

ガバナンス改革における 独立社外取締役の役割と 内部監査の活用

青山学院大学大学院
会計プロフェッション研究科 教授
松井 隆幸

1

- 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科(GSPA)について
- 会計プロフェッション専攻(会計専門職大学院)およびプロフェSSIONAL会計学専攻(博士後期課程)からなる独立大学院。会計・監査の専門家養成を主目的とする。
- 社会人向けの制度
 - 土曜日および夜間のみで修了可能
 - 会計プロフェッション専攻に「社会人推薦入試」を導入
 - 科目等履修生制度



構成

- I. 原案にみる独立社外取締役
 - 1. 取締役会の役割
 - 2. 独立社外取締役の役割・要件
- II. 内部監査に関する規定
 - 1. 原案における内部監査
 - 2. 海外のガバナンスコード
- III. 内部監査の役割
 - 1. 現代内部監査の目的・目標
 - 2. 第三のディフェンス・ラインとしての内部監査
 - 3. 内部監査の評価
- IV. おわりに

I . 原案に見る独立社外取締役

1. 取締役会の役割
2. 独立社外取締役の役割・要件



I -1 取締役会の役割

- 2015年3月、コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議から公表された「コーポレートガバナンス・コード原案」(以下、原案)では、基本原則において、取締役会の役割を多く規定している。
 1. 株主の権利・平等の確保
 2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
 - 健全な企業文化・風土の醸成に向けたリーダーシップの発揮を要請。
 3. 適切な情報開示と透明性の確保
 - 有用な情報提供に向けた努力を要請。
 4. 取締役会等の責務
 5. 株主との対話
 - ステークホルダーの立場の適切な理解と対応を要請。

I -1 取締役会の役割

○ 基本原則4【取締役会等の責務】

➤ 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

(1) 企業**戦略等**の大きな方向性を示すこと

(2) 経営陣幹部による適切な**リスクテイクを支える環境整備**を行うこと

(3) **独立した客観的な立場**から、経営陣(執行役及びいわゆる執行役員を含む)・取締役に対する実効性の高い**監督**を行うこと

をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

✓ 原案では、原則4-1～4-3において、上記(1)～(3)の役割・責務について具体的に規定。

I -1 取締役会の役割

- 【原則4－3. 取締役会の役割・責務(3)】
 - 取締役会は、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主要な役割・責務の一つと捉え、適切に会社の業績等の評価を行い、その評価を経営陣幹部の人事に適切に反映すべきである。
 - また、取締役会は、適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。
 - 更に、取締役会は、経営陣・支配株主等の関連当事者と会社との間に生じ得る利益相反を適切に管理すべきである。
- 補充原則4－3②
 - コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。

I -2 独立社外取締役の役割・要件

- 【原則4－6. 経営の監督と執行】
 - 上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、**業務の執行と一定の距離を置く取締役**の活用について検討すべきである。
- 【原則4－7. 独立社外取締役の役割・責務】
 - 上場会社は、独立社外取締役には、特に以下の役割・責務を果たすことが期待されることに留意しつつ、その有効な活用を図るべきである。
 - (i) 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと
 - (ii) 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、**経営の監督**を行うこと
 - (iii) 会社と経営陣・支配株主等との間の**利益相反を監督**すること
 - (iv) 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映させること

I -2 独立社外取締役の役割・要件

- 【原則4－8. 独立社外取締役の有効な活用】
 - 独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を**少なくとも2名以上**選任すべきである。
 - また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、**少なくとも3分の1以上**の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。
- ✓ 原案は、独立社外取締役に、独立かつ客観的な立場からの経営の監督を期待している。特に、内部統制やリスク管理体制の適切な構築や有効な運用を確かめることを求めている。
- ✓ また、そのために、資質を十分に備えた独立社外取締役が、一定数必要であることを規定している。

I -2 独立社外取締役の役割・要件

- ✓ 独立でかつ資質があり、責務を果たすための時間を確保できる独立社外取締役を選任することに加え、独立社外取締役に十分な情報を提供することが必要である。
- 【原則4－13. 情報入手と支援体制】
 - 取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報を入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。
 - また、上場会社は、人員面を含む取締役・監査役の支援体制を整えるべきである。
 - 取締役会・監査役会は、各取締役・監査役が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認すべきである。

Ⅱ. 内部監査に関する規定

1. 原案における内部監査
2. 海外のガバナンスコード



II-1 原案における内部監査

- 原案において、「内部監査」という用語が使用されているのは、次の補充原則。
- 補充原則3-2②
 - 取締役会及び監査役会は、少なくとも下記の対応を行うべきである。…
 - (iii) 外部会計監査人と監査役(監査役会への出席を含む)、**内部監査部門**や社外取締役との十分な連携の確保…
- 補充原則4-13③
 - 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。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるように社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

