査役の連携強化による会計監査人の監査環境の整備</li> </ul>	
15	<p>会計監査人の支援 (親会社経理部長との連携)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>常勤監査役と社外監査役（親会社経理部長）の連携強化による会計監査人の活動を支援</li> </ul>	

あるべき姿

③ 監査役の『連携・関係』の明示

## 監査役の『連携・関係』の明示

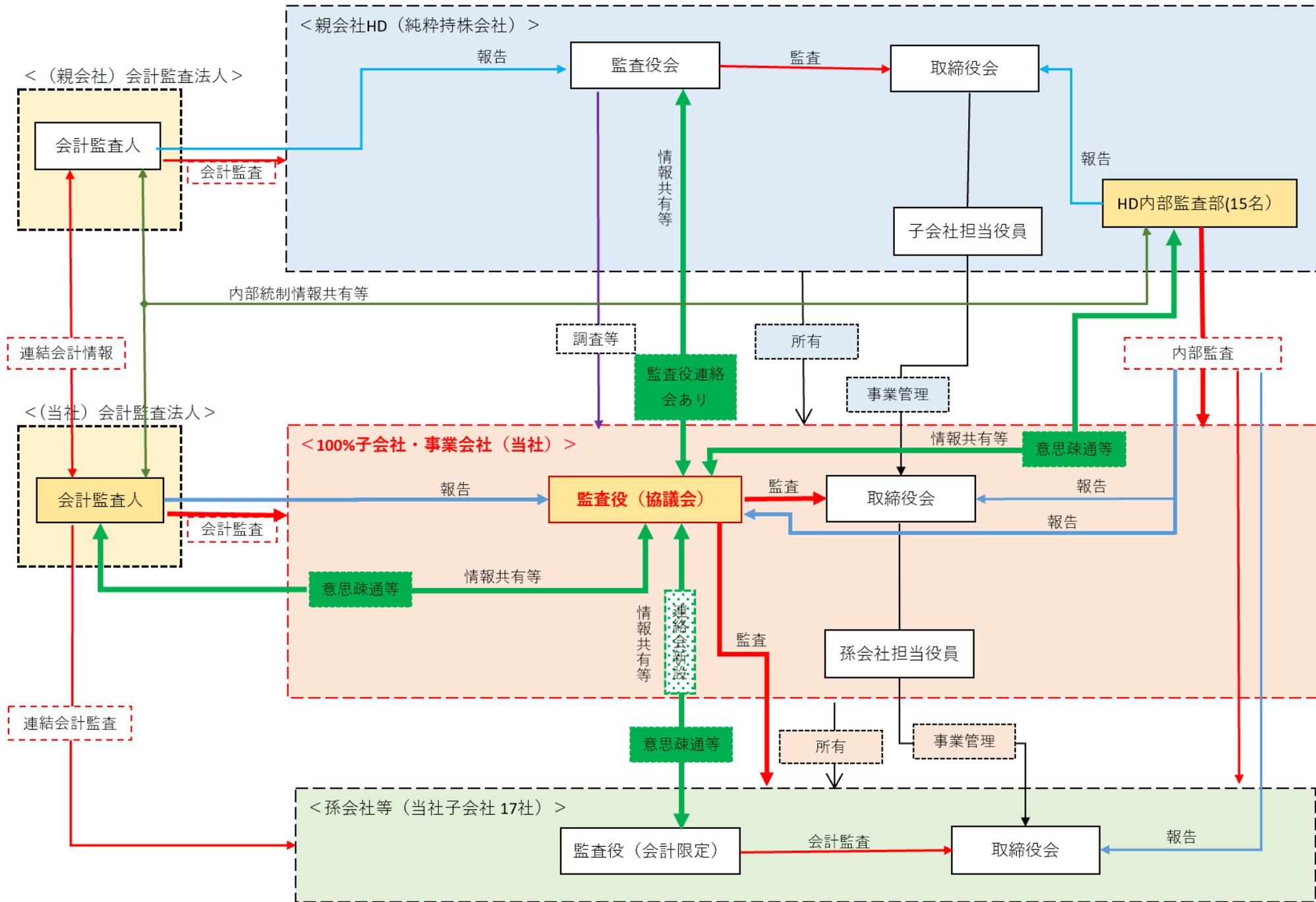
- 監査役の会計監査人・内部監査部門との関係を明示
- 親・子会社等のグループ監査役との連携と関係を明示
- 情報共有・意思疎通・レポートラインの明確化

