

内部監査態勢の整備

2016年7月

日本銀行金融機構局

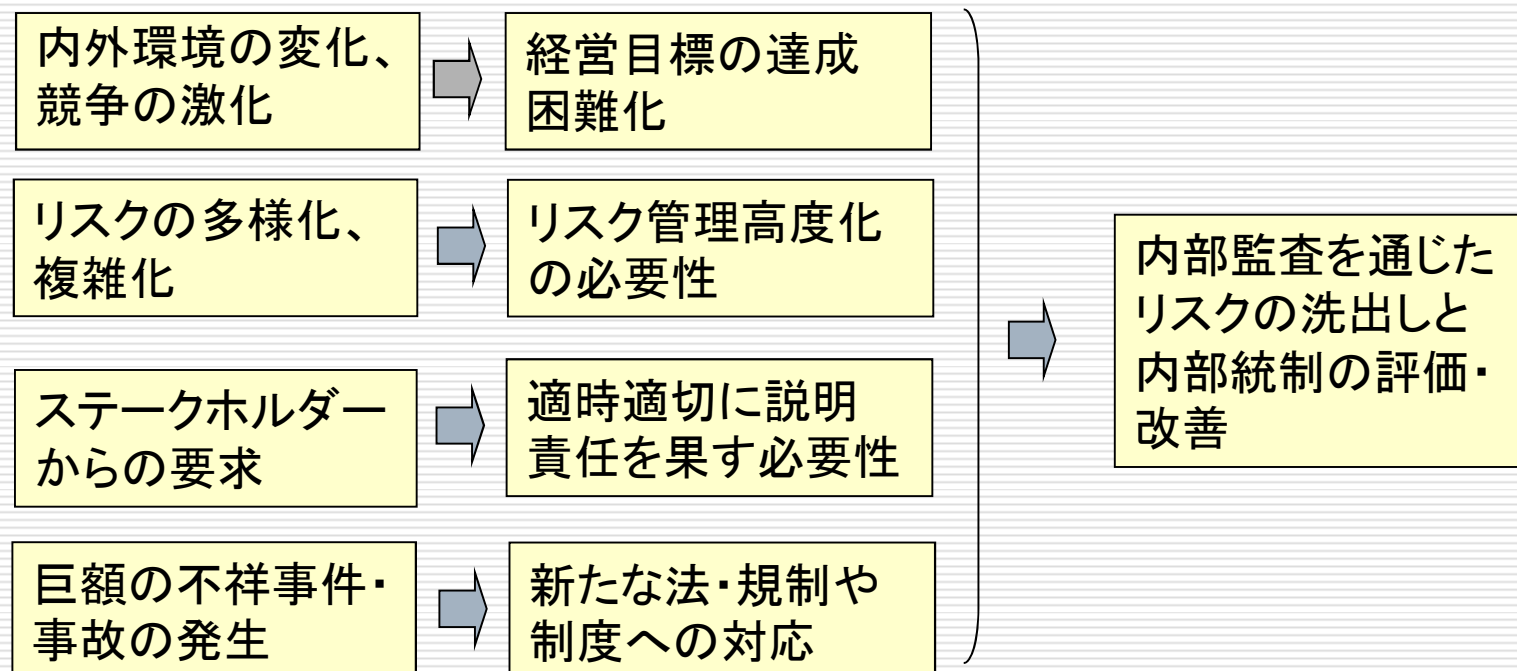
金融高度化センター

目次

1. はじめに
2. 内部監査の定義：目的と機能・役割
3. リスクベース監査の実践
4. 専門的能力の確保
5. 内部統制フレームワークの共有
6. 内部監査の品質評価・改善
7. ガバナンス改革と内部監査のステージアップ

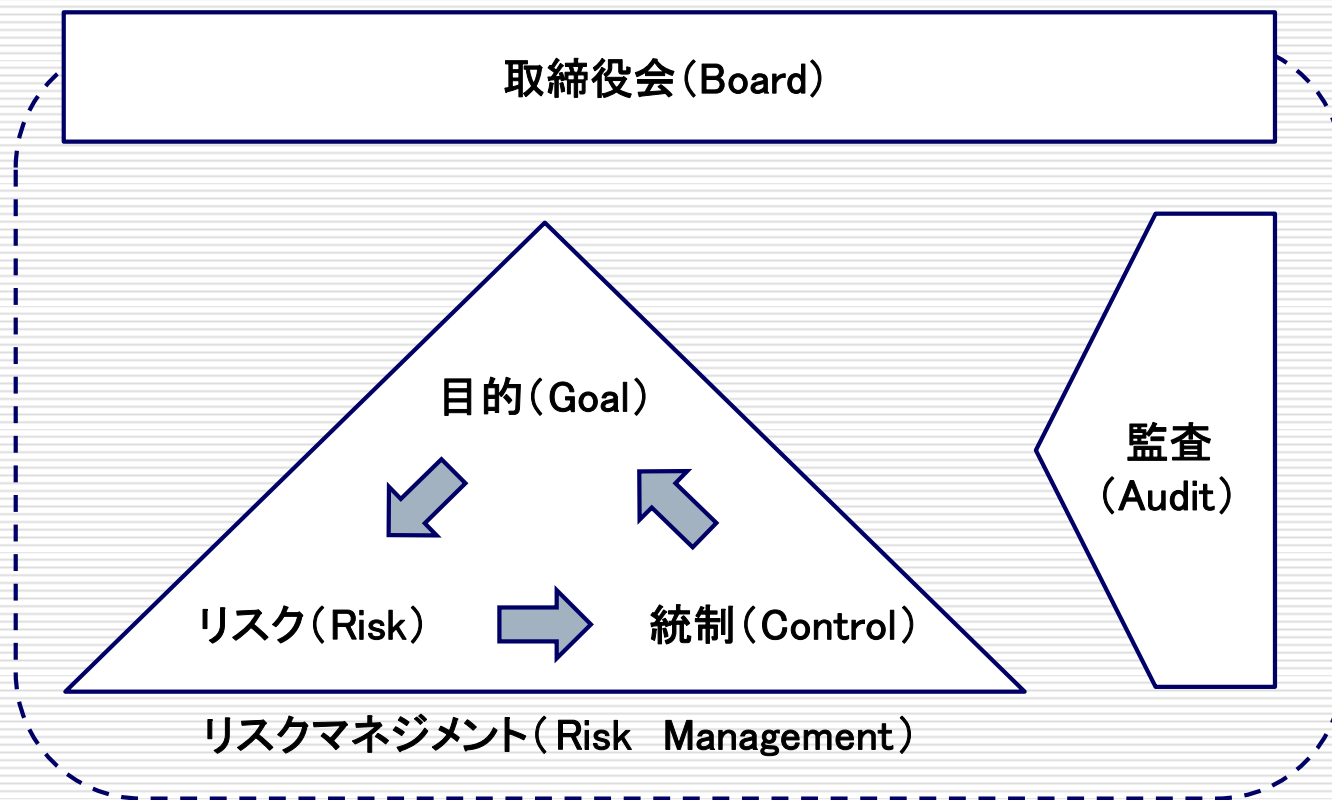
1. はじめに

なぜ、内部監査が重要なのか



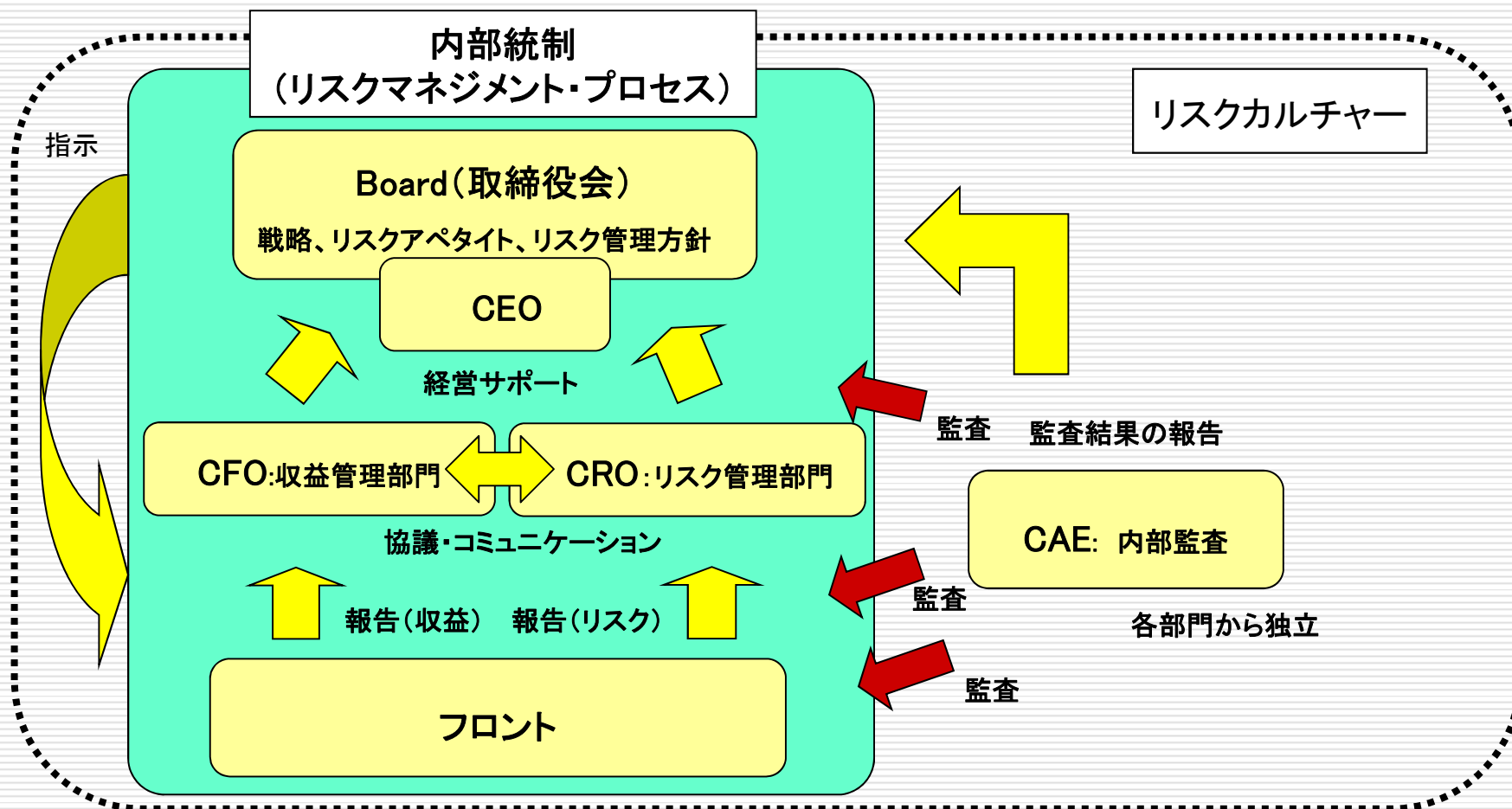
自律的に経営改善を図る枠組み

ガバナンス (governance)



リスクカルチャー (Risk Culture)

リスクマネジメントと内部監査



C-suites

CEO: Chief Executive Officer、CFO: Chief Financial Officer、CRO: Chief Risk Officer

CAE: Chief Audit Executive

暦年	内部統制・内部監査全般 (COSO、IIA、SOX法、ガバナンス)	国際金融監督規制 (バーゼル規制、FSB、BCBS)	国内金融監督・検査 (金融庁・日銀)
1976 1984 1987	★ロッキード事件ほか 米国トレッドウェイ委員会 「不正な財務報告」	★コンチネンタル・イリノイ銀行破綻	
1988 1990 1992	COSOフレームワーク	バーゼル I 合意	★バブル崩壊(株価急落)
1996 1997 1998	★大和銀行NY支店事件	バーゼル規制追加(市場VaR)	★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化
1999	IIA 内部監査「専門職的実施のフレームワーク」	BCBS「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」	金融庁・金融検査マニュアル
2000 2001	OECDコーポレートガバナンス原則 ★大和銀行株主代表訴訟判決	BCBS「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」	金融庁・内部監査・外部監査WG 金融庁・金融検査マニュアル改訂 (検査から監査へ、方向性を示す)
2001 2002	★エンロン事件 ★ワールドコム事件		
2004	米国SOX法 ERMフレームワーク 改訂OECDコーポレートガバナンス原則	バーゼル II 合意	
2006 2007	日本・会社法施行 日本版SOX(金融商品取引法)		金融庁・金融検査マニュアル改訂 (バーゼル II 対応とリスクベース監査の実践を促す) 日銀・金融高度化セミナー「内部監査の高度化」
2008		★リーマンショック	
2010		バーゼル III 合意 BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」	
2011	日本金融監査協会 設立 ★オリンパス事件		
2013	改訂COSOフレームワーク	FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」	金融庁・金融モニタリング基本方針 (内部監査の重要性、内部監査・監査役監査、外部監査との連携を強調)
2014	日本・会社法改正 コーポレートガバナンス・コード原案		ガバナンス・モニタリングチームの立ち上げ
2015	G20/OECDコーポレートガバナンス原則	BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」	

2001年 明示された方向性： 検査から内部監査へ

◆ 検査

- 営業店の成績をつけるのが主な任務。
- 本部各部の検査は余力の範囲で実施。

◆ 内部監査

- 内部統制プロセスの評価と改善を主な任務に。
- リスクベース監査を導入し、営業店監査から本部監査に重点を移行。

内部監査・外部監査ワーキング・グループ

金融機関等における内部監査・外部監査態勢の問題点を分析するため、各金融機関等からヒアリングを実施することにより、各金融機関等における内部監査・外部監査態勢の現状をより詳細に把握し、これを踏まえて、平成12年8月29日、当庁検査部(現検査局)内に「内部監査・外部監査ワーキング・グループ」を設置し(メンバーは後掲)、検査マニュアルの充実に向けた検討を開始した。

このワーキング・グループにおいては、計13回にわたる会合を開催し、金融機関等における内部監査・外部監査の現状及び問題点を分析するとともに、(1)内部監査の定義、(2)実効性ある内部監査機能の確保、(3)内部監査対象、内部監査手法等の充実、(4)外部監査の有効性確保等に関して、様々な角度から議論を行った。かかる議論を踏まえ、全国銀行協会等の関係各団体から意見を聴取するなどした上、その成果として、内部監査・外部監査に関する検査マニュアル案を取りまとめ、平成13年2月9日、これをパブリック・コメントに付し、広く一般からの意見募集を行った。パブリック・コメントは、同年3月9日に締め切ったが、多数の方々から貴重なご意見を頂戴したため、再度、これをワーキング・グループで検討した上、検査マニュアル策定作業を進め、同年4月25日、内部監査・外部監査に関する検査マニュアルを最終的に確定し、通達として発出するとともに、これを公表した。

2001年4月

＜内部監査・外部監査に関する検査マニュアルの充実について＞

はじめに

金融庁の検査は、自己責任原則に基づく預金等受入金融機関及び保険会社(以下、「金融機関等」という。)自身の内部管理と、会計監査人等による厳正な外部監査を前提としつつ、これらを補強するものである。また、金融機関等における適切な内部管理態勢を整備するためには、実効性ある内部監査態勢の確立が不可欠である。そのため、金融機関等における実効性ある内部監査・外部監査態勢の確立は重要な課題となっているが、内部監査の担い手である金融機関等の検査部等が、必ずしも検査対象である業務部門から独立していない点、検査部等の検査が、支店を中心とした事務リスク中心の検査にとどまり、比較的リスクの大きい本部の各部門が網羅的に検査対象となっておらず、その手法及び対象が不十分な点など、金融機関等における内部監査・外部監査の現状が必ずしも十分と言いがたいことから、今般、検査マニュアルの「リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト(共通編)Ⅲ」の記述を充実させることにより、金融機関等に対し、自己責任に基づく内部監査・外部監査態勢の確立を促すとともに、金融庁の検査の更なる実効性及び効率性の向上を図ることとしたものである。

(参考)「専門職的实施の国際フレームワーク」

(International Professional Practices Framework)

- ・内部監査の使命
- ・内部監査の専門職的实施のための基本原則
- ・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
- ・基準(内部監査の専門職的实施の国際基準)
 - 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
- ・実施ガイダンス





IIA「基準」

「内部監査の専門職的实施の国際基準」

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	品質のアシュアランスと改善のプログラム
実施基準	2000	内部監査部門の管理
	2100	業務の性質
	2200	個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の計画
	2300	個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の実施
	2400	結果の伝達
	2500	進捗状況のモニタリング
	2600	最高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」Ⅱ. 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	①取締役の役割・責任
	②内部監査方針の整備・周知
(2)規定・組織体制の整備	①内部監査規程の整備
	②内部監査実施要領の整備
	③内部監査計画の整備
	④内部監査部門の態勢整備
(3)フォローアップ態勢	①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	
	①内部監査実施要領の策定
	②内部監査計画の策定
	③内部監査の実施
	④フォローアップ態勢
3. 評価・改善活動	
(1)分析・評価	①内部監査の有効性の分析・評価
	②分析・評価プロセスの見直し
(2)改善活動	①内部監査態勢の改善活動
	②改善活動の進捗状況
	③改善プロセスの見直し

社会的要請の高まり

- ◆ その後、国内外で不祥事件が繰り返されるなかで、米国ではSOX法が制定。日本でも新会社法、金融商品取引法が制定され、社会的に、内部統制の確立や、そのための内部監査の強化が強く求められようになった。
- ◆ 金融庁は、検査前に、金融機関の内部監査部門長から経営課題について聴取を開始。
- ◆ 日本銀行は、全国から金融機関の内部監査人を集めて、「内部監査の高度化」をテーマにした金融高度化セミナーを開催。

