

企業と監査

10/27/2017

Kenji Shimizu

清水健次

山梨大学教授（英語学）



内部監査とは

経営目標の効果的な達成に役立つことを目的
合法性、合理性の観点から公正かつ独立の立場から
ガバナンス・プロセス
リスク・マネジメント
コントロール

に関する経営諸活動の遂行状況を

内部監査人として規律遵守の態度をもって評価し、それに基づいて客観的に
意見を述べ、助言、勧告を行うアシュアランス業務、

および特定の経営諸活動を支援を行うアドバイザリー業務である。

利害関係者とは？ 内部監査とコーポレートガバナンス とは？



内部監査（広義）

経営者 監査役、監査委員会



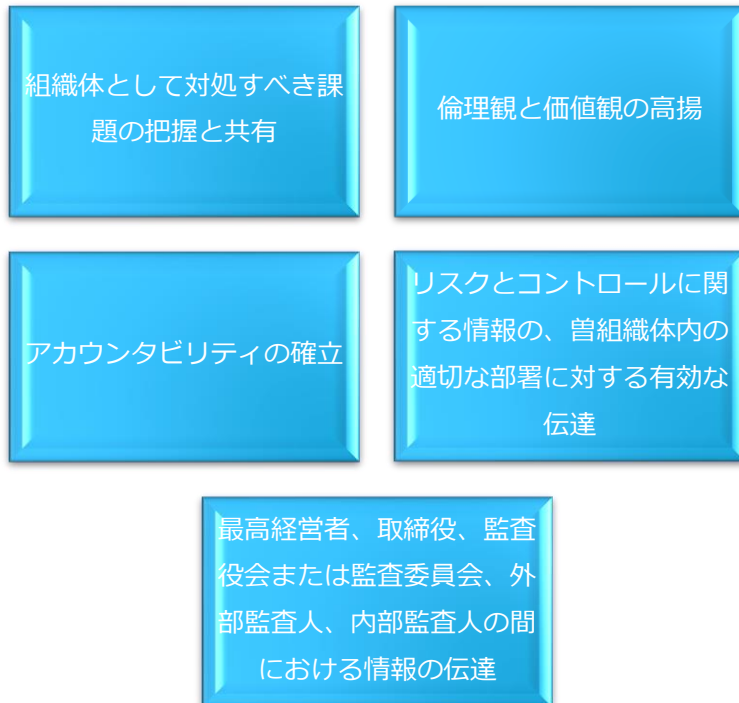
従業員 内部監査（狭義）



財務諸表 外部監査

ガバナンス・プロセス

改善に向けた評価をしなければなら
ない



その他

倫理プログラムと倫理活動の設計、実施、および有効性の評価

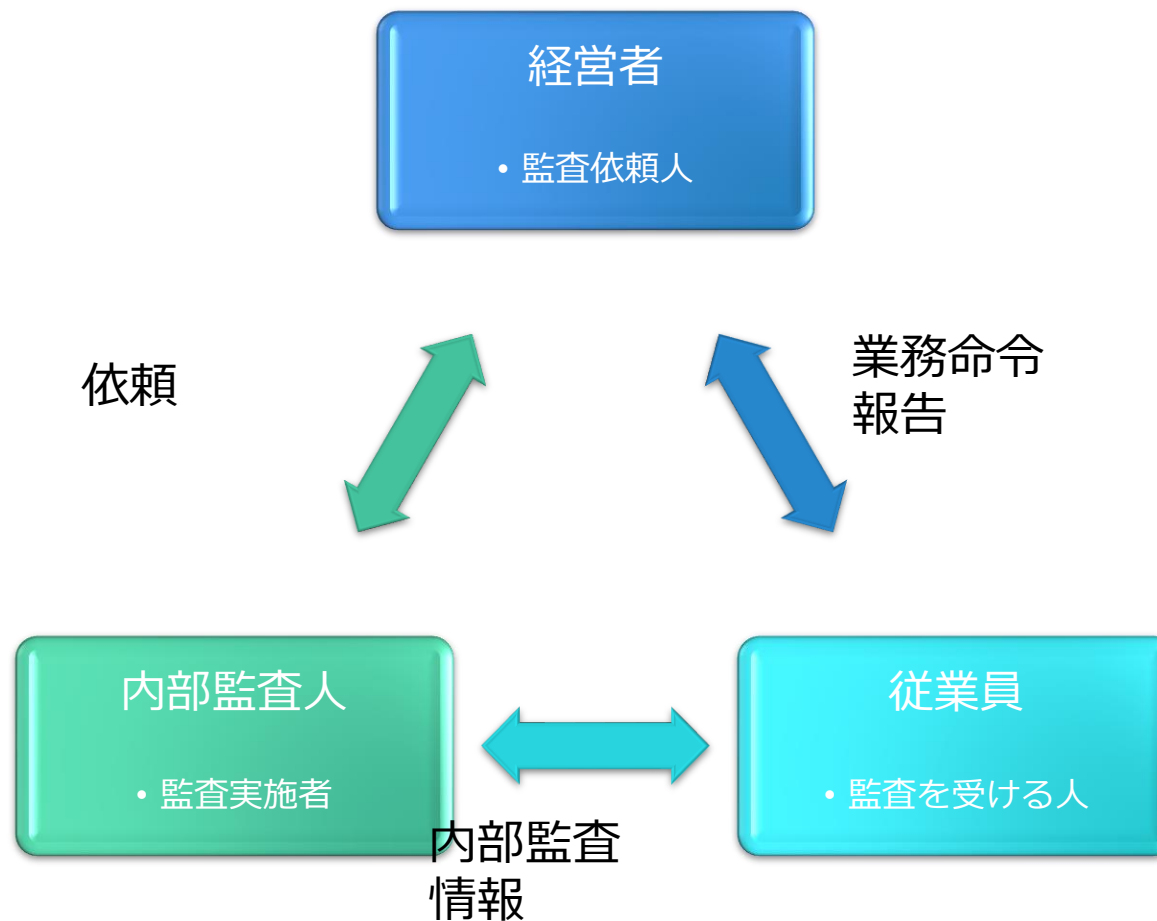
ITガバナンスの戦略や目標達成に貢献しているかどうかの評価

組織集団全体の健全な発展という観点から、組織の経営者、内部関係者との十分な調整と意見交換のもと相互の信頼関係を築いたうえで内部監査を実施

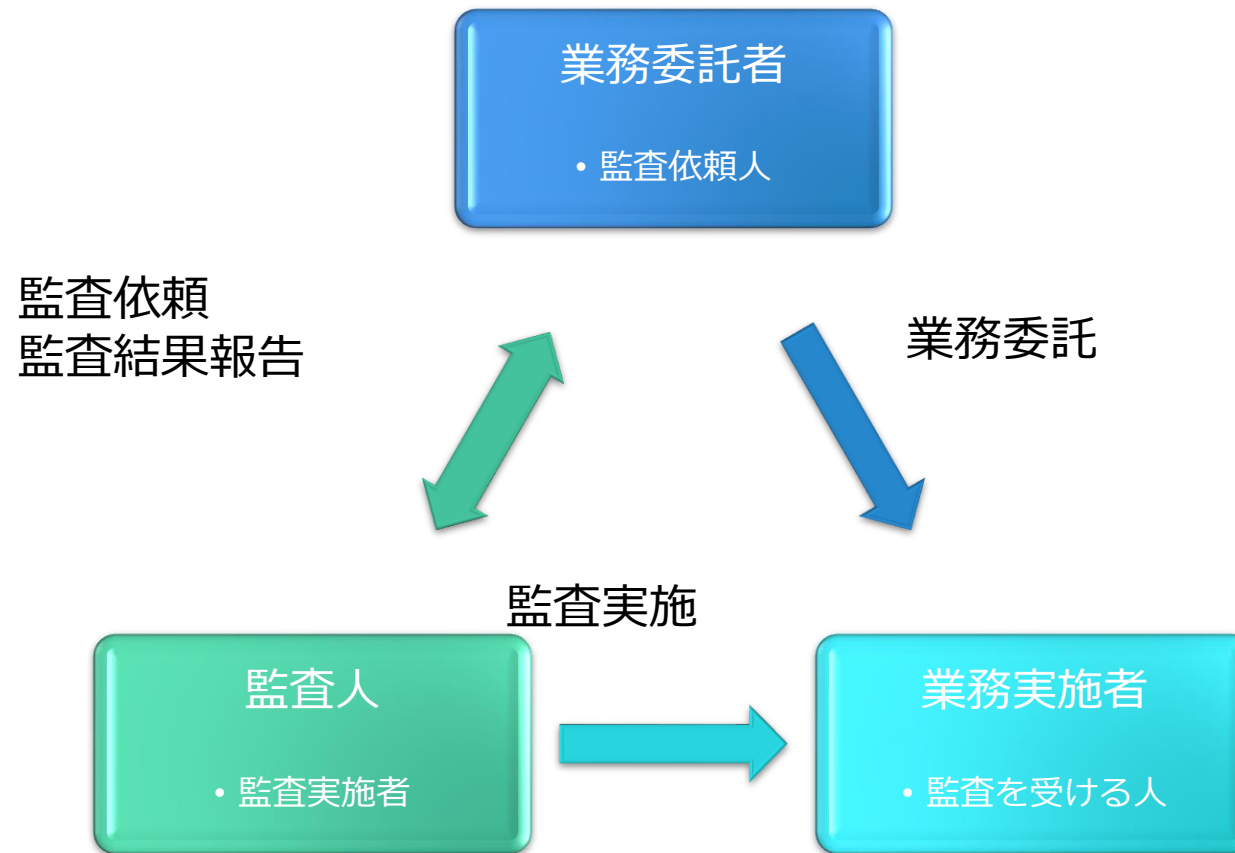
三様監査の比較

	内部監査	公認会計士監査	監査役監査・監査委員会監査
目的	組織目標達成支援 経営者支援	財務情報の信頼性保証 投資家保護。	職務、業務の執行の適法性、妥当性の検証 債権者、株主保護
対象	組織の全業務	財務諸表、財務情報	取締役、執行役の職務
方法	監査基準に基づき組織が任意に決定した手続きによる	監査基準によって標準化された手順	監査基準に基づき監査役等が独自に決定した手続きによる
資格要件	資格要件なし 組織内の構成員	職業的専門家 公認会計士、監査法人	資格要件なし 社外監査役 社外取締役

