

# 内部監査の制度化

## ガバナンス上の位置づけを明確に

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 CIA, CFE, CISA

2019年7月3日

---

1. 内部監査部門の現状と課題

2. 監査役(会)の現状と課題

3. 提言:「内部監査の制度化」

# 経営への貢献度のバラつき

- 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"><li>• トップマネジメント直属：約80%</li><li>• その他役員直属：約7%</li><li>• 取締役会直属：約3%</li><li>• 他部門と並列：約3%</li><li>• 専任者数：<ul style="list-style-type: none"><li>• 1-3名：約50%</li><li>• 10名以上：約16%</li></ul></li></ul> <p>(2017年監査白書、日本内部監査協会より)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 要員計画：<ul style="list-style-type: none"><li>• 社内ローテーションの一環</li><li>• ベテラン社員の配属先</li><li>• 比較的短い在任期間</li><li>• 内部監査専門家の育成遅れ</li></ul></li><li>• 監査実務設計：<ul style="list-style-type: none"><li>• 個社毎のやり方を漸進的に改善</li><li>• 国際基準への準拠は途上</li></ul></li><li>• 準拠性検査から経営監査までバラつき</li></ul>
--	---

- 内部監査部門の在り方は、個社毎に社長等経営陣、取締役会及び監査役（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

---

- 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

# 監査品質に関する課題

---

- 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、外部評価の実施状況：
  - 継続的モニタリング：30.2%
  - 内部評価・定期的自己評価：34.9%
  - 外部評価：12.1%
  - 上記のいずれも未実施：44.0%

(2017年監査白書、日本内部監査協会より)

---

# 世界の標準的な考え方（1）

---

## ■ 監督機能の一部として位置付けられている

### ● I I A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と内部統制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アランスを提供する機能。

# 世界の標準的な考え方（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）

# 世界の標準的な考え方（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：

- ▶ が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。



---

1. 内部監査部門の現状と課題

2. 監査役(会)の現状と課題

3. 提言:「内部監査の制度化」

# 海外から理解されにくい監査役制度

---

- 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

# 拡大する監査範囲

---

- 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判断
  - 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評価
- 直接的なAuditor（監査人）としての役割が期待される監査役

# 不足している監査資源

---

- 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み配置：約25%
- 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み配置：約70%

（2018年第18回インターネットアンケート集計結果（監査役（会）設置会社版）、日本監査役協会より）

# 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
- 日本の監査役会は；
  - 内部監査部門等を連携先としている
- 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

---

1. 内部監査部門の現状と課題

2. 監査役(会)の現状と課題

3. 提言:「内部監査の制度化」

# 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（1）

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（1）

- 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。

## 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（２）

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（２）

#### <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。



## 監査役会等と社長への「2系統の報告経路の確立」

---

### ■ 取締役会の承認

- 社長との合意後、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

- が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等からの指揮を受けること。
- 基本規程は毎年見直し、改定は監査役会等の承認後、取締役会で決議すること。

### ■ 監査役会等規程の改訂

- 監査役会等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。

---

**ご清聴ありがとうございました**