

# 取締役会の監督機能発揮のための 内部監査機能のあり方

蓮 沼 利 建

## 1. はじめに

コーポレートガバナンス・コード（以下、「CGC」という）は、2015年以降2021年まで2度の改訂を経て、基本原則4および原則4-3で、「経営陣・取締役に対する実効性の高い監督」を求めている。そして、補充原則4-3④および4-13③において、取締役会は、「内部監査部門を活用しつつ」グループ全体を含めた内部統制や全社リスク管理体制の構築・監督をすべきとし、内部監査部門と取締役会・監査役会との連携の一環として、内部監査部門が取締役会・監査役会に対して、直接報告を行う仕組みを構築するよう求める内容へと変更されている。

これらの動きは、「ステュワードシップ・コードおよ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」での議論が契機となっているが、上記のCGCの背景にある課題は、立案担当者の一人の浜田（2022, 122-155）によれば、第1は取締役会の役割・責務としての監督機能であり、第2は監査の信頼性確保の一つとしての内部監査部門の機能（デュアルレポートラインの対象先の明確化）であるとしている。

第1の取締役会の役割・責務は、取締役会の職務として、会社法第362条第2項に、重要な業務の決定、取締役の職務の執行の監督、代表取締役の選定および解職を規定している。江頭（2021, 393）によれば、上場会社の取締役会は、日本では代表取締役を効果的に監督することが事実上困難であるケースが多く、従来、いかに監督を機能させるかが絶えざる議論の対象とされてきた。

第2の内部監査部門の機能（デュアルレポートラインの対象先の明確化）についても、取締役会が適切なコンプライアンスとリスクテイクの裏付けとなり得る、「内部統制および全社リスク管理体制の構築と運用状況の監督」（CGC原則4-3）という目的から、内部監査部門を活用し、かつ内部監査部門の機能発揮のためには、内部監査部門のデュアルレポートラインの重要性および仕組みの構築が示されている。デュアルレポートラインの対象先の在り方としては、理論的にも、最高経営者と取締役会であると、蓮沼（2022, 54-55）にて分析した。

実際に、CGCの改訂などを受けて、日本取締役協会（2022, 5-6）によれば、旧東証1部および現東証プライム市場では、独立社外取締役2人以上選任比率が2015年（旧東証1部）49.1%から2022年8月現在（東証プライム）99.2%に、取締役会に占める独立社外取締役比率3分の1以上も同16.1%から92.5%と増加しており、形式的には、独立性を高めた取締役会に変化しつつある。

そのため、CGCを遵守するならば、独立社外取締役が増加する現状の上場会社の取締役会においては、代表取締役を効果的に監督することは困難な状況から可能になりつつあるということになる。「内部統制および全社的なリスク管理体制の構築と運用状況の監督」というCGC原則4-3で明記されている取締役会の機能に対して、内部監査部門も、内部監査報告書などを最高経営者に加えて取締役会にも報告し、社外取締役に対する情報提供を実施する内部監査機能を充実することが必要になる。

ここで、疑問点としてあげられるのは、CGCで重視する「取締役会の監督機能」とは何かであり、それに基づいた「取締役会の監督機能と内部監査機能との関係」である。第1に、「取締役会の職務」とは、会社法第362条第2項によると、「取締役会設置会社の業務執行の決定」および「取締役の職務の執行の監督」だけでなく、「代表取締役の選定および解職」も含むとされているが、取締役会が監督機能を発揮するためには何が条件として必要かである。そして、監督機能発揮の条件に基づいて、第2に、世界的にも部門運営上、最高経営者（CEO）直属の内部監査部門（北米を除く67%）<sup>1)</sup>が保有する内部監査機能は、取締役会が監督機能を発揮するためには、どのように対応すれば有効なのか、が本稿の問題意識である。

この問題意識に基づいて、取締役会の監督機能発揮のための内部監査機能のあり方を明らかにすることを研究目的とする。具体的には、日本の上場企業を対象に、取締役会の監督機能発揮の条件からみた、取締役会との直接の職務上の指示・報告経路および取締役会への職務上の報告内容を明らかにし、取締役会の監督機能とどのような内部監査機能を築くべきかを論じる<sup>2)</sup>。

上記の研究目的を達成するために、構成としては、取締役会の監督機能の特徴と監督機能を発揮するための条件を提示し、その条件に対して、内部監査機能は理論的にどのように対応すべきかをIIA基準との関係で考察し、日本の上場企業において、取締役会の監督機能発揮のために、内部監査機能はどうあるべきかをまとめる。

## 2. 取締役会の監督機能の特徴と監督機能発揮の条件

### 2.1 取締役会の監督機能の特徴

取締役会の監督機能の理論研究を築いた川濱（1997, 25）によれば、取締役会が会社の業務執行を監督する際の視点としては、①経営者の業績評価（効率性の観点からの統制）、②

会社との利益相反が生じる業務執行の統制，③会社運営の適法性確保のための統制，の3点に大別され，監督機能としては①から③の3点を明瞭に区別することが必要だが，特に①と③の比較が重要であるとされているので，以下，①と③の監督機能の特徴を提示する<sup>3)</sup>。

まず，「①経営者の業績評価（効率性の観点からの統制）」は，各部門で不適切な業務執行がなされ，業績の悪化ないし危機を招いていないかという点を，危機が深刻化する前に早期警戒を行える体制が作られたか否かの評価である。

