内部監査 独立性を向上

統治底上げへ経営陣の不正も監視

企業活動が適正かを組織内部から監視する内部監査部門の役割を見直す企業が増えている。社長が現場の実態を把握する目的で設置する企業が多かったが、コーポレートガバナンス・コード（企業統治指針）の導入で社外を含む取締役・監査役との連携を強化している。組織の独立性を高めて経営陣の不正も監視できるようにし、統治力の底上げにつなげる動きも出てきた。（伊藤正倫）

取締役・監査役と連携

「監査内容が毎年同じでマンネリ化しているのではないか」。カルビーの内部監査室は今年、各拠点の資金決済状況の確認など通常の監査とは別に、物流に絞って業務プロセスを再点検している。監査手法の改善を促したのは監査役会だ。

重点テーマ設定

昨年、不備があった商品を返品された後に再出荷するミスがあった。大事には至らなかったが、再発防止には内部監査でミスの出やすい業務をしっかり洗い出す必要があると判断した。内部監査室は今後、毎年異なる重点テーマを設定する。平川功監査役は「内部監査中の現場に監査役が出向くケースもある。両者が協力して現場に改善を働きかける」と話す。

企業の監査機関の中で、監査法人や監査役会などは法定機関で、外部のステークホルダー（利害関係者）の利益を守る立場が明確だ。これに対し内部監査部門は法的な設置義務がなく、多くが社長の直属だ。経営目標達成の観点から、指示命令が浸透しているかなど経営トップに代わって社内の実態を把握する役割を担うケースが多い。担当者の多くは社員だ。

カルビーの平川監査役は「これまでも内部監査の責任者とは定期的に会合を開いていたが、業務上の連携は十分ではなかった」と明かす。今では内部監査の結果を逐一メールで報告してもらい、必要に応じて取締役会で問題提起するという。

中外製薬は内部監査担当者が国内外の子会社の監査役を兼務し、本社の監査役をサポートする。「内部監査のノウハウを生かし、本社の監査役の目が届きにくい子会社の監視を強化する」（岡田一隆監査部長）狙いだ。

各社が内部監査と監査役の連携を強化するのは、昨年導入された企業統治指針で「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」と明記されたことが大きい。ガバナンス改革の肝は社外役員を中心とした経営の監督機能の強化だが、社内に不正がないか自ら調べて回るには限界がある。社内事情に通じた内部監査の情報を活用することで監督機能を高める狙いがある。

監督機関とのつながりを重視し、内部監査を経営トップからあえて遠ざける動きも出てきた。

りそなホールディングスは今年4月、内部監査部門が実質的に取締役会と監査委員会に直属する体制に改めた。同社の取締役会は10人のうち6人を社外取締役が占める。経営トップである代表執行役も内部監査に指示を出せるが、指示内容が異なる場合は取締役会からの指示が優先される。

同社コーポレートガバナンス事務局の桶谷重雄部長は「大企業で不祥事が相次いでいることを踏まえ、内部監査の独立性を高め、経営トップもけん制できる仕組みとした」と話す。

米内部監査人協会が定める国際基準は、部門の予算管理など運営面は経営トップに、監査計画の承認など職務面は取締役会にそれぞれ報告するのが望ましいとしている。沢口実弁護士は「米国企業では内部監査部門が取締役会の指示で動くのが既に一般的だ」と話す。

米は専門家多く

もっとも、内部監査を社長から完全に切り離すと、社長の直属だからと協力してきた一部の社員の協力意欲が下がりかねないとの見方もある。企業監査に関する著書もあり、この問題に詳しい別府正之助・伊藤忠商事理事は「内部監査の実効性を考慮すると、現時点では社長からの指示ルートも維持すべきではないか」と話す。

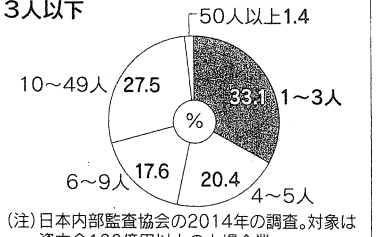
また「内部監査は利益を生まないコストセンターと考える企業はなお多い」（KPMGコンサルティングの小見門恵パートナー）。内部監査部門の人員増強も課題だ。

沢口弁護士は「米国では『公認内部監査人』という国際資格を取得し、企業の内部監査部門を渡り歩く専門家が多い」と話す。日本企業は社内の人事異動で配置されるケースが大半で、専門性も相対的に低い。別府氏は「欧米企業を買収しても内部監査は現地に丸投げとなり、経営リスクの見極めが遅れかねない」と警鐘を鳴らす。

