



# 内部監査と非凡ブレイクスルー思考



～ 両者の極めて高い親和性について ～

伊藤ハム米久ホールディングス株式会社  
監査室 室長

公認内部監査人(CIA)  
公認不正検査士(CFE)  
内部統制評価指導士(CCSA)

池村昌人

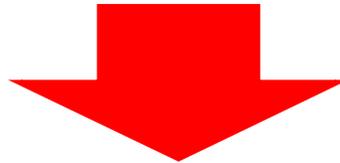
## CONTENTS

- I. 内部監査とリスク評価
- II. リスクとは何か？  
何のためのリスク評価なのか？
- III. 内部監査とEBTとの極めて高い親和性
- IV. 内部監査の現場でどう取り組むべきなのか？

# I. 内部監査とリスク評価

## 【内部監査の定義】

内部監査は、組織体の運営に価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このためにリスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。  
(内部監査人協会 (IIA) による定義より)



## 【内部監査の目的】

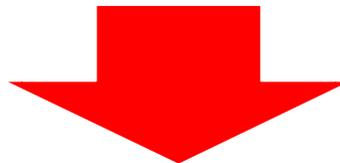
- 組織体の運営に価値を付加し、また改善する
- 組織体の目標の達成に役立つ

組織体の目的と内部監査の目的は合致しなければなりません。

# I. 内部監査とリスク評価

## 【内部監査の定義】

内部監査は、組織体の運営に価値を付加し、また改善するために行われる、**独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動**である。  
内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。このために**リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善**を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。  
**(内部監査人協会 (IIA) による定義より)**



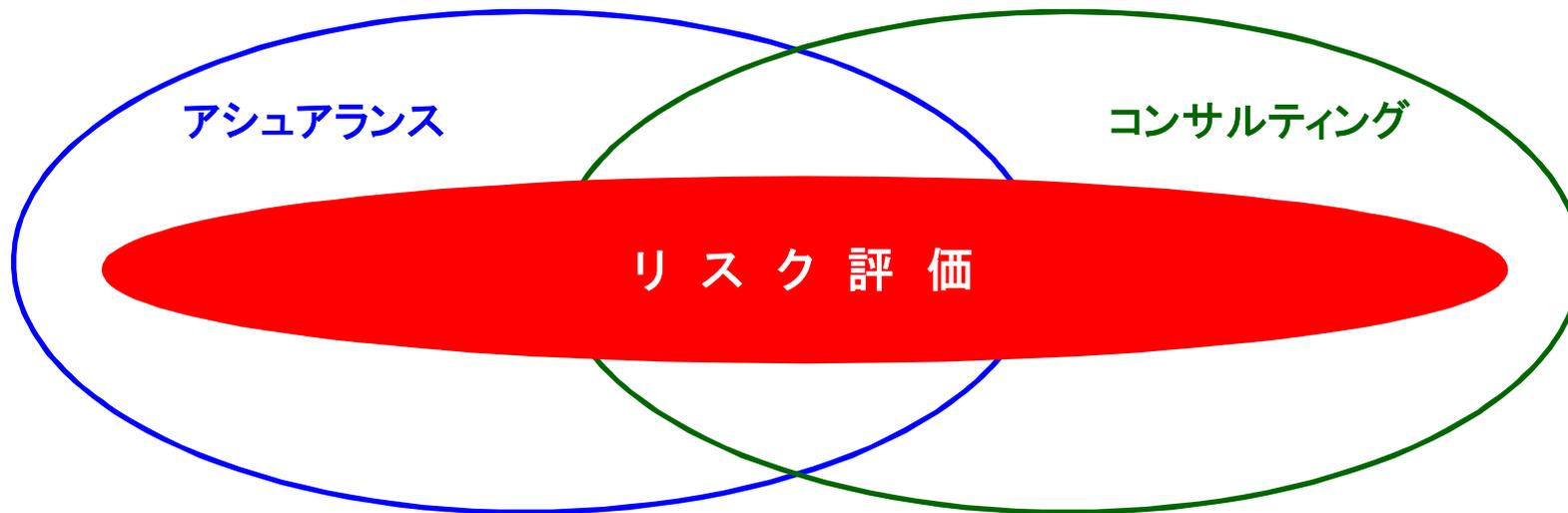
## 【内部監査の手続き】

- 独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動
- リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善

