

〈日本内部監査協会協力〉日本取引所自主規制法人 上場企業向け不祥事予防・対策セミナー

コーポレート・ガバナンスにおける 内部監査の実効性向上

— より役に立つ内部監査を目指して—

2024年2月

吉 武 一

一般社団法人日本内部監査協会 理事

Special Advisor to IIA International Internal Audit Standards Board

吉武 一 (よしたけ はじめ)

一般社団法人日本内部監査協会 理事、 Special Advisor to IIA International Internal Audit Standards Board

太陽誘電株式会社 常勤監査役

明治大学専門職大学院 兼任講師 (「内部監査制度」、「システム監査」講座担当)

CIA(公認内部監査人)、CFSA(公認金融監査人)、CCSA(内部統制評価指導士)、CRMA(公認リスク管理監査人)、CISA(公認情報システム監査人)、CGEIT(公認ITガバナンス専門家)、CFE(公認不正検査士)、

1979年4月 協和銀行(現 りそな銀行)入行、ニューヨーク支店、秘書室(取締役会事務局等)、支店長、業務監査部の立ち上げに参画。

2002年4月 日本ユニシス入社 内部統制、内部監査、個人情報保護、情報セキュリティ、J-SOX等のコンサル等実施

2008年4月 りそな銀行入社 内部監査部アドバイザー

2009年6月 りそなホールディングス 執行役 内部監査部長、近畿大阪銀行 社外取締役

2011年6月 埼玉りそな銀行 常勤監査役

2016年6月 太陽誘電 常勤監査役就任 現在に至る

●著書等:

「IPPFの進化」月刊監査研究、2023、「『システム監査基準』の改訂について」月刊監査研究、2023

「コーポレートガバナンス・コードの改訂と内部監査機能の進歩の方向性」内部統制 日本内部統制研究学会、2022年『ロジカル内部監査』2021

「内部監査におけるリスク評価と監査の有効性」現代監査N0.30 2020

「リモート決算・監査をどう乗り越えるか? 監査役の対応」企業会計 2020

「AI時代のIT監査」日経コンピュータ(連載) 2019

『バリューアップ内部監査Q&A』(共著) 2018、『IT監査とITガバナンス』(共著) 2018

「『内部監査の専門職的实施の国際基準』の改訂について」月刊監査研究、2017

『企業集団における内部統制』(共著)、2016、「企業集団における内部監査機能の実態と課題」旬刊商事法務、2016

「押さえておきたい内部監査のキーワード10」(共著)月刊監査研究、2015~2016

「効果的かつ効率的な監査のためのコミュニケーションの方法(下)」月刊監査研究、2015

「効果的かつ効率的な監査のためのコミュニケーションの方法(上)」月刊監査研究、2014

「効果的かつ効率的な監査のためのベイズ統計学活用例」月刊監査研究、2014

「内部監査の専門職的实施の国際基準」における『総合的意見』についての考察」月刊監査研究、2013

「『内部監査の専門職的实施の国際基準』の改訂について」月刊監査研究、2012、『IT監査とIT統制』(共著)、2012

「個人情報保護法と情報セキュリティ」法とコンピュータ、2012

「内部監査業務とロジカル・シンキング」月刊監査研究、2011(青木賞受賞)

「金融機関における、より効果的かつ効率的内部監査を目指して」月刊監査研究、2010

『組織運営と内部監査』(共著)、2009、『経営倫理用語辞典』(共著)、2008、『ここから始めるIT監査』(共著)、2007

「IIAが提供するIT監査のガイダンス「GTAG」の紹介」月刊監査研究、2007

「金融機関等における個人情報保護態勢に関する内部監査のポイント」月刊監査研究、2005

「変革を迫られる内部監査部門~米国企業改革法が及ぼす影響~」(共著)月刊監査研究、2004 他

目次

1. 内部監査に係る上場会社への要求事項	3
2. 内部監査の国際的潮流	5
3. 内部監査の実効性向上のための必要事項	8
4. 内部監査の好事例	9
5. まとめ:ガバナンスに貢献する内部監査	13

1、内部監査に係る上場会社への要求事項

(1)コーポレートガバナンス・コードにおける内部監査

補充原則4-3④ 内部統制や先を見越した全社的リスク管理体制の整備は、適切なコンプライアンスの確保とリスクテイクの裏付けとなり得るものであり、取締役会はグループ全体を含めたこれらの体制を適切に構築し、**内部監査部門**を活用しつつ、その運用状況を監督すべきである。

