

新日本監査法人  ERNST & YOUNG

Quality In Everything We Do

内部監査体制に関する調査報告

アンケート結果にみる内部監査の動向

2007年12月

アンケート参加者の皆様へ

この度、弊法人が2007年9月に実施致しました内部監査体制に関するアンケートにご協力頂き、厚く御礼を申し上げます。ご回答いただきましたアンケートの集計結果がまとまりましたので報告させていただきます。

本報告書では、アンケートにご協力頂いた各社からの情報を基礎に、内部監査部門が直面している課題および日本版SOX法に対する取り組み姿勢を明らかにすることを目的としております。回答者の皆様には、監査部門の組織体制、リソース及び内部監査部門運営の着眼点につきまして、数多くの貴重なご意見や情報を賜りました。皆様から寄せられました回答結果はテーマごとに集計し、分析・検討を行い、一部に海外の同種調査結果との比較検討も合わせて行いました。

昨今の企業不祥事等の報道をみても、企業に一層のコンプライアンス対応を求める事象が相次いでおります。その一方で、企業には内部統制報告制度の導入による内部統制評価の厳格化についても求められているところです。こうした中で企業のガバナンスとリスク管理における内部監査の役割は、一段と重みを増しております。今回のアンケートは限られた質問項目からの分析ではありますが、そのような課題に対処する内部監査の最近の姿をお伝えできるのではないかと考えております。

内部監査部門の今後の方向性を検討される上で、本報告書における内部監査の動向調査が少しでも参考になれば幸いです。

新日本監査法人

ビジネス・リスク・サービス部

電話 : 03-3503-1014

e-mail : BRS-riskmgmt@shinnihon.or.jp

目次

	ページ
はじめに	
・ 調査方法	3
・ 参加企業のプロフィール	4
内部監査体制について	
・ 内部監査機能を担う組織	5
・ 内部監査結果の最終的な報告先	6
・ 内部監査部門の構成人数	7
・ アウトソーシング	8
・ 内部監査の目的	9
・ 正式に管理されていないリスク領域	10
・ リスク管理体制	11
・ 内部監査の成熟度	12
日本版SOX法対応について	
・ 日本版SOX法対応を主導している部門	13
・ テストを実施する部門	14
・ 評価における内部監査部門の役割	15
まとめ	16

調査方法

2007年9月10,11日の両日、日本内部監査協会主催の内部監査フェアに参加された方のうち343名の皆様よりご協力をいただき、内部監査および日本版SOX法に関する質問に対して書面によるアンケートの形でご回答いただきました。

回答者の所属企業は、業種で見ると、食品、医薬、電気機器、化学、自動車などの製造業を中心に、鉱業、運輸、情報通信、商業(小売、卸)、金融、不動産、サービスなどを網羅し、また、十数社の外資系企業が含まれるなど多岐にわたっております。

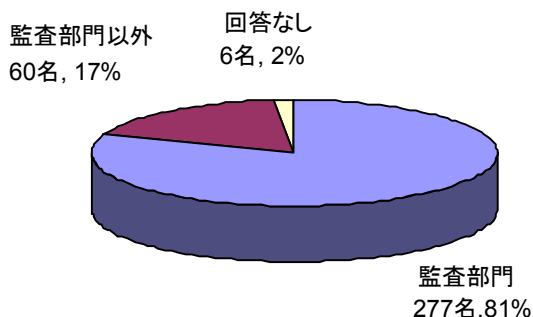


参加企業のプロフィール

アンケートに参加された回答者が所属している組織について、その全体像を理解するために、①回答者の所属部門、②回答企業の業種分布、③回答企業の時価総額の3つの点からプロフィールを以下にまとめております。

①回答者の所属部門については、名刺上の情報を元に分類、②回答企業の業種については、日本証券業協会の業種コードを基準に上場企業は業種コード、非上場企業は公開情報により主業種を判定し分類しました。③時価総額については国内証券取引所における2007年11月20日時点の値を使用しており、分析の結果は以下の通りになります。

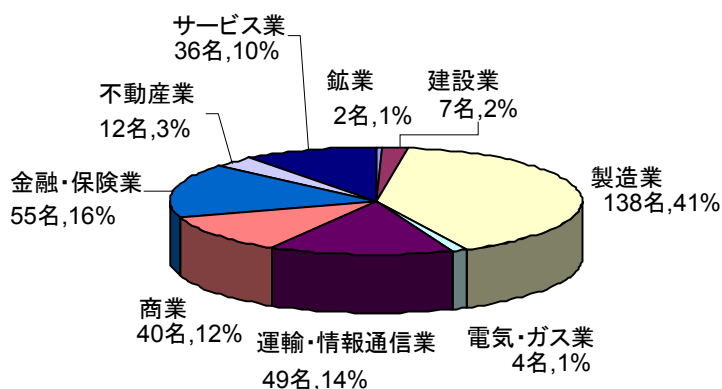
回答者所属部門



全回答者343名のうち、277名(81%)の方が内部監査部門(監査室や内部監査部など推定可能なもの)に所属しています。

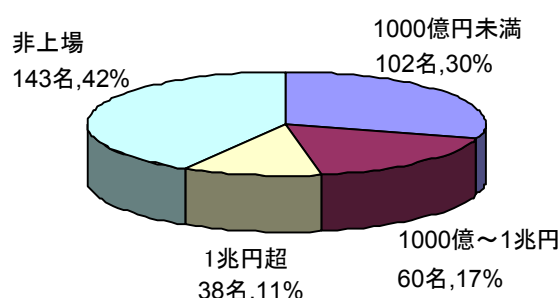
内部監査部門以外で多かった部署には、内部統制推進部門、コンプライアンス関連部門、経営管理部門が含まれます。

業種分類



業種の分類は一貫性を確保するため、日本証券業協会の業種コード(大分類)により9業種に分類しました。製造業(食品、医薬、化学、電気機器、自動車他)、運輸・情報通信(陸海空運、通信事業、システム他)、商業(小売、卸)、金融、保険(銀行・証券、生損保、その他金融)などを中心に特定の業種に偏ることなく多岐にわたり情報をいただくことができました。

時価総額



回答者を国内上場企業200名(58%)と非上場企業143名(42%)に分類しましたが、非上場企業と分類した中には、国内上場企業・持株会社の子会社および海外上場企業(外資系)日本支社等、大手上場企業の傘下企業が多数含まれます。

内部監査機能を担う組織

内部監査部門には、本来、組織内の独立性と客観性が求められます。これは、例えば、内部監査部門が経理部門などの管理部門の一部または傘下として活動する場合は、管理部門からの独立性を維持し難く、適切な監査を行う上で障害となることがあるからです。しかし、他方、内部監査の取組みを始めて間もない場合や経営上、内部監査部門への十分なリソース投入が難しい場合には、管理部門の一部が内部監査機能をも担わざるを得ない場合があることも事実です。

今回の調査の結果では、全体的には93%と多くの企業が、独立した部門としての内部監査機能を保有していることがあらためて確認されました。

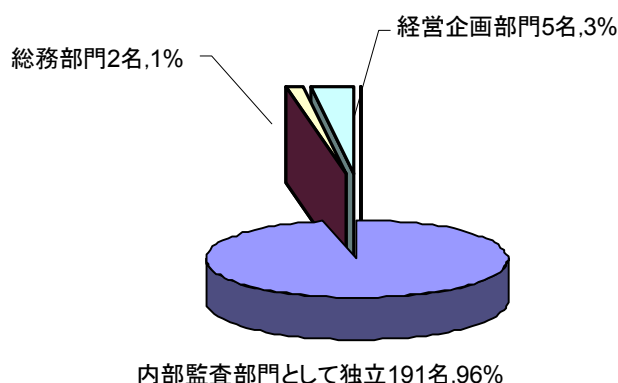
上場企業については96%と大部分の企業が、独立の内部監査部門を有しており、独立した内部監査部門を保有していないことは極めて例外的であることが分かります。

