

# ビジネスリスク発見に至る要点を 具体的に探る

——自己研鑽のために——

研究会No.23

CIAフォーラムは、CIA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（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、CIAフォーラム研究会No.23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、一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。

直近の内部監査の課題であるJ-SOXへの実務対応を議論するのではなく、本来の内部監査（良い監査）とは何かについて、具体的に・身近・切実なテーマを取り上げて検証した。

## 1. はじめに

いわゆるJ-SOXの導入を端緒として、内部統制のフレームワークに関する議論が大変盛んになり、内部監査業界を取り巻く環境は大きく変化した。内部監査に対する社内の認知度の向上を内部監査人として嬉しく思う一方、内部統制のフレームワークという大上段の議論とは別に、日々の内部監査業務は、大量の書類や帳票の閲覧、関係者へのインタビュー、業務プロセスのウォークスルー等の

一つ一つの地味なステップの積み重ねで成立しているのが現状である。その活動の中でどのようにすれば組織体に価値を付加する改善提案を行うことができるのか、言い換えれば“良い内部監査”を行うにはどうしたらよいのか、またそのために自己の内部監査能力をどうしたら向上させられるのか、ということは内部監査人が等しく抱えている問題意識であるといえる。

当研究会では、内部監査人が自己の内部監査能力を内部監査経験によって向上させられるという仮説、すなわち、自分以外の他の内部監査人の事例を具体的に研究する／知ることが内部監査能力向上につながるという以下の仮説に基づき、具体的な内部監査事例を持ち寄って各人がそれを報告した。

内部監査経験 × 他者の事例研究  
 (内部監査の追体験)  
 ⇒ 内部監査能力の向上

これらの内部監査事例の報告が各人の内部監査に役立ち、また、これらの事例研究を通じて新任の内部監査人に対する内部監査教育に何らかの意味で役立つのではないかという視点で研究を開始した。提出された内部監査事例は74例であった。

議論を拡散させないために、内部監査事例の発表に当たっては「内部監査での発見事項」、「発見のポイント」、「改善提案」などの項目を含むフレームワークを設定し、各人にその項目に沿って報告してもらおうという形式をとった。

各人が報告した内部監査事例を整理し、次の4つの視点について議論した。

(1) 内部監査対象部署（注1）の選定と内部監査項目の設定

内部監査を開始する際、どのようにして内部監査の対象と範囲を決めたのか。

(2) 発見に至った経緯・手法

どのような内部監査手続により事実を洗い出したのか。

(3) 結果報告

結果の報告先、報告方法、報告に当たっての課題は何か。

(4) 付加価値

会社に付加価値を与える良い内部監査ができたのか、評価をどのように行ったか。

研究会では、時間的制約などもあり、(3)の結果報告や(4)の付加価値については議論が尽くされていないため、今回の研究会報告では

(1) 「内部監査対象部署の選定と内部監査項目

の設定」、(2)「発見に至った経緯・手法」について記述することとし、(3)、(4)項は次回以降の研究会報告の課題として持ち越すこととした。

一方、各人の内部監査事例発表は現役内部監査人の貴重な情報が詰まっていることから、COSO-ERMのフレームワークで再分類し、分析を行い研究会としての意見をまとめた。後述「4. ERMの視点で見た内部監査事例の分析」をご覧いただきたい。

## 2. 「内部監査対象部署の選定と内部監査項目の設定」

内部監査は、重要なリスクの発生を認識・発見し、指摘し、改善を促す活動であると考えられるが、今回の事例分析を通じて良い内部監査を実施するためにとられたアプローチ、すなわち内部監査対象部署の選定と内部監査項目の設定がどのように行われたか、重要なリスクの発見につながる内部監査項目の設定方法とは何か、などについて議論した。

### (1) リスクアプローチ

発表された事例では、内部監査対象部署の選定や内部監査項目の設定に、ほとんどの事例でリスクアプローチが採用され、社内・外からリスクに関する情報を収集し、リスク分析（注2）を行って対象部署の選定や内部監査項目の設定を行うという方法がとられていた。

リスクアプローチの際に考慮された社内・外のリスク情報としては以下の事例が報告された。

#### <社外からのリスク情報の例>

① 行政からの情報：公正取引委員会・中小

(注1) 本報告で使われる「内部監査対象部署」とは、監査の対象となる組織であり、子会社や関連会社を含む意味である。

(注2) 本報告に記載の「リスク分析」とは、まず全社的なリスクアプローチが行われ、その後に、監査部内で独自に行うリスク評価手続等の一連の作業の意味で使われている。

企業庁の「下請取引適正化」、金融庁の「金融検査指摘事例集」等

- ② マスコミ等の情報：偽装派遣や安全管理で責任を問われた判例のニュース等
- ③ 苦情・クレーム等：顧客や仕入先、代理店などからの苦情やクレーム等
- ④ 会計監査の情報：監査指摘事項、監査人との意見交換等による情報

#### <社内から得られたリスク情報の例>

- ⑤ リスク管理部署等から得られる情報等
- ⑥ 経営層からの情報：社長の懸念事項、監査役からの情報、更に経理担当者からの情報等
- ⑦ M & A など会社の大きな変化に伴うリスク情報等