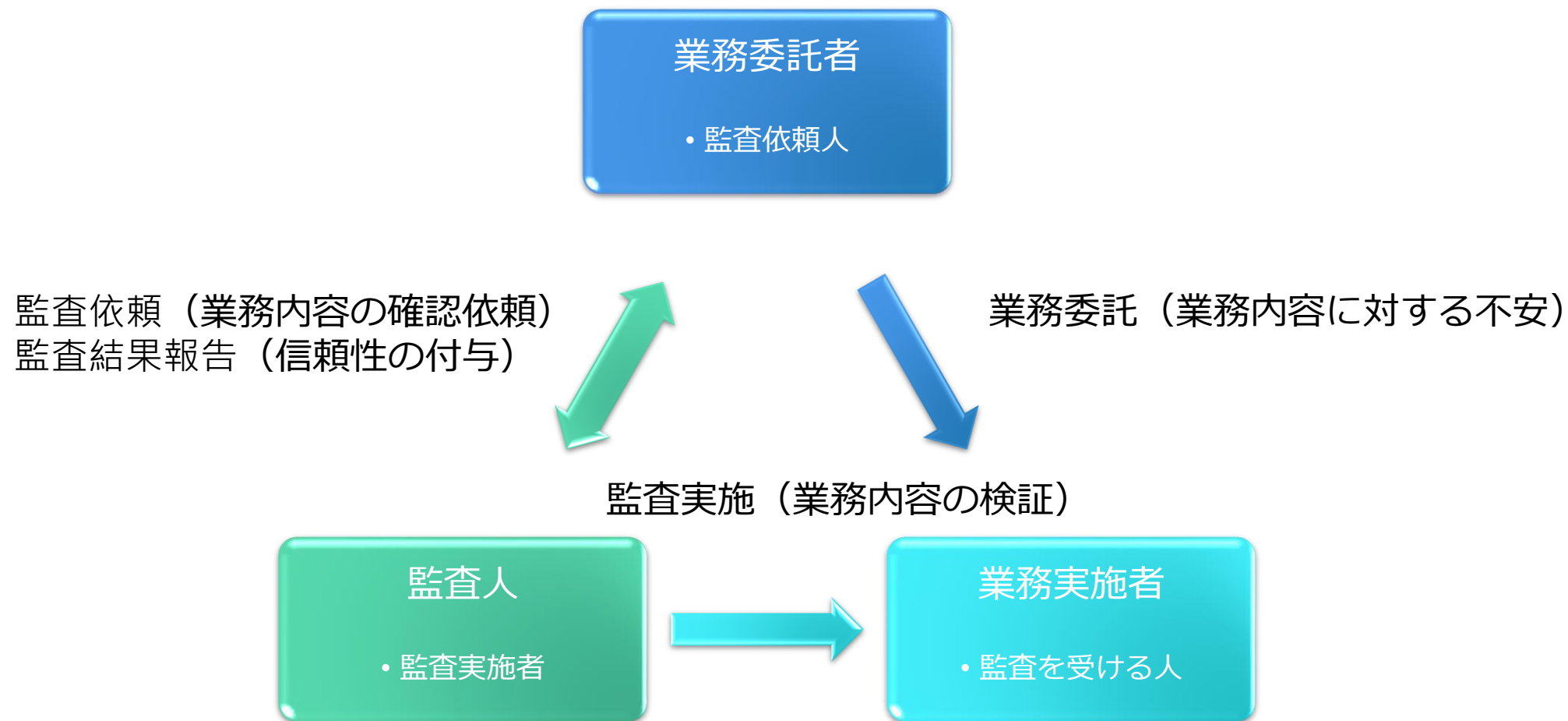
内部監査の枠組み



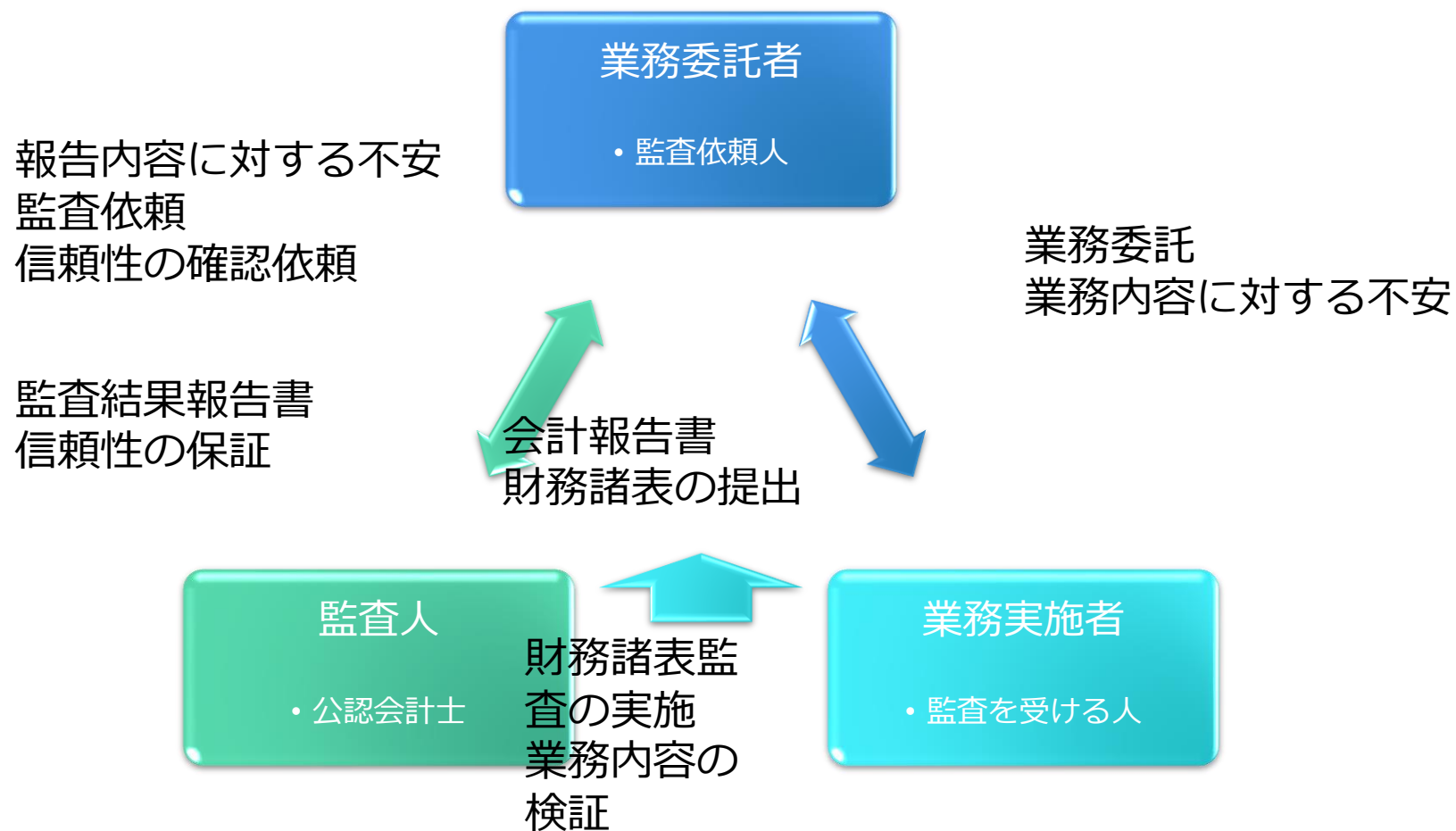
監査の基本構造



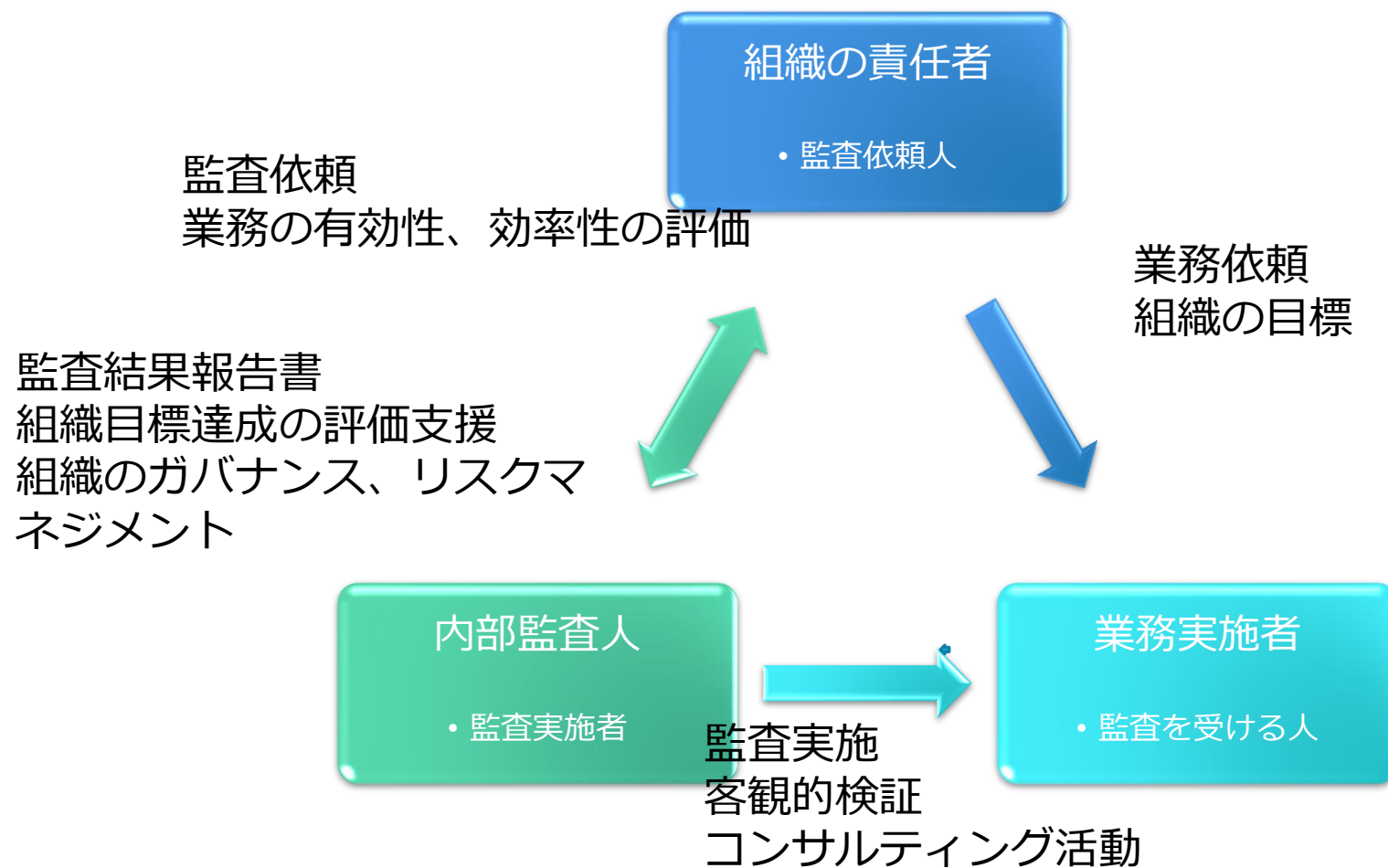
監査の基本的機能



財務諸表監査の構造と機能



現代の内部監査の機能



内部統制概念

COSOフレームワーク

内部統制は目的と構成要素の2つからなる。

内部統制はマネジメントプロセスに組み込まれて、一体となって機能する
経営上の仕組み

マネジメントプロセス (PDCA)



