

2016年5月16日

【監査懇話会 監査セミナー】

別府正之助

[beppu-yokohama@nifty.com](mailto:beppu-yokohama@nifty.com)

## 監査役会と内部監査部門の新しい関係

～日本型ガバナンス体制確立のために～

### ～目次～

(今後のガバナンス課題は「内部監査部門」の活用)

- |                          |      |
|--------------------------|------|
| 1. ここ1年のガバナンス動向          | P. 2 |
| 2. 上場会社のガバナンスに対する海外からの批判 | P. 3 |
| 3. 海外からの批判への対応           | P. 4 |
| 4. 内部監査に関する最近の議論         | P. 7 |
| 5. 監査役会が抱えている課題          | P. 8 |
| 6. 内部監査部門が抱えている課題        | P. 9 |

(これから為すべきこと)

- |                         |       |
|-------------------------|-------|
| 7. 内部監査部門の「2系統の報告経路」確立  | P. 11 |
| 8. 「3つのディフェンスライン」の考え方導入 | P. 14 |
| 9. 内部監査の品質向上への支援        | P. 15 |
| 10. 監査役会と内部監査部門の定期会合    | P. 16 |
| 11. 監査役(会)への期待          | P. 17 |

## 1. ここ1年のガバナンス動向

### (1) コーポレートガバナンス・コードの適用開始

東証上場規程により 2015 年 6 月適用開始

### (2) 2 人以上の独立社外取締役選任

2016 年 3 月末 1・2 部上場会社（監査役会設置会社）2233 社の内、社外取締役 0 人は 99 社、1 人は 883 社、2 人以上は 1251 社。

### (3) 監査等委員会（監査役会の廃止）への移行

2016 年 3 月末までに移行済み 292 社、移行を表明済み 215 社、合計 507 社。

<http://blog.livedoor.jp/kawailawjapan/archives/8331552.html> 参照。

### (4) 東芝の第 3 者委員会調査報告書公表

2015 年 7 月公表。同年 8 月新経営体制を発表。

### (5) 監査役監査基準の改定

2015 年 7 月改定。各条項のレベル（1～5）分け。

### (6) コーポレートガバナンス報告書の提出(Comply or Explain)

Explain した（未実施）項目のトップ 3 は、「取締役会の実効性評価」、  
「議決権電子行使・招集通知英訳」、「独立社外取締役 2 名以上」。  
73 項目すべてを Comply した会社は、200 社程度（約 1 割程度）。

