

監査役等と内部監査部門との連携について

平成 29 年 1 月 13 日
公益社団法人日本監査役協会
監査法規委員会

1. はじめに

日本監査役協会の監査法規委員会では、第43期の検討テーマとして「監査役等と内部監査部門との連携」を掲げ、平成27年12月から11回にわたって鋭意検討を進めてきた。ここにその検討結果をまとめたので、以下のとおりレポートする。

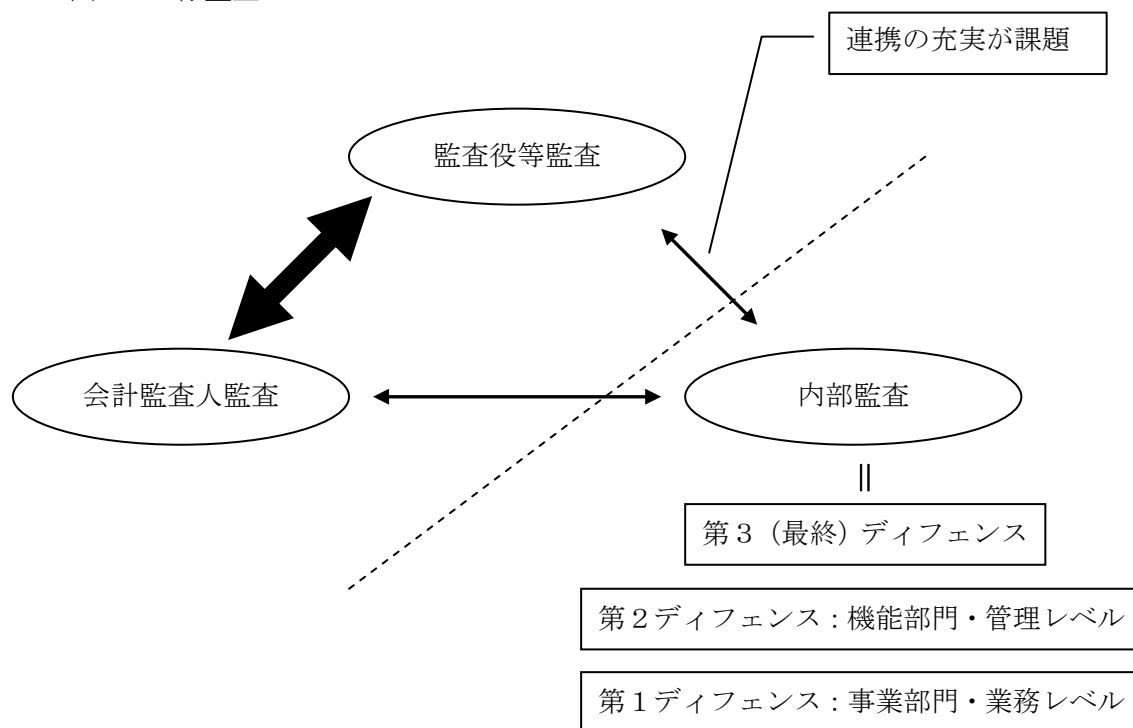
(注1) 本報告書では、その材料となった「内部監査部門との連携に関するアンケート」と同様、監査役、監査委員、監査等委員を総称して「監査役等」といい、監査役会、監査等委員会及び監査委員会を総称して「監査役会等」という。

2. 今なぜ、監査役等と内部監査部門の連携が重要なのか

(1) 内部監査部門の重要性

内部監査部門は、下の図が示すように、いわゆる Three Line Defense における最終のディフェンスライン、かつ監査役等を頂点にする三様監査におけるトライアングルの要の一つであり、ガバナンスの結節点として、コンプライアンスや企業統治において極めて重要な役割を持つ。

図1：三様監査と Three Line Defense



(2) 三様監査における監査役等と会計監査人との連携と比較した場合の、監査役等と内部監査部門の連携の相対的弱さ

内部監査部門は、英米（注2）と同様、日本においても会社法、同施行規則等による法的位置づけはない。同じ「三様監査」の当事者とはいっても、この点が、会社法上の機関とされる会計監査人、監査役等と大きく異なる。

監査役等と会計監査人の連携については、会計監査人の監査報酬の同意権に加えて、会計監査人の選・解任、不再任に関する株主総会議案決定権が監査役または監査役会に移ったこと（注3）など、監査役等と会計監査人の連携が法的にも強化されている。また、会社法上の会計監査人に関する報告義務・報告徴求権、金商法上の監査法人からの通知義務などに加え、運用の実態としても、年間監査計画に関する情報共有、四半期レビュー、中間監査結果、期末監査結果の報告、会計監査人監査報告書の受領など、年間を通じた連携が監査制度内にビルトインされている。

これに対し、監査役等と内部監査部門との連携については、必ずしも、法的に担保されたものではなく、また、監査制度内にビルトインされたものではない。勿論、現在でも監査役監査基準第37条（注4）には監査役と内部監査部門との連携の規定はあるものの、あくまで監査役の自己規律の域を出ず、三様監査における監査役等と内部監査部門の連携の相対的な弱さは否めない。

監査役会等がその責務を実効的に果たし、企業価値の向上に資するという視点では、監査役等と内部監査部門の連携は益々重要になっており、コーポレートガバナンス・コード補充原則4-13③（注5）が監査役と内部監査部門の連携を求めているのも、こうした背景がある。

(3) 監査役等と内部監査部門の連携に向けて

上記の背景のもと、「監査制度について建議等を行うことで監査役等の監査の実効性向上を図り、もって我が国企業等の適切な運営に貢献」することを大きな目的として設立された日本監査役協会としては、4頁「3.」および6頁「4.」の当協会アンケート調査結果や、7頁「5.」の英米の調査結果なども参考に、監査役等と内部監査部門の連携についてあらたな方向を打ち出すときに来ているのではないかと。

(注2) 今回当委員会が調査した限りでは、NYSEの上場ルール303A.07.(c)に“Listed companies must maintain an internal audit function…”

とあるだけであった。

(注3) 会社法第344条

(注4) 監査役監査基準第37条：

1. 監査役は、会社の業務及び財産の状況の調査その他の監査職務の執行に当たり、内部監査部門その他内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署（本基準において「内部監査部門等」という。）と緊密な連携を保ち、組織的かつ効率的な監査を実施するよう努める【Lv.4】
2. 監査役は、内部監査部門等からその監査計画と監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求める。【Lv.3】 監査役は、内部監査部門等の監査結果を内部統制システムに係る監査役監査に実効的に活用する。【Lv.3】
3. 監査役は、取締役のほか、コンプライアンス所管部門、リスク管理所管部門、経理部門、財務部門その他内部統制機能を所管する部署（本条において「内部統制部門」という。）その他の監査役が必要と認める部署から内部統制システムの構築・運用の状況について定期的かつ随時に報告を受け、必要に応じて説明を求める。【Lv.3】
4. 監査役会は、各監査役からの報告を受けて、取締役又は取締役会に対して助言または勧告をすべき事項を検討する。【Lv.3】 ただし、監査役会の決定は各監査役の権限の行使を妨げることはできない。【Lv.1】

（なお、同趣旨の規定が監査委員会監査基準第18条、および監査等委員会監査等基準第20条にある。）

(注5) 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」

3. 日本企業における内部監査部門の実態—協会アンケート結果を受けて

(アンケート結果の要点まとめ…設置状況、職員、異動、権限、人事など)

(1) 内部監査部門の有無・職員数・年代(「添付資料1」20頁、22頁)

専ら内部監査を担当する部門・部署・職員等(以下「専任部署等」という。)を設置している企業は全体の82.9%に上り、内部監査を兼務している部門・部署・職員等を設置している12.6%の企業と合わせると、全体の95.5%の企業が内部監査部門を設置している。このことから、内部監査部門が多く企業に定着していることがうかがえる。ただし、内部監査部門の設置率、専任部署等の設置率ともに、企業規模が小さくなるにつれて低くなっている。

内部監査部門職員は、全体の平均で専任職員が4.01人、兼任職員が0.77人である。企業規模によって兼任職員の数に差はないが、企業規模が小さくなるにつれて専任職員の数が少なくなるため、兼任職員の割合が増える。これらの結果から、企業規模によって内部監査部門に振り向けられるリソースに差異があることがわかる。

兼任職員の主な兼務部署は、財務・経理関係部署、法務・総務関係部署及び監査役等室であるが、これらの部署のうち、財務・経理関係部署および法務・総務関係部署は、内部監査部門職員が配属前に所属していた主な部署としても合計で全体の30%程度を占めており、財務・経理関係部署及び法務・総務関係部署の業務は、内部監査部門の業務と親和性があることによるものと思われる。

職員の年代別構成比を見ると、50歳代の職員が内部監査部門職員の約半数を占めており、業務経験を経て内部監査部門に配属される社員が多いものと推測される。

内部監査部門職員の中では、人事ローテーションの一環として別の部門に異動する職員がいる企業が多いが、異動しない職員も無回答を除いた540社のうち6割超の企業で存在する。

(2) 内部監査部門の所管・組織上の位置付け(「添付資料1」22頁、27頁)

全体の80.5%の企業で内部監査部門は社長に直属しており、この組織上の位置付けが、特に平時における内部監査部門の独立性・中立性担保の方策として認識されている。

また内部監査部門を取締役会、監査役等または監査役会等の直轄とすべきかどうか尋ねたところ、「どちらともいえない」が約6割であるが、「直轄とすべき」という意見と「直轄にすべきではない」という意見は各々約2割と、拮抗している。

(3) 内部監査部門からの報告、人事への関与（「添付資料1」23頁～24頁）

87.3%の企業で、内部監査部門から担当役員・社長及び監査役等・監査役会等への複線の報告が行われている。ただし、経営トップの不祥事等が発生したような有事の場合は、通常の報告ルートとは異なり、約7割の企業では取締役会及び監査役等・監査役会等への報告、または監査役等のみへの報告が行われることとなっている。

71.2%の企業においては、監査役等は内部監査部門長の人事に特段関与していない。内部監査部門長の人事について決定権や事前の同意権を有している企業は6.0%と少数にとどまるが、22.7%の企業においては事前の協議・相談を監査役等が受けている。

4. 日本企業における内部監査部門と監査役等との連携の実態

(アンケート結果の要点まとめ…内部監査部門からの報告比率と監査役からの報告比率、合同往査の比率など)

(1) 内部監査部門との情報交換 (「添付資料1」25頁)

監査役等と内部監査部門の間では、多くの企業で監査実施の都度、または定期的に情報交換が行われており、四半期に1回程度以上の頻度で情報交換を実施している企業は8割を超える。

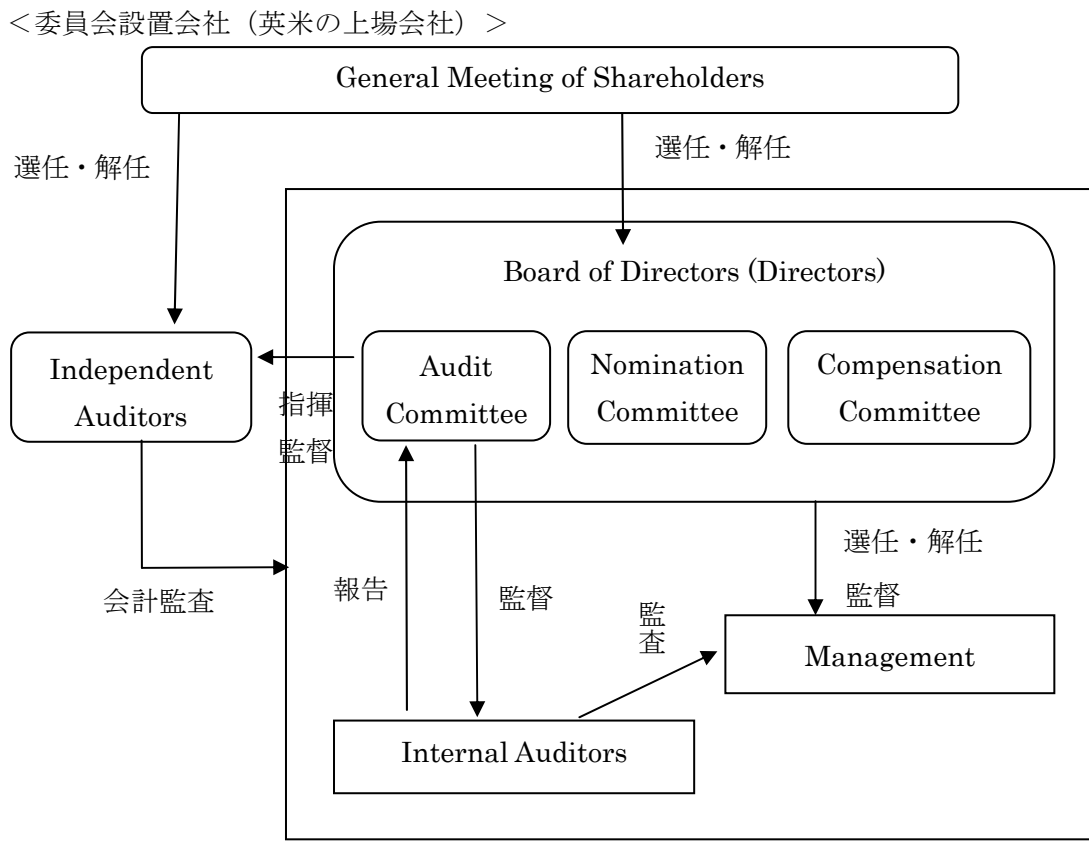
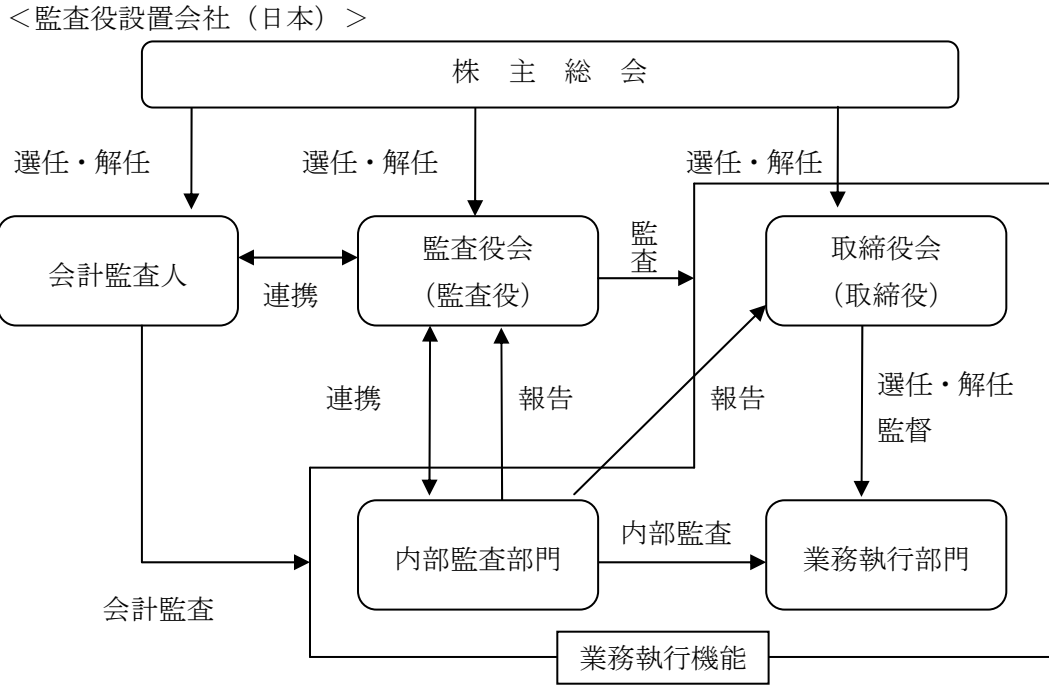
情報交換の内容は、年度監査計画、監査結果、個別の監査日程、個別の監査テーマ、把握しているリスク情報等であるが、内部監査部門から監査役等への情報伝達を実施している企業の割合と、監査役等から内部監査部門への情報伝達を実施している企業の割合を比較すると、全体的に前者(内部監査部門→監査役等)の割合が、後者(監査役等→内部監査部門)の割合を10ポイント以上上回っている。

