

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

A0

プランニングガイド： バックグラウンド情報と 資料提出依頼チェックリスト

: 五井商事監査部

: 201×年 ××月 ××日

: 監査部長 加東 均

: 外部評価者 ●● ●●

A-

1.

a.

東京都中央区京橋X丁目Y番Z号五井商事ビルディング

b.

: <http://www.5ecorp.com/>

c.

: 国内及び海外

d.

: 国内及び海外（本社東京他6支社、海外30拠点 ほかグループ子会社等）

e. : 単体 989名 連結 4,987名

f. 資本金200億円、総資産5,192億円、連結売上高8,217億円（直近3か年平均）

2. 監査部長 加東 均

3. a. 社長 山田 太郎

b. 常勤監査役 西島征人、梅原美貴

4. a. 東京都中央区京橋X丁目Y番Z号五井商事ビルディング

b. ABC有限責任監査法人 代表社員 公認会計士 佐藤 祐哉

c. 電話 03-9876-543X E-MAIL ysato@abc-l-kansahoujin.co.jp

5.

弊社内部監査部門は会社法改正に対応した内部管理体制の強化を目的として2006年に発足した。その後20XX年（5年前）に五井物産と日商五井の大同合併に伴い両社の内部監査部門も統合され、現在は五井物産出身の加東部長が部門全体を統括している。統合時点で各社の内部監査の手法が異なっていた為、統合時にIIAの国際基準に基づいて内部監査を行ってゆくことを合意し、内部監査の手法の統一を行ってきている。内部監査結果の報告書の提出先は社長であるが、管掌役員としてCFOが任命されており、業務における詳細な打ち合わせはCFOと行っている。但し、CFOからは経営幹部の気にしているリスクの情報は与えられるが、監査対象についての制約を受けたことはない。

B-

凡例：

• P =

• O =

• Y =

•

•

:										
1		P	Y	1100 1000						

2		0	Y	1100			Y	2020 2060 2600			
3		P	Y	1100 1000			Y	2020 2060			
4		0					Y	2110			
5		0					Y	2120			
6		0					Y	2130			
7		P	Y	1000 1100							
8		P	Y	1000	Y	1200	Y	2000	Y	2200 2300 2400 2500	
9		P			Y	1200					
10		P			Y	1230					

11		0			Y	1210 1230					
12		P			Y	1210					
13		P			Y	1230					
14		P			Y	1230					
15		P	Y	1300							
16		P	Y	1000 1300							
17		P	Y	1320							

18		0	Y	1311							
19		P	Y	1312 1320							
20		P					Y	2010			
21		P / 0			Y	1210	Y	2010 2030 2050			
22		P / 0			Y	1210	Y	2010 2030 2050			
23		P					Y	2020 2060			
24		P					Y	2020 2060			

25		0			Y	1210	Y	2030			
26		P	Y	1300			Y	2020 2060			
27		0					Y	2020 2060			
28		P					Y	2040			
29		P	Y	1120					Y	1120	
30		P	Y	倫理 綱要							
31		P							Y	2200	

32		P		Y	1220			Y	2300	
33		P				Y	2060	Y	2400	
34		P						Y	2500 2600	
35		O		Y	1120 1220			Y	2200 2300 2400 2500	
36		O						Y	2200 2300 2400	
37		O				Y	2500 2600	Y	2500 2600	
38		P		Y	1312					
39		P		Y	1210			Y	2300	

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

40		0	Y	1000							
41		0	Y	1100			Y	2000			

プランニングガイド： 内部監査体制

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

当社が定める内部監査（基本）規程は、部門統合時に取締役会の承認により制定されたものであり、内部監査部門内で定期的に見直しの要否の検討を行い、必要があれば同じ手続きで改廃を行うようになっている。但し、制定以来これまで改廃が行われた事は無いし、その予定も無い。

内部監査規程の主な内容は、内部監査の目的及び使命を「会社に価値を付加し業務改善に寄与する」ことと位置付けていること、取締役会に対して監査部長により直接、する監査報告を行うこと、社長への中間報告を行うべき要件を定めていること、三様監査に関する協力体制を設けることなど、取締役会と監査部長との間で必要と考えられるコミュニケーションについて十分に配慮したものである。

2.

A.		✓			

B.		✓			
C.		✓			

3.

取締役会に対する報告事項として特別に「独立性の確保」の項目を設けてはいないし、内部監査部門長の任免・業績評価手続きについても、基本的に組織体の他の管理者と何ら変わるところは無い。監査報告は年2回、監査結果の要約と次期の監査計画を取締役会にて報告を行う事になっているが、それ以外、取締役会や経営会議などには参加はさせてもらわず、経営に関し重要な情報があれば管掌役員、監査役から情報を収集している。(取締役会に先立って、社長と管掌役員には事前にと取締役会で報告する内容について説明し、内諾を得ている。)
監査役会規程の中には内部監査部門に対する監視についての記載は無いが、実質的に2カ月に1回、常勤監査役による定例のヒアリングを受けている。その中で直近の内部監査結果についての報告と、それ以外の懸念事項についてディスカッションしている。

4.

監査部の組織構造は、その目的を達成するために適したものとなっている。
監査部は、各事業部から独立し、CFO（管理本部長）に直属するとともに、CFOを通じ取締役会との業務上のレポーティングラインも確立している。これにより、監査部は他の部門と利益相反的な立場に立つことはなく、組織的独立性は確保されたものとなっていると考えている。また、すべての人、もの、データおよび場所へのアクセス権も確保されていることから、情報収集機能も保障されたものとなっている。このような点から監査部は、経営の耳目として活動し、会社に価値を付加する、と言う使命と目的に適った組織構造となっていると考えている。

5.

内部監査基本規程第5条（内部監査人の客観性）において、第1項として「内部監査人は、以前に自らが責任を有した特定の業務についての監査を行わない。」、第2項として「内部監査人は自社及び関係会社の事業運営に関する業務を実施してはならない。」と定めており、具体的には、人事異動により移ってきた場合、最低1年間は元の部門の監査に参加しないこととしている。なお、これ以外には客観性を確実にする手続きは作っていない

6.

A.		✓			
B.					✓
C.			✓		
D.		✓			
E.		✓			
F.		✓			

内部監査基本規程第4条（内部監査部門の権限）に於いて「内部監査部門は、内部監査活動において必要とするすべての記録、財産、人に対して無制限のアクセスを可能とする。」と定めている。本規定により、監査を実施するにあたり、監査対象組織の要員又は社内外の要員に対し、必要な協力を依頼することができるし、また監査に必要と認める場合、秘密区分の指定の有無にかかわらず、すべての会社財産、会社保有情報及び会社記録にアクセスできるとして、必要とする情報へのアクセスを可能にし、関連する経営管理者、及び従業員へのアクセスの制約を取り除いている。

7.

自部門の業務の実態を知り、問題点を把握して、その原因を探り、解決策を見出すため自己評価を行っている。今期の監査計画に際しては、「すべての業務を対象とすること」と言うのが経営からの指示であり、これに応えるために個別監査における工数および工程管理を厳格に行っている。但し、サイクル・タイムの短縮は重要な課題であるが、有効な改善策が見いだせていない。色々努力しているがフォローアップ期間の短縮は難しい。重要な指摘事項ほど、具体的な改善に議論が及ぶと、監査対象部署との折り合いが難しく実施が困難となっている。

8.

内部監査規程には、品質評価プログラムの定めが無いため、実施には至っていない。内部評価のうち、継続的モニタリングについては、個別監査を実施するつど、監査部長が上記7（監査工程管理）に対する評価を行っているが、このほか、外部評価に関しては当面「白紙」の状態となっている。（予算が確保できないことが主な理由である。）従って、評価結果について経営層への伝達も行っていない。

9.

現在は内部監査部門において業務遂行状況を計測する基準は監査計画のみで、改善提案の数や重要度など監査結果に関する品質評価は行っていない。社長、監査役にも監査計画の進捗以外に、管理資料の提出は行っていない。内部監査がより多くの価値を付加し、有効性を高めるベスト・プラクティスの導入を検討したいと思うところもあるが、具体的に効果や導入の仕方がわからず悩んでいる。今回の外部評価は、そのような目的もあって最高経営責任者、CFOと話し合った上で、導入するもので、取締役会や監査役会と特に話はしていない。

10.

監査部長は、内部監査部門の責任者として監査に関する基本的な考え方を文書化し、監査業務の基本としている。監査部では、単年度の内部監査方針を策定し、これに従って年間監査計画および個別監査計画を決定している。これらはいずれも「基準」および内部監査規程を参照して決定しているものであり、最終的に目標とするところは「会社に価値を付

加する」ことにある。監査の実務に当たっても、「手続書類」等を遵守し、監査部門に課された使命を見失わないようにしている。

更に、当社の内部監査人が「基準」等を遵守していることは、監査報告書の記載および日々の行動などから確認している。当部では、すべての内部監査人に「専門的実施の国際フレームワーク（IPPF）」を配布し、「基準」等の存在と内容を認識させている。

これに加えて会社のコンプライアンス・プログラムの一環として「コンプライアンス研修」を部門ごとに行うことになっており、当部の研修内容として、この中にIPPFの解説を取り入れている。このような環境を用意した中で、監査報告書をレビューする際には「基準」およびこれに基づく内部監査基本規程に定める監査手続きおよび報告要件が満たされていることなどを確認し指導している。また内部監査人の人事評価に際しては、会社から示される「コンピタンスー評価基準」に加えて「倫理綱要」に定める4つの原則を加味してこれを行っている。

11.

A.					✓
B.					✓
C.					✓
D.		✓			
E.					✓
F.			✓		

G.			✓		
H.		✓ 一部			
I.	✓				
J.					✓

12.

品質のアシユアランスと改善のプログラムが無いことから、これまで国際基準に照らした品質評価をきちんとやって来ていない事や、工程以外の業績測定がされてない事が、問題となるかもしれない。

13.

当社では、以下のような視点から監査業務環境を整備しており、これを以て「顧客を志向した」態勢をとっていると考える。

当社の内部監査における「顧客」は、「会社の運営に価値を付加し、業務を改善する」との内部監査の目的と照らし合わせて、経営陣および個別の監査対象部門であると考え。

そして、現在の監査業務の進め方については、対象部門の負荷を軽減し、対象部門の業務効率を高め、品質改善に寄与することができるか、とすることを念頭において考えている。具体的には、個々の監査人の能力向上を図るために、部内および外部研修を部門長の指示、または本人の希望により、受講させるほか、問題事象を洗い出し、事実関係を確認するために対象部門および経営陣とのコミュニケーションを重視し、また可能な限り個々の内部監査人の権限を広く認めることにより、スピーディで的を得た監査となることを目指している。さらに、業務改善を目的とした提言等は「(改善作業が)できる権限を有する人に対して、できる内容を」という事を標榜して行っている。

14.

A.					✓
B.		✓			
C.		✓			
D.		✓			
E.		✓			
F.					✓
G.			✓		

15.

内部監査については、コンサルティング活動を明示的には定義していない。内部監査規程

は、「基準」がサブコードで定めるアシュアランス業務とコンサルティング業務とを明確に区別して規定しておらず、アシュアランス型のみを想定した監査内容となっている。

これは、監査部門として両者の構造的な違いを知らなかったことによる。しかし、コンサルティング活動に基づく、業務改善のための助言・提言は、経営に対するアシュアランスにつながるものであり、このような観点から監査報告書には監査部門からの改善提案を付記するものと定めており、定義はされていないものの、実態としてコンサルティングにつながる助言はおこなわれているものと思料する。

プランニングガイド： 内部監査要員

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

当社では、全社レベルでのビジョンや目標を3カ年ごとに設定し、これを各部門長が自部門の業務内容に落とし込み、毎年見直している。

監査部では業務目標設定ミーティングに際して、全社目標を基本目標として指定した上で、全スタッフによって監査部としての目標やゴールを設定し、これを監査計画に反映させた上で各スタッフの目標を設定させている。これらのスタッフ目標等は、個別の監査に際して参照され、実現されるべきものと考えており、この観点からも監査報告書をレビューしている。

これを見る限り、個人目標、部門目標等を考慮していないと思われるものは無く、監査部のゴール等について、スタッフは十分に理解し、実行していると言える。具体的には、内部監査部門スタッフに対する期待やスタッフのアカウントビリティを明確にするため、人事評価に際して、MBO（目標管理制度）を採用している。

そこでは、毎年期首に会社の目標等をすべての業務部門に落とし込み、これをスタッフレベルにブレークダウンしている。監査部においても全社目標を反映させた監査部門の目標を定め、この中で目標を達成するために各スタッフへ期待する所と各スタッフが目標とするところを明らかにしている。

例えば、具体的に内部監査スタッフには、Q I A か C I A の資格を保有するか、それを目指すことを義務づけている。しかしながら、個別の能力開発プログラムは無く、受講計画もスタッフの自主性に委ね、各自の要求に基づき予算の範囲内で申請させている。

2.

