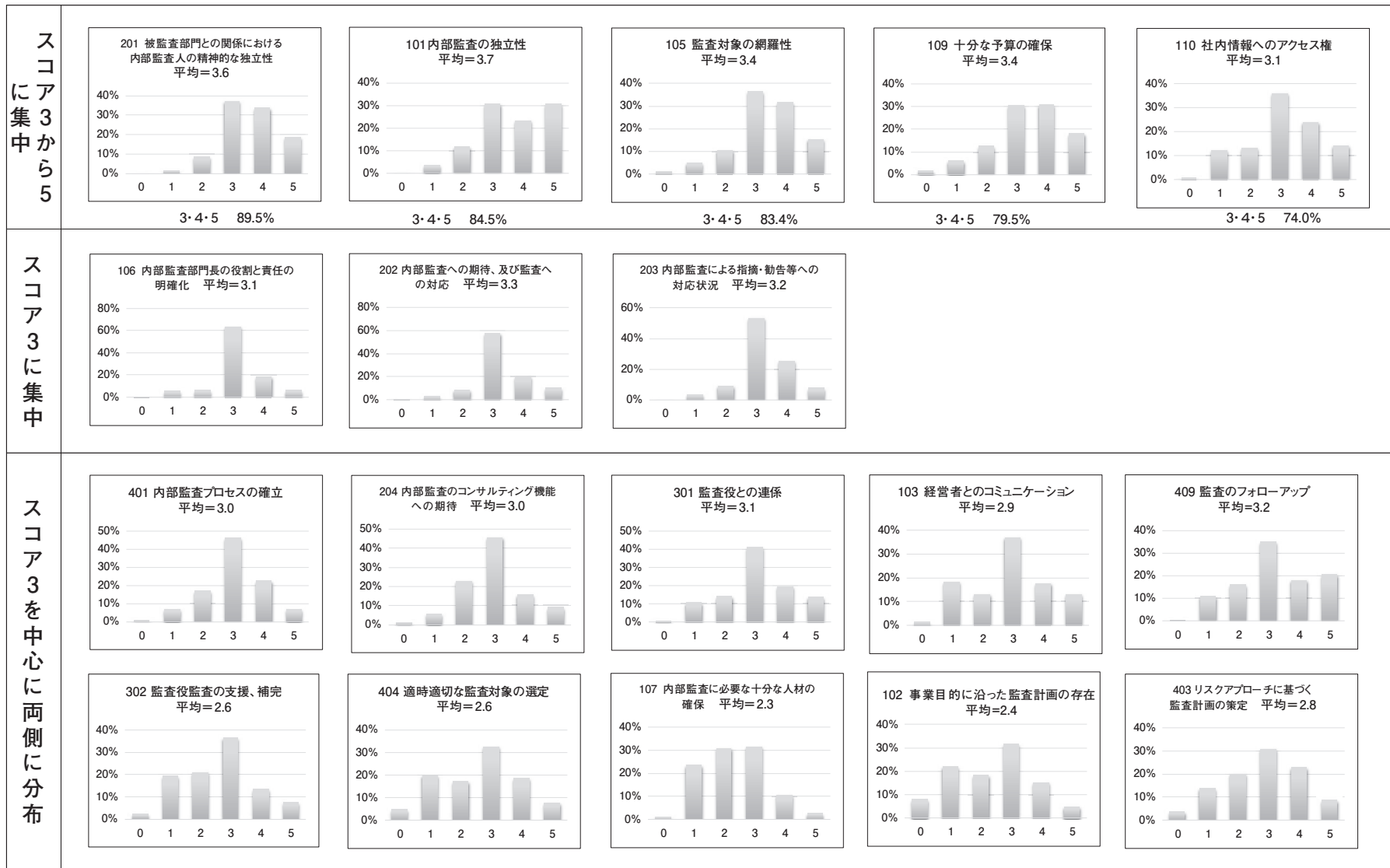
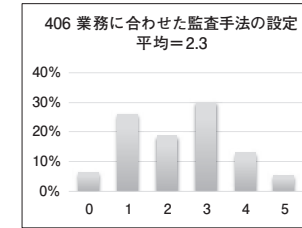
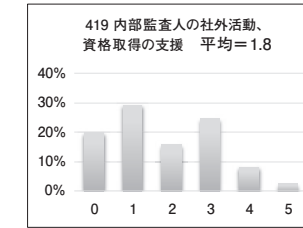
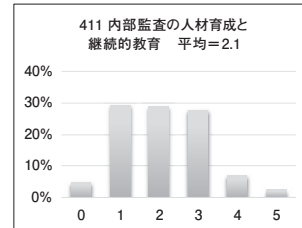
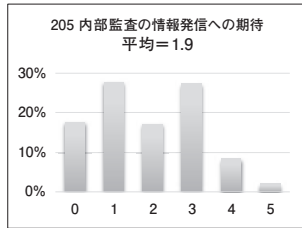
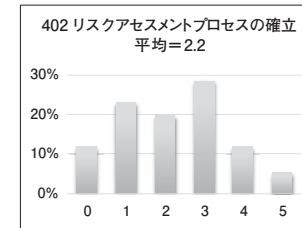
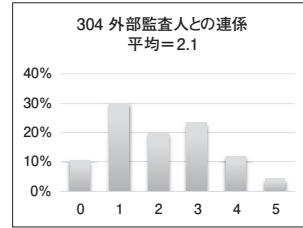
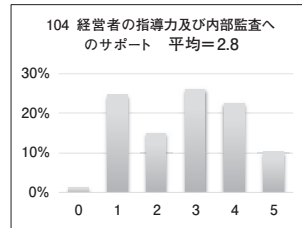
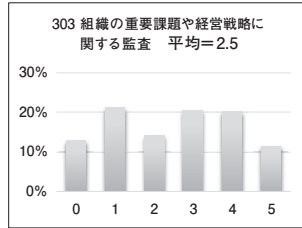


