

公認内部監査人



Certified
Internal
Auditor

Essentials

公認内部監査人(CIA) Part I / 第8回

※アビタスCIA本講座講義資料のため、MUFG CIA受験対策講座の実施回と異なります。

6-7 コントロールの自己評価

コントロールの自己評価 (Control Self-assessment; CSA) の概要

1980年代においても、米国では多くの企業による違法行為や粉飾決算が発覚し、内部統制とはどうあるべきかについての議論が高まっていった。1985年にはトレッドウェイ委員会支援組織委員会 (COSO) が発足し、COSOは1992年に報告書を公表し、内部統制のフレームワークが確立した。こうした流れを受けて内部監査の対象領域が拡大化・専門化したため、多くの企業において内部監査部門の資源が不足することとなった。

この問題点に対する一助となったのが、カナダのカルガリーに本拠地をおく石油会社、Gulf Canada Resources Ltd. の内部監査チームによるコントロールの自己評価(CSA)の手法である。Gulf社では、従業員とマネージャーをチーム化して、内部監査部門の幹部によって運営される研修会(ワークショップ)に1日出席し、その研修会の中で、期待通り運用されているもの、運用上の問題点、修正、改善すべきこと、等の特定を行った。

Gulf社によるワークショップによる成果は世界の内部監査部門に広がっていくことになる。

- a) CSAは、業務に責任を持つ者がコントロールの有効性を検証し、自己評価するプロセスである。内部監査人がCSAの実施状況を監査することで効率的に監査を行うことが可能となる。内部統制の評価が内部監査人ではなく、業務責任者に委ねられる点にCSAの特徴がある。業務責任者はビジネス目的達成の責任と、それを支える内部統制の構築と維持にも責任を負う。



論点 コントロールの自己評価の性質

CSAを活用する組織体は、公式で、文書化されたプロセスを持ち、経営陣と事業体に属する作業チームに、体系的な方法で次の目的を持って参加することを可能にする。

- リスクと残余リスクの識別
- これらのリスクを軽減又は管理するコントロール・プロセスの評価
- 許容可能なレベルまでリスクを軽減するための行動計画の策定
- ビジネス目標を達成する可能性の判断

b) CSAプログラムの3つの基本的形式

CSAプログラムの3つの基本的形式は、(1) ワークショップ、(2) アンケート、及び(3) 経営者による分析である。組織体は、しばしば複数のアプローチを組み合わせる。

〈CSAプログラムの3つの基本的形式〉

③

ワークショップ	<p>ワークショップは、事業部門又は機能の様々なレベルから選ばれた作業チームから情報を収集する。ワークショップの方法は、目標、リスク、コントロール又はプロセスに基づく場合がある。</p>
目標ベース	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス目標を達成する<u>最善の方法に焦点をあてる。</u> コントロール・プロセスが有効に作用し、<u>残余リスクが許容可能なレベル内にあるかを確かめることをねらいとする。</u>
リスクベース	<ul style="list-style-type: none"> 目標を達成するための<u>リスクをリストアップし、</u>コントロール・プロセスが主要なリスクを管理するのに十分であることを調査することに焦点をあてる。 重要な残余リスクを確認することをねらいとする。
コントロールベース	<ul style="list-style-type: none"> <u>存在するコントロールがどの程度効果的に運用されているかに焦点をあてる。</u> 実際に作用しているコントロールと経営者がコントロールに期待している作用の間にある<u>ギャップを分析すること</u>をねらいとする。
プロセスベース	<ul style="list-style-type: none"> 連続したプロセスの構成要素である選択された活動に焦点をあてる。 プロセス全体及び構成要素となる活動を評価、更新、確認、改善、且つ合理化することをねらいとする。

①

②

<p>アンケート</p>	<ul style="list-style-type: none"> CSAに関するアンケート書式は、対象となる回答者が理解できるように注意して記述された『はい／いいえ』又は『したことがある／したことがない』と答える非常に単純な<u>質問表</u>が利用される。 非常に多くの回答者からの答えを求めるか、又はワークショップの参加者が広範囲にわたりすぎる場合にアンケートが利用される。
<p>経営者（業務管理者）による自己分析</p>	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス・プロセス、リスク・マネジメント、コントロールに関して、経営者（業務管理者）の視点から自己分析結果を文書化しておくことで、適時な判断の助けとする。 この分析資料は通常、管理者の指示により、担当者レベル（もしくはその補助をするレベル）のチームが作成する。 内部監査人は、コントロールについての理解を促進し、組織体のCSAプログラムの一部としての事業又は機能単位における管理者と知識を共有するために、この分析とその他の情報を総合する。

