

2021年9月  
内部監査業務に関する企業実態調査  
集計レポート

**調査目的:**内部監査部門の皆様の最新のご状況の調査

**調査内容:**日本の内部監査部門の課題と言われている  
「独立性の不足」、「専門性の不足」、「監査スタッフの不足」に関する企業実態

**回答期間:**2021年9月15日～2021年9月30日

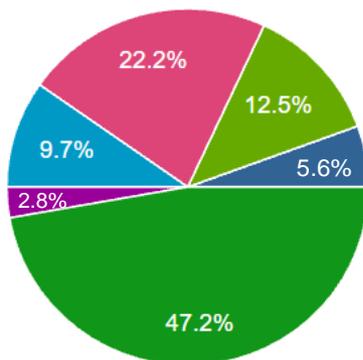
**アンケート手法:**記名調査（本レポートは匿名データとして報告）

**回答企業数:**72社

## <企業属性>

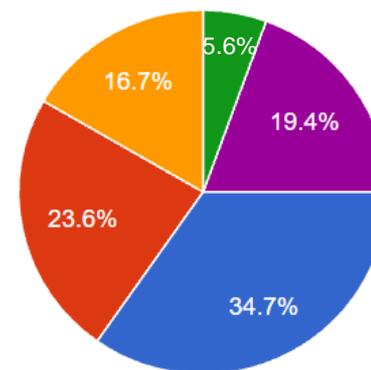
### 業種

72 件の回答



### 従業員規模

72 件の回答



# 1.内部監査部門の外観

## 1-1. 会社機関の組織形態

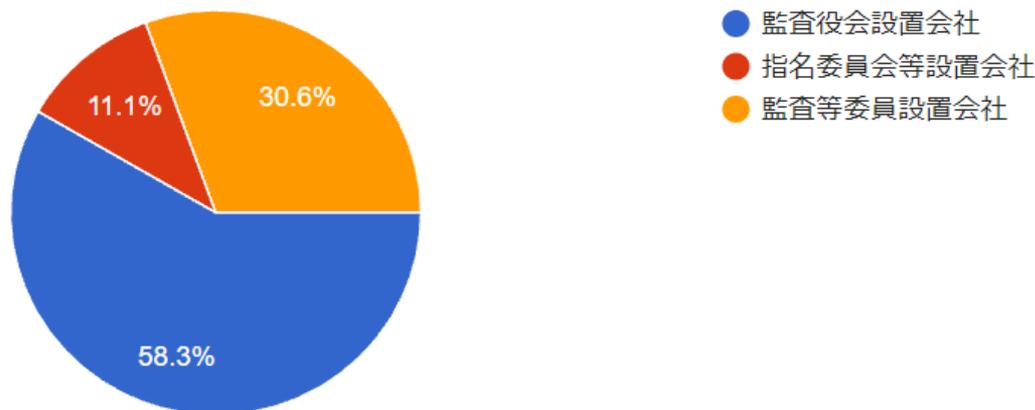
監査役会設置会社 58.3%、監査等委員会設置会社 30.6%、指名委員会等設置会社 11.1%。

近年、日本企業のガバナンス構造が変化している

- (参考) 2014年「ガバナンス構造の変化と内部監査」のデータでは、  
監査役会設置会社 74.8%、監査等委員会設置会社 23.2%、指名委員会等設置会社 2.0%

