

## 「内部監査の成熟度」に関する 調査結果報告

調査／分析：研究会No. 4－A（ガバナンス研究会監査役分科会）

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. 4－A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るものではない。

### はじめに

日本内部監査協会C I Aフォーラム研究会No. 4－A（ガバナンス研究会監査役分科会）は、日々、内部監査業務に携わる実務家による研究会である。

今般、前回2009年9月（『月刊監査研究』2009年9月（No.425）参照）に引き続き、2

回目の「内部監査の成熟度」に関する調査を実施し、その結果をとりまとめたので報告する（調査結果の詳細は、(社)日本内部監査協会ホームページ <http://www.iiajapan.com/kenkyu/forum/report.html>をご参照ください）。

内部監査は、個々の組織に特有の目的及び法令や競争状況等の条件により、その実施方針等も異なり、必ずしもあるべき姿が一定の型に収斂されるという性質のものではないが、当研究会では実務家の観点から一定の整理を行い、内部監査部門との関係が深い取締役会、経営者、被監査部門、監査役、外部監査人からの内部監査部門に対する期待度・貢献度・連係度を切り口として、その実態的な機能状況に焦点を当て、「内部監査の成熟度モデル」の構築を試みた。2009年1～3月には、このモデルに基づき140社に対して内部監査の成熟度アンケート調査を実施し、内部統制・内部監査の成熟度の点でより重要となる項目の抽出・特定を行い、その結果を『月刊監査研究』2009年9月号に掲載した。

今回、2回目のアンケートを実施したが、一部アンケート項目の見直しも行った。見直しを行う際に意識したことは以下の2点である。

- ① 前回の結果との比較可能性の観点から、できるだけ同じ項目を使用し、回答レベルの一貫性を維持すること

② 前回の回答の分析の結果、一部の項目において回答者が迷った、誤解を招いたと思われる部分が認められたことから、こうした部分について質問を明瞭化すること

なお、内部監査部門の方、もしくは内部監査に関係する方には、ぜひ、巻末の調査項目の自己評価を自社について実施し、自社の回答とこの報告書とを比較・参照しながらお読み願いたい。多少お時間をいただくことにはなるが、今回のアンケートの回答のあった141社と自社とを比較することにより、自社の現状把握に、そして今後の課題抽出に、より役立つものと自負している。

本調査報告が、我が国内部監査部門の実態的な機能向上に役に立ち、もって我が国企業・組織のガバナンス、リスク管理及びコンプライアンスの機能向上の一助になれば望外の幸せである。

## 1. 調査概要

### ◆調査目的

- ① 我が国企業・組織の内部監査部門責任者が、自らの内部監査の実態的な「機能状況」を自己評価できるツールを提供すること
- ② 我が国内部監査部門の現状をとりまとめ、各社が他社との比較の中で自らのポジションを確認できるようにすることで、今後の継続的改善の気付きに資すること

### ◆調査項目

調査項目は、次の4つのカテゴリで構成し（基本情報は、次頁の図表1～8参照）、計39項目について、各項目6段階（0～5点満点）の成熟度レベルを設定した。

- I. 取締役会、経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目（No.100番台）
- II. 被監査部門との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目（No.200番台）
- III. 監査役、外部監査法人との関係の中で内

部監査部門が整備・運用すべき項目（No.300番台）

IV. 内部監査部門内で整備・運用すべき項目（No.400番台）

◆調査対象：内部監査部門の責任者等

◆調査方法：日本内部監査協会ホームページ及び各種会合で自己評価を依頼し、結果を収集

◆調査期間：2011年1月～3月

◆回答数：141社

なお、前回と比較できない調査項目は、質問内容を大幅に変更したNo.303、今回新たに追加したNo.420である。前回のみの項目はNo.304である。

## 2. 調査結果概要

○全体の平均点は5点満点中2.16点で、前回（2.20点）とほぼ同じであった。調査項目別に見ると、内部監査部門の独立性、内部監査による指摘・勧告等への対応状況、予算や監査の網羅性の確保等の基本的な項目が上位を占める点も前回と同じであった。

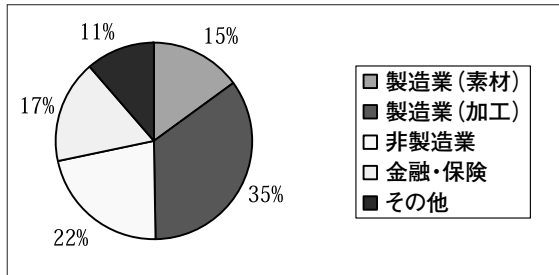
今回の上位10項目は、9項目までが前回10位以内に入った項目と同じである。また、前回調査と単純に比較はできないものの（注1）、「リスクアプローチに基づく監査計画の策定」（No.403）、「内部監査の品質管理」（No.413）で平均点が上昇、一方平均点が下降したのものもあるが、項目別に見てその平均点が特に大きく増減したものはなかった。また、業種別に見た時、金融保険業の平均点が比較的高いことも前回同様の結果であった。

