

戦略監査とは何か？（第2弾） ～監査役の関わりについて～

2020年2月20日

問題提起者

- キオクシアホールディングス 常勤監査役
(旧 東芝メモリ) 森田 功

コーディネータ

- 元 湖池屋 常勤監査役 星 一雄



今回の発表内容の目次及び構成について

項目	スライド頁
1. はじめに	… 2
2. 戦略監査とは何か？～監査役の関わりについて～ （第1回）のポイントのおさらい （1）ポイントのおさらい （2）QA、アンケートから	… 6
3. 内部統制を含めた「ERMの本質は何か」 神林氏講演、丸山氏発表を踏まえて ERMの本質を考える	… 14
4. 経営監査とは？ 経営監査って、具体的には、どういう意味？	… 37
5. 戦略監査とは何か？ / 戦略監査に対する監査役の関わり	… 49
7. まとめ	… 58
8. 最後に	… 59

重要

注記) 頁数が多いので、ポイントと考えているページにマークを付けました。

1. はじめに 1/2

6月の発表では、いわゆる妥当性監査に対する監査役の関わりについてのまとめを行った後に、一般的な用語ではない「戦略監査とは何か」をテーマに、その定義、内容及び監査役の関わり方について基本的な整理を試みました。

今年度は、その後、「戦略監査」に関連する「ERM」をテーマにしたセミナー（9月：神林氏）及び発表（12月：丸山氏）がなされました。「戦略監査」とは、例えば親会社の監査役等のみに求められるものではなく、全ての監査役に共通するテーマであると考えています。

CG改革が進む中、監査役に対する期待は明らかに大きくなっています。

そのような意味で、「戦略監査」の領域は、一つの重要なテーマであると考えています。

「戦略監査」という一般的に認知されていない用語を定義することも重要ですが、例えば、「経営監査」という用語自体にも、論点が分かれるのと同じように、最終的には、「戦略監査」の本質を抑えたいと、

「私の戦略監査とは、こういうことです」と定義し、これを実行していくことが重要なのではないのでしょうか。

会社法等は、最低限の義務をうたっているもの。

監査役は、法学者でも、研究者でもありません。

監査役が、大きな世の中の流れを捉え、かつ、各社がおかれた環境、自社の状況、自身の経験等を踏まえて、「会社の将来に影響する重要な経営戦略に関する意思決定とその実行」に「監査役の立場」で、どこまで、どのように関わるかを考えながら、対応していくことが大切であり、これを否定するものではなく、逆に、ステークホルダから見た監査役への期待でもあると思っています。

1. はじめに 2/2

と偉そうに書いてしまいましたが

お断り

(1) 本内容は、監査役として、私自身の浅い理解や、表面的な理解を前提にして、以下の内容を主な内容として、独断的に記載していること

- ERMの本質は？
- 戦略監査を包含する経営監査とは？
- 内部監査部門がメインで行う経営監査に監査役としてどう取り組むか？
- 経営の最上位の意思決定事項である経営戦略に対してどのように監査役は関わるか？

(2) 戦略監査の具体的な手法等には、ほとんど言及していないこと

をはじめにご了解ください。

そのうえで、

私自身、さらに、参加いただいた特に、現役監査役の方々が、自分事としてどのように関わっていくかを出席者の皆様との質疑を含めて、共に、考える機会になることを期待します。
また、監査役諸先輩には、アドバイスや参考意見をいただけるとありがたいと思います。

前置きが長くなりましたので、……

今年度の関連セミナー・研究会等

2019年度 監査実務研究会等での関連テーマの流れをご紹介

敬称略

	テーマ	発表部会	日付	発表者 (講演者)	現在
1.	戦略監査とは何か？ ～監査役の関わり～	実務研究会	2019/6/20	森田 功	キオクシアHD 常勤監査役
	主に、現役監査役を対象に、妥当性監査に関する整理を行った後、一般的ではない戦略監査の定義や、妥当性監査の中でも難易度が高い戦略に対する監査役の立ち位置、取り組みの基本を紹介した。				
2.	「内部統制の基本と課題」 ～次世代の内部統制を 目指して～	監査セミナー	2019/9/2	神林 比洋雄	プロテビティLLC会 長・日本内部統制 研究学会会長・他
	次世代の内部統制に向けてERM（全社的リスクマネジメント）の考え方の重要性が説明された。企業が直面する課題はグローバルレベルの競争、新規事業開発の複雑性など、まさに取るべきリスクを特定し、マネジメントして行かねばならない。				
3.	「監査役としてERMを どう捉えるか」	実務研究 会	2019/12/19	丸山 景資	元・日東電工監査 役
	監査役にはより深く広い領域での活躍を期待されている。監査役監査の役割についてのおさらい、内部統制システム監査のあるべき姿を見直し、監査役が如何にERMを捉えるかを検討する				
4.	戦略監査とは何か？（第2回） ～監査役の関わり～	実務研究 会	2020/2/20 (本日)	森田 功	キオクシアHD 常勤監査役
	1,2,3の流れを受けて「戦略監査」とは、例えば、親会社等の監査役のみに求められるものではなく、全ての監査役に関わるテーマと考えており、これを質疑討論を踏まえて具体化したいと考えている。				

2. 戦略監査とは何か？

～監査役の関わりについて～ (第1回) のポイントのおさらい

主な参考文献等

- (1) 月刊監査役 「今さら聞けない内部統制入門講座」 全12回連載
神林 比洋雄氏 No.687(2018/10/25) – No.699(2019/9/25)
- (2) 監査セミナー 「内部統制の基本と課題」～次世代の内部統制を目指して～
神林 比洋雄氏 (2019/9/2)
- (3) 監査実務研究会 「監査役としてERMをどう捉えるか」
丸山 景資氏 (2019/12/19)



2. 戦略監査とは何か？～監査役の関わりについて～

「攻め」と「守り」を今改めて考える

「攻め」と「守り」のガバナンスとは？ 監査役の関りは？ 漠然とした理解を整理する。

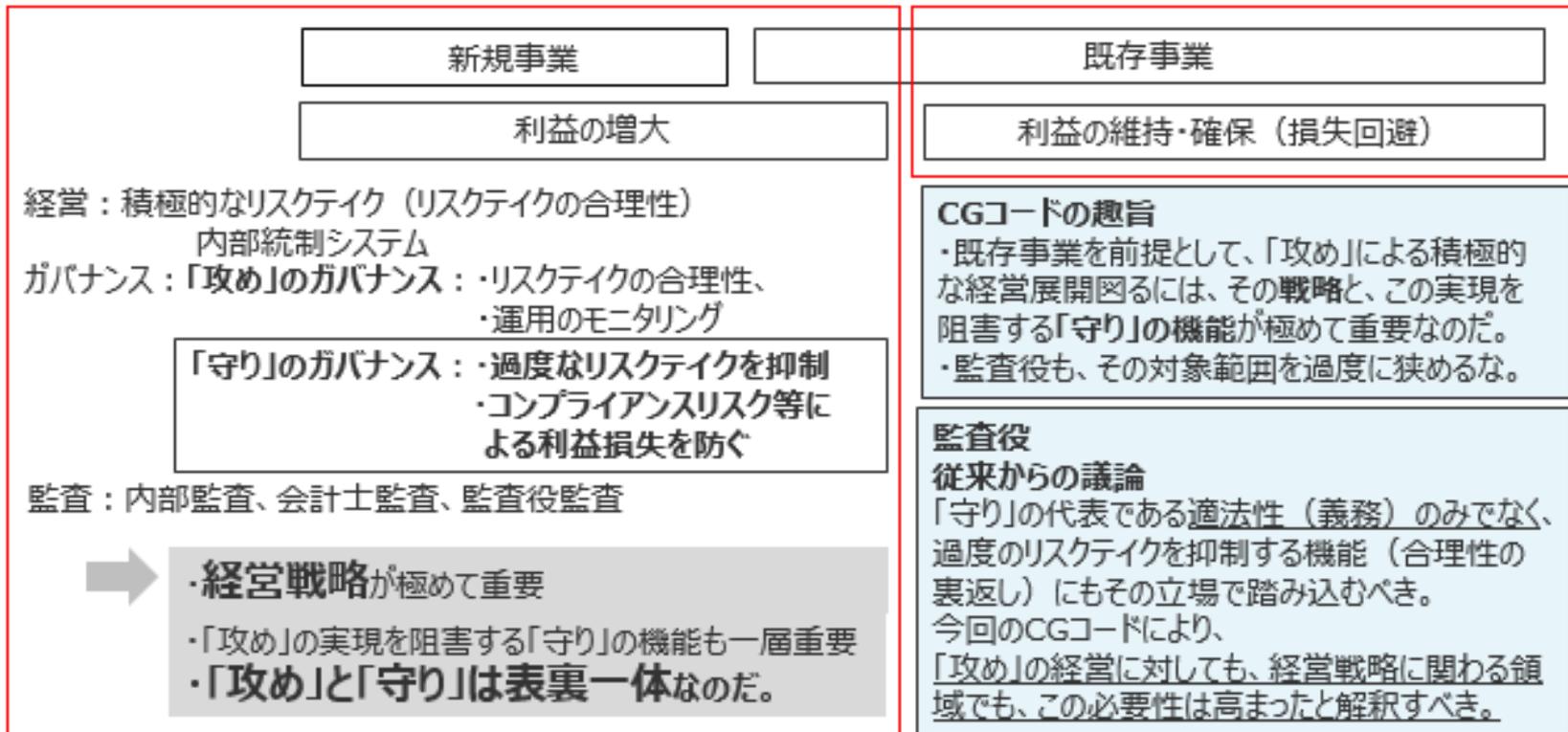
特にCGコード以降、「攻め」に対する姿勢強く、かつ、監査役に対する要請も明記された。このある「守り」の象徴である監査役とはどうあるべきなのだろうか？

改めて、漠然と理解していたことを改めて、自分なりに整理してみる。

企業の「健全で持続的な成長（企業業績の維持、向上）のために～

「攻め」の経営

「守り」の経営



「経営戦略」とは

企業が（短期のみではなく、中・長期にわたって）持続的に成長を果たすための方策、具体的には、継続して利益を確保し続けるための方策で、一般に、既存事業を前提とした事業戦略と、M&A等の新規事業参入や、事業再編等の会社戦略に2分される。

「監査役 of 戦略監査」とは

- ① 取締役会が行う重要な意思決定としての経営戦略を、取締役の職務執行の視点で、監査すること。
- ② 必要があると認めるときは、監査役は、取締役に対し意見、助言を行うこと。

「監査の視点」

- ① 意思決定内容が、取締役会に付議され、議論を含めた決議が行われていること。
- ② 内容が法令、定款に従っていること。
- ③ 取締役に対する「経営判断原則」に準じて、内容、プロセス等が、一般的に見て合理的であること。
（その判断が、会社の将来の利益確保に結び付くことを、納得できること・・・ストーリーレベル）
- ④ 自社の事業状況、経営状況、その他、計数情報を踏まえて、意思決定内容が合理的であること
注記)
 - ① 経営戦略決定は、最重要な意思決定項目であり、この確認は、すべての監査役の監査対象
 - ② 戦略事項であっても、この確認は、すべての監査役の監査対象

