

Internal Auditing

内部監査

創刊号

No.1

一般財団法人日本内部監査研究所

Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>

Internal Auditing 内部監査

一般財団法人日本内部監査研究所
Japan Internal Audit Research Foundation

創刊号
NO. 1
MARCH - 2021

■目次■

〔創刊にあたって〕

伏屋 和彦	ごあいさつ	3
辻 正雄	内部監査研究の諸課題	5

〔創刊祝辞〕 ※敬称略・五十音順

大木榮二郎	日本内部監査研究所の設立に寄せて	8
大月 博司	内部監査への期待とパラドックス問題	11
柿崎 環	加速する企業環境の変化の中の内部監査の役割	14
春日部光紀	内部監査と歴史研究	17
蟹江 章	実務対応の基礎としての内部監査研究	19
河村 賢治	日本内部監査協会・法令等改正対応委員会意見書の 振り返りと内部監査に関する今後の課題	22
兼田 克幸	内部監査の推進に向けたテコ入れの必要性	25
紺野 卓	内部監査研究の今後の展望について —多様化するステークホルダーの期待に応えるため—	28
佐々木清隆	内部監査研究への期待	31
佐藤 敏昭	現地・現場「視察」への回帰	34
篠田 朝也	内部監査研究の将来展望 —リスクマネジメントに資する内部監査—	37
高橋 伸夫	研修は内部監査研究の対象になり得るか	40
會澤 綾子	3ラインモデルの第1線を機能させるために	43
友杉 芳正	一般財団法人日本内部監査研究所の設立を祝します！	46
内藤 文雄	内部監査研究の課題	48
仲 浩史	内部監査の未来ビジョンと内部監査研究の展望	51
橋本 尚	内部監査研究推進への期待	54
八田 進二	内部監査研究機関の将来的展望 —「一般財団法人日本内部監査研究所」設立に寄せて—	57

林 隆敏	内部監査研究の課題	60
檜田 信男	内部監査の専門職としての認識と内部監査基準	62
堀江 正之	内部監査の飛躍に向けた研究への期待	65
松井 隆幸	ESG／SDGs と内部監査人の役割	67
松本 祥尚	我が国内部監査機能の拡充 —内部監査の現状と国内外対応—	71
丸山 恭司	内部監査の知見を地方自治体に	74
丸田 起大	内部監査研究の展望 —「内部監査実施状況調査」の分析を踏まえて—	77
森田 佳宏	ESG 投資と内部監査	81
矢澤 憲一	コーポレート・ガバナンスにおける内部監査の機能の研究 —将来への課題と展望—	84

ごあいさつ

伏屋 和彦

一般財団法人日本内部監査研究所 所長

一般財団法人日本内部監査研究所は、2020年7月9日、内部監査に関する研究調査を推進するとともに、我が国の内部監査の普及発展に貢献することにより、我が国経済、社会の健全な発展に資することを目的として、一般社団法人日本内部監査協会によって設立されました。

近年、組織体を取り巻く環境は目まぐるしく変化しています。この数年を振り返ってみても、各組織体は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行や気候変動、サイバー空間におけるセキュリティの問題など、地球規模での大きなリスクに晒されてきております。こうした中、SDGs や ESG といった新たな課題にも配慮することが求められてきており、また、多様な人材を活かして価値創造につなげていくダイバーシティ経営の重要性も増してきております。現代の組織体は、こうした多くの課題と向き合いながらもサステナブルな成長を希求するという重要な局面を迎えているといえましょう。

こうした状況にあって、組織体には、新たなリスクにも臨機応変に対応し、攻めと守りの両面でガバナンスを強化して

いくことが求められており、リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言及び洞察（insight）を提供することによって組織体の価値を高め保全することを使命とする内部監査に対する期待も、ますます高まってきております。

例えば、現在、上場企業が実践すべきコーポレートガバナンスの規範を示した「コーポレートガバナンス・コード」の改訂に向けて議論がなされていますが、この中で、内部監査の独立性確保の重要性などについても言及されてきているところでもあります。また、東京証券取引所では来年（2022年）4月に市場区分の再編を予定されていますが、グローバル企業向けのプライム市場においては、海外の機関投資家などにもわかりやすいより優れたガバナンスが求められることとなり、我が国においても、プライム市場上場企業にふさわしい、グローバルな水準の内部監査の在り方を提起していく必要があります。

また、昨今の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、人と人との接触を極力減らしていくことが求められる中で、経

営の在り方も従来とは大きく変容してきています。我が国では、それ以前からデジタル化の推進について官民をあげて積極的に取り組まれてきたところではありますが、多くの組織体において、新型コロナウイルス感染症への対応を契機にIT面での脆弱性が浮き彫りとなってきたという側面もあり、業務のリモート化が急ピッチで進められたことなどから、新たなリスクを惹起しているとも言われています。

こうした中、ITを活用した新たな経営の在り方に伴うリスクを的確に認識して適切な対応策を講じる必要が生じており、また、内部監査自身もITを積極的に活用していくことが喫緊の課題となっております。

以上述べてきたように、企業環境の変化に伴い、内部監査の取り組むべき課題は多岐にわたってきており、内部監査研究の重要性も増大してきていることはいうまでもありません。

今回の創刊号発行に際し、さまざまな分野の先生方から、当財団に対して多大なご期待や激励のお言葉を頂戴できましたことは、まことに幸甚の至りであります。多角的な見地からいただいた多くのご意見やご提言を十分に受け止めた上で、今後の財団運営のための礎とさせていただきます。

当財団が、我が国における内部監査研究を牽引していくことで、我が国の内部監査の発展、ひいては社会の健全な発展に貢献できれば幸いです。

伏屋 和彦（ふしや かずひこ）

一般財団法人日本内部監査研究所 所長。一般社団法人日本内部監査協会 会長。

1967年大蔵省入省。国税庁長官、内閣官房副長官補、会計検査院検査官、会計検査院長などを経て、現職。

内部監査研究の諸課題

辻 正雄

一般財団法人日本内部監査研究所 専務理事

名古屋商科大学ビジネススクール会計ファイナンス研究科教授

ビジネスのグローバル化が進み国内外の競争は激化の一途をたどっており、止まるところを知らないかの様相である。順調に成長している組織であっても不祥事を起こせば、社会から厳しい目が向けられて組織のレピュテーションは毀損してしまう。組織を取り巻く環境がめまぐるしく変わる中で、内部監査の重要性は高まるばかりである。環境変化に適合して組織の実践が改革へと弛みなく進み、それに照応して内部監査の実践が改められることになり、内部監査研究はそれを支える役割を果たせるよう整うことが望まれる。

内部監査研究の役割は、組織で実践されている内部監査の実態を把握してそれを説明し、組織が抱えている課題の解決に役立つ理論と政策を探究することにある。実学といえる内部監査研究は、内部監査部門が組織に適合する形で整備運営されるため、その実態は千差万別であろうから、一般化を追及し過ぎると個別組織との関連性が希薄になりかねず、そのバランスをとる難しさがある。しかし、それを理解し、実態を把握してその役割

を務めることが、内部監査研究に求められるであろう。

内部監査基準にあるように、内部監査の役割は、組織のリスクマネジメント、コントロールそしてガバナンスの効果的な整備・運用に係るアシュアランス業務とアドバイザリー業務を行うことにある。近年の ESG 志向の高まりとともに、伝統的なパラダイムから脱却して組織のステークホルダーの価値向上が求められるようになり、ガバナンスにも変化が現れてきた。例えば、上場企業について東京証券取引所の統計からその形態をみると、2021年2月15日現在で、全上場3,708社のうち、監査役会設置会社は2,510社（67.7%）、指名委員会等設置会社は78社（2.1%）、監査等委員会設置会社は1,120社（30.2%）である。依然として大多数は監査役会設置会社の形を維持しているが、指名委員会等設置会社の数はわずかに増え、監査等委員会設置会社の数は増加している。また、指名委員会等設置会社を除く3,630社の中に、指名委員会または報酬委員会に相当する任意の委員会を設置している会社は増え続けてお

り、監査役会設置会社では 42.6%に、監査等委員会設置会社では 45.1%に、それぞれ達している。

このようなガバナンスの形態に変化が見られるなかで予てより課題であった、内部監査部門と監査役会あるいは監査委員会との連携の在り方について、現状を把握して問題の解決につながる政策を探究することは喫緊の課題である。その延長線上には、内部監査部門は経営者から独立した立場で経営全般に対してその業務を行うべきか否かという、指揮命令系統及び内部監査の範囲と権限に係る課題が含まれており、博大なる研鑽が求められるであろう。

日本における内部監査部門は最高経営責任者（CEO）に直属することが多く、内部監査は CEO の推進する内部統制が事業部門で遵守されているかの点検を主体としている。しかし、欧米では、内部監査部門は独立社外取締役が過半数を占める取締役会あるいは監査委員会に直属し、その指揮命令下で経営全般を独立した立場で監査を行っている。その場合、CEO の構築した内部統制に問題点があれば内部監査部門はそれを指摘して、組織の目標の達成を支援する役割を果たすことになる。

日本においても、内部監査部門は 3 線モデルにおける第 3 線としての役割を果たすだけでなく、第 1 線の事業部門の執行者への牽制を任務とする第 2 線の監査役・監査委員会を支援する役割も期待されることになるかもしれない。とりわけ、監査役・監査委員会に監査を行うた

めの十分な体制が整っていない場合には、なおさら連携は不可欠となろう。この課題には、第 3 線の内部監査部門が第 1 線と第 2 線との間にもつ双方向型報告システムの在り方が係わり、ガバナンスの実態に適合する形で探究されることになる。

目下、多くの組織が、将来の成長や競争力強化のために、新たなデジタル技術を活用して新規ビジネス・モデルを創出あるいは柔軟に改変する Digital Transformation（DX）を推進している。しかし、既存のシステムが事業部門ごとに構築されており、DX 展開を進める上でデータの活用の障害になっているケースも多く、いかに DX を推進していくかが課題となっている。組織が DX を進める際には内部監査部門にもデジタル化への適合が求められ、リスクの変化に対峙する事業部門に対するより適切な支援が望まれるであろう。また、組織が RPA（Robotic Process Automation）を導入して業務改革を遂行しようとするれば、それに適合する内部監査を実施しなければならない。更に、RPA をより高度な AI（Artificial Intelligence）と組み合わせる業務を自律化・自動化するシステムを構築する組織の内部監査部門には、その効率性や適切性を評価することが求められる。

持続的に発展しようとする組織は、サイバー攻撃への防御に取り組みながら自動化を進め、データの分析に基づいて変化する環境への適応を図らねばならない。こうした組織が推進するデジタル化・自

動化、更には事業の DX に対応する内部監査部門の組織化はどうあるべきかを研究することも重要な課題となる。

参考文献

日本監査役協会・監査法規委員会「監査役等と内部監査部門との連携について」2017年1月13日

[http://www.kansa.or.jp/support/el001_170113.pdf] (2021年2月15日閲覧)。

経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」2019年6月28日

[https://www.meti.go.jp/press/2019/06/20190628003/20190628003_01.pdf] (2021年2月15日閲覧)。

デジタルトランスフォーメーションに向けた研究会「デジタルトランスフォーメーション(DX)レポート:ITシステム「2025年の崖」の克服とDXの本格的な展開」2018年9月7日

[[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/2018090](https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/digital_transformation/20180907_report.html)

[7_report.html](#)] (2021年2月15日閲覧)。

日本監査役協会「監査役監査基準」2009年

[http://www.kansa.or.jp/support/el001_090806_01a.pdf] (2021年2月15日閲覧)。

日本内部監査協会「内部監査基準」2014年

[https://www.iaajapan.com/leg/pdf/guide/20140601_2.pdf] (2021年2月15日閲覧)。

—「内部監査基準実務指針」2017年
[<https://www.iaajapan.com/leg/guide/guideline/>] (2021年2月15日閲覧)。

The Institute of Internal Auditors: IIA, International Professional Practices Framework (IPPF), IIA, 2016.

—The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense, IIA, 2020

[<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>] (2021年2月15日閲覧)。

辻 正雄 (つじ まさお)

カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) 博士課程 C.Phil を経て、1978 年より早稲田大学専任講師、同助教授、1985 年より同教授。早稲田大学商学部長、日本管理会計学会会長、日本会計研究学会評議員、Asian-Pacific Management Accounting Association (President) 等を歴任。

日本内部監査研究所の設立に寄せて

大木 榮二郎

日本セキュリティ・マネジメント学会会長

工学院大学名誉教授

内部監査の定義の中に、「内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。」とある通り、経営環境が安定的な時代には大きな効果を上げてきた。しかしながら、デジタル化の大きな潮流などにより経営環境が劇的に変化する時代においても、引き続き組織体の運営に貢献するには体系的な内部監査の手法に更なる改善が求められるのではないかとと思われる。

そう考える現象を 2 点取り上げたい。1 点目は、デジタルトランスフォーメーション（Digital Transformation : DX）の取組みである。経済産業省が発表した DX レポート¹⁾では、これまでに企業が投資し構築してきた情報システムの多くがレガシー化し、新たな飛躍の足かせになっていることが指摘されており、これまでの IT 投資とそのマネジメントに関する意思決定やリスクの管理に問題があったことを窺わせる。また、深刻化するサイバーセキュリティへの今後の対応に

も懸念が残る。現在のところ、日本企業で最近の DX への取組みが成功している割合は、ボストンコンサルティンググループの調査²⁾で 14%、アビームコンサルティングの調査³⁾で 7%と深刻な状況である。

2 点目は、日本の国際競争力の低下である。スイスの国際経営開発研究所（IMD）が発表した世界競争力ランキング⁴⁾では、日本は前年の 30 位から更に下がって調査対象 63 か国中の 34 位となった。G7 の中で 6 位、アジアではマレーシアの後塵を拝して 7 位に低迷している。この低迷の大きな要因となっているのが「事業の俊敏性」に欠ける点にあり、更にそのサブ因子を見ると、「企業が機会と脅威への対応に俊敏である」「企業はビッグデータとアナリティクスを意思決定に活用」などが、調査対象 63 か国中、最低の評価である。この IMD 国際競争力ランキングと日本生産性本部が発表している労働生産性の国際比較⁵⁾の 1 人当たり労働生産性ランキングとの間には、極めて強い負の相関がある。特に 2018 年調査の競争力と 2019 年調査の生産性と

の相関係数は-0.749で、決定係数56.1%、つまり労働生産性のランキングは前年の競争力のランキングにより56%が説明できるほどに相関が強い。日本企業が俊敏に意思決定できないことが国際競争力の低下を招き、それが労働生産性の低下につながるという構図になっていると推察される状況になっている。

これらの2点は、この間多くの日本企業で経営の意思決定に問題があり、ストラテジックリスクへの対応が的確には行われてこなかったことを示している。

日本企業の経営意思決定における問題点を指摘している研究や報告もある。小城武彦⁶⁾は、衰退する企業に共通の弱点として、経営陣の意思決定に予定調和的な色彩の強さ、ミドルマネジメントの事前調整の重視と妥協色の強さ、経営陣の資質に強い社内志向、などをあげている。また、森沢徹と岸根正州⁷⁾は、日本企業の現場の優秀さと対照的な経営レベルの意思決定の不作為として、経営企画部門が社内の根回しや調整業務に忙殺されている、経営陣のゼネラルマネジメントの能力が低い、経営陣1人ひとりのアカウントビリティが明確になっていない、などを指摘している。

これらは、安定的な市場環境ではうまく機能してきた予定調和的な意思決定が、変化の激しい現在の経営環境では機敏に意思決定できずに競争力を落としていることを示している。いい換えると、典型的なストラテジックリスクへの対応に失敗してきたということができよう。

これらの点は、本来的には経営陣自身

の課題であることに間違いはないが、内部監査の定義からいえば、内部監査にもそれなりの果たすべき役割があることは間違いはない。

この間のストラテジックリスクに関する意思決定の不作為等に、内部監査はどのように取り組んできたのか、その取り組みには組織的あるいは能力的な限界があったのか、的確な評価や提言ができなかったとすればその原因は何だったのか、などを明らかにする必要がある。また、この問題が日本固有の組織文化に起因するローカルな課題であるのか、グローバルに共通する普遍的な課題が含まれているのか、などの視点からも取り組む必要があると考える。今後、このような取り組みが的確に行われるためには、内部監査組織の位置付け、必要とする内部監査人の力量、ストラテジックリスクそのものとその対応の評価手法などについても、更なる研究が欠かせない。

新設された内部監査研究所の研究テーマは多岐にわたると思われるが、このようなストラテジックリスクにかかわる内部監査部門の対応の在り方、あるいは体系的な内部監査手法の点検などについても新たな展望を広げていただくことを期待したい。

注

1) 経済産業省「DXレポート：ITシステム「2025年の崖」克服とDXの本格的な展開」2018年9月7日、経済産業省ホームページ

[https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_i

- nfo_service/digital_transformation/20180907_report.html] (2020年2月12日閲覧)。
- 2) ポストンコンサルティング グループ (BCG) 「デジタルトランスフォーメーション (DX) に成功している日本企業は 14% DX のサイロ化を超えた包括的な戦略が成功のカギ: BCG 調査」 2020 年 10 月 28 日、BCG ホームページ [https://www.bcg.com/ja-jp/press/28october2020/14-percent-japanese-companies-succeeded-digital-transformation-comprehensive-strategy] (2020 年 2 月 12 日閲覧)。
- 3) アビームコンサルティング 「日本企業の DX 取り組み実態調査」 2020 年 12 月 14 日、アビームコンサルティングホームページ [https://www.abeam.com/eu/ja/about/news/20201214] (2020 年 2 月 12 日閲覧)。
- 4) International Institute for Management Development: IMD, The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2020 results, June 2020、IMD ホームページ [https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2020/] (2020 年 2 月 12 日閲覧)。
- 5) 日本生産性本部 「労働生産性の国際比較 2020」 2020 年 12 月 23 日、日本生産性本部 ホームページ [https://www.jpcc-net.jp/research/assets/pdf/report_2020.pdf] (2020 年 2 月 12 日閲覧)。
- 6) 小城武彦 「衰退の法則」 東洋経済新報社、2017 年。
- 7) 森沢 徹・岸根正州 「日本企業の意思決定の背後に潜む経営不全症候群 (MDS)」 『知的資産創造誌』 第 26 巻 2 号、2018 年 2 月、野村総合研究所コーポレートコミュニケーション部、8～15 頁。

大木 榮二郎 (おおき えいじろう)

工学院大学名誉教授、日本セキュリティ・マネジメント学会会長。

日本 IBM においてセキュリティ・コンサルティングの分野を確立。情報セキュリティ戦略研究会やセキュリティガバナンス研究者、情報セキュリティ監査研究会など政府のセキュリティ関係委員会の委員を歴任。公認情報セキュリティ主席監査人。

内部監査への期待とパラドックス問題

大月 博司

早稲田大学商学大学院教授

りそなアセットマネジメント社外取締役（監査等委員）

1. 内部監査への期待

グローバル化とデジタル化が進展する中で、内部監査への期待が高まっている。例えば、経済産業省による「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（2019年6月28日）では、内部監査の重要性を認識しその効率性と精度を高める必要がある、と提言している。しかし、そうした期待の高まりに対して、その実現は容易でない。なぜなら、多くの内部監査部門は少人数体制を余儀なくされる一方、不正の抑止といった予防的な業務を主として期待されるため、部門として主体的に内部監査の精度を高めることができない状況にあるからである。それゆえ、内部監査への期待に応じるには、従来以上に、その実効性をなぜ高めることができないのか、どのようにしたら高めることができるか、といった内部監査の実施に伴うさまざまな問題を見直し、解決する必要がある。

周知のように、内部監査は元来、経営者が権限委譲した部下の業務をその名代としてチェックするものであった。それが企業社会の発展において次第に制度化

され、日本内部監査協会の設立など、他の法定監査とは異なる発展様式を示してきた。しかし、企業組織の事業範囲が広がるにつれ内部監査の重要性は高まる一方、それに応じて内部監査の実効性が高まっているとはいえない。なぜなのだろうか。

2. 内部監査実施で避けられないパラドックス

内部監査目的の実現を阻害するものとして想定されるのは、①経営者の不正関与（大企業でも経営者が会計不正に関与した例は数多い）、②業務担当者の共謀（担当者同士や取引先との癒着）、③組織システムの不備（内部統制システムの欠陥）などである。そして、これらはいずれも組織に内在する問題であり、その発生を未然に回避できるのが内部監査部門である。例えば、経営者の不正関与は、内部監査部門が社外取締役などに不正に関する情報提供をすれば、社外からの抑制効果が働いて問題発生を抑えられるのである。

