

## 「体験的企業ガバナンス論（基礎編(1)～監査役制度が直面する諸課題）」

★内部監査部長及び監査役としての体験からみるガバナンス論

### 【はじめに～自己紹介】

#### ■経歴

- 1949年生 団塊の世代、和歌山生れの阪神間育ち（あの都知事と同じ小学校卒!）  
1972年 住友化学㈱入社、新居浜査業課配属（原価計算、操業管理、設備投資計画）  
1978年～ 本社にて石油化学関連の事業部門管理業務、営業、内部監査部門（J-SOXPJ 従事、子会社4社非常勤監査役）  
2009～11年 日本オキシラン(株)（住化60%、ライオンパベル40%のJV）常勤監査役

#### ■現在

埼玉県和光市在住（あの暴言・暴行元代議士の埼玉四区!）  
一般社団法人監査懇話会理事、監査実務研究会委員長、法令改正検討委員会委員長  
日本経営倫理学会・日本内部統制研究学会・CGネット会員、和光市社会教育委員  
懇話会HPに「監査役・いたさんのオピニオン」欄開設 <http://kansakonwakai.com/>  
2014年共著 監査懇話会編『最新監査役の実務マニュアル』新日本法規出版  
2016年共著 高桑幸一、加藤裕則編『監査役の覚悟』同文館出版

#### ■原点としての三つの攻防戦体験

- (1) 被監査者として（工場・事業部門の管理部署にて監査窓口担当）  
～些末な問題はあれこれ細かく指摘するが、肝心のことは放置する監査役、内部監査との攻防、防御戦
- (2) 内部監査部長として  
～J-SOXPJにおいて過剰対応を迫る監査法人との激しい攻防
- (3) 子会社の常勤監査役として  
～監査役は余計なことはしないで欲しいと公言する子会社経営者との厳しい攻防

#### ■監査役制度を論じるスタンス

- (1) 三つの機関設計の比較優位～監査役会・監査等委員会・指名委員会等設置会社  
・監査役制度の意義は高く評価するが、委員会型に対し特に優位性があるとも考えない  
・現在厳しく問われているのは、監査機関の監査機能不全や三様監査全般の機能不全  
・最も数が多いので主に監査役制度を論じるが、委員会型も含めた共通の課題が多い
- (2) 監査役制度の最大の問題は制度（建前）の立派さと運用実態（本音）の頼りなさの乖離の大きさ  
・建前である制度（法条文）だけを見ても本当の問題は分からない  
・一方、制度改革のメスを入れることなく監査役個人の精神主義的な「覚悟」頼みになっては本質的な解決にはなり得ない  
・制度と実態の乖離に目を向け、それを縮めていく努力を積み重ねることが大切

## 1. 監査役の人事的脆弱性について（特に子会社監査役）

### ◆一貫して取り上げてきた三つのテーマ

- ① J-S O Xに代表される過剰統制の問題
- ② ブラック企業など労働コンプライアンスの問題
- ③ 監査役の人事的脆弱性の問題

### ◆子会社監査役人事への異議申し立て

日本オキシラン(株)常勤監査役2年間での突然の不再任通知（形式的には任期満了）  
「異例な人事」>親会社への異議申し立て（「板垣の乱」）

### ◆何が問題か～子会社監査役の人事的脆弱性の典型的表れ

- ① 僅か2年間だけの監査役従事期間
- ② 選任の基準が監査役としての適性や実績の正当な評価に基づいていない
- ③ 「物を言い過ぎ、監査をやり過ぎる、目障りな監査役」として、忌避、排除  
\* 本社ワンマン会長の一存ですべての子会社役員人事が決められる  
\* 多くの会社で広くみられる「現実」、おかしいと感じても仕方ないと受止められてきた

### ◆異議申し立て～団塊の世代の反骨精神？ 単なる「暴走老人」「蠅螂の斧」？

- ① 任免権は親会社に握られているが、既に定年後で従属関係にはない
  - ② 単なる個人レベルの人事問題でなく、子会社監査役の地位の脆弱性というより高レベルの課題
  - ③ 企業風土を含めたガバナンス不全が背景にあることがはっきり見えてきたこと
- \* 「黙して爽やかに去る男の美学」「飛ぶ鳥は跡を濁さず」の論し。団塊の世代は、評判は悪いが権力を笠に着た理不尽な押し付けに対しては、敢然と抵抗する程度の気概、反骨精神は持っている（はず）？