注記) 健全で持続的な企業の成長のためには、積極的なリスクテイクを伴う「攻め」の経営戦略が重要。この合理性を保証する、もしくは「守り」の視点でこれを牽制するガバナンスとのバランスが大切。CGコード原則4-4に記載されているように、監査役が妥当性監査の中でも最上位のこの領域に建設的にふみこむとは問題ない。・・・実務家の大勢意見だろう

補足事項

1. 監査役の戦略監査への寄与について

監査の視点の①及び②は、すべての監査役の義務であり、視点③及び④は、いわゆる妥当性監査でも、内容としては、最上位に位置するもの（内部統制システムでいえば、業務の効率性、有効性を攻めのガバナンスの視点でとらえたもの）であるが、CGコードを中心にした投資家、株主の要求、監査役監査基準でのあるべき姿を考慮すれば、監査役として、法的な義務のみでなく、その内容そのものに対して、関心を持つとともに、必要であれば、意見、助言を表明することは、望ましい。（特に、親会社、上場企業等）

2. 監査役の立ち位置

監査役による「戦略監督」（内容に対する是正、指示はできない）にならないように留意することが重要

- ① 具体的には、取締役の職務執行監査の視点で行うこと
- ② 建設的な意見であれば、必要であれば、積極的な意見、助言を行うことは問題ない。

3. 監査の視点

取締役であれば、レベル③は必須で、監査役でも、経営上の知見、常識があれば、社外取締役と同じレベルで判断可能な場合が多い。

レベル④に対しては、取締役、監査役ともに、③に比べて、知識、経験を踏まえた専門性が要求される領域。場合によっては、社外取締役よりも、社内事情に精通した常勤監査役であれば、社外取締役よりも、深く理解できる可能性あり。

4. 責任論

監査役の意見を聞いて損失が発生した場合の責任論。レベル2であれば、取締役同等の経営判断原則準拠なので問題ないが一般的な見解。レベル3以上に対しては、あくまでも意見、助言で決定権は取締役会とのスタンス（森田）

5. 意見表明に対して

取締役会での意見表明の前に、事前に、執行側幹部等との直接ヒアリングで、必要な意見を表明することが望ましい。仮に、懸念がある場合には、事前の社外取締役との意見交換も有効か。

戦略監査のレベルと監査役の関わり 3/3

戦略監査のレベルとは？ 監査役は、どこまで入り込むべきか？ 入りこめるか？

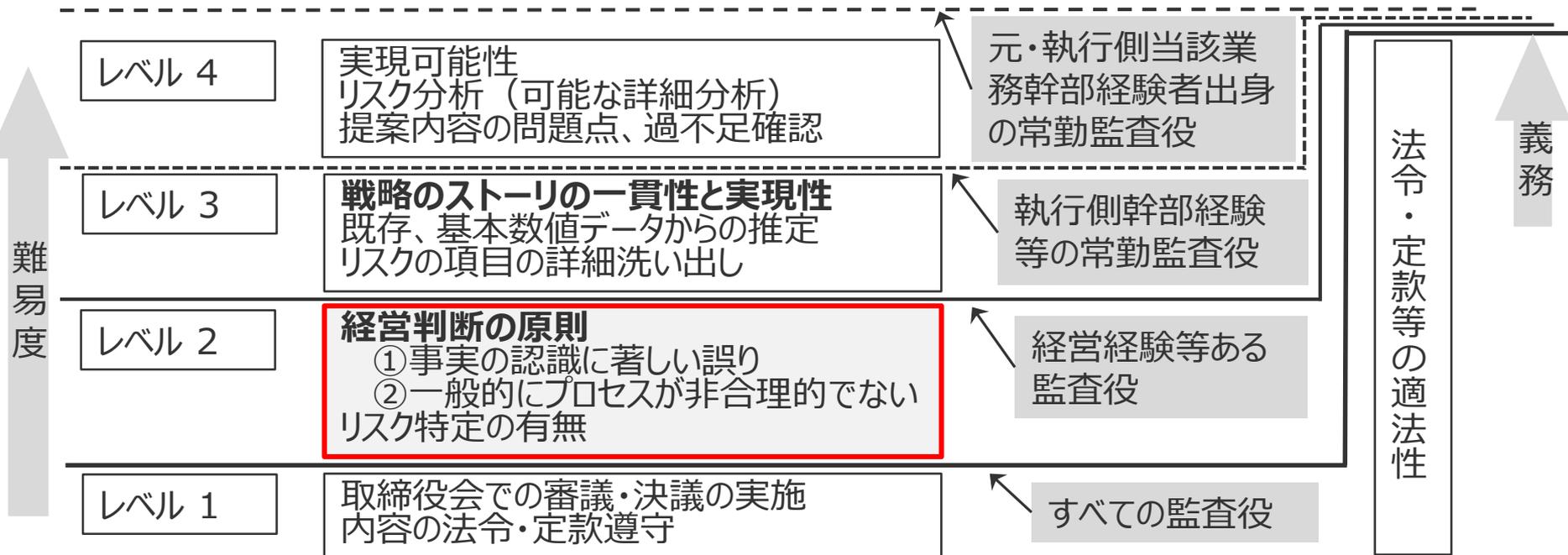


図 (経営) 戦略監査のレベルと監査役の関わり

● レベルに対するコメント

- レベル1・・・すべての監査役の義務
- レベル2・・・努力義務で、経営経験等ある常勤監査役であれば、社外取締役の判断レベル
- レベル3,4・・・社内業務、リソース等の状況、専門性等が必要なため、望ましいレベル

● レベル2以上に踏み込む場合の注意事項・・・(攻めの監査の究極の戦略監査への関与)

- どこまで踏み込むかは会社の種類、状況他、様々。監査役自ら決めなければならない。
- 取締役会の前に、執行役員等とのヒアリングにより、内容を事前に確認し、疑問のみならず、意見、助言等は、その場で行っておくことが大切 (理解と取締役会での混乱を回避するため)
- そのうえで、意見等あれば、事前に、社外取締役等との意見交換も重要

まとめ 今回の内容を総括すると

1. 監査役の妥当性への関わり。

- 実務上は、例えば、CGコードを論拠として、適法性監査限定論や妥当性監査肯定論自体は、もはや時間の無駄。明らかな社会の要請である。
- どのレベルまで、関われるかが重要。関わらないという判断を含めて、そのレベルは、様々な状況、環境等を考慮の上で、決めるしかない。
⇒ 「重要なことは、自身の物差しを持つこと」
- 各社判断内容に対しては、最低限、経営判断の原則レベル
- 関わりに関しては、いくつかの留意点を考慮する。

2. 戦略監査とは？ ～監査役との関り～

- その定義、監査役のとして関わるべきか？ 関われるかの視点で整理した。
- いわゆる妥当性監査の中でも、難易度が高い項目かもしれないが、基本的な考え方は同様
- 戦略の合理性を確認するための手法をして「戦略の5C」のアプローチを紹介
⇒ 一般的な経営等の知見があれば、監査役でも、使える手法だろう。
趣旨を理解すれば、戦略監査のみならず、妥当性監査でも有効
- 「さらに、一段上の監査レベルを求めるには」には今回は立ち入れていない。
- 金融庁からは、会計監査人の戦略への関わりを検討開始することが報道された。
⇒ 今後、監査役にとっても、監査役の関わり方の議論が活発になってくるだろう。

3. その他

2年の経験ではあるが、漠然と理解していた内容を改めて整理することによって、理解が深まるとともに内容によっては、新たな見方ができた。

発表後のQA、アンケートから、一部紹介

いただいた感想等の一部

一部のポジティブ・フィードバックは除外

[1] 戦略監査とは何か？（第1回）（森田）

- 「戦略監査」という名前がまだ、よくわからない。
- 「戦略監査」では広すぎるので。「戦略リスク監査」、「経営方針監査」等は？
- 企業戦略であるなら、監査手法、監査基準等、どんな仕組みで監査を実践するのか？
- 言い換えると、重要会議（経営会議等）への出席ということ？
- 同様に、「経営監査」なので、あたりまえに行ってる。
- 「戦略」というと幅が広いので、どこまでを対象にするのか？
- 対象が、経営（事業）戦略事項であるなら、具体的に、どこまでを、どのように？
- 責任論は？ ……他

[2] 監査役として、ERMをどう捉えるか？（丸山氏）

- ガバナンス、ERM、内部統制等リスクマネジメントの関係性を理解できた。
- 「戦略監査」の一つが、業績評価system ⇒目からうろこ
- ERMの具体的な取り組み事例を知りたかった。
- 具体的な取り組みイメージが持てなかった。欧米の上場会社が対象では？
- アメリカと日本の経営体制の相違から、実施の運用は難しいのでは？
- ERMの本質をどう理解して、どう活用するか？
- 経営監査、戦略監査は、内部監査部では困難で、監査役の役割⇒実力が自分にあるか？
……他

以下、上記コメントを踏まえて、先に進める。

3. 内部統制を含めた「ERMの本質は何か」

3. 内部統制を含めた「ERMの本質は何か」

～ ERMの本質とは何かを考えてみる ～

主な参考文献等

- (1) 月刊監査役 「今さら聞けない内部統制入門講座」 全12回連載
神林 比洋雄氏 No.687(2018/10/25) – No.699(2019/9/25)
- (2) 監査セミナ 「内部統制の基本と課題」～次世代の内部統制を目指して～
神林 比洋雄氏 (2019/9/2)
- (3) 監査実務研究会 「監査役としてERMをどう捉えるか」
丸山 景資氏 (2019/12/19)
- (4) K社子会社社長CFO向け監査連絡会資料 「ERMと社長の本気度」
森田 功 (2020/1/23)

そもそも、日本では、なぜ、一般的に「ERM」が知られていないのか？

どの程度の方々が少なくとも「ERM」のイメージを知っているのか？

- 前回の「戦略監査（第1弾）」
- 社内経営層

あたりはほとんど、言葉すら知らず。（私と同様）

（後述するように）USを中心に、15年以上の歴史があり、海外では、それなりの経営者、幹部クラスは、意識しているのに対して、日本では、内部統制に詳しい担当者を除くと、リスク管理に精力的な企業以外では、ほとんど認知されていないのでは？

その理由は？（個人的な推測）

- 本質が伝わっていない
- 本来「守り」の経営を含むものの、「戦略」すなわち、「攻め」の経営面にフォーカス
- アメリカからやってきた3文字英単語に対する拒否感
- DNAみたいなあの類の図に対する違和感（抽象的でよくわかんない???)
- そもそも、執行側、特にトップは、リスク管理の重要性は認めるものの、リスク管理、内部統制への関心が低い、もしくは、スタッフがやるものと思っている。
- J-SOXの母体になった、COSO内部統制のCOSOキューブですら、2013年版を知る人はわずか
- 企業によっては義務化されているJ-SOXですら仕方なく(?) 対応（逆に形骸化） 等々

