

C I Aフォーラム研究会報告

『内部監査の成熟度』に関する調査結果報告  
 <第4回>

調査／分析：研究会No. a 1  
 (ガバナンス・監査役研究会)

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持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. a 1（ガバナンス・監査役研究会）が、その研究成果として取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。

□はじめに

C I Aフォーラム研究会No. a 1（ガバナンス・監査役研究会）は、内部監査や監査役監査などに携わる実務家を中心とした研究会である。今回4回目となる「内部監査の成熟度」に関するアンケートを実施したので、その結果および考察について報告する。

当研究会は、内部監査機能の発揮状況に焦点を当てて、実務家の視点から一定の整理を試み、「内部監査の成熟度モデル」を策定した（2009年）。企業・組織の内部監査関係者、特

に内部監査部門責任者が、自らの内部監査機能の発揮状況を自己評価することにより、内部監査体制の「たてつけ」だけでなく、発揮されている機能の実態についても検証できるように構成したものである。アンケートを実施することにより、各社の内部監査機能の発揮状況の傾向を把握し、継続的な機能向上、ひいては我が国の内部監査の発展に役立つものと考えている。

現在、コロナ禍の影響により、内部監査を取り巻く環境は大きく変化しつつある。往査をすることができなくなり、監査計画を変更し、リモート監査に移行している例も少なくないであろう。捉えるリスクが変化し、使用するツールも変わっていくと考えられる。しかし、内部監査が発揮すべき機能の本質は大きくは変わらないはずである。今回の調査は、2019年12月から2020年1月にかけて実施した。新型コロナウイルスの影響はまだほとんど受けていない状況下での回答であることを念頭におき、考察を行ったものである。

※アンケート調査に用いた「内部監査の成熟度モデル」および質問の内容は、「第二部『内部監査の成熟度モデル』（2019）」（48頁～55頁参照）および【図表3】「第三部 内部監査部門での取り組みやガバナンス体制に関する質問」を参照されたい。

## □調査結果（概況）

今回の調査結果の分析・考察を行ったところ、以下の傾向が読み取れた。詳細の結果については本文を参照されたい。

- ① この10年で内部監査部門は、監査役等との連携、品質管理、リスクベースの監査等、監査手法や監査実施における態勢等の整備・高度化が進んだと考えられる一方、独立性、予算および必要な人材確保等、内部監査を取り巻く社内環境が悪化した可能性がある。
- ② リスク管理部門との協働を行っている会社、外部の第三者による内部監査の品質評価を行っている会社の成熟度スコアは高い傾向にあった。
- ③ 内部監査部門の人数は多いほど、監査資源に余裕があり、体系だった組織的な監査活動が行われていることが推察された。また、公認内部監査人（CIA）が多く在籍しているほど成熟度スコアが高い傾向にあった。
- ④ 金融・保険業は、他の業種に比し圧倒的に成熟度スコアが高かった。
- ⑤ 内部監査機能向上のための取り組みで多かったのは、内部監査人の育成、ステークホルダーとのコミュニケーション向上、監査プロセスの改善などである。
- ⑥ 回答企業の3割がダイバーシティ、CSR（企業の社会的責任）／ESG（環境（Environment）、社会（Social）、ガバナンス（Governance））／SDGs（持続可能な開発目標）、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）、AI（人工知能）といった最近の社会の動向を加味した先進的なテーマの監査に取り組んでいる。
- ⑦ 監査役会設置会社と監査等委員会設置会社の成熟度スコアには、大きな違いは

みられなかった。監査役設置会社および監査役会設置会社において、内部監査部門から監査役へ報告しているのは半分に満たなかった。全体としても取締役会へ報告している会社は約3割に留まり、監査等委員会設置会社のうち約3割が、監査等委員会への報告をしていないとの回答だった。

## □第4回調査の概要

**【調査目的】** 日本企業における内部監査機能の発揮状況の傾向を把握し、各社が継続的に改善を行うための情報提供をすること。

**【調査内容】** 当研究会が2009年に提唱した「内部監査の成熟度モデル」を提示し、自社がどのレベルに相当するかを自己評価してもらったほか、内部監査部門における取り組みやガバナンス体制に関連する質問を行った。

**【調査対象】** 日本内部監査協会会員企業を中心としたオープン調査（1社1回答）

**【調査実施期間】** 2019年12月～2020年1月中旬

**【回答状況】** 有効回答数 248社

**【アンケート調査票の構成】**

第一部 基本情報（属性）

第二部 内部監査の成熟度モデルについての自己評価（33項目：各項目はレベル0からレベル5の6段階評価）

第三部 内部監査部門での取り組みやガバナンス体制などに関する質問（14項目：選択回答および自由回答）

**【前回からの変更点・工夫点】**

成熟度モデルの項目の内容は、過去の調査との比較が可能なように、基本的に前回は踏襲しているが、次の変更や工夫を行った。

① 属性分類の追加変更

今回新たに「連結の中での位置」「内

部監査部門長の在任年数」の属性を追加した。

② レベルだけでなく状況について問う質問を増加（第三部）

会社の方針によって取り組み方が異なるような項目は、状況を尋ねる質問へ変更したほか、内部監査部門での取り組みやガバナンス体制などについての質問を追加した。

③ 記名式回答

企業名は非公開を条件に記名式で依頼し、回答の識別性の向上を図った。

## □調査結果

調査の集計結果は、【図表1】～【図表3】に示す。第二部の自己評価については、レベル番号を点数と見なして平均や標準偏差等の集計を行った。

## □結果の考察

### I. 第一部 回答企業のプロフィール（属性）

回答企業の属性構成比を【図表1】に示す。

「1. 業種」では、非製造業（金融・保険除く）が最も多く42%を占め、前回調査時の35%から、大きく増加した。反対に、減少したのは製造業（加工型）で30%から25%となった。今回新たに、官公庁・学校の区分を設けたが、構成比は2%であった。

企業規模の指標となる、「2. 資本金」「3. 従業員数」では、小規模な企業から大規模な企業まで大きくかたよることなく分布していた。ただし、資本金においては10億円未満の区分が19%から24%に増加しており、比較的規模の小さい企業が増加したといえる。

「5. ガバナンス体制」では、2014年の会社法改正（2015年5月1日施行）により、新たな機関設計として「監査等委員会設置会

社」が導入されたため、選択肢を変更している。監査等委員会設置会社の構成比は19%となり、監査役会設置会社は70%から47%へ大きく減少した。指名委員会等設置会社（旧名称：委員会設置会社）は3%で前回から構成比に変化はなかった。

「6. 内部監査部門の所管役員等」は、社長が76%と前回の71%から増加していた。監査等委員会設置会社が全体の19%を占めるのにも関わらず、所管を監査委員会・監査等委員会と回答したのは2%にとどまった。

「7. 内部監査部門長の肩書」については、役員としたのは7%で、前回の11%から減少しているが、傾向としては特に変わってはいないものと思われる。

「9. 内部監査部門の人数」「10. CIAの人数」は、前回から構成比はほとんど変化しておらず、CIAの人数が1名以上在籍している企業は41%と前回並みだった。

今回、2種類の属性を新たに設けている。「4. 連結の中での位置」においては、回答企業の70%が親会社（純粋持株会社含む）であった。「8. 内部監査部門長の在任年数」については、回答企業の49%の内部監査部門長が在任2年未満で、5年以上在任している内部監査部門長は25%であった。部門長になる以前の内部監査実務経験については今回の調査では取り上げていないが、内部監査部門長の経験年数としては、比較的浅い企業が多かったといえよう。

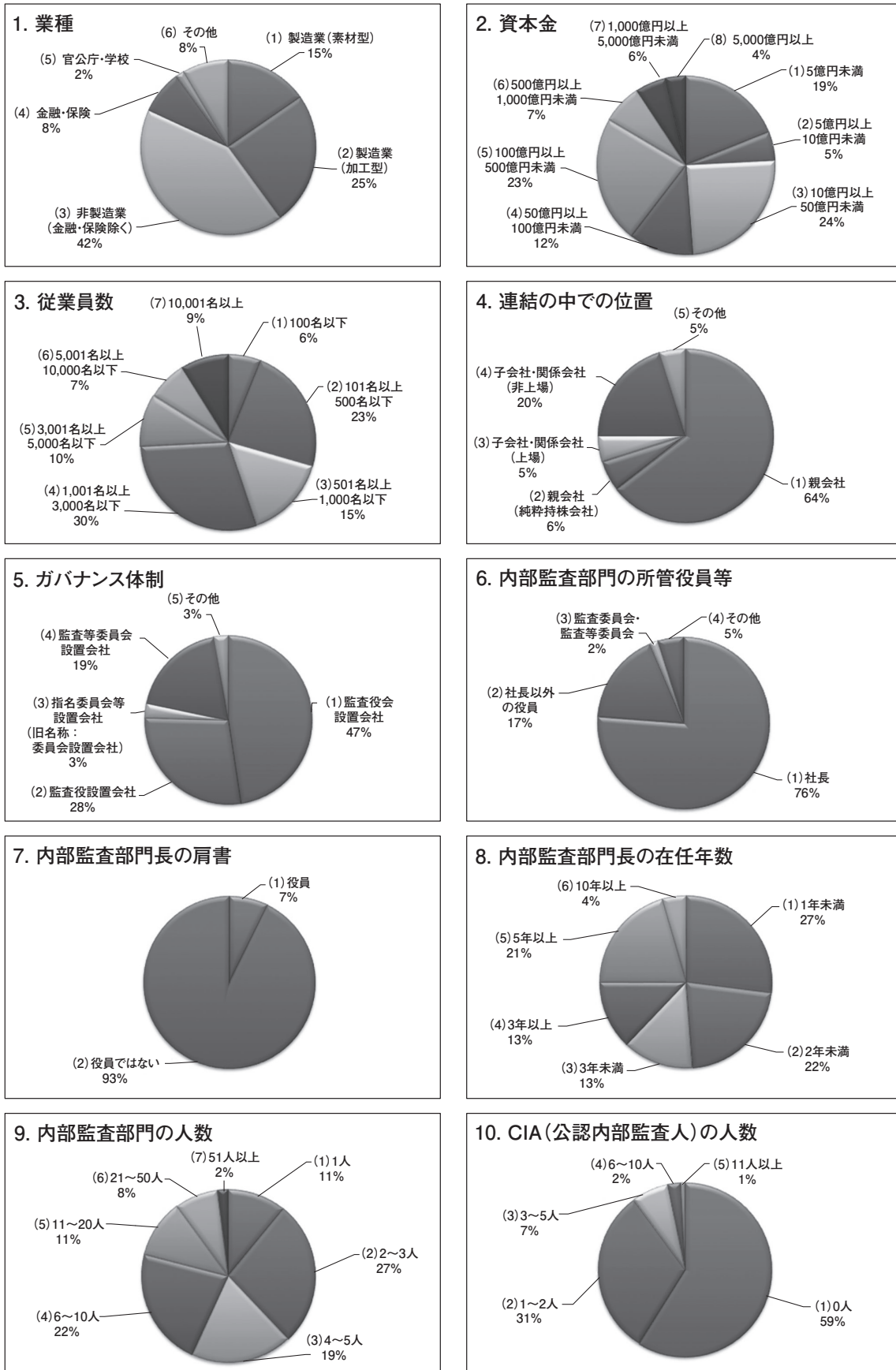
### II. 第二部 内部監査の成熟度モデルの自己評価

#### 1. 項目別平均スコア

『基本的な項目は平均点3.0以上』

成熟度モデル各項目の平均スコア・標準偏差・回答分布および回答の構成比を【図表2】に示す。また、【図表4】は、平均スコアの高い項目から順に並べ、前回調査との比較を行ったものである。網掛けして示すように、

【図表1】第一部 回答企業の属性 集計結果





【図表2】 第二部 「内部監査の成熟度モデル」 についての自己評価 集計結果

(有効回答数：248社)

区分	番号	項目	平均	標準偏差	回答分布	区分	番号	項目	平均	標準偏差	回答分布
取締役会・経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	101	内部監査の独立性	3.5	1.2	5: 23% 4: 30% 3: 26% 2: 15% 1: 5% 0: 1%	内部監査部門内で整備・運用すべき項目	401	内部監査プロセスの確立	3.1	1.1	5: 8% 4: 31% 3: 35% 2: 15% 1: 10% 0: 1%
	102	事業目的に沿った監査計画の存在	2.6	1.5	5: 8% 4: 23% 3: 22% 2: 20% 1: 17% 0: 10%		402	リスクアセスメントプロセスの確立	2.2	1.4	5: 4% 4: 16% 3: 27% 2: 17% 1: 25% 0: 12%
	103	経営者とのコミュニケーション	3.1	1.3	5: 19% 4: 24% 3: 25% 2: 17% 1: 13% 0: 1%		403	リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定	2.7	1.3	5: 11% 4: 19% 3: 28% 2: 21% 1: 17% 0: 4%
	104	経営者の指導力および内部監査へのサポート	2.8	1.3	5: 10% 4: 22% 3: 32% 2: 13% 1: 21% 0: 2%		404	適時適切な監査対象の選定	2.6	1.4	5: 8% 4: 21% 3: 25% 2: 19% 1: 24% 0: 4%
	105	監査対象の網羅性	3.2	1.2	5: 11% 4: 32% 3: 32% 2: 11% 1: 12% 0: 2%		405	業務に合わせた監査手法の設定	2.4	1.3	5: 7% 4: 15% 3: 26% 2: 22% 1: 27% 0: 4%
	106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	3.2	1.0	5: 8% 4: 30% 3: 46% 2: 9% 1: 6% 0: 1%		406	監査のフォローアップ	3.1	1.3	5: 18% 4: 23% 3: 28% 2: 16% 1: 13% 0: 1%
	107	内部監査に必要な人材の十分な確保	2.2	1.1	5: 2% 4: 13% 3: 23% 2: 32% 1: 26% 0: 4%		407	システム監査の実施	1.7	1.4	5: 3% 4: 9% 3: 19% 2: 16% 1: 27% 0: 26%
	108	人事的なキャリアパスとローテーション	1.3	1.0	5: 0% 4: 2% 3: 10% 2: 25% 1: 38% 0: 24%		408	内部監査の人材育成と継続的教育	2.0	1.2	5: 3% 4: 18% 3: 30% 2: 31% 1: 8% 0: 8%
	109	十分な予算の確保	3.1	1.3	5: 14% 4: 27% 3: 30% 2: 15% 1: 10% 0: 4%		409	内部監査のパフォーマンスに関する監査対象部門からのフィードバック	1.8	1.5	5: 5% 4: 12% 3: 15% 2: 17% 1: 23% 0: 27%
	110	社内情報へのアクセス権	3.1	1.2	5: 12% 4: 33% 3: 30% 2: 12% 1: 13% 0: 1%		410	内部監査の品質管理	1.8	1.4	5: 4% 4: 10% 3: 16% 2: 20% 1: 33% 0: 17%
	内部監査部門が整備・運用すべき項目	201	監査対象部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	3.4	1.1		5: 17% 4: 33% 3: 34% 2: 9% 1: 5% 0: 1%	411	監査支援ソフトの活用	0.9	1.2
202		内部監査への期待、および監査への対応	3.1	1.1	5: 10% 4: 23% 3: 47% 2: 12% 1: 8% 0: 1%	412	外部の第三者による内部監査の品質評価	1.0	1.6	5: 7% 4: 5% 3: 7% 2: 3% 1: 17% 0: 60%	
203		内部監査による指摘・勧告等への対応状況	3.2	1.0	5: 7% 4: 31% 3: 43% 2: 12% 1: 7% 0: 0%	413	監査対象部門への常時モニタリング	1.6	1.4	5: 4% 4: 9% 3: 16% 2: 16% 1: 28% 0: 28%	
204		内部監査のコンサルティング機能への期待	2.7	1.2	5: 5% 4: 23% 3: 30% 2: 25% 1: 17% 0: 1%	414	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	2.1	1.4	5: 4% 4: 14% 3: 21% 2: 17% 1: 30% 0: 14%	
205		内部監査の情報発信への期待	1.9	1.4	5: 1% 4: 15% 3: 23% 2: 19% 1: 23% 0: 19%	415	ベストプラクティスへの取り組み	1.6	1.3	5: 2% 4: 6% 3: 19% 2: 19% 1: 31% 0: 24%	
監査役等・外部監査人との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	301	監査役等との連携	3.3	1.2	5: 15% 4: 32% 3: 28% 2: 14% 1: 9% 0: 2%	成熟度レベル(目安)	レベル5	プロセスが改善されている	2.5	全項目平均	
	302	組織の重要課題や経営戦略に関する監査	2.4	1.5	5: 5% 4: 25% 3: 21% 2: 14% 1: 23% 0: 12%		レベル4	プロセスが管理されている			
	303	外部監査人(会計監査人)との連携	2.3	1.3	5: 5% 4: 15% 3: 24% 2: 26% 1: 23% 0: 8%		レベル3	プロセスが定義されている			
						レベル2	反復実施できる				
						レベル1	初期段階/その場対応				
						レベル0	存在しない				

