

## 内部監査の現場における今日的課題と 内部監査組織運営の研究

— 中間報告 —

研究会No.36

C I Aフォーラムは、C I A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（I I A－J A P A N）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、C I Aフォーラム研究会No.36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。

S O X導入後にユーロ危機、円高による事業拠点の海外シフトなどの経営環境の変化や東日本大震災・タイ大洪水などの様々なリスクに直面するなど、わが国の事業経営を取り巻く状況が大きく変化してきている。一方で、日本で開催されている内部監査のセミナーやフォーラム活動は、監査技法などが中心であり、監査現場における環境の変化や内部監査組織長・担当者の悩みを正面から捉えている議論が少なく感じている。こうした中で、C I Aフォーラム研究会No.36は、内部監査に

様々な立場で関与するメンバーを集め、問題意識の共有と内部監査活動の大きな潮流を見極め、内部監査組織の運営と監査の最前線に立つ内部監査組織長、監査人、C I A（公認内部監査人）がどのように対処すべきか、を議論した。

金融商品取引法に基づくS O X導入は、日本社会全体に内部統制の意識を広め、内部監査業務を含め各社に内部統制システムの仕組みを導入させるなど、大きな効果をもたらした。その結果、内部監査組織は肥大化し、現在、内部監査組織としての経営努力（合理化）が遅れたまま、経営環境の変化に直面している企業が多々見受けられる。

当C I Aフォーラム研究会（以下、当研究会）では、業種・業態の違いはあるものの、「内部監査を取り巻く大きな潮流」として、次の7つを掲げた。

- 聖域からの脱却
- 専門化が進む監査対象
- 連結経営強化に伴うグループ監査態勢の整備
- 監査機能の効率化とダウンサイジング
- 集中から分散へ
- 様々なモニタリング業務との連携・情報共有へ
- リスクマネジメント・コンプライアンス部

## 門との連携・統合

こうした新たな潮流に対して、内部監査組織の運営上の問題点、並びに内部監査組織長、内部監査人及びC I Aとしてそれぞれどう向き合うべきかを考察した。

経営者の内部監査組織長に対する要求度合いは日増しに高まり、従来の役割に加えて、

- 経営者からの“リスクマネジメント・オフィサー”としての期待にどう応えるか
- 内部監査組織の合理化・効率化推進とダウンサイジングをどう乗り越えるか
- 他の部門と同様に会社経営からの役割期待に対し、いかに機動的に対応するか

が求められており、あわせて内部監査組織の大改革が迫っている。また、新しい潮流は、内部監査人の役割や立場も大きく変化させており、内部監査人は、

- 内部監査組織以外への進出に伴い、リスクマネジメント、内部統制・コンプライアンスなどの経験・知識が必要になっている。
- 子会社への業務分散化に伴い、組織運営能力が必要になっている。
- 分散化の促進に伴い、監査組織体制が小規模化し、1人ひとりの役割が増大する。

という問題に直面している。

こうした中で、C I Aの活動の場面が着実に広がり、内部監査組織員としての活動に加え、個人として内部監査やリスクマネジメントの世界で積極的な活動が求められ、プロフェッショナルとしての立場を再認識し、「内部監査の専門家」としての社会的役割を果たしていくことが要請されている。

また、新しい内部監査の世界でプロフェッショナルとしてのC I A活動を遂行するためには、従来にも増して、C I A同士で連携し、互いに支える仕組みが必要になっており、

- C I Aのプロフェッショナルリズムを醸成する仕組み
- 活動領域の広がりに応じたC I Aサポートの仕組み

- 情報共有を促進するナレッジデータベースの整備、統合的な研究推進の仕組み
- C I A団体として日本社会の基盤整備・発展に貢献する発言・意見表明の仕組み
- 中長期的にC I Aを育成・支援する仕組みを充実すべき時代に来ている。

なお、当研究会で調査・議論を進める中で、次の3点を各論としてまとめた。

- 業種・業態による監査組織パターン別の動向分析
- 小規模監査組織運営

(ほとんどの内部監査組織は5名以下の小規模組織であり、更に分散化の潮流の中で、更に小規模監査組織が増えようとしている。日本全体の内部監査体制を考える上で、その強化策・支援体制構築は急務であり、この問題への考察を加えた)

- 現場で取り組んでいる監査技法・監査手法事例の紹介

本報告書は当研究会活動の中間報告の位置付けであり、基本的な考え方の整理と提言を行うものである。引き続き内部監査現場における問題点について実証的に研究を行う予定である。更に、事例検討を重ねることで、より強固な研究並びに提言として取りまとめていく所存である。

## 本 論

### 1 監査の現場における今日的課題と7つの潮流

当研究会は、内部監査組織長、内部監査担当者、監査役、経営者、外部品質評価者などC I A保有者で且つ、内部監査に様々な立場で関与しているメンバーを集め、内部監査を内側、外側など多角的に分析・討議を行った。また、外部からもコンサルタント会社、他のC I Aフォーラム研究会メンバーの参加・ア

ドバイスを得て、議論した。

監査を取り巻く今日的課題を検討する際のアプローチは以下のとおりである。

- 内部監査を取り巻く動向として、リスクマネジメント・内部統制・内部監査に関わるコンサルタント会社による発表資料などを参考に議論した。
- 内部監査組織の具体的な取組、課題については、当研究会メンバーの所属会社における発表8ケース、またメンバーが参加したセミナーなどから集めた事例15ケースを基に内部監査組織の動向を分析した。
- 経営者が求める内部監査活動として、コンサルタント会社による動向調査・発表資料を参考に、当研究会メンバーによる監査現場事例を議論した。
- C S Aの実施事例、海外監査実施事例、小規模監査組織の運営事例、監査組織の品質評価、監査役と内部監査との連携などについて、当研究会メンバー、他のC I Aフォーラム研究会メンバー、コンサルタント会社所属C I Aメンバーによる発表などにより、監査技法や特定テーマについてのメンバーの理解と認識共有を図った。
- 更に、参考文献として、他のC I Aフォーラム研究会が発表した成果物や日本内部監査協会が実施した調査資料も参考とした。

## 1. 内部監査を取り巻く構造的な課題と変革の動き

内部監査を取り巻く経営環境やC I A体制なども含めた構造的な課題を当研究会メンバーによる現場目線で議論を行い、以下の課題を挙げた。

- S O Xにより内部監査組織・人員が急激に拡大された。その後、S O X導入完了などにより一定の内部統制整備が完了し、内部監査組織の余剰感が生じている。
- 他部門の人員削減・効率化に対して、今まで内部監査組織が聖域化されたことから、

効率化・コスト削減努力が遅れている。

- 会社の経営にとって、事業変革（海外移転、事業の再編、リスクの変化など）が余儀なくされ、それに伴って、リスクの大幅な変化が起こっている。
- S O X導入に伴いC L C（全社的内部統制）が整備されてきた。今後は未着手だった固有業務、現場におけるリスクなど、現場や子会社などに監査対象が移行し、これに伴い、リスクマネジメント、内部統制及び監査体制も同時に現場組織や子会社へと移行している。
- 内部監査組織長に内部監査担当やC I Aなどの経験者が就かず、リスクマネジメントや内部管理責任者が横滑りするケースが未だ散見される。内部監査組織長には、専門的な知識、マネジメント能力の両方の向上が必要とされている。