(その他関連資料)

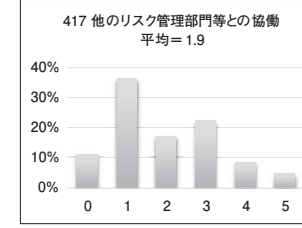
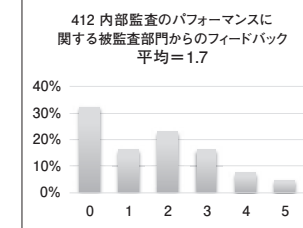
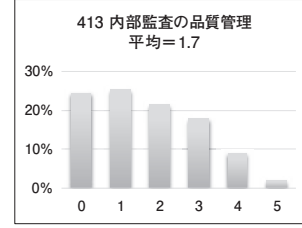
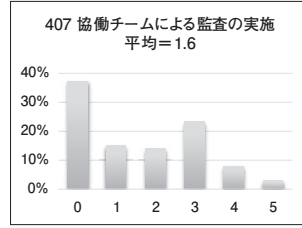
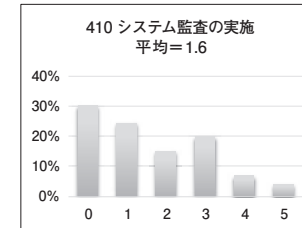
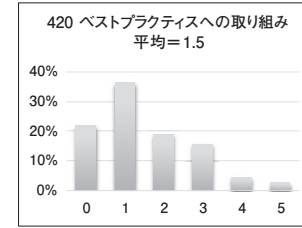
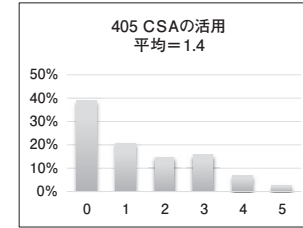
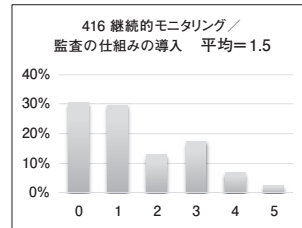
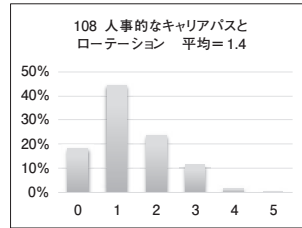
【図表15】 本文【図表8】の項目別回答分布の詳細 ※【資料2】内部監査の成熟度モデル評価比較表に反映



