

【研究会報告】

平成 17 年 3 月 23 日

## アメリカ大手企業における経営監査の実態

日本内部監査協会 研究会 No. 13

### はじめに

1. 監査先進国であるアメリカ大手企業の内部監査部門は企業経営に直接どのようなインパクトを与えているのだろうか？また与えることができるのか？

- 内部監査部門の役割は法律や規則で明確に定められていないので監査テーマの選定や監査結果の活用の仕方は各企業のトップ経営者と内部監査部の考え次第である。また社内で中立的な立場から経営を監査し、トップへ率直な意見を述べられる部署は内部監査部において他にはない。CAE（監査部長）は「経営を監査する」との高い志を持ってトップとの対話を深め、その上で経営の視点をもって監査にあたるよう組織をリードすべきである。

以上を命題として、当研究会は米国における経営監査がどのように行われているかを研究・討議することを目的として昨年6月から後記9名により活動を開始した。

最初に議論の対象となったのが「経営監査」の定義とはどのようなものか、「経営監査」という概念が欧米の企業に通用するののかということであった。

- 1) 前者については 経営を内部監査する。 経営のために内部監査する。の二つの考え方があがるが、本件について「経営監査」なる言葉が作り出された経緯・背景を調べたところ従来の業務プロセス主体の内部監査に対し、より高い視点での経営トップの意思判断に資する内部監査の必要性提起をおこなったものであることが判明した。この観点からいけば の領域に属するものであるが、I I Aの内部監査の定義ではガバナンスプロセスも内部監査の領域となっており、当研究会では を区分することなく調査をおこなうこととした。
- 2) また、後者については、昨年のI I Aシドニー大会で当研究会のメンバーが面識を得た米国企業やI I Aのメンバーにヒアリングを行った結果、米国においては「経営監査」なる定義は存在しないことが判明した。したがって欧米の企業に調査質問を行う場合「経営監査」という名目で質問をおこなっても先方に意味不明のものになってしまう、我々が意図する実態調査のためにはより具体的な個別項目について質問することが必要ということになった。

2. これらの討議を経て米国企業を対象として調査を実施することになったが、その方法としてI I Aのウェブサイトの一つであるG A I N (Global Auditing Information

Network) を活用することにした。当 Web Site では「Flash Survey」によって希望者が適時質問を提示し、閲覧者である世界各国の内部監査関係者が適時回答を寄せることができる。日本の I I Aメンバーが G A I Nに質問を登載することはこれが最初のケースであった。今回の質問項目と回答者は当研究会テーマに参考になるように特定することとした。

3. 手始めに 2004 年 8 月、過去 4 年の”GAIN”全調査項目 88 件をレビューして「経営監査」に関連する項目の有無を分析した。その後 9 月から 10 月にかけて、メール交換を通じて回答者を米国の大手組織(US entities)に想定した「経営監査に関する質問状」案を作成した。質問は大きく以下の 3 つカテゴリーに分類し、最後に参考情報として回答企業等の属性について聴取した。

質問項目は以下の通り（選択肢は本文参照）。

A. 経営者との関係

- A1. どの位の頻度で CAE は CEO と face to face の話し合いを持っていますか？
- A2. 「最近の CEO との face to face の話し合いでは、最近の監査結果、監査計画、監査部門のリソースの話以外にどんなことが話し合われましたか？
- A3. 貴部門で計画している内容以外に、監査委員会あるいは経営陣から具体的な監査内容の要望・指示はありますか。有れば、どのような内容のものがありましたか。
- A4. 内部監査部門は、経営企画部門・経営戦略部門・社長室などの組織とどのようにコワーキングしていますか？

B. 経営監査の内容

- B1a. 経営方針や経営戦略の中味（妥当性・整合性・具体性・など）を監査することがありますか。
- B1b. 上記で「Yes」と回答した場合、経営方針の社内での浸透度合いを監査することはありますか？
- B2. 子会社・関連会社を監査対象とするとき、特定の業務戦略を監査しますか。
- B3. 年次業績監査を実施する場合、次のどの項目を点検しますか？
- B4. ガバナンスプロセスにかかる監査項目はどれですか？
- B5. 定期的に監査する社内のルール/体制はどれですか？
- B6. CEO は企業の内部統制環境の確立を図る責任を負っていますが、内部監査では CEO が適切に責任を果たしていることをどのように検証していますか？