1-1. 貴社の会社機関の組織形態を教えてください。

72 件の回答



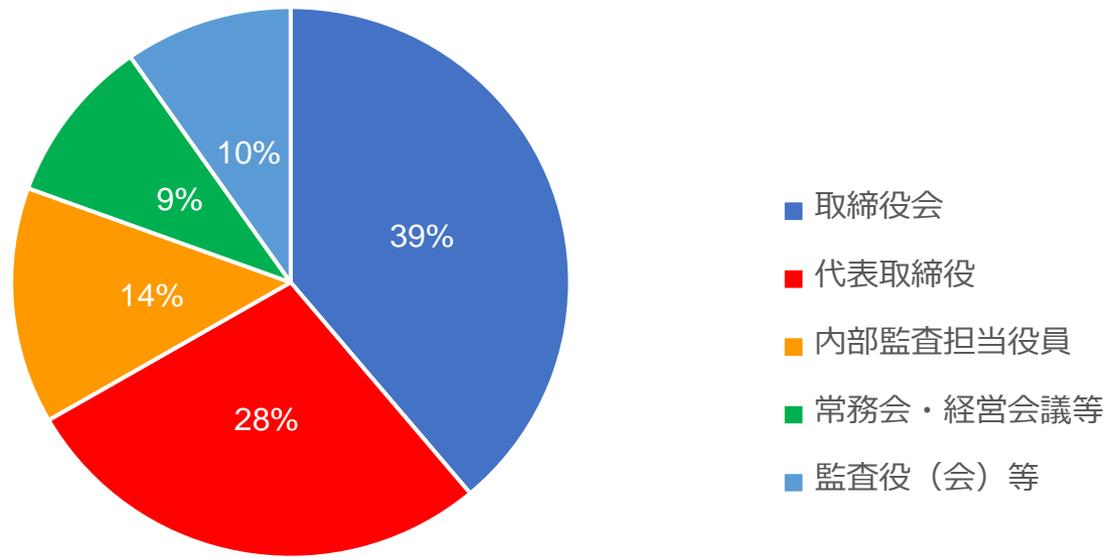
# 1-2.内部監査計画の最終承認先

内部監査計画の最終承認先は、取締役会 39%、代表取締役 28%、内部監査担当役員 14%、常務会・経営会議等 9%、監査役（会）等 10%

- （参考）2014年「ガバナンス構造の変化と内部監査」のデータでは、社長を最終承認先にする企業が約80%であった

1-2.貴社の内部監査計画の最終承認先として、当てはまるものにチェックをお願いいたします。

72件の回答

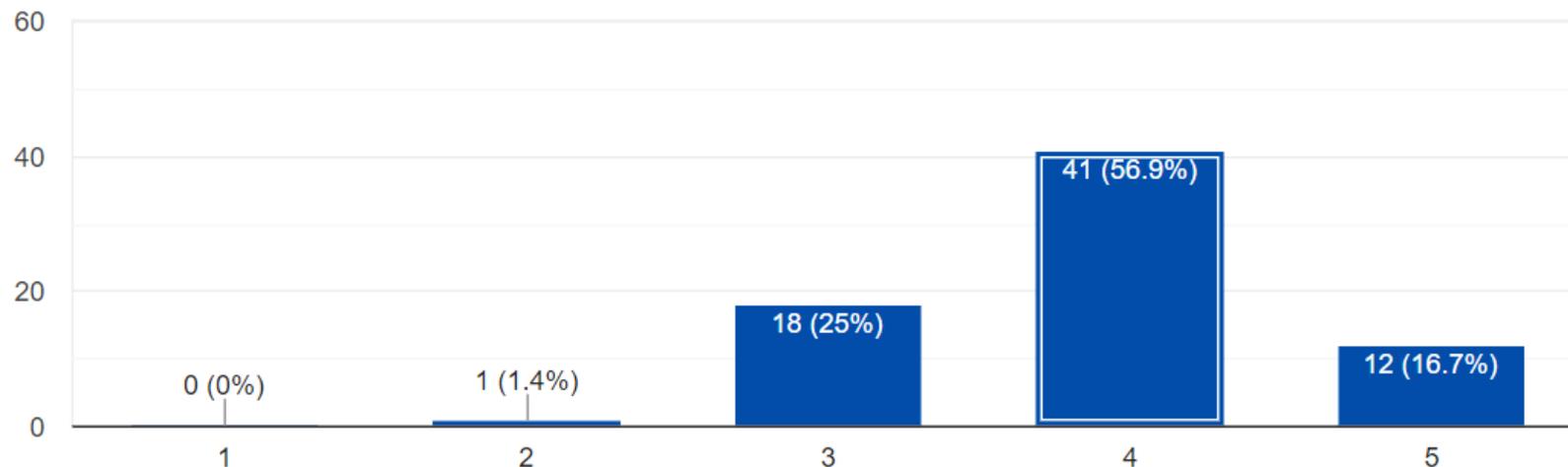


## 1-3. 過去5年の内部監査の重要性の高まり

73.6%が「4」以上の回答をしており、内部監査の重要性が過去5年の間に高まってきている

1-3.貴社では「内部監査の重要性は、過去5年で高まってきている」と感じますか。最もお考えに近いものにチェックをお願いいたします。

72件の回答



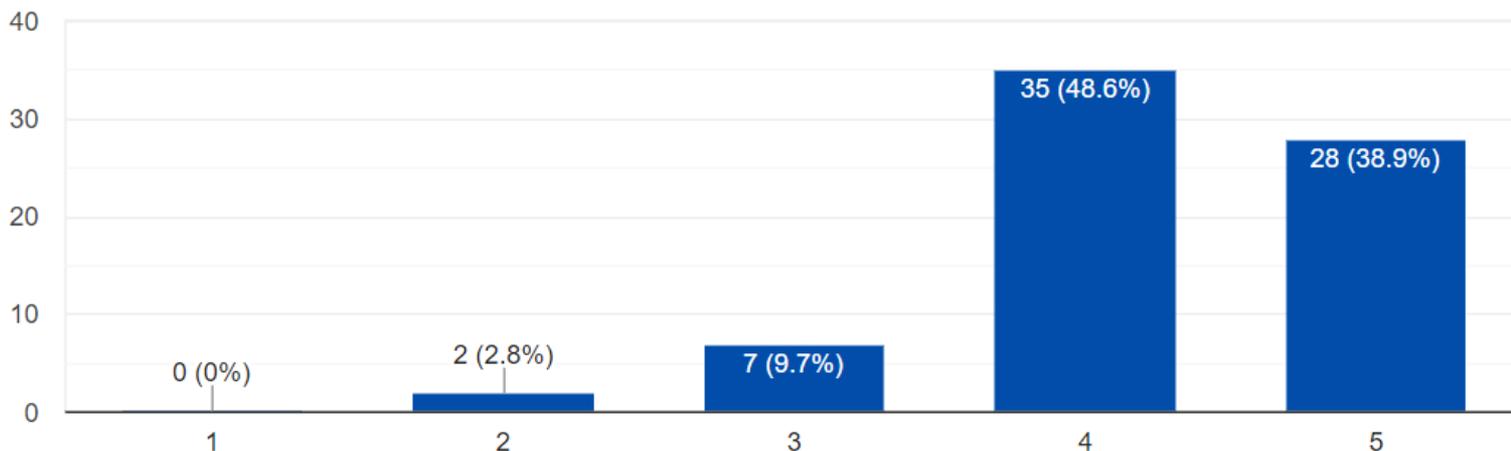
## 1-4. 過去5年のガバナンス強化の重要性の高まり

87.5%が「4」以上の回答をしており、ガバナンス強化の重要性が過去5年の間に高まってきている

- 87.5%は、内部監査の重要性の高まり「4」以上が73.6%と比較しても高く、ガバナンス強化の潮流があると言える
- ガバナンス強化の潮流に影響される形で、内部監査の重要性「4以上」が7割を超え、内部監査の重要性も高まってきている

1-4.貴社では「ガバナンス強化の重要性は、過去5年で高まってきている」と感じますか。最もお考えと近いものにチェックをお願いいたします。

72件の回答



## ～フリーコメント～

フリーコメントから以下の<外的要因>と<内的要因>の相互が影響し合い、内部監査・ガバナンス強化の要請が高まっている様子が伺える

<外的要因> 「不祥事、メディア、法令、省庁や社会的要求」 → 「コーポレートガバナンスコードへの対応」  
→ 「ESG評価」

<内的要因> 「海外展開、子会社管理、M&Aによる体制の変化」 → 「経営陣の意識の変化」

### 「不祥事、メディア、法令、省庁や社会的要求」

- ✓ 不祥事や問題がおさまらず、規制強化の方向性の為
- ✓ メディアでの露出が増加してきている。
- ✓ 監督当局を含む社内外のステークホルダーの要請事項への対応は毎年その重要性を増していると感じている。
- ✓ 金融庁の高度化に向けた課題の公表、コーポレート・ガバナンス・コードの改定等、企業経営上、内部監査の役割の発揮が期待される環境変化が見られるため。
- ✓ 昨今、保険業界で生じた不祥事件等を踏まえ、重要性が高まっていると史料。

### 「コーポレートガバナンスコードへの対応」

- ✓ 機関投資家、コーポレートガバナンスコードへの対応
- ✓ コーポレートガバナンスコードの改定により、取締役会の内部監査部門の活用が明記されている中、ガバナンスの重要性は大変高まっているが、内部監査の重要性をまだ認識していない経営管理者が少なからずいると思われる。
- ✓ Corporate Governanceへの注目と一定の独立性・専門性を持つ内部監査部門への期待

### 「ESG評価」

- ✓ ESG評価が浸透しつつあり、ガバナンス強化は必至。ガバナンス有効性評価をする内部監査の重要性も相対的に高まってきていると感じているため。

### 「海外展開、子会社管理、M&Aによる体制の変化」

- ✓ 国内・海外事業拡大による、子会社ガバナンス強化
- ✓ 持株会社化、海外事業の展開

### 「経営陣の意識の変化」

- ✓ 経営層の意識が高まっており、内部監査に対する要求レベルも上がっている。
- ✓ 社長からのガバナンスに関する発信回数が多くなってきているため。

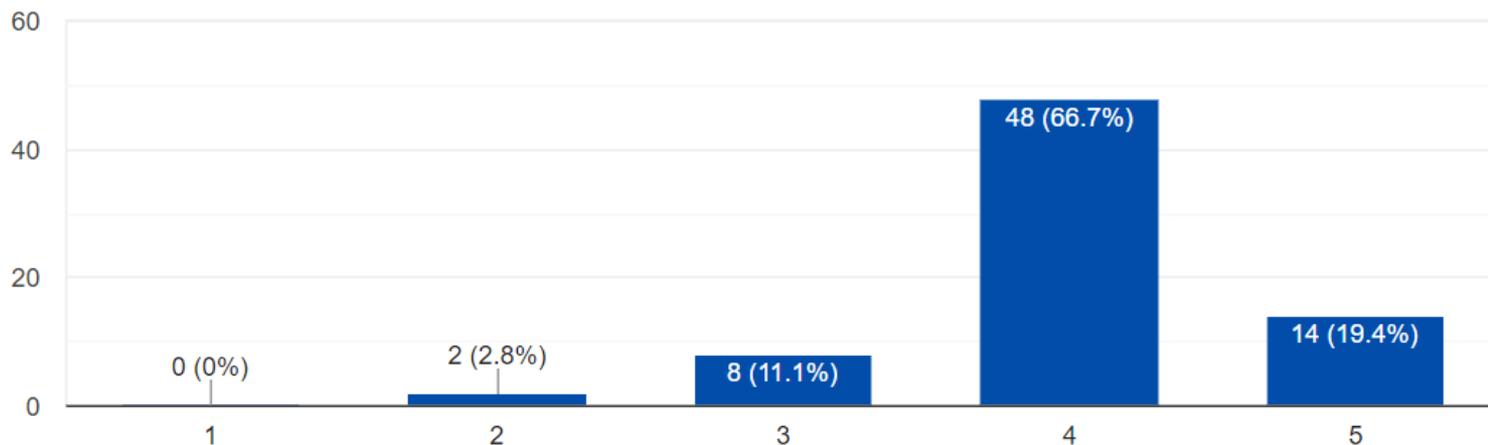
## 1-6.将来の内部監査の重要性の高まり

86.1%が「4」以上の回答をしており、内部監査の重要性は将来に向けて高まっていく

- 過去5年の内部監査の重要性の高まり「4」以上が73.6%。  
将来に向けた内部監査の重要性の高まりが86.1%と12.5%高い
- 今後さらに、内部監査の重要性は高まっていくと言える

