

内部監査体制構築支援

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

現在の内部監査体制で事業のグローバル化に 適応できますか？

海外進出の拡大に伴い、内部監査もグローバル対応が求められています。しかしながら、進出地域の拡大、子会社数の増加、大型M&Aなどに伴い、これまでの内部監査体制では賅うことができなくなり、グローバル内部監査体制の構築が喫緊の課題となっています。

グローバル内部監査体制の組織タイプ分類

組織タイプ	内部監査の役割分担
中央集権型	親会社に内部監査機能を集約し、親会社が全グループ会社の内部監査を担う 中央集権型の欠点を補う応用型として、「GIA (Group Internal Audit)」と呼ばれるバーチャル組織を採用するケースもある ▶ GIAは、親会社に本部を置き、地域、国をまたがって監査人を配置するバーチャル組織である ▶ GIAに所属する全ての監査人は、GIAが定める統一ポリシー、統一手法のもとで、GIAの長の指揮下で監査を行う
連邦制	事業または地域の統括会社に傘下子会社の内部監査機能を集約し、統括会社が傘下子会社の内部監査を担う
分権型	重要な子会社については内部監査機能を設置し、その他の子会社については、親会社が内部監査を担う
シェアード型	子会社の内部監査機能をグループ内のシェアードサービス会社 (SSC) へ集約し、SSCが子会社の内部監査を担う

しかし、企業によって最適な型は異なります。EYのコンサルティングサービスでは、海外進出の目的、子会社化の経緯 (自社設立、買収等)、現地法人の規模、事業形態、組織風土、現状課題等を総合的に勘案して、最適な内部監査体制の構築を支援します。

内部監査のシェアード化とは

内部監査の課題として、次のような事象が度々見受けられます。このような課題を解決するため、新たな選択肢として、内部監査のシェアード化を採用するケースが見られます。

- ▶ リソース不足により、内部監査の対象範囲が、国内拠点および一部の海外拠点に限られている。
- ▶ 地域統括社や重要な子会社に内部監査部門を設置したものの、内部監査の手法や品質がバラバラである。

内部監査のシェアード化のイメージ図



例えば、国内拠点の監査は、グループ内のシェアードサービス会社(SSC)へ委託することにより、内部監査のリソースやノウハウを集約し、海外拠点の監査は、インド等の人件費が安価かつ英語対応可能な地域の外部専門家に委託するなどのアプローチも考えられます。

各組織タイプの長所と短所

内部監査の組織タイプに応じて、次のような長所と短所があるため、組織カルチャー、子会社に対する支配力の状況、子会社における組織管理の成熟度などを分析し、自社に最適な組織の型を採用することが望まれます。

組織タイプ	長所	短所
中央集権型	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 内部監査機能を事業機能と完全分離することによる監査の独立性の強化 ▶ グループ全体で均質的な内部監査を実施可能であり、品質管理が容易 ▶ 企業集団全体の内部監査体制に関する説明が容易 ▶ 内部監査リソースの大幅削減 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 親会社の負荷が大きい ▶ 内部監査人は組織外の者であるため、事業・地域・組織の特性を反映した内部監査の実施は困難 ▶ リソース不足による内部監査の対象範囲縮小、監査深度の低下 ▶ 対象会社が遠方にある場合、改善の実施支援、適時のフォローアップが困難
連邦制	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 内部監査機能を事業機能と完全分離することによる監査の独立性の強化 ▶ 親会社の負荷軽減 ▶ 事業や地域の特性について理解があるため、それらを反映した内部監査が可能 ▶ 内部監査リソースの一部削減 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ全体における内部監査の標準化が困難 ▶ 力の強い事業/地域に対するコントロールが困難 ▶ 内部監査人は組織外の者であるため、事業・地域・組織の特性を反映した内部監査の実施は困難
分権型	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 内部監査人は組織内の者であるため、事業・地域・組織の特性を反映した内部監査の実施が可能 ▶ 内部監査の対象範囲を広く確保し、深度の深い監査を行うことが可能 ▶ 自社に内部監査機能があるため、改善の実施支援、適時のフォローアップが容易 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 内部監査リソースが膨らむことにより、コスト高となる ▶ グループ全体で均質的な内部監査を実施することが困難であり、品質管理も困難 ▶ 内部監査機能と事業機能の指揮権が分離されないことによる監査の独立性の弱体化
シェアード化	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 内部監査機能を事業機能と完全分離することによる監査の独立性の強化 ▶ 親会社の負荷軽減 ▶ 親会社の方針に則って、グループ全体で均質的な内部監査を実施可能であり、品質管理が容易 ▶ 企業集団全体の内部監査体制に関する説明が容易 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 内部監査人は組織外の者であるため、事業・地域・組織の特性を反映した内部監査の実施は困難 ▶ 子会社の関係が並列であり、主従関係がないため、SSCによる改善提案が軽視される恐れがある ▶ 対象会社が遠方にある場合、改善の実施支援、適時のフォローアップが困難

お問い合わせ先

EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社

Office: 03 3503 3500 (代表) URL: ey.com/ja_jp/consulting

東京都千代田区有楽町一丁目1番2号 東京ミッドタウン日比谷 日比谷三井タワー

EY | Building a better working world

EYは、「Building a better working world ～より良い社会の構築を目指して」をパーパス(存在意義)としています。クライアント、人々、そして社会のために長期的価値を創出し、資本市場における信頼の構築に貢献します。

150カ国以上に展開するEYのチームは、データとテクノロジーの実現により 信頼を提供し、クライアントの成長、変革および事業を支援します。

アシュアランス、コンサルティング、法務、ストラテジー、税務およびトランザクションの全サービスを通して、世界が直面する複雑な問題に対し優れた課題提起 (better question) をすることで、新たな解決策を導きます。

EYとは、アンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバルネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。EYによる個人情報の取得・利用の方法や、データ保護に関する法令により個人情報の主体が有する権利については、ey.com/privacyをご確認ください。EYのメンバーファームは、現地の法令により禁止されている場合、法務サービスを提供することはありません。EYについて詳しくは、ey.comをご覧ください。

EYのコンサルティングサービスについて

EYのコンサルティングサービスは、人、テクノロジー、イノベーションの力でビジネスを変革し、より良い社会を構築していきます。私たちは、変革、すなわちトランスフォーメーションの領域で世界トップクラスのコンサルタントになることを目指しています。7万人を超えるEYのコンサルタントは、その多様性とスキルを生かして、人を中心に据え (humans@center)、迅速にテクノロジーを実用化し (technology@speed)、大規模にイノベーションを推進し (innovation@scale)、クライアントのトランスフォーメーションを支援します。これらの変革を推進することにより、人、クライアント、社会にとっての長期的価値を創造していきます。詳しくはey.com/ja_jp/consultingをご覧ください。

© 2023 EY Strategy and Consulting Co., Ltd.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務およびその他の専門的なアドバイスを伴うものではありません。EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社および他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

ey.com/ja_jp