○標準偏差分析は、各項目において前回対比その回答のばらつきが大きく、または小さくなったものがないか分析したが、大きく変化したものは認められなかった。

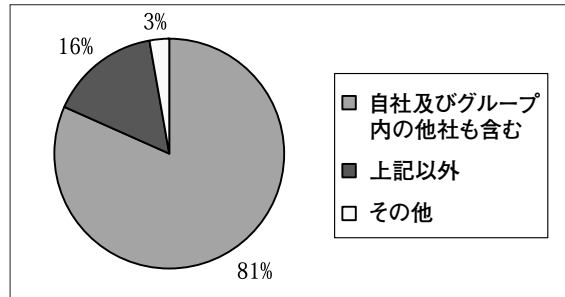
成熟度の高い内部監査というものは、1つの形でア・プリアリ（先天的）に存在す

<基本情報>

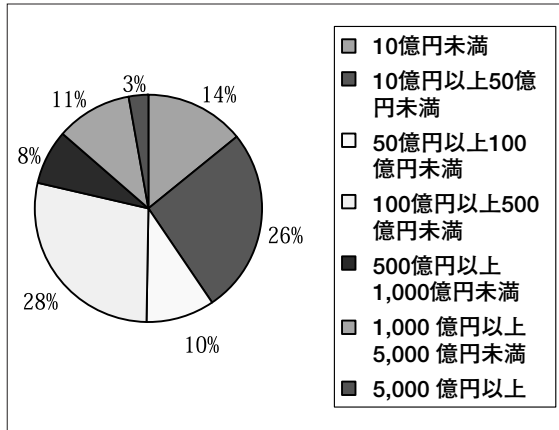
<図表 1> 業種



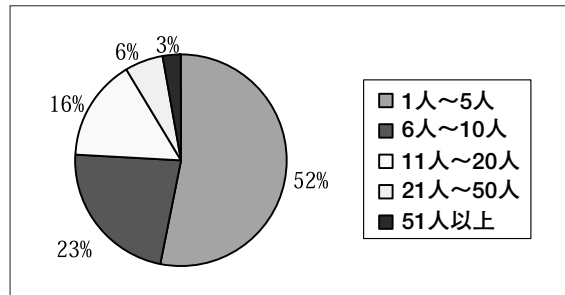
<図表 5> 内部監査部門の監査対象範囲



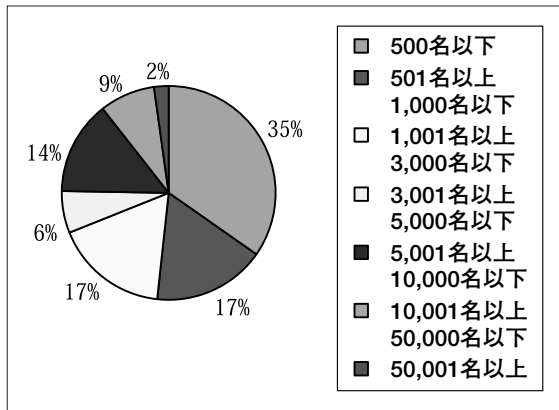
<図表 2> 資本金



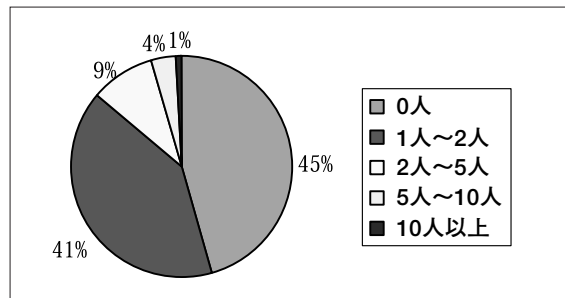
<図表 6> 公認内部監査人の人数



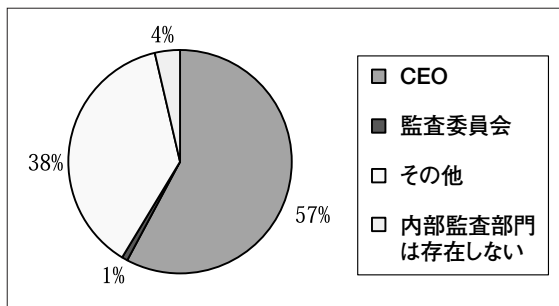
<図表 3> 従業員数



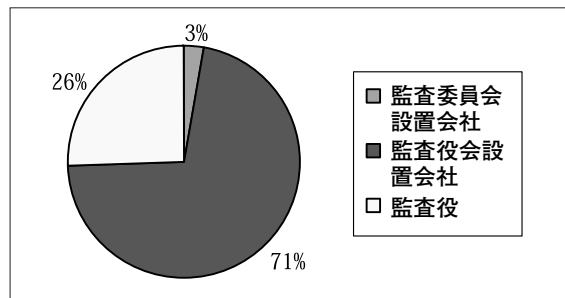
<図表 7> 監査役スタッフ



<図表 4> 内部監査部門を管掌している役員・委員会



<図表 8> 監査役体制



るものではない。各社各様の方針、業界環境や社内風土、組織に見合った形で存在するものである。その意味で、重要なことは、各社が自ら置かれた環境の中で自社にとって足りないところや課題を見つけ出し対応することであり、これにより内部監査の機能を「実態面で」「継続的に」改善させていく努力がなにより肝要である。

### 3. 調査結果詳細

調査結果は、平均点分析と標準偏差分析(回答のばらつき)の2つの側面から分析した。それぞれについて、水準、前回との比較の分析について詳述する。

#### (1) 平均点分析

##### ① 全体の平均点

全体の平均点は第1表のとおりである。

##### ア. 水準

39の調査項目の成熟度レベル0～5の間に十分な整合性があるわけではないため、項目の「平均点」の分析には一定の限界があることを認識しつつも、おおよその傾向を把握する目的で分析を行った。

平均点の高い項目は、「被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性」(No.201)、「内部監査による指摘・勧告等への対応状況」(No.203)、「内部監査の独立性」(No.101)、「内部監査の網羅性」(No.105)、「十分な予算の確保」(No.109)である。

これらの平均点の高い項目は、内部監査協会が発行している「内部監査基準実践要綱」の中で、内部監査規程において規定すべき事項とされているものが多く、この部分の整備は進んでいるものと見られる。

一方、平均点の低い項目を見てみると、「外部の第三者による内部監査の品質評価」(No.415)、「監査支援ソフトの活用」(No.414)、「アウトソースの活用」(No.408)

が並んでおり、これらの項目はこれからの課題である。

#### イ. 前回との比較

前回比較では、「リスクアプローチに基づく監査計画の策定」(No.403)、「内部監査の品質管理」(No.413)で平均点が高くなっている一方、「適時適切な監査対象の選定」(No.404)、「内部監査人の社外活動、資格取得の支援」(No.419)、「経営者の指導力及び内部監査へのサポート」(No.104)、「監査に必要な十分な人材の確保」(No.107)、「システム監査の実施」(No.410)の平均点が低下している。

今回、当研究会では、この変化の要因分析について、社会環境等のマクロからのアプローチ、各項目の回答状況等のミクロからのアプローチの両面から分析を試みた。

マクロ面から前回対比、平均点が下がった要因を考察すれば、足許の景気後退により、内部監査機能、人員を十分に配分できない／必要最小限に止めざるを得ない状況が現出しているのではないかと、前回調査がJ-SOX導入初年度に当たったこともあり内部統制が脚光を浴びた時期であったが、その対応が一段落したこと等が考えられる。また、平均点が上がった要因を考察すれば、各企業・組織の内部監査部門の努力、内部監査機能の定着・浸透、各方面からの内部監査機能への認識向上等があるのではないかと、といったことが考えられる。

一方、ミクロ分析としては、①業種別、企業規模別等の分析、②他項目との相関係数からの分析、③レベル毎の回答数分析、④SAM研修会(注2)、関西地区監査研究会議での議論、及び⑤質問項目の変更の影響度合いの分析を行い、メンバー間でも議論を重ね、多方面からの分析を行った。