※レベル番号を点数と見なして平均や標準偏差等の集計を行った。

【図表3】 第三部 内部監査部門での取り組みやガバナンス体制に関する質問および回答集計結果

(有効回答数：230社)

<b>1. 貴社における「内部監査の成熟度モデル」の活用状況はいずれに該当しますか？</b>		
(1) 経営層とのコミュニケーションにも活用している		6%
(2) 内部監査部門として活用している		15%
(3) 内部監査の担当者として活用している		9%
(4) 評価のみ実施した（アンケートに回答したのみ、など）		32%
(5) 今回初めて「内部監査の成熟度モデル」を知った		38%
<b>2. 内部監査においてアウトソースを利用していますか？</b>		
(1) はい		14%
(2) いいえ		86%
<b>3. 監査支援ソフトを利用していますか？</b>		
(1) 監査業務管理支援ソフトを利用している		4%
(2) CAATsなどの分析支援ソフトを利用している		15%
(3) 利用していない		81%
<b>4. リスク管理部門と協働していますか？（協働先を選択してください） ※複数回答可</b>		
(1) リスクマネジメント部門		40%
(2) コンプライアンス部門		39%
(3) コンプライアンス委員会		32%
(4) 内部通報対応部門		27%
(5) 内部統制委員会		20%
(6) 総務部門		30%
(7) 人事部門		25%
(8) 経理部門		33%
(9) 経営企画部門		21%
(10) その他		11%
(11) 協働はしていない		22%
<b>5. 外部の第三者による内部監査の品質評価を受けたことがありますか？</b>		
(1) はい		17%
(2) いいえ		83%
<b>6. テーマ監査とローテーション監査（部門監査）の比率はどれぐらいですか？</b>		
(1) ほぼすべてローテーション監査		27%
(2) ローテーション監査の方が多い		50%
(3) テーマ監査の方が多い		13%
(4) ほぼすべてテーマ監査		10%
<b>7. 以下のような最近の動向を踏まえた監査を実施したことがありますか？ ※複数回答可</b>		
(1) AI／RPA		7%
(2) CSR／ESG／SDGs		9%
(3) 組織文化／ダイバーシティ		10%
(4) ERM		7%
(5) コーポレートガバナンス・コード		9%
(6) その他		3%
(7) ない		70%

8. 内部監査機能向上のために取り組んでおられることがあれば、自由にご記入ください。		221社からのフリーアンサーあり
9. 内部監査部門は監査役監査等の支援（実際の監査活動）を行っていますか？		
(1) はい		37%
(2) いいえ		63%
10. 内部監査部門から子会社へ監査役の派遣を行っていますか？		
(1) はい		15%
(2) いいえ		87%
11. 監査部門からのレポートライン（正式な報告経路）はどのようになっていますか？ ※複数回答可		
(1) 社長		90%
(2) 監査委員会／監査等委員会		20%
(3) 監査役		37%
(4) 取締役会		29%
(5) 取締役		14%
(6) その他		19%
12. 貴社は監査等委員会設置会社への移行について検討しましたか？		
(1) 検討した結果移行した		20%
(2) 検討した結果移行はしないと判断した		9%
(3) 検討していない		33%
(4) わからない		39%
13. 実質的な会社のガバナンスは向上したと考えますか？ ※移行した会社のみ回答（56社）		
(1) 向上した		29%
(2) 後退した		0%
(3) 変わらない		71%
14. 内部監査には影響がありましたか？ ※移行した会社のみ回答（54社）		
(1) はい		35%
(2) いいえ		65%

上位12位までが平均スコア3.0以上であった。これらの上位項目は、多少変動があるものの前回調査の上位項目とほぼ同じであり、基本的かつ重要な項目である。

一方、平均スコアが低い項目は、

「411 監査支援ソフトの活用」0.9 (▲0)

「412 外部の第三者による内部監査の品質評価」1.0 (+0.2)

「108 人事的なキャリアパスとローテーション」1.3 (▲0.1)

などで、前回も低スコアの項目であった。

前回との比較では、上位、下位に大きな変化は認められなかった。

#### 『品質向上に関連する項目が上昇』

前回からスコアが大きく上昇した項目はなかったが、0.2ポイント以上上昇した項目は、

「301 監査役等との連携」3.3 (+0.2)

「103 経営者とのコミュニケーション」3.1 (+0.2)

「102 事業目的に沿った監査計画の存在」2.6 (+0.2)

「303 外部監査人（会計監査人）との連携」2.3 (+0.2)

「414 内部監査人の社外活動、資格取得の支援」2.1 (+0.3)

「412 外部の第三者による内部監査の品質評価」1.0 (+0.2)

【図表4】項目別平均スコアと前回からの増減

平均スコア3.0以上  
 前回より平均スコアが0.2以上上昇した項目

No	質問項目	2019年度調査結果				
		順位	平均値	前回差	前回順位	前回より
101	内部監査の独立性	1	3.5	▲0.2	1	↘
201	監査対象部門との関係における内部監査人の精神的な独立性	2	3.4	▲0.2	2	↘
301	監査役等との連携	3	3.3	0.2	10	↗
106	内部監査部門長の役割と責任の明確化	4	3.2	0.1	8	—
203	内部監査による指摘・勧告等への対応状況	5	3.2	▲0.1	6	—
105	監査対象の網羅性	6	3.2	▲0.2	3	↘
103	経営者とのコミュニケーション	7	3.1	0.2	13	↗
110	社内情報へのアクセス権	8	3.1	0.0	9	—
406	監査のフォローアップ	9	3.1	▲0.1	7	—
202	内部監査への期待、および監査への対応	10	3.1	▲0.2	5	↘
109	十分な予算の確保	11	3.1	▲0.3	4	↘
401	内部監査プロセスの確立	12	3.1	0.0	11	—
104	経営者の指導力および内部監査へのサポート	13	2.8	0.1	15	—
403	リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定	14	2.7	▲0.1	14	—
204	内部監査のコンサルティング機能への期待	15	2.7	▲0.3	12	↘
404	適時適切な監査対象の選定	16	2.6	▲0.1	16	—
102	事業目的に沿った監査計画の存在	17	2.6	0.2	18	↗
405	業務に合わせた監査手法の設定	18	2.4	0.1	20	—
302	組織の重要課題や経営戦略に関する監査	19	2.4	▲0.1	17	—
303	外部監査人（会計監査人）との連携	20	2.3	0.2	23	↗
402	リスクアセスメントプロセスの確立	21	2.2	0.0	21	—
107	内部監査に必要な人材の十分な確保	22	2.2	▲0.1	19	—
414	内部監査人の社外活動、資格取得の支援	23	2.1	0.3	25	↗
408	内部監査の人材育成と継続的教育	24	2.0	▲0.1	22	—
205	内部監査の情報発信への期待	25	1.9	0.1	24	—
410	内部監査の品質管理	26	1.8	0.1	26	—
409	内部監査のパフォーマンスに関する監査対象部門からのフィードバック	27	1.8	0.1	27	—
407	システム監査の実施	28	1.7	0.1	28	—
413	監査対象部門への常時モニタリング	29	1.6	0.1	30	—
415	ベストプラクティスへの取り組み	30	1.6	0.1	29	—
108	人事的なキャリアパスとローテーション	31	1.3	▲0.1	31	—
412	外部の第三者による内部監査の品質評価	32	1.0	0.2	32	↗
411	監査支援ソフトの活用	33	0.9	▲0.0	33	—
平均			2.5			

である。【図表4】

内部監査における連携や監査品質の向上につながる取り組みに関わる項目でポイントが上がった。内部監査品質の維持・向上に向けた取り組み（経営者含めた関係者との連携）とその有効性の評価（資格取得や外部評価）について、新たな動きが出てきていると言える。

『内部監査への期待を反映する項目が低下』

一方、前回からスコアが下がった主な項目は、

「109 十分な予算の確保」3.1（▲0.3）

「204 内部監査のコンサルティング機能への期待」2.7（▲0.3）

であった。

これらの項目にスコアの低下がみられたことは、経営からの期待、監査対象部門からの期待が低下している兆候とも見ることができる。



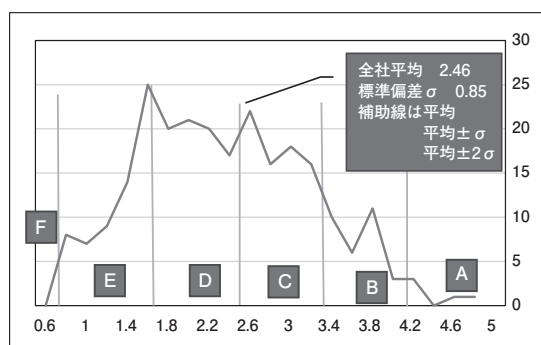
## 2. 企業別 全項目平均スコアの分布状況

【図表5】は、各会社別の「全項目平均スコア」の分布状況である。「全項目平均スコア」は、33項目の評価点合計を項目数33で割ったものである。

全248社の平均は2.5で、標準偏差 ( $\sigma$ ) は0.85 (前回比+0.12) だった。ばらつきが拡大し、平均未満の区分DとEが多い分布を示した。

【図表6】は各社の「全項目平均スコア」を指標にクラス分類したもので、区分は【図表5】と対応している。

【図表5】 企業別全項目平均スコアの分布状況



【図表6】 クラス分類

区分	定義	社数	構成比
A	平均+2 $\sigma$ 以上	6	2%
B	平均+ $\sigma$ ～平均+2 $\sigma$	34	14%
C	平均～平均+ $\sigma$	75	30%
D	平均- $\sigma$ ～平均	95	38%
E	平均-2 $\sigma$ ～平均- $\sigma$	38	15%
F	平均-2 $\sigma$ 未満	0	0%

## 4. 時系列による項目別平均スコア

4回の調査における項目別平均スコアを時系列で表したものが【図表7】である。今回の平均スコアが高い順に並べている。

4回の調査は、初回の2009年の後、2011年、2014年、2019年に実施しており、4回目の今回は初回から10年目となった。過去の調査との比較が可能のように、成熟度モデルの内容は基本的には踏襲しながらも、項目や例示

文は毎回見直しを行い改善や調整を続けてきた。その点も踏まえ、10年というスパンでの比較も行った。

### 『独立性・予算や人材の確保が一貫して低下』

4回の平均スコアの推移を見ると、今回順位1位の「101 内部監査の独立性」(2009年3.9→2011年3.72→2014年3.66→2019年3.5)、2位の「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」(4.1→3.9→3.6→3.4)、11位の「109 十分な予算の確保」(3.5→3.41→3.37→3.1)が、一貫して低下している。2009年比の低下幅はそれぞれ、101は▲0.4、201は▲0.6、109▲は0.4であった【図表8】。他に、「107 内部監査に必要な人材の十分な確保」(2009年2.7→2019年2.2、▲0.5)、「203内部監査による指摘・勧告等への対応状況」(3.7→3.2、▲0.5)、「404 適時適切な監査対象の選定」(3→2.6、▲0.5)の3項目は、2009年比で0.4ポイント以上低下した。

今回実施した33項目中約2割にあたる上記6項目において、0.4ポイント以上自己評価が下がっていた。6項目のカテゴリー別では、100番台の「取締役会・経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目」が3項目を占める。内部監査において最も基本である内部監査部門および内部監査人の独立性、活動に不可欠な予算と人材の十分な確保が弱くなっているという傾向が読み取れた。この10年で内部監査部門を取り巻く社内環境が、悪化した可能性があると考えられる。

### 『監査役等との連携や品質管理、リスクベースの監査関連が上昇』

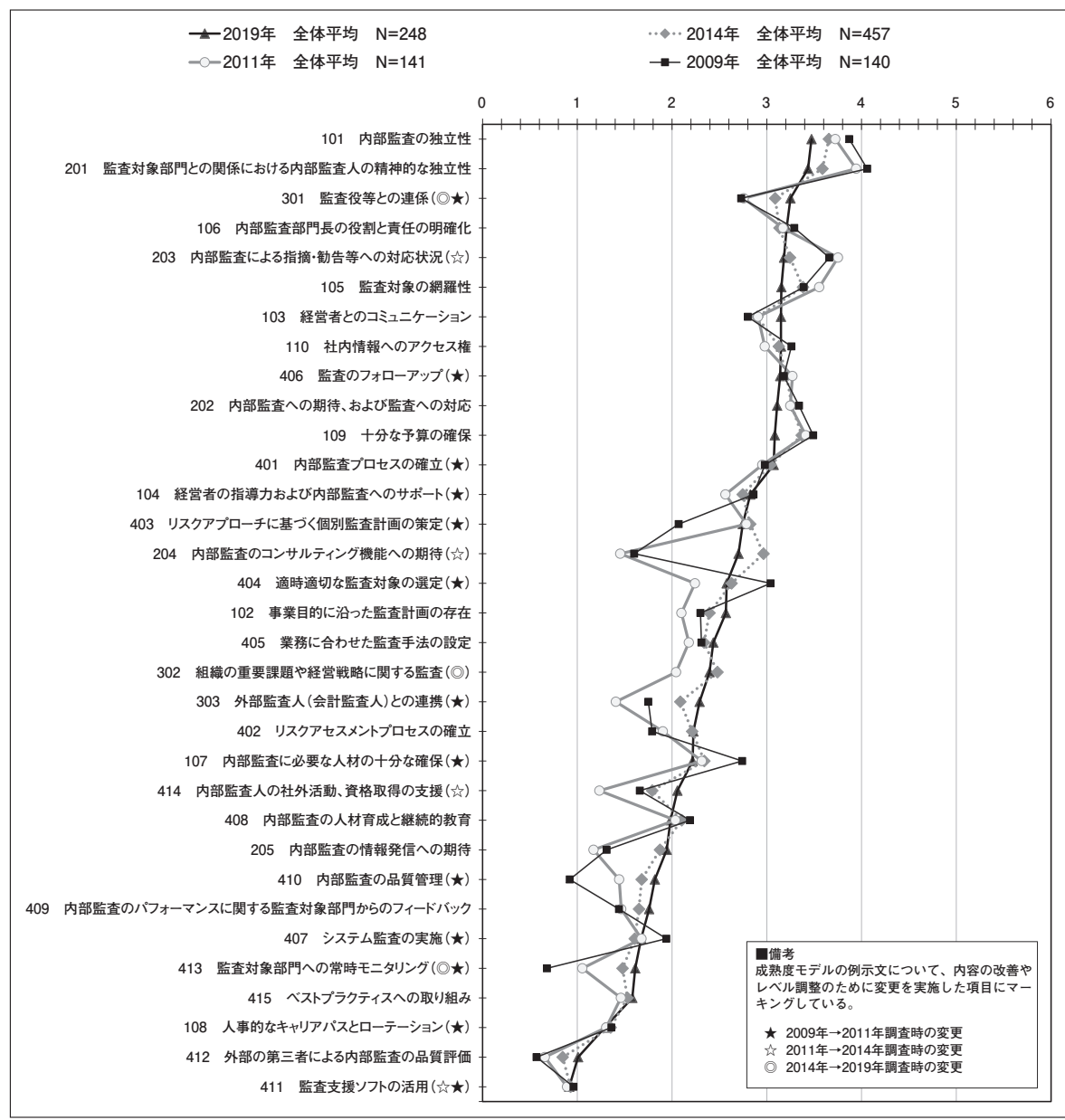
【図表9】に示すように、一貫して上昇しているのは、「301 監査役等との連携」(2.7→2.8→3.1→3.3、+0.5)と400番台5項目の計6項目であった。「301」は前3回でレベル3と回答した割合が4割前後を占めて最多だったが、今回はレベル4が32%と最頻回答に

