

C I Aフォーラム研究会報告

システム子会社の業務に対する 内部監査のあり方に関する調査結果

研究会No. g 4

(システム子会社の業務に対する内部監査のあり方に関する研究会)

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. g 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、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

I. はじめに	45	連携（協業）・棲み分け	51
II. アンケート調査結果の概要	46	3. 親会社／システム子会社監査に	
1. システム子会社の業務に対する		期待するもの	51
監査について	46	III. インタビュー結果の概要	53
(1) 監査実施内容	46	IV. 調査結果についての考察及び提言	57
(2) 監査実施上の課題	50	V. おわりに	59
2. 親会社・システム子会社間の			

I. はじめに

1. 調査・研究の目的

現在、事業会社の経営戦略上、情報システムは極めて重要な役割を果たしており、その担い手としてシステム子会社が存在しているケースが少なくない。したがって、システム子会社の業務に対する内部監査は不可欠となっている。システム子会社の業務に対する内部監査では、一般的な内部監査の知識だけで

はなくITに関する専門性を求められることが少なくない。しかしながら、システム子会社自体には内部監査部門が存在しないか、存在する場合でも概して小規模であり、また、親会社の内部監査部門もシステム子会社の監査を実施する態勢が必ずしも十分ではない。そこで当研究会では、親会社、システム子会社双方の視点からシステム子会社の業務に対する内部監査のあり方について研究を行うこととした。

当研究会では、親会社、システム子会社それぞれの内部監査部門自身の問題及び親会社とシステム子会社の内部監査部門の連携（協業）・棲み分けの問題にスポットを当て、アンケート及びインタビューによる調査を通じて、取り組むべき課題を明らかにし、対処方法を提示することにより、システム子会社の業務に対する内部監査実務の向上に貢献することを目的とした。

2. 調査の方法

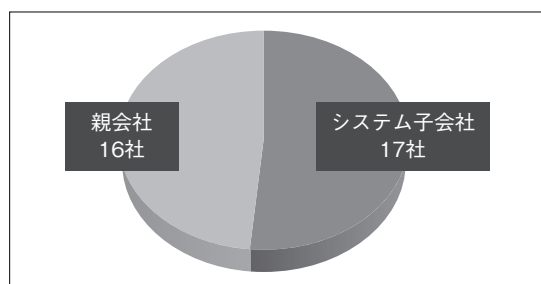
(1) アンケート調査

親会社及びシステム子会社の内部監査部門に対してアンケート調査を実施し、親会社がシステム子会社の業務に対して実施する内部監査（注1）及び子会社自身が実施する内部監査の実態を把握することに努めた。

アンケート調査では、親会社及びシステム子会社の双方に対し、システム子会社の業務に対する、①監査実施内容、②監査実施上の課題、③親会社／システム子会社監査に期待するもの、④親会社・システム子会社間の連携（協業）・棲み分けについて質問を行った。

アンケート調査対象先については研究会メンバーが選定し、親会社16社、システム子会社17社から回答を得た（図I-1）。

<図I-1>アンケート調査



親会社16社のうち、金融関係は11社、非金融は5社、システム子会社17社のうち、金融関係は12社、非金融は5社であった。

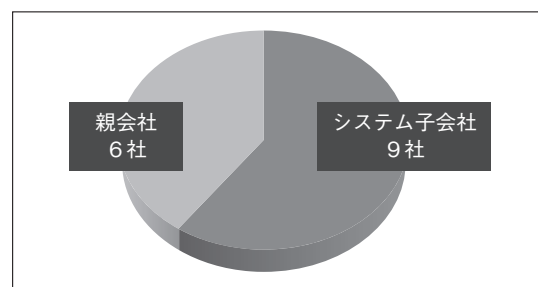
(2) インタビュー

アンケート調査結果に基づきインタビュー先を選定し、内部監査の実態・課題を深掘りするとともに、優れた実践事例を収集することに努めた。

インタビューでは、システム子会社の業務に対する監査について、①拡充・レベルアップしたい項目、②拡充・レベルアップの阻害要因、③監査実施上の課題の具体的内容、④親会社・システム子会社間の連携（協業）・棲み分け、⑤内部監査部門の要員体制について意見を伺った。

インタビューは、アンケート回答会社のうち、親会社6社、システム子会社9社に応じてもらった（図I-2）。

<図I-2>インタビュー実施



親会社6社のうち、金融関係は4社、非金融は2社、システム子会社9社のうち、金融関係は8社、非金融は1社であった。

II. アンケート調査結果の概要

1. システム子会社の業務に対する監査について

(1) 監査実施内容

① 監査種類

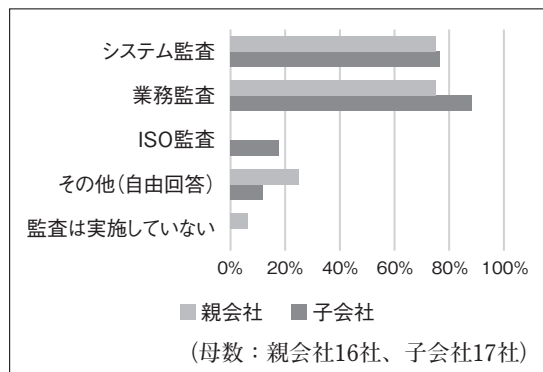
■親会社、システム子会社ともに、7割以上の会社が「システム監査」「業務監査」を実施

親会社では、「システム監査」「業務監査」

（注1）システム子会社の業務に対する内部監査を調査対象としており、親会社が自社に対して実施する内部監査は対象外。

ともに3/4の会社でシステム子会社に対し実施しているが、子会社の「ISO監査」(注2)を実施している会社は調査対象においてはなかった(図II-1)。

<図II-1>監査種類



金融/非金融別に見てみると、金融では「システム監査」の実施割合が高く、非金融では「業務監査」の実施割合が高かった。

システム子会社では、「業務監査」を9割弱の会社で、「システム監査」を約7割の会社で実施しているが、「ISO監査」を挙げた回答は少なかった。

金融/非金融別に見てみると、金融では「業務監査」は全社、「システム監査」は9割超の会社で実施しているが、非金融では「システム監査」「業務監査」とともに5割前後にとどまった。

