

金融高度化セミナー「内部監査の高度化に向けて」(日時：
2008年6月6日13:00～17:30)におけるパネル討議の様相¹

- パネリスト 倉内宗夫氏(三菱東京UFJ銀行 執行役員監査部長)
嵯峨正弥氏(新生銀行 監査部 部長)
谷口靖美氏(日本内部監査協会 CIA フォーラム CSA 研究会座長
プロティビティジャパン マネージングディレクタ)
森田卓哉氏(日本内部監査協会 主任研究員、IIA 国際本部品質
評価委員会委員)
- モデレータ 碓井茂樹 (日本銀行金融機構局 金融高度化センター企画役)

1. リスクベース監査を実践していくうえでのポイント

(碓井) リスクベース監査の実践が、内部監査の実効性を高め、その効率化に役立つことは広く理解されるようになってきている。しかし、その一方で、内部監査部門の方達と意見交換すると、「従来型の『検査』から脱却できない」、「今後、本部監査をもっと充実させたい」、「監査プログラムをリスクベースで見直すことが今後の課題だ」といった声が聞かれるなど、リスクベース監査の実践は必ずしも容易ではないように思われる。そこで、まず、リスクベース監査を実践していくうえで、特に重要と思われるポイントは何か、それぞれの立場からお話していただきたい。

(倉内氏) 当行では、「検査」から「監査」への移行過程で、リスクベース監査が実践され定着が図られた。このときの経験を踏まえ、個人的な見解を交えて、3つのポイントを申し上げたい。

第一に、「監査」のコンセプトを組織に浸透させることが重要である。講義の中でも申し上げたが、当行の内部統制は、第一のディフェンスを担うのが各業務部門の管理者、第二のディフェンスを担うのがミド

¹ パネル討議におけるパネリストの意見は、必ずしも所属する組織を代表したものではない。

ル部署、そして、第三のディフェンスを担うのが監査部という立て付けになっている。つまり、監査部は、あくまでサード・ラインであるということを、執行側に十分に理解してもらう必要がある。

従来の「検査」の印象が強いためか、「監査」は、現場の管理者に代わって業務を悉皆的にチェックしてくれる存在と誤解している向きも少なくない。

第二に、経営陣とも「監査」のコンセプト、ミッションについて十分に話し合っ、理解を得ることである。当行では、「監査」のコンセプト、ミッションを決めるにあたって、経営陣と協議する場を新たに設けた。また、監査結果の半期報告においても、経営陣とコミュニケーションを深める努力を続けている。

第三に、内部監査部門のスタッフの意識改革を行うことである。従来型の「検査」では決まった作業を淡々と実施しているだけで良かった。しかし、「監査」では問題点を把握し、その改善提案を行うプロセスを組み込んで価値を生むことが求められる。このことを内部監査人一人一人に徹底させなければならない。

また、従来の業務知識に加えて、新しいことも積極的に勉強しなければならない。特に、本部のテーマ監査を実施するには、当該業務の知識に加え、専門職としての監査技術についても相当量の勉強、訓練が必要になる。

(森田氏) 日本内部監査協会には、内部監査に関する様々な照会、意見が寄せられる。

リスクベース監査に関しては、「テクニカルなことは理解している積もりだが、実際に取り組んでみると、どうもしっくり来ない」、「リスクが低いと判断して内部監査で見なかった範囲で問題が発生し、経営トップから『なぜ、そこを見ていなかったのか』と怒られた」、「はじめてリスクベース監査に取り組みたいが、その要点がわからない」などの声が聞かれる。つまり、リスクベース監査は、多くの方にとって、どう取り組んだら良いか、分かりにくいテーマと言える。

