

【Presentation 2】 内部監査部門と監査役等の連携の深化に向けて  
～監査役・監査等委員としての経験から～



**高山 靖子（たかやま やすこ）氏：パネリスト**

三菱商事株式会社 社外監査役／横河電機株式会社 社外監査役

1980年 株式会社資生堂入社。コーポレートコミュニケーション、消費者対応、環境・コンプライアンス・リスク対応を含むCSRなどの部門を経て、2011年 同社常勤監査役。2015年 同社顧問。法制審議会委員、公益社団法人日本監査役協会常任理事などを歴任。現在、株式会社千葉銀行 社外取締役、三菱商事株式会社 社外監査役、横河電機株式会社 社外監査役、コスモエネルギーホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）。

**司会：** 続きまして、三菱商事株式会社社外監査役、横河電機株式会社社外監査役、高山靖子様にご講演いただきます。高山様、よろしくお願いします。

**高山：** 皆さん、こんにちは。ただ今、ご紹介いただきました高山です。

本日は10周年記念ということで、本当におめでとうございませう。このようなパネルディスカッション、シンポジウムの場にお招きいただきまして、本当にありがとうございます。

私は、プロフィールにもありますとおり、資生堂におきまして常勤監査役を4年間務めたのち、4年余りの間、業界も会社規模も異なる5つの上場会社で、社外取締役、社外監査役、あるいは監査等委員などを経験してきています。

私は、他のパネリストの皆様のように、コーポレートガバナンスや内部監査の特別な専門性といった知見を持ち合わせていませんので、本当はこのような内部監査の高度化というテーマのシンポジウムに参加するのはふさわしくないのではないかと思います。その点で、次元が低い話になることをお許しいただきたいと思ひます。

社内と社外役員、そして、常勤と非常勤としての実際の現場の経験を通じて、特に、内部監査部門との連携について日頃感じていること、問題意識などを少しお話しさせていただいて、ディスカッションの素材としていただければと思います。

いわゆる三様監査と言われているものの話になりますけれども、私の経験上、ガバナンスに対する意識の高い企業ほど、しっかり実践されているのと認識しております。スライドの左側には、私自身も常勤監査役時代に経験した内部監査部門との連携の項目を、そして、右側のほうには、関連するデータということで、日本監査役協会が毎年実施しているアンケート調査から、特に上場企業の数値をここに記載しています。

これによりますと、内部監査部門と監査役等が何らかの連携を行っている企業は、9割近くに達するということが、それから、内部監査部門が社長に直属する割合は、指名委員会等設置会社を除き、8割を超えているわけですが、監査役等へのレポートラインが確保されている企業が8割ぐらいあるということもうかがえます。また、監査役等から内部監査部門に対し、社内の権限規定の有無にかかわらず、指示や依頼をしたことがあるというのも、7割を超えているという結果です。

私自身も資生堂の監査役時代には、監査役スペースと内部監査部門のフロアが隣接してまして、本当に日常的なさまざまなコミュニケーションを取ってましたし、調査を依頼したり報告を受けたり、情報交換は密に行っていました。

こういったデータが示しますように、監査役と内部監査部門との関係は、相互にコミュニケーションを取りつつ、連携、協働、あるいは補完の関係を保ちながらガバナンスの一翼を担っているということがお分かりいただけるかと思えます。

ただ、これは表面的な部分もあるのではないかと問題意識を持っているところでして、実は、私が一番問題と感じていますのが、内部監査部門と監査役等、それぞれを支える組織の脆弱（ぜいじゃく）性の問題です。先ほど、碓井さんのお話にもありましたように、上場会社でも、内部監査部門の平均人数は4~5名程度しかいないという現実、それから、上場会社でも、監査等委員会事務局スタッフや監査役スタッフがいらないという企業が、5割存在しています。もちろん、上場会社でも企業規模により体制が異なるのは当然ではあるのですが、やはり、会社の規模に比べて、人数も、スタッフの質も十分とは言えない会社が少なくないのです。

また、監査等委員会事務局スタッフ、あるいは監査役スタッフがいる場合でも、内部監査部門との兼務というのが、実は、5~6割いるということで、兼務であるからこそ、内部監査部門と監査役が連携を取れて当然とも言えるような状況になっています。

社内のリソース不足からきているこの状況というのは、効率的運用ということで是とする考え方もありますが、それぞれの役割に対する社内の、あるいは経営陣の認識不足もあるのではないかと思いますので、これを是とするか、そうでないとするかは、非常に見解が分かれるところではないかと思います。また、社内においても、内部監査部門と監査役等が混同されるということも、少なくありません。

ここからは個人的な考え方になるのですが、監査役等と内部監査部門というのは、三様監査の下で、連携を通じた社内のリソースの効率的な運用というのは望ましいことではあると思うのですが、やはりそれぞれの役割と目的は異なるので、立ち位置の違いを明確にした上で、効率的、効果的な連携を推進すべきだと考えています。

