

平成十九年度上期 新会社法と内部監査に関するアンケート実施と分析結果

新会社法では全ての会社において内部統制システムを構築することが求められており、さらに会社法上の大会社、すなわち資本金 5 億円以上または負債総額 200 億円以上の株式会社については、内部統制システム構築の基本方針について具体的に決議し、事業報告書において開示する必要がある(会社法第 362 条 5 項、会社法施行規則第 100 条)と規定している。

しかしながら、内部統制の評価及び監査の基準や実施基準によって具体的な水準が定められる金融商品取引法の内部統制と異なり、新会社法の内部統制システムの整備は各社の実情に応じて対応が成されていると考えられる。

そこで、CIA フォーラム関西研究会 No.10 では、新会社法の内部統制システムの整備に各社がどのように取り組んでいるのか、内部監査がどのように係わっているのか、リスクマネジメントや企業集団などの課題にどのように取り組んでいるのかにつき、日本内部監査協会 HP 上でアンケート調査を実施し、その結果を以下のとおり取りまとめた。

調査には、264 社のご回答を頂戴することができた。ご多忙のおり、ご協力頂き御礼申し上げます。また、当該アンケート実施、分析データ集計にあたっては日本内部監査協会事務局の多大なるご協力をいただいた。この場を借りてお礼を申し上げます。

CIA フォーラム関西研究会 No.10

監査法人トーマツ	久保 陽子(座長)
株式会社三菱東京 UFJ 銀行	亀川 節
住友生命保険相互会社	重藤 達雄
オリックス株式会社	瀬川 昌弘
大阪ガス株式会社	久木 治男
大日本住友製薬株式会社	日野 育夫
株式会社みずほ銀行	松井 信介
株式会社近鉄友の会	道畑 陽
監査法人トーマツ	脇田 一郎

「CIA フォーラム」は、CIA 資格保持者の研鑽およ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 (IIA-JAPAN) 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、研究機関、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

この研究報告書は、CIA フォーラム関西研究会 No.10 が、その活動成果として取り纏めたものである。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。

目次

I.	会社背景	4
1.	質問の趣旨	4
2.	分析結果	4
(1)	会社類型	4
(2)	会社の業務	4
(3)	会社の規模	4
(4)	委員会設置会社 / 監査役会設置会社の別	5
II.	内部統制構築の基本方針	6
1.	質問の趣旨	6
2.	分析結果	6
(1)	基本方針	6
(2)	内部統制の整備	6
(3)	内部統制の運用	7
(4)	内部統制結果の開示	9
(5)	監査役 / 監査委員会	9
III.	内部監査	10
1.	質問の趣旨	10
2.	分析結果	10
(1)	監査体制	10
(2)	監査テーマ	11
(3)	内部統制の評価	13
(4)	内部監査	14
IV.	リスクマネジメント	16
1.	質問の趣旨	16
2.	分析結果	16
(1)	リスクマネジメント方針と規程	16
(2)	リスクマネジメント体制	16
(3)	リスクマネジメントの考え方	16
(4)	リスクマネジメントの実施状況	17

(5) 主要なリスク分野	17
V. 企業集団	19
1. 質問の趣旨	19
2. 分析結果	19
(1)企業集団管理方針	19
(2)企業集団と内部監査	20
VI. 終わりに	22

1. 会社背景

1. 質問の趣旨

新会社法では全ての会社において、内部統制システムを構築することが求められているが、アンケート実施にあたって、回答者は以下のとおりである。

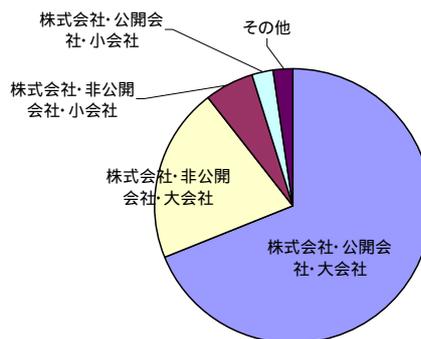
2. 分析結果

(1) 会社類型

当該アンケートにご協力いただいた会社の類型は以下のとおりである。

また、その他の中には学校法人、消費生活協同組合、相互会社等が含まれている。

回答	比率	回答数
株式会社・公開会社・大会社	68.9%	182
株式会社・非公開会社・大会社	20.5%	54
株式会社・非公開会社・小会社	6.1%	16
株式会社・公開会社・小会社	2.3%	6
その他	2.3%	6
合計		264

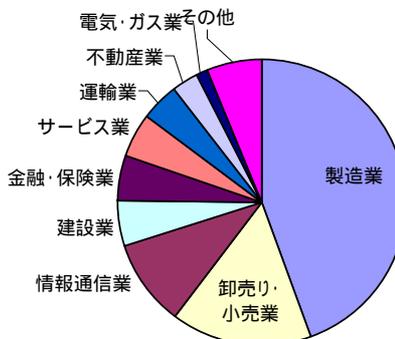


(2) 会社の業務

上記の会社が属する業種としては以下のとおりであり、製造業がほぼ半数を占めている。

また、その他の中には倉庫業、サービス業、鉄道業等が含まれている。

回答	比率	回答数
製造業	44.3%	117
卸売り・小売業	15.9%	42
情報通信業	9.8%	26
建設業	5.3%	14
金融・保険業	4.9%	13
サービス業	4.9%	13
運輸業	4.2%	11
不動産業	3.0%	8
電気・ガス業	1.5%	4
その他	6.1%	16
合計		264



(3) 会社の規模

上記の会社の市場区分としては以下のとおりである。

回答	比率	回答数
東証1部	51.9%	137
非公開会社	26.1%	69
その他	8.0%	21
東証2部	6.8%	18
新興市場	6.4%	17
ニューヨーク	0.8%	2
合計		264

また、規模としては

連結売上高 100,000億～0億円

連結資本金 41,000億～0億円

連結総資産 404,000億～0億円

連結従業員数 16万～0万人

連結子会社数 1,400～0社

にわたる幅広い範囲で回答いただいた。

(4)委員会設置会社 / 監査役会設置会社の別

上記の会社のうち、委員会設置会社、監査役会設置会社の区別は以下のとおりである。

また、その他の中には、監査役設置会社であるが監査役会は設置していない会社が多く含まれている。

回答	比率	回答数
監査役会設置会社	89.0%	235
委員会設置会社	3.4%	9
その他	7.6%	20
合計		264

II. 内部統制構築の基本方針

1. 質問の趣旨

新会社法では、取締役・使用人の職務執行の法令・定款適合性や効率性確保、損失危険管理、情報保存、企業集団の業務適正性確保、監査の実効性確保などの体制実現を内容とする、いわゆる「内部統制システム構築の基本方針」を取締役会 / 取締役の専決事項とすると共に、大会社については具体的に決裁し、事業報告書において開示する必要があると規定している。この「内部統制システム構築の基本方針」決定と開示に関する具体的な取り組み内容について、例えば、構築および整備については、内部統制システムが想定する対象範囲や、中心的推進部門、重点強化分野、外部コンサル・IT・内部監査機能の活用などがある。一旦仕組みができてからも、統制機能を充分発揮させるには、効果的な運用、監査役との関係なども重要と考えられる。

