

# 小規模内部監査部門のベストプラクティス —インタビューでお聞きした各社の創意工夫—

研究会No. 3 — E

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、社団法人日本内部監査協会（I I A — J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. 3 — Eが、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

同様に、各メンバーの所属する組織の意見を代表するものでもない。本稿が提示する内容は、1つの解釈の仕方に過ぎず、これら内容について何ら保証を与えないものではない。

監査部門の活動などについて分析し、その結果を2011年2月号の『月刊監査研究』に報告した（「小規模内部監査部門の活動に関するアンケート調査結果」）。

しかし、アンケートの調査結果だけでは具体的な内容がわからない部分があること、アンケートの質問項目がわかりにくく、適切な回答ができなかったのではないかと考えたこと、などの理由から、訪問インタビューにより、小規模内部監査部門における内部監査の取組状況をより詳細に調査することにした。

アンケート調査を実施した際に、訪問調査に応じられるか否かについても質問を行い、「応じてよい」との回答のあった内部監査部門に研究会メンバーが分担して訪問し、各社における内部監査活動の実態を具体的に調査した。

本報告は、インタビュー調査で明らかになった訪問先各社の内部監査への取組の中から、研究会メンバーが優れていると判断した活動を紹介したものである。

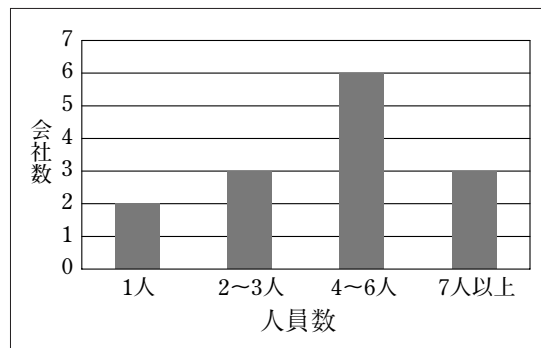
## 1. はじめに

C I Aフォーラム研究会No. 3 — Eでは、小規模内部監査部門（要員10人以下）の活動実態と優れた取り組みを探るため、2010年度にアンケート調査を実施し、内部監査部門に所属する監査人の人数や企業の規模による内部

## 2. インタビュー対象会社の状況

アンケート調査結果の分析が一段落した、平成22年9月よりインタビュー先の選定を開始し、訪問調査に応じられる会社の中で、特

＜図1＞インタビュー対象会社の内部監査人の  
人員数の分布



微的な活動を行っている」と推測されるところを中心に、約20社を候補として選定した。その後、地理的な条件や業務上の都合などで調査ができなかった会社を除く14社にインタビュー調査を実施した。インタビュー調査の実施期間は平成22年11月から12月である。

インタビューを行った会社の内部監査部門の人数の分布は、図1のとおりであり、4人～6人の内部監査部門が6社と最も多く、アンケート調査の分布より少し多人数側になっていた。

### 3. インタビュー結果の紹介

#### (1) 内部監査部門の位置付け

##### ① 社長や経営陣との関係

小規模内部監査部門の特徴の1つは、内部監査部門と、社長や経営陣との距離が大変近いということだ。今回のインタビュー調査でも、「社長、または担当常務と公式なコンタクトを定期的（毎月～四半期毎）にとっている」、「社長との直接的かつ率直な意見交換ができています」と回答された内部監査部門があった。

##### ② 内部監査部門の役割

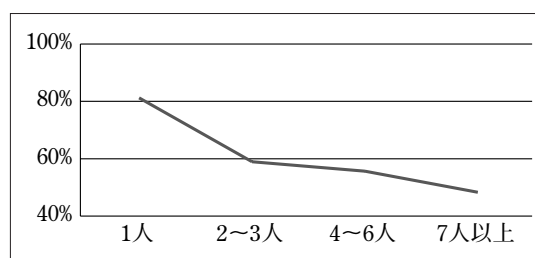
内部監査の役割、使命については「社長の目・耳となり、社内業務をモニタする」、「現場の状況と経営の質を評価する役割を期待されている」、「社長及び現場社員の役に立つ提言をする」、「業務改善に貢献する」などの回

答があった。

##### ③ 1人内部監査部門の一側面

1人で活動されている内部監査部門の中には、「社長は内部監査にほとんど関心がなく、月次の監査報告も5分程度しか聞いてもらえない」など、経営陣の内部監査への無理解による内部監査活動の困難性を訴える意見があった。