### ◆子会社監査役の恣意的任用への歯止めを掛けるための提案

- ① 任期途中で就任の補欠監査役を含め、最短4年任期の保証（少なくとも常勤監査役は必須）
- ② 関係会社監査役人事への親会社監査役の関与

親会社監査役と連係して交渉した結果一定の歯止めとなり得る合意を得ることが出来た

→②は住化監査役会に事前に意見を聞くこと、①は明文でのルール化は難しいものの、監査役会が運用で4年任期に配慮して意見を述べれば、実質的に提案の趣旨はかなり果たせる

★社外監査役を含めた監査役会として責任をもって実行

★個人的処遇を求める「条件闘争」でないことを明確にするためにも完全リタイア（2011）

## ■監査役の人事的脆弱性

- ・ 監査役制度肯定論、否定論共通で指摘されている弱点は「自分を選んでもらった経営トップにはモノ申せない」という人事的な脆弱性の問題
- ・ 現実問題として監査役を指名するのは経営トップであり、その選任基準は監査役に適

格かではなく、自分にとって都合がいい人物かどうか

- ・子会社監査役の問題、頻繁な途中交替、適性でなく人事ローテーションの一駒として決定
- ・会社法では監査役の独立性担保規定は、至れり尽くせりだが、制度的建前と実態は大きく乖離

#### <監査役の独立性確保のための規定>

- ・取締役や使用人との兼任禁止
  - ・半数以上は社外監査役
  - ・任期4年間の法定（定款等による短縮不可）
  - ・特別決議による解任、選任・解任・辞任の場合の意見陳述権
  - ・監査役選任に関し取締役議案への同意権、株主総会議題請求権、選任議案提出請求権
  - ・監査役報酬等は定款又は株主総会決議で決定、総会での意見陳述権
  - ・監査費用支払い請求権
  - ・独任制
- \*会社法第343条第2項の監査役（会）による監査役選任議案提出請求権（提案権）は行使される例はまだまだ少ないのが実情
- \*組織社会における権力の源泉たる「人事権」の決定的役割

#### ■監査役の人事的独立性の確立を目指しての提案

##### (A-1) 監査役選任議案の提案権を監査役会に付与する

###### ○同意権と提案権の決定的な違い

- ・候補者の適性評価の点で余程の問題がない限り不同意にするのは困難
- ・経営トップにとって好ましくない人物はリストアップしないことにより排除可能
- ・「監査役（会）の監査役選任議案付議請求権（会社法343②後段）で積極的イニシアティブもとれる仕組みになっている（江頭）」

###### ○監査役会への選任提案権付与のメリット

- ・監査役として要求される専門性と資質（物申す気概）に適合した候補者の選定
- ・選んでくれた経営トップへの心情的従属感の払拭
- ・監査役の本来的役割を果たすことが次のポストを危うくすることへの不安の払拭
  - 有事の兆候の早い段階で経営トップへの牽制の役割を果たし得る
  - 内外の投資家特に海外の投資家の監査役制度評価が変わる可能性

###### ○法改正が基本だが、当面は監査役会が監査役選任提案権を実質的に行使することをベスト・プラクティスとして明確に打ち出し、拡大する

##### (A-2) 監査役の名指については、独立社外取締役及び監査役を主要な構成員とする諮問委員会を設置することにより、監査役の機能の独立性・客観性を確保する

- ・CGコードの任意の諮問委員会を活用することが、経営トップが実質的に監査役を選任するという最大の問題を回避するための有力な方策となり得る
- ・監査役が社外取締役と共に諮問委員会に入って意見を反映させることが重要

★下記CGコード改訂案パブコメに対する東証回答参照

##### (B) 子会社監査役選任には親会社監査役が関与する（事前協議等）

- ・自発的辞任の形をとった「合法的」な中途交替
- ・子会社法の趣旨からは明らかに逸脱した状況が常態化
- ・親会社監査役のチェックポイントは①監査役として相応しい知見、資質を持っている