また内部監査部門は第3のディフェン

スラインと称され、守りの最後の砦とされる。だが、そこで実質的に求められる要諦が何であるかは不透明である。しかも、内部監査実施のプライオリティは、リスクの高い業務にあると認識されているが、監査が状況依存的なものであるため、実質的には何がハイリスクであるかは現場ベースで対応せざるを得ない。そのため、内部監査自体がリスクの高い業務になってしまっている。

いうまでもなく、内部監査部門が有効に機能するには他部門からの独立性が前提となる。しかしそうになると、内部監査人は組織の従業員であるため、独立性と従属性のパラドックス状況に陥ってしまう。パラドックス状況とは矛盾する要因（独立と従属など）が同時に存在するが選択の余地がない場合を指し、内部監査人はまさにこれに当たる。パラドックスを構成する要因間は、相反するロジック（正当な筋道）を持つように見えるが、いずれも正しいといえる点がある克服を難しいものにする。内部監査の実施プロセスにおいて内部監査人はこうしたパラドックス状況に直面することが避けられない。なぜなら、業務上の選択肢として相反するロジックが併存するからである。

3. 内部監査のパラドックス対処

内部監査のパラドックス状況が従来ほとんど問題視されてこなかったのは、経営資源や時間の制約が多すぎてそれどころではなかったからである。しかし近年、グループ経営の進化などを契機に、内部

監査への期待が高まったため、内部監査自体の見直しとともに、内部監査のパラドックスが問題として顕在化しつつある。

内部監査は本質的にアシュアランス業務（既存／安定）とアドバイザリー業務（将来／変化）が必須だが、両者の間にパラドックスが生じてしまう。アシュアランスの徹底は既存の枠組みの精緻化につながり、枠組みの変更が難しくなるというパラドックである。この場合、内部監査人の変化を伴うアドバイザリー業務は後退しかねない。こうしたパラドックス状況の解消方法は、パラドックスの存在を前提として、漸進的に枠組みの変化を進めて行くことである。

また、規律が優先されメンバーの自律性を欠くようになると、革新的な発想・行動が起きにくくなる。これは、いわゆる安定と柔軟のパラドックス問題であり、その対処方法は、あらゆる手段を講じてでも新たな問題に対処する内部監査の継続的实施である。なぜなら、時間という制約のもとで、継続して新たな問題に対処していかなければ、パラドックス状況を認識している暇がないからである。

パラドックスは、主観的に捉えられるものであることから、内部監査人が対処すべき課題となる。そのため、内部監査人がパラドックスを前提に行動するのか、それともそれを拒否して行動するかで、監査結果に影響が出ると想定される。新しいビジネス環境を踏まえた内部監査の在り方については、パラドックス問題を加味して議論する必要があるだろう。

大月 博司（おおつき ひろし）

【経歴】1975年早稲田大学商学部卒業、1982年同大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学後、1982年北海学園大学経済学部専任講師、助教授、教授、同大学経営学部教授を経て、2004年から早稲田大学商学学術院教授（現任）。大和住銀投信投資顧問社外取締役（2016～2019年）、りそなアセットマネジメント社外取締役（2020年～現任）。【学位】1999年博士（商学）早稲田大学。【主な書籍】単著：『組織変革とパラドックス（改訂版）』（同文館出版、2005年）、『経営のロジック』（同文館出版、2018年）

加速する企業環境の変化の中の内部監査の役割

柿崎 環

明治大学法学部教授

コロナ禍において、一年先の事業計画策定すらおぼつかない企業も少なくない中、昨今では「企業の持続的な成長と中長期的企業価値の向上」を目指す企業経営の戦略的見直しが、東京証券取引所のコーポレートガバナンス・コード（CGコード）においても求められている。もっとも、株式会社であれば、そもそも定款に事業目的を定め、これを永続的に実現していく営みこそが、その本旨である。企業の目的は、短期的な株主価値の最大化ではなく、中長期的な企業ミッションの実現にこそあるとする昨今のグローバルな気運は、株式会社の原点回帰といえなくもない。ただし、これまでと異なるのは、コロナ禍によって加速した企業環境の変化に即応し、企業ミッションの実現に向けたリスク管理と経営戦略の適時の見直しが可能なビジネスモデルの構築が求められる点にある。

では、このビジネスモデルに対応するガバナンス体制はどうあるべきか。これからの取締役会は、急速に変化する企業環境を踏まえた企業のリスク情報を迅速に捕捉・評価することで、中長期的な経

営戦略との整合性を不断にチェックできる監督機能の強化が最大の課題となるであろう。そのためには、取締役会にリアルタイムのリスク情報を提供できる内部監査の在り方が問われることになる。

折しも2020年7月にIIAから公表された「IIAの3ラインモデル：3つのディフェンスラインの改訂」では、従来のモデルから「ディフェンス」の文字を削除して、組織のリスク管理・統制活動の在り方を見直した。これに伴い、第3ラインである内部監査に対しても、これまでのように不正リスクの発見や企業価値の保全を図る「守りのガバナンス」を支えるだけでなく、ESG投資やSDGs経営を巡る課題を踏まえた中長期的経営方針・戦略とリンクするリスク管理に基づく、合理的なリスクテイクを促す「攻めのガバナンス」への貢献が、より一層期待されている。

即ち、第3ラインを担う内部監査は、現場でリスク管理を担う第1ラインと、これを支援する間接管理部門である第2ラインのリスク管理業務に対して独立した立場からアシュアランスを行い、その

評価結果を取締役に直接報告することが求められている。これにより、取締役会が企業環境のリスク変化を素早く把握し、経営戦略の迅速な修正を促す自律的なガバナンスの実現に貢献することが期待できる。更には AI や DX 改革によるビジネスモデルの進化と並走して、実効性のある監査を行うためには、監査手法においてもアジャイル監査の導入が将来的には不可避となるであろう。今後の内部監査の在り方は、「過去・形式・部分」から「未来・実質・全体」を見るアプローチ¹⁾に変化していくと予測される。

こうした内部監査の実現は、企業の自助努力だけではもはや難しい局面に至っている。内部監査人が経営者の手足としての役割しか担わないのであれば、内部監査を法的に義務付けるのは、経営者の裁量権の侵害にもなりかねない。しかし、今日の内部監査の目的は「組織体の運営に価値を付加し、改善するため」にあり、ガバナンス・プロセスの評価と改善提案を行う役割がある以上、その内容の設計を全面的に経営者の裁量に委ねることは妥当でない。

もとより、企業の多様性に依じて、法設計の在り方は柔軟に検討されるべきであるが、少なくとも上場企業のガバナンスについて実効性を確保することは、市場取引主体としての適格性を認める前提条件であることから、何らかの形で内部監査部門の義務付けが求められよう。現在は、CG コードにおいて三様監査の連携が強調され(補充原則 3-2②、4-13③)、また企業内容等の開示府令においても、

実効的な監査の確保に向けて、内部監査と他の監査組織との相互連携について具体的な記載が求められている(開示府令第二号様式 記載上の注意(55) j (a)、(56) b 等)。

しかし、今後は、まずは上場規則において、端的に内部監査部門の必置を義務付けることが期待される。同時に、上場会社の場合においては、企業の真実価値をできる限り迅速に資本市場に反映させる情報開示の確保が、透明性の高い公正な資本市場の機能を支える生命線となる。そのため、四半期開示とは異なり監査人のレビューさえない適時開示については、内部監査部門が、その有効性を確保する役割を担うことがより一層求められる。

とはいえ、日本の内部監査の実態は、依然として損失やリスクが顕在化した後に行う事後チェック型や準拠性監査に止まる場合や、経営者の手足としての評定機能に甘んじている場合も少なくない。新たに設立される一般財団法人日本内部監査研究所には、こうした実務の実態の分析とあるべき内部監査を導く理論の架橋の視点を忘れず、先行する海外の内部監査研究の成果を踏まえ、日本の企業社会における内部監査実務にも適合するよう、そのエッセンスを抽出すると同時に、日本の内部監査研究の深化を海外に発信していくことを切に期待する。

注

- 1) 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」2019年6月、金融庁ホームページ

[https://www.fsa.go.jp/news/30/naibukan_nsa_report5.pdf] (2021年2月15日閲覧) を参照のこと。

柿崎 環 (かきざき たまき)

最終学歴；法学博士（早稲田）。職歴；跡見学園女子大学マネジメント学部準教授、東洋大学専門職大学院法務研究科教授、横浜国立大学大学院国際社会科学研究院教授を経て、2014年から現職。元（株）エーザイの社外取締役、現（株）三菱食品の社外取締役、現（株）京浜急行電鉄の社外取締役、現（株）空港ビルデングの社外監査役。主な著書に『内部統制の法的研究』（日本評論社、2005年）等。

内部監査と歴史研究

春日部 光紀
北海道大学准教授

内部監査をはじめとする監査論や会計学は、実学という特徴を有している。実学は、絶えず提起される実務界からの問題に対して、迅速に対応していく必要がある。他方で、決して主流にはなり得ないが、歴史的観点からの研究も必要であると考え。表現は厳しいが、中村萬次の著書には以下のような記述がある。

「著者は日頃から非歴史的思考を軸にしてきた在来の会計理論のむなしさに飽き飽きしていたし、歴史的事象を省みることなしに、現在を語り、未来を展望する学説は、著者にとって到底耐え難い無縁の存在であった。」¹⁾

なぜ歴史研究が必要なのか？これに対する十分な回答を持ち合わせてはいないが、筆者は歴史研究の意義を伝えるために「槍投げ」と「ハンマー投げ」を例にすることが多い。「槍投げ」は助走をつけて槍を投げ、約 29 度のフィールド内に落下すれば有効試技となる。約 29 度のフィールドはかなり狭い印象を受けるが、これが可能となるのは助走をつけているからである。この助走が「歴史的事象を省みる」ということであり、フィールドを約 29 度に設定可能な理由である。もちろん、どこに槍が落下するのか

正確に予測することは不可能であるが、ある程度のトレンドを把握することはできる。未来は、過去の延長線上にあるといえる。

これに対して「ハンマー投げ」は、約 35 度のフィールド内に落下すると有効試技となる。注目すべきは約 35 度のフィールドではなく、ハンマーを投げるサークルの周りをケージで囲っている点である。回転してハンマーを投げるため、周りを囲う必要がある。ほんのわずかな誤差で、ハンマーはどこに飛んでいくのかわからなくなる。この点が、「過去を顧みない」ということに通じると考えられる。

では、どのように歴史研究を進めるべきか？ Alfred D. Chandler, Jr. の著書には、以下のような記述がある。

「およそ歴史というものは、物事の生起する以前から著述されるべきである。」²⁾

事象の生成には必ず潜在的過程が存在し、この展開を踏まえないければその事象を正確に理解できないということであろう。また辻厚生の著書には、以下のような記述がある。

「およそ事物の本質の究明は、その完成された姿態の観察よりも、むしろ単純かつ素朴な本源的形態に溯り、その生成発

展過程の史的分析によって核心にふれうること、多言を要しない。」³⁾

事物は、生成・発展していく過程でさまざまな衣を纏い、元々の姿(本質)が見えなくなっていくものである。これを一枚一枚はがしながら本質に迫っていくのが、歴史研究の意義といえる。異論もあろうが、歴史研究への1つのアプローチとして是認されたと考えている。この過程で、事物の変容を促した要因との関係で生成・発展過程を捉えることが重要である。事物の変容のみを時系列に記述したのでは、なぜそのような変容が生じたのかが理解できず、表層的な理解にとどまってしまう。マルクスは、下部構造が上部構造を規定すると説いたが、その事物を圍繞する条件をともに分析することで、より深い理解が得られる。この点を勘案すると、経営・経済的状況が類似していれば、時間的・空間的な隔たりがあったとしても類似のシステムが機能することはあり得るといえる。いくら技術が発達しようとも、人間の行動の本質は変わらないのではないか。

内部監査は、英米の鉄道会社にその起源の1つを求めることができる。鉄道会社の発展は地理的な拡大を伴い、それに応じた分権的管理組織が構築された。結果として、管区長(ミドル・マネジメント)の職が創設され、会計数値による遠隔管理(リモートコ

ントロール)が開始される。しかしながらトップ・マネジメントは、管区長を通じたローワー・マネジメントの現業統制という遠隔管理が、実体を伴ったものであるか否か確認が持てない。そこで内部監査人(traveling auditor)を任命し、トップ・マネジメントの手足として、特に駅の現金や切符等の確認を行わせたのである。内部監査人は、まさに arms of management として生成した。

現代のような激動の時代において、企業はこれまで以上に迅速な対応が求められ、内部監査も状況に応じて柔軟な対応が必要になっていくと思われる。そのような状況だからこそ、あえて立ち止まって考えることも重要である。歴史は、エビデンスに基づく実証研究である。内部監査の歴史研究が数多く蓄積されることで、少しでも有益な示唆を提供できればと考えている。

注

- 1) 中村萬次『英米鉄道会計史研究』同文館出版、1991年、序、3頁。
- 2) Alfred D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, 1977, p.13. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治訳『経営者の時代:アメリカ産業における近代企業の成立(上)』東洋経済新報社、1979年、25頁。
- 3) 辻 厚生『管理会計発達史論(改訂増補)』有斐閣、1998年、序文、1頁。

春日部 光紀(かすかべ みつのり)

2001年3月 北海道大学大学院経済学研究科博士後期課程修了(博士<経営学>)

2001年4月 釧路公立大学経済学部専任講師

2003年4月 釧路公立大学経済学部助教授

2005年4月 北海道大学大学院経済学研究科助教授

2007年4月 北海道大学大学院経済学研究科准教授

2017年4月 北海道大学大学院経済学研究院准教授

実務対応の基礎としての内部監査研究

蟹江 章

青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授

1. リスク対応の困難性

2020年2月はじめに横浜港に帰港したクルーズ船で新型コロナウイルス感染症罹患者の発生が明らかになったとき、その後のパンデミックを予想した人がどれほどいただろうか。我々は、パンデミックのリスクを知らないわけではないにもかかわらず、である¹⁾。パンデミックのリスクはいわゆるテール・リスクであり、顕在化した場合には重大な影響や損害をもたらすおそれがあるが、顕在化の確率は極めて小さい。テール・リスクについては、それを影響と発生確率の積によって単純に評価すると、過小評価になりかねない。一方、顕在化による影響を重視して事前に対策を講じると、結果的に多額の機会費用が発生する可能性がある。実務上、難しい対応を迫られることになるが、多くの場合、効果が見えにくいコスト負担が回避され、結果として致命的な影響を受けることになりかねない。こうした単純な線形型のリスク評価に対して、タレブ²⁾やブキャナン³⁾などが、ブラック・スワンやべき乗則といった概念を用いて警鐘を鳴らしている。

ブラック・スワン（黒い白鳥）とは、通常あり得ないと考えられていることが、実は決してあり得ないとは断言できないということを示している。ブラック・スワンが、例えば企業経営においてどのような姿でいつ現れるかを予測することは、明確な前兆がない限り極めて困難である。そして、ブラック・スワンは、多くの場合何の前触れもなく突然現れる。経営資源の有限性を考えれば、経営者によるリスクへの対応プロセスの整備・運用においても、当該プロセスの有効性を検証する内部監査においても、ブラック・スワンすなわちテール・リスクへの対応に高い優先順位を与えることは難しいだろう。

2. フォワード・ルッキング監査の枠組み

テール・リスクへの対応は一例に過ぎないが、内部監査の実務において、個別企業のレベルですべてのリスクに対応できるわけではない。このため、例えば、内部監査人協会（IIA）や日本内部監査協会などが公表する実務指針に依拠しながら、具体的な対応が図られることになろう。このとき実務指針に理論的な裏付け

を提供するという形で、内部監査研究が貢献する余地が生まれるであろう。

現代の内部監査には、企業経営におけるリスクへの対応プロセスを検証して、その有効性にアシュアランスを提供し、あるいは脆弱性や不備を指摘することが期待されている。こうした期待に応えるためには、ルールへの準拠の確認や違反事実の指摘だけの監査では不十分である。リスクに対応するためのプロセスが、将来にわたってリスクを適切にコントロールできるように機能しているかどうかについて評価・判断することが求められるのである。

より進んだ内部監査では、企業の経営目的の阻害要因としてのリスクだけではなく、目標達成を促進するようなリスクにも対応しようとしている。更に、内部監査人に対しては、アシュアランスや助言の提供を通じて、企業の経営目的の達成を支援するアドバイザーとしての積極的な貢献が求められようとしている⁴⁾。こうした役割期待は、内部監査人に対して、企業及び企業の経営環境についてのビジョンを持つことを要求する。

3. 内部監査研究の貢献

上述した内部監査に対する役割期待には、内部監査人に未知の対応を迫るものがある。実務指針が完備されておらず、どのように対応すべきかが明確ではないものもある。内部監査研究は、こうした新たな事象に対する解釈を示し、具体的な実務対応を提示することで、内部監査実務の基礎形成に貢献し得るであろう。

また、内部監査研究は、例えば上述のテール・リスクのように、既に認識されているが、監査資源の制約などにより実務では十分な分析や対応が示されないものについて、理論的な裏付けのある対応を提示することによって実務対応を支えることもできるだろう。

内部監査に対する役割期待は急速に高まり、また、高度化しているように見受けられる。これに対して、一部の金融機関などを除いて、内部監査実務の高度化の進みはやや遅れているように思われる。こうしたギャップを埋め、実務対応の基礎を形成するために、内部監査に対する理論的な研究の充実を図る必要がある。

注

- 1) DD まっぷ「感染症（インフルエンザ）特集 2020/2021 パンデミックの歴史と新型コロナウイルス」DD まっぷ
[https://www.ddmap.jp/sp/infuleenza-2020_with-colona/]（2021年2月15日閲覧）。
- 2) ナシーム・ニコラス・タレブ著、望月衛訳『ブラック・スワン：不確実性とリスクの本質（上・下）』ダイヤモンド社、2009年。
- 3) マーク・ブキャナン著、水谷淳訳『歴史はべき乗則で動く：種の絶滅から戦争までを読み解く複雑系科学（ハヤカワ文庫NF：数理を愉しむシリーズ）』早川書房、2009年。
- 4) 下記論文を参照されたい。
蟹江 章「KAM をめぐる三様監査の対応」『月刊監査研究』第46巻8号、2020年8月、42～54頁。
蟹江 章「内部監査の過去・現在・未来」『青

山アカウンティング・レビュー』第 10 号、

2021 年 2 月、27 頁～30 頁。

蟹江 章（かにえ あきら）

大阪大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得退学、弘前大学人文学部講師・助教授、北海道大学経済学部助教授、同大学院経済学研究院教授などを経て、2020 年 4 月より現職。日本内部監査協会名誉会員。放送大学客員教授（「現代の内部監査」担当主任講師）。著書『現代監査の理論』（単著、森山書店、2001 年）、『ガバナンス構造の変化と内部監査』（編著、同文館出版、2020 年）など。

日本内部監査協会・法令等改正対応委員会意見書の振り返りと 内部監査に関する今後の課題

河村 賢治

立教大学法学部教授

筆者は、日本内部監査協会の法令等改正対応委員会（以下「本委員会」）の一員として、日本のハードロー及びソフトローにおける内部監査関連規定の在り方などについて検討を重ねてきた。ここでは、本委員会から公表された意見書（日本内部監査協会のウェブサイトで入手可能）のうち、2つの意見書を振り返りながら、今後の内部監査研究・実務に関して筆者の思うところを述べてみたい。

「会社法制見直しに関する中間試案に係る意見書」（2012年）（以下「2012年意見書」）では、会社法上の内部統制システムの内容として、内部監査が実効的に行われることを確保するための体制、内部監査・監査役等・会計監査人との連携を確保するための体制、企業集団における内部監査の体制を、会社法施行規則100条等に追加することなどを提案している。その上で、具体的に体制整備を進める際には、日本内部監査協会の内部監査基準などが参考になるとしている。

この提案は要するに、ハードローとソフトローをうまく組み合わせることによ

り、内部監査が適切な形で活用されるよう後押しすることを企図したものといえる。もっとも、現在の会社法施行規則は上記提案のようにはなっておらず、会社法令に内部監査関連規定をどう組み込むかについては、引き続き検討すべき課題となっている。

「「コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方(案)」に対する意見」（2015年）（以下「2015年意見書」）では、内部監査は実効的なコーポレートガバナンスを支える重要な機能として国際的に認知されていることなどを踏まえ、コーポレートガバナンス・コード（以下「CGC」）における内部監査に関する記述を充実させることを提案している。提案内容を要約すると、上場会社は内部監査部門を整備すべきこと、取締役会・監査役会等は内部監査部門を活用すべきこと、取締役会・監査役会等は／高品質な内部監査を可能とする人員・予算の確保／内部監査部門から経営陣・取締役会への報告経路の確保／監査役等・会計監査人・社外取締役との連携の確保／内部監