### (2) 内部監査対象部署の選定

(ア)すべての事例で、内部監査対象部署は年度計画で決められていた。

(イ)年度計画の策定時に、社内・外から収集されたリスクに関する情報を分析し、重要なリスクに係る部署を対象として選定するというリスクアプローチ手法がとられていた。

(ウ)内部監査対象部署を決定するに当たって、内部監査サイクルを設定し一定期間が経過した部署を優先的に選択するという事例が見られた。また、いくつかの事例においては、リスクアプローチ以前に内部監査サイクルに該当する部署を選定し、その後、リスクアプローチを行って対象部署を絞り込み、又は対象部署を追加する等の決定方法が採用されていた。

### (3) 内部監査項目の設定

今回の事例では、内部監査項目を設定するためにリスクアプローチ手法を用いているが、具体的適用に当たっては以下のような方法がとられていた。

(ア)内部監査部門によるリスク分析

内部監査項目の設定においては、通常は内部監査部門で担当者がリスク項目を持ち

寄り、発生の可能性と発生時の影響度を主観評価により判定し、リスクの高い項目を内部監査項目とするリスク分析が行われていた。

今回の事例では、主観評価を行う際に社内の他部門（経営企画部門やリスクマネジメント推進部門など）の協力を得てリスク分析を行ったケースが報告されていた。

研究会の議論では、リスク分析を主観評価法で行うことから、内部監査部門だけではなく他部門の協力を得て多様な評価者によるリスク分析を行うことが、リスク認識において有効な手法といえるという意見が多かった。

(イ)経営幹部の要請や社内の情報を加味したリスク分析

事例報告では内部監査部門等によるリスク分析手法とともに、個別の情報に基づいてリスク分析を行い、内部監査項目を設定した事例が報告されていた。

そのような事例としては以下のものがあげられていた。

① 経営トップ等からの内部監査項目の示唆  
経営トップの感覚は鋭いものがあり、重大なリスクの存在を発見できることが多い。  
事例：大口取引先とのトラブル調査

② 関連部署に対するヒアリングを含む事前調査から内部監査項目の設定

関係会社監査において、グループ統括部門やコンプライアンス部門へのヒアリングを行って内部監査項目を設定した。

事例：子会社管理の適切性、赤字取引の有無、過剰な超過勤務の有無等

③ 個人的つながりから監査人に寄せられた情報に基づく内部監査項目の設定

購買部門を通さない発注の存在、子会社への期末の押し込み販売など内部監査人に寄せられた情報を分析し、内部監査項目として設定した。

事例：子会社との不適切な取引等

#### ④ 発生・発覚した問題の原因・要因に基づく内部監査項目の設定

子会社の信用管理や在庫管理等での問題が発覚した場合、他の子会社でも発生していないか、との観点から内部監査項目を設定した。

事例：子会社（金融）における信用管理、個人情報管理、ガバナンス管理等

内部監査人に寄せられる情報は真偽入り混じっているが、今回の事例報告では個別情報を入手した場合は、ほとんどの場合、内部監査項目に取り上げていることが示された。

#### (4) 内部監査対象部署・項目の設定方法と監査発見事実の重要度

内部監査対象部署の選定や内部監査項目の設定を行うリスクアプローチにおいて、具体的な決定方法にいくつかの手法がとられたことを示してきたが、このような手法と監査結果との関連を検討し、内部監査活動に有効な手法について議論した。

まず、事例として報告された内部監査発見事実を研究会メンバーの主観評価によりリスクの重要度に応じて分類し、内部監査項目の設定方法と内部監査発見事実の重要度との関係を表1にまとめた。

<表1>

リスク分析	内部監査発見事実の重要度分類			事例数
	Aランク	Bランク	Cランク	
内部監査部門	2	52	2	56
社内情報、経営陣要請を加味	8	6		14
その他	1	2	1	4
合計	11	60	3	74

今回の事例研究では、参加メンバーの関与したすべての監査結果を持ち寄っているのではなく、比較的重大なリスクを発見した事例について報告されたため、Aランクのリスクと評価された事例の占める割合が高く、一般論として結論を出すデータとしては不適切であるかもしれないが、傾向は読み取れるので

はないかという立場から議論し、以下の結論に達した。

- ① リスクアプローチにより設定した監査項目で監査を実施した事例では、Bランク以上のリスクの所在を発見しており、リスクアプローチが有効であるといえる。
- ② 社内情報に基づく監査項目では、重大なリスクの所在を発見できる割合が高まるので、社内情報は内部監査にとって重要かつ有効な情報源であるといえる。このため、内部監査人は常日頃から社内の各層とコミュニケーションを図って信頼関係を築いておくことが大切であるといえる。
- ③ 経営陣の懸念は的確であり、これに基づく内部監査で重大なリスクの存在を指摘することができたことから、内部監査人は内部監査項目設定時に経営陣との意見交換を行うことが重要かつ有効であるといえる。

### 3. 発見に至った経緯・手法

内部監査の手法としては、質問票（ICQ）、インタビュー、関連書類の閲覧、フローチャートの作成によるリスク分析、ウォークスルー等があり、内部監査人はこれらの手法を組み合わせて内部監査を遂行していたが、今回発表された事例から問題発見のための関連書類の閲覧や関係者へのインタビューの手法について以下にまとめた。