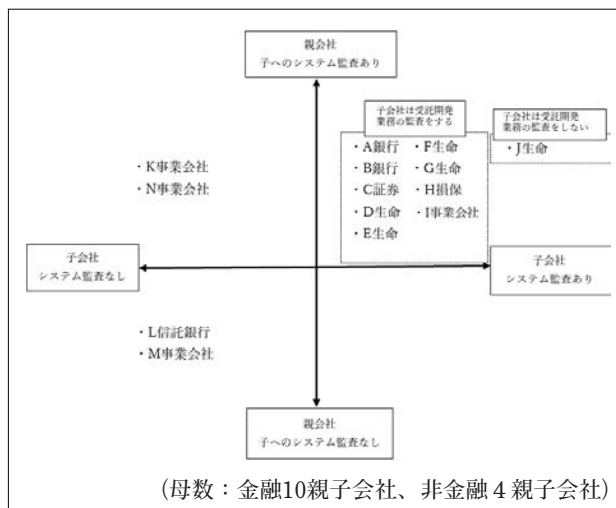
親会社・システム子会社を比較すると、金融では「システム監査」「業務監査」とともにシステム子会社の方が実施割合が高く、逆に非金融では「システム監査」「業務監査」とともに親会社の方が実施割合が高かった。

■システム監査は親会社・システム子会社ともに実施している割合が高い

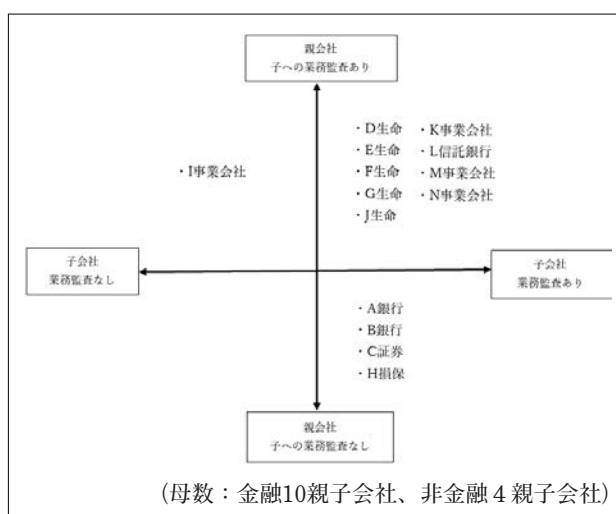
親会社、システム子会社ともにアンケート回答のあった14の親子会社について監査実施状況を分析してみると、システム監査は約2/3の親子会社で実施していた(図II-2)。

一方、業務監査については、親会社・システム子会社の双方とも実施している場合が半数以上を占めたが、システム子会社のみで実施し親会社は実施しないケースもかなり見受けられた(図II-3)。

<図II-2>システム監査



<図II-3>業務監査



② システム監査

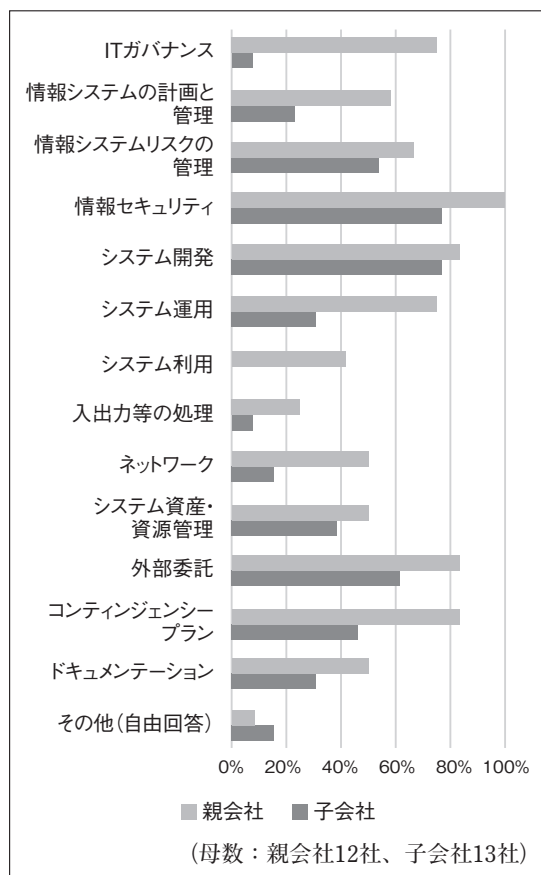
a. 監査対象項目

システム監査を実施している会社に、どのような項目を監査対象としているか質問し、回答を得た(図II-4)。

■システム子会社は「情報セキュリティ」「シ

(注2) 内部監査部門が実施している「ISO監査」を調査対象としており、内部監査部門以外が実施しているケースは含まない。

<図Ⅱ-4>システム監査・監査対象項目



システム開発」「外部委託」が中心

システム子会社では、システム監査の監査対象項目として、「情報セキュリティ」「システム開発」を挙げる回答が多く、次いで「外部委託」が多かった。一方、「システム運用」「ITガバナンス」は少なかった。

金融／非金融別に見てみると、金融では「システム開発」を約8割、「情報セキュリティ」「外部委託」を約7割の会社で挙げていた。非金融では「情報セキュリティ」は全社で挙げていたが、「システム開発」は半数にとどまった。

■親会社は「ITガバナンス」「情報セキュリティ」「システム開発」「システム運用」「外部委託」「コンティンジェンシープラン」と範囲が広い

親会社では、システム監査の監査対象項目として、「情報セキュリティ」「システム開発」「外部委託」「コンティンジェンシープラン」

を挙げる回答が多く、次いで「ITガバナンス」「システム運用」が多かった。

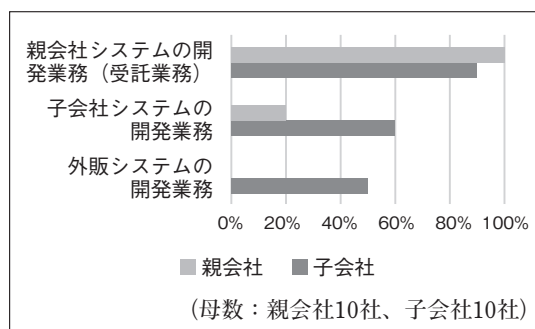
金融／非金融別に見てみると、金融では「情報セキュリティ」は全社、「システム開発」「外部委託」は約9割、「コンティンジェンシープラン」は8割弱の会社で挙げていた。非金融では「情報セキュリティ」「コンティンジェンシープラン」を全社が挙げていた。