査部門が不正を発見した場合などにおける会社側の対応体制の確立／などの対応を行うべきこと、取締役会は内部監査部門の実効性評価を行うべきこと、上場会社は内部監査の実施体制に関する開示を十分に行うべきことなどを、CGCの原則及び補充原則として定めるよう提案している。

CGCでは、コーポレートガバナンス実務をより良い方向へと促すべく、法令よりも踏み込んだ記載をすることができると考えられることから、2015年意見書は、2012年意見書と比べて踏み込んだ内容の提案をしているといえる。もっとも、これらの提案は、もともとCGC原案にあった内部監査部門と他機関との連携確保（補充原則3-2②（iii）及び補充原則4-13③）の点を除き、CGCに取り入れられることはなかった。この点、現在進められているCGCの再改訂に関する議論においては、監査の信頼性確保が1つの論点となっており、CGCにおける内部監査に関する記述も増えるかもしれないが、筆者としては以下の点に留意すべきであると考えている。

第1に、内部監査はグローバルに形成されてきた豊かなフレームワーク（すなわちIIA国際フレームワーク）を有しており、また、日本国内においては日本内部監査協会が内部監査基準などを定めている。CGCや会社法令、金商法令、上場規則、スチュワードシップ・コードなどに内部監査関連規定を組み込む際には、こうしたIIA国際フレームワークや内部

監査基準などと齟齬が生じ現場が混乱することのないよう、これらの基準等との整合性が確保され、相乗効果が生じるようなものとなることが期待される。なお、このことはIIA国際フレームワークや内部監査基準などを絶対視しているものではなく、必要に応じてこれらも見直されていくべきことを前提としている。

第2に、内部監査の使命に改めて目を向けるべきである。IIAによれば、「内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的な、アシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである」とされており、内部監査は、組織体の価値保全だけでなく、価値向上に資する役割も有している。IIAによる「IIAの3ラインモデル：3つのディフェンスラインの改訂」（2020年）においても、内部監査は「ガバナンスと（インターナル・コントロールを含む）リスク・マネジメントの妥当性と有効性について、経営管理者と統治機関に独立にして客観的なアシュアランスと助言を伝達することにより、組織体の目標達成を支援し、継続的な改善を奨励して促進する」（同報告書6頁）役割を担うものであるところ、「リスク・マネジメントが、「ディフェンス」と価値の保全の問題だけでなく、目標の達成と価値の創造に貢献することにも焦点を当てる」（同報告書1頁）ことが明示されている。この点、昨今の日本企業の不祥事に鑑みると、不正リスクに対する内部監査の役割に目を向けるのは必要なことではあるが、内部

監査の役割はそれに留まるものではないという認識も持つておくべきであろう。

そして、こうした第2の点とも関連するものとして、第3に、SDGsを意識した経営（とりわけ事業活動と社会課題解決を結び付ける価値共創（CSV）経営）やESG投資の高まりに、内部監査も適切に（ブームに流されるのではなく冷静に）対応するよう促される必要がある。とりわけ、内部監査部門としては、SDGsやESGの考え方が自社の事業活動と結びつくような形で検討されているか、美辞麗句を並べるだけで実態の伴わないウォッシュ企業と見られるおそれがないか、EUタクソノミーや人権デューデリジェンスなどの動向が自社のリスク・マネジメントの中に適切な形で取り込まれているかなどについては、特に留意する必要があるだろう。また、SDGsやESGに加えて、デジタルイゼーションやデジタルト

ランスフォーメーションにどう対応していくかという点も一層重要となろう。

上記2つの意見書のほかにも本委員会は、東京証券取引所の市場構造をグローバル・プレミアム市場、スタンダード市場、グロース市場に再編成し、それぞれの市場ごとに内部監査に関する規律に強弱を付けることなどを提案した「市場構造の在り方等の検討に係る意見募集（論点ペーパー）」に対する意見（2019年）などを公表している。これらの意見書が、今後の内部監査研究・実務の発展の一助となれば幸いである¹⁾。

注

1) 意見書を取り上げた研究としては、例えば、遠藤元一「内部監査の法的検討—定義・独立性」『早稲田法学』第94巻3号、2019年、早稲田大学法学会、79頁以下を参照。

河村 賢治（かわむら けんじ）

1996年早稲田大学法学部卒業。関東学院大学経済学部准教授等を経て、2013年より立教大学大学院法務研究科教授。2020年より立教大学法学部教授。専門は会社法と金融商品取引法。とりわけ、①大規模公開会社のコーポレート・ガバナンス、②総合的な金融・資本市場法制、③法律と自主規制の相互連関を研究テーマとしている。

内部監査の推進に向けたテコ入れの必要性

兼田 克幸

北海道大学名誉教授

1. 上場会社のガバナンス体制の変化

コロナ禍の拡大により企業を取り巻く環境が激変し厳しさを増している中、グループガバナンスの強化に向けた取り組みの必要性が強く叫ばれてきている。また、企業の成長戦略を担う取締役会の実効性を強化していくことの要請が、より一層高まってきている。コーポレートガバナンス・コードでは、取締役会の責務として、独立した客観的な立場から、経営陣・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを求めており、モニタリング・モデルを志向する原則が多く取り入れられている。すなわち、多様なスキルや経営経験を有する独立社外取締役を選任することにより、モニタリング機能の発揮を求めている。

東京証券取引所の資料によると、2020年7月時点で、東証上場会社のうち、2名以上の独立社外取締役を選任している会社の割合は78.5%、3分の1以上の独立社外取締役を選任している会社の割合は47.6%となっており、その割合は年々増加してきている。また、2014年（平成26年）の改正会社法により創設された監査等委員会設置会社も、東証上場会社の

うち30.1%を占めるに至っている。このように、ガバナンス体制の変革が進んできているが、形式だけでなく、実質を伴ったものになっていくことが重要である。

2. 内部監査の現状及び課題

内部監査の状況に目を向けると、内部監査専担者の人員不足、専門能力の不足など、多くの上場会社において未だ道半ばの状況が続いている。日本内部監査協会の「第19回監査総合実態調査 2017年監査白書」によると、内部監査専担者の人数が1~3名である上場会社が全体の49.7%を占めており、前回の「2014年監査白書」における調査結果（同比率は54.3%）と特に大きな変化はない。このことは、経営者の内部監査に対する理解度や期待度が低く、規程への準拠性の表層的な事後チェックなど、限定的な役割に留まっている段階の会社が多いことを示唆するものであるといえる。また、内部監査計画や監査結果が経営者への報告のみに留まり、取締役会や監査役会等に報告する仕組みになっていない会社が多いのが実情である。独立社外取締役の選任数が急激に増加している中、独立社外

取締役に対して十分な内部監査情報が提供される仕組みが構築されることも必要である。

ガバナンス改革を推進していく上で、とりわけ重視されるべき事項の1つが内部監査である。内部監査は、リスクの回避・抑制や不祥事の防止という「守りのガバナンス」の側面だけでなく、企業の持続的な成長と企業価値の向上という「攻めのガバナンス」にも貢献するものであり、合理的なリスクマネジメントを行う観点からも重要な役割を果たすものである。2020年7月に内部監査人協会（IIA）から公表された「3ラインモデル：3つのディフェンスラインの改訂」では、第3ラインである内部監査部門の役割について、「ディフェンス」と価値の保全の側面だけでなく、目標の達成と価値の創造に貢献する側面があることが強調されている。

2019年6月に金融庁から公表された「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」でも、我が国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。当該文書では、内部監査部門が内部監査の使命を適切に果たして行くよう、事後チェック型監査からフォワードルッキング型の監査に転換し、急速な環境の変化に応じて、内部監査を高度化していくことを求めている。このことは、金融機関以外の一般事業会社についても当てはまる。

我が国上場会社の内部監査水準が国際的にみて遜色のないものとなるよう、各会社の自律的な対応が強く求められる。

3. ソフトロー及び法制面での対応策の必要性など

上場会社の内部監査を推進していくためには、コーポレートガバナンス・コード及びステュワードシップ・コードにおいて、内部監査に関する原則が盛り込まれ、有効なテコ入れが行われることが肝要である。日本内部監査協会の法令等改正対応委員会は、2015年1月に、①内部監査部門を適切に整備すべき旨を、コーポレートガバナンス・コードの「原則」として明示すべきこと、②取締役会及び監査役会等の責務として、内部監査部門を積極的に活用すべきことを同コードに明記すべきこと、③内部監査部門から経営者への報告経路だけでなく、他の監査・監督機関への報告経路も確保すべきことを同コードに明記すべきこと、などを要望する意見書を金融庁に提出している。また、2019年12月に、機関投資家が把握すべき投資先企業のガバナンスには、内部監査部門の整備・活用状況が含まれることをステュワードシップ・コードにおいて明記すべきであること、などを要望する意見書を金融庁に提出している。そのほか、2018年3月に、日本取引所自主規制法人に対して、上場規則や「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」において、内部監査部門の整備を正面から義務付けるべきである旨の意見書を提出している。

これらの要望が実現すれば、我が国上場会社の内部監査は大きく進展していくはずである。これらの要望事項は極めて的を射た指摘であり、今後も、粘り強く

関係当局に訴えていくことが必要であろう。

こうした中、2019年4月に公表された「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」の意見書では、内部監査が一定の独立性を持って有効に機能するよう、独立社外取締役を含む取締役会・監査委員会や監査役会などに対しても直接報告が行われる仕組み（デュアル・レポートングライン）の確立を促すことが重要であるとされている。このことは、内部監査部門の位置付けを高めるうえでも重要であり、前向きな検討が期待される。

内部監査を巡っては、内部監査体制や内部監査活動の状況について、情報量が少なく、活動状況が外部から見えにくいという問題もある。有価証券報告書やコーポレートガバナンス報告書における開示内容を充実・強化し、内部監査活動の「見える化」が図られるべきである。また、会社法上の企業集団における内部統制の整備に関して、取締役会において決議すべき事項（会社法施行規則第100条、第110条の4条、第112条）の1つとし

て、「内部監査（子会社に対する内部監査を含む。）が実効的に行われることを確保するための体制」が追加されることが適当である。モニタリングボードとしての取締役会の機能発揮が求められている中、取締役会が内部監査の在り方に深く関与し、内部監査部門との緊密な連携関係を確保することが重要である。

このように、ソフトロー及び法制度が相俟って、内部監査の推進に向けてテコ入れが行われることが必要であると考えられる。内部監査がガバナンス機能の重要な一翼を実質的に担っていくよう、体制面及び運用面での整備が進んでいくことを願うところである。

日本内部監査協会の監査白書においても、デュアル・レポートングラインの整備状況や取締役会との関係など、内部監査が抱えている諸課題について明確な調査項目を設け、より詳細に実態調査されることが望まれる。2020年7月に一般財団法人日本内部監査研究所が設立されたが、内部監査に関する調査研究などを通して、我が国の内部監査の普及発展に貢献していかれるよう、祈念する次第である。

兼田 克幸（かんだ かつゆき）

中央大学法学部卒。旧大蔵省及び金融庁等での勤務を経て、2005年4月から北海道大学教授及び岡山大学教授を歴任（2019年3月まで）。北海道大学名誉教授。

内部監査研究の今後の展望について —多様化するステークホルダーの期待に応えるため—

紺野 卓
日本大学商学部教授

1. 内部監査の法的検討

内部監査の特徴を理解する際には、主に外部監査との比較や法定監査との対比で説明がなされるケースが多い。監査主体に注目して、同主体が組織の内部者なのか外部者なのか、あるいは当該監査が任意監査なのか法定監査なのかは、内部監査を理解するにあたり平易で分かりやすい説明といえよう。

他方、上記の一般的解釈を所与としつつも、内部監査の現代的意義や果たすべき役割を踏まえた上で、更に別の側面から内部監査をとらえることも十分可能と考える。

例えば、株式会社の取締役会において、会社法が規定する「業務の適正を確保する体制」を整備・運用するにあたり、内部監査部門の設置および同監査の実施を決議するのであれば、法律上の設置義務はないものの、組織上、内部監査部門は同会社に不可欠な部門と解釈できるであろう。その場合、内部監査部門の設置自体は確かに会社の任意だが、設置された同部門が、会社法所定の「業務の適正を確保する体制」の一部として有効に機能

すべきことは自明と考える。

そうなると内部監査部門を設置することの「任意性」はその通りだが、そこで実施される内部監査は会社法が求める趣旨を酌んだ監査実務が必要になると推量できるため、この点で少なからず実定法の影響を受けた監査実施の必要性を認めることができる。

同じく、法律上の視点として、金融商品取引法で規定する財務報告に係る内部統制報告制度を概観するに、同法の立法趣旨を達成するに当たり、上場会社において内部監査部門が必要不可欠であることは広く認知されていると考える。

次に、内部監査部門が多くの会社に必要不可欠であることを前提としつつ、仮に同部門について経営者が期待する効果が見られない場合には、同担当者については異動などを含めた社内的な処分が検討されるであろう。それどころか会社に損害をもたらす等のケースでは(ex.情報の不正利用など)、関連法規の範囲で法的責任が問われることもあり得る。

もっともこれは内部監査部門の従業員に限った話ではない。会社と雇用契約を

締結するすべての従業員は会社との契約の下で適正に当該職務を遂行すべきため、主に契約法の文脈において各人が当該専門的機能を発揮すべきことは他の従業員と変わることはない。

2. 内部監査の目的と果たすべき役割

経営者が内部監査に何を求めるかについて、会社特有の事情はさまざまと推量できるが、専ら日本内部監査協会が定める内部監査基準の中にそのヒントがあると考えられる。

内部監査の本質について、内部監査基準¹⁾ 1.0.1 では以下を規定している。

「内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、(中略) 助言・勧告を行うアシュアランス業務、および特定の経営諸活動の支援を行うアドバイザリー業務である」

次に、内部監査部門の組織上の位置付け等について同 2.2.1 では次のように規定している。

「内部監査部門は、組織上、最高経営者に直属し、職務上取締役会から指示を受け、同時に、取締役会および監査役(会)または監査委員会への報告経路を確保しなければならない」

上記基準によれば内部監査機能は「組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的」とし、組織上は「最高経営者に直属」していることがわかる。ここでの経営目標は、株式会社の場合、主に

株主に代表されるステークホルダーの期待に適うように企業価値を高めることとなろう。

他方、ステークホルダーが多様化し更にその関係性がより複雑化している現在の経済社会において、その中の株主価値のみをとりわけ重視することは許されず、経営者は多様なステークホルダーを意識した経営が求められている。

これに呼応する形で、経営者の期待に応えるべき内部監査機能は、経営者が意識するのと同様に多様なステークホルダーを意識した適正な監査の実施が求められていると解すべきであろう。すなわちそこでは内部監査人としての独立性や客観性、及び専門性の発揮が期待されることになる。

組織上、経営トップに直属しているものの、その一方で広く社会の期待を担い経済社会のインフラを支える機能とも換言できるため、その果たすべき機能の一部を解釈する際にあたり、ある意味法定監査である外部監査と同様の文脈で捉えることも可能と考える。

3. 内部監査研究の今後の展望

経済社会がより複雑化する中、ステークホルダーが有する関心は、会社の利益や継続性等に画一的に限定されるものではなく極めて多様となっている。この多様な関心に対して、まず一義的には経営者が適時・適切に当該説明責任を果たすべきと考える。

経営者が果たすべき説明責任の中には、当然のことながら「経営目標」の達成の

有無等の情報が含まれることとなるが、翻って当該経営目標を達成するにあたり、会社にとって内部監査機能は欠かせないといえる。

他方、内部監査機能が経営目標の達成に役立つべきとの基本原則は変わらないとしても、より複雑化し多様化し続けるさまざまなニーズに応えるためにも、今後の内部監査が持つべき機能は、自らが所属する組織体の価値を高めることを主目的としつつも、広く公益に資する高い使命感を持つべきと考える。

より具体的には、内部監査人が当該会社に雇用されているという事実、あるいは社内のジョブローテーションとしてたまたま内部監査部門の所属となった等の実情は別として、同監査人においては、内部監査の専門職として当該専門スキルの十全な発揮こそが何よりも強く求められると考える。その際に、内部監査人として欠かせないのが IIA 倫理綱要や内部監査基準等の遵守ということになる。

つまり会社の指示を受けて職務を遂行することは当然だが、実際に監査を実施する上では、内部監査基準等の遵守および当該専門スキルの発揮こそがその要諦であり、内部監査人においては、同実施を通じて会社の健全な発展を支えると同

時に、広く経済社会全体にも寄与する監査マインドが必要と考える。

上記した基本に忠実な内部監査は多くのステークホルダーにとって有益な効果を持つと推量できる。その場合、内部監査は自らが所属する組織体に貢献するだけでなく、間接的には、広く経済社会全体に貢献していると解釈できるであろう。内部監査を会社単位のミクロレベルでとらえる視点とは別に、このように俯瞰した視点でその広がりや社会における必要性を捉えることで、内部監査に対する社会からの正しい理解の促進が期待できるうえ、何よりもその期待に応えるべき内部監査実務そのものが健全に発展していく契機にもなると考える。

最後になるが AI や DX の進展等とともに内部監査人に必要とされるスキルは大きく変容していくと予想できる。これらの影響も含めて、内部監査研究はさらなる深化が求められる極めて重要性の高い研究分野であり、日本内部監査研究所が果たすべき役割は大きいと考える。

注

- 1) 日本内部監査協会「内部監査基準」2014年6月改訂版より抜粋。

紺野 卓 (こんの たく)

法学博士 (筑波大学)、明治大学商学部卒業、早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了、筑波大学大学院ビジネス科学研究科企業科学専攻博士課程修了。現在、日本内部統制研究学会理事、日本監査研究学会幹事などを務める。

内部監査研究への期待

佐々木 清隆

一橋大学大学院経営管理研究科客員教授

1. はじめに

この度一般財団法人内部監査研究所が設立されたことは、我が国におけるコーポレート・ガバナンスの進化、近年におけるデジタル・トランスフォーメーション（DX）の急速な進展とともに、昨年来のコロナ禍で with コロナの時代の新たな社会の構築が求められている現在において非常に意義のあることである。

本稿では内部監査を取り巻く現状と課題を簡単に振り返ったうえで、内部監査研究への期待を申し上げたい。

2. 内部監査の高度化と重要性の高まり

現在内部監査を取り巻く環境として①コーポレート・ガバナンスの進展、②DXの進展、③昨年来のコロナ禍が挙げられるが、いずれの状況においても内部監査の高度化が求められているとともに、内部監査の重要性は更に高まっている。

まず、2015年に策定されたコーポレートガバナンス・コードの運用により、我が国におけるコーポレート・ガバナンスは進歩してきている。コード策定の議論は社外取締役等の取締役会に関連するも

のが比較的多いものの、ガバナンスの進展の中で監査役・監査委員会、会計監査のほか内部監査も含めた監査の充実も図られてきている。現在、金融庁を中心に行われているコードのフォローアップ会議の議題の1つも内部監査を含む監査であり、内部監査の更なる充実が期待される。

またDXの進展は内部監査におけるデジタル化による高度化とともに、DXによる企業のビジネスモデルとリスクプロファイルの急速な変化に伴走する「trusted advisor」としての内部監査の高度化が求められている。更にwithコロナの時代においては新たな生活様式に対応したDXの加速が見込まれるほか、withコロナの時代に重要性を増しているSocial（社会）の観点、Sustainability（持続可能性）の観点が企業のビジネスモデルにも影響を与えており、同様の観点が内部監査でも重要になると考えられる。

3. 内部監査研究への期待

このように内部監査の重要性がますます

す高まり、内部監査の高度化が期待される現状において、今後の内部監査研究には以下の点を期待したい。

①内部監査の将来展望についての研究

先のように内部監査を取り巻く環境が変化する中で、内部監査研究において過去の事例等を研究するのではなく、内部監査の将来を展望する上で有益な視点や議論を提供いただくことを期待したい。

一般的に「研究」はこれまでの歴史や過去の事例を対象にすることが多いが、従来型の「事後的、形式的、部分的」な監査はDXの進展とAI（人工知能）等により disrupt される可能性がある。DXの進展、with コロナの時代への対応、sustainability の観点の重要性の高まり、更には現時点では予期されていない事象も含めて、内部監査の将来がどうあるべきかについて内部監査に従事する専門家を含めた多様なステークホルダーが考えるための材料が提供されることは極めて有益である。