C. レポ - ティング

- C1. 監査部門は、経営者に対してどのような形で報告を行っていますか。
- C2. 内部監査の結果として経営者（取締役と執行役）自身の活動に対して改善指摘がある場合に報告方法で特に工夫していることは何ですか。

D. 回答者の属性

D1.会社の業種は何ですか？

D2.グループ会社の状況は？

D3.内部監査部員は何人ですか？

E.今回の調査に関する追加コメント及び自由意見

以上の質問状を英文化し、IIA-Florida へ送付し、11月には”GAIN”への掲載を依頼した。(調査タイトルは”Frequency of CAE Meetings With CEO (or equivalent)”となっている。)12月にはアメリカ企業等の内部監査部署112社から回答が集まり、回答原文をインターネットから入手し、2005年1月からは分析を開始することができた。なお、この調査結果は現在も同Web(<http://www.gain2.org/f2fsum.htm>)上で閲覧できる。

4. 本題に移る前に、今回の GAIN 回答者のステータスを分析し、112 件の限られた回答数を分析する視点を明らかにしたい。

質問の D1 と D3 では、会社の業種と内部監査部員の規模を質問した。両者の結果をマトリックスで集計すると下表の通りである。

業 種	回答社数	%	内部監査部員数別 (社数)				
			~3人	4~9	10~19	20~49	50人~
公益事業	20	17.9	3	3	8	5	1
製造	19	17.0	4	5	6	3	1
保険	10	8.9	0	5	2	2	1
銀行	9	8.0	1	3	0	2	3
小売・卸売	7	6.3	1	3	2	1	0
ヘルスケア	7	6.3	0	5	1	0	1
政府機関	6	5.4	1	2	1	0	2
消費財	6	5.4	1	0	4	0	1
石油	4	3.6	0	0	1	2	1
ファイナンス・不動産	4	3.6	0	3	0	1	0
その他	20	17.8	4	2	4	7	3
合 計	112	100	15	31	29	23	14

回答者の属性を米国大手組織(民間企業、公共体)に限定したため、回答数は比較的に少ない。業種では、公益事業の割合が高く相対的に製造業やサービス業・通信業が少ないという結果になっていて、一般的な業種別会社分布と比較すれば偏りが目立つ。従って、今回の回答を業種別に説明するのはあまり適切でないとと言える。

他方、内部監査部門の人数と回答内容には相当の相関関係がみられたので、監査部門規模別の回答分析がより有効と考えた。

また、質問D2で、回答者のグループ構成がどうかを確認した結果、下表のように全体の73%が親会社である。このため、親会社かそれ以外かという区別からの分析は適切でないとした。

なお、平均の内部監査部員数で見ると、単独会社では22社中で10人未満規模が14社(64%)となっているのに対して、親会社である場合には81社中で10人以上規模が51社(63%)である。親会社の内部監査部門という立場上、規模の大きい構成となっていることが分かる。

ステータス	回答社数	%
子会社の無い単独会社	22	19.8
親会社	81	73.0
子会社他	8	7.2
合計	111	100

(1社無回答がある。)

## 各質問に対する回答と分析

A1

〔質問〕

How often does the CAE have a face to face meeting with the CEO.

どの位の頻度で CAE は CEO と face to face の話し合いを持っていますか？

- .Daily (毎日)
- .Once a week (週一回)
- .Once a month (月一回)
- .Once a quarter (四半期に一回)
- .Once in 6 month (半年に一回)
- .Once a year (年一回)
- .Others (その他)

〔回答〕

回答結果は

- ・「四半期に一回」37%、「月一回」26%、「週一回」9%  
「半年に一回」4%、「毎日」1%、「その他」23% となっている。  
会社の規模によって大きな特徴はないが、小規模会社では月一回以上という回答が過半となり、規模が大きくなると四半期に一回が過半となっている傾向はある。
- ・「その他」としては、as needed basis, whenever, Not schedule といった特に日程を決めず、いつでも必要な時に会うというものが多い。As needed basis でも at least once a month といったものが多い。  
月2回、2～3週間毎、月数回といったものに加え、Rarely や Never の回答もあった。  
「その他」回答の大多数は、月1回～週1回くらいの頻度で会っていると思われる。

