

## 講演

「内部監査の制度化 — ガバナンス上の位置づけを明確に」

## 講師

実践コーポレートガバナンス研究会 理事

大谷 剛 氏 (CIA、CFE、CISA)



## コメント・対談

東京大学 社会科学研究所 教授

前法制審議会 会社法制(企業統治等関係)部会 幹事

日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員

田中 亘 氏



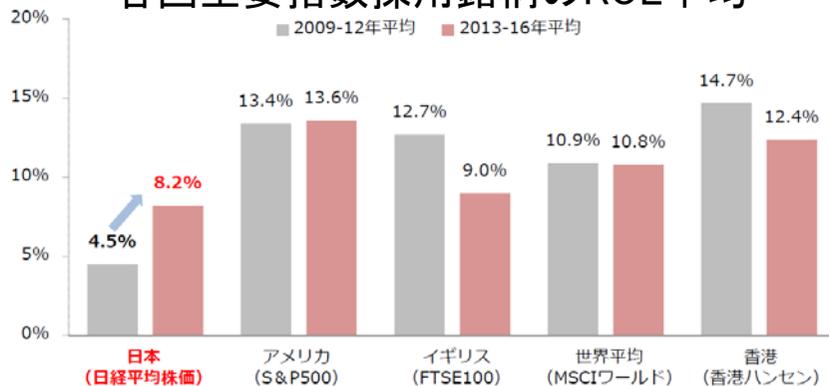
## 問題意識

- 経営環境が変化し、ビジネスモデルの再構築が求められている。
- ビジネスモデルの行き詰まりを背景に、不正会計、重大な不祥事が多発している。
- こうした状況下、監査を組織的に実施する必要性が高まっている。
- 組織的に監査を行うときは、三様監査の連携強化が重要となるが「掛け声」だけでは不十分。
- 会社法、ガバナンスコード、内部規程等で連携強化を担保する「制度的な手当て」が必要ではないか。

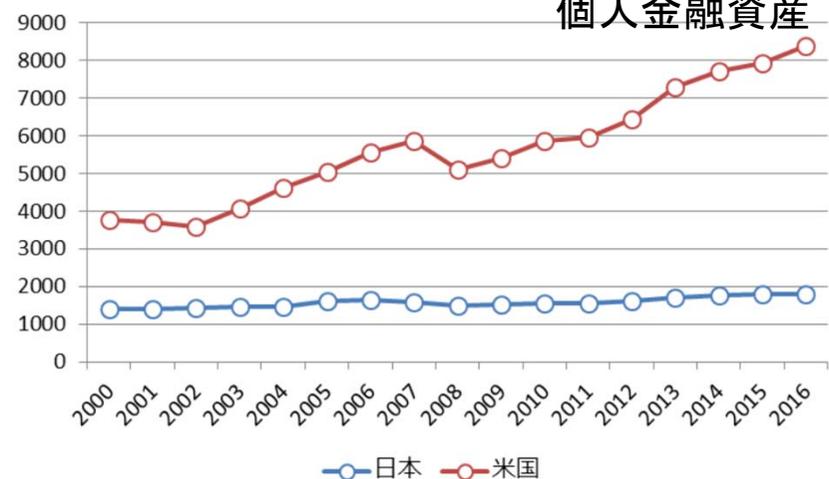
# 日本企業のビジネスモデルは行き詰まり、パフォーマンスが長期停滞。再構築が必要。

