

---

# 内部監査入門

碓井 茂樹  
CIA、CCSA、FCSA

本稿に記載の意見は筆者の個人的な見解にもとづくもので、筆者が所属する組織の代表的な見解を示すものではない。

---

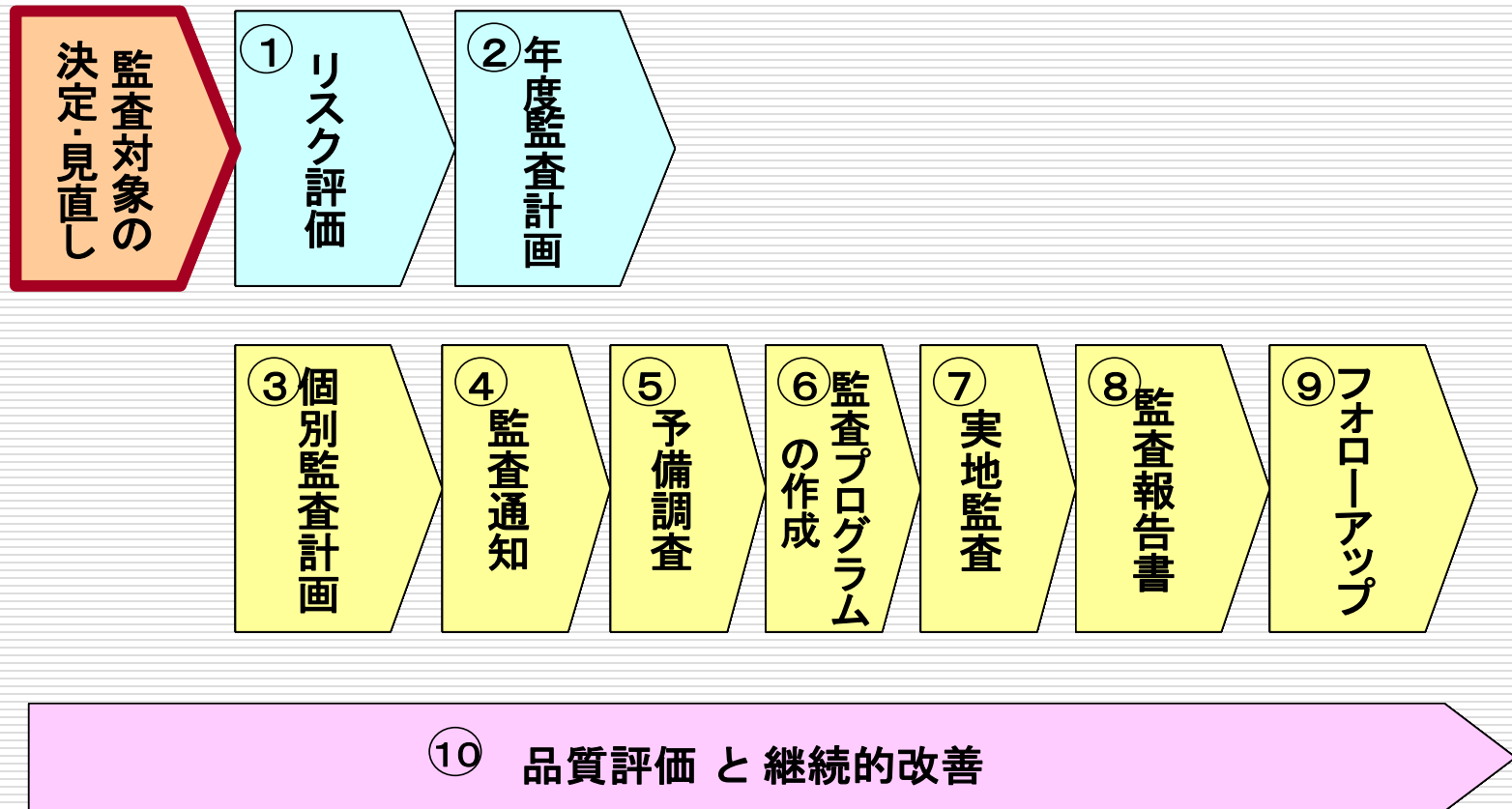
## 第二部 リスクベース監査の実践

# 目 次

---

1. リスクベース監査の基本的な流れ
2. リスク評価、監査計画策定のポイント
3. 個別監査の実施ポイント
4. 監査結果報告、フォローアップのポイント
5. 内部統制フレームワークの共有
6. 内部監査の品質評価・改善

# 1. リスクベース監査の基本的な流れ



## すべてのフェーズで「重要なリスク」にフォーカスする

---

- ◆ リスクベース監査では、監査計画の策定、個別監査プログラムの作成、個別監査の実施、監査報告書の作成、フォローアップの各フェーズで「重要なリスク」にフォーカスすることが重要。
- ◆ 「重要なリスク」に関して、組織内で共通認識を持つには時間がかかる。
- ◆ 経営陣に報告して、必ず改善を図るべき重要事項と、それ以外に分けることから始めるのが良い。

# 監査計画の策定、個別監査プログラムの作成

---

## (監査計画の策定)

- ◆ リスク評価に基づいて、内部監査部門全体のマンパワー（投入人員、日数）を、どの監査対象に重点配分するかを決定する。

## (個別監査プログラムの作成)

- ◆ 予備調査に基づいて、監査チームのマンパワー（投入人員、日数）を、どの監査項目に重点配分するかを決定する。

# 監査報告書の作成、フォローアップの実施

---

## (監査報告書の作成)

- ◆ 監査報告書は、経営陣向けと被監査部署向けでは記載内容は異なる。
- ◆ 経営陣向けの監査報告書には、重要なリスクに係る指摘事項を記載する。

## (フォローアップの実施)

- ◆ フォローアップは、重要なリスクに係る指摘事項に関して行う。
- ◆ 重要なリスクに関して、真因分析、関係者との対策協議、改善提案などを行うほか、フォローアップ監査を実施して、改善が図られたことを最終確認する。

## 2. リスク評価、監査計画の策定

---

- ◆ 主要な本部各部門は年1回の頻度で、また、営業店も概ね年1回の頻度で監査を行う計画としている金融機関が多い。
- ◆ 投入人員も、実際、本部各部門や営業店の規模で、大枠は決まっている。
- ◆ リスクベース監査を実施するために、リスク評価のマトリックスの精緻化に取り組んだが、精緻なリスク評価を行うことに意味があるのだろうか。



## (例)リスク評価マトリックス

被監査部署	総合		経営管理態勢			コンプライアンス態勢			顧客保護等管理態勢			統合的リスク管理・自己資本管理態勢			信用リスク管理・資産査定管理態勢		
	結果値	リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク
〇〇部	70.00	特大	特大	B	大	特大	B	大	中	B	小	特大	B	大	中	B	小
××部	60.00	大	大	B	中	大	B	小	中	B	小	特大	B	大	特大	B	大
▲▲部	40.00	中	大	B	中	特大	A	小	特大	B	大	無		無	小	B	小
■ ■部	30.00	中	中	B	小	中	B	小	特大	A	中	小	B	小	無		無
〇〇会社	15.00	小	小	B	小	中	B	小	無		無	無		無	小	B	小
××会社	10.00	小	中	B	小	小	B	小	大	B	中	無		無	無		無

