



内部監査の価値を最大限に 高めるためには

監査委員会は、どのようにして内部監査の
価値を最大限に高めることができるのか

監査委員会は、内部監査機能が優れたパフォーマンスを発揮し、有効かつ組織において重要な役割を果たしていると位置付けられる上で重要な役割を果たす。これにより、監査委員会は、リスク監視という責任を果たすことができる



内部監査の監督はなぜ重要か

監査委員会がより多様なビジネスリスクに直面し、監査委員会に対する利害関係者からの期待が高まる中、監査委員会の多くが、ある機能に注目している。それは内部監査機能である。内部監査は、監査委員会のメンバーにとって、客観的な立場にある内部者による、監査委員会の「目と耳」となる存在として位置付けられてきている。

監査委員会がリスク監視の責任を果たす上で実効的な方法として、内部監査部の価値ある提案を最大限に引き出すことが考えられる。もっとも、内部監査機能から十分な価値を引き出すのは容易ではない。PwCの「2016年内部監査全世界実態調査」によると、利害関係者のうち62%は、内部監査がより高い価値を提供することを期待している。本書では、監査委員会が、内部監査からいかにしてその機能を最大限に引き出すかについて概説する。

内部監査を監督する際の重要な着眼点として、以下が挙げられる。

- 内部監査の役割・地位を向上させる
- 適切な体制のもと、適切なスキルを有するチームを編成する
- 内部監査の使命が明確化され、遵守されるようにする
- 検出事項を支持し、組織全体の改善につなげる
- チームのパフォーマンスを評価し、人材育成を強化する



ニューヨーク証券取引所上場会社は、監査委員会によって監督された内部監査機能を有することが義務付けられている。一方、ナスダック上場会社には、このような要件が課せられてないが、多くの会社が内部監査機能を設置することを選択している

内部監査部門長および 内部監査チームの役割・地位の向上

監査委員会は、目に見える形で内部監査部門を支持することによって、その役割・地位を向上させることができる。このような支持・支援は、まずグループのリーダーである内部監査部門長（Chief Audit Executive: CAE）から始められる。CAEとチームの役割・地位を向上させることによって、組織全体に対して、内部監査の重要性を示すことができる。

以下に、上記を実践するための先進的な実務を紹介する。

- 定期的な会合の一環として、監査委員会とCAEとの間で非公式の会合を持つ
- 監査委員会の定例会と定例会の間に、監査委員会の委員長とCAEとの間で、定期的に対一の会合を持つ
- CAEが適切な経営陣幹部のメンバーとなるようサポートする
- 内部監査上の改善提案について、関係する経営陣に対して、合意された期日までに改善を実施する責任を持たせることにより、改善が適時に行われるようにする
- 監査委員会の委員長が定期的に内部監査チームの会議に参加し、チームの重要性を強調することにより、チームの意欲を高める

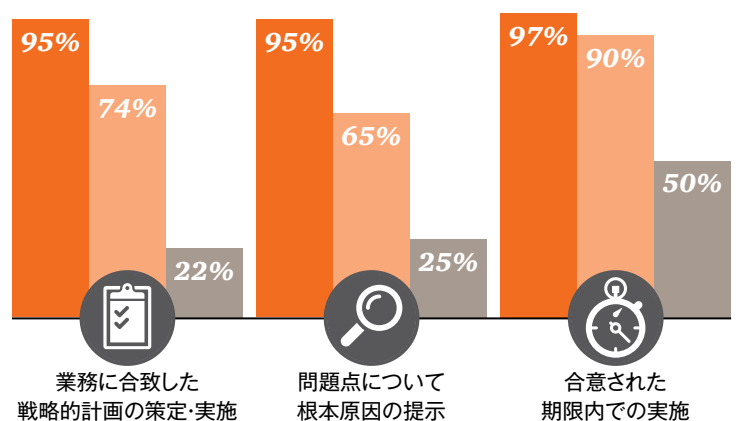
有能な内部監査のリーダーとは、確たるビジョンを持ち、人材の育成・指導に卓越しており、会社内で強い立場を築き、実効的なコミュニケーションを図り、あらゆる業務について信頼に基づく関係を築くことができる者である

出典:PwC「2016年内部監査全世界実態調査」(2016年3月)

