

企業のCSA活動に関する調査結果報告

2023年6月1日

CIAフォーラム CSA実践研究会(No.d2)

目次

- I. 調査の概要
 - 1. 調査目的
 - 2. 調査内容、調査方法
 - 3. 調査実施期間
 - 4. 回答者の概要

- II. 調査結果概要
 - 1. CSA実施企業
 - 2. CSA未実施企業

- III. まとめ
 - まとめ
 - CSAの普及に向けて

Appendix: 企業のCSA活動に関する調査結果データ

I .調査の概要

I . 調査の概要

1. 調査目的

- 企業のCSA 活動については、2005 年、2010 年にCIA フォーラム CSA 研究会によるアンケート調査が行われ、各企業でのCSA 活動の実態について報告している。前回のアンケートから10 年以上が経過するとともに、企業を取り巻く環境が変化し、リスクマネジメントへの意識も益々高まっている昨今、現在の企業におけるCSA 活動の最新の状況を把握するため、アンケートによる調査を実施した。

2. 調査内容、調査方法

1) 調査の内容

各企業におけるCSA の目的、方法、成果、課題、内部監査への活用状況を調査するとともに、CSAを導入していないあるいは中止した場合には、その理由などについても調査を行った。

2) 調査の方法

日本内部監査協会会員企業のメンバーを中心としたオープン調査

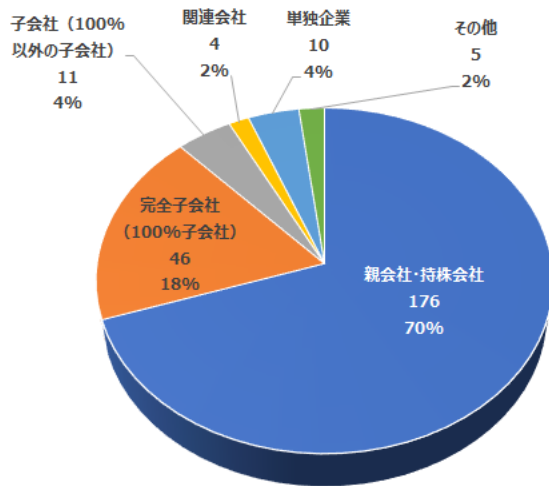
3. 調査実施期間

2022年1月7日～2022年3月31日

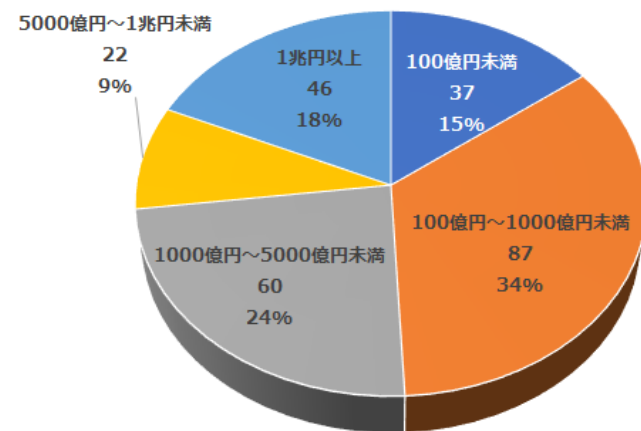
4. 回答者の概要

回答数:252

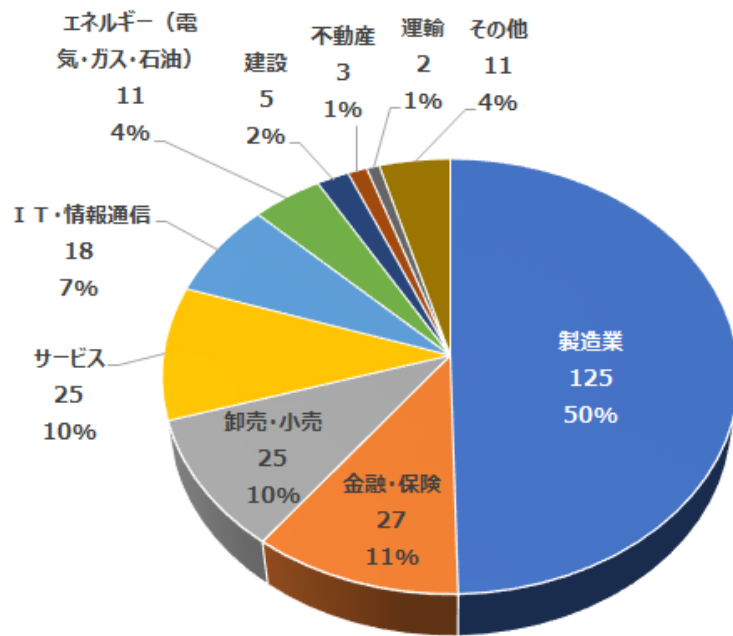
グループ内での会社の位置付け



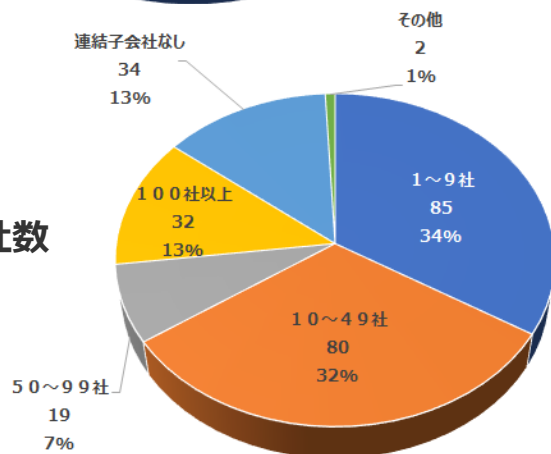
連結売上高



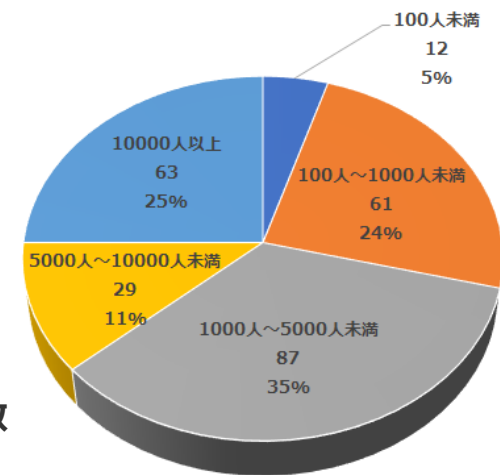
業種



連結子会社数



連結従業員数



II. 調査結果概要

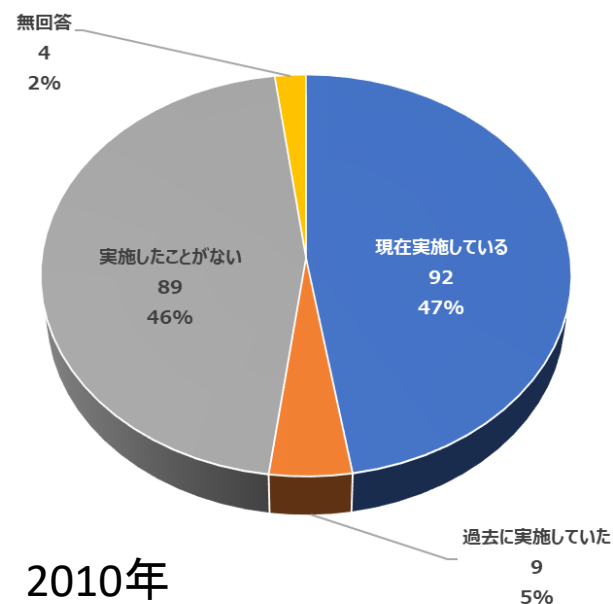
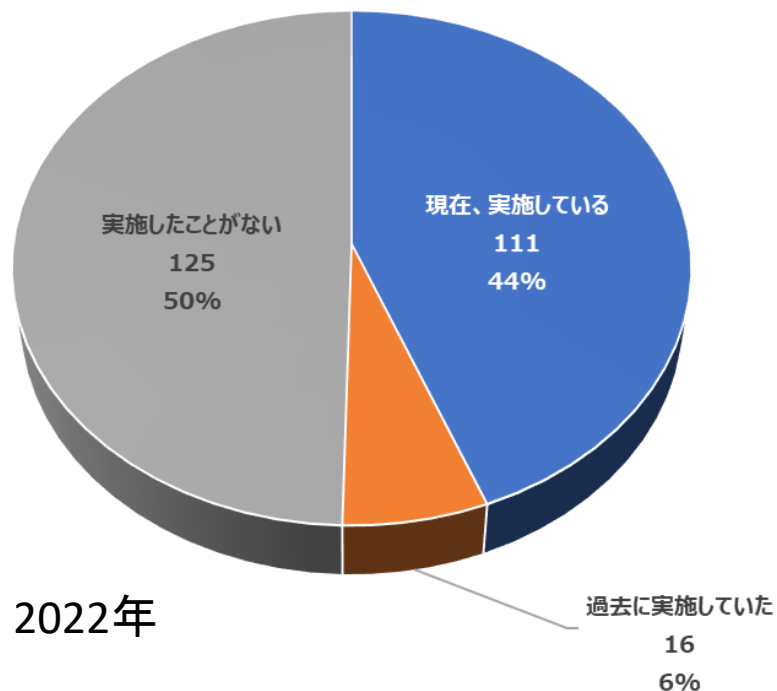
今回の調査結果の主な内容についての報告となっています。
全項目の調査結果については、Appendix: 企業のCSA活動に関する調査結果データをご参照ください。

Ⅱ．調査結果の概要

※今回の調査結果についての主な内容について報告する。なお、前回調査(2010年)とは、設問の構成や内容等が異なっており単純に全体を比較することは難しいが、一部比較可能な項目について、前回との比較を行っている。