内部統制や全社的リスク管理の体制整備と運用状況監督のための、内部監査の活用

補充原則4-13③ 上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。また、上場会社は、例えば、社外取締役・社外監査役の指示を受けて会社の情報を適確に提供できるよう社内との連絡・調整にあたる者の選任など、社外取締役や社外監査役に必要な情報を適確に提供するための工夫を行うべきである。

取締役会及び監査役会のガバナンス機能発揮のための、内部監査の活用

(2) 企業内容等の開示に関する内閣府令 及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令

(2023年1月31日改正)

第二号様式記載上の注意(56)

- b 提出会社が上場会社等である場合には、内部監査の状況等について、次のとおり記載すること。
 - (a) **内部監査の組織、人員及び手続**について、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること。
 - (b) **内部監査、監査役監査及び会計監査の相互連携**並びにこれらの監査と内部統制部門との**関係**について、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること。
 - (c) **内部監査の実効性を確保するための取組**（内部監査部門が代表取締役のみならず、取締役会並びに監査役及び監査役会に対しても直接報告を行う仕組みの有無を含む。）について、具体的に、かつ、分かりやすく記載すること。

(注：2023年1月31日改正により、上記の(c)が追加された。)

2. 内部監査の国際的潮流

- (1) 2024年1月9日 IIA(The Institute of Internal Auditors)が
グローバル内部監査基準を公表
(従来の「内部監査の専門職的实施の国際基準」に代わる文書の位置付け)
- (2) グローバル内部監査基準の特徴(2つを抽出)
- ① **内部監査の目的を明示**
 - ② **内部監査へのガバナンスのドメインを新設(取締役会の役割と責任等を明示)**

(1) 内部監査の目的

グローバル内部監査基準 ドメイン I 内部監査の目的:

パーパス・ステートメント

内部監査は、取締役会及び経営管理者に、独立にして、リスク・ベースで、かつ客観的なアシュアランス、助言、インサイト、フォーサイトを提供することによって、組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める。

内部監査は、組織体の次の事項や機能を強化する。

- ・ 目標を成功裏に達成すること
- ・ ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセス
- ・ 意思決定及び監督
- ・ ステークホルダーからの評価と信頼性
- ・ 公共の利益に資する能力

内部監査は、次のような場合に最も効果的である。

- ・ 能力のある専門職が、公共の利益に資するために設定された「グローバル内部監査基準」に適合して実施する。
- ・ 内部監査部門が、取締役会に対して直接の説明責任を負い、独立した位置付けにある。
- ・ 内部監査人が、不当な影響を受けることなく、責任をもって客観的な評価を行う。

(仮訳)

(2) 内部監査へのガバナンス

ドメインⅢ 内部監査へのガバナンス 前文:

内部監査機能を有効に機能させるためには、ガバナンスによる適切な整備が不可欠である。(仮訳)

3つの原則:

- ①取締役会(Board)による権限付与
- ②独立的地位の位置付け
- ③取締役会(Board)による監督

(仮訳)

- ①効果的・効率的な監査実施のためには、取締役会による内部監査部門・内部監査人に対する適切な権限の付与、コミュニケーション、支援が必要。
- ②内部監査部門・内部監査人が実質的にも精神的にも不当な制約や影響を受けないためには、内部監査部門が他の部門の下に位置付けられないで独立的に位置付けられ、内部監査部門長が取締役会と直接報告できる体制を構築することが必要。
- ③取締役会は、内部監査の機能状況を監督し、内部監査の継続的な改善のために必要な指示等をしていくことが必要。

3. 内部監査の実効性向上のための必要事項

(1) 権限の付与

- ・アクセス権の確保(対人物、対文書、対ITシステム、対会議、対設備・部屋・建物、対情報、等)
(監査の必要なアクセス権の適切な手段による確保。アクセス権の乱用は不可)

(2) 独立性

- ・組織的独立
- ・監査人の精神的独立、利益相反の排除
- ・取締役会との直接の報告ライン、等

(3) 監査資源の付与

- ・監査人や補助者等の適切な配置
- ・予算の付与
- ・場所、ITツールの付与、等

(4) 品質評価に基づく継続的な改善

- ・内部監査の基準への適合度、組織体への貢献度の評価
- ・監査手法の高度化
- ・監査人の能力向上
- ・監査DXの推進
- ・モニタリングに係る連携やアウトソースの検討やその継続的改善、等