2008年6月

金融高度化セミナー「内部監査の高度化に向けて」を開催

— 300余りの金融機関、500名を超える内部監査人が参加。

■ 講演

「内部監査の理解と高度化のポイント」

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

「三菱東京UFJ銀行の内部監査－監査の有効性向上と効率化を目指して」

三菱東京UFJ銀行 執行役員監査部長 倉内 宗夫 氏

「CSAの発展と内部監査」

日本内部監査協会CIAフォーラムCSA研究会座長、
プロティビティジャパン マネージングディレクタ 谷口 靖美 氏

「内部監査の品質評価－次なる内部監査のステージへ」

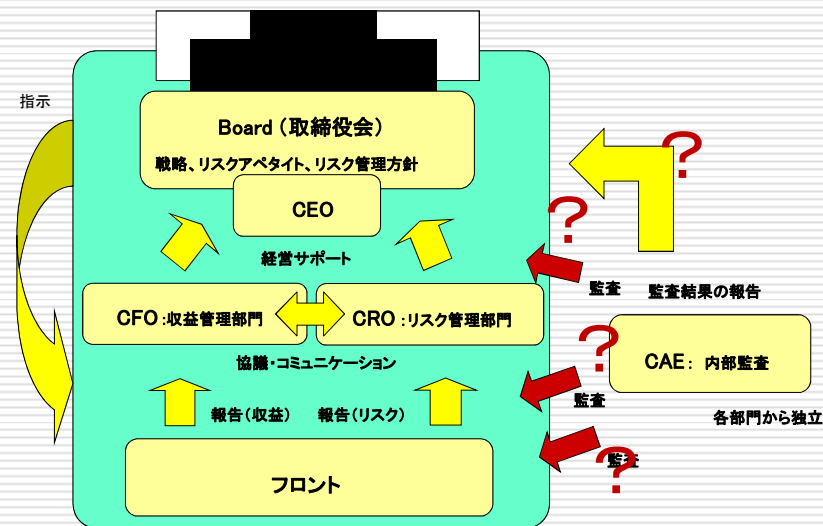
日本内部監査協会 主任研究員、
IIA国際本部 品質評価委員会委員 森田 卓哉 氏

■ パネル 討議



金融危機の反省

- ◆ 金融危機が発生し、内外の金融機関は多額の損失を被った。
- ◆ このとき、内部監査部門は、リスク管理上の問題点を早期に発見し、改善を促すことができなかった。
- ◆ 金融危機後の国際的な議論の中で、改めてリスクベース監査の態勢整備が課題とされた。





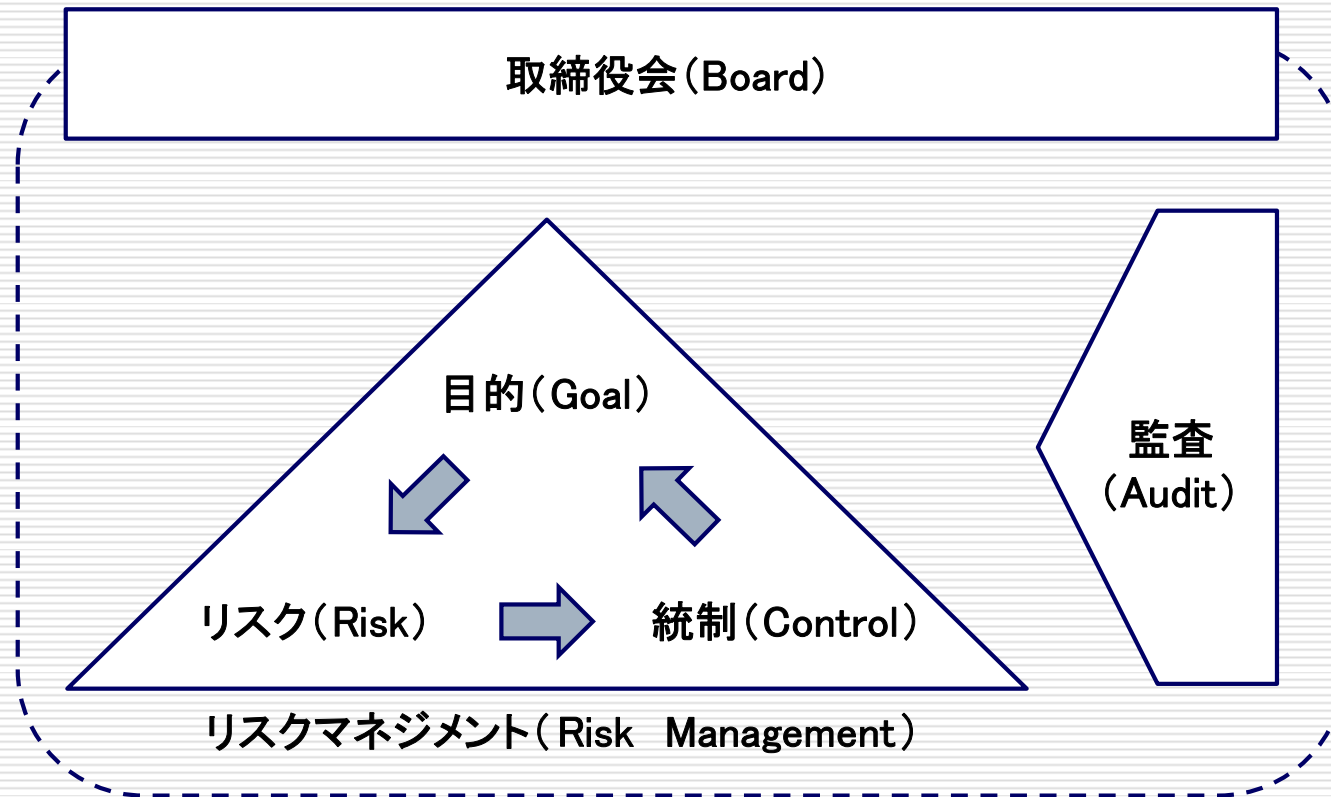
「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

パラグラフ100

- 取締役会および上級管理職は、以下の方法によって内部監査機能を補強することにより、銀行のリスク管理や内部統制体制における問題を把握する能力を高めることができる。
 - ・ 内部監査人協会（IIA）が設定している基準など、国内的・国際的な基準に従うことを慫慂する。
 - ・ 監査および内部統制プロセスの重要性を認識し、その重要性を行内に周知する。
 - ・ 内部監査の指摘事項を適切なタイミングで実効的に活用し、指摘された問題点を早期に是正することを求める。
 - ・ 取締役会や上級管理職に提出されるリスク報告の質やリスク管理機能やコンプライアンス機能の実効性について、内部監査人の判断を求める。

自律的に経営改善を図る枠組み

ガバナンス (governance)



リスクカルチャー (Risk Culture)

2016 年度の考査の実施方針等について

経営管理

内部監査を通じた自律的なリスク管理の充実

内部監査は、金融機関の業務の適正さを確保するための基盤であり、リスク管理を自律的に充実させていく上で、重要な役割を担っている。このため、経営陣は、内部監査の重要性を認識し、その実効性を確保する必要がある。また、内部監査部署は、独立かつ客観的な立場から、リスク管理を含む各種統制機能の有効性を評価し、経営陣に適切な報告を行う必要がある。

2015 年度の考査では、①経営陣が、リスクアセスメントの結果を踏まえて、監査対象の選定や監査資源の配分を適切に行っているか、②内部監査部署が、海外拠点や子会社などの業務も含め、適切な検証を実施しているか、③経営陣が、監査の結果や提言を経営に活かしているか、などを点検する。

平成25年度 金融モニタリングの基本方針

一 監督当局とのシームレスな対話の始まり

- ◆ 平成25事務年度に、金融庁は、金融危機を踏まえ、従来の「金融検査の基本方針」にかえて、シームレスに金融機関の経営実態を把握するためのモニタリングを強化することを決定し、「金融モニタリングの基本方針」として公表した。

平成25年度 金融モニタリングの基本方針

ー ベスト・プラクティスを探る水平的レビュー

- ◆ メガバンクや地域金融機関等を対象にして、重要なテーマについて業界横断的な実態の把握・分析、課題の抽出、改善策の検討を行う「水平的レビュー」も開始した。
- ◆ 今後、金融庁は最低要件（ミニмумスタンダード）を求めるだけでなく、より優れた業務運営・最良慣行（ベストプラクティス）を促すために、金融機関との対話を重視する方針にある。

平成26年度 金融モニタリングの基本方針

— 監督・検査の一体化がさらに進展

- ◆ 平成26 事務年度は、監督局・検査局の間で業務がさらに継続的かつ効果的に連携して行われるよう、監督方針と金融モニタリング基本方針を統合し、一つの方針を定めることとした。
- ◆ 監督局・検査局は、今後、この共通の方針の下、緊密に連携しながら、それぞれの役割を果たすことで、より効果的・効率的な監督・検査を目指す。
- ◆ なお、本方針は、平成26 年9 月時点での金融システムを取り巻く経済金融情勢等を踏まえて作成されたものであり、今後、必要に応じて見直すことがある。

平成27事務年度
金融行政方針 主なポイント

平成27年9月
金融庁

I . 金融行政の目的

- 金融行政が何を指すかを明確にするとともに、その実現に向け、平成27事務年度においていかなる方針で金融行政を行っていくかを「金融行政方針」として公表。また、方針の進捗や実績を来年6月を目途に公表し、その評価を翌事務年度の方針に反映(PDCAの実施)。

 - 金融庁は、
 - ✓ 世界経済・市場の将来についての不確実性の高まりや、FinTech等の金融変革の動き等、金融行政を取り巻く環境が変化する中においても、
 - ✓ 金融機関による質の高い金融仲介機能の発揮、及びそれを支える金融システムの健全性の維持と市場の公正性・透明性の確保により、
- 企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大の実現を

Ⅱ. 金融行政の重点施策 ①

1. 活力ある資本市場と安定的な資産形成の実現、市場の公正性・透明性の確保

経済の持続的成長に資するより良い資金の流れ

- 運用の改善により、国民の資産形成と成長資金の供給、市場の発展を促す
 - NISAの更なる普及と制度の発展
 - 「コーポレートガバナンス・コード」、「ステュワードシップ・コード」のフォローアップ会議を設置し、企業統治改革を「形式」から「実質の充実」へと次元を高める
 - 商品開発、販売、運用、資産管理それぞれに携わる金融機関が、真に顧客のために行動しているかを検証しつつ、フィデューシャリー・デューティーの徹底を図る
 - 金融機関による資産運用の高度化を促す

市場の公正性・透明性の確保

- 「会計監査の在り方に関する懇談会」を開催し、その提言等を踏まえ、会計監査の信頼性確保に向けて対応
- 新規株式公開(IPO)等の適切性を確保するため、取引所による上場審査等を強化
- 金融取引のグローバル化・複雑化等に対応し、海外当局との連携強化、監視手法の高度化等により、証券取引等監視委員会の態勢を強化

Ⅱ. 金融行政の重点施策 ②

2. 金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保

企業の価値向上、経済の持続的成長と 地方創生に貢献する金融業の実現

- 金融機関が、企業の「稼ぐ力」を金融面から支援するとともに、担保・保証依存から、企業の事業性に着目した融資姿勢への転換を進める
 - 融資先企業へのヒアリング(1,000社程度)による実態把握
 - 金融機関のガバナンスの検証
 - 金融仲介の取組みを客観的に評価出来る多様なベンチマークの検討
 - 外部有識者を含めた「金融仲介の改善に向けた検討会議(仮称)」を設置し、金融仲介のあるべき姿を議論
- ゆうちょ銀行・かんぽ生命による、民間金融機関と補完的で地方創生への貢献につながるビジネスモデルの構築を支援する

金融システムの健全性維持 (景気に左右されない金融仲介機能の発揮)

- グローバルな経済状況や資金の流れ、市場参加者の動向、金融機関のビジネスの動向等をリアルタイムに把握し、金融システムの潜在的リスクを前広に分析(マクロプルーデンス)
- 市場や経済のストレス時への備えについて、システム上重要な金融機関を中心に検証
- 政策保有株式の縮減をはじめ、金融機関の株式・金利リスクが適切に管理されているか等を検証
- 人口減少や高齢化、IT技術の革新等の環境変化の中で、将来にわたり金融仲介機能を十分に発揮するとの観点から、各金融機関のビジネスモデルの持続可能性を検証

Ⅱ. 金融行政の重点施策 ③

3. IT技術の進展による金融業・市場の変革への戦略的な対応

- FinTechと呼ばれる金融・IT融合の動きは、従来見られなかったような多様な金融サービスの提供等で顧客利便の向上をもたらすとともに、将来の金融業・市場の姿を大きく変えていく可能性
- 一方で、サイバー攻撃が金融システム全体に対する最大の脅威の一つとなっている他、IT技術を駆使した取引の市場への影響力が増大

- IT技術の進展が金融業に与える影響を、内外の有識者や関係者の知見を取り入れ前広に分析するとともに、将来の金融業の姿や望ましい金融規制のあり方を検討
- サイバーセキュリティについては、「金融分野におけるサイバーセキュリティ強化に向けた取組方針」(本年7月公表)に基づき、官民一体となって金融システム全体の強靭性を向上
- アルゴリズム取引等が市場の安定性や公正性にもたらす影響について検証

Ⅱ. 金融行政の重点施策 ④

4. 国際的な課題への戦略的な対応

- 2008年の世界的な金融危機後、毎年新たな金融規制が提案され、規制強化の動きが継続
- こうした規制の副作用(規制強化が成長資金の供給に及ぼす影響)や予期せざる影響(シャドーバンキングの肥大化、市場における流動性低下)も懸念される
- 金融機関の活動や取引のグローバル化に対応し、監督当局間の国際協調・連携の更なる推進が必要

- **国際的な金融規制改革の取組みに関する戦略的な対応**
 - 経済成長と金融システムの安定との両立を確保し、規制の複合的な効果による悪影響等にも配慮した、全体として最適な金融規制の構築を推進すべく、国際的な場で積極的に発信・貢献
- **国際的なネットワーク・金融協力の強化**
 - 金融機関のグローバル展開が進む中、監督協力ネットワークを強化
 - 金融機関等のクロスボーダーの相互進出支援を含む、アジア諸国等との金融協力を更に強化

内部監査部門は金融モニタリングの「窓口」になる

- ◆ 今後、金融モニタリングにおいて、情報収集や対話・意見交換の窓口となる内部監査部門の役割は一段と重要性を増す。
- ◆ 内部監査部門が経営課題を認識しているか、それを取締役会に的確に伝えているか、経営改善を促すだけの力を持っているかが重要となる。
- ◆ 金融庁は、内部監査が有効に機能していれば、監査結果に依拠して重要なリスクに焦点をあてた検査を行うが、反対に内部監査が有効に機能していなければ厳しい検査を行うとの基本スタンスにある。

金融庁モニタリング、日銀考査への対応のポイント

- ◆ 経営トップ、取締役会は内部監査部門を重視しているか？
- ◆ 内部監査部門長は経営課題を語れるか？
- ◆ 内部監査部門の指摘は経営に役立っているか？

2. 内部監査の定義：目的と機能・役割



定義（IIA、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。

内部監査の目的

組織体の経営に役立つこと

《内部監査の定義(IIA)におけるキーワード》



- 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ガバナンスの各プロセスの有効性を改善するために、内部監査の専門職として規律

内部監査の目的

経営に役立つ内部監査とは (内部監査の付加価値)

- ◆ 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。

内部監査の機能

保証機能と提言機能

内部監査の機能

≪内部監査の定義(IIA)における定義≫



- 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。

保証機能と提言機能

◆ 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^(注)、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。

(注)関係者を集め、問題点の共有、対応策の協議、実行の合意を図ること。

内部監査人の2つの側面

言い換えれば、内部監査人には、2つの側面がある。

- Whistle Blower : 内部統制の問題点を見つけて
審判のように笛を吹く人
- Trusted Adviser : 内部統制の改善を提言する
頼れるアドバイザー

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。

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。
- ◆ 内部監査部門が改善提案を行うことに対して組織的な承認が必要。
- ◆ 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。

内部監査の定義



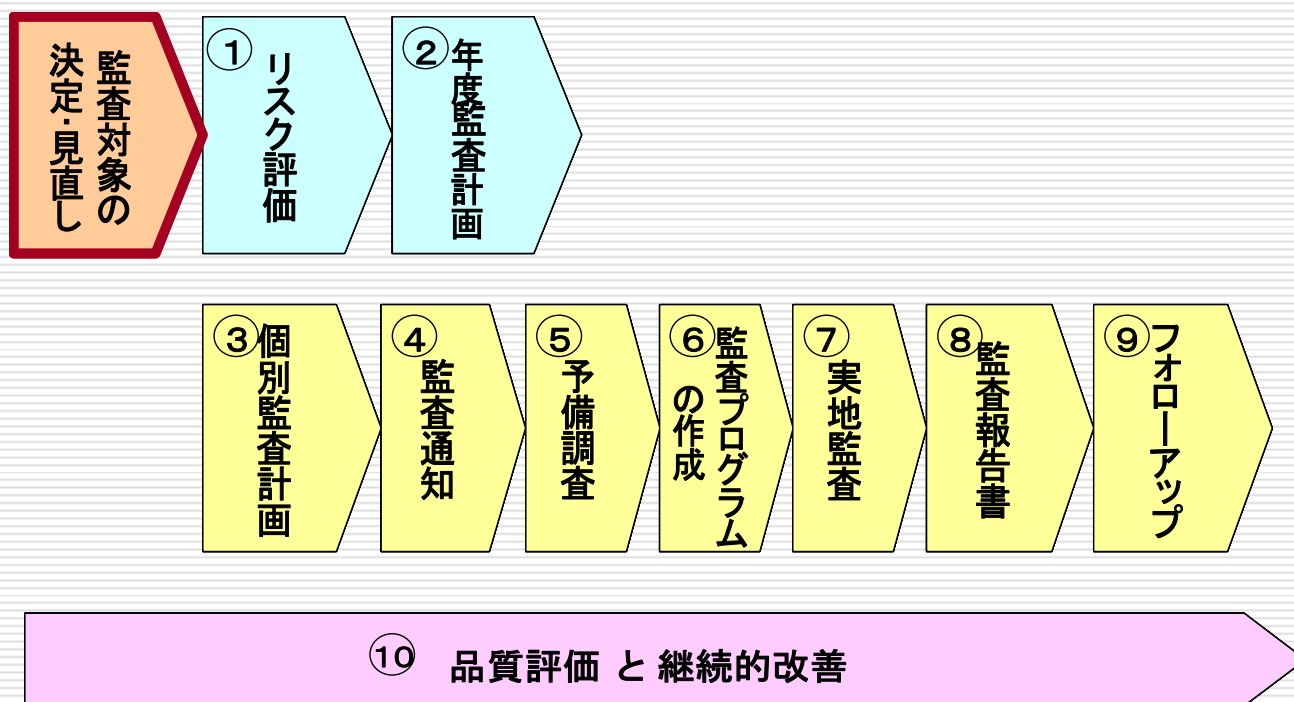
金融検査マニュアル 経営管理(ガバナンス))