店名	自店処理事務量		貸出稟議件数		要注意先以下貸出先数		個人預り資産残高		...	固有リスク 指数	前回監査			不備発生件数	事故防 加算	モニタリング 反映	...	管理リスク 指数	総合リスク 指数
	件数	リスク値	件数	リスク値	先数	リスク値	残高	リスク値			経過日数	評点	リスク値						
〇〇支店	32	4.71	46	0.88	56	1.51	67	7.76		25.01	494	(84)	21.73	11.50	5.00	2.00		40.22	58.59
◎◎支店	49	7.21	37	1.13	56	2.19	60	7.91		29.68	289	(79)	13.87	20.00		3.00		36.87	57.75
◎△支店	31	4.56	155	1.31	195	3.00	79	4.58		22.35	240	80	10.97	5.74	15.00	6.50		38.21	55.73
△△支店	40	5.88	38	1.16	60	2.35	64	7.89		28.69	324	(80)	14.81	16.01		3.50		34.33	54.04
△□支店	38	5.59	81	1.37	120	3.04	67	5.69		25.81	282	(80)	12.89	7.68	5.00	3.00		28.58	49.21
○×出張所	42	6.18	118	1.39	148	2.55	58	4.03		22.12	359	80	16.41	9.52		5.00		30.93	46.63
△○支店	31	4.56	65	1.98	74	2.90	29	4.44		23.20	457	81	19.85	8.35		1.00		29.19	46.44
....																			

# 「リスク評価マトリックス」の精緻化は あまり重要ではない

---

- ◆ リスクベース監査では、リスク評価のマトリックスを精緻化することに意味があるのではない。
  - 監査周期を決めるだけであれば、リスク評価指標は少数に絞り込むことも可能。
  - 評価指標を増やしすぎたり、評点の平均値をみるのでは、リスク評価結果の変化が乏しく、かえってメリハリがつかないこともある。

# 重要なリスクに係る「監査要点」を特定するのがポイント

---

- ◆ むしろ、経営陣のリスク認識を聴取したり、オフサイト・モニタリングで観察された事項などを、監査計画に反映させることが重要。
  - 具体的に何を監査するのか、監査要点は何か、をイメージできるリスク評価を行うべき。
  - 主要な本部各部門は年1回の頻度で、また、営業店も概ね年1回の頻度で監査を行っているとは言いが、本当にやるべきことをやっているのか。監査要点の見直しが必要。



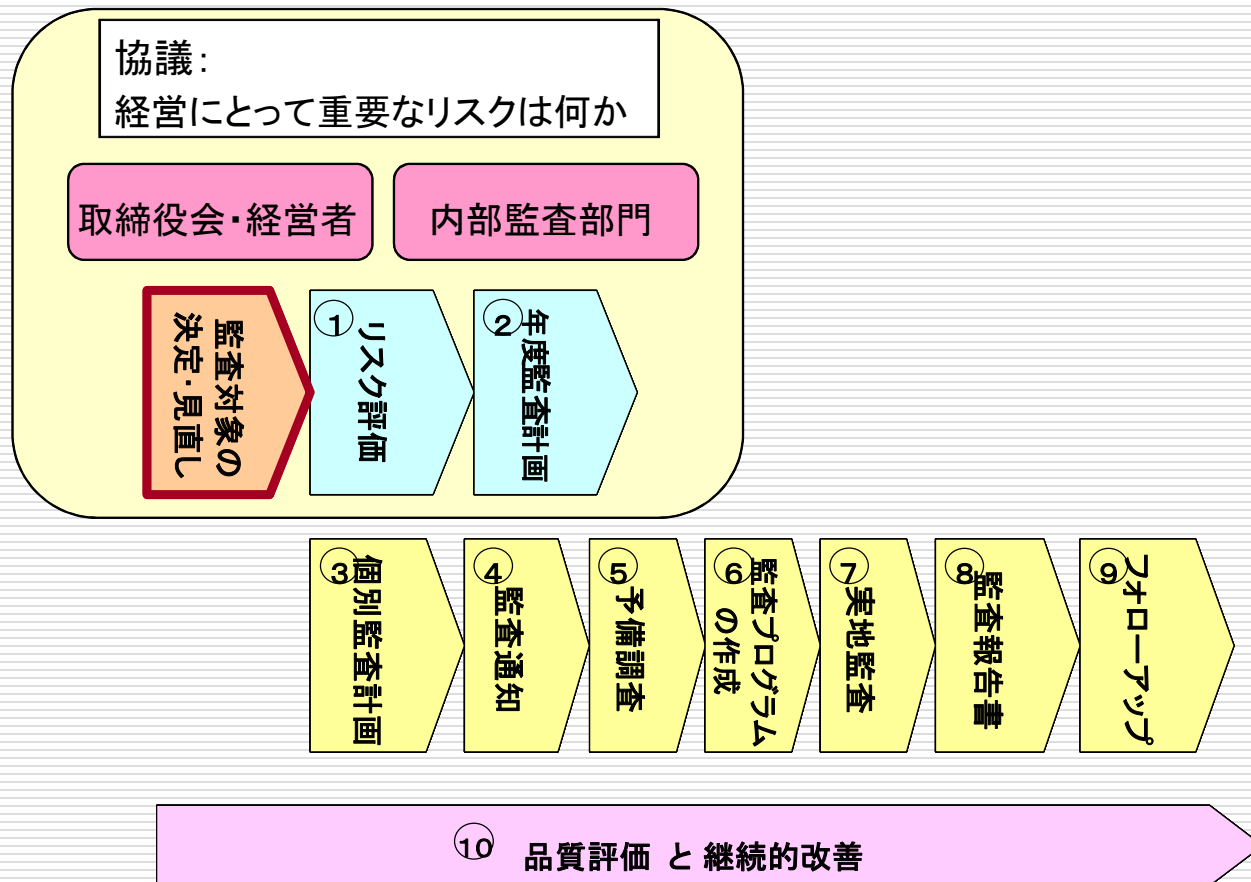
## トップダウン・アプローチ:

### 経営者・取締役会のリスク認識を監査計画に反映する

---

- ◆ 経営トップと内部監査部門長が、定期的に協議の場を持つ金融機関が増加。
  - 少なくとも、多くの金融機関は、監査計画を策定する前に内部監査部門長は経営陣に面談・協議を申し入れ。
  - 最近では、毎月、内部監査部門長が経営トップに面談・協議を申し入れる先も増えている。
- ◆ トップダウンで、経営にとって重要なリスクは何かを洗い出し、監査計画に反映するのがポイント。
  - 拠点・業務別の定例監査のなかでみるのか、テーマ監査を実施するのかを検討する。
- ◆ 客観的な立場にある社外取締役、社外監査役の意向を反映し、取締役会が監査計画を最終承認する。

# 経営にとって重要なリスクは何か



## 経営陣のリスク認識を監査要員に周知徹底する

---

- ◆ 内部監査で経営改善を促すために、内部監査要員一人一人が「経営の視点」を持つことが求められている。
  - 多くの金融機関は「経営の視点」を持った監査要員の不足に悩んでいる。
- ◆ 経営陣のリスク認識を監査要員全員に周知徹底することが重要。
  - 経営陣との定例協議のフィードバック
  - 監査の重点方針への反映
  - 監査チーム内の打ち合わせで確認

## ボトムアップ・アプローチ:

## オフサイト・モニタリング結果を監査計画に反映する

---

- ◆ ボトムアップのリスク評価を監査計画に反映させるため  
オフサイトモニタリングを強化する金融機関も増加。
  - 前回監査指摘の改善状況
  - CSA、自店検査・自己点検の結果
  - 各種リスク指標の推移
  - 事件・事故、苦情・顧客トラブルの発生状況
  - 事務量の変化、人員配置、異動、採用・退職状況
  - 規程・マニュアルの改廃
  - 経営会議・各種委員会の討議資料、稟議書
  - 各種会議へのオブザーバー出席