親会社・システム子会社を比較すると、親会社・システム子会社ともに「情報セキュリティ」「システム開発」を挙げる回答が8割以上と多く、次いで「外部委託」を挙げる回答が親会社で8割以上、システム子会社で6割以上と多かった。一方、「コンティンジェンシープラン」は親会社では8割以上だったが、システム子会社では5割弱にとどまり、また「ITガバナンス」「システム運用」は親会社では3／4と高いが、システム子会社ではそれぞれ1割弱、3割と低く、顕著な差が認められた。

b. 監査対象のシステム開発業務

監査対象項目として「システム開発」を挙げた会社を対象に、どのようなシステム開発業務を監査対象としているか質問し、回答を得た(図Ⅱ-5)。

<図Ⅱ-5>システム監査・監査対象業務



■親会社、システム子会社ともに、「親会社システムの開発業務」がメインの監査対象

親会社では、システム開発の監査対象業務として、「親会社システムの開発業務」を全社が挙げているが、「子会社システムの開発業務」はわずかであり、「(子会社の)外販シス

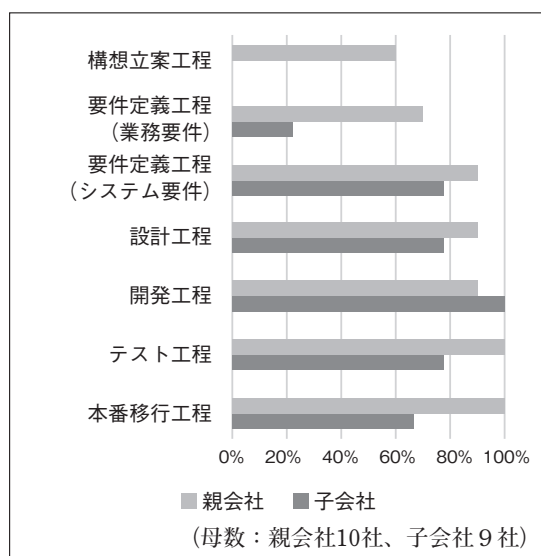
テム開発業務」を挙げた会社はなかった。

システム子会社では、「親会社システムの開発業務」を9割の会社で挙げており、また子会社独自の業務である「子会社システムの開発業務」「外販システムの開発業務」を挙げる回答も半数以上と比較的多かった。

c. 親会社システムの開発業務・監査対象工程

監査対象工程として「親会社システムの開発業務」を選択された会社を対象に、どのようなシステム開発工程を監査対象としているか質問し、回答を得た（図Ⅱ-6）。

<図Ⅱ-6>システム監査・監査対象工程



■親会社の監査対象は、システム開発の上流工程、下流工程の全工程であるが、下流工程に比し上流工程の実施割合はやや低い

※上流工程---構想立案・業務要件定義（主として親会社領域）

下流工程---システム要件定義～本番移行（主として子会社領域）

親会社では、「要件定義工程（システム要件）」「設計工程」「開発工程」といったシステム設計・開発工程は9割の会社、「テスト工程」「本番移行」は全社が挙げており、システム子会社に開発を委託している領域（下流工程）を主たる監査対象としている傾向が見られた。

一方、上流工程の「構想立案工程」「要件定義工程（業務要件）」も6割～7割と、下流工程に比べると低いが、比較的多くの会社が監査対象としていた。

金融、非金融ともにほぼ同様の傾向であった。

■システム子会社の監査対象は下流工程

システム子会社では、回答のあった9社中8社は金融であった。

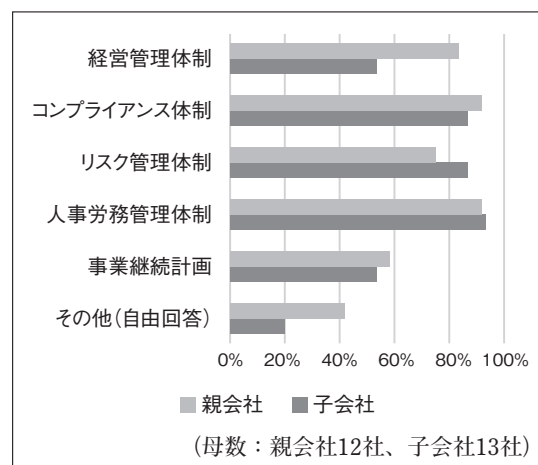
下流工程である「要件定義工程（システム要件）」～「本番移行工程」を監査対象とし、上流工程である「構想立案工程」「要件定義工程（業務要件）」は監査対象には含めないといった傾向が見受けられた。

③ 業務監査

a. 監査対象項目

業務監査を実施している会社に、どのような項目を監査対象としているか質問し、回答を得た（図Ⅱ-7）。

<図Ⅱ-7>業務監査・監査対象業務



■システム子会社の主な監査対象は「人事労務管理体制」「コンプライアンス体制」「リスク管理体制」

システム子会社では、業務監査の監査対象項目として、9割前後の会社が「人事労務管理体制」「コンプライアンス体制」「リスク管理体制」を挙げていた。

一方、「経営管理体制」「事業継続計画」を挙げている会社は半数ほどであった。

金融、非金融ともにほぼ同様の傾向であった。

■親会社の主な監査対象は子会社の「経営管理体制」「人事労務管理体制」「コンプライアンス体制」「リスク管理体制」

親会社では、業務監査の監査対象項目として、約9割の会社が「人事労務管理体制」「コンプライアンス体制」、8割前後の会社が「経営管理体制」「リスク管理体制」を挙げている。

