

# 改訂版COSO内部統制フレームワークの内部監査での活用事例

～改訂版COSOの17の原則の観点から見た

内部監査において留意すべき問題事例と改善提言のための確認事項～

一般社団法人 日本内部監査協会

CIAフォーラム No. 15 ERM研究会（第8期）

2015年11月

「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、一般社団法人日本内部監査協会の組織上の研究会の一つです。各CIAフォーラム研究会は、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ます。

本報告書は、本研究会（CIAフォーラム No. 15 ERM研究会）が、その活動成果として取りまとめたものです。本報告書に記載された事例は、全て本研究会メンバーが会合・合宿等で合議して作成したものであり、研究会メンバーが所属する個別企業の事例ではありません。報告書に記載された意見・コメント・その他の記載も同様に、全て本研究会としての見解であり、メンバー、およびメンバーが属する組織の見解ではありません。また、協会の見解を代表するものではありません。

# 目次

1. はじめに	4
(1) 改訂版COSOの特徴	4
(2) 本報告書の目的と特徴	4
(3) 使用上の注意	4
(4) 研究会メンバー	5
(5) 本研究会の活動の経緯	6
2. 本報告書の全体像（サマリー）	7
3. 17の原則の具体的視点（例示） 内部監査において留意すべき問題事例・改善提言のための確認事項／改善提言等	8
(統制環境)	
原則1 誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明	8
原則2 (取締役会の) 監督責任の遂行	12
原則3 組織構造、権限・責任の確立	16
原則4 業務遂行能力に対するコミットメントの表明	19
原則5 説明責任の履行	21
(リスク評価)	
原則6 適合性のある目的の特定	24
原則7 リスクの識別と分析	30
原則8 不正リスクの評価	32
原則9 重大な変化の識別と分析	34
(統制活動)	
原則10 統制活動の選択と整備	35
原則11 テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備	37
原則12 方針と手続を通じた展開	40
(情報と伝達)	
原則13 関連性のある情報の利用	43
原則14 組織内における情報伝達	45
原則15 組織外部との情報伝達	49

(モニタリング活動)

原則 1 6	日常的評価および／または独立的評価の実施	5 1
原則 1 7	不備の評価と伝達	5 4

参考文献	5 6
------	-----

# 1. はじめに

## (1) 改訂版COSOの特徴

- ・周知の通りCOSO（トレッドウェイ委員会支援組織委員会）は2013年5月、20年ぶりに『内部統制の統合的フレームワーク』を全面改訂し、2014年2月にはその翻訳が刊行されています。
- ・改訂版フレームワークの最大の特徴は、内部統制の5つの構成要素に関連付けられた基本的な概念である17の原則を提示したことです。17の原則は構成要素の基礎となる考え方を体系的に記載したものであり、内部統制を設計、適用および運用する際に、そして内部統制の有効性評価を行う際に役立つ汎用的な基準を示しています。
- ・従来、内部統制の有効性評価には主観的な判断に陥りやすい側面もありましたが、17の原則を参照することにより、より客観的に行うことができ、17の原則は内部監査の品質を向上させるための有力なツールとして活用が期待されます。

## (2) 本報告書の目的と特徴

- ①本報告書の目的は、改訂版COSOで示された17の原則を内部監査に活用するための手法を提示することです。そのため、まず17の原則ごとに、その具体的な意味や重要な特性、もしくは原則を満たすために必要なコントロール（統制）などを「具体的視点（例示）」として例示した上で、次いで視点ごとに、「内部監査において留意すべき問題事例」を紹介すると共に、「改善提言のための確認事項／改善提言」を示しました。
- ②上記「内部監査において留意すべき問題事例」と「改善提言のための確認事項／改善提言等」にはそれぞれ表題を付けており、⑦「具体的視点（例示）」、④「内部監査において留意すべき問題事例」の表題、⑩「改善提言のための確認事項／改善提言等」の表題の3箇所を読むことにより、内部監査に活用する視点から、17の原則の意味するところを大よそイメージできるように作成しました。【別紙】「本報告書の全体像（サマリー）」に上記⑦～⑩を一覧表形式でまとめましたので、それを読めば、比較的短時間で17の原則の内部監査での活用方法の概略が理解できるようになっています。
- ③17の原則を具体的な事例や確認項目に即して理解できるように努めました。
- ④被監査部門の内部統制、リスクマネジメント、さらにはERM（全社的リスクマネジメント）を評価し、改善提言するという内部監査の実務に活用できるように努めました。
- ⑤17の原則は、内部統制の設計、適用および運用、ならびに内部統制の有効性評価という幅広い目的で作成されているため、内部監査に直接活用しにくい面があるため、17の原則を“内部監査目的”、さらには“ERM監査目的”で活用するという観点から、具体的視点、事例や確認事項を作成しました。

## (3) 使用上の注意

- ①本報告書は、改訂版COSOで示された17の原則に従い、ERMの観点から内部監査の実務に資する視点や知見・ノウハウの提供を試みたものであり、17の原則の解説を目的としたものではありません。
- ②本報告書の記載内容に関する責任は、全て本研究会にあることにご留意願います。
- ③本報告書に記載した事項の全てを満たす必要はなく、自社で活用できる項目から活用し、自社の現在のリスクマネジメントやERMの状況を出発点として、高度化していくことが大切です。

(4) 研究会メンバー (CIAフォーラム No.15 ERM研究会 (第8期))

(2015年10月31日時点)

No.	氏名	会社名等	所属・役職
1	吉野 太郎 (座 長)	東京ガス (株)	リビング企画部 ライフパル監査役チーム・担当副部長
2	野口 正文 (副座長)	損害保険ジャパン日本興亜 (株)	監査役室・特命課長
3	藤枝 繁	みずほ情報総研 (株)	業務監査部システム監査室・参事役
4	坂井 香苗	NEC マネジメントパートナー (株)	リスクアドバイザリー事業部 内部監査サービス部・監査エキスパート
5	紀谷 倫有	中外製薬 (株)	監査部・課長
6	宮内 隆行	住友化学 (株)	内部統制・監査部・主席部員
7	村井 直樹	個人会員	—
8	吉岡 靖之	個人会員	—
9	荻原 真	エイボン・ダイレクト&アフィニティ・マーケティング・サービス (株)	リスク&コンプライアンスディビジョン・マネジャー
10	真柳 元	プロティビティLLC	プリンシパル
11	丹羽 珠希	(株) 三井住友銀行	監査部・上席考査役
12	島田 雅夫	個人会員	—
13	有村 祥一	(株) 日本政策投資銀行	監査部・内部監査役
14	大野 勝	個人会員	—
15	小堀 真	(株)大和総研	内部監査部・次長
16	海老名 将	東京ガス (株)	産業エネルギー事業部産業技術グループ・担当課長
17	伊藤 裕美子	NEC ネットエスアイ (株)	経営監査部・担当課長
18	檜原 忠	キリンホールディングス (株)	グループ経営監査担当・主査
19	宇田 文顕	SCSK (株)	リスク管理部リスク管理課・課長
20	斉藤 千春	オリックス (株)	グループ監査部・副部長
21	田中 宏	大正製薬ホールディングス(株)	監査部・参事

## (5) 本研究会の活動の経緯

本研究会は2004年4月から活動を開始し、8期にわたり、全社的リスクマネジメント（ERM）を内部監査に活用する手法を研究し、内部監査の質的向上に微力ながらも貢献していききたいとの思いで活動を続けてきました。その間の研究成果とその概要は以下のとおりです。

活動期間	研究成果（報告書）	概要
第1期 2004年4月 ～2005年2月	ERMのよくある質問集（FAQ）	ERMについて理解を促進するためのFAQ。
第2期 2005年4月 ～2006年3月	使えるERM（全社的リスクマネジメント）導入チェックポイント集 ～ 一目でわかるERMと内部統制の基本的要素の具体例 ～	ERMの8つの構成要素が有効に機能しているかどうかのチェックポイントと、その具体的な事例。
第3期 2006年4月 ～2007年4月	ERM実施体制を構築するために必要な10の要件	ERM実施体制構築の要件と、その具体的な事例、および中小企業であっても行うべきERMの最低要件。
第4期 2007年5月 ～2008年7月	法対応の内部統制から価値創造のERM（全社的リスクマネジメント）へ ～ 会社法と金融商品取引法対応の内部統制を活かしたERMづくりへの提言 ～	内部統制法制化への対応で得られた成果のERM実施体制構築への活用。
第5期A分科会 2008年10月 ～2010年1月	ERM的な視点を取り入れた内部監査の手法 ～ ERMの視点を活用して、企業目標の達成に寄与し付加価値を提供する内部監査を行うためのノウハウ ～	内部監査にERM的な視点を取り入れ、内部監査の質を高め、企業目標の達成に寄与するための手法・ノウハウ。
第5期B分科会 2008年10月 ～2010年1月	格付会社のERM確認項目を用いた事業会社向けERMチェックリスト ～ 事業会社の目線に立った格付会社のERM確認項目の読替と解説～	格付会社が公表している情報を参考に我が国の一般事業会社を対象としたERMの取組状況を確認するための項目についての解説。
第6期 2010年4月 ～2012年6月	「COSO 内部統制モニタリングガイダンス」に基づいたERMモニタリング事例集	「COSO内部統制モニタリングガイダンス」の手法や考え方を反映させたERMのモニタリング事例集。
第7期 2012年8月 ～2014年10月	全社的リスクマネジメント（ERM）を活用した内部監査手法の研究（本報告書） ～ 「リスク選好・リスク許容度」、「主要リスク指標」、「戦略的優位性を確保するERM」についての業種別事例とリスクベース内部監査への活用事例～	「リスク選好・リスク許容度」、「主要リスク指標」、「戦略的優位性を確保するERM」に関するCOSOの3つのレポートから、それらの業種別の具体的な事例、および内部監査における確認事項と内部監査の実務で役立つ視点をまとめたもの。
第8期（当期） 2015年2月 ～2015年11月	改訂版COSO内部統制フレームワークの内部監査での活用事例 ～改訂版COSOの17の原則の観点から見た内部監査において留意すべき問題事例と改善提言のための確認事項～	17の原則ごとに「具体的視点」を例示し、「内部監査において留意すべき問題事例」と「改善提言のための確認事項／改善提言」を説明。

（注）上記報告書は全て、社団法人 日本内部監査協会のホームページの「ERM資料集」コーナー（[http://www.iiajapan.com/data/ERM\\_TOP.htm](http://www.iiajapan.com/data/ERM_TOP.htm)）上

で公開されています。

## 2. 本報告書の全体像（サマリー）

- ・【別紙】「本報告書の全体像（サマリー）」参照

### 3. 17の原則の具体的視点（例示）、内部監査において留意すべき問題事例 および改善提言のための確認事項／改善提言等

#### 統制環境（1／5）

#### 原則1 誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p>(1) 取締役会・代表取締役による誠実性と倫理観の伝達と浸透</p>	<p><b>(誠実性と倫理観の重要性伝達の不徹底)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会および代表取締役は、企業行動における誠実性と倫理観の重要性を、例えば、企業理念、コンプライアンス基本方針、社員行動基準、その他各種の方針、指針、指示などにより表明している。</li> <li>しかし、常務から部長へ、部長から課長へ、課長から担当者へ、その重要性が伝わっていない。</li> </ul> <p><b>(子会社代表取締役の過度な売上拡大の指示)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の代表取締役は、営業部門に対して厳しい叱責と共に、売上拡大を強く指示しており、売上目標が未達の場合には、降格・降給を含む厳しいペナルティを課している。</li> <li>このため、子会社の営業部門では、売上目標を達成するためには、会計ルールに違反することもやむを得ないとの考えが蔓延し、売上の前倒し計上が行われている。</li> </ul>	<p><b>(伝達の徹底状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種会議体の資料、議事録を閲覧し、常務、部長、課長が各種会議体で、取締役会および代表取締役が表明した企業理念、コンプライアンス基本方針、社員行動基準、その他の取締役会各種の方針、指針、指示などを、下位者に周知・徹底しているかを確認する。</li> <li>また、実際に下位者に伝わっており、理解されているかを確認する。</li> </ul> <p><b>(売上拡大策に伴う不適切な行為の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>以下について確認する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦現場管理者は部下に著しく達成が困難な目標を課していないか。</li> <li>⑧内部通報窓口への通報案件の中に、売上目標達成のために、コンプライアンスに違反する行為が行われているものがないか。</li> <li>⑨売上計上基準に反する売上計上を行っていないか。</li> </ul> </li> </ul>
<p>(2) 企業グループ全体での行動基準の整備・徹底</p>	<p><b>(行動基準の不備・不徹底)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>誠実性と倫理観を周知・徹底するための行動基準は、策定され、配布されている（もしくは、社内閲覧システム（イントラネットに掲載されている））。</li> <li>しかし、</li> </ul>	<p><b>(整備・徹底状況の確認)</b></p>



	<p>①記載内容が一部業務に限定され、網羅性に欠けていると共に、記載内容が抽象的で、具体性に欠けているため、実際の行動に反映しにくい。</p> <p>②社内で周知されておらず、また定期的な教育が実施されていないため、社員の多くは行動基準の内容を認識していない。</p> <p><b>(行動基準の企業グループ全体での周知不徹底)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動基準は策定され、本体の社員には配布されている。</li> <li>・しかし、子会社や主要な協力企業・外部委託先の社員には配布・説明されていないため、企業グループ全体として行動基準が周知されていない。</li> </ul> <p><b>(海外子会社への倫理観や誠実性に対する監視不足)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外事業を展開するため、社外から経験者を招聘して、海外子会社の社長とし、事業を立ち上げさせた。</li> <li>・新社長は、積極的に取引先の開拓に励み、事業を急伸させ、事業運営に関して口を差し挟めないようなカリスマ的な存在になった。</li> <li>・しかし、事業の実情は、取引先に対して、過剰に在庫を抱えさせることで売上を伸ばしていたため、取引先の資金繰りが厳しくなり、債権回収を先延ばしにしている状況になっていた。</li> </ul>	<p>①行動基準の記載内容の網羅性と具体性を確認する。</p> <p>また、行動基準が、組織の全階層が実践していく上で拠り所となる具体的な基準となっていることを、例えばコンプライアンスに反する行為が発生した場合の、報告体制、調査体制、再発防止体制等が定められているかなどにより確認する。</p> <p>②行動基準の社員への周知状況を確認する。</p> <p>また、教育計画・教育実施記録を閲覧して、教育体系に、行動基準に関する研修が組み込まれているか、また教育の実施状況を確認する。</p> <p><b>(企業グループ全体での周知状況の確認)</b></p> <p>①行動基準が子会社や主要な協力企業・外部委託先の社員に配布・説明されており、企業グループ全体として周知されているか確認する。</p> <p>②子会社や主要な協力企業・外部委託先の管理者に以下事項を質問し、確認する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦自社(=委託元)から行動基準の説明や教育が行われているか。</li> <li>⑧SLA(Service Level Agreement)に、行動基準に関する事項が盛り込まれているか。</li> </ul> <p><b>(海外子会社との行動指針の整合性確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外子会社の社長にインタビューを行い、子会社の経営方針が、本社の行動基準と整合性が取れているか確認する。</li> </ul> <p><b>(海外子会社の不適切な売上計上の有無の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・海外子会社の与信管理、債権回収の妥当性を評価するため、以下を確認する。</li> </ul>
--	--	---