(5) 取締役会、経営陣の支援、被監査部署の理解

- ・取締役会、経営陣による監督と必要な改善措置、内部監査へのコミュニケーション
- ・被監査部署の内部監査活動に対する理解(内部監査からの被監査部署へのコミュニケーションも重要)

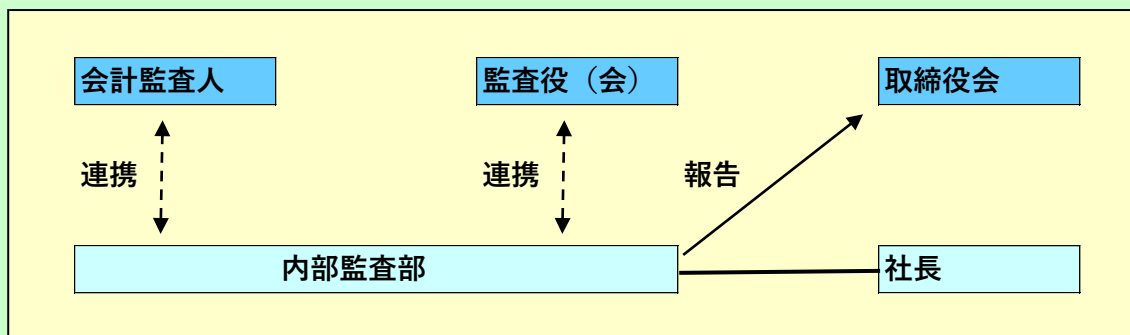
(6) 他のモニタリング機能との連携

- ・三様監査(監査役等、会計監査人)
- ・3ライン(1stライン:現場の監督機能、2ndライン:内部統制機能)
- ・社外役員
- ・その他のモニタリング機能(ISO、内部通報事務局等)

4、内部監査の好事例

(1) 内部監査の位置付け

M社:



- ・内部監査部は**社長直轄**の組織
- ・内部監査活動については、定期的に**取締役会**に直接報告
- ・内部監査部は、**常勤監査役**と毎月1回の定例会議と都度の意見・情報交換
常勤監査役は、内部監査部の定例内部監査の講評会に原則すべて出席
- ・**社外取締役、社外監査役**は、取締役会、監査役会、社外役員会議を通じて、内部監査の状況について情報共有、情報交換
- ・内部監査部は、**監査役、会計監査人**との三様監査連絡会を年に2回実施

(M社2023年3月期有価証券報告書から抜粋)

【参考】日本監査役協会ケース・スタディ委員会報告書(2022年12月23日)