これらについての対応や新会社法施行前との変更点を調査した。

2. 分析結果

(1) 基本方針

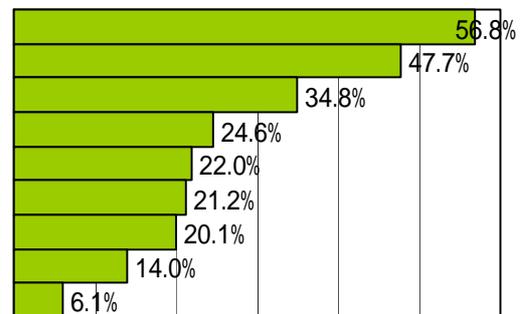
(問5～問7)

公開会社は、リスク管理、コンプライアンスを中心に内部統制を構築し公開もしている。

基本方針策定に際し、新たに取り入れたり強化した分野として、リスク管理体制 コンプライアンス体制と共に 内部監査体制 グループ管理体制 監査役監査体制 情報の保存管理 業務執行体制 業務執行の報告体制が挙げられている。

【図表 - 1 新たに取り入れたり、強化した分野】

回答	比率	回答数
リスク管理体制	56.8%	150
コンプライアンス体制	47.7%	126
内部監査体制	34.8%	92
グループ管理体制	24.6%	65
監査役監査体制	22.0%	58
情報の保存・管理	21.2%	56
業務執行体制	20.1%	53
業務執行の報告体制	14.0%	37
その他	6.1%	16
		264



各比率については複数回答可のため回答社数をベースに算定

内部統制の基本方針の開示については、75%が事業報告書記載以外に「開示している」又は「今後する」としているが、開示予定がない場合にはその理由として「非公開会社のため」が多く、少数だが「必要性がない」とする回答もある。

内部統制の仕組み（組織図、体制図）の公表については、75%が「している」または「今後する」としているが、公表しない場合の理由としては、「非公開会社のため」が多く、「義務ではない」「組織運営図も企業経営のノウハウ」とする回答もある。

(2) 内部統制の整備

(問8～問13)

新会社法施行に伴い、総務・企画・内部監査部門が中心となって本格的な内部統制体制が整備されつつある。その重点は、リスク管理、コンプライアンス、内部監査に置かれている。外部委託せず極力自社内で、ITを活用したり、自己点検も併用して整備・運用せんとする姿勢が窺われる。

整備を中心的に担う担当部署は、総務、企画、内部監査、経理部門が多く、プロジェクト体制も多い。なお、その場合もメンバーは総務、企画、内部監査、経理部門が多く、システム部門出身者が加わる例も見られる。その他の担当部署として内部統制推進部門を挙げる例もある。

整備についての内部監査部門の関与としては、内部監査面からのアドバイスや従来の検査情報の提供の他、プロジェクトの事務局として推進の役割を担ったり、整備の指導・管理、整備のレビュー・評価、サポートを担当する例もある。

整備の重点分野としては、リスク管理とコンプライアンスが多く、内部監査、業務執行、グループ管理体制、情報の保存・管理が続いており、基本方針を裏付けるものとなっている。

内部統制の整備・充実の為に外部コンサルタントへの委託をしているあるいは検討している会社が四分の一程度ある。ITの活用は、実施または実施予定と予定なしが半々である。

内部統制システムの中での内部監査機能の活用としては、内部監査以外にもセルフアセスメントも利用しているケースが三分の一を占める他、社外の監査機能や品質保証機能を利用している例もある。セルフアセスメントの内容としては自己点検が70%強、相互点検が16%、その他専任者点検もある。

(3)内部統制の運用

(問14～問20)

運用面で新たに実施した事項や今後実施しようとしている事項は共通している点が多い。

コンプライアンス、企業倫理、リスク管理、内部監査、内部統制(狭義の内部管理)を中心に表-1のごとく多くの施策が挙げられており、新会社法の影響力の強さが如実に現れている。各社共、新会社法の趣旨を踏まえ、これを好機と捉え改革を促進したいとする意図も感じられる。

運用・取りまとめをする部署は総務・企画部門やプロジェクト体制が多い。決まっていな
いとの回答も10%程みられるが、現時点では整備が中心になっているためと思われる。

新会社法施行に伴い内部統制の面で新たに実施した事項はあるか?の問いに対し、「ある」が60%あり、その内容としてはコンプライアンス、リスク管理、内部統制、監査関係が多い。今後新たに実施する事項があるか?の問いに対し、「ある」の回答は40%だが、その内容は重なる点が多い。

合わせてみると、新会社法が契機となって経営管理に関する意識が改善し、企業目的の達成、利害関係者との関係改善、特に投資家・債権者・顧客保護に繋がる事が期待される。

【アンケート記載のさまざまな取り組みの具体的内容】 注）表 midpoint 線以下は今後実施予定のもの

コンプライアンス	企業倫理（規範）	内部監査	リスク管理	組織・規定
委員会設置 推進部設置 規定制定・整備 部会設置 充実 法務部新設 研修 モニタリング 相談窓口設置 組織強化 ガイドブック作成 取締役会での議決 専門部会設置	行動憲章作成 行動委員会 経営理念整備 意識調査 内部者通報制度 行動指針 行動規範 ヘルプライン規程 企業倫理規程制定	室新設 導入 部門充実 統括部門 充実 社長直属 監査補助人 人員増強 C S A 活用	委員会新設 報告体制 リスク洗い出し リスクアセスメント 管理規程 マネジメント体制 体制強化 ワーキンググループ 統括部門明確化 トータルリスクマネジメント 管理本部設置 情報セキュリティ I T システム再検討 内部通報制度 公益通報者保護法対応 抽出・分析・評価 チェック E R P システム 開示委員会	見直し 社則整備 定款変更 組織改定 職務分掌 情報保存管理 事業部門管理 組織図改訂
金商法がらみ グループコンプライ アンス体制の構築	代表者宣誓	監査役・法務室 との連絡 グループ会社へ の実施	モニタリング E R M：全社的リスク管理 I T 統制 レスポンスケア実施 グループ展開 R C M の作成 (リスクコントロールマトリクス)	既存分整備 職務権限 内部規定変更 マニュアル整備 業務プロセス

