



# 内部監査態勢の整備

2019年9月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

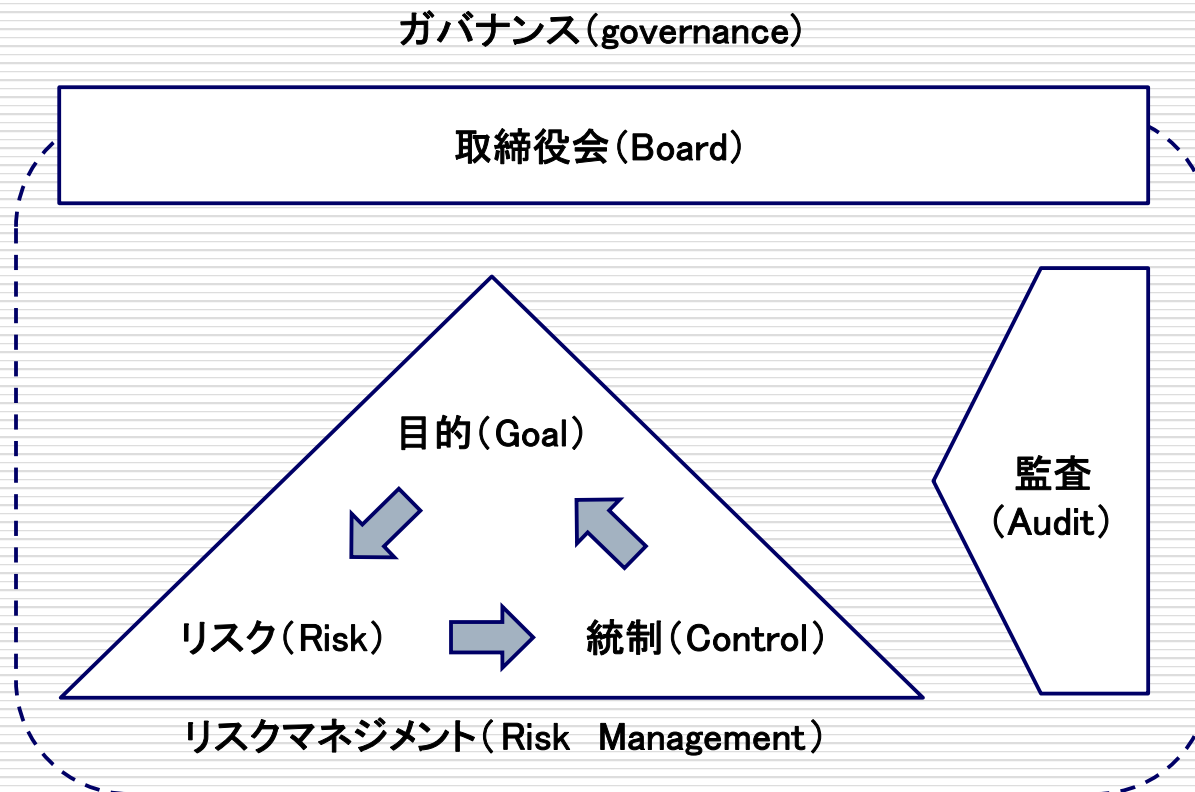
# 目次

---

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. ガバナンス改革と内部監査のステージアップ

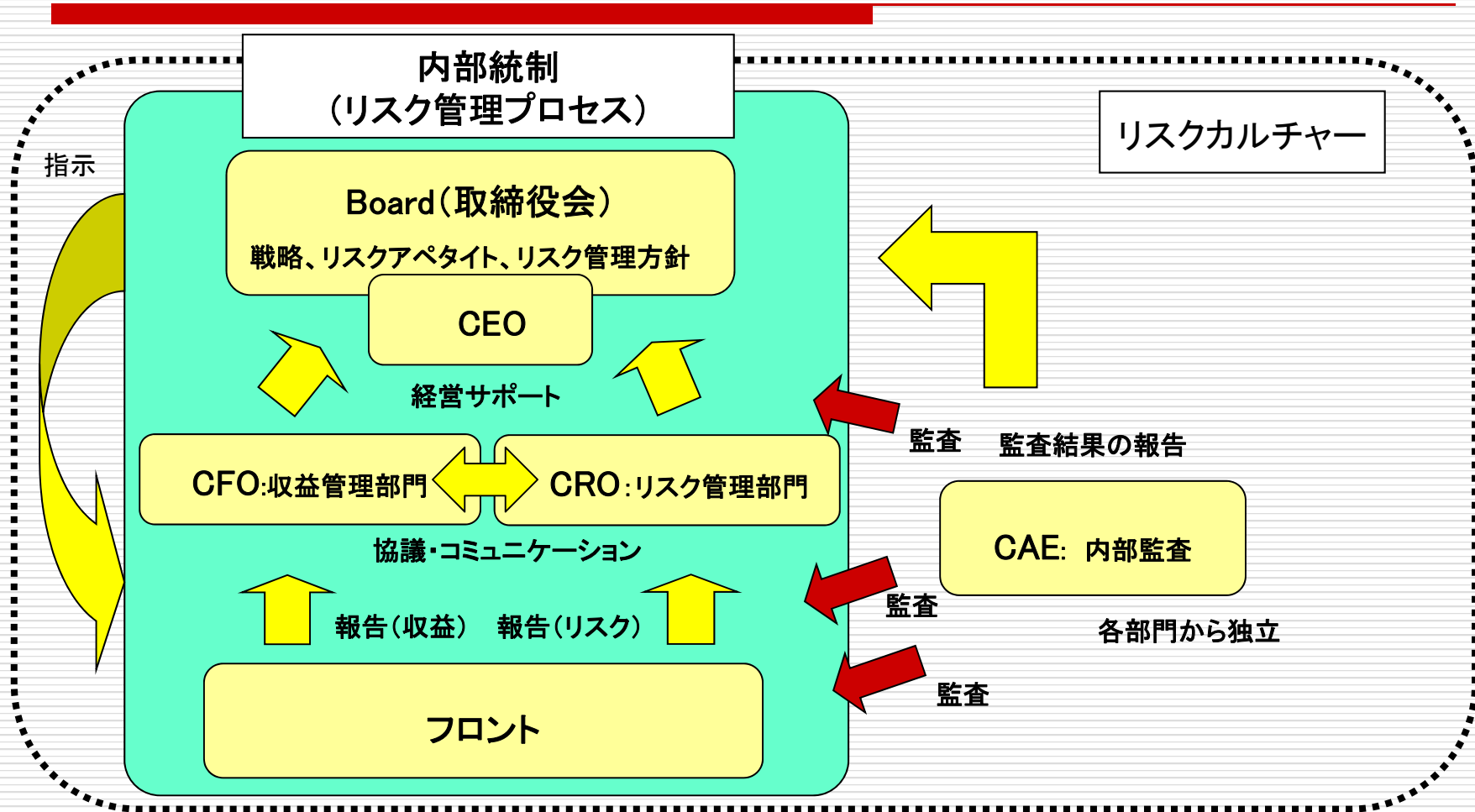
# 1. はじめに

## ◆ 内部監査はガバナンスの重要な構成要素



リスクカルチャー (Risk Culture)

# ガバナンスの組織図



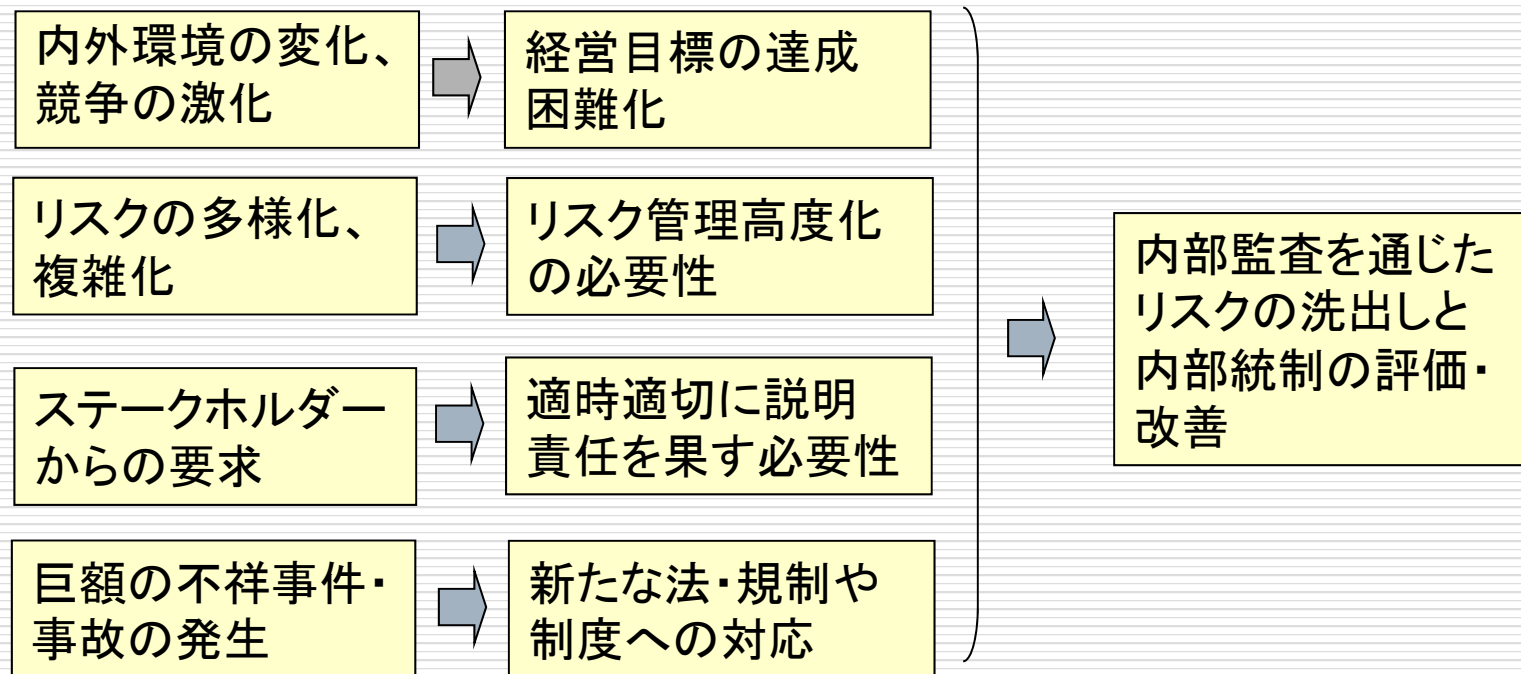
C-suites

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. 内部監査の使命、定義

---



- 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
- 基準(内部監査の専門職的实施の国際基準)
- 実施ガイダンス

