

<アンケート案内>

【調査目的】

日本企業における内部監査機能の発揮状況を理解し、各社において継続的な改善が可能となる情報を提供すること。

【調査対象】

日本内部監査協会会員企業を中心としたオープン調査。

【回答記入に際しての留意事項】

1社1回答をお願いします。

本アンケートは、三部構成になっています。

第一部は、回答企業についての基本的な情報です。

第二部は、「内部監査の成熟度モデル」の核となる部分で、(1)取締役会・経営者、(2)監査対象部門、(3)監査役等、外部監査人、(4)内部監査部門に分けてあります。(1)～(3)までは、内部監査がそれぞれの主体にどのように働きかけているかとの観点から、(4)については内部監査部門内でどのように取り組んでいるかとの観点からご回答ください。

回答にあたっては、必ず「設問の狙い」をお読み下さい。

成熟度レベルは6段階としています。

成熟度の例示を示しているのは、6段階のうち、レベル0、L1、L3、L5のみですが、回答はL2、L4を含めた6段階からの選択をお願い致します。例えば、L1、L3の中間程度のレベルと判断される場合にはL2を、L3、L5の中間程度のレベルにあると判断される場合には、L4を選択してください。

第三部は、内部監査部門での取り組みやガバナンス体制、監査役等との連携などに関する質問です。

以上

「内部監査の成熟度モデル」アンケート(2019)

第一部 <基本情報>

チェック	質問および選択肢
1	貴社の業種を下記から選んで、該当する番号と詳細業種名をご記入下さい。 その他の場合は詳細業種名の欄に業種名をご記入ください。
	①製造業(素材型) 繊維、紙パ、化学、石油精製、窯業、鉄鋼、非鉄
	②製造業(加工型) 食料品、金属製品、一般機械、電機、造船・重機、自動車、精密機械
	③非製造業(金融・保険除く) 建設、不動産、商社、小売、運輸・通信、サービス、リース、電力・ガス、鉱
	④金融・保険 銀行、証券、保険
	⑤官公庁・学校
	⑥その他 ()
2	貴社の資本金を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。
	①5億円未満
	②5億円以上10億円未満
	③10億円以上50億円未満
	④50億円以上100億円未満
	⑤100億円以上500億円未満
	⑥500億円以上1,000億円未満
	⑦1,000億円以上5,000億円未満
⑧5,000億円以上	
3	貴社の従業員数を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。
	①100名以下
	②101名以上500名以下
	③501名以上1,000名以下
	④1,001名以上3,000名以下
	⑤3,001名以上5,000名以下
	⑥5,001名以上10,000名以下
⑦10,001名以上	
4	連結の中での貴社の位置に該当する番号をご記入ください。
	①親会社
	②親会社(純粋持株会社)
	③子会社・関係会社(上場)
	④子会社・関係会社(非上場)
⑤その他	
5	貴社のガバナンス体制を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。
	①監査役会設置会社
	②監査役設置会社
	③指名委員会等設置会社(旧名称:委員会設置会社)
	④監査等委員会設置会社
⑤その他	
6	内部監査部門を所管している役員等を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。 その他の場合はその他の欄に直接ご記入下さい。
	①社長
	②社長以外の役員
	③監査委員会・監査等委員会
④その他()	
7	貴社の内部監査部門長の肩書きを下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。
	①役員 ②役員ではない
8	貴社の内部監査部門長の現在の在任年数を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。
	①1年未満
	②2年未満
	③3年未満
	④3年以上
	⑤5年以上
⑥10年以上	
9	内部監査部門の人数を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。
	①1人
	②2~3人
	③4~5人
	④6~10人
	⑤11~20人
	⑥21~50人
⑦51人以上	
10	内部監査部門に在籍するCIA(公認内部監査人)の人数を下記から選んで、該当する番号をご記入下さい。
	①0人
	②1~2人
	③3~5人
	④6~10人
⑤11人以上	

「内部監査の成熟度モデル」アンケート(2019) 第二部

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル (L0 ~ L5)					貴社のレベル
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	反復実施できる L2	プロセスが定義されている L3	プロセスが管理されている L4	