PwCの「2016年内部監査全世界実態調査」では、強力なCAEのリーダーシップと、内部監査が付加価値を高め優れたパフォーマンスを実現する能力との間に、密接な相関関係があることが明らかになった。強力なCAEのもとでは、内部監査機能は、状況に応じた優れた価値を提供できると同時に、新たなビジネス上のニーズやリスクに対応できるよう進化していくことができる。また、CAEを組織に対して価値を提供できるリーダーに育成していく上で、監査委員会とCAEとの間がオープンで信頼に基づいた関係であることが重要である。

非常に有能なリーダーによって、内部監査機能はより優れた成果を出すことができる

以下の項目に優れた内部監査のリーダーの割合



- 内部監査のリーダーは非常に有能である
- 内部監査のリーダーは有能である
- 内部監査のリーダーはあまり有能でない

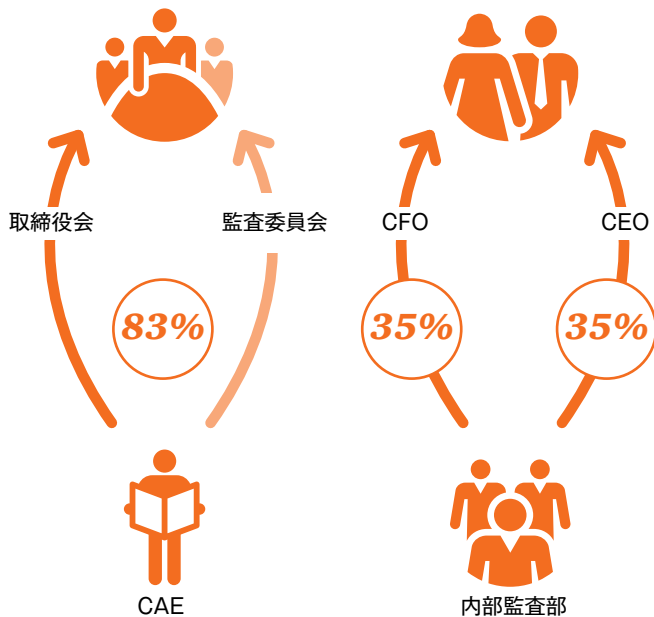
出典:PwC「2016年内部監査全世界実態調査」(2016年3月)

適切な体制・スキルを持つチーム

内部監査は、監査委員会と経営者の両者に報告する機会が多い。組織体制にかかわらず、優れた内部監査機能にとって、客観性と実効性を高めることができるレポートラインを構築することが重要である。

また、CAEと監査委員会との間のコミュニケーションを図ることは、良好なガバナンスの基盤の一つである。CAEとの間で、公式・非公式両方のコミュニケーションを取ることで、内部監査上の優先事項や検出事項に対して監査委員会からの支持を受け、より高い価値を提供するとともに、内部監査機能は客観性を保つことができる。

一般的なレポートライン



CAEの83%が、機能上、監査委員会または取締役会に報告している

会社内で、内部監査部は管理上、最も多くのケースでは、CFO (35%) または CEO (35%) に報告している

監督機能の一環として、監査委員会は、内部監査の監査担当者の水準と組み合わせについて把握すべきである。会社によっては、ある特定のリスクに対応できる適切なスキルを持つ十分な内部監査の人材を引きつけ、維持することがとりわけ難しい場合がある。例えば、サイバーセキュリティを含む、情報テクノロジーリスクに対応するためには、社内で維持することが難しいであろう専門的なスキルが求められる。また、海外拠点で実効的に業務を実施するために求められる語学力と現地の知識を得るために、第三者に業務を委託する必要がある場合もある。

内部監査グループの多くが、内部の人材以外に、コンサルティングや、時には、内部監査機能の全ての役割を外部委託している。いずれの方法においても、これらの監督に当たって提起される質問は同じである。これらの人材は、能力があり、資格を有し、客観的かつ実効的に作業を実施することができるのか、というものである。どの方法が採用されているかにかかわらず、CAEの年次監査計画において、監査委員会に対して、目的を達成するために十分な人材が確保され、それらの人材が適格であるかという点について報告すべきである。

最後に、多くの業務のコストは管理され、可能な限り削減するというプレッシャーに日々直面している。内部監査部門も、コストに対するプレッシャーを受けやすい。監査委員会は、内部監査機能を監督する一環として、内部監査チームのコストと監査担当者の予算について把握し、コストに対するプレッシャーによって、監査チームがその目的を達成できなくなるような状況がないかどうか注視しなければならない。