## 2. 経営者が求める内部監査活動

コンサルタント会社による海外企業の内部監査動向調査では、経営者が内部監査組織長に求める事項は、次の3点に整理できる。

- リスクマネジメント・オフィサーの視点  
内部監査の結果だけでなく、リスク全般を把握し、会社としての打つ手を提案・体制構築する実行力
- 機動的な組織運営  
変化への迅速な対応、管理機能との連携、コスト削減の課題を踏まえた機動的な対応能力
- 効率化に向けた組織の改革  
内部監査組織が聖域化される時代は終了し、組織目標による目標管理や合理化、人材の流動化、他業務組織との連携など効率化に向けた組織改革  
これらを踏まえ、我々の内部監査現場における状況を探るため、メンバー所属会社における内部監査組織に対する経営者の要請などを調査した結果を整理すると、次の4点に集

約される。

- 変化への対応

市場の変化、事業拠点の海外シフト、急激な経済環境の変化が起きており、これらに基づくリスク環境の変革に対する、内部監査組織の迅速且つ効果的な対応並びに実行能力

- リスクマネジメント・コンプライアンス・内部統制執行機能

経営環境の変化に伴い、リスクマネジメントやコンプライアンスなどの態勢変革が進み、これらを迅速且つ効果的に行うためには内部監査組織とモニタリング部門との連携が必要

- 効率化・コスト削減

従来、S O X の名の下に内部統制を最重要事項としてきた。しかし、導入が完了した現在、他の管理部門と同様に、組織の効率化、目標管理などの評価手法が適用され、特に内部統制を導入した結果として、リスクが減少していることから、監査組織のダウンサイジングが必須

- リスクの発見

ラインからの報告に含まれないリスク情報、社内風土と社員の意識、重要と見做されていない事業・部門での問題、海外や支店など遠隔地での問題などに関する内部監査組織のレポートが有益

### 3. 先端的内部監査活動の動向

欧米グローバル企業の活動事例などを取りまとめているコンサルタント各社のレポートを整理すると、E R M 対応、経営監査、品質評価、コンプライアンス・リスクマネジメントとの連携・統合、効率化と監査対象の拡大が、今後の内部監査組織のテーマとなっている。これからのテーマについて、内部監査組織の今後の動向を予測する上で有益な視点として、当研究会メンバーで議論した。

また、先端的内部監査活動の動向の具体例

として、チェックリストによるC S A 展開、リスクマップに基づくテーマ監査の推進、改善支援を主眼に置いたグローバル経営監査の展開事例を各論③で詳述する。

- E R M 対応・リスクマップ整備

E R M ・リスクマップ整備は内部監査の根幹に関わるものである。しかし、金融事業会社を除くとリスクマネジメント部門が整備されている会社は少なく、これらの対応には組織変革が伴う問題である。また、これらへの参画は内部監査組織のリスクマネジメント業務への接近を示唆するものである。

- 経営監査

準拠性点検から有効性監査、そして経営者の期待に応える経営監査への展開を示唆している。経営監査に対応するためには、効率的に実施する準拠性点検実施者とは期待される知識、経験が大きく異なり、人材の切換えや人材育成・ローテーションプランの見直しなどが必要になる。

- 外部品質評価への対応

I I A (内部監査人協会) 内部監査の専門職的实施の国際基準が求める外部品質評価は、その品質評価手法とその評価内容は内部監査組織にとって有効なレベルには程遠く、その導入は進んでいない。しかしながら、グループ会社の監査品質向上のための実施や、取締役会における内部統制整備決議、監査役監査の中で求めていくことも検討されるべき課題である。本来は、外部評価の前に、取締役会・監査役会などが直接内部監査実施状況の審査を実施することを制度化するという議論がなされるべきである。

- リスクマネジメント・内部統制・コンプライアンスなど執行機能との連携

様々な組織・場所で行われている内部監査・モニタリング業務は、単なる内部監査業務の合理化に留まらず、いかに内部統制

やコンプライアンス体制を整備・遵守させていくか。という課題であり、内部監査組織とリスクマネジメント部門との連携が重要になっている。

● 効率化と監査対象の拡大

SOX導入により内部統制とその評価の態勢が整備された。これら内部統制システム整備の結果を活用することによって、リスク低減に伴う監査頻度の削減、CAAT（コンピュータ支援監査技法）導入など効率化が更に促進される。一方で、今まで未着手であった子会社監査、海外監査及び本社管理部門監査、テーマ監査などへ監査対象が拡大する。

4. 内部監査を取り巻く7つの潮流

上記1～3における課題を「今日的課題」として俎上に上げ、当研究会で議論を行い、内部監査を取り巻く大きな潮流としては以下の7点にまとめた。

I. 聖域からの脱却

SOX導入が一段落し、監査業務・監査組織を通常業務と位置付けて、実効性と効率性そして、計画と結果並びに責任が求められる。

そして、内部監査の現場で既に始まっている動きは、次の3点である。

II. 専門化が進む監査対象

監査対象が、標準業務⇔特殊・固有業務、本社業務⇔子会社業務、国内業務⇔海外業務へ拡大・複雑化し、内部監査組織の負荷が高まっている。

III. 連結経営強化に伴うグループ監査体制の整備

生産・販売拠点の海外移転や連結経営の強化が進み、内部監査やリスクマネジメントにおいても、子会社監査体制の整備推進、教育・支援、監督などの取組みが始まっている。

IV. 監査機能の効率化とダウンサイジング

相当の経営資源を投入してきたSOX導入は、CAAT導入やCSA整備などの施策により一定の成果が出てきており、ダウンサイジングなどの効率化が始まっている。

これらの動きの中で、監査組織の構造的な問題点や監査人への負担が高まってきている。企業経営が複雑化し、リスク対象も分散化、専門化が更に進む中で、内部監査組織だけでは対処できなくなっていることから、次の3点の流れが出てきている。

V. 集中から分散へ、監査組織から現業部門へ、本社から子会社へ

本社内部監査組織⇔子会社監査組織、営業現場モニタリング、監査業務の外注など

VI. 様々なモニタリング業務との連携・情報共有へ

リスクマネジメントの実効性と効率性の観点での、最適な体制の模索

VII. リスクマネジメント・コンプライアンス部門との連携・統合

内部統制統括業務との連携、分散化した内部監査・モニタリング業務の効率的実施へ

なお、業種・業態・監査組織の規模等により、これら大きな潮流や変革のスピード感も異なることから、業種・業態による監査組織パターンに分類した分析を各論①で述べる。

② 内部監査を取り巻く新しい世界（Ver. 3.0）と内部監査組織運営

当研究会では、「内部監査を取り巻く7つの潮流」をベースに、現在の変革の先の世界を議論し、以下1. 新しい世界（Ver. 3.0）、2. 新しい世界を前提に内部監査組織が目指すべき方向、3. 監査組織運営における内部監査組織長がとるべき姿勢についてまとめた（図表1・2）。