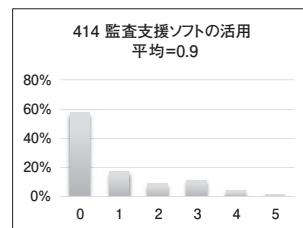
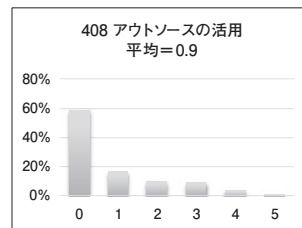
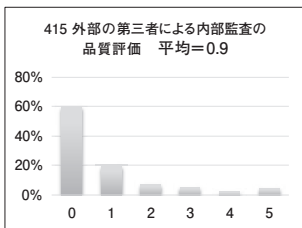
スコア0から5まで  
ばらつき大きい



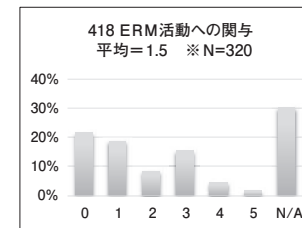
スコア0と1に  
やや集中している



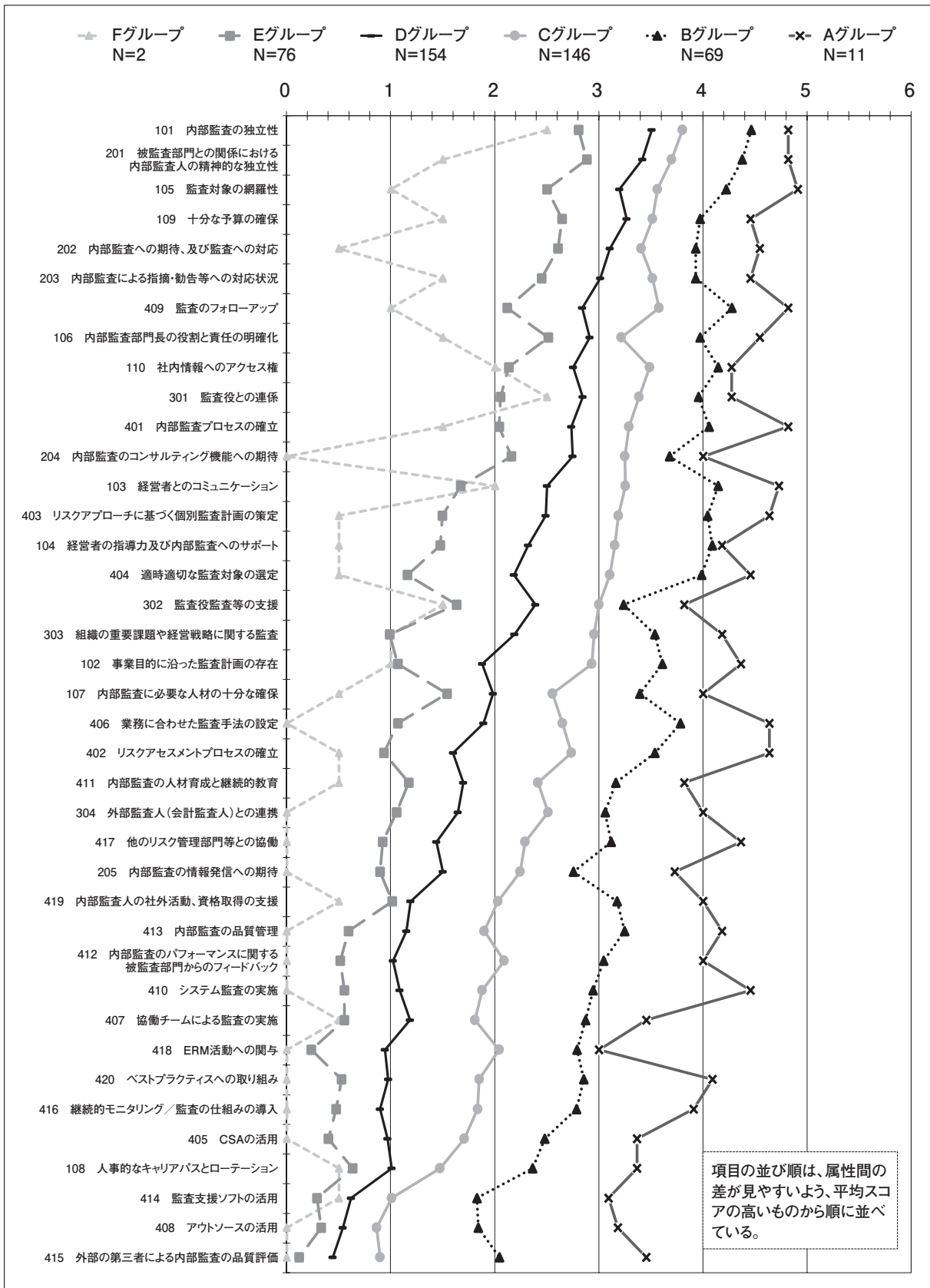
スコア0に集中



無回答があるほか  
ばらつき大きい



【図表16】 本文【図表3】 クラス分類による企業別全項目平均スコアの比較



2社のみFグループを除き、スコアが逆転するような項目はなく、各グループのグラフはクラス順にきれいに並んだ。

## (参考) 主成分分析による考察

※主成分分析の手法や用語の詳細な説明は専門的な内容となるため、ここでは検討した内容を中心に述べ、詳しい説明は行わない。興味のある方は、ネット等で調べることが可能である。

当研究会が示している内部監査の成熟度モデルには項目が39と多数あるが、そのうちいくつかの項目に注力すれば成熟度が上がる、というように単純に絞ることはできない。そこで、これらの項目（変数）を合成して新たな少数の項目で説明を行う「主成分分析」によって、内部監査の成熟度を高めている特徴を見出すことができないかと考え、分析を試みた。

結論としては、業種、資本金や従業員数、内部監査部門の人数等といった層別で分析を行っても、内部監査の成熟度を高めている特徴を明確に得ることはできなかった。ただし、「内部監査部門の人数が11名以上」の組織に限れば、対象となる母数が38社と多くはないものの、C I A資格保持者が在籍していない場合と6名以上在籍する場合で、内部監査において注力するポイントの特徴に違いがみられた。