		<p>⑦与信管理、債権回収の基準・ルールが適切に設定されているか。</p> <p>⑧売掛金の残高が売上高と比較して過大でないか確認する。</p>
<p>(3) 企業グループ全体で行動基準の遵守・逸脱を評価する考え方や基準・方法の設定</p>	<p><b>(行動基準の遵守・逸脱を評価する考え方や基準・方法の未設定)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動基準を定め、行動基準に反する行為を発見した者は、所属長へ、また所属長から本社担当部へ報告する体制としている。</li> <li>・しかし、行動基準の遵守状況、特に基準からの逸脱を評価する考え方や基準・方法が定められていない／明確でないため、個人や組織により、逸脱に対する受け止めが異なり、逸脱を発見しても報告されない場合がある。</li> </ul> <p><b>(企業グループ全体で行動基準の遵守状況を調査・報告する体制の欠如)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・子会社や主要な協力企業・外部委託先を含む企業グループ全体で行動基準の遵守状況を調査・報告する体制が整備されていない／適切に運用されていない。</li> <li>・そのため、企業グループ全体での行動基準の遵守状況が評価できず、グループ本社から、地理的・精神的に遠い子会社や協力企業・外部委託先で、行動基準の遵守不備に起因する重大なコンプライアンス違反が発生する可能性がある。</li> </ul> <p><b>(行動基準の業績評価への組み込み不備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績評価項目の中に行動基準遵守に関する事項が組み込まれていないため、行動基準遵守への意識が薄くなっている。</li> </ul>	<p><b>(考え方や評価基準・方法の設定状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動基準の遵守状況、特に基準からの逸脱を評価する考え方や基準・方法が定められているか／明確になっているかを確認し、行動基準の遵守状況、特に基準からの逸脱が、適切に所属長や本社担当部へ報告されているか確認する。</li> </ul> <p><b>(左記体制の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・企業グループ全体で行動基準の遵守状況を調査・報告する体制の整備・運用状況を確認する。</li> </ul> <p><b>(業績評価への組み込み状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績評価項目に、行動基準の遵守に関する事項が組み入れられているか確認する。</li> </ul>
	<p><b>(行動基準からの逸脱に対する対応の不徹底)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動基準では、コンプライアンスに反する行為を発見した場合には、⑦重要性に応じて、適切なレベルの管理者、経営者、および関係部門に速やかに報告すると共に、⑧発生原因を調査し、再発防止策を策定するなどの対応が定められている。</li> <li>・しかし、対応が徹底されておらず、行動基準に反する行為への適時・適切な対応が行われていない場合がある。</li> </ul> <p><b>(行動基準違反への恣意的・不公平な対応)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有力役員に近い社員や成績優秀店の幹部が行動基準に違反した場合の懲戒等の対応が甘く、また社内に周知されていない。</li> </ul>	<p><b>(逸脱に対する対応状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・コンプライアンスに反する行為を発見した場合に、行動基準で定められた対応が適時・適切に実施されているか確認する。</li> </ul> <p><b>(違反者への厳正な対応の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有力役員に近い社員や成績優秀店の幹部であっても、行動基準に違反した場合には懲罰規</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・そのため、社内で行動基準違反への対応が恣意的で、不公平との認識が広がっており、行動基準を遵守する意識が希薄化している。</li> </ul> <p><b>(行動基準逸脱発見時の報告・相談制度の未整備・機能不備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動基準から逸脱した事態を発見した時に、報告・相談できる制度が整備されていない／整備されていても機能していない。</li> </ul> <p><b>(行動基準からの逸脱を報告する手続きの未整備・機能不備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・行動基準から逸脱し、危機に発展する可能性がある重大事象を発見した時の報告手続きが定められていない／定められているが機能していない。</li> </ul> <p><b>(再発防止策の策定等事後対応の未実施)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重大事象への対応が終了した後、原因究明、教訓共有、再発防止策の策定などの事後対応がなされていない。</li> <li>・そのため、類似事案が再発している。</li> </ul>	<p>定に則り、厳正・公平な対応がなされているか確認する。</p> <p><b>(内部通報制度の整備・機能状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・㊦内部通報制度が整備されているのか、また、㊧内部通報が適切に機能しているといえる程度の通報実績があるか確認する。</li> </ul> <p><b>(逸脱を報告する手続きの確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・逸脱事象を発見した場合の報告手続きが定められているか確認する。</li> <li>・定められている場合には、以下の点が含まれているか確認する。 <ul style="list-style-type: none"> <li>㊦担当者が情報の選別を行うことなく、直ちに報告すべきことが定められ、周知されていること。</li> <li>㊧職制を通した通常の報告経路だけでなく、緊急対応のための報告を行う手続きが定められていること。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>(事後対応の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・重大事象への対応が終了した後、原因究明、教訓共有、再発防止策の策定などの事後対応がなされているかを確認する。</li> <li>・類似事案が他の部門・事業拠点でも発生していないか確認する。</li> </ul>
--	--	---

## 統制環境（2／5）

### 原則2 （取締役会の）監督責任の遂行

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）取締役会の監督責任の遂行</b></p>	<p><b>（子会社取締役の不十分な監督）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>子会社の取締役について以下の状況が見られる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>㊦取締役会への出席が不十分。</li> <li>㊧取締役会で、必要な意見表明を十分に行っていない。</li> <li>㊨子会社の各取締役との意見交換が実施されていない。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>（子会社取締役会への不十分な業務執行状況の報告）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>親会社の本部長が兼務している子会社の代表取締役は、子会社の業務執行に関心が薄く、業務執行状況の報告を定期的に受けていないため、子会社の業務実態を把握していない。</li> </ul>	<p><b>（監督状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会議事録、子会社取締役との会議の議事録等を閲覧し、左記㊦～㊨を確認する。</li> </ul> <p><b>（取締役会への付議事項等の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①子会社の取締役会に、業務執行に関する重要な事項（経営計画、予算策定、主要実績など）が十分に付議されているか確認する。</li> <li>②代表取締役を含む子会社の取締役の取締役会の出席状況を確認する。</li> </ul>
<p><b>（2）取締役として必要な専門知識の確保</b></p>	<p><b>（子会社取締役の不十分な専門知識）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>以下の状況により、子会社の取締役会が内部統制の監督機能を遂行するために必要な専門知識を有していない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①子会社の取締役の中に、内部統制に対する監督責任を遂行するために重要な財務・経理部門、法務部門等を経験した者がいない。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>（海外子会社の取締役としての専門知識・教育の不足）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社の取締役（Director等）は、駐在員となった営業職の者になる場合が多く、財務・経理、法務等の専門分野の経験・知識が浅く、またそれらの教育を受けていない。</li> <li>そのため、海外子会社の取締役会に必要な専門知識を有する者がおらず、内部統制の監督責任の遂行が不十分となっている。</li> </ul>	<p><b>（専門知識の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①子会社の取締役が、内部統制の監督責任を遂行するために必要な専門知識をどの程度有しているか確認する。</li> </ul> <p><b>（専門知識の不足に起因するリスクの把握）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>海外子会社の取締役の㊦職務経歴、㊧専門知識に関する研修の受講履歴、㊨保有資格を確認し、取締役会として必要な専門知識の不足に起因するリスクを把握する。</li> </ul> <p><b>（専門分野のリスク認識の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>インタビューを通して、会社の財務・経理法務等の専門分野の問題点について海外子会社の取締役が持つ認識が、本社の財務・経理、法務等の担当者の認識と、相違がないか確認</li> </ul>

		する。
<b>(3) 取締役会の独立性の維持</b>	<p><b>(営業出身者に偏った子会社取締役会の構成メンバー)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>子会社取締役会のメンバー構成が営業部門出身者に偏っており、経営方針が売上拡大に偏重し過ぎている。</li> </ul>	<p><b>(売上の適正な計上についての確認)</b></p> <p>①⑦売掛債権が滞留していないか、①返品率に異常はないか、⑦売上計上基準通りに売上認識がされているか、④簿外の在庫はないか、確認する。</p> <p>②子会社の管理部門に、それぞれの<b>専門分野の知識を有した要員</b>を配置しているか確認する。</p>
<p><b>(4) 取締役会による内部統制システムに対する監督</b></p> <p><b>①統制環境に対する監督</b></p>	<p><b>(取締役会の監督機能の発揮が不十分)</b></p> <p>(i) 取締役会の監督が形骸化しているため、経営層は、誠実性と倫理観の重要性を会議等で定期的に管理層及び一般社員に対し<b>発信</b>していない。</p> <p>また、子会社の<b>経営方針</b>の中で、「倫理観をもって誠実に遂行する」ことが触れられていない。</p> <p>(ii) 内部統制に関する取締役会への報告内容が不十分であり、取締役会が監督機能を十分に発揮できない。</p> <p>(iii) 内部統制で重要な事項（組織、業務分掌、コンプライアンス、リスク管理、内部監査等に係る方針・規程など）を取締役会決議事項としていない。</p> <p>(iv) 取締役会における「重要な使用人の選任および解任に関する審議」が形骸化していることから、人事ローテーションが硬直的であり、組織全体の内部統制の強化が図られていない。</p> <p>(v) また、業績評価項目が組織・個人共に営業成績に過度に偏っており、内部統制やコンプライアンスに関する評価項目がない。</p>	<p><b>(監督機能発揮状況の確認)</b></p> <p>(i) 各種会議体の資料、議事録を閲覧し、経営が会議で定期的に誠実性と倫理観の重要性を発信しているか確認する。</p> <p>子会社の経営方針を伝達する資料に、倫理観を重視する旨が盛り込まれているか確認する。また子会社の経営者にインタビューを行い、誠実な行動を重視する姿勢が認められるか、確認する。</p> <p>(ii) 取締役会議事録を閲覧し、内部統制に関する付議事項を確認する。</p> <p>(iii) 取締役会規程を閲覧し、内部統制で重要な事項が取締役会決議事項となっているか確認する。</p> <p>(iv) 内部統制の観点から人事ローテーションに問題がないか確認する。</p> <p>(v) 組織・個人の業績評価項目が、営業成績に過度に偏っていないか確認する。</p>
<b>②リスク評価に対する監督</b>	<p><b>(リスク評価の形骸化と課題に対する不十分な取り組み)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>毎年定期的にリスク管理部門が全社に対してリスク評価を依頼し、同部門が評価結果を取りまとめている。</li> <li>しかし、実施自体が<b>形式的</b>になりがちであり、評価結果についての十分な分析が行われておらず、取締役会が対処すべき課題が具体化されていない。</li> </ul>	<p><b>(リスク評価の有効性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスク管理部門のリスク評価と、監査部のリスク評価を比較し、大きく乖離している分野はないか確認する。</li> </ul>
<b>③統制活動に対する監督</b>	<p><b>(各統制活動の範囲が不明確)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>組織、業務分掌、コンプライアンス、リスク管理、顧客情報管理、IT統制など、経営上重要な<b>統制活動の範囲が明確でない</b>ため、それぞれの規程</li> </ul>	<p><b>(統制活動の範囲の明確化に対する確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各統制活動の<b>範囲を明確にする規程が整備</b>されていることを確認する。</li> </ul>

	<p>は整備されているものの、内容が不十分になっている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>そのため、経営に重大な影響を与えるリスクに対する対応が不十分になっている。</li> </ul> <p><b>(統制活動における属人化の進展)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>子会社では人事ローテーションが十分に行えず、ベテラン社員が特定の業務を長期的に担当するなど、業務の属人化が進んでいる。また、各部署の管理者は、ベテラン社員の行う業務内容が把握できない状況になっている。</li> </ul>	<p><b>(属人化の防止)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定期的に人事ローテーションが行えるように、業務マニュアル・手順書の整備や内部統制の基本を規定した主要な規程類が制定・更新されているか確認する。</li> </ul>
<p><b>④情報と伝達に対する監督</b></p>	<p><b>(取締役会へ報告する情報の整理・分析不足)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会に報告する情報の整理・分析が不十分であるため、取締役会で内部統制について十分な議論ができていない。</li> </ul> <p><b>(仕入れ先への経営理念、経営方針、行動基準の伝達不足)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>定期的に仕入れ先の会社を招いて、購買部門の策定している購買方針について説明しているが、会社の経営理念、経営方針、行動基準までは説明していない。</li> <li>そのため、会社の製品・サービスを提供するに当たっての基本的な考え方が伝わっておらず、企業グループ全体として考え方が共有されていない。</li> </ul> <p><b>(内部通報制度の形骸化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度はあるが、実際に通報された事例は、ほとんどない。</li> </ul>	<p><b>(情報の整理・分析状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会で十分な議論ができる水準まで、取締役会に報告する情報が整理・分析されているか確認する。</li> </ul> <p><b>(伝達状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>仕入れ先への説明資料に、会社の提供する製品・サービスの基本となる経営理念、経営方針、行動基準についての説明が記載されているか確認する。</li> </ul> <p><b>(制度の周知と適切な運用の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦内部通報制度の担当部門は、全社的な周知が図られるよう、周知を効果的に実施しているか、また、①通報者が不利な扱いを受けている事例はないか、確認する。</li> </ul>
<p><b>⑤モニタリング活動に対する監督</b></p>	<p><b>(取締役会への不十分な報告)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制上の重要事項（コンプライアンス・リスク管理・内部通報の状況、内部監査の結果など）が、取締役会への報告事項となっていない。</li> <li>そのため、取締役会は内部統制上の重要事項を、十分に評価し、監督することができていない。</li> </ul> <p><b>(重大な不備の定義が未定)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営に重大な影響を与える不備（顕在化したリスク）の定義が定められていないため、些細な不備を含む膨大な不備の発生状況が取締役会に報告されている。</li> </ul>	<p><b>(取締役会への報告事項の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会規程を閲覧し、内部統制上の重要事項が、取締役会報告事項となっているか確認する。</li> </ul> <p><b>(重大な不備の定義付け)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>議論するに相応しい重大な不備だけが、取締役会に報告されるよう、経営に重大な影響を与える不備を定義するよう提言する。</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• そのため、取締役会は経営者が行っている不備の評価や、不備の是正状況を、十分に評価し、監督することができていない。</li></ul>	
--	--	--

## 統制環境（3／5）

### 原則3 組織構造、権限・責任の確立

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>(1) 全ての組織の検討 (全ての組織を検討対象とする)</b></p>	<p><b>(商品発売後の品質問題の発生)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・簡易的な防水機能のあるカメラの漏水クレームが多発した。販売地域は国内のほか海外の広範囲におよぶ。</li> <li>・この商品は主力の定番商品ではなく、夏期需要を当て込んだ単発的な商品で、開発・生産とも外部委託によるものであった。</li> <li>・当該商品の防水性能は水深1mまでだが、営業部門が独自に作成した店頭販促用ポスターには、深海のスキューバダイビングで使用できるかのようなイメージ写真が使用されていた。</li> </ul>	<p><b>(多面的な切り口による監査対象組織の選定状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査計画を立てる際に、会社の全ての組織を念頭において、あらゆる切り口（商品化の上流から下流に至る切り口、地域的な分布による切り口 等）から監査対象組織を選定したか。</li> <li>・その際に外部委託先を含めた監査計画を検討したか。</li> </ul>
<p><b>(2) 報告経路の設定・明確化</b></p>	<p><b>(問題発生時の外部委託先からの報告経路が不明確)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記商品は、社内の工数を使わずに外部委託によって商品化することにしてきたため、社内の関係部門の責任感が希薄になっており、報告経路が不明確となっていた。</li> <li>・そのため、問題発生時に、原因を解明し、対応策を検討しようとしたが、正確な情報を迅速に集約できず、問題が拡大した。</li> </ul>	<p><b>(外部委託先と社内関係部門の報告経路の確認)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①外部委託先と社内関係部門の責任と権限は明確か。</li> <li>②外部委託先を含めた社内関係部門間の報告経路は明確か。</li> </ol>
<p><b>(3) 責任と権限の明確化</b></p> <p><b>①取締役会に関する権限と責任の明確化</b></p>	<p><b>(取締役会への未報告)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・担当事業部は、当該商品が主力商品ではなく、夏期限定のスポット的な商品のため、問題の発生について取締役会に報告する必要が無いと考えた。</li> <li>・なお当該商品は、新規性や話題性が低い商品であったため、社内で注目されることがなく、取締役会は当該商品が販売されていることを知らなかった。</li> </ul>	<p><b>(取締役会への報告案件の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本来、取締役会に報告されるべき案件が議題化されていないことはないか。</li> </ul>
<p><b>②代表取締役に関する権限と責任の明確化</b></p>	<p><b>(代表取締役の消極的な施策提示)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役は、売上高と利益の拡大を目標に掲げているが、研究部門出身であることや就任早々ということもあり、販売関係の施策や管理の仕組みに関して、口出しすることはあまりなかった。</li> </ul>	<p><b>(代表取締役による施策提示の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役は、戦略と目標を提示しているか。</li> <li>・代表取締役は、組織のさまざまな階層において、戦略を具体化する施策が設定される仕組みを構築しているか。</li> <li>・内部監査部門は、以上の点に改善が必要と考えたものの、直接社長に進言しにくい場合、社長を補佐す</li> </ul>