保証(アシュアランス)と助言(コンサルティング)が内部監査業務です。

# I. 内部監査とリスク評価

【内部監査のモデル図】



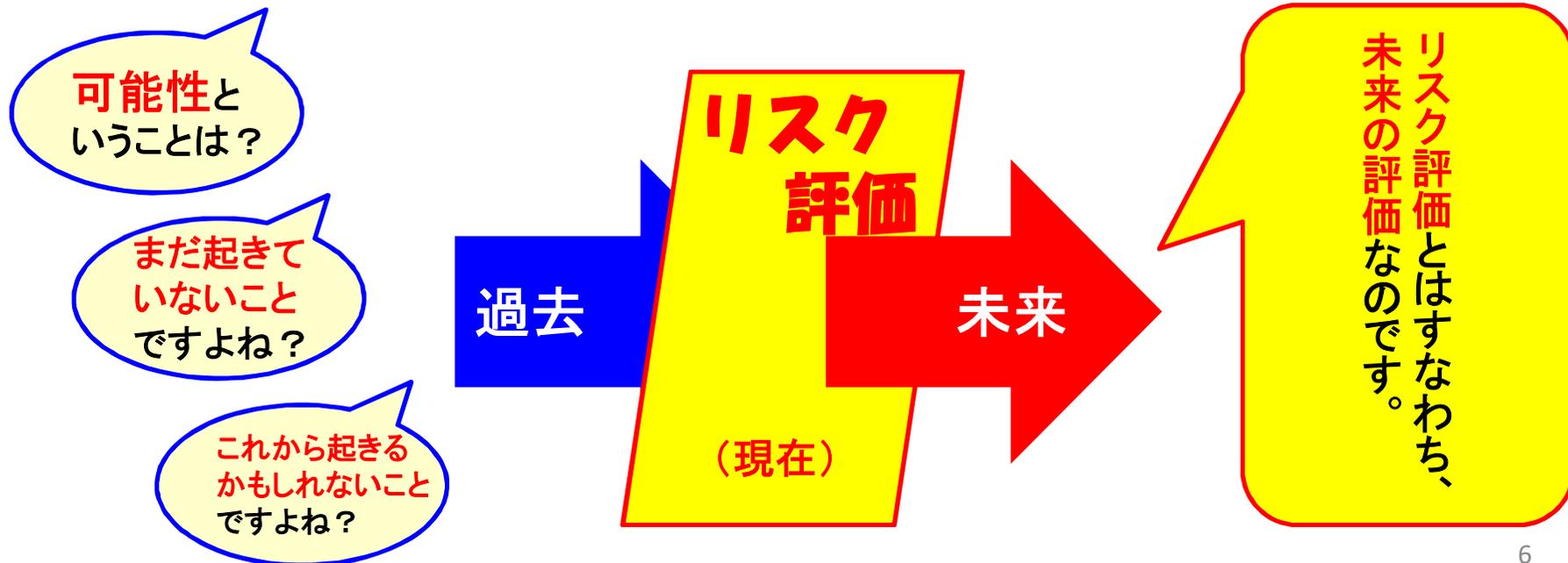
- 内部監査の中心となるのは、リスク評価です。
- リスク評価のない内部監査というものは、あり得ません。

## II. リスクとは何か？ 何のためのリスク評価なのか？

### 【リスクの定義】

目標の達成に影響を与える事象発生の可能性。  
リスクは、影響の大きさと発生可能性とに基づいて測定される。

(内部監査人協会 (IIA) による定義より)



