アビタス通信
Abitus Press
vol. 8
July 2009
Abitus

internal audit

自らリスクを発見し、改善につなげる
CSA（Control Self Assessment）実施のポイント

エーザイ株式会社　内部統制推進部
課長　CCSA CIA CISA
後藤恵子氏に聞く

会社を良くする活動としてのCSA

――内部統制の推進体制の概要からお聞かせください。

後藤　当社は、海外含め約50社のエーザイグループを、米国、欧州、中国、AOME（アジア・太平洋・中東）、そして日本の5つのリージョンに分けて、それぞれに統括する機能を設置しています。内部統制の推進は各リージョンの統括機能が中心となって行っています。エーザイ本社はグーロバルな内部統制の推進機能と同時に日本リージョンにおける推進機能を持っています。担当部門は、内部統制推進部と内部監査部の二つです。当社は内部監査の歴史が長く、約30年前に内部監査部門を設けました。昨年6月までは、内部監査機能は内部統制推進部にありましたが、内部監査の独立性、客観性を考慮し、独立させました。

――いち早くCSAに取り組まれてきました。

後藤　私は2001年に内部監査部門（当時は業務検査部）の所属となりましたが、当初からCSA（Control Self Assessment）導入を部内で呼びかけていました。CSAとは、内部監査部門が内部統制を評価するのではなく、実際に現場で仕事をしている方々が自らのリスクや内部統制を評価する手法で、現場での改善策の立案までを狙ったものです。現場の人たちが自ら問題点に気づき、改善策を講じるような仕組みを取り入れ、推進していくほうが現場にも喜ばれるのではないかと思ったのです。私自身、もともと生産部門で品質管理の仕事をしていたことから、内部監査は、言わば不良品を見つけるセンサーのようなものだと感じていました。どれほどセンサーの精度を高めても、製品の品質そのものが良くなるわけではありません。CSAは、品質そのものを良くするための活動だと思いました。そこでは内部監査部門は、現場の評価や改善活動をサポートする立場になります。2004年に全社的なリスク点検を行い、2005年にまずはエーザイ本社でCSAを導入。2006年に子会社への展開を開始し、2007年からはエーザイグループ全企業を対象にCSAを定期実施しています。

CSA推進の実際

――具体的にはどんな形でサポートしていますか？

後藤　CSAを実施するためのツールを提供し、分析結果をフィードバックしています。まずはリスクの定義から始め、業務プロセス単位に想定リスクを設定し、項目ごとに内部統制の成熟度レベルを7段階で評価する質問書形式のCSAを実施するシステムを開発しました。これらがリスクを考えるための共通言語となっています。実施にあたっては、1年半ほど毎週メールマガジンを発行して、リスクや内部統制、CSAについて啓発を行いました。その後、メルマガを小冊子としてまとめ英訳も行って対象者へ配布しました。内容は同じでも、メールよりも冊子を喜ぶ人が意外と多く、提供の仕方を変えるだけで受け入れる人がいる、という教訓になりました。

全社的説明会に加え、各部署に研修の売り込みを行って、要望があればどこにでも飛んでいきました。啓発活動は我々にとって、最重要の仕事だと考えています。

――CSA 推進でいちばんご苦労された点は？

後藤　相手が非常に多いという点です。対象となるミドルマネジャー（実務の責任者クラス）はグループ全体で1000 名にのぼります。多様な価値観がある中で、やらされ感を払拭し、いかに当事者意識を醸成していくかが最も悩ましいところです。現場でリスクが顕在化しないよう、改善策を自ら見つける活動が本業の一部であることを理解してもらうのが我々の大きな役割でもあります。だからこそ、啓発活動が重要になってくるのです。