か（経歴、活動実績）、②4年任期が守られているか

★4年任期保障の必要性

- ・4年間の地位を保証されることにより経営トップに対して耳の痛いことも直言できる
- ・短期的利益の視点でなく中期的企業発展の視点からのチェックと提言が可能となる
- ・経理・法務等専門部署出身者以外の新任監査役が必要最低限の知識を身につけるには1～2年の研鑽が必要となる

★役員定年や役員ローテーションによる任期途中での辞任

(C) 社外役員人材プール・斡旋制度を構築・整備する

- ・監査役人材市場の形成、人材の斡旋の仕組み等の整備（>社外監査役人材の流動化）
- ・監査役経験者の社外取締役任用への道を切り拓く。
- ・社外取締役に求められる資質、知識、経験として「監査役経験者」は相応しいポジション。
- ・長年企業における様々な業務経験、法律・会計・監査・内部統制の基礎知識、経営トップに対しても言うべきことはきちんと物申す毅然とした精神性。
- ・監査役の本来的職責を全うする人間には、退任後もその経験と知識を生かすより広い道が開けていることが重要。監査役が関係する諸団体が力を合わせて現実化する必要がある。

【参考】

★CGコード改訂案パブコメ意見に対する東証回答

<監査懇話会提出コメント>

補充原則4-10①において、監査役の指名について、独立社外取締役及び監査役を主要な構成員とする諮問委員会を設置して、監査役の機能の独立性・客観性を確保すべきである旨を加えてはどうか。監査役が独立した客観的な立場から取締役の職務執行を監査するためには、監査対象から人事的に独立していることが必須であるが、多くの場合、CEOが実質的に選任権を持っているのが実情であり、こうした問題を回避するためには、諮問委員会が原案策定に関与することが有力な方策と考えられる。

<東証～コメントに対する考え方>

※ 会社法上、監査役には、監査役選任議案に関する同意権、提案権及び意見陳述権が付与されています。また、その解任には株主総会の特別決議が必要とされるなど、監査役の選解任手続について、監査役の独立性を担保するための手当てがなされており、上場会社においてはこうした手続を通じて、監査役の選任を適正に行うことが求められます。

※ それに加えて、ご指摘のように監査役の独立した客観的な立場をより確実に担保する観点から、個々の上場会社の事情を踏まえつつ、別途の手続を検討することも考えられます。

※ 対話ガイドライン3-11においては、監査役が「業務監査を適切に行うとともに、適正な会計監査の確保に向けた実効的な対応を行っているか」との点が示されており、こうした趣旨を踏まえ、投資家との対話の中で、そうした手続について議論されることもあり得るものと考えられます。

## 2. 内部統制制度と監査役の役割

#### ◆内部統制報告制度（J-SOX）体験、その評価の二面性

- ①殆どの経営者・ビジネスマンは本制度によって初めて内部統制を知るに至った（啓蒙普及効果の面からの肯定的側面）
- ②膨大な費用・労力の投入に対して、経営者を始めとした意図的不正は発見できないレベルの効果しかない（費用対効果の面からの否定的側面）
  - \* 3年間PJに従事して、初年度（2008年）対応を一応無事終えて定年退職
  - \* 皮肉にも監査法人と激しく論争する中で内部統制への理解が深まる

