

内部監査の実施のポイント

渡邊公認会計士税理士事務所

1. 内部監査は何かを理解する

業務効率の向上、ディスクロージャーの精度向上、不正行為の予防等の観点からも会社の業務が適切に運営されていることの確認が非常に重要となります。

手順1 内部監査規程を整備し、あら探しのイメージを排除する

問題点の指摘は社長が行なうことに慣れた会社運営で、同僚が監査を実施し始めるのですから「あら探し」のイメージを持ちやすくなります。

制度の趣旨の社内徹底と同時に、内部監査規程（マニュアル）を整備し、監査内容を明確にするとともに、監査手続きを規定することで公平性を確保することが大切です。

手順2 監査役監査と会計監査人監査との重複を避ける

企業経営に関する監査制度には内部監査のほかに監査役監査と会計監査人監査とがあります。監査の内容は異なっていますが、相互補完関係にあります。時間、労力および経費を削減するため、定期的に監査役および会計監査人と協議する機会を設け、内部監査の効率を図ることが大切です。

手順3 基準決算期の直前期末までに整備する

内部監査体制は遅くとも基準決算の直前期末までに整備、一年間の運用実績を積むことが必要です。

2. 内部監査専任者を選任する

一般的に経営規模が拡大すると、経営者自ら社内の隅々まで目を光らせることは物理的に不可能です。経営者の代行者として内部監査専任者の選任が必要です。「監査はあら探し」という悪いイメージは監査担当者によるところも多いので、監査は社内に信頼感のあることを第一条件としましょう。

会社の業態や規模によっては、たとえば、多店舗、広範囲な支店網を有する会社ではなく、本社と工場の二事業所しかない場合などは、必ずしも内部監査を組織として独立させる必要はないでしょう。しかし、この場合でも管理部門の担当者が社長の特命を受けて監査を実施するなどの内部監査の機能は必要となります。

会社経営に対する 3 つの監査制度とその違い

項 目	内 部 監 査	監 査 役 監 査	会 計 監 査 人 監 査
準 拠 ルール	- 社内諸規程 - マニュアル等	会社法	- 会社法 - 金融商品取引法
目 的	会社が自らの責任で、会社内部の専任部門により全社的（関係会社を含む）・全般的に経営活動をチェックし、経営トップに助言等のフィードバックをすること	取締役の職務執行および結果としての会計をチェックし、株主に報告すること	財務諸表の適正性と適法性をチェックし、株主等に報告すること
担 当 (位置付け)	内部監査人 (会社の一部門)	監査役 (会社の一機関)	公認会計士、監査法人(外部の第三者)
報 告 先	経営トップ (社長)	株主	株主、債権者
報 告 書 類	- 内部監査報告書 - 改善指摘事項の回答書	監査報告書	監査報告書、内部統制監査報告書
監査の独立性	社内の各部署から独立	取締役から独立	会社から独立

- ① 監査目的に応じて、それぞれ独立性を保っているが、それぞれの監査は相互補完関係にある
- ② 3 者が定期的に協議する場を設けることも重要

3. 内部監査計画を立てる

支店や店舗、向上のみでなく、本社各部門を含めた内部監査計画書を作成します。人数が不足したり、特殊な知識を要する部門の場合、内部監査専任者が中心となって監査グループを組織して対応します。

手順1 内部監査計画の立案に先立ち、その実施のポイントを念頭に入れる

会社の各業務活動は会社経営の健全な発展に合致しているかを基本理念として、社内規程との照合による監査として基準を明確にしましょう。

したがって、社内規程による弊害も監査の対象となることも忘れてはなりません。

手順2 監査テーマを選定し、チェックリストを作成する

業務全般を監査するのは不可能ですから、テーマを持って監査します。トップの意図、問題点意識に沿ったテーマを監査するのは当然ですが、監査法人や監査役と相談し、彼らが指摘した事項は優先的に監査することが必要です。

また、責任者の交代した部署や従業員のモラルが低下したと言われる部署は組織的運営が不十分なケースが見受けられますので監査対象としましょう。

手順3 監査テーマ、監査計画ならびに監査先に関する承認を得る

社長の承認を得て、業務としての監査を社内に意識付けましょう。

内部監査専任者を選任する際のチェックポイント

① 社長直轄部署として内部監査室を設置する

チェック欄

- 独立性の高い部署として位置付ける

☐

② 専任者人選に当たってのポイント

- 社内事情および業務内容に関する知識が豊富であること
- 計数に明るいこと
- 忌憚なく社長に進言できること
- 社内における信頼感が持たれていること
- コミュニケーション能力があること

