

# 上場会社における監査役等と内部監査の連携の在り方

## ー 米国の 2019 年 ALI プロジェクト第一試案を参考に

2019 年 10 月 15 日

監査懇話会セミナー

明治大学法学部教授 柿崎環

### Ⅰ はじめに

#### 1 内部監査とコーポレート・ガバナンスを巡る法制度の現状

##### (1) 会社法におけるコーポレート・ガバナンスをめぐる内部監査の制度変化の状況

###### (i) 平成 26 年改正による監査の実効性を確保するための体制強化

\* 「補助使用人」の独立性確保と監査の実効性確保のための体制強化

###### a) 監査を支える体制に関する規定の充実・具体化

➡ ①監査役の職務を補助すべき使用人に対する監査役の指示の実効性確保に関する事項（施規 98 条 4 項 3 号、100 条 3 項 3 号）、②監査費用に係る会社の方針に関する事項（施規 98 条 4 項 6 号、100 条 3 項 6 号等）の追加

###### b) 監査役による使用人からの情報収集に関する体制に係る規定の充実・具体化

➡① 監査役への報告に関する体制（施規 100 条 3 項 4 号イ、110 条の 4 第 1 項 4 号イ、112 条 1 項 4 号イ）、②当該報告をした使用人に対して不利益な取扱をしないようにするための体制（施規 98 条 4 項 4 号 5 号、100 条 3 項 4 号 5 号）

###### c) 監査役と内部統制システムとの連携強化

➡事業報告の内容に、内部統制システムの整備に関する決定に基づく具体的な運用状況の概要等の記載を追加（施規 118 条 2 号）

###### d) 企業集団内部統制の充実

➡ 企業集団に係る内部統制規定を施行規則から会社法本文へ格上げ

⇒ a)、b) は、監査役監査の補助者としての地位の確保、c)、d) は、内部統制の実効性確保のため → 内部監査人が直接規定されているわけではない。

(ii) 平成 26 年改正により監査役会設置会社のうち、大会社かつ公開会社で有価証券報告書提出会社に対する社外取締役の実質的な義務付け → 置かない場合には、「社外取締役を置くことが相当でない理由」を説明（cf. 次の改正では、明文で義務付け）。

➡ 取締役会の監督機能の充実のため内部監査人等からの社外取締役に対する情

報提供機能の期待 ⇔ But 「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書 2017」によれば、社外取締役への情報提供は取締役会事務局が主に担当というデータも ⇒ 取締役会に監督機能の充実に向けた内部監査人の役割とは？

(2) 金商法等における内部監査をめぐる制度変化の状況

(i) 金融商品取引法

- ・内部統制報告書制度における内部統制の有効性評価を担当？  
→ ある質問：「財務報告にかかる内部統制」の有効性評価において、内部監査人が統制環境を評価する際に、監査役会設置会社の場合、ガバナンス・プロセスの評価には監査役監査も含まれるのか。 cf. 会社法内部統制と金商法内部統制の交錯
- ・監査人との連携のあり方？  
→ 財務諸表監査において、監査人による「内部監査人の作業の利用」の条件として、「内部監査人の客観性の確保」が改正監査基準委員会報告（監基報）<sup>1</sup>610にて強調。→ ex.「オーナー経営者による監視活動は、内部監査機能とみなすことはできない」（A3）

(ii) 「企業内容等の開示に関する内閣府令」

- ・2019年改正  
「(3) 情報の信頼性・適時性の確保に向けた取組」の区分において  
→ 「監査の状況」のなかで、「内部監査」を個別項目として規定。  
cf. 開示府令第二号様式 記載上の注意 (56) a (b) 等
- ・早期適用を除き 2020年3月期から、内部監査を含む三様監査の在り方と内部監査人と内部統制部門との関係をこれまで以上にわかりやく記載することが求められる。

(3) 東証規則における内部監査をめぐる制度変化の状況

(i) コーポレートガバナンス・コードの策定（2015年・2018年改訂）

\* 2015年6月 東京証券取引所規則にCGCを導入→CGCの遵守は、コーポレートガバナンス報告書で開示を要請

【補充原則3-2②】

「取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。

---

<sup>1</sup> 監基報は、金商法193条の2第5項に基づき、財務諸表等の監査証明に関する内閣府令で定められる手続に準拠した、企業会計審議会により公表された監査に関する基準（金融庁組織府令24条1項）についての実務指針である。