しかしながら、各項目の前回対比の変化の要因については、各社ごとにそれぞれの形で重なりあっているものであり、全体と

&lt;第1表&gt;

| 今回 | 前回 | No  | 質問項目                            | 平均点  | 前回比   |
|----|----|-----|---------------------------------|------|-------|
| 1  | 1  | 201 | 被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性      | 3.94 | -0.11 |
| 2  | 3  | 203 | 内部監査による指摘・勧告等への対応状況             | 3.75 | 0.09  |
| 3  | 2  | 101 | 内部監査の独立性                        | 3.72 | -0.15 |
| 4  | 5  | 105 | 監査対象の網羅性                        | 3.55 | 0.16  |
| 5  | 4  | 109 | 十分な予算の確保                        | 3.41 | -0.07 |
| 6  | 9  | 409 | 監査のフォローアップ                      | 3.27 | 0.09  |
| 7  | 6  | 202 | 内部監査への期待、及び監査への対応               | 3.25 | -0.09 |
| 8  | 7  | 106 | 内部監査部門長の役割と責任の明確化               | 3.17 | -0.12 |
| 9  | 8  | 110 | 社内情報へのアクセス権                     | 2.98 | -0.28 |
| 10 | 11 | 401 | 内部監査プロセスの確立                     | 2.95 | -0.03 |
| 11 | 13 | 103 | 経営者とのコミュニケーション                  | 2.91 | 0.11  |
| 12 | 20 | 403 | リスクアプローチに基づく監査計画の策定             | 2.79 | 0.71  |
| 13 | 15 | 301 | 監査役との関係                         | 2.76 | 0.02  |
| 14 | 12 | 104 | 経営者の指導力及び内部監査へのサポート             | 2.56 | -0.30 |
| 15 | 14 | 107 | 内部監査に必要な十分な人材の確保                | 2.31 | -0.43 |
| 16 | 16 | 302 | 監査役監査の支援、補完                     | 2.28 | -0.09 |
| 17 | 10 | 404 | 適時適切な監査対象の選定                    | 2.24 | -0.80 |
| 18 | 17 | 406 | 業務に合わせた監査手法の設定                  | 2.18 | -0.13 |
| 19 | 18 | 102 | 事業目的に沿った監査計画の存在                 | 2.10 | -0.20 |
| 20 | —  | 303 | 組織の重要課題や経営戦略に関する監査              | 2.04 | —     |
| 21 | 19 | 411 | 内部監査の人材育成と継続的教育                 | 2.04 | -0.16 |
| 22 | 22 | 402 | リスクアセスメントプロセスの確立                | 1.90 | 0.12  |
| 23 | 23 | 417 | 他のリスク管理部門等との協働                  | 1.73 | -0.05 |
| 24 | 21 | 410 | システム監査の実施                       | 1.68 | -0.26 |
| 25 | 29 | 412 | 内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック | 1.46 | 0.03  |
| 26 | —  | 420 | ベストプラクティスへの取組み                  | 1.46 | —     |
| 27 | 27 | 204 | 内部監査のコンサルティング機能への期待             | 1.45 | -0.15 |
| 28 | 25 | 407 | 協働チームによる監査の実施                   | 1.45 | -0.31 |
| 29 | 35 | 413 | 内部監査の品質管理                       | 1.44 | 0.52  |
| 30 | 24 | 305 | 外部監査人との関係                       | 1.41 | -0.35 |
| 31 | 28 | 405 | C S Aの活用                        | 1.39 | -0.14 |
| 32 | 30 | 418 | E R M活動への関与                     | 1.38 | 0.01  |
| 33 | 31 | 108 | 人事的なキャリアパスとローテーション              | 1.30 | -0.05 |
| 34 | 26 | 419 | 内部監査人の社外活動、資格取得の支援              | 1.23 | -0.43 |
| 35 | 32 | 205 | 内部監査の情報発信への期待                   | 1.17 | -0.14 |
| 36 | 36 | 416 | 継続的モニタリング/監査の仕組みの導入             | 1.05 | 0.37  |
| 37 | 33 | 408 | アウトソースの活用                       | 1.04 | -0.21 |
| 38 | 34 | 414 | 監査支援ソフトの活用                      | 0.89 | -0.07 |
| 39 | 38 | 415 | 外部の第三者による内部監査の品質評価              | 0.66 | 0.09  |
| —  | 37 | 304 | 監査役業務の自己評価支援、補完                 | —    | —     |
|    |    |     | 全体                              | 2.16 | -0.04 |

してその影響度を定量的に把握することは困難、したがって、明確な事象を特定するまでには至らなかった。

平均点の灰色部分は、平均点上位5項目、前回比の灰色部分は、前回比で平均点が低下した主な6項目、平均点が上昇した主な2項目を表している。

## ② カテゴリー別平均点

カテゴリー別の平均点の分布は第2表のとおりである。

## ア. 水準

「取締役・経営者」(No.100番台)、「被監査部門」(No.200番台)の平均点が高くなっている。その一方で、「内部監査部門」(No.400番台)のそれが低くなっているが、これは、「外部の第三者による内部監査の品質評価」(No.415)、「監査支援ソフトの活用」(No.414)等、現在対応が行われているであろう比較的新しい項目を盛り込んでいるためではないかと考えられる。

### イ. 前回との比較

「監査役・外部監査人」(No.300番台)以外は、前回調査とほぼ同様の結果である。「監査役・外部監査人」は、質問項目を変更したことが影響して、平均点が上がった。前回のNo.303の項目「監査役業務の自己評価の支援・補完」(平均点0.58)を今回の調査からは削除し、代わりに「組織の重要課題や経営戦略に関する監査」(平均点2.04)を挿入したことが大きな要因である。

#### <第2表>

|                         | 平均点  | 前回比   |
|-------------------------|------|-------|
| 取締役・経営者<br>(No.100番台)   | 2.80 | -0.13 |
| 被監査部門<br>(No.200番台)     | 2.72 | -0.07 |
| 監査役・外部監査人<br>(No.300番台) | 2.13 | 0.24  |
| 内部監査部門<br>(No.400番台)    | 1.71 | -0.01 |

### ③ 業種別平均点

業種別に平均点の分布は第3表のとおりである。

#### ア. 水準

製造業(素材)、製造業(加工)、非製造業に比べ、金融保険の平均点が高いことが読みとれる。平均点が高い項目は、「監査対象の網羅性」(No.105)、「社内情報へのアクセス権」(No.110)、「監査のフォローアップ」(No.409)といった、内部監査部門の体制整備等の項目で平均を大きく上回っていることがわかる。金融検査マニュアルへの継続的な対応努力等により、内部監査部門内の体制整備が進んでいるものと思われる。

一方で、「監査役との関係」(No.301)の項目では、金融保険業の会社は全体平均を下回っていることが特徴的である。監査部門と監査役との分離・独立の考え方が、強く浸透しているのかもしれない。

### イ. 前回との比較

全体の平均点で見ると、製造業(加工)を除いて、4つの業種で下がっている。全業種で平均点が下がった項目は6項目あり、「経営者の指導力及び内部監査へのサポート」(No.104)「内部監査に必要な十分な人材の確保」(No.107)、「内部監査のコンサルティング機能への期待」(No.204)、「外部監査人との関係」(No.305)、「適時適切な監査対象の選定」(No.404)、「内部監査人の社外活動、資格取得の支援」(No.419)の各項目である。

灰色部分は、金融・保険の業種で特に平均点が高い(平均点が4以上)上位5項目を表している。

### ④ 企業規模別(従業員数別)平均点

従業員数別の平均点の分布は第4表のとおりである。

#### ア. 水準

一部例外はあるものの、全体としては企業規模が大きいほど、平均点が高いという傾向が見てとれる。

### イ. 前回との比較

従業員500人以下、3,001人~5,000人の企業を除いて、平均点は下がっている。

### ⑤ 地域別平均点

地域別(東京地区と関西地区)の平均点の分布は第5表のとおりである。

今回のアンケート回答数141社の所在は、東京地区が107社、関西地区が34社となっている。

#### ア. 水準

全体の平均点では、東京地区が関西地区を上回っている。

特に東京地区が上回っている項目は、「経営者とのコミュニケーション」(No.103)、「経営者の指導力及び内部監査へのサポート」(No.104)、「監査のフォローアップ」(No.409)、「システム監査の実施」(No.410)である。