監査役等は、トップを含む取締役の職務の執行の監査を通じて、企業価値向上に貢献するということが、内部監査部門は、トップの下で、執行側のルール遵守状況の監査を通じて、そして、そこから企業価値向上へつながる機能の発揮というのが求められているわけで、両者のアプローチは異なっていると、私は考えています。

ですので、私がお場で申し上げるのはふさわしくないのかもしれないのですが、監査役等が内部監査部門に対して指揮命令権を持つということについては、やはりメリットもデメリットもありますので、慎重に検討すべきではないかと考えています。内部監査部門は執行側、監査役は非執行の側にあつて、適度な緊張感、あるいは距離感を維持したほうがいいのではないかと思いますし、そういう牽制と信頼関係、それぞれの下でそれぞれにミッションを果たすということが、企業のガバナンスを高める上で非常に大事ではないかと考えています。

続いて、その他に感じている問題ということで、幾つか列挙しました。実は、連携をしていても、意外と基本的なことができていないということで、私もヒヤリ・ハットの体験をこれまで幾つもしてきています。

まず、内部監査部門の報告内容ということですが、やはり、報告された事実の背景にある本質的な真因の分析が十分できていなくて、不都合な真実というのをベールで覆ってしまっているような報告があるということで、その辺を注意しなくてはいけないと思っています。氷山の一角と捉えるのであれば、その下に何かがあるのか、何が起きているのかをきちんと追及するということを、監査役としては大事にしていたつもりですし、今もそのつもりでいます。

よく、起きてしまった事象に対して、個人の問題に帰責してしまうことが少なからずありますけれども、よくよくたどっていくとそれは、組織文化の問題、企業文化の問題に行き着くことがありますので、そうした真因を本当に明らかにしない限り、不祥事の根絶には至らないのではないかと思います。

2つ目は、内部監査の指摘事項の改善に向けたフォローアップです。その真因のレベルに応じて、では、誰が改善していくのかというところのレベルは変わるべきなのですが、意外と、それが曖昧なままに進んでいて、内部監査部門に任せっきりになっているケースも少なくありません。3つのディフェンスラインの中で、三遊間を抜かれてしまった、そして、期末を迎えてしまったというような、ひやひやのケースもやはりありました。監査役としてはなぜ改善状況を追及しておかなかったのかと、反省させられるようなこともありました。

そして、3つ目は、先ほどから幾つもお話に出ていますように、これだけ経営環境が変わっていて、その環境変化に対応した監査ができていないかということです。どちらかというと、後追いになっていないかというところが、やはり気になっている点です。

最後に、今後の連携の進化ということに関してコメントしたいと思います。

1つ目に整備すべきなのは、企業グループとしての三様監査の連携体制ではないかと思います。この視点は、今年6

月に経産省が発表した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」の中でも、詳しく言及されています。

子会社との資本関係や、子会社化に至る経緯等によって、親会社のガバナンスの関与度というのは異なって当然だと思いますが、まず、親会社としては基本的な方針を明確にすべきではないかと思います。

そして、親子間の監査役、あるいは内部監査部門の親子間の関係というのは、情報交換が密にできていると思いますが、これに加えて、斜めの関係、すなわち、親会社の監査役と子会社の内部監査部門、それから、親会社の内部監査部門と子会社の監査役といった関係において、お互いに顔の見える関係をつくるということも、有事の際に非常に有効ではないかと思いますし、既に幾つかの企業ではこうした取り組みを進めているのが現状です。

それから、2つ目に、時代の変化の中での監査手法の高度化という点は、非常に重要になると思います。

3つ目に、社外役員等のリスク感度も、ぜひ有効に活用していただきたいと思います。内部人材だけではやはり限界があります。リスク感度という点から言いますと、私も常勤監査役のときに、社外の役員の方に貴重なアドバイスを幾つもいただきました。社内の目から見ると、リスクに対する感度がどうしても甘くなりがちです。そういうことにも気付かされましたし、逆に、社内で重要な問題ではないかと考えていたことが、「どの会社でも比較的起きている」というようなアドバイスもあり、対応の優先順位を変えるようなこともありました。

以上、私の監査役としての実務経験から、内部監査部門との関係において感じていることを述べました。改めて、今、私が関わってきた6つの会社の活動を思い浮かべますと、やはり、内部監査部門の体制、あるいは活動内容はそれぞれに違いがあります。でも、それは、その会社なり、企業グループなりの成り立ちや、企業規模、業界や事業特性によって違って当然だと思いますし、その中で、自分の会社にとって何が重要なのかを自ら考えて、創意工夫を重ねながら高度化を図っていくということが大事ではないかと考えています。

ですので、一律に、制度ということで縛るということに関しては、私は賛同しかねる部分がありまして、そのことが必ずしも不祥事の防止につながるわけではないと思います。この議論は、機関設計の選択の話と少し似ているところがあるのではないかと感じています。

今日は、内部監査の高度化を進めるというお話がメインテーマですが、やはり、現状もしっかり確認することも大事ではないかと思ひまして、非常に拙い話ですけれども、現場レベルで感じていることをお話しさせていただきました。ご清聴、ありがとうございました。