

C I Aフォーラム研究会報告

小規模内部監査部門のリスクアプローチに関する アンケート調査結果

研究会No. e 4 (小規模内部監査部門のベストプラクティス研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A－J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. e 4が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、当研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

目次

1. はじめに.....	40	4. インタビュー結果の概要.....	47
2. リスク・ベース・アプローチ（R B A） 採用状況.....	41	5. 調査の結論.....	48
3. アンケート調査結果の概要.....	42	6. おわりに～当研究会からの提言～.....	49

1. はじめに

(1) 調査の目的

C I Aフォーラム研究会No.e4では、小規模監査部門のベストプラクティスを探るために、過去2回（2010年、2012年）アンケート調査（2010年はインタビュー調査も実施）を実施し、その結果を2011年に2回、2013年に1回「月刊監査研究」に発表してきた。

過去2回のアンケートでは小規模内部監査部門の実態とその特徴について概要の分析を行ったが、今回はそれらの調査結果を踏まえ

て、さらに深い分析を行うべく2017年春に「小規模内部監査部門のリスクアプローチ手法」についてアンケート調査を実施した。

2013年に報告した調査では、①リスクアプローチの導入状況および効果、②内部監査での指摘事項改善のための方策に着目したが、小規模内部監査部門のリスクアプローチ導入の要因、導入に伴う困難さ等については比較的表面的な状況把握しかできなかった。これを踏まえ、今回はアンケート調査項目を絞り込み、さらに個別のインタビューを実施することで実態に迫ることを目的とした。

(2) 調査の方法

①アンケートの対象

日本内部監査協会の会員企業の内部監査部門にアンケートを送付し、内部監査部門の要員が10人未満の条件に当てはまる140社から回答を得た。

②アンケートの実施時期：

2017年3月27日～4月17日

(3) 本調査の回答企業の概要

①組織体規模

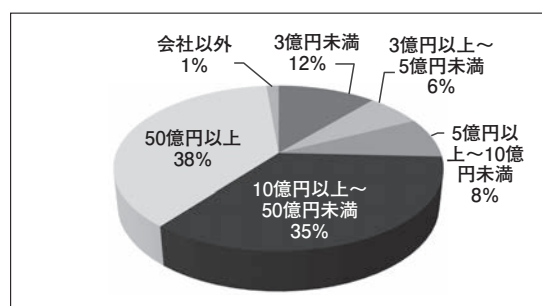
回答のあった企業等140社のうち、資本金10億円以上～50億円未満の企業が49社(35.0%)、50億円以上の企業が53社(37.9%)と多く、両者合わせて102社で全体の約73%を占めているが、10億円未満の企業は38社(27.1%)と比較的少数であった(図1-1)。

従業員数では、300人未満から3,000人以上まで幅広く分布しており、1,000人以上～3,000人未満の企業が37社(26.4%)とやや多いものの、あまり偏りのない分布となっている(図1-2)。

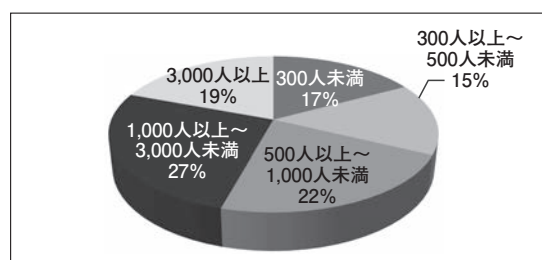
②内部監査部門の規模

回答企業の内部監査部門の人数は、平均4.07人であった。1人は16社(11.4%)、2

<図1-1>回答企業の資本金分布



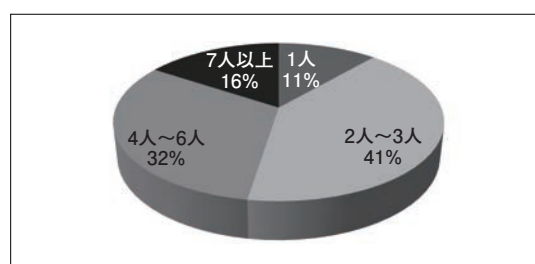
<図1-2>回答企業の従業員数分布



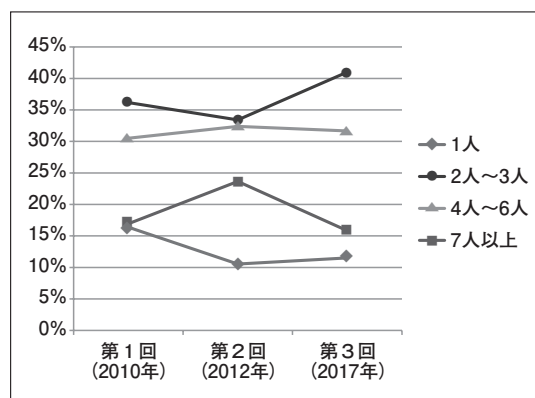
～3人は57社(40.7%)、4～6人は44社(31.4%)、7人以上は22社(15.7%)であり、2～6人の企業が全体の約72%を占めていた(図1-3)。