マネジメントプロセス（PDCA）と 内部統制



内部統制の目的と役割

内部監査の目的

業務の有効性
と有効性

財務報告の信
頼性

法規の順守

ガバナンス、リスク管理に対応する
ように内部統制の妥当性と有効性の
評価

組織体の全般的また
は部門目標の達成状
況

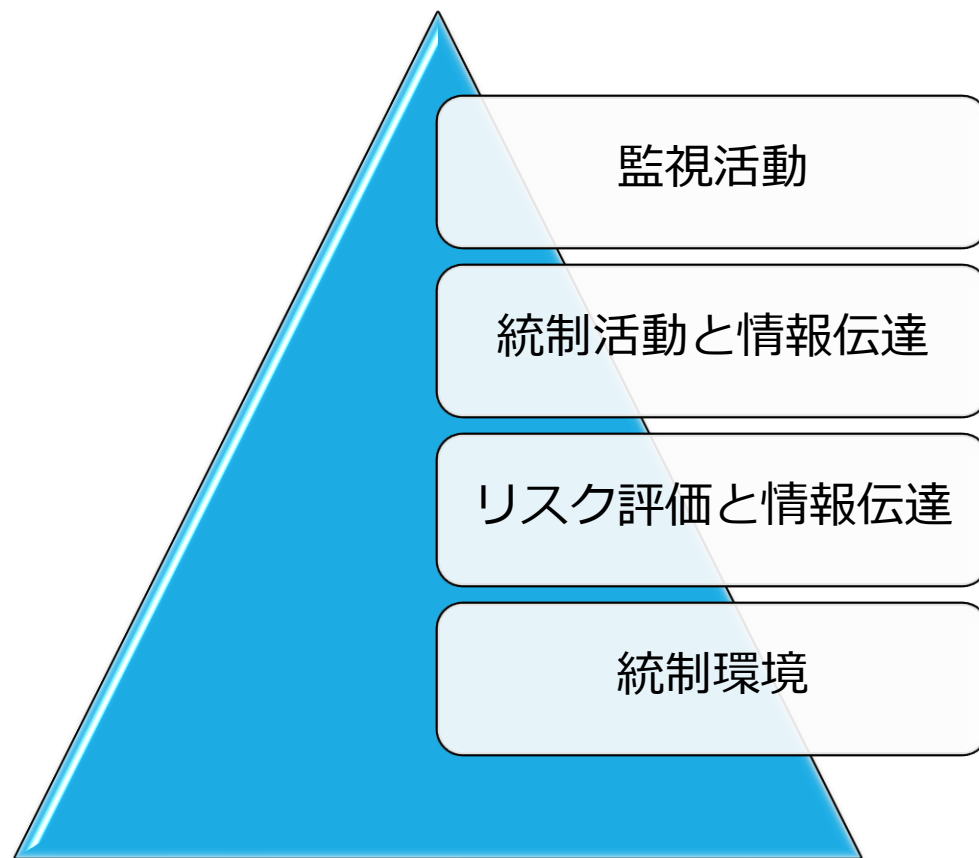
財務及び業務に関す
る情報の信頼性とイ
ンテグリティ

業務の有効性と効率
性

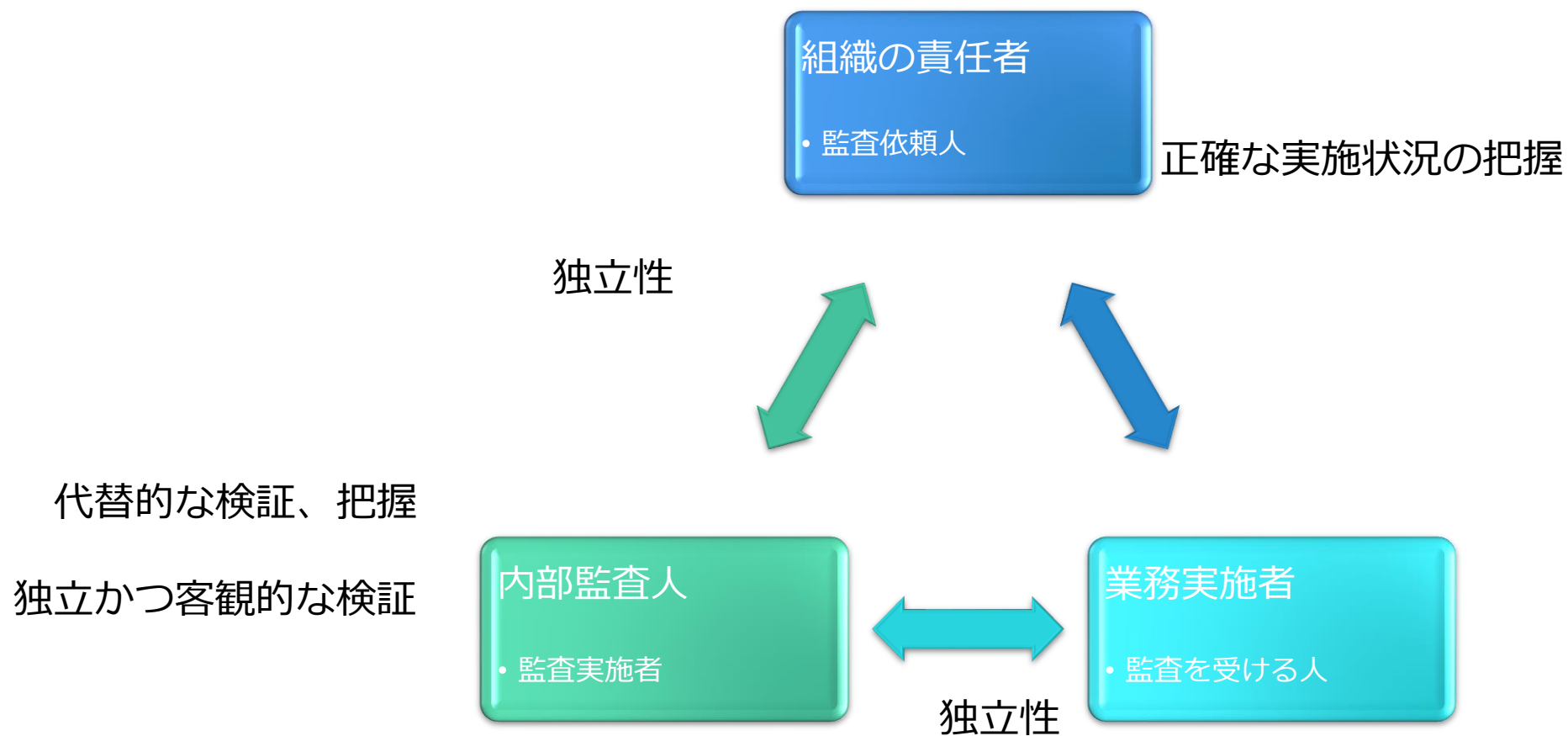
資産の保全

法令、方針、定めら
れた手続及び契約遵
守

内部統制の構成要素



内部監査人の独立性



内部監査人の組織上の位置

組織上の独立性

必要な情報および資料の入手しやすさ、容易さ

監査の実施に基づく助言、勧告がしやすいこと

組織体内全体との理解と協力

取締役会との直接的、定期的なコミュニケーション

内部監査人の責任と義務

常に客観的で公正不
偏の態度

専門職としての正当
な注意

守秘義務

監査対象に直接指揮
命令しない

実効性の高い監査報
告書の作成

内部監査部門長は内
部監査人を指導、監
督する義務

内部監査人の権限

監査業務活動の内容が制約
されない

監査対象となるすべての部
署の管理者担当者に面会し
て、質問や事情説明を求め
る権限

監査業務遂行に必要とされ
るあらゆる情報、資料の閲
覧権限

内部監査人の能力

組織体の自己の使命
を強く意識

熟達した専門的能力

内部監査の理解

内部監査基準適用能
力

会社法などの法令理
解

監査対象部門の業務
に関する基本的事項
に対する理解

リスク・マネーজে
メントへの理解

コントロール、内部
統制への理解

コミュニケーション
能力

継続教育訓練の必要
性

専門職としての正当な注意

監査証拠の入手と評価に際し必要とされる監査手続きに適用

ガバナンス・プロセスの有効性

リスクマネジメント及びコントロールの妥当性及び有効性

違法、不正、著しい不当及び重大な誤謬の恐れ

情報システムの妥当性、有効性、安全性

組織体集団の管理体制

監査能力の限界についての認識とその補完対策

監査意見の形成及び内部監査報告書の作成に当たっての適切な処理

費用対効果

正当な注意は完全な無過失を意味するわけではない。

正当な注意を払って内部監査人が監査してもすべての重大なリスクを識別したわけではない。

注意義務 – 不正発生防止

内部統制に対する意識
は高いか

目標は現実的か

行動規範の規定はある
か

取引承認プロセスが確
立維持されているか

業務監視、資産保全指
針、実施方針、手続き、
報告の仕組みがあるか

経営管理者への情報提