一方、「事業継続計画」は6割弱と相対的に低く、システム監査の「コンティンジェンシープラン」の8割強と比べても低かった。

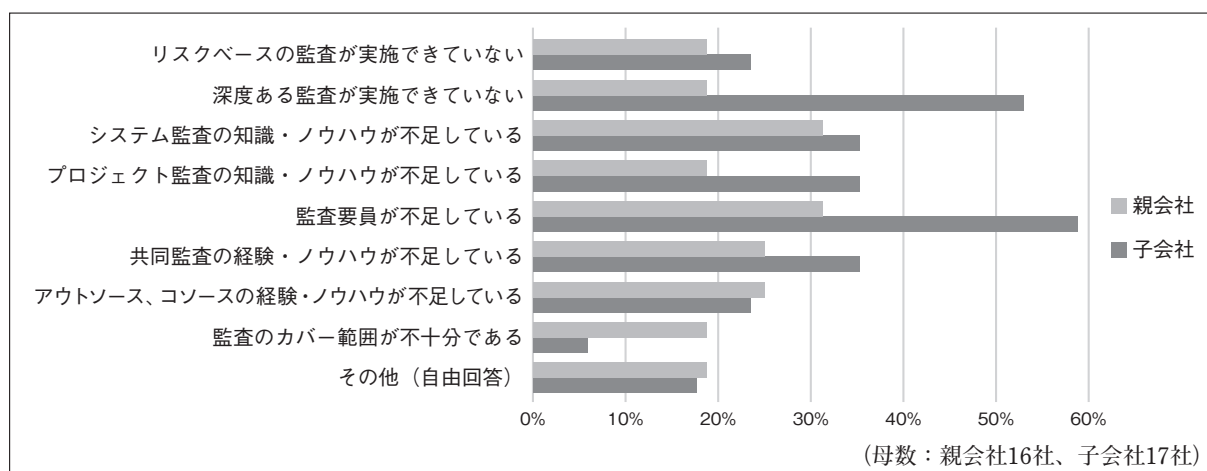
金融／非金融別に見てみると、金融では「人事労務管理体制」とする回答が最も多く、次いで「経営管理体制」「コンプライアンス体制」であり、非金融では「コンプライアンス体制」が最も多く、次いで「経営管理体制」「リスク管理体制」「人事労務管理体制」であった。

(2) 監査実施上の課題

システム子会社の業務に対する自社の監査においてどのような課題を認識しているか、親会社、システム子会社にそれぞれ質問し、回答を得た（図Ⅱ－8）。

■システム子会社の半数以上が「監査要員の

<図Ⅱ－8>監査実施上の課題



不足」「深度ある監査が実施できていない」を課題と認識している

システム子会社では、監査実施上の課題としては、「監査要員が不足している」「深度ある監査が実施できていない」を挙げる会社が過半数であり、その他に「システム監査の知識・ノウハウが不足している」「プロジェクト監査の知識・ノウハウが不足している」「共同監査（注3）の経験・ノウハウが不足している」を挙げる声が3割強あった。

自由回答では「監査対象項目に精通したシステム監査人が在籍していない場合、当該項目について深度ある監査は難しい」との声もあった。

知識・経験・ノウハウの不足が「深度ある監査が実施できていない」ことにつながっていることが考えられる。

金融／非金融別に見てみると、金融では「監査要員が不足している」を挙げる回答が多く、非金融では「深度ある監査が実施できていない」を挙げる回答が多かった。

■親会社の約3割が「システム監査の知識・ノウハウの不足」「監査要員の不足」を課題と認識している

親会社では、監査実施上の課題として、「システム監査の知識・ノウハウが不足してい

(注3) 親会社との共同監査、以下同じ。

る」「監査要員が不足している」を挙げる回答が約3割あり、その他の課題を挙げる回答も2割前後あった。

金融／非金融別に見てみると、金融では「監査要員が不足している」「プロジェクト監査の知識・ノウハウが不足している」「アウトソース、コソース（注4）の経験・ノウハウが不足している」を挙げる回答が多く、非金融では「システム監査の知識・ノウハウが不足している」「リスクベースの監査が実施できていない」「深度ある監査が実施できていない」を挙げる回答が多かった。

2. 親会社・システム子会社間の連携（協業）・棲み分け

監査計画策定、監査実施に当たって、親会社・システム子会社間ではどのように連携（協業）・棲み分けを実施しているか質問し、回答を得た（図Ⅱ-9）。

■親会社・システム子会社間では、「重複監査回避の調整」「監査（モニタリング）結果の共有」は行っているが、「共同監査・協業的監査」はあまり行われていない

親会社・システム子会社間の連携（協業）としては、親会社・システム子会社ともに「監査（モニタリング）結果の共有」「重複監査回避の調整」を挙げる回答が5割前後と比較

的多かったが、「協業的監査を実施」「共同監査を実施」を挙げる回答はかなり少なかった。システム子会社では「独自に監査を実施」を挙げる回答も1／3ほどあった。

自由回答では、親会社からは「テーマ性を持った監査を子会社と連携して実施していくことが課題」、システム子会社からは「親会社主催の勉強会が開催される」「監査手法、監査手続などに関して、親会社から情報連携、ツール支援がある」とする回答があった。

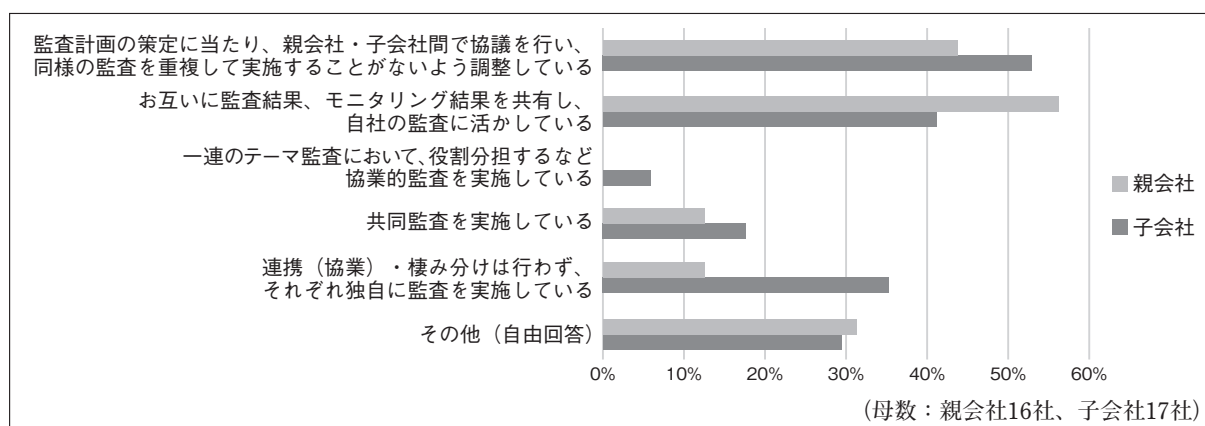
「監査（モニタリング）結果の共有」「重複監査回避の調整」は一定程度行われており、親会社からの情報連携・支援も行われているが、「共同監査・協業的監査」はあまり行われていない実態が確認できた。

