

無断使用をお断りします。日科技連出版社

はじめての 内部監査

監査の基礎知識から
実務での応用まで

島田裕次 著

日科技連

まえがき

企業経営を行うためには、内部監査を上手に活用することが不可欠である。内部監査は、不祥事や事務ミスの発生防止、コンプライアンス違反を防ぐための仕組みが適切に構築され有効に機能しているかどうかを点検・評価し、必要な改善提案を行う役割を担っている。また、内部監査を活用すれば、競争激化に対応するための新規事業や企業統合が計画どおりに実施されているか、経営理念や行動基準に従業員等が遵守しているかなどを確認することができる。

内部監査は、簡単にいえば経営改善や業務改善に役立つような指摘や改善提案を行うことを目的としている。また、現在の体制やプロセスには問題はないが、「2年後のことを考えれば改善が必要である」といった指摘や改善提案も行う。このような点が、財務報告の信頼性を監査する公認会計士監査と大きく異なる点である。

経営に資する内部監査を実施するためには、それを実践できるスキルや知見をもった内部監査人が必要になる。しかし、わが国の内部監査人の大半が人事異動によって内部監査を担当しており、内部監査に関する知見が少ないのが現状である。

本書では、新任の内部監査人を対象にして、内部監査の基本的な事項を解説することを目的としている。また、内部監査人に任命されてすぐに内部監査業務を実施することができるように、監査チェックリストを例示するなど、わかりやすく解説するように心掛けている。

第1章では、新任の内部監査人が戸惑う「独立性と客観性」、「三様監査」、「三線防御」などの用語説明を含めて内部監査の役割や仕事の内容などを説明する。第2章では、内部監査実務に追われて読む機会が少ないと思われる内部監査に関する基準を解説し、第3章では、監査計画の策定から監査報告、フォ

ローアップまでの内部監査プロセスについて説明する。また、第4章では、内部監査人にとって必須知識であるリスクアプローチについて詳しく説明する。

第5章では、新任の内部監査人が悩むことの多いインタビュー、ドキュメントレビュー、視察、データ分析などの監査技法の具体的な進め方について説明する。また、第6章では、内部監査にはさまざまな種類があることを述べ、それを受けて第7章で、業務別に監査のポイントを詳しく解説する。第7章では、監査チェックリストを例示しているので、監査のチェックポイントに悩んでいる内部監査人にも役立つ内容にしている。第8章では、監査の着眼点と上手な指摘・改善提案について説明する。監査チェックリストと併せて読めばより良い監査を実施するうえでの参考になると思う。

ところで、内部監査部門は、金融商品取引法で求められている内部統制の有効性評価(いわゆる J-SOX)や各種マネジメントシステムの内部監査も担当していることが多い。新任の内部監査人は、内部監査と J-SOX などとの違いに戸惑うことがあるので、第9章では、それらの違いについて説明する。

第10章では、アシュアランスとコンサルティング、内部監査の品質評価について言及する。また、第11章では、ICTの進展に対して内部監査はどのように対応すればよいのか、監査チェックリストを例示して説明する。最後の第12章では、内部監査の付加価値を高めるために、未来志向の内部監査や目的志向の内部監査について提案する。

本書の執筆に際しては、日科技連出版社の鈴木兄宏氏から貴重な御意見や助言をいただいているので、この場を借りて御礼を申し上げたい。

最後に、本書が日本の内部監査人のスキルアップ、付加価値の高い内部監査の実現につながることを期待している。また、内部監査を通じて、読者の企業等の経営改善、業務改善に貢献できれば幸いである。

2020年1月

島田裕次

はじめての内部監査

目次

	まえがき	iii
第1章	内部監査の目的	1
	1.1 内部監査の楽しみ	1
	1.2 内部監査の役割	2
	1.3 内部監査の仕事	3
	1.4 独立性と客観性	7
	1.5 内部監査人の要件	9
	1.6 専門職的能力と注意義務	12
	1.7 三様監査と内部監査	14
	1.8 三線防御と内部監査	16
第2章	内部監査の特徴と基準	19
	2.1 内部監査の特徴	19
	2.2 内部監査に関する基準	23
第3章	内部監査の進め方	29
	3.1 内部監査のプロセス	29
	3.2 監査計画	30
	3.3 予備調査	34
	3.4 監査手続書	36