## オフサイトでの情報収集を強化する

---

- ◆ 内部監査の都度、情報・資料を「集める」のではなく、普段から情報・資料が「集まる」態勢を整備する。
  - 経営陣宛ての稟議書、重要報告
  - 規程・マニュアルの改廃
  - 各部店宛ての通知 など
- ◆ 内部監査部門長、担当者が分担して諸会合にオブザーバー出席して広く経営情報を収集する。
  - 役員部長レベルの会合だけでなく、実務者クラスの会合にもオブザーバーとして出席する。
  - そのためには、組織文化を変えることも必要になる。

## オフサイトモニタリングのRM担当を置く

---

- ◆ オフサイトモニタリングを強化するには、本部各部のRM担当者を置くのが有効。
  - オフサイトモニタリングの専担者を置くケースと  
オンサイトの監査要員が兼務するケースがある。
- ◆ RM担当者は、本部各部の業務内容やその変化をフォローして、記録を残す。
  - 担当者レベルのメモ書き・箇条書きレベルからはじめ  
データベース化、共有化を目指す。

### 3. 個別監査の実施ポイント

---

- ◆ リスクベース監査といっても、拠点別、リスクカテゴリー別、テーマ別など様々な手法がある。
- ◆ 実際に、どのような手法が有効なのか。

## 実践事例(①拠点別)

---

- ◆ どの業態でも適用可能なオーソドックスな手法。
- ◆ 拠点別にリスク評価(H、M、L)を実施し、内部監査の計画を策定。
- ◆ リスクが大きいと認められた部署(H)の内部監査を、原則、年1回の頻度で実施。
- ◆ 営業店の内部監査(フル監査)は、原則、3年に1回の頻度で実施。
  - 上記とは別に、監査項目を絞った「抜き打ち監査」を全営業店につき、年1回実施する。

## 実践事例(①拠点別)

---

- ◆ 監査項目について、リスクベースで絞り込みを行う。
- ◆ しかし、はじめからリスクベースで監査項目を絞り込むのは難しい。
- ◆ 繰り返し内部監査を行うなかで、重要なリスクの洗い出し、監査要点の絞り込みのスキルを向上させればよい。  
⇒ 個別監査を実施しながら、リスク評価シートの作成を進めていくのが現実的。

## 実践事例(②リスクカテゴリー別)

---

- ◆ 大規模で複雑な業務を行う金融機関に適した監査手法。
  - 中小規模の地域金融機関ではメリットが少ない。
- ◆ 本部各部の内部監査を、リスクカテゴリー別に組織横断的に実施する。
  - リスクカテゴリーに属さない監査項目もあるため、拠点別監査も行う必要がある。

## 実践事例(②リスクカテゴリー別)

---

- ◆ リスクが大きいと認められた監査項目を重点検証する。
  - 金融検査マニュアルに従って形式的に監査を行ってもリスクベース監査にはならない。
  - 重要なリスクの洗い出し、監査項目の絞り込みのスキルが必要なことは同じ。

## 実践事例(③テーマ別)

---

- ◆ テーマ別監査は、取り扱う業務が短期間で変化する業態には極めて有効。
- ◆ 監査テーマをリストアップし、リスクが大きいと認められた監査テーマを優先的に実施する監査手法。
- ◆ 経営陣の意向を踏まえてテーマ選定するので、付加価値が高い。
- ◆ 一方、全業務・拠点を一定期間内に監査を完了したか、「星取り表」などを作成して確認する必要がある。
  - 業務に変化が少ない金融機関では、テーマ別監査は補完的に実施するのがよい。



## 「星取り表」(イメージ)

	業務1	業務2	...	拠点1	拠点2	...
テーマ1 (200X/X月)	○				○	
テーマ2 (200X/Y月)	○	○		○		
テーマ3 (200X/Z月)		○		○		

## 課題① 営業店監査: 「不備指摘検査」からの脱却

---

- ◆ 営業店監査が、規程違反など不備事項の指摘にとどまり、従来の「不備指摘検査」から脱却できていない、とする金融機関も少なくない。
- ◆ 営業店監査について、従来の「不備指摘検査」から脱却するにはどうすればよいのか。

## 営業店監査の目的を明確にする。

---

- ◆ ほとんどの金融機関が、営業店監査の結果で営業店の成績をつけている。
  - 営業店の成績をつけるのは、本来は執行ラインの仕事。
  - 但し、本部各部が営業店に指示を出している実態を踏まえると、内部監査でまとめて検証するのも効率的。
- ◆ 内部監査にとって、営業店の成績評価は二次的な仕事であり、内部監査の本来の目的は、経営改善を図ることにある点を再確認する。

# 営業店監査の調書・報告書の書き方を工夫して リスクの視点を導入する。

---

- ◆ 監査要員の視点を「規程違反かどうか」ではなく、「重要なリスクかどうか」に変える。
  - 監査調書・報告書の書き方を変更し、どのようなリスクに対応した不備・指摘事項かを記載する。
  - 不備・指摘事項は、単純に列挙するのではなく、リスクの重要度の順番で記載する。
  - 不備・指摘事項の背景・原因や対応策、改善提案なども記載する。

## 営業店監査と本部監査の連携を図る

---

- ◆ 営業店監査の不備・指摘事項を、営業店だけの問題としてとらえず、経営管理プロセスの全体像をみて、問題を把握することが重要。

— 営業店の不備・指摘事項の背景には、本部の規程不備や指示ミスなどがないか。

(事例)

- ・ 営業店監査の監査証拠(不備・指摘事項)を、本部監査にすべて引き継ぎ
- ・ 本部監査のチームが、営業店をサンプル抽出して、臨店調査を実施

## 課題② 本部監査: 専門性の不足

---

- ◆ 専門性が不足しているため、本部監査では、結局、本部業務を「なぞる」だけで終わっており、経営の「改善を促す」ような付加価値の高い監査はできていない。
- ◆ 本部監査について、「なぞる」だけの監査からの脱却が課題とする声もよく聞かれる。
- ◆ 経営の「改善を促す」付加価値の高い監査を行うためには、内部監査人は、「経営の視点」と「高い専門性」を身に付ける必要がある。

# 内部監査人に求められる専門的能力

---

- ◆ リスクを識別する。
- ◆ コントロールの有効性を評価する。
- ◆ プロセスの改善を促す。

## (専門的知識)

- 監査基準、監査手続、監査技術
- 内部統制のフレームワーク
- 会計、財務、税務
- 法律、制度、バーゼル規制
- システム、ビジネスモデル
- 金融工学、リスク計測手法等

## (ヒューマンスキル)

- 情報収集能力
- 問題発見能力
- 原因分析能力
- 改善提案能力
- コミュニケーション能力

# 専門的能力が不足する場合の対応

---

- ◆ 内部監査部門全体として、専門知識・スキルが不足する場合、以下のような対応をとる先が増えている。
  - 専門知識・スキルのある人材の手当て
    - － リスク管理部署からのコンバート
    - － 社内公募、社内トレーニー
    - － 中途採用
  - CSA(コントロール・セルフアセスメント)の活用
    - － 市場フロント業務などで、CSA評価結果にもとづき、監査プログラムを策定



# CSA(コントロール自己評価)の活用

- ◆ 監査対象部署に対して、内部監査部門が下表のようなリスク・コントロールマトリックスの作成を依頼。
- ◆ 担当部署による自己評価の結果を、監査プログラムの作成に活用する。

