

第1章

自社にとっての最適なデザインとは？ グループ内部監査体制の 構築上の検討事項

有限責任監査法人トーマツ
米国公認会計士

栗野 友仁

【この章のエッセンス】

●グループ内部監査体制は①本社集
中型、②子会社等分散型、③事業・
地域統括型の3パターンに大別で
きる。①はリソースや品質の確保
が容易だが、カバレッジの確保が
困難。②はカバレッジの確保は容
易だが、リソースや品質の確保が
困難。③は①と②の折衷型。各パ
ターンのメリット・デメリットを考
慮し、グループガバナンスや海外
事業管理と整合させる。

●グループ内部監査体制の構築後
は品質維持・向上が必要となる。
標準化・共通化、リソース管理、グ
ループ品質管理が重要である。

グループ内部監査体制 とは

企業規模の拡大、事業の多角化・
グローバル化、M&Aの増加に伴
い、事業や地域ごとに子会社や孫会
社(以下、「子会社等」という)を設立
するケースが増えている。子会社等
設立の経緯はさまざまであるが、グ
ループ全体の価値を最大化するため
の連結経営を推進するという点では
共通している。

また、子会社等の増加に伴って子
会社等における不正・不祥事の増加
がグループ本社および企業グループ
全体に悪影響を及ぼすといった問題
も顕在化している。グループ本社か
らのガバナンスを効かせ、グループ

価値を最大化するためにグループ・
グローバルガバナンスの構築が重要
であるが、本稿では当該ガバナンス
のうちモニタリングの役割を果たす
グループ・グローバル内部監査体制
(以下、「グループ内部監査体制」とい
う)について考察する。

グループ内部監査体制 の検討ポイント

グループ内部監査体制を検討する
には、企業グループ全体のグループ
ガバナンスや海外事業管理方針との
整合性を取ることが重要となる。内
部監査の「本社一極集中」を望むの
「事業・地域への権限移譲」を望むの
かによって、ガバナンスや事業管理
の一環としてモニタリング機能を担

うグループ内部監査体制の方向性が
固まってくると考えられる。

さらに、個別の論点としては①グ
ループ本社のみ内部監査部門を設
置するか各社に分散して設置するか、
②人材はグループ本社から派遣する
か現地採用か、③内部監査人の所属
をグループ本社内部監査部門とする
か現地子会社等とするか、④(本社
以外の)内部監査の報告先を本社内
部監査部門とするか子会社等社長と
するか、⑤(本社以外の)内部監査費
用をどこが負担するのかなどを検討
したうえで、グループ内部監査体制
を検討することとなる(図表1参照)。

(図表1) グループ内部監査体制構築に
あたって検討すべきポイント

- ① 内部監査部門は本社のみ/各社に
設置/地域統括・事業統括に設置/
大規模子会社に設置
- ② 内部監査人は本社から派遣するか、
現地採用か
- ③ 内部監査人の所属機能はどうするか
(グローバル組織/セルフアセスメン
トチーム)
- ④ 内部監査人の報告先はどうするか
(本社内部監査部門/子会社社長)
- ⑤ 内部監査の費用はどこが負担するか
(人件費/移動費/間接費用)

(出所) 筆者作成

グループ内部監査体制の パターンとメリット・ デメリット

グループ全体をカバーする内部監