

Internal Auditing

# 内部監査 No.12

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation  
Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>



## ■ 目 次 ■

<b>第5回（2025年度）懸賞論文 審査結果</b> .....	3
◆ 優秀賞 受賞論文 「企業価値向上に資するアシュアランス機能とアドバイザリー機能 —内部監査部門の実務的課題とその解決に向けた提言の一考察—」 宮崎 直樹（キャノンマーケティングジャパン株式会社 グループ総合監査室）.....	5
◆ 優秀賞 受賞論文 「内部通報制度の革新と内部監査の新たな使命 ——「第四の窓」モデルによる組織変革」 山崎 哲（株式会社 商工組合中央金庫 監査部 内部監査エキスパート 公認内部監査人（CIA）、内部統制評価指導士（CCSA）、 公認AMLスペシャリスト（CAMS）、応用情報技術者）.....	17

## 論 文

● 「経済安全保障と内部監査」 栗原 一福（日本内部監査研究所 上席研究員、元税務大学校長）.....	27
● 「内部監査と外部監査の連携に関する考察」 岡田 慎太郎（千葉経済大学 経済学部 経営学科 教授）.....	39
● 「IIA Topical Requirement “Organizational Behavior” を参照した 日本型組織におけるカルチャー監査の実証的考察 — 行動リスク監査モデル（BRAM）の構築とその適用可能性の検討 —」 市川 達也（日清食品ホールディングス株式会社 グローバル監査部 部長）.....	57
・ 「2022年度研究助成」研究結果（概要）報告.....	71

## 【お知らせ】

・ 2026年度研究助成募集要項.....	74
・ 2026年度懸賞論文募集要項.....	76



# 第5回（2025年度）懸賞論文 審査結果

テーマ：（次の3つのテーマから1つ選択）

- （1）内部監査は組織体のサステナビリティにいかに関与できるか
- （2）内部監査におけるアシュアランス機能とアドバイザリー機能について
- （3）内部監査は内部通報制度とどう関わるべきか

表彰論文：第5回（2025年度）の表彰論文は次の5件に決定いたしました。

## ◆優秀賞

※本誌にて掲載。

宮崎 直樹 氏（テーマ（2））

「企業価値向上に資するアシュアランス機能とアドバイザリー機能  
—内部監査部門の実務的課題とその解決に向けた提言の一考察—」

山崎 哲 氏（テーマ（3））

「内部通報制度の革新と内部監査の新たな使命  
—「第四の窓」モデルによる組織変革—」

## ◆佳作

野見 孝行 氏（テーマ（1））

「地方銀行のサステナビリティ経営に関する統合報告書の  
対応分析に基づくマッピングと内部監査の関与設計」

河合 一泰 氏（テーマ（3））

「内部監査は内部通報制度とどう関わるべきか  
—制度的役割と専門性・倫理観の活用モデルへの展望—」

西尾 卓治 氏（テーマ（3））

「企業等の内部通報制度体制に係る内部監査のあり方について」

当研究所は、内部監査研究の更なる推進を目的として、研究者、学生等及び実務家を対象とした懸賞論文制度を実施いたします。

近年、内部監査を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、様々な課題に同時並行で対応していくことが求められております。こうした状況に鑑み、本年度は、「サステナビリティ」、「アシュアランス機能とアドバイザリー機能」、「内部通報制度」という、内部監査が直面している課題の中でも代表的なテーマを提示し、応募者にいずれかを選択していただく形を取ることといたしました。



# 企業価値向上に資する アシュアランス機能とアドバイザリー機能 —内部監査部門の実務的課題とその解決に向けた提言の一考察—

宮崎 直樹

キャノンマーケティングジャパン株式会社  
グループ総合監査室

## 第1章 はじめに

### 第1節 テーマ選定の背景

コーポレートガバナンス・コード<sup>1</sup>の制定や伊藤レポート<sup>2</sup>の公表がなされてから、上場企業において企業価値を高めることの重要性が広く認識されるようになった。また、経済産業省は2025年に『稼ぐ力』の強化に向けたコーポレートガバナンスガイダンス（『稼ぐ力』のCGガイダンス）を公表し、企業価値向上に向けてコーポレートガバナンスの取組が重視されることを示している。企業は様々なステークホルダーから企業価値の創出を求められる環境で活動しているといえる。

監査役会設置会社を前提とすれば、経営者たる代表取締役は会社との間で、善管注意義務を負っている（会社法第330条、民法第644条）。この義務を果たす手段の一つとして、経営者は内部監査を活用する。このため、経営者は善管注意義務の一環として企業価値の維持・向上に資する行動を合理的に期待され、経営者が活用する内部監査部門も企業価値の維持・向上への貢

献を期待されていると筆者は理解<sup>3</sup>している。

また、内部監査が企業価値向上にどのように関わるかにつき、『専門職の実施の国際フレームワーク』や『グローバル内部監査基準』は、**図表1**のとおり内部監査が組織体に価値を付加する点で一貫している。

このような内部監査の役割に照らすと、内部監査部門が提供するアシュアランス業務とアドバイザリー業務はいずれも企業価値向上に不可欠な手段であるといえる。2つの業務を遂行するにあたり、どのような実務上の課題があるのかを考察し、内部監査部門が「企業価値向上のためのパートナー」へ至るための施策を提言することが本テーマを選定した背景である。

＜図表1＞ 内部監査の役割についての新旧比較

専門職の実施の国際フレームワーク	グローバル内部監査基準
内部監査は、組織体の運営に関し <u>価値</u> を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である <sup>4</sup>	（内部監査の定義として）組織体に <u>価値</u> を付加し組織体の業務を改善することを目的とした、独立にして客観的な、アシュアランス業務及びアドバイザリー業務 <sup>5</sup>

※『専門職の実施の国際フレームワーク』、『グローバル内部監査基準』より筆者作成（下線は筆者追加）

## 第2節 論文の目的と構成

本稿は、企業価値向上に貢献するための内部監査の役割を検討し、その実務的課題と対応策を整理・提言することを目的とする。第2章では内部監査の基本的役割と機能をまず確認し、企業価値向上の点からみたアシュアランス業務とアドバイザリー業務の重要性を確認する。第3章ではアシュアランス業務の事例を紹介し、アシュアランス業務において何が重要かを検討する。第4章ではアドバイザリー業務の事例を紹介し、アドバイザリー業務において何が重要かを検討する。第5章ではアシュアランス業務とアドバイザリー業務のバランスの重要性とそれを実現させるうえでの課題を検討する。第6章ではデジタルやAIの普及する環境下で内部監査部門に求められる役割が今後どのように変化していくのか、内部監査人として求められるものは何かを検討する。第7章では全体をまとめるとともに、内部監査部門が企業価値向上のためのパートナーとなるための施策を提言する。なお、以下で述べるのは私見であり、筆者が所属する組織の公式見解ではない。また、事例の紹介にあたっては守秘義務の観点から一部事実を修正している。

## 第2章 内部監査の基本的役割と機能

本章では内部監査の基本的役割と機能を確認し、内部監査部門がその職務を遂行するうえで何を求められているかを概括する。

### 第1節 アシュアランス業務とアドバイザリー業務の重要性

内部監査の基本的役割であるアシュアランス業務とアドバイザリー業務は『グローバル内部監査基準』において、次のように定義されている。

アシュアランスとは「ある問題、状況、対象事項又はレビューの対象となる活動に関する、組織体のガバナンス、リスク・マネジメ

ント及びコントロールの各プロセスについて、確立された規準と比較することにより、ステークホルダーの信頼度を高めることを目的とした表明」<sup>6</sup>であり、アシュアランス業務とはこのアシュアランスを提供する業務である。

アシュアランス業務は多岐にわたるものの、典型的なアシュアランスとしては、コンプライアンス監査や業務監査があげられる。コンプライアンス監査や業務監査であっても、いづれにしるアシュアランスを行う際には判断根拠たる何らかの規範が存在し、その規範に照らして監査対象の企業活動が適切なのかを検証し、報告することが内部監査人の業務である。

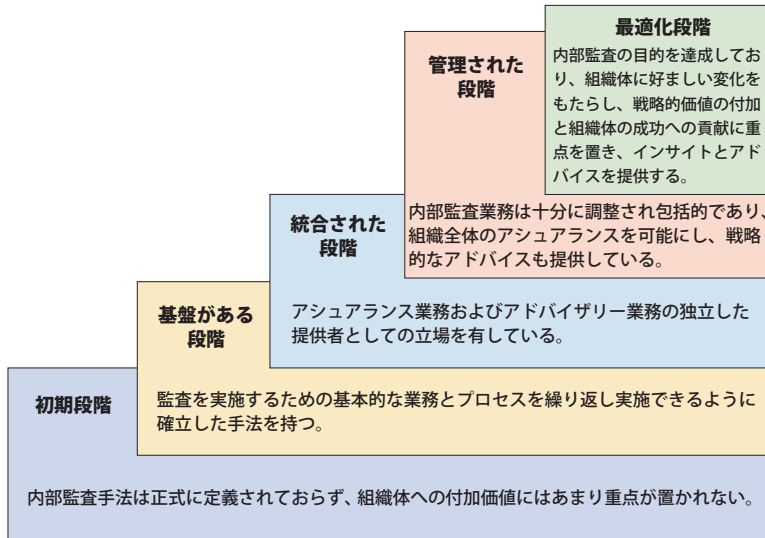
また、アドバイザリー業務とは「内部監査人が、アシュアランスを提供したり管理責任を負ったりすることなく、組織体のステークホルダーに助言を提供する業務」<sup>7</sup>である。アドバイザリー業務の例として、「新しい方針、プロセス、システム及び製品の設計や導入に関する助言、フォレンジック業務の提供、教育研修の提供、並びにリスクとコントロールに関する議論のファシリテーション」<sup>8</sup>があり、「アドバイザリー業務の内容と範囲は、関連するステークホルダーとの合意に基づいて決定される。」<sup>9</sup>とされている。このため、アドバイザリー業務では合意に基づいて業務を実施するため、どのような業務を行うかについてステークホルダー（対象部門など）とコミュニケーションをとることが重要となる。内部監査人は依頼者のニーズを汲み取り、付加価値を提供しなければならない。

### 第2節 内部監査部門の成熟度

内部監査部門は企業において、組織に関わるステークホルダーを念頭に置きながら前述の2つの業務を遂行する。また、その提供水準の向上に応じて内部監査部門の成熟度は高まる。

『品質評価マニュアル』の成熟度評価モデル

&lt;図表2&gt; 内部監査の成熟度の段階



※内部監査人協会 .2025年 .『品質評価マニュアルー 2024年版ー』より筆者作成

を念頭に置くと、内部監査は図表2に示すような段階を経て成熟していく。

まず、レベル1の初期段階では、内部監査手法は正式に定義されておらず、組織体への付加価値にはあまり重点が置かれない。レベル2の基盤がある段階では監査を実施するための基本的な実務とプロセスを繰り返し実施できるように確立した手法を持つ。レベル3の統合された段階では、アシュアランス業務及びアドバイザリー業務の独立した提供者としての立場を有している。レベル4の管理された段階では、内部監査業務は十分に調整され包括的であり、組織全体のアシュアランスを可能にし、戦略的なアドバイスも提供している。レベル5の最適化段階では、内部監査の目的を達成しており、組織体に好ましい変化をもたらす、戦略的価値の付加と組織体の成功への貢献に重点を置き、インサイトとアドバイスを提供する<sup>10</sup>。

このため、成熟度が高まった段階では、アシュアランス業務だけではなく、アドバイザリー業務も高水準で提供しているといえる。アシュアランス業務とアドバイザリー業務の両業務を高水準で提供し、価値を付加することが内部監査の成熟度を高めていくには重要となる。

### 第3節 3ラインモデル (Three Lines Model) と内部監査部門の目的

内部監査人協会 ( I I A ) は 2020 年に従来の 3 デイフェンスラインモデルを改訂し、3ラインモデルを公表している。「デイフェンス」から「モデル」へ変化していることの意味として、企業にとってのマイナスを防ぐ(規制への違反に伴うペナルティ等、すなわちマイナスから組織をデイフェンスする)こと

から、付加価値を提供すること(プラスを組織にもたらす仕組み=モデル)を重視するよう、内部監査も含めた各ラインの役割が整理されたことと筆者は解釈している。このような3ラインモデルへの変化からも、内部監査部門はアシュアランス業務とアドバイザリー業務を提供するうえで、付加価値の提供を求められると考える。

## 第3章 アシュアランス業務の詳細

本章ではアシュアランス業務の事例を紹介し、事例から得られた示唆やアシュアランス業務において重要と考えることを示す。

### 第1節 事例紹介

実例として筆者が関与した法令遵守状況に関する2線部門へのアシュアランス事例を紹介する。筆者が所属する組織では、製品の輸出を行っており、2線部門として輸出管理部門が存在している。その輸出管理部門から、自部門の法令遵守状況の検証を第三者的な立場から行ってほしいとの要請を受け、アシュアランス業務を行った。

このアシュアランス業務の目的は外国為替及び外国貿易法(以下、「外為法」とする。)や外為法の委任に基づく各種政令・通達とい

う規範に照らして、輸出管理体制の適切性を検証することであった。

規範となる法や通達があるため、それらに反していないかという検証がアシュアランス業務の主な内容である。このため、監査手続としては安全保障輸出を管轄する経済産業省が公表する、安全保障輸出に関するチェックリスト<sup>11</sup>を活用し、輸出管理体制が適切であることを検証した。内部監査チームは、輸出規制品の該非判定、需要者や輸出品目の用途確認、自主監査などの輸出管理体制が適切に機能しているかについて検証し、輸出管理体制は適切であるとの報告を行った。

このように、コンプライアンス監査では規範となるルールが存在しているため、あるべき姿との乖離を識別し、その乖離について報告することが監査部門の業務であった。一方で、このアシュアランス業務の課題は、2線部門は日頃から特定分野で専門性を発揮しており、内部監査部門と知識や経験の面で差があるということであった。監査部門は日々の輸出業務を担っているわけではなく、法令等の専門家でもない。このため、複雑な規制を学習しつつ監査を進める結果、監査期間が想定よりも長くなった。

## 第2節 事例からの学び

このように、アシュアランス業務の一例としてコンプライアンス監査を示したが、このアシュアランス業務を通じた筆者にとっての学びは次の点であると考えている。

アシュアランス業務では規範が存在しており、それとの乖離を把握するという点で、監査手続として何をすべきか、監査報告として何を伝達すべきかの理解はしやすいと考える。しかし、監査対象の分野によっては、内部監査人に必要な知見が不足することもあり、監査の効率を損なう可能性がある。そのような場合、内部監査人自身で学習することはもちろん、監査対象部門の協力を仰ぐといったこ

とを通じてアシュアランス業務を進めることが重要と考える。

## 第4章 アドバイザリー業務の詳細

本章ではアドバイザリー業務の事例を紹介し、事例から得られた示唆やアドバイザリー業務において重要と考えることを示す。

### 第1節 事例紹介

実例として筆者がチームの一員として参加した、セキュリティ対策へのアドバイスに関するIT部門へのアドバイザリー業務の事例を紹介する。筆者が所属する組織は、卸売業として創業されたが、事業ポートフォリオの転換を行いつつあり、無形の財であるサービスを取り扱うことも昨今多くなっている。需要予測・物流計画システムの提供など、ITソリューション事業が伸長してきており、ビジネス特性として顧客企業の機微情報を取り扱うことから、セキュリティ対策は必須である。また、セキュリティ対策に信頼があれば、さらなるITソリューション事業の拡大も見込める。

そこで、ITソリューション事業を統括する役員から、内部監査部門に対しセキュリティ対策について客観的な立場から助言を行ってほしいとの依頼を受けた。内部監査部門にはIT監査やシステム導入コンサルティングの経験を持つ社外出身者やCISA<sup>®</sup>の資格を持つ者が在籍しているため、このような依頼を受けたと筆者は推察している。

このアドバイザリー業務は自社サービスのセキュリティ体制の適切性を検証するとともに必要な助言を行うことを目的としていた。まず、監査チームは不正アクセス等の検知や報告体制の検証を行い、社内の情報連絡体制を理解しながらセキュリティ被害を防ぐ体制の検証を行った。また、CSIRT（Computer Security Incident Response Team：セキュリティインシデント発生時に対応するチームの

こと。)に関して、脆弱性情報などの収集や分析、インシデント発生時の対応、社内外の組織との情報共有や連携などについて助言を行った。

役員への報告として、自社サービスについて事前のセキュリティ対策はなされているものの、セキュリティインシデントが発生した場合のCSIRT機能について課題があることをまず説明し、課題の解決に必要な助言を提案した。具体的には、共通プラットフォームによるリアルタイム報告の促進、部門横断的な模擬訓練の内容をアップデートして実施する必要があることなどを助言した。報告とアドバイス案について役員の承認を受け、内部監査チームはCSIRT機能の改善に着手するアクションプランの作成を支援した。

このように、対象業務・部門の抱える課題を識別・報告し、その解決策・助言を関連部門に提示して改善を支援することが監査部門の業務であった。一方で、このアドバイザリー業務の課題は、インシデント発生時の対応を強化する観点で行った上記の助言を、関連部門に理解してもらうことであった。CSIRT機能はITソリューション事業を行う事業部門(1線部門)だけではなく、IT部門(2線部門)も巻き込んだ部門横断的組織である。組織横断の協力には調整が不可欠であり、内部監査部門がファシリテーターの役割を務めたものの、関連部門の合意形成に時間を要した。

## 第2節 事例からの学び

このように、アドバイザリー業務の一例としてセキュリティ体制の強化を示したが、このアドバイザリー業務を通じた筆者にとっての学びは次の点であると考えられる。

企業の活動は複合的であり、一つの助言が波及する範囲が広く、部門調整に苦勞する場面がある。このため、アドバイザリー業務では、他部門を巻き込んで業務を推進できるファシリテーション力や傾聴姿勢などの対話力が

内部監査人に求められると考える。また、アドバイザリー業務に必要な知見を持つ者が監査部門にいたとしても、他部門との調整などはその組織に長年勤めている者が担うなど監査部門内での役割分担も重要であると考えられる。

## 第5章 両業務のバランスと課題

第3章と第4章では、アシュアランス業務とアドバイザリー業務の実例からの学びを示唆した。本章ではこの学びを踏まえて、両業務のバランスとそれを実現するうえでの課題を検討する。

### 第1節 両業務のバランスの重要性

経営層が意思決定を行うにあたり、信頼に足る事実と将来への洞察は不可欠な情報である。アシュアランス業務は主に情報へ信頼性を付与し、アドバイザリー業務は主に助言・洞察を提供する。このため、相互に補完し合う観点で、アシュアランス業務とアドバイザリー業務は、内部監査業務の両輪としていずれかに偏ってもならず、どちらが欠けてもならない。

両業務は経営者を含むステークホルダーからの要望、内部監査部門の能力などを総合考慮し、バランスさせる必要がある。また、アドバイザリー業務で特定の部門に助言を行うと、監査対象部門となったときに客観性、独立性を損なうリスクがあり、その場合には客観性及び独立性を保つための対策が求められる(『グローバル内部監査基準』基準2.2<sup>12</sup>、基準7.1<sup>13</sup>)。

アシュアランス業務とアドバイザリー業務を内部監査部門が提供する際、部門外からの要望、内部資源、職業倫理の観点から常にジレンマは生じる。内部監査部門はこのジレンマと向き合いながら両業務を遂行し、企業価値の向上へ貢献しなければならない。

また、内部監査業務とガバナンス方針の整合をとることも重要となる。ガバナンスとは

単に規則を遵守させるだけではなく、企業価値を高めるための仕組みである<sup>14</sup>。このガバナンスの一貫で、内部監査部門は経営者が企業価値を高めるための仕組みの一つとして機能する。このため、内部監査部門は企業価値向上の観点で、アシュアランス機能とアドバイザー機能を提供するが、両機能をうまくバランスさせるうえでガバナンス方針と整合をとることが重要となる。

## 第2節 スキルセットや組織体制の課題

内部監査部門はアシュアランス業務とアドバイザー業務のバランスをとりながら企業価値向上に貢献する必要があるが、それを実現するうえでの課題もある。

まず、アシュアランス業務とアドバイザー業務では必要となるスキルが重なる部分も多いが、スキルの種類は多様であり、個人ですべてをそろえることは難しく、育成戦略の設計が課題となる。筆者の経験から、アシュアランス業務では、法令等の理解と監査対象部門の協力を仰ぐ重要性を示し、アドバイザー業務ではファシリテーション力や傾聴姿勢などの対話力の重要性を示した。これらの能力はいずれかの業務だけで求められるわけではない。また、企業や社会の発展に応じて必要なスキルも多様化する。内部監査人は2つの業務を遂行するうえで、多様なスキルセットを求められる。

アシュアランス業務とアドバイザー業務のバランスをとるために組織体制上、留意すべき点もある。例えば、多様な部門から内部監査部門へ異動を受け入れて部門としてスキルセットが充実していても、過去に在籍した部署との利害関係や客観性の観点で職業倫理に照らして適切な業務遂行が妨げられるおそれがある。アシュアランス業務とアドバイザー業務をバランスよく遂行するために人事面も含めて、内部監査部門をどのように組織するかも課題となる。

## 第6章 今後の展望と新たな課題

本章ではアシュアランス業務とアドバイザー業務という内部監査部門が提供する機能が今後どのように変化していくか、内部監査人として求められる知見は何かを概括する。

### 第1節 デジタルを活用した内部監査への進化

昨今、データ技術やデータ分析、AI活用がビジネス環境では所与のものとなっている。この環境変化はアシュアランス業務とアドバイザー業務の両方に影響する。

アシュアランス業務では、データ分析や生成AIを活用する環境になるまでは、サンプリングを行って検証を行うのが通常であった。しかし、大量のデータを瞬時に解析し、全件検査も効率的に行える環境になっている。例えば、データ分析が関係する監査テーマでは、ACL<sup>16</sup>を使いPCログの全件チェックを行い、労働時間などの労働法令遵守状況を確認するといったことが可能となっている。

また、アドバイザー業務では対象部門への提案を行うにあたり、例えば生成AIを論点や仮説の整理に活用することもできる。アドバイスの前提となるアンケートの集計やカテゴリ別の分析といったことも瞬時に行うことができ、内部監査人は分析結果の解釈やアドバイスの構築といった業務のコア部分に集中することができる。データ技術やデータ分析、AI活用といった変化に順応することは内部監査部門が取り組むべき課題である。

### 第2節 AI活用による職業倫理の新課題

生成AIの登場でソースデータを確認せずに生成AIの出力したことを「答え」であるとして業務を進めてしまう可能性がある。内部監査において、生成AIは情報の整理やディスカッションのために活用することがまず考えられるが、生成AIの出力するものを絶対と捉えかねないリスクもあり、これは生成A

Iの利用に伴うデメリットともいえる。

筆者の所属する組織でも生成AIを業務において活用しているが、監査人の質問に対して生成AIが誤った根拠を示して回答を出力することがあり、その誤った根拠を監査人が探すことに時間をかけてしまうという事例があった。生成AI使用時に監査人がAIの判断に依拠してしまう、根拠を確認せずに業務に適用してしまう、という点はAI活用に伴う職業倫理上の新たな課題でもある。

### 第3節 内部監査人が今後求められる知見

現在の事業環境下でアシュアランス業務やアドバイザリー業務を進めるうえで、内部監査人がデータ分析やAI活用についての専門性を備えることは不可欠である。また、データ分析やAI活用が進むにしても、データの解釈やAIのハルシネーション（AIによる誤情報の生成問題）へ対応する観点から、内部監査人は正確な技術理解と業務に関する豊富な知見を求められる。内部監査人は今後、アシュアランス業務とアドバイザリー業務を提供するにあたり、業務への深い理解力だけでなく多様なスキルをますます求められる。

## 第7章 おわりに

前章までにおいて、様々なステークホルダーからの企業価値向上という期待を背景に、内部監査部門が提供するアシュアランス業務とアドバイザリー業務の概観と実務上の課題を検討した。

アシュアランス業務では規範との乖離を検証するが、専門性の高い分野では監査対象部門との協力が求められる場面もある。アドバイザリー業務では専門的知見に加えて、対話力や協働関係が重視されることもある。内部監査人は法令等の理解、デジタル技術やAI活用といった新技術への対応だけではなく、自社や他者（他部門）との関係構築力や対話力などのソフトスキルも求められることが示

唆された。これらのスキルを継続して涵養することが課題となる。

アシュアランス業務とアドバイザリー業務の両業務で求められるこれらのスキルは、ある監査人を基準とすると両立が難しいものではなく、実務や学習を通じて養われる。ただし、第5章第2節で述べたように、アシュアランス業務とアドバイザリー業務をバランスよく遂行するにあたり、適切なスキルを持った内部監査人の育成をどのように行い、優れた内部監査人をいかに自社組織に配置するかが課題となる。

このような新技術への対応を含めた内部監査人の育成や内部監査部門の成長のためにどのような施策が必要か、最後に実務の観点から提言する。

第1に、IIAの研修や自己学習、アシュアランス業務とアドバイザリー業務の両機能を往復することを通じて、内部監査人はサステナビリティ情報、デジタル技術、生成AIを含めた多様な知見を積極的に吸収していくことを提言する。内部監査人は変化に対する感度を高めて能動的な学習姿勢を持ち、提供する業務の性質に照らして不足する知見を吸収していくことが内部監査の機能を向上、発揮させるうえで重要である。継続的な学習を通じて従来とは異なる観点での示唆など、よりの確なアシュアランスと実効性のあるアドバイスが可能となり、内部監査部門は経営判断の質向上に貢献することができる。