1-6.貴社では「内部監査の重要性は、将来に向けて高まっていく」と感じますか。最もお考えと近いものにチェックをお願いいたします。

72件の回答



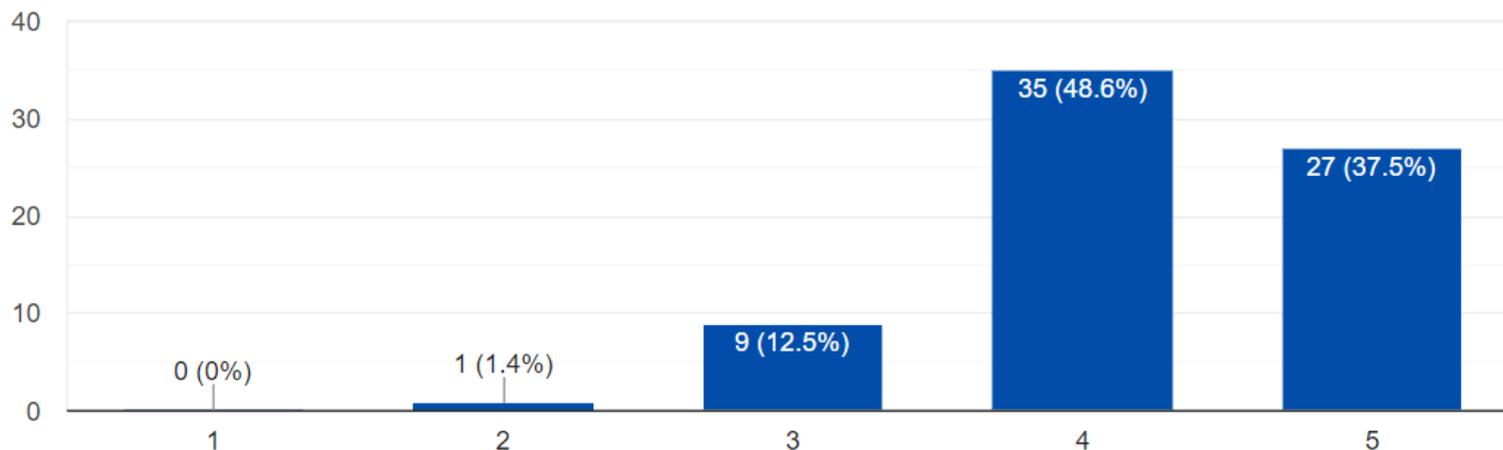
## 1-7.将来のガバナンスの重要性の高まり

86.1%が「4」以上の回答をしており、ガバナンス強化の重要性は将来に向けて高まっていく

- 内部監査の重要性の高まり「4」以上と同数の86.1%となった
- 「5」以上はガバナンス強化が37.5%、内部監査が19.4%。ガバナンス強化の重要性の高まりが、内部監査の重要性の高まりに先行し牽引している様子が伺える

1-7.貴社では「ガバナンス強化の重要性は、将来に向けて高まっていく」と感じますか。最もお考えと近いものにチェックをお願いいたします。

72件の回答



# 1-8. 将来の内部監査・ガバナンス強化の重要性 ～フリーコメント～

過去5年と同じ要因で、内部監査・ガバナンス強化の重要性が高まる。将来に向けてはその重要性がさらに高まっていくことが予測される

## 「過去5年と同様」

- ✓ 1-5（\*過去5年）回答と同様
- ✓ 1-5（\*過去5年）『法令改訂、社会的要求、MA等によるグループ企業の増加等、グループのガバナンス体制、リスクマネジメント等へのモニタリングの必要性が益々高まってきているため』の状況は少なくとも今後10年は変わらないと考えるため。

## 「不祥事、メディア、法令、省庁や社会的要求」

- ✓ 企業不祥事はレピュテーションリスクが非常に高いため
- ✓ 監督当局を含む社内外のステークホルダーの要請事項への対応は毎年その重要性を増していると感じている。
- ✓ 世の流れを見てもそうなると思います。

## 「コーポレートガバナンスコードへの対応」

- ✓ 今後もコーポレート・ガバナンス・コードの改定等により、内部監査の役割の発揮に期待する環境変化が加速することが推測されるため。
- ✓ CGC改訂による対応...取締役会・監査役会との連携強化、取締役会での監査直接報告、各種リスク対応 他

## 「ESG評価」

- ✓ ESG評価は、今後、より一般化し、内容も厳しくなることはあっても、緩むことはないと思われるので。
- ✓ ESG投資

## 「海外展開、子会社管理、M&Aによる体制の変化」

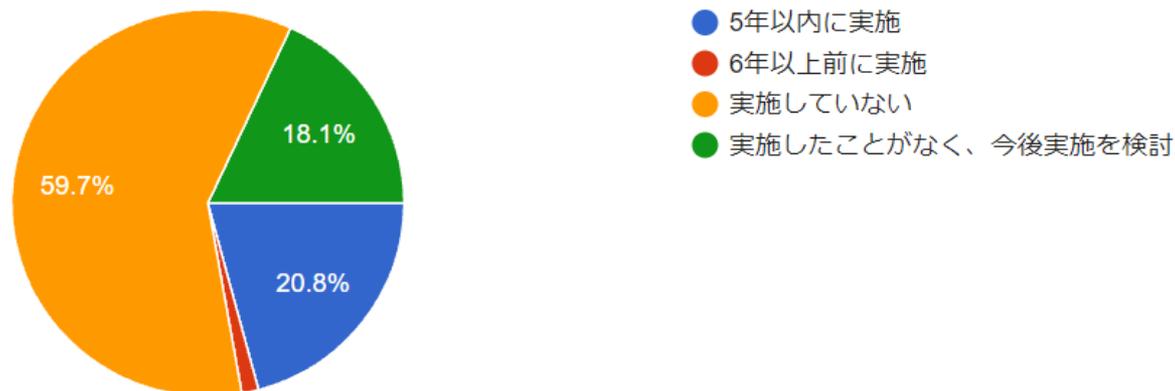
- ✓ 当社のグローバル対応が進むにつれて重要性は高まっていくと思われます。

## 1-9.外部評価の実施

5年以内に「外部評価を実施」したことがある企業が、20.8%となった。「今後実施を検討」も18.1%であり、外部評価を受けるといことが日本においても浸透しつつある

1-9.貴社では、外部評価\*を過去5年以内に受けたことはありますか。

72件の回答



## 1-10.外部評価の実施

〈実施企業〉は外部評価を有益だと捉えている。経営や部員の共通認識を得るきっかけとなっている。一方で、社内の理解等含め敷居も高い。

### 〈実施企業〉

- ✓ 国際基準に基づく運営に大きく変革させる契機となった。
- ✓ 現在2回目の外部評価実施中。外部評価結果を受けた改善活動において、継続的な対応や部員全員での共通認識の下での対応が課題。
- ✓ 外部のコンサルによる簡易品質評価を実施してギャップ分析をしており、今後の外部評価に向けてアクションプランを検討している段階。
- ✓ 外部に見てもらうことは有益であり5年に1回は実施予定

### 〈検討企業〉

- ✓ 必要になってくると思う
- ✓ 近い将来（目標は来年）実施すべく取組みを行っている
- ✓ 内部評価自体もあいまいであり、そこから改善を着手したいと考えている。外部評価を定期的に受け、それを改善に結びつけられる内部監査体制を構築することが自分自身の目標。

### 〈実施へのハードルと経営陣の理解・社内説得〉

- ✓ ガバナンス強化は重要であるが、内部監査部門の外部評価は高額費用であるため社内説得は難しいと感じている。
- ✓ 外部評価の必要性を経営層に理解してもらうことが必要
- ✓ 個人的に必要性を訴えておりますが、会社として実施予定はありません
- ✓ 現状は何も方向性を決めていませんが、将来的には外部評価を検討しなければならないと考えている。
- ✓ メニューを選択できるなど、敷居が低くなることを望む

第一段階 (Ver.1.0)	事務不備監査	事務不備、規定違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮
第二段階 (Ver.2.0)	リスクベース監査	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起
第三段階 (Ver.3.0)	経営監査	内外の環境変化に対応した経営に資する補償を提供
第四段階 (Ver.4.0)	信頼されるアドバイザー	経営陣をはじめとする組織内の役職員に対し、経営戦略に資する助言を提言