親会社・システム子会社間の棲み分けについては、自由回答で「親会社の内部監査部は親会社のIT全般に係わる監査を、子会社の内部監査部は子会社の組織運営等を中心に監査している」「親会社の内部監査部は、子会社内部監査部の監査品質を評価の上、問題がなければ依拠している」とする回答があった。

3. 親会社／システム子会社監査に期待するもの

親会社監査部門にはシステム子会社監査に期待するもの、システム子会社監査部門には

<図Ⅱ-9>親会社・子会社間の連携（協業）・棲み分け



(注4) 監査法人等の外部機関への／とのアウトソース、コソース。

親会社監査に期待するものについて質問し、回答を得た。

(1) 親会社監査部門がシステム子会社監査に期待するもの

親会社監査部門がシステム子会社監査（部門）に期待するものは、主に以下の3項目に分類される。

- (ア) リスクベース監査等、システム子会社の監査の高度化
- (イ) システム子会社の要員・スキル
- (ウ) 協業・役割分担

(ア) リスクベース監査等、システム子会社の監査の高度化について

■システム子会社に「リスクベースの監査計画」「リスクベースのテーマ監査」など、リスクベース監査を求める声が多かった
 主な回答内容は以下の通り。

- ・定期的なリスクアセスメントとその結果に基づく監査計画の策定・実施
- ・システムの開発・管理過程におけるリスク事象を把握し、経営目線でのテーマ性を持った監査を実施していくこと
- ・親会社監査部とリスク認識を合わせたうえでリスクベース監査を実施すること
- ・根本原因分析の深化
- ・オンオフ一体の態勢整備
- ・実務に詳しい長所を生かした監査
- ・システム開発や運用の自律的な品質確保
- ・受発注における金銭不正の防止
- ・リスクマネジメント体制（事業継続計画の取組状況）

親会社からはリスクベース監査を期待する声が多い。一方、システム子会社ではリスクベース監査を課題として挙げている会社は少なく、深度ある監査を課題として挙げている会社が多い。親会社・システム子会社間では認識にずれがある可能性がある。

(イ) システム子会社の要員・スキルについて

■知識習得、資格取得のほか、プロパー人材

の育成を求める声があった

主な回答内容は以下の通り。

- ・監査知識の外部からの積極的な吸収
- ・CIA（公認内部監査人）資格保持者の増加
- ・プロパー要員の内部監査人の育成

監査知識・スキルの習得が期待されており、その一環として資格取得の活用も有効である。

プロパー要員の育成は、子会社監査部門の安定的な業務遂行に資するものであり重要な課題である。

(ウ) 協業・役割分担について

■システム子会社との情報連携を求める声が多かった
 主な回答内容は以下の通り。

- ・監査対象を相互補完し（重複はなくし）、適時適切に情報連携を行うこと
- ・親会社の陪席が困難な会議体や入手困難な資料等について、オフサイトモニタリングを行い、認識したリスクや課題を連携すること
- ・役割分担をしながら協業すること

役割分担し、重複をなくしながら協業することが期待されている。

オフサイトモニタリングの結果として認識したリスクや課題を情報連携することは、親会社の監査に役立つものであり、企業グループとして監査の実効性向上につながるため有益である。

(2) システム子会社監査部門が親会社監査に期待するもの

システム子会社監査部門が親会社監査（部門）に期待するものは、主に以下の3項目に分類される。

- (ア) 親会社領域等の監査
- (イ) 子会社に対する支援
- (ウ) 協業・役割分担

(ア) 親会社領域等の監査について

■親会社領域の監査（システム開発の上流工程、ITガバナンス等）を求める声が多かった

主な回答内容は以下の通り。

- ・ ユーザ部門に対する超上流工程（計画や要件定義）のシステム監査の実施
- ・ 構想立案、業務要件定義工程の監査（子会社の監査権が及ばないため）
- ・ システムに関する親会社の委託元部署（IT部門）に対する監査
- ・ 子会社との協業的監査の実施（親会社領域の監査の実施）
- ・ ITガバナンスの監査（IT戦略の立案、システム投資の費用対効果把握）
- ・ ITガバナンスに関する監査（親会社の経営戦略、IT戦略、子会社の経営方針の整合性等）
- ・ 専門性の高い領域に関して、アウトソーシングやコソースを活用した監査の実施

システム開発の上流工程（構想立案、業務要件定義等の親会社領域）の監査を親会社に期待する声が多い。

上流工程の出来映えは下流工程（システム要件定義以降のシステム子会社領域）に影響するため、上流工程の監査は極めて重要であるが、子会社の監査権が及ばないため、親会社監査でカバーすることが必要である。

また、ITガバナンスの監査を期待する声が多く挙げられている。

ITガバナンスの主体は親会社と考えられるため、ITガバナンスの監査は親会社監査部門の重要な役割と考えられる。

(イ) 子会社に対する支援について

■スキル・ノウハウの共有を求める声が多かった

主な回答内容は以下の通り。

- ・ 人材育成の支援（情報共有、研修会の実

施、品質評価のフィードバック)

- ・ 監査全般に関する知識、経験、事例、スキル、ノウハウの共有・教授
- ・ コンピュータ支援監査技法（CAATs）に関する情報共有、指導
- ・ アジャイルシステム開発の監査スキームに関する情報共有、指導

監査に関する知識、経験、事例、スキル、ノウハウの共有を期待する声が多く挙げられている。

システム子会社の監査部門は概して小規模であり、知識、経験、ノウハウ等が必ずしも十分ではないため、親会社の支援が必要である。

(ウ) 協業・役割分担について

■親会社領域の監査は親会社の役割と期待されている

主な回答内容は以下の通り。

- ・ 子会社との協業的監査の実施（親会社領域の監査の実施）（再掲）
- ・ 構想立案、業務要件定義工程の監査（子会社の監査権が及ばないため）（再掲）

親会社、システム子会社でそれぞれリスクアセスメントに基づきリスクベース監査を独立して実施しているケースが大半である。

しかしながら、システム開発など上流工程から下流工程まで監査を実施する場合は、上流工程は親会社、下流工程はシステム子会社で監査を行うなど、協業的監査を模索することが重要である。