＜図2＞内部監査部門の人数とカバー率



ある会社では、上場を目指して内部監査部門を設置したのだが、その後の市況の悪化、業績の低迷のため新規上場を断念し、将来のことを考えて内部監査部門を1名にして存続しているとのことだった。内部監査部門の役割はあまり重要視されていないことから、内部監査担当者は社内の認識を変えようと必死だった。このような内部監査人の意識が、複数人の内部監査部門よりカバー率（内部監査対象の全部門数に対する1年間に監査した部門数の割合）を高くしている要因の1つとも考えられる（図2）。

##### (2) 中期計画について

アンケート調査では、中期計画を策定している会社が全体の27%だったが、今回訪問インタビューした会社では14社中8社が中期計画を策定していた。

##### ① 中期計画の位置付け

中期計画を策定している会社の多くは、「事業計画の一環として内部監査部門も中期計画を策定することになっているから」、という回答だった。このほか、「外部評価を3年後に受けることを視野に計画を策定している」との回答もあった。

内部監査人が1人の会社のうち、中期計画

を作成している会社へのインタビュー調査では、中期計画は「内部監査部門の運営課題を長期的に達成するための計画と位置付け、後任の方への引き継ぎが容易に行えるように作成している」という回答だった。

## ② 中期計画の内容

各社が中期計画に記載している事項の例は以下のようなものだった。

- a) 「人材育成計画（資格取得の目標を含む）」
- b) 「毎年監査を実施する部門、3年に一度の実施でよい部門等の監査対象部門の区分」、「内部監査部門の中期的運営課題」
- c) 「人的資源・予算計画」、「海外子会社の内部統制の有効性評価を現地化するステップ」、「中期経営計画をベースに3～5年の期間内のリスク項目（「これらのリスク項目が年度の監査計画に反映されるようにしている」という説明があった）」
- d) 「今後5年間の監査方針、体制等」
- e) 「リソース増強やツールの導入計画（「なかなかそのとおりに実施できない」という説明があった）」
- f) 「中期経営計画と連動した監査テーマ」、「情報システム監査の内製化計画等」

## (3) リスクアプローチについて

アンケート調査では、内部監査対象部門の選定においては監査サイクルとリスクアプローチを組み合わせて決定する、という回答が最も多く見られた。

インタビューでは、リスクアセスメントの実施方法や、リスクアセスメントの結果の内部監査項目への反映方法等について質問した。

### ① リスクアセスメントの実施方法

インタビューでは以下のような意見・説明があった。

- a) リスクアセスメントは経営管理部やリスク管理部門で全社的に行っているため、その結果を利用し、監査対象を決定
- b) リスク項目はグループ会社に共通するリ

スク項目をベースに内部監査部門の考える当社独自のリスク項目を追加して決定。各項目の重要度は過去の監査から得られた内部監査人の認識・感触に基づき評価

- c) 内部統制部門と協議し、役員の意見を反映させて重要度を判断
- d) 人員の多さ、固定資産の金額等により、各部門を評点付け、顧客の苦情等の定性的事情を織り込んで評価

### ② リスクアセスメント結果の内部監査対象・監査項目への反映方法

リスクアセスメントの結果を受けて、どのように監査対象や監査項目を決定するのかをインタビューした。

- a) 社長や内部監査担当常務等の意見を聞いて総合的に判断
- b) 内部監査部が作成したセルフチェックを行ってもらい、その結果を見て重点監査項目を決定
- c) リスク管理部門が作成したリスクマップから重要リスクを複数選定し、各リスクの発生要因を特性要因図（フィッシュボーン・チャート）で分析し、共通する要因を監査（図3、4）

