

C I Aフォーラム研究会報告

企業のCSA活動に関する調査結果報告

研究会No. d 2 (CSA実践研究会)

「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、一般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. d 2 (CSA実践研究会)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。

目次

I. 調査の概要	51	2. CSA未実施企業	60
1. 調査目的	51	III. まとめ	61
2. 調査内容、調査方法	51	— CSAの普及に向けて —	62
3. 調査実施期間	52	Appendix : 企業のCSA活動に関する調査結果データ*	
4. 回答者の概要	52	※日本内部監査協会ウェブサイト (https://www.iiajapan.com/)	
II. 調査結果の概要	52	— 資料 — 「CSA資料集」に掲載	
1. CSA実施企業	53		

I. 調査の概要

1. 調査目的

企業のCSA活動については、2005年にC I A フォーラム CSA研究会、2010年にC I Aフォーラム研究会No.6-c (当時)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(『月刊監査研究』2011年6月号掲載)。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

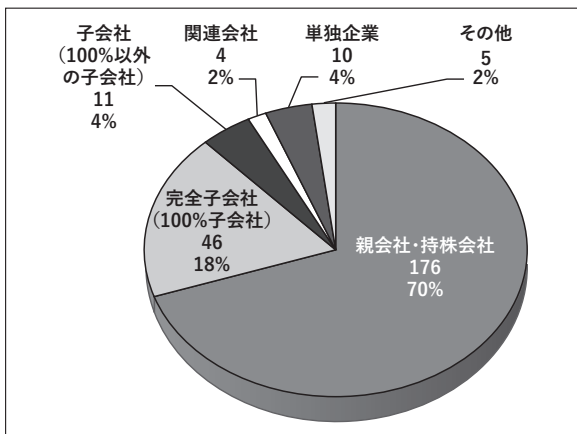
日本内部監査協会会員企業のメンバーを中心としたオープン調査

3. 調査実施期間

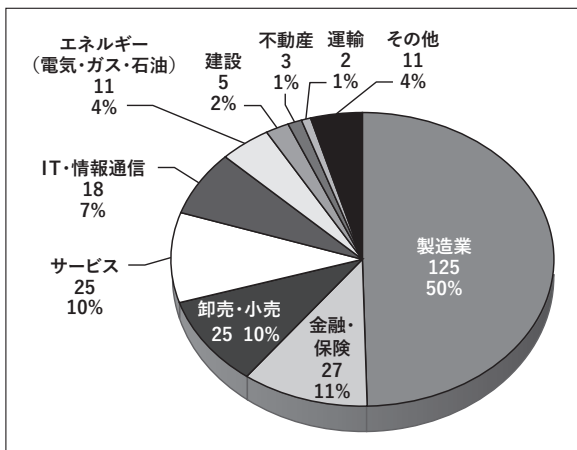
2022年1月7日～2022年3月31日

4. 回答者の概要 (図表1～5) (回答数：252)

<図表1>グループ内での会社の位置付け



<図表2>業種



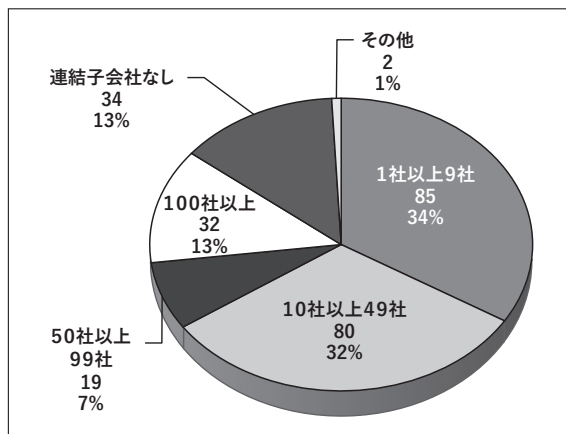
II. 調査結果の概要

今回の調査結果の主な内容について報告する。

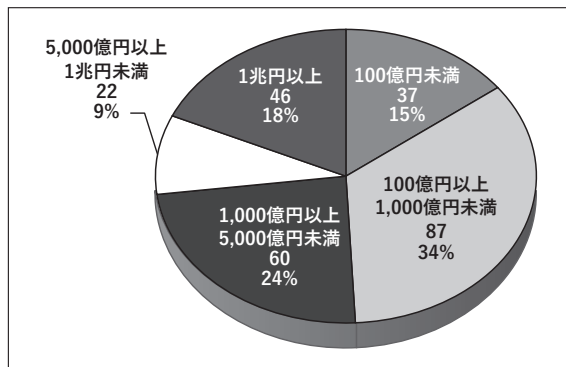
全項目の調査結果については、「Appendix：企業のCSA活動に関する調査結果データ」*をご参照いただきたい。