# 内部監査の使命

---



## 内部監査の使命(ミッション)

- 内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。

# 内部監査の定義

---



## 内部監査の定義

- 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。

# 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、コンサルティング、助言、ファシリテーション<sup>(注)</sup>、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

---

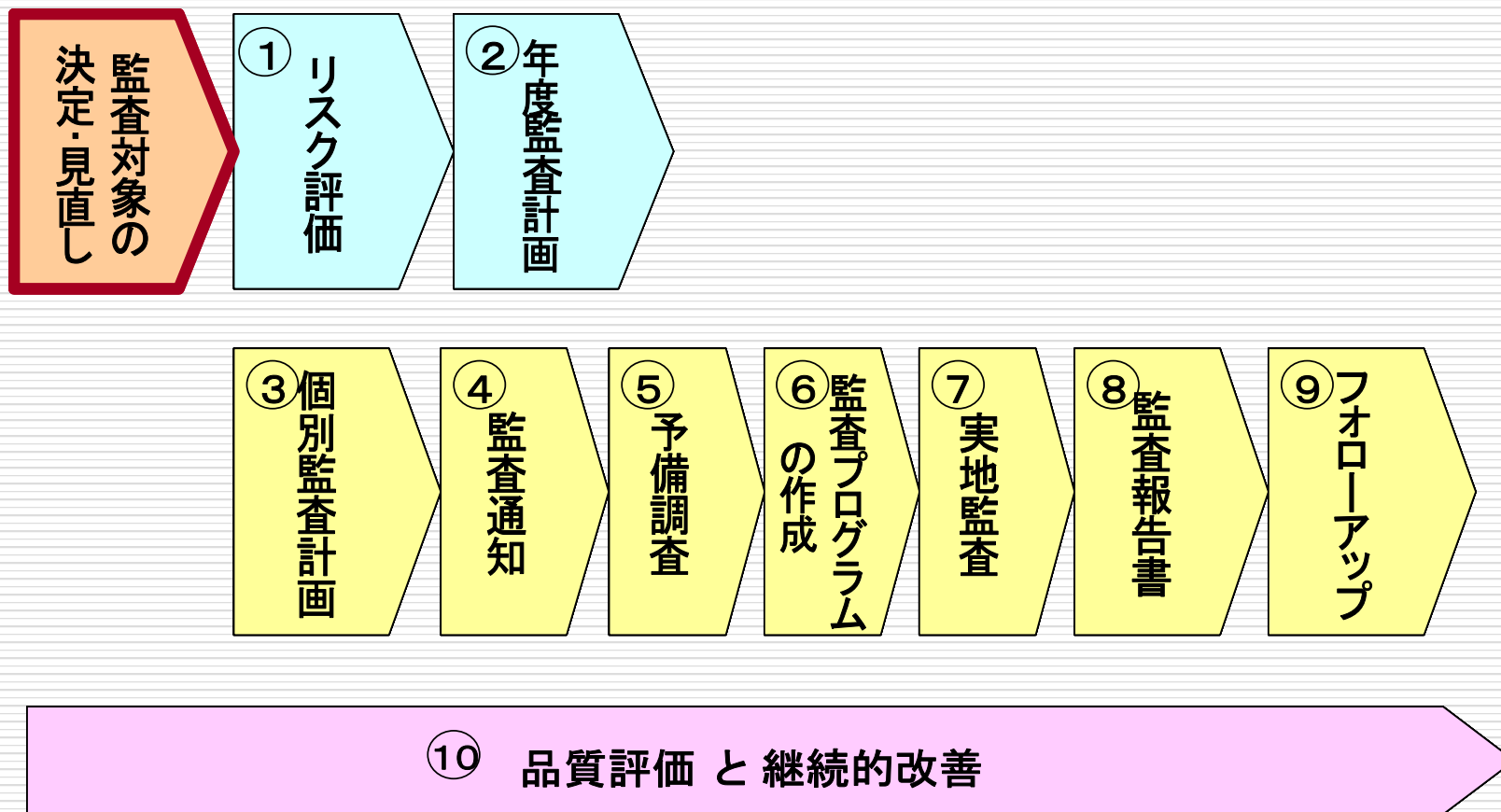


### 金融検査マニュアル 経営管理(ガバナンス))

- 「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。

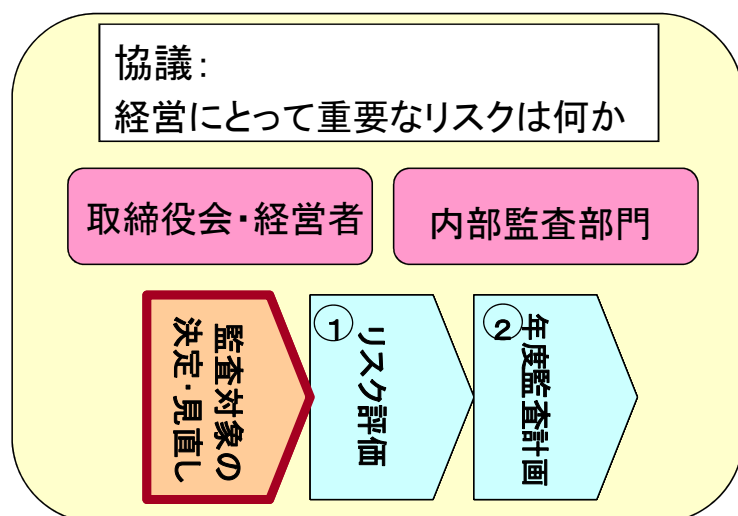
# (例)リスク評価マトリックス

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

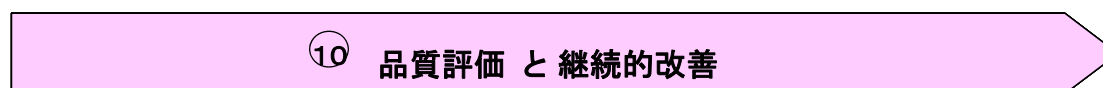
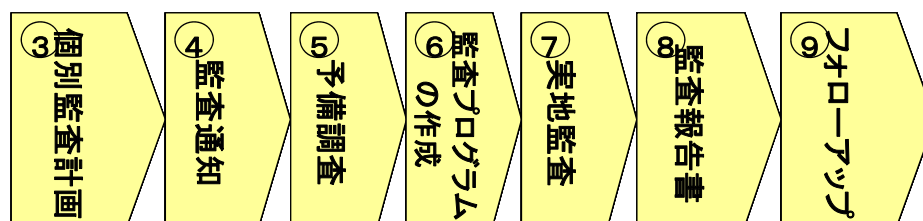
店名	自店処理事務量		貸出稟議件数		要注意先以下貸出先数		個人預り資産残高		...	固有リスク指数	前回監査			不備発生件数	事故防加算	モニタリング反映	...	管理リスク指数	総合リスク指数
	件数	リスク値	件数	リスク値	先数	リスク値	残高	リスク値			経過日数	評点	リスク値						
〇〇支店	32	4.71	46	0.88	56	1.51	67	7.76		25.01	494	(84)	21.73	11.50	5.00	2.00		40.22	58.59
◎◎支店	49	7.21	37	1.13	56	2.19	60	7.91		29.68	289	(79)	13.87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