### (7) 取締役会の実効性評価実施

1 部・2 部上場会社のうち、64%が未実施。

今後実施予定は 29%、検討中は 44%、実施予定なしは 27%。

## 2. 上場会社のガバナンスに対する海外からの批判

### (1) 独立社外取締役の少ない取締役会

社内出身の業務執行取締役が圧倒的多数で、独立社外取締役がいたとしてもその数は極めて少ない。

このような取締役会が、ガバナンス機能を発揮できるとは思えない。

⇒ 一体、社内の誰が、どの機関が社長を監視・監督しているのか。

ISS：「最低2名の社外取締役がいない」、「ROEが5%を下回り、改善傾向にない」場合は、経営トップである取締役の選任議案に反対を推奨。

### (2) 議決権を有しない監査役

日本の監査役会は、取締役会から独立したガバナンスの専門機関として設置されている。

監査役は取締役会に出席して意見を述べることができるというが、取締役会での議決権を有していない。

⇒ 議決権のない（代表取締役社長の選任・解任権がない）監査役は無力ではないか。

⇒ 監視される側の社長が、事実上、監査役を選んでいるのではないか。

⇒ 監査役が監査しているというが、資格を持たず教育・訓練も受けずに監査できるのか。

### (3) 社長の全面指揮下にある内部監査部門

社長直属の組織として多くの上場会社に設置されているが、その陣容は貧弱。ガバナンス機関への報告経路（指揮命令・直属関係）は確立していない。

⇒ 内部監査部門はガバナンス機能の一部と考えられていないのではないか。

⇒ 社長からの独立性が担保されていないと、社長の意向に反する監査はできないのではないか。

⇒ 社外役員は、内部監査部門から十分な社内情報を入手できているのか。

### 3. 海外からの批判への対応

#### (1) 日本の取締役会はモニタリング型ではない

- 多くの日本企業の取締役会は、業務執行の意思決定を中心的な役割とする、いわゆるオペレーション型(マネジメント型とも言われている)で運営。
- 独立社外取締役・独立社外監査役の「外部の目」は、企業経営にとって有用かつ不可欠。  
しかし、「独立社外取締役過半数」として、取締役会を専ら監督機関(モニタリング型)とする日本企業は少ない。
- 日本の経営者は、「執行」と「監督」の分離の必要性は理解している。  
社長主導の取締役会が、社長に対する監視・監督機能を発揮し難いことも当然理解している。
- 独立社外取締役過半数の取締役会が経営の基本方針を「決定」し、業務執行取締役が「執行」する仕組み(「決定」と「執行」の分離)には強い違和感を覚えている。
- 日本の経営者は、業務執行取締役が自ら「決定」したことを、責任を持って「執行」する経営のやり方が優れていると考えている。  
この日本流の経営哲学と手法の良さと強みを実感している。
- 経営会議で決定した個別案件を、取締役会に付議(社外役員のみも入れて審議)する効用も認識している。  
業務執行取締役への権限移譲を更に増やし、取締役会付議事項を減らすことに大きなメリットは感じていない。
- 取締役会を専ら基本方針の決定と監督の機関(モニタリング型)としても、企業の成長と企業価値の向上につながるとは考えていない。
- 日本の多くの経営者は、経営(者)を監視する機関は、取締役会ではなく、監査役会であるべき、と考えている。

## (2) 日本上場企業のガバナンス専門機関は監査役会

- 日本企業のガバナンス機能は、本来、取締役会＋監査役会が担っている。  
しかし、社長主導の取締役会を、ガバナンス機関(社長を監視・監督する機関)と  
言い難いのは事実。  
日本型のガバナンスは、**専門機関である監査役会を中心として、複数の独立社  
外取締役がこれを補完している。**
  
- 監査役は取締役会での議決権を有しないが、監査役会という独立の機関として  
形成する意見(特定の個人の意見ではなく機関としての意見)には、社長への  
抑止力として十分な重みがある。  
監査役会制度は、日本の文化・社会や経営者・社員の意識にマッチした優れた  
ガバナンス体制である。
  
- しかし、「監査役会の真の役割は経営(者)の監視・監督である」ことが、監査  
役自身、社長、社会全般にまだ十分に徹底していないのも事実。
  - ・ 監査役会は、本来、取締役会と共に、業務執行者の業務執行を監督する  
職責を負っている。
  - ・ 監査役会の監査は、広義の監督機能(supervisory 機能)の実効化のため  
の監査である。

監査役監査基準の改定(2015年7月23日)で、初めて監督機能を明記した。

(監査役の職責)

第2条 第1項 監査役は、取締役会と協働して会社の**監督機能**  
の一翼を担い・・・・・・良質な企業統治体制  
を確立する責務を負っている。

- 監査役(会)を廃止して監査等委員会に移行すると、日本企業のガバナンス  
は確実に弱体化すると懸念する。  
社外取締役を今以上に増やしたくない、理解されにくい監査役会制度の説明  
をしなくても済むなどの安易な理由で移行すべきではない。

