

監査の信頼性の確保／ 内部統制・リスクマネジメントについて

令和3年3月9日
金融庁

(1) 総論

(1) 監査の信頼性の確保／内部統制等に関するコーポレートガバナンス・コードの原則－①

- コーポレートガバナンス・コードは、上場会社の取締役会が内部統制やリスクマネジメント体制を適切に整備することが重要とした上で、監査の信頼性、内部統制やリスクマネジメントに関する原則を、第4章(取締役会等の責務)に設けている。

(注) 本資料での「監査」は、業務及び会計に関する監査を指す。

基本原則

第4章 取締役会 等の責務

原則・補充原則

4-3. 取締役会の役割・責務(3)

4-3④ 内部統制やリスクマネジメント体制の整備を行う際の視点

4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務

4-4① 監査役会の実効性確保・監査役と社外取締役との連携

4-13. 情報入手と支援体制

4-13③ 内部監査部門と取締役・監査役との連携の確保等

(注) 上記のほか、補充原則3-2②(iii)では、取締役会及び監査役会が行うべき対応として、外部会計監査人と監査役、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保を掲げている。

(1) 監査の信頼性の確保／内部統制等に関するコーポレートガバナンス・コードの原則－②

コーポレートガバナンス・コードより抜粋

【基本原則4】

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。

こうした役割・責務は、監査役会設置会社(その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる)、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも、等しく適切に果たされるべきである。

【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。

【原則4-4. 監査役及び監査役会の役割・責務】

監査役及び監査役会は、取締役の職務の執行の監査、外部会計監査人の選解任や監査報酬に係る権限の行使などの役割・責務を果たすに当たって、株主に対する受託者責任を踏まえ、独立した客観的な立場において適切な判断を行うべきである。

また、監査役及び監査役会に期待される重要な役割・責務には、業務監査・会計監査をはじめとするいわば「守りの機能」があるが、こうした機能を含め、その役割・責務を十分に果たすためには、自らの守備範囲を過度に狭く捉えることは適切でなく、能動的・積極的に権限を行使し、取締役会においてあるいは経営陣に対して適切に意見を述べるべきである。

【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。

コーポレートガバナンス・コード原案 序文より抜粋

我が国の上場会社は、通常、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のいずれかの機関設計を選択することとされている。本コード(原案)は、もとよりいずれかの機関設計を遡るものではなく、いずれの機関設計を採用する会社にも当てはまる、コーポレートガバナンスにおける主要な原則を示すものである。

我が国の上場会社の多くは監査役会設置会社であることを踏まえ、本コード(原案)には、監査役会設置会社を想定した幾つかの原則(監査役または監査役会について記述した原則)が置かれているが、こうした原則については、監査役会設置会社以外の上場会社は、自らの機関設計に応じて所要の読替えを行った上で適用を行うことが想定される。

(1) 会社法上の監査役会・監査等委員会・監査委員会の概要

- 日本では、会社法上の監査の実施主体として、主に監査役会・監査等委員会・監査委員会が想定されている。これら3つの構成や監査の方法等の内容は以下のとおり。

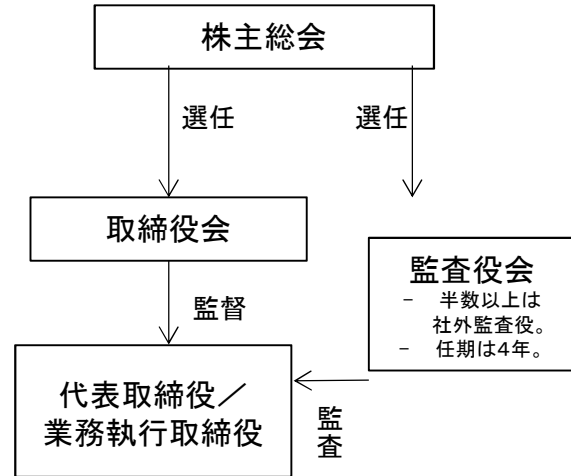
	監査役会	監査等委員会	監査委員会
機関設計	監査役会設置会社	監査等委員会設置会社	指名委員会等設置会社
構成員の基本的地位	監査役	取締役	取締役
構成	3人以上 うち半数以上は社外監査役	3人以上 うち過半数は社外取締役	3名以上 うち過半数は社外取締役
監査対象	取締役(+会計参与)の 職務の執行	取締役(+会計参与)の 職務の執行	執行役、取締役(+会計参与)の 職務の執行
監査権限の帰属	監査役 (独任制)	監査等委員会 (内部統制システムの 利用を想定)	監査委員会 (内部統制システムの利用を想 定)
会計監査人に 関する職務権限	選任・解任・不再任の議案提出権 報酬等の同意権 解任権 一時会計監査人の選任権 会計監査人の報告義務の相手方	選任・解任・不再任の議案提出権 報酬等の同意権 解任権 一時会計監査人の選任権 会計監査人の報告義務の相手方	選任・解任・不再任の議案提出権 報酬等の同意権 解任権 一時会計監査人の選任権 会計監査人の報告義務の相手方
取締役(注)の人事・ 報酬に関する権限	—	意見陳述権	—
監査役等の人事・報酬 に関する権限	選任議案の同意権 選任議案の提出請求権 報酬議案についての意見陳述権 報酬について監査役の協議によ って決定(定款の定め又は株主総会 の決議がないとき) 等	選任議案の同意権 選任議案の提出請求権 報酬議案についての意見陳述権 報酬について監査等委員の協議に よって決定(定款の定め又は株主総 会の決議がないとき) 等	—