連携関係	王子マテリア	王子物流	昭和リース	三井ホームコンポーネント
組織・体制等の特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>純粹持株会社 (HD)</b> 体制</li> <li>○ 同一会計監査人 (親子)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>純粹持株会社 (HD)</b> 体制</li> <li>○ 同一会計監査人 (親子)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>疑似持株会社</b> (親会社内)</li> <li>○ 同一会計監査人 (親子)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>会計監査人は親会社一括契約</b></li> </ul>
内部監査部門との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>HD内部監査部</b>による内部監査</li> <li>○ 内部監査への関与 (報告・同行立会、セルフチェック確認)</li> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>HD内部監査部</b>による内部監査</li> <li>○ 内部監査への関与 (報告・同行立会、セルフチェック確認)</li> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査部門 (<b>親部門とシンクロ</b>)による内部監査</li> <li>○ 内部監査への関与 (報告・講評立会)</li> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 内部監査への関与 (報告・同行立会、内部統制)</li> <li>・ <b>親部門との連携 (グループ会議)</b></li> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保 (室長・メンバーミーティング)</li> </ul>
会計監査人との連携	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 会計監査への関与 (社長ヒアリング、立会・レビュー等)</li> <li>・ 自社チームを通じた <b>親会社・子会社会計監査の状況把握</b></li> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 会計監査への関与 (トップインタビュー、立会・レビュー等)</li> <li>・ 自社チームを通じた <b>親会社・子会社会計監査の状況把握</b></li> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 会計監査への関与 (ヒアリング、レビュー等)</li> <li>・ 自社チームを通じた <b>親会社・子会社会計監査の状況把握</b></li> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 会計監査への関与 (ウォークスルー・棚卸立会、レビュー等)</li> <li>・ <b>コンセンサス (年度課題等)</b></li> <li>・ <b>内部監査部門との関係構築</b></li> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保</li> </ul>
監査役間での連携 (親・子)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保 (<b>監査役連絡会：親会社監査役/隔月</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 情報共有・意思疎通体制の確保 (<b>監査役連絡会：親会社監査役/隔月</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親会社監査役との意思疎通等 (<b>グループ監査役連絡会/半期</b>)</li> <li>・ 子会社監査役との意思疎通等 (月例ミーティング等)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 親会社監査役との意思疎通等 (<b>グループ監査役連絡会、ホットラインづくり</b>)</li> <li>・ 子会社監査役間での情報共有 (<b>常勤監査役連絡会</b>)</li> </ul>