すなわち，落合（2016，87-89），神田（2022，198）など多数の学説では，米英では，1990年代初めの上場会社の不祥事の多発を受けて会社内部の監督機能の強化が議論され，「経営者の業績評価」を独立社外取締役により行うことを重視する考え方である。この監督機能は，適法性に加えて，報告内容や報告された数値の妥当性と独立社外取締役の関与が特徴である。

また，川濱（1997，25-27），落合（2016，88-89）によれば，期待されるべき経営の妥当性の監督は，個別業務執行の妥当性審査ではなく，各部門の一定期間の実績に対する，分析を通じた評価であるとしている。そのためには，取締役会での質問などによるところが大きいが，川濱（1997，47）は，「会計情報の正確性を確保し，会社資産が無権限に利用処分されないよう監督する内部システムを，会社の規模にふさわしい形で設置されているか否かを配慮すること」の必要性をあげている。このような「経営者の業績評価」による取締役会の監督機能は，米国などにおいて「モニタリング・モデル」として発展している。

一方，「③会社運営の適法性確保のための統制」は，個別的な業務執行に直結する傾向が強く，経営陣の活動自体の適法性だけでなく，役員の指導下で会社業務が適法に運営されることの確保を目指したモニタリングであり，川濱（1997，47-49）は「法遵守を確保するシステムの維持への配慮が必要である」とし，「違法な業務執行に対しては，独立性をもたない取締役（業務執行取締役）も積極的に是正することを要請でき，取締役会の適法性の監督については，代表取締役の職務執行上の監督責任であり，社外取締役に期待されるものではない。代表取締役には，会社業務全体の内部管理が集中するので，代表取締役が適切に会社の管理を行っているかという監督が取締役会の監督機能」と主張する。

かかる監督に関しては，内部統制システムの維持への配慮を行う職務の存在を取締役会が認識することが重要で，取締役会の内部監督への関与，すなわち，「内部統制システムの監視・監督」が取締役会の監督機能の要件となる。

次に，「経営者の業績評価」による監督機能，および「会社運営の適法性確保のための統制」による監督機能の特徴から，各々の監督機能発揮のための条件は何かを明確にする。

## 2.2 「経営者の業績評価」による取締役会の監督機能発揮の条件

「経営者の業績評価」による取締役会の監督機能は，「モニタリング・モデル」として発展

しているので、まず、「モニタリング・モデル」の提唱者の Eisenberg の学説を見る。

Eisenberg (1976, 164-166) は、「モニタリング・モデル」の主たる目的を、会社の経営成績の向上とし、不祥事の防止も経営成績向上の一要素とした。重要な機能として、経営決定機能よりも、経営陣の選任・解任、および成果のモニタリングの機能を重視し、その考え方の中核は「経営者の業績評価による経営の監督」であるとし、具体的には、次の4点である。①経営は業務執行役員の機能であって、最終的な責任はCEOが負う、②取締役会は目標（財務的目標でも非財務的目標でも双方でも可）を決定し、その目標に関して業務執行役員に説明責任を負わせる、③業務執行役員の成果に関する適切で客観的な情報の流れ、少なくとも情報を獲得できる能力を取締役会が確保する必要がある、④経営成績を適切に測定するために会計情報が必要であり、会計監査人の機能を強化することが必要である。

したがって、「モニタリング・モデル」の中核となる考え方は、取締役会が独立した監視機関になるということであり、「独立性」を重視している。Eisenberg (1976, 171-174) は「独立性」の最低限の要件として、①取締役会の過半数を独立社外取締役とするなど、経営陣と利害関係をもたないこと、②そのうえで、監査・報酬・指名の3委員会を設置し、少なくとも過半数を独立社外取締役にて構成（監査委員会は全員独立社外取締役）、③内部統制システムなど独立社外取締役が必要な情報を入手できる手段を整備、とした。

また、森本 (2017, 23) は、取締役会は社外取締役も交えて、適切な経営の基本方針を決定する必要があり、経営の基本方針を基礎に、執行役が取締役会に提示したパフォーマンスをどのように実現したかを事後にチェックすることが、取締役会の監督機能の基本であるので、取締役会は執行役の個別具体的な職務執行をチェックすることは必要ではなく、最高経営者を適切にコントロールし交替させること、経営の基本方針などの目標の達成度を適切に評価し、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すること、が必要であるとする。

以上より、「経営者の業績評価」による取締役会の監督機能が効果を発揮するためには、「過半数の独立社外取締役からなる取締役会、過半数の独立社外取締役で構成される監査・報酬・指名の3委員会（監査委員会は全員独立社外取締役）、および経営陣の経営成績を適切に測定するための会計情報に関する監査報告などの独立社外取締役の情報収集機能の確立」が具体的な条件であり、取締役会は、独立性を重視した監視機関の役割である。

### 2.3 「会社運営の適法性確保のための統制」による取締役会の監督機能発揮の条件

「会社運営の適法性確保のための統制」による取締役会の監督機能は、「マネジメント・ボード（あるいはアドバイザー・ボード）」と呼称され、志谷 (2021, 169) によれば、経営者が経営を行うにあたって、社外取締役（独立性を要求されない）は、経営者に対してアドバイスを必要に応じて行うことが任務となり、取締役会が意思決定をしつつ、構成員の職務の執行を監督する役割があるので、審議を尽くすことが監督権限の裏表の関係にある（執

行と監督の一体化)としている。落合(2016, 137)は、取締役会に参加する取締役に対して、ほかの取締役がそれぞれ善管注意義務を果たしているかについての監督、とりわけ、代表取締役およびその他の業務執行取締役が、経営の意思決定の実現を図るための的確な行動をしているかの監督が特徴であるとする。森本(2017, 11-17)も、マネジメント・ボードにおける取締役会の監督機能の強化は、会社運営の健全性に重点をおいているとみる。