リスクベース監査において、内部監査部門が一義的になすべきことは、経営トップと「何がリスクなのか」をしっかりと議論したうえで、年間

の監査計画を策定することである。言い換えれば、経営トップの意向をリスク評価や監査計画に反映させる風土を築くことが、何よりも重要である。

私は、そのための一つ的手段として、「内部監査の品質評価」を行なうことを薦めている。特に「外部評価」は、外部にいる内部監査の専門家の力を借りて、経営トップに「内部監査の本質」や「内部監査の役立て方」、そして「内部監査における経営トップの役割」を理解してもらうための、またとない良い機会となる。「外部評価」では、経営トップへのインタビューが行なわれる。そのとき必ず、「監査計画の策定にあたり、経営トップとして、どんなリスクを見て欲しいと、内部監査部門にインプットしたのか」と聞かれる。経営トップが内部監査部門に対して何の指示もしていないということになれば、そのことが、当組織の内部監査が抱える課題として認識、評価される。

リスクベース監査の多くの課題は、内部監査部門だけの課題ではないことに、早く気づく必要があると考える。

(谷口氏) 私からは、1990年代後半、日本の監査法人が会計監査に「リスク・アプローチ」を導入した際の経験を踏まえて申し上げたい。当時、理論は分かっている会計監査人でも、会計監査の実務に「リスク・アプローチ」を定着させるのに相当な時間を要した。この経験から得られた重要な点は、次の3つである。

第一に、リスク情報をいかにして収集するか、ということである。リスク・アプローチでは、まず、リスクを認識することが大前提となるが、当時の監査法人でも、実際、どのようにリスク情報を収集するのがよいのか、必ずしも分かっていなかった。社長、頭取へのインタビューや業界動向の調査など、今では当たり前のことだが、監査のプロ集団といえども実務面では混乱した。質の高いリスク情報の収集には、多くの視点を入れることが大事だ。今では、財務諸表分析や経営者からの情報だけではなく、現場からの情報や業界情報などを幅広く収集する必要性が認識されている。

第二に、収集したリスク情報をどのように整理して、リスクを判断するか、ということである。膨大なリスク情報を収集したとしても、今度

は、それをどのように整理したらよいのか、また、リスクをどのように整理し、判断したらよいのか分からなかった。その後、監査法人では、情報収集と整理・判断を体系化し、様々なツール、モデルを開発していった。

第三に、リスクを定義した後は、どのように監査の実施プロセスへ落とし込むか、ということである。リスクベース監査という、リスクにフォーカスして内部監査の計画を策定することに重点が置かれがちであるが、実は、個別監査プログラムの作成、監査実施の手法、監査結果の報告形式なども、一貫してリスクにフォーカスしてはじめて、リスクベース監査の効果があがる。

なお、もう1つ付言するとすれば、リスクベース監査は、試行錯誤の繰り返しである。2、3年目になってはじめて、当初、把握できていなかったリスクが見えてくることもある。様々な経験を積み重ねるなかで、高度化していく面もある。

(嵯峨氏) 谷口さんの言われたとおり、個々の監査の実施プロセスの中で、「リスク・アプローチ」を徹底することが重要である。例えば、当行の場合、各業務部門が作成したプロセス・フローチャートやマニュアル等を活用しつつ、予備調査でウォークスルーを行い、リスク・コントロール・マトリックスを作成し重要なリスクの所在を押える。そして、実証性テストで何を検証すべきか、リスクベースで詳細を詰めてから実地監査に入るようにしている。このように、年度監査計画だけではなく、個々の監査の実施に際しても内部監査プロセスの改革を進めながら、監査の実効性を高める努力をしている。

(碓井) 皆さんのお話を総合すると、リスクベース監査を実践していくうえで、まず、内部監査の位置付けを明確にすること、そのうえで、経営陣あるいは現場と一緒に「組織が直面するリスクとしてどんなものがあるか」を考え直してみることが、重要なポイントだと言えそうだ。また、内部監査の各プロセス(計画、実施、結果報告、フォローアップ)においてリスクに焦点をあてて体制を整備することや、ある程度、時間を掛けて、リスクベース監査の定着を図っていくことが大事だ、という点もよく分かった。