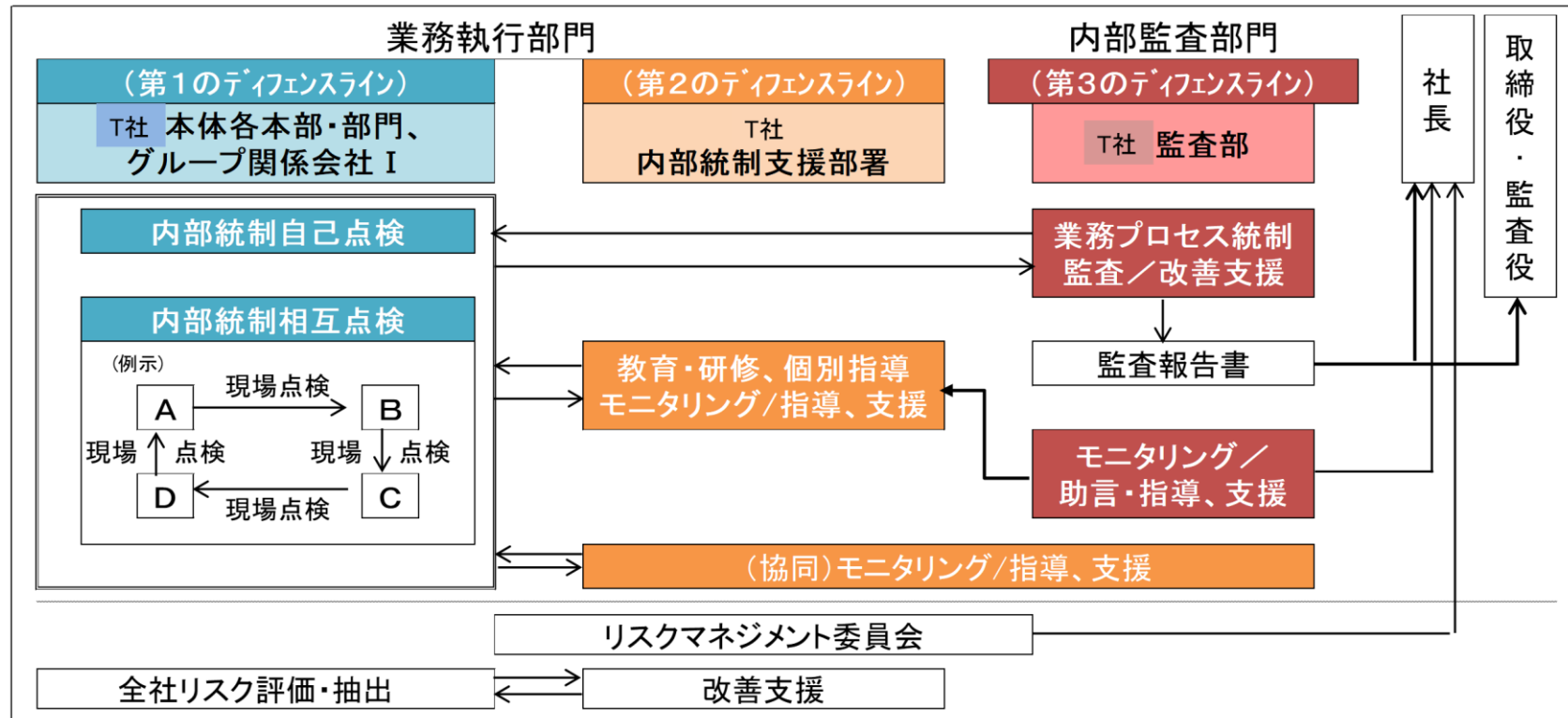
Q25.取締役会において、直接内部監査部門から監査結果の報告がされていますか

回答全数1254、その内、報告されている804 (64.1%)