#### (1) 関連書類の閲覧

今回の事例報告では、重大なリスクに係る問題点は書類の閲覧により発見、又は確認されていた。

問題発見に至るための関連書類の閲覧方法としては以下のようなものであった。

#### ① 複数書類の相互点検

勤怠管理の適切性監査の事例では、勤務票の出勤・退社時間とパソコンのログオン・ログオフ時間とを対比させるといった、書類相互間の整合性を調査する方法な

どが報告されていた。

② 決裁書類、債権決定書類等の規程準拠性点検

会計処理が正当な決裁権者の承認を得ているか、規程どおりの計算処理がなされているか、など規程への準拠性点検を行って問題点を発見する手法が報告されていた。

③ 書類に記された数値の差異分析（対前年度、対予算、月次推移等）等による異常値検出（いわゆる分析的手法）

毎月変動して当然の数値が一定値を示しているようなケースを異常値と判断し原因を探る中から問題点を発見した例などが事例として報告された。

④ ウォークスルー

サンプリングされた案件について、原始帳票から月次処理まで追跡調査し、処理の誤りを発見した例などが報告された。

研究会の議論では、関係書類の閲覧から問題点を発見する、確実に決定的な方法を見出すことはできず、内部監査対象となった事象や内部監査項目に応じて手法を選択し、又は組み合わせて問題点の有無を確認することが必要であるという結論となった。

(2) 関係者へのインタビュー

事例報告では、関連書類の閲覧・点検のみで終了した例はなく、必ず関係者へのインタビューを行って、問題点の確認とそのような問題が発生した要因について調査を行っていた。

通常、内部監査で指摘する問題点は個人の責任を問うものではなく、組織としての対応を求めるものであることから、社員は内部監査人のインタビューに協力的である場合が多い、ということが研究会の議論で指摘された。

特異な事例として、書類調査の結果、不正の発生が疑われるような発見があったので関係者へのインタビューをとりやめ、役員等に報告して指示を仰いだ後不正調査に切り替えた、という事例が報告された。

関係者へのインタビューにおけるポイントとしては以下の点があげられる。

① 事実関係の確認：関係書類の閲覧で発見された事象が事実であることを確認する。

② 関係書類で発見された問題点が、偶発的に発生したものか、日常的に発生しているものかを、社員の業務知識や認識と関連して確認する。

③ インタビューは相手の言い分を聞くのが目的であるので、内部監査人はインタビューで相手の説明内容を否定する発言は決して行ってはならない。不審な点があれば、事実関係を問いただすことはあっても、否定してはならない。

④ インタビューでは、相手に問題点を認識してもらい、改善しなければならないという認識を持たせることが重要である。

(3) 問題発見のポイント

研究会では、書類の閲覧やインタビューから問題点を発見するために内部監査人として持つべき視点やスキルについて、「問題点発見のためのポイント」として議論した。

第一のポイントは、内部監査人が問題意識を持って内部監査対象に対峙することであると指摘された。

第二のポイントは、仮説やリスクシナリオを持って、内部監査に臨むことであると指摘された。

第三のポイントは、良質な思考と謙虚な態度であると指摘された。

第一のポイントで指摘された「問題意識」を持つ、ということに関連した議論では、内部監査人に寄せられた社内情報や経営陣の懸念事項が監査人の問題意識を動機付ける有力な事項であり、これらの情報をきちんと受け止め、内部監査項目に反映させる過程で内部監査人は強い問題意識を持つことができるのではないか、と議論された。

しかし、保証型監査のために内部監査項目が既に設定されている場合は、強い問題意識

を持つ動機付けが弱いので、第二のポイントで指摘された仮説などに依拠することが有効であると議論された。

第二のポイントで指摘された「仮説やリスクシナリオ」は、内部監査項目を設定するまでの活動が大変重要であり、事前調査の情報や社内の情報から内部監査人同士の議論を経て仮説やシナリオを立て、それを証明するために内部監査項目を設定し、実地内部監査に臨むというアプローチが有効であることなどが議論された。

また、研究会では、第一、第二のポイントとも、実地に監査する前に情報収集し、経営層と意見交換し、内部監査人としての考えをまとめておくことが、良い内部監査を行う上で大変重要な事項であると認識された。

第三のポイントは、実地内部監査の際に予期せぬ事実や情報に出会った場合に内部監査人がとるべき態度・思考である。これは内部監査人個人の力量・特性に左右される要素が強いことが研究会では指摘された。

以上の議論を踏まえて、良い内部監査を行うための内部監査人の力量の向上は、個人の自己研鑽努力に待つしかないが、自己研鑽の中でも、他の内部監査人の事例に基づく追体験を通じて、論理的思考や問題認識の視点などを学ぶことが大変有効であるという点で意見が一致した。

#### 4. ERMの視点で見た内部監査事例の分析

内部監査の役割は（良い内部監査とは）、会社のリスク管理・内部統制が適切に整備され有効に機能しているかを社内の独立した立場で点検・評価し、有効な改善提言を行うことにより、リスク管理・内部統制のPDCAサイクルを回し、そのレベルアップを図ることを通じて企業価値の向上に資することである。

ERM（後述「補足」参照）のフレームワークに沿って内部監査の役割を見ると「4つの経営目標達成のためにERMの8つの構成要素が適切に整備され有効に機能しているかを点検・評価し（Check）、改善提言を行うことによって、改善（Action）につなげるのが内部監査の役割である」となる。

今回の内部監査での発見事項は8つのERM構成要素すべてにわたるが、内部環境以外では、事象の特定・リスクへの対応・統制活動（ができていない、不十分である）についての発見事項が多く、この3要素で全体の60%弱を占めている。

「事象の特定ができていない、不十分である」とは、言い換えればリスクそのものを認識していないということであり、特に、労働基準法・下請代金支払遅延等防止法等、関連法規に関する知識に欠けている事例が多く見られる。