内部監査部門の規模別推移については、前回(2012年)の調査結果とはやや異なるが、前々回(2010年)の調査結果である1人監査部門29社(16.4%)、2～3人64社(36.2%)、4～6人54社(30.5%)、7人以上30社(16.9%)とほぼ同様の結果となり、過去の調査と比較し大きな変化はなかった(図1-4)。

<図1-3>回答企業の内部監査人数分布



<図1-4>内部監査部門規模別推移



2. リスク・ベース・アプローチ (以下、RBAという) 採用状況

(1) 組織体規模別採用状況

回答のあった企業等140社のうち、約半数(51.4%)の72社がRBAを採用していた。

①資本金ベース

会社規模を資本金により5つの区分に分類し、RBA採用状況を調査したところ、図2-1に示したとおり、会社規模とRBA採用

との間に相関関係は認められなかった。

②従業員数ベース

会社規模を従業員数により5つの区分に分類し、RBA採用状況を調査したところ、図2-2に示したとおり、組織体規模とRBA採用との間に相関関係は認められなかった。

(2) 内部監査部門規模別採用状況

内部監査部門規模を内部監査部門人数（部門長+内部監査人）により4つの区分に分類し、RBA採用状況を調査したところ、図2-3に示したとおり、内部監査部門人数が多い組織ではRBAを採用しているところが多いという傾向が認められた。

＜図2-1＞規模別（資本金ベース）RBA採用状況（採用・未採用・検討中）

資本金	組織体数	リスク・ベース・アプローチ		
		採用 (割合)	未採用 (割合)	検討中 (割合)
3億円未満	16	10 62.5%	2 12.5%	4 25.0%
3億円以上 5億円未満	9	4 44.4%	4 44.4%	1 11.1%
5億円以上 10億円未満	11	6 54.5%	3 27.3%	2 18.2%
10億円以上 50億円未満	49	22 44.9%	13 26.5%	14 28.6%
50億円以上	53	29 54.7%	18 34.0%	6 11.3%
会社以外(※)	2	1 50.0%	0 0.0%	1 50.0%
合計	140	72 51.4%	40 28.6%	28 20.0%

(※) 学校法人および社会福祉法人

＜図2-2＞規模別（従業員数ベース）RBA採用状況（採用・未採用・検討中）

従業員数	組織体数	リスク・ベース・アプローチ		
		採用 (割合)	未採用 (割合)	検討中 (割合)
300人未満	24	10 41.7%	10 41.7%	4 16.7%
300人以上 500人未満	21	9 42.9%	8 38.1%	4 19.0%
500人以上 1,000人未満	31	19 61.3%	5 16.1%	7 22.6%
1,000人以上 3,000人未満	37	14 37.8%	13 35.1%	10 27.0%
3,000人以上	27	20 74.1%	4 14.8%	3 11.1%
合計	140	72 51.4%	40 28.6%	28 20.0%

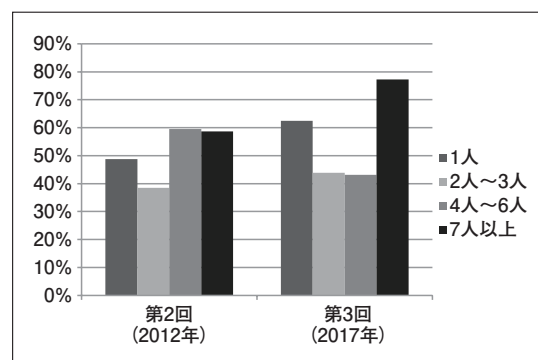
比較的人数の多い7人以上の区分では、図2-4に示したとおり、前回（2012年）の58.7%からさらに採用比率が高まり77.3%となっており、RBAの採用が進んでいることが見てとれる。

※注：今回（2017年）、前回（2012年）はRBA「採用」「未採用」「検討中」という分類でアンケートをとったが、前々回（2011年）は「採用」「併用」「未採用」という分類でアンケートをとっていた。

＜図2-3＞規模別（内部監査人数ベース）RBA採用状況（採用・未採用・検討中）

内部監査部門 人数（部門長+ 内部監査人）	組織 体数	リスク・ベース・アプローチ		
		採用 (割合)	未採用 (割合)	検討中 (割合)
1人	16	10 62.5%	2 12.5%	4 25.0%
2人～3人	57	25 43.9%	20 35.1%	12 21.1%
4人～6人	44	19 43.2%	14 31.8%	11 25.0%
7人以上	22	17 77.3%	4 18.2%	1 4.5%
不明、その他	1	1 100.0%	0 0.0%	0 0.0%
合計	140	72 51.4%	40 28.6%	28 20.0%

