

期中監査の具体的な方法

～監査対象と監査事項をどう決めてどのような方法で監査するか～

2022年2月3日
SG分科会 WG-6

1

A社の事例紹介

期中監査の具体的な方法

2

A社 会社概況

- ・ 事業内容：発電所設備の建設・保守・運転、環境調査・放射線監理業務
土木建築工事・地震観測業務、産業廃棄物の収集運搬・
処分・リサイクル、山荘事業・公園整備
- ・ 資本金：1億円(大会社・非上場)
- ・ 大株主：1社(上場会社)
- ・ 会社規模：売上高 約900億円、社員数 約2,500人
- ・ 役員構成：取締役9名(2名は非常勤・親会社役員)
監査役3名(1名は非常勤・親会社社員)
- ・ 監査法人：設置
- ・ 監査役スタッフ：2名(専任)
- ・ 内部監査：5名

3

監査役の活動カレンダー

時 期	活動内容
6月	株主総会監査役選任
7月	監査役監査計画策定(親会社監査方針・監査計画は前年度末に受領)
8月	会計監査人監査計画受領、会計監査人監査報酬同意
8月～11月	期中監査(事業所往査、約10拠点)
12月	代表取締役との意見交換
12月～2月	期中監査(本社事業部・管理部門ヒアリング、約10部室)
3月	期中監査総括と代表取締役への提言
4月～5月	期末監査(事業報告内容監査)
5月	会計監査報告受領、会計監査相当性確認
6月	監査報告
定例・随時	重要会議出席(取締役会、常務会、経営ミーティング、リスク管理委員会、企業倫理委員会、安全品質委員会、他)、承認書閲覧(電子承認システムの常時閲覧権限を活用)、四半期決算資料確認、随時報告受領(法令違反、事故、品質不適合、官庁指導、重大な営業損失等)

期中監査方法の基本的考え方

- 期末の監査報告の根拠・エビデンス（監査報告との連続性を強く意識）
- 監査報告で会社法施行規則が要求する内容のうち、特に
 - 取締役の職務執行の適法性
 - 内部統制システムの決議内容および運用状況の相当性について、現場現実に即して調査
- 災害事例や品質不適合の発生状況を確認し、安全管理や品質管理における問題点（不祥事につながる芽がないかどうか）を調査
- 事業目標の達成状況等は参考にヒアリング
- 期中監査の結果、重大な違法行為や不祥事がなくとも、改善すべき事項を代表取締役へ指摘、要望、助言（年度末）

5

期中監査での調査方法

- 事前にヒアリングシートを作成し監査対象箇所へ送付
- 監査対象箇所からの事前回答に基づき、現地（オンライン）でヒアリング
- 調査に必要な文書・データ等の記録は事前提出もしくは往査時確認
- 監査対象箇所ごとに監査調書を作成し、各部所の監査調書に基づき、改善すべき共通テーマ（事項）をまとめて代表取締役へ提言
- 監査調書は期末監査報告の「取締役職務の適法性報告」と「内部統制システムの相当性報告」の根拠・エビデンスとする

6

期中監査での調査事項（ヒアリングシート）その1

<例1> 内部統制システムの内、法令遵守体制の構築と運用

- 法令等を遵守するための仕組みは、事業所にとって有効に機能しているか（例えば、規程マニュアル、業務システムは十分か。違反事例を吸い上げやすい体制か、課題は何か）
- 事業所の業務が法令を遵守しているかどうか、事業所長はいつ、どのように確認しているか
- 事業所の業務が以下の法令等を遵守できているか（〇〇業法、労働安全衛生法・同規則、労働基準法、廃掃法、…）

<往査時確認資料>

法令等に基づく届出書・許可証、監督署等からの指導書・回答書
規程マニュアル改定事項、他

7

期中監査での調査事項（ヒアリングシート）その2

<例> 内部統制システムの内、損失危険管理体制の構築と運用

- リスクをコントロールまたはマネジメントを行うための仕組みは、事業所にとって有効に機能しているか（例えば、新規事業領域で受注する場合、…する場合、リスクの識別や評価の仕組みは出来ているか）
- 事業所が受け持つ事業において抽出・評価されるリスクとして具体的にどのようなものがあるか
- リスクが顕在化した時の事業所の対応事例（例えば、法令違反、官庁からの指摘指導、顧客・協力会社からの重大な問題指摘、地域関係者からのクレーム等）