(1) 取締役会、経営者

101	<内部監査の独立性> 内部監査規程の内容が内部監査の独立性を保証し、また経営会議や取締役会で承認されているか。	内部監査部門の目的、権限、責任、独立性等は「内部監査の専門職の実施の基準」では、同基準に適合するとともに取締役会で承認された基本規程において定義されている。実際の運営においても、監査対象部門やその関係者からの干渉や介入は排除されていなければならない。	内部監査規程がない。	内部監査規程はあるが、同規程は業務の実施規程に偏り、内部監査部門の目的、権限、責任、独立性および業績等についての取締役会および経営者へ報告すること等を定めた規程となっていない。監査対象部門によっては、監査結果等への干渉や介入が皆無ではない。		内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任、独立性および業績等について、定期的に取り締り報告すること等を定めた内部監査規程があり、当該規程の制定及び改廃に経営会議や取締役会等が関係するプロセスがある。	内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任、独立性および業績等について、定期的に取り締り報告すること等を定めた内部監査規程がある。当該規程の制定及び改廃に経営会議や取締役会等が関係するプロセスがある。組織も内部監査部門の独立性を尊重しており、実際の運営においても内部監査への干渉や介入は皆無である。	
102	<事業目的に沿った監査計画の存在> 内部監査部門の監査活動がどれだけ会社の経営戦略を反映し、更に内部監査活動は会社の経営戦略にどれだけ影響を与えているか。	内部監査部門の監査活動は、経営者によって策定された経営戦略に基づき、事業目的の達成を支援する形で実施されていることが求められる。	内部監査部門は、経営戦略とは関係なく監査活動を行っている。(経営戦略を意識していないで行っている)	内部監査部門は、各業務部門から中期計画、年間計画、月次執行状況等を取りよせ、これらの内容確認を実施した上で監査計画を策定する。この限りにおいて監査計画は事業目的に沿っていると言える。		内部監査部門は、各業務部門の業務計画等を事後モニタリングすることに加え、組織の重要な事業戦略については、会議に出席して情報を収集している。内部監査部門の活動は組織の経営戦略に(内部監査の独立性を阻害しない形で)一定の影響を与えている。	内部監査部門による、経営戦略の検証によって、組織の事業目的に沿った形で監査計画が立てられ、さらに期中にも、適時にその監査計画が見直された上で、監査が実施されている。監査活動の結果は経営者により次回の経営戦略の策定において活用されている。	
103	<経営者とのコミュニケーション> 内部監査部門と経営者とのコミュニケーションの内容・方法・頻度は必要にして十分か。	内部監査部門と経営者との間において双方から積極的にコミュニケーションをとることが求められている。	内部監査部門と経営者との間でコミュニケーションが取られていない。	経営者から内部監査部門(長)に対して必要に応じて指示・照会等がある、あるいは内部監査部門(長)から経営者に対して必要に応じて報告、要望、照会等を行なっている。		内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的に会合を開催して意見・情報交換を実施し、経営者から指示・照会等、あるいは内部監査部門(長)から報告、要望、照会等を行なっている。	内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的に会合を開催して、加えて必要がある場合には随時、年間監査計画等に則った内部監査活動に関して具体的な意見・情報交換を実施している。また、必要な場合はその記録を残し、別途適切なメンバーによる会合を開催し、継続的に経営者と内部監査部門とのコミュニケーションを維持・強化している。	
104	<経営者の指導力及び内部監査へのサポート> 経営会議等で、内部監査報告が定期的に議論され、経営者自らが議論・検討・是正措置を講じているか。	経営者は内部統制を整備・運用する役割を有している。この役割を達成する為に経営者は内部監査部門の機能を有効に活用することが求められている。	経営者(経営トップ)に内部監査結果を報告していない。	経営者(経営トップ)へ内部監査報告を実施する機会があり、経営者自身の関心事について個別に質問や指示を行なうことはある。ただし、経営会議等で経営陣が内部監査報告を定期的に議論する機会はない。		経営会議等で定期的に内部監査報告を議論している。ただし、監査報告にとどまらず、内部監査報告の重要事項について経営陣が積極的に議論・検討していない、あるいは監査対象部門の講じた是正措置等まで確認していない等の理由により会議が活性化していない。	経営会議等で定期的に内部監査報告を議論している。その運営プロセスは規程により明確にされており、経営陣が内部監査報告をもとに、監査対象部門の講じた是正措置も含めて積極的に議論・検討している。また、経営トップは経営会議等で、是正報告を受けた部門の担当役員に対応方針の説明を求める、あるいは是正すべき点について見直しを指示するなど、内部監査機能を活用した組織としての内部統制強化に積極的である。なお、内部監査はその属性からして、監査対象部門から抵抗、批判、ないし実質的妨害を受けやすいことを経営トップが理解しており、必要に応じて内部監査機能をサポートしている。	
105	<監査対象の網羅性> 実質的な内部監査の対象業務範囲は必要にして十分か。また、組織内にその認識が浸透しているか。	通常、内部監査の対象は、社内「全」業務と定められていることが多いのだが、それが運用上も担保され、実施されていることが重要である。	内部監査規程等で対象業務範囲の網羅性が担保されていない。	内部監査規程等で対象業務範囲の制限ないことが明示されているにも拘わらず、監査資源(要員・スキル・予算等)の制約、監査対象部門との関係などから、監査対象としたことのない重要な業務が多数存在する。		内部監査規程等で業務範囲の制限ないことが明示されているが、監査資源(要員・スキル・予算等)の制約、監査対象部門との関係などから、一部内部監査の対象としたことのない分野が存在する。	内部監査規程等で監査対象の網羅性が確保されている。海外支店・現地法人、グループ会社等の対象拠点の網羅性に加え、IT分野、経営企画、人事、不正リスクへの対応等、対象業務の網羅性も確保されている。また、合併・提携・出資といった経営判断プロセスも可能な範囲で監査対象となっている。	
106	<内部監査部門長の役割と責任の明確化> 内部監査部門部門長の職務責任と役割が、明確であり、実行されているか。	内部監査業務を有効に継続していくためには、監督者としての内部監査部門長の職務責任と指導的な役割が重要であり、IIAの実施基準も内部監査部門長の役割とベストプラクティスを定めている。	内部監査部門が存在せず、内部監査部門長も存在しない。	内部監査を実施する部署があり、内部監査部門長が存在するが、専任ではなく他部門を兼務している。		専任の内部監査部門長がおり、職務責任が定められている。取締役会や社長が承認した監査方針と年度監査計画に基づき監査業務を行なっている。	役員クラス以上の経営管理者の内部監査部門長が専任で配置され、実質的にも社内への影響力を確保している。内部監査部門長は、会社の業務知識を熟知し、見識を備えることと、内部監査業務遂行に必要な知識と経験があり、業界のベストプラクティス、他社の優良事例を理解し、その吸収、業務への応用に努めている。	

