

# 日本銀行金融高度化セミナー 「内部監査の高度化にむけて」

protiviti®  
Independent Risk Consulting

Risk Management

professional, productive, proactive, objectiviti, creativiti, integriti, qualiti

## CSAの発展と内部監査

2008年6月6日

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

CIA、CCSA、米国公認会計士

日本内部監査協CIAフォーラム CSA研究会座長

Business Risk

Technology Risk

Internal Audit

谷口 靖美

- 1 . CSAの概要
- 2 . CSAの起源・発展の経緯
- 3 . CSAと内部監査
- 4 . 今後の展望

# 1 . CSAの概要

## CSA (Control Self-assessment)とは、

- 業務に責任を持つ者が内部統制の有効性を検証し、評価するプロセスである。

## CSAの目的

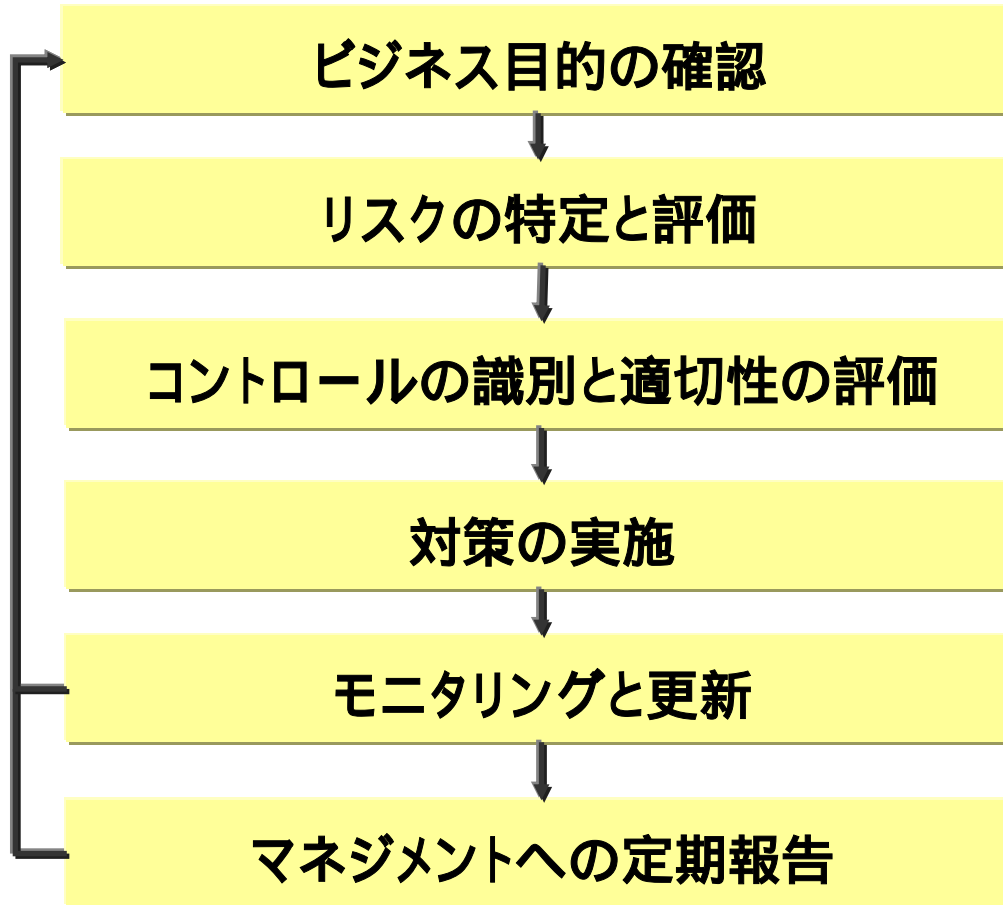
- 経営目標の達成に対する合理的な保証の付与
- 内部監査への価値の付加
- 業務担当部門の関与を高めることでの価値の付加

### **CSA (Control Self Assessment : 統制自己評価)とは**

内部統制の有効性が検証され、評価されるプロセスである。この目的とは、すべてのビジネス目的が達成されるであろうという合理的な保証を与えるものである。

(IIA Professional Practices Pamphlet – A perspective on Control Self-Assessment より 1998年)

