

# 内部監査の理解と高度化のポイント

---

2008年6月6日

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

企画役 碓井茂樹

公認内部監査人(CIA)

内部統制評価指導士(CCSA)

公認金融監査人(CFSA)

E-mail: shigeki.usui@boj.or.jp

Tel:03-3277-1886

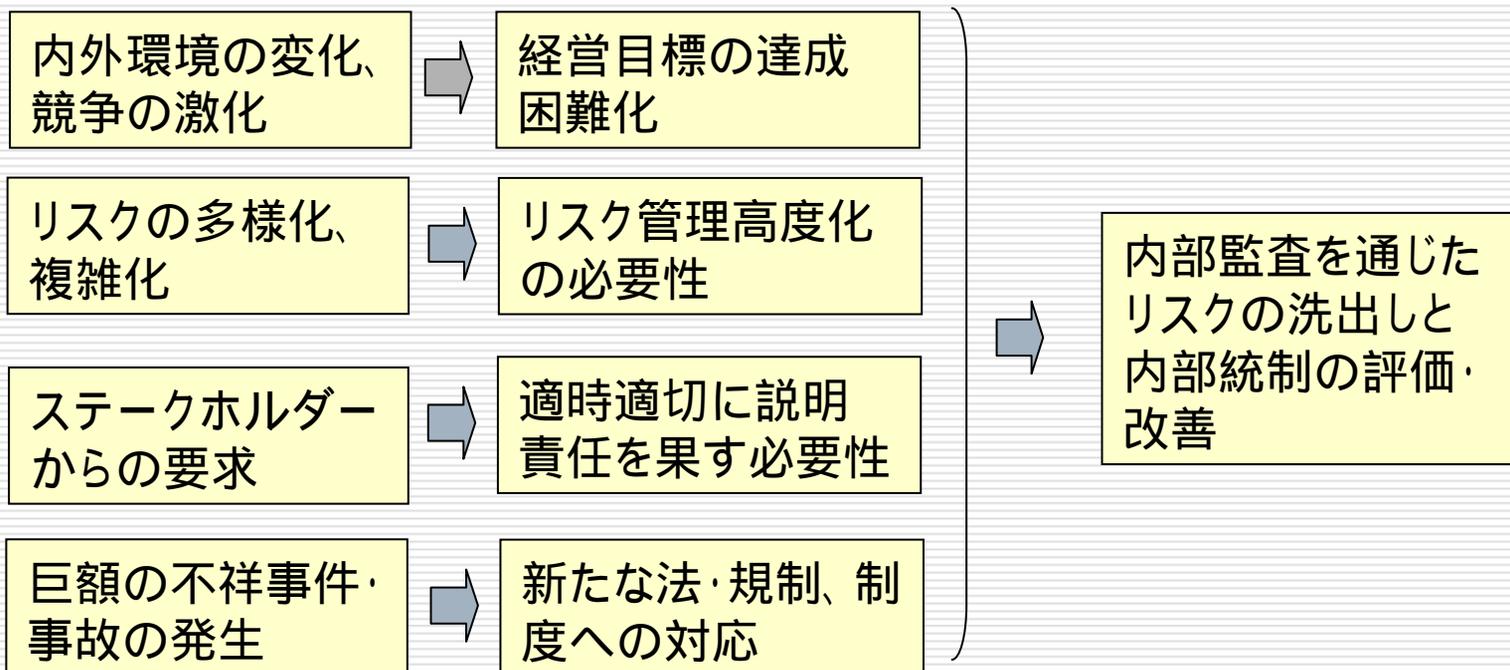
# 目次

---

1. 今、なぜ、内部監査か
2. 内部監査とは
  - ・ 定義、目的、機能、要件
3. 内部監査の高度化のポイント
  - ・ リスクベース監査の実践
  - ・ CSAの活用
  - ・ 内部統制フレームワークの共有
  - ・ 内部監査の品質評価・改善

# 1. 今、なぜ、内部監査か

## ◆ 内部監査、内部統制に関する世間の関心が増大。



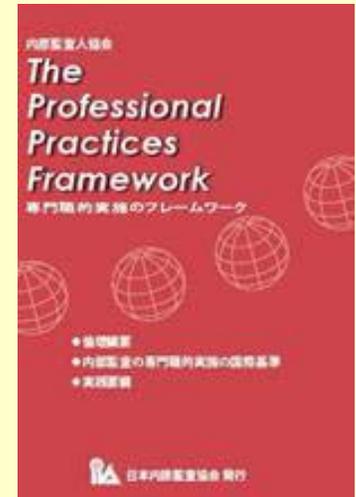
# 内部統制、内部監査の発展

海 外	日 本
1992年 COSO報告書 「内部統制の統合的枠組み」	
1998年 バーゼル銀行監督委員会 「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」	
1999年 <u>内部監査人協会 (IIA)</u> <u>「専門職的実施のフレームワーク」(PPF)</u>	1999年 <u>金融検査マニュアル</u>
2001年 <u>バーゼル銀行監督委員会</u> <u>「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」</u>	2001年 <u>金融検査マニュアル一部改訂</u> <u>(内部監査・外部監査に関する記載充実)</u>
2002年 米国SOX法	
2004年 COSO/ERM報告書 「全社的リスクマネジメント」 内部監査人協会 (IIA) 「専門職的実施のフレームワーク」改訂	2006年 新会社法施行 金融商品取引法(2008年適用) 金融検査評定制度
2007年 バーゼル 適用	2007年 <u>金融検査マニュアル全面改訂</u>

# 「専門職的实施のフレームワーク」

(The Professional Practices Framework : PPF)

- 内部監査の定義
- 倫理綱要
  - ◆ 内部監査人が遵守すべき倫理行為規範
- 内部監査の専門職的实施の国際基準  
(IIAでは「基準」と呼称)
  - ◆ あるべき内部監査の実務を反映する基本原則
  - ◆ 広範な付加価値の高い内部監査活動を実施し、推進するためのフレームワーク
  - ◆ 内部監査の業績を評価するための基礎
- 実践要綱
  - ◆ 「基準」を適用する際のガイダンス
  - ◆ 適用は任意



- 1941年 IIA設立
- 1968年 「倫理綱要」承認
- 1978年 「基準」承認
- 1999年 内部監査の新しい定義と「PPF」承認
- 2004年 「基準」改定



## IIA「基準」

「内部監査の専門職的実施の国際基準」

人的基準	1000	目的、権限および責任
	1100	独立性と客観性
	1200	熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意
	1300	品質の保証・改善プログラム
実施基準	2000	内部監査部門の管理
	2100	業務の内容
	2200	業務の計画
	2300	業務の実施
	2400	結果の伝達
	2500	継続的な監視
	2600	経営者のリスク許容についての問題解決