さらに、取締役会の業務執行取締役に対する監督は妥当性・効率性監査に傾きがちであるので、監査専門機関として、監査役・監査役会を設け、業務執行取締役の業務執行の適法性、健全性を監査することが期待されているとし、社外取締役が選任されている取締役会においては、業務執行取締役は社外取締役に説明することが主要な役割となり、社外取締役は経営陣が健全かつ妥当な経営判断をして原案を提出したかどうかについて検討し、取締役会の決議事項について賛否の判断をするとともに、業務執行取締役が取締役会決議の趣旨に適合するように、適正かつ効果的に執行しているかどうかを監督することであるとしている。

すなわち、取締役会の監督の中心は、コンプライアンスや財務報告に係る内部統制やリスク管理体制の適切な構築とその運用の有効性をチェックし、内部統制を充実させることであり、川濱(1997, 48)も言うように、適法性のチェックは内部統制システムに委ねられ、代表取締役が適切に会社の管理を行っていることを確認し、事業全体を監督することである。

以上より、「会社運営の適法性確保のための統制」による監督が機能を発揮するためには「会社運営の健全性のためのコンプライアンスや、実効性ある内部統制システムとリスク管理体制の構築により、従業員を含めて事業全体をモニタリングすること」が条件である。

### 3. 取締役会の監督機能発揮の条件と内部監査機能との関係の考察

2.2 および 2.3 の2つの監督機能に対する各条件に対し、内部監査機能は理論的にどのように対応すべきかを以下に考察する。そして、対応すべき内容に関して、内部監査が遵守すべき国際基準である IIA (内部監査人協会) 基準をレビューする。

#### 3.1 「経営者の業績評価」による取締役会の監督機能と内部監査機能との関係

まず、2.2 の「経営者の業績評価」による取締役会の監督機能発揮の条件に対しては、内部監査は「取締役会の会計情報に基づいた経営者の業績評価」が必要となる。「経営者の業績評価」というモニタリング・モデルを採用している欧米では、多くの先行研究で、内部監査は、財務諸表の修正再表示、財務報告の不正、規制当局による審査・措置等の発生可能性をチェックし、起こりうる「操作」を検出することにより、取締役会に対する事業活動の適切な報告につながるための「財務報告の品質を保護するガバナンス機能」であると、言われている<sup>4)</sup>。たとえば、Prawitt et al. (2009, 1275-1276) は、IIA のグローバル監査情報ネッ

トワーク (GAIN) の回答を使用し分析した結果、外部監査人の「内部監査人の作業の利用」の基準を充足している内部監査を推進する米国企業は、見積会計の監査の徹底により異常な会計処理が少なく、業績評価の財務数値の質の確保に、内部監査が貢献していることを明らかにした。Ismael et al. (2021, 972-973) も、英国の非金融上場企業の内部監査人115人のアンケート分析から、独立性の下での会計情報に関する内部監査と、異常な見積計上の業績評価の質の低下とは負の関連があり、取締役会は質の高い内部監査機能をもつべきであると主張する。

また、モニタリング・モデルにおいては、内部監査機能は、取締役会の内部組織である監査委員会の機能との関係が重要であり、川濱 (1997, 34) も、効率性モニタリングの前提である「会計監査システムのインテグリティの維持」は、独立社外取締役から構成される「監査委員会の独立性の維持」にかかっており、経営者の業績評価に際しては、外部監査を経た会計情報だけでなく、内部監査部門の用意した資料も必要であると述べている。そして、取締役会が行う妥当性の監督機能は独立社外取締役の関与によって担保され、独立社外取締役は内部監査に関する情報に依存するものであるとしている。

したがって、「経営者の業績評価」による監督機能を重視する取締役会に対しては、内部監査は業務方法の改善などの業務監査や経営監査に加えて、経営目標や業績上のリスクの評価や提言などの会計情報に関する監査が求められ、取締役会の経営者の業績評価における、財務報告の質の確保に貢献する必要がある。そのためには、会計スキルおよび会計知識を有する内部監査人が中心となり、内部監査部門の付加価値ある活動を取締役会が識別することができるように、取締役会から内部監査部門に対する指示とそれに基づいた内部監査部門からの報告が必要になると考えられる。

### 3.2 「会社運営の適法性確保のための統制」による取締役会の監督機能と内部監査機能との関係

次に、2.3の「会社運営の適法性確保のための統制」による取締役会の監督機能発揮の条件は、コンプライアンスや実効性ある内部統制システムとリスク管理体制の構築であったが、内部監査機能としては、部門ごとの規程の整備や運用をルーティンでチェックする機能が中心であり、会社の業務方法の改善など個別の課題への対応の監査が重視され、コンプライアンスやリスクを評価し、これを提言するための「経営監査」が主体とされている。

ここで「経営監査」とは、可見島 (1990, 98-105) によれば、経営管理目的のために行われる監査類型であり、内部監査の特徴は検視的機能と保全的機能を基盤にして、遵守性の吟味および合目的性や合理性の検討・評定にあるので、広く不正や不規則を摘発することが機能遂行とされ、「フォア・マネジメント」として、最高経営者の経営管理のための経営監査であると言われている。そのため、最高経営者の期待と経営上の懸念事項に対処し、取締役