*日本内部監査協会ウェブサイト—資料—

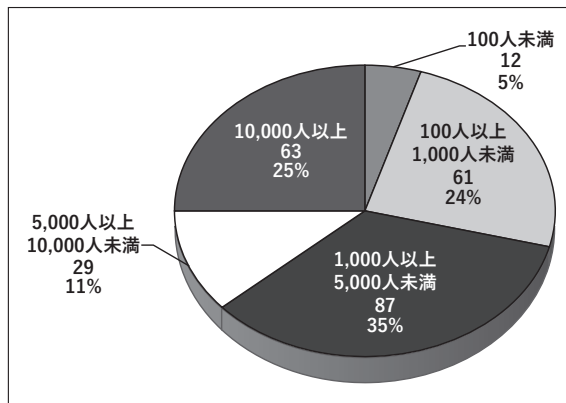
<図表3>連結子会社数



<図表4>連結売上高



<図表5>連結従業員数



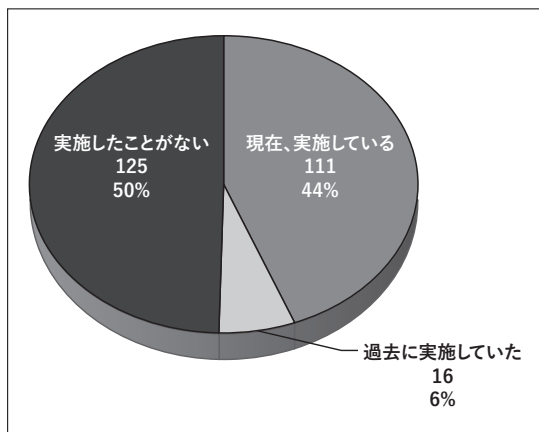
「CSA資料集」に掲載

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。

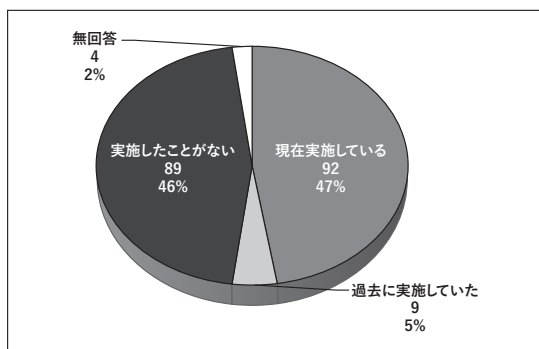
《CSA実施状況》（図表6・7）

回答数252のうち、約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。

＜図表6＞CSA実施状況—2022年（回答数：252）



＜図表7＞CSA実施状況—2010年（回答数：101）



1. CSA実施企業

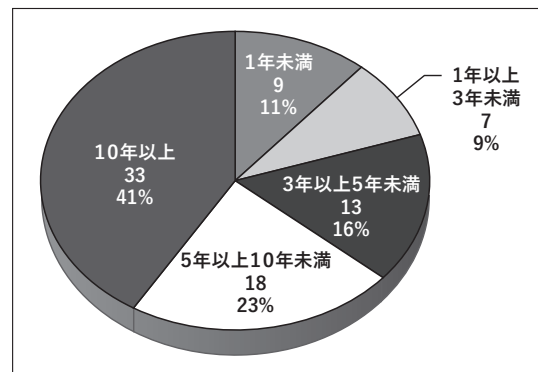
現在CSAを実施しているとの回答（111件）を対象としていたが、うち31件がアンケートシステム上のエラーにより未回答となっていたため、以降の設問の有効回答は80とした。

(1) CSA実施期間（図表8）

CSA実施期間は10年以上が41%（33件）と最も多く、次いで5年以上10年未満23%（18件）、3年以上5年未満16%（13件）となっていた（図表8）。

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。

＜図表8＞CSA実施期間（回答数：80）



(2) CSA推進部門（図表9・10）

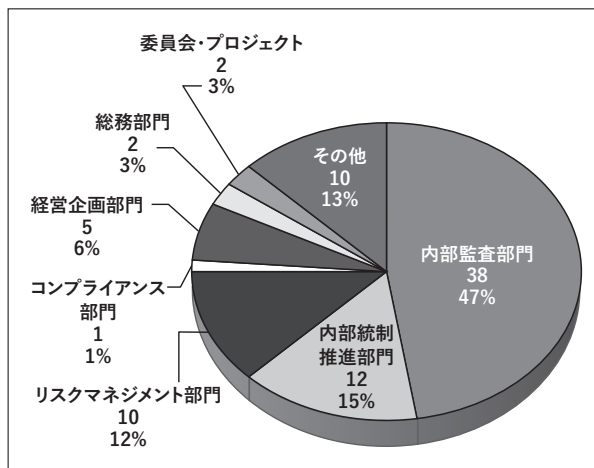
CSA推進部門は「内部監査部門」が47%（38件）と最も多く、次いで「内部統制推進部門」15%（12件）、「リスクマネジメント部門」12%（10件）となっていた。