②内部監査に留まらないガバナンス全般の高度化につながる研究

DXの進展は内部監査に留まらずビジネスそのもの、リスク管理やコンプライアンスを含めた内部統制全般とガバナンス構造にも変革をもたらすことが予想される。したがって①でふれた内部監査の将来展望に関する研究は、ガバナンス全般の将来を考える上でも有益な視点を提供することにつながると思う。監査役・監査委員監査、会計監査を含めた三様監

査はもちろん、取締役会、当局検査・監査を含めたガバナンス全般の高度化、更には我が国が抱えるさまざまな社会課題の解決につながるような視点が提供されることを期待したい。

その関連で、研究の過程や研究成果の公表の上で、内部監査に留まらない多様な関係者（現在関与する関係者のみならず学生や将来の実務家も含め）との連携やアウトリーチが有益と考える。

③グローバルな視点と世界への貢献

内部監査研究の上で、IIAの動向や海外における事例等を研究されることは当然有益であり、特にDXの進展及びwithコロナの時代における内部監査の変化及びベストプラクティスの研究は日本の内部監査の高度化の上でも必要である。それに加え、上記のような内部監査の将来を展望しガバナンス全体の高度化を通じて社会課題の解決につながるような内部監査の哲学や視点を提供することは、我が国のみならずグローバルな内部監査の高度化の上でも有益である。

内部監査研究においては、その成果の出口が我が国に留まらず世界の内部監査及びガバナンスに対する貢献であるというグローバルな視点を持っていただきたい。そのためには海外の有識者を日本に招いての議論だけでなく、我が国の研究者や有識者が海外に向けて積極的に情報発信や交流をすることが重要と考える。またIIAや関連する国際組織・団体の活動に研究を踏まえた知的インプットを行うとともに、人的な貢献につながるよう

な取り組みを期待したい。

以上、内部監査研究所の発足に際しや
や注文が多いかもしれないが、日本及び

世界の内部監査研究をリードし社会に貢
献する活動を祈念したい。

佐々木 清隆（ささき きよたか）

一橋大学大学院経営管理研究科客員教授。大蔵省（現財務省）入省。OECD、IMF での勤務のほか、金融庁証券取引等監視委員会事務局長、公認会計士・監査審査会事務局長、総括審議官、総合政策局長を経て金融庁退官。2020 年より現職。

現地・現場「視察」への回帰

佐藤 敏昭

名古屋経済大学大学院教授

本年再び年初から緊急事態宣言が発出されたが、2020年はウイズコロナないしアフターコロナへの対応議論に終始した。中でもテレワークは国・自治体からも推奨されることとなった。内部監査部署で活躍する方々も例外ではなかったであろう。その長短については、多く議論され尽くされている感があり、ここで一般論を述べるつもりはない。ただ、「監査」と銘打つ主体者にとって、それが業務監査であれ会計監査であれ、オンライン業務に偏った業務への指向性が監査業務そのものの性格からして妥当なのかどうか、思いつくままに筆を走らせてみたい。

昨年暮れに大手百貨店へ洋品類の買い物に出かけた。客数はわずかで見て歩くのも恥ずかしいほどであったが、3人の若手男子販売員が寄り集まって「コロナで年寄りも、さっさと先に逝けばいいのだ。何で俺たちが迷惑を被るのだ」と私語をしきりに交わっていた。結構聞こえる声であったので、私のほかにも驚いた客がいたであろう。消費者との直接窓口となるファストフード店などの現場でも、アルバイト店員が目前に客が居るの

に平気で私語をしているのを見聞きすると、不愉快になり心底がっかりする。このような場面が SNS などを通じて当該会社のレピュテーションを大きく下げていき、ひいては売上や株価にまで影響を与える。

消費者と直接向き合う現場における従業員・アルバイトの私語は、これほど罪深い。いうまでもなく、現場管理者による研修が徹底されていないところにその原因がある。アルバイトを含む最先端の現場に対して、しっかりした研修が行われているのだろうか。

止まれ、これは現場での従業員等サービス対応のほんの一部の現象である。先日、長時間踏切が開かずに踏切バーをかいくぐって通り抜ける大勢の通行人状況の報道に衝撃を受けた。このような危険を誘発するコントロール装置の再検討を放置したままにしているシステム系の現場にも、同様の問題として妥当する。そして、「現場に目を向けない安全性を放置する会社」との評価がついてしまう。このような現場の諸問題は、経営者（およびその手足となる内部監査部署）が出来る限

り最先端の現場を了知していこうとする姿勢が足りないことに起因するとの表現は言い過ぎだろうか。

監査の技術には、伝統的な会計監査を軸にした技法（業務監査にも妥当する部分が多くある）を挙げるだけでも、①分析的技術群として勘定分析・比較分析・比率吟味・閲覧・通査・走査など、②一般会計監査技術群として証憑突合・転記突合・勘定突合など、③個別監査技術群として視察・実査・立会・確認・質問などが挙げられよう。

昨今のリスク管理課題優先の時代において、内部監査部署としての取組みとしては上記①が多くなっているように思われる。分析的技術群とりわけ勘定分析や比率分析は、テレワークとして最もアプローチしやすい技術群ではあるが、一方、会計職業専門家による外部監査における内部統制チェックとの重複も懸念される場所である（もとより内部監査部署と他の監査との連携が常に必要であることは当然であり、これらを妨げようとする意図ではない）。

内部監査部署にとってより重要な業務監査の視点は、①の分析よりも、③のいわば事実確認マターであろう。事実の真否は、実際に人の目で確かめ・耳で聞かなければ把握できるものではない。したがって、内部監査部署にとって重要な監査技術はつまるところ「視察」に尽きる。

そもそも、a)リスク管理の中に消費者との接点がカウントされない怖れのある①の分析的アプローチ寄りのアプローチで、かつ b)テレワークによる内部統制の現状チェックや傾向把握だけでは、社内プロパー監査の意味が薄いともいえよう。なお、上記②の会計監査のうちいわゆる伝統的突合マターはIT化しているので、現代の内部監査としては、会計職業専門家による外部監査および監査役等の監査に任せておけば済むものと思われる。

このように見えてくると、(あくまでもアフターコロナ策の一環として)内部監査部署に提言したいのは、「現地・現場への視察」によることではできない諸問題に取り組むことへの回帰である。とりわけ消費者と接触の多い場面での研修不足や設備の不具合などの諸問題へ対応するための視察業務をできるだけ多くし、現場レベルの問題解決の努力を徹底してもらおうよう経営者に進言してほしい。所詮、苦情処理通報システムだけの対応では限界がある。内部監査の実地活動を通じて経営者へ各現場の問題を挙げて（できれば代替策・提言も含めて）いくことが肝要である。

アフターコロナの内部監査部署には、ただパソコンと向かい合い、先刻承知の全社的な管理会計情報の分析に励んでもらうことよりも、「水戸黄門しに行きます」との声が聞きたいものだ。

佐藤 敏昭（さとう としあき）

名古屋経済大学大学院会計学研究科教授、同研究科長。博士（法学）（早稲田大学）。1991年横浜国立大学大学院国際経済法学研究科修士課程修了。1978～2002年の日本監査役協会事務局勤務を経て、2002年から現職。研究分野は「企業情報開示と監査」「監査役監査、内部監査などコーポレートガバナンス関係全般」。主な著書に『監査役制度の形成と展望：大規模公開会社における監査役監査の課（日本内部監査協会青木賞受賞）』（成文堂、2010年）、『監査役になったら一番はじめに読む本』（東洋経済新報社、2013年）、『本当はアブない会社を見抜く技術：有価証券報告書でわかる「ゾンビ企業」の正体』（東洋経済新報社、2013年）など。他に論文多数。

内部監査研究の将来展望

—リスクマネジメントに資する内部監査—

篠田 朝也

北海道大学経済学研究院准教授

1. はじめに

COVID-19の感染拡大は、全世界の企業にあらゆる面で大きな影響を及ぼした。感染リスクに直結するタイプの事業を営む企業には深刻な経済的損失が生じ、そうでなくとも感染防止のために働き方を大きく変えた企業もある。COVID-19の感染拡大はリスクマネジメントの重要性を再認識する機会となった。

以下では、「内部監査研究の将来展望」というテーマにおいて、リスクマネジメントの観点から、将来に向けた論点をいくつか提示したい。

2. 内部監査の機能と位置付け

周知の通り、内部監査にはアシュアランス機能とコンサルティング（アドバイザリー）機能が期待されている。

また、IIA（内部監査人協会）からは3ラインの考え方が提示され、内部監査部門は、第1ラインが自ら行うリスク管理を支援する第2ラインとは概念的に切り分けられ、第3ラインとして位置付けられている¹⁾。もちろん、内部監査のアシュアランス機能を重視する場合、独立性

と客観性を担保するような位置付けがなされる意義は理解できる。

とはいえ、内部監査に期待されている機能に変化はなく、単なるディフェンスという位置付けを超えた、コンサルティング機能はますます重視されている。内部監査の機能の絞り込みはなされないままに、内部監査部門は独立性と客観性を担保するように位置付けられている。内部監査に期待される機能と、内部監査部門の位置付けとの間の整合性についてはやや不明瞭なところもある。

アシュアランス機能とコンサルティング機能の両立可能性、期待されるコンサルティング機能の範囲の特定、内部監査部門と第2ラインとの重複部分や役割分担の整理など、内部監査の概念を整理して、明瞭な枠組みを提示することは、実務上、学術上、ともに重要な課題となる。内部監査の概念整理がなされることによって、リスクマネジメントと内部監査の関係性（何について、どこまで関わるのか）も異なってくる。

3. CSA (Control Self-Assessment) への期待

CSAとは、現業部門にいる者が、自らの業務活動のリスクとその管理状況について自己評価し、改善課題を発見しようとする取組みである。これは現場にいる当事者が最もよく業務プロセスについて理解しているため、当事者自身がその改善に携わるべきであるという考え方によるものである。このような取組みが重視されるのは、現業部門における当事者意識の高まりによって、現場担当者の責任感が向上し、良好な内部統制の構築に前向きになれると考えられているからである²⁾。

CSAはカナダの企業(Gulf Canada)の内部監査部門によって開発されたものであるということからもわかるように、内部監査部門にとってCSAから得られるものは多い。現業部門の内部統制の質は向上する可能性があり、内部監査部門も現業部門の実態についての情報を得ることができるようになる。さらに、コンサルティング機能を是とする立場をとれば、CSAは対象となる現業部門との絶好の交流の機会となり得る。

また、COVID-19の感染拡大のような、発生頻度は低いけれども影響度は大きなリスクについて考慮することは、発生頻度が高いリスクから優先的に対応しようとする従来のリスクマネジメントの在り方とは異なるところもある。影響は重大であるが発生頻度の低いリスクの洗い出しやその対処方法の検討については、現場をよく知る者をうまく巻き込む必要が

ある。このようなCSAの有効性について検証していくことは、実務上のみならず学術上も重要な研究テーマとなり得る。

4. 求められる技術的専門性の拡大

COVID-19の感染拡大は人々の働き方に大きな変化を及ぼした。在宅勤務をはじめとするオンライン業務の拡張は、これまでにはなかった技術的要素を起因とする新しいリスクを生む。とはいえ、環境変化への対応や新しい価値の創出のためには、リスクがあるからとブレーキをかけるだけではなく、適切にリスクを洗い出した上で、必要に応じてリスクをテイクしながらマネジメントできる方策を迅速に構築しなければならない。技術的専門性が欠如していると、重大なリスクを見落とす可能性があることはもちろん、逆に過剰なブレーキをかける分ならず屋となるおそれもある。このようなことを回避するには、内部監査に従事する者にも、これまで以上にIT等の技術的専門性が求められることになる。今後はAIがビジネスモデルに大きな影響を及ぼすことにもなる。

よって、内部監査部門においても、最新の技術的専門性を有するスタッフを採用または育成することが、ますます急務となる。しかし、我が国の多くの内部監査部門は総じて小規模で人的資源に乏しい。またジョブローテーションの一環での配属が多く、専門家を育成するプログラムが確立していない。新しいタイプのリスクの発生に伴い、内部監査に求められる技術的専門性が拡張していく中で、

内部監査にかかわる人材の技術的専門性の程度が、内部監査の品質に与える影響について検討する必要がある。

注

1) The Institute of Internal Auditors: IIA, The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, January 2013, IIA ホームページ
[<https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf>] (2021年2月15日閲覧)。

0and%20Control.pdf] (2021年2月15日閲覧)。

—The IIA’s Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense, 2020, IIA ホームページ

[<https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>] (2021年2月15日閲覧)。

2) プロティビティ LLC 編、谷口靖美・牧 正人著『リスク・コントロール・セルフ・アセスメント』同文館出版、2015年。

篠田 朝也 (しのだ ともなり)

博士(経済学)(2004年3月 京都大学)。滋賀大学経済学部 講師、同助教授、同准教授を経て、現職。日本財務管理学会 理事。メルコ学術振興財団『メルコ管理会計研究』編集委員長補佐。

研修は内部監査研究の対象になり得るか

高橋 伸夫

東京大学大学院経済学研究科教授

1. 現場の内部監査

以前、次のようなエピソードをお題にして、現場での内部監査や内部統制をどう理解して良いのかをご教示願ったことがある。

ある県庁の土木関係の部署の部長さんが話してくれた、自分が若かった頃のお話。

「一応、大学の土木を出て県庁に入ったんですけどね、大学を出ていても最初は現場に行かされるわけですよ。いや本当の建設現場です。県庁発注のね。そしたら、先輩が色々指示するわけですよ。たとえば生コンに手を突っ込んでみろとか、水の量をノートにメモしておけとか……。冗談じゃないですよ。私は大卒ですよ。だいたい生コンに手なんか突っ込んでいたら手が荒れちゃいますよ。そしたらある時ね、ノートにつけていた水の量が増えたんですよ。不思議に思って工事をしている業者に訊いてみたんですよ。いやーびっくりしましたね。なんと手抜き工事だったんですよ。先輩から言わ

れたときは冗談じゃないと思っていたけど、あんな意味があったんですね。」¹⁾

この例では、「水の量を記録する」は検査であり、有効に機能していたことになる。2つの行為「生コンに手を突っ込む」「水の量を記録する」が継続的・日常的になされている状態は「内部統制」の状態とって良い。しかし、もし先輩の指示が単なる思いつきだったとなると、ここからは内部監査の領域になってくる。まずルールにしなければならぬし、より効率的な検査方法もあるかもしれない。もしかすると、発注自体に業者の不正を招くような問題があったのかもしれない。そこまで踏み込んで、問題を探り、改善を図っていくのが「内部監査」ということになる²⁾。

2. 内部統制システム構築義務：内部牽制さえ働いていれば

日本の裁判で最初に内部統制システム整備義務が登場したのは、2000年に判決が出た「大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件」だったといわれる³⁾。大和銀

行（現りそな銀行）ニューヨーク支店の行員・井口俊英が、12年間も発覚することなく米国債の簿外取引を行っていた事件で、1995年に、井口本人が頭取宛に損失と隠蔽を告白した書状を送付したときには、損失は約11億ドル（当時のレートで約960億円）にまで膨れ上がっていた。大和銀行の経営者に対しては、2000年に大阪地裁で判決が下り、取締役は内部統制システム構築義務を負うとして、当時の取締役ニューヨーク支店長に対して5億3千万ドルの損害賠償責任が認められた⁴⁾。この判決が、法律の世界に「内部統制」が入ってきた最初の判例といわれる。2001年の米国のエンロン事件、2002年のSOX法成立よりも前の話だった。

しかし、どうして、たった1人の行員が、12年間も発覚することなく、約1,000億円もの巨額な簿外損失を隠し続けることができたのだろうか？理由は簡単。1人の人間がずっと、売買取引もその記帳、決済も兼務していたからである。せめて証券保管業務と証券売買業務を別の人間に担当させるか、異動させるかしていたら、内部牽制が働いて、こんな大事件にはならなかったであろう。

実はこの間、大和銀行内部の本店検査・米州企画室検査・店内検査、日本の大蔵省・日本銀行・国税庁、さらには米国のニューヨーク連邦銀行・ニューヨーク州銀行局の検査まであったが、発覚しなかった⁵⁾。検査を強化するよりも、内部牽制が働くような状況を作ることの方が重要だということがわかる⁶⁾。

3. 全学新人研修を始めたそもそもの目的

私は、東京大学の本部で2008年度に総長補佐をしていた。当時、直接の上司になる西尾茂文副学長・財務担当理事から、全学の新人教職員を対象とした新人研修を始めるようにと指示があった。なぜ財務担当理事が新人研修を始めようとしたのか。不正経理、不正使用とはいっても、ほとんどがグレー・ゾーンの話であり、研究室で教授が「従来からやってきて問題なかった」「他の研究室でもやっている」という案件の中に不正行為が混じっている。それに対して、たとえ助教クラスであっても、「これは先日受けた新人研修で、やってはダメなことだと強調されていました」といってくれば、それを無視するほど教授は愚かではない。だから全学で新人研修をやりたいというのである。

現場である研究室では教授が「経営者」であり、そもそも権力格差⁷⁾があり、指示には権威があり不問となるゾーンが広い⁸⁾。若手が疑問に思い、口に出したとしても、「従来からやってきた」「他でもやっている」といわれると、それ以上は反論できない。これは単純な前例踏襲ではない。教授との間の経験値の差が大きいことから発生する「不問」なのである。西尾副学長は、教授との経験値の差を埋める「最新の常識」を叩き込むことで、内部牽制が働くようにしようとしたのである。

得心した私は、それから新人研修の必要性を説いて全学を回り、2009年4月9日・10日に、東京大学初の全学の新任教

職員を一堂（安田講堂）に集めた新人研修にこぎつけた。初回にして、A4版で257ページもの「平成21年度新任教職員研修テキスト」が用意され、研修の最後に、結果的にグレー・ゾーンに属する際どい正誤問題24問を確認問題として参加者に解答してもらった。この新人研修は今でも続いている。

おそらく、これまでこのような意図で「研修」を考えていた人はあまり居なかったのではないだろうか。その効果のほどはいかに。内部監査研究の対象として、十分に価値があると思うのだが。

注

- 1) 高橋伸夫『コア・テキスト 経営学入門』新世社、2007年、139頁。
- 2) ここでの議論は、社団法人（当時）日本内部監査協会の監査の将来像研究会（第6回；2008年3月19日開催）での筆者による報告内容と討論をもとにしている。詳細は、高橋伸夫「内部監査と内部統制報告制度」『赤門マネジメント・レビュー』第7巻10

号、2008年、グローバルビジネスリサーチセンター、741～756頁、J-STAGE

[<https://doi.org/10.14955/amr.071002>]

（2021年3月12日閲覧）を参照のこと。

- 3) 小澤徹夫「J-SOX 実施基準を漫然と遵守することの問題点」『月刊監査研究』第33巻4号、2007年4月、内部監査協会、41～48頁。
- 4) その後、2001年12月10日に大阪高裁で、被告側の旧経営陣49人が総額約2億5,000万円を大和銀行に返還するという内容で和解が成立した。
- 5) 井口俊英『告白』文藝春秋社、1997年（文春文庫版、1999年）。
- 6) 高橋伸夫『ダメになる会社：企業はなぜ転落するのか？』ちくま新書、2010年、ch.4。
- 7) Hofstede, G. H., *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, SAGE Publications, 1980.
- 8) Barnard, C. I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, 1938.
（山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年）

高橋 伸夫（たかはし のぶお）

東京大学大学院経済学研究科・経済学部教授。

主な著書に、『経営学で考える』（有斐閣、2015年）、『殻：脱じり貧の経営』（ミネルヴァ書房、2013年）、『組織力：宿す、紡ぐ、磨く、繋ぐ』（ちくま新書、2010年）、『虚妄の成果主義：日本型年功制度復活のススメ』（日経BP、2004年）など。

3 ラインモデルの第1線を機能させるために

會澤 綾子

東京大学経済学研究科

1. 法務部門で働いていた経験から

私は大学院に入る前、企業の法務部門で10年ほど働いていた。思い出深いことの1つが、他部門からやってきた部長に「“法務”っていっても、法律で判断できないことが結構多いね」といわれたことである。

法務部門で現在も働く方からすれば当たり前前のことかもしれないが、法務部門への相談の多くは、法律に答えが書いてあるわけではない。私が勤めていた企業で取り扱う企業広告も、人材広告、住宅広告、飲食店の広告では、掲載条件や審査の厳しさも異なる。事業のリスクを勘案しながら、法律最低限の基準なのか、業界ガイドラインをどう組み込むか、もっと厳しくするのか、などを考えていく。とにかく厳しくすれば最も安全だが、それでは事業は前に進めない。事業拡大とリスクは常に隣り合わせである。