会で報告する前に最高経営者に相談し、最高経営者と協力的な関係の基礎を築くことが重要なので、内部監査は組織体の目標の達成に役立つために、リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善が中心となる（内部監査財団（IAF）『ソイヤーの内部監査：組織体の価値の向上と保全』2021, 3）。

それに対し、松井（2021, 39）は、「内部監査部門が社長直属で、活動内容が適合性チェックやリスク管理・アドバイスに偏れば、業務執行者の任務懈怠につながる問題の検知という視点での情報収集が後回しとなり、取締役会として、内部統制システム自体の機能不全の情報（コントロールの不備、不正、非効率な業務など）を、最高経営者への報告後に、取締役会をはじめとするガバナンス機関に対しても直接報告するといった施策が必要であると考えられ、取締役会を始めとするガバナンス機関に対しては、「内部監査に期待される役割は、客観的なアシュアランスなどを提供すること」（蟹江2021, 96）と考えられる。

したがって、取締役会の監督機能が効果を発揮するためには、内部監査部門として、不正や不規則および内部統制システム自体の機能不全の情報（コントロールの不備、不正、非効率な業務など）を、最高経営者への報告後に、取締役会をはじめとするガバナンス機関に対しても直接報告するといった施策が必要であると考えられ、取締役会を始めとするガバナンス機関に対しては、「内部監査に期待される役割は、客観的なアシュアランスなどを提供すること」（蟹江2021, 96）と考えられる。

### 3.3 IIA 基準における取締役会と内部監査との関係

以上の取締役会の監督機能発揮と内部監査機能との関係に関して、内部監査の国際基準である IIA 基準では、どのように規定されているのかを見ていく。ここで、なぜ IIA 基準をとりあげて見ていくのかであるが、IIA 基準に明記されていれば、現状の IIA 基準を遵守すればよいが、明記されていなければ、内部監査機能のあり方として検討し、基準に追記すべきだからである。

IIA 資料、青木（1984, 18-28, 45-57）、友杉（2008, 8-11）、松井（2014, 177-190）によると、IIA 基準では、1990 年頃までは、取締役会と内部監査に関する規程は明記されていないが、1997 年以降の内部監査基準では、内部監査は、取締役会から職務上の指示を受け、従来のコンプライアンス機能重視から、リスク監査やコントロールのモニタリングの機能を重視するよう明記している。

そして、現在、日本内部監査協会（2021, 41-51）によれば、内部監査部門の付加価値ある活動を取締役会が識別することができるように、「取締役会との双方向のコミュニケーション」を継続的に実施することを求めている。具体的には、「IPPF1111 - 取締役会との直接の意思疎通」（日本内部監査協会 2017, 101-102）として、「取締役会の信頼を得ること」としており、以下の3つの事項を規定している。(1) 最高経営者に深く関与し、リスクの監視・低減・警告をすること、(2) リスクの見方について、利害関係者と整合していること、(3) 内部監査が取締役会を支援していることを示す監査計画を策定のこと。そのため、「主要な利害関係者のリスク選好」を理解することが必要であると明記し、「内部監査部門長は、監

査計画の実施状況について、定期的に取り締役会と話し合うべきである」としている。

ここで、「定期的に取り締役会と話し合う」とは、「コミュニケーション」という用語を使って、内部監査部門は取締役会に対し、「特に、監査計画と実施状況の最新情報の伝達、複数の業務結果の要約、総合的な意見の提供、その他内部監査活動の報告が行われる」（内部監査財団（IAF）『ソイヤーの内部監査：組織体の価値の向上と保全』2022, 83-102）とし、取締役会とのコミュニケーションは、内部監査部門が、組織体に提供できる全体的価値を最大化するために、付加価値ある活動をさらに識別することを可能にするとしている。

さらに、「IPPF2600 - リスク受容についての伝達」（日本内部監査協会2017, 331-335）において、「内部監査部門長は、組織体にとって受容できないのではないかとされる水準のリスクを、最高経営者が受容していると結論付ける場合には、まず最高経営者と話し合い、問題が解決されない場合には、取締役会に伝達すること」と規定されている。

以上のIIA基準における取締役会と内部監査との関係の記述の中に、3.1および3.2の考察結果がどのように含まれているかを見ていく。1990年頃までは、内部監査機能として、会社の業務方法の改善など個別の課題への対応の監査が重視され、コンプライアンスやリスクを評価し、これを提言するための経営監査が主体であり、最高経営者直属の内部監査部門であったので、3.2の「[会社運営の適法性確保のための統制]による取締役会の監督機能と内部監査機能との関係」であったと考えられる。それに対し、1997年以降の内部監査基準は、取締役会から職務上の指示を受け、リスク監査やコントロールのモニタリングの機能を重視する、3.1の「[経営者の業績評価]による取締役会の監督機能と内部監査機能との関係」になったと考える。

しかしながら、3.1および3.2で考察したように、取締役会の監督機能が異なれば、要求される内部監査機能も異なるはずである。第1に、「IPPF1110 - 組織上の独立性」において、「内部監査部門長は、取締役会との直接の職務上の指示・報告経路をもち、かつ最高経営者との部門運営上の指示・報告経路をもつ」とあるが、上記のように、1997年以降の内部監査基準が「[経営者の業績評価]による取締役会の監督機能」であるならば、「[会社運営の適法性確保のための統制]による取締役会の監督機能」に対する内部監査機能は、明記されていない。第2に、3.1で考察したように、たとえ「[経営者の業績評価]による取締役会の監督機能」が現在のIIA基準の前提であったとしても、内部監査機能として、取締役会から「会計情報に関する監査」の報告が求められるはずであるが、IIA基準には特に明記されていない。

