



# **BOJ** *Reports & Research Papers*

2007年6月

## リスク管理と金融機関経営に関する調査論文

### わが国金融機関の内部監査の現状について

(金融機関 46 先を対象としたアンケート調査結果)

日本銀行金融機構局

本稿の内容について、商用目的で転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局まで  
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。

## 目 次

はじめに	1
. 今回調査のアンケート方法	2
. アンケート結果の概観	4
(銀行、信用金庫、証券会社の概観)	4
(銀行持株会社、証券持株会社の概観)	6
. アンケート結果の詳細	8
(銀行、信用金庫、証券会社)	8
1. 内部監査の経営上の位置付け	8
(1) 内部監査への期待	8
(2) 内部監査への経営の関与	9
2. 内部監査の体制	9
(1) 内部監査のレポーティングライン	9
(2) 監査役等との関係	10
(3) 内部監査部門の独立性の確保	10
(4) 内部監査部門の人的資源	11
(5) 内部監査部門の主要施策	12
(6) 内部監査類似業務との役割分担	13
3. 内部監査の実施	13
(1) 経営への報告	13
(2) 社内の部署別実施状況等	14
(3) リスク評価	17
(4) 部署横断的内部監査	20
(5) 内部監査の手法	21
(6) 内部監査結果の活用	21
(7) 内部監査部門の課題	23

(銀行持株会社、証券持株会社)	24
1. 内部監査の経営上の位置付け	24
2. 内部監査の体制	25
(1) 内部監査部門の役職員	25
(2) 内部監査部門の独立性の確保	26
(3) 内部監査部門の主要施策・課題	26
3. 内部監査の実施	27
(1) 経営への報告	27
(2) 子会社・関連会社等に対する内部監査実施状況	27
BOX 1： 内部統制及び内部監査に関する概念整理	30
BOX 2： 内部監査の品質評価	32
(付録) アンケート調査票	

[ 本件に関する照会先 ]

日本銀行金融機構局 03-3277-2005

森、橋本、長藤、<sup>ひくま</sup>引馬

空白ページ

## はじめに

日本銀行では、2002年6月に内部監査に関するアンケート調査を実施（以下「前回調査」という。）し、それを踏まえ、リスクに応じた内部管理プロセスの適切性・有効性を検証するリスク・アプローチ<sup>1</sup>の重要性を指摘した。その背景には、金融派生商品等の金融技術の進歩、ITシステムにおける技術革新や、業務プロセス・業務の担い手等の変化（事務集中化）等に対応して、内部監査に求められる役割、監査手法の変化があった。

本稿は、その後の金融機関を巡る環境変化を踏まえ、内部統制を充実させていく上で重要な役割を担っている内部監査の現状を把握するため、新たにアンケート調査を実施（2007年3月実施。以下「今回調査」という。）し、その結果を纏めたものである。

今回調査の結果をみると、内部監査の重要性に対する認識が高まり、体制整備も進められてきているが、人材の育成・専門性の向上や内部監査手法の高度化、経営への提言機能の強化など、残された課題も少なくない。

日本銀行としては、金融機関が今回調査のアンケート結果も踏まえ内部監査を一段と充実させ、内部統制の整備と実効性の向上に一層努めていくことを期待している。

---

<sup>1</sup> リスク・アプローチとは、「経営活動に内在するリスクを分析し、それをどのようにして制御するか」という観点から、監査を進める手法のことをいう。例えば、リスク・アプローチの下での内部監査計画においては、監査対象部門のリスクの大きさと内部統制を勘案して、資源配分（調査内容、手法、深度、頻度、投入人員等）が決定される（内部監査人協会<IIA: The Institute of Internal Auditors>による「内部監査の専門職的实施の国際基準」2010,2110,2120などを参照）。

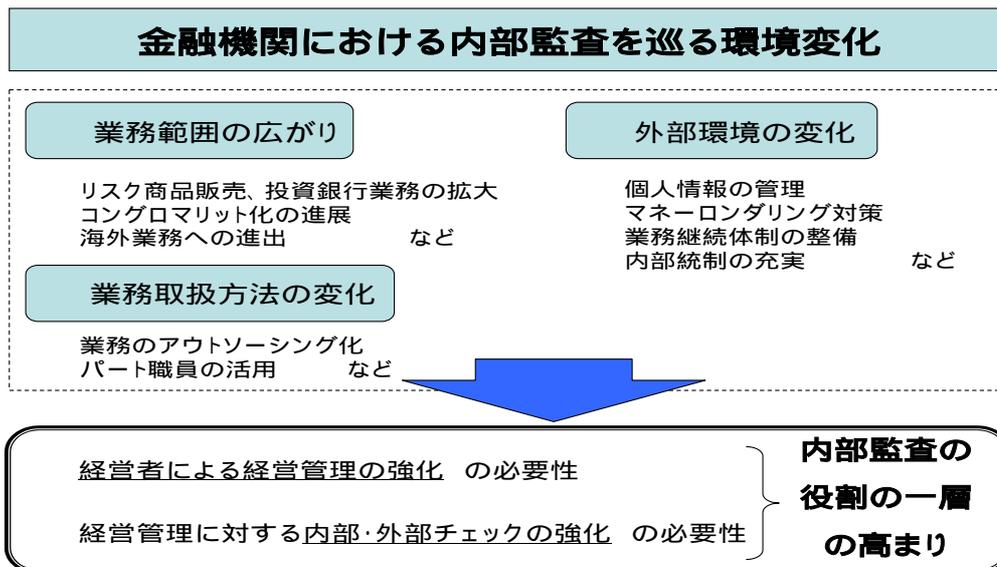
## ・今回調査のアンケート方法

今回調査では、以下のような金融機関の内部監査を巡る環境変化を強く意識している。

第一に、金融機関の取扱う業務の範囲が広がり、それらに伴うリスクも一層多様化している。投資信託や個人年金を銀行、信用金庫が取扱うようになったほか、シンジケートローン、M & A等の投資銀行業務が拡大している。また、持株会社形態の下で金融機関のコングロマリット化が進展しており、最近は大手行を中心に海外拠点を再び拡充する動きもみられている。

第二に、金融機関における業務の取扱方法をみても、営業店後方事務<sup>2</sup>を子会社等の事務センターに集中して委託する動きが拡大しているほか、現金取扱等を警備会社に委託したり、CDカード発行業務を印刷会社に委託するなど、子会社・関連会社等ではないため資本関係に基づく管理が難しいような先へのアウトソーシングも一段と増えてきている。また、パート職員等の占める割合が増えており、これまでとは異なるリスク管理も必要になっている。

第三に、金融業界を取巻く外部環境をみると、個人情報管理の厳格化が求められるようになったほか、マネーロンダリング対策等も重要になってきている。また業務継続体制整備も、首都直下地震対策大綱等の一連の緊急事態関連法制に基づいて一段と重要視されるようになってきている。さらに、会社法や金融商品取引法の制定等により、内部統制の充実が法令上明確に経営者に求められるようになってきている。特に、この内部統制重視の中では、その重要なツールである内部監査についても、一層の充実が要請されている。



<sup>2</sup> 営業店後方事務とは、主に、現金等の集配業務、為替の受・発信業務、融資契約書類等の集中保管業務、住所変更、相続等の諸届対応などを指す。

今回調査では、これらを踏まえ、金融機関における内部監査の現状をよりの確に把握するため、以下のような工夫をした。

アンケート項目の「1. 経営上の位置付け」については、特に他の部分と切り離し、アンケート対象先の経営者に直接の回答をお願いした（他の部分は従来と同様に内部監査部門に回答をお願いした）。

金融機関のコングロマリット化が進んでいることを踏まえ、アンケート項目も、「銀行、信用金庫、証券会社向け」と「持株会社向け」に分け、それぞれについて、内部監査の具体的な体制や実施状況についての質問項目を充実させた。

金融業界の動きをよりの確に把握する趣旨で、アンケート対象先を、前回調査の大手行、地域銀行に加え、信用金庫、証券会社、銀行持株会社、証券持株会社<sup>3</sup>に拡大した。

調査対象先 <sup>4</sup> ：主要金融機関 46 先（大手行：12 行、地域銀行：10 行、信用金庫： 10 金庫、証券会社：8 社、銀行持株会社、証券持株会社：6 社） 調査票回収：2007 年 4 月、回収率 100%
--

<sup>3</sup> 本稿では、証券会社を子会社とする持株会社のことを証券持株会社という。

<sup>4</sup> 02 年 6 月に実施した前回調査の対象先は、主要金融機関 24 行（大手行：14 行、地域銀行：10 行）。今回調査のアンケート対象先は、前回調査との間に金融機関の合併等の再編もあり、必ずしも一致しないが、可能な範囲で比較し、この間の変化について分析した。

## ． アンケート結果の概観

### （銀行、信用金庫、証券会社の概観）

#### 1． 内部監査の経営上の位置付け（経営者による回答）

経営者は、全ての先で内部管理体制のチェックを重視しているが、同時に、大手行では経営への提言機能を重視する傾向がみられる一方、地域銀行、信用金庫では不正・事務ミス発見機能や事務プロセスのチェックを重視する先が多い。

経営者は、前回調査以降の5年間で内部監査部門の社内での位置付けを向上させたと認識しているが、後述のように、内部監査部門の現場では、引続き社内での位置付けの向上についても課題と認識されている。

最近の監査指摘事項の中で経営者が重視しているのは、法令等遵守態勢、情報管理関連等、近年世間で注目されているコンプライアンス関連項目が多い。経営者は内部監査のテーマについても積極的に指示を出しているが、こうしたテーマにもコンプライアンス関係が多い。

経営者は、内部監査部門の増強に努めているが、現状では人員増強といった量的強化が中心となっている。今後の内部監査部門の課題として、人材の育成・専門性の向上と経営への提言機能の強化等の質的強化を挙げている。

#### 2． 内部監査の体制（以下、内部監査部門による回答）

内部監査の独立性についてみると、前回調査以降の5年間で、内部監査担当役員が内部監査以外の部門を兼務する事例は減少している。また、担当役員が兼務部門を持つ場合の内部監査の独立性確保のための体制も、総じて整っている。もっとも、内部監査部門の独立性確保のための方策としては、人事、予算の制度上、部門長以下の職員の任免、予算等に関して、他部門にない特別な手続きを定める先が一部で見られるものの、特段の措置を講じていない先も多い。

内部監査部門の人的資源についてみると、質については、被監査業務経験者の積極的な登用や研修の強化などによるノウハウ向上のための努力がなされており、量についても、増員により総職員数に占める内部監査部門の割合を高める形で向上させている。また、金融機関によっては営業店長に向けたキャリアパスの一環として内部監査部門を位置付けている。もっとも、内部監査部門の課題として、人材育成の必要性を指摘する回答は引続き多い。

内部監査部門の強化策として、人的強化策以外では、大手行が内部監査に関する品質評価<sup>5</sup>を挙げる一方で、地域銀行、信用金庫では事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度の選択を挙げる先が多い。

### 3．内部監査の実施

金融機関の本部部署<sup>6</sup>に対する内部監査（本部監査）についてみると、未実施部署がある先は前回調査に比べて減少している。また、内部監査に投入された人員数も、総じてみれば本部監査では前回調査より多い人数が投入されている。

新設部署、新規業務に対する内部監査の速やかな実施に係るルールは、前回調査に引き続き整備が遅れている。また、海外拠点についても、内部監査の体制に課題がみられる先がある。

子会社・関連会社等に対して、本体と同様の考え方にに基づき内部監査を実施する先が多い。親会社の内部監査部門が子会社・関連会社等と共同監査を行う事例もある。

子会社・関連会社等ではないため、資本関係に基づく管理が難しいようなアウトソーシング先に対する内部監査の実施事例は、前回調査よりも増加したものの引続き少ない。

内部監査の頻度・深度について、事前のリスク評価に基づいて決定する先、内部監査結果不芳先に対して監査周期を短縮する先、等が前回調査より増加した。もっとも、営業店に対する内部監査の実施頻度については、事前のリスク評価そのものの難しさや内部監査の間隔が長期化した場合の弊害への懸念等から、年1回に固定されている場合が多い。

内部監査部門によるオフサイトモニタリング<sup>7</sup>の実施も進んだ。もっとも、その多くは前回内部監査結果のフォローアップに止まり、事務量、事件・事故、苦情等の情報活用や、各種委員会への出席等の面では実施事例は少ない。また、子会社・関連会社等に対しオフサイトモニタリングを実施している事例も少ない。

部署横断的内部監査、テーマ監査は盛んに活用されている。監査テーマを経営から指示する場合も多くみられる。

---

<sup>5</sup> 内部監査に関する品質評価については、BOX2 参照。

<sup>6</sup> 本部部署とは、例えば、総務部、審査部、資金証券部等の、営業店以外の部署をさす。

<sup>7</sup> オフサイトモニタリングとは、対象先に対して、立入りを行わずにヒアリングの実施や各種資料の徴求を通じて、それらの分析により調査を行うことをいう。

内部監査部門による監査手法について、プロセス監査<sup>8</sup>の考え方に沿うような手法をとる先が多い。同時に、現場実査による規程違反や現物在高のチェックを中心としたような検査手法<sup>9</sup>も引き続き採用されている。

内部監査の指摘が契機となって規程改正や業務プロセスの見直しが行われた事例があると回答する先が多い。

内部監査業務の一部（システム監査等）を外部にアウトソーシングする先もある程度みられる。

## （銀行持株会社、証券持株会社の概観）

持株会社の経営者は、内部監査に「グループ各社への助言、指導、管理等」と「グループ会社のリスク状況、内部統制状況の把握」等を求めている。今後改善の余地がある機能としては、経営への提言機能等を挙げる先が多い。

内部監査部門の独立性は、子会社の銀行や証券会社と同様に相応に確保されている。

経営が重視している内部監査の重点テーマ及び内部監査指摘事項には、子会社の銀行や証券会社と同様にコンプライアンス関連が多い。

持株会社は、グループ管理に機能を特化していることもあり、内部監査部門人員の職員に占める比率が子会社に比べて大幅に高い。

内部監査部門の強化策としては、事前のリスク評価に基づく監査頻度・深度の選択や役員レベルの機関の設置、ノウハウの向上を挙げる先が多く、これらの措置の効果もあがっていると評価している。

持株会社の経営に対する報告については、持株会社自身の内部監査部門による監査報告は全先が実施しているのに対し、子会社の内部監査部門による監査報告は一部の項目について省略している先もある。

子会社に対して、持株会社の内部監査部門が直接立入監査を行う事例が広くみられるほか、子会社の内部監査部門との共同監査や、子会社の内部監査部門からの報告徴求も広く行われている。持株会社と子会社が共通テーマで監査を行う事例も多い。

---

<sup>8</sup> プロセス監査とは、監査対象となる業務プロセスについて、経営から与えられた目的の達成を合理的なレベルで保証する機能を有しているか、また、当該機能が意図したように運用されているか、という点に関して監査することをいう。

<sup>9</sup> 現場実査による規程違反や現物在高のチェックを中心としたような検査手法は、監査対象部門のリスクの大きさと内部統制の有効性を評価・分析する手段として、現場の実態把握の観点から、引き続き有効な手段とされている。

空白ページ

## ．アンケート結果の詳細

### (銀行、信用金庫、証券会社) T<sup>10</sup>

#### 1．内部監査の経営上の位置付け

【この項は特に経営者に直接の回答をお願いした】

#### 問 1a(ア) 内部監査の機能(複数選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
経営方針の遵守状況のチェック	30	10	4	8	8
経営への提言	30	10	6	6	8
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	38	11	10	9	8
事務プロセスの適切性のチェック	38	12	9	9	8
資産査定・償却の適切性に関するチェック	34	10	9	10	5
本部の事務水準の評価	25	7	7	4	7
営業店の事務水準の評価	29	8	8	8	5
子会社、関連会社のチェック	33	9	8	9	7
業績表彰の材料の提供	18	4	5	7	2
苦情のとりまとめ、分析	2	0	0	1	1
その他	5	0	3	1	1

注：リスク管理、コンプライアンス管理を含む。

#### 問 1a(イ) (ア)のうち経営として特に期待・重視する機能(最大4項目まで選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
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
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
事務プロセスの適切性のチェック	14	3	4	5	2
資産査定・償却の適切性に関するチェック	15	7	3	5	0
本部の事務水準の評価	2	0	0	0	2
営業店の事務水準の評価	7	0	2	3	2
子会社、関連会社のチェック	3	2	0	0	1
業績表彰の材料の提供	0	0	0	0	0
苦情のとりまとめ、分析	0	0	0	0	0
その他	4	0	2	1	1

注：リスク管理、コンプライアンス管理を含む。

#### 問 1b 経営が重視している内部監査指摘事項(2006年度内部監査実績)(最大3項目まで自由記入)

項 目	合計	大手	地域	信金	証券
法令等遵守態勢	22	9	6	4	3
顧客保護管理態勢	13	8	3	2	0
情報管理(個人情報保護管理等)態勢	12	3	2	2	5
IT関連管理態勢	8	3	0	1	4

注：～ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

#### (1) 内部監査への期待

経営が内部監査に求める機能として、アンケート対象 40 先のうち 8 割以上の先が、内部管理体制(リスク管理、コンプライアンス管理を含む。)のチェック、不正・事務ミスの発見・摘発、事務プロセスの適切性のチェック、資産査定・償却の適切性に関するチェック、子会社・関連会社のチェックを挙げている【問 1a(ア)】<sup>11</sup>。