――結果はどのような形で？

後藤　基本的には残存リスクが低いのか、高いのかがわかります。さらに、個々人の結果だけでなく、組織全体での回答のバラツキを見ることで、問題点の提示をしていきます。こうしたデータは、現場がリスクを考えるための材料となります。CSA 結果は、社長と各社の CSA 推進者にフィードバックし、そこから実際に評価を行った CSA 実施者にフィードバックします。結果へどう対応するかは CSA 実施者が自ら判断し、決定するのが基本です。ただし、エーザイグループとしての活動ですから、高リスクとなった項目については、社長（エーザイ本社は担当執行役）に現状認識と改善方針の検討を依頼します。さらに、CSA の結果は内部監査部に伝達され、内部監査計画に反映されます。昨年、CSA 実施者にアンケートを行いました。「CSA の目的・意義を理解している」という項目について、70％の人が「そう思う」、29％の方が「どちらかと言えばそう思う」との回答でした。「CSA はエーザイグループの業務プロセスの改善に役立つと思う」という項目については、「そう思う」43％、「どちらかと言えばそう思う」48％となっています。エーザイグループ内で CSA 活動への理解が進み、浸透されつつあると感じています。

視野を広げて、全体を見る

――CSA 導入後の変化は？

後藤　リスクや内部統制といった、これまで見えづらかったものが、目の前にあらわせるようになり、具体的な改善活動に取り組めるようになってきました。物事を解決するには、見える化が必要です。もはや「あ・うんの呼吸」が通用する時代ではありませんから。そういう意味では堅苦しく考えず、良い仕事をするための内部統制という概念を使うことも必要でしょう。ときに管理をしない理由に「性善説」を唱えられる方もいます。しかし、人間はそもそも弱いもの。管理者は部下が誤りや不正を犯さないように守っていかなければなりません。弱い人間を守るための仕組みが、内部統制です。管理は人を縛るものではなく、人を守るもの。内部統制とは、自動車で言えば安全に運転するためのシートベルトのようなものなのです。今後、CSA も質問形式に加えて、ワークショップ形式を取り入れることで、さらに改善の意識を高めていけるのではないかと期待しています。

――最後に、内部統制・内部監査と人材育成の観点からお願いいたします。

後藤　内部統制推進・内部監査部門は、会社全体を広く見ることができる部門です。経営者的な目線が要求されますから、そういう意味では、カントリーマネジャーなど、これから会社を預かる立場に立つ人にはぜひ、経験していただきたい。そういうジョブローテーションの仕組みを持つ会社もあると聞きます。当社は生産や販売など、いろいろな部門から人が集まっており、最初から内部監査・内部統制について知っている人間はいませんから、部内でまず導入研修を行います。内部監査の担当者は全員内部監査士の資格を取得するとともに、OJT で実務を学んでいます。自己啓発として、社外セミナーや CIA、CCSA 等の資格取得も奨励されています。資格を持っていると信頼を得やすい面もあり、名刺を出した瞬間の第一印象から違ってきます。どんな仕事でも、最後は信頼関係を築いているかが効いてくると思います。実際にいちばん勉強になるのは、いかに相手の心を動かし納得してもらうか、それを経験することでしょう。どうすれば相手に伝わるかを懸命に考え、誠実に熱意を持って接することで、相手も応えてくれる。こうしてやる気になる人が一人でも増えてくれれば、こんなに嬉しいことはありません。

エーザイグループ内部統制の推進

データベース監査ソリューション

ssDB監査

➤内部統制に向けた監査の準備は万全ですか？
➤データベースの操作履歴を正しく分析できていますか？
➤膨大な時間をかけて手作業で監査作業を行っていませんか？

■ 簡単・使いやすい・親しみやすい

特徴１：低コスト・短期間での導入

特徴２：チェックボックス主体のカンタン操作

特徴３：定期監査レポートも容易に出力が可能

株式会社 エグゼソリューションズ　〒104-0033 東京都中央区新川2丁目1番5号 THE WALL6階
TEL: 03-5542-5591 FAX: 03-5542-5594　http://www.exe-sol.com　e-mail: sales@exe-sol.com

ALogコンバータ®
AUDIT LOG CONVERTER

サーバへの管理者操作ログを簡単に収集！
～ 負荷なく! 少容量で! 簡単に ～!

◆Windows / NetApp / EMC / MS-SQL-Serverなど幅広いサーバ監査ログに対応！
◆仮想化環境（CitirxXenApp、XenServer、VMware、Hyper-V）もサポート！
◆統合ログ管理ソリューションとの連携機能を、標準搭載！
◆3年連続サーバログ市場№1!!
◆大手1,000社以上の導入実績 !!
◆10,000ｻｰﾊﾞ以上で安定稼動 !!