したがって、取締役会の監督機能と内部監査機能に関するIIA基準において、追記すべき課題として、取締役会の監督機能と、内部監査部門の「取締役会との直接の職務上の指示・報告経路」および「取締役会への職務上の報告内容」の明確化があげられる。次に、この2つの課題について考察する。



## 4. IIA 基準に追記すべき「取締役会の監督機能と内部監査との関係」の考察

### 4.1 「取締役会との直接の職務上の指示・報告経路」に関する考察

内部監査部門にとって、取締役会との直接の職務上の指示・報告経路である「レポートライン」については、内部統制システムの一機能としての内部監査をどう考えるのかが重要となる。なぜなら、神田（2022, 238-239）が主張するように、取締役会にて内部統制システム構築の決定をしたとすれば、代表取締役をはじめとする業務執行取締役は、これに従って内部統制システムを構築する義務を負うので、取締役会の監督権限は内部統制システム構築義務の根拠でもあるからである。神崎（1982, 13-15）および藤田（2019, 377）も、「取締役会の監督機能から、内部統制システム構築義務が導かれる」ので、内部統制システム構築義務の視点に基づいて、内部監査部門に対する指示・報告経路を検討する。

江頭（2021, 421-422, 496）によれば、第1に、代表取締役をはじめとする業務執行取締役は適法に業務執行を行うべく、善管注意義務を尽くさなくてはならず、そこから内部統制システム構築義務が導かれ、会社の損害を防止する内部統制システムを整備する義務が存在する。第2に、内部統制システムは、上記第1の側面だけでなく、取締役会が業務執行取締役の職務の執行を監督するためのツールとしての側面もある。

取締役会がどのような監督権限を行使するかについて、取締役会が決定することになるが、藤田（2019, 378）は、内部統制システムは、「会社運営の適法性確保のための統制」による監督であれば、代表取締役の指揮下に置くべきであるが、「経営者の業績評価」による監督であれば、監督機関の指揮下に置く方が本来は自然であると主張する。ここで、「監督機関」とは、「経営者の業績評価」による監督であれば取締役会となり、内部統制システムの一機関としての内部監査の指示・報告経路は、取締役会の指揮下となる（片木2002, 561；野村2002, 22）。

したがって、「経営者の業績評価」による監督であれば、内部監査部門の直接の職務上の指示・報告経路である取締役会がメインのレポートラインとなり、セカンダリのレポートラインとして、内部監査部門の部門運営上の最高経営者となると考えられる。それに対し、「会社運営の適法性確保のための統制」による監督であれば、監督機関としては監査役（会）となり、内部統制システムは監査役（会）の監査対象となるので、内部統制システムの一機関としての内部監査の指示・報告経路は、最高経営者がメインのレポートラインで、セカンダリのレポートラインとして、職務上の指示・報告経路である取締役会となる。

#### 4.2 「取締役会への職務上の報告内容」に関する考察

次に、内部監査部門の取締役会への職務上の報告内容については、IIA基準の「IPPF1100－独立性と客観性」における「職務上」と「部門運営上」の定義を踏まえる必要があるが、「職務上」も「部門運営上」も内部監査部門の報告内容は、「内部監査の基本規程および監査計画、内部監査部門の予算および資源の計画」が中心であり、「内部監査部門長の評価・報酬・任命・罷免」についても取締役会と最高経営者の双方が、報告・承認・協議などの行為に関連する。つまり、実質的に同じ報告内容である。

しかしながら、「経営者の業績評価」による監督機能を重視する取締役会に対しては、内部監査は「業務方法の改善などの業務監査や経営監査」に加えて、「経営目標や業績上のリスクの評価や提言などの会計情報に関する監査」が求められるはずである。

内部監査財団（IAF）の『ソイヤーの内部監査：組織体の価値の向上と保全』（2022, 127-130）でも、「今日では、ガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールという幅広い内部監査の範囲が存在するため、内部監査人は会計の訓練を受けていない可能性があることを認識する必要があり、内部監査の成熟度レベルが高くなるにつれて、より高度な専門的会計知識を備えた内部監査人を獲得または育成する必要がある」としている。そのうえで、組織体の戦略計画や予算策定プロセスに情報を提供するリスク・マネジメントの重要性を促し、戦略計画や業績の進捗状況（業績評価指標）を測定しかつ効果的に評価できることが必要であるとする。

そして、2.2において明確なように、取締役会の監督機能としての経営者の業績評価の前提は、公表される会計情報の正確さが確保されていることであり、川濱（1997, 40-41）は米英ではこの達成に独立社外取締役を重視しているが、日本では監査役（会）と会計監査人制度が担ってきたとし、問題は、「評価システム設計」であるとしている。会計情報の監査の必要性を主張したEisenberg（1976, 171-174）の主張にさかのほれば、「会計情報の監査結果に基づいて、リスク評価を実施し、独立性を重視した取締役会が最高経営者を評価する仕組み（人事や報酬の決定）が確立されていなければならない」のである。

さらに、「経営者の業績評価」による監督機能を推進している米国では、20世紀におけるプロフェッションとしての内部監査の発展を分析したParker et al.（2017, 64-65）も、金融業界を筆頭に、内部監査が企業におけるステータスや認知度が高くなった理由は、より高い財務報告の質を保証する方法を見出したからであるとし、内部監査の最高経営者からの独立性が、内部監査機能としての財務報告のモニタリングの質に影響しているとする。