出所： 2019年6月 金融庁 「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」

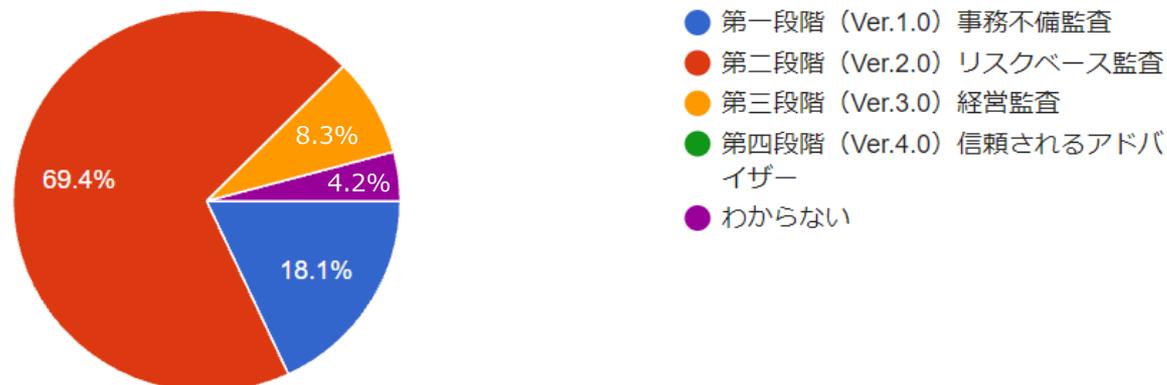
## 1-11.内部監査の成熟度

第一段階「事務不備監査」が18.1%。第二段階「リスクベース監査」が69.4%  
第三段階「経営監査」が8.3%。第四段階「信頼されるアドバイザー」が0%

- 多くの企業が、第一段階を脱し、第二段階に移行していることが伺える。  
また、金融機関と一部グローバル企業が第三段階へと移行している

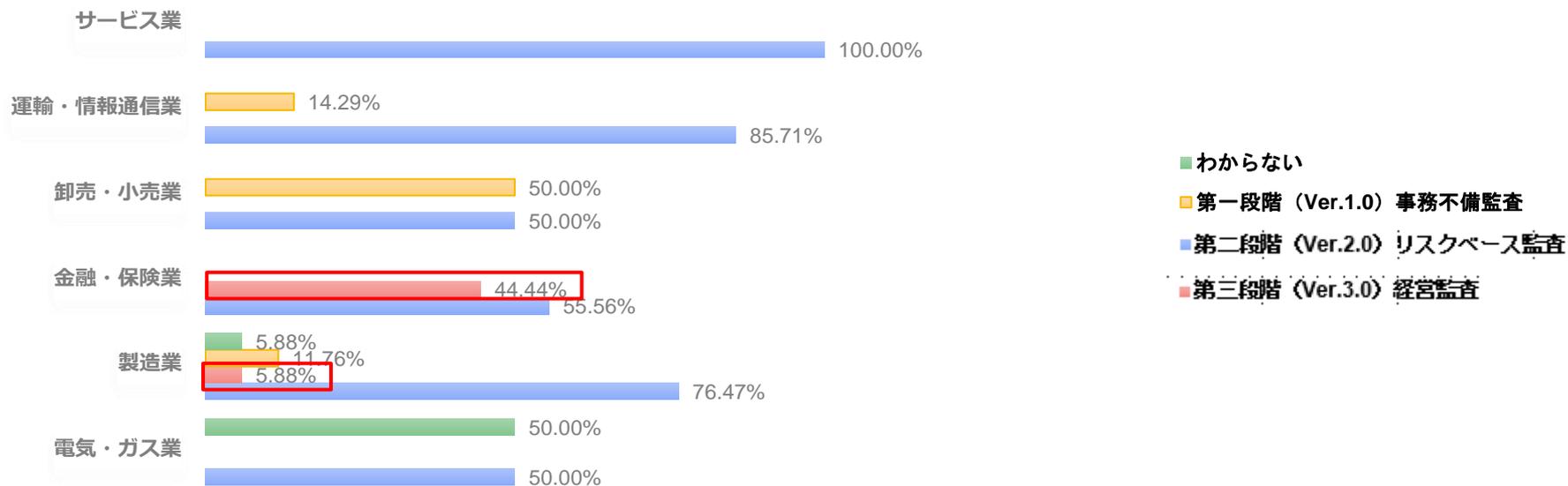
1-11.貴社では、金融庁の公表している内部監査の成熟度\*においてどの段階にあるとお考えですか。

72 件の回答



# (内訳) 内部監査の成熟度

第三段階移行企業は、赤枠の金融機関と、グローバル展開している大手製造業である



# 1-12.内部監査の成熟度の課題感

経営・社内の支援理解と共に、内部監査人の知識・スキル・能力の高度化を上げるコメントが大半となった

## <経営の支援・社内の理解>

- ✓ 経営のサポート
- ✓ 会社全体のガバナンス体制の向上
- ✓ ガバナンス体制における内部監査部門に対する理解
- ✓ 監査部門の知名度、必要度の理解
- ✓ 社員の内部監査に対する意識の低さ

## <内部監査人の知識・スキル・能力>

- ✓ IIAの基準定義倫理綱要について価値観を共有できる従業員が内部監査部門に増えていかないと、あるべき姿と現実との隔りを埋めていけないでしょうね。
- ✓ 内部監査実務レベル、人員(一人体制)
- ✓ 内部監査員の力量と社内認知度の改善
- ✓ 内部監査員のスキルや経営者の理解
- ✓ リーダーシップ、ロジカルシンキング、経営戦略(分析)、IT監査への対応等、監査人の段階的、継続的教育が不可欠であると考えている。
- ✓ 前問でver2.0と答えたが、完全に1.0を脱却できていないわけではない。原因は自分自身も含めた各内部監査人の力量不足だと思う。積極的に教育を推進し力量を高めるような努力が必要と考えている。
- ✓ 経理知識の不足
- ✓ 経営監査ができる監査人のレベル向上
- ✓ 人材育成
- ✓ 監査人のスキル向上
- ✓ モニタリングの高度化
- ✓ 内部監査戦力の量と質
- ✓ 内部監査担当者の経験、スキル不足
- ✓ IT活用等による定量分析、内部監査人の意識向上
- ✓ 人材リソース(高年者が多い)、事業領域の全体カバー
- ✓ スタッフの不足と専門知識