【図表7】時系列による平均スコアの比較

区分	社数	全体	100番台	200番台	300番台	400番台 前半	400番台 後半
2009年調査	140	2.3	2.9	2.8	1.5	2.6	1.3
2011年調査	141	2.3	2.8	2.7	2.1	2.6	1.3
2014年調査	457	2.5	2.8	3.0	2.6	2.7	1.5
2019年調査	248	2.5	2.8	2.9	2.6	2.7	1.6

100番台	取締役会・経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	
200番台	監査対象部門との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	
300番台	監査役等、外部監査人との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	
400番台	前半	401~406 主に監査プロセスに関する事項
	後半	407~415 その他の整備・運用事項



※項目の並び順は、属性間の差が見やすいよう、平均スコアの高いものから順に並べている。

なった。レベル5も一貫して上昇し、今回は15%に及んだ。

コーポレートガバナンス強化を目的にした2015年5月の改正会社法の施行を受けて、同

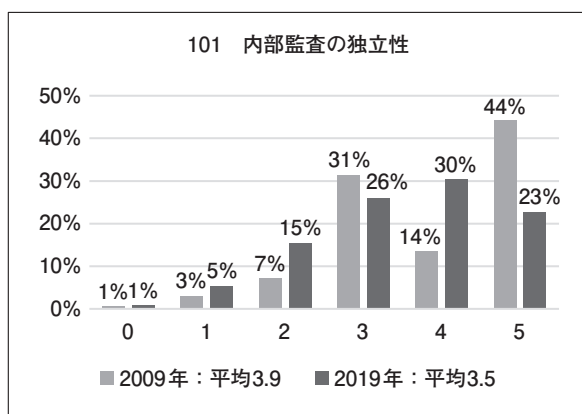
6月に金融庁と東京証券取引所はコーポレートガバナンス・コードを新設、「原則4-13. 情報入手と支援体制」の補充原則③で「上場会社は、内部監査部門と取締役・監査役との

連携を確保すべきである」と規定した。この規定が内部監査部門と監査役等との連携を促進したと言えるかもしれない。

一方、400番台の5項目の今回の平均スコアは、いずれも3未満だが、2009年比で+0.4(402、409、412)あるいは+0.9(410)と上昇幅が大きい。「410 内部監査の品質管理」(2019年の平均スコア1.8)、「412 外部の第三者による内部監査の品質評価」(1.0)からは、内部監査の品質管理に向けた取り組みが徐々に進んでいることがうかがえる。

リスクベースの監査に関連する「402 リスクアセスメントプロセスの確立」(2.2)、「403 リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定」(2.7)、「409 内部監査のパフォーマンスに関する監査対象部門からのフィードバック」(1.8)に、「404 適時適切な監査対象の選定」(2.6)を合わせると、監査実務に関する項目は、概ね上昇傾向にあると考えられる。

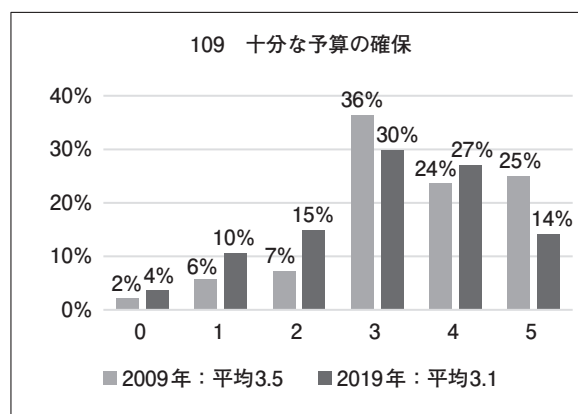
【図表8】2009年と2019年の回答構成比の比較



### 『内部監査人の育成関連は低水準のまま』

内部監査人の育成に関する項目は、低水準である上に10年間で低下している項目が多い。「107 内部監査に必要な人材の十分な確保」(2019年2.2、2009年比▲0.5)、「408 内部監査の人材育成と継続的教育」(2.0、▲0.2)、「108 人事的なキャリアパスとローテーション」(1.3、▲0.1)の結果だった。人材の確保と育成については、監査実務に関する項目に比べて、優先順位が低いままのようだ。

また、4回とも継続して平均スコアが2.0未満だった項目が8つある。「205 内部監査に対する情報発信の期待」は(2019年1.9、2009年比+0.6)、「409 内部監査のパフォーマンスに関する監査対象部門からのフィードバック」は(1.8、+0.4)など、上昇している項目がある半面、「411 監査支援ソフトの活用」(0.9、▲0.1)、「407 システム監査の実施」(1.7、▲0.2)など、やや低下している項目もあった。



【図表9】

項目名称	2009年	2011年	2014年	2019年
301 監査役等との連携	2.7	2.8	3.1	3.3
402 リスクアセスメントプロセスの確立	1.8	1.9	2.2	2.2
403 リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定	2.1	2.8	2.8	2.7
409 内部監査のパフォーマンスに関する監査対象部門からのフィードバック	1.4	1.5	1.7	1.8
410 内部監査の品質管理	0.9	1.4	1.7	1.8
412 外部の第三者による内部監査の品質評価	0.6	0.7	0.8	1.0

## 5. 属性による項目別平均スコア

属性の違いにより、成熟度モデルのレベルに違いが見られるか、各項目の平均スコアを比較した。カテゴリー別平均スコアの比較、および項目別平均スコアをグラフ化したものが【図表10】～【図表13】である。属性間の差を視覚的に確認しやすくなるよう、平均スコアの高い順に項目を並べ変えて表示した。差に特徴が見られたのは、(1)業種、(5)ガバナンス体制、(9)内部監査部門の人数、(10)C I A (公認内部監査人)の人数、であった。今回新たに(2)連結の中での位置、(4)内部監査部門長の在任年数の属性を設けたが、その違いによる顕著な差はみられなかった。

### (1) 業種による平均スコアの比較【図表10】 『金融・保険業の成熟度の向上が著しい』

【図表10】の全体を俯瞰すると、「金融・保険業」の平均スコアが他の5業種の平均スコアと比較して全項目（33項目）において一段と高いことが一目瞭然であった。「金融・保険業」の全項目の平均スコアは3.5で、他の5業種の全項目の平均スコアと比較すると1.0以上上回っている。

前回調査時も、「金融・保険業」は他業種より全体的に高スコアであったが、200番台の監査対象部門側の対応に関する項目や300番台の監査役等・外部監査人との関係に関する項目、および「109 十分な予算の確保」「408 内部監査の人材育成と継続的教育」「411 監査支援ソフトの活用」など、他業種とほとんど差がない項目もあった。しかし今回調査では、ほぼ全項目でスコアが上昇しており、その点でも他業種と一線を画した。全項目の平均スコア3.5は、前回（39項目）の3.0から0.5ポイントも上昇している。

1ポイント以上スコアが上昇したのは、「412 外部の第三者による内部監査の品質評価」「205 内部監査の情報発信への期待」「414 内部監査人の社外活動、資格取得の支

援」「303 外部監査人（会計監査人）との連携」である。唯一、前回からスコアを下げた項目に、「105 監査対象の網羅性」（▲0.3）があるが、「403 リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定」が0.6ポイント増加しており、リスクベースの監査へよりシフトしたためだと思われる。

初回調査時から、「金融・保険業」の内部監査の成熟度レベルは、他業種と比較し優位な水準で推移してきた。これまで当研究会は、1999年7月から導入された金融検査マニュアル等などの当局による監督・検査態勢へ対応してきたことにより、他業種に比較して内部監査の成熟度を高めてきたものと分析してきた。前回調査後、金融検査マニュアルは相次いで廃止されている（金融庁所管の金融検査マニュアルは2019年12月、証券取引等監視委員会所管の検査マニュアルは2020年6月）。一方で、金融庁は2019年6月に「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」と題したレポートを公表し、今後金融庁が行うモニタリングの方向性として

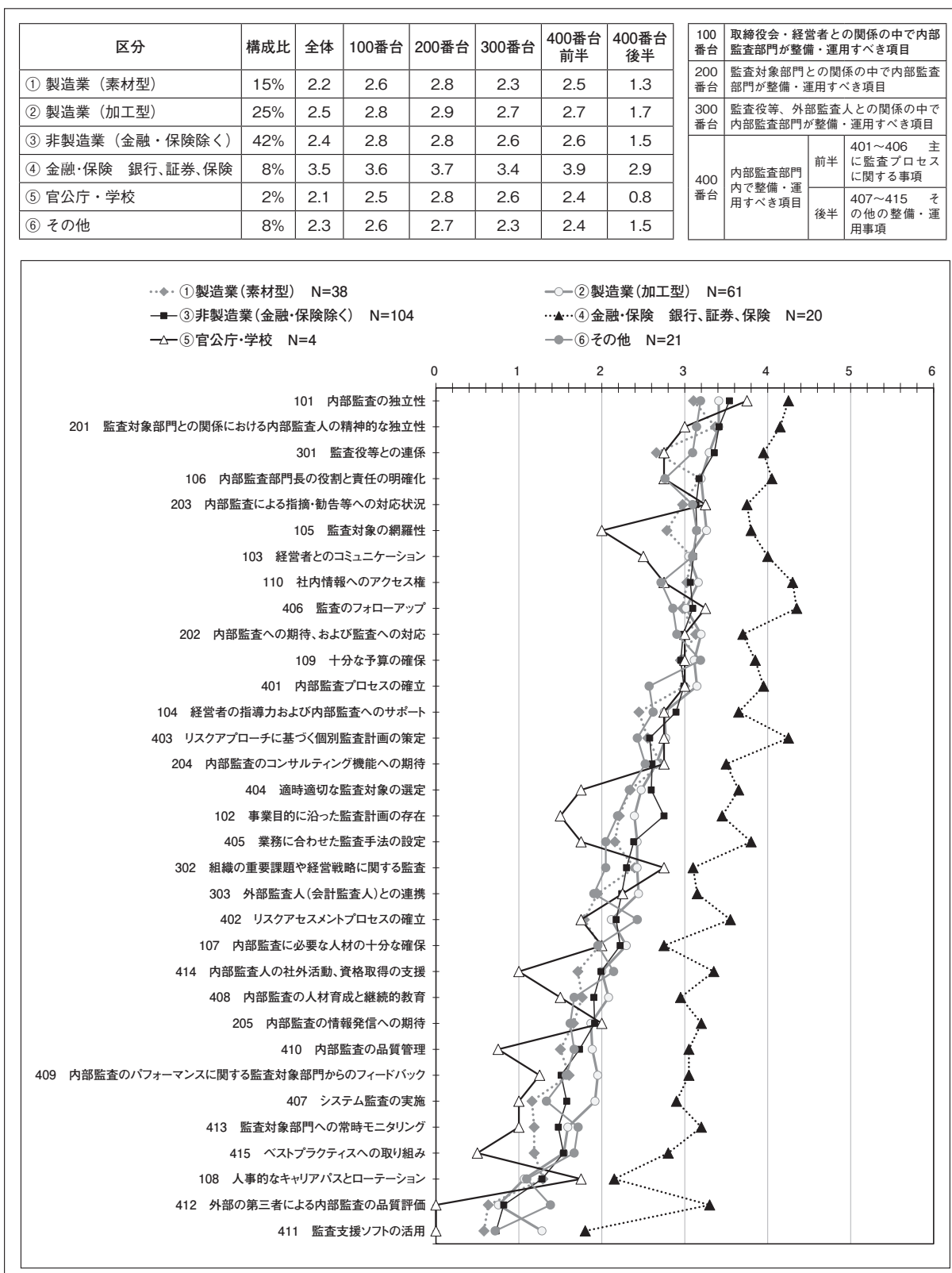
- ① 内部監査の高度化に向けた取組事例等の収集・蓄積・活用
- ② 継続的なモニタリングの実施および更なる内部監査の高度化の推奨強化

の2点を挙げている。「経営陣、社外取締役、監査役、監査（等）委員等との対話の中でも、内部監査の高度化に向けた取り組みについて議論していく」と方針を明確にした。今回の平均スコアの上昇は、こうした当局の姿勢を踏まえ、各社ともあらためて内部監査のあり方を考え、あるべき内部監査態勢に向けて改革を進めてきたのではないかと考えた。

これに対して他業種では、増減が大きかった項目が多少あるものの、全項目の平均点は前回とほぼ変わらず、成熟度の向上がほとんど見られなかった。

「製造業（素材型）」の内部監査の成熟度は、前回の調査でも全体的にやや低めであり、今

【図表10】業種による平均スコアの比較



※項目の並び順は、属性間の差が見やすいよう、平均スコアの高いものから順に並べている。



回の調査でもその傾向に変わりはなかった。ただし、0.6ポイントと大きく上昇した項目「103 経営者とのコミュニケーション」(前回 2.5→今回3.1)があった。一方で、「109 十分な予算の確保」「411 監査支援ソフトの活用」等の項目でスコアを下げており、費用面での監査活動への制約が増加した傾向がありそうだ。

## (2) ガバナンス体制による平均スコアの比較【図表11】

【図表11】では、表・グラフどちらを見ても、③指名委員会等設置会社のスコアが抜きん出ている。項目別では、400番台(内部監査部門内で整備・運用すべき項目)すべてが①監査役会設置会社の平均スコアを0.5以上上回っている。400番台以外では、「202 内部監査への期待、および監査への対応」「205 内部監査の情報発信への期待」「303 外部監査人(会計監査人)との連携」などが①に比べて高ポイントであり、200番台の2項目については社内における内部監査部門のプレゼンスの高さがうかがえる。

①監査役会設置会社と④監査等委員会設置会社の平均スコアは僅差であった。400番台においては顕著な差は見られないが、「101 内部監査の独立性」「104 経営者の指導力および内部監査へのサポート」「109 十分な予算の確保」「301 監査役との連携」は、④の平均スコアが①の平均スコアを0.3以上上回っており、ガバナンスが強化された側面があるとも考えられる。

一方、「108 人事的なキャリアパスとローテーション」「402 リスクアセスメントプロセスの確立」「408 内部監査の人材育成と継続的教育」「414 内部監査人の社外活動、資格取得の支援」については、①が④の平均スコアを上回っていた。