したがって、内部監査部門の取締役会への報告内容に関しては、「経営者の業績評価」による監督機能を重視している取締役会の企業においては、最高経営者に対しては、「リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価・改善」に関する報告が中心となり、取締役会に対しては、上記の最高経営者への報告に加えて、取締役会

からの指示に基づく監査結果、および業務執行役員の成果に関する客観的な評価として、「会計情報に関する内部監査」の結果報告が必要である。そのためには、内部監査が異常な会計処理を防止し、適切な業績評価の実施などの会計情報の正確さが確保されているだけでは不十分であり、会計情報の内部監査結果による内部監査機能としてのアシュアランスの提供をすべきである。

一方、「会社運営の適法性確保のための統制」による監督機能を重視している取締役会への報告は、最高経営者への報告と同様に、「リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価・改善」に関する内容が監査報告の中心となる。

以上の考察結果を踏まえて、日本の上場企業における、取締役会の監督機能発揮のための内部監査機能のあり方を次にまとめる。

## 5. 日本における取締役会の監督機能発揮のための内部監査機能のあり方

### 5.1 考察の前提

CGCは監査役（会）設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社という3つの機関設計における取締役会の監督機能の相違点を踏まえ、ソフトローとして設定しており、過半数の独立社外取締役の設置など外形要件を充足していても、日本の上場企業（公開会社かつ大会社で有限証券報告書提出会社）においては、機関設計別に取締役会の監督機能が異なる。そのため、4.の考察結果を踏まえて、各機関設計における取締役会の監督機能発揮のための内部監査機能との関係を検討し、内部監査機能のあり方をまとめる。

### 5.2 監査役（会）設置会社における取締役会の監督機能と内部監査との関係

監査役（会）設置会社は、立案担当者の元木（1981, 4）によれば、昭和56年商法改正で監査役には妥当性の監査権限は保有しておらず、重要な業務執行の決定を取締役に委任することを認める規程がなく、「経営者の業績評価」による監督機能は採用できないとした。

そのため、監査役（会）設置会社における取締役会の監督機能は、「会社運営の適法性確保のための統制」による監督機能を重視することになり、内部監査部門は最高経営者の指揮下となり、リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価・改善に関する内容を、最高経営者への報告と同様に、取締役会をはじめとするガバナンス機関に対しても直接報告することになる。

ただし、監査役（会）設置会社における取締役会の監督機能の課題として、落合（2016, 137-138）は、「取締役会による経営の監督は十分機能していないというのが一般の評価である」とし、取締役会が監督機能を十分果たしていないので、監査役（会）が監督機能を担うことになるとし、会社法381条1項において、監査役が業務監査および会計監査を行うが、

監査役監査は適法性の監査に限定されていると主張する。また、他の機関設計と比較し、会社法上、社外取締役の権限と義務が明確でない点が課題となっている。

したがって、監査役（会）設置会社においては、内部監査機能として、妥当性監査・監督を担う取締役会の監督機能に貢献するために、リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価・改善を行うことが必要となる。

### 5.3 委員会型設置会社における取締役会の監督機能と内部監査との関係

上記の監査役（会）設置会社に対し、指名委員会等設置会社および監査等委員会設置会社は、各々の立案担当者の始関（2003, 89-91）および坂本（2015, 21）によれば、国際的な趨勢とされている、「経営者の業績評価」による取締役会の監督機能である「モニタリング・モデル」を採用しやすくするための機関設計として導入されたので、取締役会の監督機能は、経営者の選解任を重視し、適法性と効率性（妥当性）の監督権限があるとされている。また、指名委員会等設置会社の取締役会の内部機関である監査委員会、監査等委員会設置会社の監査等委員会には、経営者から独立した立場で、経営者の業績を評価する妥当性監査が求められている。

そして、取締役会による監督機能の効果を発揮するために、指名委員会等設置会社においては、過半数の社外取締役が占める指名・監査・報酬の3委員会が設置され、3委員会に強い権限が与えられている。しかし、3委員会の条件は社外取締役ではあるが独立取締役でないこと、取締役会の過半数が独立取締役ではないこと、経営者の業績評価に特化せず執行役への権限移譲が任意であることの3点から、理論的な2.2のモニタリング・モデルにはなっていない（落合 2016, 146-147）。

監査等委員会設置会社についても、藤田（2022, 12）は、導入時の社外取締役の強制設置が検討された際に、社外監査役に加えて社外役員の数が増えることへの抵抗感に対する対応としての意味合いがあり、取締役会の監督機能として、モニタリング・モデルを前提とするとは言えない面が多分にある、と主張する。

したがって、指名委員会等設置会社および監査等委員会設置会社における取締役会の監督機能は、モニタリング・モデルを志向してはいるが、理論的なモニタリング・モデルにはなっておらず、取締役会の監督機能は、「独立性」が今後の課題である。一方、指名委員会等設置会社の監査委員会および監査等委員会設置会社の監査等委員会は、神田（2022, 274-282）は妥当性監査の権限も有し、藤田（2019, 366）は内部統制システム（一機関としての内部監査）を通じて監視を行う役割があるとする。

そのため、内部監査機能としては、取締役会の監督機能から判断すれば、理論的なモニタリング・モデルにはなっていないので、最高経営者がメインのレポートライン、セカンダリのレポートラインとしての取締役会となるが、内部監査部門の取締役会への報告内容に関し

では、最高経営者に対する「リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価・改善」に関する報告に加えて、監査委員会および監査等委員会の妥当性監査（経営者の業績評価）への貢献として、「業務執行役員の成果に関する客観的な評価としての会計情報に関する内部監査」が内部監査機能として必要となる。