《CSA実施状況》

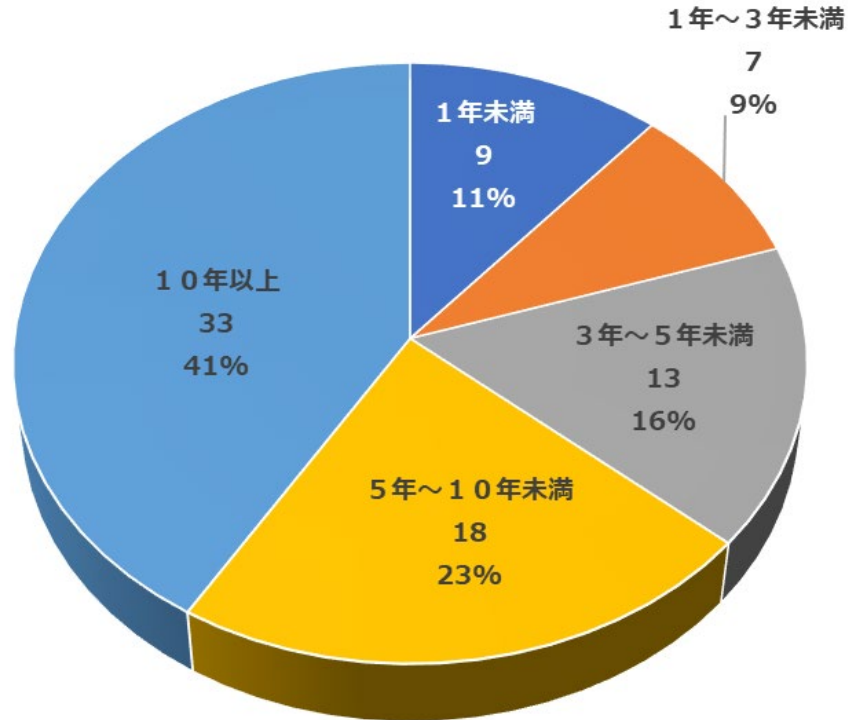
回答数252のうち、50%(127件)でCSA活動を実施していた。前回(2010年)の調査では、回答数194の52%(101件)でCSA活動を実施しており、実施率には大きな変化はなかった。



1. CSA実施企業

※現在CSAを実施している回答（111件）を対象としていたが、うち31件がアンケートシステム上のエラーにより未回答となっていたため、以降の設問の有効回答は80とした。

1. CSA実施期間

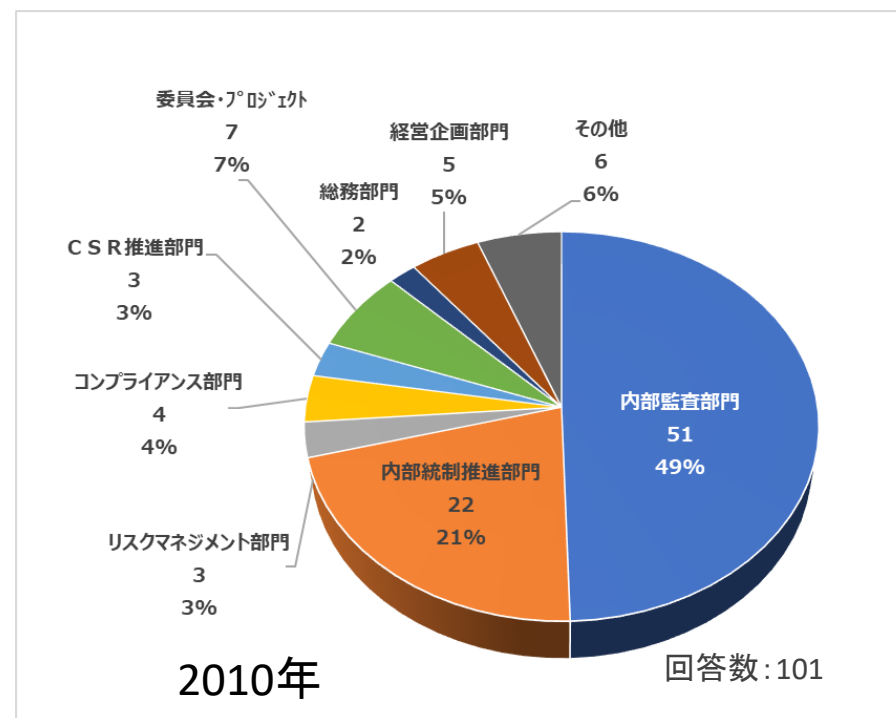
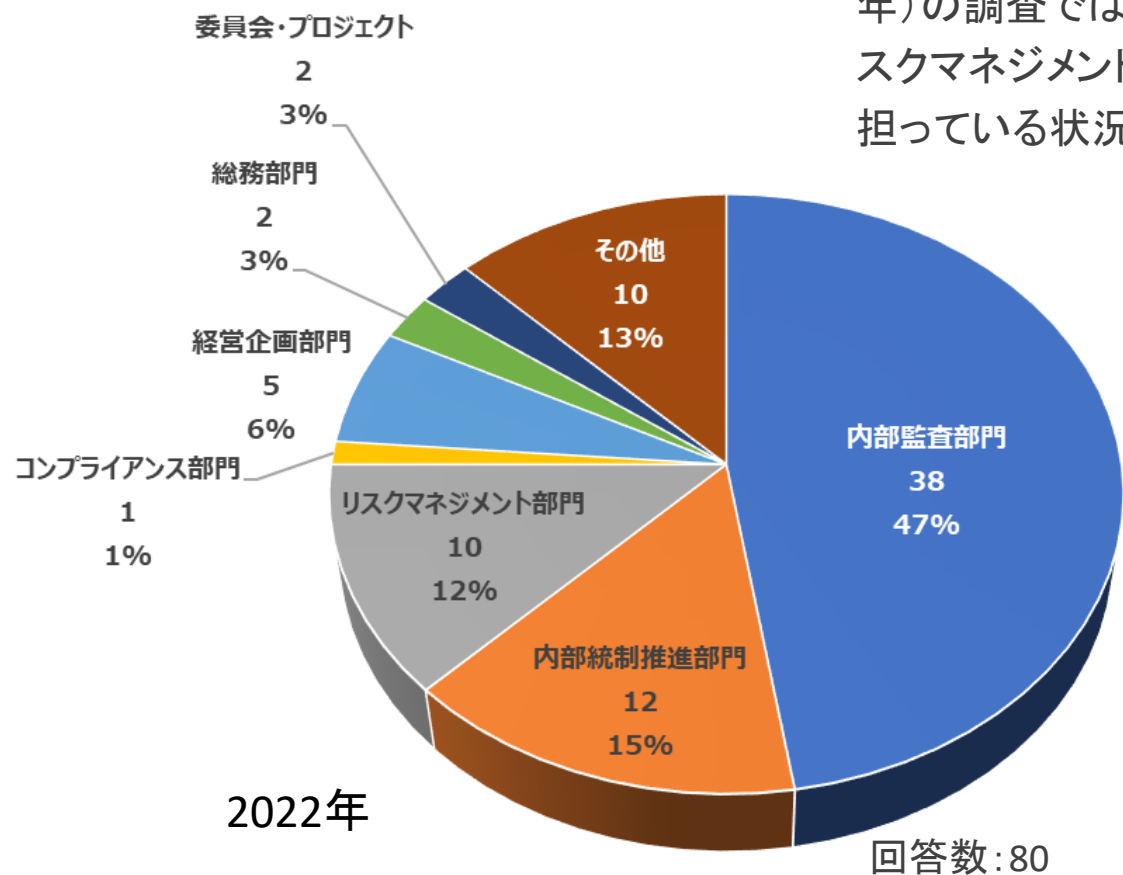


回答数:80

CSA実施期間は10年以上が41% (33件)と最も多く、次いで5~10年未満23% (18件)、3~5年未満16% (13件)となっていた。CSAを実施している企業の64% (51件)においてCSA活動は5年以上継続して実施されており、活動が定着していると考えられた。

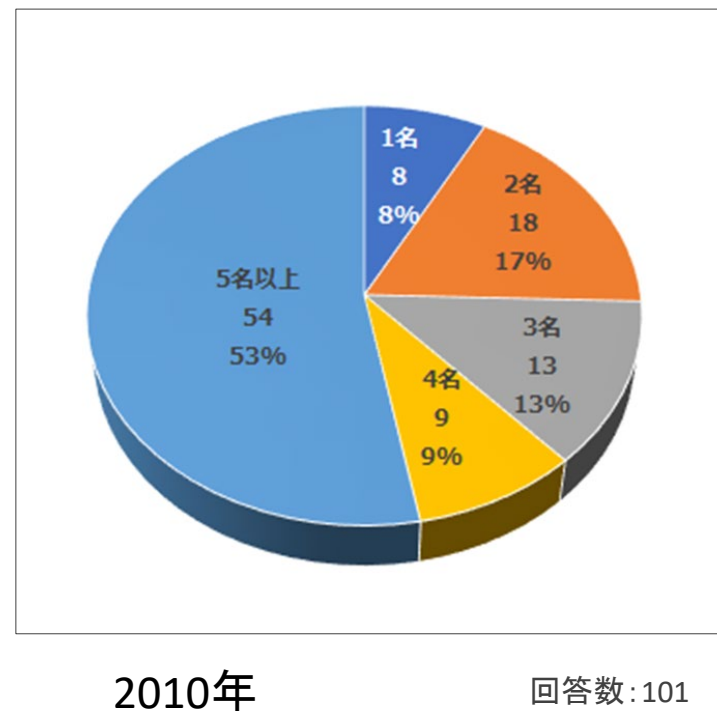
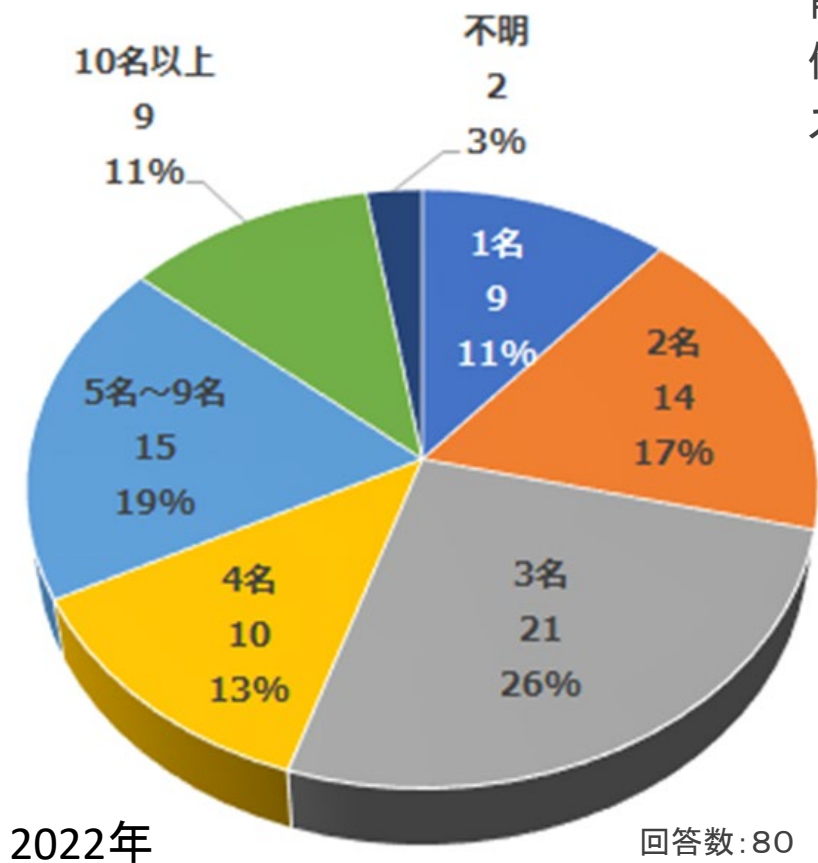
2. CSA推進部門

