

内部監査の実効性確保のための レポーティングラインの考え方

蓮 沼 利 建

1. はじめに

IIA（内部監査人協会）の欧州諸国を対象とした 2015 年調査において、内部監査部門長は最高経営者（CEO）から、内部監査の結果の修正または指摘事項の削減を求められていると回答している企業が 42% 存在することが判明している（IIA 2015, 3）。日本の内部監査部門に対する直近の調査でも、「監査計画の策定や変更、監査意見の形成に関する経営陣やその他部門からの不当な影響を受けた（以前に不当な影響があったことを含む）」と回答している企業が 7.9% という結果が出ている（日本内部監査協会（解説会）2025, 29）。

調査時期や各国の内部監査の位置付けが異なっていることを踏まえても、この欧州諸国および日本の調査結果をみると、内部監査の取組みとして注目されている、経営者と取締役会とのデュアルレポーティングラインは理論的に必要なのかという疑問をもつのである。

そもそも、内部監査部門のデュアルレポーティングラインは何のために実施するのかをおさえる必要があるので、内部監査の国際基準である IIA 基準や日本のコーポレートガバナンス・コード、および日本企業の内部監査の開示に関する規程において、内部監査部門のデュアルレポーティングラインという概念がどのように取り扱われているのかをみていく。

まず、IIA 基準においては、最高経営者をはじめとする経営者や取締役会と内部監査部門との関係について、以下のように規定している。IIA の 2017 年の基準（以下、「IIA2017 基準」という。）では、「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」（日本内部監査協会 2017, 101-102）。続いて 2024 年の基準（以下、「IIA2024 基準」という。）では、「内部監査部門長は、職務上、取締役会に直属するが、部門運営上は、多くの場合、経営管理者の一人と指示・報告関係にある」とし、職務上は取締役会とのレポーティングライン、部門運営上は経営者とのレポーティングラインとされている（日本内部監査協会 2025, 76）。

次に、日本のコーポレートガバナンス・コードにおいて、内部監査がどのようにとりあげられているかをみる。2021 年改訂後のコーポレートガバナンス・コード（以下、「改訂 CGC」という。）においては、補充原則 4-13③で、「上場会社は、取締役会及び監査役会の機

能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、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」としている（東京証券取引所 2021, 21）。

これについては、改訂CGCの策定業務に携わった担当者によれば、この補充原則 4-13 ③は、2019 年 4 月および 2020 年 12 月のフォローアップ会議意見書がもとになっているという（浜田 2022, 198-200）¹⁾。具体的には、フォローアップ会議意見書のうち、特に、『「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」意見書（4）」（以下、「意見書（4）」という。）では、内部監査部門がCEOのみの指揮命令下となっているケースが大半を占め、経営者による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に果たされていないと指摘している。そのため、内部監査部門のデュアルレポーティングラインの確立に関する要請となっていると解説している（浜田 2022, 198-200）。

さらに、デュアルレポーティングラインに関しては、金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループにおいて、「監査の信頼性確保に関する開示」と称して、内部監査部門が取締役・監査役とどのような連携体制をとっているか開示していない企業もあると問題点をあげ、「デュアルレポーティングラインの有無を含む内部監査の実効性の説明を開示すべきである」としている（金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ 2022, 19-21）。この意見に基づき、2023 年には、「企業内容等の開示に関する内閣府令」（以下、「開示府令」という。）が改正され、「コーポレート・ガバナンスに関する開示の一環として、デュアルレポーティングラインの有無を含む、内部監査の実効性を確保するための取組みをわかりやすく、具体的に開示すること」が求められている（金融庁 2023, 4）²⁾。

一方で、冒頭に紹介したような課題もある。最高経営者（CEO）から内部監査の結果の修正または指摘事項の削減を求められたり、監査計画の策定や変更、監査意見の形成に関して、不当な影響があるということは、デュアルレポーティングラインを実施しても意味があるのか、デュアルレポーティングラインは理論的に必要なのかという疑問につながる。そもそも、内部監査が実効性を確保する、および内部監査部門のデュアルレポーティングラインの基礎となるレポーティングラインとは、具体的に何を意味しているのかが明確でないために、疑問が生じるものではないかというのが問題意識である。

したがって、本稿は、内部監査の実効性確保を明らかにすることをつうじて、実効性確保のための内部監査部門のレポーティングラインの考え方を明確にすることを研究目的とする。構成としては、まず、内部監査の実効性確保および内部監査部門のレポーティングラインについて、本来の言葉の意味や先行研究で論じられている内容をレビューする。その結果、先行研究から示唆された、内部監査の実効性確保のための内部監査部門のレポーティングラインについて考察し、その結果から、内部監査の実効性確保のためには、内部監査部門のデュアルレポーティングラインについてどのように考えればよいかを提示する。なお、本稿は、

蓮沼（2022, 43-58）および蓮沼（2024, 92-102）の論考を踏まえて考察するものである。

2. 内部監査の実効性確保およびレポーティングラインに関する先行研究

2.1 内部監査の実効性確保に関する先行研究

まず、内部監査の実効性確保に関してはいろいろな見解が出ているが、ほぼ共通した考え方としては、実効性とは、事前に定義された目標を達成できる能力であるので、事前に決定した内部監査の目標が達成された時に実効性が伴うとされる（Dittenhofer 2001, 443-450；Mihret and Yismaw 2007, 470-484；Badara and Saidin 2013, 340-351；Lenz and Hahn 2015, 5-33）。そのための施策が、実効性確保に該当すると考えられる。ただし、組織体における内部監査の役割は多様で、組織体により異なるので、内部監査の実効性の水準は組織体の経営によってかなり異なるという課題があるといわれている（Al-Twaijry et al. 2003, 507-531）。