注) ○は4社共通事項。

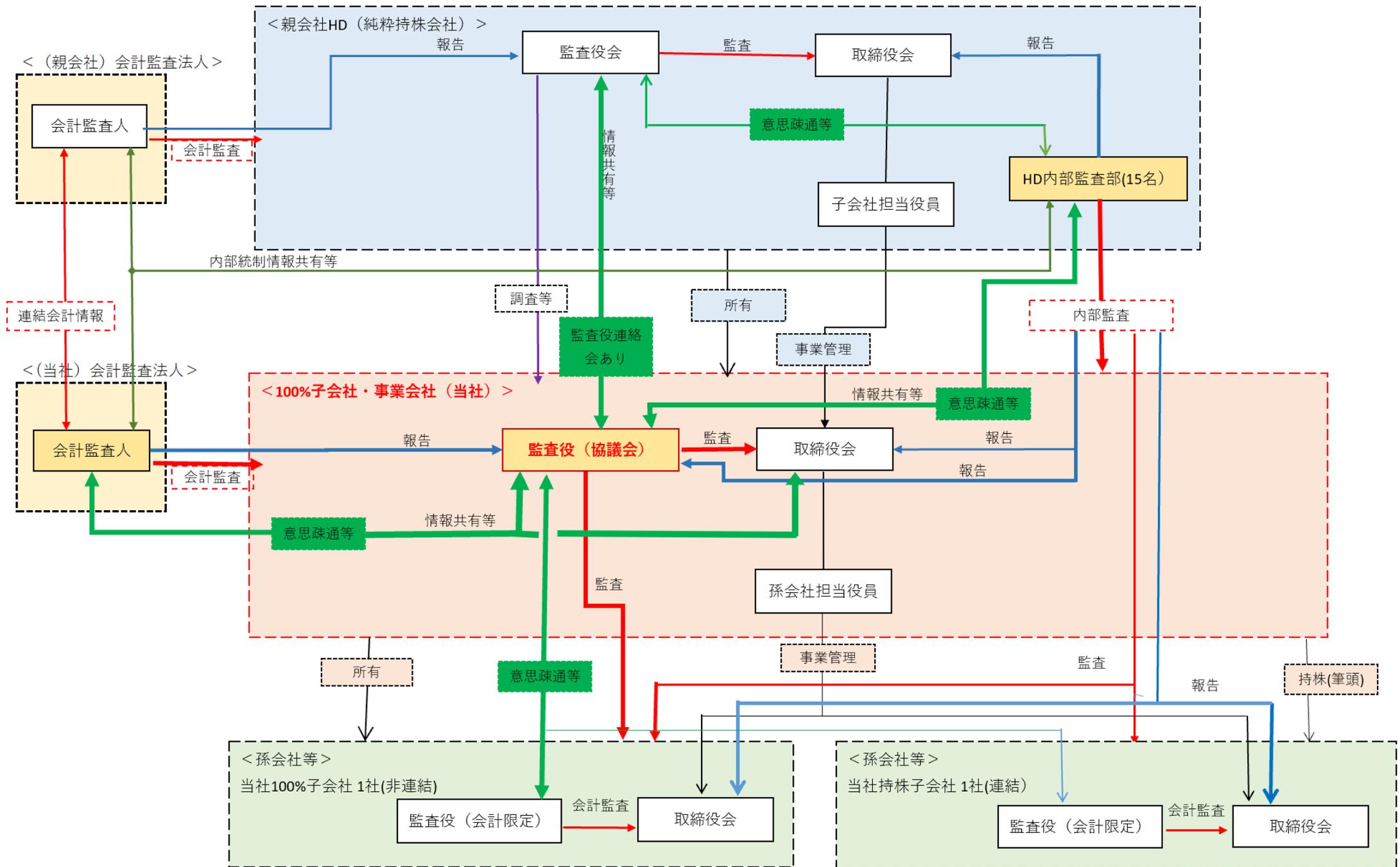
# 王子マテリア

## 監査役の連携・関係の明示



# 王子物流

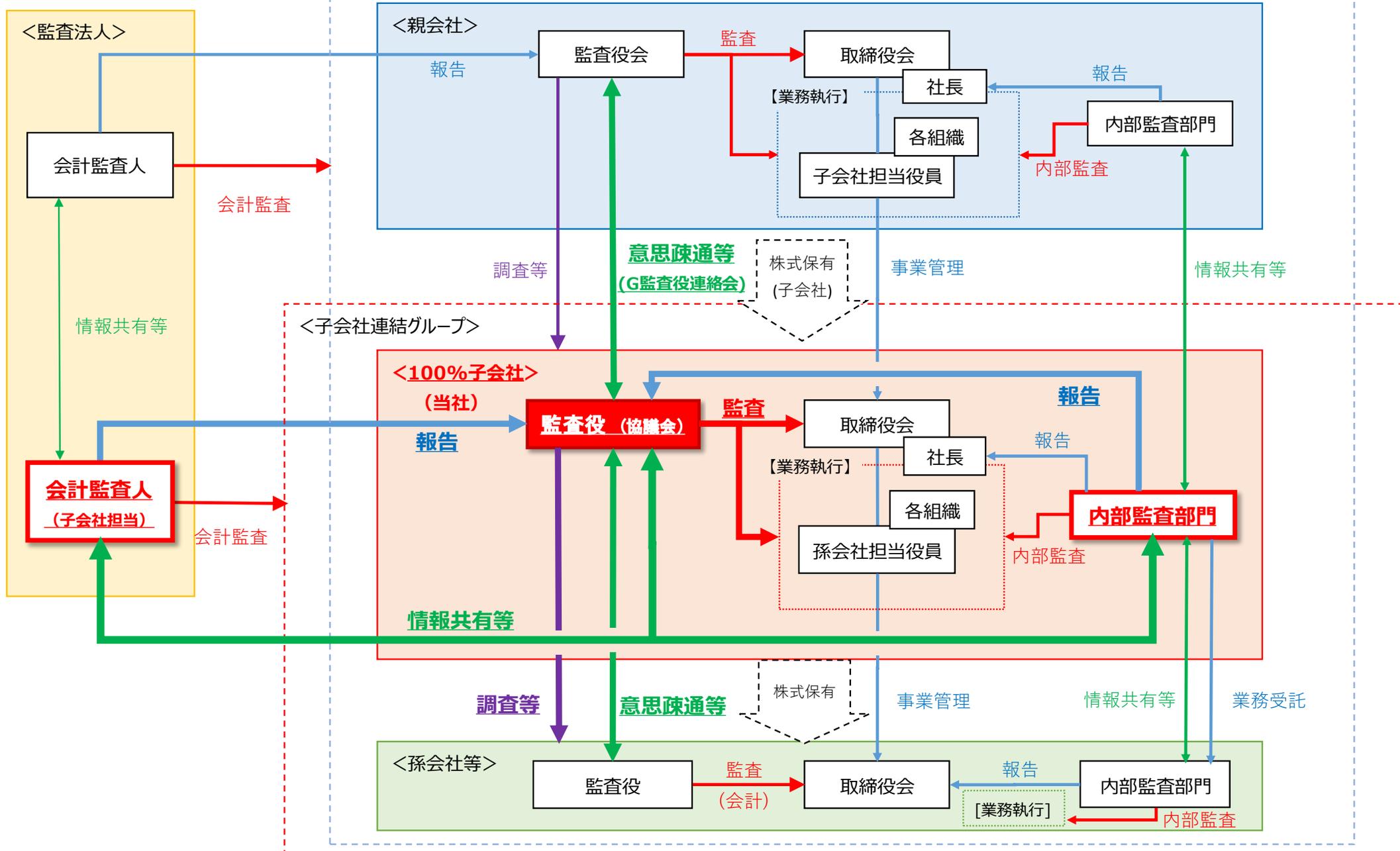
## 監査役の連携・関係の明示



昭和リース

監査役の連携・関係の明示

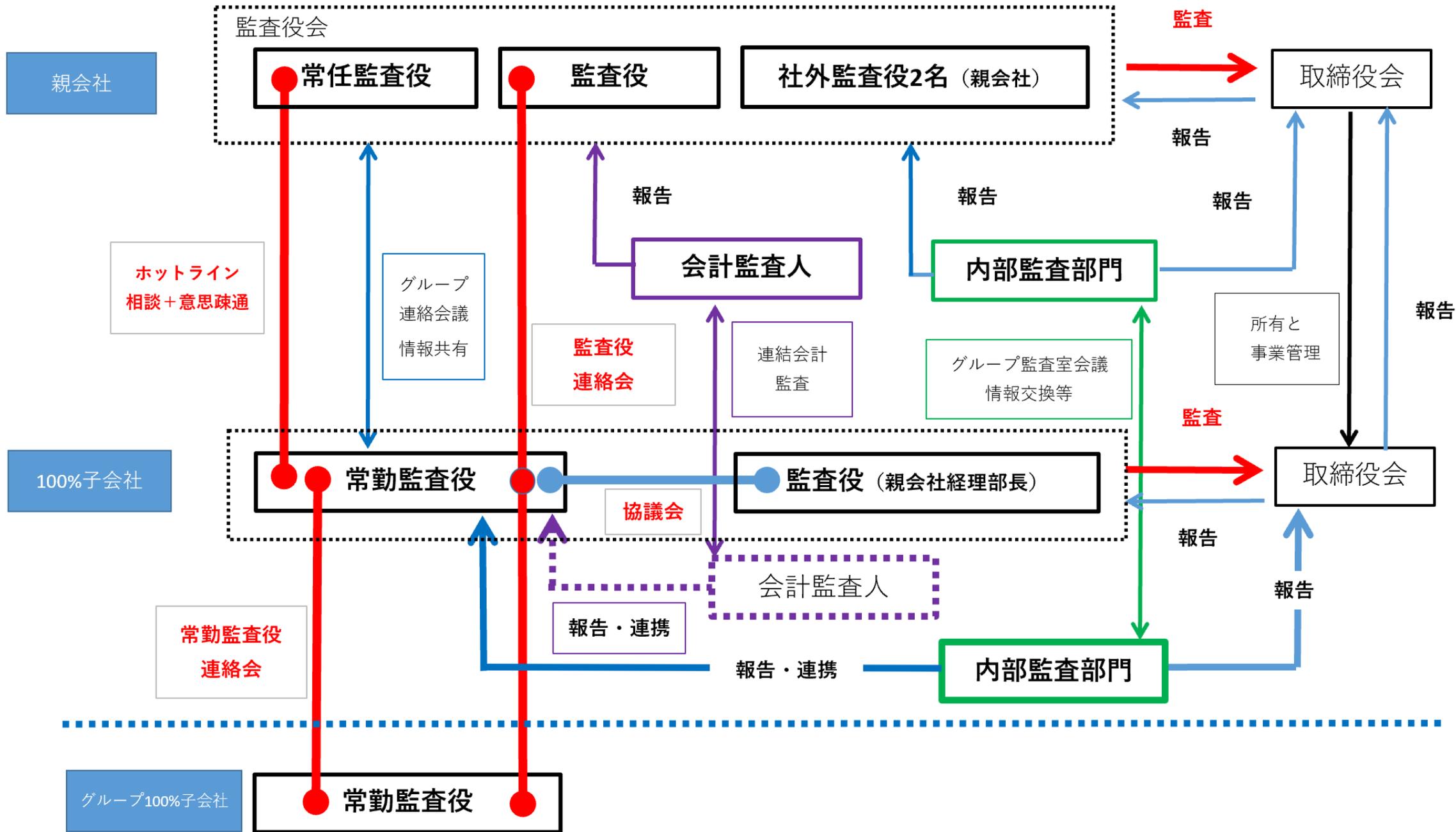
<親会社連結グループ>



# 三井ホームコンポーネント

## 監査役の連携・関係の明示

# 監査役連携関係図



# 監査役のホットラインの重要性

- 監査役としての判断の確立ができる
  - 親会社とのパイプ
  - 対等での意思疎通・協議
- 監査役としての相談先の確保
  - 監査の視座・視野・視点を見直す機会
- 監査役として意見の反映の場づくり

## 監査役のための共有ツール

- ① 『能力と限界と改善』 表
- ② 『段階別リスク監査』 表

## ① 『能力と限界と改善』 表

- 監査役
- 会計監査人
- 内部監査部門

	能力	限界	改善
監査役	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社機関</li> <li>・ 経営代替的機関</li> <li>・ 内部監査部門の監査状況の確認、支援</li> <li>・ 会計士監査人の監査状況の確認、支援</li> <li>・ 内部・会計監査で見れない深部に及ぶ</li> <li>・ 事業継続に関わるリスク監査</li> <li>・ 長期安定経営の課題解決に及ぶ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人員1名で、補助人なし</li> <li>・ 