CSA推進部門は内部監査部門が47% (38件)と最も多く、次いで内部統制推進部門15% (12件)、リスクマネジメント部門12% (10件)となっていた。前回 (2010年)の調査では、内部監査部門は49% (51件)、内部統制推進部門21% (22件)、リスクマネジメント部門3% (3件)であった。内部監査部門がCSA推進を中心的に担っている状況に大きな変化はないと思われた。



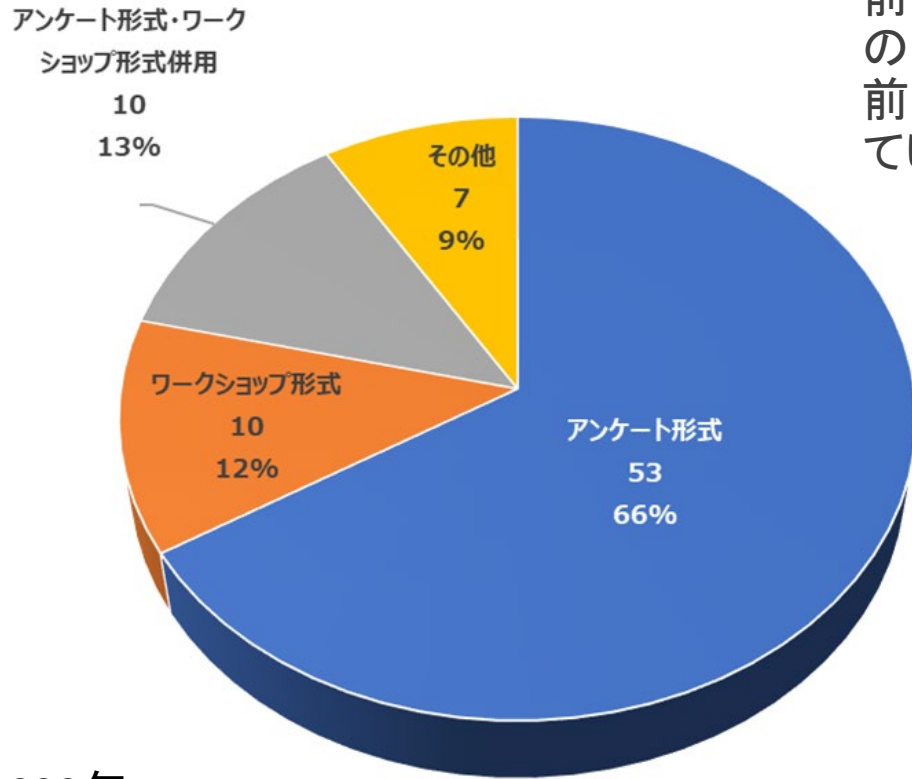
3. CSA推進者の人数

CSA推進者の人数は、4名以下が67%と比較的少人数が中心となっていた。前回の調査では、4名以下は47%であり、少人数化の傾向がみられた。個別の状況は不明であるが、CSA導入期から定着期に移行する中で人員のスリム化が図られたことなどが要因の一つであると推察された。



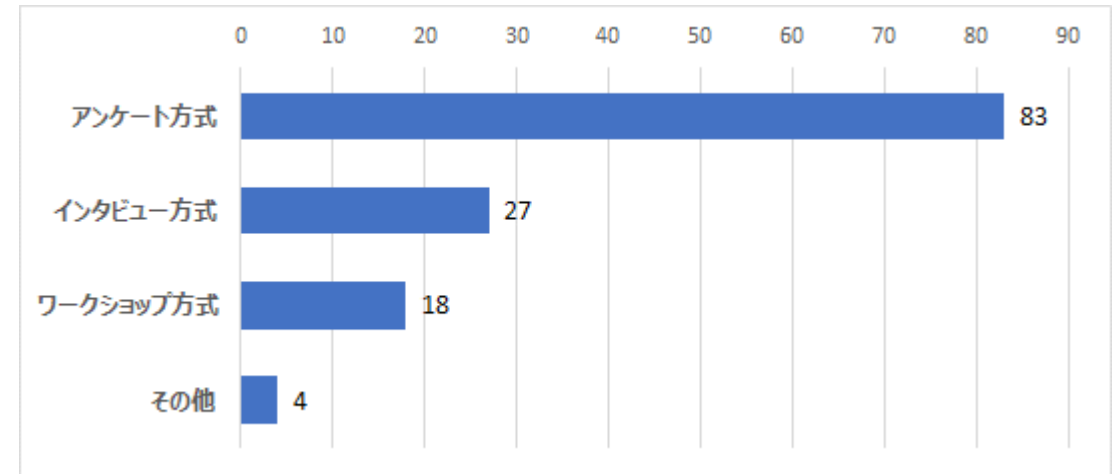
4. CSAの手法

CSA活動で採用されている手法はアンケート形式が最も多く、ワークショップ形式との併用と合わせると79%(63件)であった。前回調査(2010年)もアンケート形式が81%(83件)と最も多く、CSAの手法の主流は変わらずアンケート形式という結果となった。前回26%(27件)が採用していたインタビュー形式は、今回は採用しているとの回答はなかった。



2022年

回答数:80

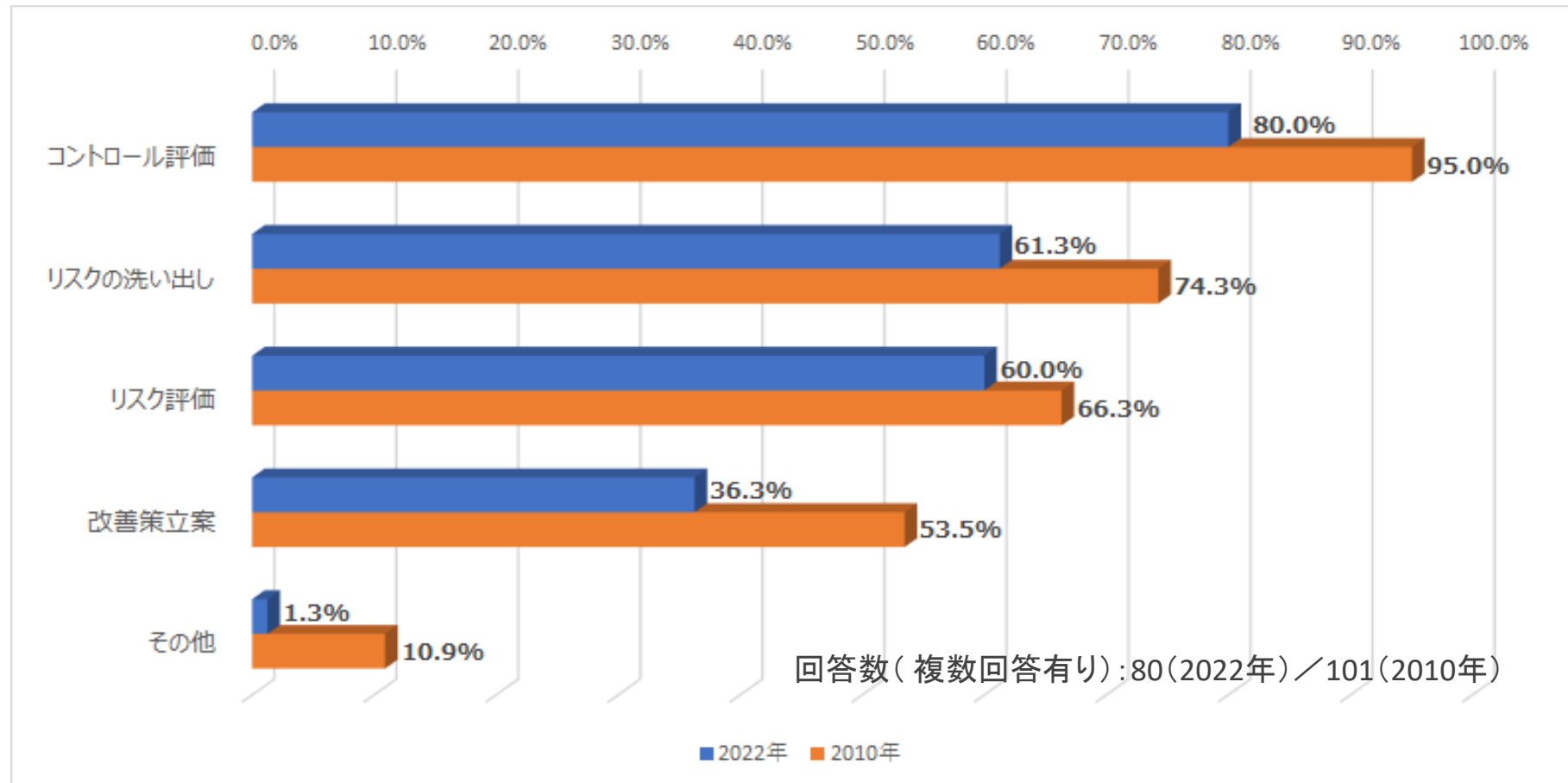


2010年

回答数:101(複数回答あり)