問合せ先 ： 住商情報システム株式会社
〒104-6241 東京都中央区晴海1-8-12 晴海ｱｲﾗﾝﾄﾞ ﾄﾘﾄﾝ ｽｸｴｱ Z棟
Tel:03-5859-3038 e-mail:hibun-sales@ml.scs.co.jp

内部監査のさらなる効率化に向けて
限られた資源でハイパフォーマンスを目指す

富国生命保険相互会社
監査部業務監査グループ調査役 CIA
上田尚子氏

エヌ・ティ・ティビジネスアソシエ株式会社
Internal Control Audit Team担当部長
名取正裕氏

エス・シー・エス国際会計事務所グループ
内部統制グループディレクタ　公認会計士
坂本直弥氏

株式会社プロティビティジャパン
マネージングディレクタ
谷口靖美氏

モデレータ
株式会社アビタス
CIA専任講師
竹野健太氏

リード協賛　：株式会社エグゼソリューションズ
株式会社アクアシステムズ
プラチナ協賛：株式会社エージーテック

4月10日、アビタス新宿本校にて、内部監査の効率化についてパネルディスカッションが開催された。内部監査の先端で活躍されている企業の実務家2名と国際的な経験豊富な専門家2名をパネラーに迎え、貴重なお話を伺った。当日ご参加いただいた130名の方々から活発なご質問もいただき、パネルディスカッション後は交流会で親交を深めた。

限られた監査資源をどう管理していくか

竹野　人、金、時間という三つの監査資源を使って、①機会の拡大、②改善点の発見、③潜在的リスクの軽減という付加価値をいかに提供できるか。コストと付加価値の差額が大きければ大きいほど、効率性は高まります。内部監査の効率化は、①監査資源の効率的な管理と、②付加価値の最大化によってもたらされます。まず一つ目の監査資源の効率的な管理から、お話をうかがいます。

上田　当社監査部の人員は30名。2年前までは検査部で25名でしたが、5名増員をはかりました。検査部では支社検査に重きをおいていましたが、現在は約4割が本部監査で動いています。まだまだ人員は足りず、時間も予算も限られる中で、個々人のスキルアップが大事と考え、部をあげて金融内部監査士や公認内部監査人（CIA）といった資格取得の奨励を始めたところです。現在、監査部では私を含めてCIAが2名、金融内部監査士が1名、システム監査技術者が1名います。他にも4名がCIAの資格取得の準備を進め、半数の15名がパート1の勉強を開始しています。

名取　当社は平成11年7月にNTT再編時に、持株会社、NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズの経理共通人員リソースのシェアード会社として設立されました。現在は内部監査も所掌しており、持株帰属会社を中心に十数社の内部監査及びSO法テストを実施しております。内部統制の強化が求めている中、平成19年に当部門を設立。ゼロからのスタートであり、リソースの質と量の確保が課題でした。従来の監査組織は年長者が多く、ITを使った統制システムに馴染めない、時間がかかるなど課題が多い中で、社員の他にOB社員や派遣社員・契約社員の方々など雇用リソースをミックスしながら、質と量のバランスとコストを下げる仕組みを合わせて作る必要がありました。さらに、監査ノウハウの蓄積のためにITを活用し「監査データベース」を構築し効率化を図ることも実践してきました。人の入れ替わりの補完という観点では、新人育成プログラムの充実にも取り組んでいます。今後は、セルフアセスメントと実効のバランスを考慮しつつ、内部統制コストを下げていけるような仕組み作りを展開していきたいと考えています。

名取氏

坂本　我々が在外子会社の監査をお手伝いするとき、自社で監査の目的や計画を持っていない会社が少なからずあり、行けるときに行って、見ることのできる範囲で見てくるという監査が行われています。一方で、現場は業務としての内部監査やJ-SOXへの対応、ISOの内部監査など、監査疲れが起きています。まずは、内部監査自体の管理、つまり、いろいろな観点で内部監査をとりまとめて、計画の中に落とし込んでいくことがとても重要だと思います。お勧めしているのは、会社の中の経理・財務業務をプロセスで整理して必要な能力等を明示した「経理・財務スキルスタンダード（FASS、経済産業省が公表）」などを参考にしながら、グループ全体の中のどの会社のどのプロセスをどういう順番で行っていくか、という割り付けを最初に行っていくことです。3～5年のスパンの中で、合理的に計画するところからスタートすべきではないでしょうか。