☐
☐
☐
☐
☐

内部監査実施チェックポイント

チェック欄

- 会社の各業務活動は会社経営の健全な発展に合致しているか
- 会社の各業務活動は、一定の計画および手続きに基づきなされているか
- 業務の権限および責任は社内規程等の一定の基準に基づき、効率的に遂行されているか
- 業務管理および財務管理は正確かつ適切に実施されているか
- 社内規程等が、効果的に機能しているか
- 社内規程等があるために、より有効な手段を採用できないといった弊害が発生していないか

☐
☐
☐
☐
☐
☐

4. 改善事項は必ずフォローアップする

業務の改善が目的ですから、実施に当たっては監査テーマに沿って監査先との良好な人間関係を築くことを心がける必要があります。また、改善事項は的確に指摘し、改善を求め、再監査というフォローアップを繰り返すことが大切です。

監査テーマを考えるためのポイント

監査のテーマ	内 容
① 経営の 具体的方針・計画	各部署の活動方針、業務実態が経営方針等に即して行なわれているか、また責任者等の理解度はどうかを確認する。
② 新規事業、 業務改善等	新規事業が円滑に立ち上がっているか、問題点等が「ないか」を確認する。業務改善が適切に行なわれているかを確認する。
③ 緊急解決を要する事項	緊急会解決を要する問題点等の改善状況、取組状況について確認する。
④ 管理体制、 内部牽制等	業務実態が社内規則にしたがって行なわれているかを確認する。 内部牽制上の改善を要する業務実態になっていないかを確認する。
⑤ 業務改善、 コストダウン	業務効率性やコスト面から改善を要するものはないか、無駄な作業や省力化画「可能な作業等はないか」を確認する。商品等の整理の状況は適切に行なわれているか、不良在庫等がないか、確認する。
⑥ 責任者の 交代した部署	責任者への業務の引継ぎがうまく行なわれているかを確認する。
⑦ 責任者等の改善 要望、問題意識	現場の責任者等から業務に関する改善点や問題点をヒアリングする。
⑧ 会計に関する事項	売上の計上時期が適切かどうかを確認する。異常な交際費、使途不明金、多額の交通費がないかを確認する。小口現金、つり銭等の現金管理の状況を確認する。
⑨ 関係会社との取引	関係会社との取引が取決め通りに行なわれているかを確認する。関係会社の財政状況や経営成績に問題はないか。関係会社との取引に関する業務で無駄や非効率な作業が行なわれていないかを確認する。
⑩ 過去発生した問題や前回の監査での指摘事項	過去に発生した問題事項や監査の指摘事項が的確に改善されているかを確認する。他の部署でも同じ問題が発生していないかを確認する。
⑪ 従業員等の状況	従業員、パート社員等の勤務態度や出勤状況に異常がないかを確認する。
⑫ 会計監査人、監査役の指摘事項	会計監査人、監査役の指摘事項が的確に改善されているかを確認する。

業務別に内容を見直すためのチェックポイント（例）

区 分	ポ イ ン ト
販 売 業 務	● 売上計上基準は遵守されているか ● 継続的、安定的取引先との取引（特に、関係会社との取引）について基本契約書は作成されているか ● 販売条件（販売価格、値引き、リベート、返品）は一定の基準に基づいているか ● 販売先の信用調査は一定の手続きを踏んで実施されているか ● 一定期間をもって与信の見直しがなされているか ● 販売部門によって売掛金管理がなされ、売掛金台帳が整備されていることはないか ● 販売部門が会計伝票に関与することはないか ● 納期管理の不備により、得意先よりクレームが来るようなことは多くないか
仕 入 業 務	● 仕入計上基準は遵守されているか ● 仕入先の選定にあたって2社以上の相見積もりをとっているか ● 仕入先の信用調査を定期的実施し、一覧表等にて仕入先の状況を確認しているか ● 支払条件は一定の基準に基づいているか ● 発注は口頭にてなされ、発注伝票が作成されないようなことはないか ● 発注伝票の発行および納期管理についての管理台帳は作成されているか
工 事 業 務	● 工程管理は十分であるか、特に遅延した工事の工期についての分析はなされたか ● 実行予算書の承認は一定の手続きに基づいているか ● 実行予算書と実績との差異分析はなされているか ● 安全管理は十分に講じられているか
管 理 業 務	● 本社および各支店の経理伝票等帳票は整備され、一定の手続きに基づき作成、管理されているか ● 現預金、小切手および有価証券等の受払い、保管および経理処理について特に内部牽制上問題はないか ● 印章の保管、管理方法および押印責任者は適当であるか ● 固定資産は管理台帳等にて管理されているか