内部統制	危機管理	監査役	文書化	子会社	その他
委員会設置・発足 セルフチェック 基本方針策定 体制拡充 システム構築 コンサル指導 プロジェクト システム開示 S O X 対応 推進室設置 取締役会決議 執行状況確認 自己点検制度 位置づけ明確化 監視委員会 統制状況アンケート 自己監査体制 C S R 部新設 業務執行報告	委員会設置 災害対策 規程整備	専任スタッフ 室設置 監査見直し 常勤化 体制再点検 補佐人 外部監査役増員 常勤監査役配置	規程作成 帳票見直し 業務フロー 要領作成 諸規程整備	啓蒙 グループ体制 グループ連絡会 連結監査体制 報告事項明確化 関係会社管理規程	ヘルプライン 自己資本管理
P D C A サイクル確立 統括部門明確化 金商法対応	B C P 体制 (企業存続)	内部監査・法務 室との連絡	業務内容 フローチャート 明確化	管理強化 親会社との調整	諸制度周知・教育 会計システム見直し 財務信頼性、I T

内部統制運用面の進捗状況に満足している会社は 20% 弱であり、不満足も 20% 強ある。
満足度の高い分野は、コンプライアンスであり、リスク管理、内部監査、業務執行が続く。

内部統制運用面で満足度の低い分野として、リスク管理体制が挙げられているが、内部統制の強化によりリスク削減・極小化を図る期待の表れと思われる。

新会社法で求められる範囲を超えて内部統制の強化を図る例は少なく、新会社法の消化で精一杯の様子も見られる。超えて対応しようとする分野としては、コンプライアンス、リスク管理、グループ管理が挙げられている。一方、簡略化して対応すると回答した例も少数だ

があり、財務関連項目のみや当面金融商品取引法の統制範囲に焦点を合わせるとしている。

【図表 - 2 内部統制の対応範囲】

回答	比率	回答数
1. 新会社法の範囲で対応	86.0%	227
2. 新会社法で求められる範囲を超えて	5.7%	15
3. 新会社法の範囲をより簡略化して	4.5%	12
4. その他	3.8%	10
合計		264



(4) 内部統制結果の開示

(問 21)

内部統制の結果や成果の開示には消極的な会社も多い。内部統制の成果を開示していないあるいはする予定のない会社が 40% 強ある。

(5) 監査役 / 監査委員会

(問 22 ~ 問 24)

新会社法で規定する監査役制度の改善・充実および独立性の確保を望む声は小さくない。

90% が内部監査部門は監査役等に結果を直接報告しており、連携は取れているといえる。

事務局の設置は約半数弱、事務局の人数は 70% 強が 1~3 人である。また、事務局が独立した組織であるのは 70% である。

III. 内部監査

1. 質問の趣旨

各社の内部監査について、その体制や監査テーマ、新会社法の施行に伴い新たな取組みをされているか等について調査した。

また、新会社法が求めている内部統制システムについて、先の項目では「内部統制の整備・運用の状況」について調査したのに続き、「内部統制の評価」について、評価を担当する部署や評価の対象等について調査したものである。

2. 分析結果

(1) 監査体制

(問 25～問 28)

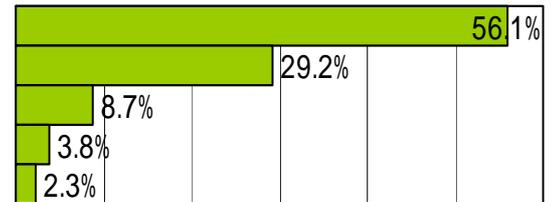
内部監査部門の設置については、回答者の 98%が既に内部監査部門を設置しており、「従来から設置済み」が 89%、「新会社法のため設置」が 9%で、新会社法の施行に伴い内部監査部門の強化が図られていた。

内部監査部門の人員数については、「1人～3人」が 56%、「4人～9人」が 29%、「10人以上～19人」が 9%、「20人以上～100人」が 4%であった。

回答者の過半数が 3人までの少人数の一方で、20人以上の大人数が 264社中 10社を占めている。20人以上の回答者の業種は、製造業 5社、金融保険業 3社、情報通信業 1社、サービス業 1社である。

【図表 -1 内部監査部門の人員】

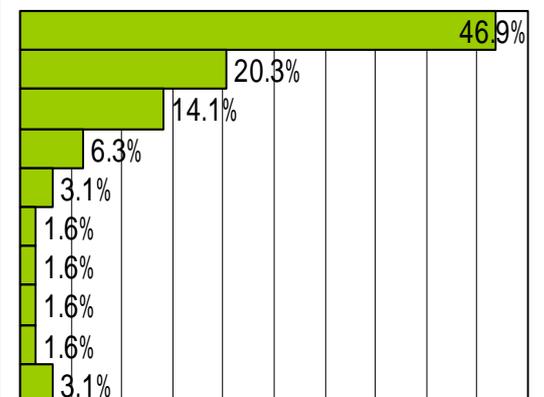
回答	比率	回答数
1～3名	56.1%	148
4～9名	29.2%	77
10～19名	8.7%	23
20～100名	3.8%	10
無回答	2.3%	6
合計		264



新会社法に対応するため、回答者の 24%が内部監査部門の人員増強を行なっている。増員数については、下図のとおりで「1人」～「2人」が 67%を占めている。

【図表 -2 内部監査部門の人員増強をした会社の中で、増員した人数】

回答	比率	回答数
1人	46.9%	30
2人	20.3%	13
3人	14.1%	9
4人	6.3%	4
1.5人	3.1%	2
2.5人	1.6%	1
5人	1.6%	1
8人	1.6%	1
9人	1.6%	1
無回答	3.1%	2
合計		64