このなかで、経営として特に重視している機能として、全ての先が内部管理体制のチェックを挙げている。業態別にみると、大手行、証券会社では、経営への提言機能を挙げる先が多く、大手行では、他に経営方針の遵守状況のチェックを挙げる先も多い。一方、地域銀行、信用金庫では、事務プロセスの適切性のチェック、不正・事務ミスの発見・摘発機能を挙げる先が多い(他に、大手行と信用金庫では、資産査定・償却の適切性に関するチェックを挙げる回答も多い)【問 1a(イ)】。

経営が重視している内部監査指摘事項を具体的にみると、法令等遵守、顧客保護管理、情報管理などのコンプライアンス関連を挙げる先が多い【問 1b】。

<sup>10</sup> 大手行：12 行、地域銀行：10 行、信用金庫：10 金庫、証券会社：8 社の合計 40 先からの回答を基に集計を行った。

<sup>11</sup> 図表の番号は、アンケートの問の番号をそのまま使用しており、本文において参照した問については、文末に図表番号(【アンケート番号】)を付している。なお、一部の図表番号が欠けている場合や、本文の流れと図表番号が前後している場合がある。

内部監査機能の今後の改善ポイントとしては、人材の育成・専門性の向上、内部監査手法の高度化、経営への提言機能強化などが挙げられている【問2a】。

## (2) 内部監査への経営の関与

経営が重視する内部監査部門からの報告としては、ほとんどの先が内部監査結果を挙げているが、他ではフォローアップ結果、リスク評価結果、監査実施計画等を挙げる先が多い【問3a】。

経営からみた内部監査部門の組織内での位置付けについては、ほとんどの先が5年前より高くなったと回答している【問4a】。具体的には、「内部監査部門の意見をより尊重するようになった」、「配置する人員を増加させた・質を向上させた」ことに加え、「従来より高い地位の役員を担当に充てた」先が多い【問4b】。

経営自身による内部監査への関心や関与の状況を確認する趣旨で、最近1年間に経営自らが指示した内部監査の重点テーマを質問したところ、法令等遵守態勢、情報管理態勢など、コンプライアンス関連が最も多く、その他ではパーゼル対応、IT関連管理態勢等が挙げられている【問5a】。

## 2. 内部監査の体制

【この項以下は、内部監査部門に回答をお願いした】

### (1) 内部監査のレポーティングライン

内部監査部門の規程上の報告先としては、取締役会(理事会)が最も多く、9割に及ぶ。これに次いで、監査役会(監査委員会)等、代表取締役(代表執行役)等を挙げる回答が5~6割となっている。その他に、取締役会等の下部組織として設置されている経営会議や監査会議などを挙げる先も3割程度みられる【問6a】。

### 問2a 経営が挙げる内部監査機能度の要改善点(自由記入)

項目	合計	大手	地域	信金	証券
人材の育成・専門性の向上	13	4	4	2	3
内部監査手法の高度化	11	3	3	4	1
経営への提言機能強化	6	4	1	0	1
フォローアップ態勢の充実	3	1	0	2	0

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

### 問3a 経営が特に重視する内部監査部門からの報告内容(最大4項目まで自由記入)

項目	合計	大手	地域	信金	証券
内部監査結果	39	12	10	9	8
フォローアップ結果	13	6	1	3	3
リスク評価結果	6	3	0	2	1
監査実施計画	5	2	0	0	3
内部監査に伴う改善提案	2	2	0	0	0

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

### 問4a 内部監査の組織内の位置付け(1項目選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
5年程度以前時点と比べて向上した	38	12	10	8	8
5年程度以前時点と比べて低下した	0	0	0	0	0
5年程度以前時点と比べてあまり変化していない	2	0	0	2	0

### 問4b 組織内の位置付けが向上した具体的なポイント(複数選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
内部監査部門の意見をより尊重するようになった	28	10	7	4	7
より高い位置付けの役員を担当役員に充てるようになった	12	4	5	1	2
配置する人員数を増加させた	28	7	9	5	7
配置する人員の質を向上させた	25	6	9	6	4
その他	6	1	1	2	2

注:その他には、「内部監査専担の役員を設置」、「組織・規程の変更」などの回答有。

### 問5a 経営から指示した内部監査の重点テーマ、テーマ別内部監査のテーマ(最大3項目まで自由記入)

項目	合計	大手	地域	信金	証券
法令等遵守態勢	23	12	5	4	2
情報管理(個人情報保護管理等)態勢	12	3	4	3	2
パーゼル対応	8	4	4	0	0
IT関連管理態勢	5	2	2	1	0
不祥事対策	5	0	2	3	0

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

### 問6a 規程上定める内部監査部門の報告先(自由記入)

項目	合計	大手	地域	信金	証券
取締役会(理事会)	36	11	10	10	5
監査役会(監査委員会)等	23	9	6	1	7
代表取締役(代表執行役)等	21	5	4	5	7
経営会議(常務会)等	13	4	5	4	0
監査会議(注1)等	12	8	2	0	2

注1:取締役会等の下部組織として、内部監査に係る事項を討議することを目的として設置される合議体を指す。

注2: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

**問7a 監査役等監査との関係(複数選択)**

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
監査役、監査委員、監事への内部監査結果等の報告が規程上義務付けられている	26	9	7	5	5
監査役、監査委員、監事への内部監査結果等の報告義務はないが、内部監査結果等の報告を行っている	14	3	3	5	3
監査役、監査委員、監事の指揮、命令により調査・監査等を行うことがある	13	2	2	5	4
監査役会事務局、監査委員会事務局、監事会事務局との兼務者がいる	1	0	0	0	1
監査役、監査委員、監事が内部監査部門の予算または人事についての何らかの権限(人事異動の同意権など)を持っている	2	1	0	0	1

**問7b 内部監査部門が実施する「監査役等への報告内容」と「経営への報告内容」の相違点(1項目選択)**

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
ある	0	0	0	0	0
特になし	40	12	10	10	8

**問8a 内部監査担当役員のポスト名(1項目選択)**

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
社長(頭取、理事長)	10	4	2	1	3
副社長(副頭取、副理事長)	6	4	1	0	1
専務取締役(専務理事)	5	0	2	3	0
常務取締役(常務理事)	6	1	2	3	0
その他の取締役(その他の理事)	5	1	1	3	0
代表執行役	0	0	0	0	0
執行役	3	1	0	0	2
取締役会・監査委員会	3	0	1	0	2
副会長	2	1	1	0	0
その他	0	0	0	0	0

注：・は、自由記入欄に記入された回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

**問9a 内部監査担当役員が兼務している他の所掌(自由記入)**

項 目	合計	大手	地域	信金	証券
人事	4	1	2	1	0
秘書	3	0	3	0	0
リスク管理	2	0	1	1	0
法務	2	0	0	2	0
融資管理	1	0	0	1	0

注：～は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

**問9b 内部監査担当役員が他の所掌を兼務している場合の弊害防止措置(複数選択)**

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
兼担部署に係る内部監査報告は、担当役員を経由せず、上位役員(社長・頭取・理事長を含む)に直接行う	2	1	0	1	0
兼担部署への内部監査の実施・報告等に限り他の役員(社長・頭取・理事長を含む)が担当	3	0	1	2	0
被監査部署の担当役員は、内部監査実施にかかる事前協議・稟議の報告ラインから外れる	6	0	1	5	0
内部監査報告は取締役会、理事会、経営会議(取締役・執行役等で構成される経営方針等を議論する委員会)等へ直接報告	2	0	2	0	0
上記～のような弊害防止措置は特段導入していない	1	0	1	0	0
その他	0	0	0	0	0

**(2) 監査役等との関係**

全ての先が、監査役、監査委員、監事(以下、「監査役等」という。)へも報告を行っており(規程上の報告義務に基づく報告を行っているのは7割程度の先)、取締役会と並んで監査役等に対しても同時に報告を行うデュアルレポートの体制がとられている。また、「監査役等の指揮、命令により内部監査部門が調査・監査等を行うことがある」とする先は、信用金庫、証券会社等を中心に5割程度の先にみられる【問7a】。

なお、監査役等への報告内容は、全ての先で、経営への報告内容と同一となっている【問7b】。

**(3) 内部監査部門の独立性の確保**

内部監査が、経営の執行状況をチェックする第三者としての役割を担っている性格上、内部監査部門の独立性確保は重要な課題である<sup>12</sup>。内部監査部門担当の役員には、社長等のトップや上級の役員を充てる事例が多い【問8a】。これら役員が多くは、他に所掌を持たないよう配慮されている。他に所掌を持つ場合は、人事部や秘書室等の内部管理部門を兼務する事例が多い【問9a】。内部監査担当役員が他の所掌を兼務していると回答した先では、当該部署の内部監査実施に際しては、事前協議・稟議の報告ラインから外れるなど、何らかの弊害防止措置を講じている先が11先中10先と多い<sup>13</sup>【問9b】。

<sup>12</sup> 「内部監査の専門職の実施の国際基準」1100

<sup>13</sup> 問9bにおいて、～の弊害防止措置について複数の措置を挙げる先(信用金庫)がある。従って、何らかの措置を講じている先数は、大手行:1先、地域銀行:4先、信用金庫:5先、証券会社:0先の合計:10先となっている。

内部監査部門の人事、予算面での独立性確保策をみると、「内部監査担当部長の任免・異動について内部監査担当役員の事前の承認を得る等の特別な手続きを定めている」先が10先と最も多く、「内部監査担当役員の委嘱に際して取締役会への事前報告を行う等の特別な手続きを定めている」とする先が4先ある。これら人事上の措置に次ぐ形で、3番目に多いのが、「内部監査部門の予算について特別な手続きを定めている」とする先で、2先となっている【問11a】。

業態別に見ると、大手行ではほとんどの先で、こうした何らかの独立性確保策を講じている一方で、それ以外の先では、「担当役員が社長・上級役員であることをもって組織的な独立性確保と考える」などを挙げ、特段の措置を講じていない先が多い【問11a】。

#### (4) 内部監査部門の人的資源

過去5年間で内部監査部門の人員数は増加しており、人材の若返り、内部監査部門のキャリアパスへの組入れ等も進んでいる。すなわち、全従業員数に対する内部監査部門の職員の人数比率をみると、全業態で1.2%、大手行・地域銀行では1.4%となっており、前回調査(大手銀行、地域銀行)の1.0%を上回っている【問10a~e(1)】。これは、40先中28先の経営者が「内部監査に配置する人員を増加させた」【問4b(前掲)】と回答していることとも整合的で、前回調査以降の5年間で金融機関における人員削減が総じて進行したなかで、内部監査部門への人員配置は相対的に強化されている。

また、内部監査部門の職員の年齢をみると、職員全体の平均年齢が39.3歳となっているのに対し、内部監査部門の職員の平均年齢は50.4歳となっており、今回調査でも高齢層の割合は高い。もっとも、前回調査との比較が可能な大手行及び地域銀行をみると、職員全体の平均年齢が上がるなかで、内部監査部門の職員の平均年齢は横這いとなっている(前

#### 問11a 内部監査部門の独立性を確保するための人事面・予算面の措置(複数選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
	内部監査担当役員の委嘱について特別な手続き(例:取締役会への事前報告)を定めている	4	3	0	1
内部監査担当部長の任免・異動について特別な手続き(例:内部監査担当役員の事前承認)を定めている	10	5	2	1	2
内部監査部門の職員の任免・異動について特別な手続き(例:内部監査担当部長の事前承認)を定めている	1	1	0	0	0
内部監査部門の定員決定、変更について特別な手続きを定めている	1	0	0	1	0
内部監査部門の予算について特別な手続きを定めている	2	1	0	0	1
社長(頭取)等に直属する組織としている	6	2	1	0	3
取締役会(理事会)等に直属する組織としている	5	1	0	3	1
監査委員会に直属する組織としている	1	0	0	0	1
その他	11	1	4	4	2

注: ~ は、自由記入欄に記入された回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

#### 問10a~e(1) 総職員に対する内部監査部門の職員の比率

	最大値		最小値		平均値	
	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%

#### 問10a~e(2) 内部監査部門の職員の平均年齢

		最大値		最小値		平均値	
		今回	前回	今回	前回	今回	前回
全業態	内部監査部門の職員	57.4		37.2		50.4	
	(全職員)	(42.9)		(35.3)		(39.3)	
大手行、地域銀行	内部監査部門の職員	53.2	55.0	42.0	47.0	50.0	50.1
	(全職員)	(42.9)	(39.8)	(37.0)	(35.7)	(39.6)	(37.3)

回：職員全体：37.3歳、内部監査部門：50.1歳  
 今回：職員全体：39.6歳、内部監査部門：50.0歳)。  
 また、今回調査先のうち、内部監査部門の職員の平均年齢が最も低い先は37.2歳(前回調査で最も低い先は47.0歳)となっていて、若手を内部監査部門に配置するようになった事例もみられる【問10a～e(2)】。

**問10f 内部監査部門の職員のキャリアパス、人事ローテーション上留意している主な点(自由記入)**

項目	合計	大手	地域	信金	証券
被監査業務経験者の登用	17	6	5	3	3
営業店長へのキャリアパスと位置付け	6	3	1	0	2
支店長経験者の登用	3	1	1	1	0
監査業務経験者の登用	3	1	0	2	0
若手の登用	1	1	0	0	0
女性の登用	1	0	1	0	0
組織内公募	1	1	0	0	0

注：～は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

**問10a～e(3) 内部監査部門の職員の平均在籍期間(月)**

	最大値		最小値		平均値	
	今回	前回	今回	前回	今回	前回
全業態	70.0		15.0		37.4	
大手行、地域銀行	65.0	43.8	15.0	14.0	36.0	29.9

内部監査部門の職員のキャリアパス、人事ローテーション上、留意しているものとして、「職員を内部監査部門に配置するに当たって、被監査部署での実務経験を重視する」との回答が17先と引き続き多い(これに対して、内部監査業務そのものの実務経験を重視する回答は多くない)。また、「内部監査部門での実務経験を営業店長へのキャリアパスの一環と位置付けている」先も6先と少なくない【問10f】。  
 なお、内部監査部門の職員の平均在籍期間は、再雇用者の採用が広がっていることなどを背景に、前回調査に比べてやや長期化している【問10a～e(3)】。

**問12a(1) 内部監査部門が着手・完了した施策(複数選択)**

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置	13	9	1	1	2
内部監査部門の権限強化	12	4	2	1	5
事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択	29	11	7	5	6
内部監査に係る研修の強化、資格取得推進	33	12	5	9	7
内部監査人員の増員	27	7	7	6	7
内部監査の品質評価(外部)	9	4	0	1	4
内部監査の品質評価(内部)	15	8	1	1	5
その他	6	2	1	2	1

**(5) 内部監査部門の主要施策**

内部監査部門を強化するために、既に着手済若しくは完了済の施策としては、「内部監査に係る研修の強化、資格取得推進」、「事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度の選択」及び「内部監査人員の増員」を挙げ、質・量両面での強化を挙げる回答が目立つ【問12a(1)】。これらは内部監査の実効性向上の観点から、最も効果があった施策としても評価されている【問12b】。業態別にみると、大手行では、着手済若しくは完了済の施策として「役員レベルで構成された機関の設置」及び「内部監査の品質評価(内部)」を挙げる先が多い。一方、地域銀行、信用金庫ではこれらを挙げる先は少ない。

**問12b 内部監査部門が着手・完了した施策のうち、内部監査の実効性向上の観点から最も効果があったと考える施策(複数選択)**

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置	8	6	0	1	1
内部監査部門の権限強化	6	2	1	1	2
事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択	22	8	7	4	3
内部監査に係る研修の強化、資格取得推進	19	6	3	8	2
内部監査人員の増員	20	4	7	4	5
内部監査の品質評価(外部)	4	2	0	0	2
内部監査の品質評価(内部)	4	1	1	0	2
その他	4	1	1	1	1

今後着手予定の施策としては、大手行では「内部監査の品質評価（外部）」<sup>14</sup>を挙げる先が多い。一方、地域銀行、信用金庫では、「事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度の選択」を挙げる先がそれぞれ多い。また、地域銀行では、「内部監査に係る研修の強化、資格取得推進」を挙げる先も多い【問 12a(2)】。

### (6) 内部監査類似業務との役割分担

内部監査部門では、内部監査業務の実効性確保と効率化を図る観点から、「事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度の選択」を挙げる先が多くみられる【問 12a】が、この一環として、事務指導部門の臨店結果等を内部監査の事前のリスク評価に活用したり、内部監査結果を事務指導部門の活動に利用するといった、相互利用を図る先も多い【問 14a】。

## 3. 内部監査の実施

### (1) 経営への報告

「内部監査部門の監査計画」、「内部監査部門による監査結果」、「内部監査結果のフォローアップ状況」は、全ての先で経営に報告され、監査テーマ、計画の策定、結果報告、その後のフォローアップに至る内部監査の一連の過程に経営が関与する形になっている。一方、内部監査部門による監査計画作成の前提となるリスク評価や、組織全体としての内部監査結果の取り纏め報告（一定期間内に実施した各部署の内部監査結果を取り纏める形で経営に報告する事例が多い）は、全体として実施する先がやや少なくなっており、特に信用金庫や証券会社で行われていない場合が比較的多い【問 15a】。

