



The Bulletin

Volume 3, Issue 11

業績回復へ一役買う、付加価値のある内部監査となるために

今般の厳しい経済状況は、世界各国の企業に、コスト削減、効率性の向上、顧客満足レベルの維持、バランスシートの保護といった多くの課題を突きつけている。この未曾有の経済危機は、規模や業界に関わらず、世界各国の企業に、より強固なリスクマネジメントの必要性を訴える警鐘にほかならない。

振り返ってみると、混乱した経済のさなか、内部監査機能の役割は幾分見落とされていたと言えるのではないか。企業が正常な軌道に舵取りをするにつれ、変化に対応するために内部監査が重要な役割を担ってきている企業を多く目にするようになっていく。企業は、自信を持って自らが描くビジネスモデルを遂行するために、既存又は新たなリスクが特定され、モニタリングされ、管理されていることの保証（アシュアランス）を内部監査が提供してくれることを期待している。このブリテンは、企業が経済危機から立ち直るために内部監査がどのように貢献できるのか、そして、経営陣や取締役会は今後内部監査に何を期待するのかを纏めたものである。

内部監査の役割の見直し

経営状況の悪化を引き起こした主要因の一つに、脆弱なリスクマネジメントがもたらす累積的な影響があった。その一方で、他の要因も存在した。Protiviti の「Global Financial Crisis Bulletin - 現在の

金融危機について：よくある質問と回答集」では、以下のように述べている。

コーポレートガバナンスの欠如がリスクマネジメントを骨抜きにしてしまう。多くの事例において見られたのは、透明性や説明責任、上層部への報告の欠如などにより、取締役や上級管理者が適切なリスクの認識を欠くような状況になっていた。つまり、これらの事例は、リスクマネジメント以前のコーポレートガバナンス、経営管理、取締役会の役割、監査委員会の役割に関わるものである。

内部監査の役割は、情報セキュリティ、事業継続・危機管理、サプライチェーンマネジメント、営業費用、人材管理、ブランド・レピュテーション（評判）管理等といった広範囲の企業活動を対象とすべきである。しかし、もっと根本的な問題として、経営陣および取締役会が内部監査をどのように考えているか次第である。内部監査は、厳正な意味での監査活動であるか？内部監査の主眼は、外部監査費用を最小限に抑えることか？内部監査はSOX法対応のための人員（リソース）提供か？内部監査は、事業活動の改善・向上を促進し付加価値をもたらすよう設計されたコンサルティング活動か？結局のところ、リスクマネジメントや内部統制、ガバナンスプロセスの有効性評価・改善が体系的かつ秩序ある

方法で実施されなければ、内部監査の付加価値は過小評価される。そのように実施してこそ、内部監査は企業が事業目的を認識し、かつ事業戦略を成功裏に遂行する手助けとなるのである。

今日においてさらに重要なことは、多くの内部監査部門が、明確な目標のもとにグローバルかつ全社的な視点を持ち、全てのビジネス単位や活動レベルにおいて一貫して標準化された監査手法にもとづき監査を実施していることである。このようなグローバル化への適応は、企業業績を回復させる重要な要因となりうる。言い換えれば、もし経営陣や取締役が、内部監査を「リスクを評価し事業活動やリスクマネジメント、内部統制構造を改善・向上する資源である」と認識していない場合、それは大きな機会を見逃しているということである。

どのような危機であっても、それは多くの課題を突きつけると同時に、伝統的な機能を見直し既存の方法とは違う形でどのように実行できるかを検討するよい機会を提供する。以下のことは、現在の経済環境において、業績回復に貢献し成功と発展の要因となるために、内部監査の機能や組織が採りうる戦略である。これらの戦略は、経営陣による積極的なサポートを必要とし、その価値提言は以下のとおり要約できる。