2．内部監査の実効性を上げる諸方策

(碓井) 次に、内部監査の実効性を上げる諸方策について議論したい。リスク・ベース監査といっても、拠点別、リスク・カテゴリー別、テーマ別の監査、これらの組み合わせなど、様々な方式があり得る。内部監査が実効性を上げるには、どのような手法が良いか。会場からの質問をみると、テーマ別の監査にとくに関心が高いように窺われるが、参考になる事例があればご紹介頂きたい。

(嵯峨氏) 当行では、従来、拠点別に CSA を実施し、その結果を含め、総合的にリスク評価を行って内部監査の頻度を決めてきた。これを、当行では拠点ごとに、個々のリスクをみるという意味で、マイクロ・リスク・アプローチと呼称している。

拠点別にリスクベース監査を行うとき、各部署で業務が完結していれば、個々のリスクをみていくことで何の問題もない。ただ、実際には、複数の部署で執り行われている業務もあり、全社的に「横串し」を刺してみないといけないテーマもある。また、新規業務に関しては、機動的に実効性のある監査を行なう必要性がある。

こうした考え方から、現在では、リスク要素を、外的要素、内的要素の2つに分けて分析し、トップダウンで、監査対象や監査テーマを決めるマクロ・リスク・アプローチの手法を導入している。

外的要素としては、経済環境、市況動向、法令等の改正の動き、行政処分の状況などを、また、内的要素としては、ビジネスライン毎の計画と業績動向などを分析している。さらに、ビジネスラインの部門長へのインタビューやキー・リスク・インディケータの動向をフォローしながら、監査部長をはじめ、シニア・スタッフが集まって、内部監査部門として取り組むべき課題を見極めるという作業を行なっている。

現在、当行では、マクロ・リスク、マイクロ・リスクの両方の評価結果を包括したリスク評価に基づいて、年度監査計画を作成している。

なお、マクロ・アプローチで捉えたリスクの評価結果に基づいて選定した監査対象業務や監査テーマをみると、従来の拠点別のマイクロ・リ

スク評価で H (High Risk) と評価された拠点の業務を殆どカバーしており、大きなギャップはないと思っている。

(碓井) 外的要素と内的要素からマクロ的に監査対象や監査テーマを決めるのは、リスクの変化の兆しを早めにとらえるためか。

(嵯峨氏) その通り。例えば、新規事業・商品に係る潜在的リスクを、様々な情報に基づいて予防的に捉えていくということである。

(倉内氏) 当行も、拠点別の監査に加え、テーマ別の監査にも取り組んでいる。経営からの要請も強く、例えば、これまでに、個人情報保護、SOX 対応、BCP (業務継続計画)、CPM (クレジット・ポートフォリオ・マネジメント) などのテーマに関して内部監査を実施してきた。銀行業務が多岐にわたる中で、テーマ別に監査を実施する重要性が高まってきており、経営からも期待されている。内部監査の実効性を上げるため、テーマ別の監査に取り組むというのが最近の流れであろう。

ただ、テーマ別の監査は、言わば「テーラーメイド」であり、非常に時間がかかるうえ、そのための人材確保も難しい。監査部長としては、限られた監査資源の中で、拠点別の監査計画を実行しつつ、いかにしてテーマ別の監査に取り組んでいくか、悩みが深いのが実情である。

(谷口氏) テーマ別の監査を行うとき、経営者が明確な監査テーマを指示するケースもあるが、内部監査部門でテーマを考えなければいけないケースも多い。

内部監査部門でテーマを選定するときのポイントは、「全社的な視点を持つ」ことである。内部監査は、ある意味で、組織の目的を達成するための支援を行うものとも言えることから、経営者の今年度の重点目標や戦略は何かを理解し、どのようなことが起きると、その目標や戦略を達成できなくなるのか、という視点で考えることが重要である。そうした目標や戦略に直結したテーマを選んで監査を行うと、経営陣や業務部門の管理者の目標達成を支援することにつながり感謝される。