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル (L0 ~ L5)					貴社のレベル	
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	反復実施できる L2	プロセスが定義されている L3	プロセスが管理されている L4		プロセスが改善されている L5
107	<内部監査に必要な人材の十分な確保> 組織にとって必要な内部監査を遂行するのに十分な知識・能力・経験のある人材を配しているか。	内部監査業務に必要な人材が質・量ともに確保されていること、必要に応じ不足人材の補充・補充等の手続が整備されていることが重要である。	内部監査機能を担っている要員が存在しない。	内部監査要員は存在するが、絶対数が少なく、また専門的な知識を有する要員、職務経験が十分な要員が不足している。		内部監査の専門的な知識を有する者に加え、監査目的に合った多様な職種・職務経験を持つ者から構成されている。		内部監査を遂行するのに必要な知識・能力・経験のある人材が十分に確保されている。人材が不足する場合には、社内各部署からの異動が実施され、場合によっては外部人材を活用、採用する等、柔軟な対応ができる体制になっている。	
108	<人事的なキャリアパスとローテーション> 内部監査部門のキャリアパスは明確になっており、要員として配置される際の基準が存在しているか。また、内部監査部門が幹部候補生養成のための人事ローテーションに組み込まれているか。	内部監査部門が幹部候補生養成の重要な部署のひとつであることの認識が経営者や人事部門にあり、実際にそのように運用され、組織の中でもそのように認識されていることが重要である。	内部監査人のキャリアパスは考慮されていない。内部監査部門への要員の配置基準もない。	内部監査人のキャリアパスが明確ではなく、要員の配置の基準が明確ではないが、慣例的に一定の経験を持つ人材が配置されている。		内部監査人のキャリアパス、要員の配置基準も明確になっており、一定の業務経験を持つ人材が配置されることになっている。内部監査部門に配属される職員は業務経験を積んだシニアな職員が多いものの、少数ながら優秀な若手職員が配属されることがある。一方、内部監査部門で得た内部統制等の知識・経験を活かすべく、社内各部署に内部監査部門からの異動が行われている。		幹部候補生には内部監査(内部統制)の理解が必須となっており、内部監査部門の経験がキャリアパスとなっている。内部監査部門には、幹部候補生養成のプログラムもあり、内部監査部門から各部署に人材を輩出している。	
109	<十分な予算の確保> 内部監査部門予算は、業務運営にかかる経費のみならず、研修費用・IT活用費用など内部監査の将来の価値を向上させるための予算も含めて確保されているか。	内部監査部門が、活動できるための十分な予算を確保できていることは内部監査活動の前提である。	内部監査部門の予算は監査計画と対応しておらず不十分である。	監査計画を遂行するための予算は十分ではない。予算は頻繁に削減されることにより、監査計画が変更を余儀なくされることもある。		監査計画を遂行するための予算は、十分である。ただし、内部監査の品質向上に資するための予算(教育費、監査ツール、外部サービス等)は、考慮されていない。		監査計画を遂行するための予算は十分である。内部監査の品質向上のための予算(教育費、監査ツール、外部サービス等)も継続的に支出され、有効に活用されている。	
110	<社内情報へのアクセス権> 内部監査部門のアクセス権は制限なく、確保されているか。	内部監査部門は、社内のすべての分野(センシティブ情報は除く)の情報に対して制限なくアクセスすることができる必要がある。また、このアクセス権は、内部監査規程等で明文化されていることが望ましいと言える。例えば重要会議への参加なども含む。	内部監査部門は、監査業務に必要な情報にアクセスできない。	内部監査部門は、監査業務に必要な情報に部分的にアクセスできるが、場当たり的である。		内部監査部門は、通常の監査業務に必要な情報にアクセスすることができる。当該アクセス権が内部監査規程等で明文化されている。		内部監査部門は、社内のすべての分野の情報に制限なくアクセスすることができる。アクセス権及び、監査対象部門の資料提出義務が内部監査規程等で明文化されており、組織にもこのことが十分浸透し、実際にその通り運用されている。内部監査部門長は組織の経営会議にオブザーバー参加している。	

(2) 監査対象部門

201	<監査対象部門との関係における内部監査人の精神的な独立性> 内部監査人は、偏向を排し公正で客観的な監査を行うため、精神的な独立性を維持しているか。	内部監査人は、偏向を排し公正で客観的な監査を行うため、精神的な独立性を維持することが求められる。	内部監査人の独立性がなく、監査対象部門の意向を斟酌しながら監査している。	内部監査人は、監査対象部門からの要求、圧力等によって、その意見形成、評価を変更することがある。		内部監査人は監査対象部門から暗黙の圧力を受けることがあるが、職業倫理規定、基準、内部監査規程等が整備され、内部監査人の教育指導もなされているために、意見形成、評価を変更することはない。		内部監査人の精神的な独立性を維持するため、職業倫理規定、基準、内部監査規程、教育指導内容等が定期的に見直し、継続的に改善がなされている。監査対象部門から厳しい反論があったとしても、内部監査人は公正不偏な態度を貫き、監査対象部門とは事実に基づき、建設的な意見交換の中で、将来のリスク低減のための施策を協議している。	
202	<内部監査への期待、及び監査への対応> 監査対象部門からの内部監査への期待があり、内部監査が受け入れられているか。	通常の内部監査を受ける時の、監査対象部門の内部監査への期待とその対応の受容度は内部監査の成熟度を示すひとつの指標となりえる。	内部監査が拒絶される場合がある。内部監査への期待が組織内に存在しない。	監査対象部門が非協力的、かつ監査担当窓口を設置せず、情報提供・監査対応も消極的で監査請求資料もかなり催促しないと揃わない。「監査にはできれば来てほしくない」との認識が組織内に広がっている。		監査請求資料は、納期までに取り揃え、送られてくる。実査、インタビューにも時間調整をしながら応じてくれる。内部監査を受けることに理解はあるが受動的である。		監査対象部門の責任者は、内部監査機能を積極的に受け入れ協力する企業風土が定着している。監査対象部門の担当者も内部監査の意義を適切に理解しており、協力的である。	
203	<内部監査による指摘・勧告等への対応状況> 内部監査実施後、内部監査部門からの指摘・勧告等が監査対象部門に受け入れられ、改善が実施されているか。	内部監査部門の指摘・勧告等が監査対象部門に受け入れられ、その改善が自発的に実施されていることが重要である。	内部監査部門からの指摘・勧告等は無視され、対応が放置されている。	内部監査の指摘・勧告等は監査対象部門の現場担当者によって場当たり的に対応されることもあるが組織的な対応になっておらず、指摘・勧告等が無視され、対応が放置される場合がある。		内部監査の指摘・勧告等は監査対象部門の責任者に報告する社内手続がある。当該監査対象部門から改善計画書を受け取るルールに基づき、指摘・勧告等に基づき対応は実施されている。		改善計画内容が、監査対象部門で確実に実施され不備事項等が改善されている。またその日常的監視体制も構築されて、再度不備が起こるリスクが軽減されている。さらに必要に応じ、不備の類似事案、過去の不備事例についても洗い出しが行われ、再発防止、未然防止が徹底されている。	

