

コーポレート・ガバナンス体制のアセスメント ～ガバナンスを支える最後の砦：内部監査と内部通報制度～

GRC（ガバナンス・リスク・コンプライアンス）事務局

まつもと たくや
松本 拓也
みやざき まさかず
宮崎 昌和

1. はじめに

コーポレート・ガバナンスの体制図は、コーポレート・ガバナンスに関する報告書、有価証券報告書、アニュアルレポート、ホームページなど様々な場面で自社の「コーポレート・ガバナンス体制」（以下、「ガバナンス体制」という）を説明するうえで利用されていると思われるが、見直し・更新はされているだろうか。3月決算企業にとっては、コーポレートガバナンス・コード（以下、「コード」という）が適用されて2年目の開示が平成28年6月の定時株主総会後に求められている。適用初年度の開示に際しては、短い対応期間のなかでコードに記載されている各原則について各上場企業が現状調査を行い、対応方針を検討しComply or Explainの判断をしたものと思われる。その中には、社外役員の独立性基準や、任意の指名・報酬委員会などを新たに設置した企業もあるだろう。適用2年目にあたっては、整備だけでなく実際に運用が行われているか、実態を伴ったガバナンス体制が構築・運用されているかが、問われているものと思われる。

一方で、本誌6月号「企業不祥事案から考察する守りと攻めのコーポレートガバナンス」*1で記載のとおり、最近発覚している企業不祥事案をみると、機関設計・情報開示や、内部統制として機能する3つの防御（ディフェンスライン）に関する問題点（特に運用上の課題）が第三者委員会報告書等で多数指摘されており、ガバナンス体制を見直し・更新するうえでの参考になるものと思われる。

本稿では、ガバナンス体制が、内外の環境変化を

踏まえて適切に機能しているか、その確認のためのアセスメント（現状調査と評価）の必要性について解説する。なかでも、近年の企業不祥事案が発覚する端緒として注目されている「内部通報制度」や、「内部監査」に着目し、有効に機能するためのポイントについて解説する。

2. ガバナンス体制のアセスメント

（1）アセスメントの必要性

上場会社は、上場時に厳格な上場審査をクリアしてはじめて上場会社となることができる。その審査項目には「コーポレート・ガバナンス」も含まれ、上場時における企業規模や内外の環境に応じて適切な体制が構築・運用されているかどうかを確認される。しかし、企業規模の拡大・事業ポートフォリオの変化・グローバル化の進展・内外環境の変化などに応じて、最適なガバナンス体制は異なる。例えば、グローバルに事業展開しグループ従業員の何割かが外国人であるにも関わらず、内部通報制度が日本語しか対応していなければ、内部通報制度が機能しているといえるだろうか。

