

内部監査部門から見た 監査役との連携の現状と課題

「監査役会と内部監査部門の理想的な関係、月間監査研究 2016,1(No.506),p.50-64」の内容を中心に

2018年6月27日(水)

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会

理事 大谷 剛

I. コーポレートガバナンスに関する海外の評価

II. 内部監査部門が抱えている課題

III. 監査役会が抱えている課題

IV. 課題を克服するための提言

V. 最近の動向

海外からの主な批判

- ① 社内出身・業務執行取締役が主体の取締役会
 - － ガバナンス機能（経営（者）に対する監視・監督）の限界
- ② 代表取締役の選・解任権等議決権を有しない監査役
 - － ガバナンス機能（経営（者）に対する監視・監督）の限界
- ③ 社長の全面指揮下にある内部監査部門
 - － ガバナンス機能の一角を担うことへの限界
 - ・ ガバナンス機関への報告経路（Reporting Line）が未確立
 - ・ 社長からの独立性が未担保

批判に対する見解

① 取締役会・独立社外取締役について

- － 複数の「社外の目」を入れることが事実上義務化
 - ・ 会社法改正
 - ・ コーポレートガバナンス・コード
- － 現状は、オペレーション(マネジメント)型ボード／多数派、モニタリング型ボード／少数派

② 監査役(会)について

- － オペレーション(マネジメント)型ボードに対するガバナンスの専門機関としての監査役会
- － 会社法上、強力な権限を付与された監査役(会)
- － 日本の文化・社会や経営者の意識に適合したガバナンス体制の要

③ 内部監査部門について

- － 社長が望まない監査に対する制限の存在
- － 不明確な「連携」の意味:
 - ・ コーポレートガバナンス・コード補充原則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」
 - ・ 実務上「情報交換」に留まりがち
- － 内部監査部門の位置付けの明確化と「2系統の報告経路」の確立が必要

I. コーポレートガバナンスに関する海外の評価

II. 内部監査部門が抱えている課題

III. 監査役会が抱えている課題

IV. 課題を克服するための提言

V. 最近の動向

経営への貢献度のバラつき

上場会社の状況

- 内部監査部門の特徴として体制、要員、運営、実務における個社間差が大

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">機能未設置：約5%専任者未配置：約10%経営者直属：約90%ガバナンス機関直属：5%弱専任者数：<ul style="list-style-type: none">1-3名：約50%10名以上：20%弱 | <ul style="list-style-type: none">要員計画：<ul style="list-style-type: none">社内ローテーションの一環ベテラン社員の配属先比較的短い在任期間内部監査専門家の育成遅れ監査実務設計：<ul style="list-style-type: none">個社毎のやり方を漸進的に改善国際基準への準拠は未だ少数準拠性検査から経営監査までバラつき |
|--|---|

- 内部監査部門の在り方は、個社毎に社長や監査役(会)の内部監査に対する意識に依存

社長からの独立性の欠如

- 経営者（社長）直属の組織としての内部監査部門：
 - 社長の耳目として経営に貢献
 - 各部・各子会社からの独立性確保
 - 社長からの独立性未確保
 - 社長からの監査制限を受ける可能性
- ガバナンス機能の重要な一部を担うことが期待される内部監査部門：
 - 経営（者）の監視・監督面での貢献は困難

独立性のレベルから見た 内部監査の障害事例とその除去手段

誰からの独立性か	監査業務遂行上の障害事例	障害除去(独立性確保)手段
監査対象組織長	- 監査対象組織長が、内部監査人の人事に影響を与える立場、あるいはかつての上司である場合 - 監査対象組織長が、内部監査の範囲や活動を制約する、あるいは内部監査の指摘・提言を無視する場合	- 監査対象組織とは別の指揮命令下にあること - グループ内全組織からの独立性を確保するには、親会社の最高経営責任者(社長)に直属すること
経営者(社長)	- 経営者が内部監査の範囲や活動を制約する、あるいは内部監査の結果を歪曲する場合 - 経営者が取締役会や監査役会への監査結果報告を差し止める場合	ガバナンス機関の指揮命令下にあること (子会社の内部監査部門は、親会社の内部監査部門の指揮命令下であれば、子会社社長からの独立性確保可能)

不十分な品質向上のための取組

- 内部監査部門は、内部監査対象にならない唯一の部署
- 内部監査の品質評価：
 - 定期的な自己評価および社内適格者による定期評価の毎年実施
 - 少なくとも5年に1度の外部評価実施
 - 評価結果は取締役会、監査役会、社長等への報告と、改善推進
 - 評価結果の事業報告やアニュアル・レポートでの積極的開示
- 内部評価、外部評価の実施会社はいまだ限定的

I. コーポレートガバナンスに関する海外の評価

II. 内部監査部門が抱えている課題

III. 監査役会が抱えている課題

IV. 課題を克服するための提言

V. 最近の動向

海外で理解されていない監査役制度

- 日本独自のガバナンス構造
 - 取締役会と監査役会が並列し、双方が業務執行を監視・監督
 - 監査役会は取締役会を監視・監督
- 度重なる法改正に伴い、機能・権限が変遷
- 取締役会における議決権の無い立ち位置
- 日本監査役協会による周知努力
 - 新英文呼称案: Audit & Supervisory Board Member
 - 各種英文資料
- 海外ステークホルダーからの限定的評価