## 低い収益率(ROE)

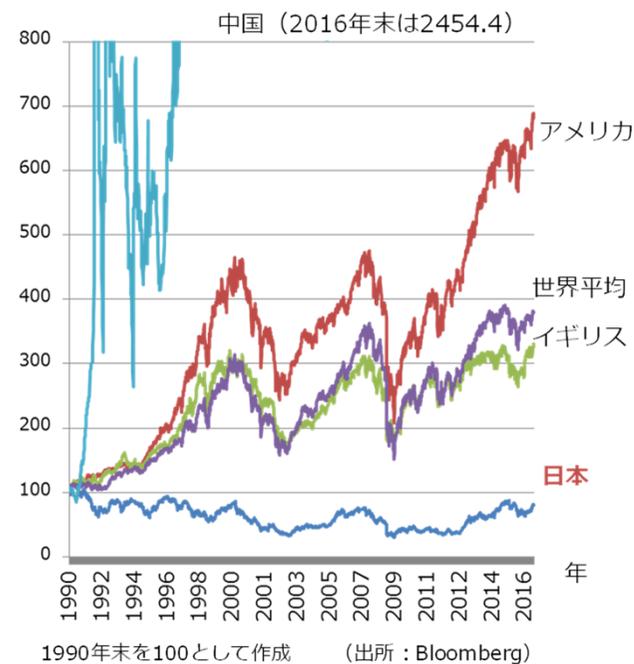
各国主要指数採用銘柄のROE平均



## 個人金融資産



## 上がらない株価



増えていない個人金融資産  
(我々の世代は稼いでいない)

## ビジネスモデルの行き詰まりから不祥事が多発。

2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2012年	野村HD	増資インサイダー
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故
	みずほ銀行	反社向け融資・隠ぺい
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不正会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正
2017年	富士ゼロックス	不正会計
	日産自動車	無資格検査
	神戸製鋼所	品質データ改ざん・隠ぺい
	商工中金	不正な制度融資
2018年	スルガ銀行	シェアハウス等向け不正融資
	KYB	品質データ改ざん・隠ぺい

— 日本企業では、多くの役職員が重大な不祥事を知っていても自己規律が働かない点が問題。

## 監査役等監査と内部監査の「連携強化」は 掛け声だけに止まっている感が強い。

第19回監査総合実態調査(日本内部監査協会)

▽内部監査報告書の宛名(n=967、複数回答可)

	社長 (会長等を含む)	常務会・ 経営会議	内部監査 担当役員	内部監査 担当役員 以外の役員
該当者数	779	70	151	84
比率	80.6%	7.2%	15.6%	8.7%
	取締役会	監査委員会 または監査 等委員会	監査役(会)	被監査部門 担当役員・ 部門長
該当者数	104	88	245	432
比率	10.8%	9.1%	25.3%	44.7%

単純合計 34.4%

## コメント・対談

### ① 監査役の役割は変わったのか

- 2015年の会社法改正（会計監査人の選任議案、報酬の決定に関する監査役の関与）、2017年の日本監査役協会の提言「監査役と内部監査の連携強化」により、監査役が果たす役割が、これまでとは大きく変わった印象を受ける。
- 2018年の実践コーポレートガバナンス研究会「内部監査の制度化」提言も、その延長線上にあると考えられる。
- 監査役会と監査委員会には共通の機能があることに注目し、監査委員会と同様、監査役会が会計監査、内部監査を指揮する権限を与えるべきとする提言が増えている。
- 少なくとも会社法は、その可能性を排除していないと考えて良いか（従来、会計監査、内部監査を指揮することは許容されないとの見解が聞かれたように思うが）。

東京大学 社会科学研究所 教授

田中 亘 氏



前法制審議会 会社法制(企業統治等関係)部会 幹事

→ 2015年 会社法改正

日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員

→ 2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言

## 2015年 会社法改正

---

- 監査法人を選定する権限は、取締役会から監査役会に変更された。
  - 第344条【会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定】参照。
- 監査報酬については、取締役会が決定し、監査役会が同意しなければならないと明記された。
  - 第399条【会計監査人の報酬等の決定に関する監査役との関与】参照。