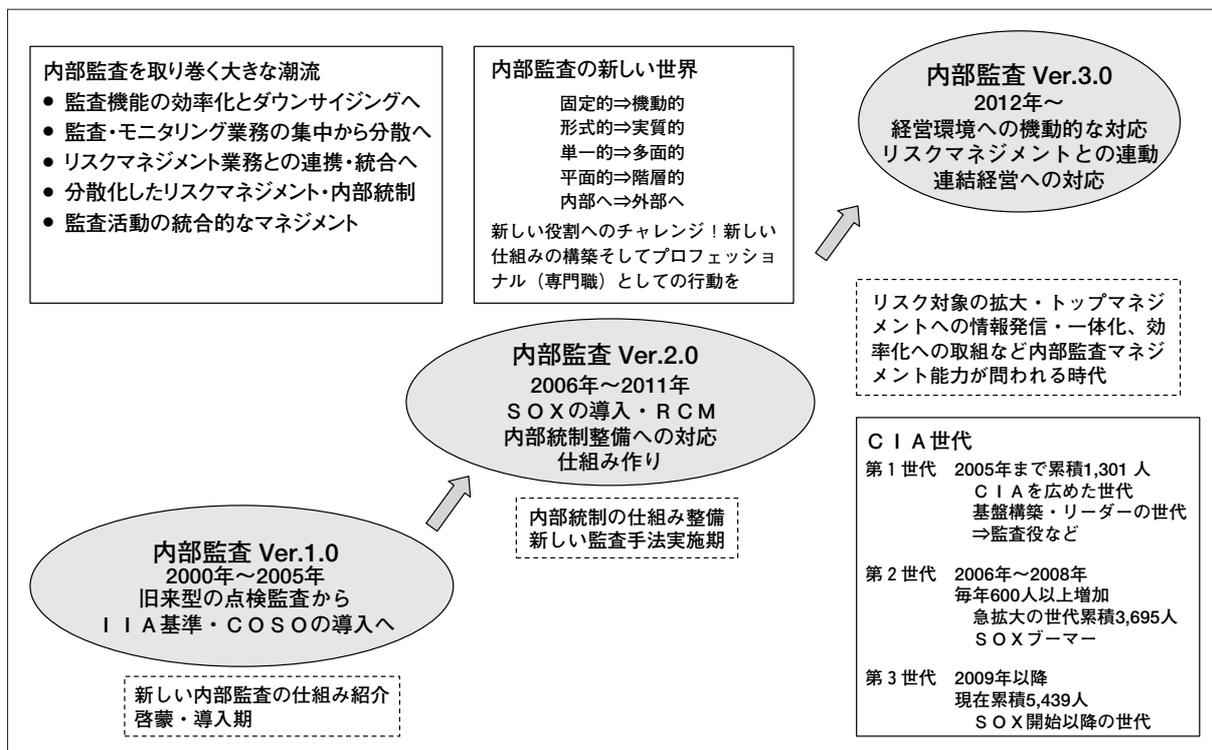
2000年代始めより、日本企業における内部

監査体制の認識やその評価が広がり、且つ実質的に深まり、内部監査の位置付け・役割が大きく変化し、まさに「維新」という改革の中で、内部監査の世界（Ver.1.0）が構築された。そして、この内部監査を制度として広く普及させたのがSOXの導入であり、内部監査組織としては、苦勞の多い時代ではあった

が、更に社内の脚光を浴び、その位置付けが高まった時代である（Ver.2.0）。

これらの時代を駆け足で走ってきた内部監査組織は、ここに来て、中長期の組織運営やリスクマネジメントへの正面からの取組みを、腰を据えて行う時代（Ver.3.0）に入っている。当研究会メンバーが描く新しい世界

<図表1>内部監査を取り巻く新しい世界と対応策



(2000年頃までの監査形態をVer.1.0とするとSOX導入の監査態勢をVer.2.0、SOX導入以降の組織変革の波を超えた新しい世界をVer.3.0と名づける。)

<図表2>内部監査の世界の変遷

	内部監査の潮流	内部監査業務運営のポイント	内部監査人・CIAの活動
内部監査 Ver.1 2000年～2005年	・旧来型の点検監査から ・IIA基準・COSOの導入 ・リスクアプローチの導入へ	・新しい内部監査の仕組み紹介 ・啓蒙・導入期	・第1世代 2005年まで ・累積1301人 ・CIAを広めた世代 ・基盤構築・リーダーの世代 ⇒監査役など
Ver.2 2006年～2011年	・SOXの導入・RCM ・内部統制整備への対応 ・仕組み作り	・内部統制の仕組み整備 ・新しい監査手法実施期	・第2世代 2006年～2008年 ・毎年600人以上増加 ・急拡大の世代累積3,695人 ・SOXブーマー
Ver.3 2012年～	・経営環境への機動的な対応 ・リスクマネジメントとの連動 ・連結経営への対応	・リスク対象の拡大・トップマネジメントへの情報発信・一体化、効率化への取組など ・内部監査マネジメント能力が問われる時代	・第3世代 2009年以降 ・現在累積5,439人 ・SOX開始以降の世代

(Ver.3.0) は次のとおりである。

### 1. 内部監査を取り巻く新しい世界 (Ver. 3.0)

- 独立的監査組織からリスクマネジメントとの連携・統合へ
- 監査経験者が様々な領域で活躍する
- 様々な現場・子会社・外部機関によりモニタリング・監査活動が行われる
- 業務環境の変化が激しく、様々なリスクへの対応が求められる
- 「監査」という密室から壁が取り払われ、オープンな世界が求められる

### 2. 内部監査組織が目指す方向

- リスクマネジメントを含む様々な現場で行われる監査・モニタリング業務の統括・企画活動
- 様々な内部統制整備活動、モニタリング・監査活動との連携・共有化
- 環境変化に応じた効率的な組織運営と監査対象の移行

### 3. 内部監査組織長のあるべき姿勢

- 長期的な組織運営の展望を持つこと
- 環境変化に応じた機動的なアクション
- 新しい世界に耐えうる組織力の強化
- リスクマネジメント・オフィサーとしての見識

## ③ 内部監査人の環境変化に伴うC I Aに要請される役割

来る新しい世界 (Ver. 3.0) は内部監査人個人のキャリアや活動領域の拡大が想定され、今までの世界と大きく異なる。また、内部監査の専門家としてのC I Aの役割やC I Aに要請される役割やそれを支える仕組みにも変革の必要が生じてきている。

### 1. 内部監査人の活動の変化

- 分散化監査組織のマネジメント能力、執行者としての機動的な判断・展開力が求められている。
- ダウンサイジングの波の影響で、世代間の地位継承、知識やノウハウの継続性に混乱を来している。
- 分散化の影響で内部監査組織が小規模になり、監査知見の維持・継承が困難、管理業務の増加、リスクマネジメント業務への参画の増加などが見られるようになっている。
- ローテーションや人事異動の制約から専門ノウハウを使わない (初級) 点検者と経営監査・アドバイス型の (ベテラン) 監査専門家の二極体制が進行、また、後任への指導・教育業務が増加している。

という状況にあり、内部監査人としても活動環境が大きく変わろうとしている。

### 2. C I Aに要請される役割

内部監査の専門家としてのC I Aもその役割・活動領域が変化している。我々フォーラムメンバーの周辺でもC I A資格保有者の半数以上が内部監査組織以外 (リスクマネジメント部門、監査役やコンサルタントなど) で活躍している姿が観測されている。こうした現実を踏まえ、C I A資格保有者のキャリアプランの中で内部監査以外の多面的な知識経験も必要となっており、C I Aの役割に以下の変化が生じてきている。