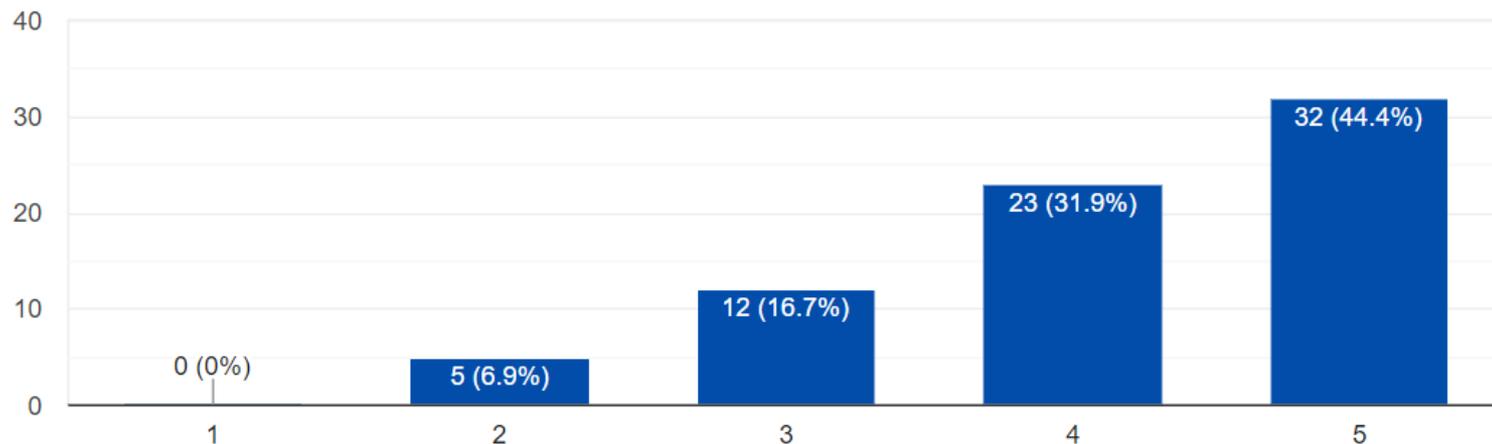
## 2.内部監査部門の独立性

## 2-1.組織上の独立性

76.3%が「4」以上の回答をしており、一定の独立性は確保されている。一方で、「3」以下が、23.6%となり課題のある企業も存在する

2-1.貴社の内部監査部門の組織上の独立性\*は、本来あるべき姿から照らして確保されていると言えますか。当てはまるものにチェックをお願いいたします。

72件の回答



## 2-2.組織上の独立性フリーコメント

組織構成、レポートラインと独立性の基準を満たす企業が増えていることが伺える。一方で、経営や執行部門の影響を受けやすい環境に置かれる監査部門も存在する

### <ポジティブコメント>

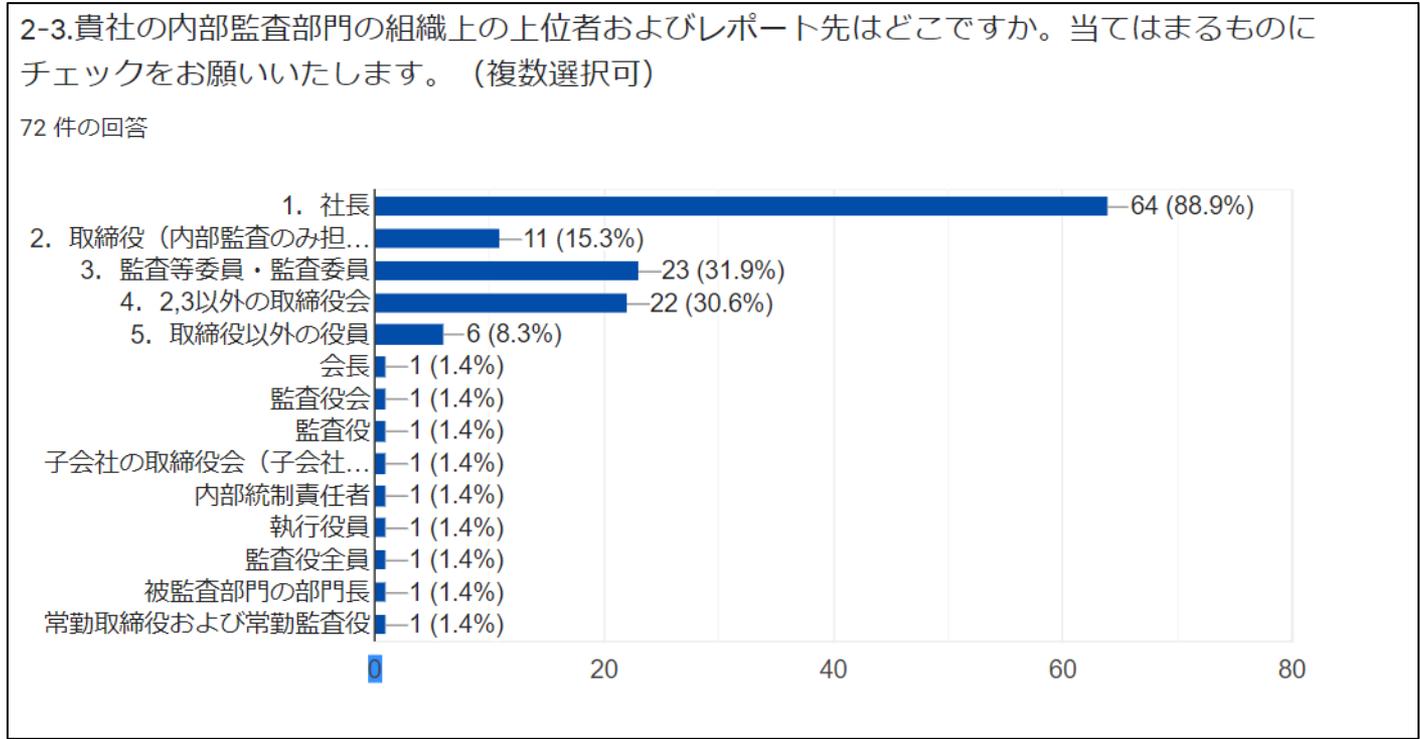
- ✓ IPPFの基準を満たしているため
- ✓ 監査等委員会直下の組織であり、業務執行部門の影響をあまり受けない。
- ✓ 社長/CEO直轄の組織。監査役会、取締役会への報告の実施。
- ✓ 規程等において、組織上の独立性が確保されていると考える。
- ✓ 組織上の所属は代表取締役であり、全ての報告と定期的な対面の報告を取締役にしている。あらゆる情報へのアクセスも了解されている。
- ✓ ホールディングスの社長直轄であるため
- ✓ 社長直轄の組織ではあるが取締役会への報告経路も確保されているから
- ✓ 監査委員会にダイレクトレポートしている。

### <ネガティブコメント>

- ✓ 経営者の意向に左右される。監査役会の実効性が薄い
- ✓ 組織図上は独立性が確保されているが、被監査部門への忖度（配慮）がいる
- ✓ 独立性を脅かす可能性を感じる
- ✓ 組織上、社長の直轄のため、万一の統制の無効化には弱点がある
- ✓ 状況に応じ、独立性に疑問を感じずるケースが見られるため

## 2-3.内部監査部門の組織上のレポート先

88.9%が上位者およびレポート先が社長となっている。IPPF基準である2つのレポート先を確保しながらも、社長直属となっている企業が多い

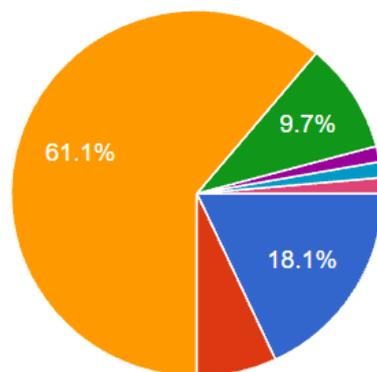


## 2-4.経営及びガバナンスプロセスの監査

実施し提案している 18.1% 実施しているが提案はしていない 6.9% 実施していない 61.1%となった

2-4. 貴社では、経営及びガバナンスプロセスの監査を実施していますか。当てはまるものにチェックをお願いいたします。

72 件の回答



- 実施し提案している
- 実施しているが提案はしていない
- 実施していない
- わからない
- 経営監査は実施していない。
- コーポレートガバナンス実務推進も担当している。
- 子会社監査においては領域内であるが、積極的には実施していない。

## 2-5.経営及びガバナンスプロセスの監査 ～フリーコメント～

ガバナンスプロセスの評価を実施する企業は存在するが、経営監査実施については多くの課題がある

### <経営及びガバナンスプロセスへの監査実施・提案企業>

- ✓ 今年度より実施。実験中。
- ✓ 経営監査は監査役監査の範疇と考えているので、実施する予定はないが、ガバナンスプロセスの評価は実施予定。
- ✓ 子会社については場合により（要請があれば）経営、ガバナンスプロセスを含む監査を提供しているが、内部監査人全員が担当できるわけではないため、採用、育成を計画的に進める必要がある。
- ✓ 経営・ガバナンスのジャッジメントの妥当性に関する検証は内部監査の対象外と整理している。経営判断に供される情報の正確性、報告プロセスの妥当性・有効性について内部監査の評価対象としている。
- ✓ 現状、経営に資する監査を指向しているが、上手く機能していない。これは、監査室だけの課題ではなく、会社全体の課題でもある。監査室及び会社全体としての個人のスキルが低いため、高度な業務が出来ていない状況にある。教育プログラムを整備し、個のスキルアップを図ったうえで、組織的なレベルアップを図りたい。経営者のマインドにも課題があるが、それらを含め、監査室として出来ることをやっていきたい。
- ✓ ガバナンス、企業文化に対して、フォワードルッキングなリスク識別に基づく提案を継続して行っていくことが課題と捉えている。