(注)取締役のうち、監査等委員ではない取締役。

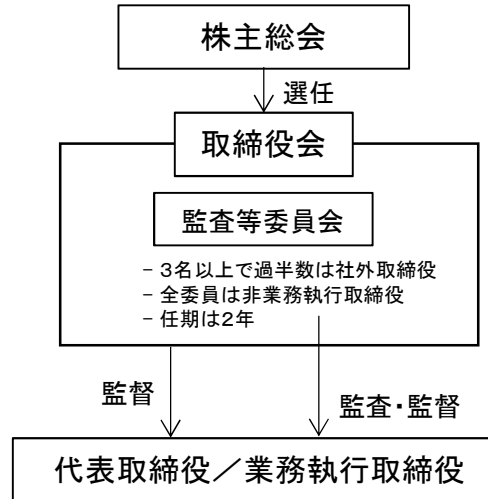
(1) 会社法上の機関設計の概要

機
関
設
計

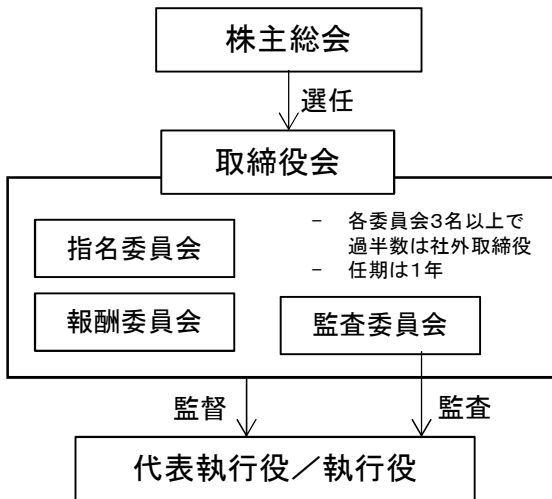
監査役会設置会社



監査等委員会設置会社



指名委員会等設置会社



概
要

- 取締役会は**取締役の職務執行を監督**する。また、**重要な業務執行の決定は自ら行う必要がある**。
- 監査役には取締役会での議決権行使権限はない。
- 1890年フランス、ドイツ等の法制を参考に日本で最初に制定された旧商法にて導入。戦後、大企業の不祥事が問題となるたびに、監査役制度が改正され、強化されてきた。

○ 東証1部企業中、1,447社(2020年9月)

- 取締役会は**重要な業務執行の決定を代表取締役/業務執行取締役に委譲できる**。取締役会は監督機能が中心となる。
- 監査等委員は取締役として、取締役会において議決権を有する。
- 監査等委員会設置会社は、監査役会設置会社と指名委員会等設置会社の中間的なガバナンスの仕組みとして、2015年施行の会社法によって導入された。

○ 東証1部企業中、662社(2020年9月)

- 取締役会は**重要な業務執行の決定を(代表)執行役に委譲できる**。取締役会は監督機能が中心となる。
- 取締役の選任及び報酬について、指名・報酬委員会が決定権限を有する。
- 取締役会の主たる機能を、業務執行の意思決定ではなく、経営者を監督することに求めるという、欧米の上場会社のガバナンスの仕組みを参考に、2003年に導入された。

○ 東証1部企業中、63社(2020年9月)

(注)各機関設計共通の事項として、監査役会・監査等委員会・監査委員会は会計監査を行う権限を有する。

(1) 各国等のコードにおける監査の信頼性の確保／内部統制等の規律

□ 諸外国のコーポレートガバナンス・コードでは、監査の信頼性の確保、内部統制・リスクマネジメントについて、**独立の章を立てて記述している例**や、**取締役会の役割等に関する章の中でこれらの事項を定めている例**などが存在する。

各国等のコードの構成と、監査の信頼性の確保、内部統制・リスクマネジメントに関する規律の所在

(注) 各国等のコードのうち青色の章に、監査の信頼性の確保や内部統制・リスクマネジメントについての原則が定められている。

OECD	ICGN	英国	ドイツ	シンガポール	香港	日本
I. 有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの基礎の確保	原則1 取締役会の役割と責務	第1節 取締役会のリーダーシップ及び会社の目的	A. 経営及び監督	1 取締役会	A. 取締役	第1章 株主の権利・平等性の確保
II. 株主の権利と公平な取扱い及び主要な持ち分機能	原則2 指導力 (Leadership) と独立性	第2節 責任の分担	B. マネジメント・ボードの選任	2 報酬	B. 取締役及び上級経営陣の報酬、取締役会評価	第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
III. 機関投資家、株式市場その他の仲介者	原則3 取締役会の構成と指名	第3節 構成、後継者及び評価	C. スーパーバイザリー・ボードの構成	3 説明責任・監査	C. 説明責任・監査	第3章 適切な情報開示と透明性の確保
IV. コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダーの役割	原則4 企業文化	第4節 監査、リスク及び内部統制	D. スーパーバイザリー・ボードの手続	4 株主権・対話	D. 取締役会による委任事項	第4章 取締役会等の責務
V. 開示及び透明性	原則5 リスクの監督	第5節 報酬	E. 利益相反	5 ステークホルダーとの関係・対話	E. 株主との対話	第5章 株主との対話
VI. 取締役会の責任	原則6 報酬		F. 透明性と外部への報告		F. カンパニー・セクレタリー	
	原則7 報告と監査		G. マネジメント・ボード及びスーパーバイザリー・ボードの報酬			
	原則8 株主の権利					
	(注) 意見募集がされていた改訂案では、原則8「内部及び外部の監査」を新設し、監査に係る指針等を移動					

