

# 内部監査の現状と高度化への課題

---

2011年6月

日本銀行金融機構局

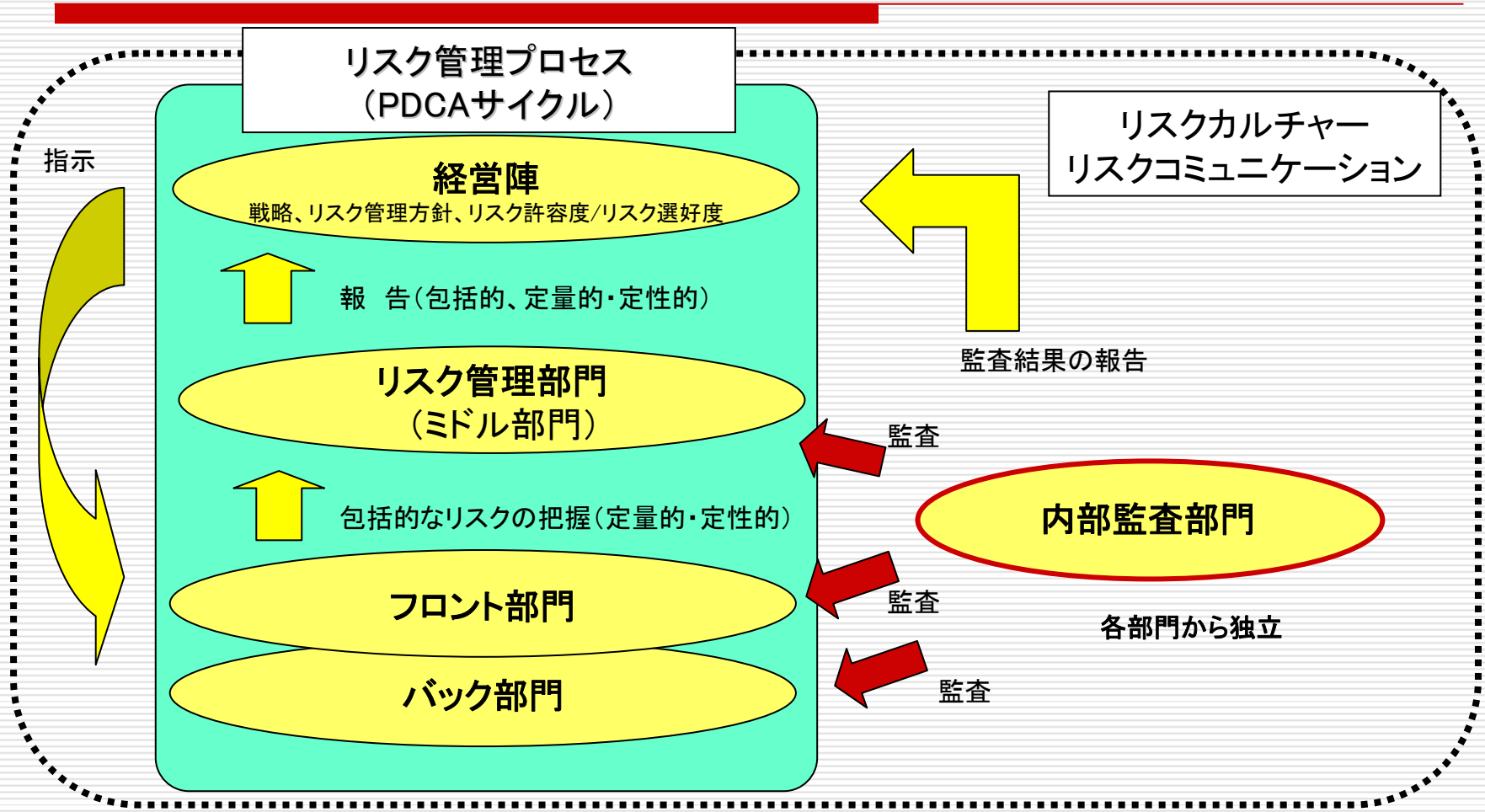
金融高度化センター

# 目次

---

1. リスクマネジメントと内部監査
  2. 内部監査の役割・機能
  3. リスクベース監査の実践
  4. 専門的能力の確保
  5. フォローアップ体制の構築
  6. 内部統制フレームワークの共有
  7. 内部監査の品質評価・改善
  8. 他の監査との連携
-