- 内部監査からリスクマネジメント・執行現場、コンプライアンス、経営管理部門など活動領域の拡大
- 活動領域の拡大に伴い、業務執行における経験・知識、経営管理、コンプライアンス、監査役業務などのノウハウ・経験の必要性
- 様々な分野に活動の場が広がり、C I Aのプロフェッショナルとしての自覚、日本社会への貢献などの意識を再定義する必要性

### 3. CIAの活動をサポートする仕組み

こうしたCIAの役割や活動の変化の中で、今までCIAフォーラム研究会活動を中心にCIA活動を支えてきた仕組みも変革の必要が生じており、以下の取組みを提言する。なお、本報告は中間報告であり、更に調査・検討を行い、最終報告ではより具体的な提言にまとめる予定である。

- CIAのプロフェッショナルリズムを醸成する仕組み
  - 活動領域の広がりに応じたCIAサポートの仕組み
  - 情報共有を促進するナレッジデータベースの整備、統合的な研究推進の仕組み
  - CIA団体として日本社会の基盤整備・発展に貢献する発言・意見表明の仕組み
  - 中長期的にCIAを育成・支援する仕組み
- なお、10人未満の小規模監査組織に所属する監査人数の割合は85%と、日本全体で監査組織を俯瞰すれば、小規模監査組織整備の重要性は明白である。小規模監査組織の課題については各論②で述べる。

## ④ 現在直面している監査組織の変革

前項では、内部監査を取り巻く大きな潮流に対する内部監査人並びにCIAの活動の変革について述べてきた。本項では、変革期において内部監査組織の現場で直面している変革について述べることとする。なお、これら変革において、内部監査組織がいかに対応しようとしているか、についてアンケート調査を実施する予定であり、最終報告において、監査組織運営上の提言としてまとめる予定である。

### 1. 監査組織の変革と監査人材の動き（図表3）

2005年頃から始まったSOX導入の波によ

り、会社の対応として、

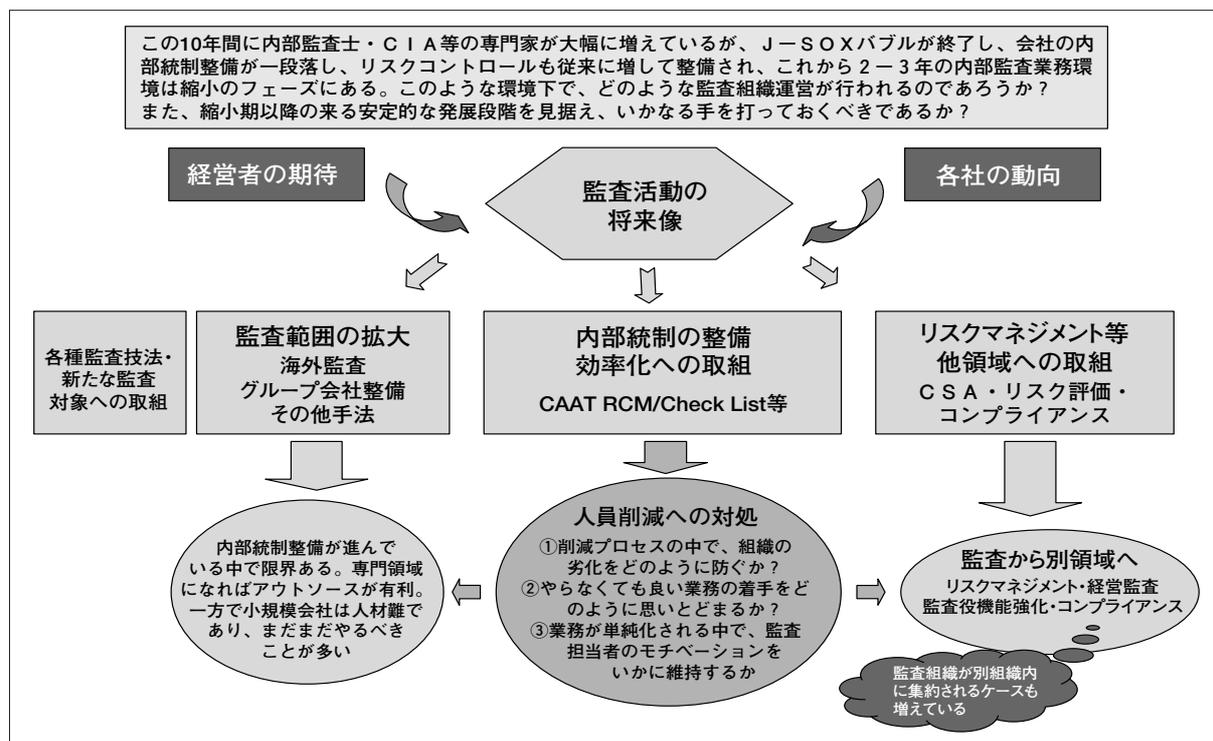
- i. 内部監査組織に加えて、新たにSOX部門が増加したケース
- ii. 内部監査組織からSOX対応部門に人員が振替えられたケース
- iii. SOX対象ではないが、新たに内部監査組織を新設したケース

一方、監査手法としても、SOX導入によりRCM（リスク・コントロール・マトリクス）、チェックリスト、会計監査手法による保証型監査（統計的サンプリング技法、年度網羅型の実施など）が紹介され、監査品質が高まってきた。

そしてSOX導入が完了した2010年以降の動き、兆しは次のとおりである。

- SOX導入で内部監査リソースを費やした会社では、今まで手付かずであった海外拠点や子会社、また経営監査への着手など、監査対象・監査領域を拡大しようという動きとなっている。
- 通常監査とSOX導入とで現業部門に相当の負荷となっており、内部統制の成果も出ていることから、簡素化や効率化の見直しが出てきている。RCMやチェックリストを整備し、監査手法の標準化やチェックリストによる現場モニタリングの展開、コンピュータ監査手法の導入など、効率化に向けた取組みが行われている。
- SOXによるCLCの対象範囲拡大など、内部監査のノウハウを基にリスクマネジメントを整備する動き、内部監査とコンプライアンスのモニタリング、品質管理プログラムの点検など、各種モニタリングを統合する動きが始まっており、リスクマネジメント業務との連携が進み、垣根が低下している。
- 従来にも増して、子会社・関連会社への業務の分散が進んでおり、連結ガバナンス態勢の構築が始まっている。子会社・関連会社などで内部統制・内部監査組織の整備が

<図表3>健全なる監査組織・監査人の育成・確保



始まっている。

これらの動きに伴い、内部監査の効率化により余剰となる監査人は、監査対象の拡大への対応に振り向けられる一方で、リスクマネジメント部門、コンプライアンス部門や子会社内部監査組織への転出などの動きとなっている。

## 2. 組織変革の課題

こうした中で、内部監査を取り巻く大きな潮流に向けての組織運営上の課題は以下のとおりである。

### (1) 分散化や効率化の中で、ダウンサイジングをどう乗り越えるか

- 人材の確保
- 監査ノウハウ・モニタリングの品質維持の仕組み
- 他組織との統合・連携

### (2) 新たな監査領域（経営監査・海外監査・特殊・固有業務など）の拡大に対して監査体制をどう構築するか

- 監査人材の確保・育成

- 外部委託（コソース）

- 集中から現場に分散へ

### (3) リスクマネジメント組織との連携の形態

- リスクマネジメント組織と監査業務の連携と独立性確保
- リスクマネジメント業務の推進へ
- 現場モニタリング活動と監査活動の連携

### (4) グループ連結監査態勢の構築

- グループガバナンス・管理態勢の整備に伴う監査機能の位置付け
- グループ監査態勢の強化・監査人員の現場へ移行（分散化）
- グループ監査管理の仕組み（人材・品質・レポートング）