<sup>14</sup> 内部監査に関する品質評価については、BOX2 参照。

### 問 12a (2) 内部監査部門が着手予定の施策(複数選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置	0	0	0	0	0
内部監査部門の権限強化	2	0	1	1	0
事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択	9	0	3	4	2
内部監査に係る研修の強化、資格取得推進	6	0	4	1	1
内部監査人員の増員	5	1	2	2	0
内部監査の品質評価(外部)	13	8	2	0	3
内部監査の品質評価(内部)	5	2	1	0	2
その他	0	0	0	0	0

### 問 14a 内部監査部門と事務指導部門との間の情報交換の内容(複数選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
内部監査部門は事務指導部門の臨店内容、結果等を入手している	31	11	9	6	5
事務指導部門は内部監査結果を入手している	38	12	10	10	6

### 問 15a 内部監査部門が経営に対して行っている報告内容(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
内部監査部門によるリスク評価結果					
3. 規程等で報告を義務付けられている	12	3	2	5	2
2. 規程等には定めがないが報告している	15	8	4	1	2
1. 報告をしていない	13	1	4	4	4
内部監査部門による監査の重点テーマ					
3. 規程等で報告を義務付けられている	29	10	8	8	3
2. 規程等には定めがないが報告している	9	2	2	2	3
1. 報告をしていない	2	0	0	0	2
内部監査部門の監査計画(年間、半期等)					
3. 規程等で報告を義務付けられている	40	12	10	10	8
2. 規程等には定めがないが報告している	0	0	0	0	0
1. 報告をしていない	0	0	0	0	0
内部監査部門による監査結果(各部署等が対象)					
3. 規程等で報告を義務付けられている	40	12	10	10	8
2. 規程等には定めがないが報告している	0	0	0	0	0
1. 報告をしていない	0	0	0	0	0
組織全体としての内部監査結果(複数部署等の内部監査結果を踏まえて組織全体のリスクの状況等をまとめたもの)					
3. 規程等で報告を義務付けられている	20	5	7	4	4
2. 規程等には定めがないが報告している	9	6	1	1	1
1. 報告をしていない	11	1	2	5	3
内部監査結果のフォローアップ状況					
3. 規程等で報告を義務付けられている	27	9	6	7	5
2. 規程等には定めがないが報告している	13	3	4	3	3
1. 報告をしていない	0	0	0	0	0
その他					
3. 規程等で報告を義務付けられている	10	3	1	2	4
2. 規程等には定めがないが報告している	2	1	0	1	0
1. 報告をしていない	0	0	0	0	0

なお、リスク評価に係る報告がなされていない先では、リスク評価をそもそも活用していない場合が多い【問 22a (後掲)】。

## (2) 社内の部署別実施状況等

### (本部に対する内部監査)

前回調査では、営業店の内部監査に比べ、相対的に本部監査が不十分になる傾向がみられた。今回調査でも、引続き同様の傾向はみられる<sup>15</sup>が、前回調査に比べれば改善している。すなわち、前回調査との比較が可能な大手行、地域銀行について今回調査の結果をみると、内部監査未実施の本部部署があると回答した先の数は減少している (<大手行、地域銀行> 前回：8先 今回：4先、海外店・駐在員事務所を除くベース)。内部監査未実施の部署をみても、前回調査では、企画、融資・審査部署といった、業務に内在するリスクが比較的大きい部署が含まれていたが、今回調査では、資産監査部門を監査未実施と回答した先が2先あるものの、企画、融資・審査部署を監査未実施と回答した先はみられない。前回調査対象としなかった信用金庫、証券会社をみると、目先組織改編を控えているとか、組織改編後間が無いといった特殊要因<sup>16</sup>を抱える先が調査対象に4先含まれることに留意する必要があるが、証券会社の本部部署に監査未実施先がやや目立つ【問 16a】。さらに、拠点1箇所当りの平均的な監査投入人員数は、前回調査対比で国内営業店への投入人員数が減少している一方、本部、海外拠点への投入人員数は概ね増加している(ただし、大手行の国内大

### 問 16a 内部監査未実施の本部部署 (複数選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
市場部署	1	0	0	0	1
システム部署	0	0	0	0	0
企画部署	2	0	0	0	2
総務、人事部署	1	0	0	0	1
審査部署	2	0	0	0	2
海外店、海外事務所	10	1	6	0	3
監査役室	4	2	2	0	0
リスク管理部門	3	0	0	1	2
営業部門	3	0	0	0	3
資産監査部門	2	2	0	0	0
コンプライアンス管理部門	1	0	0	0	1
事務部門	1	0	0	1	0
調査部門	1	0	1	0	0
なし	21	8	3	8	2

注：～は、自由記入欄に記入された回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

#### <大手行、地域銀行>

選択肢	今回 (%)	前回 (%)
全部署に対して実施済	81.8	66.7
未実施の部署あり	18.2	33.3
合計	100.0	100.0

注：海外店を除くベース。

### 問 16b 本部部署に対する内部監査の実施頻度 (1項目選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
1年に1回	9	1	3	5	0
1～3年に1回	26	8	5	5	8
テーマ又はリスク評価結果に基づいて決定	5	3	2	0	0

注：～は、自由記入欄に記入された回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

### 問 17a 営業店に対する内部監査の実施頻度 (1項目選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
原則、1年に1回	22	5	5	10	2
リスク評価に応じて区々	8	4	3	0	1
1～3年に1回	8	3	2	0	3
その他	2	0	0	0	2

注：～は、自由記入欄に記入された回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

<sup>15</sup> 本部監査の実施頻度は、1～3年に1回とする一方、営業店監査の実施頻度は1年に1回とする先が多い【問 16b・17a】。

<sup>16</sup> 組織改編に伴う新設部署に対して、今回調査時点で未だ監査が実施されていない先が証券会社で4先ある。

規模本部、地域銀行の小規模海外拠点への投入は減少)【問 28a】。

(海外拠点に対する内部監査)

わが国金融機関では、ここへきて海外拠点を再び拡充する動きがみられるが、海外拠点における内部監査体制は整備途上にある。すなわち、今回調査で海外拠点(駐在員事務所を含む。)を有する先は40先中26先で【問 18a】、このうち、海外拠点として支店又は現地法人を持つ先では、何れも現地の内部監査部門又は本部の内部監査部門が内部監査を実施<sup>17</sup>している。一方で、駐在員事務所に対して内部監査を実施していない先が地域銀行を中心に7先あり、うち6先では、国内の本部署による海外拠点(駐在員事務所)の管理状況を内部監査対象としている【問 18b】。

(新設部署、新規業務に対する内部監査)

新設部署、新規業務では、内部統制の整備が遅れることが多く、内部監査部門によるチェックを速やかに受ける必要性が高い<sup>18</sup>。これに関し、部署新設、新規業務開始後、一定の期間内に内部監査を行うことを規程で明記している先は、今回調査先の2割に

<sup>17</sup> 国内本部の内部監査部門が海外拠点の内部監査を実施している先は19先、海外現地の内部監査部門が内部監査を実施している先が12先となっている。12先のうち10先は、現地の内部監査部門に加えて、本部の内部監査部門も直接監査を実施しており、残る2先は、現地の内部監査部門だけが監査を実施している。

<sup>18</sup> 内部統制は、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある。しかし、的確に内部統制を整備することによって、当初想定していなかった環境の変化や非定型的な取引に対する対応の範囲は相当程度、広げることができる(「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」<07年2月企業会計審議会>)。

問 28a 内部監査投入人員(人・日)

選択肢	合計	大手行		地域銀行		信用 金庫	証券 会社
		今回	(前回)	今回	(前回)		
国内営業店(大規模)	48	50	(68)	37	(63)	19	119
国内営業店(小規模)	21	24	(29)	13	(21)	13	47
本部(大規模)	69	75	(102)	44	(31)	29	144
本部(小規模)	24	23	(21)	11	(9)	11	58
海外拠点(大規模)	91	67	(62)	-	(20)	-	151
海外拠点(小規模)	21	20	(17)	10	(15)	-	39

問 18a 海外拠点(現地法人を含む。)の有無(1項目選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
ある	26	10	9	0	7
ない	14	2	1	10	1

問 18b 海外拠点に対する内部監査体制(自由記入)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
本部の内部監査部門が立入監査を実施	19	10	4	0	5
現地の内部監査部門が立入監査を実施	12	7	0	0	5
書面監査を実施	1	0	1	0	0
立入監査を実施せず(所管部門の管理状況を監査)	6	0	5	0	1
立入監査を実施せず(所管部門の管理状況も監査せず)	1	0	1	0	0

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

問 19a 新設部署・新規業務に対する内部監査の方針(1項目選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
一定期間以内に内部監査を実施	8	2	3	0	3
特段ルールなし	32	10	7	10	5

<大手行、地域銀行> (%)

選択肢	今回	前回
一定期間以内に内部監査を実施	22.7	37.5
特段ルールなし	77.3	62.5
合計	100.0	100.0

止まっている。特に大手行、地域銀行だけを見ても、係るルールの設定比率は、22.7%に止まっており、前回調査の同 37.5%と比較しても低下している【問 19a】。

(子会社・関連会社等に対する内部監査)

今回調査先のうちの7~8割の先で、子会社・関連会社等への立入監査を、頻度・日数等について当該金融機関自身の各部署とほぼ同様の考え方にに基づき実施している【問 20c・e】。この傾向は、独自の内部監査部門を有しない子会社・関連会社等において特に強い。また、独自の内部監査部門を置いている子会社・関連会社等であっても、親会社である金融機関の内部監査部門が、当該先の内部監査部門と共同で内部監査を行うとする回答が約3割の先にみられ、親会社の内部監査部門が、自社のみならず子会社・関連会社等をも含めた全体の内部監査に関与する傾向がみられる<sup>19</sup>【問 20g】。

(アウトソーシング先に対する内部監査)

アウトソーシング先に対する内部監査<sup>20</sup>の実施状況を、アウトソーシング先と当該金融機関の資本関

問 20a 子会社・関連会社における内部監査部門の設置状況(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
原則、全ての子会社・関連会社に内部監査部門を設置	2	2	0	0	0
内部監査部門を設置する子会社・関連会社と設置しない子会社・関連会社が混在	23	10	7	0	6
内部監査部門を設置する子会社・関連会社はない	15	0	3	10	2

注:子会社・関連会社を有する先は、全40先。

問 20c 内部監査部門を置いている子会社・関連会社に対する立入監査の頻度・日数(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
本社の各部署とほぼ同様の考え方で立入監査の頻度、日数等を設定	17	10	4	0	3
子会社・関連会社の内部監査結果によるが、概ね本社の各部署よりも立入監査の頻度、監査ワークロード等が少なめに設定されている	4	1	2	0	1
原則として、立入監査は実施していない	4	1	1	0	2

注:内部監査部門を置いている子会社・関連会社を有する先は、25先。

問 20d 内部監査部門を置いている子会社・関連会社に対する立入監査の頻度・日数に関する主な考え方(自由記入)

項 目	合計	大手	地域	信金	証券
子会社・関連会社についても、本社と同様のリスク管理が必要	11	5	3	0	3
子会社・関連会社のリスクは相対的に少ないため、監査頻度を限定	1	0	1	0	0
子会社・関連会社との法令制約に留意	1	0	1	0	0
本社の所管部署の管理状況を監査	1	1	0	0	0

注: ~ は、回答内容を抽出。

問 20e 内部監査部門を置いていない子会社・関連会社に対する立入監査の頻度・日数(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
本社の各部署とほぼ同様の考え方で立入監査の頻度、日数等を設定	32	9	9	9	5
概ね本社の各部署よりも立入監査の頻度、監査のワークロード等が少なめに設定されている	3	1	1	0	1
原則として、立入監査は実施していない	3	0	0	1	2

注:内部監査部門を置いていない子会社・関連会社を有する先は、38先。

問 20g 子会社・関連会社の内部監査部門との共同での立入監査の実施状況(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
実施している	6	5	0	0	1
実施していない	19	7	7	0	5

<sup>19</sup> 子会社への共同立入監査を実施していない先では、子会社・関連会社との間の法令上の情報遮断措置(非公開情報の授受の禁止。いわゆるファイアウォール規制)がある点、親会社として子会社等の内部監査部門の機能度を独立の視点で判断することが困難になる点などを実施しない理由として挙げている。もっとも、ファイアウォール規制については、授受禁止の対象外の業務に限定して、内部監査を実施している事例もあり、法令上の制約のために親会社の内部監査部門による子会社等に対する内部監査が全く不可能になるわけではない。

<sup>20</sup> 子会社・関連会社等以外のアウトソーシング先に対する内部監査についても、固有リスク(リスクの発生可能性及び影響度を低減するための統制を行わない状態で、対象業務が有しているリスクのこと)と統制環境を踏まえた適切な体制整備が必要である(外部委託の場合の内部統制の評価基準としては、わが国では、日本公認会計士協会による監査基準委員会報告書第18号、米国では、米国公認会計士協会による監査基準書第70号<SAS70>などがある)。

係の視点<sup>21</sup>からみると、アウトソーシング先が100%子会社の場合、アウトソーシング先全先に立入監査を行うとする先が約7割に及ぶが、100%子会社以外の子会社、関連会社等については、アウトソーシング先全先に立入監査を行うとする先は3割程度となっている。更に、子会社・関連会社等に該当しないようなアウトソーシング先については、半数以上の先が立入監査を実施していない。前回調査と今回調査の両方で共に調査対象となっている先について、ここ5年間の変化をみると、100%子会社以外のアウトソーシング先についても立入監査を行う先は増えている<sup>22</sup>。また、子会社・関連会社等に当たらないアウトソーシング先に対する内部監査は、引続き半数の先で実施されていないものの、実施する先の割合は前回調査より増えている（＜大手行、地域銀行＞前回調査：33.3% 今回調査：50.0%、）【問21a】。

### (3) リスク評価

限られた経営資源を前提に、有効な内部監査を行うためには、事前のリスク評価に基づき、リスクが高いとみられる業務・部署に内部監査の資源を重点的に投入するリスク・アプローチの考え方が重要である。この点、前回調査との比較が可能な大手行、地域銀行をみると、過去5年間に事前のリスク評価に応じて監査頻度、深度を設定すると回答した先が大幅に増加した【問22a】。

問21a アウトソーシング先に対する内部監査(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
100%子会社					
3.全先に実施	28	8	10	7	3
2.一部先に実施	4	2	0	0	2
1.実施していない	4	0	0	3	1
以外の子会社、関連会社					
3.全先に実施	10	2	6	2	0
2.一部先に実施	17	7	4	1	5
1.実施していない	8	3	0	3	2
上記、以外のアウトソーシング先					
3.全先に実施	0	0	0	0	0
2.一部先に実施	18	5	6	2	5
1.実施していない	21	7	4	7	3

＜大手行、地域銀行＞ (%)

選 択 肢	今回	前回
1.100%子会社のみ実施	5.0	12.5
2.上記1以外の子会社・関連会社にも実施	45.0	54.2
3.上記1・2以外のアウトソーシング先についても一部実施	50.0	33.3
4.アウトソーシング先に対する監査は未実施	0	0
合 計	100.0	100.0

問22a リスク評価の活用状況(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
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

＜大手行、地域銀行＞ (%)

選 択 肢	今回	前回
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	54.5	33.3
立入監査の「頻度」決定に、リスク評価を活用	31.8	12.5
立入監査の「深度(投入人員・日数)」決定に、リスク評価を活用	4.5	8.3
リスク評価は活用していない	9.2	45.9
合 計	100.0	100.0

<sup>21</sup> 子会社・関連会社等ではないため、資本関係に基づく管理が難しいような先に固有リスクの高い業務がアウトソースされている事例（現金、ATM管理の警備会社への委託、CDカード発行業務の印刷会社への委託など）は少なからずみられる。

<sup>22</sup> 問21aの前回調査対比表の中の、「1.100%子会社のみ実施」、「2.上記1以外の子会社・関連会社にも実施」、「3.上記1・2以外のアウトソーシング先についても一部実施」を合算したベースで比較している。

**問 22c** リスク評価に基づき、立入監査の頻度又は深度を変えることのメリット・デメリット(自由記入)

項 目	合 計	大手	地域	信金	証券
【メリット】 リスクに応じた効率的かつ実効性ある監査が実施できる	30	11	8	4	7
【デメリット】 リスクを定期的にフォローすることができない(リスクが急激に変化しても、把握できない)	6	4	0	2	0
【デメリット】 リスク評価の適切性・完全性に疑問がある	5	0	0	2	3
【デメリット】 リスクが軽微と判定された際に、監査周期が長期化してしまう恐れがある	2	0	2	0	0
特になし	9	1	2	5	1

注：～ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

各金融機関では、こうしたリスク評価を活用した内部監査計画策定のメリットとして、資源配分、リスクに対応したメリハリをつけることによる内部監査の実効性の向上を挙げている【問 22c】。

一方、内部監査に先立ってリスク評価を実施してはいるが、その結果を必ずしも立入監査の頻度・深度に反映していない事例も一部にみられる。特に、営業店に対する内部監査は年1回の頻度で固定されている先が目立つ【問 17a(前掲)】。このような事例について、事前のリスク評価を立入監査の頻度に反映させていない背景としては、立入監査の実施頻度を変化させた場合、特に内部監査の間隔が長期化した被監査部門の状況変化等を内部監査部門が適切に把握することが困難になる可能性があることへの懸念や、前提となるリスク評価の適切性・完全性に確信が持てないこと、等を挙げる先が多い【問 22c】。なお、内部監査の結果が、営業店の業績表彰制度とリンクしている場合は少なくない【問 1a(前掲)、問 30a(後掲)】。