(i) 高品質な監査を可能とする十分な監査時間の確保 (ii) 外部会計監査人から CEO・CFO等の経営陣幹部へのアクセス(面談等)の確保 (iii) 外部会計監査人と監査役(監査役会への出席を含む)、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保 (iv) 外部会計監査人が不正を発見し適切な対応を求めた場合や、不備・問題点を指摘した場合の会社側の対応体制の確立」

【原則4-3 取締役会の役割・責務(3)】

「・・・取締役会は、適時かつ適切な情報開示が行われるよう監督を行うとともに内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。」

【補充原則4-3②】

「コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなりえるものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。」

【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。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。」

cf. 直近の動き

平成31年4月「コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性(『スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議』意見書(4))」

「・・・いわゆる「守りのガバナンス」は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で不可欠であり、三様監査(内部監査、監査役等監査、外部監査)の効果的な活用等を通じた監査に対する信頼性の確保は極めて重要なその構成要素であると考えられる。そのうち内部監査部門については、CEO等のみの指揮命令下となっているケースが大半を占め、経営陣幹部による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されていないとの指摘がある。内部監査が一定の独立性をもって有効に機能するよう、独立社外取締役を含む取締役会・監査委員会や監査役会などに対しても直接報告が行われる仕組みの確立を促すことが重要である。こうした内部監査の問題をはじめ、「守りのガバナンス」の実効性を担保する監査の信頼性確保に向けた取組みについて、企業の機関設計の特性も踏まえつつ検討を進める。」

(ii) 証券市場における入場規制と退出規制

<入口規制> . . . 有効な内部管理体制の整備を要求（東証有価証券上場規程 207条1項3号・4項）

<退出規制> . . . 有価証券報告書に重大な虚偽記載があった場合、または監査人の財務諸表監査により「不適正意見」「意見不表明」があった場合、上場会社の資本市場秩序維持機能の観点から、即時上場廃止とすべきか、内部管理体制等の改善の必要性と可能性を検討し、内部管理体制について改善の見込みがないと判断されれば、上場廃止の可能性あり（東証有価証券上場規程601条1項11号の2等）

➡ 自浄能力のない上場企業は、資本市場からの退出を要求される。

cf. 東芝の特設注意市場銘柄解除の際の改善報告書

→ 内部監査部門の改革（内部監査の本来的職務への純化とプロ化）

## 2 内部監査の役割とガバナンス・プロセスへの貢献

cf. 改訂内部監査基準（2014年）

（1）内部監査の本質；「組織体の経営目標の効率的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、ガバナンス・プロセス、リスクマネジメントおよびコントロールに関連する経営諸活動の遂行状況を、内部監査人としての規律遵守の態度をもって評価し、これに基づいて客観的な意見を述べ、助言・勧告を行うアシュアランス業務、および特定の経営諸活動の支援を行うアドバイサリー業務である」

→ 内部監査の役割は、不正リスクの発見だけではない。

（2）内部監査の役割その1「ガバナンス・プロセス」の改善への貢献

→ 組織として対処すべき課題の把握と共有を前提に、リスクとコントロールに関する情報が組織体内の適切な部署に有効に伝達され、かつ最高経営者、取締役会、監査役（会）等、外部監査人および内部監査人間での情報伝達が適切に図られているかという視点から評価すること

（3）内部監査の役割その2「リスクマネジメント」の改善への貢献 . . . 組織体のリスク受容水準に基づく対応、リスク情報の適時の伝達、および不正リスクの対応を評価し、その改善に貢献すること」