供の仕組みがあるか

内部監査の品質管理

内部評価

内部監査基準、倫理
綱要の遵守状況

採用される手続きの
実施が確保される方
法

フィードバック情報
の内容

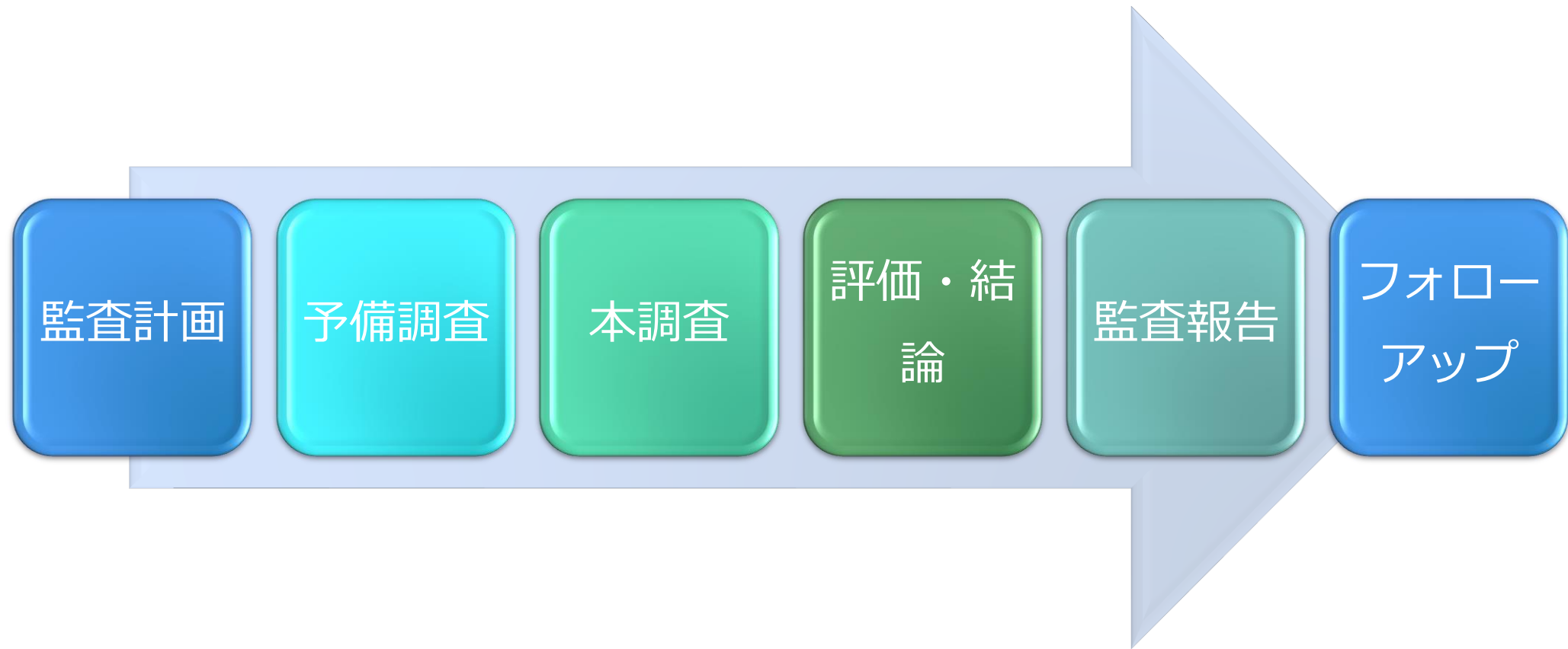
監査予算の十分性

評価に基づく品質改
善策

外部評価

5年に一度の、組織体の外部により実施される

内部監査のプロセス



内部監査規定等の整備

内部監査規定

- 内部監査部門の使命、役割、権限、責任などを規定
- 組織全体の内部監査の役割、機能に対する認識が共有

内部監査マニュアル

- 内部監査についての基本的知識
- 内部監査人の行為規範
- 監査手順の概要
- 監査手順ごとの説明、進め方、注意点

監査実施計画 I

中長期監査計画

- 3-5年
- 経営方針、経営計画に照らしてリスクに必要となる内部統制に関して定められる。

年度監査計画

- 1年
- 優先度の高いもの

個別監査計画

- 監査の具体的目的や項目を定めるもの

監査実施計画 II

中長期監査計画

年度監査計画

個別監査計画

監査の基本方針

監査のテーマ

要員計画

監査人の育成計画

監査プロセスの改善

年度監査方針

監査対象

監査目的

監査対象部門

監査時期

監査計画

要員計画

教育研修計画

予算

その他の計画

監査目的

重点監査項目

監査対象

監査チーム

分担

監査対象部門名

監査項目

監査スケジュール

監査報告提出時期

中長期監査計画の内容

監査の基本方針

- 中長期監査計画に基づいて内部監査が果たすべき役割についての基本方針、重点目標

監査のテーマ

- 監査の基本方針に基づき、監査テーマ、監査目標

要員計画

- 監査の基本計画に基づき、監査体制整備のための要員計画

監査人の育成計画

- 内部監査人として必要な能力開発を促進する計画

監査プロセスの改善

- 内部監査の役割の変化に応じた監査プロセスの見直し作業の計画

年度監査計画の内容

年度監査方針	監査対象	監査目的	監査対象部門	監査時期	要員計画	教育研修計画	予算	その他の計画
•事業年度における監査の重点目標	•企業業務活動全般にわたる経営重点課題、各部門のリスク状況、監査資源の制約条件、経営者や監査委員会の指示などを含めて考慮したうえで、監査対象の部門や業務を選ぶ	•監査で確かめようとする事柄	•監査対象ごとに部門、部署を明示	•監査対象ごとの監査の実施時期、期間、日数	•事業年度に必要となる内部監査人の要員数	•事業年度に実施する内部監査人の教育、研修計画	•年度監査計画に基づき、人件費、教育研修費、旅費、交通費などの見積もり	•内部監査業務の改善に係る施策などの計画