そのため、現状の体制が適切に機能しているのかというアセスメントを定期的にも実施する必要がある。

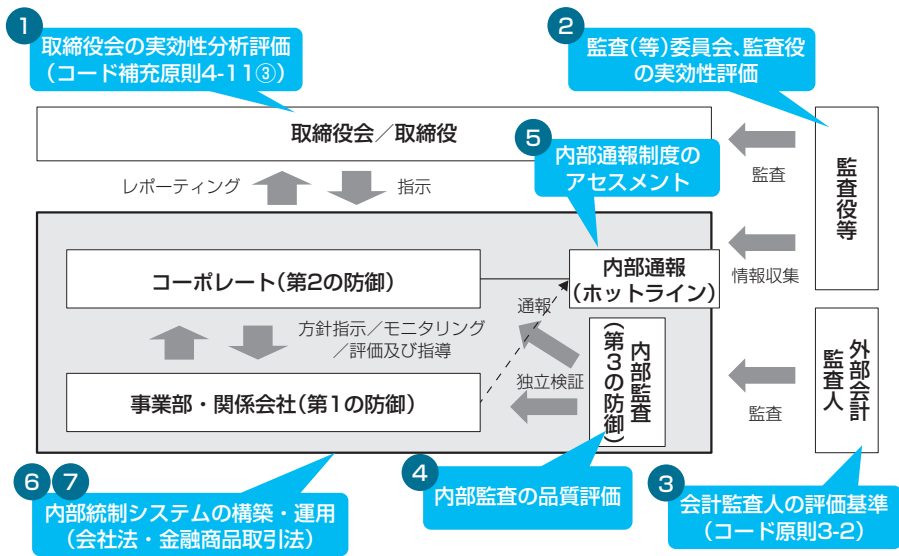
（2）アセスメントの全体像

アセスメントは、企業グループ全体におけるそれぞれの機関・組織の役割を踏まえて実施することになる。（全体像については図表1参照）

*1 本誌6月号は、当法人ウェブサイト（下記URL）をご参照ください。

<http://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/get-connected/pub/atc/201606/kaikeijyoho-201606-02.html>

【図表1】ガバナンス体制のアセスメントに係る全体像



出所：当法人作成

① 取締役会

取締役会の実効性分析・評価は、日本のコードにも記載されている。株主の受託者責任を負っている取締役で構成される取締役会がその役割・責務を果たしているのか（ステークホルダーへの説明責任）、また会議体としてより良い意思決定ができていているのか（組織のパフォーマンス向上）などの目的に応じて実効性分析・評価を実施することになる。本誌5月号「取締役会の実効性を向上させる取組みとは」*2で詳細に解説しているのでご参照されたい。

② 監査役（監査委員会／監査等委員会）

コード原則4-5では、取締役同様、監査役も「株主に対する受託者責任を認識し、ステークホルダーとの適切な協働を確保しつつ、会社や株主共同の利益のため」の行動が求められている。また、監査役監査の実効性が確保されるための体制を整備する必要があることが日本監査役協会の監査役監査基準*3にも記載されている。そのため、取締役会同様、監査役がその役割・責務を果たしているのか（ステークホルダーへの説明責任）、また会議体としての監査役会等が有効に機能しているのか（組織のパフォーマンス向上）などの目的に応じて実効性分析・評価を実施することが考えられる。

この点、取締役会の実効性分析・評価の対象として、監査役（監査委員会／監査等委員会）（以下、「監査役会等」という）を含めている企業もある。

③ 外部会計監査人

外部会計監査人は、「株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行うべきこと」がコード原則3-2に記載されている。そのため、監査役会等が外部会計監査人の評価基準を策定し、当該基準に基づいて候補者を選定・評価することになる。この点、日本監査役協会から「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」が平成27年11月に公表されており、各上場会社の監査役等が外部会計監査人を評価するうえでの参考になるものと思われる。

④ 内部監査

内部監査については、「3. 内部監査の品質評価」にて後述する。

⑤ 内部通報制度

内部通報制度については、「4. 内部通報制度のアセスメント」にて後述する。

⑥ 財務報告に係る内部統制

財務報告に係る内部統制報告制度が平成20年4月1日以後に開始する事業年度より適用されている。本制度においては、経営者自らによる自己評価とともに、公認会計士又は監査法人の監査証明が求められており、経営陣及び外部会計監査人によるア

*2 本誌5月号は、当法人ウェブサイト（下記URL）をご参照ください。

<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/get-connected/pub/atc/201605/jp-atc-kaikeijyoho-201605-02.pdf>

*3 監査役監査基準第17条

セアメントが行われている。

⑦ 内部統制システムの構築・運用

会社法において、内部統制システムを整備・運用することが規定されている。直近の改正会社法では、企業集団の業務の適正確保が、法務省令から本法に格上げされるとともに、改正会社法施行規則では、事業報告において内部統制システムの運用状況の概要の開示が求められている。本開示は監査役会等の監査対象となっていることから、監査役会等によるアセスメントが行われている。