非上場企業の場合を見ると、90%と多くの企業が独立の内部監査部門を有していますが、内部監査部門がない企業や、総務、経理、経営企画部門に所属しているとした回答も少数ながら見られました。

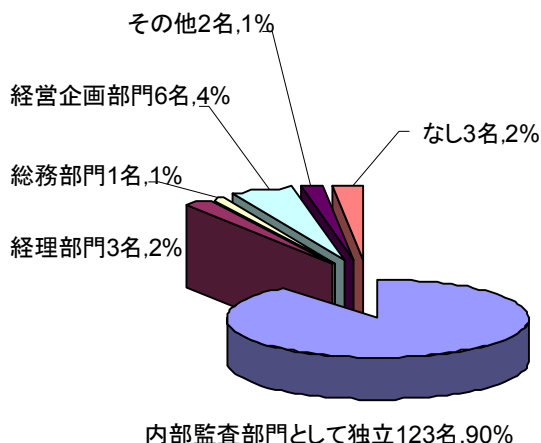
今般、日本版SOX法による内部統制報告制度への取組みとして、各企業は内部統制評価を内部監査の役割に新たに加える方向にあります。こうして企業のガバナンスおよびリスク管理において内部監査の役割が一層重みを増す中で、従来の内部監査と内部統制評価の両面から内部監査機能の独立性・客観性を再確認することが求められています。

質問1：貴社の内部監査機能はどの組織に所属していますか？（最も近い1つを選択）

上場企業



非上場企業



内部監査結果の最終的な報告先

内部監査部門に要求される独立性と客観性を担保するためには、組織上の位置づけとともに、最終的な報告先が重要な要素となります。IIA(内部監査人協会)の実践要綱⁽¹¹¹⁰⁻¹⁾では、内部監査部門長(CAE)は、職能上は監査委員会に報告し、部門運営上は組織の最高経営責任者(CEO)に報告するのが理想的であるとされています。ここでの職能上の報告とは、監査結果の報告だけでなく、リスク評価や監査計画、内部監査の基本規程、内部監査部門長の処遇等の承認まで含んだレポーティング・ラインであり、また部門運営上の報告とは、内部監査部門の日常業務を遂行するための予算策定、実績の管理、人事管理、内規の運用等を対象としたレポーティング・ラインであると解釈されます。

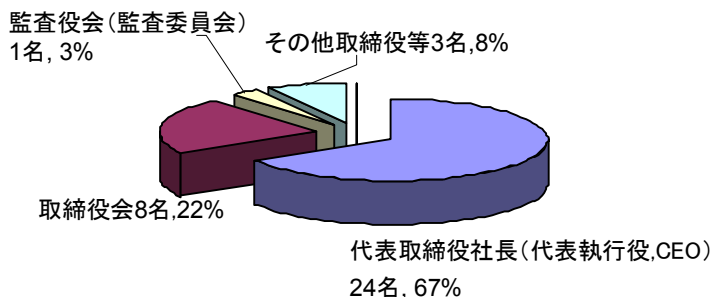
日本においては、内部監査部門は代表取締役の直属の組織として設置されることが多く、監査結果の最終的な報告先についても今回の調査の結果、全体として82%の回答者が代表取締役へ報告しているとの回答がありました。

時価総額1000億円未満の企業では、内部監査部門は最終的な報告先を代表取締役としている企業が89%を占め、時価総額が1000億円以上の企業でも83%と大きな差がありません。一方、時価総額が1兆円を超える企業となると、昨今のガバナンス重視の風潮を受け、欧米で一般的に見られる委員会設置会社やそれに準ずる組織体制へ移行し、代表取締役以外の取締役会や監査役・監査委員会等への報告体制が見られるようになり、代表取締役を最終的な報告先とする回答が67%に低下しています。

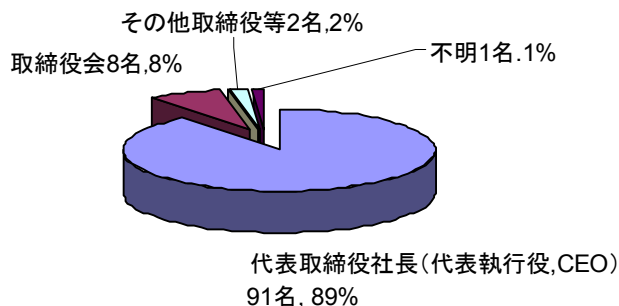
ちなみにアーンスト・アンド・ヤングが実施した2007年の内部監査世界調査(対象:売上高40億ドル超の多国籍企業を中心に世界24カ国138社)によると、内部監査部門長の報告先としては、監査委員会が最も多く、回答数の49%を占め、これ以外ではCEOが20%、CFOが10%、その他が21%という結果でした。

質問2: 貴社で、内部監査結果の最終的な報告先は、以下のうち、どちらでしょうか?
次の中からお選びください。(最も近い1つを選択)

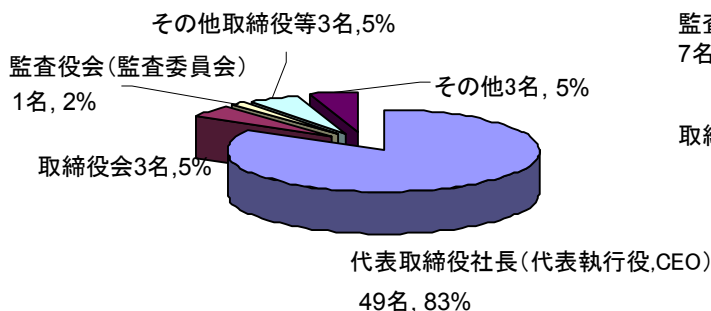
時価総額1兆円超



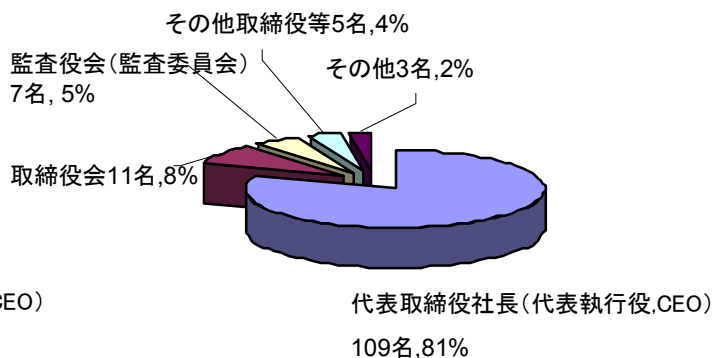
時価総額1000億円未満



時価総額1000億~1兆円



非上場



内部監査部門の構成人数

企業を取り巻くリスク環境が多様化、複雑化する中で、内部監査人へのニーズは質量ともに広がっており、必要な能力をもつ人材を十分に確保することは内部監査の適切な実行に欠かせない要素といえます。

今回の調査では、内部監査部門の人員数を調査対象とさせていただきましたが、全体としてみると、10人以下の内部監査部門が74%と多数を占める一方、50人超が10%に達しています。

