一般社団法人 監査懇話会

グループ経営におけるガバナンス、内部統制、監査体制について

～グループガバナンスにおいて監査役等の留意すべき役割と責務～

2019年1月25日

東洋大学 国際学部 グローバル・イノベーション学科

教授　毛利正人

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

【内容】

1 はじめに（問題の所在、近時のリスク発現事案）

2 日米の大型会計不正における類似性とガバナンス改革

3 グループ経営におけるGRCとそのモニタリング（監査活動）

4 まとめ（私見）と質疑応答

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

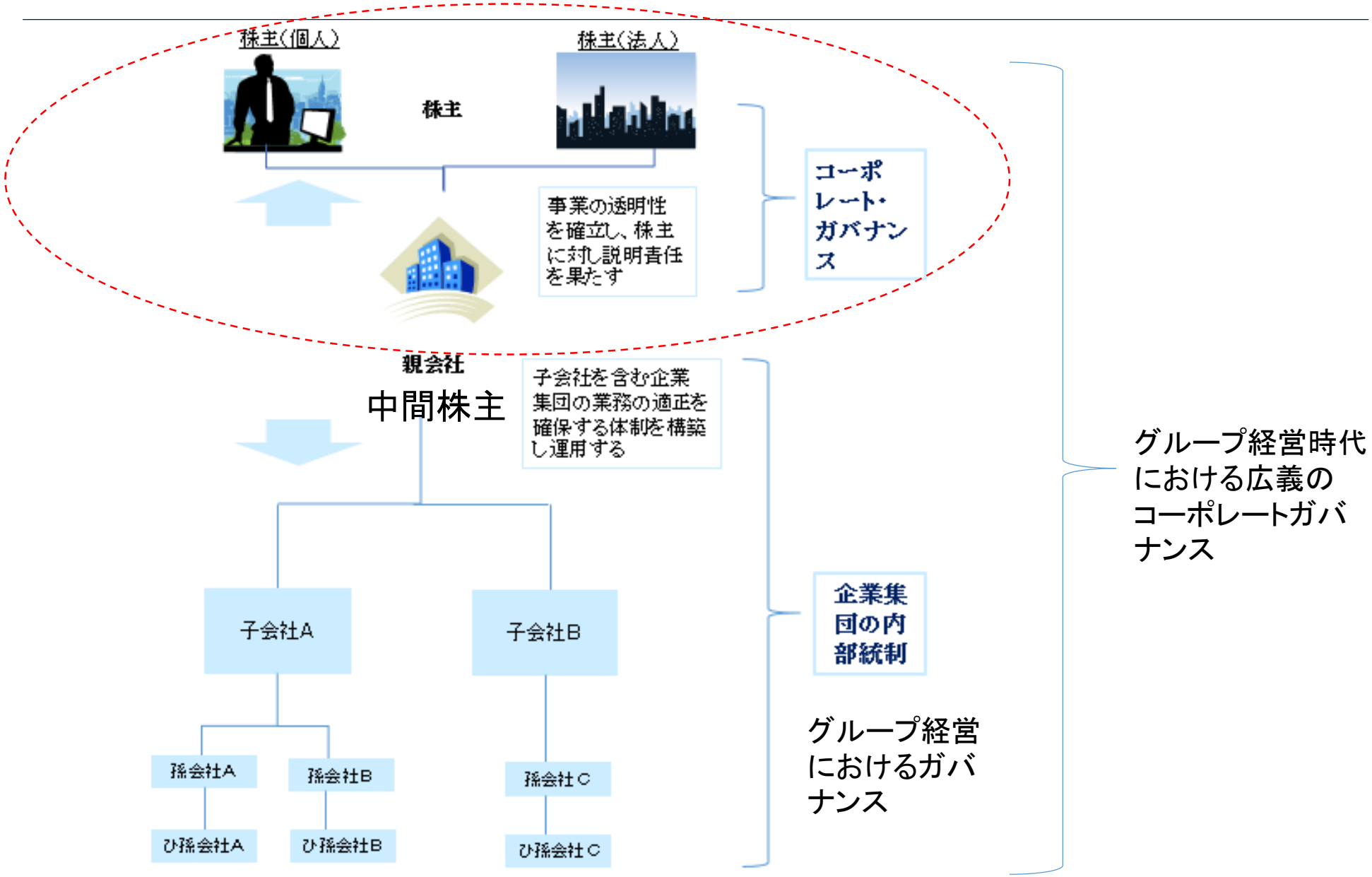
「グループ経営におけるガバナンス、内部統制、監査体制」における問題の所在

- ■子会社、関係会社といえでも別法人格であり、自主性を尊重すべきであるという側面がある
- ■100%子会社であればよいが、そうでない場合、少数株主を尊重すべきであり、親会社の思いのままにコントロールはできない（すべきでないという意見）
- ■たとえ、100%子会社であっても、設立の経緯、親会社と子会社経営陣の人的関係（同期、先輩後輩）等によってガバナンスが効きづらい場合がある
- ■子会社が親会社のコアビジネス以外の事業領域である場合、企業文化が異なる場合や物理的所在地が遠隔地である場合（特に海外子会社の場合）ガバナンスが効きづらい場合がある
- ■M&Aで買収した大型子会社などの場合、リソースに限界のある監査役往査でどこまで実態に迫れるか不安がある

しかし、一旦不祥事や不正事案が起きた場合（特にブランドを共有している場合）親会社のみならずグループ全体の企業価値を一瞬で大きく棄損し、回復には大きなコストと長い期間が必要になるため、グループ経営におけるリスク管理、特に重要リスクのモニタリングは**監査役等にとって、近時最重要課題の一つである**

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

コーポレートガバナンスとグループ経営におけるガバナンス



©2018 Masato Mori All Rights Reserved

グループ経営における不祥事・不正事案

■国内における子会社不祥事・不正事案

・食品会社（および総合商社）子会社による偽装食肉事件
・総合商社子会社による補助金対象製品虚偽申請
・杭打ちデータ改ざん
・免震ゴムデータ改ざん
・近時多発している製品検査/品質データ改ざん（本体および子会社、グループ全体）

■海外子会社の不祥事・不正事案

■海外支店(シンガポール）デリバティブ失敗による英国金融グループ全体の破綻
■食の安全・安心
・中国冷凍餃子事件
・中国期限切れ肉使用事件
■海外子会社における贈収賄・カルテル不正

■会計不正
・経営者主導の不正
・事業部門による不正
・買収した会社の子会社（孫会社）の不正

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

【内容】

1 はじめに（問題の所在、近時のリスク発現事案）

2 日米の大型会計不正における類似性とガバナンス改革

3 グループ経営におけるGRCとそのモニタリング（監査活動）

4 問題提起と質疑応答

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

日米の大型会計不正における類似性とガバナンス改革(その類似性-1)

米国

2000　　2002　　2019

ENRON　ARTHUR ANDERSEN　WORLDCOM

- Sarbanes-Oxley Act Of 2002 - SOX
- SEC's corporate governance rules section 303A