ただ、相談側からすると悩んだときのお墨付きが欲しいわけで「これって法務的に大丈夫ですよ？そうですよね？」といわれたり、逆に不安な人からは「絶対変だと思うんです。コンプライアンス

的にだめって行ってくださいよ」とお願いされたりもする。いわゆる「良い塩梅」とはどのあたりか、日々逡巡する私達を見て、前述の部長はそう発言したのだろう。つまり、法的に正しいか、コンプライアンス的に問題ないか、という基準は定規で引くようにまっすぐなものではない。事業によっても、環境によっても、時代によっても変わりうる。

2. ふとした判断が常態化するとき

組織では、喫緊の課題に 대응するため、ぎりぎりの選択を迫られることもある。「今回だけなら大丈夫かな」と少しリスクのある選択をすることもあるだろう。だが組織であるがゆえに、その選択が引き継がれ、繰り返され、常態化していったらどうだろうか。

2016年以降、自動車業界では次々と燃費検査の不正行為が発覚した。発覚企業の1つでは、社員からこんな声があったという。

「先輩から『これ（燃費の測定方法）はこういうふうやるんだぞ』と言われて、『それは本当に法規に適合したや

り方ですか？間違っていないですか？』
と指摘できますか？」¹⁾

長期化する不正行為には、いつ、どのように始まったのかわからないものも多い。最初に始めた人は、特に深い理由はなかったのかも、魔が差しただけなのかもしれないが、結果的には常態化し大きな問題となる。ではどうすれば防げたかを考えたときに重要なのが、3ラインモデルの第1線の役割である²⁾。

前述の自動車会社でも、実は現場に配属された新人が「おかしいのではないか」と声をあげる改善の機会があった。第1線を機能させるためには、まだ組織に社会化されていない人を教育し、現場に配置することは有用である。

3. 不正行為が常態化する仕組みから考える

とはいえ、声をあげることがそう簡単ではないことは、組織における不正行為を理論的に考えても理解ができる。そもそも、犯罪学者のサザランドが「ホワイト・カラー犯罪」という言葉を作ったように、組織における不正行為は一般的な犯罪とは区別される。組織の中で引き継がれた業務を悪気なく行うことも、自分ではおかしいと思っけていても上司の指示ゆえに行うことも、周りに付度して良かれと思っけてやることもあるかもしれない。周囲の人間も、何となくおかしいと思っけても、ついそのままにしてしまう。

2000年代の社会学では、このように組織的な不正行為が繰り返されてしまうこ

とを「常態化」といった³⁾。常態化は「制度化」「合理化」「社会化」の3つの柱から相互補完的に構成される⁴⁾。「制度化」はその名の通り、ふとしたことから始まった不正行為が組織構造に埋め込まれ、制度のようにルーティン化されていくことである。また不正行為は組織内部で理由を付与され「合理化」されることで、むしろ必要なことだと解釈され、不正行為が悪いことだという認識さえも薄れる。新規加入者に対しては、不正行為に少しづつ関与させていくことで徐々に「社会化」が進んでいく。

一連の仕組みのなかでの突破口は、社会化をどう打ち破るかにある。組織における不正行為を行うものは、「逸脱者ではなく順応者」「心理学的には「普通の人」ともいわれる。そうであるならば、新たに教育、気付きを与えることで、第1線の機能が活性化し、改善につながる可能性も十分にある。よくいわれる「自社の常識は世の中の非常識」である。内部監査研究所のような人々の集いの場があることはとても大切で、その場を通じ、さまざまな発見につながっていくことを大いに期待したい。

注

1) 池松由香「三菱自動車・益子 CEO、「燃費不正事件」を語る」『日経ビジネス』2017年8月21日、日経ビジネス電子版

[<https://business.nikkei.com/article/person/20141110/273640/>] (2021年3月15日閲覧)。

2) The institute of internal auditors The IIA's

Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense (IIA Position Papers), July 2020, IIA ホームページ

[<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf>] (2021年3月15日閲覧)。

3) Ashforth, B. E. and Anand, V., The normalization of corruption in organizations.

In R. M. Kramer and B. M. Staw (Eds.) *Research in organizational behavior: Vol. 25*, JAI Press, 2003, pp. 1-52.

4) 會澤綾子「不正行為はなぜ常態化するのか：営学輪講 Ashforth and Anand (2003)」『赤門マネジメント・レビュー』第18巻5号、2019年、グローバルビジネスリサーチセンター、203～216頁。

會澤 綾子 (あいざわ あやこ)

慶應義塾大学法学部卒業後、リクルートでの勤務等を経て、2016年大学院に進学。2018年東京大学経済学研究科修士課程修了、同研究科博士課程進学。専門は経営学、組織論。

一般財団法人日本内部監査研究所の設立を祝します！

友杉 芳正

名古屋経済大学大学院客員教授

今般、一般財団法人日本内部監査研究所（以下「日本内部監査研究所」）が令和 2（2020）年 7 月 20 日に設立されたことは、内部監査の発展にとって大変有意義なことであり、心から祝意を表する次第である。

一般社団法人日本内部監査協会（以下「日本内部監査協会」）が推奨する内部監査機能は、今やなくてはならない組織運営管理の用具として充実発展してきており、このたび新しく日本内部監査研究所が設立されたことは、内部監査の実質的発展にとって誠に時宜を得たお目出度いことであり、心からお祝い申し上げたい。

昨今、新型コロナウイルスの感染拡大という、想像を絶する緊急事態が発生している。コロナ禍に対応し、ますます複雑化・多様化するグローバル時代に向けて、健全な内部監査の発展のためには、内部監査の果たす役割は極めて重要であることは改めて指摘するまでもない。企業、事業、組織などは再構築化、新雇用形態化、デジタル化、グリーン成長戦略化などのもと、社会・経済などの発展、成長などが模索されている。それらに対応するため、オンライン、テレワーク、リモートなどは、今まで多くは対面関係を前提に組織化されてきた組織運営管理シ

ステムが、ウイズコロナ、アフターコロナ問題により、IT 技術を取り入れた事業経営や管理運営の諸システムに大きな変革をもたらした。

日本は持続可能な社会・経済の維持・発展に脅威をもたらす人口減少、高齢化などの大きな問題に直面しており、事業管理のみならず、国の方針としてもどう対応していくか、極めて重要な問題である。特に、意識した積極的対応が必要な「持続可能な開発目標（SDGs）」は、2030 年までに持続可能で、より良い世界を目指す国際目標である。それらは、以下の通り 17 の目標にまとめられており、「1. 貧困をなくそう、2. 飢餓をゼロに、3. すべての人に健康と福祉を、4. 質の高い教育をみんなに、5. ジェンダー平等を実現しよう、6. 安全な水とトイレを世界中に、7. エネルギーをみんなに、そしてクリーンに、8. 働きがいも経済成長も、9. 産業と技術革新の基盤をつくろう、10. 人や国の不平等をなくそう、11. 住み続けられる町づくりを、12. 作る責任、使う責任、13. 気候変動に具体的な対策を、14. 海の豊かさを守ろう、15. 陸の豊かさを守ろう、16. 平和と公正をすべての人に、17. パートナリシップで目標を達成しよう」とされて

いる。これらの多様な目標実現のため、直接関連する組織業務において、対応が必要であり、その場合の内部監査はいかにあるべきかが求められるはずである。

そのため、この SDGs のもと、全面的電化社会、水素社会、循環型経済社会などの目標達成のため、組織運営管理の在り方を変えていかなければならない。また、エネルギー基本計画において、2050 年カーボンニュートラル（温室効果ガス排出実質ゼロの削減）、ガソリン車の廃止（2035 年）目標など、世界的に必要とされている多くの問題にも対応し、各種組織は乗り越えていかなければならない。その意味で、組織存続を図るための事業戦略に対応した内部監査活動が、いかにあるべきかが求められることは避けられないところである。また、インターネットが発明されてから約半世紀経過し、携帯電話とのつながりにより通信技術の普及からネットワークの新時代に突入しており、まさに緊急変化に対応した事業運営対応の在り方が求められている。急速に進歩する AI、IoT などが人間能力との調和を図り、想定外の新型コロナウイルス感染症の影響を乗り越えていく必要がある。

り、オンラインを活用したコスト、時間の削減の管理運営の在り方が求められている。人間関係の希薄化を回避し、管理運営システムの改善を図る複合プロジェクトの展開が必要である。

新型コロナウイルスの感染拡大は、理論的原点の発出として、また対面と遠隔、両者を組み合わせた混合形態のハイブリッド型の人間関係を求めており、管理形態、労働形態などに多様性が求められている。日本内部監査協会と日本内部監査研究所との健全な連携関係は、理論的情報発信のため、基礎研究、応用研究、総合研究、特定研究など、どう対応していくかの基本的関係把握が必要となっている。当面は、日本内部監査協会として公益性などのあまり強くない分野を日本内部監査研究所に特化、依存することが必要かもしれない。両者の関係においては、主導的立場、連携的立場、相互依存的立場、補助的立場などが考えられる。日本内部監査研究所が日本内部監査協会の積極的活動を補完する関係として、まさに急激な変化の時代に即応した内部監査の発出基盤としての英知的役割を充分に果たして行くことを、心から期待する次第である。

友杉 芳正（ともすぎ よしまさ）

慶應義塾大学 博士（商学）。名古屋大学名誉教授。名古屋大学経済学部 教授、早稲田大学商学学術院 教授、などを歴任。公認会計士・監査審査会会長（2010 年-2013 年）。一般社団法人日本内部監査協会「会長賞」・「青木賞」審査委員会委員など。

内部監査研究の課題

内藤 文雄
神戸大学名誉教授
甲南大学教授

一般財団法人日本内部監査研究所設立に際し、「内部監査研究の将来展望」として寄稿の依頼に対し、内部監査を研究するとはどのような視点なのかを主題として、内部監査研究の課題についての管見を述べたい。

1. 研究と調査の違い

「研究」と「調査」の違いが最も基本にして重要な点である。両者の違いは、客観的なデータによる新たな発見事項の有無に尽きる。データには、現実世界のデータだけではなく、論理的思考過程によって得られる論証の帰結も含まれる。また、新たな発見事項には、自然科学のように未知なる事象を明らかにするという意味に加えて、従前の価値判断を覆すか、あるいは、それに新たな視点を付け加えるという意味も含意される。

2. 内部監査研究の種類

内部監査を対象とする研究は、理論研究、実務制度研究、実証研究の3つに大別できるであろう。理論研究は、内部監査の根本原理・原則を明らかにする。監

査には、法定監査としての財務諸表監査、会計監査人監査、監査役・監査委員会監査がすぐに思い浮かぶ。内部監査はこれらの監査と何が同じで、何が異なるのか、なぜ異なるのかを明らかにするのが理論研究である。その役割や機能を解明することも当然に含まれる。

実務制度研究は、内部監査が法定されたものではなく、組織体の運営上、任意に設定される監査であることから、その実務の仕組み（実務制度）を研究対象とする。内部監査の役割や機能の実効性を改善・向上させるために、何をすべきで、それはなぜかを明らかにする。

実証研究は、内部監査の実務を計測し、内部監査に求められる役割や機能が実際にどのように発現されているかの客観的証拠の入手を目的とする。

3. 内部監査に関する理論・実務制度・実証研究

より具体的に研究内容を見てみたい。

コーポレート・ガバナンスの強化のため、指名委員会等設置会社へ機関設計を変更した上場会社がある。特に、日産自

動車の問題では、ガバナンスが脆弱だったとしてかかる機関設計の変更が行われたことは記憶に新しい。

日本取締役協会によるWEB公表¹⁾によると、上場している指名委員会等設置会社は77社である。この内、東証一部上場の64社が公表しているコーポレート・ガバナンス報告書を悉皆調査し、記述内容から得られた、各社の内部監査部門を特徴づける諸点は、次の通りである²⁾。

(1)ガバナンス体制上の所属：

監督側 12.5%／執行側 87.5%

(2)内部監査責任者人事：

監査委員会に人事権 7.8%／

監査委員会の同意等 32.8%

(3)内部監査計画の同意等：

監査委員会の同意・承認 28.1%／

監査委員会への報告 46.9%

(4)内部監査手続：

監査委員会による直接指示 17.2%／

追加要請・指示 40.6% 合計 57.8%

(5)内部監査の結果報告：

監査委員会に対する年6回以上の定期的報告 34.4%

内部監査は、執行側が各事業・業務における不適切さを予防・摘発し、改善を図る視点を得るために代表執行役が設定するのが通常であり、企業経営上、必須の職能である。しかしながら、ガバナンス強化の観点からは、人事の独立性、内部監査計画の妥当性、内部監査手続の十分性、内部監査結果の適切性の4点について、上記に示されるように、監督側が

関与している場合が少なからずある実態が明らかになっている。

以上は、「調査」の結果である。「研究」は、「調査」結果がなぜそうなのかを明らかにすることにある。つまり、「内部監査がガバナンス強化に更に有効となるためにすべきことは何か」をテーマとして、理論で、実務制度で、実証でそれぞれアプローチする研究課題がある。

4. 専門職的实施の国際基準の規定内容に沿った研究

内部監査は、任意の監査である一方、グローバルに確立した経営管理の重要な位置を占めている。IIAが設定し、改訂が行われている「内部監査の専門職的实施の国際基準」は、内部監査研究においても、無視すべきでなく、むしろこの基準が内部監査実務においてどのように実践されているかや基準自体が有すべき性質を研究対象とすることも内部監査研究の課題である。つまり、基準の目的適合性、信頼性、網羅性、基準間の整合性・独立性、時代適合性などの論証・実証である。これらを対象とした、理論・実務制度・実証の各研究課題がありうる。

内部監査が有している、企業等の組織体の運営上の重要性に照らせば、内部監査研究によって解明すべきことは尽きない。理論、実務制度、実証の各研究が日本内部監査研究所を通じて活発に行われ、内部監査実務の、そしてガバナンスの向上につながることを大いに期待したい。

注

1) 日本取締役協会「指名委員会等設置会社リスト（上場企業）」2020年8月3日時点、日本取締役協会ホームページ
[https://www.jacd.jp/news/opinion/jacd_iinkaisecchi.pdf]（2020年12月11日閲

覧）。

2) 記述の有無による筆者の整理であるため、「記述なし」が「実態がない」とは言い切れない。なお、東芝は、2021年1月29日に一部に指定替えとなったので、整理上一部に分類している。

内藤 文雄（ないとう ふみお）

1986年神戸大学大学院単位修得退学・同助手、1995年神戸大学教授・博士（経営学）、1996～97年ドイツ・マールブルク大学 Universität Professor、2006年神戸大学名誉教授・甲南大学教授

内部監査の未来ビジョンと内部監査研究の展望

仲 浩史

東京大学未来ビジョン研究センター教授

一般財団法人日本内部監査研究所評議員

公認内部監査人 (CIA)

1. 10年後の内部監査

(1) 未来ビジョンからバックキャストイング

私が所属する東京大学未来ビジョン研究センターは、未来のビジョンを展望し、そこに至るための政策対応などを研究する組織である。未来を考えて今やるべきことを検討するバックキャストイングは、未来研究の手法の1つである。

発足したばかりの日本内部監査研究所が今後どのような内部監査研究をすべきか。バックキャストイングの手法で考えてみたい。

(2) 時代の変遷の中で変化してきた内部監査

未来を見通す上で、過去の歴史を振り返るのは時として有意義である。内部監査の欧米における最近の歴史をざっと見ると、内部監査の機能は、時代の要請とともに変化してきたことが分かる。エンロン事件など会計不正は、コンプライアンス重視の一層の機能強化を内部監査に求めた。その後、企業を取り巻く広範なビジネスリスクが企業経営の根幹として

強く意識されるようになると、コンプライアンスのみならず、リスク・マネジメントにも焦点を当てる内部監査へと機能が進化した。Three Lines of Defenseモデルにおける最後の砦として内部監査が位置付けられた。そして、今や、企業価値の保全のみならず企業価値の向上への貢献が求められる時代になり、Three Lines of Defense から Defense を削除する考え方で示されている。攻めのガバナンスへの貢献が求められるようになったわけである。

日本に目を転じると、欧米における内部監査の機能強化を迫る形で進んできており、欧米の最近の歴史は、日本の内部監査の今後のビジョンを考えるための指針を確実に与えている。

しかし、これからの時代の変遷には不確実性がつきまとう。とりわけ日本企業を取り巻く環境は、世界の大きな変化とともに見通すのが難しい局面にある。急速で破壊的なテクノロジーの進化、COVID-19による新たな日常への移行、米中の覇権争い、地球温暖化など大きなリスクがある。予見しがたい経営環境の

中、日本企業は攻めの経営を追求していかなければならない。そのような時代背景の中、内部監査に期待される機能も変化していくに違いない。

(3)10年後の内部監査のビジョン

国連が世界を巻き込んで進める SDGs (持続可能な開発目標)の目標年が2030年。そのとき、日本の内部監査はどうあるべきか。さまざまな不確実性がある中、10年後の日本の内部監査のビジョンを3つほど大胆に想定してみたい。

①攻めのガバナンスへの貢献

まずは攻めのガバナンスへの貢献が挙げられる。欧米の内部監査の最近の歴史から見て、日本企業が大きな変化の荒波を乗り越えていくために、攻めの経営、攻めのガバナンスを強化していくことが必要になる。10年後には、内部監査がこれに積極的な貢献を果たす。

②信頼されるアドバイザー

攻めのガバナンスへの貢献などを通じ、10年後には Trusted Advisor の地位を内部監査は確保する。企業の経営陣が経営環境の急激な変化に対応するとき、内部監査を信頼されるアドバイザーとして活用する。その期待に対し、信頼されるアドバイザーとして、内部監査はスピード感をもって応え、高度の的確なアドバイスを行う。

③テクノロジーの進化への対応

人口知能 (AI) が幅広く企業経営に利

用される時代が到来する中、その利用の安全性に関し監査を行うなど、テクノロジーの利用に関する監査を適切に行う。また、テクノロジーを監査に積極的に活用する。

2. 今後の内部監査研究の展望

(1)ビジョンを実現するための内部監査研究とそのテーマの例

10年後の内部監査のビジョンを実現するため今何をしなければならないか。そのようなバックキャストを行うには、内部監査研究が不可欠であり、3つのビジョンに対応した研究が必要になる。以下は、研究テーマの例である。

①攻めのガバナンスへの貢献に関する研究

- 経営陣が行う攻めの経営にはリスクが伴う。そのリスクを許容できるレベルにどう低減させられるのかがカギを握る。第三線としての内部監査はどのような監査を行えばよいのか。
- 攻めの経営では、開示を通じてさまざまなステークホルダーに何をコミュニケーションするかが重要となる。コミュニケーションの向上に向けて内部監査はどのような役割を果たすことができるか。

②信頼されるアドバイザー

- 高度なアドバイスを行うためには、内部監査人の能力の向上が不可欠となる。能力向上に向けた訓練のあり方が問われる。
- 変化の速度が速まる中、経営陣は迅

速なアドバイスを必要とするであろう。スピード感のある監査を行うにはどのようなアプローチが必要となるのか。

③テクノロジーの進化への対応

- AI などテクノロジーの利用に関するアシュアランスはどのようにして与えることができるのか。
- 新しいテクノロジーをどのように監査に応用できるのか。

(2)今後の内部監査研究の展開に向けた日本内部監査研究所の役割

上記の研究テーマは、一定のビジョンを想定した上での例示にすぎない。日本内部監査研究所に求められるのは、何よりもまず内部監査のビジョンの策定であり、そのビジョンに沿って、内部監査研究のテーマの焦点を絞り込んでいくことであろう。10年後といわず、未来の内部監査に向かって、日本内部監査研究所がその役割を十分に発揮していくことを強く期待したい。

仲 浩史（なか ひろし）

1983年財務省入省。主として内外の金融に携わる。2014年から4年間は世界銀行副総裁兼内部監査総長として業務戦略やオペレーションの内部監査を指揮。専門領域は、国際金融、企業経営の戦略的リスク管理など。

内部監査研究推進への期待

橋本 尚

日本内部統制研究学会会長

青山学院大学大学院教授

一般財団法人日本内部監査研究所（以下、「日本内部監査研究所」という。）の設立にあたり、日本内部統制研究学会を代表して謹んでお祝いを申し上げる次第である。

2019（令和元）年12月13日公表の「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の改訂について（意見書）」に再掲されているように、内部監査人は、「内部統制の目的をより効果的に達成するために、内部統制の基本的要素の1つであるモニタリングの一環として、内部統制の整備及び運用状況を検討、評価し、必要に応じて、その改善を促す」という重要な職務を担っている。内部統制の評価と監査においては、リスクベースで内部統制の有効性を評価する内部監査機能の活用が不可欠である。