〔分析〕

90%程度の会社が、四半期に1回以上の頻度で話し合いの場をもっているものと推察される。更に、もっと頻繁に（「月一回」26%、「その他」23%の殆どは月1回～週1回くらいの頻度）会っているところも多い。  
CEO と内部監査部門長の頻繁な直接対話は、アメリカでは当然のことのようである。

A2

〔質問〕

Based on a recent meeting with the CEO, what is discussed in the face to face meeting between the CAE and CEO, other than a recent audit result, audit plan, or audit department resources ? (choose all that apply)

最近の CEO との face to face の話し合いでは、最近の監査結果、監査計画、監査部門のリソースの話以外にどんなことが話し合われましたか？

.Individual audit issue in which the CAE and/or CEO have an interest

( CAE、CEO が興味のある個別監査事項 )

.Risk management related issue ( リスクマネジメント関係 )

.Appraisal of the top executive of auditee division ( 被監査部門トップの評価 )

.Current trend of governance, compliance or internal control issues outside the company. ( 会社を取り巻くガバナンス、コンプライアンス、内部統制状況関係 )

.Others ( その他 )

〔回答〕

“ ” CAE、CEO が興味のある個別監査事項：76%

“ ” リスクマネジメント関係：61%

“ ” ガバナンス、コンプライアンス、内部統制状況関係：55%

“ ” その他：40%、 “ ” 被監査部門トップの評価：21%

その他としては、

SOX 法関係 8 件、内部監査部門内部の関係 ( 監査計画、リソース等 ) 8 件、

会社自体の活動関係 ( 戦略、事業活動等 ) 5 件、Audit Committee 関係 ( 討議内容、準備対策等 ) 5 件、会社を取り巻く事業状況 4 件、個別監査事項 4 件等となっている。

なお、会社の規模による特徴は特にみられない。

〔分析〕

1) 「CAE、CEO が興味のある個別監査事項：76%」が一番多いのは当たり前のことではあり、又「リスクマネジメント関係：61%」、「ガバナンス、コンプライアンス、内部統制状況関係：55%」が多いのはリスク分析に基づきガバナンス状況の監査を行なうという現在の内部監査の潮流を現していると思われる。

2) 「その他」では時節柄 SOX 法関係が多くなっている。

3) 「被監査部門トップの評価：21%」が比較的少ないのは、トップの評価は内部監査だけでは決まらない ( 例外的にトップの評価自体を目的にする場合もあるが、元々それをする為に内部監査を行なう訳ではない ) という事かと推察される。

## A3

〔質問〕

Are there any additional requests or directions from the CEO or Audit Committee, other than subjects already included in the audit plan? If so, please choose such subjects from the following: (choose all that apply)

貴部門で計画している内容以外に、監査委員会あるいは経営陣から具体的な監査内容の要望・指示はありますか。有れば、どのような内容のものがありましたか。以下よりお答えください。複数回答可。他にあれば自由に記入して下さい。

〔回答〕

内部監査人の規模	回答社数	3名以下 (15)	4から9 名(31)	10から 19名 (29)	20から 49名 (23)	50名以上 (14)
.シニアマネジメント層の不正、倫理違反についての監査	43	6	10	9	10	8
.財務オペレーション(デリバティブ、為替取引、SPC取引、投資取引・評価、複雑な資金取引等)の適切性に関する監査	33	2	4	9	11	7
.経営戦略/方針の浸透性監査	32	4	6	9	7	6
.全社的内部統制状況に関する監査	49	3	11	10	17	8
.全社的リスクマネジメントに関する監査	45	2	11	13	12	7
.全社的情報システム管理体制に関する監査	27	1	6	7	7	6
.各種ハラスメント(ハラスメント、セクシュアル、人種)に関する監査	8	1	1	3	1	2
.インサイダー取引に関する監査	11	2	2	3	3	1
.企業秘密管理体制に関する監査	48	3	14	12	11	8
.危機管理体制に関する監査	25	4	4	5	5	7
.その他	21	2	6	7	2	4

〔分析〕

内部監査部門の人員が多いほど、シニアマネジメント層の不正、倫理違反、複雑な財務オペレーション、及び全社的内部統制など( )に対する要望が強いという傾向が現れた

## A4

〔質問〕

How does the IA department co-work with such organizations as the planning department, management strategy department and the President's office?