# 1. CSAの概要



- ◆ 当事者による評価である
- ◆ 体系的に組み立てられる
- ◆ 反復・継続して行う
- ◆ 改善へつなげる
- ◆ 過程・結果は記録され、報告される

## ワークショップ形式

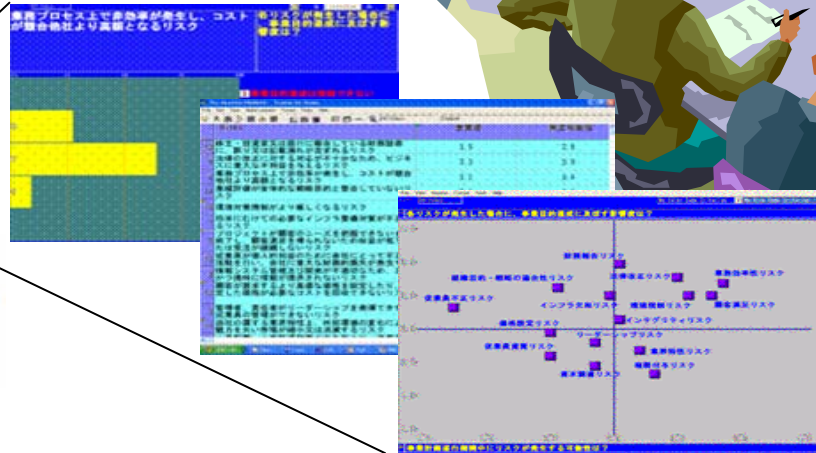
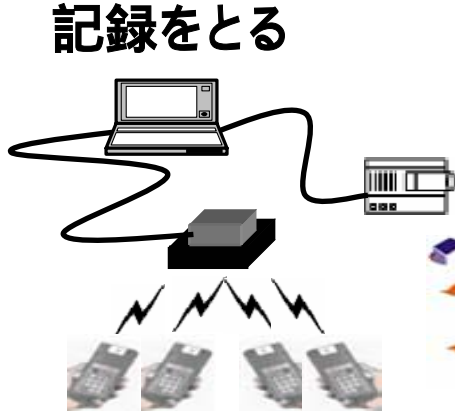
- 内部統制の情報を、ファシリテーションミーティングによって収集する
- ソフトコントロールに関する情報を得る
- ファシリテーターは、内部統制システムの整備に関する知識と、一般的なファシリテーションテクニックを備えている必要がある
- 時間はかかるが、参加者の相互作用により、より深い情報、柔軟な解決方法、迅速なフィードバックが得られ、チームビルディングにより企業文化を強化することができる

## 質問書形式

- 質問書の形式をとり、プロセスオーナーからシンプルなYes/No、ある/ない、などの回答を得る
- 「調査ベースの自己評価」とも呼ばれる
- ワorkshop形式と組み合わせることもある
- 非常に効率的であり、大人数や地理的に離れた人からも情報を集められる理想的な形式である

## ワークショップ形式のポイント

- ◆ あらかじめテーマ・参加者・プロセス・利用するツール等を定める
- ◆ ファシリテーターがリードする
- ◆ (評価のための)投票を行う
- ◆ 記録をとる



## チェックリスト形式のポイント

- ◆ 目的に応じた確認項目
- ◆ 確認項目の体系化
- ◆ 電子化・データベース化

The Self-Assessor™  
provided by protiviti®

アセスメント期限: 2004年12月30日

販売業務自己評価質問書

指示に従って期限まで下記のアセスメントを実施してください。

質問 1 から 10 (合計質問数: 17)

# 質問

回答

コメント/添付資料

詳細

### 販売業務コントロール

権限を与えられた者以外は販売に関するマスターファイル、データファイル、プログラム及び関連記録にアクセスできないか。

なし

詳細

新規得意先との販売契約の締結又は受注の承認に関する権限及び手続(信用調査等)が確立しているか。

なし

詳細

注文を受けた場合は、見積書と照合し適合が確認された後、所定の手続により注文請書が発行されているか。

なし

出荷指示書は運送依頼書に運送業者の受取印があることを確認した後、出荷入力となされ、入力済印後、速番でファイルされているか。

なし

出荷予定日に出荷入力されていない場合はアラームが発せられるシステムとなっているか。

なし

出荷基準取引に関しては、出荷入力されるたびに、総勘定元帳上までシステム上、自動的に更新され、人的判断が介入しないようになっているか。

なし

The Self-Assessor™  
provided by protiviti®

**アクションプラン実施状況**

レポートの概要  
アクションプランの実進状況は以下のとおりです。アセスメントが完了して、ご利用いただけます。

**アクションプラン実施状況**  
全アクションプラン - 全アセスメント

進行中	15	100%
完了済	0	0%
未実施	0	0%
合計	15	100%

セルフアセスメントツール「The Self Assessor」より



## 2 . CSAの起源・発展の経緯

### CSAは1980年後半にGulf CANADAの内部監査チームによって開発された手法

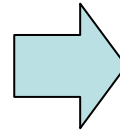
- 各部のマネージャーや業務のスタッフを集めて特定の問題や業務プロセスについて議論をしてもらう方法。(ワークショップ)
- 内部統制の有効性と組織の業務プロセスを把握・評価するために使われた。
  - ☛ 内部統制について外部に頻繁に報告する要請
  - ☛ 新しい経営環境からおこる問題に迅速に対応
  - ☛ 従来の監査手法では限界があった分野の解決策
- 内部統制を把握し改善するために、10年間で500回以上のワークショップを実施。