広範囲に拡大している監査スコープ

- 業務監査：
 - 会社法、金商法、業法、その他全ての法令等に対する取締役の職務執行の遵守状況
 - 海外子会社を含む企業集団内部統制システムの構築・運用状況
- 会計監査：
 - 会計監査人の監査の方法と結果に対する相当性
 - 会計監査人の職務の遂行が適正に実施されることを確保するための体制の整備状況
- 直接的なAuditor(監査人)としての役割が期待される監査役

監査役会と英米型Audit Committeeの主な比較

比較項目	監査役会	Audit Committee
取締役会との関係	独立	下部機関
メンバー	半数以上が社外監査役	全員が独立社外取締役
常勤者の設置	1名以上必須	不要
取締役会での議決権	無	有
代表取締役選・解任権	無	有
取締役に対する提訴権	有	無
独立調査権	有	無
差止請求権	有	無
会計監査人選・解任権	有	有
会計監査	会計監査報告の相当性判断(直接)	会計監査報告のレビュー(間接)
業務監査	内部統制システム監査等(直接)	内部監査報告のレビュー(間接)
内部監査部門との関係	連携先	監査機能上の指揮命令先

絶対的に不足している監査資源

上場会社の状況

- 監査役会の半数以上は社外監査役
- 監査実務は常勤監査役が担当（社内者の場合多）
- 常勤監査役の平均人数：1ないし2名
- 監査役スタッフの配置：2社に1社以下
- 専属監査役スタッフの配置：5社に1社程度
- 専属監査役スタッフの平均人数：1ないし2名
- 兼任監査役スタッフの配置：3社に1社程度

監査役会と内部監査部門のあいまいな関係

- 監査資源不足の監査役会にとって、内部監査部門の活用は不可欠
- 不明瞭な関係性
 - 日本監査役協会／監査役監査基準における内部監査部門等：
 - 内部監査部門その他内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署
 - 本来の内部監査部門に加え、内部統制部、コンプライアンス部、法務部等も包含する広義のモニタリング機能部門の集合
- 監査役会は；
 - 内部監査部門等に直接指示はできず
 - 内部監査部門等の活動結果に依拠して、経営（者）を監視・監督はできない
- 英米のAudit Committeeは；
 - 内部監査部門に対して監査機能上の報告系統（指揮命令系統）を確保し
 - 内部監査部門を自らの監査資源として位置付けている

監査役会は内部監査部門等を 直接指揮できないとの見解

日本監査役協会の海外向け英文説明書(2013年7月)より抜粋

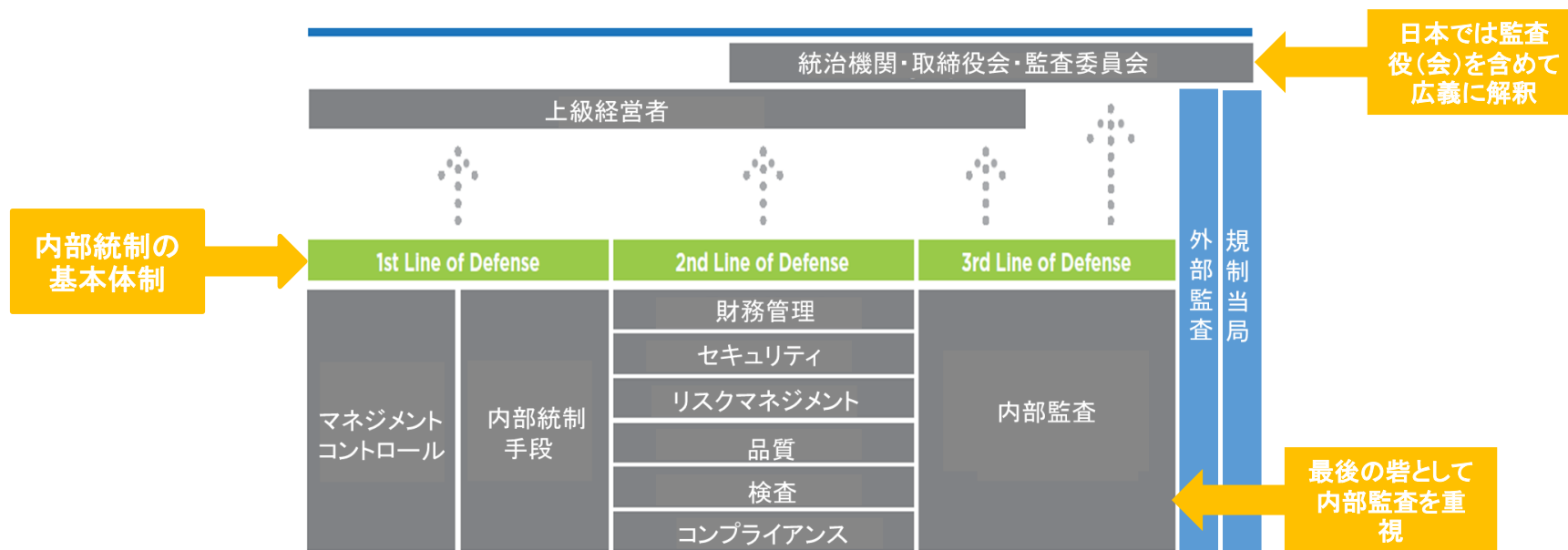
Relationship with administrative sections, such as internal audit division

Although A&S Board and respective administrative sections are expected to collaborate with each other, A&S Board has no authority to direct them because they are under the control of management.