本誌では、④内部監査と⑥内部通報制度という業務執行側の自己評価について詳細に解説する。なぜなら、業務執行側のディフェンスラインが適切に整備・運用されていることが最優先であり、業務執行側の体制が十分に機能していることの確認が、監督・監査機関（取締役会や監査役等）の検討項目だからである。その意味では、内部監査は、事業部門・コーポレート部門が機能しているかという業務執行部門から独立した内部監査部門による評価である。また、内部通報は、従業員というステークホルダーからの情報に基づいた評価といえることができる。

なお、取締役会・社外取締役・監査役等のアセスメントを実施する際のポイントとなるPDCA（Plan、Do、Action、Check）サイクルについては本誌6月号^{*1}で解説しているので、ご参照されたい。

3. 内部監査の品質評価

(1) 内部監査に期待される役割

コード原則4-13及び補充原則4-13③では、「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」と記載されている。

内部監査は業務執行側のトップである社長の下で内部監査活動を実施し、通常のエスカレーションの仕組みの中では上がってこない情報を、社長の目となり耳となり収集・報告する役割を担っている。

改正会社法施行やコード適用により、社外取締役・社外監査役が内部監査部門と連携する機会が増えており、社長の目や耳であることに加え、説明責任という口の役割も求められている。

(2) 拡大する事業領域と効率的な内部監査の両立

事業活動のサプライチェーンは複雑化し、またグローバル化している。一方、内部監査のリソースは限られており、本社の内部監査部門がビジネスの全

領域をカバーすることは困難である。

この問題を解決するためには、3つの防御の考え方が有用である（図表1参照）。第1の防御はいわゆる事業部門である営業管理部門や業務管理部門が具備する内部統制である。第2の防御は法務部門やコンプライアンス部門、システム部門などのコーポレート部門である。契約に係るリスクや情報漏えいに係るリスクなどを専門的な知識を持って、ビジネスの実態に合うようルール化し、それを運用、モニタリングする役割を担っている。第3の防御が内部監査部門である。内部監査部門は、個々の内部統制を見るだけでなく、第1の防御、第2の防御が適切に構築・維持・運用されているかを現状調査し、リスクが高い領域を監査対象とすることで、効率的な内部監査が実現できる。

(3) 内部監査の品質評価

内部監査で内部統制上の重要な不備が発見された場合、内部監査部門の上長である社長、監査対象領域の担当役員、及び監査役にその事実は報告されるであろう。

内部統制上の重要な不備が報告されなかった場合、内部監査が適切だったといえるだろうか。海外事業が伸びているにも関わらず予算や言語の制約により海外拠点を監査範囲から除外しているかもしれない。また、内部監査部門内にシステム監査ができる能力を持った人材がいなくなった途端、IT領域を監査対象から外しているかもしれない。

内部監査が適切に実施されているかどうかを評価することは、社内外の取締役、監査役の関心事であり、内部監査人のグローバル組織であるThe Institute of Internal Auditors（内部監査人協会）は、「内部監査の専門職的実施の国際基準」（以下、「IIA基準」という）及び「内部監査の品質評価マニュアル」を公表している。

IIA基準では「品質のアシュアランスと改善のプログラムでは、内部評価と外部評価の双方を実施することにしなければならない」^{*4}と言及している。内部評価は内部監査部門内で行われる自己評価であり、外部評価は内部監査部門とは独立した第三者が実施する評価である。また、同基準では、「内部評価は最低でも年に1回、外部評価は最低でも5年に1回実施し、評価結果を取締役に報告しなければならない」とされている。

「内部監査の品質評価マニュアル」はIIA基準に則り、内部監査体制、内部監査要員、内部監査部門運営、内部監査の個々の業務プロセスの4領域を評価するように定めている。これらの品質評価はインタビュー及び資料の閲覧により実施されるが詳細につ