## 3. 内部監査組織における人材の課題

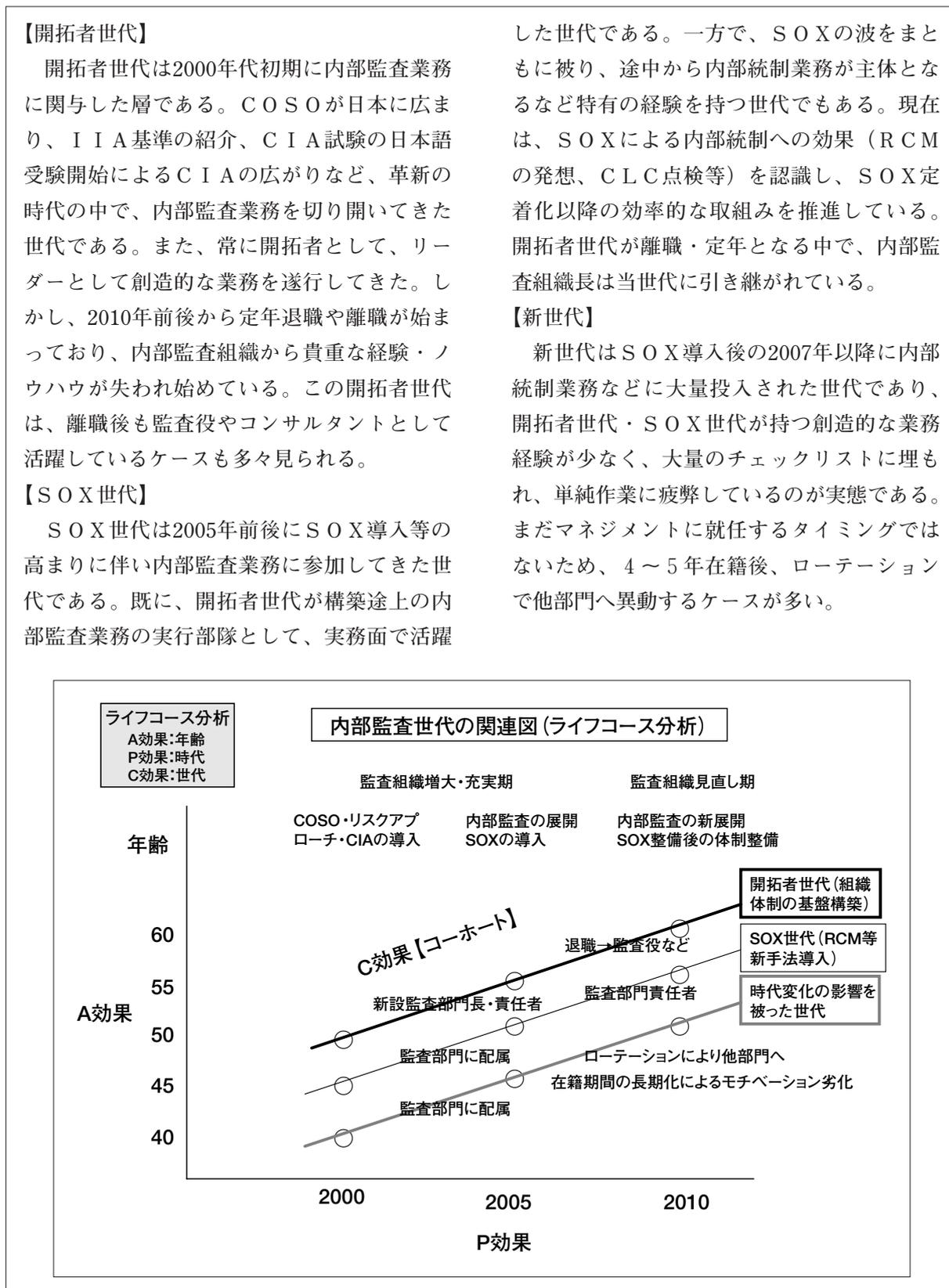
### (1) CIA世代層の構造的課題

2000年頃に始まった内部監査業務のグローバル化に伴い、当時、第一線で活躍していた世代が定年や人事異動により内部監査組織から離職する時期を迎えている。世代

交代をいかに円滑に進めるか、が大きな課題になっている。次頁（図表4）のライフ

コース分析が示すように、日本全体の課題として捉える必要がある。

＜図表4＞【参考】ライフコース分析による内部監査世代の課題



## (2) 経営人材育成機能

欧米企業で行われている経営者候補人材による監査現場での育成機能である。経営監査など高度な監査に取り組んでいる内部監査組織で検討が行われており、実現すると従来とは異なる展開が期待できる。

## (3) 不活性社員の活用

内部監査組織の機能として、傷病などによる第一線からの退避者を受け入れる野戦病院機能が期待されている側面がある。実態として監査組織長がこれら人材の活性化・戦力化に苦慮しているケースが散見される。これらの企業では監査手法のレベルを分けるなどで単純作業を実施している。

内部監査組織の業務は、そのリスク対象の拡大と手法の複線化、RCM整備やチェックリスト点検など、レベルに応じた活動領域が存在する。よって、従来の手法のほか、内部監査組織メンバー全員を有効活用する監査・モニタリング手法を開発する必要がある。

# 各 論

## 1 業種・業態による変革の流れと課題

内部監査組織の具体的な取組み、課題については、当研究会メンバーの所属会社における発表8ケース、またメンバーが参加したセミナーなどから集めた事例15ケースを基に内部監査組織の動向を分析した。各社の監査組織の事例研究を進めるに当たり、内部監査活動は業種・業態・規模によって、対象も運用ルールも、言葉も異なり、一律の議論は難しいため、①金融関係会社、②持株会社・HD（ホールディングス）、③一般事業会社（点検監査主体型）④一般事業会社（一般監査主体型）、⑤グループ子会社・関連会社、⑥独立

小規模会社の6種に区分して監査組織の動向をまとめた。

金融関係会社は許認可業務であり、業法（銀行法・金融商品取引法など）の規制が厳しく、内部監査組織は業法遵守の内部統制システムの一機関としての役割を重視している。そのため、一般の事業会社の内部監査組織とは異なる性格を有すことから別カテゴリーとした。また、非金融関係会社は、監査組織の取組対象・技法・組織規模を勘案し、コングロマリット経営に対する監査体制を担う「持株会社・HD」と「一般事業会社」及び「小規模組織」と区分した。一般事業会社は、その業態により、営業店舗網・支店網など標準的な管理手法に基づいて多店舗の監査を担う「一般事業会社（点検監査主体型）」と点検型が不向きで総合的な監査が求められる「一般事業会社（一般監査主体型）」に区分した。比較的小規模な監査体制では親会社のサポート機能を持つ「グループ子会社・関連会社」と独立会社として監査体制を維持している「独立小規模監査組織」に分類し、検討した（図表5）。