世界の標準的な考え方とのギャップ^o(1)

- 監督機能の一部として位置付けられている
 - IIAによる内部監査部門の役割と権限
 - 役割: 内部監査部門は、取締役会、Audit Committeeあるいはその他のガバナンス機関(以下、Boardという)によって設立される。
 - 責任: 内部監査部門の責務は、Boardの監督機能の一部として、Boardによって明確に定められる。
 - 権限: 内部監査部門は、Boardに対して自由かつ無制限に意思疎通を図ることができる。
 - ニューヨーク証券取引所(NYSE)の上場規則
 - 上場会社は、会社のリスクマネジメントプロセスと内部統制システムの現状を評価してその結果を経営者とAudit Committeeに提供するために、内部監査機能を備えなければならない。
- 「3つのディフェンスライン」の考え方が定着している
 - 1st Line: 日常のオペレーションに組み込まれた現場での管理の仕組み。
 - 2nd Line: 1st Lineの管理を支援あるいは監視するために経営者が設置するモニタリング機能。
 - 3rd Line: 最高レベルの独立性と客観性に基づいて、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。

内部統制における「3つのディフェンスライン」

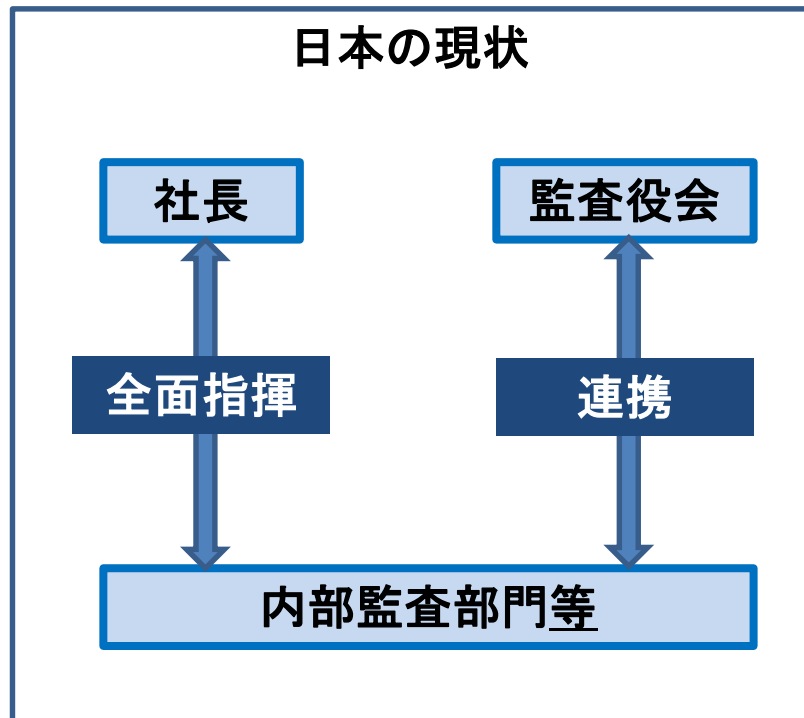


資料: COSO, 2015, *Leveraging COSO Across the Three Lines of Defense*

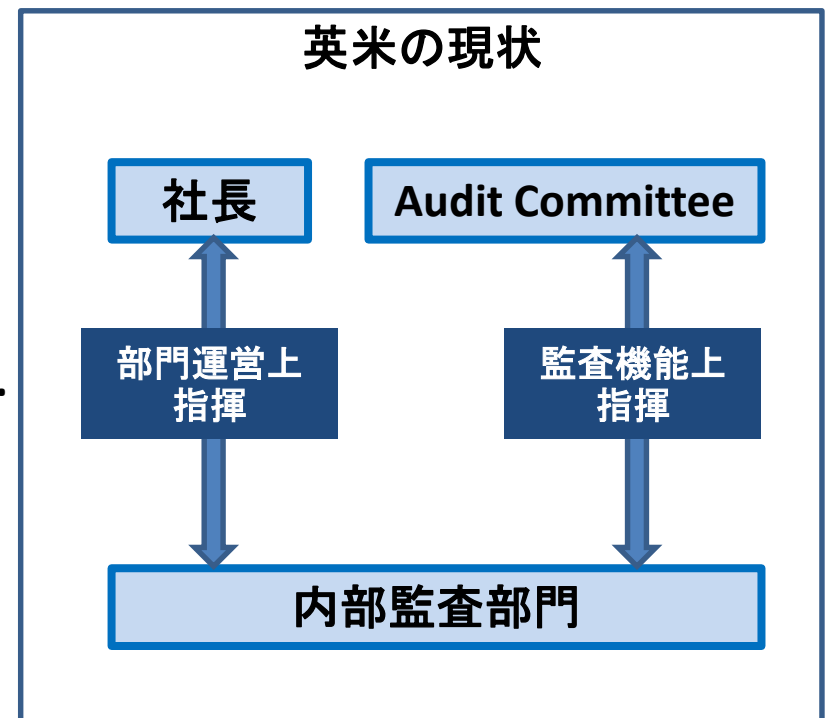
世界の標準的な考え方とのギャップ^o(2)

- ガバナンス機関と社長への「2系統の報告経路」が確立している
 - 監査機能上の指揮命令 (Functional reporting) : ガバナンス機関 (Audit Committee)
 - 部門運営上の指揮命令 (Administrative reporting) : 社長
 - 内部監査部門の80%以上がAudit Committeeを監査機能上の報告先としている (北米の例)
 - 90%以上の内部監査部門長がAudit Committeeの会合に常時出席している (同上)

日本の監査役会・英米のAudit Committeeと 内部監査部門の関係



Vs.