## 2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」 に関する提言

---

- わが国の監査役(会)等と、英米の監査委員会の役割には共通点がある。英米の諸規則における規定は、日本の監査役等と内部監査との連携を検討するに当たり、参考になるとして、以下を提言・推奨している。
  - ①内部監査人から監査役等に対する報告(監査の基本規程、監査計画、要員、予算、監査結果)を社内基準、規則等で定める。
  - ②内部監査人に対する指示・承認権限を監査役等に与えることを内部統制基本方針等に明記する。
  - ③内部監査部門長の人事(選任、異動、考課・評価、処分等)に関して、監査役等への事前報告、協議、承認を求めることを内部統制基本方針等で定める。
  - ④監査役と内部監査人が合同監査、情報交換などを行う。

2015年 会社法改正

コーポレートガバナンス・コード制定



2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」  
に関する提言

2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会  
「内部監査の制度化」提言

2018年 経済同友会提言



2019年 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)

2019年 経済産業省 「グループ・ガバナンス・システムに  
に関する実務指針」(仮)

## コメント・対談

- ② 監査役は内部監査人を補助使用人として活用できるのか
- 監査役は、内部監査人を補助使用人として、監査役室スタッフを兼務させ、実査などに活用することは、会社法で排除されていないと考えて良いか。
  - 監査役監査と内部監査の合同監査に注意点はないか。
- ③ 連携強化の「制度的な担保」が意味するところは何か
- 三様監査の連携強化が制度的に、あるいは内部統制基本方針、社内規程等で担保されると、監査役(会)をトップにした監査機能の指揮命令系統が構築されると考えられる。
  - これは、日本独自のガバナンス(監査役制度)が国際標準の委員会設置型のガバナンスに近づくステップと考えられないか。
  - 結果的に監査役制度が国際社会で理解されやすくなるのではないか。

## コメント・対談

- ④ 三様監査の弱さ: 是正すべき課題はどこにあるのか
- 日本独自の三様監査では、社会的に許容できない不正会計、経営者不正、重大な不祥事を抑止できなかつたり、また、早期に発見できていない。
  - 三様監査の弱さはどこにあるのか。早期に是正すべき課題はどこにあるのか。
    - 独立性の不足
    - 専門性の不足
    - 監査スタッフの不足
    - 予算の不足
    - 連携の不足
  - いずれも放置できない問題だが、どこから着手すべきか。

