

【要旨】内部監査のインセンティブと内部監査人の市場価値の変化

一橋大学大学院 国際企業戦略研究科
2017年度 博士後期課程単位修得退学 清水 武

I. 概要

本稿では、欧米の先駆者が遺した内部監査の原点から最近の諸先輩の業績に至るまでを分析し、監査に関する法制度と実務対応の観点で抽出した4つの要素、すなわち、内部監査部門の「独立性」、「ミッションと役割」及び「直属関係 (Reporting line)」並びにそれら全てに係る内部監査関係者（内部監査の実務従事者）の「属性・専門性」が、コーポレートガバナンス（以下「ガバナンス」という）との関係において、内部監査部門のインセンティブにどのように影響するのかを、筆者が経験又は内部監査人のネットワークから見聞した実務事例〈Anecdotes〉、筆者が実施した「個別サーベイ」の結果や統計データ等を使って検証した。

具体的には、上記の3要素及び内部監査部門とガバナンスの関係において、個々の文脈で、誰にとっての、どのようなインセンティブが働くかを明らかにしながら検討した（後述II. 結論の囲み枠内記載の結果を参照）。内部監査部門の監査活動におけるインセンティブは、内部監査部門における業務への取組意欲の向上や内部監査部門の業務目標の達成を促すものと概括的に捉えることができるが、それは内部監査部門以外の部門にも共通するものであるから、内部監査部門に固有のインセンティブは何かとの観点で掘り下げた。

その結果、内部監査部門は、内部監査報告書という媒体を通じて、直属上司である社長と日常のコミュニケーションを行うことから、指摘すべき異常な事態を発見するインセンティブ（＝発見インセンティブ）と、発見した事態とそれを解消するための提言を適時的確に上司（社長）に報告するインセンティブ（＝報告インセンティブ）が内部監査部門固有のものであり、本稿で考察する内部監査の主要なインセンティブであると考えた。

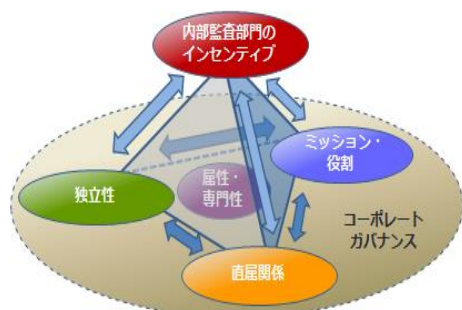
内部監査部門は、内部監査部門長及び内部監査人によって構成され、内部監査実務に従事する組織である。図表1に示すように、「内部監査部門のインセンティブ」を三角錐の上部頂点に置き、上記3要素は、相互に密接な関係を持つとともに、ガバナンスとの関係において、そのインセンティブに重要な影響を与えると考え、底面の各頂点に配置した。さらに、4番目の要素である「属性・専門性」を三角錐の底面に置き、「独立性」、「ミッション・役割」及び「直属関係」の3要素の確立が、それぞれ内部監査部門のインセンティブ

「要旨」

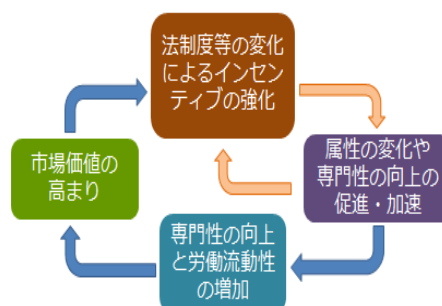
として働く場合にも、4番目の「属性・専門性」の在り方（有無、多寡等の違い）によっては、そのインセンティブを阻害し得ると想定した。

また、図表2に示すとおり、「法制度等の変化が、指摘すべき異常な事態を発見するインセンティブと、発見した事態の指摘とそれを解消するための提言を適時的確に上司に報告するインセンティブを強化し、内部監査関係者の属性の変化や専門性の向上を促進・加速し、更なる専門性の向上をもたらすとともに労働流動性を増加させ、結果として市場価値を高め、新たな循環につなげる」ことを、実務事例や統計データ等により検証した。

〔図表1〕 内部監査部門のインセンティブと4つの要素の関係



〔図表2〕 インセンティブの強化と労働流動性・市場価値の高まりの循環



Ⅱ. 結論：内部監査部門の有効なインセンティブシステム

1. 内部監査部門の独立性

- IIA 意見書（1947年～）において、内部監査の service の提供先が、社長から組織体に変化した。その後、米国ではガバナンス強化の要請から取締役会がモニタリングモデルに移行するに伴い、その影響を受けて IIA フレームワーク（1978年～）では、内部監査部門は他の業務執行部門から独立するとともに、必要に応じ、社長からの独立性も求められることとなった。
- わが国の内部監査基準及び実務対応は、IIA フレームワークに追従しながらも伝統的な監査役（会）制度の維持を所与として動き、他の業務執行部門（監査対象先）からの内部監査部門の独立性確保は名実ともに浸透したが、社長からの独立性には明示的に触れられることなく現在に至っている。
- 統計データによれば、内部監査部門が社長直属である割合は 80%超、また、専任も 80%超であることから、社長からの独立性を除き、他の業務執行部門からの独立性はほぼ確保されたといえる。