＜図2-4＞規模別（内部監査人数ベース）RBA採用推移



3. アンケート調査結果の概要

回答のあった企業等140社のうち、約半数（51.4%）を占めるRBA採用企業のアンケート結果は次のとおりである。

(1) RBA採用企業

①リスク評価

a. リスク抽出方法

リスクをどのように抽出し、評価しているかについては、「前回監査・外部監査等の評価結果、是正状況」(69.4%)、「対象組織の規模・重要度(売上高、資産高、従業員数、等)」(65.3%)、「不祥事やコンプライアンス/法令逸脱事象の発生状況」(55.6%)によりリスクを抽出しているとする回答が多かった。一方、「ICTを活用した日常的、継続的、網羅的モニタリングが提起するアラートを評価」(4.2%)してリスクを抽出しているとする回答はごく少数であった。

b. リスク評価の実施部門

年度計画作成時のリスク評価については、約79%の企業が監査部門で実施していた。「リスク管理部門の評価結果を利用している」(33.3%)とする回答は、「リスク管理部門の評価を利用していない」(5.6%)を大幅に上回っており、リスク管理部門がリスク評価を行っている場合には、その評価結果を活用していることが認められた。

c. リスク領域

現在使用しているリスク領域として「法的リスク(法規制などに反するリスク(過失、故意の両方を含む))」(77.8%)、「オペレーショナルリスク」(69.4%)、「不正リスク(会社資産の横領や詐欺などの不正によって損失を被るリスク)」(59.7%)を挙げる回答が半数以上であり、次いで「ITリスク(システム開発の目的が達成されないリスクやシステム障害などのリスク)」(44.4%)を挙げる回答が多かった。

一方、「戦略リスク(戦略目標が達成されないリスク)」(25.0%)、「事業リスク(事業が失敗するリスク)」(27.8%)、「レピュテーションリスク(マスコミ報道、評判・風説・風評などにより評判を下げるリスク)」は(25.0%)、「カントリーリスク(海外における

政治・経済情勢の変化や新たな取引規制などにより損失を被るリスク)」(18.1%)という回答は少なかった。

d. リスク評価方法

リスクの定量的評価については、「定量的なリスクと定性的なリスクを分類して評価」(59.1%)を挙げる回答が多く、「すべてのリスクを定性的に評価」(30.3%)とする回答もあったが、「すべてのリスクを定量的に評価」(10.6%)とする回答は少なかった。

e. リスクの定量化方法

リスクの定量化方法については、「金銭的・非金銭的影響を組み合わせる影響度を把握する」(47.6%)と、「定量化せずに、判断している」(33.3%)とする回答が多く、「金銭的損失の大きさにより影響度を把握する」(7.9%)とする回答は少なかった。

f. リスクの絞り込み方法

リスクの絞り込み方法については、「定性的評価で絞り込む」(32.3%)、「影響度と発生頻度でリスクマップを作成し、許容限度を特定する」(27.7%)、「金銭的・非金銭的影響を組み合わせる影響度で絞り込む」(26.2%)を挙げる回答が1/3程度あったが、その他は少数であった。

g. 年度計画作成時のリスク評価時間

年度計画作成時のリスク評価時間については、「30時間超」(35.0%)、「10時間超30時間以下」(31.7%)を挙げる回答が多く、次いで「5時間超10時間以下」(20.0%)であったが、「5時間以下」(1.7%)とする回答は極めて少数であった。

②RBA

a. リスク評価結果の内部監査実施スコープへの反映

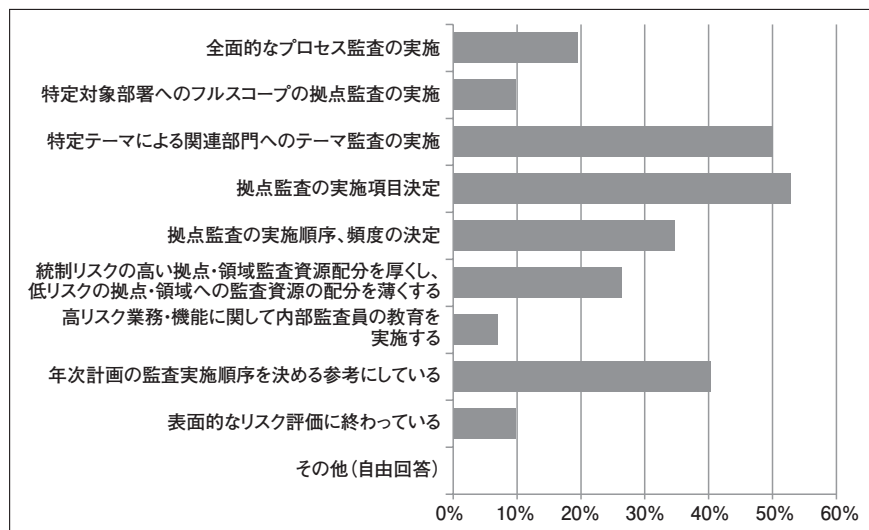
リスク評価結果の内部監査実施スコープへの反映については、「拠点監査の実施項目決定」(52.8%)、「特定テーマによる関連部門へのテーマ監査の実施」(50.0%)、「年次計画の監査実施順序を決める参考にしている」