「リスクへの対応ができていない」とは、例えば、取引先とのリスク分担を明確にした契約書がない、メール添付ファイルにパスワードを設定していない、取引先の信用調査が不十分である、大規模地震対策が未整備である、といった発見事項である。

また、統制活動とは「リスクへの対応を確実にするための手段」のことであり、それができていないとは、例えば、管理者が伝票を点検・検印していない、社内ルールを文書化していない、社内研修会の開催により社員に対するルールの周知を怠っている、職責の分離ができていない、といった発見事項である。また、当然のことであるが、複数の構成要素にまたがる発見事項もある。

内部監査活動において問題点の発見は重要であるが、より重要なのは有効な改善提言である。例えば、契約書がないので取り交わすこと、管理者の検印漏れがあるので漏れなく検印すること、といった提言はその場では改善されたとしても再発する可能性が高い。

有効な改善提言を行うには、問題が起こった根本原因を追究し、問題を放置していた場合にどのようなリスクの顕在化が懸念されるのかを明確にした上で、監査先に抜本的な仕組みの改善を図ってもらう必要がある。

発見のポイントや対応策を見ると、発見された問題は、リスクへの対応や統制活動の不備であっても、根本原因を追究していくと、目標設定、事象の特定（そもそもリスクがあることを認識していない）、リスク評価の不備であったりして、更にはモニタリングや内部環境（組織や人事制度の不備、コンプライアンスよりも利益を優先する企業体質、責任と権限のあいまいさ等）の問題に行き着くことになる。内部統制の一つの枠組と捉えられる「見える化」においても、根本原因に至るまで「なぜ」を複数回繰り返すことが重要であるとしているが、リスクマネジメント及び内部統制上の不備を指摘し、根本原因を追究して有効な改善提言を行うことこそ、内部監査の主たる役割であると考えられる。

構成要素ごとの分析結果は以下のとおりである。

### (1) 内部環境

内部環境に関するものとして分類した事例には、文書化された社内ルールが存在するにもかかわらず、これによらない手続を行っていた例、証憑の改ざん・不正支出等が黙認されていた例、兼務により職務分掌や権限が明確になっていなかった例が多くみられた。

内部監査人にとっては、ルールと実際の手続を比較したりして、複数の証憑を比較する等により、事象そのものは比較的容易に発見できるかもしれないが、問題が生じた原因を修正し、チェックする体制を整備しなければ、再発可能性は高いものと思われる。

したがって、単に顕在化した事象を指摘するだけではなく、事例において、「コンプライアンス意識の醸成」、「社内の意識改革」等が行われているように、経営者や管理者が、

なぜ定められたプロセスによって業務を行わなければならないかをよく理解し、従業員に浸透させていく風土を作っていく必要がある。また、経営者や管理者の資質に問題があり、改善が見込めない場合には、「子会社の社長の交代」、「管理者の更迭」を行わなければならない場合も出てくることになる。ただし、このような場合は、経営判断が絡む場合も多いので、組織の態様等により、提言の実行あるいは提言そのものが難しい場合もあるものと思われ、内部統制の限界として留意しておく必要がある。

### (2) 目標設定

目標設定に関するものとして分類した事例では、数値目標の設定値自体が適切でなかった例と企業グループにおける当該事業体の位置付けが明確でなかった例とがあげられた。

目標値に関しては、数値そのものの妥当性をいかにチェックするかという仕組みも重要であるが、誰がどの程度リスクを受容するのかを明確にすることが必要である。事例では、この点が明確にできなければ、単に業績が達成できない可能性があるだけでなく、不正行為、不祥事等の原因となり得ることが示されている。

グループ全体の中における事業体の位置付けに関しては、各管理者とのコミュニケーションやグループ全体のモニタリングを活発に実施し、グループ全体の戦略や目標とセグメントごとの目標の整合を図っていくことが重要である。

### (3) 事象の特定

事象の特定に関するものとして分類した事例では、労働基準法その他の関連法規や社内ルールに関する知識の欠如や誤解に基づく例が多くみられた。こうした事例においては、従業員の指導教育により対応した例が大半であるのは当然であるが、内部監査人はこれらの問題点を発見し、是正するために、自社の事業に関わる法令、労働関係法令、会社法、

金融商品取引法等の関係法令についての知識を身に付けるよう努める必要がある。

また、事業の目標達成に関するリスクとなり得る社会経済状況や社内体制、従業員の能力等についての特定が正確に行われているかを留意する必要がある。この点について、今回事例としてあげられなかったのは、法令等に比べて、マネジメントの意識が向きやすい領域であるからであると考えられる。

#### (4) リスク評価

リスク評価に関するものとして分類した事例では、評価そのものの妥当性に問題があった事例と、評価対象の定め方に問題があった事例とがあげられたが、いずれもリスクが顕在化した段階で原因を調査して、リスク評価に問題があったとの結論に至ったものである。リスク評価が全く行われていなければ、これを指摘し、改善させることはそれほど難しくないかもしれないが、何らかのリスク評価が行われている業務プロセスについて問題が発生する前に不備を発見することは難しいことが示されている。しかしながら、事業部単位では採算がとれていても個別の加工場では採算割れしていた事例や既存取引の延長として取り扱った新規取引により損失が発生した事例があげられているように、リスク評価の有効性を高めるためには、細分化した部門単位での評価、個別の取引単位での評価が必要であるといえる。一方で細分化の度合によっては評価コストが便益を上回る可能性もあり、どの程度まで細分化して評価を行うべきかの見極めが重要である。