<p><b>③部門長に関する権限と責任の明確化</b></p>	<p><b>(部門長による恣意的な商品化への関与)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部門長は、自社開発の商品のデザインや TVCM 等の感性に関わる決定に関して、<b>全て自分で決定</b>していたが、当該商品に関しては、営業部門にその<b>決定を一任</b>した。</li> <li>・営業部門では若手のプロジェクトが結成され、ネーミングとそのロゴデザイン、パッケージを考案・決定した。</li> <li>・ところがその後、商標上の類似が懸念される事例が見つかり、やり直しせざるを得ない事態となった。</li> <li>・このため生産日程遅延が発生し、そのしわ寄せが外部委託先に及び、無理な生産計画を強いられることとなった。</li> </ul>	<p>る企画部門等に改善提案する。</p> <p><b>(商品化ルールの設定状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・代表取締役の指示・指針と、部門長の指示・指針に矛盾やズレはないか。</li> <li>・部門長が、権限移譲せず決裁を自分に集中させている場合、その理由に妥当性があるか。</li> <li>・商品化のルールを設定し、それに従った商品作りをしているか。</li> <li>・また、商品化のルール自体に問題はないか。</li> </ul>
<p><b>④担当者に関する権限と責任の明確化</b></p>	<p><b>(属人的な業務の運用)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業部門長は期初に方針説明をし、その内容は文書化されて構成員に伝わっていた。</li> <li>・しかし、目的達成のためのリスク評価や統制活動は、必ずしも文書化されているわけではなく、各担当者の<b>属人的なノウハウで運用</b>されることが多かった。</li> </ul> <p><b>(チェック不足)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定番商品は、経験豊富な担当者が、日程遅延への対応策を講じているが、当該商品はマイナーな位置づけの商品のため、経験の浅い者が担当することになり、<b>通常では当たり前</b>の対応策が<b>実施</b>されていなかった。</li> </ul>	<p><b>(業務運用のルール化の確認)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①事業部門長の方針が、担当者にきちんと伝わる仕組みがあるか。</li> <li>②<b>リスクを考慮せず、うまくゆく想定</b>ばかりで事業が計画されているようなことはないか。</li> <li>③仕事の進め方やノウハウが<b>属人的</b>になっていないか。</li> <li>④権限規程を含む<b>規程類</b>や<b>マニュアル</b>が、適時改定されて、現状に即した内容になっているか。</li> <li>⑤構成員が、それぞれに関連した権限規程やその他の規程類・マニュアルを、必要に応じて<b>参照</b>できるようになっているか。</li> </ol> <p><b>(ダブルチェックの有無の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<b>上長や第3者のチェック</b>は適正に行われたか。</li> </ul>
<p><b>⑤協力企業・外部委託先に関する責任の明確化</b></p>	<p><b>(外部委託先に対するチェックの未検討)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部委託先は、一部のユニット生産を<b>外部</b>に再委託していた。</li> <li>・そしてその委託先は、<b>海外の更なる委託先</b>に生産加工を再委託していた。</li> <li>・しかし、発売元の当該メーカーとは、製品受け入れ時の品質基準とそのチェックについては取り決めがあったが、生産工程の<b>サプライチェ</b></li> </ul>	<p><b>(外部委託先管理の妥当性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・外部委託先と、その管理部門のそれぞれの<b>権限と責任</b>は明確か。</li> <li>・外部委託先における、サプライチェーン分断のリスク、リスクへの対応が<b>明確</b>になっているか。</li> <li>・取引するのにふさわしい外部委託先か否かの判断は</li> </ul>

	ーンについての取り決めはなかった。	適切に行われているか。
--	-------------------	-------------

## 統制環境（4／5）

### 原則4 業務遂行能力に対するコミットメントの表明

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）業務遂行能力に関する方針と制度の策定</b></p>	<p><b>（教育や研修の方針の不在）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育や研修の方針がないため、教育や研修は、年度によって実施されたり、されなかったりする。</li> <li>・担当者は、教育や研修以外の業務を抱えているため、自分の業務工数に余裕がない場合は、教育や研修を実施しないことがある。</li> <li>・また、会社の損益状況によって、教育・研修予算が大幅に削減されることがある。</li> </ul> <p><b>（外部講師への丸投げ）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育・研修内容は、外部講師にほぼ丸投げである。</li> <li>・そのため、概論や精神論的な部分は問題ないが、実践論が貧弱なため、受講者が職場に戻って日常業務に反映できない。</li> </ul>	<p><b>（教育・研修の方針や制度の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・教育・研修の方針や制度があるか。</li> <li>・方針や制度に沿った運用をしているか。</li> <li>・教育・研修の方針や制度が、組織の目的達成と整合しているか</li> </ul> <p><b>（教育受講者の意見の把握と改善）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・受講者の意見を、主催者が把握しているか</li> <li>・教育や研修の問題点を改善しているか</li> </ul>
<p><b>（2）業務遂行能力の評価と能力不足への対応</b></p>	<p><b>（営業所長として必要な業務遂行能力の評価未実施）</b></p> <p>①かつては、マネジメント試験に合格した営業担当者のみが営業所長になることができた。 しかし現在は試験が無く、単に営業成績が良い営業担当者が営業所長に抜擢されている。</p> <p>②そのためか、営業所の管理業務がおろそかになりがちである。営業所全体の時間外労働が増加傾向となり、クレーム件数も増えている。</p>	<p><b>（業務遂行能力の評価と能力不足への対応）</b></p> <p>①取締役会および代表取締役は、業務に必要な能力とは何かを確定しているか。 また、業務遂行能力の不足に対して、対応策を講じているか。</p> <p>②時間外労働やクレーム件数の量は妥当か。 また、取締役会および代表取締役は、各組織や外部委託先の業務遂行能力を評価しているか。</p>
<p><b>（3）社員の育成と定着</b></p>	<p><b>（離職の真因の分析不足）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・離職率の高い組織があり、人事部門はその原因を競合他社との賃金格差にあるとしていた。</li> <li>・この組織のある離職者が、次のようなことを同僚に語っていたことが後で分かった。「ステップアップの道筋やそのための教育制度に不満があり、この会社においても自分の成長が見込めない。」</li> </ul>	<p><b>（離職の真因の分析と対応）</b></p> <p>①離職する本当の原因を探り当て、対応を取っているか。</p> <p>②人事制度の不備や教育・研修の不足が、離職の原因になっていないか。</p> <p>③教育・研修内容が、業務遂行能力向上のために役立っているか。</p>

	<p><b>(派遣社員の低い定着率)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・また人事部門は、欠員を派遣社員で補おうとしているが、業務内容が複雑であるとの理由で、定着率が悪い。</li></ul>	<p><b>(派遣社員への教育・研修実施状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>・派遣社員や外部委託先に対し、業務内容に対応できる水準の教育・研修を実施しているか。</li></ul>
--	---	---

## 統制環境（5／5）

### 原則5 説明責任の履行

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）権限および責任の設定（エスカレーションルール、説明責任、是正責任を含む）</b></p>	<p><b>（問題発生時のエスカレーションルールの未設定）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社は事故（品質、情報セキュリティ、不正会計等）が発生した場合のエスカレーションルールを定めておらず、取締役会に品質問題等の事故情報がタイムリーに伝わらない状態である。</li> </ul> <p><b>（職務分掌が不明確）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・個別の部門・部署や役職、あるいは特定の担当者について、それぞれの仕事の内容や<b>権限・責任の範囲</b>などが曖昧で、問題が起こっても責任を明確にできない状態である。</li> </ul> <p><b>（是正措置の未実施）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・真の原因究明が行われず、再発防止策が策定されていないため改善が進まず、何度も同じ事故が発生する。</li> </ul>	<p><b>（エスカレーションルール実施状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題が発生した場合、どういうルートで情報が伝達されているか                （㊦第一報の報告先、㊧報告内容のフォーマットの有無、㊨重要報告事項として上位に報告する場合の基準・報告先、㊩これらルールの周知状況 等）</li> </ul> <p><b>（職務分掌の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・職務分掌規程が制定され、個別の部門・部署や役職、あるいは特定の担当者の権限や責任範囲が明確になっているか。</li> </ul> <p><b>（問題発生時の対応方法と是正措置の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・問題が発生した場合、対応責任者を明確にし、真の原因究明と是正措置を取るよう体制を整備しているか。</li> </ul>
<p><b>（2）業績評価基準・報奨制度の設定</b></p>	<p><b>（業績基準の未設定）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社スタッフには、人件費や経費についての予算はあるが、超過しても言及されることはなく、また達成すべき目標の設定もない。</li> </ul> <p><b>（昇格基準の未設定）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昇格基準が不明確で、上司に従順な社員ばかりが昇格し、実績もやる気もある社員が自ら行動しなくなり、指示待ち社員が増加している。</li> </ul> <p><b>（報奨制度の未設定）</b></p>	<p><b>（業績基準の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本社スタッフを含む<b>全部門</b>に対する<b>業績評価制度</b>が構築されているか。</li> <li>・またその内容は各部門の状況に即したものにしているか。</li> </ul> <p><b>（昇格基準の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・昇給・昇進の基準は明確になっているか。</li> <li>・また人事部門は、各部門の対象者が資格を満たしているかどうか確認しているか。</li> </ul> <p><b>（報奨制度の確認）</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究所の研究員に対し<b>特許申請や論文発表のノルマ</b>が課せられているが、<b>報奨金等の制度</b>はない。</li> <li>・これらの業務により研究業務が削られ、研究員は不満を感じている。</li> </ul> <p><b>(業績目標・事業目標の達成度を反映していない報奨体系)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社は毎年、<b>業績目標</b>に売上・利益等の数値目標を掲げ、それを達成するための施策を打ち出しているが、<b>給料や賞与、昇格</b>は年功序列で決まっている。</li> </ul> <p><b>(短期的な数値目標達の成度しか考慮しない評価基準)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・営業部門の給与および賞与の査定や部門表彰の基準は、<b>売上予算の達成</b>に重きが置かれている。</li> <li>・このため部門員は新しい販売ルート、新規顧客の開拓等の<b>すぐに売上増に結びつかない施策実施</b>に対して消極的である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・会社の利益や知名度向上に貢献した部門や個人に対する<b>報奨制度</b>があるか。</li> </ul> <p><b>(業績目標・事業目標と報奨体系との関係の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・報奨体系が<b>業績目標や事業目標</b>に見合っているか。</li> </ul> <p><b>(業績評価基準と短期・長期目標達成度との関係の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・短期的な数値目標だけではなく、<b>長期的な視点での目標等</b>に対しても評価を行うような仕組みになっているか。</li> </ul>
<b>(3) 業績評価基準・報奨制度の経営方針等への適合性の評価</b>	<p><b>(経営方針の変更を適時に反映しない業績評価基準)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・会社は従来からの売上拡大路線から<b>収益重視の経営</b>に転換したが、<b>業績評価の指標</b>は受注・売上重視のまま、営業部門では赤字かどうかにかかわらず受注を拡大し、受注や売上実績により昇格や部門表彰が行われている。</li> </ul>	<p><b>(業績評価制度や報奨制度の見直し状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績評価や報奨制度が経営方針に見合っているかどうか、定期的かつ適時に見直されているか。</li> <li>・改定後の内容は、従前との<b>継続性</b>が考慮されているか。</li> </ul>
<b>(4) 過度なプレッシャーの確認・評価・是正</b>	<p><b>(業績目標達成への過度なプレッシャー)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者は各部門に対し、<b>前年度比大幅増の売上・利益目標</b>を課し、何としても達成するように毎月の経営会議で、部門長へプレッシャーをかけている。</li> <li>・業績悪化の予想を提出する部門長に対しては、会議の場で激しく叱責し、推定値を出し直させる等、<b>業績悪化を認めない雰囲気</b>を作っている。</li> </ul>	<p><b>(プレッシャーの確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績目標が、市場環境や過去との比較において、<b>非現実的な数字</b>になっていないか。</li> <li>・トップの姿勢を確認した上で、提言内容を検討する。 (コンプライアンスを無視しても予算達成せよ等の発言・姿勢がないか)</li> </ul>
<b>(5) 業績評価基準と賞罰規程の制定・運用</b>	<p><b>(行動基準の遵守を考慮しない業績評価基準)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・支払いの繰り延べや販売店に対する<b>期末の押し込み売上</b>により予算達成した部門が、業績評価で上位を占めている。</li> </ul> <p><b>(個人に対する賞罰規程の未整備)</b></p>	<p><b>(業績評価項目の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業績評価の評価項目には<b>行動規範や就業規則の遵守</b>についての項目も設けられているか (不適切な取引実施は評価がマイナスになるようにしているか)。</li> </ul> <p><b>(賞罰規程の確認)</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>・会社には売上増に大きく貢献した社員や会社の知名度を上げる行為を行った社員に対しての表彰制度がなく、優秀な社員が海外企業や競合他社からの引き抜きにあっている。</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・業績面その他で優秀な実績を上げた社員に対する表彰・評価制度があるか。</li></ul>
--	---	---

## リスク評価（1／4）

### 原則6 適合性のある目的の特定

金融業（銀行）を想定

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>1. 業務目的</b></p> <p><b>(1) 経営者のリスクマネジメントへの取り組み姿勢の目的への反映</b></p>	<p><b>(利益追求を優先しリスク管理を軽視)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>銀行業界は、過去の金融危機の反省等から、経営の健全性を経営目的として掲げており、グローバルなバーゼル規制を遵守し、自己資本比率等を管理している。</li> <li>経営陣は同規制を十分理解したうえで<b>業務目的</b>を設定し、信用リスク評価など、複雑で手間のかかる内部管理態勢を構築することが必要であり、そうしないと有効なリスク管理が出来ず、説明責任も果たせないこととなる。</li> <li>しかしながら、A銀行では、組織全体として<b>利益追求への意識が強く</b>、特に現場レベルでは<b>利益関係の業務目的を重視する状況</b>にあり、信用リスクの評価を故意に<b>軽視する</b>など、<b>リスク管理関連の業務目的がないがしろにされる傾向</b>にあった。</li> </ul>	<p><b>(経営者のリスク管理への取り組み姿勢（統制環境）の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バーゼル規制等の業界基準をその背景と共に十分理解し、銀行全体の<b>業務目的への取り組み姿勢</b>の組織全体の一貫性に留意し、<b>過大なリスクテイク</b>など、過去の金融危機時に見られたような過ちを犯していないか<b>注意深い内部監査</b>を行う。</li> </ul>
<p><b>(2) 目的を踏まえたリスク許容度の設定</b></p>	<p><b>(公表された業務目的と業務実態に齟齬)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>バーゼル規制においても、海外営業拠点を有するか否かによって、遵守すべき自己資本比率に<b>差異が設けられている</b>など、<b>リスク管理態勢は業務目的に応じてきめ細かく規定</b>されている。</li> <li>しかしながら、A銀行では、<b>経営資源の制約からリスク管理態勢整備が不十分な状態</b>にあり、<b>業務目的は表向き抑制的に</b>表明されていたが、<b>業務実態はその範囲を超えていた</b>。</li> <li>そのため、一部業務において<b>リスク許容度の設定が不十分</b>となっていた。</li> <li>またその結果として、<b>過大なリスクを受容している</b>ケースも見受けられた。</li> </ul>	<p><b>(業務目的と業務実態の整合性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務目的を十分理解した上で、<b>業務内容をしっかりと調査し、適切なリスク許容度が設定・管理</b>されており、<b>過大なリスクテイクがないか</b>を監査する。</li> </ul>
<p><b>(3) 目的に基づく適切な業績目標数値の設定</b></p>	<p><b>(不適切な債務者格付評価により業績目標数値の設定・管理が困難)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自己資本比率算定に当たっては、個別貸出債権の<b>債務者格付</b>に基づく資産査定（償却・引当金計算）を基礎としている。</li> <li>一方で債務者格付は、<b>貸出金利設定の指標の一つ</b>でもあり、<b>リスク管理を収益管理と一体的に経営するための、重要な共通基盤</b>となっている。</li> </ul>	<p><b>(債務者格付評価など重要指標の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>資産査定（引当金計算）は、個別貸出債権レベルの積み上げとなる</b>手間のかかる作業であるが、<b>重要な業務プロセス</b>でもあるので、<b>内部監査においても、</b></li> </ul>