(40.3%)、「拠点監査の実施順序、頻度の決定」(34.7%)を挙げる回答が多く、リスク評価結果を監査テーマ、監査実施項目の選定および監査対象部署の選定に活用していることが見てとれる(図3-1)。

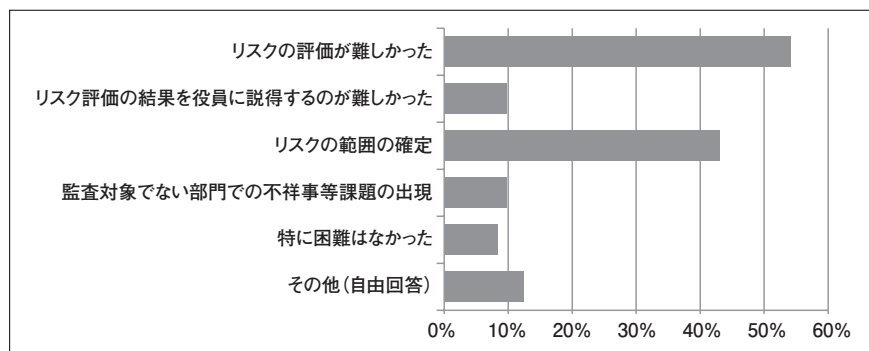
b. RBA監査導入における困難

RBA監査導入過程での困難については、

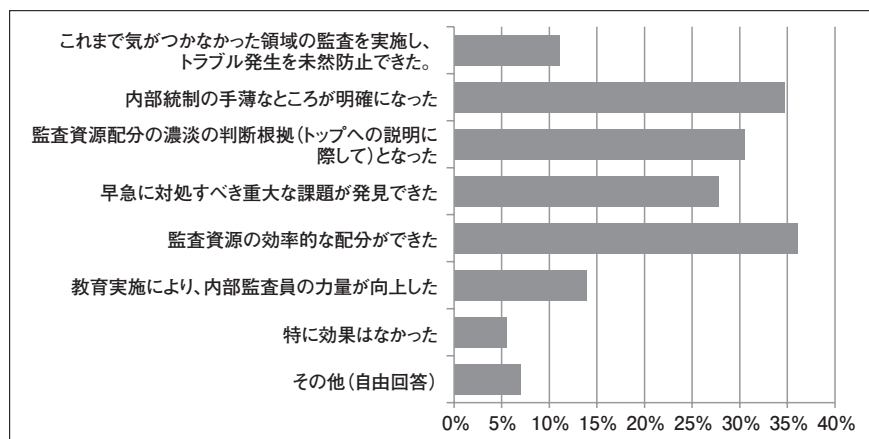
＜図3-1＞リスク評価結果の内部監査実施スコープへの反映



＜図3-2＞RBA監査導入過程での困難



＜図3-3＞RBA監査の導入効果



「リスクの評価が難しかった」(54.2%)、「リスクの範囲の確定」(43.1%)を挙げる回答が多く、リスク評価および監査対象とすべきリスク範囲について苦労していることが見てとれる(図3-2)。

c. RBA監査の導入効果

RBA監査の導入効果については、「監査

資源の効率的な配分ができた」(36.1%)、「内部統制の手薄なところが明確になった」(34.7%)、「監査資源配分の濃淡の判断根拠(トップへの説明に際して)となった」(30.6%)、「早急に対処すべき重大な課題が発見できた」(27.8%)を挙げる回答が多く、監査資源の配分およびリスクの高い項目の抽出に効果があったことが見てとれる(図3-3)。

d. RBA監査のデメリット、反省事項

RBA監査の実施におけるデメリット、反省事項については、「特にデメリットはなかった」(31.9%)とする回答が約1/3あった。一方、「リスク評価が表面的であったため、監査に参考になる結果が得られなかった」(27.8%)、「リスク評価が不適切であったため、本来は重大なリスクのある部署や領域