<往査時確認資料>

事業所のリスクマップ、リスク対応時の承認書・議事録等

8

B社の事例紹介

期中監査の具体的な方法

9

B社 会社概況

- ・事業内容：昇降機の販売・据付・部品製作
小荷物専用昇降機の製造・販売・据付・保守
- ・資本金：2億円(大会社ではない・非上場)
- ・大株主：100%子会社
- ・会社規模：売上高 約200億円、社員数 約900人
- ・役員構成：取締役15名(社内12名、社外3名)
監査役 3名(常勤2名、非常勤1名 親会社)
- ・監査法人：非設置
- ・内部監査：6名(兼務含む)、応援監査人(スタッフ部門)

10

主な監査役の活動

1. 重要会議への出席：4月～3月
(株主総会、取締役会、経営会議、コンプライアンス委員会等)
2. 業務監査(定期監査：21部門/拠点、視察：18拠点)：7月～2月
3. 会計監査：4月～5月
4. 幹部面談
社長との意見交換会：年6回
内部監査担当役員との連絡会：年5回
新任取締役面談：6月
5. その他
重要会議の議事録、業務報告書等の文書閲覧：適宜
取締役職務執行確認書の確認：3月

11

業務監査(1/2)

1. 監査事項(22年度の主要テーマ)
 - (1) 経営管理：親会社方針(骨太の方針、組織風土改革)の徹底状況
ワークスタイル変革、双方向コミュニケーション等
 - (2) 安全管理：協力会社、外国人労働者を含めた安全対策
 - (3) 品質管理：業務品質の維持・向上(据付・工事等)
 - (4) コンプライアンス：建設業法、労働関連法、ハラスメント対策等
 - (5) 内部統制システムの運用状況
 - (6) 監査役監査チェックシート(親会社様式)
2. 監査(面談)対象
社内取締役(12名)、取締役以外(60名)との面談
 - ・本社の部門長及び直属の長(11部門、27名)
 - ・支店/事業所(工場)の拠点長及び直属の長(10拠点、45名)

12

業務監査(2/2)

3. 監査方法（事前提出の資料をもとにヒアリング）

- ・取締役を含む部門長、拠点長との面談（2時間）
：経営方針、監査事項に関するリスクと対策等
- ・直属の長との面談（1時間）
：取締役方針の徹底状況、監査事項に関連する個別課題と対策等

4. 監査結果の共有

社長との意見交換会（年6回、1時間/回）

内部監査、安全・品質管理、コンプライアンスの担当取締役との連絡会
（年5回、1.5時間/回）

13

C社の事例紹介

期中監査の具体的な方法

14

C社 会社概況

- ・ 事業内容：情報システムの企画設計・開発・製作ならびに販売、ソリューションの提供
- ・ 資本金：26億円(大会社・非上場)
- ・ 大株主：上場会社の100%子会社
- ・ 会社規模：売上高400億円、社員数1,300人
- ・ 役員構成：取締役6名(社内)、監査役3名(2名は親会社から)
- ・ 監査法人：設置(親会社と同一)
- ・ 内部監査：専任3名、応援監査人(スタッフ部門、親会社)

15

重要会議への出席

- ・ 株主総会：定例(6月)、臨時(3月：役員の選任)
- ・ 取締役会：4月(2回役付選任他)、6月(2回)、8月、11月、2月
- ・ 監査役協議会：取締役会の前の時間帯、協議事項発生都度
- ・ 経営会議：毎月曜日午前中(常勤役員＋ α 、実質的な意思決定)
- ・ 経営計画審議会：4月、7月、10月、12月(翌年度計画)
- ・ 重要商談：1回/月、プロジェクト進捗フォローと合わせて
- ・ コンプライアンス：全社委員会4月、7月、10月、1月

16

業務監査(1年目)

- 監査テーマ：新社長就任挨拶から選定
—社長の想いが伝わっているか—
経営方針の確認
コミュニケーションの状況把握
コンプライアンスに関する取り組み
- 監査対象：取締役=90分(取締役の職務執行確認含む、社長以外5名)
スタッフ部門と事業部門の各部門長=60分(12名)
- 監査役ヒアリングメモ：面談内容と監査役コメント
対象者とその管掌役員(取締役は非常勤監査役にも)に送付

17

業務監査(2年目)