#### (5) リスクへの対応

リスクへの対応に関するものとして分類した事例では、担当者レベルでの法令・社内ルールに反する行為、事業所の物理的な法令違反、契約条件が明確になっていない等の例があげられた。リスクへの対応は、リスク評価に基づいて費用対効果を勘案した上で対応(回避、軽減、共有、受容)を評価するもの

であり、まずはリスク評価に基づいて、それぞれのリスクにどのように対応するかを見極めなければならないが、これが確実に実行されるためには統制活動が正しく行われることが必要である。したがって、この項目に掲げられる事例については、統制活動においても十分でない点があるものと考えられる。

#### (6) 統制活動

統制活動に関するものとして分類した事例では、取引の実行者と承認者が同一人であった例、不正行為やミスを見逃していた例、証憑類のチェックが不十分な例等があげられた。統制活動については、実際にリスクが顕在化した際に問題点が明らかになるのはもちろんであるが、社内規程・手順書の整備、権限付与・承認・報告、照合、業績レビュー、資産の保全、職責の分離、研修会の開催等の項目が例示されていることから、リスクが顕在化していない場合でも既存の業務プロセスに欠けている部分を発見し、改善することはさほど困難ではないかもしれない。一方で、他の項目に分類された事例においても、多かれ少なかれ統制活動についての不備を含有しているものと考えられ、内部監査人が業務プロセスを評価するに当たっては、統制活動についての評価を避けて通ることはできないと思われる。

#### (7) 情報とコミュニケーション

情報とコミュニケーションに関するものとして分類した事例では、経営トップから従業員への情報伝達が不十分であった例、従業員から経営トップへの報告が不十分であった例、部門間の情報共有が不十分であった例があげられた。これらの事例の多くは、ルールの徹底や明確化により改善できるものであったが、外国人従業員に対して、就業規則等の重要規則の周知が不十分な例、海外子会社の重要文書が現地語で記述されているため、親会社から派遣された駐在員が管理責任を果たせなかった例等、形式的には対応できている



ように見えても実質の効果が無い事例があり、注意が必要である。

#### (8) モニタリング

モニタリングに関するものとして分類した事例では、内部監査人が内部監査の流れを理解しておらず、計画に沿った内部監査範囲の内部監査を行わなかったため、内部監査報告の内容が不十分なものとなった例があげられた。内部監査人による独立的評価の実効性を担保するためには、適切な指示や教育を行い内部監査人の質的なレベルを一定以上に保つ必要があるが、人的・時間的リソースの制限等から必ずしも十分な教育を施すことができない場合も珍しくない。本件の場合は、追加内部監査を実施し内部監査報告書を訂正することにより対応したが、組織の体制によっては、このような対応ができないこともあり、実情に応じた対応を考える必要がある。

なお、他の構成要素に分類したものの中には、日常的モニタリングのあり方を検討すべき事例が見られた。内部監査人による監査のみならず、部門内での自己点検や、部門間相互による牽制のあり方についても検討していく必要がある。

## 5. 終わりに

研究会で具体的な他社の内部監査事例を説明してもらい、質疑応答を通じて多くのノウハウを開示してもらった。この体験は、内部監査人として自己の思考範囲を拡大し、また、内部監査の幅を広げるのに大変役立つものであった。

研究会成果をまとめるに当たり、研究会メンバーの守秘義務に配慮しつつ、一般論にならないよう事例を織り交ぜて手法などを記述したつもりではあるが、抽象的表現になった箇所が多くなった点についてはご容赦願いたい。

研究会メンバーの内部監査に寄せる思いに

は熱いものがあり、なるほどと唸る事例が随所に見られた。研究会で紹介されたと同様な内部監査の視点で同一の手法を内部監査に生かし、業務の改善につながった事例も研究会で紹介された。他社の事例を学ぶことの重要性、有効性が研究会メンバーの共通認識となった。

本報告は、研究会で議論した分量の1/10も報告できていないが、そのエッセンスを盛り込んだつもりである。「良い内部監査」について考える上での参考としていただければ、内部監査人として、これに勝る喜びはない。

最後に当研究会の運営に関して、ご尽力いただいた日本内部監査協会の方々に感謝申し上げます。

#### (補足) ERMについての説明

詳細については、CIAフォーラムERM研究会の研究報告を参照願いたいですが、概略は以下のようなものである。

1. ERMとは以下の経営目標の達成を支援する経営判断のプロセスである

\* 会社のミッションが明確であり、そのミッションに沿った目標が達成されている

\* 会社の資源（人・物・金・情報等）が有効に効率的に活用されている

\* 社内外への報告の信頼性が確保されている

\* 社会規範・法令・社内規程の遵守が徹底されている

2. ERMとは具体的にどのようなものか？

\* PDCAの管理サイクルにより、人間が継続的に行う業務改善のプロセスである（マニュアルや書式、規程そのものではない）

\* 全役職員によって達成される

\* 戦略立案に使われる

\* 会社のすべての組織・業務プロセスに適用される

\* リスク選好、リスク許容度、リスクポートフォリオの概念を含んでいる

\*経営陣に経営目標達成に関して合理的な保証を与える（目標を達成する手段であり、それ自体が目的ではない）

\*目標達成そのものにも寄与する

3. ERMが適切に整備され、有効に機能しているとはどういうことか？

上記1.の経営目標を達成するために会社全体及び各組織において、以下の8つの構成要素がすべて適切に整備され機能していることを指している。どこまで整備し、どこまで機能させるかは経営者（内部統制の所有者）の経営判断である。