具体的に、内部監査の実効性の基準とは何かを考える場合でも、独立性、専門性、監査対象、品質評価、内部監査部門の運営などが重要とされている（Schneider 1984, 657-678；Dittenhofer 2001, 443-450）。また、内部監査の実効性に関する 1999 年から 2022 年までに発表された、定性的および定量的な理論研究と実証研究（合計 5,000 論文超）を対象に評価した系統的文献レビュー（Systematic Literature Review）の結果では、全般的に、経営者および取締役会と内部監査との関係を分析した論文が多い。最終的に、内部監査の実効性の要因を分析している論文として 34 の論文が採択されているが、内部監査の実効性に影響を与える要因として、以下の 5 つの項目をあげている（Abdelrahim and Al-Malkawi 2022, 18-20）。①内部監査部門の組織特性（独立性、規模）（Coetzee and Erasmus 2017, 237-248 など）、②内部監査部門の経営者および取締役会との関係（D'Onza et al. 2015, 182-194 など）、③内部監査プロセス（リスクベース監査、品質評価）（Bednarek 2018, 1-16 など）、④内部監査リソース（内部監査人の能力、アウトソーシング）（Lenz and Hahn 2015, 5-33 など）、⑤外部監査人および組織体内外のアシュアランス業務提供者との連携（Kurnia and Yulian 2018, 41-46 など）。

以上より、内部監査の実効性を考えるうえでは、内部監査部門が職務を適切に果たしているかどうかが問われることになる。その際、IIA2024 基準の遵守だけでなく、経営者や取締役会からの指示・依頼に対する内部監査部門の対応も含めて、どのような理由で、内部監査の実効性について判断したのか、どのような観点から、内部監査の実効性について評価したのかを明確にしなければ、組織体の中の業務としての内部監査の説明責任を果たすことができなくなるといわれている。そのため、内部監査が役割・責務を果たしているかどうかを経営者および取締役会が評価し、内部監査の課題を明らかにして、改善のための継続的な取り組みをすすめていく一連のプロセスが組織体の中に構築されているかが必要とされる。ここで、内部監査の課題と改善のための取り組みという一連のプロセスができているかどうかというこ

とは、内部監査の品質が確保されていることを意味していると考えられる。

監査の品質とは、財務諸表監査においては、「社会の人々（財務諸表を利用する投資家）の視点から捉えると、監査の有効性とほぼ同義に理解する」（鳥羽 2017, 49）、あるいは「要求事項への適合度または期待の満足度」（堀江 2011, 180）といわれている。それゆえ、財務諸表監査の有効性は監査基準の遵守によって担保されることになるが（鳥羽 2017, 49-51）、内部監査の実効性は、上記の論考により、IIA 基準の遵守という要求事項への適合度に加えて、経営者および取締役会からの期待の満足度も充足させる必要があると考える。内部監査に求められる役割、内部監査人の責任と権限、および組織体における内部監査部門の位置付けは、国により組織体により異なるといわれているので、IIA2024 基準の遵守以上に、経営者および取締役会からの期待の満足度が強く求められるのである。

したがって、内部監査の実効性とは、経営者および取締役会の期待を実現できるような監査品質であるといえる。

2.2 レポートラインおよびデュアルレポートラインに関する定義と先行研究

2.2.1 レポートラインおよびデュアルレポートラインの定義

次に、「レポートライン」の語義を明確にする。『広辞苑（第七版）』および『角川類語新辞典』によれば、「報告」とは「ある任務を与えられたものがその遂行の状況・結果について述べること」、「任務を行った結果を述べること、法令あるいは契約による義務によって行う」と定義され、「報告」は義務的行為である。「reporting line(s)」とは、『プログレッシブビジネス英語辞典』によれば、指揮（指示）・命令系統に属することを意味し、“Oxford Dictionary of English (3TH)”では「従業員が特定のマネージャーに報告したり、責任を負ったりする構造や関係」という。

これらの用語の解釈に基づくならば、内部監査部門のレポートラインとは、組織体の機関が内部監査部門に対して何らかの指揮・命令系統を保有し、内部監査部門の人事・監査計画・予算等の承認を行い、内部監査部門が社内規定等に基づいて義務・責任を負う双方向の関係と考えられ、内部監査部門と指揮・命令を行う経営者や取締役会との双方向の関係であると定義できる。つまり、内部監査部門が経営者や取締役会からの指揮（指示）・命令系統に属し、指揮・命令内容に関して、内部監査部門が社内規定等に基づいて義務・責任を負うということになる（蓮沼 2022, 2-4）。

また、デュアルレポートラインという用語におけるデュアルの語義は、“Oxford Advanced Learner's Dictionary (10TH)”によれば、同一人物、同一物品の二つの部分または側面をもつことであり、二重の役割や二重の目的という時の二重という意味とされている。つまり、内部監査部門のデュアルレポートラインとは、内部監査部門が経営者および取締役会からの各々の指揮（指示）・命令系統に属し、経営者および取締役会という二つの機関

に対し、同一の義務や責任を負うということであると考えられる。

2.2.2 レポーティングラインに関する先行研究

まず、2000年以降海外文献では、内部監査の独立性、不正リスク評価、および監査委員会への直接報告の効果などの視点から、内部監査部門のレポーティングラインの重要性を分析しているものが多い (Sarens and Beelde 2006, 223–225; Norman et al. 2010, 555–556; Chambers and Odar 2015, 42–46; Alzeban 2020, 28–30, 45–46; Alander 2023, 111–112)。特に、調査対象国での内部監査とガバナンス機関との関係の研究においてとりあげられており、内部監査部門が取締役会および監査委員会へ報告を行う重要性、および内部監査部門の経営者や取締役会へのレポーティングライン設定の際の優先順位など、広く議論されている³⁾。

例として、Alzeban (2020, 28–30, 45–46) は、内部監査部門が内部監査結果を最高経営者より前に監査委員会に直接報告すると財務報告の質に大きなプラスの影響があると主張している。これは、内部監査の報告を最初に最高経営者に報告すると利益相反に巻き込まれるので、内部監査の信頼性確保のためには、監査委員会を通じて取締役会に直接報告することが重要であり、監査委員会からの支援を受けて、組織体においては内部監査の指摘事項に対する改善が実施される可能性が高いという。特に、不正リスクの高い企業において、財務報告の信頼性を支えることを実証している。また、Chambers and Odar (2015, 42–46) は、内部監査部門の組織内の位置付けを歴史的に振り返り、最高財務責任者への報告から始まり、最高経営責任者へ、そして現在は独立社外取締役の取締役会議長または取締役会に報告する義務があるという。欧州の数社の事例をあげて、内部監査部門と取締役会との関係を強化することで、内部監査部門が取締役会に独立したアシュアランスを提供できるようにし、監査委員会が、内部監査部門長の任命または解雇に関する決定に関与していると述べている。ただし、ほとんどの内部監査人は、最高経営者をはじめとする経営者との密接な絆を大切にしているので、経営者とのレポーティングラインも存在するという。