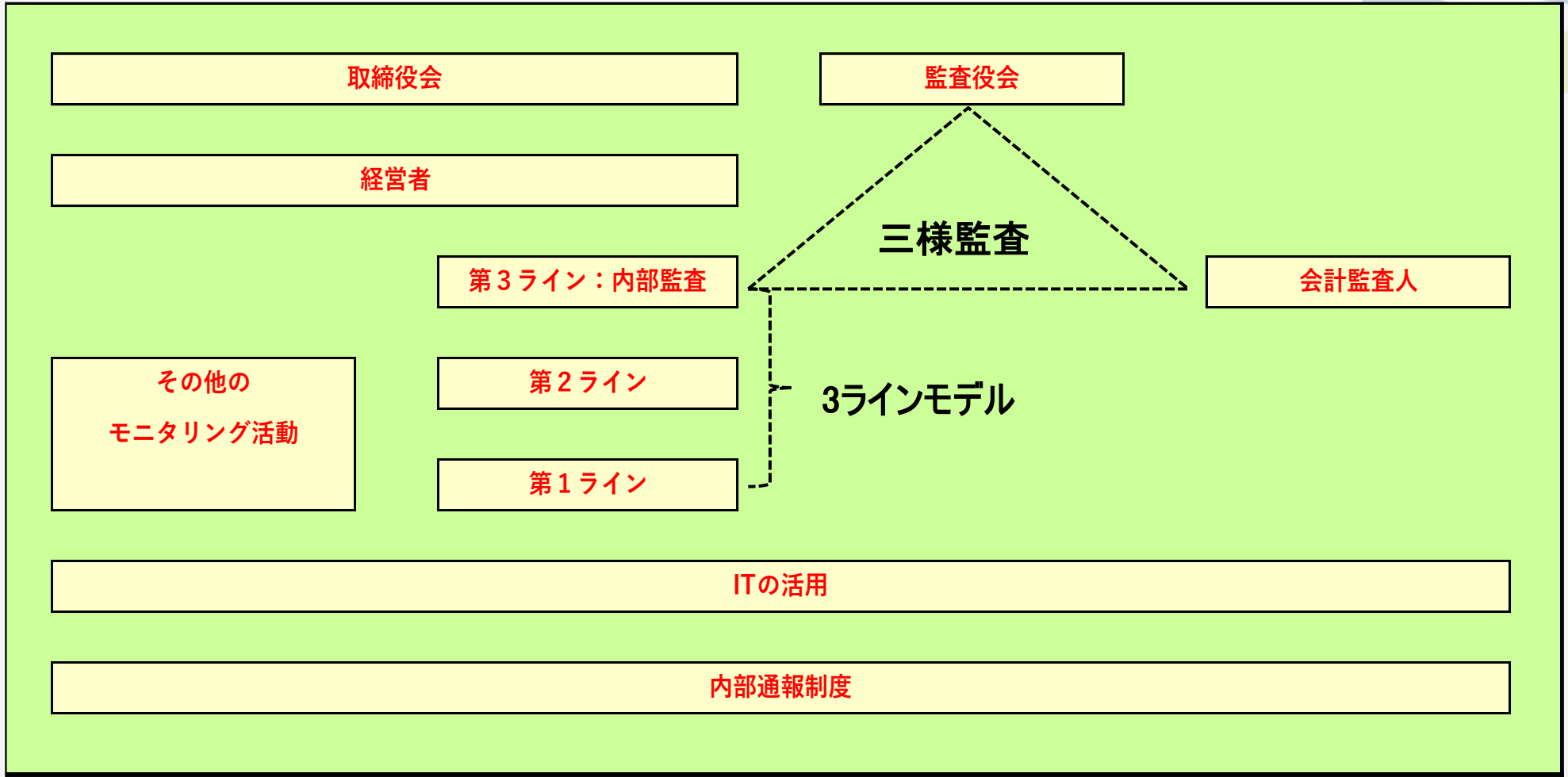
(2)第1ライン、第2ラインを支援する内部監査

T社グループ内部統制自己点検・相互点検制度

点検制度のフレームワーク



【参考】会社におけるマルチ・モニタリング体制



(3) 内部監査の専門職的能力の活用:

①不正防止調査と再発防止のためにフレームワークの活用:

COSO「内部統制の統合的フレームワーク」、クレッシー「不正のトライアングル」、等

A 公社横領事件

①原因分析

3要素	具体的事項	背景
動機 (プレッシャー)	<ul style="list-style-type: none"> 待遇への不満 巨額の借金 無断欠勤 	<ul style="list-style-type: none"> 幹部は自治体等からの出向者で、行為者等プロパー職員の幹部への昇進は困難 待遇への不満から毎晩のようにスナック等で遊興 高利貸しからの借金返済のために副業（建設作業員）
正当化	<ul style="list-style-type: none"> 自分勝手な解釈 	「金や物を出さずに、どうすれば愛や友情を手に入れられるのか、私には分かりません。」の供述
機会	<ul style="list-style-type: none"> 事実上、自分一人に任されていた経理業務 	<ul style="list-style-type: none"> 経理業務に精通しているのは行為者のみ 上司の管理責任未履行 口座振替は行為者単独での処理可能 公印（銀行取引印を兼ねる）は勤務時間中は机上等 監査も形式的

・機会について、なぜ不正が発生したのか、内部統制の不備や漸弱性はどこにあったのかの原因分析と対策はどうかについては、たとえば、COSO「内部統制の統合的フレームワーク」構成要素である「統制環境」、「リスク評価」、「統制活動」、「情報と伝達」、「モニタリング活動」に基づき、分析、立案。

・内部監査がこれらのフレームワークに基づき、質問し、コミュニケーションすることにより、フレームワークの活用が組織体に定着する。

②対策

3要素	提案事項
動機 (プレッシャー)	<ul style="list-style-type: none"> 役職員の状況に互いに関心を持つ風通しの良い職場環境の醸成 役職員の悩み等相談窓口の設置（組織体内部、外部）
正当化	<ul style="list-style-type: none"> 公社の使命等の継続的周知、良いことをしようとの風土醸成 継続的な倫理教育、コンプライアンス教育
機会	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制の構築

②グループ内部統制への貢献としての CAATTsの活用:

本社にいて、親会社、子会社の統制の不備
や疑わしき取引等の抽出

(CAATTs:
Computer Assisted Audit Tools and Techniques)

