
内部監査態勢の整備

2019年2月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

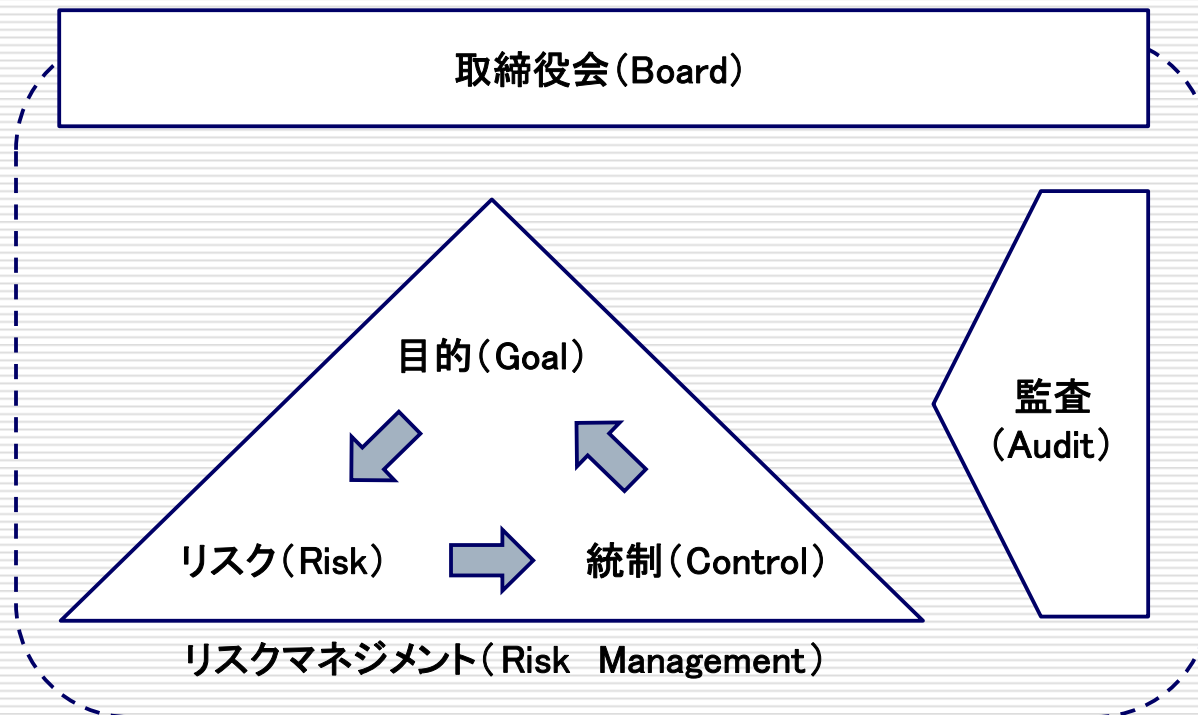
目次

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. 内部監査の品質評価・改善
5. ガバナンス改革と「3線」モデルの構築

1. はじめに

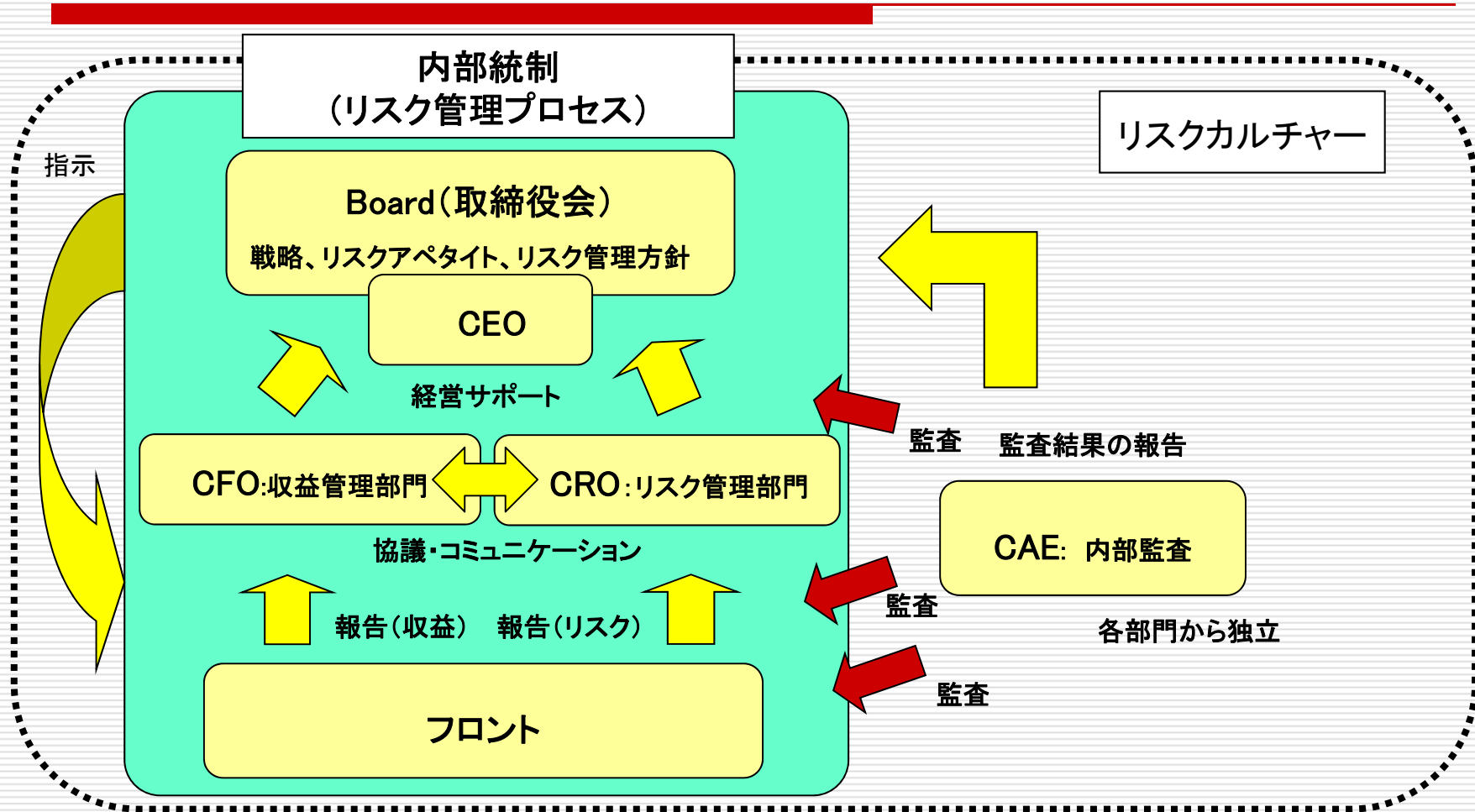
◆ 内部監査はガバナンスの重要な構成要素

ガバナンス(governance)



リスクカルチャー (Risk Culture)

ガバナンスの組織図

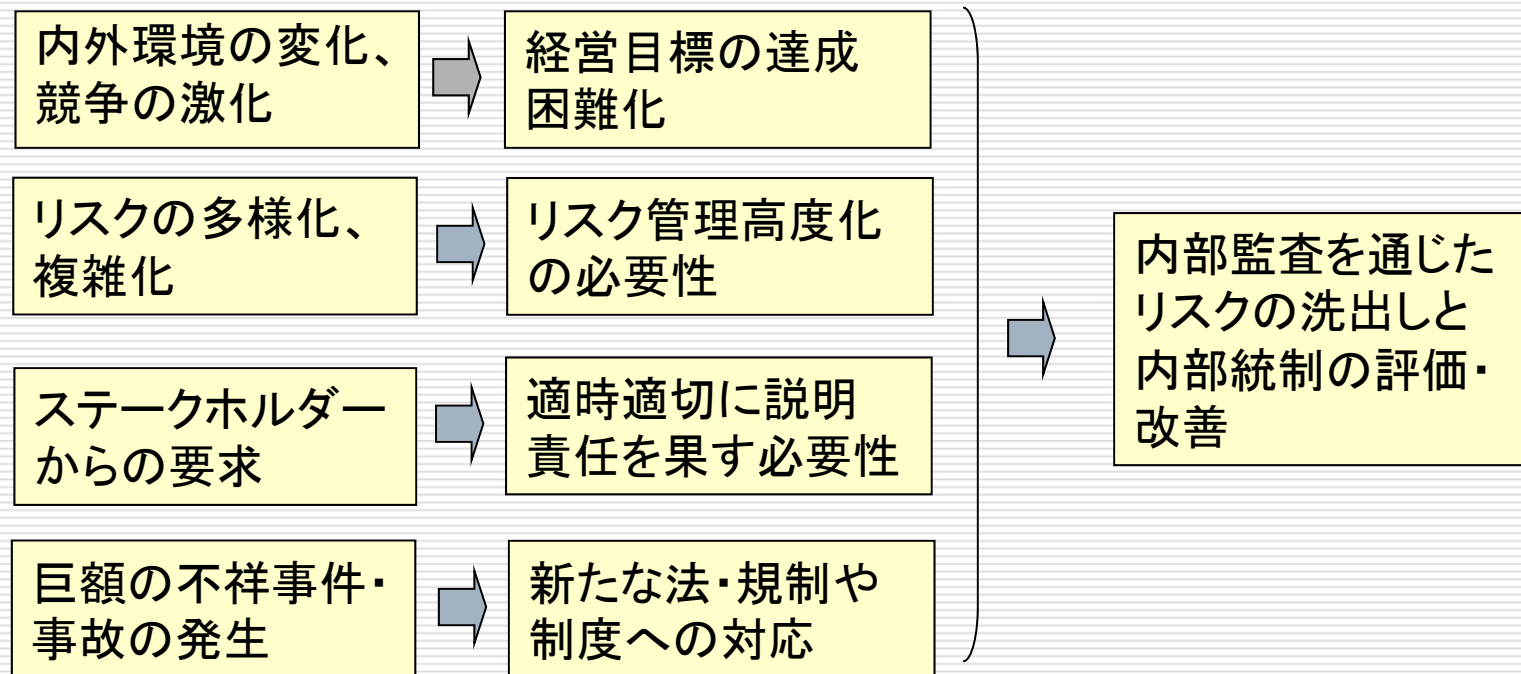


C-suites

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

CAE: Chief Audit Executive

なぜ、内部監査が重要なのか



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(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 英国キャトハリー委員会 ★天和銀行NY支店事件	バーゼル I 合意	★バブル崩壊(株価急落)
1996 1997 1998		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」 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		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 米国SOX法		
2004	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(VaRの全面採用)、 統合リスク管理の実践	
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 2014 2015	改訂COSOフレームワーク 日本・会社法改正、コーポレートガバナンス・コード策定 G20/OECDコーポレートガバナンス原則	FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」 BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」	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) ガバナンス・モニタリングチームの立ち上げ 金融行政方針

2001年 明示された方向性： 検査から内部監査へ

- バブル崩壊後の金融危機を受けて、金融庁はWGを立ち上げ内部監査(当時、検査部と呼ばれた)の機能度の調査を実施した。
- 営業店の成績をつけるのを主な任務とする「検査」から脱却し内部統制プロセスの有効性の評価と改善を主な任務とする「内部監査」への転換の必要性が指摘された。
- また、リスクベース監査を導入して、営業店監査から本部監査に重点を移行する必要性も指摘された。
- 2001年、国際標準(IIA基準)や海外の金融機関のプラクティスを踏まえ、金融検査マニュアルを改定。内部監査の機能強化を求めた。

内部監査に求められていること

- ◆ 内部監査は、規程・マニュアルの違反をみつけたり、営業店の成績をつけることではない。
- ◆ 金融機関には、「内部監査を通じて、自律的な経営改善を図る」ことが求められている。
 - 経営にとって重要なリスクを識別する。
 - 重要な問題があれば指摘する。
 - 自ら対応策を提言したり、関係部署にその策定を促す。
 - 問題の改善が図られたことを確認する。

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。

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的に行う。

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。
 - 未対応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)について≫



- 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、コンサルティング、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。