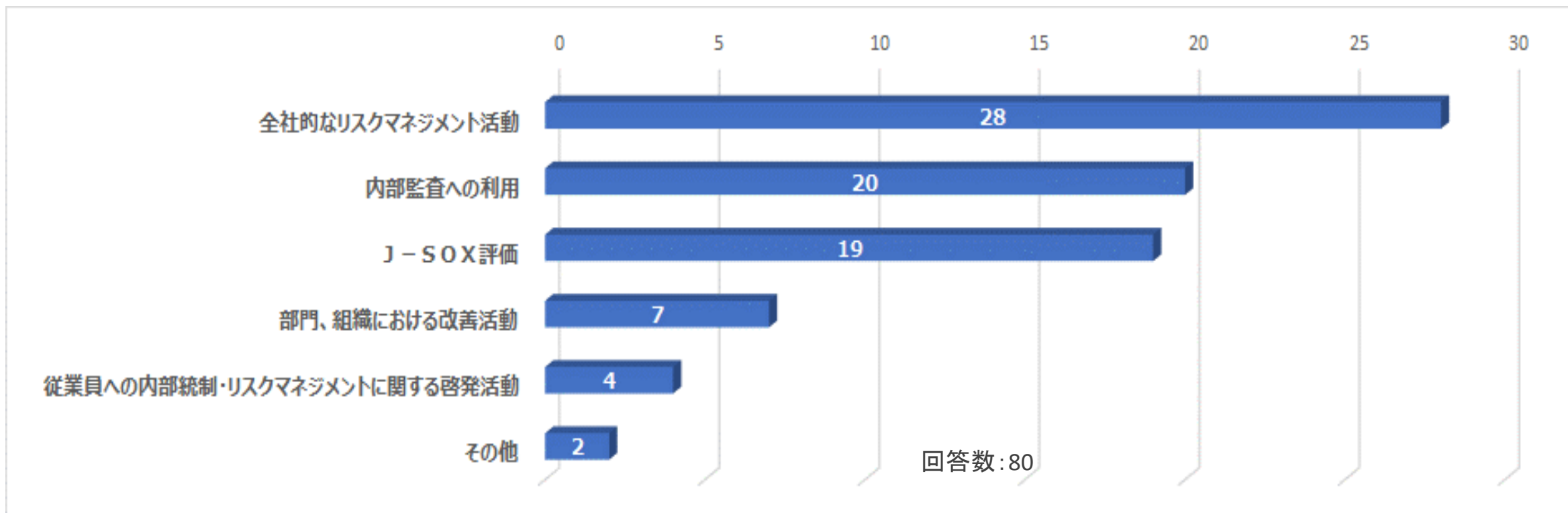
5. CSAの内容

コントロール評価の比率が80%と最も高かった。項目の比率の順位は前回の調査と同様であった。1項目のみを実施しているとの回答は26%で、残り74%は2項目以上を実施しているとの回答であった。なお、4項目をすべてを実施しているとの回答も23%あった。



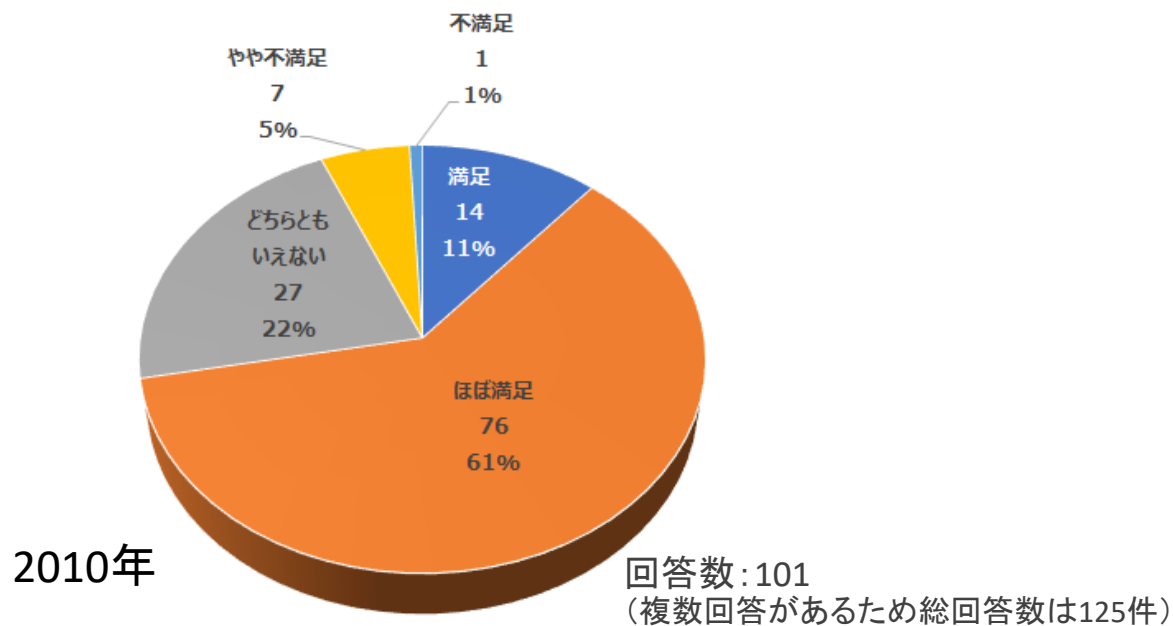
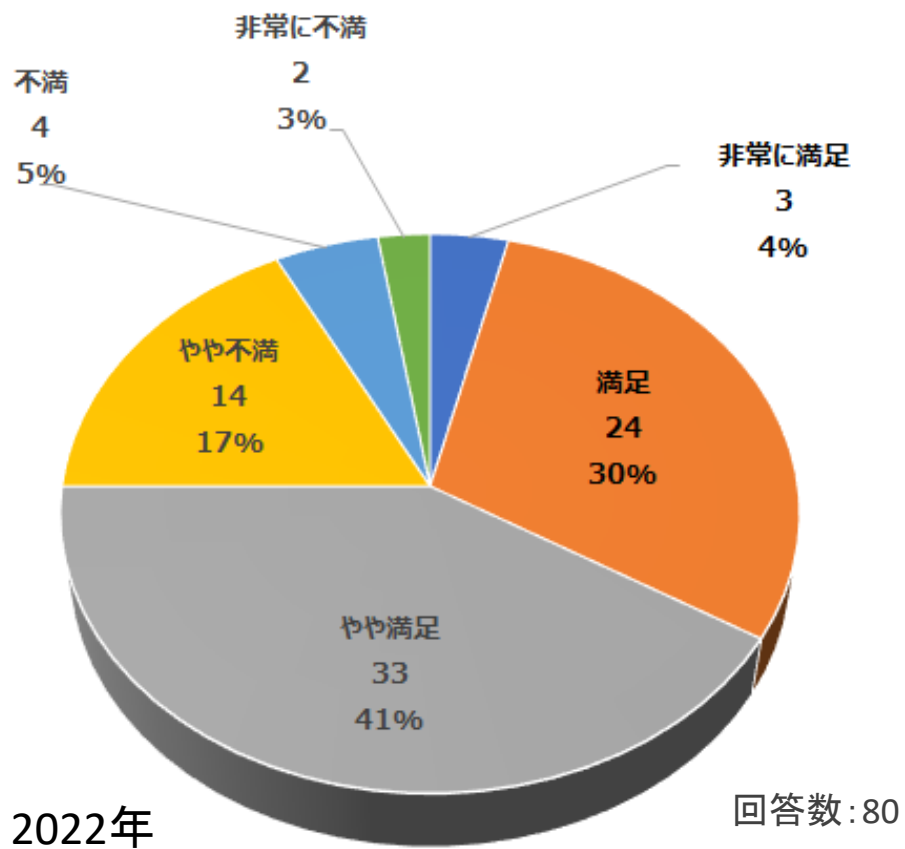
6. CSAの主目的

CSAの主目的で最も多いのは「全社的なリスクマネジメント活動」:35%(28件)であった。次いで、「内部監査への利用」:25%(20件)、「J-SOX評価」:24%(19件)となっていた。



7-1. CSA活動の主目的に対する満足度

CSA活動の主目的に対する満足度について、非常に満足4%(3件)、満足30%(24件)、やや満足41%(33件)で75%(60件)が満足との回答であった。前回の調査は、CSA手法別に回答を得て複数回答となっていること、回答の選択肢が異なることから、単純に比較はできないが、満足11%(14件)、ほぼ満足61%(76件)で72%(90件)が満足との結果であり、満足度は概ね同じレベルであると思われた。



7-2. CSA活動の主目的に対する満足度の理由

CSA活動の主目的に対する満足度の理由(自由記述)の一部を満足度別に抜粋した。満足の原因としては、現場の意識向上、監査業務の効率化などが挙げられている一方で、評価や意識のバラツキ、形骸化、やらされ感、業務負荷などが満足度を下げていることが推察された。

満足度	満足度の理由	主目的
①非常に満足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 監査部門のない会社のモニタリングには有効。管理部門のリスク感度の醸成にも繋がった。 ・ リスクに対する担当者や管理職の意識改善に役立っている。 	①内部監査への利用 ③全社的なリスクマネジメント活動
②満足	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の実施状況と改善定着状況が把握できる ・ 回答に自由記述案を作っており、実施者が自部署の状況や不足点を再認識できたとの記述がある。 ・ 海外子会社への内部監査を効率的に行えた (リモート監査) ・ リモート監査が継続する中で、リスクの洗出しと評価が、CSAを活用することで効率的かつ効果的に実施出来るようになった。 ・ 部門長の内部監査当事者意識の向上に繋がっていると思う。 	①内部監査への利用
	<ul style="list-style-type: none"> ・ CSA実施によりリスクの評価を現場で行い、現場で検討したリスクに対するコントロールの有効性をリスク管理委員会および監査部で確認しているため。 	③全社的なリスクマネジメント活動
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自己評価なので現場での改善に直結する 	④部門、組織における改善活動
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従業員の8割が参加し、自分自身の問題も含めて正直に回答してくれているため 	⑤従業員への啓発活動*