世界の標準的な考え方とのギャップ^o(3)

- 監査機能上指揮を受ける事項が明らかに
なっている (参考: IIA Model Internal Audit Activity Charter, Model Audit Committee Charter)
 - 監査機能上の指揮:
 - ガバナンス機関が内部監査部門の独立性を担保して、
本来の機能を発揮させるための行為。
 - 細目ではなく重要事項についての指揮。
 - 部門運営上の指揮:
 - 社長が社内組織の一つである内部監査部門が日々
の業務を円滑に進められるように、社内の環境を整え
るための行為。

監査機能上の指揮と部門運営上の指揮の通常行為

IIA実践要綱「1110-1:組織上の独立性」より抜粋

指揮類型	指揮行為
監査機能上 (Functional reporting)	• 内部監査基本規程の承認 • リスク評価および監査計画の承認 • 内部監査部門長からの活動報告 • 内部監査部門長の業績評価、任命、解任 • 監査制約に対するモニタリングと是正、等
部門運営上 (Administrative reporting)	• 予算・実績管理 • 内部監査部門員の人事評価、報酬等人事管理 • 社内コミュニケーションおよび情報交換促進 • 内部監査部門の方針および手続きの管理、等

I. コーポレートガバナンスに関する海外の評価

II. 内部監査部門が抱えている課題

III. 監査役会が抱えている課題

IV. 課題を克服するための提言

V. 最近の動向

課題を克服するための提言

1. 監査役会と社長への「2系統の報告経路」の確立
2. 監査役会と内部監査部門の真の協働体制構築
3. 日本内部監査協会と日本監査役協会の共同研究推進

提言1

監査役会と社長への「2系統の報告経路」の確立(1)

- 監査役(会)と内部監査部門長の合意
 - 内部監査部門は、ガバナンス機能の重要な一角を担う役割を期待されていること。
 - 社長から独立している必要があること。社長からの独立性を担保する後ろ盾は監査役会と独立社外取締役であること。
 - 内部監査部門は、監査役会の活動に貢献する監査も求められていること。

提言1

監査役会と社長への「2系統の報告経路」の確立(2)

- 社長の理解取得(監査役会の役割)
 - 内部監査はPDCA経営の必須機能であること。
 - 十分な内部監査資源の確保と、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不可欠であること。
 - 社内外からの信頼されるガバナンス体制とするために、「2系統の報告経路」を制度化して、内部監査部門の社長からの独立性を担保すること。
 - 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。
 - 「2系統の報告経路」導入を社内外に分かりやすく示すために、内部監査部門長の監査役スタッフ長兼務が有効であること。

提言1

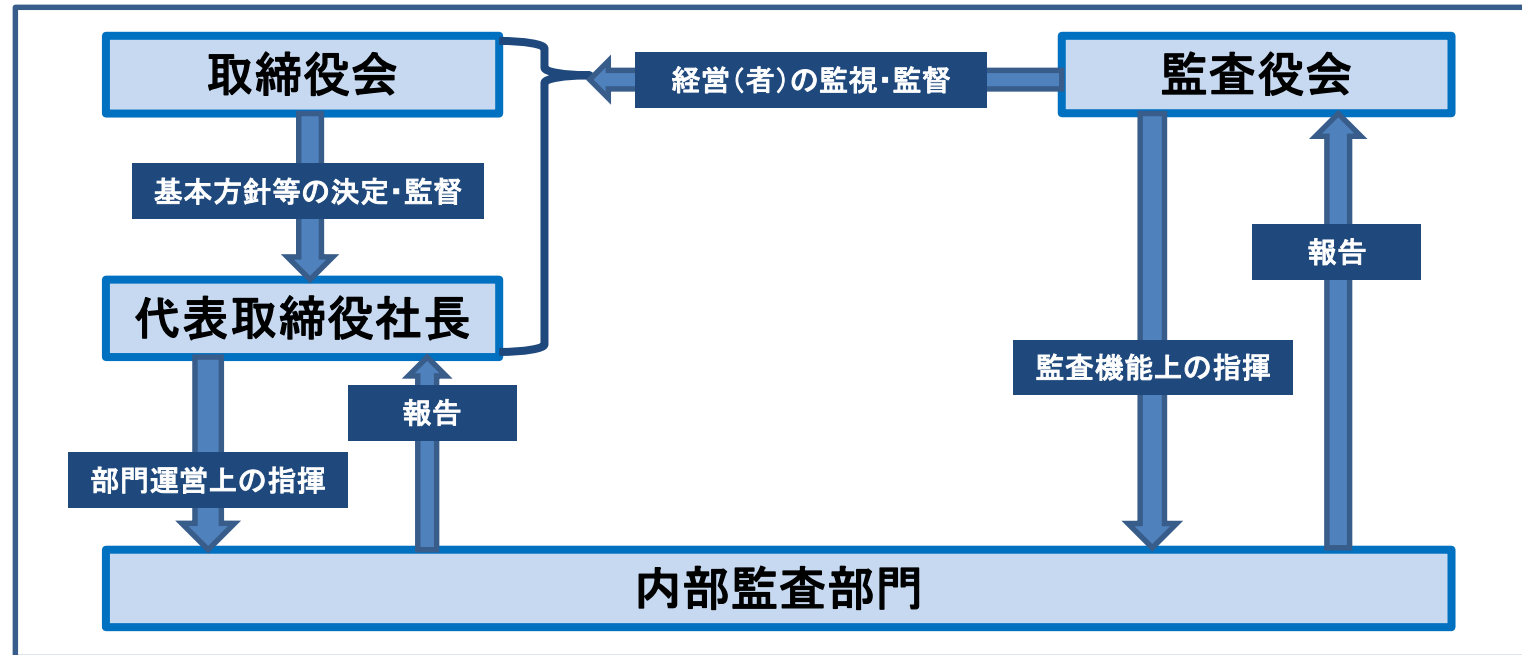
監査役会と社長への「2系統の報告経路」の確立(3)