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

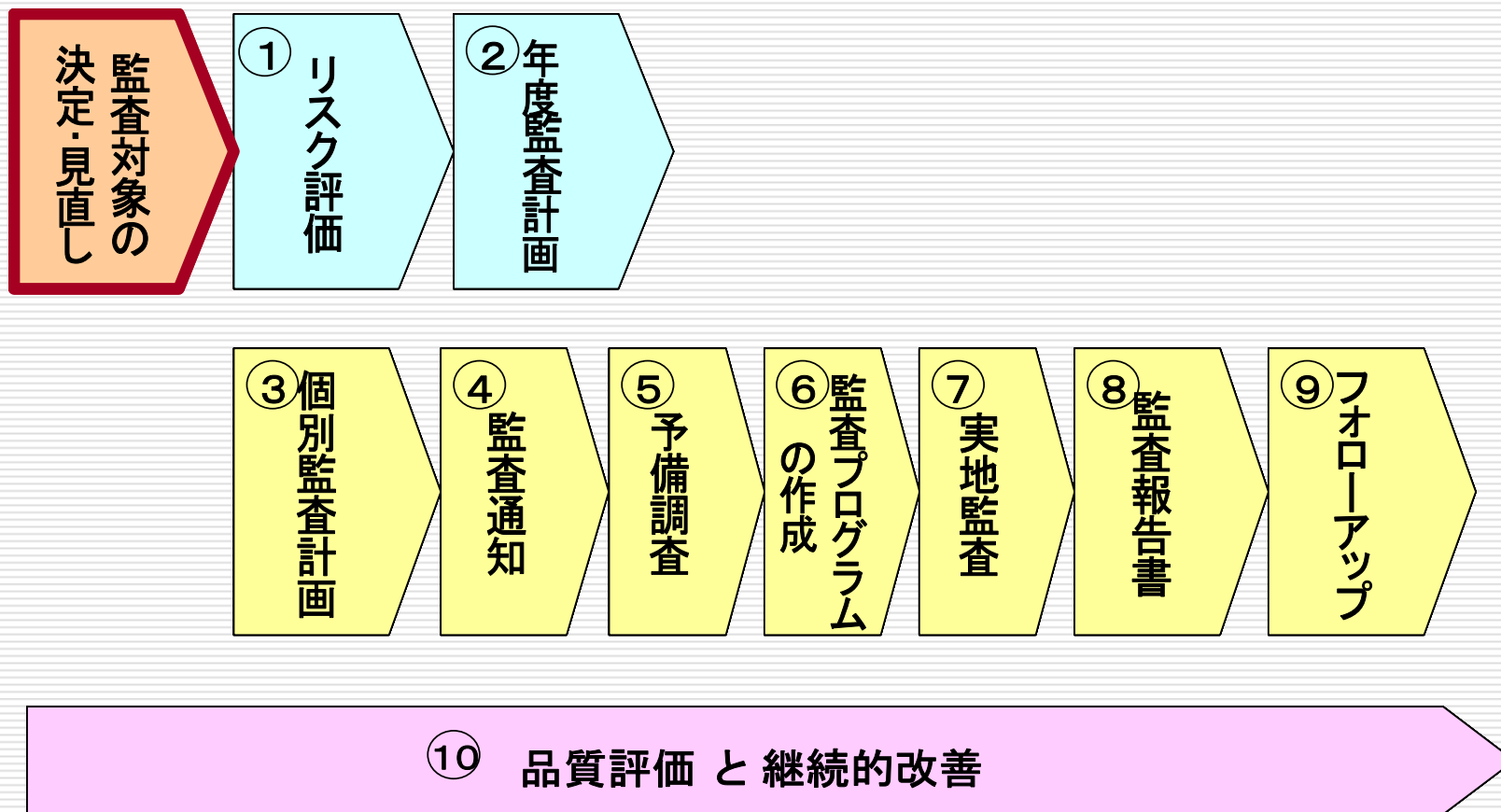


金融検査マニュアル 経営管理(ガバナンス))

- 「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



すべてのフェーズで「重要なリスク」にフォーカスする

- ◆ リスクベース監査では、監査計画の策定、個別監査プログラムの作成、個別監査の実施、監査報告書の作成、フォローアップの各フェーズで「重要なリスク」にフォーカスすることが重要。
- ◆ 「重要なリスク」に関して、組織内で共通認識を持つには時間がかかる。
- ◆ 経営陣に報告して、必ず改善を図るべき重要事項と、それ以外に分けることから始めるのが良い。

監査計画の策定、個別監査プログラムの作成

(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。

(個別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。

-
- ◆ 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。
 - ◆ 重要なリスクに係る「監査要点」を特定するのがポイント。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。
 - ◆ そのためには、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、監査計画に反映させることが重要。

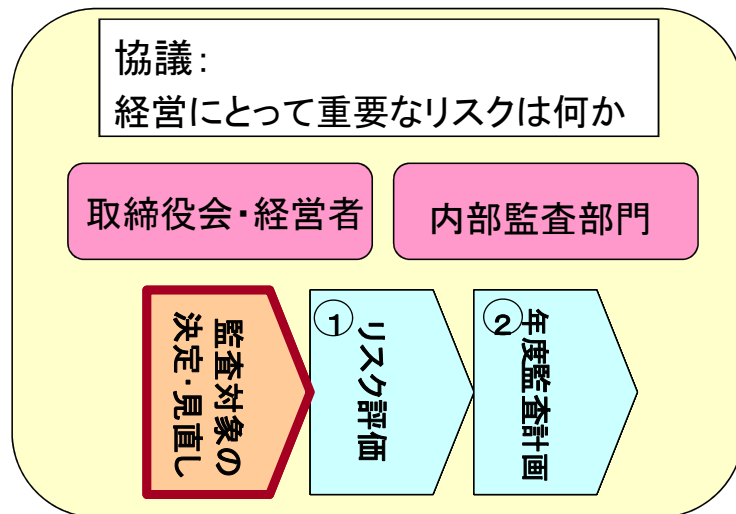
(例)リスク評価マトリックス

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

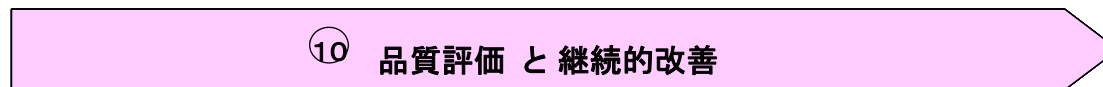
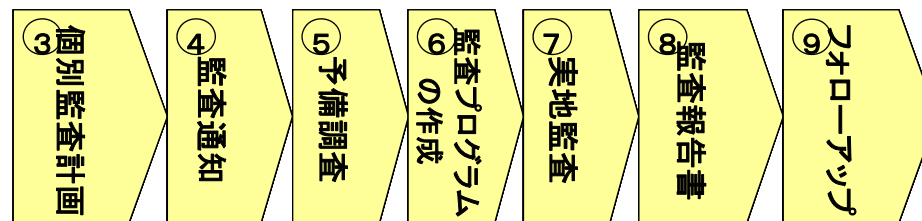
店名	自店処理事務量		貸出稟議件数		要注意先以下貸出先数		個人預り資産残高		...	固有リスク指数	前回監査			不備発生件数	事故防加算	モニタリング反映	...	管理リスク指数	総合リスク指数
	件数	リスク値	件数	リスク値	先数	リスク値	残高	リスク値			経過日数	評点	リスク値						
〇〇支店	32	4.71	46	0.88	56	1.51	67	7.76		25.01	494	(84)	21.73	11.50	5.00	2.00		40.22	58.59
◎◎支店	49	7.21	37	1.13	56	2.19	60	7.91		29.68	289	(79)	13.87	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
....																			

トップダウン・アプローチ:

経営者・取締役会のリスク認識の反映



- ◆ 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
- ◆ 客観的な立場にある社外取締役、社外監査役の意向を反映する。
- ◆ 取締役会が監査計画を最終承認する。



ボトムアップ・アプローチ： オフサイト・モニタリング結果の活用

- ◆ 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。
 - 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

監査報告書の作成、フォローアップの実施

(監査報告書の作成)

- ◆ 監査報告書は、取締役会向けと被監査部署向けでは記載内容は異なる。
- ◆ 取締役会向けの監査報告書には、重要なリスクに係る指摘事項を記載する。

(フォローアップの実施)

- ◆ フォローアップは、重要なリスクに係る指摘事項に関して行う。
- ◆ 重要なリスクに関して、真因分析、関係者との対策協議、改善提案などを行うほか、フォローアップ監査を実施して、改善が図られたことを最終確認する。

-
- ◆ 取締役会宛ての報告書(正本)と、被監査部署宛ての報告書(副本)を作成し、監査で発見した問題点を関係者に伝える。
 - ◆ 取締役会宛ての報告書には、重要な問題点を記載する。また、被監査部署と合意した改善策あるいは内部監査部門としての改善提案についても記載する。
 - ◆ 取締役会宛ての報告書に記載した重要な問題点に関しては、その改善状況をフォローアップする。書面報告をするだけでなく、フォローアップ会議を開催し、経営陣の関与を求める。
 - ◆ 取締役会宛ての報告書に記載した重要な問題点に関してはフォローアップ監査などを実施し、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

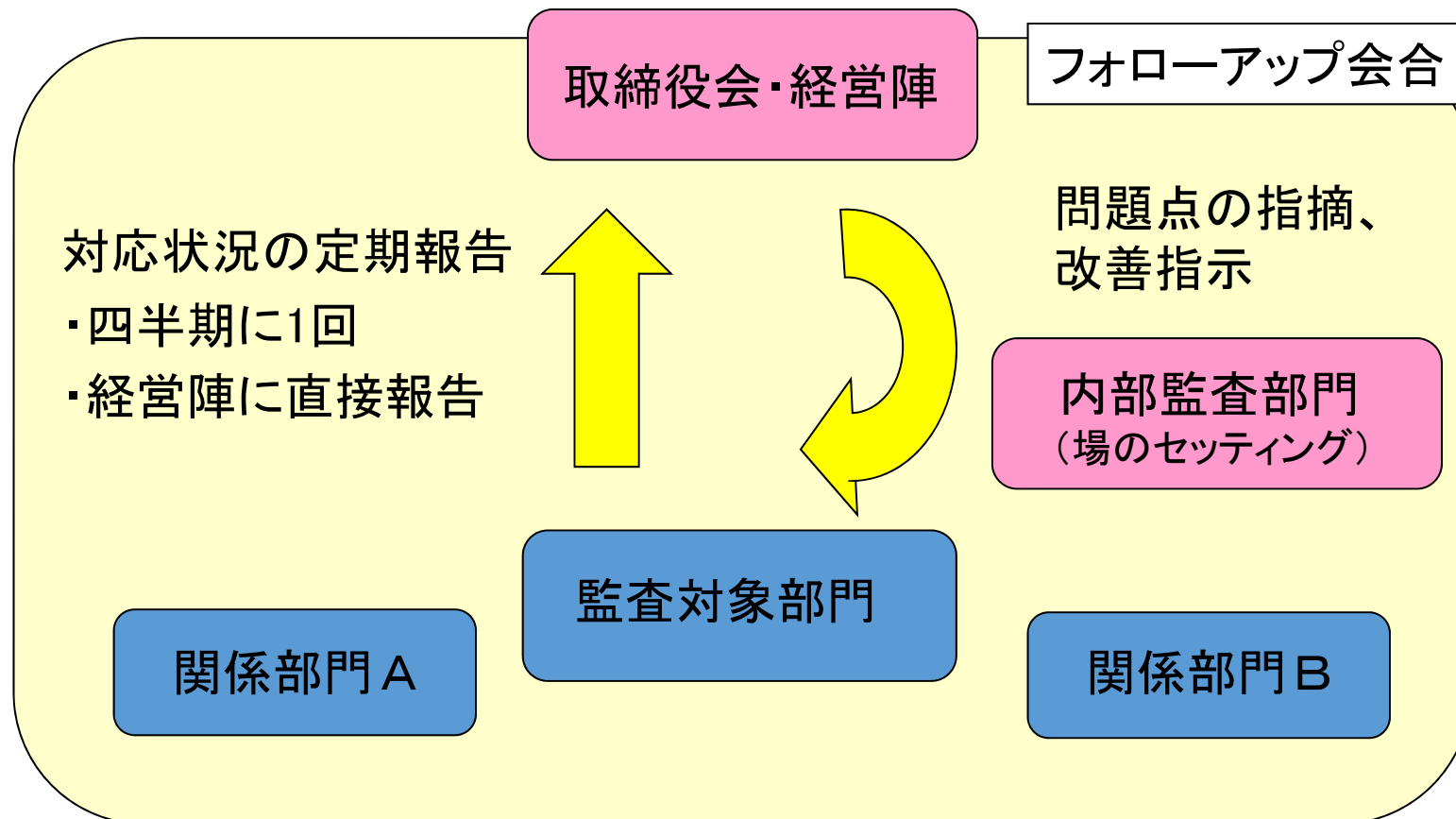
関係本部B



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

フォローアップ会議の開催：取締役会・経営陣の関与



4. 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て、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ための施策を中期計画に反映する。