さらに、オーストラリアの内部監査部門の組織内の位置付けを分析した、Goodwin-Stewart and Kent (2006, 89–95) は、内部監査のステークホルダーとの関連を調査し、リスク管理委員会、リスク管理者、監査委員会、独立取締役の取締役会議長との内部監査部門のレポーティングラインの存在をあげている。

海外の先行研究に比して、日本における内部監査部門のレポーティングラインに関する理論的究明と日本企業の課題についての研究は少ないが、以下の3つの先行研究は、内部監査部門のレポーティングラインとして、取締役会とのレポーティングラインの重要性を論じている。まず、柿崎 (2017, 64–65) は内部監査の独立性を強調し、特に経営者からの独立性の確保には、取締役会に対する内部監査部門の直接のレポーティングラインの整備が重要だが、取締役会の独立性も重要であるとした。すなわち、取締役会における社外取締役の構成

比率が高くなければ、独立性ある取締役会とはいえず、単に内部監査部門が取締役会への直接のレポーティングラインを整備するだけでは不十分であり、内部監査部門の人事・監査計画・予算などの承認を取締役会の決議事項とするなどの工夫が必要であると論じている。中村（2017, 174）も、内部監査の独立性の確保のためには、内部監査部門長の任命を誰が実施するのかを含めた検討が今後必要であると論じている。また、蟹江（2017, 130）は、最高経営者が内部統制を適切に整備し効果的に運用することによって、業務執行責任者としての職責を果たしているかどうかを評価・判断するための情報を取締役会が必要とし、内部監査人は一義的にはこの要求に応えるべく監査業務を遂行する必要がある、内部監査による、取締役会の監査・監督機能職務に対する支援が期待されると述べている。

以上から、海外および日本の先行研究から同様に示唆されることは、以下の3点である。第1に、海外の場合はIIAの基準や調査報告書において、日本の場合は1.で紹介した意見書（4）をもとにした改訂CGCや会計不正事案に基づいて、経営者による不正事案等が発生した際に、内部監査部門が独立した機能を十分に果たしていないと指摘し、経営者の不正や法令違反の事案対応やコーポレート・ガバナンスへの貢献のためにも、経営者からの独立性を確保した、内部監査部門のレポーティングラインが必要であるとしている。

第2に、内部監査部門のレポーティングラインの設定方法として、内部監査部門から経営者より前に、取締役会や監査委員会に監査結果を報告すること、内部監査部門の経営者からの独立性確保のために、内部監査部門への直接の指示・命令、および人事・監査計画・予算などを取締役会の決議事項とすること、内部監査を推進するためには取締役会の支援が必要であるということである。

第3に、内部監査の独立性の議論に基づいて1.のIIA2024基準でいわれている職務上と部門運営上（管理上）という二つのレポーティングラインの考え方を強調している。ただし、海外の先行研究では異なる報告内容であることから、別個のレポーティングラインとしており、デュアルレポーティングラインという用語はほとんどみられない状況である。それに対し、日本の先行研究では、1.で述べた意見書（4）や開示府令の説明にそって、内部監査を有効に機能させるためには、内部監査計画や内部監査の過程で判明した内部統制やリスク管理上の問題点などが、経営トップのほか、取締役会、監査役等にも直接報告されるよう、「デュアルレポーティングラインが構築されることが必要である」といった記述がみられる（柿崎2017, 64-65；兼田2021, 119-120；脇黒丸2023, 11；菅原2025, 56）。

2.3 先行研究で論じられていない論点とリサーチ・クエスション

内部監査の実効性とは、2.1から経営者および取締役会の期待を実現できるような監査品質であるとされているから、内部監査の実効性確保のための内部監査部門のレポーティングラインを考える際は、経営者および取締役会から内部監査に求められるものは何か、それに

基づいて、内部監査部門のレポーティングラインをどう考えるべきなのかという考察が必要になる。その結果、デュアルレポーティングラインは理論的に必要なのかという解が導出されると考える。

ただし、内部監査部門と経営者および取締役会との関係を解明するには、2.1の内部監査の実効性確保に関する先行研究においても、2.2.2の内部監査部門のレポーティングラインに関する先行研究においても、内部監査の独立性の確保が必要であるといわれていることに留意する必要がある。

内部監査の独立性とは、IIA2024基準では、「内部監査部門が公正不偏な仕方での内部監査の職責を果たす能力が侵害されるかもしれない状況が存在しないこと」とされており、内部監査部門長は内部監査部門の組織上の独立性が確保されているかどうかを取締役に報告することが求められ、「取締役会と職務上の直接の指示・報告の関係をもつこと」と規定されている（日本内部監査協会 2025, 224）。すなわち、IIA2024基準では、取締役会に貢献することが、内部監査の組織上の独立性の要件であると考えられる。

しかしながら、先行研究においては、内部監査部門の組織上の独立性の重要性は多数論じられているが、内部監査の実効性確保のために、内部監査部門のレポーティングラインの対象先として経営者は適切なのか、内部監査部門の部門運営上（管理上）および職務上のレポーティングラインをどう考えればよいかに関しては、明確になっていない。そこで、研究課題（リサーチ・クエスチョン（RQ））として、以下を設定し、理論的に探究する。

RQ：内部監査の独立性の視点に基づき、経営者および取締役会と内部監査部門との関係から、内部監査部門のレポーティングラインをどう考えるべきか。

このRQを考察するうえでは、独立性の視点から、経営者および取締役会の各々と内部監査部門との関係を分析し、内部監査部門の組織内の位置付けを明らかにし、その結果から、内部監査部門のレポーティングラインの考え方を提示する必要がある。

