

監査委員会 優れた実務シリーズ ～卓越した実務を目指して～

内部監査の監督

PwC の「監査委員会
優れた実務シリーズ」
は、監査委員会が最高
のパフォーマンスを実現
するための実務的かつ
実行可能な洞察、見解、
およびアイデアを提供
する。本モジュールでは、
内部監査機能の実効的
な監督について取り上
げる。

「監査委員会 優れた実務シリーズ」の本モジュールでは、
以下のような内部監査機能の監督
について検討する。

1. 内部監査の監督が監査委員会にとって重要な理由
2. 内部監査の価値の最大化のための取締役の役割
3. 内部監査の職務の明確化
4. レポートライン、リーダーシップおよびリソース
5. 内部監査の発見事項のレビュー
6. 内部監査機能が欠如している場合の対処

1. 内部監査の監督が監査委員会にとって重要な理由

監査委員会の役割は少しも軽減されていないものの、監査委員会は多くのリソースを自己の下に確保することで、今日における高い期待に応えることが可能となる。そのツールの一つが、内部監査機能である。取締役は、内部監査機能の価値の最大化に注力し、確実に成果を出す能力と義務を有する。

企業内ではいろいろなことが起こる。優秀な人材を抱え、プロセスを周到に構築していたとしても、物事がうまく運ばない可能性が多々ある。それ故、内部監査について、自己の目や耳、すなわち、物事が適正に機能しているかどうかを確かめるための手段と考えている監査委員会が非常に多い。社内において内部監査機能に人員を配置している企業がある一方、内部監査業務の一部または全部を外部委託することを選択する企業もあり、内部監査機能を一切設けていない企業もみられる。

多くの監査委員会にとって、内部監査の監督は、単なる職務ではなく、必要不可欠なものである。ニューヨーク証券取引所上場企業においては、監査委員会が内部監査の業務遂行を監督し、定期的に非公開会議を開催しなければならない。ナスダックでは、現在、ナスダック上場会社に対し内部監査機能を設けるよう求めるかどうか、監査委員会がどのような役割を果たすべきかについて検討を行っている。

求められる機能の有無を問わず、監査委員会が内部監査に重点を置くことが極めて重要であると考えられる。それはなぜか？PwCの「2014年内部監査全世界実態調査」によると、取締役のうち、内部監査が自社に提供する価値に重要性はあまりないと考えている者が約3分の1を占め、内部監査が十分に機能しており期待に見合っていると考えている者は64%にすぎない。最高監査責任者(CAE)でさえ、自社の内部監査機能の業務遂行に批判的であり、内部監査が十分に機能していると回答したのは3分の2にとどまっている。

2. 内部監査の価値の最大化のための取締役の役割

内部監査がその本来の力を発揮できるようにするための方法を見つけることは難しい可能性があり、その力を最大化するためには考慮すべき要素がいくつかある。監査委員会が優先すべき要素は、目に見える形で支援を行い内部監査組織に力を与えることである。

内部統制機能について監査委員会が取るアプローチが可視化されることにより、組織全体が内部監査の重要性を正しく理解することができる。そのようなメッセージを送ることで、監査委員会が内部監査を組織の成功に必要なものと捉えていることが示唆されれば、内部統制機能の有効性が著しく高まる可能性がある。場合によっては、監査委員会による目に見える形での支援がないと、内部監査人

は経営陣の力や影響力を前に無力さを感じることになる。内部統制機能に十分な力が与えられていないことの現れとして、勧告事項が実行されていないこと、各部門が支援に消極的であること、統制の改善案が、毎回、議論の末に骨抜きにされてしまうこと、個々の監査人が弱腰になり自己の見解を撤回することなどが挙げられる。

では、業務遂行レベルを最高にするため、監査委員会においては、内部監査をどのように支援しているのか？当法人が見てきたところ、次の手法が、明敏な監査委員会において用いられている。