企業が長期的に業績を改善し、評判を守ると同時に持続的な競争上の優位性を強化するための戦略を実行するにあたり、注意深いリスクのモニタリングおよびリスクマネジメントの実施により、企業のリスク対応能力は長期的に有効になり、再構築される。後述の内部監査に関する戦略は、現在の経済環境において関連性が高いが、どのような経済環境であっても採用されるべき戦略である。

再検討、修正、再確認

リスク評価は、内部監査機能の最も重要な要素である。包括的なリスク評価プロセスにより、企業は既存又は新たなリスクを特定し、これらのリスクをどのようにコントロールするのか、またどこに事業活動とのギャップが存在するのかを確認することができる。

リスク評価は静的なものではなく、常に変化するビジネス環境との関連性を確保するため、適宜修正され再確認されなくてはならない。例えば、国際的なデジタルセキュリティ分野のリーダー企業においては、リスクベースにて監査範囲を特定し監査計画を作成する内部監査手法を採用している。監査チームは重要なビジネスプロセスごとに関連するリスクのリストを作成し、これらのリスクに関する理解（潜在的影響や優先度を含む）を促進させるためにプロセスオーナーと情報を交換する。また、全ての監査対象分野および地域について、各監査に適用するための規模や重要度に応じた重要性のレベルを設定する。さらに、企業が直面するリスクを優先順位付けし、これらのリスクに対応するための活動をリスクマップを用いて可視化する全社的リスク評価も実施している。ここから得られる情報が年間監査計画の策定につながり、また上級経営者や取締役会に対し内部監査は有用な洞察を提供する組織として位置づけることになる。

経営陣や取締役会が考慮すべき事項：

- ・ 世界金融危機の後、リスク評価の見直しを実施したか？
- ・ 最新の情報をリスク評価に取り込むためのプロセスがあるか？
- ・ 新たに発現したリスクを評価しているか？
- ・ 重要なリスクを見逃していないか？
- ・ リスクの存在を知ることで、現状に満足し

ていないか？

- ・ 内部監査は上記全ての事項に対応するための手助けとなっているか？

業務監査と統合監査

業務監査は、品質の向上、サイクル時間の短縮、コストの削減および回収により業務プロセスを改善する。業務監査は、企業内の様々な業務の効率性・有効性を総合的に評価する。例えば、内部統制はコスト・ベネフィットの観点からレビューされ、業績報告は信頼性・適時性の観点から評価される。業務監査を実施することにより、内部監査はコスト削減センターとして、より健全なプロセスを確立し効率性を高めることで、自らの人件費をも説明できるのである。

企業は内部監査部門が実施する監査が事実上統合されていることを確認すべきである。ここで意味する“統合”とは、監査が(a)業務、財務、コンプライアンス、セキュリティ、ITに関する監査項目を統合し、(b)誤謬、省略、ニアミス、脆弱性、冗長、不正行為、機会損失を発見する仕組みがあることを確認することである。統合監査を実施することは、企業が全ての重要な事業活動において強固なコントロールを維持し、業績を大幅に改善することを促進する。そして、グローバルに統一した監査手法は、企業にとってかけがえのない財産となる。

例えば、米国の大手航空会社においては、内部監査部門は入金が遅延、売上報告の遅延、支払いのエラーといった主要なリスクが特定された監査対象部署から、重要な会計データおよび業務データを入手している。このデータによって、内部監査部門は問題のある監査対象部署を特定し、経営陣と連携して事態を迅速に解決することが可能である。内部監査

人による健全な懐疑心および判断、そして継続的なリスクモニタリングの活用は、当航空会社が課題に挑み続けるための必要不可欠な能力である。この原動力は、75年以上の航空会社監査経験を有している監査チームによるものである。リーダーシップや専門性が常に重要であることに変わりないが、経済低迷の局面において、内部監査が組織の中で経験豊かで信頼できる情報源として評価されることはとても重要なことである。