### (3) 内部監査部門への批判は的を射ている

- 内部監査部門の設置は、会社法や上場規則でも義務化されていない。

\*内部監査の設置状況（日本監査役協会の第16回インターネット・アンケート（2015年7月現在）より）

- ・内部監査の組織なし 5% ・組織はあるが専任者がいない 11%。  
内部監査専任者ゼロの上場会社がまだ 16%存在している。

- 内部監査部門は、ガバナンス機能の一部との認識が希薄。ガバナンス体制図に内部監査部門が記載される理由が理解されていない。

- 社長の全面指揮下にある内部監査部門では、社長が望まない監査はできないのではないか、との批判は当たっている。

\*組織上の直属形態；（「2014年監査白書—上場会社」）

- ・社長に直属 84%、 ・社長以外の役員に直属 7%  
・取締役会に直属 3%、 ・他部門と並列 3%

世界に通用するガバナンス体制とするための次の重要課題は、内部監査部門の位置づけを明確にして、その陣容を充実し、社内の認知度をアップすること。

## 4. 内部監査に関する最近の議論

### (1) コーポレートガバナンス・コードでの言及

補充原則 4-13③ 上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。

内部監査部門の役割への期待が変化してきた。

従来： 経営陣に対する情報提供、経営陣の意を受けての経営の監視



今後： 取締役会・監査役会との連携、情報提供

### (2) 日本監査役協会の動き

#### ① 全国会議でのディスカッション

(月刊監査役 2016年2月号 P.028, P.029 田中教授発言)

「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い。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、会社法上の制約はない。」

#### ② 監査法規委員会の今年の研究テーマ；「内部監査との連携の在り方検討」。

### (3) 金融庁の考え(月刊監査研究 2016年4月号 P.14~P.17 天谷審議官の講演録)

- ・これまでの「金融検査マニュアル」では、内部監査部門が監査対象部門から独立しているか、が着眼点だった。
- ・今後、内部監査部門は、経営陣の目となり耳となるのか、それとも経営陣を監督する取締役会の目となり耳となるのか。
- ・バーゼル委員会「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則 Principle 10」  
経営者のスクリーンを通さずにガバナンス機関への直接報告を求めている。  
“Internal audit reports are provided to the board or its audit committee **without management filtering** and that the internal auditors have direct access to the board or the board’s audit committee.”
- ・バーゼル委員会は、経営者よりも取締役会の方を内部監査部門の主たるレポーティングラインとしている。今後の課題として問題提起したい。

## 5. 監査役会が抱えている課題

- 自ら監査しなければならないとの思い込みから脱却できていない。  
(英米の Audit Committee は、自ら監査しない、監査させて活用する立場。)
- 内部監査との違いを分かりやすく説明できていない。社内には重複感がある。
  - \* 「三様監査」の表現は、誤解を招いている。使うべきではない。
    - ・ 会計監査や内部監査は、一定の基準に則り、有資格者あるいは教育・訓練を受けたものが行う専門業務。
    - ・ 監査役（会）は、専門業務の結果を活用して経営（者）を監視・監督する次元の違う任務を担っている。会計監査や内部監査と並列に並べると、監査役（会）の重要な役割が矮小化されかねない。
- 常勤監査役 1～2 名と少数の監査役スタッフ（補助使用人）の監査資源（数とスキル）は絶対的に不足。  
海外を含む企業集団の業務監査・内部統制システムの検証は、とても無理。
- 社長直属組織である内部監査部門との関係は、あいまいな「連携」のレベルにとどまっている。
  - 【不適切な関係の例】
    - ・ 社長直属組織とは連携できないのではないかと？ 内部監査部門も監視対象の一部だから、そこの連携に懐疑的な方。
    - ・ 監査役が内部監査担当役員のような立場で、内部監査部門と混然一体となって社長の役に立とうとしている方。
  - \* 監査役会と会計監査人との関係は明確。業務委託者と専門業務の受託者の関係。雇い主と雇われ人の関係。
- 監査役会は内部監査部門等（内部監査部門とその他のモニタリング機能を有する部署を総称）を直接指揮する権限を有しない、との見解。  
(日本監査役協会の 2013 年 7 月海外向け英文説明書)
- 内部監査部門とのあいまいな「連携」関係では、内部統制システムを検証する専門部署である同部門をフルに活用することはできない。

## 6. 内部監査部門が抱えている課題

### (1) 経営への役立ち度、監査実務のバラつき

- 単なる検査（準拠性のチェック）から、経営に役立つ監査（根本原因を追究して改善のための提言）まで、著しいバラつき。  
社長と監査役会の理解と意識次第で、役立ち度に差が生じている。
- 監査実務はそれぞれの会社の中で長年踏襲してきたやり方（自社流）に改善を加えている。百社百様。