当研究会で議論し、各監査組織パターン別の今後の動向と課題を次のとおりまとめた。

### ① 金融関係会社

- 業法目的（金融庁検査・バーゼル対応）に加え、広汎な会社運営に関わる内部統制システムへの取組み
- グループ監査態勢の強化
- グローバル監査態勢

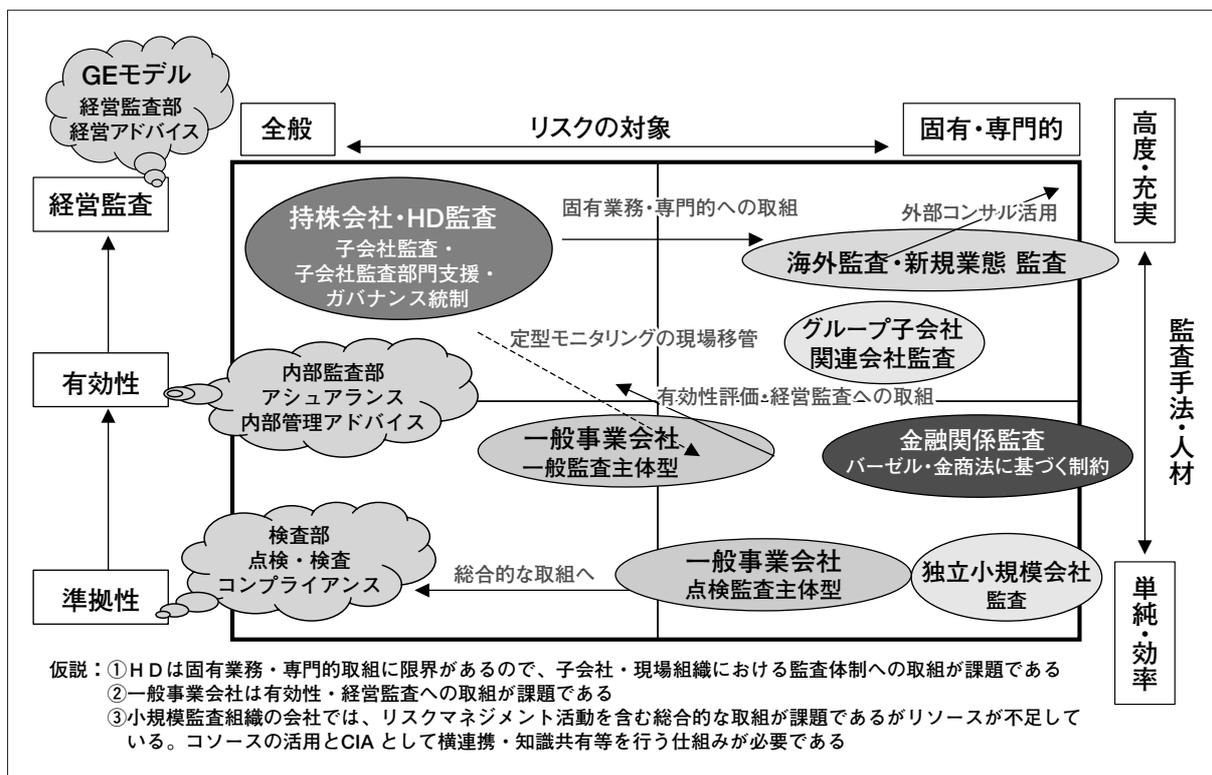
### ② 持株会社・HD

- 効率化・人員削減
- 専門領域の監査の取組み（監査組織の分散）
- 連結グループ監査態勢
- 各種モニタリングの連携・統合（監査マニュアル・チェックリストの統合など）

### ③ 一般事業会社（点検監査主体型）

- 点検業務の効率化（CSAの展開）

<図表5> 監査組織のパターン化モデル



- リスクマネジメント業務との連携・統合
- 本社機能監査・子会社監査に拡大
- リスクマップ・リスク評価
- ④ 一般事業会社（一般監査主体型）
  - 効率化とダウンサイジング
  - リスクマネジメント業務との連携・統合
  - 専門領域の監査（分散化と統合管理）
- ⑤ グループ子会社・関連会社
  - 親会社監査組織との連携強化
  - 親会社監査対象の分散化に伴う監査領域の拡大
  - リスクマネジメント業務との連携・統合
  - 本社管理部門監査・子会社監査に拡大
  - リスクマップ・リスク評価
- ⑥ 独立小規模会社
  - 形式的な内部監査から実質的な内部監査へ
  - リスクマップ・リスク評価
  - 監査ノウハウ・実務経験の蓄積
  - 人材育成・強化
  - 経営者・監査役との連携強化

## 2 小規模監査組織の運営

『2010年監査白書』（社）日本内部監査協会）によれば、10人以下の小規模監査組織に所属する監査人数の割合は85%と、日本全体で監査組織を俯瞰すれば、小規模監査組織整備の重要性は明白である。当研究会メンバーも半数近くが5人以下の内部監査組織に所属しており、議論の中で、社内における内部監査の理解と位置付け、内部監査の手続・手法など、大きく異なっていることが鮮明になった。また、CIAフォーラム関西研究会No.17「少人数の内部監査部門研究会」によると、「人材に限られている少人数の内部監査部門では、経営者に内部監査の社内での位置づけを明確にしてもらい、組織内のすべての者から協力を得られ、独立して監査できる環境の確保と、実効性が高く、効率的な監査が必要である」と、「監査手法・手続議論」の以前に「組織・機能の認知」や「組織維持・継続の安定性」などに配慮して内部監査部門を運営

することが重要であるとしている（『月刊監査研究』2012年5月号）。

以下、小規模監査組織運営について当研究会メンバーの議論に従って、検討内容を紹介する。

### 1. 小規模監査組織運営の課題

小規模監査組織は社長直属・特命担当的な位置付けで運営されている。また、少人数という制約からその活動範囲も限界があり、社内の認知度・評価も限定的にならざるを得ない。その役割・組織の維持は社長など経営トップの意向に大きく依存し、「内部統制システムの一機関」というよりも社長と内部監査組織長の信頼関係に基づく属人的な性格を帯びている。これらを踏まえ、組織運営の課題は以下の5点に集約される。

- 経営者の理解
- 監査機能と監査組織の維持・継続
- 監査役との連携
- 人材・手法整備・ノウハウの継承
- 効率的な運営と外部コンサルタントの活用

### 2. 1人監査組織の監査レベルと補完する仕組み

1人監査組織及び専任者を設置していない監査組織が、相当数存在している。これらの監査組織では、監査実施対象・監査実施頻度・監査手続等に不十分なケースがあり、「監査」とは名ばかりで、実態を伴っていないケースも多々ある。

監査リソースの制約から監査活動の簡素化が避けられない状況である。独立性・網羅性・実効性・品質の観点から、以下のような、簡素化による欠陥を効率的に補完する仕組みが必要である（図表6）。

### 3. 小規模監査組織の人材育成と支援

小規模体制にもかかわらず、内部統制評価と内部監査、そしてリスクマネジメント領域まで担当しているケースもあり、その対象は広範である。一方、人材・ノウハウのリソース不足、経営トップの理解不足などの課題が多い。グループ会社では、親会社内部監査組織による支援・連携体制の取組みが進んでいるものの、独立会社では課題となっている。