(2) 監査役等監査と内部監査の連携

(2) 監査役等監査と内部監査部門の連携等についての指摘

- 2019年4月に公表されたフォローアップ会議の意見書(4)において、いわゆる「守りのガバナンス」は中長期的な企業価値の向上を実現する上で不可欠であり、その実効性を担保する**監査の信頼性確保に向けた取組み**が今後の検討課題とされた。
- 2020年3月に再改訂されたスチュワードシップ・コードのパブリックコメントでは、**機関投資家が内部監査部門の整備・活用状況についても把握すべき**との意見が出された。これを踏まえ、「スチュワードシップ・コードの再改訂に当たって」において、今後実態も踏まえながら、更に検討を進めるべき課題とされた。

フォローアップ会議 意見書(4) 抜粋

1. 監査に対する信頼性の確保

いわゆる「守りのガバナンス」は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で不可欠であり、**三様監査(内部監査、監査役等監査、外部監査)の効果的な活用等を通じた監査に対する信頼性の確保は極めて重要なその構成要素**であると考えられる。

そのうち内部監査部門については、CEO等のみの指揮命令下となっているケースが大半を占め、経営陣幹部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発揮されていないとの指摘がある。

内部監査が一定の独立性をも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の確立を促すことが重要である。

こうした内部監査の問題をはじめ、「守りのガバナンス」の実効性を担保する**監査の信頼性確保に向けた取組み**について、企業の機関設計の特性も踏まえつつ検討を進める。

「スチュワードシップ・コードの再改訂に当たって」抜粋

3. パブリックコメントではそのほかにも、(略)

・ **内部監査のコーポレートガバナンスにおける重要性に鑑み、機関投資家は内部監査部門の整備・活用状況についても把握すべき**(略)

などのご意見が寄せられたところである。

これらの課題については、今後実態も踏まえながら、フォローアップ会議や金融庁を含む関係者において更に検討を進めることが期待される。

(2) 監査役等監査と内部監査部門の連携に関する取組み(例)

- 日本監査役協会は、監査役等監査と内部監査との連携がどのように行われているかの実例調査(アンケート調査)を実施。内部監査部門から監査役等への報告に関する当該調査の対象企業の回答は以下のとおり。

(注) 監査役等とは、監査役、監査委員、監査等委員を指す(本事務局資料において同じ)

内部監査部門から監査役等への監査結果等の報告の具体的な取組みについて

監査役会設置会社

- 監査報告書の形で個別監査ごとに監査役等に報告される。3カ月に一回開催する情報交換会で特記事項等の報告がある。
- 個別の監査報告については、監査終了時点で、常勤監査役等と会議により報告している。
- 月次打合せで監査役等に報告されるが、必要に応じて、内部監査部門長より直接報告を行っている。四半期ごとに開催される社外取締役・監査役との連絡会において、内部監査部門長も同席し報告を行っている。うち2回は、会計監査人も同席して情報を共有している。また、取締役会にも報告している。

指名委員会等設置会社

- 個別の監査結果について、内部監査部門長から監査委員会に報告され(原則四半期ごと)、内部監査部門長は必要に応じ調査の求めに応じ具体的な指示を受ける。一定期間の監査結果の総括については、内部監査部門長から監査委員会及び取締役会に対して報告される(原則四半期ごと)。

監査等委員会設置会社

- 個別の監査結果について、監査等委員会に対して都度、書面で報告している。一定期間の監査結果の総括については、毎月、常勤監査等委員との会議で報告しており、監査等委員会に対して四半期ごとに報告している。
- 個別の監査結果について、監査等委員が必要に応じて内部監査部門等に対して報告を求めることを監査等委員会規程において規定している。

(注) 公益社団法人日本監査役協会監査法規委員会において、2019年6月時点の有価証券報告書に開示されている監査役等と内部監査部門の連記に関する情報を参考に、同委員会が機関設計ごとに2~4社を選定し、調査を行ったもの。

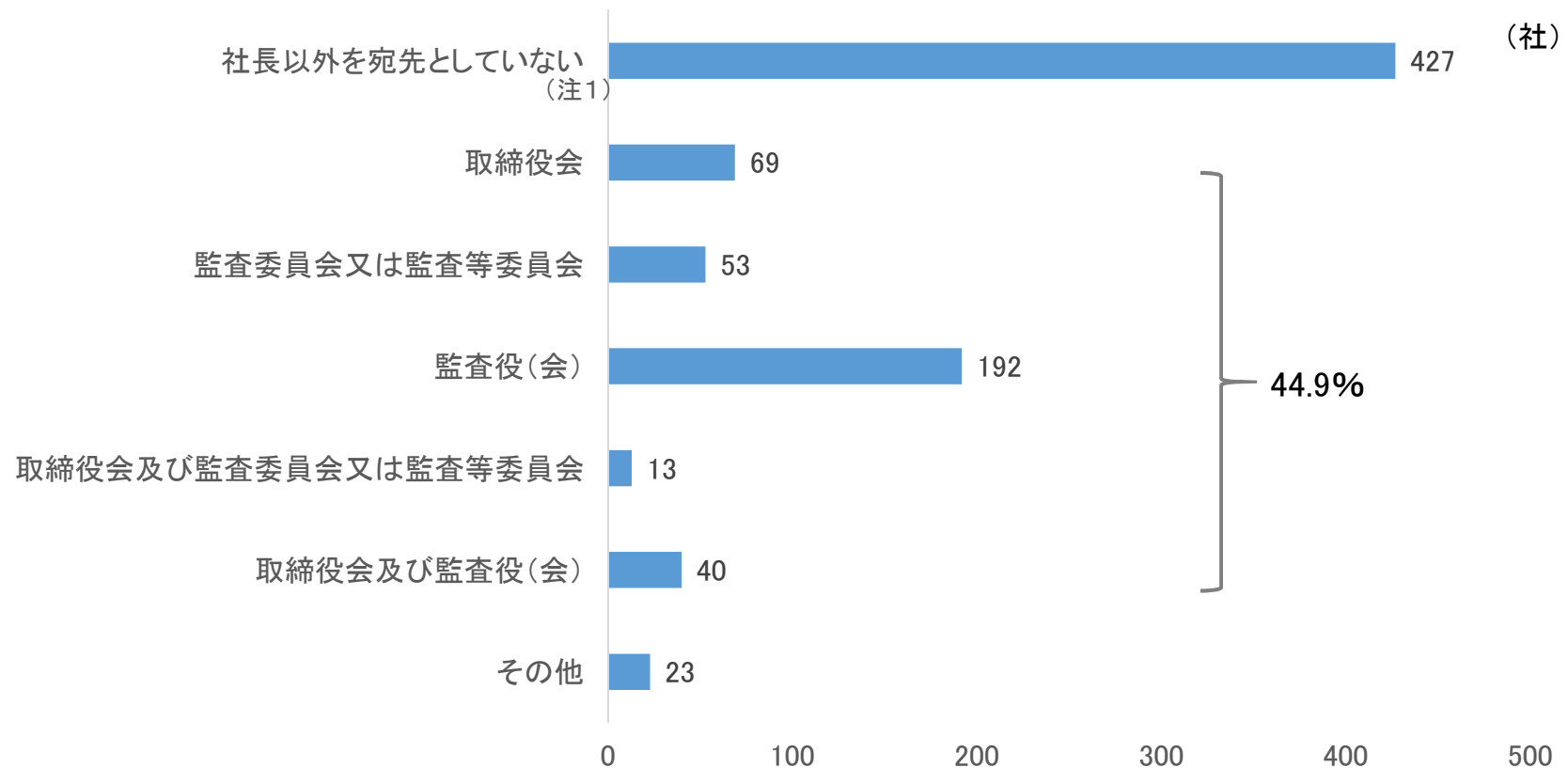
(出所) 公益社団法人日本監査役協会監査法規委員会「『監査役等と内部監査部門の連携について』のフォローアップ調査について」(2020年12月16日)を基に金融庁作成

