

## 実務指針 5.2 リスク評価に基づく計画の策定

### [根拠とする内部監査基準]

第 5 章 内部監査部門の運営

第 2 節 リスク評価に基づく計画の策定

**5.2.1** 内部監査部門長は、組織体の目標に適合するよう内部監査実施の優先順位を決定すべく、最低でも年次で行われるリスク評価の結果に基づいて内部監査計画を策定しなければならない。なお、リスク評価のプロセスにおいては、最高経営者および取締役会からの意見を考慮しなければならない。

**5.2.2** また、内部監査部門長は、組織体内外の環境に重大な変化が生じた場合には、必要に応じリスク評価の結果を見直し、内部監査計画の変更を検討しなければならない。

### [キーワード]

リスク識別、リスク評価、残存リスク、リスク・マネジメント、監査対象領域、中・長期内部監査計画、年度内部監査計画

### [目的]

本実務指針の目的は、組織体の目標に適合する内部監査業務の優先順位を決定するために内部監査部門長が策定する内部監査計画（中・長期、年度）、およびその計画を策定するために行われるリスク評価に関して、内部監査部門長が考慮すべき以下の点を明らかにすることにある。

- ① 内部監査計画の策定および更新
- ② 監査対象領域のリスク評価

なお、本実務指針におけるリスク評価は内部監査部門が自らの責任において行うものであり、「内部監査基準第 6 章第 2 節リスク・マネジメント（6.2.1）」で取り扱うリスク評価は事業運営部門により行われるものである。

### [指針]

#### 1. 内部監査計画の策定および更新

内部監査部門長は、内部監査業務の優先順位を決定するために、最低でも年度の内部監査計画を策定し、適宜更新しなければならない。また、内部監査部門長は、内部監査計画と組織体の中期経営計画との整合性を確保するために、内部監査部門の中・長期基本方針に基づいた中・長期内部監査計画を策定し、適宜更新することが望ましい（中・長期基本方針は基準第 5 章第 1 節、個別の監査実施計画は基準第 7 章第 1 節を参照）。

##### (1) 中・長期内部監査計画の策定および更新

中・長期内部監査計画は、数年間にわたる内部監査活動の大綱を定めるために策定するものであり、内部監査部門長は、経営環境の変化ならびに経営方針および経営計画の

変更等に適応して必要に応じまたは定期的に見直し、修正を行わなければならない。

中・長期内部監査計画の主な項目は次のとおりである。

- ① 監査方針
- ② 監査重点項目
- ③ 監査要員および監査費用など監査資源確保の施策
- ④ 監査要員の教育および養成計画
- ⑤ 監査の対象（部門、テーマ）
- ⑥ リスク評価結果

内部監査部門長は、中・長期内部監査計画の見直しにあたって、上記の変化や変更に加えて、組織体のリスクを様々な視点から再評価し、内部監査の対象となる部門やテーマを選定するとともに、内部監査部門の重点施策（方針、体制等）を改める。その際、前回の中・長期内部監査計画に定めた重点施策の取り組み結果を評価し反映することが望ましい。

## **(2) 年度内部監査計画の策定および更新**

年度内部監査計画は、年度全般にわたる監査方針、監査の対象、実施の時期等を定めるために策定するものである。この計画には、組織体の経営管理や内部統制上の重要課題等、最高経営者、取締役会および経営管理者が特に関心を持つ経営上の課題を適切に反映させた内容が盛り込まなければならない。

年度内部監査計画の主な項目は次のとおりである。

- ① 監査方針または重点目標
- ② 監査の対象（部門、テーマ）
- ③ 監査実施時期および期間
- ④ 監査責任者および担当者
- ⑤ 監査費用の見積り額
- ⑥ リスク評価結果

組織体内外の環境変化に伴い、組織体のリスクも変化することから、内部監査部門長は、年度内部監査計画を適宜更新しなければならない。その際、中・長期内部監査計画で定めた内部監査部門の重点施策の進捗状況を反映することが望ましい。

## **2. 監査対象領域のリスク評価**

内部監査の対象範囲は、原則として組織体およびその集団に係るガバナンス・プロセス、リスク・マネジメントおよびコントロールに関連するすべての経営諸活動である。この実際に監査を実施しなければならない可能性のある領域を、監査対象領域（Audit Universe）と呼ぶことがある。