経営陣や取締役会が考慮すべき事項：

- ・ 内部監査計画は、効率性を向上させ利益に貢献する分野がターゲットとなっているか？
- ・ 業務の視点に加え、既存の監査はIT、セキュリティ、コンプライアンス、財務等に関する項目にも焦点を当てているか？
- ・ 監査人の経験や知識を最大限活かしているか？

内部監査人数の評価とテクノロジーの強化

厳密な人事管理は、企業のどの部門においても重要である。今日言われるコスト削減とは、しばしば従業員数の削減を意味する。内部監査において、“少ない資源でより多くの業務をこなす”は昔から言われているテーマであり、また監査手法やプロセスが集約され効率的であれば、少人数のスタッフで有効な監査を実施することができると考えられている。リスク管理情報システムといったテクノロジーは、内部監査のプロセスの合理化・改善を可能とする。また、内部監査部門長が常に最優先事項として掲げるテーマの一つである。Protivitiが過去3年間ににおいて実施した内部監査の能力と必要性のサーベイにおいても、「継続監査とモニタリング」は「コンピュータ利用監査ツール(CAATs)」とともに、内部監査人の向上が必要な分野として常にトップにラ

ンクされている。

テクノロジーベースの監査は、監査プロセスや監査資源の改善を目的に、より多くの内部監査部門で採用されている。アプリケーションソフトウェア業界のリーダー企業は、内部監査のテクノロジーを以下の2つの分野で利用している。

(1) Technology Enabled Continuous

Assurance (TECA)は、当該企業の内部監査部門が利用する2つの主要な技術戦略のうちの1つである。TECAは、データ分析によりリスクのカバレッジを増加させ、また監査スタッフのデータ分析スキルを強化することができる。アクセス、エクセル、SQLソフトウェアを活用し、内部監査はTECAプログラムの利用により、監査やリスクのカバレッジを増加させ、継続的な保証活動能力を向上させるデータ分析クエリを開発している。未払費用勘定の分析、ロジカルユーザーアクセスのレビュー、監査発見事項の解決といった多くの分野が現在TECAにおいて開発段階ではある。TECAプログラムは監査手法を向上するだけでなく、監査対象範囲の拡大を可能とする。監査人は、このテクノロジーを活用することで、監査にかかる時間を短縮し、社内関係各部門との良好な関係の構築や彼らに対するアドバイザーにより多くの時間と労力を費やすことができる。

(2) 当該企業の内部監査部門が利用するもう1つのテクノロジーはAuditwebである。Auditwebは、監査業務における情報管理および作業の進捗管理に利用されている。マイクロソフトオフィスシリーズのシェアポイントにより、監査人の中で作業の進捗や各種資料、データを共通のポータルサイ

トで管理することができる。またAuditwebは、監査委員会への報告、業務評価、監査計画の閲覧や監査資料の共有にも役立っている。

経営陣や取締役会が考慮すべき事項：

- ・ 各プロセスの理解を促進させ、効率化やコスト削減の余地がある部分を見出すために、自己評価手法を活用しているか？
- ・ 継続監査やCAATsを最大限活用しているか？
- ・ コントロールの削減、簡略化、統合、自動化が可能な部分において、それらを実施しているか？
- ・ 内部監査人のスキルが不十分な分野において、サービスレベルの向上やコスト削減を図ることを目的に、外部のリソースを活用しているか？

ガバナンス・倫理プログラムの確認

今般の経済危機は、経営陣の理念の欠如を含む多くの欠陥を示唆している。怒りの矛先は、株主利益を損なったとして多くの業界リーダーに向けられている。いくつかの企業においては、取締役会がリスクに対する監督責任をきちんと果たしていないと言われている。内部監査はガバナンスや倫理プログラムの改善や明確化を支援し、取締役会によるリスク監視活動の改善に貢献することができる。取締役会への明確な報告ラインを確立することで、企業イメージや評判を強化することができる。取締役会は、通常監査委員会を通じて、積極的に内部監査機能の水準を評価することが求められている。また、先般のIIA基準の改訂においても、内部監査は企業の倫理プログラムをレビューし、取締役会にレビュー結果を報告することが求められている。