その後、米国では大型の会計不正事案は発生していない

NASD and NYSE Rulemaking: Relating to Corporate Governance

Nasdaq　NYSE

Internal Control

ERM

日本（米国に5年遅れ、ほぼ同様の事象）

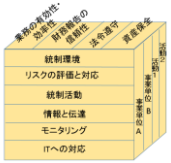
2005 - 2006　　2005 - 2007　　2019

山一證券　中央青山監査法人

足利銀行　Kanebo

我が国においても「内部統制」が法制度に初めて導入された

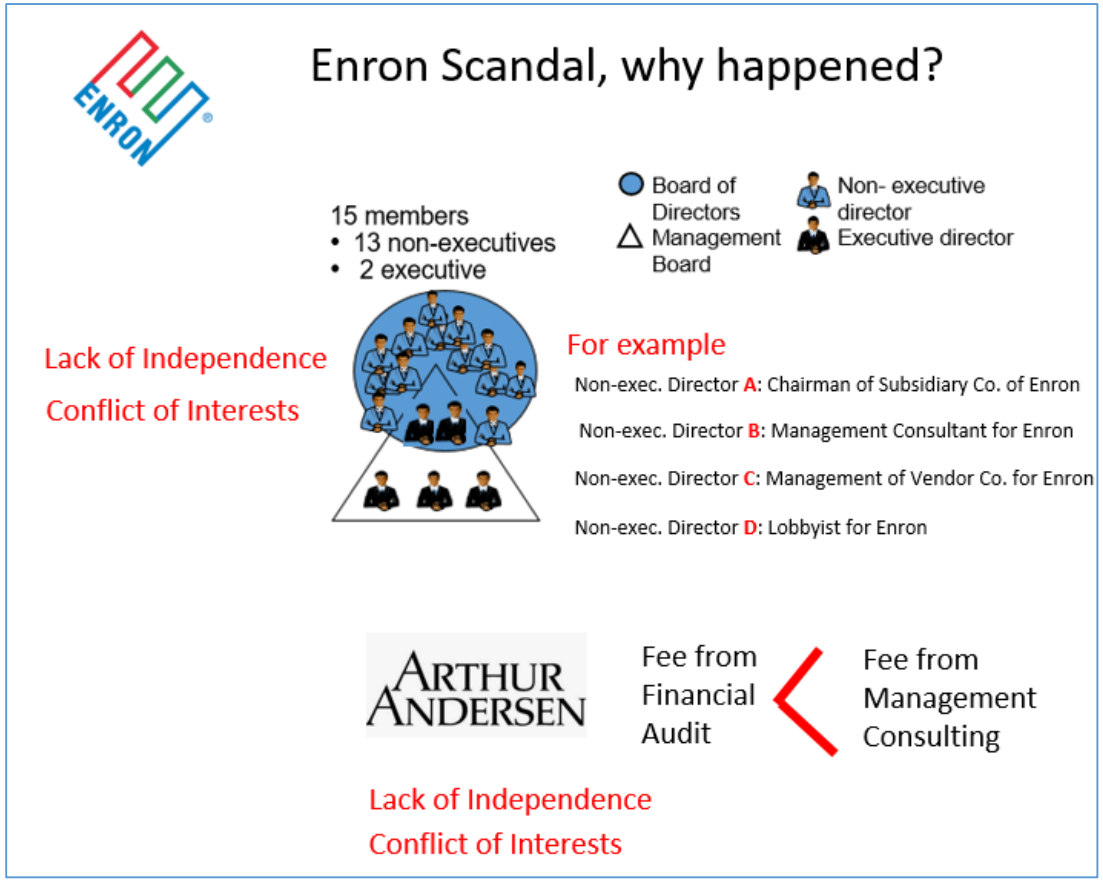
- 会社法の改正（2005年）
- 金融商品取引法(J- SOX)の導入（ 2006年）



我が国のその後は？

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

日米の大型会計不正における類似性とガバナンス改革(その類似性-2)



出典：講演者（毛利）による作図

エンロンの取締役会は他の多くの米国公開会社同様、少数の執行兼務と絶対的多数の社外取締役（2000年時点で執行兼務取締役は会長と社長の2名、他の13名は社外・非執行取締役）で構成されていた。

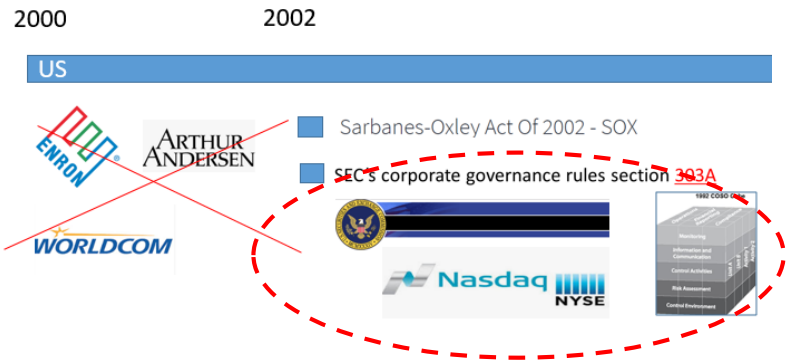
そのため、2001年にはChief Executive誌より米国ベスト・ボードの第5位にランキングするほどの高い評価を得ていた。

出典：「エンロン・ワールドコムの事例に学ぶ企業の内部統制とコーポレート・ガバナンス」丸山真弘　安全工学, 2006

■会計監査人および社外取締役の独立性に問題があり、コーポレートガバナンスが形式的となり機能していなかった

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

米国および日本における内部統制概念と関連法規制の展開（その類似性-3）



抜粋

- ■社外取締役の独立性要件の厳格化
- ■社外取締役からなる3委員会の設置（監査、指名、報酬）義務化
- ■監査委員会内に最低1名の財務専門家社外取締役の義務化
- ■内部監査機能設置の義務化
- ■内部通報受付手続きの確立義務化
- ■・・・・等

例示

Requirement	NYSE	Nasdaq
Director Independence	▪ The Board of Directors of a NYSE listed company is required to consist of a majority of independent[2] directors ▪ The listed company is required to disclose the basis for determination of director independence in its annual proxy statement (or if it does not file a proxy, in its Form 10-K annual report)	▪ The Board of Directors of a Nasdaq listed company is required to consist of a majority of independent[3] directors ▪ The listed company is required to disclose those directors that it has determined to be independent in its annual proxy statement (or if it does not file a proxy, in its Form 10-K or 20-F)

Requirement	NYSE	Nasdaq
Nominating/Corporate Governance	▪ The committee must be composed entirely	▪ Director nominees are required to be selected

Requirement	NYSE	Nasdaq
Compensation Committee		

Requirement	NYSE	Nasdaq
Audit Committee	▪ The committee is required to have a minimum three person committee composed entirely of independent and financially literate directors (or that must become financially literate within a reasonable period of time after appointment to the committee) ▪ One member is required to be a financial expert	▪ The committee is required to have a minimum three person committee composed entirely of independent and financially literate directors who have not participated in the preparation of financial statements of the listed company or any of its subsidiaries ▪ One member is required to be a financial expert

Requirement	NYSE	Nasdaq
Internal Audit Function	▪ Each listed company is required to have an internal audit function	N/A

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

米国および日本における内部統制概念と関連法規制の展開（その類似性-4）

OLYMPUS

CLSA ASIA-PACIFIC MARKETS CG Watch 2010 Corporate governance in Asia ACGA In collaboration with the Asian Corporate Governance Association

オリンパス株式会社
第三者委員会報告書
（2011年12月6日）

（1）統制環境
（2）リスク評価
（3）統制活動
（4）情報と伝達
（5）監視活動

オリンパス社のコーポレートガバナンスは社外取締役を任意に3名設置する等、（形式としては）先進的であったため、会計不正が明るみに出た前年の2010年、アジア・コーポレートガバナンス・ソシエーション（ACGA)の調査では、日本企業でベスト20に入るほどの高評価であった。

ア　独立性の欠如

（監査役）

・常勤監査役、社外監査役は代表取締役の指名、推薦を受け就任。調査時点の常勤監査役のうち1名は事件の首謀者。社外監査役2名のうち1名は社長の高校の同級生、もう1名は納入会社出身であった