年間計画の策定に際して、必要な人員とスキルを算出し、現有のそれらと比較することにより過不足を考慮しているが、現在のスタッフをベースとしたスキル等と保有工数とを対比させ、質および量の面からリソースの充足関係を把握し、社長への報告を行っている。

この比較により空白が生じる場合、補足する方法としては育成、社内異動または外部からの採用によることとしているが、内部監査部門以外でモニタリング業務を行う部門（例えば、安全・環境評価、セキュリティ、調査、プロセス改善、およびその他のコンプライアンス等）は、社内の専門分野における評価にも従事している事から、これを再度監査に投入することで自己監査、或は二重監査となり、客観性の担保が難しく、そうなると外部のソースに頼るしかないが、外部のプロバイダを選定するにあたっての評価基準が明確になっておらず、適正な外部ソースを活用するための解決策はいまだ見えていない。

3.

スタッフは、内部監査業務の遂行に必要な様々な知識を有しており、監査部長は以下の措置を通じて、このことを確認している。

監査部長は、会社の戦略計画、事業計画などをはじめとするガバナンスの現状、全社リスク評価の結果等をすべての監査スタッフにブレイクダウンし、これらの情報を基にして、中期計画から個別計画にいたる監査計画を全員参加により策定している。

また、従来行われてきた指摘・摘発型の検査を脱し、コンサルティング業務およびこれに基づく経営に対する保証業務を中核とする「顧客志向」を目指して「IPPF」等を題材とする部内研修、その他の外部研修を受講する機会を設けている。

これらの知識や考え方は、最終的には監査報告に際して、評価基準や判断要素として現れており、スタッフの理解は十分なものと考えている。

4.

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

A.	✓				
B.			✓ 特定 分野 ×		
C.			✓		
D.			✓		
E.		✓			
F.		✓			
G.		✓			
H.		✓			
I.					✓

5.

2つの組織体が統合したことにより、組織が急速に膨張した事から生ずる混乱や、内部統制システムが2重に存在する構造上の問題、システム統合に人を割かれた事によるIT監査人の不足、等々様々なリスクが高まっているのに対し、内部監査の育成が追い付いて居ない。

特に本社から離れた地域や、海外拠点のコンプライアンスをテーマに監査計画を策定しようとした場合、明らかに現在の内部監査部門では人材の不足感が拭えず、結果 準拠性チェックに基づくアシュアランス業務をこなすのが精一杯で、コンサルタント業務に資源を割く余裕が無い。この事が、将来的に組織全体の付加価値を損ねる恐れがある。経営をめぐる状況変化に応ずるリスク対応能力向上を目指し、人材の獲得と育成、或は外部ソースの探索が急務である。

6.

A.					✓
B.					
		✓			
		✓			
					✓

					✓
C.			✓		
D.		✓			
E.		✓			
F.		✓			
G.					✓
H.			✓		

7.

上記「C」「H」関連

監査部門に対して社長および経営陣から期待されているのは、経営の耳目として経営者と
同じ視線を有することであり、監査部としては、このような人材の育成も視野に入れて日々の
監査業務を行っている。その結果、スタッフの見識も高まり、監査意見は会社の運営において
ますます重要性を帯びて来るのだと思料する。しかしながら、経営者の期待はそこまでは無く、
現在はマネジメント育成の役割までは担っていない。

プランニングガイド： 内部監査部門運営

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

監査はリスクベースで策定し、また、会社の事業計画などを参照して策定している。

そのほかの戦略計画・事業計画および情報システム計画についても、同様に監査部長から監査スタッフにブレイクダウンされ、その監査計画立案に際しては十分に参照されている。

監査計画を策定するに際しては、会社のリスクとコントロールの状況および対象部門の業務プロセス等を十分に理解できるように構成している。年間監査計画および個別計画は、すべてのスタッフが参加して、会社および対象部門の業務に認められるリスクとこれに対するコントロールを評価した上で立案している。具体的には、（ツール 2-D-1 から）各営業拠点のリスク度をリスクカテゴリー毎、内部監査人の判断に基づき大中小で評価し、リスクが大きいと判定した所にフォーカスしている。リスク度の判定は、前回臨店時の指摘事項や、最近起こった事象等に基づき、チーム長が各メンバーの意見を集約し、判定している。

これを整理した上でインタビュー、業務フローなどのコントロールを参考として確認し、最終的なリスクマップとこれに対応する統制状況表を作成して監査計画を作成している。

このような監査計画立案のプロセスを採用することにより、スタッフ全員がこれらの情報を理解し、共有している。ただし現在、会社としての公式なリスク評価プログラムは存在していない。

2.

各営業拠点のリスク度をリスクカテゴリー毎、内部監査人の判断に基づき大中小で評価し、リスクが大きいと判定した所にフォーカスしている。リスク度の判定は、前回臨店時の指摘事項や、社会で最近起こった事象等に基づき、チーム長が各メンバーの意見を集約し、判定している。その上で個別の監査業務は、年間計画に従い、そこで定めた目標範囲を満たすように計画する。年間監査計画では全社的なリスク評価をベースに、対象業務（部門）と実施時期等を決定、これに基づき、個別監査計画を作成する。

3.

	30%
	10%
	20%
	10%
	10%
	(業務監査と一体)
	0%
	10%
	(他の監査に折込み)
	?%
	10%
合計	100%

4.

現在のところ経営会議などの参加はさせてもらえず、半期毎に、経営会議及び取締役会で当期の監査結果と翌期の監査計画を報告している。

社長へ直接報告する機会は上記経営会議のみであるが、報告書は全て社長宛で作成し、電子メールおよび書面で送付をしている。過去2年間で、2度執行部門に対して、指摘事項の対応状況について直接報告するようとの指示のメールが発信されており、報告の内容は確認されているものと判断している。

管掌役員へは毎月監査結果の速報（監査報告書が完成する前に重要事項をまとめたもの）を報告している。参加者は、管掌役員と監査部門長、部長補佐の3名のみである。

また、常勤監査役へは隔月（統合初年度は毎月）同様の内容を報告しており、参加者は常勤監査役（2名）監査役補助使用人（2名）と監査部門長、部長補佐の6名のみである。

5.

年間計画策定時に参照した全社的リスク評価に基づいて、監査目標と重点項目を決定している。監査の実行段階では、必要に応じて監査部長とスタッフとの間で意見交換を行い、当初定めた監査目標等との整合性を確認し、監査対象とすべき範囲の調整を行っているが、一部については実施の段階でスケジュールが合わず、時間の都合で省略することがある。

また、年度末に行っている年間の総括監査報告においては、より大局的な視点から年間監査計画で定めた監査目標等との整合性を確認し、報告事項としている。

6.

内部監査の他にアシュアランスを提供しているモニタリング部門とその内容は以下の通り。

1. 各部門事業統括室：安全保障輸出管理、関税法輸出管理の実施部門に対するモニタリング
2. 安全・品質管理部：ISO14000の観点からの環境審査
3. 財務経理部：支出額の適切性、効率性のモニタリング
4. 総務部：反社会的組織との取引の有無の確認（財務経理部と共同）

これらは業務執行部門としてのモニタリングを行っており、モニタリングそのものの有効性や、結果の伝達の手続きはそれぞれの部門毎に定められているので、内部監査部門は定期的にこれらの部門の監査を行う際、モニタリング手続きの有効性や効率性についても確認を行ってきた。統合直後の人員配置を生かして業務を効率的に立ち上げるため、それぞれの部門が保有していたモニタリング機能は、それぞれの部門に継続的に配置したが、今後、間接人員の整理の中で、統合を検討してゆく可能性はある。

7.

内部監査自体はアウトソースしていないが、内部監査部門と分離してモニタリングを行っている各執行部門の中には、アウトソースしている部署があるかもしれない。

8.

A.		✓			
B.		✓			
C.		✓			
D.					✓
E.					✓
F.			✓ 不十分		
G.		✓			
H.			✓		

I.		✓			
J.		✓			
K.			✓		

当社における情報システムをはじめとするテクノロジーは、IT関連をはじめとして、多岐に亘っている。これらのテクノロジーは当社の戦略計画、事業計画を大きく左右するものとなっており、当社としてはこれを最大限に活用する必要があることは、経営陣のみならず監査部門においても十分に認識し、考慮した上で監査に臨んでいる。但し、人的資源については、必ずしも十分とは言えず、外部ソースの活用も検討すべき時期にあるものとする。

例えば、情報セキュリティの重要性が高まる中、現状のIT要員でどこまでできるのか？

基本的に監査部は会社の戦略等を基に監査計画を立案し、その裏付けとして人員計画を立て、予算措置を要求しているが、これらの取り扱いについては、監査部は特別扱いされることは無い。そのため、資金面においては業務に大きな支障をきたすようなことはないが、人材面では他の事業部門に比し、不足感は否めない。具体的には、財務・経理の業務監査が現在でも手薄になっており、また各事業部が現状の戦略プランどおりに海外への展開を進めるとすれば、近い将来には英語・中国語の堪能な監査人を確保する必要がある。

9.

当社では、監査部門と経営陣との間での意思疎通および情報共有について、取締役会の承認の下で必要かつ十分な程度に規定化している。

当社が定める内部監査基本規程は、取締役会の承認により制定されたものであり、その改廃にも同じ手続きが求められる。

その主な内容は、内部監査の目的及び使命を「会社に価値を付加し業務改善に寄与する」と位置付けていること、取締役会に対して監査部長により直接、する監査報告を行うこと、社長への中間報告を行うべき要件を定めていること、三様監査に関する協力体制を設けることなど、取締役会と監査部長との間で必要と考えられるコミュニケーションについては十分に配慮している。

A.	✓				

B.	✓			
C.		✓		
D.		✓		
E.	✓			
F.	✓			
G.	✓			

10.

監査はリスクベースで策定し、また、会社の事業計画などを参照した上で、策定している。
そのほかの戦略計画・事業計画および情報システム計画についても、同様に監査部長から監査
スタッフにブレイクダウンされ、その個々の監査計画立案に際しは十分に参照される。
各計画立案にあたっては、営業拠点毎、リスク度をリスクカテゴリー毎、計画立案者（内部
監査人の判断に基づき「大・中・小」で評価し、リスクが大きいと判定した所にフォーカスし

ている。リスク度の判定は、前回臨店時の指摘事項や、最近起こった事象等に基づき、チーム長が各メンバーの意見を集約し、判定している。

これを整理した上でインタビュー、業務フローなどのコントロールを参考として確認し、最終的なリスクマップと、これに対応する統制状況表を作成して監査計画を作成している事から、内部監査部門はリスクマネジメントにおける重要な役割を担っている。但し、現在会社としての公式なリスク評価プログラムは存在しておらず、そのレベルは評価者自身のリスク感度に負う所が大である。ちなみに、これまで摘出された最大のリスクは、「輸出入取引における為替変動が莫大な損失をもたらすリスク」、及び「海外現地法令に基づく訴訟」と「その結果による莫大な（懲罰）賠償金」或いは「制裁金の賦課」であった。

11.

A.					
・					✓
・		✓			
・		✓			
・		✓			
・					✓
B.					✓

C.					✓
D.			✓		
・			✓		
・		✓			
・			✓		
・			✓		
・		✓			
・					✓

12.

上記Dについては、現在の監査報告書は、発見事項を問題の所在・証跡とともに明示し、改善提案を明記するなど、対象部門にわかりやすいものとなるように構成している。個別監査が終了する段階で、出口ミーティングを行い、対象部門の担当取締役、部門長などと発見事項に関する確認を行う。これをベースとして、監査部と対象部門がそれぞれ、この事象に関するリスクおよび発生原因を考え、結果を相互に照合し、相違点等を解消した上でひとつにまとめ上げている。但し、現在の監査報告書には「適切に対応済」の項目と「総合評価」については記載しておらず、経営者及び監査対象部門に伝達すべき情報の一部が欠けている可能性がある。かつ、経営者からもそれ以上の物を求められた事は無い。

13.

内部監査基本規程第2条の中で、「内部監査の目的と範囲」について、「内部監査部門は、組織体のリスク・マネジメント・プロセス、コントロール・プロセス 及びガバナンス・プロセスを対象に有効性を評価し改善を図ることを目的とし、アシュアランス活動とコンサルティング・サービスを行うよう記載されている。この目的を達成するため、事前準備の一環として監査対象部門の担当取締役および部門長、その他の管理職を対象としたプレ・インタビューを行い、彼らの関心事や懸念事項等を確認し、これらを総合的に勘案した上で監査計画を決定し、実行している。監査の結果、改善の必要があると認めたビジネス・プロセスについては、プロセスオーナー部門および関連部門による具体的な改善計画を求めるとともに、その改善状況についても定期的にフォローアップを行っている。このようなことから、監査対象部門にとっても、十分に価値のある監査となっているものと考えている。今後はコンサルティングサービスにフォーカスし、付加価値の向上に注力して行きたい。

14.

A.		✓			
B.					✓
C.					✓
.					✓
.					✓
.					✓

15.

現在の監査部長が着任した〇〇年以来、以下のような事例を取り入れた。

- ・ 内部通報窓口を監査部とし、不正およびハラスメント情報のうち重要度が高いと判断した事案に対して特別監査を実施することを仕組み化した。実施事例としては1度であるが、調査および社長への報告を経て懲罰委員会に付議した。
- ・ 確認項目が同一となる支店監査時のチェックリストを標準化すると共に利用手順等をまとめたマニュアルを作成した。これにより新任のスタッフも比較的短期のうちに業務チェックを行うことが出来るようになった。
- ・ 外部研修を受講したメンバーが部内講習を行うことにした。これにより教育訓練費を削減するとともに、知識面でも標準化することが可能となった。

プランニングガイド： 内部監査の個々の業務のプロセス

内部監査の個々の業務のプロセス (2200、2300、2400、2500)

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

	80%	60%
	%	20%
	20%	20%

2.

