

# コントロール・セルフアセスメント (CSA)に関する研究報告

研究会No. 6 (CSA研究会)

\*本報告書中の世界銀行グループなどの事例は本研究活動を行なった2004年時点でのものです。

CSA研究会では、まだ日本でなじみの薄いコントロール・セルフアセスメント(CSA)について、以下を目的に活動した。

- 研究会のメンバーによるわかりやすい言葉によるCSAのガイダンスを作成する。
- 海外および国内でCSAに取り組む組織の実務動向・事例を紹介する。

メンバーの属する企業やメンバーの紹介により、国内外でのCSAに取り組む以下の企業の事例を直接伺う機会を得られた。

- \* 世界銀行(ワールドバンク)のCSA——ワークショップ形式
- \* A社のプロセスCSA——ワークショップ方式(国内メーカー)
- \* B社のリスク・アプローチ監査の中のCSA——ワークショップ方式(国内メーカー)
- \* C社のビジネスCSA——アンケート方式(国内メーカー)
- \* D社のCSA——アンケート方式(国内金融機関)

以下、研究会メンバーによるCSAの概要と事例紹介をまとめる。

## 〔1〕CSAの概要とガイダンス

コントロール・セルフアセスメント—CSA(Control Self-Assessment)とは、業務に

責任を持つ者がコントロールの有効性を検証し、評価するプロセスである。CSAは効率的かつ効果的なリスク・マネジメントを実現する上で非常に重要なプロセスになりつつある。内部監査がCSAの実施状況を監査することで効率的な監査の実行が可能となる。また、業務責任者自らが評価することにより、管理意識の向上も期待できる。

(注) 内部監査人協会(IIA)の定義によれば、CSAとは「内部統制の有効性が検証され、評価されるプロセスである。この目的とは、すべてのビジネス目的が達成されるであろうという合理的な保証を与えるものである」としている(IIA Professional Practices Pamphlet—A perspective on Control Self-Assessmentより、1998年)。

## 1. CSAの特徴

伝統的内部監査の実務は、それぞれの組織構造、経営スタイル等を反映して組織ごとに多様である。同様に、それぞれの組織構造、経営スタイル等を反映してCSAも多様に存在しているが、リスクと統制の評価が内部監査人ではなく、業務責任者にゆだねられる点にこそCSAの特徴がある。業務責任者はビジネス目的達成の責任と、目的達成を支える内部統制にも責任を負っている。

したがって、業務責任者が自らその内部統制の評価においても責任を持つべきである。内部統制も、その評価も等しくビジネス目的を達成するために必要なものだからである。

業務責任者は今ビジネスで何が起きているのかを最もよく知っている専門家である。リスクと内部統制に関する一般的な概念とアイデアについては内部監査人が教育的立場に立ち得るが、ビジネス目的に関連したリスクと内部統制の内容については、業務責任者が他のだれよりもよく知っている。それゆえ、リスクと内部統制の評価についても業務責任者にゆだねることが望ましい。それによって、教育的役割を果たすことにも注目できる。

内部統制の評価の結果何らかの改善が必要と結論付けられたとき、その改善を行うのはもちろん業務責任者である。自ら評価を実施したことによる当事者意識の芽生えによる速やかな改善が期待されるのである。

伝統的内部監査においてしばしば見られる「改善勧告をしても実施されない」と不満顔をしている監査人の姿はここにはない。CSAにおける内部監査人の役割は専門的知識と経験を用いてリスクと内部統制の評価プロセスの中で業務責任者を導くことと、業務責任者が行った内部統制の評価を検証することである。

## 2. CSAの形式

CSAの形式としてワークショップ、アンケート、その他があり、2つ以上の形式を組み合わせるケースもしばしばある。また、伝統的内部監査とCSAとの組み合わせもある。その組織のビジネス目的達成に最も適切な形式を採用すればよいのである。大切なことは、自らの組織にとって何が最適な形式かを模索する柔軟性と努力である。

### <ワークショップ形式>

参加者の率直な発言が期待できる企業文化の下ではワークショップ形式が有効である。

ワークショップ形式では、通常、6～15人の参加者をファシリテーター（進行係）と記録係がサポートして目的、リスク、統制、プロセス等に焦点を当てて実施することが多い。業務責任者は、業務目的の達成に焦点を当てることを一般的に望むからである。

参加者は業務を熟知していることが前提であり、ファシリテーターは効果的な会議を進行させる技能を保有している必要がある。また、ワークショップ参加者のコンセンサス作りにより、意見を瞬時に集計し表示することにより、議論の活性化を支援する投票機器の導入が有効である。