「攻め」がフォーカスされる今、少なくとも、ERMの本質を理解すべきだ。

神林先生のポイント

「ERMのフレームワーク」をそのまま使うのではなく、既存のシステムにその考え方をとりいれてほしい

3. 私が思う 内部統制を含めた「ERMの本質は何か」

1. 「ERM（全社的リスク管理）」とは、経営者のための仕組みである。
2. 「ERM」は、将来への持続的な成長をふまえて、「攻め」と「守り」のバランスをとった経営の具体的な手法である。
3. 「経営」とは、言い換えると、「攻め」と「守り」を含むリスクマネジメントであり、**経営者自らのリーダーシップ**なくして実効性はあがらない。
4. 「内部統制」（リスクコントロール）とは、「攻め」と「守り」それぞれのリスクを許容範囲に低減する仕組み。
5. 「ガバナンス」（企業統治）とは、経営サイド（執行側）が、「攻め」と「守り」を含むERMの視点で、きちんとリスクを管理する仕組みが構築され、かつ運用を含めて監督、監視することである。
6. ガバナンスの中に、ERMがあり、その中に、内部統制がある。
7. ERM さらに、内部統制が有効に機能するための必要条件は、「統制環境」、中でも、「企業風土」であり、その核は、「社長の意識」（社長の本気度）である。
8. 経営をリスク視点でモニタリングする立場にある**監査役等**にとって、ERMの本質の理解は必須だろう。

COSOの基本的な考え方
(COSO内部統制2013)



「なぜ、企業風土において、「社長の本気度」を重視するか？」

ここからは、私が、子会社社長向けに説明した資料（一部修正）を紹介します

真のグローバル企業になるべき当社グループの成長のために。。。

～ 時代の要請、ERMと企業風土における「社長の本気度」について ～

（ご参考）社長・経営幹部の皆様にご共有したい内容

(1) 世の中の流れ

- 攻めと守りのガバナンスとは
- 時代の流れ（時代の要請）
コーポレートガバナンスコード・CSR、ESG、SDGs
- リスクとは？
- 日本企業経営者を含めたリスクのイメージ
- 日本の経営者と欧米の経営者の違い
- 参考までに、**ERM**とは？（欧米系ではこの考え方が普通になってきている）
ERMの考え方の本質を、自社、経営に生かすことが肝
- 実効性の必要条件は、**社長の本気度**とは？
- **企業風土改革**のポイントは？

(2) お願い

- そうはいつでも、「守り」の典型であるコンプライアンス等に対して、まずは？何を期待するか

前回 連絡会での資料からの抜粋 -1 (ご参考)

「攻め」と「守り」を理解してますか？

組織風土と「攻め」と「守り」の一体経営

以下は森田社外発表資料から

ガバナンス改革

「攻め」と「守り」は一体で考えるべき。(山口弁護士) (注)

今後の企業の継続的な発展・成長のためには、攻めと守りの一体経営が重要で、双方に共通して重要なことが、主体的、革新的、さらにオープンな組織風土の醸成

企業の継続的な発展・成長



「攻め」のガバナンス

+

「守り」のガバナンス

積極的なリスクテイクアプローチ

このための経営幹部の期待
主体的、革新的、オープンな組織

これを支えるリスクマネジメント体制

従業員への期待 (-1)
正しい理解と実践、
情報のエスカレーション



組織風土改革の推進

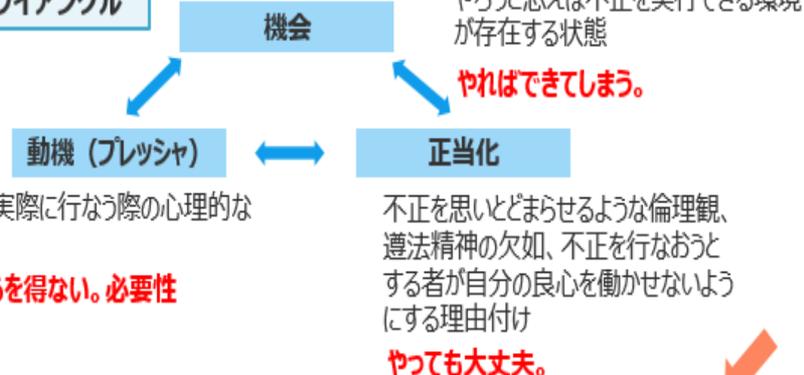
注) 東芝メモリ 幹部向けセミナー 2018/3/27 山口利昭弁護士

不正はゼロにはならない。

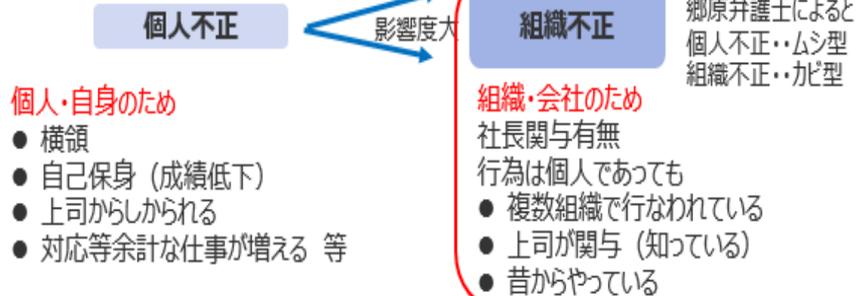
- ① ミニマイズする仕組み
- ② 発生後の開示を含めた2次対応 が重要

不正のトライアングルと最近の不正の一般的な特徴

不正のトライアングル



個人不正と組織不正



欧米では個人不正、日本では組織不正が多いといわれる
大問題化する不正・不祥事は、2次対応で失敗

前回 連絡会での資料からの抜粋 -2 (ご参考)

大きな不正・不祥事があった際に、調査報告書に、登場する「**組織風土に問題があった**」の文言
⇒では、この対策は？が見えない。

組織不正のおきやすい企業風土 -2

組織・職場環境・マネジメントスタイルの視点

[1] 組織の細分化と他部門連携の弱さ

- 部門間の壁が高い、連携が弱い
⇒ 蝸壺化、サイロ化
- 自部門以外には関心がない、口を出せない、出しにくい

[2] 業務が完全トップダウン

- 上司に、No.とさえない企業、組織文化
- ハラスメント（パワハラ、セクハラ等）が多い企業、組織
- 先輩、上司に対して、闊達に意見を言えない。
- 従業員、部下に改善案や意見を求めない企業、組織
- 下位から上位への提案、意見等が出しにくい
- 言われたことのみをこなす
- 自らの改善意識の欠如
- 変化がない。



Lack of Openness

組織不正のおきやすい企業風土 -3

従業員の視点

[1] 会社の現状、将来

- 会社、事業、組織の現状がよくわからない。
- 社長が、将来どのような会社しようとしているかが見えない。
- 状況が悪いことのみを知るのみで、先行きが不安

[2] コンプライアンス

- コンプライアンス徹底と言ったって、定形のお決まりの文句でしょ。

[3] 従業員個人の思い

- 受身の姿勢
- やれと言われればやらざるを得ない。
- 自分で考えようとしなない、考えられない。
- 意見を言ってもしかられるか、無視されるだけ。
- 何を言っても、結局は、変わらない。
- 仕事自体に、魅力は感じない。



リスク管理視点では、
例)「コンプライアンス徹底」
⇒**腹落ちしない**
⇒**具体的に自分事化できない**

前回 連絡会での資料からの抜粋 - 3 (ご参考)

言うのは簡単、実行が難しい「組織風土改革」

組織風土を良くする必要条件は、「社長の本気度」だ！

企業風土改革のキーは、「社長の本気度」

風土は従業員が作るもの、ただし、良い風土は社長の本気度次第
社長のあり方 (会社のコンプライアンスに対する具体的に明確な姿勢)

(1) 機会あるたびに、従業員に明確に伝え続ける。

● 会社の夢、従業員への期待を語る

● コンプライアンス

① コンプライアンスとは、法令違反のみでなく、社会 (世間) の会社まで拡大

② コンプライアンスと結果が二律背反なら、コンプライアンスを優先

③ 悩むときは、上司に相談、だめなら1段上にエスカレーションか、内部通報の活用を
(内部通報制度の実効化は今後ますます重要)

④ コンプライアンスに対する時代のパラダイムシフト

⇒ 明確なポリシーの企業風土への発展

⑤ 悪い情報こそ速やかにエスカレーション

⇒ **社長のポリシーから組織風土へ**

社長⇒取締役⇒執行側幹部⇒部門長⇒課長⇒従業員

(2) オープンな組織風土

(3) 現場主義

社長のメッセージのみならず、従業員対話会 (悩みを聞いてあげる) と部門での対話会
全員とはできないので、社内広報等の活用

(4) チームサーベイ (企業風土、部門風土)、360°評価制度の活用

不正・不祥事視点で目指す企業風土 -1

会社が従業員に期待する姿

1) 従業員が、自身の業務、立場で重視しなければならない
具体的なコンプライアンス項目を理解し、これを実践している。

2) 従業員が、コンプライアンスの視点で疑問を持った際には、
すぐにこれをエスカレーションしてくれること。

注1) 1) のポイント

① コンプライアンスの正しい理解 (お題目になっていないか?)

② 継続的な教育

③ **コンプラ疲れ**にならないためには?

④ 自分の業務への具体的な落とし込み

注2) 2種類のエスカレーションの重要性

1. 業務ライン (上司、ライン)

2. 内部通報制度 (1. の壁を補完するもの)

リスク (不確実性)

コンプライアンスに象徴される経営にマイナスとして働くもの (損失)

(a) 内部要因

- コンプライアンス (社会倫理を含めた法令順守) 違反
- 情報セキュリティ
- 会計不正 (不祥事)
- 労務問題 (各種 ハラスメント (セクハラ、パワハラ、…))
- 子会社管理 等々

(b) 外部要因

- 天災、地震 (BCP)

注1)

3線ディフェンス

- 1線：リスクオーナー (現場)
- 2線：内部統制サポート部門
- 3線：監査部門

注2)

内部統制 = リスクコントロール
とするとイメージしやすい。

内部統制 (リスクコントロールシステム)

(1) 上記のリスク (損失) を抑制するための経営のための内部管理システム (3線ディフェンス)

(2) 課題 (社長の視点)

- 「攻め」に関するリスク管理が曖昧？ (全社的には、経営企画部門所管？
「(社長) 経営の核なので、社長自ら、しかるべき関係者で進めているので問題ない。」
- そもそも内部統制ってよくわからない？ (本音)
- 縦型管理 (内部統制・所管部門まかせ)
例) ①コンプライアンスの重要性は、当然、認識するものの自らの思い、意思が従業員に伝わらない。
②対象拡大、複雑でかつスピードが要求⇒重要リスクは、全社的、全社的な横串を指した管理が必要。

従来の（伝統的）日本型（経営）ガバナンス

従業員（終身雇用・年功賃金・企業組合）

取締役会

監督と執行の2面性⇒社外取締役によるモニタリング

執行側

社長は内部昇格

⇒バブル崩壊 失われた20年、国際競争力低下

⇒オリンパス、東芝はじめとする企業不正・不祥事

英米型経営と（経営）ガバナンス

株主至上主義

取締役会

監督と執行の分離

社外取締役中心の監督を核にしたモニタリング

執行側

外部から招いたCEO

⇒（過度な）短期利益志向（解任リスク）

日本の成長戦略（安倍政権移行）

● 積極的な経営戦略による企業（国）の競争力向上

● 従来の「守り」に加えた「攻め」にフォーカス

ガバナンス

● CGコード（上場会社向け）、会社法の改定 等

● 攻めの経営と守りを監督するガバナンス強化

● 社外取締役の設置義務化 等

経営（特に上場、グローバル企業）

● 攻めの経営

● ESG,SDGs及びERMを意識した経営と開示

ステークホルダ型（経営）ガバナンス

経営・取締役会

すべてのステークホルダのために

● ESG

● SDGs

● ERM（全社的リスクマネジメント）

ESG --- 環境(Environment), 社会(Social),ガバナンス(Governance)