## 金融検査マニュアル

「経営管理(ガバナンス)態勢 - 基本的要素 - の確認検査用チェックリスト」  
・内部監査態勢の整備・確立状況

1. 取締役会及び取締役会等における内部管理態勢の整備・確立	
(1)方針の策定	取締役の役割・責任
	内部監査方針の整備・周知
(2)規定・組織体制の整備	内部監査規程の整備
	内部監査実施要領の整備
	内部監査計画の整備
	内部監査部門の態勢整備
(3)フォローアップ態勢	取締役会による問題点の改善
2. 内部監査部門の役割・責任	
	内部監査実施要領の策定
	内部監査計画の策定
	内部監査の実施
	フォローアップ態勢
3. 評価・改善活動	
(1)分析・評価	内部監査の有効性の分析・評価
	分析・評価プロセスの見直し
(2)改善活動	内部監査態勢の改善活動
	改善活動の進捗状況
	改善プロセスの見直し

## 2. 内部監査とは

### (1) 内部監査の定義

---

- ◆ 内部監査人協会 (IIA) では、内部監査を以下のとおり定義 (1999/6月)。

- 内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、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組織体のガバナンス・プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査としての体系的手法と規律遵守の態度をもって行う。

## (2) 内部監査の目的

---

- ◆ 内部監査の目的は、組織体の経営に役立つこと
  - 経営陣に対し、「安心感」を与える。  
内部統制の有効性を確認する(目標達成の合理的保証を与える)。
  - 経営陣に対し、「警告」を発する。  
未対処のリスクを洗い出す(目標達成の阻害要因を特定する)。
  - 経営陣、職員に対し、「リスク削減」への取り組みを促す。
  - 経営陣、職員に対し、「業務の改善」への取り組みを促す。
  - ステークホルダーに対し、「説明責任」を果たすことを可能とする。
  - 「規範・ルールの遵守」状況を確認し、「違反・逸脱行為を牽制」(防止・抑制)する。

## (3) 内部監査の機能

---

### ◆ 内部監査には、以下の2つの機能がある

#### ● 保証機能(アシュアランス)

- ・ 組織体の運営に関し、リスクの評価と内部統制の有効性を検証する。

#### ● 提言機能(コンサルティング)

- ・ 組織体の運営に関し、改善を図ることを目的に、カウンセリング、助言、ファシリテーション、研修等を行う。
- ・ 多くの場合、提言機能は保証機能の延長線上にある。

# 留意点



- ◆ 保証機能に加え、提言機能にどれだけ重点を置くかは、経営の考え方による。
- ◆ 改善提案の採択・非採択に関する意思決定は経営陣、各業務部門の管理者が行う。
- ◆ 内部監査部門は客観性を維持すべきであり、経営陣の意思決定に関与しない。監査対象部門に対し、過度に詳細に亘る助言を行うことは控えた方がよい。

IIA「基準」の序(2004/1月改訂時に以下の文言を追加)

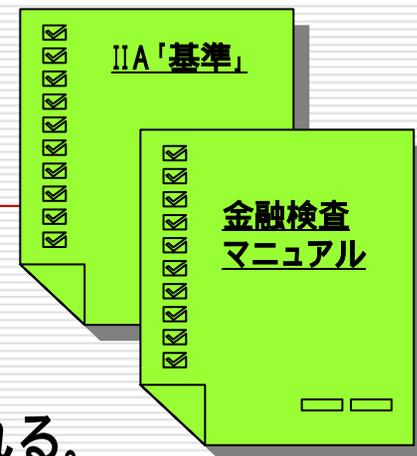
内部監査部門がコンサルティング・サービスを実施するにあたっては、内部監査人は客観性を維持すべきであり、また経営管理者としての責任を負ってはならない。

## 経営として、特に期待・重視する内部監査の機能 (複数選択、12項目中最大4項目)

	合計	大手行	地域銀行	信用金庫	証券会社
内部管理体制(注)のチェック	40	12	10	10	8
不正・事務ミスの発見・摘発	17	2	5	8	2
資産査定・償却の適切性のチェック	15	7	3	5	0
事務プロセスの適切性のチェック	14	3	4	5	2
経営方針の遵守状況のチェック	12	6	2	3	1
経営への提言	24	9	5	4	6
回答先	40	12	10	10	8

(注)リスク管理、コンプライアンスを含む。

## (4) 内部監査の要件



### 内部監査の目的、権限、責任の明確化

- 基本規定に明記して、経営陣が承認する。
- 上記を通じ、内部監査部門に権能が付与される。

### 独立性と客観性の確保

- (a)組織上の独立、(b)経営陣への報告ラインの確保、(c)公正不偏な態度の保持が重要。

### 専門的能力の確保

- 内部監査人は必要な知識・スキルの向上に取り組む。
- 内部監査部門全体として、所要の監査資源を確保する。  
(不足する場合、外部専門家を活用)。

### フォローアップによる改善の促進

- PDCAサイクルの構築と経営陣の適切な関与が不可欠。  
(監査役監査、外部監査には無い内部監査に特有な要件)

# 内部監査人に求められる専門的能力

---

- ◆ リスクを識別する。
- ◆ コントロールの有効性を評価する。
- ◆ プロセスの改善を促す。

## (知識)

- 監査基準、監査手続、監査技術
- 内部統制のフレームワーク
- 会計、財務、税務
- 法律、制度、バーゼル
- システム、ビジネスモデル
- 金融工学、リスク計測手法等

## (ヒューマンスキル)

- 情報収集能力
- 問題発見能力
- 原因分析能力
- 改善提案能力
- コミュニケーション能力

# 監査資源の確保

## 総職員に対する内部監査部門の職員の比率

〔今回：2007/3月 前回：2002/6月〕	最大値		最小値			
	今回	前回	今回	前回	今回	前回
全業態	4.0%		0.3%		1.2%	
大手行、地域銀行	4.0%	2.0%	0.5%	0.5%	1.4%	1.0%