- 取締役会の承認
 - 社長の合意後、取締役会で「2系統の報告経路」の確立を正式に決議すること。
- 内部監査基本規程の改訂
 - ガバナンス機能の一角を担っていること、内部監査機能上の重要事項について監査役会からの指揮を受けること。
 - 基本規程は毎年見直し、改定は監査役会承認後、取締役会で決議すること。
- 監査役会規程の改訂
 - 監査役会の基本的役割である「経営(者)への監視・監督機能」と、内部監査部門への監査機能上の指揮につき明記すること。

提言1

監査役会と社長への「2系統の報告経路」の確立(4)

- コーポレートガバナンス体制図への反映



- 事業報告などでの開示
 - 「2系統の報告経路」につき事業報告、アニュアル・レポート、有価証券報告書、コーポレートガバナンス報告書、社内報、イントラネット等に分かりやすく開示すること。

提言2

監査役会と内部監査部門の真の協働体制構築(1)

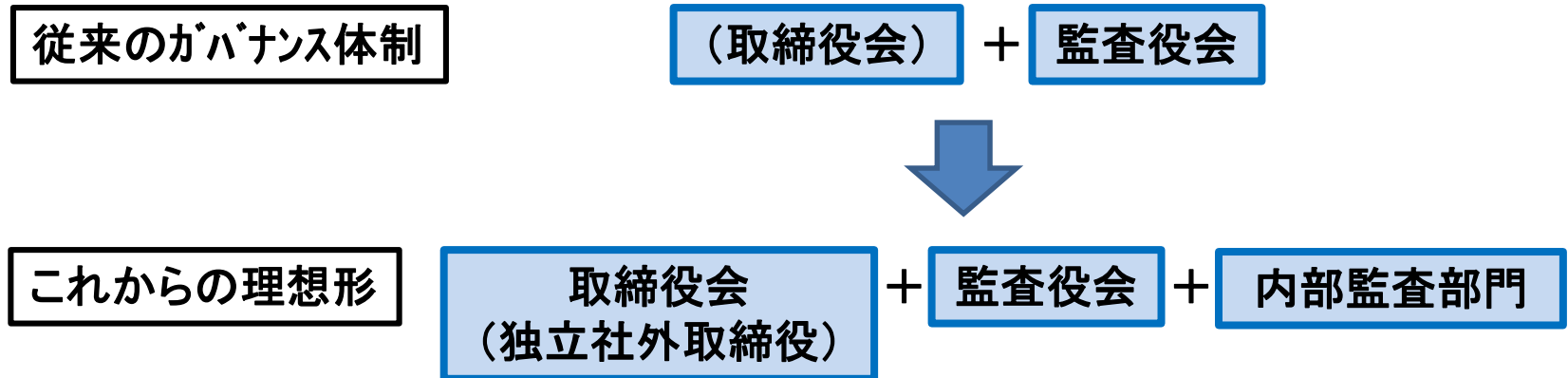
- 定期会合の開催
 - 頻度: 月次
 - メンバー: 全監査役、監査役スタッフ、内部監査部門長、内部監査部門員
 - テーマ: 協働の必要性確認、リスク認識の共有、年間監査計画、監査結果、その他情報交換
- 監査役会から内部監査部門への支援
 - 内部監査の品質向上: 定期的社内外評価支援
 - 内部監査実施面での障害排除と改善提言支援: 監査制限の排除
 - 予算・要員確保支援: 社長への進言
 - 内部監査部門長および内部監査人の成長支援: CIA等取得支援、将来の監査役候補者としてのCDP支援
 - 内部監査部門長への激励: 孤独感の緩和等

提言2

監査役会と内部監査部門の真の協働体制構築(2)

- 非業務執行役員(社外独立役員)と内部監査部門長の対話促進
 - 「非業務執行役員会」の定期開催
 - 同上への内部監査部門長出席
 - 「ガバナンス体制が機能しているか」、「必要な情報が社外役員に伝達できているか」等の確認