- ◆ Gulf Canadaでの取り組みが、その後1990年代に、米国・カナダ・イギリス・オーストラリアで普及

### ◆ 時代的背景

#### 1980年代

- 米国企業で多くの違法行為・粉飾決算発覚
- COSOレポートの公表
- 「内部統制とはどうあるべきか」の議論



#### 1990年代

- 「コントロール」定義のビジネス目的への拡大
- ビジネスプロセス重視
- 「内部統制をどのように評価するか」の議論

- ◆ 主に内部監査部門の内部統制評価ツールとして、内部監査部門が推進
  
- ◆ 1990年代にCSA導入に取り組んだ欧米企業原動力となった主なニーズ
  - ☛ 企業文化のニーズ
    - 従業員の権限委譲
  - ☛ データのニーズ
    - ソフトコントロールに関する情報
  - ☛ カバレッジのニーズ
    - 少ない監査人でより広範囲の分野をカバーする必要性
  - ☛ 意識付けのニーズ
    - リスクとコントロールへの取り組みはマネージャーの責任であるとの意識付け

### □ 組織にとってのCSAの利点

- より効率的かつ効果的なビジネスプロセス
- 内部統制の改善
- リスク評価およびリスクマネジメントの改善
- 従業員のモラルの向上

### □ 内部監査にとってのCSAの利点

- インフォーマル、ソフトコントロールをテストする能力の向上
- 内部監査部門の役割の強化
- 内部監査人のモラルの向上
- リスクの高い領域に焦点を当てる能力の向上
- 監査資源のより有効な利用

## 3 . CSAと内部監査

コントロール自己評価は (Control self-assessment : CSA) は、**管理者および内部監査人が、組織のリスクマネジメントおよびコントロールプロセスの妥当性を評価するために利用可能な手法である。**

**内部監査人はCSAを利用することで、リスクの高いまたは懸念のある領域に監査計画の焦点を当てるための、リスクおよびコントロールについての関連情報を収集し、また業務管理者およびワークチームとの一層の協力を推進することができる。**

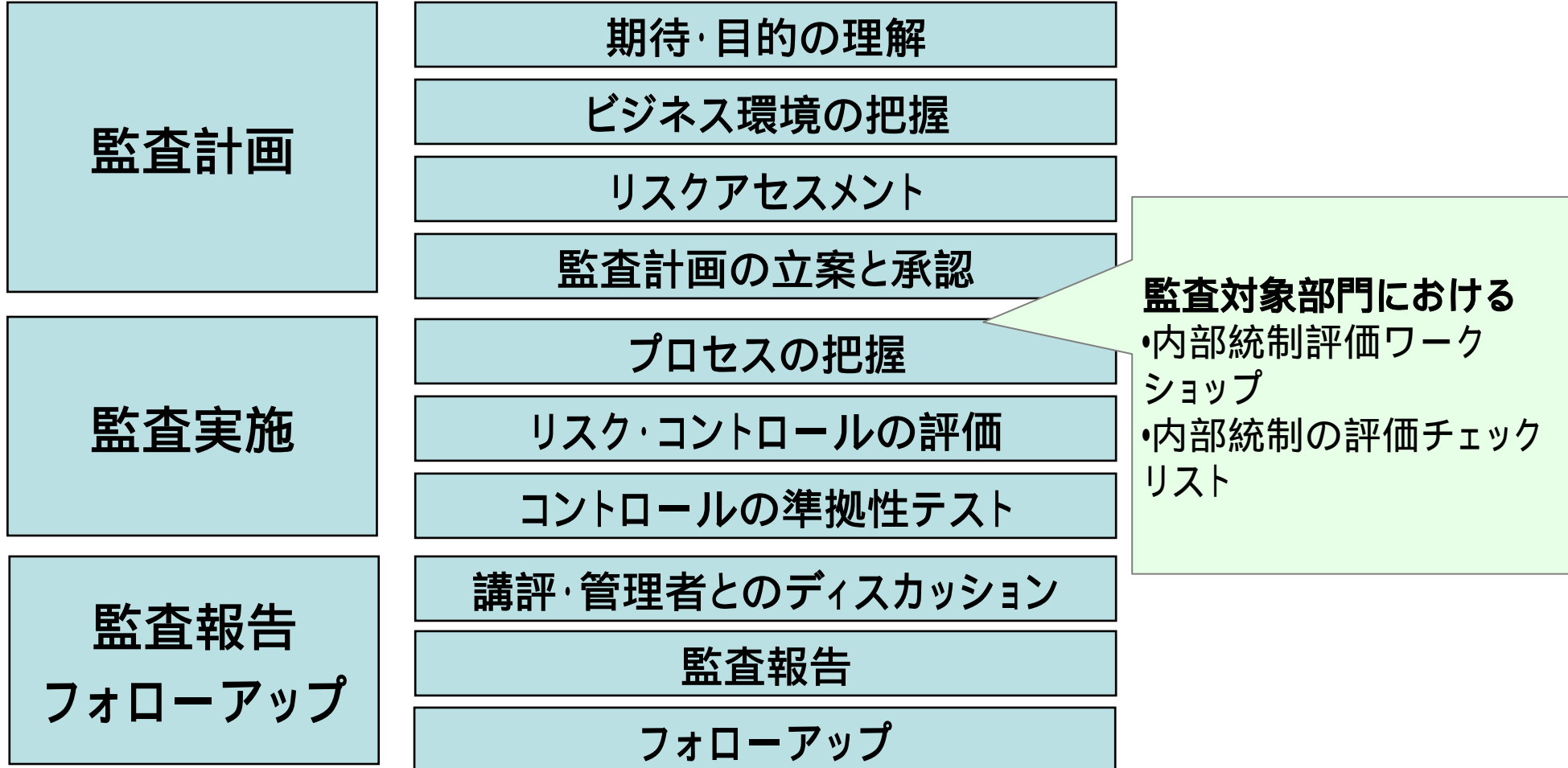
**CSAワークショップは伝統的な監査では評価することが困難な、ソフトコントロールまたは組織横断的な連携コントロールの評価を提供する。**