# 1. リスクマネジメントと内部監査



## 2. 内部監査の役割・機能

---

### ◆ 堅固な組織防衛ラインを形成する

フロント、ミドルによるリスク管理プロセスを検証する。このことを通じて、「組織防衛のサード・ライン」として牽制機能を発揮する。

(注)ファーストラインはフロント部署の管理者、セカンドラインはミドル部署。

### ◆ PDCAサイクルを検証・推進する

監査結果をフォローアップし、リスク管理プロセスの見直し、改善への取り組みを促す。このことを通じて組織全体の「PDCAサイクル」を検証・推進する機能を果たす。

## (参考) 内部監査の定義 (IIA、1999/6月)



- 内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。
- 内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。
- このためにリスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

# (参考)保証機能と提言機能

---

- 保証機能(アシュアランス)

- 組織体の運営に関し、リスクの評価と内部統制の有効性を検証する。

- 提言機能(コンサルティング)

- 組織体の運営に関し、改善を図ることを目的に、カウンセリング、助言、ファシリテーション<sup>(注)</sup>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。

- 
- ◆ 金融機関経営を取り巻くリスクが多様化・複雑化するの  
と同時に、リスク管理手法も高度化している。
  - ◆ 内部監査が「組織防衛のサード・ライン」として、適切な  
牽制機能を発揮するためには、
    - ・経営陣の視点にもとづく「リスクベース監査」の実践 と
    - ・高度化するリスク管理手法に対応した「専門的能力」の  
確保
- が重要なポイントとなる。

- 
- ◆ 内部監査での指摘事項を着実に改善することを通じて、組織体に付加価値が生まれる。
  - ◆ 内部監査が組織全体の「PDCAサイクル」を検証し、推進する力を生み出すためには、
    - ・フォローアップへの経営陣の関与
    - ・リスク管理部署との連携が重要なポイントとなる。



### 3. リスクベース監査の実践

---

- ◆ 組織内で、重要なリスクの認識が共有されないと・・・
  - ・ 本部各部から詳細な自己点検項目が示され、フロント・ミドル部署でのチェック負担が増大する。
  - ・ 内部監査においても、膨大なリストの表面的なチェックに追われる。
  - ・ マンパワー不足に陥り、自己点検、内部監査とも形骸化しがちとなる。
- ◆ その結果として、未対応の重要なリスクが看過されたり、リスク管理プロセスの不備が改善されずに残る。

---

… ある日、多額の損失発生、経営上の問題として  
顕現化する可能性。

(例)

- ・ 長期に亘る多額の内部不正事件
- ・ 大量の顧客情報の漏洩
- ・ システム移行の失敗
- ・ 多額の損失隠しと不正資産運用
- ・ 財務会計処理に係る内部統制の不備
- ・ VaRの算定ミス など

# リスクベース監査の実践ポイント

---

- ◆ 経営陣と内部監査部門は、同じ視点でリスクを捉えることが重要。
  - 経営陣と内部監査部門長のリスク認識の共有
  - 内部監査方針・計画策定に際しての経営陣の関与
- ◆ 経営陣と内部監査部門が、定期的に協議の場を持つ金融機関が増加。
  - 経営にとって重要なリスクとは何か

