

Protiviti Japan Report

内部監査の導入に向けて

内部監査の導入に向けて

1 内部監査の導入にあたり留意すべき点

Q 内部監査を新たに導入するにあたって、留意すべき点がありますか。

A プロティビティでは、新たに内部監査を導入される企業・組織体において、まず以下の点に留意していただくようお願いしております。

① 内部統制・内部監査についての理解

内部監査を導入するにあたり、その前提となる内部統制がいかなるものであるかを理解する必要があります。また、内部監査の定義、目的、機能を明確にすることも重要です。

内部統制の目的及び構成要素についてはCOSOの「内部統制の統合的枠組み」などに、また、内部監査の定義、目的、機能については内部監査協会（IIA）の「実践要綱」にその記述があります。ご不明な点は、プロティビティのコンサルタントまでお問い合わせください。

② 「内部統制」に関する整備状況の事前レビュー

内部監査が効果的に機能するためには、内部統制の整備が不可欠です。内部監査の導入に先立って、経営理念や行動基準の制定・浸透状況（統制環境）、職務分掌規則や業務決裁基準の運用状況（統制活動）、緊急時の情報伝達ルート（情報と伝達）等内部統制に関する整備状況の事前レビューを行い、問題点があれば内部監査導入前に改善しておく必要があります。

③ 内部監査部門の規程・マニュアルの整備

内部監査を実施する前に、その拠り所となる内部監査規程や監査マニュアルを作成する必要があります。これらは内部監査協会（IIA）が公表する事例やプロティビティの「Knowledge Leader」が参考になります。ご不明な点は、プロティビティのコンサルタントまでお問い合わせください。

④ 内部監査要員の確保・育成

内部監査を導入するにあたり、監査要員の確保、育成は重要な問題です。内部監査要員は一度に確保すべきものではなく、計画的、段階的に確保、育成すべきものと考えられます。

要員計画のベンチマークとしては内部監査協会（IIA）ウェブサイト「Gain」にて規模別、産業別の監査部門の平均人員数がわかるほか、日本内部監査協会（IIA-Japan）の内部監査白書でも日本企業の監査部門の平均人員数を知ることができます。

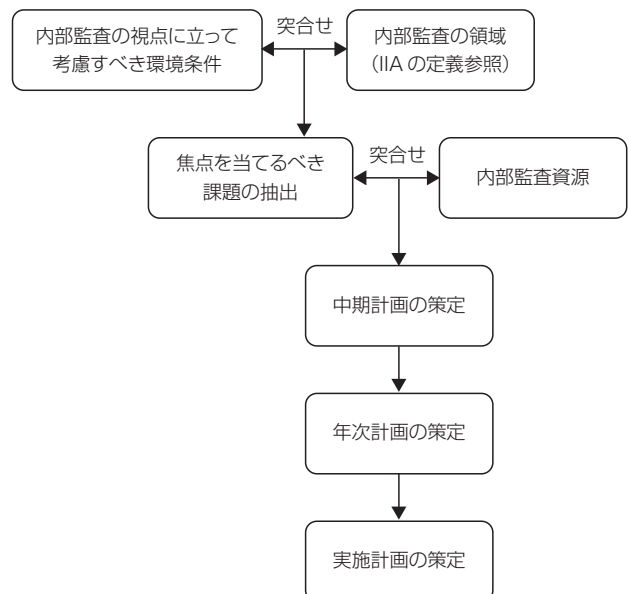
育成に関してはOJTのほか、資格取得による知識の向上が考えられます。内部監査人のための資格としては内部監査士や公認内部監査人（CIA）があげられます。

2 内部監査計画の策定上留意すべき点

内部監査は1年で完結するものではなく、中期的な監査計画を策定する必要があります。また、連結経営がとられている企業においては、内部監査の対象も本体だけではなくグループ会社まで拡げて考えられるべきです。

内部監査計画の策定にあたり、プロティビティでは以下の点に留意していただくようお願いしております。

① 監査計画策定のフレームワーク



② 監査計画策定にあたって考慮すべき環境条件

- 1) 経営トップ、監査役、被監査部門の期待
- 2) 連結経営体制の進捗度
- 3) 事業領域・事業規模一多角化度、拠点展開（海外含む）
- 4) 他のコーポレート職能部門における内部監査機能（法務部門、環境部門、情報システム部門等）

③ 中期計画の策定（3ヵ年計画が望ましい）

- 1) 中期監査業務ガイドラインの策定（対象会社、対象業務）
- 2) 監査領域の段階的拡大
- 3) グループ監査体制の構築
- 4) 中期予算（要員計画を含む）