3.5	本調査(監査調書)	37
3.6	監査報告書	38
3.7	フォローアップ	40
第4章	リスクアプローチ	41
4.1	リスクとは何か	41
4.2	固有リスクと残余(残存)リスク	41
4.3	リスクアプローチとは何か	43
4.4	リスク評価の進め方	45
4.5	リスクアプローチの留意点	47
4.6	リスクアプローチとサイクル監査	49
4.7	部門別監査・機能別監査・テーマ監査	49
第5章	監査技法	55
5.1	監査技法とは	55
5.2	公認会計士の監査技法	57
5.3	内部監査の技法の特徴	58
5.4	インタビュー	58
5.5	ドキュメントレビュー(査閲)	65
5.6	視察(観察)	69
5.7	CAATs	73
5.8	複数の監査技法の組合せ	77
第6章	内部監査の種類	79
6.1	多様な内部監査	79
6.2	経営監査	82
6.3	会計監査	84
6.4	業務監査	86

6.5	システム監査	88
6.6	コンプライアンス監査	90
6.7	環境監査	91
6.8	品質監査	92
第7章	業務別の監査ポイント	95
7.1	会計業務の監査ポイント	95
7.2	営業業務の監査ポイント	97
7.3	物流業務の監査ポイント	99
7.4	生産業務の監査ポイント	101
7.5	調達業務の監査ポイント	103
7.6	人事業務の監査ポイント	105
7.7	研究開発業務の監査ポイント	107
7.8	システム監査の監査ポイント	109
7.9	コンプライアンスの監査ポイント	111
7.10	環境管理の監査ポイント	114
7.11	品質管理の監査ポイント	116
7.12	その他業務の監査ポイント	118
第8章	監査の着眼点と上手な指摘・改善提案	121
8.1	監査の着眼点	121
8.2	上手な指摘・改善提案	124
第9章	J-SOX・各種マネジメントシステムとの違い	129
9.1	J-SOXに係る経緯	129
9.2	内部統制の意義	129
9.3	J-SOXの評価手順	131
9.4	整備評価と運用評価	131

9.5	評価体制	135
9.6	評価スケジュール	136
9.7	外部委託の評価	137
第10章	内部監査の2つの活動と品質評価	139
10.1	アシュランスとコンサルティング	139
10.2	監査の品質評価	143
第11章	ICTの進展と内部監査	147
11.1	新技術に対する内部監査の役割	147
11.2	AIを対象とした監査	148
11.3	IoTを対象とした監査	149
11.4	ビッグデータを対象とした監査	154
11.5	RPAを対象とした監査	157
第12章	付加価値の高い内部監査	161
12.1	未来志向の内部監査	161
12.2	目的志向の内部監査	161
12.3	顧客を考えた内部監査	163
12.4	付加価値の向上を目指した内部監査	165
	参考文献	167
	索引	171

方向で改善すればよいのかを改善提案する必要がある。

(4) 内部監査人が陥りやすいミス

日本の内部監査人は、内部監査部門に異動するまでに、営業部門、生産部門、経理部門、IT部門、事業所などさまざまな部門で実務を担当してきている。そこで、監査の際に、執行側の立場になってしまい、業務執行に入り込んでしまうことがある。

例えば、内部監査部門に異動する人材は、事業所長や部長の経験者が少ない。監査の途中で、自分が当該職場の管理者になったつもりで、「このように業務を改善しなさい」と指示を行ってしまうことがある。内部監査人は、問題点を指摘し、原因究明を行い、改善の方向性を提案するまでが仕事である。どのように改善するかは、経営者あるいは監査対象部門の仕事であることを忘れてはならない。

あなたの監査部門は監査をしていますか？

昔、ある内部監査人が海外の検査当局から、「あなたは監査をしていますか？」と質問されたそうである。その内部監査人は、自分が行っている監査業務の説明をしたところ、それなら大丈夫だと言われたそうである。当時は、検査中心の内部監査(正確に言えば監査とはいえない)が主流の時代であったので、仕組みやプロセスの適切性を内部監査で確かめているかということを質問されたのだと思う。