## 内部監査部門のアウトソーシング

	合計	大手行	地域銀行	信用金庫	証券会社
内部監査業務の全部又は一部をアウトソースしたことがある。	14	7	0	3	4
回答先	40	12	10	10	8

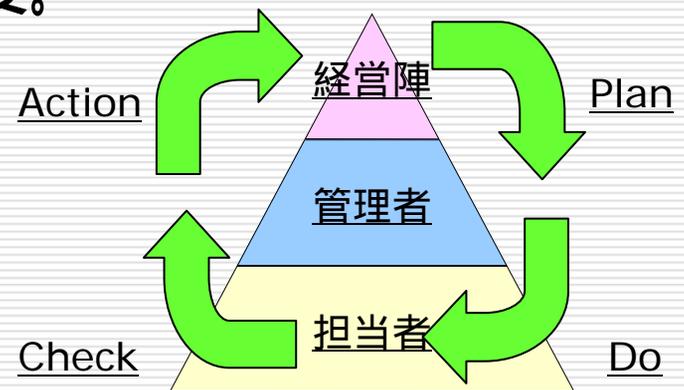
# フォローアップによる改善の促進

- ◆ 監査部門は、監査対象部署の改善状況をフォローアップして、経営陣に報告する。

監査部門は、「PDCAサイクル」が円滑に廻るように促す。

- ◆ 役職員全員（経営陣、管理者、担当者）が、それぞれの立場で改善に取り組むことが重要。

PDCAサイクルの実効性を高めるため、経営陣の関与は不可欠。



# 内部監査指摘事項のフォローアップの扱い (複数選択)

	合 計	大手行	地域 銀行	信用 金庫	証券 会社
改善計画を作成させている。	40	12	10	10	8
改善計画には対応期限を付している。	39	12	10	9	8
対応状況を定期的に書面報告させている。	33	12	9	6	6
対応状況を取り纏め、定期的に取り締役会、 経営会議等に報告している。	24	12	4	3	5
必要に応じて、立ち入りを行い、対応状況を 検証している。	26	9	6	6	5
次回の内部監査において対応状況を検証 している。	39	12	10	10	7
回答先	40	12	10	10	8