執行部に指示できない</li> <li>・ 調査根拠の明示はできない</li> <li>・ ひとりでのリスク把握、分析</li> </ul> <p>⇒経営・会社の変革に係るため、 長期に渡る監査が必要</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査役の権限の周知が必要</li> <li>・ 調査権の法的担保の周知と理解</li> <li>・ レピュテーションの把握</li> <li>・ 監査役の存在意義の周知</li> </ul> <p>⇒調査権の明示</p> <p>⇒執行側との重要リスクの共有</p>

	能力	限界	改善
<p>会計 監査人</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 会社機関的機能</li> <li>・ 財務諸表における監査</li> <li>・ 会計上不正の調査</li> <li>・ 会計上の内部統制における監査</li> <li>・ 外部視点での厳格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委託契約範囲内、金額範囲内</li> <li>・ 監査計画概要書での設定内</li> <li>・ 社外組織のため遠慮可能性あり</li> <li>・ 会計不正以外の深堀はできない</li> <li>・ 会計上現われるものに限定</li> </ul> <p>⇒会計監査プロセスの正当性</p> <p>⇒サンプル抽出内での判断</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 意見交換の場の設定 (会計監査人が意見言える環境づくり)</li> <li>・ 会計監査人の指摘事項、意見への監査役としてのフォロー</li> <li>・ 立場の明確化</li> </ul> <p>⇒会計監査人の役割の明示</p> <p>⇒会計監査環境の整備支援</p> <p>⇒重要リスクの共有</p>

	能力	限界	改善
<p>内部監査 部門</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定事項におけるリスク範囲</li> <li>・ 監査計画内における監査範囲</li> <li>・ <b>業務を理解している社内スタッフ</b></li> <li>・ 業務に関する監査と内部統制に関する監査の同時実施</li> <li>・ <b>社長の指示で監査項目を決定</b></li> <li>・ 社長直轄での指摘事項の共有化</li> <li>・ 社内公平的立場</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>リカバー、サポート体制なし</b></li> <li>・ 経営会議や取締役会に出席なし</li> <li>・ <b>管掌としての社長の指示内</b></li> </ul> <p>⇒サンプル抽出内での判断</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <b>指摘事項の共通化権限の付与</b> (取締役・部門長への水平展開できる力)</li> </ul> <p>⇒内部監査部門の役割の周知</p> <p>⇒内部監査環境の整備支援</p> <p>⇒スタッフの精神的なポジションUPの支援</p> <p>⇒内部監査のフォローを重視</p> <p>⇒重要リスクの共有</p>