**問 23a** オフサイトモニタリングの実施の有無(1項目選択)

選 択 肢	合 計	大手	地域	信金	証券
実施している					
自社本体に関して	40	12	10	10	8
子会社・関連会社に関して	27	11	6	3	7
実施していない					
自社本体に関して	0	0	0	0	0
子会社・関連会社に関して	13	1	4	7	1

内部監査の間隔が長期化することへの対策の1つとなるのが、オフサイトモニタリングである。オフサイトモニタリングの実施状況をみると、金融機関本体については、本部・営業店ともに全ての先で何らかの形でのオフサイトモニタリングが実施されている。また、前回調査と比較しても、全体として実施率が上がっている【問 23a】。

ただ、子会社・関連会社等をオフサイトモニタリングの対象とする先は全体として多くはない(特に信用金庫では少ない)【問 23a】。

オフサイトモニタリングの内容をみると、前回監査結果のフォローアップについては、多くの先が全ての部署を対象に実施している。もっとも、事務量、異例取引、事件・事故発生件数、苦情件数といった、業務環境や現場の事務取扱状況の変化を把握する統計指標(KRI: Key Risk Indicator)、店内・部内検査結果などの執行部門自身による自己評価結果を活

問 23b オフサイトモニタリングの実施状況(1項目選択)

用していない先は少なくない【問 23b】。また、オフサイトモニタリングの手法の1つとしての各種会議への内部監査部門関係者の参加状況をみると、各種リスク管理委員会には、ほとんどの先が参加していると回答している。もっとも、経営動向把握の観点から重要と思われる取締役会、経営会議等に内部監査部門の職員が出席すると回答した先は、証券会社を中心に必ずしも多くない【問 23c】。

問 23c(ア) 内部監査部門による各種会議への参加形態(複数選択)

選 択 肢	本 社 に 関 して					子 会 社 ・ 関 連 会 社 に 関 して				
	合計	大手	地域	信金	証券	合計	大手	地域	信金	証券
取締役会・理事会										
3. 正式メンバーとして参加	29	10	8	9	2	20	9	5	1	5
2. オブザーバーとして参加	1	0	1	0	0	4	2	1	1	0
1. 原則参加せず	10	2	1	1	6	2	0	1	0	1
経営会議										
3. 正式メンバーとして参加	24	9	7	5	3	13	4	2	5	2
2. オブザーバーとして参加	6	2	1	2	1	9	3	1	3	2
1. 原則参加せず	10	1	2	3	4	2	0	1	1	0
各種リスク管理委員会										
3. 正式メンバーとして参加	22	6	6	6	4	4	2	1	0	1
2. オブザーバーとして参加	17	6	4	3	4	5	2	1	0	2
1. 原則参加せず	1	0	0	1	0	12	3	5	1	3

問 23c(イ) 内部監査部門からの各種会議への参加者(複数選択)

選 択 肢	本 社 に 関 して					子 会 社 ・ 関 連 会 社 に 関 して				
	合計	大手	地域	信金	証券	合計	大手	地域	信金	証券
取締役会・理事会										
2. 内部監査担当役員	29	10	8	9	2	20	9	5	1	5
1. 内部監査担当役員以外の内部監査部門の職員	1	0	1	0	0	4	2	1	1	0
経営会議										
2. 内部監査担当役員	26	10	6	7	3	13	4	2	5	2
1. 内部監査担当役員以外の内部監査部門の職員	4	1	2	0	1	9	3	1	3	2
各種リスク管理委員会										
2. 内部監査担当役員	12	2	2	5	3	6	2	1	2	1
1. 内部監査担当役員以外の内部監査部門の職員	27	10	8	4	5	10	1	2	3	4

選 択 肢	本 社 に 関 して					子 会 社 ・ 関 連 会 社 に 関 して				
	合計	大手	地域	信金	証券	合計	大手	地域	信金	証券
前回内部監査結果のフォロー										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	28	10	6	5	7	20	9	5	1	5
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	3	2	0	0	1	4	2	1	1	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	4	0	3	1	0	2	0	1	0	1
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	2	0	0	2	0	2	0	0	2	0
実施せず	3	0	1	2	0	12	1	3	6	2
店内・部内検査結果の定期的徴求										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	13	4	2	5	2	6	2	1	2	1
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	9	3	1	3	2	4	2	0	1	1
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	2	0	1	1	0	1	1	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	4	2	1	0	1	5	2	1	0	2
実施せず	12	3	5	1	3	24	5	8	7	4
事件・事故、事務ミスのモニタリング										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	12	7	4	1	0	9	7	1	1	0
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	13	2	3	3	5	4	2	1	0	1
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	3	1	2	0	0	2	0	2	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	7	2	1	3	1	2	1	0	0	1
実施せず	5	0	0	3	2	23	2	6	9	6
苦情のモニタリング										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	10	5	4	1	0	7	5	2	0	0
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	14	5	3	3	3	3	3	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	7	1	2	2	2	2	1	0	0	1
実施せず	8	0	1	4	3	27	3	7	10	7
異例取引のモニタリング										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	6	1	3	2	0	1	0	1	0	0
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	7	3	0	1	3	1	1	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	4	1	2	1	0	0	0	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	5	2	1	1	1	2	0	0	0	2
実施せず	18	5	4	5	4	36	11	9	10	6
事務量の変化のモニタリング										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	3	2	1	0	0	1	1	0	0	0
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	5	4	0	1	0	1	1	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	4	2	0	1	1	3	2	0	0	1
実施せず	26	3	8	8	7	35	8	10	10	7
人事異動のフォロー										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	8	4	1	2	1	3	3	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	11	1	8	0	2	3	0	0	0	3
実施せず	19	5	1	8	5	33	8	10	10	5
各種会議へのオブザーバー出席										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	8	4	0	3	1	0	0	0	0	0
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	10	4	5	0	1	1	1	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	14	4	3	3	4	5	1	1	1	2
実施せず	8	0	2	4	2	34	10	9	9	6
その他										
全部署<全先>に対して原則実施<規程有り>	3	1	0	0	2	2	1	0	0	1
全部署<全先>に対して原則実施<規程無し>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程有り>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
一部部署<一部先>に対して原則実施<規程無し>	1	0	1	0	0	3	0	0	1	2
実施せず	2	0	0	1	1	1	0	1	0	0

**問 24a 部署横断的内部監査の実施状況(複数選択)**

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
本部とアウトソーシング先関連会社とを同時監査	19	9	4	2	4
フロント・ミドル・バックのうち少なくとも2つ以上を同時監査	22	8	5	2	7
その他類似した業務を扱う複数部署を同時監査	25	11	6	3	5
上記3類型以外の複数部署を同時監査	18	6	5	4	3
複数部署同時監査は未導入	5	0	1	4	0
その他	6	1	1	2	2

**(4) 部署横断的内部監査**

最近の金融機関では、複数の部署を跨る形で業務運営を行う事例が増えてきている（投資銀行業務や市場業務<いずれもフロント・ミドル・バックそれぞれが別個の部署となる場合が多い>等）。こうした業務運営実態に的確に対応するために、部署毎の縦割りで実施する内部監査だけでなく、複数の部署に跨って行われている業務に着目して、全社的・統一的視点から関係する部署を横断的に監査することが重要になってきている。今回調査では、約9割の先が、何らかの形で複数部署の同時監査を実施している。例えば、業務毎にフロント、ミドル（リスク管理部門等）、バックオフィス（サポート部門等）に同時に内部監査を実施したり、類似した業務を扱う複数部署の内部監査を同時に実施している【問24a】。

また、複数部署同時監査の形には限らないが、共通のテーマにより関連する部署を横断的に監査するテーマ監査を、通常の内部監査と区別して実施する先が約9割に及ぶ【問25a】。テーマ監査は、特に本部部署を対象に実施されることが多い【問25b】。

テーマ監査を実施する上で重要な点は、監査テーマの選択である。今回調査で内部監査のテーマをみると、個人情報保護、情報セキュリティ管理、パーゼル対応、個人向けリスク商品販売、外部委託業務管理などが選ばれている【問25c】。

こうしたテーマは、内部監査部門内での検討（内部監査結果、事務指導部署からの情報等を活用）に加え、経営の指示により選定される場合も多い。もっとも、CSA(Control Self Assessment)や店内・部内検査結果など執行部門自身による自己評価結果を活用する先は少ない【問25d】。

業務が複数の法人に跨る形で連携して実施されている場合には、その実態を踏まえて当該複数法人の内部監査部門が連携し、共通のテーマにより内部監査を行う方法や、親会社（持株会社）が複数の子会

**問 25a テーマ別内部監査の実施状況(1項目選択)**

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
「テーマ別内部監査」と通常の内部監査は、運用上特に区別していない	2	0	0	0	2
にも該当するが、内部監査の重点テーマを定めている	1	0	0	1	0
「テーマ別内部監査」と通常の内部監査を、運用上区別している	37	12	10	9	6

**問 25b テーマ別内部監査の対象部署(1項目選択)**

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
テーマによるが、主に本部が対象となることが多い	29	9	10	4	6
テーマによるが、主に営業店が対象となることが多い	8	3	0	5	0

**問 25c これまで実施したテーマ別内部監査のテーマ内容(複数選択)**

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
個人向けリスク商品販売体制	19	8	3	6	2
情報セキュリティ管理体制	24	11	4	5	4
個人情報保護法対応	33	12	9	9	3
金融犯罪対応	9	4	2	2	1
BCP(業務継続体制)	8	6	0	0	2
外部に委託している業務の管理体制	17	8	3	2	4
子会社・関連会社の管理体制	7	3	2	1	1
投資銀行業務の管理体制	4	3	0	0	1
自己資本充実、統合リスク管理体制	11	6	3	1	1
パーゼル 対応	23	12	9	1	1
金融商品取引法(内部統制報告書関係)対応	6	2	2	1	1
システム対応	4	2	2	0	0
証券連携業務	3	3	0	0	0
分別保管	3	0	0	0	3
優越的地位濫用の防止	2	1	1	0	0
苦情対応	2	1	1	0	0
顧客保護	2	1	1	0	0
その他コンプライアンス関係	8	1	4	2	1
その他	27	10	6	2	9

注：～ は、自由記入欄に記入された回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

社に同一のテーマで内部監査を実施するといった方法等により、グループ横断的な内部監査が実施される事例も少なくない【問 26a】。

### (5) 内部監査の手法

内部監査には、業務内容や手順に潜むリスクを検出し、対応する統制環境の整備、実施状況を検証する機能の一層の強化が求められており、内部監査業務に占める「プロセス監査」的な手法の割合を増やす必要性が高まっている。今回調査の結果をみても、内部監査業務の手法別のマンパワー配分については、地域銀行を除いて、「事務規程・マニュアル、各種リスク管理資料等の検証」、「部署長・主要職位者との面談」や「内部監査結果に関する拠点側とのディスカッション」の項目の比率の合計が半分に達している。今回調査を業態別にみると、証券会社における事務規程等の検証、部署長等との面談の比重の高さ、地域銀行における帳簿・伝票類の点検の比重の高さが目立っている【問 27a】。

### (6) 内部監査結果の活用

内部監査結果を経営トップ(社長、頭取、理事長)へ報告する、ないし回覧、配布することを規程で義務付ける先は、今回調査の対象先の9割以上となっている。また、同じ報告を内部監査担当取締役等の経営陣や、監査役(監査委員)に回覧・配布することを規程で義務付けている先も6~7割の先で見られる。また、規程に明記して義務付ける先は多くないものの、8割以上の先で、内部統制に関連が深い部署(コンプライアンス管理部署、リスク管理部署、事務管理部署)にも、内部監査結果が回覧、配布されている。なお、これらアンケートに示した選択肢にある部署以外の回覧先としては、内部監査対象が子会社・関連会社等である場合の当該先の管理を所管する本部部署や、営業推進部門といった本部各部を含める先が多い(コンプライアンス、内部管理上の問題点を周知する趣旨と回答する先が多い)【問 29a】。

### 問 25d テーマの洗い出し方法(1項目選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
経営の指示					
3. 実施を規程化	12	4	3	2	3
2. 規程化されていないが原則実施	20	8	6	4	2
1. ほとんどまたは全く実施していない	5	0	1	3	1
事務指導部門からの情報を活用					
3. 実施を規程化	0	0	0	0	0
2. 規程化されていないが原則実施	14	6	2	4	2
1. ほとんどまたは全く実施していない	23	6	8	5	4
CSA(リスク管理自己評価)を活用					
3. 実施を規程化	2	1	1	0	0
2. 規程化されていないが原則実施	9	3	3	2	1
1. ほとんどまたは全く実施していない	26	8	6	7	5
店内・部内検査結果を活用					
3. 実施を規程化	0	0	0	0	0
2. 規程化されていないが原則実施	11	2	2	5	2
1. ほとんどまたは全く実施していない	26	10	8	4	4
内部監査結果を活用					
3. 実施を規程化	2	1	1	0	0
2. 規程化されていないが原則実施	26	9	5	8	4
1. ほとんどまたは全く実施していない	9	2	4	1	2
内部監査部門内での協議					
3. 実施を規程化	9	4	3	1	1
2. 規程化されていないが原則実施	26	8	6	7	5
1. ほとんどまたは全く実施していない	2	0	1	1	0
外部組織の事件・事故情報(報道等の情報を収集)を活用					
3. 実施を規程化	2	1	1	0	0
2. 規程化されていないが原則実施	18	8	2	7	1
1. ほとんどまたは全く実施していない	17	3	7	2	5
その他					
3. 実施を規程化	4	0	1	0	3
2. 規程化されていないが原則実施	8	4	1	1	2
1. ほとんどまたは全く実施していない	1	0	1	0	0

注: その他には、「法制度の改正等」(すべて2.に該当)などの回答有。

### 問 26a グループ横断的内部監査の実施状況(複数選択)

選択肢	合計	大手	地域	信金	証券
同一グループに属する銀行、信託銀行、証券会社等(相互に親子関係にないもの)は存在しない	20	2	7	10	1
共通のテーマにより連携して内部監査を実施している	14	8	0	0	6
持株会社など親会社の内部監査部門が直接内部監査を実施している	7	4	1	0	2
その他	1	0	1	0	0

### 問 27a 内部監査手法のマンパワー配分

選択肢	合計	大手行	地域銀行	信用金庫	証券会社
現金・現物の在倉確認	13.2%	12.3%	16.5%	17.8%	5.3%
帳簿・伝票類の点検	24.0%	26.9%	28.1%	23.3%	15.1%
事務規程、マニュアル、各種リスク管理資料等の検証	23.1%	22.9%	20.4%	22.2%	27.5%
部署長・主要職位者との面談	20.8%	19.8%	16.5%	21.7%	26.6%
内部監査結果に関する拠点側とのディスカッション	12.6%	14.4%	11.0%	13.3%	10.9%
その他	6.5%	3.8%	7.5%	1.7%	14.6%

問 29a 内部監査報告書の報告、回覧・配布先(複数選択)

選 択 肢	合計				
	大手	地域	信金	証券	
取締役会・理事会					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	31	7	9	9	6
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	2	0	0	1	1
1. 報告及び回覧・配布していない	7	5	1	0	1
社長(頭取・理事長)					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	37	11	8	10	8
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	1	0	1	0	0
1. 報告及び回覧・配布していない	2	1	1	0	0
内部監査担当取締役、執行役、理事					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	30	12	5	8	5
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	8	0	5	2	1
1. 報告及び回覧・配布していない	2	0	0	0	2
当該内部監査の被監査部署					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	33	11	7	8	7
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	3	0	1	2	0
1. 報告及び回覧・配布していない	4	1	2	0	1
監査役(会)、監査委員(会)、監事(会)					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	25	9	5	6	5
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	15	3	5	4	3
1. 報告及び回覧・配布していない	0	0	0	0	0
事務管理部署					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	12	6	2	2	2
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	22	5	6	7	4
1. 報告及び回覧・配布していない	6	1	2	1	2
コンプライアンス管理部署					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	13	6	2	3	2
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	20	5	5	5	5
1. 報告及び回覧・配布していない	7	1	3	2	1
リスク管理部署					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	13	6	2	3	2
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	20	5	5	4	4
1. 報告及び回覧・配布していない	7	1	3	3	2
本部各部長					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	4	3	1	0	0
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	4	0	3	1	0
1. 報告及び回覧・配布していない	0	0	0	0	0
内部管理統括責任者					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	2	0	0	0	2
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	1	0	0	0	1
1. 報告及び回覧・配布していない	0	0	0	0	0
業務所管部署					
3. 規程に定められているため報告又は回覧・配布している	4	2	1	1	0
2. 規程に定められてはいないが報告又は回覧・配布している	2	0	1	0	1
1. 報告及び回覧・配布していない	0	0	0	0	0

注: ~ は、自由記入欄に記入された回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

内部監査結果が不芳な先に対しては、フォローアップ報告徴求、再監査の実施、監査周期を短縮するといった形で改善状況を確認し、改善を動機付ける先が多い。また、拠点の業績評価、拠点長の人事考課等に内部監査結果を反映する先も、特に地域銀行などに多い。因みに、前回調査結果と比べると、監査成績不芳先に対して監査周期を短縮する先が今回調査で増加している(<大手行、地域銀行> 前回: 24 先中 15 先 今回: 22 先中 18 先) 一方、業績評価等に際して内部監査成績を勘案する先はわずかに減少している(<大手行、地域銀行> 前回: 24 先中 22 先 今回: 22 先中 20 先)【問 30a】。