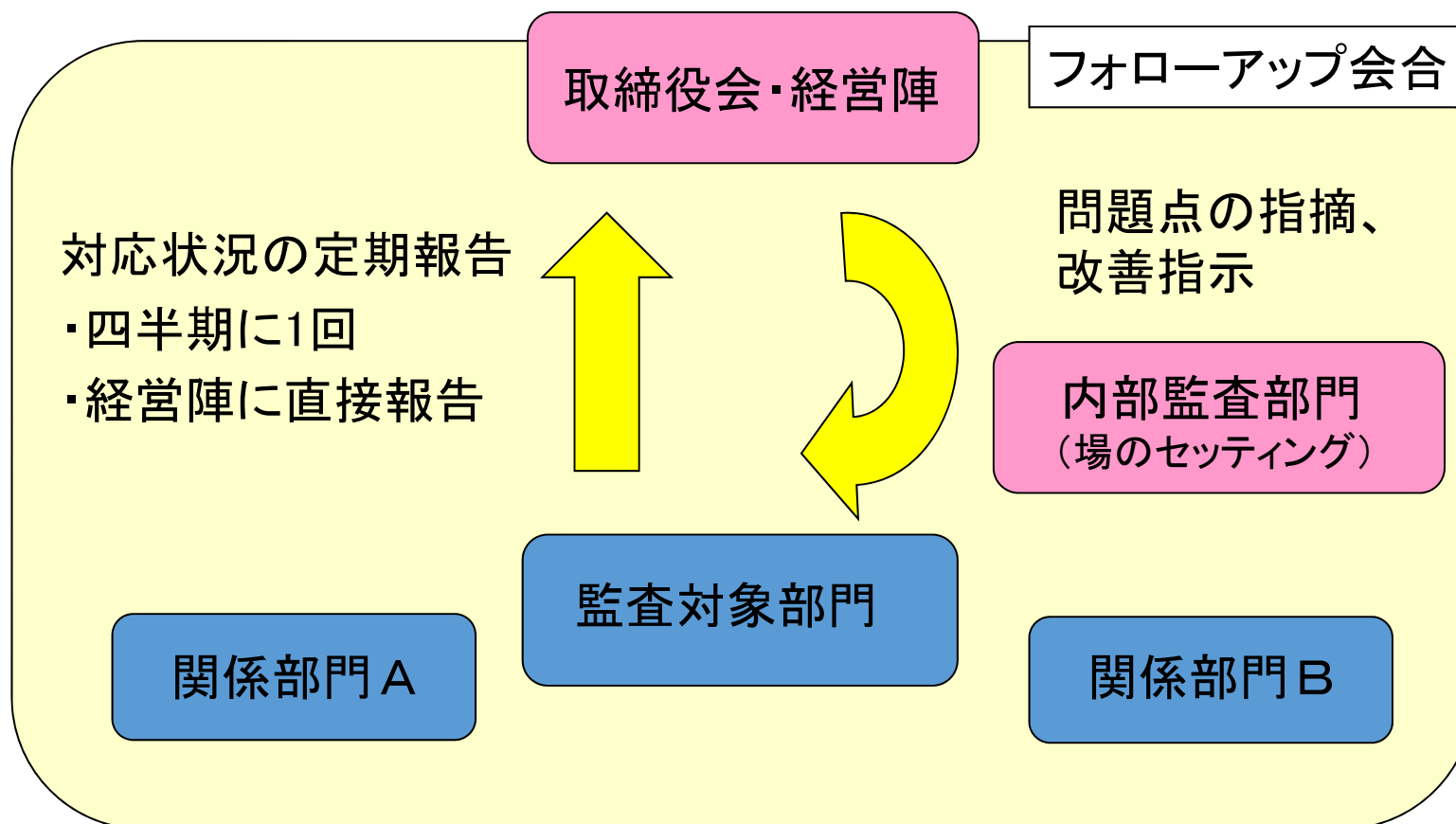
関係本部B



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。

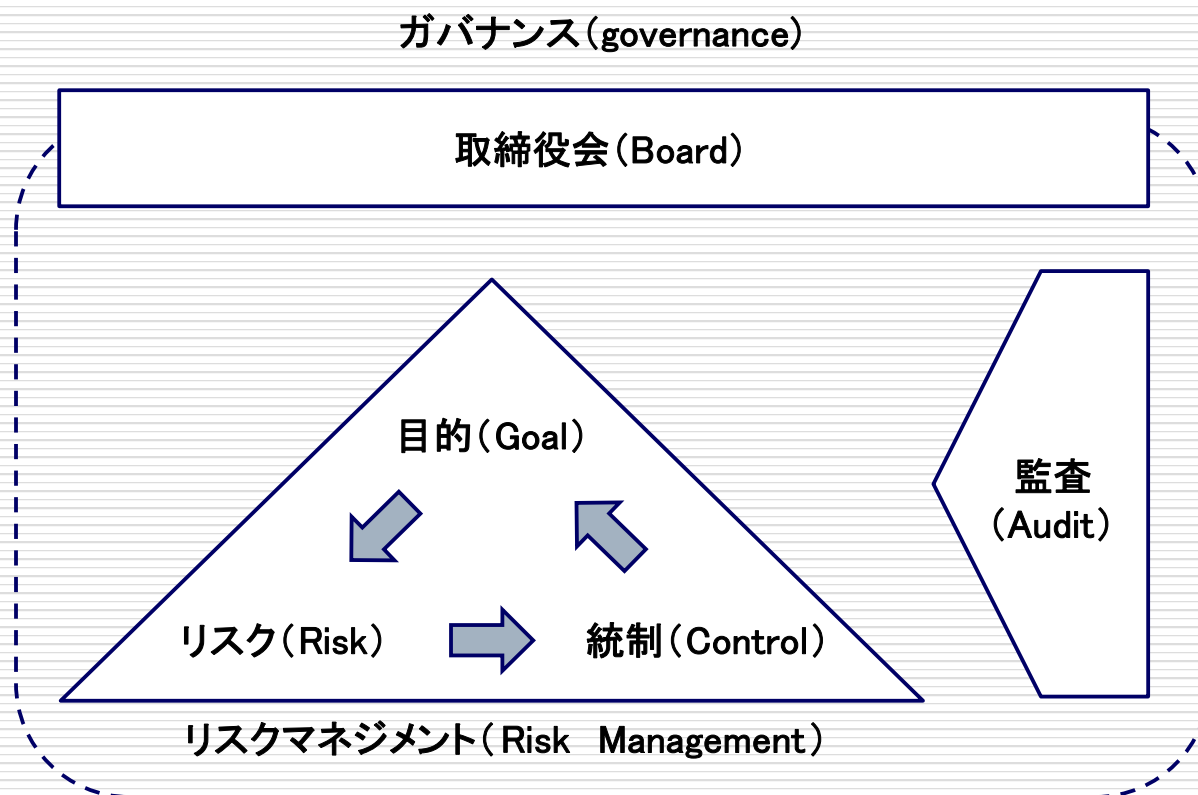
### (外部評価)

- 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. ガバナンス改革と内部監査のステージアップ

### ◆ 内部監査はガバナンスの重要な構成要素



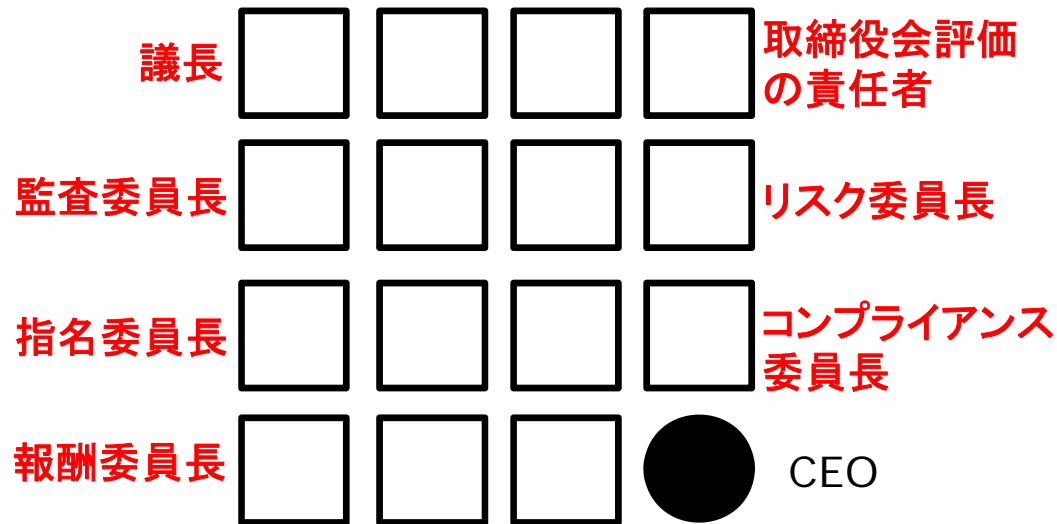
リスクカルチャー (Risk Culture)

## 日本独自のガバナンスのどこが問題か

- 独立性、多様性の乏しいマネジメント・ボード
  - 多様性に欠けるため、「攻め」が不足しがち。
  - 独立性が不十分なため、「守り」にも弱い。
- 目標の達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが 曖昧(文書化が不十分)
  - 社外取締役から経営者が説明責任を強く求められない結果、「攻め」、「守り」とも施策が徹底しない。
- 独立性、専門性の乏しい監査機能
  - 独立性、専門性の不足が、「攻め」、「守り」の両面で監査の実効性を弱めている。
  - 三様監査の「連携強化」が、制度的に、あるいは、内部統制基本方針、社内規程等で手当されていない
  - 一般企業の場合、監査スタッフが極めて少ない。

# Global

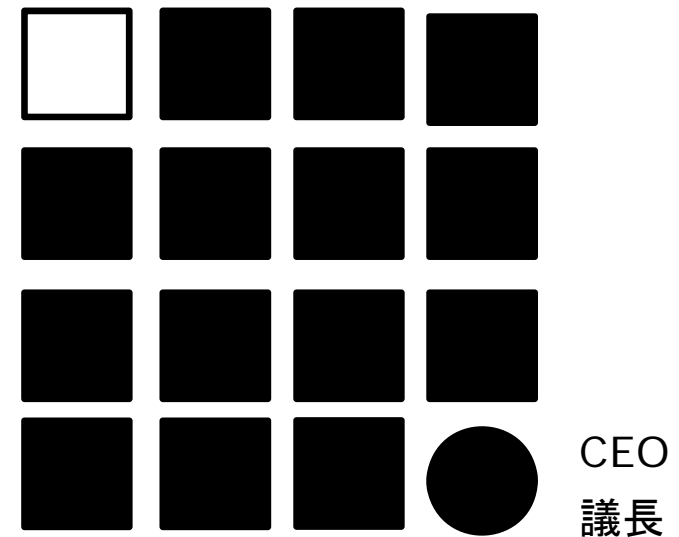
独立性、多様性のある  
モニタリング・ボード



- ・社外取締役(□)が主体の構成
- ・社外取締役(□)がCEO(●)および  
執行役員を監督するモニタリング・  
ボード

# Japan

独立性、多様性の乏しい  
マネジメント・ボード

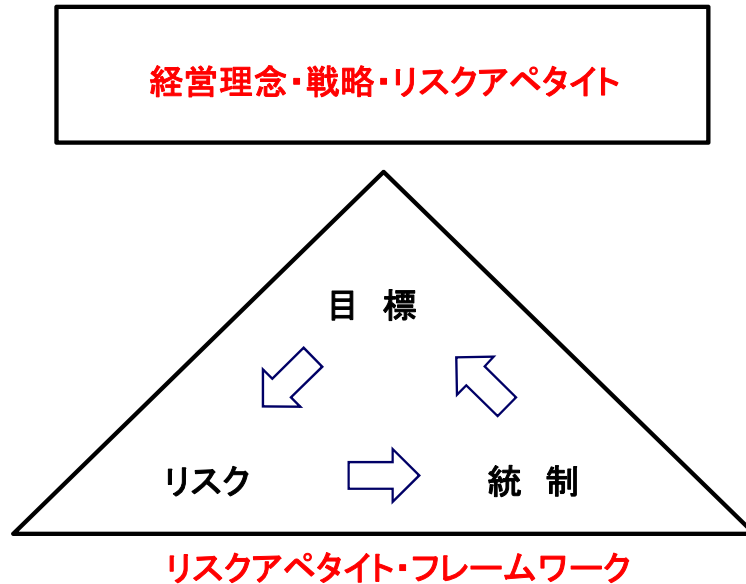


- ・社内取締役(■●)が主体の構成
- ・取締役(■●)が相互監視する  
ことが建て前のマネジメント・ボード
- ・社外取締役(□)はアドバイザー



# Global

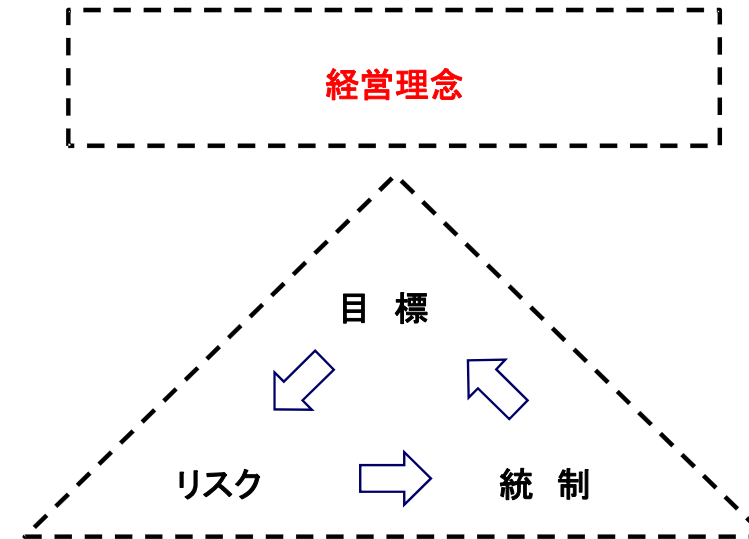
目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが明確(文書化)