- CAEがしかるべきリーダーシップチームの一員であるかどうか、社内において上層部に属する重要当事者として認められているかどうかを評価する。
- 監査委員会委員長を内部監査機能の集まりに出席させる。多くの部門で、自社のグローバルネットワークにおいて、毎年、内部監査人向けの教育研修を多くの場合グループ本社で開催している。このような催しの一部にでも監査委員会委員長を出席させることにより、内部統制機能が監査委員会にとっていかに重要であるかというメッセージを、社内の他の者に送ることが可能となる。また、個々の監査人が、自身の役割を実行する力を与えられていると感じ、自分自身や自身の仕事価値のある有用なものであるという認識を持つことや、上層部に後押しされて自信を深めることも可能となる。
- 不備・欠陥を指摘する内部監査報告を受けた分野を担当する部門長に対し、監査委員会の会議に出席してそのような不備・欠陥をどのようにして改善するつもりであるのかを説明するよう要請する監査委員会もある。社内において一部の部門が内部監査の発見事項を無視することが繰り返される場合、当該部門の部門長に監査委員会(または監査委員会委員長)との面談を要請することが良い結果をもたらすことになるかどうかを検討いただきたい。業務執行役員が当該発見事項について、妥当でない、または費用対効果に見合わないと考えたときに、その面談のやり取りが、監査委員会において理解を深める一助となる可能性がある。当該発見事項が理にかなったものであるときには、業務執行役員が内部監査の勧告事項に注意を払う必要があるというメッセージを全社的に説得力のあるものにすることが可能である。
- 内部監査の重要な勧告事項について対処・履行がなされていない期間の測定を求める監査委員会もある。この種の情報のレビューにより、監査委員会がどれだけ内部監査機能を重視しているか、経営陣に明確なメッセージを送ることが可能である。
- 定例会議後にCAEとの「非公開会議」を開き、内部監査グループ長と監査委員会との間で自由闊達な議論ができるようにする。こうした議論により、関係をさらに強化することが可能になる。

- ・ 監査委員会委員長とCAEとの間で一对一の定例会議を開く。これが信頼の構築に寄与し、自由闊達な意見交換につながるとともに、監査委員会委員長が内部監査グループの見方や見解について深く理解する機会となり、その結果、内部監査グループ長のスキルをより適切に評価することが可能になる。

ここに挙げた手法の中には、監査委員会によっては適切でないものもあるかもしれないが、これらの例から、参考になりそうなアイデアが生まれる。

監査委員会の検討項目：

- ・ 監査委員会が内部統制機能を一段と強化するために取り得る措置があるかどうかを判断する。
- ・ 非公開会議やCAEとの一对一の会議が活発であり頻度も十分であるかどうかを検討する。
- ・ 監査委員会が組織に対し、内部統制機能の重要性について適切なメッセージを発しているかどうかを評価する。

監査委員会が優先すべき要素は、目に見える形で支援することで内部監査組織に力を与えることである。

3. 内部監査の職務の明確化

内部監査の価値の最大化に関して重要なもう一つの側面が、内部監査の優先事項や範囲について会社全体の同意が得られるようにすることである。この問題を二つに分けて考えてみよう。一つが哲学的要素であり、もう一つが戦術的要素だ。

哲学的要素には、内部監査が自社で果たすべき役割が何であるかについて明確化し、合意することが含まれる。この役割に関しては、コンプライアンス統制の監査（いわばアメフトにおけるブロックやタックルのような、基本的職務）から、安全衛生に係るコンプライアンスの監査、サイバーセキュリティのテストなどまで多岐にわたる。

内部監査において集中的に取り組むべき分野について経営陣の間で意見の一致が得られなかった場合には、要素が複雑化する。経営陣の中には、内部監査について、その取り組みの大半をプロセスの改善に振り向け、コスト削減を達成することを望む者もいれば、自社における財務報告