の監査ができなかった」(5.6%)とする回答が一定数あり、RBA監査の成否はリスク評価の内容が適切かどうかにかかっていることを示している(図3-4)。

e. RBA監査導入結果の満足度

RBA監査の導入結果の満足度については、「予想通りであった」(87.9%)とする回答が大半であった。

f. RBA監査の継続実施

今後もRBA監査の実施を継続するかについては、「継続して実施する」(90.2%)とする回答が大半であった。

g. RBA監査に関する今後の修正点

RBA監査に関する今後の修正点については、「リスク評価の方法改善」(51.4%)、「担当者の知識、経験の向上」(40.3%)、「全社的なリスク管理との連動性」(37.5%)を挙げる回答が多く、リスク評価の態勢、能力に課題があることが見てとれる(図3-5)。

③その他

a. 監査の聖域

監査領域に聖域を設けているかについては、「すべての部門、業務領域を対象としてい

る」(83.1%)とする回答が大半を占めた。一方「内部監査に適さないと考えられる領域がある」(16.9%)とする回答があり、コメントとして経営判断に関わる領域を挙げるものが比較的多かった。

(2) RBA不採用企業

回答のあった企業等140社のうち、40社(28.6%)のRBA不採用企業のアンケート結果は以下のとおりである。

① RBA不採用

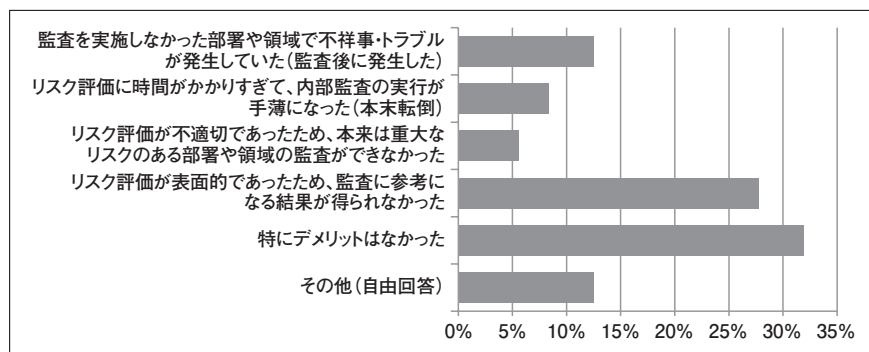
a. 不採用理由

RBAを採用していない理由については、「メリットはあるが、実施の負荷が高い」(37.5%)、「実施の負荷に比べてメリットが少ない」(15.0%)と「実施の負荷」を理由に挙げる回答が過半数の52.5%(その他(自由回答)を除くと60.0%)を占め、「実施の負荷」が採用の障害と認識されていることが見てとれる。一方、「自社の高リスク領域はわかっている」(15.0%)とする回答も一定数あった(図3-6)。

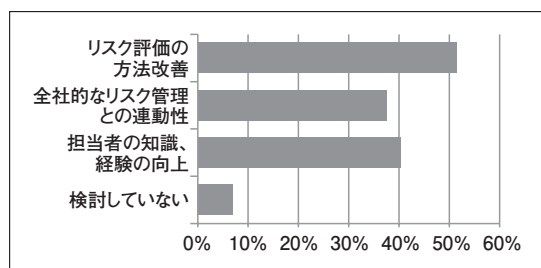
b. 内部監査年次計画策定方法

RBA不採用企業では、内部監査年次計画策定方法として、「全社の部署を順次実施(1年または複数年で)」(72.5%)とする回答が多かった。「トップ要請に基づいて対象部署やテーマを選定、また

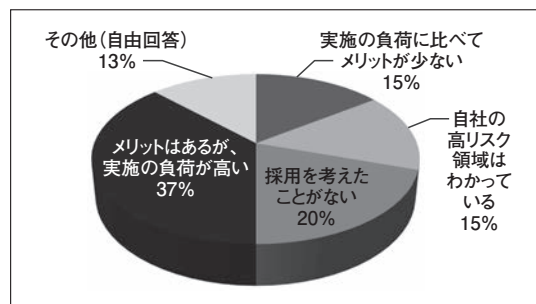
<図3-4> RBA監査のデメリット、反省事項



<図3-5> RBA監査に関する今後の修正点



<図3-6> RBA不採用理由



は監査資源を重点配分する」(17.5%)とする回答も一定数あった。

c. 個別内部監査計画策定方法

個別内部監査計画策定方法として、「すべての部署に同じ内容で実施」(27.5%)より、「業務機能別の監査項目を対象部署に合わせて選定し、組合せる」(65.0%)とする回答が多く、対象部署の業務特性を意識している傾向が認められた。