内部監査の使命の決定・ モニタリングの方法

内部監査の価値を最大限に高める方法の一つとして、内部監査の優先事項と範囲について、会社全体で合意されていることが挙げられる。

内部監査に二重の報告ラインがあると、重点分野が不明確になるか、もしくは使命が不明瞭となる。そのため、監査委員会は、監査担当者と予算上の懸念事項を踏まえて何が達成可能であり、何を達成すべきかを考慮して、内部監査チームがその使命を定め、客観的な立場を保持することを支援することが重要となる。監査委員会が内部監査チームに対して一つアドバイスできる問いがあるとすれば、それは、リソースをどこに重点的に投入すべきか、という点である。財務報告にかかわる内部統制か？高リスクの分野か？規制・コンプライアンスか？プロセス改善・業務上の効率性か？

これに対する回答は、「上記の全て」かもしれないし、他の分野も含まれるかもしれない。例えば、内部監査グループによっては、その使命を拡大し、典型的な保証的役割以外に、積極的に戦略的な助言を提供することも含まれる場合がある。

監査委員会は、CAEおよび経営者と協働して、内部監査の使命の方向性を定め、さまざまな重点分野にどのように人材が配分されているかを監督すべきである。また、これらの重点分野を、内部監査規程に盛り込むべきである

内部監査チームの全体的な使命と年次監査計画を検討するにあたって、重点分野が会社の戦略に合致し、全社的なリスク管理活動を通じて洗い出されたリスクに対応していることに満足していることが重要である。内部監査の重点分野が会社の戦略的目的に合致していないと、内部監査の専門性や価値が十分に活用されない懸念がある。

監査委員会は、CAEや経営者と協働して、内部監査の使命の方向性を定め、さまざまな重点分野にどのように人材が配分されているかを監督すべきである。また、これらの重点分野を、内部監査規程に盛り込むべきである。

内部監査規程

内部監査規程において、内部監査の使命、目的、権限、報告体制、責任を定めるべきである
多くの監査委員会が年に一回内部監査規程を見直し、変更点を承認している



内部監査上の検出事項を通じた、 業務の改善

ある分野について内部監査手続きが完了すると、内部監査部は、経営者、また場合によっては監査委員会に対して内部監査報告書を提出する。一部の監査委員会は、CAEに対して、重要な分野や重要事項についてのみ報告するよう要請している。また、監査委員会に対して詳細な報告書を提出するだけでなく、監査の目的、検出事項の改善状況(特に、適時に解決されなかった検出事項が記載された報告書)を含め、提出した全ての報告書の要約をCAEが提供することも有用である。

監査委員会は、過去の内部監査報告書のうち、合理的な期間内に解消されなかった検出事項に注意すべきである。懸念事項を解消するためにあまりにも時間がかかると、不当なリスクが生じるおそれがあり、また内部監査に対して、経営者から十分なサポートが得られていないことを示唆している場合がある。

収益認識に影響を与えたり、不正リスクを高めるおそれがある、内部監査による重要な検出事項は、監査委員会にとって懸念事項となる場合がある。経営者は、これらの改善提案を実施する責任を持つべきである。監査委員会が、内部監査上の検出事項の解消を支援する実効的な方法としては、合理的な期間内に解消されていない重要事項または検出事項を所管する経営陣に対して、監査委員会の会議に出席し、検出事項の原因を説明し、改善案を実施することを確約するよう、要請することである。





人材育成への取り組み： パフォーマンス評価

監査委員会は、内部監査機能全体に加えて、特にCAEのパフォーマンスについて定期的に評価すべきである。評価に当たって、監査委員会は、独立監査人、経営者、内部監査部と定期的にやりとりを行っている第三者(例えば、内部監査業務を提供している法人)に相談することも考えられる。

内部監査部門の評価を行うに際して、監査委員会は、以下について検討すべきである。

- 内部監査は、会社内で、価値を高める機能として位置付けられているか？
- 内部監査は、適切な分野(すなわち、会社の全体的な戦略に合致した分野)に焦点を当てて行われているか？
- 内部監査による検出事項と改善提案は、適切かつ有用で、高品質なものか？
- 内部監査報告書は明確かつ簡潔で、適時に作成されているか？
- 職業的懐疑心の他、顧客へのサービスに対する意識および協調精神をもって監査に臨んでいるか？
- 徹底的かつ品質の高い業務を行うための適切な人材を有しているか？
- 監査の有効性・効率性を高めるため、データ分析といった最新の技術を用いているか？