第2に、社内出身者と社外出身者の部門内協働を積極的に促進することを提言する。昨今、いわゆるキャリア採用は浸透してきているが、内部監査部門は積極的に他社経験者を自部門に受け入れる施策を講じることが考えられる。社内出身者であれば社内の実務や関係構築に優れた点があるが、アシュアランス・アドバイザリー経験が不足している場合がある。一方で、特定の経験を備えた者を選別して採用した社外出身者であればアシュアラン

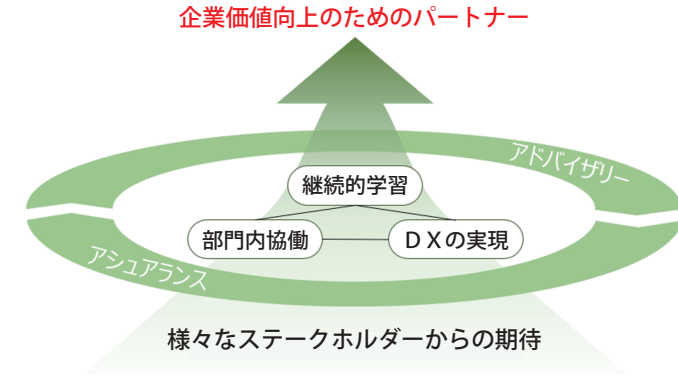
ス・アドバイザー経験は有している可能性が高いが、社内実務に通じておらず、関係構築が難しい場合もある。異なる出身者の部門内協働を促進することで多面的な視点での業務提供が可能となり、内部監査部門の経営課題への対応力は向上すると考える。

第3に、内部監査人が生成AIやRPA等を駆使し、仮説の設定や検証、報告や提案の精緻化といった非定型かつコア業務に注力して変革を図り、内部監査部門のDX化を実現することを提言する。例えば、他社事例の整理や法令に照らし合わせた規程の不備レビューといった業務は生成AIに依拠し、内部監査人は仮説の設定やリスク評価、監査対象部門との対話の強化といったコア業務に注力することで業務の高度化や変革を図ることができる。これにより戦略的な観点からの経営層への示唆やアドバイスなどを行うことで、内部監査部門は経営判断の質向上に貢献することができる。なお、業務においてどのように生成AIやRPA等を活用し、内部監査をDX化していくにつき、CIAフォーラム<sup>17</sup>や業種別部会を通じた実務者間の知見交換の機会も豊富にあり、内部監査人はこの機会を積極的に活用することが考えられる。

以上の施策を通じて内部監査部門が経営判断の質向上に貢献し、企業価値向上のためのパートナーと認められる過程を整理すると**図表3**のようになる。

すなわち、各施策は相互に補完し合いながら内部監査部門が直面する課題に対応し、これにより内部監査部門の能力は高まっていく。内部監査部門はより深くより広い視点からアシュアランス業務とアドバイザー業務を提供できるようになり、経営層はこれまで以上に正確かつ洞察に富む情報を得ることができ、経営判断の質が向上する。

＜図表3＞ 内部監査部門の成長過程



※筆者作成

ステークホルダーの期待を背景に、内部監査部門は各施策を通じて自らの力を高めることで提供業務の底上げを図り、経営層の経営判断の質向上に貢献することで「企業価値向上のためのパートナー」へ至ることができる。

注

1. 「コーポレートガバナンス・コード」は2015年に公表されて以降、2021年6月に最新版が公表されている。
2. 「伊藤レポート」は2014年に公表されて以降、「伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）」として、2022年8月に最新版が公表されている。
3. ただし、結果的に企業価値を毀損した場合でも、経営判断が著しく不合理な場合に経営者は責任を負う（いわゆる経営判断原則）。また、内部監査人は会社との間に委任契約を締結しておらず（多くは雇用契約と考えられる）、企業価値維持・向上への期待は存在しても、その法的責任や義務については取締役とは異なる立場にあると筆者は理解している。
4. 内部監査人協会 .2017年 .『専門職の実施の国際フレームワーク 2017年版 -』（IPPF）. 日本内部監査協会 .p.17
5. 内部監査人協会 .2025年 .『グローバル内部監査基準™ - 2024年版 -』 . 日本内部監査協会 .pp.224-225

6. 5. と同 .p.221
7. 5. と同 .p.221
8. 5. と同 .p.221
9. 5. と同 .p.221
10. 内部監査人協会 .2025年 .『品質評価マニュアルー 2024年版ー』 .日本内部監査協会 .pp.104-106
11. 経済産業省ウェブサイト .「輸出者等概要・自己管理チェックリスト(様式3)」 .<[https://www.meti.go.jp/policy/anpo/compliance\\_programs\\_xls/250617youshiki3.xlsx](https://www.meti.go.jp/policy/anpo/compliance_programs_xls/250617youshiki3.xlsx)> (2025年7月20日閲覧)
12. 5. と同 .pp.22-25
13. 5. と同 .pp.74-79
14. 「コーポレートガバナンス・コード」ではその前文で「本コードは、実効的なコーポレートガバナンスの実現に資する主要な原則を取りまとめたものであり、これらが適切に実践されることは、それぞれの会社において持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための自律的な対応が図られることを通じて、会社、投資家、ひいては経済全体の発展にも寄与することとなる」<sup>15</sup>とし、企業価値向上に向けた自律的な対応を図る観点でガバナンスが重視されていることを明らかにしている。
15. 株式会社東京証券取引所 .コーポレートガバナンス・コード(2021年6月版) .<<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>> (2025年7月20日閲覧) .p.1
16. A C LはGalvanize社の登録商標である。
17. 本稿を執筆中の2025年8月20日時点では、a20「AIを活用したリスクアプローチの方法の構築研究会」、e29「生成AIを活用した内部監査業務の高度化に関する研究会」といった研究会がAIと内部

監査の関係について研究する活動を行っている。

## 参考文献

### ■書籍

- ・アートン・L・アンダーソン、マイケル・J・ヘッド、シュリダハール・ラマムーティ、クリス・リドル、マーク・サラマシク、ポール・J・ソベル(日本内部監査協会・事務局訳) .2021年 .『内部監査：アシュアランス業務とアドバイザー業務(第4版)』 .日本内部監査協会
- ・島田裕次、荒木理映、設楽 隆 .2022年 .『DX時代の内部監査手法ーアジャイル型監査・リモート監査・CAATs』 .同文館出版
- ・高橋美加、笠原武朗、久保大作、久保田安彦 .2025年 .『会社法 [第4版]』 .弘文堂
- ・田中 亘 .2025年 .『会社法 [第5版]』 .東京大学出版会
- ・内部監査人協会 .2017年 .『専門職的実施の国際フレームワークー 2017年版ー』(IPPF) .日本内部監査協会
- ・内部監査人協会 .2025年 .『グローバル内部監査基準™ー 2024年版ー』 .日本内部監査協会
- ・内部監査人協会 .2025年 .『品質評価マニュアルー 2024年版ー』 .日本内部監査協会
- ・山下二郎訳 .2021年 .『ソイヤーの内部監査：組織体の価値の向上と保全(第7版)上巻』 .日本内部監査協会
- ・有限責任監査法人トーマツ .2022年 .『内部監査実務ハンドブック(第3版)』 .中央経済社

### ■ウェブサイト

- ・株式会社東京証券取引所 .コーポレートガバナンス・コード～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～(2021年6月版) .<<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq000008jdy-att/>>

- nlsgcu000005lnul.pdf> (2025年7月20日閲覧)
- ・経済産業省.2014年8月.持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクト（伊藤レポート）最終報告書.<[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport.pdf)> (2025年7月20日閲覧)
  - ・経済産業省.2022年8月20日.伊藤レポート3.0（SX版伊藤レポート）サステナブルな企業価値創造のための長期経営・長期投資に資する対話研究会（SX研究会）報告書.<[https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei\\_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport3.0.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/keiei_innovation/kigyokaikei/pdf/itoreport3.0.pdf)> (2025年7月20日閲覧)
  - ・経済産業省.2025年4月30日.「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンスガイドンス（「稼ぐ力」のCGガイドンス）.<[https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/earning\\_power/pdf/20250430\\_3.pdf](https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/earning_power/pdf/20250430_3.pdf)> (2025年7月20日閲覧)
  - ・内部監査人協会（IIA）.2020年7月.「IIAの3ラインモデル 3つのディフェンスラインの改訂」.<[https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/iaa/2020.07\\_1\\_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf](https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/iaa/2020.07_1_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf)> (2025年7月20日閲覧)

**宮崎 直樹（みやざき なおき）**

キヤノンマーケティングジャパン株式会社  
グループ総合監査室



慶應義塾大学経済学部卒業後、監査法人および財務アドバイザー企業に勤務。公認会計士として、財務諸表監査や内部統制監査等の法定監査業務に従事するとともに、企業再生支援や中期経営計画策定支援などの財務アドバイザー業務を経験してきた。

その後、事業会社にて、公認内部監査人として組織監査やコンプライアンス監査をはじめとする内部監査業務に携わり、企業のガバナンスおよびリスクマネジメントの向上に関する取り組みを行っている。



## 内部通報制度の革新と内部監査の新たな使命

### ——「第四の窓」モデルによる組織変革<sup>1</sup>

山崎 哲

株式会社 商工組合中央金庫 監査部  
内部監査エキスパート  
公認内部監査人（CIA）、内部統制評価指導士（CCSA）、  
公認AMLスペシャリスト（CAMS）、応用情報技術者

#### 序章 「第四の窓」という革新的解決策

「統制は完璧です」「リスクは適切に管理されています」「重大な不備はありません」——日本中の会議室で、今日も同じ報告が繰り返される。

しかし現場は知っている。形骸化したチェック、機能しない統制、そして誰も口にしない抜け道の存在を。なぜ誰も声を上げないのか。答えは明白だ。制度の不備を指摘する場所がないからである。内部通報制度は存在するが、不正や違反の告発に特化しており、制度そのものの改善提案を受け付ける仕組みにはなっていない。

理論の世界では、内部統制も内部監査も、固有の制約のもとで機能する。誤りや逸脱がゼロになることはない。にもかかわらず、実務では多くの組織が「無謬性前提」——すなわち「正しく設計された制度に従えば間違いは起こらない」という幻想に固執する。

この理論と実務の乖離が現場の沈黙を生み、制度改善の機会を失わせる。規程の不備を語る場がないことで、組織は学習機会を逸し、同じ問題を繰り返すという悪循環に陥る。

現行のインシデント報告制度には、もう一つの欠陥がある。多くの組織で採用される三つの窓——「理解不足」「認識不足」「資源不足」

には、「規程品質不足（規程が曖昧で現場実態に合わない）」という選択肢が存在しない。すべては個人や現場の問題に還元され、制度の曖昧さは最初から除外されている。

本稿が提案する「第四の窓」とは、従来の三類型に「規程品質不足」という第四の選択肢を設けるところから始まる革新的なモデルである。これは単なる選択肢の追加ではない。組織が自らの不完全性を認め、現場との協働によって継続的改善を実現する文化変革の具体的方法である。

「第四の窓」の本質は、規程の不完全性を前提とし、それを改善の機会に転換することにあるが、単に様式を変更するだけでは機能しない。既存のホットラインを「負の窓」（問題指摘）と「正の窓」（改善提案）の二枚看板に拡張するという構造的変革が求められる。具体的には、成功も失敗も、喜びも困りごと、すべてを受け止める「オープンライン」へと変容させるのだ。

この開かれた回線こそが「第四の窓」を開く前提条件である。ポジティブな機能を先行させることで心理的安全性が確立され、その土壌の上に初めて「規程品質不足」が語られる。オープンラインなくして第四の窓なし——これが本稿の中心命題である。

時代はこの変革を後押ししている。IIAは2025年7月に『組織行動』トピック別要求事項の公開草案を公表し、行動・意思決定・人間関係の力学からなる組織行動を監査する際の最低基準を示した<sup>2</sup>。カルチャー監査（組織行動）の必須事項が明文化される意義は大きい。

本稿は、この「真実を語れない組織文化」の構造を解明し、内部監査が内部通報制度のガバナンスと運用を独立の立場で評価し、改善提言を通じて組織の自己改善能力を高める道筋を論じる。沈黙の構造を分析し、第四の窓が開かない要因を特定したうえで、オープンラインを基盤とする制度設計の要件と検証方法を提示し、その哲学的基礎と適用限界を併せて論じる。小さな実装を梃子に大きな文化を動かす試みとして、読者の批判と実践を求める。

## 第1章 「完璧な制度」という危険な錯覚——組織が陥る無謬性の罠

### 1.1 「あっち側の人」になる瞬間

営業現場で10年、「本部は現場を全く分かっていない」「机上の空論ばかり」と愚痴をこぼしていた人物が、本部に異動した途端、「現場がきちんとやれば問題ない」と言い始める。

これを本稿では「あっち側の人になる」現象と呼ぶ。

かかる劇的な心理的転換は、個人の気まぐれによるものではない。組織構造が生み出す必然である。本部では「いかに完璧な制度を作ったか」「どれだけ精緻な計画を立てたか」が評価の中心となり、制度の限界を認めることは自分の仕事の価値を否定することと見なされるのだ。

さらに深刻なのは、本部部門特有の距離バイアスである。物理的・心理的な隔たりが、現場の苦労を他人事に変える。数字とレポートだけが現実となり、その背後にある人間の葛藤や創意工夫は見えなくなる。かつて自分

が味わった苦労も、時間とともに美化され、「自分はできたのだから、今の現場もできるはずだ」という歪んだ認識が生まれる。

本部自身も限られた予算と過大な要求の中で制度の完全性や期限の達成が恒常的に求められ、これに届かなければ厳しい評価が待ち受ける。こうした構造的矛盾が本部と現場の相互不信を生む。「あっち側の人」になる現象は資質ではなく構造の産物なのだ。本部も現場も制約下で苦悩しており、改革を進めるには相互理解が不可欠なのである。

### 1.2 現実を直視できない制度設計の二重基準

組織は本音では「単純な統制では不十分」と理解している。実際、現金管理や機密情報管理、個人情報保護など真にクリティカルな領域では、一次チェック、二次検証、システム突合、独立したモニタリングといった多層防御が実装され、「人間は間違える」「システムも完璧ではない」という前提で制度が設計されている。

にもかかわらず、大半の業務では「ダブルチェックすれば完璧」「システム化すれば間違いない」「マニュアル通りやれば問題ない」という建前が横行する。なぜこのような二重基準が生まれるのか。

答えは単純だ。すべての業務に多層防御を設計することは、コストと労力の観点から現実的ではないし、それを正直に認めることもできないからである。「この業務はそこまで重要ではないので、簡易な統制で済ませます」とは言えない。すべてが重要であり、すべてが完璧に統制されなければならない。かかる無謬性神話を前提としなければならないのだ。結果、「形式的完全性と実質的脆弱性」が併存する制度となる。ダブルチェックさえすれば誤りは生じないという幻想に立脚する。だが人は二重に見ても誤り得る。しかし制度はそれを想定せず、次の防御線を用意しない。

制度の設計者も、この矛盾に気付いてはい

る。それでも、予算と人員の制約下では形式的な完璧さを優先せざるを得ない。本部は、本来はリスクに応じて統制の強弱を調整すべきところを、無謬性神話に引きずられてすべての業務を一律に重要と位置づけるルールを作りがちだ。

結果として、ダブルチェックという制度さえ設ければ誤りは生じないという無謬性神話が支配し、不備が起きればすべて現場のミスとして処理する風潮が強まる。この悪循環が形式主義を固定化させていくのである。

### 1.3 現場の三つの適応戦略とその代償

無謬性前提の下で、現場は三つの戦略を身につける。

第一は「沈黙」だ。「どうせ言っても無駄」という諦念が蔓延し、問題を発見しても報告せず、改善提案も控える。表面的には従順に見えるが、心の底では「本部は現実を知らない」という不信が渦巻く。

第二は「現実的判断」である。本部照会を原則としつつ、現場は高リスクを厳格に、低リスクを簡素に扱う。しかしその線引きは、無謬性神話に基づいて作成された規程には書かれていない。現場は常に規程違反のリスクにさらされている。現場の本音は「この線引きこそ規程に書いてくれ」だ。

第三は「部分的開示」である。喫緊の小さな問題だけを先に出し、形式的には「隠していない」を確保しつつ、根本的な論点は後回しにする。

これら三つの戦略が重なると悪循環が始まる。沈黙によって情報は痩せ細り、現場の独自判断が水面下で広がり、表に出るのは小さな報告ばかり。階層を上がるごとに楽観が塗り重ねられ、やがて実態とかけ離れた公式見解が形づくられる。長年の先送りの果てに、ついには破綻に至る。真実を語れない組織は、いずれ自壊せざるを得ないのである。

この悪循環を断ち切るには、規程の不備を

安全に指摘できる仕組みが不可欠であり、本稿が第5章で詳述する「オープンライン」がその解決策となる。

## 第2章 内部監査の進化と可能性——準拠性から対話的協働へ

### 2.1 準拠性監査という不可欠な基盤とその限界

内部監査の起源は、規程や法律への準拠を確かめる準拠性監査にある。この基礎的機能は、どの段階でも欠かせない土台である。監査人は規程通りの実施を検証し、業務品質が想定水準を保持しているか保証を提供する。

しかし準拠性監査のみでは限界がある。規程自体の妥当性への踏み込みが不足し、現実との乖離は対象外とされがちである。現場は「気をつけます」と儀式的に答え、書類が揃えば問題なしという形式主義に陥る。準拠性監査は不可欠な基盤だが、それだけでは本質的リスクを見過ごし、無謬性神話を温存しかねない。

### 2.2 リスクベース監査と経営監査の重層的発展

リスクベース監査は、準拠性監査の基盤上に新たな視点を加える重要な発展であった。遵守確認に加え、リスク管理の実態を問うことで監査機能が拡充される。なぜリスクが生じたかを分析し、表面的症状から根本的問題へと視野を広げる。準拠性の土台を維持しながら、リスクアセスメントによる優先順位付けと合理的保証への理解を深める。

経営監査は、準拠性監査とリスクベース監査を包含しながら、組織の意思決定プロセスや文化を監査対象に加える。経営判断の経緯、戦略遂行から生じる歪み、組織文化の健全性を評価する。これらの監査アプローチは置き換わるのではなく、成熟度に応じて重層的に積み上がり、相互補完しながら総合的機能を高める。

## 2.3 カルチャー監査という新地平

I I Aは2024年にグローバル内部監査基準(G I A S)を策定し、特定リスク領域ごとのトピック別要求事項を新設、2025年には「組織行動」の草案を公表した。これは組織文化や行動様式といった見えない要素の重要性への認識を示す。

カルチャー監査は「本当のことを言える組織か」を問う。心理的安全性は確保されているか、問題提起の仕組みは機能しているか、失敗から学ぶ文化は醸成されているかを評価し、具体的な行動の背景にある文化を診断する。

同様の視点は規制当局も共有している。金融庁の報告では準拠性監査の機能を基に経営監査へ幅を広げ<sup>3</sup>、ガバナンス・リスク管理に加え企業文化や意思決定構造の評価を監査対象に含める動きを示している<sup>4</sup>。カルチャー監査は、準拠性監査とリスクベース監査の基盤を維持しながら、企業文化や行動を含む実質的なガバナンス評価を可能にする。

## 2.4 異文化が示す共通の処方箋

文化的背景が異なる米国とドイツが、独立して同じ結論に至ったのは偶然ではない。米国C O S Oは「リスクを脅威と機会の両面から捉えるべき」と強調している<sup>5</sup>。失敗は恥ではなく学習資源と捉えられ、アジャイル開発やリーンスタートアップに体现されるように、実践を通じて無謬性神話を打ち砕く文化が築かれている。

一方、ドイツBaFinのMaRiskは、リスク管理を組織の中核機能として制度に組み込み、E S Gリスクを含む重要リスクの継続的な識別・評価・監視を義務づける。経営陣は内部でモニタリングを行い、さらに少なくとも四半期ごとに社内の独立した監督機関へ文書で報告しなければならない<sup>6</sup>。ここでもリスクの不在を前提とせず、不完全性を制度に埋め込むことで、形式的完璧主義を打ち砕こうとし

ている。

両者はアプローチこそ異なるが、誤りや残余リスクを改善の契機とする点で一致している。米国は失敗の共有を文化として根づかせ、ドイツは制度化を通じて改善を強制してきた。いずれも基礎的な統制機能を堅持しながら、組織の発展を促している。

日本の組織もまた、この姿勢を共有しつつ無謬性神話を克服する道を探らねばならない。その独自の方策として「和」の精神を協働の力に変える仕組みが求められる。本稿はその具体像を第五章で論じる。

## 第3章 現実からの教訓——金融実務の典型例

### 3.1 「100%か0%か」の罫

金融実務には、データが一部欠損しただけで「全部そろわなければ意味がない」と結論づけてしまう局面がある。システム移行や連携不具合により取得できない項目が生じると、現場は完璧な資料がない限り分析自体を保留にしがちだ。これは無謬性神話がもたらす典型的症状であり、形式的な完璧さにこだわるあまり、利用可能なデータを活かす発想が後退する。

その結果、残存リスクが膨らみ、組織全体のリスク認識が歪む。表面上は「チェックはしている」という安心感が得られるが、実際には真のリスクが覆い隠される。

内部監査の使命は、現場の萎縮や負荷を理解しつつも、残存リスクの過小評価を放置しないことにある。利用可能なデータから合理的な判断を下し、完璧でなくとも有効なリスク管理へと発想の転換を促すことである。完璧を求めるあまり現実的なリスク管理を放棄することこそ、最大のリスクとなる。

### 3.2 「誤検知疲労」という諦念

マネーロンダリング対策や不正検知システムは、大量のアラートを吐き出すが、その多

くが誤検知であることが珍しくない。現場では「また今日も1000件のアラート、999件は誤検知だろう」という諦念が蔓延し、意味の薄い確認作業に追われるうちにシステムへの信頼が低下していく。チェックは機械的になり、真に発見すべき異常への感度が鈍る。やがて「このチェックは縮小しよう」という判断に傾きやすくなるが、それは怠慢ではなく、無益な反復で注意資源が枯渇した結果である。

しかし、高い誤検知率はシステムの無意味さではなく、ルール of 粗さを示している可能性がある。内部監査の使命は明確だ。現場の疲労に共感しながらも、誤検知の山を学習資産として再定義し、どのパターンが多いのか、真の異常との境界はどこかを分析する。この知見の蓄積が、閾値の調整やルール of 改良、モデル更新といった高度化の道筋を作り、誤検知疲労を改善に変える。

### 3.3 「たかがコード」という軽視

規制報告や資本計算、リスク管理の基礎となる属性コードは、一見ささいなものに見える。しかしその誤りは計算過程で増幅され、累積効果は最終的な規制数値を大きく歪める。

例えば、中小企業向け融資が大企業区分に誤分類されればリスクウェイトの計算が狂い、自己資本比率に影響する。担保の種別コードが間違えば回収率の想定が変わり、引当金計算に波及する。「多少の誤りでも影響は軽微」という油断が制度全体に波及し、監督当局への報告の信頼性を根本から揺るがす。

内部監査が果たすべきは、この「コード軽視」の構造的問題を可視化し、基礎データの精度確保を単なる事務処理から組織的ガバナンスの課題へと引き上げることである。形式的なダブルチェックに終始せず、リスクに応じた多層的な管理を構築する姿勢が求められる。

これらの事例に共通するのは、完璧を求めあまり判断が硬直し、必要な対応が後手に回る点だ。内部監査は、こうした構造的課題

を可視化し、リスクの大きさに応じた現実的な管理体系の構築に向けて提言する役割を担う。

## 第4章 哲学的洞察——無謬性前提を超えて

### 4.1 ニーチェの警鐘——怪物と向き合う者の宿命

無謬性神話を超えるためには倫理的・哲学的な自己反省が必要である。ニーチェは『善悪の彼岸』で「怪物と戦う者は、自らが怪物にならぬよう心せよ。ながく深淵をのぞき込むときは、深淵もじっとこちらをのぞき返しているのだ」と警告した<sup>7</sup>。

この言葉は、腐敗を暴く者が自ら腐敗し、制度の欠陥を指摘する監査人が「無謬性」の怪物と化す危険を示唆する。実際、内部監査が「制度は間違ってはならない」という論理に加担し、自らの正しさを絶対視して相手を一方的に断罪すると、現場は萎縮し沈黙を選び、対話は断絶する。その姿勢はやがて自らを正義の執行者と錯覚させ、異なる声を封じ込める怪物へと変貌する。

規程への不準拠や規程の欠陥を発見し、それらを指摘し続けること自体が「監査の正しさ」を保つ儀式となり、監査人は「欠陥を暴く者」であり続けることにアイデンティティを見いだす。ニーチェが注意する「深淵」とは、無謬性神話に取り憑かれた制度それ自体であり、そこに見入るほど「完璧な監査」の幻想に囚われる。