内部監査規程、年度内部監査計画、監査部予算書、個別内部監査計画、業務フローチャート、リスクマップ、リスク&コントロールマトリクス。

当該資料については現地にて現物ファイルで提示する。監査の予算、計画については妥当なものと確信している。なお、年次監査のうち〇件ほど内部監査の計画と実績に乖離（監査項目の一部減）があるものが存在する。これは、監査期間中の監査部門の人事異動により人員減となり、監査手順を一部変更して実施したものである。当監査部では計画変更に関しては承認者（部門長）の承認を要することになっているが、手順の変更については監査リーダーの裁量に委ねられており、監査計画を一部変更して実施したものである。

3.

現時点では国際基準を満足するコンサルティングサービスの提供は出来ていない。

4.

内部評価の試みが緒に就いたばかりであり、今期の監査計画に際して、これに応えるために個別監査における工数および工程管理を厳格に行っている。

(ツール2「成功事例の利用／評価」I-7から)

サイクル・タイムの短縮は重要な課題であるが有効な改善策が見いだせていない。色々努力しているがフォローアップ期間の短縮は難しい。重要な指摘事項ほど、具体的な改善に議論が及ぶと、監査対象部署との折り合いが難しく実施が困難となっている。

5.

A.		✓			
B.		✓			
C.		✓			
D.		✓			
E.			✓		

F.		✓			
G.		✓			
H.					✓
I.		✓			
J.		✓			
K.		✓			
L.			✓		
M.			✓		
N.		✓			
O.					✓
P.		✓			

Q.			✓		
R.			✓		
S.		✓			
T.			✓		
U.			✓		
V.			✓		
W.					✓
X.		✓			

6.

A.					
B.					
C.					
D.					
E.					
F.					
G.					
H.					

7.

今現在、コンサルティングサービスを提供する余力は無いが、いずれ体制を整えて行きたい。
個々の監査業務の計画から実施、伝達フォローアップを一元的に管理するためにフォローアップ報告書を作り、過去の指摘事項やリコメンドに対し継続的モニタリングが行われるようにしている。行く行くはこれをコンサルティングに繋げて行きたいと考えているが、どのように取り進めて行けば良いのか、課題となっている。

8.

		35%	%
		40%	%
		25%	%

9.

現在は内部監査部門において業務遂行状況を計測する基準は監査計画のみで、改善提案の数や重要度など結果の評価は行っていない。社長、監査役も監査計画の進捗以外に管理資料の提出は行っていない。

10.

内部監査終了時に監査対象部門よりフィードバックを受けている。一般に好評価を頂いているものの、「細かい不備については指摘する一方で、適切に対応している事について報告書での言及がされていなかった。」「監査項目が一律、紋切型で、(対象)部署が認識しているリスクと合致していない。」等と言う意見がこれまで出されている。これらは、監査担当者のスキルの問題である一方で、全社的に統一されたリスク評価の手法が確立されていないことにも原因があるものと思われる。

また、監査手続終了後に、内部監査人（担当者）が監査手続を通して発見できなかった不適切事項について、監査対象部門の管理者より自己申告があり、同時に改善事項についても提案があったので、そのことについて追加の検証を行なうことなく、監査報告書に記載すると言った不適切な対応（監査対象部門の管理者の言は信用できると考え、内部監査人が十分な検証も行わず、監査対象部署からの自己申告にのみ基づき監査報告書に指摘事項と改善を織り込んだ。）も判明しており、対象部門からフィードバックを得る手続きの意味を、はき違えて認識していた例もあった。

11.

A.			✓		
B.			✓		
C.	✓				
D.					✓
E.					✓
F.		✓			

12.

オートオーディット、チームメート等の自動化した監査調書システムは利用していない。
但し、監査業務に関する評価資料として、監査部が現在採用しているベンチマークには以下のようなものがあり、監査実施に際しての指標となるとともに監査テーマ設定等に関する

事後的な評価基準にもしている。

- ・ 日本内部監査協会から公表される監査白書、内部監査実施状況調査結果
- ・ 監督官庁が公表している指針
- ・ コンサルティングファーム等から提供されるサーベイ結果
- ・ C I Aフォーラムに代表されるワークショップによる研修成果。 など

なお、現在の監査部長が着任した〇〇年以来、以下のような事例を取り入れた。

- ・ 内部通報窓口を監査部とし、不正およびハラスメント情報のうち重要度が高いと判断した事案に対して特別監査を実施することを仕組み化した。実施事例としては1度であるが、調査および社長への報告を経て懲罰委員会に付議した。
- ・ 確認項目が同一となる支店監査時のチェックリストを標準化すると共に利用手順等をまとめたマニュアルを作成した。これにより新任のスタッフも比較的短期のうちに業務チェックを行うことが出来るようになった。
- ・ 外部研修を受講したメンバーが部内講習を行うことにした。これにより教育訓練費を削減するとともに、知識面でも標準化することが可能となった。

プランニングガイド： サーベイの対象者

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

兄葉 公彦	専務取締役管理本部長	kimi.aniha@5e.co.jp
西島 征人	常勤監査役	Masa.nishijima@5e.co.jp
梅原 美貴	常勤監査役	Yoshi.ikuzou@5e.co.jp

土居 俊二	鉄鋼事業統括部長	Shun.doi@5e.co.jp
松友 貞明	機械プラント事業統括部長	Sada.matsutomo@5e.co.jp
田上 薫	食料食品統括部長	Kaoru.tagami@5e.co.jp
花本 潤蔵	大阪支社長	Jun.hanamoto@5e.co.jp

国内監査チームリーダー	課長級	Kokunai.tl@5e.co.jp
国内監査チーム部員A	課長代理級	Kokunai.A@5e.co.jp
国内監査チーム部員B	課長代理級	Kokunai.B@5e.co.jp
国内監査チーム部員C	課長代理級	Kokunai.C@5e.co.jp
国内監査チーム部員D	課長代理級	Kokunai.D@5e.co.jp
国内監査チーム部員E	課長代理級	Kokunai.E@5e.co.jp
海外監査チームリーダー	課長級	Kaigai.tl@5e.co.jp
海外監査チーム部員F	課長代理級	Kaigai.F@5e.co.jp
海外監査チーム部員G	主任級	Kaigai.G@5e.co.jp
システム監査チームリーダー	課長級	It.tl@5e.co.jp
システム監査 兼 海外監査チーム部員H	課長代理級	It.H@5e.co.jp
システム監査部員I	主任級	It.I@5e.co.jp
システム監査部員J	主任級	It.J@5e.co.jp
監査部長補佐	次長級	Hosa@5e.co.jp

プランニングガイド： インタビュー対象者の選定

[Redacted]			
山田太郎	代表取締役社長	20XX.XX.XX	東京都中央区
兄葉公彦	専務取締役管理本部長 (CFO)	20XX.XX.XX	同上
口之下明正	専務取締役営業本部長	20XX.XX.XX	同上
海野明子	取締役機械・プラントUP (ユニットレジデント)	20XX.XX.XX	同上
—————以下、執行役員、各支社長の一部（略）—————			
[Redacted]			
ABC監査法人 佐藤 祐哉	外部監査人 (公認会計士)	20XX.XX.XX	東京都千代田区
[Redacted]			
(省 略)	内部監査部門長（ま たは同等の者）	20XX.XX.XX	東京都中央区

サーベイ： 役員および 監査対象部門長サーベイ

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

役員および監査対象部門長サーベイ

1.	4	7	1	2	7
2.	2	4	3	2	10
3.	3	6	1	2	9
4.	4	7	2	2	6
5.	2	3	2	2	12
6.	2	3	2	2	12

7.	1	2	1	2	15
8.	4	7	1	2	7
9.	2	3	3	2	11
10.	3	6	3	2	7
11	3	7	1	2	8
12	4	7	2	2	6
13	4	7	1	2	7
14	3	6	1	2	9
15	5	6	2	0	8
16 : :	3	6	1	2	9

17.	4	7	1	1	8
18	3	6	3	2	7
19	3	6	3	2	7

20	1	2	1	2	15
21	2	3	3	2	11
22	1	2	1	2	15
23	4	7	1	1	8

24.

内部監査部門の風土・文化は「監査業務の改善」を旨とする向上心に満ちたものとなっている。上記質問（B-4）に対する回答とも一部重複するところであるが、スタッフの学習意欲は旺盛である。これは、採用、異動に際して「学ぶことを以てよしとする。」ことが監査部門に求められることを伝え、これをサポートするために新任者にはQ I Aの受講と資格取得を義務付け、またC I A等の特定の資格に対しては資格取得の一部を補助するなどの時間的・予算的、措置を講じている。さらに個別監査の終了時および年間業務の完了時には部門全体で品質検討

会を開催し、改善を要する点およびこれからも伸ばして行く点等について意見を交わし、次の監査業務に生かしていく仕組みとしている。

これらはすべて、監査部員の意見により作り出された業務体制であり、監査部の文化となっている。

25.

内部監査スタッフが望ましい水準の業務知識を有していないのでは無いか。もしそうだとしたら、予算計画において要員が不足した場合に必要なリソースを確保するようにプランニングされていれば済むことでは無いか。(A事業部)

内部監査部門は、IT関連のキーとなるリスクやコントロールに関する知識を含め、部門として責任を果たすのに必要な知識やスキル、そして他の資質を取得・保有していない。(B事業部)

監査テーマが各部門のリスク認識と合致しておらず、内部監査が問題の改善に役立っていない。(C事業部)

26.

内部監査人の教育研修の充実。外部リソースの活用の検討

27.

監査報告書に指摘事項と改善提言は記載があるものの、適切に対応している項目に関する言及がない。これではせつかくの改善効果が経営層に成果として伝わらないのではないか。指摘するばかりが監査じゃないだろう。

28.

サーベイ： 内部監査部門スタッフサーベイ

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.	2	6	3	2	0
2	2	4	4	3	0
3.	5	8	0	0	0
4.	2	8	3	0	0
5.	2	8	3	0	0
6.	3	10	0	0	0

7.	1	7	5	0	0
8.	1	8	4	0	0

9.	1	4	8	0	0
10.	3	7	3	0	0
11	3	6	4	0	0
12	3	6	4	0	0
13	3	7	3	0	0
14.	4	5	4	0	0
15	4	9	0	0	0
16	0	3	10	0	0

17	10	3	0	0	0
18	10	3	0	0	0
19	4	6	3	0	0
20	8	3	2	0	0
21	3	6	3	0	0
22	2	5	6	0	0

23	3	6	3	0	0
24	0	5	8	0	0

25	4	5	4	0	0
26	7	5	1	0	0
27	4	6	2	1	0

28.

内部監査のスケジュールに余裕が無いため、常に次の監査スケジュールに追われて、実績の振り返りと解析も出来ない状況が続いて居る。組織として教育受講や資格取得の機会を推奨しているものの、現実にはその時間もなかなか取れない。人員の充足か、若しくはもっと監査件数を減らし、上司ともゆっくり面談が取れるスケジュールが立てられないものか。

29.

面談シートの内容・項目を充実させる。面談のスケジュールに余裕を持たせ、例えば年間スケジュールの中に最初から予算化して折り込んでおく。

30.

1. 監査計画の策定時に、内部監査スタッフの意見が取り入れられることが多い。
2. 提言した内容が監査対象部門のニーズに合致した物である時、感謝される事が多い。
3. 自分たちの仕事は会社のリスク低減に役に立っていると感じている。

31.

1. 「リスクベース監査」を謳うものの、拠点単位を選定する際に、各拠点のポイントを評価した上で拠点を選定しているだけで、「何を見るのか？」については全社統一されたリスク評価の基準が無いため、つど監査人により異なっている。

2. 情報システム技術の活用度が低い。

3. 全社的に、特に監査対象部門の内部監査の意義に対する理解度が今一つであり、監査への協力と提言の履行状況に悪影響を及ぼしているのでは無いか。

32.

特にありません。

33.