協議：  
経営にとって重要なリスクは何か

経営陣

内部監査部門

監査対象の  
決定・見直し

① リスク評価

② 年度監査計画

③ 個別監査計画

④ 監査通知

⑤ 予備調査

⑥ 監査プログラムの作成

⑦ 実地監査

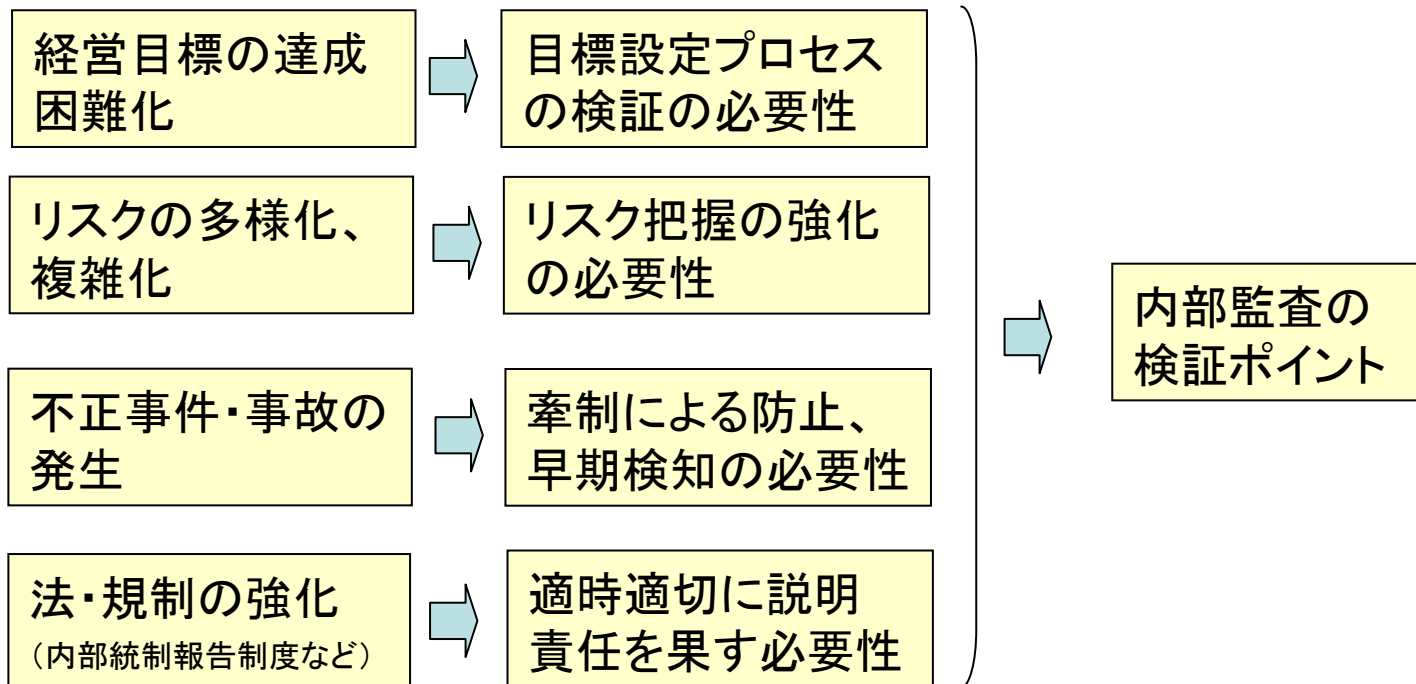
⑧ 監査報告書

⑨ フォローアップ

⑩ 品質評価 と 継続的改善