- 法廷書類（取締役会議事録等）の作成、保管の状況は万全であるか

内部監査はこの手順で実施する

I

内部監査通知書を事前通知する

II

チェックリストに従い、監査を実施する

実施上の注意点

監査先と良好な関係を築く
質問は、ハッキリと的確に言う
得られた情報は、必ず記録しておく
担当者の言ったことは、自分の目で確認する
不適合を無理に探そうとしない
監査の目的から逸脱しない

III

内部監査報告書を作成する

監査内容の結果と是正を要する事項を報告する
社長と監査先の責任者に報告する

IV

改善指示書を作成し、監査先の責任者に送付する

社長名で作成、送付することが重要
指摘事項と具体的改善方法を記載

V

監査先責任者は1ヶ月以内をメドに是正処置を行なう

処置結果を改善指摘事項の回答書として、社長宛に提出

VI

再監査を実施する

上記監査先を優先的に再監査スケジュールに組み入れる
改善が実施されていることを確認

内部監査に一般的に使用される資料作成上のポイント

作成資料	ポイント
① 内部監査計画書	内部監査の方針、重要項目を明確にする書類。年度末までに作成することが必要となる
② 内部監査実施計画書	「いつ」「どの部署を」「どのように」監査するかを明確にする書類 - 申請直前期には全部門を一巡できるように内部監査計画に盛り込むことが必要となる 1年間で全部門を一巡し、フォローアップの追加監査計画に盛り込むことが必要
③ 内部監査通知書	「いつ」「どの部署を」「どのような監査」を実施するかを事前に通知する書類 - 被監査部門の受入体制、特に監査に必要となる書類の準備、事実関係の確認に時間を要する部署については余裕をもって通知することが必要となる - 店舗、工場、金銭の取扱いを伴う部署については不正隠蔽工作ができないよう「通知」より「監査」までのタイムラグを極力縮めることが大切
④ 内部監査報告書 (内部監査調査)	実際の内部監査結果を社長に報告する資料 「どこが」「どのように問題であり」「いつまでに」「どのようにに対応する」必要があるかをコンパクトにまとめることが必要となる(⑤改善指示書作成の基礎資料となる) - 店舗、工場等、ある程度内部監査項目が定型化できる部署については、チェックリストを作成することで監査の効率化を図ることができる。ただし、チェックリストに基づく監査は紋切り型の監査となりがちなため、個々の事情を十分踏まえ、取り組むことが大切
⑤ 改善指示書	業務内容、規程・規則・マニュアル等の非効率な点、もしくは問題となる点を指摘し、その改善を促すための書類 「どの部署の業務内容」の「どの部分」が「どのように不効率」、または「どのように「問題」で、「いつまでに」「どのように改善するか」を明文化しないと、受入部署がどう対応すればよいか認識できず、改善へのアクションをとることができないため、逐一具体的に指示することが必要となる
⑥ 改善指示事項の回答書	改善指示された事項について、「どの部分」を「どの程度」まで「どのように」改善したか、および「改善できなかった部分」については、「いつまでに」「どのように改善できる見込みがあるか」を回答する書類 遅くとも内部監査を受け入れてから1ヶ月以内に回答すること

	とが必要となる
⑦ 改善状況フォローアップ一覧表	改善指示事項のうち回答書類提出時に改善できなかった事項について、たとえば四半期ごとにフォローアップする補完的書類 原則的には改善できなかった時効は翌事業年度に持ち越し、監査重点項目として再監査される。未改善事項のうち重大な悪影響が生じることを防ぎ、翌事業年度の監査を効率的に行なうために作成することが大切

以上