内部監査部門は、経営企画部門・経営戦略部門・社長室などの組織とどのようにコワークしていますか？

〔回答〕

内部監査人の規模	回答社数	3名以下 (15)	4から9 名 (31)	10から 19名 (29)	20から 49名 (23)	50名以上 (14)
i.他の部門等と合同監査を行っている	3	1	1	-	1	-
ii.定例ミーティングを持ち、密に情報交換を行っている	17	1	3	7	4	2
iii.協議すべき案件がある場合にのみ、ミーティングを持っている	54	6	13	15	10	10
iv.前向きに検討中であるものの、現状はほとんどコワークはない	3	-	-	1	2	-
v.監査は独立であるべきと考えており、今後ともコワークをする考えはない	15	2	5	4	3	1
vi.その他	14	4	6	1	2	1

〔分析〕

一般的に、(i)他の部門等と合同監査を行っているとは回答したところは少なかった。これは、内部監査部門の独立性を考慮してのことだと思われる。一方、必要に応じて(iii)ミーティングの機会はかなりの割合で持っていることから情報交換は積極的に行っていることが分かる。

**B 1a**

〔質問〕

**Do you conduct the audit on management policy and business strategy, examining its validity, conformity, and concreteness?**

経営方針や経営戦略の中味（妥当性・整合性・具体性・など）を監査することがありますか。

〔回答〕

選択肢	回答社数	3人以下 (15)	4~9人 (31)	10~19人 (29)	20~49人 (23)	50人以上 (14)
Yes	37	3	10	12	6	6
No	74	12	20	17	17	8
合計	111	15	30	29	23	14

〔分析〕

ほぼ3分の1の会社で実施することがあるとの回答であった。3人以下の小体規模企業においての実施割合は低い。また規模が拡大するにつれ、このような監査を実施する企業の割合が増加するとまでは言えず、規模との関連性は必ずしも高くない。しかしながら、後述にあるように個別監査項目を挙げての質問に対する回答では、監査資源の余裕や経営者との距離感が影響し、規模との関連性が認められる事例もある。

**B1b**

〔質問〕

If yes, do you evaluate if such policy and strategy are fully informed and understood by the key personnel within the company?

上記で「Yes」と回答した場合、経営方針の社内での浸透度合いを監査することはありますか？

〔回答〕

選択肢	回答社数	3人 以下 (15)	4~9人 (31)	10~19人 (29)	20~49人 (23)	50人 以上 (14)
.経営方針や経営戦略の中味は常に監査対象。	16	1	2	6	3	4
.経営方針や経営戦略が社内の主要スタッフに十分伝わりかつ理解されているかを評価する。	16	2	7	5	0	2
.現在は、経営方針や経営戦略は内部監査部門で実施されていない。	13	2	4	3	2	2
.その他	7	1	3	0	3	0
合計	52	6	16	14	8	8

〔分析〕

経営方針や戦略の中身そのものを常に監査対象とすることは経営者にとっても内部監査部門にとっても挑戦的な試みと思われる。16社(全体の約1割強)という数字は、未だに、このような監査が一般化していないことを示唆しているものの、部門員10人以上の大企業では5社に1社が実施しており相対的に意識は高いと思われる。

## B 2

〔質問〕

Do you audit its particular business strategy when your subsidiaries or associated companies are auditee?

子会社・関連会社を監査対象とするとき、特定の経営戦略を監査しますか。

〔回答〕

選択肢	回答 社数	3人 以下 (15)	4 ~9人 (31)	10 ~19人 (29)	20 ~49人 (23)	50人 以上 (14)
.業務戦略の適切性と有効性を監査する。	10	1	4	2	1	2
.戦略がミドルマネジメントに浸透しているかを監査するが、その適切性を監査することはしない。	6	0	2	3	0	1
.現状、子会社、関連会社の業務監査に焦点を当てるものの、戦略そのものを監査する予定はない。	56	5	14	14	15	8
.その他	9	2	3	2	2	0
合計	81	8	23	21	18	11