d. RBA導入予定

今後RBAを導入する予定があるかについては、「導入の予定はない」(87.5%)とする回答が大半であり、RBAは導入に値しないと評価していることが見てとれる。

②その他

RBA不採用グループであったが、以下のようにリスク評価に関する回答が寄せられた。

a. リスク評価について

- ・表面的なリスク評価に終わっている。(25.0%)
- ・リスク評価が難しかった。(17.5%)
- ・リスク範囲の確定が難しかった。(10.0%)
- ・リスク評価が表面的であったため、監査に参考になる結果が得られなかった。(10.0%)

b. 今後の修正点について

- ・全社的なリスク管理との連動性。(12.5%)
- ・担当者の知識、経験の向上。(12.5%)

c. 年度計画作成時のリスク評価時間

有効回答自体が全体のわずか40% (16社)であり、有効回答のうち、「5時間超10時間以下」(37.5%)、「5時間以下」(31.3%)を挙げる回答が多く、次いで「10時間超30時間以下」(12.5%)であり、「30時間超」(6.3%)とする回答は少なかった。

また、「10時間以下」とする回答13社のうち内部監査部門人数3人以下の小規模監査部門が10社を占めており、小規模監査部門ほどリスク評価に掛ける時間が少ないといった傾向が見てとれる。

(3) RBA検討中企業

回答のあった企業等140社のうち、28社(20.0%)のRBA検討中企業のアンケート結果は以下のとおりであった。

①RBA不採用(検討中)

a. 不採用(検討中)理由

RBAを採用していない理由については、有効回答のうち、「メリットはあるが、実施の負荷が高い」(47.4%)との回答が多く、「自社の高リスク領域はわかっている」(21.1%)とする回答もあった(図3-7)。

b. 内部監査年次計画策定方法

内部監査年次計画策定方法については、「全社の部署を順次実施(1年または複数年で)」(50.0%)とする回答が半数であり、「トップ要請に基づいて対象部署やテーマを選定、または監査資源を重点配分する」(17.9%)とする回答は少なかった。

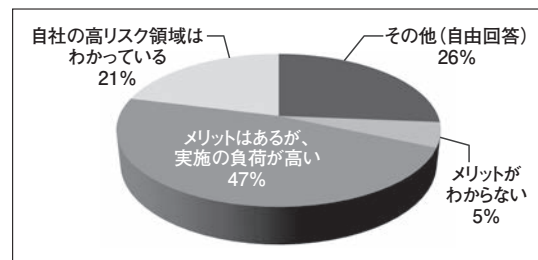
c. 個別内部監査計画策定方法

個別内部監査計画はどのように作成しているかについては、「業務機能別の監査項目を対象部署に合わせて選定し、組合せる」(71.4%)とする回答が多く、対象部署の業務特性を意識している傾向が認められた。

d. RBA導入予定

今後RBAを導入する予定があるかについては、「導入を予定している」(60.7%)とする回答が過半数であり、リスク・ベース・アプローチの導入を前向きに検討している傾向が認められる。

<図3-7> RBA不採用(検討中)理由



②その他

RBA検討中グループからは、次のようにリスク評価に関する回答が寄せられた。

a. リスク評価について

- ・リスク評価が難しかった。(35.7%)
- ・リスク範囲の確定が難しかった。(25.0%)
- ・リスク評価が表面的であったため、監査に参考になる結果が得られなかった。(21.4%)

b. 今後の修正点について

- ・リスク評価の方法改善。(32.1%)
- ・全社的なリスク管理との連動性。(28.6%)
- ・担当者の知識、経験の向上。(28.6%)

c. 年度計画作成時のリスク評価時間

「30時間超」(47.1%)、「5時間超10時間以下」(35.3%)を挙げる回答が多く、次いで「10時間超30時間以下」(11.8%)であったが、「5時間以下」(5.9%)とする回答は少数であった。

4. インタビュー結果の概要

より実態を詳しく把握するために、回答のあった企業等140社の中から、RBA採用企業5社、不採用企業3社、検討中企業2社にインタビューを実施し、各社のRBA導入の経緯、リスク評価、監査対象部署・テーマの選定、RBA導入の効果、RBA実施上の課題について伺った。

(1) RBA導入の経緯・検討状況

① RBA採用企業

導入の経緯・きっかけについて、採用企業各社からは以下のような説明があった。

- ・経営（親会社）からの要請。
- ・監査法人からの提案。
- ・部門監査が一巡したこと。
- ・リスクベース業務運営という社風。

② RBA不採用・検討中企業

導入の検討状況について、不採用・検討中企業各社からは以下のような説明があった。

- ・経営の支援があり、導入準備中。
- ・親会社からの推奨があり、導入準備中。
- ・経営の理解がなく、導入を見送り。

- ・監査部門が減員となり、検討未実施。

以上より、RBA導入に当たっては、経営の理解・支援が大きなファクターとなっていることがわかった。

(2) リスク評価

① RBA採用企業

リスク評価方法について、採用企業各社からは以下のような説明があった。

- ・影響度と発生可能性でリスクヒートマップを作成し、リスクを数値化している。
- ・リスクの数値化に当たっては、リスク項目の重要性に応じてウェイト付けを行っている。
- ・リスクを金額換算することは難しい。
- ・リスク評価項目を定め、アンケート調査を行っている。
- ・部門長の交代もリスクとして捉えている。
- ・長期間監査を実施していないこともリスクとして捉えている。