例えば、アジア太平洋地域のある大手銀行においては、2005年以降コーポレートガバナンス原則を導入し重要視している。各ビジネスユニットにおいて監査を実施する際、同行の内部監査部門はリスクマネジメントとガバナンスプロセスの両方をレビューしている。過去3年間において、同行は独立した第三者によるコーポレートガバナンスのレビューを受けており、昨年のレビュー担当者は、「この銀行のコーポレートガバナンスはベストプラクティスに値する」と結論付けている。

この銀行は、取締役会および理事会からなる二層体制を採用している。理事会は株主代表および独立した理事から構成され、日々の業務管理や銀行経営には関与していない。取締役会が上級経営者またはCEO、CFO等のいわゆるチーフレベルの役員から構成されているのに対し、監査委員会は理事会の下部組織として設けられている。この銀行の内部監査部門長は、取締役会の長(CEO)への直属報告ラインとともに、理事会への非直属報告ライン(監査委員会経由)を持っている。この報告ラインは、内部監査グループに独立性と客観性を与えるとともに、インドネシア中央銀行の規制への準拠を可能にしている。

経営陣や取締役会が考慮すべき事項：

- ・ 最適なガバナンス構造および全社レベルの統制環境を整備しているか？
- ・ ガバナンス構造および倫理プログラムは、最近レビューされているか？
- ・ 取締役会は、適切な業界知識および専門性を有しているか？
- ・ 内部監査はガバナンス構造、倫理プログラム、その他全社レベルの統制環境の評価の手助けとなっているか？

不正リスクマネジメントの強化

経済状況が悪化すると、不正は増加すると一般的に言われている。新聞等でよく目にする不正は、不満を持った従業員、不誠実な役職員、そして組織の内外問わず経済的に困窮している人達が、不正に繋がる行動に及び、これが更なる経済危機を引き起こしている。この事実は不運なことに単なる憶測ではなく、過去の経済状況悪化の局面における実体験に基づくものである。

効果的な不正リスクマネジメントは、不正や不正に関連する特定のリスクについて明確に定義した方針書を作成することから始まる。策定した方針書に基づき、企業は予防的コントロール、発見的コントロール、そして適切な不正防止策を導入するとともに、不正が発覚した際に迅速に調査・報告がなされるプロセスを設計する。また、不正に対する認識について社内で議論・教育することは不正を予防・抑止するのに重要な役割を果たし、さらには、組織において、できればグローバル単位で、不正防止の企業文化を確立させることも重要である。先般の IIA 基準の改訂では、内部監査における不正リスクマネジメントの重要性が言及されている。

ヨーロッパのある大手電力会社においては、不正と対峙するコミットメントを「不正許容ゼロ計画」(Zero Tolerance towards Corruption Plan (ZTC 計画))の実施において明示し、不正の拒絶に関する倫理規程の一般原則を規定している。ZTC 計画には不正防止に関する原則が組み込まれている。また取るべき責任と行動が記載された ZTC 計画関連資料が、社内外に配布されている。倫理規程は、賄賂、政治団体および慈善団体への献金、スポンサーによる出資、助成金、贈与、そしてサービス等の提供および経費の取り扱いについて定めている。

経営陣や取締役会が考慮すべき事項：

- ・ 不正の重大さやその影響について、従業員へ定期的に伝達しているか？
- ・ 不正防止プログラムは、不正を予防・抑止・発見するための適切な対策および調査・報告プロセスを定めているか？
- ・ 不正防止プログラムは、不正に対する方針を強化し、また不正を軽減するための効果的な戦略を提供しているか？
- ・ 不正リスクの評価および不正防止プログラムの有効性の評価に、内部監査を活用しているか？