なお、北米では、ワークショップ形式が多く用いられていると報告されている。

### <アンケート形式>

アンケート形式は一度に多くの人々の意見を収集したいときに有効である。時間や地理的な制約に制限されず、より幅広い範囲のリスクと統制を同時にテーマにすることが可能である。ミーティングに参加者を招集する時間とコストに制約があるとき、ワークショップに必要なファシリテーションの技術に自信がないとき、まずアンケート形式からCSAを始めてみるのもよい。

アンケートの回答形式には、イエス／ノーのように単純な回答方法や、段階評価、記述式がある。ワークショップよりも、一般的に参加者ごとにかかる負担は低いが、有効なアンケートを作成するためには、業務に関する知識や、質問作成技術や経験が必要である。また、アンケート形式の実効性を高めるためには、フォローアップが必要である。

なお、北米ではイエス／ノーで答える方式が多く用いられていると報告されている。

## 3. 内部統制フレームワークの使用

北米では、内部統制フレームワークが多くのCSAで活用されている。COSOの内部統制フレームワーク（注1）を適用する場合、

内部統制の有効性を統制環境、リスク評価、統制活動、情報とコミュニケーション、モニタリングの構成要素ごとに評価する。

#### 4. CSA導入に当たっての留意点

CSAの導入は、新しい試みであるがゆえに消極的態度で迎えられおそれがある。まずは、上位のマネジメントの理解があればスムーズな導入が可能となる。

実務的には、組織の規模・形態・文化等を反映した形式を工夫することが重要である。ワークショップの場合、さらに適切なテーマの選択、業務に精通した参加者の選択、有能なファシリテーターの調達、適切な時間・ルールの決定等、周到な準備が必要である。CSAおよびCOSOの内部統制フレームワークについての事前研修が必要な場合もある。

最初のCSAを成功させて人々の評判を勝ち得ると、以後の展開が容易になるであろう。

一方、CSAの導入が適切でない場合があることも認識しておく必要がある。たとえば、

- ① 率直な発言が期待できない企業文化の場合
- ② 参加者が業務のエキスパートでない場合
- ③ 不正の疑いがある場合
- ④ 組織がM&Aやダウンサイジング等急激な変化の過程にある場合

#### 5. その他

アメリカ企業改革法（Sarbanes-Oxley Act of 2002）404条施行により、アメリカの証券市場に上場している企業は、事業年度ごとの財務報告にかかわる内部統制の評価報告が義務付けられた。企業全体の内部統制を評価するには、業務担当者が参加するCSAの導入が有効になると思われる。

日本においても、「有価証券報告書等の記載内容の適正性に関する代表者の確認書」を、平成15年4月1日以降に開始する事業年度に

かかわる有価証券報告書から任意で添付することができることとなった。その確認を行うに当たり、「財務諸表等が適正に作成されるシステムが機能していたかを確認した旨およびその内容」（平成15年3月31日改定、企業内容等開示ガイドライン）を記載するとしている。

## (2) 事例研究：ワークショップ形式

### 1. 世界銀行グループ（MIGA）におけるCSA実施例

世界銀行は、一般に、国際復興開発銀行（IBRD）と国際開発協会（IDA）を意味する。これに姉妹機関である国際金融公社（IFC）、多数国間投資保証機関（MIGA）、国際投資紛争解決センター（ICSID）をあわせて世界銀行グループと呼んでいる。それぞれの機関は、世界銀行総裁の指揮・統括の下で業務を遂行している。

1995年にIBRD・IDAが内部統制制度としてCOSO内部統制フレームワークを導入したのを皮切りに、1990年代後半にIFC、2000年にはMIGAが続いてCOSOを導入した。以来、CSA（ワークショップ形式）はCOSOフレームワーク実施のための有効なツールの1つとして世界銀行グループで積極的に活用されてきた。2003年度において、世界銀行グループ全体で100近くのCSAワークショップが実施された。

新COSO/ERM（注2）フレームワークの登場、アメリカ企業改革法の施行に伴い、世界銀行グループでのCSAの重要性はさらに高まっていくと思われる。ここでは、世界銀行グループのCSAワークショップ実施状況を概観するとともに、MIGAにおけるCSAワークショップ実施例を紹介し、CSA実施の効果、および将来の展望について簡単に述べる。