逆に関西地区が上回っている項目は、「監

&lt;第3表&gt;

| No  | 質問項目                            | 製造業(素材)         |       | 製造業(加工)         |       | 非製造業            |       | 金融保険            |       | その他             |       |
|-----|---------------------------------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|-----------------|-------|
|     |                                 | 平均点(前回比)<br>21件 |       | 平均点(前回比)<br>49件 |       | 平均点(前回比)<br>31件 |       | 平均点(前回比)<br>24件 |       | 平均点(前回比)<br>16件 |       |
| 101 | 内部監査の独立性                        | 3.52            | -0.53 | 3.63            | -0.22 | 3.68            | 0.15  | 4.42            | 0.17  | 3.31            | -0.60 |
| 102 | 事業目的に沿った監査計画の存在                 | 1.95            | 0.10  | 1.94            | -0.25 | 1.81            | -0.19 | 3.00            | -0.08 | 2.00            | -0.91 |
| 103 | 経営者とのコミュニケーション                  | 2.67            | 0.17  | 2.73            | 0.26  | 2.77            | 0.16  | 3.79            | 0.08  | 2.69            | -0.68 |
| 104 | 経営者の指導力及び内部監査へのサポート             | 1.76            | -0.74 | 2.43            | -0.22 | 2.23            | -0.14 | 3.81            | -0.10 | 2.81            | -1.01 |
| 105 | 監査対象の網羅性                        | 3.19            | 0.24  | 3.55            | 0.29  | 3.39            | 0.11  | 4.42            | 0.25  | 3.06            | -0.39 |
| 106 | 内部監査部門長の役割と責任の明確化               | 2.90            | -0.55 | 3.18            | -0.04 | 3.26            | 0.20  | 3.33            | -0.33 | 3.06            | -0.12 |
| 107 | 内部監査に必要な十分な人材の確保                | 1.90            | -0.40 | 2.16            | -0.59 | 2.33            | -0.03 | 3.00            | -0.74 | 2.25            | -0.30 |
| 108 | 人事的なキャリアパスとローテーション              | 1.10            | -0.30 | 1.16            | 0.00  | 0.97            | -0.20 | 2.29            | 0.25  | 1.19            | -0.09 |
| 109 | 十分な予算の確保                        | 3.29            | 0.24  | 3.31            | -0.06 | 3.29            | -0.24 | 3.92            | 0.17  | 3.38            | -0.72 |
| 110 | 社内情報へのアクセス権                     | 2.43            | -0.82 | 2.84            | -0.02 | 2.65            | -0.38 | 4.25            | 0.17  | 2.88            | -1.13 |
| 201 | 被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性      | 3.71            | -0.29 | 3.92            | -0.29 | 3.87            | 0.09  | 4.58            | 0.41  | 3.50            | -0.68 |
| 202 | 内部監査への期待、及び監査への対応               | 3.14            | 0.14  | 3.20            | -0.12 | 3.13            | -0.09 | 3.79            | 0.08  | 2.94            | -0.61 |
| 203 | 内部監査による指摘・勧告等への対応状況             | 3.43            | 0.38  | 3.69            | 0.12  | 3.65            | 0.12  | 4.42            | 0.00  | 3.56            | -0.35 |
| 204 | 内部監査のコンサルティング機能への期待             | 1.24            | -0.11 | 1.43            | -0.10 | 1.32            | -0.04 | 1.83            | -0.17 | 1.50            | -0.77 |
| 205 | 内部監査の情報発信への期待                   | 0.90            | -0.35 | 1.00            | 0.02  | 1.26            | 0.06  | 1.72            | -0.16 | 1.06            | -1.03 |
| 301 | 監査役との関係                         | 2.62            | -0.43 | 2.94            | 0.22  | 2.96            | 0.35  | 2.69            | 0.42  | 2.09            | -1.54 |
| 302 | 監査役監査の支援、補完                     | 2.14            | -0.16 | 2.43            | 0.04  | 2.16            | -0.09 | 2.52            | 0.37  | 1.88            | -1.40 |
| 303 | 組織の重要課題や経営戦略に関する監査              | 1.67            | —     | 2.18            | —     | 2.03            | —     | 2.38            | —     | 1.63            | —     |
| 305 | 外部監査人との関係                       | 1.48            | -0.32 | 1.31            | -0.20 | 1.16            | -0.59 | 1.85            | -0.31 | 1.44            | -0.47 |
| 401 | 内部監査プロセスの確立                     | 2.19            | -0.61 | 3.12            | 0.22  | 2.81            | 0.14  | 3.71            | 0.13  | 2.59            | -0.77 |
| 402 | リスクアセスメントプロセスの確立                | 1.48            | 0.13  | 1.58            | 0.12  | 1.97            | 0.27  | 3.00            | 0.13  | 1.69            | -0.31 |
| 403 | リスクアプローチに基づく監査計画の策定             | 2.29            | 0.59  | 2.67            | 0.95  | 2.81            | 0.97  | 3.83            | 0.46  | 2.19            | -0.09 |
| 404 | 適時適切な監査対象の選定                    | 1.57            | -1.13 | 2.02            | -0.73 | 2.29            | -0.60 | 3.33            | -0.42 | 2.06            | -1.85 |
| 405 | C S Aの活用                        | 1.05            | 0.00  | 1.39            | -0.12 | 1.26            | -0.05 | 2.29            | 0.17  | 0.75            | -1.25 |
| 406 | 業務に合わせた監査手法の設定                  | 1.29            | -0.66 | 2.12            | -0.06 | 2.19            | 0.25  | 3.17            | 0.08  | 2.00            | -1.00 |
| 407 | 協働チームによる監査の実施                   | 1.10            | -0.44 | 1.40            | 0.07  | 1.29            | -0.19 | 2.48            | -0.24 | 0.81            | -2.03 |
| 408 | アウトソースの活用                       | 0.52            | -0.68 | 0.78            | 0.14  | 1.13            | -0.04 | 2.08            | -0.55 | 0.75            | -0.52 |
| 409 | 監査のフォローアップ                      | 2.86            | 0.41  | 3.13            | 0.17  | 3.16            | 0.11  | 4.50            | 0.33  | 2.63            | -1.10 |
| 410 | システム監査の実施                       | 0.76            | -0.74 | 1.54            | -0.15 | 1.45            | -0.16 | 3.25            | -0.33 | 1.38            | 0.01  |
| 411 | 内部監査の人材育成と継続的教育                 | 1.29            | -0.46 | 2.06            | -0.31 | 2.00            | 0.25  | 2.83            | 0.33  | 1.81            | -1.19 |
| 412 | 内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック | 0.95            | -0.45 | 1.23            | 0.17  | 1.19            | -0.08 | 2.96            | 0.63  | 1.13            | -0.60 |
| 413 | 内部監査の品質管理                       | 1.00            | 0.50  | 1.35            | 0.74  | 1.42            | 0.81  | 2.29            | 0.00  | 1.06            | -0.03 |
| 414 | 監査支援ソフトの活用                      | 0.95            | 0.20  | 0.68            | -0.03 | 0.48            | -0.27 | 1.83            | -0.38 | 0.84            | 0.48  |
| 415 | 外部の第三者による内部監査の品質評価              | 0.19            | -0.01 | 0.45            | 0.21  | 0.45            | -0.02 | 1.86            | 0.24  | 0.50            | -0.23 |
| 416 | 継続的モニタリング/監査の仕組みの導入             | 0.62            | 0.42  | 0.81            | 0.37  | 0.90            | 0.46  | 2.25            | 0.63  | 0.88            | -0.49 |
| 417 | 他のリスク管理部門等との協働                  | 1.76            | 0.21  | 1.64            | 0.07  | 1.61            | 0.09  | 2.46            | -0.13 | 1.13            | -1.06 |
| 418 | E R M活動への関与                     | 1.37            | 0.35  | 1.25            | -0.19 | 1.14            | -0.07 | 1.82            | 0.20  | 1.61            | -0.04 |
| 419 | 内部監査人の社外活動、資格取得の支援              | 0.81            | -0.19 | 1.19            | -0.33 | 1.13            | -0.51 | 1.88            | -0.53 | 1.16            | -0.81 |
| 420 | ベストプラクティスへの取組み                  | 1.29            | —     | 1.29            | —     | 1.16            | —     | 2.27            | —     | 1.56            | —     |
|     | 全体                              | 1.80            | -0.20 | 2.05            | 0.05  | 1.99            | -0.01 | 2.55            | -0.25 | 1.74            | -0.86 |