全体で見ると、①と④に大きな差はなかった。

## (3) 内部監査部門の人数による平均スコアの比較【図表12】

【図表12】では、監査人の人数が増えるほど平均スコアが高まる結果となった。51人以上の監査人のいる会社と1人しか監査人が在籍していない会社の差が特に大きかった項目は、「412 外部の第三者による内部監査の品質評価」(差2.87)、「406 監査のフォローアップ」(差2.63)、「407 システム監査の実施」(差2.62)、「109 十分な予算の確保」(差2.60)であり、人数が多ければ監査資源に余裕があり、体系だった組織的な監査活動が行われていることが推察される。

## (4) C I A (公認内部監査人)の人数による平均スコアの比較【図表13】

【図表1】10に示すように、C I Aの人数は、全体の6割が0人であり、1~2人が3割、3人以上の在籍は約1割と、前回と同様の構成比であった。前回調査から5年を経てもなお、内部監査部門にC I Aが1人以上在籍する組織体の割合が増えていないのは、残念な結果であった。

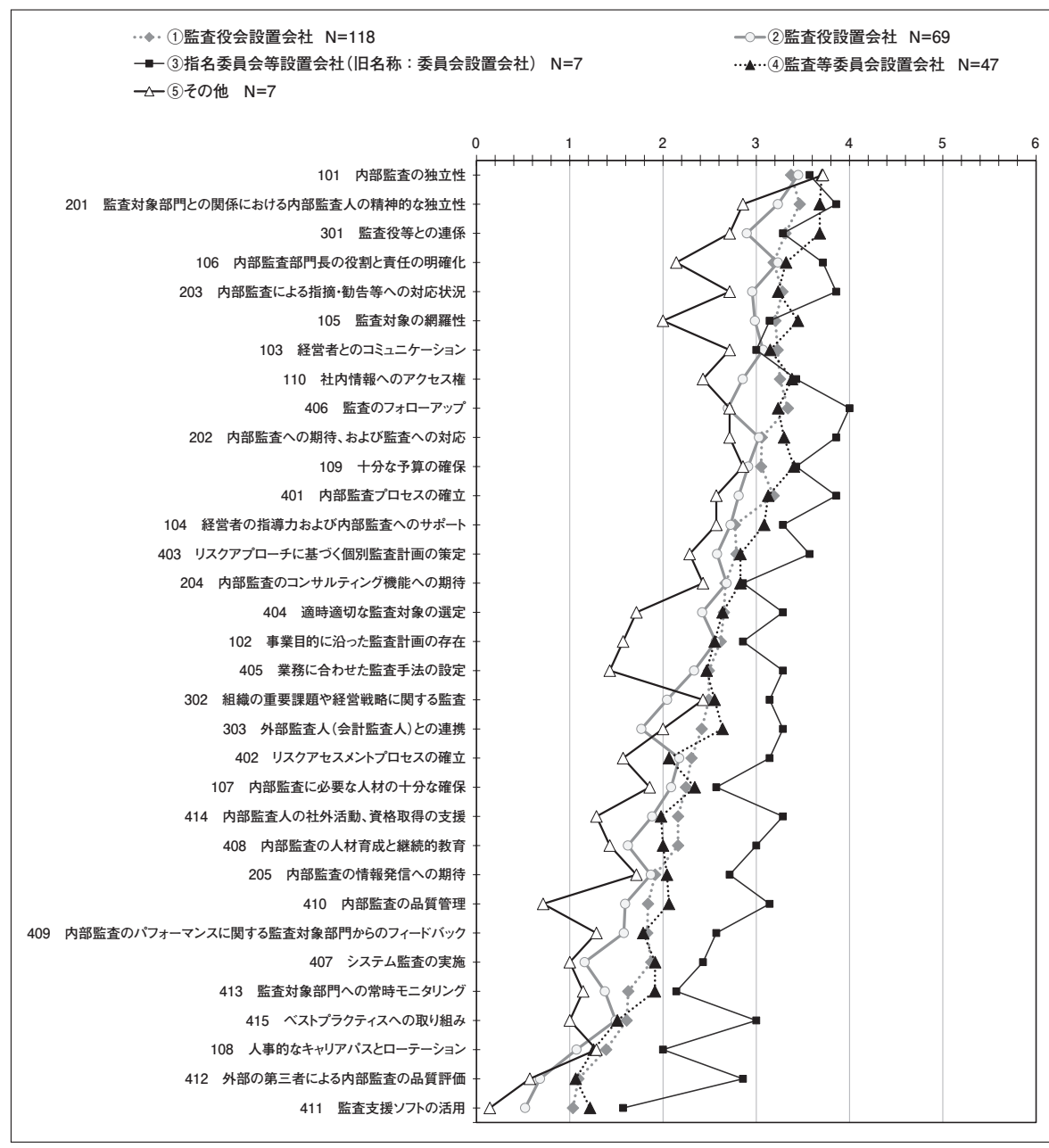
【図表13】では、平均スコアは前回と同様、C I Aが在籍しない企業よりも、1人以上在籍する企業の成熟度は高く、3人以上在籍すると顕著に差が出ている。

3人以上C I Aが在籍する組織体(【図表13】③~⑤)と0人の組織体(同①)の平均スコアで特に大きな差が出たのは、「412 外部の第三者による内部監査の品質評価」(差2.6)、「414 内部監査人の社外活動、資格取得の支援」(差2.2)、「410 内部監査の品質管理」(差1.7)であった。

第三部の内部監査の取り組みに関する質問に関しても、C I Aが3人以上在籍する企業では、全体と比較して大きく差がある項目が存在した。外部評価を受けたことがある企業の比率は70%と非常に高い。最近の動向を踏まえた監査の実施状況において、5つの選択

【図表11】 ガバナンス体制による平均スコアの比較

分類	構成比	全体	100番台	200番台	300番台	400番台 前半	400番台 後半	100番台	取締役会・経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目
①監査役会設置会社	48%	2.5	2.8	2.9	2.7	2.8	1.7	200番台	監査対象部門との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目
②監査役設置会社	28%	2.3	2.7	2.8	2.2	2.5	1.3	300番台	監査役等、外部監査人との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目
③指名委員会等設置会社	3%	3.1	3.1	3.4	3.2	3.5	2.7	400番台	前半 401～406 主に監査プロセスに関する事項 後半 407～415 その他の整備・運用事項
④監査等委員会設置会社	19%	2.6	3.0	3.0	3.0	2.7	1.7		
⑤その他	3%	1.9	2.3	2.5	2.4	2.0	1.0		



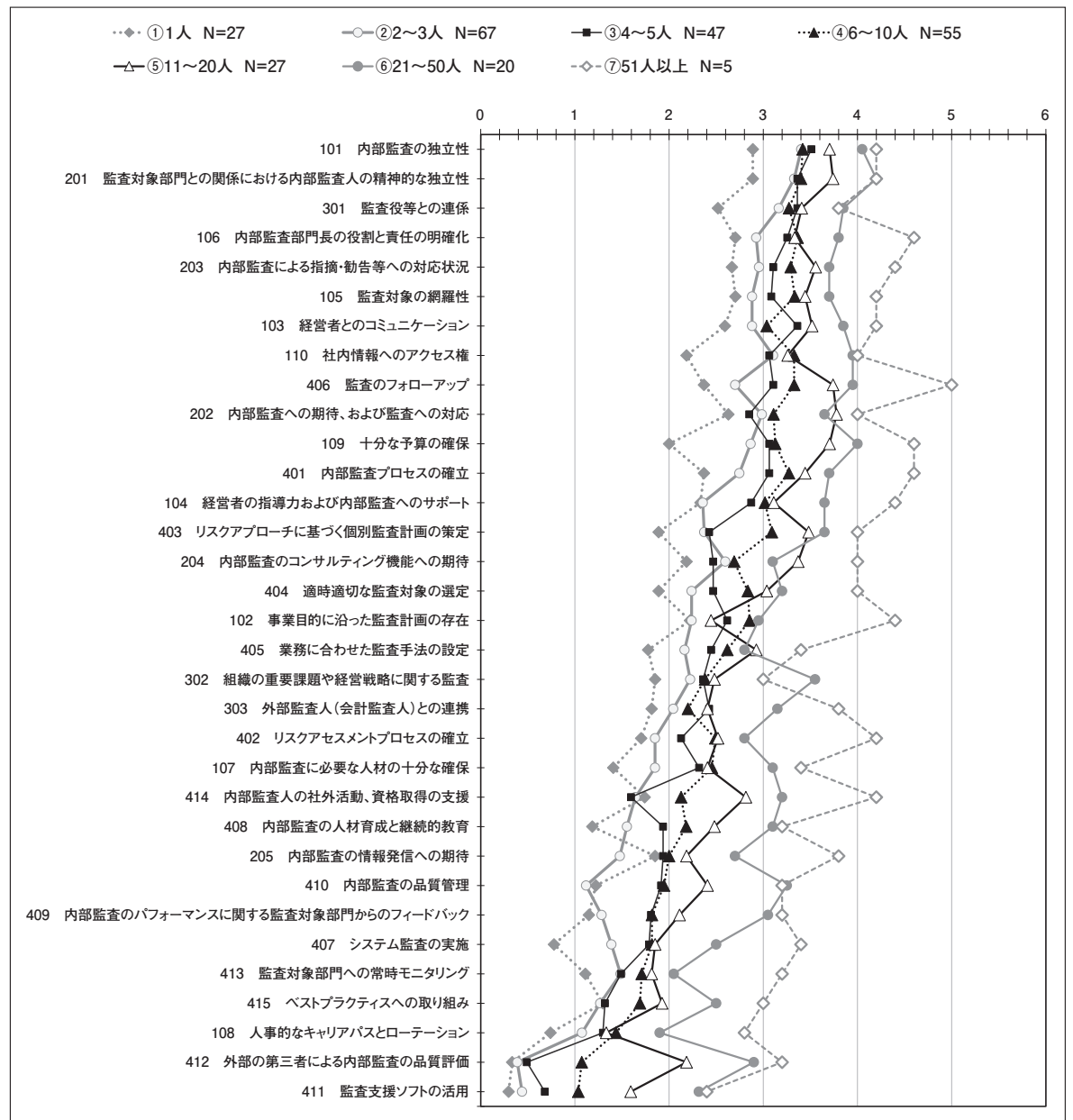
※項目の並び順は、属性間の差が見やすいよう、平均スコアの高いものから順に並べている。

【図表12】 内部監査人の人数による平均スコアの比較

区分	構成比	全体	100番台	200番台	300番台	400番台 前半	400番台 後半
①1名	11%	1.9	2.2	2.4	2.1	2.0	1.0
②2～3名	27%	2.2	2.6	2.7	2.5	2.3	1.2
③4～5名	19%	2.4	2.8	2.7	2.7	2.6	1.4
④6～10名	22%	2.6	2.9	2.9	2.6	2.9	1.7
⑤11名～20名	11%	2.8	3.0	3.3	2.8	3.2	2.1
⑥21名～50名	8%	3.3	3.5	3.5	3.5	3.4	2.8
⑦51名～	2%	3.8	4.1	4.1	3.5	4.2	3.2

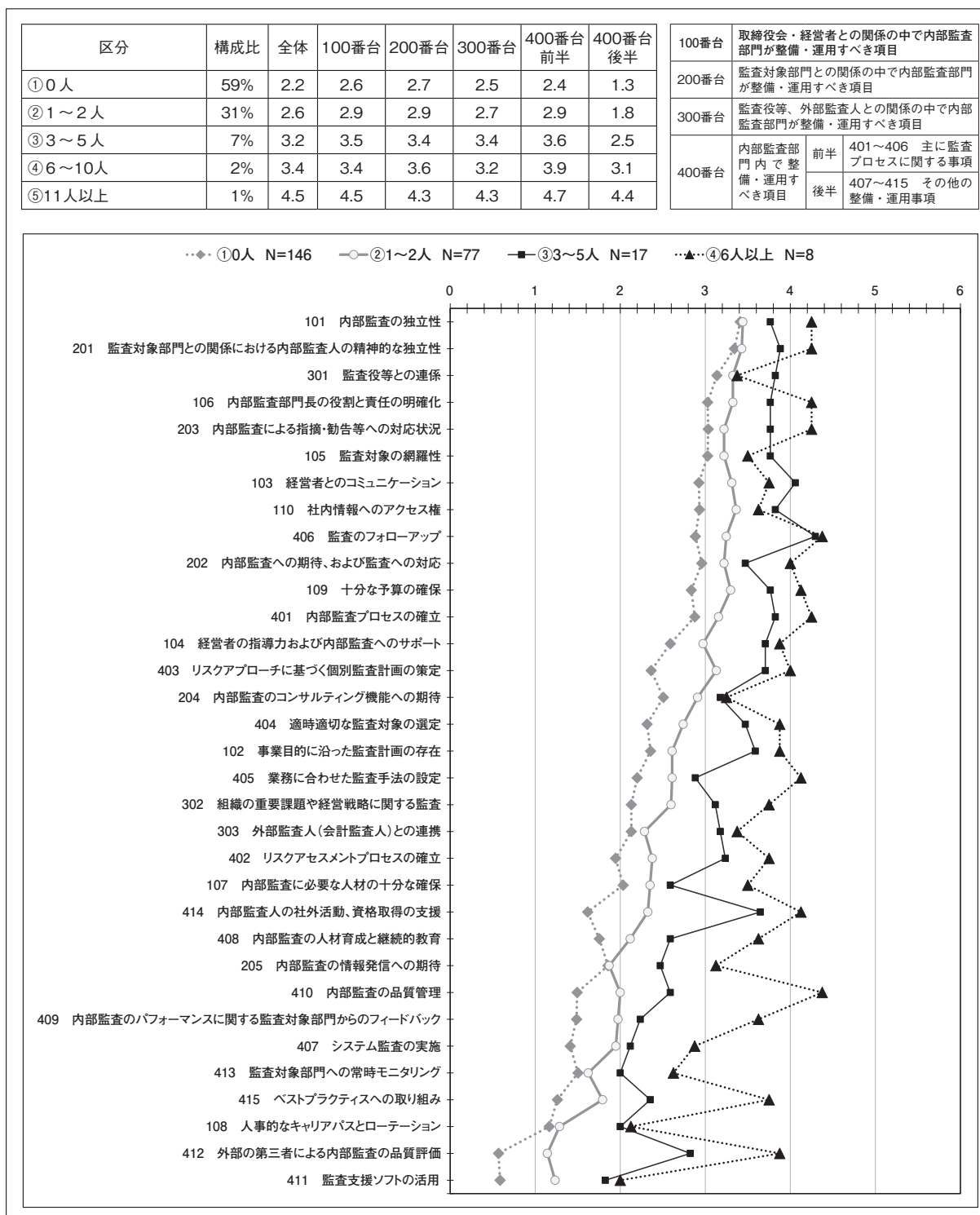
  

100番台	取締役会・経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	
200番台	監査対象部門との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	
300番台	監査役等、外部監査人との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目	
400番台	前半	401～406 主に監査プロセスに関する事項
	後半	407～415 その他の整備・運用事項



※項目の並び順は、属性間の差が見やすいよう、平均スコアの低いものから順に並べている。

【図表13】 C I A（公認内部監査人）の人数による平均スコアの比較



※項目の並び順は、属性間の差が見やすいよう、平均スコアの高いものから順に並べている。

※⑤11人以上の選択肢は少数であったため、④6人～10人に合算して集計を行った。

肢で9件のテーマを例示したところ、「(いずれも) ない」の比率が全体の70%に対して48%と低く、さまざまな取り組みを行っていることがうかがえる。一方で、C I A在籍が1～2人の場合、0人の組織体よりも全体的にスコアは高いものの、3人以上の組織体とは大きく差があった。C I Aの存在が内部監査の成熟度として明確に表れるのは、3人以上のC I Aが存在する場合と考えられる。