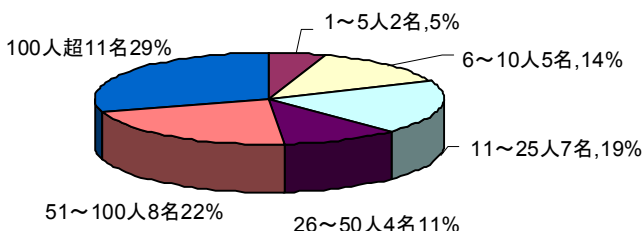
時価総額における規模別では時価総額1000億円未満の企業のうち大部分の87%が5人以下の体制と判明し、10人以下の体制を合わせると96%とほとんどを占めています。時価総額が1000億円から1兆円までの企業については5人以下の少人数での対応は減少し、10人を超える体制を敷く企業が増えています。

更に時価総額が1兆円を超える企業となると、25人を超える陣容が多くなり、100人を超える規模の内部監査部門も大手金融機関や総合商社などを中心に増えています。企業規模(ここでは時価総額)と内部監査部門の人数はある程度の相関関係にあることが今回の調査でも確認されました。

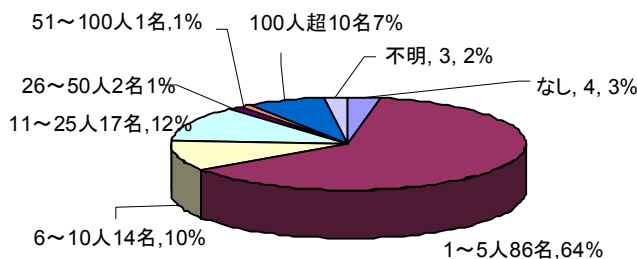
アーンスト・アンド・ヤングが世界の大手(ビジネスウィーク1200,フォーチュン500企業ランキング掲載)企業を中心に実施した同様の調査では、内部監査部門の人員数について、平均54名、50名以上が33%と判明しており、今回の調査と比較して時価総額1兆円超の企業に限ると大きな格差は見られませんでした。

質問3: 貴社の内部監査部門の構成人数(1つを選択)

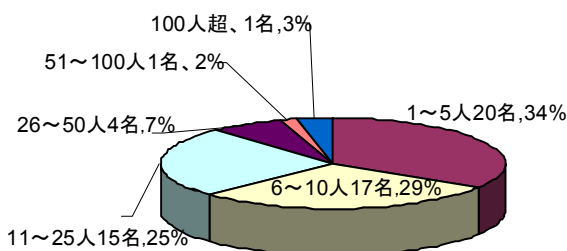
時価総額1兆円超



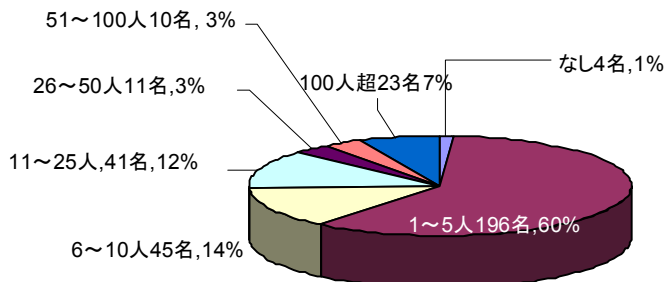
非上場



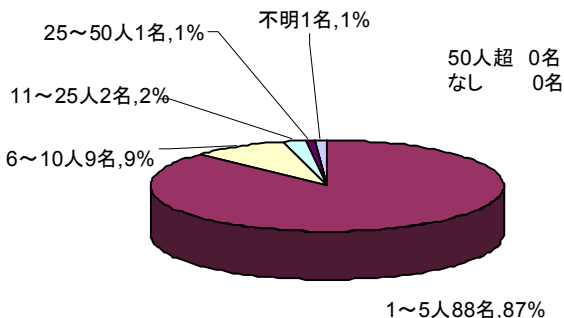
時価総額1000億~1兆円



全体

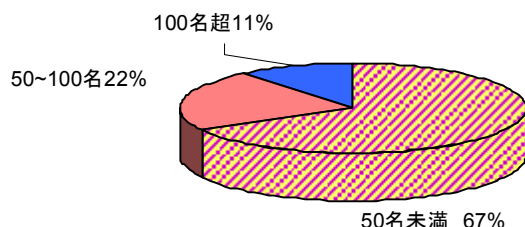


時価総額1000億円未満



E&Yグローバルデータ

*2006年E&Yにより大手企業を中心に実施した調査結果



アウトソーシング

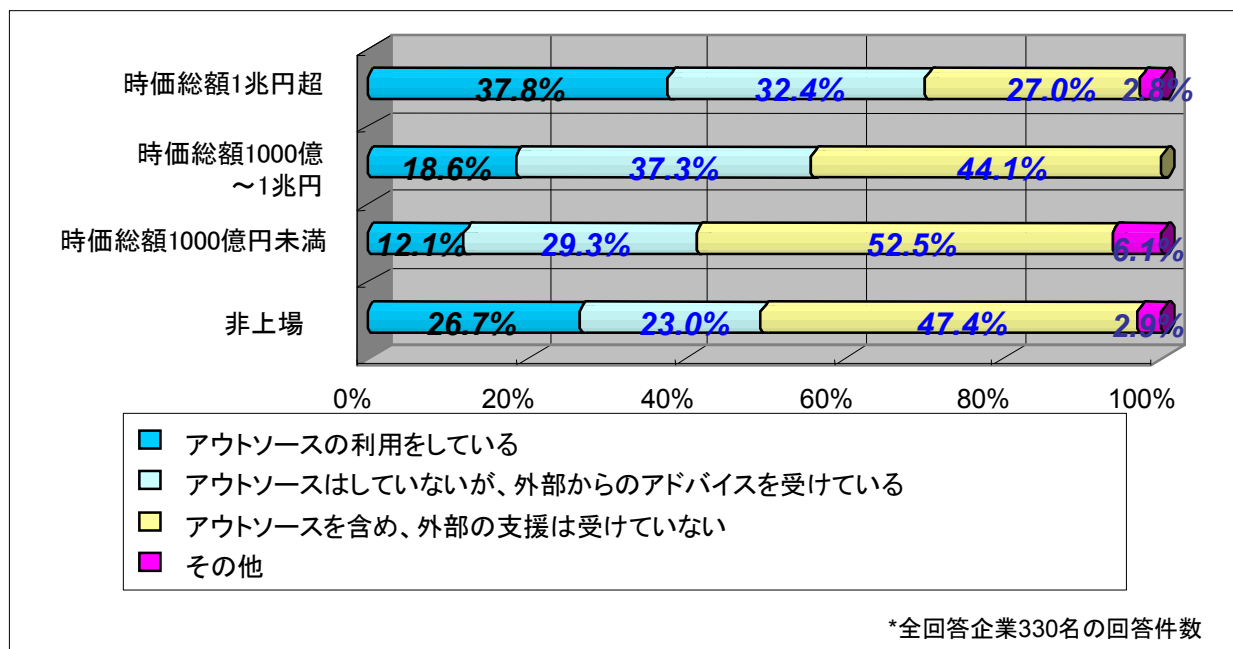
企業の継続や発展を阻害するリスクに対応するためには、適切な能力をもつ人材の確保が重要となります。しかし、内部監査に関する必要な知識と経験をもつ人材（例えば、IT監査専門家や海外拠点監査に必要な語学力、海外監査経験保有者等）を十分に組織内で調達できない場合、IIA基準^(PA1210-A1)にも言及されているように、外部のリソースを活用する必要性が生じます。