(2) 内部監査部門より取締役会・監査委員会や監査役会等に対しても直接報告が行われる仕組み

- 内部監査部門において、社長に加えて、取締役会・監査役(会)・監査委員会等のいずれかに対して直接報告が行われる仕組みを有する企業は44.9%存在。

内部監査報告書の宛先(社長+α)

N = 817



(注1) 社長以外を宛先にしていない: 社長を宛先とし、取締役会・監査委員会・監査等委員会・監査役(会)以外を宛先としていない場合

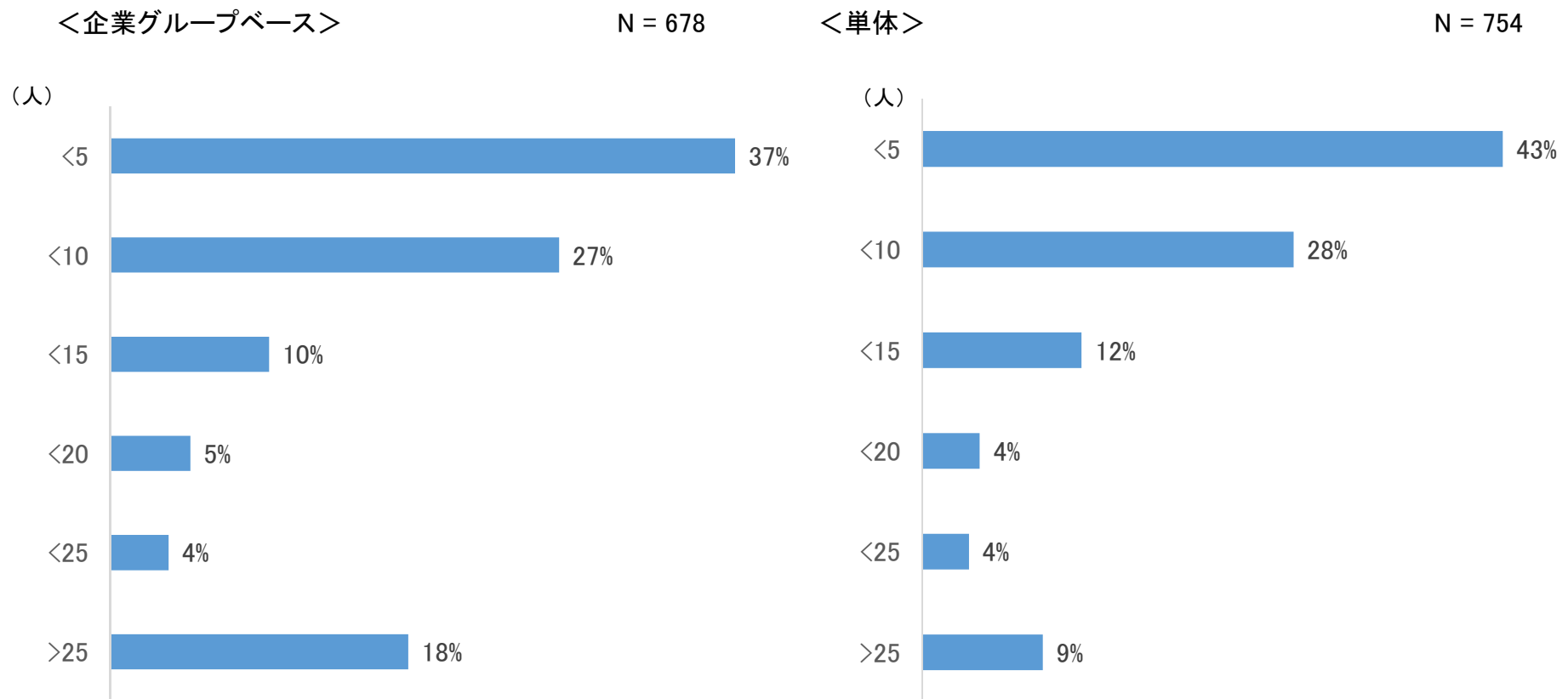
(注2) 母数は、内部監査部門を組織上、社長直属としていると回答した企業のうち、未回答8社を除いたもの。