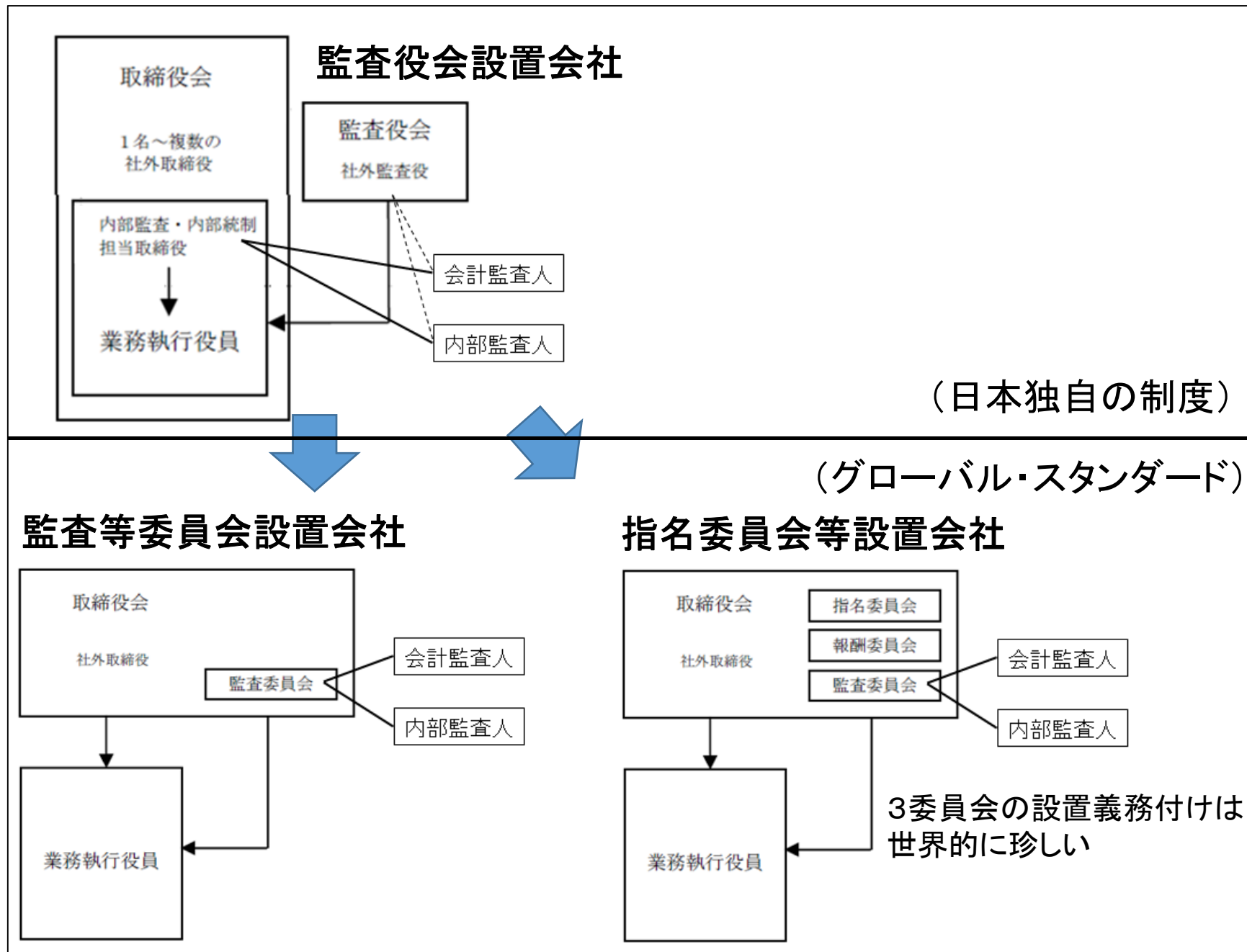
(外部評価)

- 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。

5. ガバナンス改革と「3線」モデルの構築

- ◆ 2015年、改正会社法の施行、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、独立取締役の選任が一気に進んだ。
- ◆ 指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社への移行や、法定・任意の委員会を設置する動きが拡大している。
- ◆ 国際標準の正しい「3線」モデルを構築する動きも広がっている。





アジア・コーポレート・ガバナンス協会 (ACGA) 「監査委員会」との比較における「監査役会」の役割と機能 (2013年10月)

- 監査役は、取締役会の正式の意思決定及び承認プロセスに組み込まれておらず、取締役としての権限はない。
- その主な役割は、監査方針の設定、会計監査人の仕事の監視、常勤監査役の報告の聴取、会社の財務状況の機械的チェックである。
- 「監査委員会」と比較すると「監査役会」の権限は、その構造及び実際の実務の両方において弱いと考えられる。
- 現代の資本市場において、仮にゼロから、取締役会のガバナンスと経営監督システムを設計しようとするならば、現行の監査役制度が設計されるとは考えられない。

メガバンク、地域銀行等の機関設計の方向性

- メガバンクなど大手金融機関では、HDは指名委員会等設置会社、中核子会社は監査等委員会設置会社とする方向。

(例)みずほ、MUFG、りそな、野村、大和証券

- 地域銀行では、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社へ移行する方向。すでに3割程度の先が移行を実現。

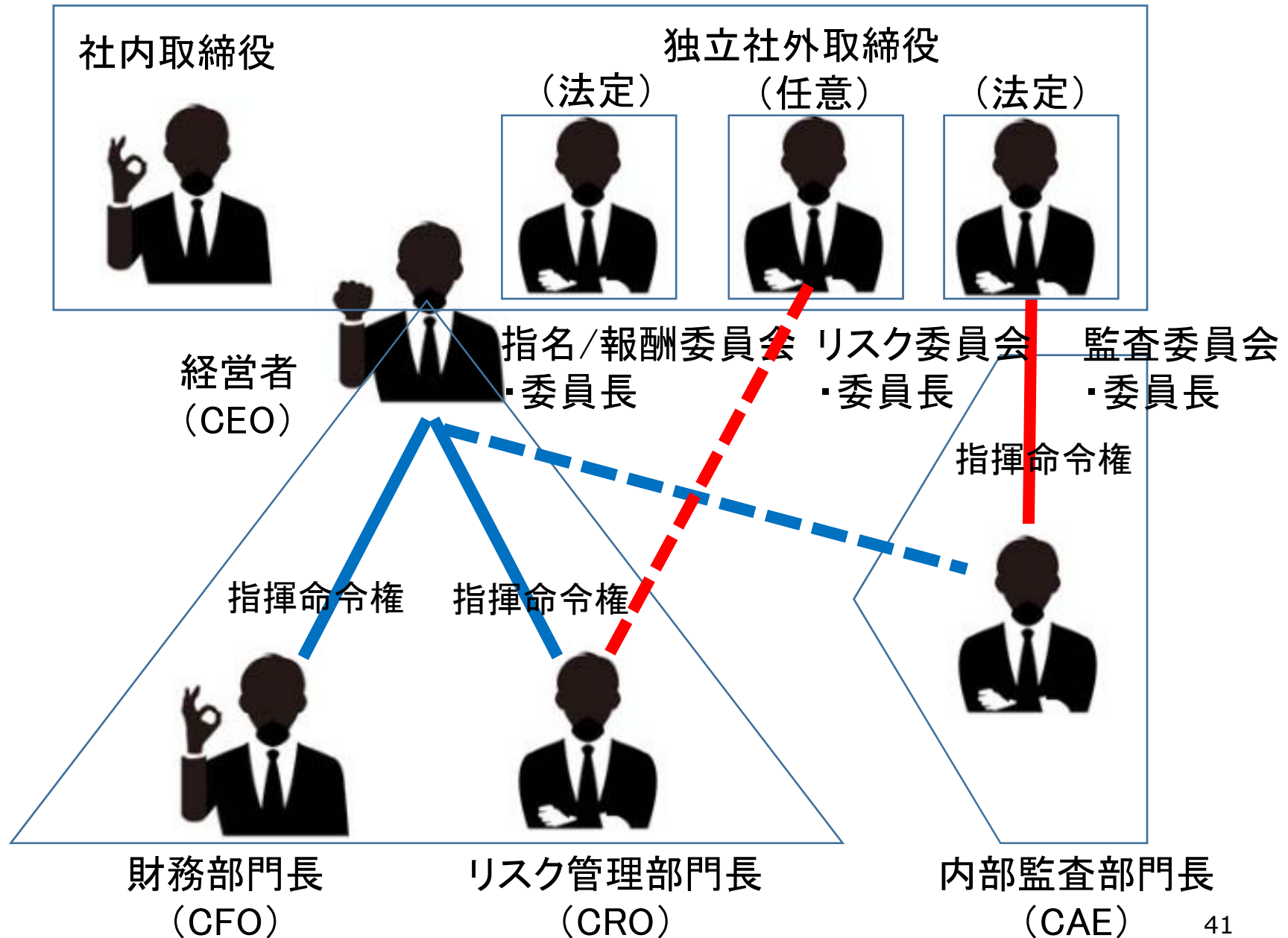
— グループの場合、HDの指名・報酬委員会(法定・任意)が、グループ内の会社の役員についても、選・解任や報酬額を決定する。

- 独立取締役を監査委員長に選任したり、監査委員会が直接内部監査部門を指揮する態勢を構築するために、組織・権限規程を改正する動きも広がっている。

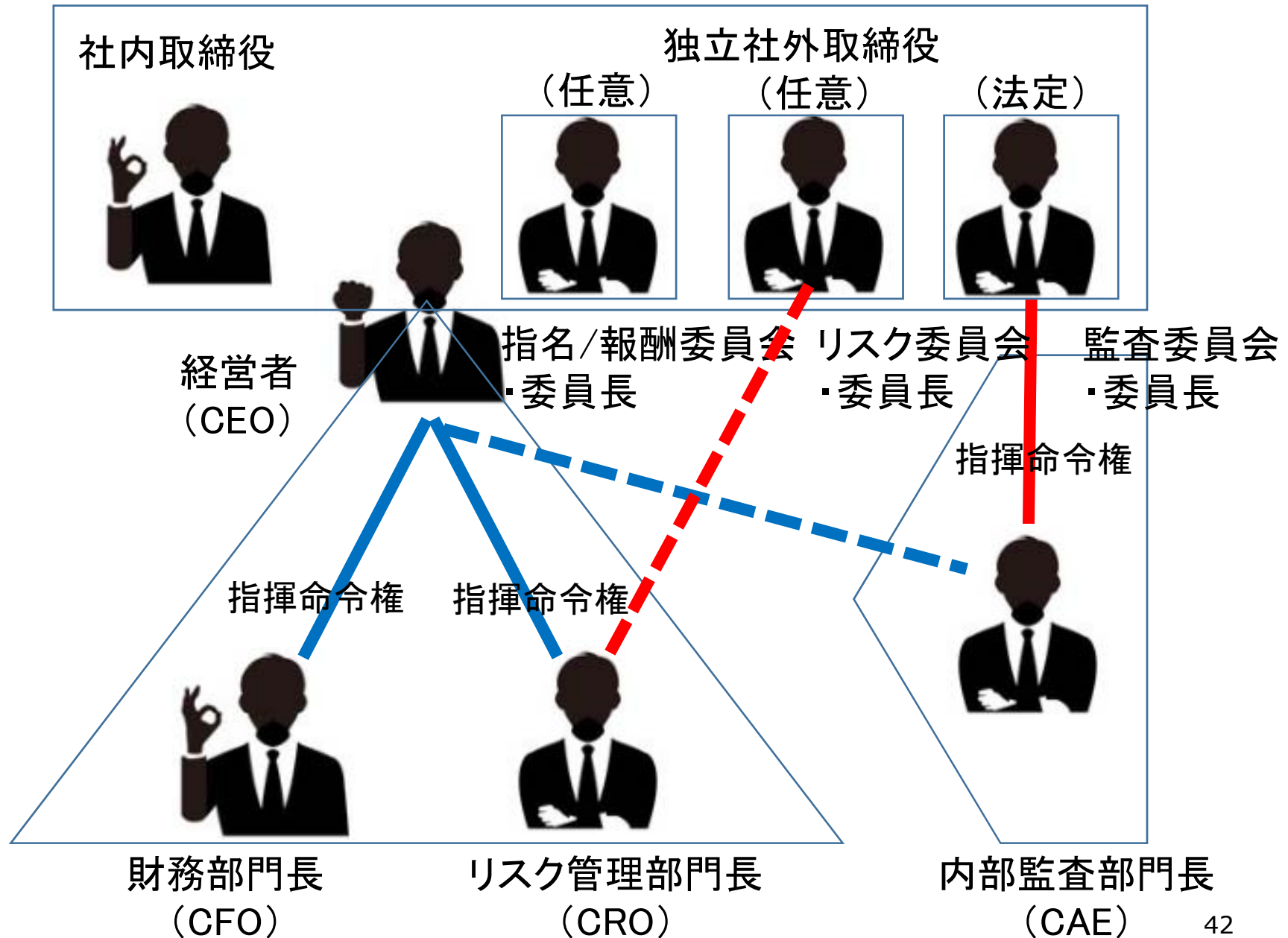
信用金庫、信用組合の機関設計の方向性

- 信用金庫、信用組合は、監査役会設置会社に準拠した機関設計以外の選択肢はない。
- コーポレートガバナンス・コードの適用外ではあるが、すでに業界申合せにより、複数名の職員外理事を選任する方向。
- 一部の信用金庫、信用組合では、外部有識者・実務家から構成される評議員制度を導入。
(例) 城南信用金庫、第一勧業信用組合
- 職員外理事を監査委員長に選任する動きもみられる。

