

2019年12月

## 日本企業における内部監査機能の強化に向けた政策提言<sup>1</sup>

東京大学未来ビジョン研究センター

グローバル経済リスクの分析と政策研究ユニット

### 1. 政策提言の背景

- (1) 内部監査の使命には、企業の「価値の保全」への寄与と企業の「価値の向上・創造」への寄与の二つの機能がある<sup>2</sup>。前者はコンプライアンス等の監査を行い、「守りのガバナンス」を担うものであり、後者は業務の有効性、効率性の監査やビジネスモデルや経営戦略などの価値向上創造に関わるリスクの監査を行い、「攻めのガバナンス」を担うものである。
- (2) 企業経営を取り巻く環境が急速かつ激しく変化している中、価値創造のためのビジネスモデルや経営戦略を円滑に機能させ、持続的成長を果たすことが大きな課題となっていること、コンプライアンスに関して内部監査ができることには限界があることを考慮すると、これからの内部監査は、価値の保全を中心とする監査から、価値の保全のみならず価値の向上・創造をもカバーする監査へと、その機能を拡充し、攻めのガバナンスにおいても役割を果たしていくことが有益である。欧米の主要な企業における内部監査の機能はそのように強化されてきているし、また、金融庁が2019年6月に公表した文書「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」でも日本の金融機関について、内部監査の機能強化の必要性が強調されている。
- (3) このような観点から、内部監査部門が20人以上で統合報告書を作成している日本企業49社を分析したところ、価値の向上・創造に関する機能を有するに至っている企業がある一方、依然として価値の保全に関する機能を重視し、機能強化が課題となっている企業も多数存在した。
- (4) 内部監査部門が20人にも満たない日本企業の多くは、規模の制約からその機能が価値の保全にとどまっていることは容易に推察できる。そこで、49社について、機能の差が何に由来するのかを明らかにすることで、そこから日本企業全般について、内部監査の機能強化を実現するには何が必要かを政策として提言することにした。
- (5) 49社の内部監査の機能の差を説明する要因としては、第一に、各企業のリスクマネジメントに関する意識のレベルの差を、第二に、最上位のガバナンス組織からの信頼の差を分析した。ただし、信頼の差を直接観察することが困難なので、内部監査部門と最上位のガバナンス組織（具体的には、社長、取締役会（社外取締役）や監査役（会）、監査委員会、監査等委員会を指す）との関係レベルの差を実際には分析した。その結果、その二つの要因とも、内部監査の機能の差とゆるやかな相関関係を有していることが判明した。

---

<sup>1</sup> 本政策提言のバックグラウンドをなす研究は、仲浩史「日本企業における内部監査機能の強化に向けた提言」、『月刊監査研究』No. 553、一般社団法人日本内部監査協会、2019年12月を参照。

<sup>2</sup> 内部監査の使命は、IIA（内部監査人協会）の「専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）」等を参照。

## 2. 政策提言

(1) 日本企業は、その内部監査の機能を次のような方向で強化することが必要である。

- イ) 「守りのガバナンス」(コンプライアンスなど価値保全を中心した監査)と同時に「攻めのガバナンス」(ビジネスモデルや経営戦略などの価値向上創造に関わるリスクの監査)の担い手へと進化する
- ロ) そこでは、リスクの視点がコンプライアンスなど価値保全に関わるリスクから、ビジネスモデルやビジネスプロセスがその目的を達成できないリスクへと広がる
- ハ) いずれは Trusted Advisor へと内部監査部門が歩みだす

(2) このよう内部監査の機能強化を実現するため、49 社の機能の差を説明する要因に関する分析結果から、①リスクマネジメントの意識を高めるルート、②内部監査部門への信頼を向上させるルートの2つのルートに関わる以下の政策を提言する。<sup>3</sup>

### ① リスクマネジメントの意識を高めるルート (イ～ニ)

イ) IIRC 統合報告フレームワーク<sup>4</sup>に沿って、真の「統合思考」<sup>5</sup>に基づいた統合報告書が作成されるように促していくこと