## (1) 実施の背景

### ① 世界銀行グループ（以下「世銀」と略称）におけるCSA実施の目的

他の内部統制の概念に比べてCOSOの最も大きな特徴としてあげられるのは、COSOは「フォーマル・コントロール」（業務マニュアル、突合など）を対象を限らず、従来会計監査の対象外とされてきた「インフォーマル・コントロール」（企業倫理、経営スタイルなど）にも焦点を当て、内部統制制度をより広い視点でとらえようとしていることである（注3）。

そのため、COSOを導入する上で、従来の監査手法ではカバーできない「インフォーマル・コントロール」を評価するための新しい手段に焦点が当てられるようになり、CSAワークショップが実施されることになった。

近年では、ERMの導入に伴い、CSAは全面的に見直され、エンタープライズリスク・マネジメントの観点を取り入れて、リスク・アンド・オポチュニティ・ワークショップ（ROW）として実行されている（以下CSAワークショップをROWと呼ぶ）。

### ② 世銀の内部統制制度およびCSA（ROW）の位置付け

世銀における内部統制およびリスク管理は、多数の部署によって分担実行されている。世銀内各部署の内部統制管理は部の責任において行われており、各部署の長は、会計年度の終わりに1年間の内部統制管理の結果および問題点を経営管理層に報告することが義務付けられている。

コントローラー部門は、各部署の内部統制およびリスク管理のためのプログラムの実施を支援・統括し、また、世銀全体の内部統制制度に関する方針を取り決める。コントローラー部門には、ROWのファシリテーターの資格を持つ職員が数人おり、これらの職員が世銀でのROWを実施している。ROWは、内部統制制度の問題点およびリスクの早期発

見・解決策の立案の場であり、各部署とコントローラーは協力して問題点の改善に取り組む。

これに対し、内部監査部門（IAD）は、独立部門であり、各部署の内部統制制度が有効に機能しているかどうかを検査・評価し、改善すべき点があれば指摘をする。ROWの結果はIADに報告され、間接的に内部監査の参考とされるが、IADはあくまでも独自のリスク分析に基づいて監査を計画・実行し評価を行う。これら一連の内部統制管理に関する活動の結果は、理事会監査委員会に定期的に報告され、また、外部監査人にも報告される。

### (2) CSAにおける内部監査の役割

他の多くの組織と異なり、世銀においては、IADでなくコントローラー部門がROW実施の主体である。そのため、ROWは「監査」ではないとの認識が参加者のうちに生まれ、ワークショップにおいてより活発で率直な意見交換が可能となる。ただ、この方式は比較的费用がかかり（コントローラー部門の設置）、すべての組織に適合するとはいえない。

### (3) 実施の範囲・単位および時期

#### ① 世銀におけるCSA（ROW）実施の範囲

ROWは、世銀のあらゆる層において活用されている。経営幹部層（世銀総裁、副総裁レベル）を対象に行われるものは、トップダウン・ワークショップと呼ばれ、世銀全体の経営方針・戦略および組織管理等に関してのハイレベルな討論が行われる。

これに対し、世銀各部署のライン・マネジャーおよび職員を集めて行われるのは、ボトムアップと呼ばれ、ここでは、主に、実際のオペレーションにおいての具体的な問題点が話し合われる。

両者の結果の比較は示唆に富み、特に、ボトムアップの結果は普段現場の声を直接聞く機会の少ない経営トップ層には貴重な情報源

であるといえる（ボトムアップ・ワークショップの結果は、通常、経営トップ層および理事会監査委員会にその概要が年次報告される）。

## ② 実施の単位

原則的に、ROWは共通の業務目標を持つビジネスグループ（局、部、課、係、チーム等）を対象に実施される。1回のワークショップに参加できる人数は多くて15人程度としているため、それ以上の職員がいる部署を対象にする場合は数回に分けてワークショップを実施する。また、これとは別に、世銀全体の問題点を話し合う「横断」ワークショップを行うこともある。

## ③ 実施時期

年間を通じて実施している。

## (4) CSA (ROW) ワークショップの進め方——MIGAでの実施例

### ① ワークショップの目的

ア. 業務目的、主要なリスクおよびコントロールについての検証・評価  
イ. 重要事項の洗い出し、経営陣・取締役会への報告

### ② ワークショップの構成

ア. 導入（ROW、COSOフレームワークおよびERMについての説明、秘密厳守（注4）等ワークショップの基本ルールの確認）  
イ. チーム（部署）の業務目標・目的についての議論  
ウ. 主要なリスクの発見と評価（業務遂行上問題となり得るのはどんなことか？）  
エ. コントロール評価  
オ. アクション・プランの提案（経営陣に対し、改善策を提案する）  
カ. その他の事項（ネクスト・ステップ、前回ワークショップで提案されたアクション・プランのフォローアップなど）