①統制の不備抽出

i 名寄せ:	<ul style="list-style-type: none"> 顧客マスタファイル（顧客リスト）にある顧客をあいうえお順等への並び替えて、「株式会社」と「(株)」、「フォ」と「ホ」といった入力の違いから別人と認識されているデータを抽出。 →別人と認識されている場合、反社会的勢力のチェック漏れ、該当顧客の与信限度オーバー発生の可能性。
ii 権限管理:	<ul style="list-style-type: none"> 役職員ファイルの役職員とID、パスワード、権限設定の突合せ。 →退職者のID、パスワードから退職者や第三者が不正アクセスの可能性や、権限設定不備からの権限をオーバーライドした取引発生の可能性

②リスク管理の検証

i 在庫評価:	<ul style="list-style-type: none"> 製品ごとの回転期間と滞留期間の関係を可視化 →回転期間が長く、滞留期間も長い製品は、不良在庫となる可能性が高い。 →回転期間は短い、滞留期間は長い製品は、不良在庫となっている可能性。
ii 権限管理:	<ul style="list-style-type: none"> 与信限度オーバーの取引抽出。

③経費管理の検証

i 経費評価:	<ul style="list-style-type: none"> 細分化した経費の拠点比較、月次比較等から経費高となっている事項を抽出。 →経費削減の余地を見出せる可能性。
---------	--

④プロジェクトの検証

i 予算管理:	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクト毎の予算費消率を縦軸にプロジェクトの進捗状況を横軸に可視化 →予算オーバーの可能性のあるプロジェクト抽出
---------	---

⑤不正の兆候検知

i 売上:	<ul style="list-style-type: none"> インボイス、販売先名、住所、販売先コード、金額の突合せ、支払日等の突合せ 顧客マスタファイルの名寄せ確認。 →二重売上、架空売上の可能性を抽出。
ii 購買:	<ul style="list-style-type: none"> 部署別購買リストからベンフォードの法則により、購入金額の最初の桁の値が1が少なく9が多い部署を抽出。 →上位者決裁を逃れるため、分散購入した取引がある可能性。 購入先リスト上の購入先名寄せ、購入者先承認リストと購入先リストの突合せ。 →架空または未承認の購入先の有無を確認。
iii 経費:	<ul style="list-style-type: none"> 同一の請求者で現取引が同一の支払先、金額で支払日が異なる経費支払の抽出。 →請求者が2重請求している可能性。 (たとえば領収書とクレジットカードの明細書に基づく2重請求)

⑥継続的モニタリング

i 与信限度 超過取引	<ul style="list-style-type: none"> 条件式（与信限度超過）のCAATTsへの入力により、該当する取引を自動抽出。 →全取引のチェックがリアルタイムで可能。
ii 疑わしき 取引	<ul style="list-style-type: none"> マネーロンダリング検出ツールによる疑わしき取引検出 →全取引のチェックが可能。

5. まとめ:ガバナンスに貢献する内部監査

(1) 取締役会への情報提供機能

○取締役会の意思決定、監督、説明責任遂行への貢献

- ① 経営判断原則が認められるためには、
適切にして十分な情報に基づく経営判断で、経営判断が著しく不合理でないことが必要
- ② 取締役会として対応すべき、リスク・マネジメント、内部統制の不備に関する情報等の提供

(2) 監査役等監査への情報提供機能貢献

○リスク・マネジメント、内部統制の不備の根本原因がガバナンスにある場合の情報提供

- ① 内部統制に係るガバナンスの有効性はトップダウン型の監査では評価が困難
内部監査における内部統制の不備等の発見による証拠の積み重ねが評価の根拠となる

(3) 社外取締役、監査役等監査と内部監査の連携

○ガバナンスと内部統制の統合的評価の実施 (組織運営においてガバナンスと内部統制は連続性のあるもの)

- ① 「組織体の目標を達成するよう、それら(ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメント、コントロール)が体系的に統合されているかも対象範囲としなければならない。」
(日本内部監査協会「内部監査基準」)

(注: 監査役等: 指名委員会等設置会社の監査委員、監査等委員会設置会社の監査等委員、監査役会設置会社の監査役を指す)

内部監査は、ガバナンス・プロセス、リスク・マネジメント
およびコントロールの妥当性と有効性を評価し、改善に貢献する。
経営環境の変化に迅速に適応するように、必要に応じて、
組織体の発展にとって最も有効な改善策を助言・勧告するとともに、
その実現を支援する。（日本内部監査協会「内部監査基準」より）

ご清聴、ありがとうございました。

日本内部監査協会理事 吉武 一（ヨシタケ ハジメ）