(IIA発行 CCSAスタディガイドより)

項目	伝統的手法	<u>CSA</u>
最終報告書の発行	内部監査人	<u>経営者</u>
コントロールの識別	内部監査人	<u>経営者/スタッフ</u>
リスクの評価	経営者/内部監査人	<u>経営者/スタッフ</u>
分析手法	インタビューおよび文書のレビュー	<u>ワークショップ/アンケート</u>
改善提言の作成	内部監査人	<u>経営者/スタッフ</u>



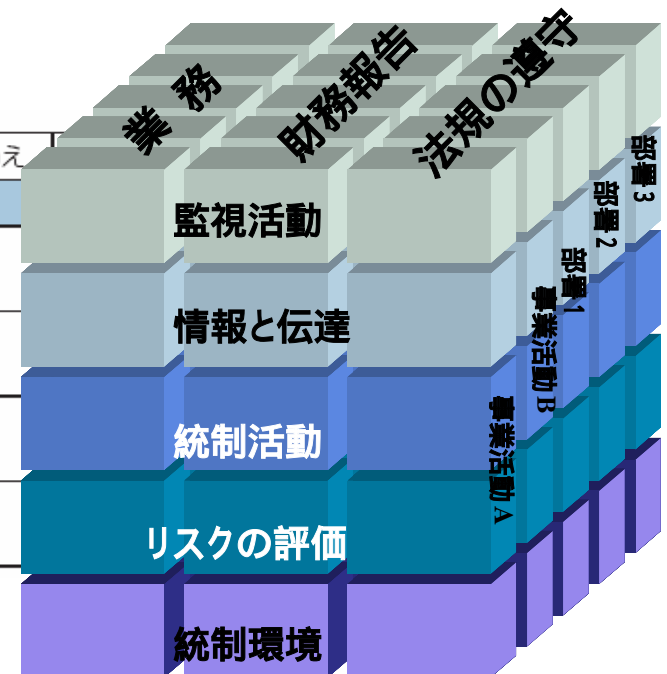
## 内部監査におけるCSAの利用局面(例1)



## CSAアプローチ1 - 内部統制フレームワーク

- 評価対象とするトピックあるいは組織単位を特定する
- 適用するコントロールあるいは品質フレームワークを選択する
- フレームワーク要件に基づいた情報収集を実施する
- フレームワーク・ガイドラインに基づき、収集した情報を評価する