日本型ガバナンス体制の理想形



提言3

日本内部監査協会と日本監査役協会の 共同研究推進

- 提言1, 2実現のため、両協会の協働による関係者の理解取得と普及が必須。
- 共同研究の場を設定し、以下の項目に着手：
 - － 共同研究推進についての両協会の理事会承認
 - － 共同研究テーマの設定：
 - 両協会員への主旨説明文書
 - 関係規程の雛形
 - 監査役会と内部監査部門の協働指針
 - 英米Audit Committeeと内部監査部門の関係の実態調査
 - コーポレートガバナンス・コード改訂への反映
 - － 両協会共催によるセミナー実施
 - (参考)日本内部監査協会主催「内部監査と監査役等の連携についての研修会」

I. コーポレートガバナンスに関する海外の評価

II. 内部監査部門が抱えている課題

III. 監査役会が抱えている課題

IV. 課題を克服するための提言

V. 最近の動向

監査等委員会と内部監査部門の関係性

「社外取締役ガイドライン」、日本弁護士連合会、2015年3月19日改訂

8. 監査等委員会設置会社における同委員会委員である社外取締役

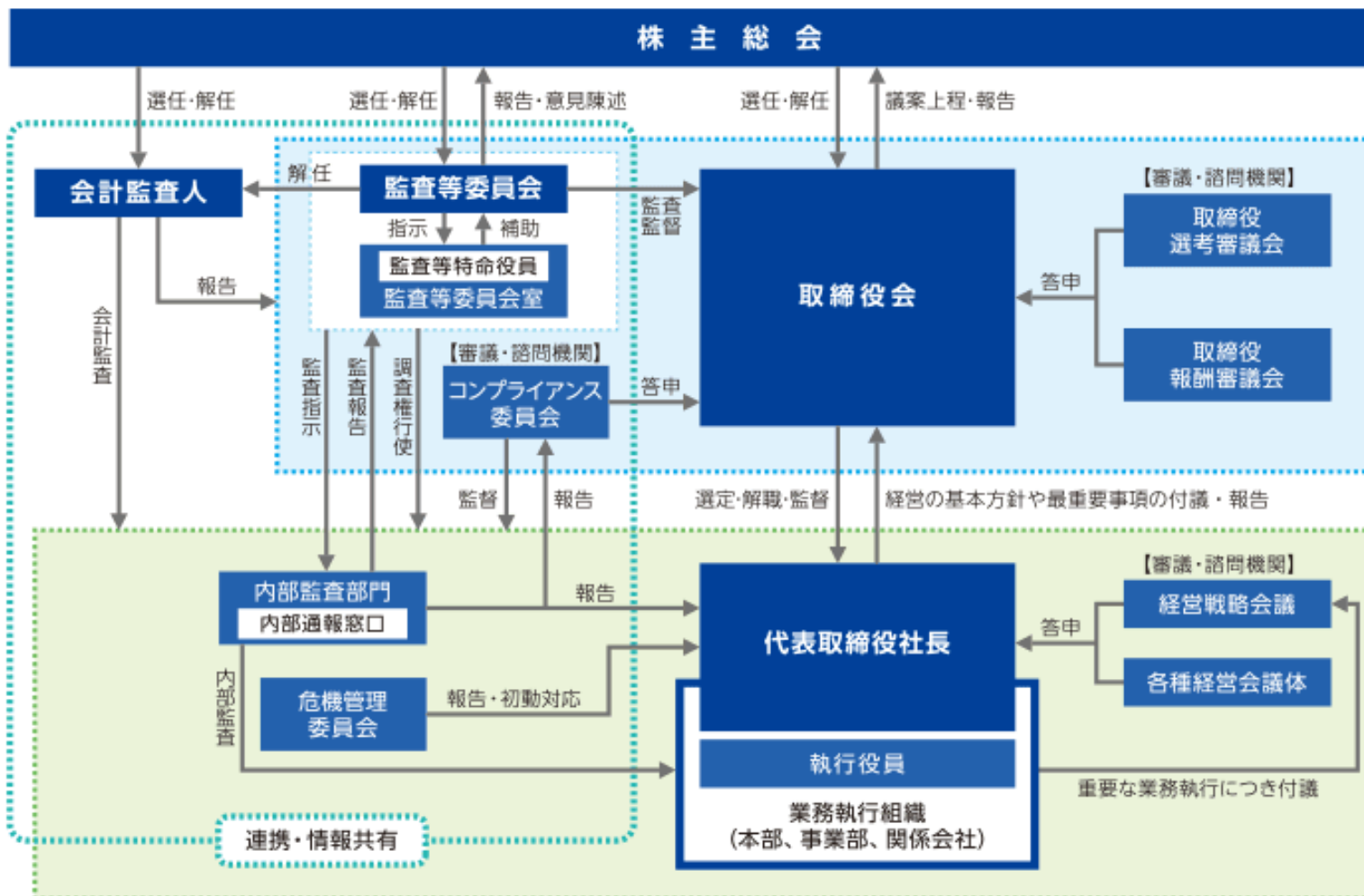
(2) 内部統制システムを活用した組織的監査等への寄与

- ① 監査に必要な情報について、監査等委員会のスタッフ、内部統制部門、内部監査部門、会計・経理部門等を統括する取締役から定期的な報告を求める。
- ② 職務の執行に当たり必要があれば、いつでも、監査等委員会のスタッフ、内部統制部門、内部監査部門、会計・経理部門等に対して具体的な指示を出し、その報告を受けることが出来る。