SDGs --- 持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)

ERM --- 全社的リスクマネジメント (Enterprise Risk Management)

ERMで言われる結果系分類

- 「**報われるリスク**」 投下経営資源より**成果が大きい**。
失敗要因のみでなく、結果が期待以上の成功リスクも含めるのは、ERMの特徴
- 「**報われないリスク**」努力しても、現状のまま（発生すると**損失**）

「**攻め**」

「**企業の成長のために積極的にとるリスク**」

（将来に向けた持続的な成長を目的としたリスク）

- 報われるリスク
- 「攻め」のリスク
- 戦略リスク (Strategic Risk)
- ポジティブ・リスク（森田）

例)

戦略（全社戦略・事業戦略）に関するリスク
経営意思決定と実行段階のPDCA
機会というリスクが期待以上の成果になることも

グローバルなビズ・マネジメント

- コーポレートガバナンスコード（ソフトロー）

「**守り**」

「**企業価値を棄損するリスク**」

（事業計画達成を阻むリスク）

- 報われないリスク
- 「守り」のリスク
- オペレーショナルリスク (Operational Risk)
- ネガティブ・リスク（森田）

例)

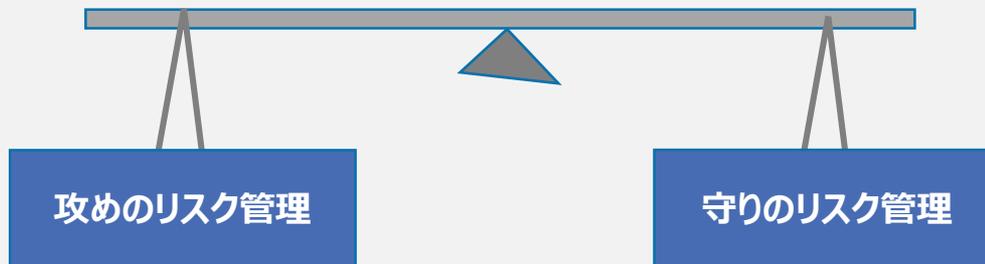
コンプライアンス（世間の倫理＋法）系リスク
財務・情報セキュリティ・品質・労務・調達 等
災害（BCP）等

日本での伝統的なイメージ（一般的）

- 会社法・金融商品取引法（ハードロー）

ERM視点でのリスク管理における「攻め」と「守り」のバランスの重要性

社長（CEO）が核となる経営執行側のリスクマネジメント（一体経営）



従来の伝統的な経営

社長（CEO）

戦略事項の意思決定と実行はトップの専決事項
子会社不祥事を含めた不正・不祥事は、発生

従来のリスクマネジメント

社長（CEO）

コンプライアンス等は、重要。実務上は、所管内部統制部門任せにするケースが多かった。
例）発信・コンプライアンスの一言
従業員のやらされ感

求められる経営（ステークホルダからの期待）

- 経営者の不正（報酬・指名委）リスク
- ステークホルダへの開示
- 独立した視点でのガバナンス強化要請対応（社外取締役・会計監査人・監査役等）

⇒ **攻めのリスクを許容範囲にする仕組み**
（内部統制システムの進化・拡大）

STEP.2

STEP.1

求められるリスクマネジメント

- コンプライアンスの拡大（倫理・法）
- リスクの多様化
- 不正・不祥事の2次対応

⇒ **「全社横串を刺したリスク管理」**が重要で必須

注記1) 会社法・金商法でいう内部統制は、あくまでも守りのリスクがその対象であるが、ERM視点・CGコードからいえば、攻めのリスクも対象に。

注記2) リスクマネジメント（リスク管理）は、言われてやるものではなく、自身のため（他律型 ⇒ 自立型）

ERMと内部統制の関係（改めて抑えていただきたい基本）

ERMも内部統制も共に、企業が継続的に成長するための経営のための仕組み、プロセスであり考え方

- 会社経営層は、この本質を理解して、自社にふさわしい仕組みを構築、運用することが重要
- 欧米を中心とする諸外国では、一般的
- 特に、ERMは、日本では、一部にとどまっていたが、CGコードをトリガにして、大企業では、意識されるように
- ガバナンスは、この考え方をベースにして、経営の監督、監査を行う

COSOの基本的な考え方
(COSO内部統制2013)



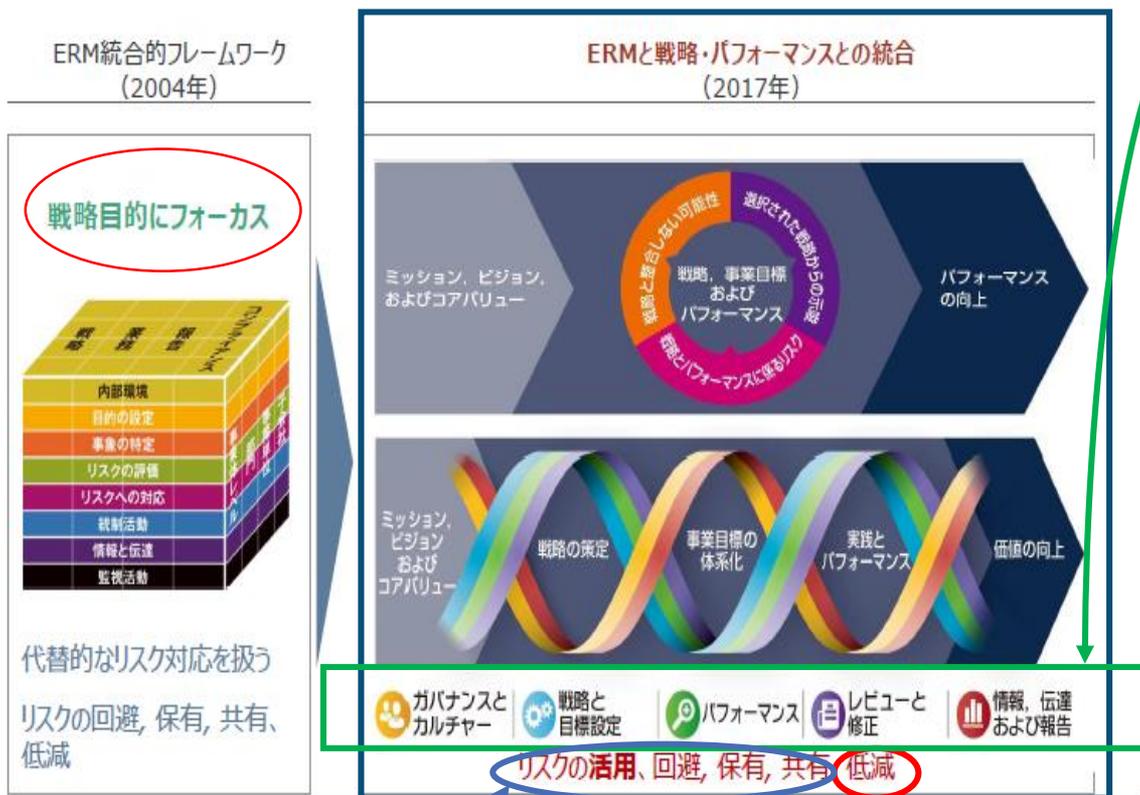
ガバナンス・ERM・内部統制の関係

- (1) ガバナンスは、経営を含み、経営の中に、内部統制が含まれる
- (2) **ガバナンス**
取締役会・監査役等（監査委員、監査役）・外部監査人がステークホルダのために、監督・監視すること
- (3) **ERM**
 - **経営の肝は、リスクを管理（マネジメント）すること**
継続的な発展と経営理念を達成するためにすべてのリスクマネジメント
 - **ERMの4つの目的**
戦略を最上位として、事業、（ステークホルダへの）報告、コンプライアンス
「攻め」と「守り」の一体経営
- (4) **内部統制**
リスクを経営者が許容できるレベルに低減するための仕組み（リスクコントロール）
- (5) 共通点は、プロセス
- (6) **基盤になる最も重要な要素が、経営者の姿勢、企業文化（組織風土）**

ERM (全社的リスクマネジメント) とは何か? (ご参考)

COSO・ERMフレームワークの特徴

- 2004年、内部統制フレームワークに戦略目的を加え、さらに、2017年、リスク・戦略・パフォーマンスの整合性をより明確にするため、新しい“DNA”グラフィックに変更。
- 目的-戦略-リスク-内部統制の関係を明示。ガバナンスとカルチャーの重視。



COSO ERMの特徴

- 従来のCOSOキューブから、大幅変更
- 「守り」の経営は当然として、「攻め」を含めた経営者に要求される本質を表したもの
- 5個の構成要素
- 20の原則で具体的に定義

森田感想

- 抽象的な概念でその通りなんだが、いまひとつ具体性がなくスッキリしないが最初の印象
- 「攻め」(戦略)を意識
「守り」は当然として
- 構成要素の第1が「ガバナンスとカルチャ」

2019/9/2
監査懇話会監査セミナー資料から
内部統制研究会会長
神林先生

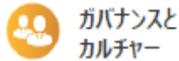
経営そのもの

内部統制

protiviti

ERM (全社的リスクマネジメント) とは何か？ (ご参考)

「COSO・ERM2017」五つの構成要素と20原則



ガバナンスとカルチャー



戦略と目標設定



パフォーマンス



レビューと修正



情報、伝達および報告

1. 取締役会によるリスク監視を行う

2. 業務構造を確立する

3. 望ましいカルチャーを定義づける

4. コアバリューに対するコミットメントを表明する

5. 有能な人材を惹きつけ、育成し、保持する

6. 事業環境を分析する

7. リスク選好を定義する

8. 代替戦略を評価する

9. 事業目標を組み立てる

10. リスクを識別する

11. リスクの重大度を評価する

12. リスクの優先順位付けをする

13. リスク対応を実施する

14. ポートフォリオの視点を策定する

15. 重大な変化を評価する

16. リスクとパフォーマンスをレビューする

17. 全社的リスクマネジメントの改善を追求する

18. 情報とテクノロジーを有効活用する

19. リスク情報を伝達する

20. リスク、カルチャーおよびパフォーマンスについて報告する

(出典：「COSO・ERM2017」)

COSO・ERM2017は、ガバナンス、リスク、内部統制を含めた統合的な経営管理のフレームワークといえます。この考え方をベンチマークしながら、自社らしさをいかに工夫していくかが活用のポイントです。

© 2019 Protiviti – Confidential. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or offer attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners.

protiviti

五つの構成要素と20原則

～継続的な成長のために～

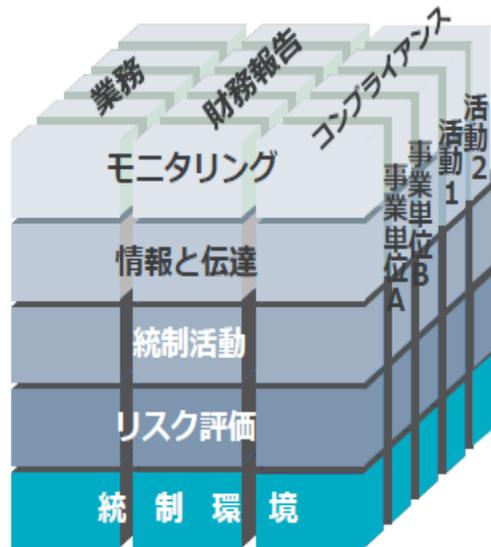
- 戦略の重要性とリスク「攻め」と「守り」
- 「ガバナンスとカルチャー」が第1要素
取締役会のリスク監視
経営者のコミットメント 等
- リスクをマネジメントする事は経営のプロセス（経営そのもの）