### 3. 内部監査の高度化のポイント

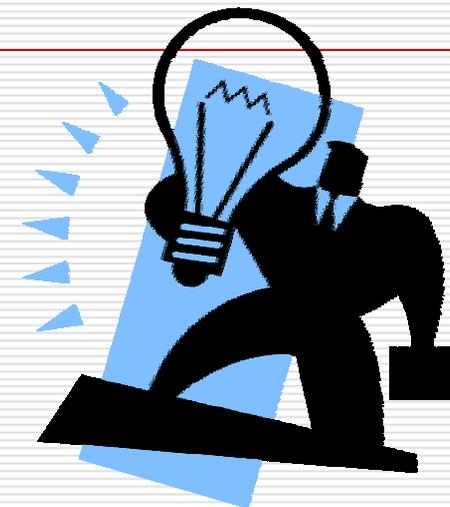
---

(1) リスクベース監査の実践

(2) CSAの活用

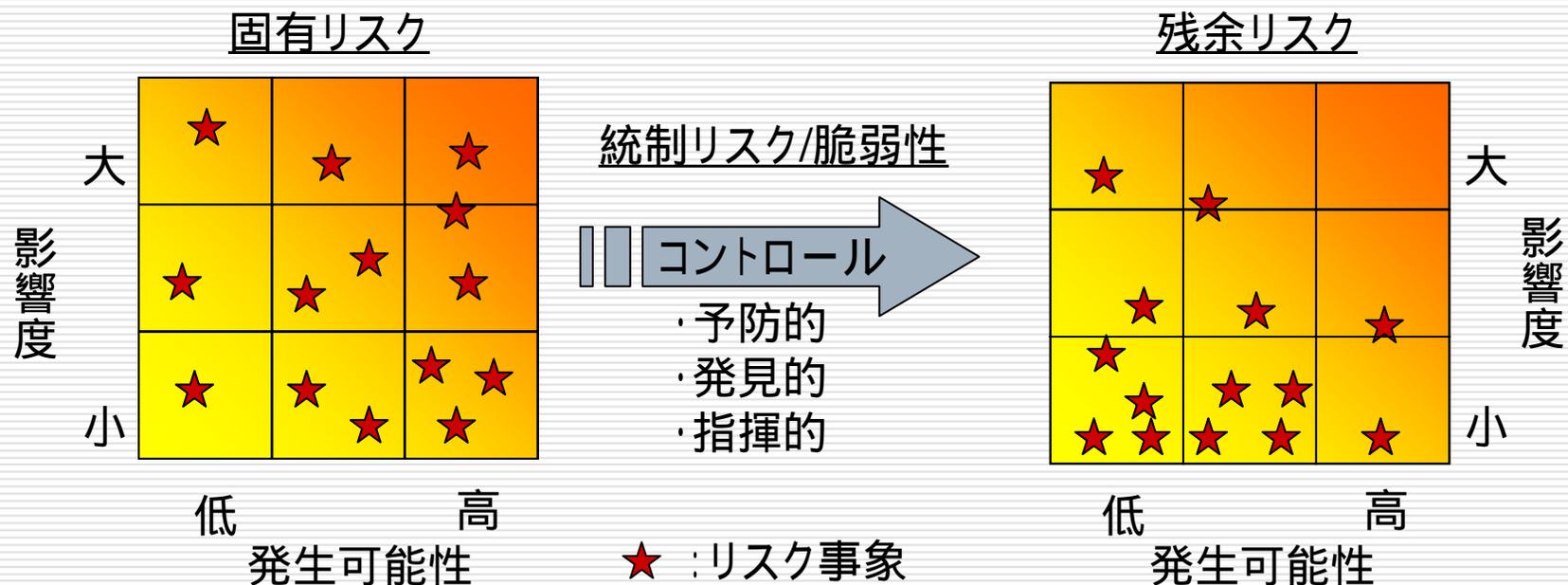
(3) 内部統制フレームワークの共有

(4) 内部監査の品質評価・改善

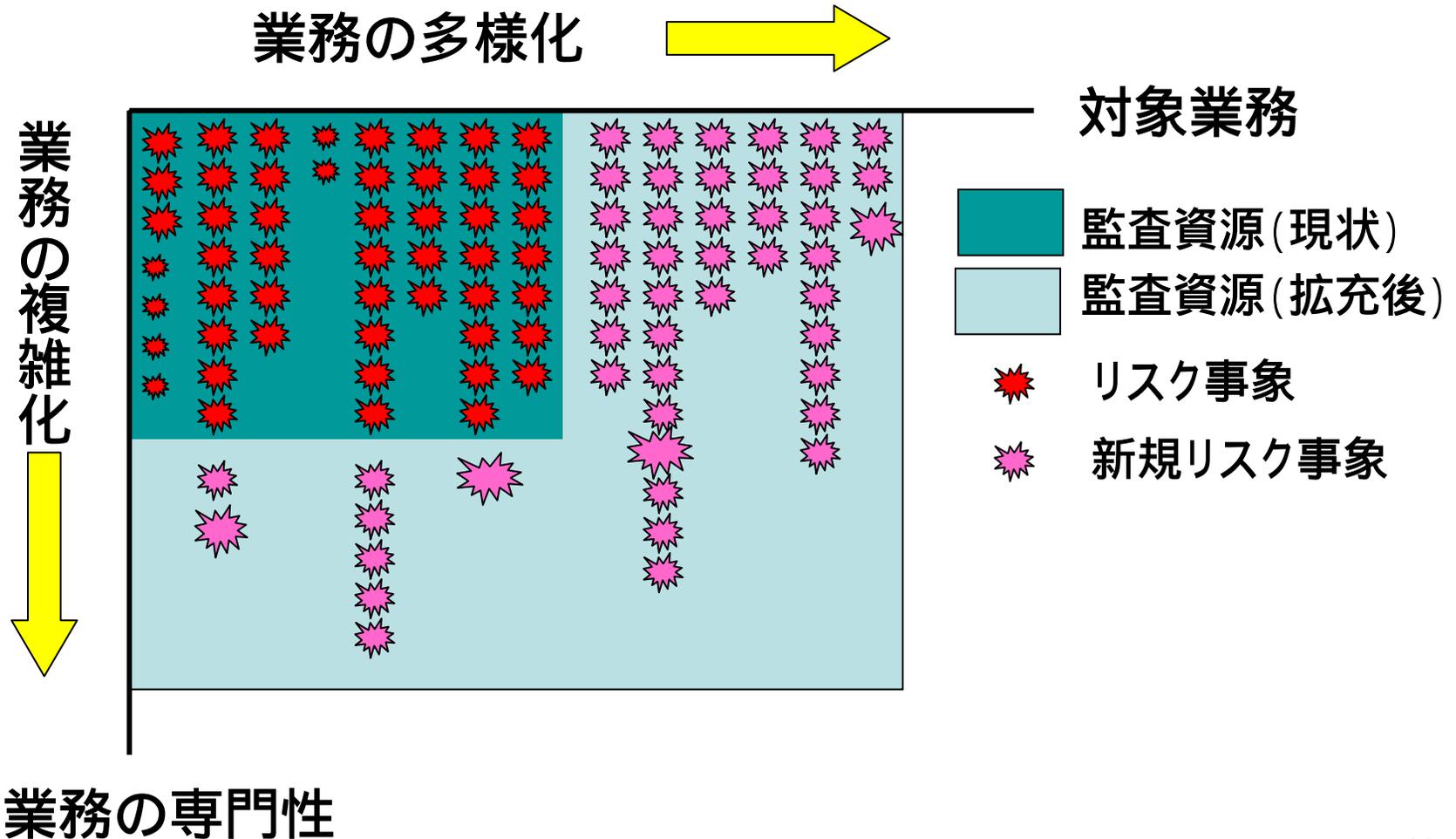


# (1) リスクベース監査の実践

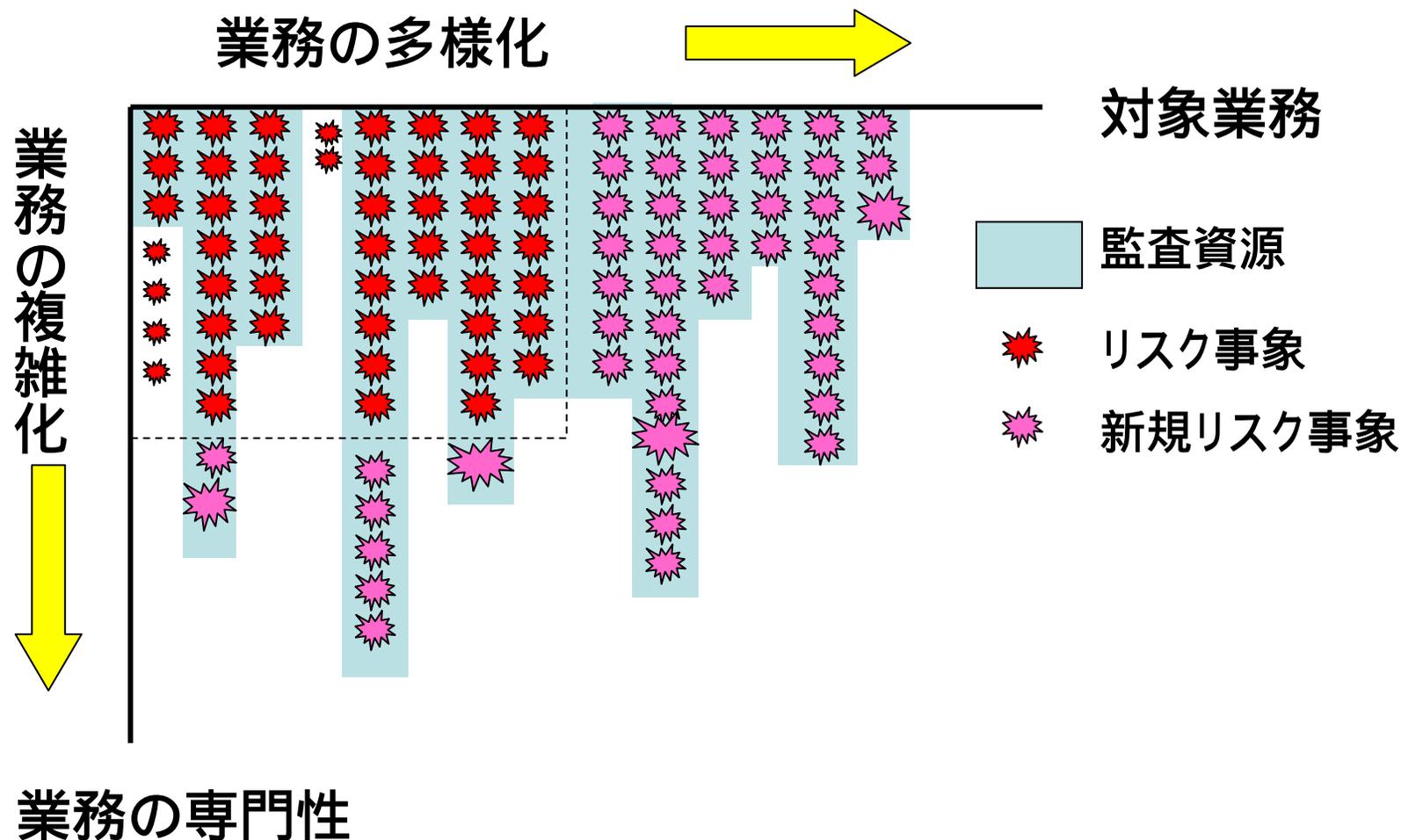
- ◆ リスクベース監査とは、多様化、複雑化する業務を有効かつ効率的に監査するため、相対的にリスクの高い分野に、より多くの監査資源を投入する手法。