この教訓から、読者の企業で行っている監査が、本当の意味の監査になっているのか、あるいは検査に留まっているのか、もう一度振り返ってみるとよい。

なお、インタビューを録音することについては、パソコンで記録を作成することよりも抵抗が大きいので、注意が必要である。相手の了解を得たり、相手が警戒していたりする場合には、手書きで記録をとるように配慮する必要がある。

(5) 良い質問とは

インタビューにおいてどのような質問をすればよいのか悩んでいる内部監査人は少なくない。特に新任の内部監査人の場合には、今まで経験したことの無い仕事なので、どのように質問すればよいのか悩んでいるのではないだろうか。例えば、次のような点に留意してインタビューを行うとよい。

① 矛盾点を探す

図 5.2 に示すように、管理者と担当者に対してそれぞれ質問して、両者の回答に矛盾がないか確かめる。矛盾している場合には、その原因を調べるとともに、事実を確認する。

② 具体的に把握する

どのようなコントロールを実施しているのかを把握するためには、図 5.3 に

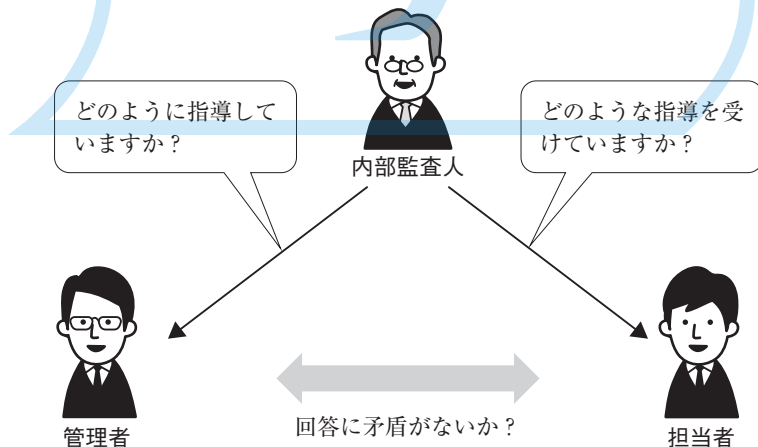


図 5.2 矛盾点を発見する質問

表 11.4 RPA を対象とした監査チェックリスト(例)

項目	監査ポイント
RPA の導入方針	<ul style="list-style-type: none"> • RPA の導入方針が明確になっているか。 • 特に RPA の導入に先立って業務の見直しが行われているか(帳表などの削減を実施してから RPA を導入する方針になっているか)。
RPA の推進体制	<ul style="list-style-type: none"> • RPA の推進・維持管理体制が構築されているか。 • 特に全社的な管理部門が明確になっているか。 • RPA 化について、全社的に管理できる体制が構築されているか。 • RPA 化の重複の発生を低減する仕組みがあるか。 • RPA の一覧表を作成し、管理しているか。 • RPA プログラムの管理者は、担当者の異動や病気などの事故に備えて複数配置しているか。
教育・サポート体制	<ul style="list-style-type: none"> • RPA 導入のための教育を実施しているか。 • RPA に関する問合せ対応などを行うサポート体制が構築されているか。 • 教育・サポートに関する CS 調査を行って、サービスレベルの向上に努めているか。
RPA に関するドキュメント	<ul style="list-style-type: none"> • RPA についてドキュメントを作成し、維持管理しているか。 • ドキュメント作成の標準化が行われているか。 • ドキュメントの管理責任者が定められているか。
RPA のセキュリティ	<ul style="list-style-type: none"> • RPA に登録された作業手順を変更する場合の手順が定められているか。 • RPA に登録された作業手順について、承認を得ずに改変されないようにアクセス管理されているか。 • RPA に登録されたアプリケーションシステムにアクセスするための ID、パスワードが適切に保護されているか。 • RPA によるアプリケーションシステムへの負荷状況をチェックしているか。
入出力情報のチェック	<ul style="list-style-type: none"> • RPA に入力または取り込むデータの正確性を確保するためのチェックをしているか。 • RPA で作成される帳表などの内容の正確性をチェックしているか。
定期的な棚卸	<ul style="list-style-type: none"> • RPA で作成されたプログラムを定期的に棚卸しているか。 • 利用しなくなった RPA は削除しているか。