Ⅲ. インタビュー結果の概要**1. 監査実施内容****(1) システム監査**

システム監査に関して、親会社・システム子会社の双方に、以下の項目についてインタビューで確認した。

(ア) 拡充・レベルアップしたい領域 (項目)

(イ) 拡充・レベルアップの阻害要因

(ウ) 親子間の役割分担

① 親会社インタビュー

(ア) 拡充・レベルアップしたい項目

■ 監査領域の拡充・レベルアップというよりも、むしろ自部門 (親会社監査部門) の監査実施能力の向上を挙げる声が多かった
 主な回答内容は以下の通り。

- ・ ITに関する技術動向やデジタル化の進展を踏まえた、監査の視点・監査手法の高度化、監査スキルの向上
- ・ コソースによる外部の知見の導入

(イ) 拡充・レベルアップの阻害要因

■ システム監査スキルを持った監査人がいないという、人的要因を挙げる声が多かった
 主な回答内容は以下の通り。

- ・ 専門知識を持つシステム経験者が少ない
- ・ システムの専門家がない
- ・ システム監査スキルがない。監査人が高齢で新しいことに取り組むのは困難

(ウ) 親子間の役割分担

■ システム開発の上流工程は親会社、下流工程はシステム子会社といった声が多かった
 主な回答内容は以下の通り。

- ・ ユーザ部門は親会社、開発等技術職の強いところはシステム子会社とするのが理想
- ・ 親会社システムの開発業務については、要件定義までは親会社、設計工程以降はシステム子会社

一方で、一部の親会社からは以下のように、必ずしも親会社がシステム子会社のシステム監査を実施する必要はないといった見解が示された。

- ・ 監査の品質管理を継続的に行いつつ、シ

ステム子会社の監査に依拠しているため、親会社は子会社の監査を原則実施しない

- ・ システム監査は、システム子会社の第2線が充実しているため、そちらに依拠している

② システム子会社インタビュー

(ア) 拡充・レベルアップしたい領域 (項目)

■ IT化の進展、開発手法の進歩を踏まえた、監査手法、監査スキルの向上を挙げる声が多かった
 主な回答内容は以下の通り。

- ・ ITに関する技術動向やデジタル化の進展を踏まえた、監査の視点・監査手法の高度化、監査スキルの向上
- ・ クラウドのセキュリティ管理
- ・ クラウドを利用した開発の品質確保・標準化
- ・ リモート開発環境のモニタリング態勢の適切性
- ・ アジャイルシステム開発の監査スキームの確立
- ・ コソースによる外部の知見の導入
- ・ サイバーセキュリティ
- ・ DX (デジタルトランスフォーメーション)

(イ) 拡充・レベルアップの阻害要因

■ 拡充・レベルアップしたいとする一方で、日々進化する技術・手法にキャッチアップしていくことの困難さを挙げる声が多かった

主な回答内容は以下の通り。

- ・ 監査人にクラウド利用の経験がない
- ・ AWS (Amazon Web Services)、Azureの仕組みに関する知識不足
- ・ アジャイル開発の監査事例が入手できない

・サイバーセキュリティなど最新の知識を習得し、追いついていくことができない

(ウ) 親子間の役割分担

■親会社と同様、親会社システムの開発業務について、上流工程は親会社、下流工程はシステム子会社との声が挙げられた（前述の「3. 親会社／システム子会社監査に期待するもの」と同様の内容）

(2) 業務監査

業務監査に関しても、システム監査と同様、親会社・システム子会社の双方に、以下の項目についてインタビューで確認した。

(ア) 拡充・レベルアップしたい領域（項目）

(イ) 拡充・レベルアップの阻害要因

(ウ) 親子間の役割分担

① 親会社インタビュー

業務監査については、システム監査に比し親会社からの声は少なかった。

(ア) 拡充・レベルアップしたい領域（項目）

親会社からは以下の声が挙げられた。

・コースによる新たな視点の導入

(ウ) 親子間の役割分担

親会社からは以下の声が挙げられた。

・親子間で監査が重複しないように調整一方、

・システム子会社に対する業務監査は実施していない

とする会社もあった。

(イ) 拡充・レベルアップの阻害要因については、特に挙げられなかった。

② システム子会社インタビュー

(ア) 拡充・レベルアップしたい領域（項目）

■人材育成、コンプライアンス、情報セキュリティ等、多岐にわたる領域（項目）が挙げられた

主な回答内容は以下の通り。

・人材育成策、女性活躍推進／高齢者活用策

・コンプライアンス態勢
・情報セキュリティ・個人情報保護
・不適切事象発生の防止
・業務改善の活動状況
・社内のシステム化の遅れ
・親会社と関係が深い分野の協業的監査

(イ) 拡充・レベルアップの阻害要因

■拡充・レベルアップしたいとする領域（項目）が多岐にわたる一方で、要員の知識・スキル不足を挙げる声が多かった
主な回答内容は以下の通り。

・監査プログラムの作成スキルが不足
・業務内容・法令等の知識不足
・スキルを持つ要員の不足
・課題認識の低さ

(ウ) 親子間の役割分担

親会社と同様に、以下のような回答が多かった。

・親子間で監査が重複しないように調整

2. 監査実施上の課題

親会社・システム子会社の双方に、システム監査、業務監査、監査態勢全般に渡る監査実施上の課題についてインタビューで確認した。

① 親会社インタビュー

■監査実施上の課題として、未経験の領域の知識・ノウハウの不足、専門人材の継続的確保が困難などの声が挙げられた

インタビューで取り上げられた主な課題は以下の通り。

(ア) 知識・ノウハウの不足
・システム監査の知識・ノウハウ不足（メンバーが経験していないシステム領域が多い等）
・プロジェクト監査の知識・ノウハウ不足（大規模プロジェクト開発の経験メンバ