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。

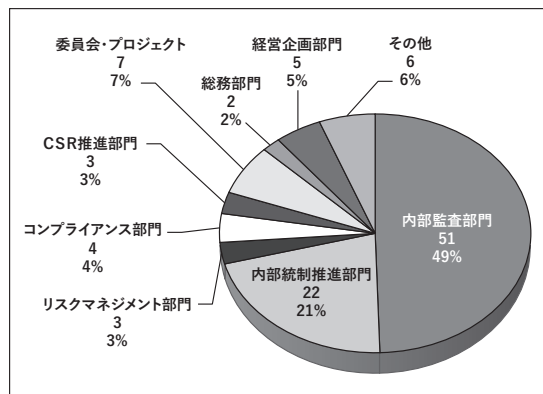
(3) CSA推進者の人数（図表11・12）

CSA推進者の人数は、「4名以下」が67%

＜図表9＞CSA推進部門—2022年（回答数：80）



<図表10> C S A 推進部門—2010年（回答数：101）



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、C S A 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1つであると推察された。

(4) C S A の手法 (図表13・14)

C S A 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、C S A 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。

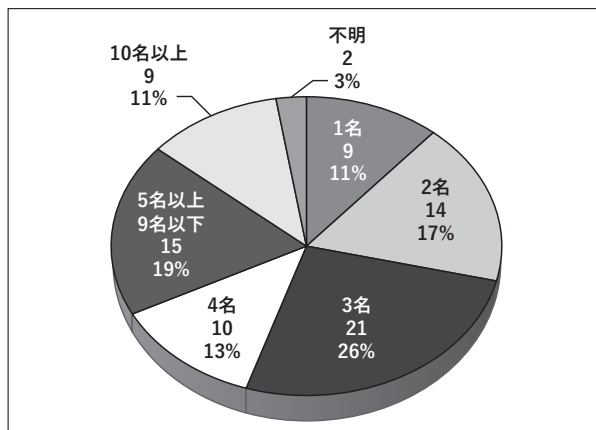
前回26%（27件）が採用していた「インタビュー形式」は、今回は採用しているとの回答はなかった。

(5) C S A の内容 (図表15)

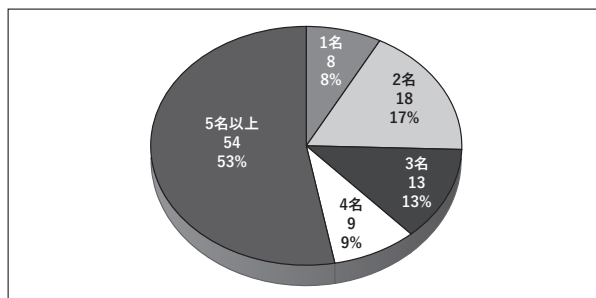
「コントロール評価」の比率が80%と最も高かった。項目の比率の順位は前回の調査と同様であった。