- ・経営理念・戦略・リスクアペタイトを文書化。
- ・上記にもとづき、目標達成のための内部統制、リスクマネジメントのプロセスを明確化。

# Japan

目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧(文書化が不十分)

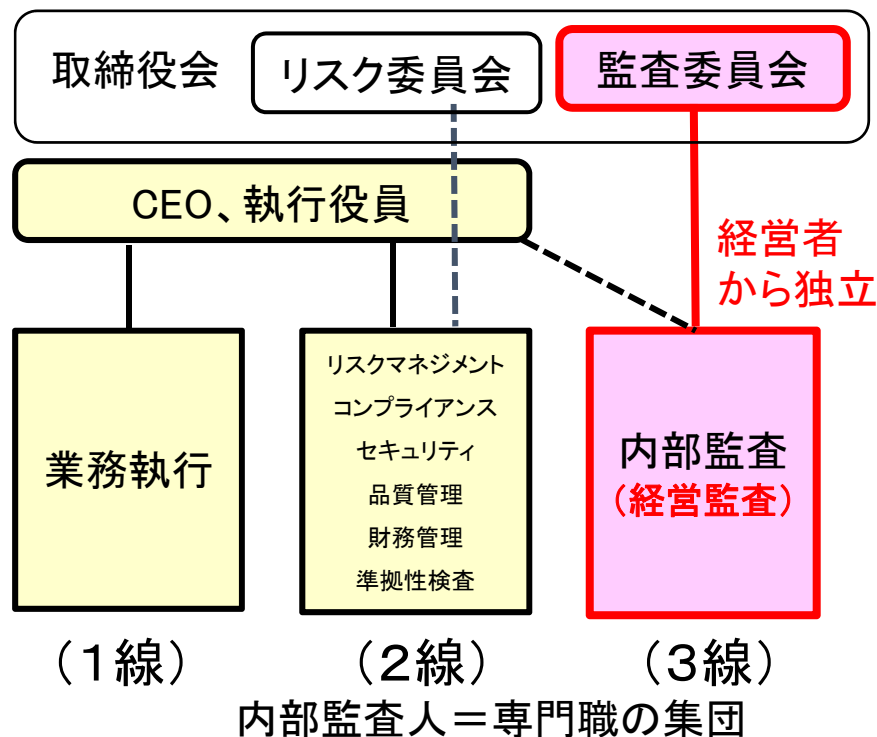


- ・経営理念はあるものの、抽象的であることが多い。
- ・目標は存在するものの、その達成のための内部統制、リスクマネジメントのプロセスが曖昧で不明確。

# Global

## 独立性、専門性のある監査機能

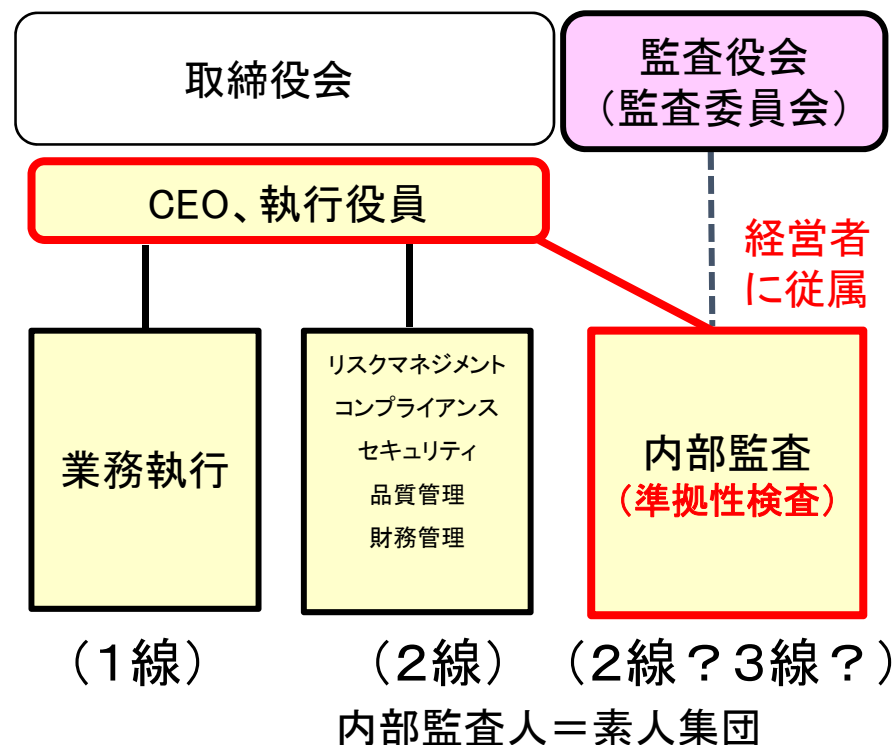
独立社外取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在



# Japan

## 独立性、専門性の乏しい監査機能

常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



## 日本独自の監査(三様監査)の問題点

### ① 独立性の不足

— 常勤社内監査役・監査委員が不正会計、重大な不祥事について取締役会・監査役会への報告を怠ったり、隠ぺいに関与している事例がみられる。

(例)山一証券、オリンパス、東芝、スルガ銀行

— 社外監査役・監査委員は、常勤社内監査役からの情報に依存しており、社外監査役・監査委員に対する独立した客観的な情報ルートが制度・組織的に確立していない。

— 社長直属の内部監査部門が不正会計、重大な不祥事を監査報告書に記載しないことがある。

(例)山一証券、東芝

— 内部監査のスタッフの多くが人事ローテーションで配属されたもので構成されている(執行部門との馴れ合いが避けられない)。

## ② 専門性の不足

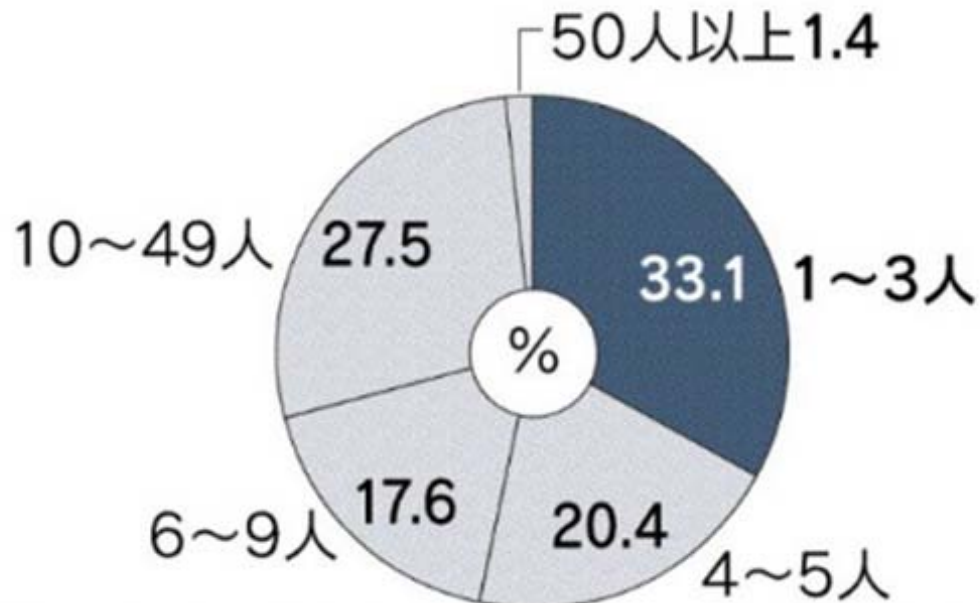
- 監査スタッフに専門職が少なく、人事ローテーションで配属された経験の浅いものが多い。
- 監査スタッフに、CIA等資格の取得が義務付けられていないことが多い。
- 専門的な知見を有する監査スタッフの育成計画が定められていないことが少なくない。

## ③ 監査スタッフの不足

- 金融機関では、役職員の1～2%程度の監査スタッフがいるが、一般企業では、最小限の監査スタッフしか置いていないことが多い。

## 大企業の内部監査部門

- 内部監査部門が9人以下の大企業は全体の7割超
- 内部監査部門が3人以下の大企業は全体の3分の1



(注) 日本内部監査協会の2014年の調査。対象は  
資本金100億円以上の上場企業

2016/12/5付  
日本経済新聞

#### ④ 予算の不足

- 社外監査役・監査委員は、不正会計や重大な不祥事の懸念がある場合、第三者に調査を依頼できる。経営者はその費用を支払う法的な義務がある。
- しかし、初動調査を行うための予算さえ事前に確保されていないことが多い。

#### ⑤ 連携の不足

- 三様監査の「連携強化」がスローガンとして掲げられてきたが、連携のための法的・制度的な担保がなく、内部統制基本方針、社内規程などで具体的な手当てがなされてこなかった。このため、実効性のある連携が継続的に確保されない懸念がある。
- 実際、内部監査の報告が取締役会に対して行われているのは1割程度。監査役・監査委員会等に対しては4割以下にとどまる。