### (4) 部外（内部監査部門外）リソースの活用

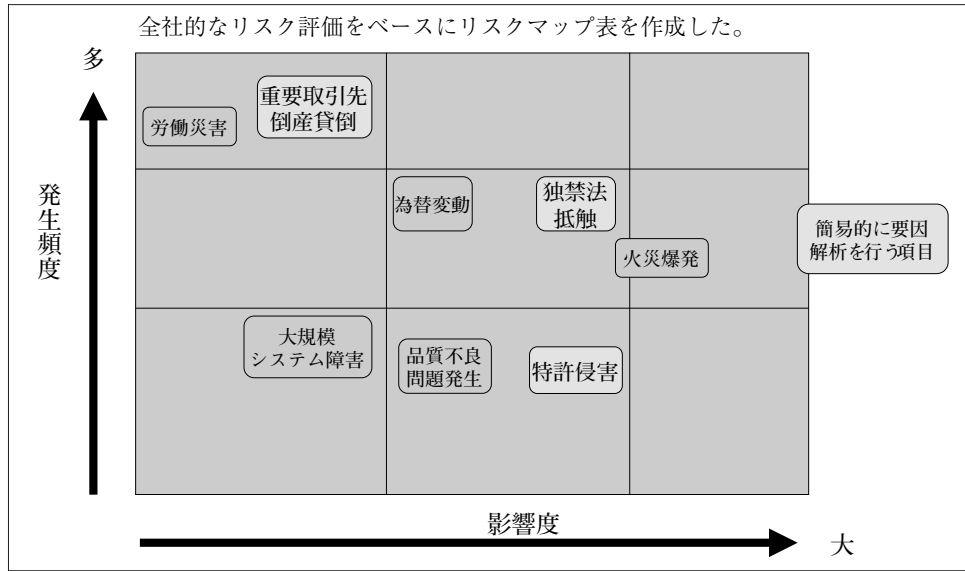
アンケート結果では、社外及び社内他部門社員を活用しているという回答は、回答総数の約30%だった。部外リソース活用のポイントや活用しない理由などをインタビューで調査した。

インタビューでは、社外リソースを活用している会社は極めて少なかったのだが、以下に、インタビュー調査で明らかになった活用事例を紹介する。

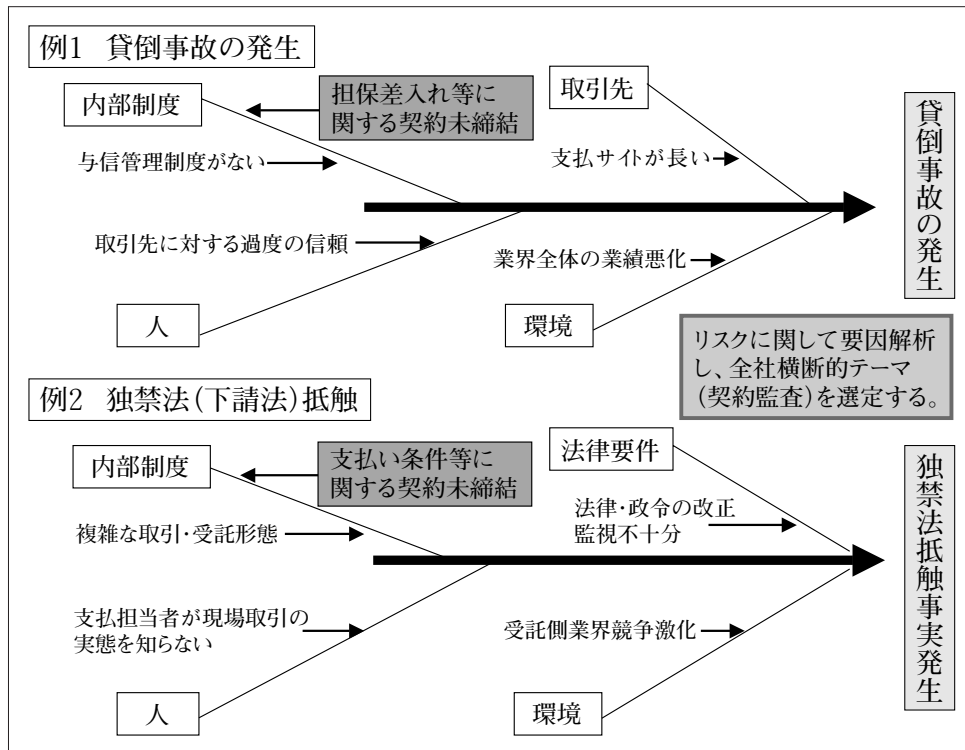
#### ① 部外のリソース（社内・社外リソース）の活用状況

- a) 内部監査人に知識・経験のない分野について、社内専門部門による協力
- b) 海外子会社のIT監査をシステム部と一

<図3> リスクアセスメントによる重要リスクの認識



<図4> リスクマップから重点監査項目の抽出事例



緒に実施

- c) グループ会社にシステム監査を委託
- d) 情報システム監査において監査法人を利用してきた、今後は、経済性や品質の観点から内製化を推進
- ② 部外リソースをうまく活用する工夫
- a) 子会社監査における親会社の関連管理職の協力、内部監査人の経験不足のカバーと