3. 独立性の視点からの経営者および取締役会と内部監査部門との関係の考察

3.1 独立性の視点からの経営者と内部監査部門との関係の考察

1.でもとりあげたように、IIA2024基準において内部監査部門は、「部門運営上は、多くの場合、経営管理者の一人と指示・報告関係にある」（日本内部監査協会 2025, 76）ので、以下のような課題があげられる。

まず、経営者の役割として、リスクと内部統制に関する取締役会の方針を実行し、適切な内部統制システムを設計・運用し、特定されたリスクが許容レベルにあるかどうかを判断する必要がある。内部監査はリスク管理プロセスの確立のために、経営をサポートする役

割を求められている。そのうえで、IIA基準における内部監査の組織上の独立性の要件に基づき、客観的な監査結果を提供しなければならないとされている（Stewart and Subramaniam 2010, 345）。

しかしながら、内部監査部門は内部統制システムを改善するための経営者の取り組みを促進し、内部統制システムに関連する組織変更の影響について助言したり、事業活動に関する知識の提供の観点から、組織体の中の様々な活動における目標達成への支援のアドバイスや、経営者のサポートをするという「コンサルティングサービス」が必要とされる。これは、「いわば、内部監査人は、経営者との緊密な関係に基づき、経営補助的な役割を担っている」といわれている（Sarens and Beelde 2006, 238）。これが第1の課題である。

第2の課題は、内部監査部門が経営者の直属部門の位置付けの場合、内部監査部門の予算や人事に経営者が影響を与えることである。最高経営者または最高財務責任者が内部監査部門の予算や人事の承認をするので、内部監査部門が内部管理上の不備があることを知っている領域、または、不正を隠したい領域に内部監査部門が焦点を当てることを望まない最高経営者または最高財務責任者は、内部監査部門に対して、重大な予算制約や人事査定を課すことが想定でき、内部監査部門としては、内部監査の範囲を縮小せざるをえないという（Christopher et al. 2009, 214-215）。

そのため、内部監査部門が経営者に様々な価値を付加するが、経営者に真実を報告できているかどうかという懸念がある。最高経営者をはじめとする経営者としては、内部監査部門の取締役会（内部組織としての監査委員会、以下同じ）への報告も事前にチェックすることが多く、取締役会への報告はコーポレート・ガバナンスの要件を満たすための形式的なものにすぎない、と考えていることが各国のアンケート調査からも判明している。「経営者のみに報告する内部監査部門は、取締役会のみに報告する場合と比較し、不正に関する報告をする能力が低い」と分析している研究もある（Drent 2002, 54）。

したがって、内部監査部門に対しては、特定されたリスクが許容レベルにあるかどうかというリスク管理プロセスの確立のために、経営をサポートする役割を経営者から求められているから、内部監査部門は内部統制システムを改善するための経営者の取り組みを促進し、助言する位置付けとなる。これは、経営者から内部監査部門に対しては、監査というよりも、内部統制の評価および業務プロセスの改善を期待されていると考える。

なぜなら、第1の理由として、Sarens and Beelde (2006, 238) が強調するように、内部監査は組織体において、もともと財産保全目的という会計記録の信頼性の担保のために必要とされていたが、現在では、組織体の価値向上のための目標数値と実績との乖離（財務情報）や戦略との乖離（非財務情報）の合理的説明へと重点が移行し、内部統制の評価が必要になっているからである。第2の理由として、Drent (2002, 54) が主張するように、コーポレート・ガバナンスの一つのリスク管理への対応として、経営者はERM（全社的なリスクマネジメン

ト)などの内部統制を重視しており、内部統制の業務プロセスを改善する位置付けとして、組織体のリソースの効率的かつ効果的な使用に関する助言やコンサルティングが内部監査部門の業務の中心になっているからである。

したがって、最高経営者直属の内部監査部門は、内部統制の業務プロセスに関して客観的に評価し改善を指導する組織であり、内部統制の被評価対象部門から独立し、内部統制の独立評価部門の役割を担っているのである。

3.2 独立性の視点からの取締役会と内部監査部門との関係の考察

数多くの先行研究にて、経営者とは対照的に、取締役会は内部監査の組織上の独立性を非常に重視していることが実証されている。

本質的に、取締役会の内部情報源として、内部監査部門は、幅広い内部専門知識と客観性を反映した情報を提供する立場にあるので、取締役会も内部監査の結果を利用することで、重要な内部情報にアクセスできるメリットがあるという (Abbott et al. 2016, 33-34)。また、内部監査人は取締役会にとっては「重要なアシュアランスの提供者」と見做され、組織上の独立性を発揮し、経営者の圧力に抵抗すればするほど、内部監査の監査結果が取締役会に客観的に報告され、内部監査の結果で摘出された指摘事項に関して、取締役会が対処する可能性が高くなるといわれている (Jaggi 2023, 332)⁴⁾。

ただし、課題として3.1で述べたように、内部監査部門が重要な情報を経営者だけではなく、取締役会にも伝えることに経営者は不快感を感じたりするので、経営者が内部監査の価値を低下させる可能性もあるといわれている (Norman et al. 2010, 551)。この論点は、内部監査部門がすべての監査結果を取締役会に安心して報告できるように、自由でオープンなコミュニケーションができていのかどうかが重要となるという (Jaggi 2023, 333-334)。すなわち、内部監査の独立性のためには、取締役会と内部監査部門との間の頻繁な打ち合わせが必要であるということになる⁵⁾。

一方、取締役会と内部監査部門との関係においては、取締役会側の課題もある。内部監査の独立性のためには、内部監査部門が取締役会に直接報告できるよう支援すること、報告を受ける取締役会の監査委員会メンバーが、全員社外取締役として独立していること、内部監査の監査結果を理解するための財務や監査の専門知識をもっていること、監査委員会が内部監査部門の報告を聴取する時間を確保することをすべて実現することが必要であるとされている (Schneider and Wilner 1990, 680 ; Hansen 1997, 153-154 ; Goodwin 2003, 274-275)。