（内部監査）

・内部監査を実施する監査室は長く上記首謀者の監督下にあり、常勤監査役就任後はその部下に監督が引き継がれた（内部監査の独立性が阻害されていた）

イ　専門的知識及び経験の不足

・監査役に就任した者は（上記首謀者を除き）いずれも財務経理分野の専門家ではなく、専門家を顧問として雇用していなかったため、担当部門からの説明、会計監査人から提出された監査報告書に疑いを抱かなかった

・内部監査部門においても経理知識をもつ人間が少なく、内部監査の対象はコーポレート部門ではなく、営業、製造等の現業部門に重点が置かれていた

ウ　監査役スタッフの不足

・監査役室における専任スタッフは1名のみ。常勤監査役は年間監査計画に基き往査を実施しているが、要員不足もあり、監査手法は被監査部門が予め準備した資料に基づくヒヤリングが中心、帳簿、契約書等の査閲等の実証的手続きは行われていなかった

エ　監査役監査と内部監査の役割重複、相互連携の欠如

・常勤監査役は営業/製造拠点、国内主要子会社に往査を実施し、結果を監査役会が取り纏め、往査報告書として代表取締役に報告していた。一方、取締役に対する調査は1年に1回、1～2時間程度のヒヤリングを行っていたに過ぎない。監査役監査の目的である「取締役の職務の執行を監査する」という活動は極めて不十分であった

・内部監査も同様に営業/製造拠点、国内主要子会社に往査を実施しているが、監査役監査との間に明確な連携、役割分担は見られなかった

オ　J-SOX評価の形骸化

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

米国および日本における内部統制概念と関連法規制の展開（その類似性-5）

米国

2000　　2002

ENRON　ARTHUR ANDERSEN　WORLDCOM

- Sarbanes-Oxley Act Of 2002 - SOX
- SEC's corporate governance rules section 303A

その後、米国では大型の会計不正事案は発生していない

Internal Control　　ERM

日本（米国に5年遅れ、ほぼ同様の事象）

2005 - 2006　　2005 - 2007　　2011　　2015　　2019

山一證券　中央青山監査法人　足利銀行　Kanebo

我が国においても「内部統制」が法制度に初めて導入された

- 会社法の改正（2005年）
- 金融商品取引法（J- SOX)の導入（ 2006年）

我が国のその後は？

OLYMPUS　TOSHIBA Leading Innovation

2015年

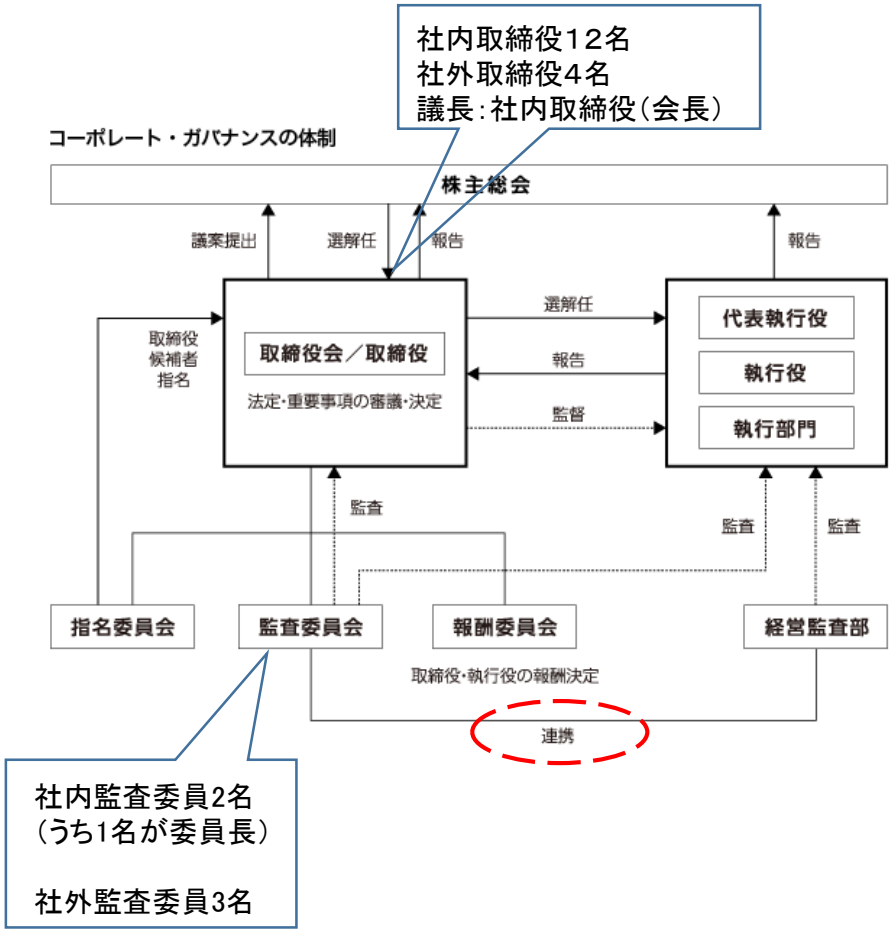
- 会社法の改正
  - ・社外取締役、社外監査役の社外性要件厳格化
  - ・監査等委員会設置会社の創設
  - ・会計監査人の選解任等に関する議案の内容の決定権を監査役または監査役会に付与
  - ・グループガバナンスの明確化　等
- ガバナンスコード
  - ・独立社外取締役2名以上　等