---

<sup>3</sup> 今回の分析では、内部監査部門の人員が多い49社に焦点を当てて機能強化に向けた施策を検討。しかし、その施策の多くは、内部監査部門の人員が少なく、機能が熟していない企業にも当てはまる。というのは、2つのルートは、リスクマネジメントをよりの確に行いたいから内部監査を活用する、内部監査が信頼できるからより活用するというごく常識的な思考回路を述べたにすぎないからである。もちろん、機能強化への対応は、小規模の内部監査部門においては現実問題なかなか困難なものがある。それでも、時間をかけ、少しずつ機能を強化していくべき。

<sup>4</sup> [http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf)

<sup>5</sup> 統合思考のコアの一つはリスクマネジメント(価値創造のためのビジネスモデルの継続的能力に関わるマテリアリティやリスクをどうマネージするか)であり、IIRC 統合報告フレームワークでは概要以下のとおり。

- 「組織の長期にわたる価値創造能力に影響を与える要素間の結合性と相互関係を考慮するもの」
- その考慮の対象の一つ：「組織の外部環境、組織が直面するリスクと機会に対応するために、組織がどのようにビジネスモデル及び戦略を組み立てるか」
- リスクの軽減・管理を含めた戦略の設定： 組織は、その「使命とビジョンを踏まえつつ、外部環境を継続的にモニタリング・分析することによって、組織、戦略及びビジネスモデルに関連するリスクと機会(を)特定」し、その戦略において、「組織がどのようにリスクを軽減又は管理し、機会を最大化するかを表(し)」、それによって「戦略目標及びこれを達成するための戦略(を)設定(する)。」
- マテリアリティの特定とアプローチ：「リスクの発生可能性が極めて小さいであろうと考えられる場合であっても、(短、中、長期的のいずれかにかかわらず)組織の継続的な価値創造能力の根源に関わるとともに、極めて重大な結果をもたらす可能性がある場合には、指導原則：重要性(materiality)を考慮し、当該リスクに対する組織のアプローチを統合報告書に含む。」

◆ 49 社の分析での発見事項：

- ビジネスモデルを実現する上での重要課題（マテリアライズ）とリスクや機会が一体となつて検討されていないという戦略上の問題
- 日常的なリスクマネジメントへの姿勢を強化するとともに、戦略的なリスクマネジメント、日常的なリスクマネジメント双方への真剣な取り組みを tone at a top として統合報告書で対外的に示していくべきという課題
- 企業の中には、内部監査の中心的取組がコンプライアンスなど価値保全というリスクの一領域にとどまっていることも明らかに

◆ 施策：

- このようなリスクマネジメントへの意識に関わる課題に 대응する上でも、真の統合思考に基づき、リスクマネジメントを含めた価値創造のプロセスを統合報告書に記載してよう促していくことが極めて重要
- それを促す上では、リスクマネジメントへの姿勢を問う視線で、統合報告書の内容を外部の目で評価し続けることが重要<sup>6</sup>

ロ) 統合報告書の誠実性<sup>7</sup>に関して、内部監査部門に一定の役割を与えること

◆ 49 社の分析での発見事項：

- 49 社の統合報告書でその同意を表明したところはなかった

◆ 施策

- 上記イの統合思考を促すことと合わせて、この誠実性の同意に関連して内部監査部門に一定の役割を与えること（内部監査部門の機能強化に直接結びつく）
- 内部監査部門の役割の例：
  - ✓ 特定の価値創造プロセスに関わるリスクマネジメントについて内部監査部門が監査し、アシュアランスを与えた場合にその旨を統合報告書に記載する
  - ✓ 戦略に関わる KPI（key performance indicator）について、その達成に向けた活動の有効性や達成状況を内部監査部門が監査したことを記載する
- IIA の場などを通じこうした方策に関して国際的な議論を行うことや、また各企業において、独自にそうした方策を追求することが必要

ハ) リスクマネジメントの基礎的なフレームワークに関する認識を向上させること

◆ 49 社の分析での発見事項

---

<sup>6</sup> 統合報告書を IIRC のフレームワークに沿って記載することをソフトローなどの形で義務付けることも考えられるが、直ちにそのコンセンサスが得られるわけではなく長期的な課題であり、当面、外部の目で評価し続けることが有効ではないか。

<sup>7</sup> 統合報告書の誠実性確保に関する責任：IIRC の統合報告フレームワークでは、ガバナンス責任者が統合報告書の誠実性を確保する責任に関する同意をしたことの表明を求めている。