に係る内部統制のテストに活動を集中させるよう望む者もいるかもしれない。内部監査が特定の分野に重点を置いた場合、監査委員会の重大な懸念分野に対処することになるとは限らない。例えば、内部統制にのみ重点を置くと、主要な業務リスクへの対処が行われるかどうかに関する懸念が払拭されなくなる場合がある。

取締役や経営陣においては、内部監査で優先すべき分野について意見を一致させることが望ましい。適度なバランスを取ることで、取締役が求める安心を得ることができるようになる上、自社が、最大の価値をもたらす方法でこれらのリソースを用いるようにすることも可能になる。

内部監査は、監査委員会と経営陣の双方への報告経路があり、相反する多様な期待に係る問題を単独で解決することができないが、監査委員会は、合意された優先事項を監査委員会が支持しているというメッセージを社内の他の者に送ることで、解決を支援することができる。

戦術的側面としては、内部監査は、リソースの配分について決定を行い、これを内部監査計画の一部に組み込む必要がある。内部監査計画は、リスクに基づいたものでなければならず、自社が直面している主要リスクを理解することが求められる。監査委員会は、内部監査計画において、それらのリスクがどのように対処されているか、どのリスクが対象外とされ、その理由が何であるかについて監督することが望ましい。内部監査が、自社の主要リスクに対処した年間計画でなく、グループの能力を活用する年間計画を立案する場合もあり、その際には監査委員会がこれを監督しようということになる。

内部監査機能のリソースには限りがあり、毎年全てのリスクを監査することができないことから、その年において監査対象とする事業所や部門を決定する必要がある。大規模企業または複雑な企業の場合、内部監査ではローテーション制を採用し、2年または3年の監査サイクルで最重要分野に対処するようにするのが一般的である。重要性またはリスク評価に基づき、一部の事業所については全く往査しないという選択をすることがある。経験豊かな監査委員会では、当該決定の影響の評価方法を承知しており、低リスクの事業所においてある程度の業務を要請することもあり、その結果、同一の基準が適用されているということを全従業員が了解するようになる。

内部監査において集中的に取り組むべき分野について経営陣の間で意見の一致が得られなかった場合には、状況が複雑化する。

監査委員会の検討項目：

- 監査委員会が、組織全体に対し内部監査の計画、アプローチ、優先事項について統一したメッセージの発信に寄与しているかどうかを評価する。
- 内部監査の役割に対する懸念がなくなるようにする。これには、期待について経営陣やCAEと話し合うこと、見解の重要な相違がある場合にはこれを調整することが含まれる。
- 内部監査が全社的に他のグループとどのように協働しているのかを理解し、主要リスクを識別・評価する。
- 主要な企業リスクについて内部監査計画案ではどのように対処しているのかについて討議する。
- リソースの制約(旅費交通費の予算上の制約、または技術的スキルの外部からの調達能力に対する制約など)が内部監査計画の実施事項の範囲に影響を及ぼすかどうかを理解する。
制約の影響が監査委員会にとって重大な場合には、内部監査が必要なリソースを確保するための支援措置を取る。

4. レポートライン、リーダーシップ、およびリソース

レポートライン

レポートラインの確立や内部監査人を監査委員会の会議に出席させることが極めて重要である。内部監査人が報告を行う最適な職位は企業によって異なる可能性があり、監査委員会と内部監査人との交流の質の重要性については、いくら誇張しても誇張しすぎることはない。CAEの約82%が、職務上、監査委員会に報告を行っている。企業内で、管理上、内部監査の報告先として最も多いのが、CFO(37%)またはCEO(30%)のいずれかである¹。

監査委員会の検討項目：

- 内部監査の報告経路を定期的に再検討し、内部監査機能がしかるべき影響を及ぼしていることが認識されるようにする。
- 監査委員会と内部監査人との関係を理解し、内部監査人が正当な理由があるときには監査委員会と直接コンタクトを取る権利を与えられていると実感できる関係であるようにする。