の内部監査部門で対応可能

- c) 業務監査では会社の業務内容や文化について十分な理解が必要だが、社外の人では無理がある、また監査を受ける側でもオープンなコミュニケーションができない
- (5) 有効かつ効率的な現場往査を行うための工夫
- ① 現場作業を効率化させるための工夫

問題意識の共有化

- b) 会計監査については親会社の監査に依拠し、自社の業務監査と棲み分け

- c) 社内他部門から応援を得やすくするために、内部監査部門の要請に合わせて、当該部長が業務状況を勘案して応援者を決定する仕組みの構築。応援者を固定しないことによりスケジュール調整が容易

③ 社外リソースを活用しない理由

- a) 予算的制約、社外コンサルタントは大変高額
- b) 監査需要がない、少人数

- a) 依頼資料のリストを事前に提示。その際に依頼の目的を記載し、監査対象部門が内部監査の意図を理解し、スムーズに資料提供がなされるように配慮
- b) C R S A (Control Risk Self Assessment) と呼ぶ自己評価リストを事前に配布・回収し、これに基づいて監査を実施している。C R S A は、組織運営、I T、販売戦略、回収、購買支払い、経費管理、経理財務、設備投資、生産活動、開発、生産管理、法令遵守等に関する質問・回答、集計結果はレーダーチャート等に表示
- c) W B S (Work Break-down Structure) による監査アクティビティの標準化(作業予定を立てる)と進捗管理

## ② 問題を発見するのに有効な手続

- a) ウォークスルーは問題発見に有効。インタビューは監査対象部門と問題意識を共有しながら、問題の根本的原因と探っていくのに有効
- b) 日常のモニタリングや会議等に出席しての情報収集が重要
- c) 監査対象部門の責任者にインタビューして、スムーズに回答がなされない事項について改善点があると判断
- d) ヒアリング等も有効であると考えが、小さなミスや矛盾を発見できるのは書類の閲覧や稟議書のレビューが有効

## (6) 注目される報告書を出すための工夫

### ① 監査報告書の様式など

- a) 表や図を使う。結論から記載する
- b) 報告書のひな型を定めている。共通項目、個別項目に分けて記載、個別の項目は、○、×、△でわかりやすく表示
- c) 定型的な評価シートを使用し、監査対象部門間の監査結果に対して数値評価を行っているので、時系列、他部門との比較が容易

### ② 監査報告の方法

- a) 本文は3頁以内
- b) 監査報告書は重要事項とそれ以外を切り分け、重要事項を中心に業務プロセスに集約して報告
- c) 監査結果は月次報告として社長に5分以内で説明。指摘の有無、何が問題であったかを記載

## (7) 改善勧告事項の確実な実施のための工夫

### ① 改善勧告が実施されるようにする工夫

- a) 監査対象部門の改善勧告内容についての納得感が重要。そのために以下の事項を実施
    - 「なぜ、指摘されたのか」を理解させるために、監査結果のコミュニケーションには時間を費やしている。
    - 監査報告書を社長に送る前にドラフトを監査対象部門に送り、確認を得ている。
    - 改善提案書にて、「判断不能」、「実施困難」という記載を認めているが、これは相手の理解、納得が得られなければ、改善も進まないため。
  - b) 監査結果に対する経営陣のサポートを得ることが重要。そのために、以下の事項を実施
    - 監査報告書は直接社長に提出し、その後社長名で各部門に送付する。
    - 経営陣に知ってもらうために、経営会議で監査結果を公表する。
    - 監査役は経営上の事項、内部監査は現場の事項を扱うとなっているが、必要に応じて監査役から現場責任者に話してもらう。
  - c) その他
    - 「事務局」としての立場で、監査対象部門の改善に向けた活動を支援する。
- ### ② フォローアップ監査で未実施が見つかった場合の改善促進策
- a) 再度、文書で改善の勧告を行う
  - b) 部門長、実務担当者同席の下、話し合い、

勧告内容の納得を得る

- c) 部門長会議での督促、社長から改善を促してもらう
- d) 実施の困難性、勧告が意図する必要性の間に合意できる点を、被監査部門と探る
- e) 改善や処置がなされるまで、1年ごとにチェックしている。重要事項については経営者報告で強調する

**(8) 内部監査人の教育訓練と資格保有**

**① 新任内部監査人の教育訓練**

新任監査人に対する効果的な教育訓練についてインタビューでは以下のような意見があった。

- a) 経験者とのペアによるOJTの実施
- b) 監査チームのサブリーダーを担当させるのが最も有効
- c) 資格取得の目標（配属後2年で簿記2級、3年でCIA（公認内部監査人）、4年で簿記1級等）を設定し自己研鑽の促進
- d) 配属から2年以内にCIAを取得するよう指導
- e) 日本内部監査協会のセミナーへの参加
- f) 外部研修で学んだ事柄をベースに、教育テキストを作成し、知識を部門内で展開