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項目すべてを実施しているとの回答も23%あった。

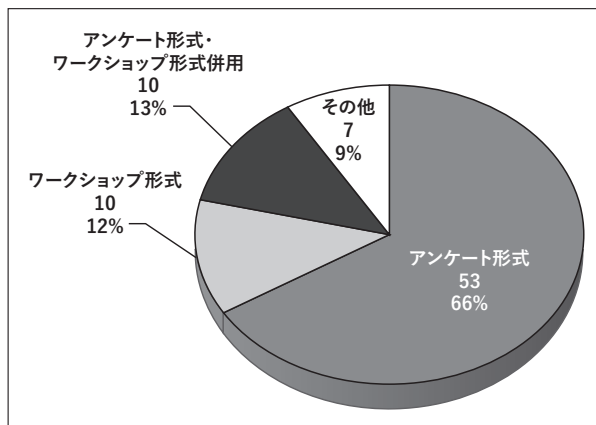
<図表11> C S A 推進者の人数—2022年（回答数：80）



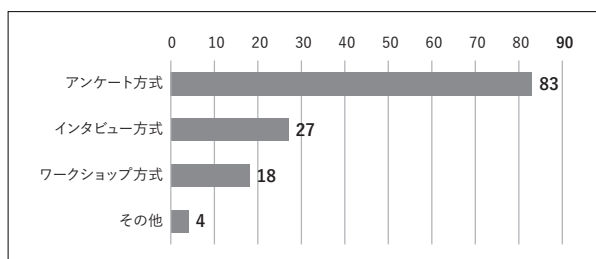
<図表12> C S A 推進者の人数—2010年（回答数：101）



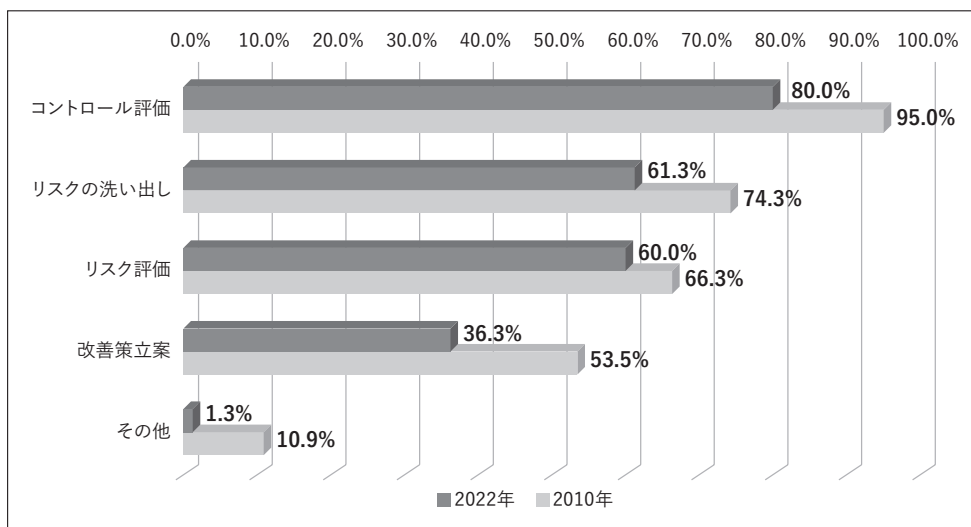
<図表13> C S A の手法—2022年（回答数：80）



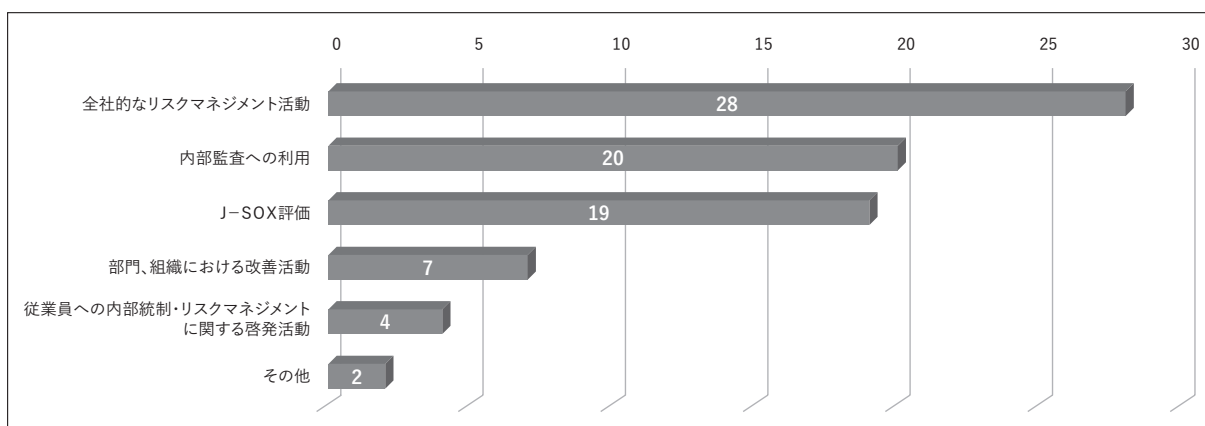
<図表14> C S A の手法—2010年（回答数：101（複数回答あり））



<図表15> C S A の手法—2022年・2010年（回答数（複数回答あり）：80（2022年）／101（2010年））



<図表16> C S A の主目的（回答数：80）



(6) C S A の主目的（図表16）

C S A 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。

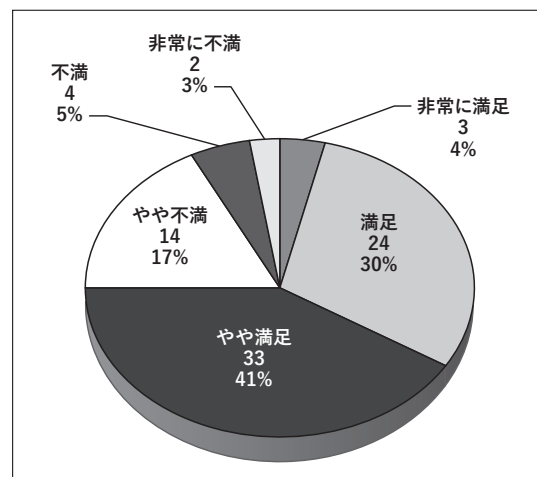
(7)-1. C S A 活動の主目的に対する満足度（図表17・18）

C S A 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。

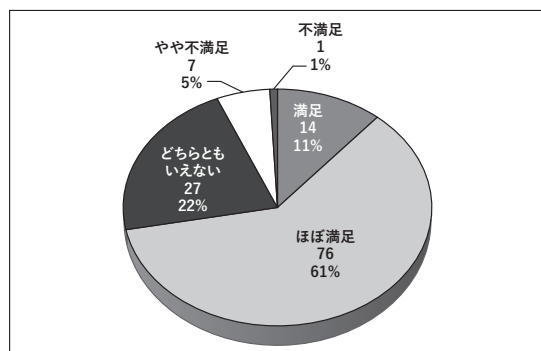
前回の調査は、C S A 手法別に回答を得て複数回答となっていること、回答の選択肢が

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、

<図表17> C S A 活動の主目的に対する満足度—2022年（回答数：80）



＜図表18＞CSA活動の主目的に対する満足度—2010年（回答数：101（複数回答があるため総回答数は125件））



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（図表19）

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、

＜図表19＞CSA活動の主目的に対する満足度の理由（一部抜粋）

満足度	満足度の理由	主目的
①非常に満足	・ 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	・ 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 ・ 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 ・ 自己評価なので現場での改善に直結する ・ 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	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 ④部門、組織における改善活動 ⑤従業員への啓発活動*
③やや満足	・ 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 ・ 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 ・ 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 ・ 効果はあるが、まだまだ自ら改善していくという意識は低く、満足できるレベルでは無い ・ リスクと改善の風土が醸成されてきた	①内部監査への利用 ②J-SOX評価 ③全社的なリスクマネジメント活動 ④部門、組織における改善活動 ⑤従業員への啓発活動*
④やや不満	・ 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
⑤不満	・ 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」と言う声が出ている ・ 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	①内部監査への利用 ②J-SOX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