- 監査テーマ：親会社の全社改革プロジェクトを踏まえて選定
—風土改革「骨太の方針」—
経営方針の確認(自部門の方針とその展開)
コミュニケーション(上にもものが言える、協力して課題を解決)
コンプライアンス(取り組みと想定リスク)
- 監査対象：取締役=90分(取締役の職務執行確認含む、社長以外5名)
新任の部門長と各部門長の一つ下の管理職=60分(21名)
- 監査役ヒアリングメモ：面談内容と監査役コメント
対象者とその管掌役員(取締役は非常勤監査役にも)に送付

18

業務監査(共通)

- 監査方針説明：6月の取締役会
- 経営者面談：9月、3月(2回とも社長と監査役3名)=90分
- 子会社(1社)調査：取締役(2名)面談=60分
- 内部監査に同席：監査時とクロージングでコメント
- 監査役監査チェックシート：親会社作成のもの(83項目)
担当部門の事前回答に基づき現場で現物を確認
- 取締役職務執行確認書：監査懇話会のひな型に基づき作成

19

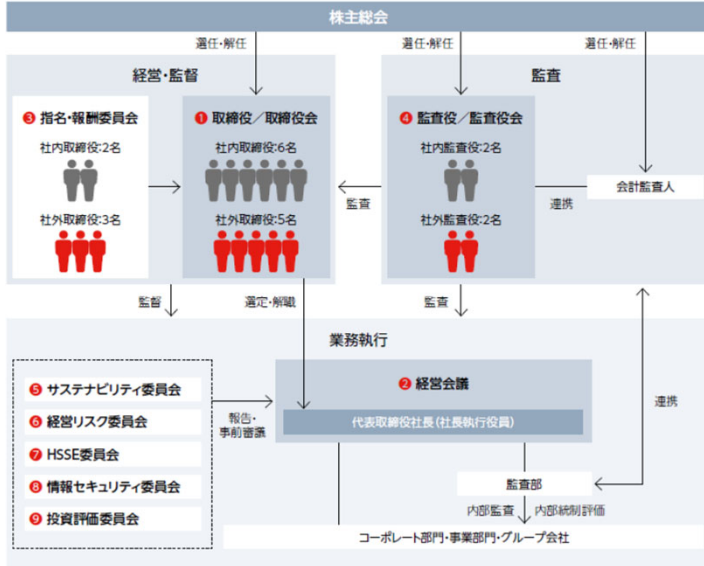
D社の事例紹介

期中監査の具体的な方法

20

コーポレートガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年8月5日現在)



項目	内容
事業内容	石油・天然ガスその他のエネルギー資源の探鉱、開発、生産、販売とこれらに関連する掘削などの請負作業、太陽光・風力・地熱・バイオマスその他の再生可能エネルギー資源の開発、電気の供給等
機関設計	監査役会+会計監査人（会社法328条1項）
監査役	4名 常勤監査役2名、社外監査役2名（半数以上）
監査役会事務局	2名（監査部兼務）
会計監査法人	EY新日本有限責任監査法人
取締役	11名、うち5名が社外取締役（1/3以上）

21

プレゼン資料；監査懇話会分科会限り

期中監査項目(1/4)

	アクション	備 考
1	取締役会の出席	● 監査役は、取締役会に出席し、必要があるときは、意見を述べなければならない(会社法383条1項) ● 以下の観点から必要に応じて意見を述べる ✓ 経営の意思決定について経営判断原則が機能しているか ✓ 決議、報告等の運営が法令、定款及び諸規則等に基づき適正になされているか ✓ 内部統制システムの構築・運用が適切に行われているか
2	その他重要会議の出席	● 経営会議、幹部会、予算委員会、経営リスク委員会など
3	重要書類の閲覧	● 稟議書、取締役会・経営会議議事録等の重要書類を閲覧し、 ✓ 取締役の職務執行状況を把握する。 ✓ 経営の意思決定過程が法令、定款等に違反していないかの確認を行う。

22

期中監査項目(2/4)

	アクション	備 考
4	代表取締役との意思疎通※	● 年2回程度、監査役会と代表取締役会との意見交換の場を持つ ● これとは別に、必要に応じて常勤監査役と代表取締役との意見交換を行う
5	取締役等との意思疎通	● 当社や子会社の取締役、執行役員及び業務責任者との意思疎通を図り情報収集を行う ● 必要に応じて、取締役に監査役会への出席を要請し報告・説明を受け、意見交換を行う ● 必要に応じて、取締役会において監査報告、意見交換を行う
6	内部監査部門との連携※	● 監査部が持つ業務執行ラインからの独立性、モニタリング機能(内部監査、財務報告を含む内部統制)を活用することにより、企業集団に於ける健全性、業務の適正性及び財務報告の信頼性・正確性が確保されているかを把握し、監査役監査の一助とする。 ● 月例及び随時の会合(監査計画、監査結果等の相互開示) ● 監査部は、監査役と会計監査人との面談及び関連会社監査役連絡会に出席する ● 必要に応じて共同で往査を実施する