内部監査での指摘事項の補完・対応状況を監視し、適切に対処させる意味で、フォローアップを行うことも重要である。何れの先でも内部監査の重要指摘事項について改善計画を作成させており、ほとんどの先で改善計画に実施期限を付して実施状況を書面で報告させている。またほとんどの先で、次回の内部監査に際して、改善計画の実施状況を検証しているほか、別途内部監査部門による立入り調査を行って検証する先も 7 割近くみられる。もっとも、大手行、証券会社以外では、改善計画の実施状況を経営にまで報告する先は半数に満たない【問 31a】。

内部監査が規程の遵守状況のチェック等だけでなく、規程の妥当性のチェック等のツールとしても機能し、経営のPDCAサイクル<sup>23</sup>の中で活用されていることが重要であるが、今回調査の 9 割近い先で、内部監査の指摘が規程、マニュアル等の変更に繋がったと回答している【問 32a】。

<sup>23</sup> PDCAサイクルとは、マネジメントの中で、計画(Plan)、実行(Do)、評価(Check)、改善(Action)のプロセスを順に実施することで、品質の維持・向上および継続的な業務改善活動を推進する手法を言う。

(7) 内部監査部門の課題

内部監査部門の今後に向けた課題として、ほとんどの先が、内部監査手法の高度化の定着、内部監査部門の役職員のスキル不足の解消、絶対的な人員不足の解消等を挙げている。なお、前回調査との対比では、内部監査手法の高度化の定着を挙げる先が大きく増加している（＜大手行、地域銀行＞前回：24先中7先　今回：22先中22先）のが目立つ。また、組織内での位置付けの向上、人事処遇の改善などの必要性を指摘する先も前回調査と同様にみられる【問33a】。

内部監査部門のマンパワーや役職員のスキルの不足を補う手段として、内部監査業務のアウトソーシングがある。内部監査機能の一部又は全部についてアウトソーシングを行う場合であっても、内部監査に係る最終責任は、あくまでも委託元の当該金融機関自身が負う<sup>24</sup>。今回調査では、約3分の2の先では内部監査業務のアウトソーシングを行ったことがないと回答しているが、大手行、証券会社に限れば、半数以上の先がシステム監査、リスク計量化のためのモデルの検証といった専門性の高い分野についてアウトソーシングの実績があると回答している【問34a】。

<sup>24</sup> 委託業務に関しては、委託者が責任を有しており、委託業務に係る内部統制についても評価の範囲に含まれる（「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」＜07年2月企業会計審議会＞）。

問30a 内部監査結果不芳先の扱い(複数選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
拠点長の人事考課の際勘案する	18	1	7	6	4
拠点についての業績評価の際勘案する	29	10	10	7	2
結果不芳部署への再監査	32	12	7	9	4
結果不芳部署へのフォローアップ報告徴求	34	10	10	8	6
結果不芳部署の監査周期を短縮	32	10	8	6	8
その他	4	0	3	0	1

<大手行、地域銀行>

選 択 肢	今回	前回
拠点長の人事考課の際勘案する	8	5
拠点についての業績評価の際勘案する	20	22
結果不芳部署への再監査	19	14
結果不芳部署へのフォローアップ報告徴求	20	21
結果不芳部署の監査周期を短縮	18	15
その他	3	4

注：回答した先数で表示。

問31a 内部監査指摘事項のフォローアップの扱い(複数選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
重要指摘事項について改善計画を作成させている	40	12	10	10	8
上記の改善計画には対応期限を付している	39	12	10	9	8
対応状況は定期的に監査担当部署に書面報告させている	33	12	9	6	6
上記の対応状況をとりまとめ、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、立入りを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

問32a 規程、マニュアルの変更に結びついた内部監査指摘事項(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
ある	35	12	9	8	6
ない	5	0	1	2	2

問33a 内部監査部門の課題(複数選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
組織内での位置付けの向上	10	5	1	1	3
人事処遇の改善	11	4	2	1	4
人員数の不足	27	8	7	7	5
スキルの不足	35	10	9	9	7
内部監査手法の高度化・定着	38	12	10	9	7
その他	1	0	0	0	1

問34a 内部監査業務のアウトソーシング(1項目選択)

選 択 肢	合計	大手	地域	信金	証券
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
内部監査業務をアウトソースしたことはない	26	5	10	7	4

## (銀行持株会社、証券持株会社)<sup>25</sup>

問 1a 経営として特に期待・重視する内部監査の機能(最大2項目まで選択)

選択肢	合計
グループ経営方針の遵守状況のチェック	0
グループ経営への提言	0
グループ会社の内部監査に関する基本方針等の策定	0
グループ会社の内部監査業務の実施状況の把握	1
上記に基づくグループ会社への助言、指導、管理等	5
グループ会社が晒されているリスク状況、内部統制状況の把握	4
持株会社自身の内部監査業務	1
その他	0

問 1b 経営が特に重視している内部監査指摘事項(2006年度内部監査実績)(最大3項目まで自由記入)

選択肢	合計
法令等遵守態勢	2
顧客保護管理態勢	2
情報管理(個人情報保護管理等)態勢	2
金融商品取引法対応	2
IT関連管理態勢	1

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

問 2a 経営が挙げる内部監査機能度の要改善点(自由記入)

選択肢	合計
経営への提言機能の強化	3
リスクの洗い出し機能の強化	2
人材の育成、専門性の向上	1

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

問 3a 経営が重視する内部監査部門からの報告内容(最大4項目まで自由記入)

選択肢	合計
内部監査結果	6
事前のリスク評価結果	4
監査実施計画	3
フォローアップ結果	2

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

問 4a 経営から指示した内部監査の重点テーマ、テーマ別内部監査のテーマ(最大3項目まで自由記入)

選択肢	合計
法令等遵守態勢	3
グループ内関連会社に対する経営管理体制	4
情報管理(個人情報保護管理等)態勢	1
IT関連管理態勢	1

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

### 1. 内部監査の経営上の位置付け

【この項は特に経営者に直接の回答をお願いした】

持株会社の経営が、内部監査部門に求める機能については、「グループ各社への助言、指導、管理等」と「グループ会社が晒されているリスク状況、内部統制状況の把握」等、グループ内の子会社管理に係る機能を挙げる先が多い【問 1a】。具体的に、2006年度の監査指摘事項のうち経営が重視しているものとして、法令等遵守、顧客保護管理、情報管理等、グループ全体の統一的な視点からリスク管理を行う必要性の高い事項が挙げられている【問 1b】。

また、内部監査機能の今後の改善すべきポイントとしては、「コンサルティング機能の発揮」、「経営への提言機能の強化」など経営的視点からの提言機能の強化、「グループ全体のリスクを俯瞰し、適時適切に重要なリスクにフォーカスした監査・モニタリングを行えるようにすること」といったリスクの洗い出しの機能強化等を回答している【問 2a】。

なお、内部監査部門からの報告のうち、経営が重視している報告をみると、内部監査結果とともに、事前のリスク評価結果や、リスク評価結果に基づく監査実施計画を挙げる回答が多い【問 3a】。

最近1年間で、持株会社の経営が指示した内部監査の重点テーマ、テーマ別内部監査のテーマをみると、グループ内関連会社に対する経営管理体制といった持株会社ならではのテーマのほか、法令等遵守態勢、情報管理態勢、IT関連管理態勢といったものが多い【問 4a】。

<sup>25</sup> 銀行持株会社、証券持株会社の合計6先からの回答を基に集計を行った。

## 2. 内部監査の体制

【この項以下は、内部監査部門に回答をお願いした】

### (1) 内部監査部門の役職員

持株会社における内部監査部門担当の役員には、社長や副社長を充てる事例が多いが、委員会設置会社では執行役を充てる事例もある【問 5a】。担当役員の兼務状況をみると、内部監査担当役員が他部署の業務の担当を兼務している事例は1先だけとなっている。弊害防止措置については、現状兼務の実態がない先(1先)も含めて2先で規程が定められているが、いずれも兼務先部署の監査計画・監査報告書の承認権限を当該担当役員に与えないといった内容になっている(係る場合の承認権限者を当該担当役員の上位の役員に上げる事例と、下位の内部監査担当部長に下ろす事例との両方がある)【問 6b】。

持株会社には、グループ本社に内部監査を含む経営管理機能が集中しており、内部監査部門人員の役員に占める比率(内部監査部門の役職員数を全役員数で割った比率)は、平均で約9.1%となり、子会社の金融機関の平均値(約1.2%<sup>26</sup>)より高い【問 7a~e】。

なお、5先で子会社の内部監査部門と兼務する職員が存在している。兼務者の担当は、内部監査全般の企画等またはシステム監査となっている【問 7f】。

### 問 5a 内部監査担当役員のポスト名(1項目を選択)

選択肢	合計
社長	1
副社長	2
専務取締役	0
常務取締役	0
その他の取締役	1
代表執行役	0
執行役	2
その他	0

### 問 6b 内部監査担当役員が他の所掌を兼務している場合の弊害防止措置(複数選択)

選択肢	合計
兼担部署に係る内部監査報告は、担当役員を経由せず、上位役員(社長を含む)に直接行う	1
兼担部署への内部監査の実施・報告等に限り他の役員(社長を含む)が担当	0
被監査部署の担当役員は、内部監査実施にかかる事前協議・稟議の報告ラインから外れる	0
内部監査報告は取締役会、経営会議(取締役・執行役等で構成される経営方針等を議論する委員会)等へ直接報告	0
上記 ~ のような弊害防止措置は特段導入していない	0
その他	1

### 問 7a~e(1) 持株会社における内部監査部門人員の比率

最大値	最小値	平均値
16.3%	4.3%	9.1%

### 問 7a~e(2) グループ全体における内部監査部門人員の比率

最大値	最小値	平均値
1.5%	0.6%	1.0%

### 問 7a~e(3) 持株会社内部監査部門人員の子会社等との兼務者の比率

最大値	最小値	平均値
70.1%	0.0%	29.6%

### 問 7f 内部監査部門における兼務者の主な担当(複数選択)

選択肢	合計
システム監査担当	2
市場部門の監査担当	0
その他の立入監査担当	0
内部監査部門内の企画担当	1
その他	2

<sup>26</sup> (銀行、信用金庫、証券会社)の【問 10a~e(1)】参照。

**問 8a 内部監査部門の独立性を確保するための人事面・予算面の措置(複数選択)**

選 択 肢	合 計
内部監査担当役員の委嘱について特別な手続き(例:取締役会への事前報告)を定めている	3
内部監査担当部長の任免・異動について特別な手続き(例:内部監査担当役員の事前承認)を定めている	1
内部監査部門の職員の任免・異動について特別な手続き(例:内部監査担当部長の事前承認)を定めている	2
内部監査部門の定員決定、変更について特別な手続きを定めている	0
内部監査部門の予算について特別な手続きを定めている	0
その他	2

(2) 内部監査部門の独立性の確保

内部監査部門の人事、予算上の独立性確保策をみると、監査委員会<sup>27</sup>等に内部監査部門担当役員・部長の異動の事前報告を行う、といった取扱いが多い。一方で、特段の措置を講じていない先も2先ある【問8a】。

(3) 内部監査部門の主要施策・課題

内部監査を強化するために、既に着手済若しくは完了済の施策として、過半数の先で挙げているのは、業務監査委員会等の役員レベルで構成された内部監査のための機関の設置、事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度の選択、内部監査に係る研修の強化、資格取得推進である。また、今後取り組むべき施策としては、半数が内部監査の品質評価を挙げている(着手済の先と合わせると5先)<sup>28</sup>【問9a】。

このうち内部監査の実効性向上の観点から効果があったと回答する先が多いのは、役員レベルで構成された機関の設置、事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度の選択である【問9b】。

**問 9a(1) 内部監査部門が着手・完了した施策(複数選択)**

選 択 肢	合 計
業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置	5
内部監査部門の権限強化	2
事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択	5
内部監査に係る研修の強化、資格取得推進	4
内部監査人員の増員	2
内部監査の品質評価(外部)	2
内部監査の品質評価(内部)	2
その他	0

**問 9a(2) 内部監査部門が着手予定の施策(複数回答)**

選 択 肢	合 計
業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置	0
内部監査部門の権限強化	1
事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択	0
内部監査に係る研修の強化、資格取得推進	2
内部監査人員の増員	2
内部監査の品質評価(外部)	3
内部監査の品質評価(内部)	3
その他	1

**問 9b 内部監査部門が着手・完了した施策のうち、内部監査の実効性向上の観点から最も効果があったと考える施策(最大2項目選択)**

選 択 肢	合 計
業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置	4
内部監査部門の権限強化	0
事前のリスク評価に基づく内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択	3
内部監査に係る研修の強化、資格取得推進	0
内部監査人員の増員	0
内部監査の品質評価(外部)	1
内部監査の品質評価(内部)	1
その他	0

<sup>27</sup> 委員会設置会社における監査委員会の他に、内部監査業務について取締役会等の下部組織として任意で設置された合議体も含む。

<sup>28</sup> 内部監査に関する品質評価については、BOX 2 参照。

### 3. 内部監査の実施

#### (1) 経営への報告

持株会社自身の内部監査部門の活動については、全ての先で、アンケート調査票に掲げた事項（事前のリスク評価結果、監査の重点テーマ、監査計画、監査結果、グループ全体の監査結果取り纏め、フォローアップ状況）全てを経営に報告している（ただし、報告を規程で義務付けているか否かは区々となっている）【問10a( )】。

一方、持株会社の子会社・関連会社等の内部監査部門の活動に関する、持株会社の経営への報告は、持株会社本体のそれに比べ、対象範囲がやや少ない（子会社・関連会社等の内部監査部門によるリスク評価結果や、子会社・関連会社等が実施する内部監査結果のフォローアップ状況の報告を実施していない先がある）【問10a( )】。

#### (2) 子会社・関連会社等に対する内部監査実施状況

持株会社の内部監査部門は、子会社・関連会社等に対して、自ら立入監査（直接調査）を実施したり、若しくは、子会社・関連会社等からの書面報告による間接調査を実施している。このうち、立入監査についてみると、全ての先で、子会社・関連会社等の少なくとも一部について立入監査を実施している【問11a】。

子会社・関連会社等のうち、持株会社の内部監査部門による立入監査を行わない場合の理由としては、子会社・関連会社等の内部監査部門に内部監査業務を任せているためとする回答が最も多い。他に、法

#### 問10a( ) 経営に対して行っている、持株会社の内部監査部門の活動に関する報告内容(1項目選択)

選択肢	合計
(持株会社の内部監査部門による)リスク評価結果	
3. 規程等で報告を義務付けられている	2
2. 規程等には定めがないが報告をしている	4
1. 報告をしていない	0
(持株会社の内部監査部門による)監査の重点テーマ	
3. 規程等で報告を義務付けられている	4
2. 規程等には定めがないが報告をしている	2
1. 報告をしていない	0
(持株会社の内部監査部門の)監査計画(年間、半期等)	
3. 規程等で報告を義務付けられている	6
2. 規程等には定めがないが報告をしている	0
1. 報告をしていない	0
(持株会社の内部監査部門による)監査結果(各部署、子会社・関連会社等が対象)	
3. 規程等で報告を義務付けられている	6
2. 規程等には定めがないが報告をしている	0
1. 報告をしていない	0
グループ全体としての内部監査結果のとりまとめ(複数の内部監査結果を踏まえて組織全体のリスクの状況等をまとめたもの)	
3. 規程等で報告を義務付けられている	4
2. 規程等には定めがないが報告をしている	2
1. 報告をしていない	0
内部監査結果(持株会社の内部監査部門が実施したもの)のフォローアップ状況	
3. 規程等で報告を義務付けられている	6
2. 規程等には定めがないが報告をしている	0
1. 報告をしていない	0
その他	
3. 規程等で報告を義務付けられている	0
2. 規程等には定めがないが報告をしている	0
1. 報告をしていない	0

#### 問10a( ) 経営に対して行っている、持株会社以外(子会社・関連会社)の内部監査部門の活動に関する報告内容(1項目選択)

選択肢	合計
(子会社・関連会社の内部監査部門による)リスク評価結果	
3. 規程等で報告を義務付けられている	1
2. 規程等には定めがないが報告をしている	3
1. 報告をしていない	2
(子会社・関連会社の内部監査部門による)監査の重点テーマ	
3. 規程等で報告を義務付けられている	3
2. 規程等には定めがないが報告をしている	3
1. 報告をしていない	0
(子会社・関連会社の内部監査部門の)監査計画(年間、半期等)	
3. 規程等で報告を義務付けられている	4
2. 規程等には定めがないが報告をしている	2
1. 報告をしていない	0
(子会社・関連会社の内部監査部門による)監査結果	
3. 規程等で報告を義務付けられている	5
2. 規程等には定めがないが報告をしている	1
1. 報告をしていない	0
内部監査結果(子会社・関連会社の内部監査部門が実施したもの)のフォローアップ状況	
3. 規程等で報告を義務付けられている	3
2. 規程等には定めがないが報告をしている	2
1. 報告をしていない	1
その他	
3. 規程等で報告を義務付けられている	0
2. 規程等には定めがないが報告をしている	0
1. 報告をしていない	0

**問 11a** 子会社・関連会社に対する立入監査の実施状況(1項目選択)

選 択 肢	合 計
全先について実施している(頻度: 1年にほぼ全部署をカバーするペース<自由記入>)	0
実施している先と、実施していない先とがある	6
実施していない	0

**問 11b** 子会社・関連会社に立入監査を実施していない理由(問 11a で 又は を選択した先のみ回答。複数選択)

選 択 肢	合 計
子会社・関連会社の内部監査部門が対応する方針としているため	6
法令上の制約があるため	3
持株会社等の内部監査部門の人員数等の制約のため	4
その他	2