(2) グループ会社への往査 (「添付資料1」26頁)

グループ会社への往査については、内部監査部門と監査役等が共同で実施している企業が16.8%(海外グループ会社の往査については13.6%)、基本的には内部監査部門と監査役等が別個に実施しているが必要に応じて共同で実施する場合もあるとしている企業が27.7%(海外グループ会社の往査については22.0%)となっており、グループ会社の往査において、内部監査部門と監査役等の間である程度協力がなされていることがわかる。往査前後の内部監査部門との情報共有については、必要に応じて実施する場合を含めると、監査役等が往査を実施する企業の9割以上が行っている。

5. 英米における内部監査部門の位置付け—今回の英米調査結果を受けて

図2：監査部門を含んだ機関設計の図：日本の監査役設置会社と英米の上場会社の比較



(1) 法令等における取扱

内部監査機能に関する法規は、上場企業に適用される規則（米国の New York Stock Exchange (NYSE) 上場規則、英国の Disclosure Rules (DR)）にとどまるが、後者は内部監査機能を必置とはしていない（2頁（注2））。その他には、上場企業に適用される規則（英国の Corporate Governance Code (CGC) や Guidance on Audit Committees (Guidance)）、金融機関に適用される規則（米国 Federal Reserve Board (FRB) の指針、英国の Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA) 勧告）において、内部監査プロセス強化の方策や Audit Committee (AC) と内部監査部門の関係等について規定されている（注6）。

(注6) 以下の説明において特に明示しない場合は、米国の NYSE 上場規則、米国 FRB の指針、英国の DR、英国の CGC、英国の CIIA 勧告、英国の Guidance（以下、これらを総称して「今回調査対象とした英米の諸規則」という）の内容に依拠している。なお、NYSE 上場規則以外の米国の規則が、主として上場されている金融機関について適用されるものであるのに対し、英国の規則は上場企業全体に適用されるものである。以下の説明では、米国と英国の規制の差異について詳述していないが、内部監査部門と AC との関係に関する規則の適用範囲が、米国と英国で必ずしも一様ではないことに注意を要する。国毎の規則の詳細は、「内部監査部門に関する英米の調査の結果」（「添付資料2」68頁～）を参照いただきたい。

(2) 内部監査部門の設置義務

米国の NYSE 上場規則で内部監査機能の保有義務が規定されている他は、企業に対して内部監査部門の設置義務は課せられていない。但し、実際には、The Institute of Internal Auditors (IIA) 等が提示するガイドラインやベスト・プラクティスに従って内部監査部門を設置している企業が多い。

(3) 内部監査部門の組織上の位置付け、レポーティングライン等

AC が内部監査部門の実効性を監視することが今回調査対象とした英米の諸規則で規定されている。

AC による監視を担保するため、内部監査部門から AC と執行への複線のレポーティングラインが規定されている。ただし、内部監査部門が執行からの独立性を確保できるよう、第一の報告先を AC 委員長とする、監査機能上のレポーティングラインを AC、部門運営上のレポーティングラインを執行とするなどの手当てがなされている。

内部監査部門からの報告事項としては、監査計画、監査結果、監査実施状況、統制上の重大な不備と真因分析、組織横断的な事象、ガバナンスの実効性評価

等が規定されている。

内部監査部門に対する AC の権限としては、監査規則、内部監査部門の予算・要員、監査計画、リスク評価手法等の承認権限に加え、内部監査部門長の任免・人事評価の権限が規定されている。

勿論、機関設計の点で彼我の差はあるとしても、企業ガバナンスにおける日本の監査役（会）等と英米の AC の役割には共通点があり、今回調査対象とした英米の諸規則における規定は、日本の監査役等と内部監査部門との連携を検討するに当たり参考になるのではなかろうか。

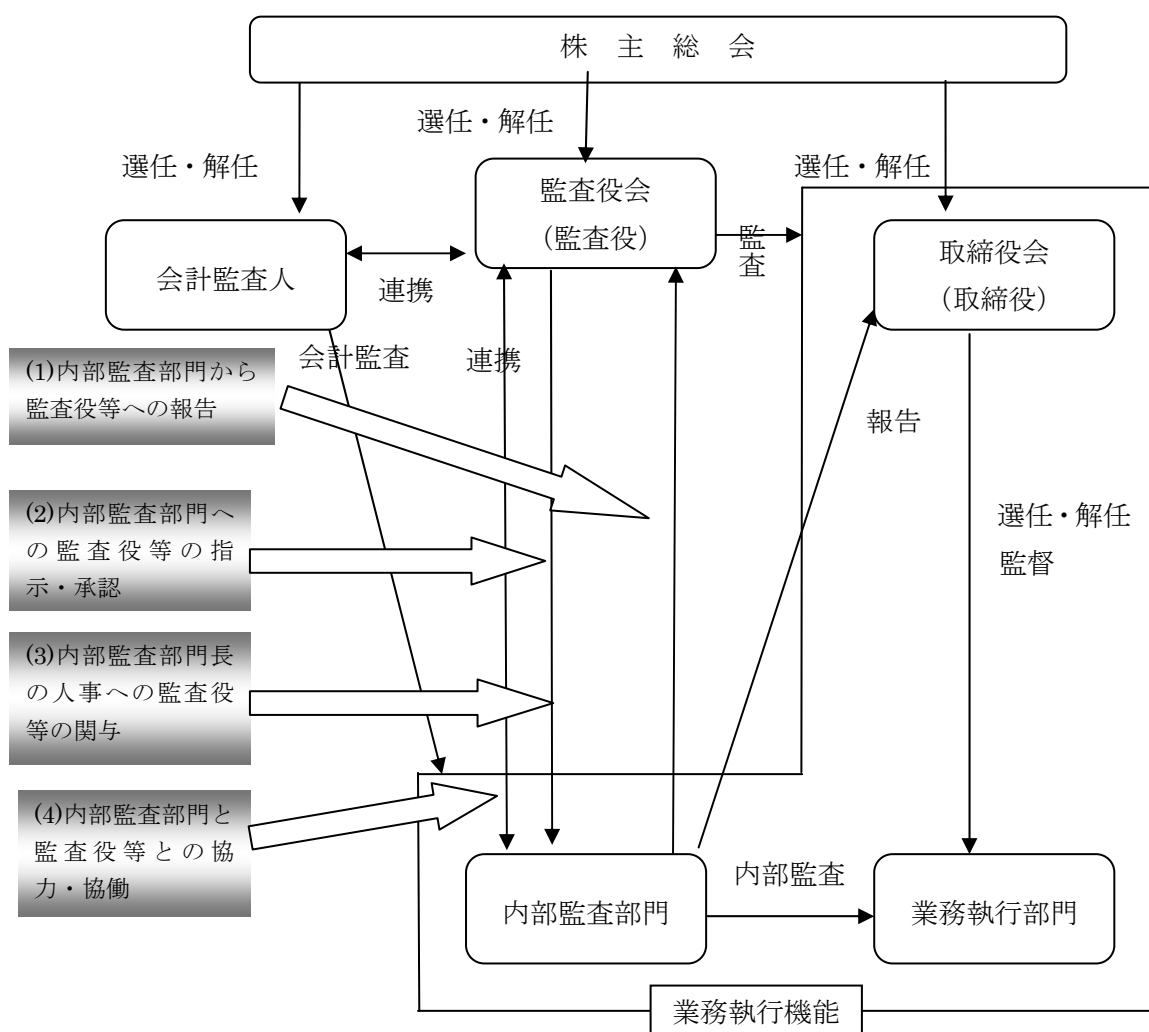
6. あるべき連携を目指して—監査法規委員会からの提言

以上の分析、アンケート調査、および今回行った英米の実態調査をもとに、当委員会としては上場会社・非上場会社、また大企業、中堅・中小企業に共通するものとして、以下4点について提言を行いたい。

- (1) 内部監査部門から監査役等への報告
- (2) 内部監査部門への監査役等の指示・承認
- (3) 内部監査部門長の人事への監査役等の関与
- (4) 内部監査部門と監査役等との協力・協働

なお、これらの提言は、企業に内部監査部門が設置されている場合の、内部監査部門と監査役等の関係を対象としている。内部監査部門が設置されていない企業におかれては、内部監査部門設置の可否等を検討される際に、参考としていただきたい。

図3：監査役等と内部監査部門との連携を織り込んだ機関設計の図



(1) 内部監査部門から監査役等への報告

① 実態

監査役監査基準第 37 条第 2 項は、監査役が「内部監査部門等から監査計画と監査結果について定期的に報告を受け、必要に応じて調査を求める」としているが、協会アンケートに関する 5 頁「3. (3)」によれば、87.3%の企業で、内部監査部門から担当役員・社長及び監査役等・監査役会等への複線の報告が行われている。また、8 頁「5. (3)」のように、今回調査対象とした英米の諸規則では、AC による監視を担保するために、内部監査部門から AC と執行への複線のレポーティングラインが規定されている。

② 法的検証

会社法第 381 条第 2 項¹は「監査役は、いつでも、取締役及び会計参与並びに支配人その他の使用人に対して事業の報告を求め、又は監査役設置会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる」とするが、本条に規定されている監査役の報告徴求権について、落合誠一編「会社法コンメンタール」第 8 巻機関【2】398 頁では「監査役職務（取締役および会計参与の職務執行の監査）を遂行するために認められた権限で、報告の対象は会社の事業全般に及ぶ」と説明されている（下線は当委員会による）。

また、内部監査部門の職員が監査役の補助使用人を兼務する場合、監査役等は当該補助使用人に対する指揮監督権の行使として、当然に報告を求めることができると解される（この点については、12 頁「(2) 内部監査部門への監査役等の指示・承認」における検討をご参照。）。

平成 27 年施行の会社法改正の一つの特徴は、監査を支える体制や監査役による使用人からの情報収集に関する会社法施行規則第 100 条²関連の強化である。その目的は何であったのだろうか。

岩原教授の「会社法制の見直しに関する要綱案」の解説（商事法務 No.1975 15 頁～16 頁）によれば、要綱案の第一の後注について、「内部統制システムの構築義務をさらに実効的なものにするため、監査を支える体制や監査役による使用人からの情報収集に関する体制に係る会社法施行規則等の規定の充実・具体化を図る…」としている。

さらに、「監査役に関していえば、現行法上も取締役、会計参与、使用人等からの情報収集権に関し一定の定めがあり（会社法第 381 条）、それを実行するための一定の手当てはあるが（同法第 388 条等）、使用人から監査役への情報提供等の体制が十分であり、実効的であるとまでは言い難い。そこで、それを改善すべく、内部統制システムの実際の実効性を高めるための各種制度の整備を会社法

¹ 監査等委員会設置会社は会社法第 399 条の 3 第 1 項、指名委員会等設置会社は第 405 条第 1 項

² 監査等委員会設置会社は会社法施行規則第 110 条の 4、指名委員会等設置会社は第 112 条。以下同様

施行規則の改正等を通じて図っていくことを定めたものである」とされている。

すなわち、会社法の規定等により認められた監査役等の権限に加えて、取締役会が内部統制システムの基本方針等の決議を行うことにより、監査役等による情報収集を十全ならしめることが意図されているのである。

③具体的提言

監査役等の情報収集体制の強化を図るため、内部監査部門の年間監査計画、要員計画、予算、内部監査規程の改廃等について、会社法第 381 条第 2 項及び第 3 項に規定された監査役の報告徴求権を、社内ルールによって具体化・明文化すべきであろう。また、内部監査部門がその業務執行に関して行う社長、内部監査担当役員等への事業の報告についても、並行して監査役等に報告することをルール化すべきであろう。

ルールの規定方法としては、監査役の自主ルールである監査役監査基準に加えて、取締役会にて決議され、開示される内部統制基本方針等の業務執行側が決定・承認する規則等に盛り込むことが望ましいであろう（注 7）。

（注 7）指名委員会等設置会社あるいは監査等委員会設置会社は、組織監査を行うために内部監査部門から監査（等）委員会への報告ルートを設けている会社、あるいは監査（等）委員会に内部監査部門が直属する会社もあると思われる。

（2） 内部監査部門への監査役等の指示・承認

①実態

監査役監査基準第 37 条第 2 項は、会社法第 381 条第 2 項を受けて、監査役から内部監査部門に対して「必要に応じて調査を求める」としている。協会アンケートの結果では、調査を指示する権限が実際に規定されている企業は、全体の約 3 割にとどまり、またその権限を行使した実績がある企業は全体の 13.5%（権限を有する企業の約 4 割）程度である。全体の 61.5%の企業では、監査役等が内部監査部門に対する調査等を指示する権限について明確な規定を有していないが、実態としてはこれらの企業の 5 割強が内部監査部門に対する調査を依頼したことがある、という結果になった。

また今回調査対象とした英米の諸規則では内部監査部門に対する AC の権限として、監査規則、内部監査部門の予算・要員、監査計画、リスク評価手法等の承認権限が規定されている（なお、内部監査部門長の任免・人事評価の権限については、15 頁「6.（3）」参照。）。

②法的検証

上記のような、監査役等が内部監査部門に対して調査等を指示することや、内

部監査部門の活動（監査規則、内部監査部門の予算・要員・監査計画、リスク評価手法等）について承認することは、どのような法的根拠によって、認めうるであろうか。

この点、関連する法令の規定として、会社法施行規則第 100 条第 3 項³は、監査役設置会社について、改正前規則と同様、会社法第 362 条第 4 項第 6 号⁴の体制が、「当該監査役設置会社の監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する事項」（同項第 1 号）、「前号の使用人の当該監査役設置会社の取締役からの独立性に関する事項」（同項第 2 号）を含むとしており、これに加え、改正後の規則は、同項第 3 号として、「当該監査役設置会社の監査役の第 1 号の使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項」を新設していることを指摘できる。

この規定を待つまでもなく、監査役等は、監査の職務の執行のため必要があれば、補助使用人を使用することができる。補助使用人は、監査役等が自ら雇用しその費用を会社に請求することも法的に可能である（会社法第 388 条⁵等）が、会社はその業務執行機関の決定によって、監査役等の補助使用人を雇用することも、もとより可能であり、後者の方法をとっている会社が実際には多いと考えられる。そして、会社が雇用する補助使用人が、会社の他の部署と兼務することは可能であり、兼務先が内部監査部門であるということも当然ありうることである（補助使用人の兼務先が内部監査部門であれば、兼務先の職務と補助使用人としての職務との間に一種の相乗効果を期待できるため、そのような兼務は望ましい場合が多いと考えられる）。それゆえ、会社はその業務執行機関の決定により、内部監査部門の職員を監査役等の補助使用人とすることができると解される。