さらに、内部監査部門の予算・人事に関しても、監査委員会に権限を付与することで、内部監査部門が監査委員会の活動に貢献し、かつ、内部監査結果に基づいて監査委員会が対応することを示している研究もある。この研究においては、内部監査がリスクの高い領域を特定するには、内部監査人と監査委員会メンバーが、経営者や財務責任者からの意見に対し、

十分な自律性を持つ必要がある。具体的には、内部監査部門長が経営者の許可をえずに、経営に影響を与える課題を監査委員会に提起できるようにすることが重要であるといわれている（McHugh and Raghunandan 1994, 40）。

実際に、米国のCOSO報告書や英国のキャドベリー報告書の結果を受けて、監査委員会が内部監査部門の予算・人事に関する権限があれば、直接的または間接的に、内部監査の業務の範囲および内部監査の手続に大きな影響を与えることになり、監査委員会により内部監査の独立性が担保されているという考え方もある（Al-Twajry et al. 2003, 528）。

そして、取締役会は、経営者が適法な経営を行っているか、企業価値向上のために効率的に経営を行っているかを評価し、経営者が期待される効果を上げていない場合には経営者を交替させる役割を担うべきであるという考え方にに基づき、経営者の適性を判断するための情報を提供する監査の結果に基づき、取締役会の監督機能に経営者の人事権を伴わせることによって、取締役会の監督機能の実効性を高めることが必要になるという（川濱 1997, 44-49；来住野 2016, 296-298）。それには、経営者の適性を判断するための情報（業績評価）と適法性確保を担保する監査が求められるが、監査委員会は、自ら検証するわけではないので、監査の機能を担っていない。そこで、内部監査が必要となり、内部監査は、取締役会の監督機能の実効性を高めるための貢献（経営者の業績評価と組織体全体の適法性の確保）が必要となるのである。

したがって、内部監査部門が、IIA2024基準で規定されている「取締役会と職務上の指示・報告の関係をもつ」ためには、取締役会より経営者の適性を判断するための情報（業績評価）と適法性確保を担保する監査を要求されるので、被監査部門からの独立性だけでなく、経営者からの独立性も必要となる。

4. 内部監査部門の経営者および取締役会とのレポーティングラインの考察

4.1 独立性の視点からの内部監査部門の組織内の位置付けの考え方

以上の考察により、内部監査は被監査部署からの独立性と経営者からの独立性が必要であるといえる。言い換えれば、内部監査の独立性のためには、実質要件として、内部監査部門の経営者からの独立性確保を、同時に外形要件として、内部監査部門に対する指揮・命令や人事、および内部監査の監査計画や予算などの取締役会の承認が必要であり、各組織体の内部監査規程において、これらの内部監査の独立性に関して明記することが求められる。

IIA2024基準でも、取締役会に貢献する内部監査は、最高経営者直属ではなく取締役会直属ということが明記されているが、特に、独立社外取締役の取締役会議長との強い結びつきが必要となると考えられる。その理由は以下のとおりである⁶⁾。

取締役会は、最高経営者作成の経営方針・経営計画を監督する責任があることから、最高

経営者と取締役会との間には、利益相反関係が存在するので、最高経営者が取締役会議長を兼任することは、取締役会の監督機能を損なうおそれがある。したがって、取締役会議長には独立社外取締役が就任するのが適切であって、取締役会の監督機能を働かせるには、責任者としての取締役会議長の果たす役割が大きいことが指摘されている（川濱 1997, 9；謝 2023, 57）。

たとえば、英国の事例では、独立社外取締役の取締役会議長は、取締役会事務局や内部監査部門などの協力のもと、非業務執行取締役の「独立性」のための支援と同時に、取締役会の監督機能の支援として、非業務執行取締役と最高経営者などの執行部門との間の重要な架け橋としての役割を担っているとされている。そして、取締役会の監督機能の確立のためには、取締役会の最高経営者からの独立性確保が必要であり、そのような独立性のもとで、効果的な監督機能を発揮するための、取締役会全般の運営を主宰する権限をもつのは、取締役会議長ということになる（酒巻ほか 2021, 177-187；謝 2021, 267-269）。

したがって、内部監査を担う内部監査部門は、独立社外取締役の取締役会議長直属が必要ではないかと考える。それにより、各業務部門および最高経営者からの内部監査の独立性を担保することになるのである。同時に独立社外取締役であっても、内部監査の取締役会議長からの独立性確保の視点も重要である。たとえば米国では、非業務執行役のリーダーとしての筆頭独立社外取締役を選任し、取締役会における議長の行動に対する監督の役割と位置付けており、筆頭社外独立取締役と内部監査部門とのコミュニケーションの重要性もいわれている（謝 2023, 62-66）。

4.2 内部監査部門の経営者および取締役会とのレポーティングラインの考え方

3.で考察した独立性の視点からの経営者および取締役会と内部監査部門との関係、およびその考察結果に基づく4.1の組織内の位置付けの考え方から、経営者と内部監査部門との関係は、「コントロールである内部統制の業務プロセスの有効性を評価し、業務部門を支援する内部統制業務」に関する経営者からの指示とそれに対する内部監査部門の報告となるので、内部監査部門の経営者とのレポーティングラインは内部監査に関するものではない。また、内部監査部門に対し経営者が求めるのは、業務プロセスに係る内部統制の有効性に関する助言・コンサルティング業務であり、経営者とは、内部統制評価に関するレポーティングラインと考えられる⁷⁾。

それに対し、取締役会と内部監査部門との関係は、第1に、取締役会が経営者の業務執行の適法性や妥当性を判断するために、内部監査部門は、組織体内外の監査業務に対する評価の結果に基づいて、リスク・マネジメントおよび受容リスクの水準の管理に関する、取締役会への情報の伝達が適切なものかという適切性を評価することが必要となる。第2に、取締役会としても、内部監査結果に基づく経営者への指示や内部監査結果のフォローアップに役