7-1 不正リスクと不正に係る基準

本Unitでは、不正に関する諸概念と不正に係るグローバル内部監査基準の要求事項及び実施に当たって考慮すべき事項について学習する。

不正の定義は様々であるが、グローバル内部監査基準の用語一覧では、不正を以下のように定義している。



不正 (fraud)

定義

個人的な又はビジネス上の不当又は違法な利益獲得のために行う、個人又は組織体による、虚偽、隠ぺい、不正直、資産や情報の流用、偽造又は背信の性質を有するすべての意図的な行為。

不正リスクに対する内部監査部門の役割

内部監査部門は、不正リスクのガバナンスとマネジメントの適切性と有効性に関するアシュアランスを提供し、改善の機会について助言することにより不正の抑止に貢献する。この役割を効果的に果たすために、内部監査人は次の点を明確に理解する必要がある。

- 不正の性質と特徴
- 組織内での不正リスクの可能性
- 不正リスクのガバナンスと管理のための効果的な戦略
- 不正リスクに関する役割と責任
- 最高経営者と取締役会に、全社的な不正リスクのガバナンスとマネジメントについての意見を提供する方法

不正リスクの分類

公認不正検査士協会 (ACFE) によると、職業上の不正リスクには以下の3つの主要な分類がある。

財務諸表不正	粉飾 意図的に財務諸表を操作すること。粉飾。 例) 不適切に報告された収入・費用 不適切に反映された貸借対照表の金額 資産の不正流用の隠ぺい 未承認の受け取りや支払の隠ぺい
資産の不正流用	横領 自己の利益のために、窃盗や横領により組織の資産を不正に占有すること。
汚職	公職又は信頼を置かれる立場にある者が、 <u>自らの地位や職権を利用して、賄賂や違法な謝礼の受取り、利益相反、利益供与の強要などの不法行為を行うこと。</u>

不正行為に影響を与える3要素

米国の社会学者ドナルド・クレッシー (Donald Cressey) は、収監されている詐欺犯を研究し、不正が発生するための3つの主要な要因を特定した。3つの要因とは、動機(圧力)、機会、そして正当化できる理由付けである。クレッシーの研究は、不正の理解と防止における基礎を築き、多くの不正防止プログラムに活用されている。

不正のリスク要素

1) 不正を行う~~動機~~~~圧力~~が存在する

(例) 組織の業績目標や財務目標の達成の必要性

個人的な困難や外部からのストレス (例: 経済的な問題、健康問題、依存症)

家族、友人、同僚、又は管理者に対し目に見える力や影響力、尊敬を得たいという欲求 (例えば、ハッカーが能力を誇示するために不正を行う)

2) 不正を行う機会が存在する

(例) コントロール設計の不備、コントロールの欠如、セキュリティ対策や職務の分離の不備など、不正を可能にするコントロールの欠陥

コントロールプロセスを迂回又は無効化するのに十分な信頼、権限、知識、又はアクセスを得ていること

職業倫理に関するポリシーと違反の結果についての不十分な監督、訓練、又はコミュニケーション

3) 不正行為を正当化できる態度、理由付けが存在する

(例) 組織への貢献感(例：勤務年数、過剰な未払い労働時間、報われない業績)による権利意識

「他の人も多分やっている」ため、その行動が許されるという信念

文化的に一般的である、又は前職の組織では許容されていたという信念

ポリシーや手続きが合理的でない、又は正当でないと考えること

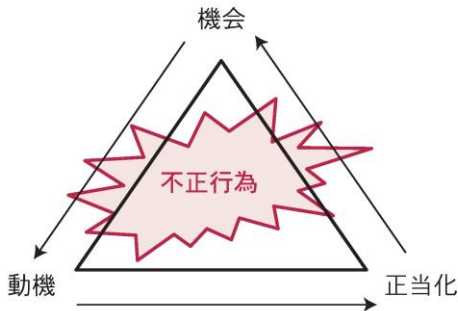
行動が一時的又は一度きりであると考え(「お金を借りて返す」又は「今回だけ」)