インタビューガイド： 内部監査部門長

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

1.1

当社では、監査部門と経営陣との間での意思疎通および情報共有について、取締役会の承認の下で必要かつ十分な程度に規定化している。

当社が定める内部監査規程は、取締役会の承認により制定されたものであり、その改廃にも同じ手続きが求められる。

1.2

内部監査規程の主な内容は、内部監査の目的及び使命を「会社に価値を付加し業務改善に寄与する」と位置付けていること、取締役会に対して監査部長により直接監査報告を行うこと、社長への中間報告を行うべき要件を定めていること、三様監査に関する協力体制を設けることなど、取締役会と監査部長との間で必要と考えられるコミュニケーション

ンについて十分に配慮している。

内部監査規程第4条（内部監査部門の権限）に於いて「内部監査部門は、内部監査活動において必要とするすべての記録、財産、人に対して無制限のアクセスを可能とする。」と定めている。

本規定により、監査を実施するにあたり、監査対象組織の要員又は社内外の要員に対し、必要な協力を依頼することができるし、また監査に必要と認める場合、秘密区分の指定の有無にかかわらず、すべての会社 財産、会社保有情報及び会社記録にアクセスできるとして、必要とする情報へのアクセスを可能にし、関連する経営管理者、及び従業員へのアクセスの制約を取り除いている。

1.3

内部監査規程は I I A 国際基準を反映したものとして、「内部監査の品質評価マニュアル」のひな形を参考に会社指定の文書の形態に合わせて紙文書で作成し、社内に配布されている。（このため2011年6月号監査研究掲載のひな形とは若干相違がある）

現在のところ改定の予定は無いが、少なくとも年に一度は見直しをかけてその記録を残すものとしている。

1.4

当社では、以下のような視点から監査業務環境を整備しており、これを以て「顧客（利害関係者）を志向した」態勢をとっていると考える。当社の内部監査における「顧客」は、「会社の運営に価値を付加し、業務を改善する」との内部監査の目的と照らし合わせて、経営陣および個別の監査対象部門であると考え。そして、現在の監査業務の進め方については、対象部門の負荷を軽減し、対象部門の業務効率を高め、品質改善に寄与することができるか、とすることを念頭において考えている。そのため、対象部門の問題事象を洗い出し、事実関係を確認すべく、対象部門および経営陣とのコミュニケーションを重視し、また可能な限り個々の監査人の権限を広く認めることにより、スピーディで的を得た監査となることを目指している。（但し、その管理については個人の自主性が尊重されており、例えば時間計画、実績等の基準の設定や、管理は行っていない。）

また、業務改善を目的とした提言等は「(改善作業が) できる権限を有する人に対して、できる内容を」と言う事を標榜して行っており、必ずしも対象部門の関係者全員に対し監査報告を行うわけではない。

1.5

マネジメントの意思決定は執行側に委ねられている。

2.

2.1

内部監査部門はCFOが統括する管理部門に属し、他の事業部門からの影響は受けにくい。社長に対する報告は事前にCFOに説明し、その了解を得た上でCFOを通し、
或はCFO同席のもと、行っており、時に取締役会で報告を行う事もあるが、基本的に
そうした体制を取ることで独立性に反する干渉を受けた事は無い。これは内部監査部門
の要員も同様であり、独立性は十分担保されていると考えている。

2.2

内部監査部門長の任免・報酬等処遇の決定については、他の部長人事と同様、取締役
会での審議事項となっている。但し、原則として人事案は執行側（社長）から提案され
たものを承認する形を取るため。実質的には「追認」の形で関与している。

2.3

監査部の組織構造は、その目的を達成するために適したものとなっている。監査部
は、最高経営責任者である社長に直属するとともに、CFOを通じ、取締役会との業務
上のレポーティングラインも確立している。これにより、監査部は他の部門と利益相反
的な立場に立つことはなく、組織的独立性は確保されたものとなっていると考える。

また、すべての人、もの、データおよび場所へのアクセス権も確保されていることか
ら、情報収集機能も保障されたものとなっている。このような点から監査部は経営の耳
目として活動し、会社に価値を付加する、と言う使命と目的に適った組織構造となっ
ているものと考えている。

2.4

人的資源については、必ずしも十分とは言えない。前述のように会社の戦略等を基に
監査計画を立案し、その裏付けとして人員計画を立て、予算措置を要求している。これ
らの取り扱いについては、監査部は特別扱いされることは無い。そのため、資金面にお
いては業務に大きな支障をきたすようなことはないが、人材面での不足感は否めない。
具体的には、財務・経理の業務監査が現在でも手薄になっており、また戦略計画どおり

に海外への展開を進めるとすれば、近い将来には英語・中国語の堪能な監査人を確保する必要がある。

2.5

監査はリスクベースで策定し、また、会社の事業計画などを参照して策定している。そのほかの戦略計画・事業計画および情報システム計画についても、同様に監査部長から監査スタッフにブレイクダウンされ、その監査計画立案に際しては十分に参照されている。ただし、現在会社としての公式なリスク評価プログラムは存在しない。

2.6

対象部門の業務品質の改善に寄与する監査を行うためには、その積極的な協力を引き出すことは重要である。しかしながら、あまり協力的ではない部門が存在することは事実であり、彼らに対しては、監査は対象部門の業務改善に寄与するものであることを理解してもらえよう、自己評価制度を採用している。自部門の業務の実態を知り、問題点を把握して、その原因を探り、解決策を見出すと言う監査のプロセスに参画することによって、その理解の緒となることを目的としたものであるが、徐々に奏功していると感じている。サイクル・タイムの短縮は重要な課題であるが、有効な改善策が見いだせていない。

2.7

当社の内部監査人が「基準」等を遵守していることは、監査報告書の記載および日々の行動などから確認している。当部では、すべての内部監査人に「専門的実施の国際フレームワーク（IPPF）」を配布し、「基準」等の存在と内容を認識させている。これに加えて会社のコンプライアンス・プログラムの一環として「コンプライアンス研修」を部門ごとに行うことになっており、当部の研修内容として、この中にIPPFの解説を取り入れている。このような環境を用意した中で、監査報告書をレビューする際には「基準」およびこれに基づく内部監査規程に定める監査手続きおよび報告要件が満たされていることなどを確認し指導している。また人事評価に際しては、会社から示される「コンピタンスー評価基準」に加えて「倫理綱要」に定める原則事項を加味して、これを行っている。

3.

3.1

取締役会への報告を含めて、経営陣とのコミュニケーションは十分に確保されていると考えている。業務報告のうち、監査報告および指摘事項等に関する改善状況報告については速やかに取締役会に行うことが内部監査規程第16条において定められている。

3.2

監査部が主管する全社的な自主点検については、その結果を監査部長と点検担当者が社長およびCFOに報告し、質疑応答を行った後、CFOが取締役会にて発表している。しかし、トレーニングは十分に実施できていないため、不十分な回答があり、活用できないケースがある。

この他、全社の業務全般に関する進捗状況および課題等に対して情報を共有する業務運営会議が、部門長以上の役職者を参加者として毎週開催されており、ここでの報告および意見交換の機会も確保されている。

3.3

監査部の事業費予算を含む年間計画に関する最終承認は社長及び取締役会が行っており、その際に提供される情報の質・量およびタイミングとも問題ないものとする。

当社では、3カ年単位で経営戦略、事業計画およびIT計画からなる中期的戦略計画を立案し、単年度ではこれに加えて事業費予算の枠組みなどの全社計画が策定されるが、その最終案は取締役会において2月中に仮決定される。これらの情報は監査部の担当取締役であるCFOを通じて伝えられ、監査部ではこれを基に監査計画および予算に関する一次案を立てている。

3.4

監査報告の適時性については、これを遵守している。当社における監査報告は個別監査が終了した時点で、遅滞なく取締役会に対して行うよう、内部監査規程で定めている。

これに基づいて監査終了当月または翌月の取締役会に提出することを原則とし、報告内容の陳腐化を防止するようにしている。また、このような最終報告をまっぴら時宜を失する事項、たとえば不正の兆候などについては速やかに報告を行うべきことを同規程に定め、その要件および手段等については細則で定義し、適時性を確保している。

3.5

監査部長は取締役会のメンバーで無いため、CFOを通じて意見を表明するか、CFO同席の下で取締役会に出席し、意見を述べる事はある。監査役会に対しては年一回以上、報告を行う事が内部監査規程に定められており、その場合社長やCFOは出席していない。

4.

4.1

4.1.1.

現在、計画中である。

4.1.2.

監査のサイクルタイム短縮については、重要な課題であるが有効な改善策が見いだせていない。

4.1.3.

「監査は対象部門の業務改善に寄与するもの」であることを理解してもらえるよう、自己評価制度を採用している。自部門の業務の実態を知り、問題点を把握して、その原因を探り、解決策を見出すと言う監査のプロセスに参画することによって、その理解の緒となることを目的としたものであるが、徐々に奏功していると感じている。

4.1.4.

監査業務に関する評価資料として、監査部が現在採用しているベンチマークは以下のとおりであり、監査実施に際しての指標となるとともに監査テーマ設定等に関する事後的な評価基準としている。

- ・ 日本内部監査協会から公表される監査白書、内部監査実施状況調査結果
- ・ 監督官庁が公表している指針
- ・ コンサルティングファーム等から提供されるサーベイ結果
- ・ C I Aフォーラムに代表されるワークショップによる研修成果。
など

4.1.5.

4.2

現状はまだその仕組みは出来ていない。有効なプログラムの導入とその評価は課題の一つである。

5.

5.1

CFOを通じて社長に行っている。

5.2

監査計画の策定時と監査結果の報告時。監査の頻度によって変わるが、概ね年に数回程度、CFO同席の下、社長に行っている。 監査部の事業費予算を含む年間計画に関する最終承認は社長及び取締役会が行っている。

5.3

社長に対する報告は事前にCFOに説明し、その了解を得た上でCFOを通し、或はCFO同席のもと、行っており、時に社長、CFOが出席し、他の取締役も同席する 取締役会で報告を行う事もある。

5.4

年間監査計画および個別計画策定にあたり、すべてのスタッフが参加して、会社および監査対象部の業務に認められるリスクとこれに対するコントロールを評価した上で立案しているが、リスク度の判定は、前回臨店時の指摘事項や、最近起こった事象等に基づき、チーム長が各メンバーの意見を集約し、判定しているため、社長から直接意見聴取したり情報提供を求めることは無い。但し監査業務に関して人的リソースが不足している面はあるが、最高経営者である社長と監査部長との間の考え方、思うところに大きな食い違いは無いと考えている。これは、監査報告の際の社長からのコメント、および半期毎の監査部に対する業績評価に社長からの期待と満足度が表れていると考えるからである。(監査部としては概ね社長の評価に満足している。)

5.5

年度監査計画の上程時にCFO同席の下、社長に対し計画説明を行っている。特に社長から異論が出る事は無いため、議論にはならない。

5.6

現在のところ経営会議などの参加はさせてもらえず、半期毎に、経営執行会議や取締役会で当期の監査結果と翌期の監査計画を報告することに留まる。

社長へ直接報告する機会は上記会議のみであるが、報告書は全て社長宛で作成し、電子メールおよび書面で送付をしている。これに対する、社長のリアクションとしては、過去2年間において、2度、執行部門に対して、監査部が指摘した事項の対応状況について直接報告するようにとの指示のメールが発信されているので、報告の内容は確認されているものと判断している。ちなみに、その時の内容は事業部門におけるパワハラと過重労働に関するコンプライアンス違反防止措置に関するものであった。

6.

6.1

内部監査部門の風土・文化は「監査業務の改善」を旨とする向上心に満ちたものとなっている。スタッフの学習意欲は旺盛である。これは、採用、異動に際して「学ぶことを以てよしとする。」ことが監査部門に求められることを伝え、これをサポートするために新任者にはQ I Aの受講と資格取得を義務付け、またC I A等の特定の資格に対しては資格取得の一部を補助する、などの時間的・予算的措置を講じていることもある。

6.2

当社では、人事評価に際して、MBO（目標管理制度）を採用している。そこでは、毎年、期首に会社の目標等をすべての業務部門に落とし込み、これをスタッフレベルにブレイクダウンしている。監査部においても全社目標を反映させた監査部門の目標を定め、この中で目標を達成するために各スタッフへ期待する所と各スタッフが目標とするところを明らかにしており、その点に満足できる水準と思っている。

6.3

スタッフは、内部監査業務の遂行に必要な様々な知識を有しており、監査部長は以下の措置を通じて、このことを確認している。監査部長は、会社の戦略計画、事業計画などをはじめとするガバナンスの現状、全社的リスク評価の結果等をすべての監査スタッフにブレイクダウンし、これらの情報を基にして、中期計画から個別計画にいたる監査計画を全員参加により策定している。目指すべき方向としては、従来行われてきた指摘・指摘発型の検査を脱し、コンサルティング業務およびこれに基づく経営に対する保証業務

を中核とする「顧客志向」を目指して「IPPF」等を題材とする部内研修、その他の外部研修を受講する機会を設けており、これらの知識や考え方は、最終的には監査報告に際して、評価基準や判断要素として現れるもので、スタッフも十分認識されている物と考えている。但し、コンサルティング活動については残念ながら明確な定義づけを行っておらず、未だ改善の余地はある。経営人材の育成についても監査部に対する期待としてはそこまで社内共通の認識となっておらず、これもまた難しい所である。一方で、そこまで期待されても、現実に応えられる状況に無いのかもしれない。

6.4

以前、監査対象部門に対しアンケートを実施した際、「内部監査スタッフは望ましい水準の業務知識を有していない。」とコメントされた事がある。実際のところ、監査のための事前情報収集や監査後の確認や、文書作成に追われ、IT関連のキーとなるリスクやコントロールに関する知識や、部門として責任を果たすのに必要な対象部門の業界知識やその他の監査スキル取得に手が回らず、従ってスタッフによっては、十分なスキルを保有していないのかもしれない、と感ずる事はある。

6.5

年間監査計画および個別計画策定にあたり、すべてのスタッフが参加して、会社および監査対象部の業務に認められるリスクとこれに対するコントロールを評価した上で立案しているが、リスク度の判定は、前回臨店時の指摘事項や、最近起こった事象等に基づき、チーム長が各メンバーの意見を集約し、判定している。

6.6

当社では、人事評価に際して、MBO（目標管理制度）を採用している。そこでは、毎年、期首に会社の目標等をすべての業務部門に落とし込み、これをスタッフレベルにブレイクダウンしている。業務記述書の整備については未だ課題が多いと考えている。

6.7

当社では、人事評価は年1回だが、期中に中間面接を行い、目標の軌道修正や、評価の見直しに関し上司から指導を行っている。

6.8

C I Aについては2人、C I S AとC P Aが各一人ずつおり、また、残りのメンバーにおいても、現在資格取得に向け勉強中である。資格取得に当たっては試験費用の補助等様々な措置を講じているが、体系的な教育プログラムは策定しておらず、従って、個々の自主性に委ねられる部分が多い。

6.9

当社の内部監査人が「基準」等を遵守していることは、監査報告書の記載および日々行動などから確認している。当部では、すべての内部監査人に「専門的実施の国際フレームワーク（I P P F）」を配布し、「基準」等の存在と内容を認識させている。これに加えて会社のコンプライアンス・プログラムの一環として「コンプライアンス研修」を部門ごとに行うことになっており、当部の研修内容として、この中にI P P Fの解説を取り入れている。このような環境を用意した中で、監査報告書をレビューする際には「基準」およびこれに基づく内部監査規程に定める監査手続きおよび報告要件が満たされていることなどを確認し指導している。また人事評価に際しては、会社から示される「コンピタンスー評価基準」に加えて「倫理綱要」に定める4つの原則を加味してこれを行っている。

6.10

当社の現状としては監査対象となる部署や業務に対し、質・量双方に於いて、必要十分な規模とは言い難い面があると考えている。

6.11

内部監査要員の教育研修の必要性については十分認識はしているが、当社の現状としては体系的な教育プログラムは無い。

6.12

外部の専門家を活用することについて抵抗感は無い。ただ、現実には外部の専門家の起用は困難であろう。

6.13

ある、

7.