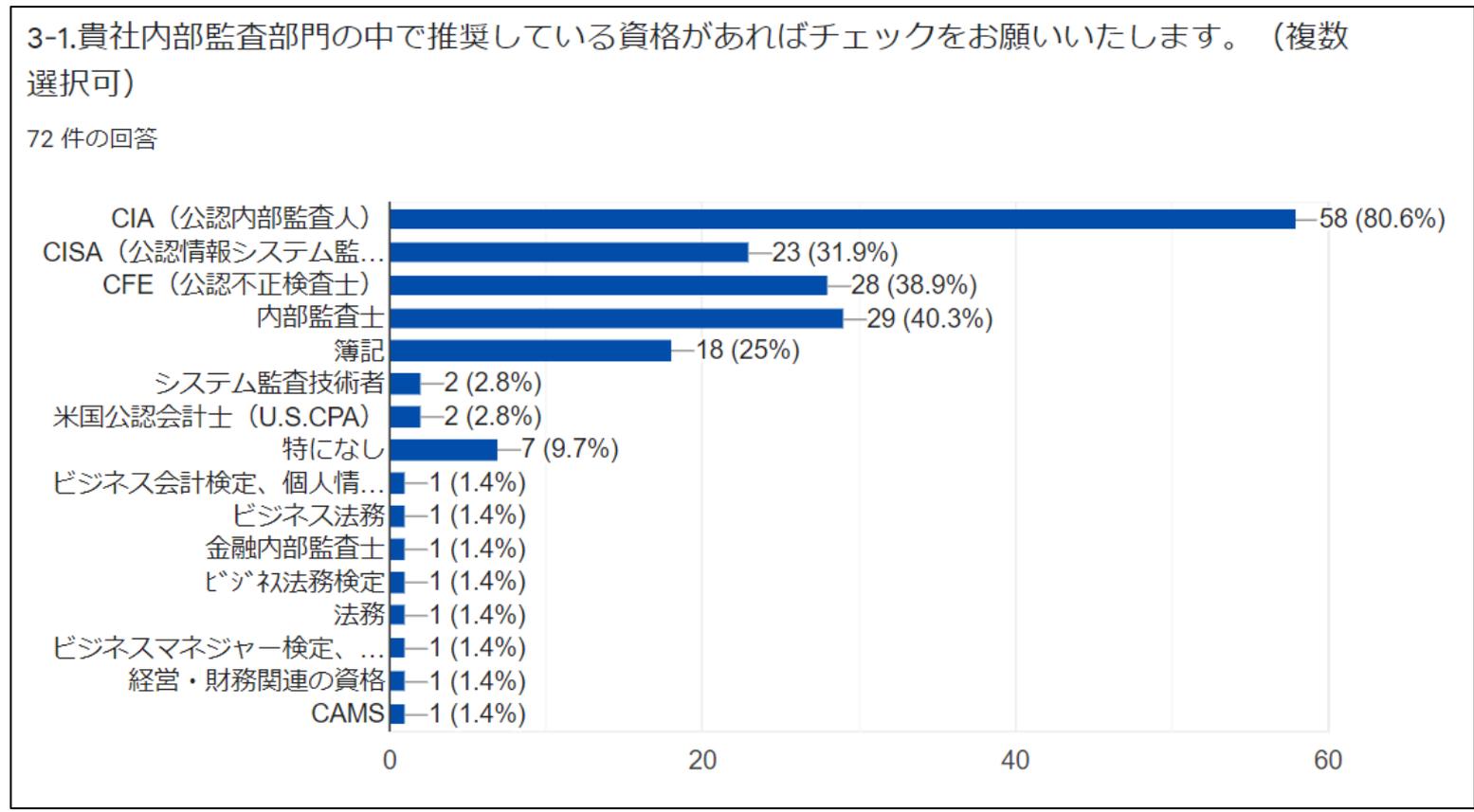
### <経営及びガバナンスプロセスへの監査未実施企業>

- ✓ ガバナンスは監査役の範囲としており、執行部門のGRCについて確認している。
- ✓ 事業会社によって業容が異なるので、実施が困難
- ✓ 現状、ガバナンスの構築に加わる形での提案となってしまっている。最終的には切り離されるべきであるが、会社の規模的に難しい。
- ✓ ガバナンス体制は整備されているが、成熟度は低いと感じられるため、監査よりも運用状況の向上が先
- ✓ 内部監査の範囲が業務プロセスに限定されているため
- ✓ 現時点では、実施に取り組む力がない
- ✓ 経営監査の領域にも踏み込んでいきたい。
- ✓ 主に監査役会が担当(していることになっている)ため、内部監査室に情報がありません
- ✓ 経営監査はまだ先の話かと考える。
- ✓ 検討していく。
- ✓ 経営監査は、監査役のミッションと理解している。
- ✓ 実施できるようレベルアップしていきたい

### 3.内部監査人の専門性

### 3-1.内部監査部門の推奨資格

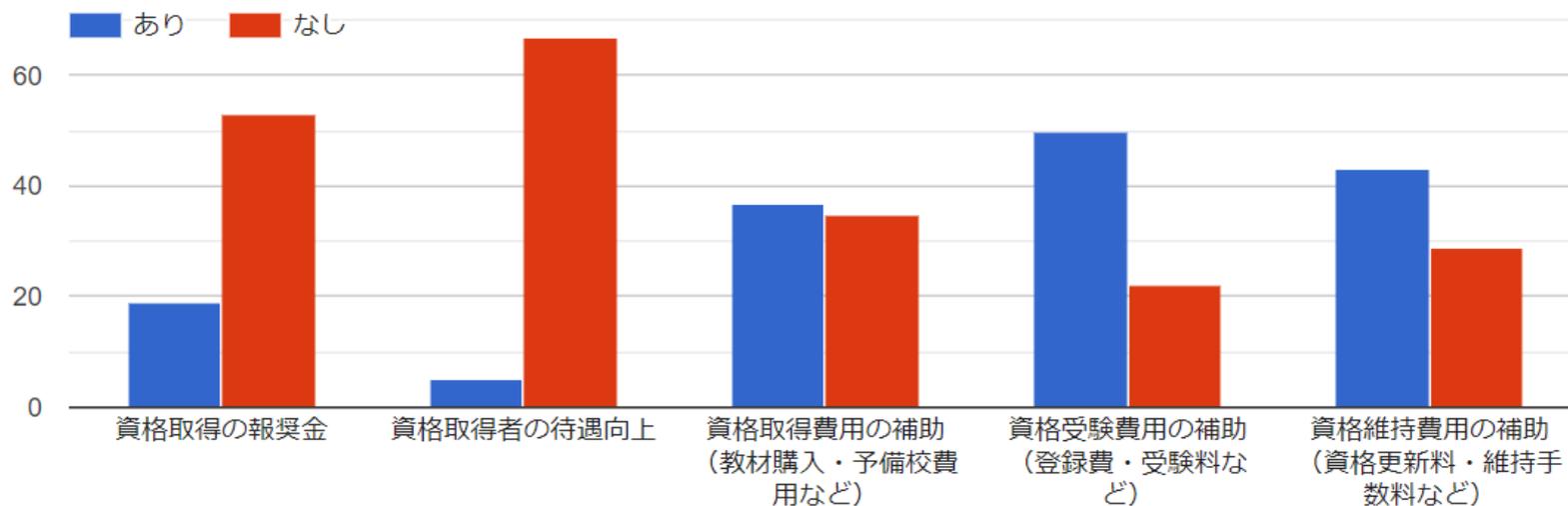
80.6%の企業がCIA（公認内部監査人）の資格取得を推奨している



## 3-2.資格取得の支援・補助体制

約半数の企業が、「資格取得費用」の補助を実施。半数以上の企業が「資格受験費用」「資格維持費用」の補助を実施している

3-2.貴社内部監査部門における資格取得の支援・補助体制について、当てはまるものにチェックをお願いいたします。



### 3-3.資格取得の目標設定

23.6%の企業が資格取得目標（部門内での保有割合や保有人数）を設定している

3-3. 貴社内部監査部門における資格取得の推奨について、取得目標（部門内での保有割合や保有人数）は設定していますか。

72 件の回答



## 3-4.資格取得の目標設定～フリーコメント

### <目標設定について>

- ✓ 外部資格の取得を義務化している。
- ✓ 必須資格および推奨資格
- ✓ 2割程度
- ✓ 例：「〇件の資格取得」
- ✓ 内部監査室員全員の取得
- ✓ 内部監査人の一定割合のCIA合格
- ✓ CIAの全員の資格取得(時期は設定していない)
- ✓ 保有割合
- ✓ 内部監査士またはC A Iの資格取得は必須としている
- ✓ 保有人数
- ✓ 内部監査士資格取得 年間1名
- ✓ おおむね1/3以上
- ✓ 全員
- ✓ 部内に2名以上のC I Aホルダーを維持。