（4）内部監査の役割その3「コントロール」の改善への貢献 . . . ガバナンス・プロセス、リスクマネジメントに対応した業務目標の達成度合いを評価し確認すること

☞ こうした機能をもつ内部監査と監査役との何を連携させることができるか？

## II 金商法監査および金商法開示の変化が迫る監査役の意識改革

### 1 KAM の始動と監査役の役割

- ・KAM；金商法上の財務諸表監査において監査人の監査報告書に、監査上の主要な検討事項として記載 → 決定方法；財務諸表監査に過程で、監査人が、監査役等と協議した事項の中から特に注意を払った事項を決定し、その中からさらに職業的専門家として特に重要であると判断した事項を絞り込む（早期適用は2020年3月期、原則は2021年3月期から適用）。
- ・KAMに記載する企業の未公表情報への対応；監査人は、経営者に対して追加情報の開示を要請。監査役等にも経営者に対して追加情報の開示を促す役割が期待。（KAMとして決定し開示する場合、監査人の守秘義務の解除事由）
- ・平成25年3月「監査における不正リスク対応基準」→改訂監査基準「監査人は、監査の各段階において、監査役等と協議する等の適切な連携を図らなければならない」⇒ 監査役は、不正リスク対応のみならず、KAM情報の選定にも対応できる体制が求められる。
- ・But 監査役による体制整備の準備は、そもそも取締役会や経営会議において、中・長期的な経営戦略とリンクしたリスク情報の検討が十分にできていることが前提条件であり、そうでなければ監査役等は、経営者と監査人との間で板挟みになる可能性も。

### 2 企業内容等の開示に関する開示府令の改正

#### \*2019年1月「企業内容等の開示に関する内閣府令」改正

→ 有価証券報告書の記載事項やその記載方法が変更

cf. 金融庁から2019年3月公表された「記述情報の開示に関する原則」

#### (1)「事業リスク」の記載内容

→「企業の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況等に重要な影響を与える可能性があると経営者が認識している主要なリスクについて、当該リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクが顕在化した場合に経営成績等の状況に与える影響の内容、当該リスクへの対応策」等を具体的に記載

⇒ 従来のように単なるリスクの羅列ではなく、開示に当たっては、取締役会や経営会議において、リスクの重要性や経営方針・経営戦略等との関連性の程度を考慮して、その重要性をどのように判断しているかを投資家にもわかりやすく記載することが求められる。

- ・リスクを記載する順序；経営方針・経営戦略等との関連性の程度等を踏まえた上で、取締役会や経営会議における重要度の判断を反映
- ・リスク管理上の区分（例えば、市場リスク、品質リスク、コンプライアンスリスクなど）に応じた記載

⇒いずれも「望ましい開示に向けた取組み」として示されている。

☞ 重要な事業リスクの開示をより実質的なものとする一つの契機としての KAM 導入

## (2) 「監査の状況」

- ・ 2020 年 3 月期からの有価証券報告書の「監査の状況」において「監査役及び監査役会の活動状況等」をより具体的に記載 → 「開催頻度、主な検討事項、個々の監査役の出席状況および常勤監査役の活動等」が記載。→ 2021 年度の KAM の本格導入により、監査役と監査人とが協議した事項から KAM が選定されるプロセスを経るため、ここでの記載事項にも KAM に関わる監査役の活動が含まれることも期待。

## 3 監査役に求められる金商法監査および金商法開示の変化への対応

- ・ KAM 導入の遠因・・・近年の会計基準等の変化→減損会計や税効果会計等の見積り要素の高い会計基準の採用

ex. 不採算部門に関して減損の兆候がみられる場合に、減損損失の測定にあたっては、経営者による将来事業計画やその見積もりの仮定等を評価しなければならないが、いわゆる「柔軟かい財務数値」の確定にあっては、監査手続の透明性を確保することの重要性が指摘。→ 長文監査報告における監査プロセスの開示へ

⇒ KAM 候補については、企業内部の事情に精通した独立性の高い監査役とのコミュニケーション → 財務報告プロセスの公正性が確保。一方、監査役も、そのコミュニケーションからガバナンス上の課題の抽出も。

cf. 2019 年 6 月に日本監査役協会から公表「監査上の主要な検討事項に関する Q&A 集・前編」→ 監査人と監査役の KAM 選定のコミュニケーションの場を「グローバルスタンダードであるリスクマネジメントの重要性を再認識する機会と捉えて、ガバナンス向上の一環として前向きに対応することが望ましい」と指摘 →ここでの「リスクマネジメント」とは、「中・長期的にわたる企業の持続的な成長と企業価値向上に向けた事業運営や経営に関すること」を指す。

↓

- ・ KAM と開示府令の改正により促されるのは、取締役会の場合、中・長期的な経営戦略の策定や、その実践と関連づけたリスクの評価、順位付け、会社資源との兼ね合いで、どの順番でリスクを低減させる戦略をとるべきか等を議論するリスクマネジメント型の取締役会の運営 ⇒ 監査役は、リスクマネジメント型の取締役会の運営が適切に実施されているかを確認し、重要な事業リスクに該当するものがあれば、有価証券報告書において、中長期的な経営戦略と結び付けて具体的な開示を促す役割も期待。→ 取締役会がリスクマネジメント型であれば、監査役も、そのプロセスを踏まえ監査人との協議に臨むことが可能。→ if not 監査役が経営者に対して未公表リス