## 第19回監査総合実態調査(日本内部監査協会)

### ▽内部監査報告書の宛名 (n=967、複数回答可)

(注)報告書の提出先を尋ねたもの。第一義的な機能上のレポーティングライン(指揮命令系統)を指すものではない。

	社長 (会長等を含む)	常務会・ 経営会議	内部監査 担当役員	内部監査 担当役員 以外の役員
該当者数	779	70	151	84
比率	80.6%	7.2%	15.6%	8.7%

	取締役会	監査委員会 または監査 等委員会	監査役(会)	被監査部門 担当役員・ 部門長
該当者数	104	88	245	432
比率	10.8%	9.1%	25.3%	44.7%

┌──────────┐  
単純合計 34.4%

## 監査機能の改革に向けた提言

- 日本企業・金融機関の経営環境やビジネスモデルの変化に伴い、リスクが多様化、複雑化している。
- 近年、不正会計や重大な不祥事が多発していることから経営全般を組織的にチェックする必要性が増しているとの認識が広がり、日本独自の監査機能(三様監査)を巡る制度改革や提言が行われるようになった。



## 日本独自の監査機能(三様監査)を巡る 制度改革や提言

- 2015年 会社法改正、コーポレートガバナンス・コード制定
- 2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言
- 2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会「内部監査の制度化」提言
- 2018年 経済同友会提言
- 2019年 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」意見書(4)
- 2019年 経済産業省 「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(仮)

- 監査機能の制度改革・提言を見ると、
  - ① 経営者からの独立性を高めるため、監査役等（監査役、監査等委員、監査委員）に対して、会計監査、内部監査の重要事項に関する報告を行ったり、それらを承認・決定する権限や監査を指揮命令する権限を与えること
  - ② 三様監査の連携を実効性のあるものにするため、会社法・コードで、制度的に連携の仕組みを担保すること、または、連携の仕組みを内部統制基本方針、社内規程等で組織的に定めること
  - ③ 監査に必要な監査スタッフを確保して、専門的知見を有する人材を育成することなどを求める内容となっている。

- 会計監査に関しては、経営者からの独立性を高めるため、2015年会社法改正において、監査法人を選定する権限が取締役会から監査役会等に変更された。
  - 第344条【会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定】参照。
- また、監査報酬についても、取締役会が決定し、監査役会等が同意しなければならないと明記された。
  - 第399条【会計監査人の報酬等の決定に関する監査役の関与】参照。
- 内部監査に関しては、総じて改革は遅れているが、今後、提言を受け入れる形で、日本企業、金融機関でも、態勢の整備が進んでいくものと考えられる。

# 事前アンケート調査結果

(注)2019年3月時点で回答の得られた先を集計)

▽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)※を監査委員会にしている。

※監査計画・予算を承認する。結果の直接報告を受ける。特別調査を命じる。  
内部監査部門長の選解任を承認(同意)する。

	2018年度 実施済み	2019年度以降 検討している	合 計
銀行・証券・持株会社 (102先)	11%	6%	17%

▽内部監査部門に執行ラインから独立した専門職スタッフ※を配置している。

※執行部門に戻らない。CIA等資格の取得が義務付けられている。

	2018年度 実施済み	2019年度以降 検討している	合 計
銀行・証券・持株会社 (102先)	5%	4%	9%

## 金融機関のグッド・プラクティス

- (1) 経営者から独立した内部監査のレポートライン(指揮命令系統)の確立
- (2) 内部監査の専門職の養成・確保
- (3) 準拠性監査からの脱却と経営監査の実践
- (4) 監査の視点を取締役会レベルに高める

## (1) 経営者から独立した内部監査のレポートライン(指揮命令系統)の構築

- 監査機能に関して、経営者からの独立性を高めるため、大手金融機関と一部の先進的な地域金融機関では、監査委員長に独立社外取締役を選任。
- 監査委員会が内部監査部門を直接指揮できるように組織・権限規程を改正。

(例)

三菱UFJフィナンシャルグループ

三井住友フィナンシャルグループ

りそなグループ、みちのく銀行、城南信用金庫 など



SMFG


三井住友フィナンシャルグループ

社外取締役 監査委員長 松本 正之 氏

(JR東海特別顧問)



- 銀行は、金融経済のインフラとして、顧客に対して、安心、安全を提供する使命がある。
- 銀行の監査委員長は重責だ。銀行の社外取締役を経て、自分なりに金融機関経営について勉強してから委員長を引き受けた。何事もはじめが肝心なので、委員会で金融機関としてのあるべき姿を含め、基本方針を協議、決定し経営陣と内部監査部門に示した。
- 1、2、3線は、組織の神経系統のようなものだ。1、2、3線それぞれから情報を集め、1、2、3線それぞれを使って、情報を発信することが大事だ。
- 3線の内部監査部門には、経営理念が現場まで浸透しているかをしっかりみてもらいたい。それが内部監査部門に指示している最大の課題だ。

 **MUFG** 三菱UFJフィナンシャル・グループ  
社外取締役 監査委員 山手 章 氏(公認会計士)



- 就任の際、「グローバルな視点でガバナンスを整備するべきだ。監査委員会を内部監査部門の主たるレポーティングラインとし、内部監査のステータスをもっと上げなくてはならない」と申し上げ、経営陣の理解を得た。
- 国際社会のガバナンスは今も発展を遂げており、MUFGにとってのムービング・ターゲットだ。バーゼル委「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」を満たすだけでは十分ではない。
- 海外G-SIBsの監査委員長や監督当局者と会い、グローバルな視点で見たリスクの所在や、最新の規制監督動向、ガバナンス態勢について情報や示唆を得るように努めている。
- 海外G-SIBsの監査委員長は、ビジネス、財務・内部統制・監査・ガバナンスに高い見識を持つ。独立社外取締役として経営陣を監督する共通の立場にある。海外G-SIBsの監査委員長、監督当局者とは忌憚のない意見交換ができる。





りそなホールディングス 社外取締役  
監査委員長 佐貫 葉子 氏(弁護士)

監査委員を3年務め、監査委員長に就任。  
監査委員会と内部監査部門で協議し、内部  
監査の基本計画を策定。個別具体的な案件  
で特別調査を求めることもある。

- 監査委員会のミッションは、企業の信頼や存立を危うくするリスクを防止、あるいは最小限にとどめる適切な体制が構築されているかを監視・検証し、提言することです。
- リスクには、従来型の法令違反行為からサイバー攻撃、システム事故、あるいは大規模災害など、さまざまなものがあります。これらに対応する有効で適切な監査には、内部監査部門・監査法人との連携は欠かせません。
- あらゆるリスクへの対応が適切か助言していくことで、りそなグループが従来にない金融サービス会社になるようサポートしていきます。

(ディスクロージャー誌より)

## ■ 社外取締役 監査委員長 プロフィール



馬谷 成人

うまたに しげと  
(銀行・証券会社出身)  
(元 上場会社役員)

1972年 4月 (株)富士銀行入行

1993年 5月 同 証券部詰参事役FIMCOヨーロッパ  
社長

2001年 6月 同 執行役員本店審議役(グローバル  
企画部)

2002年 4月 みずほ証券(株)常務執行役員  
米国みずほ証券President & CEO

2007年 6月 大陽日酸(株)常務執行役員

2013年 6月 (株)クレハ 社外取締役

2013年 6月 当行 非常勤監査役

2016年 6月 同 社外取締役 監査等委員(現任)

メガバンク、大手証券での実務経験や海外経験、グローバルな知見を活かし、監査委員長として経営に助言、提言する。

## 城南信用金庫

### 金庫外の理事を内部監査委員長に選任

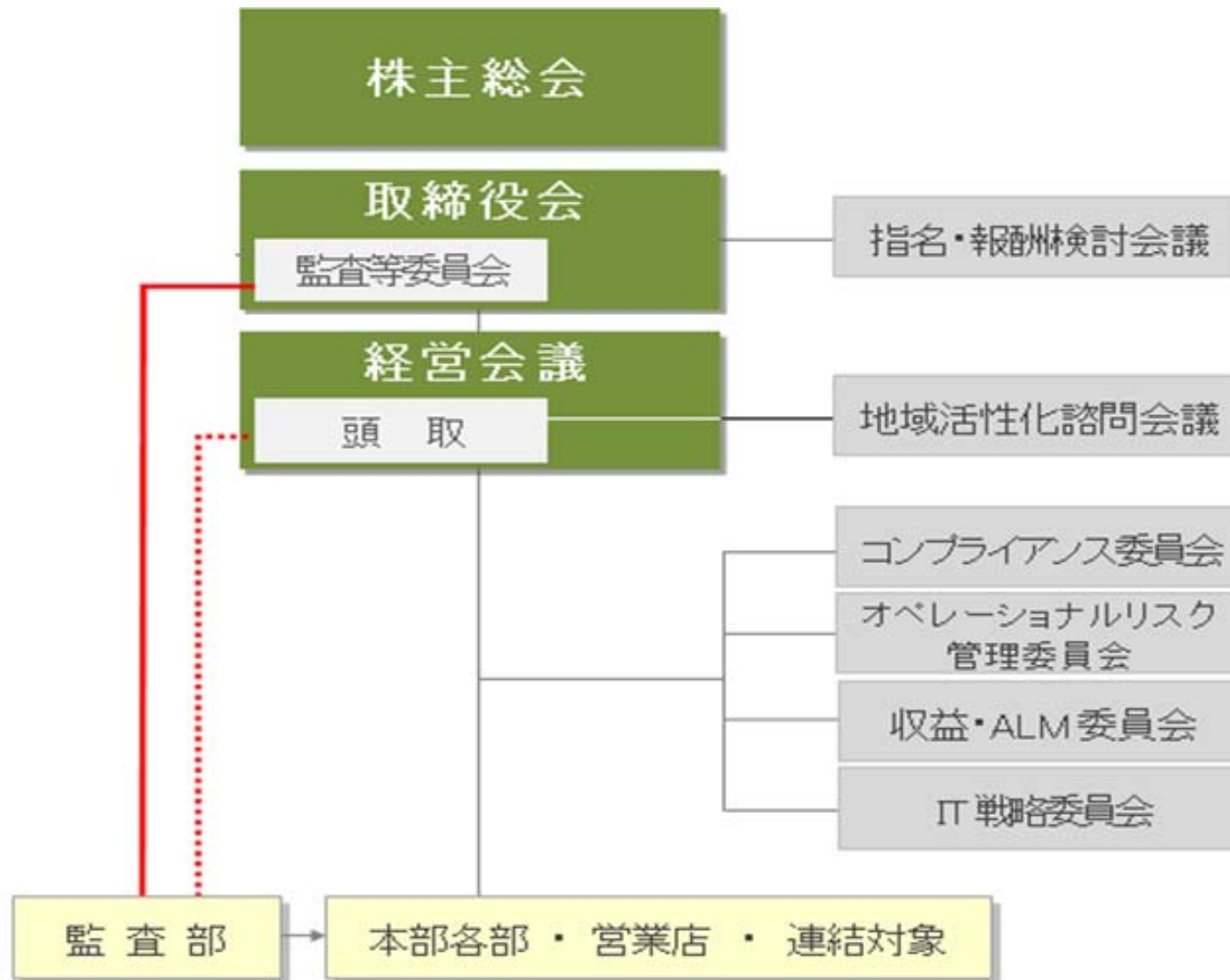
- 近年、大企業を中心に頻発する不祥事等を背景に、コーポレートガバナンスの改革が求められています。
- こうした中、金庫のすべての業務における内部管理態勢の適切性などを検証、評価する「内部監査委員会」を設置し、その委員長を職員外理事としました。