II-1 原案における内部監査

- 原案公表時に公表された「主なパブリックコメント(和文)の概要及びそれに対する回答」から
- コメントNo11
 - 基本原則3が、財務情報に加えて非財務情報の適切な開示について言及していることに対応して、財務情報に関する監査を主として担当する外部会計監査人について記載した原則3-2に続いて、原則3-3を新設し、上場会社における非財務情報の主たる情報源となる内部監査部門の整備について明記すべきである。
 - また、取締役会の役割・責務の一つとして内部統制やリスク管理体制の適切な整備に言及している原則4-3において、取締役会の責務として、内部統制やリスク管理体制の構築・運用状況をモニタリングするために、内部監査部門を活用することを明記すべきである。

II-1 原案における内部監査

- コメントNo11に対する回答
 - 補充原則4-13③は「内部監査部門と取締役・監査役との連携」の確保について記載しているところ、同記載は、連携そのものを目指すものではなく、連携することにより取締役会・監査役会の機能が十分に発揮されることを目指すものです。したがって、上場会社において、そもそも内部監査部門の整備・活用が確保されている状況にあることは、当該「連携」の前提であると考えます。
 - ✓ 内部監査部門の整備・活用は、内部統制やリスク管理体制が適切に整備・運用されているといえるために、不可欠。

II-2 海外のガバナンスコード

- 内部監査人協会欧州連合 (ECIIA) 、Corporate Governance Codes on Internal Audit、2012年、によれば、EU加盟国の約90%の国々が、各々のコーポレートガバナンス・コードにおいて上場会社における内部監査機能の存在を要請または推奨。
- 要請の具体例 (イタリア:コーポレートガバナンス・コード 2011年12月)
 - 発行者は、内部監査機能を設置しなければならない。内部監査機能は、取締役会に報告しなければならない。・・・内部監査は、内部統制およびリスクマネジメント・システムの機能状況と十分性を検証する作業を任される。内部監査機能は、第三の統制レベルの責任を負い、統制システムの中心的地位にある。内部監査機能は、絶対的に独立でなければならない。

II-2 海外のガバナンスコード

- 推奨の具体例(イギリス:UKコーポレートガバナンス・コード 2010年6月)
 - 監査委員会の主要な役割と責任は、文書の形で設置要綱〔terms of reference〕に明記されるべきであり、そこには下記の事項が含まれるべきである。
(中略)
 - ・会社の内部監査〔internal audit〕機能の有効性をモニターし、レビューすること。
 - 監査委員会は、内部監査活動の有効性をモニターし、レビューすべきである。内部監査を置いていない会社の場合には、監査委員会は、毎年、内部監査機能の必要性の有無を検討し、それに基づく提案を取締役会に提示すべきであり、また、当該機能が存在しない理由は、年次報告書の関連箇所において説明すべきである。

II-2 海外のガバナンスコード

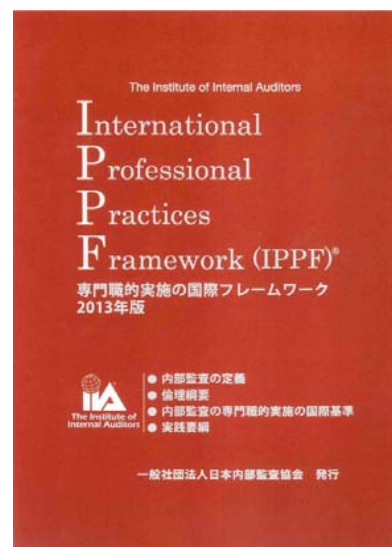
- 南アフリカ(南アフリカ・キングガバナンスコード 2009年)
 - 内部監査に一つの章を割いてリスク・ベースの内部監査の重要性を強調したうえで、「取締役会は、実効性のあるリスク・ベースの内部監査が存在することを確保すべきである」と明示。
- シンガポール(コーポレートガバナンス・コード2012年)
 - 内部監査についての項目が設けられ、「原則」において、「会社は、十分なリソースを与えられ、また、監査対象業務から独立した、実効性のある内部監査機能を整備すべきである」と明示。
- アメリカは、コードを作成しておらず、上場規則等で規定。
 - ニューヨーク証券取引所上場会社マニュアルでは、上場会社に、その「リスク管理プロセス及び内部統制システムに関する継続的な評価を経営陣および監査委員会に提供するために」、「内部監査機能を持たなければならない」と明示。

