

論文「企業における内部統制システムに
関する監査役監査の在り方」の問題意識
～監査役の監査機能確保の条件と取締役会の役割を振り返る～

監査懇話会ウェビナー向け資料

アンダーソン・毛利・友常法律事務所
弁護士 池 永 朝 昭

2020年9月7日

ANDERSON
MORI &
TOMOTSUNE

1. 執筆時の問題意識

- ガバナンス改革下で、企業不正事案は減らないどころか増加傾向にある。
- 「儲かるガバナンス」は実現していない。配当・自社株買いを通じた株主還元策がある程度実現されているものの、米英企業に業績は見劣りする。（宮島英昭・齋藤卓爾『アベノミクス下の企業統治改革-二つのコードは何をもたらしたか』2020年）
- 社外取締役の役割の議論は儲かる仕組み論に留まっており、社外取締役のコンプラや監査に関する役割はほとんど議論されていない。
- 内部統制に関する社外取締役の関心の薄さに対する懸念の声もあがっている。
- 取締役は内部統制に責任をおっていることは法律家にとって常識だが、取締役にとってはまだ身についた常識ではない？
- 取締役の内部統制への無関心が続けば、監査役が誠実に職務を執行しても機能しない可能性がある。そこで、社外取締役の役割と監査役（会）の役割をもう一度整理し、両者の「連携」によって、内部統制が機能する条件を検討したい。

2. 監査役・監査等委員の役割の理解

- 監査役（会）・監査等委員（会）が適法性ガバナンス、取締役会が効率性ガバナンスをそれぞれ主に担うという考え方は、取締役の意識の希薄化と内部統制の弱体化を招く。
- 違法行為を阻止する会社内部の仕組みやコンプラ意識を根付かせることと、違法行為をしないように見張ることは別の機能である。
- 監査役会設置会社の設計思想は、企業業績によって評価される者は違法行為をして会社の利益を求める動機を持ち得るから、違法行為をしないように見張る（監査する）者は独立した者であるべきというものである。（田中亘・2019年）
- 日本法は、法令の遵守＝適法性は、企業の利益追求＝効率性に優先するという立場であるが、それは果たして取締役に理解されているのか。
- 監査役（会）・監査委員（会）は適法性ガバナンスの一部機能を担うし、効率性ガバナンスのうちの効率性の監査も担っている。
- しかし監査の実践には多大な課題がある。内部統制監査についての拙稿は、その一部について考察した。

3. 社外取締役の役割の理解

- 効率性ガバナンス（企業の生産性・収益性の持続的向上）をになうという論者の考え方は、必ずしも社外取締役の役割や機能の実証研究とは合致していない。
- 社外取締役の数が増えても業績が向上するとか違法行為が減少するということが起きる実証データはない（江頭・2014年）。
- 一部上場企業において社外取締役によって有意な業績変化は見出せないが、二部上場企業の場合には業績が有意に悪化するという報告がある（齋藤卓爾・2017年）。
- 社外取締役が機能するのは、利益相反が存在するために経営者の判断には必ずしも信頼がおけない場面であり、その典型は取締役ないし経営者の指名と報酬、監査の場面である。ただし、日本の監査役会設置会社では社外取締役でなく社外監査役に監査の役割が期待されている（田中亘・2019年）。
- 一貫して指摘されているのは社外取締役への情報提供の仕組みである。

4. 監査における情報の取得

- 内部統制システム監査の際、内部統制の運用状況の把握は監査役会が取得する情報量に左右される。したがって「情報の伝達」と「情報の質」の確保が必要。
- 問題はどうやって「情報の伝達」と「情報の質」を確保するかである。
- さらに、組織内において「情報の伝達」と「情報の質」が実態はどうかによっても監査は影響を受けるし、内部統制の機能が発揮できないことにもなる。
- 監査役等は、内部監査部門や会計監査人との情報交換を毎月行う体制を整備すべきである。
- 情報取得のチャンネルは多ければ多いほど、また、情報交換の機会が多ければ多いほど機能する。監査役会スタッフだけでないさまざまなソースから情報を吸い上げる。
- 監査役等が監査活動を通じて取得した情報のうち有用と思われることを積極的に共有化し、意見を交換し、それぞれが監査やコンプライアンスに利用することが重要である。

5. 会計監査人との情報交換

- 会計監査人は毎月経理部門との会議を行っているのが通常であり、監査役等に当該部門から特に報告がされていないことも情報として取得している。
- ほとんどが会計処理に関することであるが、特に見積りが必要な勘定に係る事象については、処理方法の検討が必要とされる理由には、会社にとってあまり都合のよくないことが多い。そこには、内部統制上の問題が潜んでいることもある。
- 例えば、見積が問題となる場合。買収して子会社化した企業の業績悪化、あるいはPMSで明らかになった法律上・会計上の問題が減損のトリガーを引く場合があるが、親会社本体の業績に大きな影響があればあるほど、それを小さくし、かつ損の実現を遅らせようとする力が企業内では働く。
- 会計監査人と経理部門の議論だけでは、真実がぼかされて説明されていることもあるかもしれない。