^{*4} The Institute of Internal Auditors「専門職的実施の国際フレームワーク（2013年1月1日適用）」1310より抜粋。関連リンク（日本語版）http://www.iiajapan.com/pdf/guide/IIAJ-final-IPPF_Standards.pdf

いては「内部監査の品質評価マニュアル」をご参照されたい。

(4) 内部監査の品質評価で発見される主な課題

① 年度監査計画を取締役会が承認していない

内部監査部門が社長直属の組織である場合は、年度監査計画を立案する際に、社長の承認は得ているものの取締役会に諮っていない会社も未だ多い。

社長のトップダウンで監査領域や監査テーマを定めることを否定するものではないが、ガバナンスの観点から鑑みると取締役会は社長が定めた監査領域や監査テーマが適切かどうかを検討すべきである。

② 2つの報告経路（デュアルレポート、図表2参照）が確保されていない

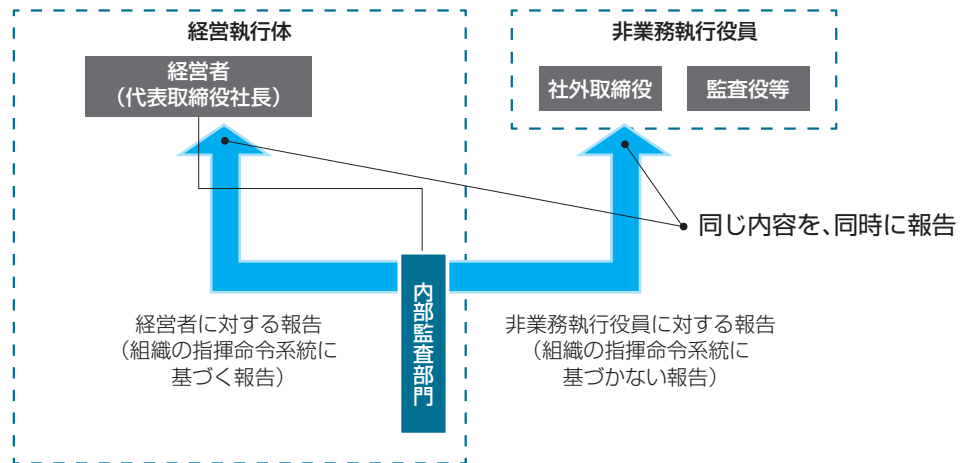
IIA基準において、「内部監査部門長は、内部監査

部門の目的、権限、責任及び内部監査部門の計画に関連する業務遂行について、定期的に最高経営者及び取締役会へ報告しなければならない。」と記載されている。内部監査の結果は、内部統制上の重要な不備の有無に関わらず取締役会や監査役会等に報告されるべきである。取締役会に内部監査結果を報告している会社は、取締役会が年度監査計画の進捗をモニタリングするために、内部監査部門が四半期毎又は半期毎に内部監査活動結果を総括して伝達していることが多い。

内部監査がその役割を果たすために、内部監査規程に取締役会への報告を明記するとともに、取締役会規程にも内部監査結果について定期的に報告を受ける旨を明記すべきである。

【図表2】デュアルレポート

デュアルレポート体制とは、「内部監査・内部統制に関する情報について、経営者に対する報告と同内容の報告を、経営者に対する報告と同時期に、非業務執行役員に伝達する仕組み」(経済産業省 コーポレート・ガバナンス・システムのあり方に関する研究会「社外役員等に関するガイドライン(平成26年6月30日)」より)



出所：当法人作成

また、仮に内部監査で発見された事項を社長がリスクが小さいと判断した場合においても、内部監査部門がそのリスクが大きいと考えるのであれば、内部監査報告書の社長承認を待たずに適時にその事案について取締役会に直接諮るべきである。

経営層の関与が疑われる昨今の企業不祥事案や、コードの適用を受け内部監査部門が社長以外に報告する経路を確保することはガバナンスを実効性のあるものたらしめる重要な論点である。