今回の調査では全体として22%の企業が内部監査にアウトソースを利用しています。その傾向は大企業において顕著で、時価総額1兆円超の大企業のうち37.8%の企業がアウトソースを利用しています。

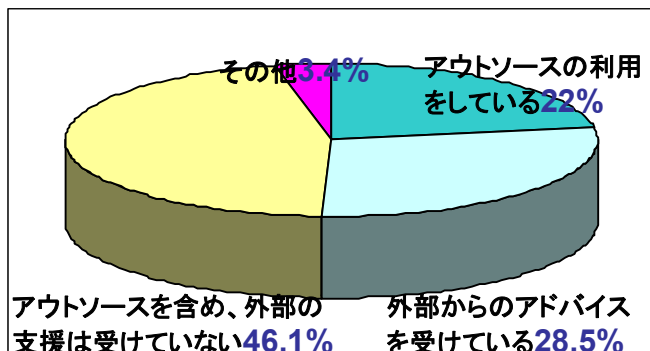
同じ質問により、先に紹介した2007年内部監査世界調査の結果を参照すると、回答企業のうち、72%が内部監査業務を外部に委託しており、世界ではより盛んにアウトソーシングが行われています。

質問4: 貴社にて内部監査実施のために監査法人等へのアウトソースを利用していますか？ (一つを選択)

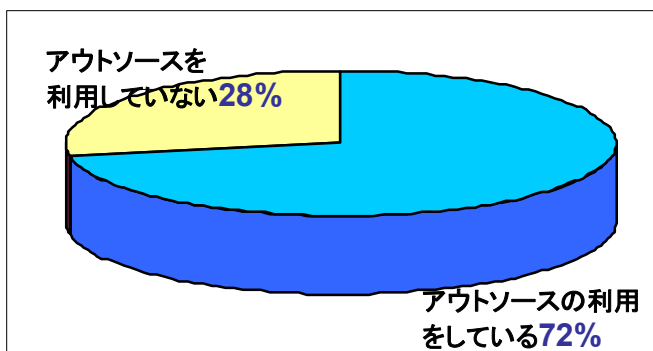
アウトソース実施状況



本アンケートによる回答(全体)



アーンストアンドヤング調査による企業の回答

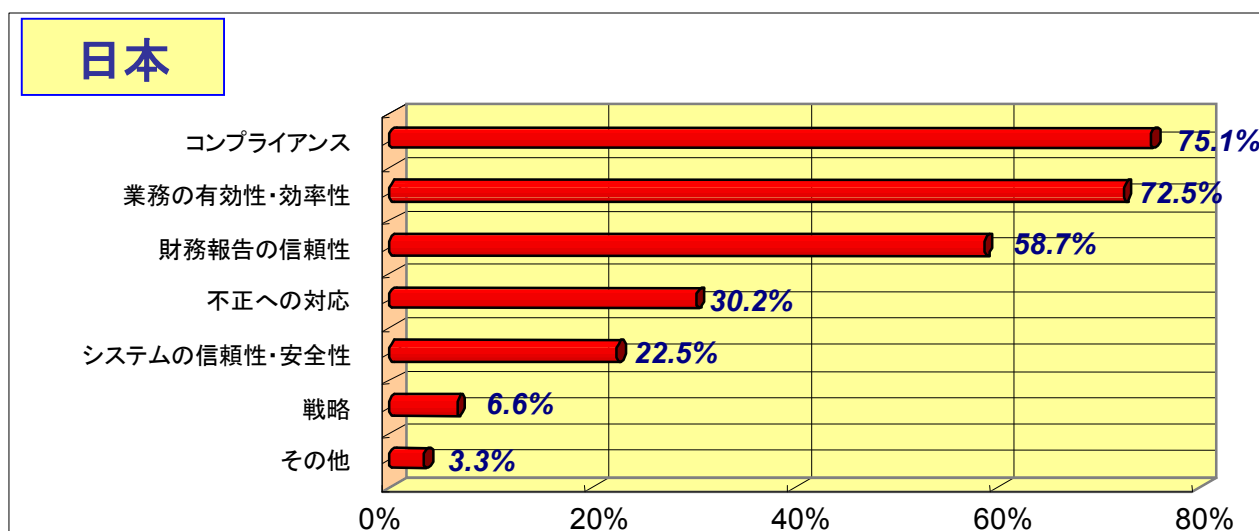


内部監査の目的

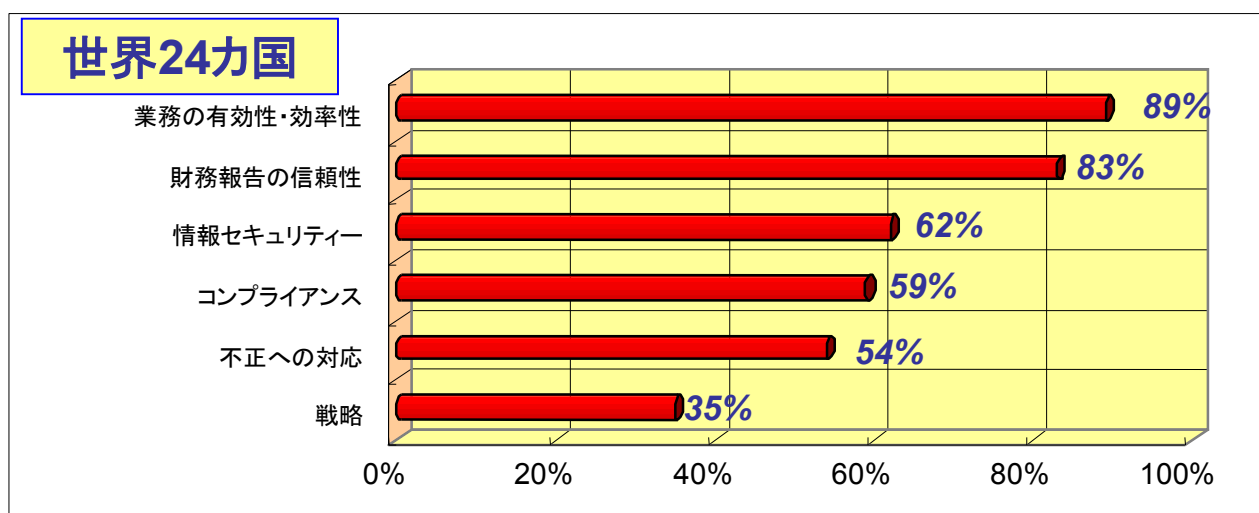
次にさまざまな取組みが求められる内部監査部門としては、どのようなテーマに活動の重点を置いているかをみてみましょう。

今回の調査(質問5)によると、現在、内部監査で注力している分野としては、コンプライアンス、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性の順番で多く、この3つを過半数の企業が挙げており、これらのテーマが共通した重点項目とされていることがうかがわれ、次いで不正やシステム関係のテーマが挙げられています。

質問5: 貴社が現在内部監査の目的として注力している分野を選択してください。(複数回答可)



先に紹介した2007年内部監査世界調査における同種質問の結果(下記グラフ参照)と比較すると、今回の調査では最も多く選ばれたコンプライアンスが59%と第4位に位置し、日本では第5位のシステムの信頼性・安全性(22.5%)が、情報セキュリティとして第3位(62%)に挙げられています。特にIT関係については、日本と海外との取り組みの違いを感じさせる結果となっています。