## コメント・対談

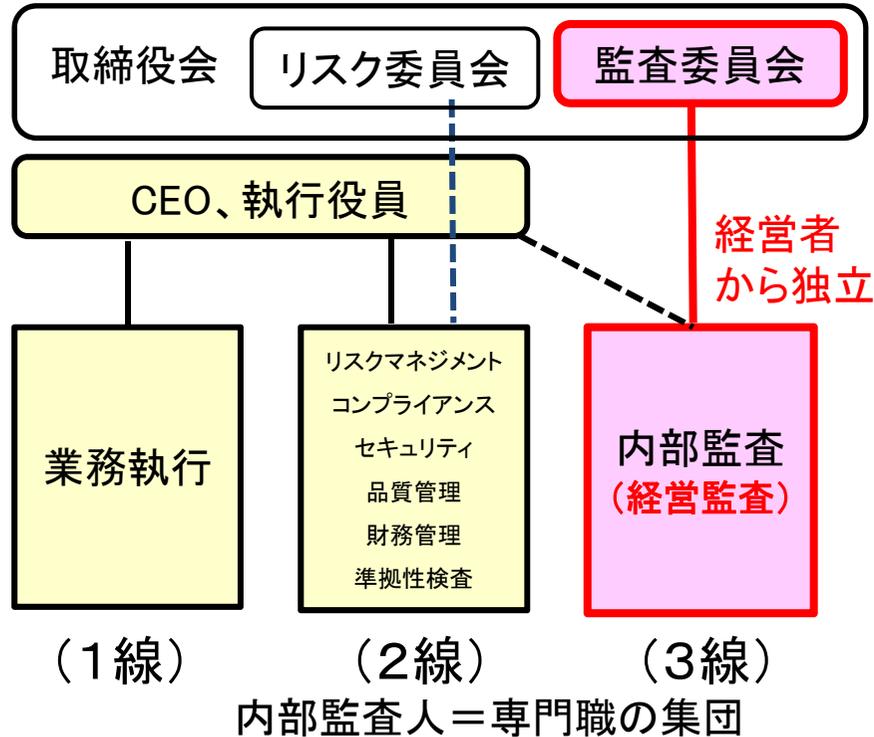
⑤ 社外監査役、社外取締役は「知らなかった」で済まされてよいのか

- 不正会計、経営者不正、重大な不祥事が相次いで起きている。
- 社外取締役、社外監査役には、その兆候を含め、何も知らされていなかったとされている。
- これまで、不正の事実を知らなかった社外取締役、社外監査役が法的責任を問われたケースはない。
- しかし、監査役、監査委員の地位にあって、経営者からは独立したルートで客観的な情報を入手できない態勢に異を唱えることもなく、むしろ、放置していたために、重大な危機を招いたとみることはできないか。
- 社外監査役、社外取締役は「知らなかった」で済まされてよいのか。

# Global

## 独立性、専門性のある監査機能

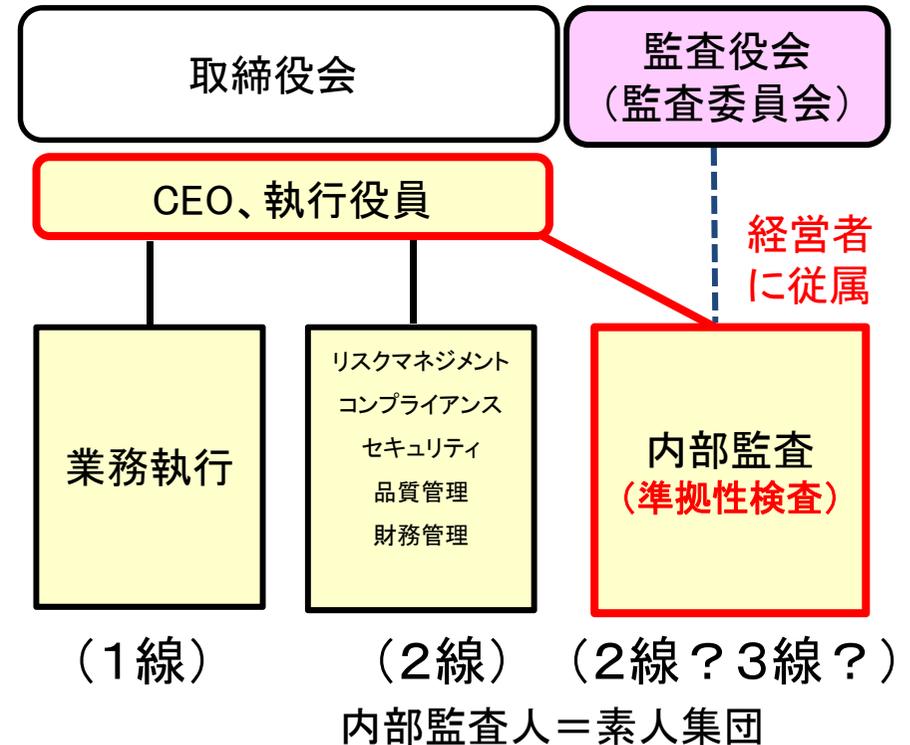
独立社外取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在 常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



# Japan

## 独立性、専門性の乏しい監査機能

独立社外取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在 常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



(参考1)

日本独自の監査(三様監査)を  
巡る制度変更、改革への提言

- 2015年 会社法改正、コーポレートガバナンス・コード制定
- 2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」  
に関する提言
- 2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会  
「内部監査の制度化」提言
- 2018年 経済同友会提言
- 2019年 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)
- 2019年 経済産業省 「グループ・ガバナンス・システムに  
に関する実務指針」(仮)