谷口　より高まる監査の目標に、監査資源は追いつかな

い状況にあります。組織として効率化に資するには、三つのポイントがあります。一つはアプローチ（リスクアプローチ）。監査で何をするか、どこを見るかをきちんととらえていく必要があります。必要なところを監査せずに効率化しても目標が達成できません。目標を達成するアプローチを持つことが求められます。二つ目はプロセスです。個人の経験や勘のよさに頼る監査から、監査の計画・実行・報告の手続きがプロセスとして確立され、標準化され、システム化された監査へ変えていく。それが、組織としての効率化につながり、ノウハウの蓄積となります。短期間でナレッジを引き継げることが、効率化につながるでしょう。それには、これらを機能させることのできる人材を内部監査部門に引きつけることです。三つ目のポイントは、コミュニケーションです。内部監査の結果を経営者や被監査部門に伝えて改善してもらうには、コミュニケーションをうまくやることが必要です。改善の依頼をしても改善されなかったり、経営者に伝えても理解してもらえず何も変わらないのでは、組織としては非常に非効率な内部監査になります。これは、内部監査の効率を大きく左右します。

付加価値をいかに最大化していくか

竹野　人、お金、時間を管理していった先、いかに価値を提供できるかが問われています。付加価値の最大化については、いかがでしょうか。

上田　オーディットとは英語のオーディオから語源がきていて、人の話をよく聞くということ。これができないといい内部監査はできません。８年間の経験からこのことを痛感していますが、新人でもそれなりの監査ができるようマニュアルを完備するなど教育体制を整えています。監査部全体としては、リスクアプローチが大事でしょう。当社では、たとえば、すべての支社に毎年監査に入るのではなくサンプルでやっていき、共通の問題点があれば、内部統制部門から本社各部門にぶつけていくようなスキームを考えています。また、CSA（コントロール・セルフ・アセスメント）については、監査部の独立性を保つために、他の部署に担当を移管し社内規定も改め、自主検査という形で実施しています。独立性を損なわない範囲で監査部がファシリテーター的にかかわることで、内部監査業務が効率化されるよう所管の部署と連携していきたいと考えています。先日、参加したセミナーである損保会社の方が、「経営者がお金を払ってでもしてほしい監査。そういったものを自分たちはやらなければならない」と仰っていましたが、まさに監査部門が目指すところはここでしょう。

上田氏

坂本氏

名取　監査の価値をどう定義するか、付加価値をどう付けて経営に貢献していくのか、株主価値をどうあげていくかに尽きます。グループ内で認められていくには、ビジネスモデルと仕事のメカニズムをどう作り上げるかであり、まずはコストパフォーマンスの向上が求められると考えます。次に監査人の資質であり、そのためにも個人の育成プログラムで、OJT や OFF － JT を通じた「知の連鎖」にあると考えます。当社には２年間の育成プログラムがあります。教育は主として OJT で行われますが、１～２か月は NTT の監査概要や事業の変遷を教えるプログラムとなっています。その後、チームリーダーが監査で発見されたこと、気をつけることを現場に出る前にトレーニングし、実効ある育成プログラムを展開しています。雇用ミックスでいろいろな人と一緒にやっていると、新しい発見に出合うこともあります。我々とは異なる視点で物事を見ることで、意外とよい指摘が出たりします。経験値の高い OB や派遣・出向の方々など、いろいろな目で見ることで、見えてくるものが変わるのです。育成プログラムを大事にしながら、雇用ミックスすることで、コストを下げて効果を上げ、そこで得たノウハウを、初見の人でもわかるよう標準化に努めています。これが続くと、当該会社の担当者や経営陣の間で評判になります。変化をどう見せていくか。均質化をどう保つか。この２つをバランスさせることで、インパクトを与え続けることを常に意識しています。

坂本　付加価値を最大化するには、現場に協力的な気持ちをつくることが重要。それには重箱の隅的な話は事実確認にとどめ、業務改善にもつながる有効な発見事項を捕まえて、そこに話の焦点をあてていくことが大切です。また、リスクマネジメントを効率的に行うには、内部監査を抜かずの宝刀とすること、つまりモニタリング効果を最大化することも欠かせません。内部監査チームが頑張るのではなく、現場に監査を受けられる体制を作って