II-2 海外のガバナンスコード

- 独立社外取締役は、有用かつ客観的な情報を入手することができなければならない。
- 取締役会等における担当取締役から報告の報告は、業務執行の責任者からの報告であり、対象領域に対する独立性を欠くため、有用であるものの客観性に欠ける場合もある。
- 独立社外取締役の情報源として、監査対象から独立した立場にある内部監査部門は重要。
- 内部統制やリスク管理体制におけるモニタリング機能として内部監査部門の役割は重要であり、内部監査部門からの情報に基づき、内部統制等の構築・運用状況について知ることができる。

Ⅲ. 内部監査の役割

1. 現代内部監査の目的・目標
2. 第三のディフェンス・ラインとしての内部監査
3. 内部監査の評価



Ⅲ-1 現代内部監査の目的・目標

- 内部監査は、①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、⑤独立にして、客観的な④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、①組織体の目標の達成に役立つことにある。このために③リスク・マネジメント、コントロールおよび組織体のガバナンスの②各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として⑥規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。

(IIA (内部監査人協会) が1999年に採択した定義)

Ⅲ-1 現代内部監査の目的・目標

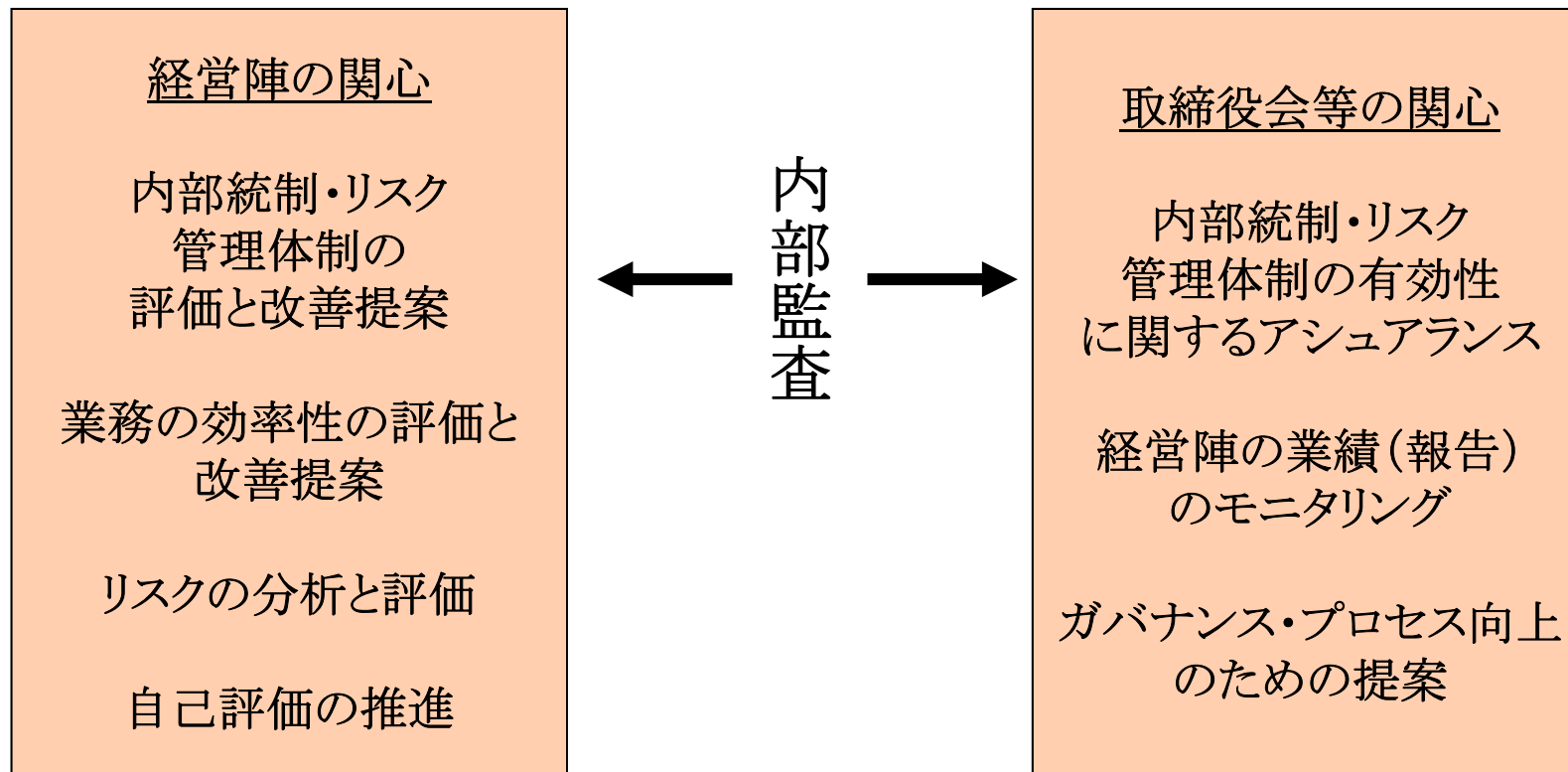
①内部監査の目的	組織体の運営に価値を付加し、 改善する 組織体の目標の達成に役立つ
②内部監査の目標	「内部監査の対象」の有効性の 評価、改善
③内部監査の対象	リスク・マネジメント、コントロール および組織体のガバナンスの各プ ロセス
④内部監査の業務	アシュアランスおよびコンサル ティング活動
⑤内部監査の要件(1)	独立にして、客観的
⑥内部監査の要件(2)	規律ある姿勢で体系的な手法