項目	リスク内容	固有リスク			管理プロセス	残余リスク		
		影響度	発生頻度	評価	有効性の評価	影響度	発生頻度	評価
	市場取引のオペミス	大	大	大	概ね有効	大	中	中
	市場運用の損失隠し	大	低	中	有効	大	低	小

## 外部専門家との共同監査(コ・オーデイト)

---

- ◆ 専門的能力の不足する分野の内部監査を行うにあたっては外部専門家との共同監査(コ・オーデイト)を検討する。
  - 外部専門家への丸投げ(アウトソース)ではなく、共同監査(コ・オーデイト)により、専門知識・スキルを吸収する。
- ◆ また、会計監査との連携も検討に値する。
  - J-SOXの導入やリスク量の開示に伴い、会計監査においても内部統制そのものを評価するようになった。
  - 優秀な会計監査人の検証ポイントは参考になる。

# 金融検査結果事例集、金融モニタリングレポートの活用

---

- ◆ 金融庁では、「金融庁検査結果事例集」、「金融モニタリングレポート」を公表しており、そのなかに記載された個別事例や全体的な傾向は参考になる。
- ◆ 「金融検査結果事例集」では、金融庁が実施した検査での指摘事例（悪い事例）と評価事例（良い事例）を公表している。
- ◆ 「金融モニタリングレポート」では、アンケートやヒアリングによる「水平的レビュー」の結果を公表している。

## 外部セミナーの活用 理論と実践事例に学ぶ

---

- ◆ 経営の「改善を促す」ためには、理論と実践をバランスよく学ぶ必要がある。
- ◆ とくに、外部セミナーを通じて、他の金融機関における高度な実践事例に触れることは、「経営の視点」と「高い専門性」を身に付けるうえで役立つ。
- ◆ 内部監査人の在籍年数は決して長いとは言えない。内部監査人の能力向上のためには、組織的な支援が必要。

## 《入門セミナー》

- ・内部監査入門
- ・システム監査入門
- ・コンプライアンス入門
  - 「コンプラ疲れ」解消による実効性向上
- ・不正リスクマネジメント入門
  - 5原則によるアプローチ
- ・リスクマネジメント入門
  - VaRとストレステスト、シナリオ分析

## 《内部監査実務セミナー》

- ・内部監査実務セミナー
- ・金融内部監査の実践テクニック
- ・内部監査の品質評価・改善セミナー

## 《CIA試験対策セミナー》

- ・土曜開催 CIA試験 Part I、II、III

## 《理論と実践セミナー》

- ・理論と実践 市場リスクマネジメント
- ・理論と実践 信用リスクマネジメント
- ・理論と実践 オペリスクマネジメント
- ・理論と実践 不正リスクマネジメント
- ・理論と実践 業務継続マネジメント

## 《特別企画》

- ・最新コンプライアンス対策セミナー
  - ・最新ストレステストの実践
  - ・事例解説 不祥事対応セミナー
- ※アップ・トゥ・デートなテーマで、適宜、開催

## 《エグゼクティブセミナー》

- ・展望セミナー
- ・入門セミナー

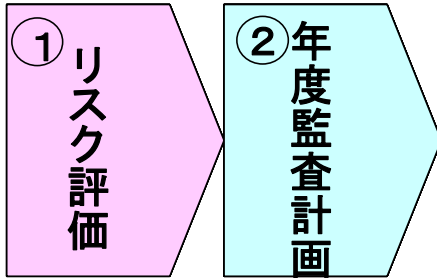
※役員、部門長、シニア管理者向けです。

## 課題③： 予防的な監査の実施

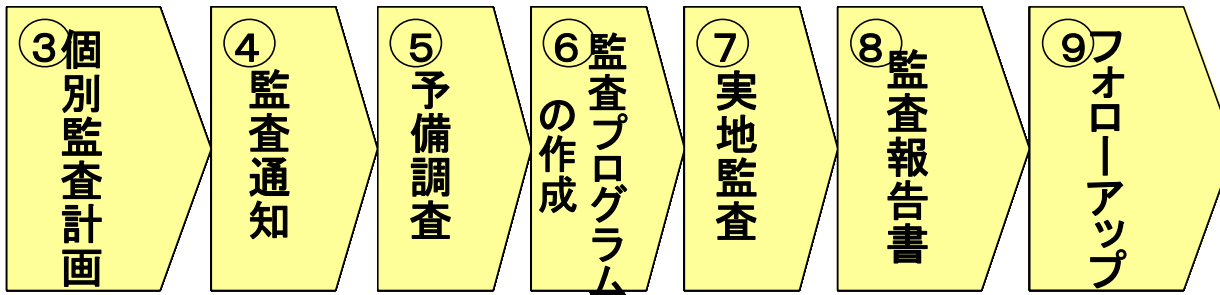
---

- ◆ RM担当者の配置などオフサイト・モニタリングを強化しながら、従来、年度初に実施していたリスク評価を、半期、四半期、月単位で行うなど「継続的なリスク評価」に取り組む金融機関が増加している。
- ◆ こうした金融機関では、内外の環境変化を踏まえて、リスクが顕在化する前に、監査スケジュールを組み換えたり、機動的にテーマ監査を行うなど、「予防的な内部監査」の実施を視野に入れ始めている。

## リスクベース監査の実施事例



- ・期初にリスク評価を行って、リスクベースでリスクカテゴリー別、拠点別に監査をスケジュールリング



- ・オフサイトモニタリング/継続的なリスク評価を踏まえ、監査スケジュールを、適宜、変更。
- ・テーマを選定し、機動的に「テーマ監査」を追加実施

オフサイトモニタリング/継続的なリスク評価

## (例) 環境変化に対応した内部監査の実施

	リスクカテゴリー別監査	拠点別監査	テーマ監査
本 部	○ 全リスクカテゴリーを定期的に監査	○ 全拠点を定期的に監査(リスクカテゴリーに属さない監査項目)	△ 継続的なリスク評価にもとづき機動的に実施
営業店	△ 本部監査と連携して、一部拠点をサンプル監査	○ 全拠点を定期的に監査	△ テーマにより一部拠点を監査

○： 周期的に実施、監査の網羅性を確保する。

△： 補完的に実施、監査の有効性を高める。



## (例) 環境変化に対応した内部監査の実施

	拠点別監査	リスクカテゴリ別監査/ テーマ監査
本部	○ 全拠点を定期的に監査	△ リスクカテゴリ一別にテーマ選定。 継続的なリスク評価にもとづいて 機動的にテーマ監査も実施
営業店	○ 全拠点を定期的に監査	△ テーマにより、一部拠点を監査

○： 周期的に実施、監査の網羅性を確保する。

△： 補完的に実施、監査の有効性を高める。

## 4. 監査結果報告、フォローアップのポイント

---

- ◆ 経営の自律的な改善を図るためには、重要な問題点について経営陣向けの報告書に記載する必要がある。
  - リスクの軽重に関する判断なく、経営陣向けの監査報告書にすべての指摘事項を列挙するのは避ける。
- ◆ 内部監査では、問題点を指摘するだけでなく、改善提案を行ったり、被監査部署・関係者に改善策の策定を促すことが重要。
  - 監査報告書に、改善提案、改善策の記載欄を設ける。
  - 改善提案、改善策は、被監査部署・関係者との合意の下に記載するのが望ましい。

## 改善状況のフォローアップ

---

- ◆ とくに、重要な問題点に関しては、書面報告を受けるだけでなく、フォローアップ監査を行うなどして、必ず改善が図られたことを確認する。
  - 重要度の低い指摘事項の確認は、書面報告のみを受けておき、次回の実査で改善状況を確認することで十分。

