

# 内部監査部門と監査役等の連携の深化に向けて

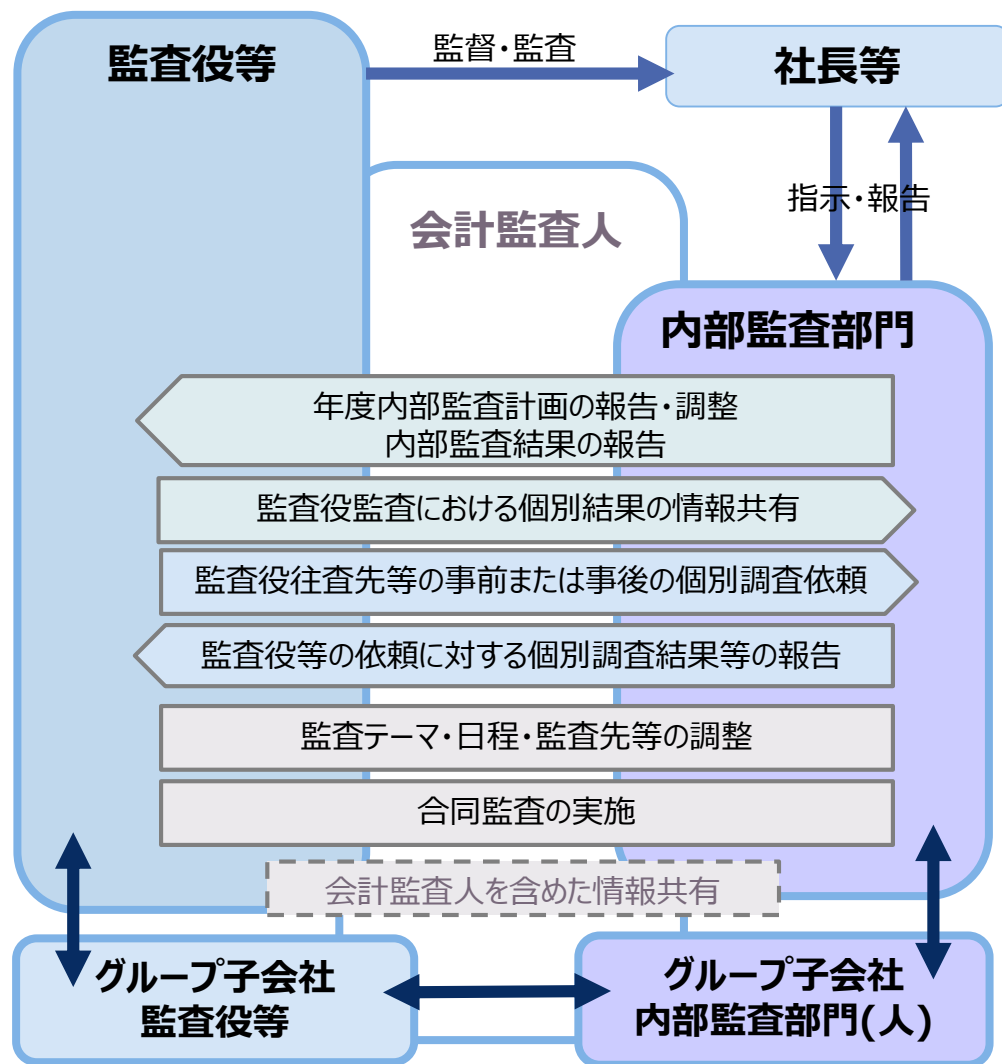
～監査役・監査等委員としての経験から～

2019年9月6日

高山靖子

# 【1】 内部監査部門と監査役等の連携の現状

8～9割の上場企業の内部監査部門では、デュアル・レポートラインが確保されている



日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する第19回インターネット・アンケート集計結果」(2019年1月～2月)

2019年1月時点 上場企業のみデータを抜粋		指名委員会 等設置会社	監査等委員 会設置会社	監査役会 設置会社
		38社	470社	1490社
1	内部監査部門が社長に 直属する割合	60.5%	81.5%	83.3%
	内部監査部門が監査役等に 直属する割合	監査委員会 直属 13.2%	監査等委員 会直属 6.7%	監査役会 直属 0.1%
2	<b>内部監査部門が監査役等と 何等かの連携を行っている</b>	<b>89.5%</b>	<b>89.5%</b>	<b>84.2%</b>
3	<b>内部監査部門から監査役等 への報告(平時)がある</b>	<b>89.5%</b>	<b>85.7%</b>	<b>81.7%</b>
4	社内規則で監査役等の内部 監査部門への指示の権限が 規定されている	71.0%	60.2%	36.9%
	(権限規定の有無に関わらず) 監査役等が内部監査部門へ の指示または依頼をしたことがある	73.7%	71.8%	68.6%
5	監査役等による内部監査等の 部門長の人事同意権有り、 または意見表明を行っている	47.3%	59.4%	41.6%