当社はマネジメントコントロールポリシーおよび内部統制システムの構築に関する基本方針とグループ行動規範を定め、権限移譲に関しては「稟議決裁基本規則」説明責任については執行役員の「委嘱事項」及び「会社組織規則」にて規定している。内部監査部門（監査部）の役割は、内部監査規程に記載されており、当社のガバナンスプロセスに価値を付加する役割を負っているものと考えている。

7.1

トップマネジメントが決定した戦略を実行する活動はマネジメント（運営）、その運営状況をいかに管理・監督するかはコントロール（内部統制）の役割であり、更にマネジメントの有効性や法令規則等への適合性を審査し、システムが健全に機能するようにモニタリングする活動が監査であると考えられている。市場のグローバル化に伴い、事業環境とこれをめぐるITをはじめとする技術の進歩はますますスピードを上げて変化を遂げており、リスクも高度化・複雑化、これらガバナンスの重要性、とりわけ、監査の重要性は一層増しているものと思われる。

7.2

取締役会（会社法役員以上）、経営会議（執行役員以上）には参加していないが、その他に全社の業務全般に関する進捗状況および課題等に対して情報を共有する業務運営会議があり、部門長以上の役職者を参加者として定期的（原則毎週）開催されている。監査部長はここでの報告および意見交換の機会が確保されている。

7.3

リスクの提言と改善のためのコンサルティングこそ重要と考えるが、未だその為の道筋は見えていない。

7.4

内部監査を通じ、各事業部の活動を評価するほか、J-SOX内部統制については、監査部が評価し、取締役会に報告書を上げている。

7.5

特命により、特定の事業部や営業店を対象としたコンプライアンス監査を行う事がある。また、監査計画を策定する際、コンプライアンスリスクを意識した監査テーマ

が監査スタッフから提案されることがある。

8.

8.1

会社として公式のリスク評価プログラムは策定していない。

8.2

リスク管理委員会の委員長はCEOである。CROはCFOが兼務している。

8.3

取締役会においてリスク管理の状況は報告されているが、監査部長として知る立場に無い。

8.4

定期的に行う業務報告のうち、監査報告および指摘事項等に関する改善状況報告については速やかに取締役会に行うことが内部監査規程第16条において定められている。

また、監査部が主管する全社的な自主点検については、その結果を監査部長と点検担当者が社長およびCFOに報告し、質疑応答を行った後、CFOが取締役会にて発表している。経営者はその報告に基づき重要なリスクを内包していると判断した場合は、所要の指示を行っているものと考えている。

8.5

そのようなことは無い。

9.

9.1

会社として公式のリスク評価プログラムは策定していない。

9.2

上記の通り、公式のリスク評価プログラムが無い以上、評価もしない。

10.

10.1

外部監査人による会社法監査、税法監査、内部統制監査が行われ、各々監査報告書が提出されている。

業務執行部門の行うモニタリングについては監査部とは独立して行われており、活動内容は前述の通り

10.2

四半期に1回程度の頻度で、外部監査人と監査部長との間で定期的な情報交換を行っている。（ただし、外部監査人として内部監査に情報を提供する特段の義務は負って無い。）

10.3

同 上

10.4

同 上

10.5

同 上

10.6

同 上

10.7

外部監査は内部監査の実施結果に依拠しているところも大きく、特に内部統制監査については、法律上もその面が色濃い。現状以上に依拠する事は逆に外部監査人の独立性を損なうことになるのではないか。

11.

11.1

そのような位置づけにあると考えている。

11.2

各種専門資格の取得を推奨し、部として支援している。また監査にあたり必要な業務知識を習得するための支援も行っている。

11.3

11.4

12.

12.1

12.2

12.3

当社では、業務監査に重きを置いており、リスクベースで各営業拠点を評価している。監査計画策定時におけるリスク評価は、監査対象拠点を網羅した判定表を参照して行っている。これに基づいて事前準備の一環として監査対象部門の担当取締役および部門長、その他の管理職を対象としたプレ・インタビューを行い、彼らの関心事や懸念事項等を確認し、

これらを総合的に勘案した上で監査計画を決定し、実行している。監査の結果、改善の必要があると認めたビジネス・プロセスについては、プロセスオーナー部門および関連部門による具体的な改善計画を求めるとともに、その改善状況についても定期的にフォローアップを行っている。

このようなことから、監査対象部門長にとっては、十分に価値のある監査となっているものと考えている。

12.4

12.5

12.6

13.

13.1

13.2

14.

インタビューガイド： 取締役会のメンバー、最高経営者、 監査対象部門長

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

1.1

内部監査規程は監査部長が国際基準に則って原案を作成し、社長とCFOの了承を得た物と聞いている。取締役会にも諮られており、適切なものと信じている。

1.2

内部監査部門は管理部門の本部長（CFO兼務）の指揮下にあるが、他の事業部から独立しており、社内においては不偏不党、独立の立場を取っているものと思う。

1.3

現状の内部監査の範囲や規模は現在の当社の規模からして必要最低限の経営ニーズを満たしているものと思うが、2つの会社の監査部が合体したままとなっている、今後は効率化、省力化が課題となるかもしれない。

1.4

内部監査規程第8条では、三様監査に関して、監査役および会計監査人等外部監査人との協力関係を保ち、監査の有効かつ効率的な実施に努めなければならない旨を定めている。監査役会規程の中には内部監査部門に対する監視についての記載は無いが、実質的に2カ月に1回、常勤監査役による定例のヒアリングを受けている。その中で直近の内部監査結果についての報告と、それ以外の懸念事項についてディスカッションしている。

1.5

内部監査規程において、監査部は、監査人の独立性を維持するために、管理者としての監査部長以外はすべて「内部監査人」とのジョブタイトルで構成され、無用なレポートライン等を排している。また、監査スタッフに対しては以前から通常の業務監査に必要なかつ十分な程度に権限を付与し、人・物・データおよび場所への広汎なアクセス権を認めている。

マネジメントが本来容認せざるリスクを看過してるかと言う点について言えば、それは無いと思うし、これまでもそれが具現化して問題となった事は無い。但し、それを評価するだけの判断材料（エビデンス）は無い。

7.

7.1

監査を受ける部門の負担感を軽減するため、監査役監査との間でスケジュール調整は行っている。

7.2

社内用語は統一されており、特段の配慮は必要ないものと思われる。

9.

経営管理層はあまり問題視していないが、内部監査規程には、品質評価プログラムの定めが無いため、現在まで品質評価の実施には至っていない。内部評価のうち、継続的モニタリングについては、個別監査を実施するつど、監査部長がこれを行っている。このほか、外部評価に関しては従来「白紙」の状態となっており、「予算が確保できない」ことが主な理由であった。今回の外部評価を機に、今後は品質評価、とりわけ外部評価の有用性について経営管理層に是非積極的なアピールをお願いしたい。

インタビューガイド： 取締役会のメンバー、最高経営者、 監査対象部門長

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

1.1

内部監査規程は監査部長が国際基準に則って原案を作成し、社長である私と CFO に説明の上、取締役会に諮って承認されたものであり、適切なものと信じている。

1.2

内部監査部門は他の事業部から独立しており、管理部門を統括する CFO の下で、社内における不偏不党の立場を取っているものと思う。

1.3

経営者のニーズを聞いた上でのテーマ選定手続きは採られていないが、少なくとも監査部長と内部監査部門内部で十分リスクについて吟味されたテーマが選定されているものと聞いており、結果として、それは経営全体のニーズに合致したものとなっているように思う。

2.

2.1

内部監査部門は他部より独立した組織であり、メンバー自身の出身部にも偏りが無いことから、不偏不党を貫き、客観性について問題は無い。専門職であるかどうかと問われると、そもそも内部監査のプロフェッショナルと言う人物像のイメージが無いいため断定は出来ないが、当社の目標管理人事評価システムを通して一定の評価を得られており、個々人の能力に問題は無いのではないかと。

2.2

上述の通り、人事評価の結果を見ても適切な能力を有しているものと思う。ITに関しては、情報システム部出身（未だ兼務だったか？）の内部監査メンバーもおり、十分なスキルは有しているものと思っている。

2.3

監査部のメンバーは様々な部の出身者から構成されており、その中には経営管理の部門の出身者もいれば、事業部門出身の者もいる。外国人はいないが、海外事業の経験者も含まれており、全員が個々に全ての知識を網羅するのではなく、部門全体として、ある程度、会社に関する十分な知識を有していると思う。

2.4

特に内部監査で問題になったと言うような事は聞いてない。部門部署が違えば異業種も同然なので、他の部署の運営にあまり深く立ち入る事も無いし、そのことが結果として不要な摩擦を回避する結果となっているのではないかと。では内部監査でどこまで切り込めているのかと問われれば心もとないが。

2.5

監査部から経営者に育つ人材もあって良いと思うが、何も監査部だけが特別なのでは無く、どの部門からも等しく経営者となる人材は育てて欲しいし、実際育てていると思う。監査部も他の部門も人材の供給源であることに変わりない。

2.6

上記に同じ。

3.

3.1

監査部長も他の事業部の長と同様、経営の主要メンバーである。

3.2

内部監査は必要なガバナンス機能の一つであり、監査部もまた必要な部門である。

3.3

監査部長は制約条件が多い中よくやっていると思う。10点満点中10点。

4.

4.1

内部監査テーマを決める際に相談を受けており、十分経営として必要な情報は与えていると思っている。

4.2

情報システムをはじめとする諸々のテクノロジーの有用性は、十分に考慮している。当社におけるテクノロジーは、IT関連をはじめとして、多岐に亘っている。これらのテクノロジーは当社の戦略計画、事業計画を大きく左右するものとなっており、当社としてはこれを最大限に活用する必要があることは経営陣のみならず監査部門においても十分に認識し、考慮した上で監査に臨んでいる。

4.3

内部監査の結果は報告されており、十分に参考にさせて貰ってる。

4.4

監査部長は取締役会や経営執行会議の常任メンバーで無いため、必ずしも適時に経営ニーズの把握がされていないかもしれない。但し、出来るだけ適時に情報提供は行うようにしている。

5.

5.1

監査部長は取締役会や経営執行会議の常任メンバーで無いため、必ずしも適時に経営ニ
ーズの把握がされていないかもしれない。

5.2

監査部の経営への貢献は、専ら内部監査を通じてのものである。

5.3

そのような話は聞いて居ない。通常の内部監査のみである。

6.

a)

b)

c)

6.1

リスクアセスメント結果を参照。

6.2

年に1度、リスク管理状況のフォローアップの際、取捨選択を行っている。

6.3

経 営 全 般

6.4

会社として公式のプログラムは無いが、監査部が監査テーマを設定する際に行うリスク
アセスメントの結果は大変役に立っている。

7.

7.1

監査部以外に「内部監査」の名前で社内のモニタリングに任ずる部門には①各部門事業統
括室：安全保障輸出管理、関税法輸出管理の実施部門に対するモニタリング ②安全・品質管

理部：ISO9001、14000の観点からの審査 ③財務経理部：支出額の適切性、効率性のモニタリング ④総務部：反社会的組織との取引の有無の確認（財務経理部と共同）等があり、会社統合直後の人員配置を生かして業務を効率的に立ち上げるため、それぞれの部門が保有していたモニタリング機能は、それぞれの部門に継続的に配置し、将来統合を検討することとしている。監査部の場合は監査を受ける部門の負担感を軽減するため、監査法人や監査役との間でスケジュール調整などを行っているが、他のモニタリング部門との間で同様の取り組みが行われているか否かは残念ながら報告を受けていない。

7.2

各々の業界慣行から、各部には独特の業界用語が存在し、これを別の言葉に置き換える事は、逆に文書作成者の意図が伝わらなくなる恐れがある。従って敢えて用語の統一は行っていないが、取締役会メンバーもまた、各事業部経験者から構成されており、意思疎通に問題は無い。

9.