重要業績評価指標（KPI）およびマトリックスを活用した新たなリスクの特定

今般の経済危機の根源は、デリバティブやクレジットデフォルトスワップに関連するリスクや流動性リスク等これまで十分に理解されていなかった、あるいは間違っただけで解釈されていた新たなリスクに遡る。特に大きな市場リスク、信用リスク、流動性リスク、商品価格リスクが存在する産業において、“何を知らないかを知ること”は究極の目標となった。だからこそ、内部監査が上級経営者や取締役会に対し付加価値を提供するためには、企業における変革に常に順応しなくてはならない。そのためには、リスクイベントの発生を特定するために、経済や業界のトレンド指標や先行・遅行業績指標を策定することが大切である。このようなトレンド指標や業績指標は、内部監査部門や上級管理職、取締役会がリスクについて議論する際の共通言語となる。こうして、内部監査は適切な問題や事柄に通じるようになり、経営陣や取締役からも一目置かれるようになるのである。

経済危機の折、新たに出現するリスクとしては、サ

プライチェーンや事業中断の脅威、商品リスク、第三者賠償責任リスク、人材能力管理への挑戦等がある。内部監査は、業績指標やトレンド指標を年次リスク評価と関連付けることにより、未知のリスクを特定するとともに新たなリスクを管理することができる。内部監査は、評価、報告、管理、モニタリングといった既の実施している機能を活用することで、経営陣や取締役会が業績回復や長期的持続可能性の道筋を歩むにあたり、計り知れない有益な資源となることができる。

経営陣や取締役会が考慮すべき事項：

- ・ 業績指標やトレンド指標をリスク評価と関連付けているか？
- ・ 重要リスク指標（KRIs）の報告に、テクノロジーを利用しているか？
- ・ KRIsが新たな問題を示した際、効果的かつ迅速に対応するプロセスがあるか？

基本への回帰

当ブリテンが内部監査のために最後に提案する（そして最も基本的な）戦略は、企業組織の基本に焦点を当てることである。内部監査にとって経営陣や取締役会が企業のリスクを理解し管理することを手助けすることは優先度の高い重要な事項である。しかし、厳しい経済状況のなか、内部監査はこの重要性を見失うことがよくある。このような環境下に起こりやすいのは、経営者が取引量や収益増加を促すためのチャンスを積極的に探し求めるが故に、リスクを特定、軽減、モニタリングすることなくビジネスユニットや従業員の企業家精神を助長することがある。

同時に、内部監査は、自身の活動が重要な企業戦略や優先事項、収益創出の機会、あるいは企業にすぐ

さま好影響を与えるような取り組みに焦点を当てていることを確認する必要がある。そのために内部監査は、上記に詳述した戦略の採用、そして特に、経営陣および取締役会と密なコミュニケーションをとる必要がある。取締役会は、内部監査活動が企業の現在の目標や重点課題と連携していることを確認する必要がある。

経営陣や取締役会が考慮すべき事項：

- ・ 企業が現在考慮すべきことに焦点を当てているか？
- ・ 事業活動は経営陣と取締役会の間で合意されたリスク選好や期待に沿っているか？
- ・ 容認できないリスクにつながる可能性のある風土的な問題や企業内の秩序を乱す行為を特定するために、内部監査のレビューが必要な分野があるか？

まとめ

監査計画における監査対象範囲によっては、内部監査部門は事業を現在の低迷した状態から回復へと導く支援において主要な役割を果たすことができる。ただしそれには、経営陣および取締役会の支持が必要である。内部監査リーダーたちが今始める努力は、強固かつ効果的なリスクマネジメント戦略を再構築・強化し、企業が今後さらなる課題に立ち向かう準備を支援することである。内部監査は、企業のリーダーの期待と内部監査活動が十分に連携していることを確認するだけでなく、企業のリーダーが景気の良し悪しに関係なく内部監査に支援を求め、時には助言を求めるような体制を築くことが必要である。内部監査は企業にとって付加価値をもたらす資源であるべきである。