- 三線防衛モデル<sup>8</sup>、リスクアペタイト・フレームワーク<sup>9</sup>、ERM<sup>10</sup>、CRO<sup>11</sup>といったリスクマネジメントの基礎的なフレームワークに関する記述が統合報告書にほとんど見られない

#### ◆ 施策

- 統合思考によるリスクマネジメント意識の向上策と合わせて、こうした基礎的なフレームワークに関する知識が普及し現場で採用されるように促すべき
- 三線防衛モデルの意識的整備に向けたアウトリーチを行うべき
  - ✓ 三線防衛モデルでは内部監査部門はリスクマネジメントにおける最終防衛ライン
  - ✓ 各企業が意図的に三線防衛モデルを整備していくことが内部監査部門の機能向上に
  - ✓ 第二線が第一線の活動をモニターし、行き過ぎたリスクテークを行っている場合にはチャレンジすることが必須
  - ✓ 第一線と第二線が有効に機能する場合には、内部監査部門としてはその分野の監査から他の分野の監査にリソースを振り分けられるメリット
- IIAにおいて三線防衛モデルを守りのガバナンスから攻めのガバナンスをも含めたものにしようとの見直しが行われている最中。この機を的確にとらえて、（見直し後の）三線防衛モデルについて、内部監査業界を越えてアウトリーチを行い、その認知度を大幅に向上させるべき

## 二) 内部監査部門自身がマネジメントのリスク意識の向上に積極的に取り組むこと

#### ◆ 施策

- 上記①～③の方策に加えて、マネジメントのリスク意識の向上のために内部監査部門自身が積極的に取り組むことが不可欠
- 内部監査部門ができることはいくらでもあり、「組織体の価値を高め（る）」（「内部監査の使命」）ことに貢献できる
  - ✓ リスクマネジメントの基礎的なフレームワークをマネジメントに説くこと
  - ✓ 企業組織が抱える重大なリスクについての内部監査部門の懸念の伝達

---

<sup>8</sup> 三線防衛モデルとは、リスクテーク活動をするフロント（第一線）でリスク管理し、その活動をモニターする第二線が行き過ぎた第一線の活動に対し意義を唱え、必要な場合には是正させ（チャレンジ）、内部監査部門は第三線として、第一線と第二線のリスクマネジメントの有効性について監査するというもの。

<sup>9</sup> リスクアペタイト・フレームワークとは、様々なリスク毎にその取れる限界を量的あるいは質的限界としてステートメントの形でまとめ（リスクアペタイト・ステートメントあるいはリスクアセプトランス・ステートメントと言う。）、これをリスクマネジメントの基本とするもの。

<sup>10</sup> 全社的リスクマネジメントとは、COSO-ERM 2017 に即して言うと、リスクマネジメントを企業の戦略及び業績評価と連動させ一体化させたもの。5つの構成要素と20の原則からなり、企業の価値創造をリスクマネジメントによってサポートする考え方。

<sup>11</sup> CROは、CFOなどが担うリスクマネジメントの総括的責任を切り離し、企業のリスクマネジメントの要としての役割を担うポジション。通常、三線防衛モデルの第二線のトップに当たる。内部監査部門はリスクに関する意見交換などCROと緊密に連携することが期待されている。

## ② 内部監査部門への信頼を向上させる施策（イ～ホ）

### イ) 内部監査部門と最上位のガバナンス組織とのインターアクションを真に有益なものとする

#### ◆ 49 社の分析での発見事項

- （特に監査役会との間で）一定程度のインターアクションが確保されていることは分かったが、これを形だけのものではなく、真に有益なものとする必要

#### ◆ 施策

- 内部監査部門に寄せられる期待と信頼をさらに強くするため、内部監査部門と最上位のガバナンス組織との間で深い議論を行い、有益なものにすべき
- インターアクションの例：
  - ✓ 内部監査部門は、単に監査結果を報告するだけでなく、発見した課題の背後にある根本原因について、必要なら企業文化や経営者・従業員のビヘイビアまで遡って説明し、対処する上で何が必要かを議論
  - ✓ 組織が抱えるリスクについて、新たに懸念すべきリスクやこれまで意識してこなかったリスクを伝え、互いの認識を深める
  - ✓ 最上位のガバナンス組織のメンバーが懸念するリスクに耳を傾け、内部監査部門として何ができるかを考える
- こうした期待や信頼は内部監査の品質評価を通じて継続的にモニターしていくことが必要