	<p>る。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・債務者格付は、融資の現場と審査部等の管理セクションの情報共有、検討により決定される手間のかかる作業であるが、ここで判断を誤ると、業績管理・リスク管理双方の信頼性を損ねることとなる。</li> <li>・しかしながら、A 銀行では、業績を良く見せるため甘い格付を行っており、また膨大な作業の積み上げとなるので、チェック機能も十分働いておらず、結果的に業務および財務業績の目標が適切に作成・管理できない状況にあった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⑦債務者格付の妥当性確認を基礎とする等、同様のプロセスを追い、</li> <li>⑧監査資源は限られているものの、サンプリング等の様々な内部監査手法を駆使して、十分な確認を行う。</li> </ul>
<p>(4) 目的が持つ経営資源配分機能の有効活用</p>	<p>(業績値分析の不備による不適切な経営資源配分)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・上記資産査定の結果は、債務者格付別・業種別・残高別（大口管理）などの観点から、収益面と併せて分析され、貸出方針策定における重点分野などの判断材料として活用される。</li> <li>・しかしながら、A 銀行では、業界別分析の一部において、個別の事情により分析が不十分なまま放置されていたため、経営資源配分が妥当でなく、結果的に銀行全体の経営資源の有効活用が実現していない状況となっていた。</li> </ul>	<p>(業績値分析の評価の妥当性の確認)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査においても、債務者格付別・業種別・残高別（大口管理）などの切り口に応じて、評価の妥当性を確認する。</li> </ul>
<p>2. 外部 財務報告目的</p> <p>(1) 会計基準の適切な適用</p>	<p>(子会社の新規業務での不適切な会計基準の適用)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行業界は、通常の会計基準に加え、自己資本比率の計算等に関するバーゼル規制の基準があり、一体的に準拠・運用している。</li> <li>・また、これら基準への準拠性については、金融システム全体の健全性確保等を目的に、監督官庁等の検査を受ける態勢にある。</li> <li>・これらにより、開示される情報は、正確性、検証可能性、他の銀行との比較可能性等が向上し、意思決定における判断材料としての信頼性・利用価値が高まることになる。</li> <li>・また、これら何重ものチェックが入ることから、銀行において会計基準への準拠性・整合性の観点に齟齬が認められることは考えにくい。</li> <li>・しかしながら、A 銀行では、通常の銀行業務とは乖離が大きいグループ子会社の新規業務において、現場レベルの理解不十分から、会計基準の適用に軽微な不適合が発生しており、認識されないまま放置されているケースが発見された。</li> </ul>	<p>(留意を要する部門に対する慎重な監査)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内部監査部門は、グループ全体の諸事情に精通しており、現場レベルの状況・様子についても、問題等があれば一番気付きうる立場にある。</li> <li>・内部監査においてもその点に留意し、実地監査におけるヒアリングだけでなく、予備調査、日常的なモニタリングを積極的に行い、情報収集を心掛け、リスク管理態勢に影響がありそうな事柄は早期に発見する。</li> <li>・また、これらの情報を活用した内部監査をベースとして、監査役（監査委員会）・監査法人、監督官庁等の検査等と連携することにより、リスク管理態勢の有効性が一層高まるよう努める。</li> </ul>
<p>(2) 財務諸表の作成における重要性の評価</p>	<p>(財務諸表の表示が融資形態の変化に未対応)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務諸表の表示における、バーゼル規制に基づく自己資本比率などの重要指標は、算出根拠となる主要算出指標（Tier1 などと呼ばれる）を計算根拠と共に詳細に開示し、財務報告の透明性を高めることとなっている。</li> </ul>	<p>(事業形態の変化に留意した財務諸表の表示の検証)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・情報開示については、業務実態を十分認識し、開示情報を分析する等のプロセスを追い、専門的な部分は専門家に確認を委託するなどして、業務実</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>銀行業界においては、<b>経営状態を示す重要な指標等の開示</b>についてかなり厳密に定められており、恣意性のある余地は比較的少ない面もあるが、それだけに開示情報について不備があると信頼性を大きく傷つけることになるので留意が必要である。</li> <li>しかしながら、A 銀行では、極めてまれなケースではあったが、<b>事業環境変化に伴う新たな融資形態の増加</b>という重要な事態に対して、<b>従前のカテゴリー分類をそのまま利用していたため、開示情報の明解さを欠いている事例が発見された。</b></li> </ul>	<p>態を重要性に照らして明解に開示しているか確認する。</p>
<p><b>(3) 適切なリスク評価に基づく財務報告書の作成</b></p>	<p><b>(リスク事象相互間の相関関係分析が不十分)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各種重要指標は、算出根拠となる数値を単に示すだけでなく、収益性などの業務目的・戦略と共に、リスク管理方針、組織体制、リスク評価の仕組みなど、リスク管理態勢の全体像を、明示する。</li> <li>通常これらは全体的に<b>整合性</b>あるものとなっているはずであり、これらにより、開示される情報の信頼性が一段と向上することとなる。</li> <li>しかしながら、A 銀行では、収益性の追求にバイアスがかかっており、特定の事業の質的特性として留意すべき<b>リスク事象相互間の相関関係</b>（リスク発現の連鎖）を軽視していたため、結果的に、<b>連鎖的に発生するリスクへの評価、備えが甘くなっていた。</b></li> </ul>	<p><b>(相関関係の十分な分析)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>単に各種リスク管理指標の正確性を追求するだけでなく、<b>事業戦略に適合したリスク管理態勢の整備状況、全社的なERMの状況等</b>を理解しておくことが重要である。</li> <li>その上で、事業の質的特性として留意すべき<b>リスク発現の連鎖の分析</b>に問題ないかなど、財務諸表等の正しさを構成する様々な要素を踏まえ、注意深く確認する。</li> <li>また場合によっては、個々の銀行での対応は困難な面があるものの、<b>システミックリスク</b>（リスク発現が他の金融機関と共に同時多発的に起こる可能性）の観点からも検討が行われているか等を確認する。</li> </ul>
<p><b>3. 外部 非財務報告目的</b></p> <p><b>(1) 法令と適合した外部報告</b></p>	<p><b>(法令に定められた開示の遅延・漏れ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>銀行法第 21 条では、銀行に対して「業務及び財産の状況に関する事項として内閣府令で定めるものを記載した当該事業年度の中間事業年度に係る説明書類及び当該事業年度に係る説明書類」を作成した上で、当該銀行等の営業所に備え付け「公衆の縦覧に供しなければならない」と定めている。（いわゆる、<b>ディスクロージャー誌</b>）</li> <li>しかしながら、ディスクロージャー誌の<b>作成が遅延する</b>、もしくは作成されても一部の営業所で<b>備え付けられていない事態が考えられる。</b></li> </ul>	<p><b>(情報開示の時期・開示方法（場所）の適切性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ディスクロージャー誌は、<b>適時に作成</b>されているか。</li> <li>ディスクロージャー誌は、<b>法令等に定められた方法</b>で公衆の縦覧に供されているか。</li> <li>ディスクロージャー誌は、ディスクロージャー・ポリシーと<b>不整合がないか。</b></li> </ul>
<p><b>(2) 適切な開示内容</b></p>	<p><b>(不適切な開示内容)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A 銀行では、ディスクロージャー・ポリシーの「自主的な情報の開示」として、「お客さま、株主、投資家の方等が当社の実態を正確に認識し判断できるように、<b>重要情報</b>の開示に加えて、<b>財務内容、経営方針、業務戦略等</b>に関する自主的な情報開示の充実に努める」とし、「情報</li> </ul>	<p><b>(開示内容の適切性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ディスクロージャー誌は、<b>銀行法及び内閣府令に定める内容</b>を満たしているか。</li> <li>ディスクロージャー誌は、ディスクロージャー・ポリシーに記載された通り、<b>実態を正確に認識し判</b></li> </ul>

	<p>開示を適切に行えるように、社内体制の整備・充実に努める」、としている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>しかし、ディスクロージャー誌に<b>重要情報の記載が一部漏れている</b>、または<b>重要な業務戦略の記載が漏れている</b>、他の開示文書と齟齬があることが看過されてしまう。</li> </ul>	<p>断できるように、<b>重要情報</b>の開示に加えて、<b>財務内容、経営方針、業務戦略等</b>に関する情報開示が記載されているか。</p>
<p><b>(3) 適切な情報収集・検証</b></p>	<p><b>(開示情報の収集・検証体制の不備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ディスクロージャー・ポリシーの「社内体制の整備」として、「情報開示を適切に行えるように、社内体制の整備・充実に努める」としている。</li> <li>しかし、<b>開示情報の収集・検証プロセスがなく、重要な事実の記載漏れが事前にチェックできない</b>。</li> </ul>	<p><b>(収集・検証体制の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情報開示を適切に行えるように、<b>基礎となる取引と事象の収集・検証を行う社内体制が整備されているか</b>。</li> </ul>
<p><b>(4) 適切な開示情報の検証プロセスの設定</b> ※上記「2. 外部財務報告目的」と共通</p>	<p><b>(開示情報の検証プロセスの不備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A 銀行は、以下の通り詳細な非財務報告目的、財務報告目的の開示を行っている。 <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦非財務報告目的として、お客さま、株主、投資家等が会社の実態を正確に認識し判断できるよう、重要情報、財務内容、経営方針、業務戦略等に関する情報を開示。</li> <li>⑧財務報告目的として、銀行業界は、通常の会計基準に加え、自己資本比率の計算等に関するバーゼル規制の基準にも準拠して開示。また、財務諸表の表示における、バーゼル規制に基づく自己資本比率などの重要指標は、算出根拠となる Tier1 などの主要算出根拠と共に詳細に開示。</li> </ul> </li> <li>しかしながら、それぞれの開示情報について、<b>正確性・整合性がとれているか確認するプロセスが不十分であり、数値のミスが見過ごされている</b>。</li> </ul>	<p><b>(検証プロセスの確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>非財務報告、財務報告とも、その<b>情報の正確性を担保できるような牽制ができる体制</b>となっているか。(セカンド・ディフェンスが機能しているか)</li> </ul>
<p><b>4. 内部 報告目的</b></p> <p><b>(1) 経営者の考えを反映し、適格な情報を提供</b></p>	<p><b>(経営方針とリスクアペタイト (リスク選好) の不一致、提供する情報の不備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A 銀行では、適切なリスク・リターン<sup>①</sup>の確保や予期せぬ巨額損失の回避を目的とし、「リスクアペタイト・フレームワーク」を整備している。</li> <li>しかしながら、リスクアペタイトの内容が、一部<b>経営者の意向と一致していない部分がある</b>、または<b>リスクアペタイト指標が不適切なまま見過ごされている</b>。</li> </ul>	<p><b>(経営方針とリスクアペタイト (リスク選好) との一致、情報の適格性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアペタイトは、<b>経営者の選択した内容</b>となっているか。</li> <li>リスクアペタイト指標は、<b>正確で網羅的な情報</b>となっているか。</li> </ul>
<p><b>(2) 活動状況の正確な把握・分析</b></p>	<p><b>(リスクアペタイト (リスク選好) 指標の不十分な把握・分析・対応)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアペタイト指標について、期中、モニタリングおよびストレス</li> </ul>	<p><b>(リスクアペタイト指標の把握・分析・対応状況の確認)</b></p>

	<p>テストによる検証を実施し、目標とする水準からの乖離やリミットへの抵触が発生する場合には、必要に応じて業務計画の見直し等を検討する枠組みとしている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>具体的には、リスクアペタイト指標の実績値をモニタリングするとともに、ストレステストを通じて、期初設定した健全性や流動性に関するリスクアペタイト指標の目標水準やリミット等を遵守できているかの検証を定期的に行っている。</li> <li>しかしながら、 <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦指標の実績値の入手方法にばらつきがあり、適切な実績値をモニタリングできていない、</li> <li>⑧または定期的な検証の結果、乖離が発生していたがその原因分析が不十分であり、実績値の把握事態に問題があることが認識されていない、</li> <li>⑨または乖離があるにも関わらず、対応の検討が不十分なまま放置されている。</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクアペタイト指標の実績値の把握に問題はないか。</li> <li>当初目標との乖離が生じている場合、原因が説明されているか。また、その後の対応方針について、適切な意思決定が行われているか。</li> </ul>
<p><b>5. コンプライアンス目的</b></p> <p><b>(1) 個社のコンプライアンス目的への企業グループ共通理念の反映</b></p>	<p><b>(グループ横断のコンプライアンス共通理念の不徹底)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>持ち株会社は、コンプライアンスについて、グループのCSRに関する共通理念である「ビジネス・エシックス」において定め、その強化を経営の最重要課題の一つとして位置付けている。</li> <li>また持ち株会社は、グループ全体の業務の健全かつ適切な運営を確保する観点から、グループ会社のコンプライアンス等に関して、適切な指示・指導、モニタリングが行える体制の整備に努めている。</li> <li>子会社であるA銀行では、役職員が行動を選択する上で、その目標・指針となるよう、60の行動原則からなるコンプライアンス・マニュアルを取締役会の決議をもって制定し、役職員に周知徹底している。</li> <li>しかしながら、上記の通りの枠組みがあるものの、あるグループ会社では上記共通理念（「ビジネス・エシックス」）の認知が不十分となっており、その会社のコンプライアンス・マニュアルには上記共通理念が反映されていない。</li> </ul>	<p><b>(共通理念の認知度や規程への反映状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ビジネス・エシックス」は適切にグループ会社に共有されているか。</li> <li>「ビジネス・エシックス」と「コンプライアンス・マニュアル」に矛盾はないか。</li> </ul>
<p><b>(2) リスク許容度との比較・検討を経たコンプライアンス目的達成度の評価</b></p>	<p><b>(重要事象のコンプライアンス委員会での検討漏れ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A銀行では、銀行内の各種業務に関して、コンプライアンスの観点から広く検討・審議できるよう、行内の横断的な組織としてコンプライアンス委員会を設置している。</li> <li>委員会は、コンプライアンス担当役員を委員長、関連部長を委員とし、その検討・審議が、公平・中立な観点から真摯に行われるよう、外部</li> </ul>	<p><b>(コンプライアンス委員会での検討の網羅性、適切性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス委員会では、内外において重大事象が発生した際に、コンプライアンスの観点から漏れなく、当該事象が自社のリスク許容度と照らして、許容可能なリスクであるかの判定を行う</li> </ul>

	<p>有識者も委員として参加している。</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• しながら、内部・外部で起きた<b>重大事象</b>の一部が、銀行内でのコンプライアンス委員会での<b>検討から漏れており</b>、一部リスクについて自社のリスク許容度と照らして、許容可能なリスクであるかの<b>評価</b>が行われていない。</li></ul>	<p>ているか。また、それに基づいた対応が検討されているか。</p>
--	--	------------------------------------