クに関わる追加開示を促すどころか、経営者から監査人に対して KAM とすべき項目の公表を差し控えるよう働きかけるよう要請される事態にも。

cf. 改訂「監査基準第四 三(3)」⇒監査役等は「財務報告プロセスを監視する責任があること」が確認的に明記

- ・事業リスクの開示事項に関する有価証券虚偽記載の恐れ；KAM の選定プロセスの協議を通じて、監査人から指摘された主要なリスクについて、経営者が事業リスクとして有価証券報告書において取り上げなかったり、また、そのリスクに対して企業として適切な対応がなされていないにも関わらず、対応済みの記載をしたりする場合には、有価証券報告書の虚偽記載に該当する可能性も

↓

金商法監査、金商法開示の変更に対応できる監査役の意識改革の必要性

☞ リスクマネジメントに関する内部監査人との連携の重要性

### III アメリカ法律家協会<sup>2</sup> (ALI) によるコンプライアンス・プロジェクト第 1 試案

#### 1 概要

##### (1) 現在の状況

・「法、コンプライアンス、リスクマネジメント、およびエンフォースメントの原理 第一試案」(The American Law Institute [2019] Principle of the Law, Compliance, Risk Management, and Enforcement, Tentative Draft No.1.；以下「ALI プロジェクト」という)

cf. 1992 年公表「コーポレート・ガバナンスの原理：分析と勧告」の経緯。

・目的；組織の最上位の統治機関(株式会社の場合、一般に取締役会)が、Compliance および Risk Management (以下 C&RM という) を含む内部統制をいかにして実効的に監督すべきか、その指針を提供。

---

<sup>2</sup> 1923 年に創設された ALI は、米国の錯綜しがちな判例、制定法、法律実務を整理・簡素化し、社会のニーズに適合させ、法律実務を改善するとともに、法の学問的研究を奨励・推進することを目的とする権威ある協会である。同協会の会員は、優れた裁判官、弁護士、検察官、法律学者に限定されている。今回の ALI プロジェクトは、民間企業や公的組織を含めたあらゆる組織に向けられているが、主要には、大規模な公開会社に向けたコンプライアンス及びリスク管理に関するコーポレート・ガバナンスのベスト・プラクティスを提示する目的をもつものである。

・2015年からプロジェクト始動→ 2019年4月第1試案の一部が公表。但し、すべて承認され公表されているのは、第2章と第3章のみ。「第4章 リスクマネジメント」はすべて保留「第5章 コンプライアンス」は、一部保留。

・米国における金融危機後の企業リスクマネジメントの重視の傾向・・・金融機関のみならず一般事業会社にも取り組むべき課題として浸透中

cf. 取締役会のコンプライアンスに対する監督責任は、米国の取締役会の責務として一般に認知。その契機は1996年のケアマーク判決(698 A. 2d 959 (Del. Ch. 1996))。判旨のなかで、連邦量刑ガイドラインが、組織におけるコンプライアンス・プログラムの整備を、組織犯罪の量刑減刑における重要な要素に掲げたことから(U.S. Sentencing Guidelines Manual §8B2.1)、コンプライアンスに対する監督も取締役の注意義務の内容として捉えられている。