そのようにして内部監査部門の職員が監査役等の補助使用人となっている場合には、監査役等が内部監査部門の職員に指示を与えたり、内部監査部門の職員の活動（監査規則、内部監査部門の予算・要員、監査計画、リスク評価の手法等）について承認をしたりすることは、監査役等の監査に必要な範囲においては、補助使用人に対する指揮監督権の行使として可能であると解される。上記の会社法施行規則の規定は、このような考えを前提として、当該補助使用人の執行側からの独立性や監査役等からの指示の実効性を、業務執行機関の決定のポイントとして掲げたものと理解できる。

他方、会社はその業務執行機関の決定により内部監査部門の職員を監査役等の補助使用人としていない場合には、監査役等は内部監査部門の職員に対して指示をしたり、その活動について承認をしたりすることはできないのであろうか。こ

³ 監査等委員会設置会社は会社法施行規則第 110 条の 4 第 1 項、指名委員会等設置会社は第 112 条第 1 項

⁴ 監査等委員会設置会社は会社法第 399 条の 13 第 1 項第 1 号ロ、指名委員会等設置会社は第 416 条第 1 項第 1 号ロ

⁵ 監査等委員会設置会社は会社法第 399 条の 2 第 4 項、指名委員会等設置会社は第 404 条第 4 項

の点、会社法第 381 条第 2 項は、「監査役は、いつでも、取締役及び会計参与並びに支配人その他の使用人に対して事業の報告を求め、又はその会社の業務及び財産の状況の調査をすることができる。」とする。内部監査部門の職員も、同項にいう「使用人」に含まれると解される。そして、監査役等への報告を正確に行うためには報告を求められた使用人において、一定の調査が必要となることも当然ありうることであり、また、監査役等による業務・財産の調査には、被調査対象である部門の使用人がそのために必要な協力をするを想定していると考えられることから、同項に規定される監査役等の報告徴求権や業務財産調査権は、報告や調査への協力を求められた使用人等の権限の範囲内において必要な調査や協力をするをを求める権限も含まれていると解することも可能と思われる。このように考えれば、内部監査部門の職員が監査役等の補助使用人となっていない場合でも、監査役等が内部監査部門の職員に対して報告のために必要な調査を指示し、その調査結果の報告を受け、報告の内容を承認する権限や、監査役等が内部監査部門の職員に対して自ら行う業務・財産の調査が実効性のあるものとなるような協力を指示し、それを承認する権限も、会社法第 381 条第 2 項の報告徴求権や業務財産調査権の一部として認めうるものと解される。

しかしながら、報告のために必要な調査や、業務・財産の調査に必要な協力の範囲は明確ではなく、内部監査部門が監査役等の補助使用人ではない場合には、この範囲を明確にしておかないと、実務上、監査役等が内部監査部門に対して適切な指示・承認を行うことは困難である。

また、監査役等は、報告徴求権や業務財産調査権のような法定権限の行使として行う活動以外の活動であっても、監査の職務の遂行に資するものであり、かつ、業務執行に当たらない範囲であれば、これを行うことができると解される（たとえば、業務執行機関の決定を得て、監査役が内部通報の窓口になることは実務上も行われている）。内部監査部門の活動（監査規則、内部監査部門の予算・要員、監査計画、リスク評価手法等）について監査役等が指示・承認を行うことも、それによって内部監査部門の組織・機能が充実すれば、違法行為の発見、是正が容易になる等の点で、監査役等の監査の職務の遂行に資する活動と解することができる。ただし、法定権限の行使として行う活動以外の監査役等の活動について、執行側が当然に協力の義務を負うわけではない。それゆえ、監査役等が上記の指示・承認を行えるようにするためには、業務執行機関の決定により、内部監査部門は監査役等の指示・承認に従うべきことを定める必要があると解される。

そこで、内部監査部門の職員を補助使用人としなくても、執行側において、監査役等とあらかじめ協議のうえ、会社法施行規則第 100 条第 3 項第 7 号⁶の「その他当該監査役設置会社の監査役の監査が実効的に行われることを確保

⁶ 監査等委員会設置会社は会社法施行規則第 110 条の 4 第 1 項第 7 号、指名委員会等設置会社は第 112 条第 1 項第 7 号

する体制」として、監査役等の内部監査部門に対する指示・承認権限（内部監査部門からすれば、監査役等に対する協力義務）を定めることにより、これらの限界を克服することが考えられる。執行側としては、内部監査部門の職員に補助使用人を兼務させることができる以上、内部監査部門の職員が監査役等の補助使用人である場合に監査役等に当然に認められる範囲の監査役等の指示・承認の権限を、内部監査部門の職員が補助使用人を兼務しない場合にも、監査役等に認めることも可能と考えられる。

③具体的提言

監査役等の補助使用人に対する指揮監督権の行使として、内部監査部門の職員の補助使用人としての活動について指示・承認をすることができるようにするため、内部監査部門の職員を監査役等の補助使用人とする（他部署との兼務とすることを含む）ことを内部統制基本方針等で定めることを検討すべきである（注8）。その際、内部監査部門長も補助使用人を兼務させれば、監査役等は内部監査部門長を通じる等して、内部監査部門に対して適切に指示・承認を行うことができる。

また、内部監査部門の職員を補助使用人としない（補助使用人を兼務させない）場合であっても、会社法第381条第2項の報告徴求権や業務財産調査権の行使の一環として、または、それを超えて、監査役等が内部監査部門の職員に一定の指示・承認を行うことができることを明確にするため、これらの指示・承認権限を内部統制基本方針等に明記して、業務執行機関の決定により制度的な担保を設けることを検討すべきである。

（注8）因みにある会社の内部統制基本方針は以下のように記載されている。監査役
の補助使用人や内部監査部門の体制等には会社によって違いがあるが、内部
監査部門の職員を監査役の補助使用人とすることを内部統制基本方針で実際
に規定している一例として、参考までに掲載する。

（1）当社では、内部監査部門を設置し、当該部門所属の使用人が監査役スタッフを兼務することにより、当社の監査役の監査機能の充実を補助するものとし、このため内部監査部門の強化及び監査役スタッフの増強を図る。

（2）上記の使用人は、監査役スタッフとしての職務の範囲内においては当社の監査役の指揮命令に従い、その職務を補助する。当該補助者の人事については、当社の監査役の同意を得る。

（3） 内部監査部門長の人事への監査役等の関与

①実態

添付資料1、23頁～24頁によれば、回答会社のうち71.2%において、監査役

等は内部監査部門長の人事には特段関与していないが、22.7%の企業において監査役等は事前の協議・相談を受けているとされる。

一方、今回調査対象とした英米の諸規則において、内部監査部門に対する AC の権限としては、監査規則、内部監査部門の予算・要員、監査計画、リスク評価手法等の承認権限に加え、内部監査部門長の任免・人事評価の権限が規定されている。

我が国の会社法においては、会計監査人の選・解任議案の内容の決定権が監査役に付与されているのに対して、内部監査部門については規定がなく、監査役等と内部監査部門の関係が法律上明確になっていない。このことが、三様監査における監査役等と内部監査部門との連携の相対的な弱さ（2頁「2.（2）」参照。）の一因とも思われる。

②法的検証

内部監査部門長という内部統制上重要なポストにある者の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）の決定は、会社法第 381 条第 2 項にいう会社の「事業」の一部にあたり、監査役は同条に即して事前報告を求めることができ、報告を受けた場合は、業務執行側による採否はともかく監査役の意見を述べることも事実上できる。

さらに、監査役設置会社において、内部監査部門長を監査役の補助使用人として兼務させたような場合には、15 頁（注 8）の実例にあるように部下の兼務補助使用人である内部監査部門長の人事に関し、上司である監査役の何らかの関与は当然認められるものとする。

③具体的提言

内部監査部門長の人事（選任、異動、考課・評価、処分等）に関し、執行側から監査役等への事前報告を求めることは会社法第 381 条第 2 項に基づき可能である。ただし、会社法第 381 条第 2 項に即して事前に報告を求めるとのことができる情報の範囲については、監査役等と業務執行側とで見解を異にすることもありうることから、内部統制基本方針等に明記することが望ましい。

一方、事前報告を超えた監査役等との協議やその承認については、会社法第 381 条第 2 項の報告徴求権だけを根拠に認めることは難しいと考える。内部監査部門の職員が監査役等の補助使用人を兼務している場合はもちろんのこと、そうではない場合も、監査役等の協議や承認を認めるのか否か、さらには、どの範囲で認めるのかを明確にするためには、内部統制基本方針等により制度的に担保することが必要となろう（注 9）。

(注9) 指名委員会等設置会社あるいは監査等委員会設置会社で、組織監査を行うために内部監査部門が監査（等）委員会に直属している会社では、監査（等）委員会が内部監査部門長の人事に関与していると思われる。

(4) 内部監査部門と監査役等との協力・協働

上記の(1)～(3)は監査役等から内部監査部門へのアクションであり、内部監査部門に対して協力を求めることができる範囲を明確にするため、法的検証を行ったが、この(4)では、法的検証が不要な内部監査部門と監査役等との間の任意の協力・協働という運用面での工夫について検討する。

①実態

5割を超える企業において、監査役等と内部監査部門の間で年度監査計画、個別の監査日程について調整が行われており、往査先や監査テーマによっては、監査役等と内部監査部門が合同で監査を実施することがある。

国内グループ会社の往査については、回答企業483社のうち4割を超える企業で、海外グループ会社の往査については、回答企業396社の3割超の企業で監査役等と内部監査部門が常に、または必要に応じて共同で実施している。往査前後の内部監査部門との情報共有については、必要に応じて実施する場合を含めると、監査役等が往査を実施する企業の9割以上が行っている。

上記の監査にかかる調整や合同監査の実態も踏まえると、内部監査部門との協働がある程度行われていることがうかがえる。

また監査役等と内部監査部門の間で、四半期に1回以上の頻度で定期的情報交換を実施している企業が8割を超えている実態にある。

なお、今回のアンケート調査の結果を見ると、6頁「4.(1)」の通り、年度監査計画、監査結果などすべての項目について、内部監査部門から監査役等への情報伝達に比べ、監査役等から内部監査部門への情報伝達の方がそれぞれ10ポイント以上低くなっている(問20及び21)。監査役等にとっては内部監査部門も監査の対象であることからすると、監査役等の側からの情報伝達の強化を求めることには抵抗感も勿論あるかもしれない。しかしながら、そもそも「連携」とは「互いに連絡をとり合って物事を行うこと」(広辞苑)であり、「連携」という言葉自体の中に双方向性を含んでいる。こうした視点でこの結果を見る限り、監査役等と内部監査部門との「連携」といっても、情報伝達の強化を求められているのはむしろ監査役等の方ではないかと思われる。

②具体的提言

①の実態にまとめられた監査日程の調整、合同監査、定期的情報交換などは、監査役等と内部監査部門との提携・協働という観点から優れた取り組みと思わ

れ、さらなる強化が図られることが望ましい。内部監査と監査役監査は、その内容が必ずしも同一ではないかもしれないが、相互の連携を図ることにより、各々の実効性を高めることが可能な面はあろう。また、企業規模によっては、内部監査部門に振り向けられるリソースには差があるのが実態であろうし、中堅・中小企業などの場合には、内部監査部門に加え、監査役等もまた体制が十分ではない可能性があることから、特に合同監査や合同往査などの手法が検討されてもよいと考える。

7. おわりに

「監査役等と内部監査部門との連携について」の提言をまとめるにあたって、当委員会ではまず実態を正しく理解することからスタートした。具体的には、日本企業における内部監査部門の実態、および監査役等との連携の実態をアンケート調査で捉えるとともに、並行して英米における Audit Committee と Internal Audit 部門との関係を調査した。

この二つの調査結果については、本提言末尾に資料として添付したが、アンケート調査については当協会の会員会社の皆様の多大なご協力を得た。この場を借りて心からお礼申し上げたい。

当委員会ではこれらの調査結果をもとに、現行の会社法と照らし合わせて法的検証を行いつつ、連携強化の方向性について鋭意論議を重ね、今回の提言の形でまとめたものである。提言の内容としては、本来、監査役等が法令上の権限として行いうる範囲を自己抑制的に考えすぎないように、現行会社法第 381 条第 2 項及びその外延の解釈を提言する部分と、法的権限の内容をさらに明確化・具体化するため、内部統制基本方針に規定することなど、業務執行機関の決定を経て連携を強化することを提案する部分から成っている。当委員会としては、この双方とも、実現に向けて執行側との間で十分な対話を行い、その理解を得ることが必要不可欠と考えている。

なお、協会の会員会社においては、監査役設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社といった機関設計に加え、規模、上場・非上場の別、内部監査部門や監査役スタッフの体制の充実度などの点でかなりの違いがあるのが実態である。当委員会としては、こうした点も十分踏まえて論議したうえで、出来る限り最大公約数的な提言としたつもりであるが、会員会社におかれては、各社の実態に即して本提言を検討いただき、活用されることを期待している。本提言が、内部監査部門との今後の連携強化に向けて、少しでもお役に立てば幸いである。

以上

内部監査部門との連携に関するアンケート 集計結果総括

※「上場・非上場別」(650社)、「会社規模別(資本金別)」(647社)「監査役設置型・委員会設置型別」(638社)で集計。

アンケート回答集計は上記で分類しており、「監査役設置型・委員会設置型別」、「会社規模別(資本金別)」は相互会社・特殊法人等、また一部回答の記載漏れ等で対象外となる法人が若干数あるため、対象とする母数に若干の差がある。以下、本文中の数値割合は、上場・非上場の区別に基づく記載は「上場・非上場別」、会社規模の区別に基づく記載は「会社規模別(資本金別)」、企業統治形態の区別に基づく記載は「監査役設置型・委員会設置型別」の集計結果にそれぞれ依拠しており、特段の記載がない場合は「上場・非上場別」の集計結果に依拠している。

1. 内部監査部門の有無・職員数・年代について

内部監査部門が存在する会社は95.5%（専ら内部監査を担当する部門・部署又は職員（以下、「専任部署等」という）が存在する82.9%、専ら内部監査を担当する部門・部署又は職員が存在しないが、内部監査を担当する部門・部署又は職員（以下、「兼任部署等」という）が存在する12.6%）（問1）。上場会社全般において、総ての会社が内部監査部門を設置しており、これはJ-SOXの定着及び上場の際の審査と関係するものと思われる。

専任部署等は東証一部上場会社で98.3%設置しているのに対し、非上場企業では61.8%となり、兼任部署等の性格にもよるが、独立性が低くなることも考えられる。規模別の集計でも、規模が大きくなるほど専任部署等を設置している割合が高くなり、資本金100億円以上だと95.6%で専任部署等を設置している。会社の規模が大きくなるほど内部監査の対象となる事項が増加し、かつ人員面でも余裕があるためと考えられる。

委員会設置型はほぼ全企業が専任部署等を設置しているが、これは監査委員会・監査等委員会が内部監査部門を活用して監査を行う仕組みであることが関係しているものと考えられる。

職員数は全体平均で専任職員が約4名となっている一方、兼任職員は0.77名と1名に満たない人数である（問2）。上場別、規模別で見ると、兼任職員に大きな違いは見られないが、専任職員は東証一部とそれ以外、資本金100億円以上とそれ以外で差が見られる。特に資本金100億円以上は専任職員が平均9.85人と、全体数値と比べても倍以上となる。業種別の集計結果を見ると、金融機関の専任職員数が多いことが解るが（問2の1.に対する業種別の回答が、銀行業が21.1人、保険業が13.6人となっている。）、金融機関の公共性等から内部監査の充実が求められていることが背景にあるものと考えられる。