## チェックポイント

- ◆ 経営陣のニーズを踏まえて、内部監査計画、検証ポイントを定めているか



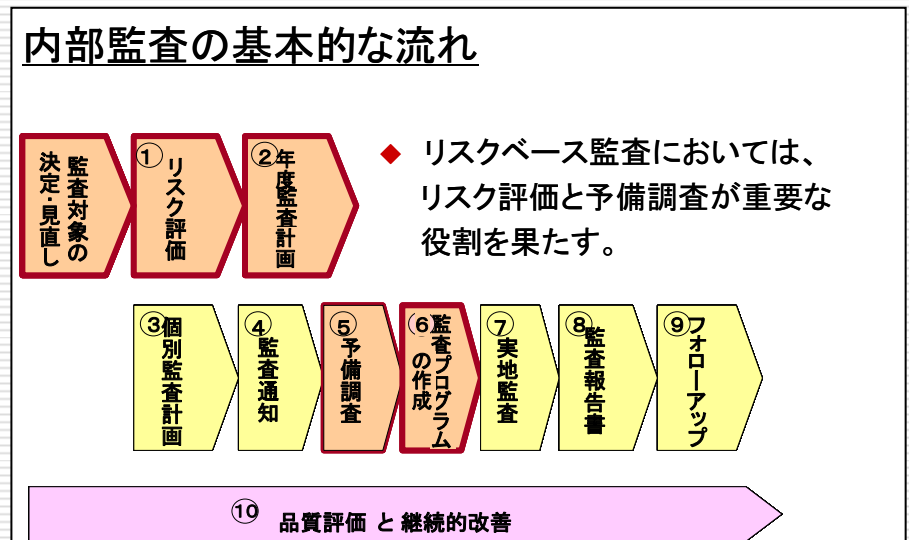
# 重要なリスクへの監査資源の集中

(監査計画の策定)

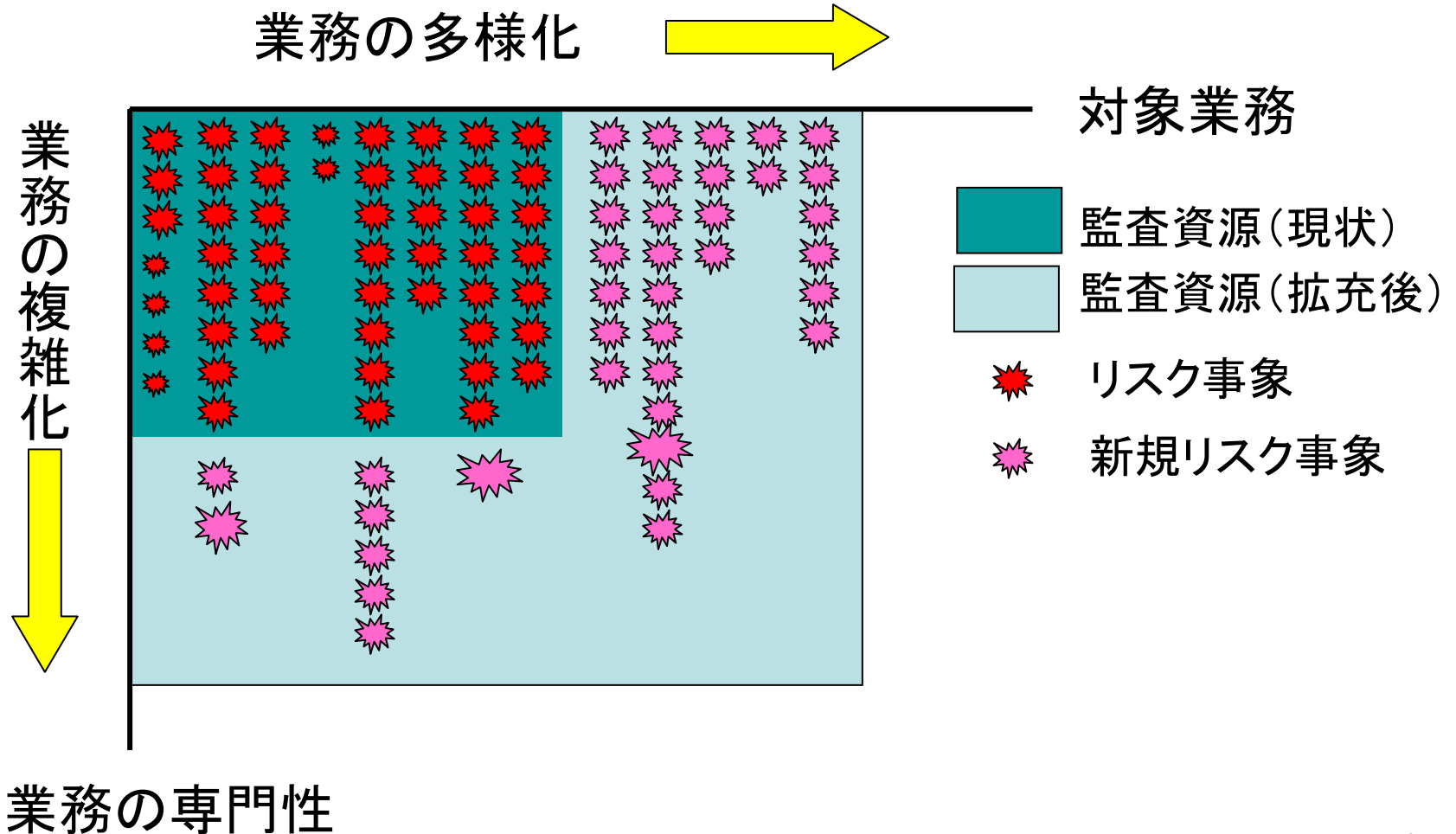
- ◆ リスク評価に基づいて、内部監査部門全体のマンパワー（投入人員、日数）を、どの監査対象に重点配分するかを決定する。