JPX JAPAN EXCHANGE GROUP

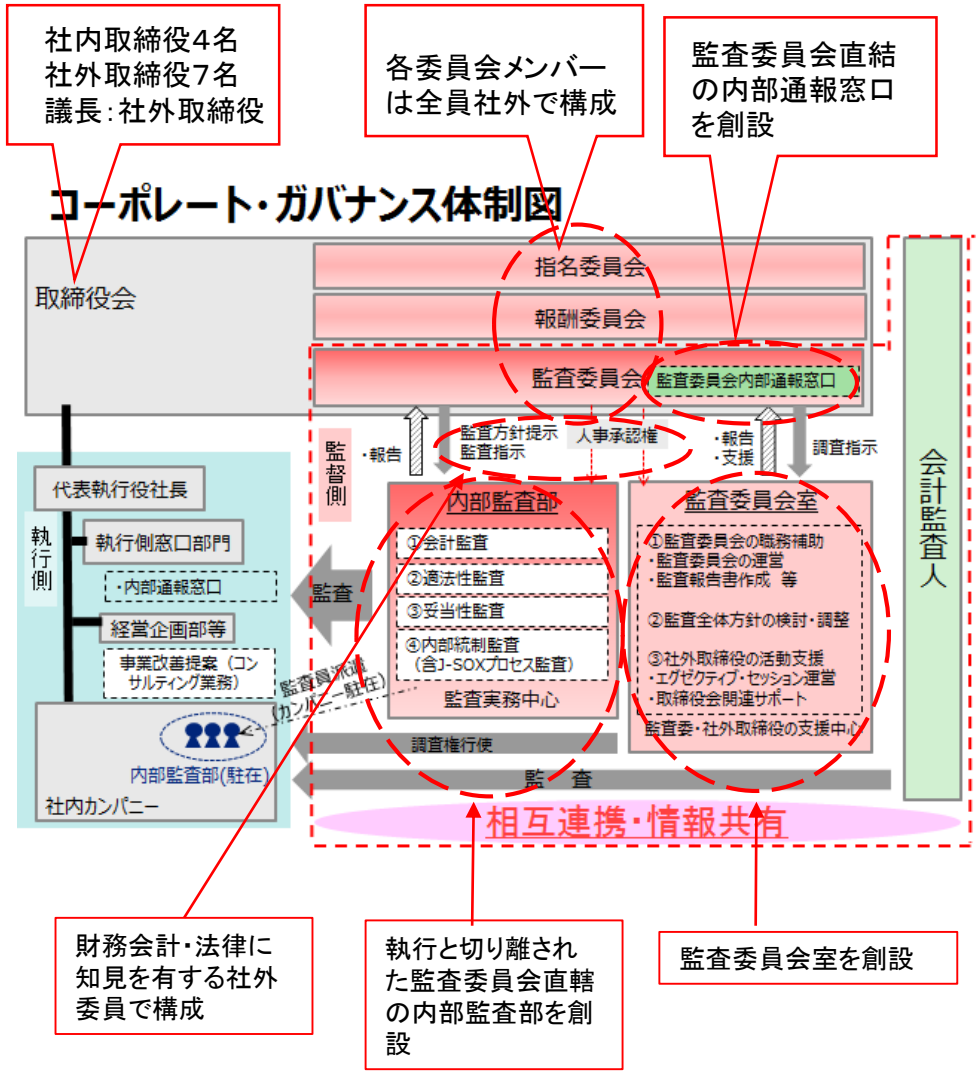
©2019 Masato Mori All Rights Reserved

事案発生前後のガバナンス体制比較（何処を変えたのか）

（2015年　事案発生直前の体制）



2015年8月18日に東芝が発表した「新経営体制とコーポレートガバナンス体制の改革について」 事案発生直前の体制および新聞報道より



©2019 Masato Mori All Rights Reserved

我が国のグループガバナンス関連制度（会社法関連）

子会社発の不祥事の頻発

国境を越えたグループ経営の進展

■少子高齢化による国内成長の鈍化等で海外子会社の相対的重要性が高まってきている
■積極的なM&A等により、異質な文化の従業員が増加し、これまでのグループ内の「常識」が通用しなくなってきている

グループガバナンス（企業集団の内部統制）強化の要請 ※海外子会社を含む	■ 平成26年改正会社法により企業集団内部統制の規程が法本文に格上げ ■ 更に、平成27年改正会社法施行規則により実施すべき項目の明確化 ■ 新たに施規100条1項5号に子会社の取締役等の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制や、子会社のリスク管理に関する規程等が追加 ■ 新たに施規100条3項4号に子会社の取締役等から親会社の監査役への報告するための体制に関する項目が追加

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

「企業集団の業務の適正を確保するために必要な体制※の整備」に関する法改正

※会社法上の表現、金融商品取引法（J-SOX）上の「内部統制システム」のこと

1）平成26年（2014年）改正会社法

従来の会社法では単に施行規則（法務省令）に規定されていたものが、以下のように会社法本体（基本六法の一つ）に直接記載され、格上げされた。

（取締役会の権限等）

第二百六十二条　（同上）

2・3　（同上）

4　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。

一～五　（同上）

六　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

七　（同上）

5　（同上）

（取締役会の権限等）

第二百六十二条　（略）

2・3　（略）

4　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。

一～五　（略）

六　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並びに当該株式会社及びその子会社から成る企業集団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

七　（略）

5　（略）

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

前頁　1）平成26年（2015年）改正の続き

子会社
ガバナンス

⇒企業集団の内部統制システムについての法的位置づけが強化されたと考えるべき

⇒親子会社の役員として、内部統制システムの整備の重要性を認識し、それ相当の体制を構築しないで不祥事が発生すれば、任務懈怠責任を問われる可能性が高まったと認識すべき

⇒近時に多発した子会社不祥事を受けて、**元来単体企業を想定していた会社法がグループ経営を想定したものに変わってきている**と認識すべき

出所：上記の見解は、平成２９年８月４日開催の『２０１７年度レクシスセミナー：獨協大学法学部教授高橋均氏による「グループ会社リスク管理のための社内規定の整備と運用」における配布テキスト』および同氏の書著である「グループ会社リスク管理の法務第２版」（中央経済社）を参照している。

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

2）平成27年（2015年）改正会社法施行規則（前頁からの続き）－内部統制－

以下に、**親会社が整備すべき具体的体制**が新たに規定されている。
（会社法施行規則100条1項5号）

（業務の適正を確保するための体制）
第百条　法第三百六十二条第四項第六号 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。

一　当該株式会社の取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
二　当該株式会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
三　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
四　当該株式会社の使用人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

「子会社」には海外子会社が含まれる

五　次に掲げる体制その他の当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

イ　当該株式会社の子会社の取締役、執行役、業務を執行する社員、法第五百九十八条第一項 の職務を行うべき者その他これらの者に相当する者（ハ及びニにおいて「取締役等」という。）の職務の執行に係る事項の当該株式会社への報告に関する体制

リスク管理

ガバナンス

ロ　当該株式会社の子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
ハ　当該株式会社の子会社の取締役等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
ニ　当該株式会社の子会社の取締役等及び使用人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

コンプライアンス

海外子会社を含む子会社から親会社への報告体制（ガバナンス）、子会社におけるリスク管理、コンプライアンス体制等を確立する必要がある

グループ経営における「GRC」が重要

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

2）平成27年（2015年）改正会社法施行規則（前頁からの続き）－内部統制－

以下に、**親会社の監査役監査の体制充実の具体的事項**が新たに規定されている。（会社法施行規則100条3項4号）

（業務の適正を確保するための体制）
第百条　法第三百六十二条第四項第六号 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。

３　監査役設置会社（監査役の監査の範囲を会計に関するものに限定する旨の定款の定めがある株式会社を含む。）である場合には、第一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。
一　当該監査役設置会社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項
二　前号の使用人の当該監査役設置会社の取締役からの独立性に関する事項
三　当該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
四　次に掲げる体制その他の当該監査役設置会社の監査役への報告に関する体制
イ　当該監査役設置会社の取締役及び会計参与並びに使用人が当該監査役設置会社の監査役に報告をするための体制
ロ　**当該監査役設置会社の子会社の取締役、会計参与、監査役、執行役、業務を執行する社員**、法第五百九十八条第一項 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又はこれらの者から報告を受けた者が当該**監査役設置会社の監査役に報告をするための体制**

子会社役職員は、子会社内に不法行為等の懸念がある場合は、管轄する親会社の事業部のみならず、**親会社監査役にも報告する体制が求められる**

出所：上記の見解は、平成29年8月4日開催の『2017年度レクシスセミナー：獨協大学法学部教授高橋均氏による「グループ会社リスク管理のための社内規定の整備と運用」における配布テキスト』および同氏の書著である「グループ会社リスク管理の法務第2版」（中央経済社）を参照している。

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

我が国の内部監査基準

一般社団法人日本内部監査協会
The Institute of Internal Auditors-Japan

内部監査基準

「内部監査基準」

本基準については、平成26（2014）年6月1日から適用しております。

内部監査基準改訂の背景および主な改訂点（PDF342KB）
本文（PDF395KB）
新旧対照表（PDF1,124KB）
公開草案との対照表（PDF255KB）

近年のガバナンス重視の傾向により平成26年に改訂された

「内部監査基準実務指針」

内部監査基準実務指針 平成29（2017）年3月～

（参考）
内部監査基準 平成16年6月
内部監査基準 平成16年6月（PDF245KB）
内部監査基準実践要綱 平成18年6月（PDF518KB）

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

内部監査組織について（近年の傾向）の基準改訂のポイント

第２節　内部監査部門の組織上の位置づけ

2.2.1　内部監査部門は、組織上、最高経営者に直属し、職務上取締役会から指示を受け、同時に、取締役会および監査役（会）または監査委員会への報告経路を確保しなければならない。

2.2.2　組織体の事情により内部監査部門を最高経営者以外に所属させようとする場合には、内部監査の独立性が十分に保持され、内部監査の結果としての指摘事項、助言および勧告に対して適切な措置を講じ得る経営者層に所属させなければならない。またこの場合であっても、取締役会および監査役（会）または監査委員会への報告経路を確保しなければならない。