リーダーシップ

内部監査グループのリーダーシップは、企業を横断する内部監査機能の信頼性を確立するカギとなる。CAEは、他

の経営陣幹部から高い評価を受けているといえるのだろうか？CAEの職位には、その会社で出世街道を歩む業務執行役員が就いているのか？あるいは、退任を数年後に控えた経営陣幹部が任じられる職位なのか？

監査委員会は、CAEが高い評価を受けているかどうかをどのようにして把握するのか？その方法の一つが、CEOがCAEのために時間を使うのをいとわないことを周囲に示すことである。

監査委員会の検討項目：

- 経営陣幹部が戦略、新規プロジェクトまたは新製品について討議している会議にCAEが招かれているか？監査委員会の会議でCAEが発言しているときに、出席者が注目しているかどうかを観察する。
- CAEのコミュニケーションの影響や、当該コミュニケーションが簡明であるかどうかについて評価する。
- 物事が動くとき、内部監査人がプロジェクトチームとともに参加しているか(それにより、統制プロセスの改善に影響を及ぼすことが可能となる)、またはプロジェクトの完了後まで一定の距離を置いているか？

要点：監査委員会は、CAE(および内部監査部門)の業務遂行や力量が卓越したレベルにまで至っていない場合、CFO(または他の重要な役割)としては受け入れようとはしないだろうが、CAEに関してはこれを受け入れるかどうかを決定することが望ましい。内部監査部門に能力の高い人材を引き付け、保持する上で、高い評価を受けているCAEが必要不可欠である。

リソース

内部監査の十分な専門知識を維持することは、とりわけ小規模企業にとっては困難となる可能性がある。そのことは一般的な監査スキルに当てはまる可能性があり、ITセキュリティのような高度な技術的スキル、または複雑なデリバティブの取り決めやヘッジプロセスの理解に関して、特に当てはまる。社内リソースについて先を見据える必要性を感じ、内部監査における役割の一部または全部を外部委託する内部監査グループも多い。

監査委員会は、第三者の利用計画も含め、内部監査に係るリソースの構成を理解することが望ましい。どのような方法でリソースを調達しようとも、同じ質問が適用される。力量、適格性、客観性を備え、業務を効果的に実施することができるか？リソースの継続性が十分か？新任の監査人が多いため、それらの者においては自社に関する理解が不足していないか？

優れた内部監査担当役員においては、自己の業務遂行に対し、さらなるフィードバックを望んでいる。監査委員会が内部監査機能の価値を最大化するためのもう一つの方法が、しっかりとした評価やフィードバックプロセスの確保である。

¹ 内部監査人協会
「2013 Global Audit Information Network survey」

内部監査部門に能力の高い人材を引き付け、保持する上で、高い評価を受けているCAEが必要不可欠である。

監査委員会の検討項目：

- 現任のCAEが有能なリーダーであるかどうかを評価する。
- 内部監査のリソースがどのようにして調達されているか、品質がどのようにして保証されているかを理解する。
- CFO、CEO、外部監査人に対し、内部監査の業務遂行についての見方を尋ねる。
- IT が自社に重大なリスクを引き起こす場合、IT 監査のスキルに関する内部監査の力量について検討する。
- 内部監査が適切な人材を引き付け、保持することができるかという点に対し、報酬慣行が与える影響を理解する。
- CAEが監査委員会から十分なフィードバックを受けており、改善の継続を推進し、内部監査関係者の期待に応えているかどうかを評価する。

5. 内部監査の発見事項のレビュー

ある分野における内部監査業務が完了すると、発見事項の重要性の評価や、経営陣や監査委員会への報告書の作成が必要になる。中には全ての報告書の写しを受け取る監査委員会もあるが、そうした慣行は理想的とはいえないかもしれない。それはなぜか？第一に、監査委員会構成員が重視するだけの価値が全くない発見事項や報告書が非常に多い可能性があるためである。第二に、各報告書における詳細な説明の分量そのものが監査委員会の業務負担を重くすることがあり、生産的でないおそれがある。