※アンケートでは「⑤従業員への内部統制・リスクマネジメントに関する啓発活動」としている

7-2. CSA活動の主目的に対する満足度の理由

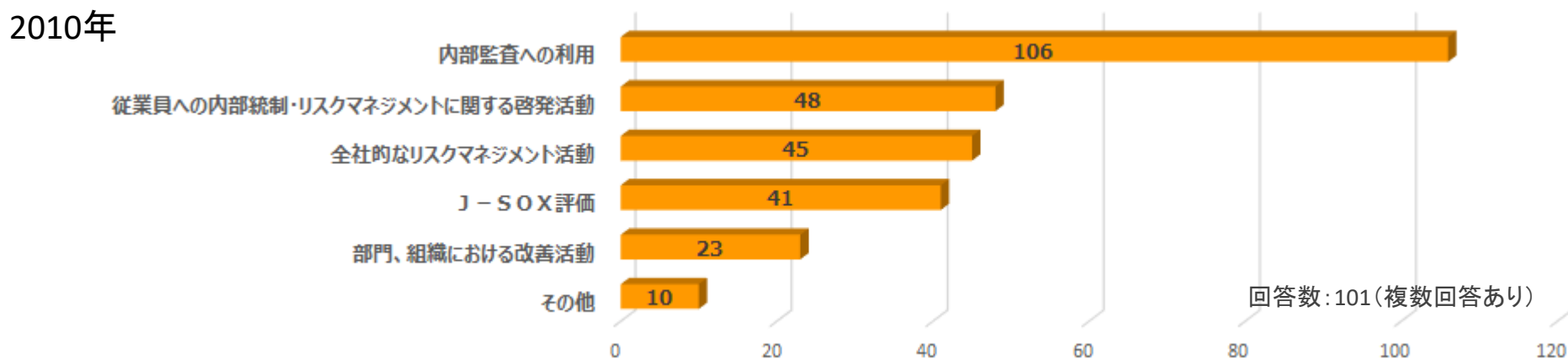
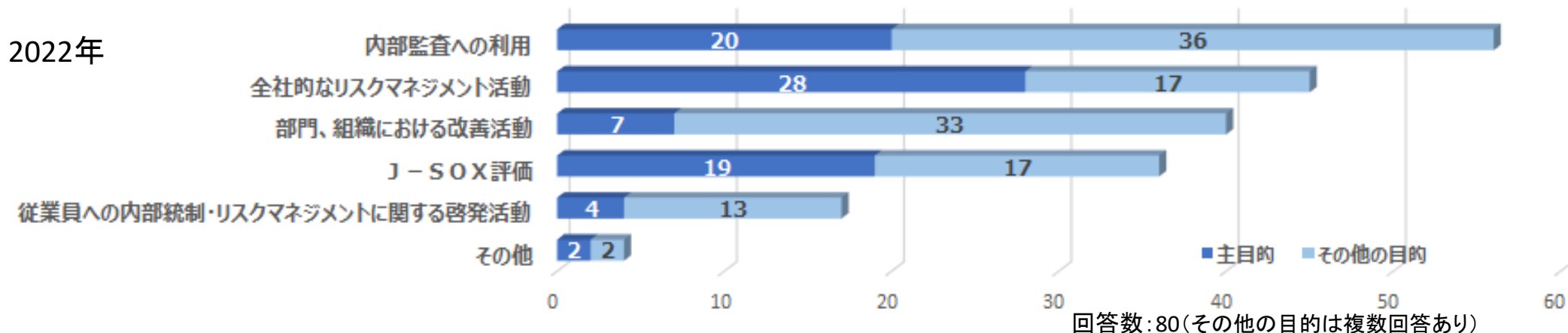
満足度	満足度の理由	主目的
③やや満足	<ul style="list-style-type: none"> 監査を効率的に実施できるという利点はあるが、自己評価のばらつきも発生し、またアンケート方式ゆえに回答者の考えていることを正しく理解するためには、回答者に対して改めて回答趣旨を質問する必要があるなど、難しい面もある。 内部監査業務の標準化、効率化、現場の巻き込みに繋がっているが、評価項目の管理工数の負荷が高い。 	①内部監査への利用
	<ul style="list-style-type: none"> CSA実施部門に当事者意識を持ってもらうことができるが、個社により意識レベルの差がありレベルの引き上げに苦慮しているところもある 	② J - S O X 評価
	<ul style="list-style-type: none"> まだ実施部門に「やらされ感」がある。我が事としてリスクの特定、コントロールの評価をしてほしい。 	③全社的なリスクマネジメント活動
	<ul style="list-style-type: none"> 効果はあるが、まだまだ自ら改善していこうという意識は低く、満足できるレベルでは無い 	④部門、組織における改善活動
	<ul style="list-style-type: none"> リスクと改善の風土が醸成されてきた 	⑤従業員への啓発活動 [※]
④やや不満	<ul style="list-style-type: none"> 形骸化しているところがある。 内部監査部門とリスク項目に違いがある 	③全社的なリスクマネジメント活動
	<ul style="list-style-type: none"> 十分に活かされていない。フィードバックもされていない。 監査室が企画し事業会社等を対象に実施しているが年々設問が増え600問を超えており、社内で「そこまで必要なのか」という声が出ている。 	①内部監査への利用
⑤不満	<ul style="list-style-type: none"> CSA実施部門にメリットを感じさせることができず、積極的な参画に至っていないことです。 	② J - S O X 評価

※アンケートでは「⑤従業員への内部統制・リスクマネジメントに関する啓発活動」としている

8. CSAのその他の目的

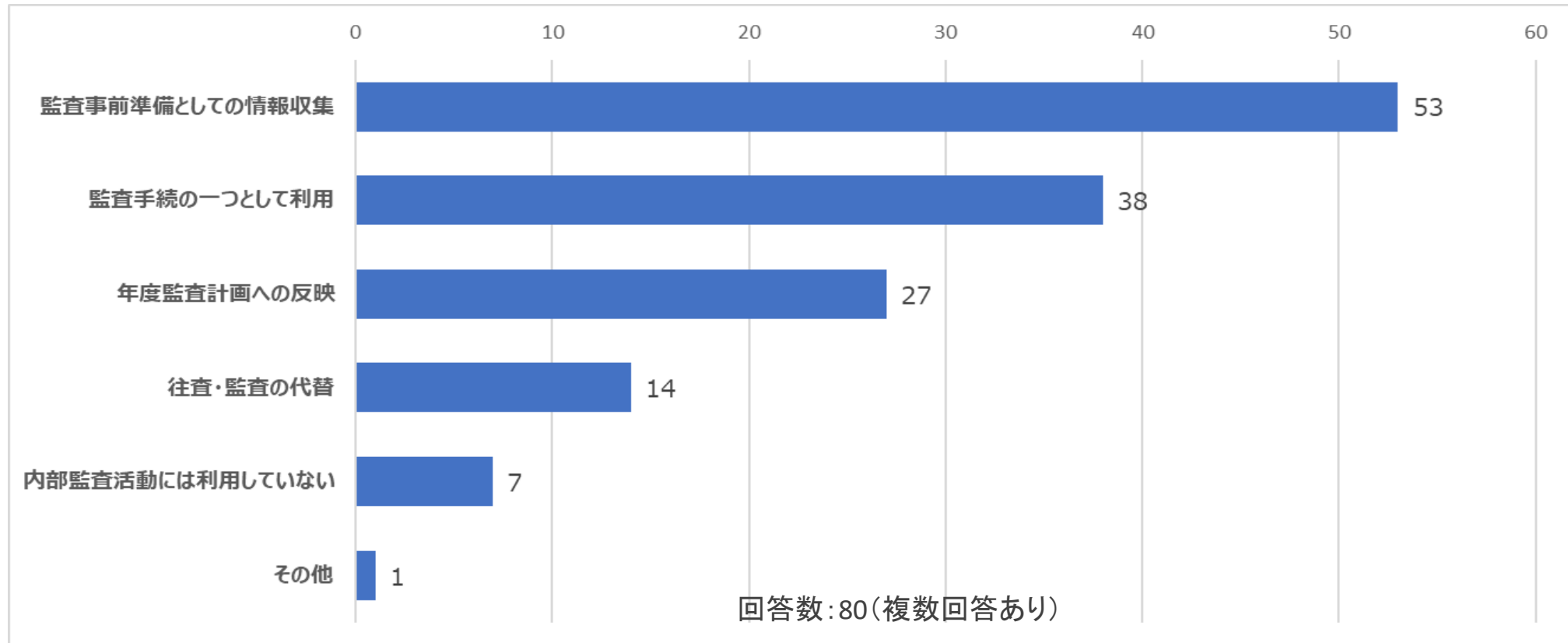
CSAの主目的以外(その他の目的)で最も多いのは「内部監査への利用」(36件)であった。次いで、「部門、組織における改善活動」(33件)であり、主目的以外の目的はないとの回答は13件であった。