新会社法施行に伴い回答者の 23%が内部監査部門の予算は増えたとしている。これは人員

増の場合の回答率とほぼ同様の傾向となっている。

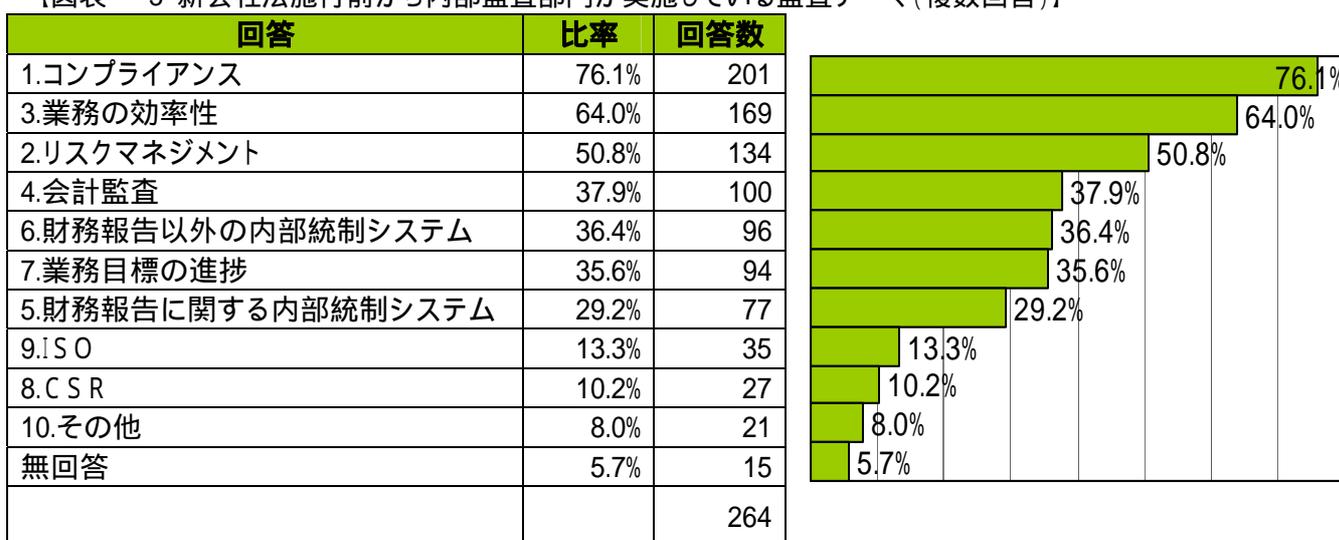
(2) 監査テーマ

(問 29～問 33)

新会社法施行前から内部監査部門が実施している監査テーマは、コンプライアンス 業務の効率性 リスクマネジメントの順で、いずれも回答者の 50%以上を占め、会計監査 財務報告以外の内部統制システム 業務目標の進捗 財務報告に関する内部統制システム等が続いている。

実施している監査テーマは、COSO 内部統制・ERM フレームワークに共通するテーマ選定が多く見受けられた。また、財務報告に関する内部統制システムをテーマにしている回答者は 29%であった。

【図表 -3 新会社法施行前から内部監査部門が実施している監査テーマ(複数回答)】

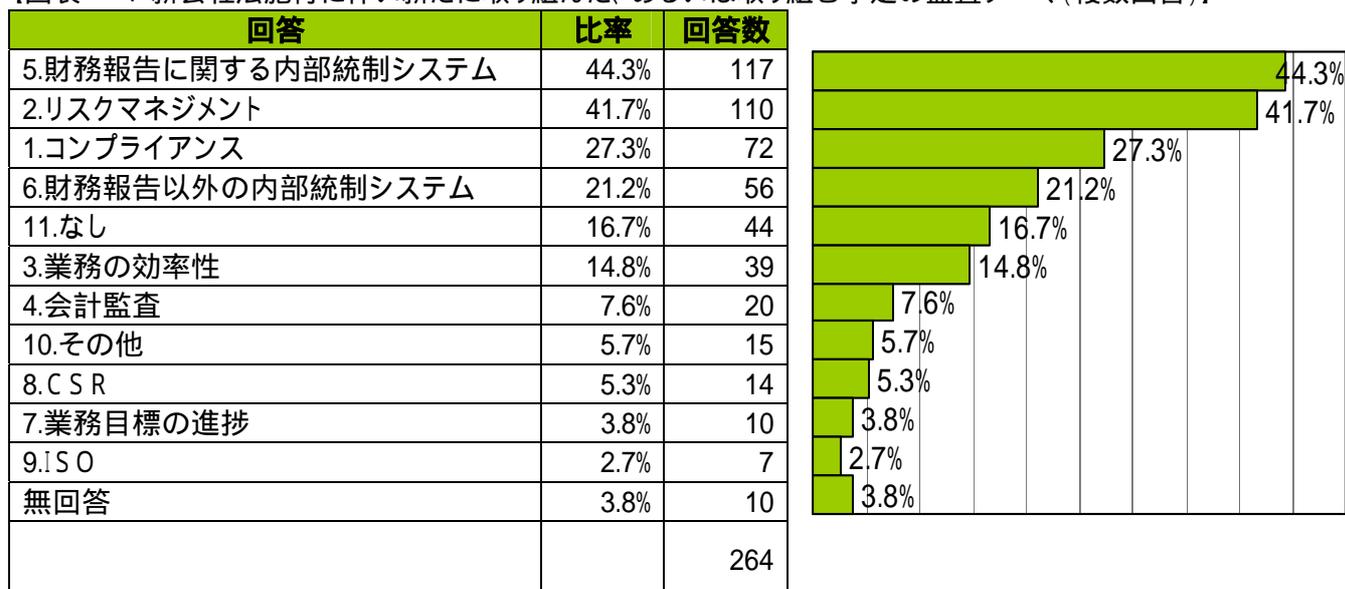


各比率については複数回答可のため回答社数 264 社をベースに算定

会社法施行に伴い、新たに取り組んだ、あるいは取り組もうと考えている監査テーマは、財務報告に関する内部統制システム リスクマネジメントの 2 つが 40%を超えており、コンプライアンス 財務報告以外の内部統制システム 業務の効率性 会計監査等がそれに続いている。