(出所) 一般社団法人日本内部監査協会「第19回監査総合実態調査(2017年監査白書)」より金融庁作成

(2) 内部監査部門の体制

- 内部監査部門の人員について、5人未満であるという企業が、企業グループベースと単体のいずれでも約4割存在。

内部監査部門の人数



(出所) 2018年度産業経済研究委託事業(経済産業政策・第四次産業革命関係調査事業費)(グループ経営におけるコーポレートガバナンスに関する調査)調査報告書
(2019年3月、デロイトトーマツコンサルティング合同会社)より金融庁作成

(2) 諸外国のコードにおける内部監査のレポーティングラインを含む内部監査部門の規律

- 諸外国のコーポレートガバナンス・コードにおいては、内部監査機能が確立されていない場合にどのように内部統制システムの有効性を確保しているかについての説明や、内部監査部門のレポーティングラインを取締役会や監査委員会とすることを求める例がある。

	概要
OECD	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会は、リスク監視のための実効的な手段が設けられていることを確保するために、指導的役割を果たすべきである。(略)取締役会が、幹部経営陣によって適切な監視がなされることを確保することも必要である。これには、通常取締役会に対して直接に報告する内部監査体制を設置することが含まれる。内部監査人による報告が、外部監査人との関係を管理する責任を負う取締役会の独立の監査委員会、あるいはそれと同等の組織に対してなされ、その結果、取締役会により調整のとれた対応がとられることは、良い慣行と考えられる。(略)
ICGN	<ul style="list-style-type: none"> (略)内部監査機能が確立されていない場合、年次報告書にその十分な理由を開示するとともに、どのようにして内部統制システムの有効性を確保しているかの理由も説明すべきである。 <p>(注)意見募集がされていたコード改訂案においては、「内部及び外部監査」という新たな章を設け、「取締役会は、財務情報・非財務情報の両方に関して、内部及び外部の報告が厳格かつ独立した監査プロセスにより支えられていることを保証すべきである。」との規律等が追加されている。</p>
英国	<ul style="list-style-type: none"> 監査委員会の主要な役割及び責任には、以下を含むべきである。(略) <ul style="list-style-type: none"> 内部監査機能の実効性を監督及びレビューすること、又は、それが存在しない場合には、毎年、その必要性を検討し、取締役会に対して勧告を行うこと(略) 年次報告書には監査委員会の職務について記載すべきであり、以下を含むべきである。(略) <ul style="list-style-type: none"> 内部監査機能は存在しない場合に、その理由、内部のアシュアランスがどのように達成されるか、及びこれが外部監査業務にどのように影響を与えるかに関する説明(略) <p>【監査委員会に関するガイダンス(Guidance on Audit Committees)】</p> <ul style="list-style-type: none"> 監査委員会は、内部監査の責任者の選解任を承認すべき。内部監査は、必要に応じて、監査委員会及び取締役会議長にアクセスすべきであり、監査委員会は、内部監査が経営陣から独立し、独立した判断を行うことができるようなレポーティングラインを持つべき。
オランダ	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査機能の責務は、リスクマネジメント及び内部統制システムの設計と運用を評価することである。マネジメント・ボードは、内部監査機能について責任をもつ。スーパーバイザリー・ボードは、内部監査機能を監督し、内部監査機能を担う者と定期的に連絡をとる。(注)この他、内部監査人の選解任や内部監査機能の評価、内部監査計画等について詳細に言及
シンガポール	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査機能における主要なレポーティングラインは、内部監査機能の長の選解任及び報酬を決定する監査委員会にある。(略)

(3) 内部統制・リスクマネジメント

(3) 内部統制・リスクマネジメントに関するこれまでの意見

- コーポレートガバナンス・コードにおいては、取締役会が、内部統制やリスクマネジメント体制を適切に整備することを求めている。
- 企業や有識者からは、これらの体制整備にあたり、以下の点を念頭に置いた指摘がなされている。
 - ・ リスクを損失回避等マイナス要素を減らすものとして捉えるのみならず、企業価値の向上の観点から企業として引き受けるリスクを取締役会が適切に決定・評価する視点の重要性
 - ・ 内部統制やリスクマネジメントをガバナンス上の問題としてより意識して取り扱うことの重要性