### ③ 議論の進め方

上述②のリスクの発見および評価には、世

銀独自のリスクマネジメント・フレームワーク（注5）を用いて議論を進める。また、コントロール評価においては、COSOフレームワークに基づき、さまざまな観点からコントロールの見直しおよび評価を行う。

具体的には、ミッション・業務目標、ステークホルダーとレピュテーション、チームワークとコミュニケーション、リソース（経営資源）と能力、ガバナンスとコントロールなどである。それぞれの項目について、評価指標を数項目設定し、参加者は電子投票機器を使って評価を行い、評価は数値化される。ワークショップ終了後、その結果は円グラフにまとめられ内部統制上の弱点が一目瞭然となる。

## ④ レポート

COSO・ERMのフレームワークに沿って、議論内容を整理、また、内部統制およびリスク評価結果を数値化し、ファシリテーターの意見および勧告をレポートにまとめ、部署の長および参加者に配布する。

## (5) CSA (ROW) を実施した効果——MIGA

ア. COSO・ERMのフレームワークに基づいたリスク・コントロール・プロファイルを作成することができ、内部統制制度における強いところ、弱点等が一目で把握できるようになった。  
イ. ワークショップにおける率直な意見のぶつかり合いの中から、新しい考え方が生まれ、アクション・プランにつながった。また、アクション・プランの実行により、状況の改善が見られた。  
ウ. 結果を前回の結果と比較することで改善状況が見えるようになった。  
エ. ワークショップ参加を通じ、職員のリスク・コントロールに対する理解および認識が高まった。  
オ. 井川紀道MIGA長官によると、経営陣の観点から見た効果として、ワークショッ

プの実施により、組織の一体感が高まり、中・長期的な組織の戦略上の問題に組織をあげて取り組む機運が生まれた（編集室注：M I G A長官は、2004年5月より大村由紀子氏が就任）。

**(6) 成功要因・今後の課題**

実施成功のための欠かせない要因として、参加者によるC O S O・E R MおよびC S Aプロセスの理解は大変重要である。そのため、すべてのワークショップにおいて冒頭部分でこれらについての説明が行われる。また、ワークショップの成否はファシリテーターの能力に負うところが大きい。そのための研修を世銀内で定期的実施している。

前述したように、C S A（R O W）は、ビジネスプロセス・レビュー、内部監査などとともに、世銀の内部統制制度の重要なツールの1つである。将来に向けての課題として、種々の内部統制制度ツールをより良くバランスさせ、また関連付けることは重要である。

また、今日企業に対するコーポレート・ガバナンスに関する要求水準が高まっていることを背景に、R O Wに対する期待も高まり、これに追いつくためR O Wの見直し・改善は恒常的に必要とされている。そのため、I B R D・I D A、I F CおよびM I G Aのコントローラー部門は組織の枠組みを超えて協力している。

ここではくわしく紹介できなかったが、I B R D・I D A、I F CおよびM I G Aでの

C S A（R O W）実施形態は、それぞれの組織・業務の性質を反映してそれぞれに異なる部分があり、それゆえお互いから学びあうことが多い。

**2. A社のプロセスC S A——ワークショップ方式（国内メーカー）**

**(1) 実施の背景**

資材取引に関する内部統制機能について、きめ細かい検証を行い、改善施策を策定する必要があった。そのため、従来の伝統的監査ではなく、業務に精通している専門家の見地から検討したほうが効率的であると思われた。