## エグジット・ミーティングでの組織的な合意形成

---

- ◆ 個別監査のエグジット・ミーティングにおいて、当該部署と指摘事項を確認するだけでは不十分。
- ◆ エグジット・ミーティングには、関連本部などにも出席を求めて、問題点の共有、対応策の協議、実行の合意を形成することが重要。
- ◆ 対応策は、内部監査部門が提案してもよいし、当該部署、関連部署に検討させてもよい。

# エグジット・ミーティングの活用

内部監査部署  
(ファシリテーター)

営業店  
(監査対象部署)

関係本部A

関係本部B



リスク管理部署  
(改善指導部署)

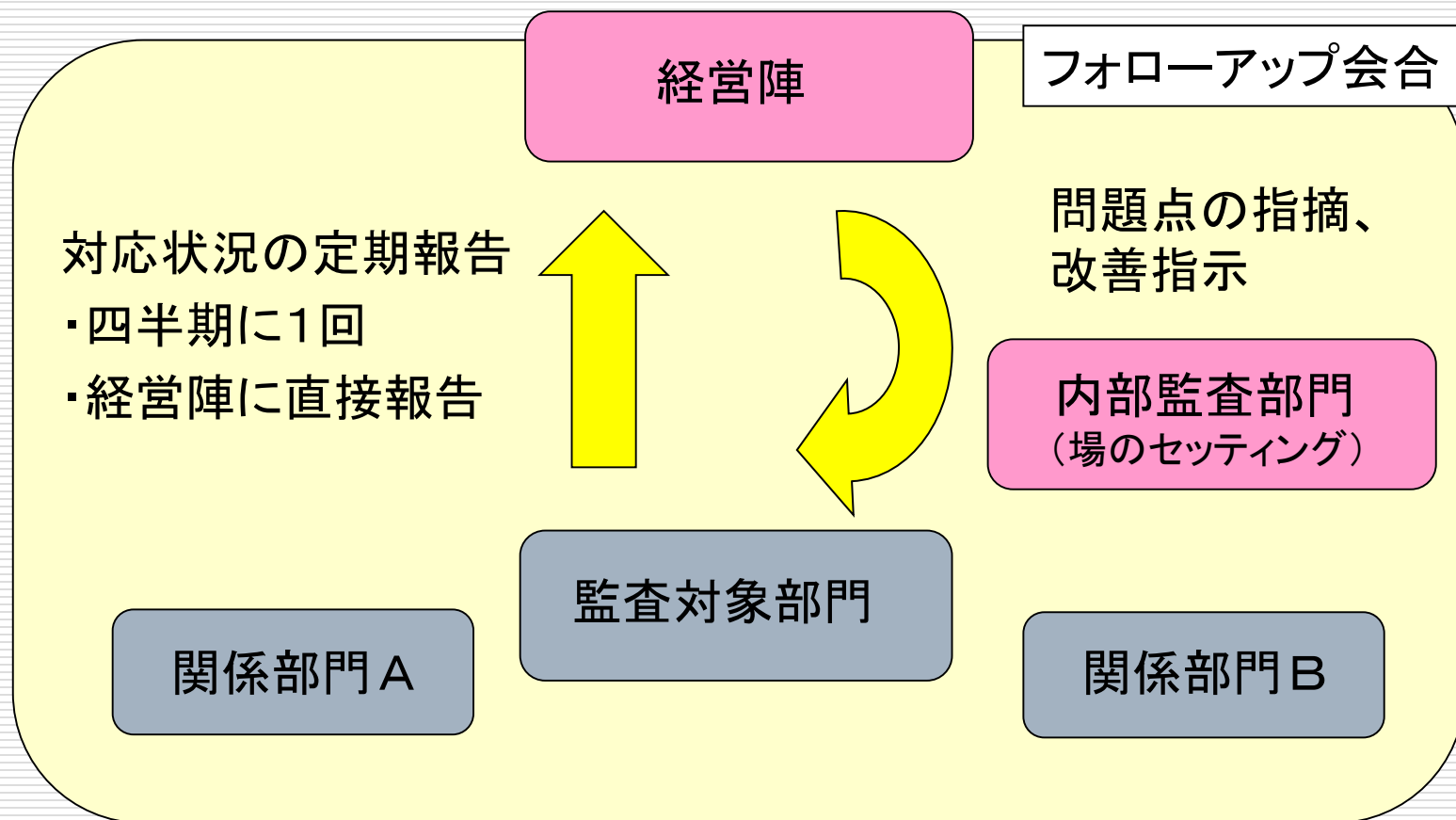
問題点の共有、対応策の協議、  
実行の合意

# 経営陣の関与

---

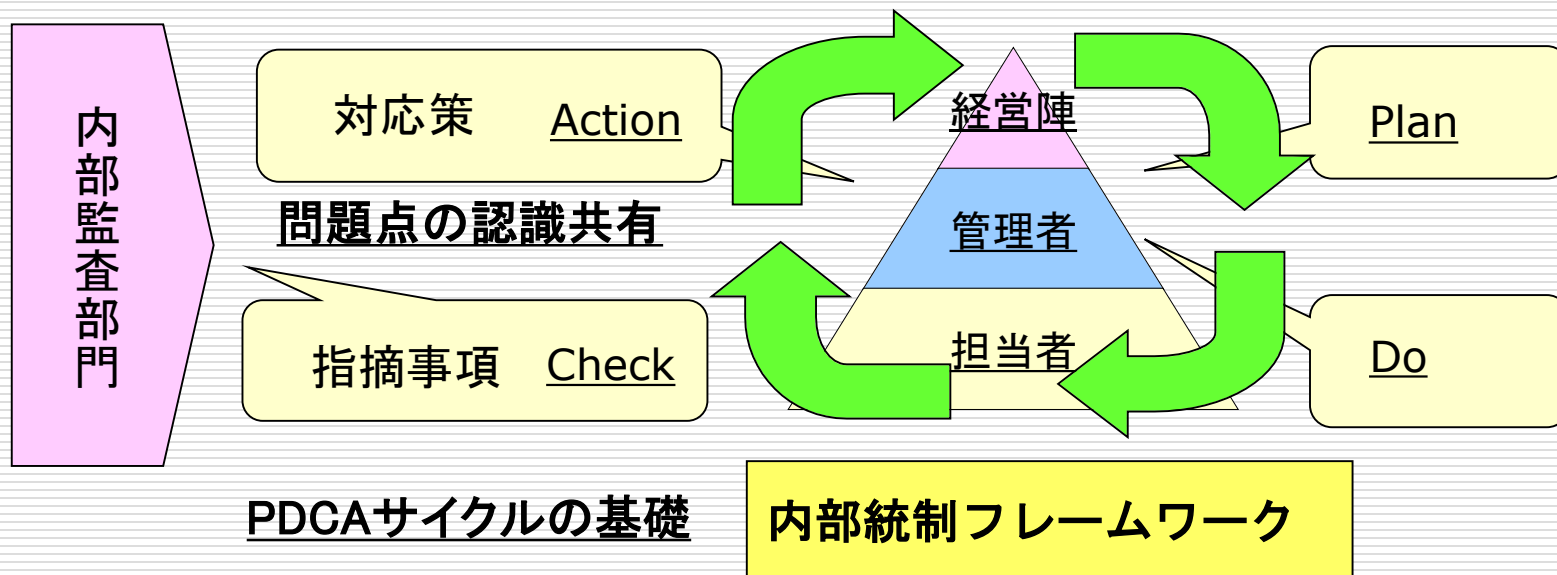
- ◆ 内部監査の指摘事項を受け止めて、自律的な経営改善を図る責任は、経営陣にある。
- ◆ したがって、経営陣は、フォローアップの書面報告を受けるだけでなく、当該部署や関連部署に改善を促すなどの姿勢が求められる。
- ◆ 経営陣に対して、監査対象部門が改善状況を直接報告するフォローアップ会議を開催する金融機関が増加。