- (1) 内部環境：社風、経営哲学、経営者の倫理的価値観、企業文化、取締役会、行動基準、専門能力、組織構造、責任と権限、人事政策、内部統制に対する経営者の理解
- (2) 目標設定：戦略ミッション、目標設定、目標設定に係わる経営陣の意思決定、リスクとリターン、資源配分、リスク許容度
- (3) 事象の特定：内部要因・外部要因、事象を特定する方法、事象間の相関関係、事象の分類、リスクと機会
- (4) リスク評価：固有リスクと残存リスク、発生率と影響度、定性・定量評価
- (5) リスクへの対応：リスク対応策（回避・軽減・共有・受容）の立案・評価、ポート

フォリオマネジメント、リスクへの対応に係わる経営陣の意思決定

- (6) 統制活動（リスクへの対応を確実にするための方針・手順）：社内規程・手順書、権限付与・承認・報告、照合、業績レビュー、資産の保全、職責の分離、研修会の開催
- (7) 情報とコミュニケーション：内部情報・外部情報、ERP、社内外とのコミュニケーション、目安箱
- (8) モニタリング：日常的監視活動（経営者による業務報告レビュー、自己点検・CSA、研修・会議、監査部監査のフォロー、定期報告、日常的監督・牽制）、独立的評価（内部監査、監査法人、監査役、監督官庁）

<参考文献>

\*The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise Risk Management—Integrated Framework, Executive summary, Framework, 2004.* 八田進二監訳、中央青山監査法人訳『全社的リスクマネジメント—フレームワーク篇』東洋経済新報社

1. 内部環境

No.	事 例	対応・結果
1	部員の多くが社内ルールを無視し、マニュアルに沿わない事務手続が行われており、実務が停滞していた。	担当者異動・部門長更迭、マニュアル遵守の徹底
2	親会社の管理・指導が不十分だったため、子会社において業務委託先社員に対する指揮命令権が曖昧になっていた。	親会社による管理・指導の強化
3	成果主義の弊害で、故意に売上基準日を変更し、売上を増加させた。	適正な販売奨励金の使用、コンプライアンス意識の醸成
4	社内手続が簡便との理由で複数の部品について品名を偽り発注し、費用処理していた。	全社的な取組としてのコンプライアンス意識の徹底
5	社内接待が常態化しており、私的な飲食代を交際費として会社に請求していた。	社内の意識改革、交際費管理の徹底

No.	事 例	対応・結果
6	従来の関連会社管理体制において想定外かつ重要な子会社の誕生に対し、関連会社管理体制の見直しがなされず、連結経営ベースのリスク管理態勢が不十分なものとなっていた。	子会社の経営管理を所管する部門の同意取得が困難だった。
7	不満分子が内部通報者制度を通して自身の不遇をことづかった。	透明性の高い人事制度に変換した。
8	労働時間の自己申告と、パソコンのログに大幅な乖離があった。残業を付けにくい雰囲気、サービス残業の実態があることが判明した。	正しい労働時間申告の社内徹底、労働時間の自己申告とパソコンのログとの管理部門による定期的な照合
9	社内接待を交際費として虚偽申告することが常態化していたほか、必要のない過度な出張が何度も行われていた。	部門長の更迭
10	製品開発は各事業部の兼務者が行っていたが、責任と権限が不明確で、新製品発売時期の遅延や客先要望の製品改良遅延が発生していた。	組織の見直しによる責任・権限の明確化
11	経験豊富な管理本部長が退職後、営業出身の社長が管理本部長を兼務していたが、総務・財務・経理などの管理部門の機能が低下し、営業部門に対する支援・牽制の体制が不十分であった。	管理部門の質的・量的強化
12	長年にわたり子会社の経営を1人の社長に任せきりにし、親会社のガバナンスも効いていなかったため、社長の独断専行に陥り諸問題への対応が遅れたことにより、子会社は赤字に転落した。	社長の交代、親会社によるガバナンス・支援体制強化
13	子会社の取締役会に付議・報告すべき事項が、当該取締役会で討議・決議されていないケースが散見され、取締役会が形骸化していた。	取締役の人数削減、取締役会の開催頻度・内容の充実と討議内容も記載した議事録の作成

## 2. 目標設定

No.	事 例	対応・結果
1	子会社で販売見込みに対する認識が甘かったため、資金繰りに問題が発生した。	販売目標の正確な把握及び親会社との情報共有
2	子会社で目標を達成するために業績の水増しを目的とした在庫の押込みが行われていた。	親会社によるモニタリングの強化、事業撤退も視野に入れた目標設定の見直し
3	親会社の事業戦略と子会社事業のシナジーはほとんどないにもかかわらず、純利益が赤字になっていないとの理由で、漫然と事業を継続していた。	撤退も視野に入れた子会社取組方針の見直し

## 3. 事象の特定

No.	事 例	対応・結果
1	苦情処理の定義に誤認があり、苦情受付票の起票漏れがあった。	苦情処理事例集を作成して社員に周知徹底
2	子会社経営者の法令遵守に対する意識が希薄で、業務委託先従業員の時間管理を当該子会社自身が行い、業務委託料を時間単価に基づいて支払っていた。	経営者の自覚を促すため本社社長・担当役員が直接子会社を訪問
3	子会社経営者に法令遵守の意識が希薄で、販売員の実労働時間を把握していなかった。	親会社による指導・教育