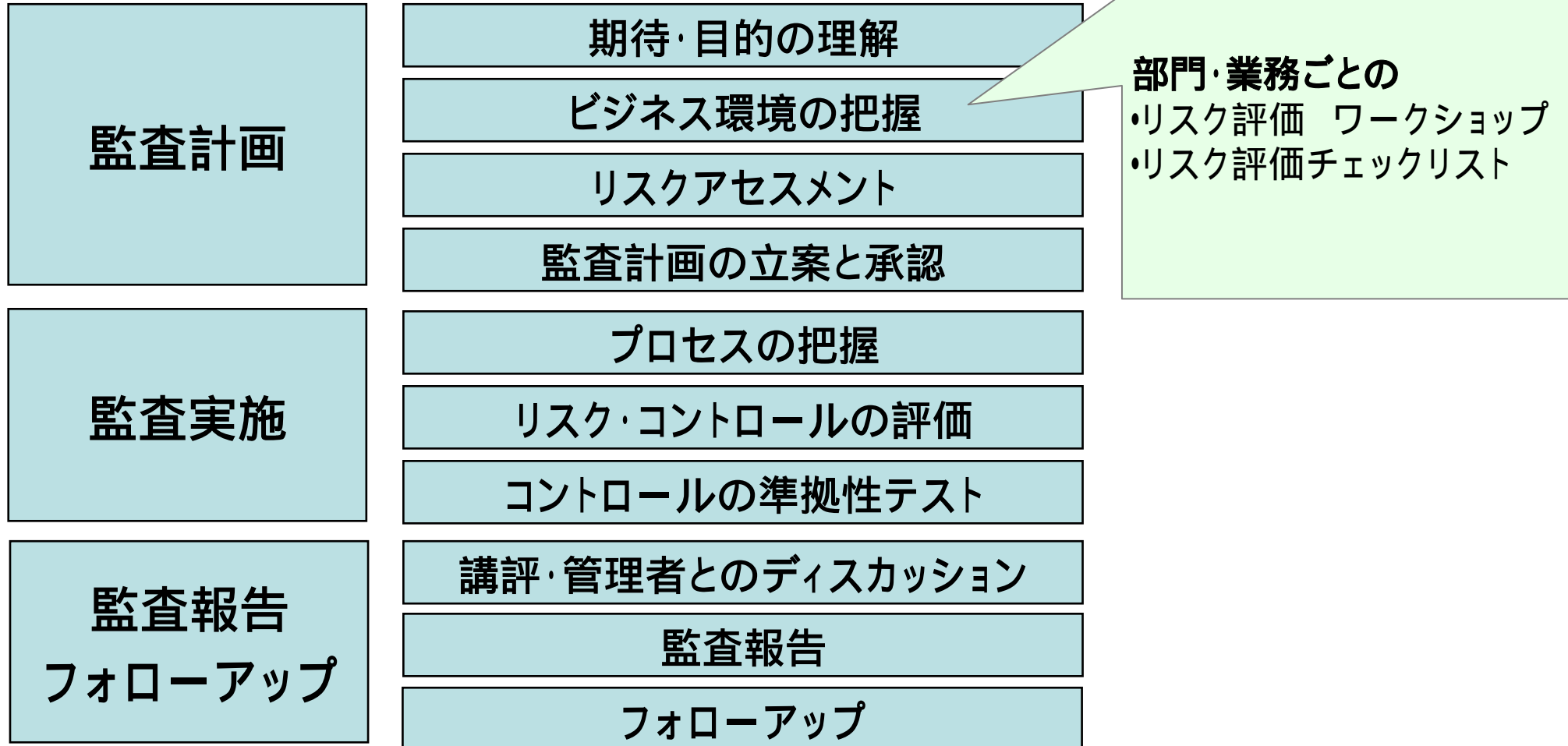
要素	属性	項目	はい	いいえ
統制環境				
1	誠実性と倫理的価値観	会社は行動規範を策定しており、その規範の周知を図り、補強し、その遵守を徹底しているか?		
2	誠実性と倫理的価値観	経営陣は日々の活動において誠実かつ倫理的な振る舞いを自らが実践しているか?		
3	能力に対する経営者の取り組み	経営陣は、各業務の遂行にあたって必要とされる知識とスキルを十分に定義しているか?		
4	能力に対する経営者の取り組み	従業員は、適切なトレーニングを受け、要求されている職務を遂行できているか?		



### 世界銀行グループ(MIGA)におけるCSAワークショップ

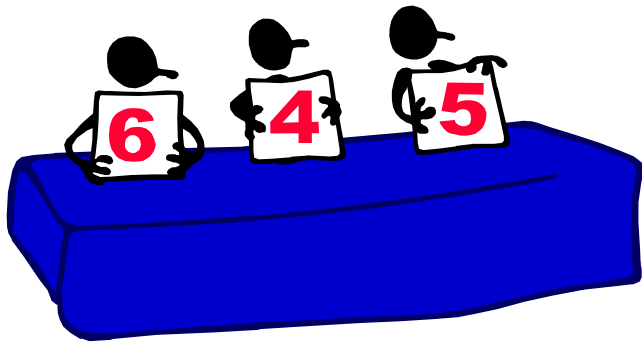
- ワークショップの目的
  - ☛ 業務目的、(主要なリスクおよび)コントロールについての検証・評価
  - ☛ 重要事項の洗い出し、経営陣・取締役会への報告
- ワークショップの構成
  - ☛ 導入【ワークショップ、COSOフレームワークについての説明、ワークショップの基本ルールの確認】
  - ☛ チーム【部署】の業務目標・目的についての議論
  - ☛ (主要なリスクの発見と評価 - 業務遂行上問題となりえるのは?)
  - ☛ コントロール評価
  - ☛ アクションプランの提案
  - ☛ その他の事項

## 内部監査におけるCSAの利用局面(例2)

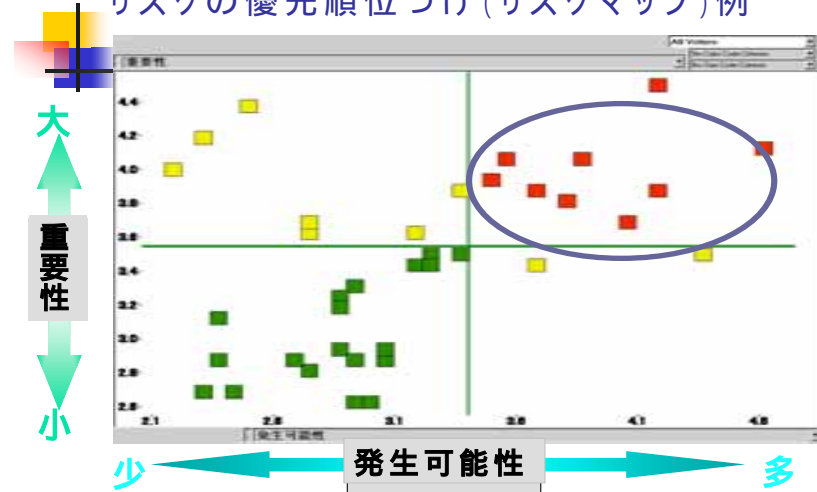


## CSAアプローチ2 - リスクフレームワーク・リスクベース

- 評価対象分野を選定する。
- リスクのあらゆる源泉を考慮する。
- リスクの評価を実施する(発生可能性と重要性・影響度)
- リスクを低減する既存の活動を識別する。
- 十分に低減されていないリスクへの対処を検討する。