メガバンク等（指名委員会等設置会社）

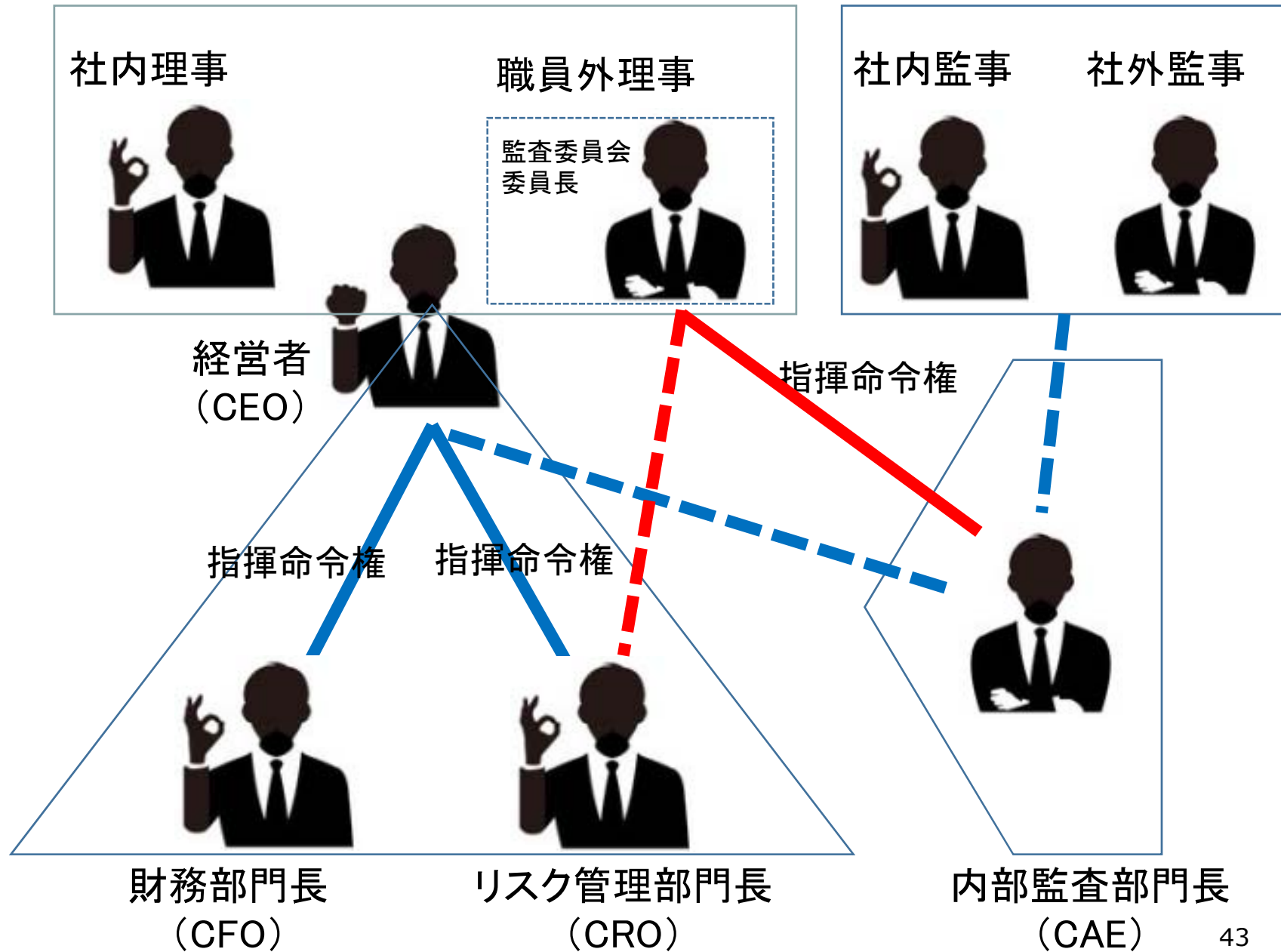


地域銀行(監査等委員会設置会社)



信金・信組等

職員外理事を増やし、
理事会の配下に内部監査部門を置く



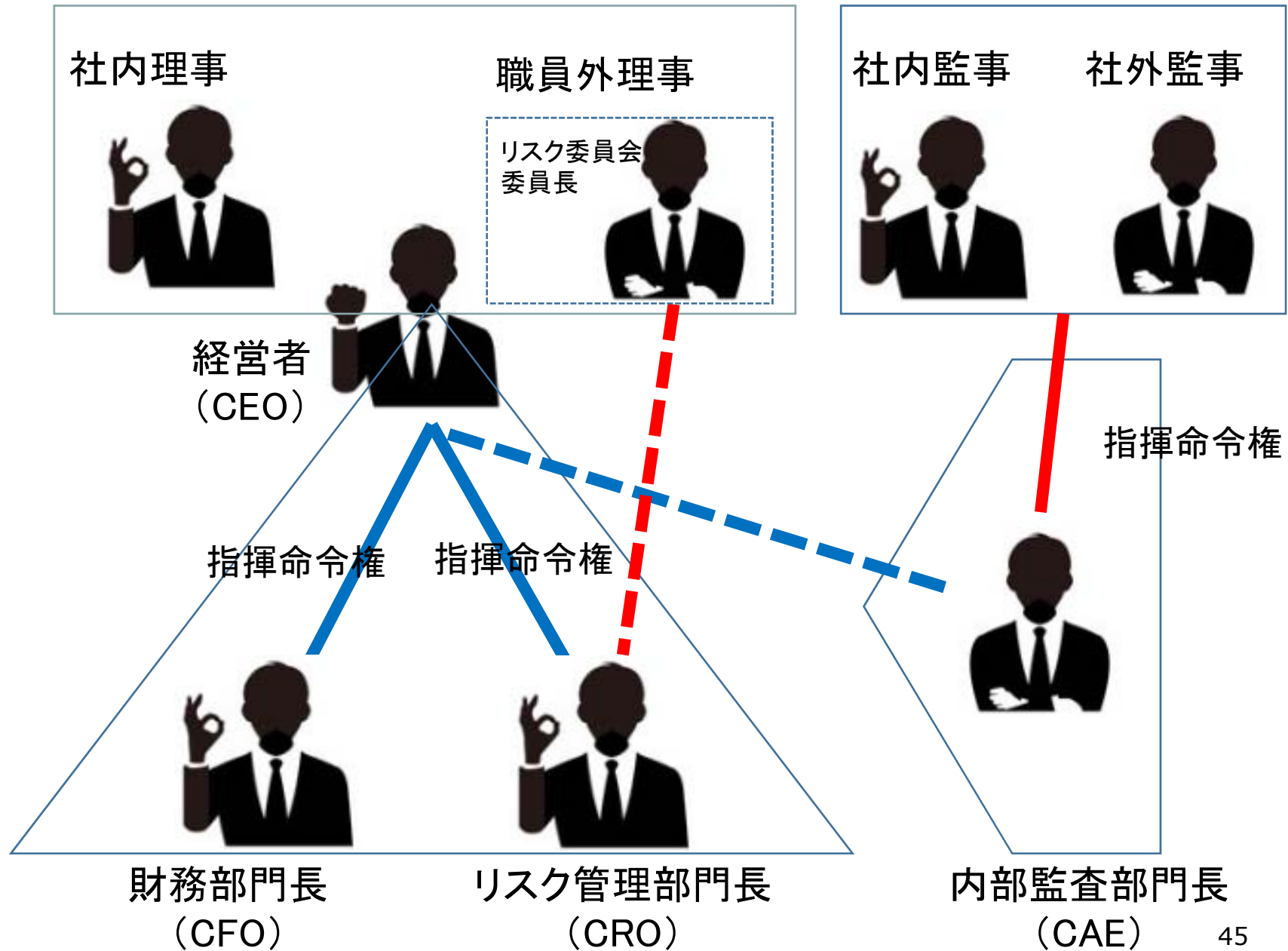
信用金庫、信用組合の機関設計の方向性

- 信用金庫、信用組合であるから、ガバナンス改革をしなくてもよいとか、日本独自のガバナンス改革にとどまっていなければならない、ということとは決してない。
- 国際社会がスタンダード、あるいは、グッド・プラクティスであると認めていることは、信用金庫、信用組合であってもほとんどのことを実現できる。
 - 法改正が必要となるのは、常勤監査役の廃止のみ。
- 日本監査役協会では、監査役会の機能を監査委員会の機能に近づける方向で、監査役制度を大きく見直し始めている。

信金・信組等

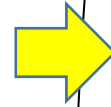
もう1つの可能性として

監事会の配下に内部監査部門を置く

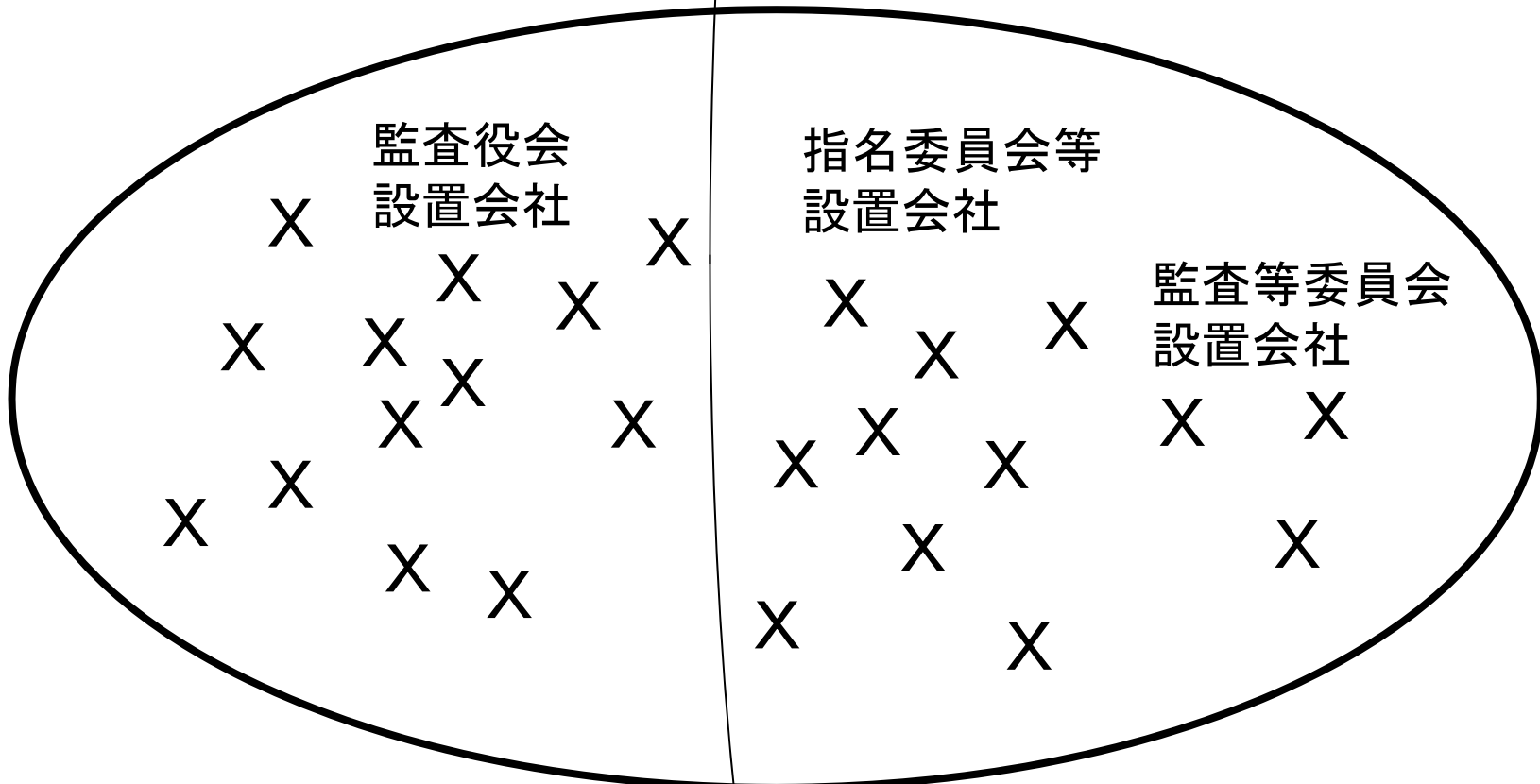


日本のガバナンス

日本独自



国際標準



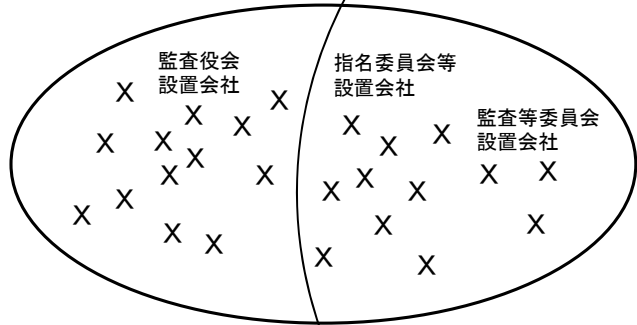
国際社会のガバナンス

日本のガバナンス

日本独自



国際標準



監査役と内部監査部門の連携の重要性

— 日本監査役協会「監査役と内部監査部門の連携について」(2017年1月)