#### ◆「私の考える内部監査や内部統制をめぐる11の提起・提言（異論・暴論）」（2009年8月）、企業研究会「経営監査を考える会」での報告で一種の内部監査卒業論文）

- ①【公認会計士は財務諸表監査の専門家ではあっても内部統制の専門家ではない】
- ②【内部統制報告制度は今のままでは長続きしない、早急に手直しすべきである】
  - ★J-SOXは最低限下記の三点の見直しが必要である
  - (1)外部監査人の位置付けを監査からレビューへ変更
  - (2)財務諸表監査的手法の会社評価への持込みの見直し（アサーション、統計的サンプリング、ウォークスルー）
  - (3)全社統制と決算財務報告統制を主体とし、業務プロセス統制は必要最小限に限定
- ③【内部統制の最大の障害は経営者によるワンマン体制であり、経営者が従業員を監視するだけでなく、従業員が経営者を監視する内部統制が必要である】
- ④【企業不祥事の多くは個人のためではなく組織のために引き起こされており、その防止には属人的企業風土の克服が鍵となる～「鶴の一声」「事大主義」「権威主義」「過度の忠誠心】
- ⑤【米国発の金融危機やサブプライムローン問題は内部統制論にも重要な問題を投げかけており真摯な受止めが必要である】
- ⑥【最近の内部統制強化の動きは瑣末化と形式化に向かっており、より重要なリスクへの対応が疎かになる危険がむしろ高まっている】
- ⑦【内部監査はアシュアランス機能ではなくコンサルティング機能を重視すべきである】
  - （財務諸表監査の監査手法をそのまま持ち込むのは内部監査の質を高めることにならずむしろその役割を阻害する虞がある）
- ⑧【内部監査部門の拡充は喜ばしいことではあるが、あくまで業務執行部門の支援組織であり自己増殖的拡大を避け効率的運営に努める必要がある】
- ⑨【内部監査の品質向上に必要なのは、社内の経営者や従業員からの評価であり、外部評価ではない】
- ⑩【内部監査部長にとってCIA資格は必要条件ではない】
- ⑪【内部監査部は年配者や異端児の会社生活での終着駅であっても良い】

#### ■内部統制の定義と確認すべき重要事項

世界標準となっているCOSOフレームワークをベースに一部手直しされたものが、J

-S O X 制定時に企業会計審議会から「意見書」

#### < 4つの目的 >

- ①業務の有効性及び効率性、②財務報告の信頼性、③事業活動に関わる法令等の遵守、④資産の保全

#### < 6つの基本要素 >

- ①統制環境、②リスクの評価と対応、③統制活動、④情報と伝達、⑤モニタリング（監視活動）、⑥IT（情報技術）への対応

#### < 確認すべき内部統制に関する基本事項 >

- ①内部統制は、そもそも企業経営者が自らの合理的な経営管理の観点から自主的・主体的に企業内部に設けるものである。内部統制自体は各企業一つ存在するものであり、それに関する評価・開示制度として会社法と金融商品取引法の二つの内部統制制度がある。
- ②二つの制度の存否に関わらず、経営者は適正な内部統制を構築・運用する義務があり、それを怠った結果会社に損害を与えた場合は善管注意義務違反となる。これは、機関設計の如何、上場会社か否か、大会社か否かを問わずすべての株式会社に当てはまる。ただし、どのような内部統制システムを整備するかについては、取締役に近い裁量が認められ、義務違反の審査には経営判断の原則が適用される。
- ③内部統制は、「業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセス」という不定形の動的なものであり、かつ一旦構築すれば済む固定的なものではない。PDCAサイクルに基づき、絶えず改善・見直しを行うことが必要である。
- ④内部統制は、あくまで健全で効率的な事業運営を支援するための手段・道具であり、目的ではない。しかし、ややもすると内部統制自体が自己目的化して、本来の円滑な事業運営を阻害することがある。
- ⑤歴史的に、財務諸表監査の手法である「試査」の前提及び従業員不正を発見する経営者の内部牽制システムとして発展してきた。今日の内部統制は、従業員不正のみならず経営者不正にも対処できる内容が求められており、ガバナンスの中核としての機能が要請されている。

#### ■日本の内部統制が抱える問題と課題

##### (1) 二つの内部統制制度の並列

- ・世界に例のない二つの制度の並列（八田教授～「日本だけ」）
- ・制度対応の重複、非効率性
- ・一部の先進会社では両制度の統合的運用が実施されている

##### (2) 金商法内部統制報告制度の形骸化

###### (A) 導入初期に指摘された問題

- ①「過大なコストに対して効果が限定的である
- ②ソフトな統制がうまく機能している日本では無用の長物となる可能性がある
- ③官僚主義的な組織運営を助長する
- ④提案制度によってルールを継続的に改善している日本企業の強みを弱体化する