年代構成は総じて 50 代の割合が全体の半数近くを占める（問 3）。以下、40 代・60 代の順となり、30 代以下は全体の 1 割程度である。規模別で見ると、規模が大きくなるほど 50 代の割合が高くなる傾向にあるが、大きな差異は見られない。社内での経験を生かした配置と思われる。

2. 内部監査部門の組織運営について

組織としての監査（下記「注」参照）を志向し、部門として部門長が上位者に報告し責任を負う会社が 83.3%を占める（問 4）。会社規模が大きくなるほどその傾向は高くなるが、大半の会社は監査役の独任制に類似した独立性を有する職員が存在する体制にはなっていない。規模別集計では資本金 10 億円未満の会社で、独立性を有する職員が存在する会社が 16.4%と、全体数値（7.7%）に比べて高い傾向にあるが、資本金 100 億円以上で見ると、1.9%にまで減少する。

注）監査を実施した個々の職員が監査の結果について独立した責任を負うのではなく、組織として監査の内容を検討し、結果に対し責任を負うこと

問 4 貴社の内部監査部門の内部監査人等の独立性について 「その他」回答

- ・ 監査の方法及び監査報告の内容を決定する権限を有し、報告内容について責任を負うといった監査役の独任制に類似した独立性を有する。
- ・ 内部監査室の室長が監査方法及び監査項目を決定し年ごとに変更を実施している。監査報告は上長に報告するが最終決定権限及び責任は各人が負う。また、内部監査室の各人には独任制や独立性はない。
- ・ 内部監査業務を外注委託しており、管理部門の人間が兼務で内部監査に立ち会っている。

3. 内部監査部門職員の構成・キャリアパス・保有資格等について

内部監査部門職員が内部監査部門に配属される前の企業グループ内での主な部署は、財務・経理関係部署の経験者が最も多く（20.7%）、次いで法務・総務系、情報システム関係部署が多いが、「その他事務系部署」の割合が高いので（33.7%）、詳細な分析は難しい。但し、会社規模が小さくなるほど、法務・総務関係部署の割合が高くなる（問 6（資本金別））。また、現在の兼務部署は法務・総務関係部署の割合が高い（28.7%）（問 11）。

資本金 10 億円未満、あるいは委員会設置型の会社では企業グループ外からの採用割合がやや高い（全体数値が 6.7%に対し、資本金 10 億円未満が 9.0%、委員会設置型会社が 11.9%）。規模の小さい会社は社内から人員を得ることが困難な場合があると考えられる。内部監査部門に配属される直前の役職は「室長・課長（級）」が多いが（35.3%）、会社規模が小さく

なるにつれ、上位役職者の割合が高くなる傾向にある（問7）。

内部監査職員のキャリアパスについては（問9）、「人事ローテーションの一環として別の部門に異動する」職員がいる会社が多いが、「異動することはない」職員も無回答の会社を除いた 540 社のうち6割超の会社で存在する。一方で、企業グループ内を含めた内部監査部門内で異動する会社は少ない。これらは傾向値として認められるが、自由記入欄を見ると、「特段決まっていない」との回答も散見されることから、内部監査職員のキャリアパスについて、会社の方針として定まっていないことも考えられる。また、企業グループ外から内部監査部門に配属された職員のうち、内部監査に関連する知識や経験を買われて採用された者の割合は 63.9%である（問8）。

保有する資格については、内部監査に関連する資格を保有する職員は総じて少ないが、会社規模が大きくなるほど、有資格者が多くなる傾向にある（資本金 100 億円以上では CIA、内部監査士の資格保有者が 1 名以上いる会社が各々 30%を超える）（問 10）。規模の大きい会社ほど、資格取得を奨励し、また資格取得に時間を割くことができると考えられる。その他の保有資格としては、公認会計士、税理士、簿記といった経理系の資格保有者が多いが、宅建・運行管理者といった、業種に関連する資格保有者も存在する。

4. 内部監査部門の所管・組織上の位置づけ

内部監査部門の所管役員は社長所管が 66.0%と多数である。内部監査部門の所管専任の役員を配置している会社は 5%ほどと少ないが、会社規模が大きくなるほど、社長専管ではなく、他部門と兼務して所管する役員を配置する割合が高くなる傾向にある（問 12）。規模が大きくなれば、社長が直接担当することが難しくなるものと思われる。一方で、専任の担当役員を配置することの必要性に関する考え方や仕事量への配慮によるものと思われる。自由記入欄では少数であるが、「監査等委員」との回答もある一方で、委員会設置型の会社も 81.1%が社長所管である。組織上の位置づけも社長直属が約 80%で、会社規模が大きくなるにつれて、その他の業務執行取締役・執行役や執行役員との割合が若干高くなるが、傾向は変わらない（問 13）。委員会設置型でも同様の傾向である（問 12、13 の「その他」は 23 頁参照）。

内部監査部門の独立性・中立性を確保するための方策については、内部監査部門を社長直属とすることが約 8 割と高い（問 14）。社長直属とすることで業務執行部門からの独立性は確保できるが、トップの不祥事の際の対応については気になるところである（24 頁の有事の際の対応とも関連）。内部監査部門の位置づけや構成について、監査役等が取締役会以外でも意見を述べる機会を有する会社が 9 割以上あり、全体の約 6 割が「実際に述べたことがある」とのことで、多くの会社で意見が述べられていることがうかがえる（問 15）。自由記入欄を見ると、社長との定例会合時に述べられているケースが多いようである。

問 12 内部監査部門を所管する役員 「その他」回答

- ・ 代表取締役副会長
- ・ 管理部門担当の常務取締役
- ・ 管理部長
- ・ 経営企画室長
- ・ 組織的には社長であるが、実質的には監査役
- ・ 監査等委員

問 13 内部監査部門の組織上の位置づけについて 「その他」 回答

- ・ 社長室に直属
- ・ 常務会に直属
- ・ 経営監理委員会に直属
- ・ 監査担当役員（代表取締役副会長）に直属
- ・ 役員でない法務部長に直属

問 14 内部監査部門の独立性・中立性を確保するための方策について

- ・ 内部監査部門は経営企画部に所属するものの、以下の措置により被監査部署からの組織的な独立性を確保する。
 - (1) 監査室の所管業務はすべて経営企画部長の所管外とし、監査室は内部監査を担当する役員が直接所管する。
 - (2) 経営企画部の所管業務（内部監査を除く）については、他部署の監査室兼務者が内部監査を実施する。
 - (3) 内部監査結果は、CSR委員会に報告する。
- ・ 組織上、本部に属するが業務執行権限を有さず、また他部門の指揮を受けずに業務運営を行っている。
- ・ リスク管理業務等、本社管理業務も一部担っており、業務の独立性は完全には確保されていない。業務面での独立性確保のため、業務分担の変更を徐々に進めている段階であり、独立性確保の方策は講じられていないのが現状
- ・ 独立性・中立性を確保する方策は取られていない。

5. 内部監査部門からの報告、人事への関与

内部監査部門による平時の報告は単線（主に所管役員、社長）のみでなく、複線での報告がなされている会社が9割近くに上る（問 16）。また、単線の報告がなされていると回答された中で、「その他」の回答が約40%に上るが、その自由記入欄を見ると、「常務会」、「経営会議」といった会議体で報告がなされ、その中で常勤監査役等が出席し報告を受けるなど、何らかの形で監査役等にも報告がなされている会社が半数以上存在する。したがって、実際はほとんどの会社で監査役にも報告がなされているものと思われる。複線での報告は、「所管役員・社長等が正式報告先で、監査役等が写送付先」との会社が約40%、「所管役員・

社長等・監査役等ともに正式報告先」との会社が約 35%との回答結果である。会社規模が大きくなるほど、「所管役員・社長等・監査役等ともに正式報告先」の割合が高くなる傾向になる。

有事（社長等執行のトップの不祥事）の際は監査役等・監査役会等に報告がなされる会社が 76.5%と多数であり、取締役会のみとの回答は 2.4%とごく僅かである。「その他」の回答約 17%の中では、「当該発生事例がない」、「明文の規定がなく決まっていない」との会社が多数を占める（問 17）。また、問 13 では、内部監査部門が監査役等・監査役会等に直属している会社はほぼ存在しないにもかかわらず、有事の際には監査役等・監査役会等のみ報告される会社が 10%弱ある。

内部監査部門長への人事への関与については、「特に関与していない」との会社が 71.2%と多数である（問 18）。一方で、監査役等が事前に協議・相談を受けている会社も 22.7%存在し、委員会設置型に限ると 40.5%存在する。ただ、人事についての決定権や事前の同意権を有する会社は約 6%に留まる。

問 16 内部監査部門による平時の報告の態様について 「その他」回答

〈単線〉

- ・ 組織的には社長を委員長とする委員会にて報告する。常勤監査役もメンバーとなっている。今年度より、監査役より申し入れをし取締役会に報告することとなった。
- ・ 社長直属であるが、監査役会にも半年ごとに報告があるのと、個別の内部監査については毎月常勤監査役に報告がある。ただし、監査役には命令権はない。
- ・ 所管する役員に加えて、速報としての報告を部門長以上がメンバーとなっている幹部会議で毎週報告している。また、全社員に向けて四半期ごとに監査実施結果を社内ポータルサイトで紹介している。

〈複線〉

- ・ 内部監査結果は、その都度、内部監査部門から直接社長に報告する。社長報告後、社長のコメントも含めて監査役に報告がある。また、半期ごとに内部監査結果の概要について、内部監査部門から取締役会に報告がある。
- ・ 業務監査は、被監査部門の幹部ヒアリングについては常勤監査役が監査室のメンバーに同席。（部門に入っの証跡等の監査は監査室の作業となる。）業務監査報告書作成に当たっては文書の読み合わせを常勤監査役も参加して行う（合同監査方式採用）ため、社長及び被監査部門の役員に報告書提出時には同席し監査役の気づきも報告している。その後監査室長が常務会報告、必要に応じ取締役会の報告案件となる。
- ・ 内部監査部門は、内部監査部門を所管する役員に報告し、内部監査部門を所管する役員は、社内取締役、常勤監査役、執行役員で構成される CSR 委員会に報告する。常勤監査役には途中段階での経過報告あり。

問 17 内部監査部門によって、社長等執行のトップの不祥事が発見された場合等（有事）の内部監査部門の報告の態様について

- ・ 正式な報告ルートは決まっていない。監査役会はそのような場合の報告を正式に取締役
に要請している。
- ・ そのような前例が無い場合、態様として定型化されていない。しかし、そのような事
例が発生した場合には、おそらく監査役等に報告されると思われる。
- ・ 直属の担当執行役員⇒親会社リスク統括部門
* 直属の執行役員への報告不適事案の場合は、直接親会社リスク統括部門へ報告
- ・ 執行トップの不祥事は、監査役が対応せざるを得ない。内部監査室はあくまでも財務
報告の内部統制の整備運用の報告にとどまる（社内規程上は、会社法上の内部監査を
も担当しているが、内部監査室は役員の不祥事まで対応は、怖がって対応しようと
しない。社長の指示があれば動くと思える）。

6. 監査役等と内部監査部門との連携

情報交換等の頻度は7割以上の会社で、「監査実施の都度」、「1月に1回以上」なされており、「四半期に1回以上」も含めると約85%と、定期的に情報交換がなされていることがうかがえる（問 19）。両者の伝達事項は、内部監査部門から監査役等へは「監査結果」96.9%、「年度監査計画」91.5%、「把握しているリスク情報」77.8%と高い割合であるのに対し、監査役等から内部監査部門へは、各々68.6%、81.0%、72.1%と、決して低い割合ではないものの、内部監査部門からの伝達と比べると相対的に低くなる傾向にある（問 20、21）。別途、会計委員会でのアンケートで実施した、会計監査人・監査役等間での情報伝達を見ても同様の傾向で、監査役から会計監査人からの伝達が相対的に低い。監査役等の側からの情報伝達については検討の余地があるものと思われる。内部監査部門との監査対象・監査テーマの調整について、年度監査計画、（個別の）監査日程について調整している会社は約半数である（問 22）。（個別の）監査テーマを調整する会社は39.0%とやや低くなり、「調整はしていない」との会社も約25.6%存在する。規模別で見ると、会社規模が大きくなるほど、調整をしない会社割合が高くなる傾向になり、関連して、合同監査を実施する会社は資本金10億円未満の会社では64.5%存在するのに対し、資本金100億円以上の会社は約48.7%と、会社規模に応じて低くなる傾向にある（問 23）。

監査役等が内部監査部門に対して、調査等を指示する権限に関する社内規則の有無については規定されている会社が約33%、規定の有無を問わず、依頼をしたことがある会社が約半数存在する（問 24）。規模の小さい会社については、社内規則を有する割合は規模の大きな会社と変わらないが、実際に権限を行使した割合は低い。前述のとおり、規模の小さな会社においては、内部監査部門と監査対象・監査テーマの調整や合同監査を実施することで、規定の存在よりも日頃からの協力関係によるところが大きくなると考えられる。

問 20 監査役等から内部監査部門に対する情報伝達事項について 「その他」 回答

- ・ 発生インシデントに対する常勤監査役の取り組み内容の伝達、内部統制システム整備に係る重点ポイントとその改善に向けた監査役側活動内容の紹介（内部監査部門に対する保管活動の依頼を含む）などを伝えている。
- ・ 内部監査是正改善要望点、社外取締役意見等の都度意見交換
- ・ 監査役が監査活動を通じ認識したグループ全体に関する、リスク認識・課題認識について必要に応じ伝達し、情報共有している。

問 21 内部監査部門から監査役等に対する情報伝達事項について 「その他」 回答

- ・ 内部通報制度による通報の内容
- ・ 毎朝、前日の往査結果報告を中心に情報交換をしている。
- ・ 大半が、J-SOX 関連
- ・ 社長に言いづらい事項等の相談・依頼

7. グループ会社の往査について

国内グループ往査は監査役等と内部監査部門が別個に実施する場合は 41.4%、共同で実施している会社が 16.8%である(問 25)。海外グループ往査は別個に実施する場合は 29.0%、共同で実施している会社が 13.6%といずれも国内グループ往査に比べると低い割合になるが、「その他」 21.2%の自由記入欄を見ると、大多数は「海外往査は実施していない」との回答であるため、それらを除外すれば、母数は異なるものの、国内グループと割合に大きな差異はないものと思われる(問 27)。会社規模別で見ると、国内・海外ともに、大規模会社ほど別個で実施している割合が高くなる。大規模会社は監査における役割分担が明確なことから、それぞれの部署が独立して往査を行えるだけの陣容があるためと思われる。また、「必要に応じて共同で実施する場合もある」との会社も、国内では 27%を超えて存在しており、海外では若干数値が低くなるが、往査を行っていないとの回答が多い「その他」を除外して見ると、国内とほとんど変わらないレベルにある。規模の小さい会社については、国内往査、海外往査とも「必要に応じて共同で実施する場合もある」の割合が低くなるが、共同で往査することを基本とする会社の割合が多いことを考えると、共同での往査の重要性はむしろ高いと考えられる。往査に関する内部監査部門との情報共有は国内・海外ともに往査の事前・事後を問わず行っている会社が約 95%を占め、大多数の会社で情報共有はなされているものと考えられる(問 26、28)。規模の大きな会社では、必ず事前に情報共有するという割合が低い、これはそれぞれが独立して往査を行う割合が高いことと関係しているものと思われる。