(ディスクロージャー誌より)



職員外理事  
内部監査委員会委員長  
亀井 時子 氏(弁護士)

# (例)組織図



## (例) 権限規程の整備

- 内部監査部門の位置付けを監査委員会(あるいは監査等委員会、監査役会)の直属とする。
- 監査委員会(同)が内部監査計画、予算を承認し、取締役会に報告する。
- 監査結果の報告は、監査委員会(同)、経営者の順番とする。
- 不祥事等の特別調査は、監査委員会(同)が内部監査部門を直接指揮して行う。
- 監査委員会(同)と経営者の指示が相違する場合は、監査委員会(同)の指示を優先する。
- 内部監査部門長の選・解任には監査委員会(同)の同意を要する。

## (2) 内部監査の専門職の養成・確保

- 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。
- 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、以下の施策に取り組み、内部監査の「専門職」を養成・確保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 グループ監査部GM 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 広川 正則 氏

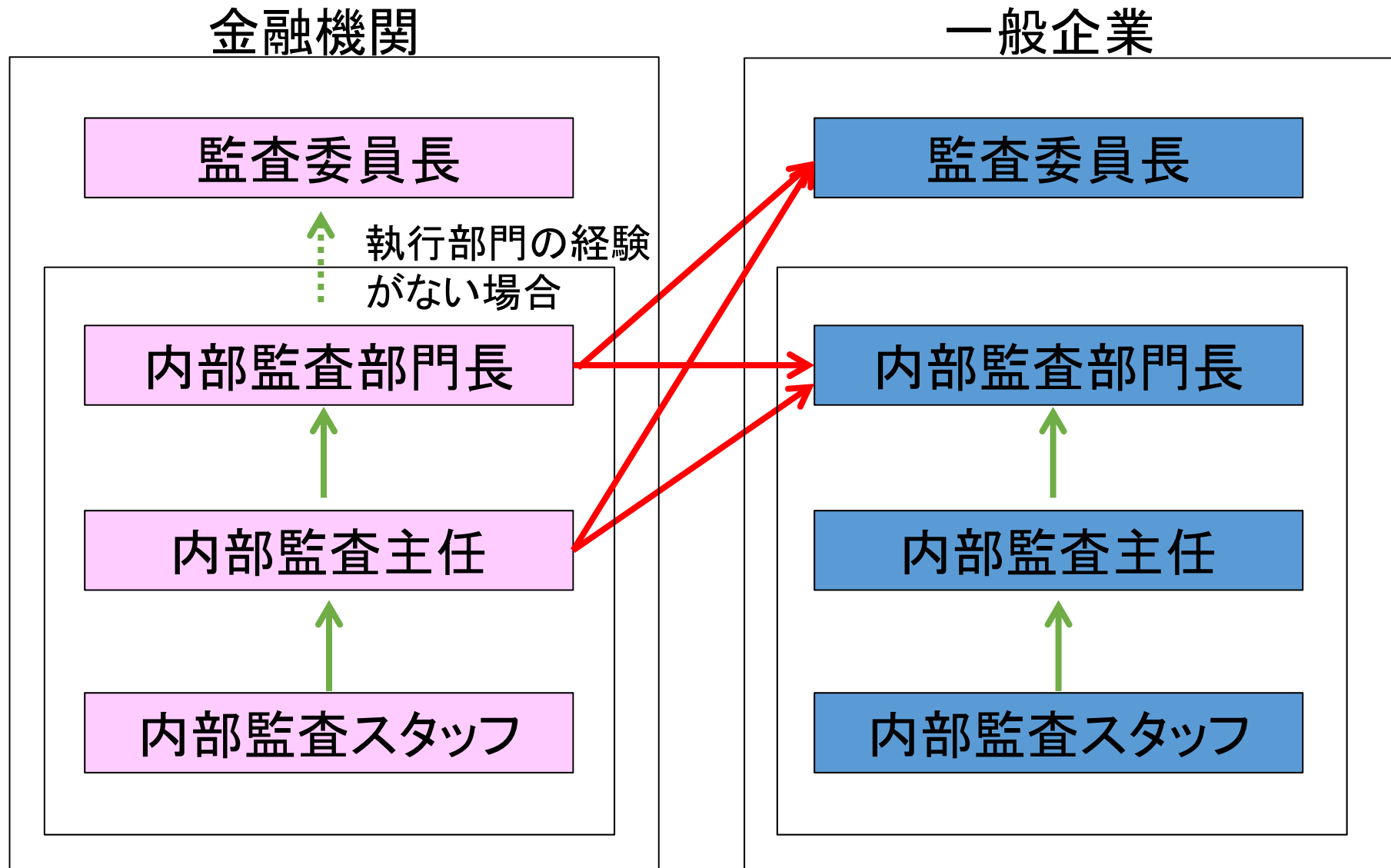


## 日本の金融機関では 専門職の養成が進み始めている

- 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。



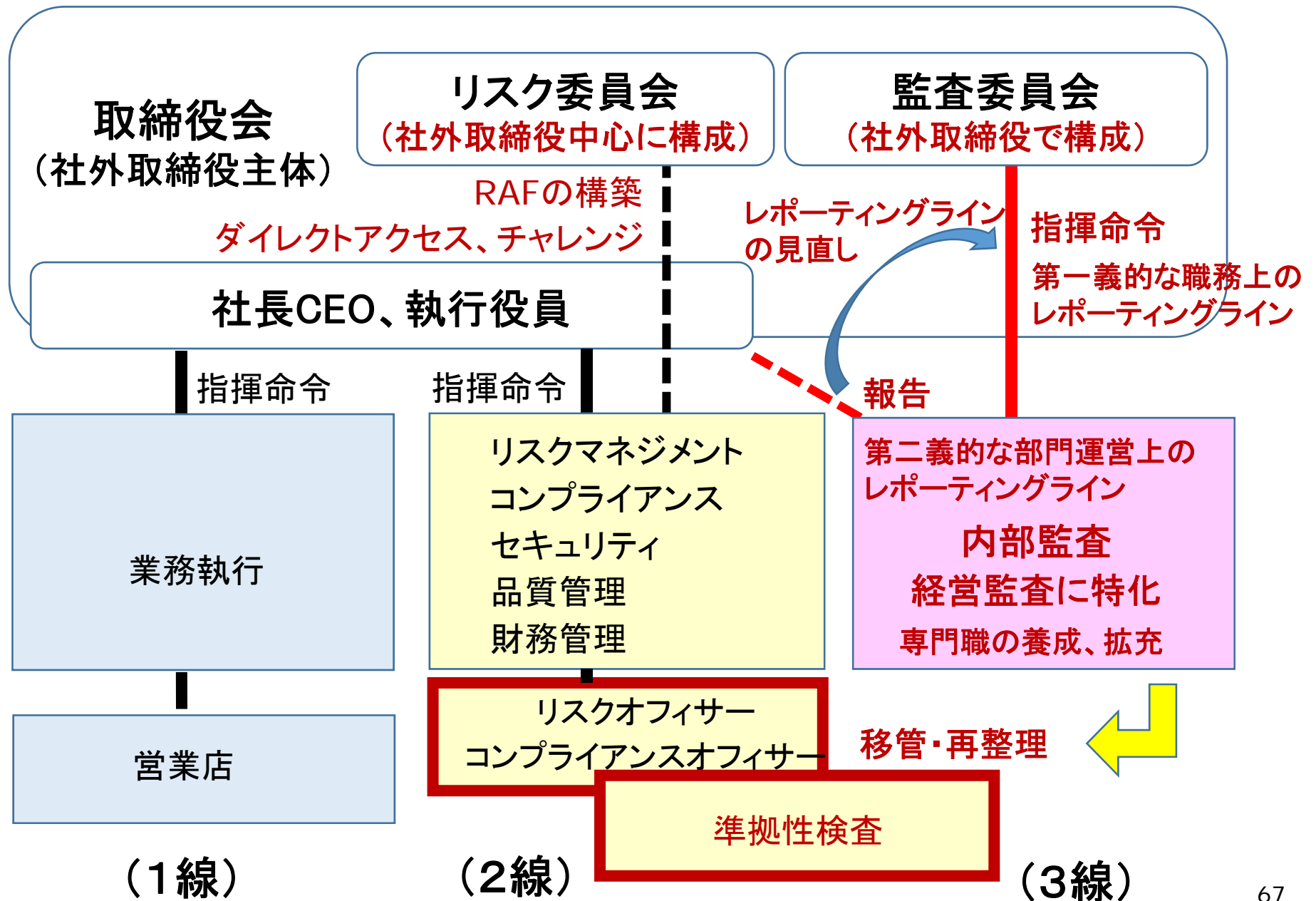
# 内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン



### (3) 準拠性監査からの脱却と経営監査の実践

- 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。
- 地域銀行グループでは、子銀行・子会社の内部監査では、「準拠性検査」を行い、HDの内部監査は「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。

# 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



## 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 前グループ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。
- これからの監査は、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。