監査部門に対しては、社長および経営陣の耳目として経営者と同じ視線でのチェックをお願いしている。そのための人材の育成も視野に入れて日々の監査業務を行って貰いたいと思っている。

インタビューガイド： 取締役会のメンバー、最高経営者、 監査対象部門長

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

1.1

内部監査規程は監査部長が国際基準に則って原案を作成し、社長とCFOの了承を得た物と聞いている。取締役会にも諮られており、適切なものと信じている。

1.2

内部監査部門は管理部門の本部長（CFO兼務）の指揮下にあるが、他の事業部から独立しており、社内においては不偏不党、独立の立場を取っているものと思う。

1.3

現状の内部監査の範囲や規模は現在の当社の規模からして必要最低限の経営ニーズを満たしているものと思うが、2つの会社の監査部が合体したままとなっている、今後は効率化、省力化が課題となるかもしれない。

1.4

内部監査規程第8条では、三様監査に関して、監査役および会計監査人等外部監査人との協力関係を保ち、監査の有効かつ効率的な実施に努めなければならない旨を定めている。監査役会規程の中には内部監査部門に対する監視についての記載は無いが、実質的に2カ月に1回、常勤監査役による定例のヒアリングを受けている。その中で直近の内部監査結果についての報告と、それ以外の懸念事項についてディスカッションしている。

1.5

内部監査規程において、監査部は、監査人の独立性を維持するために、管理者としての監査部長以外はすべて「内部監査人」とのジョブタイトルで構成され、無用なレポートライン等を排している。また、監査スタッフに対しては以前から通常の業務監査に必要なかつ十分な程度に権限を付与し、人・物・データおよび場所への広汎なアクセス権を認めている。

マネジメントが本来容認せざるリスクを看過してるかと言う点について言えば、それは無いと思うし、これまでもそれが具現化して問題となった事は無い。但し、それを評価するだけの判断材料（エビデンス）は無い。

7.

7.1

監査を受ける部門の負担感を軽減するため、監査役監査との間でスケジュール調整は行っている。

7.2

社内用語は統一されており、特段の配慮は必要ないものと思われる。

9.

経営管理層はあまり問題視していないが、内部監査規程には、品質評価プログラムの定めが無いため、現在まで品質評価の実施には至っていない。内部評価のうち、継続的モニタリングについては、個別監査を実施するつど、監査部長がこれを行っている。このほか、外部評価に関しては従来「白紙」の状態となっており、「予算が確保できない」ことが主な理由であった。今回の外部評価を機に、今後は品質評価、とりわけ外部評価の有用性について経営管理層に是非積極的なアピールをお願いしたい。

インタビューガイド： 取締役会のメンバー、最高経営者、 監査対象部門長

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

1.1

内部監査規程は監査部長が国際基準に則って原案を作成し、社長である私と CFO に説明の上、取締役会に諮って承認されたものであり、適切なものと信じている。

1.2

内部監査部門は他の事業部から独立しており、管理部門を統括する CFO の下で、社内における不偏不党の立場を取っているものと思う。

1.3

経営者のニーズを聞いた上でのテーマ選定手続きは採られていないが、少なくとも監査部長と内部監査部門内部で十分リスクについて吟味されたテーマが選定されているものと聞いており、結果として、それは経営全体のニーズに合致したものとなっているように思う。

インタビューガイド： 内部監査部門スタッフ

五井商事株式会社

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

1.1

内部監査規程第2条には、「内部監査の目的と範囲」を「内部監査部門は、組織体のリスク・マネジメント・プロセス、コントロール・プロセス 及びガバナンス・プロセスを対象に有効性を評価し改善を図ることを目的とし、アシュアランス活動とコンサルティング・サービスを行う。」と書かれており、内部監査を通じ、十分にその使命を果たしていると思っている。

1.2

組織図上、監査部は管理本部長（CFOたる専務取締役）の監督を受けている。一般的には妥当な組織と言い難い部分はあるが、CFOは過去に大手都市銀行で内部監査部門長を経験しているため、独立性には十分気を使っている。経営者として追加で監査を希望している項目の指示を出すことはあるが、監査計画や監査の方法には口を出さない（追加の監査を要求することはあるが、監査の方向を甘くする方向の意見が出て来ることは無い。）また、内部監査の経験から、リソースの確保についても積極的に支援を受けていると認識しており、障害は無いと思っている。

1.3

上述の通り、私個人はそのような事は無いし、他の部員からも聞いた事は無い。

1.4

内部監査規程第4条（内部監査部門の権限）に於いて、「内部監査部門は、内部監査活動において必要とするすべての記録、財産、人に対して無制限のアクセスを可能とする。」と定めている。この規定により、監査を実施するにあたり、監査対象組織の要員又は社内外の要員に対し、必要な協力を依頼することができるし、また監査に必要と認める場合、秘密区分の指定の有無にかかわらず、すべての会社財産、会社保有情報及び会社記録にアクセスできるとして、必要とする情報へのアクセスを可能にし、関連する経営管理者、及び従業員へのアクセスの制約を取り除いている。ただし、監査側の要員の問題で、監査人を確保する事が出来ず、年間計画通りの監査が出来ないと言う事はあった。ルール上、要員の差出について協力を依頼することは出来るが、実際に発動するか否かは微妙な所である。

2.

2.1

監査部における人材育成計画の策定プロセスは、まず予算策定に際して、必要な人員とスキルを算出し、現有条件と比較することにより、部全体としての過不足を考慮し、算出されている。これと、現在のスタッフをベースとしたスキル等と保有工数とを対比させ、質および量の面からリソースの充足関係を把握し、社長への報告を行っている。この比較により空白が生じる場合、補足する方法としては育成、社内異動または外部からの採用によることとしている。CIA又はQIAの資格取得が推奨されており、合格した場合一定の補助は得られるが、個人別の資格取得プログラムまでは作成していない。

2.2

監査にあたっては内部監査人の能力向上を図るために、部内および外部研修を部門長の指示または本人の希望により、受講させるほか、問題事象を洗い出し、事実関係を確認するために対象部門および経営陣とのコミュニケーションを重視し、また可能な限り個々の監査人の権限を広く認めることにより、スピーディで的を得た監査となることを目指している。さらに、業務改善を目的とした提言等は「（改善作業が）できる権限を有する人に対してできる内容を」と言う事を標榜して行っている。監査対象部門のリスク評価にあたり、当然対象部の事業に関する知識を収集し、過去の監査の記録や、余裕があれば事前にヒアリングを行った上でリスク評価や監査に臨んでいるつもりである。

しかしながら、そのような姿勢で臨んでいても、時に監査対象部門から業務に関する勉強不足のお叱りを受けることがある。我々自身が「勉強不足」を反省しなければならないのかもしれない。（現実には十分に事前検討を行う余裕無く、監査スケジュールに追われている事が一因であり、人員の増強か、現在の監査インターバルの見直しを行わない限り解決しないのではないか。）

2.3

様々な課題はあるが、内部監査部門は経営の改善に直結して会社全体に価値を付加することで貢献できる部門とのやり甲斐を感じる。

2.4

異なる監査部門から成る混成部隊にしては人間関係も悪く無いと思う。ただ、業務の特性上、なかなか部全体としての懇談懇親の機会が取れないのは残念である。また、36協定の上限規制を受けない企画業務型裁量労働者である管理職社員が多いためか一般に他の部署に比べ労働時間管理がルーズになりがちで所定外労働が多く、繁忙期になると休日出勤や日々の早出残業勤務により月間の時間外労働が70時間を超える事もある。業務効率化と人員の増強を両輪で推し進める必要があるが、現実には日々の仕事をこなすのに一杯一杯と言う者も多い。

2.5

特にそのような話は聞いた事が無い。

2.6

監査部のメンバーは様々な部の出身者から構成されており、その中には経営管理の部門の出身者もいれば、事業部門出身の者もいる。外国人はいないが、海外事業の経験者も含まれており、全員が個々に全ての知識を網羅するのではなく、部門全体として、ある程度、会社に関する十分な知識を有しているし、ビジネスセンスも保有していると思う。

3.

3.1

個別の監査業務は、年間計画に従い、そこで定めた目標範囲を満たすようにしている。年間監査計画では全社的なリスク評価に基づき、対象業務（部門）と時期等を決定している。これに基づき、個別監査計画を作成するが、ここでは年間計画策定時に参照した

全社リスク評価を行い、監査目標と重点項目を決定している。監査の実行段階では、必要に応じて監査部長とスタッフとの間で意見交換を行い、当初定めた監査目標などの整合性を確認し、調整を行っている。また、年度末に行っている年間の総括監査報告においては、より大局的な視点から年間監査計画で定めた監査目標等との整合性を確認し、報告事項としている。

3.2

現在のところ経営会議などの参加はさせてもらえず、管掌役員、監査役から情報を収集している。但し、半期毎に、経営会議及び取締役会で監査結果と翌期の監査計画を報告している。社長へ直接報告する機会は上記経営会議のみであるが、報告書は全て社長宛で作成し、電子メール（レジュメ）および書面（詳報）で送付をしている。過去2年間で、2度執行部門（長）に対して、内部監査での指摘事項の対応状況について、社長に直接報告するようにとの指示のメールが発信されており、この事からも報告の内容は確認されているものと判断している。

管掌役員へは毎月監査結果の速報（監査報告書が完成する前に重要事項をまとめた要約版：レジュメ+α）を報告している。参加者は、管掌役員と監査部門長、部長補佐の3名のみである。また、常勤監査役へは隔月（統合初年度は毎月）同様の内容を報告しており、参加者は常勤監査役（2名）監査役補助使用人（2名）と監査部門長、部長補佐の6名のみである。

3.3

当社では、業務監査に重きを置いており、リスクベースで各営業拠点を評価している。全体の監査計画策定時におけるリスク評価は、監査対象拠点を網羅した判定表を参照して行っている。これに基づいて事前準備の一環として監査対象部門の担当取締役および部門長、その他の管理職を対象としたプレ・インタビューを行い、彼らの関心事や懸念事項等を確認し、これらを総合的に勘案した上で各内部監査担当レベルに監査計画を下し、詳細を決定し、実行している。

監査の結果、改善の必要があると認めたビジネス・プロセスについては、プロセスオーナー部門および関連部門による具体的な改善計画を求めるとともに、その改善状況についても定期的にフォローアップを行うことになっており、このようなことから、監査対象部門長だけでなく会社全体にとっても、十分に価値のある監査となっているものと考えている。

3.4

各営業拠点のリスク度をリスクカテゴリー毎、内部監査人の判断に基づき大中小

で評価し、リスクが大きいと判定した所にフォーカスしている。リスク度の判定は、前回臨店時の指摘事項や、近起こった事象等に基づき、チーム長が各メンバーの意見を集約し、判定している。これを整理した上でインタビュー、業務フローなどのコントロールを参考として確認し、最終的なリスクマップとこれに対応する統制状況表を作成して監査計画を作成している。このような監査計画立案のプロセスを採用することにより、スタッフ全員がこれらの情報を理解し、共有している。

4.

4.1

内部監査部門は他のモニタリング部門では提供できない独立性の高いアシュアランス業務を提供し、リスクの改善やコンプライアンスレベルの向上と言った点で会社全体に価値を付加することで経営の改善に直結した貢献ができていると思う。

4.2

内部監査がビジネス上の問題解決とビジネスのプロセスの改善に貢献している事は確かだが、それが予定された監査の範囲を超えることは無いと思う。監査部門に対して社長および経営陣から期待されているのは、経営の耳目として経営者と同じ視線を有することであり、このような人材の育成も視野に入れて日々の監査業務を行っている。その結果、スタッフの見識も高まり、監査意見は会社の運営においてますます重要性を帯びて来ている。しかしながら現在はマネジメント育成の役割は担っていないし、そこまでの期待もされていないのではないか。

4.3

現在の内部監査部門は、世間の会社に比べれば十分な人数が一見確保されているように見えるものの、統合に伴う部門の整理が不十分なため、人員に比して監査すべき子会社や拠点が過多であり、アシュアランス業務をこなすのが精一杯で、コンサルタント業務に資源を割く余裕は持っていない。このため、金融商品取引法における内部統制の評価以外ではアシュアランス業務に専念している。

4.4

内部監査の年間計画策定に際して、社長から、会社全般および個別の業務上の問題点がフィードバックされ、その中で社長の期待感や望ましい方向性などが伝えられ、監査部としての監査方針、必要な予算および人員計画等を提示しているが、それ以外に社長から何らかのフィードバックを受ける機会は無いかと思う。

5.