<図表6>小規模監査組織の実施レベルと補完する仕組み

監査取組方針		簡素化に伴い、不足分に対する補完する仕組みが必須		
自社社員による監査		監査業務の外部委託		外部委託先監査の監督、監査組織の中長期的整備
監査実施計画	全業務・部門に対する定期的実施	重要業務に限定した実施	監査スタッフ能力に基づく監査実施	リスクマップ・リスクコントロール評価実施とリスクアプローチ手法に基づく監査計画
	中長期の監査計画	毎年洗替えの監査計画	監査計画を持たない	中長期のリスク評価・リスクコントロール整備計画との連動
監査実施手法		1人監査	自己診断のみ	監査役などによる定期的な監査品質チェック
監査実施方法	複数人による全面監査	監査人によるチェックリストレビュー	チェックリスト自己診断（CSA）	自己チェックリストの評価とサンプリング監査実施による信頼性確保
確認のレベル	チェックリストと証憑の照合	監査先管理者面談	監査部門による書面監査	社員意識調査・アンケート調査などとの併用
監査面談	監査先全員面談			
整備すべき監査レベル		簡素化		

小規模監査組織の多くは中小事業会社であることから、比較的監査対象となる業務が限定されており、新しい業務・リスクへの取り組みに対して情報不足・ノウハウ不足が起因して消極的である。また、小規模監査組織向けの調査分析事例やセミナーなども少なく、小規模監査組織運営の情報が全般的に不足している。当研究会において必要情報を調べてみると以下のとおりである。

- 内部監査組織立ち上げ実施事例と留意点
- 組織改革（部門長継承）の実施事例と留意点
- 人材育成・資格取得支援制度・人材活用の事例
- リスクマネジメント・コンプライアンス・法務などとの連携の事例
- アウトソース・コソース起用の事例
- 内部統制（SOX）との連携の事例
- 業務別監査チェックリスト・CSAチェックリストサンプル集

#### 4. グループ親会社による小規模監査組織支援の取り組み

グループ会社では、連結経営強化や連結ガバナンス体制の強化とともに、内部統制・監査においても、子会社監査体制の整備・育成強化が始まっており、以下の取り組みや定期的な会合などを実施している。

- 小規模監査組織の監査体制と品質評価実施と改善指導
- 監査体制構築指導
- 共同監査の実施
- 親会社監査組織・子会社監査役業務監査・子会社内部監査組織との間における監査計画・監査結果の共有
- RCM・チェックリストの共同作成と共有化
- グループ連結レベルの内部監査推進体制と人事組織整備

#### 5. 独立会社小規模監査組織に対する支援の取り組み

グループ会社では、親会社によるバックアップ体制が整備されている。しかし、独立会社では自社内で整備していかなければならない。その内容は大企業の監査組織経験者を中途採用するケース、監査役が指導するケース、コンサルタント会社や監査法人に制度設計や指導を得るケースなど様々である。組織が小さいことから、縦の情報連携に加え、社外との横の情報連携も必要である。

社内における内部監査の位置付けは、経営トップと内部監査責任者との信頼関係で決まることが多く、はなはだ属人的な要素が強い。小規模監査組織運営の課題は監査現場にいるCIAや内部監査人の声を集約して、日本全体の経営意識を変えさせるような仕組みが求められている。

また、CIAの一員としても、小規模監査組織活動の向上が日本全体の経営意識改善に大きく貢献することを認識し、支援活動を進めていくことは意義のあることである。

このような観点から、

- 監査事例情報・技法の公開促進
- 監査組織運営に関する情報共有
- 業種・業務別のRCM・チェックリストのサンプル公開と情報共有
- 社外の監査組織長との横連携促進

を意識したCIAフォーラム研究会での活動が必要である。

### ③ 各社が進める新たな監査の取り組み、監査技法、監査手法

各社内部監査組織の監査技法・取り組みについて当研究会メンバーからの紹介・調査報告を行う中で、以下の事例を基に議論を行い、内部監査業務における動向を探った。

## 1. チェックリストによるCSAの展開

A社では多数の販売店を抱えるため監査頻度が少なく、モニタリングのカバー率が低かった。しかし、営業統括部門と連携し、業務オペレーションのチェックリストを作成し、自己点検（CSA）方式で全店を対象とするモニタリングの仕組みを整備した。監査組織は自己点検の結果を分析し、業務品質のレベルをモニタリングするとともに、一部販売店を直接監査することで、自己点検のレベルを確認している。

その結果、現場レベルではチェックリストが業務マニュアルとして機能し、現場レベルの業務品質の向上が達成できた。また、販売店経営者も、評価活動に参加することで、より主体的に管理体制の強化に取り組むようになった。

このように監査組織と現場管理部門そして営業現場と一体になった取組みが非常に有効であり、効率的な仕組みとして機能している。従来の「監査＝評価者＝独立性」の枠組みでは機能できない。また、同様の事象はSOX導入を契機に様々なチェックの仕組みが管理部門・営業現場で行われている。各社事例でも監査組織が自己点検（CSA）の企画・統括を行うケースが増え、内部統制企画業務に比重を置いているような企業も出ている。

## 2. リスクマップに基づくテーマ監査の推進

B社では、SOXの導入に加え、CSR監査や経理部門監査など、各職能部門が既に業務モニタリング機能を有している。既に業務モニタリング基盤が確立されている中で、監査組織では経営陣とリスクマップを定期的に策定し、監査の優先順位を決めてテーマ監査として横断的に進めている。

結果として経営が重要と認識している課題に取り組むことで効果的な監査が行われ、且つ監査組織も少人数・低コストで実現してい

る。SOXの導入で基本的な業務のモニタリングの仕組みが構築されている。SOX導入各社では効率的に且つ効果的に行うために「組織監査の仕組み」から「リスク評価実施～テーマ監査の仕組み」への転換が始まっている。なお、SOXの対象は「財務報告」を起点としたものであり、対象範囲が狭いとの限界があることから、全社的統制の対象項目を広げ、対面する業態・リスクにあわせた拡張版を構築している会社が出現している。

## 3. 改善支援を主眼に置いたグローバル経営監査の展開

海外子会社の監査は国内の監査アプローチ（準拠性監査）では機能し難い事情がある。すなわち、多くの企業では、海外子会社での組織陣容・国内の支援体制が脆弱であり、一方で、海外子会社の経営環境や会社状況も常に急激な変化に直面しているケースが多い。