2019/9/2
監査懇話会監査セミナー資料から
内部統制研究学会会長
神林先生

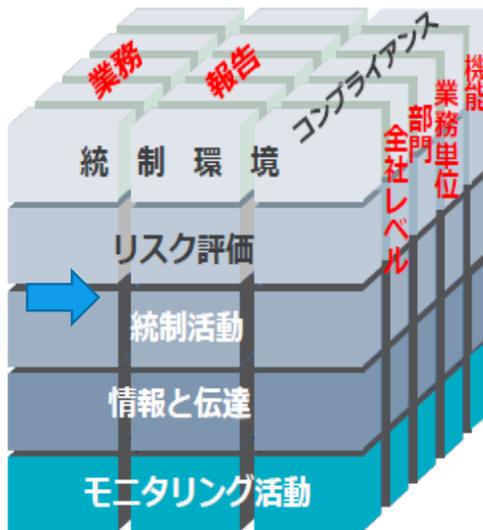
COSOキューブ・内部統制はどう変わったか？（ご参考）

COSOの内部統制フレームワークはなぜ策定され、どう変わったか

「COSO内部統制1992」



「COSO内部統制2013」



- 内部統制は、そもそも会計監査が20世紀前半に精査から試査に移る中、監査の前提として、サンプリングエラーを起こさないための仕組みとしてスタート、経営者は無関心、不祥事の増加と監査人の責任が巨大化
- あまりの不祥事に、経営者は性善説のもとで許されていた内部統制構築義務が明示的に課されることになる
- 経営者の視点から、COSOは、初めて内部統制のフレームワークを提示、SOXにおいて事実上の強制適用
- 世界金融危機をきっかけに、COSOはサステナビリティ・統合報告をふまえ大幅に改定、ガバナンスとの関係を明確にし、報告では非財務や外部を、業務ではサプライチェーンを含め、AI等のIT高度化の影響に言及

COSO内部統制 2013のポイント

- 報告目的の拡大
従来は、会計監査前提だったので、財務報告だったが、非財務情報を含めた適切な家事、報告に拡大
- 統制環境を第1要件に格上
- 活動単位を全社レベルと部門、機能、業務単位に明確化
- 17の原則を定義

注) 日本では、J-SOXのベースになった1992版がいまだに一般的であるが、欧米、海外では、1992版が現在のベース

2019/9/2
監査懇話会監査セミナー資料から
内部統制研究学会会長
神林先生

COSO内部統制2013の17の原則とは何か？（ご参考）

COSO内部統制2013

原則アプローチ

～有効な内部統制に**17原則**すべて適用することが不可欠

森田コメント追加

統制環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織は、誠実性と倫理観に対するコミットメントを表明する 2. 取締役会*は、独立性を保持し内部統制の整備運用状況の監視を行う 3. 経営者は、組織構造、報告経路および適切な権限と責任を確立する 4. 組織は、有能な人材を惹きつけ、育成、維持にコミットする 5. 組織は、内部統制に対する責任を個々に持たせる
リスク評価	<ol style="list-style-type: none"> 6. 組織は、リスク評価のための適切な目的を明示する 7. 組織は、リスクの特定と分析を行う 8. 組織は、目的達成のリスク評価に際して不正の可能性を検討する 9. 組織は、リスクの重要な変化を特定し、分析する
統制活動	<ol style="list-style-type: none"> 10. 組織は、リスクを許容可能水準まで低減する統制活動を選択整備する 11. 組織は、テクノロジーに係る全般統制活動を選択し整備する 12. 組織は、期待を明記した方針及び手順のもとで統制活動を展開する
情報と伝達	<ol style="list-style-type: none"> 13. 組織は、関連性のある質の高い情報を入手、作成して活用する 14. 組織は、内部統制の目的と責任分担を含む情報を組織内部に伝達する 15. 組織は、構成要素の機能に影響を与える事項を組織外部に伝達する
モニタリング活動	<ol style="list-style-type: none"> 16. 組織は、構成要素が存在し機能していることを確かめるため継続的評価 及び/又は、独立的評価を、選択、適用、実行する 17. 組織は、適時に不備を評価し、是正措置の責任ある者に伝達する

統制環境が第1（必要条件）

- 経営者のコミットメント
- 取締役会による内部統制システムの構築、運用監視責任

リスク評価

- 「攻め」の経営に関するリスクを含めた。（失敗リスク）

モニタリング活動

- 監督・監査、外部監査人

注) 米国には監査役制度がないので、監査役はここに含まれる

*取締役会：従来、Board of Directorsと示された部分は、今回、Governing Bodyとしてその定義が明確に示されている。取締役会と以下を含む。
"board of trustees, general partners, owner, or supervisory board. 日本では、監査役会、監査委員会も含まれると解釈されることになる。

出典： COSO

© 2019 Protiviti – Confidential. Protiviti is not licensed or registered as a public accounting firm and does not issue opinions on financial statements or other attestation services. All registered trademarks are the property of their respective owners.

protiviti

2019/9/2
監査懇話会監査セミナー資料から
内部統制研究会会長
神林先生

ガバナンス強化の流れ（日本でのガバナンス改革の基本）

日本において、度重なる大企業での不正（不祥事）、国力の低下に伴う成長戦略、ESGやSDGs等の要請を背景にして、ガバナンス強化のための経産省、金融庁等の諮問委員会を含めて様々な議論や施策の展開がなされている。簡単に、直近の動きを紹介する。

法的な背景（ハードローからソフトローでの実質規制（Comply or Explain）へ）

- 会社法・金融商品取引法・あくまでも法的な責任を伴うので保守的、少しずつ改訂（今年度 社外取締役等）
- CGコード・上場企業対象だが、成長のための「攻め」の考え方、ガバナンス機関の役割拡大を明確化

経営トップ（社長）を含む業務執行

- 「攻め」と「守り」の一体経営
- すべての基盤は、**企業風土**であり、その必要条件は、**社長の本気度**
- ガバナンス体制構築、運用の実効化と適切な開示

三様監査の連携

- 監査役等
- 内部監査
- 会計監査人

監督・監査（ガバナンス）

(1) 取締役会

- 独立取締役の選任と実効性、多様性（女性、外国人含む）等）、指名・報酬委員会等

(2) 内部監査部門（執行側の組織であり、ガバナンス部門ではないが）

- 実効性、監査対象の拡大（「攻め」の領域への拡大）

(3) 監査役等（監査委員、監査等委員、監査役）

- 「守り」を主体とする会社法に基づく義務の着実な履行に加えた「攻め」の経営に対する貢献、監視
- 社外監査役との連携、専門性等

(4) 会計監査人（外部）

- 監査報告書の透明化（KAMによる主要な監査項目に関する開示（2021/3より適用））

「まとめ」とグループ会社社長・CFOの皆様へお願い

当社が、グローバルなステークホルダを相手に継続的に成長していくためには「攻め」と「守り」のバランスをとった一体経営を経営トップが推進すること

- (1) **ERMや内部統制の考え方の本質を理解**し、自社にふさわしい仕組みにすることが肝
 - ① 好き嫌いではなく、海外では、ERMの概念はあたりまえになっている。
 - ② これはベースにした仕組みであれば、ERMフレームワークにこだわる必要はない。

- (2) **ERMのポイント**
 - ① ERMや内部統制は、経営（トップ）のための仕組みであること
 - ② 経営の肝は、経営者がリスクを管理すること（内部統制はコントロール）
 - ③ ステップ
 - 「守りのリスク」の全社管理とリスクの抑制（コントロール）・・・縦型管理からの脱却
 - 「攻めのリスク」の全社管理・・・事業戦略とリスク管理

- (3) すべての基盤は、「**企業風土**」にあり。必要条件は、「**トップの本気度**」
 - ① 「攻め」と「守り」の両面において、トップの明確な姿勢の継続的な発信が極めて重要
 - ② この上で、風土改革のキーは、「**多様性**」と従業員「**エンゲージメント**」

例) 「こんな会社にしていくのだ。」「グループ会社、こんな会社になりたい。」
「守り」の「コンプライアンス」等については、明確な姿勢を自ら継続的に発信

私が考える「守り」の視点での「社長の本気度」・・・基本チェック項目例

平時のリスクコントロール

- (1) 社長自身のリスクコントロールに対する考え方、会社の具体的な方針、取組み、課題を説明できるか？
- (2) 重要性は理解しながらも、実質的な推進・展開は、所管部門任せになっていないか？
- (3) 会社としてのリスクコントロール体制が明確で、かつ、その運用を含めた課題を認識しているか？
- (4) 最低でも半年に一度は、全社的なレビューを行い、体制、運用の課題を認識し、改善方針を出しているか？
- (5) 定期的に、運用状況及び課題等を取締役会に報告しているか？
- (6) 期初キックオフ等で、自らの声で、全従業員に社長の思いを伝えているか？（唯一のチャンス）

例) ×一言もふれない

△ (資料) コンプライアンス (資料のみ・従業員の頭に残らない⇒最低でも、一言、自らコメントすべき)

○ (資料) コンプライアンス+α (社長自身のポイント、考え方を簡潔に直接、発信すべき)