## リスク評価（2／4）

### 原則7 リスクの識別と分析

情報処理サービスを想定

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）子会社を含む企業グループの全ての業務・機能の包含</b></p>	<p><b>（事業規模が僅少な海外子会社のリスクの識別・分析が未実施）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>多数の連結子会社を擁している企業グループにおいて、売上等の事業規模が僅少な海外子会社については、会計・決算事務等が現地スタッフまたは外部業者に丸投げ（ブラックボックス化）され、リスクの識別・分析が行われておらず、不正会計が見過ごされている。</li> </ul>	<p><b>（リスクの識別・分析の網羅性の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>本社は事業規模にかかわらず、企業グループを構成する子会社のリスクの識別・分析を行い、子会社のリスク管理態勢の十分性を確認することにより、子会社のリスクマネジメントにガバナンスを効かせているか。</li> <li>また、部門、部、および各種の業務・機能単位についても、重要性を勘案した上で、同様のガバナンスを効かせているか。</li> </ul>
<p><b>（2）外部要因と内部要因の検討</b></p>	<p><b>（外部環境の変化に対応したビジネスモデルが未検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IT業界では、顧客ニーズは従来のホストコンピュータ中心の個社独自開発（スクラッチ開発）から、低価格クラウドサービスの利用にシフトしており、スクラッチ開発による収益確保が厳しい状況にある。</li> <li>しかし、一定の売上が見込めることから、スクラッチ開発中心のビジネスモデルを継続しており、抜本的なビジネスモデルの見直しが行われず、業績が低迷している。</li> </ul>	<p><b>（外部要因と内部要因の検討状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客ニーズの変化などの外部要因が事業目的の達成に及ぼす影響を定期的に検証しているか。</li> <li>内部環境についても、定期的な検討が行われているか。</li> </ul>
<p><b>（3）適切なレベルの経営者への報告</b></p>	<p><b>（リスク情報の経営者への報告不備）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>障害、情報漏洩、開発プロジェクトの採算悪化等のリスクが顕在化した場合に、事案の重要性に応じた報告先（社長・担当執行役員等）が定められておらず、しかるべき経営者への適時・適切なエスカレーションが行われない。</li> </ul>	<p><b>（経営者への報告状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>リスクが顕在化した場合、事案の重要性に応じた報告先が定められているか。</li> <li>顕在化したリスクについて実施したリスク評価の結果や策定した再発防止策は、経営者へ報告され</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクが顕在化した場合、発生原因や頻度、傾向分析を含む、リスク評価が行われ、再発防止策が策定されているが、評価結果や再発防止策が経営者へ報告されておらず、リスク対応への経営者の関与が弱い。</li> </ul>	<p>ているか。</p>
<p><b>(4) リスクの重大性の適切な評価</b></p>	<p><b>(標的型ウイルスのリスクの重大性の不十分な評価)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・標的型ウイルスのリスクの<b>重大性の評価が不十分</b>であるため、必要な水準の対策が行われておらず、従来型ウイルスと同様の対策（感染PCの隔離とウイルス対策ソフトによる駆除）に止まっていた。</li> <li>・そのため、ウイルスの侵入を防止できず、大量の個人情報漏えいした。</li> </ul>	<p><b>(リスクの重大性評価の適切性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・標的型ウイルスなど脅威を増しているリスクについて、その<b>重大性を適切に評価</b>しているか。</li> </ul>
<p><b>(5) リスクの適切な管理・対応</b></p>	<p><b>(機器障害に関するリスク管理・対応方法の不十分な検討)</b></p> <p>㊦リスクの管理について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・障害、苦情、情報漏洩、開発プロジェクトの採算悪化等の顕在化した重大なリスク事案は管理しているが、ネットワーク機器からの警告メッセージ等のハードウェアからのアラーム情報の管理を行っていなかったため、基幹ネットワークが不通となる重大障害が発生した。</li> </ul> <p>㊧リスク対応策について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・基幹ネットワークを構成するネットワーク機器の冗長化構成の導入検討の際に、導入しない場合に想定されるリスクを十分検討せず、多額の費用がかかることを理由に、担当部門内部の判断で、冗長化しないこととした。</li> <li>・後日、大規模なネットワーク障害が発生し、業務中断への対応費用が、二重構成（冗長化）導入のために必要な費用の数倍に及んだ。</li> </ul>	<p><b>(リスク管理の実施状況およびリスク対応策の検討状況の確認)</b></p> <p>㊦リスクの管理について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・想定されるリスクは漏れなく洗出しが行われ、リスクの重大性に応じた管理がされているか。</li> </ul> <p>㊧リスク対応策について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・リスク対応策の決定の際には、関係部門を交えて多面的に検討され、リスクの重大性に応じて、しるべき権限者への報告や決裁がなされているか。</li> </ul>

## リスク評価（3／4）

### 原則8 不正リスクの評価

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）不正行為が行われる可能性の検討</b></p>	<p><b>（不適切な非財務報告の未検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>報告には、財務報告と非財務報告があるが、財務報告については、J-SOXの対象となっているため、J-SOX対象会社では不正や誤謬について、既に検討されている。</li> <li>また、不正の可能性のある場合の報告プロセスも検討されている場合が多い。</li> <li>他方、非財務報告については、不正について検討されておらず、不適切な報告を防止するプロセスが不十分な場合がある。</li> <li>さらに、不適切な非財務報告が監査の検討対象となっていない。</li> </ul> <p>＜非財務報告の例＞</p> <p>⑦情報セキュリティ、①環境、⑤品質、⑥職場の安全、④モラル・人権（ハラスメント）、⑧労働条件に関する報告</p> <p><b>（資産の喪失の未検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資産の喪失には、現預金の喪失と現預金以外の資産の喪失とがあるが、検討されていない。</li> <li>現預金の喪失の例としては、⑦入金時の喪失（受領金を会社に入金しない等）、①保管時の喪失、⑨支払時の喪失（私的支払等）等が考えられる。</li> <li>現預金以外の資産の喪失の例としては、⑦購入時不正（私的購買）、①保管時不正（窃盗）、⑨払出時不正（横流し）等が考えられる。</li> </ul> <p><b>（汚職の未検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>汚職には、⑦利益相反、①収賄、⑧取引先との癒着（客先癒着、購入先癒着）、⑥取引先への利益供与の強要等があるが、監査の際に検討されていない。</li> </ul>	<p><b>（不適切な非財務報告の検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境に関する当局への報告プロセス設計の際に、不正につながる不適切な報告の可能性を検討したか。</li> <li>労働条件に関する当局への報告、品質に関する顧客への報告等も同様の視点で監査する。</li> <li>内部通報制度、および利用可能な場合はアンケートや調査結果を参照したか。</li> </ul> <p><b>（窃盗により得られる価値の見積り）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資産の喪失の発生可能性は、例えば窃盗した時の転売価値と転売コスト、つまり窃盗した時に得られる価値により影響される。</li> <li>リスク評価の際に、保有する資産それぞれについて、窃盗した時に得られる価値の見積りを行なったか。</li> </ul> <p><b>（保管資産の額や棚卸状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>保管時の不正に対しては、保管資産の額や棚卸の実施状況を確認したか。</li> </ul> <p><b>（汚職の類型ごとの発生可能性の検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>部署ごと、汚職の種類ごとに、左記⑦～⑥について、それぞれの発生可能性を見積もったか。</li> </ul>



		<p>(利益率のトレンド確認、類似取引との利益率の比較)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・利益率のトレンド確認や同様の取引との利益率の比較等を行ったか。</li> </ul>
<p>(2) 不正を犯す機会の検討</p> <p>(「不正のトライアングル」の第1の要素)</p>	<p>(資産の未承認使用の機会の未検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・預金払出が単独者で可能な銀行印使用権限の設定や、オンライントレードアクセス権限の設定は、預金の未承認払出しの機会を提供するが、監査の際に検討されていない。</li> </ul> <p>(記録改ざんの機会の未検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売掛金勘定の内容確認が行なわれない状況（プロセス設計）は、売掛金に関する記録の改ざんを可能とし、架空売上の機会を提供するが、監査の際に検討されていない。</li> </ul> <p>(購入先と癒着する機会の未検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・長期間、購買担当者の交代がない状況は、購入先と癒着する機会を提供するが、監査の際に検討されていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・不正の機会は、予防的手順または発見的手順によって減少する。</li> <li>・業務手順設計時に、不正の予防手順および発見手順を検討したかを監査する。</li> </ul> <p>(未承認使用の機会の検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・単独では預金払出ができない手順を検討したか。（予防的手順）</li> </ul> <p>(改ざんの機会の検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・売掛金勘定の内容を確認し、架空売上の発見を検討したか。（発見的手順）</li> </ul> <p>(癒着する機会の検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人事異動による癒着防止を検討したか。（予防的手順）</li> </ul>
<p>(3) 不正を誘発するプレッシャーと動機の検討</p> <p>(「不正のトライアングル」の第2の要素)</p>	<p>(粉飾を誘発する過大なプレッシャーの未検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・子会社は事業環境が激変し存続すら危ういが、親会社は従来の売上拡大目標を変更せず、同時に信賞必罰を掲げている。</li> <li>・このような状況は、子会社の経営者への過大なプレッシャーとなり、粉飾を行う動機となるが、監査の際に検討されていない。</li> </ul>	<p>(業績目標の妥当性の検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・監査対象会社の業績目標は妥当なものか。</li> <li>・会社とその親会社は、業績目標の妥当性を確認しているか。（確認の例としては、業績目標そのものの見直し等が考えられる。）</li> </ul>
<p>(4) 不正を正当化する環境の検討</p> <p>(「不正のトライアングル」の第3の要素)</p>	<p>(不正を正当化しかねない環境の未検討)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トップが天下りで短期間に交代し、運営には携わらない。事実上、部下が運営しているが昇格は望めない。トップは部下よりはるかに高額報酬を得ている。</li> <li>・このような状況は、部下が横領を正当化しかねない環境を作り出す。</li> <li>・部下は内心で「これは横領ではない。業務に対する正当な報酬である」と正当化する。</li> </ul>	<p>(不正を正当化しかねない組織風土の確認)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・不正を正当化する環境は、組織風土から発生するため、組織風土に不正を正当化しかねない環境を生み出す要因がないかを確認する。</li> <li>・組織風土は、全社レベルだけでなく、個別の業務単位レベルまで、組織の全てのレベルで評価する。</li> </ul>

## リスク評価（4／4）

### 原則9 重大な変化の識別と分析

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）外部環境の重大な変化がもたらす影響の検討</b></p>	<p><b>（環境基準変更の未検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境基準が変更され、従来の測定・報告プロセスを大幅に設計し直す必要がある。</li> <li>・しかし、環境基準変更の検討が行われなため、従来通りの測定・報告が行なわれている。</li> </ul> <p><b>（新たに判明した大震災発生時の想定事象への対応未検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大震災が発生し、自社倉庫および倉庫周辺のインフラが大きな被害を受けた場合、従来の物流経路に代わる新経路を設定することが判明。</li> <li>・しかし、BCPでは、このための対応策の検討が行われない。</li> </ul>	<p><b>（基準変更の把握・検討状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・環境規制の変更を把握しているか。また、今後予想される規制変更を把握しているか。</li> <li>・規制変更に伴う測定・報告プロセスの見直しの必要性を検討したか。</li> </ul> <p><b>（外部の物理的環境の変化の把握・検討状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・インフラ等外部の物理的環境の変化を把握、検討して、BCPの見直しを行っているか。</li> </ul>
<p><b>（2）ビジネスモデルの重大な変化がもたらす影響の検討</b></p>	<p><b>（ビジネスモデルの変化による影響の未検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・以下のようなビジネスモデルの変化による影響を検討していない。 <ul style="list-style-type: none"> <li>㊦新製品導入に伴う、新商品自体の品質（環境・風評…）リスク、新商品業務プロセスの設定。</li> <li>㊧原材料サプライヤー変更に伴う、原材料の品質（環境…）リスク、サプライヤーに対する内部統制の変更。</li> <li>㊨企業買収に伴う、企業風土の変化、買収事業に対する内部統制の設定。</li> <li>㊩業績急拡大に伴う、コントロール手順の省略。</li> <li>㊪海外市場拡大に伴う、現地手順の増加。</li> <li>㊫SNS拡大に伴う、従業員による風評リスクの増加。</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>（変化による影響の検討状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>㊦新商品業務プロセス設計に考慮したリスクは何か。</li> <li>㊧サプライヤー変更時に考慮したリスクは何か。</li> <li>㊨企業買収時に考慮したリスクは何か。</li> <li>㊩業績急拡大の影響を検討したか。</li> <li>㊪現地手順設計に考慮したリスクは何か。</li> <li>㊫従業員教育内容にSNSの適切な使用を検討したか。</li> </ul>
<p><b>（3）社長交代がもたらす影響の検討</b></p>	<p><b>（子会社社長の交代が内部統制に及ぼす影響の未検討）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・販売子会社の社長が交代した。新社長は以前の勤務部署では1年間で売上を倍増させた。新任地でも売上倍増を掲げている。</li> <li>・しかし、新社長の売上倍増を掲げる施策が、内部統制に及ぼす影響が検討されていない。</li> </ul>	<p><b>（新社長の施策の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新社長のメッセージは何か。新社長は就任にあたり、方針として何を掲げたか、従業員に何を伝えたか。</li> <li>・上記方針の達成のために新社長が行なった施策は何か。その施策は内部統制に対する施策と整合しているか。</li> </ul>

## 統制活動（1／3）

### 原則10 統制活動の選択と整備

企画・コンサル業を想定

具体例（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）リスクを低減する統制活動に資するリスク評価の実施</b></p>	<p><b>（形式的・表面的なリスク評価）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>親会社は上場会社だが、当社は非上場子会社。</li> <li>当社は連結対象企業であるが、正式に J-SOX 全社統制の対象とされていない。しかし、公式な方法に準じて全社統制に対応（整備の証跡を提出）するように、とされており指示に従って証跡を作成し提出しているが、当社による全社統制の自己評価は無い。</li> <li>一方、当社は従来から諸規則は整備され、業務個々には牽制も行われているので、親会社からの要求にはやらされ感を感じている。</li> </ul>	<p><b>（実質的なリスク評価の実施）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>自分達にとり必要なもの（姿形）はどのようなものかの視点を持つ。</li> <li>親会社に対し形だけの証跡を提出しているが、当社のリスクマネジメント上、不必要なものは作成を止め、当社にとり重要で有効な統制プロセスを示すものを証跡として提出する。</li> <li>そうすることで、親会社からみれば、当社はリスクに対する整備・運用評価が出来ていると安心する。</li> </ul>
<p><b>（2）統制活動に影響を及ぼす事業環境や組織特有の要因の検討</b></p>	<p><b>（外部からは見え難い業容）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社は、消費者動向の分析及び販売促進に関する企画提案やトレンド関係の出版等、ソフト面の発信事業を主に行っている。</li> <li>従って属人的になり易く、契約も流行に左右されるので一過性で終わりがちである。</li> <li>また、取引先との契約締結（入出金両方あり）では、対価の妥当性は判り難い。</li> <li>このような業態の中で、採算率向上のためのコントロール指標が設定されていない。</li> </ul> <p><b>（第三者からは見えない出張成果）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>出張報告書が提出されないため、出張の必要性が当事者以外からは見えない。</li> </ul>	<p><b>（プロセスの妥当性検証）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>属人的な馴れ合いにならない様に、個人との契約を全て洗い出し、契約金額決定のプロセスをチェックする。</li> </ul> <p><b>（出張成果に対するアカウントビリティの義務付け）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>出張精算時には交通費のエビデンスを必ず添付すると共に、出張報告書（目的と成果）を必ず上司に提出。</li> </ul>
<p><b>（3）統制活動に影響を及ぼすビジネスプロセスの検討</b></p>	<p><b>（ビジネスプロセスの理解不足による誤謬）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>契約締結の「取引承認申請」をワークフロー化（システムの画面上での承認手続き）し、社内稟議を通る形で取り組まれているが、営業員</li> </ul>	<p><b>（ビジネスプロセスに関する社員教育の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>当社は芸術家タイプの社員が多い特徴があるが、会計基準に対する知識が十分でなく、まずは社員</li> </ul>