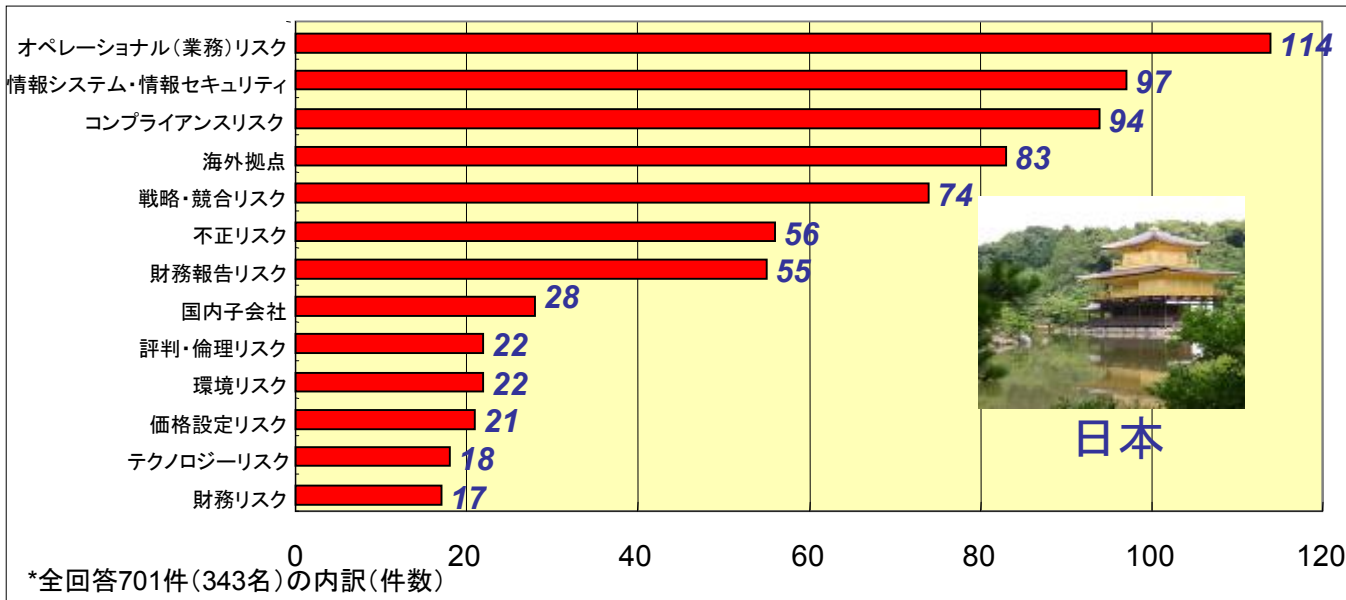


また戦略についても、今回調査ではわずか6.6%の回答者が挙げているのに対して、上記世界調査では35%の企業が内部監査において戦略にも注力していると回答しています。この数字だけで結論づけるわけにはいきませんが、経営戦略に沿った各部署の予算策定プロセスや施策の実施状況の確認など経営に関連する内部監査の取り組みについては潜在的に改善の余地が感じられる結果となっています。

正式に管理されていないリスク領域

内部監査活動においては、経営者が重要と考えるリスク領域に焦点を当てて監査をすることが重要です。アンケートでは、内部監査部門が現状として正式に管理できていないと考えるリスク領域についてもご回答いただきました(質問6)。

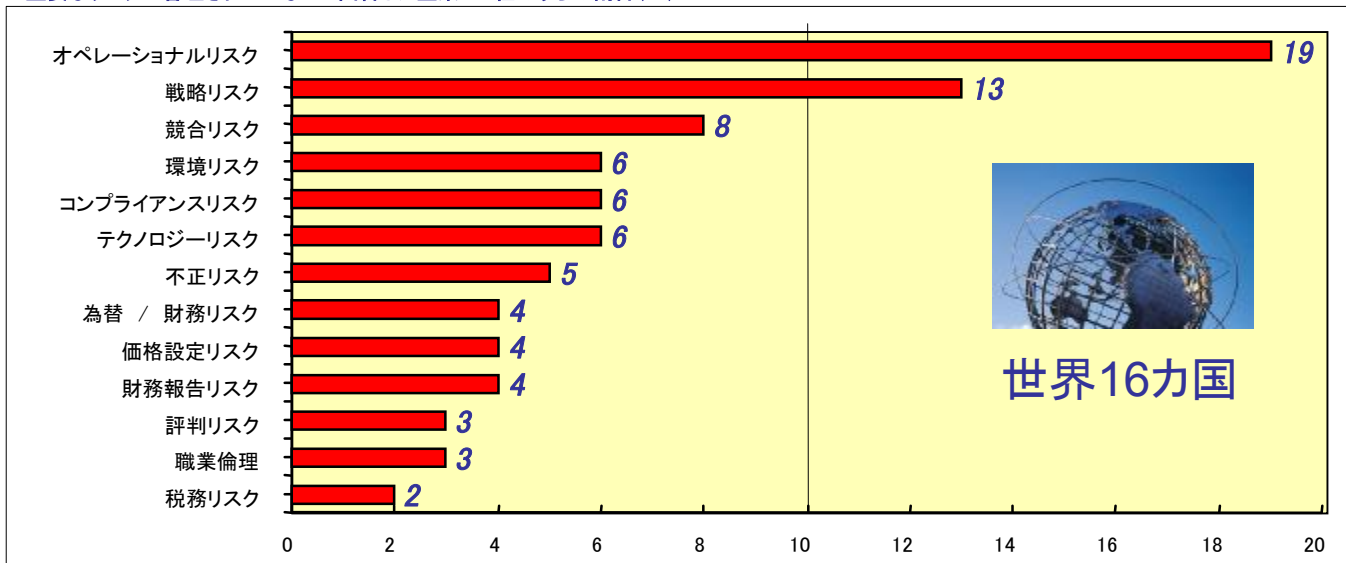
質問6: 貴社にてリスクが正式に管理されていないと危惧する領域はありますか? (複数回答)



この結果を、E&Yが2005年に世界16カ国で実施した「企業のリスク対応」と題する調査結果(質問6. 1)と比較しました。双方ともリスク管理ができていない領域としてオペレーション(業務)リスクを挙げていますが、日本では続いてITリスクやコンプライアンスが上位に、世界では、戦略リスク・競合リスクが上位に位置していることが注目されます。

質問6. 1: 現在、リスクが正式に管理されていない領域はありますか?

重要なリスクが管理されていないと回答した企業180社のうちの割合(%)



前項の調査とも合わせて考慮すると戦略リスクへの関心がまだ日本では薄く、目に見えやすいコンプライアンスやITについて、関心の的となっています。一方、世界では明日の企業の競争力を大きく左右する戦略や競合に関するリスクに関心が大きく、日本でも将来的に内部監査テーマとして重要性を増してくる可能性があると思われます。

リスク管理体制

リスク管理体制については時代や組織により集中型、サイロ型から統合化への変遷がありますが(各アプローチの概要は下図参照)、今回の調査では、どの考え方に基づいて各企業がリスクを管理しているかについて質問をしました。その結果、一番多い回答として全社レベルで部門間連携を実施する「リスク管理統合化アプローチ」に近い企業が4割近くを占めました。統合化アプローチとしては、組織全体が戦略に適合し、各リスク管理部門と各業務部門が全体としてリスクの漏れや重複なく企業目的に方向付けられ、一貫したリスク管理体制を構築し、継続的改善を行うことが今後の方向として想定されるでしょう。