Ⅲ-1 現代内部監査の目的・目標

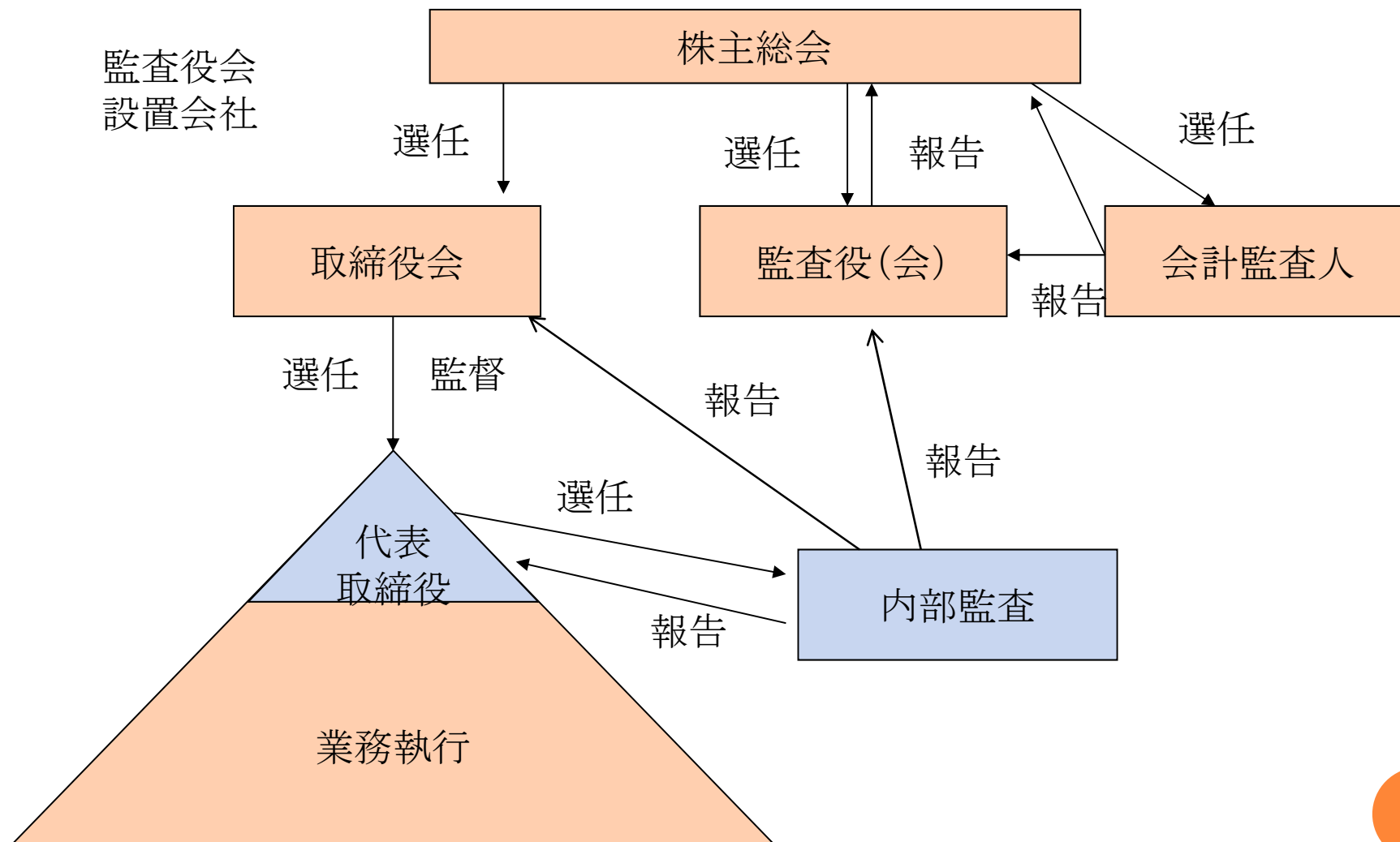
- 現代内部監査の役割は、「内部監査の対象」に対し、「内部監査の業務」を実施することにより、「内部監査の目標」を達成すること。
- 「内部監査の目標」を達成することを通し、「内部監査の目的」(組織体の目標の達成に役立つ)の達成を図る。
 - 経営陣は、組織体の目標を達成するための戦略を立案し、実行する。取締役会等は、これらのプロセスを監督・監視する。
 - 内部監査部門は、「内部監査の対象」に対し、「内部監査の業務」を提供することにより、**経営陣および取締役会等に貢献**しなければならない。
- 現代内部監査の役割を達成するため、「内部監査の要件(1)」および「内部監査の要件(2)」を備えた内部監査であることが求められる。