業務負荷などが満足度を下げていることが推察された。

(8) CSAのその他の目的（図表20・21）

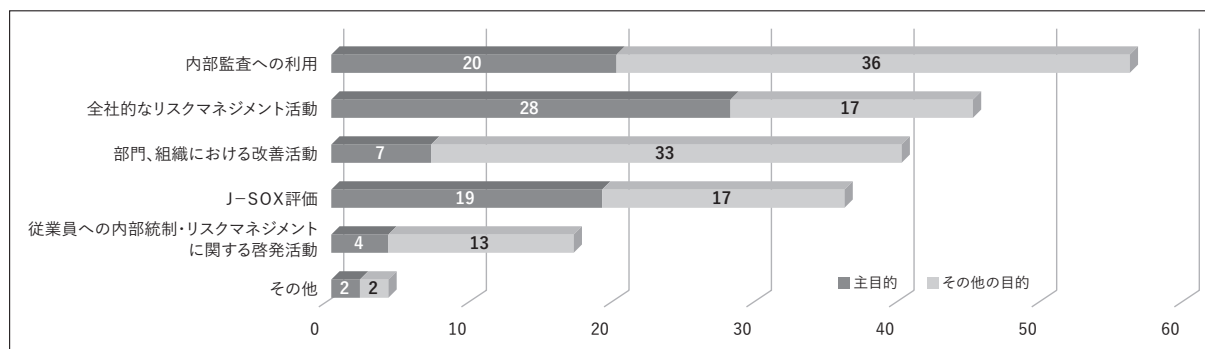
CSAの主目的以外（その他の目的）で最も多いのは「内部監査への利用」（36件）であった。次いで、「部門、組織における改善活動」（33件）であり、主目的以外の目的はないとの回答は13件であった。

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。

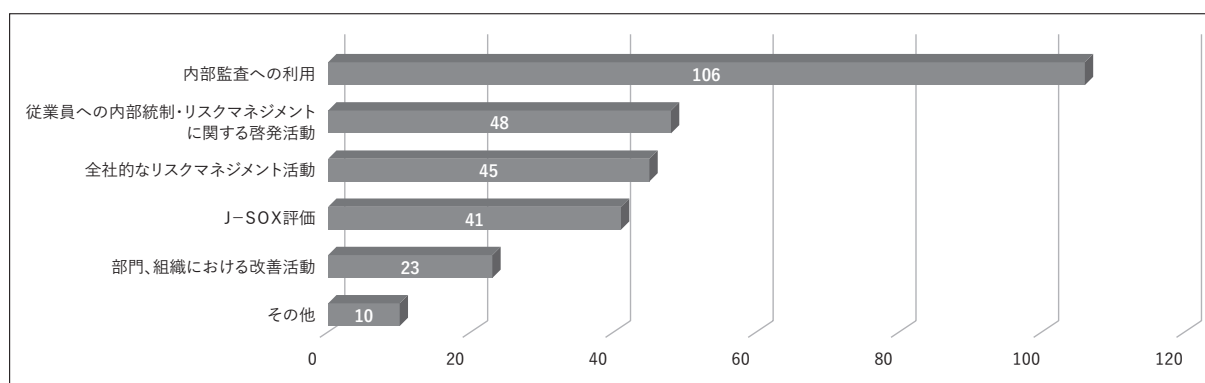
(9) 内部監査活動へのCSAの利用方法（図表22）

内部監査活動には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を利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

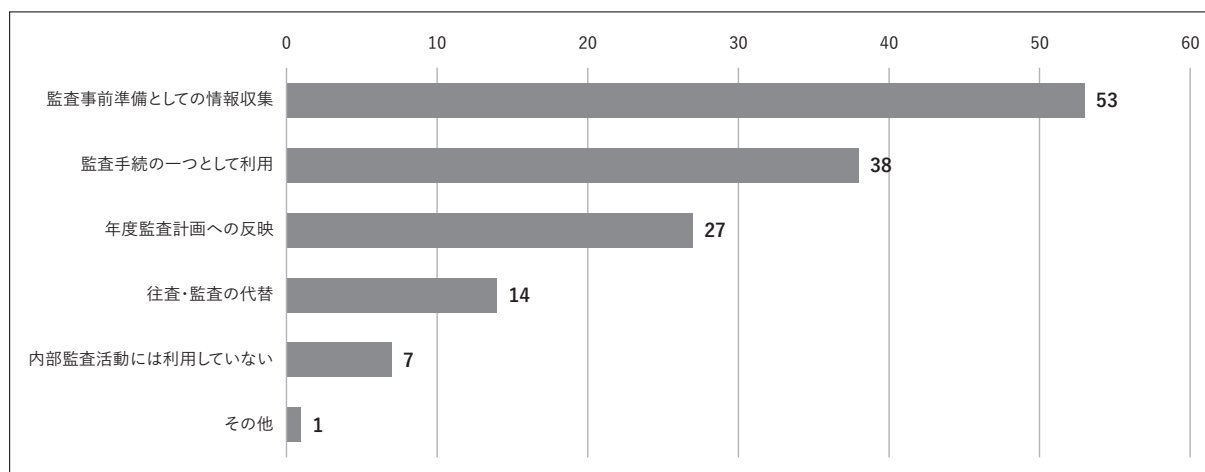
＜図表20＞CSAの目的—2022年（回答数：80（その他の目的は複数回答あり））