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル (L0 ~ L5)					貴社のレベル	
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	反復実施できる L2	プロセスが定義されている L3	プロセスが管理されている L4		プロセスが改善されている L5
204	<内部監査のコンサルティング機能への期待> 監査対象部門などに対する内部統制の構築・運用に関するコンサルティング、即ち改善提言、助言等が実施されているか。	内部監査部門が監査対象部門から内部統制の専門家として認知・信頼され、内部監査部門が内部統制の構築・運用について提言することが監査対象部門から期待されている。また、内部監査部門がそれらの期待に応えているのであれば、企業価値向上に貢献する内部監査活動といえるのではないだろうか。	内部監査部門は不備の指摘はするものの、改善提言を実施していない。	内部監査部門は不備の指摘をした上で改善提言は実施するものの、実現性が考慮されていない単発的、場当たり的な提言にとどまることが多い。		内部監査部門として、準拠性の検証だけでなく規程自体の有効性や不備等の評価を実施し、態勢上の不備の原因を特定、監査対象部門と十分に議論した上で、有効な再発防止策等を提言している。		内部監査部門として、顕在化したりリスクの再発防止だけでなく、業務量の増大、規制変更等に起因する将来のリスクを未然防止する観点から、管理の有効性を高める提言を行っている。さらに、リスクが小さくても業務効率化の観点からの効率化提言も実施している。	
205	<内部監査の情報発信への期待> 監査対象部門に対する内部統制の構築・運用に関する継続的な情報発信・提供	内部監査部門が監査対象部門から内部統制の専門家として認知・信頼され、内部監査部門からの情報発信・提供が監査対象部門から期待されていること、また、内部監査部門がそれらの期待に応えていることが重要である。	監査対象部門に対する情報発信・提供が行っていない。	内部監査部門の紹介や内部監査手順の説明、内部統制に関する一般的な情報を、社内ホームページや社内報またはメール配信などによって、社内の関係者に対して行っている。ただし、情報発信や更新の頻度は定期的ではなく、散発的である。		内部監査で発見された最近の不備事例、組織全体で共有することが望ましい内部統制等に関する情報を継続的に発信している。		レベル1、3に記載された監査関連情報に加え、特定の業務やプロセスにかかるリスク情報、好事例を定期的に発信している。さらにそれらが内部統制向上に与える効果や反応等をモニタリングして、情報コンテンツの見直しに反映させている。	