<第4表>

| 従業員数            | 今回   | 前回比   |
|-----------------|------|-------|
| 500人以下          | 2.39 | 0.30  |
| 501人～1,000人     | 1.81 | -0.14 |
| 1,001人～3,000人   | 1.91 | -0.29 |
| 3,001人～5,000人   | 2.22 | 0.40  |
| 5,001人～10,000人  | 2.29 | -0.22 |
| 10,000人～50,000人 | 2.08 | -0.38 |
| 50,000人～        | 2.52 | -0.10 |

査役監査の支援・補完」(No.302)である。

イ. 前回との比較

東京地区、関西地区とも前回比較で上昇した項目は、「リスクアプローチに基づく監査計画の策定」(No.403)、「内部監査の品質管理」(No.413)である。これは全体の平均点と同じ傾向である。

また、「適時適切な監査対象の選定」(No.404)が東京地区、関西地区共通して下がった項目である。その他、東京地区で

<第5表>

| No  | 質問項目                            | 東京地区 |       | 関西地区 |       |
|-----|---------------------------------|------|-------|------|-------|
|     |                                 | 平均点  | 前回比   | 平均点  | 前回比   |
| 101 | 内部監査の独立性                        | 3.75 | -0.23 | 3.65 | 0.08  |
| 102 | 事業目的に沿った監査計画の存在                 | 2.14 | -0.28 | 1.97 | 0.00  |
| 103 | 経営者とのコミュニケーション                  | 3.07 | 0.13  | 2.41 | 0.01  |
| 104 | 経営者の指導力及び内部監査へのサポート             | 2.71 | -0.33 | 2.12 | -0.26 |
| 105 | 監査対象の網羅性                        | 3.64 | 0.16  | 3.26 | 0.13  |
| 106 | 内部監査部門長の役割と責任の明確化               | 3.20 | -0.10 | 3.09 | -0.18 |
| 107 | 内部監査に必要な十分な人材の確保                | 2.37 | -0.44 | 2.15 | -0.42 |
| 108 | 人事的なキャリアパスとローテーション              | 1.30 | -0.02 | 1.32 | -0.14 |
| 109 | 十分な予算の確保                        | 3.47 | -0.12 | 3.24 | 0.02  |
| 110 | 社内情報へのアクセス権                     | 3.07 | -0.26 | 2.68 | -0.38 |
| 201 | 被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性      | 3.98 | -0.12 | 3.82 | -0.12 |
| 202 | 内部監査への期待、及び監査への対応               | 3.21 | -0.10 | 3.35 | -0.05 |
| 203 | 内部監査による指摘・勧告等への対応状況             | 3.85 | 0.14  | 3.44 | -0.07 |
| 204 | 内部監査のコンサルティング機能への期待             | 1.50 | -0.06 | 1.32 | -0.41 |
| 205 | 内部監査の情報発信への期待                   | 1.23 | -0.14 | 1.00 | -0.16 |
| 301 | 監査役との連係                         | 2.79 | 0.10  | 2.64 | -0.20 |
| 302 | 監査役監査の支援、補完                     | 2.27 | 0.00  | 2.32 | -0.33 |
| 303 | 組織の重要課題や経営戦略に関する監査              | 2.08 | —     | 1.91 | —     |
| 305 | 外部監査人との連係                       | 1.39 | -0.37 | 1.47 | -0.29 |
| 401 | 内部監査プロセスの確立                     | 3.04 | 0.01  | 2.67 | -0.16 |
| 402 | リスクアセスメントプロセスの確立                | 1.96 | 0.11  | 1.73 | 0.11  |
| 403 | リスクアプローチに基づく監査計画の策定             | 2.88 | 0.73  | 2.49 | 0.63  |
| 404 | 適時適切な監査対象の選定                    | 2.36 | -0.74 | 1.89 | -1.00 |
| 405 | C S Aの活用                        | 1.39 | -0.06 | 1.39 | -0.36 |
| 406 | 業務に合わせた監査手法の設定                  | 2.30 | -0.03 | 1.80 | -0.45 |
| 407 | 協働チームによる監査の実施                   | 1.56 | -0.23 | 1.10 | -0.55 |
| 408 | アウトソースの活用                       | 1.12 | -0.26 | 0.76 | -0.10 |
| 409 | 監査のフォローアップ                      | 3.45 | 0.16  | 2.71 | -0.15 |
| 410 | I T内部監査の実施                      | 1.86 | -0.25 | 1.11 | -0.38 |
| 411 | 内部監査の人材育成と継続的教育                 | 2.10 | -0.10 | 1.82 | -0.34 |
| 412 | 内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック | 1.60 | 0.01  | 1.04 | 0.04  |
| 413 | 内部監査の品質管理                       | 1.47 | 0.45  | 1.36 | 0.72  |
| 414 | 監査支援ソフトの活用                      | 0.99 | 0.07  | 0.58 | -0.47 |
| 415 | 外部の第三者による内部監査の品質評価              | 0.75 | 0.03  | 0.37 | 0.24  |
| 416 | 継続的モニタリング/監査の仕組みの導入             | 1.11 | 0.37  | 0.88 | 0.37  |
| 417 | 他のリスク管理部門等との協働                  | 1.86 | 0.04  | 1.34 | -0.33 |
| 418 | E R M活動への関与                     | 1.41 | -0.01 | 1.30 | 0.07  |
| 419 | 内部監査人の社外活動、資格取得の支援              | 1.28 | -0.52 | 1.09 | -0.20 |
| 420 | ベストプラクティスへの取組み                  | 1.54 | —     | 1.22 | —     |
|     | 全体                              | 2.23 | -0.02 | 1.94 | -0.13 |