No.	事 例	対応・結果
4	店舗管理者に異動実績の正確な把握の重要性についての認識がなく、従業員の異動後も異動前の所属となっている事例があった。	管理者に対する教育の徹底
5	購買部門の担当者に社内ルール遵守の認識が薄く、購買部門を通すべき発注を、各部門の担当者が勝手に行っていた。	ルール遵守の徹底と例外処理判断のスキル向上
6	個人情報の定義に対する理解が不足していたため、個人情報の棚卸に漏れがあった。	教育研修・周知徹底
7	法令に対する知識が不十分で、下請代金支払遅延等防止法で義務付けられている支払期限が守られておらず、書面の交付等も未実施であった。	取引先台帳整備・教育研修・周知徹底
8	「名板貸し」による第三者に対する賠償責任、偽装請負等のリスクを認識せず、事業所内で設備保安業務を委託している下請会社の従業員に自社の制服を着用させていた。	下請会社の制服着用の徹底
9	管理職への深夜手当支払の必要性についての認識がなく、深夜手当が支払われていなかった。	勤怠管理システムの改修による管理職深夜勤務の記録と手当の支払
10	見直し残業時間制を導入したことにより、時間外手当は給与の一部として支払われるため、時間外手当を別途支払う必要がなく、就業管理も不要と誤解していた。	就業管理の実施

#### 4. リスク評価

No.	事 例	対応・結果
1	ヘッジ効果を適切に検証しておらず、会社としての金利政策が不十分であった。	ヘッジ取引の検証と見直し
2	営業部門による顧客に対する与信のリスク評価が適切でなく、未回収債権が発生した。	与信の判断を別部署で実施
3	契約に基づく手数料の支払が契約時になされ、会計上も契約時に一括計上できるため、営業部門は契約期間全体では事務処理コストがかさみ不採算となる取引も目先の収益確保を目的に取り込んでいた。	新規契約時の審査部門による個別採算性・事務負荷の検討
4	事業部単位では採算がとれているとの理由で、採算割れの遠隔地加工場を継続保有していた。	加工場所の再配置等、効率性向上のための抜本的対策の検討
5	一見、既存取引の延長のように見えたため、リスク分析・管理体制が不十分なまま新規取引に取り組んだが、新たなリスクが発生し多額の損失を被った。	取引失敗の原因分析と教訓抽出及び失敗事例の情報共有による再発防止

#### 5. リスクへの対応

No.	事 例	対応・結果
1	パスワードを設定せずに、顧客情報をメール添付ファイルで代理店宛に送付していた。	社内ルールの周知徹底
2	担当者が社内ルールで指定された機種以外の記憶媒体を使用しており、管理職も実態を把握していなかった。	情報管理についての意識の醸成、情報の一元的管理
3	委託元が賃借し、業務委託先に提供している執務フロアは、狭く閉塞感があり労働安全衛生法違反（気積）となっている。	執務フロアの拡張又は他執務場所の確保

No.	事 例	対応・結果
4	グループ会社で実施を規定している「建物の耐震強度調査」、「防災用品の配布」、「非常食の準備」等大規模地震対策が、本社の主管部署からの周知・徹底が不十分のため、子会社等で未実施であった。	対策の早期実施及び子会社への周知徹底
5	事務処理が煩雑で債権債務の不整合が多数発生し回収遅延につながっている、在庫金利を負担している、等の理由で採算の悪い取引となっていた。	取引の打切り
6	メーカーとの間で製品引取保証を含むOEM契約を締結し販売を開始したが、販売不振で在庫が積み上がり多額の損失が発生した。	ビジネススキームの見直し
7	前年度も発注しているという担当者の甘えと怠慢により、客先との契約前に、外注先に口頭で発注していた。	管理の強化、製品開発責任者の交代
8	在庫の内、客先との契約に基づくものと、そうでないものの区別が曖昧となっており、転売不能となる可能性のある長期在庫が発生していた。	未契約在庫の客先との引取交渉、契約条件の明確化、定期的な実地棚卸の実施
9	支店の出納担当者が本店銀行口座につながるファームバンキング端末を利用して金額・送金先を無制限に送金できる状態になっていた。	金額・支払先を制限した支店用別口座の開設、管理者による決済実行キーの入力
10	メーカーの倉庫に自社在庫を寄託しているが、メーカーとの間で在庫の管理責任を明確に定めた寄託契約を締結していなかった。	寄託契約の締結及び他にも未締結なものがないかの網羅的な点検

## 6. 統制活動

No.	事 例	対応・結果
1	収入印紙を管理する部署は、ユーザー部署の担当者を過信しその担当者から収入印紙を受け渡していた。	マニュアルを改訂し、授受票に責任者が承認する欄を設置
2	少人数の組織のため、証券取引の実行者と先方の証拠書類を点検するものが同一人で、職責の分離が不十分であった。	業務マニュアルの改訂、責任者による点検の実施
3	火災保険契約の引受について、更新時に対象物件の適切な時価の算定が行われていなかった。	代理店への教育・指導、確認シートに基づく説明点検運動の実施
4	売上高により保険料を算出する保険商品について、売上高の確認が不十分だったことから、保険料の誤りが発生していた。	代理店への指導・教育、契約引受時及び精算時に使用する説明文書の改善
5	営業部門の管理者が長期仮受注の内容を把握しておらず、修理品仮受注として取り扱われたクレーム処理が長期にわたり放置されていた。	自己点検項目に追加し、全社的な再点検を実施
6	所管部署の点検が不十分であったため、組織変更時の業務分掌変更の付議・承認漏れが多発した。	自己点検による全社的な再点検の実施
7	現場での基本動作が不徹底であったため、運送業者の受領印ではなく、自社守衛の出門確認印を出荷日付の証拠としていた。	現場担当者への教育・指導の徹底
8	管理部門での点検が不十分であったため、店舗販売での不正な返金・訂正処理による売上金の着服を見逃していた。	店舗から管理部門への返金・訂正処理報告書送付の徹底と管理部門の点検強化