立つ内部監査部門への指示など、内部監査に対する監視を強化することが求められる。

そうであれば、内部監査部門の内部監査に関するレポーティングラインは、取締役会議長、取締役会、および監査委員会となるべきであると考ええる。

4.3 英国の内部監査開示情報における内部監査部門のレポーティングラインの事例

上記で述べた、内部監査部門の経営者および取締役会とのレポーティングラインの考察に関して、実際の内部監査ではどのようなになっているのかを、コーポレート・ガバナンスの考え方の源流といわれている英国の内部監査を対象に、参考までにみていく。

具体的には、英国の上場企業100社（FTSE100）の内部監査について、IIA基準に基づいた内部監査基本規程（Internal Audit Charter）の開示情報をみる。対象時期としては、IIAが2017年に内部監査基準を改訂し、かつ、2018年に内部監査基本規程に関する具体的なガイドラインおよび雛型を発表したので、英国FTSE100構成銘柄のうち、2019年以降2024年8月末までに、内部監査基本規程を開示している企業25社（調査対象企業の25%）を対象に、内部監査業務の記述内容を調査した。

開示している25社の内部監査基本規程は、IIA英国の内部監査規程の雛型（Chartered Institute of Internal Auditors 2023, 1-4）に基づいた記述内容であるが、内部監査部門のレポーティングラインに関しては、以下のような共通点があることが示唆された。

第1に、内部監査が経営者から独立していることを説明し、それを担保するための施策として、内部監査部門長は職務上、監査委員会委員長とのレポーティングラインと明記している。内部監査部門は監査委員会に直属し取締役会議長に直接アクセス可能としている。ここで職務上とは、内部監査部門の予算および人員計画、内部監査部門長の業績評価や任命・罷免および報酬、および内部監査基本規程の承認であり、内部監査に関するほとんどすべての事項と記述されている。

第2に、上記と同様に、内部監査の独立性の確保のために、最高経営責任者（あるいは最高財務責任者）とのレポーティングラインは部門運営上（管理上）としている。この場合、部門運営上（管理上）とは、内部監査部門の運営が可能になるために、監査委員会委員長により承認された適切な予算と人員を割り当てることとなっており、内部監査の運営に関する支援の位置付けと考えられる。企業によっては、副次的（secondary）という表現を使っている。また、内部監査部門長が事業戦略や主要な経営課題および意思決定を理解するために、最高経営責任者（あるいは最高財務責任者）が内部監査部門長に対し、経営に関する会議への出席を許可する権限を与えることを、部門運営上（管理上）の役割としている記述もある。

第3に、経営者が内部統制の業務プロセスの有効性を評価するうえで、内部監査部門に依頼・指示することがあるが、その場合は、監査委員会が最終的に各企業の内部統制プロセスをレビューする責任があり、監査委員会直属の内部監査部門としては責任を負わないという

記述もされている。これは、内部監査に関する経営者と取締役会との役割は異なっているの
で、内部監査部門と各々別個の内容のレポーティングラインとなっていると考えられる。

5. おわりに

本稿は、内部監査の実効性確保を明らかにすることをつうじて、実効性確保のための内部
監査部門のレポーティングラインの考え方を明確にすることを研究目的とした。

まず、内部監査の実効性とは、経営者および取締役会の期待を実現できるような監査品質で
あり、内部監査部門のレポーティングラインとは、経営者および取締役会が内部監査部門に
対して何らかの指揮・命令系統を保有し、内部監査部門の人事・監査計画・予算等の承認を
行い、内部監査部門が社内規定等に基づいて義務・責任を負う双方向の関係である。また、
内部監査部門のデュアルレポーティングラインとは、内部監査部門が経営者および取締役会
に、同じ義務や責任を負う二重の役割ということである。

そのため、研究目的を達成するためには、経営者および取締役会の各々の内部監査部門との
関係を解明する必要があるが、先行研究では内部監査の独立性確保の視点が必要となるとい
われている。内部監査の独立性とは、先行研究によれば、被監査部門からの独立性を意味し
ているが、取締役会から内部監査部門は、経営者の適性を判断するための情報（業績評価）
と適法性の監査を要求されるといわれている。IIA2024 基準では、内部監査部門の組織上の
独立性が確保されているかどうかを内部監査部門長が取締役会に報告すること、および取締
役会と職務上の指示・報告の関係をもつことと規定されている。取締役会に貢献することが
組織上の独立性要件となっているので、取締役会と職務上の指示・報告の関係をもつ必要が
あり、被監査部門からの独立性だけでなく、経営者からの独立性も必要となる。

そのうえで、内部監査部門が取締役会に貢献するためには、取締役会が監督機能を発揮す
るために、経営者の適性を判断するための情報（業績評価）と適法性確保を要求するので、
内部監査部門は経営者を監査することになる。同時に、内部監査人がすべての調査結果を取
締役会に安心して報告できるように、自由でオープンなコミュニケーションを確立し、取締
役会が内部監査部門の予算・人事に関する権限をもつことが必要となる。

一方、経営者から内部監査部門は、特定されたリスクが許容レベルにあるかどうかという
リスク管理プロセスの確立のために、経営をサポートする役割を求められている。これは、
内部統制システムを改善するための経営者の取り組みを促進し、助言やコンサルティングサ
ービスの位置付けで、内部統制の業務プロセスを対象として評価する内部統制の独立評価部
門の業務ということになり、経営者と内部監査部門とのレポーティングラインは、内部統制
の業務プロセスの有効性評価に関するものである。

その結果、内部監査部門における内部監査に関するレポーティングラインは取締役会とな

り、対象先は取締役会議長、取締役会、および監査委員会となると考えられる。経営者とのレポーティングラインは、内部統制の業務プロセスの有効性評価などの内部統制評価に関するもので、英国の内部監査基本規程の事例でみられるように、内部監査に関連するものであっても、取締役会の承認事項に基づいた「内部監査部門の運営が可能になるための支援」ではないかといえる。

このように、経営者や取締役会が内部監査に求める内容は各々異なっており、内部監査部門とのレポーティングラインは全く別個に存在する。したがって、デュアルレポーティングラインが意味する、内部監査部門の経営者や取締役会への同じ内容の二重の報告はあり得ない。内部監査の実効性確保のために、内部監査部門の経営者および取締役会とのデュアルレポーティングラインは理論的に必要ないのである。