Ⅲ-1 現代内部監査の目的・目標

- 内部監査に対する期待

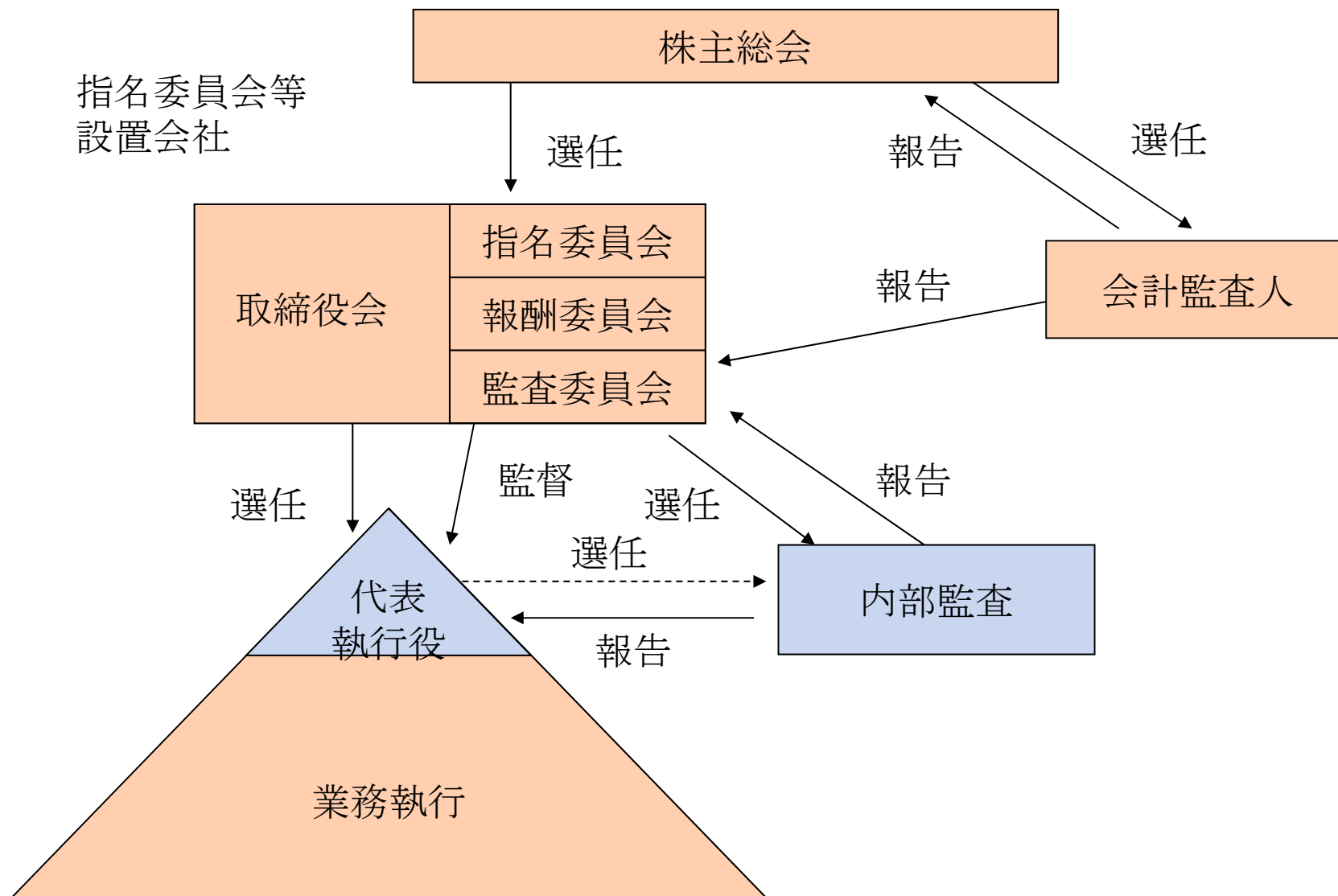


Ⅲ-1 現代内部監査の目的・目標



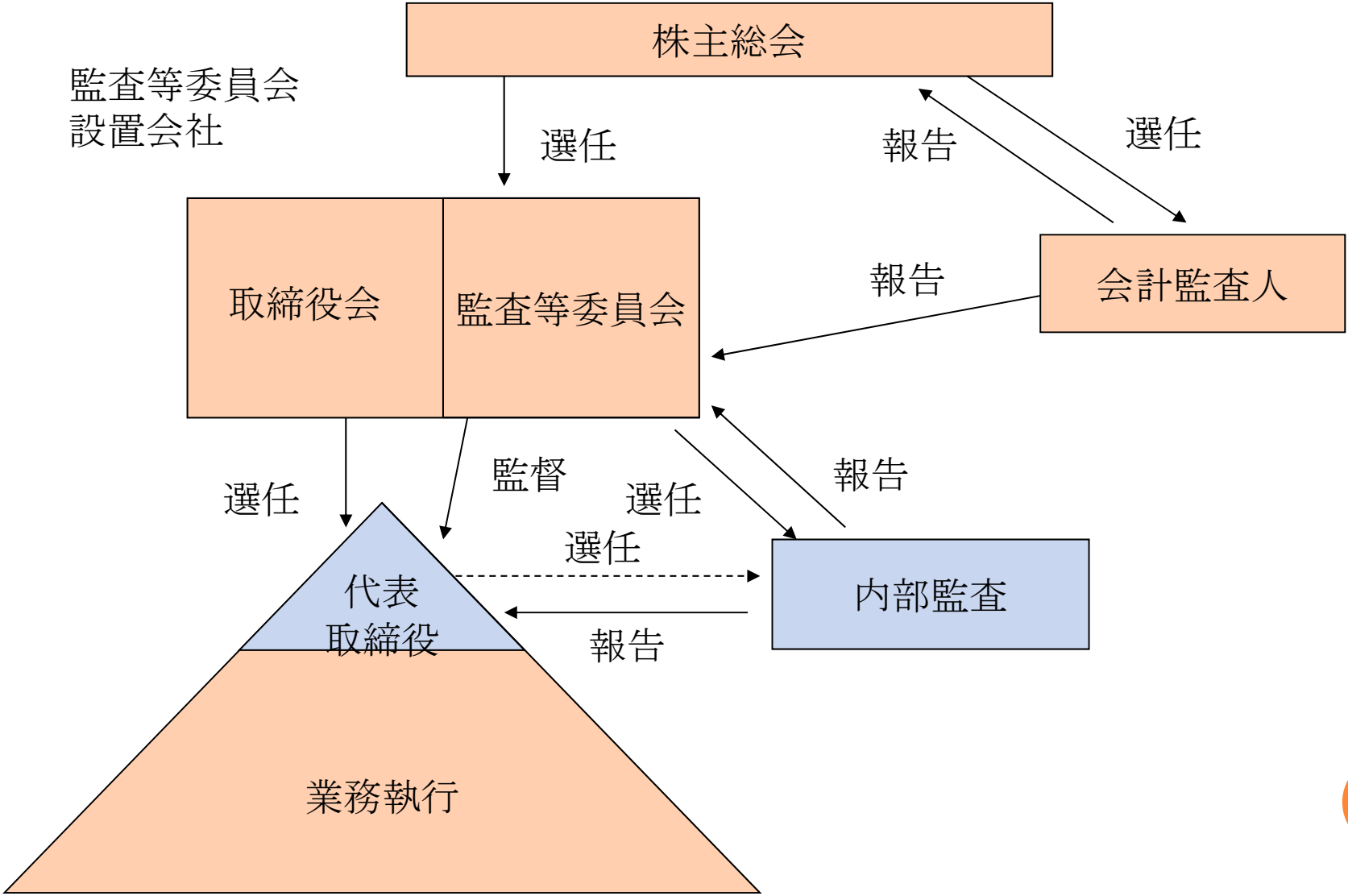
201504 T. Matsui

Ⅲ-1 現代内部監査の目的・目標



指名委員会等
設置会社

Ⅲ-1 現代内部監査の目的・目標