# フォローアップ会議の開催：経営陣の関与



## 5. 内部統制フレームワークの共有

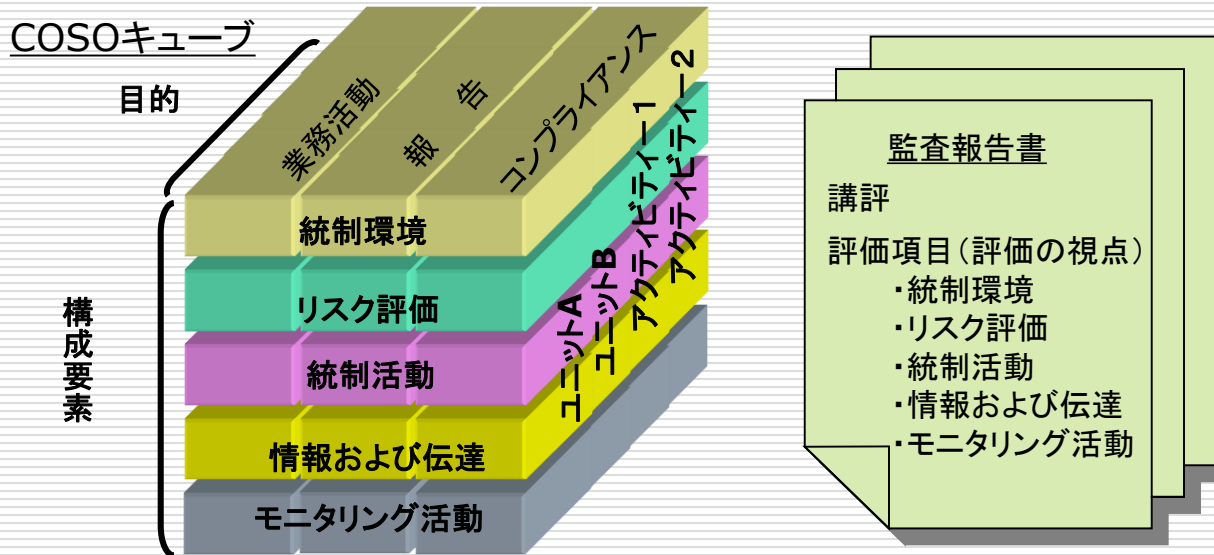
- ◆ 内部統制フレームワークを組織内で共有することにより、内部監査の指摘事項について関係者の理解が深まり、組織全体で改善に向けた前向きな取り組みが促される。





# 内部統制フレームワークの共有事例①

- ◆ 業務が多様化する中で、経営陣（とくに監査委員会や社外取締役等の外部者）が、監査報告書を内部統制の構成要素にしたがって記載するように要請するケースが増加。



## 内部統制フレームワークの共有事例②

- ◆ 日頃、職員が参照する機会の多い「**規程・マニュアル類**」と「**プロセス・チャート図**」、「**リスク・コントロールマトリックス**」を電子化。
- ◆ この「**3点セット**」を、常時、行内ネットワークで閲覧可能な体制を整備して、各業務に従事する役席・担当者の**リスク認識や内部統制に関する意識の向上を促す**金融機関もみられる。



## 内部統制フレームワークの共有事例③

---

- ◆ 内部統制に関して役職員を教育するため、内部監査の指摘事項の還元だけでなく、内部統制や内部監査の基礎知識を行内ポータルに掲載したり、「監査ニュース」として配信。

## 6. 内部監査の品質評価・改善

---

- ◆ 内部監査の品質評価は、IIA基準や金融検査マニュアルへの準拠状況を形式的にチェックすることと思われがちだが、その目的は、準拠状況のチェックを通じて、内部監査の改善、レベルアップを図ることにある。
- ◆ 金融検査マニュアルでは、内部監査の品質評価を通じて、内部監査の改善、レベルアップを促すのは、経営陣の責務であると明記している。

## 内部評価： 監査の重点方針は達成されているか

---

- ◆ 内部監査の内部評価では、内部監査の重点方針に照らして、有効な指摘ができているかをチェックすることが重要。
- ◆ もし、指摘が不足している場合、なぜかを協議・検討する。

(内部評価)

- ライン責任者による監査報告書・調書のチェック
- 監査対象部門によるアンケート調査の実施
- ライン外のレビュアーによる監査報告書・調書の定期的評価

## 外部評価： 先進行プラクティスとの違いはどこか

---

- ◆ 内部監査の外部評価では、更なるステージアップを目指し、先進行プラクティスとのギャップ分析を行うことが重要。
- ◆ ギャップ分析にもとづき、内部監査のレベルアップを図る中期計画を策定する。

### (外部評価)

- 外部専門家による定期的評価
- 外部専門家による自己評価の定期的検証

※ IIA基準では、少なくとも5年に1回の外部評価の実施を求めている。

(余白)

---

(参考) CSA: Control Self Assessment  
内部統制自己評価



## CSA: 起源と発展

---

- ◆ CSAは、1987年、Gulf CANADAの内部監査チームにより開発された手法。
- ◆ 同社では、内部監査部署が各業務部署のマネージャーやスタッフを集めて、10年間で500回以上のワークショップを開催。
- ◆ 各業務に従事する当事者がリスクの識別とコントロールの有効性を評価して、プロセスの改善に取り組んだことで大きな効果を上げた。
- ◆ 不祥事件の多発や、リエンジニアリング、総合品質管理（TQM）の推進などを背景に、組織・業務の再構築を図る動きが広がるようになると、CSAは内部統制ツールとして多くの企業・組織体で導入され、様々なバリエーションが生まれた。

内部監査の支援  
・効率化ツール  
としてのCSA

コントロールの評価

リスク・コントロールの評価

・内部監査のコントロールの有効性の評価に活用

・内部監査計画策定時のリスクアセスメントに活用  
・内部監査の監査要点の絞り込みに活用  
・関係者間で、問題点の共有、対応策の合意、実行に活用

内部統制ツール  
としてのCSA

リスク・コントロールの評価

・リスクマネジメントや業務プロセスの改善に活用  
・組織体の戦略、目的の達成を支援する

1980

1990

2000

1972年  
ウォーターゲート事件

不祥事件の多発

2001年  
エンロン事件

組織業務の再構築(リエンジニアリング、TQMの推進)