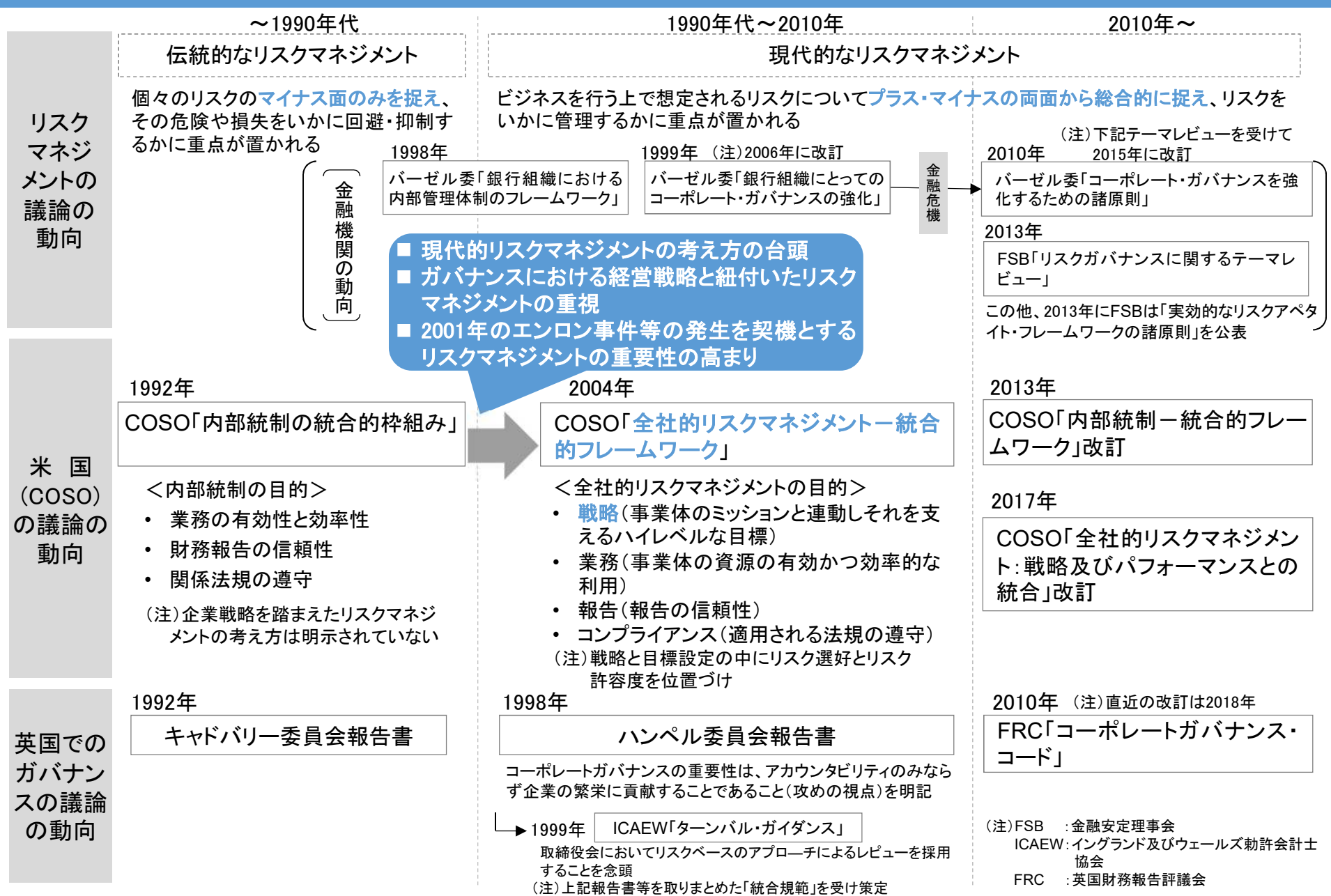
リスクの把握について

- ・ リスクと聞くとネガティブな印象を持ちやすいが、リスクとリターンのバランスを図ることは経営の大前提であり、その重要性を監督側、執行側共に理解する必要がある。(有識者)
- ・ 全社的な内部統制を行う上で、リスクアプローチの考え方は非常に重要である。しかし、経営者が、リスクアプローチで識別されたリスクを具体的に把握していないと、適切なリソース配分につなげるなどの具体的な活用に結びついていない。(有識者)
- ・ 従来は、ダウンサイドのリスクを中心に考えていたが、最近はアップサイドのリスク(成長機会の逸失など)にも対応していく必要があり、リスクマネジメントの範囲が広がってきている。(有識者)

内部統制・リスクマネジメントの取組み

- ・ 小規模拠点でも問題が顕在化した場合に大きなリスクになることがある。そのため、一部の海外子会社の構成やビジネス形態の特殊性を考慮したリスクアシュランスマップを作成し、評価している。(実務担当者)
- ・ コロナを経て、企業のリスクマネジメントの意識は間違いなく向上しており、リスクマネジメント委員会を設置し、攻めと守りの視点に分けて検討している企業もある。(有識者)
- ・ コロナ禍を踏まえ、激変する企業環境において上場企業がコロナ後の経済社会構造に向けた変革を主導するためには、より強力なコーポレートガバナンスとリスクマネジメントの在り方が検討されなければならない。(有識者)
- ・ 全社的なリスクマネジメントやリスクアペタイト・フレームワークが十分に機能しておらず、リスク評価は弱い。その意味で、コーポレートガバナンス改革は未だ道半ばであるように思う。(有識者)
- ・ コロナ禍などのクライシスの経験から起こる企業の変革による影響を十分に考慮し、内部統制等に関するリソースの柔軟な配置、リスク評価や、内部監査計画を機動的に繰り返し見直すことが必要。(有識者)
- ・ グループ単位の内部統制の再構築を開始した。まずはグループ内での可視化を行うことから進めている。(実務担当者)

(3) 内部統制・リスクマネジメントに関するこれまでの議論



金融機関の動向

- 現代的リスクマネジメントの考え方の台頭
- ガバナンスにおける経営戦略と紐付いたリスクマネジメントの重視
- 2001年のエンロン事件等の発生を契機とするリスクマネジメントの重要性の高まり

(出所) 鳥羽至英ほか訳『内部統制の統合的枠組み 理論篇』(1996年)、八田進二ほか共訳『英国のコーポレート・ガバナンス』(2000年)、野村亜紀子「内部統制から事業リスク管理へ」(2003年)、新田敬祐「リスクマネジメントの新潮流」(2004年)、八田進二監訳『全社的リスクマネジメント フレームワーク篇』(2006年)、杉野文俊「企業リスクマネジメントの史的展開に関する一考察」(2009年)、八田進二ほか監訳『COSO内部統制の統合的フレームワーク フレームワーク篇』(2014年)、八田進二ほか監訳『COSO全社的リスクマネジメント』(2018年)等を参考に金融庁作成