〔分析〕

子会社、関連会社の経営方針や戦略そのものを監査する企業は全体の二割以下となった。しかしながら、子会社・関連会社に対し、方針・戦略そのものを監査すると答えた企業 10 社の内、9 社が「問 B1a」で「Yes (方針・戦略の監査を実施)」と回答している。つまり、子会社・関連会社の経営戦略を監査している企業は少数ではあるが、ほぼ親会社内でも同種の監査を実施していると思われる。

## B3

〔質問〕

B3 - If you conduct an audit of the yearly performance, which of the following do you examine? (choose all that apply)

年次業績監査を実施する場合、次のどの項目を点検しますか？

(複数回答可)

〔回答〕

選択肢	回答社数*	3人 以下 (15)	4 ~9人 (31)	10 ~19人 (29)	20 ~49人 (23)	50人 以上 (14)
.年初の目標と実績の乖離度を監査対象としている。	24	2	7	5	7	3
.監査対象は利益の質(Quality of Earnings)を監査対象としている。	14	0	3	4	4	3
.監査対象はリスクアセットの増減分析を監査対象としている。	14	1	5	4	0	4
.その他	8	1	2	1	3	1
.業績結果の監査は実施しない。	53	8	10	17	10	8
のべ合計	(113)	12	27	31	24	19
~ いずれかに回答した企業数	40					
無回答	19					
回答社数合計	112					

複数回答は14社(内 .と .の組み合わせが10社)。

〔分析〕

年初の目標と実績の乖離状況を監査する企業は全体の2割に達している。但し、 ~ の質問のいずれかに回答した企業数を集計すると40社に上り、全体の35%の企業が年次業績結果に関連した何らかのテーマで監査を実施している。

## B 4

〔質問〕

Which of the following do you cover in governance process audits? (check all that apply)  
ガバナンスプロセスにかかる監査項目はどれですか？（複数回答可）

〔回答〕

内部監査人の規模	回答社数	3人以下 (15)	4～9人 (31)	10～19人 (29)	20～49人 (23)	50人以上 (14)
i.経営者の意思決定プロセス	37	3	9	6	12	7
ii.重要な意思決定のフォロー	43	2	12	15	10	4
iii.経営方針の浸透状況	64	7	18	20	11	8
iv.経営者の行動評価	31	3	10	8	5	5
v.取締役会や各種委員会の運営状況	24	3	6	4	6	5
vi.その他	10	2	4	0	1	3

〔分析〕

全体の回答数としては、「経営方針の浸透状況」が過半数で最も多く、次いで「重要な意思決定のフォロー」の順となっている。

監査部門の規模別に見ると、「経営者の意思決定プロセス」「取締役会や各種委員会の運営状況」については、20人以上の企業において多く、監査資源に余裕があること、経営者との間に一定の距離感が存在していることが、要因として考えられる。

「重要な意思決定のフォロー」「経営方針の浸透状況」については、監査部門が10人以上の企業において多い。それ以下の小規模企業においては、敢えて監査テーマとして意識しなくても既に分かっている部分であり、また、監査人50人以上の企業については、対象組織がかなり多く、他の一般監査の中で吸収されていることから、個別テーマとしては意識されていないことが要因として考えられる。

全体の趨勢としては、監査部門が3人以下の企業について、すべての選択肢の取組みが全体平均を下回っており、前掲の通り、監査資源に限りがあること、また、経営者との距離が極めて近いことが関係しているものと思われる。

## B5

〔質問〕

Do you periodically audit the following internal rule and/or system? (choose all that apply)

定期的に監査する社内のルール/体制はどれですか？（複数回答可）

〔回答〕

内部監査人の規模	回答社数	3人以下 (15)	4~9人 (31)	10~19人 (29)	20~49人 (23)	50人以上 (14)
i. リスクマネジメント体制	55	7	9	17	13	9
ii. コンプライアンス体制（含む内部告発制度）	78	11	13	23	21	10
iii. コーポレート情報体制	81	8	21	22	18	12
iv. 連結経営体制	48	5	12	13	10	8
v. その他	5	1	1	1	2	0