- 「内部監査」とは、内部監査を受ける各業務部門の本部部門及び営業店等(以下、被監査部門等という。)から独立した内部監査部門が、被監査部門等における内部管理態勢の適切性、有効性を検証するプロセスである。
- このプロセスは、被監査部門等における内部事務処理等の問題点の発見・指摘にとどまらず、内部管理態勢の評価及び問題点の改善方法の提言等まで行うものであり、原則として、内部管理の一環として被監査部門等が実施する検査等を含まない。

-
- ◆ 金融庁による内部監査の定義は、2001年の記載から変わっていない。内部監査は改善提案を行ってよいというのが基本的な考え方。
 - ◆ ここへきて、金融機関の自律的な「経営改善」を図るため内部監査機能の強化を求める姿勢がより鮮明に。

3. リスクベース監査の実践

- ◆ 多くの金融機関が、リスクベース監査を実践している。
- ◆ リスクベース監査の実践の中で、様々な課題がみえてきた。



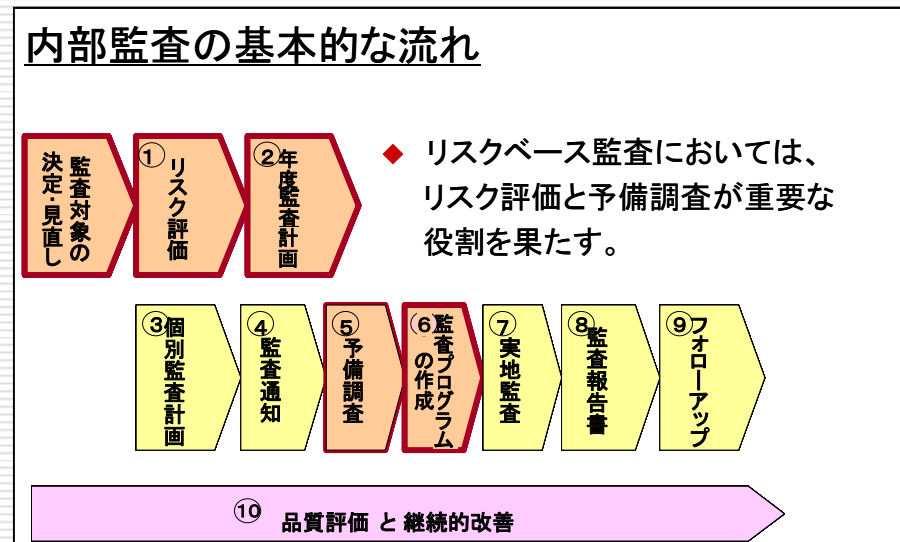
重要なリスクへの監査資源の集中

(監査計画の策定)

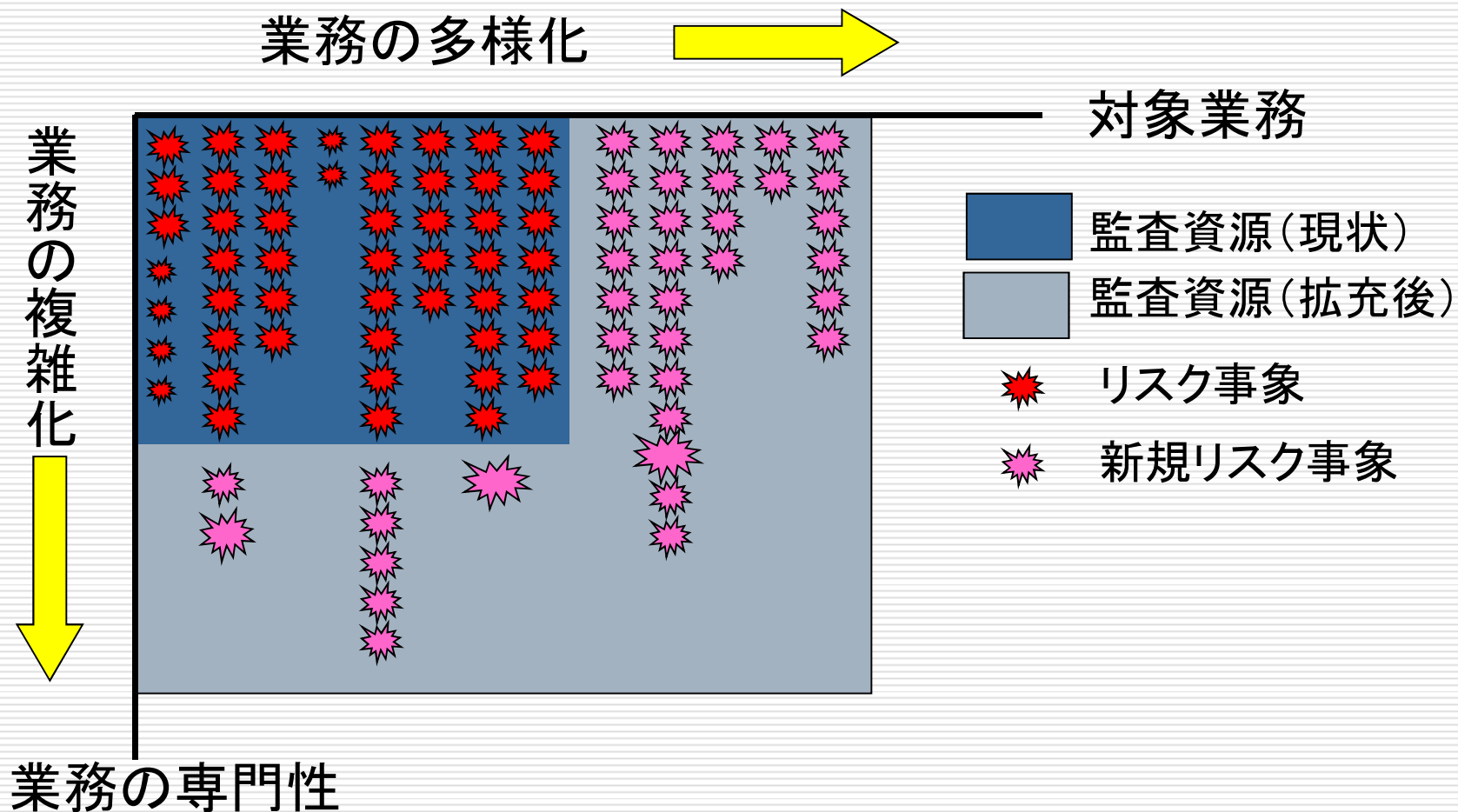
- ◆ リスク評価に基づいて、内部監査部門全体のマンパワー（投入人員、日数）を、どの監査対象に重点配分するかを決定する。

(監査プログラムの作成)

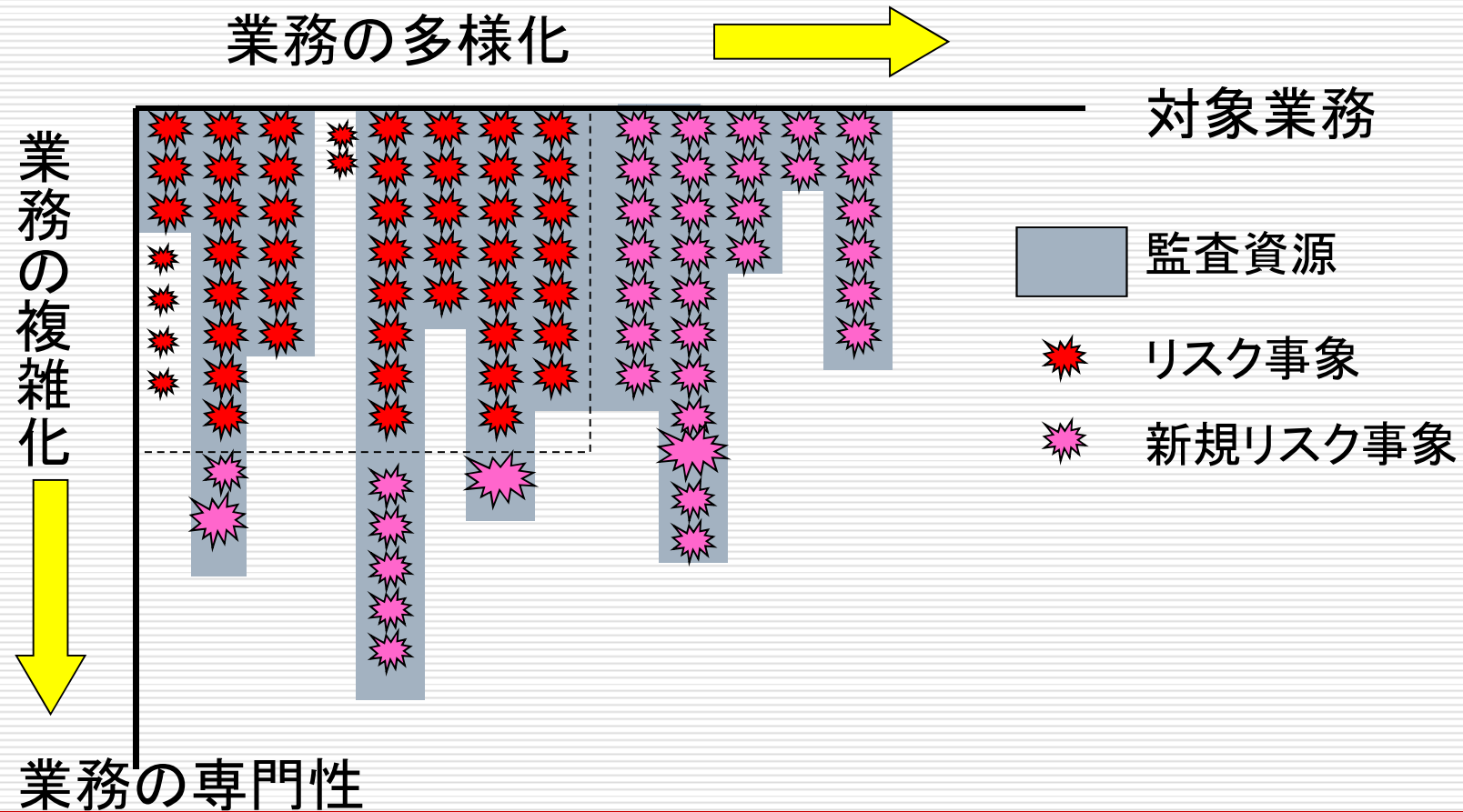
- ◆ 予備調査に基づいて、監査チームのマンパワー（投入人員、日数）をどの監査項目に重点配分するかを決定する。



- ◆ 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。



(1) リスク評価、監査計画の策定

- ◆ 主要な本部各部門は年1回の頻度で、また、営業店も概ね年1回の頻度で監査を行う計画としている金融機関が多い。
- ◆ 投入人員も、実際、本部各部門や営業店の規模で、大枠は決まっている。
- ◆ リスクベース監査を実施するために、リスク評価のマトリックスの精緻化に取り組んだが、精緻なリスク評価を行うことに意味があるのだろうか。

-
- ◆ リスクベース監査では、リスク評価のマトリックスを精緻化することに意味があるのではない。
 - 監査周期を決めるだけであれば、リスク評価指標は少数に絞り込むことも可能。
 - 評価指標を増やしすぎたり、評点の平均値をみるのでは、リスク評価結果の変化が乏しく、かえってメリハリがつかないこともある。

◆ むしろ、具体的に何を監査するのか、監査要点は何か、をイメージできるリスク評価を行うべき。

— 主要な本部各部門は年1回の頻度で監査を行い、営業店も概ね年1回の頻度で監査を行っているとは言いが、本当に重要なリスクをターゲティングできているのか。

(例)リスク評価マトリックス

被監査部署	総合		経営管理態勢			コンプライアンス態勢			顧客保護等管理態勢			統合的リスク管理・自己資本管理態勢			信用リスク管理・資産査定管理態勢		
	結果値	リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク
〇〇部	70.00	特大	特大	B	大	特大	B	大	中	B	小	特大	B	大	中	B	小
××部	60.00	大	大	B	中	大	B	小	中	B	小	特大	B	大	特大	B	大
▲▲部	40.00	中	大	B	中	特大	A	小	特大	B	大	無		無	小	B	小
■部	30.00	中	中	B	小	中	B	小	特大	A	中	小	B	小	無		無
〇〇会社	15.00	小	小	B	小	中	B	小	無		無	無		無	小	B	小
××会社	10.00	小	中	B	小	小	B	小	大	B	中	無		無	無		無

店名	自店処理事務量		貸出稟議件数		要注意先以下貸出先数		個人預り資産残高		...	固有リスク 指数	前回監査			不備発生件数	事故防 加算	モニタリング 反映	...	管理リスク 指数	総合リスク 指数
	件数	リスク値	件数	リスク値	先数	リスク値	残高	リスク値			経過日数	評点	リスク値						
〇〇支店	32	4.71	46	0.88	56	1.51	67	7.76		25.01	494	(84)	21.73	11.50	5.00	2.00		40.22	58.59
◎◎支店	49	7.21	37	1.13	56	2.19	60	7.91		29.68	289	(79)	13.87	20.00		3.00		36.87	57.75
◎△支店	31	4.56	155	1.31	195	3.00	79	4.58		22.35	240	80	10.97	5.74	15.00	6.50		38.21	55.73
△△支店	40	5.88	38	1.16	60	2.35	64	7.89		28.69	324	(80)	14.81	16.01		3.50		34.33	54.04
△□支店	38	5.59	81	1.37	120	3.04	67	5.69		25.81	282	(80)	12.89	7.68	5.00	3.00		28.58	49.21
○×出張所	42	6.18	118	1.39	148	2.55	58	4.03		22.12	359	80	16.41	9.52		5.00		30.93	46.63
△○支店	31	4.56	65	1.98	74	2.90	29	4.44		23.20	457	81	19.85	8.35		1.00		29.19	46.44
....																			

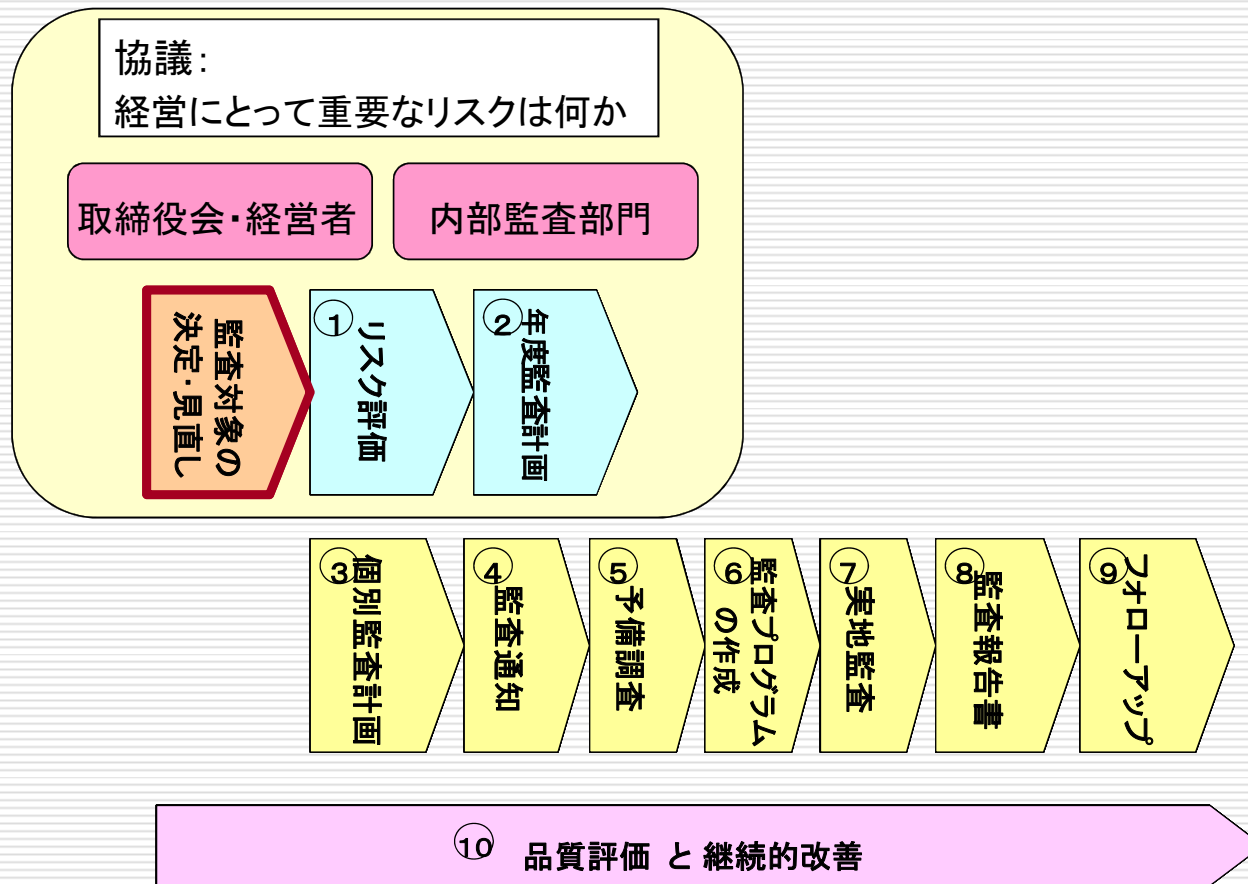
-
- ◆ したがって、経営陣のリスク認識を聴取したり、オフサイト・モニタリングで観察された事項などを、リスク評価、監査計画に反映させることが重要。

トップダウン・アプローチ:

経営トップのリスク認識を監査計画に反映する

- ◆ 経営トップと内部監査部門長が、定期的に協議の場を持つ金融機関が増加。
 - 少なくとも、多くの金融機関は、監査計画を策定する前に内部監査部門長は経営陣に面談・協議を申し入れ。
 - 最近では、毎月、内部監査部門長が経営トップに面談・協議を申し入れる先も増えている。
- ◆ トップダウンで、経営にとって重要なリスクは何かを洗い出し、監査計画に反映するのがポイント。
 - 拠点・業務別の定例監査のなかでみるのか、テーマ監査を実施するのかを検討する。
- ◆ 客観的な立場にある社外取締役、社外監査役の意向も同時に聴取する。

経営にとって重要なリスクは何か



ボトムアップ・アプローチ： オフサイト・モニタリング結果を監査計画に反映する

- ◆ ボトムアップのリスク評価を監査計画に反映させるため
オフサイトモニタリングを強化する金融機関も増加。
 - 前回監査指摘の改善状況
 - CSA、自店検査・自己点検の結果
 - 各種リスク指標の推移
 - 事件・事故、苦情・顧客トラブルの発生状況
 - 事務量の変化、人員配置、異動、採用・退職状況
 - 規程・マニュアルの改廃
 - 経営会議・各種委員会の討議資料、稟議書
 - 各種会議へのオブザーバー出席

オフサイトでの情報収集を強化する

- ◆ 内部監査の都度、情報・資料を「集める」のではなく、普段から情報・資料が「集まる」態勢を整備する。
 - 経営陣宛ての稟議書、重要報告
 - 規程・マニュアルの改廃
 - 各部店宛ての通知 など
- ◆ 内部監査部門長、担当者が分担して諸会合にオブザーバー出席して広く経営情報を収集する。
 - 役員部長レベルの会合だけでなく、実務者クラスの会合にもオブザーバーとして出席する。
 - そのためには、組織文化を変えることも必要になる。

オフサイトモニタリングのRM担当を置く

- ◆ オフサイトモニタリングを強化するには、本部各部のRM担当者を置くのが有効。
 - オフサイトモニタリングの専担者を置くケースと
オンサイトの監査要員が兼務するケースがある。
- ◆ RM担当者は、本部各部の業務内容やその変化をフォローして、記録を残す。
 - 担当者レベルのメモ書き・箇条書きレベルからはじめ
データベース化、共有化を目指す。

(2) 個別監査の実施

- ◆ リスクベース監査といっても、拠点別、リスクカテゴリー別、テーマ別など様々な手法がある。
- ◆ 実際に、どのような手法が有効なのか。

実践事例(①拠点別)

- ◆ どの業態でも適用可能なオーソドックスな手法。
- ◆ 拠点別にリスク評価(H、M、L)を実施し、内部監査の計画を策定。
- ◆ リスクが大きいと認められた部署(H)の内部監査を、原則、年1回の頻度で実施。
- ◆ 営業店の内部監査(フル監査)は、原則、3年に1回の頻度で実施。
 - 上記とは別に、監査項目を絞った「抜き打ち監査」を全営業店につき、年1回実施する。

実践事例(①拠点別)

- ◆ 監査項目について、リスクベースで絞り込みを行う。
- ◆ しかし、はじめからリスクベースで監査項目を絞り込むのは難しい。
- ◆ 繰り返し内部監査を行うなかで、重要なリスクの洗い出し、監査要点の絞り込みのスキルを向上させればよい。
⇒ 個別監査を実施しながら、リスク評価シートの作成を進めていくのが現実的。

実践事例(②リスクカテゴリー別)

- ◆ 大規模で複雑な業務を行う金融機関に適した監査手法。
 - 中小規模の地域金融機関ではメリットが少ない。
- ◆ 本部各部の内部監査を、リスクカテゴリー別に組織横断的に実施する。
 - リスクカテゴリーに属さない監査項目もあるため、拠点別監査も行う必要がある。

実践事例(②リスクカテゴリー別)

- ◆ リスクが大きいと認められた監査項目を重点検証する。
 - 金融検査マニュアルに従って形式的に監査を行ってもリスクベース監査にはならない。
 - 重要なリスクの洗い出し、監査項目の絞り込みのスキルが必要なことは同じ。

実践事例(③テーマ別)

- ◆ テーマ別監査は、取り扱う業務が短期間で変化する業態には極めて有効。
- ◆ 監査テーマをリストアップし、リスクが大きいと認められた監査テーマを優先的に実施する監査手法。
- ◆ 経営陣の意向を踏まえてテーマ選定するので、付加価値が高い。
- ◆ 一方、全業務・拠点を一定期間内に監査を完了したか、「星取り表」などを作成して確認する必要がある。
 - 業務に変化が少ない金融機関では、テーマ別監査は補完的に実施するのがよい。

「星取り表」(イメージ)

	業務1	業務2	...	拠点1	拠点2	...
テーマ1 (200X/X月)	○				○	
テーマ2 (200X/Y月)	○	○		○		
テーマ3 (200X/Z月)		○		○		

営業店監査と本部監査の連携を図る

- ◆ 営業店監査の不備・指摘事項を、営業店だけの問題としてとらえず、経営管理プロセスの全体像をみて、問題を把握することが重要。

- 営業店の不備・指摘事項の背景には、本部の規程不備や指示ミスなどがないか。

(事例)

- ・ 営業店監査の監査証拠(不備・指摘事項)を、本部監査にすべて引き継ぎ
- ・ 本部監査のチームが、営業店をサンプル抽出して、臨店調査を実施

環境変化に対応した予防的な内部監査の実施

- ◆ この間、RM担当者の配置などオフサイト・モニタリングを強化しながら、従来、年度初に実施していたリスク評価を、半期、四半期、月単位で行うなど「継続的なリスク評価」に取り組む金融機関が増加している。
- ◆ こうした金融機関では、内外の環境変化を踏まえて、リスクが顕在化する前に監査スケジュールを組み換えたり、機動的な監査を実施するなど「予防的な内部監査」態勢の整備に注力し始めている。

(3) 監査結果の報告とフォローアップ

- ◆ 経営の自律的な改善を図るためには、重要な問題点について経営陣向けの報告書に記載する必要がある。
 - リスクの軽重に関する判断なく、経営陣向けの報告書にすべての指摘事項を列挙するのは避ける。

改善の徹底を促す

- ◆ 内部監査では、問題点を指摘するだけでなく、改善提案を行ったり、その改善状況をフォローアップすることが重要。
- ◆ とくに、重要な問題点に関しては、書面報告だけでなく、フォローアップ監査を行うなどして必ず改善が図られたことを確認する。

エグジット・ミーティングでの組織的な合意形成

- ◆ 個別監査のエグジット・ミーティングにおいて、当該部署と指摘事項を確認するだけでは不十分。
- ◆ エグジット・ミーティングには、関連本部などにも出席を求めて、問題点の共有、対応策の協議、実行の合意を形成することが重要。
- ◆ 対応策は、内部監査部門が提案してもよいし、当該部署、関連部署に検討させてもよい。

エグジット・ミーティングの活用

内部監査部署
(ファシリテーター)

営業店
(監査対象部署)

関係本部A

関係本部B



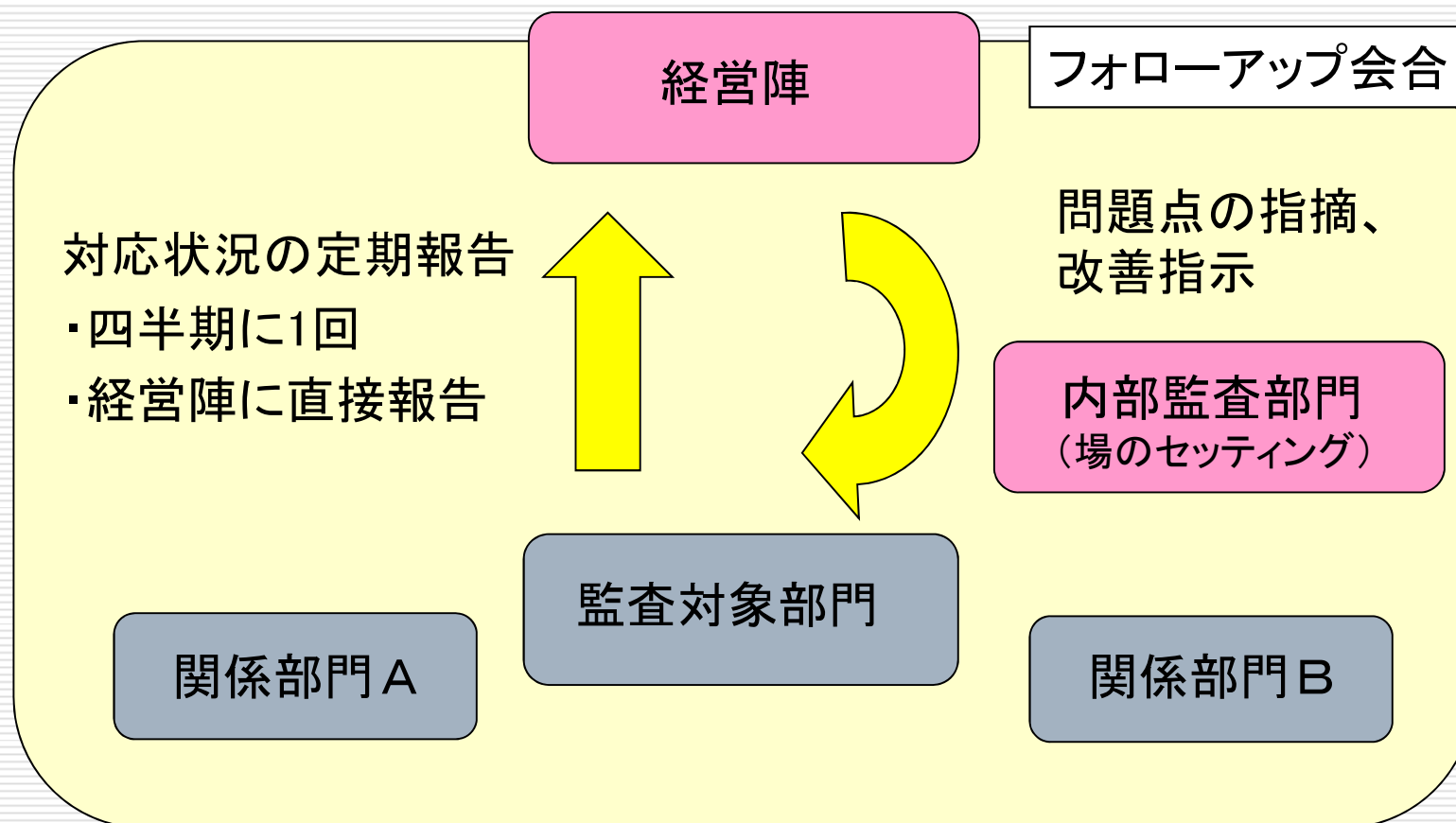
リスク管理部署
(改善指導部署)

問題点の共有、対応策の協議、
実行の合意

経営陣の関与

- ◆ 内部監査の指摘事項を受け止めて、自律的な経営改善を図る責任は、経営陣にある。
- ◆ したがって、経営陣は、フォローアップの書面報告を受けるだけでなく、当該部署や関連部署に改善を促すなどの姿勢が求められる。
- ◆ 経営陣に対して、監査対象部門が改善状況を直接報告するフォローアップ会議を開催する金融機関が増加。

フォローアップ会議の開催：経営陣の関与



4. 専門的能力の確保

- ◆ 専門的知識や監査スキルが不足しており、本部監査を行ううえでネックとなっている、との声も聞かれる。

(内部監査人に求められる専門的知識)

- 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、バーゼル規制
- システム、ビジネスモデル
- 金融工学、リスク計測手法等

-
- ◆ 内部監査部門全体として、専門的能力が不足する場合、以下のような対応をとる先が増えている。
 - 専門知識・スキルのある人材の手当て
 - ー リスク管理部署からのコンバート
 - ー 社内公募、中途採用、社内トレーニーの受け入れ
 - CSA(コントロール・セルフアセスメント)の活用
 - ー 市場業務などで、CSA評価結果にもとづき、監査プログラムを策定
 - 外部専門家との共同監査(コ・オーディット)
 - ー モデル監査、システム監査などで共同監査を実施し、専門知識・スキルを吸収

(参考)CSA(コントロール・セルフアセスメント)の活用

- ◆ 監査対象部署に対して、内部監査部門が下表のようなリスク・コントロールマトリックスの作成を依頼。
- ◆ 担当部署による自己評価の結果を、監査プログラムの作成に活用する。

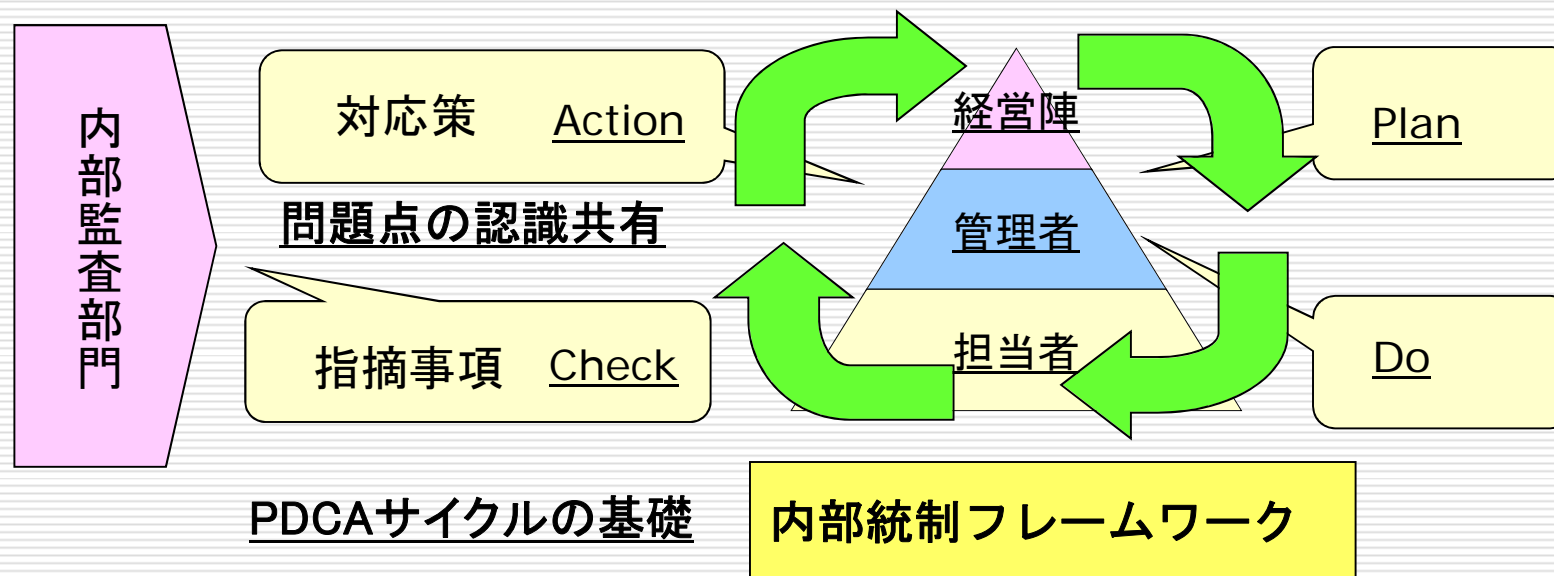
項目	リスク内容	固有リスク			管理プロセス	残余リスク		
		影響度	発生頻度	評価	有効性の評価	影響度	発生頻度	評価
	市場取引のオペミス	大	大	大	概ね有効	大	中	中
	市場運用の損失隠し	大	低	中	有効	大	低	小

外部セミナーの活用 理論と実践事例に学ぶ

- ◆ 専門性が不足しているため、本部監査では、結局、本部業務を「なぞる」だけで終わっており、経営の「改善を促す」付加価値の高い監査はできていない。
- ◆ 経営の「改善を促す」ためには、理論と実践をバランスよく学ぶ必要がある。
- ◆ とくに、外部セミナーを通じて、他の金融機関における高度な実践事例に触れることは、「経営の視点」と「高い専門性」を身に付けるうえで役立つ。
- ◆ 内部監査人の在籍年数は決して長いとは言えない。内部監査人の能力向上のためには、組織的な支援が必要。

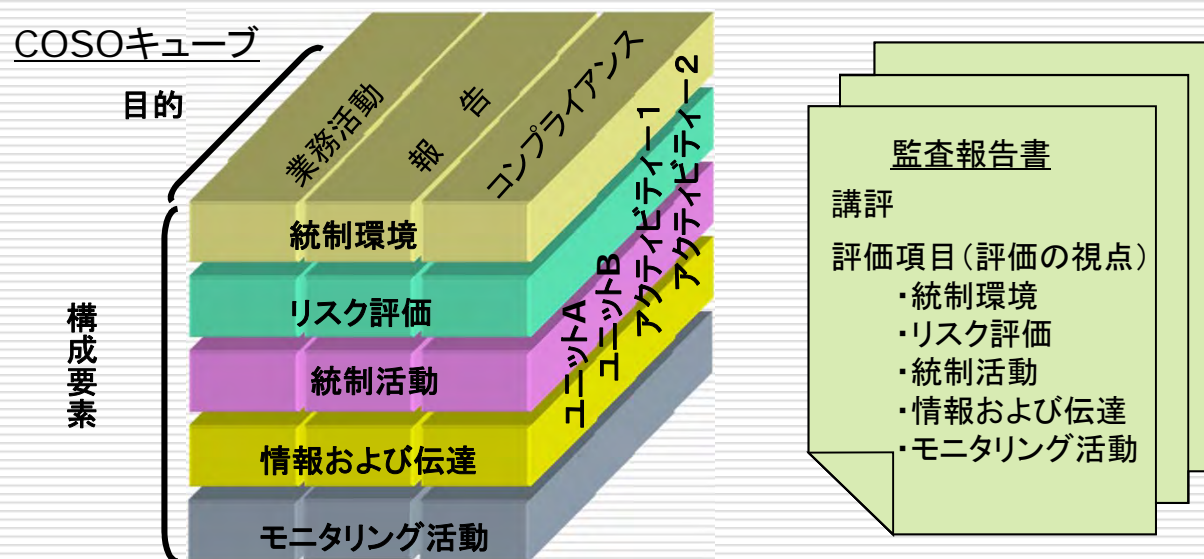
5. 内部統制フレームワークの共有

- ◆ 内部統制フレームワークを組織内で共有することにより、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①