＜図表21＞CSAの目的—2010年（回答数：101（複数回答あり））



＜図表22＞内部監査活動へのCSAの利用方法（回答数：80（複数回答あり））



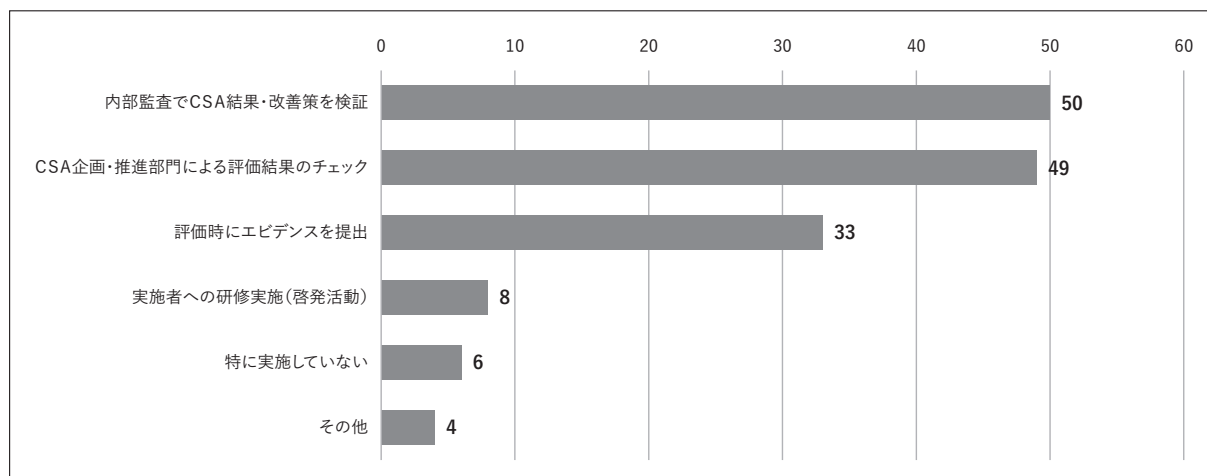
った。次いで、「監査手続きの1つとして利用」48%（38件）、「年度監査計画への反映」34%（27件）であった。CSA実施企業において、CSAは監査に積極的に活用されていると思われた。

(10) CSA結果の信頼性確保の方法（図表23）

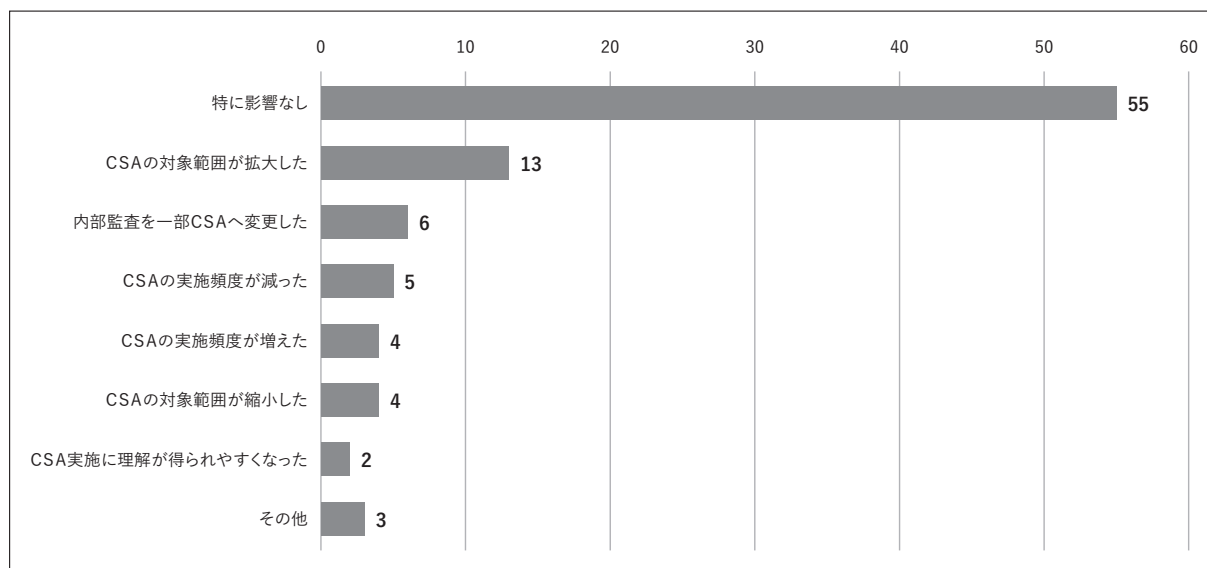
CSA結果の信頼性確保について「特に実

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。

<図表23> C S A 結果の信頼性確保の方法 (回答数：80 (複数回答あり))