④ 年度計画の策定

- 1) 経営トップ、監査役、被監査部門の要請
- 2) 前年度の主要な事業環境変化
- 3) 中期監査ガイドラインにおける当年度監査項目

⑤ 監査テーマの選定

- 1) 経営トップ、監査役、被監査部門の意向
 - ・ 全社共通のテーマ
 - ・ 個別テーマ
- 2) 継続的業務監査
 - ・ 全般的業務監査（健康診断的監査）
 - ・ リスクアセスメントによるリスク主体の監査
- 3) 最近の監査テーマの動向
 - ・ コンプライアンス監査（独禁法違反、営業機密、クレーム隠し、製造物責任、従業員コンプライアンスなど）
 - ・ IT 監査（情報セキュリティ規程の制定・遵守、物理的セキュリティ、アクセスなど）
 - ・ ガバナンスプロセス監査（意思決定プロセス、連結監査など）

3 内部監査実施上留意すべき点

これまでの内部監査の導入、監査計画の策定という流れを受けて、いよいよ内部監査の実施となるわけですが、内部監

査を成功させるためには事前準備や予備監査が大きく影響します。被監査部門との間で内部監査の主旨及び目的を共有し、被監査部門の目線で監査をすることを心がける必要があります。また、監査による発見事項は潜在的なマグニチュード（影響度）を考慮して対応することが求められます。そして、監査報告書を速やかに発行することも大切です。

内部監査実施にあたり、プロティビティでは以下の点に留意していただくようお願いしております。

① 事前準備

- 1) 監査対象部門の事業構造変化のレビュー
- 2) 直近3ヵ年の財務分析。特にBS項目の著しい変化の有無の確認
- 3) 定款、組織図、取締役会規程、議事録の入手
- 4) 決裁基準の確認
- 5) 基幹システム（業務システム、会計システム）の確認
- 6) 前回監査記録のレビュー

② 現地監査の実施

- 1) オープニング・ミーティング
 - － 監査目的、領域の明確な説明
- 2) 実地監査
 - － 監査記録の作成、証憑書類の入手
- 3) クロージング・ミーティング
 - － 発見事項の報告と改善提案

③ 監査報告書の作成

- 1) 被監査部門への意見書提出
- 2) 被監査部門からの改善計画の回答
- 3) 経営トップへの内部監査報告書の提出

④ フォローアップ監査

4 まとめ

事業のグローバル化の内的要因ならびにサーベンス・オクスレー法（米国）・証取法改正（日本）等の外的要因により、内部統制の構築が経営にとって重要課題となっており、そ

れをサポートする内部監査機能への期待が高まっています。

しかしながら内部監査機能は監査資源の確保を含め一朝一夕にできるものではありません。

初期的な段階では与えられた監査資源を最大限活用し、IIAの内部監査の定義に謳われた「組織体に価値を付加する」内部監査を着実に実行することが大切です。

監査クライアント（経営トップならびに被監査部門）の信頼を得ることによって監査資源の拡充の価値が認識され、これにより更なる監査の量的・質的拡充（監査対象領域の拡大と監査内容の充実）が可能になります。

株式会社プロティビティ ジャパンについて

米国において、エグゼクティブの人材派遣の先駆者であり、最大手の Robert Half International Inc.(RHI:NYSE 上場) が、新たなビジネス戦略の柱として、2002年6月に解散した米 Arthur Andersen LLP. のリスクコンサルティング部門を、メソドロジー、データ等を含め1億ドルで買い取り、ビジネス並びにITに関わるリスクコンサルティングと内部監査を専門とする会社を、Protiviti Inc.として設立しました。プロティビティ ジャパンは、アンダーセンのメンバーファームであった朝日監査法人のリスクコンサルティングの人材を中心に、Protivitiのアジア・パシフィックの拠点として設立されました。現在は世界各国で、37ヶ所の事務所と約1500名のコンサルタントが稼働しております。また、米国企業改革法において、国内外で大変豊富なコンサルティング実績をもっており、特に日本国内においての実績及び内容については、非常に高い評価をいただいております。

■ お問い合わせ先

株式会社プロティビティ ジャパン 営業部
〒100-0004 東京都千代田区大手町 1-1-3
大手センタービル 22F
TEL : 03-5219-6600 FAX : 03-3218-5533
Mail To : tokyo@protiviti.jp
URL : <http://www.protiviti.jp/>