## 6. おわりに

本研究の目的は、取締役会の監督機能発揮のための内部監査機能のあり方を明らかにすることであった。具体的には、日本の上場企業を対象に、取締役会の監督機能発揮の条件からみた、取締役会との直接の職務上の指示・報告経路および取締役会への職務上の報告内容を明らかにし、どのような内部監査機能を築くべきかであった。

「経営者の業績評価」による監督機能を重視する取締役会は、過半数の独立社外取締役の設置などの独立性を重視した監視機関の役割であり、内部監査は、業務方法の改善などの業務監査や経営監査に加えて、経営目標や業績上のリスクの評価や提言などの会計情報に関する監査が求められ、経営者の業績評価における財務報告の質の確保に貢献する必要がある。

一方、「会社運営の適法性確保のための統制」による監督が機能を発揮するためには、「会社運営の健全性のために、コンプライアンスや実効性ある内部統制システムとリスク管理体制の構築により、従業員を含めて会社の事業全体をモニタリングすること」が条件であるので、内部監査部門としては、不正や規則への違反および内部統制システム自体の機能不全の情報を、最高経営者への報告後に、取締役会をはじめとするガバナンス機関に対しても、直接報告し、客観的なアシュアランスなどを提供することが求められる。

以上の取締役会の監督機能に対する内部監査として必要な機能に関して、IIA 基準においては「取締役会と内部監査との双方向のコミュニケーションを継続的に実施すること」を求めているが、以下の2点が、監督機能別に追記すべき課題としてあげられる。

第1は、「取締役会との直接の職務上の指示・報告経路」である。内部統制システムは「経営者の業績評価」による監督であれば監督機関の指揮下に置き、「会社運営の適法性確保のための統制」による監督であれば代表取締役の指揮下に置くべきであるとの考えから、「経営者の業績評価」による監督であれば、取締役会が内部監査部門のメインのレポートラインとなり、セカンダリのレポートラインとして最高経営者となる。それに対し、「会社運営の適法性確保のための統制」による監督であれば、最高経営者がメインのレポートラインとなり、セカンダリのレポートラインとして取締役会となる。

第2は、「取締役会への職務上の報告内容」である。「経営者の業績評価」による監督機能を重視している取締役会においては、最高経営者に対する報告内容に加えて、取締役会からの指示に基づく監査結果、および業務執行役員の成果に関する客観的な評価として「会計情

報に関する内部監査」の結果に関する報告内容が必要である。「会社運営の適法性確保のための統制」による監督機能を重視している取締役会に対しては、最高経営者への報告と同様に、「リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価・改善」に関する監査結果を、報告すべきである。

以上の考察結果を踏まえて、日本の上場企業における取締役会の監督機能発揮のための内部監査機能のあり方としては、監査役（会）設置会社の取締役会は「会社運営の適法性確保のための統制」による監督機能を重視することになる。そのため、内部監査部門は最高経営者の指揮下となり、リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価・改善に関する内容を、最高経営者（メイン）と同様に、取締役会（セカンダリ）に対しても直接報告すべきである。

それに対し、指名委員会等設置会社および監査等委員会設置会社における取締役会の監督機能は、モニタリング・モデルを志向してはいるが、理論的なモニタリング・モデルにはなっていないので、内部監査部門への指示・報告経路は、取締役会が内部監査部門のセカンダリのレポートラインとなる。しかしながら、取締役会の内部組織としての監査委員会と監査等委員会は妥当性監査（経営者の業績評価）の権限も有し、内部監査を通じての監視の役割があるので、内部監査機能としては、「業務執行役員の成果に関する客観的な評価としての、会計情報に関する内部監査」の監査手続を確立すべきである。

## 注

- 1) 内部監査人協会（IIA）・内部監査財団（IAF）（2022, 60）の世界の内部監査部門長（CAE）を対象にしたアンケート調査（2021年7～9月実施、回答数819人）によれば、北米を除く回答者の67%が部門運営上、最高経営者（CEO）に直属し、北米（回答数365人）は同38%となっている。
- 2) 今回の研究対象は、「Board 2.0」と呼称されている取締役会の監督機能と内部監査との関係を対象とし、「Board 3.0」（社外取締役の限界とPEファンドのガバナンス）の取締役会の監督機能と内部監査との関係は、別途研究する。
- 3) 2.1②「会社との利益相反が生じる業務執行の統制」とは、小塚（2015, 190）は、経営者への利益の移転の審査・承認をすること、経営者の自己の利益を優先しないように監視すること、および利益の支配株主や関連会社への流出に対する監視であり、独立社外取締役の役割であるとしている。
- 4) 「経営者の業績評価」と内部監査との関係については、Prawitt et al. (2009), Gros et al. (2017), Barr-Pulliam (2019), Ismael et al. (2021), Ege et al. (2022) などがある。

## 参考文献

- 青木茂男. 1984. 『現代の業務監査』. 中央経済社.  
 江頭憲治郎. 2021. 『株式会社法（第8版）』. 有斐閣.  
 落合誠一. 2016. 『会社法要説【第2版】』. 有斐閣.