23

期中監査項目(3/4)

	アクション	備 考
7	会計監査人との連携※	● 会計監査人の独立性及び監査環境に留意しつつ、双方が持つ監査情報を提供・交換し、連携を図る。また、会計監査人監査の相当性を判断することを通じて、計算関係書類の適正な開示を確保する。 ● 定例及び随時の会合(監査計画の相互開示、四半期レビューの報告、KAM等) ● 必要に応じて共同で実施する往査
8	社外役員との連携	● 「社外役員連絡会」へ出席し、社外取締役との情報共有に努める(常勤監査役はオブザーバーとして出席) ● 監査役会が会計監査人から報告(監査計画、第2四半期レビュー及び期末監査の報告)を受けるときに社外取締役が同席し、会計監査に係る情報の共有を図る。
9	子会社監査役との連携※	● 年2回、関連会社監査役連絡会を開催し、企業集団内部統制、連結計算書類監査、子会社との非通例的取引の調査等の視点から情報交換を行うことにより、企業集団全体の監査環境の改善及び監査体制の強化を図る。

24

期中監査項目(4/4)

	アクション	備 考
10	東証および金融庁への開示書類の監査	● 決算短信、四半期報告書の開示（特に非財務情報）について、「取締役の重要な職務執行」であるとの観点から、法令違反・虚偽記載の有無を確認する。 ● 四半期報告書に対する監査人の四半期レビュー報告書の検討を行う。
11	内部統制システムの監査	● 期中監査活動全般を通じて、以下の事項等を確認する。 ✓ 内部統制システムに関する取締役会決議の内容は相当か ✓ 取締役会は、決議された内部統制システムの構築・運用・改善が継続的になされているかを適切に管理、監督しているか ✓ 財務報告内部統制（金商法）に係る開示すべき重要な不備があるか、あった場合その是正措置は適切か
12	往査 ※	● 監査役の調査権に基づき、本社の各部署や各事業所、技術研究所、国内外子会社に於いて、主に以下の項目について往査を実施する。 ✓ 営業や操業の実態、損益や資産・設備の状況 ✓ 子会社の管理責任を含む取締役の職務執行の適正性 ✓ 財務報告を含む内部統制システムの有効性

25

往査の実施

- 計33か所(本部、国内外事業所・事務所、子会社)について往査を実施する
- 往査期間は、7月～3月迄の9か月間を予定（1ヶ所/週のペース）
- 監査者は常勤監査役2名
- 被監査者は取締役、執行役員、事務所長、事業所長、子会社社長

往査実施対象	対象数
本社事業部門	7部門および2か所(技術研究所等)
国内事業所	4か所
連結子会社	15社
海外事務所	5か所(うち4か所はリモート監査)
合計	33か所

- 往査の流れ
 - ① 被監査部門から事前に監査資料を入手
 - ② 監査資料のレビュー
 - ③ 取締役・執行役員、本部長、事業所長、事務所長、子会社社長との面談(監査)
 - ④ 監査メモおよび監査調書の作成
 - ⑤ 監査役会での監査結果報告(社外監査役への監査調書共有)

26

期中監査(1/3) 皆さんにお聞きしたいこと

1. 代表取締役との意思疎通

- 年2回程度、監査役会と代表取締役会との意見交換会を行う
- これとは別に、必要に応じて常勤監査役と代表取締役との意見交換を行う

- ① 代表取締役との意思疎通(意見交換)は、どのような方法で年何回行っていますか？
- ② どのようなテーマで行っていますか？

2. 内部監査部門との連携

- 月例及び随時の会合(監査計画、監査結果等の相互開示)
- 監査部長は、監査役と会計監査人との面談及び関連会社監査役連絡会に出席する
- 必要に応じて共同で往査を実施する

- ① 内部監査部門との情報交換は、どのような方法や頻度で行っていますか？
- ② 内部監査部門による監査と監査役監査は、すみ分けができていますか？
- ③ 内部監査部門と共同で監査を実施することはありますか？
- ④ 監査結果は共有していますか？