英米における内部監査部門の位置付け

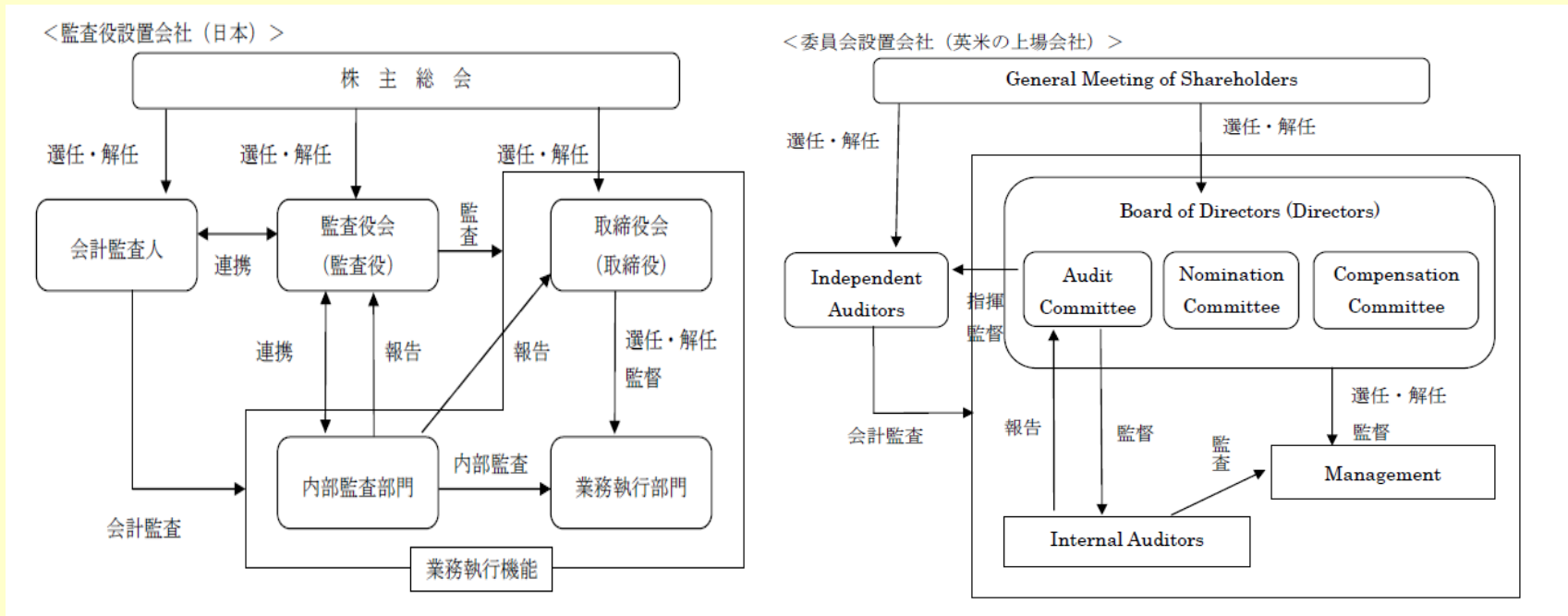
— 今回の英米調査結果を受けて

- 機関設計の点で彼我の差はあるとしても、企業ガバナンスにおける日本の監査役(会)等と英米のACの役割には共通点があり、今回調査対象とした英米の諸規則における規定は、日本の監査役等と内部監査部門との連携を検討するに当たり参考になるのではなかろうか。

⇒ 監査役会の機能を、AC(監査委員会)に近づけることを推奨している。

監査部門を含んだ機関設計の図:

日本の監査役設置会社と英米の上場会社の比較



監査役と内部監査部門の連携の重要性

一 日本監査役協会「監査役と内部監査部門の連携について」(2017年1月)

あるべき連携を目指して－監査法規委員会からの提言

□以上の分析、アンケート調査、および、今回行った英米の実態調査をもとに、当委員会としては、上場会社・非上場会社、また大企業、中堅・中小企業に共通するものとして、以下4点について提言を行いたい。

- (1) 内部監査部門から監査役等への報告
- (2) 内部監査部門への監査役等の指示・承認
- (3) 内部監査部門長の人事への監査役等の関与
- (4) 内部監査部門と監査役等との協力・協働

今後の方向性 監査役(監事)をどうすべきか

- 監査(等)委員会が監査全般を統括するのが国際的な流れであり、理想の姿であることは間違いない。
- 監査役に関しても、監査全般を統括する存在にするべきだ。
監査役が、内部監査部門を直接指揮したり、会計監査人の選・解任、報酬を含む契約条件を決めることは、取締役会の決議だけで可能である。会社法上の制約は全くない。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏



変わり始めた監査役の役割・機能

- 監査役は、グローバル・スタンダードである独立社外取締役・監査委員の役割・機能に合わせる形で、法的・実務的な役割・機能が変わり始めている。
- 従来、執行の役割・機能であるとされ、監査役が担うべきではないとされた役割・機能を実際に果たすようになってきている。

- ◎ 監査役の役割・責任を適法性監査に限定して、守備範囲を過度に狭くとらえるのは適切ではない。能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において、あるいは経営者に対して、適切に意見を述べるべきである(コード)
- ◎ 監査役が、監査法人の選・解任に関する議案の内容を決定する(会社法)。
- ◎ 監査法人の報酬は取締役会が決定しているが、監査役の過半数の同意が必要である(会社法)。

(注) ◎:会社法、コードにより、監査役の役割・機能として実践すべきことが定められている。
○:日本監査役協会の見解として、取締役会が決議すればできることであり、各社は検討するのが望ましい(既に実施している先もある)。
△:監査役協会としての見解は示されていないが、取締役会の決議があれば実現可能。

変わり始めた監査役の役割・機能

- 監査役が内部監査部門長の選・解任権あるいはその同意権を持つ(日本監査役協会の見解)。
- 監査役が内部監査部門と協力・協働して実地調査を行う(同上)
- 監査役が、内部監査計画の策定にあたって、内部監査部門に指示を与えたり、取締役会あるいは経営者が承認した監査計画に同意する権限を持つ(同上)
- △ 今後、内部監査計画の承認者が監査役に変わる可能性がある(取締役会と経営者には報告を行う)。
- 内部監査部門に対し、監査役への内部監査結果の報告を義務付ける(同上)
- △ 今後、内部監査部門への報告の順番を、①監査役、②社長と定める可能性がある。

(注) ◎:会社法、コードにより、監査役の役割・機能として実践すべきことが定められている。
○:日本監査役協会の見解として、取締役会が決議すればできることであり、各社は検討するのが望ましい(既に実施している先もある)。
△:監査役協会としての見解は示されていないが、取締役会の決議があれば実現可能。

常勤監査役・監査委員は廃止できるか

- 金融機関では、内部監査の体制がしっかりと構築できているので、社外取締役のみで構成される監査(等)委員会が監査全般を担う体制とすることは十分に考慮に値します。
- その場合、現在の常勤監査役の役割は、内部監査部門長等が担うようになると思います。
- しかし、一般企業、とくに中小企業では、監査役室のスタッフや内部監査人の人数や能力を、現状から飛躍的に高めることは期待しにくい。
- そうした状況にあって、日本監査役協会は、常勤監査役を廃止してしまうと監査機能が失われてしまうのではないかという懸念から、現時点では廃止に反対の立場にあります。

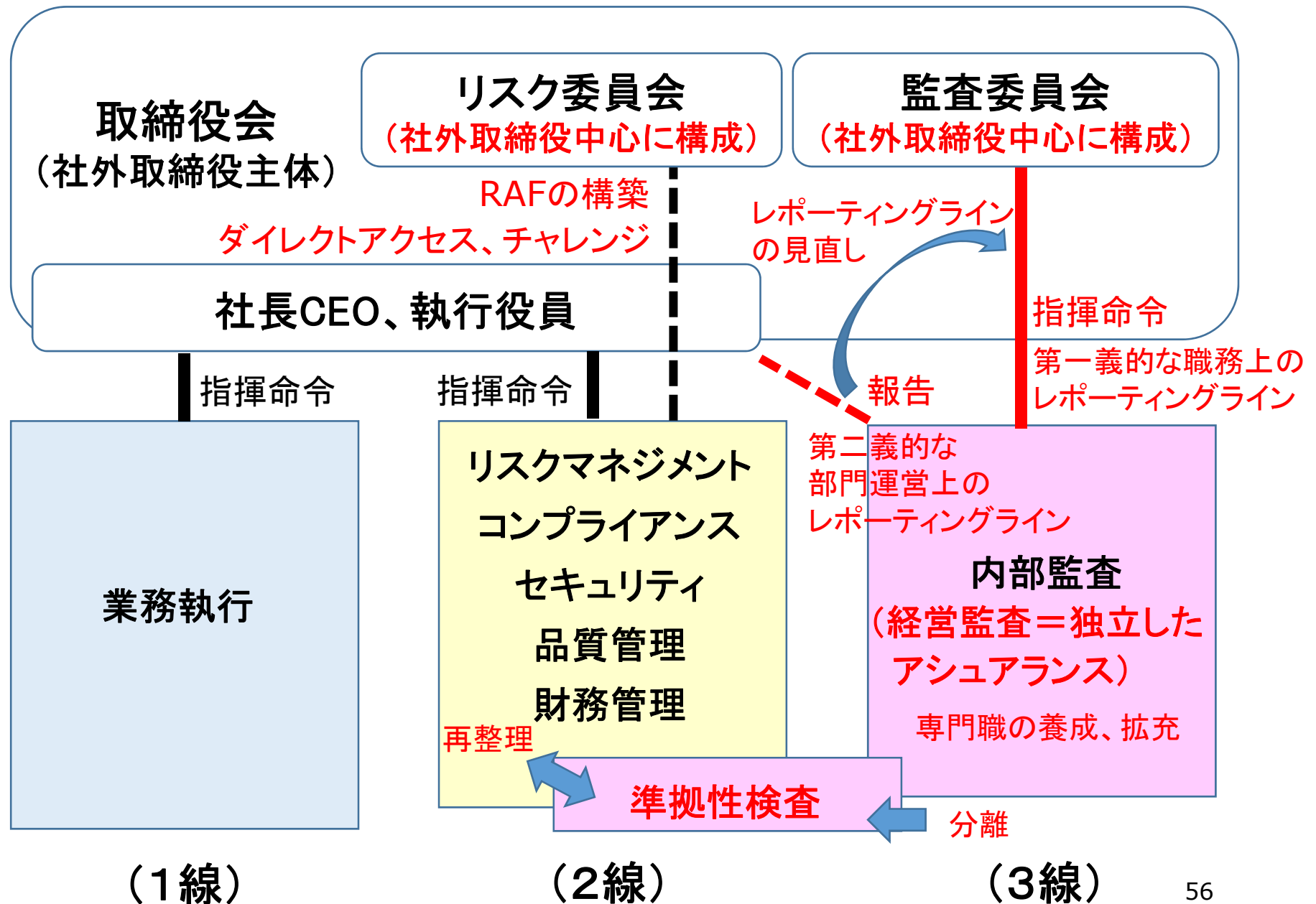
東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏



「3線」モデルの構築

- (1) 正しいレポーティング・ライン(指揮命令系統)の構築
- (2) 内部監査の専門職の養成
- (3) 準拠性監査の1線、2線への移管
- (4) 経営監査の実践
 - 内部監査の視点を高める

国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデルへ



(1) 正しいレポーティング・ライン(指揮命令系統) の構築

- メガバンクは、独立取締役を監査委員長に選任。地域金融機関でも同様の動きが広がっている。

(例) MUFG、みずほFG、三井住友FG、りそなHD、
みちのく銀行、トモニHD、第三銀行、城南信金など

- 監査委員会が内部監査部門を直接指揮する態勢を構築するために、組織・権限規程を改正する動きもみられる。

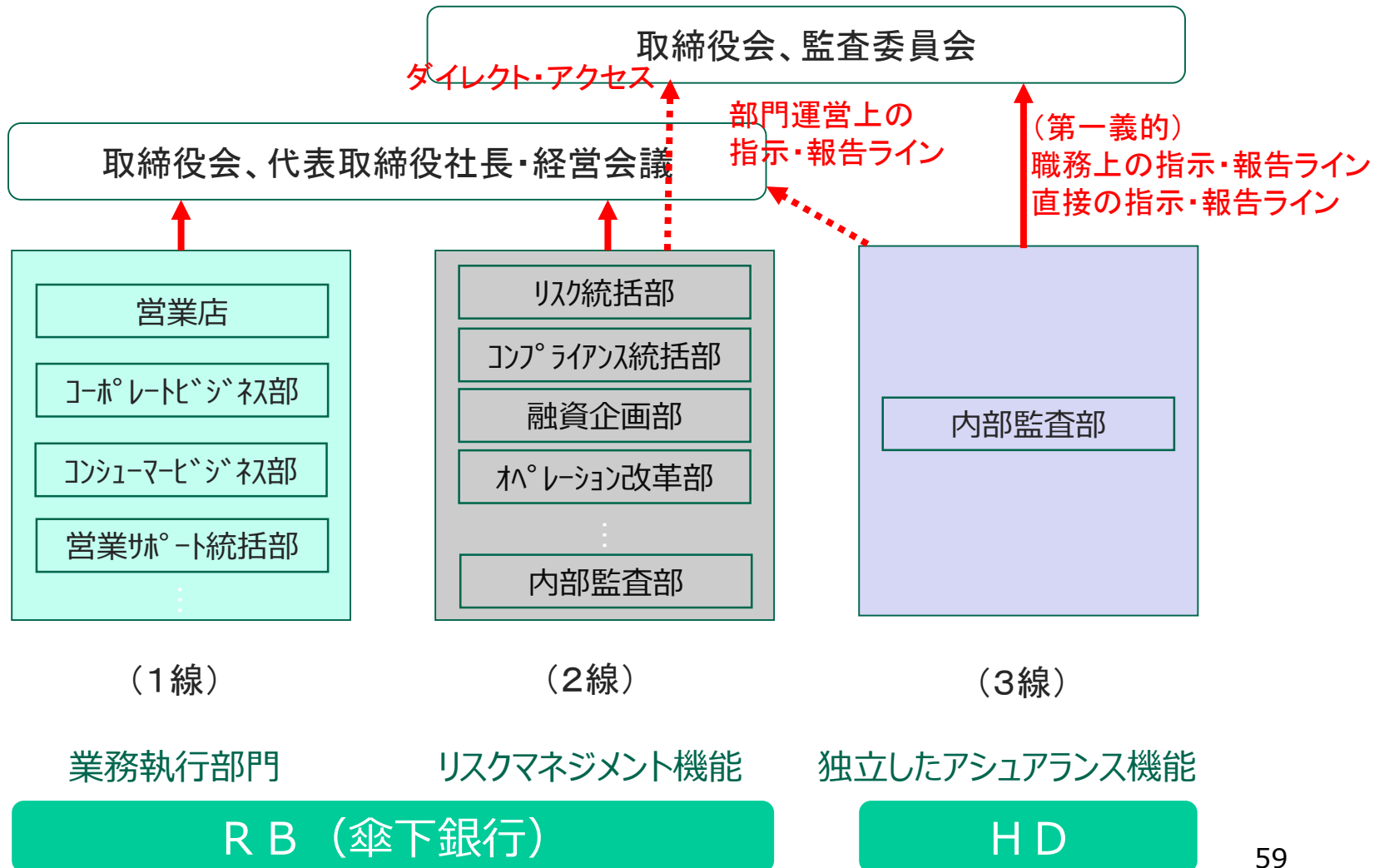
(例) MUFG、りそなHD、みちのく銀行、第三銀行、
城南信金など

内部監査の権限規程の整備

- 具体的には、以下の通り、内部監査の権限規程を整備する必要がある。
 - 取締役会・監査委員会が内部監査の計画、予算を最終的に承認する(経営者の意向は事前に聴取し反映する)。
 - 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(経営者への報告はあとにする。経営者は被監査部署から報告を受けることもできる)。
 - 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。



国際標準の「3線」モデルを構築





りそなホールディングス 取締役 監査委員長
弁護士、NS綜合法律事務所 所長
佐貫 葉子 氏

- 監査委員を3年務め、監査委員長に就任し2年になる。
- 監査委員会と内部監査部門で協議して内部監査の基本計画を策定している。これまで会計税務の適切性やITガバナンスなどを重要な監査テーマとするよう具体的に指示して、基本計画に反映してもらった。
- 個別具体的に特別調査を実施するように内部監査部門に求めることもある。
- 毎月開催される監査委員会や内部監査協議会では、内部監査部門から重要監査項目に関して直接報告を受けている。
- 最近では、社員に過度労働になっていないか、顧客に対するフィデューシャリー・デューティーが遵守されているか、サイバー攻撃に対する予防はできているかなどについて、特に留意していきたいと考えている。

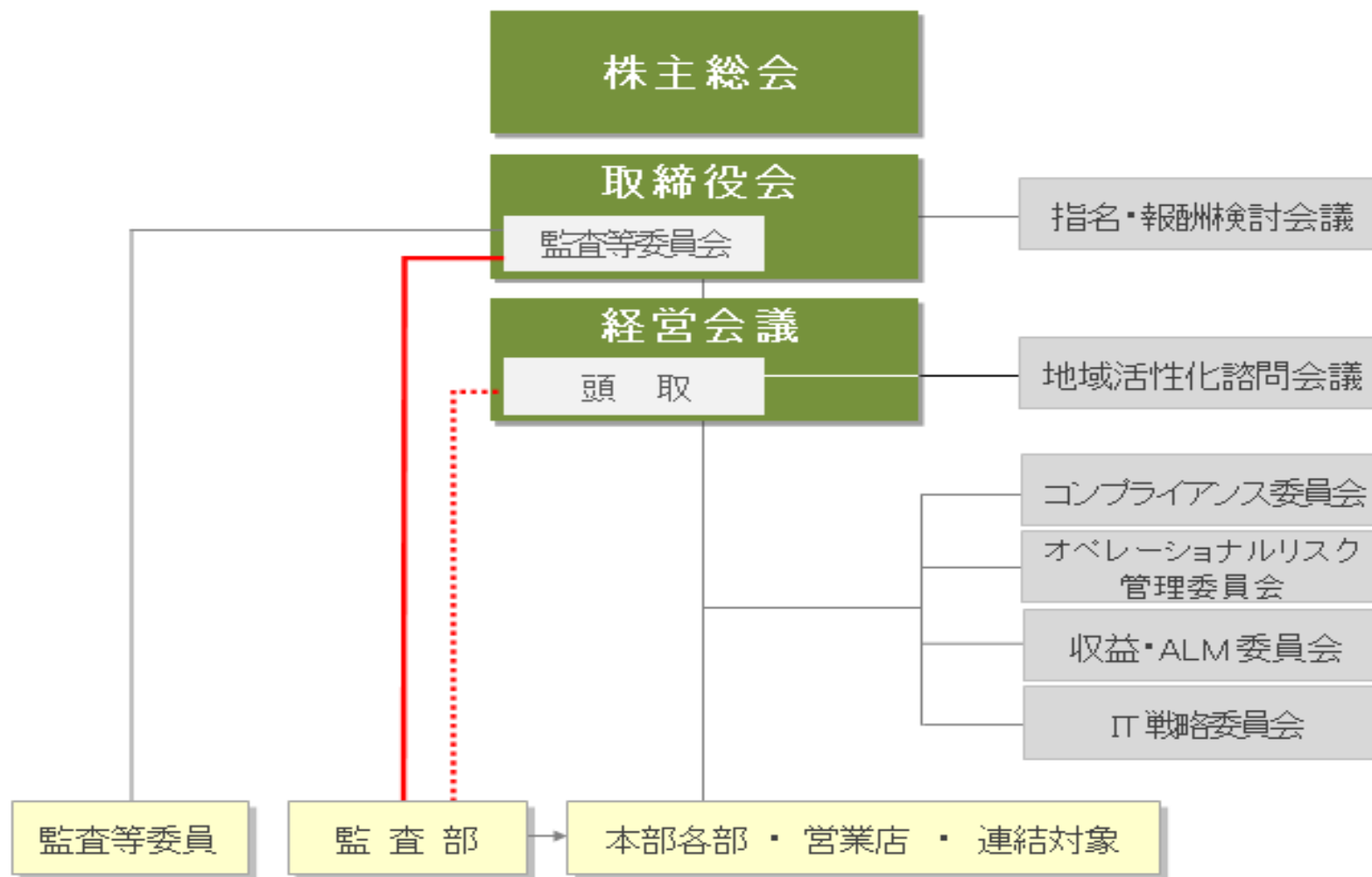


みちのく銀行では、監査委員会の独立性を高めて、監査委員会が内部監査部門を直接指揮する態勢を確立。

みちのく銀行 取締役会長 杉本 康雄 氏

- 内部監査部門を、組織上、独立社外取締役が委員長を務める監査委員会が直接指揮する態勢とした。
- 監査計画の策定にあたり、頭取等の意向を事前に聴取。監査委員会が監査計画を承認し、取締役会に報告する。
- 監査結果の報告は、監査委員会、頭取の順番とする。
- 不祥事等に関しては、監査委員会が内部監査部門を直接指揮して特別調査を行う。
- 監査部長の選・解任には、監査委員会の同意を要する。

みちのく銀行の監査等委員会の実効的な運営のための取組



※2018年10月より監査部の位置付けを監査等委員会直属に変更。

- 平成27年6月、三菱UFJフィナンシャルグループは指名委員会等設置会社に移行した。監査部は、監査委員会と社長の両方に報告を行うダブル・レポーティングの体制にある。
- どちらを優先するのかを明確にすることになり、独立取締役を委員長とする監査委員会が内部監査部門のプライマリー・レポーティング・ラインということになった。
- 監査委員会は、グループ全体の内部監査部門長（グループCAO）に対する任免・評価などの人事権を持っている。
- 内部監査部門は、経営者を支えるためにあるのか、経営者を監視するためにあるのかとさえいえば、後者であることが明確になった。万一、取締役会が経営者の首を切るときには、内部監査部門は、それを助ける側に立つ覚悟を持つ必要がある。

三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役常務 グループCAO兼監査部長
吉藤 茂 氏



城南信用金庫 金庫外の理事を内部監査委員長に選任

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了会社の取締役、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。

(2) 内部監査の専門職の養成

- 内部監査は、執行部門に戻ることのない専門職がいなければ、独立性を確保することができない。経営に価値のある改善提案を行うこともできない。
- 国際社会では、内部監査は専門職が行うものである。日本でも、以下の施策により、内部監査の「専門職」を確保・養成していく必要がある。
 - HD・内部監査本部による「専門職」の認定
 - 執行部門には戻らない「ノーリターン・ルール」の導入（全員でなくてもよい。たとえば、半数程度を目途）
 - CIA資格の取得義務付け（推奨ではない）
 - 内部監査部門長、幹部クラスのヘッドハント、専門性の高い分野の内部監査スタッフの中途採用

- ・ 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。
- ・ 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。今や「専門系」のスタッフの存在は欠かせない。