注

- 1) 具体的には、2019年4月24日に、スチュワードシップ・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（以下、「フォローアップ会議」という。）から「『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』意見書（4）」（以下、「意見書（4）」という。）が公表された。その後、同年6月28日には、CGS（コーポレート・ガバナンス・システム）研究会から「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」（以下、「実務指針2019」という。）が公表され、2020年12月18日に「『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』意見書（5）」（以下、「意見書（5）」という。）が続いて出ている。これらの意見書や実務指針をもとに、「コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針」（以下、「実務指針2022」という。）が発表されている。本件については、浜田（2022, 198-200）を参照。
- 2) 金融庁2023年1月31日付『「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案の公表について』における『【2】コーポレートガバナンスに関する開示（第二号様式記載上の注意「(54)コーポレート・ガバナンスの概要」「(56)監査の状況」』に、「内部監査の実効性（デュアルレポーティングラインの有無）」について記載を求めることを要請している。本件については、金融庁（2023, 4）を参照。
- 3) レポーティングラインの先行研究の事例としてとりあげているAlzeban（2020, 28-30）、Chambers and Odar（2015, 42-46）、Goodwin-Stewart and Kent（2006, 89-95）、柿崎（2017, 64-65）、中村（2017, 174）、蟹江（2017, 130）は蓮沼（2024, 44-45）にて詳細を紹介している。
- 4) 内部監査の独立性に関しては、IIA2017基準でもIIA2024基準でも同じように、組織上独立していることを取締役会に対し確認することを求めている。英語版では双方とも“The chief audit executive must confirm to the board”だが、訳語はIIA2017基準では「報告」、IIA2024基準では「確認」と異なっている。本論文では、双方ともに「確認」とした。
- 5) このような主張を展開する研究として、Bou-Raad（2000）、Goodwin and Yeoh（2001）、Al-Twaijry et al.（2003）、Christopher et al.（2009）、Mihret et al.（2010）がある。
- 6) 独立社外取締役の取締役会議長と内部監査との関係、さらには取締役会議長からの内部監査の独立性確保の考え方については、蓮沼（2024, 98）を参照。
- 7) 経営者との内部統制評価に関するレポーティングラインについては、蓮沼（2024, 99）参照。

参考文献

- 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.
- 蟹江章編. 2020. 『ガバナンス構造の変化と内部監査』. 同文館出版.
- 蟹江章. 2023. 「内部監査のコーポレートガバナンスへの貢献」『月刊監査役』752：8-16.
- 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).
- 兼田克幸. 2021. 「コーポレート・ガバナンスの強化と内部監査」(野田・大杉・小宮編著. 『商事立法における近時の発展と展望』中央経済社：99-129).
- 来住野究. 2016. 「監査役の監査と取締役会の監督」『現代商事法の諸問題－岸田雅雄先生古稀記念論文集－』成文堂：287-307).
- 清原・武井・三宅・鈴木編. 2019. 『会計不正の予防・発見と内部監査』同文館出版.
- 金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ. 2022. 「金融審議会ディスクロージャーワーキング・グループ報告－中長期的な企業価値向上につながる資本市場の構築に向けて」.(金融庁ホームページ 2025 年 10 月 19 日閲覧).
- 金融庁. 2021. 「投資家と企業の対話ガイドライン改訂案に対するご意見の概要及びそれに対する回答」.(金融庁ホームページ 2025 年 10 月 19 日閲覧).
- 金融庁. 2021. 「2021 年 3 月 9 日開催スチュワードシップ・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議事録」.(金融庁ホームページ 2025 年 10 月 19 日閲覧).
- 金融庁. 2023. 「「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正案の公表について」.(金融庁ホームページ 2025 年 10 月 19 日閲覧).
- 小林央子. 2023. 「内部監査に係るデュアルレポーティングライン構築の現状と開示分析」『Disclosure & IR』25：86-94.
- 酒巻俊雄・川島いづみ・中村信男・酒巻俊之・菊田秀雄. 2021. 『英法系諸国の会社法－理論と実務・2』中央経済社.
- 謝芸甜. 2021. 「イギリス会社法制における取締役会議長の役割」『早稲田法学会誌』71(2)：267-292.
- 謝芸甜. 2023. 「アメリカにおける取締役会議長と CEO の役割の分離」『早稲田大学大学院法研論集』185：53-75.
- 菅原貴与志. 2025. 「監査役会設置会社と監査等委員会設置会社～ガバナンスの異同を検証する視点から」『高岡法科大学紀要』36：33-60.
- 東京証券取引所. 2021. 「コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」.(東京証券取引所ホームページ 2025 年 10 月 22 日閲覧).
- 鳥羽至英. 2017. 『ノート 財務諸表監査における懷疑』国元書房.
- 友杉芳正. 2015. 「内部監査の機能的展開」『甲南会計研究』2：3-18.
- 中村映美. 2017. 「内部監査によるガバナンス改善のための課題－経営者と内部監査人とのコミュニケーションを中心として－」『現代監査』27：166-175.
- 日本内部監査協会. 2015a. 『改訂「内部監査基準」解説』日本内部監査協会.
- 日本内部監査協会(解説会). 2025. 『内部監査基準が内部監査に与える影響についての実態調査－上場企業と非上場企業の比較から－(池田解説)』日本内部監査協会.