### (1) 主成分の特定

主成分分析の計算を行った結果合成された変数（項目）は、元の情報をより反映している順に「第一主成分」「第二主成分」……と呼ばれている。一般的に、第一主成分は総合力を示す指標になる、第二主成分以降がどのような意味を持つのか、また、その意味を表現する適切な名称は、解釈する人によって変わってくる。各主成分への寄与率を計算した結果を【図表17】に示す。特に寄与率が高い項目（網掛け）に着目して検討した結果、当研究会では次のように主成分を意味付けした。

#### (A) C I Aが在籍していない企業群（16社）

第一主成分：「総合的に成熟度を高めている」

第二主成分：「内部監査の基本的な事項を守った監査活動を行っている」

#### (B) C I Aが6名以上在籍している企業群（22社）

第一主成分：「総合的に成熟度を高めている」

第二主成分：「リスクや環境変化に対応した監査活動を行っている」

第一主成分については、(A)と(B)では網掛けされた寄与率の高い項目に若干違いがあるものの、内部監査の基本的な事項を中心に寄与率が高い、という点で類似している。C I A在籍の有無にかかわらず両者ともに「総合的に成熟度を高めている」のが特徴である。一方、第二主成分については、(A)のC I Aが在籍していない企業群では、網掛けした「201 被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性」や「202 内部監査への期待、及び監査への対応」といった項目に注力しており、「内部監査の基本的な事項を守った監査活動を行っている」ことを特徴としていられると考えられる。

(B)のC I Aが6名以上在籍する企業群の第二主成分は、網掛けした「205 内部監査の情報発信への期待」、「416 継続的モニタリング／監査の仕組みの導入」及び「418 E R M活動への関与」などに注力しており、「リスクや環境変化に対応した監査活動が進んでいる」ことを特徴としていられると考えられる。C I Aが6名以上在籍する企業群では、よりリスクベースの監査を実施していることがうかがわれる。