は、「内部監査人の社外活動、資格取得の支援」(No.419)、関西地区では、監査役カテゴリーの項目 (No.300番台) がそれぞれ下がったほか、「協働チームによる監査の実施」(No.407) が低下した。

灰色部分は、平均点について東京地区が特に上回っている項目 (4項目)、関西地区が上回っている項目 (1項目) を表している。

### ⑥ 内部監査部門の人数別平均点

内部監査人の人数別の平均点の分布は、第6表のとおりである。

#### ア. 水準

内部監査部門の人数が多くなればなるほど平均点上がる傾向がみられた。

#### イ. 前回との比較

比較的小規模の内部監査部門では平均点上昇しているが、大規模な内部監査部門では低下している。

<第6表>

| 内部監査部門の人数 | 平均点  | 前回比   |
|-----------|------|-------|
| 1人～5人     | 1.99 | 0.04  |
| 6人～10人    | 2.14 | 0.05  |
| 11人～20人   | 2.48 | -0.01 |
| 21人～50人   | 2.56 | -0.49 |
| 51人～      | 3.03 | -0.37 |

### (2) 標準偏差分析

標準偏差分析は、各項目において前回対比その回答のばらつきが大きく、または小さくなったものがないか分析したが、大きく変化したものは認められなかった。いずれにせよ、自己評価の結果、他社との比較において改善の余地のある項目については早急に手を打つべきである。

#### ① 水準

項目別に対応の良否のバラツキを把握するため、標準偏差分析を行った。これを行うに当たり、平均点分析と組み合わせ、以下の4

象限による分析とした (第7表)。

今回のアンケート結果の平均点と標準偏差 (第9表) をこのマトリックスに当てはめると第8表のとおりである。

ア. **第一象限** (総じて対応できているが、できていない会社がある)

特徴的なのは「監査のフォローアップ」(No.409)、「経営者とのコミュニケーション」(No.103)、「経営者の指導力及び内部監査へのサポート」(No.104)、「社内情報へのアクセス権」(No.110)、「リスクアプローチに基づく監査計画の策定」(No.403)である。内部監査の機能発揮は経営者の意向によると言われることも多く、経営者のコンスタントなサポートが求められる。

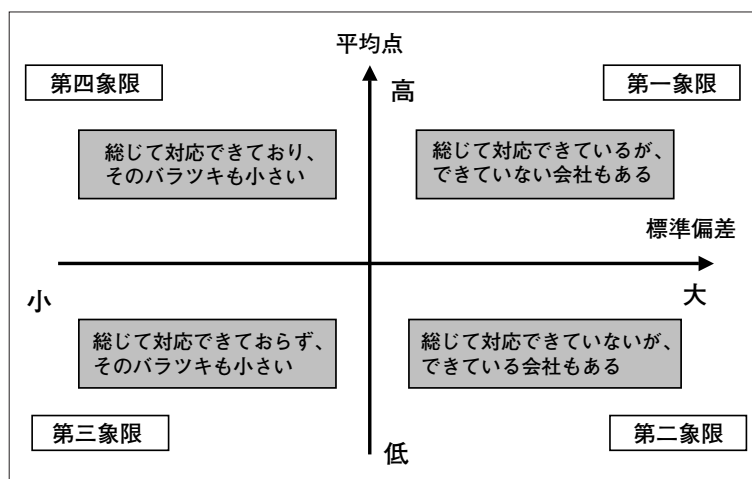
イ. **第二象限** (総じて対応できていないが、できている会社もある)

「システム監査の実施」(No.410)、「CSAの活用」(No.405)、「組織の重要課題や経営戦略に対する監査」(No.303)は全39項目中、出来／不出来のバラツキの最も大きい3項目。内部監査部門としては、他社事例等も参考にしながら機能向上に努めていくことが望まれる。

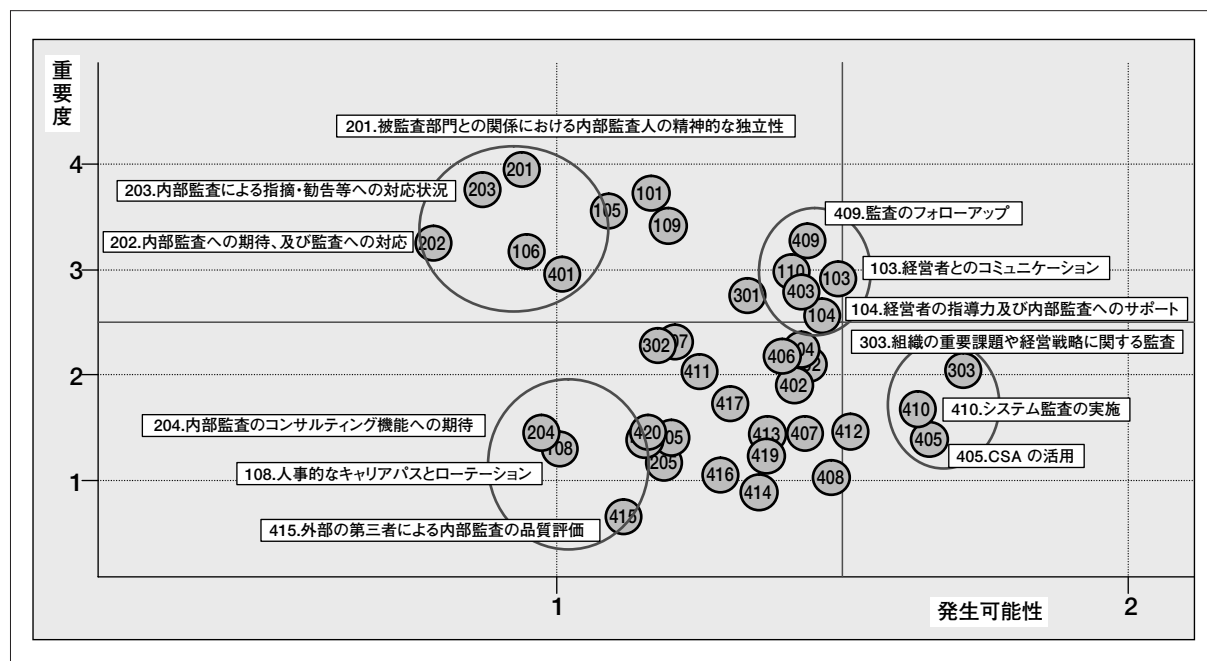
ウ. **第三象限** (総じて対応できておらず、そのバラツキも小さい)