**問 11c** 子会社・関連会社に立入監査を実施していない先に対するモニタリング方法(問 11b で 、 又は自由記入した先のみ回答。自由記入)

選 択 肢	合 計
オフサイトモニタリングの実施	3
他法人に業務委託	1

注: 、 は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

**問 11d** 子会社・関連会社の内部監査部門との共同での立入監査の実施状況(1項目選択)

選 択 肢	合 計
実施している	6
実施していない	0

**問 11e** 共同立入監査の実施例(内部監査の対象・テーマ。問 11d で を選択した先のみ回答。自由記入)

選 択 肢	合 計
グループ会社横断業務	2
システム	2
コンプライアンス	2
情報管理	1

注: ~ は、回答の趣旨を踏まえて当方で整理。

**問 12a** グループ会社横断的な内部監査について実施している内容(複数選択)

選 択 肢	合 計
同一のテーマによる立入監査	5
同一の内部監査チームによる立入監査	3
各々の内部監査部門による、ほぼ同時のタイミングでの立入監査	5

令上の制約<sup>29</sup>や持株会社の内部監査部門の人員不足を理由に、子会社・関連会社等への立入監査を行わない場合があるとする先もある【問 11b】。

持株会社の内部監査部門による直接的な立入監査を行わない子会社・関連会社等の場合、ほとんどの先では、各子会社・関連会社等自身が独自に実施した内部監査の報告書や定期報告等を徴求している。内部監査部門に余力のある子会社・関連会社等に、その他の子会社・関連会社等で内部監査部門を持たない先の内部監査を委託する持株会社もある【問 11c】。

持株会社と子会社・関連会社等の共同監査の実施例としては、リスク商品の販売管理態勢といったグループ内企業の共通業務や、システム監査等のように専門性が高く、グループ内全社に内部監査のための専門要員を配置するよりは、専門要員を擁する先が共同で監査に参加することが合理的と考えられるような業務に対して実施されている【問 11d・e】。

持株会社と子会社・関連会社等の各々の内部監査部門による共同監査も、全ての先で実施されている【問 11d】。また、グループ内の子会社を跨る形で実施されている業務について、関係グループ内の子会社に対して、立入監査の同時実施、同一テーマに係る立入監査<sup>30</sup>の実施(各々5先が実施)、グループ内子会社と合同の内部監査チームを編成しての立入監査の実施(3先)等が行われている【問 12a】。

子会社・関連会社等から持株会社が受ける報告としては、全ての先で内部監査の報告書を挙げている。

<sup>29</sup> 注 19 参照。

<sup>30</sup> 持株会社の内部監査部門と子会社の内部監査部門が共同で実施している先、子会社の内部監査部門が実施している先(内部監査部門がない子会社については、持株会社が実施する先(1先)を含む)が各々2先、持株会社の内部監査部門が実施している先が1先。

事件・事故報告、苦情、それら以外の統計指標(KRI : Key Risk Indicator)等について報告を受けている先は、各々、3先となっている【問 13a】。

内部監査計画の策定に当っては、全ての先で、事前のリスク評価により「頻度」、「深度(投入人員・日数)」を決めている【問 14a・b】。

こうした事例にみられるように、全ての先で、テーマ監査ないし重点テーマを定めた内部監査の実績がある【問 15a】。これまでに実施実績のあるテーマとしては、情報セキュリティ管理体制、個人情報保護法対応、個人向けリスク商品販売体制、外部委託業務の管理体制、パーゼル 対応を挙げる先が多い【問 15b】。この場合の監査テーマは、経営の指示、内部監査結果の活用、内部監査部門内の協議により決めている先が多い【問 15c】。

以上

図 15c テーマの洗い出し方法(1項目選択)

選択肢	合計
経営の指示	
3. 実施を規程化	5
2. 規程化されていないが原則実施	1
1. ほとんどまたは全く実施していない	0
事務指導部門からの情報を活用	
3. 実施を規程化	0
2. 規程化されていないが原則実施	4
1. ほとんどまたは全く実施していない	2
CSA(リスク管理自己評価)を活用	
3. 実施を規程化	0
2. 規程化されていないが原則実施	3
1. ほとんどまたは全く実施していない	3
店内・部内検査結果を活用	
3. 実施を規程化	0
2. 規程化されていないが原則実施	3
1. ほとんどまたは全く実施していない	3
内部監査結果を活用	
3. 実施を規程化	0
2. 規程化されていないが原則実施	6
1. ほとんどまたは全く実施していない	0
内部監査部門内での協議	
3. 実施を規程化	1
2. 規程化されていないが原則実施	5
1. ほとんどまたは全く実施していない	0
外部組織の事件・事故情報(報道等の情報を収集)を活用	
3. 実施を規程化	1
2. 規程化されていないが原則実施	4
1. ほとんどまたは全く実施していない	1
その他	
3. 実施を規程化	0
2. 規程化されていないが原則実施	4
1. ほとんどまたは全く実施していない	0

注: その他には、「法制度の改正等」などの回答有。

問 13a 子会社・関連会社から受けている報告内容(1項目選択)

選択肢	合計
内部監査の報告書	
2. 報告を受けている	6
1. 報告を受けていない	0
事件・事故報告	
3. 事件・事故内容を含む報告を受けている	3
2. 件数のみ報告を受けている	0
1. 報告を受けていない	3
苦情	
3. 苦情内容を含む報告を受けている	2
2. 件数のみ報告を受けている	1
1. 報告を受けていない	3
上記 ~ 以外のいわゆるKRI(Key Risk Indicator : 職員数、取引件数、業務環境等、リスクの状況を表すと考えられる計数)	
2. 報告を受けている	3
1. 報告を受けていない	3

問 14a 持株会社に関する、リスク評価の活用状況(1項目選択)

選択肢	合計
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	6
立入監査の「頻度」決定に、リスク評価を活用	0
立入監査の「深度(投入人員・日数)」決定に、リスク評価を活用	0
リスク評価は活用していない	0

問 14b 子会社・関連会社に関する、リスク評価の活用状況(1項目選択)

選択肢	合計
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	5
立入監査の「頻度」決定に、リスク評価を活用	0
立入監査の「深度(投入人員・日数)」決定に、リスク評価を活用	0
リスク評価は活用していない	1

問 15a テーマ別内部監査の実施状況(1項目選択)

選択肢	合計
「テーマ別内部監査」と通常の内部監査は、運用上特に区別していない	0
にも該当するが、内部監査の重点テーマを定めている	3
「テーマ別内部監査」と通常の内部監査を、運用上、別に実施している	3

問 15b これまで実施したテーマ別内部監査のテーマ内容(複数選択)

選択肢	合計
個人向けリスク商品販売体制	4
情報セキュリティ管理体制	6
個人情報保護法対応	6
金融犯罪対応	2
BCP(業務継続体制)	2
外部に委託している業務の管理体制	4
子会社・関連会社の管理体制	2
投資銀行業務の管理体制	2
自己資本充実、統合リスク管理体制	3
パーゼル 対応	4
その他、重要なもの(判断が困難な場合は、想定されるワークロードにより判断)(最大3項目まで)	3

## BOX1 内部統制及び内部監査に関する概念整理

内部統制及び内部監査に関し内外の関係資料に基づいて概念を整理する。

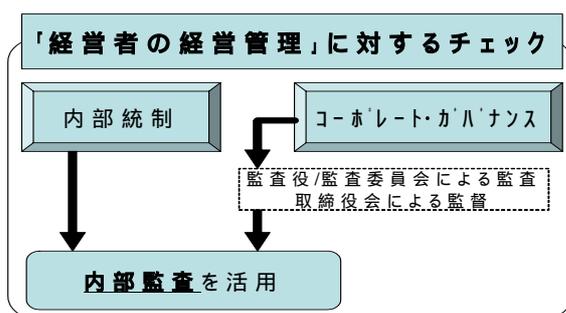
### 1. 「経営者の経営管理<sup>1</sup>」について

「経営者の経営管理」についてみると、経営管理の枠組み及び実施状況に関してチェックする者の立場により、「内部統制」と「コーポレート・ガバナンス」に分けられる<sup>2</sup>。

「内部統制」は、経営者の立場から、業務執行の適切性、効率性をチェックするもので、内部監査はそのためのツールとして位置付けられる。

「コーポレート・ガバナンス」は、株主の立場から、取締役に対する監査役・監査委員会による監査、取締役会による執行部門の監督、等を通じて経営管理の妥当性をチェックする。内部監査は、監査役・監査委員会による監査とは異なるものであるが、これらの活動を補助するツールとして活用される<sup>3</sup>。

### 2. 「内部統制」について



内部監査を直接的なツールとして包含する「内部統制」についてみると、その考え方は、COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) の報告書に基づく。わが国では、2007年2月15日に企業会計審議会から発表された「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務

報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について(意見書) (以下、「実施基準」という。)において、4つの目的と6つの基本要素から構成される<sup>5</sup>形で整理されている。

<sup>1</sup> 経営者が執行部門を通じて実施する経営管理のこと。

<sup>2</sup> 「内部統制の考え方と実務」(06年3月、八田進二、日本経済新聞社)他を参照。なお、銀行組織におけるコーポレート・ガバナンスに関する国際的な考え方としては、「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」(99年9月バーゼル銀行監督委員会)などがある。

<sup>3</sup> 監査役監査基準(07年1月改正)第32条1「監査役は、会社の業務及び財産の状況の調査その他の監査職務の執行にあたり、内部監査部門その他内部統制システムにおけるモニタリング機能を所管する部署と緊密な関係を保ち、効率的な監査を実施するよう努めなければならない。」

<sup>4</sup> 85年に米国で企業による粉飾の防止を目的とする調査研究のために設立された「不正な財務報告に関する全米委員会：通称トレッドウェイ委員会」による提言を踏まえて立上げられた委員会。ここで企業経営者にとっての内部統制という考え方が明確化された。なお、COSOは04年9月に新しいCOSOフレームワークを公表(COSO ERM<COSO Enterprise Risk Management Framework>)している。

<sup>5</sup> COSOフレームワークは、当該4つの目的から資産の保全を除いた3つの目的と、当該6つの基本的要素からITへの対応を除いた5つの基本要素で構成されている。実施基準では、「資産の保全」については、資産の取得、使用及び処分が正当な手続及び承認のもとに行われることが重要であるとの観点から、また、「ITへの対応」については、COSOの報告書が公表された後にIT環境が飛躍的に発展したとの観点から、追加された。なお、COSO ERMでは、COSOの5つの基本的要素に、「目標の設定」、「リスクの特定」、「リスクへの対応」が付加されている。

すなわち、組織の事業活動を支援する4つの目的を達成するために、組織内に構築されるプロセスのことを、「内部統制」と定義する。内部統制構築に責任を有する経営者は、これら4つの目的が達成されないリスクを、内部統制により一定水準以下に抑制することが求められる。この目的を達成するための機能として、6つの基本的要素が整理され、内部統制の有効性の判断基準として用いられる。

### 内部統制における4つの目的、6つの基本要素

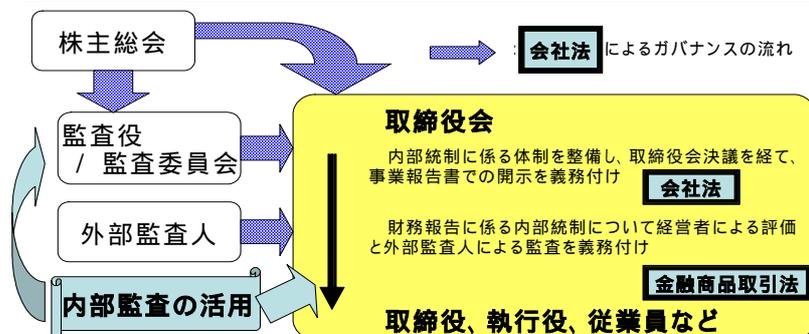
<p><b>4つの目的</b></p> <p>業務の有効性及び効率性 財務報告の信頼性 事業活動に関わる法令等の遵守 資産の保全</p> <p>上記4つの目的は、各々固有の目的だが、独立するものではなく、相互に密接に関連。</p>	<p><b>6つの基本的要素</b></p> <p>統制環境 リスクの評価と対応 統制活動 情報と伝達 モニタリング(監視活動) IT(情報技術)への対応</p>
---	---

COSOのフレームワークは、上記4つの目的から を除いた3つの目的と、6つの基本的要素から を除いた5つの基本要素で構成されている。

内部統制は、組織の業務に組み込まれて構築され、組織内の全ての者によって遂行されるべきものとされている。実施基準では、内部統制の関係者として、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会と共に、内部監査人が挙げられている(他に として、組織内のその他の者が加わる)。

### 3. 「会社法」と「金融商品取引法」における「内部監査」の取扱い

#### 「会社法」と「金融商品取引法」における「内部監査」



「コーポレート・ガバナンス」と「内部統制」はチェックする者の立場が異なるのみで、チェック対象は、「経営者の経営管理」で同一。

監査役/監査委員会は、内部統制の関係者の一つとしても位置付け。

取締役会は、コーポレート・ガバナンス上、取締役や執行役の監督機能としても位置付け。

信用金庫の場合は、信用金庫法に基づく。

内部監査に関する扱いを、会社法と金融商品取引法のそれぞれについてみると、会社法では、内部統制及びコーポレート・ガバナンスのそれぞれについて、内部監査に明示的に言及する規定はなく、「任意」のものと位置付けている(実務上、それぞれの活動を補助するためのツールとしての位置付け)。一方、

金融商品取引法では、「実施基準」に内部監査の役割と責任が明記されている。

法令の対象範囲という意味では、会社法が上記4つの目的の全てを包含するのに対し、金融商品取引法の目的は、財務報告の信頼性、である。なお、本稿における内部統制は、会社法の考え方と同様、財務報告の信頼性確保に目的を限定していない。

## BOX2 内部監査の品質評価

内部監査の品質評価について、「内部監査の専門職的实施の国際基準」1300（品質の保証・改善プログラム）では、「内部監査部門長は、内部監査部門にかかるすべての問題を網羅し、その有効性を継続的に監視する品質の保証・改善プログラムを作成し、維持しなければならない。このプログラムは、定期的な、内部および外部の品質評価と、内部での持続的な監視を含まねばならない。それぞれのプログラムは、内部監査部門が組織体の運営に価値を付加し、また改善することに役立ち、内部監査部門が基準および「倫理綱要」を遵守していることの保証を与えるように設計されなければならない。」としている。

内部監査の品質評価には、外部からの評価だけでなく、組織内部での評価も含まれる。ただし、2002年の内部監査人協会（IIA：The Institute of Internal Auditors）の実施基準改訂では、組織外の独立したレビュー者による品質評価を、少なくとも5年に1度、実施する必要があることが定められている<sup>6</sup>。

このため、わが国金融機関においても大手行を中心に内部監査の品質評価を実施する先が増えつつあるが、今回調査を見ると、地域銀行、信用金庫で品質評価を実施する先は少なく、全体としての実施実績は、外部評価については2割、内部評価については4割弱となっている。

内部監査機能の充実強化が図られると、その権限も強化されることとなる。一方、内部監査部門自身に対する牽制は、執行部署に対する第三者としての監視という職務の性格上、組織内で利きにくい。このために、内部監査の定期的な品質評価を実施することが重要になる。

<sup>6</sup> 「内部監査の専門職的实施の国際基準」

1310「内部監査部門は、品質プログラムの全般的な効果を監視し、評価するためのプロセスを採らなければならない。そのプロセスには、内部評価と外部評価との双方を含まなければならない。」

1312「外部評価は、組織体外の適格にしてかつ独立なレビュー実施者またはレビュー・チームによって、最低でも5年に一度は実施されなければならない。内部監査部門長と取締役会は、外部評価をより頻度を高めて行う必要があるか否かを、また、さらに、レビュー実施者またはレビュー・チームの適格性と独立性（潜在するかもしれない利害関係を含む）も話し合わなければならない。そのような討議では、レビュー実施者またはレビュー・チームの経験に照らし、組織体の規模、複雑性、業種が勘案されるべきである。」

## 1. 経営上の位置付け(この項目は特に経営者の方々を回答者として想定しています)

※ 本アンケートでは、経営者とは執行機関の代表者(代表取締役・代表執行役等)を指しています。

## (1)内部監査への期待

## Q1. 内部監査に求める役割

(a) 貴社(※)における内部監査の機能に含まれる項目をご回答下さい(該当する項目について、(ア)欄に1を記入<複数選択可>)。また、その中で経営として特に期待・重視している機能を挙げて下さい(該当する項目について、(イ)欄に1を記入。「その他(自由記入)」の項目に回答した場合は当該項目も含めて、最大4項目まで)。

※ 信用金庫の場合は、貴金庫と読み替え

- ① 経営方針の遵守状況のチェック
- ② 経営への提言
- ③ 内部管理体制(リスク管理、コンプライアンス管理を含む)のチェック
- ④ 不正、事務ミスの発見、摘発
- ⑤ 事務プロセスの適切性のチェック
- ⑥ 資産査定・償却の適切性に関するチェック
- ⑦ 本部の事務水準の評価
- ⑧ 営業店の事務水準の評価
- ⑨ 子会社、関連会社のチェック
- ⑩ 業績表彰の材料の提供
- ⑪ 苦情のとりまとめ、分析
- ⑫ その他(自由記入)