【図表17】

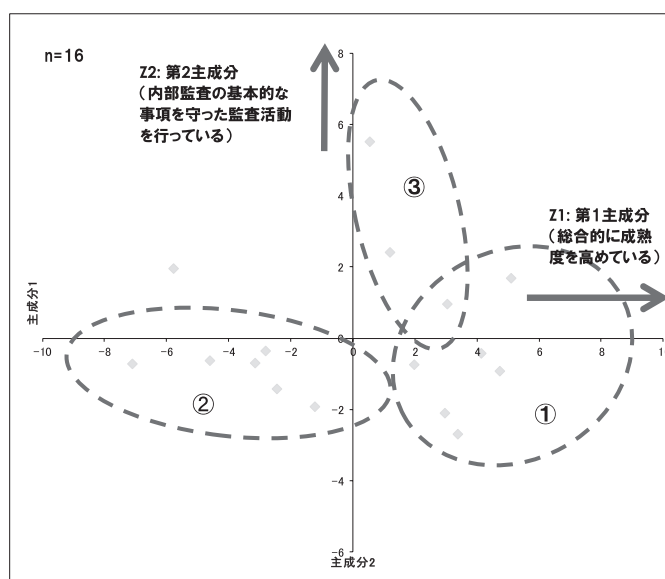
内部監査人が11名以上		(A) CIAが在籍していない企業群 N=16社		(B) CIAが6名以上在籍している企業群 N=22社	
		主成分1	主成分2	主成分1	主成分2
	項目				
101	内部監査の独立性	0.437	0.088	0.551	0.018
102	事業目的に沿った監査計画の存在	0.755	0.112	0.798	0.307
103	経営者とのコミュニケーション	0.611	0.500	0.573	-0.210
104	経営者の指導力及び内部監査へのサポート	0.370	0.317	0.706	0.160
105	監査対象の網羅性	0.659	-0.327	0.757	-0.367
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	0.702	0.249	0.617	0.179
107	内部監査に必要な人材の十分な確保	0.477	0.081	0.647	-0.381
108	人事的なキャリアパスとローテーション	0.867	0.139	0.702	0.108
109	十分な予算の確保	0.333	-0.032	0.419	-0.777
110	社内情報へのアクセス権	0.647	-0.042	0.720	-0.154
201	被監査部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	0.479	0.507	0.671	-0.485
202	内部監査への期待、及び監査への対応	0.389	0.610	0.538	-0.638
203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	0.597	0.431	0.650	0.031
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	0.445	-0.080	0.672	-0.484
205	内部監査の情報発信への期待	0.745	0.169	0.313	0.465
301	監査役との関係	0.915	-0.039	0.610	-0.187
302	監査役監査等の支援	0.780	-0.034	0.662	0.017
303	組織の重要課題や経営戦略に関する監査	0.707	0.253	0.623	0.214
304	外部監査人（会計監査人）との連携	0.882	0.138	0.567	0.415
401	内部監査プロセスの確立	0.873	-0.250	0.764	0.252
402	リスクアセスメントプロセスの確立	0.517	-0.574	0.726	0.209
403	リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定	0.811	-0.314	0.782	-0.163
404	適時適切な監査対象の選定	0.821	0.197	0.721	0.113
405	C S A の活用	0.352	-0.464	-0.008	0.040
406	業務に合わせた監査手法の設定	0.841	0.232	0.812	0.340
407	協働チームによる監査の実施	0.395	-0.069	0.520	0.344
408	アウトソースの活用	0.198	-0.512	0.352	0.136
409	監査のフォローアップ	0.388	0.253	0.696	-0.368
410	システム監査の実施	0.761	0.067	0.708	-0.124
411	内部監査の人材育成と継続的教育	0.588	0.140	0.702	-0.078
412	内部監査のパフォーマンスに関する被監査部門からのフィードバック	0.726	0.046	0.662	0.263
413	内部監査の品質管理	0.616	-0.528	0.813	-0.142
414	監査支援ソフトの活用	0.692	-0.452	0.230	-0.394
415	外部の第三者による内部監査の品質評価	0.351	-0.615	0.699	-0.063
416	継続的モニタリング／監査の仕組みの導入	0.824	0.207	0.716	0.449
417	他のリスク管理部門等との協働	0.463	-0.531	0.337	-0.163
418	E R M 活動への関与	0.515	-0.612	0.650	0.433
419	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	0.323	-0.224	0.706	-0.019
420	ベストプラクティスへの取り組み	0.489	0.132	0.596	0.385
累積寄与率		39.5%	50.5%	40.7%	50.5%