② RBA不採用・検討中企業

リスク評価方法について、不採用・検討中企業各社からは以下のような説明があった。

- ・リスク評価などしなくても、どの部署、どの業務のリスクが高いかは把握している。
- ・RBAは難易度が高い。

以上より、RBA採用企業では、一般的に、影響度と発生可能性でリスクを数値化あるいは分類化（大中小）していることがわかった。

一方、RBA不採用企業ではRBAはハードルが高いと感じている姿が浮き彫りになった。

(3) 監査対象部署・テーマの選定

① RBA採用企業

監査対象部署・テーマの選定について、RBA採用企業各社からは以下のような説明があった。

- ・リスク評価結果（評点、分類）を参考に監査優先度を判定している。

- ・ 監査優先度の判定に当たっては、経営陣のリスク認識にも留意している。

② R B A 不採用・検討中企業

監査対象部署・テーマの選定について、不採用・検討中企業各社からは以下のような説明があった。

- ・ どの部署、どの業務のリスクが高いかは監査部門で把握しており、それに基づいて監査対象部署を選定している。
- ・ 全部署を年1回監査している。

以上より、R B A 採用企業では、リスク評価結果および経営陣のリスク認識に基づき監査対象部署・テーマの選定を行っていることがわかった。

一方、R B A 不採用・検討中企業では、全部署を毎年または一定のサイクルで監査する、あるいは、監査部門・経営のリスク認識に基づいて監査対象部署を選定している実態が見てとれる。

(4) R B A 導入の効果

① R B A 採用企業

R B A 導入の効果について、採用企業各社からは以下のような説明があった。

- ・ 監査対象部署・テーマの選定がしやすくなった。
- ・ 監査の着眼点・ポイントが明確になった。
- ・ 監査計画について役員等に説明しやすくなった（説明責任）。
- ・ 経営と具体的に意見交換ができる。
- ・ 部下指導に活用できる（教育効果）。
- ・ 監査対象部署のリスク管理意識が向上した。

② R B A 不採用・検討中企業

R B A 導入の効果について、不採用・検討中企業各社からは以下のような説明があった。

- ・ 導入準備中の企業では、監査対象部署・テーマの選定、説明責任などの効果を想定している。
- ・ 不採用企業では、効果について特に検討していない。

以上より、R B A 採用企業、導入準備中の企業では、監査対象部署・テーマの選定、監査実施項目の選定および経営への説明責任に R B A 導入の主たる効果を認識している他、付随的な効果も認識していることがわかった。

一方、R B A 不採用企業では、効果を云々する以前の問題として R B A はハードルが高いと感じていることがわかった。

(5) R B A 実施上の課題

① R B A 採用企業

R B A 実施上の課題について、採用企業各社からは以下のような説明があった。

- ・ リスクの数値化が難しい。
- ・ 評点化した数値そのままに監査の優先順位付けをするのではなく、参考値として使用している。
- ・ 内部監査計画を立案する上で、負荷が増加した（リスク評価の負荷が大きい）。
- ・ R B A を行うには監査人の知識・スキルの向上が必要。

② R B A 不採用・検討中企業

R B A 実施上の課題について、不採用・検討中企業各社からは以下のような説明があった。

- ・ R B A は作業負荷がかかる。
- ・ 担当者の知識不足、スキル不足。
- ・ R B A はハードルが高い。
- ・ R B A 以前の問題として、内部監査自体に経営の理解が得られていない。

5. 調査の結論

(1) R B A 監査とは何か

R B A 監査とは、「リスクに注目しリスクの大きな領域に焦点を当てて監査を実施する手法である。内部監査では、内部監査人の人数、監査日程、予算の制約があり、すべての部門または業務を対象に監査を実施することは困難である。そこで、内部監査を有効かつ効率

的に実施するために、リスクの大きな領域（部門・業務など）から順番に、監査を実施するという考え方である。」（島田裕次『内部監査入門』翔泳社、2008年、p.148）

要は、リスク評価に基づいて内部監査の優先順位付けを行い、限られた資源でリスクの大きな領域に焦点を当てて効率的に監査を実施することである。アンケートおよびインタビュー結果からは、一部の例外を除いて、多くの企業がRBAについて同様の理解をしていることがわかった。