〔分析〕

「コーポレート情報体制」、「コンプライアンス体制」が、ともに約7割の高回答率となっており、「リスクマネジメント体制」、「連結経営体制」がともに半数弱の回答となっている。

いずれの選択肢も、一般的に重要な監査テーマとして捉えられているものであり、回答社数が総体的に高く出たものと思われる。

監査部門の人員別では、「コンプライアンス体制」において3人以下の企業の取組みが平均を上回っている他は、いずれの選択肢についても、「監査部門10人未満の企業で平均を下回り、10人以上の企業で平均を上回る」との結果が出ている。監査部門の比較的大きい企業においては、組織横断的な管理体制が敷かれていることが多く、かかるテーマ監査を実施する必要ありとの認識が浸透しているものと思われ、また、監査資源が豊富であることの直接的に関係していると考えられる。

## B 6

〔質問〕

Considering that the CEO is responsible for the corporate internal control environment, how does IA department check if CEO is appropriately fulfilling his/her responsibility?

CEO は企業の内部統制環境の確立を図る責任を負っていますが、内部監査では CEO が適切に責任を果たしていることをどのように検証していますか？

〔回答〕

内部監査人の規模	回答社数	3人以下 (15)	4~9人 (31)	10~19人 (29)	20~49人 (23)	50人以上 (14)
i.CEO の内部統制システム向上へ向けた取組みをテーマとした監査を行っている。	4	0	1	2	0	1
ii.CEO の活動状況を監査テーマにはしないが、内部統制やコーポレートガバナンスをテーマにした監査を行い、監査結果の CEO への報告、改善勧告の CEO への提言によりカバーしている。	71	8	16	21	16	10
iii.現状は監査のテーマにしていないが、今後の課題として何らかの方法で実施する予定。	8	1	3	1	1	2
iv.監査のテーマとして考えていない。	10	2	4	2	1	1
v.その他	15	3	5	3	4	0

〔分析〕

と回答したのは4社のみであり、多くの企業が「内部統制やコーポレートガバナンスをテーマとした監査を行い、その結果を CEO に報告する」としている。

「今後何らかの方法で監査を実施予定」とした企業が8社ある一方、「監査テーマとしては考えていない」(=おそらく「かかる監査は内部監査の役割ではない」との意であると思われる)とする向きも10社ある。

「その他」のコメントにおいては、「サーベンス・オクスレー法404条にかかるリスクアセスメントの中で、CEOによる統制環境整備につき直接・間接に見ている」とする向きが複数あり、米国上場企業における検証方法の一端を窺わせている。

「現状は監査テーマにしていないが、今後何らかの方法で実施予定」とする回答は、監査部門員50人以上の企業でのみ2桁パーセントとなっており、これはおそらく米国の大企業において多くの不祥事が発生したと無関係ではないだろう。

一方、「監査テーマとして考えていない」とした企業は、10人未満の企業において多くなっているが、前掲の通り CEO との距離が極めて近いため、「CEO を監査対象とすることなど有り得ない」とのスタンスの現れかと思われる。

## C1

〔質問〕

How does the Audit Department report an audit result to the CEO?

監査部門は、経営者に対してどのような形で報告を行っていますか。(複数選択可)

〔回答〕

内部監査人の規模	回答社数	3人以下 (15)	4～9人 (31)	10～19人 (29)	20～49人 (23)	50人以上 (14)
.監査報告書とは別に、経営者用に「要約報告書」を作成している	66	5	19	17	15	10
.報告書を色刷りとし、ヒートマップ等を用いてリスクの把握を容易にしている	11	0	2	4	2	3
.紙ベースの報告のみならず、Power Point 等を使ったプレゼンテーションも実施している	21	1	5	7	3	5
.個別案件の報告だけでなく、全体の趨勢についても適宜分析の上、報告している	23	3	5	6	6	3
.その他	33	7	9	9	5	3

〔分析〕

(1) への回答66社に、「その他」でエグゼクティブサマリーが記載された監査報告書を CEO に提出しているとの回答4社を加えると、70社(63%)となる。CEO への要約を作成することは一般的に行われていると認められる。

(2) 、 、 に関しては、公共性の高い業種(公共事業、政府機関、銀行、保険)において実施されているケースが多く認められた。これらの業種では、完成結果のプレゼンテーション、分析にも力が入れていることが窺える。