出所：日本内部監査協会（**平成26年5月23日承認**）内部監査基準

Ⅱ　主な改訂点

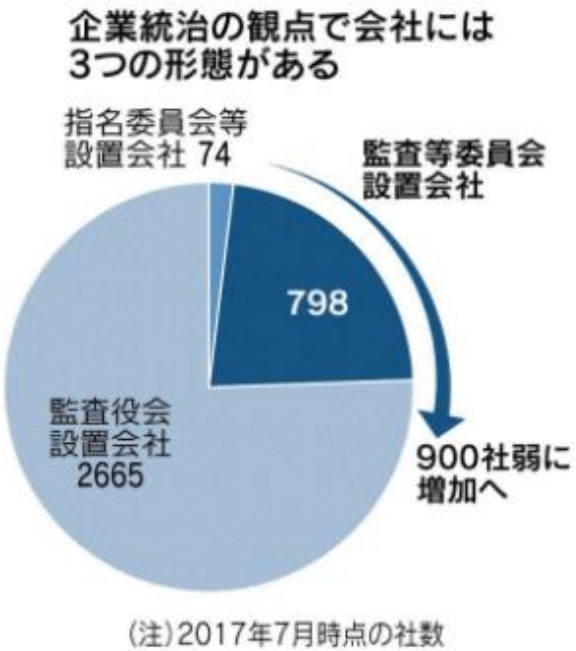
改訂された主な点は次のとおりである。

(1)　内部監査の独立性に関し、これまでは「組織上、原則として、最高経営者に直属し」とされていたが、これを「組織上、最高経営者に直属し、職務上取締役会から指示を受け」(2.2.1) とした。ガバナンスを重視する近年の外部環境を意識してのことである。

出所：内部監査基準改訂の背景および主な改訂点　平成 26 年 6 月 1 日　一般社団法人日本内部監査協会

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

第3の選択肢としての監査等委員会設置会社の急増



2018年6月23日本経済新聞記事より

【監査役】
- 自ら監査(実査)する役割
- 独任制の下、個々の監査役がそれぞれ権限を有する

【監査等委員】
- 自らは監査(実査)せず、外部監査人、内部監査部門に適切に監査させる役割(常勤者は必ずしも必要とされない)
- ただし、以下が監査等委員会が有効に機能するための前提条件と考える(私見)
  - ■外部監査人を監督できること
  - ■組織内に内部監査部門があり、指示(または連携)できること
- 独任制ではないため、監査等委員会による組織監査が前提