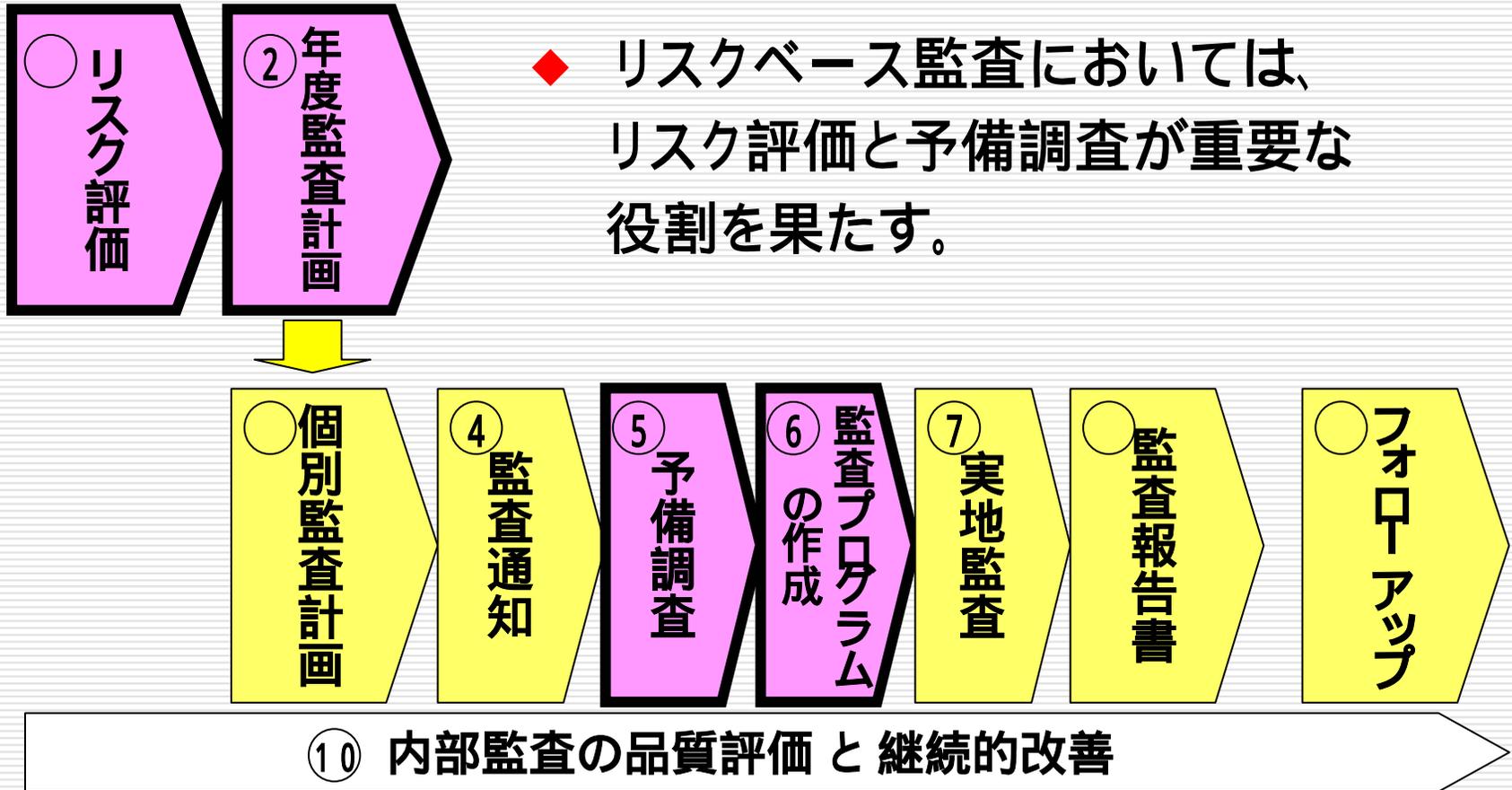
- ◆ 業務の多様化、複雑化に悉皆的に対応しようとする、監査資源の投入を大幅に増やさなければならない。



- ◆ 監査資源には限界があるため、リスクベースで投入・配分するのが有効かつ効率的。



# 内部監査の基本的な流れ



- ◆ リスクベース監査においては、リスク評価と予備調査が重要な役割を果たす。

# 監査資源の重点配分

---

## (監査計画の策定)

- ◆ リスク評価に基づいて、内部監査部門全体のマンパワー(投入人員、日数)を、どの監査対象に重点配分するかを決定する(前頁、 )。

質・量の点で、内部監査部門全体のマンパワーが不十分なときは、増員、要員の育成を検討するほか、外部専門家の活用(アウトソース、コ・オーディット)も検討する。

## (監査プログラムの作成)

- ◆ 監査通知後、監査対象部署の予備調査を行う。
- ◆ 予備調査に基づいて、監査チームのマンパワー(投入人員、日数)を、どの監査項目に重点配分するかを決定する(前頁、 )。

リスクベース監査では、予備調査を行うため、内部監査実施の「予告」が前提となる。

## リスク評価の活用状況(1項目選択)

	合 計	大手行	地域 銀行	信用 金庫	証券 会社
立入監査の「頻度」および「深度」(投入人員・日数)決定にリスク評価を活用	17	8	4	1	4
立入監査の「頻度」決定にリスク評価を活用	11	4	3	1	3
立入監査の「深度」(投入人員・日数)決定にリスク評価を活用	4	0	1	3	0
リスク評価は活用していない。	8	0	2	5	1
回答先	40	12	10	10	8

日本銀行「わが国金融機関の内部監査の現状について」(2007/6)

# リスクベース監査の実践事例

---

## (事例 )

- ◆ 本部・営業店とも、拠点別にリスク評価を実施して、内部監査の計画を策定。
- ◆ リスクが大きいと認められた本部各部、営業店の内部監査の実施頻度を高める。
- ◆ 監査項目(監査要点)はリスクベースで絞り込み。

## (事例 )

- ◆ 本部はリスクカテゴリー別に、また、営業店は拠点別に、それぞれリスク評価を実施し、内部監査計画を策定。
- ◆ 本部の内部監査は、リスクカテゴリー別に、組織横断的に実施する。このとき、リスクが大きいと認められた監査項目(監査要点)の実施頻度を高める。
- ◆ 営業店の内部監査結果は、各リスクカテゴリーの管理体制を評価する中で、監査証拠として活用。