監査人が真に問うべきは「いかに制度を完璧にするか」ではなく、「制度は必ず欠陥を抱えるという前提で、いかに学習と改善の循環を起すか」である。ニーチェの言葉は、内部監査の目的を再考させる出発点となる。

### 4.2 ハーバースの処方箋——対話が生む正当性

無謬性神話を超えるためにはまた、制度の

正当性を建設的に再構築する必要がある。

この点、ハーバーマスは『近代の哲学的ディスクールⅡ』において、主観哲学の限界を指摘し、規範の正当性を対話的理性に基づいて理解する視座を示している。

具体的には、従来の主体が自分を反省することに理性の基盤を置いてきた近代哲学を越えて、ハーバーマスは相互に語り合う人々の合意に理性の根拠を求める。彼にとって規範の正当性は対話の中にこそ見いだされる。すなわち、制度やルールは関係者が互いに論拠を示し合い、強制なき合意を形成できるときに正当化されるのである<sup>8</sup>。

この考え方は内部監査の実践にも応用できる。内部監査は現場と本部の対話を橋渡しし、建設的な合意形成を促す役割を担う。国際基準のスリーラインモデルも、第一線・第二線・第三線の補完的な協働を重視する。

第四の窓は、まさにこの理想的発話状況を組織に埋め込む装置である。制度の不備を指摘する者と受け止める側が経験と根拠を共有し、規程がそうなった理由を共に掘り下げ、解決策を模索する。このプロセス自体が正当性を再構築するのである。

### 4.3 文化を超えて響き合う智恵

このような哲学的洞察は、東西を問わず人間と組織のあり方に通底している。中国古典の『中庸』は「極端に偏らず和を保つ」ことの重要性を説き、制度や言葉の限界を認識しつつ自然な秩序の回復を目指す姿勢を示す。

ニーチェの永劫回帰は「過ちは繰り返すもの」であることを前提に歴史的批判の中から新しい生への可能性を探り、ハーバーマスの対話的理性の構想は「権威によらず、論拠の相互理解によって進歩する」ことを示す。他方、東洋思想でも過ちや不完全性を否定せず受け入れ、対話を通じて次の一步を踏み出すことが強調される。

第四の窓モデルは、西洋の合理主義と東洋

の調和思想を融合し、「制度は常に未完成であり、対話と批判を通じて改善され続ける」という普遍的な真理の上に立つ。文化的背景が異なる米国COSOやドイツBaFinの規制体系が、失敗からの学習やリスク管理の独立性を重視しているのも、この普遍性の一端である。

東西の哲学が独立して到達した共通認識——不完全性の受容と対話による改善——は、組織変革の普遍的原理を示唆している。

## 第5章 真実を語れる組織への転換——「第四の窓」モデル

### 5.1 問題の核心——なぜ規程の改善機会を見逃すのか

組織で問題が発生すると、その根本原因は判で押したように三つに分類される——「理解不足」「認識不足」「資源不足」。しかし現場が日々格闘している第四の要因がある。「規程の表現が曖昧・不適切で現場に合わない」だ。しかしこの事実の指摘はタブー視される。規程の曖昧さを認めると制度設計の責任を問われることになるため、すべては現場の理解不足と認識不足に還元され、規程の不明確さは放置される。

典型例として、「必要に応じて本部照会」の「必要」の基準が明記されておらず、Q&Aは結局のところ「ケースバイケース」にとどまり現場が迷い、事後に「なぜ照会しなかった」と責められたあげく、報告書は「理解不足」で締めくくられる。

本稿が提案する第四の窓は、「規程品質不足」という選択肢を正式に加えることでこの隠された問題を表に出し、現場と協働して規程を進化させる文化変革の第一歩とする。

### 5.2 「第四の窓」モデルの設計思想

第四の窓の本質は、規程の不完全性を前提とし、それを継続的改善の資源に転換することにある。現場が規程の曖昧さを指摘でき、

本部がそれを貴重な改善情報として受け止める仕組みを構築する必要がある。

しかし単に報告様式に「規程品質不足」の選択肢を加えても使われない。規程の不備を指摘すると制度設計者への批判と受け取られ、申告者が理解力不足と咎められるため、誰もそのボタンを押さないのだ。

そこで、オープンラインという新たな受け皿が必要となる。申告を四区分（成功報告・承認、愚痴・相談、改善提案、規程改善）に振り分け、専用ルートで処理するのだ。迅速な受領通知、1か月以内の改定可否・理由明示を義務づける。採用案は改定前後の対照表を公表し、却下理由も学習資産として蓄積する。

制度が未完成であることを前提にした上で、継続的な学習と改善のサイクルを回すことがこのモデルの核心である。

### 5.3 ホットラインの拡張による「オープンライン」への大転換

ここで、新たな窓口を設けるのではなく、既存の内部通報制度（ホットライン）を拡張し、「オープンライン」へと変革する意義を論じる。消費者庁の令和5年度調査によれば、通報件数を把握している事業者のうち「0件」31.9%、「1～5件」31.2%と、6割超が年間0～5件にとどまっている<sup>9</sup>。現行のホットラインは不正や違反といった限られたテーマしか扱わず、そのため社員の利用は乏しい。

一方、規程の曖昧さや矛盾を指摘しようとすると、制度設計者への批判と受け取られ、申告者自身が「理解力不足」と咎められることが多い。そもそも規程改善の経路が制度として明示されていないからである。

こうした心理的構造を打ち破るために、既存チャンネルを抜本的に拡張する。具体的には、ホットラインの従来の不正・違反告発機能を維持しながら、成功報告・承認、愚痴・相談、改善提案、規程改善（第四の窓）の四つの機

能を追加する。安心できる環境では、人は自分の考えや問題を表明しやすくなる。オープンラインは、安心して本音を打ち明けられる場（いわば学校の保健室のような役割）として機能する。

従来の不正告発機能は維持しつつ、成功事例と提案も扱うことで全体の利用が活性化し、心理的安全性が高まる。これにより規程への疑問や改善提案も前向きに受け止められるようになる。

「オープンラインなくして第四の窓なし」——既存のチャンネルを活かしたこの拡張を浸透させることこそ、沈黙を破り現場と本部の信頼を再構築する出発点となる。

### 5.4 「第四の窓」実装のための五つの柱

本稿では、規程改善（第四の窓）の実装に焦点を当て、次の五つの柱で具体化する。

1. 受付一本化：窓口を一元化し、傾聴に徹して受け付け、内容に応じて四機能に振り分ける。
2. 処理分離：規程改善と他の三機能を分け、専任部署が独立して担当する。
3. 迅速な応答：速やかに受領を通知し、1か月以内に改定可否と理由を明示する。
4. 透明性：採用案は改定前後の対照表を公開し、却下理由も学習資産として記録する。
5. 申告者保護：規程への疑問提起をした社員の不利益取扱いを禁じ、建設的提案は積極的に評価する。

こうして「オープンライン」の基盤の上に、規程改善を持続的に支える仕組みが築かれる。

### 5.5 内部監査の新たな使命——対話の橋渡し役として

オープンラインと第四の窓のもとで、内部

監査に「対話の橋渡し役」という新たな役割が重層的に加わる。具体的には三つの評価機能を担う。

第一に「運用の適切性評価」――オープンラインが四機能それぞれ適切に運用されているかを独立した立場から評価し、声が抑圧されていないかを検証する。

第二に「処理プロセスの検証」――各機能の処理が適正に行われ、成果につながっているかを監査し、特に規程改善の実現状況を評価する。

第三に「組織学習の効果測定」――成功事例の活用状況や規程改善の効果を独立的に測定し、組織の問題解決能力の向上度を客観的に評価する。

監査人はニーチェの警句を胸に断罪的姿勢を避け、ハーバーマスの対話的理性に基づいて、独立性を保ちながら組織内の対話が健全に機能しているかを検証する。執行に関与することなく、異なる立場の声が適切につながっているかを評価する役割が求められるのだ。

独立性を保ちながら対話を評価するこの役割は、カルチャー監査が目指す新たな内部監査の姿そのものである。

## 5.6 期待される段階的変革

第四の窓導入後の組織変革は段階的に進む。導入後6か月の第一段階では、成功報告と承認の共有から始まり、「話しても大丈夫」という安心感が広がる。1～2年後の第二段階では、信頼関係の上に規程の使いづらさを含めた本音が語られ始め、規程改善提案が定期的に寄せられるようになる。

導入後3年以降の第三段階では、規程の継続的改善が文化として定着し、現場と本部が協働して規程を進化させる。これらの進展速度は組織規模や文化により異なるため、各組織は自らの状況に応じた目標設定が必要である。重要なのは数値達成ではなく、段階的な信頼構築と継続的改善の実現である。

## 5.7 実装への道筋

第四の窓モデルは、米国の対話文化とドイツの制度保障を日本の傾聴文化で統合した独自のアプローチである。批判より改善、対立より協働を重んじる日本の「和」の文化と響き合い、現場と本部の信頼関係を再構築する可能性を持つ。

## 結論 真実を語れる組織への転換

本稿は、組織に蔓延する「無謬性神話」の構造を解明し、その呪縛から解放される具体的方策として「第四の窓」モデルを提案した。

第一章では、「完璧な制度」という幻想が生む組織の病理を分析した。本部は「あっち側の人」となり、現場は沈黙・現実的判断・部分的開示という三つの適応戦略で対処する。この構造的矛盾が、真実を語れない組織文化を再生産している。

第二章では、内部監査の進化の軌跡を辿った。準拠性監査から出発し、リスクベース監査、経営監査、そしてカルチャー監査へと発展する中で、内部監査は「対話の橋渡し役」という役割を重層的に加えつつある。

第三章では、金融実務の具体例から、完璧主義がもたらす現実的な弊害を示した。「100%か0%か」の二元論、誤検知疲労、コード軽視といった問題は、すべて無謬性前提が生む症状である。

第四章では、ニーチェとハーバーマスの哲学的洞察を通じて、制度改革の倫理的基盤を探った。監査人自身が「怪物」とならぬよう自戒しつつ、対話的理性による正当性の再構築が必要であることを論じた。

第五章では、これらの分析を踏まえ、「第四の窓」モデルの具体的設計を提示した。従来の三類型に「規程品質不足」を加え、既存のホットラインを「オープンライン」へと拡張することで、規程の不完全性を改善の機会に転換する。

本稿が提案したのは、革命ではなく進化で

ある。規程品質不足という選択肢を加え、内部通報制度を拡張し、内部監査の役割を再定義する——これらは小さな変更に見える。しかし、その小さな窓から入る光が、沈黙の組織を変えていく。

完璧な規程など存在しない。しかし、改善し続ける規程は強い。オープンラインがその改善の循環を生み、内部監査が独立した立場から対話を支える。規程の不完全性を前提とし、それを学習の機会に転換する——これが第四の窓モデルの本質だ。

日本の組織は今、岐路に立っている。形式的完璧主義に固執し続けるか、それとも不完全性を受け入れて進化し続ける組織となるか。第四の窓は、後者への扉である。

真実を語る組織へ——この変革に向けて、内部監査と内部通報制度が手を携える時が来た。第四の窓は、その協働の象徴である。小さな実装で大きな文化を変える。その第一歩を踏み出すのは、今である。

#### 脚注一覧

- 1 本稿は筆者個人の見解であり、所属組織の制度・方針・文化を反映したものではなく、特定の組織や個人を批判するものではない。
- 2 IIA『公開草案「組織行動」トピック別要求事項』2025年7月。
- 3 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」2019年6月;金融庁「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会報告書」2025年6月。
- 4 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート」2024年9月。
- 5 COSO, Enterprise Risk Management— Integrating with Strategy and Performance: Executive Summary, June 2017, p.7.
- 6 BaFin, Circular 06/2024 (BA) – Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht, AT 2.2, AT 4.1, AT 4.3.2. ,2024. なお、ここでいう監督機関 (Aufsichtsorgan) は、経営陣の任免権や重要事項の承認権を持つドイツ型監査役会を指す。
- 7 Nietzsche, Friedrich, *Jenseits von Gut und Böse*, § 146. 1886. (筆者訳)
- 8 ユルゲン・ハーバーマス『近代の哲学的ディスクールII』三島憲一・轡田 取・木前利秋・大貫敦子訳、岩波書店、1999年521-530頁原書(1985)
- 9 消費者庁『令和5年度 民間事業者等における内部通報制度の実態調査報告書』消費者庁、2024年4月、38頁(図表24)。

## 山崎 哲（やまざき あきら）

株式会社 商工組合中央金庫 監査部

内部監査エキスパート

公認内部監査人（C I A）、内部統制評価指導士（C C S A）、公認AMLスペシャリスト（C A M S）、  
応用情報技術者



慶應義塾大学商学部卒。営業店、システム部門（業務設計・IT企画）、債権管理統括、法人融資審査を経て、内部監査部門に7年超従事。

資産査定監査・バーゼル規制監査の実務を主管。Alteryxによる異常値検知プログラムを設計・構築し、資産査定監査の高度化を中核的に担い、AML監査にも展開。

サイバーセキュリティ監査では、在宅のリモート環境からオンサイト担当者に示唆を提供し、実効的な改善提言へとつなげている。近時はAIを活用した監査高度化につき、研究・実務の両面を牽引。IIAが2024年に公表したグローバル内部監査基準（G I A S）のギャップ分析を担当し、IPPF・カルチャー監査の部内講師も務める。

「監査の核心は倫理にあり」との信念のもとニーチェ等を独語原典で渉猟し、別途、監査倫理およびAI監査高度化に関する論文を執筆中。データ分析と監査倫理の両面から監査高度化に取り組む内部監査実務家。

## 経済安全保障と内部監査

栗原 一福

日本内部監査研究所 上席研究員  
元税務大学校長

### はじめに

トランプ関税や中国による軍民両用（デュアルユース）のレアアースの対日輸出制限に象徴されるように、安全保障が、政治や軍事の分野に留まらず、経済分野にも及んで経済安全保障問題となり、企業にとっては、これにどのように関わっていくかが、経営上の大きな課題になってきている。このような状況の下、内部監査には、法令や規則の遵守であるコンプライアンスに留まらず、個々の企業の直面するリスクや経済安全保障に取り組む中で生まれてくる機会を企業活動に活かす支援を行うことが求められているのではないか。本稿においては、背景としての経済安全保障問題を概観した後、内部監査に何が求められるか、また、どのように取り組めば良いかについて議論してみたい。

### 1. 背景

#### (1) 地経学の時代

2026年の世界は1月3日、第二次トランプ政権下の米国が、南米ベネズエラを軍事攻撃して、マドゥロ大統領を麻薬テロ共謀罪などを理由として、ニューヨークに移送したことで幕を明けた。これが、米国によるベネズエラの主権侵害にあたるのか、国際法違反ではないか等の批判や議論を惹起している一方、これまで法の支配に基づく国際秩序を支えて

きたG7諸国をはじめとする西側諸国からは、直接米国を名指して批判する声は大きくない。2022年から継続中のロシアによるウクライナ侵攻に続き、昨年末に公表された米国の国家安全保障戦略において明らかにされた、西半球を米国の勢力圏とする「ドンロー主義（トランプ版モンロー主義）」が実際に発現した。昨年の第二次トランプ政権発足以降、世界に広がりつつあった、米国第一主義に基づくパワーポリティクスが、一層進展したと言えるかもしれない。

経済面においても、ソ連の崩壊により、自由な市場経済の優位が確定し、グローバル化の進展によって世界各国が繁栄を謳歌した時代は既に過去のものとなった。現在は、中国の驚異的な経済発展と米国の相対的国力の低下による米中の覇権争いや、ロシアによるウクライナ侵攻に対する西側諸国による経済制裁によって、世界中のサプライチェーンが分断され、経済安全保障の確保が大きな課題となっている。これまでの「地政学」の枠組みの中に、経済が武器として組み込まれ、国家間対立の手段として、経済が用いられるようになるという「地経学」（参考文献4）の時代である。

このような現状について、経済産業省は、2025年4月に公表した「経済安全保障に関する産業・技術基盤強化アクションプラン再改

訂にむけて」の中で、「4つの領域で地殻変動が起こっており、大国間の覇権を巡る競争が加速。」として、以下の4領域を挙げている<sup>1</sup>。

- ① ルールベースの国際経済秩序の揺らぎ
  - ▶ 一方的措置や対抗措置、大規模支援策等を通じた大国間のパワーベースの競争が拡大
  - ▶ 大国による更なる産業・技術基盤の「囲い込み」と「武器化」のリスクの顕在化
- ② エネルギー戦略の重要性の高まり
  - ▶ 生成AIの普及によるデータセンター等の電力需要の増加や大国によるエネルギーサプライチェーン支配の動きが見込まれる中、インフラとしてのエネルギーと産業としてのエネルギーの重要性が高まっている
  - ▶ 大国による支配的地位の確立に向けた動きが見られるなど、GX<sup>2</sup>・エネルギー戦略の動きが加速
- ③ 大国による新たなテクノロジー秩序の形成
  - ▶ 大国によるAIを中心としたテクノロジー覇権競争が激化、大国への産業・技術基盤の集積にも繋がる
  - ▶ テクノロジー覇権争いを通じた実体的な秩序形成へ
- ④ フロンティア領域における競争激化
  - ▶ 宇宙や海洋、ドローンなどのフロンティア領域における競争も激化
  - ▶ 将来のコネクティビティインフラの在り方にも影響

## (2) 政策ツールの「武器化」

経済面に着目すれば、覇権確立のために、様々な政策ツールが制裁や規制という形で「武器化」される地経学の時代であり、経済合理性だけで民間企業の活動を行うことが不可能な時代となっている。すなわち、国家安全保

障の観点から、軍事的な優位の維持・確保のために、人工知能(Artificial Intelligence: AI)、量子コンピューティング、バイオ技術、それらを支える先端半導体、レアメタル等については、国家やその支援による開発が進められ、その秘密保持のために、輸出制限等が行われるようになってきている。米国による最先端半導体や半導体製造装置の中国企業への販売が禁止される一方、中国は、電気自動車(Electric Vehicle: EV)の蓄電池や半導体などの幅広い産業に使用されているレアアース(希土類元素)の輸出制限を行っている。これらの措置によって、日本企業を含む世界中の民間企業は大きな影響を受けている。

## (3) 経済的不可欠性・自律性

このような時代にあって、民間企業は、政治と経済の分離に基づく自由な市場経済を前提とした経済的合理性のみに基づく行動をとることはできず、常に国家主体の行動を意識して、最適な行動を選択する必要に迫られており、それに伴って、内部監査のあり方にも変化が求められていると言えよう。

経済産業省によれば、「大国間競争の時代において、我が国の自律性・不可欠性を確保していくためには、これまでの産業振興策(Promotion)、産業防衛策(Protection)、国際・官民連携(Partnership)の一層の有機的連携を進めるための仕組みが必要」とされ、「今後の地政学的脅威・リスクが与える重要サプライチェーンへの影響、さらに我が国の優位性、不可欠性技術の把握・分析といった経済インテリジェンスを一層高めることが、全ての政策立案、実行の起点」になるとされる<sup>3</sup>。

## 2. 経済安全保障に対する企業の課題・対応

### (1) 情報収集・提供

このような地政学リスクや経済安全保障の課題に対応していくためには、まず、情報収

集が欠かせないことは言を俟たない。

実際、ジェトロのアンケートにおいても、経済安全保障の観点での課題として「規制の最新情報のフォロー、アップデート」を過半数の企業が挙げている。また、懸念する地政学リスクとして、8割の企業が「輸出規制の拡大・強化」を挙げており、次いで、「関税引上げ」が43%、「データ規制の拡大・強化」が28%となっており、国境措置の地政学リスクとしての認識が高まっている。さらに、地政学リスクへの対応としては、半数前後の企業が、「情報収集の強化」、「輸出管理に関する社内教育・普及啓蒙」、「輸出管理の社内審査の強化」を挙げている<sup>4</sup>。

## (2) リスクと機会

実は、日本は経済安全保障の分野では「先進的」とされている。これは、2010年9月に起きた尖閣諸島での中国漁船衝突事件を契機として、中国が日本に対してレアアースの輸出を禁止したことで、経済安全保障上の問題に直面して対処せざるを得なかったためである。ハイテク産業などに欠かせないレアアースの中国への依存度を下げるため、日本は官民が協力してベトナムやフランスからの輸入量を拡大させるなど、供給網の多角化を進めた。具体的には、政府が、1,000億円規模の補正予算を迅速に成立させて、独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構（Japan Organization for Metals and Energy Security: JOGMEC）を通じた海外鉱山投資（オーストラリアのライナス社への投資等）を行い、中国以外の供給先の確保に努めた。また、産業界は、製品のレアアース含有量の削減を進め、代替材料と新製品を開発することにより、消費量を大きく減らした。さらに、WTOを通じた法的措置をとることで、中国にレアアース輸出割当規制を撤廃させるとともに、米国、オーストラリア、インド等との二国間や多国間のパートナーシップを結んで、中国依存を

減らすことに努める一方で、中国とのレアアース取引は継続して現実的なバランスを維持した。

その結果、輸入全体に占める中国からの割合は、2009年の84%から2020年には58%まで低下した。このような取り組みを既に行っていたことから、日本の対応は、経済安全保障問題に対するお手本とされている。ただし、中国のレアアースが比較的安価であり、かつレアアースの精錬は環境汚染も伴うことなどから、残念ながら、2023年には69%と再び上昇し、依然として中国に頼っている状況に変わりはない。

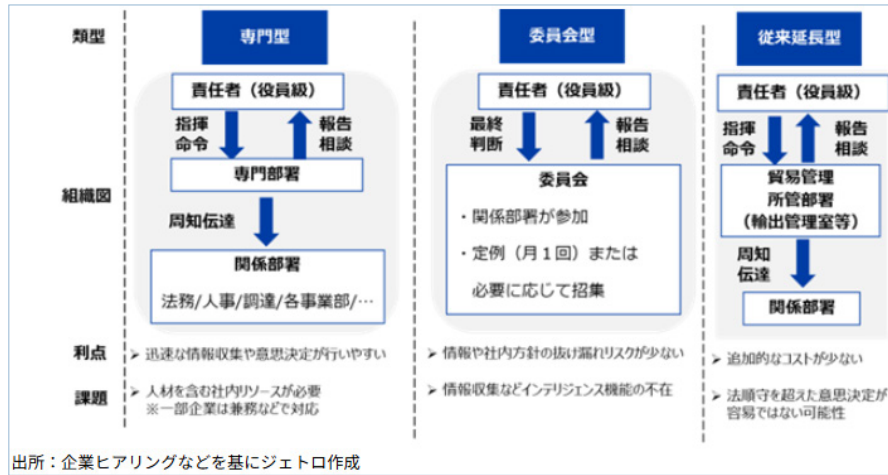
## (3) 体制整備（専門型、従来延長型、委員会型）

企業における経済安全保障への対応としては、新たに専門部署を創設体制整備する専門型、従来輸出管理部門などの機能を拡張する従来延長型、両者の折衷型とも言える関連部署が集まって協議する委員会型が考えられる。

### ① 専門型

専門型は、経済安全保障担当の役員クラスの下に、専門の部署を設置して、サプライチェーンを中心とする様々な自社のリスクに対応するものであり、理想的な形と言えよう。ただし、新たに役員を任命して専門部署を設けるためには、一見ビジネスに直接関係しないと考えられるか、関係するとしても中長期的な課題と捉えられがちな経済安全保障の必要性に対するトップの理解とリーダーシップが必要とされる。また、そのようなトップの理解とリーダーシップが存在するとしても、情報収集やロビイングなどのアドボカシー（advocacy: 唱道）活動を行うためには相当な予算が必要である。さらに、経済安全保障リスクを理解して情報収集に当たったり、関係政府機関・当局にアドボカシー活動ができる

図：経済安全保障に関わる日本企業の体制構築のパターン例



出所：藪 恭兵「経済安全保障規制の将来、企業の取り組みは」ジェトロ地域・分析レポート（2023年8月29日）<https://www.jetro.go.jp/biz/areareports/special/2023/0801/717d8b3a884951ea.html>

人材が自社にいるかどうかも課題となる。直ちに成果を出したいのであれば、自社に人材がない場合には、外部から人材を採用するとともに、外部の有識者や研究機関などを活用することになる。

## ② 従来延長型

対照的なのが、従来からある輸出管理などの部署を活用し、その機能を拡張することによって、経済安全保障のリスクに対応する従来延長型である。この場合、予算的な負担増は専門型に比して小さく済み、人材という面でも、既に輸出管理を通して経済安全保障の問題に対処してきた人材を活用できることから、比較的スムーズな移行が期待できる。他方で、従来からの輸出管理は、決められた法律や制裁措置への対応という、言わばコンプライアンスの問題であり、コンプライアンスに加えて、不確実なリスクへの対応が求められる経済安全保障に十分に対応できるかどうか課題となる。すなわち、コンプライアンスは、決められたルールを如何に遵守するかという、言うなれば受け身の（passive）対応である。これに対して、経済安全保障においては、将来起こり得る事態を想定して、それによる自社へのリスクに如何に対応するかと

いう、言わば能動的（proactive）な対応が求められる。その意味では、法令遵守に長けた人材が、必ずしも、経済安全保障リスクへの対応に向いているとは言えないかもしれない。また、従来のコンプライアンスへ対応するための体制が、リスクを察知