アンケート結果では回答が少ないので統計値としての意義は高くないかもしれないが、子会社が Audit Committee を設置している会社の報告先は当該子会社の社長、親会社の統

括部門、当該子会社の取締役会の順となっている（問 29）。当該子会社の内部監査部門は当該子会社社長、次に親会社内部監査部門が主な報告先となり、指揮命令権も当該子会社社長にある会社が多数を占めるが、報告先と異なり、親会社内部監査部門が指揮命令権を有する割合は低い（問 30、31）。Audit Committee を設置している会社の多くは米国若しくは英国に設立された会社と思われるが、親会社の子会社の一部門に直接指揮命令権を持つと、親会社の法的責任を問われやすくなる可能性も出てくることも関係しているものと思われる。Audit Committee による内部監査部門長の人事については特に関与していない会社が多数を占める（問 32）。

問 25 国内グループ会社の往査は、内部監査部門、監査役等のいずれが実施していますか。

「その他」回答

- ・ 監査役と監査部との協同監査を実施しているが、必要に応じて、会計監査人の監査も協同監査の一環として合同で実施している。
- ・ 子会社監査役を兼務している常勤監査役が、子会社監査役として監査計画に基づき所定の監査を実施。また、親会社常勤監査役が定期的に子会社社長と調査・意見交換を行い、モニタリングしている。
- ・ 内部監査部門が子会社の往査を実施している。小職がすべての子会社の監査役にも就任しており、子会社の監査役の立場で内部監査部門とは別個に往査を実施している。

問 27 海外グループ会社の往査は、内部監査部門、監査役等のいずれが実施していますか。

「その他」回答

- ・ 監査役と海外事業支援室や財務部等関連部門との協同監査を実施している。必要に応じて、監査役を除いた海外事業支援室や財務部等関連部門が監査を実施している。
- ・ 7～8年前までは、共同で実施していたが、業績悪化に伴い、経費節約が優先して、海外往査は実施せず、書類の提出と社長の面談で済ませている。
- ・ 監査役会として、原則個別に1回/3年ペースで実施している。内部監査部門は、個別にテレビ会議で、1回/年程度、会計監査人とともに実施している。
- ・ 前年度までは監査役が海外監査を実施、その際内部監査部門からヒアリング項目を委託された。本年度初めて合同監査を実施し、来年度以降も合同監査を継続予定

8. 内部監査部門の位置づけについて

内部監査部門を社長等執行のトップではなく、取締役会、監査役等、監査役会等の直轄とすべきとの考えについては、賛成・反対共に拮抗した結果となり、「どちらともいえない」との回答が6割存在する（問 33）。賛成意見では、「社長から分離させることにより独立性が高まる」、「社長による恣意的な情報操作の抑止」、「社長による内部統制無効化リスク」等を理由に挙げている。反対意見では、「社長自らから改善指示がなされることにより実効

性が確保される」、「内部統制は社長自らが構築し、運用を確認していく必要がある」、「内部監査は社長に代わって法令・定款等に抵触しないか確認すべきもの」といった意見がある。

問 33 内部監査部門を、社長等執行のトップではなく、取締役会、監査役等、監査役会等の直轄とすべきとの考えについて

➤ 賛成

- ・ 内部監査は監査役監査業務の一部と考えており、内部監査対象部門の情報提供・共有化が必要であり監査役の配下に置くべきと考える。
- ・ 取締役会の監督機能強化の方法として、内部監査部門を社長等執行から分離させることでより独立した立場から執行の監査が可能となると考えるため。
- ・ 社長等執行トップ直轄では、情報の取捨選択が行われる可能性があるため。
- ・ ①内部監査部門の独立性を担保するためには、取締役会、監査役会の直轄とする方が効果的である。②監査として指揮命令系統が一貫している方が監査役監査とのダブリや非効率性も改善されると考える。また、被監査部門からしても一貫した対応と見えるとされる。
- ・ 弊社の内部監査部門は、社長直轄であるが、トップが内部監査の重要性について理解が乏しいと思われる。したがって監査役会等の直轄とした方が、内部監査の重要性を理解してもらえるのではないかと考える。
- ・ 内部監査部門が指揮命令系統で社長の直属であれば、社長の指示により、監査役への報告が恣意的に操作される可能性がある。経営幹部が絡んだ不正が監査役に報告されない可能性もある。内部監査部門は取締役会の直属とすべき。
- ・ 執行トップによる内部統制を無効化するリスクまで考えると、取締役会や監査役会等の配下においた方が良いと考える。しかしながら日本の場合は内部監査部門も欧米のような専門職ではないので難しいところもある。

➤ 反対

- ・ 独立性の観点から社長直轄であるべきと思う。また、課題発見の場合、改善点を執行トップから改善指示がなされることにより実効性が確保されるため。
- ・ 執行側の内部統制を確立していく意味で監査役（会）とは独立して組織している必要がある。監査役スタッフの充実と混同すべきではない。
- ・ 社長が自ら監査により問題を炙り出す姿勢は重要であり、監査役は内部監査部門と連携して問題を把握し、取締役等執行部門に改善を求めれば良い。
- ・ 内部監査は社長に代わって、社内の業務が法令・定款に抵触していないことを確認すること。（理想論だが）結果を最高権力者に報告することによって、不都合な部分が速やかに改善される。報告は監査役にも行い、最高権力者が握り潰さないように、監査役が監視する必要がある。

- ・ 企業の内部統制とは、基本的に経営トップ（社長）自らが心して実行しなければいけない事であり、それ（社長の指示事項）が各部門にて問題無く実施されているか定期的に確認する必要があるため、監査室は社長直轄であるべきと考える。
 - ・ 内部監査はあくまで執行側が自らの業務執行に関与する部署の業務遂行状況が適切であり且つ効率的であるかを検証するプロセスであるから。取締役会または監査役が取締役の業務執行状況を監査するときに補佐する組織ではない。
- どちらともいえない
- ・ 内部監査は、経営者が自社の内部統制が機能しているかを検証すべきものであり、その点では経営トップとも言えるが、業務執行取締役にも関心を持ってもらう必要がある。従って組織体制ではなく、仕組みをしっかりと作るべきと考える。
 - ・ 社長の直轄だから、踏み込んだ内部監査ができる（メリット）。
その元締めは社長が不正を働いたらチェックしづらい（デメリット）。
→メリットとデメリットが拮抗しており、どちらとも言えない。
 - ・ 1 取締役会とする理由 不祥事は社長を含むすべての構成員によってもたらされる可能性がある。
2 社長とする理由 日常的にトップの不祥事を前提とした組織体制とすると、レポートラインが不明確になり、内部監査室を通じた社内に対する改善指示の責任体制が逆に崩れてしまうリスクあり。
 - ・ モニタリングシステムを理想的に導入するためには、内部監査部門を監査役等と直結する組織体制もありうると考えているが、現状当社においては、内部統制の概念が各取締役の事業推進において根付いていないように見受けられるので、一層の啓蒙と実践が図られた上での組織移行とすべきではないかとの議論をしている。
内部監査部門を強化し、専門性の高いメンバーに監査役スタッフ（現状不在）を兼務してもらい、監査部門の連携を強化できればありがたいが、執行部の理解が不十分

問 34 のその他、監査役等、監査役会等と内部監査部門との関係についての主な意見は下記参照。

問 34 その他、監査役等、監査役会等と内部監査部門との関係について

- ・ 常勤監査役は三様監査の観点から内部監査人と会計監査人とが連携する機会を設けるようにしているが、当社の内部監査は業務監査であり、会計監査人と連携する必要性を見い出せずにいる。
- ・ 関係を密にすべきとは思いますが、内部監査部門に配置される人材のレベルが十分監査能力を持っているわけではないので、期待通りの連携ができないケースが散見される。
- ・ 内部監査部門と連携をうまくとるためには、会社法を含む監査について、一定レベルの知識がないと難しいと思います。

- ・ 内部統制を中心とする三様監査会議での連携はもちろんのこと、監査計画策定から役割分担を確認・すり合わせることで重層的かつ効率的監査が実現する。また、期中におけるコミュニケーションは事務的にも経営上からも牽制効果が機能するものと確信している。
- ・ 社長及び経営陣が内部監査部門の活動を全面的に指揮し、社長・経営陣が監査役会等に対し内部監査の内容を報告・相談する形も効率的ではない。監査の観点からの個別の助言は、監査役が担うべき役割と認識している。
- ・ 監査の品質向上並びに効率化のためには、連携は必要と思います。
- ・ 会社の不祥事は、財務報告の内部統制の埒外で起こっており、金商法上の内部統制が内部監査室の主流となっている現状、内部監査室には重きを置けない。ある程度権限のある監査役が内部監査の実務を行う必要がある。
- ・ 内部監査部の監査範囲というか、焦点の置く位置が実務処理に偏重しすぎのきらいあり。
- ・ 社内でも一体として見られることが多いが、誰の何を監査するのかという事からすれば、自ずと役割は違っており、それぞれが独立していることが望ましい。
- ・ 内部監査部門長に営業出身者が就いた場合、監査役との連携についての認識、理解が薄いため、扱いに苦勞することがある（監査役の職責を理解していないため）。
- ・ 両者の関係ではありませんが、被監査部門から監査役監査と内部監査は何処が違うのか？監査で重なる部分があるため事前に説明していますが、上記の回答から監査役会直轄の場合、更に誤解されることもあるので留意する必要があると思われます。
- ・ 現在の内部監査室は金商法に限定されていて、会社法に基づき範囲を拡大した監査も実施していく必要がある。
- ・ 内部監査部門の人事権が執行側にある限り、監査役と問題意識を共有することは中々、難しいと考える。職員も異動がある以上、監査役と同一の考えで職務を行うのは難しいと考える。
- ・ 私は従前の会社で内部監査部門を担当しており、その時は「監査役」の監査に「頼りなさ」を感じていた。今の会社では逆に「監査部門」に「頼りなさ」を感じている。両者に「そこそこのレベル」がないと真の連携にならない。単なる情報交換で終わってしまう。
- ・ 本来、監査役の監査は内部監査部門まで含めて、会社の内部統制システムのPDCAを監査するわけなので、内部監査部門との連携は必要と思うが、緊張関係も必要でいわゆる「馴れ合い、癒着」に陥らないよう一定の距離を保つことも大事だと思います。
- ・ 考え方の基本として執行と監督の牽制システムの確立が重要と考えている。モニタリングがワークするには、執行サイドの強力な内部監査部、堅牢な内部統制システムの確立が不可欠と考えている。
- ・ 日常的に生起する諸々の事象について、情報を共有し、都度意見のすり合せを可能とする、物理的な距離の近さが重要と思います。

問17 内部監査部門からの報告(有事)

内部監査部門によって、社長等執行のトップの不祥事が発見された場合等(有事)の内部監査部門の報告の態様についてご回答ください。

	N=618		N=152		N=308		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 取締役会のみで報告される。	15	2.4%	2	1.3%	8	2.6%	5	3.2%
2. 取締役会及び監査役等又は監査役会等に報告される。	419	67.8%	102	67.1%	209	67.9%	108	68.4%
3. 監査役等又は監査役会等のみで報告される。	55	8.9%	15	9.9%	29	9.4%	11	7.0%
4. その他	104	16.8%	26	17.1%	50	16.2%	28	17.7%

問18 内部監査部門長の人事(評価・異動・処分等)への関与

監査役等又は監査役会等は、内部監査部門長の人事に関与していますか(複数回答可)。

	N=618		N=152		N=308		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門長の人事について決定権を有している。	5	0.8%	3	2.0%	1	0.3%	1	0.6%
2. 内部監査部門長の人事について事前の同意権を有している。	32	5.2%	5	3.3%	20	6.5%	7	4.4%
3. 内部監査部門長の人事について事前に協議、又は相談を受けている。	141	22.8%	40	26.3%	73	23.7%	28	17.7%
4. 内部監査部門長の人事については、特に関与していない。	440	71.2%	102	67.1%	215	69.8%	123	77.8%
5. その他	6	1.0%	5	3.3%	1	0.3%	0	0.0%

問19 監査役等と内部監査部門との連携(1)

内部監査部門との情報交換等の頻度について、ご回答ください。

	N=618		N=152		N=308		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 監査実施の都度	173	28.0%	57	37.5%	87	28.2%	29	18.4%
2. 1月に1回以上	278	45.0%	56	36.8%	139	45.1%	83	52.5%
3. 四半期に1回程度	77	12.5%	17	11.2%	35	11.4%	25	15.8%
4. 半年に1回程度	23	3.7%	3	2.0%	15	4.9%	5	3.2%
5. 1年に1回程度	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6. その他(B欄に具体的にご記入ください。)	52	8.4%	12	7.9%	24	7.8%	16	10.1%

問20 監査役等と内部監査部門との連携(2)

監査役等から内部監査部門に対する情報伝達事項について、ご回答ください(複数回答可)。

	N=618		N=152		N=135		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 年度監査計画	500	80.9%	126	82.9%	246	79.9%	128	81.0%
2. 監査結果	423	68.4%	106	69.7%	210	68.2%	107	67.7%
3. (個別の)監査日程	339	54.9%	94	61.8%	162	52.6%	83	52.5%
4. (個別の)監査テーマ	302	48.9%	82	53.9%	155	50.3%	65	41.1%
5. 把握しているリスク情報	446	72.2%	107	70.4%	223	72.4%	116	73.4%
6. その他(B欄に具体的にご記入ください。)	24	3.9%	9	5.9%	10	3.2%	5	3.2%

問21 監査役等と内部監査部門との連携(3)

内部監査部門から監査役等に対する情報伝達事項について、ご回答ください(複数回答可)。

	N=618		N=152		N=308		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 年度監査計画	565	91.4%	134	88.2%	279	90.6%	152	96.2%
2. 監査結果	599	96.9%	142	93.4%	300	97.4%	157	99.4%
3. (個別の)監査日程	434	70.2%	105	69.1%	218	70.8%	111	70.3%
4. (個別の)監査テーマ	419	67.8%	106	69.7%	203	65.9%	110	69.6%
5. 把握しているリスク情報	480	77.7%	106	69.7%	245	79.5%	129	81.6%
6. その他(B欄に具体的にご記入ください。)	18	2.9%	6	3.9%	7	2.3%	5	3.2%

問22 監査役等と内部監査部門との連携(4)

内部監査部門との監査対象・監査テーマ等の調整について、ご回答ください(複数回答可)。

	N=618		N=152		N=308		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 年度監査計画について調整している。	313	50.6%	89	58.6%	151	49.0%	73	46.2%
2. (個別の)監査日程について調整している。	331	53.6%	93	61.2%	164	53.2%	74	46.8%
3. (個別の)監査テーマについて調整している。	240	38.8%	73	48.0%	119	38.6%	48	30.4%
4. 調整はしていない。	159	25.7%	31	20.4%	76	24.7%	52	32.9%

問23 監査役等と内部監査部門との連携(5)

内部監査部門と合同監査を実施していますか(複数回答可)。

	N=618		N=152		N=308		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 全ての監査について合同監査を実施している。	53	8.6%	15	9.9%	33	10.7%	5	3.2%
2. 往査先や監査テーマによっては合同監査を実施することがある。	349	56.5%	98	64.5%	174	56.5%	77	48.7%
3. 合同監査を実施することはない。	216	35.0%	37	24.3%	103	33.4%	76	48.1%