6. 内部監査部門との情報交換

- 内部監査部門は、内部監査において取得している現場のコンプライアンス状況はもちろん、内部通報やその対応の有無について情報を得ていることが多い。
- 他方、内部統制部門からもたらされる情報は、内部統制部門の実力を反映しているものであり、情報の量と質に限界がある。
- 例えば、コンプライアンスや準拠性監査に係わる問題でも、原因の分析や背景事情の踏み込みが浅くて、それだけでは物足りなく感じられる場合もある。
- 他方、内部監査プロフェッショナルにとっては、「経営の役に立つ内部監査」の標語の下に、大企業の大きな内部監査部では、頻発する会計不正、検査不正、製品不正といった問題よりも、経営目標の達成度といった監査トピックへの関心度が高いような印象がある。
- 大企業でないところは、内部監査部自体がないところも多数存在しており、内部監査部自体の規模が小さくて、企業によって大きな実力の差や乖離があるように見受けられる。
- 監査役会と会計監査人との情報共有の機会への同席は、内部監査部のモチベーションを上げる可能性もある。

7. 代表取締役・業務担当役員との情報交換

- 監査役等が代表取締役、業務執行取締役や各部門長との面談や実査を通じて取得する情報を突き合わせることで、問題となりそうな事象、また更なる監査が必要と思われる事象が浮かび上がることも多い。
- 監査役が把握した問題状況について、上長が把握しているかをチェックすることは、情報の質が確保され情報の伝達が機能しているかどうかすぐに判定できる。
- 情報が伝達されていないならば、なぜそうなのかを検討すると、企業のカルチャーや体質の問題となることも多々ある。
- そのようにして大きな現象を把握したなら、問題意識をもって代表取締役と話す機会が生まれるし、そのことによって、企業文化をどうかえていくかという話に発展することもある。

8. 子会社の監査

- 子会社監査役は内部統制部門に所属する者や、営業部門や管理部門に所属する者が兼務することが非常に多い。
- 子会社が監査役会設置会社・監査等委員会設置会社ではないことも多々ある。これらの子会社では監査役が一人しかおらず、常勤といいながらも毎日勤務することはないこともしばしば見られる。
- したがって、子会社監査役が取得している情報が少なく、またその監査活動にも限界がある。
- このような実情を考えると、監査役等は子会社監査役との情報交換だけでなく、子会社への往査や本社経理部門のヒアリングや会計監査人からの情報取得を積極的に行う必要がある。

9. グループ内部統制監査の現状と問題

- 監査役がない海外子会社における会計不正が、親会社に大きなリスクをもたらした事案が目立つ。
- 共通した内部統制上の問題がある。
 - ①親会社経営者における業績優位の思想と組織への蔓延化
 - ②親会社による子会社への牽制の不存在の状況
 - ③権限が集中した子会社社長による暴走・内部統制の無効化
 - ④親会社経営陣の追認による企業集団内部統制の無効化
- このような要因が存在するかどうかを観察することが、企業集団内部統制システム監査の着眼点としては特に重要であると考える。
- とりわけ、M&Aの観点で指摘したいのは、有能と評価した現地経営陣をそのままとする場合に、会社のリスクは大きく高まるという事実である。

10. 社外取締役との情報共有

- 社外取締役は、取締役会の議題・審議事項について事前説明を受けているのが通常であるが、それ以外の情報について入手する機会は實際上少ない。
- また、社外取締役がアクティブに業務執行取締役や執行部門の上長に定期的ヒアリングをかけることも、まだ一般化していない。
- モニタリングボードを標榜する会社では、社外取締役に説明を行う部門で情報が抽象化され、具体的な生の情報がもたらされる機会は限定されているとみてよい。
- 社外取締役との情報共有の目的は、監査役等が上記のような情報収集に基づいて監査をすることにより、内部統制システムに不備や重要な不備が発生している恐れのある具体的事象を共有化し、取締役会において積極的な指摘や報告を求めるといった不正防止や重過ぎる手続の改善となる活動を行う端緒を、社外取締役に提供することにあるといえる。

ANDERSON
MŌRI &
TOMOTSUNE

■ 連絡先

アンダーソン・毛利・友常法律事務所

弁護士 池 永 朝 昭

〒100-8136

東京都千代田区大手町1-1-1 大手町パークビルディング

TEL : 03-6775-1014

FAX: 03-6775-2014

E-Mail: tomoaki.ikenaga@amt-law.com

URL: <https://www.amt-law.com>