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

【内容】

1 はじめに（問題の所在、近時のリスク発現事案）

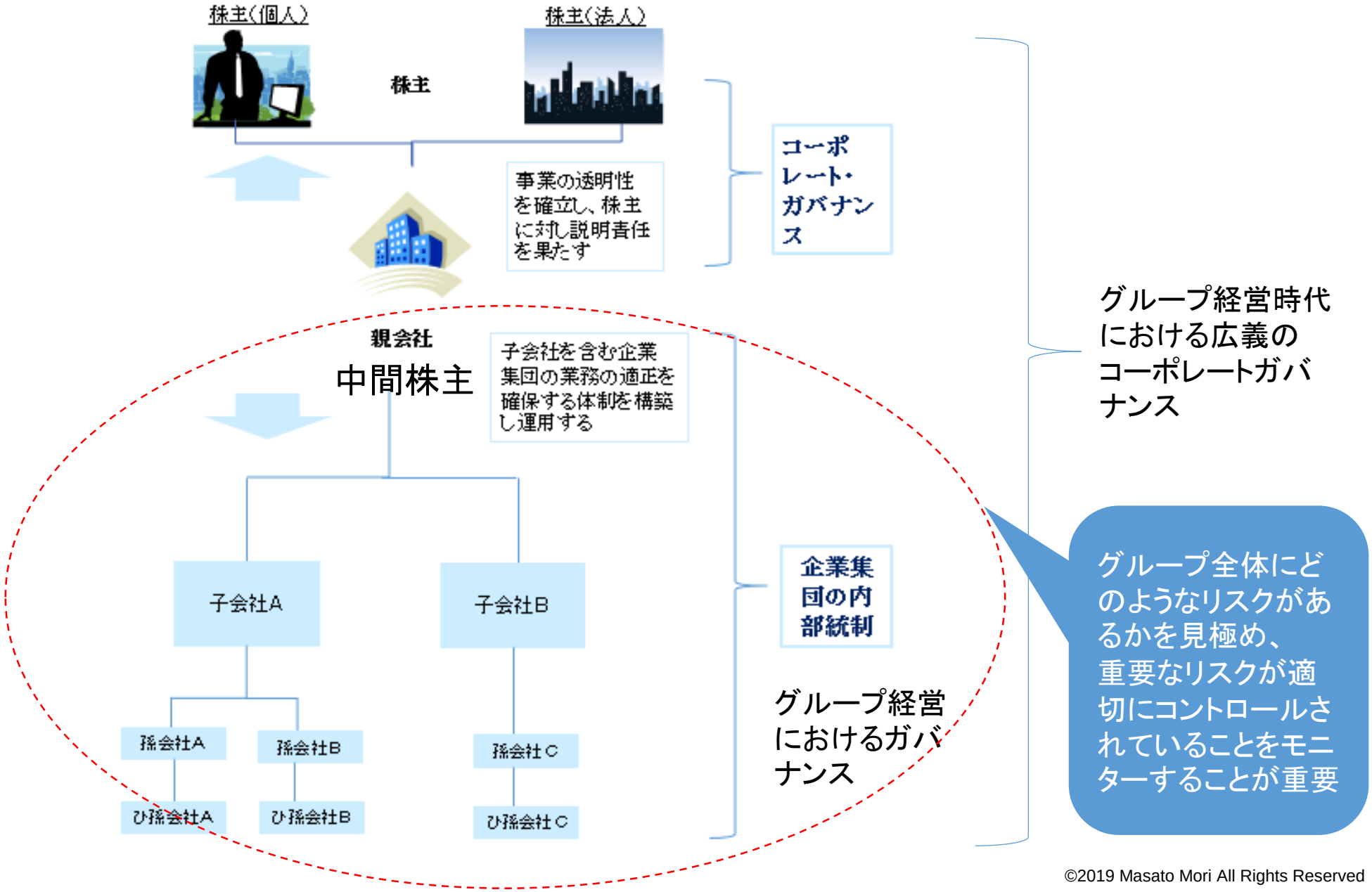
2 日米の大型会計不正における類似性とガバナンス改革

3 グループ経営におけるGRCとそのモニタリング（監査活動）

4 問題提起と質疑応答

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

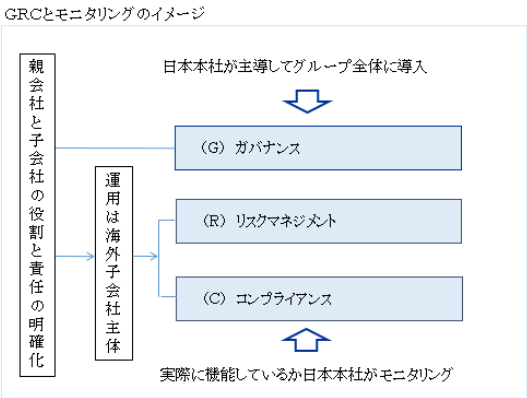
コーポレートガバナンスとグループ経営におけるガバナンス



©2019 Masato Mori All Rights Reserved

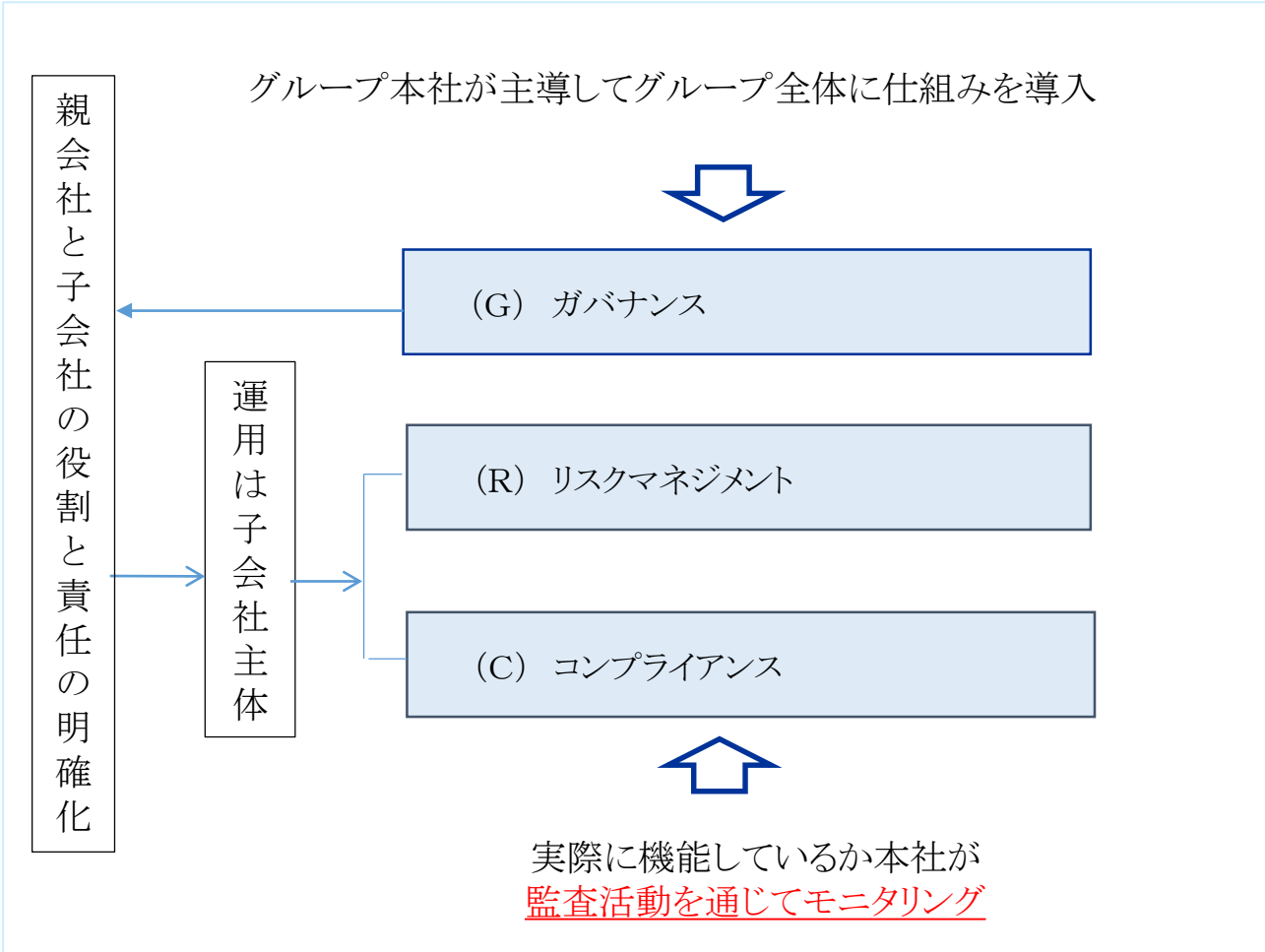
子会社マネジメントに必要不可欠なGRC(海外子会社か否か問わず)

【海外グループ経営の場合特に有効】



原則：事業運営軸は子会社の機動性を損なわないよう権限委譲：分散(decentralize) でも良いがコンプライアンスの中心軸は本社集中（centralize)が効率的