リスク集中管理アプローチ Centralized Approach

- ▶リスク管理部門がリスクを集中して管理
- ▶現場はリスク管理部門の指示に従う。

サイロ型リスク管理アプローチ Silo Approach

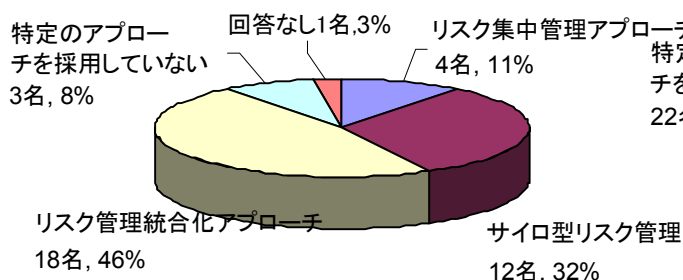
- ▶リスクの特性(種類や地域)ごとにそれぞれのリスク専門家が別々の部門で管理を行う。
- ▶リスクに詳しい管理部門が個別にリスク管理を実施するが、他のリスク管理部門との調整が行われることはさほどない。

リスク管理統合化アプローチ Integrated & Aligned Approach

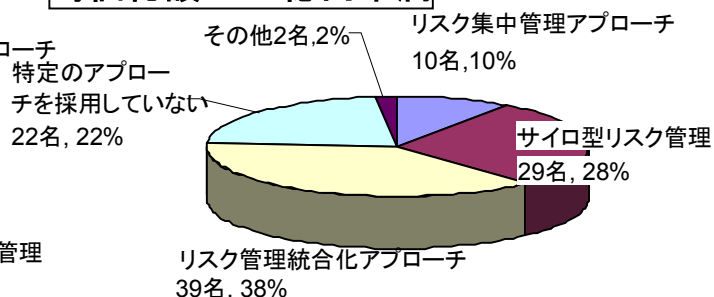
- ▶企業目的(戦略)を阻害する全てのリスクがカバーされる。
- ▶リスク管理部門が共通のフレームワークを提供し、全社調整を行う。
- ▶事業部門がリスク責任を持ち管理する。
- ▶統合化されたアプローチでは、リスク管理担当役員(CRO等)は、各部門のリスク管理、統制が全社レベルで統合され、企業の目標(戦略)に対して一貫したプロセスとなっていることを確認する。

質問7: 貴社のリスク管理体制は以下のどれに一番近いと考えますか? (最も近い一つを選択)

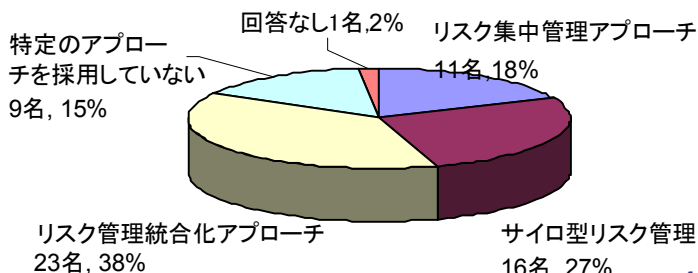
時価総額1兆円超



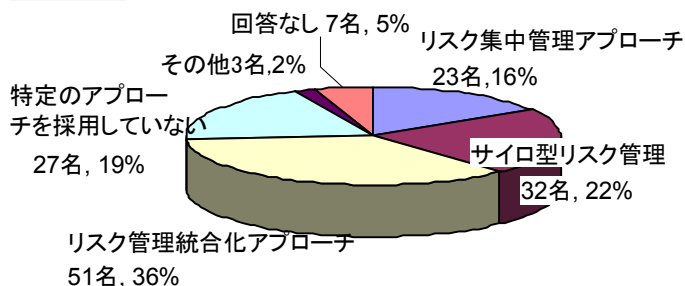
時価総額1000億円未満



時価総額1000億～1兆円



非上場



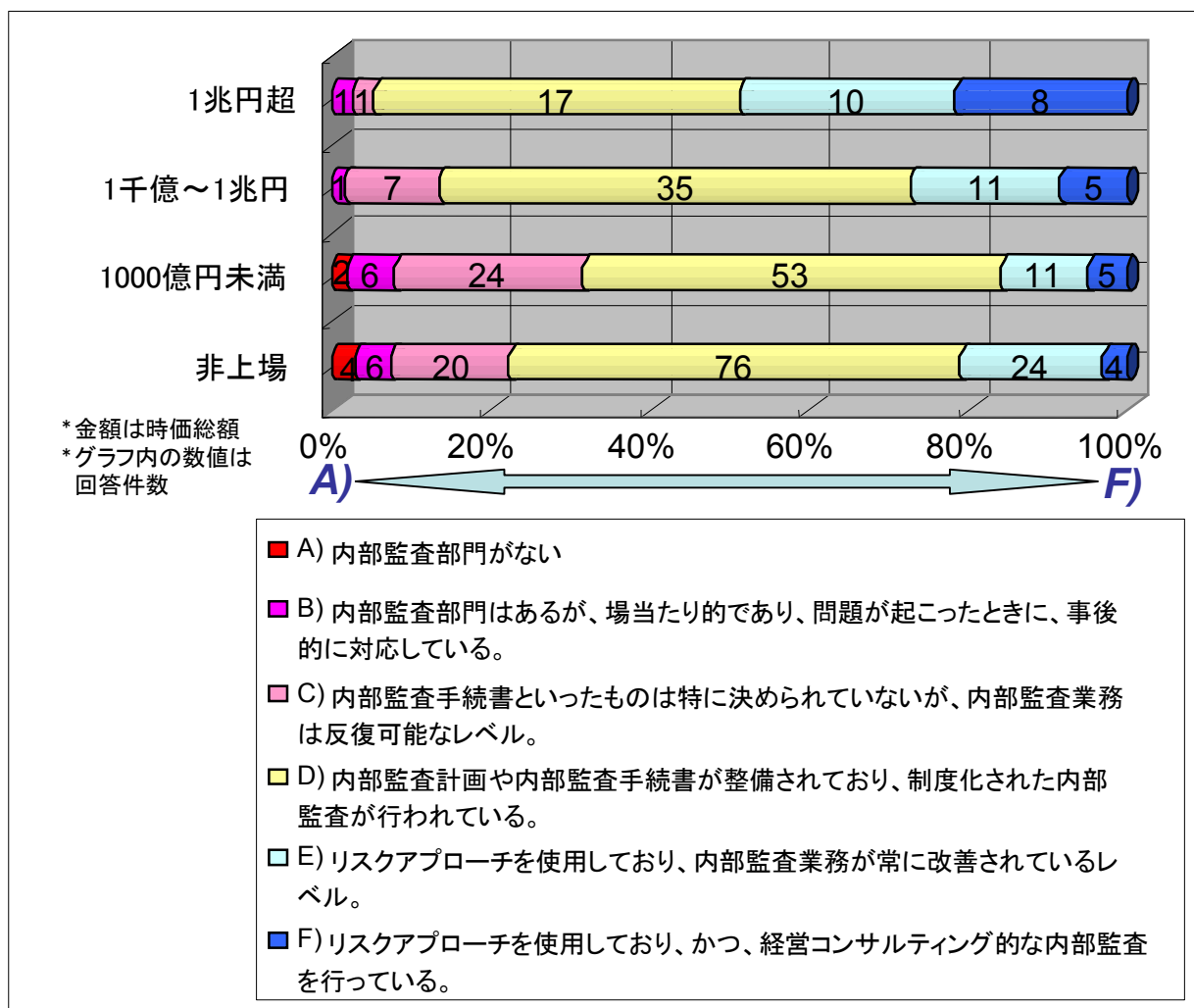
内部監査の成熟度

内部監査に関する質問の最後に、内部監査の成熟度についての質問をさせていただきました。A)、B)は最も初歩段階のレベルを示しており、内部監査部門がない、または、タスクや課題が明確化していない状態を示している一方で、F)は最も内部監査活動が高度化された状態を示しています。