### ロ) 社外取締役を含めた取締役会とのインターアクションをさらに増やす

#### ◆ 49 社の分析での発見事項

- 監査役（会）、監査委員会、監査等委員会と内部監査部門との関係に比べ、社外取締役も含めた取締役会との関係には改善の余地が大きい（特に社外取締役）

#### ◆ 施策

- インターアクションの機会をさらに増やした上で、①で述べたように真に有益なものとするべき
- 内部監査部門は守りのガバナンスのみならず、攻めのガバナンスにも深く関わっていくことが不可欠であり、攻めのガバナンス強化に向けたガバナンス改革が進む中で、取締役会と内部監査部門との連携強化が取り残されないようにし、取締役会からの期待と信頼が大きくなるようにする必要
- 統合報告書において、取締役会の充実策を掲げ、その活動を評価した結果を報告する企業が多い。活動評価のポイントに内部監査部門とのインターアクションを加えていくことが望まれる

### ハ) 二重レポート・ライン（dual reporting line）を適切に整備

#### ◆ 49 社の分析での発見事項

- 二重レポート・ラインありとみなせる企業は 14 社にとどまる

◆ 施策

- 内部監査部門の組織上の所属先をより上位のレベルに変え、IIA スタダード<sup>12</sup>に規定されているとおり、取締役会、監査委員会、監査等委員会への functional なレポート・ラインと社長への administrative なレポート・ラインの二つのレポート・ラインを内部監査規程で定めるべき
  - ✓ 内部監査部門がエグゼクティブ・サポートの源を二つ持つことは、単一のレポート・ラインよりも強いサポートを得ることにつながる
  - ✓ 内部監査部門の独立性・客観性を担保する上でも、二つのレポート先との適度なバランスが意味を持つ
  - ✓ 監査役（会）へのレポート・ラインは望ましくないと考える（攻めのガバナンスにおける監査役（会）の役割が事実上限定的な点を踏まえると）
- 内部監査白書 2017<sup>13</sup>では二重レポート・ラインに関する明確な調査項目がない。この項目を付け加え、業界全体として改善状況をフォローアップしていくことが望まれる

二) コンサルティング業務（アドバイザリー業務）へのマネジメントの認識を高め、活用を促していくこと

◆ 49 社の分析での発見事項

- 特になし。しかし、信頼向上策として提示

◆ 施策

- コンサルティング業務（アドバイザリー業務）へのマネジメントの認識を高め、活用を促していくべき
  - ✓ コンサルティング業務はアシュアランスと並ぶ業務であるが、アシュアランス以上にフォワード・ルッキングに、未来志向の助言を行うことができる
  - ✓ マネジメントからの依頼に基づき行うものではあるが、その活用は、内部監査部門がビジネスモデル、経営戦略や企業の重要なイニシアティブに対して、ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制のプロセスの観点から、価値を付加することを示せる有効な機会
  - ✓ 欧米では内部監査部門の機能強化においてコンサルティング業務がより重視される傾向がある
- 内部監査白書 2017 や毎年内部監査実施状況調査<sup>14</sup>では、アシュアランス業務とコンサルティング業務の区分がない。その区分を設けて、業界全体としてコンサルティング業務の定着状況をフォローアップしていくことが望まれる

<sup>12</sup> IIA（内部監査人協会）の「専門職的実施の国際フレームワーク（IPPF）」。内部監査に関する国際基準。

<sup>13</sup> 一般社団法人日本内部監査協会の第 19 回（2017 年）監査総合実態調査

<sup>14</sup> 一般社団法人日本内部監査協会の内部監査実施状況調査結果

ホ) 経営上層部における内部監査部門への理解を長期的に高めるために内部監査部門での経験を経営上層部へのステップとして人事上運用すること

◆ 49 社の分析での発見事項

- 特になし。しかし、信頼向上策として提示

◆ 施策

- 経営上層部における内部監査部門への理解を長期的に高めるために内部監査部門での経験を経営上層部へのステップとして人事上運用すること

- ✓ 内部監査部門での経験は、その企業についての理解を深める上で極めて有意義
- ✓ 一方、内部監査部門にとっても将来、経営上層部からの理解を高めるメリットがある
- ✓ 非常に時間を要する策ではあるが、内部監査部門の独立性に十分配慮しながら検討するに値する策ではないか