するのに欠かせない情報収集・分析・伝達や、リスクを認識した後の対応に必ずしも適していない可能性も否めない。

## ③ 委員会型

両者の折衷とも言えるのが、委員会型である。これは、経済安全保障に関係する部署を委員会という形式で集めて、情報共有と対応決定を行うものである。多くの場合、従来のコンプライアンス対応ではカバーできないリスクに対応する部署の新設を伴うことになるが、従来延長型に比して、経済安全保障リスクにより適した形態と言えよう。また、完全に経済安全保障に特化した組織を作るわけではないので、専門型よりも開始のコストやハードルは低いと思われる。他方で、異なる部署の共同作業となるため、経済安全保障リスクに対する理解に齟齬が生じる可能性は否定できず、企業として効果的かつ効率的な情報収集やリスク・機会への対応を行えるかは、経済安全保障に関する意識の共有を含めて、如何に緊密な社内コミュニケーションを行えるかにかかっている。委員会型の最大の問題は、全社的なリスクの主幹部が曖昧になり、オーナーシップを持って対応する部署を決められない可能性があることだ。それぞれの部署が

関係する所管事項について関与するため、全体としてリーダーシップをとるのが難しくなり、時として、責任の押し付け合いとなり、リスクへの対応が遅れ、最悪の場合には間に合わないかもしれない。このようなポテンヒットを防ぐために、想定されるリスクを取りこぼさないような体制づくりとコミュニケーションの構築が課題となる。

### 3. 内部監査のあり方

それでは、このような経済安全保障の課題に直面する企業において、内部監査はどのようにあるべきであろうか。上記の経済安全保障の課題を前提とすれば、日本内部監査研究所報告書「価値創造に貢献する内部監査～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」(2024年7月)(以下、「2024年報告書」)の提唱する「価値創造へ向けて内部監査をステージアップさせる」ことが必要である。

すなわち、国家間対立の中で、経済制裁が課され、輸出入が規制される場合には、ステージ1のコンプライアンス・内部統制中心の内部監査が求められるであろう。また、現時点では、制裁措置が取られていなくても、将来的に取られる可能性について備えるためには、ステージ2のリスク・ベースの内部監査が求められよう。さらに、経済安全保障をリスクだけでなく、経済的なパラダイムが変化することによる機会も提供すると捉えるならば、ステージ3の戦略に貢献する内部監査をしなければならぬだろう。以下、それぞれを具体的に検討したい。

#### (1) ステージ1：コンプライアンス・内部統制中心の内部監査

その根拠が、環境保護であれ、安全対策であれ、経済安全保障であれ、法令や規則には従うことが求められ、内部監査はその確保に貢献している。経済安全保障を根拠とする法令や規則による規制についても、その他の規

制と同様に、法令や規則に従った対応が求められる。ただし、経済安全保障を理由とする輸出入規制や取引制限は、その目的の性格上、対応までの準備期間が短い、場合によっては直ちに発動されるなど、準備期間が無い場合もあり、一段と難易度が上がる可能性が高い。また、経済制裁の場合には、履行対象の特定が困難な場合も多く、対象特定に適切な措置が執られているか内部監査で確認する必要がある。さらに、国家間の対立を背景にして行われた経済制裁の場合には、不利益を被る企業のみでなく、その企業の属する国家が制裁破りに加担することもある。そのようなケースも想定して、コンプライアンスを確実にする体制が採られているか、内部監査には、より細心かつ厳格な対応が求められると言えよう。

#### (2) ステージ2：リスク・ベースの内部監査

経済安全保障を理由とする規制措置が採られる状況では、決められた法令や規則を遵守するだけでは十分ではない。むしろ、そのような法令や規則が作られること、すなわち、自社にとってのリスクを予見した上で、それへの対応を準備しておくことが重要になる。2024年報告書が提唱するように、全社的リスクマネジメント(Enterprise Risk Management: ERM)や企業文化などの面での対応ができていないかについて、内部監査を通じて確認する必要がある。

経済安全保障が問われている状況においては、これまでのように、経済合理性だけで経営判断を行うことは、全てのリスクを考慮していることにならず、結果として適切でない判断となる可能性が高い。例えば、コスト面だけを見て投資を決断したり、供給業者を選択したりすると、投資先や供給業者が経済制裁の対象になった場合に、大きな損失を被ることになる。

最近の実例としては、オランダに本社のあ

る半導体メーカー、ネクスペリアを巡るオランダと中国の安全保障上の対立から、日本の自動車メーカーであるホンダがネクスペリアの中国工場から半導体を調達できなくなり、北米や中国で生産停止に追い込まれた。その経験から、ホンダは自動車向け半導体の分散調達を進めることになった。

したがって、地経学的な状況を考慮して、たとえコスト面では割高でも、将来的に投資継続が望める立地や、安定した供給を続けてくれる可能性の高い供給業者を選ぶことになる。そのような要因を考慮した経営判断を可能にするためには、経済安全保障リスクを適切に把握して、経営会議などの意思決定機関に伝達する仕組みが作られているかの確認が必要であろう。また、経済安全保障リスクを把握して伝える仕組みが整っていても、最終的に判断をする経営層が、そのリスクを考慮して、それを踏まえた上で経営判断を行えるようになっているか、言わば、経営層の経済安全保障に対する理解度（Literacy: リテラシー）も問われることになる。経済安全保障リスクを所掌する部局の構築と、そのリスクの理解という、言わば、ハードとソフトの両面での対応ができてきているかの検証が内部監査に求められることになる。

### (3) ステージ3：戦略に貢献する内部監査

経済安全保障は、リスクだけでなく、機会（opportunity）も生じさせる。すなわち、コスト面では太刀打ちできないケースでも、経済安全保障の観点が増味されることによって、ビジネスとして成立する可能性が出てくるのである。

例えば、自国A国の重要な貿易相手国であるB国のC国に対する経済制裁によって、C国に立地する工場からB国への輸出が不可能になる（逆にC国のB国に対する経済制裁のケースもあり得る）ことは、企業の投資戦略において大きなリスクとなる。したがって、

B国とC国が対立関係にある場合には、それが相手国に対する経済制裁や貿易相手国に対する制裁に繋がる可能性があるかどうかについての情報収集と情報分析、そして状況判断が必要となる。リスク無しとして投資できるに越したことはないが、仮にリスクありと判断しても、ビジネス戦略上、B国またはC国に投資を行わざるを得ない場合、リスクの大きさに応じて、リスクが顕在化した場合の備えをしておく必要に迫られることになる。リスクがあまりに大きい場合には、ビジネス戦略を見直して、投資を断念せざるを得ないこともあるであろう。

しかしながら、これはコスト面から自国での製品の生産を断念していた場合には、大きな機会を提供する可能性もある。仮に自国A国がB国の同盟国であり、B国から経済制裁を受けるおそれがないのであれば、同様にB国を重要な貿易相手国とするD国の企業は、供給が途絶する可能性のあるC国産の製品ではなく、途絶の惧れないA国の製品をコスト高でも求めるようになるだろう。また、A国政府が、それまではコスト面から製造業の海外流出に打つ手がなかったとしても、コスト以外の面も評価されて国内で生産された製品の競争力が出てくるのであれば、国内産業の振興ひいては雇用の創出の観点から、補助金の付与を始めとする様々な産業誘致策を採用することは想像に難くない。

実際、我が国においても、2022年の経済安全保障法に基づき、「国民の生存、国民生活・経済に大きな影響のある物資の安定供給の確保を図るため、特定重要物資の指定、民間事業者の計画の認定・支援措置、特別の対策としての政府による取組等を措置」<sup>5</sup>するとされており、2022年度補正予算から2025年度補正予算において、総額2兆5,518億円がサプライチェーン強靱化予算として確保されている。

この点、2025年の新「グローバル内部監査

基準」においては、内部監査の目的として、以下が示されていることが注目される。

「内部監査は、取締役会及び経営管理者に、独立にして、リスク・ベースで、かつ客観的なアシュランス（保証）、助言、インサイト（洞察）及びフォーサイト（予見）を提供することによって、組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める」

※（）書きは筆者追記

内部監査の機能として挙げられている、アシュランス（保証）、助言、インサイト（洞察）及びフォーサイト（予見）のうち、経済安全保障の観点、なにかんづく戦略に貢献する内部監査にとって最も重要なのは、フォーサイト（予見）の提供であると思われる。

2024年報告書が指摘するように、「取締役会・監査役会等や経営陣は非財務的なリスクへの関心が低く、新たなリスク管理体制の有効性を内部監査で確認することへの理解も必ずしも高くない場合があります。」<sup>6</sup>特に、経済安全保障は最近大きく取り上げられるようになったとは言え、基本的にはマクロ的な地政学的状況や対立を背景にしているため、経済制裁といった形で具体的にビジネスに影響してこない限り、経営層の関心を引かない場合も多いと思われる。しかしながら、経済安全保障をリスクへの対応として捉えるのではなく、ビジネスへの機会として活用していこうとするならば、リスクの裏腹としての機会がどのような形で具現しているか、また将来的に生じてくるかについてのフォーサイトが欠かせない。そのための体制が構築されているか、加えて、その体制を活用できるリテラシーが根付いているかを確認し、十分でない場合には、その構築や整備のための方向性を示すことが内部監査に求められているのでは

ないだろうか。

#### （4）異なる経済安全保障対応体制（専門型、従来延長型、委員会型）への内部監査

2.（3）で述べたように、経済安全保障への対応としては、専門型、従来延長型、委員会型の3つの類型が基本的に考えられる。これらに対する内部監査のあり方は、一言で言えば、経済安全保障に対する体制が整っている専門型については、内部監査は、それぞれの部署が期待されている役割を果たすための機能と人員を備えているかの検証が主な職務となるであろう。すなわち、役員級の責任者が経済安全保障のリスクと機会を理解して、必要なリーダーシップを発揮しているか。専門部署の情報収集・分析能力が十分であり、その成果が関係部署に過不足なく伝達され、フィードバックを受けているか。法務、人事、調達、各事業部などの多岐にわたる関係部署が、それぞれの機能を果たし、経済安全保障の課題に企業として適切な対応ができていないか。このような検証を主な任務とした上で、理想とする経済安全保障への対応体制とのギャップを明らかにして、必要に応じて改善に向けた提言を行うことが求められるであろう。

他方、従来延長型の体制を取っている場合には、大分異なる対応が求められることになる。役員級の責任者への対応は、専門型への対応と大きな違いはないとしても、責任者から直接の指揮命令を受けて報告相談を行う貿易管理所管部門は、輸出管理などのコンプライアンスを基本業務としてきたことから、法令順守を超える、経済安全保障に伴うリスクや機会への対応が不得手な可能性が高い。これに対しては、専門型と同様、十分な予算措置がなされ、情報収集・分析の体制が構築されているかの検証に加えて、担当スタッフの経済安全保障に関するリテラシーが十分かどうかについても、内部監査の対象とする必要があるかもしれない。それらが一定の水準に

達していなければ、関係部署に対して、適切な周知伝達を行えない事態にもなりかねない。

両者の折衷型とも言える委員会型に関しては、関係部署が参加する委員会という形をとることによって、一見、情報共有という内部のコミュニケーションの面では問題が少ないように思われる。しかしながら、異なる部署の共同作業となるため、経済安全保障リスクに対する理解に齟齬が生じる可能性があり、如何に緊密に実質的な社内コミュニケーションを行うかがカギになる。また、核となる部署が確立していない場合には、そもそも共有すべき情報の収集と分析が適切かという課題に直面する。インテリジェンス機能の不在の問題である。合議体ゆえに、意思決定に時間がかかり、迅速な判断と対処が難しいという課題があることも懸念材料である。役員級の責任者が、経済安全保障に関するリテラシーが高く、強いリーダーシップによって委員会を牽引できなければ、体制は整っていても、実際の経済安全保障の問題に対する対応が後手に回るリスクが常について回るかもしれない。

#### 4. 今後の内部監査の方向性

国家の経済活動への介入が常態化している状況において、具体的な企業の課題としては、まず、情報収集活動の強化があるだろう。自由な市場経済を前提とした主に需要供給に関わる情報収集に加えて、地政学的な動向を理解し、国家の制裁や規制についての情報を収集し、それらが自社の経済活動にどのような影響が及ぶ可能性があるか分析する必要がある。また、国家による制裁や規制について、一方的に甘受するのではなく、自社にとって有利な形になるように政府に能動的に働きかけることも必要になってくる。地経学の時代にあっては、各国は、経済的自律性と不可欠性を追求することになるが、政府が民間の経済活動を全て把握しているとは言えず、国益

として経済活動をどのように保護・育成していくかを決定していく際には、民間企業からのインプットが不可欠である。さらに、地経学的なリスクが増大している現状は、裏返せば、国家が経済的な自立性や不可欠性を確立しようと競争している時代でもあり、そこにビジネスの機会を見出すしたたかさも求められている。

本稿で見てきたように、これまでの「地政学」の枠組みの中に、経済が「武器」として組み込まれ、国家間対立の手段として、経済が用いられるようになるという「地経学」の時代となり、「政治と経済は別」として、企業がその活動において経済合理性を追求していれば済む時代ではなくなった。企業活動を続けていく上で、経済安全保障に目配りせざるを得なくなり、経済制裁等に対するコンプライアンス、さらには、経済制裁や経済威圧のリスクへの対応が求められるようになっていく一方、地経学の時代は、企業に新たなビジネスの機会を提示するものでもあり、それを如何に活用するかが、今後の企業の盛衰に大きく影響するであろう。

そのような企業のあり方の変化に対して、内部監査は極めて有効なサポートを提供するツールとなり得る。コンプライアンスやリスク対応は勿論のこと、経済安全保障への取り組みの中で発現してくるビジネスの機会についても、2024年報告書の提唱する「価値創造へ向けて内部監査をステージアップさせる」ことで、企業経営に大きく貢献することが期待される。

法の支配に基づく経済のグローバル化の下、経済活動の自由を謳歌できた時代から、ウクライナ戦争に象徴される剥き出しのパワーポリティクスが、経済的手段の国家間対立への利用という形で経済の分野に及び、ビジネス環境が大転換した中、企業活動を維持、さらには発展させていくため、内部監査の一層の強化・進化を図る必要がある。本稿がその一

助になれば幸いである。

## 注

1. 経済産業省 貿易経済安全保障局「経済安全保障に関する産業・技術基盤強化アクションプラン再改訂にむけて」p.4 (2025年4月) [https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic\\_security/06-03.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/06-03.pdf)
2. 「グリーン・トランスフォーメーション」の略。日本政府では、産業革命以来の化石燃料中心の経済・社会、産業構造をグリーンエネルギー中心に移行させ、経済社会システム全体を変革すべく、エネルギーの安定供給・経済成長・排出削減の同時実現を目指す「GX (グリーン・トランスフォーメーション)」を推進している(経済産業省「GX (グリーン・トランスフォーメーション)」[https://www.meti.go.jp/policy/energy\\_environment/global\\_warming/index.html](https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/index.html))
3. 経済産業省貿易経済安全保障局「経済安全保障に関する産業・技術基盤強化アクションプラン再改訂にむけて」p.45、2025年4月 [https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic\\_security/06-03.pdf](https://www.meti.go.jp/policy/economy/economic_security/06-03.pdf)
4. 日本貿易振興機構(ジェトロ)「ジェトロ世界貿易投資報告2025年版 第Ⅲ章世界の通商ルール形成の動向、第1節世界の通商政策を巡る最新動向、第3項経済安全保障のトレンドと企業の対応」<https://www.jetro.go.jp/world/gtir/2025/ch3/sec1/sub3.html>
5. 内閣府「経済安全保障推進法に基づく重要物資の安定的な供給の確保(サプライチェーン強靱化)に関する制度全般や技術流出防止について」p.2 (2025年12月) [https://www.cao.go.jp/keizai\\_anzen\\_hosho/suishinhou/supply\\_chain/doc/sc\\_gaiyou.pdf](https://www.cao.go.jp/keizai_anzen_hosho/suishinhou/supply_chain/doc/sc_gaiyou.pdf)
6. 日本内部監査研究所 内部監査の将来につ

いて考える研究会「報告書 価値創造に貢献する内部監査～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」p.40 (2024年7月) <https://jiarf.org/wp/wp-content/uploads/2024/07/4e7d5f7ccddb4258cc6f0a3337857dd8.pdf>

## 参考文献

- (1) NHK「中国 軍民両用品目の輸出規制強化 レアアース調達に懸念の声も」(2026年1月7日) <https://news.web.nhk/newsweb/na/na-k10015020701000>
- (2) 岡部 徹「レアアース問題をめぐって見えてくる諸課題」『外交』Vol. 4、pp. 104-110 (時事通信社、2010年)
- (3) 経済産業省 商務情報政策局 情報産業課「経済環境変化に応じた重要物資サプライチェーン強靱化支援事業(半導体)について」(2025年6月6日) [https://www.meti.go.jp/information\\_2/publicoffer/review2025/kokai/0606\\_1gaiyo.pdf](https://www.meti.go.jp/information_2/publicoffer/review2025/kokai/0606_1gaiyo.pdf)
- (4) 鈴木一人『地経学とは何か—経済が武器化する時代の戦略思考—』(新潮選書、2025年)
- (5) 高木誠司「2010年レアアース輸出停滞等を振り返って中国を考える」新春特別コラム：2024年の日本経済を読む～日本復活の処方箋 (RIETI：独立行政法人経済産業研究所、2024年)
- (6) 田上英樹『地経学リスクからみた経済安全保障20の新常識：日本企業のための基礎知識と部署別対応』(中央経済社、2025年)
- (7) 蔦峰義清「対中関税戦争の代償となるレアアース1～中国の独占状態にあるレアアースを米国は捨てる覚悟か～」『Global Trends』(第一生命経済研究所、2025年4月10日) <https://www.dlri.co.jp/files/macro/431667.pdf>

- (8) 内部監査人協会「グローバル内部監査基準™」(2024年1月9日)
- (9) 日本経済新聞「ホンダ、半導体を分散調達」(2026年1月11日朝刊1面)
- (10) 日本内部監査研究所・内部監査の将来について考える研究会「報告書 価値創造に貢献する内部監査～戦略に貢献する内部監査への進化と提言～」(2024年7月)
- (11) ヘンリー・ファレル、アブラハム・ニューマン著、野中香方子訳、鈴木一人解説『武器化する経済：アメリカはいかにして世界経済を脅しの道具にしたのか』(日経BP、2024年)
- (12) 布施 哲『日本企業のための経済安全保障』(PHP新書、2024年)

※ URL の閲覧日はすべて 2026 年 1 月 20 日

**栗原 一福 (くりはら かずとみ)**

日本内部監査研究所 上席研究員

元税務大学校長



東京大学法学部卒業、ジョンズホプキンス大学大学院修士（国際関係論）。1985年に大蔵省入省、鳥取税務署長、国際通貨基金（IMF）財政局エコノミスト、経済協力開発機構（OECD）租税センター・シニアアドバイザー、日本政策金融公庫取締役、関東信越国税不服審判所長、関東信越国税局長、税務大学校長などを歴任。現在は、日本内部監査研究所・上席研究員を務めるとともに、三菱ケミカルグループ総括渉外役として、インテリジェンスを担当して経済安全保障問題に関与。最近の寄稿としては、「内部監査と正義」日本内部監査協会『月刊監査研究』（2024）、「課税思想の潮流」税務大学校『税大ジャーナル』（2023）。



# 内部監査と外部監査の連携に関する考察

岡田 慎太郎

千葉経済大学 経済学部 経営学科 教授

## 1. 背景と目的

日本における監査制度は外部監査人による監査（以下、外部監査<sup>1</sup>）、監査役（監査委員、監査等委員を含む）による監査（以下、監査役監査）、内部監査部門による監査（以下、内部監査）の三様監査として説明される。これら監査の役割や法的位置づけは異なるものの互いに協力関係にある。鳥羽（2007）は、内部監査、監査役、および公認会計士がそれぞれ行った内部統制の評価結果に関する情報は可能な限り共有し、それぞれの監査目的に関連して、その限界を見極めながら利用すべきであるとしている。

外部監査と内部監査の関係について、内部監査基準（2014年5月改訂、以下同様）では「相互補完関係」があるとしており、先行研究では補完関係と代替関係があることが示されている。補完関係とは内部監査と外部監査が情報を共有することで双方の監査の品質を高めることを指し、代替関係とは、外部監査と内部監査が重複を避けるために業務の調整を行う、あるいは双方の監査の結果を利用することで監査の効率性を高めることを指す。内部監査の役割について、内部監査基準では、ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメントおよびコントロールの妥当性と有効性を評価し、改善に貢献するとしている。従来の内部監査の活動はコンプライアンスを中心に経営

者のチェック機能を担い、経営者への報告が主であったが、現在は取締役会や監査委員会へ報告を主とするモニタリング型へと変革しており、専門性や客観性の保持に向けた取り組みも進められている。このような内部監査機能の進化は、内部監査と外部監査の連携のあり方にも影響を及ぼす。

有価証券報告書におけるサステナビリティ情報の開示が開始され、これら情報に対する保証の議論も進んでいる。日本公認会計士協会より公表されている監査実施状況調査（2024年度）によると、外部監査の平均監査時間（金融商品取引法監査と会社法監査の合計）は増加の傾向が見られる<sup>2</sup>。このような中、内部監査と外部監査の連携の拡大は、双方の監査品質の向上に加えて、監査コストの削減や現場における監査対応の負荷の軽減につながり、制度の持続的な運用においても重要な要素となると考えられる。

以上の背景に基づき、本研究は、内部監査と外部監査の連携について、内部監査機能の観点からその要因を分析し、連携メカニズムを明らかにすることを目的とする。

## 2. 内部監査と外部監査の連携の枠組み

### (1) 内部監査と外部監査の関係

町田（2012）は、外部監査と内部監査の関係は、歴史的に内部監査又は内部統制の発展、

外部監査の実施手続きの拡充、外部監査の役割の変化に応じて変容してきたとしている。中でも内部統制報告制度（SOX 制度）の導入は、内部監査と外部監査の関係に大きな影響を与えた。同制度では、内部監査は内部統制の基本要素の一つであるモニタリングにおける独立的評価を担うことが基準上明記された。経営者は内部統制の有効性を評価することが求められ、多くの企業では実務上、内部監査がその実施者としての役割を担うこととなった。このため、外部監査は内部監査の活動を理解し評価を行うことが求められ、また内部監査との作業範囲や時期の調整などを行う必要性が生じた。

近年のコーポレートガバナンスの強化に向けた取り組みやガバナンス構造の変化も内部監査と外部監査の関係に影響を与える。蟹江（2020）では「ガバナンス構造の変化によって内部監査のあり方が変化した場合には、外部監査との連携にも変化が生じる可能性がある」としている。2015年に公表された「コーポレートガバナンス・コード」では、取締役会および監査役会は外部監査人と内部監査部門の十分な連携の確保に向けた対応を行うべきであるとしている。ガバナンス構造の変化により内部監査の報告先に監査委員会が含まれる場合、内部監査の客観性や独立性は向上し、外部監査は内部監査の作業を利用しやすくなることも考えられる。Munro and Stewart (2011)では、企業の固有リスクをコントロールしたところ、内部監査が監査委員会と強い報告関係を有している場合に、外部監査は内部監査が実施した業務に依拠する傾向があることを示した<sup>3</sup>。

## (2) 内部監査と外部監査の連携に関する基準

内部監査および外部監査の監査基準には、両者の連携に関する規定がある。内部監査の国際的な基準である「グローバル内部監査基準」では、「内部監査部門長は、内部及び外部

のアシュアランス業務のプロバイダと連携し、そのプロバイダの仕事に依拠することを検討しなければならない」<sup>4</sup>としている。連携の例としては、作業の範囲、時期などを合わせることで、互いの監査プログラムおよび報告書へのアクセスを提供することなどが挙げられている。また、内部監査部門がプロバイダの仕事に依拠できるか判断するためには、当該プロバイダとの客観性や専門性に加え、発見事項や結論が十分かつ信頼できる証拠に基づいていることなどを考慮すべきであるとしている。日本内部監査協会が公表する内部監査基準では、「内部監査は、法定監査の基礎的前提としてのガバナンス・プロセス、リスク・マネジメントおよびコントロールを独立的に検討および評価することにより、法定監査の実効性を高める一方で、必要に応じて、法定監査の結果を内部監査に活用しなければならない」としており、補完関係および代替関係の両方が示されている。

外部監査の監査基準<sup>5</sup>では、「監査人は、企業の内部監査の目的及び手続が監査人の監査の目的に適合するかどうか、内部監査の方法及び結果が信頼できるかどうかを評価した上で、内部監査の結果を利用できると判断した場合には、財務諸表の項目に与える影響等を勘案して、その利用の程度を決定しなければならない」としている。具体的には、監査基準報告書 315（重要な虚偽表示リスクの識別と評価）では、リスク評価手続において内部監査の活動に従事する者への質問を含めなければならないとしており、「内部監査機能の責任や活動が企業の財務報告に関連する場合、監査人は、監査証拠の入手に当たり、監査人自らが実施する監査手続の種類若しくは時期を変更するか、又は範囲を縮小するために、内部監査人の作業を利用できる場合がある」<sup>6</sup>ことが示されている。また、監査基準報告書 610（内部監査人の作業の利用）では、内部監査の利用に関する実務上の指針が示されてい