# リスクベース監査の限界、問題点と補完措置

---

- ◆ リスクベース監査の限界、問題点
  - リスク評価、予備調査が適切に行われない場合、リスクを見落とす恐れがある。
  - 影響が軽微と判定されると、監査周期が長期化する。
  - 監査周期が長期化すると、新たな重大なリスクが看過される可能性がある。
- ◆ リスクベース監査の補完措置
  - 「オフサイト・モニタリング」を強化し、リスクの状況の変化を見逃さないようにする。
  - 一定周期で監査を行う「サイクル監査」や、「抜き打ち監査」と併用し、牽制効果を高めることも検討の余地。
  - CSAを活用して、リスク評価、予備調査の精度を上げる。

# オフサイト・モニタリング

---

- 前回監査の重要指摘への対応状況
  - 自店検査・自己点検の結果
  - CSAの実施結果
  - 事件・事故、事務ミスの発生状況
  - 苦情・顧客トラブルの発生状況
  - 異例取引の発生状況
  - 事務量の変化
  - 人員配置、異動、採用・退職状況
  - 各種会議へのオブザーバー出席
- 各種報告を求め、フォローアップする
- 重要指標の推移をみる
- 経営情報の入手に努める

# サイクル監査 and/or 抜き打ち監査との併用

---

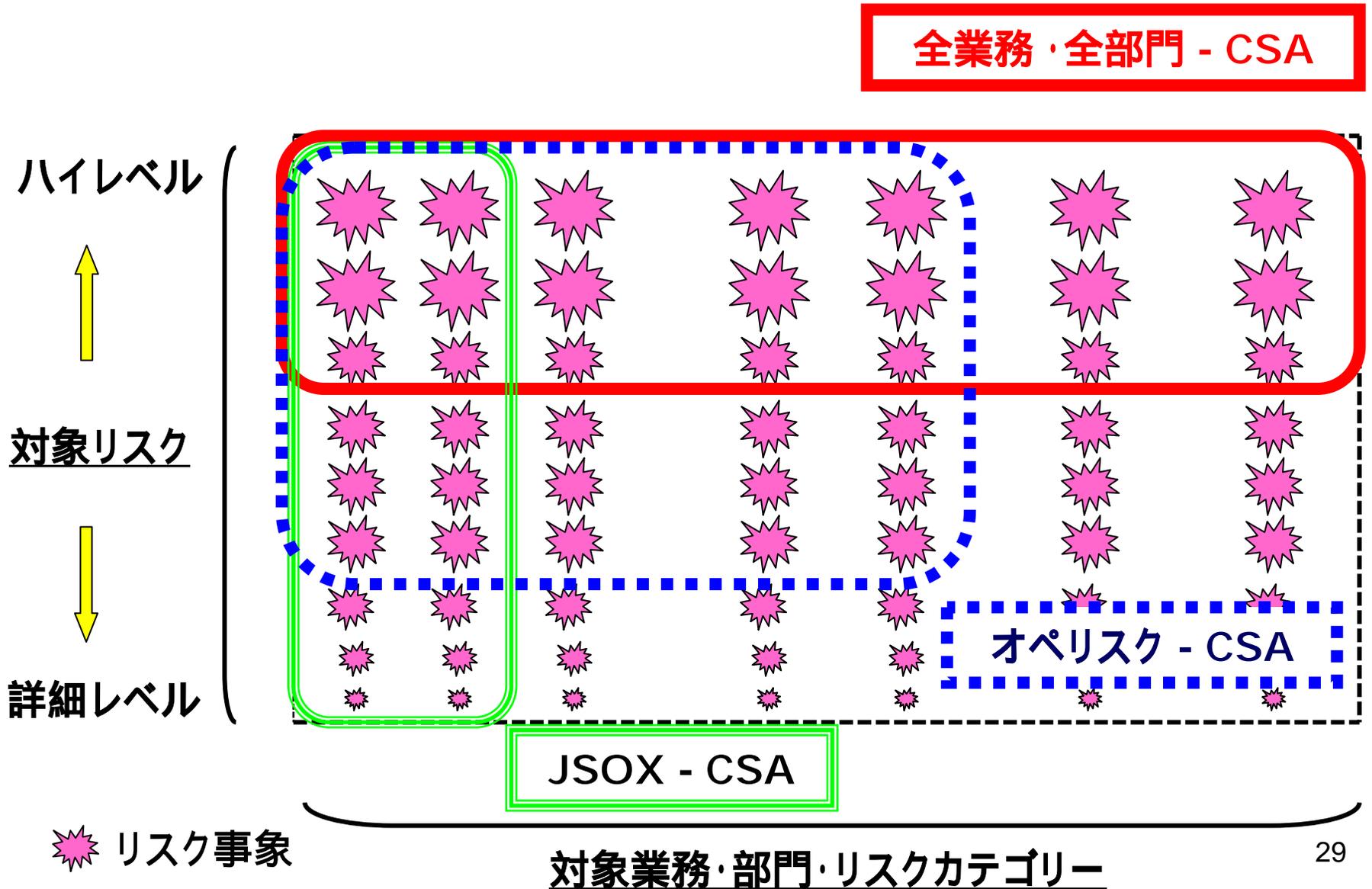
- ◆ リスクベース監査による監査周期の長期化を避けるため、全部門を短い周期(例えば1年1回)で監査する「サイクル監査」と併用するのも有効。
- ◆ また、リスクベース監査では事前予告が前提となるため、「抜き打ち監査」と併用すれば、牽制効果が高まる。
- ◆ 但し、いずれの場合も、監査資源を使い過ぎないように、監査項目を重要リスクに限定するなどの工夫が必要。  
「サイクル監査」「抜き打ち監査」では「パトロールによる予防・抑制の効果」を最大限に引き出すのがポイント。