## 2015年 会社法改正

---

- 監査法人を選定する権限は、取締役会から監査役会に変更された。
  - 第344条【会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定】参照。
- 監査報酬については、取締役会が決定し、監査役会が同意しなければならないと明記された。
  - 第399条【会計監査人の報酬等の決定に関する監査役との関与】参照。

## 2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」 に関する提言

---

- わが国の監査役(会)等と、英米の監査委員会の役割には共通点がある。
- 英米の諸規則における規定は、日本の監査役等と内部監査との連携を検討するに当たり、参考になるとして、以下を提言・推奨している。
  - ①内部監査人から監査役等に対する報告(監査の基本規程、監査計画、要員、予算、監査結果)を社内基準、規則等で定める。
  - ②内部監査人に対する指示・承認権限を監査役等に与えることを内部統制基本方針等に明記する。
  - ③内部監査部門長の人事(選任、異動、考課・評価、処分等)に関して、監査役等への事前報告、協議、承認を求めることを内部統制基本方針等で定める。
  - ④監査役と内部監査人が合同監査、情報交換などを行う。

# 2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 「内部監査の制度化」提言

---

— 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・コメントとして  
2018年4月27日付、東京証券取引所 上場部に提出。

## ＜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。

## 2018年 経済同友会提言 社外取締役の機能強化「3つの心構え・5つの行動」 —実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指して—より

---

### (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(監査委員会、監査等委員会、監査役会)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、定期的に取り締役会に報告する。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、適時適切に取り締役会に報告し、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。

## 2019年 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)

---

### 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

#### 1. 監査に対する信頼性の確保

- 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。

2019年 経済産業省

## グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(仮)

### 4.5 内部統制システムに関する監査役等の役割等 (内部監査部門との連携)

監査役等(監査役、監査等委員、監査委員)の機能発揮のため、内部監査部門から監査役等にも直接のレポーティングライン(報告経路)を確保し、特に経営陣の関与が疑われる場合にはこれを優先することを検討するべきである。