る。川村（2021）では当該指針の内容について、内部監査作業の利用の可否および程度は、「客観性」、「専門的能力」、「専門職としての正当な注意」および「コミュニケーション」について評価の上、決定されるとしている。

内部統制報告制度に関する基準においても、外部監査による内部監査業務の利用が規定されている。財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準<sup>7</sup>では、「監査人は、内部統制の基本的要素であるモニタリングの一部をなす企業の内部監査の状況の評価した上で、内部監査の業務を利用する範囲および程度を決定しなければならない」としている。また、財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準<sup>8</sup>では、内部監査が実施する評価作業の品質および有効性を評価する手続の例として、「作業実施者の能力及び独立性の検討」や「当該作業の一部についての検証」が示されている。

### (3) 先行研究

Bame-Aldred et al. (2013) は、米国でのSOX 制度導入以降の外部監査による内部監査への依拠に関する研究を包括的にレビューした。レビューの結果、外部監査による内部監査への依拠は、監査の効率性の向上、監査報酬の減少、財務報告の質の上昇に影響を及ぼすことや、監査における訴訟リスクの上昇を示した。この結果は、外部監査と内部監査の関係における補完関係と代替関係の両方の存在を示している。Prawitt et al. (2009) は、内部監査機能の質が財務報告における利益の質に与える影響について検証を行った。内部監査機能の質の要素として、Experience（経験）、Certification（専門性）、Training（研修）、CAEAC（監査報告書の提出先）、TimeFin（財務報告関連監査の占める割合）、IASize（年間平均監査時間）の6項目が選定されている。検証の結果、内部監査機能の質は利益測定における恣意性（Accruals）を低下させるこ

と、すなわち利益の質を高めることを示した。Prawitt et al. (2011) は、内部監査が外部監査報酬に与える影響について検証を行った。検証の結果、内部監査人が外部監査の支援を行った時間<sup>9</sup>と外部監査報酬には負の関連性があることを示した。ただし、内部監査の通常の監査活動に関わるコストと外部監査報酬には正の関連性が見られることにも言及している。

松井ほか（2015）は、内部監査機能の質に関連する要素間の相関関係やガバナンス構造等の外部要因との関連性について、日本内部監査協会が実施した第18回監査総合実態調査（2014年監査白書）のデータに基づき分析を行った。内部監査機能の質に関連する要素として、規模、監査範囲、客観性、専門性、研修、経験、手続、調整、外部報告、内部報告の10項目が選定されている。検証の結果、内部監査機能の質に関連する各要素には相互に正の関連性があること、ただし、外部監査人との調整や報告と他の要素の間には関連性がない、あるいは負の関連性があることを示した。また、外部要因との分析において、企業規模、外部監査人の規模および内部監査の品質評価は内部監査機能の質に関連する要素と正の関連性があるのに対し、外部監査報酬と内外監査間の連携に関する項目には負の関連性があることを示した。矢澤（2018）は、内部監査コストと外部監査コストの決定要因について、第18回監査総合実態調査（2014年監査白書）のデータに基づき分析を行った。検証の結果、両者の共通点として総資産と社外取締役の比率はそれぞれの報酬と正の関連性があること、相違点として負債比率と新興市場への上場は外部監査コストと正の関連性が見られるが、内部監査コストと負の関連性があることを示した。また、外部監査コストと内部監査コストについて、正の関連性があることを示した。上村（2021）は、内部監査機能の質に関連する要素と外部監査報酬の関連性について、アンケート調査により取得した512社のデータ

に基づき分析を行った。検証の結果、内部監査の規模、専門性、外部監査人による内部監査報告書の閲覧は、監査報酬と正の関連性があることを示した。一方、外部監査人による監査調書の閲覧、情報伝達は監査報酬と負の関連性があることを示した。

### 3. 内部監査と外部監査の連携の状況

#### (1) 内部監査と外部監査の連携

日本内部監査協会<sup>10</sup>が実施した第20回監査総合実態調査（2023年監査白書）および第19回監査総合実態調査（2017年監査白書）のデータを用いて、日本企業における内部監査と外部監査の連携の状況について検討する。対象は上場企業、サンプル数は2023年が322社、2017年が978社となる。

図表1は、内部監査から外部監査への情報

伝達の実施状況を示している。内部監査から外部監査への情報伝達は、内部監査による監査結果の報告と外部監査による内部監査資料の閲覧がある。内部監査による監査結果の報告は「常に伝達」が2023年は22.7%、「要請や内容によって」も含めると87.9%の企業にて行われており、2017年からは増加していた。外部監査による内部監査資料の閲覧は、内部統制報告制度対応の必要性から内部統制の評価に関する資料（以下、ICFR関連情報）は2023年では70.5%の企業において行われていた。一方、監査報告書は53.1%、監査計画書は30.4%、監査調書は16.1%の企業において閲覧が実施されており、2017年から大きな変動は見られなかった。

図表2は、外部監査からの内部監査への情報伝達の実施状況を示している。外部監査か

図表1 内部監査から外部監査への情報伝達

		2023	2017
内部監査から外部監査への 監査結果の報告	常に伝達	22.7%	19.9%
	要請があれば	35.1%	34.3%
	内容によって	30.1%	27.9%
	伝達していない	12.1%	17.9%
外部監査による 内部監査資料の閲覧	ICFR 関連情報	70.5%	71.8%
	監査報告書	53.1%	49.7%
	監査計画書	30.4%	30.4%
	監査調書	16.1%	20.8%

図表2 外部監査から内部監査への情報伝達

		2023	2017
外部監査から内部監査への 情報伝達	外部監査の要請	26.7%	21.8%
	内部監査の要請	4.7%	5.2%
	双方	56.5%	52.6%
	伝達していない	12.1%	20.4%
外部監査から内部監査への 情報伝達の種類	ICFR 関連情報	73.9%	73.0%
	監査の実施時期	49.4%	37.5%
	監査の範囲	42.9%	31.5%
	重要性の基準値及び 手続実施上の重要性	42.9%	28.9%
	不正リスクに関する資料	39.1%	35.0%
	監査手続の種類	35.7%	23.9%

図表3 内外監査間での業務調整の実施

		2023	2017
内部監査による 業務調整	調整している	23.6%	28.7%
	内容により調整	37.0%	28.9%
	調整していない	39.4%	42.3%
外部監査による 業務調整	ある	31.4%	
	ない	43.5%	—
	わからない	25.2%	

らの情報伝達は2023年では87.9%の企業にて行われており、2017年から増加していた。外部監査から内部監査への情報伝達の種類は、ICFR関連情報の伝達が2023年では73.9%の企業で行われていた。監査の実施時期は2023年では49.4%、監査の範囲と監査上の重要性の基準値は42.9%、不正リスクは39.1%、監査手続の種類は35.7%の企業において伝達され、いずれの項目も2017年からは増加していた。

図表3は、内外監査間での業務調整の実施状況を示している。内部監査による業務調整は2023年では内容による調整を含めて60.6%の企業で行われており、2017年からは若干の減少が見られた。この業務調整には、実施する監査箇所、監査日程や監査範囲・項目などの調整が含まれる。一方、外部監査による業務調整は2023年のみのデータ<sup>11</sup>であるが、31.4%の企業にて行われていた。この業務調整には、実施する監査手続の種類や時期の変更、または範囲を縮小するために内部監査人の作業を利用することが含まれる。

内部監査と外部監査の関係には、先行研究において補完関係と代替関係があることが示されている。内外監査間での情報伝達（外部監査による内部監査資料の閲覧を含む）は、情報が共有されることで双方の監査の品質を高めることにつながることから補完関係と捉えることができる。他方、内外監査間での業務調整は、監査日程や監査箇所の重複を避けるために監査業務の調整が行われ、必要に応

じて双方の結果が利用されることから代替関係と捉えることができる。上記結果から、内部監査と外部監査の連携は、補完関係および代替関係の両面において実施されていることが確認された。ただし、補完関係である内外監査間での情報伝達に比べ、代替関係である内外監査間での監査業務の調整、特に外部監査による業務調整が行われている割合は低い傾向が見られた。伝達される情報の種類については、制度対応として必要なICFR関連情報に比べ、双方の監査業務内容（内部監査では監査報告書、監査計画書または監査調書、外部監査では監査の実施時期、監査の範囲または監査手続の種類）が伝達されている割合は低い傾向が見られた。

## (2) 仮説の設定

内部監査と外部監査の連携は、情報伝達と業務調整の双方が行われることで補完関係および代替関係が成立し、双方の監査の実効性および効率性の向上が期待される。内外監査間での業務調整が実施されるためには、双方の監査業務を理解することが必要である。必要かつ十分な監査業務に関する情報が得られることで双方の業務に対する理解は深まり、調整の機会は増加する。したがって、内外監査間での業務調整には、内外監査間で伝達される情報量や内容が影響を及ぼすと考えられる。

この点について、前節のデータを用いて分析を行った。具体的には、内外監査間での情報伝達について、閲覧または伝達される情報



図表5 サンプル数

	(単位：社)	
	2023	2017
上場企業数	3,933	3,602
控除：監査総合実態調査対象外	3,301	2,009
監査総合実態調査対象企業	632	1,593
控除：上場企業以外	310	615
監査総合実態調査対象企業（上場企業）	322	978
控除：データ欠損等	13	39
サンプル数	309	939

図表6 業種別分布

業種	企業数	割合	業種	企業数	割合
建設業	53	4.2%	その他製品	51	4.1%
水産・農林業	3	0.2%	卸売	102	8.2%
食料品	50	4.0%	百貨店・スーパー	19	1.5%
繊維製品・紙・パルプ	25	2.0%	その他小売	48	3.8%
化学	108	8.7%	銀行業	23	1.8%
薬品	33	2.6%	証券・商品先物取引業	8	0.6%
石油・石炭・鋼業	10	0.8%	その他金融	13	1.0%
ゴム製品	8	0.6%	生命保険	5	0.4%
ガラス・土石製品	19	1.5%	損害保険	4	0.3%
鉄鋼	18	1.4%	運輸・倉庫	54	4.3%
非鉄金属・金属	39	3.1%	不動産	38	3.0%
機械	85	6.8%	電気・ガス業	20	1.6%
電気機器	107	8.6%	放送・マスコミ・通信・広告	21	1.7%
輸送用機器	60	4.8%	IT・情報サービス	119	9.5%
精密機器	25	2.0%	その他サービス	80	6.4%
			合計	1,248	100.0%

ものである。回答企業数や回答項目は年度により異なるものの、現時点における日本企業の内部監査実施状況を示す総合的なデータであると評価できる。また、ガバナンス構造については、日経コーポレート・ガバナンス評価システム(NEEDS-Cges)のデータを用いた。

分析の対象は先行研究を踏まえ上場企業とした。サンプル数は1,248(社・年)となる。

図表5にサンプル数の内訳、図表6に業種別分布を示す。

## (2) 分析モデル

内外監査間の業務調整の実施に対し、情報伝達および内部監査機能の質に関連する要素がどのような影響を及ぼすのかを明らかにするため、以下のロジスティック回帰モデルを用いて仮説検証を行う。

$$\begin{aligned}
 Y(0,1) = & \beta_0 + \beta_1 IA\_REV\_NUM_{it} \\
 & + \beta_2 EA\_REP\_NUM_{it} + \beta_3 IA\_SIZ_{it} \\
 & + \beta_4 IA\_COV_{it} + \beta_5 IA\_OBJ\_FUL_{it} \\
 & + \beta_6 IA\_OBJ\_AUD_{it} + \beta_7 IA\_PRO_{it} \\
 & + \beta_8 IA\_TRA_{it} + \beta_9 IA\_EXP_{it}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 & + \beta_{10}IA\_MAN_{it} + \beta_{11}GOV\_STR_{it} \\
 & + \beta_{12}IND\_DIR_{it} + \beta_{13}COP\_SIZ_{it} \\
 & + \varepsilon_{it} \quad (1)
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 Y(0,1) = & \beta_0 + \beta_1IA\_REV\_CON_{it} \\
 & + \beta_2EA\_REP\_CON_{it} + \beta_3IA\_SIZ_{it} \\
 & + \beta_4IA\_COV_{it} + \beta_5IA\_OBJ\_FUL_{it} \\
 & + \beta_6IA\_OBJ\_AUD_{it} + \beta_7IA\_PRO_{it} \\
 & + \beta_8IA\_TRA_{it} + \beta_9IA\_EXP_{it} \\
 & + \beta_{10}IA\_MAN_{it} + \beta_{11}GOV\_STR_{it} \\
 & + \beta_{12}IND\_DIR_{it} + \beta_{13}COP\_SIZ_{it} \\
 & + \varepsilon_{it} \quad (2)
 \end{aligned}$$

被説明変数 Y は、仮説 1 の検証では *IA\_ADJUST*、仮説 2 の検証では *EA\_ADJUST* となる。*IA\_ADJUST*、*EA\_ADJUST* ともに業務

調整が行われていれば 1、それ以外は 0 とする二値変数である。

説明変数には、内外監査間での情報伝達と内部監査機能の質に関連する要素を設定した。内部監査から外部監査への情報伝達については、外部監査により閲覧される情報の種類の数 (*IA\_REV\_NUM*) と情報内容 (*IA\_REV\_CON*) の 2 つの変数を設定した。外部監査から内部監査への情報伝達についても同様に、伝達される情報の種類の数 (*EA\_REP\_NUM*) と情報内容 (*EA\_REP\_CON*) の 2 つの変数を設定した。情報内容については、制度対応として必要な ICFR 関連情報に加え、それぞれの監査業務内容（内部監査では監査報告書、監査計画書または監査調書、外部監査では監査の実施時期、監査の範囲または監査手続の

図表 7 変数の定義

変数	定義
<i>IA_ADJUST</i>	内部監査が外部監査と業務調整を行ってあれば 1、それ以外は 0
<i>EA_ADJUST</i>	外部監査が内部監査と業務調整を行ってあれば 1、それ以外は 0
<i>IA_REV_NUM</i>	外部監査により閲覧される情報の種類（ICFR 関連情報、監査報告書、監査調書、監査計画書）の数（0 から 4）
<i>IA_REV_CON</i>	外部監査により閲覧される情報について、ICFR 関連情報に加え、監査業務内容（監査報告書、監査計画書または監査調書）が閲覧されていれば 1、それ以外は 0
<i>EA_REP_NUM</i>	外部監査から内部監査へ伝達する情報の種類（ICFR 関連情報、不正、監査手続の種類、監査の実施時期、監査の範囲、重要性）の数（0 から 6）
<i>EA_REP_CON</i>	外部監査から内部監査へ ICFR 関連資料に加え、監査業務内容（監査の実施時期、監査の範囲または監査手続の種類）が伝達されていれば 1、それ以外は 0
<i>IA_SIZ</i>	内部監査部門に所属する人数（自然対数）
<i>IA_COV</i>	内部監査の対象となっている範囲（本社のうち、人事・総務・経理等の部門、本社のうち他の機能、国内事業所、海外事業所、国内子会社・関連会社、海外子会社・関連会社）の数（1 ～ 6）
<i>IA_OBJ_FUL</i>	内部監査部門の人数に占める専任者の割合
<i>IA_OBJ_AUD</i>	内部監査の報告書の宛先に監査役（監査委員会を含む）が含まれていれば 1、なければ 0
<i>IA_PRO</i>	内部監査部門における専門資格（内部監査士、公認内部監査人、公認情報システム監査人、公認会計士）保有者の比率
<i>IA_TRA</i>	内部監査部門にて教育・研修を社内・社外で行ってあれば 2、社内か社外どちらかであれば 1、未実施であれば 0
<i>IA_EXP</i>	内部監査部門における平均在籍年数が 3 年未満であれば 1、3 年以上 5 年未満であれば 2、5 年以上 10 年未満であれば 3、10 年以上であれば 4
<i>IA_MAN</i>	内部監査規程と内部監査実施細則・手続書の両方を作成してあれば 1、それ以外は 0
<i>GOV_STR</i>	ガバナンス体制において、指名委員会等設置会社または監査等委員会設置会社の場合には 1、監査役会設置会社の場合は 0
<i>IND_DIR</i>	取締役総数に占める社外取締役の割合
<i>COP_SIZ</i>	総資産額（自然対数）

種類)が含まれている場合は1、それ以外は0とするダミー変数とした。(1)式では、伝達される情報の量、(2)式では内容が変数となる。

説明変数に加える内部監査機能の質に関連する要素は、先行研究に基づき内部監査部門の人数 (*IA\_SIZ*)、監査対象範囲 (*IA\_COV*)、客観性 (*IA\_OBJ\_FUL*、*IA\_OBJ\_REP*)、専門性 (*IA\_PRO*)、研修 (*IA\_TRA*)、経験 (*IA\_EXP*)、手続 (*IA\_MAN*)を設定した。

また、先行研究<sup>12</sup>では、ガバナンス構造の変化が内部監査機能に影響を与えることが示されている。したがって、その影響をコントロールするためガバナンス構造に関する変数として、ガバナンス体制 (*GOV\_STR*)と社外取締役比率 (*IND\_DIR*)を設定した。最後に、企業特性をコントロールするため、企業規模 (*COP\_SIZ*)を変数として設定した。図表7は変数の定義を示している。

### (3) 記述統計量

図表8は各変数の記述統計量、図表9は変

数間の相関係数表を示している。記述統計量では、*EA\_ADJUST*は2023年度のみデータとなるため、サンプル数は309社となる。相関係数では、*IA\_ADJUST*、*EA\_ADJUST*ともに内外監査間の情報伝達を示す変数 *IA\_REV\_NUM*、*IA\_REV\_CON*、*EA\_REP\_NUM*、*EA\_REP\_CON*との間に正の関連性がみられた。*IA\_ADJUST*と内部監査機能の質に関連する他の要素については、*IA\_EXP*を除きすべて負の関連性が見られ、*EA\_ADJUST*と内部監査機能の質の各要素については、正と負の関連性が混在していた。ガバナンス構造に関する変数との関連について、*IA\_ADJUST*と *GOV\_STR*は正の関連性、*IND\_DIR*とは負の関連性が見られたが、*EA\_ADJUST*は両方の変数ともに負の関連性が見られた。

## 5. 検証結果

### (1) 仮説1の検証結果

ロジスティック回帰モデルの推計結果を図表10に示す<sup>13</sup>。分析にあたっては、誤差項の

図表8 記述統計量

変数名	サンプル数	平均	標準偏差	最小値	中央値	最大値
<i>IA_ADJUST</i>	1,248	0.579	0.494	0.000	1.000	1.000
<i>EA_ADJUST</i>	309	0.311	0.464	0.000	0.000	1.000
<i>IA_REV_NUM</i>	1,248	1.727	1.147	0.000	1.000	4.000
<i>IA_REV_CON</i>	1,248	0.418	0.493	0.000	0.000	1.000
<i>EA_REP_NUM</i>	1,248	2.433	1.979	0.000	2.000	6.000
<i>EA_REP_CON</i>	1,248	0.387	0.487	0.000	0.000	1.000
<i>IA_SIZ</i>	1,248	1.528	0.996	0.000	1.386	4.977
<i>IA_COV</i>	1,248	4.304	1.445	1.000	4.000	6.000
<i>IA_OBJ_FUL</i>	1,248	0.789	0.330	0.000	1.000	1.000
<i>IA_OBJ_AUD</i>	1,248	0.647	0.478	0.000	1.000	1.000
<i>IA_PRO</i>	1,248	0.299	0.367	0.000	0.111	1.000
<i>IA_TRA</i>	1,248	1.342	0.575	0.000	1.000	2.000
<i>IA_EXP</i>	1,248	2.284	0.836	1.000	2.000	4.000
<i>IA_MAN</i>	1,248	0.579	0.494	0.000	1.000	1.000
<i>GOV_STR</i>	1,248	0.260	0.439	0.000	0.000	1.000
<i>IND_DIR</i>	1,248	0.311	0.134	0.000	0.286	0.750
<i>COP_SIZ</i>	1,248	11.337	1.966	6.297	11.169	17.919

図表 9 相関係数表

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
(1)IA_ADJUST	1.00																
(2)EA_ADJUST	0.26**	1.00															
(3)IA_REV_NUM	0.31**	0.20**	1.00														
(4)IA_REV_CON	0.27**	0.13*	0.79**	1.00													
(5)EA_REP_NUM	0.37**	0.21**	0.35**	0.33**	1.00												
(6)EA_REP_CON	0.30**	0.13*	0.26**	0.29**	0.83**	1.00											
(7)IA_SIZ	-0.05	-0.03	-0.12**	-0.09**	0.00	0.00	1.00										
(8)IA_COV	-0.07*	-0.11	-0.04	-0.01	0.04	0.04	0.39**	1.00									
(9)IA_OBL_FUL	-0.04	0.01	-0.01	0.04	0.00	0.02	-0.02	0.12**	1.00								
(10)IA_OBL_AUD	-0.06*	-0.08	-0.03	-0.01	-0.01	-0.01	0.05	0.06**	0.02	1.00							
(11)IA_PRO	-0.09**	0.03	-0.08**	-0.07*	-0.06*	-0.06*	0.10**	0.17**	0.14**	-0.02	1.00						
(12)IA_TRA	-0.02	0.03	-0.01	0.00	0.07*	0.06*	0.40**	0.24**	0.13**	0.07*	0.15**	1.00					
(13)IA_EXP	0.02	0.10	0.05	0.07*	0.06*	0.04	-0.01	0.01	-0.01	0.03	0.13**	-0.02	1.00				
(14)IA_MAN	-0.03	-0.01	0.00	0.00	0.07*	0.05	0.29**	0.16**	0.08**	0.08**	0.13**	0.28**	0.03	1.00			
(15)GOV_STR	0.07*	-0.04	0.04	0.04	0.08*	0.07*	-0.06*	0.01	0.01	-0.01	-0.01	-0.05	0.00	-0.08**	1.00		
(16)IND_DIR	-0.01	-0.06	0.00	0.02	0.09**	0.04	0.11**	0.13**	0.09**	-0.10**	0.16**	0.03	-0.02	0.02	0.31**	1.00	
(17)COP_SIZ	-0.08**	-0.09	-0.19**	-0.12**	-0.05	-0.04	0.74**	0.41**	0.13**	0.05	0.17**	0.36**	-0.07*	0.27**	-0.07*	0.11**	1.00

\*\*は1%水準で有意、\*は5%水準で有意を示す。

図表 10 推計結果

(パネル 1) 被説明変数: IA_Adjust							
	(1) 式			(2) 式			
	係数	z 値	p 値	係数	z 値	p 値	
<i>IA_REP_NUM</i>	0.434	6.92	0.000	**			
<i>IA_REP_CON</i>					0.882	6.64	0.000 **
<i>EA_REP_NUM</i>	0.375	9.55	0.000	**			
<i>EA_REP_CON</i>					1.170	8.59	0.000 **
<i>IA_SIZ</i>	0.062	0.60	0.546		0.082	0.82	0.414
<i>IA_COV</i>	-0.095	-1.93	0.054	†	-0.085	-1.78	0.074 †
<i>IA_OBJ_FUL</i>	-0.157	-0.77	0.439		-0.236	-1.21	0.226
<i>IA_OBJ_AUD</i>	-0.295	-2.06	0.039	*	-0.276	-1.99	0.047 *
<i>IA_PRO</i>	-0.243	-1.31	0.190		-0.261	-1.46	0.144
<i>IA_TRA</i>	-0.068	-0.55	0.586		-0.024	-0.2	0.844
<i>IA_EXP</i>	-0.004	-0.06	0.954		0.001	0.02	0.988
<i>IA_MAN</i>	-0.145	-1.05	0.295		-0.075	-0.55	0.581
<i>GOV_STR</i>	0.305	1.93	0.053	†	0.306	1.97	0.049 *
<i>IND_DIR</i>	-0.738	-1.31	0.192		-0.472	-0.86	0.392
<i>COP_SIZ</i>	0.012	0.23	0.816		-0.033	-0.63	0.530
定数項	-0.324	-0.56	0.576		0.779	1.43	0.153
Observations	1,248			1,248			
Year	Yes			Yes			
Wald $\chi^2$	201.54			161.65			
Prob> $\chi^2$	0.000			0.000			
(パネル 2) 被説明変数: EA_Adjust							
	(1) 式			(2) 式			
	係数	z 値	p 値	係数	z 値	p 値	
<i>IA_REP_NUM</i>	0.287	2.30	0.021	*			
<i>IA_REP_CON</i>					0.470	1.77	0.076 †
<i>EA_REP_NUM</i>	0.208	3.05	0.002	**			
<i>EA_REP_CON</i>					0.491	1.82	0.069 †
<i>IA_SIZ</i>	0.180	0.95	0.344		0.159	0.84	0.399
<i>IA_COV</i>	-0.168	-1.88	0.060	†	-0.162	-1.86	0.063 †
<i>IA_OBJ_FUL</i>	0.344	0.64	0.524		0.212	0.41	0.682
<i>IA_OBJ_AUD</i>	-0.418	-1.51	0.131		-0.395	-1.47	0.142
<i>IA_PRO</i>	0.414	1.20	0.228		0.274	0.82	0.410
<i>IA_TRA</i>	0.091	0.33	0.739		0.167	0.64	0.525
<i>IA_EXP</i>	0.164	1.13	0.259		0.190	1.35	0.177
<i>IA_MAN</i>	-0.304	-0.98	0.328		-0.219	-0.74	0.461
<i>GOV_STR</i>	-0.083	-0.30	0.766		-0.158	-0.58	0.562
<i>IND_DIR</i>	-1.133	-0.91	0.361		-0.685	-0.56	0.574
<i>COP_SIZ</i>	-0.067	-0.76	0.449		-0.093	-1.08	0.282
定数項	-0.846	-0.67	0.505		-0.076	-0.07	0.948
Observations	309			309			
Year	No			No			
Wald $\chi^2$	28.80			20.65			
Prob> $\chi^2$	0.007			0.080			