- 片木晴彦. 2002. 「監査役と監査委員会」『民商法雑誌』126 (4・5) : 540-564.
- 柿崎環. 2017. 「内部監査の独立性と上場会社のコーポレート・ガバナンス」『現代監査』27 : 58-67.
- 蟹江章. 2017. 「コーポレートガバナンスと内部監査」『税経通信』72 (14) : 124-131.
- 蟹江章. 2021. 「リスク・マネジメントと内部監査」『会計プロフェッション』16 : 83-98.
- 可見島俊雄. 1990. 『現代企業の監査－監査環境と新潮流』. 中央経済社.
- 川濱昇. 1997. 「取締役会の監督機能」(森本・川濱・前田編著. 『企業の健全性確保と取締役の責任』. 有斐閣 : 3-52).
- 神崎克郎. 1982. 「会社の法令遵守と取締役の責任」『法曹時報』34 (4) : 1-22.
- 神田秀樹. 2022. 『会社法 [第24版]』. 弘文堂.
- 小塚壮一郎. 2015. 「企業の国際化とコーポレート・ガバナンス改革」(『岩波講座現代法の動態4 : 国際社会の変動と法』. 岩波書店 : 181-216).
- 清原・武井・三宅・鈴木 (編著). 2019. 『会計不正の予防・発見と内部監査』. 同文館出版.
- 坂本三郎 (編著). 2015. 『一問一答平成26年改正会社法 (第2版)』. 商事法務.
- 始関正光 (編著). 2003. 『Q & A 平成14年改正商法』. 商事法務.
- 志谷匡史. 2021. 「取締役会の機能の実質化－アメリカの学説を手がかりに」(砂田・久保・高橋・片木・徳本編著. 『企業法の改正課題』. 法律文化社 : 168-183).
- 得津晶. 2016. 「会社法上の監査概念について－三種類の監査機関の妥当性監査権限」『法學 (東北大学法学会)』80 (4) : 1-49.
- 友杉芳正. 2008. 「内部監査の機能的展開」『甲南会計研究』2 : 3-18.
- 内部監査財団 (IAF). 2021. 『ソイヤの内部監査：組織体の価値の向上と保全 (第7版) 上巻』. 日本内部監査協会.
- 内部監査財団 (IAF). 2022. 『ソイヤの内部監査：組織体の価値の向上と保全 (第7版) 下巻』. 日本内部監査協会.
- 内部監査人協会 (IIA)・内部監査財団 (IAF). 2022. 「内部監査財団プレミア・グローバル調査研究 2022 内部監査：グローバル・ビュー」『月刊監査研究』589 : 44-68.
- 日本取締役協会. 2022. 「上場企業のコーポレート・ガバナンス調査」日本取締役協会.
- 日本内部監査協会. 2017. 『専門職の実施の国際フレームワーク2017年版』. 日本内部監査協会.
- 日本内部監査協会. 2021. 「取締役会との意思疎通」『月刊監査研究』576 : 41-51.
- 野村修也. 2002. 「経営管理機構のあり方と取締役会改革」『法律時報』74 (10) : 17-24.
- 蓮沼利建. 2022. 「内部監査部門の報告経路の複線化の在り方」『プロフェッショナル会計学研究年報』15 : 43-58.
- 浜田宰. 2022. 『コーポレートガバナンス・コードの解説』. 商事法務.
- 藤田友敬. 2019. 「取締役会の監督機能と取締役の監視義務・内部統制システム構築義務」(尾崎・川島・若林編著. 『上村達男先生古稀記念：公開会社法と資本市場の法理』. 商事法務 : 357-383).
- 藤田友敬. 2022. 「会社法・ガバナンスの課題」『商事法務』2307 : 6-12.
- 松井隆幸. 2014. 「第三のディフェンス・ラインとしての内部監査」『会計プロフェッション』9 : 177-190.
- 松井智予. 2021. 「内部統制の高度化と機関設計」『商事法務』2271 : 36-45.
- 元木伸. 1981. 『改正商法逐条解説』. 商事法務研究会.
- 森本滋. 2017. 『企業統治と取締役会』. 商事法務.
- Abbott, L.J., B. Daugherty, S. Parker, and G. Peters. 2016. Internal Audit Quality and Financial Reporting Quality:

- The Joint Importance of Independence and Competence. *Journal of Accounting Research* 54 (1) : 3-40.
- Barr-Pulliam,D.. 2019. The Effect of Continuous Auditing and Role Duality on the Incidence and Likelihood of Reporting Management Opportunism. *Management Accounting Research* 44 : 44-56.
- Chambers,A.D., and M.Odar. 2015. A New Vision for Internal Audit. *Managerial Auditing Journal* 30 (1) : 34-55.
- Ege,M., T.A.Seidel, M.Sterin, and D.A.Wood.2022. The Influence of Management's Internal Audit Experience on Earnings Management. *Contemporary Accounting Research* 39 (3) : 1834-1870.
- Eisenberg,M.A.. 1976. *The Structure of the Corporation: A Legal Analysis*. Little,Brown and Company.
- Gros,M., S.Koch, and C.Wallek. 2017. Internal Audit Function Quality and Financial Reporting: Results of a Survey on German Listed Companies. *Journal of Management and Governance* 21: 291-329.
- Ismael,H.R., and H.Kamel. 2021.Internal Audit Quality and Earnings Management: Evidence from the UK. *Managerial Auditing Journal* 36 (7) : 951-978.
- Parker S., and L.A.Johnson. 2017. The Development of Internal Auditing as a Profession in the U.S. during the Twentieth Century. *Accounting Historians Journal* 44 (2) : 47-67.
- Prawitt,D.F., J.L.Smith, and D.A. Wood.2009. Internal Audit Quality and Earnings Management. *The Accounting Review* 84 (4) : 1255-1280.

(はすぬま としたけ・青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科博士後期課程)