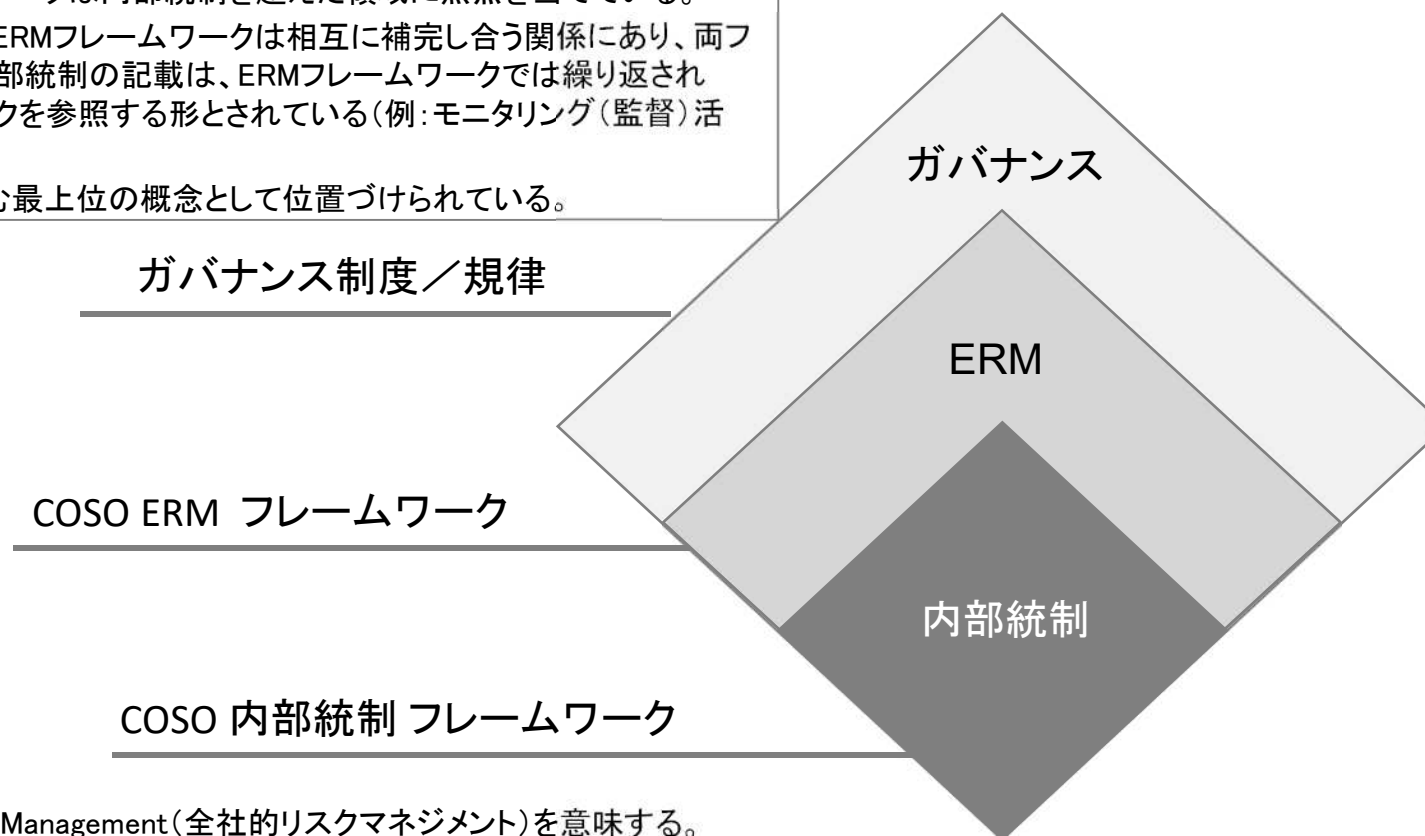
(3) 内部統制、リスクマネジメント、及びガバナンスの関係性の整理

- 内部統制に関する国際的なフレームワークを策定する米国COSO(注)では、内部統制、リスクマネジメント及びガバナンスの関係について以下のように整理。
- 以下では、内部統制は、全社的リスクマネジメントに不可欠な一部分であり、全社的リスクマネジメントはガバナンスの一部分と位置づけられている。

(注)トレッドウェイ委員会支援組織委員会(The Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission : COSO)を指す。以下本資料において同じ。

三者の関係性について

- 内部統制は、全社的リスクマネジメントの基盤として、ERMフレームワーク内に位置づけられる。ERMフレームワークは内部統制を超えた領域に焦点を当てている。
- 内部統制フレームワークとERMフレームワークは相互に補完し合う関係にあり、両フレームワークに共通した内部統制の記載は、ERMフレームワークでは繰り返されず、内部統制フレームワークを参照する形とされている(例:モニタリング(監督)活動)。
- ガバナンスは、これらを含む最上位の概念として位置づけられている。



(注)「ERM」とは、Enterprise Risk Management(全社的リスクマネジメント)を意味する。

(出所)八田進二ほか監訳「COSO内部統制の統合的フレームワーク」(2014年)の図を加工した日本内部統制研究学会作成の資料及び八田進二ほか監訳「COSO全社的リスクマネジメント」(2018年)等を参考に金融庁作成

(3) グローバル企業の内部監査部門におけるリスクマネジメントへの関与

- グローバル企業の内部監査部門では、経営トップが内部監査の重要性を認識して社内に働きかけを行っている、事業全体に関わる全てのリスクを内部監査の対象としている、内部監査部門が監査委員会へのレポートラインを持ち、執行サイドからの独立性を確保している、等の特徴を有するとの指摘がある。