## (2) CSA (Control Self-Assessment)の活用

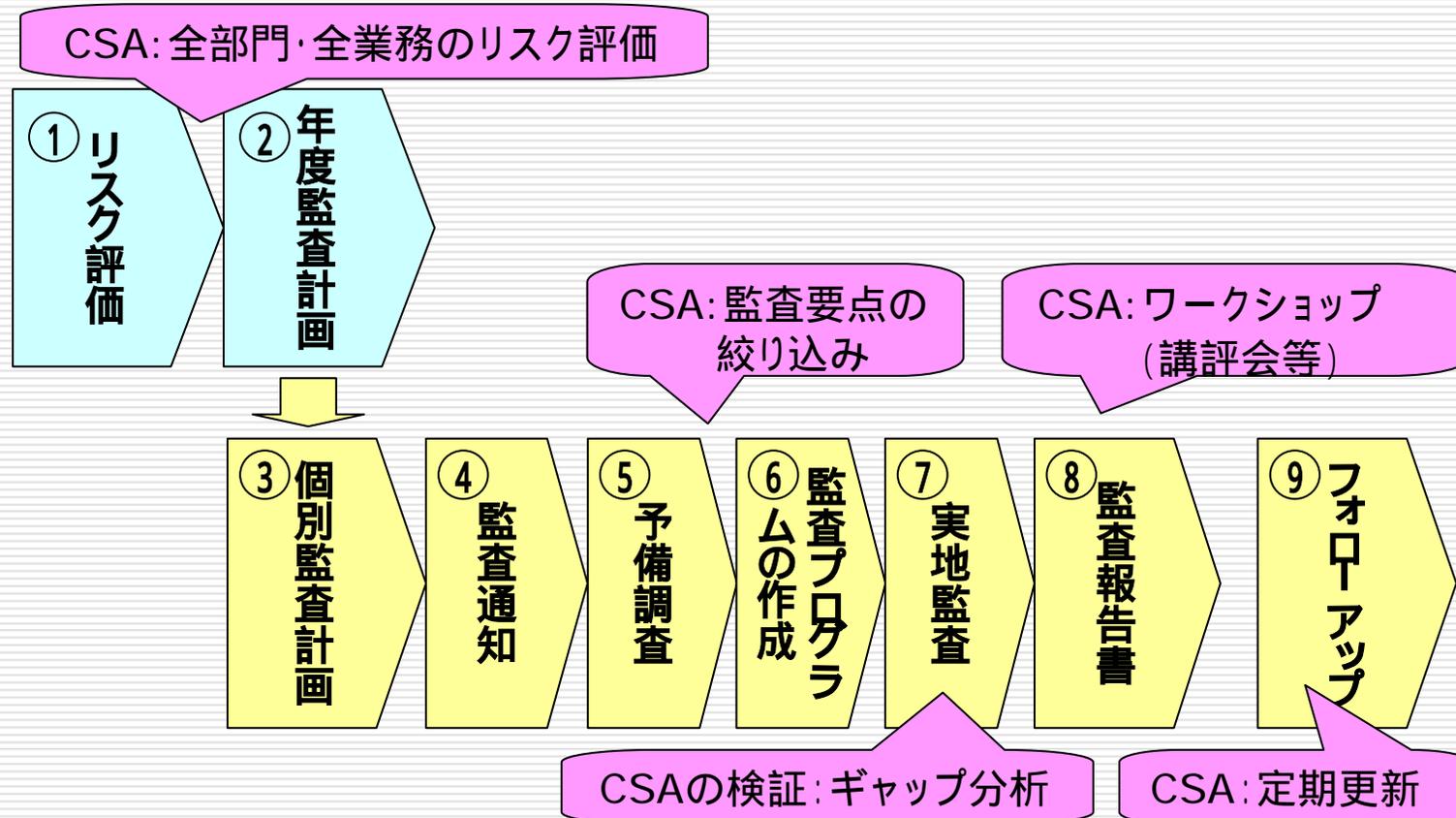
- ◆ 金融機関では、様々な目的でCSAの導入が進んでいる。
- ◆ 内部監査の各段階において、CSAを活用することにより内部監査の実効性を高めることが可能。

CSAの目的	CSAの対象	CSA依頼・取纏め	CSA実施	CSAの形式
内部監査計画の策定	全業務	内部監査部門	全部門	質問書
全社リスク・マネジメント (ERM)	全業務	リスク統括部門	全部門	ワークショップ or質問書
市場リスクに係る内部監査計画の策定	市場リスク関連業務	内部監査部門	市場部門	質問書
オペリスクの管理	オペリスク関連業務	オペリスク統括部門	関係部門	質問書
システムリスクの管理	全システム	システム部門	関係部門	質問書
J-SOX対応	J-SOX対象業務	経理部門	関係部門	質問書
内部監査の問題点の共有と対応策の協議、実行合意	当該監査対象業務	内部監査部門	関係部門	ワークショップ

# CSAの対象範囲 (イメージ図)



# CSAの活用ポイント



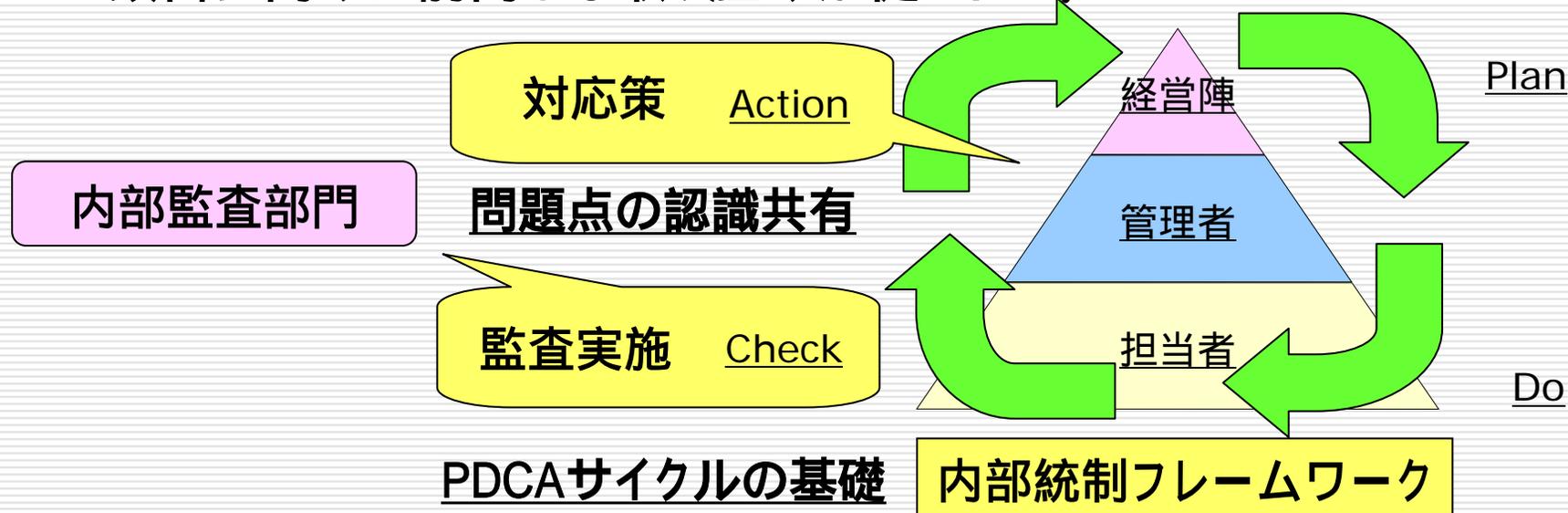
# 内部監査とCSAの関係

---

- ◆ 全業務・全部門に亘るハイレベルのCSAは、内部監査計画策定のリスク評価に活用可能。
- ◆ 業務・部門・リスクカテゴリーを限定した詳細レベルのCSAは、監査実施項目(監査要点)の絞り込みや、監査プログラムの策定に活用可能。
- ◆ CSAは、実地監査で検証されることを通じて、その精度が向上する。
- ◆ セルフチェックの弱い分野に監査資源を投入することにより、リスクベース監査の実効性を高めるとともに、その効率化を図ることができる。