財務報告に関する内部統制システムが回答者の 44%を占めており、会社法だけでなく、金融商品取引法が求める内部統制についても強く意識された結果であると思われる。

【図表 -4 新会社法施行に伴い新たに取り組んだ、あるいは取り組む予定の監査テーマ(複数回答)】

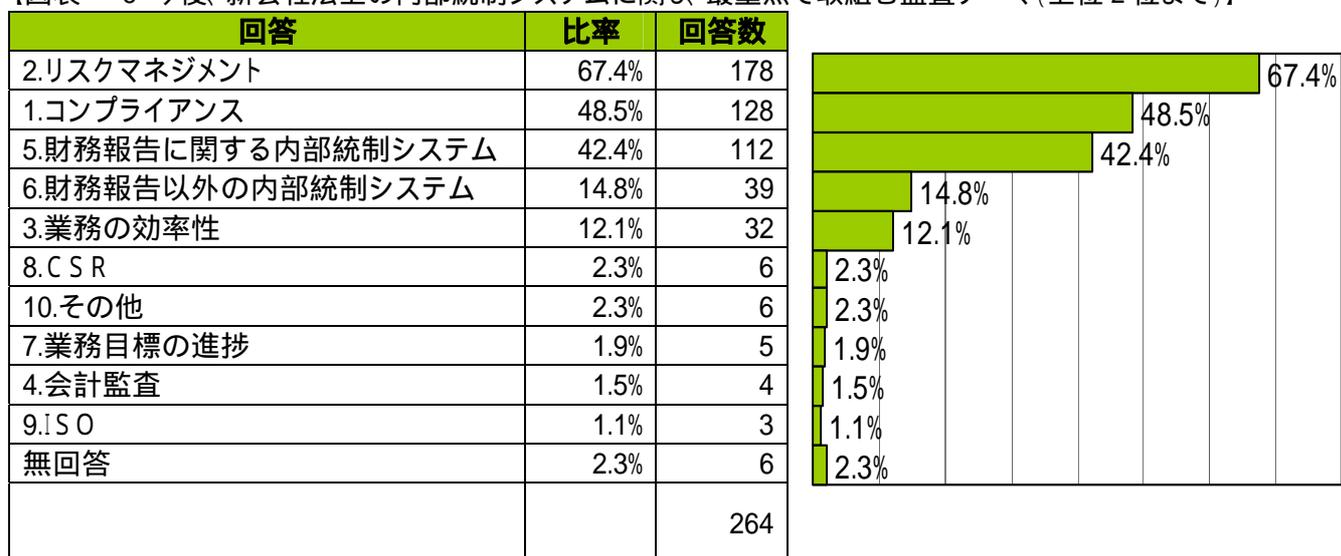


各比率については複数回答可のため回答社数 264 社をベースに算定

今後、新会社法上の内部統制システムに関して、最も重点的に取り組む監査テーマについては、リスクマネジメント コンプライアンス 財務報告に関する内部統制システムの順で、この3つがいずれも40%を超えており、それに続いて 財務報告以外の内部統制システム 業務の効率性等となっている。

この結果は、内部統制を支えるしくみとしてのリスクマネジメントおよびリスクマネジメントと一体になって機能する内部統制システムが新会社法上を契機として、大きな関心事となっていることを示していると言える。

【図表 -5 今後、新会社法上の内部統制システムに関し、最重点で取り組む監査テーマ(上位2位まで)】



各比率については複数回答可のため回答社数 264 社をベースに算定

内部監査部門が実施している、あるいは実施する予定の監査対象業務範囲は、回答者によって濃淡はあるものの、質問項目全般に回答率が高く、監査業務が幅広く全組織を対象に行われているものと見受けられる。

【図表 -6 内部監査部門が実施中、あるいは実施予定の監査対象業務(複数回答)】

回答	比率	回答数
3.経理・財務・税務	75.0%	198
5.購買	73.5%	194
4.資産管理	72.7%	192
7.営業・マーケティング	72.0%	190
1.人事・労務	65.5%	173
14.情報管理	59.5%	157
15.情報システム	51.9%	137
2.安全・衛生	48.9%	129
16.企業グループ	47.7%	126
6.製造	45.8%	121
8.商取引(独禁法等)	42.4%	112
9.品質・サービス	41.7%	110
10.物流	38.6%	102
13.業界の業法	28.4%	75
12.知的財産	27.3%	72
11.研究開発	26.5%	70
17.その他	3.8%	10
無回答	3.4%	9
		264

各比率については複数回答可のため回答社数 264 社をベースに算定

会社の業務の効率性監査の実施基準は、「自社で開発した基準」が 69%、「業界内の基準」は 6%を占めている。「外部コンサル等で開発した基準」は 4%と少ないが、業種別内訳は、製造業 4 社、卸売・小売業 1 社、サービス業 1 社、運輸業 1 社の合計 7 社であった。

【図表 -7 業務の効率性の監査を実施している場合の、準拠する監査基準】

回答	比率	回答数
1.自社で開発した基準	69.0%	127
4.その他	10.3%	19
3.業界内の基準	6.0%	11
2.外部コンサル等で開発した基準	3.8%	7
無回答	10.9%	20
合計		184