内部監査部門長は、内部監査計画の策定のために、監査対象領域について自らの責任においてリスク評価を行わなければならない。たとえ他部門のリスク評価の結果を参考にした場合であっても、内部監査部門長は当該業務に責任を負わなければならない。何を内部監査計画に含めるか否かにかかわらず、組織体の全ての経営諸活動を対象にリスク評価を行うことで、内部監査業務は、網羅性と効率性のバランスの上に立つ高い有効

性を発揮する。(基準第6章を参照)。

また、内部監査部門長は、監査対象領域の決定過程で、最高経営者および取締役会との意見交換を通して、最高経営者および取締役会の、組織体の目標達成に関する現状認識および内部監査業務への意見や要望を考慮しなければならない。

リスク評価のプロセスの概要は以下のとおりである。

プロセス	手続き	具体例または補足説明
リスクの識別	組織体の外部と内部の視点からリスクを識別する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部の視点：政治的、経済的、社会的、技術革新的、法律的、環境的</li> <li>● 内部の視点：資本・財務的、技術的、経営管理的</li> <li>● 共通の視点：企業倫理およびコンプライアンス的</li> </ul>
リスクの分析	識別したリスクについて範囲、発生可能性および影響度から分析する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 範囲：組織体全体、組織体単体、業務プロセス</li> <li>● 発生可能性：過去顕在化、潜在的または未経験</li> <li>● 影響度：大、中、小</li> </ul>
リスクの評価	分析したリスクが組織体の目標達成に与えるマイナスの影響（「固有リスク」とそれを減じるために組織体が行う活動（「統制強度」））を評価する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評価対象：内部統制状況、コンプライアンス状況、リスク管理状況 等</li> <li>● 前回内部監査結果をベースにその後の変化を評価</li> </ul>
	上記評価から、組織体に存在する「残存リスク」を明らかにする。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 残存リスク＝固有リスク－統制強度</li> </ul>

なお、この評価結果は、組織体のリスク・マネジメント活動の中で参考にされることも考えられる。

### 【参考】 内部監査計画のためのリスク評価結果の表示例

リスク評価のプロセスで明らかになった残存リスクを、例えば以下の図表のようにまとめることができる。

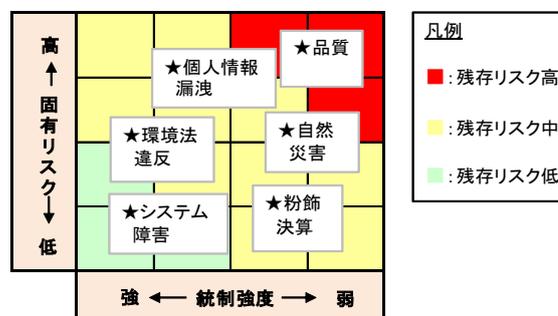
これらの図表は、組織体のリスクに関する内部監査部門としての現状認識を可視化したものであり、内部監査部門長と最高経営者および取締役会との意見交換に用いることができる。

図表例	内容	利用方法
組織体集団 リスクマップ	組織体毎の残存リスク総量を固有リスクと統制強度でプロットしたもの	組織体毎の残存リスク総量を可視化して、組織体毎の重要リスクを的確に把握する。

図表例	内容	利用方法
組織体単体 リスクマップ	組織体単体のリスク項目毎の残存リスクを固有リスクと統制強度でプロットしたもの (〈図表 5.2.①〉参照)	組織体単体における各種リスク項目の残存リスクを可視化して、重要リスクを的確に把握する。
組織体集団 業務別 リスクマト リクス	組織体集団の各組織（業務）とリスク項目毎の残存リスクについてプロットしたもの (〈図表 5.2.②〉参照)	組織体集団における各組織（業務）の各種リスク項目の残存リスクを可視化して、重要リスクを的確に把握する。

〈図表 5.2. ①〉 組織体単体リスクマップの例

注) 図表中でプロットされた各項目はあくまで表示例であり実際とは異なる。



〈図表 5.2. ②〉 組織体集団業務別リスクマトリクス

注) 図表中でプロットされた各項目はあくまで表示例であり実際とは異なる。

組織	リスク項目	内部統制		コンプライアンス		リスク管理		システム・情報	
		社員数	部門長・期間	インサイダー取引	不正	自然災害	パンデミック	大規模障害	情報漏洩
本社	人事部			赤					
	財務部			赤	黄				黄
子会社 国内	販売会社	緑	緑		黄				赤
	物流会社	緑	緑			緑		黄	
子会社 海外	米国販売会社	緑	黄		黄		緑		赤
	欧州物流会社	緑	赤		黄		緑	黄	