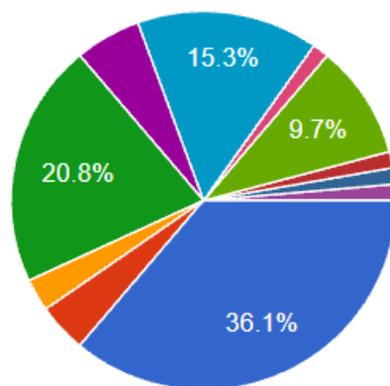
## 3-5.内部監査人の強化したいスキル

「内部監査の基準、手続き」 36.1%、「ITのスキルおよびコントロール手段」 20.8%  
「ビジネスの基礎についての正確な理解」 15.3%

3-5. 貴社の内部監査人が、今後強化したいスキルとして最もお考えに近いものをチェックください。



72 件の回答



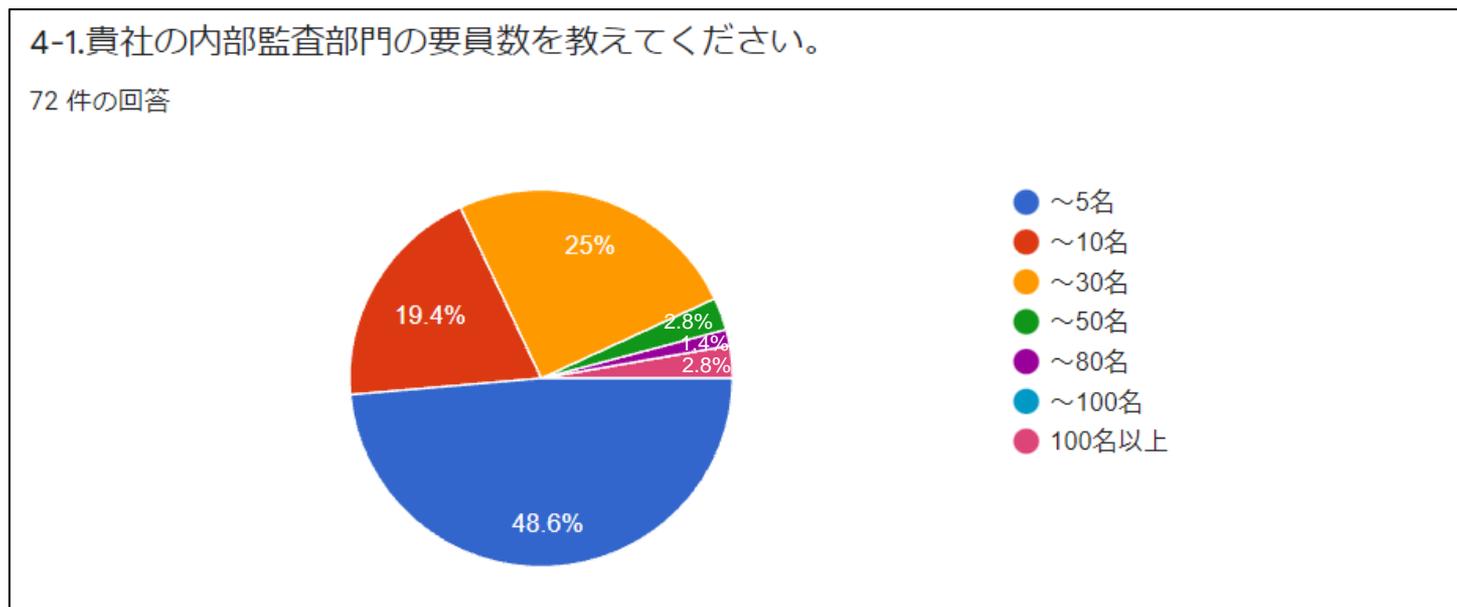
- 内部監査の基準、手続きおよび技術を通...
- 会計原則および手続きに関する熟達した...
- 不正の兆候を識別するための知識
- ITのリスクおよびコントロール手段に...
- 適切な業務慣行から乖離が発生した場...
- ビジネスの基礎についての正確な理解...
- 対人スキル、人間関係を理解するスキル
- コミュニケーションスキル（口頭、文...
- 世の中の変化に対する感度と適切に評価できるスキル
- 現状「上がり」の部門と化しており、今後強化したいスキルは組織としてはありません
- その他の場合）根本原因分析や提言をまとめ上げる能力

## 4.スタッフの不足

## 4-1.内部監査部門の要員数

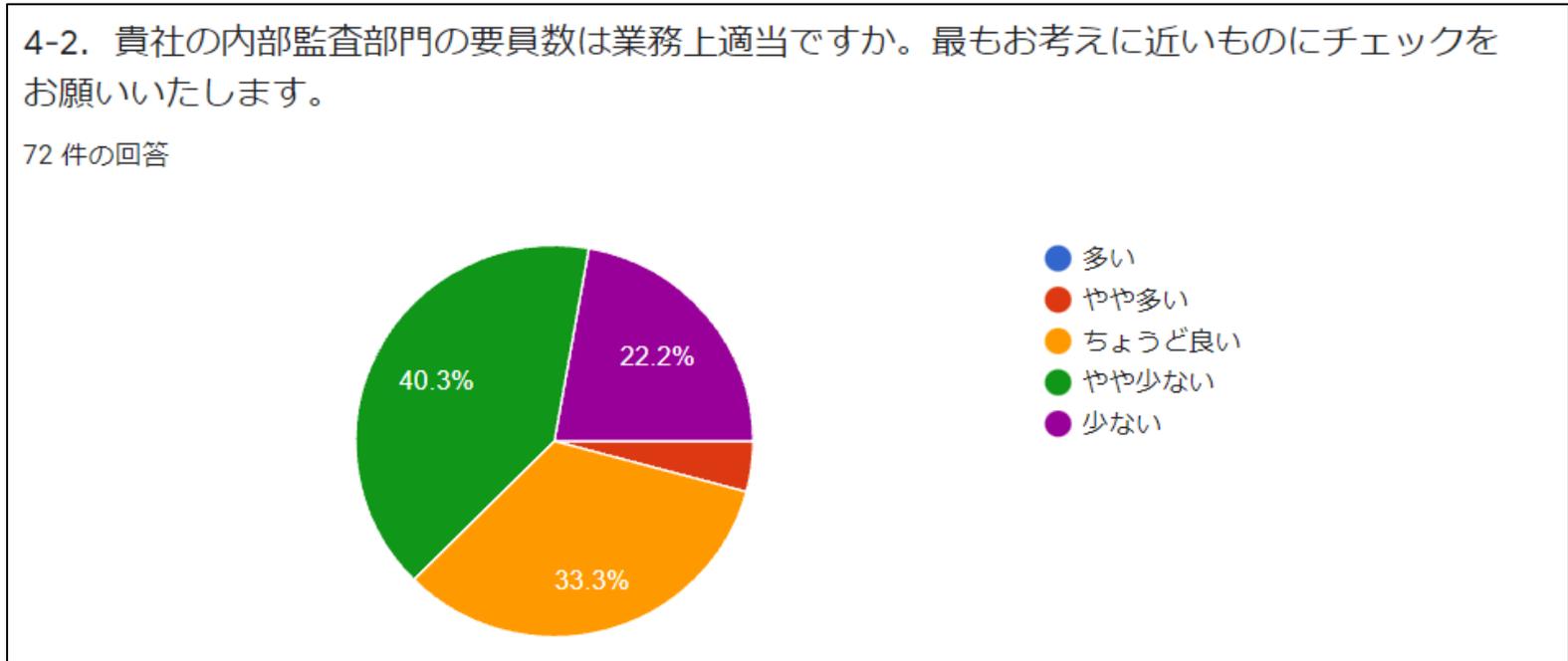
1～5名体制が48.6%と最多。

100名超は2.8%、80～100名は1.4%、50～80名は2.8%、30～50名は25%、10～30名 19.4%



## 4-2.内部監査部門の要員数

62.5%が「やや少ない」「少ない」と回答した。人員の不足感を感じている内部監査部門が多い



## 4-3.内部監査部門の要員の増減

15.3%「増加する予定」 12.5%「減少する予定」となり、全体では微増傾向  
大きな人員の変化は予定されていない

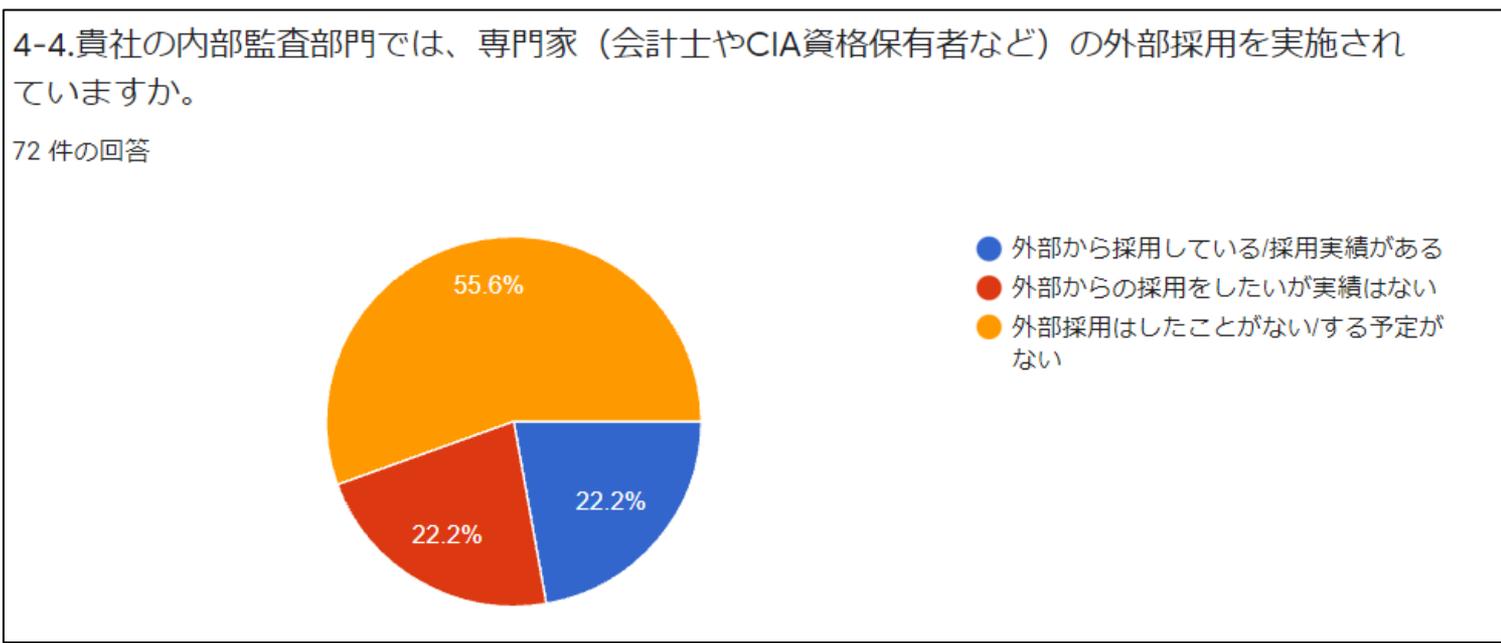
4-3. 来年度以降の貴社の内部監査部門の要員数について、当てはまるものにチェックをお願いいたします。