#### (4) 監査の視点を取締役会レベルに高める

- 実効性のある経営監査を行うには、上述のとおり、組織・態勢を整備する必要があるが、それだけでは十分とは言えない。
- 監査の視点を取締役会レベルに高めなければならない。

- 変化の時代にあって、社外取締役は、ビジネスモデルや 戦略の前提を根本から問い直す役割を担う。
- 社外取締役から難しい問いかけを受けても、それらに対し内部監査部門は客観的評価を下さなければならない。

(例)

- 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
- 経営計画・目標や業績の達成はできるのか
- 経営理念や取締役会の指示は現場に浸透しているか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか

## ▽ 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。



- 社外取締役は、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)

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

## ▽ リスクカルチャーを高めるための諸施策の監査

- リスクカルチャーを高めるため、研修、監視、賞罰、業績評価などソフト・コントロールの重要性が増しており、内部監査では下記の諸施策をチェックする必要がある。

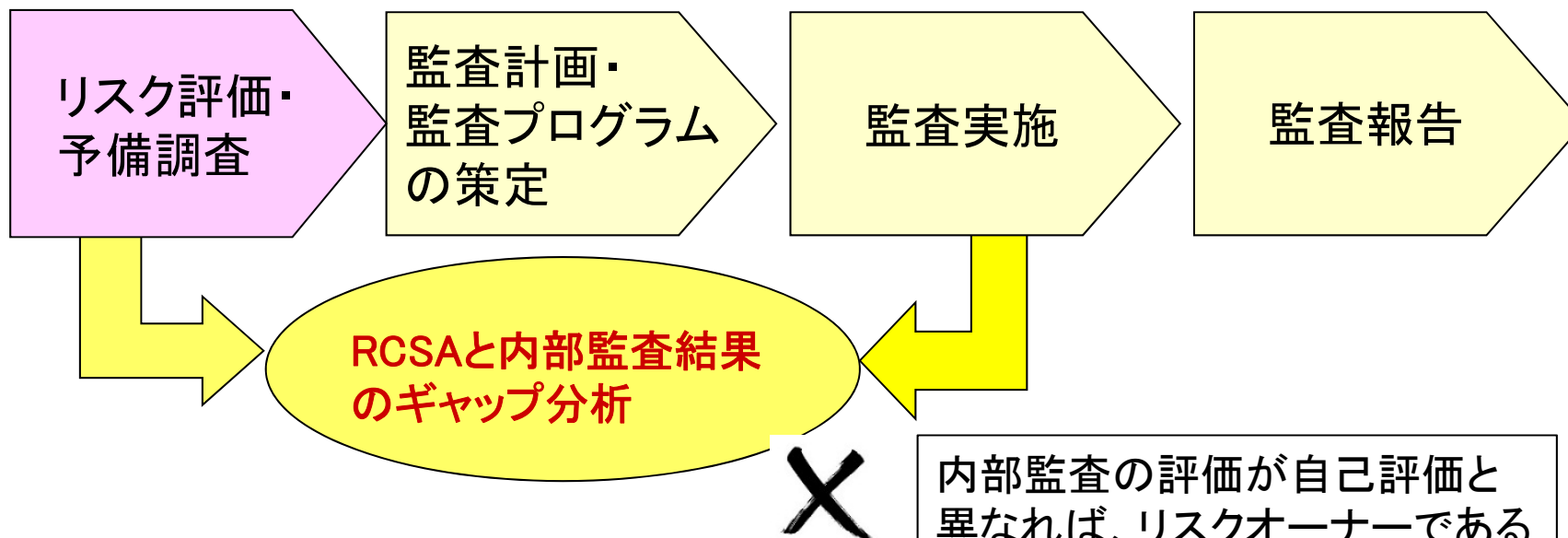
- 研 修 …… 正規職員だけでなく、非正規職員に関しても、経営理念、顧客本位の姿勢などを徹底して研修しているか。
- 監 視 …… 社外取締役、社外監査役を含め、外部の視点を取り入れて不正なセールス慣行を監視するプログラムがあるか。実効性のある監視を行っているか。
- 賞罰規程 …… ミッション、経営理念、リスクアペタイトなどを文書化してミスコンダクトを明確にしているか。ミスコンダクトを罰することができる規程が整備され、厳格に適用されているか。
- 業績評価 …… 件数・金額に偏した業績評価をしていないか。顧客本位の業務運営を示す指標、離職率など、バランスの取れた評価体系となっているか。

- 不祥事が多発している現状を踏まえると、内部監査の結果を受けて、場合によっては、厳しい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									

内部監査の評価が自己評価と異なれば、リスクオーナーである部門長は更迭。

## 最後に

- これまで、日本企業・金融機関は、経営環境が厳しくなると収益を生む業務部門(1線)に経営資源を集中して、リスク管理部門(2線)、内部監査部門(3線)をコストカットの対象として「しのぐ」ことが多かった。
- いずれ需要が回復するプラス成長の時代ならば、有効な対応かもしれない。しかし、需要が回復するとは限らない時代には、組織内に歪みが生じ、役職員のミスコンダクトが組織内に広がる。
- ミスコンダクトを抑止し、早期に発見するリスク管理や内部監査の機能を弱めることは、経営危機に直結する危険がある。

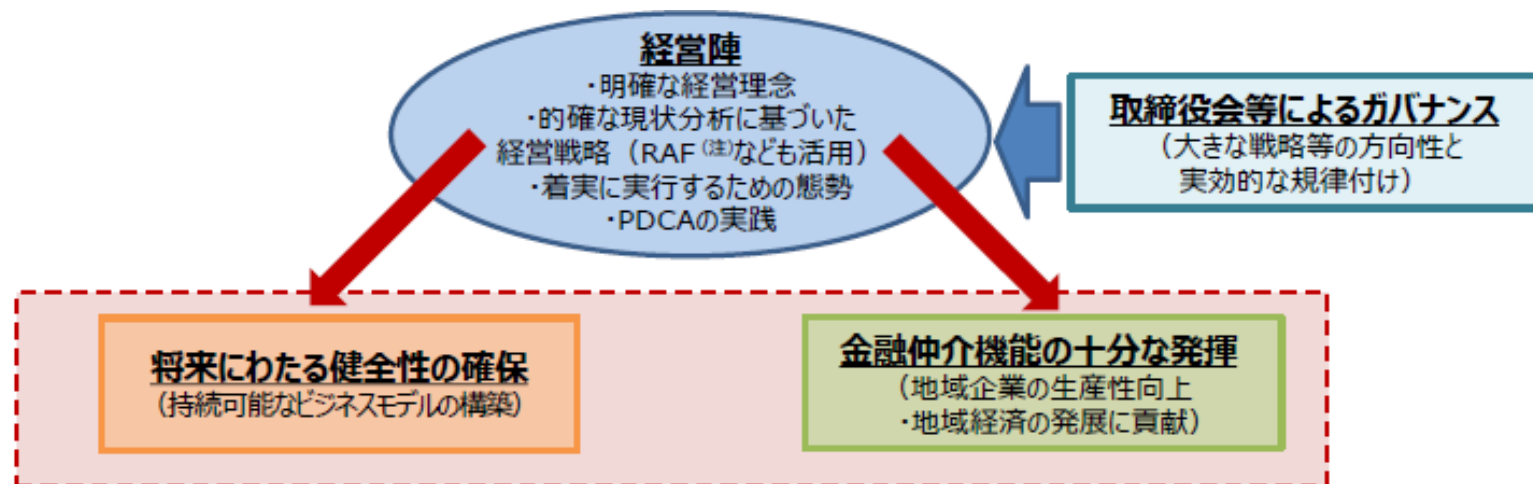
- 将来を切り開くためには、ビジネスモデル改革とそれを支えるガバナンス改革を同時に進める以外に有効な方策はない。
- 内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。
- 内部監査は、本来の使命を果たすことが出来るように態勢を整備して、「経営監査」の実践を目指す必要がある。
  - 金融行政方針「内部監査の高度化」参照。
  - IIA「内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク 内部監査の使命」参照。



# 金融行政方針 内部監査の高度化

## 【金融行政上の課題】

金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築することにより業務の適切性や財務の健全性を確保し、金融システムの安定に寄与していくためには、ガバナンスが有効に機能していることが重要である。



(注) RAF: Risk Appetite Framework



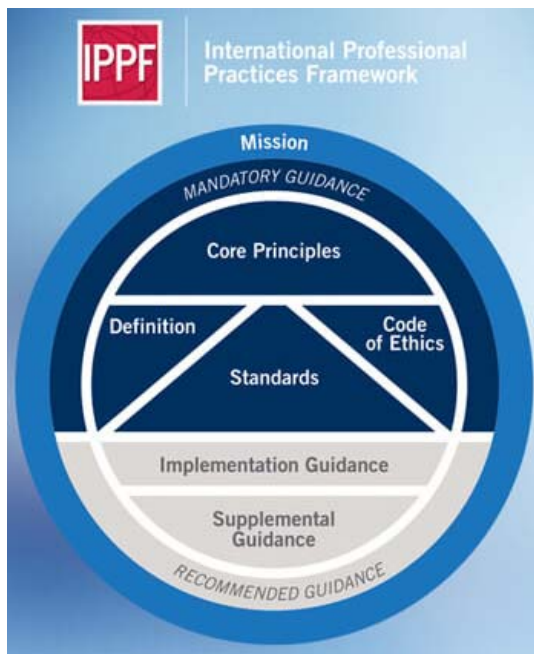
そのためには、内部監査部門が、リスクベースかつフォワードルッキングな観点から、組織活動の有効性等についての客観的・独立的な保証、アドバイス、見識を提供することにより、組織体の価値を高め保全するという内部監査の使命を適切に果たすことが必要であり、以下の取組みを促すことで内部監査を高度化していくことが求められている。

- ① 事後チェック型監査からフォワードルッキング型監査への転換
- ② 準拠性監査から経営監査への転換
- ③ 部分監査から全体監査への転換
- ④ 内部監査態勢の整備
- ⑤ 三様監査及び当局との連携



## 内部監査の使命(ミッション)

内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。



- **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
- 基準(内部監査の専門職的实施の国際基準)
- 実施ガイダンス