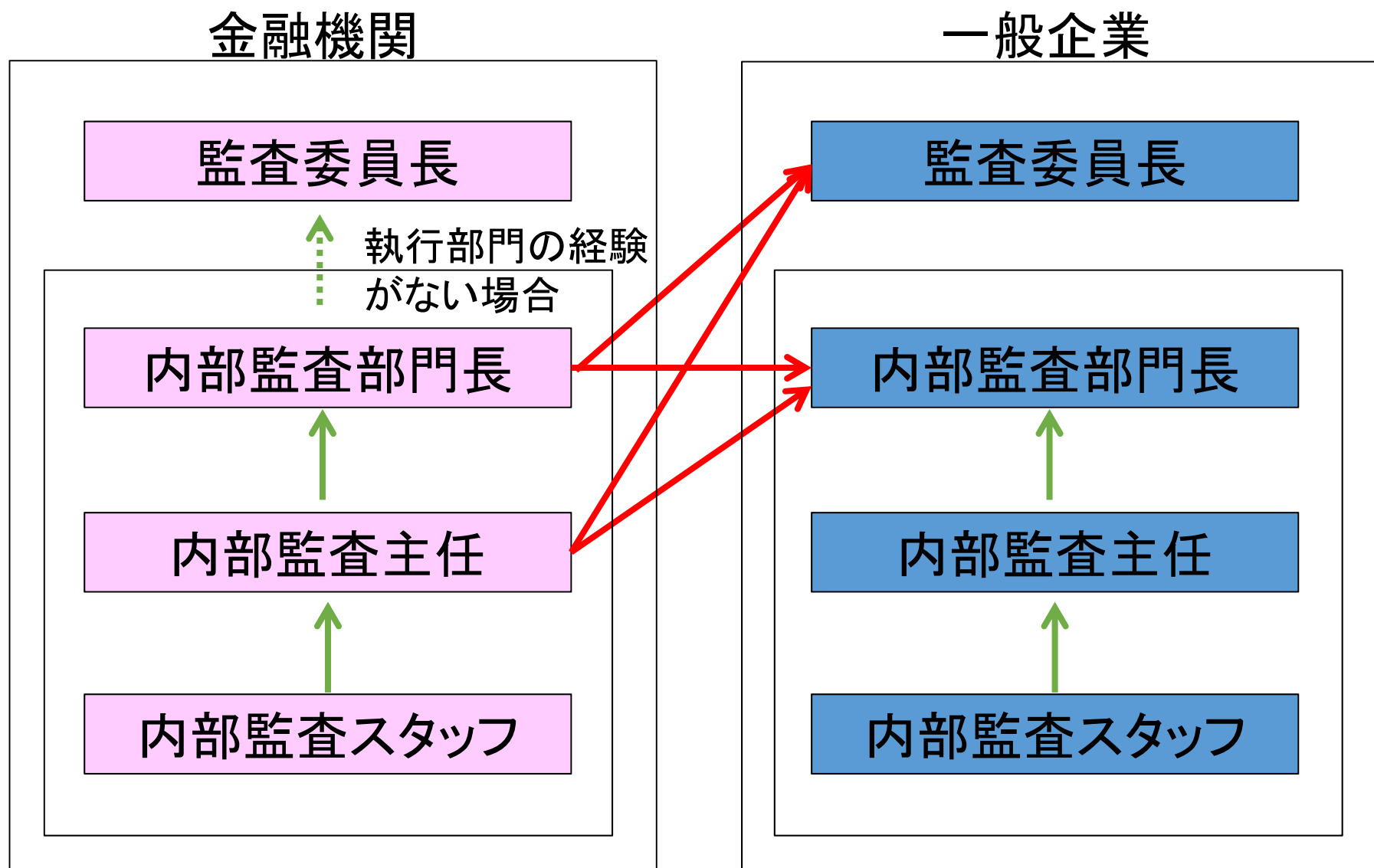
リソナホールディングス
執行役 内部監査部担当 川島 高博 氏



日本の金融機関では 専門職の養成が進み始めている

- 金融機関の内部監査スタッフは、一般企業に比べ質・量ともに充実している。
- 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。
- 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。
- 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



(3) 準拠性監査の1線、2線への移管

- 日本では、内部監査に「2線」の「準拠性検査」機能と「3線」の「経営監査」機能が混在。
- メガバンクでは「準拠性検査」の要員を「2線」に移管。残った要員が「経営監査」に特化する態勢の見直しを図っている。
- 地域銀行では、子銀行・子会社の内部監査部門が「準拠性検査」を行い、HDの内部監査部門は「経営監査」に特化する動きがみられる。
- 上記いずれの場合も、「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。

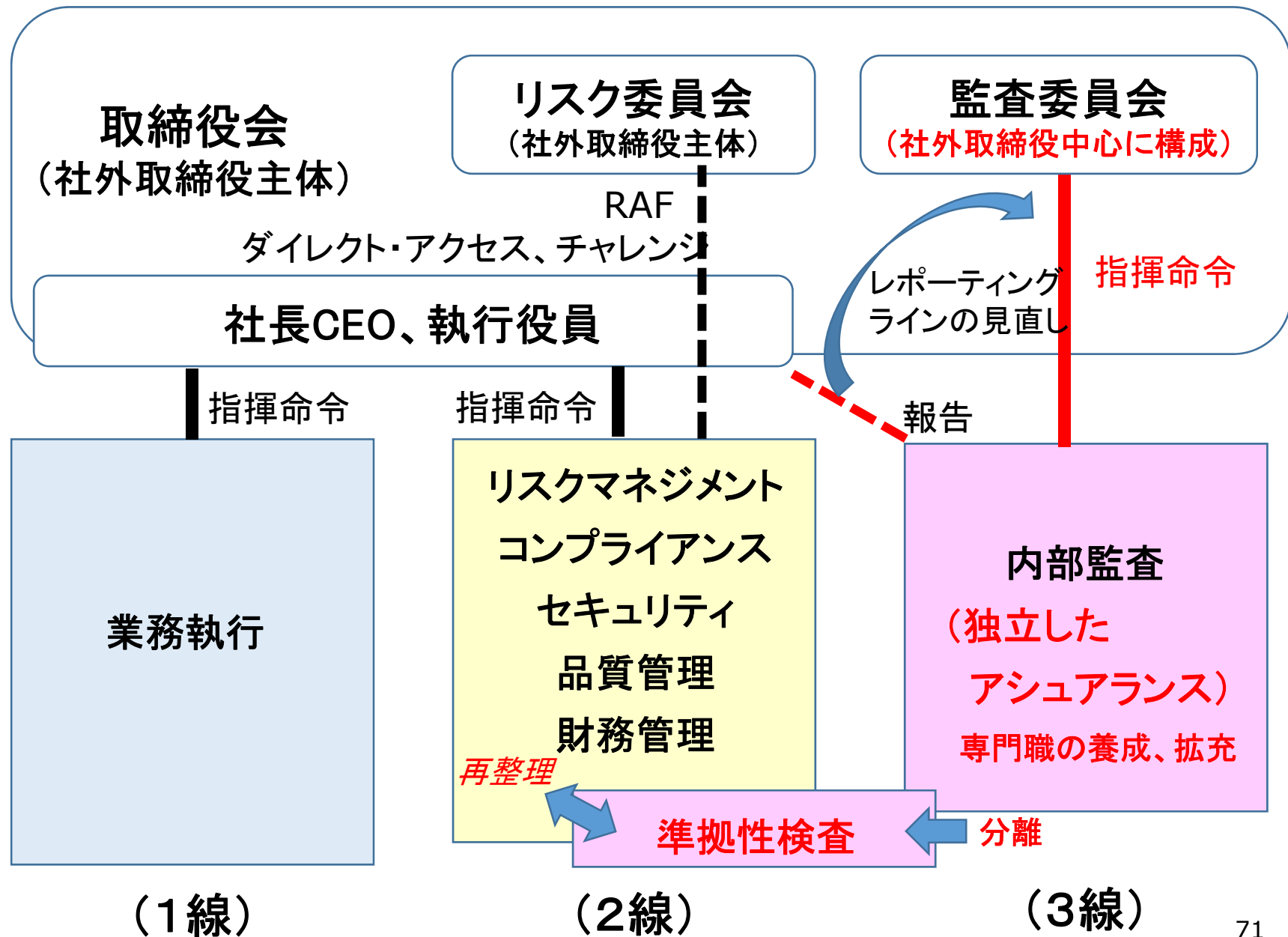
準拠性検査を切り離し、経営に役立つ有効性監査を目指す

三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役常務 グループCAO兼監査部長
吉藤 茂 氏

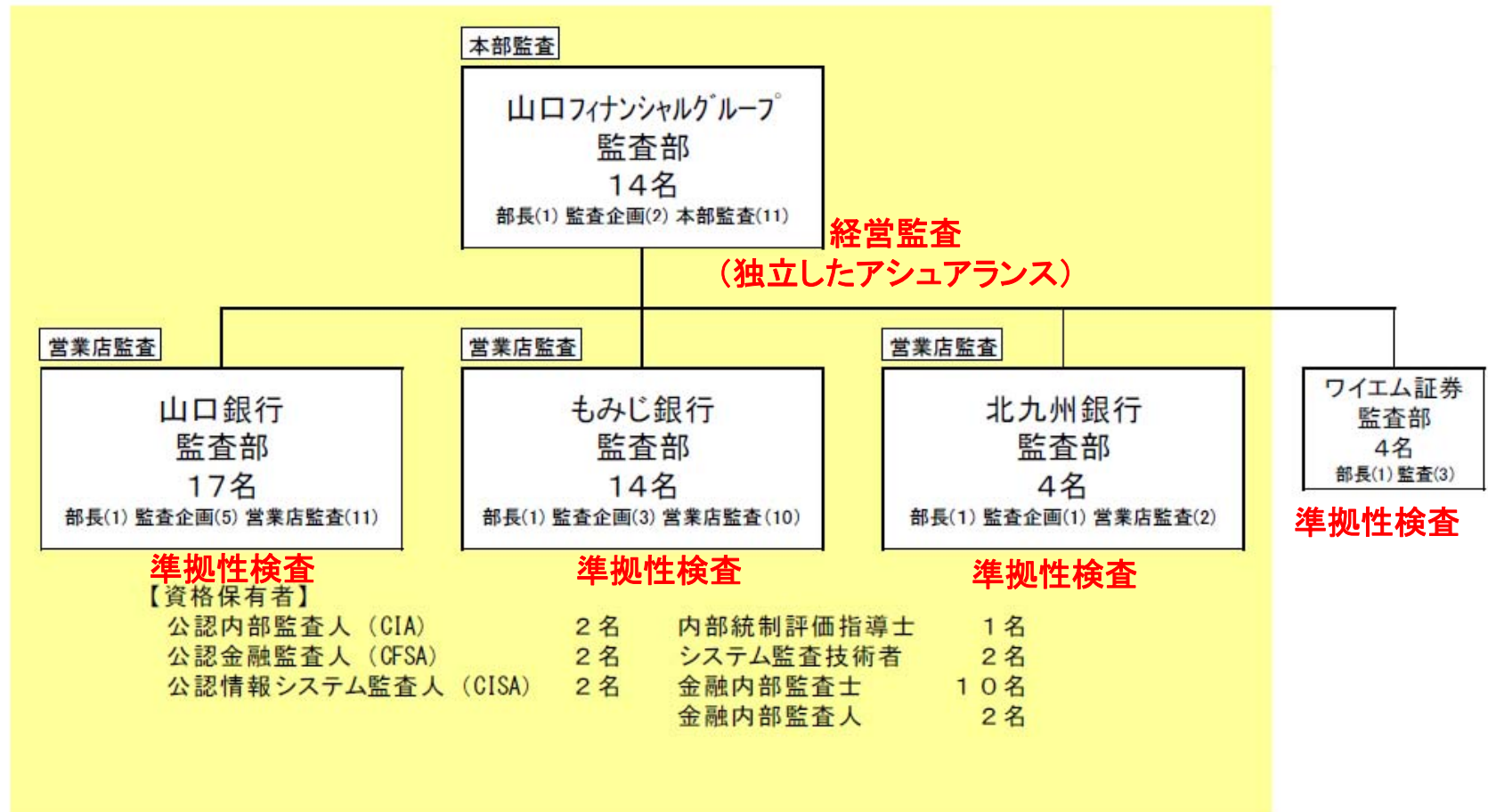


- 3つのラインを俯瞰して、重複を排除し、機能の整理・強化を図ることにした。
- 1線はビジネス部門であるが、そこに部門検査室を新設して監査部が担っていた準拠性の検証機能をシフトした。1.5線と呼んでいる。2線は各種リスクの所管部ごとに整理した。
- 3線は、1線、2線を含めて、内部管理態勢の有効性を検証する。監査部の監査は、準拠性監査から有効性監査へとステップアップを図ることになった。問題点を指摘するだけでなく、その真因分析を行い、提言に結び付ける必要がある。