**(2) C S Aにおける内部監査の役割**

C S Aセッションの計画立案、ファシリテーター、タイムキーパー、記録係、オペレーターを担当した。また、報告書案の作成も担当した。

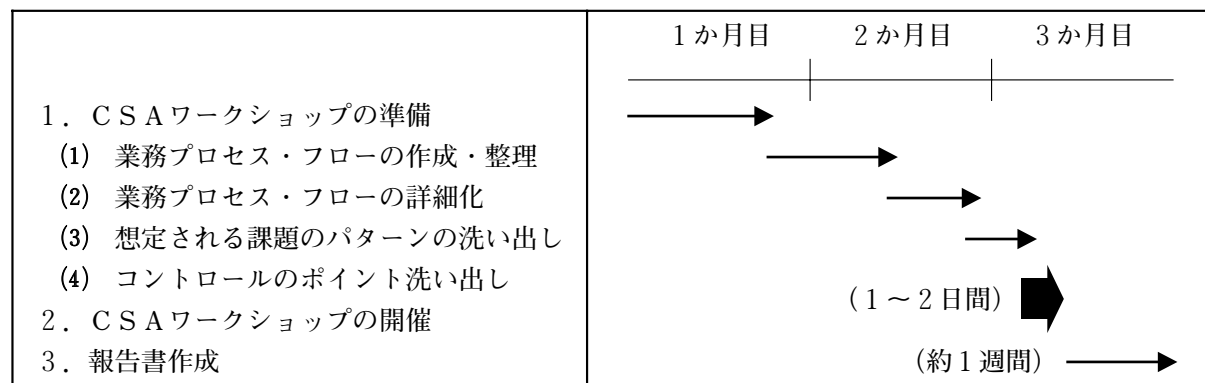
**(3) 実施の範囲・単位・時期**

- ① 事業部単位に関係する部門からメンバーを選定した。参加部門は、事業部の購入要求部門および生産管理部門、その事業部を担当する資材部門。
- ② 時期は、5事業部について2001年10月から2002年3月にかけて実施した。当初は、一事業部当たり約3か月、後半は約2か月を要した。

**(4) C S Aの進め方（図表1）**

- ① コンサルティング会社との打ち合わせ、

<図表1>



契約

- ② 資材部門との打ち合わせ
- ③ 対象部門選定
- ④ 対象部門長へメンバー選定依頼
- ⑤ C S A実施
- ⑥ 報告

(5) C S Aを実施した効果

① 直接的効果

- ア. C S A報告書の改善提案を参考にして制度変更を検討する活動に結び付いた。
- イ. 欠如していたコントロール・ポイントが追加され、徹底できた。
- ウ. 参加メンバー、上司を初め関係部門にも紹介・検討され、改善への意識が高まった。

② 副次的効果

- ア. 参加メンバーが苦痛を感じないで、遊び感覚で参加できるという方式自体に対する興味が高く、部内の会議等に応用できそうだという意見が多かった。
- イ. 監査を受けなくても同等の効果を出せるので、好感度が高かった。

(6) 成功要因・今後の課題

① 成功要因

- ア. 部門長に改善意識があった……部門長に問題意識がないと、報告後の改善活動が期待できない。
- イ. メンバーの選定が重要であった……メンバーは業務に精通していないと、C S A効果は期待できない。
- ウ. 報告先の選定が重要……報告内容や重要度により、参加以外の関係部門やさらに上位の役員等を報告先に加えることも重要であると思われる。

② 今後の課題

- ア. C S Aワークショップの運営能力の更なる向上……事務局が行うファシリテーター、タイムキーパー、記録係、オペレーター、各役割担当者のスキルアップ、および十分な準備がC S Aをさらに効率化させる。

イ. ファシリテーターの養成……ファシリテーター以外にもファシリテーターをできるものがタイムキーパー、記録係、オペレーター等事務局にいたほうが、補助ができるため円滑に進行できる。

また、1つのワークショップを1人のファシリテーターで乗り切るのは負担が大きすぎるため、複数のファシリテーターで交代できるよう養成したほうがよい。

ウ. 投票機器の有効活用……今後もC S Aを予定しているため投票機器を購入したが、リスク分析等にも活用して稼働率を向上させる必要がある。そのためにはオペレーターの養成も必要になり、ワークショップでは特にP C操作のスピードが要求されるのでトレーニングが必要。

エ. コンセンサス作り……投票時に参加メンバーのコンセンサスがとれているかを見極めることが重要である。

オ. 投票時の匿名性の保持について……コンセンサス作りを強調しすぎると、投票の前提条件である匿名性が薄れることに対して、一部のメンバーに不満が生じる。

カ. 参加メンバーに対する時間的制約……準備段階およびワークショップ当日に、参加メンバーの時間を拘束してしまうため、効率的に運営しないと不満が生じる。

### 3. B社のC S A——ワークショップ方式 (国内メーカー)

#### (1) 実施の背景

分権化・分社化に伴い、1999年に社内カンパニー制、小さな本社と監査機能の強化を導入。1999年1月に経営監査部を発足し以下に取り組んだ。

- ① 経営幹部の育成を目指して、70人の経営監査部隊へ変革
- ② 経営的視点を重視した問題点の指摘・改善の提言
- ③ 内部管理体制の整備および事業運営と業

績の改善に寄与

④ 業務執行の正当性、結果責任、遵法の3つの監査視点

2002年4月から1年がかりで会社独自のビジネスリスク・アプローチ監査を開発・導入した。連結ベースの監査対象を5分類に分け、適用すべき監査視点・監査方法・時期を整理した。