### Ⅲ. 第三部 内部監査部門での取り組みやガバナンス体制などについての考察

#### 1. 内部監査の成熟度モデルの活用状況

『活用している企業は成熟度が高い傾向』

【図表3】質問1に示すように、「内部監査の成熟度モデル」を何らかの形で活用している（「①経営層とのコミュニケーションにも活用している」「②内部監査部門として活用している」「③内部監査の担当者として活用している」と回答した企業は30%（69社／230社）であった。前回の調査結果は24%（107社／457社）であり、およそ6ポイント上昇している。

活用状況別に平均スコアを比較したのが【図表14】である。活用していると回答した企業は、「④評価のみ実施した」「⑤今回初めて内部監査の成熟度モデルを知った」と回答した企業と比較すると、全体的にスコアが高かった。前回と同様の傾向ではあるが、今回その差は顕著に表れている。「経営層とのコミュニケーションにも活用している」と回答した14社の平均スコアは、前回同様に総じて高い。中でも、「103 経営者とのコミュニケーション」のほか、「109 十分な予算の確保」「403 リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定」「407 システム監査の実施」「412 外部の第三者による内部監査の品質評価」「103 人事的なキャリアパスとローテーション

ン」などは、特に高かった。経営層に掛け合って予算を確保し、費用がかかる外部評価やシステム監査を実施し、人材面の育成を行っていることがうかがえる。

フリーアンサーに記入された、「内部監査の成熟度モデル」の具体的な活用事例を【図表15】にまとめた。

1～4は、自社の現状を他社と比較し、今後の改善に役立てている事例、5～8は、経営層と議論しながら、あるべき自社の内部監査、その中期的な計画策定に活かしている事例と分類した。今回は経営層と議論し中期計画に活かしているというコメントが多く見られた。「内部監査の成熟度モデル」を活用していただくことにより、内部監査の機能向上に貢献できている側面があるのならば喜ばしいことである。

#### 2. アウトソースの利用

『専門領域の拡大や質の向上を目的とした利用』

【図表3】質問2に示すように、内部監査においてアウトソースを利用していると回答したのは14.3%（33社）で、比率はあまり高くない。アウトソースの内容については、特に説明をせずに質問したが、フリーアンサーによると、コソース（13件）、コンサルティング（4件）、シェアードサービスの子会社（2件）などに依頼するケースも含まれていた。

アウトソースを利用している組織体の特徴を見たところ、全体と比較して、親会社（純粋持株会社含む）比率が高く、内部監査部門の人数が多い組織体の比率が高い。C I Aが在籍する組織体の比率が高いのも特徴であった。また、全項目の平均スコアは2.7で、全体平均の2.5よりやや高い傾向にあった。

具体的な内容についてのコメントを分類したのが【図表16】である。情報システム監査や海外監査など、専門性の高い分野において、

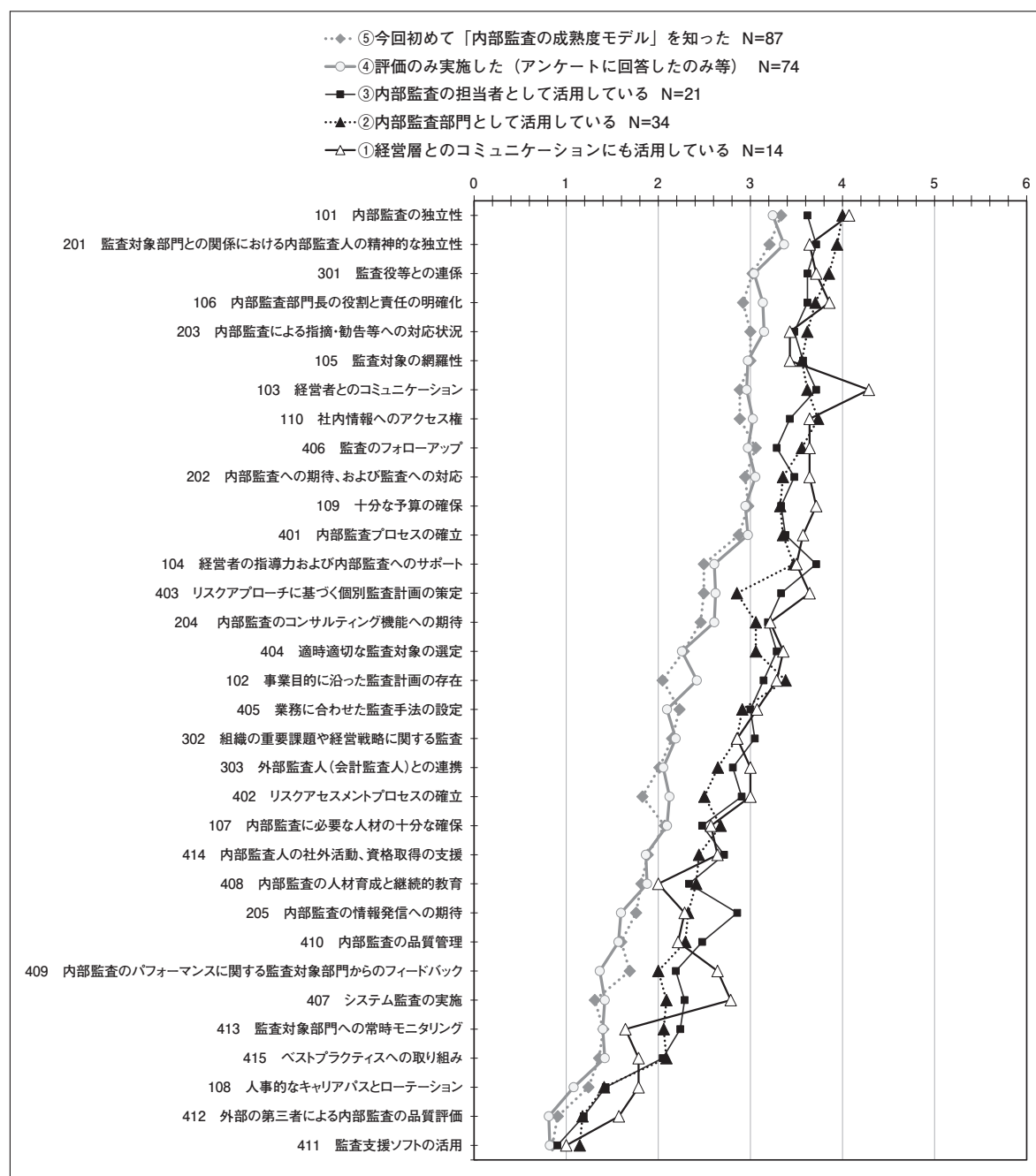


【図表14】「内部監査の成熟度モデル」活用状況による平均スコアの比較

区分	構成比	全体	100番台	200番台	300番台	400番台 前半	400番台 後半
①経営層とのコミュニケーションにも活用している	6%	3.0	3.4	3.2	3.2	3.4	2.0
②内部監査部門として活用している	15%	2.9	3.3	3.3	3.1	3.0	2.0
③内部監査の担当者として活用している	9%	2.9	3.2	3.3	3.2	3.2	2.0
④評価のみ実施した（アンケートに回答したのみ等）	32%	2.3	2.6	2.8	2.4	2.5	1.4
⑤今回初めて「内部監査の成熟度モデル」を知った	38%	2.2	2.6	2.7	2.4	2.5	1.4

100番台	取締役会・経営者との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目		
200番台	監査対象部門との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目		
300番台	監査役等・外部監査人との関係の中で内部監査部門が整備・運用すべき項目		
400番台	内部監査部門内で整備・運用すべき項目	前半	401~406 主に監査プロセスに関する事項
		後半	407~415 その他の整備・運用事項



※項目の並び順は、属性間の差が見やすいよう、平均スコアの高いものから順に並べている。

【図表15】

分類	事例	内容
今後の改善に活用	1	どの分野が弱点かを認識し、それに対する対応策を検討している。
	2	他社の人員配置状況、実施テーマなどを参照して、自社の内部監査活動に反映している。
	3	部門のレベルチェックと次年度課題設定に活用している。
	4	自社（持株会社）の内部監査部門としての活用のほか、傘下のグループ会社にアンケート回答を依頼し、グループ内のベンチマーキングや改善活動（優良事例の共有等）に活用している。
中期計画策定、あるべき姿の明確化に活用	5	内部監査中期計画の作成のため、自社の内部監査のレベルを知るのに非常に役に立った。
	6	内部監査部門の在り方の認識向上に役立てている。
	7	現状を説明し、将来的なポジションについて齟齬がないか、社長と意見交換をしている。
	8	内部監査部門において、メンバー全員がそれぞれ自部門を評価し、その結果を共有。自組織のあり方や目指すべき方向性について議論検討を行う材料とする。あわせて社長に、内部監査部門がどう見えているか、何を期待したいかという観点で同じ設問に回答してもらい、回答結果を上記議論の材料とする。

【図表16】

アウトソース（コース）の内容	件数
IT分野／情報システム監査	9
情報セキュリティ監査／ISMS	3
SOX業務	4
会計監査	1
特定の監査における第三者の評価	1
専門性の高い業務監査	2
物流監査	1
マネーロンダリング／テロ資金供与防止	2
GDPR	1
海外監査／海外子会社監査	6
監査準備作業	1

外部の専門知識の活用やノウハウを蓄積するためにコンサルティングを受けたり、コースを行ったりするのが主流と考えられた。単に、内部監査人のリソースが少ないためにアウトソースする、というよりは、やや規模の大きい内部監査部門が、自部門における専門領域の対応の幅を広げたり、質の向上を目的に実施したりしていることがうかがえた。CIAの在籍比率が高いことについては、外部と連携していくためにはコミュニケーション上、内部監査に関する「共通言語」が求められる側面があると考えられる。

### 3. 監査支援ソフトの利用

『監査支援ソフトの利用は全体としてはあまり進んでいない』

【図表3】質問3に示すように、内部監査において「監査業務管理支援ソフト」を利用

していると回答したのは、全体の4%（9社）、「CAATSなどの分析支援ソフト」を利用していると回答したのは全体の15%（35社）であった。利用していないと回答したのは、81%（186社）で大半を占めた。

監査支援ソフトを利用している組織体の特徴として、内部監査部門の人数が多い会社の比率が高いこと、CIAの在籍比率がかなり高いことが挙げられる。全項目平均スコアも全体よりも高く、特に「監査業務管理支援ソフト」を利用している会社は3.4と高い平均スコアを示していた。「CAATSなどの分析支援ソフト」を利用している会社では、業種として製造業（加工型）が多く、非製造業（金融・保険除く）が少ない特徴が見られた。

監査支援ソフトを利用する目的や、具体的な使用製品の例は【図表17・18】の通りであった。ACL・IDEAのほかExcelなどの表計算ソフトも挙げた。

ここ数年で、RPA、AI等ビジネスへのデジタル化が急激に進んでいるとみられるが、内部監査においては、支援ソフトを導入してまでの対応はあまり進んでいないのが現状である。また、フリーアンサーによると、「検討中である」「導入はしているがあまり利用できていない」「担当者の辞職により中断した」といったコメントも見られ、一定以上の人数や知識保有者が存在しないと継続的に使いこなしていく現状があると考えられる。

【図表17】

使用目的	件数
データ分析	1
異常値分析	1
経費等の分析	2
旅費精算の適正性チェック	1
勤怠データ・労働時間分析	3
総勘定元帳分析	1
業務プロセス評価	1
モニタリング	1
調書作成	1
予備調査・監査調書・指摘事項等の共有と 監査メモ・内部監査報告書の作成	1

【図表18】

使用製品	件数
Excel	3
AccessとExcel	2
表計算ソフト	2
IDEA	4
ACL	6
ACL GRC	1
ACL Analytics	1
ActiveData	1
Tableau	2
BIツール	1
SAPクエリー	1
自社カスタマイズ	2
TeamMate	1
ApeosPEMaster	1
iGrafx	1

#### 4. リスク管理部門との協働

##### 『協働が進んできている』

【図表3】質問4に示すように、リスク管理部門とは多くの会社が協働していると回答し、「協働していない」との回答は22%であった。

前回は、第二部を含めて6段階評価の質問方法を採用したが、平均スコアは1.9で39質問中25位と低ポイントであった。質問方法

【図表19】 リスク管理部門と協働している会社としていない会社の比較

区分	社数	割合	全体	100番台	200番台	300番台	400番台 前半	400番台 後半
協働している会社	180	78%	2.6	2.9	3.0	2.8	2.8	1.7
協働していない会社	50	22%	2.0	2.4	2.5	2.2	2.1	1.2

は異なるが、協働は進んでいるといえる。協働先として多いのは、リスクマネジメント部門（91社、40%）、コンプライアンス部門（89社、39%）、経理部門（77社、33%）であった。

協働内容は、リスク情報や内部通報・不正事例等の共有、コンプライアンス委員会への参加といった情報収集に関連するものが多い。一部データ監査や子会社監査を協働で実施するとのコメントもあった。

リスク管理部門と協働を実施している会社としていない会社の第二部アンケートの平均スコアを比較したところ、【図表19】の通り、全体としては、実施している会社の平均スコアが実施していない会社の平均スコアを0.6ポイント上回っていた。

中でも「102 事業目的に沿った監査計画の存在」（協働している会社の平均2.7、協働していない会社の平均1.9）「402 リスクアセスメントプロセスの確立」（2.4、1.5）「403 リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定」（2.9、2.1）「404 適時適切な監査対象の選定」（2.7、1.9）「413 監査対象部門への常時モニタリング」（1.8、1.0）では0.8ポイント以上の差があり、リスク管理部門と協働している会社の内部監査は、よりリスクアプローチに基づいた効率的かつ効果的な監査を実施している傾向にあると考えられる。

#### 5. 外部の第三者による内部監査の品質評価の実施状況

『外部評価実施会社の成熟度はすべての面において高い』

【図表3】質問5に示すように、外部の第三者による品質評価を受けていたのは39社（17%）であった。この項目の平均スコア

【図表20】 外部評価実施会社と未実施会社の比較

区分	社数	割合	全体	100番台	200番台	300番台	400番台 前半	400番台 後半
外部評価実施会社	39	17%	3.3	3.4	3.4	3.2	3.7	2.8
未実施会社	191	83%	2.3	2.7	2.8	2.5	2.5	1.3

推移は、2009年0.6→2011年0.7→2014年0.8→2019年1.0で低位ながら、上昇傾向である（【図表7】参照）。

外部評価実施会社と未実施会社の第二アンケートの平均スコアを比較したところ、【図表20】の通り、大きな差があった。

「412 外部の第三者による内部監査の品質評価」の差が3.1（実施会社平均スコア3.6、未実施会社0.4、全体平均は1.0）と最大であるのは当然として、「410 内部監査の品質管理」（実施会社3.1、未実施会社1.5、差1.6）、「403 リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定」（4.0、2.5、1.5）、「414 内部監査人の社外活動、資格取得の支援」（3.2、1.8、1.4）、「402 リスクアセスメントプロセスの確立」（3.3、2.0、1.3）と、その他の400番台（内部監査部門内で整備・運用すべき項目）の差も顕著であった。外部評価を実施している会社においては、これらの項目に対する意識と実践が進んでいることが見て取れる。

フリーアンサーには、「外部による客観的な評価や強み・弱みの指摘や高度化に向けた実現可能な指摘が役立った」といった趣旨のコメントが多数あった。「識別していた課題事項以外の指摘や改善策を見いだせずにいた課題についての具体的なアドバイスが得られた」「経営層を巻き込んでの改善や内部監査の重要性を経営層が理解する機会になった」とのコメントもあり、外部評価が品質改善のきっかけに大きく貢献していると考えられる。