<図表24> C O V I D-19への対応 (働き方の変化等) のC S A活動への影響 (回答数：80 (複数回答あり))



(11) 新型コロナウイルス感染症 (C O V I D-19) への対応 (働き方の変化等) のC S A活動への影響 (図表24)

C O V I D-19への対応のC S A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。「C S Aの対象範囲が拡大した」16% (13件)、「内部監査を一部C S Aへ変更した」8% (6件)、「C S Aの実施頻度が増えた」5% (4件) などC S Aの活用が進んだと思われる回答がある一方で、「C S Aの実施頻度が減った」、「C S Aの対象範囲が縮小した」などのネガティブな影

響は5~6%程度であった。

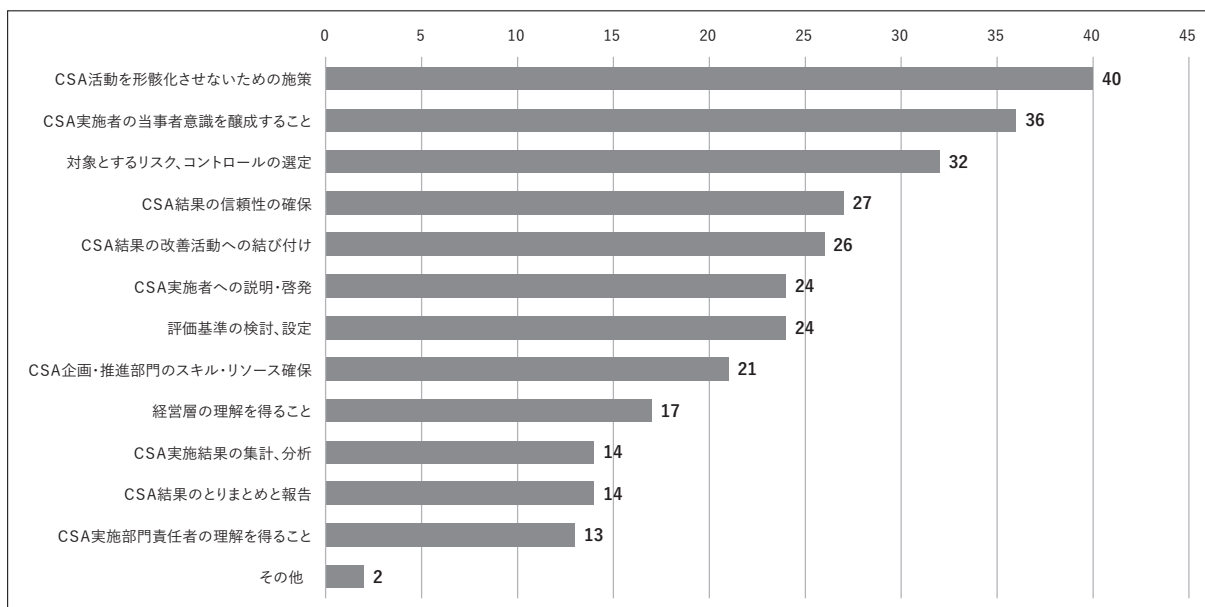
(12) C S Aを実施する上で課題と感じている事項 (図表25)

C S Aを実施する上で課題と感じている事項で最も多いのは「C S Aを形骸化させないための施策」が50% (40件)、次いで「C S A実施者の当事者意識を醸成すること」45% (36件) となっていた。

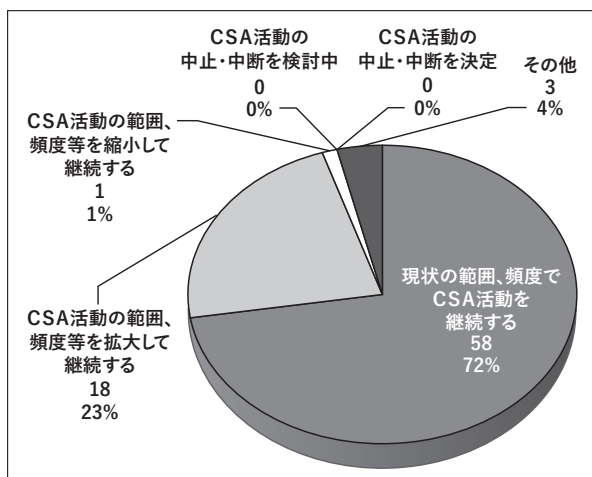
(13) 今後のC S A活動の継続 (図表26・27)