### (2) 低い社内の認知度

- 内部監査部門をキャリアパスとして位置付けている会社はまだ極めて少数。

### (3) 貧弱な監査資源（数とスキル）

- 専任者1名が21%、2名が20%、3名が13%（上場会社の54%が3名以下）  
（日本内部監査協会「2014 監査白書－上場会社」）

### (4) 監査品質向上への取り組みが不十分

- 世界のベストプラクティスを集大成した国際基準の考え方や手法を導入している会社は少ない。
- 内部評価を実施している会社は少数。国際基準が求めている「5年ごとの外部評価」を受けている会社はさらに少ない。

### (5) グループ内子会社（特に海外）内部監査部門の指導不足

- グループとしての内部監査機能一体化ができていない。

### (6) 社長からの独立性の欠如

- 社長直轄組織であるので、社内の各部門や子会社などの監査対象からは独立性を確保できている。しかし、社長からの独立性は担保されていない。  
社長の望まない監査はできない、実施したとしても、その内容は社長の意向に沿ったものになりかねない。
- ガバナンス機能を担っているとの意識が希薄。したがって、社外役員との直接の意思疎通ができていない。
- 取締役会・監査役会に監査結果を伝達しているが、ガバナンス機関との直属関係（後ろ盾になる仕組み）は規程上も実態上も存在しない。

## (7) 第3者委員会調査報告書から見る内部監査部門の独立性問題

### ① オリンパスの例

#### ○ 2011年12月6日調査報告書

- ・P.129 ア. 独立性の欠如・・・内部監査機能が経理・財務機能と同一の者により監督されている場合、内部監査機能の独立性が阻害され、内部監査機能に対する物理的ないし精神的制約があったと思われる。
- ・P.131 内部監査活動の報告事項が社長により選別される結果、監査役会に漏れなく問題点が報告されることになっていない。監査報告書が取締役会に報告されておらず、社外取締役を含めた取締役会が監督機能を発揮するうえで必要な情報が結果的に制限されている。

#### ○ 対応

- ・内部監査部門をコーポレートセンター長傘下から、社長直轄へ変更。
- ・取締役会（半数以上が独立社外取締役）へ定期的に監査結果を報告。

#### ○ 課題

社長への報告経路は確立したが、ガバナンス機関との直属関係構築にまでは至っていない。（社長への1系統の報告経路のみ）

### ② 東芝の例

#### ○ 2015年7月24日第三者委員会調査報告書

「P.283 経営監査部は経営トップである社長が所管していたものであったことから、社長の意向に反すると担当者らが考える事項については、必要な指摘等を行うことできなかつた疑いが存在する。」

#### ○ 対応（2015年8月18日公表された新経営体制より）

「社長直轄の経営監査部を廃止して、監査委員会直轄の内部監査部（部長は執行役）を設置する。同部は、事業性監査（コンサル）をやめて、会計・適法性・妥当性・内部統制監査に限定・集中する。」