- ◆ 業務が多様化する中で、経営陣(とくに監査委員会や社外取締役等の外部者)が、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ように要請するケースが増加。



内部統制フレームワークの共有事例②

- ◆ 日頃、職員が参照する機会の多い「**規程・マニュアル類**」と「**プロセス・チャート図**」、「**リスク・コントロールマトリックス**」を電子化。
- ◆ この「**3点セット**」を、常時、行内ネットワークで閲覧可能な体制を整備して、各業務に従事する役席・担当者の**リスク認識や内部統制に関する意識の向上を促す**金融機関もみられる。



内部統制フレームワークの共有事例③

- ◆ 内部統制に関して役職員を教育するため、内部監査の指摘事項の還元だけでなく、内部統制や内部監査の基礎知識を行内ポータルに掲載したり、「監査ニュース」として配信。

6. 内部監査の品質評価・改善

- ◆ 内部監査の品質評価は、IIA基準や金融検査マニュアルへの準拠状況を形式的にチェックすることと思われがちだが、その目的は、準拠状況のチェックを通じて、内部監査の改善、レベルアップを図ることにある。
- ◆ 金融検査マニュアルでは、内部監査の品質評価を通じて、内部監査の改善、レベルアップを促すのは、経営陣の責務であると明記している。

内部評価： 監査の重点方針は達成されているか

- ◆ 内部監査の内部評価では、内部監査の重点方針に照らして、有効な指摘ができているかをチェックすることが重要。
- ◆ もし、指摘が不足している場合、なぜかを協議・検討する。

(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
- 監査対象部門によるアンケート調査の実施
- 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

外部評価： 先進行プラクティスとの違いはどこか

- ◆ 内部監査の外部評価では、更なるステージアップを目指し、先進行プラクティスとのギャップ分析を行うことが重要。
- ◆ ギャップ分析にもとづき、内部監査のレベルアップを図る中期計画を策定する。

(外部評価)

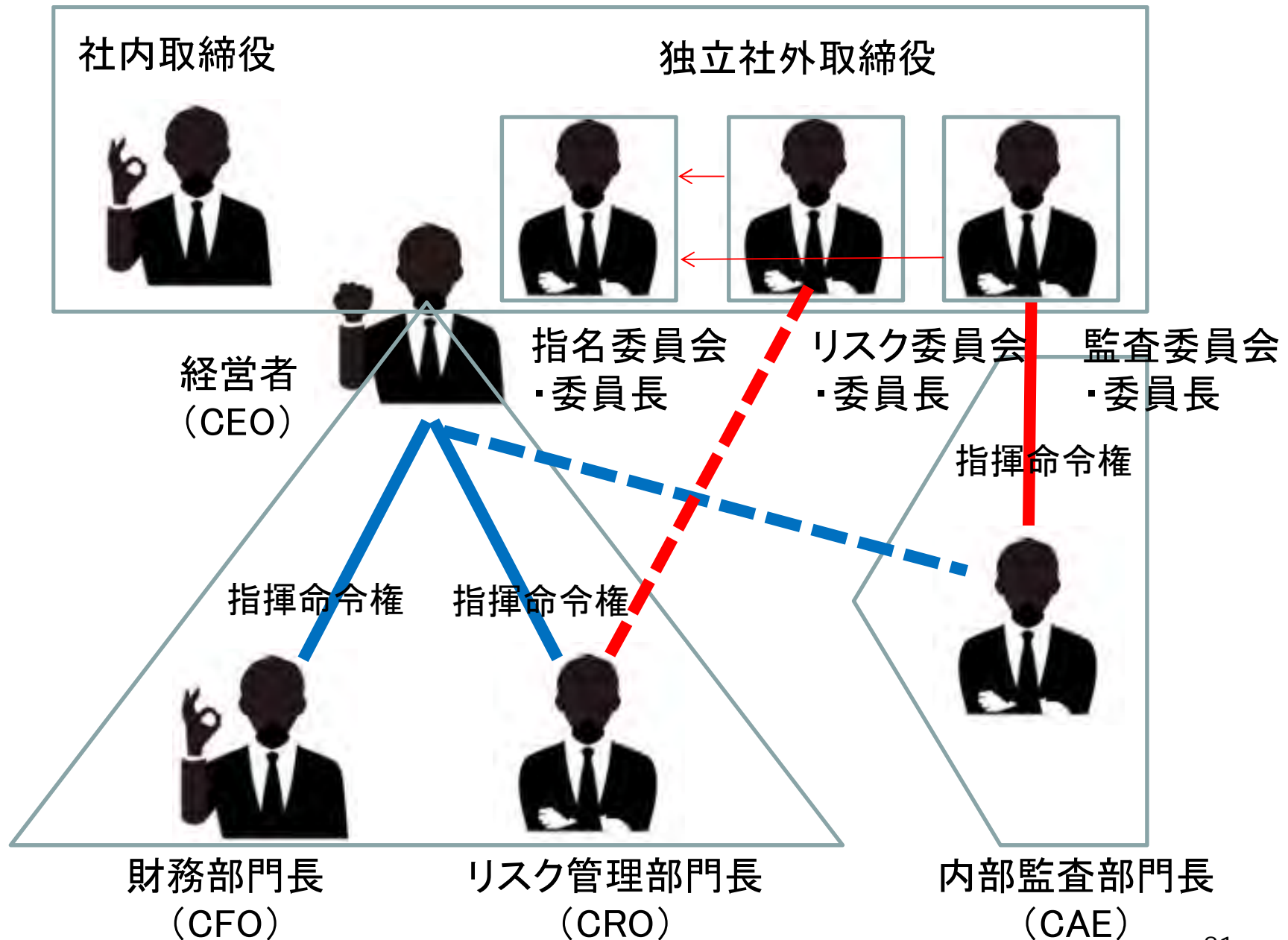
- 外部専門家による定期的評価
- 外部専門家による自己評価の定期的検証

※ 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。

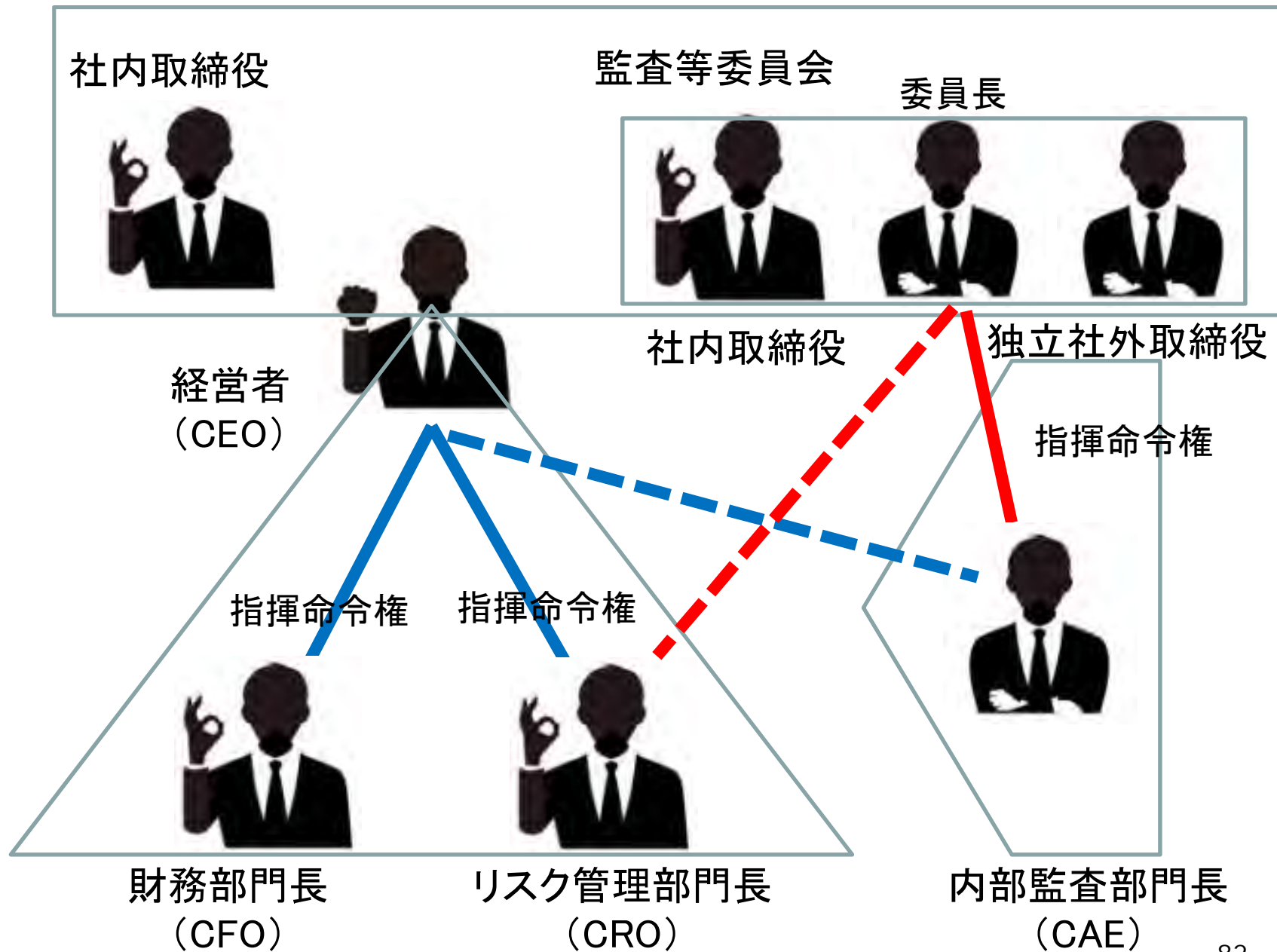
7. ガバナンス改革と内部監査のステージアップ

- ◆ 今後、社外取締役の数を増やして取締役会の改革を進めたり新しく認められた監査等委員会設置会社に移行する金融機関が増えていく。
- ◆ こうしたガバナンス改革の進展を踏まえ、内部監査に関しても改革・ステージアップに取り組むことが重要。
- ◆ 当面、目指すべき金融機関のガバナンス態勢は以下の通り。

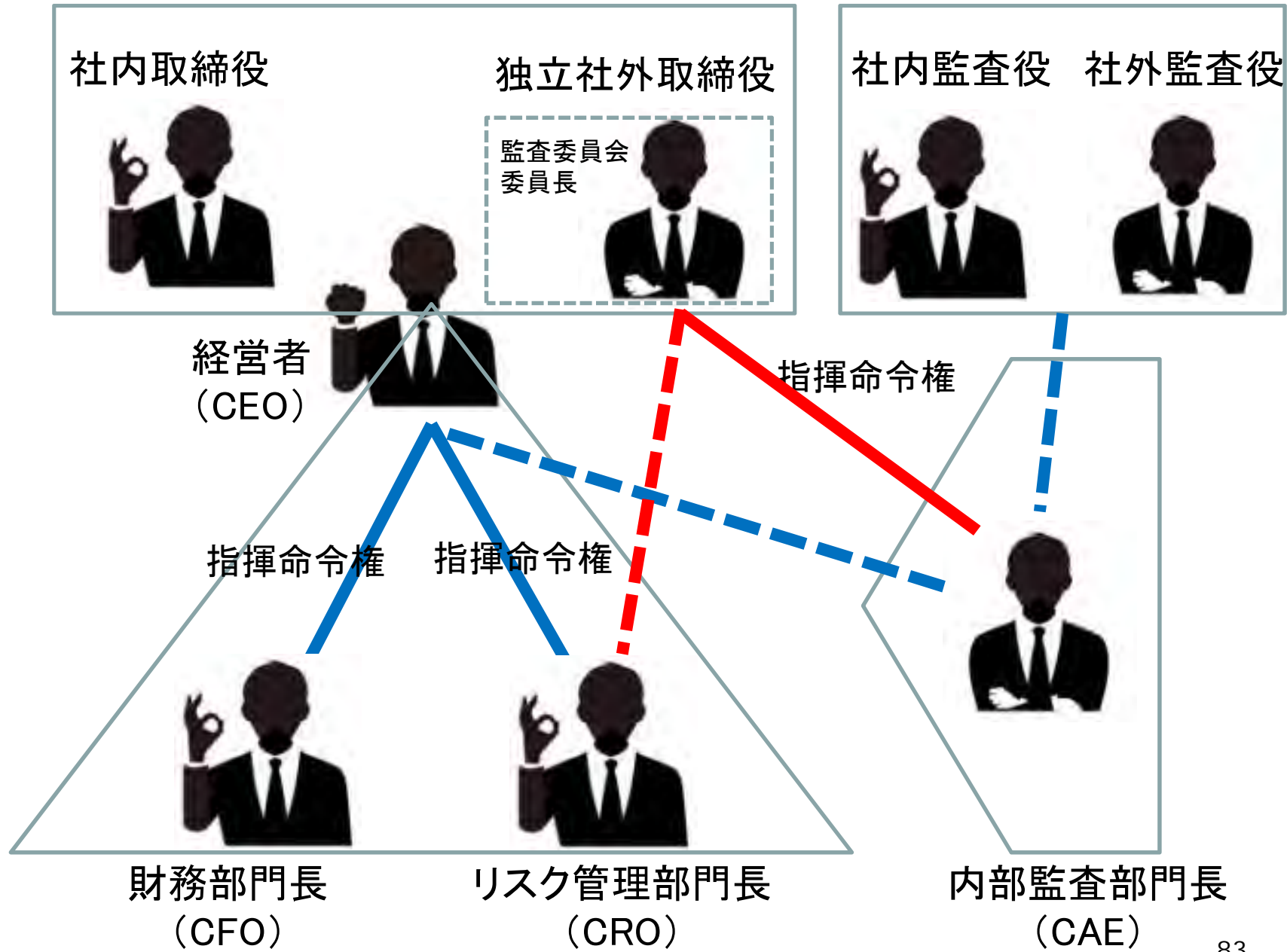
メガバンク等（指名委員会等設置会社）



地域銀行等(監査等委員会設置会社)



信金・信組等 （社外役員を増やし、 理事会の配下に内部監査部門を置く）



わが国ではコーポレートガバナンス改革が始まった。

また、金融危機以降、国際的にはリスク・ガバナンス強化の動きもある。

日本の銀行は、これら2つの動き(①改正会社法、コーポレートガバナンス・コード、②バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」)にともに対応して行かなければならない。

①、②に対応するには、日本の銀行は、少なくとも「監査等委員会設置会社」への移行は不可避的であると思う。



慶應義塾大学 経済学部 教授

コーポレートガバナンスコードの策定に関する
有識者会議 座長

スチュワードシップ・コード及びコーポレート
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長

日本金融監査協会 顧問

池尾 和人 氏

バーゼル銀行監督委員会(2015年) 「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

監査委員会

- システム上重要な銀行には監査委員会の設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、監査委員会の設置が強く推奨される。
- 監査委員会は、他の委員会からはっきりと区別する必要がある。
- 監査委員会の委員長は独立取締役が務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長は、監査委員長を兼務できない。
- 監査委員会は、独立取締役または非執行取締役のみで構成されなければならない。
- 監査委員会には、監査実務、金融レポーティング、会計の経験者を含めなければならない。

内部監査

・内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。

- ・ **取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。**
 - **内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。**
 - **内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会（あるいは同・監査委員会）とする。そして取締役会あるいは同監査委員会）は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視、および、必要があれば、解任について、責任を持って行う。**
 - **内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して監督当局と意見交換をしなければならない。**

(1) 独立社外取締役と内部監査部門のあいだに 直接のレポーティング・ラインを確保する

- ◆ 独立社外取締役による監督が有効に行われるためには、内部監査部門からの客観的な情報の提供が必要不可欠である。
- ◆ そのため、取締役会・監査委員の配下に、内部監査部門を置き、独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ライン(指揮命令系統)を確立することが求められる。

監査委員会・内部監査関係規程の整備

- ◆ 以下の通り、関係規程を整備する。
 - 取締役会・監査委員会が内部監査の計画、予算を承認する。
 - 取締役会・監査委員会は内部監査部門に特別調査を命じることができるようにする。
 - 取締役会・監査委員会が内部監査部門長の人事権(選・解任権あるいは同意権)を持つ。
 - 取締役会・監査委員会が内部監査部門の業績評価を行う。
 - 取締役会・監査委員会が、はじめに内部監査の結果報告を受ける。

海外の監査委員会、内部監査人

- ・ 米国の監査委員会は、社外取締役だけで構成されている場合が多いようです。ほとんどの場合、チーフ・エグゼクティブである会長や社長は委員ではありません。
- ・ 監査委員会は、社内の監査部に対して直接命令を与え監督する権限を持っています。米国企業の監査部は会社内部の事業部門やスタッフ部門に対する業務監査を行います。
- ・ 内部監査を実際に行う人は社員ですが、そのオーディット・グループ(監査グループ)の指揮命令系統は、会社のラインとは別になっています。