	<p>個人の利益計画達成のため、売上計上基準を守らず前倒し計上するリスクがある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上計上基準については社内の理解が浸透していない点もあり、内部管理面から注意が必要となっている。</li> </ul>	<p><b>教育の実行状況をモニターする。</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>売上計上の際に何を確認したかの事実をサンプリングで検証する。</li> <li>検証時に理解できないものが出てくれば、何が KPI に成りうるかを、営業担当者に考えさせる。</li> </ul>
<b>(4) 統制活動の適切性の評価</b>	<p><b>(牽制の仕組みを無効にする油断の発生)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ワークフローの導入により、取引申請、経理処理、国内・国外出張申請、備品購入申請、予算管理、身上異動等の人事管理等、様々なものを稟議の対象としている。</li> <li>ワークフローには予防統制と発見統制の両方の機能があるが、回付中での承認者数が多いことから、誰かが見ているとの油断が発生し機械的・自動的に承認してしまいがちとなっている。</li> </ul>	<p><b>(承認内容および承認行為の適切性の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>階層別の承認権限の付与が適切かを検討する。</li> </ul>
<b>(5) 統制活動の適切なレベルでの承認</b>	<p><b>(中間の承認プロセスの形骸化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中小企業にありがちな、「ほとんどの申請は社長の承認が必要」ということであれば、社長決裁に行くまでの部長、部門長による承認プロセスが形骸化する恐れがある。(スタンプラリー化)</li> </ul>	<p><b>(形骸化の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>承認していないケースがあるかを確認する。</li> <li>その時の理由を確認する。</li> <li>「全て承認」であれば、機械的に POSTING (承認ボタンを押すだけ) している可能性がある。</li> </ul>
<b>(6) 職務の分離</b>	<p><b>(営業部門長による出張申請の自己承認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>営業部門長の海外出張申請は上司の社長が承認する仕組みであるが、国内出張申請は自己承認されている。</li> <li>出張の妥当性が良くわからず、公私混同の可能性がある。</li> </ul>	<p><b>(他の部門長による承認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>出張承認は同列の他の部門長が行うとのルールにすれば、なんらかの不正のブレーキにはなる。(見られているとの環境による効果はある)</li> </ul> <p><b>(出張精算金支払手続き時の出張レポートの添付)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>出張時は出張レポートを作成するというルールを作り、出張精算時に経理部署に出張レポートの添付を義務付ける。</li> </ul>

## 統制活動（2／3）

### 原則 1 1 テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>(1) ビジネスプロセスにおける IT の利用状況を適切に反映した全般統制活動</b></p>	<p><b>(システム開発におけるビジネスニーズの未反映)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>直販型の保険販売業において、コールセンターの架電要員はエンドユーザーとの接点となり、また当社業務品質維持の核を握っている。</li> <li>にもかかわらず当社架電要員は、保険会社直販社員や銀行窓販担当社員に比べ、相対的に保険実務またはシステムに関するリテラシーに劣るメンバーで構成されているのが現状である。</li> <li>その環境で誤りのないオペレーションを遂行するためには、架電要員が日々用いる業務システムにおいてビジネスニーズ（処理の網羅性、正確性および可用性）を漏れなく反映していることが重要となってくる。</li> <li>かような状況下において、新しい業務システムの導入プロジェクトが実施された。</li> </ul> <p>①業務システムの開発において、システム部門が、以下のビジネスニーズを反映しないシステムを発注している。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>網羅性として求められる、すべてのヒアリング項目を漏れなく重複なくカバーするトークスクリプト※1を表示する画面</li> <li>正確性として求められる、商品内容を正確に保存し正確に表示する画面</li> <li>可用性として求められる、400 人が同時にアクセスしてもダウンしないシステムの処理容量</li> </ul> <p>※1 トークスクリプト： コールセンターにおいて架電要員がエンドユーザーと対話する際にお手本とする、台本（シナリオ）。どのような状況にも対応できるよう、あらかじめよくある基本的な対話の内容や、会話の流れを想定して作られている。 この流れの通りに会話が進み、すべての質疑が終わると、業務上、またコンプライアンス上、必要な項目は網羅されるようになっている。</p> <p>②システム仕様書にはビジネスニーズが漏れなく反映されていても、シ</p>	<p><b>(ビジネスニーズの充足性確認状況の検証)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務システムの導入プロジェクトにおいて、以下の観点からの確認が行われているか。</li> </ul> <p>①業務システムの開発に先立ち策定されたシステム仕様書が、コールセンターにおけるビジネスニーズ（網羅性、正確性、可用性）を漏れなく反映しており、かつビジネスプロセスのオーナーによって正しく承認されているか。</p> <p>②開発された業務システムが、承認されたシステム</p>

	<p>システム開発会社が実際に開発するに当たり、システムにそのニーズを実装し損ねている。</p>	<p>要件（＝ビジネスニーズ）を漏れなく実装していることをプロセスオーナーが確認しているか。</p>
<p><b>(2) システム基盤に対する統制活動の整備</b></p>	<p><b>(システム導入後における、ビジネスニーズへの対応不十分)</b></p> <p>1. 上記（1）にて適切にシステム上に構築されたビジネスニーズ（処理の網羅性、正確性、可用性）について、その後の状況変化等に対応できず、ビジネスニーズが満たされない。</p> <p>①網羅性に関して、全てのヒアリング項目をカバーする画面が期待される場所、別サーバーに格納したスクリプトについては取り込まれていない。</p> <p>②正確性に関して、商品内容を正確に保存し正確に表示したいところ、日中の営業時間中に修正・保存された内容が同日中は表示されていない。</p> <p>③可用性に関して、ビジネスが拡大し 400 人以上で架電したところ、システムがダウンしてしまう。</p> <p>2. 上記（2）1. のような事象を含むシステム障害が発生した時に、障害に対して再発防止プロセスが機能しない。</p>	<p><b>(ビジネスニーズへの対応確認状況の検証)</b></p> <p>1. 業務システム導入時の UAT※2 において、以下の観点からのテストが実施されているか。</p> <p>※2 UAT (User Acceptance Test) : システム開発を外部に委託した場合において、出来上がったシステムが仕様どおりに不具合無く動作するかどうかを発注元が検証するテスト。最終段階のテストであり、ユーザーが実際に使用するデータや操作方法を用いて実施する。</p> <p>①別サーバーからも、スクリプトを取り込めるか。</p> <p>②日中の営業時間中に修正・保存された内容について、同日中に表示されるか。</p> <p>③400 人以上で架電した場合に、処理スピードは劣っても、ダウンしないだけの信頼性はあるか。</p> <p>2. 導入後のシステムに障害が発生した場合に、その障害に対する再発防止プロセスが正しく機能しているか。</p>
<p><b>(3) セキュリティ管理に係る統制活動の整備</b></p>	<p><b>(システム導入後における、アクセス権限の管理不十分)</b></p> <p>1. 上記（2）を通じてビジネスニーズを満たしていたシステムが、以下のように権限が適切に管理されないことにより、外部（一部、内部を含む）からの脅威を招き、ビジネスニーズを満たさなくなっている。</p> <p>①社内の異動（部門間異動、部門内降格（嘱託への雇用形態変更など））に伴い削除すべき権限が、削除されていない。</p> <p>②退職者の権限が、削除されていない。</p> <p>2. 定期的に権限の棚卸しを実施されない。または、削除漏れ等を検出した場合に適宜速やかに削除する等の対応が取られない。</p>	<p><b>(アクセス権限の管理に関する確認状況の検証)</b></p> <p>1. 人事上の異動・退職が発生した際に、適時に以下のオペレーションが実施されているか。</p> <p>①部門間異動、部門内降格に伴い削除すべき権限が、削除されている。</p> <p>②退職者の権限が、削除されている。</p> <p>2. 定期的に権限の棚卸しを実施され、削除漏れ等が検出された場合には、適宜速やかに削除する等の対応が取られているか。</p>

<p><b>(4) IT に対する統制活動の整備</b></p>	<p><b>(新規 IT のスペックの事前検証が不十分)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社では電話にて契約が成立するというスピード感に照らし、予防的統制によりそのコントロールの軸足を置いてきた経緯がある。</li> <li>・昨今、IT の進化により発見的統制 (ex. 即時会話起こし機能による NG ワードアラート機能) を導入したところ、その性能が低く、ビジネスニーズを満たしていない。</li> </ul>	<p><b>(スペックの検証状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たに IT を導入する際には、その性能がビジネスニーズ (処理の網羅性、正確性、可用性) を実装していることをプロセスオーナーが確認しているか。</li> </ul>
----------------------------------	---	---

## 統制活動（3／3）

### 原則 1 2 方針と手続を通じた展開

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）方針および手順が明確化した統制活動の展開</b></p>	<p><b>（経営者指示と統制活動の関連性が不明瞭）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業部長が策定した事業計画には「お客様満足の向上を目指す」と書いてあるものの、具体的ではなく、実際は予算達成の数値目標しか書いていないため、経営者の指示にどう結び付くのか不明瞭である。</li> </ul> <p><b>（統制活動の未整備）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 品質保証部長が策定した施策実施計画には「品質事故撲滅」とのみ書かれており、リスク管理上適切な目標が設定されていないため、統制活動として展開できてない。</li> </ul> <p><b>（経営者指示の統制活動への未反映）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者指示には「グループ統制の拡充」と示されているにも関わらず、グループ会社 A 社と B 社を所管する C 事業部長が策定した事業計画には、グループ会社の名前が全くなく、グループ統制活動が織り込まれていない。</li> </ul> <p><b>（統制活動の達成度未検証（PDCA の不備））</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業部では、実施効果を検証しないまま場当たり的に施策を策定しており、プロセス増が管理コスト増加を引き起こすなど、計画した施策や、規定した手続きが、経営者の期待を満たすものではない。</li> </ul>	<p><b>（関連性の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業部長は、事業計画を策定するにあたり、統制活動を意識し、経営者の期待を方針としての確に表しているか。</li> </ul> <p><b>（整備状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 部門長は、経営者の期待を、統制活動が実際に展開できるような内容として示しているか。</li> </ul> <p><b>（統制活動への反映状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業計画には、本来対象とすべき統制対象の組織や会社が網羅されているか。</li> </ul> <p><b>（達成度の検証有無の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業部において策定した施策や業務プロセスが、経営者の期待を達成するために資するものであるか。</li> </ul>
<p><b>（2）行為責任と説明責任を明確化した統制活動の展開</b></p>	<p><b>（統制活動の実施責任（行為責任）部門の未特定）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「事業継続計画の策定」というリスク管理活動に対し、実施部門が総務部、リスク管理部等、関係者指定がされているのみで、活動の実施責任部門が定められておらず、「事業継続計画」が一向に策定されない。</li> </ul> <p><b>（承認権限（行為責任）の範囲不明瞭）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 「現金出金の牽制」という統制活動において、「管理職に承認権限を付す」とのみ規定され、牽制のための職務分離が規定されていない</li> </ul>	<p><b>（実施責任部門の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 業務分掌規程や、事業計画において、統制活動の実施責任部門が明確にされているか。</li> </ul> <p><b>（承認権限の範囲の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職務権限規程や承認プロセスフローにおいて、統制活動の行為責任が明確に示されているか。</li> </ul>



	<p>め、管理職の自己承認が可能であり、牽制になっていない。</p> <p><b>(統制活動の未報告(説明責任の未実施))</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「現金出金の牽制」という統制活動において、主管部門は月次でモニタリングを行っているが、結果がどこにも報告されないため、説明責任が果たされていない。</li> </ul>	<p><b>(統制活動の報告状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・実施した統制活動は、月次/日次処理状況、活動進捗報告などで、経営者や会議体に報告されているか。</li> </ul>
<p><b>(3) 統制活動の適時の実施</b></p>	<p><b>(統制活動の進捗の遅れ・進捗未管理)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「事業継続計画の策定」について、年度当初、統制活動目標では、下期に「事業継続計画に則った運用フェーズ」に入ると規定されていたが、進捗が滞り、目標を達成しない。</li> </ul> <p><b>(統制活動に定める手続きの違反)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「現金出金時は、出金する部門の“予算管理担当管理職”と、牽制機能である“計画部門の管理職”の承認を得てから出金する」との統制を定めている。</li> <li>・しかし実際は、計画部門の管理職承認はまとめて事後に確認しているだけであり、手続きに定めたタイミングで統制活動が実行されていない。</li> </ul>	<p><b>(統制活動の進捗状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・活動計画と、活動記録や活動成果を照合する。活動計画は、計画通りに進捗しているか。進捗管理は行われているか。</li> </ul> <p><b>(手続きの実施状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務プロセスに組み込まれているシステム上の承認記録と実際の書面を照合し、部分的なワークスルーを行い、手続きが定めた通りのタイミングで統制活動が行われているか。</li> </ul>
<p><b>(4) 統制活動の評価と改善</b></p>	<p><b>(統制活動の評価未実施)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現金出金時の取扱いルールを定めたが、評価が行われない。</li> <li>・そのため、実際には処理が遅れたり、事後承認になったりしているケースが見過ごされており、統制活動が実行された結果の問題の識別が行われていない。</li> </ul> <p><b>(統制活動の問題の原因追及の不足)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現金出金時に処理が遅れる傾向が認識されたが、真因の調査が行われず「処理スピードを上げるように」との部門への通知が行われたのみであり、問題が識別されても、真因が調査されていない。</li> </ul> <p><b>(統制活動の改善の未実施)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現金出金時の処理遅れの問題点を経理部門で調査した結果、牽制機能を担う部門の管理職に承認権限を設定するシステムが複雑であること</li> </ul>	<p><b>(統制活動の評価状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・統制活動の評価が、統制活動の一環として組み込まれているか。</li> <li>・振り返り記録や、モニタリングデータの分析において、平均処理時間、解消までの期間、理由分析など、統制活動の問題の識別に必要な項目を入れているか。</li> </ul> <p><b>(問題の原因追及の仕組みの確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・統制活動の問題が認識された場合、問題の真因を調査する仕組みになっているか。</li> </ul> <p><b>(改善状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・手続に関し、ルール上やシステム上の問題点が明らかになった場合に、ルールやシステムが見直さ</li> </ul>

	<p>と、管理職不在が多いことが判明した。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>しかし、解消に向けた対応がなく、識別された問題の調査で終わっており、対応まで展開されない。</li> </ul>	<p>れる仕組みになっているか。</p>
<p>(5) 必要な権限と能力を有する人員による統制活動の展開</p>	<p><b>(業務遂行能力と必要人材の未定義)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務遂行に必要な能力が、職位や業務別などで、詳細に定義されていない。</li> </ul> <p><b>(要員配置計画の未作成)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務遂行に必要な人員を、ビジネスユニットが算出していない。</li> </ul> <p><b>(要員数の不足)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務遂行に必要な人材が、必要な人員数配置されていない。</li> </ul> <p><b>(要員配置の補完手段(代替手段)の未作成)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務遂行に必要な人員の配置が不可能だが、業務遂行達成のための補完手段(他部門からの人員支援、数年後の人材育成計画)が作成されていない。</li> </ul> <p><b>(不適切な権限範囲)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>配置された人員に、適切な範囲の(統制に足りる)権限が与えられていない。</li> </ul>	<p><b>(業務遂行能力と必要人材の定義の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>職位や業務別に、スキルマップは作成されているか。</li> </ul> <p><b>(要員配置計画の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業の遂行に必要な、人材と人員の計画は策定されているか。</li> </ul> <p><b>(要員数の過不足の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>必要人材と人員現状との差はあるか。</li> </ul> <p><b>(要員配置の補完手段の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>差を埋めるための施策は何か。要員育成計画はあるか。人材配置は十分か。</li> </ul> <p><b>(職務権限範囲の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>統制に関わる職務権限は、適切に与えられているか。</li> </ul> <p>(確認例：職務権限規程)</p>
<p>(6) 統制活動の方針および手続の定期的な見直し</p>	<p><b>(統制活動の定期レビュー未実施)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「現金出金時の会計部門上位承認と牽制機能である計画部門による承認」を行っていたが、現金支払が激減したにも関わらず、環境変化が全社ルールの見直しに反映されず、現場側で勝手に月1承認するなどのローカルルールを定めて後回しにされていた。</li> </ul>	<p><b>(統制活動の定期レビュー状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>統制活動が定めるルールの最新更新日、更新頻度、更新理由を確認し、定期的に更新されているか、また環境変化に応じた更新がなされているかを確認する。</li> </ul>