(3) 監査役等、外部監査人

※監査役・監査委員会・監査等委員会をまとめて「監査役等」と表記

301	<監査役等との連携> 内部監査部門と監査役等とは役割を認識した上で、重複を排し、監査の効率性・実効性を高めるため、当該年度における監査の基本方針、重点課題、対象部門、個別テーマ、監査時期、監査範囲等を相互に確認しているか。	監査役等監査と内部監査の目的及び対象は厳密には異なるが、実務上重なる部分も多くある。内部監査部門としては、この重なる部分で監査役との連携を十分に図り、それぞれに役に立つような役割分担がされることが重要である。	監査役等と情報交換・監査業務の調整を実施していない。(双方とも他方の情報を得ていない)	必要に応じて、監査役等と監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整を実施しているが、定められたプロセスとはなっていない。		内部監査部門と監査役等との連携が社内規程等(内部監査規程及び監査役等監査基準等)に明文化され、監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整が定期的な会合等において実施されている。監査役等の問題意識に基づく内部監査部門への提言が実施されており、内部監査部門もこれに対応している。	社内規程等に基づき、定期的な会合を開催して、加えて随時、年間監査計画等に則った内部監査活動に関して具体的な意見・情報交換を実施している。必要な場合にはその記録を残し、別途適切なメンバーによる会合を開催して、継続的に監査役等および監査役会・監査等委員会・監査委員会と内部監査部門との連携を維持・強化している。また定例的にお互いの当該年度監査方針・重点監査項目を確認し、重複を排し、監査の効率性・実効性に配慮した計画を策定している。計画の内容に過不足があると判断された場合には、調整し、対処している。
302	<組織の重要課題や経営戦略に関する監査> 組織の重要課題や経営戦略に関する監査において、内部監査部門は監査役等と協働・連携して対応しているか。	組織の重要課題や経営戦略に関する監査においては、経営陣への直接的な改善提言となることもあり、効果的で実効性のある改善提言にするには、内部監査部門が単独で実施するより、監査役等との協働・連携を考慮することが重要な場合がある。	組織の重要課題、経営戦略については内部監査の対象としていない。	組織の重要課題や経営戦略に関しては内部監査の対象としていないもの、社内規程等では監査役等との協働、連携を図る旨の規定がなく、監査役等との協働・連携は個別案件ベースにとどまる。		組織の重要課題や経営戦略に関する監査については内部監査の対象としており、社内規程等で監査役等との協働・連携を図る旨の規定はあるものの、実態的には監査役等との十分な協議や意見のすり合わせが十分ではない。監査役等からの協力・支援も不十分である。	組織の重要課題や経営戦略に関する監査において、社内規程等に則り、内部監査部門は監査役等との十分な協議や意見のすり合わせを行った上で監査を実施している。監査役等も積極的に内部監査の監査活動を協力・支援し、監査役等監査においても内部監査の監査結果等を活用している。監査役等との協働・連携のあり方について不断に見直しが行われ、よりよい協働・連携に向けて内部監査部門・監査役等双方が努力している。
303	<外部監査人(会計監査人)との連携> 内部監査部門と外部監査人との連携を図るため、定例的に情報交換のための会議を開催しているか。内部監査活動にあたって、外部監査人の監査計画や監査結果を有効に活用しているか。	外部監査人は通常会計監査を行う前提として、業務プロセスの内部統制状況について監査を行う。この部分は、内部監査部門としても情報交換できる余地がある。これを有効に活用することが内部監査の効果的・効率的な実施のために重要となる。	内部監査部門と外部監査人との間で情報交換のための会議は行われていない。外部監査人の監査計画や監査結果を内部監査活動に利用していない。	必要に応じて外部監査人と意見・情報交換を実施し、双方からそれぞれに対し要望・照会を行っている。外部監査人の監査計画や監査結果を内部監査活動に利用する場合もあるが、定められたプロセスがあるわけではない。		社内規程等に基づき定期的に会議を開催して意見・情報交換を実施し、双方から要望・照会が行われている。外部監査人の監査計画や監査結果を、定められたプロセスに基づいて、内部監査活動に利用している。外部監査指摘事項の改善状況を内部監査で検証するプロセスがある。	社内規程等に基づき定期的に、加えて随時に会議が開催され、内部監査活動に関して具体的に意見・情報交換を実施、継続的に外部監査人と内部監査部門との連携を維持・強化している。外部監査人の監査計画や監査結果を、定められたプロセスに基づいて有効に活用し、効果的かつ効率的な内部監査活動を実施している。例えば、内部監査の監査対象や監査項目の優先順位付けなどに活用している。活用プロセスは定期的に見直し改善も図られている。

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル (L0 ~ L5)					貴社のレベル	
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	反復実施 できる L2	プロセスが定義されている L3	プロセスが管理 されている L4		プロセスが改善されている L5
(4) 内部監査部門内で整備・運営すべき項目									
401	<内部監査プロセスの確立> 内部監査の品質を一定以上の水準に担保するための内部監査実施プロセスが確立されているか。	内部監査実施プロセスが確立されていることは内部監査の前提ですが、その上で、それに基づき内部監査の品質が常に一定のレベル以上にあることが重要である。	定められた実施プロセスがない。	内部監査の実施手順が担当者の判断に任ざれており、公式な手順として定められていない。		内部監査実施プロセスが、内部監査の実施に関する規程類や手順書などによって公式に体系化・文書化されている。 個々の内部監査が、公式な手順に準拠して実施されている。		個々の内部監査は、公式な手順に従って実施されている。 内部監査実施プロセスが必要に応じて見直され、改善が図られている。 他社や業界の内部監査実施プロセスの水準や業界のベストプラクティスが把握され、自社の内部監査実施プロセスの改善が、内部監査部門の中期計画等に盛り込まれ、経営者の承認を得ている。 改善の進捗状況が経営者などによって定期的にレビューされている。	
402	<リスクアセスメントプロセスの確立> リスクアセスメントが実施され、かつ、このプロセスと結果が経営陣に報告されているか。	年間監査計画を策定するにあたっては、内部監査部門は組織全体のリスク・コントロールを網羅、俯瞰し、これを評価しなければ、計画は立てられないはずである。また、重要なことは、この評価プロセスと評価結果を経営陣に示し、経営陣との議論を経て、その了承を得ることである。	リスクアセスメントを実施していない。	リスクアセスメントは内部監査部門において実施されているが、組織全体のリスクの網羅性確保において改善の余地がある。内部監査部門内では適切なレベルまで報告されているが、経営陣には報告されていない。		内部監査部門で適切に実施されたリスクアセスメントは、そのプロセスと結果が経営陣に報告されている。		年間計画策定時のリスクアセスメントは、内部監査部門で明文化したリスクアセスメントプロセスに沿って、その結果とプロセスが経営陣に報告され、経営レベルでの議論の結果、リスクアセスメントの手法、結果が見直されている。 社内、他社の事故事例、関係当局や諸団体のガイドライン公表等により、リスク情報が適切に内部監査部門に集約され、監査追加実施、検証項目追加、継続的モニタリング等の監査活動に適切に結び付けられている。	
403	<リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定> リスクアプローチに基づく個別監査計画が策定されているか。	個別内部監査計画を策定する際には、当該監査対象部署のリスクプロファイル、重要性に基づいて内部監査計画が策定されていることが必要である。	すべての内部監査において、同一の点検項目を用いて検証している。	リスクアプローチによる内部監査を志向しているが、各監査における点検項目のほとんどは同一である。		リスクアプローチによる内部監査は規程等により文書化されているものの、部署別の監査においては共通項目の点検がほとんどである。テーマ監査においては、都度リスクに応じた監査項目が選定、検証されている。		リスクアプローチによる内部監査が内部監査部門内で浸透、定着しており、テーマ監査のみならず、部署別の監査においても業務、プロセスのリスクに応じた点検項目が選定、検証されている。予備調査でリスクが見極められており、個別内部監査計画承認の際の議論でも、当該業務、プロセスのリスクに焦点を当てた議論がされ、リスクに応じて監査資源が配分されている。	
404	<適時適切な監査対象の選定> 内部監査の対象分野が事業計画・事業活動と連動して、適時かつ適切に選定されているか。	内部監査部門は監査対象を、経営への貢献の視点で、適時、適切に選定することが重要である。	監査対象選定にあたってのロジックが準備されていない。	内部監査の対象選定にあたって、事業計画・事業活動を参照はしているが連動しているとは言いえない。		内部監査の対象は、事業計画・事業活動と連動して選定されるとともに、事業の進捗に伴い変化するリスクに合わせて監査計画を見直すべきとのプロセスも明文化されている。ただし、内部監査部門のリスク把握のツールは網羅性、適時性の観点から必ずしも十分ではなく、適時、適切な監査計画の見直しには至っていない。		内部監査の対象は、事業計画・事業活動と連動して、選定されている。また、業務のリスクの変化に合わせて、内部監査部門においてタイムリーなリスク把握が実施されており、適時適切に監査項目の選定が行われることにより、組織のリスク顕在化を未然に防いでいる。	
405	<業務に合わせた監査手法の設定> 会社の業務に合わせた形で部署別監査、テーマ監査、システム監査等が使い分けられているか。	多種多様な業務に合わせる形で内部監査部門もいくつかの監査手法を持つことが重要である。	全社一律の監査手法をとっている。	業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査が行われている。		業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査を行う旨が規程等に定められ、それに沿って監査が実施されている。		業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監査を行う旨が規程等に定められ、それに沿って監査が実施されている。 それぞれの監査結果がそれぞれ他の監査形態のリスクアセスメント、あるいは着眼点等に活用され、監査の形態を跨った形で内部監査部門内での監査品質向上のPDCAのサイクルが実効的に回されている。	
406	<監査のフォローアップ> 指摘、勧告等のフォローアップを実施しているか。	指摘・勧告等を実施した後、監査対象部門による対応状況のフォローアップが重要である。結果が一定水準以下の場合には、フォロー監査を実施することも必要な場合があるだろう。	フォローアップを実施していない。	フォローアップは、場合によっては実施することもある。例えば、監査結果が悪い場合に、監査対象部門にその後の対応状況を聴取している。		フォローアップの頻度や対象、フォローアップ結果の報告先等についての要領を定め、それに沿ってフォローアップを実施している。監査結果が一定レベル以下の場合や、予め定められた基準に満たない場合には、監査対象部門の改善対応を促す手続きがあり、その手続きを実施している。		フォローアップは定められた要領に従って改善されるまでモニタリングが行われ、その状況は定期的に経営陣にまで報告されている。フォローアップの結果、監査対象部門の対応が不劣である等の事態の場合には、内部監査部門がフォロー監査を実施する等監査対象部門の改善対応が促進されており、これら一連の対応状況が経営陣にまで報告される。	