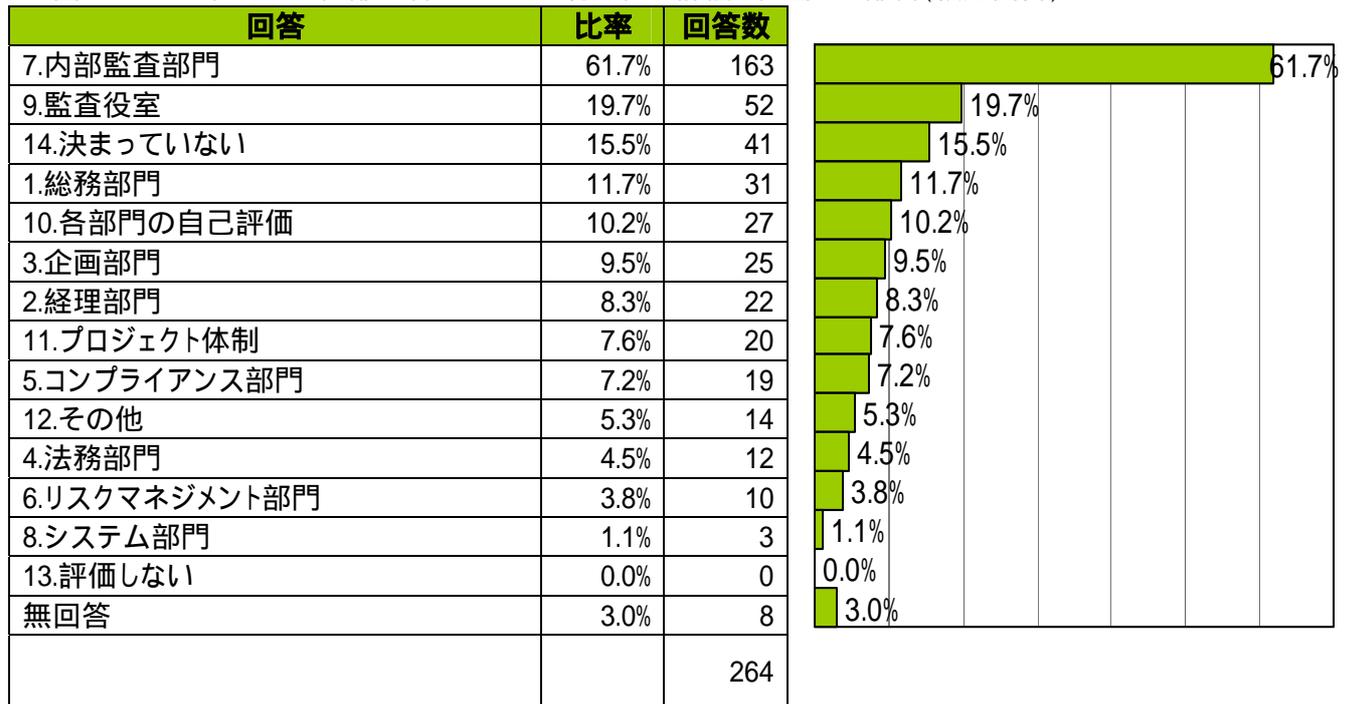
(3)内部統制の評価

(問 34～問 36)

新会社法上の内部統制システムの有効性の評価を担当する部署として、回答者の 62%が内部監査を掲げている。また、(1)監査体制の問において、会社法の施行に合わせて監査部門を新設したり人員増強した会社が少なくなく、内部監査部門への役割期待は高いと思われる。

内部監査以外の部署では監査役室、総務、各部門の自己評価、企画、経理、プロジェクト体制、コンプライアンス等の回答があった。

【図表 -8 会社法上の内部統制システムの有効性の評価を担当する部署(複数回答)】



各比率については複数回答可のため回答社数 264 社をベースに算定

内部統制システムの評価対象として、「内部統制システム全体」が 59%、「業務単位」が 24%、「実施していない」が 10%、「無回答」「その他」が 7%で、「その他」には、内部統制システム全体および業務単位、部署単位がそれぞれ 1 社ずつあった。

内部統制システムを評価するための外部コンサルタントへの業務委託については、「委託しない」が 77%であるが、「委託している」が 10%、「委託を検討中」が 10%、「無回答」が 3%で、外部コンサルタントへの業務委託に対する関心は強いものと思われる。

(4)内部監査

(問 37～問 39)

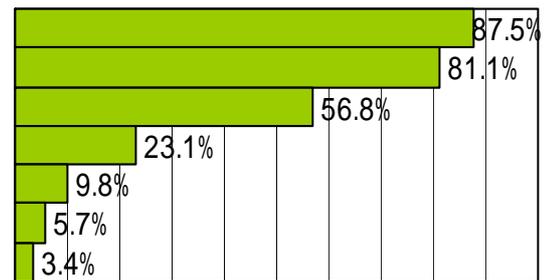
内部監査を実施する上での監査計画および経営者の承認については、「計画が立案され経営者の承認を得ている」が大部分で 92%を占めており、「計画が立案されているが経営者の承認を得ていない」が 2%、「計画は立案されていない」が 2%、「無回答」「その他」が 4%であった。

監査調書の作成については、「予め定められた会社所定の様式に基づき作成」が 55%、「任意の様式により作成」が 38%、「作成していない」が 2%、「無回答」「その他」が 5%であった。

監査報告書の提出先については、「経営者」および「被監査部門責任者」が共に 80%を越えており、以下「監査役」「内部監査部門責任者」「被監査部門担当者」の順となっている。

図表 -9 監査報告書の提出先(複数回答)

回答	比率	回答数
3.経営者	87.5%	231
2.被監査部門責任者	81.1%	214
5.監査役	56.8%	150
4.内部監査部門責任者	23.1%	61
1.被監査部門担当者	9.8%	26
6.その他	5.7%	15
無回答	3.4%	9
		264



各比率については複数回答可のため回答社数 264 社をベースに算定

IV. リスクマネジメント

1. 質問の趣旨

新会社法が、「会社の業務の適正を確保するための体制」のひとつとして整備を求めている「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」は、いわゆる『リスクマネジメント』を指している。一口に『リスクマネジメント』といってもいろいろな考え方があり、取り組み方針や推進体制等、会社によって千差万別かと推測される。新会社法制定を機に、今後取り組みが本格化していくものと予想される『リスクマネジメント』について、各社における取り組みの現状と今後の方向性を調査したものである。

2. 分析結果

(1) リスクマネジメント方針と規程

(問 40～問 41)

会社法施行前からリスクマネジメント方針及び規程を作成していた会社が約 30%あった。会社法施行を機に作成した会社が約 30%あり、今後作成予定も含めると計約 90%の会社がリスクマネジメントに着手または着手を予定している。会社法が挙げる内部統制の柱の一つである「損失の発生の予防」のための体制としてリスクマネジメントの重要性がよく認識された証であり、また、大会社については、平成 19 年 4 月以降作成する事業概要に「内部統制構築基本方針の概要」を記載すべきこととされていることから、方針としての開示に合わせてリスクマネジメント運用のスタートとして方針と規程を進めたものといえよう。

(2) リスクマネジメント体制

(問 42～問 43)

各社のリスクマネジメント体制の整備状況を見ると、方針・規程の制定と概ね同じ時期にリスクマネジメント統括部署を設置していることが窺える。統括部署名は、総務部門が約 19%と最も多く、以下企画部門(17%)、プロジェクト体制(15%)と続いている。統括部署以外のリスクマネジメント推進体制については、各事業部長を現場のリスク管理責任者に選任している会社が 46%に上る。他に各事業部にリスク管理担当者(部長以外)を選任しているが会社 13%あった。

(3) リスクマネジメントの考え方

(問 45～問 46)

リスクマネジメント導入に際して参考にしたフレームワークについては、COSO(1992年、1994年内部統制のフレームワークに関するトレッドウェイ報告書)と経済産業省の「リスク新時代の内部統制」を挙げた会社がそれぞれ 33%、30%と多かった。前者には企業会計審議会の「財務報告に関する内部統制に関する評価と監査」に関する基準や実施基準が含まれている。また、後者も COSO の考え方を下敷きに行っていることを考えると、基本コンセプトについては COSO フレームワークに対する支持が高いようである。一方、JISQ2001 を参考にした会社も 10%あり、リスクマネジメントの実践に力点を置いて ISO 系列に連なるマネジメントサイクルの考え方を支持する実践派も多い。また、特定のフレームワークを参考にしていないとの回答が 35%あり、グローバルスタンダード系への拒否感または日常の業務運営の中で肌感覚でリスクマネジメントに取り組もうとする姿勢らしきものも垣間見えるところである。リスクマネジメントの実践に際して、ベースとした考え方が活動の成否を決めるものではないことはいうまでもない。その会社の実態に合ったリスクの洗い出しと対応方針を突き詰めて、成員が共感したうえで、時には慎重にリスクを回避し、時には敢然とリスクを取ることが実効的なリスクマネジメントの姿なのであろう。