③ リスク・ベースの監査計画となっていない

内部監査に期待される役割は各社で異なるが、通常、社内ルールが遵守されているかどうかだけでなく、社内ルールが遵守された結果、リスクが許容可能な水準まで低減されているかについて調査することである。

社内ルールの設計がリスクを低減するのに有効でない、社内手続きが運用上形骸化している場合は発見事項として是正を求めるべきである。このような

指摘を効率的、効果的に実施するために、監査計画は潜在的なリスクを考慮したものでなければならない。

④ 内部監査要員に求められるスキル・知識が明確でない

日本企業においては、欧米企業と異なり内部監査人は専門職でなく、社内のローテーションによって配属される。そのため、内部監査の知識やその前提となる会計、業務プロセス、IT等について、どの程度までの知識が求められるかが明確でないことが多い。その結果、経営者が求める内部監査ではなく、内部監査部門が実施可能な監査計画になりがちである。

近年、社外役員は、海外拠点の監査や贈収賄リスクへの対応などを強く求めることがあり、内部監査要員に求めるスキル・知識は広がる傾向にあり、会社としての問題意識に対応するために、必要なスキル・知識を明確にし、社内を示しておくことが重要である。

(5) 内部監査の品質評価の活用

「守り」のガバナンスの一翼を担う内部監査がその責務を果たしていることの説明責任として、またその責務を果たすために改善する機会として、内部

監査の品質評価を活用されることが望まれる。

〈セルフアセスメント項目〉

- 取締役会は年度監査計画を承認しているか
- 2つの報告経路（デュアルレポート）が確保されているか
- 監査計画はリスク・ベースのものとなっているか
- 内部監査要員に求められる能力・スキルは明確になっているか

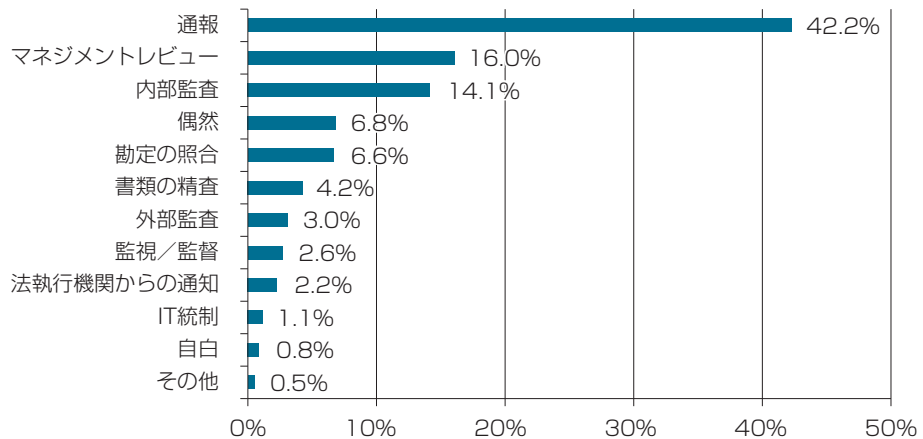
4. 内部通報制度のアセスメント

(1) 内部通報制度の意義

内部通報制度とは、法令違反や不正行為等のコンプライアンス違反を早期に発見・解決することを主な目的として、組織内部者からの通報を受け、通報者の保護を図りつつ、適切に調査・是正措置等を講じる企業内部の仕組みである。

内部通報制度は、不正発見の端緒のみならず、組織の自浄作用を高めるとともに、企業外部への通報リスクを低減させることにもつながるため、リスクマネジメントの観点からも重要な機能を果たす（図表3参照）。

【図表3】不正発見の手段別の割合



出所：米国公認不正検査士協会「職業上の不正と濫用に関する国民への報告（2014年度版）」P.19図11.不正発見 手段割合

また、社内の通報情報は企業体質を改善するための貴重な情報源でもあるため、経営者が積極的に耳を傾け取り組む姿勢を示すことは、従業員等からの信頼を得るだけでなく企業価値の向上にもつながると考えられる。