## 情報と伝達（1／3）

### 原則 1 3 関連性のある情報の利用

情報処理サービス業を想定

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）内部統制が機能するために必要な情報の確認</b></p>	<p><b>（システム障害時のビジネスへの影響・代替手段の検討不備）</b></p> <p>①プロジェクト提案前の事前審査でシステム化の範囲の検討が不十分なため、様々な例外要件もシステム化し、複雑にしてしまった。</p> <p>②受注後の設計審査でビジネス障害にしない設計の確認が不十分。（複数系統化、顧客との責任範囲切り分け等）</p> <p>③進捗審査でリスクの変動や課題を確認していない。</p> <p>④システム障害時の顧客側の代替手段が不明確で、サービスが継続できない。</p>	<p><b>（ビジネスへの影響・代替手段の検討状況の確認）</b></p> <p>①事前審査時に、ビジネスとシステムの責任範囲を明確に定め、顧客と合意していることを確認しているか。</p> <p>②設計審査時に、複数系統化や、顧客とシステムの役割や責任範囲を明確にしていることを確認しているか。</p> <p>③進捗審査時に、リスクの変動や課題について認識し、対応が完了するまで管理していることを確認しているか。</p> <p>④実施審査時に、システム障害時の顧客の代替手段が明確になっており、顧客と合意していることを確認しているか。</p>
<p><b>（2）情報の収集</b></p>	<p><b>（類似プロジェクトや過去障害の情報収集の不備）</b></p> <p>①過去のプロジェクト実績を蓄積しているプロジェクト管理システムから、類似プロジェクトの教訓を取り込んでいない。</p> <p>②複数のベンダーから見積りや実績などを入手していない。</p> <p>③過去の障害情報を設計時に考慮していないため、障害対策が設計に盛り込まれていない。</p>	<p><b>（情報収集状況の確認）</b></p> <p>①過去の類似プロジェクトとの相違点、リスクが明確になっているか。</p> <p>②複数のベンダーの比較を行っているか。</p> <p>③過去の障害対応が設計時に考慮されているか。</p>
<p><b>（3）情報の確認</b></p>	<p><b>（プロジェクトの進捗管理の不備）</b></p> <p>①プロジェクトの進捗報告が定性的であり、定量的な報告がされていない。（プロジェクトのスケジュール、費用の予定と実績を集計したEVM（Earned Value Management）を作成しておらず、予定と実績の乖離率の指標（SPI:Schedule Performance Index:スケジュール効率指数、CPI:Cost Performance Index:コスト効率指数）を算出できない。）</p>	<p><b>（進捗管理状況の確認）</b></p> <p>①EVMの作成、SPI、CPIの算出は手順に従い実施しているか。</p>
<p><b>（4）情報の品質確保</b></p>	<p><b>（プロジェクトの品質指標の不備）</b></p>	<p><b>（品質指標の確認）</b></p>

	<p>①プロジェクトの実績を入力する基準が曖昧なため、要員の主観での入力になり実績値が信用できない。</p> <p>②適切なアクセス権付与により保護されておらず、正確性や完全性が確保できない。</p> <p>③本部内や、牽制機能である品質管理部門で、品質指標をレビュー・評価していない。</p>	<p>①プロジェクトの実績入力基準を定め周知しているか。また、正しく入力されていることを確認しているか。</p> <p>②プロジェクト管理システムのアクセス権は適宜および定期的に見直しているか。</p> <p>③本部内や、牽制機能である品質管理部門で品質指標をレビュー・評価しているか。</p>
<p><b>(5) 情報の品質・コスト等の管理</b></p>	<p><b>(プロジェクトの QCD (Quality・Cost・Delivery=品質・コスト・納期) の管理不備)</b></p> <p>①EVM の作成基準が曖昧で、乖離率の指標である SPI、CPI の算出結果が信用できない。</p> <p>②EVM では把握できない変更要素（仕様変更等）を確認していない。</p> <p>③牽制機能である品質管理部門が、変更要素をチェックしていない。</p>	<p><b>(QCD の管理状況の確認)</b></p> <p>①EVM の作成基準が定められ、全てのプロジェクトに適用されているか。</p> <p>②現在使用している指標で検知できない事例がある場合、新たな指標等について検討し実施しているか。</p> <p>③牽制機能である品質管理部門は変更要素をチェックしているか。</p>

## 情報と伝達（2／3）

### 原則 1 4 組織内における情報伝達

学校法人（私立大学等）を想定

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）組織内部での内部統制に必要な情報の伝達</b></p>	<p><b>（個人情報取扱ルール遵守状況の確認・報告が不徹底）</b></p> <p>①理事会および理事長は、ほとんどの教職員（教員及び事務職員：非常勤の教員や契約職員を含む）が個人情報取扱ルール（規程・マニュアル等）の内容を理解しておらず、その結果、個人情報取扱の不備が多発していることを<b>掌握</b>していない。</p> <p>②事務局組織から教員に研究のため提供した2万人の学生の成績データを、教員がUSBメモリで持ち出して自宅PCにダウンロードした際、設定ミスによりインターネット上で全員のデータが閲覧可能となり、学生・保護者から苦情が寄せられた。</p> <p>③教学システム開発やキャンパス生活資料送付のため、事務局組織から外部委託業者に提供した住所等の学生データを、外部委託業者の再委託先社員が持ち出して名簿業者に売却して利益を得ていたことが発覚し、保護者から苦情が殺到した。 （関連法令等）文部科学省所管事業分野における個人情報保護に関するガイドライン（平成24年（2012年）3月）</p>	<p><b>（遵守状況の確認・報告プロセスの検証）</b></p> <p>・私立大学等の学校法人の理事会（企業の取締役会に相当）および理事長（業務を総理）は、教学組織および事務局組織の担当理事（取締役に相当）を通じて、教職員による個人情報取扱ルールの理解度および遵守状況を確認する必要がある。</p> <p>①-1 個人情報取扱ルールに関する継続的な教育を実施し、各教職員の理解度をチェックし、必要に応じて個別指導しているか。</p> <p>①-2 個人情報取扱ルールの遵守状況を把握するための定期点検を実施し、不備事項があれば修正を求め、結果を報告させているか。</p> <p>①-3 個人情報取扱ルールの遵守状況に関する点検結果は、全ての教職員にフィードバックされ、全学的に情報が共有されているか。</p> <p>②教員に提供する学生データの授受及び返却・消去等が適時・適切に管理されていることを確認しているか。</p> <p>③外部委託先との業務契約に個人情報取扱条項を明記し、その遵守状況を書面で、又は必要に応じて直接現場で確認しているか。</p>

<p><b>(2) 取締役会や経営会議への情報伝達</b></p>	<p><b>(理事会への情報セキュリティ点検結果の報告が未実施)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事長・各理事および各組織上層メンバーの情報セキュリティ対策への無関心が伝播し、下層メンバーによる当該対策の無視が常態化している。</li> <li>・また、事故が発生した場合、担当者へ責任を押し付け、管理者責任が曖昧なまま事態を収束している。</li> </ul> <p>①理事会を構成する理事長および各理事が、情報セキュリティ対策の実施状況を把握していない。</p> <p>②担当理事が、教学組織及び事務局組織に対して、情報セキュリティ対策の実施状況に係る定期的な点検を指示していない。</p> <p>③各組織の情報セキュリティ点検統括責任者が、担当理事の指示がないことを理由に、情報セキュリティ対策の実施状況に係る定期的な点検を実施していない。</p> <p>(注) 平成 26 年 (2014 年) に一部改正された私立学校法により学校法人の理事の忠実義務規定が明確化された。 (関連法令等) 私立学校法の一部改正 (平成 26 年法律第 15 号)</p>	<p><b>(点検結果の報告実施状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事長 (一般企業と異なり非常勤も多い) または担当理事は、情報セキュリティ対策の実施状況を点検するための仕組みを作り、その結果を把握して理事会に報告する必要がある。</li> </ul> <p>①理事会は (必要に応じて情報セキュリティ対策を審議する諮問委員会を設置して) 情報セキュリティ対策の実施状況を掌握するための内部統制の仕組みを整備・運用しているか。</p> <p>②担当理事 (若しくは上記諮問委員会) は情報セキュリティ対策の実施状況の点検を指示し、その結果を理事会に分かり易く説明・報告しているか。</p> <p>③理事長および各理事並びに各組織の上層メンバーは、情報セキュリティ対策の実施状況に関する日常的モニタリング (管理部門による点検等) または独立的評価 (内部監査等) を把握し、その結果及びフィードバックが下層メンバーに十分に理解・実施されていることを確認しているか。</p>
<p><b>(3) 内部通報窓口の機能維持</b></p>	<p><b>(「公的研究費等の不正使用に係る通報窓口制度」の機能不全)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ (独) 日本学術振興会からの公的研究費について、管理者である教授から取引先に指示・依頼した架空取引による公的研究費の預り金不正が発覚した。</li> <li>・公的研究費不正使用に関して、学内・学外からの通報・告発等を受け付ける「公的研究費等の不正使用に係る通報窓口制度」はあったが、全く機能しなかった。</li> <li>・その原因として以下のことが考えられる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①通報窓口制度の実績がないことに、理事長・各理事及び各組織上層メンバーが疑問を持たない。</li> <li>②通報窓口制度が公表されていない、又は通報窓口制度の説明がHP上の分かりにくい場所に掲示されている。</li> <li>③通報窓口の独立性が不十分。</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>(通報窓口制度の有効性の検証)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会は、大学の研究室等の教職員からの内部通報・告発、および取引先からの通報等を受け付ける仕組みを整備し、適正に運営され機能しているか確認する必要がある。</li> </ul> <p>①理事会は公的研究費不正使用に関する通報窓口制度の実績の有無を確認しているか。</p> <p>②通報窓口制度を学内外に分かり易く公表しているか。</p> <p>③内部告発及び外部通報を受け付ける通報窓口は研</p>

	<p>④通報者の匿名性が当該規程又は他のルール等で確保されていない。</p> <p>⑤外部からの通報の促進策が不十分。</p> <p>⑥通報窓口制度の実施状況（実績）を評価・分析していない。</p> <p>⑦評価・分析結果に基づいた制度の見直しを行っていない。  <small>（関連法令等）「研究機関における公的研究費の管理・監査のガイドライン（実施基準）」（平成26年（2014年）2月改正）</small></p>	<p>研究室等から独立しているか。</p> <p>④当該制度において、内部通報者・告発者及び外部通報者の匿名性は確保されているか。</p> <p>⑤外部からの通報を促すため、自発的な外部通報を行った取引先への罰則軽減等を勧告しているか。</p> <p>⑥通報実績がない又は稀な場合、周知状況、独立性、匿名性、通知促進策等、通報窓口制度に欠陥がないか評価・分析しているか。</p> <p>⑦上記⑥の評価・分析結果に基づき、定期的に制度を見直しているか。</p>
<p><b>（４）組織内部での適切な情報伝達</b></p>	<p><b>（リスク管理に関する点検・評価結果の伝達が不十分）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学校法人経営の各種リスクに係る内部統制（個人情報管理、情報セキュリティ点検、資産運用リスク管理、事業継続管理等）に関する自主点検結果（又は内部監査結果）が、 <ul style="list-style-type: none"> <li>人事異動がある年度末（第4四半期）にかけて、</li> <li>理事長及び関連部署長（又は監査対象部門長）だけに対して</li> <li>個別かつ散発的に報告</li> </ul> </li> </ul> <p>されるため、リスク管理担当の理事に全体状況及び分析結果が伝わっていない。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>このため、関連部署長による改善策の検討が行われず（又は監査対象部門長から、その場しのぎの改善策・改善報告が内部監査部門長に提出されるだけで）業務改善等に繋がっていない。</li> </ul>	<p><b>（点検・評価結果の伝達状況の検証）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各経営管理部門による日常的評価、あるいは外部監査・内部監査による独立的評価に基づいた改善提言がある場合、理事長・各理事及び各組織上層メンバー、リスク管理に係る各組織の構成員は、それぞれの役割及び責任において、評価結果に係る情報を共有し、改善策を検討する必要がある。</li> </ul> <p>①学校法人経営の各種リスクについて、理事会およびその諮問機関である各委員会、教学組織と事務局組織の両部門、各組織の上層・下層、等の単位で、情報の性格、階層別の影響レベル等を勧告した伝達方法を検討し、実施するためのリスク管理方針が明確化されているか。</p> <p>②学校法人経営の各種リスク（個人情報管理、情報セキュリティ点検、資産運用リスク管理、事業継続管理等）について、学校法人のリスク管理担当部門による日常的評価および内部監査部門による独立的評価を<b>集約・分析</b>し、理事会に<b>報告する</b>リスク管理委員会等の仕組みがあるか。</p> <p>③リスク管理に係る定期的な報告、改善提言、および提言を反映した予算計上、規程改正等が実施されているか。</p>

## 情報と伝達（3／3）

### 原則15 組織外部との情報伝達

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）組織外部への情報伝達プロセスの整備</b></p>	<p><b>（情報の外部伝達プロセスの不備）</b></p> <p>①定期的に（財務の）ロードショーによる株主への情報発信が行われる仕組みがない。</p> <p>②広報・IR部といった専門の部署による広報活動が行われない。</p> <p>③お客様相談室といった部署での的確な対応が行われず、個別具体的な情報発信が不十分。</p> <p><b>（外部への情報伝達内容の不適合）</b></p> <p>①企業のWeb上に、内部統制にかかわる情報が公開されていない。</p> <p>②薬事法上の規制に関する逸脱や安全性情報（副作用情報）等について、速やかな報告が規制当局へ行われていない。</p>	<p><b>（伝達プロセスの確認）</b></p> <p>①規定に基づき必要事項の投稿が東証や記者クラブへなされているか。</p> <p>②専門部署の設置と実践がされているか。</p> <p>③個別具体的な発信についても的確な回答ができたか、ログが取れてQ&amp;Aといったものにまとめられたか。</p> <p><b>（伝達内容の適合性確認）</b></p> <p>①企業のWeb（ホームページ）上で、内部統制に関する項目が開示されているか。</p> <p>②規制当局に関する報告が網羅的に実施できているか、漏れがないか。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当局への報告事項への対応がきちんとできているか。仕組みや責任組織があるか</li> <li>・安全性情報等を医師や薬剤師、医療関係者への確に連絡できたか。</li> </ul>
<p><b>（2）組織外部の情報の収集と必要なレベルの経営者への伝達</b></p>	<p><b>（日常的な外部情報収集の不備）</b></p> <p>①MR（Medical Representatives＝医薬情報担当者）が、医療機関から収集した情報を、必要な部署に伝達していない。</p> <p>②お客様相談室のような外部からの情報を受け付ける制度がない。</p> <p>③お客様相談室で受けた情報の重要性を無視して、対応をしない。</p> <p>④企業Webでの情報入手、メールでの情報入手の仕組みや組織がない。</p> <p><b>（外部とのコミュニケーション不備による外部情報収集の不備）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的なロードショーの場における質疑応答により、外部へ必要な情報発信を適切に行えないため、外部からの情報も入手不十分となって</li> </ul>	<p><b>（情報収集状況の確認）</b></p> <p>①外部からの情報が、必要な部署へ伝達されているか。</p> <p>②外部からの情報を受け付ける制度や仕組みがあるか。</p> <p>③勝手な判断で握りつぶしていないか。</p> <p>④Webやメールでの情報入手の仕組みや組織が整備されているか。</p> <p><b>（外部とのコミュニケーション・情報収集状況の確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的なロードショーの場における質疑応答が適</li> </ul>