『能力と限界と改善』表

監査役

- 能力
- ・ 会社機関
  - ・ 経営代替的機関
  - ・ 内部監査部門の監査状況の確認、支援
  - ・ 会計士監査人の監査状況の確認、支援
  - ・ 内部・会計監査で見れない深部に及ぶ
  - ・ 事業継続に関わるリスク監査
  - ・ 長期安定経営の課題解決に及ぶ

- 限界
- ・ 人員1名で、補助人なし
  - ・ 執行部に指示できない
  - ・ 調査根拠の明示はできない
  - ・ リスク把握・分析
  - ・ 経営・会社の変革に係るため、長期に渡る監査が必要

- 改善・対策
- ・ 監査役の権限の周知が必要
  - ・ 調査権の法的担保の周知と理解
  - ・ レピュテーションの把握
  - ・ 監査役の存在意義の周知
  - ・ 調査権の周知
  - ・ 執行側との重要リスクの共有



会計監査人

- 能力
- ・ 会社機関的機能
  - ・ 財務諸表における監査
  - ・ 会計上不正の調査
  - ・ 会計上の内部統制における監査
  - ・ 外部視点での厳格化

- 限界
- ・ 委託契約範囲内・金額範囲内
  - ・ 監査計画概要書での設定内
  - ・ 社外組織のため遠慮可能性あり
  - ・ 会計不正以外の深掘はできない
  - ・ 会計上現われるものに限定
  - ・ 会計監査プロセスの正当性
  - ・ サンプル抽出内での判断

- 改善・対策
- ・ 意見交換の場設定
  - ・ 意見答申への評価追加
  - ・ 立場の明確化
  - ・ 会計監査人の役割の明示
  - ・ 会計監査環境の整備支援
  - ・ 重要リスクの共有