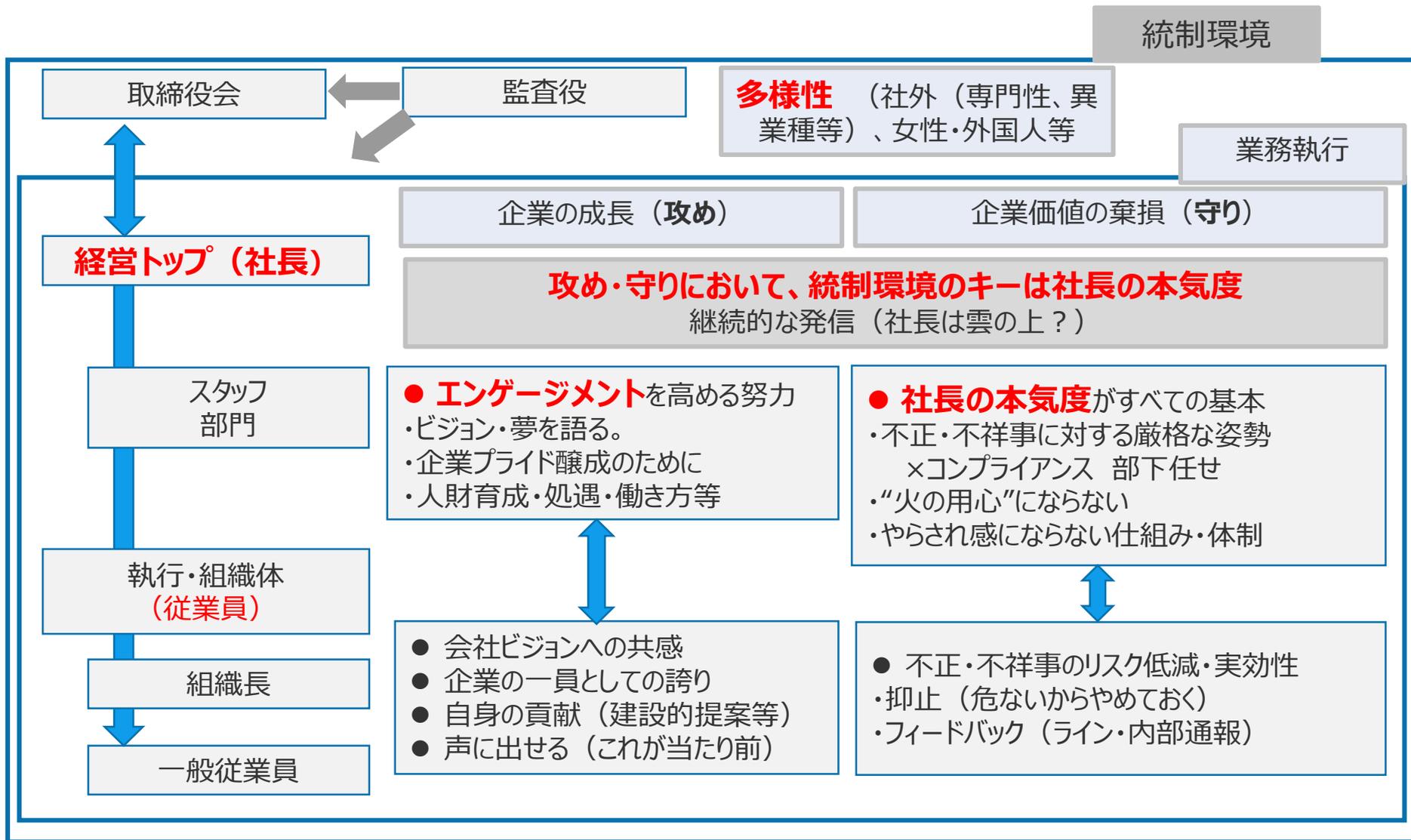
⇒これがあって初めて、従業員へのブレークダウンのスタート

- (7)「守り」のリスク視点で、自社の重点リスク管理項目を3つ以上挙げられるか？
- (8) 内部通報制度が機能し、運用上の課題を認識、必要な対応ができているか？
- (9) 会社の「企業風土」をどのように認識しているか？

例) 「攻め」でも「守り」でも、悪い情報こそ上にあげる文化 (会社のための不祥事⇒上に責任を取らせろという文化)

有事のリスクコントロール

- (1)異常値の社長へのエスカレーション基準、フロー、体制、仕組み等が明確になっているか？
- (2)異常値に対する対応体制が明確か？
- (3)本社への報告基準は明確か？
- (4)直近の半年を振り返り、具体的な事例の有無を説明できるか？
- (5)不正・不祥事対応⇒抑止視点で、具体的な事例、会社の対応姿勢を従業員にフィードバックしているか？



4. 経営監査とは？

経営監査って、具体的には、どういう意味？
内部監査部門との関わり等

主な参考文献等

- (1) 「企業不正の予防・発見と内部監査」 同文館出版
第4章 「グローバル・ベスト・プラクティスからみた内部監査の課題」
谷口 靖美氏 87(2018/10/25) – No.699(2019/9/25)
- (2) 月刊監査役 (2019/6) 「監査役と内部監査人は何を連携するのか」
柿崎環氏
- (3) 2019/6/13 監査技術ゼミ 「ガバナンス改革の最新動向等」から、一部抜粋
板垣 隆夫氏 (内部監査の高度化等)
- (4) 「社外取締役 監査役の実務」 同文館出版
 - 第6章 企業価値創造に資する経営モニタリングと独立社外取締役・監査役の役割
 - 第7章 経営の重要場面での独立社外取締役・監査役のモニタリングと基礎知識箱田 順哉氏・安田 正敏氏

(注記) (4)は、監査役の具体的な取り組みを記載した数少ない文献？

4-2 「経営監査」とは？ 誰のため？ 誰がやる？

日本における「経営にかかわる監査」の伝統的なイメージ

- ガバナンス視点での経営に対する監査 ……監査役
- 経営者の目線での内部統制の監査（社長の配下として） ……内部監査部門

内部監査の高度化に伴い、従来の「業務監査」との違いを明確に、かつ、「経営に資する内部監査」を意識するために、日本では、「内部監査」から、「経営監査」に変えた企業があった。（T社も）

海外から始まった時代の要請をふまえた変化 ⇒「内部監査の定義の変化（対象拡大）」

- 「内部監査の高度化」 ⇒「**経営に資する監査**」（不正・不祥事等の「守り」のみでなく）
- 「経営者不正」 ⇒「内部監査人の**経営者からの独立性**」

（企業研究会（注） これからの経営監査を考える会による定義

「企業の内部者が、当該企業の最高経営者層または、取締役会などのために、当該企業の内部統制、リスク・マネジメントおよびコーポレートガバナンスの状況についてステークホルダに対する経営責任が果たされているかどうかを客観的に判断し必要に応じて改善提案を行うとともに、改善提案実行のための協力をする行為である。」

（注）（約10年前）板垣氏が幹事を務めておられた他業種からなる約50人の内部監査部門責任者による研究会

4-3 「内部監査」と「経営監査」の定義について

内部監査の定義（日本内部監査協会）

内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。



よく

企業研究会 > これからの経営監査を考える会

これからの経営監査を考える会



(注) (約10年前) 板垣氏が幹事を務めておられた他業種からなる約50人の内部監査部門責任者による研究会

当会合における『経営監査』とは

「経営監査」とは、企業の内部者が当該企業の最高経営者層または取締役会などのために当該企業の内部統制、リスク・マネジメントおよびコーポレートガバナンスの状況についてステークホルダーに対する経営責任が果たされているかどうかを客観的に判断し必要に応じて改善提案を行うとともに、改善提案実行のための協力をする行為である。

4-4 内部監査部門の「経営監査に対する進化」と監査役の関わり等

時代の要請を理解した有識者のコメント等の総括

「監査役と内部監査人は何を連携するのか」月刊監査役2019年6月号 柿崎環氏

1) 内部監査の二つの役割

- ① 業務監査を通じたアシュアランス機能
- ② 組織の経営活動に付加価値を与えるため、業務プロセスにおいて問題を発見すれば、その解決策を経営者に提言するアドバイザー機能

2) 米国の取締役会と監査委員が担うリスクマネジメントの監視と内部監査

- 戦略的リスクマネジメントに基づく中長期経営課題の検討にフォーカスされつつある。
- 従来のサイロ型ではない全社的な視点から行う対応を迫られている。(ERM)
- 監査委員会が果たす役割
 - ① 財務報告の信頼性やコンプライアンスの確保を目的とした監査機能
 - ② 将来の企業リスクを独立的な立場から評価し、経営サイドのリスク管理のあり方を監視するアプローチに変わりつつある。

3) 監査役会と内部監査人の連携におけるリスクマネジメントの視点（内部監査人への期待）

● 内部監査人への期待

- ① 不正リスクの情報を監査役と共有することによるのみでなく
- ② 経営者不正など組織的には経営者に直属しながらも適切な監督機関（監査役等）と連携

- 取締役会の戦略的リスクマネジメントへの監督機能発揮のため監査役との連携を強化すべき。

● 監査役への期待

取締役会の場において検討すべき中長期的な経営課題や戦略的リスクマネジメントに対して、日々の業務監査に裏付けられた独立した視点からの評価や提言を期待できるのは、監査役だ。

4-5 内部監査部門と監査役の連携について

時代の要請を理解した有識者のコメント等の総括（添付参考資料等から）

テーマ：ガバナンス改革の最新動向～会社法改正、フォローアップ会議、CGS研究会等 板垣 隆夫氏

「内部監査部門の社長と監査役等へのデュアルレポートライン」論（別府正之助氏）

単に報告するだけでなく、指示命令や監査部門長に対する一定の人事権も含む
内部監査協会、数年前の監査役では少数派

○デュアルレポート論に対する板垣氏提言

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。

○大和総研横山淳氏 2019.4.25 「ガバナンス改革、次のテーマは？」

指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社なら、会社法上、内部統制システムの基本方針の決定権限を有することを根拠に、取締役会に内部監査から直接報告する仕組みを構築可能
取締役会とは並列的に、別個に監査機関が存在する監査役会設置会社にとっては、難しい課題

○山口利昭弁護士「ビジネス法務の部屋」2019.5.16

- 内部監査は「攻めのガバナンス」に必須なシステム（企業統治改革時代の「内部監査の在り方」）
- 内部監査部門が不正を見つける、といったことが本分ではなく、経営者の代理人として、
 - ① 中長期計画の実施状況を経営者がきちんと把握できるような体制が整っているのか、
 - ② 経営者の施策が現場でムリ、ムラ、ムダなく実施されているのか、もし問題があるのであれば修正で足りるのか、やり直すべきなのか、
といったことを監査・報告する（経営監査）
- 正当な人事評価と社内キャリアパスとして尊重される

次ページへ

4-6 内部監査部門と監査役の連携について

時代の要請を理解した有識者のコメント等の総括（添付参考資料等から）

（山口先生続き）

- 「経営者に対する監視は監査役、監査等委員、監査委員が、その職務を補助すべき使用人を指揮して自分で行うのが適当であり、内部監査人はもともと補助者にしてはならない」というのがコーポレートガバナンス・コード時代の内部監査とされている
- 内部監査人の報告は取締役会に行うもの
- 「企業のアカウントビリティ（説明責任の履行）に資する経営監査をどう構築すべきか」が重要
- 内部監査部門の進行形が全く議論されないのはとても残念

○板垣さん ブログ投稿

個人的には同感です（森田）

- 経営監査は重要ですが、その在り方は様々な考えがあり、未だ未決着
- 「むしろ『攻めのガバナンス』に必須なシステムとみるのが企業統治改革時代の『内部監査の在り方』」とか、「経営者に対する監視は監査役等が、その職務を補助すべき使用人を指揮して自分で行うのが適当であり、内部監査人はもともと補助者にしてはならない、というのがCGコード時代の内部監査」などと単純に言えるのかは正直疑問

○森田感想

- 委員会設置会社等 → 監査委員は、直接でも、間接でも、内部監査部門を実質補助人に。
（T社・・・会計問題以降、監査委員会の下に、内部監査部門を配置して、同時に、リスク担当執行役員が部監査委員の活動をサポートしながら、内部監査部門を管理）
- 監査役（会）設置会社 → 独立性を考慮すると、今の仕組みではデュアルレポートを含めた連携しか手がなさそう。であれば、本来、CGコード等で、義務付けられないのか？何が問題？

4-7 攻めの監査の高度化に関する現状、課題及び提言 -1/3

重要

ガバナンス改革のもと、ばらばらの議論で全体最適になるかの議論・施策展開が遅い。各社任せ

森田のイメージです

現状及び課題

具体的な施策の例

国（法務省）

会社法は、法的な責任を伴うので、様々な企業の状況等の違いを考慮した改定は、どうしても後追いになる。（○）

社外役員設置義務等

経産省・金融庁

金商法に加えて、実質に効果を発揮しているのは、CGコードや、プリンシプル等のソフトロー的な施策（○）
対象が公開会社（△）（実行には規模感必要）

CGコード（○）
各種プリンシプル（○）
Comply or Explain（○）

専門家・有識者

これを盾にとつて、ここで境を引きたがる（変革を嫌う）、会社法規定は最低限の義務であることを誤解する多数の専門家（×）

取締役会
（監査委員等）

各社多様化した構成（△）
（執行中心／執行＋一部社外／社外中心の監督・戦略判断

社外取締役の実効性
多様性（女性・外国人）

内部監査部門

各社状況・リソース等多様
内部監査（CIA）あるべき動きの基本は世界標準であること
内部監査の高度化議論（○）現実とのギャップ（×）

三様連携（○）
ただし、高度化するための具体的な連携方法？
→まずは、コミュニケーション
例）内部監査と監査役監査の全体としての実効性をあげるための議論が見えない。（×）