## (2) 目次とガバナンスに関連する一部の紹介

### 第1章 定義規定

### 第2章 適用範囲、目的、解釈

### 第3章 ガバナンス

#### 1 ガバナンス、コンプライアンスおよびリスク管理—総論

##### §3.01 コンプライアンスおよびリスク管理におけるガバナンス

##### §3.02 ガバナンスを担う者

##### §3.03 コンプライアンスおよびリスク管理のガバナンス・マップ

##### §3.04 関連会社におけるコンプライアンス及びリスク管理の調整

##### §3.05 組織環境に即したガバナンス対応

##### §3.06 コンプライアンスおよびリスク管理に対するガバナンス担当者に求められる条件

##### §3.07 コンプライアンスおよびリスク管理に関する組織文化を推進する取締役会および業務執行役員の役割

#### 2 取締役会 —総論

##### §3.08 コンプライアンス、リスク管理および内部監査に対する取締役会の監督

cf. 取締役会の監督機能を発揮しなければならない項目のうち、内部監査に関連する項目については以下のとおり

「・・・

§3.08 (b) (5) コンプライアンスおよびリスク管理、およびそれらに

関する重要な修正に対する内部監査計画をレビューかつ承認し、内部統制機能に対する内部監査の結果を合理的な程度において、取締役会に情報提供させること

(6) 常務執行役員によって、コンプライアンス、リスク管理および内部監査について内部統制部門に配置された人材資源に関する合理的な程度の情報提供、および人材とリソースが適切であり、かつ当該部門が、十分に独立しており、かつそれぞれの内部統制責任を果たすために適切な権限があること

(7) 主席コンプライアンス担当執行役員、主席リスク担当執行役員、主席（内部）監査担当執行役員の指名、任期の承認と解任、

(8) 内部統制執行役員らとの定期的なコミュニケーション

(9) 内部統制機能の実効性、不適切性、および変更の必要性をレビューするため上級執行役およびしかるべき内部統制執行役との合理的な期間ごとの会合

(10) 以下の目的のための常務執行役員、主席法務担当役員、およびしかるべき内部統制担当役員らの協議

(A) コンプライアンス・プログラムおよび倫理コードの重大な違反もしくは懈怠、またはリスク管理プログラムの重大な逸脱もしくは懈怠、コンプライアンスおよびリスク管理に関する内部監査の重大な懈怠を検討すること

(B) 将来またはこれまで採用してきた重要な規律と改善手段の承認（これには、規制当局への報告も含まれる）

(11) 主席法務担当執行役員、およびしかるべき内部統制担当執行役員、社外の弁護士、社外のコンサルらの支援を得て、以下の事項を行うこと

(A) コンプライアンス・プログラムおよび倫理コードの重大な違反や懈怠、リスク管理プログラムからの逸脱や懈怠、およびコンプライアンスおよびリスク管理の内部監査における重大な懈怠に関する自前の調査を指示すること

(B) 重要な規律および改善手段に基づき解決すること（これには、当該違反、懈怠、逸脱についての規制当局への報告も含まれる）

(C) 将来のこのような違反、懈怠、逸脱に対応するための是正手段のプランを発展させるため直接、常務執行役員に指示すること

## 2 内部統制執行役、経営者および統治機関

### (1) 内部統制執行役と取締役会の監督機能

・ALI プロジェクトでは、C&RM の遂行責任者として①主席コンプライアンス担当執行役（Chief Compliance Officer、以下、CCO という）、②主席リスク管理担当執行役（Chief Risk-management Officer、以下、CRO という）、③これら執行役が実践するコンプライアンス・プログラムとリスク管理の内部統制を監査する主席監査担当執行役（Chief Audit Officer、以下、CAO という）⇒ あわせて内部統制執行役（Internal Control Officers）と呼ぶ。

・米国の新しいガバナンス上の課題；CCO や CRO による C&RM プログラムの実施を、いかにして取締役会が企業の状況にあわせて確保することができるか、言い換えれば、執行役が負う内部統制構築責任と取締役会が担う監督責任をどのように分配するか → 内部統制執行役らが、組織の活動から十分に独立していること、かつ、このプログラムを実践するために必要な権限が付与されていることを取締役会が監督

・各内部統制執行役は、監査委員会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会により独立性を確保されることが重要

・従来の米国における取締役会の C&RM への取組み・・・CCO や CRO によって設計されたコンプライアンス・プログラムやリスク管理について、経営幹部からの提案に対して単に承認を与えるという消極的なもの

↓

ALI プロジェクト・・・内部統制執行役らが実効的に C&RM を実践するために、取締役会が、内部統制執行役らの雇用、解雇、処遇条件を承認することにより、また、コンプライアンス・プログラムに対する重大な懈怠や違反、リスク管理プログラムの重大な懈怠や逸脱に対する調査や改善によって、C&RM の監督に積極的に取り組むことを推奨

・監督体制；取締役会が、C&RM に対する監督権限を監査委員会へ委譲する実務は一般に認められているが、近年では、この監査委員会に求められる職務内容が膨れ上がっているため、ALI プロジェクトでは、取締役会が監査委員会のこうした C&RM に対する監督権限を、他の委員会、すなわち、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会に委譲することを認めている。これらの独立した各委員会が、