なお、リスクマネジメントについては、実際に危機(損失)が発現してからの復旧対応であるいわゆる「危機管理」(狭義のリスクマネジメント)を指す場合と、危機を予防するための回避・管理策等を含む広義のリスクマネジメントを指す場合がある。今回のアンケートの結果を見ると、発現した危機だけでなく、予防を含めて捉える会社が約 83%に上った。一旦発生して

しまえば取り返しのつかない事象（例えば、個人情報流出は慰謝料だけで流出した個人情報の拡散を防ぐことはできない。多くの事故や人災も同様）があることを考えると、予防策を軽視するリスクマネジメントはいかにも発現したリスクによる損害を受けた相手への配慮を欠いているようにも思える。予防が大事、しかし、すべてが予防できるわけでもない。そのために、発現後の保険（リスク移転）とリカバリーも考慮しなければならない。各社、このような基本を押さえた対応が行われているように見受けられる。

(4) リスクマネジメントの実施状況

（問 44、問 47）

リスクマネジメントを P (Plan) D (Do) S (See) サイクルになぞらえれば、リスクの分析評価、リスク対策の実施、リスク対策の運用状況と新たなリスクの発生状況のモニタリングという 3 つのフェーズから構成されるものと考えることができる。

リスクの分析評価については、会社法施行前から実施している会社が約 37% ある。会社法を機に実施したという会社は 32% であり、リスクマネジメント方針等を策定し、体制を整えた会社の中には、実際の、運用の第 1 フェーズであるリスクの分析評価に着手できていない会社もあるようである。

リスクマネジメントは、概念的には比較的理解しやすいものの、実際に取り組みうとすると、社内でリスクの概念が統一できずばらばらな取り組みになったり、どこまでやればよいかかわからず現実的に有効な対策に結びつかないといったことがまま見られる。いざ実践となると、意外と苦戦する活動である。今後リスクの分析評価に取り組む会社が約半数に上るわけであるが、あまりきれいに整理しようとせず、「ああでもない、こうでもない」と社内で活発に議論することが大事ではないかと思われる。さまざまな議論を通じてリスクやリスク対応についての共通認識が生まれていくことが、絵に描いたもちではない真に各社の肌にあったリスクマネジメントの定着につながるのではないだろうか。

一方、リスクマネジメントに対する内部監査の役割については、全社ベースでのリスクマネジメントの取り組み全体のモニタリングとするとする企業が 53% ある一方、各部のリスク対策のモニタリングとする企業も 56% ある。前者はリスクマネジメントそのものを監査対象としてリスクマネジメントサイクル全体をモニタリングしようとするものであり、後者は、専らリスク対策としての管理策の運用状況のモニタリングにフォーカスするものであろう。そもそも業務監査自体が、内部統制の運用状況の監査であり、後者の視点を備えているものと考えることができる。リスクマネジメントの全体像を捉えようとする前者のアプローチは、今後の内部監査の範囲の拡張につながるものとして期待されるところである。

(5) 主要なリスク分野

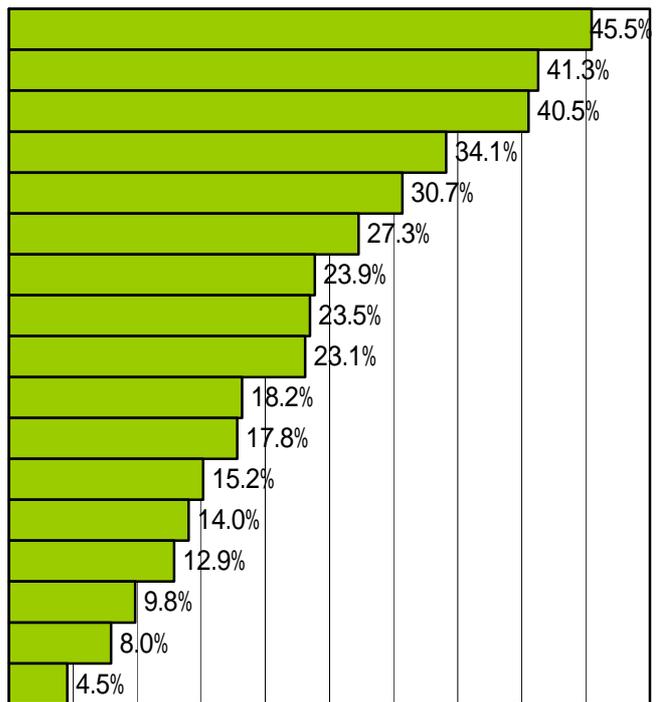
（問 48）

各社においてリスクが高い分野を質問した問 43 に対して、複数回答を可として、1030 の回答が寄せられた。詳細はグラフを参照願いたいだが、突出して高い分野はなく、営業・品質・情報管理等の分野がほぼ同程度に高リスク分野として挙げられている。

それなりの管理やリスク対応を進めている会社にとって、まったく手付かずのリスク分野はない一方、満遍なく目配りが必要であるとの認識を表しているようである。

図 -1 主要なリスク分野(複数回答)

回 答	比率	回答数
営業・マーケティング	45.5%	120
品質・サービス	41.3%	109
情報管理	40.5%	107
安全衛生	34.1%	90
人事・労務	30.7%	81
製造	27.3%	72
経理・財務・税務	23.9%	63
購買	23.5%	62
情報システム	23.1%	61
商取引(独禁法等)	18.2%	48
資産管理	17.8%	47
企業グループ	15.2%	40
業法	14.0%	37
研究開発	12.9%	34
知的財産	9.8%	26
物流	8.0%	21
その他	4.5%	12
合計		264



V. 企業集団

1. 質問の趣旨

当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制の整備が求められている（会社法施行規則第100条第1項第5号等）、この企業集団としての体制整備について各社の取り組み状況・課題等を調査した。