注 1) \*\*は 1% 水準、\*は 5% 水準、†は 10% 水準でそれぞれ統計的に有意 (両側検定)

不均一分散と系列相関を考慮するため、企業クラスターについて補正された標準誤差 (One Way Cluster Robust Standard Error) を用いている。

パネル1は仮説1の推計結果を示している。(1)式では、*IA\_REV\_NUM*および*EA\_REP\_NUM*の係数は正かつ1%水準で有意となった。内外監査間で閲覧または伝達される情報の種類の数が多いほど、内部監査による業務調整が行われる可能性は高くなることが示唆される。一方、内部監査機能の質に関連する要素について、客観性を示す*IA\_OBJ\_AUD*の係数は5%水準で有意に負、監査対象範囲を示す*IA\_COV*の係数は10%水準で有意に負であった。他の変数の係数は内部監査部門の人数を示す*IA\_SIZ*を除き負の値を示したが、有意とはならなかった。

内部監査機能の質と業務調整の間に負の関係が見られる点については、企業の固有リスクの観点から解釈できる。すなわち、企業における業務の複雑性、業績の低下や財務上の課題など固有リスクが高い場合、経営者はモニタリング機能を強化する必要性を認識し、内部監査機能を強化することが考えられる。この場合、内部監査の実施にあたり監査リスクが高くなることから、他者の結果に依拠することはできなくなり、業務調整は行われなくなると解釈され、先行研究における内部監査コストと外部監査コストに関する分析結果などとも整合性がある。ただし、今回の分析では、内部監査機能の質に関する要素8項目のうち、係数が有意となったのは2項目のみであることから、分析モデルに固有リスクに関する変数を追加するなど、さらなる検討が必要である。

ガバナンス構造については、*GOV\_STR*の係数が10%水準で有意に正となった。ガバナンス体制において、指名委員会等設置会社または監査等委員会設置会社を選択した企業の方が内部監査において業務調整が実施される

可能性は高くなる傾向が示された<sup>14</sup>。

(2)式では、*IA\_REV\_CON*および*EA\_REP\_CON*の係数は正かつ1%水準で有意となった。内部監査間でICFR関連情報に加え監査業務内容が閲覧または伝達されている場合、内部監査による業務調整が行われる可能性が高いことが示唆される。他の変数については(1)式の結果と大きな差異はなかった。

以上より、仮説1について、内部監査による業務調整の実施に対して内外監査間の情報伝達が影響を及ぼすことが支持された<sup>15</sup>。一方、内部監査機能の質については、客観性および監査対象範囲が業務調整の実施に対し影響を及ぼす傾向が示されたものの、その他の要素については仮説を支持する結果は得られなかった。

## (2) 仮説2の検証結果

パネル2は仮説2の推計結果を示している<sup>16</sup>。

(1)式では、*IA\_REV\_NUM*の係数は正かつ5%水準で有意、*EA\_REP\_NUM*の係数は正かつ1%水準で有意となった。内外監査間で閲覧または伝達される情報の種類の数が多いほど、外部監査による業務調整が行われる可能性が高いことが示唆される。内部監査機能の質に関連する要素の係数については、*IA\_COV*の係数は10%水準で有意に負となったが、他の変数の係数は有意とはならなかった。ガバナンス構造に関する変数についても有意とはならなかった。(2)式では、*IA\_REP\_CON*および*EA\_REP\_CON*の係数は正かつ10%水準で有意となったが、他の変数については(1)式の結果と大きな差異はなかった。

以上より、仮説2について、外部監査による業務調整の実施に対して内外監査間での情報伝達が影響を及ぼすことが支持された<sup>17</sup>。ただし、本結果に関しては、一部の係数について有意水準が10%であること、また(2)式ではモデルのあてはまりを示すp値(Prob> $\chi^2$ )は10%水準であることから留意が必要

である<sup>18</sup>。内部監査機能の質については、監査対象範囲が業務調整の実施に対し影響を及ぼす傾向が示されたものの、その他の要素については仮説を支持する結果は得られなかった。

なお、内部監査機能の質を示す変数のうち、監査の客観性や専門性を示す変数 (*IA\_OBJ\_FUL*、*IA\_PRO*、*IA\_TRA*、*IA\_EXP*) の係数の符号は、仮説1と異なり正であった。外部監査による業務調整に際しては、監査基準により内部監査機能の適切性を評価することが求められているためと解される。

## 6. まとめと今後の課題

### (1) まとめ

本研究では、内部監査と外部監査の連携について、内部監査機能の観点からその要因を分析し、連携メカニズムを明らかにすることを目的とした。内部監査と外部監査の連携のうち、内外監査間での情報伝達に比べ、内外監査間での業務調整、特に外部監査による業務調整の実施割合は低い傾向が確認された。これを踏まえ、内外監査間での業務調整の実施に対し、情報伝達および内部監査機能の質がどのような影響を及ぼすのか検証を行ったところ、内外監査間の情報伝達は、双方の監査における業務調整の実施に対しプラスの影響を及ぼすことが示唆された。一方、内部監査機能の質については、一部の要素がマイナスの影響を及ぼす傾向が示された。ガバナンス構造については、ガバナンス体制において指名委員会等設置会社または監査等委員会設置会社を選択した場合、内部監査による業務調整に対してプラスの影響を及ぼす傾向が示された。

内部監査と外部監査の連携は、情報伝達および業務調整の双方が行われることにより補完関係および代替関係が成立し、双方の監査の実効性および効率性の向上が期待される。

内部統制報告制度の開始により、内外監査間での情報伝達は大きく進捗した。本研究の分析により、内部統制報告制度対応の情報に加えて、双方の監査業務内容に関する情報が十分に伝達されることが、業務調整の実施につながることを実証的に示した。内部監査と外部監査の連携におけるメカニズムの一部を明らかにすることができたと考える。

企業活動の複雑化や開示の拡大に伴い内部監査の重要性が高まる中、両監査の連携による監査品質の向上や効率的な監査の実施が求められている。本研究は、学術的な知見に加え、内部監査と外部監査の連携拡大に向けた実務的示唆を提供するものであると考える。

### (2) 今後の課題

今後の課題として2点を取り上げる。1点目は内部監査と外部監査の連携が双方の監査の実効性または効率性に与える影響についてである。本研究では、内部監査と外部監査の連携が実施されるメカニズムに焦点を当てた。ただし、連携が実施された結果、双方の監査の実効性および効率性が向上されたのかについては明らかにできていない。この点については先行研究も実施されているが、引き続き取り組む課題である。

2点目はデータの整備と拡充である。有価証券報告書等における「内部監査の状況」については内容の充実が求められ、各社ではその対応が進められている<sup>19</sup>。これらの開示情報を利用することでデータの質的・量的向上を図ることができると考えている。また、ガバナンスデータの拡充も課題である。今回の検証では、ガバナンス構造としてガバナンス体制と社外取締役比率を取り上げたが、データ制約から監査法人の規模や監査報酬など外部監査に関する項目を分析モデルに加えることができなかった。これらのデータも加えた分析が必要である。

注

- 1 会計監査、公認会計士監査とされることも多いが、本稿では内部監査との対比の観点から外部監査を用いることとした。
- 2 同資料によると、2024年の平均監査時間（金商法、会社法の合計）は1,337.4時間であり、2014年（1,159.2時間）と比べると、約15%増加している。
- 3 Abdel-Khalik.et.al. (1983)においても同様の結果が示されている。
- 4 The Institute of Internal Auditors (IIA) (2024) ドメインIV (内部監査部門の管理) 基準 9.5 (連携と依拠)
- 5 企業会計審議会 (2020) 第三 実施基準、四 他の監査人等の利用
- 6 日本公認会計士協会 (2024a) 付録 4 企業の内部監査機能を理解するための考慮事項 8
- 7 企業会計審議会 (2023a) III. 財務報告に係る内部統制の監査 3. 内部統制監査の実施 (8) 他の監査人等の利用
- 8 企業会計審議会 (2023b) III. 財務報告に係る内部統制の監査 4. 内部統制監査の実施 (6) 他の監査人等の利用
- 9 米国では、内部監査による外部監査の直接支援 (Direct Assistance) が認められている。米国における内部監査と外部監査の連携については森田 (2016) を参照。
- 10 監査総合実態調査は、第19回調査までは日本内部監査協会が実施してきたが、第20回調査より同協会の研究部門である日本内部監査研究所が実施している。
- 11 当該項目は、第20回調査 (2023年) にて新設された。
- 12 Scarborough et al. (1998)、Abbott et al. (2010) など。
- 13 分析モデルに用いる変数間の相関性について多重共線性の問題が観察されるか確認を行ったが、VIFは最大で2.55であった。したがって、変数間の相関性の観点

からは重大な問題は生じていないと考えられる。

- 14 なお、伍井 (2020) では、アンケート調査に基づき、監査等委員会設置会社への移行が外部監査との連携に及ぼす影響について検討を行ったが、大きな差異は見られなかった。
- 15 内外監査間での情報伝達に関する変数の平均限界効果 (Average Marginal Effects) は以下の通りとなる。

(1) 式		(2) 式	
IA_REV_NUM	0.085	IA_REV_CON	0.184
EA_REP_NUM	0.074	EA_REV_CON	0.244

- 16 単年度データとなるため年度ダミーは設定していない。
- 17 内外監査間での情報伝達に関する変数の平均限界効果 (Average Marginal Effects) は以下の通りとなる。

(1) 式		(2) 式	
IA_REV_NUM	0.055	IA_REV_CON	0.094
EA_REP_NUM	0.040	EA_REV_CON	0.098

- 18 仮説2の検証においては、仮説1と比べサンプル数が少ないことが分析結果に影響していることも考えられる。
- 19 金融庁が2023年に公布した「企業内容等の開示に関する内閣府令の一部を改正する内閣府令」では、「内部監査の実効性を確保するための取組 (略) について、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること」が示されている。

参考文献

Abbott, L.J., S. Parker and G.F. Peters (2010) "Serving Two Masters: The Association between Audit Committee Internal Audit Oversight and Internal Audit Activities," *Accounting Horizons* 24 (1) : 1-24.

Abdel-Khalik, A.R., D. Snowball and J.H. Wragge (1983) "The Effects of Certain

- Internal Audit Valuables on the Planning of External Audit Programs,” *The Accounting Review* 58 (2) : 215-227.
- Bame-Aldred, C.W., D.M. Brandon, W.F. Messier, Jr., L.E. Rittenberg and C.M. Stefaniak. (2013) “A Summary of Research on External Auditor Reliance on the Internal Audit Function,” *Auditing: A Journal of Practice & Theory* 32 (1) : 251-286.
- Gramling, A.A., M.J. Maletta, A. Schneider, and B.K. Church. (2004) “The Role of the Internal Audit Function in Corporate Governance: A Synthesis of the Extant Internal Auditing Literature and Directions for Future Research,” *Journal of Accounting Literature* 23 (1) : 194-244.
- Munro, L. and J. Stewart (2011) “External Auditors’ Reliance on Internal Auditing: Further Evidence,” *Managerial Auditing Journal* 26 (6) : 464-481.
- Prawitt, D.F., J.L. Smith, and D.A. Wood. (2009) “Internal Audit Quality and Earnings Management,” *The Accounting Review* 84 (4) : 1255-1280.
- Prawitt, D.F., N.Y. Sharp, and D.A. Wood. (2011) “Reconciling Archival and Experimental Research: Does Internal Audit Contribution Affect the External Audit Fee?” *Behavioral Research in Accounting* 23 (2) : 187-206.
- Scarbrough, D.P., D.V. Rama and K. Raghunandan (1998) “Audit Committee Composition and Interaction with Internal Auditing: Canadian Evidence,” *Accounting Horizons* 12 (1) : 51-62.
- The Institute of Internal Auditors (IIA) (2024) The Global Internal Audit Standards (グローバル内部監査基準) [<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-japanese3.pdf>] .
- 蟹江 章 (2020) 「第 12 章 ガバナンス構造の変化に対する内部監査のあり方」、蟹江 章編著『ガバナンス構造の変化と内部監査』同文館出版、239-250 頁。
- 上村 浩 (2021) 「上場企業における内部監査の実態調査 - 内部監査機能と外部監査の関係 - (日本内部監査協会「2018 年度研究助成」助成金給付対象調査研究成果)」『月間監査研究』47 (12) : 47-55 頁。
- 川村真一 (2021) 『現代の実践的内部監査 (七訂版)』同文館出版、247-248 頁。
- 企業会計審議会 (2020) 「監査基準」 [[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyou/kijun/20201106\\_kansa.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyou/kijun/20201106_kansa.pdf)]
- 企業会計審議会 (2023a) 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準」 [[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyou/kijun/20230407\\_naibutousei\\_kansa.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyou/kijun/20230407_naibutousei_kansa.pdf)] 1-23 頁。
- 企業会計審議会 (2023b) 「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」 [[https://www.fsa.go.jp/singi/singi\\_kigyou/kijun/20230407\\_naibutousei\\_kansa.pdf](https://www.fsa.go.jp/singi/singi_kigyou/kijun/20230407_naibutousei_kansa.pdf)] 24-125 頁。
- 伍井和夫 (2020) 「第 5 章 ガバナンス構造の変化が内部監査に与える影響についての実態分析」、蟹江 章編著『ガバナンス構造の変化と内部監査』同文館出版、65-117 頁。
- 東京証券取引所 (2021) 「コーポレートガバナンス・コード」 [<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu000005lnul.pdf>]
- 鳥羽至英 (2007) 『内部統制の理論と制度 - 執行・監督・監査の視点から - 』国元書房、292 頁。
- 日本公認会計士協会 (2024a) 監査基準報告書 315 「重要な虚偽表示リスクの識別と評価」 [[https://jicpa.or.jp/specialized\\_field/2-24-315-2a-20240726.pdf](https://jicpa.or.jp/specialized_field/2-24-315-2a-20240726.pdf)]

日本公認会計士協会 (2024b) 監査基準報告書  
610「内部監査人の作業の利用」  
[[https://jicpa.or.jp/specialized\\_field/files/2-24-610-2-20210129.pdf](https://jicpa.or.jp/specialized_field/files/2-24-610-2-20210129.pdf)]

日本公認会計士協会 (2024c)「監査実施状況  
調査 (2024 年度) 参考資料 - 2008 年度以降  
の監査報酬額、監査時間、時間当たり単価  
の推移 -」

日本内部監査協会 (2014)「内部監査基準」  
[[https://www.iiajapan.com/leg/pdf/guide/20140601\\_2.pdf](https://www.iiajapan.com/leg/pdf/guide/20140601_2.pdf)]

日本内部監査協会 (2020)「第 19 回監査総  
合実態調査 (2017 年監査白書)」[<https://www.iiajapan.com/leg/pdf/ml/hakusho2017.pdf>]

日本内部監査研究所 (2025)「第 20 回監査総  
合実態調査 (2023 年監査白書)」[<https://jiarf.org/wp/wp-content/uploads/2024/06/8e27cd538218495e58997a9f10d8f550.pdf>]

町田祥弘 (2012)「外部監査と内部監査の関係

の新たな展開 - 内部監査人による外部監査  
の直接支援に関連して」『月刊監査研究』38  
(6) : 1-9 頁。

松井隆幸・町田祥弘・矢澤憲一 (2015)「コー  
ポレート・ガバナンスにおける内部監査の  
機能の研究 (中間報告)」『月刊監査研究』  
41 (9) :13-29 頁。

森田佳宏 (2016)「アメリカにおける内部監査  
と外部監査の関係」『現代監査』26:53-64 頁。

矢澤憲一 (2018)「内部監査コストの決定要因  
分析」『内部監査学術研究発表大会報告論文  
集』: 18-29 頁。

(付記)

本研究の実施に際しては、日本内部監査協  
会および日本内部監査研究所の協力により  
監査総合実態調査における調査データを使  
用することができた。ここに謝意を記し、  
心より御礼申し上げたい。

## 岡田 慎太郎（おかだ しんたろう）

千葉経済大学 経済学部 経営学科 教授



早稲田大学大学院商学研究科商学専攻博士後期課程修了、博士（商学）（早稲田大学）  
国内および外資系の金融機関、監査法人アドバイザリー部門、メガバンクを経て2022年9月より現職。専門は会計学（会計情報、金融商品会計）。  
米国公認会計士（デラウェア州）、公認内部監査人（CIA）  
早稲田大学商学学院産業経営研究所 招聘研究員  
公益財団法人日本内部監査研究所 研究員



# IIA Topical Requirement “Organizational Behavior” を参照した日本型組織におけるカルチャー監査の実証的考察 — 行動リスク監査モデル（BRAM）の構築とその適用可能性の検討 —

市川 達也

日清食品ホールディングス株式会社 グローバル監査部 部長

## 要旨

近年、企業不祥事の多くは、制度や規程の欠陥よりも、意思決定の過程や組織行動の在り方に起因することが明らかになりつつある。内部監査人協会（以下、IIA）は、Topical Requirement “Organizational Behavior（組織行動）”（以下、OB-TR）を発表し、組織行動を内部監査の正式な対象として位置づけた（IIA, 2023）。

本稿は、OB-TRを参照しつつ、日清食品グループ（以下、当社）において実施されたカルチャー監査の実務を素材として、組織行動を内部監査の対象としてどのように評価し得るかを実証的に考察する。具体的には、IIAの要求事項と当社実務を比較分析し、共通点および相違点を明らかにするとともに、COSO内部統制フレームワーク（COSO, 2013）との整合性を検討する。

その上で、当社の実務を基礎として構築した行動リスク監査モデル（Behavioral Risk Audit Model：以下、BRAM）を提唱し、日本企業における内部監査の進化の方向性を示す。

## 1. 研究の背景と問題意識

近年、国内外において品質不正、会計不正、競争法違反、ハラスメントなどの企業不祥事が相次いでいる。これらの事案は、単なる法

令違反や規程逸脱にとどまらず、企業の社会的信頼を大きく損ない、経営基盤そのものを揺るがす結果をもたらしている。

注目すべき点は、多くの不祥事が、内部統制や規程が形式的には整備されていたにもかかわらず発生しているという事実である。すなわち、制度やルールが存在だけでは、不適切行為を防止できなかったという構造的問題が存在する。これらの事案に共通するのは、不適切行為が組織内で黙認され、あるいは問題として認識されながらも是正されなかった点にある。

COSO内部統制フレームワーク（COSO, 2013）は、統制環境を内部統制の基盤と位置づけ、倫理観や組織文化が統制の有効性を左右することを明示している。また、COSO Enterprise Risk Management（以下、COSO-ERM）（COSO, 2017）は、“Governance and Culture”をリスクマネジメントの出発点とし、組織文化そのものをリスク要因として捉える視点を提示した。これらの国際的枠組みは、企業リスクの本質が制度的欠陥だけでなく、組織行動や意思決定のあり方に深く根ざしていることを示唆している。

従来の内部監査は、規程遵守、業務プロセスの妥当性、内部統制の運用状況といった「可視化された統制」を中心に評価してきた。しかし、このアプローチのみでは、組織文化や

行動様式に内在するリスク、すなわち「見えにくい統制の欠陥」を十分に把握することは困難である。実際、多くの不祥事は、形式的な統制が機能しているように見える状況下で発生しており、従来型監査の限界を浮き彫りにしている。

このような問題意識のもと、IIAは、新たな内部監査基準体系において、組織行動を独立した監査領域として明示的に位置づけた。OB-TRは、組織文化、意思決定、行動様式を「行動リスク」として捉え、内部監査が体系的に評価すべき対象であることを示している。

一方、日本企業においても、「カルチャー監査」や「組織風土監査」と呼ばれる取り組みが実務として展開されつつある。当社においても、法令遵守に関する事案を契機として、組織風土に着目したカルチャー監査を実施した。この監査は、制度や規程の有無ではなく、組織内で実際に形成されている行動様式や意思決定プロセスに焦点を当てた点に特徴がある。

本稿の目的は、OB-TRと当社のカルチャー監査を比較し、両者の共通点および相違点を明らかにするとともに、両者の構造的関係を理論的に整理することである。さらに、当社の実務を基礎として行動リスク監査の枠組みを理論化し、日本企業における内部監査の新たな可能性を提示することを目指す。

## II. IIA Topical Requirement

### “Organizational Behavior”の理論的位置づけ

IIAが公表したOB-TRは、内部監査の対象領域を従来の制度・プロセス中心の枠組みから、組織行動そのものへと拡張する試みとして位置づけられる。これは、内部監査の理論的枠組みにおいて、重要な転換点を示すものである。

従来の内部監査は、主として規程遵守、業務プロセスの妥当性、内部統制の運用状況と

いった「形式化された統制」を対象としてきた。このアプローチは、COSO内部統制フレームワークに基づく統制評価と親和性が高く、監査対象を可視化しやすいという利点を有する。一方で、組織文化や意思決定の慣行、暗黙のルールといった非形式的要素は、監査対象として十分に体系化されてこなかった。

OB-TRは、この課題に対する理論的回答として提示されたものである。IIAは、組織行動を「行動リスク (behavioral risk)」として捉え、ガバナンス、リスクマネジメント、統制の三層構造の中で評価すべき対象であると位置づけている。すなわち、組織行動は単なる文化論や倫理論にとどまらず、企業価値やリスク構造に直接的な影響を与える要因であるという認識に基づいている。

この考え方は、COSO-ERMが提示する“Governance and Culture”の概念とも整合的である。COSO-ERMは、リスクマネジメントを単なるリスク識別や統制活動の問題ではなく、組織文化やガバナンスの質に依存するプロセスとして捉えている。OB-TRは、COSO-ERMの思想を内部監査の領域に具体化したものと理解することができる。

さらに、OB-TRは、IIA(2020)が提唱するThree Lines Modelとの関係においても重要な意味を持つ。Three Lines Modelは、第一線(業務部門)、第二線(リスク管理・コンプライアンス)、第三線(内部監査)の役割分担を明確化する枠組みである。従来、内部監査は主として第三線として、第一線および第二線が構築した制度やプロセスの有効性を評価する役割を担ってきた。しかし、OB-TRの導入により、内部監査は第一線および第二線の「行動様式」そのものを評価対象とする役割を担うことになる。

OB-TRの特徴は、組織行動を多層的に捉える点にある。第一に、ガバナンスの観点から、取締役会および経営陣の姿勢、意思決定プロセス、説明責任のあり方が評価対象となる。

第二に、リスクマネジメントの観点から、行動リスクの識別、評価、モニタリング、是正プロセスが検討される。第三に、統制の観点から、行動規範、内部通報制度、インセンティブ設計、教育・研修、懲戒制度などが評価対象となる。

このように、OB-TRは、組織行動を制度、プロセス、文化の交差点として捉える枠組みを提供する。これは、内部監査を「統制の監査」から「行動の監査」へと進化させる理論的基盤を提示するものである。

また、OB-TRは、内部監査の役割を事後的評価から予防的・戦略的機能へと拡張する可能性を持つ。組織行動に関する問題は、不祥事として顕在化する前段階において兆候として現れる場合が多い。内部監査がこれらの兆候を早期に把握し、経営陣に対して示唆を提供することができれば、内部監査は単なる統制評価機能を超え、経営の意思決定を支える戦略的パートナーとして位置づけられる。

以上のように、OB-TRは、内部監査の理論的枠組みを再定義する試みであり、COSOおよびThree Lines Modelと統合的に理解されるべき概念である。本稿は、OB-TRを単なる新規監査テーマとしてではなく、内部監査のパラダイム転換を示す理論的枠組みとして捉え、当社のカルチャー監査との比較分析を通じて、その意義を明らかにする。

### III. 先行研究の整理

組織行動および組織文化に関する研究は、経営学および組織論の分野において長年にわたり蓄積されてきた。Schein (2010) は、組織文化を「共有された基本的仮定の集合」と定義し、組織文化が意思決定や行動様式に深く影響することを示した。また、Hofstede (2001) は、国民文化の差異が組織行動に影響を与えることを明らかにし、権力距離、不確実性回避、集団主義といった文化次元を提示した。

さらに、Edmondson (2018) は「心理的安全性 (psychological safety)」の概念を提唱し、組織内で意見表明が抑制される環境が、不正や事故の温床となる可能性を指摘した。これらの研究は、組織行動が単なる個人の問題ではなく、構造的・文化的要因によって規定されることを示している。

内部監査の分野においても、監査対象がプロセスや統制から組織行動へと拡張されつつある。IIAは、Global Internal Audit Standards (2023a) および Topical Requirement (2023b) を通じて、組織文化および行動を内部監査の正式な対象と位置づけた。また、COSOはERMの枠組みにおいて“Governance and Culture”を中心概念として導入し、文化がリスク認識および意思決定に影響することを強調した。