1987年  
Gulf CANADA  
がCSAを開始

1992年  
COSOLレポート

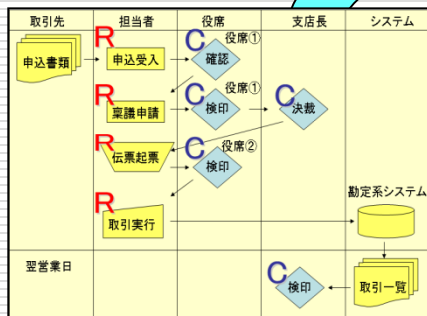
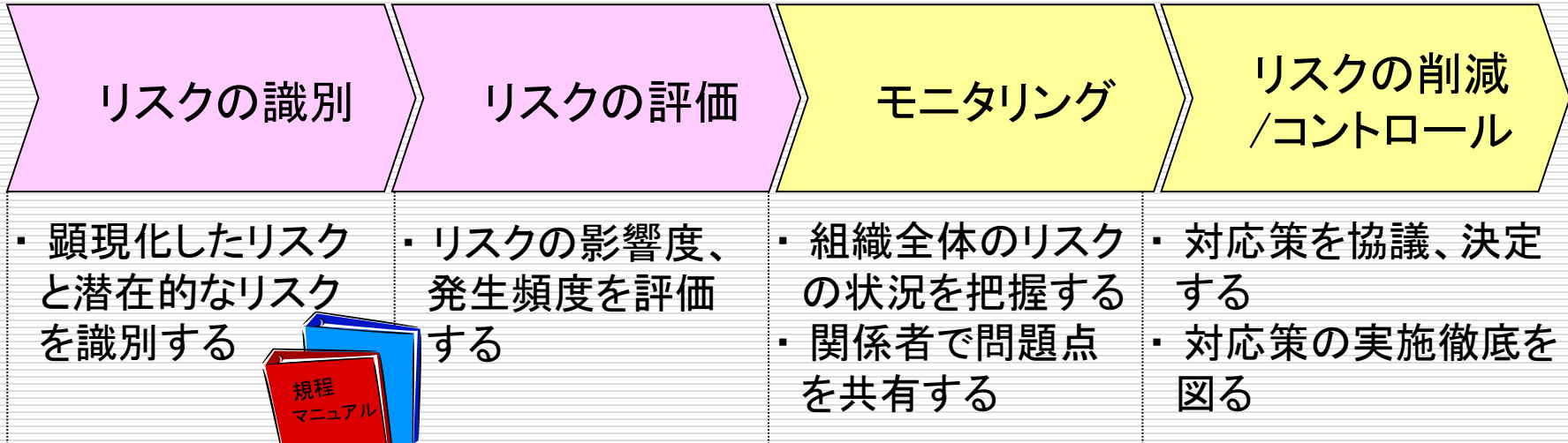
2002年  
SOX法成立

2007年  
バーゼルⅡ

◆ 企業では、様々な目的でCSAの導入が進んでいる。

CSAの目的	CSAの対象	CSA依頼・取纏め	CSA実施	CSAの形式
内部監査計画の策定	全業務	内部監査部門	全部門	質問書
全社的リスク・マネジメント (ERM)	全業務	リスク統括部門	全部門	ワークショップ or質問書
市場リスクに係る内部監査計画の策定	市場リスク関連業務	内部監査部門	市場部門	質問書
オペリスクの管理	オペリスク関連業務	オペリスク統括部門	関係部門	質問書
システムリスクの管理	全システム	システム部門	関係部門	質問書
SOX対応	SOX対象業務	経理部門	関係部門	質問書
内部監査の問題点の共有と 対応策の協議、実行合意	当該監査対象業務	内部監査部門	関係部門	ワークショップ

# オペレーショナル・リスク管理とCSA

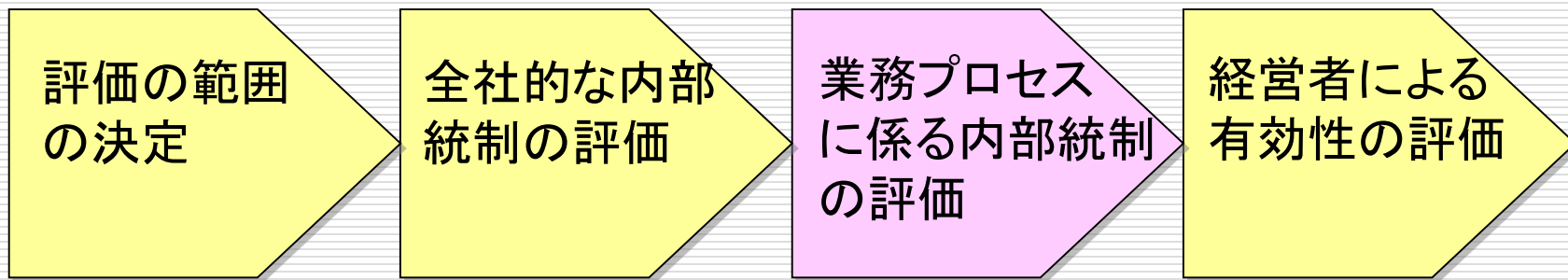


プロセス・コード	リスクの内容	リスク分類	固有リスクの評価		コントロールの内容	種類	評価	残余リスクの評価		優先度
			影響度	発生頻度				影響度	発生頻度	
123-001	事務ミス	大	大	大		予防的	有効	大	大	①
123-004	システム障害	中	中	中		発見的	概ね有効	中	中	②
123-016	規程違反	小	小	小			不十分	小	小	③
123-021	内部不正						不十分			④
123-022	外部不正						無			⑤
123-067	自然災害									

プロセス・チャート図

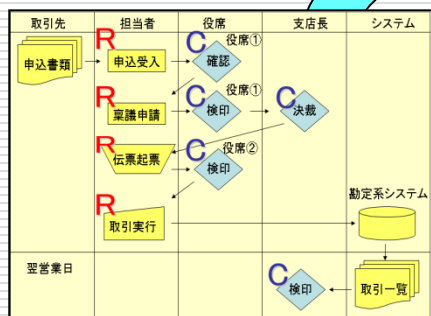
リスク・コントロールマトリックス

# 内部統制報告制度(SOX)とCSA



業務記述書

- ◆ 文書化3点セットの作成
- ◆ 運用テスト



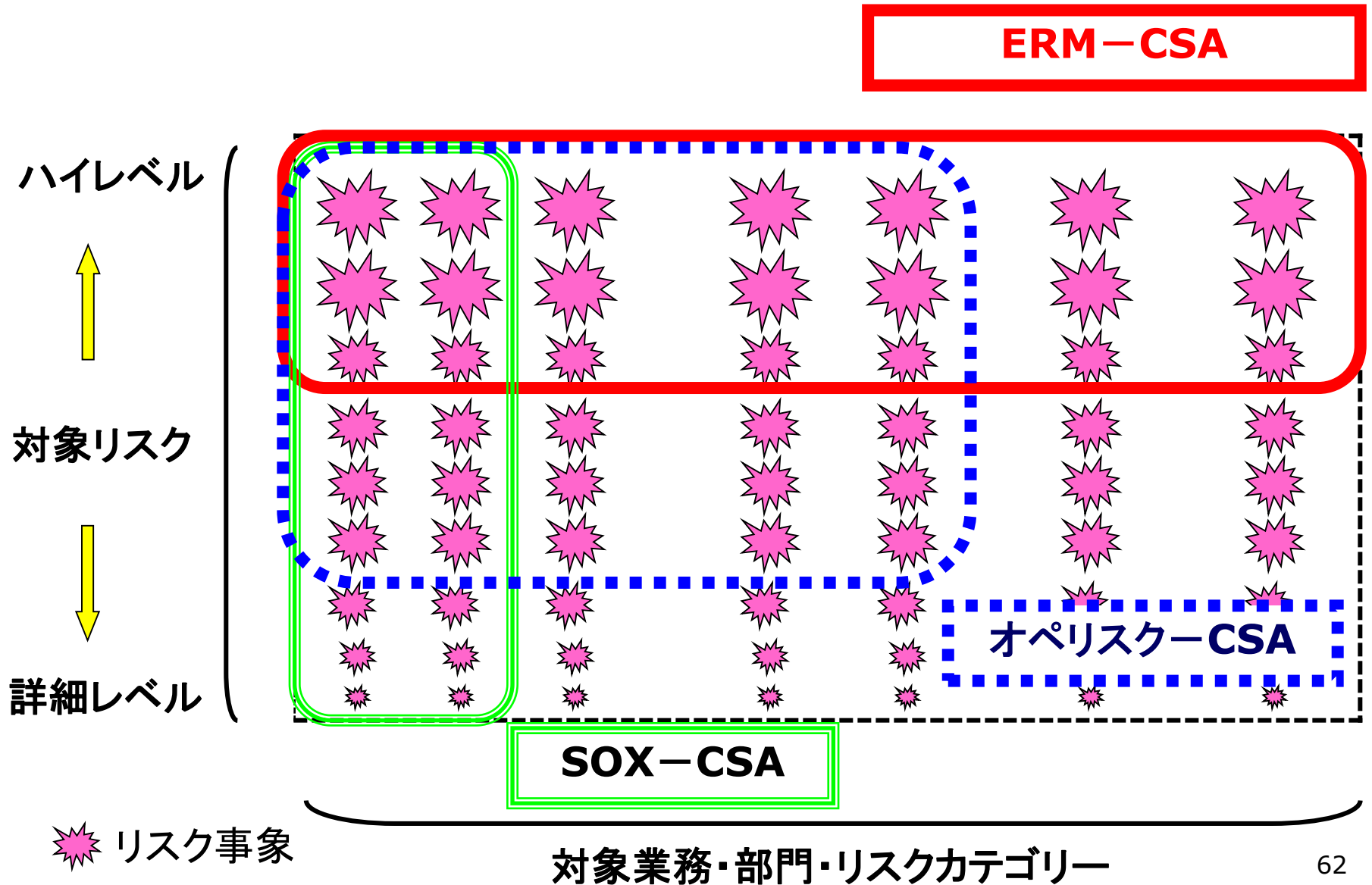
プロセス・コード	リスクの内容	リスク分類	固有リスクの評価		コントロールの内容	種類	評価	残余リスクの評価		優先度
			影響度	発生頻度				影響度	発生頻度	
123-001	事務ミス	大	大	大		予防的	有効	大	大	①
123-004	システム障害	中	中	中		発見的	機能有効	中	中	②
123-016	規程違反	小	小	小			不十分	小	小	③
123-021	内部不正						不十分			④
123-022	外部不正						不十分			⑤
123-067	自然災害						無			