(2) 現状と動向

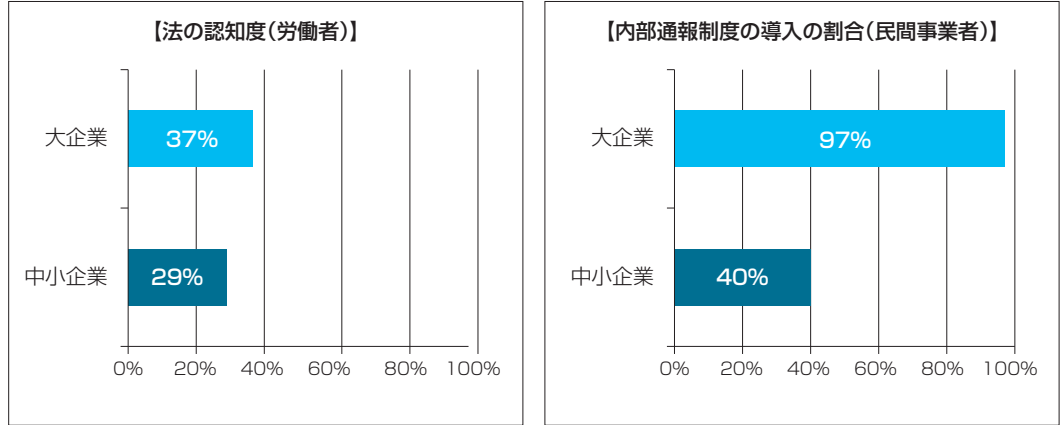
内部通報制度に関連する法律として、公益通報を行った労働者の保護及び公益通報に関し事業者が採るべき措置等を定めた公益通報者保護法が制定（平成18年4月に施行）されている。

一方で、同法は施行から10年が経過しているが、消費者庁が平成24年度に実施した「公益通報者保

護制度に関する実態調査結果」(図表4参照)をみると、同法に対する労働者の認知度は、大企業で37%、中小企業で29%と決して十分な水準とはいえない。また、中小企業においては、内部通報制度

を導入している企業は40%に止まっており、内部通報制度が十分に整備されていない現状がうかがえる。

【図表4】公益通報者保護制度に関する実態調査結果



出所：消費者庁「公益通報者保護制度に関する実態調査（平成24年度）」を基に当法人作成

また、近年の企業不祥事案にみられるように、内部通報制度が十分に機能せず、企業外部への通報により不正が発覚し、大規模な損失と信頼の失墜を招いた事案も発生している。

このような状況下において、平成27年3月24日に消費者政策会議にて決定された「消費者基本計画工程表」では、「公益通報者保護制度の周知・啓発を引き続き図り、事業者・行政機関における通報・窓口の整備等を促進し、コンプライアンスに係る取

組の強化を図る」ことが掲げられている。これを受け、消費者庁は「公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会」を開催しており、その検討結果を第1次報告書（平成28年3月）として公表している。同報告書において、民間事業者における実効性ある内部通報制度の整備・運用の促進に向け、今後取り組むべき方策として、5つのテーマが挙げられている（図表5参照）。

【図表5】今後取り組むべき方策

1. 事業者が自主的に取組むことが推奨される事項の具体化・明確化
2. 事業者の自主的な取組を促進するためのインセンティブの導入
3. 内部通報制度の更なる導入・取組の促進(法制度上の手当ての検討)
4. 公益通報者保護制度の意義等についての更なる周知啓発
5. 通報者保護の徹底

出所：消費者庁「公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会 第1次報告書（平成28年3月）」P.5