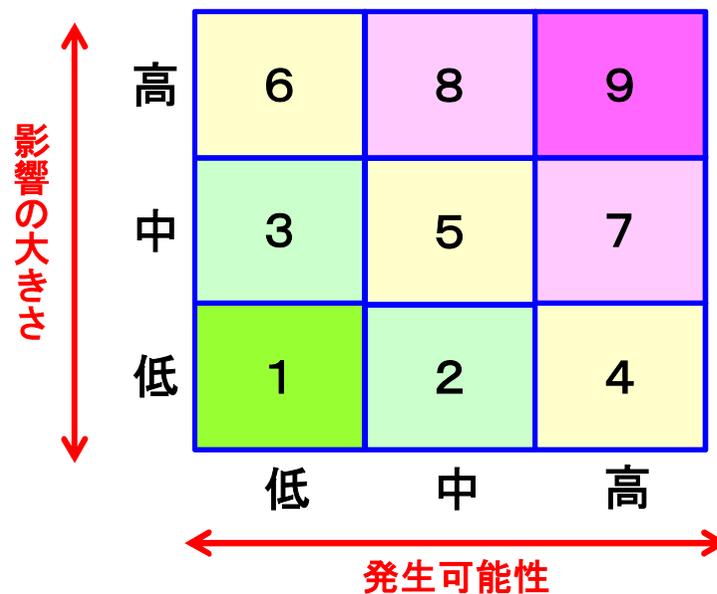
## II. リスクとは何か？ 何のためのリスク評価なのか？

### 【リスクの定義】

目標の達成に影響を与える事象発生の可能性。

リスクは、**影響の大きさと発生可能性とに基づいて測定される。**

(内部監査人協会 (IIA) による定義より)

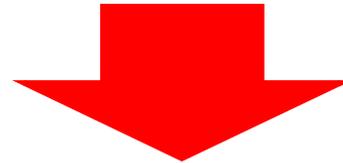


リスクはこうして  
測定します。

## II. リスクとは何か？ 何のためのリスク評価なのか？

### 【 リスク評価の目的 】

組織体の最高経営責任者(及び／又は取締役会)の意思決定を助けること



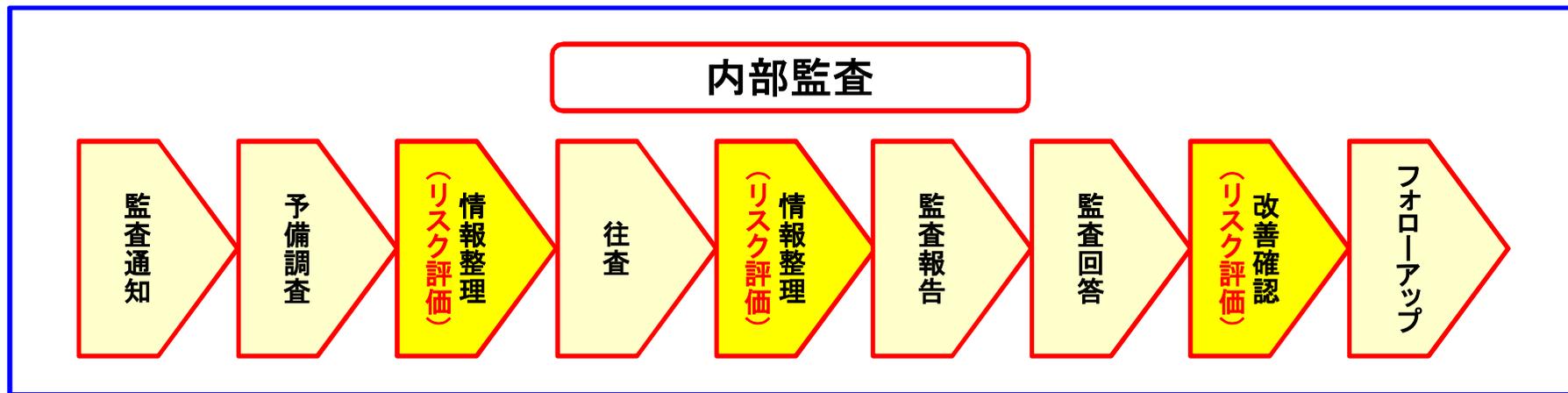
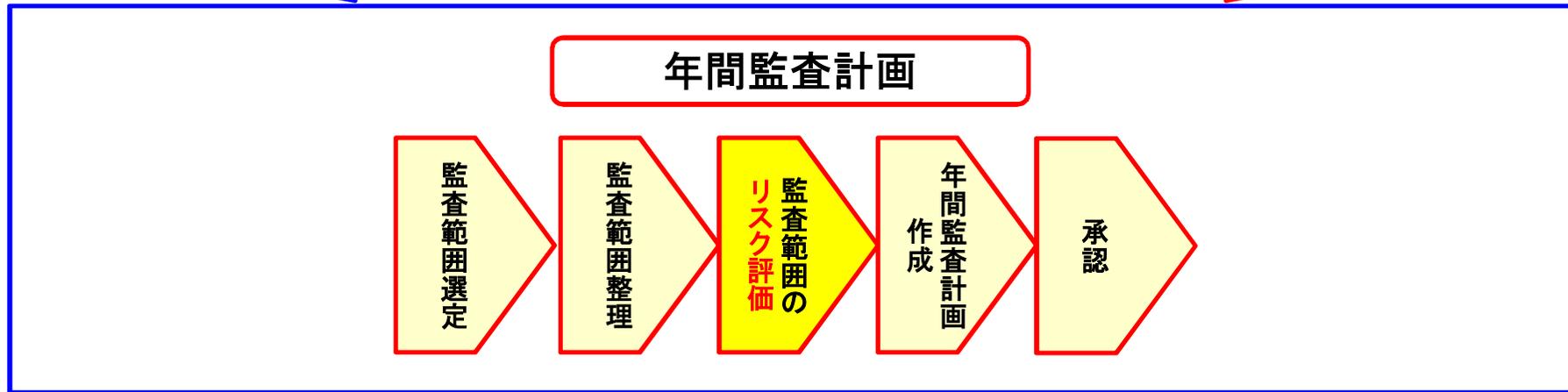
### 【 内部監査における、リスク評価の目的 】