CCO や CRO の雇用、解雇、処遇条件等に対して同意権をもち、十分なスタッフや資源が与えられているかを監査することで、内部統制執行役らの地位の独立性の確保が期待。

⇒ ALI プロジェクトでは、いわゆる「3つの防衛線モデル」における第2線を担う CCO・CRO の地位の脆弱性という課題について、統治機関から派生した独立委員会（コンプライアンス委員会、リスク管理委員会）が、CCO や CRO の人事・予算等の独立性や実効的な権限を確保することで解決するアプローチを強調。

・内部監査部門は、第3線として、CCO・CRO が実施するコンプライアンス・プログラムやリスク管理に対する内部統制監査を行い、その結果を取締役会ないし監査委員会と CEO に直接、伝達する形でガバナンスに関与する。→ とくに内部監査部門のトップである CAO は、他業務との兼務は認められず、内部統制執行役らのなかでも、もっとも高い独立性と権限が求められ、監査委員会がその実効性をサポートしていく役割を担う。

## （2）内部統制執行役の報告ラインのあり方

<デュアル・レポートライン>

- ① 他の経営幹部ではなく、CEO などの最高経営者への報告ラインが適切。  
∴ 他の業務執行責任者から不適切な影響を受けずに、職務を遂行する独立性を確保するためには、CEO に対して直接報告するラインを確保することが必要だから。  
→ 内部統制執行役らの地位と組織内における内部統制機能の重要性の向上を図る。プラス CEO は、経営戦略の一環として C&RM に関する情報の活用が可能となる。
- ② 最上位の統治機関である取締役会、またはその権限を委譲された独立の取締役会委員会に対して、内部統制執行役らが直接、報告することが推奨。→他の経営幹部のフィルターを通さず、不適切な影響を受けない状況で、統治機関と直接、C&RM に関する事項を議論することが可能→内部統制執行役らの独立性を補完し、かつ、統治機関の C&RM に対する監督機能を高めることが期待。

## IV おわりに

\* 金商法監査・金商法開示が迫る監査役と内部監査人の連携—ALI プロジェクトからの示唆を踏まえて

- (1) 指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社の場合・・・監査(等)委員会、または最上位にある統治機関である取締役会から権限移譲されたコンプライアンス委員会、リスク管理委員会を任意に設置する選択肢も検討の余地あり。→ But その前提として、取締役会が名実ともに監督機能を果たす統治機関として確立されていることが必要。 cf. 我が国の上場会社に占める社外取締役の平均員数は3分の1にも満たない状況のなか、内部監査部門に求められていることは、代表執行役との報告ラインを維持しながら、取締役会や各種委員会に対して、C&RMに対する専門的な知見を活かして、公正かつ適時性のあるリスク情報の提供を果たすことにより、取締役会のリスクマネジメント機能を高めていくことであろう。
- (2) 監査役会設置会社の場合・・・取締役会が最上位の統治機関だが、監査役は取締役会から派生した機関ではなく、取締役の業務執行を監査する独立した機関として発展してきたため、米国の監査委員会型のモデルをそのまま当てはめことは難しい。→But 独任制を制度としてもつ我が国の監査役の特性を生かすならば、監査役会にコンプライアンス委員会と類似の役割を担わせ、加えて監査役会の実効的な内部統制監査機能を今以上に充実させ、社外取締役との連携をとりつつ専門性の高いリスク管理委員会の役割も果たす形で再構築するなどの工夫が考えられよう。その取組みを通じて、取締役会のリスクマネジメント機能の向上を図ることが求められる。

⇒ いずれの機関設計であっても、今般の東証規則、金商法監査・金商法開示の改正により、監査役のリスクマネジメントへの関わりに対して、内部監査の本来的な職務（ガバナンス・プロセス、リスクマネジメント、コントロールに関する改善貢献）を通じた連携の推進が強く期待される。→ 我が国の取締役会に求められる中長期的経営戦略やその実行指針の策定を通じた監督機能の発揮は、ALI が提唱する C&RM に対する実効的な監督から得られる示唆を踏まえ、監査役等と内部監査がリスクマネジメントに関する監視を連携することで実現することが望まれる。

Cf. 国際的な内部監査実務の進展・・・アジャイル監査、プロセスマイニング等のデータ・ドリブンな内部監査 → 「Audit future」の時代へ