(2) CSAにおける内部監査の役割

ビジネスリスク・アプローチ監査の一部としてCSA手法が活用され、内部監査メンバーがCSAセッションの計画立案、ファシリテーター、記録係、を担当した。

(3) 実施の範囲・単位・時期

重要なカンパニー・分社会社には、監査マニュアルに沿った監査以外に、必要に応じてビジネスリスク・アプローチ監査の適用が検討される。その中で、対象となった事業のリスク評価やプロセスのコントロール評価をワークショップ形式で実施した。

(4) CSAの進め方

経営幹部を対象に実施する前工程と対象プロセスに参与する担当者を対象に実施する後工程から構成される。

<前工程——事業経営幹部対象>

- \*事業の成功要因を分析する
- \*成功を阻害する重要なリスクを抽出する  
(コンセンサス・ミーティングにおいて、事業経営幹部とともに成功要因とビジネスリスクを認識し、リスクマップを策定)
- \*リスクに影響を与える(リスクをコントロールすべき)業務プロセスを絞る

<後工程——プロセスの担当者対象>

- \*被監査部門とコンセンサスを形成しながら監査する(対象プロセスに参与する複数部門の担当者を集めて、リスク、コントロール評価のファシリテーション・ミーティングを実施)
- \*コントロール状況を評価する
- \*リスクを低減させる改善案を提案する

(5) CSAを実施した効果

- \*事業トップと一緒に重点を絞り込むことにより、監査の品質および効率が向上した
- \*コンセンサスの過程を経て、被監査部門が積極的に協力をしてくれる
- \*問題・課題にもっと踏み込めるようになる
- \*被監査部門から感謝されるようになった

(6) 成功要因・今後の課題

① 成功要因

- \*複数の目を通すことにより、Voice of Customerが反映されたこと
- \*組織内の知恵を集めて、監査の実施・改善案の提案へつなげたこと
- \*それぞれのステップ・ミーティングの目的を明確にし、伝える努力を実施したこと
- \*各事業で認識されたナレッジを他事業でも共有できる仕組みを提供したこと

② 今後の課題

- \*経験したことのないファシリテーション・ミーティングがどのようなものか伝えるのに苦労した
- \*新しい手法を導入することへの抵抗があった
- \*新しいやり方も取り入れ、さらにいろいろなリスク・マネジメントの保証・コンサルへつなげる

### (3) 事例研究：アンケート形式

#### 1. C社のビジネスCSA——アンケート方式(国内メーカー)

(1) 実施の背景

ビジネス・リスク分析による監査を行う最初の段階で、従来は監査人だけでリスク分析を実施していた。

しかし、事業に携わっている被監査部門もリスク分析を行ったほうが、より正確にリスク分析が行え、監査結果に対する意識も向上すると判断しアンケート方式によるCSAを



導入することにした。

(2) **C S Aにおける内部監査の役割**

C S Aアンケート項目の作成、被監査部門への説明、アンケート回収・分析を担当した。

(3) **実施の範囲・単位・時期**

- ① アンケートの対象者を選定した。部門長、管理責任者を原則とした。
- ② 時期は、アンケートを依頼してから約1週間で回収した。

(4) **C S Aの進め方** (図表2)

- ① アンケート項目 (リスク項目) とその説明の作成

\* リスク項目の例：競争相手、業界の特性、製品・サービスの欠陥、製品開発力、資材調達先、社内規定等の遵守、顧客満足、承認行為 (権限委譲)、情報の信頼性、情報へのアクセス、収支管理、ビジネス・プロセスの実績測定、価格設定、戦略策定プロセス等、約40項目

- ② アンケートの配布、回答……各リスク項目について、重要度と発生可能性の観点から、それぞれ5段階で相対評価した。
- ③ 監査人もアンケートに回答
- ④ アンケートの回収、分析
- ⑤ 分析結果から高リスク項目の洗い出し
- ⑥ 高リスク項目の含まれる業務プロセスの