## (2) 対象企業の特徴

【図表18】及び【図表19】は、第一主成分をX軸、第二主成分をY軸において、各対象企業の回答データをプロットしたものである。

「内部監査部門の人数が11名以上」の組織の場合で、CIA資格保有者が在籍していない企業群、6名以上在籍する企業群それぞれに、3つ程度のグループを形成しているといえる。それぞれグラフに示すような特徴を捉えてみた。第一成分と第二成分の軸からの特徴の読み取りは、人により異なるものだが、内部監査において注力するポイントが両者に差異がある、ということはいえそうである。

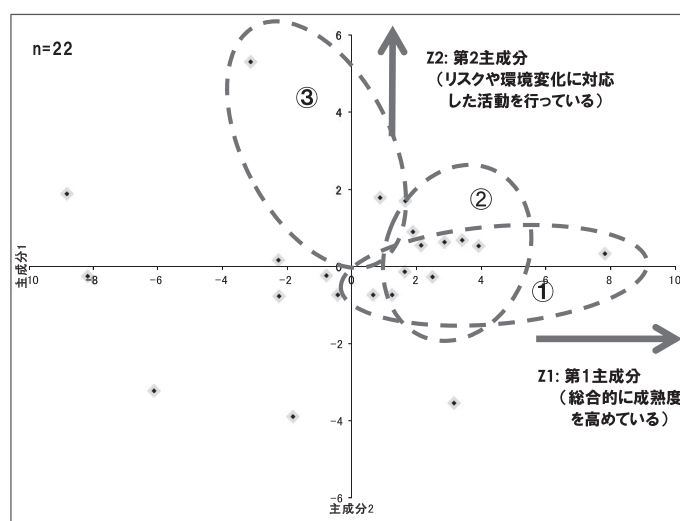
【図表18】主成分分析グラフ (A) CIA在籍が0の企業群



## 【グループの特徴】

- ① 3様監査や監査プロセス確立など基本領域の成熟度が高い。
- ② ERM活動関与、アウトソース活用や外部品質評価などは積極的でない。
- ③ 人事的なキャリアパスやリスクアプローチなど組織的な取組みを進めている。

【図表19】主成分分析グラフ (B) CIA在籍が6名以上の企業群



## 【グループの特徴】

- ① 目的や手法を考慮し、内部監査の成熟度を高めている。
- ② プロセスの仕組み化を進め監査品質の改善に注力している。
- ③ ERMへの関与や周囲からの期待等に積極的に対応した活動を進めている。