#### ○ 課題

社長との関係を断絶して、監査委員会への1系統の報告経路のみとしている。社長のサポート得られにくい内部監査部門が社内で十分に機能を発揮できるか疑問。

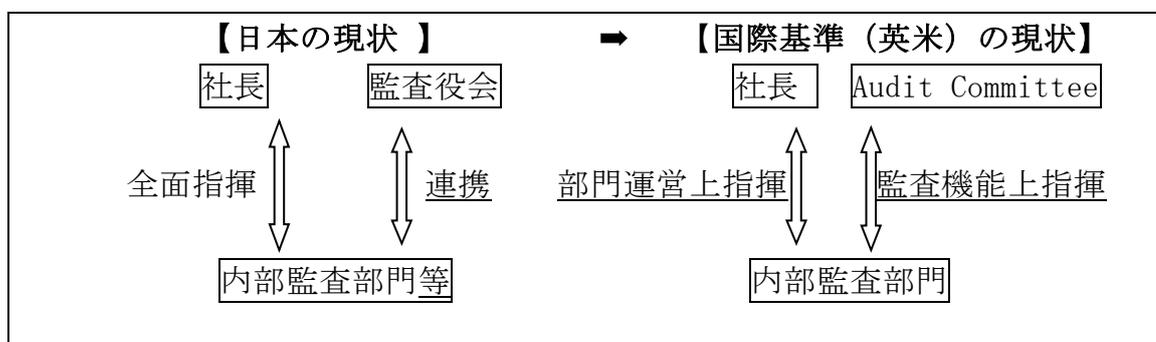
## 7. 内部監査部門の「2系統の報告経路」確立

### (1) 社長とガバナンス機関（監査役会）への報告経路確立

- 内部監査は、本来、監督機能の一部として設置されるもの（社長のためだけの機能ではない）というのが、世界標準の考え方。この考え方が、コーポレートガバナンス体制図に内部監査部門が掲載される理由。
- 監督機能を遂行するためには、内部監査部門（現在は、社長の全面指揮下）の社長からの独立性を担保することが必要。
- ガバナンス機関である監査役会への報告経路（直属関係）を規定化して、「社長と監査役会への2系統の報告経路 (Dual reporting line)」を確立する。

国際基準（英米）にならい、内部監査部門のレポーティングライン（指揮命令を受ける先）を2系統（Dual）にする。

- ・ 監査機能上の報告先 (Functional reporting line) はガバナンス機関である監査役会。
- ・ 部門運営上の報告先 (Administrative reporting line) は社長。



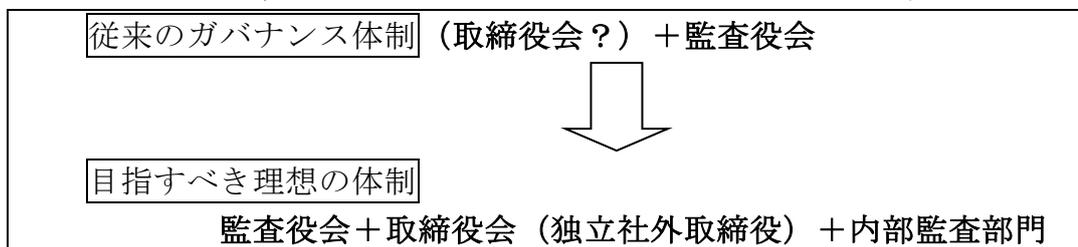
\* report to は、「報告する」と訳されることが多く誤解を招いている。本来の意味は、直属する、指揮・命令、指示を仰ぐ、復命する（命令されたことの経過や結果を報告する）こと。

IIA は、単なる伝達や連絡は「communicate」と表現して、直属関係を意味する「report to」と区別している。

（監査結果を取締役会・監査役会に伝達しているだけでは、Dual reporting line が確立できているとは言えない。）

## (2) 内部監査部門長の理解取得

- 内部監査部門は、ガバナンス体制の重要な一角を担っている。



- ガバナンス機能を担っている以上、社長から組織上独立（外観上も、実態面でも）していなければならない。ガバナンス機関である監査役会へのレポーティングライン（直属関係）が必要。
- 内部監査部門は、社長の役に立つと共に、監査役会の経営（者）監視・監督役割にも貢献する立場。二君に仕える立場。

## (3) 社長の理解取得

- 社長を説得して理解を得るのは、監査役にしかできない仕事。
- 内部監査はPDCA 経営のツールとして有効、かつ不可欠の機能である。社長の関心事や懸念事項を監査させて、改善のための提言を出させて、改善を推進する経営手法。社長の強力なバックアップと、内部監査の指摘・提言を前向きに受け入れる社風の醸成が必要。
- 経営に役立つ機能として活用するには、十分な監査資源（適正な人数と質）が必須。とくに、内部監査部門長候補者の選定が重要。
- 社内外から信頼されるガバナンス体制とするためには、Dual reporting line の制度化が必要。
- 監査役会は、内部監査の重要事項について「監査機能上の指揮」を行うことについて社長の合意を得る。
- 監査役会が取締役会決議に先立って事前承認する事項を国際基準を参考にして定める。