選定

- ⑦ 被監査部門と合議し、監査対象の業務プロセスを決定

- ⑧ 監査の実施へ

(5) **C S Aを実施した効果**

① **直接的効果**

ア. 監査人と被監査部門とのリスク分析結果の差異について、監査を実施する前に共通認識が得られる。

イ. 監査人が自信をもって監査に臨める。

ウ. 被監査部門が監査結果に対して好意的になった。

② **副次的効果**

ア. 被監査部門のビジネス・リスクに対する意識が高くなったと思われる。

イ. 部門長と他の者との意識のずれが認識できる。

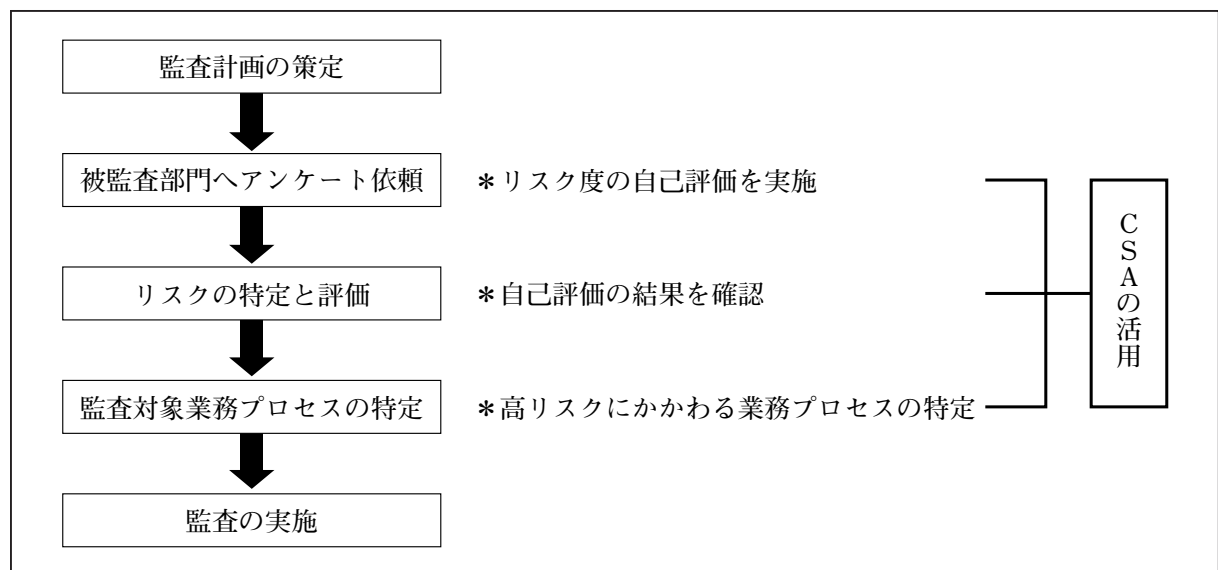
(6) **成功要因・今後の課題**

① **成功要因**

ア. リスク項目の選定が重要……被監査部門にかかわる項目を厳選する必要がある。また、項目数も過多、過少にならないよう検討する必要がある。

イ. メンバーの選定が重要であった……メンバーは経営に携わっている部門長と主たる管理責任者に絞った。

<図表 2 >



## ② 今後の課題

ア. リスク項目の見直し……事前検討したが、複数項目に類似する内容があり、さらに整理する必要がある。

イ. 十分なコンセンサス作り……拘束時間を短くすることを優先しすぎたため、回答者に対してアンケート項目の説明が不足していたことから、各項目についてコンセンサス作りが十分ではなかった。

## 2. D社のアンケート方式によるCSA (国内金融機関)

### (1) 実施の背景

本CSAは、内部監査部門ではなく、海外拠点を統括している国際部が導入した。これは、本社の内部監査部門による海外拠点への監査は2～3年に一度で一過性のものになりがちだったこと、また、外部からの監査に頼らず自分達で各部門の内部統制を診断することで、海外拠点の自律を促すことを目指して導入した。特に2000年に金融庁検査マニュアルが発表されて以来、内部統制整備の基本ツールとして重要性を増している。

### (2) CSAにおける内部監査の役割

アンケート結果は国際部より内部監査部を初めとする関係部に配布され、内部監査部はそれを臨店監査に際しリスク評価に活用している。

### (3) 実施の範囲・単位・時期

毎年1回実施。アンケートは、経営全般、経理、主要業務など分野別に総計約500項目の設問からなり、内部統制の有無や管理方針・マニュアル類の整備状況(証拠書類の添付要)を問う。イエス/ノー式が大半だが、一部記述式の項目もある。