(監査プログラムの作成)

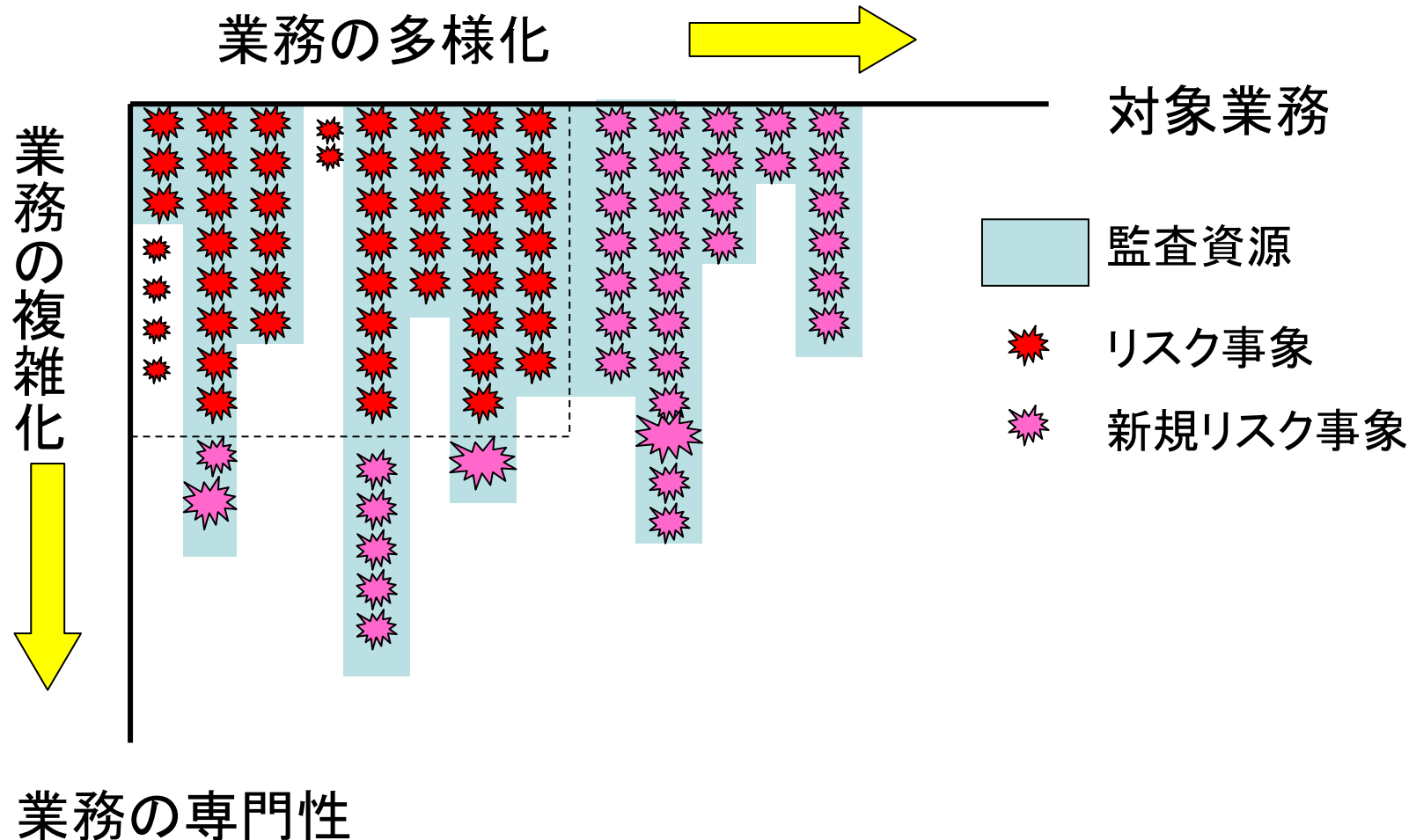
- ◆ 予備調査に基づいて、監査チームのマンパワー（投入人員、日数）をどの監査項目に重点配分するかを決定する。