## 6. テーマ監査とローテーション監査

『ローテーション監査主流であるも、適時時流に合わせたテーマ監査も行われている』

【図表3】質問6に示すように、「ほぼローテーション監査」と「ローテーション監査のほうが多い」の合計は77%、「テーマ監査のほうが多い」は23%だった。どちらが良いと一概に言えるものではないが、リスクベースの監査の視点からすると、テーマ監査とローテーション監査を程よく組合せることにより、有効性が高く効率的な内部監査が実施できるものと考えられている。

今回、実施したことのあるテーマ監査の具体例について記入してもらった。一定の整理を行い分類したのが【図表21】である。情報システム関連、特に情報セキュリティに関するテーマ、労働時間管理の適正性に関するテーマが多かった。マネーロンダリングやデータ改ざん、災害対応など、時流に合わせたテーマ監査が実施されていることがうかがえた。

【図表21】

分類	テーマ例	件数
情報システム	情報システム・情報セキュリティ	26
労務	労働法・労務・勤怠時間・36協定・人事	20
法令等	業法・法令、コンプライアンス	10
経理・財務	経費・債権管理・与信	9
個人情報	個人情報/GDPR/マイナンバー	8
マネーロンダリング	AML/テロ資金供与対策	7
購買・物流	調達・購買・物流・輸出入	6
品質保証	品質保証/データ改ざん	5
在庫管理	在庫・棚卸資産・倉庫管理	4
災害対応・BCP	消防・火災予防/災害対応/BCP	4
環境	環境/毒物・劇物/廃棄物	4
	その他	51

## 7. 最近の動向を踏まえた内部監査の実施【図表22】

『組織文化・ダイバーシティ・SDGsに関する監査は注目』

【図表3】質問7に示すように、最近の動向を踏まえた内部監査の実施状況を質問したところ、実施したことがあると回答した企業は30%であった。実施回答数の多い分野は、「組織文化／ダイバーシティ」「CSR／ESG／SDGs」「コーポレートガバナンス・コード」であった。「AI／RPA」についての

【図表22】最近の動向を踏まえた監査の実施状況

選択肢	実施回答数	具体的な実施事例など
(1) AI／RPA	15	RPA内部統制チェック RPA監査を現在実施中 業務プロセス評価の中で、RPA監査を実施。 RPAは2020年度予定 RPAを活用し、予備調査によるデータ分析をトライアル的に実施。 経理部業務監査で、導入しているRPAの稼働管理状況を確認 AI・RPA推進にかかる取組状況（テーマ監査）
(2) CSR／ESG／SDGs	20	子会社業務監査においてセクハラ、パワハラ等CSR関連の対応状況を確認 SDGs目線が経営・各部門の重要テーマとなっており、各監査において織込んでいる。 CSRへの部門監査を実施 ESGへの対応状況
(3) 組織文化／ダイバーシティ	23	エンゲージメントサーベイ課題へ対応状況 ダイバーシティの推進状況、フィロソフィーの浸透・定着に向けた取組状況（テーマ監査） 組織文化に関連して、関係会社の社長のコンプライアンスに対する姿勢について、年度ごとに従業員に回答させている。（不正行為に対する抑止力） 育児、介護などへの会社対応についてヒアリング 不祥事・ハラスメントに係る調査 グループ会社監査で社風アンケートを実施したことがある 関係会社の監査項目に組織風土面を取り入れ
(4) ERM	16	ERM監査 ERM態勢（IT基盤・グループERMを含む）の整備・運営（テーマ監査） 会社法内部統制に対応し、リスク管理監査を実施 ERMはRAFの枠組みとして評価対象としている ERM監査について監査法人との共同監査（コソーシング）を実施中である。
(5) コーポレートガバナンス・コード	20	CGコードへの対応状況 被監査部門がリスクマネジメント部門の場合、所管リスク事項を監査項目に加えている。 内部監査室が所管しているJ-SOXの全社統制評価とコーポレートガバナンス・コードへの対応状況を紐付けて、経営企画部門に全社統制評価の活用を促したことはある
(6) その他	8	クラウドサービスの提供および社内利用に関する監査 働き方改革 事業継続管理 個人情報保護に関する監査 品質保証体系の確認

関心も高い。全体では、実施企業はまだ少ないものの、今後テーマ監査などで取組む企業は増加していくものと考えられる。

## 8. 内部監査の機能向上のための取組

【図表3】質問8に示すように、内部監査機能向上のために取組んでいることについて自由に記入してもらったところ221社からコメントがあった。その内容を分類し、【図表23】に示す。

内部監査人の育成に関する取組みが最も



多く、特に研修・セミナー受講が中心だが、C I Aなどの資格取得支援・人事ローテーションなどもあった。

また、多様なプロセス改善に関わる取り組みのほか、経営層・監査対象部門・監査役等・会計監査人とのコミュニケーション強化

【図表23】

関連する項目	分類	件数	注目される取り組み事例
408	監査人の教育・研修・セミナー受講等	79	・外部セミナー・研修会等への参加と情報収集および情報共有（多数） ・アウトプットのクロスチェック
414	資格取得奨励・C P E支援	22	C I Aの資格取得と社内資格を連動する取り組み
107,108	人材育成・確保（ローテーションなど）	21	・内部監査とJ-S O X各メンバーのマルチ化対応 ・室員が2人のため、毎年、被監査部署から5～6名を内部監査担当者に任命し、自部署以外の監査に参加してもらうことで、内部監査についての理解と浸透を図っている。
415	情報収集・他社交流	26	・同業内部監査部門との情報交換 ・グループ内各社、同業各社とのコミュニケーションを活発に行っている。
410,412	品質評価（外部評価・内部評価）	13	・初めて外部評価を実施後、その提言を受けた高度化に着手。 ・品質評価を中心に現状とあるべき姿のギャップ分析を行い、経営陣と共有して具体的な高度化を開始。
401,	標準化・文書化（監査技術などの情報共有含む）	18	・グループ監査標準ガイドライン（共通監査項目含む）の制定によるグループ監査品質レベル合わせ
405,406,413	プロセス改善（高度化・効率化・新たな監査手法／内容など）	48	・改善提案に対する監査対象部門からのマネジメントレスポンスの取り付けと、フォローアップの実施。 ・J-S O X内部統制の枠組みを準用し、損失予防やコンプライアンスなど財務報告以外の内部統制の監査を実施 ・J-S O Xに沿った形式監査からの脱却 ・脱チェックリスト偏重 ・全監査の事前・事後検討会実施（目的：全員での共有、レベル合わせ、精度UP） ・指摘事項に対する根因分析の実施 ・アジャイル的監査
105,407, (402,403,404)	監査範囲・監査テーマの向上（リスクアセスメント・リスクアプローチ含む）	13	・他社の不祥事例を参照し監査項目を検討している。 ・社内の主要な会議に出席、工場の日報等取得するなど、社内情勢の把握に努めている。 ・ガバナンス監査の充実
102,103,104, 202,302,409	コミュニケーション強化・連携強化（経営層・社内各部門・子会社等）	26	・リスクベース監査計画の策定にあたって、リスクマネジメント部門やコンプライアンス部門等よりリスク関連情報を入手している。 ・第2 D Lへのアプローチ／機能強化 ・社内の各事業部で関係する業法の最新知識と業法に基づいた運用を学ぶ、など社内各部門特有の社内外ルールを運用レベルまで理解する。 ・経営陣との意見交換の実施 ・取締役へのアンケートを実施
301.303	コミュニケーション強化・連携強化（監査役等・会計監査人）	12	・監査計画を策定する際に、取締役・監査役および監査法人、リスク管理部、コンプライアンス部等とリスクの所在について毎年打合せ（情報交換）を実施し、監査計画に反映する体制としている。
205	部門への教育活動・経営陣へのレクチャー（内部統制の重要性など）	6	・経営陣への内部監査に係るレクチャー ・各グループ会社拠点長交代の際に、新任拠点長に対して、「内部統制の重要性」などを理解してもらうための資料を弊部で作成、随時教育活動を実施している。 ・内部監査室が付加価値を生む組織であることを社内に周知するようにしている。また、若手やグループ会社から積極的に受け入れ、内部監査を通じた人材育成を行い、社内評価を高めようとしている。
411	監査ツール・分析ツール活用	9	・基幹システム（ERP）のデータ解析として、例えば不正シナリオによる条件設定、スクリーニングを行い、網羅的なチェックと不正などの未然防止を得ている。
	その他	9	・エリア統括会社への監査機能設置

に関する取り組みも多く見られ、品質評価への取り組みも目立った。

## 9. 監査役等監査への支援（実際の監査活動）

### 『監査役等監査への支援は4割弱』

【図表3】質問9に示すように、内部監査部門が監査役等監査の支援（実際の監査活動）を行っているかとの問いに対し、支援しているとの回答は84社（37%）、していないとの回答は146社（64%）だった。

有効なフリーアンサー（51社）の内容を分類すると、情報共有（18件）が最も多く、次いで協働監査（11件）、監査同行（10件）、監査役への補佐・支援（6件）、内部監査部門が監査人の補助人（5件）、監査役等監査の一部が内部監査に依拠（3件）となった。協働監査と監査同行は計21社に及んだ。「特命事項に関する監査」「会社方針等の定着度」「システム開発に関する協働監査」などの記述を、協働監査に分類した。

また、第二部の時系列による項目別平均スコアの考察(2)で記した通り、「301 監査役等との連携」は、過去4回で、2.7→2.8→3.1→3.3と一貫して上昇している。第三部の結果と合わせてみると、多くの会社では、内部監査部門と監査役等との連携は、社内規程等に明文化され、監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整が定期的な会合等において実施されている状態になっており、連携は進んでいると考えられる。

## 10. 内部監査部門から子会社への監査役への派遣状況

### 『子会社へ監査役を派遣している内部監査部門は少ない』

【図表3】質問10に示すように、今回初めて、内部監査部門から子会社に監査役を派遣しているかどうか質問をした。派遣しているとの回答は35社（全回答の15%）であった。

うち、2社（ともに監査役会設置会社）は「ほぼすべての国内子会社の監査役、中国と韓国の一部子会社の監事」「国内外の子会社に派遣している」と海外子会社にも派遣しているとの回答だった。ガバナンス体制別では、監査役会設置会社18社、監査役設置会社6社、指名委員会等設置会社3社、監査等委員会設置会社8社で、特段の傾向はなかった。

## 11. 内部監査部門からのレポートライン『監査役／監査等委員会・取締役会へのレポートをしていない企業が多い』

【図表3】質問11に示すように、内部監査部門からのレポートライン（複数回答）は、社長との回答が90%と大多数を占めている。以下、監査役と監査委員会および監査等委員会が計57%、取締役会と取締役が計43%、その他に経営会議、執行役員、常務会、本部長会議、被監査部門など多岐にわたっており、様々である。

監査役設置会社および監査役会設置会社の内部監査部門から監査役へ報告しているのは46%と半分にも満たなかった。監査等委員会設置会社のうち、28%は社長のみをレポートラインとしており、監査等委員会への報告をしていないという結果であった。監査等委員会設置会社は第一部の設問『内部監査部門を所管している役員等』についても約85%が社長と回答しており、ガバナンス体制は変更になっているものの、実質の所管やレポートラインは社長のままで変わっていない企業が一定数あると考えられる。

また、全体のうち取締役会へ報告を行っている企業は29%で低位であった。

## 12. 監査等委員会設置会社へ移行した企業の状況

### 『監査等委員会設置会社へ移行しても内部監査の現場では目的を達していないのが現状』

1. 【図表3】質問12に示すように、監査等

委員会設置会社へ移行したのは全体の20%であった。

移行した理由としては、ガバナンスの向上を企図する旨のコメントが目立った。「社外役員が取締役会で議決権を行使できることにより経営に対する牽制がより強化できる」「経営の意思決定の迅速化を図り業務執行の機動性を向上させるため」、等である。その他、「社外監査役を横滑り就任で社外取締役要件を満たす」「世間一般の風潮による」とのコメントもあった。

移行しなかった理由としては、「現状での課題感がない」「監査役会設置会社のままで特に支障がない」などである。また、「社外監査役はおらず、社外監査役を社外取締役にスライドさせるニーズもない」「移行してガバナンス向上になるか不明」とのコメントもあった。

2. 【図表3】 質問13に示すように、移行した会社56社のうち、ガバナンスが向上したと回答したのは29%であった。

向上したと回答した理由としては、「実質社外取締役が増え、経営に関して外部の目が注がれるようになった」という取締役構成についてのコメントの他、「取締役会で監査等委員の方からアドバイスがあった」「監査等委員会にて社外取締役監査等委員より多くの質問等があった」等、実際の監査等委員の姿勢に関するコメントもあった。

変化がないと回答した理由としては、「実質的な向上感を感じられない」「従前の監査役制度においてもガバナンスに対して一定の影響を及ぼしていた」等のコメントがあった。

3. 【図表3】 質問14に示すように、移行した会社54社のうち、内部監査への影響があったと回答したのは35%であった。

影響があった理由としては、「委員との接触頻度や情報交換の回数が増加した」「監査方針に関して意見が述べられ、途中経過

の報告や問題点を聴取された」等コミュニケーションが増加したとのコメントの他、「従来、監査役が行っていた監査の大部分を内部監査部門が実施することとなった」「地方支店の往査を委員と合同ですることになった」等監査業務自体に影響があった旨のコメントもあった。

影響がないと回答したなかには、「現状影響はないが、今まで監査役より入手していた監査役等監査の情報（経営判断等含む）が入りづらくなった」旨の回答もあった。

監査等委員会設置会社への移行の目的は、一義的にガバナンスの強化であると考えられる。監査等委員である社外取締役らによる取締役会への監督機能を強化（執行と監督の分離）することと内部監査部門の監査機能を充実させることが、ガバナンスの強化につながるのである。

しかし、監査等委員会に移行してもガバナンスの向上は「変わらない」が71%、「内部監査への影響がない」が65%という結果であり、多くの内部監査部門の現場では、本来の監査等委員会設置会社への移行の目的を達成していないと見ていることになる。

## □まとめ

当研究会における「内部監査の成熟度モデル」に関するアンケート調査は、策定した2009年を初回に、今回で4回目となり、約10年にわたる内部監査機能の発揮状況の水準や変化について、知見を得ることができた。全体の水準としては、大きく上昇したとは言えず、内部監査の実務家である我々としては、若干の残念さを感じているところである。

部分的には、内容によって様々な変化や傾向が見られた。経営者とのコミュニケーションや監査役等および外部監査人との連携が進むとともに、監査計画に関しては、より事業目的に沿った立案、リスクベースに則った立

案に向かう傾向がみられている。水準は低位であるものの、内部監査人の社外活動、資格取得の支援、内部監査の品質管理や外部の第三者による品質評価等の内部監査部門内の整備・運用については着実にスコアが上昇し、成熟度は上がっていると評価できると考える。

一方で、最も懸念すべき事項と考えるのは、内部監査部門の独立性、内部監査人の精神的な独立性、予算や人材の確保等の面で社内環境が悪化した可能性があることである。内部監査がより広く認知される契機となったJ-SOX導入時以降も、食品偽装、メーカーによるデータ改竄、大手光学機器メーカーによる粉飾決算、大手電機メーカーによる不適切会計等の不正事案が続いた。これらの事案は一般には、内部監査部門に対する重要度・期待度を高める要因となるが、逆の傾向が見られた。この兆候が続くとすれば、我々は、内部監査を担う実務家として、内部監査機能の根幹を揺るがしかねない動きとして警鐘を鳴らしたいと考える。今一度、「IIA基準」(内部監査の専門職的実施の国際基準)に立ち返り、部門や監査人個人の独立性・客観性が保たれているか、適正な監査態勢やコミュニケーションルートが整っているかなどの点検を