- 日本内部監査研究所. 2024. 『「第20回監査総合実態調査（2023年監査白書）」集計結果』. 日本内部監査研究所.
- 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.
- 蓮沼利建. 2024. 「内部監査の組織内における位置付けに関する研究－最高経営者と内部監査の関係の視点から－」『現代監査』34 : 92-102.
- 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.
- 堀江正之. 2011. 「監査品質の意義と構造－外部監査と内部監査との比較検討を通じて」『会計』180(2) : 179-191.
- 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.
- 脇黒丸. 2023. 「非財務情報の開示に関する改正及び開示体制について」『敬愛大学研究論集』2023 : 1-25.
- Abdelrahim, A. and H. N. Al-Malkawi. 2022. The Influential Factors of Internal Audit Effectiveness: A Conceptual Model. *International Journal of Financial Studies* 9 : 1-23.
- Alander, G.E.. 2023. Internal auditor independence as a situated practice: four archetypes. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 36(9) : 108-134.
- Al-Twaijry, A. A. M. and J. A. Brierley and D. R. Gwilliam. 2003. The development of internal audit in Saudi Arabia: An institutional theory perspective. *Critical Perspective on Accounting* 14 : 507-31.
- Alzeban, A.. 2020. Influence of internal audit reporting line and implementing internal audit recommendations on financial reporting quality. *Meditari accountancy research*, 28(1) : 26-50.
- Badara, M. and S. Z. Saidin. 2013. The journey so far on internal audit effectiveness: A calling for expansion. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 3 : 340-51.
- Bednarek, P.. 2018. Factors affecting the internal audit effectiveness: A survey of the polish private and public sectors. In *Efficiency in Business and Economics. Springer Proceedings in Business and Economics*. Edited by Tadeusz Dudycz, Grażyna Osbert-Pociecha and Bogumila Brycz. Cham: Springer.
- Bou-Raad, G.. 2000. Internal auditors and a value-added approach: the new business regime. *Managerial Auditing Journal* 15(4) : 182-186.
- Brink, V. Z.. 1978. Internal auditing: A historical perspective and future directions. *Internal Auditor* 35(6) : 23-35.
- Chambers, A. and M. Odar. 2015. A new vision for internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 30(1) : 34-55.
- Chartered Institute of Internal Auditors. 2023. *Internal Audit Charter*. Chartered Institute of Internal Auditors.
- Christopher, J. and G. Sarens and P. Leung. 2009. A critical analysis of the independence of the internal audit function: evidence from Australia. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 22(2) : 200-220.
- Coetzee, P. and L. J. Erasmus. 2017. What drives and measures public sector internal audit effectiveness? Dependent and independent variables. *International Journal of Auditing* 21 : 237-248.
- D'Onza, G. and G. M. Selim and R. Melville and Marco Allegrini. 2015. A Study on Internal Auditor Perceptions of the Function Ability to Add Value. *International Journal of Auditing* 19 : 182-194.
- Dittenhofer, M.. 2001. Internal auditing effectiveness: An expansion of present methods. *Managerial Auditing Journal* 16 : 443-450.

- Drent, D.. 2002. The quest for increased relevance : internal auditors who successfully communicate and balance their needs and those of their clients can increase their relevance to the organization. *Internal Auditor* 59(1) : 49-54.
- Goodwin, J. and T. Y. Yeoh. 2001. Two factors affecting internal audit independence and objectivity : evidence from Singapore. *International Journal of Auditing* 5(2) : 107-125.
- Goodwin, J.. 2003. The relationship between the audit committee and the internal audit function - evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing* 7(3) : 263-278.
- Goodwin-Stewart, J. and P. Kent. 2006. The use of internal audit by Australian companies. *Managerial Auditing Journal* 21(1) : 81-101.
- Hansen, S. C.. 1997. Designing internal controls: the interaction between efficiency wages and monitoring. *Contemporary Accounting Research* 14(1) : 129-163.
- Internal Audit Foundation (IAF). 2024. *North American Pulse of Internal Audit*. Internal Audit Foundation.
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2015. *Regional Reflections : Europe* (Global Perspective. Institute of Internal Auditors (IIA).
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2017. *International Professional Practices Framework (IPPF) 2017 Edition*. Institute of Internal Auditors (IIA). (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.)
- Institute of Internal Auditors. 2020. *The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*. IIA. (日本内部監査協会事務局訳. 2020. 「IIA の 3 ラインモデル : 3 つのディフェンスラインの改訂」『月刊監査研究』 561 : 35-41.)
- Institute of Internal Auditors (IIA). 2024. *Global Audit Standards*. Institute of Internal Auditors (IIA). (日本内部監査協会. 2025. 『グローバル内部監査基準™ 2024 年版』 日本内部監査協会.)
- Jaggi, J.. 2023. When Does the Internal Audit Function Enhance Audit Committee Effectiveness?. *The Accounting Review* 98(2) : 329-359.
- Kurnia, R. and L.Yulian. 2018. Internal audit's role as a coordinator of combined assurance implementation. In *Competition and Cooperation in Economics and Business*. London: Taylor and Francis Group. Routledge.
- Lenz, R. and U. Hahn. 2015. A synthesis of empirical internal audit effectiveness literature pointing to new research opportunities. *Managerial Auditing Journal* 30 : 5-33.
- McHugh, J. and K. Raghunandan. 1994. Hiring and firing the chief internal auditor. *Internal Auditor* 51(4) : 34-40.
- Mihret, D. G. and A. W. Yismaw. 2007. Internal audit effectiveness: An Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal* 22 : 470-84.
- Mihret, D. G. and K. James and J. M. Mula.2010. Antecedents and organisational performance implications of internal audit effectiveness: some propositions and research agenda. *Pacific Accounting Review* 22(3) : 224-252.
- Norman, C. S. and A. M. Rose and J. M. Rose. 2010. Internal Audit Reporting Lines, Fraud Risk Decomposition, and Assessments of Fraud Risk. *Accounting, Organizations, and Society* 35 : 546-557.
- Roussy, M. and O. Barbe and S. Raimbault. 2020. Internal audit: From effectiveness to organizational significance. *Managerial Auditing Journal* 35 : 322-42.
- Sarens, G. and D. Beelde.2006. The relationship between internal audit and senior management : an analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing* 10(3) : 219-241.

- Schneider, A.. 1984. Modeling external auditors'evaluations of internal auditing. *Journal of Accounting Research* 22 : 657-678.
- Schneider, A. and N.Wilner. 1990. A test of audit deterrent to financial reporting irregularities using the randomized response technique. *The Accounting Review* 65(3) : 668-681.
- Stewart, J. and N. Subramaniam. 2010. Internal audit independence and objectivity: emerging research opportunities. *Managerial Auditing Journal* 25(4) : 328-60.

(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)