###### (B) 現時点で指摘される問題

制度運営のルーティン作業としての定着化の反面、制度の本質的弱点が、導入当初の

緊張感が失われマンネリ化していく中で露呈、拡大し、制度の形式化、形骸化が進み、実効性を失いつつある

- ①費用対効果の低さ
- ②制度の実効性への疑問～後出しジャンケン
- ③啓蒙的意義の低下
- ④三様監査の要となるべき監査役の位置づけの不在

### (C) 制度の本質的問題点

本来は内部統制の有効性を事前に評価する制度にかかわらず、不祥事が発生した後の後付けでの「開示すべき重要な不備」の開示（訂正報告書）

- ▶投下作業に見合う本来の効果がない
- ▶その一方で、簡素化（コストダウン）の行き過ぎによる手抜き▶実効性の低下
- ▶制度に対する信頼性の著しい低下 ▶事後規制の強化（虚偽記載責任追及）？

### (D) 内部統制報告制度再検証と見直しの動き

○金融庁「会計監査の在り方に関する懇談会」

「どうして機能しないのかということをも是非検討していただきたい」との要望

- ▶提言「内部統制報告制度の運用状況については必要な検証を行い、制度運用の実効性確保を図っていくべきである」

○日本公認会計士協会近畿会監査問題特別委員会「提言書～監査の諸問題に関するアンケート結果から～」の提言7「内部統制報告書及び監査制度については、抜本的な見直しを行うべきである。」

○本年7月開催の日本監査研究学会西日本部会の統一論題テーマ「内部統制報告制度の功罪－日本公認会計士協会近畿会監査問題特別委員会提言集から－」

○本年4月日本公認会計士協会研究報告「内部統制報告制度の運用の実効性の確保について」公表

「内部統制に重要な不備が存在していたにもかかわらず、内部統制報告書において重要な不備が開示されていなかったケースが存在することを示唆しており、内部統制報告制度及び内部統制監査制度の信頼性が問われかねない。」

### (3) 会社法内部統制～態勢の整備が追い付かない中での拡充強化

- ①企業集団内部統制の重視
- ②内部統制の運用状況の開示と監査
- ③監査役監査環境の整備

\* 従来は制度対応のための経営資源は主に金商法対応に投入され、会社法は取締役会決議の形式的フォローに留まっているケースが多い

\* 会社法で内部監査部門が法的に位置づけられていないことから、会社法内部統制評価での内部監査部門の役割、監査役との連携が不十分

\* 一部の先進会社で監査役と内部監査部門の連携による運用状況評価が実施されている

### ■内部統制制度が今後進むべき方向と監査役の役割

#### (1) 内部統制軽視論の克服

- ・「所詮事業活動あつての内部統制で、事業環境が悪い以上内部統制どころではない」と公言する経営者が、特に子会社・中小会社に未だに少なくないという事実
- ・そうした内部統制・監査軽視の化石的思考と有効に戦い克服するためにこそ、形式的

な過剰統制を是正し、効率的で実効的な内部統制を構築する必要がある

## (2) 二つの内部統制制度の統合

(A) 現行の制度の枠内での、二つの内部統制制度の統合的運用

- ① 内部統制報告制度の全社的統制評価と監査役の内部統制監査の一体的運用
- ② // の業務プロセス評価及び子会社評価と内部監査部門の業務監査の一体的運用

(B) 二つの内部統制制度の制度的統合

★ 制度統合を阻む壁～二つの官庁（法務省と金融庁）の面子と省益確保という役所特有の本能 → 政治の出番

## (3) 監査役が果たすべき役割

- ① 監査役が要となって、内部監査部門と会計監査人が連携できる体制整備
  - ② 全社的內部統制評価に監査役の経営全般に関する識見を活かす
  - ③ 個別のプロセス評価は会計監査人や内部監査部門監査に基本的に依拠する
- ★ 特に監査役にとっては、いままで関与出来ていない内部統制報告制度にどう関わっていくか、次のテーマである三様監査の連携をどう深化させるかが重要課題。