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル (L0 ~ L5)					責社のレベル
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	反復実施できる L2	プロセスが定義されている L3	プロセスが管理されている L4	
407	<p>＜システム監査の実施＞</p> <p>システム監査体制が整備され、内部監査部門のIT対応力を保持した上で、システム監査が実施されているか。</p>	<p>システム監査は十分な能力を持った内部監査人によって実施されなければならない。</p> <p>※システム監査とは、情報システム監査、情報セキュリティ監査等、ITを対象とした内部監査全般を指す。</p>	<p>システム監査を実施していない。</p>	<p>システム監査が実施されているが、中期または年度の監査計画に基づくものではない。</p> <p>内部監査人のシステム監査の専門性(システム監査技術者、CISA等の有資格者の存在)が確保されていない。</p>		<p>中期または年度の内部監査計画の中で、システム監査が計画・実施されている。</p> <p>内部監査人のシステム監査の専門性が確保されている。</p> <p>必要に応じ、情報システム部門や外部の専門家の支援のもとで、システム監査が実施されている。</p>	<p>システム監査はユーザ部門にとどまらず、システム開発、運用部門も対象としている。システムの有効性、投資対効果の検証等の分野まで含めて検証している。</p> <p>システム監査人は社内のシステム開発、運用等の部門から多種多様な人材が集められており、資格、経験の面からもシステム監査の専門性が確保されている。</p> <p>必要に応じ、情報システム部門や外部の専門家の支援を受けながら、システム監査の更なる専門性が追求されている。</p>	
408	<p>＜内部監査の人材育成と継続的教育＞</p> <p>内部監査人の人材育成と継続的教育が実施されているか。</p>	<p>監査品質の向上の為に、内部監査人の育成と継続的な能力向上が必要である。</p>	<p>内部監査人の育成プログラムはない。</p>	<p>内部監査人の育成・能力向上の必要性を認めているが、具体的な方針がなく、各人の裁量に依存している。</p>		<p>策定された監査方針と年度監査計画に基づく内部監査人の育成・能力向上のプログラムがあり、その為の予算が確保されている。</p>	<p>策定された監査方針と年度監査計画に基づく内部監査人の育成・能力向上の継続的な教育プログラムと予算が確保されている。個々の内部監査人の能力に合わせた個別の監査能力向上のプログラムも用意されている。継続的な教育プログラムの定期的なレビューと継続的な改善も行なわれている。</p>	
409	<p>＜内部監査のパフォーマンスに関する監査対象部門からのフィードバック＞</p> <p>監査対象部門から、監査業務についての意見書を入手するフィードバックの仕組みが構築され、狙いどおりに運用されているか。</p>	<p>監査対象部門からフィードバックを求め、これを監査の改善に役立てていくというプロセスを持つことが重要である。</p>	<p>フィードバックの仕組みは存在しない。</p>	<p>非公式なフィードバックを得ることがあるが、これは内部監査の改善には役立てられていない。</p>		<p>監査報告発信後、監査対象部門にアンケートを実施して回答を入手するなど、フィードバックを得る仕組みが文書化され、それが実施されている。</p>	<p>入手したフィードバックが分析され、内部監査の改善が必要な部分については、適時に見直しが行われる仕組みが存在する。フィードバックフォームの見直しも定期的に行われている。</p>	
410	<p>＜内部監査の品質管理＞</p> <p>内部監査部門内における監査品質管理の仕組みが存在するか。</p>	<p>内部監査部門で監査品質管理の仕組みが定められ、これが実効的かつ継続的に実施されていることが重要である。</p>	<p>監査を担当した内部監査人以外の者による監査調査、報告書等の検証やチェックを受けていない。</p>	<p>一定の監査品質を担保するために、監査を担当した内部監査人以外の者により、監査プロセスおよび監査調査、報告書等の検証、チェックを受ける場合がある。</p>		<p>監査品質管理、向上を担保するため、独立した形で監査プロセスおよび監査調査、報告書等の検証、チェックの仕組みがある。</p>	<p>監査品質管理、向上のための担当者が監査品質向上プログラムを策定、実施しており、個別監査のレビュー以外に内部監査部門全体の監査品質向上に取り組んでいる。このプログラムは一定頻度で見直しが行われ、継続的に改善されている。</p> <p>監査品質向上のための組織や人事等の長期にわたる課題も認識されており、組織としての対応が着実に実施されている。</p>	
411	<p>＜監査支援ソフトの活用＞</p> <p>組織の実情に合わせた形で監査支援ソフトを活用しているか。</p>	<p>監査プロセスの統一・標準化、あるいは効率化のために、監査支援ソフトを活用することが有効な場合がある。効果的に活用したいものである。</p>	<p>監査支援ソフトを検討したことがない。</p>	<p>監査支援ソフトを組織として検討している。</p>		<p>監査プロセスの全部または一部に監査支援ソフトを活用している。</p>	<p>組織の内部監査プロセスに合わせた形で監査支援ソフトをカスタマイズし、内部監査のインフラを統一した上で、各監査チーム相互のレビューを実施し、監査の品質向上を図っている。ソフトを使った監査プロセスの有効性、効率性向上を内部監査側、監査対象部門側の双方で進めている。</p>	
412	<p>＜外部の第三者による内部監査の品質評価＞</p> <p>外部の第三者による内部監査品質評価が実施されているか。</p>	<p>内部監査協会の「専門職の実施の国際基準」によれば、「外部評価は、組織体外の適格にしてかつ独立なレビュー実施者またはレビューチームによって、最低でも5年に一度は実施されなければならない」とされている。</p> <p>外部の視点からの指摘やアドバイスを内部監査部門のアクティビティにどう活用していくかが鍵となる。</p>	<p>これまでコンサルティング会社、監査法人等外部の第三者(以下「外部の第三者」)の品質評価を受けることについて検討したことがない。</p>	<p>外部の第三者から、監査プロセスの一部または全部についてコンサルティング、あるいは評価を受けることについて組織として検討している。</p>		<p>一定頻度で外部の第三者から品質評価を受けるべき旨の定めがあり、それに従って品質評価が行われている。</p>	<p>一定頻度で外部の第三者からの品質評価を受けるべき旨の定めがあり、それに従って品質評価が行われている。そこでの議論や指摘を通じて得られた知見を活用して、内部監査部門の戦略、組織、計画、報告等を含む監査プロセス全般の見直しが継続的、自律的に実施されている。このプロセスや結果が経営者にまで書面に報告されている。</p>	
413	<p>＜監査対象部門への常時モニタリング＞</p> <p>内部監査部門による監査対象部門への常時モニタリングが実施されているか。</p> <p>※常時モニタリングの例定常的なデータのモニタリングや会議体への出席など</p>	<p>監査は1～数年の間隔で行われるため、その間のリスクの把握が重要であり、監査対象部門への常時モニタリングの手法を取り入れることが有効だと考えられる。</p>	<p>常時モニタリングの仕組みが存在しない。</p>	<p>監査対象部門にヒアリングや関連情報の入手・分析等を行い、業務活動、リスクの変化等のモニタリングが行われることがある。</p>		<p>監査対象部門へのヒアリングや関連情報の入手・分析を通じて業務活動、リスクの変化等をモニタリングする旨を明文化のうえ、実践されている。</p>	<p>ヒアリングや関連情報の入手・分析を通じてモニタリングした内容は、内部監査部門内で共有、議論され、適時、適切に内部監査部門の対応が決定、実行されている。</p> <p>内部監査部門において常時IT等を活用した情報収集、モニタリングの手法が定着しており、異常値が検出された場合には適時に組織体内にアラームを発生するとともに、これらの情報を踏まえた適時適切な監査が実施されている。</p>	

