

実務指針 6.1 ガバナンス・プロセス

[根拠とする内部監査基準]

第 6 章 内部監査の対象範囲

第 1 節 ガバナンス・プロセス

6.1.1 内部監査部門は、ガバナンス・プロセスの有効性を評価し、その改善に貢献しなければならない。

(1) 内部監査部門は、以下の視点から、ガバナンス・プロセスの改善に向けた評価をしなければならない。

- ① 組織体として対処すべき課題の把握と共有
- ② 倫理観と価値観の高揚
- ③ アカウンタビリティの確立
- ④ リスクとコントロールに関する情報の、組織体内の適切な部署に対する有効な伝達
- ⑤ 最高経営者、取締役会、監査役（会）または監査委員会、外部監査人および内部監査人の間における情報の伝達

(2) 内部監査部門は、組織体の倫理プログラムと倫理活動の設計、実施および有効性を評価しなければならない。

(3) 内部監査部門は、組織体の I T（情報技術）ガバナンスが組織体の戦略や目標の達成に貢献しているかを評価しなければならない。

(4) 内部監査部門は、組織体集団全体の健全な発展という観点から、当該組織体の経営者や関係者の理解を求め、十分な調整と意見の交換を行うなどにより相互の信頼関係を築いた上で、関連組織体の内部監査を実施しなければならない。

[キーワード]

組織体および組織体集団、会議体、有効性の評価、役割分担、権限・責任、情報入手・共有、リスク・マネジメントおよび内部統制

[目的]

本実務指針の目的は、内部監査部門が、ガバナンス・プロセスの有効性を評価し、その改善に貢献するために、以下の点を明らかにすることにある。

- ① 組織体および組織体集団におけるガバナンス・プロセスの改善に向けた評価
 - ・ 自律的な経営システム構築の役割分担・権限・責任
 - ・ 会議体の権限・責任の体系
 - ・ 定期的検証の確保による内部監査部門の独立性と客観性の確保
- ② 倫理プログラムと倫理啓発活動の評価
- ③ I T ガバナンスの評価
- ④ 関連組織体の内部監査

[指針]

1. 組織体および組織体集団におけるガバナンス・プロセスの改善に向けた評価

組織体の機関設計については、株式会社にあつては株主総会の専決事項であり、業務運営組織の決定は、取締役会等の専決事項である。また、組織体集団をどのように形成するかも親会社の取締役会等の専決事項である。したがって、これらの決定そのものは内部監査の対象とはならない。内部監査は、組織体および組織体集団におけるガバナンス・プロセスをその対象範囲にするのであつて、それは組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、監視するために取締役会によって実施されるプロセスをいう。こうしたプロセスが機能するには、指示・命令にともなつて権限が委譲され（アカウンタビリティの設定）、課せられた職務の状況報告や顛末報告が承認されることによってその責任から解放される（アカウンタビリティの解除）仕組みが組織体内に整備・運用される必要がある。それは、ひいては有効な内部統制システムの構築、適正な財務諸表等の開示、各種の監査等を通じ、最高経営者が株主等に対して果たすべきアカウンタビリティの根幹となる。したがって、内部監査人は、アカウンタビリティの確立（設定と解除の仕組み）が適切になされているかを評価する必要がある。こうしたガバナンス・プロセスには情報が不可欠であることから、内部監査人は、情報が形成される仕組みとその伝達について十分留意しなければならない。

また、内部監査人は、これらを踏まえたガバナンス・プロセスの評価結果をリスク・マネジメントおよびコントロールの内部監査に関連付けることも必要である（実務指針6.0参照）。

さらに内部監査人は、ガバナンスとは何か、組織体および組織体集団におけるガバナンス・プロセスの性質はどのようなものかについて理解しなければならない。ガバナンスのフレームワーク、モデルおよび法令が求める事項は、組織体および組織体集団のタイプ等により様々であり、組織体および組織体集団が有効なガバナンスの方針をどのように整備し運用するかについても、その規模、複雑さ、成熟度、利害関係者の構造、ならびに組織体および組織体集団に適用される法制上の要請といった要素に左右される。

組織体がどのようなガバナンスの形態や運営方法（選択される機関設計を含む）を整備し運用するかは組織体の任意であるにしても、内部監査人は、以下の視点からガバナンス・プロセスの改善に向けた評価をしなければならない。

- ① 組織体として対処すべき課題の把握と共有
- ② 倫理観と価値観の高揚
- ③ アカウンタビリティの確立（設定と解除の仕組み）
- ④ リスクとコントロールに関する情報の、組織体内の適切な部署に対する有効な伝達
- ⑤ 最高経営者、取締役会、監査役（会）または監査委員会、外部監査人および内部監査人の間における情報の伝達

(1) 自律的な経営システムの整備・運用状況

最高経営者および取締役会は、組織体の企業価値の向上に向けた自律的な経営システムの整備・運用に責任を負う。また、組織体集団に対する親会社の最高経営者およ

び取締役会は、組織体集団の全体最適運営を考慮する。このため内部監査人は、独立した立場から客観的に、最高経営者および取締役会の企業価値の向上にかかる意思決定や組織体集団の全体最適運営にかかる意思決定に有用な判断の基礎が与えられていることのアシュアランスを提供する。

また、内部監査人は、最高経営者および取締役会が意図したように経営システムが整備・運用されているか、および個々の経営システムが組織体集団の中で全体的な最適化がなされているかについても評価する。

内部監査人は、これら 2 つのアシュアランスの提供を目指して以下の点を評価する。

① 内部監査人と、最高経営者、取締役会等および外部監査人との情報伝達

(例)内部監査人は、最高経営者、取締役会等および外部監査人と自律的な経営システムの整備・運用状況について話し合い、その問題点や必要とされる事項を評価する。また、内部監査人は、情報伝達あるいは指示・命令の段階で移譲された権限に応じて設定されたアカウントビリティを明確に解除する仕組みの整備・運用状況を評価する。