問24 監査役等又は監査役会等と内部監査部門との連携(6)

監査役等又は監査役会等は、内部監査部門に対して、調査等を指示する権限が社内規則で定められていますか。また、監査役等又は監査役会等はその権限を行使して指示をしたことや、権限に基づかない依頼をしたことがありますか。

	N=618		N=152		N=308		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 社内規則で権限が規定されており、その権限を行使したことがある。	84	13.6%	14	9.2%	40	13.0%	30	19.0%
2. 社内規則で権限が規定されているが、その権限を行使したことはない。	119	19.3%	38	25.0%	55	17.9%	26	16.5%
3. 社内規則で権限は規定されていないが、権限に基づかない依頼をしたことがある。	216	35.0%	55	36.2%	112	36.4%	49	31.0%
4. 社内規則で権限は規定されておらず、権限に基づかない依頼をしたこともない。	164	26.5%	38	25.0%	84	27.3%	42	26.6%
5. その他(B欄に具体的にご記入ください。)	26	4.2%	5	3.3%	16	5.2%	5	3.2%

問25 国内グループ会社の往査について

国内グループ会社の往査は、内部監査部門、監査役等のいずれが実施していますか。

	N=482		N=84		N=255		N=143	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門のみが実施している。	28	5.8%	9	10.7%	14	5.5%	5	3.5%
2. 監査役等のみが実施している。	20	4.1%	6	7.1%	12	4.7%	2	1.4%
3. 内部監査部門と監査役等の両方が別個に実施している。	199	41.3%	18	21.4%	101	39.6%	80	55.9%
4. 内部監査部門と監査役等が共同で実施している。	81	16.8%	21	25.0%	53	20.8%	7	4.9%
5. 基本的には内部監査部門と監査役等の両方が別個に実施しているが、必要に応じて共同で実施する場合もある。	134	27.8%	22	26.2%	67	26.3%	45	31.5%
6. その他	20	4.1%	8	9.5%	8	3.1%	4	2.8%

問26 監査役等の往査に関する内部監査部門との情報共有

問25で2~5.(監査役等が往査を実施している)と回答した方に質問します。監査役等の往査に関する情報(往査先、往査内容、往査結果等)共有の態様についてご回答ください(複数回答可)。

	N=434		N=67		N=233		N=134	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 必ず事前に情報を共有している。	127	29.2%	21	31.3%	79	33.9%	27	20.1%
2. 必ず事後に情報を共有している。	140	32.2%	20	29.9%	76	32.6%	44	32.8%
3. 必要に応じて事前に情報を共有している。	177	40.7%	29	43.3%	89	38.2%	59	44.0%
4. 必要に応じて事後に情報を共有している。	168	38.6%	20	29.9%	82	35.2%	66	49.3%
5. 情報共有は行っていない。	18	4.1%	5	7.5%	9	3.9%	4	3.0%

問27 海外グループ会社の往査について

海外グループ会社の往査は、内部監査部門(本社内部監査部門、海外の一定地域を管轄する子会社(地域統括本部)の内部監査部門を含む)、監査役等のいずれが実施していますか。

	N=396		N=62		N=207		N=127	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門のみが実施している。	22	5.6%	4	6.5%	10	4.8%	8	6.3%
2. 監査役等のみが実施している。	34	8.6%	5	8.1%	23	11.1%	6	4.7%
3. 内部監査部門と監査役等の両方が別個に実施している。	115	29.0%	12	19.4%	52	25.1%	51	40.2%
4. 内部監査部門と監査役等が共同で実施している。	54	13.6%	11	17.7%	33	15.9%	10	7.9%
5. 基本的には内部監査部門と監査役等の両方が別個に実施しているが、必要に応じて共同で実施する場合もある。	87	22.0%	8	12.9%	45	21.7%	34	26.8%
6. その他	84	21.2%	22	35.5%	44	21.3%	18	14.2%

問28 監査役等の海外往査に関する内部監査部門との情報共有

問27で2~5.(監査役等が往査を実施している)と回答した方に質問します。監査役等の海外往査に関する情報(往査先、往査内容、往査結果等)共有の態様についてご回答ください(複数回答可)。

	N=290		N=36		N=153		N=101	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 必ず事前に情報を共有している。	96	33.1%	15	41.7%	52	34.0%	29	28.7%
2. 必ず事後に情報を共有している。	97	33.4%	9	25.0%	54	35.3%	34	33.7%
3. 必要に応じて事前に情報を共有している。	108	37.2%	9	25.0%	54	35.3%	45	44.6%
4. 必要に応じて事後に情報を共有している。	115	39.7%	12	33.3%	59	38.6%	44	43.6%
5. 情報共有は行っていない。	8	2.8%	1	2.8%	4	2.6%	3	3.0%

問29 (当該子会社がAudit Committeeを設置している場合) Audit Committeeのレポート先
 Audit Committeeは、誰に対してレポートしていますか。複数のレポートラインがある場合は、その選択肢を選んだ上で、誰が正式なレポート先で、誰が写の送付先かについて、分かる範囲で「その他」の欄に記載してください。(複数回答可)

	N=41		N=3		N=24		N=14	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 当該子会社の取締役会	8	19.5%	0	0.0%	2	8.3%	6	42.9%
2. 当該子会社の社長	14	34.1%	1	33.3%	10	41.7%	3	21.4%
3. 親会社(自社)の取締役会	2	4.9%	0	0.0%	2	8.3%	0	0.0%
4. 親会社(自社)の社長	2	4.9%	1	33.3%	0	0.0%	1	7.1%
5. 親会社(自社)の統括部門	9	22.0%	2	66.7%	6	25.0%	1	7.1%
6. 親会社(自社)の内部監査部門	2	4.9%	0	0.0%	1	4.2%	1	7.1%
7. 親会社(自社)の監査役等又は監査役会等	2	4.9%	0	0.0%	1	4.2%	1	7.1%
8. その他	14	34.1%	0	0.0%	9	37.5%	5	35.7%

問30 (当該子会社が内部監査部門を設置している場合) 当該子会社の内部監査部門のレポート先

当該子会社の内部監査部門は、誰に対してレポートしていますか。複数のレポートラインがある場合は、その選択肢を選んだ上で、誰が正式なレポート先で、誰が写の送付先かについて、分かる範囲で「その他」の欄に記載してください。(複数回答可)

	N=49		N=2		N=16		N=31	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 当該子会社の取締役会	9	18.4%	0	0.0%	1	6.3%	8	25.8%
2. 当該子会社の社長	25	51.0%	1	50.0%	5	31.3%	19	61.3%
3. 当該子会社の内部監査部門担当役員	9	18.4%	0	0.0%	1	6.3%	8	25.8%
4. 当該子会社のAudit Committee	2	4.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%
5. 当該子会社の社外取締役	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6. 親会社(自社)の取締役会	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
7. 親会社(自社)の社長	2	4.1%	1	50.0%	1	6.3%	0	0.0%
8. 親会社(自社)の統括部門	6	12.2%	1	50.0%	2	12.5%	3	9.7%
9. 親会社(自社)の内部監査部門	15	30.6%	0	0.0%	0	0.0%	15	48.4%
10. 親会社(自社)の監査役等又は監査役会等	2	4.1%	0	0.0%	1	6.3%	1	3.2%
11. その他	13	26.5%	0	0.0%	9	56.3%	4	12.9%

問31 (当該子会社が内部監査部門を設置している場合) 当該子会社の内部監査部門に対する指揮命令権限

当該子会社の内部監査部門に対して最終的な指揮命令権限を有するのは誰ですか。

	N=49		N=2		N=16		N=31	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 当該子会社の社長	26	53.1%	1	50.0%	6	37.5%	19	61.3%
2. 当該子会社の内部監査部門担当役員	6	12.2%	0	0.0%	0	0.0%	6	19.4%
3. 当該子会社のAudit Committee	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
4. 当該子会社の取締役会	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
5. 当該子会社の社外取締役	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
6. 親会社(自社)の取締役会	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
7. 親会社(自社)の社長	2	4.1%	1	50.0%	1	6.3%	0	0.0%
8. 親会社(自社)の統括部門	3	6.1%	1	50.0%	1	6.3%	1	3.2%
9. 親会社(自社)の内部監査部門	2	4.1%	0	0.0%	0	0.0%	2	6.5%
10. 親会社(自社)の監査役等又は監査役会等	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
11. その他	9	18.4%	0	0.0%	7	43.8%	2	6.5%

問32 (当該会社がAudit Committee及び内部監査部門を設置している場合)当該会社の内部監査部門長の人事(評価・異動・処分等)への関与

Audit Committeeは、当該会社の内部監査部門長の人事に関与していますか(複数回答可)。

	N=37		N=4		N=16		N=17	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門長の人事について決定権を有している。	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
2. 内部監査部門長の人事について事前の同意権を有する。	1	2.7%	0	0.0%	1	6.3%	0	0.0%
3. 内部監査部門長の人事について事前に協議、又は相談を受けている。	4	10.8%	2	50.0%	1	6.3%	1	5.9%
4. 内部監査部門長の人事については、特に関与していない。	20	54.1%	1	25.0%	6	37.5%	13	76.5%
5. その他	12	32.4%	1	25.0%	8	50.0%	3	17.6%

問33

内部監査部門を、社長等執行のトップではなく、取締役会、監査役等、監査役会等の直轄とすべきとの考えについて、現在の実務とは別に、どのようにお考えになりますか。

※主な自由記載は【参考資料1】「アンケート結果総括」(28頁)参照

	N=647		N=173		N=316		N=158	
	合計		10億未満		10~100億未満		100億以上	
	回答	%	回答	%	回答	%	回答	%
1. 賛成である。	115	17.8%	33	19.1%	49	15.5%	33	20.9%
2. どちらともいえない。	391	60.4%	98	56.6%	199	63.0%	94	59.5%
3. 反対である。	120	18.5%	33	19.1%	62	19.6%	25	15.8%

問34

その他、監査役等、監査役会等と内部監査部門との関係についてお気づきの点がありましたら、B欄に記載してください。

※主な回答は【参考資料1】「アンケート結果総括」(29頁)参照

以上

＜監査役設置型・委員会設置型別集計＞ ※一部項目抜粋

※対象会社数：638社

(内訳：監査役設置型601社、委員会設置型37社(指名委員会等設置会社1社、監査等委員会設置型会社36社))

問1 内部監査部門の有無

貴社には、専ら内部監査を担当する部門(専任担当者)はありますか。

※「N」は集計会社の母数

	N=638		N=601		N=37	
	合計	監査役設置型	委員会設置型	回答	%	
1. 専ら内部監査を担当する部門・部署又は職員が存在する。	533	83.5%	497	82.7%	36	97.3%
2. 専ら内部監査を担当する部門・部署又は職員は存在しないが、内部監査を担当する部門・部署又は職員が存在する。	79	12.4%	78	13.0%	1	2.7%
3. 内部監査を行う部門・部署又は職員は存在しない。	26	4.1%	26	4.3%	0	0.0%

問2 内部監査部門(監査部、内部監査室など)の職員数

貴社の内部監査部門の職員の人数についてご回答ください。なお、職員には、部門長、出向等で外部から派遣された人員も含まれます。

	N=612		N=575		N=37	
	合計	監査役設置型	委員会設置型	回答(平均)	回答(平均)	
1. (内部監査を専ら担当する)専任職員	3.80	3.86	2.84			
2. (他業務も担当する)兼任職員	0.75	0.75	0.70			

問6 内部監査部門の構成について(3)

内部監査部門の職員が内部監査部門に配属される前の企業グループ内での主な部署(経験)についてご回答ください。

	N=612(2857名)		N=575(2723名)		N=37(134名)	
	合計	監査役設置型	委員会設置型	回答(%)	回答(%)	
1. 財務・経理関係部署	21.0%	20.9%	23.1%			
2. 法務・総務関係部署	10.6%	10.5%	11.2%			
3. 監査役等のスタッフ部署	1.6%	1.7%	0.0%			
4. 情報システム関係部署	7.7%	7.8%	6.7%			
5. 1.~4.以外の事務系部署	33.8%	34.3%	23.9%			
6. 1.~4.以外の技術系部署	10.8%	10.6%	14.9%			
7. (新卒採用)社員として内部監査部門に配属	0.8%	0.7%	1.5%			
8. (中途採用、出向等)企業グループ外	6.8%	6.5%	11.9%			
9. その他	6.9%	6.9%	6.7%			

問7 内部監査部門の構成について(4)

問6で1.から6.に該当する職員がいると回答された方に質問します。内部監査部門に配属される直前の企業グループ内での役職(級)についてご回答ください。

	N=512(2444名)		N=485(2337名)		N=27(107名)	
	合計	監査役設置型	委員会設置型	回答(%)	回答(%)	
1. 部長(級)	20.6%	20.7%	19.2%			
2. 次長(級)	8.4%	8.5%	7.5%			
3. 室長・課長(級)	35.1%	35.2%	31.7%			
4. 主任・係長(級)	16.0%	15.7%	21.7%			
5. 特に役職についていない。	16.9%	16.8%	18.3%			
6. その他	3.0%	3.1%	1.7%			

問8 内部監査部門の構成について(5)

問6で8.に該当する職員がいると回答された方に質問します。企業グループ外から採用された内部監査部門の職員についてご回答ください。

	N=119(192名)		N=108(179名)		N=11(13名)	
	合計	監査役設置型	監査役設置型	委員会設置型	委員会設置型	委員会設置型
	回答(%)	回答(%)	回答(%)	回答(%)	回答(%)	回答(%)
1. 内部監査に関連する知識や経験を買われて採用された者	64.2%	64.4%	64.4%	61.5%	61.5%	61.5%
2. 内部監査に関連する知識や経験を買われて採用されたわけではない者	35.8%	35.6%	35.6%	38.5%	38.5%	38.5%

問9 内部監査部門職員のキャリアパスについて

内部監査部門職員の将来的なキャリアパスの傾向について、概数をご回答ください。

	N=532		N=502		N=30	
	合計	監査役設置型	監査役設置型	委員会設置型	委員会設置型	委員会設置型
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 異動することはない(定年退職を含む)。						
0%	195	36.7%	188	37.5%	7	23.3%
1~10%	21	3.9%	21	4.2%	0	0.0%
11~30%	57	10.7%	52	10.4%	5	16.7%
31~50%	107	20.1%	99	19.7%	8	26.7%
51~70%	37	7.0%	35	7.0%	2	6.7%
71~90%	42	7.9%	41	8.2%	1	3.3%
91~100%	73	13.7%	66	13.1%	7	23.3%

※無回答を除く

	N=532		N=502		N=30	
	合計	監査役設置型	監査役設置型	委員会設置型	委員会設置型	委員会設置型
	回答	%	回答	%	回答	%
2. 人事ローテーションの一環として別の部門に異動する。						
0%	75	14.1%	64	12.7%	11	36.7%
1~10%	37	7.0%	36	7.2%	1	3.3%
11~30%	59	11.1%	58	11.6%	1	3.3%
31~50%	122	22.9%	115	22.9%	7	23.3%
51~70%	40	7.5%	39	7.8%	1	3.3%
71~90%	40	7.5%	37	7.4%	3	10.0%
91~100%	159	29.9%	153	30.5%	6	20.0%