上記の方策において、事業者が自主的に取り組むことが推奨される事項をより具体化・明確化すべく、「公益通報者保護法に関する民間事業者向けガイドライン」の改正や、ガイドライン細則・手引き等の策定を提言している。また、通報者が安心して相談・通報ができる環境整備の促進として、社内リネンシー制度（内部通報制度を有効に機能させるため、自らが関与した不正を自主的に申告した通報者や調査協力者等については、社内処分の減免を行う仕組み*5）の導入、通報者の範囲を子会社・取引先の従業員や退職者などへの拡大にも言及している。さらに、事業者のインセンティブを高めるための取り組みとして、認証制度等の導入も提言している。その他にも、企業グループ・サプライチェーン等を通じた取組みの促進や、一定の知識・能力等を有する担当者の配置など、実効性向上に関する様々な提言がなされている。

加えて、改正会社法やコードにおいても、内部通報制度の適切な体制整備や充実が求められており、コーポレートガバナンスを支える重要な要素だと見える。

このように、内部通報制度を取り巻く社会環境は変化しており、実効性ある内部通報制度の整備・運用が求められているため、経営者にとって内部通報制度は重要なテーマの一つであるといえよう。

（3）内部通報制度を構築する上での主な課題

実効性ある内部通報制度を構築する上で、考慮すべき主な課題や対応策等を考察する。

① 内部通報制度と信頼感の確立

一部の日本企業には、ムラ社会の体質が残っているため、ネガティブ情報の通報は仲間を裏切る密告と見做す人もあり拒否反応がある。それゆえ内部通報制度の理解と信頼感がない限り、また強い思いがある場合を除き、通報に踏み切る従業員は少ないであろう。

上記でも述べたように、公益通報者保護法の認知度は低く、制度を十分に理解している従業員は少ない。実際に「匿名性は担保されるのか」「不利益等から守ってくれるのか」など、不安を抱えながら通報窓口相談するケースもある。ゆえに、安心して利用可能な仕組みの構築は勿論のこと、制度の理解を促し信頼感を確立すべく、繰り返し丁寧に説明することが必要である。その際に制度の主旨や目的（会社を良くするための取組み）をしっかりと伝えることも重要である。また、定期的なアンケート調査により制度の浸透度や課題を把握することも有用である。

② 匿名性の確保

匿名性の確保は、通報者にとって大きな関心事であり制度の大前提でもあるため、通報は機密情報として厳重に管理すべきである。この前提が崩れると制度の信頼は一気に失墜してしまう。

一方、通報事実を知る者が限定されているなど、事実上通報者が特定されるケースもあるため、仮に通報者が推定された場合でも、通報者保護が確保されることが重要になる。

③ 通報者の保護（不利益取扱いの禁止）

通報したことによる不利益（解雇・懲戒処分等）から通報者を保護することは、匿名性の確保と同様に制度の大前提であろう。

また、解雇や配置転換など、客観的に分かり易い不利益だけでなく、職場での無視やいじめ、人事評価が低いなど、事実上の不利益もあるため、通報者に対する十分なフォローが必要不可欠である。

④ 情報伝達ルートの明確化

通報処理を迅速かつ的確に実施するために、通報の重要性や種類に応じた情報伝達ルートを定めるとともに、最終的に振り分けを判断する機能（部署・役職等）を明確に定めておく必要がある。

また、経営者に関する通報に備え、経営者から独立した情報伝達ルート（たとえば、社外取締役や社外監査役への通報など）を設置することも重要である。

⑤ 窓口担当者の育成

内部通報の受付業務には、一般的なコールセンターのオペレーター業務とは異なり、以下のようなスキル・知識が求められる。

- ▶ 業務内容や法令の理解
- ▶ 傾聴して聞き出すスキル
- ▶ 調査に必要な情報を収集・整理するスキル
- ▶ 情報管理意識の高さ

また、窓口担当者は、通報の受付だけでなく、通報者に対して調査の進捗状況や結果等を適宜に通知する役割もあるため、高いコミュニケーション能力が求められる。

一方、窓口担当者に求められるスキル・知識は、経験から得られるものが多いため、育成には時間を要する。また、人命に係る緊急事案等に備え、窓口担当者を常設することも現実感が乏しい。それゆえ、匿名性確保が徹底されるというメリットを持つ、外部の通報受付窓口サービスの利用も有用である。