「要旨」

<p>監査対象先である内部監査部門の他の業務執行部門からの独立性確保（内部監査人は精神的な独立性確保）</p>	<p>無用の圧力・干渉を排除し、聖域なき監査の実施により、指摘すべき異常な事態を発見するインセンティブと、発見した事態の指摘（Findings）とそれを解消するための提言（Recommendations）を適時的確に上司に報告するインセンティブが働く。</p>
---	--

2. 内部監査部門のミッションと役割

- 会計監査から業務監査へ拡大し、法令等への準拠性評価に効率性の観点での評価が加わり、評価だけにとどまらず是正・改善のための提言が含められ、さらに、アシュアランス（合理的な保証）にコンサルティングが追加された。
- 上場会社における内部監査の事実上の法制化により、開示統制の一端を担うこととなった。
- 取締役会の役割の日米間での相違やわが国の監査役会制度の存在等、彼我のガバナンス構造と運用の違いにより、内部監査部門がガバナンスを監査対象とする場合の関わり方が異なる。

<p>内部監査部門の認知度向上： 監査対象先からの理解・協力が得やすくなり、双方のコミュニケーションが改善される。 （開示統制の一端を担うことにより）積極的でコンフリクトの少ない監査実務遂行が可能になる。</p>	<p>実効性の高い監査を実施することにより、内部監査部門の発見及び報告のインセンティブが強化される。</p>
<p>内部監査部門の業務領域の拡大と業務内容の高度化： 社長や監査の依頼者へのニーズ・期待に応えることができる。</p>	

3. 内部監査部門の直属関係

- IIA フレームワークで使用される Reporting line が、文字どおり直属関係であるのに対し、わが国の内部監査基準では、監査実務への適合を考慮し「報告経路」と意識された。約 20 年前、米国でも内部監査部門の直属上司の比率は CEO がトップではなかったが、最近わが国でも社長直属にシフトし、統計データによれば、その比率は 80% 超となっている。
- この意識の背景には、監査役会制度の存在があり、監査等委員会制度への移行が注目を集めている昨今でも、約 7 割の上場会社で監査役会制度が採用されている。
- 監査役会制度が、常勤監査役を置き、独任制かつ直接監査を前提としていることから、監査役会が補助使用人設置を求めた場合には置くとされている。そして、監査役会が内部監査部門に指揮命令権を求める場合は、監査役会の補助使用人と位置付けられる。
- これに対し、監査（等）委員は、取締役会を構成する取締役として、会社法の内

「要旨」

部統制システムの整備・運用状況を監督しなければならず、間接監査を前提としていることから、内部監査部門への直接指示は可能であるとの考え方がある。

- 監査委員会制度の導入元となった米国では、取締役会（監査委員会）による内部統制システムの監督及びガバナンス機能を支援する内部監査部門は、社内組織として連携できる唯一の存在であり、その連携が直属関係に発展することは不自然でない。米国の仕組みに近いわが国の監査（等）委員会と内部監査部門は、監査役会に比べ連携しやすいとの実務家の意見があるものの、その違いの裏付けは明確ではない。

社長に直属すること	内部監査部門に名誉心や精神面の充足をもたらし、社長方針の浸透度や諸課題への取組の進捗状況を監査活動により把握し、指摘すべき異常な事態を発見するインセンティブと、その事態の指摘とそれを解消するための提言を適時的確に社長に報告するインセンティブが働く。
監査機関に直属すること	内部監査部門が監査機関に直属する場合はその補助使用人であり、内部監査部門としての発見及び報告のインセンティブは働かない。補助使用人を兼務する場合には、内部監査と監査役会等の監査の目的が異なることからコンフリクト（内部監査部門としてのインセンティブの阻害）が起こり得る。

4. 内部監査部門のガバナンスにおけるポジション

- 内部監査部門は、社長・取締役会・監査機関に対して、平時は監査結果を提供し、有事の際には、取締役会（又は監査機関）への Reporting line を優先して是正・改善活動を支援する。これが可能な場合、内部監査部門がガバナンスのキーププレーヤー（社長・取締役会・監査機関）の支援者（バイプレーヤー）たり得る。
- 3つの監査機関に機能面での優劣はない。また、内部監査部門とは別建てに監査機関の補助使用人の専任組織を持てば、インセンティブの交錯はない。監査機関と内部監査部門は「連携」の関係にあり、もとより指揮命令関係が前提となっていないが、人的資源の制約から、内部監査部門と監査機関の補助使用人の兼務が少なからず行われている。本来、社長直属である内部監査部門に対して、監査機関が指揮命令権を持つならば、それは補助使用人の位置付けとなる。
- 監査役は取締役の違法行為の差止を請求できるとどまるが、監査（等）委員はそれに加え、取締役として代表取締役解職の取締役会決議に参加することができ、モニタリング機能が強い取締役会であれば社長に対する牽制力が働く。
- 独立社外取締役（以下「社外取」という）の存在・言動が内部監査部門の活動を