内部監査を通じて、組織体の最高経営責任者(及び／又は取締役会)の意思決定を助けること

### III. 内部監査とE B Tとの極めて高い親和性

内部監査の手続きです。

最も重要な手続きは「リスク評価」です。



### Ⅲ. 内部監査とEBTとの極めて高い親和性

内部監査手続きと、非凡ブレイクスルー思考7つの原則とを照らし合わせてみました。

#### 【 EBT 三つの哲学 】

- **ユニークさの哲学** →内部監査も「**特別解**」を求めるので、共通している。
- **目的の哲学** →内部監査も**目的との整合性**を検証するので、共通している。
- **システムの哲学** →内部監査も**システム観**を持って検証するので、共通している。

#### 【 EBT 四つのフェーズ 】

- **人間フェーズ** →内部監査も**必要な人物**をリストアップするので、共通している。
- **目的フェーズ** →内部監査も**目的との整合性**を検証するので、共通している。
- **未来解フェーズ** →内部監査も**未来のリスク評価**をするので、共通している。
- **生解フェーズ** →内部監査も**真の解決**を求めるので、共通している。

### Ⅲ. 内部監査とEBTとの極めて高い親和性

親和性が高いのに、成功した事例が殆ど知られていないのはなぜでしょう？

それについて、私は、以下の三つの理由があるものと考えました。

1. 日本の内部監査は、アシュアランスがほぼすべてだからではないでしょうか？  
(ブレイクスルー思考は、コンサルティングとの相性が極めて高い)
2. そして、ブレイクスルー思考の枠組みを、そのままアシュアランスに当てはめようとするからではないでしょうか？
3. そのとき、システムマトリクスを当てはめようとするからではないでしょうか？  
(アシュアランスにシステムマトリクスを使うのは、手続きが複雑すぎます)