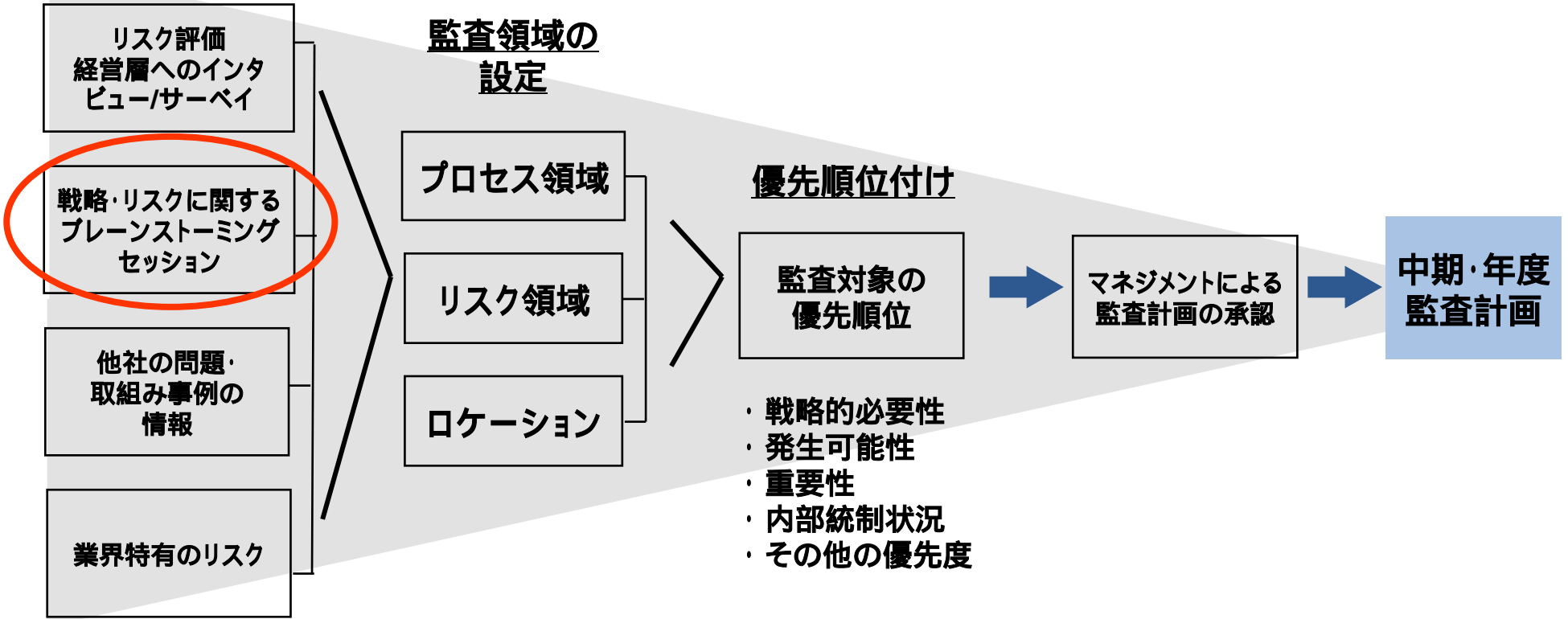


リスクの優先順位づけ(リスクマップ)例



## 中期・年度監査計画策定プロセス

### 情報の収集



**INPUT**

**監査計画プロセス**

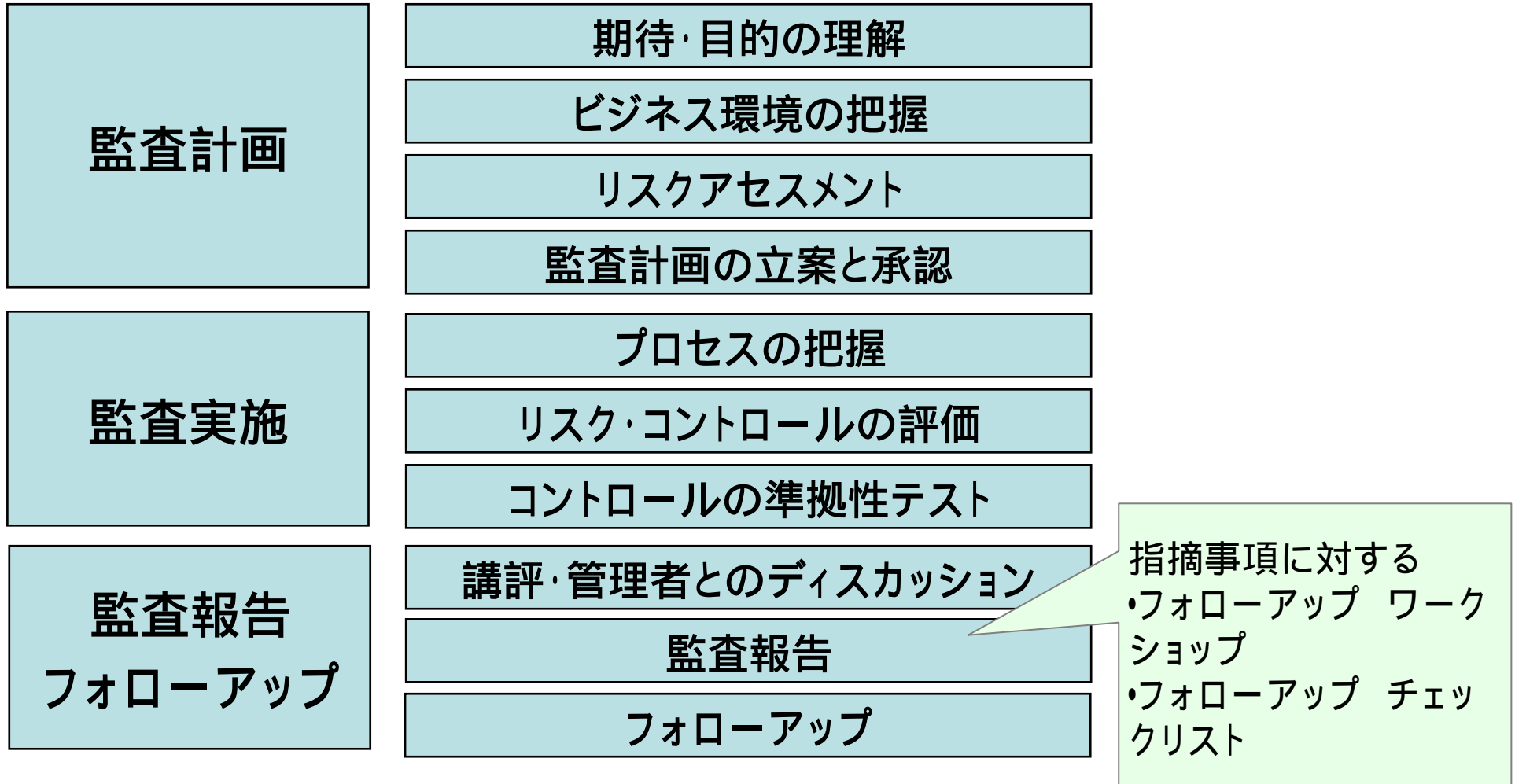
**OUTPUT**

### 外部監査・内部監査にリスクアプローチの導入

- コントロールベースの内部監査からリスクベースの内部監査の動向
- 監査計画におけるリスクアセスメント・リスク評価の実施

**CSA と内部監査との関係** - CSA など現場が行うリスク評価の結果は、現場による評価をミドル部署が検証し、さらに内部監査部署が制度の枠組みの実効性(または正確性)を検証する観点からこれをチェックすることが必要である。また、**CSA の結果を内部監査計画の立案のために行うリスク評価の材料に用いる**ことも考えられるが、その場合CSA の結果のみに依存するべきではなく、内部監査部署としては他の情報と併せてリスク評価を行う必要がある。(「オペレーショナルリスク管理高度化勉強会」における議論の要約 平成18年8月)

## 内部監査におけるCSAの利用局面(例3)





## 4 . 今後の展望

### 内部統制評価制度導入の影響

- 経営者として、組織の内部統制が有効に整備・運用されていることを確認したとの開示が必要となった。
- 短期間で全社的な内部統制の状況の把握が必要となった。
- 内部統制のフレームワークに沿って評価することにより、ソフトコントロールもハードコントロールの評価も必要となった。
- 内部監査だけの情報では、経営者の宣誓・評価のための情報に限界がある。
- 内部統制にかかわる従業員に、財務報告に関する内部統制の運用についての自覚と説明責任を継続的に求めることが必要となった。

財務報告にかかる内部統制評価実施基準より

「日常の業務を遂行する者又は業務を執行する部署自身による**内部統制の自己点検**は、**そのみでは独立的評価とは認められない**が、内部統制の整備及び運用状況の改善には有効であり、独立的評価を有効に機能させることにもつながるものである。**自己点検による実施結果に対して独立したモニタリングを適切に実施することにより、内部統制の評価における判断の基礎として自己点検を利用することが考えられる。**」