個別監査計画

監査目的

- 監査の目的を簡潔に記述

重点監査項目

- リスク大きい可能性のある監査項目
- 監査目的達成のための重点項目

監査対象

- 監査対象の部門名、業務名、監査テーマ名など

監査チーム

- 監査チームのリーダー名、メンバー名

分担

- 監査項目ごとの監査メンバーの割当

監査対象部門名

- 監査対象で具体的に監査を行う部門名

監査項目

- 監査目的を細分化して設定した監査項目

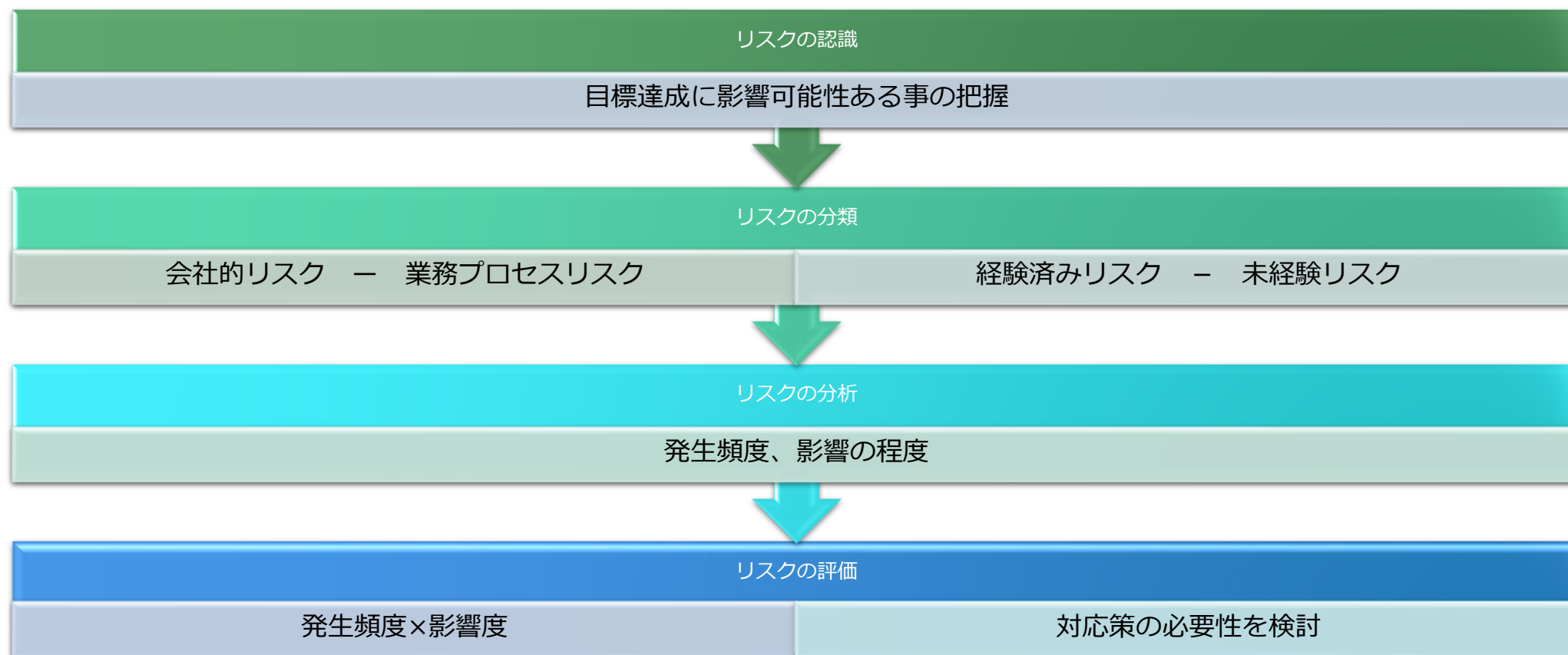
監査スケジュール

- 監査実施通知から監査報告提出までの日程

監査報告提出時期

- 提出する年月日

リスク・アプローチ監査のプロセス



リスクの種類

戦略リスク

事業リスク

オペレーショ
ナルリスク

財務・財務報
告リスク

デスクロー
ジャーリスク

市場リスク

法的リスク

ITリスク

災害リスク

不正リスク

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



ガバナンスと業務実施、情報システムに関するリスクエクスポージャーを評価する必要

組織体の全般的または部門目標の達成状況

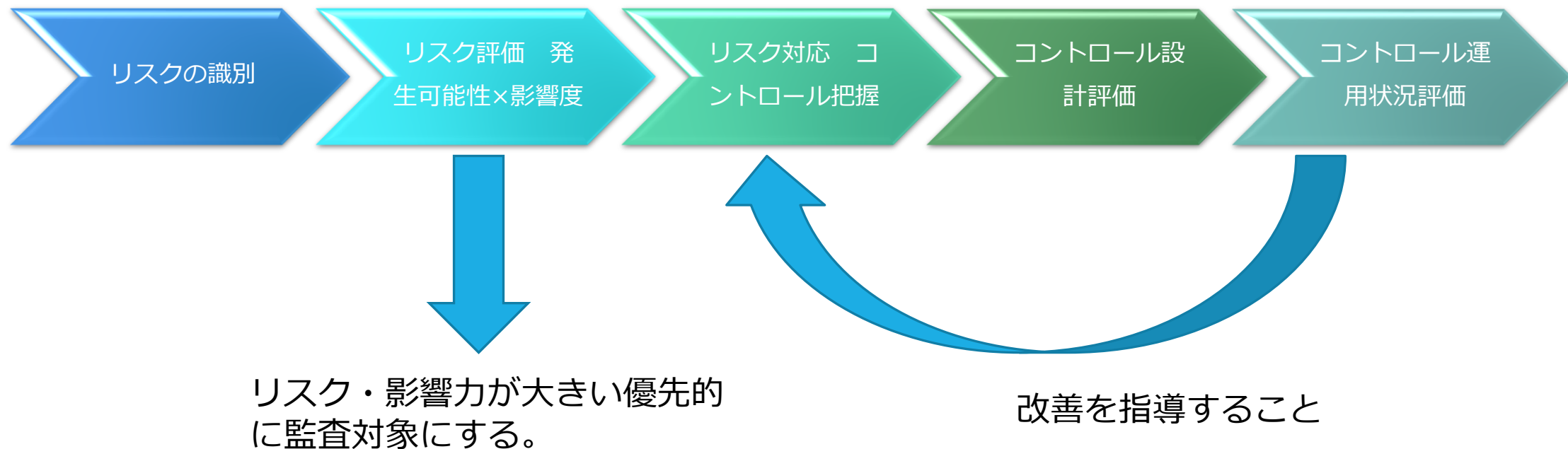