その行動による被害者が存在しない、又は非常に些細で誰も気づかない、又は気にしないという信念

上記の3つの要因のうち、組織が直接的にコントロールできるのは機会だけである。
経営者は、不正の機会を防止し、不正行為が発生した場合にそれを検知できるよう、
内部統制を設計する必要がある。

「不正のトライアングル (Fraud Triangle)」

3つの要素が相互に関連して不正行為が発生する。



7-2 不正リスクのマネジメント

不正リスクのマネジメント

- a) 不正リスクとは、不正が発生する可能性と、不正が発生した場合に組織体にもたらされる潜在的な重大性や結果である。
- b) 組織体がさらされている不正リスクの程度は以下の点に関連する。
 - 1) ビジネスに固有な不正のリスク
 - 2) 有効な内部統制が存在し、不正を予防あるいは発見する程度
 - 3) プロセスに従事する人々の正直さと誠実性
- c) 不正のマネジメントには、経済的な損失を限定あるいは除去することだけでなく、結果を限定あるいは除去することが含まれる。例えば、ある組織体にとっては、名声が失墜すると、ビジネスの成長と持続可能性にとって必要な設備や免許を入手する能力に重大な影響を受けるのみならず、製品を購入する顧客や熟練した従業員を呼び寄せて保ち続ける能力にも重大な影響を受ける。

不正の兆候 (Red Flags)

不正の兆候、又は「Red Flags」は、組織内で不正が発生している可能性を示す警告である。内部監査人はこれらの兆候を識別し、評価することが求められる。不正の兆候は、組織レベルとプロセスレベルに区分でき、以下のような例がある。

組織レベルの兆候の例

- トップの気風が不正行為を許容又は奨励するような文化。例えば、業績に対するプレッシャーが高すぎて不正が黙認される場合。**非現実的な売上目標**
- 書面による会社の方針や標準化された運用マニュアルの欠如。
- 不十分な内部統制方針。特に職務の分離が不十分である状態。
- 不正行為が発生しやすい環境、例えば従業員の監視不足や不適切な評価制度の存在。

プロセスレベルの兆候の例

- 記録されていない取引や記録の紛失、不自然な大口取引や頻繁な調整項目の存在。
- コンピュータ環境における手書きの小切手の存在。
- 頻繁な、又は異例の関連当事者間取引。
- 取引の承認プロセスにおける不適切な手続きや不透明性。
- 内部監査人は、これらの兆候を通じて不正リスクを評価し、適切な対策を講じることが重要である。

内部監査部門は、不正リスクを管理するために定期的にリスク評価を実施し、内部統制の設計と運用をレビューする。さらに、従業員へのトレーニングや啓発活動を通じて、不正の兆候に対する意識を高め、報告ルートを明確にすることで、早期の不正検知を促進し、適切な対策を講じる体制の整備を支援する。

ICの不備を改善するための活動

CSAの前提

リスクをよく知って
いるのは...

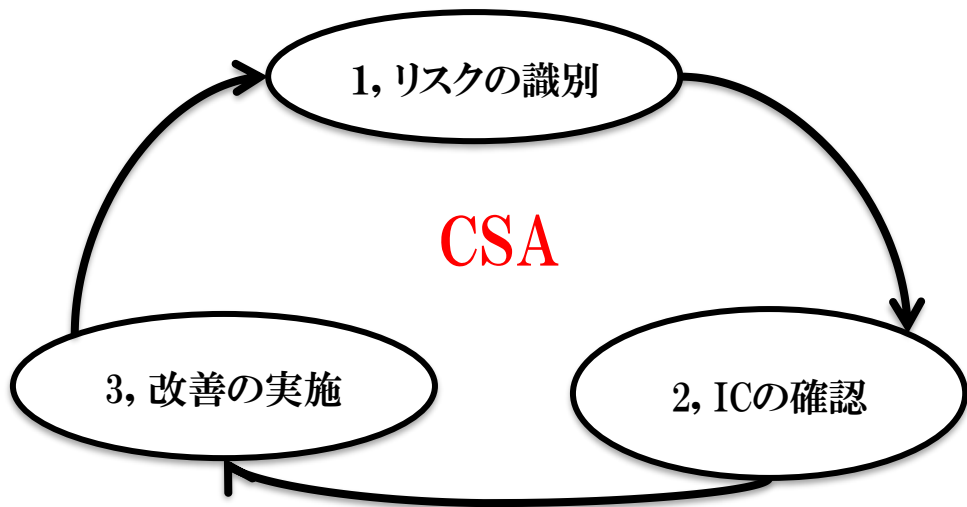
ICをよく知っている
のは...