テーマが決まった後は、内部監査の対象範囲を明確にすることが重要である。テーマが広いと、監査対象が曖昧となりがちで、監査の結果もぼやけてしまう。テーマに見合った監査対象をきちんと定義して、責任者、関係者などを明確にする必要がある。

なお、テーマ毎に監査プログラムを作るのは、大変、労力が掛かる。この点、例えば COSO など、内部統制を評価するためのフレームワークを採用すると、一貫した視点で内部監査の手順を決めやすくなる。何らかのフレームワークを持って内部監査に取り組まないと、テーマ別の監査を体系的に行うのは難しいと思う。

(碓井) 監査テーマは、金融機関のリスクプロファイルによって異なると思うが、ご参考までに、私どもが、昨年、実施したアンケート調査の結果²を紹介しておく、個人情報保護、情報セキュリティ管理、Basel 対応、個人向けリスク商品の販売、外部委託業務の管理等のテーマで内部監査を実施した金融機関が多い。

さて、テーマ別の監査を併用することによって、内部監査の実効性が高まるという点で、皆さんの意見は一致しているように思うが、仮に、テーマ別の監査が主体となったとき、監査対象から漏れる業務や拠点が出てきたりして、却って重要なリスクを見逃す恐れもあるのではないか。重要なリスクの網羅的な把握、検証という観点から、気になるところである。拠点別の監査とテーマ別の監査のバランスに関して、どのように考えたら良いか。また、リスクを見逃さないため、特に留意すべき事項はないか。

(嵯峨氏) 当行では「テーマ別の監査」という呼び方はしていない。ただ、さきほど紹介した「マクロ・アプローチ」と呼ぶ手法の監査プロジェクトに対して、監査資源全体の約 60%を投入することを考えている。残りの 40%で、従来から行ってきた拠点別のマイクロ・リスク評価に基づく監査を実施する予定である。

なお、テーマ別の監査に限らず、リスクベースで内部監査を実施する場合、未知のリスクや相対的に低いと判断したリスクを見逃す、ということが現実問題としては起きる。あとで問題が起きたとき、「内部監査はなぜチェックしていなかったのか」と言う経営陣もいるであろう。そのとき、大切なことは、内部監査部門が、何故、そのリスクを低い(反対に高い)と判断したのかを説明できるということだ。

内部監査部門としてのリスク評価の結果を、経営トップや監査委員会

² 日本銀行 「わが国金融機関の内部監査の現状について」(2007/6) 参照。

に説明したうえで、承認を得るというプロセスを踏み、記録として残すことが重要である。当行の場合、監査頻度を下げる判断をするときには、その判断根拠について、経営トップ、監査委員会、案件によっては当該ビジネスラインの部門長に、しっかり説明する機会を設けている。このようなプロセスを通じて、行内のステークホルダーの合意を得たうえで、監査計画を最終的に承認している。

また、当行では、オフサイト・モニタリングの実効性を上げるために、「リエゾン制度」を設けている。これは、予め各業務部門の窓口となる監査部の要員を定めておき、常に情報収集を行うという仕組みである。さらに、部門長連絡会というハイレベルのミーティングにも参加して、様々な情報を収集することで、内部監査部門が知らないリスクを最小化する努力を払っている。

こうした内部監査人としての注意義務を果たすことで、はじめてリスク・アプローチによる割り切りが許されるのではないかと思う。

(倉内氏) 重要なリスクの見逃しをなくす、という意味では、拠点別の監査を基本に考えている。さきほど申し上げたとおり、本部についてはテーマ別に「横申し」を通す内部監査の方が実効性は上がる。今後、テーマ別の監査は増えていくと思う。もっとも、本部について、幾つかのテーマを切り口にした内部監査だけにして本当に良いのか、となると現実には悩ましいところだ。当行では、まだ試行錯誤している段階である。