### プロセス改善・プロセスリスクマネジメントへの流れ

#### ビジネスプロセス重視・プロセス改善の取り組み

- プロセスレベルの評価(販売プロセス・物流プロセス・購買プロセスなど)
- ビジネスプロセス・リエンジニアリングなどプロセス改善の取り組み

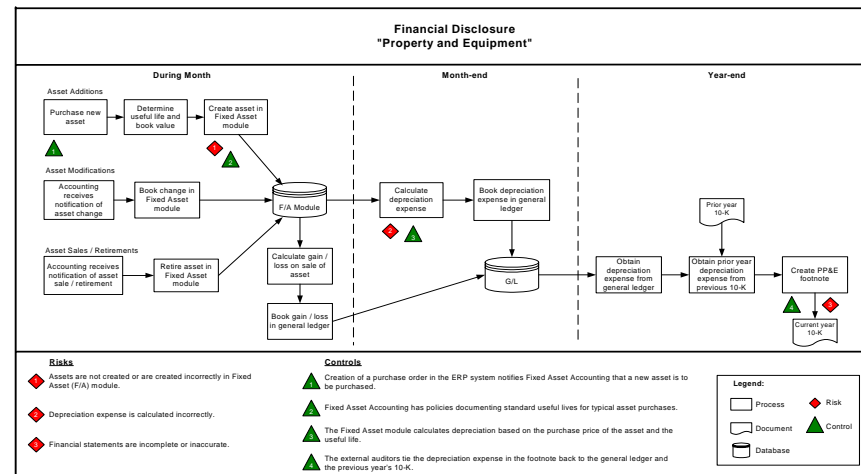
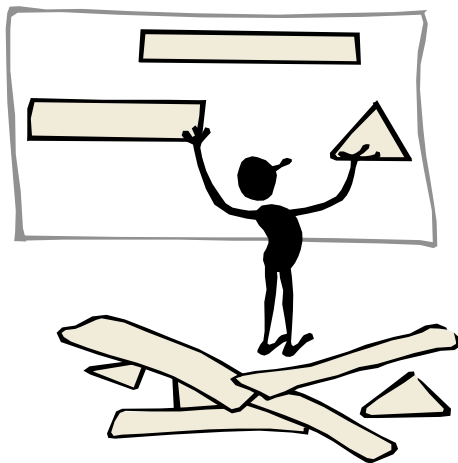
#### 金融機関のオペレーショナルリスクへの活用

##### 「オペレーショナルリスク管理高度化勉強会」における議論の要約 平成18年8月

市場リスクや信用リスクについては、損失が実際に発生する以前の段階においてその発生の蓋然性を示す指標(市場取引における各リスクファクターの動き、内部格付の動き等)が存在するのに対し、オペリスクにおいては、近い将来の損失発生を予測する上で決め手となる指標が知られていない。現在、銀行では、ニアミスデータ2の収集や、KRI(Key Risk Indicators・・・重要リスク管理指標)やCSA(Control Self Assessment・・・リスク管理自己評価)を含むBEICF(Business Environment & Internal Control Factors・・・外部環境および内部統制要因)のリスク計量化への勘案手法等が議論されているが、損失が実際に発生する以前の段階でリスクの高まりを適切に捉えるための手法(如何なるデータをどのように用いれば良いか)に関するコンセンサスは形成されていない。(日本銀行ホームページ資料より)

## CSAアプローチ3 - ビジネスプロセス

- ビジネス活動をプロセス(またサブプロセス)として定義する。
- 評価対象とするプロセスを選定する。
- プロセスの目標(ゴール)の達成を脅かすリスク、および、プロセスの目標達成を支援する活動を特定する。
- 測定可能なプロセス指標を検討し、容認しがたい結果の根本原因を検討する。
- 容認しがたいプロセス結果に対する対処を検討する。



### 柔軟なツールとして発展するCSA

- 経営者のコントロール評価ツールとして活用 (J-SOX・会社法対応など)
- 社内のリスクマネジメントや業務改善に活用
- 【金融機関】オペレーショナルリスクの特定・管理のために活用

- > データベース化

経営者・管理者  
主導のCSA

リスク・  
コントロールの評価

将来

内部監査  
主導のCSA

コントロールの評価

リスク・  
コントロールの評価

- 内部監査のコントロール評価ツール
- 内部監査計画のリスク評価に活用
- 内部監査ツールとして活用
- リスクマネジメントや業務改善の支援に活用

**内部監査への期待** - システマティックで規律のあるアプローチでリスク管理、コントロールおよび企業統治プロセスの有効性を評価、改善する

- 組織の機能や活動におけるリスクの理解を支援する
- 組織の内部統制方針・体制・システムの妥当性と有効性の理解を支援する
- 組織のリスクマネジメントおよび内部統制システムの機能改善に貢献する
- 組織のリスクに対し、適切なコントロールが機能しているという継続的な保証の提供に貢献する

- CSAは、管理者【マネジメント】および内部監査人が、組織のリスクマネジメントおよびコントロールプロセスの妥当性を評価するために利用可能な手法。
- 経営【全社的】レベルにもプロセスレベルにも活用できる柔軟な手法

protiviti®  
Independent Risk Consulting

Know Risk. Know Reward.™