※無回答を除く

	N=532		N=502		N=30	
	合計	監査役設置型	監査役設置型	委員会設置型	委員会設置型	委員会設置型
	回答	%	回答	%	回答	%
3. 内部監査部門内や企業グループの内部監査部門内で異動する。						
0%	451	84.8%	424	84.5%	27	90.0%
1~10%	15	2.8%	14	2.8%	1	3.3%
11~30%	32	6.0%	32	6.4%	0	0.0%
31~50%	28	5.3%	26	5.2%	2	6.7%
51~70%	2	0.4%	2	0.4%	0	0.0%
71~90%	1	0.2%	1	0.2%	0	0.0%
91~100%	3	0.6%	3	0.6%	0	0.0%

※無回答を除く

	N=532		N=502		N=30	
	合計	監査役設置型	監査役設置型	委員会設置型	委員会設置型	委員会設置型
	回答	%	回答	%	回答	%
4. 企業グループ外に転職する。						
0%	503	94.5%	475	94.6%	28	93.3%
1~10%	13	2.4%	13	2.6%	0	0.0%
11~30%	7	1.3%	6	1.2%	1	3.3%
31~50%	5	0.9%	4	0.8%	1	3.3%
51~70%	1	0.2%	1	0.2%	0	0.0%
71~90%	1	0.2%	1	0.2%	0	0.0%
91~100%	2	0.4%	2	0.4%	0	0.0%

※無回答を除く

問10 内部監査部門職員が保有する資格について

内部監査部門の職員で公認内部監査人(CIA)、内部監査士等の資格を有する人員は何名いますか。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 公認内部監査人(CIA)						
0名	509	82.0%	479	83.3%	30	81.1%
1名以上	100	16.1%	95	16.5%	5	13.5%
1名以上の平均人員	1.97		2.02		1.00	

	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
	2. 内部監査士					
0名	494	79.5%	465	80.9%	29	78.4%
1名以上	115	18.5%	109	19.0%	6	16.2%
1名以上の平均人員	3.67		3.74		2.33	

	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
	3. 情報システム監査専門内部監査士・公認情報システム監査人(CISA)					
0名	570	91.8%	537	93.4%	33	89.2%
1名以上	39	6.3%	37	6.4%	2	5.4%
1名以上の平均人員	1.64		1.65		1.50	

	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
	4. 公認不正検査士(CFE)					
0名	590	96.4%	556	96.7%	34	91.9%
1名以上	19	3.1%	18	3.1%	1	2.7%
1名以上の平均人員	1.21		1.22		1.00	

	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
	5. その他の資格を有する者(B欄に具体的にご記入ください。)					
0名	537	87.7%	509	88.5%	28	75.7%
1名以上	72	11.8%	65	11.3%	7	18.9%
1名以上の平均人員	2.51		2.63		1.43	

問11 内部監査部門職員の兼務部署

問2で「2. (他業務も担当する)兼任職員」がいると回答した方に質問します。

当該職員が兼務している他の部署はどこですか。同一人が複数の選択肢に該当する場合は、主要なもの一つを選択してください。

	N=222(467名)		N=210(443名)		N=12(24名)	
	合計	監査役設置型	合計	監査役設置型	合計	委員会設置型
※総回答人数から割合を表示	回答(%)	回答(%)	回答(%)	回答(%)	回答(%)	回答(%)
1. 財務・経理関係部署	15.6%	15.6%	15.6%	15.6%	16.7%	16.7%
2. 法務・総務関係部署	28.3%	28.7%	28.7%	28.7%	20.8%	20.8%
3. 監査役等室	18.0%	18.3%	18.3%	18.3%	12.5%	12.5%
4. 情報システム関係部署	5.4%	5.4%	5.4%	5.4%	4.2%	4.2%
5. 1.~4.以外の事務系部署	19.1%	18.5%	18.5%	18.5%	29.2%	29.2%
6. 1.~4.以外の技術系部署	4.3%	4.5%	4.5%	4.5%	0.0%	0.0%
7.その他	9.4%	9.0%	9.0%	9.0%	16.7%	16.7%

問12 内部監査部門を所管する役員

内部監査部門を所管する役員についてご回答ください。

	N=612		N=575		N=37	
	合計	監査役設置型	合計	監査役設置型	合計	委員会設置型
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門の所管専任である。	32	5.2%	30	5.3%	2	5.4%
2. 他部門の所管を兼務している。	150	24.5%	149	26.3%	1	2.7%
3. 社長(経営トップを指します。以下同じ。)が所管している。	410	67.0%	370	65.3%	30	81.1%
4. その他	12	2.0%	10	1.8%	2	5.4%

問13 内部監査部門の組織上の位置づけ

内部監査部門の組織上の位置づけについてご回答ください。

	N=612		N=575		N=37	
	合計	監査役設置型	合計	監査役設置型	合計	委員会設置型
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 社長に直属している。	491	80.2%	460	81.1%	31	83.8%
2. その他の業務執行取締役や執行役に直属している。	62	10.1%	61	10.8%	2	5.4%
3. 執行役員に直属している。	28	4.6%	28	4.9%	0	0.0%
4. 取締役会に直属している。	10	1.6%	9	1.6%	1	2.7%
5. 監査役等に直属している。	1	0.2%	1	0.2%	0	0.0%
6. 監査役会等に直属している。	4	0.7%	1	0.2%	3	8.1%
7. その他	11	1.8%	11	1.9%	0	0.0%

問16 内部監査部門からの報告(平時)

内部監査部門による平時の報告の態様についてご回答ください。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
「単線」の報告が行われている	68	11.1%	64	11.3%	4	10.8%
「複線」の報告が行われている	534	87.3%	502	88.5%	32	86.5%

「単線」の報告が行われている場合

	N=68		N=64		N=4	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門を所管する役員(社長が所管している場合を含む)のみに報告される。	28	41.2%	25	39.1%	3	75.0%
2. 取締役会のみ報告される。	8	11.8%	8	12.5%	0	0.0%
3. 監査役等のみ報告される。	1	1.5%	1	1.6%	0	0.0%
4. 監査役会等のみ報告される。	1	1.5%	0	0.0%	1	25.0%
5. その他	30	44.1%	30	46.9%	0	0.0%

「複線」の報告が行われている場合(監査役等、監査役会等への報告を含むダブルレポートが行われている場合)

	N=534		N=502		N=32	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
6. 上記1.若しくは2に記載の役員若しくは取締役会が正式報告先であり、監査役等は報告の写送付先である。	217	40.6%	209	41.6%	8	25.0%
7. 上記1.若しくは2に記載の役員若しくは取締役会が正式報告先であり、監査役会等は報告の写送付先である。	76	14.2%	72	14.3%	4	12.5%
8. 監査役等が正式報告先であり、上記1.若しくは2に記載の役員若しくは取締役会が報告の写送付先である。	3	0.6%	3	0.6%	0	0.0%
9. 監査役会等が正式報告先であり、上記1.若しくは2に記載の役員若しくは取締役会が報告の写送付先である。	2	0.4%	1	0.2%	1	3.1%
10. 上記1.若しくは2に記載の役員若しくは取締役会、監査役等、監査役会等とともに正式報告先である。	190	35.6%	176	35.1%	14	43.8%
11. その他	46	8.6%	41	8.2%	5	15.6%

問17 内部監査部門からの報告(有事)

内部監査部門によって、社長等執行のトップの不祥事が発見された場合等(有事)の内部監査部門の報告の態様についてご回答ください。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 取締役会のみ報告される。	15	2.5%	15	2.6%	0	0.0%
2. 取締役会及び監査役等又は監査役会等に報告される。	417	68.1%	395	68.7%	22	59.5%
3. 監査役等又は監査役会等のみ報告される。	53	8.7%	48	8.3%	5	13.5%
4. その他	104	17.0%	95	16.5%	9	24.3%

問18 内部監査部門長の人事(評価・異動・処分等)への関与

監査役等又は監査役会等は、内部監査部門長の人事に関与していますか(複数回答可)。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門長の人事について決定権を有している。	5	0.8%	5	0.9%	0	0.0%
2. 内部監査部門長の人事について事前の同意権を有している。	31	5.1%	28	4.9%	3	8.1%
3. 内部監査部門長の人事について事前に協議、又は相談を受けている。	139	22.7%	124	21.6%	15	40.5%
4. 内部監査部門長の人事については、特に関与していない。	436	71.2%	416	72.3%	20	54.1%
5. その他	6	1.0%	6	1.0%	0	0.0%

問20 監査役等と内部監査部門との連携(2)

監査役等から内部監査部門に対する情報伝達事項について、ご回答ください(複数回答可)。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 年度監査計画	494	80.7%	464	80.7%	30	81.1%
2. 監査結果	419	68.5%	395	68.7%	24	64.9%
3. (個別の)監査日程	337	55.1%	317	55.1%	20	54.1%
4. (個別の)監査テーマ	300	49.0%	277	48.2%	23	62.2%
5. 把握しているリスク情報	443	72.4%	415	72.2%	28	75.7%
6. その他	24	3.9%	23	4.0%	1	2.7%

問21 監査役等と内部監査部門との連携(3)

内部監査部門から監査役等に対する情報伝達事項について、ご回答ください(複数回答可)。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 年度監査計画	560	91.5%	523	91.0%	37	100.0%
2. 監査結果	593	96.9%	556	96.7%	37	100.0%
3. (個別の)監査日程	431	70.4%	401	69.7%	30	81.1%
4. (個別の)監査テーマ	415	67.8%	385	67.0%	30	81.1%
5. 把握しているリスク情報	477	77.9%	448	77.9%	29	78.4%
6. その他	18	2.9%	18	3.1%	0	0.0%

問22 監査役等と内部監査部門との連携(4)

内部監査部門との監査対象・監査テーマ等の調整について、ご回答ください(複数回答可)。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 年度監査計画について調整している。	309	50.5%	283	49.2%	26	70.3%
2. (個別の)監査日程について調整している。	326	53.3%	309	53.7%	17	45.9%
3. (個別の)監査テーマについて調整している。	235	38.4%	219	38.1%	16	43.2%
4. 調整はしていない。	159	26.0%	152	26.4%	7	18.9%

問23 監査役等と内部監査部門との連携(5)

内部監査部門と合同監査を実施していますか(複数回答可)。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 全ての監査について合同監査を実施している。	51	8.3%	47	8.2%	4	10.8%
2. 往査先や監査テーマによっては合同監査を実施することがある。	343	56.0%	318	55.3%	25	67.6%
3. 合同監査を実施することはない。	217	35.5%	209	36.3%	8	21.6%

問24 監査役等又は監査役会等と内部監査部門との連携(6)

監査役等又は監査役会等は、内部監査部門に対して、調査等を指示する権限が社内規則で定められていますか。また、監査役等又は監査役会等はその権限を行使して指示をしたことや、権限に基づかない依頼をしたことがありますか。

	N=612		N=575		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 社内規則で権限が規定されており、その権限を行使したことがある。	83	13.6%	72	12.5%	11	29.7%
2. 社内規則で権限が規定されているが、その権限を行使したことはない。	116	19.0%	106	18.4%	10	27.0%
3. 社内規則で権限は規定されていないが、権限に基づかない依頼をしたことがある。	213	34.8%	206	35.8%	7	18.9%
4. 社内規則で権限は規定されておらず、権限に基づかない依頼をしたこともない。	164	26.8%	159	27.7%	5	13.5%
5. その他	26	4.2%	23	4.0%	3	8.1%

問25 国内グループ会社の往査について

国内グループ会社の往査は、内部監査部門、監査役等のいずれが実施していますか。

	N=479		N=445		N=34	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門のみが実施している。	28	5.8%	26	5.8%	2	5.9%
2. 監査役等のみが実施している。	20	4.2%	20	4.5%	0	0.0%
3. 内部監査部門と監査役等の両方が別個に実施している。	200	41.8%	190	42.7%	10	29.4%
4. 内部監査部門と監査役等が共同で実施している。	78	16.3%	70	15.7%	8	23.5%
5. 基本的には内部監査部門と監査役等の両方が別個に実施しているが、必要に応じて共同で実施する場合もある。	133	27.8%	120	27.0%	13	38.2%
6. その他	20	4.2%	19	4.3%	1	2.9%

問26 監査役等の往査に関する内部監査部門との情報共有

問25で2.~5.(監査役等が往査を実施している)と回答した方に質問します。監査役等の往査に関する情報(往査先、往査内容、往査結果等)共有の態様についてご回答ください(複数回答可)。

	N=431		N=400		N=31	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 必ず事前に情報を共有している。	131	30.4%	123	30.8%	8	25.8%
2. 必ず事後に情報を共有している。	144	33.4%	134	33.5%	10	32.3%
3. 必要に応じて事前に情報を共有している。	179	41.5%	162	40.5%	17	54.8%
4. 必要に応じて事後に情報を共有している。	173	40.1%	159	39.8%	14	45.2%
5. 情報共有は行っていない。	20	4.6%	17	4.3%	3	9.7%

問27 海外グループ会社の往査について

海外グループ会社の往査は、内部監査部門(本社内部監査部門、海外の一定地域を管轄する子会社(地域統括本部)の内部監査部門を含む)、監査役等のいずれが実施していますか。

	N=392		N=365		N=27	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 内部監査部門のみが実施している。	22	5.6%	17	4.7%	5	18.5%
2. 監査役等のみが実施している。	35	8.9%	34	9.3%	1	3.7%
3. 内部監査部門と監査役等の両方が別個に実施している。	113	28.8%	110	30.1%	3	11.1%
4. 内部監査部門と監査役等が共同で実施している。	52	13.3%	48	13.2%	4	14.8%
5. 基本的には内部監査部門と監査役等の両方が別個に実施しているが、必要に応じて共同で実施する場合もある。	87	22.2%	81	22.2%	6	22.2%
6. その他	83	21.2%	75	20.5%	8	29.6%

問28 監査役等の海外往査に関する内部監査部門との情報共有

問27で2～5.(監査役等が往査を実施している)と回答した方に質問します。監査役等の海外往査に関する情報(往査先、往査内容、往査結果等)共有の態様についてご回答ください(複数回答可)。

	N=287		N=273		N=14	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 必ず事前に情報を共有している。	96	33.4%	91	33.3%	5	35.7%
2. 必ず事後に情報を共有している。	97	33.8%	92	33.7%	5	35.7%
3. 必要に応じて事前に情報を共有している。	108	37.6%	101	37.0%	7	50.0%
4. 必要に応じて事後に情報を共有している。	115	40.1%	107	39.2%	8	57.1%
5. 情報共有は行っていない。	8	2.8%	8	2.9%	0	0.0%

問33

内部監査部門を、社長等執行のトップではなく、取締役会、監査役等、監査役会等の直轄とすべきとの考えについて、現在の実務とは別に、どのようにお考えになりますか。

	N=638		N=601		N=37	
	合計		監査役設置型		委員会設置型	
	回答	%	回答	%	回答	%
1. 賛成である。	112	17.6%	100	16.6%	12	32.4%
2. どちらともいえない。	386	60.5%	371	61.7%	15	40.5%
3. 反対である。	119	18.7%	110	18.3%	9	24.3%

内部監査部門に関する英米の調査の結果

2016年度の監査法規委員会においては、監査役等と内部監査部門との連携を検討テーマとし、この検討のために日本との対比において、英国及び米国における内部監査部門の実態について調査を行った。調査結果の概要は以下のとおりである。

I. 基本的事項

1. 法令等における取扱（概要）

1.－1 米国

- 一般の企業については、内部監査機能に関する法規は、New York Stock Exchange (NYSE) の上場規則が存在する唯一の規定。NYSE 上場の企業については、内部監査機能は必須とされている。
- 金融機関の内部監査機能については、監督官庁 (Federal Reserve Board (FRB)、Office of the Comptroller of the Currency (OCC)、Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC)) による個別の規制の対象となる。
- 政府との取引を行う企業については、内部監査に関する要件などの個別の規制の対象となる。
- FRB の Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and Its Outsourcing (指針) では、金融機関における内部監査プロセス強化のための方策が明確化されている。

1.－2 英国

- 内部監査機能に関する法規は、英国上場企業に適用される Disclosure Rules (DR) が唯一の規定。ただし、DR は、内部監査機能について詳細に規定するものではなく、Audit Committee (AC) に関連して規定されているのみ。また、米国と異なり、英国においては、上場企業についても内部監査機能は必須とはされていない。
- Financial Reporting Council (FRC) による Corporate Governance Code (CGC) は、“comply or explain”ベースのルールであるが、この中に上場企業に関する AC 関連の事項が規定されている。
- FRC による Guidance on Audit Committees (Guidance) に、上場企業における AC と内部監査部門の関係の概要について規定されている。
- Chartered Institute of Internal Auditors (CIIA) の Effective Internal Audit in the Financial Services Sector における Recommendations (勧告) で、金融機関における内部監査強化のベンチマークが提示されている。

1-3 日本

- 法令においては、内部監査部門についての規定はない。
- 日本内部監査協会（JIIA）の内部監査基準で内部監査人が内部監査の実施にあたって遵守すべき事項、実施することが望ましい事項が規定されている。
- コーポレートガバナンス・コード（CGC）4-13③に、「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」と規定されている。

2. 内部監査部門の定義

2-1 米国

- NYSE の上場規則には内部監査部門の定義は規定されていないが、内部監査機能を持たねばならないことが規定されている。

(303A.07(c)commentary : Listed companies must maintain an internal audit function to provide management and the audit committee with ongoing assessments of the listed company's risk management process and system of internal control.)