## IV. 内部監査の現場でどう取り組むべきなのか？

そこで私はある日、ふと気づきました。

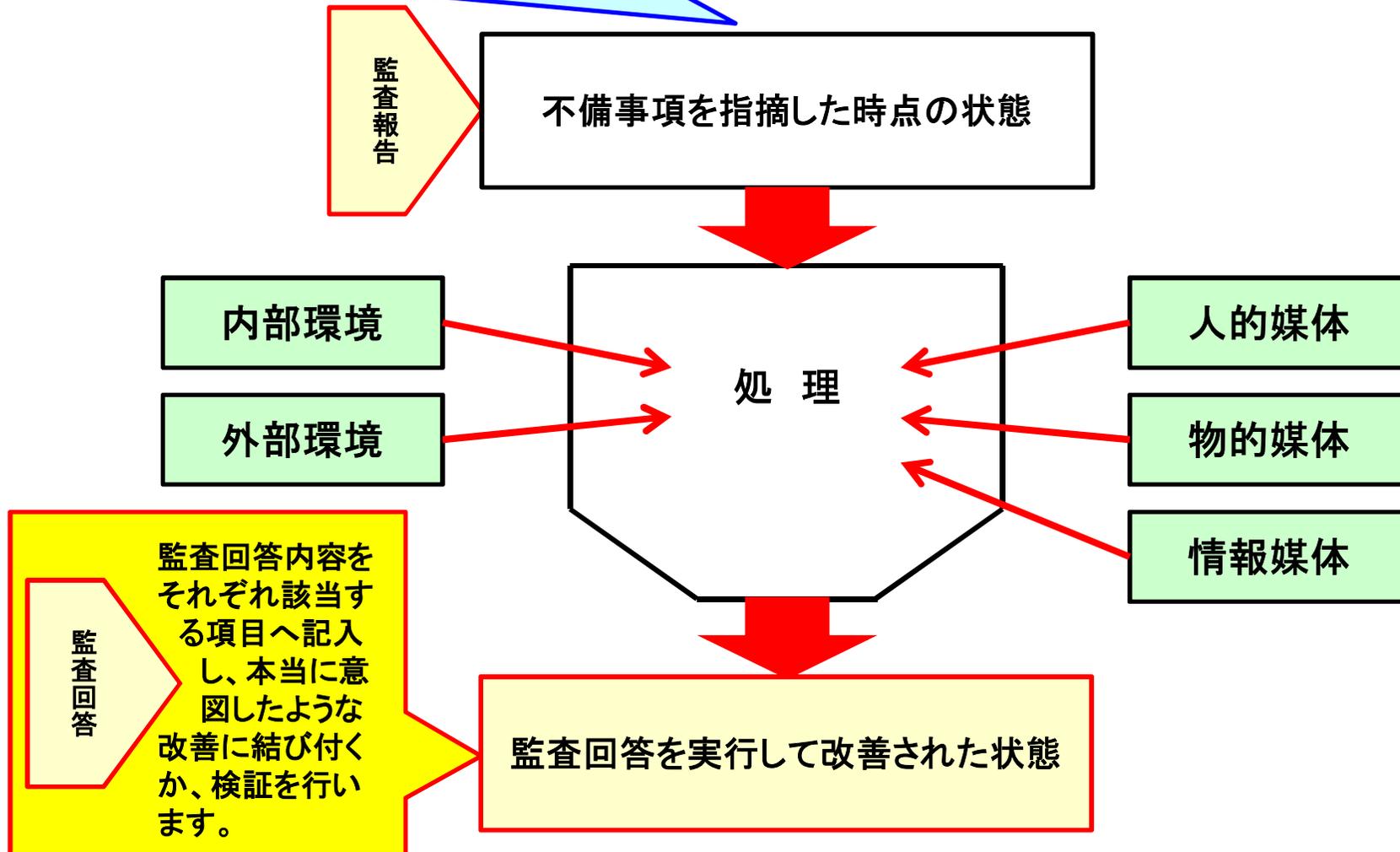
使うべきは、システムマトリクスじゃなかったんだ、**システムモデル**だったんだ!!!

システムモデルを使えば、「**特別解**」の改善確認ができるじゃないか!!!