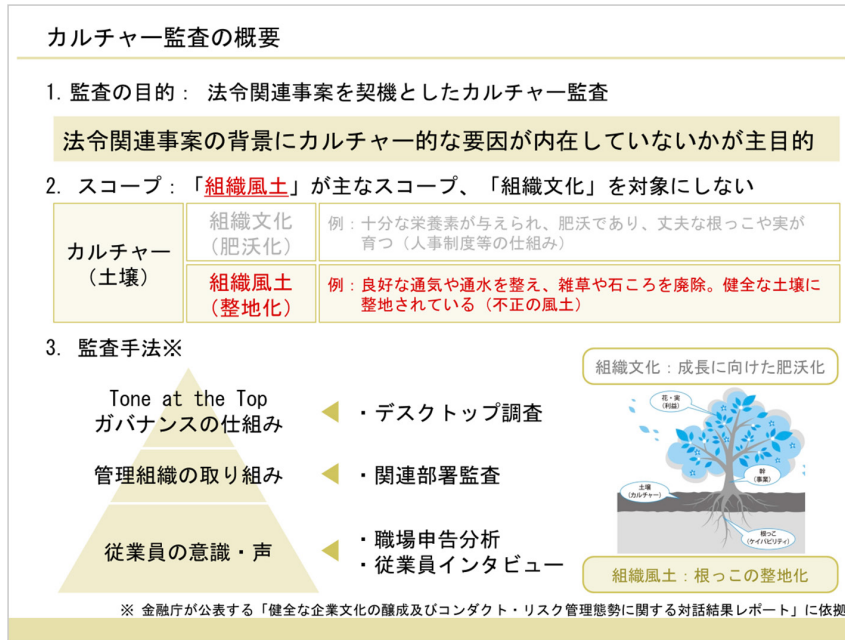
しかし、これらの先行研究は、組織文化の重要性を理論的に示す一方で、内部監査の実務において組織行動をどのように評価し、監査対象として体系化するかについては十分に示していない。本稿は、この理論と実務のギャップに着目し、当社のカルチャー監査の実践を基礎として、行動リスク監査の具体的枠組みを提示する点に独自性を有する。

## IV. 当社カルチャー監査の実務構造

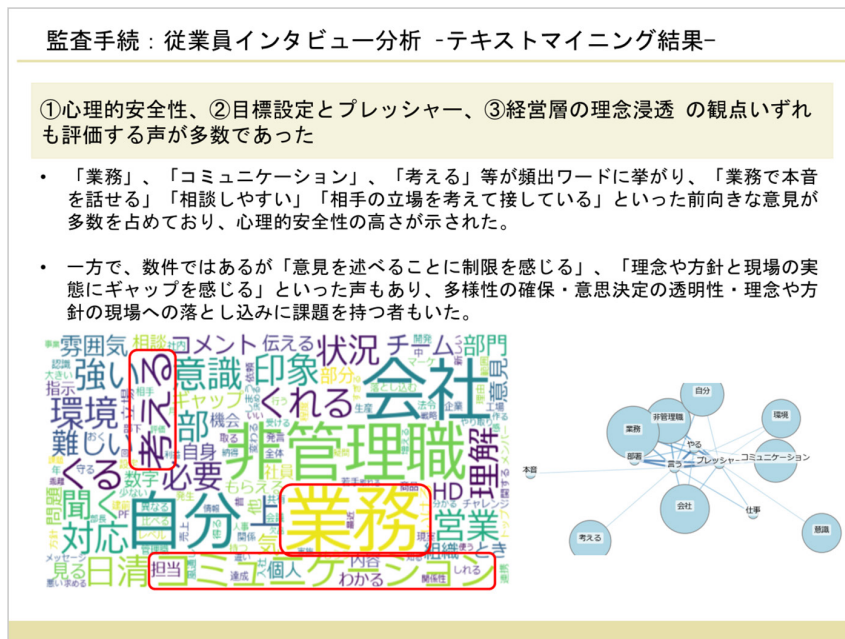
当社におけるカルチャー監査は、法令関連事案を契機として導入された。従来の内部監査では、規程遵守や業務プロセスの妥当性は一定程度確認されていたものの、不適切行為の背景にある組織行動や意思決定の構造は十分に分析されていなかった。この問題認識のもと、当社は従来型の制度監査を補完する新たな監査領域として、組織風土に着目したカルチャー監査を設計した(図表1)。

当社は、組織文化と組織風土を概念的に区別し、監査対象を「組織風土」に限定した。組織文化は企業理念や価値観といった抽象的概念であり、短期間での測定や評価が困難で

<図表1>カルチャー監査について（筆者作成）



<図表2>従業員インタビュー分析（筆者作成）



ある。一方、組織風土は、日常的な意思決定や行動様式の積み重ねによって形成される実践的概念であり、監査対象として比較的可視化しやすい。この区別により、カルチャー監査は理念論に陥ることなく、具体的な行動の分析へと焦点を絞ることが可能となった。

カルチャー監査の設計にあたっては、定量分析と定性分析を組み合わせた混合研究法（mixed methods approach）を採用した。定

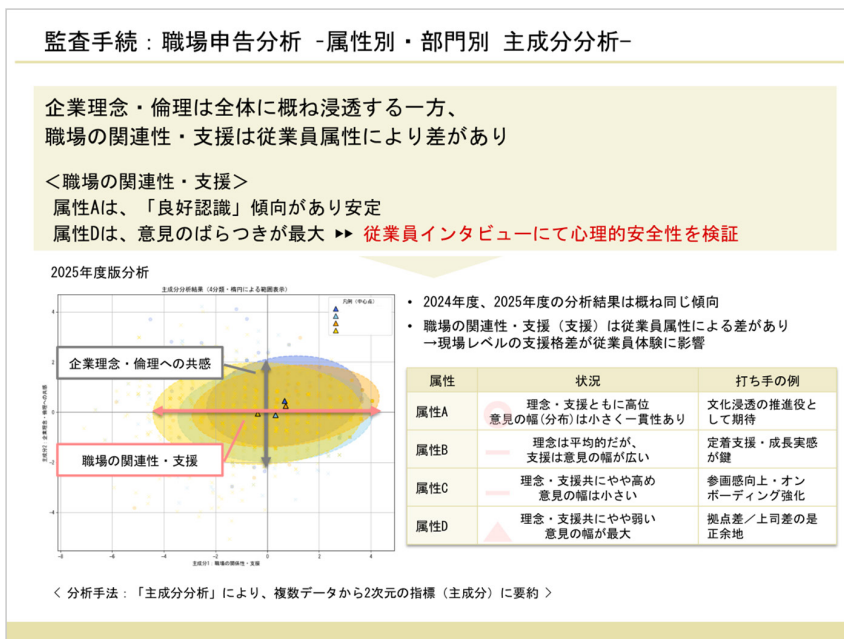
量分析としては、従業員意識調査を実施し、倫理観、意思決定の透明性、上司への意見表明の容易さ、内部通報制度への信頼度などを測定した。これらの設問は、COSO 内部統制フレームワークおよび IIA の OB-TR における統制環境および行動リスクの観点を踏まえて設計された。

定性分析としては、自由記述回答に対するテキストマイニングおよび半構造化インタビューを実施した。テキストマイニングでは、頻出語や感情語の分布を分析し、組織内で共有されている暗黙の認識や問題意識を抽出した。インタビューでは、経営層、管理職、一般社員といった階層ごとに異なる認識を比較し、意思決定プロセスにおける情報の非対称性や心理的安全性の

程度を検証した（図表2）。

さらに、当社は、行動リスクの構造を把握するために、属性別および部門別の分析を行った。具体的には、職位、勤続年数、部門、地域などの属性ごとに意識調査結果を比較し、行動リスクが特定の組織単位や階層に集中していないかを検討した。この分析により、形式的には同一の規程や制度が適用されているにもかかわらず、組織単

&lt;図表3&gt;場申告分析（筆者作成）



位ごとに行動様式が大きく異なることが明らかとなった（図表3）。

これらの分析結果を統合することで、当社の行動リスクの特徴が浮き彫りとなった。第一に、短期業績目標への過度な依存が、意思決定の歪みを生み出している可能性が示唆された。第二に、階層間の情報格差が、問題の早期共有を阻害している状況が確認された。第三に、同調圧力が、異論の表明や内部通報を抑制する要因として機能していることが示された。

当社は、これらの知見を踏まえ、カルチャー監査を単なる診断にとどめるのではなく、組織改善に資するフレームワークとして位置づけた。すなわち、行動リスクの可視化を通じて、経営陣が組織の意思決定構造を客観的に認識し、ガバナンスの質を向上させるための基礎情報を提供することをカルチャー監査の目的とした。

以上のように、当社のカルチャー監査は、従来の内部監査が対象としてきた制度やプロセスの評価を超え、組織行動の構造を分析する実務的枠組みとして設計された。この枠組みは、後述するBRAMの基礎となるもので

あり、日本企業における内部監査の新たな方向性を示す実践例と位置づけることができる。

## V. IIAと当社カルチャー監査の共通点

IIAのOB-TRと当社のカルチャー監査は、制度や規程の整備だけでは企業不祥事を防止できないという共通認識に立脚している。両者は、組織における行動様式や意思決

定プロセスが、企業リスクの根源的要因であるとの理解を共有しており、内部監査の対象領域を制度から行動へと拡張する点において一致している。

第一の共通点は、組織行動を「リスク」として捉える視点である。従来の内部監査は、主として業務プロセスや統制活動の有効性を評価してきたが、OB-TRおよび当社のカルチャー監査は、行動様式そのものをリスク要因として位置づける。この視点は、COSO-ERMが提示する“Governance and Culture”の概念とも整合的であり、組織文化や価値観がリスク構造に直接的な影響を与えるという認識に基づいている。すなわち、両者は、行動リスクを偶発的な問題ではなく、組織構造に内在する恒常的リスクとして捉えている。

第二の共通点は、“Tone at the Top”の重視である。OB-TRは、取締役会および経営陣の姿勢や意思決定のあり方を、組織行動を規定する中核的要因として位置づける。当社のカルチャー監査においても、トップメッセージと現場の認識との乖離が重要な分析対象となった。経営陣の発信する価値観が組織全体にどのように解釈され、実践されているかを

検証することは、行動リスクの本質を理解する上で不可欠である。

第三の共通点は、定量分析と定性分析を統合する方法論にある。OB-TRは、組織行動の評価において、制度的要素だけでなく、従業員の認識や行動パターンを多角的に分析する必要性を示している。当社のカルチャー監査は、従業員意識調査、テキストマイニング、インタビューを組み合わせることで、組織行動を多面的に把握する枠組みを構築した。このアプローチは、内部監査を「チェックリスト型評価」から「構造分析型評価」へと転換する試みと位置づけられる。

第四の共通点は、ガバナンス、リスクマネジメント、統制の三層構造に基づく分析枠組みである。OB-TRは、組織行動をガバナンス、リスクマネジメント、統制の各層において評価する体系を提示している。当社のカルチャー監査もまた、取締役会および経営陣の意思決定プロセス、行動リスクの識別と評価、規程や制度の実効性という三層構造に基づいて設計されている。両者は、組織行動を単一の現象としてではなく、多層の構造として捉える点において一致している。

第五の共通点は、内部監査の役割に対する認識である。OB-TRは、内部監査を単なる統制評価機能ではなく、組織の行動様式に対する独立した評価者として位置づける。当社のカルチャー監査もまた、内部監査部門が組織の行動構造を客観的に分析し、経営陣に対して示唆を提供する役割を担う点に特徴がある。これは、内部監査の役割を事後的評価から予防的・戦略的機能へと拡張する方向性を示すものである。

以上のように、OB-TRと当社のカルチャー監査は、組織行動を内部監査の中心的対象とする点において本質的な共通性を有する。両者の共通点は、単なる方法論の類似にとどまらず、内部監査の対象領域と役割を再定義する思想的転換を共有している点にある。この

共通性は、日本企業における内部監査が、制度監査から行動監査へと進化する理論的根拠を提供するものと評価できる。

## VI. 相違点の分析

IIAのOB-TRと当社カルチャー監査は、組織行動を内部監査の主要対象とする点で共通する一方、アプローチの前提となる企業環境、ガバナンス構造、意思決定様式の差異を反映し、いくつかの本質的な相違が認められる。本節では、世界標準としてのOB-TRと、日本型組織に根差した当社実務の差異を、①目的設定、②戦略との整合、③インセンティブ・評価、④是正プロセス、⑤測定とエビデンスの扱い、の五点から整理する。

第一に、目的設定の差異である。OB-TRは、組織行動を企業価値・戦略目標達成の基盤として位置づけ、行動リスクを「ガバナンスの質」そのものとして評価する、いわば常設型・統合型の枠組みである。これに対し当社カルチャー監査は、法令関連事案を契機として導入された経緯から、再発防止や組織診断の色彩が相対的に強い。日本企業では、不祥事が顕在化した後に「風土」を問う動きが生じやすいが、これは危機対応の合理性を持つ反面、監査が「事後的診断」にとどまりやすい構造を内包する。

第二に、戦略との接続の差異である。OB-TRは、組織行動が戦略にどのように貢献または阻害しているかを評価軸として明示する。すなわち、文化・行動を「コンプライアンスの問題」に閉じず、戦略実行能力(execution capability)やリスクテイクの健全性にまで接続する。他方、当社のカルチャー監査は、主として不適切行為の温床となる行動要因の特定に重点が置かれており、戦略との連動は暗黙的であった。日本型組織では、戦略と現場行動が「理念」「方針」「空気」によって媒介されることが多く、戦略との因果連鎖を言語化・測定すること自体が難しい。したがって、

当社実務を世界標準に近づけるためには、「戦略→期待行動→現場行動→成果/逸脱」という論理連鎖の可視化が課題となる。

第三に、インセンティブ・評価制度への踏み込みの差異である。OB-TRは、報酬・評価・昇格が望ましい行動を促進し、望ましくない行動を抑制するよう設計されているかを重要な統制要素として位置づける。世界標準の発想では、行動は制度設計によって相当程度形成されるため、制度そのものが監査対象になり得る。一方、日本企業では、評価制度が存在しても、実態としては上司の裁量、同調圧力、年功的慣行、部門最適の力学などが強く作用し、制度と行動の因果関係が単純ではない。その結果、当社カルチャー監査は制度設計そのものの監査よりも、現場で実際に起きている行動様式（沈黙、忖度、問題先送り等）をデータと声で可視化する方向に力点が置かれた。この点は弱点というより、日本型組織の「実態に即した監査焦点」と解釈できる。

第四に、是正プロセス（remediation）の設計思想の差異である。OB-TRは、行動と期待値のギャップを特定した場合、是正計画、責任者、期限、モニタリング指標を伴う改善サイクルを重視する。世界標準では、改善の責任所在と進捗管理がガバナンスの中心要素とみなされる。他方、日本企業では、合意形成を重視する文化的背景から、是正が「責任追及」ではなく「関係調整」として処理される傾向がある。結果として、改善が暗黙化し、指標化されず、再発防止が属人的努力に依存するリスクがある。当社カルチャー監査も診断色が強かった以上、今後は診断結果を「変革プログラム」に接続する設計、すなわち改善のKPI化と進捗モニタリングを組み込むことが重要となる。

第五に、測定とエビデンスの扱いの差異である。OB-TRは、行動リスクの識別・評価・モニタリングを体系化し、可能な限りエビデンスベースで判断することを求める。一方、

当社カルチャー監査は、意識調査やテキスト分析等によりエビデンスを確保しつつも、最終判断において「文脈理解」や「現場の語り」を重視する傾向がある。これは、日本型組織において行動リスクが暗黙知として埋め込まれやすいこと、数値だけではリスクの本質を捉えにくいことに由来する。したがって、当社実務の強みは、データと定性情報を統合して「意味」を抽出する点にあるが、世界標準に照らすなら、指標体系の整備と再現性の担保が今後の課題となる。

以上の相違点は、世界標準と日本型の優劣を示すものではなく、組織の前提条件の差異を反映した「実務上の適応形態」と理解すべきである。OB-TRが示す統合型・制度設計型アプローチは、説明責任と因果連鎖の可視化に強みを有する。他方、当社のカルチャー監査は、日本型組織に固有の暗黙性や同調圧力といった要因を、データと声の統合により把握する点で実務的に有効である。今後は、当社モデルをBRAMとして理論化し、戦略統合、是正サイクル、指標体系を補強することで、世界標準との整合性と日本型実務適合性を両立したBRAMへ発展させることが可能である。

## VII. 日本型組織における行動リスクの構造

日本企業の組織行動は、欧米企業とは異なる文化的・制度的背景のもとで形成されてきた。日本型組織の特徴として、合意形成の重視、年功的序列、終身雇用的慣行、暗黙知の共有、同調圧力の存在などが指摘されている。これらの特徴は、組織の安定性や協調性を高める一方で、行動リスクの潜在化を招く可能性を有する。

こうした日本型組織の構造については、上下関係や帰属意識を重視する「タテ社会」の特性が指摘されてきた（中根，1967）。また、組織内で共有される暗黙知が意思決定や行動様式に影響を与える点については、知識

創造理論において論じられている（野中ほか、1996）。さらに、制度や組織の差異を比較する視点は、日本型組織と欧米型ガバナンスの差異を理解する上で有効である（青木ほか、2001）。

第一に、合意形成を重視する意思決定プロセスは、異論の表明を抑制し、問題の顕在化を遅らせる要因となり得る。第二に、年功的序列は、上下関係に基づく情報の非対称性を生み、現場の問題が経営層に伝達されにくい構造を形成する。第三に、同調圧力は、規程違反や不正行為に対する黙認を生む可能性がある。

このように、日本型組織における行動リスクは、個人の倫理観の問題というよりも、組織構造および文化的要因によって形成される「構造的リスク」として理解する必要がある。したがって、内部監査が行動リスクを評価するためには、制度や規程の遵守状況だけでなく、意思決定の過程、情報伝達の経路、組織内の暗黙の規範を分析対象とすることが不可欠となる。

本稿で分析した当社のカルチャー監査は、日本型組織に固有の行動特性を前提としつつ、

それらを監査対象として可視化する試みである点に特徴がある。この点において、当社の実務は、世界標準の枠組みを日本型組織に適用するための実践的モデルと位置づけることができる（図表4）。

## VIII. COSO および Three Lines Model との関係

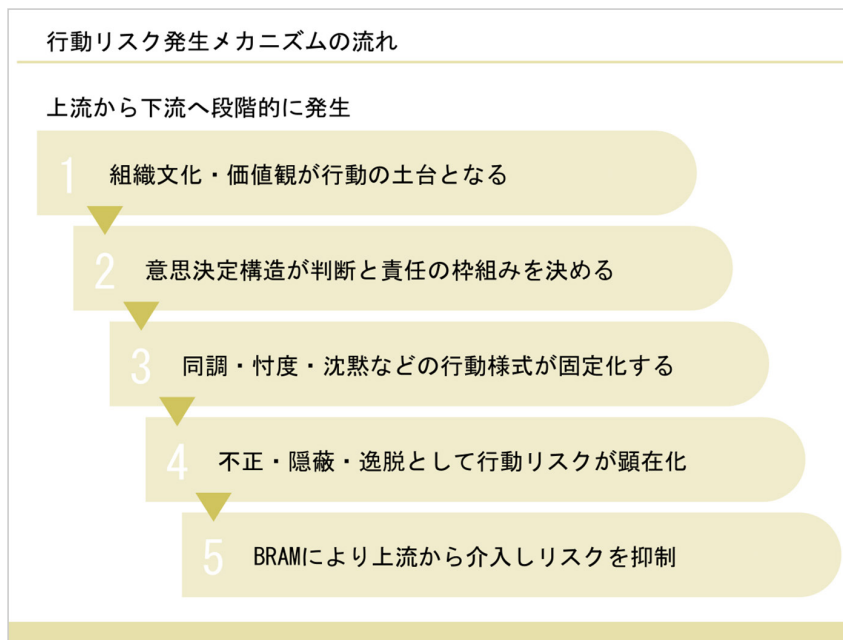
IIA の OB-TR と当社カルチャー監査は、COSO および Three Lines Model との関係において位置づけることで、内部監査の理論体系の中に明確に位置づけることができる。本節では、COSO 内部統制フレームワーク、COSO-ERM、Three Lines Model との接続関係を整理し、当社モデルの理論的意義を明らかにする。

まず、COSO 内部統制フレームワークは、統制環境を内部統制の基盤と位置づけ、誠実性・倫理観・組織文化が統制の有効性を左右することを明示している。しかし、COSO は統制環境の重要性を指摘しつつも、組織文化や行動様式をどのように測定し、監査するかについては具体的な方法論を提示していない。この点において、OB-TR および当社カル

チャー監査は、COSO が示した抽象概念を内部監査の実務に落とし込む試みと位置づけられる。

次に、COSO-ERM は、「Governance and Culture」をリスクマネジメントの出発点とし、組織文化を企業リスクの根源的要因として捉える視点を提示した。COSO-ERM は、戦略、パフォーマンス、リスク、文化の相互関係を強調し、組織

<図表4>行動リスク発生メカニズム（筆者作成）



&lt;図表5&gt;世界標準と日本型組織の比較（筆者作成）

比較軸	世界標準（IIA / COSO / OB-TR）	当社カルチャー監査
基本目的	戦略達成とガバナンス高度化の統合	組織行動の健全性評価とガバナンスの高度化
行動の位置づけ	戦略・リスクの中核要因	リスク認識及び統制環境を規定する実質的構成要素
戦略との統合	明示的（Strategy Alignment）	暗黙的（理念・方針を媒介）
インセンティブ評価	制度設計を監査対象とする	行動実態の可視化を重視
是正プロセス	KPI化・責任所在の明確化	合意形成・関係調整型
エビデンス	定量指標中心（metrics-driven）	定量+定性の統合（context-driven）
組織文化の捉え方	制度によって形成される対象	暗黙知・同調圧力を含む現象
Three Lines との関係	各線の役割を制度的に分離	第三線が行動領域に踏み込む
監査の性格	統合型・設計型（normative）	診断型・解釈型（empirical）
モデルの方向性	グローバル標準化	日本型組織への適応化

文化が戦略実行能力およびリスクテイクの質を規定することを示している。OB-TRは、このCOSO-ERMの思想を内部監査の文脈で具体化した枠組みであり、行動リスクをガバナンスおよびリスクマネジメントの中核要素として位置づける。

さらに、IIAが提唱するThree Lines Modelは、第一線（業務部門）、第二線（リスク管理・コンプライアンス）、第三線（内部監査）の役割分担を明確化する枠組みである。従来、内部監査は第三線として、第一線および第二線が構築した制度や統制の有効性を評価する役割を担ってきた。しかし、OB-TRおよび当社カルチャー監査は、第一線および第二線の「行動様式」そのものを評価対象とする点で、Three Lines Modelの適用範囲を拡張する意義を持つ。

当社カルチャー監査は、COSOおよびThree Lines Modelの枠組みを前提としつつ、組織行動を横断的に分析する第三線の機能を強化した実践例と位置づけられる。すなわち、当社のBRAMは、COSOが提示した統制環境およびガバナンスの概念を、Three Lines Modelの第三線として具体的に検証する枠組みであり、世界標準の理論を日本型組織に適合させた応用モデルと理解できる。

以上の考察から、OB-TR、COSO、Three Lines Model、当社カルチャー監査は相互に独立した概念ではなく、ガバナンス・リスク・行動を統合的に捉える理論体系の中で連続的に位置づけられるべきものである。当社モデルは、世界標準の枠組みを踏まえつつ、日本企業に固有の組織特性を反映した実務的發展形であり、内部監査の新たな理論的可能性を示すものと評価できる（図表5）。

## IX. 行動リスク監査モデル（Behavioral Risk Audit Model : BRAM）の明示化

本稿で分析した当社カルチャー監査の実務は、法令関連事案を契機として導入された点では個別事象への対応に見える。しかし、ここで用いた「制度の有無」ではなく「実際の意思決定と行動様式」を中心に据える発想、ならびに定量・定性を統合して組織の暗黙的な前提を可視化する方法論は、特定事案に限定されない。むしろ、平時から継続的に運用し得る「常設型の行動リスク監査」として一般化可能である。そこで本稿は、当社実務を内部監査の一般モデルとして再整理し、BRAMとして明示化する。

BRAMは、①ガバナンス層、②行動リスク層、③統制・フィードバック層の三層構造

＜図表6＞ BRAMの三層構造（筆者作成）

BRAMの三層構造比較表			
層別のスコープと評価手法			
	主な担い手	スコープと手法	評価内容
ガバナンス層	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会</li> <li>経営陣</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>全社方針・リスク許容度・組織文化</li> <li>文書レビュー+意識調査+自由記述テキスト分析+階層別インタビュー</li> </ul>	リスクガバナンス方針 経営戦略と整合したERM方針 行動規範・倫理規程
行動リスク層	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業部門長</li> <li>現場管理職</li> <li>従業員</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場での意思決定・行動様式・不正・不祥事リスク</li> <li>意識調査（属性差）+自由記述テキスト分析+インタビュー（具体事例）</li> </ul>	インセンティブ設計 営業現場の目標管理 ハラスメント・コンプラ違反事案
統制・フィードバック層	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理部門</li> <li>内部監査</li> <li>内部統制部門</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ルール整備・モニタリング・是正と学習サイクル</li> <li>文書・運用記録レビュー+意識調査+テキスト分析+インタビュー（運用実態）</li> </ul>	リスク評価・KRIモニタリング 内部監査・フォレンジック調査 ホットラインと再発防止策