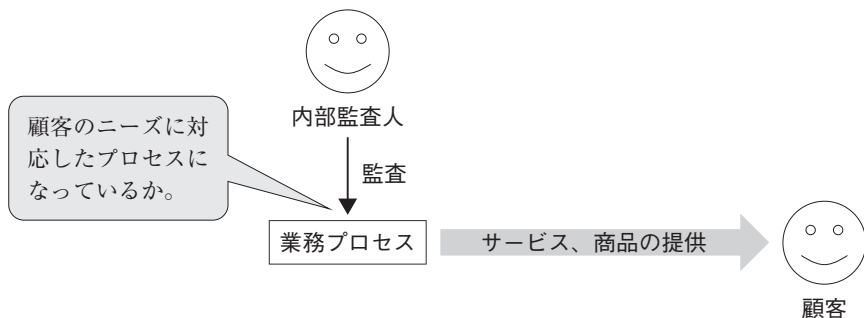


図 12.5 顧客獲得の視点からの監査

12.4 付加価値の向上を目指した内部監査

内部監査は、公認会計士監査と異なって法定監査ではなく任意監査であることから、付加価値を生まない内部監査を行っている体制が縮小され、社内から関心をもたれない職場になる。そこで内部監査人は、常に内部監査の付加価値を意識した監査を実施するように心掛けることが大切である。ある内部監査人は、「この監査報告書はいくらの価値があるか？」ということ意識して内部監査を行っているそうである。一つの内部監査プロジェクトを実施するためには、内部監査人の工数に応じた人件費がかかることになる。例えば、内部監査人の人件費が年間1,200万円(毎月100万円)だとすれば、3人で2カ月を要した内部監査プロジェクトには、 $3人 \times 2カ月 \times 100万円 = 600万円$ のコストがかかる。内部監査の改善提案を受けて業務改善が進み600万円以上の効果が得られれば、その内部監査は成功したといえるのではないだろうか。

内部監査人は、指摘や改善提案が、内部監査のコストに見合ったものになっているか意識して内部監査に取り組むことが重要である。また、処理が遅い、処理ミスがあるといった指摘だけでなく、業務プロセスの問題点について、根本原因を究明し業務プロセスの改善につながるような指摘や改善提案を行うことによって、社内の内部監査に対する評価が向上し、内部監査に対する期待が高まり、内部監査に良い人材が集まることになる。図 12.6 に示すような内部

著者紹介

島田裕次 (しまだ ゆうじ)

東洋大学総合情報学部教授。東洋大学産学協同教育センター センター長。博士(工学)

[略歴]

1979年早稲田大学政治経済学部卒業。同年東京ガス株式会社入社。情報通信部、経理部などで勤務し、2000年から監査部で勤務(情報システム監査グループマネージャー、業務監査グループマネージャー、会計監査グループマネージャーを歴任)。2009年4月より現職。日本大学商学部非常勤講師(コンピュータ会計論)を兼務。

[資格]

公認内部監査人(CIA)、公認情報システム監査人(CISA)、経済産業省システム監査技術者。

[主な著書]

『内部監査の実践ガイド』、『内部監査人の実務テキスト [基礎知識編]』、『同 [業務知識編]』(編著、日科技連出版社)、『よくわかるシステム監査の実務解説(第3版)』(同文館出版)、『内部監査入門』(翔泳社)、ほか多数。

はじめての内部監査

監査の基礎知識から実務での応用まで

2020年2月27日 第1刷発行

2020年9月11日 第2刷発行

著者 島田裕次

発行人 戸羽節文

検印
省略

発行所 株式会社 日科技連出版社

〒151-0051 東京都渋谷区千駄ヶ谷5-15-5
DSビル

電話 出版 03-5379-1244

営業 03-5379-1238

Printed in Japan

印刷・製本 (株)三秀舎

© Yuji Shimada 2020

URL <https://www.juse-p.co.jp/>

ISBN 978-4-8171-9692-7

本書の全部または一部を無断でコピー、スキャン、デジタル化などの複製をすることは著作権法上の例外を除き禁じられています。本書を代行業者等の第三者に依頼してスキャンやデジタル化することは、たとえ個人や家庭内での利用でも著作権法違反です。