- ーが少ない等)
- ・共同監査のノウハウ不足（共同監査の経験がない等）

(イ) 監査要員体制

- ・監査部門にはシステム経験者が少なく、将来に向けた持続性（専門人材の確保）が課題

また、インタビューの中ではこうした課題に対して、以下のような対応を採っているとする会社があった。

- ・コースによる外部の知見の導入
- ・共同監査自体ではないが親子同時監査（情報共有監査）の実施

② システム子会社インタビュー

■監査実施上の課題として、未経験領域の知識・ノウハウの不足、ガイドライン等の基準の実務への落とし込み、監査要員体制ではスキル要員の不足、特定のスキル要員への依存、その他では真因分析の不足などの声が挙げられた

インタビューで取り上げられた主な課題は以下の通り。

- (ア) 知識・ノウハウの不足
- ・システム監査の知識、ノウハウ不足（教科書の基準を実務に落とし込めない、リスク仮説・着眼点の設定が満足に行えない）
 - ・プロジェクト監査の知識・ノウハウ不足（プロジェクト監査未経験）
 - ・共同監査の経験・ノウハウ不足（共同監査未経験）
 - ・アウトソース・コースの経験・ノウハウ不足（アウトソース・コース未経験、予算なし）

(イ) 監査要員体制

- ・人数よりもスキル不足
- ・監査要員が高齢化→新しい技術について

いけない

- ・現状、スキルを持つ個人に依存している
 - ・監査要員が量的・質的に不足
- (ウ) その他
- ・深度ある監査ができていない
 - ・被監査組織の業務に精通した要員が少ない
 - ・真因分析ができていない
 - ・根本原因分析が不足

3. 親会社・システム子会社間の連携（協業）・棲み分け

親会社・システム子会社の双方に、親会社・システム子会社間の連携（協業）・棲み分けについてインタビューで確認した。

① 親会社インタビュー

親会社からは、親会社・システム子会社間の連携（協業）の話は少なく、棲み分けとして親子それぞれで強化すべき事項や役割分担の話が主であった。

インタビューで取り上げられた主な内容は以下の通り。

- ・子会社監査部門の強化（監査領域・監査範囲の拡大、監査内容の高度化）
- ・親会社によるシステム監査の深掘り
- ・システム監査は子会社に任せ、親会社は業務監査
- ・レピュテーションなど親子共通課題への対応

② システム子会社インタビュー

システム子会社からは、親会社・システム子会社間の連携（協業）として協業的監査の話、棲み分けとして子会社で強化すべき事項の話があった。

インタビューで取り上げられた主な内容は以下の通り。

- ・親会社と関係が深い分野の協業的監査の

実施（上流・下流工程一体となったシステム監査、出向者の労務管理態勢）

- ・開発・運用業務の監査は子会社の役割（クラウドを利用した開発・運用業務の監査の実施）

また、既に実施している事例として、以下の話があった。

- ・委託会社と同時監査（情報共有監査）を実施しており、共同監査に準じる監査を実施している

4. 内部監査部門の要員体制

インタビューでは、親会社6社、システム子会社9社の監査要員体制についても伺った。

親会社、システム子会社の内部監査人、資格取得者の1社あたり平均値は<表Ⅲ-1>の通りである。

親会社は内部監査人数（平均）が44.2人とかなりおり、資格取得者も一定数存在している。

これに対し、システム子会社は内部監査人数（平均）が5.6人と小規模内部監査部門であり、資格取得者がいない会社もある。

業務経験について見てみると、親会社では半数以上の会社でシステム監査経験、業務監査経験、システム業務経験を有する要員が存在している。システム子会社では全社でシステム監査経験、システム業務経験を有する要員、8割弱の会社で業務監査経験を有する要員が存在している。

<表Ⅲ-1> 監査要員体制（平均値）

	内部監査人数	CIA 取得者数	CISA* 取得者数
親会社	44.2人	8.7人	1.7人
システム 子会社	5.6人	0.7人	0.8人

*CISA：公認情報システム監査人

IV. 調査結果についての考察及び提言

1. システム監査

(1) システム監査の実施状況

親会社、システム子会社の7割以上の会社がシステム監査を実施しており、しかも親会社・システム子会社ともに実施している割合が高い。

システム監査の監査対象項目としては、親会社は「ITガバナンス」「情報セキュリティ」「システム開発」「システム運用」「外部委託」「コンティンジェンシープラン」と範囲が広いが、システム子会社は「情報セキュリティ」「システム開発」「外部委託」が中心であり、システム子会社のメイン業務がシステム開発であることを反映している。

そしてシステム開発業務の中でも「親会社システムの開発業務」を監査対象としている割合が高く、当該業務は親会社、システム子会社ともにメインの監査対象となっているが、監査対象とする工程には違いがある。

親会社の監査対象工程は、構想立案・業務要件定義といった親会社領域のみならず、システム要件定義～本番移行に至る子会社領域も含めた全工程であるが、子会社領域に比し親会社領域の実施割合はやや低い。

一方、システム子会社の監査対象工程は、システム要件定義～本番移行に至る子会社領域に限定されており、これはシステム子会社の監査権限が親会社まで及ばないことを反映している。

(2) システム監査実施上の課題

① スキルあるシステム監査要員の確保

親会社、システム子会社ともにシステム監査の知識・ノウハウの不足、監査要員の不足を課題の上位に挙げている。

従来からシステム監査人の不足は指摘されてきたところであるが、昨今ではIT技術の進歩、デジタル化の進展が著しく、これに対

応して更なる監査手法の高度化、監査スキルの向上が求められている。アジャイルシステム開発の増加、クラウド化の進展、コロナ禍に対応したリモート環境の展開等、システムを取り巻く環境の変化にも対応していく必要がある。

しかしながら、従来からのシステム監査人の不足に加え、昨今の技術進歩に対応できるスキルが不足している。

技術進歩等の環境変化に対応できるスキルあるシステム監査要員を確保することが喫緊の課題である。

② 協業的監査の実施

システム開発の上流工程の監査（構想立案、業務要件定義等の親会社領域）を親会社に期待する声が大きかった。

上流工程の出来映えは下流工程（システム要件定義以降のシステム子会社領域）に影響するため、上流工程の監査は極めて重要である。親会社の監査では、子会社領域に比し親会社領域の実施割合はやや低いといった傾向がみられた。