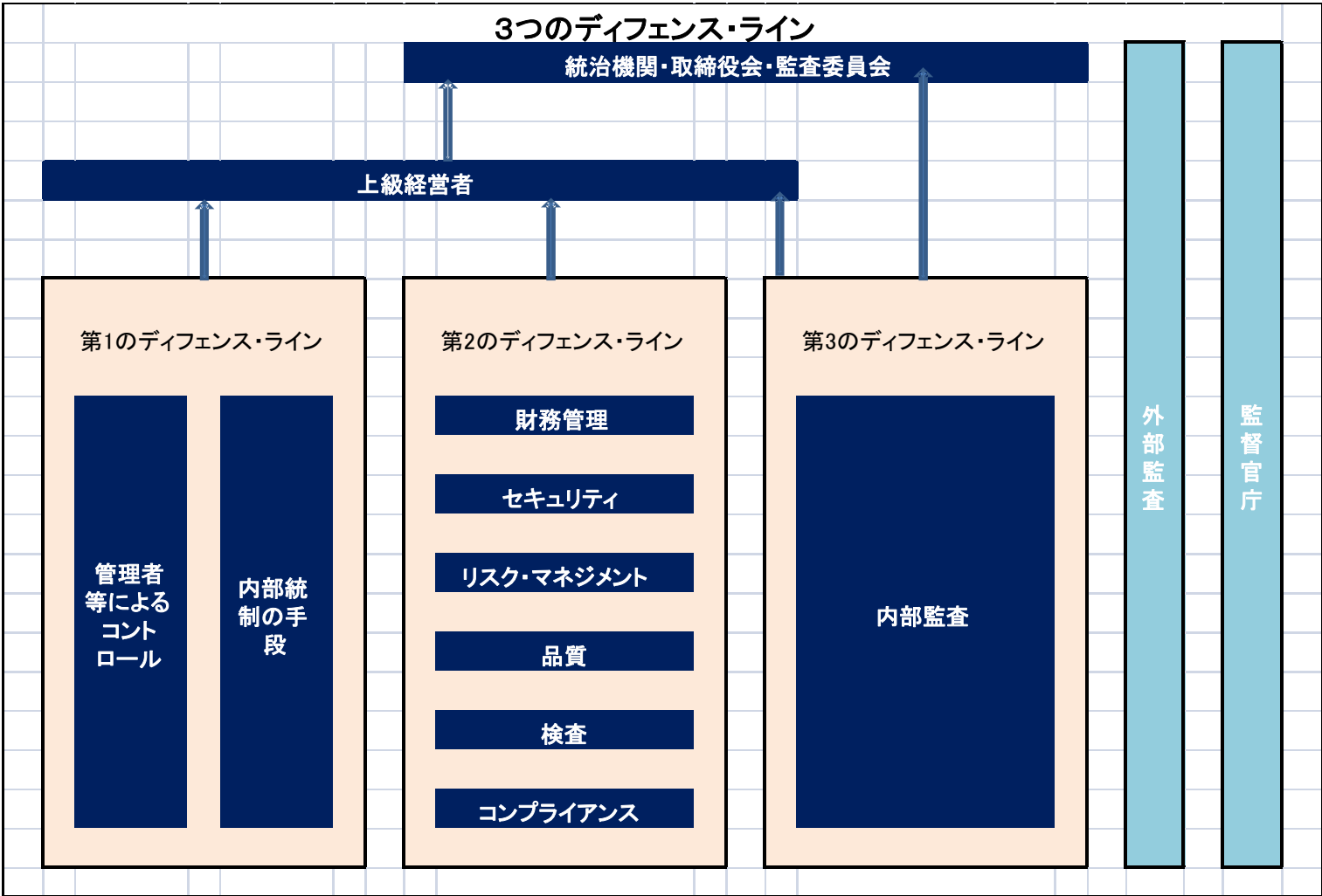


Ⅲ-2 第三のディフェンス・ラインとしての内部監査

- IIA, Position paper, *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control* ,2013年による説明。

第一のディフェンス・ライン	現業部門の管理者	日々の業務において、有効な内部統制を維持し、リスクとコントロールの手續を執行する責任
第二のディフェンス・ライン	間接管理部門	担当する機能領域に関する方針や手續を整備して運用状況を評価し、現業部門に必要な助言を与える責任
第三のディフェンス・ライン	内部監査部門	評価対象とした部門や機能からは独立に、上級経営者および取締役会に内部統制等の有効性に関するアシュアランスを提供し、必要に応じて改善を提案する責任