財務及び業務に関する情報の信頼性とインテグリティ

業務の有効性と効率性

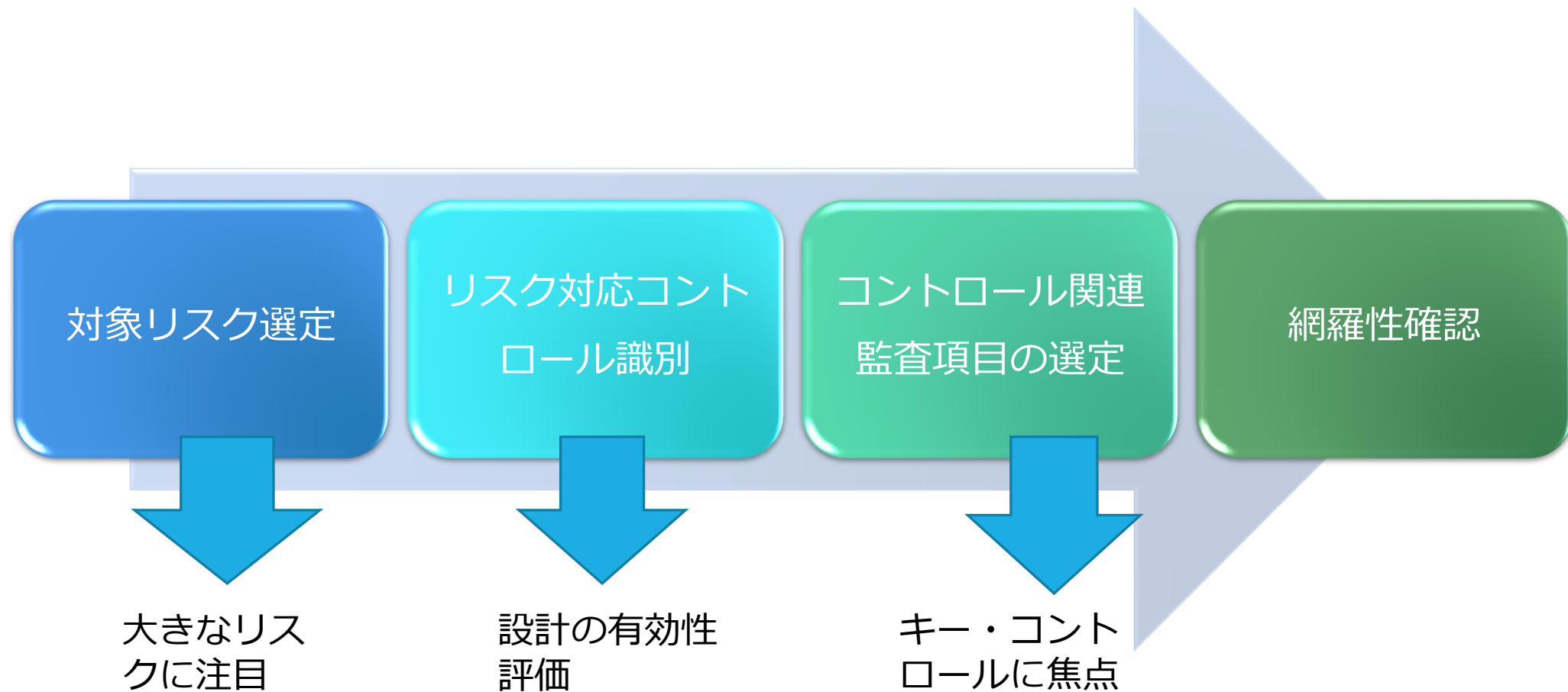
資産の保全

法令、方針、定められた手続及び契約遵守

リスクアプローチによる監査プロセス

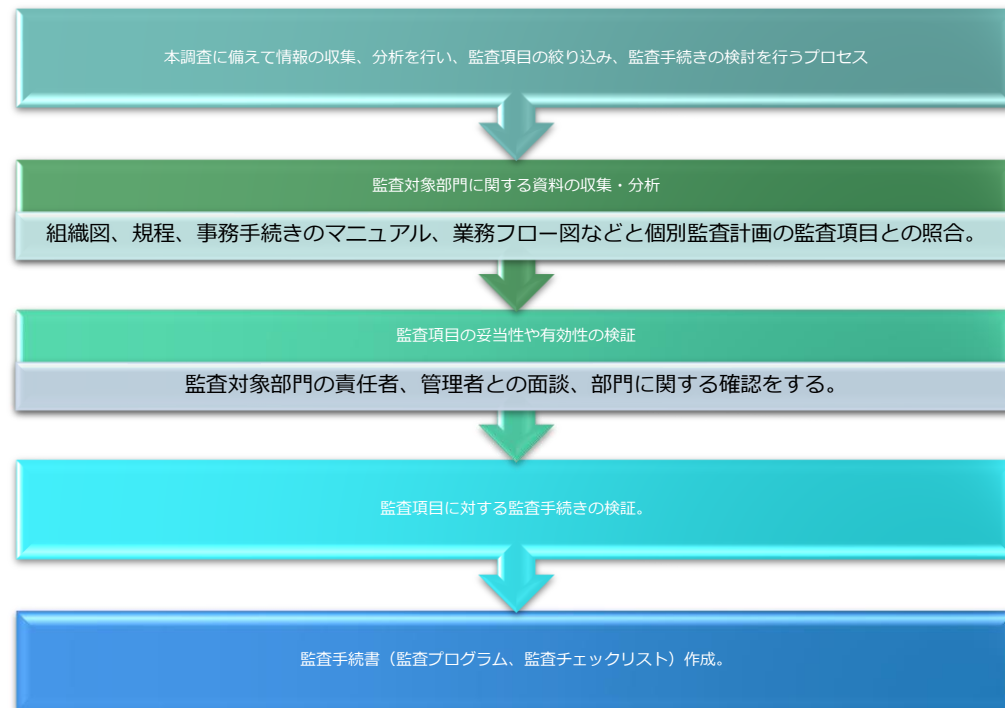


監査項目選定のプロセス

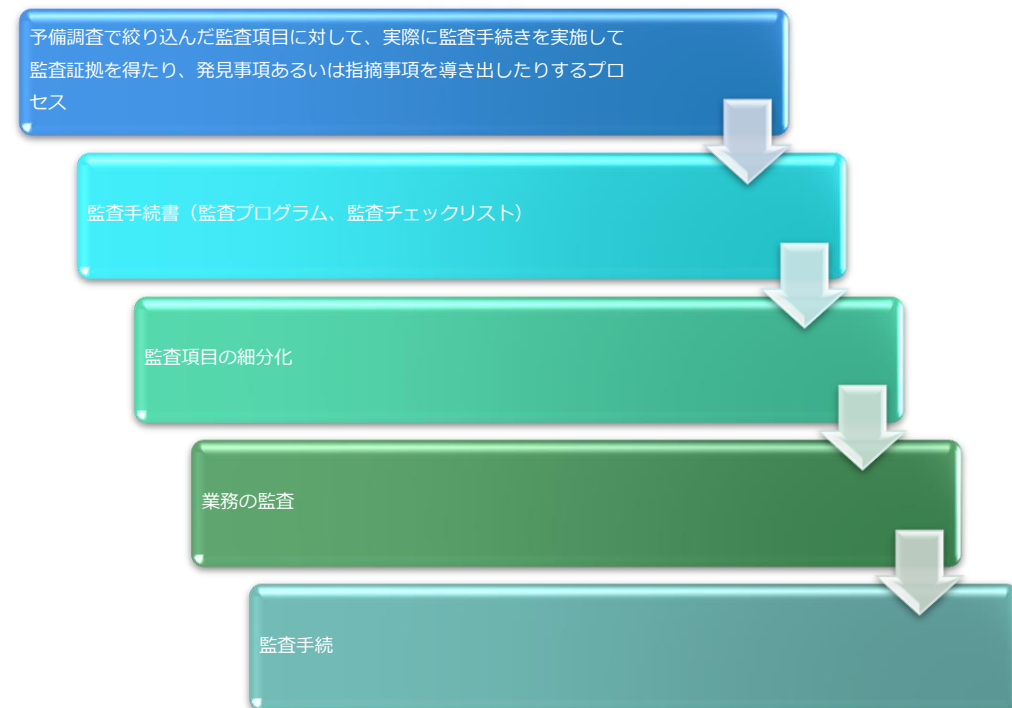


予備調査と本調査（往査）

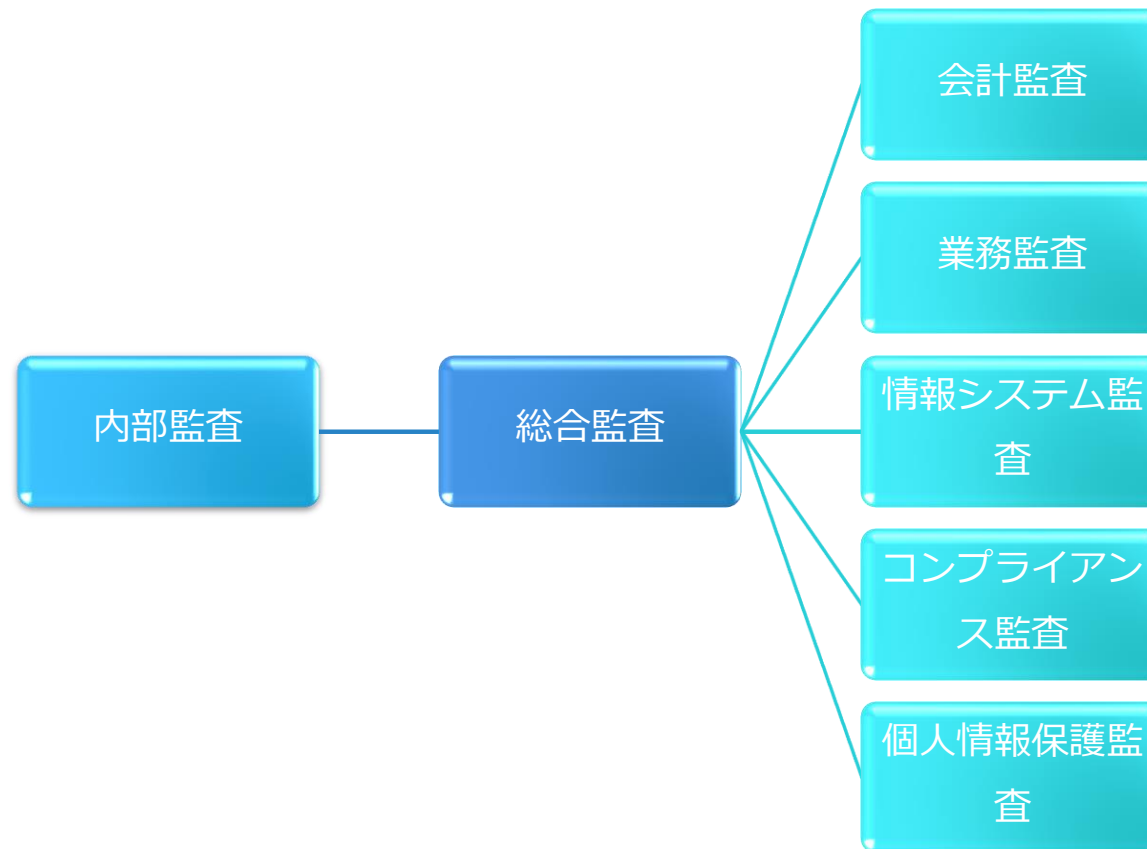
予備調査



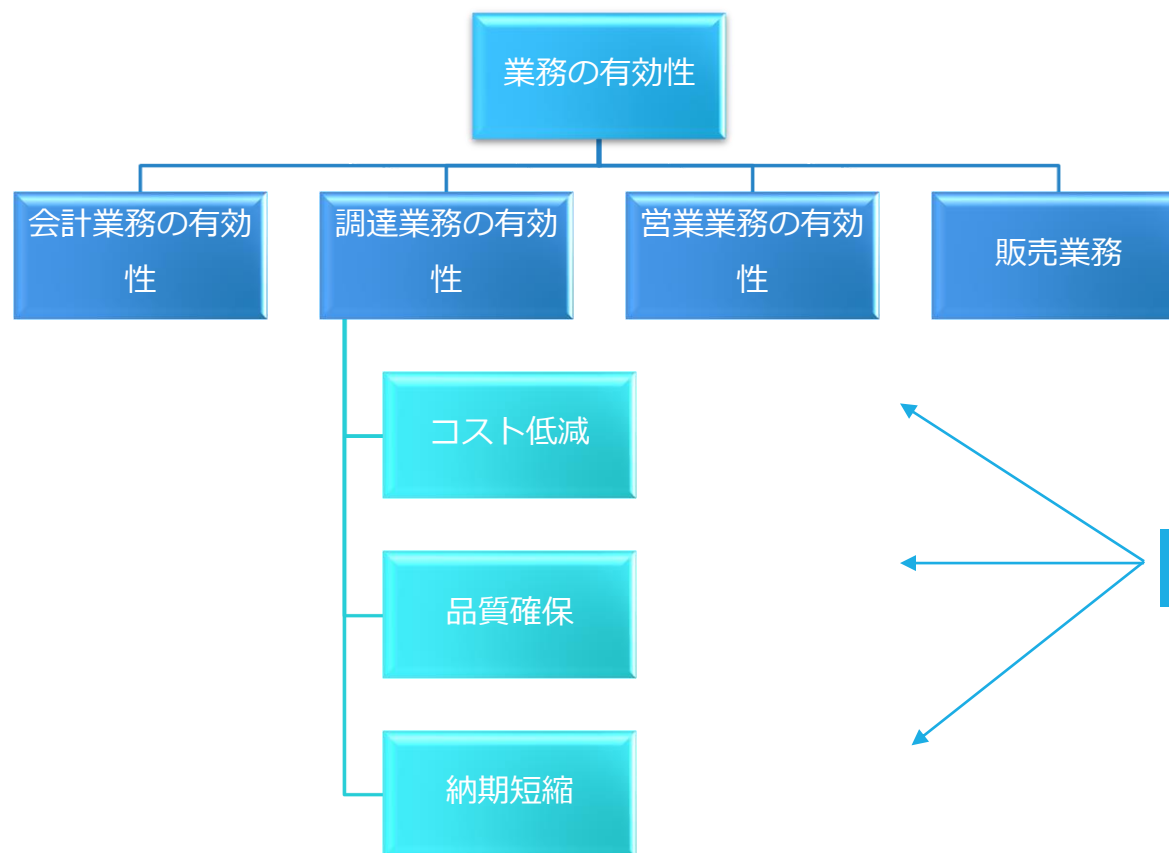
本調査



総合監査



監査項目の細分化



検証事項の階層化

監査技法

監査証拠の入手

販売業務の監査



- 破損
- 鮮度劣化
- 陳腐化
- 顧客ニーズの変化
- 商品価値の低下
- 紛失
- 盗難
- 破損などのリスク

- 法律違反
- 倫理的・社会的要請に対応できない
- コンプライアンス違反
- 個人情報漏洩
- クレームなどのリスク

- 盗難
- 紛失
- 不正などのリスク

監査の手続き

商品在庫管理の監査手続

- 商品特性に応じた管理・保管のルールが定められているかどうかを検証の視点