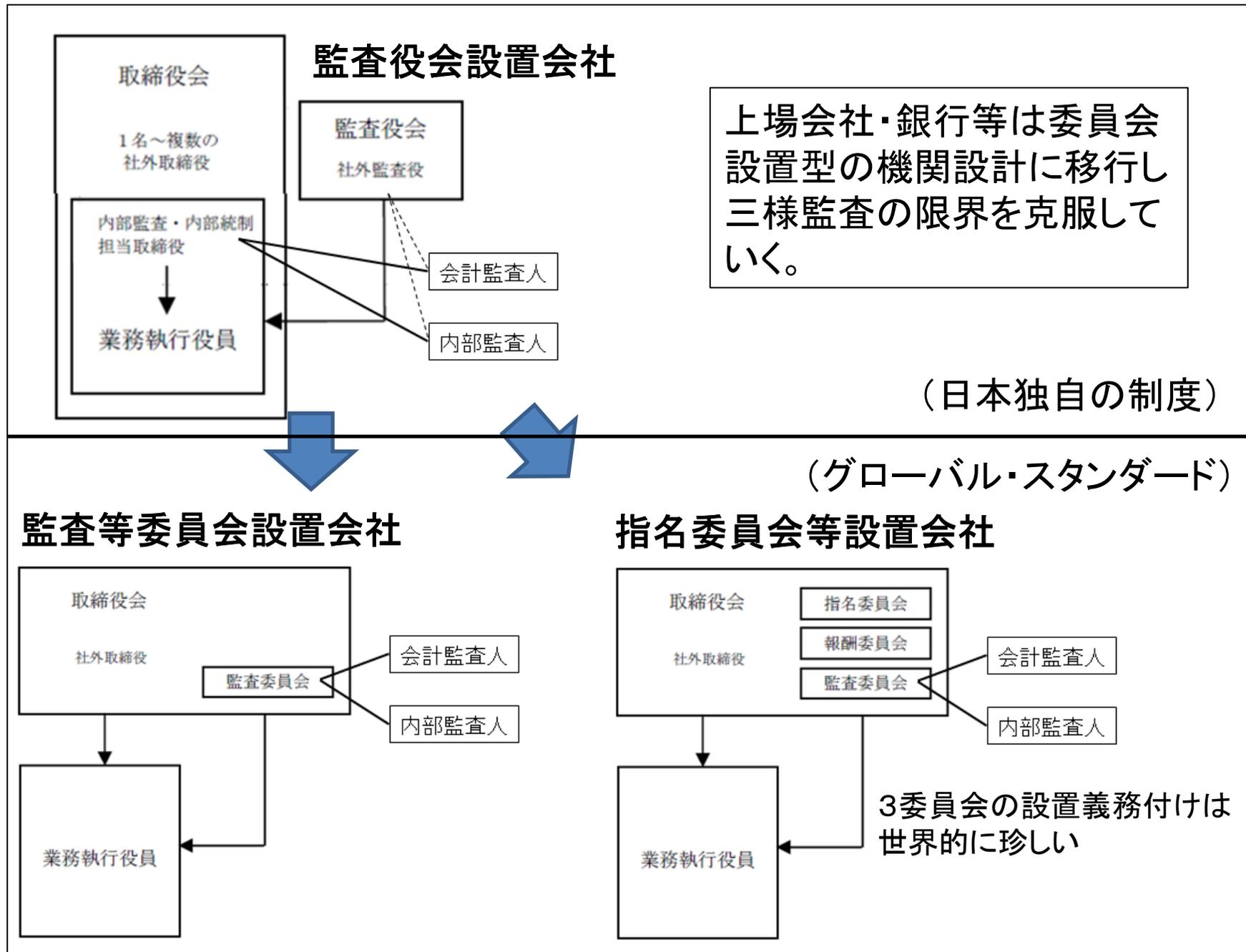
### 4.7 監査役等や第2線・第3線における人材育成の考え方

監査役等の人材育成や選任に当たっては、役割認識・意欲や専門的知見について配慮すべきである。

管理部門、内部監査部門を実効的に機能させるため、経営トップは、これらの部門の重要性を認識し、中長期的な人材育成や専門資格の取得等を通じた専門性やプロフェッショナル意識の向上を図るべきである。

(参考2)

日本独自のガバナンスから  
グローバル・スタンダードへ



# 国際社会のガバナンス

## 日本のガバナンス

日本独自

国際標準

監査役会  
設置会社

監査等委員会  
設置会社



指名委員会等  
設置会社

中小企業や信金・信組は、引き続き監査役会設置会社を採用。  
監査役制度は、国際社会のガバナンスに合わせ、制度改革、運用の見直しを行うことにより生き残る。

(参考3)