わが国の企業（とりわけ金融機関）をはじめとする組織の内部監査の水準には、内部監査の成熟度、経営陣からの期待度・信頼度、経営陣による監査理解度の観点から、第一段階（Ver.1.0）：事務不備監査、

第二段階（Ver.2.0）：リスクベース監査、第三段階（Ver.3.0）：経営監査の3つが識別されている。それに伴い、内部監査の役割・使命には、事後チェック型監査からフォワードルッキング型監査への転換（過去から未来へ）、準拠性監査から経営監査への転換（形式から実質へ）及び部分監査から全体監査への転換（部分から全体へ）がみられるところであり、合わせてそれらを支える内部監査態勢の整備や三様監査（内部監査、監査役等監査、外部監査）の連携が図られてきた¹⁾。

また、海外の内部監査の先進的な取り組み等を踏まえると、第三段階を超えた内部監査のさらなる高度化した段階として、第四段階（Ver.4.0）：信頼されるアドバイザーが存在すると考えられている。今後、わが国において「信頼されるアドバイザー」²⁾ という第四段階のより高度な内部監査を実現するためには、機動的な監査手法（アジャイル型監査）、内部監査におけるITの活用・データ分析等、企業文化（カルチャー）に対する監査手法、経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言³⁾などに係る調査研究を推進

する必要がある。日本内部監査研究所には、その中心的な役割を果たしていただくことを大いに期待している。

制度設計や政策立案への寄与、研究論文の質、社会的発信力などの面で信頼される調査研究機関として内外から認知され、一定の評価を得るまでには、関係者の熱意とともに、長期にわたる地道な努力の積み重ねが必要である。日本内部監査研究所におかれては、一般社団法人日本内部監査協会のこれまでの輝かしい活動実績の蓄積の上に、企業などの組織をめぐる経済社会情勢や内部監査に対するニーズの変化、内部監査研究の潮流などに応じて微調整を加えつつ、基本的な枠組みを継承・堅持していくことが望ましいものとする。内部監査実務と学術調査研究との橋渡しを通じて、より良い制度設計や内部監査態勢の構築・整備に寄与するとともに、証拠に基づく政策立案（EBPM）も念頭に置きつつ、学術的価値の高い研究成果を数多く公表し、さらには、内部監査の普及発展に貢献することで社会的使命を果たしていただきたい。

喫緊の課題としては、「成長戦略（2020年）」（2020（令和2）年7月17日閣議決定）により、コーポレートガバナンス改革を推進するために、資本コスト、グループ・ガバナンスの強化、監査の信頼性確保、サステナビリティや社外取締役の質の向上の確保などの論点について検討を行い、「コーポレートガバナンス・コー

ド」を2021年中に改訂することが予定されている。その先には、内部統制の有効性、監査の信頼性の確保・向上というより大きな視点で捉えた上で、内部統制報告制度の見直しも視野に入ってくるものと思われる。内部監査を含めたガバナンスが有効に機能し、実効性のある内部監査態勢を確保するためには、ガバナンス、全社的リスクマネジメント（ERM）、内部統制などに関連した総合的・包括的な観点から内部監査を位置づける必要がある。

コロナ禍の厳しく先行き不透明な状況の中での船出となり、日本内部監査研究所の活動も大きく制約され、当初の計画通りにいかないことも十分に想定される。しかしながら、想定外の事態に遭遇した際、新たな課題に柔軟かつ適切に対応する組織力も、今日の調査研究機関には求められている。そして、高度な内部監査を実現する上では、生命線ともいえる専門人材の育成・確保や内部監査の裾野の拡大に向けた教育・研修の充実も重要な課題である。

注

- 1) 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」2019年6月28日、2～4頁。
- 2) リチャード・F・チャンバース著、堺咲子訳『信頼されるアドバイザー：優れた内部監査人の主な特徴』日本内部監査協会、2017年。
- 3) 金融庁、前掲報告書、9～12頁。

橋本 尚（はしもと たかし）

早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得、青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授、金融庁企業会計審議会委員（内部統制部会長）。

内部監査研究機関の将来的展望

—「一般財団法人日本内部監査研究所」設立に寄せて—

八田 進二

青山学院大学名誉教授

大原大学院大学教授

1. 三様監査の一翼を担う内部監査

我が国では、企業における監査の効率性と有効性を高めるために、歴史的な制度としての監査役監査に加え、公認会計士監査及び内部監査の3種類の監査を推進すべく「三様監査」の連携ということが声高に提唱されている。しかし、前2者の監査は、基本的に法定監査ということで、一定の法律によって義務付けられている強制監査としての性格を有している。そのため、当該法律の趣旨に即した形で、適用企業に対しては一律的に導入されており、監査担当者の自由な判断や裁量が介在する場面は極めて限られている。

それに対して、内部監査では、いずれの国においても法的な裏付けを持たず、また、その目的に関しても強制的に限定されるものではない。つまり、内部監査の目的は、内部監査部門を有する企業の意図ないしは内部監査を担当する者の自由な判断や裁量に委ねられている場合も多く、企業各社の創意工夫が図られる点に特徴がある。

一方、1947年に現在の一般社団法人日本内部監査協会が設立された後、同協会

は「内部監査基準」の制定及び改訂等を通じて、内部監査の意義ないし目的等を規定してきており、現行の「内部監査基準」では、内部監査の本質について、次のように規定している。

「内部監査とは、組織体の経営目標の効果的な達成に役立つことを目的として、合法性と合理性の観点から公正かつ独立の立場で、ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメントおよびコントロールに関連する経営諸活動の遂行状況を、内部監査人としての規律遵守の態度をもって評価し、これに基づいて客観的意見を述べ、助言・勧告を行うアシュアランス業務、および特定の経営諸活動の支援を行うアドバイザー業務である。」

このように、企業経営に関わるすべての活動を射程に置き、それらが的確に遂行されていることを検証して一定の信頼性を保証するとともに、必要に応じて当該活動を推進するための助言・勧告等の支援活動を行うことが期待されているのである。端的に捉えるならば、経営者の

経営責任の円滑かつ適切な遂行に向けて求められるあらゆる活動に参与することに、内部監査の本質を読み取ることができるのである。

2. 内部監査実務を支える理論研究

内部監査自体、いずれの国においても、法制度として存在していないということからも、内部監査基準に規定の内部監査の本質も、極めて広範かつ包括的な色彩を有している点に大きな特徴がある。したがって、こうした内部監査が他の法定監査と効果的かつ効率的な連携を図ることで、企業監査全体の実効性を高めるためには、内部監査実務を支える理論的な根拠を明らかにすることが不可欠である。

つまり、ある政策等を立案したり、当該政策の効果を予測ないし評価する際には、客観的な証拠を基礎にすること（すなわち、EBPM(Evidenced-based policy making: 証拠に基づく政策立案))が求められており、そのために必要な研究成果を提供することが、昨今重視されてきている。このように、企業監査の充実を図るために果たすべき内部監査の役割ないし機能を究明するとともに、それが社会制度の一環として定着するためにも、より幅広い視点からの内部監査研究がなされることが極めて重要なのである。

それは、単に「内部監査基準」の文言を見直すといった形式的な議論ではなく、健全かつ持続可能な企業経営の推進に貢献するための内部監査のあるべき姿を究明することでなければならない。

3. 内部監査研究機関に対する期待

このように、内部監査の更なる発展と企業経営に対する役割遂行をより一層強化するためには、現行の内部監査の実態についての冷静な評価とともに、一定の標準化された内部監査の在り方についての研究成果を蓄積することが重要である。

我が国の場合、金融商品取引法制定時に制定された「内部統制基準」では、内部統制の構成要素の1つである「モニタリング」の中で、内部監査が独立的評価の一翼を担うものと規定している。つまり、ここでは、内部監査を通常の業務から独立した視点で行われる内部統制の評価機能を有するものとの理解を示している。したがって、我が国特有の「三様監査」の議論をする場合には、制度上も、こうした理解を度外視して議論することは避けなければならない。

そもそも、内部監査機能自体、1941年の内部監査人協会(IIA)の設立により、広く認知されるようになったのであり、かつ、その後も、IIAの内部監査基準の改訂等を通じて、広範な意義を有するようになってきている。しかし、我が国の場合、他の法定監査との連携ということで、制度面で果たすべき役割が期待されていることから、徒に広範囲の意義や目的を示すことは、かえって、連携の意味を削いでしまう恐れもある。そのため、特に、我が国において求められている内部監査についての研究は、他の法定監査と連携することの意味と、それを果たすために必要な機能を明確にすることであろう。

したがって、今般設立の日本内部監査

研究所では、こうした我が国独自の企業
監査制度の実効性を高めるために必要な

論拠となる証拠収集のための基礎研究を
行うことを期待するものである。

八田 進二 (はった しんじ)

博士(プロフェッショナル会計学、青山学院大学)。日本監査研究学会会長、日本内部統制研究学会会長、会計大学院協会理事長、金融庁・企業会計審議会委員(内部統制部会長、監査部会長)等を歴任。2018年4月より現職。

内部監査研究の課題

林 隆敏

関西学院大学商学部教授

日本内部監査協会「内部監査基準」を紐解けば、企業経営の在り方や環境変化に応じて、内部監査の意義や機能の変遷が読みとれる。1960年に制定された「内部監査基準」では、内部監査は経営管理におけるコントロール機能の評定活動として定義されていた。これに対して2014年に改訂された現行「内部監査基準」では、経営への役立ちという内部監査の目的は不変であるが、従来の監査機能はアシュアランス機能に、そして従来の診断機能はアドバイザー機能へと用語が変更され、監査対象も拡張されている。また、近年の内部監査文献では、今後の方向性として、アドバイザー機能のより一層の発揮を強調しているものも見受けられる。

内部監査のアシュアランス機能について、現行基準では、「対象範囲の決定にあたっては、監査リスクが合理的水準に抑制されていなければならない。」(6.0.1)、及び「内部監査人は、十分かつ適切な監査証拠に基づく結論を形成しなければならない。」(7.2.1)との規定が新たに置かれた。また、「内部監査基準改訂の背景及

び主な改訂点」によれば、前者については「例えばサンプリング・リスクのような監査リスクを合理的水準にまで抑制することが出来るまでの内部監査を実施することが求められている。」、後者については「これまで内部監査基準での使用に抵抗感を持たれていた『監査証拠』の語を今回の改訂であえて用いた。これは内部監査の流れとしてアシュアランスの機能が重視されていることによる。業務監査の実施にあたりアシュアランスをどのように解すべきかをアドバイザーの機能にも関連して理解を深めてゆくことが必要とされる。」と説明されている。

このことから、現行基準では、アシュアランス業務について財務諸表監査の考え方を援用しようとしているものと考えられる。しかし、「内部監査基準」や関連文書には、先の記述以外にアシュアランス機能に関する具体的な記述はほとんど見られない。内部監査の対象は組織における経営諸活動であり、財務諸表監査の理論をそのまま内部監査に当てはめることはできない。内部監査業務のアシュアランス機能については、何を保証するのか

(結論の対象)、どのような保証なのか(保証の意味内容)、どのように保証するのか(保証の方法及び証拠)などに関して議論の余地が大いに残されていると思われる。内部監査における「保証」の理論構築は重要かつ興味深い研究テーマの1つである。

また、アシュアランス機能とアドバイザリー機能の関係については、いささか(あるいは極めて)古い考え方かもしれないが、「監査」に軸足を置いて考えれば、まず独立した評定活動の結果としての意見を述べ、その過程で発見された問題点の改善のための助言・勧告を行い、または支援を行うことが内部監査の本来の機能であると考えられる。これを出発点とすると、アドバイザリー機能の意義が強調されている今日、アシュアランス機能とアドバイザリー機能の関係とともに、内部監査活動としてのアドバイザリー機能とはいかなる性質のものかということも、考察の必要があるのではなからうか。

更に、社会科学一般に当てはまることであるが、とりわけ内部監査研究はその性質上、理論と実践の融合(相互作用)が重要な意味を持つことから、上述のような理論研究とともに、内部監査実務(実態)に焦点を合わせた実証的研究も必要

である。しかし、内部監査の目的は「組織体の経営目標の効果的な達成に役立つこと」であり、内部監査実務は極めて状況依存的で個別性が高い。内部監査機能を担う組織の規模、態様及び権限並びに監査実施方法などは、経営資源、経営者の意識、規制の有無などの影響を受け、各社各様である。そのため、対象を数量的に測定し、要因の相関関係や蓋然性を検証し、一般化した説明を行う定量的研究よりも、対象の質的側面に注目して分析する定性的な事例研究が中心となる。

筆者は一研究者として監査実務の事例研究には強い関心を有しているが、特に社外秘情報の制約から事例研究に必要な情報の入手は困難であるというのが実感である。日本内部監査協会はこれまでも、会員企業がそれぞれの内部監査実務を報告し、経験の共有を図る機会を提供しているが、厳密な研究方法論に則った事例研究の機会提供への取組みの進展を望みたい。

内部監査研究所の設立を契機として、実際の内部監査活動における具体的な人間行動の論理を解明し、意味付けすることや、内部監査という機能を全体的に捉えるための概念的枠組みを開発する研究が一層進展することを期待したい。

林 隆敏 (はやし たかとし)

博士(商学)(関西学院大学)。甲子園大学経営情報学部専任講師、関西学院大学商学部助教授を経て、現職。公認会計士試験試験委員、金融庁企業会計審議会監査部会専門委員・臨時委員などを歴任。現在、日本監査研究学会理事、日本会計研究学会理事、日本経済会計学会理事、金融庁企業会計審議会委員。

内部監査の専門職としての認識と内部監査基準

檜田 信男
中央大学名誉教授

1. 客観的に証明可能な証拠に基づくア シユアランス

特定の職業が専門職と認識され理解されるには、かつて会計士が社会的に尊敬される水準に達するまでに歩み進めてきたように、その職業自体が高度の専門性を有し、従事する人が規律を遵守していること、そして何より倫理観を保持していることが重視される。会計の分野において、専門職業として比較的早くから認識されていたスコットランド勅許会計士協会の先駆者がそうであったようにである。

会計が信頼をベースとして展開される機能である。しかし、財務諸表の作成はその基礎的事実の認識と測定において主観的判断の介入する度合いが高く、その主観的判断が恣意的になる可能性が高い¹⁾。

これはコンピュータをベースにした過程においても同様である。財務諸表の作成が恣意的ではその有用性は期待されない。特に近年の会計処理ではコロナウイルスの感染による経済的事実の認識と測定への影響が重視されている。

この主観的判断に関し客観的に証明可能な証拠に基づいて信頼性を付加するのが監査であり、それゆえに監査を担当する人は、会計及び財務にかかわる人よりもより高い公正不偏性と倫理観とが求められる。このことはすでに会計学や監査論のテキストで説明され、いまさら云々することでもないであろう。

2. 内部監査での「意見書」から「基準」へ

内部監査においては、1947年に、IIA（内部監査人協会）は「内部監査人の責任に関する意見書」を公表した。そして、1971年の「意見書」で監査対象の拡張に関して「検閲下の諸業務活動の十分な理解をうるために、会計および財務記録を超えて監査を行うことを含む」（米国内部監査人協会東京支部訳）とした。また、1978年には「意見書」を「内部監査の専門職的实施の基準」として今日に至っている。なぜ「基準」としたのかについて特に説明はなく、78年版の裏表紙では、今や内部監査協会は国際的な協会（association）であり、85か国の132支部で16,000人以上の会員を擁している

としているにすぎない。単に協会の規模が大きくなったことが理由のようである。

IIAとして、用語の使用はAICPA（米国公認会計士協会）と同じでなくても、内部監査として体系的に明確であれば内部監査基準として許容されるのではないかと当時のIIA担当理事は説明していたが、筆者としては監査に関連する分野での普遍妥当な概念を求めていただけに釈然としなかった。

3. 「内部監査の職業的実務基準」の定訳について

1990年版でも同じタイトルによっているが、1990年版において特に注目したいのは、内部監査協会の「日本語定訳検討委員会」による定訳での「責任と権限」の部分で、例えば、「内部監査人がその責任を果たすにあたっては、まずもって、「内部監査の職業的実務基準」で示されている基本的考え方に従わなければならない。」²⁾とされている部分に関してである。この訳自体は平易にわかりやすく表現されている。ただ、「内部監査の職業的実務基準」とあるがここで「職業的実務」とあることにも抵抗があるが、特に指摘しておきたいのは、この「内部監査の職業的実務基準」で示されている基本的考え方とされている部分についてである。

この部分についての原文は「the concepts enunciated by the Standards・・・」とされているから、訳が原文に忠実であるのかについて疑問が残る。「enunciate」は『リーダーズ英和辞典』（松田徳一郎監修、研究社）では「1<理論などを>明確

に系統立てて説く【述べる】。2<理論・主義などを>宣言する、公表する。3<語を>（はっきりと）発音する。」とされていて、基準に示されている概念（概念を考え方と解することに、それが実務的か、理念的か現実的か、どのような内容とするかに問題があるにしても、異論はない）を体系的に明確に述べるとするのが原文に近いように考えられる。

そうすると、基準で述べられている考え方がないし概念はどのような内容のものであり、それは目標の達成に向けて相互にどのように関連するとすべきか、他の概念との矛盾がないように論理的に説明されているか、体系的にどのように示されるべきか等々の諸点についての検討が課題とされる。基準で述べられている言葉や知識を無批判に使用し、その表面的な活用ということが基準の遵守というものとするれば、内部監査の基本的理解に大きな差が生じてくるように思われてならない。

4. 一般財団法人内部監査研究所の設置と内部監査研究の必要

日本内部監査協会が設置者となってこの度、一般財団法人日本内部監査研究所を設置した。これまで触れてきたように内部監査の概念が専門職として必要とされる水準までの討究が求められることは欠かせない。更に、内部監査の実施環境の変化に即した研究も、監査要点や監査テーマの選定にとって重要である。

研究所の今後の発展的展開を期待したい。

注

1) 『経営財務』3492号(2021年2月、税務研究会、36~37頁)に「CPEは誰のためにあるか」とする時事談論が記載されている。この文章では、「会計基準や監査基準、その背景となる法規やITの知識は、他の領域に比べ

て更新・改訂のスピードが速い。」とCPE制度存在の1つの理由とされている。私の理解と異にする。

2) 日本語定訳検討委員会訳「内部監査の責任に関する意見書」『月刊監査研究』第18巻4号、1992年4月、日本内部監査協会、41頁。

檜田 信男 (ひだ のぶお)

商学博士(早稲田大学)。専修大学商学部教授、中央大学商学部教授、青森公立大学大学院教授、LEC大学大学院教授などを歴任。一般社団法人日本内部監査協会「会長賞」・「青木賞」審査委員会委員長。

内部監査の飛躍に向けた研究への期待

堀江 正之

日本監査研究学会会長

日本大学商学部教授

1. 内部監査研究の進展

日本監査研究学会では、我が国において公表された監査に関する著書及び論文の一覧を「監査研究の動向」として毎年公表している

初めての調査であった 1995 年度にはわずか 7 編に過ぎなかった。ところが、2018 年度には「内部監査」として分類されている論文は 68 編に及ぶ。

この 20 数年間の内部監査研究の広がりや深化には目を見張るものがある。実務の現場からの投稿も、単なる事例紹介ではなく、課題認識に基づく深い分析を行った論考も少なくない。

2. 内部監査研究の難しさ

内部監査の研究には、外部監査にはない難しさがある。

第 1 は、100 社あれば 100 通りの監査実務があることを指摘できる。監査要員数もバラバラ、監査対象もバラバラ、監査手続の精度もバラバラである。

したがって、内部監査の全体傾向の分析や実証研究をしようとするときには、気をつけないといけない。

第 2 は、効果的な内部監査かどうかは、経営に対する貢献で決まってしまうことである。何が良い監査かは個社の事情による。また、外部監査とは異なり、監査の結果責任が法的に追及されることもないから、いわゆる「監査の失敗」を反省材料とする研究も成り立たない。

第 3 の難しさは、内部監査では、客観的な判断尺度がなくても監査業務が成り立ってしまうことである。業務の有効性や効率性が監査対象となり得るからである。さらにいえば、内部監査では、アシュアランスに加え、コンサルティング(アドバイザー)業務も内部「監査」という範疇に取り込んでいることが理論枠組みの構築を難しくしている。