「内部監査部門のコンサルティング機能への期待」(No.204)、「人事的なキャリア

<第7表>



<第8表>



パスとローテーション」(No.108)、「外部の第三者による内部監査の品質評価」(No.415)である。

エ. **第四象限** (総じて対応できており、そのバラツキも小さい)

「被監査部門との関係における内部監査部門の精神的な独立性」(No.201)、「内部監査による指摘・勧告への対応」(No.203)、「内部監査への期待、及び監査への対応」(No.202)である。もしこれらの項目でできていない項目があれば、早急に手を打つことが望まれる。

② 前回との比較

標準偏差が上昇した項目は、「外部監査人との関係」(No.305)、「内部監査人の社外活動及び資格取得支援」(No.419)、「アウトソースの活用」(No.408)であり、一方下降した項目は、「適時適切な監査対象の選定」(No.404)であった。

以下、平均点と標準偏差のマトリックスで前回比較を試みた。

ア. 平均点、標準偏差の両方とも上昇 (全体的に上がったが、取組みに差があって大きく上がった会社がある)

「内部監査の品質管理」(No.413)、「リスクアプローチに基づく監査計画の策定」(No.403)である。

これらの項目が比較的低い会社は、早急な取組みが望まれる。

イ. 平均点が低下、標準偏差が上昇 (全体的に下がったが、下がり方に差があって大きく下がった会社がある)

「経営者の指導力及び内部監査へのサポート」(No.104)、「外部監査人との関係」(No.305)、「内部監査人の社外活動、資格取得支援」(No.419)である。

全体の平均点は下がっているものの、これらの項目の点数が比較的低い会社は注意が必要である。

ウ. 平均が上昇、標準偏差が低下 (全体的には上がったが、総じて上がったのではバラつきが小さくなった)

「監査対象の網羅性」(No.105)、「監査役との関係」(No.301)、「継続的モニタリング/監査の仕組みの導入」(No.416)である。

これらの項目で平均点が低い会社は、早急な対策が望まれる。

&lt;第9表&gt;

| No  | 質問項目                            | 平均点  | 前回比   | 標準偏差 | 前回比   |
|-----|---------------------------------|------|-------|------|-------|
| 101 | 内部監査の独立性                        | 3.72 | -0.15 | 1.17 | 0.02  |
| 102 | 事業目的に沿った監査計画の存在                 | 2.10 | -0.20 | 1.44 | 0.04  |
| 103 | 経営者とのコミュニケーション                  | 2.91 | 0.11  | 1.49 | -0.03 |
| 104 | 経営者の指導力及び内部監査へのサポート             | 2.56 | -0.30 | 1.46 | 0.12  |
| 105 | 監査対象の網羅性                        | 3.55 | 0.16  | 1.09 | -0.09 |
| 106 | 内部監査部門長の役割と責任の明確化               | 3.17 | -0.12 | 0.95 | 0.05  |
| 107 | 内部監査に必要な十分な人材の確保                | 2.31 | -0.43 | 1.21 | 0.09  |
| 108 | 人事的なキャリアパスとローテーション              | 1.30 | -0.05 | 1.01 | 0.25  |
| 109 | 十分な予算の確保                        | 3.41 | -0.07 | 1.20 | 0.03  |
| 110 | 社内情報へのアクセス権                     | 2.98 | -0.28 | 1.41 | 0.00  |
| 201 | 被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性      | 3.94 | -0.11 | 0.94 | -0.06 |
| 202 | 内部監査への期待、及び監査への対応               | 3.25 | -0.09 | 0.79 | 0.02  |
| 203 | 内部監査による指摘・勧告等への対応状況             | 3.75 | 0.09  | 0.87 | 0.06  |
| 204 | 内部監査のコンサルティング機能への期待             | 1.45 | -0.15 | 0.97 | 0.09  |
| 205 | 内部監査の情報発信への期待                   | 1.17 | -0.14 | 1.19 | 0.18  |
| 301 | 監査役との関係                         | 2.76 | 0.02  | 1.33 | -0.20 |
| 302 | 監査役監査の支援、補完                     | 2.28 | -0.09 | 1.18 | 0.31  |
| 303 | 組織の重要課題や経営戦略に関する監査              | 2.04 | —     | 1.71 | —     |
| 305 | 外部監査人との関係                       | 1.41 | -0.35 | 1.20 | 0.30  |
| 401 | 内部監査プロセスの確立                     | 2.95 | -0.03 | 1.01 | 0.07  |
| 402 | リスクアセスメントプロセスの確立                | 1.90 | 0.12  | 1.42 | 0.07  |
| 403 | リスクアプローチに基づく監査計画の策定             | 2.79 | 0.71  | 1.43 | 0.03  |
| 404 | 適時適切な監査対象の選定                    | 2.24 | -0.80 | 1.43 | -0.25 |
| 405 | C S Aの活用                        | 1.39 | -0.14 | 1.65 | -0.07 |
| 406 | 業務に合わせた監査手法の設定                  | 2.18 | -0.13 | 1.40 | 0.04  |
| 407 | 協働チームによる監査の実施                   | 1.45 | -0.31 | 1.44 | -0.04 |
| 408 | アウトソースの活用                       | 1.04 | -0.21 | 1.48 | 0.21  |
| 409 | 監査のフォローアップ                      | 3.27 | 0.09  | 1.44 | 0.06  |
| 410 | システム監査の実施                       | 1.68 | -0.26 | 1.63 | 0.10  |
| 411 | 内部監査の人材育成と継続的教育                 | 2.04 | -0.16 | 1.25 | 0.09  |
| 412 | 内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック | 1.46 | 0.03  | 1.51 | -0.01 |
| 413 | 内部監査の品質管理                       | 1.44 | 0.52  | 1.37 | 0.13  |
| 414 | 監査支援ソフトの活用                      | 0.89 | -0.07 | 1.35 | 0.19  |
| 415 | 外部の第三者による内部監査の品質評価              | 0.66 | 0.09  | 1.12 | 0.14  |
| 416 | 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入             | 1.05 | 0.37  | 1.29 | -0.05 |
| 417 | 他のリスク管理部門等との協働                  | 1.73 | -0.05 | 1.30 | 0.13  |
| 418 | E R M活動への関与                     | 1.38 | 0.01  | 1.15 | -0.05 |
| 419 | 内部監査人の社外活動、資格取得の支援              | 1.23 | -0.43 | 1.37 | 0.23  |
| 420 | ベストプラクティスへの取組み                  | 1.46 | —     | 1.16 | —     |