なお、さきほど、嵯峨さんが、監査部の要員はリスク情報を高い感度で収集することが重要だ、と述べられた点は全く同感である。当行でも、執行側に対するオフサイト・モニタリングを徹底・強化している。主要なミーティングには、内部監査部門のものが必ず出席して情報を収集し、監査部内にフィードバックして、リスク認識を共有するようにしている。

また、監査計画の策定にあたり、監査部におけるリスク評価を事前に執行側に示して、リスク認識を十分に擦り合わせる方式に改めた。リスク評価の方式を変えた訳ではないが、監査計画の策定段階から執行側に関与してもらうことで、重要なリスクに関する見解が相違することがなくなり、監査結果も受け入れやすいものになったように思う。

(碓井) その他の事例を紹介すると、テーマ別の内部監査を主体としながら、内部監査を実施した業務、部署の実績を「星取表」にして記録・管理している金融機関もみられる。ある一定期間のうちに、業務・部署単位でみて、内部監査の実施漏れが生じていないかをチェックしていた。

拠点別の監査とテーマ別の監査を組み合わせたり、様々な工夫を凝らすことによって、重要なリスクの見逃しを避けながら、内部監査の実効性を上げる努力をしていることが分かったのではないかと、思う。

3 . CSA の発展と内部監査

(碓井) ここで、会場から寄せられている質問について議論したい。1つ目の質問は「当行では、CSA の依頼および取り纏めは、執行側であるリスク管理部門が担っている。これを内部監査部門が担うケースもあるのか」というものである。谷口さんの講演では、わが国の金融機関では、リスク管理部門が CSA の依頼および取り纏めを行ない、内部監査部門は、CSA による評価結果を利用するケースが多い。一方、海外では、内部監査部門が CSA の依頼および取り纏めを行うケースが多い、という説明であったと思うが、いかがか。

(谷口氏) その通りであるが、若干、補足したい。

海外では、はじめは、内部監査部門が中心となって、CSA の導入を進めた。その後、海外の金融機関を中心に、リスク管理部署が主導して、オペレーショナル・リスク管理を目的とする CSA に取り組むようになった、という経緯がある。したがって、方向感としては、わが国の金融機関と同様に、海外の金融機関でも、CSA に関しては、リスク管理部門が主導し、内部監査部門が利用する形態が増えている。

しかし、海外では、このような歴史的経緯があるため、リスク管理部門が主導して CSA を実施する場合でも、企画・計画段階で、内部監査部門が関与しているケースが多い。例えば、質問書の作成や CSA の評価結果のデータベース化をリスク管理部門と内部監査部門が共同で行ったりしている。リスク管理部門が質問書の作成を行なうのが難しい場合、内部監査部門がファシリテートして、リスクやコントロールの洗い出しを行い、それを質問書に落とし込んだものが、リスク管理部門のチェック

リストになるようなケースもある。つまり、海外ではリスク管理部門と内部監査部門が共同で CSA の開発・実施の作業をしている。

わが国の金融機関では、リスク管理部門が単独で CSA の導入・計画を行なう金融機関が多い。この点、今後、改善の余地があるのではないかと考えている。

(碓井) 確かに、CSA の活用を考えている内部監査部門の方達とお話をしていると、「リスク管理部門が主導した CSA は使い勝手が悪い」という声を聞くことがある。内部監査部門としては、CSA の対象範囲を広げたいと考えているようだ。このような点で、内部監査部門とリスク管理部門がもっと協議・連携すべきということか。

(谷口氏) 内部監査部門としては、オペレーショナル・リスクだけではなく、全社的なリスクを考えなければならない。その意味では、CSA の対象範囲は広い方が良いが、CSA だけで、すべてのリスク情報を集めることができるとは限らない。全社的なリスクの情報が CSA で十分に収集されないところは、内部監査部門としては、オフサイト・モニタリング等を通じて、自ら情報を収集すればよい。

4 . 内部監査の品質評価

(碓井) 2 つ目の質問は、「IIA 基準では、内部監査の外部評価を、少なくとも 5 年に 1 度は行うとされているが、このインターバルを短期化する場合、こういった考え方で行うべきか」というものである。

