



## TOPICS

# 内部監査の高度化 各種モニタリング機能との連携による効率化

西村 睦

KPMG ビジネスアドバイザー株式会社  
シアマネジャー 米国公認会計士

### はじめに

会社法に基づく内部統制システムの整備、財務報告に係る内部統制報告制度の導入、監督官庁による規制強化等を受け、多くの企業が内部監査機能を有するようになった。しかしながら、内部監査機能について対象領域や監査手法の観点から向上の余地が大きいという意見や、さまざまなPDCA活動における各種モニタリング機能との重複やそれによる非効率を懸念する声が多く聞かれる。本稿では、特に、費用対効果を意識した内部監査をはじめとするモニタリング機能の効率化について二つのアプローチから考えてみたい。

### ■各種PDCA活動による モニタリング機能との連携・効率化

近年、多くの企業で、財務報告に係る内部統制評価、ISO、個人情報管理、コンプライアンス、製品サービスの安全品質管理等、さまざまなPDCA活動によるモニタリングが並行して実施されているが、それぞれのモニタリング機能の間で連携・調整がないこと等により、業務の非

効率性や現場部門の負担増等の課題を認識する企業が増えている。このため、効率的かつ効果的な内部監査を実現するために、全体最適化の観点で各種モニタリング機能との連携統合を目指すことは重要なテーマといえる。

究極的には、各種モニタリング機能と内部監査を同時に行うような、いわゆる統合監査を目指すことが考えられるが、それぞれの機能ごとに目的や内容が異なること等により、短期的な実現は難しいケースが多い。実務的には、可能なところから連携を進め、活動の重複による無駄や現場部門の負荷の軽減を図ることから着手することが、現実的かつ効果的である。

検討の最初のステップとして、次のような観点で社内を設置されている各種モニタリング機能を整理・理解することが必要である。

- 機能：どのような機能・活動が存在するか
- 対象範囲：どのようなリスク、業務を対象としているか
- 活動内容：どのような頻度でどのような活動（往査、情報収集等）を行っているか
- 報告内容：誰に対して、どのような頻度で、何を報告しているか

● 性質：モニタリングの客観性、専門性、網羅性等はどうか

● コスト・負荷：モニタリング担当部門での工数・コスト、現場部門に求めている負荷はどの程度か

そのうえで、まずは、繁忙期に往査が重なることを避けるよう日程を調整する、他の活動で把握している情報を共有することで二度手間を避ける、情報収集のための現場部門への指示や依頼等をまとめて行うといったことから着手し、段階的に、類似の活動・機能の統合、各部門の役割や組織体制の見直しなどの検討を進めていくことが有用である。CFOには、モニタリング機能の成果報告のみならず活動の過程やコスト・負荷にも着目し、費用対効果の観点から効率化の検証を促すことが期待される。

### ■管理部門による日常的な モニタリング機能との連携・効率化

多数の子会社を持つ企業グループにおける内部監査では、基本的な内部統制に関する問題点が複数の会社で同様に検出されることが多く、問題点の指摘や改善対応を個別に実施すること

の非効率性について課題認識を持つケースが多  
くみられる。

効率的かつ効果的に内部統制上の問題点を把  
握し是正を促すため、子会社に対する日常的管  
理・モニタリングを担う本社管理部門と内部監査  
が連携し、よく見られる問題への対応方法の水  
平展開、最低限求められる管理態勢の明示、態  
勢整備のための支援やモニタリング等を行う仕  
組みの構築を図ることは重要なテーマと考えら  
れる。

以下のようなステップで管理部門による日常  
的管理・モニタリングを評価し、高度化のための  
施策を検討することが有用である。

### ① 評価項目・基準の策定

一般に求められる経営管理態勢、業法や監督  
官庁による監督指針、過去の監査での指摘事項  
等を考慮し、子会社で整備対応すべき内部統制  
の項目を整理し、各項目について本社による管  
理・モニタリングのあるべき姿をベンチマークと  
して設定し、評価基準とする。

主な評価項目として以下のようなものが考え  
られる。

- 意思決定会議体の運営
  - コンプライアンス態勢
  - 経理・計数管理
  - リスク管理・危機管理
  - 人事労務管理
  - 文書・情報管理
  - 苦情、事故等への対応 など
- ### ② 評価の実施・課題の整理

策定した評価基準の各項目について、本社の  
関係部門における子会社管理・支援業務の現状  
を次のような観点から確認し、ベンチマークとの  
過不足の検討を行う。

● グループベースでの方針、基準、ルール等の整  
備状況

● 子会社に対する管理・支援の内容・範囲

● 子会社における対応や課題の把握状況 など  
評価の結果、以下のような課題が認識される  
ことが多い。

● 主管部門が不明確な事項：業務分掌や職務権  
限規程には本社単体の業務を前提とした事項  
しか定められておらず、子会社管理・支援業務  
に関する権限や責任が明確でない。

● 管理方針や基準が不明確な事項：子会社で最  
低限整備すべき会社規程や実施すべき管理項  
目等に関するグループとしての方針や基準が  
不明確である。

● 子会社の実態把握が不十分な事項：子会社に  
おける態勢や運用状況を本社でモニタリング  
する仕組みがない、もしくは形式的なモニタ  
リングは行われているものの実質的な把握が  
できていない。

### ③ 目指すべき姿、施策に関する検討

評価項目ごとに現状と課題を関係部門と共有  
し、今後目指すべき姿とための施策の検討  
を行う。その際、現状のままであることによるリ  
スク、機能強化に伴う費用対効果、実現にあた  
り困難な点等についても共有し、複数部門によ  
る調整が必要な項目については関係する全部門

による協議を行う。

これらの取り組みを通じて、本社管理部門等  
の関係部門による問題意識の共有、不足してい  
る機能の強化・見直しの必要性の共有、課題に関  
する建設的な協議の推進、目指すべき姿や具体  
的な施策の共有などが成果として期待できる。

より確実な効果を実現するために、CFOには  
他の管理担当役員とともに、組織や業務分掌の  
見直しが必要な事項、予算や人員の見直  
しが必要な事項、職務権限等の見直  
しが必要事項など、部門レベル  
では対応が困難な事項について  
方針や判断を提供することが  
期待される。

### 最後に

企業は、内外からの要求事  
項に対応するためにさまざま  
経営管理の仕組みを導入してき

た。活動や機能は細分化・専門化する  
傾向にあり、それぞれの担当部門が与えら

れた役割を真摯に遂行しようとしても、部門や  
活動相互の連携を意識的に図らなければ部分最  
適に陥る危険がある。CFOには、全体最適の  
観点から内部監査をはじめとする各種モニタリ  
ング機能の連携・効率化の推進にリーダーシッ  
プを発揮するとともに、費用対効果の面からモニ  
タリング機能を定期的に検証し、継続的な改善  
を促すことが期待される。