全体的な結果として、D)を中心として正規分布に近い回答が見られましたが、時価総額による規模別に観察すると、大企業のほうがより高度化された状態を示すE)やF)の分布が多い状態となっています。

内部監査部門の運営において、内部監査部門設置後、初期の段階ではルールがないとしても、実務の発展に伴って詳細な監査計画や監査手続が整備され、制度化、文書化が進んだ状態に到達すると表中のD)の状態となり、現在最も多くの企業がこの状態にあると回答しています。内部監査組織が大規模になると手続や計画の詳細化が必要であるためD)の状態は達成しやすくなります。その後、リスクアプローチの達成やプロセス改善のコンサルティングを内部監査プロセス内に構築することが、企業に最も付加価値を提供できる内部監査となります。

質問8: 貴社の内部監査の状況として以下のうち一番近いものを選択してください。



日本版SOX法対応を主導している部門

日本版SOX法対応に関しては、まず最初に、PMOと呼ばれる事務局をどの部署が運営するかについて課題となりやすく、一般的に①内部監査部門、②経理部門、③経営企画部門や内部統制推進部などを新設する場合等があります。

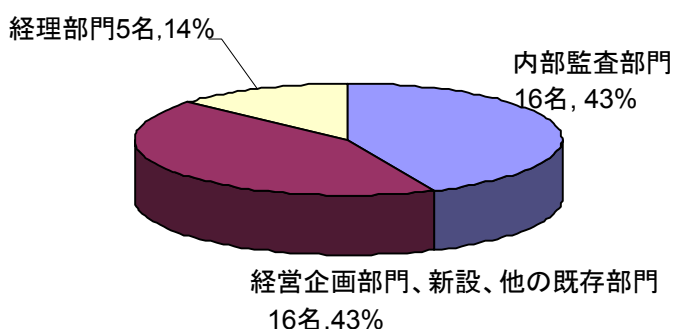
まず、単独の部門では経理部門が中心となって対応しているケースが25.2%と最も多い結果となりました。日本版SOX法対応では作業の重点分野である、経理実務を熟知していることがプロジェクト推進上のメリットである一方で、自己部門のプロセス改善を行う場面において、客観的な判断が損なわれるデメリットがあります。

続いて内部監査部門内にPMOを設置した場合は、内部統制の評価ノウハウを確保しやすい一方で、日本版SOX法プロジェクト運営自体の妥当性を客観的な立場から評価することが困難となる可能性を含んでいます。

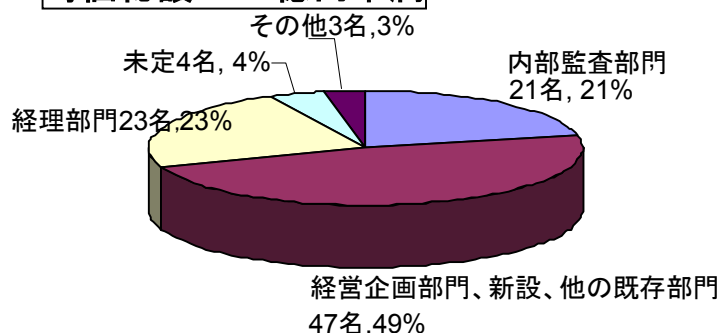
どの部門にPMOを設置すべきかについては一概に言えません。どの部門に設置しようとも、経理実務、内部監査、現場プロセス、IT、プロジェクトマネジメントに関する知識や能力がある人材をバランスよく配置し、経理部門や内部監査部門などの単独部門に設置した場合のデメリットを補う施策や、評価を実施する部門との関係についても考慮することが必要となります。

質問9: 貴社で日本版SOX法対応を主導している部門(PMO)は主にどの部門になりますか? *全回答者317名の割合	総計
内部監査部門	20.2%
経営企画部門、新設、他の既存部門傘下	46.4%
経理部門	25.2%
未定	5.7%
その他	2.5%