八城 政基 氏

日本スタンダード&プアーズ 社外取締役
元新生銀行会長兼社長、
元シティバンク・エヌ・エイ在日代表
元エッソ石油社長

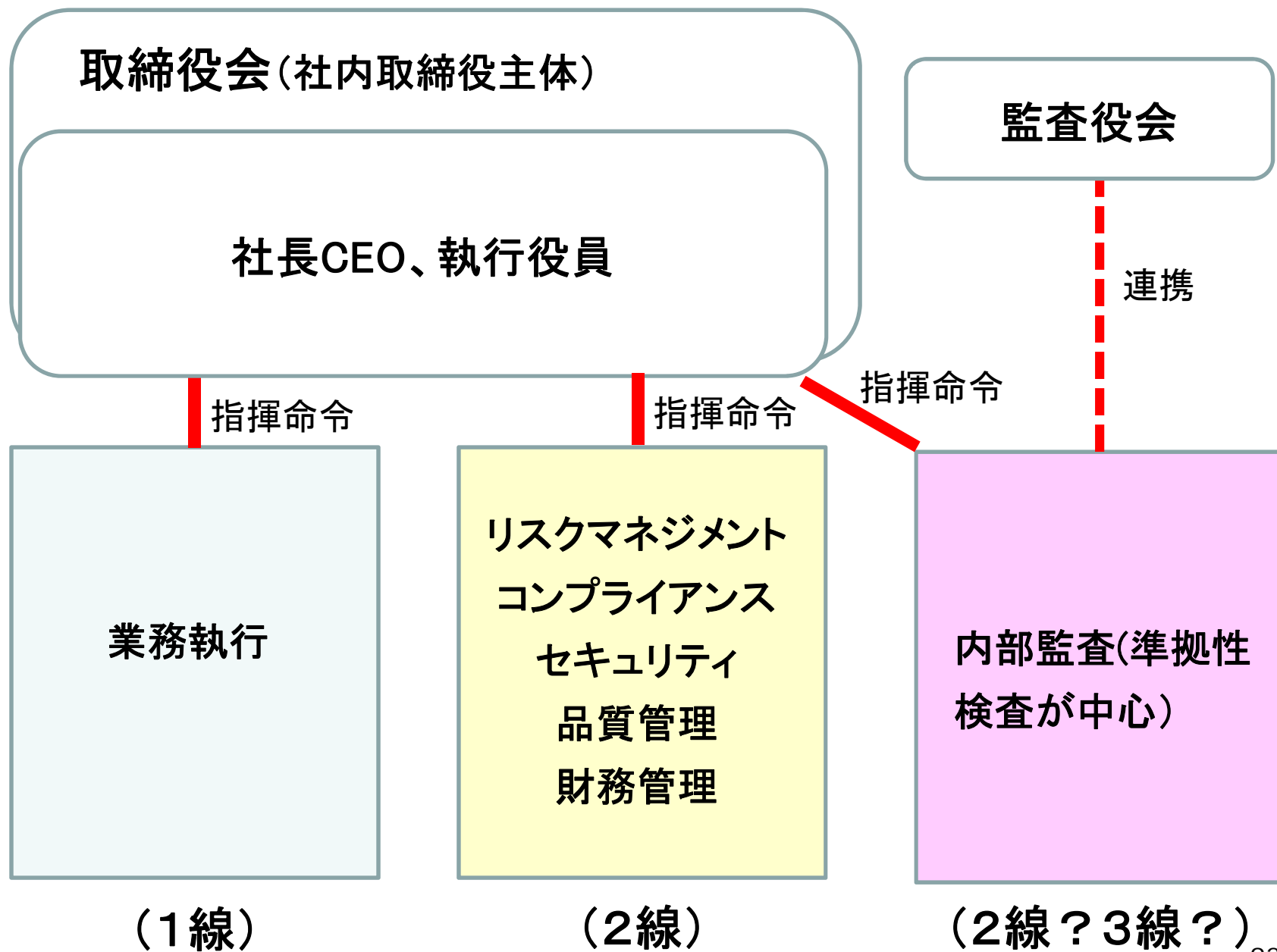


「経営トップこそ、
チェック・アンド・バランスを心掛けるべきです。」
「タイガー・ウッズだって、
キャディの言うことは きくでしょう。」

フィデアホールディングス株式会社
取締役兼代表執行役社長 CEO
里村 正治 氏

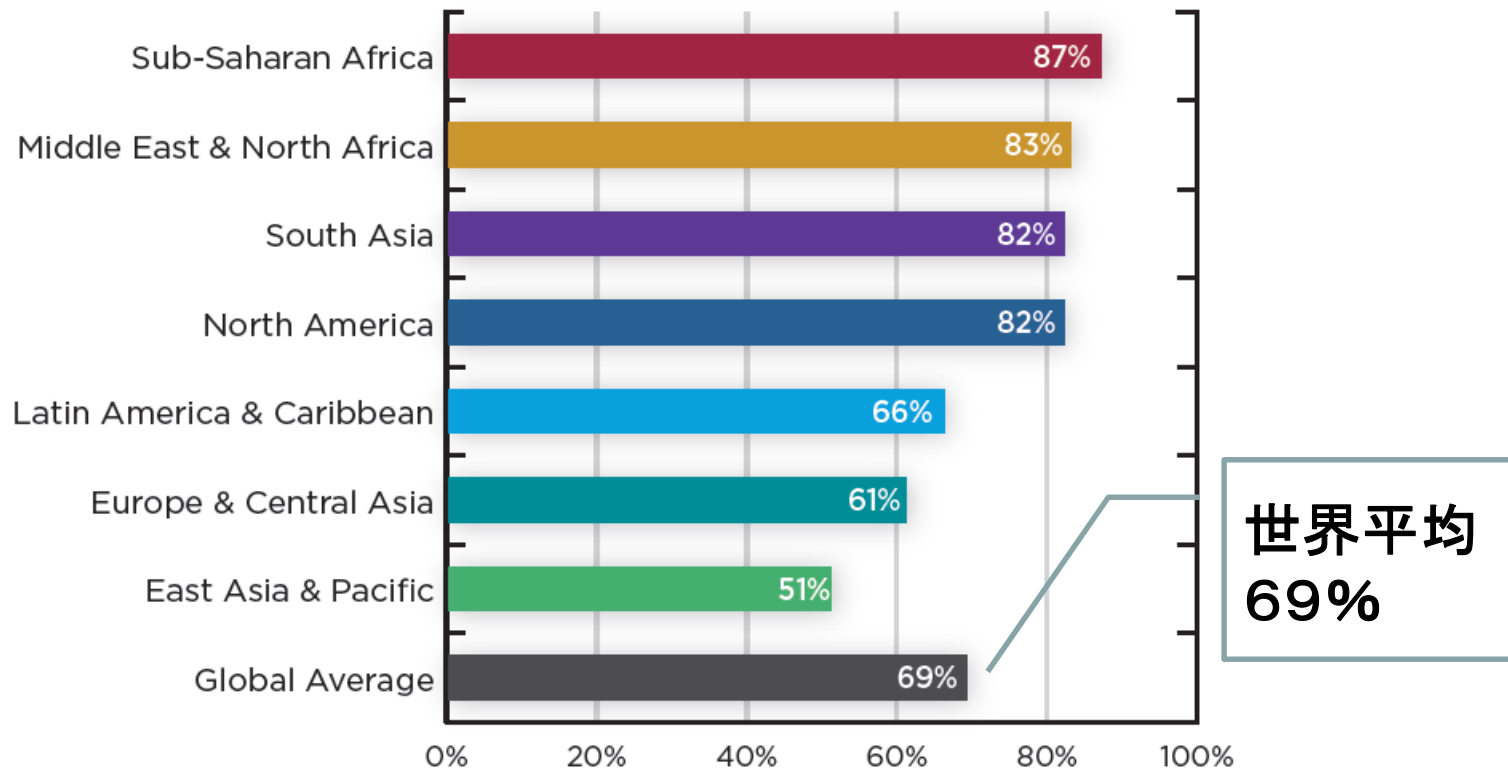


▽ 日本独自のガバナンス： 誤った「3線」モデル



内部監査部門長からの第一義的な職務上のレポーティング・ライン(指揮命令系統)を監査委員会としている割合

Exhibit 8 CAEs Who Report Functionally to Their Audit Committees



Note: Q74: What is the primary functional reporting line for the chief audit executive (CAE) or equivalent in your organization? The survey stated that “functional reporting refers to oversight of the responsibilities of the internal audit function, including approval of the internal audit charter, the audit plan, evaluation of the CAE, compensation for the CAE.”

Only responses from CAEs at organizations with audit committees are reported. $n = 1,952$.

金融検査マニュアル

一 経営トップではなく、取締役会等が内部監査を指揮すべきと記載されている(グローバル・スタンダードを意識したもの)。

- 取締役会等は、(中略)頻度及び深度等に配慮した効率的かつ実効性のある内部監査の計画を内部監査部門又は内部監査部門長に策定させ、その重点項目を含む基本的事項を承認しているか。
- 取締役会等は、内部監査の結果について適時適切に報告させる態勢を整備しているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、内部監査部門を統括するのに必要な知識と経験を有する内部監査部門長を配置し、当該内部監査部門長の業務の遂行に必要な権限を付与して管理させているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、必要な知識、経験及び当該業務等を十分検証できるだけの専門性を有する人員を適切な規模で配置し、当該人員に対し業務の遂行に必要な権限を与えているか。

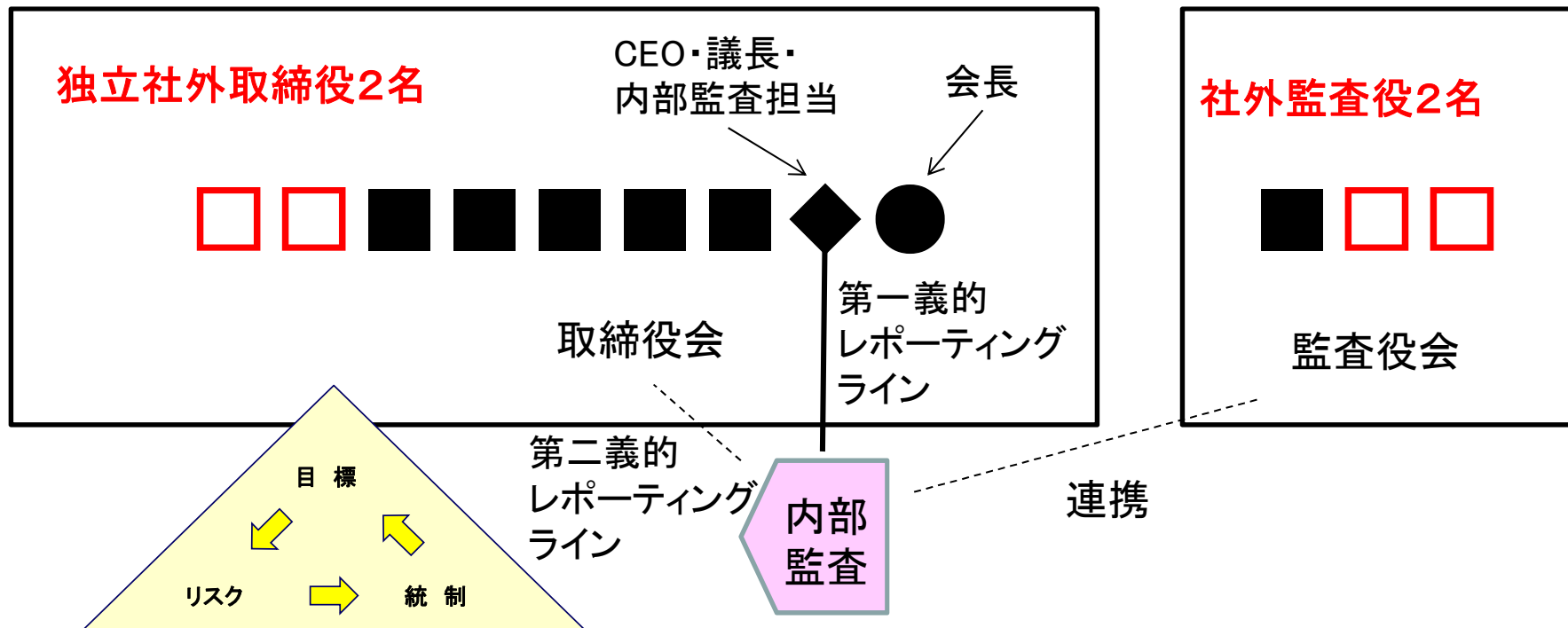


Bad Practice(オリンパスと同様の事件を防げない)

《監査役会設置会社》

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



※ 内部監査担当の取締役を、会長や他の社内取締役に行っている ケースもあるが 独立社外取締役への直接のレポーティングラインがない点では同じ。

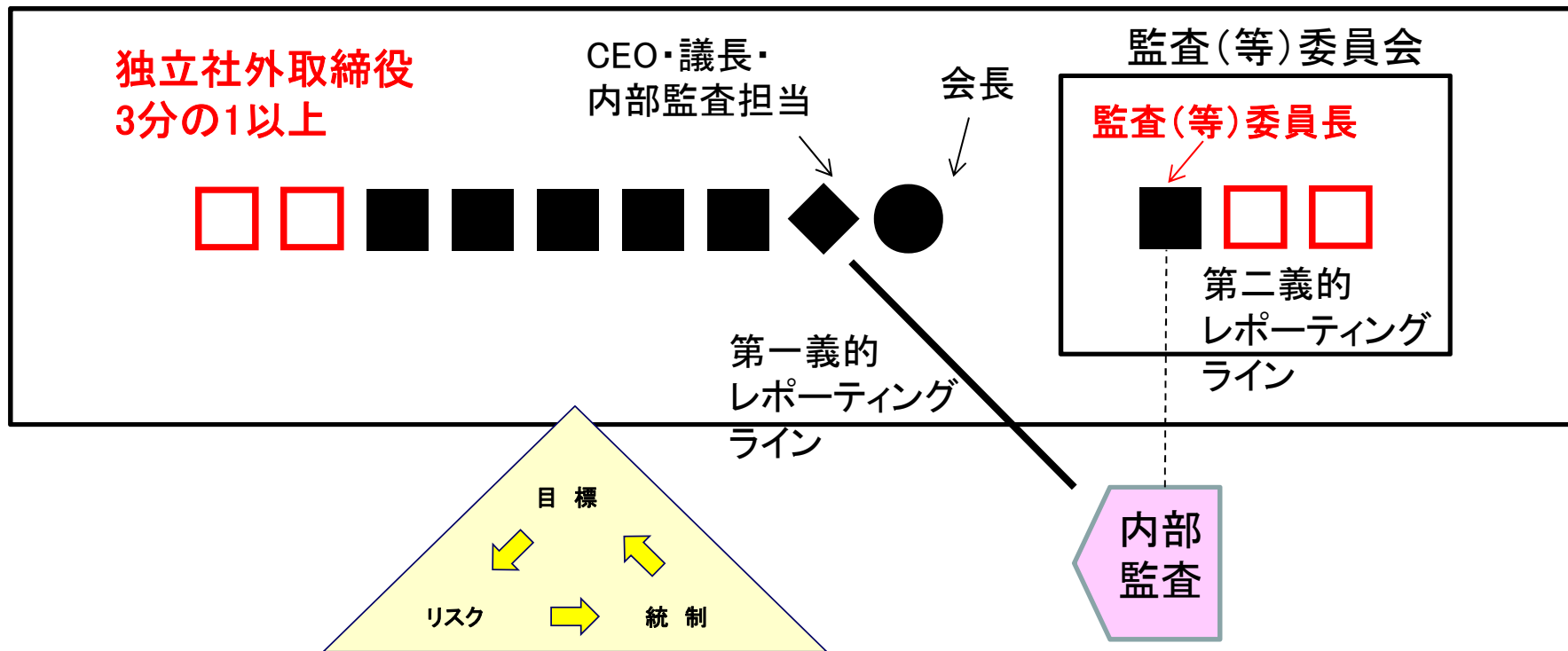


Bad Practice(東芝と同様の事件を防げない)

《指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社》

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



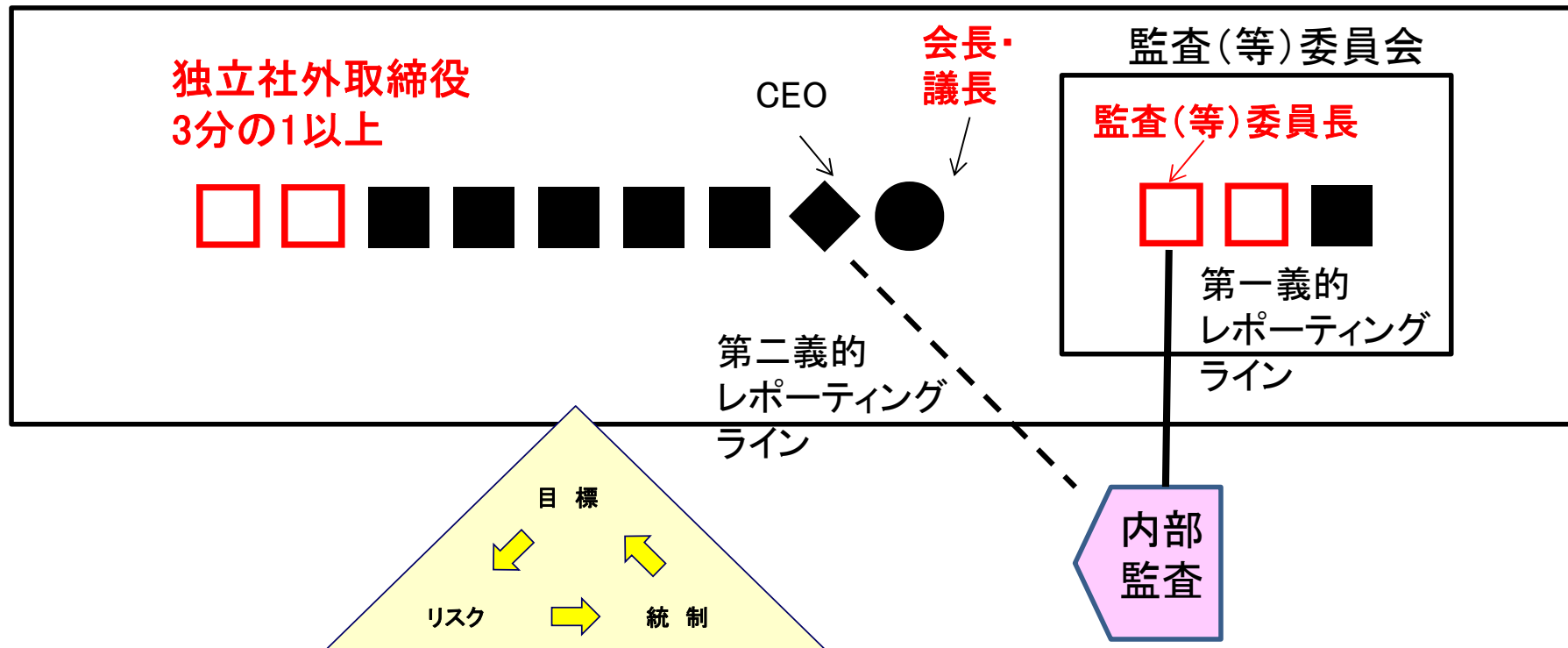


Good Practice(グローバル・スタンダードに適合)