行ってみてはいかがだろうか。

業種の特徴としては、IIA基準に基づいて金融庁から厳しい指導を受けている金融・保険業の成熟度スコアが、他業種に比べ圧倒的に高くなった。今後二極化が進んでいくことも予想される。

監査等委員会設置会社へ移行した企業の状況に関しては、当初、回答していただいた企業の方へインタビュー等を行うことを想定していたのだが、その後のコロナ禍の環境を鑑み、今回はアンケート結果の検討にとどめることとした。これについては、別の機会での取り組みとしたい。

最後に、今回、アンケートにご協力いただいた248社を含め、初回から参加していただいた会社はのべ987社となった。問合せをいただくことも多くなり、関係者の皆様のご協力に心から感謝を申し上げたい。当「内部監査の成熟度モデル」を活用している会社の成熟度スコアは、比較すると高い傾向にあった。自らの内部監査機能の発揮状況の自己評価を行い、調査結果と比較することで自社の立ち位置を確認し、内部監査機能向上(高度化)に向けての指針として活用いただければ幸甚である。

#### < C I A フォーラム研究会 No. a 1 (ガバナンス・監査役研究会) メンバー >

(敬称略・五十音順)

座長：三木 明美

相原 毅、安藤 学子、飯嶋 武彦、緒方 裕子、金森 淳二、木村 行成、塩見 之郎、鈴木 圭、高木 信二、高瀬 浩幸、竹内 博史、中村 正樹、森居 達郎

(メンバーの氏名は、2020年11月現在)



第二部 「内部監査の成熟度モデル」(2019) (協会ホームページに実際使用した調査票を掲載)

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )					貴社のレベル
			存在しない L0	初期段階/その場対応 L1	反復実施できる L2	プロセスが定義されている L3	プロセスが管理されている L4	
(1) 取締役会、経営者								
101	<内部監査の独立性> 内部監査の内容が独立性を保障し、また経営会議や取締役会で承認されているか。	内部監査部門の目的、権限、責任、独立性等は「内部監査の専門職の実施の基準」では、同基準に適合するとともに取締役会で承認された基本規程において定義されている。実際の運営においても、監査対象部門やその関係者からの干渉や介入は排除されなければならない。	内部監査規程がない。	内部監査規程はあるが、同規程は業務の実施規程に偏り、内部監査部門の目的、権限、責任、独立性および業務等に関する報告事項を定めること等が報告されること等が定められていない。取締役会等において、当該規程の制定および改廃に経営会議や取締役会等が関係するプロセスがある。	内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任、独立性および業務等に関する報告事項を定めること等が定められていない。取締役会等において、当該規程の制定および改廃に経営会議や取締役会等が関係するプロセスがある。	内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任、独立性および業務等に関する報告事項を定めること等が定められていない。取締役会等において、当該規程の制定および改廃に経営会議や取締役会等が関係するプロセスがある。	内部監査部門が、内部監査部門の目的、権限、責任、独立性および業務等に関する報告事項を定めること等が定められていない。取締役会等において、当該規程の制定および改廃に経営会議や取締役会等が関係するプロセスがある。	
102	<事業目的に沿った監査計画の存在> 内部監査部門の監査活動がどれだけ会社の経営戦略を反映し、更に内部監査活動は会社の経営戦略にどれだけの影響を与えているか。	内部監査部門の監査活動は、経営者によって策定された事業目的に基づき、事業目的の達成を支援する形で実施されていることが求められる。	内部監査部門は、経営戦略とは関係なく監査活動を行っている(経営戦略を認識していない)。	内部監査部門は、各業務部門から中期計画、年間計画、月次執行状況等を取り寄せ、これらの内容を確認し、これらに基づき監査計画を策定する。この限りに沿って監査計画は事業目的に沿っていると言える。	内部監査部門は、各業務部門の業務計画等を事後モニタリングすることに加え、組織の重要な事業戦略については、会議に出席して情報を収集している。内部監査部門の活動は組織の経営戦略に(内部監査の独立性を阻害しない形で)一定の影響を与えている。	内部監査部門による、経営戦略の検証によつて、組織の事業目的に沿った形で監査計画が立てられ、さらに期中においても、適時にその監査計画が見直された上で、監査が実施されている。監査活動の結果は経営者により次回の経営戦略の策定において活用されている。	内部監査部門による、経営戦略の検証によつて、組織の事業目的に沿った形で監査計画が立てられ、さらに期中においても、適時にその監査計画が見直された上で、監査が実施されている。監査活動の結果は経営者により次回の経営戦略の策定において活用されている。	
103	<経営者とのコミュニケーション> 内部監査部門と経営者とのコミュニケーションの内容・頻度は必要にして十分か。	内部監査部門と経営者との間において双方から積極的なコミュニケーションをとることが求められている。	内部監査部門と経営者との間でコミュニケーションが取れていない。	経営者から内部監査部門(長)に対して必要に応じて報告、要望、照会等を行なっている。	内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的に機会を開き、経営者から報告、要望、照会等を行なっている。また、必要に応じて経営者とのコミュニケーションを維持・強化している。	内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的に機会を開き、経営者から報告、要望、照会等を行なっている。また、必要に応じて経営者とのコミュニケーションを維持・強化している。	内部監査規程等に基づき、月次・四半期等定期的に機会を開き、経営者から報告、要望、照会等を行なっている。また、必要に応じて経営者とのコミュニケーションを維持・強化している。	
104	<経営者の指導力および内部監査へのサポート> 経営会議等で、内部監査報告が定期的に議論され、経営者自らから議論・検討・是正措置を講じているか。	経営者は内部統制を整備・運用する役割を有している。この役割を達成するために経営者は内部監査部門の機能を有効に活用することが求められている。	経営者(経営トップ)に内部監査結果を報告していない。	経営者(経営トップ)へ内部監査報告を実施する機会があり、経営者自身の関心事項について個別に質問や指示を行なうこと等がある。ただし、経営会議等で定期的な内部監査報告を議論する機会はない。	経営会議等で定期的に内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告の重要事項について経営陣が積極的に議論・検討していない。ある場合は監査対象部門の議決した是正措置等まで確認が活性化していない。	経営会議等で定期的に内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告の重要事項について経営陣が積極的に議論・検討していない。ある場合は監査対象部門の議決した是正措置等まで確認が活性化していない。	経営会議等で定期的に内部監査報告を議論している。ただし、内部監査報告の重要事項について経営陣が積極的に議論・検討していない。ある場合は監査対象部門の議決した是正措置等まで確認が活性化していない。	



105	<p>＜監査対象の網羅性＞ 実質的な内部監査の対象業務範囲は必要にして十分か。また、組織内にその認識が浸透しているか。</p>	<p>通常、内部監査の対象は、社内「全」業務と定められ、それが運用上も担保され、実施されていることが重要である。</p>	<p>内部監査規程等で対象業務範囲の制限ないことが明示され、監査資源(要員・スキル・予算等)の制約、監査対象部門との力関係などから、監査の対象としたことのない分野が存在する。</p>	<p>内部監査規程等で業務範囲の制限ないことが明示されているが、監査資源(要員・スキル・予算等)の制約、監査対象部門との力関係などから、一部内部監査の対象としたことのない分野が存在する。</p>	<p>内部監査規程等で監査対象の網羅性が確保されている。海外支店・現地法人、グループ会社等の対象拠点の網羅性に加え、IT分野、経営企画、人事、不正リスクへの対応等、対象業務の網羅性も確保されている。また、合併・提携・出資といった経営判断プロセスも可能な範囲で監査対象となっている。</p>
106	<p>＜内部監査部門長の役割と責任の明確化＞ 内部監査部門長の職務責任と役割が、明確であり、実行されているか。</p>	<p>内部監査業務を有効に継続していくためには、監督者としての内部監査部門長の職務責任と指導的な役割が重要であり、内部監査人協会(HIA)の実施基準も内トブラクテクティスを定めている。</p>	<p>内部監査を実施する部署があり、内部監査部門長が存在するが、専任ではなく他部門を兼務している。</p>	<p>専任の内部監査部門長があり、職務責任が定められている。取締役会や社長が承認した監査方針と年度監査計画に基づき監査業務を行っている。</p>	<p>役員クラス以上の経営管理者の内部監査部門長が専任で配置され、実質的にも社内への影響力を確保している。内部監査部門長は、会社の業務知識を熟知し、見識を備えるにとどまらず、内部監査業務遂行に必要な知識と経験があり、業界のベストプラクティスを、他社の優良事例を理解し、その吸収、業務への応用に努めている。</p>
107	<p>＜内部監査に必要な人材の十分な確保＞ 組織にとって必要の内部監査を遂行するのに十分な知識・能力・経験のある人材を配しているか。</p>	<p>内部監査業務に必要な人材が質・量ともに確保されていること、必要に応じて不足人材の補充・補充等の手続が整備されていることが重要である。</p>	<p>内部監査要員は存在するが、絶対数が少なく、また専門的な知識を有する要員、職務経験が十分な要員が不足している。</p>	<p>内部監査の専門的な知識を有する者に加え、監査目的に合った多様な職種、職務経験を持つ者から構成されている。</p>	<p>内部監査を遂行するのに必要な知識・能力・経験のある人材が十分に確保されている。人材が不足する場合には、社内各部署からの異動が実施され、場合によっては外部人材を活用、採用する等、柔軟な対応ができている体制になっている。</p>
108	<p>＜人事的なキャリアパスとローテーション＞ 内部監査部門のキャリアパスは明確になっており、要員として配置される基準が存在しているか。また、内部監査部門が幹部候補生養成のための人事ローテーションに組み込まれているか。</p>	<p>内部監査部門が幹部候補生養成の重要な部署のひとつであることと、経営や人事部門にあり、実際にそのように運用され、組織の中でもそのように認識されていることが重要である。</p>	<p>内部監査人のキャリアパスが明確ではなく、要員の配置の基準が明確ではないが、慣例的に一定の経験を持つ人材が配置されている。</p>	<p>内部監査人のキャリアパス、要員の配置基準も明確になっており、一定の業務経験を持つ人材が配置されることとなっている。内部監査部門に配属される職員は業務経験を積んだシニアな職員が多いものの、少数ながら優秀な若手職員が配属されることがある。一方、内部監査部門で得た内部統制等の知識・経験を活かすべく、社内各部署に内部監査部門からの異動が行われている。</p>	<p>幹部候補生には内部監査(内部統制)の理解が必須となっており、内部監査部門の経験がキャリアパスとなっている。内部監査部門には、幹部候補生養成のプロセスもあり、内部監査部門から各部署に人材を輩出している。</p>
109	<p>＜十分な予算の確保＞ 業務運営にかかる経費、研修費用など、内部監査の将来の価値を向上させるための予算も含めて確保されているか。</p>	<p>内部監査部門が、活動できるための十分な予算を確保できていることは内部監査活動の前提である。</p>	<p>監査計画を遂行するための予算は十分ではない。予算は頻繁に削減されることにより、監査計画が変更を余儀なくされることもある。</p>	<p>監査計画を遂行するための予算は、十分である。ただし、内部監査の品質向上に資するための予算(教育費、監査ツール、外部サービス等)は、考慮されていない。</p>	<p>監査計画を遂行するための予算は十分である。内部監査の品質向上のための予算(教育費、監査ツール、外部サービス等)も継続的に支出され、有効に活用されている。</p>

No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )				貴社のレベル
			存在しない L0	初期段階 / その場対応 L1	回復実施できる L2	プロセスが管理されている L4	
110	<p>&lt;社内情報へのアクセス権&gt; 内部監査部門のアクセス権は制限なく、確保されているか。</p>	<p>内部監査部門は、社内の上すべての分野（センシティブ情報は除く）の情報に対して制限なくアクセスすることができ、このアクセス権は、内部監査規程等で明文化されている。例えば重要会議への参加なども含む。</p>	<p>内部監査部門に必要な情報にアクセスできる。当該アクセス権が内部監査規程等で明文化されている。</p>	<p>内部監査部門は、通常の監査業務に必要な情報にアクセスすることができ、当該アクセス権が内部監査規程等で明文化されている。</p>	<p>内部監査部門は、社内の上すべての分野の情報に制限なくアクセスすることができる。当該アクセス権が内部監査規程等で明文化されており、組織にもこのことが十分浸透し、実際にその通り運用されている。内部監査部門長は組織の経営会議にオブザーバー参加している。</p>		
(2) 監査対象部門							
201	<p>&lt;監査対象部門との関係における内部監査人の精神的な独立性&gt; 内部監査人は、偏向を排し公正で客観的な監査を行うため、精神的な独立性を維持することが求められる。</p>	<p>内部監査人は、偏向を排し公正で客観的な監査を行うため、精神的な独立性を維持することが求められる。</p>	<p>内部監査人は、監査対象部門からの要求、圧力等によって、その意見形成、評価を変更することがある。</p>	<p>内部監査人は、通常の監査業務に必要な情報にアクセスすることができ、当該アクセス権が内部監査規程等で明文化されている。</p>	<p>内部監査部門は、社内の上すべての分野の情報に制限なくアクセスすることができる。当該アクセス権が内部監査規程等で明文化されており、組織にもこのことが十分浸透し、実際にその通り運用されている。内部監査部門長は組織の経営会議にオブザーバー参加している。</p>		
202	<p>&lt;内部監査への期待、および監査への対応&gt; 内部監査部門からの期待があり、内部監査が受け入れられているか。</p>	<p>通常の内部監査を受ける時、内部監査部門からの期待とそれに対する対応の成熟度は、内部監査の成熟度と一致する。</p>	<p>内部監査が拒絶される場合がある。内部監査への期待が組織内に存在しない。</p>	<p>内部監査が拒絶される場合がある。内部監査への期待が組織内に存在しない。</p>	<p>内部監査が拒絶される場合がある。内部監査への期待が組織内に存在しない。</p>	<p>内部監査が拒絶される場合がある。内部監査への期待が組織内に存在しない。</p>	
203	<p>&lt;内部監査による指摘・勧告等への対応状況&gt; 内部監査実施後、内部監査部門からの指摘・勧告等が監査対象部門に受け入れられ、改善が実施されているか。</p>	<p>内部監査部門の指摘・勧告等が監査対象部門に受け入れられ、その改善が自発的に実施されていることが重要である。</p>	<p>内部監査の指摘・勧告等は、監査対象部門の現場担当者によって場当たり的に対応され、対応が無視され、対応が放置される場合がある。</p>	<p>内部監査の指摘・勧告等は、監査対象部門の現場担当者によって場当たり的に対応され、対応が無視され、対応が放置される場合がある。</p>	<p>内部監査の指摘・勧告等は、監査対象部門の現場担当者によって場当たり的に対応され、対応が無視され、対応が放置される場合がある。</p>	<p>内部監査の指摘・勧告等は、監査対象部門の現場担当者によって場当たり的に対応され、対応が無視され、対応が放置される場合がある。</p>	
204	<p>&lt;内部監査のコンサルティング機能への期待&gt; 監査対象部門などに対する内部統制の構築・運用に関するコンサルティング、即ち改善提言、助言等が実施されているか。</p>	<p>内部監査部門が監査対象部門から内部統制の構築・運用について提言することから期待されている。また、内部監査部門がそれらに貢献する価値向上に貢献する内部統制活動といえるかどうか。</p>	<p>内部監査部門は不備の指摘はするものの、改善提言を実施していない。</p>	<p>内部監査部門は不備の指摘はするものの、改善提言を実施していない。</p>	<p>内部監査部門は不備の指摘はするものの、改善提言を実施していない。</p>	<p>内部監査部門は不備の指摘はするものの、改善提言を実施していない。</p>	