② リスク・マネジメントにおける方針・仕組み、組織・責任・権限、およびスキル要件の明確化

(例)リスク・マネジメントにおいて、外部環境・内部環境の変化に対応できるような方針・仕組みがあるか、リスク・マネジメントを担う組織及び責任者を含む人材の権限と責任は業務分掌規程や職務権限規程・決裁権限等により明確になっているか、スキル要件はあるか、取締役会および会議体（子会社含む）からのフィードバックの多寡などから、各階層（子会社含む）の人材がスキル要件を満たしているかを内部監査人が評価する。

③ 重要と評価されたリスクに対する自律的な対応とリスクの定量化、およびリスク評価結果の事業計画への反映

(例)リスクの大きさや組織体のリスクの受容水準に沿った対応が自律的に行われているかを内部監査人が評価する。(内部監査基準 6.2.1「リスク・マネジメント」を参照)。

④ リスク・マネジメント・プロセスの独立的評価によるモニタリングと定期的報告およびフォローアップ

(例)リスク・マネジメント・プロセスに対して、継続的な管理活動によりモニタリングされており、その結果は定期的に報告され、是正活動や必要なフォローアップもされているかを内部監査人が評価する。

(2) 会議体の権限・責任の体系

内部監査人は、取締役会等に適切な意思決定ができるための十分な情報が入っているか、および取締役会等の決定事項が組織体内に周知徹底され適切に実施されているかを評価することによってガバナンス・プロセスの改善に資することができる。具体的には、内部監査人が、組織体および組織体集団の取締役会等の会議体に関して、以下の点を評価する。

- ① 会議体の目的・構成・要件ならびに会議体および構成メンバーの権限と責任の明確性
- ② 会議体への情報提供プロセスの妥当性
- ③ 親会社から子会社への情報提供プロセスの妥当性
- ④ 子会社から親会社への情報提供プロセスの妥当性
- ⑤ 会議体による経営管理者のリスク・テイクに関する情報(とるべきリスクをとっているか、とるべきでないリスクをとっていないか)の把握状況
- ⑥ 適格な会議体構成メンバーの育成に向けた親会社による人材育成計画とその達成状況

(3) ガバナンス・プロセスの改善への貢献に向けた3つのディフェンス・ラインの活用

内部監査部門が組織体および組織体集団のガバナンス・プロセスの改善に貢献するために、いわゆる「3つのディフェンス・ライン・モデル」を活用することが有用である(実務指針 6.0「内部監査の対象範囲」を参照)。内部監査部門は第1のディフェンス・ラインと第2のディフェンス・ラインの有効性を検証・評価し、これらを利用することで、効果的・効率的に監査を行うことができる。また、内部監査部門は、各ディフェンス機能の業務の重複および漏れを減らすよう主導し、各ディフェンス機能の責任を踏まえて、内部監査の独立性と客観性の維持に努めなければならない。

2. 倫理プログラムと倫理啓発活動の評価

内部監査人は、内部監査対象組織の倫理目標、組織文化、コミュニケーション等について、関連する倫理プログラムと倫理啓発活動の整備・運用状況を評価しなければならない。内部監査人は、組織体および組織体集団の倫理方針に照らして重要と判断するリスクおよびその対応状況について、各組織体が事業計画に適切に反映しうるように可能な限り定量化しなければならない。

3. ITガバナンス

ITガバナンスは、組織体の目的達成のための経営戦略の遂行をITが効果的・効率的に支援するために、IT投資を含むIT戦略を意思決定し、IT管理態勢の構築を指導し、監督する、最高経営者および取締役会等が担うプロセスである。

したがって、内部監査人は、最高経営者および取締役会等が組織体の戦略に整合したIT戦略を立案し、指示しているか、ならびにIT戦略が実際に機能しているかを評価しなければならない。内部監査人は、最高経営者がITに係る全般統制およびITに係る業務処理統制についての方針および手続きを適切に定めているかを評価する。その際、監査対象組織のIT依存度が高い場合には、内部監査部門内のIT専門家、或いは社内IT関連サービス部署、社外のIT専門家の支援を得て監査を補完することができる。

(例) IT戦略を立案し、指示し、実際に機能しているかのモニタリング

ITガバナンスの曖昧さは致命的な経営リスクに直結するので、内部監査部門は、ITガバナンスの妥当性そのものよりも、その失敗がどのような経営リスクに直結するかという以下のような視点をもつべきである。

- ① I T戦略は、中長期的な経営ビジョンや事業計画の内容としてまたはそれと一体的なものとして明確に定められているか。
- ② I T 戦略は、取締役会等で十分に議論されて決定されているか。
- ③ I T 戦略は、わかりやすく社内に明示され周知が図られているか。
- ④ I T戦略は、情報システム部門やユーザ部門の業務計画に落とし込まれているか。
- ⑤ I T戦略は、達成状況が確認され、必要に応じ見直されているか。

4. 関連組織体の内部監査

親組織体の内部監査人は、組織体集団を構成する関連組織体の最高経営者、取締役会および内部監査人等関係者と、組織体集団全体の健全な発展に関する共通認識を持たなければならない。その上で、関連組織体に内部監査部門が存在しないかまたは脆弱な場合には、親組織体の内部監査人は、関連組織体の最高経営者等と十分な調整と意見交換を実施するなどにより相互の信頼を深めた上で、関連組織体の内部監査を実施しなければならない。なお、その際、内部監査の権限を確保するため、関連組織体との結びつきの強さに応じて、関連組織体の規程類にその旨を規定するか、両組織体間で内部監査に関する契約を締結することなどが望ましい。