プロセス・チャート図

リスク・コントロールマトリックス



# 対象範囲(イメージ図)

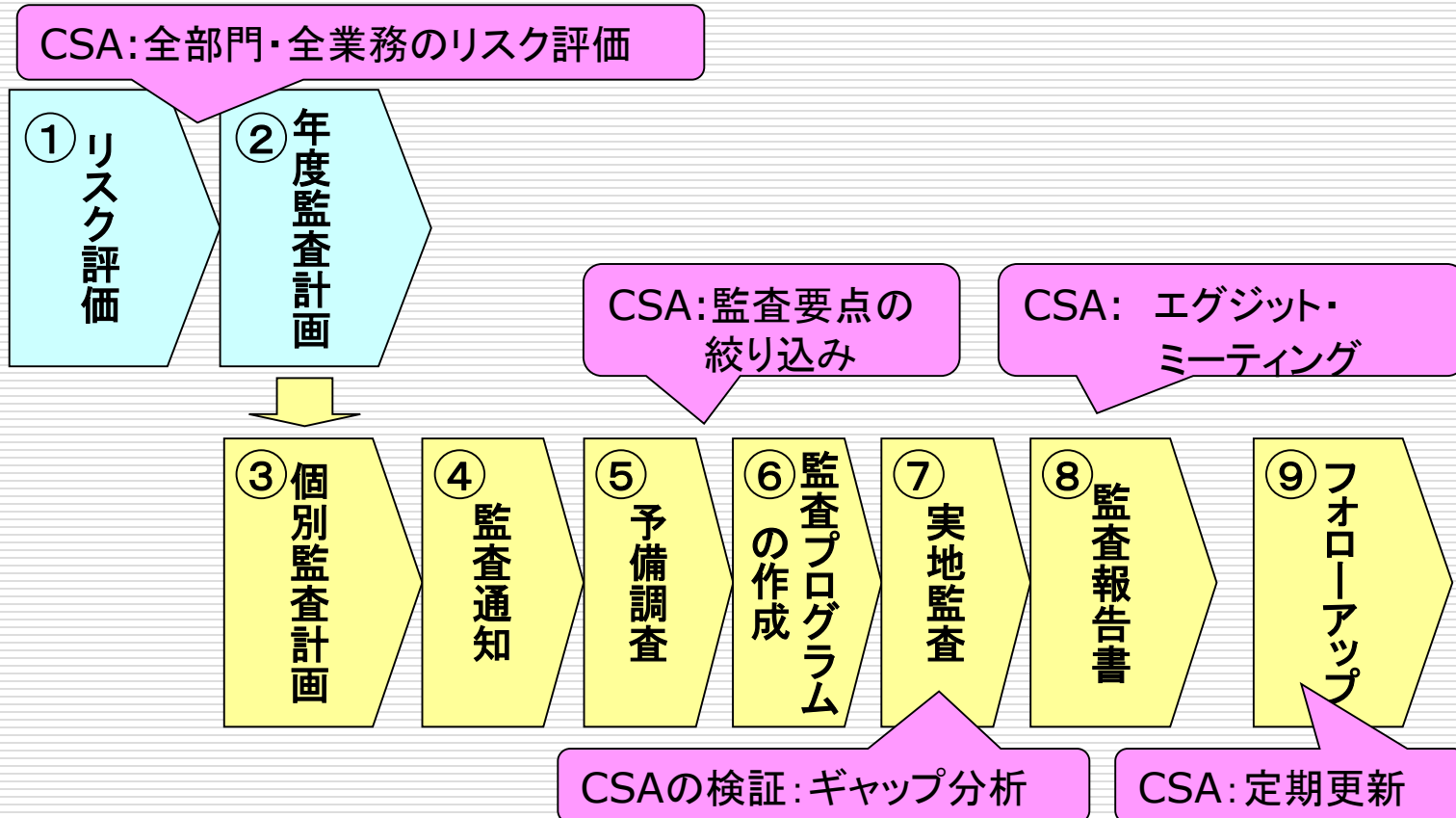


## 留意点

- ◆ 複数のCSAが導入されているが、現場にそれぞれの趣旨・目的が理解されておらず、作業負担(やらされ感)もあることから、整理・統合ができないかとの声が聞かれる。
- ◆ 目的が異なる以上、重複項目を1度に評価するなどの工夫は可能であるが、完全統合は現実には難しい。
  - 完全統合には、対象業務の範囲と対象リスクの評価レベルを揃える必要がある。
- ◆ オペレーショナル・リスク管理、内部統制報告制度で作成するリスク・コントロール・マトリックスの統合が話題にのぼることが多いが、両者を完全統合している事例は世界的にみても少ない。
  - ⇒ 重複項目の評価を1回ですませるなどの効率化は可能。



# CSAの活用ポイント



---

# ご清聴ありがとうございました。

本資料はFFR+の活動のなかで作成されたものです。FFR+には、さまざまな組織の内部監査人(CIA)とガバナンス、リスクマネジメント、監査の専門家、実務家が集まって、研究・情報発信の活動を行っています。FFR+は、メンバーが、それぞれの研究成果をセミナーや出版などの形で広く情報発信することを推奨・支援しています。

FFR+は、ガバナンス、リスクマネジメント、内部監査の発展に貢献する目的で、日本銀行金融機構局金融高度化セミナーをはじめ、公益的な活動に対して、FFR+メンバーが、その研究成果を提供することを認めています。