【監査機能上指揮する事項の例（国際基準（IPPF）1110より）】

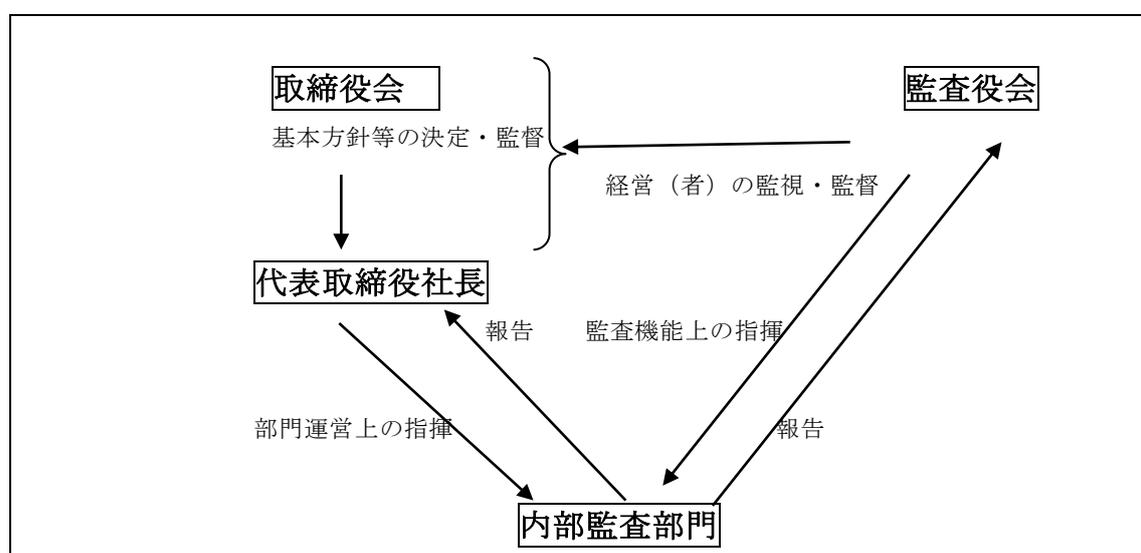
- ・内部監査基本規程を承認する。
- ・リスク・ベースの内部監査部門の計画を承認する。
- ・内部監査部門の予算および監査資源の計画を承認する。
- ・内部監査部門の計画やその他の事項に対する遂行状況について内部監査部門長から伝達を受ける。
- ・内部監査部門長の任命や罷免に関する決定を承認する。
- ・内部監査部門長の報酬を承認する。
- ・不適切な監査範囲や監査資源の制約が存在するか否かについて、最高経営者および内部監査部門長に適切な質問をする。

【部門運営上の報告事項の例（国際基準 実践要綱 1110-1より）】

- ・予算の策定および実績の管理
- ・内部監査人の人事評価や報酬を含めた人事管理
- ・内部のコミュニケーションおよび情報交換
- ・内部監査部門の方針及び手続の管理