## 【2】 内部監査部門と監査役等の連携において日頃感じていること①

約9割近くの企業で、「連携を行っている」という回答をどのようにとらえるか

### ★内部監査部門・監査役等の事務局スタッフのそれぞれの体制は十分か

- 上場企業でも、内部監査部門の平均人員は平均4～5名程度(監査等委員会設置会社と監査役会設置会社の場合)  
同様に、監査等委員会事務局スタッフや監査役スタッフがない企業がそれぞれ5割弱存在  
監査等委員会事務局スタッフ・監査役スタッフがいる場合でも、内部監査部門との兼務も少なくない現状

**監査役等と内部監査部門は、三様監査のもとでの「連携」を通じた社内リソースの効率的な運用は望ましいことではあるものの、それぞれの役割と目的は全く異なる**

**それぞれの役割と立ち位置の違いを明確にしたうえでの効果的な「連携」を推進すべき**

- 監査役等：トップを含む取締役の職務の執行の監査(および監督)を通じて、企業価値向上に貢献  
内部監査部門：トップのもとで執行側のルールの遵守状況を監査を通じて、経営のアドバイザーとしての機能を発揮
- 監査役等が、内部監査部門に対して指揮命令権を持つことについては、メリットとデメリットを十分に検討すべき  
(但し、「指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社」と「監査役会設置会社」とで異なる)

**内部監査部門は執行側、監査役は非執行側にあつて、適度な距離感と緊張関係を維持すべき  
相互牽制と信頼関係のもと、それぞれのミッションを果たすことがガバナンスの実効性を高めると考える**

## 【2】 内部監査部門と監査役等の連携において日頃感じていること②

### 内部監査部門からの報告におけるヒヤリ・ハットの経験から

#### ★ 監査結果の報告内容と報告の受け方

- ・正確な客観的事実に基づく報告になっているか？  
「事実」と報告者の「見解」の見極めができていますか？
- ・事象の背景にある真因分析ができていますか？
- ・個別事象や個人の問題だけでなく、組織内の本質的な課題に言及ができていますか？  
例) 組織風土の問題(右図参照)

#### ★ 監査指摘事項の改善に向けたフォローアップ

- ・改善に向けた責任体制は明確か？
- ・表面的な是正でなく、根本要因の改善に活かされているか？

#### ★ 経営環境・事業形態の変化、時代の変化に伴う

##### 新たなリスクに対応した監査

- ・技術革新に伴う新たなリスクに対応した監査ができていますか？
- ・企業グループの変化のスピードに監査が対応ができていますか？

#### 企業不祥事を生む組織風土の事例

##### ◆ トップ・取締役の自覚不足とガバナンスの重要性の認識不足

- ・不祥事防止の決意を社内に発信していない
- ・一部の部下の報告を全て信用して、自ら検証をしようとしていない。自らの監視役を必要としていない

##### ◆ 社会の価値観とのギャップの認識不足

- ・自社のため・自組織のため
- ・業界の慣習・社内の慣習
- ・前例主義・形式的な仕事の進め方

##### ◆ トップ・上司を絶対視する風土

- ・トップ・上司の意向を慮る
- ・上司・部下の間で議論をしない

##### ◆ 過剰な目標設定・プレッシャー

- ・行き過ぎた成果主義
- ・トップ・上司のプレッシャー

##### ◆ 問題がトップへ伝わらない

- ・問題をトップ・上司に報告しない
- ・情報が伝わるのに時間がかかる

##### ◆ 風通しの悪い組織

- ・社員の蝸壺化(他人の仕事に関心を持たない)
- ・組織の硬直化・人事の滞留

##### ◆ 問題を指摘しにくい組織風土

- ・法令違反・問題を見て見ぬふりをする
- ・他人に指摘されるのを嫌う
- ・他人にアドバイスをしない

### 【3】 今後の内部監査部門と監査役等の連携の深化に向けて

#### 【グループガバナンスとしての三様監査の連携体制の構築】

監査役等・内部監査部門・会計監査人×グループ親会社・子会社

- 親会社としての子会社のガバナンスの関与度をどこまで高めるべきか、あるいは子会社の自立性をどこまで重視すべきか、親会社としての方針を明確化
- 親子会社間での監査役等、内部監査部門のそれぞれの「**縦の関係**」の強化に加え、「**斜めの関係**」づくり
- 三様監査としての会計監査人、監査法人のネットワークファームを含めた体制の検討

#### 【時代の変化の中での監査手法の高度化】

内部監査部門

- デジタルイゼーションの進展を含む社会構造の変化、社会の価値観や関心事の変化に伴うリスク  
当該企業の経営戦略の推進に伴う新たなリスクが増大。リスクに合わせて**監査手法の見直し、対応する専門人材の対応**が不可欠

#### 【社外役員等のリスク感度を有効に活用】

監査役等

- 企業内部出身者には気がつかないリスクが、社外役員の眼から見えることが少なくない。特に、企業文化に起因するリスクに対しては、社外役員の眼やものさしを活用