(3) その他の33社は次のグループに分かれている。

CEO には重要な監査、評価が不芳な監査等のみ報告する：該当5社、いずれも内部監査の規模は大きいところが多い。

CEO には通常の監査報告書を提出する：該当11社、内8社は内部監査人9名以下。小規模なところでは、要約を作成する余裕がないものと思われる。

なお、上記(1)で言及したエグゼクティブサマリーを記載した監査報告書を提出している4社のうち3社は内部監査人9名以下の小規模先であるが、最初からエグゼクティブサマリー付の監査報告書を作成し、重複した作業を回避していることが窺える。

## C2

〔質問〕

In case the CAE has recommendations to improve the behavior of the senior management in charge, what kind of an arrangement or device do you make when reporting them?

内部監査の結果として経営者（取締役と執行役）自身の活動に対して改善指摘がある場合に報告方法で特に工夫していることは何ですか。

〔回答〕

内部監査人の規模	回答社数	3人以下 (15)	4～9人 (31)	10～19人 (29)	20～49人 (23)	50人以上 (14)
.他と同様の報告方法であり、特に工夫はない。	32	3	10	9	6	4
.当該経営者への報告は別途詳細に行っている	4	0	0	3	0	1
.重要度の高い改善指摘がなくても、報告書は取締役会に対して報告する。	5	1	3	1	0	0
.重要度の高い改善指摘がある場合のみ、取締役会と監査委員会に報告している。	18	2	8	3	3	2
.取締役会には報告せず、報告先を監査委員会のみとする。	41	5	6	12	11	7
.その他	11	4	4	0	3	0

〔分析〕

回答があった111社の内、41社が「監査委員会へのみ報告する」を選択している。また、「その他」を選択した11社の内、1社が明確に監査委員会へ報告するとしており、監査委員会へのみへの報告は42社（38%）となる。他方「取締役会への報告」は5社のみ。「取締役会と監査委員会の両会への報告」は18社あることから、両会への報告をそれぞれに勘案すると、監査委員会のみ又は監査委員会+取締役会：60社（54%）、取締役会のみ又は取締役会+監査委員会：23社（21%）と取締役会への報告は圧倒的に少ない。

これは、監査委員会の制度が定着してきており、CAEは何かあれば監査委員会に相談できるというシステムが確立されてきているものと考える。

尤も、その他を選択した回答した1社は上級経営陣の活動に問題ありとの改善勧告を出すのであればその会社を出る覚悟が必要をコメントしており、内部監査人としての専門職が確立している米国ならでは、の回答と見た

## ．分析結果への所感

### 1．監査部門の規模

今回の回答では、112社中66社が内部監査部門員数10人以上であった。

一方、2003年監査白書によれば、調査対象日本企業1,025社中、10人以上は141社 = 13.8 % (金融業を除くと、74社 = 8.8%)にすぎない。

アメリカ企業に比べ、日本企業の内部監査部門員数は圧倒的に少ない。内部監査部門はある程度の規模を持たないと、内部監査の対象と方法が「高度化」しづらく、経営内容に立ち入った監査ができないのではないだろうか。

経営にインパクトを与える内部監査を目指すなら、少なくとも10人程度以上の人員を配置して計画的に育成していくことが必須である。

### 2．経営者との関係

(1) アメリカではCEOとの直接対話が頻繁に行われていることがわかった。

CEO直属のスタッフとして機能しているようだ。

日本企業では、どうであろうか。直接対話の相手が監査担当役員とまりになっているケースも多いのではないかと危惧する。CAEは、余人を交えず定期的に(出来れば毎月1回)CEOと直接会合の場を持つべき、と考える。

(2) 会合時の話題は過去の報告書よりもその時にCEOあるいは内部監査部門長が関心を持つ事項が多く、次いで「コーポレート・ガバナンスやコンプライアンス、内部統制にかかる社外の動向」であった。当研究会で関心の高かった「被監査部門トップの評価」は比較的少なかった。(但し、非公式な場での話題としては避けられないのではないかと推測される。)