3. 内部監査研究の意義、そして醍醐味

内部監査研究には、上記のような難しさがある。しかしながら、見方を変えれば、既成の枠にとらわれないさまざまな知見を提供することができる。実務の多様性の中には、新しい内部監査のあり方を構想する上での素材やヒントが沢山埋もれている。

日本内部監査協会の機関誌『月刊監査研究』には、認定講習会の優秀論文や全国大会での事例発表をはじめ、具体的な監査事例が豊富に掲載されている。このような多様な事例をもとにした、研究者と実務家との共同研究が進めば、面白い研究成果が出てくるかもしれない。

また、『監査研究』に掲載される海外資料の翻訳は、グローバルな視点を知ることができるだけでなく、我が国における内部監査のあり方を描く上でのヒントを与えてくれることもある。

内部監査のあり方には縛りがなから、将来的な方向性やあり方を独自の視点でデザインすることができる。これは、外部監査の研究では得られない内部監査研究の醍醐味といって良いかもしれない。

4. 内部監査品質の向上に向けて

内部監査の目的は経営への貢献にある。したがって、監査対象の価値向上が実感できる魅力品質を目指すべきである。

被監査部署からは「監査を受けて良かった」といわれる監査、経営者からは「業務変革のヒントが得られた」といってもらえる魅力ある監査でなければならない。

内部監査では、監査品質そのものに意味があるのではない。「監査対象の品質向上のための監査品質」という視点を持った研究が必要である。

さらに一歩進めれば、組織内の業務改

善といった内向きの課題解決だけでなく、組織内の業務改善が顧客サービスの向上にいかに関わり付くかといった外向きの目線をもった研究や提言も必要であろう。

5. 研究所への期待

新型コロナ禍は、内部監査にも大きな影響を及ぼすこととなった。これまで内部監査が抱えていた課題が一気に吹き出したという見方ができるかもしれない。

もう後戻りは許されないであろう。今こそ、新たな経営や業務のスタイルを見据えた新しい形の内部監査はいかにあるべきかについて衆知を集める必要がある。

この度の内部監査専門の研究所の設立が、新型コロナ禍の中であったことは偶然の巡り合わせとは思えないのである。

監査対象部門が大きく舵を切っているのに、内部監査だけが10数年前のチェックリストを微調整しながら使っているというのではお話にもならない。常に変革し成長し続けるための前向きな内部監査実務を支える研究が求められる。

新たに設立された研究所は、ダイナミックな研究の場であって欲しいと思う。また、これからは海外に向けた情報発信も重要な使命の1つとなるであろう。

この度、一般財団法人日本内部監査研究所が設立されたことは、内部監査研究の推進を通じた内部監査のより一層の飛躍にとってきわめて意義深い。

堀江 正之（ほりえ まさゆき）

日本大学商学部・商学研究科教授。専門はIT監査論及び内部統制論。博士（商学）。

日本内部監査協会名誉会員。

ESG/SDGs と内部監査人の役割

松井 隆幸

元青山学院大学大学院教授

1. ESG 投資への注目

環境 (Environment)、社会 (Social)、ガバナンス (Governance) の課題に関する企業の取組みを評価して投資を行う ESG 投資が注目されている。ESG 投資という言葉は、2006 年、当時のコーフィー・アナン国連事務総長が、機関投資家に対して発表した責任投資原則 (PRI) において、投資対象の決定に際し、ESG の 3 要素を組み込むように求めたところから浸透するようになった。

機関投資家が ESG 評価の高い企業に投資をするようになれば、企業は投資を受けるため ESG の課題に取り組むようになる。その結果、企業価値が向上すれば、株価も上昇し、機関投資家も利益を享受でき、企業が一層 ESG 対応を強化するという好循環が生まれ、社会・経済環境が改善されていく。ESG 投資が強調されたのは、このような好循環が期待されたからである。

我が国において、ESG 投資が注目され始めたのは、2015 年、年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) が PRI に署名したことがきっかけであった。2020 年 1 月

時点で、我が国における PRI 署名機関は 80 にのぼり、2018 年における資産運用残高は 2.1 兆ドル (資産運用残高全体の 18.3%) になっている¹⁾。そのため、資金調達しようとする企業にとって、ESG 投資の対象となることは、イメージの向上はもちろん、経済的にも重要になっている。

とはいえ、機関投資家の ESG 投資手法はさまざまである。独自の投資戦略に基づき各企業を ESG の観点から評価し、投資対象を選定する機関投資家もあれば、GPIF のように、ESG を算出要素に組み込んだ株価指数を採用し、その指数に基づく運用を行う機関投資家もある。投資手法に応じ、必要とする情報も多様になる。企業が ESG 情報を開示するに際しては、機関投資家の情報ニーズを把握し、複数存在する ESG に関する情報開示の枠組みから適切な選択をするという問題も生じる。

2. SDGs の推進

2015 年、国際連合において、各国政府は SDGs (持続可能な開発目標) に合意した。

SDGs は、2030 年に向け、地球規模の課題を解決するための 17 の目標と 169 のターゲットを設定している。SDGs は、PRI とは異なり、政府、企業及び市民社会等の各行動主体に対して目標達成のための行動を要請するもので、各行動主体がその影響や成果についてコミュニケーションをとるための共通の枠組みとなる。

SDGs の 17 の目標は、環境を保護することが社会・経済の発展に不可欠とする考え方で設定されている。ターゲットには、目標の中身に関するものとターゲットを実施する手段を示すものがあり、各目標のターゲットを見れば、目標の内容を具体的に理解できる。各企業は、目標及びターゲットを参照して SDGs に最大限の貢献ができるような行動をとる必要がある。SDGs には ESG に関する課題が含まれているので、SDGs への貢献により、ESG の観点からも高い評価を得ることができる。

GRI、国連グローバル・コンパクト及び WBCSD は、企業が SDGs に貢献するための行動指針として「SDG Compass」²⁾ を公表している。「SDG Compass」では、SDGs を経営戦略に融合し、成果につなげていくためのステップとして、次の 5 つを示し、説明を加えている。

- ①SDGs を理解する
- ②優先課題を決定する
- ③目標を設定する
- ④経営へ統合する
- ⑤報告とコミュニケーションを行う

②では、バリューチェーンをマッピング

グし、影響領域を特定すること、指標を選択し、データを収集することなどについて解説している。③では、目標範囲を設定し、KPI を選択すること、各目標についてベースラインを設定することなどについて解説している。④では、目標を企業に定着させ、すべての部門に持続可能性を組み込むことなどについて解説している。

3. 内部監査人の役割

「SDG Compass」にいう 5 つのステップは、目標を設定してリスクを分析・評価し、リスク管理方針を設定・実行し、目標の達成を図る、リスク・マネジメントそのものである。内部監査の対象は、ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメント及びコントロールに関連する経営諸活動である。内部監査人には、今日の社会環境の中で、SDGs の課題がリスク・マネジメントの対象として適切に分析・評価され、リスク対応されているか、更に、確実な対応がなされるように有効な統制活動が整備・運用されているかを評価し、必要に応じ、改善を提案することが求められる。

例えば、コーポレートガバナンス・コードでは、「上場会社は、社会・環境問題をはじめとするサステナビリティ（持続可能性）を巡る課題について、適切な対応を行うべきである。」とする。そして、取締役会に対し、この課題への対応をリスク管理の一部であると認識し、適確に対処するように求めている（原則 2-3、補充原則 2-3①）。内部監査人としても、

取締役あるいは経営陣のSDGsへの取り組み状況を理解するとともに、助言することも必要であろう。

SDGsへの対応に関し、内部監査人は、特に、次の諸点に留意して監査領域を広げ、対応する必要がある。内部監査研究においても、この領域拡大を念頭に、SDGsへの貢献を支援する研究を推進し、内部監査人に役立つ具体的な手法を提案することが望まれるであろう。

まず、内部監査人は、バリューチェーンのマッピングにあたり、提供する製品やサービスのライフサイクル全体を考慮しているかを確認しなければならない。マッピングでは、例えば製造業の場合、原材料の調達から製品の廃棄に至るまですべてを対象とし、目標に対する正の影響と負の影響を検討することが求められる。内部監査人は、原材料の仕入れ先、製品廃棄の請負業者なども対象に含め、検討しているかを確認する必要がある。更に、正の影響の拡大及び負の影響の縮小を事業機会に繋げて検討しているかも考慮する必要がある。

次に、SDGsの目標達成については、未来のあるべき姿を起点に、課題の解決のために何が必要かを考え、実行に移すアウトサイド・インのアプローチをとることが必要である。全社的に取り組むだけでなく、関係者との連携も含め、目標達成に向けてなすべきことを検討する姿勢が求められる。内部監査人は、このよ

うな取り組みの状況を確認すべきである。

SDGsの目標達成状況や投資家によるESG投資の影響が大きくなると、企業が提供するESG/SDGsに関する情報の信頼性が重要性を増し、第三者による情報の保証（監査）も必要になる。第三者が保証する場合、情報の作成にかかるコントロールの有効性が前提となろう。ESG/SDGsに関する情報の信頼性にかかるコントロール手段が組み込まれ、運用されているかを評価することも内部監査人の役割として重要になる。

（本稿での見解は筆者個人のものであり、筆者が所属する組織の見解ではない。）

注

- 1) 日本取引所グループ、東京証券取引所「ESG情報開示実践ハンドブック」2020年、9頁、日本取引所グループホームページ [<https://www.jpx.co.jp/corporate/sustainability/esg-investment/handbook/index.html>] (2021年2月14日閲覧)。
- 2) GRI・国連グローバル・コンパクト・WBCSD作成、Global Compact Network Japan・地球環境戦略研究機関訳「SDG Compass : SDGsの企業行動指針 SDGsを企業はどう活用するか」2016年、SDG Compass [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/04/SDG_Compass_Japanese.pdf] (2021年2月14日閲覧)。

松井 隆幸（まつい たかゆき）

1980年、中央大学商学研究科博士後期課程満期退学。同年、拓殖大学商学部助手。専任講師、助教授を経て、1997年、教授。2005年、青山学院大学会計プロフェッション研究科教授。2016年、公認会計士・監査審査会常勤委員（現職）。

我が国内部監査機能の拡充

—内部監査の現状と国内外対応—

松本 祥尚

関西大学会計専門職大学院教授

1. 国内対応における課題

我が国で内部監査を含む内部統制に注目が集まったのは、金融商品取引法に基づき2008年4月1日開始事業年度より上場企業に内部統制報告制度が適用され、内部監査を含む内部統制の整備と運用、ならびにその評価報告書の提出が義務付けられた時期である。しかし我が国でも一部の企業では内部監査が以前から実施されており、当該監査は会計監査の機能から出発した後、業務監査を主流としたものへと変化し、更には経営監査の方向へと向かってきた¹⁾。

内部監査が1940年頃から顕著な発展を遂げたアメリカの場合と異なり、「わが国では戦後、それも主として証券取引法による会計士監査との関連において導入されたもの」²⁾という位置付けから、上場企業でも上場審査基準における有効な内部管理体制整備の義務付け³⁾の遵守のために、上場するに当たって内部監査部門を整備するものの、その後はおざなりな対応に留め、内部監査のスタッフを3名以内とする企業も少なくない⁴⁾。

一方、2002年改正商法特例法で委員会

等設置会社制度が導入されて以来、当該会社には監査委員会が監査権限を発揮できるような内部統制の整備とその利用のための制度的措置として、監査委員会の職務を補助すべき使用人を必須とし、その補助使用人には執行役からの独立性の確保が求められた（商法施行規則第193条）。

その後、指名委員会等設置会社の監査委員会、及び監査等委員会設置会社の監査等委員会を補助する取締役及び使用人を義務付け、その独立性を要請している（会社法施行規則第110条の4・第112条）。監査役設置会社については、監査役が求めた場合、補助使用人の設置とその独立性が同規則第100条第3項第3号で求められる。

このように上場企業に限らず株式会社には、監査役等を補助する独立した使用人の設置がガバナンス実効化の観点から必要とされているが、必ずしも専任スタッフを配置している会社は多くない⁵⁾。監査役等の独立補助使用人が配置されていない会社において、その代替的機能を担う内部監査部門と監査役等との連携は

監査役等の監査の有効性を確保するという点で不可欠となる。この場合、内部監査が内部統制の一部として経営者が整備する対象となっているため、執行役から独立した補助使用人でないことで監査機能に自ずと限界はあるが、その限界を前提としても監査役等の情報収集能力を補完できることが重要である。したがって、独立専任スタッフがおらず、また内部監査スタッフも少ない企業においては、内部監査の実効性に問題があるだけでなく、監査役等のガバナンス機能の効果的な発揮にも支障が生じ得る。

2. 国際対応における課題

更に我が国企業のグローバル化が進み、子会社化や関連会社化した海外企業において不祥事が生じ、それが何年間も発覚しないまま多額の損害となって顕在化する例が跡を絶たない。この原因の1つは、我が国企業の現場業務における内部管理と資金管理が海外の子会社等にまで及んでないことにある。特に我が国企業の特徴として、効果的な資源の一元管理と経営管理を効率的に行なうために、内部統制の一環として ERP を導入しそれぞれの企業が独自にカスタマイズして運用している。このため海外企業の買収に当たって国内で利用している ERP を持ち込むことができず、また資金管理も統合することができないために、親会社が海外子会社等の資金管理データを直接捕捉できていない状況にある⁶⁾。

ERP と資金管理は現場業務とその管理に相当するため、IIA の 3 ラインモデ

ルでは第 1 ラインと第 2 ラインに相当し、経営管理者のもとでの一体的な運用が求められ、第 3 ラインとしての独立的かつ客観的な保証・助言のための内部監査の対象となる⁷⁾。この結果、ERP と資金管理の統合による現場業務とその管理が海外子会社等に及んでいない我が国においては、独立した内部監査のグローバル化対応が喫緊の課題となる。

以上のように、国内対応と国際対応の両面で我が国内部監査機能の拡充が必要となっており、特に企業グループ全体のガバナンスという視点での経営監査が志向されねばならないと考える。

注

- 1) 久保田音二郎『現代内部監査』千倉書房、1974 年。
- 2) 企業経営協会編『実態分析 内部監査』中央経済社、1960 年。
- 3) 例えば、現在の東証上場規程 207 条（上場審査基準）では、新規上場申請が行われた株券等の上場審査に当たって、当該申請企業の内部管理体制が適切に整備され機能していることが要求されている。
- 4) 日本内部監査協会の 2007 年調査では、有効回答数 1,473 社のうち 817 社（58.9%）が内部監査部門を 3 名以内とし、その後の 2017 年同調査では 1,593 社中 714 社（52.4%）が 3 名以内と回答している（日本内部監査協会「第 19 回監査総合実態調査」『2017 年監査白書』日本内部監査協会、2017 年）。
- 5) 日本内部監査協会、前掲白書。
- 6) 小澤義昭・松本祥尚「第 5 章 グローバル化対応のグローバル・キャッシュ・マネジメ

ント」柴健次編『異文化対応の会計課題：グローバルビジネスにおける日本企業の特徴』同文館出版、2019年、107～138頁。

- 7) The Institute of Internal Auditors: IIA, The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense, IIA, 2020. (日本内

部監査協会事務局訳「内部監査人協会 (IIA) 情報 IIA の 3 ラインモデル：3 つのデフェンスラインの改訂」『月刊監査研究』第 46 巻 8 号、2020 年 8 月、日本内部監査協会、35～41 頁)。

松本 祥尚 (まつもと よしなお)

1987 年関西大学商学部卒業、1989 年神戸大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。同年香川大学経済学部助手、1998 年関西大学商学部助教授、2006 年 4 月より現職。現在、日本監査研究学会理事、企業会計審議会監査部会臨時委員。

内部監査の知見を地方自治体に

丸山 恭司

愛知工業大学経営学部教授

コロナ禍により地方自治体の業務は増加し、職員への負担が重くなっている。地方公務員の職員数は、2020年4月1日現在で約276万人となっており、1994年に比べて約52万人と2割も減少をしており¹⁾、現場の負担感が増している。

自粛に伴う経済的な損失を補うために政府や地方自治体から給付金などの金銭給付が行われた。しかし、我が国ではマイナンバーカードの普及が遅れ、銀行等の口座情報との紐付けがなされていないため、システムを通じた申請よりも紙による申請手続を住民に求めるという事態となった。業務の増大と職員数の削減は、事務処理のミスや不正を防止するためのモニタリングの機能を低下させ、リスクが増しているといえる。

地方自治法が、2017年6月2日に改正された。その柱は「内部統制の整備」と「監査基準の策定」である。すでに民間企業においては、監査基準に基づいた財務諸表監査や、内部統制基準に基づいた内部統制の整備、運用及び内部統制報告の制度が定着していた。しかし、地方自治体においては、都道府県においてよ

うやく内部統制が構築され、それに依拠し、監査基準に基づく監査委員監査が2020年4月からスタートした。

ただ、内部統制も監査基準についても、自治体の裁量が大きく、全国统一の内容となっていない。例えば、内部統制の対象については、法律上、「財務に関する事務」は必須とされている。しかし、静岡県では、「情報の管理に関する事務」も対象となっており²⁾、個人情報保護も内部統制の対象とされている。公的機関固有の内部統制の在り方については、研究すべき課題が山積している。

かつて地方自治体では、行政評価制度やISO9000シリーズ、14000シリーズの取得がブームとなった。しかし、法律に明記されなかったため形骸化し定着しなかった。内部統制の構築は、地方自治法に明記され、法的義務となったことで内部統制の構築が着実に進む。筆者は、2018年から豊川市から内部統制アドバイザーの委嘱を受け、内部統制の構築と運用について参与し、この取組みには監査委員事務局も参加している。2020年11月には豊川市議会の議員に対して内部統

制に関する議員研修会を実施している³⁾。内部統制整備に積極的な自治体は、内部監査や内部統制に関する実務的な知見を求めている。民間企業で発展した内部監査や内部統制にかかわった知見が地方自治体に水平展開されることが期待される。

自治体の事務と押印は切り離せない問題である。2020年10月以降、申請手続における押印廃止が話題となった。菅義偉首相は、2020年10月7日の規制改革推進会議で「近日中に全省庁で全ての行政手続の見直し方針をまとめてほしい」と指示をした⁴⁾。確定申告書、国家公務員の手当関係書類、税関手続などへの押印廃止にむけた制度改正が着々と進行している。例えば、名古屋市は、12月に営業許可証や保育利用申込書など約5,900業務で押印を廃止すると発表した⁵⁾。愛知県も、押印を必要とする手続の大胆な見直しを進め、県民、事業者、市町村などに書面への押印を求めている約6,000の手続のうち、約4,500の手続について押印を全廃するとしている⁶⁾。県の調査に基づき押印を廃止しても大きな支障は生じないと判断したためである。約4分の3の手続では、押印が必要でなかったということになる。

役所の内部手続では、上席者の印鑑を得ることを「決裁をうかった」と表示することがある。上司の押印は、決裁の承認を得る「神聖」な儀式という側面がある。多くの自治体では、電子決裁が普及している。しかし、ディスプレイに表示される決裁ボタンをクリックする行為と自分の朱肉の付いた印鑑を押す行為には、承

認者の心理には格段の違いがある。内部統制を有効に機能させるために端末にログインする際に指紋などの生体認証やマイナンバーカードを活用し、職員が文書を承認した事実を記録し、あわせてブロックチェーン技術を活用して完全・確実な方法で電子的記録を保存することで、電子手続上の「神聖さ」を確保する手段も検討されなければならない。自治体におけるITへの対応は内部統制の基本的要素である。それをモニタリングする監査委員監査も今後大きな変化が予想される。

民間企業における内部監査は、IIAや日本内部監査協会の活動により発展を遂げてきた。今後は、内部監査に関する知見が全国の地方自治体に浸透していくことを期待したい。

注

- 1) 総務省自治行政局「令和2年度地方公務員定員管理調査結果」総務省ホームページ
[https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/jichi_gyousei/c-gyousei/teiin/index.html]
(2021年2月5日閲覧)。
- 2) 静岡県「内部統制に関する取組」2020年3月、静岡県ホームページ
[https://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-030a/documents/ic_abstract.pdf] (2021年2月5日閲覧)。
- 3) 豊川市議会「豊川市議会だより」第196号、2021年2月、15頁、豊川市ホームページ
[<https://www.city.toyokawa.lg.jp/shigikai/shigikaigaiyo/gikaidayori/saisin/gikaidayori>

内部監査研究の展望

—「内部監査実施状況調査」の分析を踏まえて—

丸田 起大

九州大学大学院経済学研究院教授

京都大学経営管理大学院客員教授

(助九州大学出版会監事、博士(経済学))