内部監査の役割を見直すだけでなく体制整備まで踏み込めるか。ガバナンス改革に対する企業の本気度が問われている。

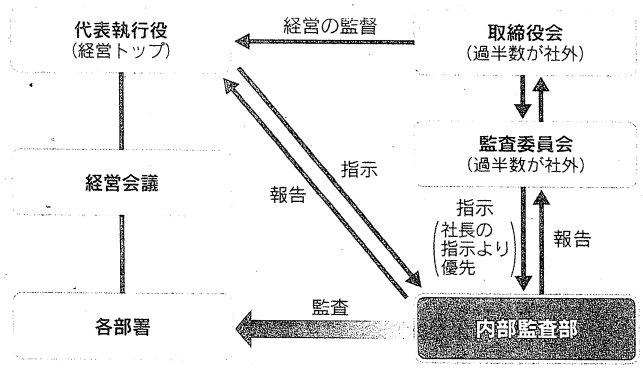
▼内部監査　企業の業務効率化や不正の早期発見・防止などのために社内に設けた監査部門がチェックすること。財務諸表の適正性を調べる監査法人、取締役会に出席して経営全体を監視する監査役会（統治形態によっては監査委員会など）と並ぶ、3つの監査機関の一つと位置付けられる。業務の適正確保のため、会社法などが大企業に義務付ける「内部統制システム」の運用・検証を内部監査部門が担うことも多い。

大企業の3社に1社は内部監査部門が3人以下



（注）日本内部監査協会の2014年の調査。対象は資本金100億円以上の上場企業

りそなホールディングスは取締役会との連携を重視



現状と課題 責任者に聞く

重本太郎・セイコーエプソン監査等特命役員

――6月に監査等委員会設置会社に移行し、内部監査体制を見直しました。

「社外取締役が過半を占める監査等委員会（監査役会に相当）は内部監査部門に調査を要請し、具体的な指示ができるようにした。従わない場合は、監査等委が調査権を行使し、自ら不祥事などの社内調査に乗り出す。独立性の高い監査を実施するため、内部監査に対する監査等委の指示は社長の指示に優先する」

監査等委指示、社長に優先

「取締役会を法的に監督する監査等委は監査全体の要。内部監査部門を手足として使い、外部の会計監査人の選任案を決める。直接補佐する監査等委員会室を増員、私が務める監査等特命役員は新設された役職で、執行側から独立している」

――内部監査でどんな問題点が出ましたか。

「計108部門を対象とし、2015年度は26部門の情報システム監査と35部門の入出金など業務監査を実施した。280件の問題点が見つかり、改善を助言した。海外子会社で多くなる傾向があり、決裁権者が明確でなかったり、人材育成計画がなかったりした」

村木正大・損害保険ジャパン日本興亜内部監査部長

――内部監査の役割の位置付けは。

「社内の重要施策が現場で機能しているかなどを検証し、問題点は経営陣に報告する。基本的には経営目標の達成を後押しする目的だ。部門の独立性も重視し、2014年に外部の専門家による評価を受け、内部監査業務の報告は経営トップと取締役会の2ルートとすることを明確にした」

ITに詳しい人材を採用

「監査役とも毎月会い、進め方などを話し合う。2016年度からの中期経営計画については、内部監査部が計画策定プロセスを、監査役会が内容の妥当性をチェックした」

――内部監査の精度を高める工夫は。

「国内を16地区に分けてコンプライアンス（法令順守）担当部署が業務を監視。内部監査はこの仕組みが機能しているかを二重チェックする」

「人材の専門性も高めている。部員に日本内部監査協会などの資格取得を促し、15年度に外部のIT（情報技術）専門家を採用した。業務を隅々まで検証する内部監査部は将来の経営人材を育成する場としても重要だ」

法トーク　新法で営業秘密保護しやすく

米国弁護士　ブレント・キャズリン氏

米国で5月、連邦営業秘密保護法が施行された。ブレント・キャズリン米国弁護士は「営業秘密の不正利用に対し、権利保護を求めやすくなった」と話す。従来、民事に関しては各州の営業秘密保護法しかなく、「企業は審理の質や迅速さで州に勝る連邦の裁判所で争うため、日本の不正アクセス禁止法に似た法律を使って訴えてきたが、扱える案件に制約があった」という。

新法には緊急差し押さえの規定も盛り込まれ、「米国外に流出した営業秘密を使った製品が米国に入ることを防げるようになった」ことも利点だ。法改正に加え「州・連邦のどちらの裁判所も高額な賠償を命じるようになってきた」と指摘する。米国の保護体制強化の動きを受けて「今後は日本企業も米国で積極的に権利保護を求めるようになるのではないか」とみている。