《指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社》

日本企業では、独立社外取締役が取締役会の過半に達しない場合が多い。

その場合、独立社外取締役が委員長を務め独立社外取締役が過半数を占める監査委員会を内部監査部門の第一義的なレポーティング・ライン(指揮命令系統)とすべき。

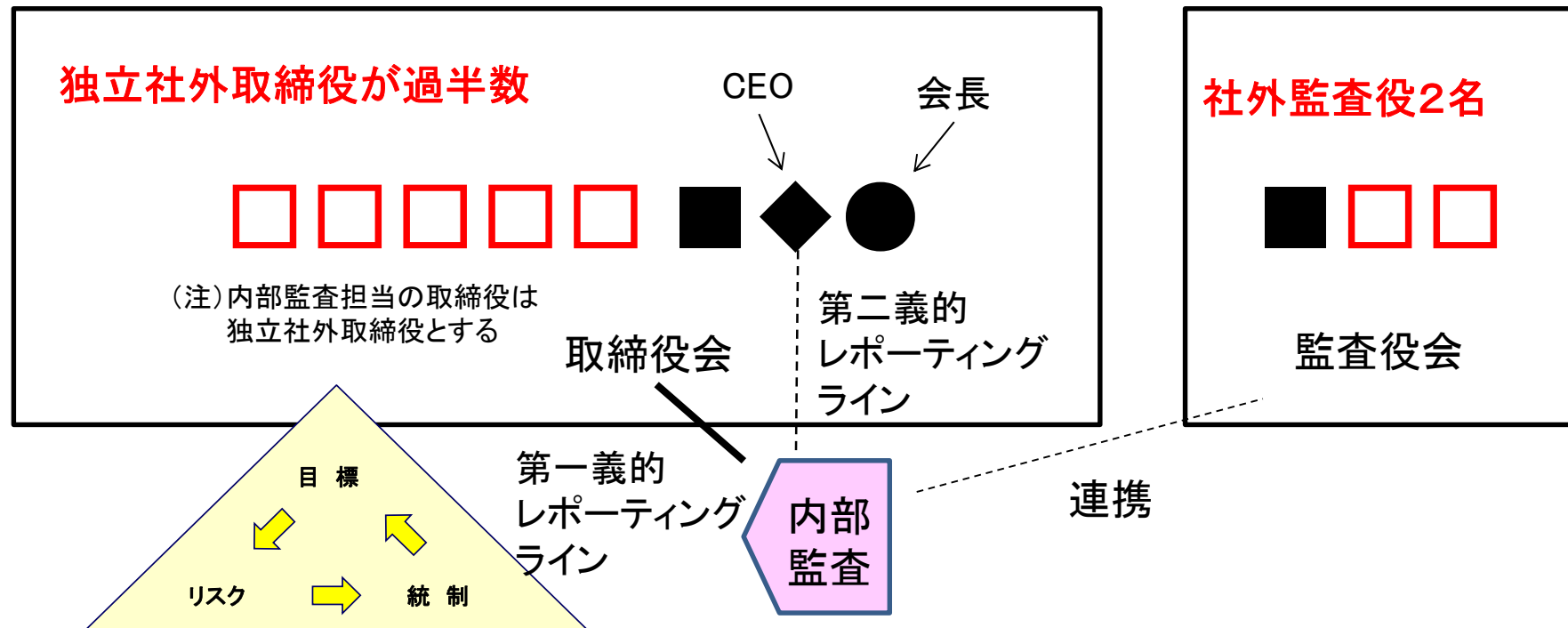




Good Practice(グローバル・スタンダードに適合)

《監査役会設置会社》

監査役設置会社の場合でも、独立社外取締役が取締役会の過半を占めるのであれば、取締役会を内部監査部門の第一義的な職務上のレポーティング・ライン(指揮命令系統)とすることは許容される。このとき、内部監査担当の取締役は独立社外取締役とする。

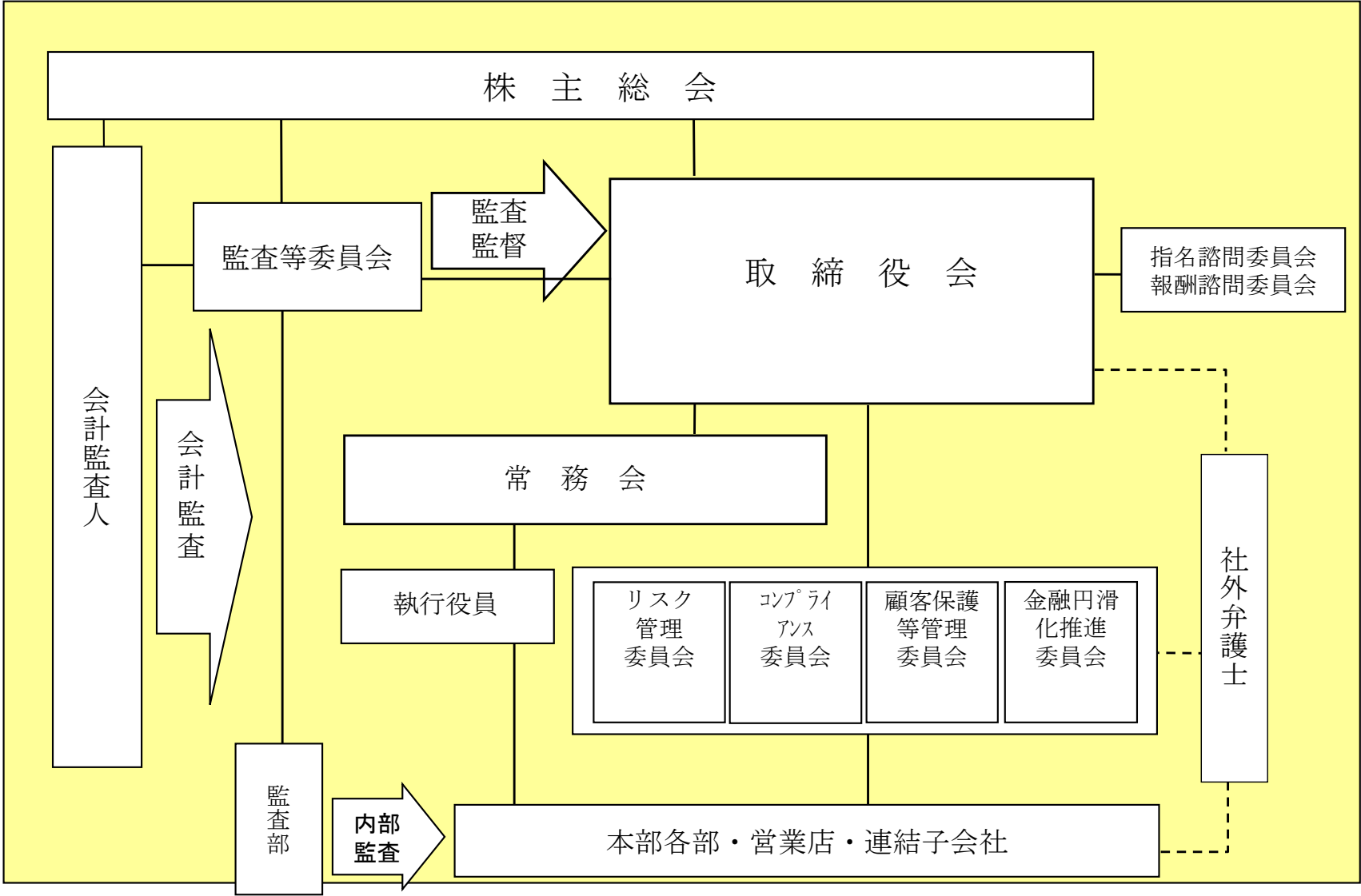




第三銀行が、大手金融機関よりも 独立性の高いグローバル水準の監査 機能を実現

取締役頭取 岩間 弘 氏

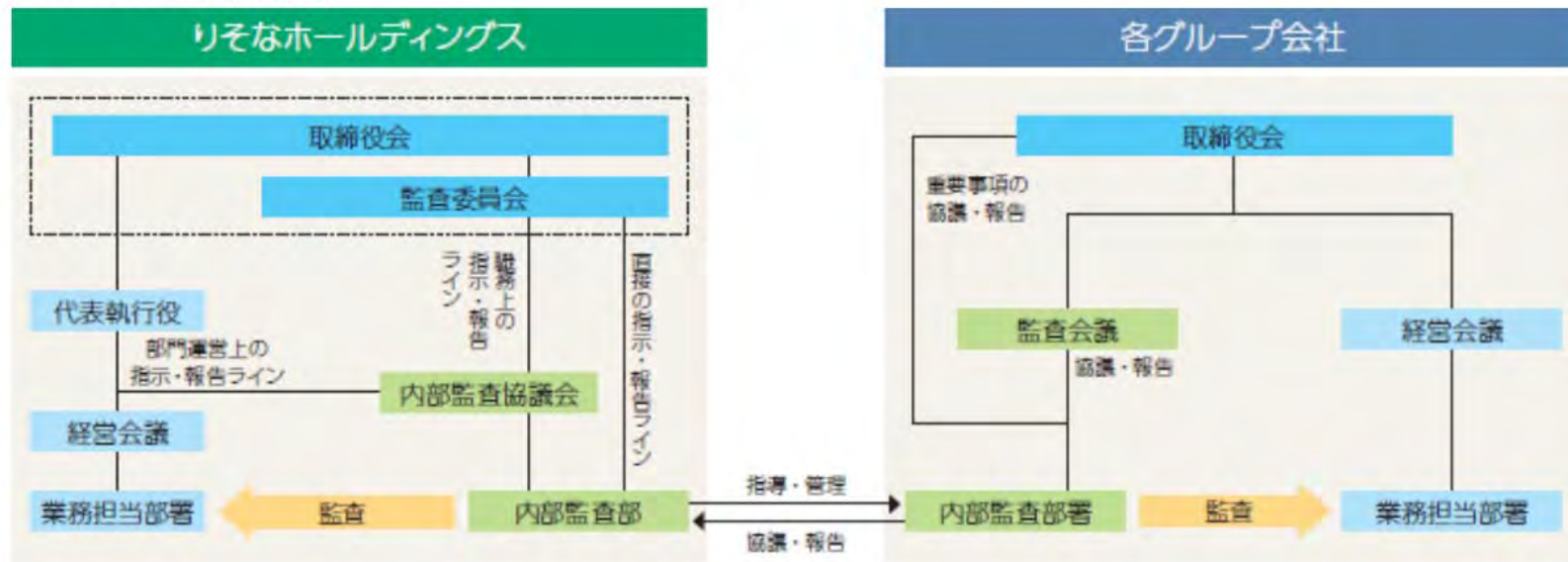
- 内部監査部門は、組織上、取締役会の下に置かれているが、独立社外取締役が委員長を務める監査委員会が実質的に指揮する態勢とした。
- 監査委員会が、監査計画の承認に事前関与し、監査結果の報告もはじめに受ける。
- 社外監査委員への内部通報制度を作り、不祥事が発覚したときは監査委員会が内部監査部門を直接指揮する。
- 監査部長の選・解任には、指名諮問委員会の同意を得る。





- 内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインは、監査委員会であると明記。
- 監査委員会が内部監査部門に対して、直接報告を求めたり、直接指示を出すことができる。
- 第二義的な部門運営上のレポーティングラインは、代表執行役が主宰する内部監査協議会。

グループ内部監査体制



(図:HPより)



- 内部監査に関する重要事項を協議する等のための機関として「内部監査協議会」を設置しています。
- 当社の内部監査部は、職務上のレポーティングラインは取締役会・監査委員会とし、代表執行役への部門運営上のレポーティングラインと併せて内部監査の実効性を確保しています。
- また、監査委員会から内部監査部への直接の指示・報告ラインを確保し、グループの代表執行役、代表取締役等に対する監督・牽制を強化しています。
- 具体的な監査の計画策定にあたっては、当社内部監査部が当グループの内部監査の方針、対象、重点項目等を盛り込んだ当社および当グループの「内部監査基本計画」を策定し監査委員会との協議の上、取締役会の承認を得ています。
- 実施した内部監査の結果等は、当社においては、取締役会、監査委員会および代表執行役等へ報告されます。

城南信用金庫

金庫外の理事を内部監査委員長に選任

- 信用金庫外から理事(弁護士)を選任して、外部の客観的な意見を求めるようにした。理事長と理事会・議長も分離。
- 監事会は残したまま、別途、職員外理事(弁護士)を委員長とする内部監査委員会を設置。
- 内部監査委員会の指揮下で内部監査の計画を策定、実施し、同委員会がはじめに結果の報告を受ける体制とした。また、不祥事件の発生などの際、理事会が内部監査部門に調査を命じることができるようにした。
- 監査部、コンプライアンス統轄部を理事会直轄とし、各部長は理事会が選任することにした。

理事長
守田 正夫氏



前理事長
吉原 毅 氏



内部監査委員会を設置しました

(ディスクロージャー誌より)

近年、大企業を中心に頻発する不祥事等を背景に、コーポレートガバナンスの改革が求められています。こうした中、金庫のすべての業務における内部管理態勢の適切性などを検証、評価する「内部監査委員会」を設置し、その委員長を職員外理事としました。

また、公正な金庫運営を実現するため、非常勤理事の選任や、理事会の議長を理事長、副理事長を除く、理事会が選任した理事が務める等、新たな施策を実施しながら、金庫の「健全経営」「堅実経営」に努めています。



内部監査委員会委員長



理事会議長

注)職員外理事とは、以下の要件を満たす者とする。

就任前5年間、金庫の理事(職員外理事を除く)、職員等および金庫の子会社の取締役、会計参与、執行役または使用人(以下「金庫の職員等」という)ではなかった者であること。

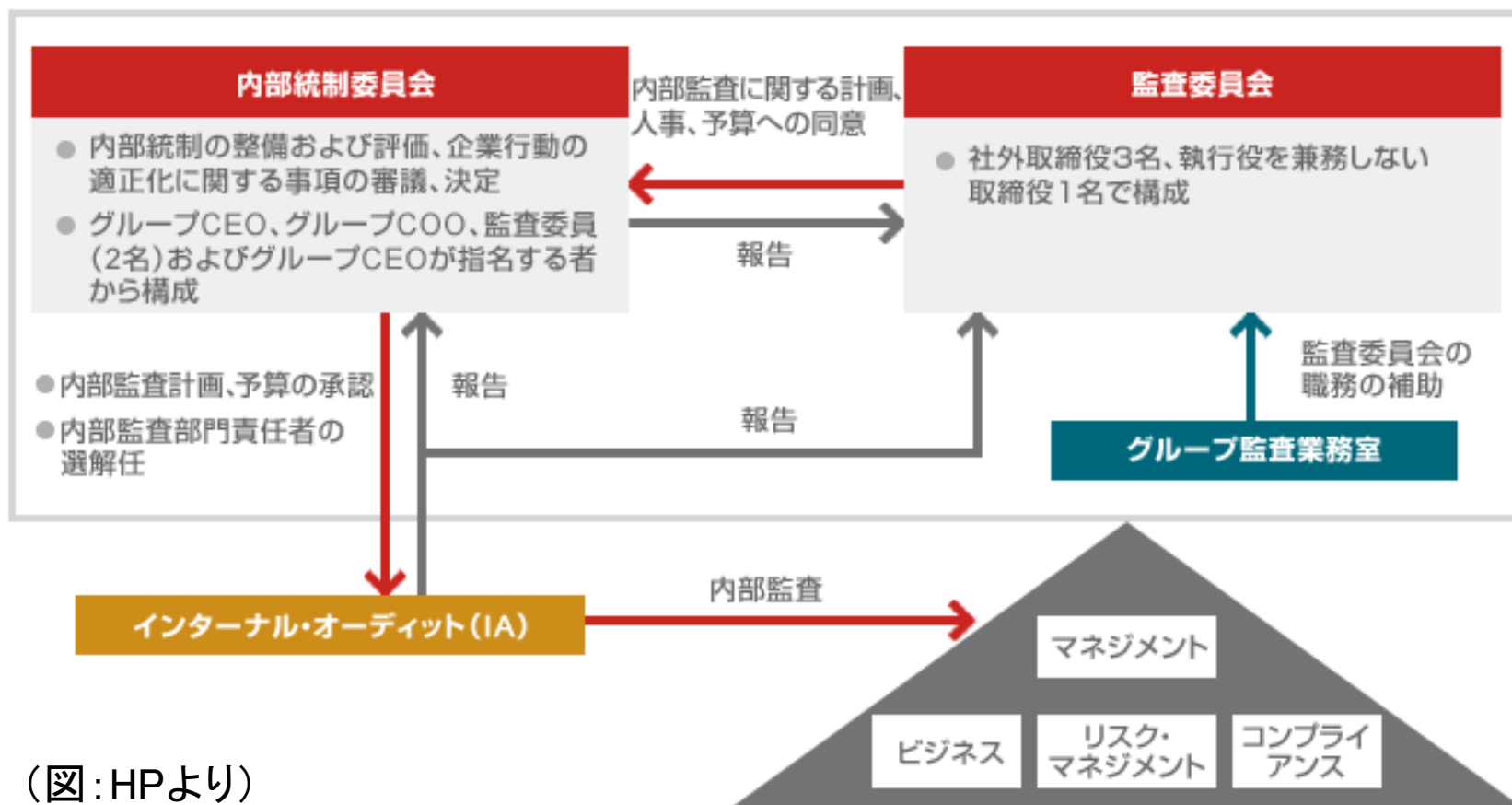
※1 ただし、理事候補となることを前提に、理事就任前の短期間(1年未満を目安とする)、金庫の職員等であった者は除く。

※2 常勤・非常勤の別は問わない。

野村ホールディングス

内部監査部門が、CEO、COO、2名の監査委員等から構成される「内部統制委員会」に直属している。

変則的だが、規程上、内部監査に関する計画、人事、予算への同意権を監査委員会が有している。



(図:HPより)