1. はじめに

筆者は、日本内部監査協会実施の「内部監査実施状況調査」の第52回(2007年度)から現在まで、結果の解説・所見を担当させていただいている。2009年度に内部監査協会研究助成をいただき、調査第1回(1959年度)から第55回(2010年度)までの分析結果について、拙稿¹⁾の形で協会機関誌『月刊監査研究』に掲載をいただいた。また、2012年度の日本内部監査協会北海道地区監査研究会議、2016年度の第50回内部監査推進全国大会及び2018年度のAsia-Pacific Management Accounting ConferenceのController Sessionにて、研究成果を報告する機会を賜った。

本稿では、日本内部監査研究所の設立と紀要の創刊を祝して、これまでの研究成果を踏まえて、我が国における内部監査実務の傾向及び管理会計監査の実態という研究課題について、ささやかながら展望を示したい。

2. 内部監査実務の傾向

「内部監査実施状況調査」は、1959年

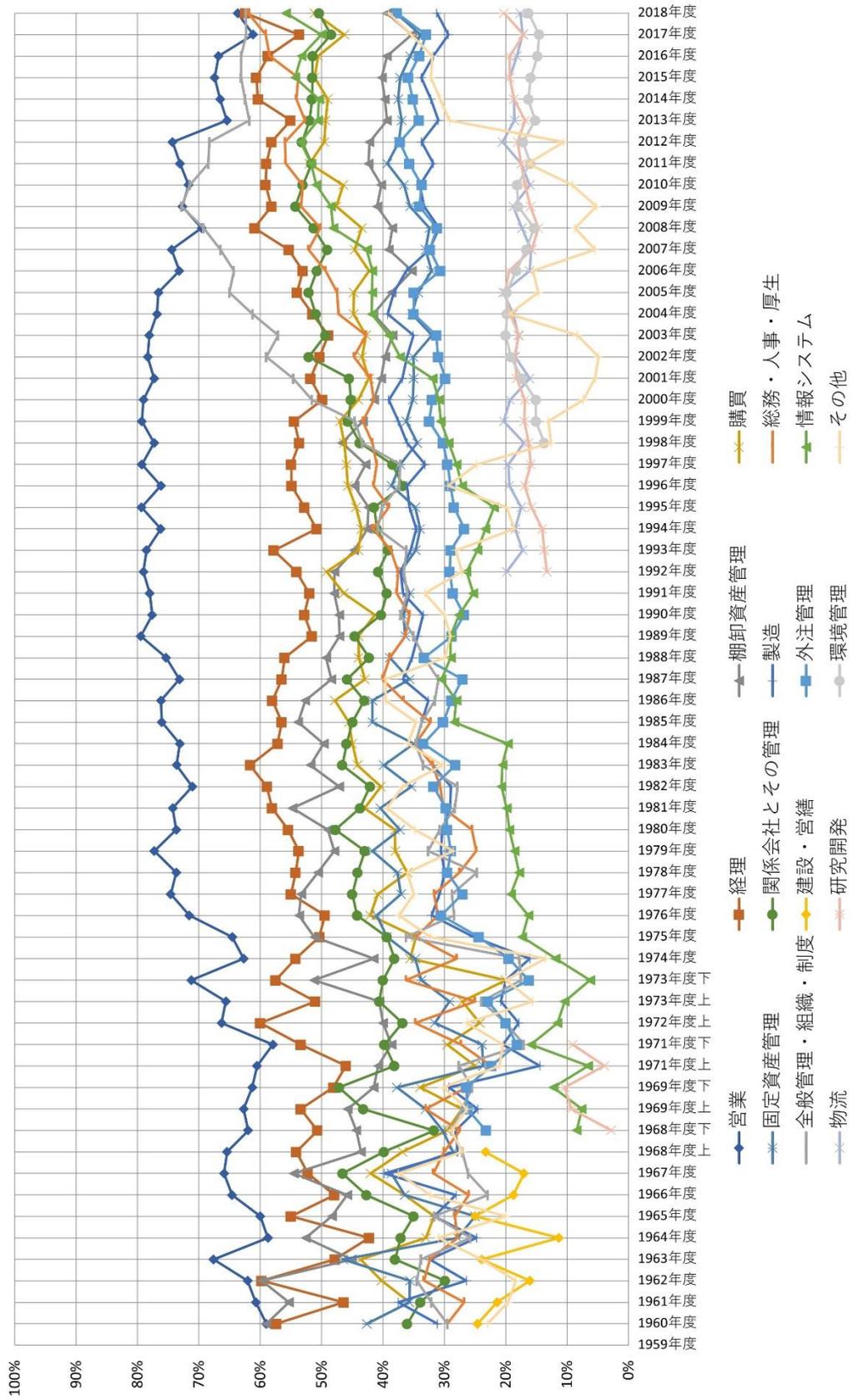
度に回答会社60社のサンプルから第1回の調査が開始され、以来現在まで継続され第63回(2018年度)までが公表されている。第62回(2017年度)調査で回答会社数が1,257社で過去最多となり、記述式回答という忌避されがちな調査方法にもかかわらず、有効回答率も20%前後で安定して推移している。

回答会社の業種構成は、調査開始以来、製造業が7割近くを占める状態が長く続いたが、2000年頃に逆転し、現在では非製造業が6割を占める状態になっている。全業種の全期間の内部監査対象業務別の実施率の推移は次頁の図1の通りである。傾向分析に基づいて、我が国におけるこれまでの内部監査実務は次のように展開してきたと整理している。すなわち、1973年の商法改正以前の内部監査の導入期、1998年の連結財務諸表制度見直しまでの定着期、2008年の金融商品取引法(J-SOX)施行までの変革期及び現在までの洗練期である。

内部監査対象業務別の実施率を見ると、伝統的に営業業務と経理業務が高い実施率を維持しており、この2つが我が国の

図 1

内部監査実施率の推移（全業種）



内部監査実務で中心となってきた。しかし、1998年頃から全般管理・組織・制度、総務・人事・厚生業務、関係会社とその管理業務、情報システムの実施率が急上昇し、ここ数年では実施率の最上位に来ている。

近年の傾向は、営業業務、経理業務、全般管理・組織・制度、総務・人事・厚生業務、情報システム、購買業務及び関係会社とその管理業務が50～65%のゾーンに、棚卸資産管理業務、固定資産管理業務、外注管理業務及び製造業務が30～40%のゾーンに、物流業務、研究開発業務及び環境管理業務が15～20%のゾーンに、それぞれ収束しながら推移している。以上は全業種の全体的な傾向であるが、業種ごとにその傾向は異なり、実施されている対象業務にも一定の組合せのパターンがあることも表れており、今後も分析結果を提供していきたい。

3. 管理会計監査の実態

もう1つの研究関心は、管理会計制度に対する内部監査の実態である。内部監査と管理会計は、実務において相互に影

響を与え合う密接な関係にあり、管理会計リスクの内部監査の重要性が啓蒙されている²⁾。しかし学術研究としては、古くは青木茂男³⁾に始まり、可児島敏雄⁴⁾、久保田音二郎⁵⁾、櫻井通晴⁶⁾、近江正幸⁷⁾といった先達を除いては、活発に取り組まれてきたとは言い難い。

「内部監査実施状況調査」は、具体的な監査テーマを記述式で回答するという調査方法のおかげで、実施例のなかに次頁の表1のような管理会計制度を対象とするテーマが数多く含まれている実態を明らかにしてくれている。テキストマイニングなどの手法によるこれまでの分析の結果、すべての対象業務において何らかの管理会計リスクが監査テーマに含まれていること、しかしそのリスク分布は業種によって異なること、原価管理や予算管理の監査が共通のテーマとなっていること、研究開発業務の内部監査は、内部監査の実施率自体は低いですが、管理会計監査の実施率は高く安定的に実施されていること、などの傾向を見出している。こちらの研究成果も順次公表していきたい。

表 1

内部監査対象業務	管理会計監査の実施例
購買業務	購買単価の妥当性、コストダウンの管理状況、予算管理の状況
外注管理業務	外注単価の妥当性、コストダウンの管理状況、予算管理の状況、アウトソース先の原価管理状況
製造業務	製造原価の妥当性、標準原価の妥当性、品質コストの管理状況、コストダウンの管理状況、予算管理の状況、損益分岐点の引下げ、原価企画の実施状況
営業業務	販売価格の妥当性、粗利率の妥当性、販売諸費の妥当性(販売促進費、リベート等)、予算管理の状況
経理業務	資金調達運用の管理状況、キャッシュフローの管理状況、予算管理の状況
棚卸資産管理業務	在庫回転率/日数の管理状況、コストダウンの管理状況、予算管理の状況
固定資産管理業務	設備投資計画の妥当性、設備投資効果のフォロー、予算管理の状況
総務・人事・厚生業務	諸経費の管理状況(接待交際費、旅費交通費、会議費等)、人件費(給与・賞与等)の妥当性、予算管理の状況
情報システム	システム投資計画の妥当性、システム投資の費用対効果、予算管理の状況
全般管理・組織・制度	予算管理の状況、バランススコアカードによる管理状況
関係会社とその管理	関係会社の原価管理状況、関係会社の予算管理状況、ロイヤリティ回収状況
物流業務	物流費の予算管理状況、コストダウンの管理状況
研究開発業務	研究開発費の予算管理状況
環境管理業務	予算管理の状況

注

- 1) 丸田起大「(社)日本内部監査協会『2009年度研究助成』助成金給付対象調査研究成果我が国における内部監査実務の変遷：『内部監査実施状況調査』結果の分析』『月刊監査研究』第38巻9号、2012年9月、日本内部監査協会、9～32頁。
- 2) 日本内部監査協会『内部監査人の実務ハンドブック：内部統制システムに役立つ実務手引き』日科技連、2007年。
- 3) 青木茂男「管理会計：内部監査」『企業会計』第9巻14号、1957年12月、中央経済社、2382～2385頁。

- 4) 可児島敏雄「管理会計の発展と業務監査の意義：内部監査の本質と業務監査機能について」『彦根論叢』第55号、1959年6月、滋賀大学経済学会、41～56頁。
- 5) 久保田音二郎『現代内部監査』千倉書房、1974年。
- 6) 櫻井通晴『アメリカ管理会計基準研究：原価計算の管理的利用から現代の管理会計』白桃書房、1981年。
- 7) 近江正幸「指標：新・内部監査基準からみた内部監査と管理会計の関係」『月刊監査研究』第23巻7号、1997年7月、日本内部監査協会、2-5頁。

丸田起大 (まるた おきひろ)

鹿児島県生まれ。九州大学大学院経済学研究科博士後期課程修了。博士(経済学)。佐賀大学講師・助教授、北海道大学准教授、九州大学准教授を経て、2017年より現職。日本管理会計学会理事、会計理論学会理事。

ESG 投資と内部監査

森田 佳宏
駒澤大学教授

1. ESG 投資の加速

ESG 投資という言葉が頻りに目にするようになった。従来、我が国の投資家は海外の投資家に比べ、企業の ESG への取組みにあまり関心を示さないとされてきた。ESG に取り組む企業に投資をしても、それが投資のリターンには結び付かないと考えられてきたためである。しかし最近では、リターンのみを考える投資家にとっても企業の ESG 情報の分析は不可欠なものになってきているといわれる¹⁾。

2020 年 3 月に公表された日本版ステュワードシップ・コードの再改訂版では、ESG 要素を含む中・長期的な持続可能性をも考慮した投資行動をとるべきことが新たに要請されており、こうした動きも ESG 投資を加速させる大きな要因となっている。

このような投資環境になってくると、ESG への取組みの遅れは企業にとってのリスクとなる可能性があり、企業のリスク・マネジメントの巧拙が問われる事態にもなり得る。自社はもちろんのこと、社会の持続可能性を高める動きに同調しない企業は、投資家のみならず広く

ステークホルダーから徐々に受け入れられなくなっていくことが想定される。急速に変化する経営環境のもとで経営者が適切に ESG 問題に対処しているかどうかを、リスク・マネジメントの観点からも内部監査で検証する必要性が生じている。

2. ESG とマテリアリティ

ESG 投資の流れの中で、各企業は ESG への取組みを投資家に対してアピールすることになるが、とりわけ環境問題や社会問題への対応については、企業が属する業種の特徴やグローバルな業務展開の程度などによってかなりの相違が見られ、投資家側からすると、同じ業種の企業であっても一律の尺度をもってその取組みの善し悪しを判断することは難しいというのが実情であろう。この各企業における ESG への取組みの多様性が、ESG 情報の開示に内部監査を介在させることの意味につながる。

ESG に取り組むにあたり、その鍵となるのはマテリアリティ（企業価値や業績等に与える重要性）である。企業が、環境、社会、ガバナンスのあらゆる問題に

対処しようと多額の資金を注ぎ込むと業績の悪化を招く可能性があるため、企業は自社の特性に沿ったマテリアリティを明確にし、自らの成長と社会への貢献の両立を図らなければならない。

ある製薬会社では、発展途上国に熱帯病の治療薬を無償で提供しているという。その国の生活水準が上がれば、新たな市場を開拓できるという読みだ。ESG への取り組みは、持続的成長に向けた具体的な経営戦略としても重要な意味を持ち得る。内部監査は組織体の経営目標の効果的な達成に貢献するものであるから、経営戦略に結びつく ESG の要素は自ずとその監査対象に含まれることになる。重要なことは、どれだけその企業の実情に沿ったマテリアリティの設定が行われているかということである。

3. 内部監査の貢献

ESG 投資を考える投資家が注目するものに、統合報告書や有価証券報告書において公表される非財務情報があるが、ここでの問題の1つは、ESG への取り組みに関する情報の信頼性をどのように担保するかということである。

国際統合報告委員会 (IIRC) は、2021年1月に公表した国際統合報告フレームワーク (改訂版) の中で、統合報告書を「組織体が置かれている外部環境のもとで、組織体の戦略、ガバナンス、実績および見通しが、短期、中期および長期の価値の創造、保全または喪失にどのように結びつくかに関する簡潔なコミュニケーション」と定義している。企業が ESG

にどのように取り組み、いかなる将来ビジョンを持っているのかが企業価値を左右する時代になっている。

内部監査部門は組織体に価値を付加する役割を担うものであるから、ESG 情報の開示には積極的に関与していくことが望まれる。その方法としては例えば、ESG への取り組みに関する内部監査結果の報告を投資家に示すということも考えられよう。ESG に関する公開用の情報であるから内部監査のすべてではないが、見方によっては、内部監査の独立性を確保するための2本の報告ラインに加えて、新たに投資家と内部監査を結ぶ3本目の報告ラインということもできる。こうすれば、経営者の ESG への取り組みのみならず、内部監査による貢献も可視化され、社内で ESG への取り組みについて、目標設定の適切性やその進捗度合いについてのアシュアランスが提供されていることが投資家に伝わる。更に、把握された問題についての経営者の対応が示されれば、改善に向けたアクションがとられていることも理解されるであろう。

ESG、統合報告、外部保証の枠組みに内部監査をどのように取り込むのかが、内部監査の新たな一步を決めることになる。それぞれ状況が異なる各企業における ESG への取り組みについての具体的な保証は内部監査に委ね、外部の保証機関は内部監査活動に対する外部評価の実施状況等を参照し、独立性を含めた内部監査の取り組みの妥当性を検証するという形も、ESG 情報の深度と信頼性を両立させる1つの方法と考えられる。

注

1) 窪田真之「投資家が監査役等に求める対話と

は」『月刊監査役』717号、2021年1月、日本監査役協会、7～8頁。

森田 佳宏（もりた よしひろ）

早稲田大学大学院商学研究科博士後期課程単位取得退学。駒澤大学経済学部教授。日本監査研究学会理事、公認会計士試験試験委員、不動産鑑定士試験論文式試験試験委員、内部監査基準改訂委員会委員（幹事）等を歴任。

コーポレート・ガバナンスにおける内部監査の機能の研究

—将来への課題と展望—

矢澤 憲一

青山学院大学経営学部教授

筆者は2015年より内部監査協会のご支援のもと開始された「コーポレート・ガバナンスにおける内部監査の機能」研究プロジェクト（以下「研究プロジェクト」）に参画する機会を与えられ、共同で研究活動に従事してきた。発足時のメンバーは松井隆幸氏（元青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授、現公認会計士・監査審査会委員）、町田祥弘氏（青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授）、土屋一喜氏（日本内部監査協会業務執行理事）および南部芳子氏（内部監査研究所所長）である。

昨今、度重なる不正な財務報告を受けて内部監査に対する社会的な期待が高まっている。制度上もコーポレート・ガバナンス・コードにおいて「上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである」とされ、またCOSO「内部統制の統合的フレームワーク」においても内部監査は不正に対する第3のディフェンス・ラインとして重要な役割を期待されている。一方、内部監査は外部からの観察が難しいことから長らくブラックボックスとみなされ、アー

カイバルデータを用いた実証研究において十分な実証的証拠が蓄積されてきたとはいいがたい状況であった。こうした背景から、内部監査の機能を理論的・実証的に解明することを目的として研究プロジェクトが開始された。

研究プロジェクトでは、内部監査協会による「第18回（2013年）監査総合実態調査」のデータと企業の財務及びコーポレート・ガバナンスに関連するデータを統合することで、内部監査、外部監査、コーポレート・ガバナンスの関連性及び内部監査の機能を分析した。

プロジェクトの中間報告¹⁾では、内部監査機能の構成要素として、規模、範囲、客観性、専門性、研修、経験、手続、調整、外部報告及び内部報告の10項目を特定し、各要素間の関係及び外部要因との関連性を分析した。主な発見事項を要約すれば、①内部監査の規模（人数）、監査範囲、客観性、専門性（資格者数）、研修、手続の各要素には相互に正の関連性があることから、これらが内部監査の機能に影響する要素である可能性がある、②外部監査人への報告及び外部監査人と

の調整は、総じてそれ以外の内部監査変数とは関連性がない、または負の関連性があることから、内部監査の機能が不十分である場合に外部監査人との連携によってそれを補完している可能性がある、③専門性は、すべての内部監査変数と正の関連性を有するとともに、外部監査人との調整と負の関連性を有することから、内部監査機能の中核的な要素である可能性があることが示唆された。

中間報告により一定の研究成果が得られた一方、「監査総合実態調査」はもともと学術研究を想定して設計されたものではなかったことに起因する課題も明らかになった。そこで研究プロジェクトで得られた知見を踏まえつつ研究を深化させていくため、研究プロジェクトは内部監査協会に対していくつかの提案を行った。これらの提案を踏まえ、2016年に実施された第19回監査総合実態調査では質問事項の統廃合及び新設が実施された。研究プロジェクトでは、続く第20回調査の結果を含む3年間の調査データを活用し、この間に生じた社会経済状況の変化も踏まえた新たな研究を計画中である。

2021年を迎えた現在、VUCA(ブーカ: Volatility 変動性、Uncertainty 不確実性、Complexity 複雑性、Ambiguity 曖昧性)

はより一層増大し、それと歩調を合わせるようにIT/AI(情報技術/人工知能)も急速に発展しつつある。これらは大きな波となり、企業の在り方までをも根本的に変容させようとしている。こうした中、内部監査は、コーポレート・ガバナンス、リスク・マネジメント、内部統制に対してどのような支援を行うことができるのだろうか。そしてそのために内部監査はどのような機能を備える必要があるのだろうか。こうした問いに答え、より一層内部監査の機能が向上していくためにも、更なる学術的な調査・研究が求められよう。

このような時代において、一般財団法人日本内部監査研究所が設立されることは、我が国の内部監査の機能に関する学術的研究の発展にとってエポックメイキングであり、本研究所を中心内部監査研究が強力に推し進められ、更なる飛躍を遂げることを心から願っている。

注

- 1) 松井隆幸・町田祥弘・矢澤憲一「コーポレート・ガバナンスにおける内部監査の機能の研究(中間報告)」『月刊監査研究』第41巻9号、2015年9月、日本内部監査協会、13～29頁。

矢澤 憲一(やざわ けんいち)

一橋大学大学院商学研究科博士課程修了、博士(商学)。2005年4月青山学院大学経営学部専任講師、2017年4月より現職。研究領域は会計、監査、コーポレート・ガバナンスに関する実証分析。

内部監査 創刊号（通巻第 1 号）

2021 年 3 月 31 日発行

編集・発行：一般財団法人日本内部監査研究所 【URL】 <https://jiarf.org/>

編集協力：同文館出版株式会社

〒104-0044 東京都中央区明石町 1-3 明石町ツインクロス 404

電話（03）3548－8708

※無断転載を禁じます



内部監査 創刊号

2021年3月31日発行 第1号

一般財団法人日本内部監査研究所

Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>