5.1

個別監査に際しては、期の途中またはターニング・ポイントごとに、こまめな報告を求め、必要に応じて報告書案の論旨を修正することもある。

個別監査に関しては、監査計画を決定した後の実行フェーズではスタッフに、人・物・データおよび場所に関する無制限のアクセス権を付与するなどして、主導権を持たせている。

しかしこれは「丸投げ」を意味するものではなく、節目ごとにこまめに中間報告することを求めており、スタッフはこれに応じて定期的または彼らが考えるターニング・ポイントごとにレビュー・ミーティングを持つことが習慣化している。これにより適時に方向性を正すことが可能となり、特に監査報告書は最後のチェックポイントとしている。そこでは、事実関係の最終確認をはじめとして、指摘と問題解決のための提言等、全体にわたって担当スタッフの考え方を確認する機会を設けており、これに基づく指導事例も少なくない。

5.2

当社で採用している目標管理制度に依拠している。当社では、人事評価に際して、MBO（目標管理制度）を採用している。そこでは、毎年期首に会社の目標等をすべての業務部門に落とし込み、これをスタッフレベルにブレークダウンしている。監査部においても全社目標を反映させた監査部門の目標を定め、この中で目標を達成するために各スタッフへ期待する所と各スタッフが目標とするところを明らかにしている。

5.3

できる。すべての監査計画等はスタッフの意見も参考として作成することを基本とする。内部監査業務について言えば、主に年間計画と個別計画とを立案しているが、すべてのスタッフによるミーティングを開催し、年間計画の基となるリスク情報等を交換して監査対象とする業務とスケジュールを決定している。

個別監査についても、同様のスタンスで臨んでおり、監査計画の段階では全スタッフの意見を求め、これを参考として具体的に指名された監査スタッフと監査部長により監査テーマを決定するようにしている。

5.4

受けている。個別監査に関しては、監査計画を決定した後の実行フェーズではスタッフに、人・物・データおよび場所に関する無制限のアクセス権を付与するなどして、主導権を持たせている。しかしこれは「丸投げ」を意味するものではなく、節目ごとにこまめに中間報告することを求めており、スタッフはこれに応じて定期的または彼らが考えるターニング・ポイントごとにレビュー・ミーティングを持つことが習慣化している。これにより適時に方向性を正すことが可能となり、特に監査報告書は最後のチェッ

クポイントとなる。

5.5

内部監査部門の風土・文化は「監査業務の改善」を旨とする向上心に満ちたものとなっている。スタッフの学習意欲は旺盛である。これは、採用、異動に際して「学ぶことを以てよしとする。」ことが内部監査部門に求められることを伝え、これをサポートするために新任者にはQ I Aの受講と資格取得を義務付け、またC I A等の特定の資格に対しては資格取得の一部を補助する、などの時間的・予算的措置を講じている事もある。

6.

リスク判定表に基づき、営業拠点のリスク度をリスクカテゴリー毎、前回臨店時の指摘事項や、最近起こった事象等も絡めて、教育している。

当社の内部監査人が「基準」等を遵守していることは、監査報告書の記載および日々の行動などから確認している。当部では、すべての内部監査人に「専門的実施の国際フレームワーク（I P P F）」を配布し、「基準」等の存在と内容を認識させている。これに加えて会社のコンプライアンス・プログラムの一環として「コンプライアンス研修」を部門ごとに行うことになっており、当部の研修内容として、この中にI P P Fの解説を取り入れている。このような環境を用意した中で、監査報告書をレビューする際には「基準」およびこれに基づく内部監査基本規程に定める監査手続きおよび報告要件が満たされていることなどを確認し指導している。

また人事評価に際しては、会社から示される「コンピタンスー評価基準」に加えて「倫理綱要」に定める4つの原則を加味してこれを行っている。

監査にI T技術を利用する事の有用性については十分理解しているが、内部監査スタッフのI Tに関する知見が乏しく（そのための知識習得の時間的余裕も無い。）部内の情報システム要員にも他の内部監査スタッフを支援する余力が無いため、オートオーデット、チームメート等の自動化した監査調書システムは利用するに至っていない。

教育予算は作成しているが受講スケジュールは個々のスタッフに委ねられており個人別の教育プログラムまでは作成していない。

内部監査協会 の教育・研修には定例的にメンバーを派遣し、最新の情報を収集し、他の内部監査スタッフへも展開するようにしている。

内部監査スタッフには、Q I AかC I Aの資格を保有するか、それを目指すことを義務づけている。

しかし、個別の能力開発プログラムは無く、教育もスタッフの要求をベースに予算の範囲内で行かせている。

内部監査人に個々の監査業務の計画から実施、伝達フォローアップを一元的に管理するためにフォローアップ報告書を作成させ、過去の指摘事項やリコメンドに対し継続的モニタリングが行われるようにしている。

当社では、人事評価に際して、MBO（目標管理制度）を採用している。そこでは、毎年期首に会社の目標等をすべての業務部門に落とし込み、これをスタッフレベルにブレイクダウンしている。監査部においても全社目標を反映させた監査部門の目標を定め、この中で目標を達成するために各スタッフへ期待する所と各スタッフが目標とするところを明らかにしている。

7.

7.1

当社の内部監査における「顧客」は、「会社の運営に価値を付加し、業務を改善する」との内部監査の目的と照らし合わせて、経営陣および個別の監査対象部門であると考え
る。そして、現在の監査業務の進め方については、対象部門の負荷を軽減し、対象部門の業務効率を高め、品質改善に寄与することができるか、とすることを念頭において考
えている。

7.2

サイクル・タイムの短縮は重要な課題であるが有効な改善策が見いだせていない。内部監査のスケジュールに余裕が無いため、常に次の監査スケジュールに追われて、実績の振り返りと解析も出来ない状況が続いて居る。組織として教育受講や資格取得の機会を推奨しているものの、現実にはその時間もなかなか取れない。人員の充足か、若しくはもっと監査件数を減らし、余裕を取り、上司ともゆっくり面談が取れるスケジュールが立てられないものか。

7.3

監査部の業務遂行基準で監査報告書の発行期限を 監査終了から 3 週間と定め、計測している。

7.4

個々の監査業務の計画から実施、伝達フォローアップを一元的に管理するためにフォローアップ報告書を作り、過去の指摘事項やリコメンドに対し継続的モニタリングが行われる仕組みがある。

7.5

少ない人数で多忙な監査をこなしながら、全ての実施監査について当初の監査計画通りに完了していること。（但し、詳細な比較・検証までは行っていないことから、その有効性には不安もある。）

7

7.6

(略) 改善の為の提言ワークシートに記載

8.

(略) 改善の為の提言ワークシートに記載

インタビューガイド： 外部の監査人、 その他のサービスプロバイダー

五井商事株式会社

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

1.

1.1

内部監査基本規程は I I A 国際基準を反映したものとして、「内部監査の品質評価マニュアル」のひな形を参考に会社指定の文書の形態に合わせて作成したものであり、必要かつ十分な要件を整えたものと考えている。年数回監査役を交え情報交換のためのミーティングを開催しているが、その中においても特段組上に載った事は無い。

1.2

組織図上、管理本部長の直下であり、管掌役員として C F O たる専務取締役管理本部長の監督を受けている。一般的には妥当な組織と言い難い部分はあるが、C F O は過去に大手都市銀行で内部監査部門長を経験しているため、独立性には十分気を使っている。経営者として監査項目の追加指示を出すことはあるが、監査計画や監査の方法

には口を出さない（追加の監査を要求することはあるが、監査の方向を甘くする方向の意見が出て来ることは無い。）また、内部監査の経験から、リソースの確保についても積極的に支援をしてもらっている事を確認している。

1.3

独立監査人として見る限り内部統制評価や金商法評価は適切なプロセスを経て実施されており申し分ないものとする。一方で、経営者へのインタビューの中で提示された課題に加え、定期的な臨店の監査も行っており、情報システム面も含めると、やや過剰な期待を課されているかのように見える。リスクの程度に応じた適切な資源配分について更なる工夫の余地はあると思うが。

2.

2.1

内部監査人は営業や経理、総務、情報システムと言った様々なバックボーンを持った者の中から人事異動により充当されている。そのせいか「自分は内部監査のプロである。」との意識を持つことは難しく、対策として公認内部監査人や内部監査士の資格取得や、日本内部監査協会の主催する研修会等への参加を推奨することで、意図的な意識付けを図っている。資格取得の為に勉強や研修の参加は、各人の自発的意志に委ねられているものの、年度の予算計上にあたり、必要十分な予算枠は確保されているようだ。

2.2

上述の通り、内部監査人は各自の出身組織（事業部等）に係る専門知識はあるものの、IT技術や会計知識等、自身の経歴に照らし馴染みのない分野については十分な知識を有していると言えなく、共通的に必要なスキルの洗い出しと習得をいかに図るかが今後の課題であるとの認識はあるようだ。

2.3

監査終了後に対象部門から寄せられたアンケートによれば、「本質以外の些末な指摘が多く、逆に自部門としてきちんとやっている部分が正当に評価されていないので

はないか」とか「フォローが十分にされていない。（もっと有用な助言：コンサルティングをして欲しい。」との声もあるが、全般には、現状の要員数で効率的に監査スケジュールをこなすために、仕方無い部分もあり、その部分を差し引けば、社内の中で十分信頼を寄せられる仕事はしてきているものと思われる。少なくとも財務報告に係る内部統制の評価について言えば、外部監査人や監査役の信頼を獲得するに十分な仕事をして頂いて居るように思う。

3.

3.1

トップマネジメントに対するレビューを毎年行っている中では監査部長は経営者から十分な信頼を得ており、経営の主要メンバーと考えている旨の発言も経営者自身の口から発せられている。

3.2

有用でありかつ、ガバナンスの一翼を担う組織として必須の組織であると思う。

3.3

現状の規模、仕事振りと挙げている成果から言って満点と言って差し支えないだろう。欲を言えば、やや過重労働気味の所があり、ワークライフバランスに配慮した勤務シフ等が望まれる。

4.

4.1

四半期に1回程度の頻度で、内部監査部門長とは定期的な情報交換は行っている。（ただし、外部監査人として内部監査に情報を提供する特段の義務は負って無い。）

4.2

これまで内部監査人と間に見解の相違を生じた事は無い。逆にそのような事態が起きれば、双方意見の一致を見るまで協議することになるであろう。

4.3

グループ全体で使用している基幹システムは集中管理されており、サーバーやOSは統合されているが、関係会社や国内外の各事業拠点で独自に使っているシステムの中にはサーバー・OS共にばらばらになっているものもあると聞いている。一部について現在は保守停止状態のOSも使われているものがあり、内部監査の中で 早期のバージョン・アップを提言していることは確認した。

5.

5.1

戦略は各事業部門毎の環境・課題認識に基づき各部門の責任者によって立案され、全社の業務全般に関する進捗状況および課題等に対して情報を共有する業務運営会議（部門長以上の役職者を参加者として毎週開催）での議論を経て、取締役会に上程されている。監査部長は取締役会への参加は許されていないが、業務運営会議では報告、及び意見交換の機会を与えられている。

5.2

監査部門に対して社長および経営陣から期待されているのは、「経営に価値を付加する。」ことに加え、「経営の耳目」として経営者と同じ視線を有し現場を診ることであり、このような人材の育成も視野に入れて日々の監査業務を行っているとのことであるが、一方で、現時点ではマネジメント育成の役割は担っていないと聞いている。

5.3

情報システムは業務処理の中核として機能していることから、最も重要な監査領域として位置づけ、実行しているとのこと。監査部は、情報システム部門を経て異動してきたIT監査資格を有する内部監査人を擁しており、システム監査に関する統括管理者となっている。当社の業務の多くが情報システムに依存し、関係している現状から、テーマ別に3カ年単位で監査計画を立て、システム監査の統括管理者の指揮の下、外部の専門家(情報システム委託先)を交えて、毎年2カ月程度をかけて行う計画となっている。計画立案は、システムISO監査の結果、及びシステム部門の自主点検結果、バグ発生報告書、システム改修依頼書などを参照して監査部が独自にリスク評価を行い、これをもとに個別監査における重点監査項目を決定しているようである。

6.

6.1

監査部以外のモニタリング部門として、

① 各部門事業統括室：安全保障輸出管理、関税法輸出管理の実施部門に対するモニタリングを実施。

② 安全・品質管理部：ISO14000の観点からの環境審査

③ 財務経理部：支出額の適切性、効率性のモニタリング

④ 総務部：反社会的組織との取引の有無の確認（財務経理部と共同）がある。

統合直後の人員配置を生かして業務を効率的に立ち上げるため、それぞれの部門が保有していたモニタリング機能は、それぞれの部門に継続的に配置し、将来統廃合を再検討することとしたが、各部がバラバラに業務を実施しており、監査部にはその調整役としての期待が課せられているように思う。

6.2

各事業部門は、その属する「業界」によって専門的領域も業界用語も異なるため、用語・用例の統合は困難と言わざるを得ない。また、そのための十分な教育の機会も与えられていない。

7.