27

期中監査(2/3) 皆さんにお聞きしたいこと

3. 会計監査法人との連携

- 定例及び随時の会合(監査計画の相互開示、四半期レビューの報告、KAM等)
- 必要に応じて共同で実施する往査

- ① 会計監査法人とは、どのような連携をとっていますか？
- ② 監査法人の変更を実施もしくは検討したことはありますか？

4. 子会社監査役との連携

- ① 親会社監査役とは、監査においてどのような連携を行っていますか？
 - ✓ グループ会社の監査役が一同に会する会議など
 - ✓ 監査計画、監査日程、監査結果
 - ✓ その他
- ② 親会社監査役と共同で監査を実施することはありますか？
- ③ 親会社監査役の監査に同席することはありますか？

28

期中監査(3/3) 皆さんにお聞きしたいこと

5. 監査

- 計33か所(本部、国内外事業所・事務所、子会社)について往査を実施する
- 往査期間は、7月～3月迄の9か月間を予定(1ヶ所/週のペース)
- 監査者は常勤監査役2名
- 被監査者は取締役、執行役員、事業所長、事務所長、子会社社長

- ① どのような監査手法・手順で行っていますか？
- ② 誰を監査対象者にしていますか？
- ③ リスクベース監査を行っていますか？
- ④ 一般社員にもインタビューしていますか？
- ⑤ 監査役協会のセルフチェックシート等は活用していますか？
- ⑥ 監査結果は、誰と共有していますか？
- ⑦ 監査調書は、監査を実施した監査役各人で作成していますか？

29

E社の事例紹介

期中監査の具体的な方法

30

E社 会社概況

- ・ 事業内容：製造業
- ・ グループ：持株会社1社・ **当社（管理会社）**
 - ・ 国内事業子会社7社 海外孫会社9社（14事業所）
- ・ 資本金：各社3千万円以下（**非大会社・非公開・会計監査人非設置**）
- ・ 会社規模：グループ売上高：国内500億円、全世界1,000億円
国内社員数2,300人
- ・ 役員構成：取締役5名（社内）、監査役1名
（国内事業子会社は、取締役会非設置・監査役非設置）
- ・ 内部監査：専任2名

31

E社の目指す監査（取締役会で報告済）

- ・ 数年内に、E社もしくは事業会社1社の負債総額が200億円以上になるので、会社法が『大会社』に求める『信頼性確保・企業統治体制』の確立に向け、会計・内部統制監査に耐えうるシステムの構築をフォロー（上場予定は無い）

会社の状況	会社法上の大会社 (会社法第2条6項：資本金5億円以上または負債総額200億円以上)	有価証券報告書提出会社 (上場会社)
法定義務	○会計監査人設置 (会社法328条1・22項)	○会計監査人設置 (会社法328条1・22項)
	○取締役会で内部統制システムの整備・運用の決定 (会社法348条4項・362条5項)	○取締役会で内部統制システムの整備・運用の決定 (会社法348条4項・362条5項)
		○監査役会・監査委員会の設置 (会社法444条・372条)
		○連結決算書類の作成 (金商法)

32

・期中監査の目的と実施内容

会計監査

財務諸表の信頼性担保（当社および国内子会社7社）
（表示の正確性・会計処理の継続性・財産評価の保守性等の確認）

業務監査

資産保全状況の調査
（当社がグループ管理する資産の健全性・リスク管理状態の把握）

不正な収入・支出（契約）の調査
（違法または著しく合理性に欠ける収入・支出の有無を調査）

法令・定款等が順守されていることを担保
（当社がグループ管理するコンプライアンス指針等の順守状況を確認）

内部統制システム・リスク管理システムの構築・運用状況を調査
（グループ方針・規定類の整備・教育・徹底状況をモニタリング）

内部通報実績・対応状況の全点モニタリング

期中監査計画の立案

- ・会社経営の想定リスク一覧（監査役作成）から、
重大な影響を及ぼす可能性の有るリスクについて、取締役との面談で共有
⇒結果を代表取締役と相談し、重点監査項目を設定

取締役の執行状況 （取締役の善管注意義務順守状況）	監査役としての基本方針
取締役がリスクを認識し、 重点的に取組・対処	取締役職務執行状況をモニタリングし、 株主（持株会社）に対し、適正意見を表明
取締役がリスクを認識しているが 対策が進んでいない（灰色の犀）	リスク管理体制構築への支援 （他社の対策事例の紹介など）
隠れたリスク・あるある事例 （新規業務における潜在リスク） （他社の失敗事例・不祥事発覚事例）	代表取締役に対して意見陳述 （毎週の定例ミーティングで、 取締役会監査意見・リスク認識の共有） ⇒必要に応じて内部監査室と共同調査