- ルールの有無とその遵守状況、および保管体制の整備・運用状況の確認
- 規程の閲覧、管理者・販売員への質問、在庫の実査、商品の実地棚卸の立会

販売活動の監査手続

- コンプライアンス体制の整備、運用状況
- 顧客情報体制の整備、運用状況
- クレーム対応、情報伝達の適切性
- 売上目標、売り上げ実績の確認
- お客様の声（場合によってはクレーム）の記録を閲覧、顧客情報管理基準、台帳の閲覧、クレーム対応のマニュアル閲覧、担当者への質問など。
- 反倫理的販売活動、架空売上計上などの不正がないか確認。

現金管理の監査手続

- 教育の実施状況
- 売上金の計上の正確性
- 計上金額と実際の金額の整合性の確認
- 教育訓練計画、実施記録等の閲覧、売上計上基準に関する質問、関係帳票との突合、現金の実査

内部監査の実施

十分かつ適切な監査証拠に基づく結論形成

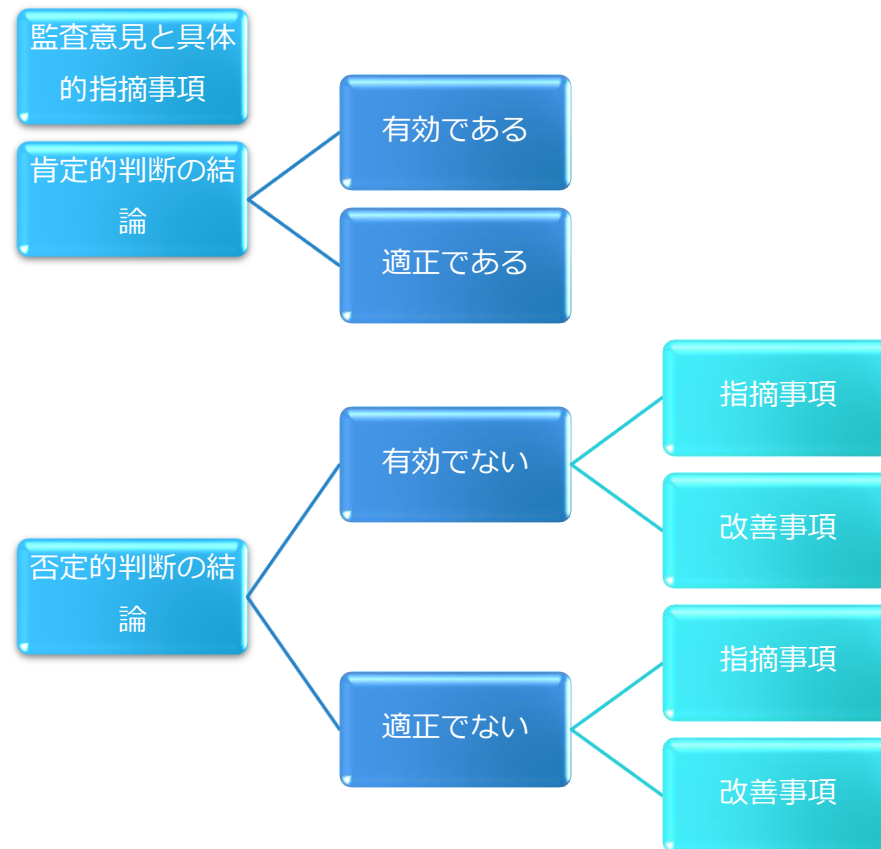
情報の入手

監査証拠資料の評価
及び結論の形成

監査資料の作成及
び保存

内部監査の報告

評価と結論



監査報告

監査報告書

- 正確性・論理的・分かりやすさ
- 要約・詳細・資料に区分
- 要約：経営者への短時間での伝達
- 詳細：監査結果・指摘事項・要改善事項など
- 資料：背景、証拠、図表（時系列、構成比、比較など）、写真、面談内容などを記載。