(アンダーラインは報告者編集)

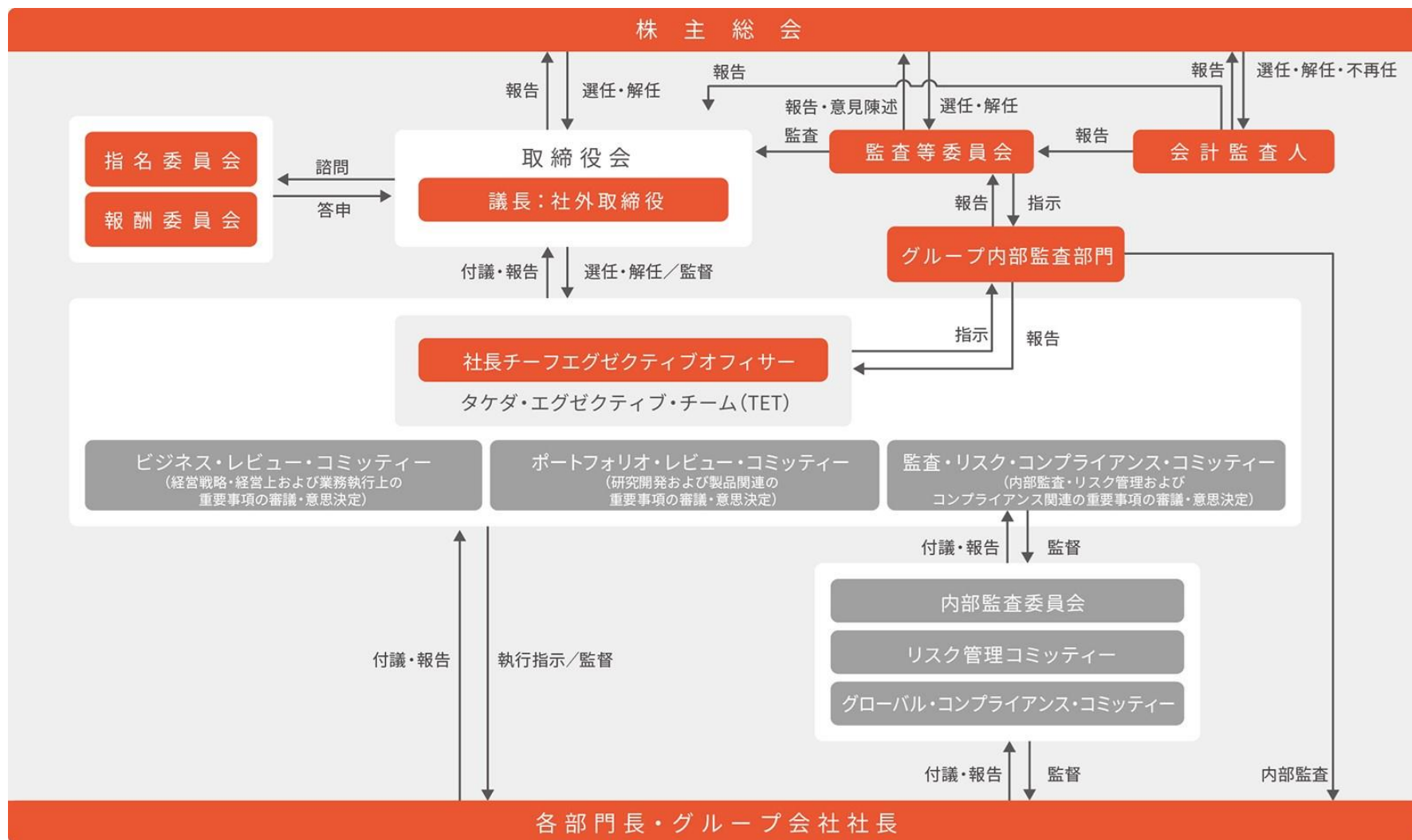
監査等委員会と内部監査部門の関係性

セイコーエプソン(株) http://www.epson.jp/SR/organizational_governance/



監査等委員会と内部監査部門の関係性

武田薬品工業(株) <https://www.takeda.com/jp/who-we-are/corporate-Governance/>



経済同友会の提言

<https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/uploads/docs/180522a.pdf>

(監査の職務を行う会社法上の機関と内部監査部門の連携を担保する仕組みの例)

- 監査の職務を行う会社法上の機関と内部監査部門は、自社にとって持続的な企業価値向上を脅かすコンプライアンス・リスクは何か、平時より認識を共有する。
- 監査の職務を行う会社法上の機関は、内部監査部門が策定した社内監査 実行計画について、潜在的リスクの発見、監査項目の適切性(社会経済や産業構造の変化、技術進歩等に応じた項目の設定)の観点から検証して助言を行う。
- 内部監査部門からの監査結果は、内部監査部門担当役員や経営執行のみならず、監査の職務を行う会社法上の機関にも報告される体制を構築する。
- 監査の職務を行う会社法上の機関は、内部監査部門からの監査結果を受け、定期的に取締役会に報告する。また、取締役会の議題検討に関与し、コンプライアンス・リスクの懸念が生じた場合、適時適切に取締役会に報告し、議論を促す。
- 内部監査部門長の人事や評価は、経営執行(内部監査管掌の執行役)のみならず、監査の職務を行う会社法上の機関にも同意をとる。