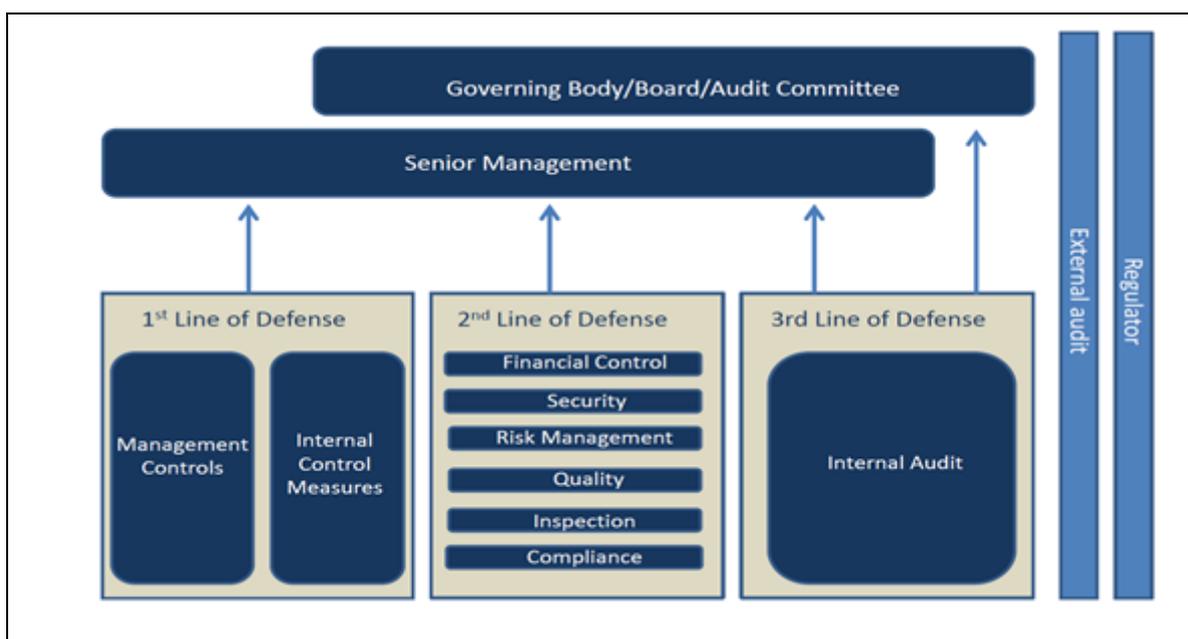
#### （４）取締役会承認と開示

- 社長の合意を得て、取締役会で Dual reporting line を正式に決議する。
- 監査役会規程、内部監査規程などに必要な条文を追加する。
- アニュアルレポート、事業報告、ホームページなどで、公表する。  
「コーポレートガバナンス体制図」を改定して公表する。



## 8. 「3つのディフェンスライン」の考え方導入

- 本モデルは、効果的なリスク管理と内部統制のシステムとして世界中で広く認知されている。
- 本モデルを社内に定着させることにより、内部監査部門の役割を明確化できる。



(出典) IIA Position Paper (2013年1月)

- 第1線 : 現場や支店での日常のオペレーションに組み込まれた管理。
- 第2線 : 第1線の管理を支援あるいは監視するための支社や本部のモニタリング機能。
- 第3線 : 第3線である内部監査部門は、第1線や第2線の管理に委ねるものは委ね、その活動が有効に機能しているかを監査して、ガバナンス機関と社長に包括的なアシュアランスを提供する機能。  
(第1線に往査することはあるにしても、現場を網羅的に監査する役割ではない。)

なお、内部監査部門以外のモニタリング部署(コンプライアンス部、品質保証部、内部統制部、経理部による指導など)が、一定の範囲でアシュアランスすることがある。これらは経営管理者によるアシュアランスであり、ガバナンス機関にも直属する内部監査部門のアシュアランスと同列に並べるべきものではない。

内部監査部門は「アシュアランスマップ」を作成して、漏れがないか、重複がないか、をレビューし、必要に応じ、モニタリング部署と内部監査部門の業務を調整する。

## 9. 内部監査の品質向上への支援

### (1) 個々の監査報告書の評価

社内監査役と社外監査役は、すべての個々の報告書を読んで、厳しく評価する。課題があれば、改善を促す。

- ・ 調査報告書のような状況説明中心になっていないか？
- ・ 監査の目標と範囲は明確か？
- ・ 結論を明瞭に述べているか？
- ・ 根本原因を探り、改善のための提言を出しているか？
- ・ 3点セット（発見事項（課題）、改善のための提言、監査対象部門からの改善措置の計画）が報告書に掲載されているか？
- ・ 発見事項のリスク度（H/M/L）は表示されているか？

### (2) 品質評価結果の聴取と助言

- ・ 内部監査部門内で、上司やレビューアーが個々の監査について内部評価（継続的モニタリング）を実施。
- ・ 部門員・社内の有資格者による内部評価（定期的自己評価）を毎年、実施。
- ・ 監査役会は、内部評価の結果を聴取して、助言する。
  
- ・ 国際基準が求めている外部評価（少なくとも5年に1度）を受ける環境整備を促す。必要に応じ、監査役会が評価を受けるよう社長に進言する。

### (3) 内部監査人としての専門性向上を支援

- ・ 国際基準（IPPF）の習得を促す。（業務知識だけでは、内部監査はできない。）
- ・ 公認内部監査人（CIA）の資格取得を勧める。（受験費用の会社補助など）
- ・ 日本内部監査協会への加入。
- ・ 各種セミナーへの出席や他社との交流を促す。