対象は海外子会社・支店で、言語は日本語版と英語版の2種類用意している。

### (4) CSAの進め方

#### ① 本社側準備

\*チェック項目の見直し・調整(7月)

\*CSAアンケート出状(8月上旬)

#### ② 海外拠点でのアンケート記入作業

\*海外拠点内の部門ごとに回答作成(8月上旬～9月中旬)

\*各部マネージャーが回答を持ち寄って協議、マネジメントの承認(9月中旬～下旬)

\*回答送付(9月末)

#### ③ 本社側レビュー作業(回答を受領したところから順次)

\*各分野別の専門部署で業務監査や日常業務で把握した情報を基に、以下の視点でレビューする

\*未達成項目に付した「代替手段/改善プラン/リスクをとる理由」が妥当か

\*記述式項目の回答内容は十分か

#### ④ 本社から拠点へのフィードバック

\*セルフの精神を反映し「指示」とはしていない。その代わりに、拠点内で検討し、次回アンケートに結果を反映することとしている

#### (5) CSAを実施した効果

\*監査という「他人」の目線ではなく、自身で精査していくので拠点にとり納得感のあるリスク・アセスメントとなる

\*詳細レベルで弱点の把握が可能である

\*各拠点が同じ視点でリスクを診断することにより、拠点間の相对比较が可能となった

\*毎年決まった時期に行うので、拠点独自のリスク管理プランにも織り込みやすい

#### (6) 成功要因・今後の課題

① ここ数年、以下のような問題が生じていた

\*海外拠点内の各部門のマネージャーが適当に答えて、吟味されずに本社に返信されていた

\*未達成項目が放置されていた

\*本社でも十分活用することができず、拠点のモチベーションを阻害していた

② よって、今年度は以下の3点を徹底し、実効性と納得感の向上に努めた

- \* 回答前に拠点マネジメントの承認を必須とした
- \* 未達成項目に「代替手段・改善プラン・リスクをとる理由」のいずれかを記入させた
- \* 必ず本社からフィードバックすることとした
- ③ 今後の課題としては以下があげられ、2004年度版実施に向けて取組み中
- \* マンネリ化しないよう、COSO・ERMやアメリカ企業改革法などの新動向も加味しながら、継続的にチェック項目を見直す
- \* ベストプラクティスを見付け出し、海外拠点全体の底上げを図る
- \* 海外拠点内の部門レベルで解決するものと、拠点マネジメントや本社が関与して解決を図るものに問題点を切り分け、後者についてはコーポレート・ガバナンスのプロセスに組み込んでモニタリングを徹底する

(注1) トレッドウェイ委員会支援組織委員会 (The Committee of Sponsoring Organi-

zations of the Treadway Commission) により1992年作成された内部統制フレームワーク。

(注2) Enterprise Risk Management.

(注3) COSOは既にさまざまなところで紹介されているので (日本内部監査協会、www.coso.org等)、ここではフレームワーク自体についてのくわしい紹介は避ける。

(注4) ワークショップでの発言は、いかなる場合も名前入りで外部に公表されることはない。ワークショップ後、マネジメントに報告書が提出されるが、その内容は主にワークショップでの議論の概要であり、また、特定の意見が引用される場合は匿名で載せられる。秘密厳守の原則を参加者に約束し鉄守することは、ワークショップにおいて自由で率直な意見交換を促す上で非常に重要である。

(注5) Integrated Risk Management (IRM) Framework.

< CIAフォーラム研究会No. 6メンバー > (敬称略)

松本 秀三郎	ノバルティスファーマ(株) 税務・内部監査部部长	CIA CCSA
三木 達雄	AIGスター生命保険(株) 監査部部长	CIA CCSA
西島 新	(株)三井住友銀行	CIA CISA
秋山 紀子	東京海上火災保険(株) 国際部アシスタントマネージャ	CIA CISA
北川 尚史	鈴木金属工業(株) 企画部部长	CIA
小原 良実	日本電気(株) 経営監査本部監査エキスパート	CIA
北岡 信夫	(株)エトロ ファーイースト 代表取締役副社長	CIA 内部監査士 情報システム監査専門内部監査士
加藤 尚久	日本電気(株) 経営監査本部監査エキスパート	CIA
井上 小百合	World Bank MIGA シニア・オペレーションズ・オフィサー	CIA CCSA
(研究会世話人)		
谷口 靖美	(株)プロティビティ マネージング・ディレクター	CIA CCSA