(「社外取締役の機能強化:3つの心構え・5つの行動、p.11,12、2018年5月」より、アンダーラインは報告者編集)

コーポレートガバナンス・コード(改訂案)に対するパブリック・コメント

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会、2018 年 4 月 27 日 付、東京証券取引所 上場部 に提出

内部監査の制度化

- 第 3 のディフェンスラインである内部監査の強化は、不祥事に対する有力な打ち手の一つとして認識されるも扱いは任意監査であり、監査役等監査や外部会計監査に比べてその位置づけが制度的に十分に担保されていない。
- しかし近年増加傾向にある監査等委員会設置会社では内部統制システムに依拠する監査を前提に、当該委員会が自身の監査資源として内部監査部門へ指揮命令を行い、事実上組織監査として当該機能を制度監査に組み込んでいる。この運用は指名委員会等設置会社でも同様である。
- 一方上場会社の約 8 割が選択する監査役会設置会社では、監査役会は経営者の職務執行の監査の一環として経営者の内部統制の整備・運用を監査する立場にあり、監査役会が内部監査部門を指揮命令することに抵抗が生ずる。
- 結果、監査役会と内部監査部門の連携は情報共有レベルに留まり、監査役等監査の品質において他の二者と比べて異質となるリスクが生ずる。
- ここでガバナンス 3 類型間の監査役等監査の品質の等価性を担保し、かつ内部監査に制度的位置づけを付与すべく以下の改訂を提言する。

<改訂補充原則 4-13③案>

- 上場会社において、監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査部門に対して、監査機能上の指揮命令権を確保すべきである。
- 上場会社は、第 3 のディフェンスラインとして内部監査部門を明示し、また統治機関において監督・監査責任を担う監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査に関する監査機能上の重要事項の意思決定に責任を持ち、その監査活動に対して適切に指揮命令を行うべきである。
- ここで内部監査に関する監査機能上の重要事項とは、内部監査部門長の任免、内部監査規程の承認、内部監査計画の承認等を指す。

「フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂について」 に寄せられたパブリック・コメントの結果について

<https://www.jpx.co.jp/rules-participants/public-comment/detail/d1/nlsgeu0000031fnd-att/nlsgeu0000034w98.pdf>

当取引所では、フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂について、その要綱を本年3月30日に公表し、4月29日までの間、広く意見の募集を行い、その結果、69件のコメントが寄せられました。本件に関してお寄せいただいた主なコメントの概要及びそれに対する当取引所の考え方は以下のとおりです。(中略)

＜コメントの概要＞

- (196) 監査役会設置会社では、監査役会は経営者による職務執行の監査の一環として経営者による内部統制システムの整備・運用を監査する立場にあり、監査役会が内部監査部門を指揮命令することに抵抗が生ずる。そうした結果、監査役会と内部監査部門の連携は情報共有レベルに留まり、監査の品質においてリスクが生ずる。そこで、監査役会は、内部監査部門に対して、監査機能上の指揮命令権を確保すべきである旨を本コードに規定すべきである。
- (197) 監査役については、経営者の指揮命令下にある内部監査部門に対して直接的な指示命令を行うことに否定的な見解が従来多くみられたが、監査役においても内部監査部門に指示命令を行い得るような社内体制を整備することが必要である。また、監査機能全体の実効性を確保する観点から、監査役を中心に内部監査部門及び外部会計監査人の三者が一堂に会した情報共有の場を整備し活用すべきであり、これらの点を本コードに明記すべきである。

＜コメントに対する考え方＞

- 原則4-13においては、上場会社は人員面を含む監査役の支援体制を整えるべきであるとされ、補充原則4-13③は、そうした支援体制として、内部監査部門と監査役との連携を確保することを求めています。また、補充原則3-2②(iii)においては、取締役会及び監査役会は、問題を早期に発見し適正な監査を確保する観点から、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を行うべきとされています。上場会社においては、これらの原則の趣旨を踏まえ、取組みを充実させていくことが期待されます。
- 対話ガイドライン3-11においては、「監査役に対する十分な支援体制が整えられ、監査役と内部監査部門との適切な連携が確保されているか」との点が示されており、こうした趣旨を踏まえ、投資家と上場会社との間で建設的な対話が行われることが期待されます。

ご清聴ありがとうございました

報告者略歴

- 1980年、山之内製薬株式会社入社。研究所にて新薬開発に従事したのち、欧州駐在員（英国、オランダ）、Shaklee Corporation（米国）社外取締役、IR統括等を歴任
- 2005年、山之内製薬株式会社と藤沢薬品工業株式会社の統合に伴い、Astellas Pharma Europe Ltd.（英国）出向、内部監査部門長
- 2009年、アステラス製薬株式会社監査部長
- 2013年、同社常勤監査役
- 2016年、イオンフィナンシャルサービス株式会社社外監査役（現任）
- 2017年、一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会理事（現任）
- 2016年、イオン監査役アカデミー講師（現任）
- 公認内部監査人、公認不正検査士、公認情報システム監査人