「要旨」

支援することが考えられる。社外取の専門的能力及びそれを支える気力・体力（以下「専門的能力等」という）にもよるが、内部監査部門が重要事項を報告（report）し承認を受ける取締役会に複数の社外取が存在する場合、内部監査部門は、独立性のある指示・意見を社外取から得られる可能性がある。その一方で、質の高いコミュニケーション力と内部監査報告が必要となるが、内部監査部門の専門的能力等と社外取のそれらが適度なレベルでバランスしていることが重要である。

内部監査部門がガバナンスのキープレーヤーの支援者となること （そのためには、監査機関や社外取との専門的能力等の適度なレベルでのバランスが重要）	平時には、社長の耳目として直属することによって名誉心と精神面の充足がもたらされ、内部監査部門に発見及び報告のインセンティブが働く。 有事の際には、ガバナンスのキープレーヤーを支援することにより、会社の存続を危うくするような事態から会社とその社員を救うために、生活保障を確保しようとするインセンティブが内部監査部門に働く。
上記のバランスを著しく欠く場合	上記の内部監査部門のインセンティブが阻害される。

5. 内部監査関係者とその業務環境の属性

- 内部監査部門に充当される人的資源の量及び業法等の要請により、監査業務の質や量が内部監査部門の規模を左右する。また、内部監査部門の規模が大きいほど、成熟度は高い傾向にある。
- 「個別サーベイ」の結果によれば（以下同様）、社内ローテーション人事（若手の登龍門・幹部候補者の研修プログラムを除く）で着・離任する内部監査部門長は、任期中の大きなチャレンジにはより消極的であった。そして、転職経験がない場合、公認資格の保有が転職に有利であると考えている割合が高く、外界志向が強くなければ、自分以外の外界志向に無関心なだけでなく、軋轢を生ずることもある。
- 社内ローテーション人事で着任した内部監査部門長への期待感は低いが、内部監査人の場合はおおむね肯定的に捉えられた。広範な監査領域と多様な監査テーマを網羅するための人材の確保・育成に有効であるからである。
- いわゆるシニア人事については、内部監査部門長の場合、上がりのポストとの受止めと、社内での豊富な経験を内部監査部門管理や実務に活用できるとの受止めに分かれた。一方、内部監査人の場合は、シニア人材が有用であるとの評価が多かった。

「要旨」

- ▶ 内部監査関係者の業務上の課題は、社長・監査機関との関係よりも、監査対象先との関係や内部監査部門内に関するものが多かった。これらの背景には、内部監査人に係るネガティブな理由・事情が共通して存在する。監査実務の現場では、監査対象先との関係だけでなく、内部監査チームの監査人相互にも、コンフリクトとストレスが生じ得る。

内部監査部門の規模の大小や成熟度の違い、内部監査部門長及び内部監査人の属性の違い（社内ローテーション人事・シニア人事の該否、転職経験・ネガティブな事情の有無）がもたらす個々の事象や個別の事情	社内ローテーション人事で着・離任する内部監査部門長には、任期中の大きなチャレンジへのインセンティブが働きにくい。
	内部監査人にコンフリクトをもたらし、そのインセンティブを阻害し得る。
	内部監査関係者の新たな就業機会を求めるインセンティブとなるが、条件次第でそのインセンティブを阻害し得る。
シニア人材が有用であるとの評価	内部監査部門への人材受入のインセンティブとなる。

6. 内部監査関係者の労働流動性と市場価値

- ▶ 内部監査部門が真の独立性を担保するには、内部監査関係者の労働流動性及び市場価値が必要である。それによって監査対象先である他の業務執行部門からの独立性だけでなく、精神的独立性と経済的独立性も担保できる。
- ▶ IIA 国際基準は、社内で発見された不正行為を社長に伝えても解決策が実行されない場合には、それを取締役会に伝えることを内部監査部門長に課している。そのためには、内部監査部門長の社長からの独立性が必要であり、意見表明したことで会社を去ることになるとしても、労働流動性と市場価値があれば、真実と良心のみに基づきその職責を全うできる。
- ▶ 「個別サーベイ」や人材紹介会社提供のデータ分析等の結果、内部統制報告制度を契機に内部監査関係者の労働流動性の大幅増加が明らかになった。また、内部監査部門の認知度を高めた事象として、同制度以外に、大手企業の不正事件も挙げられており、この 10 余年間の日本内部監査協会会員や公認内部監査人（CIA）の急増によっても裏付けられた。