(b) 2006年度の内部監査指摘事項のうち、経営上の影響度が大きく、経営が重視しているものを、影響度順に最大3項目まで挙げて下さい。

## Q2. 内部監査に関する評価

(a) 内部監査の機能度に改善の余地があると考えていることがあれば、その内容をご回答下さい(自由記入)。

## (2)内部監査への経営の関与

## Q3. 経営が受けている報告

(a) 内部監査部門からの報告(リスク評価結果、内部監査結果等)のうち、特に重視している報告を挙げて下さい(自由記入。最大4項目まで)。

## Q4. 内部監査の位置付け

(a) 経営からみた内部監査の組織内での位置付けについて評価をご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 5年程度以前時点と比べて向上した
- ② 5年程度以前時点と比べて低下した
- ③ 5年程度以前時点と比べてあまり変化していない

(b) (上記(a)で①に1と回答した場合)位置付けの向上は具体的にどのような点に表れていると考えていますか(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 内部監査部門の意見をより尊重するようになった
- ② より高い位置付けの役員を担当役員に充てるようになった
- ③ 配置する人員数を増加させた
- ④ 配置する人員の質を向上させた
- ⑤ その他(自由記入)

Q5. 内部監査計画への経営の関与

- (a) 最近1年程度の間で、経営から指示した内部監査の重点テーマ、テーマ別内部監査のテーマを挙げて下さい(自由記入。**最大3項目まで**)。

2. 内部監査の体制(この項目以下は、内部監査部門の方々を回答者として想定しています)

(1) 内部監査に関する体制

Q6. 組織、報告先

- (a) 貴社で規程上定めている内部監査部門の報告先(取締役会、監査役会等)を全て記入して下さい(自由記入)。
- (b) 貴社の内部監査部門及び同類似部門(監査役会事務局、事務管理部、コンプライアンス統括部等)を全て列挙し各々の担当を記入して下さい(自由記入)。

Q7. 監査役等監査との関係

- (a) 監査役、監査委員、監事との関係で内部監査部門に該当する事項を回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。
- ① 監査役、監査委員、監事への内部監査結果等の報告が規程上義務付けられている
  - ② 監査役、監査委員、監事への内部監査結果の報告義務はないが、内部監査結果等の報告を行っている
  - ③ 監査役、監査委員、監事の指揮、命令により調査・監査等を行うことがある
  - ④ 監査役会事務局、監査委員会事務局、監事会事務局との兼務者がいる
  - ⑤ 監査役、監査委員、監事が内部監査部門の予算または人事についての何らかの権限(人事異動の同意権など)を持っている
- (b) (上記(a)で①又は②に1と回答した場合) 監査役・監査委員・監事への報告内容と、経営への報告内容に違いはありますか(該当する1項目に1を記入)。
- ① ある
  - ② 特にない
- (c) (上記(b)で①に1と回答した場合) 相違点を具体的にご回答下さい。
- ① 報告の対象、範囲 (自由記入)
  - ② 報告の頻度 (自由記入)
  - ③ 報告の趣旨(自由記入)

(2) 内部監査部門の役職員

Q8. 内部監査担当役員のポスト

- (a) 内部監査担当役員のポスト名につきご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。
- ① 社長(頭取、理事長)
  - ② 副社長(副頭取、副理事長)
  - ③ 専務取締役(専務理事)
  - ④ 常務取締役(常務理事)
  - ⑤ その他の取締役(その他の理事)
  - ⑥ 代表執行役

- ⑦ 執行役
- ⑧ その他(自由記入)

Q9. 内部監査担当役員の兼務状況

- (a) 内部監査担当役員が、他に兼務している所掌があればご回答下さい(自由記入)。
- (b) 内部監査担当役員が他の所掌を兼務している場合の弊害防止措置につきご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。
  - ① 兼担部署に係る内部監査報告は、担当役員を経由せず、上位役員(社長・頭取・理事長を含む)に直接行う
  - ② 兼担部署への内部監査の実施・報告等に関し他の役員(社長・頭取・理事長を含む)が担当
  - ③ 被監査部署の担当役員は、内部監査実施にかかる事前協議・稟議の報告ラインから外れる
  - ④ 内部監査報告は取締役会、理事会、経営会議(取締役・執行役等で構成される経営方針等を議論する委員会)等へ直接報告
  - ⑤ 上記①～④のような弊害防止措置は特段導入していない
  - ⑥ その他(自由記入)

Q10. 内部監査部門の職員構成

- (a) 内部監査部門の職員(役員を除き、パート・派遣職員を含む。以下この問において同じ)数をご回答下さい。
- (b) 総職員数をご回答下さい。
- (c) 内部監査部門の職員の平均年齢をご回答下さい。
- (d) 総職員の平均年齢をご回答下さい。
- (e) 内部監査部門の職員の平均在籍期間をご回答下さい。
- (f) 内部監査部門の職員のキャリアパス、人事ローテーション上、留意している点をご回答下さい(自由記入)。

(3) 内部監査の独立性の確保

Q11. 内部監査部門の独立性を確保するための措置

- (a) 内部監査部門の独立性を確保するための人事面・予算面の措置のうち貴社に該当するものをご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。
  - ① 内部監査担当役員の委嘱について特別な手続き(例: 取締役会への事前報告)を定めている
  - ② 内部監査担当部長の任免・異動について特別な手続き(例: 内部監査担当役員の事前承認)を定めている
  - ③ 内部監査部門の職員の任免・異動について特別な手続き(例: 内部監査担当部長の事前承認)を定めている
  - ④ 内部監査部門の定員決定、変更について特別な手続きを定めている
  - ⑤ 内部監査部門の予算について特別な手続きを定めている
  - ⑥ その他(自由記入)

(4) 内部監査部門の主要施策・課題

Q12. 内部監査部門の施策

(a) 内部監査部門がこれまでに着手(完了分・未完了分の双方を含む)した施策(該当する項目に2を記入<複数選択可>)、今後1~2年間に着手する可能性のある施策(該当する項目に1を記入<複数選択可>)をご回答下さい。

- ① 業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置
- ② 内部監査部門の権限強化
- ③ 事前のリスク評価に基く内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択
- ④ 内部監査に係る研修の強化、資格取得推進
- ⑤ 内部監査人員の増員
- ⑥ 内部監査の品質評価(外部)
- ⑦ 内部監査の品質評価(内部)
- ⑧ その他(自由記入)

(b) 上記(a)で、着手・完了済みの案件について、内部監査の実効性向上の観点から最も効果があったと思われる施策をご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置
- ② 内部監査部門の権限強化
- ③ 事前のリスク評価に基く内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択
- ④ 内部監査に係る研修の強化、資格取得推進
- ⑤ 内部監査人員の増員
- ⑥ 内部監査の品質評価(外部)
- ⑦ 内部監査の品質評価(内部)
- ⑧ その他(自由記入)

(5) 内部監査類似業務との関係

Q13. 店内・部内検査と内部監査の関係

(a) 店内・部内検査と内部監査の関係、分担内容をご回答下さい(自由記入)。

Q14. 事務指導部門と内部監査部門との関係

(a) 事務指導部門との情報交換についてご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 内部監査部門は事務指導部門の臨店内容、結果等を入手している
- ② 事務指導部門は内部監査結果を入手している

(b) (上記(a)で①に1と回答した場合)内部監査部門における事務指導部門の臨店内容、結果等の利用方法をご回答下さい(自由記入)。

3. 内部監査の実施

(1) 経営への報告

Q15. 経営への報告

(a) 内部監査部門が経営に対して行っている報告に関してご回答下さい(各項目について、3: 規程等で報告を義務付けられている、2: 規程等には定めがないが報告をしている、1: 報告をしていない、のいずれかの番号を記入)。

- ① 内部監査部門によるリスク評価結果
- ② 内部監査部門による監査の重点テーマ
- ③ 内部監査部門の監査計画(年間、半期等)
- ④ 内部監査部門による監査結果(各部署等が対象)
- ⑤ 組織全体としての内部監査結果(複数部署等の内部監査結果を踏まえて組織全体のリスクの状況等をまとめたもの)
- ⑥ 内部監査結果のフォローアップ状況
- ⑦ その他(自由記入。上記①～⑥以外に重要なものを最大3項目まで挙げ、各項目について3,2,1のいずれかの番号を記入)

## (2)実施状況

### Q16. 本部監査の実施状況

(a) 内部監査未実施の本部部署をご回答下さい(未実施の部署が含まれる項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 市場部署
- ② システム部署
- ③ 企画部署
- ④ 総務、人事部署
- ⑤ 審査部署
- ⑥ 海外店、海外事務所
- ⑦ その他、未実施の部署(部署名:自由記入)
- ⑧ なし

(b) 本部部署に対する内部監査の実施頻度につきご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 1年に1回
- ② 1～3年に1回
- ③ その他(自由記入)

### Q17. 営業店に対する内部監査の実施状況

(a) 営業店に対する内部監査の実施頻度につきご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 原則、1年に1回
- ② リスク評価に応じて区々
- ③ その他(自由記入)

### Q18. 海外拠点への内部監査の実施状況・体制

(a) 海外拠点(現地法人を含む)の有無についてご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① ある
- ② ない

(下記の質問は、上記(a)で①に1と回答した場合のみご回答下さい)

(b) 海外拠点に対する内部監査体制(拠点内の内部監査部門と本部の分担、本部内での担当等)の概要につきご回答下さい(自由記入。既存資料の写しを提出することも可)。

(c) 海外拠点の内部監査の実効性を確保するために留意している事項及び改善余地があると考えている事項をそれぞれご回答下さい(自由記入)。

Q19. 新設部署・新規業務に対する内部監査

(a) 新設部署・新規業務への内部監査方針(規程化されたもの)につきご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 一定期間以内に内部監査を実施
- ② 特段ルールなし

(b) (上記(a)で①に1と回答した場合)規程に定める具体的な期間をご回答下さい。

Q20. 子会社・関連会社に対する内部監査

(a) 子会社・関連会社における内部監査体制に関して、該当するものをご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 原則、全ての子会社・関連会社に内部監査部門を設置
- ② 内部監査部門を設置する子会社・関連会社と設置しない子会社・関連会社が混在
- ③ 内部監査部門を設置する子会社・関連会社はない

(b) 上記(a)で回答した対応としている考え方をご回答下さい(自由記入)。

(c) 内部監査部門を置いている子会社・関連会社に関して、貴社が実施する立入監査の頻度・日数についてご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 本社の各部署とほぼ同様の考え方で立入監査の頻度、日数等を設定
- ② 子会社・関連会社の内部監査結果によるが、概ね本社の各部署よりも立入監査の頻度、監査ワークロード等が少なめに設定されている
- ③ 原則として、立入監査は実施していない

(d) 上記(c)で回答した対応としている考え方をご回答下さい(自由記入)。

(e) 内部監査部門を置いていない子会社・関連会社に関して、貴社が実施する立入監査の頻度・日数についてご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 本社の各部署とほぼ同様の考え方で立入監査の頻度、日数等を設定
- ② 概ね本社の各部署よりも立入監査の頻度、監査のワークロード等が少なめに設定されている
- ③ 原則として、立入監査は実施していない

(f) 上記(e)で回答した対応としている考え方をご回答下さい(自由記入)。

(g) 子会社・関連会社の内部監査部門と、共同で立入監査を実施することはありますか(該当する1項目に1を記入)。

- ① 実施している
- ② 実施していない

(下記の質問は、上記(g)の回答内容に応じて質問が変わります)

(h) ・(上記(g)で①に1と回答した場合)共同立入監査の実施例(内部監査の対象・テーマ等)をご回答下さい(自由記入)。

・(上記(g)で②に1と回答した場合)共同立入監査を実施していない理由をご回答下さい(自由記入)。

#### Q21. アウトソーシング先に対する内部監査

(a) アウトソーシング先に対する立入監査の有無につき、下の各項目についてご回答下さい(各項目について、3:全先に実施、2:一部先に実施、1:実施していない、のいずれかの番号を記入)。

- ① 100%子会社
- ② ①以外の子会社、関連会社
- ③ 上記①、②以外のアウトソーシング先

#### (3)リスク評価

#### Q22. リスク評価の活用状況

(a) 内部監査計画立案にあたり、リスク評価を行い、その結果を反映させていますか(該当する1項目に1を記入)。

- ① 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
- ② 立入監査の「頻度」決定に、リスク評価を活用
- 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 リスク評価は活用していない

(b) (上記(a)で①～③に1と回答した場合)リスク評価の具体的な方法(評価実施主体・時期・評価項目・配点基準・評価ランク数・評価の効果等)がわかる、貴社の適宜の資料(経営への報告資料、企画ペーパー、マニュアル等)をご提出下さい。

(c) (上記(a)で①～③に1と回答した場合)リスク評価に基き立入監査の頻度又は深度を変えることのメリット及びデメリットをご回答下さい(自由記入)。

#### Q23. オフサイトモニタリング

(a) 次の内部監査までの期間における被監査部署のリスクの変化等をフォローする「オフサイトモニタリング」の実施の有無についてご回答下さい(貴社本体に関しては(ア)欄に、子会社・関連会社に関しては(イ)欄につき、該当する1項目に1を記入)。

- ① 実施している
- ② 実施していない

(b) 「オフサイトモニタリング」の実施状況(貴社本体及び子会社・関連会社)についてご回答下さい

各項目について、以下のいずれかの番号を、貴社本体に関しては(ア)欄に、子会社・関連会社に関しては(イ)欄に記入

- 5:全部署<全先>に対して原則実施<規程化された定め有り>
- 4:全部署<全先>に対して原則実施<規程化された定め無し>
- 3:一部部署<一部先>に対して実施<規程化された定め有り>
- 2:一部部署<一部先>に対して実施<規程化された定め無し>
- 1:実施せず

- ① 前回内部監査結果のフォロー
- ② 店内・部内検査結果の定期的徴求

- ③ 事件・事故、事務ミスのモニタリング
- ④ 苦情のモニタリング
- ⑤ 異例取引のモニタリング
- ⑥ 事務量の変化のモニタリング
- ⑦ 人事異動のフォロー
- ⑧ 各種会議へのオブザーバー出席
- ⑨ その他(自由記入)

(c) 各種会議への参加状況をご回答下さい(参加の有無について、3:正式メンバーとして参加、2:オブザーバーとして参加、1:原則参加せず、のいずれかの番号を(ア)欄に記入。参加者について、2:内部監査担当役員、1:内部担当役員以外の内部監査部門の職員、のいずれかの番号を(イ)欄に記入)。

- ① 取締役会・理事会
- ② 経営会議(取締役、執行役員等で構成される、経営方針等を議論する委員会)
- ③ 各種リスク管理委員会

(d) (オフサイトモニタリングを実施している場合)「オフサイトモニタリング」結果の活用方法をご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 内部監査頻度の調整
- ② 内部監査深度の調整
- ③ 内部監査対象分野の優先順位の調整
- ④ リスク評価結果の修正
- ⑤ その他(自由記入)

#### (4) 部署横断的内部監査

##### Q24. 部署横断的内部監査

(a) 「部署横断的内部監査」の実施有無及び実施内容についてご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 本部とアウトソーシング先関連会社とを同時監査
- ② フロント・ミドル・バックのうち少なくとも2つ以上を同時監査
- ③ その他類似した業務を扱う複数部署を同時監査
- ④ 上記3類型以外の複数部署を同時監査
- ⑤ 複数部署同時監査は未導入
- ⑥ その他(自由記入)

##### Q25. テーマ別内部監査

(a) 「テーマ別内部監査」(特定のテーマに絞った内部監査をいう)についてご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 「テーマ別内部監査」と通常の内部監査は、運用上特に区別していない
- ② ①にも該当するが、内部監査の重点テーマを定めている
- ③ 「テーマ別内部監査」と通常の内部監査を、運用上区別している

(b) (テーマ別内部監査を運用上区別している場合)「テーマ別内部監査」の対象部署についてご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① テーマによるが主に本部が対象となることが多い
- ② テーマによるが主に営業店が対象となることが多い

(c) (テーマ別内部監査を運用上区別している場合)これまでに実施したことがあるテーマをご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 個人向けリスク商品販売体制
- ② 情報セキュリティ管理体制
- ③ 個人情報保護法対応
- ④ 金融犯罪対応
- ⑤ BCP(業務継続体制)
- ⑥ 外部に委託している業務の管理体制
- ⑦ 子会社・関連会社の管理体制
- ⑧ 投資銀行業務の管理体制
- ⑨ 自己資本充実、統合リスク管理体制
- ⑩ バーゼルⅡ対応
- ⑪ その他、重要なもの(判断が困難な場合は、想定されるワークロードにより判断して下さい)をご回答下さい(最大3項目まで)

(d) (テーマ別内部監査を運用上区別している場合、およびそれ以外の場合で監査の重点テーマを定めている場合)テーマ洗い出しの方法をご回答下さい(各項目について、3: 実施を規程化、2: 規程化されていないが原則実施、1: ほとんどまたはまったく実施していない、のいずれかの番号を記入)。

- ① 経営の指示
- ② 事務指導部門からの情報を活用
- ③ CSA(リスク管理自己評価)を活用
- ④ 店内・部内検査結果を活用
- ⑤ 内部監査結果を活用
- ⑥ 監査部門内での協議
- ⑦ 外部組織の事件・事故情報(報道等の情報を収集)を活用
- ⑧ その他(自由記入)