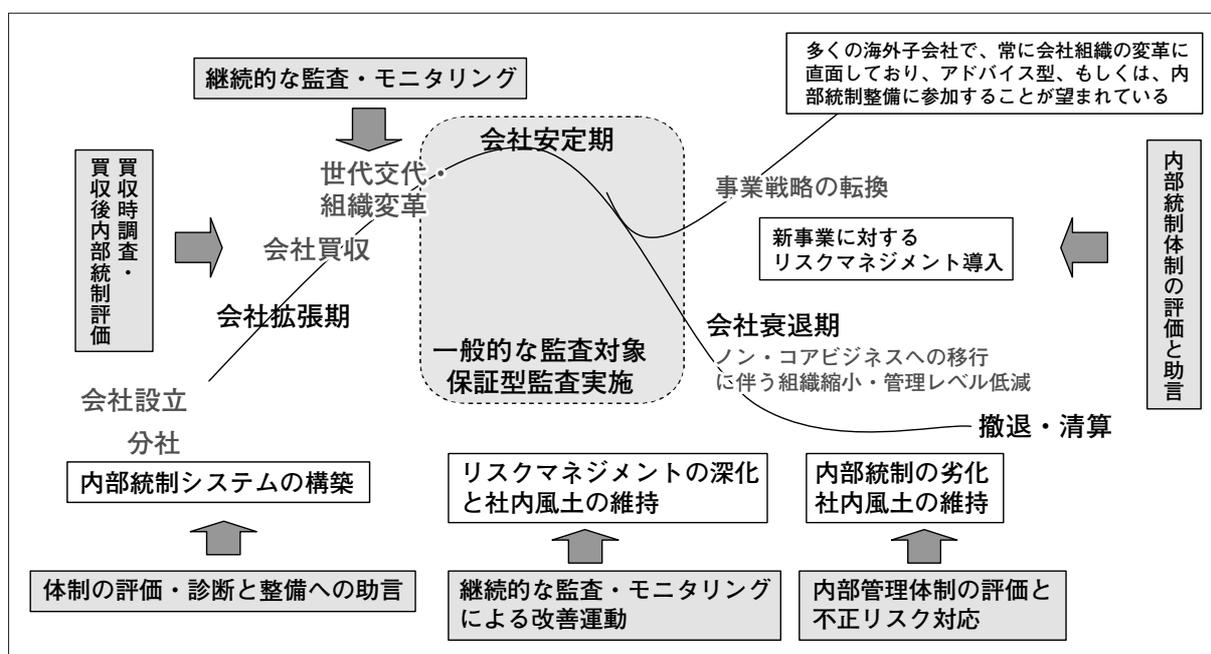
したがって、多くのケースでは、

- 親会社のガバナンス、支援の仕組み及び海外子会社への人材配分に課題
- 経営環境変化に対応する組織運営をタイムリーに構築できていない
- 本社の組織運営・ガバナンス手法の見直しが後追いになり、内部監査の取組みを躊躇する

が散見されている。一方、従来の伝統的な海外子会社監査においては、準拠性監査が中心となり、以下の図（図表7）における「安定期における監査活動」に限定して実施する会社が多い状況である。しかしながら現実には会社の成長段階に応じて、リスクマネジメント・内部統制システムの位置付けが変化しており、生き残りをかけた厳しい環境下で単なる内部統制上の監査指摘ではなく、企業トップへの具体的な貢献が内部監査組織に求められている。

C社では、海外子会社監査に取り組む上で準拠性の監査に加えて、発見された課題の整

<図表7> 会社発展段階における監査活動の役割と留意点



理と対応の優先順位付けを行い、具体的な改善活動を指導するなど、改善支援に重点を置いて実施している。また、親会社経営トップに対して現場の運営状況のみならず、本社ガバナンスの課題や人材配置の課題などを第三者の眼でラインを介さず、報告することにも力点を置いている。

また、従来の監査の仕組みに加えて、買収後・会社設立後の会社拡張期や撤退時における内部統制状況の点検と整備支援などを通して、本社グローバルガバナンス体制を含めた解決策の提示は、まさに内部監査組織として取り組むべき喫緊の課題である。従来の内部監査業務の枠を超えるものであり、内部監査組織の充実や監査手法・監査手続、関連組織との連携体制構築などに取り組む必要がある。

ここでの教訓・潮流の示唆は、以下の3つである。

- 内部監査において問題点を挙げて、1つひとつ改善させるよりも、全社組織にチェックリストを配布し啓蒙させることの方が、効果が大きい。定型的な業務・コンプライアンス事項については、チェックリスト方式、RCM方式が有効である。結果として

内部監査で蓄積したノウハウをチェックリスト化、RCM化し、全社組織に展開させる。内部監査頻度を縮小させるとともに、チェックリスト化されていない業務のリスト化やRCM化が当面の内部監査組織の重要職務になる。

- SOX導入によりモニタリング基盤が整備されている。大規模企業では組織数が多数に上り、組織監査中心の内部監査では効率化は望めないため、リスクアプローチのテーマ監査を取り入れている会社が増えている。既にテーマ監査への移行を目論み、SOXのモニタリング体制(特に全社統制)を更に充実を図っている会社もある。
- 現在、多くの会社の課題(未着手)となっているのが海外子会社監査であり、従来の準拠性監査に基づく内部監査のアプローチでは機能しないケースが生じている。多くの場合、問題点の兆候は様々な場所に見えているが、リソース不足・問題の優先度の観点から手付かずである。したがって、「点検⇒問題点の整理⇒改善案提案⇒実施計画作り」まで支援するようにアドバイス中心、内部統制の整備支援型で推進する

必要がある。ここまで来ると、監査というよりも関係会社管理部と連携した取組みが有効である。

## 結 語

「内部統制・内部監査は経営トップの意向次第であり、トップが変われば内部監査組織の活動は大きく変わる」、とよく言われ、残念ながら実態を表している言葉と認めざるをえない現実もある。この言葉そのものが、会社が属人的に機能していることを示し、内部統制システム自体が毀損していることではないだろうか。監査技法や監査形態の研究も必要である。しかし、今必要とされているのは実質的に意義のある持続的・安定的な内部統制・監査の仕組みを再構築することである。つまり、真に意義のある仕組みをどのように構築するか、が我々の使命ではないか、と考えている。

我々C I Aは単なる資格保有者に留まっているべきではない。C I Aとしてのプロフェッショナルリズム（専門職業意識）を鮮明に打ち出して単に自己組織内部だけでなく、所属企業全体、日本全体の内部統制やガバナンス

体制について関心を持ち、意見を表明していくべきではないだろうか。

当研究会は、このような意識で集まったメンバーにより、

- 内部監査の現場で起きていること
- 内部監査組織の動き
- 内部監査・リスクマネジメント・ガバナンスにおいて起きている動き

を議論し、我々としてどのように内部監査を取り巻く潮流を理解し、行動すべきか、を研究対象としたテーマは壮大で、且つ暫定的な要素もあり、消化不良の面もあるが、短時間で有意義な議論ができたと自負している。

本報告書は当研究会の中間報告と位置付けるものであり、基本的な考え方の整理と提言を行うものである。引き続き内部監査現場における問題点について実証的に研究を行う予定であり、事例検討を重ねることで、より強固な研究並びに提言として取りまとめていく所存である。

なお、本報告をまとめるに当たり、当研究会にゲスト参加や暖かい応援メッセージ、貴重な叱咤激励など様々な形で協力していただいた方々に、この場を借りて、厚く御礼申し上げます。

### ＜C I Aフォーラム研究会 No.36メンバー＞

（順不同・敬称略）

座長	大庭 勝彦	三菱商事(株)	北岡 信夫	三井住商建材(株)
メンバー	阿部 茂	キョーリン製薬ホールディングス(株)	北川 尚史	(株)SKKテクノロジー
	池田 晋	日産自動車(株)	高田 政美	(株)NTT東日本一埼玉
	内之倉太志	コニカミノルタビジネスソリューションズ(株)	中川 哲央	企業リスクコンサルタント
	荻原 真	A I U保険会社	野口 誉成	日本オラクル(株)
	小見 志穂	新生プロパティファイナンス(株)	村田 一	(株)ジャステック
			守田 一徳	
			米本 薫	Y Kコンサルタンツ

（注：メンバーの氏名・所属先は、2012年5月現在）