- ◆ 業務の多様化、複雑化に悉皆的に対応しようとする、監査資源の投入を大幅に増やさなければならない。



- ◆ 監査資源には限界があるため、リスクベースで投入・配分するのが有効かつ効率的。





## リスクベース監査の実践事例(①拠点別)

---

- ◆ 本部・営業店とも、拠点別にリスク評価を実施し、内部監査の計画を策定。
- ◆ 本部各部のうち、リスクが大きいと認められた部署の内部監査を、原則、年1回の頻度で実施。
- ◆ 営業店の内部監査(フル監査)は、原則、3年に1回の頻度で実施。
  - 上記とは別に、監査項目を絞った「抜き打ち監査」を全営業店につき、年1回実施する。
- ◆ 監査項目についても、リスクベースで絞り込みを行う。

## リスクベース監査の実践事例(②リスクカテゴリー別)

---

- ◆ 本部はリスクカテゴリー別に、また、営業店は拠点別に、それぞれリスク評価を実施し、内部監査計画を策定する。
- ◆ 本部の内部監査は、リスクカテゴリー別に、組織横断的に実施する。このとき、リスクが大きいと認められた監査項目の実施頻度を高める。
- ◆ リスクカテゴリー別に分類できない監査項目は拠点別に監査を行う。
- ◆ 本部監査と営業店監査の連携を図り、各リスクカテゴリーの管理体制を評価する際、営業店の監査結果を監査証拠として活用することを検討する。

## リスクベース監査の実践事例(③テーマ別)

---

- ◆ 本部はテーマ別に、また、営業店は拠点別に、それぞれリスク評価を実施し、内部監査計画を策定する。
- ◆ 監査テーマは、経営陣の意向を踏まえて決定する。年度初及び期中に見直しを実施し、リスクが大きいと認められた監査テーマの優先度を高める。
- ◆ テーマ別の内部監査は、取り扱う業務が短期間で変化する業態には極めて有効。
- ◆ テーマ別の内部監査で検証を実施した業務・拠点をマトリックスにして管理する「星取り表」を作成して、一定期間内に監査を完了していることを確認する。