#### Q26. グループ横断的内部監査

(a) 同一グループに属する銀行、信託銀行、証券会社等(相互に親子関係にないもの)との内部監査の連携について該当するものをご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 上記に該当する銀行、信託銀行、証券会社等は存在しない
- ② 共通のテーマにより連携して内部監査を実施している
- ③ 持株会社など親会社の内部監査部門が直接内部監査を実施している
- ④ その他(自由記入)

#### (5) 内部監査の手法

##### Q27. 内部監査手法のマンパワー配分

(a) 立入監査におけるマンパワー配分状況をご回答下さい(各項目の配分をおおよその割合<%>で回答)。

- ① 現金・現物の在高確認
- ② 帳簿・伝票類の点検
- ③ 事務規程、マニュアル、各種リスク管理資料等の検証
- ④ 部署長・主要職位者との面談
- ⑤ 内部監査結果に関する拠点側とのディスカッション
- ⑥ その他(自由記入。大きいものから最大2項目まで)

##### Q28. 内部監査投入人員

(a) 各項目について立入監査のマンパワーをご回答下さい(典型的な場合における「人・日」を記入)。

- ① 国内営業店(大規模)
- ② 国内営業店(小規模)
- ③ 本部(大規模)

- ④ 本部(小規模)
- ⑤ 海外拠点(大規模)
- ⑥ 海外拠点(小規模)

(6) 内部監査結果の活用

Q29. 内部監査報告書

(a) 内部監査報告書の報告先及び回覧・配付先(コピーを含む)をご回答下さい(各項目について、3: 規程に定めがあるため報告又は回覧・配布している、2: 規程に定めはないが報告又は回覧・配布している、1: 報告及び回覧・配布していない、のいずれかの番号を記入)。

- ① 取締役会・理事会
- ② 社長(頭取・理事長)
- ③ 内部監査担当取締役、執行役、理事
- ④ 当該内部監査の被監査部署
- ⑤ 監査役(会)、監査委員(会)、監事(会)
- ⑥ 事務管理部署
- ⑦ コンプライアンス管理部署
- ⑧ リスク管理部署
- ⑨ 上記①～⑧以外の部署(自由記入)

Q30. 内部監査結果不芳先の扱い

(a) 内部監査結果不芳先の扱いにつきご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 拠点長の人事考課の際勘案する
- ② 拠点についての業績評価の際勘案する
- ③ 結果不芳部署への再監査
- ④ 結果不芳部署へのフォローアップ報告徴求
- ⑤ 結果不芳部署の監査周期を短縮
- ⑥ その他(自由記入)

Q31. 内部監査指摘事項のフォローアップ

(a) 内部監査指摘事項のフォローアップの扱いにつき該当する番号を選択して下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 重要指摘事項について改善計画を作成させている
- ② 上記①の改善計画には対応期限を付している
- ③ 対応状況は定期的に監査担当部署に書面報告させている
- ④ 上記③の対応状況をとりまとめ、定期的に取り締役会、経営会議等に報告している
- ⑤ 必要に応じて、立入りをを行い対応状況を検証している  
(その他の対応状況の検証を実施している場合には、その内容を回答して下さい)
- ⑥ 次回の内部監査において対応状況を検証している

(b) (上記(a)で③に1と回答した場合)初回報告は内部監査終了後、どのタイミングで実施していますか(自由記入)(例:3ヶ月後)。

(c) (上記(a)で⑤に1と回答した場合)立入りは、内部監査終了後、どのような時期に実施していますか(自由記入)(例:3ヶ月後)。

Q32. 内部監査指摘事項

(a) 2006年度の内部監査指摘事項のうち、規程、マニュアル等の変更に結びついた例がありますか(該当する1項目に1を記入)。

- ① ある
- ② ない

(下記の質問は、上記(a)の回答内容に応じて、質問が変わります)

(b)・(上記(a)で①に1と回答した場合)代表的な例を挙げて下さい(自由記入。**最大3項目まで**)。

・(上記(a)で②に1と回答した場合)その理由をご回答下さい(自由記入)。

(7)その他

Q33. 内部監査部門の課題

(a) 内部監査部門として意識している課題がありましたらご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 組織内での位置付けの向上
- ② 人事処遇の改善
- ③ 人員数の不足
- ④ スキルの不足
- ⑤ 内部監査手法の高度化・定着
- ⑥ その他(自由記入)

Q34. 内部監査業務のアウトソーシング

(a) 内部監査業務のアウトソーシングについてご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 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
- ② 内部監査業務をアウトソースしたことはない

(b) (上記(a)で①に1と回答した場合)これまでにアウトソースしたことがある対象業務をご回答下さい(自由記入)。

## 1. 経営上の位置付け(この項目は特に経営者の方々を回答者として想定しています)

※ 本アンケートでは、経営者とは執行機関の代表者(代表取締役・代表執行役等)を指しています。

## Q1. 内部監査に求める役割

(a) 持株会社の内部監査部門の役割につき下記①～⑧のなかで経営として特に期待・重視している機能を挙げて下さい(期待・重視している項目に1を記入。「その他(自由記入)」の項目に回答した場合は当該項目も含めて、最大2項目まで)。なお、この設問でいう「グループ会社」には、持株会社自身は含みません。また、必ずしも全ての子会社・関連会社を対象としない場合も含めて下さい。

- ① グループ経営方針の遵守状況のチェック
- ② グループ経営への提言
- ③ グループ会社の内部監査に関する基本方針等の策定
- ④ グループ会社の内部監査業務の実施状況の把握
- ⑤ 上記④に基づくグループ会社への助言、指導、管理等
- ⑥ グループ会社が晒されているリスク状況、内部統制状況の把握
- ⑦ 持株会社自身の内部監査業務
- ⑧ その他(自由記入)

(b) 2006年度の内部監査指摘事項のうち、経営上の影響度が大きく、経営が重視しているものを、影響度順に最大3項目まで挙げて下さい。

## Q2. 内部監査に関する評価

(a) 内部監査の機能度に改善の余地があると考えていることがあれば、その内容をご回答下さい(自由記入)。

## Q3. 経営が受けている報告

(a) 内部監査部門からの報告(リスク評価結果、内部監査結果等)のうち、特に重視している報告を挙げて下さい(自由記入。最大4項目まで)。

## Q4. グループ全体の内部監査計画への経営の関与

(a) 最近1年程度の間で、経営から指示した内部監査の重点テーマ、テーマ別内部監査のテーマを挙げて下さい(自由記入。最大3項目まで)。

## 2. 内部監査の体制(この項目以下は内部監査部門の方々を回答者として想定しています)

## (1)内部監査部門の役職員

## Q5. 内部監査担当役員のポスト

(a) 内部監査担当役員のポスト名につきご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。

- ① 社長
- ② 副社長
- ③ 専務取締役
- ④ 常務取締役
- ⑤ その他の取締役
- ⑥ 代表執行役
- ⑦ 執行役
- ⑧ その他(自由記入)

## Q6. 内部監査担当役員の兼務状況

(a) 内部監査部門以外に内部監査担当役員が兼務している所掌があればご回答下さい(自由記入)。

(持株会社向け)

(b) 内部監査担当役員が他の所掌を兼務している場合の弊害防止措置につきご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 兼担部署に係る内部監査報告は、担当役員を経由せず、上位役員(社長を含む)に直接行う
- ② 兼担部署への内部監査の実施・報告等に限り他の役員(社長を含む)が担当
- ③ 被監査部署の担当役員は、内部監査実施にかかる事前協議・稟議の報告ラインから外れる
- ④ 内部監査報告は取締役会、経営会議(取締役・執行役等で構成される経営方針等を議論する委員会)等へ直接報告
- ⑤ 上記①～④のような弊害防止措置は特段導入していない
- ⑥ その他(自由記入)

Q7. 内部監査部門の職員構成

- (a) 貴社(持株会社)の内部監査部門の職員(役員を除き、パート・派遣職員を含む。以下この問において同じ)数をご回答下さい。
- (b) 貴社グループ全体の内部監査部門の職員数をご回答下さい。
- (c) 貴社(持株会社)の総職員数をご回答下さい。
- (d) 貴社グループ全体の職員数をご回答下さい。
- (e) 貴社(持株会社)の内部監査部門の職員のうち、傘下の子会社・関連会社の内部監査部門と兼職している職員の人数をご回答下さい。
- (f) 上記(e)の兼務者の貴社における主な担当をご回答下さい(該当者する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① システム監査担当
- ② 市場部門の監査担当
- ③ その他の立入監査担当
- ④ 内部監査部門内の企画担当
- ⑤ その他(自由記入)

(2)内部監査部門の独立性の確保

Q8. 内部監査部門の独立性を確保するための措置

(a) 内部監査部門の独立性を確保するための人事面・予算面の措置のうち貴社に該当するものをご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。

- ① 内部監査担当役員の委嘱について特別な手続き(例: 取締役会への事前報告)を定めている
- ② 内部監査担当部長の任免・異動について特別な手続き(例: 内部監査担当役員の事前承認)を定めている
- ③ 内部監査部門の職員の任免・異動について特別な手続き(例: 内部監査担当部長の事前承認)を定めている
- ④ 内部監査部門の定員決定、変更について特別な手続きを定めている
- ⑤ 内部監査部門の予算について特別な手続きを定めている
- ⑥ その他(自由記入)

(3)内部監査部門の主要施策・課題

Q9. 内部監査部門の施策

(持株会社向け)

(a) 内部監査部門がこれまでに着手(完了分・未完了分の双方を含む)した施策(該当する項目に2を記入<複数選択可>)、今後1~2年間に着手する可能性のある施策(該当する項目に1を記入<複数選択可>)をご回答下さい。

- ① 業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置
- ② 内部監査部門の権限強化
- ③ 事前のリスク評価に基く内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択
- ④ 内部監査に係る研修の強化、資格取得推進
- ⑤ 内部監査人員の増員
- ⑥ 内部監査の品質評価(外部)
- ⑦ 内部監査の品質評価(内部)
- ⑧ その他(自由記入)

(b) 上記(a)のうち、着手、完了済みの案件について、内部監査の実効性向上の観点から最も効果があったと思われる施策をご回答下さい(該当する項目に1を記入。「その他(自由記入)」の項目に回答した場合は当該項目も含めて、最大2項目まで)。

- ① 業務監査委員会等の役員レベルで構成された機関の設置
- ② 内部監査部門の権限強化
- ③ 事前のリスク評価に基く内部監査頻度・深度(投入人員・日数)の選択
- ④ 内部監査に係る研修の強化、資格取得推進
- ⑤ 内部監査人員の増員
- ⑥ 内部監査の品質評価(外部)
- ⑦ 内部監査の品質評価(内部)
- ⑧ その他(自由記入)

### 3. 内部監査の実施

#### (1) 経営への報告

##### Q10. 経営への報告

(a) 内部監査部門が経営に対して行っている報告に関してご回答下さい(各項目について、3: 規程等で報告を義務付けられている、2: 規程等には定めがないが報告をしている、1: 報告をしていない、のいずれかの番号を記入)。

i 持株会社の内部監査部門の活動に関する報告

- ① (持株会社の内部監査部門による)リスク評価結果
- ② (持株会社の内部監査部門による)監査の重点テーマ
- ③ (持株会社の内部監査部門の)監査計画(年間、半期等)
- ④ (持株会社の内部監査部門による)監査結果(各部署、子会社・関連会社等が対象)
- ⑤ グループ全体としての内部監査結果のとりまとめ(複数の内部監査結果を踏まえて組織全体のリスクの状況等をまとめたもの)
- ⑥ 内部監査結果(持株会社の内部監査部門が実施したもの)のフォローアップ状況
- ⑦ その他(自由記入。上記①~⑥以外に重要なものを最大3項目まで挙げ、各項目について3,2,1のいずれかの番号を記入)

ii 持株会社以外(子会社・関連会社)の内部監査部門の活動に関する報告(下記、各項目について、持株会社の内部監査部門が整理、とりまとめた報告を含む)

- ① (子会社・関連会社の内部監査部門による)リスク評価結果
- ② (子会社・関連会社の内部監査部門による)監査の重点テーマ
- ③ (子会社・関連会社の内部監査部門の)監査計画(年間、半期等)
- ④ (子会社・関連会社の内部監査部門による)監査結果

(持株会社向け)

- ⑤ 内部監査結果(子会社・関連会社の内部監査部門が実施したもの)のフォローアップ状況
- ⑥ その他(自由記入。上記①～⑤以外に重要なものを最大3項目まで挙げ、各項目について3,2,1のいずれかの番号を記入)

(2)子会社・関連会社に対する内部監査

Q11. 子会社・関連会社に対する立入監査

- (a) 子会社・関連会社に対する立入監査を実施していますか(該当する1項目に1を記入)。
    - ① 全先について実施している(頻度: \_\_\_年にほぼ全部署をカバーするペース<自由記入>)
    - ② 実施している先と、実施していない先とがある
    - ③ 実施していない
  - (b) (上記(a)で②又は③に1と回答した場合)実施していない場合の理由をご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。
    - ① 子会社・関連会社の内部監査部門が対応する方針としているため
    - ② 法令上の制約があるため
    - ③ 持株会社等の内部監査部門の人員数等の制約のため
    - ④ その他(自由記入)
  - (c) (上記(b)で②～④に1と回答した場合)立入監査を実施していない先に対するモニタリング方法について、具体的にご回答下さい(自由記入)。
  - (d) 子会社・関連会社の内部監査部門と、共同で立入監査を実施することはありますか(該当する1項目に1を記入)。
    - ① 実施している
    - ② 実施していない
- (下記の質問は、上記(d)の回答内容に応じて質問が変わります)
- (e) ・(上記(d)で①に1と回答した場合)共同立入監査の実施例(内部監査の対象・テーマ)をご回答下さい(自由記入)。
  - ・(上記(d)で②に1と回答した場合)共同立入監査を実施していない理由をご回答下さい(自由記入)。

(3)グループ会社横断的な内部監査

Q12. グループ会社横断的な内部監査

- (a) グループ会社横断的な業務の内部監査について実施しているものを選択(該当する項目については、(ア)欄に1を記入<複数選択可>)し、自由記入欄に実施主体(例:持株会社の内部監査部門と内部監査対象の子会社の内部監査部門の共同)をご回答下さい。
  - ① 同一のテーマによる立入監査
  - ② 同一の内部監査チームによる立入監査
  - ③ 各々の内部監査部門による、ほぼ同時のタイミングでの立入監査

(4)子会社・関連会社の状況把握

Q13. 子会社・関連会社の状況把握の方法

- (a) 子会社・関連会社から受けている報告内容をご回答下さい(各項目についていずれかの番号を記入)。
  - ① 内部監査の報告書(2:報告を受けている、1:報告を受けていない)
  - ② 事件・事故報告(3:事件・事故内容を含む報告を受けている、2:件数のみ報告を受けている、1:報告を受けていない)

(持株会社向け)

- ③ 苦情(3:苦情内容を含む報告を受けている、2:件数のみ報告を受けている、1:報告を受けていない)
- ④ 上記①～③以外のいわゆるKRI(キー・リスク・インディケーター:職員数、取引件数、業務環境等、リスクの状況を表すと考えられる計数)(2:報告を受けている、1:報告を受けていない)

(5)リスク評価

Q14. リスク評価の活用状況

内部監査計画立案にあたり、**持株会社**が実施している事項をご回答下さい。

- (a) 持株会社本体について(該当する1項目に1を記入)
  - ① 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
  - ② 立入監査の「頻度」決定に、リスク評価を活用
  - 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 リスク評価は活用していない
- (b) 子会社・関連会社について(該当する1項目に1を記入)。
  - ① 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
  - ② 立入監査の「頻度」決定に、リスク評価を活用
  - 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 リスク評価は活用していない

Q15. テーマ別内部監査

- (a) 「テーマ別内部監査」(特定のテーマに絞った内部監査をいう)についてご回答下さい(該当する1項目に1を記入)。
  - ① 「テーマ別内部監査」と通常の内部監査は、運用上特に区別していない
  - ② ①にも該当するが、内部監査の重点テーマを定めている
  - ③ 「テーマ別内部監査」と通常の内部監査を、運用上、別々実施している
- (b) (テーマ別内部監査を運用上区別している場合)これまでに実施したことがあるテーマをご回答下さい(該当する項目に1を記入<複数選択可>)。
  - ① 個人向けリスク商品販売体制
  - ② 情報セキュリティ管理体制
  - ③ 個人情報保護法対応
  - ④ 金融犯罪対応
  - ⑤ BCP(業務継続体制)
  - ⑥ 外部に委託している業務の管理体制
  - ⑦ 子会社・関連会社の管理体制
  - ⑧ 投資銀行業務の管理体制
  - ⑨ 自己資本充実、統合リスク管理体制
  - ⑩ バーゼルⅡ対応
  - ⑪ その他、重要なもの(判断が困難な場合は、想定されるワークロードにより判断して下さい)をご回答下さい(最大3項目まで)
- (c) (テーマ別内部監査を運用上区別している場合、又はそれ以外の場合で内部監査の重点テーマを定めている場合)テーマ洗い出しの方法をご回答下さい(各項目について、3:実施を規程化、2:規程化されていないが原則実施、1:ほとんど又は全く実施していない、のいずれかの番号を記入)。
  - ① 経営の指示
  - ② 事務指導部門からの情報を活用
  - ③ CSA(リスク管理自己評価)を活用
  - ④ 店内・部内検査結果を活用
  - ⑤ 内部監査結果を活用
  - ⑥ 内部監査部門内での協議
  - ⑦ 外部組織の事件・事故情報(報道等の情報を収集)を活用
  - ⑧ その他(自由記入)