主目的とその他の目的を合わせると前回の調査と同様に「内部監査への利用」が最も多い結果となった。



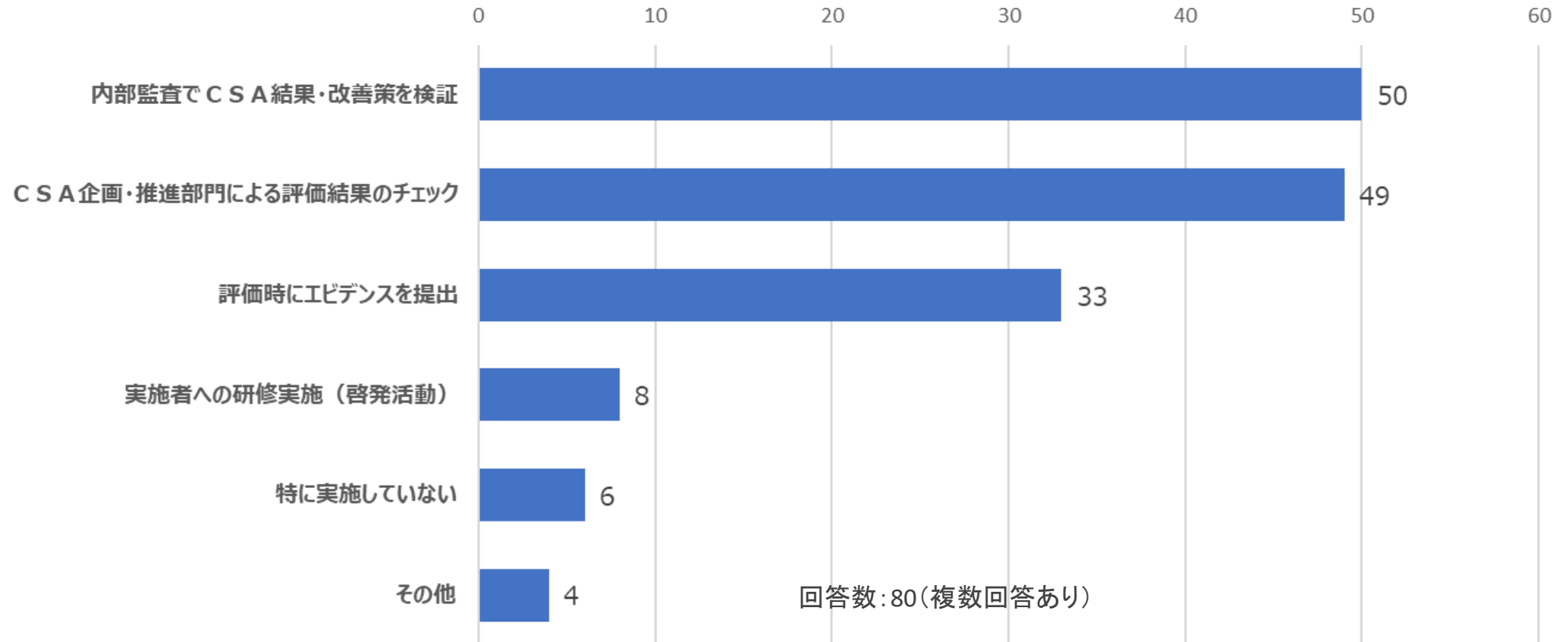
9. 内部監査活動へのCSAの利用方法

内部監査活動へのCSAを利用していないとの回答は8%(7件)のみであり、残りは内部監査活動にCSAを活用しているとの回答であった。利用方法としては、「監査準備としての情報収集」が66%(53件)と最も多かった。次いで、「監査手続きの一つとして利用」:48%(38件)、「年度監査計画への反映」:34%(27件)であった。CSA実施企業において、CSAは監査に積極的に活用されていると思われる。



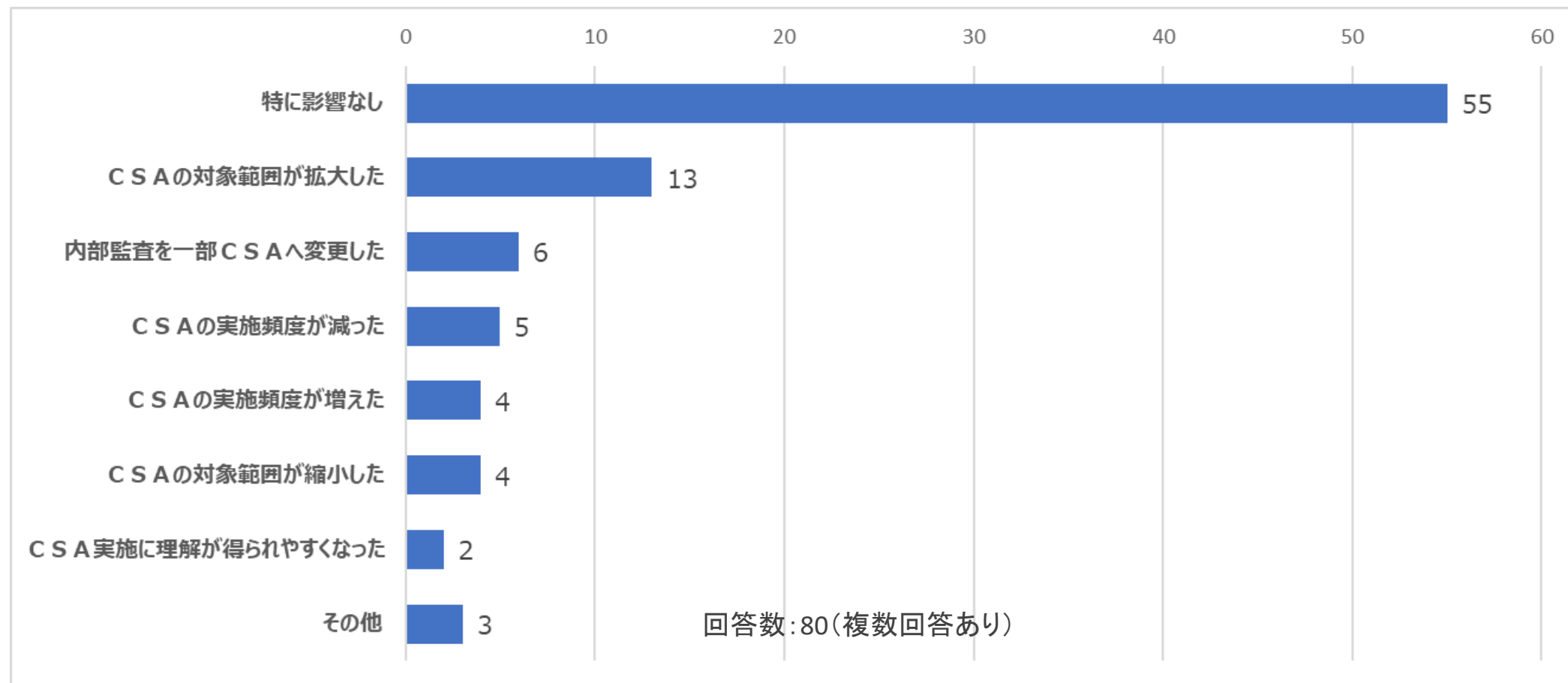
10. CSA結果の信頼性確保の方法

CSA結果の信頼性確保について「特に実施していない」は8%(6件)のみであり、大半の企業では、信頼性確保のための方策が行われていた。具体的な方法としては、「内部監査でCSA結果・改善策を検証する」63%(50件)が最も多く、次いで「CSA企画・推進部門による評価結果のチェック」がほぼ同レベル61%(49件)であった。また、58%(46件)は複数の方法を実施していた。



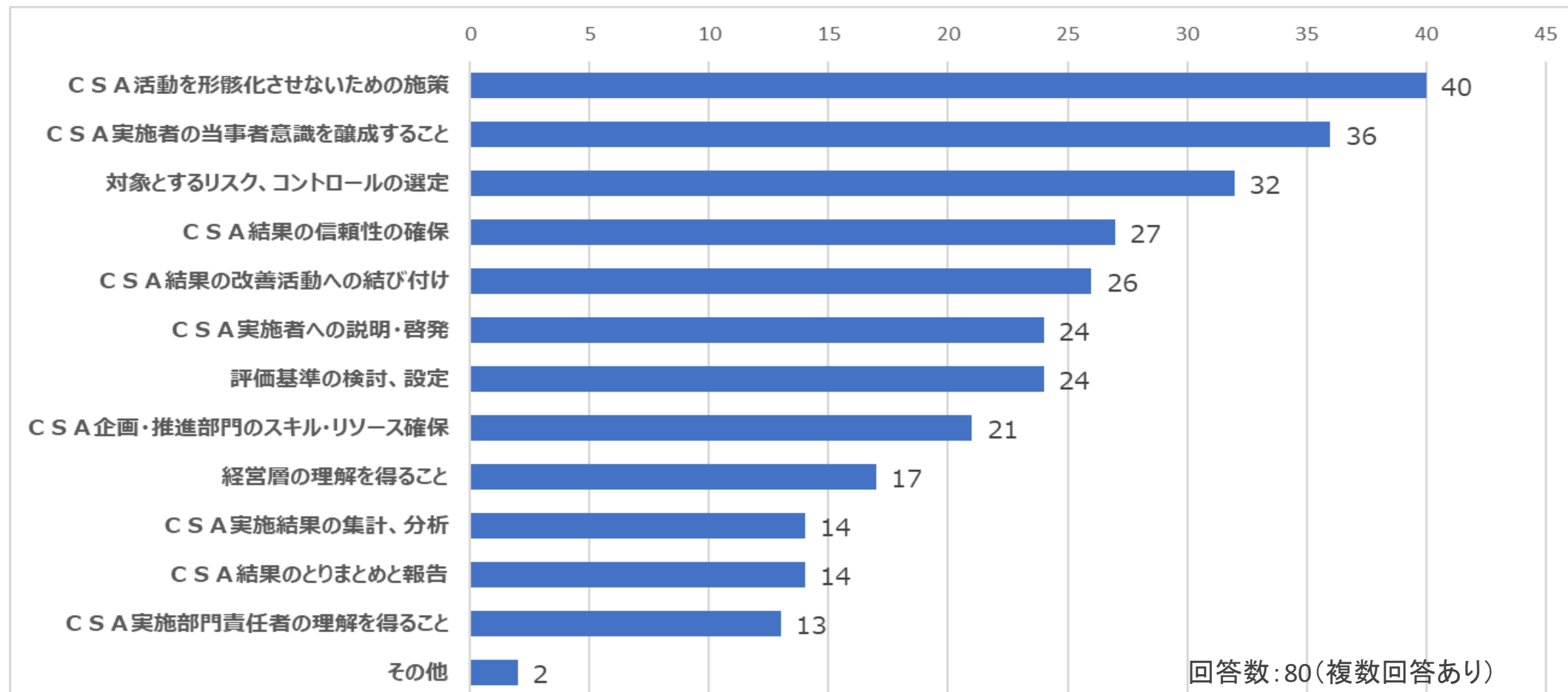
11. COVID-19への対応(働き方の変化等)のCSA活動への影響

COVID-19への対応のCSA活動への影響については、69%(55件)が特に影響なしとの回答であった。対象範囲の拡大:16%(13件)、内部監査の一部をCSAへ変更:8%(6件)、頻度の増加5%(4件)などCSAの活用が進んだと思われる回答がある一方で、頻度の減少、対象範囲の縮小などのネガティブな影響は5~6%程度であった。