講評

- 監査手続き、監査証拠、監査調書に基づいて文書で伝達
- 監査対象部門長に伝達

現地講評会

- 発見された事実、原因、リスク、評価、意見などの説明
- 現地責任者との質疑応答
- 監査人と責任者との直接の意思疎通

フォローアップ（追跡調査）

- 不備を指摘することでおわるのではなく、組織の目標達成を阻害する要因に対してできるだけ早く対応し目標が達成できるようにすること。

最高経営責任者及び取締役会への報告

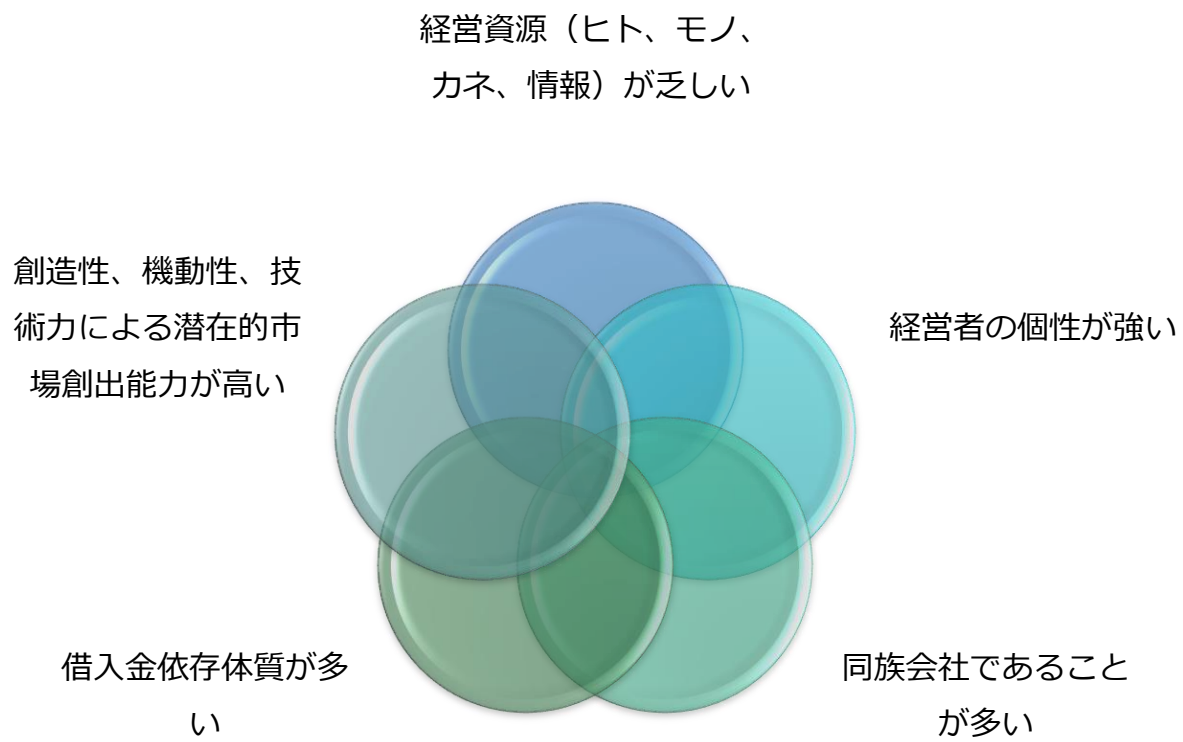
内部監査部門長は年次報告書を最高経営責任者及び取締役会への報告

年次報告書の記載内容

- 重要な発見事項及び勧告
- 採択された是正措置
- 要員計画
- 予算からの重要な逸脱事項とその理由
- 内部監査部門の計画と実際との比較、差異分析、理由確認と必要な措置

内部監査部門長は、最高経営責任者が是正せず、リスクを受け入れると決めた場合は、取締役会または監査役に報告するのが望ましい

中小企業と内部監査



キャッシュフローの管理と内部 監査

キャッシュフロー

本業への集中

適切な人材管理

キャッシュフローの管理

- 営業活動キャッシュフロー
- 投資活動キャッシュフロー
- 財務活動キャッシュフロー
- 受取手形、売掛金の売上債権などの信用販売したものを現金として回収する
- 債権管理、販売管理、仕入管理、生産管理、在庫管理など。

中小業の失敗

経営者が適切な管理を欠く場合

従業員の注意不足、怠慢を誘発

消費者の不支持や企業不祥事の発生

業績の悪化や最悪の場合倒産

情報セキュリティの3要素

可用性

完全性

機密性

情報システム監査

情報システムセキュリティの監査順序

基本方針の策定

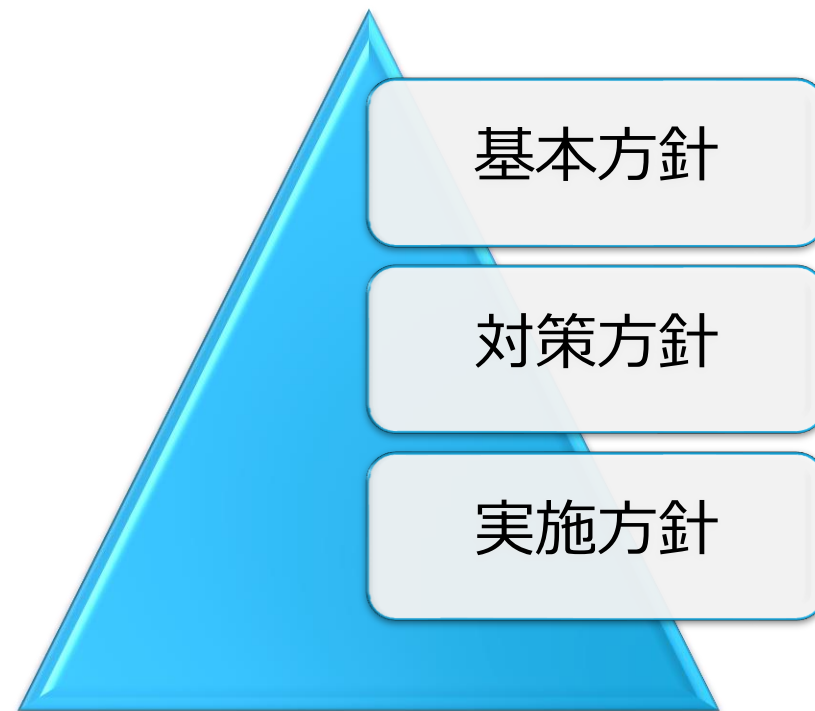
情報資産の洗い出し

リスクの識別と評価

コントロールの整備と運用

見直しと是正措置の実施

情報セキュリティポリシー



情報システム監査

情報資産の洗い出し

情報	情報システム、メディア	施設、設備
•顧客情報、業務情報、 規程、書類、帳票など	•ハードウェア •ソフトウェア •ネットワーク •電子メディア •紙	•事務所 •事務センター •サーバー室 •非常用発電機

リスクの識別と評価

リスク、例えば

ウイルス感染

不正アクセス

なりすまし

システム破壊、故障

盗難

リスク量 = 情報資産価値 × 脅威 × 脆弱性

セキュリティのコントロール

措置	具体例
組織的措置	方針、規程、手順書、等 委員会、最高管理責任者、管理責任者、 管理委員等 連絡網、安否確認、等
人的措置	周知徹底、教育、同意書の徴収、メンタルケア、懲戒規程等 業務委託先管理等
技術的措置	ID、パスワード管理、生体認証、暗号化、 ファイアーウォール、不正探知、防止、 ログ収集、保存、分析等 冗長性整備（ミラーリング、バックアップ）
物理的措置	耐震、耐火、耐水、騒音防止等構造、空調設備、電源、回線設備、入退館、室管理、入退記録の保存、監視設備等 モバイルPC（の固定、施錠）場所への管理等

筆者について

▶ 清水健次 Kenji Shimizu

▶ 【屋号】

- ▶ Kenji Shimizu Office

▶ 【学歴】

- ▶ 放送大学教養学部卒。慶應義塾大学法学部法律学科で単位取得。放送大学大学院で法律学、国際関係論の単位取得。ネバダ大学大学院のMBAで会計学単位取得。

▶ 【著作とWebのキーワード】

- ▶ 「水圏生命科学」、「淡水魚類学概論」、「基礎航海技術論」、「英文会計学」、「英文簿記論」、「監査論」、「管理会計論」「英米契約法」、「情報処理とICT」、「教育とICT」、「ネットワークの基礎」、「精神医学」などを自身のwebに掲載。

▶ 【職歴】

- ▶ 屋根屋（営業）、ローソン（店員）、トリムライン（営業）、Costco（料理係）、成田空港（航空管制官）、東芝（技術）、リクルート（翻訳）、illumina（経営とIT）等に勤務経験を持つ異色のキャリア。数学とITの教育経験があります。

▶ 【資格】

- ▶ 学生時代に、首席で生物学と英語学の国立大学終身教授資格が与えられました。山梨大学教授（英語学）、放送大学教授（生物学）。裁判官。