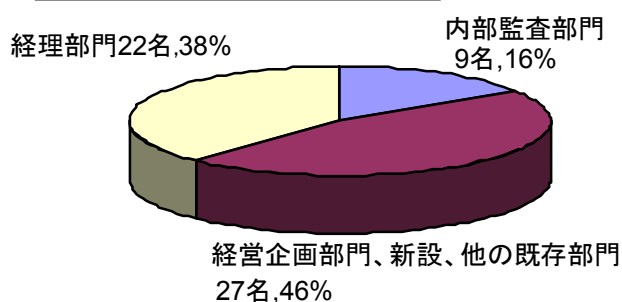
時価総額1兆円超



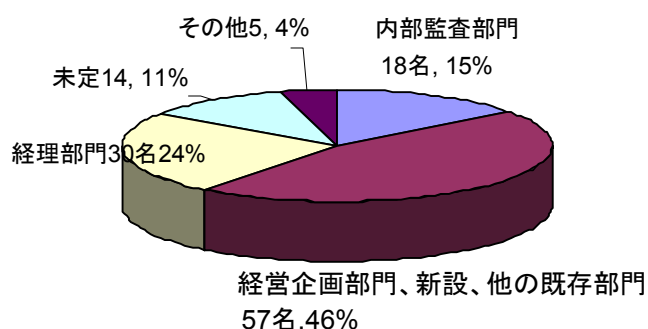
時価総額1000億円未満



時価総額1000億～1兆円



非上場

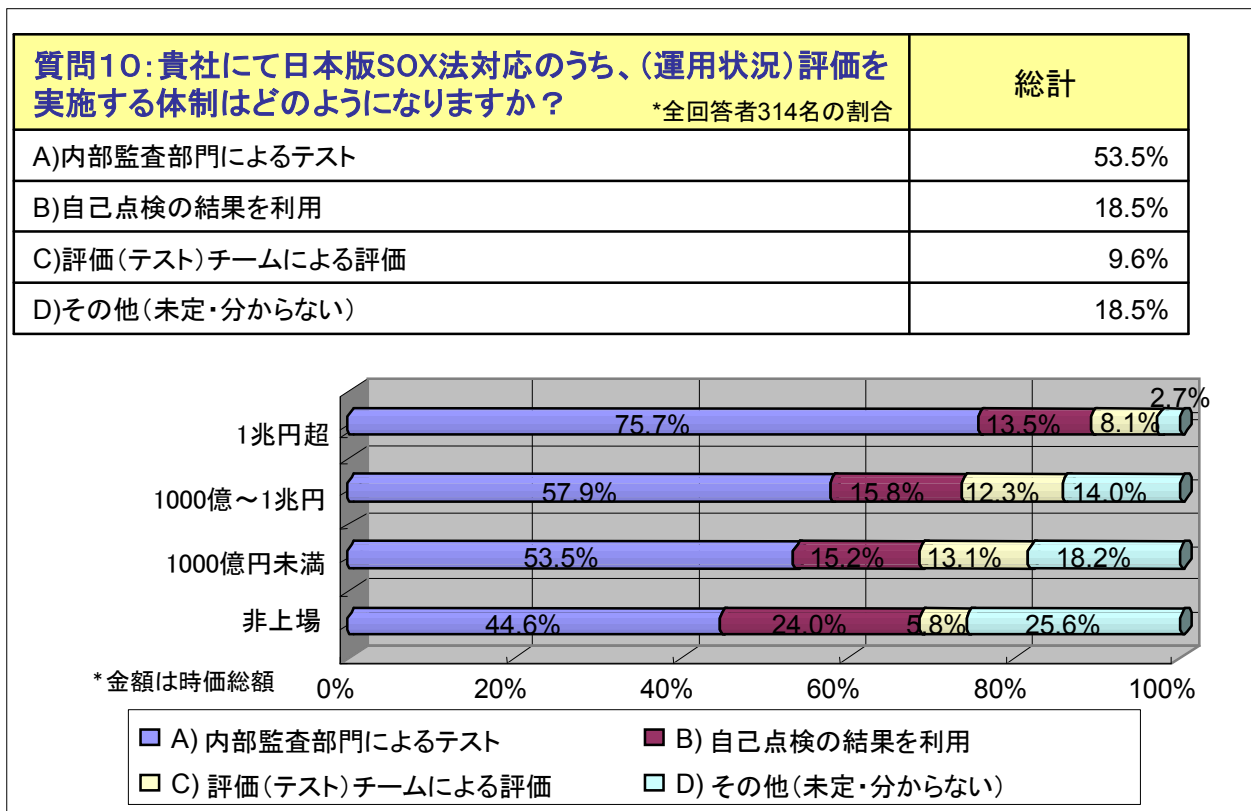


テストを実施する部門

日本版SOX法プロジェクトを推進する上で最も重要な決定の一つとして、内部統制の評価責任を持つ部門をどこにするかという問題があります。一般的には①内部監査部門が評価するパターンや②内部監査部門以外の評価専門の組織(以下、テストチームとします。)を設置して評価する方法、③現場部門での自己点検の結果を内部監査及びテストチームがレビューして評価する方法などが考えられます。

今回の調査では、内部監査部門により評価を実施すると回答した企業が半数を超え、内部監査部門が内部統制の評価においても重要な役割を果たしていることがうかがえます。一方で、自己点検やテストチームによる評価と回答した割合は低く、未定と回答した割合も多くみられました。

アーンストアンドヤングがUS-SOX対応の1年目(2004年)に実施した調査結果を見てみると米国では大企業になると内部監査部門が評価を実施する割合が低下していますが、逆に日本では大企業ほど内部監査部門が主体的に評価する割合が高く反対の傾向が見られます。



初年度実績 テスト実施者(平均)

	プロセスオーナー または統制所有者	IT部門	内部監査部	404プロジェクト ト要員
10億ドル未満	23%	2%	51%	24%
10~50億ドル	13%	3%	56%	28%
50~100億ドル	16%	3%	44%	37%
200億ドル超	31%	3%	29%	37%

2年目予定 テスト実施者(平均)

	プロセスオーナー または統制所有者	IT部門	内部監査部	404プロジェクト ト要員
10億ドル未満	19%	2%	58%	21%
10~50億ドル	25%	3%	59%	13%
50~100億ドル	18%	3%	47%	32%
200億ドル超	45%	5%	29%	21%

アーンスト・アンド・ヤング、「内部統制における最近の動向」~第3回調査報告2004年10月

本調査によると、約半数の企業が内部監査部門主体によるテストを実施していますが、1年目ではテストチーム(404プロジェクト要員)により評価を実施する傾向にあり、2年目では大企業において自己点検(プロセスオーナーや統制所有者)による評価の割合が上昇し、それ以外の企業では内部監査部門が評価する割合が増加しています。

評価における内部監査部門の役割

この質問では前項の質問から視点を変えて、企業が内部統制の運用状況評価を実施する際の内部監査部門の役割について質問しました。

前項の調査では、内部監査部門が日本版SOX法における内部統制の評価を実施することが最も多い回答となりました。確かに、内部監査部門が主体となって日本版SOX法の内部統制を評価する場合には内部統制の評価者としての能力、独立性及び客観性を担保することは他に比べて最も容易であると考えられます。

日本版SOX法においては、今まで一般に企業内において、経験したことのない作業量と手法により内部統制を評価することが求められており、内部監査部門のリソースだけでは十分に効率的な対応ができない場合も考えられます。その際の一つの方法として、テストチームや現場による自己点検を取り入れた評価を実施することで効率的な評価を実現できる場合もあると考えられます。

内部監査部門が主体となり内部統制の評価を実施する場合には、内部監査部門による内部統制の評価が適切に遂行されていることを誰がモニタリングするかという問題が提起されることも考えられ、評価の客観性を十分確保することが重要です。また不備の是正などでプロセスオーナー側の意思決定に実質的に参加しないような配慮も必要となります。

質問11: 貴社の日本版SOX法対応の(運用状況)評価において、内部監査部門の役割は何ですか？ (1つを選択)

貴社の日本版SOX法対応の(運用状況)評価において、内部監査部門の役割は何ですか？ *全回答者311名の割合	総計
個別の統制評価を主体的に実施	49.2%
自己点検の結果を個別に評価する(CSAによる評価)	22.8%
評価自体は実施せず、アドバイスの実施および評価の妥当性を検証する	10.9%
評価自体は実施せず、評価の妥当性のみ検証する	3.9%
その他	13.2%

まとめ

今回の調査の集約結果を全体的に俯瞰し、浮かび上がった今後の課題や傾向をまとめました。この見解は、内部監査部門の状態をベンチマーキングする際の参考となることが考えられます。

- 大企業においては、代表取締役(CEO)を超えて取締役会、監査委員会(監査役会)を最終的な報告先としているケースが見られる。
- 内部監査の人員規模は、業種の違いはあるが、企業規模に応じて多くなる傾向が見られ、ベンチマークとして参考になると考えられる。
- 内部監査のアウトソースを利用している企業の割合は企業規模が拡大するにつれて高くなるが、E&Yがグローバルで実施した大企業を対象とした調査と比較すると低い割合にとどまっている。
- 内部監査の目的は、当面の課題であるオペレーションやコンプライアンスあるいは財務報告のみならず、企業の経営目的や戦略に関連付けてテーマ設定する必要があるかを検討する価値があると考えられる。
- リスク管理体制については、リスク管理統合化アプローチの考え方が主流となる中、リスク管理部門のあり方、リスクマネジメントにおいて対象とするリスクの範囲、その活動の戦略との整合性や全社的なリスクアプローチの導入などが今後の潜在的な課題として重要になると予想される。
- 内部監査の成熟度については、大企業では、リスクアプローチや戦略に適合した監査やコンサルティング的手法を用いた高度な付加価値提供を目指すこと、それ以外の企業については内部監査計画・手続の整備と内部監査の制度の確立をクリアすることが今後の方向として想定される。
- 日本版SOX法対応については、内部監査部門がPMOとしての推進事務局機能と統制の評価部署としての機能の両面から重要な役割を担っていることが判明したが、その場合、プロジェクト運営の品質管理と内部統制評価の独立性と客観性を担保できるための関係組織の組織体制と評価体制についての検討があらためて必要であると考えられる。



新日本監査法人  ERNST & YOUNG

Quality In Everything We Do

新日本監査法人
ビジネス・リスク・サービス部

電話 : 03-3503-1014

e-mail : BRS-riskmgmt@shinnihon.or.jp

担当	: 代表社員	藤井 範彰
	: シニアマネージャー	生形 知久
	: シニアマネージャー	黄 鶯
	: シニア	久保田 順一