205	<p>＜内部監査の情報発信への期待＞</p> <p>内部監査部門が監査対象部門から内部監査の専門家として認知・信頼され、内部監査部門からの情報発信・提供が監査対象部門から期待されていること、また、内部監査部門がそれらが重要である。</p>	<p>内部監査部門の紹介や内部監査手順の説明、内部的な情報に関する一般的な情報を、社内ホームページや社内報、または、社内メール配信などによって、社内の関係者に対して行っている。</p> <p>ただし、情報発信や更新の頻度は定期的ではなく、散発的である。</p>	<p>内部監査で発見された最近の不備事例、組織全体で共有することや望ましい内部統制に関する情報を継続的に発信している。</p>	<p>レベル1、3に記載された監査関連情報に加え、特定の業務やプロセスにかかるリスク情報、好事例を定期的に発信している。さらにそれらが内部統制向上に与える効果や反応等をモニタリングして、情報コンテンツの見直しに反映させている。</p>
<p>(3) 監査役等、外部監査人 ※監査役・監査委員会・監査役等委員会と表記</p>				
301	<p>＜監査役等との連携＞</p> <p>内部監査部門と監査役等とは役割を認識した上で、重複を排し、監査の効率性・実効性を高めるため、当該年度における監査の基本方針、重点課題、対象部門、個別テーマ、監査時期、監査範囲等を相互に確認しているか。</p>	<p>監査役等と情報交換・監査業務の調整を実施している。(双方とも他方の情報を得ていない)</p> <p>必要に応じて、監査役等と監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整を実施しているが、定められていない。</p>	<p>内部監査部門と監査役等との連携が社内規程等(内部監査規程)および監査役等監査基準等に明文化され、監査計画・監査結果等の情報交換や監査業務の調整が定期的な機会において実施されている。監査役等との問題意識に基づく内部監査部門への提言が実施されており、内部監査部門もこれに対応している。</p>	<p>社内規程等に基づき、定期的な機会を開催して、加えて随時、年間監査計画等に関連した内部監査活動に関する意見・情報交換を実施している。必要な場合にはその記録を残し、別途適切なメンバーによる機会を開催して、継続的に監査役等および監査役会・監査等委員会・監査委員と内部監査部門との連携を維持・強化している。また定例的にお互いの当該年度監査方針・重点課題項目を確認し、重複を排し、監査の効率性・実効性に配慮した計画を策定している。計画の内容に過不足があると判断された場合には、調整し、対処している。</p>
302	<p>＜組織の重要課題や経営戦略に関する監査＞</p> <p>組織の重要課題や経営戦略において、内部監査部門は、重要な改善的・実効性のある事項を把握し、監査役等と連携して対応しているか。</p>	<p>組織の重要課題や経営戦略に関する監査については、内部監査部門は、経営戦略への直接的な改善的・実効性のある事項を把握し、監査役等と連携して対応している。</p>	<p>組織の重要課題や経営戦略に関する監査については、内部監査部門は、経営戦略への直接的な改善的・実効性のある事項を把握し、監査役等と連携して対応している。</p>	<p>組織の重要課題や経営戦略に関する監査については、内部監査部門は、経営戦略への直接的な改善的・実効性のある事項を把握し、監査役等と連携して対応している。</p>
303	<p>＜外部監査人(会計監査人)との連携＞</p> <p>内部監査部門と外部監査人との連携を図るため、定例的に情報交換のための会議等を開催しているか。内部監査活動にあたって、外部監査人の監査計画や監査結果を有効に活用しているか。</p>	<p>外部監査人は通常会計監査を行う前提として、業務プロセスの内部統制状況について監査を行う。この部分については、内部監査部門としても情報交換できる余地がある。これを有効に活用することが内部監査の効率的・効果的な実施のために重要となる。</p>	<p>必要に応じて外部監査人と意見・情報交換を実施し、双方から要望・照会が望まれる。外部監査人の監査計画や監査結果を、定められたプロセスに基づいて、内部監査活動に活用している。外部監査指導事項の改善状況を内部監査で検証するプロセスがある。</p>	<p>社内規程等に基づき定期的に、加えて随時に会議を開催し、内部監査活動に関して具体的な意見・情報交換を実施し、継続的に外部監査人と内部監査部門との連携を維持・強化している。外部監査人の監査計画や監査結果を、定められたプロセスに基づいて有効に活用し、効果的かつ効率的な内部監査活動を実施している。例えば、内部監査の監査対象や監査項目の優先順位付けなどに活用している。活用プロセスは定期的に見直し改善も図られている。</p>



No.	設問	設問の狙い	成熟度レベル ( L0 ~ L5 )				貴社のレベル
			存在しない L0	初期段階 / その場対応 L1	反復実施できる L2	プロセスが管理されている L4	
<b>(4) 内部監査部門内で整備・運営すべき項目</b>							
401	<p>内部監査実施プロセスの確立</p> <p>内部監査の品質を一定以上の水準に担保するための内部監査実施プロセスが確立されているか。</p>	<p>内部監査実施プロセスが確立されていることは内部監査の前提だが、その上で、それに基づき内部監査の品質が常に一定のレベル以上にあることが重要である。</p>	<p>内部監査の実施手順が担当者の判断に任せられており、公式な手順として定められていない。</p>	<p>内部監査実施プロセスが、内部監査の実施に関わる規程類や手順書などによって公式・体系化・文書化されている。個々の内部監査が、公式な手順に準拠して実施されている。</p>	<p>プロセスが管理されている</p>	<p>プロセスが改善されている</p>	<p>個々の内部監査は、公式な手順に従って実施されている。内部監査実施プロセスが必要に応じて見直しされ、改善が図られている。他社や業界の内部監査実施プロセスの水準や業界のベストプラクティスを把握され、自社の内部監査実施プロセスの改善が、内部監査部門の中期計画等に盛り込まれ、経営者の承認を得ている。改善の進捗状況が経営者などによって定期的にレビューされている。</p>
402	<p>リスクアセスメント</p> <p>リスクアセスメントの実施が、かつ、このプロセスと結果が経営陣に報告されているか。</p>	<p>年間監査計画を策定するにあたっては、内部監査部門は組織全体のリスク・コントロールを網羅、俯瞰し、これを評価しなければ、計画は立てられないはずである。また、重要なことは、この評価プロセスと評価結果を経営陣に示し、経営陣との議論を経て、その了承を得ることである。</p>	<p>リスクアセスメントは内部監査部門において実施されているが、組織全体のリスクの網羅性確保において改善の余地がある。内部監査部門内では適切なレベルまで報告されているが、経営陣には報告されていない。</p>	<p>内部監査部門で適切に実施されたリスクアセスメントは、そのプロセスと結果が経営陣に報告されている。</p>			<p>年間計画策定時のリスクアセスメントは、内部監査部門で明文化したリスクアセスメントプロセスに沿って、その結果とプロセスが経営陣に報告され、経営レベルでの議論の結果、リスクアセスメントの手法、結果が見直されている。社内、他社の事故事例、関係当局や諸団体のガイドライン公表等により、リスク情報が適切に内部監査部門に集約され、監査追加実施、検証項目追加、継続的モニタリング等の監査活動に適切に結び付けられている。</p>
403	<p>リスクアプローチに基づく個別監査計画の策定</p> <p>リスクアプローチに基づく個別監査計画が策定されているか。</p>	<p>個別内部監査計画を策定する際には、当該監査対象部署のリスクプロフィール、重要性に基づいて内部監査計画が策定されている必要がある。</p>	<p>リスクアプローチによる内部監査を志向しているが、各監査における点検項目のほとんどは同一である。</p>	<p>リスクアプローチによる内部監査は規程等により文書化されているものの、部署別の監査においては共通項目の点検がほとんどである。テーママッピングにおいては、年度リスクに依拠して監査項目が選定、検証されている。</p>			<p>リスクアプローチによる内部監査が内部監査部門内で浸透、定着しており、テーマ監査のみならず、部署別の監査においても業務、プロセスのリスクに応じた点検項目が選定、検証されている。予備調査でリスクが早極められており、個別内部監査計画承認の際の議論でも、当該業務、プロセスのリスクに依拠して監査資源が配分されている。</p>
404	<p>適時適切な監査対象の選定</p> <p>内部監査の対象分野が事業計画・事業活動と連動して、適時かつ適切に選定されているか。</p>	<p>内部監査部門は監査対象を、経営への貢献の観点で、適時、適切に選定することが重要である。</p>	<p>内部監査の対象選定にあたってのロジックが準備されていない。</p>	<p>内部監査の対象は、事業計画・事業活動と連動して選定される。また、業務の変化に伴い変化するリスクの選定に連動して監査計画を見直すべきとのプロセスも明文化されている。ただし、内部監査部門のリスク把握のツールは網羅性、適時性の観点から必ずしも十分ではなく、適時、適切な監査計画の見直しには至っていない。</p>			<p>内部監査の対象は、事業計画・事業活動と連動して、選定されている。また、業務の変化に合わせて、内部監査部門においてタイムリーなリスク把握が実施されており、適時適切に監査項目の選定が行われることにより、組織のリスク顕在化を未然に防いでいる。</p>

405	<p>&lt;業務に合わせた監視手法の設定&gt;                  会社の業務に合わせた監視手法、システム監視等が使い分けられているか。</p>	<p>多種多様な業務に合わせる形で内部監査部門もいくつかの監視手法を持つことが重要である。</p>	<p>業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監視が行われている。</p>	<p>業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監視が行われている。</p>	<p>業務やプロセスに合わせた形で複数の形態の監視が行われている。</p>
406	<p>&lt;監査のフォローアップ&gt;                  指摘、勧告等のフォローアップを実施しているか。</p>	<p>指摘・勧告等を実施した対応状況のフォローアップが重要である。結果が一定水準以下の場合は、フォローアップを実施することもある。</p>	<p>フォローアップの頻度や対象、フォローアップ結果の報告先等について要領を定め、それに沿ってフォローアップを実施している。監査結果が一定レベル以下の場合や、予め定められた基準に満たない場合には、監査対象部門の改善対応を促す手続きがあり、その手続きを実施している。</p>	<p>フォローアップは定められた要領に従って改善されるまでモニタリングが行われ、その状況は定期的に経営陣にまで報告されている。フォローアップの結果、監査対象部門の対応が不芳である等の事態の場合には、内部監査部門がフォローアップを実施されており、これら一連の対応状況が経営陣にまで報告される。</p>	<p>フォローアップは定められた要領に従って改善されるまでモニタリングが行われ、その状況は定期的に経営陣にまで報告されている。フォローアップの結果、監査対象部門の対応が不芳である等の事態の場合には、内部監査部門がフォローアップを実施されており、これら一連の対応状況が経営陣にまで報告される。</p>
407	<p>&lt;システム監査の実施&gt;                  システム監査体制が整備され、内部監査部門のIT対応力を保持しているか。</p>	<p>システム監査は十分な能力を持った内部監査人によって実施されなければならない。</p> <p>※システム監査とは、情報システム監査、情報セキュリティ監査等、ITを対象とする。</p>	<p>システム監査が実施されているが、中期または年度のシステム監査計画に基づいたものではない。</p> <p>内部監査人のシステム監査の専門性（システム監査技術者、CISA等の有資格者の存在）が確保されていない。</p>	<p>システム監査はユーザ部門にとどまらず、システム開発、運用部門も対象としている。システムの有効性、投資対効果の検証等の分野まで含めて検証している。</p> <p>システム監査人は社内システム開発、運用等の部門から多種多様な人材が集められており、資格、経験の面からもシステム監査の専門性が確保されている。必要に応じ、情報システム部門や外部の専門家の支援を受けながら、システム監査の更なる専門性が追求されている。</p>	<p>システム監査はユーザ部門にとどまらず、システム開発、運用部門も対象としている。システムの有効性、投資対効果の検証等の分野まで含めて検証している。</p> <p>システム監査人は社内システム開発、運用等の部門から多種多様な人材が集められており、資格、経験の面からもシステム監査の専門性が確保されている。必要に応じ、情報システム部門や外部の専門家の支援を受けながら、システム監査の更なる専門性が追求されている。</p>
408	<p>&lt;内部監査の人材育成と継続的教育&gt;                  内部監査人の人材育成と継続的教育が実施されているか。</p>	<p>監査品質の向上のために、内部監査人の育成と継続的な能力向上が必要である。</p>	<p>内部監査人の育成・能力向上の必要性を認めているが、具体的な方針がなく、各人の裁量に依存している。</p>	<p>策定された監視方針と年度監視計画に基づき内部監査人の育成・能力向上のプログラムがあり、そのための予算が確保されている。</p>	<p>策定された監視方針と年度監視計画に基づき内部監査人の育成・能力向上のプログラムがあり、そのための予算が確保されている。個々の内部監査人の能力に合わせた個別の監視能力向上のプログラムも用意されている。継続的な教育プログラムも定期的なレビューと継続的な改善も行われている。</p>
409	<p>&lt;内部監査のパフォーマンスに関する監視&gt;                  内部監査のパフォーマンスに関する監視が実施されているか。</p>	<p>監視対象部門からフィードバックを求め、これを監視の改善に役立てていくというプロセスを持つことが重要である。</p>	<p>非公式なフィードバックを得ることがあるが、これは内部監査の改善には役立てられていない。</p>	<p>監視報告発信後、監視対象部門にアンケートを実施して回答を得る仕組みが文書化され、それが実施されている。</p>	<p>内部監査の改善が必要部分が分析され、内部監査の改善が行われる仕組みが存在する。フィードバックフォームの見直しも定期的に行われている。</p>





414	<p>&lt;内部監査人の社外活動、資格取得の支援&gt; 内部監査人の様々な社外活動、資格取得の支援を実施しているか。</p>	<p>自社の内部監査活動が我が国内部監査部門の礎たるべき充実を示していることは、リスク管理、コンプライアンス確保のみならず、人材の採用、組織のレベニューに極めて有益なことである。組織が内部監査人の外部活動を支援することはその一端となるだろう。</p>	<p>内部監査人の資格取得、社外活動等の奨励はしていない。</p>	<p>内部監査人の資格取得、社外活動等の奨励はない。特に施策はない。</p>	<p>資格取得のための勉強会を社内で開催したり、資格取得者のための費用補助、報奨金支給等の施策を実施している。</p>	<p>各内部監査人の支援のみならず、組織的に日本内部監査協会等各種団体に講演者や勉強会講師等を派遣したり、回協会CIAフォーラムに多数の人員の参加を促す等、我が国内部監査機能の発展・向上を貢献している。</p>	
415	<p>&lt;ベストプラクティスへの取り組み&gt; 自己満足に陥ることなく、競合他社比較やベンチマーキングを行い、自社の課題を洗い出し対応しているか。</p>	<p>他組織で実践されているベストプラクティスに着目し、自らの取り組み状況を客観視するために、それらとの比較を行い比較対象の活動を上回る目標を設定しそこに挑戦していくこと、内部監査の成熟度を上げる方法としては重要である。</p>	<p>ベストプラクティスへの取り組みは行われていない。</p>	<p>他組織との情報交換や交流は行われている。</p>	<p>自社の課題を明らかにするためのベストプラクティスへの取り組みが実践されている。</p>	<p>他社、ベンチマークとの比較にとどまらず、経営環境、法規制対応等の変化を先取りして課題を洗い出し、これを克服することにより、自らがベストプラクティスになるよう積極的に改善を実現している。</p>	