Ⅲ-2 第三のディフェンス・ラインとしての内部監査

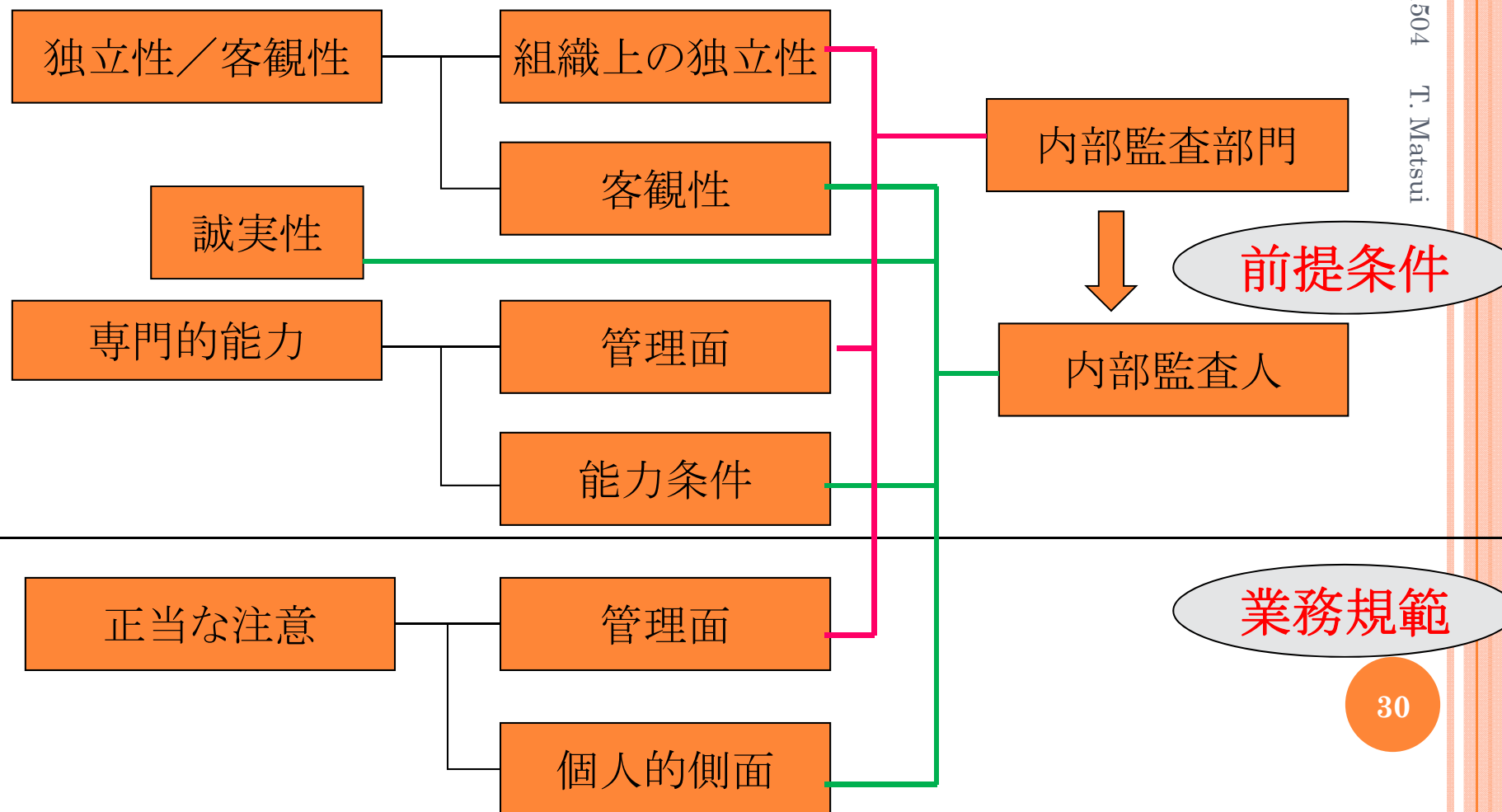


Ⅲ-3 内部監査の評価

- 独立社外取締役が内部監査からの情報に依拠できるためには、内部監査部門が「内部監査の要件」を満たしていることが必要。
 - 評価ポイント スライド29 参照
 - 内部監査の外部評価に依拠することが有効。専門職団体の内部監査基準では、5年に一度は組織体外部の専門家による外部評価を受けるように要求。
- 内部監査部門から有用な情報が提供されるようになるためには、内部監査人とのコミュニケーションの機会が必要。

Ⅲ-3 内部監査の評価

201504 T. Matsui



IV. おわりに

- 独立社外取締役は、原案において、監督機関として、重要な役割を担う。
- 独立社外取締役がその役割・責任を果たすには、客観的で有用な情報を入手することが不可欠。
- 独立社外取締役のための情報源として、独立社外取締役に直接報告する内部監査部門は、重要な役割を担う。
- 内部監査は任意監査であり、その独立性や専門能力・実務経験は多様。また、内部監査の実施対象や方法も多様。
- 独立社外取締役は、内部監査部門を評価した上で、情報を利用する必要がある。内部監査部門の独立性を確保するには、人事面・予算面での権限が必要。