現場の業務担当者

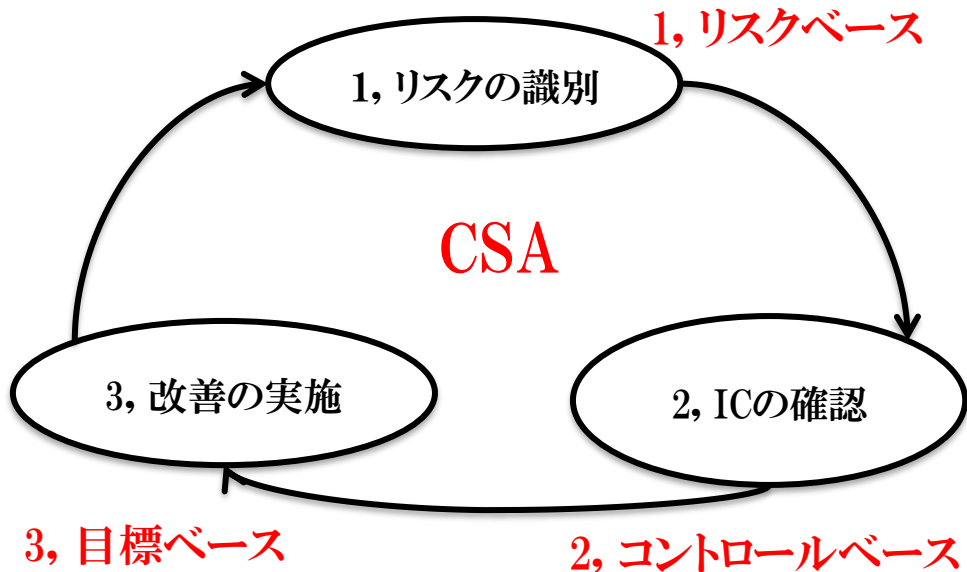
ICの不備の有無も
現場の担当者達でチェックしよう

担当者と協議して、**リスクの洗い出し**や
対応する**ICのチェック**を手伝う

CSAへの内部監査人の関わり



CSAへの内部監査人の関わり



CSAプログラムの成果

現場担当者

動機付けられる

経営者

担当者(従業員)の考えが分かる

内部監査人

現場担当者と、知識や経験をシェアでき、
能力アップに繋がる

不正

❖ 粉飾は主に経営者が行う

❖ 資産の横領は主に従業員が行う

不正の兆候(Red Flag)

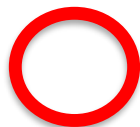
- ・ 給与でできる範囲を明らかに超えた
ライフスタイル
- ・ 経営陣の頻繁な交代
- ・ 理解に困難な複雑な取引の存在

不正のトライアングル

・ 不正のトライアングルがあるから
不正がある



・ 不正があると不正のトライアングル
が見受けられる



本日の論点

- ◆ COSO-ICの続き
- ◆ CSA
- ◆ 不正

Chapter 6

◎ 1, 2, 4

Chapter 7

◎ 1

CIA Part 1 合格に向けて

Part1

MCは**95%**程度の正答率

テキスト読み込み **2~3周**

CIA Part1: 内部監査の基本

セクションA: 内部監査の基礎(35%)

→テキストChapter 1, 2

セクションB: 倫理と専門職としての気質(20%)

→テキストChapter 3

セクションC: ガバナンス、リスクマネジメント、コントロール(30%)

→テキストChapter 4, 5, 6

セクションD: 不正リスク(15%)

→テキストChapter 7