監査委員会は、内部監査が内部監査報告書を監査委員会の期待に添って作成するよう、強く求めることが可能である。例えば、期中に完了した監査の要約や全体的な評価を要請することも可能である。要約には、監査上の構成単位において前回の監査に比べ改善しているかまたは悪化しているかどうかを示すことが可能である。

規模が大きい会社では、数多くの内部監査が4半期ごとに実施される。コミュニケーションは、簡明であることが望ましい。監査委員会は、CAEが相当程度の判断力を働かせ、ウェイトを置くべき、重要性の高い個々の発見事項や、より全般的な傾向を強調するよう求めることが望ましい。

監査委員会の検討項目：

- 内部監査が監査委員会に報告する情報の量や種類が適切であるかどうかを定期的に検討する。
- 現行の報告書が冗長で文章中心である場合、簡略化しながらも有用な情報を伝えるフォーマットを設計するよう内部監査に求める。

6. 内部監査機能が欠如している場合の対処

どの企業にも内部統制機能が存在するとは限らない。とりわけ小規模企業に関しては、これが当てはまっており、費用の制約があるかまたは業務がそれほど複雑でないことが考えられる。小規模企業の経営幹部は、営業上または統制上の問題があるかどうかについての判断をより容易に行うことができるはずだ。

そうであっても、企業に内部監査機能が存在せず、内部監査機能を求められていない場合、監査委員会は、内部監査機能を備えるべきかどうかについて定期的に評価することが望ましい。

監査委員会の検討項目：

- 内部監査機能を備えることが求められているか、または、規模や複雑性のレベルからみて、内部監査機能を設けるメリットがあるか？
- 組織規模や利用可能なリソースに基づき、内部監査機能が必要となる場合には、その必要性について、社内リソース、外部委託の取り決め、またはこの二つの組み合わせによる対応が最善であるかどうかを検討する。

お問い合わせ先

小林 昭夫

パートナー

(080) 3158 6271

akio.kobayashi@jp.pwc.com

辻田 弘志

パートナー

(090) 1424 3247

hiroshi.tsujita@jp.pwc.com

宇塚 公一

ディレクター

(080) 3755 2909

koichi.u.uzuka@jp.pwc.com

西村 智洋(名古屋)

ディレクター

(080) 3124 3153

tomohiro.nishimura@jp.pwc.com

島袋 信一

シニアマネージャー

(080) 3211 1349

shinichi.shimabukuro@jp.pwc.com

平岩 修一(名古屋)

シニアマネージャー

(080) 9430 6898

shuichi.hiraiwa@jp.pwc.com

久禮 由敬

パートナー

(080) 3270-8898

yoshiyuki.kure@jp.pwc.com

井坂 久仁子

ディレクター

(080) 3253 3881

k.isaka@jp.pwc.com

岡本 晶子(大阪)

ディレクター

(080) 3254 7973

akiko.okamoto@jp.pwc.com

阿部 功治

シニアマネージャー

(080) 3508 9914

koji.k.abe@jp.pwc.com

手塚 大輔

シニアマネージャー

(080) 4073 4034

daisuke.tezuka@jp.pwc.com

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。
※は、日本語訳を作成しています。

- 企業の将来予測情報に関する実務ガイダンスおよび見積もり一致の潜在的リスク (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)※
- 会計方針の変更の監督 — 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)※
- 当局の検査に対応する (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)※

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

www.pwc.com/jp

PwC Japan 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 2014 年 7 月に発行した『Audit Committee Excellence Series – Achieving excellence: Overseeing 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/governance-insights-center/publications/assets/pwc-aces-overseeing-internal-audit.pdf

日本語版発刊月：2016 年 3 月 管理番号：I201602-4

©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.