	日本の現状・課題(例)	グローバル企業の特徴
内部監査部門の役割	<ul style="list-style-type: none"> 社内における内部監査の重要性への理解が必ずしも高くなく、社内での位置づけも低い 単なる上場規則対応と捉え、中長期的な企業価値向上を支える仕組みとして戦略的に活用できていない(規則やコンプライアンスの遵守性の確認など、形式的なものに留まっている) 内部監査部門の予算上、デジタル技術の活用による監査精度の向上、効率化への取組みは限定的になっている 買収先企業の“自主性”を重視し、内部監査を通じモニタリングできず、放任している 	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップが内部監査の重要性を認識し、社内に働きかけを行っている 法令遵守に留まらず、事業全体に関わるすべてのリスクを対象としている 事業部門へのアドバイザーとしての役割を強化し、企業活動の改善に貢献している。 リスク評価に基づき監査計画を作成している デジタル技術を積極的に活用し、監査の正確性の向上と効率化を実現している 内部監査を通じ買収先企業の実態を徹底的に可視化している
内部監査部門における人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 人事ローテーションを中心に人材が配属され、内部監査人として必要な専門スキルが不足している 	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門をリーダー育成ハブとして活用している “内部監査の専門性”と“事業への理解”のバランスのとれたスキルミックスで人員を構成している
内部監査部門の組織体制(独立性)	<ul style="list-style-type: none"> 社長等の執行サイドの指示系統にあり、独立した立場で経営者を牽制する役割を担えていない 海外子会社の内部監査は、子会社の機能部門(経理等)が担うケースもあり、現地のマネジメント陣からの独立性が確保されていない 	<ul style="list-style-type: none"> 3線ディフェンスを徹底している 監査委員会へのレポートラインを持ち、執行サイドからの独立性を確保している 内部監査部門はグループで垂直に統合され、組織からの独立性を確保している 内部監査はコーポレートが集権的に実施している
有事の対応	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度がグローバルで整備されておらず、特に海外拠点については、現地に情報が留まってしまうケースも少なくない 	<ul style="list-style-type: none"> 内部通報制度はグループ全体で整備されている 有事に備えた行動計画が詳細に整備されている

(3) 諸外国等のコードにおける内部統制・リスクマネジメントの規律

- 諸外国等のコーポレートガバナンス・コードの中には、内部統制やリスクマネジメントについて、取締役会が**企業価値の向上の観点から企業として引き受けるリスクの性質や範囲を決定する旨の記載**があるものが存在。

	概要
OECD	取締役会は、以下を含む、一定の重要な機能を果たすべきである。 1. (前略)リスク管理方針及び手続(略)の検討と方向付けをすること(後略) :(前略)こうしたリスク管理の監視は、リスクの管理、 会社とその目標を追求する上で許容するリスクの種類・程度 の 特定 、会社の事業や関係から生じるリスクを管理する方法についての説明責任及び責務の監視を含む。(後略)
ICGN	戦略とリスクは一体不可分であるため、取締役会の議論では常にこれを念頭に置き、その意思決定から生じうる一連の結果と、かかる結果に対応するための必要な行動を検討すべきである。 取締役会は、(中略)重大なリスクの監視において包括的なアプローチを採用すべきである。重要なことは、 リスクアペタイトに対し取締役会が同意し、わかりやすい用語で一般に周知させるよう努めること である。
英国	取締役会は、リスクを管理するための手順を確立し、内部統制の枠組みを監督し、 企業が長期的な戦略目標の達成に向けて取りに行く主要なリスクの性質・程度を決定 すべき。
オランダ	マネジメントボードは、 会社及びその関係会社の戦略及び活動に関するリスクを特定し、分析すべき。リスクアペタイトや、その取られているリスクに対応するために実施する措置を設定する責任 がある。
シンガポール	取締役会は、 戦略的な目標の達成と価値創造のために会社が取りに行く重要なリスクの性質及び程度を決定 する。取締役会は、必要に応じて、これに具体的に対処するための、取締役会のリスク委員会を設置する。
香港	取締役会は、 企業の戦略的目標を達成するにあたって取りに行くリスクの性質や程度を評価し決定する責任 があるほか、企業が適切かつ実効的なリスク管理と内部統制システムを構築・維持できるようにする責任を有する。
オーストラリア	取締役会または取締役会の委員会は、以下を行うべきである。 (a) 企業のリスク管理の枠組みが引き続き健全であり、 取締役会が決定したリスク選好度を十分に考慮して運営されていることを確認するために、少なくとも年1回、企業のリスク管理の枠組みを見直す 。(後略)

本会合でご議論頂きたい事項

- 中長期的な企業価値の向上を実現する上では、その基礎として、監査の信頼性の確保が重要との指摘がある。
- また、内部統制やリスクマネジメントについては、コーポレートガバナンス・コードにおいて、取締役会により、内部統制やリスクマネジメント体制の適切な整備が求められているところ、以下の点を念頭に置いた指摘がなされている。
 - リスクを損失回避等マイナス要素を減らすものとして捉えるのみならず、企業価値の向上の観点から企業として引き受けるリスクを取締役会が適切に決定・評価する視点の重要性
 - 内部統制やリスクマネジメントをガバナンス上の問題としてより意識して取り扱うことの重要性
- このような指摘等を踏まえ、以下の課題についてどう考えるか。
 - 監査役等監査と内部監査の連携についてどのように考えるか
 - 企業戦略等に照らした内部統制・リスクマネジメントの在り方についてどのように考えるか
- その他、監査の信頼性の確保／内部統制・リスクマネジメントに関する課題として検討すべき論点はあるか。