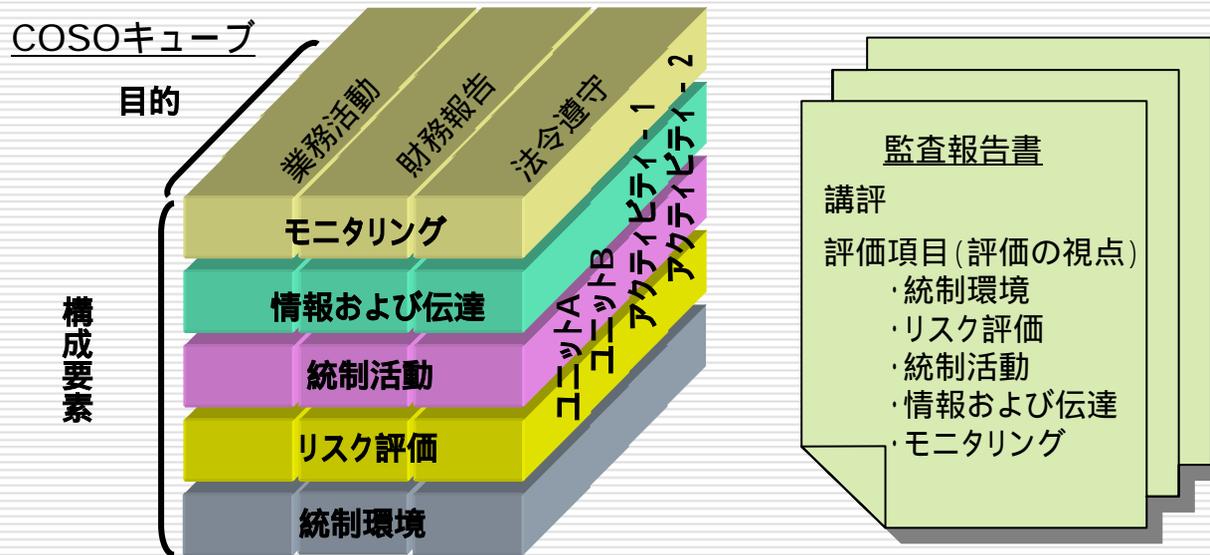
### (3) 内部統制フレームワークの共有

- ◆ 最終的に内部監査が効果を上げるには、監査対象部署の理解と改善への取り組みが必要。
- ◆ 内部統制フレームワークを組織内で共有することによって、内部監査の指摘事項について関係者の理解が深まり、組織全体で改善に向けた前向きな取り組みが促される。



# 内部統制フレームワークの共有事例

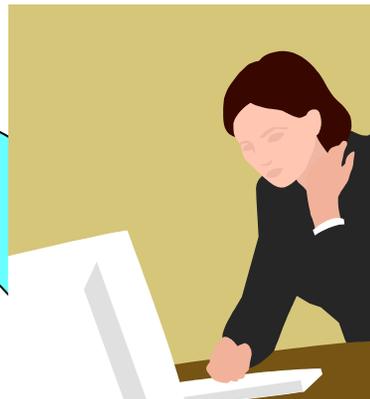
- ◆ 大手行、地銀上位行等では、監査報告書を内部統制の構成要素にしたがって記載する先が増加している。
  - 業務が多様化する中で、経営陣(とくに監査委員会、社外取締役等の外部者)から要請されるケースが増加。



# 内部統制フレームワークの共有事例



規程・マニュアル



「3点セット」の  
電子化・共有

プロセスチャート図



リスク・コントロールマトリックス

プロセス・リスクの内容 コード	リスクの内容	リスク分類	固有リスクの評価		コントロールの内容	種類	評価	残余リスクの評価		優先度
			影響度	発生頻度				影響度	発生頻度	
123-001	事務ミス		大	大	予防的	有効		大	大	①
123-004	システム障害		中	中	発見的	概ね有効		中	中	②
123-016	規程違反		小	小		不十分		小	小	③
123-021	内部不正					コントロール無				④
123-022	外部不正									⑤
123-067	自然災害									

## (4) 内部監査の品質評価・改善

---

- ◆ 内部監査の品質の維持・向上を図るため、内部監査の実効性を評価・分析し、必要に応じて改善を図る体制を整備する。
  - 内部評価
    - ・ ライン責任者による監査報告書・調書のチェック
    - ・ ライン外のレビュアーによる監査報告書・調書の定期的評価
    - ・ 監査対象部署に対するアンケート調査の実施
  - 外部評価
    - ・ 外部専門家による定期的評価
    - ・ 外部専門家による自己評価の定期的検証
      - IIA「基準」では、少なくとも5年に1回の外部評価の実施を求めている。

# まとめ：内部監査の実効性を高めるには

---

## (1) リスクベース監査の実践

- リスクベース監査を実践するには、リスク評価と所要監査資源の見積もりが不可欠。
- オフサイト・モニタリングについても強化する必要。

## (2) CSAの活用

- セルフチェックを通じて自発的な改善への取り組みを促す。
- 内部監査は、セルフチェックの弱い分野にフォーカスして効率化。

## (3) 内部統制フレームワークの共有

- 監査対象部署と、問題点を共有し、対応策を協議し易い環境を整えることも重要。

## (4) 内部監査の品質評価・改善

- 内部評価と外部評価の組み合わせにより、内部監査の品質向上を図る。

- 
- 本資料に記載している内容について、他の公表物に転載・複製する場合には、あらかじめ日本銀行金融機構局金融高度化センターまで連絡し、承諾を得て下さい
  - 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行金融機構局金融高度化センターは本資料の利用者が本資料の情報を用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません