

## 【Presentation 4】 内部監査の制度化 その先に見えるもの



### 大谷 剛（おおたに 剛）： パネリスト

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 理事

1980年山之内製薬株式会社入社。研究所にて新薬開発に従事したのち、欧州駐在員（英国、オランダ）、Shaklee Corporation（米国）社外取締役、IR統括等を歴任。山之内製薬株式会社と藤沢薬品工業株式会社の統合に伴い、2005年 Astellas Pharma Europe Ltd.（英国）内部監査部門長、2009年アステラス製薬株式会社監査部長、2013年同社常勤監査役。2016年イオンフィナンシャルサービス株式会社社外監査役（現任）。公認内部監査人(CIA)、公認不正検査士(CFE)、公認情報システム監査人(CISA)。

**司会：**最後に、実践コーポレートガバナンス研究会理事、大谷剛の講演です。大谷理事、よろしくお願いします。

**大谷：**皆さま、こんにちは。当研究会で理事をしています大谷です。よろしくお願いします。

既にご案内のように、2018年の4月に、私どもの研究会から、先般のコーポレートガバナンス・コードの改訂にあたって、オピニオンを出しています。今回は、それに少し触れたいと思います。

振り返りになりますが、ここで私どもが強調したかったことは、内部監査の在り方です。これは、先ほどの高山さんのお話にもありましたように、それぞれの個社ごとに発展形態が違います。これはまさしく、任意監査であるからです。ところが、昨今の不祥事で、いろいろなことが起きるたびに、第三者委員会のレポートなどを見ますと、「内部監査は何をやっていたのか」というような文言が必ず出てくるのです。ということは、外部のステークホルダーからの内部監査に対する期待値というのは、すごく高いのです。つまり内部監査はもはや、個社のものだけではなく、非常に

公益性が高いというような、社内の一ファンクションとしてはすごくユニークなポジショニングが、期待値としてあるのではないかと考えています。これが、1点です。

それと、昨今、監査等委員会設置会社がすごく増えてきています。本提言を2018年に出したときは、約8割が、まだまだ監査役会設置会社だったと記憶していますが、既にこれを切っています。それだけ増えています。一時は監査等委員会設置会社に移行するというのは、いわゆる社外役員の頭数を合わせる方便だというような議論もあったかもしれませんが、最近は、著名企業も続々とこちらのほうに動きつつあります。つまり、よりモニタリングボードに移行したいというような経営陣の意思が見て取れます。そのような動きもあるので、これは看過できないと思っています。

この委員会型の監査アプローチというのはどういうことかということ、いわゆる、内部統制システムに依拠した監査、すなわち組織監査で、この中には当然、内部監査という監査資源が含まれています。そういうものを含めての強固な組織監査を進めていこうというような背景があると思っています。

日本における会社法は、複数の機関設計を許すという、非常に幅広の構えがありますが、この背景には、監査役、監査等委員および監査委員それぞれの監査の品質が等価であるべきだというような理解があるはずなのです。となると、監査役監査のみが内部監査との連携という、非常に使いやすく少し曖昧な言葉で括られてしまうと、委員会型の組織監査とは結果としてのアウトカムに差が出てくるリスクもあるのではないかとというのが、われわれの問題意識でした。

ということで、私どもはここに述べていますように、「監査委員会、監査等委員会及び監査役会は、内部監査に対して」、ここが非常に重要なところなのですが、「監査機能上、指揮命令権を確保すべき」と言い切っております。その背景は特に上場会社は、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、われわれ監査役等はその関係性において、監査機能上の重要なことに関してのみ内部監査部門に対する意思決定を行うということです。

皆様もお気付きと思いますが、内部監査と監査役等の監査は、当然、違うところもたくさんあります。ここで内部監査に対して監査役等が大監査部長になってはいけない、マイクロマネジメントをしてはいけないというのが、われわれの理解です。あくまでも、大枠のところはどういうところを押さえていくかということが大切だと思っています。

その大枠のところですが、重要事項としては例えば、内部監査部門長の任免に関しては監査役等も責任を持つとか、内部監査の規程類やリスクアプローチに基づく内部監査の計画などを考えています。

ご案内のとおり、外部会計監査人の先生方が、KAM対応をこれから開始されます。このKAMともう一つ重要なのが、有報のリスクの状況の書きぶりがこれから変わってくることです。こここのところをわれわれも重要視しており、リスクの状況の書きぶりが変わるということは、今後われわれのERMの出来栄えをも問われてくるのだと思います。

全社的なモニタリングは三様監査にすごく関係しますが、実際どこをどうやっていくかということが、外部のステークホルダーの皆さんがすごく知りたがっていることだと思っています。

制度化と我々は言っていますが、公的な制度化もあるし、会社の中での制度化もあると思います。まず、われわれは、内部の会社側の制度化をぜひ進めていきたいと思っています。

これは、先ほどの佐々木さんのお話の中で、「監査という機能に対して、経営陣がまずしっかり認識すべきだ」というようなメッセージがあったと思いますが、それとも強く関係しています。

まず社長と合意をした後、取締役会で承認して頂いていただく論点を整理します。2系統の報告経路、こちらはデュアルレポーティングラインと言っていますが、従来のトップマネジメントのラインと、取締役会、あるいは監査役会等々のレポーティングラインのことです。このレポーティングラインというのは、従来の連携・コミュニケーションという意味だけではなく、いわゆる、英語のレポーティングライン、指揮命令権を意味しているということ、私たちはここで言っております。

具体的には、内部監査基本規程を改訂して、その中に内部監査の位置付けが会社のガバナンスの機能の一角を担っていることを明示するという、それと並行して監査役会の規程も内部監査との関係性を明示していくということで、まず、社内的に制度化をしていくということ、われわれは提言しています。

さてこの内部監査の制度化ですが、それだけが究極の目的ではありません。これはあくまでも手段であって、その先にある、ガバナンス機関における監査機能そのものが高度化されていくということ、私たちは目指したいと思っています。

日本特有の三様監査というキーワードがありますが、われわれはこの三様監査をパートナーリングと考えています。パートナーリングには当然、リーダーシップが必要になってきます。では誰かということになりますと、やはり監査役等がリーダーシップをとるべきだと私たちは思っています。

そして、独立性と専門性が発揮されなければ、監査というのは当然成り立たないわけです。監査を長いことやってきて感ずることは、監査はサイエンスだということです。サイエンスだからこそ監査所見、あるいは監査報告を受け取った皆さんが、これらを信頼してくださるのです。サイエンスとは何かというと、再現性です。同じようなスキル、あるいは同じような経験を持った監査人が再実験したら、また同じような結果が出るはずだと信じられるからこそ、その監査所見というのは信頼されるものであると、私は思っています。

独立性、専門性、それと、監査工数、これらはすごく大切です。質と量の両方が必要です。これらを確保するために、経営陣の認識がすごく大切になってくるわけです。

それからERMの高度化は、先ほどの安井さんのお話にありましたが、2017年のフレームワークの改訂以来、ERMそのものが大きく見直されてきています。それから先ほども申し上げました有報のリスクの状況の書きぶりも変わってきます。ここにもERMが非常に強く関係してくるわけです。

それとグローバル・グループ・ガバナンスの有効性確保がすごく大切になっているのが、昨今の状況です。特にグローバルです。グローバルの監査というのはとてもハードルが高く難易度が高いです。なぜならば監査対象が多様化しているからです。多様化するからリスクが高くなる。だから監査の難しさも高まるのです。

まず、ステークホルダーが非常に多岐にわたっています。ガバナンス機関の構成員も変わる、経営陣も変わる、従業員も変わる、顧客、株主、規制当局もみんなグローバル化してしまうということです。ですから、グローバルのスタン

ダードに近づいたようなガバナンス設計というのが、当然必要になってくると考えています。

身近なところでは、社長等経営陣に日本語を話さない方がどんどん入ってきます。たまたま日本にあるグローバル本社に、そのような方々が経営陣の過半を占めるということは、普通に起きてくることです。

ですから、それぞれの個社で事情は異なりますが、これは時間軸の問題だと思っています。それがもう起こってしまっている会社もあれば、これから起こる会社もあると思います。ですから、我々の提言も時間軸の中で捉えていただければいいと思っています。

ロケーション、戦略、戦術、オペレーションは、当然、どんどん変わってきます。グループガバナンスの要点のとして、最近 6 月に経産省から出たエグゼクティブサマリーを見ますと、コングロマリットディスカウントが非常に注目されておりました。そういう難しさもある中で、われわれは監査の質を高めるために、量と質を担保していく必要があると考えています。

そして、経営の質を示す KPI として、監査所見を指名・報酬機能にも提供するべきだと思います。やはり監査所見は大切です。これがサイエンスの結果であるならば、どなたでも信頼できる結果であるならば、指名と報酬の機能で是非使っていただくことによって、適切な CEO 後継者をこれからも選出することができるだろうし、報酬設計についても、適切な設計の後押しすることができて、それが、企業価値の向上に必ずつながると思っています。ご清聴、ありがとうございました。