**② 内部監査人の資格取得を支援する制度**

内部監査人の資格取得を支援する制度があるかお聞きしたところ、4人以上の内部監査部門では、ほとんどの会社で資格取得費用の補助があり、一部の会社では資格取得による報奨金制度もあって資格取得を推進していた。

一方3人以下の内部監査部門で支援制度を持つ会社はなかった。

資格取得を支援する事例としては以下のものがあった。

- a) 人は増やせないが資格取得の費用は全面支援。取得後の維持費用も会社負担
- b) CIA取得支援のため教育機関と法人契約をして教育費を補助
- c) 資格を取ると手当が出る制度あり（CIA：5万円、CPA（公認会計士）：25万

円等)

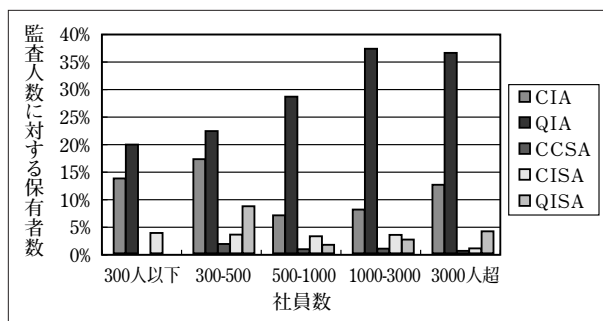
- d) 金融機関では『金融検査マニュアル』に資格取得が書いてあるので支援が充実している

**③ 内部監査人の資格保有の状況**

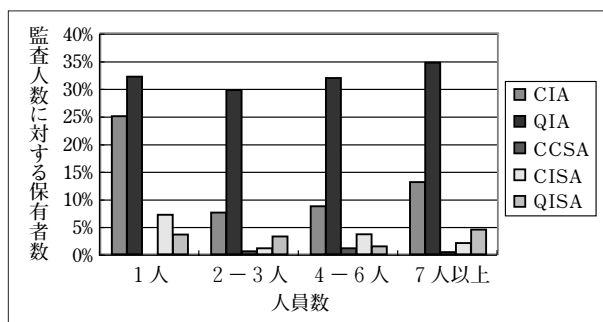
『月刊監査研究』（2011年2月号）でアンケート調査結果を報告させていただいたが、内部監査人の資格保有の状況について、今回若干補足させていただく。

アンケート調査結果を、内部監査人の人数に対する資格保有者の分布を会社の規模や内部監査部門の規模について分析した。その結果は図5、6に示すとおりだった。

<図5> 会社の規模と資格保有者の比率



<図6> 内部監査部門の規模と資格保有者の比率



CIA資格保持者については、従業員500人以下の会社に属す内部監査人の15%前後が、また1人の内部監査部門に属す内部監査人の25%がCIA資格を取得しており、複数人の内部監査部門に比べCIA取得者の比率は格段に高くなっていた。

監査関係の何らかの資格を保持している内部監査人が在籍する会社の比率は、1人内部監査部門で57%、2～3人内部監査部門で54%に対し、4～6人内部監査部門と7人以

上の内部監査部門では87%となっていた。これはインタビューでお聞きした資格取得の補助制度の有無と関係していると思われる。

## 4. まとめ

小規模内部監査部門の実態は、以下の点に特徴があると考えられる。

### (1) 内部監査部門の位置付け

会社経営陣、特に社長との直接的なかつ率直な意見交換ができています。このため、経営者が経営数字や経営管理部門からの報告では十分に捉えることのできない実務に直接結び付いた課題や問題点に対し、内部監査部門が経営者の目や耳になって現場の実態を正確に経営者に伝達することが期待されている。

一方、内部監査人が1人の場合、経営者の内部監査に対する理解が得られず苦労しているケースも見受けられた。

### (2) 中期計画

中期計画については、内部監査部門の体制・予算等の整備計画と、内部監査業務の課題と整備計画（監査テーマ、子会社監査、IT監査等）を含めて作成することが良いのではないかといえる。