一つのシステム開発プロジェクトを全工程にわたり監査する場合、親会社が単独で監査するケース、親会社とシステム子会社が協力して監査するケースが考えられる。

共同監査の場合は、監査主体の取り決め、監査要員の兼務出向、監査結果の報告先等について親子会社間で合意しておくなど、クリアすべき課題が多い。一方、協業的監査は親会社、システム子会社がそれぞれ現在の立ち位置で実施できる方法であり、連携しつつそれぞれ自社領域を監査し、実効性を上げることのできる方法である。

協業的監査はプロジェクト監査の実効性を挙げるために検討すべき課題である。

(3) 提言

① スキルあるシステム監査要員の確保

a. システム部門要員のセカンドステージ (システム部門から内部監査部門へ)

技術進歩等の環境変化に対応できるスキルあるシステム監査要員を継続的に確保するスキームを構築することが有効である。

システム部門でも上位の役職には限りがあり、システム部門要員の全員にポストが用意されている訳ではない。そこでシステム部門要員にもセカンドステージを用意する必要がある。

内部監査部門、リスク管理部門、品質管理部門等をセカンドステージと位置付けることにより、システムのスキル・ノウハウを持った人材を有効活用できるとともに、継続的に内部監査部門等に確保することが可能となる。

b. 中途採用・コソースの活用

スキルあるシステム監査要員を継続的に確保する仕組みとして上述のスキームを提言したが、システム経験者をシステム監査人に育成するためには一定の時間がかかり、タイムリーに監査業務に対応できるとは限らない。また、確保した人材が網羅的に全ての知識を有している訳でもない。

このため、必要に応じて中途採用の実施により外部人材を登用したり、コソースの活用などにより外部の知見を導入することも必要である。

システム子会社ではコソース予算の確保が困難なことも考えられ、そうした場合には親会社の協力を得て、グループの監査部門として知識・ノウハウを蓄積していくことも重要である。

② 協業的監査の実施

親会社とシステム子会社が協力することにより、システム監査の実効性を上げることが可能となる。

ここでは、プロジェクト監査で協業的監査を行っている事例を紹介する。

親会社、システム子会社それぞれが同時に自社の対応領域を監査するものであり、情報共有しながら監査を実施している。

この方式では、例えばシステム子会社で発生している問題（システム設計での手戻りの多発やシステムテストで発生した想定外の障害等）が親会社の業務要件定義に起因している場合など、システム子会社から親会社に情報連携することにより、親会社領域で深度ある監査が可能となる。

情報連携することにより、会社を跨いで監査することなく、両社で深度ある監査が可能となり、監査の実効性を上げることができている。

親会社とシステム子会社が協働して監査を行う方式としては共同監査が考えられるが、共同監査という形態を取ることが困難な場合には上例のような協業的監査は検討に値する方式と考えられる。

2. 業務監査

(1) 業務監査の実施状況

親会社では7割以上、システム子会社では9割弱の会社が業務監査を実施しており、業務監査については親会社・システム子会社ともに実施している割合が高い。

業務監査の監査対象項目としては、親会社、システム子会社ともに「人事労務管理体制」「コンプライアンス体制」「リスク管理体制」が中心であり、親会社ではこれに加えて「経営管理体制」を挙げている。

(2) 業務監査実施上の課題

システム子会社では、業務監査の拡充・レベルアップを図りたいという意欲は強いものの、要員の知識・スキル不足が阻害要因となっている傾向が見て取れる。

システム子会社は、システム部門を有するだけでなく、経営企画部門、人事・労務部門、経理部門、コンプライアンス部門、リスク管理部門等、様々な機能を有する会社組織である。このため、システム監査のみならず、様々な部門を監査する能力を確保することが課題

である。

(3) 提言

① 業務監査要員の確保

システム監査では、経済産業省や金融情報システムセンター（FISC）のシステム監査基準等を参考にして監査プログラムを作成することができるが、業務監査では自らが独自に監査プログラムを作成する必要がある。このため、業務監査経験を有する監査人の確保が必要であり、中途採用、親会社からの出向者の受け入れなどが考えられる。

② 親会社からの支援

一般的には親会社の方がシステム子会社よりも監査体制は充実していることから、業務監査のノウハウ・ポイント等について親会社から支援を受けることも有効である。

具体的には以下のような事項を検討すると良いと思われる。

- ・親会社の監査報告書等、監査結果を共有して、事例検討
- ・親会社内部監査人による調書レビュー
- ・親会社内部監査人による子会社監査の個別監査計画のレビュー、ウォークスルー及びフィードバック
- ・親会社内部監査部の開催する研修会への、子会社内部監査部の参加

V. おわりに

システム子会社の業務に対する内部監査の実状、課題について、アンケート調査及びインタビューを通じて把握するとともに、内部監査のあり方について考察してきた。

システム子会社は従来から企業のIT戦略の担い手として重要な役割を果たしてきたが、今後はDX（デジタルトランスフォーメーション）の進展、クラウド化の進展、サイバーセキュリティの進化、AI（人工知能）の進歩などITを取り巻く環境は大きく変化し、システム子会社の役割はますます重要性

を増すとともに、その業務は高度化が進んでいくものと考えられる。

システム子会社の業務に対する内部監査もそれに伴って拡充・レベルアップしていく必要がある。

従来からスキル（特にシステム監査スキル）ある監査人の不足が指摘されてきたところであるが、今後はIT環境の変化に対応できるスキルを持った監査要員を継続的に確保していくことが従来にも増して必要となってくる。

また、企業のIT戦略を実現していくためには、親会社とシステム子会社の連携がますます重要となり、それに対応して内部監査部門も親会社とシステム子会社の連携・協業が重要となってくるものと考えられる。

システム子会社の業務に対する内部監査実務の向上、ひいては企業グループの内部監査実務の向上のために、今回の研究内容が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. g 4（システム子会社の業務に対する内部監査のあり方に関する研究会）メンバー＞（順不同・敬称略）

氏名	所属先
山東 直大（座長）	かんぼシステムソリューションズ株式会社
島田 裕次	東洋大学
西田 宏一	
真野 雄一	エム・ユー・エス情報システム株式会社
塚原 康志	明治安田生命保険相互会社
山田 哲	
中込 秀敏	日本マスタートラスト信託銀行株式会社
有泉 勝也	株式会社小田急ビルサービス
田中 浩之	東京ガス株式会社

（メンバーの氏名・所属先は、2021年12月末現在）