- 監査委員会は、委員長を社外取締役とすることで、業務執行からの独立性を一層明確にしています。
- 内部監査の実施状況は、監査委員も出席する「内部統制委員会」に報告され、内部統制委員会の内容は取締役会に対して報告されています。個別の内部監査の結果についても、グループ・インターナル・オーディット部から監査委員会に対し、原則として月次で定期報告がなされています。
- さらに、内部監査部門の業務執行からの独立性を強化するため、内部監査に係る実施計画および予算の策定ならびに内部監査部門の責任者の選解任については、監査委員会または監査委員会の選定する監査委員の同意を必要としています。
- また、監査委員は執行役に対し、内部監査に係る実施計画の変更、追加監査の実施および改善策の策定を勧告することができることとしています。

(HPより引用)

経営監査と準拠性監査の分離/連携

- ・ 日本では、内部監査部門の役割に関して、「2線」の「準拠性検査」機能と「3線」の「経営監査」機能が混在している。
- ・ 一部のメガバンクでは、内部監査部門のうちで、「準拠性検査」の要員を「2線」に移管。残った要員が「経営監査」を行うように態勢の見直しを図る動きがみられる。

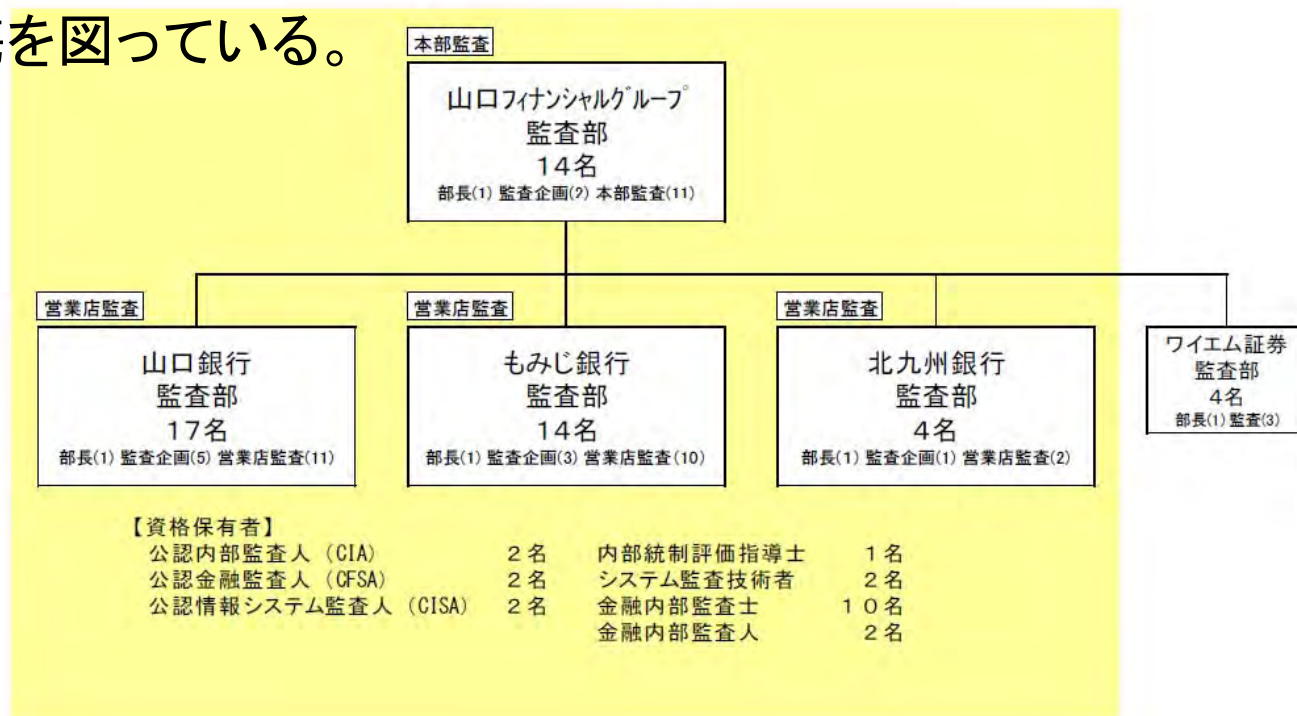
有限責任あずさ監査法人

KPMG金融事業部 パートナー 内 聖美 氏



経営監査と準拠性監査の分離/連携

- ・ 地域銀行では、子銀行・子会社の内部監査部門は「準拠性検査」を行い、ホールディングスの内部監査部門は「経営監査」を行う態勢を構築する動きがみられる。
- ・ このとき、「準拠性監査」の結果を「経営監査」で活かすように情報共有、連携を図っている。

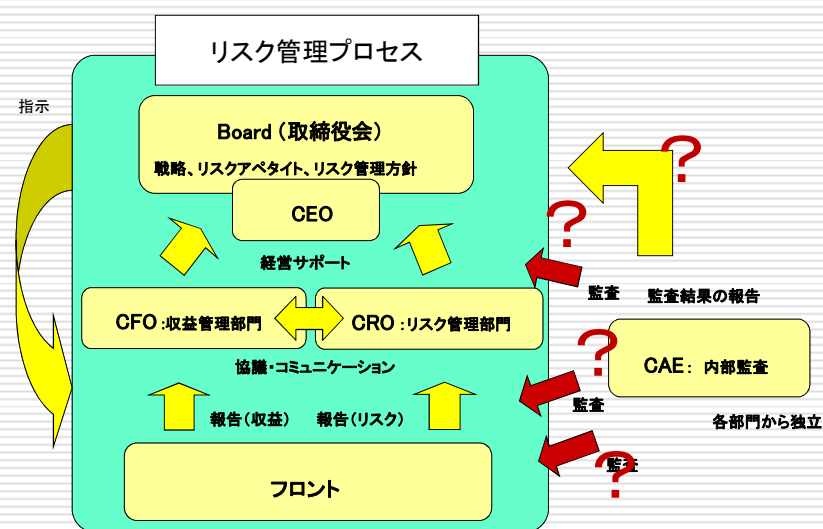


(2) 様々なステークホルダーの要請に応える

- ◆ ガバナンス改革の進展によって、内部監査のステークホルダーは経営トップ(CEO)だけではなくなる。
- ◆ 内部監査を行うにあたり、経営トップ(CEO)の意向を聴取するだけでは不十分である。
- ◆ 株主、あるいは、その代理者として、社外取締役、社外監査役の意向も同時に聴取する必要がある。
- ◆ 場合によっては、国民、利用者のために金融行政を行う、監督当局の意向も聴取する必要がある。
- ◆ 内部監査部門は、様々なステークホルダーの要請に応えるため、監査の視点を多様化、高度化しなければならない。

(3) 予防的監査に取り組む

- ◆ 金融危機後、海外では、内部監査部のスタッフの量的・質的な拡充が図られ、問題が起きてから指摘するのでは遅いとしてオフサイト・モニタリングの態勢が強化された。
- ◆ 今後は、内部監査スタッフの拡充、オフサイト・モニタリングの強化を図りつつ、問題が起きる前に警鐘を鳴らしたり、改善を促す「予防的監査」に取り組むことが重要。



(参考)

内部監査の「専門職的实施の国際フレームワーク」の改訂

- ◆ 海外の金融機関における内部監査の機能強化への取り組みは、内部監査のグローバル・スタンダードのレベル・アップに繋がっている。
- ◆ 内部監査人協会 (IIA) は、2015年7月、「内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク」(IPPF)を改訂し、そのなかで、内部監査の「使命」と「基本原則」を公表した。
 - 内部監査は何のために行うのか
(組織体の価値を高め、保全する)
 - 事後監査から予防的監査へ
(見識に富み、率先的で、未来志向な監査を目指す)
- ◆ 今後、内部監査の国際基準 (IIA基準) の改定作業なども行われる 見通し。



内部監査の使命(ミッション)

リスク・ベースで客観的なアシュアランス、アドバイス、見識を提供することにより、**組織体の価値を高め、保全する。**

内部監査の専門職的实施のための基本原則

- ・ 誠実性を実践により示すこと
- ・ 専門的能力と専門職としての正当な注意を実践により示すこと
- ・ 客観的で不当な影響を受けないこと(独立的)
- ・ 組織体の戦略、目的、リスクと整合していること
- ・ 適切に位置付けられており、十分な資源が提供されていること
- ・ 品質と継続的改善を実践により示すこと
- ・ 効果的なコミュニケーションを行うこと
- ・ リスク・ベースのアシュアランスを提供すること
- ・ **見識に富み、率先的で、未来志向であること**
- ・ **組織体の改善を促進すること**

(4) 内部監査のプロ集団を養成する

- ◆ 海外では、内部監査のスタッフは監査一筋の専門職(プロフェッション)であることが多く、平均年齢も日本より相対的に低いと言われている。
- ◆ 日本の内部監査部門についても、半数程度のスタッフは専門職(プロフェッション)にして、さらなる機能強化を図るべき時代になった。
- ◆ 内部監査のスタッフを専門職(プロフェッション)として確立するためにたとえば、以下のような施策の導入を検討してはどうか。
 - 人事ローテーションの長期化(5~10年)
 - ノーリターン・ルールの導入(執行サイドに戻らない)
 - 外部専門家の中途採用
 - 資格(CIA等)取得の義務付け

- 新生銀行では、内部監査はプロ集団が行うというのが基本的な考え方。内部監査スタッフは、公認内部監査人(CIA)等の資格取得が義務付けられた専門職で、特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- 将来の経営幹部を内部監査部門が受け入れることもあるが監査トレーニーとして区別される。

新生銀行 監査部長 久保 秀一 氏



- リソナホールディングスでは、経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを「専門系」に認定して厚く処遇して、内部監査部門内で活用している。

リソナホールディングス
執行役 内部監査部担当 宇野 保範 氏



-
- ◆ 金融機関の内部監査スタッフは、一般企業に比べて、質・量ともに充実している。
 - ◆ たとえば、内部監査スタッフの人数は、一般企業の場合、役職員の0.1%程度に過ぎないが、金融機関の場合、1~2%と多い。公認内部監査人(CIA)の有資格者もその半数以上は金融機関の出身者と言われている。
 - ◆ 金融機関には、内部監査の専門職となり得る人材が蓄積されつつある。

(5) 内部監査部門を人材育成の場とする。

- ◆ 内部監査部門の独立性・客観性を侵害しない範囲で、経営幹部・管理者の候補を内部監査部門に配属し、内部監査人としての経験を一定期間(たとえば3~5年程度)を積ませることは、経営全体をみる視点やリスク認識、内部統制意識を身に付けるのに役立つ。
- ◆ 内部監査部門を、経営幹部・管理者などの育成の場とすることも検討に値する。

(6) 経営トップ、社外取締役・監査役の教育係となる

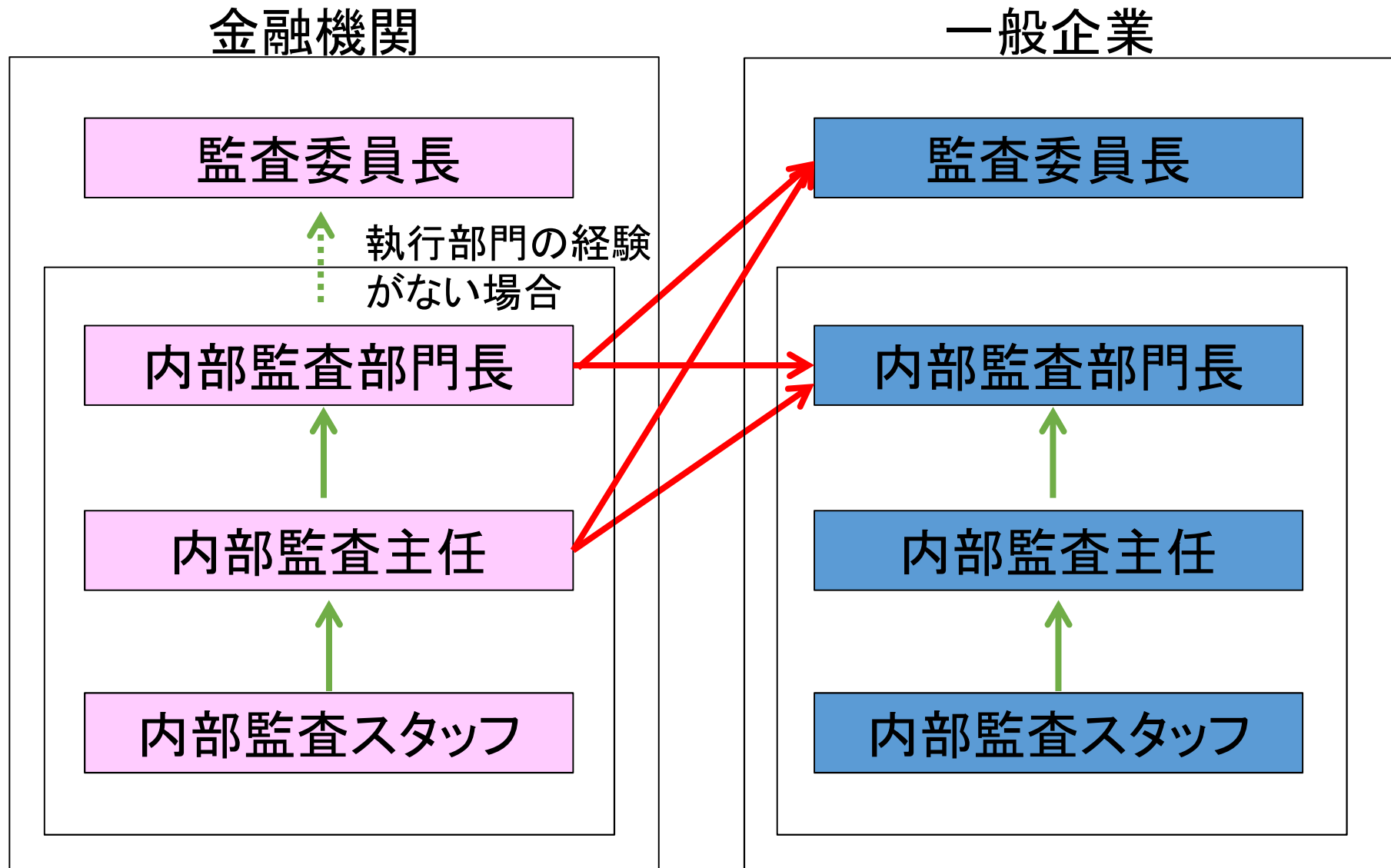
- ◆ 内部監査部門は、ガバナンス、リスクマネジメントなどに関する高い知見を有する。
- ◆ 経営トップや社外取締役・監査役に対して、内部監査部門は、ガバナンス改革に関する内外の議論を整理し情報を提供することにより、ガバナンスの態勢整備を支援するのがよい。
- ◆ とくに金融業界、社内事情に詳しくない社外取締役・監査役に対して、内部監査部門は、種々の情報を提供することにより、信頼される存在となるべきである。

まとめ： 内部監査のステージ・アップ

- ◆ 日本の金融機関は、リスク管理部門(2線)、内部監査部門(3線)の拡充、機能強化に真剣に取り組んできた。
- ◆ しかし、内部監査部門が、業務部門(1線)、リスク管理部門(2線)と同列に、経営トップ(CEO)や社内取締役の配下にある限り、独立性・客観性の点で、内部監査(3線)の機能には限界があると言わざるを得ない。
- ◆ 今後、ガバナンス改革を進める中で、強力な内部監査のプロ集団を養成するとともに、独立社外取締役が、直接、指揮命令できる態勢を構築し、内部監査のステージアップを図ることが重要である。
- ◆ 内部監査部門のステージ・アップは、「攻め」、「守り」の両面で経営者を助け、企業価値の中長期的な向上に資する。

-
- ◆ 金融機関で育成された内部監査の専門職は、将来、一般企業や他業態の監査委員長、内部監査部門長などに転じてキャリアを積むようになる。
 - ◆ そして、金融機関の内部監査人は、日本企業のガバナンス向上を担う貴重な人材となる。

内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン



(参考) 金融庁検査結果事例集

金融庁検査結果事例集

- 内部監査部門が、本部各部署に対して、指摘に共通する問題を改善するための提言を行っていない等の事例

【業態等】 地域銀行、中小規模

【検査結果】 内部監査部門は、「内部監査規程」に基づき、営業店に対する監査結果を常務会へ報告するとともに、営業店において認められた問題点について、各業務の所管部署による対応が必要な場合には、該当する本部各部署に対して指摘・提言を行うこととしている。

こうした中、複数の営業店において、同様の監査指摘が行われている実態があるにもかかわらず、同部門は、本部各部署に対して、これらの指摘に共通する問題を改善するための提言を行っていない。

金融庁検査結果事例集

- 取締役会が、内部監査部門から内部監査結果の報告を受けて、協議を行っているものの、同部門に対して、監査指摘を受けた部署以外にも同様の問題がないかどうかを調査するよう、十分に指示していない事例

【業態等】 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】 取締役会は、同部門から内部監査結果の報告を受けて、協議を行っているものの、監査指摘を受けた部署の問題として認識するにとどまり、同部門に対して、監査指摘を受けた部署以外にも同様の問題がないかどうかを調査し、また、再発防止のための対応をリスク管理の統括部署と協議するよう十分に指示していない。

《評価事例》金融庁検査結果事例集

- 内部監査部門が、重大な指摘事項については、営業店の役席者や担当者へのヒアリングを徹底し、役席者や担当者のそれぞれの立場における真の発生原因の把握に努めている事例

【業態等】 地域銀行、大中規模

【検査結果】 内部監査部門は、営業店監査における指摘事項に係る発生原因の分析が不十分であったとして、重大な指摘事項については、営業店の役席者や担当者へのヒアリングを徹底し、役席者や担当者のそれぞれの立場における真の発生原因の把握に努め、その結果に基づき、データの作成及び分析を行った上で、営業店に対して効果的な改善指導を行う取組を実施している。

- 本資料に関する照会先

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 CIA,CCSA,CFSA

Tel 03(3277)1886 E-mail shigeki.usui@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 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、日本銀行は、利用者が本資料の情報を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。