期中監査の事例・・・品質監査（21年）

【重点監査項目に選んだ理由】

背景：日本品質を代表する会社による品質偽装・隠ぺい問題の多発

- ・ ISO認証・監査等、品質管理体制が出来ている筈の会社で発生
- ・ 長年の偽装・隠ぺいが、代々引き継がれる企業文化
- ・・・偽装・隠ぺいのリスクに対し、不感症となっている

- ・ 監査目的： 製造現場に求める品質に『無理』があれば、
その根本的な解消を実施することにより、
顧客・銀行及び、株主（同族のうるさ方）に対し、
『当社の品質』を担保する

35

期中監査の事例・・・品質監査（21年）

監査手法：

①『あるある事例』作成

品質偽装・隠ぺいなど、不祥事が発生した会社の調査報告から、
どこの会社でも有り得る『あるある事例』を抽出

【あるある事例のポイント】

- 機会 ・ 良心を持った現場を、偽装・隠ぺいに追いこむ原因
- 動機 ・ 出荷量を確保するため 等、偽装・隠ぺいの動機
- 正当化 ・ 偽装・隠ぺいを仕方ない（必要悪）とする企業文化

②代表取締役が『あるある事例』が、当社の現場で起きていないか？監査趣旨を説明

③代表取締役から、『内部監査室に監査協力』を指示

④監査役と内部監査室で、監査方法・分担を相談

⑤内部監査室で、『あるある事例』を

内部監査のフレームワークに合わせて整理し、チェックシートを作成し、実地調査
【チェックシート添付・・・皆様に叩いていただいて、より良いモノにしたい】

36

E社監査役からの皆様へのお願い

- ・ 不完全ながら、品質チェックシートを共有させていただいた想い
 - ・ 監査懇話会の皆様に叩いていただいて、より良いモノにしたい
- ・ 監査結果は、各社の守秘義務が有るが、
チェックシート（眼の付け所）なら共有できるのでは？
- ・ 会員各社の監査役の皆様が、
一から監査手法を考えていくのは、大変で漏れも多い
- ・ チェックシートのひな型を共有し、各社がアレンジして使えば、
適時、効率的に、実効の上がる監査が出来るのでは？

37

まとめ

期中監査の具体的な方法

38

まとめ：監査対象と監査事項をどう決めてどのような方法で監査するか

	監査対象	監査事項/方法
A社	- 往査またはヒアリングの対象は、約20か所（事業部、事業所、管理部門） - 被監査者は取締役、執行役員、事業部長、事業所長、管理部門部長	- 主な監査項目は、職務執行の適法性、内部統制システムの相当性、安全・品質管理の適正性 - 往査前にヒアリングシートを被監査者へ送付し、事前回答に基づき被監査者に対して実地ヒアリングおよび資料等調査を実施
B社	- 本社(11部門)、支店/事業所(10拠点) - 社内取締役(12名)、取締役以外(60名)	- 親会社方針（骨太の方針、組織風土改革等）の徹底状況 ワークスタイル変革、双方向コミュニケーション等 - 主要経営リスクと対策（安全、品質、コンプライアンス等） - 内部統制システムの運用状況 - 事前提出の資料をもとに1～2時間/人のヒアリング
C社	- 昨年度：社長、取締役5名、部門長12名 - 今年度：社長、取締役5名、新任と部門長の一つ下21名 - 調査：子会社の取締役2名	- 昨年度：新社長就任挨拶から選定—社長の想いが伝わっているか— - 今年度：親会社の全社改革プロジェクトを踏まえて選定—風土改革「骨太の方針」—、上にものが言える、協力して課題を解決 1対1の面談(社長面談は非常勤監査役2名も)
D社	- 今期は計33か所(事業本部、国内外事業所・事務所、子会社) - 被監査者は取締役、執行役員、事務所長、事業所長、子会社社長	- 監査項目は、組織・人員体制、方針・運営状況、内部統制、課題など - 往査は常勤監査役2名が被監査者と直接面談して実施
E社	- 取締役 - 取締役会（毎週水曜日に定例開催） - 重要な会議（経営報告会・安全会議・品質会議等） - 当社および国内子会社の計算書類	- 代表取締役と、毎週の定例ミーティングで、 - 取締役会議題について、事前・事後に意見交換（監査役は実査は行わず、代取から内部監査室に調査指示） - 計算書類の異常値について、経理担当取締役からヒヤリング