もらう。証憑類なども、いつでも見れる状態をつくってもらうだけでも、不正の余地は減ってきます。海外事業のように、場所や規模の面から、現地事情に通じた専門の人間を内部監査に割けない場合は、我々のような現地の専門家にアウトソースまたはコ・ソーシングを頂く事も内部監査の付加価値向上のための選択肢の一つでしょう。また、社員全員の話を直接聞く、という面白い監査を行っている会社がありました。子会社の人間を一人ひとり呼び出して、「今の社長どう？」「今の会社どう？」と、全員の話を聞くのです。批判的な声、賛同する声を聞いたあと、外部の主要なお客様の声も聞きます。これを全部集めると、「これはウソだ。自分の成績が悪いから経営者に批判的なのだ」ということが見えてくる。会社が外からどう見られているかもわかります。内部監査では、まず管理者の話を聞く傾向にあります。これを超えた機会を見出すには、現場の人の話を聞くことが重要なのだと思います。

谷口　以前、「私のところは内部監査があるので安心して夜眠れます」と仰っていた経営者の方がいました。そこまで信頼される内部監査は付加価値を提供しているでしょうし、内部監査が内部統制の番人として機能していてガバナンスコストも効率がいいはずです。つまり、外部監査費用の低減などにもつながるのです。ただし、それは内部監査だけで達成できるものではありません。内部統制に対する意識やリスク感性など普段の業務で埋もれていることを気づかせてくれる。相談に乗ってくれる。体系的に整理して、理解させてくれる。内部監査がそのように認識されていれば、付加価値を提供していると言えるのではないでしょうか。さらに、内部統制全体を向上させるようなセルフアセスメントを執行側と協力して企画する。内部監査はCSAが機能していることを確認し、リスクのあるところに焦点をあてるようになります。そう言う意味では、信頼できるCSA構築のためのアドバイスを行い、設計を手伝うのも組織の内部統制に貢献することにつながります。最後にIT化について。アプローチやデータがまとまっていなければIT化をしても変わりませんが、IT化を通して、考え方を整理し、データを整理し、プロセスを整理していくのも一つのやり方です。内部統制やJ-SOXで評価の根拠となるデータは膨大になっていますから、データベースは不可欠です。これを内部監査にも活用すべきです。どんな発見事項がどんな業務で特定され、どんなリスクが認識されたのかを分析するなど、ITを活用して内部監査の効率を高める余地はたくさんあると思います。

谷口氏

竹野　欧米の上場企業と比べると、日本企業が内部監査に割く資源はまだまだ少ないのが現状です。経営者に内部監査は投資価値があるという認識を持ってもらうには、コミュニケーション能力を磨いて、話をよく聞いて求め得ているものをつかみ、発信していくしかありません。効率化に寄与する。これは、内部監査の役割そのものでしょう。本日は貴重なお話、ありがとうございました。

IT全般統制対応　ネットワーク統合管理ツール

LanScope Cat6

http://www.motex.co.jp/

信頼の導入実績と市場シェア ※2008年5月末 時点

導入企業数 4,803社

導入クライアント数 378万CL

ネットワークセキュリティ市場シェア 4年連続No.1シェア63.8%
※株式会社富士キメラ総研調べ

サーバセキュリティの決定版「サーバ監視」

現状把握
サーバ利用状況を把握し“合理化推進”

抑止
セキュリティ教育で“問題を未然に防ぐ”

証跡
万が一の証跡で“原因を特定する”

エムオーテックス株式会社

【本社】〒532-0011 大阪市淀川区西中島5丁目12-12　エムオーテックス新大阪ビル　TEL:06-6308-8989
【東京】〒107-6022 東京都港区赤坂1-12-32　アーク森ビル22階(私書箱514)　TEL:03-5575-3102