内部監査部門

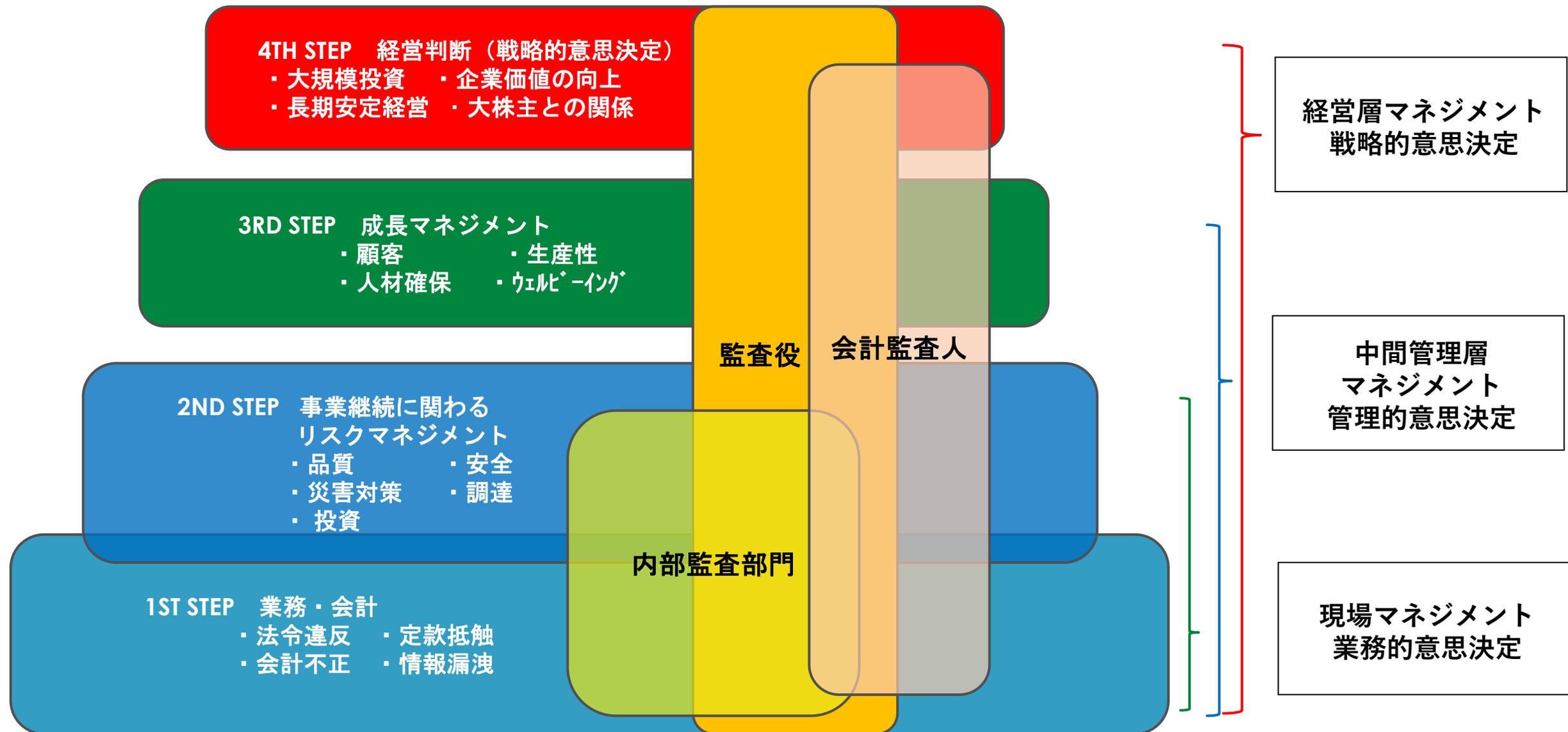
- 能力
- ・ 指定事項におけるリスク範囲
  - ・ 監査計画内における監査範囲
  - ・ 業務を理解している社内スタッフ
  - ・ 業務に関する監査と
  - ・ 内部統制に関する監査の同時実施
  - ・ 社長の指示で監査項目を決定
  - ・ 社長直轄での指摘事項の共有化
  - ・ 社内公平的立場

- 限界
- ・ リカバー・サポート体制なし
  - ・ 経営会議や取締役会に出席なし
  - ・ 管掌としての社長の指示内
  - ・ サンプル抽出内での判断

- 改善・対策
- ・ 監査室長の評価の反映 執行側への要望
  - ・ 指摘事項の共通化権限の付与 //
  - ・ (取締役・部門長への水平展開できる力)
  - ・ 内部監査部門の役割の周知
  - ・ 内部監査環境の整備支援
  - ・ スタッフの精神的ポジションUP支援
  - ・ 内部監査のフォローを重視
  - ・ 重要リスクの共有

## ② 『段階別リスク監査』表

- 事業リスクを分類して把握する
- リスクを項目別、マネジメント段階別・意思決定段階別で捉えて監査する
- 監査役・会計監査人・内部監査部門の監査する分野を明確化



# まとめ

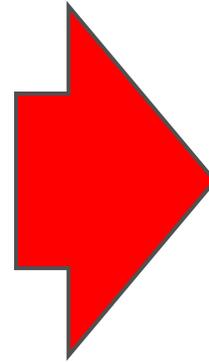
- **WG 2の結論**

# WG 2の結論

## 監査役の会計監査人と内部監査部門との連携

【 あるべき姿の追求 】

- ① 監査役のための『リスク監査表』
- ② 監査役『連携の仕方』の明確化
- ③ 監査役の『連携・関係』の明示



監査能力の最大化

『能力と限界と改善』表

『段階別リスク監査』表

## 監査能力の最大化

### 情報収集と分析

監査役間・会計監査人・内部監査部門による  
それぞれの良質で網羅的な情報収集と分析

### リスクの共有

事業継続リスク等の重要リスクについて  
会計監査人・内部監査部門との共有により監査精度を向上させる

### 専門性の活用

会計監査人・内部監査部門とのコミュニケーション強化による  
監査専門性の有効活用

### 組織への還元

リスクの組織（執行・経営）との共有により  
リスクの未然防止につなげる  
そのリスクへの対応・改善フォローの重要監視

監査役は会社機関として孤高な存在ですが  
わたしたちは、この活動を通じて、お互いが良き  
相談相手となりました。

今後も相談できる素晴らしい仲間との出逢いに  
感謝しております。

ありがとうございました。