### 【参考】

日経文庫 町田祥弘「内部統制の知識」第三版 2015年3月

「今般会社法が内部統制の運用についても踏み込んだことで、両制度に係る企業実務の効率性を考えても、両者の統合的な対応を考えるべきときに来ているように思われます」

「また企業側だけではなく、制度としても、いつまでも会社法と金融商品取引法の両制度による別々の規制を課しているのは効率的とはいえません。少なくとも、上場会社である大会社については、統合的な内部統制の制度を検討する必要があると思われる。」

## 3. 三様監査の連携の深化（特に内部監査部門との連携）

### ◆ 住化内部監査部門の立場から

- ・ 監査役からの情報提供が殆どなく、内部監査部門からの情報の一方的な提供が多い
- ・ J-SOX で、多くの企業で経営者評価を内部監査部門が担い、監査人（監査法人）が導入アドバイス業務と監査を担当したことから、内部監査部門と監査人との関係が飛躍的に緊密化した
- ・ 主として J-SOX の情報共有を目的に三様監査会議が発足し、有益なコミュニケーションの場として定着した
- ・ 良心的かつ有能な住化監査役が最後に語った「忸怩たる思い」

### ◆ 監査懇話会監査セミナー2017年9月 八田進二青山学院教授(当時)「三様監査の誤解を解く」

- ・ 「三様監査」は元々「三者三様」であり、本来「連携」することが意図されておらず、逆に「独自」の監査として個々の機能を履行する点に主眼が置かれていた。
- ・ 三つの監査は、いずれもが夫々に異なる明確な目的を有しており、権限と責任の範囲も異なることから、不用意に「連携」を強調する傾向は、国際的な視点と整合しない。
- ・ 求められる「連携」とは「円滑な双方向でのコミュニケーション」を促進することと解すべきである。



・特に内部監査は、取締役ないしは執行役の指揮命令下に置かれており、独立性を主眼とする外部監査とは別枠で捉えるべきであり、両者が「連携」を通じて接近することはかえって、監査の信頼性を削ぐことにもなりかねない。

★三様監査の連携に安易に期待する最近の風潮に警告を発したものと言えるであろうが、ホンマにそれでエエんですか？

➤「三様監査の連携の一層の深化を目指して」（日本経営倫理学会部会 2017.12 報告）

### <監査をめぐる全体状況と三様監査の位置づけ～三つの強調点>

#### ■第一の強調点～実態の伴わないスローガンに止まることを許さない切実な事情

- \* 近年の監査をめぐる状況には、実態の伴わないスローガンに止まることを許さない切実な事情が、三つの監査夫々に存在する
- \* 有体に言えば、各々単独の監査活動だけでは手に負えない領域が多くなってきた
- \* 新たな深化の段階に相応しい具体的な方策の探求が求められている

#### (1) 後を絶たない不祥事と監査機能への深刻な不信

- ・内部統制報告制度（J-SOX）を含む監査全般の機能不全への深刻な不信感の社会的広がり
- ・司法による監査役等を含む会社役員に対する刑事・民事上の責任追及もより厳格化する傾向

#### (2) 企業活動のグローバル化

- ・海外子会社を含む企業集団の管理体制は国際化し、複雑性を増すのに伴い監査の困難性も増加

#### (3) CG改革の深化（形式 VS 実効性、ESG、開示改革、倫理）

- ・不祥事頻発という深刻な現実から監査機能を中軸とした守りのガバナンスの重要性が再認識
- ・ESGやSDGSなどのグローバルな社会課題への戦略的取組みの重要性
- ・監査報告改革（透明化・長文化）や統合報告などの企業情報開示改革が与える影響
- ・「企業ガバナンスと企業倫理が表裏一体のものとして互いに同期する時代」？

#### ■第二の強調点～連携の深化を阻む壁の克服に積極的に取り組む必要性

##### 1. 監査役と内部監査部門とのレポーティングラインの問題

###### (A) 監査役側の立場から～独任制と組織監査の関係の問題

- ・監査（等）委員会監査では内部統制システムを活用・依拠するので常勤非設置に対し（内部監査部門への指示命令権あり）、監査役（会）監査は独任制なので常勤者が必置（同なし）
- ・現実の運用実態は制度的建前と大きな乖離（共に組織監査も常勤者も指示命令権も不可欠）