CIA合格者対象オンライン講座

アビタスでは、廉価で充実した内容の講義により、公認内部監査人（CIA）の皆様の継続教育（CPE）を支援しています。

講座の特長

- **便利に** インターネット講座のため、ご自宅の PC で時間を問わず受講していただけます。
- **豊富な単位を** 公認内部監査人として、体系的に理解を深めたい方、あるいはテーマごとに実践的な知識を得たい方、様々なご要望にお応えできる講座をご用意しております。
- **廉価で** 1CPE 単位あたり 2,000 円を目安に算出した、お得な価格体系となっております。

まずは CIA 合格者対象オンライン講座
ホームページにアクセスしてください。

https://member.abitus.co.jp/cpe/0907

会員登録（無料）がお済みでない方は、
新規会員登録にお進みください。

CIA合格者対象オンライン講座では、アンケート等により、皆様の関心の高い分野、業務に関連の深い分野をテーマとしてご用意しております。

監査

業務管理プロセス（全4回*）〈08年10・11月収録〉 各回3CPE

本講座では、業務管理における特に重要な監査項目につき、プロセスごとに学習をしていただけます。CIA コースの中では扱いきれなかった、企業の経営や統制に関わる実務的知識までを扱っております。

講師　竹野健太（アビタス専任講師、U.S.CPA、CIA）

IT

IT監査講座〈08年2月収録〉 CISA® の CPE にも対応しています。 12 CPE

本講座では、監査の中でも重要性が高まっている IT 監査につき、その戦略から最新の傾向まで学習していただけます。

講師　坂本直弥（SCS国際コンサルティング株式会社内部統制支援室長、公認会計士、システム監査技術者）

会計

テーマ別会計中級（全8回*）〈08年11・12月収録〉 各回3CPE

本講座は財務会計上の主要なテーマについて、定義・分類・会計処理を具体的事例とともに学習していただけます。CIA コースで学習する会計の基礎知識をふまえ、より実践的な内容となっております。

講師　竹野健太（アビタス専任講師、U.S.CPA、CIA）

コンプライアンス

ビジネスコンプライアンス概論（全5回*）〈09年1月より収録予定〉 各回 3CPE

本講座は、ビジネスにおいて一層の重要性を増しているコンプライアンスについて、基礎的知識をふまえた上で、企業がコンプライアンス経営を行うための仕組を身につけていただけます。

講師　高貝　淳（プリンシプル・コンサルティング株式会社ディレクター、CIA）

* 各回は独立した内容となっておりますので、お好みの回のみを受講することも可能です。

アビタスでは、オンライン講座だけでなく、ライブ講座による継続教育（CPE）も行っています。

実施例　●「利用者認証とアクセス権限管理の監査」（2/10実施、3CPE）　●「BCP（事業継続計画）と内部監査」（4/28、3CPE）

※両講座ともCISA®のCPEにも対応しています

お問合せ先

株式会社アビタス CPE 担当
TEL：03-3299-3222　E-mail：cpe-faq@abitus.co.jp
〈受付時間：平日 11：00 ～ 20：00・土日祭 10：00 ～ 20：00〉
〒 151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿マインズタワー 15 F

毎週木曜日定休
〈年末年始休業有〉

各種プログラム、法人向け研修コース、人材紹介に関するお問い合わせ

各種プログラム	TEL：03-3299-3330	担当：遠藤	info@abitus.co.jp
法人向け研修コース	TEL：03-3299-3130	担当：河原	training@abitus.co.jp
人材紹介	TEL：03-3299-3666	担当：熊谷	career@abitus.co.jp

アビタス通信　Vol.8　2009 年 7 月 31 日発行

発行――株式会社アビタス
〒 151-0053 東京都渋谷区代々木 2-1-1 新宿マインズタワー 15F
発行人――三輪豊明
編集担当―広報・笹原
abitus@abitus.co.jp　TEL 03-3299-3223
本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

アビタス・ネットワーク

【新　宿】〒 151-0053　東京都渋谷区代々木 2-1-1　新宿マインズタワー 15F
TEL 03-3299-3330　FAX 03-3299-3777
【八重洲】〒 103-0027　東京都中央区日本橋 3-6-2　日本橋フロント 4F
TEL 03-3278-8800　FAX 03-3278-8801
【大　阪】〒 530-0001　大阪府大阪市北区梅田 2-5-2　新サンケイビル 8F
TEL 06-6341-1020　FAX 06-6341-1088