### (3) リスクアプローチ

全社的なリスク管理を担当する部署が行ったリスクアセスメントの結果を利用して内部監査の重点化を図っている会社もあったが、多くの会社では内部監査部門においてリスク評価を行っており、経営陣の意見や内部監査人の経験や過去の内部監査結果等を参考にリスクを絞り込むことが行われていた。

全社的なリスクマップから内部監査項目を導き出す方法として、特性要因図（フィッシュボーン・チャート）を使用するという工夫が行われていた。要因分析手法の導入により内部監査活動の「見える化」が進み、監査活動への協力が得やすくなったとのことだった。

### (4) 部外リソースの活用

内部監査人のスキルではカバーできないIT監査や会計監査において、社内の他部門の協力を得ている例や親会社の内部監査部門の協力を得ている事例があった。

社内の他部門の協力を得やすくするために、監査協力者を決めておくのではなく、監査実施の時にその部門の責任者に担当者を指定してもらう工夫等がなされていた。

社外のコンサルタント等は専門性が高く監査の手法や報告書の記載方法において優れている一方、費用が高額になることからコストに見合う監査需要がないため使用していない、ということだった。

### (5) 有効かつ効率的な現場往査を行うための工夫

現場往査を効率的に行うには事前準備が大変重要であるということを各社が強調していた。事前準備の中では、独自の自己評価チェックリストを使って監査対象部門にチェックを行ってもらうことや、内部監査の意図を理解して協力してもらえるように通知文書を出すなどの工夫がされていた。

また、内部監査業務をWBS（Work Break-down Structure）に落とし、進捗状況を管理し効率よく監査を行う工夫等がなされていた。

### (6) 注目される報告書を出すための工夫

内部監査報告書を社長等に読んでいただくために、できるだけ枚数を少なくする、図表などを使用する、という工夫があった。

また、報告書を定型化して監査対象部署に共通に使用できるようにし、監査結果に対して内部監査部門内で数値評価を行い、他部門との比較や時系列での改善状況等が見えるように工夫しているものがあった。

### (7) 監査指摘事項が確実に実施されるための工夫

監査指摘事項を実施してもらうためには対象部署の納得を得なければならず、このため

のコミュニケーションに時間を費やしていることが、各社から説明された。

また、経営者からのサポートを得るために、監査報告書を経営会議で報告することや、社長名で監査報告書を担当各部に回付してもらう等の工夫も見られた。

#### (8) 内部監査人の教育訓練

新しく内部監査部門に配属になった監査人に対する教育は、日本内部監査協会のセミナーに出席させることのほか、経験者とペアを組んでOJTを行うことが有効だという指摘が多くの方からあった。

また、資格取得の目標設定をして各人の自己研鑽を促進する工夫もあったが、内部監査人の人数が3人以下の会社では資格取得を補助する制度がなく内部監査部門として目標設定することは行われていなかった。

## 5. おわりに

2年間にわたって小規模内部監査部門の活動実態を探り、ベストプラクティスを探る研究を行ってきた。

アンケート調査は全体像を把握することを

目的としたことから、44項目もの質問項目数になってしまい、質問項目によっては定義が明確でなく答えにくいものもあった。

今回の訪問インタビューでは、約1時間程度の面談だったが、どの内部監査部門でも率直な意見をお聞かせいただき、大変参考になる事例が多く発見できたと思われる。

また、インタビューを行った際に、小規模内部監査部門の有する悩みについても調査した。

その結果、数社の共通する悩みは、「社外ネットワークが広がらず、内部監査に関する情報を得ることに苦労している」というものだった。

会社の垣根を越えた交流の場の拡大や、内部監査関連事項に対し疑問・質問がある場合の問い合わせ先の充実、各種研修の充実などが、小規模内部監査部門の悩みを解消する策になるのではないかと当研究会では考える。

今回のレポートが小規模内部監査部門の方々の今後の活動に自信と活力を与える役に立つことができれば、研究会メンバー一同の喜びとするものである。

#### <CIAフォーラム研究会No.3-Eメンバー> (順不同・敬称略)

	氏名	所属
座長	宮原 則男	NTTエレクトロニクス株式会社 法務・考査部
統括座長	島田 裕次	東洋大学 総合情報学部総合情報学科
メンバー	太田 建夫	インベンチュア株式会社 常勤監査役
	坂井 章	
	高橋 則之	日本ドナルドソン株式会社
	田原 中男	BMDリサーチ
	成繁 新治	楽天株式会社 内部監査部
	四本 英夫	住商メタレックス株式会社 内部監査グループ

(注：研究会メンバーの氏名と所属は2011年3月30日現在)