成熟度レベル（ L0 ～ L5 ）									
No.	設問	設問の狙い	存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	反復実 施できる L2	プロセスが定義されている L3	プロセス が管理さ れている L4	プロセスが改善されている L5	貴社のレ ベル
414	<内部監査人の社外活動、資格取得の支援> 内部監査人の様々な社外活動、資格取得の支援を実施しているか。	自社の内部監査活動が我が国内部監査部門の範疇たるべき充実を示していることは、リスク管理、コンプライアンス確保のみならず、人材の採用、組織のレピュテーション維持・向上のために極めて有益なことである。組織が内部監査人の外部活動を支援することはその一端となるだろう。	内部監査人の資格取得、社外活動等の奨励はしていない。	内部監査人の資格取得、社外活動等の奨励はしているが、特に施策はない。		資格取得のための勉強会を社内で開催したり、資格取得者のへの費用補助、報奨金支給等の施策を実施している。		各内部監査人の支援のみならず、組織的に日本内部監査協会等の各種団体に講演者や勉強会講師等を派遣したり、内部監査協会CIAフォーラムに多数の人員の参加を促す等、我が国内部監査機能の発展・向上を貢献している。	
415	<ベストプラクティスへの取り組み> 自己満足に陥ることなく、競合他社比較やベンチマーキングを行い、自社の課題を洗い出し対応しているか。	他組織で実践されているベストプラクティスに着目し、自らの取り組み状況を客観視するために、それらとの比較を行い比較対象の活動を上回る目標を設定しそこに挑戦していくことは、内部監査の成熟度を上げる方法としては重要である。	ベストプラクティスへの取り組みは行われていない。	他組織との情報交換や交流は行われている。		自社の課題を明らかにするためのベストプラクティスへの取り組みが実践されている。		他社、ベンチマークとの比較にとどまらず、経営環境、法規制対応等の変化を先取りして課題を洗い出し、これを克服することにより、自らがベストプラクティスになるよう積極的に改善を実現している。	