⑥ 調査スキルの向上

内部通報制度というと、通報の受付に着目しがち

*5 消費者庁「公益通報者保護制度の実効性の向上に関する検討会 第1次報告書（平成28年3月）」

であるが、通報事実が確認されて初めて是正が図られるため、受付後の調査は極めて重要性が高い。また、調査スキルが不十分な場合、以下のようなトラブルを引き起こしかねない。

- ▶ 配慮が欠けた調査により、通報者が推定される
- ▶ 不十分な調査により、通報事実を見過ごす
- ▶ 不注意な調査により、証拠が隠蔽される

こうしたトラブルが起こると、自浄作用が働かないだけでなく、「通報してもムダ」という認識が広まり、制度の形骸化を招いてしまう。また、調査は社内の対応が基本であるため、調査スキルを育成し蓄積していく仕掛けが必要になる。

⑦ ガバナンス

内部通報制度は、コーポレートガバナンスを構成するひとつの要素であり（図表1参照）、これを有効に活用するためには、経営者の強いリーダーシップとコミットメントが必要である。とかく内部通報という、ネガティブに捉えがちであるが、会社をより良くするために活用するという発想が必要である。そうした視点に立ち、今一度、自社の内部通報制度のあり方を見直してみることも有用であろう。

(4) 内部通報制度のアセスメント

実効性ある内部通報制度を整備・運用するためには、まずは現在の立ち位置を把握する必要がある。以下に内部通報制度を構築するにあたり、特に重要性が高いと考えられる項目を列挙している。内部通報制度の実効性向上に向けた見直しのきっかけとして活用していただくと幸いである。

〈セルフアセスメント項目〉

- 通報窓口を設置しているか
- 通報対象者や通報者保護等、必要事項を明記した規程を整備しているか
- 匿名性確保を含む情報管理体制は十分であるか
- 報告ルートは明確であるか
- 受付の手段や言語は十分であるか
- 通報者とのコミュニケーションの機会は十分であるか

- 調査体制を確保しているか
- 受付・調査担当に必要なスキルを定義しているか
- 是正措置や再発防止策が講じられているか
- 経営者と通報内容や改善状況を共有しているか
- 制度の目的や主旨を含め、従業員に対して定期的に周知しているか
- 経営者は積極的に関与しているか

5. まとめ

内部監査や内部通報制度などは、多くの上場会社で整備されているものと思われる。しかし、これらを実効活用して経営に活かしているだろうか？

社外取締役の導入・増員が進み、日本の上場企業の取締役会はまさに今、変革期にある。そのような中、社外取締役に就任した企業の内部監査部門や内部通報制度が形骸化しており実態として機能していなかったら、取締役会に適時・適切にリスク情報が報告されず、取締役会の監督機能は著しく低下するだろう。そのため、社外取締役の立場からすると、情報の信頼性を確保するため、就任した上場企業の内部監査部門や内部通報制度などのアセスメントにより、取締役会の監督機能を発揮するうえで必要な品質に達しているかを検証する必要がある。

一方で、執行側の立場からすると、新たに就任した社外取締役に對して、自らの内部監査や内部通報制度の品質がこのような水準にある、ということを実外取締役に説明できれば、彼らの不安要素が払しょくされ、取締役会における議論をより有意義な事項に時間を割くことができるだろう。

つまり、情報を報告される側（取締役会）、情報を報告する側（内部監査部門など）双方にとって、有効活用するためにアセスメントが必要になるものと思われる。

以上