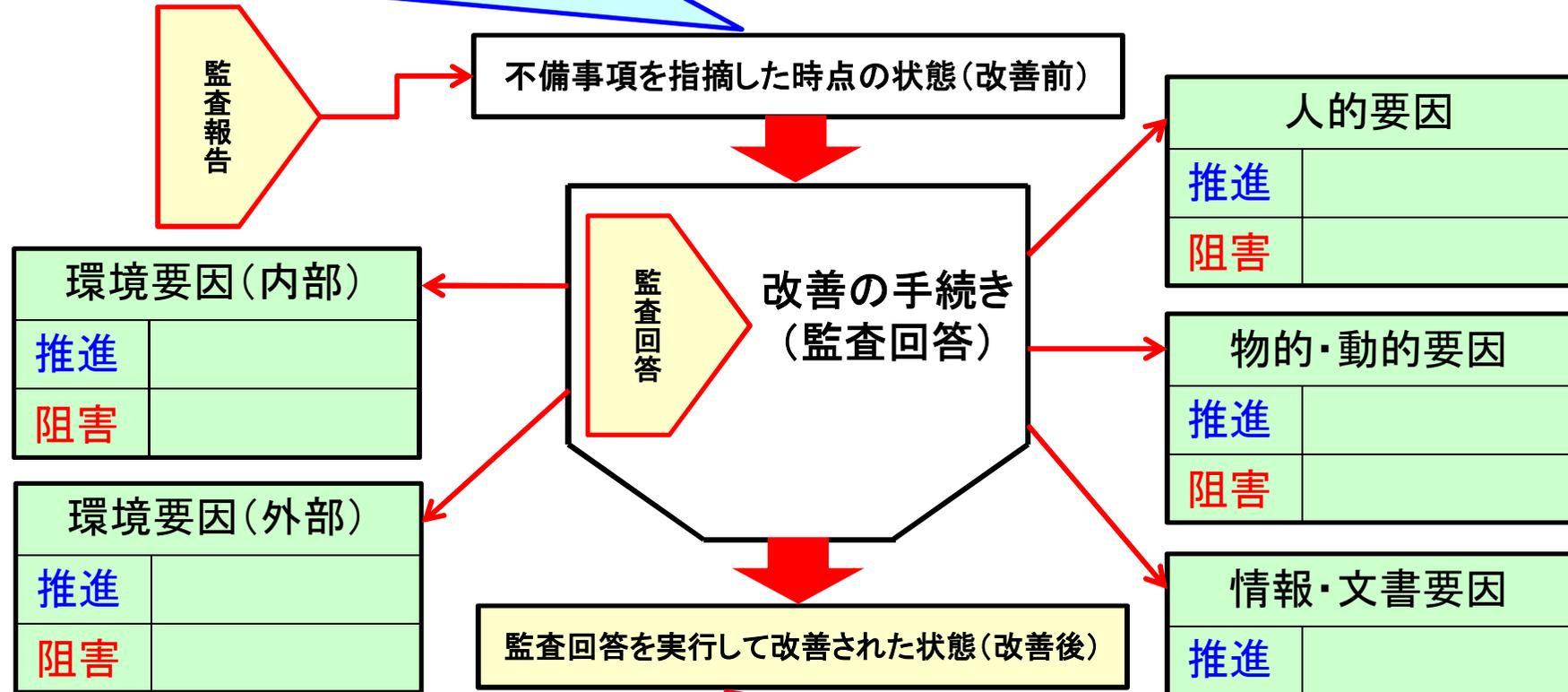
# IV. 内部監査の現場でどう取り組むべきなのか？

つまり、システムモデルを逆に使います。



# IV. 内部監査の現場でどう取り組むべきなのか？

論文を書いた後、実は今、ここまで改良が進んでいます。



本当に改善に結び付くか？

判定	○ △ ×	状況説明
----	-------	------

## IV. 内部監査の現場でどう取り組むべきなのか？

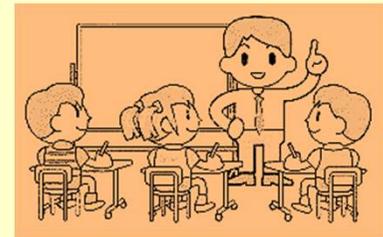
さらに私たちは、「監査塾」で日々、鍛練を続けています。

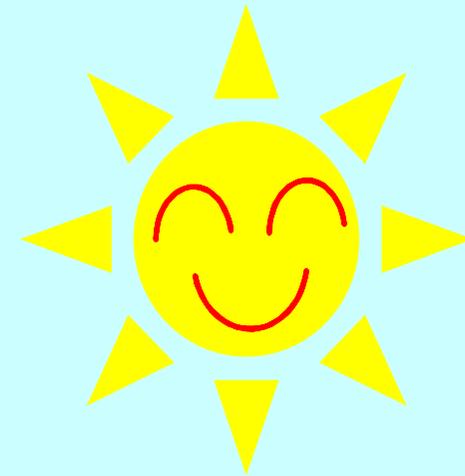
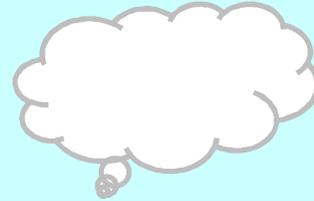
### 【 監査塾 】

監査塾では、下記の取組を行っています。

- テーマを決め、4～12月に毎月、学習（講義と演習で約10回）。
- 今年度のテーマは「改善確認講座」です。
- 塾長は私、塾生は私の部下の監査人たち14名です。
- 学習終了後、塾生に論文を提出してもらいます。
- 塾長と外部特別講師（2名）で論文を評価（S、A、B、C、D）します。
- 目標は全員平均B以上で、人事評価に反映させます。
- 最後に、外部特別講師2名による監査塾修了特別講義を受講してもらい、1年間の取組み終了です。

この取組を続けて行くことで、監査人の継続的な教育と監査人の継続的な能力アップが実現できるものと信じております。





**ご清聴ありがとうございました。**

**皆様の益々のご活躍を心より祈念しております**