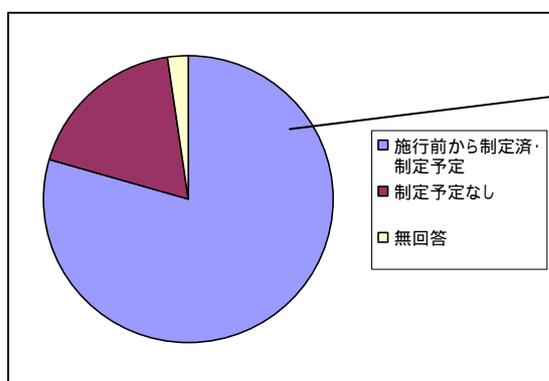
2. 分析結果

(1) 企業集団管理方針

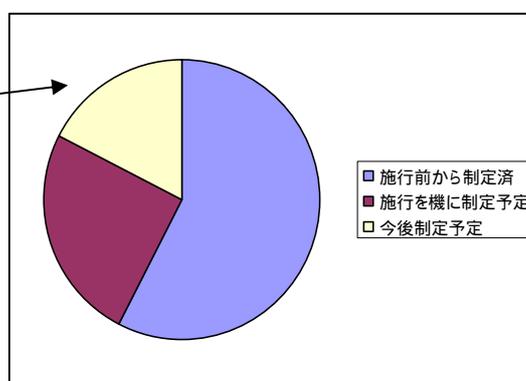
（問49～問56）

アンケート回答 264 社中、企業集団管理方針を会社法施行前から制定している企業は 121 社（46%）、会社法施行を機に制定が 52 社（20%）、今後制定の予定が 37 社（14%）と、方針の制定済及び予定を合わせると 210 社（80%）であった。当面、制定の予定はないとの回答は、48 社（18%）であった。6 社（2%）は無回答であったが、子会社がないとのコメントもあった。

【図表 - 1 管理方針制定状況】



【図表 - 2 制定済・予定内訳】



企業集団管理方針を会社法施行前から制定しているか否かを大会社・小会社および公開会社・非公開会社別に分けると、大会社においては、制定済・非制定がそれぞれ 50%であるのに対し、小会社においては、非制定会社が 86%を占めている。

【図表 - 3 会社規模別管理方針制定状況】

	大会社		小会社		その他		合計 社数
	社数	割合	社数	割合	社数	割合	
企業集団管理方針を会社法施行前から制定している企業	117	50%	3	14%	1	17%	121
企業集団管理方針を会社法施行前から制定していない企業	119	50%	19	86%	5	83%	143
	236	100%	22	100%	6	100%	264

企業集団管理規程の制定についても、方針の制定と同様の傾向が見られ、制定済と予定を合わせると、207 社（78%）であった。

親会社の管理責任者、責任部門の明確化や親会社の事前承認事項、親会社への報告事項の明文化は、実施済及び実施予定を合わせると約 90%とさらに高率であった。

子会社への権限委譲事項の明文化は、実施済と予定を合わせて 193 社（73%）であった。

親会社からの不当な要求を拒否する仕組みの構築は、実施済と予定を合わせて 112 社（42%）と低かった。

リスクマネジメントについては、グループ全体での取組みが 129 社（49%）、グループ各社の独自の取組みが 50 社（19%）、親会社だけの取組みが 37 社（14%）であった。また、リスクマネジメント未実施は 36 社（14%）であった。

コンプライアンスについては、グループ全体での取組みが 188 社（71%）と高率であった。

(2)企業集団と内部監査

内部監査部門

（問 57～問 59）

連結子会社における内部監査部門の設置の必要性については、回答 264 社中 161 社（61%）が当面必要ないと考えており、設置済み 72 社（27%）と今後設置の予定 21 社（8%）を大幅に超えている。

親会社内部監査部門の監査範囲に関する回答では、「親会社と全ての国内外子会社」を対象とすべきと考えながらも、現状は 34 社がカバー出来ていないことがうかがえる。

親会社内部監査部門の現在の監査範囲は、親会社と全ての国内外子会社が 123 社（47%）、親会社と一部の国内子会社が 53 社（20%）、親会社のみが 36 社（14%）、親会社と一部の国内外子会社が 35 社（13%）の順であった。但し、今後は親会社と全ての国内外子会社をカバーしようと考えている内部監査部門が 157 社（60%）と 13 ポイント上昇し、親会社のみは 9 ポイント低下しており、親会社内部監査部門の監査範囲はグループ内で拡大傾向が顕著である。

【図表 - 4 内部監査範囲の現状と今後】

	現在、親会社内部監査部門の監査範囲は企業集団のうちどこまでをカバーしていますか (A)	今後親会社内部監査部門の監査範囲は企業集団のうちどこまでをカバーしようと考えていますか (B)	(B)-(A)
親会社のみ	36	12	-24
親会社と一部の国内子会社	53	37	-16
親会社と一部の国内外子会社	35	43	8
親会社と全ての国内外子会社	123	157	34
内部監査部門が未設置	5	5	0
無回答	12	10	-2
	264	264	0

企業集団における内部監査の課題

(問 60)

企業集団における内部監査の課題について、「親会社の監査部門の要員数」の回答が 129 社(複数回答可 以下同様)で一番多く、上記の親会社が国内外子会社の監査をカバーしきれていない実態と推察される。その他の回答としてあげられた「1 年間で全ての子会社のプロセスを監査できない」「人材の充実」等も同一の問題意識と考えられる。

また、二番目に多い回答「海外子会社の内部監査」106 社や三番目の「子会社内部監査の品質評価」72 社も、量的・質的ともに手が回らない傾向の表れと考えられる。

「子会社内部監査部門との連携」の回答が 54 社あるが、「親会社が子会社業務内容を充分把握したうえで監査すること」「企業集団内部監査に対する親会社内、子会社の無理解」「親会社監査部門との連携」等、子会社から見た親会社との連携を課題とする意見も見受けられた。

VI.終わりに

昨今金融商品取引法との関連での内部監査のあり方はよく話題に上ることが多いが、本調査結果は新会社法の観点から検討した、貴重かつ有意義な情報であると考え。各社共、新会社法の趣旨を踏まえ、これを好機と捉え改革を促さんとする意図も感じられた。新会社法が契機となって経営管理に関する意識が改善し、企業目的の達成、利害関係者との関係改善、特に投資家・債権者・顧客保護に繋がることが期待される。

今回は、日本内部監査協会の協力を頂き、264社もの会社ご担当者から頂戴した回答結果をもとに、新会社法における内部監査の各社のあり方について、調査を行うことができた。ここに改めてご回答いただいた会社各担当者および日本内部監査協会事務局の皆様に御礼申し上げます。