96% (76件) がC S A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

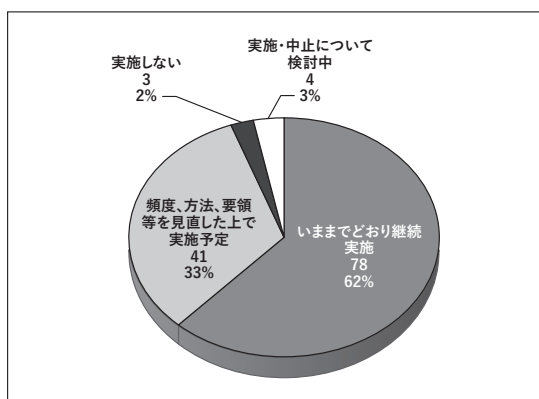
<図表25> C S A を実施する上で課題と感じている事項 (回答数：80 (複数回答あり))



<図表26> 今後のC S A 活動の継続—2022年 (回答数：80)



<図表27> 今後のC S A 活動の継続—2010年 (回答数：101 (複数回答があるため総数は126件))



る、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する」と回答しているが、23% (18件) は「CSA活動の範囲、頻度等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。

(14) C S A 活動をやって良かった点 (図表 28)

C S A 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。

(15) C S A 活動をやって悪かった点 (図表 29)

C S A 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)-

<図表28>CSAを実施して良かった点

CSAを実施して良かった点	CSA継続期間
・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	①1年未満
・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	②1年以上3年未満
・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	③3年以上5年未満
・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	④5年以上10年未満
・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。J-SOX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	⑤10年以上

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、業務負荷などが挙げられていた。なお、悪かった点がないという回答が26件（32%）あった。

2. CSA未実施企業

現在CSAを実施していないとの回答（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（図表30）

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・推進部門のリソースが不足している」が31%（42件）であった。また、15%（21件）は「実施を検討中」であった。

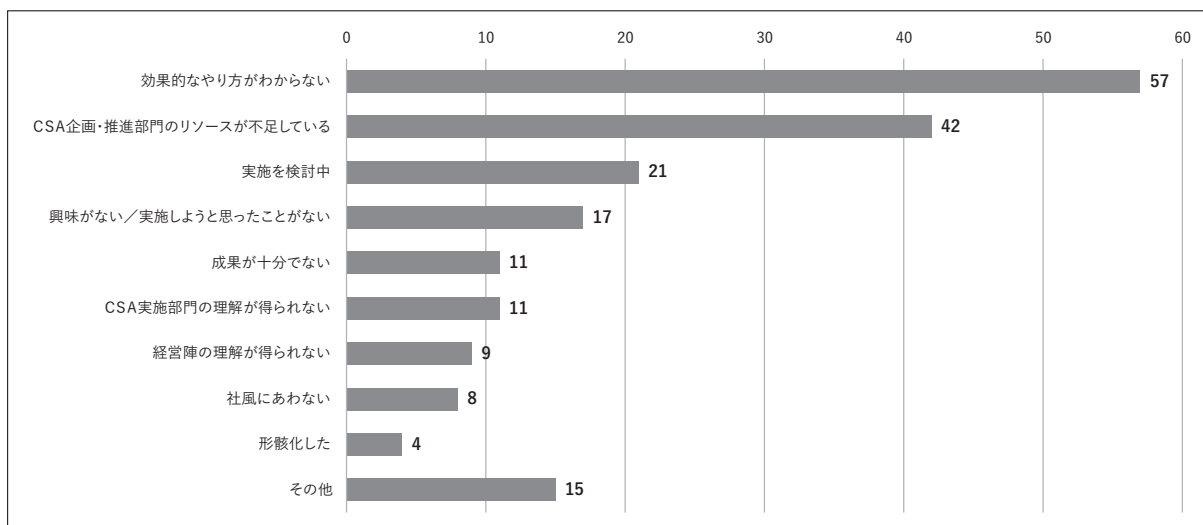
(2) 今後CSA実施の意向（図表31）

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。

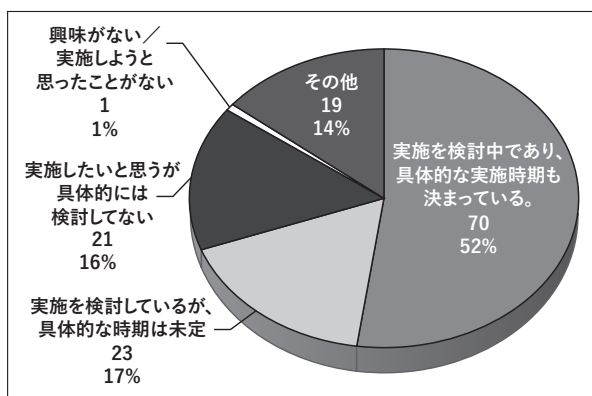
<図表29>CSAを実施して悪かった点

CSAを実施して悪かった点	CSA継続期間
・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	①1年未満
・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	②1年以上3年未満
・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	③3年以上5年未満
・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	④5年以上10年未満
・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。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。CSAが悪いのではなく、やり方の問題だが ・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	⑤10年以上

＜図表30＞現在CSAを実施していない理由（回答者数：134（複数回答あり））



＜図表31＞今後CSA実施の意向（回答者数：134）



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。

III. まとめ

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を利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1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。

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（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が感じられた。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 >

（敬称略、メンバー氏名50音順）

（座長）後藤 恵子

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

（メンバーの氏名は、2023年6月現在）