「内部監査の成熟度モデル」アンケート(2019)

第三部 内部監査部門での取り組みやガバナンス体制などに関する質問

1. 貴社における「内部監査の成熟度モデル」の活用状況はいずれに該当しますか？

- (1)経営層とのコミュニケーションにも活用している
- (2)内部監査部門として活用している
- (3)内部監査の担当者として活用している
- (4)評価のみ実施した(アンケートに回答したのみ、など)
- (5)今回初めて「内部監査の成熟度モデル」を知った

具体的な活用事例がありましたらご記入ください。

2. 内部監査においてアウトソースを利用していますか？

- (1)はい
- (2)いいえ

アウトソースしているのはどのような内容ですか？具体的な事例などコメントがありましたらご記入ください

3. 監査支援ソフトを利用していますか？

- (1)監査業務管理支援ソフトを利用している
- (2)CAATsなどの分析支援ソフトを利用している
- (3)利用していない

利用している製品名や具体的な活用事例などコメントがありましたらご記入ください

4. リスク管理部門と協働していますか？(協働先を選択してください)

※複数回答可

- | | | |
|----------------|-----------|--------------|
| (1)リスクマネジメント部門 | (6)総務部門 | (11)協働はしていない |
| (2)コンプライアンス部門 | (7)人事部門 | |
| (3)コンプライアンス委員会 | (8)経理部門 | |
| (4)内部通報対応部門 | (9)経営企画部門 | |
| (5)内部統制委員会 | (10)その他 | |

具体的にはどの部門とどのような内容の協働を行っていますか？

5. 外部の第三者による内部監査の品質評価を受けたことがありますか？

- (1)はい
- (2)いいえ

外部評価を受けて良かったこと、具体的な改善事例についてコメントをお願いします

6. テーマ監査とローテーション監査(部門監査)の比率はどれぐらいですか？

- (1)ほぼ全てローテーション監査
- (2)ローテーション監査の方が多い
- (3)テーマ監査の方が多い
- (4)ほぼ全てテーマ監査

実施したことのあるテーマ監査のテーマを具体的にご記入ください

7. 以下のような最近の動向を踏まえた監査を実施したことがありますか？

※複数回答可

- (1)AI/RPA
- (2)CSR/ESG/SDGs
- (3)組織文化/ダイバーシティ
- (4)ERM
- (5)コーポレートガバナンス・コード
- (6)その他
- (7)ない

具体的な実施事例などコメントがありましたらご記入ください

8. 内部監査機能向上のために取り組んでおられることがあれば、自由にご記入ください。

9. 内部監査部門は監査役監査等の支援(実際の監査活動)を行っていますか？

- (1)はい
- (2)いいえ

具体的な実施事例などコメントがありましたらご記入ください

10. 内部監査部門から子会社へ監査役の派遣を行っていますか？

- (1)はい
- (2)いいえ

具体的な実施事例などコメントがありましたらご記入ください

11. 監査部門からのレポートライン(正式な報告経路)はどのようになっていますか？

※複数回答可

- (1)社長
- (2)監査委員会/監査等委員会
- (3)監査役
- (4)取締役会
- (5)取締役
- (6)その他

「(6)その他」と回答された方、報告先について教えてください。

12. 貴社は監査等委員会設置会社への移行について検討しましたか？

- (1)検討した結果移行した
- (2)検討した結果移行はしないと判断した
- (3)検討していない
- (4)わからない

移行した理由、移行しなかった理由などコメントがありましたらご記入ください

■以降の質問は、監査等委員会設置会社へ移行した会社のみお答えください。

13. 実質的な会社のガバナンスは向上したと考えますか？

- (1)向上した
- (2)後退した
- (3)変わらない

上記の選択肢を選んだ理由について教えてください。

14. 内部監査には影響がありましたか？

- (1)はい
- (2)いいえ

具体的にどのような影響がありましたか？

◆研究会等への参加状況についてお聞かせください。

※複数回答可

- (1)業種別部会
- (2)SAM研修会
- (2)CIAフォーラム研究会
- (3)地域別研究会(関西地区)
- (4)地域別研究会(中部地区、中国・四国地区・九州地区)
- (5)その他

アンケートは以上です。

お忙しい中、回答にご協力いただきましてありがとうございました。

ご回答いただきました内容については、今回のアンケートの調査・分析にのみ利用させていただきます。