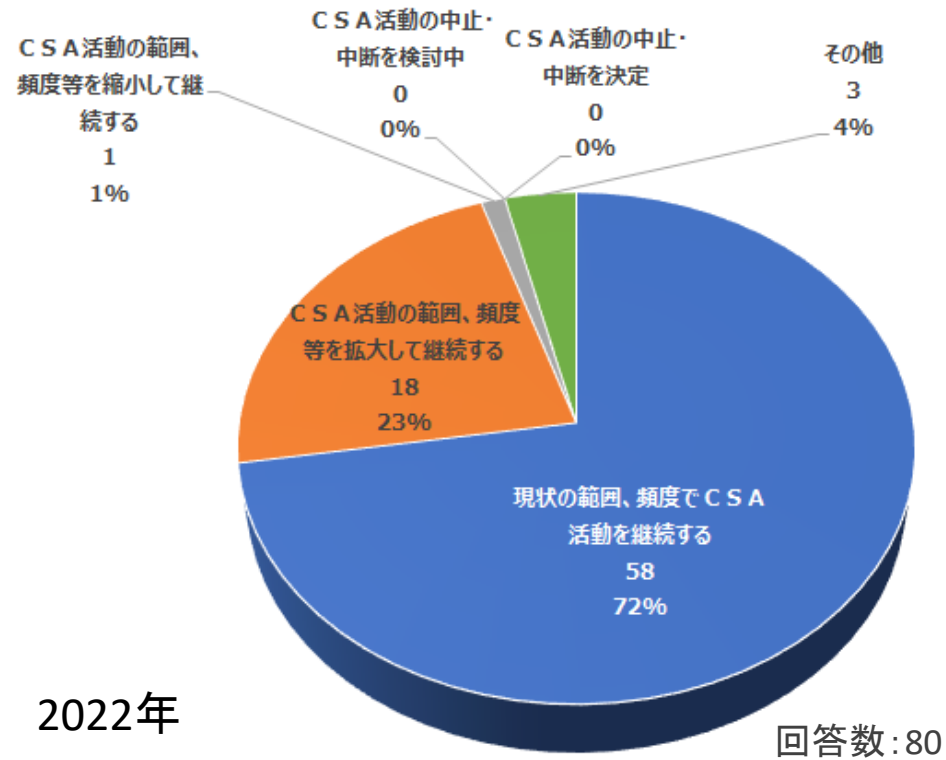
12. CSAを実施する上で課題と感じている事項

CSAを実施する上で課題と感じている事項で最も多いのはCSAを形骸化させないための施策が50%(40件)、次いでCSA実施者の当事者意識の醸成:45%(36件)となっていた。

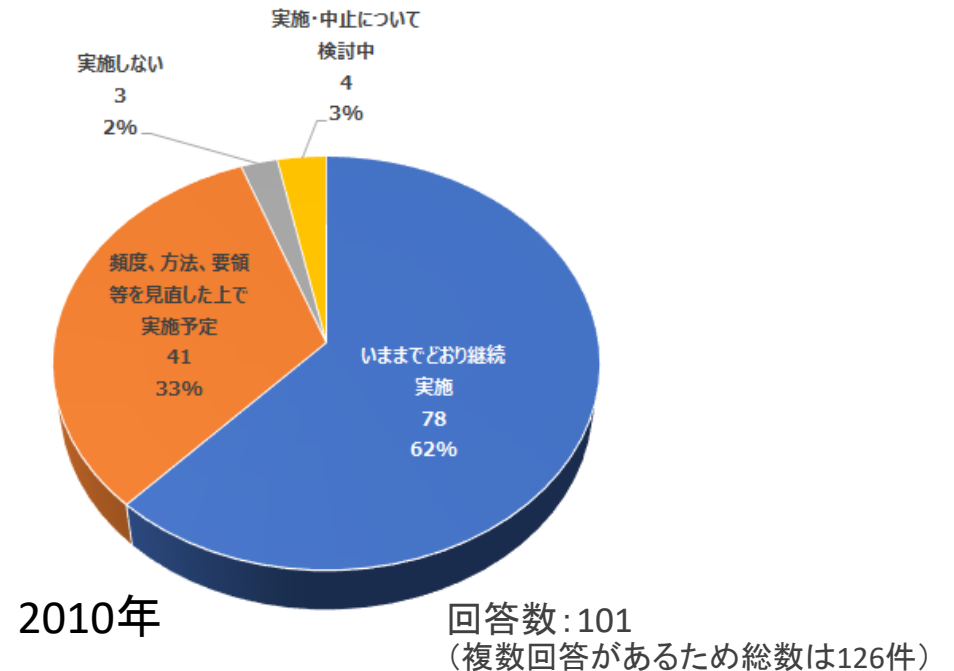


13. 今後のCSA活動の継続

96% (76件) がCSA活動継続の意向であった。その他3件も内容を確認したところ、検討中という趣旨であり、中止を検討又は中止を決定したという回答はなかった。また、72% (58件) は現状の活動を維持して継続と回答しているが、23% (18件) はより範囲を拡大して継続すると回答していた。CSA活動が定着するとともに、その範囲が拡大しつつある傾向にあることが推察された。なお、2010年度の調査においても、95%がCSA活動を継続する意向であった。



95%がCSA活動継続の意向



14. CSA活動をやって良かった点

CSA活動をやって良かった点(自由記述)の一部を抜粋した。7-2 満足度の理由(満足)に類似しているが、現場の気づき、意識向上、監査業務の効率化などが挙げられていた。なお、良かった点がないという回答は5件(6%)あったが、うち4件は悪かった点もないという回答であった。

CSAを実施して良かった点	CSA継続期間
<ul style="list-style-type: none"> 親会社管理部門のリスク、グループ会社管理意識の低さが露呈し、指摘しやすい土壌ができた。 現場の課題・問題点が浮き彫りになるとともに、現場にも気づきが生まれる 	① 1年未満
<ul style="list-style-type: none"> COVID-19の影響で往査を行えなかった海外子会社に対し、リモート監査前のリスク洗い出しができた リモート監査が継続する中で、リスクの洗い出しと評価が、CSAを活用することで効率的かつ効果的に実施出来るようになった。 CSAワークショップにより実施部門の意識が高まり改善活動につながっている事例がある 複数部門の視点からリスクが提供・評価されるため、漏れ・抜けが生じにくい。 	② 1年～3年未満
<ul style="list-style-type: none"> 監査対象箇所とのコミュニケーションの活発化 自己評価なので現場での改善に直結する 内部監査の効率化、内部監査活動に対する監査対象部門の理解度浸透、内部監査業務の標準化 リスクや統制への意識付けにはなっている。 	③ 3年～5年未満
<ul style="list-style-type: none"> 監査部門のない会社の評価にリスク評価と改善に繋がる 	④ 5年～10年未満
<ul style="list-style-type: none"> リスクの洗い出しだけでなく、古い慣習や非効率な手順などの改善につながった。 往査前に往査先のリスクが把握できる 現場による内部統制意識の向上 自分達の問題として取り組んでもらえる。JSOXの業務プロセスの補完部分として役に立つ 内部監査における事前の情報収集への利用 	⑤ 10年以上

15. CSA活動をやって悪かった点

CSA活動をやって悪かった点(自由記述)の一部を抜粋した。良かった点と同様に7-2 満足度の理由(不満)に類似しているが、評価のバラツキ、形骸化、マンネリ感、業務負荷など挙げられていた。なお、悪かった点がないという回答が26件(32%)あった。