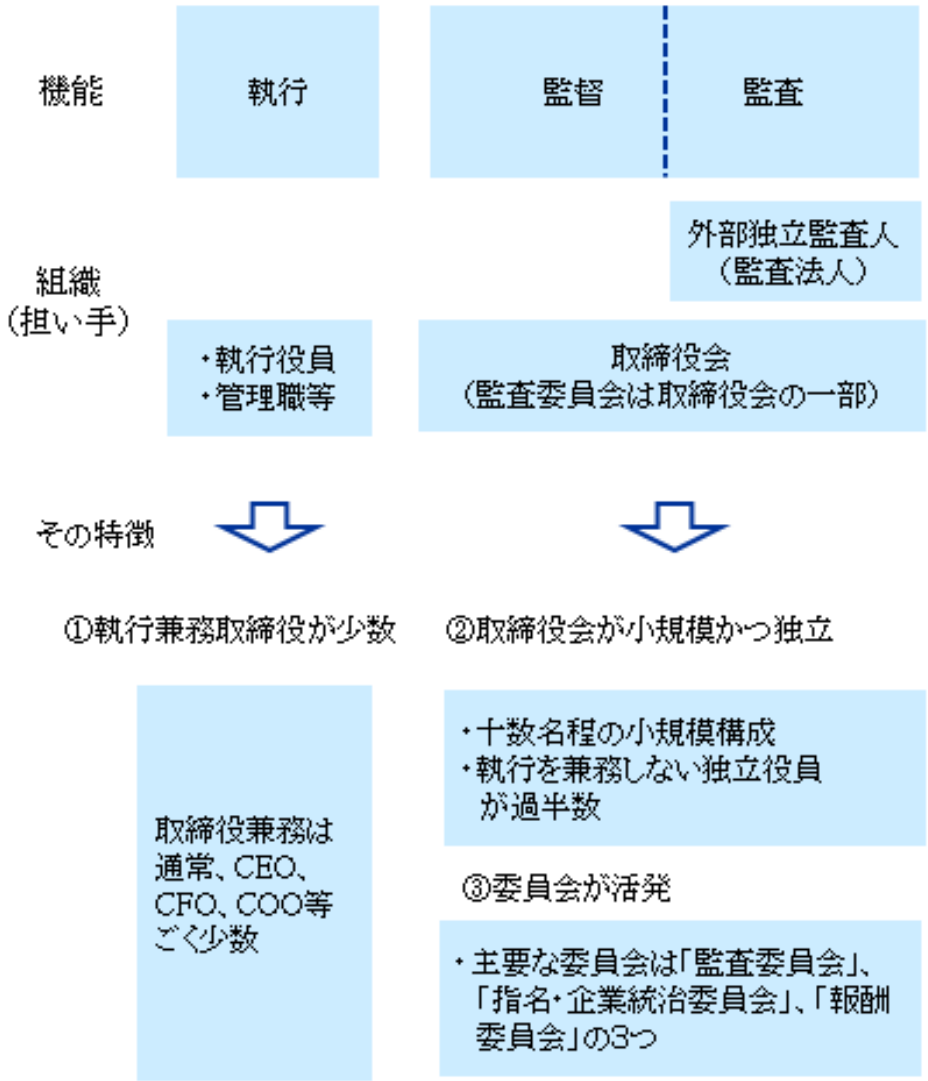
グループ経営におけるGRCとモニタリングのイメージ



©2019 Masato Mori All Rights Reserved

参考：米国（モニタリングボード）型ガバナンスモデル-1 （全体像）

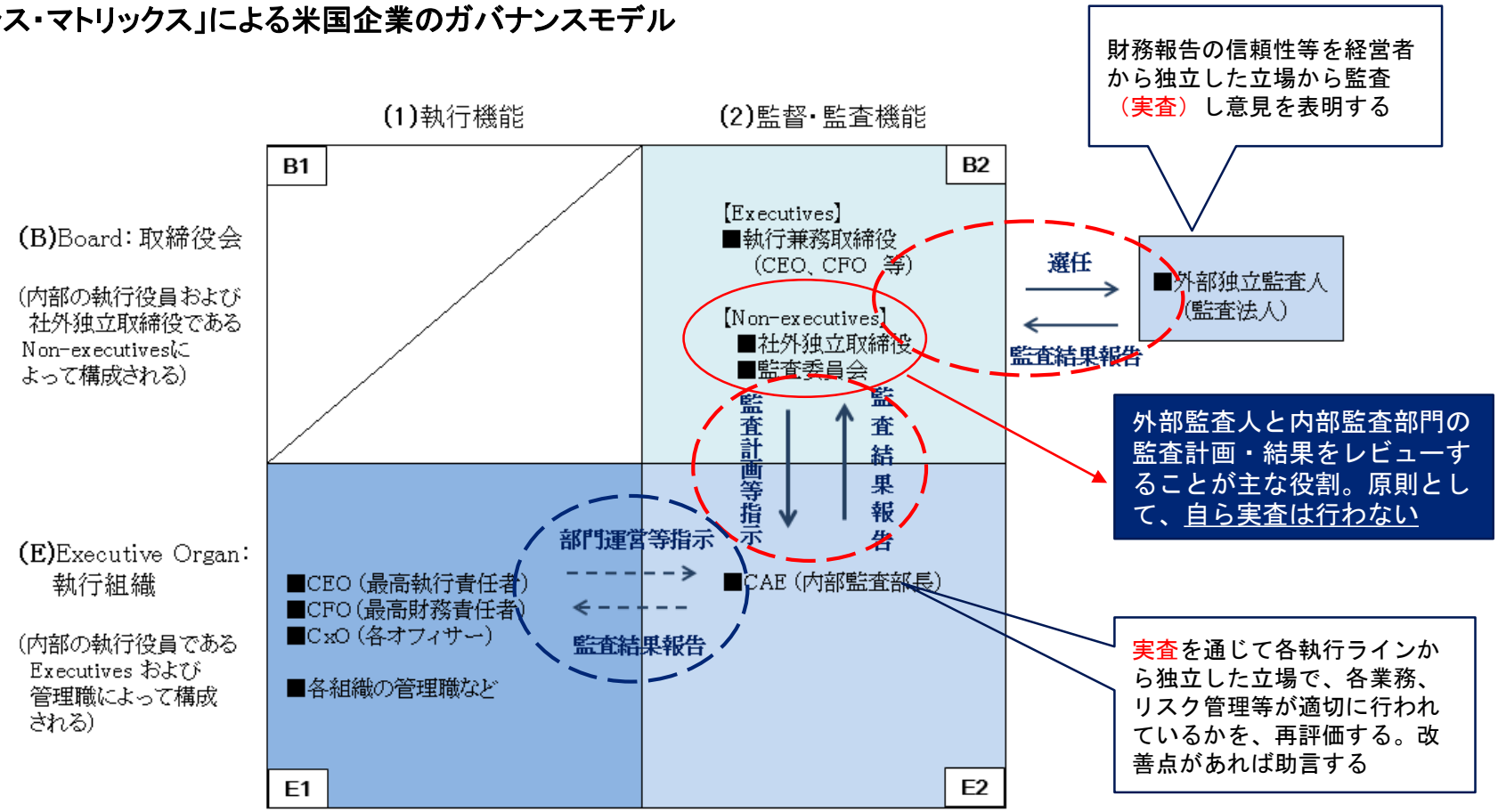
■米国上場企業等のガバナンス機能と組織、その特徴



©2019 Masato Mori All Rights Reserved

参考：米国（モニタリングボード）型ガバナンスモデル-2 （監査委員会）

■「ガバナンス・マトリックス」による米国企業のガバナンスモデル

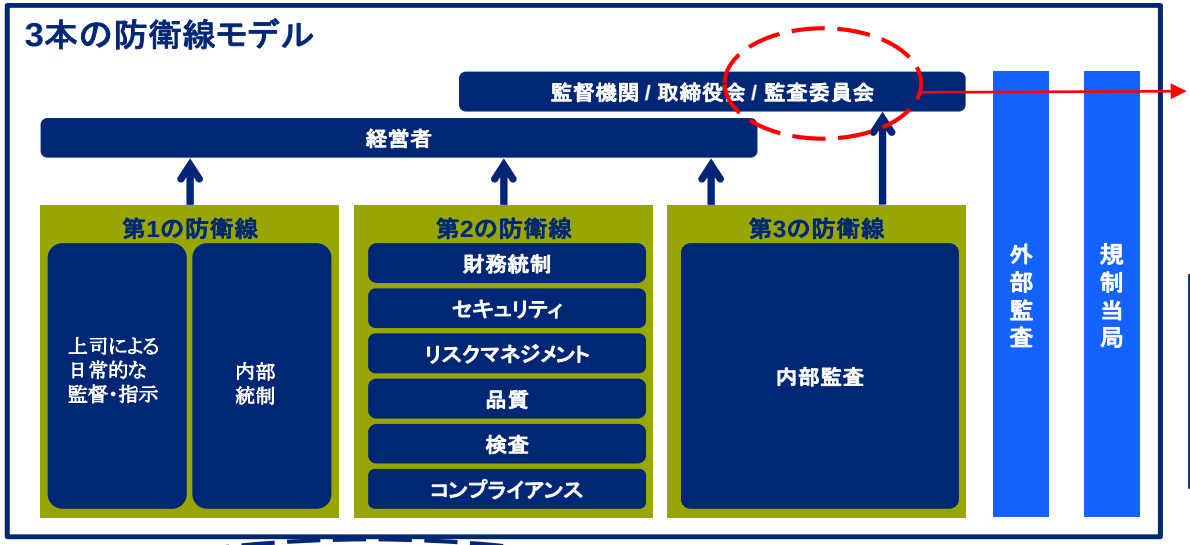


・取締役として象限B2に属し、かつE1にも属し業務執行している人物は、CEOの他数名に過ぎない（一般的日本企業では、圧倒的多数が重複している）
・象限B2の取締役会の中の監査委員会が監査機能を担っており、外部独立監査人も、監査委員会が選任し活用している
・監査委員会はE2象限の内部監査部長に直接指揮命令し、監査に活用している
・執行者をけん制するという面で、株主の立場から判り易いガバナンス構造となっている

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

参考：米国（モニタリングボード）型ガバナンスモデル-3 （3本の防衛線）

The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control



監査委員会が内部監査計画と監査結果をレビューすることにより、このモデルを有効に機能させる

まず、執行ラインが、自図からの責任で内部統制を整備、運用する

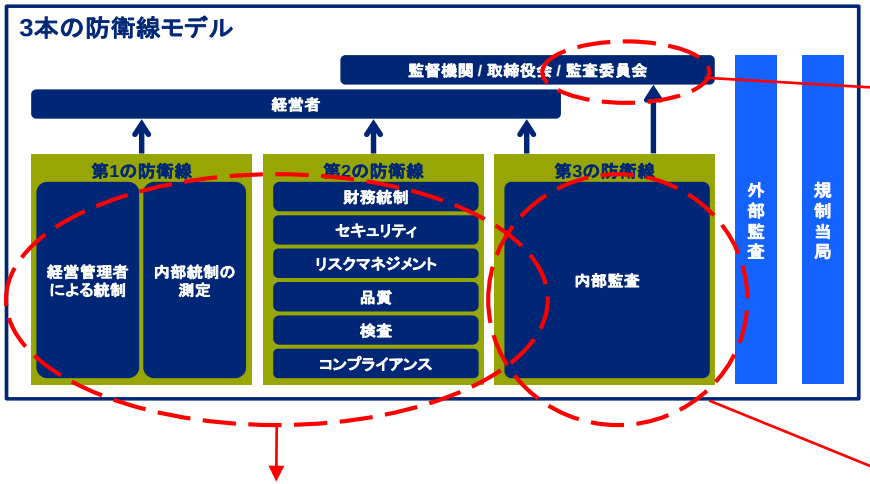
次に、内部監査部門が執行部門が整備・運用する内部統制が有効に機能しているか独立的に評価する