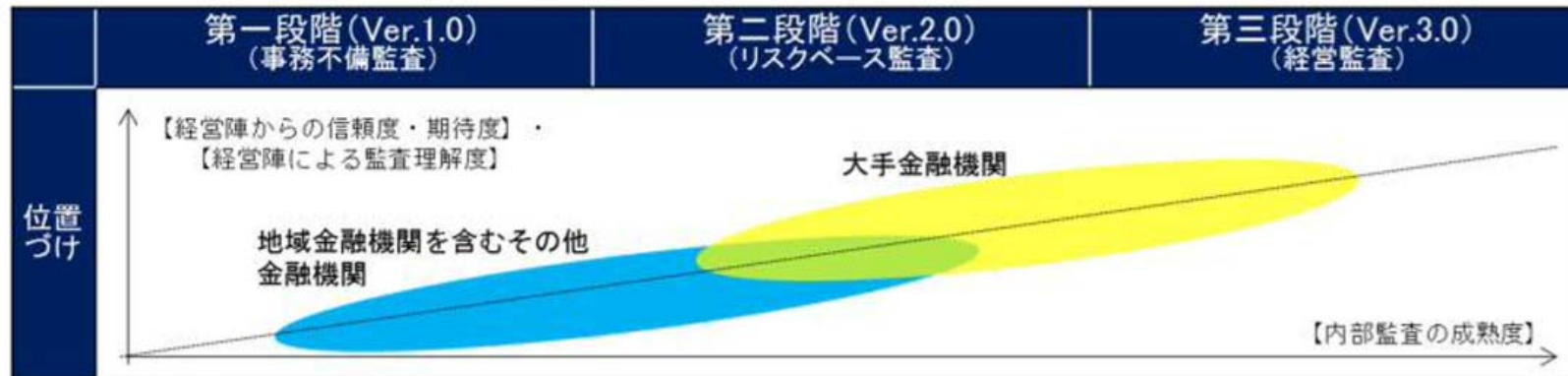
# 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」(2019年6月)

図表1 内部監査の水準 (概念図)

	第一段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	第二段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	第三段階 (Ver.3.0) (経営監査)
役割使命	事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供
	過去/形式/部分		未来/実質/全体

(資料) 金融庁

図表2 金融機関の内部監査部門の位置づけ (概念図)



(資料) 金融庁

## 第四段階の内部監査 (Ver4.0)

- 第四段階に到達した内部監査部門は、保証やそれに伴う課題解決に留まらず、信頼されるアドバイザーとして、経営陣をはじめとする組織内の役職員に対し、経営戦略に資する助言を提供することが期待される。

日本銀行金融高度化センター

第2回ガバナンス・ワークショップ(7月3日)。

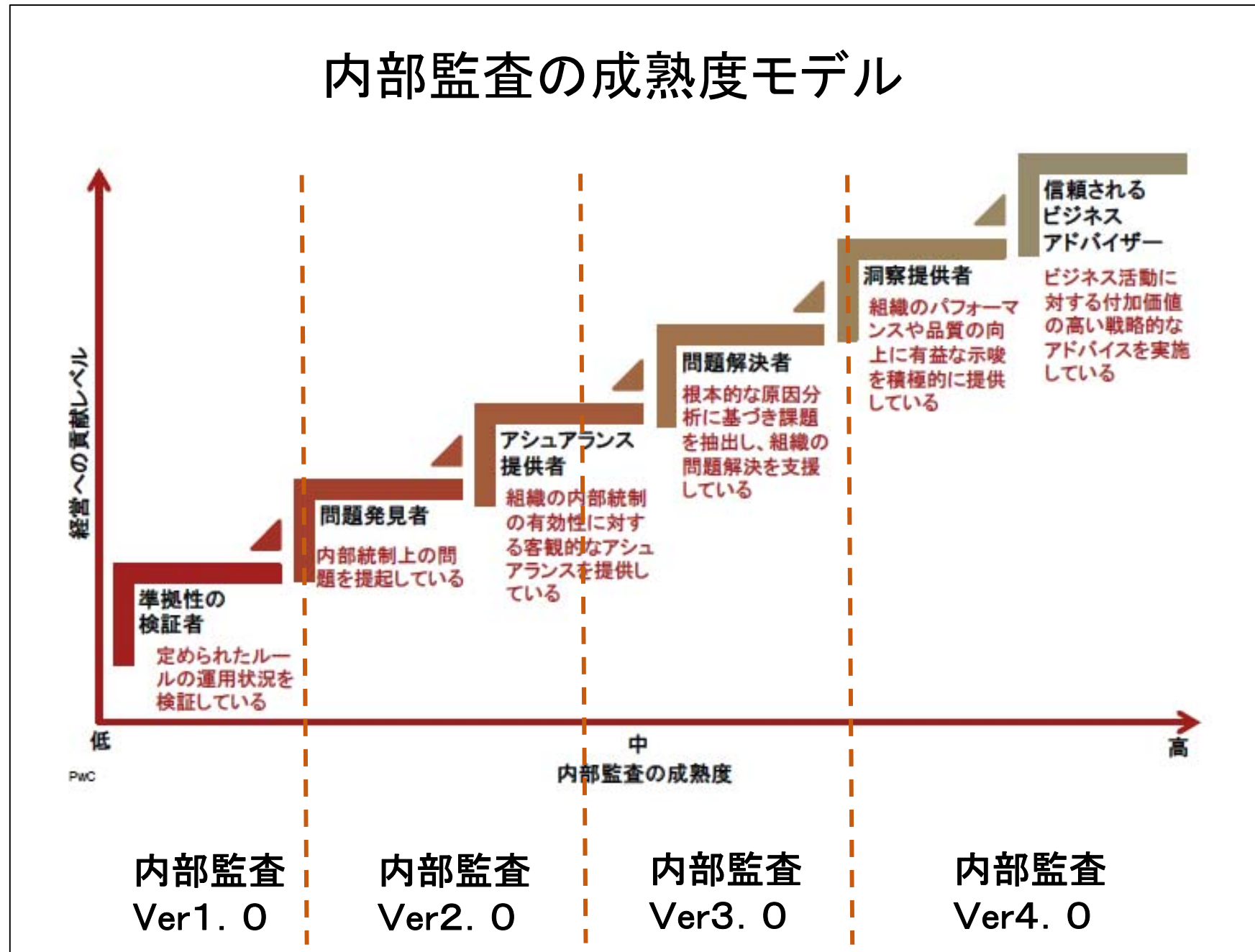
対 談

内部監査の高度化— 経営に資する監査とは

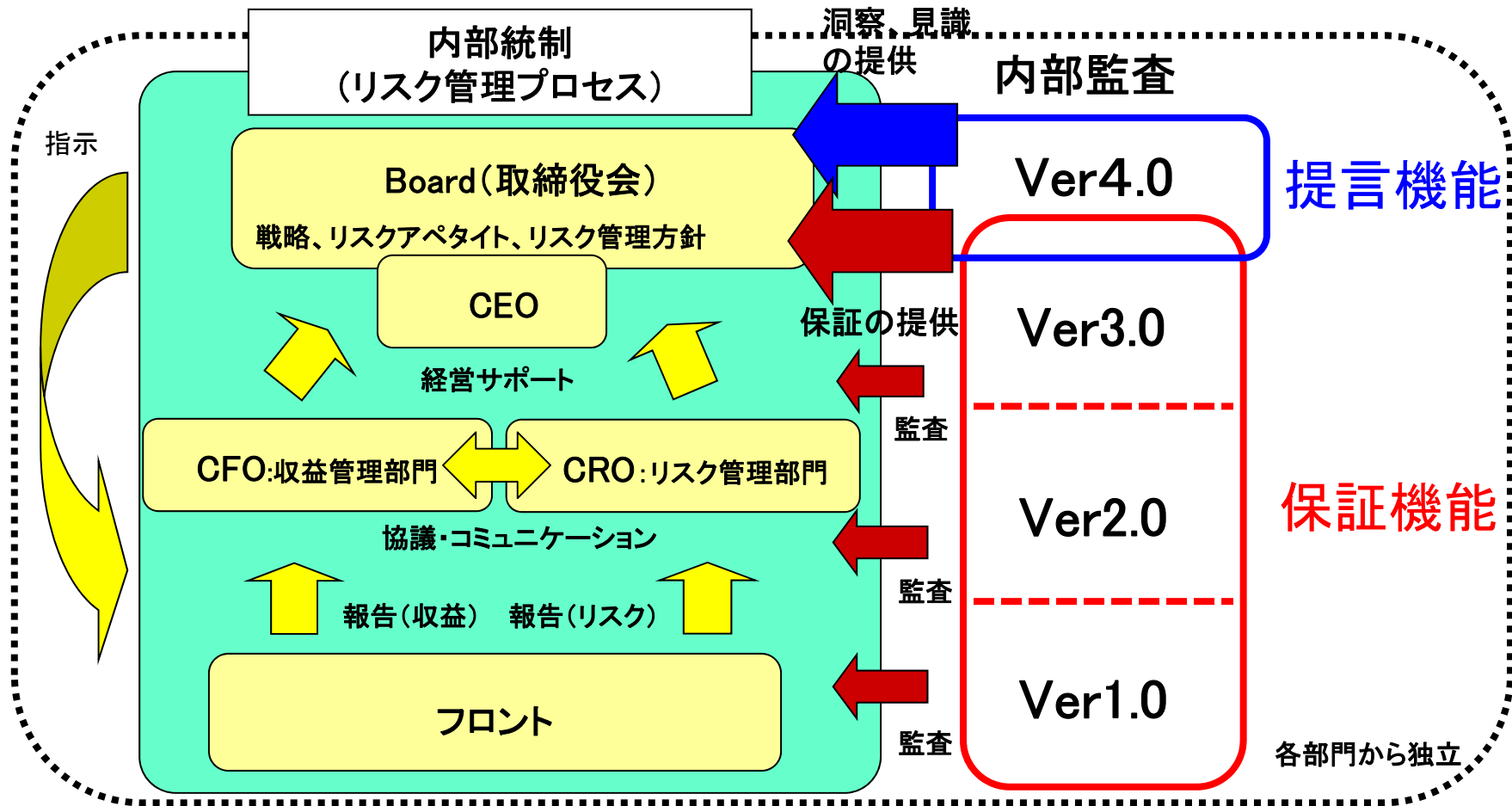
金融庁 総合政策局長 佐々木 清隆 氏



# 内部監査の成熟度モデル



# 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

---

- 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。
-