▽メガバンク: 経営監査の確立



▽ 地域銀行の内部監査態勢の事例



(4) 経営監査の実践 — 内部監査の視点を高める

- 実効性のある経営監査を行うためには、内部監査のレポート・ラインの見直し、専門職化などの組織・態勢の整備が進めるだけでは不十分。
- 内部監査の視点を取締役会レベルに高める必要がある。
 - 内部監査部門長は、経営者、独立社外取締役、社外監査役等と定期的に協議の場を持ち、その意向を踏まえて、内部監査の計画、重点方針を策定する。
 - 取締役会等のリスク認識を監査要員全員に周知徹底する(定例協議のフィードバック、重点方針への反映、監査チーム内の打合せでの確認)。

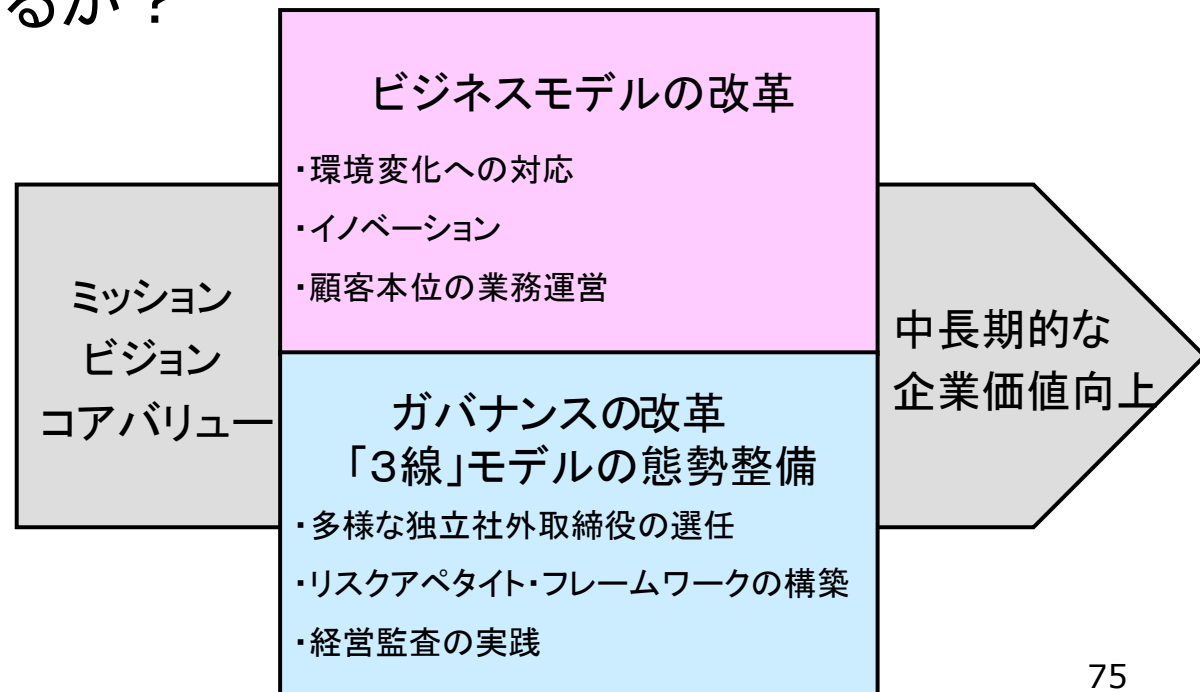
- 独立社外取締役は、変化の時代にあって、ビジネスモデル・戦略の前提を根本から問い直す問題提起をすることがあってもよい。
- 難しい問いかけではあっても、内部監査部門は客観的評価を下さなければならない。

(例)

- 今のビジネスモデル・戦略を続けて、経営理念は実現できるのか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか
- 株主に約束した目標・業績の達成はできるのか
- 上記ができない場合、それはなぜか
- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか

▽ 取締役会レベルの視点 (COSO-ERMを活用して)

- ミッション、ビジョン、コアバリューの定義を明確化、あるいは再定義する必要はないか？
- ミッション、ビジョン、コアバリューと戦略、ビジネスモデルの改革は整合的か？
- 戦略の遂行は、企業理念の実現、中長期的な企業価値の向上につながるか？



▽ 海外のG-sifisの事例

- 経営目標の達成を保証することを目的として内部監査を実施している。
- 経営計画に合わせ、四半期毎に内部監査計画の策定・見直しを実施。
- 監査委員長と内部監査本部長が協議し、「攻め」、「守り」の両面で目標達成を阻害する要因を洗い出し監査項目を選定。
- 世界中の拠点の内部監査部門長に監査実施を指示して毎月、監査結果の報告を受けている。

▽ メガバンクの事例

- ほとんどの経営目標が未達となったことを受けて、内部監査部門が、目標設定、進捗管理、見直しなどのプロセスに関する点検項目を策定し、内部監査を実施することにした
- 内部監査を実施する前に点検項目を組織内に開示した。

▽ 地域銀行の事例

- 中期経営計画の「攻め」の重点施策の実施状況に関して、営業店へのアンケート調査を実施。本部・営業店(サンプル)では面談を実施。
- 面談・アンケートでの調査ポイントは各施策のPDCAの進捗状況。
- 問題点の原因分析を行ったうえで改善策を提言。

- 組織運営面でも、見落としがちな懸念を率直に表明し、内部監査部門に実態の把握を求めるべきである。

(例)

- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトはみられないか
- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- エマージング・リスクへの対応はできているか

▽ トップリスクの管理

- 経営として管理すべき重要なリスクをリストアップ。
- ストレステストを実施し、経営への影響を可視化。
- 事前にアクションプログラムを策定。
- 経営トップとリスク管理部門が意見交換を行い、見直しを行う。

— 内部監査部門は、意見交換の場に同席し、状況をフォローする。

項番	リスク事象	具体的なシナリオ	損失見込み額(顕在化時) —ストレステスト結果等を踏まえて	リスクの状況(現状)	対策・管理方針
①	国債暴落による損失拡大	・・・を契機に日本国債の格付が低下。金利が急騰。	金利〇%上昇時 評価損 〇億円 (将来期間利益の〇年分) リバースストレステスト 会計上の資本毀損が生じる金利水準を逆算	金利リスク量 100BPV 〇億円 VaR 〇億円	・金利上昇に伴う評価損が期間利益〇年分の範囲に収まっているかを確認。 ・マクロ経済指標や、金融・財政政策、成長戦略のモニタリング強化。 ・ポジション削減のトリガー事象の特定。
②	株価下落による損失拡大	・・・を契機に株価が大幅に下落。保有株式で強制償却が発生。	年間50%超下落(強制償却1回) 〇億円 年間75%超下落(強制償却2回) 〇億円	保有株式 評価損額 〇億円 感応度 〇億円	・ロスカットルールの見直し(幅、ソフト・ハード) ・政策投資株式の保有見直し・売却
③	企業業績の悪化による信用コストの増大	経済が低迷し、企業業績が悪化。倒産も増加し、信用コストが増大。	将来 EL 〇億円 UL 〇億円 —主要取引先企業への将来融資額を予想。B/S、P/Lの将来予想にもとづき格付・PDの変動を把握して、信用コストのシミュレーションを実施。	現状 EL 〇億円 UL 〇億円	・ストレステストによるEL、ULの変化額を把握。 ・期間損益、資本と対比し、経営体力の十分性を確認。
④	住宅ローンの延滞増加	家計所得が増加しないなかで、物価が上昇。金利上昇に伴う支払負担増から住宅ローンの延滞が増加。	将来 延滞件数、金額	現状 延滞件数、金額	・延滞しやすい債務者の特定 ・優遇金利の付与対象の見直し
⑤	①～⑤が同時発生	①～⑤が同時発生			・同時発生の可能性を点検。 ・兆候の有無をモニタリング。

▽ グループ内の子会社・関連会社のリスク

- グループ収益への寄与が小さい傍流の子会社、関連会社はリスクが大きい。
- 子会社、関連会社の内部統制は、親会社に比べて総じて弱いが、傍流事業になればその傾向が顕著になる。
- グループ内の昇進競争に敗れた社長、子会社事業の将来に不安を覚える役職員の存在も重要なリスク要因である。
- 経営監査の視点からは、コストをかけて内部統制の強化をするか、収益性が低くてそれができないのであれば事業からの撤退を提言するべきである。
 - 子会社・社長に従属した内部監査部門は、こうした提言はできない。

▽ リスクカルチャーを高める施策

- 顧客本位に考え、不正なセールスを防ぐ研修、監視プログラムの実践、賞罰の明確化、バランスのとれた業績評価などソフト・コントロールの重要性を増している

— 内部監査では、下記の諸点をチェックする必要がある。

研 修 …… 正規職員だけでなく、非正規職員に関しても、自分たちのミッションや経営理念、顧客本位の姿勢などを徹底して研修しているか。

監 視 …… 不正なセールス慣行を監視するプログラムがあるか。独立取締役を含め、外部の視点を取り入れているか。

賞罰規程 …… ミッション、経営理念、リスクアペタイトなどを文書化してミスコンダクトを明確にしているか。ミスコンダクトを罰することができる規程が整備されているか。それは厳格に適用されているか。

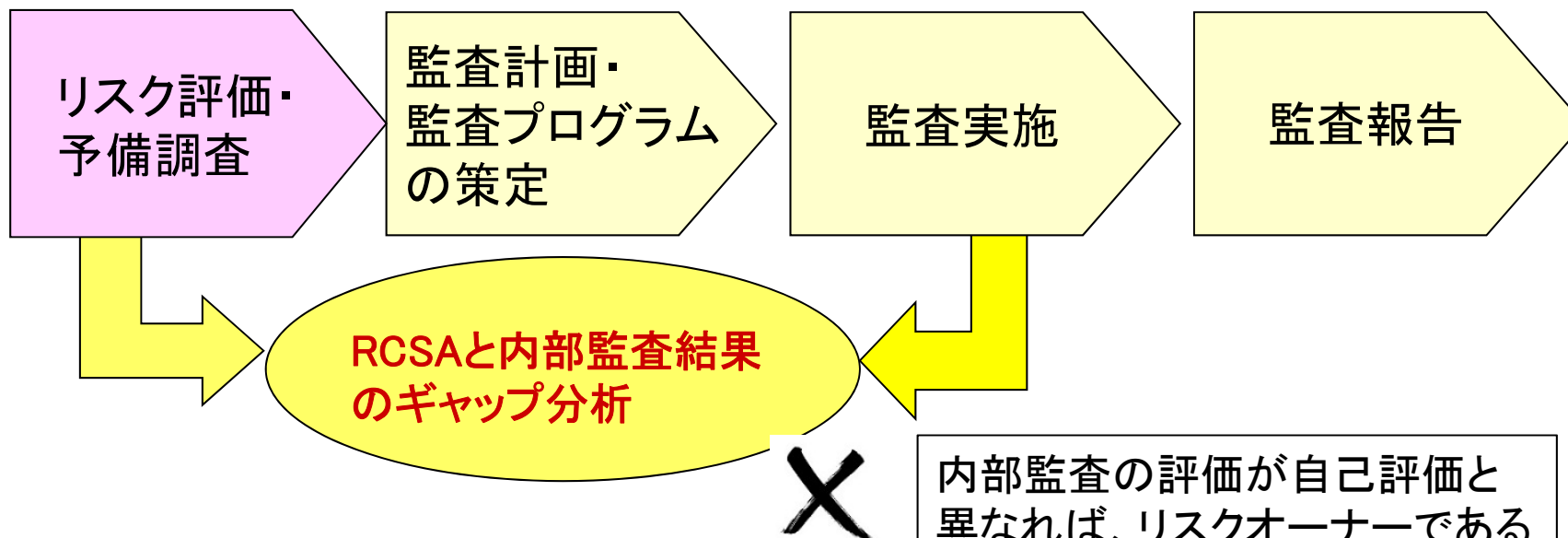
業績評価 …… 件数・金額など業績だけで評価していないか。顧客本位の業務運営を示す諸指標、離職率などバランスの取れた評価体系となっているか。

- なお、不祥事が多発している現状を踏まえると、独立社外取締役は、内部監査の結果を受けて、場合によっては人事処分を求める必要もある。
- 海外の有力企業・金融機関では、内部監査の指摘を受けて取締役会がリスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭する例はよくみられる。

(例)

- 部門長はRCSAでは問題なしと自己評価していたが、内部監査で問題が発覚したため、リスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭

▽ RCSAと内部監査結果のギャップ分析



リスク・コントロールマトリックス

プロセス・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									

- 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。