	第1の防衛線	第2の防衛線	第3の防衛線
部署（例）	・事業部門	・リスクマネジメント部門 ・コンプライアンス部門 ・品質管理部門 ・労働安全部門 ・環境管理部門　等	・内部監査部門
役割と責任	リスクオーナーとして日常的にリスクへの対応、コントロールのデザイン・導入、および継続的改善活動を行う	管轄する特定リスクに対する管理活動について、第1の防衛線部門の活動を支援する	第1、第2の防衛線の有効性を独立的に評価し、保証する

出典：IIA Position Paper : THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIE RISK MANAGEMENT ANDCONTROL, January 2013

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

CSAと内部監査の連携イメージ①

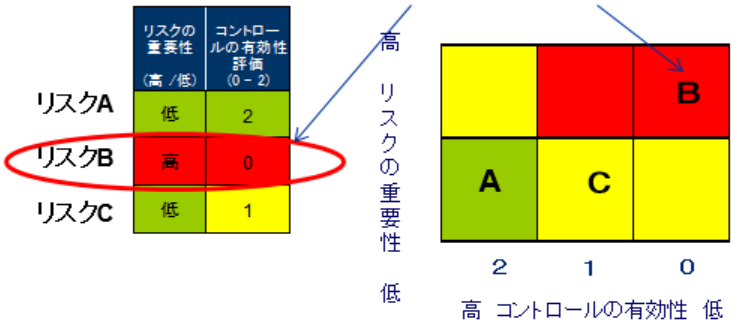


（３）

監査委員会は、内部監査部門から結果の報告を受け、グループ全体の重要リスクが適切にコントロールされているという心象形成を行う。懸念があれば、取締役会に報告し是正させる。

これらの全体プロセスが機能すべく、監査委員会が監督する。

（１）■重要性が高く、対応するコントロールの有効性の低いリスク項目は残余リスクが高い



■事業ラインの責任者に、各リスクの重要性とコントロールの有効性を自己評価させる（Control Assessment: CSA）

■リスクが高く、コントロールの有効性が低い事項があれば、早急に対応させる

（２）

内部監査部門が実査（例：サンプリングテスト）により、運用状況を独立的な立場から再評価。

CSA通りコントロールが有効であれば、事業ライン責任者の自己評価結果を再保証し、不備があれば改善を勧告する。

独立的評価結果を監査委員会に報告する。

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

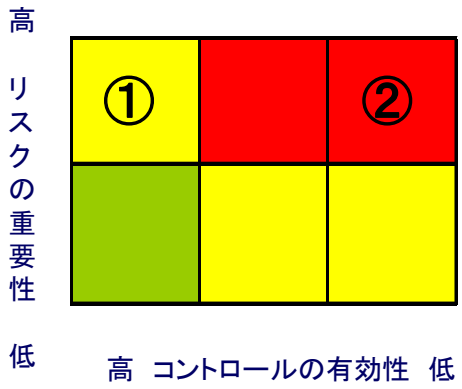
CSAと内部監査の連携イメージ②

■CSA導入後、内部監査でどこを優先的に見るか？

【CSAによる自己評価結果】

	リスクの重要性	コントロールの有効性	残余リスク
項目①	高	高	中
項目②	高	低	高

【CSA結果によるヒートマップ】



〈クイズ〉

内部監査でどのエリアを優先的に見るべきか？

エリア①の項目？　あるいは　エリア② の項目？

正解は？

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

CSAと内部監査の連携イメージ③（監査委員会報告）

■監査委員会と同メンバーでリスクマネジメント委員会を設置

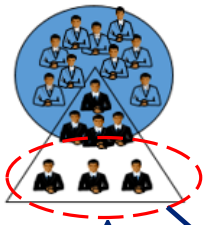
■TOP10業務（Operational）および戦略（Strategic）リスク（合計20）を毎年（洗い替え）選定、監査委員会で特に注意してモニタリング

■その他のリスクも含め、内部監査部門責任者、リスクマネジメント（コンプライアンス）責任者が、一覧性のあるかたち（ダッシュボード）で現状を報告

■100社以上の海外子会社を含めグループ全体のリスク管理状況を、監査委員会で四半期毎に効率的・効果的に討議するためGRCシステムを導入

Group Risk & Internal Audit Report Summary Report

Audit Committee



個別
監査報告書

報告

勧告
指示

④ACT

①PLAN

改善活動

リスク事象
の識別

③CHECK

リスクの評価

独立的
モニタリング

内部監査

GRCシステム

日常的
モニタリング

CSA

②DO

リスクへの対応

コントロールの
デザイン・導入

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

【内容】

1 はじめに（問題の所在、近時のリスク発現事案）

2 日米の大型会計不正における類似性とガバナンス改革

3 グループ経営におけるGRCとそのモニタリング（監査活動）

4 まとめ（私見）と質疑応答

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

事例を踏まえたグループ経営における監査実務（まとめ：私見）

会計監査人および内部監査部門との関係について

監査役会（監査等委員会）は、会計監査人および内部監査部門との関係を極力強化する　⇒三様監査の強化

監査役（監査等委員）は、経営者と会計監査人との間の意見の不一致等について株主への開示の立場から積極的にモニターする

監査役（監査等委員）は、グループ内のリスクに敏感になり、そのコントロールの有効性に注意を払う（CSA＋内部監査が有効）

監査計画策定、往査、予算配分等はリスクベースとし、効率的、効果的な内部監査を実現する

独任制の長所は活かしつつ

その他

監査役会設置会社であっても、海外大型買収子会社が存在する場合などは監査役往査のみに依拠せず組織的監査を志向する

不正を予防し早期発見するため、内部通報制度を活性化する。監査役会（監査等委員会）はその有効性に注意を払う

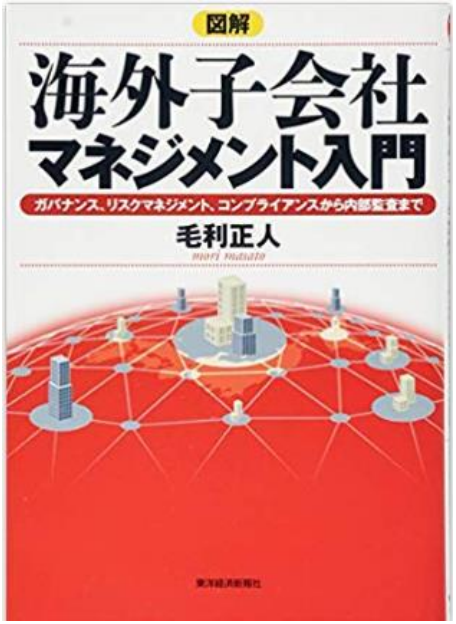
監査役（監査等委員）は内部通報制度によりもたらされた情報に直接アクセスすることができるようにする

財務・会計（できれば内部統制、リスクマネジメントについても）専門性を有する社外監査役（監査等委員）を最低1名は入れる

©2019 Masato Mori All Rights Reserved

4 まとめ（私見）と質疑応答

【ご参考】



©2019 Masato Mori All Rights Reserved