	いる。	切に行えているか、併せて情報入手が十分か。
<b>(3) 取締役会や経営会議への外部情報の報告</b>	<b>(取締役会や経営会議への外部情報の報告不備)</b> ・取締役会や経営会議で、各部署から目的適合性を持った外部情報を適切に報告する仕組みがない。	<b>(情報の報告状況の確認)</b> ・外部情報が目的適合性をもっているか。 ・目的適合性を持った外部情報を、取締役会・経営会議へ報告する仕組みがあるか。 ・適時に情報が伝達されているか、障害があるか。
<b>(4) 協力企業や取引先などの外部関係者向けの通報窓口の設置</b>	<b>(外部関係者向けの通報制度の整備が不十分)</b> ①協力企業や取引先など外部関係者向けの通報制度がない。 ②通報に際して匿名性や秘密保護が不十分で漏れてしまう。 ③担当者が当事者（関係者）へ通報内容を伝えてしまうなど匿名性や秘密性の担保ができていない。 ④通報制度の存在等の案内不足。	<b>(制度の整備状況の確認)</b> ①外部関係者向けの通報制度の有無の確認。 ②適切な窓口の設置がされているかの評価。 ③匿名性や秘密性の担保が十分とれる窓口かどうか。（例：外部の専門施設、業者） ④通報制度の存在や連絡方法の適切な案内がなされているか、外部関係者がそれらを把握しているかの確認。
<b>(5) 組織外部への目的に適合した伝達方法の整備</b> (注) 「適合した」とは、 ㉞伝達の時期、㉟対象、㊱性質、㊲法律および規則、および ㊳受託責任に関する要請と期待に応じていること。	<b>(目的に適合した外部伝達方法の瑕疵)</b> ①伝達の時期が遅れてトラブルが発生する。 ②伝達対象先のリスト、ルールがなく漏れが生じる。 ③個別の対象先ごとに適合性のある伝達方法がなく、漏れが生じる。 ④対象先へ確実に伝達できる言語を使用していない。  <b>(その他伝達方法そのものの不備)</b> ①外部への公式文書は、社内規程での管理が不十分。 ②e-mailによる発信文書を管理・運営する規定がない。 ③外部へ発信する重要な文書に、英訳が併記されていない。 ④企業のWebサイトでの情報発信の仕組みがない。 ⑤テレビCMにより自社のコミットメントを発信する手段を持たない。	<b>(外部伝達方法の目的適合性の確認)</b> ①発信のタイミングが適切か。伝達にかかるルールがあるか。目的に適合した伝達方法の選択ルールができていないか。 ②発信先が適切か、チェックするルールがあるか。 ③適切な伝達方法があるか。 ④ダイバーシティに沿う言語を使用しているか。  <b>(伝達方法の不備の確認)</b> 下記の伝達方法の不備がないか ①文書発信についての社内規程は、目的や対象先を規定しているか。 ②発信ログを含めて適切な管理・運営がされているか。 ③ダイバーシティに沿う言語を使用しているか。 ④企業Webサイトに適切な記事が掲載されているか。 ⑤テレビCMといった強力な手段を持っているか。

## モニタリング活動（1／2）

### 原則16 日常的評価および／または独立的評価の実施

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p>＜日常的評価 ・独立的評価共通＞ （1）独立的評価と日常的評価の最適な組み合わせ</p>	<p>（独立的評価の偏重と日常的評価の軽視）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査（独立的評価）を毎年実施しているにも関わらず、毎回同じような問題が発見される拠点を分析したところ、問題が修正されフォローアップ監査による確認が終わってから間もなく、当該部門内部でのモニタリング（日常的評価）が不十分であるため、元の状態にもどる傾向がみられた。</li> </ul>	<p>（日常的・独立的評価に関する体制の確認）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査で問題が指摘された場合、当該拠点はその結果を踏まえて、部門内のモニタリングを改善しているか。</li> </ul>
<p>（2）環境変化の速さを踏まえたモニタリングの見直し</p>	<p>（急速に発展する新興国拠点のモニタリング体制見直しの未実施）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新興国 A は近年急激な発展を遂げており、これに伴い当該国の事業拠点における事業は拡大し、グループ全体における新興国 A 事業の影響も大きくなりつつある。</li> <li>しかしながら、内部監査の対応や日常的評価の体制は、事業拠点の組織が小さく、当該事業がグループ全体に占める割合が小さい時から殆ど見直されていない。</li> <li>急遽来年度の J-SOX の対象となり、担当チームが事前調査をしたところ、J-SOX 上の重要な不備になりかねない不備が発見された。</li> </ul> <p>（将来の事業環境やリスクの変化が未検討）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ホテル・旅館運営業では、従来は日本人のビジネス客・家族連れ・カップルの宿泊客が多かったが、今後は円安効果に加え、2020年のオリンピック開催、世界遺産登録の活発化などにより、外国人の宿泊客の急増という変化が予想される。</li> <li>しかしながら監査部では、監査とは過去の状況だけを検証するものと思いついてきたため、将来発生するリスクにまで考えが及ばなかった。</li> <li>そのため、たとえば、当該運営事業を監査する際に、宿泊施設の火災など災害発生時での外国人対応リスク（日本語を理解しない、地震のない国からの訪問客は地震発生そのものだけでパニックを起こしてし</li> </ul>	<p>（環境変化に応じたモニタリング体制の確認）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業拠点や事業プロセス等について、事業環境や活動等の変化の状況を速やかに把握できるようになっているか。</li> <li>事業拠点や事業プロセス等について、事業環境や活動等の変化を踏まえて、日常的評価・独立的評価の組合せが最適になるように、検討を適宜行っているか。</li> </ul> <p>（将来の環境変化の検討状況の確認）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>外国人宿泊客数の今後の増加を見据え、運営体制・施設管理（外国語での館内放送・館内表示、ハラル食材の使用など）が適切に整備を進めているか検証する。</li> </ul>

	まうなど)を見落としてしまった。	
<b>(3) 組織内での内部統制に対する考えを統一するためのルール・基準(基準点)に従ったモニタリングの実施</b>	<b>(組織内での業務手順に対する統一的理解の欠如)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新興国 A の事業拠点では業務手順について文書化した規程を持っているが、近年の事業拡大に伴い、これらの手順等が実情に合わなくなり、各部門のマネージャーや管理者がメール等による通達で変更を加えてきている。</li> <li>・しかしこれらを包括的に取りまとめたものではなく、<b>全社の統一的なルール</b>としても共有されておらず、担当者により手順の運用が異なる等の事態が生じている。</li> <li>・経営陣、管理層の間でも、どの手順が適正なものであるかについて意見が分かれている。</li> </ul>	<b>(業務手順の統一的理解の確認)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・業務管理手順・体制について、規定されている内容と運用との間に乖離が生じていないか。その運用が、個々人により異なっていないか。</li> <li>・管理手順・体制の現状や課題が、経営管理層・マネージャーの間で、<b>統一的に認識</b>されているか。</li> </ul>
<b>(4) 必要な知識・経験を有する評価者の確保</b>	<b>(拠点の独立的評価者を担う管理スタッフの会計・税務に関する知識の不足)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・拠点管理部門のスタッフは、日常的な業務支援を行うことを目的に採用されており、<b>会計・税務関係に関する知見</b>は十分ではない。</li> <li>・このため彼らが定期的に行っている<b>会計・税務面に係る独立的評価</b>では、仕組みとその運用状況についての分析が十分にできていない。</li> </ul> <b>(専門知識の不足による不十分な監査手続き)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・銀行、保険会社などの規制業種では、金融庁からフロント部門への牽制・モニタリング部門である、ミドル部門、内部監査部門の機能強化が求められている。</li> <li>・しかしながら、監査部では、生命保険会社の商品開発部門の監査を行うにあたり、<b>保険数理や商品開発プロセスの知識がなかったため</b>、商品開発に伴う決裁権限手続きの遵守状況などの形式的な監査しかできなかった。</li> </ul>	<b>(独立的評価を担う管理スタッフの知識レベルの確認)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・拠点管理部門が行う<b>独立的評価報告書</b>を、内部監査部門や本社の管理部門等、十分な知識を持ち合わせている第三者が、<b>定期的に確認</b>しているか</li> </ul> <b>(ゲスト監査人の活用)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・保険会社の商品開発プロセスの監査には高度な専門知識が必要となるため、監査対象部署ではない保険数理人などのゲスト監査人を起用して監査品質を維持する。</li> </ul>
<b>&lt;日常的評価&gt;</b> <b>(5) 日常的評価をつかさどるラインマネージャーの管理能力の確保</b>	<b>(適切な管理能力を有するラインマネージャーの不足による日常的評価の不備)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レビューを行うべき各事業ラインのマネージャーについては、営業出身の社員が多く、<b>会計・税務関係について十分な教育</b>を受けていない。</li> <li>・会計・税務面に係る日常的なレビューに関する知識も意識も低く、形骸化していた。</li> <li>・この結果、不適切な処理が継続的に発生していたにもかかわらず、見逃されていた。</li> </ul>	<b>(ラインマネージャーの管理能力の育成・評価)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>・レビューを行うマネージャーに関して、 <ul style="list-style-type: none"> <li>⑦必要な能力について定義されているか(ジョブディスクリプションシートの作成状況)</li> <li>⑧その知識を維持・更新するために、継続的な教育を行っているか、</li> <li>⑨その能力が定期的に評価されているか。</li> </ul> </li> </ul>

	<p><b>(主要事業プロセスを組み込んでいない日常的評価体制)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不動産事業部門では、従来は不動産融資が主力商品であったが、昨今の超低金利の状況下、不動産投資への比重を高めている。</li> <li>しかしながら、不動産事業を日常的にモニタリングする管理部門では、DSCR (Debt Service Coverage Ratio 元利金返済カバー率：キャッシュフローテスト) や LTV (Loan to Value 担保掛目) やテナント賃料の未収状況の定期チェックなど、金融面の管理はできていたものの、不動産所有者としての物件管理 (建築基準法の遵守状況、耐震性など) までは手が回っていない。</li> </ul>	<p><b>(人員補強による日常的評価の強化)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不動産事業を日常的にモニタリングする部門での不動産所有者としてのリスク管理ノウハウ・経験値が不十分な場合には、人員を補強するか、事業部門内での牽制を図るなどリスク低減策を講じる必要がある。</li> </ul>
<p><b>&lt; 独立的評価 &gt;</b>  <b>(6) リスクに応じた独立的評価の範囲と頻度の見直し</b></p>	<p><b>(独立的評価の範囲と頻度の更新不足)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新興国 A での事業拡大に伴い、事業拠点の組織も拡大し、業務プロセスで問題が発生するリスクは年々高まってきている。</li> <li>また、事業拠点での問題が生じた際の影響度は、今後も高まると想定されている。</li> <li>しかし、独立的評価の範囲 (評価の対象) や頻度等については、事業が小規模の時からほとんど見直しが行われていない。</li> </ul>	<p><b>(独立的評価の計画策定および見直し状況の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>事業構成、事業規模、日常的評価の結果、および過去の監査結果等を活用したリスク評価 (リスクの大小、影響度等) を踏まえて、独立的評価の計画を作成しているか。</li> <li>定期的な見直しを行っているか。(評価の対象、評価の頻度の点)</li> </ul>
<p><b>(7) 独立的評価の客観性の確保</b></p>	<p><b>(独立的評価として部門間相互評価を活用する場合の客観性の不備)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中堅企業 C 社では、内部監査部門の人員が限られている中で、全世界の事業拠点における内部統制を評価するために、海外の主要拠点には外部監査人を活用する他、小規模あるいは重要性の低い拠点では部門間相互の評価等の実施をすることとしている。</li> <li>部門間相互の評価を行っている拠点に対して幾つかサンプルで内部監査を行ったところ、様々な内部統制上の不備が発見された。</li> <li>当該拠点は、規程に従わず拠点内の非関連部門間で相互に評価内容を確認することなく、自部署のみの評価結果を報告していた。</li> <li>本社の拠点管理部門は受領するが、報告の内容確認を行っていなかった。</li> </ul>	<p><b>(部門間相互評価の客観性を担保する体制の確認)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>独立的評価として部門間相互の評価等を導入している場合、その客観性を担保する仕組みが整備され、適切に運用されているか。(報告内容についてのヒアリング等を通じた確認、定期的な現場での確認等)</li> </ul>

## モニタリング活動（2／2）

### 原則17 不備の評価と伝達

具体的視点（例示）	内部監査において留意すべき問題事例	改善提言のための確認事項／改善提言等
<p><b>（1）モニタリング結果の取締役会および経営者による確認・評価</b></p>	<p><b>（経営者によるモニタリング結果の不十分な評価）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会および経営者は、監査部から中間・期末に口頭で、不備なしとの監査結果の報告を受けているが、特に質問をすることもない。</li> </ul>	<p><b>（モニタリング結果の十分な評価）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>口頭での報告に代えて、書面による報告とする。</li> <li>書面には、評価結果概要に期中に発生した不備欄を設け、改善計画書および改善結果評価報告書を添付する。</li> </ul>
<p><b>（2）適切なレベルの経営者への不備の報告</b></p>	<p><b>（判明した不備の不適切なエスカレーション）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>毎年繰り返し発生し、内部監査で指摘を受ける ITGC（IT 全般統制）の不備は、㊦複数あるシステムの一般アカウントの棚卸不備や、㊧システム変更の際しての承認手続きの不備、㊨障害管理台帳の管理不備、㊩特権アカウントのデータ直接修正に対するモニタリング不備などであり、固定化している項目にも関わらず、根本的な対処がされていない。</li> <li>各担当者は真面目で悪意はなく、日々の業務に忙殺される中で、管理系の手続きを後回しにしているうちに失念してしまっている。なお、データ直接修正などの重要処理に関しては、情報システム部長への口頭承認を実施している。</li> <li>部長は、不備の報告を受けた際には、部下を叱責したうえで期末までの不備改善の徹底を指示している。なお、データ直接修正などの重要処理に関しては、口頭承認をしているが、結果の確認などは実施しておらず、部下任せであった。</li> <li>しかしながら、<b>情報システム担当の常務</b>は、監査部からも、情報システム部長からも、不備の報告を受けておらず、情報システム部長に改善の徹底を指示できなかった。（経営レベルでの対応が必要なのに、できていなかった。）</li> </ul>	<p><b>（不備の適切なエスカレーションの確認）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>不備に関する報告は、職責権限上是正の権限を有する者が情報システム部長である場合でも、抜本策が講じられていないなど必要な場合には、その重要性に応じて、担当常務、経営会議、もしくは取締役会に報告する。</li> </ul>

<p><b>(3) 経営者による不備の是正状況のモニタリング</b></p>	<p><b>(監査結果の取締役会および経営者への不適切な報告)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 監査部は年度末に、取締役会および経営者に、年度の監査結果を口頭で行っているが、取締役会等へ報告すべき重大な不備がないため、「不備なし」と報告していた。</li> <li>・ 口頭の報告では、重大な不備には至らない指摘事項が省略されているため、経営者等は毎年同様の不備が繰り返し発生していることを認識できていなかった。</li> </ul>	<p><b>(監査結果の報告ルール of 策定)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営者および取締役会への報告を<b>書面</b>とすると共に、経営会議および取締役会への報告や報告すべき事項などを定めた<b>報告ルール</b>を策定する。</li> <li>・ それにより、経営者等が指摘事項を把握し、不備の是正に必要なモニタリングが行える体制を整備する。</li> </ul>
--	--	--

## 参 考 文 献

- ・トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）著 八田進二・箱田順哉監訳 日本内部統制研究学会 新COSO研究会訳  
『COSO内部統制の統合的フレームワーク』（2014年2月 日本公認会計士協会出版局刊）
- ・ラリー・E・リッテンバークCOSO名誉会長著 八田進二監訳 堺咲子訳  
『COSO内部統制の統合的フレームワーク ― 内部監査に活かす原則主義的实践ガイド』（2014年3月 日本内部監査協会刊）

以 上