【図表20】 高スコア企業の主な取組事例

103 経営者との コミュニケーション	<p>経営者への監査報告は2か月ごとに実施。報告は、直接監査を実施した個別監査のチームが行っている。そのため、事前に監査部門内で報告のリハーサルを実施。</p> <p>社長への監査報告は面前ではなく書面によるものだが、社長は報告書に手書きでコメントしてくれる。そのため、監査対象部署が行動を起こす面で大きな助けになっている。</p>
107 内部監査に必要な 人材の十分な確保	<p>中途入社人材の良いところは、過去のしがらみがなく、実は非常識である「社内常識」を変化させようとしていることである。</p> <p>海外の監査においては、英語力に加えて、会計士と対等に話ができる素養（USCPA資格保有程度）の能力、スキルを必要としている。</p> <p>執行役員、部門長、子会社の社長・監査役等の経験者のみで一般社員はいない。細かい実務をチェックするのではなく、経営の視点で見てほしいという経営者の意向が反映された人員配置。</p>
108 人事的なキャリアパスと ローテーション	<p>経営トップと人事部がともに『監査部は人材養成機関である』という認識を共通して持っており、監査部出身者が実際に子会社の社長や本社部長を務めている実績がある。</p>
402 リスクアセスメント プロセスの確立	<p>子会社自身にリスク評価を実施してもらっている。把握するリスク項目は比較的大雑把な括りとしている。</p> <p>リスクアセスメントは定量化がむずかしいため、大・中・小の3段階で評価している。定量化するための検討時間ももたないため、経営トップの意見を尊重し、関係者のリスクに対する認識が一致していればそれで十分としている。</p> <p>過去の不正事例を蓄積した情報共有フォルダを作成しており、リスクアセスメントにも利用している。</p>
403 リスクアプローチに基づ く個別監査計画の策定	<p>網羅性を重視した部署別監査ではなく、リスクアプローチによる横申のテーマ監査のみを実施している。監査候補案は全役員にヒアリングを行い、その結果をふまえて経営トップと協議している。</p> <p>全社リスク管理活動との連携や、経営層・上位マネジメント・監査役インタビューからのリスク評価によりテーマ選定している。部門監査形式からテーマ監査形式に変化しつつある。</p>
409 監査のフォローアップ	<p>指摘事項のすべてを対応完了まで追い込んでフォローアップしている。しかし、指摘後2～3年たつと提言が陳腐化することもあるし、組織自体がなくなって終了とすることもある。</p> <p>監査報告後、部門から出された改善提案について有効かどうかを、部門と担当役員を交えて検討会を行っている。</p>
411 内部監査の人材育成と 継続的教育	<p>2か月に1回グループの監査人を一堂に会して「グループ連絡会」を実施し、外部講師による講演会などを行っている。実際に集まることの意義は、同じ監査人としての悩みを共有することにより、モチベーションの維持につながっている。(辛いのは自分だけではない)</p> <p>グループ会社(国内)全体の監査人を集めて全体連絡会議を年1回実施している。</p> <p>社内講師によるプレゼン研修や、ライティング能力向上のため、報告書がわかりやすく書かれているか、ベテランの人たちが添削指導をする。</p> <p>月1回、監査での発見事項について部内で話し合い、情報共有化教育の場としている。</p> <p>グループ全体(グローバル)の監査役・内部監査責任者が年1回一堂に会し、ミーティングを実施。本社からの方針伝達や事例共有に1日かけて議論する。</p> <p>室内勉強会を月1回実施(労基法、36協定、兼業法、下請法など)している。</p> <p>年間30時間以上の講座受講等の学習を必須とし、勉強したことの発表会を実施。</p>
413 内部監査の品質管理	<p>監査報告書をよくチェックする(つじつまがあっているか、監査調書の記載とあっているか、経営のためになるのか)型にはまった監査ばかりやっていると監査人が考えなくなるので、考えてもらう材料を与えるようにしている。監査は人材育成に尽きる。</p> <p>監査品質向上活動については、ワーキンググループで、日常の業務の中で活動している。</p> <p>監査プロセスにおいて、4つの審査ポイントがある。(監査項目の策定、監査計画の確定、監査調書の確定、報告書の確定)</p>

414 監査支援ソフトの活用	従来エクセル仕様だった監査手続きを、監査支援システム（I Aポータル）を導入し、移管した。システム化された手続、発見事項のみの報告書作成で作成時間が短くなった。 昨年よりC A A T sを導入し、期末監査で不適切な会計処理の可能性があるものを抽出している。
415 外部の第三者による 内部監査の品質評価	外部コンサルタントに依頼して過去2回実施した。品質評価には、I I Aの基準を網羅しているが、日本企業である自社に合ったものにカスタマイズして実施。外部コンサルタントのとの打ち合わせの時に、成熟度モデルの項目を利用した。 外部評価は、5年ごとに2回実施した実績がある。 昨年初めて内部監査協会による外部評価を受けた。内部評価は成熟度モデルにより評価することで内部評価と位置付けていた。 2012年に外部評価を受けた結果を受けて、内部監査の仕事の仕方を全面的に見直すことになった。
416 継続的モニタリング/ 監査の仕組みの導入	往査の形ではなく、営業本部の取引調査やに取引先への支払業務チェックを、監査部門が実施方法を呈示して定期的にモニタリングしている。
419 内部監査人の社外活動、 資格取得の支援	Q I Aは全員受講、C I A, C I S Aの受験費用負担（原則1回のみ）。 Q I Aは全員取得、C I A取得のための費用は、講座受講・受験料ともに会社が全額負担。