No.	事 例	対応・結果
9	新規採用の勤怠システム未登録者について、人事部門の修正処理の誤入力により、システム上勤務時間の過大計上が発生した。	人事部門での点検体制の確立
10	子会社で架空取引が発生していた。	現品確認の徹底、上司による点検
11	社内ルールの無視が常態化しており、確証がない受注計上により、滞留売掛金が発生していた。	規程そのものの実効性の見直しと周知徹底
12	子会社との取引の中で、業務とは無関係な発注をした。発注そのものが、不正の可能性あり。	取引ルールの見直しを実施
13	国からの補助金事業で申請書類に不備があった（補助金事業での出張と通常業務での出張が重複一人件費の二重請求）	申請書作成者と点検者の明確化
14	運転免許がない、又は、失効、無効等の運転手がいた。	自動車安全運転センターの記録取り付け
15	子会社で一握りの役員のみがすべてを決定していた。	会社法、金融商品取引法等に沿った実務
16	人為的な入力ミス、値引を反映できない販売システム上の欠陥、等複合的な理由の積重ねにより、会計上の商品残高と販売システム上の実地棚卸結果が大幅に乖離していた。	四半期ごとの商品残高と実地棚卸結果の照合、原因の究明と修正処理の徹底
17	担当社員交代時の引継ミス、管理部門の人員削減等のため、クレジット代金がカード会社に対して、長期にわたり未請求となっていた。	マニュアル化による引継ミスの防止、売掛金の個別勘定残高を毎月確認
18	委託元の営業部門と委託先の馴れ合いから、委託先への過払が発生していた。	経理部門による請求書点検の厳格化
19	営業部門が事務処理も行っていたため、代理店への押込み販売を防止できなかった。	事務処理業務を管理部門に移管
20	定期券申請するも自家用車を利用していた。	駐車場管理の厳正化
21	売上債権と請求書の紐付けができていない等、一部に債権管理上の不備があった。	債権管理体制の整備
22	取引先の信用状態の把握・評価を定期的に行っていなかった。	定期的な信用状態の把握・評価、取引先のランク付け、取引先の信用度に応じた濃淡管理
23	納品受領書に受取サイン又は受領印を取り付けていなかった。	担当者への徹底、上司による点検
24	残業時間と執務室の開閉時間帯が乖離していた。サービス労働の可能性がみられた。	上席者による時間外労働の点検

## 7. 情報とコミュニケーション

No.	事 例	対応・結果
1	苦情受付の集計を行い、経営陣にも報告しているが、苦情の本質を分析した結果がなく、全社的な対応も検討されていない。	苦情の分析の重要性の理解の浸透、苦情の分析を基にした対応策の社内教育の実施
2	個人情報漏洩事件を経営陣に報告していなかった。	責任者の更迭と報告の徹底

No.	事 例	対応・結果
3	企業の社員を対象とした団体扱損害保険で、対象外の契約（別居・別生計の家族等）を引き受けていた。	保険契約者に対する対象範囲の周知徹底
4	新規商品の採用を決定する委員会の審議結果が、個別案件の審査部署に回付されておらず、審査部署の判断が不適切になる可能性があった。	回付についてのルールの明確化
5	合弁契約上の重要事態の発生及び対応方針が、権限を保有する経営会議に付議されていなかった。	経営会議への付議
6	事務執行者（バックオフィス）が承認権限者（審査部門）の承認がなされたことを、システムを通じて確認できない。	営業推進部門（フロントオフィス）と審査部門にしか付与されていなかった申請システムへのアクセス権限を事務執行者にも付与
7	外国人労働者に対し、労働安全衛生法で規定する「労働者の危険または健康障害を防止するための措置」が不徹底であった。（日本人労働者には、文書で注意喚起しているが、外国人労働者には、外国人の中で、日本語の堪能なものによる通訳で、就業上の注意を伝達）	日本人派遣労働者と同様に就業規則・安全規則等最低限のものは、その国の言葉に翻訳して文書で徹底
8	海外子会社での管理上の重要文書がすべて現地語で書かれており、日本から派遣された駐在員は現地語に堪能でなく、その内容を理解できないため、管理責任を果たせていなかった。	重要文書の英語又は日本語への翻訳

## 8. モニタリング

No.	事 例	対応・結果
1	監査人が監査の流れを理解しておらず、計画に沿った監査範囲の監査を行わなかったため、監査報告の内容が不十分なものとなった。	追加監査を実施し監査報告書を訂正

## &lt;CIAフォーラム研究会No.23メンバー&gt;（敬称略・五十音順）

阿部 稔／落畑 雄久／加藤 尚久／河島 孝／河野 昌平／伍井 和夫／雑賀 吉人／富岡 寛  
／野口 正文／三神 明／宮下 正司／宮原 則男／吉岡 三隆（座長）