###### (B) 内部監査の立場から～社長直轄組織に留まってよいのかという問題

###### ① 内部監査のレポーティングライン

- ・米国に比し小規模であるばかりでなく、社内的な地位が低く、若くて優秀な人材の確保に苦労
- ・従来日本の内部監査部門は経営トップ直属の独立組織がベストとされたが、内部統制報告が転機となって、経営トップからの独立が課題として意識され始めた
- ・三様監査の連携論から、監査役会（監査機能上の報告先）と社長（部門運営上の報告

先)への「2系統の報告経路(Dual reporting line)の確立の主張へ

## ② 経営監査志向

- ・ 準拠性監査からの脱却が意識され、単なる問題指摘から規定そのものの妥当性評価を含む改善提案型内部監査、更には経営者のための経営問題に関する提言を中心にした経営監査が追求されるようになる
- ・ 内部監査部門を将来のキャリアパスと位置付けることにより、社内での地位を高め、ひいては優秀な人材を集めたいという人事戦略
- ・ 東芝では会計不正事件の反省として、内部監査部門が経営監査に傾斜し過ぎたことにより本来の適法性監査が疎かになったという考えの下にガバナンス体制改革策実施

## (C) 内部監査部門のデュアルレポートライン(部門長の人事同意権含む)の確立

- ・ 内部監査部門の高度化と独立性強化の二つの志向性の矛盾と両立
- ・ 取締役会による内部統制基本方針決議に監査役監査の実効性確保体制の一環として織り込む

「現在、社長の全面指揮下にある内部監査部門を、監査機能上は監査役会を報告先(指揮・監督を受ける先)とするように改める。内部監査部門は、監査役会(監査機能上の報告先)と社長(部門運営上の報告先)への「2系統の報告経路(Dual reporting line)」を確立する。内部監査部門は職責としてガバナンス機能の一部を担っていること、および社長から組織上独立していることを社内・外に明確に宣言する。」(C I A フォーラム研究会報告「監査役会と内部監査部門の理想的な関係」月刊監査研究 2016. 1 (No. 506))

## 2. その他連携の深化を阻む壁

### (1) 一方通行的なコミュニケーション

\* 双方向のコミュニケーションへの意識の壁

- ① 監査役は会社役員であるという上位者意識
- ② 会計監査と内部監査をあくまで監査役の監査・評価対象としか見ない一面的姿勢
- ③ 監査役の専門性の低さから来る情報発信力の弱さ

### (2) 独立性の脆弱性

監査にとって何より大切な被監査部門からの独立性に関し、三つの監査は各々実態面において致命的な欠陥を抱えている▶独立性の脆弱性からくる相互不信(F O I 事件)

### (3) 内部統制報告制度における監査役の位置付けの不明確性

- ・ 最大の問題は内部統制報告制度の中では、監査役等には正当な位置付けが与えられていない▶監査役は会社法上財務報告に係る内部統制を含む内部統制全般の監査を行うものの、内部統制報告制度に関しては極めて限定的にしか関与できていない

## ■ 第三の強調点～三様監査の連携の深化のための具体的方策、とりわけ共通して取り組むべき領域を絞り込み設定することの重要性

### (1) 内部統制の構築・運用状況の評価・監査

- ・ とりわけ形骸化・空洞化が指摘されている内部統制報告制度(J-S O X)の実効化が重要課題

### (2) 不正リスクと不正の兆候に関する意見交換と対応策の検討

- ・ 黄色信号(赤信号)を各々が察知したときに情報を共有化した上で、対応策を検討

### (3) 企業のESG関連リスク管理及び企業情報開示対応の方針と取組み実践の評価

- ・ 広い意味の社会規範への適切な対応に対する監視活動を通して長期的企業価値向上に貢献

**(4) 各々の監査環境の整備のための相互援助**

- ・ 双方向のコミュニケーションの場としての、三様監査の定期的会合の開催

**(5) 三様監査の要としての監査役が主宰の役割（主宰）**

- ・ 相互批判も含めた双方向のコミュニケーションとすることが肝要

以上