7.1

監査報告の適時性については、これを遵守している。当社における監査報告は個別監査が終了した時点で、遅滞なく取締役会に対して行うよう、内部監査基本規程で定めている。これに基づいて監査終了当月または翌月の取締役会に提出することを原則とし、報告内容の陳腐化を防止するようにしている。また、このような最終報告をまっぴらに時宜を失する事項、たとえば不正の兆候などについては速やかに報告を行うべきことを同規程に定め、その要件および手段等については細則で定義し、適時性を確保している。

7.2

当社では、業務監査に重きを置いており、リスクベースで各営業拠点を評価している。監査計画策定時におけるリスク評価は、監査対象拠点を網羅した判定表を参照して行っている。これに基づいて事前準備の一環として監査対象部門の担当取締役および部門長、その他の管理職を対象としたプレ・インタビューを行い、彼らの関心事や懸念事項等を確認し、これらを総合的に勘案した上で監査計画を決定し、実行してい

る。監査の結果、改善の必要があると認めたビジネス・プロセスについては、プロセスオーナー部門および関連部門による具体的な改善計画を求めるとともに、その改善状況についても定期的にフォローアップを行っている。このようなことから、監査対象部門長にとっては、十分に価値のある監査となっているものと考えられる。

7.3

個々の監査業務の計画から実施、伝達フォローアップを一元的に管理するためにフォローアップ報告書を作り、過去の指摘事項やリコmendに対し継続的モニタリングが行われるようにしている。また指摘事項の改善状況に対する定期的レビューも4～6月に行っており、改善への仕組み作りは着々と進んでいるが、現在その成果が必ずしも十分に出ているとは言えない状況と聞いており、監査部門長としては、思ったように進んでいない部分どのようにしたら改善できるのかが課題であると認識しているようである。

8.

当社には全社的なリスクアセスメントの体系的な仕組みが存在せず、例えば監査計画立案にあたり、監査スタッフが対象拠点を網羅した判定表を参照し、最終的には監査部全体の議論を経てキーとなるファクターを絞り込んでいるが、経営の関心を反映した物か否かの検証までは行っていない。監査報告についてはトップマネジメントまで上がるようなので、仮に経営者の関心と外れた指摘事項となれば、その時点で経営者の指導が入る可能性はあるが、既に監査が終わり指摘事項が出そろった所では遅きに失する。リスクマネジメントについては他のモニタリング部門から一歩抜きんでいるであろう専門家集団である監査部が主導し、全社のリスクマネジメントについて体系構築して行くことが望ましいのでは無いか？

評価プログラム： 内部監査体制

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

A.	✓			
B.	✓			
C.	✓			

A.		✓		
B.		✓		
C.		✓		
D.		✓		
E.	✓			

F.	✓			
G.	✓			
H.		✓		
I.	✓			

A.			✓	
B.			✓	
C.			✓	
D.		✓		
E.			✓	
F.			✓	
G.			✓	
H.		✓		
I.	✓			
J.		✓		

Ⅲ.

Ⅲ.		
1	<p>組織図を見ると、内部監査部門長の直接の報告系統は副社長と営業責任役員で、取締役会への報告系統は副次的となっている。</p> <p>内部監査規程は定期的に見直しの検討を行う事になっているが、実際には年次ベースでの見直しが行われていない。</p>	<p>会社組織図</p> <p>監査部長インタビュー</p>
2.	<p>内部監査部門は、自らが行う監査の品質を一般的に定義する目的で国際基準を使用しているが、基準1300で要求されている公式なQAIPを未だ策定していない。</p>	<p>監査部運営計画</p>

評価プログラム： 内部監査要員

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

I.

I.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

II.

II. A		
1.		
2.		
a.		
b.	内部監査部門は、IT関連のキーとなるリスクやコントロールに関する知識を含め、部門として責任を果たすのに必要な知識やスキル、そして他の資質を取得・保有していない。	
3.		
a.		
b.		
c.		
d.		
4.		

--	--	--

II. B		
1.		
2.		
3.		

II. C		
1.	内部監査部門は、スタッフメンバーが部門のニーズや年度監査計画を充足する教育を受けていることを明確にする公式な教育計画を有していない。	
2.		
a.		

評価プログラム： 内部監査部門運営

「内部監査の品質評価マニュアル」は I I A に著作権がある。本成果物は、同マニュアルの各ツールの質問項目に関する、当フォーラム研究会が作成した回答例のみを表示するものである。

本成果物の利用にあたっては、「内部監査の品質評価マニュアル」を購入の上、それに含まれる各ツールの質問項目を合わせて参照されたい。本成果物を一般社団法人日本内部監査協会の許諾なしに複写・配布することは禁止されている。

A.		✓		
B.		✓		
C		✓		
A.		✓		

B.			✓	
C.				

1.	個別内部監査の結果が、適切な当事者に伝達されていない場合があった。	〇〇監査報告書
2.	内部監査年度計画に度々変更が加えられているが、原因を見ると対象部署の事情（多忙期や人員の不在期等）による部分が多い。	〇〇監査報告書
a.	計画していたシステム監査につき、期中の人事異動を理由に正式な変更手続を経ずに実施を見送っている。	
b.		
3.		
4.		
a.		

A.	✓			
B.		✓		

II. D				
1.				
2.	監査対象領域は特定されているものの、年度監査計画には必ずしも監査対象領域全体を含んでいるわけではない。			
3.				
...				

A.		✓		
B.		✓		

II. E				
1.				

2.		
3.		
4.		
a.	内部監査部門は、監査計画策定用の公式且つ文書化されたリスクアセスメントモデルを有していない。	
b.		
c.		

品質評価サマリー： 品質評価

全体評価		✓	
------	--	---	--

1000	目的、権限および責任		✓	
1010	内部監査基本規程における内部監査の定義、倫理綱要、および基準の明示	✓		
1100	独立性と客観性		✓	
1110	組織上の独立性		✓	
1111	取締役会との直接の意思疎通		✓	
1120	個人の客観性	✓		
1130	独立性または客観性の侵害	✓		
1200	熟達した専門的能力および専門職としての正当な注意			
1210	熟達した専門的能力			
1220	専門職としての正当な注意			
1230	継続的な専門的能力の向上（development）			
1300	品質のアシュアランスと改善のプログラム		✓	
1310	品質のアシュアランスと改善のプログラムの要件		✓	
1311	内部評価	✓		
1312	外部評価		✓	
1320	品質のアシュアランスと改善のプログラムの報告		✓	
1321	「内部監査の専門職的实施の国際基準に適合している」旨の表現の使用		✓	
1322	不適合の開示		✓	
2000	内部監査部門の管理	✓		
2010	（内部監査部門の）計画の策定	✓		
2020	伝達と承認（Communication and Approval）	✓		

2030	監査資源の管理	✓		
2040	方針と手続 (Policies and Procedures)	✓		
2050	調整 (Coordination)	✓		
2060	最高経営者および取締役会への報告	✓		
2070	外部のサービス・プロバイダと内部監査についての組織体の責任	✓		
2100	業務の内容		✓	
2110	ガバナンス		✓	
2120	リスク・マネジメント		✓	
2130	コントロール	✓		
2200	内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務に対する計画の策定		✓	
2201	計画の策定における考慮事項	✓		
2210	内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務目標	✓		
2220	内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務範囲（scope）		✓	
2230	内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務への資源配分	✓		
2240	内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務の作業プログラム（Engagement Work Program）	✓		
2300	内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務の実施		✓	
2310	情報の識別	✓		
2320	分析および評価	✓		
2330	情報の文書化	✓		
2340	内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務の監督		✓	
2400	結果の伝達			
2410	伝達の規準	✓		
2420	伝達の品質		✓	
2421	誤謬および脱漏		✓	
2430	「内部監査の専門職的实施の国際基準に適合して実施された」旨の表現の使用		✓	
2431	「基準」等に適合しない場合の内部監査（アシュアランスおよびコンサルティング）の個々の業務の開示	✓		
2440	内部監査の結果の周知	✓		
2450	総合的意見		✓	

2500	進捗状況のモニタリング		✓	
2600	リスク受容についての伝達		✓	
	IIAの倫理綱要		✓	

所見と改善のための 提言ワークシート

五井商事

D 1 内部監査体制

基準 1000 目的、権限および責任

年次ベースで内部監査規程の見直しを実施し、改訂した場合は取締役会で承認するようにルールを明確にする。

内部監査規程が年次ベースで見直されていない。内部監査規程は、IIAによる内部監査の新たな定義の勘案、内部監査部門長の責任の反映、そして取締役会からの承認の取得といった改定が必要である。

内部監査規程が最新の状態に更新されないことで、経営陣や監査対象部署等に内部監査の位置づけや重要性が明示的に理解されないリスクがある。内部監査規程を年次ベースで見直し、改定した規程は取締役会の承認を取得することで経営管理層の理解を促進し、内部監査部門の全責任を包含することが明確になる。

内部監査規程は組織体に価値を付加する内部監査業務の拠り所であり、その最新性を担保する重要規程としての位置づけ・必要性が理解されていない。

加東内部監査部門長 20XX. XX. XX

基本的には了承ですが、年次で規程を見直す必要があるほど、内部監査業務の内容は変わるものなのか疑問はあります。

所見と改善のための 提言ワークシート

五井商事

D 1 内部監査体制

基準 1110 組織上の独立性

取締役会は内部監査部門長の報告系統を評価し、内部監査部門長の独立性が侵害されていないことを明確にすべきである。

組織図を見ると、内部監査部門長の直接の報告系統は副社長と営業責任役員で、取締役会への報告系統は副次的となっている。

監査担当役員が兼担する業務がある場合、その業務につき実施した内部監査の結果に関し、内部監査の独立性・客観性が担保されないリスクがある。

- ・内部監査基本規程上、内部監査部門の目的、権限は定義されているが、責任の明確な定義がなされていない。また、同規程では、内部監査部門長は、監査担当役員、取締役会に内部監査の結果を報告する規程はあるが、内部監査部門の独立性・客観性を有効に保つための監査担当役員の兼担制限や、社長および取締役会へ直接的な報告は規定していない。
- ・内部監査部門や内部監査部門長への社長や取締役会の期待が明確でなく、期待レベルも低い。

加東内部監査部門長 20XX. XX. XX

基本的には了承ですが、内部監査固有というよりは組織体全体の問題であり、I I A基準上の望ましさはあるが、例えば内部監査部門長が社長直轄となっておらず、業務部門や管理部門を所管する役員に報告している場合でも、実際の監査遂行上の不都合（対象業務への指摘に対する抵抗等）がないと、中々問題点が認識できないのではないか。

所見と改善のための 提言ワークシート

五井商事

D 1 内部監査体制

基準 ? 内部監査規程の基準への準拠性

内部監査部門長の任免や処遇に関する（取締役会の）参画を検討すべきである。

内部監査規程は、内部監査部門長の任免に関する取締役会の参画や、C A Eの処遇に関する取締役会の承認を必要としていない。

- ・取締役会の関与が不足すると、本来内部監査部門長に求められる資質（独立性・客観性・専門性等）が考慮されず、単にマネジメント能力のみで任命されてしまい、経営寄り、営業寄りの発想で監査を行うため、対応にコストや時間の係る本質的な指摘ができないリスク
- ・内部監査部門長の処遇・評価軸が他の部門長と同等であると、（内部監査部門長の評価が経営陣のみということ）経営執行に支障が生じるような、ガバナンス・業務運営上の重要問題につながる指摘を行うことができないリスク（東芝の例が顕著）がある。

- ・日本企業では、内部監査部門長に求められる資質はマネジメントと考えられており、従って、任免は取締役会ではなく、各部門長の任命と同等の位置付けとして取り扱われている。
- ・日本企業では、内部監査部門長の評価軸が他の部門長と同等であり、内部監査部門長の処遇は、その独立性・客観性等を担保するために、取締役会の承認が別途必要との意識がない。

加東内部監査部門長 20XX. XX. XX

基本的には了承ですが、内部監査規程の重要性に対する評価の問題と言うより組織体全体の問題であり、I I A基準上の望ましさはあるが、例えば内部監査部門長の任免・処遇決定に取締役会が関与していない場合でも、実際の監査遂行上の不都合（対象業務への指摘に対する抵抗等）がないと、中々問題点が認識できないのではないかと。

所見と改善のための 提言ワークシート

五井商事

D2 内部監査要員

基準1210 熟達した専門的能力

IT監査専担者を雇うことや内部監査人に追加的な訓練の機会を提供すること、または適切な資格を有するIT監査人に従事させることで、IT監査の対象領域を拡大する。

内部監査部門は、IT関連のキーとなるリスクやコントロールに関する知識を含め、部門として責任を果たすのに必要な知識やスキル、そして他の資質を取得・保有していない。

- ・監査対象からの有益な情報を引き出せないことにより、対象部門の実情とかけ離れた指摘や提言が提示されるリスク
- ・内部監査に対する信頼性を毀損し、他部署に対する監査にも悪影響を与えるリスク
- ・この結果、内部監査部門を希望する人材に事欠くようになり、ローテーション出来ず、後継者も育たないリスクがある。

・内部監査に必要な資源が投下されずに日程の消化に追われ、事前に対象部門を調査する時間がない。また、内部監査部門をキャリアパスの一つと捉え、ジョブローテーションに組み込むと言う企業文化がなく、人材に偏りが生じている。

・内部監査部門を支えてきたベテラン世代の大量退職に対し、後継人材の育成が進んでいない。

加東内部監査部門長 20XX. XX. XX

アウトソースしようにも予算がない。「グループ会社の業務までカバーしろ」と言われても難しい。やはり最後は経営者の認識次第。監査を自分の名代（手足・耳目）と思っていれば、自ずと資源配分も増えるはず。