2-2 英国

- DR、CGC では内部監査部門の定義はない。

2-3 日本

- 法令に内部監査部門の定義はない。

3. 内部監査部門の設置義務

3-1 米国

- NYSE の上場企業には内部監査機能を持つ義務がある。

(303A.07(c) : Each listed company must have an internal audit function.)

(企業の実態)

多くの企業は The Institute of Internal Auditors (IIA) 等の団体が提示するガイドラインやベスト・プラクティスに従っている。

3-2 英国

- DR 及び CGC では、内部監査部門の設置は義務付けられてはいない。

3-3 日本

- 上場企業、非上場企業とも法令に基づく設置義務はない。

(企業の実態)

※以下、「問」は本報告書の「内部監査部門との連携におけるアンケート結果」（添

付資料 1) を指す。

内部監査部門の設置状況 (問 1)

- 内部監査専任の部門・部署・職員が存在する：82.9%
- 内部監査専任ではないが、内部監査を担当する部門・部署・職員が存在する：12.6%

II. 内部監査部門の位置づけ等

1. 内部監査部門の組織上の位置づけ

1.-1 米国

- NYSE の上場企業においては、内部監査部門 (機能) は、執行と AC の両方にリスク管理や内部統制の評価について報告する義務がある。一方、取締役会への報告については規定されていない。

(303A.07(c)commentary : Listed companies must maintain an internal audit function to provide management and the audit committee with ongoing assessments of the listed company's risk management process and system of internal control.)

- FRB の指針では AC が内部監査部門を監視すべきである旨が規定されている。
(2. B : The audit committee should provide oversight to the internal audit function.)

(企業の実態)

- ① NYSE 上場企業は、上場規則に規定されている要件を満たす必要がある。他の企業については、規模、事業の複雑さ、業界等によって、内部監査部門の組織上の位置付けは異なると推測される。
- ② 欧米金融機関では、取締役会 (監査委員会) に直結することが一般的

1.-2 英国

- DR で、AC が内部統制、内部監査及びリスク管理システムの実効性を監視する義務がある旨が規定されている。

(7.1.3 : An issuer must ensure that, at minimum, the relevant body must monitor the effectiveness of the issuer's internal control, internal audit where applicable, and risk management systems.)

- Guidance では、AC が内部監査部門の権限や年間監査計画を承認し、内部監査の実効性を監視すべきである旨が規定されている。

(48 : Where there is an internal audit function, the audit committee should review and approve its role and mandate; approve the annual internal audit plan; and

monitor and review the effectiveness of its work.)

- CGC では、内部監査の実効性を監視することを含め、AC の主な役割や責任について明文で定めるべきである旨が規定されている。AC がリスク管理や内部統制を目的として取締役会によって設置される旨も規定されていることから、内部監査の実効性確保は、AC の責任にとどまらず、究極的には取締役会の責務となる。

(C.3.2 : The main role and responsibilities of the audit committee should be set out in written terms of reference and should include: …… to monitor and review the effectiveness of the company’s internal audit function;)

- Guidance で、内部監査部門が AC と取締役会議長に「access」可能とすべきである旨、また、内部監査部門が執行からの独立性を維持できるようなレポーティングラインを AC が確保すべきである旨が規定されている。

(52 : Internal audit should have access to the audit committee and board chairman where necessary and the audit committee should ensure internal audit has reporting line which enables it to be independent of the executive and so able to exercise independent judgment.)

- CIIA 勧告では、内部監査部門長の第一のレポーティングラインは AC 委員長とするべきである旨が規定されている。

(15 : The primary reporting line for the Chief Internal Auditor should be to the Chairman of the Audit Committee.)

(企業の実態)

欧米金融機関では、取締役会（監査委員会）に直結することが一般的

1.－3 日本

- JIIA の内部監査基準では、内部監査部門を最高経営者等に所属させることが規定されている。

(2.2.1 : 内部監査部門は、組織上、最高経営者に直属し、職務上取締役会から指示を受け、同時に、取締役会及び監査役（会）または監査委員会への報告経路を確保しなければならない。)

(2.2.2 : 組織体の事情により内部監査部門を最高経営者以外に所属させようとする場合には、内部監査の独立性が十分に保持され、内部監査の結果としての指摘事項、助言及び勧告に適切な措置を講じ得る経営者層に所属させなければならない。)

(企業の実態)

- ① 内部監査部門が直属する機関（問 13）
- 社長：80.5%
 - 社長以外の業務執行取締役等：10.0%
 - 執行役員：4.5%
 - 取締役会：1.6%
 - 監査役等・監査役会等：0.8%
- ② 監査役会設置会社の金融機関では、内部監査部門は取締役会（最終的には社長）に直結することが一般的。委員会設置会社の金融機関においても、社長傘下の機関とすることが一般的

2. 内部監査部門からのレポーティングライン

2-1 米国

- II. 1-1 と同じ（NYSE の上場企業においては、内部監査部門は、執行と AC の両方にリスク管理や内部統制の評価について報告する義務がある。一方、取締役会への報告については規定されていない。）
- FRB の指針では、Chief Audit Executive (CAE) の監査機能（職務）上のレポーティングラインは AC、部門運営（組織）上のレポーティングラインは被監査部門以外の上級管理職とする。

(2. A : A reporting arrangement may be used in which the CAE is functionally accountable and reports directly to the audit committee on internal audit matters …… and reports administratively to another senior member of management who is not responsible for operational activities reviewed by internal audit.)

（企業の実態）

欧米金融機関では、AC に直結することで、内部監査部門の執行に対する独立性を確保することが一般的。CEO に対しては、「部門運営上」の報告関係がある。

2-2 英国

- II. 1-2 と同じ（Guidance で、内部監査部門が AC と取締役会議長に「access」可能とすべきである旨、また、内部監査部門が執行からの独立性を維持できるようなレポーティングラインを AC が確保すべきである旨が規定されている。）
- II. 1-2 と同じ（CIIA 勧告では、内部監査部門長の第一のレポーティングラインは AC 委員長とするべきである旨が規定されている。）
- CIIA 勧告で、内部監査部門から第二のレポーティングラインを設定する場合は、CEO をレポーティングラインとすべきである旨が規定されている。

(20 : If Internal Audit has a secondary Executive reporting line, this should be to the CEO in order to preserve independence from any particular business area or function and to establish the standing of Internal Audit alongside the Executive Committee members.)

(企業の実態)

- ① 内部監査部門が第一のレポーティングラインを AC とし、第二のレポーティングラインを CEO とする体制が大企業では一般的。
- ② 内部監査部門からのレポーティングライン AC 議長が一般的である。
- ③ 欧米金融機関では、AC に直結することで執行に対する独立性を確保することが一般的。CEO に対しては、「部門運営（組織）上」の報告関係がある。
- ④ 2011 年の FRC の調査によると、内部監査部門からのレポーティングラインは CFO または CEO（金融機関については CRO）とされることが一般的であった。

2-3 日本

- JIIA の内部監査基準では、内部監査部門が取締役会の指示を受けることが規定されている。また、内部監査部門から取締役会及び監査役会等へのダブルレポートが規定されている。

(2.2.1：内部監査部門は、組織上、最高経営者に直属し、職務上取締役会から指示を受け、同時に、取締役会及び監査役（会）または監査委員会への報告経路を確保しなければならない。)

(企業の実態)

- ① 内部監査部門からの報告ライン（問 16）
 - 単線の報告：11.1%
 - 複線の報告：87.3%
- ② 内部監査部門からの報告先（単線の場合）（問 16）
 - 内部監査部門所管役員：40.6%
 - 取締役会：11.6%
- ③ 内部監査部門からの報告先（複線の場合）（問 16）
 - 所管役員・取締役会が正式報告先、監査役等は報告の写送付先：40.3%
 - 所管役員・取締役会が正式報告先、監査役会等は報告の写送付先：13.8%
 - 所管役員・取締役会・監査役等・監査役会等ともに正式報告先：35.5%
- ④ 内部監査部門に対する監査役等からの調査等の指示権限（問 24）
 - 権限あり・権限行使の実例あり：13.5%
 - 権限あり・権限行使の実例なし：19.2%
 - 権限なし・権限外依頼の実例あり：34.9%
 - 権限なし・権限外依頼の実例なし：26.6%

III. 内部監査部門に対する承認、内部監査部門からの報告

1. 内部監査部門に対する承認事項（内部監査部門長の人事を含む）

1-1 米国

- NYSE の上場規則においては、内部監査部門長（CAE）の人事権に関して規定されていない。ただし、取締役会による内部監査部門の業績管理を支援する旨を AC Charter で規定する義務があるとされており、この点で CAE の業績評価に AC が関与することが想定される。

(303A.07(b) : The audit committee must have a written charter that addresses …… the committee’s purpose – which, at minimum, must be to …… assist board oversight of …… the performance of the listed company’s internal audit function)

- FRB の指針では、AC が監査規則、部門の予算・要員、監査計画、リスク評価手法、CAE の任免・人事評価及び報酬の承認権限を持つべきである旨が規定されている。

(2. B : Annually, the audit committee should review and approve internal audit’s charter, budget and staffing levels, and the audit plan and overall risk-assessment methodology. The committee approves the CAE’s hiring, annual performance evaluation, and compensation.)

(企業の実態)

金融機関においては、AC が CAE の任免権を与えられている場合が多い。

1-2 英国

- Guidance には、AC が内部監査部門長（head of internal audit）の任免権を持つべきである旨が規定されている。

(52 : The audit committee should approve the appointment or termination of appointment of the head of internal audit.)

- II. 1-2 と同じ（Guidance には、AC が内部監査部門の権限や年間監査計画を承認し、内部監査の実効性を監視すべきである旨が規定されている。）。

(48 : Where there is an internal audit function, the audit committee should review and approve its role and mandate; approve the annual internal audit plan; and monitor and review the effectiveness of its work.)

- CIIA 勧告には、内部監査計画、Chief Internal Auditor（CIA）の任免・人事評価、監査予算等を AC の承認事項とすべき旨が規定されている。

(5 : Internal Audit plans, and material changes to Internal Audit plans, should be approved by the Audit Committee.)

(16 : The Audit Committee should be responsible for appointing the Chief Internal Auditor and removing him/her from post.)

(17 : The Chairman of the Audit Committee should be accountable for setting the objectives of the Chief Internal Auditor and appraising his/her performance.)

(23 : The Audit Committee should be responsible for approving the Internal Audit

・ 監査役等と内部監査部門との関係（その他の事項）

1. 内部監査部門との連携

1-1 日本

- JIIA の内部監査基準では、内部監査部門が、監査役（会）等との連携を考慮しなければならない旨が規定されている。

（5.5.1：内部監査部門長は、適切な監査範囲を確保し、かつ、業務の重複を最小限に抑えるために、外部監査人、監査役（会）または監査委員会等との連携を考慮しなければならない。）

（企業の実態）

① 監査役等から内部監査部門に対する情報伝達事項（問 20）

- 年度監査計画：81.0%
- 監査結果：68.6%
- 個別監査日程：54.9%
- 個別監査テーマ 49.0%
- 把握しているリスク情報：72.1%

② 内部監査部門との監査対象・監査テーマ等の調整（問 22）

- 年度監査計画に関する調整を実施：50.7%
- 個別監査日程に関する調整を実施：53.8%
- 個別監査テーマに関する調整を実施：39.0%
- 調整せず：25.6%

③ 内部監査部門との合同監査（問 23）

- 全ての監査について合同監査を実施：8.5%
- 場合により合同監査を実施：56.4%
- 合同監査を実施せず：35.1%

以 上

日本監査役協会 監査法規委員会 第43期委員

(敬称略)

委員長	玉井 孝明	東京海上ホールディングス(株) 常勤監査役
専門委員	松井 秀樹	森・濱田松本法律事務所 弁護士
専門委員	田中 亘	東京大学社会科学研究所 教授
委員	大島 忠	(株)インティメート・マージャー 常勤監査役
委員	岩瀬 正人	(株)デンソー 常勤監査役
委員	亀井 信吾	大阪ガス都市開発(株) 常勤監査役
委員	藤田 和己	住友重機械工業(株) 常勤監査役
委員	白瀧 勝	(株)大和証券グループ本社 前取締役監査委員※
委員	松田 守正	(株)大和証券グループ本社 取締役監査委員
委員	永田 雅仁	(公社) 日本監査役協会 専務理事

※の委員は期中退任。

事務局	福嶋 繁之	(公社) 日本監査役協会
事務局	佐藤 秀和	(公社) 日本監査役協会
事務局	三谷 英隆	(公社) 日本監査役協会

公益社団法人日本監査役協会
Japan Audit & Supervisory Board Members Association
<http://www.kansa.or.jp>

本 部	〒100-0005	東京都千代田区丸の内 1-9-1 丸の内中央ビル 13 階 TEL 03 (5219) 6100 (代)
関西支部	〒530-0004	大阪市北区堂島浜 1-4-16 アクア堂島西館 15 階 TEL 06 (6345) 1631 (代)
中部支部	〒460-0008	名古屋市中区榮 2-1-1 日土地名古屋ビル 9 階 TEL 052 (204) 2131 (代)
九州支部	〒812-0013	福岡市博多区博多駅東 2-1-23 サニックス博多ビル 4 階 TEL 092 (433) 3627 (代)