(3) CEOや監査委員会から追加的に監査要請が出る経営監査的な事項としては、「全社的な内部統制システム」を筆頭に、「全社的なリスク管理システム」「情報管理システム」「上級経営者の不正・反倫理行為」「金融商品取引」がある。「上級経営者の不正・反倫理行為」を要望する声が比較的多かったことは印象深い。

CEOは、社内の状況を把握する手段として、内部監査機能を存分に活用しているものと思われる。

### 3．経営監査の内容

(1) 経営監査的な事項であるコーポレート・ガバナンスについては、「経営者の意思決定プロセス」や「経営方針の社員への浸透度」を内部監査対象としている。

(2) 社内規定や社内組織の定期監査という観点であれば、「コンプライアンス」「全社情報システム」がまず挙げられ、次いで「リスク・マネジメント」「子会社統制」も対象となっている。

(3) しかし、「経営方針」や「ビジネス戦略」の有効性や適正さを内部監査対象としている企業は未だ少数派のようだ。「会社の業績の分析」や「CEOの職務活動」も一部で取り上げられている程度である。

米国の内部監査といえども、こぞって経営レベルのテーマを取り上げているとはいえないようだ。

#### **4. レポ - ティング**

(1) CEO 向け報告書では詳細版とは別のサマリー版報告書を用意して報告している会社が多い。

(2) 「経営者の行動に関連する内部監査報告」の時には監査委員会のみで報告とする会社が半数あった。

日本ではどうだろうか。日本の内部監査部門は、執行部隊の一員として CEO に直属しており、監査役会にかかる報告をできるのか、はなはだ疑問である。

#### **5. 今回の調査に関する主要な自由意見**

質問 Eで今回の調査に関する自由意見を記載してもらった。

回答数は少なかったが、下記2件は当研究会の関心と一致しているように思えた。

なぜなら、米国の内部監査人もまた、我々とおなじように悩みながら試行錯誤を繰り返していることがわかったからである。

「ガバナンスや経営方針その他、それだけを内部監査するのは難しい。通常の内部監査を行う中でそれらを対象とするのがベストだ。そうすれば、単に手順遵守といったことに止まらず、ガバナンスや手続きの根本的基盤に及ぶことがある。」

「難しいトピックだ。日本だけでなく米国の内部監査人も苦闘している。経営者のパートナーであろうとすれば、深刻な問題は報告しづらくそんなことをすれば会社にいられなくなる。さもないと、「怖い」と思うことがあったら、プロの覚悟として、会社を辞すべきだろう。」

#### **6. 総括**

結論としては、全体的には米国企業における内部監査の実態は、我々が行っている内部監査と類似しているということである。そんなにかげ離れているとは感じられなかった。彼らも又、CEO に一番近いスタッフとして経営に役立つ監査を試行錯誤している。

「経営レベルの監査テーマを選び、経営の実態をまとめ、経営の改善を提言し、CEO と定期的に意見交換する」、このプロセスを繰り返しながら経営の役に立つ、これが我々が目指すべき「経営監査」である。

以上

## CIA No.13 研究会（米国企業の経営監査）メンバーリスト

氏名	会社名	分析担当
別府 正之助（座長）	日本道路公団	
明石 守	（株）プロパティ	
坂野 勝一	野村証券(株)	D1 D2. D3. E1.
中村 繁	(株)情報通信総合研究所	
瓜谷 善夫	日本電気(株)	A1 A2.
村上 泰樹	監査法人トーマツ	A3. A4.
高村 義裕	(株)三井住友フィナンシャルグループ	B4. B5. B6.
本田 茂	(株)三井住友銀行	C1. C2.
榎本 竜矢	(株)三井住友銀行	B1a. B1b. B2. B3.

## 【座長からの一言】

経営監査というつかみ所のないテーマにどう対処しているのか、アメリカ大手企業の実態を知り、参考にしたいと考えた。しかし、彼らも我々と同じ悩みをもって苦闘していることがわかった。誰も明快な示唆は与えてくれない、自ら考えていくしか道は開けないというのが本研究会の結論であり、研究成果（？）である。

副産物として、協会のサポートを得ながら、「日本からのGAIN 利用第1号」の貴重な体験をすることが出来た。

質問の英文化、IIA-Floridaとの折衝、回答の翻訳・分析などで、全メンバーが大車輪の活躍をしてくれたことを特筆しておきたい。