監査役

各社状況・リソース等多様（△）
監査役監査基準での目指すべき方向性（○）
監査役の高度化議論（○）現実とのギャップ（×）

外部会計監査人

会計不祥事 →最も厳しく管理、要求も厳しく（○）
公認会計士協会 基準での規定と外部監査品質監査等（○）
会計監査品質の強化（○）

KAM

現状・結果



**目標・方向性等は見えているのに・あるべき姿は見えているのに、実質的な進捗が遅い
ERMではないが、サイロ的な議論で、全体議論と施策が見えない。優先度付け
変革を嫌う有識者の存在 等々 →実質的な実効性は、企業依存（経営者）**

監査懇話会外秘

内部監査と監査役監査の高度化に関する懸念・提言等

現状の印象、懸念（これは正しいのか??）

本来のミッションを基にした高度化議論・・・結局は、それぞれの立場、支持団体を中心にするサイロ的議論になっていないか？

1) あるべき高度化の方向性（「攻め」の経営への貢献）は内部監査、監査役監査それぞれの共通認識

本来の「守り」の機能である、経営者をサポートする内部統制システム等の監査（内部監査）や取締役会を頂点とした執行業務を含めたモニタリング（監査役監査）をベースにして、「攻め」の経営にどのように貢献するかという高度化に対しては、共通認識を持つ。

2) 現実とのギャップ

多くの経営者、有識者の監査、内部監査、監査役に対する意識、考え方が以前と同じ？
全社としての効率性、合理性等を考慮した資源配分、その他（例）このリソースでは今が限界??

3) サイロ的な議論で、内部監査、監査役監査の強み、弱みを考慮した全体最適な議論が見えない。

4) それぞれの建設的な議論を阻む、保守的な有識者、専門家の存在

5) 各社状況が異なるため、トップダウンでの強制には限界あり。

6) 具体的な変革は、企業任せ（経営者、内部監査人、監査役）

7) 三様監査は、コミュニケーションとしては、当たり前になった。その具体的な実効性が重要だ。

内部監査と監査役監査の高度化に関する懸念・提言等

提言 (偉そうに言えるだけの知見なく、あくまでもイメージ、疑問と理解していただいても結構です)

1. 内部監査のデュアルレポートをソフトローとして義務化する

(実際は、トリプル? 社長、取締役会、監査役)

2. 三様監査の次ステップとして、内部監査と監査役の双方の強み、弱みをいかした実行上の分担を行う。

- 同じく「攻め」を含めた経営の貢献するという目標に対して、
 - ✓ 取締役会を含めた最上位の経営戦略判断をモニタリングできるのは監査役のみ?
 - ✓ 戦略事項の実効性をより深くモニタリングできるのは、内部監査部門では?
- ⇒ 具体的な分担を明確にして、これを共有すべきではないか?

3. 監査役と内部監査の独立性

- 単純に補助人にしてはならないということではなく、歯止めを考慮した実効的な案はないのか?
- 必要なら、法を変えればよい。(法は、あくまでも後からついていくもの)
- 板垣さんがおっしゃっている議論が必要とは、こういうことではないでしょうか?
- 建設的な議論の障害となる人を排除する。
(逆に、どうすればよいのかに対して、答えはあるのか)

4. できないと言っているにもかかわらず、各監査役は、当然の努力をする。

注) 別府先生は、監査役時代に何かを会社に残せとおっしゃっていました。

添付する関連資料等を踏まえて、「経営監査」に対する理解・個人的な見解をまとめてみたい。

[1] 「経営監査」（経営を監査する）という言葉とその対象の「曖昧さ」のまとめ

(1) 「経営」の意味

企業が経営目標を達成するためのすべての業務活動
(ガバナンス、戦略、オペレーション、結果、リスクマネジメント、リスクコントロール (内部統制))

(2) 経営を監査するのか？ 経営のために監査するのか？

- 取締役会等のガバナンスを目的とするもの？
⇒社外取締役だけでは、限界あり。(監査役も、基本は、同じ)
- 経営者が、自らの経営のための仕組みとして持つもの？
⇒内部監査部門は社長直下でよいのか？ (経営者不正)

(3) 監査対象の曖昧さ

- 戦略に基づくすべてのプロセスの仕組み、運用の健全性・実効性を監査するのか？
- 財務諸表等、業績等の結果の妥当性にまで入り込むのか？
- 戦略事項を含めたすべての経営意思決定事項の妥当性にまで及ぶのか？

(4) 「経営監査」は誰が行うのか？

- 内部監査部門
- 監査委員、監査等委員、監査役？

(注記) 明確な定義がないので、話す相手により、混乱してしまうので、注意が必要。
(「戦略監査」の定義以前に、一般的と思っていた「経営監査」も？)

[2] 時代の要請と現状

(1) 時代の要請（2章 ERMで記載した内容）は明らか

(2) 一般的に言われている施策等（多数派かは別にして）

- 三様監査（監査役、内部監査部門、会計監査人）
- 内部監査の高度化（関連資料参照）
 - デュアルレポート ⇒ ①社長 + ②監査役） もしくは、
（トリプルレポート ⇒ ①取締役会（社外取締役含む） + ②社長 + ③監査役）
 - 選任 キャリアパス、CIA等専門性、適正等
議論はされているが、集約された議論は少ない状況か
- 監査役監査の高度化
 - 社外取締役との連携
 - 今後、選任基準等、具体的に議論されるべきという意見はあるが、公式な検討はほとんど行われていないのが問題。（残念なこと）

(3) 現状

- 全体最適となる議論が難しい？
（現状の個別の立場（取締役、会計士、内部監査、監査役等）を前提にすると、
解を見いだせない??）
- 実質的な監査体制（設計）、監査対象（範囲）、等、基本、会社規模、条件（公開等）他、社外取締役（監査役）議論を除けば、各社一任？

5. 戦略監査とは何か？ / 戦略監査に対する監査役の関わり

「監査役の（経営）戦略監査」とは

会社の将来に関わる重要な「経営戦略」の意思決定及びその実行を監査役（の立ち位置）として監視、監査を行い、必要であれば助言を行うこと。

（1）取締役会のガバナンスの実効性モニタリング（監査）

- ① 取締役会が行う重要な経営戦略の意思決定の妥当性を、取締役の職務執行の視点で、監査すること。
- ② 実行段階での結果が適宜、正確に取締役会に報告されていること。
- ③ 必要があると認めるときは、監査役は、取締役に対し意見、助言を行うこと。

（2）執行側の戦略リスクに関する実質的な意思決定と内部統制の実効性のモニタリング（監査）

- ① 経営者を含めた経営陣の経営戦略に関わるリスク認識の妥当性を確認する。
（リスク視点で仕組みとしてきちんと議論、認識されているか？ 認識したリスクの妥当性は？）
- ② 戦略リスクを許容範囲に収めるための内部統制が機能しているか？
- ③ いわゆる経営監査（内部監査）の領域かもしれないが、ここが機能しているかの監査及び助言も可能であれば可能。

注記1) 「経営戦略」とは

企業が（短期のみではなく、中・長期にわたって）持続的に成長を果たすための方策、具体的には、継続して利益を確保し続けるための方策で、一般に、既存事業を前提とした事業戦略と、M&A等の新規事業参入や、事業再編等の会社戦略に2分される。

注記2) 健全で持続的な企業の成長のためには、積極的なリスクテイクを伴う「攻め」の経営戦略が重要。この合理性を保証する、もしくは「守り」の視点でこれを牽制するガバナンスとのバランスが大切。CGコード原則4-4に記載されているように、監査役が妥当性監査の中でも最上位のこの領域に建設的にふみこむとは問題ない。・・・実務家の大勢意見だろう

私が考える 「（経営）戦略監査に対する監査役に関わり」 -1/2

関わりのための準備・環境編

1. 企業の成長に資する監査役はどうあるべきか？ の姿勢をもつ

特に、常勤監査役（大会社、子会社関係なく）は

- 現代の監査役に期待される職務範囲を考慮して、職務を過度に狭く限定しない。
- 企業のコンプライアンスに代表される「守り」や、法的な最低限の責任範囲にとらわれない。

2. 必要であれば、社長をはじめ経営陣の監査役に対する意識を変えさせる。

- 「守り」を職務とする監査役に、「なぜ、経営事項の質問等をうけるのか？」という風土あれば。（今時、これは少ないと思うが??）
- 時代の要請等、啓蒙活動もあり。

3. 日常から、会社の経営状況や、将来に関心を持つこと。

例) ・月次、四半期及び期末 財務諸表等の年度推移

- ・こんな投資をしても大丈夫なのか？
 - ・このまま売上が落ち続けるとどうなるのか？ 等々
- ⇒課題は何か？ リスクは何か？

4. 事業領域の専門家ではなくても、素朴な疑問、提言等であっても、社長を含めて、確認するように努めること

例) 「専門外の私にわかるように説明して」でもよい。

5. 取締役会、重要会議等での質問に躊躇しない。

- あまりにもプアな質問はできませんが。
- 可能なら、事前に、質問を考えておけばよい（事前説明あれば、そこではっきりさせておく）

私が考える 「（経営）戦略監査に対する監査役の関わり」 -2/2

1. 監査役が、ERMの考え方の本質を理解する

- (1) （経営）戦略とは、社長を含めた執行サイドの将来に関する中核である。
- (2) 「攻め」と「守り」の一体経営の考え方
- (3) 「攻め」の最上位である経営戦略事項の意思決定から、その結果のモニタリングをリスク視点で管理することは、経営そのものであり、実効性の基盤は、企業風土、特に、社長の本気度であること。

2. (必要であれば、) 1. を社長を含む経営陣への啓蒙活動を監査役として行う。

3. 1. を前提にして、戦略事項に関して、自社の現状及び課題を把握する。

(1) 執行側のPDCAが機能しているか？

① 意思決定プロセス

- プロセス、参加者を含めて、十分な協議を経たプロセスになっているか？
- 決定したプロセス、内容の妥当性

② 実行状況のモニタリング及びPDCAの継続的なモニタリング

- 当初、想定した結果が得られているか？
- 必要な修正が検討、適応されているか？
- 運用上の現場サイドを含めた課題、問題点は何か？

③ 取締役会でのガバナンスの実効性

- ①及び②が取締役会の上程され、実効性あるガバナンスがきいているか？等

(2) 監査役として、(1)に関して、懸念もしくは助言の有無を確認する。

- ① 必要あれば、社長（経営陣）との面談等で、意見交換
- ② 執行側主体の経営会議等で意見表明
- ③ 社外取締役との意見交換
- ④ (最後は、)取締役会での意見表明