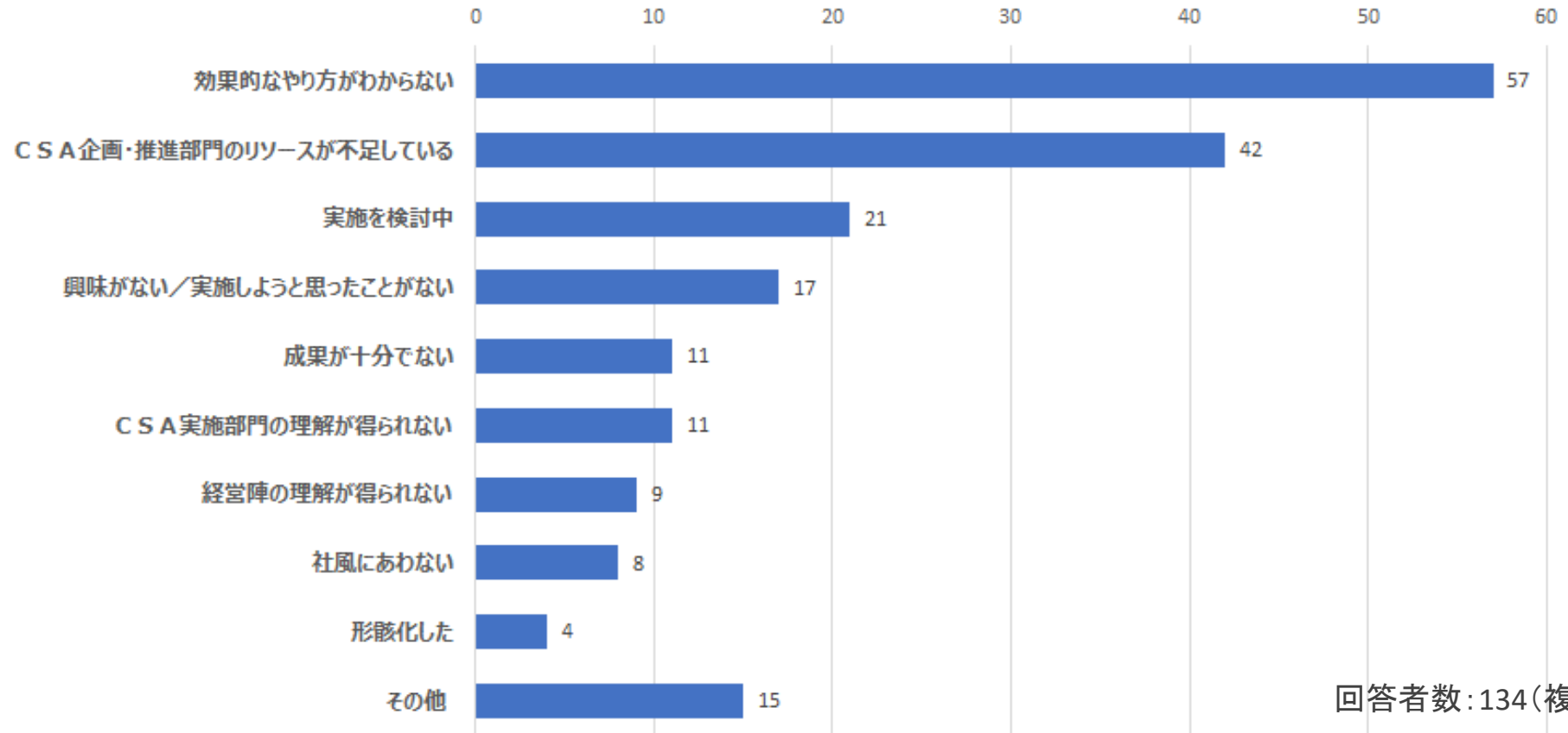
CSAを実施して悪かった点	CSA継続期間
<ul style="list-style-type: none"> ・ 評価者の主観による精度のばらつきがある。 ・ 適切に分析・評価、フィードバック等しないと、非効率になったり、非有効になったり、費用対効果が発現しない可能性あり 	① 1年未満
<ul style="list-style-type: none"> ・ 初の試みであったので設問が多すぎ監査対象部門に負担をかけてしまった ・ 問題と感じていない部署に本当にリスクは無いかという点をCSA結果だけでは把握出来ない。 ・ 全社的リスクマネジメントで実施した場合、アンケートを回収して纏めることが主目的になってしまっている。 	② 1年～3年未満
<ul style="list-style-type: none"> ・ リスクや課題の洗い出し後の原因分析が浅くなりがち ・ リスク評価の客観性、項目の網羅性等の検証が難しい ・ CSAの内容の形骸化 	③ 3年～5年未満
<ul style="list-style-type: none"> ・ CSAのやり方に改善点はあるが、実施して悪かったことはない。 	④ 5年～10年未満
<ul style="list-style-type: none"> ・ 往査先によって回答のレベル感に差がある ・ マンネリ感。表面的な証憑のチェックになっているにもかかわらず、実施しているからいいだろうという意識が出てしまっている ・ 形式的に評価すればOKという認識が広まっているように感じる。 ・ それなりの手間がかかっていることです。企業価値向上や生産性向上に貢献している実感がなく、義務感が大きいことが残念です。CSAが悪いのではなく、やり方の問題ですが。 ・ 本来は自主的な改善に資するべきだが、年々問題が増加し対応のための現場の負荷も増え、評点がついてしまうことで各自主評価者が経営者から×をつけられてしまうため、非常に評判が悪い。 	⑤ 10年以上

2. CSA未実施企業

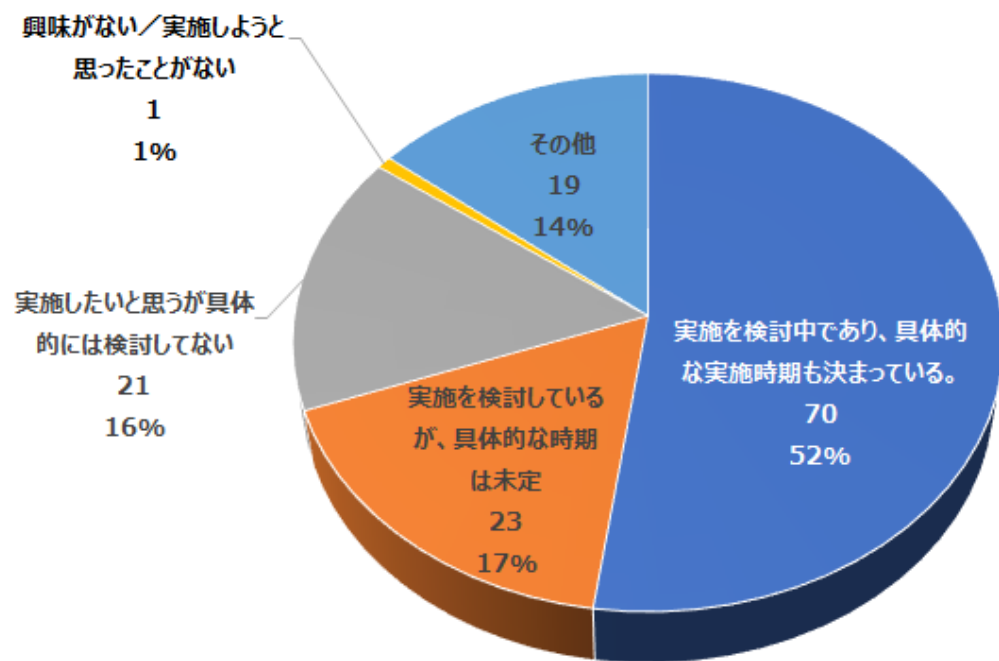
※現在CSAを実施していない回答（141件）を対象としていたが、うち7件がアンケートシステム上のエラーにより未回答となっていたため、以降の設問の有効回答は134件とした。

1. 現在CSAを実施していない理由

最も多いのは「効果的なやり方がわからない」が43%(57件)で、次いで「CSA企画・推進部門がリソース不足している」が31%(42件)であった。また、15%(21件)は「実施を検討中」であった。



2. 今後CSA実施の意向



未実施企業の69%(93件)が実施検討中であり、52%(70件)は具体的な実施時期も決まっているとの回答であった。今回の調査において、CSAを実施していない企業でも、CSAに無関心、効果に否定的な意見は少数に留まっていた。

回答者数:134

Ⅲ.まとめ

まとめ-1

- CSAの実施率は前回調査(2010年)から大きな変化は認められなかったが、CSAを実施している企業の41%においてCSA活動は10年以上継続して実施されており、活動が定着していると考えられた。
- CSAの目的、内容、手法、推進担当組織等についても、前回調査から大きな変化はない結果であったが、CSA推進者の人数は、4名以下が中心となっており、前回調査時よりも少人数化している傾向がみられた。
- CSA活動の主目的に対する満足度については、75%が満足の回答であり、前回調査と満足度は概ね同じレベルであると思われた。満足の理由としては、現場の状況把握、リスク意識向上、監査業務の効率化などが挙げられている一方で、評価や意識のバラツキ、形骸化、業務負荷などが満足度を下げていることが推察された。
- CSA実施企業の大半(92%)は内部監査活動にCSAを活用しているとの回答であった。利用方法としては、「監査準備としての情報収集」(66%)、「監査手続きの一つとして利用」(48%)、「年度監査計画への反映」(34%)であり、CSAは監査に積極的に活用されていると思われた。
- CSA結果の信頼性確保について、大半(92%)の企業で対応が行われていた。具体的な方法として最も多かったのは「内部監査でCSA結果・改善策を検証する」(63%)であり、多くの企業でCSAと内部監査が連携して実施されていることが推察された。

まとめ-2

- COVID-19への対応のCSA活動への影響については、特に影響なしとの回答が69%で最も多かった。頻度減少(6%)、範囲縮小(5%)などCSA活動を縮小する回答は少数に留まっている一方、CSA対象範囲の拡大(16%)、内部監査の一部をCSAへ変更(8%)などCSA活動を拡大する回答があり、COVID-19禍でCSAの積極的な活用が進んだ面があると考えられた。
- CSA実施企業の大半は(96%)がCSA活動継続の意向であり、中止を検討又は中止を決定したという回答はなかった。更に、より範囲を拡大して継続するとの回答も20%を超えており、CSA活動が定着するとともに、その範囲が拡大しつつある傾向にあることが推察された。
- CSAをやって良かった点、悪かった点は、満足度の理由に類似しており、現場の気づき、意識向上、改善効果、監査業務の効率化などが良かった点、評価のバラツキ、形骸化、業務負荷などが悪かった点として挙げられていた。なお、悪かった点はないという回答が26件(32%)もあったことは特筆しておく。
- 現在CSAを実施していない理由として最も多かったのは、「効果的なやり方がわからない」というものであった。既に公表している成果物である「CSAワークショップ・ナビ」や「CSAアンケート・ナビ」の活用に加え、CSA実施事例などの紹介などCSA実施のノウハウを伝える活動を行うことで、CSA実施企業の増加を期待できると思われた。
- CSA実施の課題として形骸化・マンネリ化の予防、CSA実施者の当事者意識の醸成などが認識されており、CSAというツールを上手く使いこなすことの難しさを感じられた。しかし、CSA実施企業、CSA未実施企業ともに、CSAの効果に否定的な意見は少数に留まっており、CSAは役立つツールとして認識されていると思われた。

—CSAの普及に向けて—

- 今回の調査結果から、CSAは役立つツールとして企業に定着、貢献していることを認識し、CSAの更なる活用の可能性を感じることができた。
- CSA実践研究会として、引き続きCSA普及に向けて下記の活動を継続する。
 - 本報告は、1次分析の結果であり、調査結果の分析は継続する。今後、企業規模などの属性情報、主目的、満足度等を切り口とした分析を行うことを予定している。
併行して、今回の調査の回答者(企業)を対象としたインタビュー調査、意見交換会等を行うことで、内容の深堀を行い、CSAの効果的なやり方やノウハウ、課題となっている形骸化、マンネリ化への対応等に関する知見を得たいと考えている。
 - 継続調査で得られた知見に基づき、CSAに取り組もうとしている、取り組んでいる内部監査部門、リスクマネジメント部門に役立つ成果物を作成し、公表していく予定である。

CIAフォーラム研究会 No.d2 CSA実践研究会メンバー

**飯村 正臣、板本 正夫、犬塚 伸司、岡田 勝、岡本 元、
加藤 淳、小平 裕基、西面 隆弘、鈴木 圭、竹林 和彦、
徳野 誠一、平田 肇、森 康裕** 《敬称略、50音順》
(座長) **後藤 恵子**

「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、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

本資料は、CIAフォーラムNo.d2 CSA実践研究会が、その活動成果として取りまとめたものである。資料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。