エ. 平均が低下、標準偏差が低下（全体的には下がったが、総じて下がったのではらつきが小さくなった）

「適時適切な監査対象の選定」(No.404)である。多くの会社で平均点が下がっているの、自社の点数の確認をお願いしたい。

#### 4. 内部監査の成熟度モデル活用事例

内部監査の成熟度を向上させていく手法に

は様々なものがありうるが、今回、当研究会では、メンバーの属する部署における「内部監査の成熟度モデル」活用事例をとりまとめたので、参考にしていただきたい。

##### (1) 外部監査人による内部監査活動のレビューの代替として活用

内部監査部門の内部監査については、5年ごとに、外部監査人によるレビューを受けることが望ましいとされているが、外部監査人へ依頼するには費用がかかる。

そこで、この「内部監査の成熟度」を外部

監査人によるレビューの基準と位置付けて、「内部監査の成熟度」に基づく、自己採点による内部監査部門の内部監査の評価を行い、その評価結果に基づき、内部監査の有効性（実効性）と効率性の向上に努める。

## （2） 監査役との面談に活用

監査役と内部監査部門との定例の面談において、(1)「内部監査の成熟度」に関する調査結果報告、及び(2)調査結果と自社の成熟度についての自己評価との比較を基に、(1)自社の内部監査部門の有り方、及び(2)監査役と内部監査との関係のあり方について意見交換を行い、監査役監査及び内部監査部門の内部監査の有効性（実効性）と効率性の向上に役立てる。

## （3） 内部監査部門の年間監査計画の策定に活用

年間監査計画の策定時に、本調査結果に基づく内部監査の成熟度の自己評価分析結果を報告し、内部監査部門の監査活動の有効性（実効性）と効率性の向上に役立てる。

（主な手順）

- ① 内部監査部門内において「内部監査の成熟度」に関する調査結果と各内部監査部門員による自社の成熟度についての自己評価との比較を基に討議を行う。
- ② 上記①の討議の結果、自社の内部監査活動において重点的に強化する必要があると判断された項目を抽出する。
- ③ 中期監査計画あるいは単年度年間監査計画の重点項目として、上記②の各項目について具体的な強化目標を設定して、取締役会の承認を得る。
- ④ 上記③の強化目標を内部監査部門の個別監査活動において実施する。
- ⑤ 上記④の強化目標の実施結果を取締役に報告する。

## （4） K社の活用事例（内部監査部門の業務改善に活用）

### ① 活用の経緯

K社の内部監査部門は、1998年頃、「内部監査基準」を参考に、グループ内での内部監査体制や用いる様式などをひとつおき整備した。しかし、体系だった教育プログラムはなく、最初に整備した運営体制や各種様式を個人の解釈を加えて伝承している状況であり、毎年のように定年退職者がある状況も続き、新しい取組みや部門内の業務改善を積極的に行う風土はなかった。

2010年度になって、内部監査部門と、別途設立されていたJ-SOX評価チームとを統合する組織変更があり、新しい体制になった。ちょうど次年度の活動方針を検討する時期に、「内部監査の成熟度に関するアンケート」の回答依頼があり、自社の監査活動のレベルの確認、今後改善してゆべき項目や改善策の立案に役立つのではないかと考えた。

### ② 活用の概要

K社では、「内部監査の成熟度モデル」を用いた自社の自己評価を、管理職だけでなく監査部メンバー全員に指示し、同時に、監査部門の現状の課題を抽出してもらった。出された課題は、いくつかに集約して優先順位をつけ、部門の改善テーマとしている。改善テーマは、監査活動以外の個人年間目標に割当てて評価制度に連動させ、進捗管理も行えるようにした。具体的な成果に結び付くのはまだこれからであるが、メンバーの積極性が高まってきている。

このモデルを利用してよかった点は、自社が実施している内部監査の実態を客観的な視点で見つめなおすことができたことである。内部監査は「商品」や「サービス」のように直接手にとって他社と比較することができない。このようなモデルを介して他社との比較ができるようになれば、当社の内部監査部門が改善すべきポイントが明確になり、内部監査活動が活性化し、その有効性を高めていくことができると考える。

今後も年1回程度「内部監査の成熟度モデル」に照らし合せ、自社の内部監査のレベルが想定どおりに上がっているかどうかを確認しながら、中長期的な成長を見据えて運営していきたい。

## (5) 経営トップとのコミットメントに活用

### ① 活用の経緯

C社の内部監査部門は、発足間もない時期であり、経営トップから「しっかりとした内部監査の体制を2年で構築してほしい」と指示があった。内部監査部門としては、「どのように構築を図っていくか」を苦慮している時期でもあった。

その時期に第1回目の「内部監査の成熟度に関するアンケート」の調査結果が、日本内部監査協会の研究会で報告され、C社の内部監査の中・長期的な構築のものさしとして活用できるのではないかと考えた。

### ② 活用の概要

C社の現時点での内部監査の状態を、「内部監査の成熟度」で、評点をつけた。当社の中期経営計画、また、今回のアンケート回答の平均点や標準偏差分析、相関分析の結果コメントを踏まえ、C社として今後3年後のありたい姿を固めた。その上で、現状の項目の評点を、いくつポイントを上げるか、年度ご

とにレベル到達の評点をプロットした。

そして、経営トップに、C社の3年後の成熟度モデルのレベルを説明し、ステップアップの了承を得た。成熟度モデルは、レベル状態を記述しているため、どのように内部監査の体制がレベルアップしていくのか、経営トップにもイメージできたのではないかと感じた。

目指す内部監査のポジションを経営トップにコミットしたが、新たに、経営改革5か年プランとしての経営方針が展開された。改めて成熟度のレベル到達の評価を実施し、目指すべき内部監査のポジションについて、経営トップに報告し、再度コミットした。

今後とも、「内部監査の成熟度」を活用し、中・長期的な内部監査のポジションを明確にし、内部監査のステップアップを図っていききたい。

(注1) 前回調査結果との比較を行う上で留意すべき点は、①評価項目の追加・削除を行ったこと、②質問の内容を一部明瞭化のために変更したこと、③前回と今回で回答した会社が違うこと、同じ会社であっても同じ担当者が回答したとは限らないこと。

(注2) SAM研修会：日本内部監査協会の研究会の1つ。(SAM: Senior Auditor Members)

## <CIAフォーラム研究会No.4-A (ガバナンス研究会監査役分科会)メンバー>

(順不同・敬称略)

|                     |                 |
|---------------------|-----------------|
| 座長：塩見 之郎 (公認内部監査人)  | 高瀬 浩幸 (公認内部監査人) |
| メンバー：梅山 勉 (公認内部監査人) | 竹内 博史 (公認内部監査人) |
| 緒方 裕子 (公認内部監査人)     | 中村 正樹 (公認内部監査人) |
| 金森 淳二 (公認内部監査人)     | 布村 秀夫 (公認内部監査人) |
| 河邊 精一 (公認内部監査人)     | 三木 明美 (公認内部監査人) |
| 木村 行成 (公認内部監査人)     | 森居 達郎 (公認内部監査人) |
| 芹沢 清 (公認内部監査人)      | 山本 邦博 (公認内部監査人) |
| 高木 信二 (公認内部監査人)     | 吉本 康徳 (公認内部監査人) |

(注：メンバー氏名は2011年12月28日現在)