72件の回答



## 4-4. 専門家（有資格者）の外部採用

22.2%が専門家（会計士、CIA資格保有者など）を採用している。内部監査人が、専門性の高い職種として確立してきている

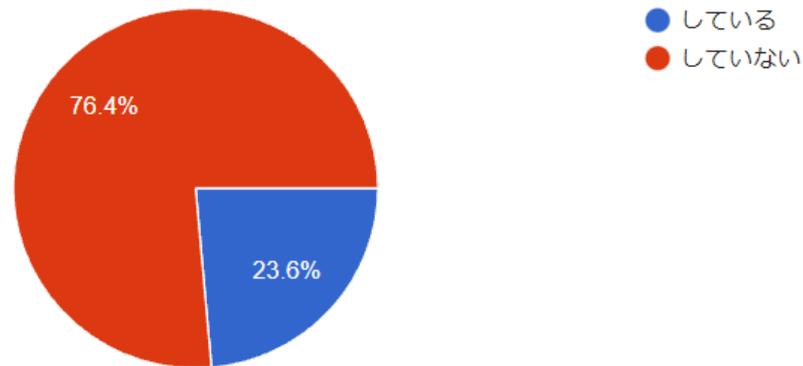


## 4-5. 専門家（有資格者）の外部採用

23.6%が専門家（CPA、CIA資格保有者など）の外部リソースを活用している

4-5. 貴社の内部監査部門では、専門家（会計士やCIA資格保有者など）の外部活用をされていますか。

72 件の回答

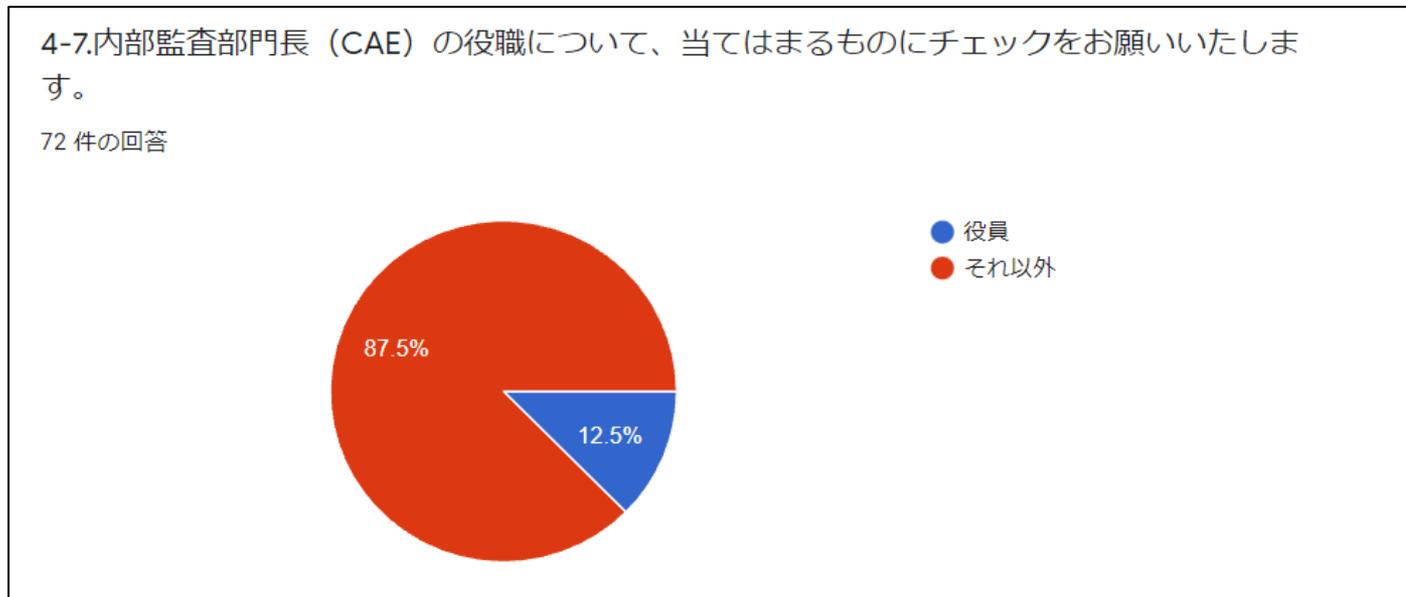


## 4-5. 専門家（有資格者）の外部採用～フリーコメント

- ✓ 以前は、国税出身の税理士を採用していたが、現在は内部から採用。CIA資格の取得に向けて、自己啓発中。
- ✓ 不正対応やJSOX
- ✓ 会計事務所にデータ分析を依頼
- ✓ 海外監査において、現地の監査視点を有する専門家をコソースとして活用する など
- ✓ コンサルタント契約でJSOX強化を依頼
- ✓ JSOX監査、海外子会社監査など
- ✓ ITガバナンスを含むシステム監査の実施時
- ✓ M&Aなどで知見の無いセグメントの業種を担当することになった場合、コソーシングによる内部監査フローの構築等についてコンサルティングを受けた。（医薬品関連企業への薬機法対応監査構築など）
- ✓ コンサルティングファーム
- ✓ 中国での監査
- ✓ 不備等が発見された場合の対応。
- ✓ 内部統制及びコーポレートガバナンスに精通したコンサルタントによる外部情報の助言及び監査業務全般のサポート。
- ✓ IT監査、ITシステム関連など
- ✓ CISA取得者をIT監査担当として採用した実績あり。
- ✓ 監査法人をJ-SOXで活用
- ✓ システム監査の専門家に、システム・DX・情報セキュリティ監査の支援を委託している

## 4-6.内部監査部門長（CAE）の役職

12.5% 役員である、87.5% それ以外。役員登用や、キャリアパスは整備段階にある



## 4-7.キャリアパスとローテーション～フリーコメント

一定、キャリアパスとローテーションの仕組みが整備されつつある  
内部監査部門が上がりの部署という企業は減少し、専門職として地位を確立してきたと言える  
のではないかと

### <キャリアパス・ローテーションを整備ないし整備中>

- ✓ 内部監査人は原則として社内公募や外部採用等により、内部監査の専門職を志す要員を配置することとしている。  
また、若手のマネージャー候補者を現場からトレーニー（約2年）として受け入れ、内部統制に関する見識を涵養したうえで現場に戻すトレーニー制度を導入している。
- ✓ キャリアパスはないが積極的に専門人財と社内転職（IN）を奨励
- ✓ 監査部門→関係会社の監査役のキャリアパスを構築しつつある
- ✓ 若手職員を配置⇒現場の管理職へ登用している
- ✓ 内部監査人員は、経理人員として5年でのローテーション対象になっている
- ✓ 新たな人材育成体系を策定中。キャリアパスは、中期目標で計画している。
- ✓ 業務経験を積んだ人材で構成している。
- ✓ 監査以外の業務経験を十数年以上有する管理職社員が配属されている。
- ✓ 執行部門の若手中堅層を早期に監査部で経験させ、ローテーションを図りたい。

### <キャリアパス・ローテーションは存在しない>

- ✓ 存在しない
- ✓ なし
- ✓ 特に決まっていない
- ✓ 構想段階。