内部監査関係者の労働流動性と市場価値	内部監査関係者が、大胆な指摘や提言、内部通報等を行うインセンティブとなり、本来の職責を全うすることを支援する。
--------------------	---

Ⅲ. メッセージ

善意の社長から、専門的能力とそれを支える気力・体力を備えた、これも善意の内部監査部門長が、内部監査部門の立上げを全面的に任せられたら、どのように設計・運用すべきかという問いへの答えとして、本稿での考察に基づき、内部監査部門のインセンティブの観点からベストプラクティスを述べ、メッセージとした。

➤ 内部監査部門

- ・社長の耳目として直属し、他の業務執行部門からの独立性を確保する。
- ・平時も、重要事項は取締役会にも報告（report）し承認を受けることとして、社長に対する牽制と健全な緊張感の醸成を行う。
- ・ミッション・役割として、IIA フレームワークに沿って、コントロール・リスクマネジメント・ガバナンスの各プロセスを客観的に評価し、是正又は改善のための提言を行い、是正・改善活動を適宜フォローアップして会社に貢献する。
- ・内部監査部門の体制は、会社規模や業態にもよるが、社内人材を中心に置きながら社外人材も積極的に登用する。前者は社内事情に詳しいという利点を、後者は経理財務、情報システム、法務等の知識・経験・実績を生かせる構成とする。いずれも、専門的能力等を備えていることが要件である。

➤ 内部監査部門長

- ・転職経験の有無、社内ローテーション人事によるか否かは問わない。
- ・内部監査人としての実務経験・実績を有することが期待される。
- ・経理財務、情報システム、法務等、内部監査と業務上の関係が深い実務経験を有することが望ましく、公認資格を保有することも市場価値を高める。
- ・日本内部監査協会等の監査実務家や研究者のネットワークへの積極的な参画と露出により、転職機会に遭遇する可能性が増大する。

➤ 監査機関

① 3つの監査機関の比較（環境・構成を含む）

- ・監査機関が、監査役会、監査等委員会、監査委員会のいずれであるかにかかわらず、強いモニタリング機能を有する取締役会が必要である。
- ・監査機関を構成する監査役等には専門的能力等が求められるが、内部監査部門のそれとの適度なレベルでのバランスがより重要である。
- ・監査機関の3つの類型に機能面での優劣はないが、監査機関の補助使用人と内部監

「要旨」

査部門の兼務を含め、監査機関が内部監査部門に対し指揮命令権を持つことにはコンフリクトが起り得る。監査役会と比べ、監査等委員会及び監査委員会の方が内部監査部門と連携しやすいとの実務家の意見があるが、検証できなかった。更なる検討の余地があると考え、今後の課題としたい。

② 常勤者選定の要否

- ・ 中小規模の社歴が浅い会社では、コスト面から設置済みの常勤制度を廃止する例もある。
- ・ 常勤者でなければ、精神面・経済面での独立性が確保される。しかし、会社法は監査（等）委員の常勤者選定を義務付けないものの、会社法施行規則で、選定の有無とその理由の事業報告への開示を求めており、常勤者の選定を促しているといえる。
- ・ 常勤者がいれば、日常の社内情報の収集や実査を含む監査活動に有利である。常勤監査役制度の沿革や筆者の実務経験を踏まえ、常勤制度はそれらのマイナス面を十分補うことができると考える。

③ 監査等委員会制度の位置付け

- ・ 監査等委員会制度は、社外取締役2名でコーポレートガバナンス・コードの要件をクリアできることが重要なポイントである上、三委員会設置会社の指名委員会及び報酬委員会の機能を一定程度代替（取締役候補選定及び取締役の報酬等の決定プロセスをモニター）できる同制度の利点が認識されつつある。
- ・ 監査等委員会制度は、三委員会制度をカバーする運用が可能であり、実務的にも効率的である。加えて、ガバナンスの観点でも、三委員会制度に準ずる要件を備えていると考えられる。
- ・ しかし、監査等委員会制度へ移行後も大きな意識の変化がないまま、監査役会制度に近い意識で取締役会が運営されている現状を推測できる。それらの実態を勘案すれば、監査等委員会制度は中小規模の会社のコンパクトな運営に適しているといえるにとどまり、三委員会制度への「通過点」と考えられる。
- ・ 三委員会制度では、指名委員会が機能することにより社外取締役の独立性が担保され、社長が事実上の社外取締役の任免権を持つことに対しても牽制力が働き、ガバナンスの観点で彼らが職責を全うするインセンティブが働くことになる。

以上