(2) RBAの目的・(期待) 効果

RBA導入の目的・(期待) 効果は、

- a. 監査対象部署・テーマの選定、
- b. 監査実施項目の選定、および
- c. 監査計画について経営への説明責任を果たすこと、

であると多くの企業で考えていることが、アンケートおよびインタビュー結果からわかった。

(3) RBAの方法論（リスク評価の方法論）

リスク評価の方法論としては、一般的に、影響度と発生可能性でリスクヒートマップを作成し、リスクを評点化または分類化（大中小分類）することが行われており、日本内部監査協会の「内部監査人のためのリスク評価ガイド」でもこのような方法論が紹介されている。

RBA採用企業へのインタビューでも、リスク評価の方法論としては、上記の「一般的なリスク評価手法」を採用している企業がほとんどであった。但し、リスクを評点化・分類化している企業でも、リスク評価結果のみに依拠して監査対象部署・テーマの選定、内部監査の優先順位付けを行っているところはなく、リスク評価結果をベースにしつつも、経営のリスク認識等他の要素を加味して監査

対象を決定していることがわかった。

(4) RBAの採用状況

アンケート結果としての内部監査部門規模別RBA採用状況を見ると、内部監査部門人数が7～10人の企業では22社中17社（77.3%）がRBAを採用しており、全体平均の51.4%を大きく上回っており、内部監査部門の規模が比較的大きな企業はRBAの採用が進んでいることがわかる。

一方、内部監査部門人数が6人以下の企業ではRBAを採用していないと回答しているところが多い。影響度と発生可能性を用いてリスクヒートマップを作成し、リスク評価する「一般的なリスク評価手法」は作業負荷が大きく、担当者の知識・スキルが必要なことから、導入のハードルが高いと考えていることが伺われる。「一般的なリスク評価手法」はあくまでリスク評価の方法論の一つであるが、この方法論を採っていないとRBAを採用しているとは言えないと考えている企業はかなり程度存在する可能性があり、このためにRBAを採用していないとする回答が多くなっているものと考えられる。

6. おわりに～当研究会からの提言～

RBAとは、リスク評価に基づいて内部監査の優先順位付けを行い、限られた資源でリスクの大きな領域に焦点を当てて効率的に監査を実施することであり、大規模な内部監査部門のみならず、小規模な内部監査部門こそ導入の必要性が高いと考えられる。

それではどのようにすれば、小規模内部監査部門が作業負荷を掛けずに、効果的なRBAを実施できるのか。小さな負荷で自社のリスク分野を概括的に評価する手法の開発が求められる。

当研究会は、各社が「一般的なリスク評価

方法」に拘らずに、自社でリスクが大きいと考える評価項目を選定し、評価する方法を推奨する。

業種、組織規模、組織構造、経営者のリスク認識等、各企業ではそれぞれ異なる。各社の実状に応じて評価項目を設定することが重要である。例えば、自社にあったリスク評価項目を10項目程度選定し、これらの項目にどれくらい当てはまるかでリスク評価を行うのであれば、比較的容易にRBAが実施できるであろう。評価項目としては、<表6-1>のような項目が考えられる。

右項目はあくまで例示である。

提案した「簡易リスク評価方法」が作業負担を掛けずに実施できるリスク評価方法として小規模内部監査部門に受け入れられ、小規

<表6-1>簡易リスク評価方法（小規模内部監査部門用）

評価項目（例）
長期間監査を実施していない
規程・ルールが存在しない
ルールが周知されていない
組織改編があった
部門長が交代した
キーマンが他部門へ異動となった
苦情が多い
残業が異常に多い
交際費使用額が異常に多い
事務ミスが多発している

模内部監査部門のRBA導入に少しでもお役に立てれば幸いである。

<CIAフォーラム研究会No.e4（小規模内部監査部門のベストプラクティス研究会）メンバー>

（順不同・敬称略）

役割	氏名	所属
座長	田原 中男	BMDリサーチ
コーディネーター	島田 裕次	東洋大学 総合情報学部総合情報学科 教授
メンバー	東端 清正	東京国際貿易株式会社 総務部
	山東 直大	かんぼシステムソリューションズ株式会社 内部監査部
	吉田 友愉	株式会社エイビット 総務部
	中西 伸行	レオス・キャピタルワークス株式会社 内部監査室
	山中 良文	JFEシステムズ株式会社 内部監査室
	綿貫 雅子	味の素AGF株式会社 環境・CSR部 企画推進グループ
	東 信昭	富士屋ホテル株式会社 監査室
	西田 宏一	SOMPOシステムズ株式会社 業務監査部
	中村 俊幸	日本紙パルプ商事株式会社 内部監査室
	田中 信一	デクセリアルズ株式会社 内部監査部 内部監査課
中 一次	SOMPOリスケアマネジメント株式会社 内部監査部	

（メンバーの氏名・所属先は、2018年7月31日現在）