(森田氏) 外部評価は、先ほど申し上げた通り、自分たちの内部監査を良くしたいと思ったときにやるのが、一番効果的と考える。IIA 基準でも示されているが、外部評価のインターバルの短期化は、内部監査部門長と取締役会が議論して決めればよい。

例えば、内部監査部門長が交代した後や内部監査部門の組織を大幅に変更した後など、品質評価の必要性があると判断したとき、ということである。そして、最終的には自分たちの内部監査部門をどういうステージに持っていくのかを考えながら、外部評価を行うタイミングを決めるのが良いと思う。

5 . 内部監査の将来像、内部監査人への期待

(碓井) 森田さんが、講義のサブタイトルに、「次なる内部監査のステージへ」とつけられているが、最後に、パネリストの方々から、内部監査の将来像や、これからの内部監査人に期待されることなど、一言ずつお話を頂きたい。

(倉内氏) この2 ~ 3年で内部監査の位置付けが急激に上がっていることを実感している。実際に、監査部へ異動したいという人間が増えているという事実もある。監査部の部長である私の役割は、この数年で高まったプレゼンスを維持し、如何にして更に高めていくかということである。

例えば、何か問題が起きたときには、必ず監査部に伝わるように促していくことが大事である。そのためには、監査部が囁むと、内部統制がより機能するようになる、監査部は役に立つ、という実感、認識を組織内で持ってもらうようにしたい。そうしたことが、延いては、組織の活性化に繋がるだろうと考えている。

(嵯峨氏) 内部監査の役割は高まっているが、内部監査のミッションや目的について、もう1度、冷静に考え直してみることが大切であろう。内部監査部門は、経営トップ、監査委員会からみて役に立つ存在なのか、よく見直してみる。そのためには、直接、経営トップや監査委員会の意見を聞いても良いし、外部評価を活用することも考えられる。

また、ビジネスが様々に変化していく中で、内部監査部門はどのように変化すべきかを考える必要がある。変化を恐れない心を持つ、むしろ、変化に対して柔軟に対応することを内部監査人一人一人が心掛けることが大切だと思う。

最後に、内部監査は、ハード・ネゴシエーションが伴う場合もある。ディフィカルト・コミュニケーション・スキルを養うことも、内部監査人にとっては重要である。

(谷口氏) 内部監査の仕事に携わることは、組織の中で、リスクやそのコントロールに関するプロフェッショナルになる良い機会である。プロフェッショナルとして、リスクに対する鋭い感覚を持ち、コントロールの考え

方の筋が通っていると言われるような存在になって欲しい。それが、組織全体のリスク感覚やコントロール力を引き上げることに繋がる。

知恵と勇気をもって、新しいことにも対応していく。また、組織内外の情報を広く収集・活用していく。それにより、内部監査人一人一人が「ファシリテータ」として、組織のリスクマネジメントや内部統制向上の推進力となっていけると思う。

(森田氏) 内部監査人協会 (IIA) の長期計画 (6 ヶ年) が 2008 年にスタートした。昨年、米国からパトリシア上級副会長が来日した際、日本内部監査協会の大会において、この長期戦略に関する講演をした。内部監査人協会 (IIA) が掲げる最大の戦略は、2013 年までに世界的に内部監査がプロフェッション (専門的職業) として認識されるということである。

プロフェッション (専門的職業) と言え、例えば、弁護士、公認会計士などであり、世界中で皆に尊敬され、役立つ存在である。内部監査を、そういうプロフェッション (専門的職業) に変貌させていきたいということである。プロフェッショナルとして誇りを持って、皆様と共に、次なる内部監査のステージへ進んでいきたい。

(碓井) パネリストの方々の内部監査に対する熱い気持ちが皆様にも伝わったのではないかと思う。私ども日本銀行としても、内部監査の高度化に向けて、今後とも皆様と一緒に考えて参りたい。本日はありがとうございました。

以 上