### (4) 海外子会社の内部監査部門との交流促進を支援

- ・ グループとしての内部監査体制（本社が海外子会社内部監査部門を指揮する体制）の確立。
- ・ グループとしての年間監査計画策定。
- ・ 海外子会社の個々の報告書の重要ポイントをトップへ報告。
- ・ 国際基準に則った報告書の様式、監査の実施手法の習得。

## 10. 監査役会と内部監査部門の定期会合

### (1) 定期会合の制度化

- 常勤監査役・独立社外監査役・監査役スタッフ・内部監査部門長が、毎月、緊密に意見交換する正式な場を設ける。
- 内部監査部門長が社内出身常勤監査役とだけ意思疎通するのでは不十分。  
**独立社外監査役との意思疎通がガバナンスの鍵。**  
**独立社外取締役とも日ごろから意思疎通できる仕組みを設ける。**  
\*90%以上の北米の内部監査部門長は、すべての Audit Committee（全員が社外取締役（非常勤）で構成）meeting に出席している。

### (2) 協働の必要性確認

両機関が、ガバナンス機能を担っている。お互いの強みを生かし、弱点を克服する必要がある。

### (3) リスク認識の共有と年間監査計画の策定（リスクベースの監査計画）

会社にとって許容できないのではないかと思われる水準のリスクを許容していないかを検討する。

監査役会が要望するテーマを監査計画に織り込む。

例えば、取締役会の意思決定プロセス、経営方針の社内浸透度、各種委員会の活動状況、利益平準化意識・コンプライアンス意識などのテーマ。

### (4) 監査結果の聴取

個々の監査報告書を基に、報告書に記載されなかった事項、フォローアップすべき事項、社長や取締役会へ伝えることを話し合う。

### (5) 情報交換

監査役会側からは、取締役会・経営会議など重要会議の審議結果、会社法や上場規則の改定などを伝える。

内部監査部門側からは、海外におけるガバナンスや内部統制の最新動向などを伝える。

### (6) 内部監査部門の中期計画策定（監査資源を含む）を助言

どのような姿を目指しているのかを明らかにする。

## 1 1. 監査役（会）への期待

### (1) 内部監査の地位向上と円滑な活動への支援

- ・貧弱な内部監査部門は、社長と監査役会の責任。
- ・適切な人員（数と能力）の確保を社長に進言する。  
キャリアー・パス制度の導入。コアになる部門員の最適在任年数の確保など。
- ・内部監査部門長の異動に積極的に意思表示する。

### (2) 内部監査部門長および部門員の育成・激励

- ・監査役にとって、監査役スタッフと内部監査部門員が一番身近にいる大事な社員。先輩として、それぞれの成長を支援する。
- ・内部監査部門員に監査役スタッフを兼任させる。  
（内部監査部門長が、監査役室長を兼任するのも一法。）
- ・内部監査部門長は、次の監査役候補者の一人でもある。  
【上場会社社内監査役の前職】  
（日本監査役協会 2015 年 11 月第 16 回インターネット・アンケート結果）  
内部監査関係部長からの就任が、今や 12.2%（2006 年は 6.8%から増加）。
- ・内部監査部門長は、役目上孤独感を覚えることも少なくない。監査役からの激励は、何よりの励み。

### (3) 内部監査の学習

- ・日本内部監査協会および IIA (Institute of Internal Auditor) の HP 閲覧。
- ・国際基準 (IPPF - International Professional Practices Framework) の通読。（日本語訳は通称『赤本』）
- ・Audit Committee (米) が内部監査部門を活用している実践を学ぶ。
- ・世界共通の CIA (公認内部監査人) 資格取得に挑戦する。

### (4) 日本監査役協会・監査懇話会の中での研究と発信

- ・各社の協働実務の現状を発表して先進的な取り組みを学ぶ。
- ・日本内部監査協会との共同研究を検討する。
- ・監査役としての見解をまとめて発表する。

以上