私が考える 「戦略監査に対する内部監査部門と監査役の連携」

戦略事項の監査品質向上には、内部監査部門との具体的な連携が必須

経営監査のパートで説明したように、最上位の経営戦略事項を含む経営監査の実効性をあげるために、それぞれが、期待に対する現状のギャップ（注1）や、強味、弱み（注2）を意識することなく、個々に監査の高度化を個別に議論、推進しても、全社的な監査の実効性を上げることは難しい。

（注1）

そこまで関わるべき、もしくは、それは、本来のミッションではないという過去肯定型の意見、方針

（注2）

（共通）リソース、専門性（選任基準含む）、アサインされた人間の意思

（内部監査部門）全社最終意思決定となる取締役会には関与できず

（監査役）運用面での詳細確認は難しい

提案

全社的に目指すのであれば

内部監査部門と監査役の戦略事項の監査に関する主な分担を協議して、これを推進したらどうか

(1) 社長（経営陣） …ERMの本質含めて、内部監査部門の参画を理解させる必要がある。

(2) 分担案

① 監査役 …戦略事項の意思決定プロセスや、運用結果全般を中心に

② 内部監査部門 …戦略事項の運用、結果に関わる現場を重視した課題、改善事項

⇒ 監査役は、②を含めて、全社的な状況を把握し、そのうえで、

取締役会でのガバナンスの実効性をモニタリングするとともに、社外取締役との意見交換を行う

全体的な、助言、提言は、取締役会の前に、社長に行うのが現実的。

ところで、「ERM、戦略監査は子会社には関係ないのか？」

想定される一般的な質問

子会社監査役として、「守り」はわかるが、「攻め」の経営、特に戦略事項は、実質、親会社の意向であり、子会社では、難しいのではないか？

解説

監査役のみならず、社長自身も、同じ考え方の人が存在。（社長、幹部は親会社に戻る）

事例 1)

某電気メーカA社の国内子会社内外子会社B社は、C事業部とD事業部の二つの事業部の業務を請け負っている。（C事業部が所管事業部）。双方、国内事業の集約の名のもと、C事業部は、他の事業場に移転、D事業部は、事業悪化に伴い、国内業務の終息を決断。

社長、総務担当取締役は、A社出身者、その他、A社から主体は、B社が採用したプロパメンバ

対応 1) 粛々と整理準備を行う

それだけでよいのか？

対応 2) このままでいくと、B社のD事業部部門はなくなってしまうという危機感のもと、できることをやってみる。

社長とC,D事業部責任者は、日頃から、B社の付加価値をあげるための研修等を行い、自社の強味を生かした教育や、主要メンバをまじえたプランニングセッション（何を強化して、どのような新規業務を受け持てそうか？）を定期的に行っていた。

D事業部では、これをふまえて、事業部をこえた営業活動を始め、少しずつ、新規業務を獲得した。

その結果、規模は大幅に縮小したが、今でも、他の事業場で、事業を継続している。

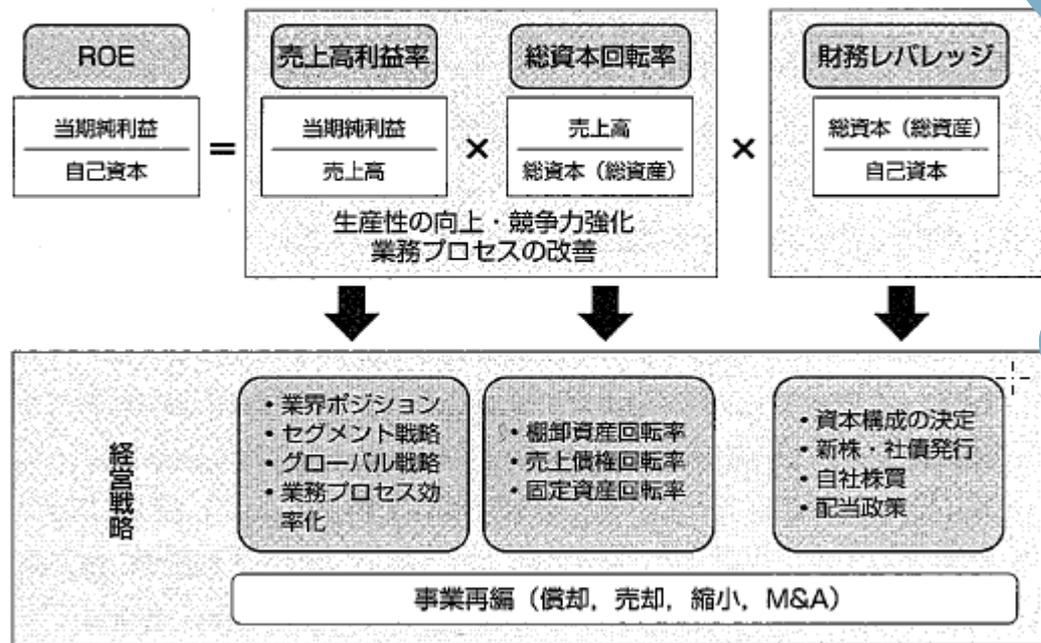
生き残りの戦略は社長のミッションでありまさに、ERMであるが、これを確認、必要なら、助言するのは監査役の関わりではないか？

(1) 経営戦略をROEから見る視点（社外取締役 監査役の実務から） 1/2

- 「企業価値創造」とは、将来、より多くのキャッシュフローを生み出すこと（キャッシュフロー経営）
- 機関投資家が重要視するROEではあるが、多くの企業の内部で議論されるのは、売上・利益・キャッシュフロー等であり、ROEは最重要視されない。
- 経営戦略・経営計画の策定の意思決定のプロセスにおけるチェックの視点（株主の視点）（中計等）
- 「株主の資本を効率的に使っているかの視点」

経営の重要場面での独立社外取締役・監査役のモニタリングと基本知識 **第7章**

■図表7-1 会社の経営戦略をROEから見る視点



ROE = 売上高利益率
* 総資本回転率
* 財務レバレッジ
に分解した経営戦略のモニタリング

3つの要素に対して、この視点で時系列、競合他社とのベンチマーク等で確認

「社外取締役 監査役の実務」同文館出版

- 第6章 企業価値創造に資する経営モニタリングと独立社外取締役・監査役の役割
- 第7章 経営の重要場面での独立社外取締役・監査役のモニタリングと基礎知識
箱田 順哉氏・安田 正敏氏

出所：伊藤邦雄「ゼミナール企業価値評価」日本経済新聞社、2007年を参考に筆者作成。

(2) 具体的なチェックポイント例（社外取締役 監査役の実務から） 2/2

経営計画策定時

(1) 会社の理念との整合性はとれているか？

- 会社の理念と中長期的な目的は明確に説明されているか？
- 中長期の経営戦略・経営計画は、会社の理念に沿っているか？

(2) 売上高の成長の駆動要因は何か？

- 売上高の成長を駆動する主要な要因についてのリスクは十分に評価されているか？
- 複数のシナリオがあるか？

(3) 収益力の源泉は何か？

- 収益力の源泉は明確に特定されているか？
- 収益力の源泉に対するリスク評価は適切になされているか？
- 複数のシナリオがあるか？

(4) 資産の効率性はどうか？

- 棚卸資産回転率は競合に対し比較優位性をもっているか？
- 売掛債権回転率は適正か？
- 不良資産の状況はどうか？

(5) 計画を達成するための投資の規模と資本政策はどのようなものか？

- 投資規模、長期資金の借り入れ計画は？
- キャッシュフロー見通しは？
- ROEの見通しあるいは目標はどうか？
- 資本コストについてどのように考えているか？
- 新規投資計画、M&Aなどの投資の限界資本効率は資本コストを上回っているか？
- 配当政策は？

(6) 人員計画はどうか？

- 経営計画を支える社員研修、育成計画は？

(7) 必要な研究開発と研究費はどうか？

- 開発内容、研究開発費の規模、その他知財の要否

新規事業への進出

投資・新規事業（M&A含む）意思決定時

経営計画策定時と同じ（1）-（7）

加えて

企業価値評価手法の一つである

DCF(Discounted Cash Flow) 法

等の手法を投資判断基準に用いるが、

- 前提条件（仮定）と結果の確認が重要
- 割引率、WACC（ハードルレート）等含めて、レポートの趣旨から離れるので、内容は割愛



実行段階

- 執行側がきちんとPDCAをまわし（運用）
- そのポイントを取締役会で報告、議論されているか（ガバナンス）

を監査役として定期的に確認することが必要

6. まとめ

1. 「監査役の（経営）戦略監査」とは

会社の将来に関わる重要な「経営戦略」の意思決定及びその実行を監査役（の立ち位置）として監視、監査を行い、必要であれば助言を行うこと。（定義してみた）

2. 監査対象は、いわゆる経営監査のなかでも最上位の領域である。
3. CGコードをはじめ、時代の要請、監査役への期待を考慮すると、会社の持続的な成長に直結する「（経営）戦略事項」に関して、監査役が関わることは必然である。

その際に、監査役の立ち位置の基本を忘れない。

「戦略の策定と実行は執行のミッションであり、これに対する必要な助言をする立場」

4. 会社法で規定する監査役のミッションは、法的義務を伴う最低限のレベルである。
一方、各社、様々な状況の違いがあるので、
5. 監査役は、この要請に対して、各社状況をふまえ、「自身は、何をすべきか？」の「自分自身の物差し」を持ち、関わる範囲、レベルを定める必要がある。（第1回と同じ）
6. 経営戦略は執行サイドの肝であり、
 - ① 最も重要なのは、社長を含めた執行サイドが、持つ仕組みと課題を認識すること
 - ② 必要であれば、ERMを含めた最近の動向等を啓蒙することも監査役ならではの役割ではないか？
 - ③ そのうえで、監査役として具体的に、何をすべきか？を自身で定める。
 - ④ 監査という視点でより積極的に、介入するなら、内部監査部門との実質上の具体的な分担、すみわけを明確することが望ましい。
7. 将来を決める（経営）戦略は、親会社のみでなく、子会社でも重要なので、これからの戦略監査は、全ての監査役共通のテーマである。

7. 最後に

1. 本レポートは、言葉として認知されていない監査役の「戦略監査」とは何か？そのための第1歩として何をなすべきか？等の内容に終始した。
 - ① 執行側の体制、プロセス、取締役会でのガバナンスの実効性
 - ② 監査役として、その内容の妥当性の判断
2. ②に関しては、各論になるので、個別監査対象に対する手法には言及していません。(注) 例) 全社経営戦略
 - 全社財務諸表の年度推移、年度予算、中計予算
 - M&A、事業拡大の価値判断前提、リスク
事業戦略・・・投資戦略上の戦略リスク、前提の妥当性等
3. 監査役がこの領域に関心を持つことが第1歩
4. 異論を含めて、特に、現役監査役の方々に対して、考えるきっかけになれば幸いです。

(注記) モニタリング手法の基本に関しては、以下、第7章が参考になる。また、M&Aを含む投資判断等に関わる、DCF法等の企業価値評価、のれん、減損等に関しては、多くの書籍があるので本レポートでは割愛

「社外取締役 監査役の実務」 同文館出版

- 第6章 企業価値創造に資する経営モニタリングと独立社外取締役・監査役の役割
- 第7章 経営の重要場面での独立社外取締役・監査役のモニタリングと基礎知識

箱田 順哉氏・安田 正敏氏

END of Presentation

ありがとうございました。