CAEという役割を果たすために真のリーダーが求められるという重要性を踏まえ、CAEのパフォーマンス評価はより掘り下げて実施される場合がある。監査委員会は、以下について検討することが考えられる。

- CAEのビジネス感覚と専門家としての経験は、会社が直面する新たなリスクに対応するものか？
- 被監査先を含め、他の役員などと業務上良好な関係を築いているか？
- CAEは、チームのモデルとなる専門家としての姿勢を示しているか？
- CAEは、監査チームに対して、品質の高い監査の実施と改善提案の提供を行うよう責任を持たせているか？
- 内部監査チームのメンバーに対して育成の機会を提供しているか？
- チームのメンバーの離職時面談で、CAEに対する不満などが明らかとなっていないか？
- 外部監査人は、CAEのパフォーマンスに対して懸念を抱いていないか？

利害関係者のうち78%がCAEを有能な
あるいは非常に有能なリーダーとして評価している

出典:PwC「2016年内部監査全世界実態調査」(2016年3月)



監査委員会が今後念頭に置くべきこと

監査委員会による内部監査の監督という役割は、ガバナンスの責務を果たす上で要となるものである。内部監査機能の価値を最大限に高めるよう手助けすることは、監査委員会がその監督機能を実効的に遂行していく上で重要な要因となる。監査委員会は、CAEの役割・地位を向上させ、育成していくことを最優先課題とすべきである。有能なリーダーのもとであれば、内部監査機能は、より優れたパフォーマンスを発揮し、ビジネスに対してより高い価値を提供することができる。地政学的状況やグローバル経済が変容する中で、会社の戦略に沿ったパフォーマンスの優れた内部監査部門は、監査委員会がその目的を果たす上で、信頼できる良きアドバイザーとなるのである。





その他のトピック

「監査委員会 優れた実務シリーズ」で取り上げたその他のトピックは以下のとおりです。
全て日本語訳を作成しています。

- 将来予測情報に関する実務ガイダンス(2014年3月)
- 財務報告の監督(2014年5月)
- 外部監査人の監督(2014年9月)
- 会計方針変更の監督 – 新しい収益認識基準を含む(2015年2月)
- 役割、構成およびパフォーマンス(2015年5月)
- 重要なリスクや不祥事・不適切事案にかかわる調査への対応(2015年6月)
- サイバーメトリクス – 取締役が知っておくべきこと(2015年9月)
- 不正防止における監査委員会の役割(2015年12月)
- 第三者リスクの監督(2016年2月)
- GAAPか non-GAAPか? SECが動向を注視(2016年6月)

詳細な情報(英語)は、以下からアクセスできます。

www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/audit-committee-excellence-series.html

PwCのiPadアプリケーション(英語)は、以下からダウンロードできます。

pwc.to/Get365

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1
住友不動産汐留浜離宮ビル
03-3546-8450 (代表)

Centre for Corporate Governance in Japan

aarata.cg@jp.pwc.com

小林 昭夫

パートナー
akio.kobayashi@pwc.com

久禮 由敬

パートナー
yoshiyuki.kure@pwc.com

辻田 弘志

パートナー
hiroshi.tsujita@pwc.com

岡本 晶子 (大阪)

ディレクター
akiko.okamoto@pwc.com

和泉 義夫

シニアマネージャー
yoshio.izumi@pwc.com

出口 真也

パートナー
shinya.deguchi@pwc.com

西村 智洋 (名古屋)

パートナー
tomohiro.nishimura@pwc.com

井坂 久仁子

ディレクター
k.isaka@pwc.com

宇塚 公一

ディレクター
koichi.u.uzuka@pwc.com

可知 宣和

シニアマネージャー
norikazu.kachi@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年8月に発行した「Audit Committee Excellence Series - Getting the most out of internal audit」を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/cfodirect/publications/corporate-governance/pwc-aces-getting-the-most-out-of-internal-audit.html

日本語版発刊月： 2016年9月 管理番号： I201609-2

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.