日本独自の三様監査の問題点

## ① 独立性の不足

— 常勤社内監査役・監査委員が不正会計、重大な不祥事について取締役会・監査役会への報告を怠ったり、隠ぺいに関与している事例がみられる。

(例) 山一証券、オリンパス、東芝、スルガ銀行

— 社外監査役・監査委員は、常勤社内監査役からの情報に依存しており、社外監査役・監査委員に対する独立した客観的な情報ルートが制度・組織的に確立していない。

— 社長直属の内部監査部門が不正会計、重大な不祥事を監査報告書に記載しないことがある。

(例) 山一証券、東芝

— 内部監査のスタッフの多くが人事ローテーションで配属されたもので構成されている(執行部門との馴れ合いが避けられない)。

## ② 専門性の不足

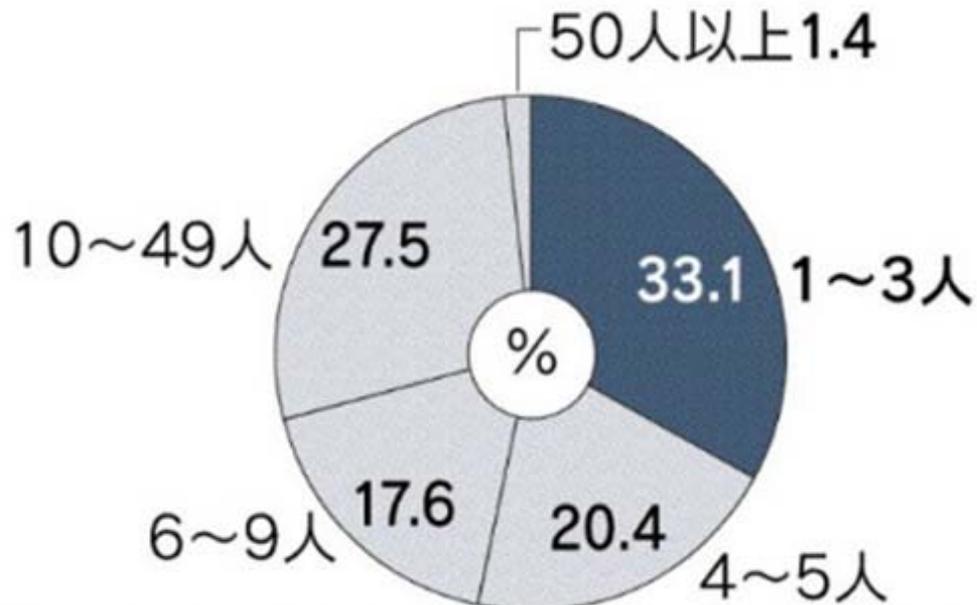
- 監査スタッフに専門職が少なく、人事ローテーションで配属された経験の浅いものが多い。
- 監査スタッフに、CIA等資格の取得が義務付けられていないことが多い。
- 専門的な知見を有する監査スタッフの育成計画が定められていないことが少なくない。

## ③ 監査スタッフの不足

- 金融機関では、役職員の1～2%程度の監査スタッフがいるが、一般企業では、最小限の監査スタッフしか置いていないことが多い。

## 大企業の内部監査部門

- 内部監査部門が9人以下の大企業は全体の7割超
- 内部監査部門が3人以下の大企業は全体の3分の1



(注) 日本内部監査協会の2014年の調査。対象は  
資本金100億円以上の上場企業

2016/12/5付  
日本経済新聞

#### ④ 予算の不足

- 社外監査役・監査委員は、不正会計や重大な不祥事の懸念がある場合、第三者に調査を依頼できる。経営者はその費用を支払う法的な義務がある。
- しかし、初動調査を行うための予算さえ事前に確保されていないことが多い。

#### ⑤ 連携の不足

- 三様監査の「連携強化」がスローガンとして掲げられてきたが、連携のための法的・制度的な担保がなく、内部統制基本方針、社内規程などで具体的な手当てがなされてこなかった。このため、実効性のある連携が継続的に確保されない懸念がある。
- 実際、内部監査の報告が取締役会に対して行われているのは1割程度。監査役・監査委員会等に対しては4割以下にとどまる。

## 第19回監査総合実態調査(日本内部監査協会)

### ▽内部監査報告書の宛名 (n=967、複数回答可)

(注)報告書の提出先を尋ねたもの。第一義的な機能上のレポーティングライン(指揮命令系統)を指すものではない。

	社長 (会長等を含む)	常務会・ 経営会議	内部監査 担当役員	内部監査 担当役員 以外の役員
該当者数	779	70	151	84
比率	80.6%	7.2%	15.6%	8.7%

	取締役会	監査委員会 または監査 等委員会	監査役(会)	被監査部門 担当役員・ 部門長
該当者数	104	88	245	432
比率	10.8%	9.1%	25.3%	44.7%

┌──────────┐  
単純合計 34.4%