から構成される（図表6）。第一のガバナンス層は、取締役会および経営陣による意思決定の質、価値観の提示と一貫性、説明責任（accountability）の明確さを対象とし、組織行動の方向性を規定する領域である。ここでは、Tone at the Top が理念として示されるだけでなく、例外判断や目標設定等の具体局面でどのように運用されているか、また「不都合な情報」が上がる設計・運用になっているかが監査論点となる。

第二の行動リスク層は、現場の意思決定、コミュニケーション、同調圧力、沈黙、インセンティブの受け止め方といった、制度の外側で起きる行動の実態を把握する領域である。日本型組織では、合意形成や暗黙知が強みとして機能する一方、異論の抑制や問題の潜在化という形で行動リスクを増幅させ得る。したがって本層では、意識調査による認識の分布と階層・属性差、自由記述のテキスト分析による暗黙の語りの抽出、半構造化インタビューによる文脈理解を統合し、単なる「雰囲気論」に陥らない証拠に基づく評価を行う。

第三の統制・フィードバック層は、規程、教育、通報制度、調査・是正、評価制度等が、

行動リスクの抑制・是正に実効的に機能しているかを対象とする領域である。重要なのは制度の整備状況そのものではなく、行動リスク層で顕在化した課題（沈黙、同調、合理化等）に対して、統制が「使われているか」「改善に接続しているか」である。すなわち、ガバナンスの方向づけ→現場行動→統制と学習（フィードバック）という因果連鎖を、三層

の相互作用として評価する点にBRAMの中核がある。

BRAMの特徴は、COSO 内部統制およびCOSO-ERM が示す統制環境・ガバナンスと文化の概念、ならびにIIAのOB-TRが提示する行動リスク評価の要求を前提にしつつ、それらの抽象概念を内部監査で運用可能な分析単位へと再構成した点にある。具体的には、三層それぞれについて「監査観点（What）—リスクシナリオ（Why）—監査手続と証拠（How）—評価基準（Criteria）」を対応づけ、監査対象を制度から行動へ拡張しながらも、監査としての再現性を担保する枠組みとした。さらに、評価は成熟度（1～5）により段階づけし、発見事項を「個別の指摘」に留めず、組織としての発達段階・改善優先度の議論へ接続できるよう設計する。

以上より、BRAMは、内部監査が組織行動を体系的に評価するための理論モデルであると同時に、日本企業に固有の暗黙性や同調圧力といった行動特性を、エビデンスに基づき監査可能な対象として取り扱う応用モデルとして位置づけられる。内部監査が平時からBRAMを常設的に運用することにより、行動

リスクの兆候を早期に把握し、経営の意思決定に対して予防的・戦略的示唆を提供することが可能となる。BRAMは、日本企業における行動監査の体系化に資する基盤であり、制度監査中心の枠組みを補完・発展させる有効な枠組みと評価できる。

## X. 日本企業への示唆

本稿の分析は、日本企業における内部監査の役割と方法論に対して、いくつかの重要な示唆を提供する。

第一に、内部監査の対象領域を制度・プロセスから組織行動へと拡張する必要性である。多くの企業不祥事は、規程や内部統制の欠如ではなく、組織行動の歪みに起因している。したがって、内部監査は、形式的統制の評価に加え、意思決定プロセスや組織風土を体系的に分析する役割を担うべきである。

第二に、日本型組織に固有の行動特性への対応である。同調圧力、暗黙知、合意形成重視といった文化的要因は、日本企業の強みであると同時に、行動リスクの温床となり得る。カルチャー監査は、これらの要因を否定するのではなく、リスクとして可視化し、ガバナンスの枠組みの中で管理するための手段として位置づけられるべきである。

第三に、内部監査の役割の高度化である。行動リスク監査は、単なる事後的評価ではなく、経営の意思決定を支える戦略的機能へと内部監査を進化させる可能性を持つ。内部監査が行動リスクに関する知見を経営陣に提供することで、ガバナンスの質は一層向上する。

以上の示唆は、日本企業における内部監査が、世界標準を踏まえつつ、自国の組織文化に適合した独自モデルを構築する必要性を示している。

## XI. 結論

本稿は、IIAのOB-TRと当社カルチャー監査の実務を比較分析し、組織行動を内部監査

の対象として体系化するための枠組みを検討した。その結果、組織行動は、従来の内部統制や業務プロセスの評価だけでは十分に捉えきれない「行動リスク」として理解されるべきであり、内部監査の対象領域を制度から行動へと拡張する必要性が明らかとなった。

本稿の第一の学術的貢献は、組織文化および組織行動に関する既存の組織論的研究を内部監査の理論体系と結び付け、組織行動を「監査可能な対象」として再定義した点にある。従来の研究は、組織文化や心理的安全性が企業行動に影響を与えることを示してきたものの、それらを内部監査の枠組みに組み込み、体系的に評価する方法論は十分に提示されてこなかった。本稿は、この理論と実務の間に存在するギャップを埋める視座を提示した点に独自性を有する。

第二の貢献は、OB-TRおよびCOSO-ERM、Three Lines Modelといった国際的枠組みを日本企業の組織特性と統合し、「日本型組織における行動リスク」という概念を理論的に整理した点にある。本稿は、日本型組織に固有の合意形成、同調圧力、暗黙知といった要素を「構造的リスク」として位置づけ、内部監査の分析対象として明示化した。

第三の貢献は、当社のカルチャー監査の実務を基礎として、BRAMを構築し、その有効性を検討した点にある。BRAMは、ガバナンス層、行動リスク層、統制・フィードバック層の三層構造から構成され、COSOおよびOB-TRの抽象概念を内部監査で運用可能な分析単位へと再構成したモデルである。このモデルは、制度中心の内部監査を、意思決定構造や行動様式を含む統合的評価へと拡張する理論的基盤を提供する。

本稿にはいくつかの限界が存在する。本稿の分析は単一企業の事例に基づくものであり、一般化可能性には制約がある。また、行動リスクの測定方法やBRAMの有効性については、複数企業への適用および実証的研究を通

じた検証が今後の課題である。他方、日本型組織の構造的特性に着目する限りにおいて、本稿の知見は他の日本企業にも一定の示唆を有すると考えられる。

以上を踏まえ、本稿は、組織行動を内部監査の対象として体系化し得ることを示し、行動リスク監査という研究分野の理論的基盤を提示した。本稿で提示した BRAM は、日本企業に固有の組織特性を前提としつつ、国際的な内部監査理論と整合可能な枠組みであり、内部監査の対象領域および方法論を拡張する概念モデルとして位置づけられる。

今後、他の日本企業において BRAM の適用事例が蓄積され、その有効性が実証的に検証されることにより、組織行動を基盤とする日本型内部監査実務の一層の深化が期待される。

## 参考文献

- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005), "Enterprise risk management: An empirical analysis of factors associated with the extent of implementation," *Journal of Accounting and Public Policy*, Vol. 24 No. 6, pp. 521–531.
- Edmondson, A. C. (2018), *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Wiley.
- Gramling, A. A., Maletta, M. J., Schneider, A., & Church, B. K. (2004), "The role of the internal audit function in corporate governance," *Journal of Accounting Literature*, Vol. 23, pp. 194–244.
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2020), *The IIA' s Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense*, IIA. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
- IIA(2023a), *Global Internal Audit Standards*, IIA. <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>
- IIA(2023b), *Topical Requirement: Organizational Behavior*, IIA. <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/topical-requirements/organizational-behavior/>
- International Organization for Standardization (ISO) (2021), *ISO 37301:2021 Compliance Management Systems*, ISO. <https://www.iso.org/standard/75080.html>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013), *Internal Control – Integrated Framework*, AICPA. <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
- COSO(2017), *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*, AICPA. <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>
- Hofstede, G. (2001), *Culture' s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.), Sage Publications.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, Wiley.
- Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler.
- Moeller, R. R. (2009), *Brink' s Modern Internal Auditing*, Wiley.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD. [https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015\\_9789264236882-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2015_9789264236882-en.html)

- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press.
- Power, M. (2007), *Organized Uncertainty: Designing a World of Risk Management*, Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010), *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.), Jossey-Bass.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003), "Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit," *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16 No. 4, pp. 640–661.
- IIA 「グローバル内部監査基準（日本語版）」  
概要・  
<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-japanese3.pdf>
- 青木昌彦著, 瀧澤弘和・谷口 和弘訳 (2001) 『比較制度分析に向けて』 NTT 出版.
- 金融庁 (2018) 「コーポレートガバナンス・コード」.
- 中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係：単一社会の理論』 講談社現代新書.
- 野中郁次郎・竹内弘高著, 梅本勝博訳 (1996) 『知識創造企業』 東洋経済新報社.

**市川 達也 (いちかわ たつや)**

日清食品ホールディングス株式会社 グローバル監査部 部長



2017年日清食品株式会社入社。同社米国法人取締役副社長 CFO を務め、2020年に帰国。帰国後は内部監査部長（現グローバル監査部長）に就任し、国内外約70社の連結グループ会社における内部監査を指揮。国際基準レベルの監査体制の構築を主導し、2024年度には外部評価に適合した。同社入社前は三菱UFJ銀行に勤務。欧米亜中5カ国の海外勤務を経験し、主に海外拠点運営および本部企画業務に携わり、グローバル部門関連の人事施策や業務企画を担った。

## 「2022 年度研究助成」研究結果（概要）報告

研究助成は、2008 年より一般社団法人日本内部監査協会が、内部監査あるいは内部統制に関する調査研究を奨励し、もって内部監査及び関連する諸分野の理論及び実務の研究を推進することを目的として運営を開始したものです。2021 年度からは、公益財団法人日本内部監査研究所が引き継ぎました。

2022 年度に助成金給付対象となった下記 3 件について、研究結果の概要を対象者からご報告いただきました。このうち 2 件の内容をここにご紹介いたします。

「2022 年度研究助成」助成金給付対象案件（敬称略）

申請者（所属先・職位：2022 年 9 月現在）	研究課題
金 賢仙（長野県立大学 グローバルマネジメント学部 准教授）	外部通報に係る法制度と内部監査—エフオーアイ社事件の「投書」を素材として—
村田 大学（大原大学院大学 会計研究科 准教授）	損保ジャパンの内部監査の事例研究：内部監査部の内部監査高度化への取り組み
山下 修平（国士舘大学 経営学部 准教授）	戦時・統制経済下における内部監査に関する研究—計理士団体の取り組みを中心に—

### 研究テーマ：不正の通報を受ける側を巡る法制度設計と内部監査—エフオーアイ社事件を素材として—

長野県立大学グローバルマネジメント学部  
教授

金 賢仙

キーワード：通報、投書、監査部門、米国 S E C、Whistleblower 制度

エフオーアイ社事件では、内部監査担当者による 2 通の会計不正を告発する投書が引受証券会社等に届いていたにも関わらず、信憑性のあるものと受け止められないまま IPO（Initial Public Offering）を果たし、最終的には投資家に損害を及ぼし、同証券会社の投資家への賠償責任が認められた。そもそも引受証券会社は、金融商品取引法 21 条 1 項 4 号に基づき賠償責任を負い得るほか、自身の

評判の低下ももたらすので、特に「投書」のような危険信号（Red Flag）に対しては注意深く行動することが経済合理性に適うはずであるが、そのような行動を採らなかった。本研究では、通報を受け取る側がなぜそのような行動を採ったのか、（当事者の過失はいったん措き、）通報を受ける側を取り巻く構造や仕組みに原因の一端はないか、通報を受ける側は真の危険信号となる情報とそうでないものをどのように見分ければよいのかという問題意識の下、通報を受ける側を巡る法制度設計および内部監査との関係性を検討した。

公表論文では、米国 S E C 通報者制度を題材として、まず、その概要を確認したのち、制度を巡る議論、内部監査を含む監査部門による通報の取扱い、通報の受領側である S E C 内の審査体制とプロセスのほか、近時の課題—通報件数の増加に伴い問題視されるようになってきた根拠薄弱な請求のために措置の紹介等を行った。

## 研究テーマ：戦時・統制経済下における内部監査に関する研究－計理士団体の取り組みを中心に－

専修大学商学部  
教授

山下 修平

キーワード：計理士、戦時期、経理統制、内部監査、計理士会

本研究は、戦時・統制経済下の日本において、内部監査がどのように扱われ、浸透していったのかを明らかにすることが目的である。とくに計理士団体の取り組みに着目し、当時の会計プロフェッションである計理士が、内部監査に果たした役割を解明しようとして試みた。

計理士は、1927年の計理士法成立により誕生した、日本で最初の会計に係る国家資格である。計理士は、現在の公認会計士のように独占業務は与えられず、資格付与にも問題があったと指摘されているが、具体的な業務内容を明らかにした研究の蓄積は少ない。本研究では、当時の実務家である計理士が記述した史料や、計理士団体である「計理士会」の取り組みを把握できる史料を収集し、その記載内容から、内部監査における計理士の役割を考察した。

本研究において、計理士会の発行した機関雑誌『計理士』や、計理士会の主催した『講演録』など、実務家サイドの史料を収集することができた。これらの史料の分析・考察した結果、以下の研究成果が得られたことを示すことができる。

先行研究において、日本における内部監査の本格的な浸透がみられるのは戦時期であり、とくに1942年に陸軍において公表された「工場内部監査制度ノ参考」は、のちの内

部監査の発展に影響を与えたと指摘されている（檜田 2009、C I A フォーラム研究会 2015）。本研究において着目した「計理士会」の講演会のうち、1943年に開催された「内部監査に就て」は、陸軍の主計将校（陸軍会計監督官）が演者を務め、その内容は「工場内部監査制度ノ参考」の影響を強く受けたものであったことを明らかにした。講演は、講演録として冊子にまとめられ、「計理士会」の会員に配布されている。当時の「計理士会」の会員数は1,000名を超えており、多くの計理士に配布されたと考えられ、陸軍、すなわち国家が企業を統制する意向が、計理士に共有されたものと考えられる。また、演者の発言からは、陸軍会計監督官から見て、計理士は会計監査の専門家であると認識され、内部監査の担い手として認知されていたこともうかがえた。

本研究で分析・考察を行ったのは、収集した史料の一部に過ぎない。機関雑誌『計理士』の記載からは、当時の会計監査において、従業員の横領等などの不正を摘発することが重視されていた記載が見られ、計理士の立場から「内部牽制が徹底していない」などの指摘が見られた。詳細な分析・考察によって、計理士の内部監査に対する認識を明らかにすることができると考えている。引き続き、当時の計理士の実務の解明に取り組んでいく所存である。

### 【参考文献】

C I A フォーラム研究会（2015）「内部監査部門の歴史と将来の展望」、『月刊監査研究』第11巻（第504号）、42-70頁。

檜田信男（2009）「内部監査の回顧と展望（1）－内部監査の理解へのアプローチの変遷に関連して－」、『L E C 会計大学院紀要』第5号、33-49頁。

山下修平（2023）「戦時体制下における内部監査への計理士の活用－計理士団体の講演にみる内部監査の実務－」、『経営論叢』（国

士館大学経営学会）第 13 巻第 2 号、135-148 頁。

山下修平（2025）「計理士の会計監査実務—  
計理士会の「会計監査座談会」を事例に

—」『国士館大学経営研究所紀要』第 55 号、  
63-84 頁。

## 2026 年度 研究助成募集要項

2026 年 1 月

公益財団法人日本内部監査研究所

公益財団法人日本内部監査研究所（以下「当研究所」という。）は、内部監査及び関連諸分野に関する調査研究に関し、下記の要領で研究助成制度を実施いたします。本研究助成制度は、2008 年から一般社団法人日本内部監査協会によって実施されてきたものですが、当研究所の発足に伴い 2021 年度から当研究所が実施しております。募集要項及び申請用紙は、当研究所のホームページからダウンロードできます。

### 1. 趣旨

この研究助成は、内部監査及び関連諸分野に関する調査研究を行っている研究者に対し、その研究を奨励し、もって内部監査の理論及び実務の研究を推進することを目的として運営されます。

### 2. 助成対象者

助成の対象となる者は、日本国内の教育機関において、会計学、商学、経営学、経済学、法学、情報学等の調査研究に従事している個人で、申請時点で常勤の准教授、助教等（特任教員を含む）とします。これまで助成金受給者となった方については、助成対象の研究が終了した後に、再度応募することが可能です。

### 3. 助成対象課題

助成の対象課題は、内部監査及び関連諸分野に関する調査研究とします。

### 4. 助成金の額

調査研究 1 件当たりの助成金の額を 50 万円以内とします。

### 5. 助成金給付条件

受給が決定した場合には所属機関が助成金の管理を行うことが、応募時に確認されていることを条件とします。

### 6. 助成期間

助成期間は、初年度を 10 月開始とし、研究成果公開準備を含め 2 年半以内とします。

### 7. 助成金の使途

助成金は、給付対象研究に直接関係ある費用に限り使用できます。

### 8. 申請方法

所定の「研究助成申請書」に必要事項を漏れなく記載し、下記の送付先に簡易書留郵便により直接送付ください。

\* 募集締切：2026 年 6 月 30 日（火）（消印有効）

\* 送付先：〒104-0044 東京都中央区明石町 1-3 明石町ツインクロス 404  
公益財団法人日本内部監査研究所 研究助成担当 宛

\* 研究助成申請書は、公益財団法人日本内部監査研究所のホームページ  
（<https://jiarf.org/wp/research-grant/>）からダウンロードできます。

\* 提出された書類の返却には応じかねます。

\* 電子メール、FAX での応募は受け付けておりません。

## 9. 助成金給付の決定及び通知

助成金給付の決定は、研究助成選考委員会において、中立公平な立場から厳正なる審査、選考を行い、専務理事がその結果を8月末に書面により申請者に通知します。

申請書の審査にあたり、研究助成選考委員会において必要と認めた場合は、実施計画等について説明を求めることがあります。

## 10. 助成金給付の時期と方法

助成金は、決定通知後9月末までに、受給者の所属機関が所定する方法により給付します。

## 11. 研究課題の公開

選考された研究課題は、研究者氏名、所属、役職、研究結果（経過）と併せて当研究所ホームページで公開されます。

## 12. 助成金受給者の義務

- ① 助成金受給者は、調査研究終了後1か月以内に、所属機関長を通じて調査研究の結果並びに支出の内訳を所定の書式により報告していただきます。
- ② 受給者のうち、調査研究期間が受給後1年を超える者は、1年経過するごとに、その1か月以内に調査研究の経過の概要を所定の書式により報告していただきます。
- ③ 調査研究の成果の発表に際しては、「2026年度公益財団法人日本内部監査研究所（英文の場合は、Japan Internal Audit Research Foundation）研究助成」を受けた旨を明記してください。
- ④ 調査研究の成果を論文にしたときは、当研究所紀要に掲載を申請することができます。
- ⑤ 調査研究の成果を書籍にしたときは、当研究所に2部提出してください。
- ⑥ 受給者は、所期の成果を収めることが困難となったとき、又は調査研究の継続が困難となったときは、書面により速やかに報告する必要があります。
- ⑦ 本調査研究に対する他機関からの助成及び他機関への申請があるときは、機関・助成金の正式名称、申請・受給の別、年度及び金額を「研究助成申請書」に記入してください。
- ⑧ 当研究所申請後に他機関に申請を行った場合、又は他機関からの助成金を受給した場合は、その内容を「調査研究報告書」に付記してください。

## 13. 個人情報の取り扱いについて

申請書類に記載された個人情報は、上記11.研究課題の公開に該当する事由の他、研究助成選考委員会での審査及び選考結果の通知等、本研究助成の運営に必要な範囲で利用されます。

## 14. その他

本研究助成募集要項の最新の情報は、下記の日本内部監査研究所ホームページでご確認ください。応募手続きに関する以外の、選考・審査に関するお問い合わせには応じかねます。

公益財団法人日本内部監査研究所 研究助成担当  
〒104-0044 東京都中央区明石町1-3 明石町ツインクロス 404  
電話：03-6264-3562 E-mail：grant@jiarf.org URL：https://jiarf.org/

## 公益財団法人日本内部監査研究所 第6回(2026年度) 懸賞論文

### 募集要項

【 テ ー マ 】  (右記の3つの テーマから選 択ください)	(1)	内部監査におけるアシュアランス機能とアドバイザー機能 について
	(2)	人的資本経営における内部監査の役割
	(3)	企業不祥事の防止・発見における内部監査の今日的役割
【 表 彰 】	最	優 秀 賞 30万円
	優	秀 賞 10万円
	佳	作 5万円

公益財団法人日本内部監査研究所（以下、「当研究所」という。）では、内部監査研究の更なる推進を目的として、研究者、学生等（「学生等」の定義は下記「2. 応募資格」をご参照ください。）及び実務家を対象とした懸賞論文制度を下記の要領で実施いたします。

近年、内部監査を取り巻く環境は目まぐるしく変化しており、様々な課題に同時並行で対応していくことが求められております。こうした状況に鑑み、本年度は、「アシュアランス機能とアドバイザー機能」、「人的資本経営」、「企業不祥事」という、内部監査が直面している課題の中でも代表的なテーマを提示し、応募者にいずれかを選択していただく形を取ることといたしました。

募集要項及び応募申込用紙は、当研究所のホームページからダウンロードできます。

#### 1. 趣旨

この懸賞論文は、当研究所の提示するテーマに即した論文の執筆を通じて、研究者、学生等及び実務家による内部監査研究を奨励し、もって内部監査の理論及び実務の研究を推進するとともに、将来に向けた内部監査研究の担い手を育成することを目的として運用されます。

#### 2. 応募資格

以下の2部門で募集します。

- (1)研究者・学生等の部：日本国内に在住の研究者、及び大学生・大学院生（大学院進学予定者を含む）（以下「学生等」という。）の方。なお、学生等に限り、数名のグループによる応募も可能とします。複数名のグループによる応募の場合は、研究代表者をお示しください。学

生等による応募については、指導教員の方の推薦状（様式：当研究所のホームページからダウンロードできます）をお付けください。

(2)実務家の部：日本国内に在住の実務家の方（個人での応募に限ります。）

### 3. 懸賞金額

各部門において、最優秀賞 30 万円、優秀賞 10 万円、佳作 5 万円

### 4. 審査方法

応募論文について、審査委員会において、中立公平な立場から厳正な審査を行います。

審査委員会は、内部監査及び関連分野の専門家・研究者で構成されております。部門別に審査いたします。審査に当たり、剽窃チェックを行います。

### 5. 応募締め切り

2026 年 9 月 30 日（水）（消印有効）

### 6. 発表

審査結果は、2026 年 12 月頃を目途に当研究所ホームページにて発表します。

表彰対象者には個別にご連絡します。

最優秀賞及び優秀賞の論文は当研究所紀要『内部監査』（ISSN 2759-7474）に掲載します。

最優秀賞及び優秀賞の論文の執筆者には受賞後、受賞論文の内容を当研究所が主催する講演会で発表いただきます。

### 7. 応募方法

①日本語で書かれたもので、未発表論文に限ります（1 人または 1 グループにつき 1 点）。

②参照した文献がある場合には「参考文献」として明記ください。また、引用した場合は出所を明記ください。なお、ご自身が既に発表した論文等から引用する場合であっても、他の文献と同様に、引用箇所及び出所を明記してください。

③生成 AI を使用して文章を作成した場合は、筆者自身で正確性や適切性について検証した上で、その具体的な使用方法と、それによって書かれた箇所を引用注としてお示しください。

④受賞論文の著作権は当研究所に帰属します。

⑤論文は Word 形式で作成します。

文字数は脚注も含め 12,000 字以内で、図表・参考文献は別とします。

サイズは、A4（40 字×35 行）とします。

⑥下記の必要書類を締め切りまでに、下記の送付先に簡易書留郵便により直接送付するとともに、PDF ファイルを E メールで提出してください。

- ・論文の出力原稿
- ・要旨を 800 字以内にまとめたもの（Word 形式）
- ・応募申込用紙
- ・推薦状（学生等の場合）

⑦応募された論文等の返却には応じかねます。

⑧送付先：

簡易書留郵便：〒104-0044 東京都中央区明石町 1-3 明石町ツインクロス 404

公益財団法人日本内部監査研究所 懸賞論文担当 宛

Eメール：公益財団法人日本内部監査研究所 懸賞論文担当 grant@jiarf.org

## 8. その他

本懸賞論文募集要項の最新の情報は、下記の当研究所ホームページでご確認ください。  
応募手続きに関する以外の、選考・審査に関するお問い合わせには応じかねます。

公益財団法人日本内部監査研究所 懸賞論文担当

電話：03-6264-3562

URL：https://jiarf.org/

E-mail :grant@jiarf.org

内部監査 No.12 (通巻第 12 号)

2026 年 3 月 31 日発行

編集・発行：

公益財団法人日本内部監査研究所 【URL】 <https://jiarf.org/>

〒 104-0044 東京都中央区明石町 1 - 3 明石町ツインクロス 404

電話 (03) 6264-3562

ISSN 2759-7474

※無断転載を禁じます



## 内部監査 No.12

2026年3月31日発行 第12号

公益財団法人日本内部監査研究所

Public Interest Incorporated Foundation  
Japan Internal Audit Research Foundation

<https://jiarf.org/>