## 「星取り表」(イメージ)

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

# リスクにフォーカスしていない内部監査の事例

---

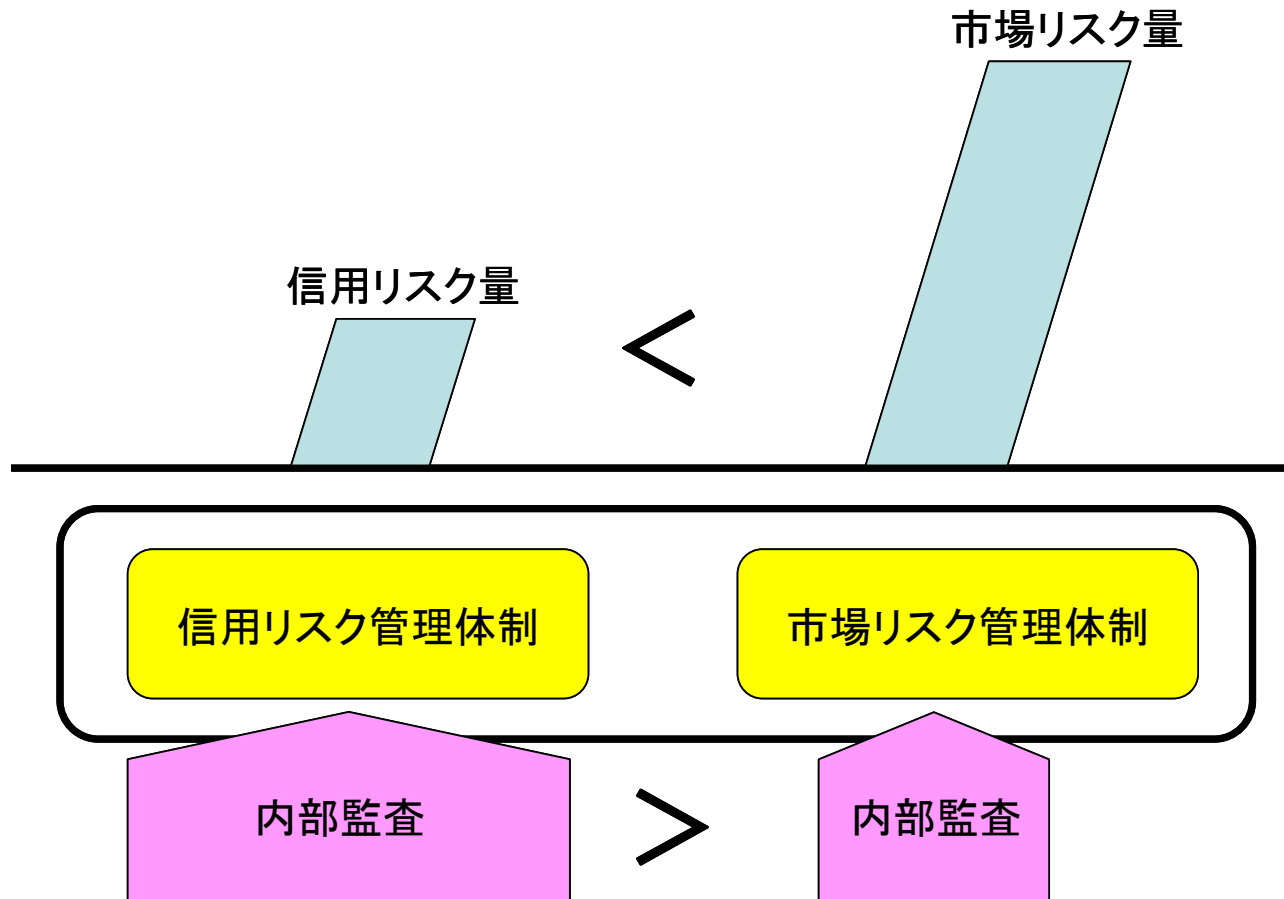
(例1) リスク評価にもとづく監査計画を策定していない事例

- 業績表彰に反映するため、年1回、全営業店の内部監査を実施。
- 本部監査の実施頻度は不定期。

(例2) リスクの重要度と監査資源の配分がミスマッチな事例。

- 信用リスク量 < 市場リスク量
- 信用リスク管理に関しては、半期に1度、ラインシート全件をみて、債務者区分の適切性を徹底的にチェック。
- 市場リスク管理に関しては、年1回、市場取引の稟議書の決裁権限者の検印を形式的にサンプルチェック。

## リスクの重要度と監査資源の配分がミスマッチな事例



- ◆ リスクベース監査の実践の中で、経営陣と内部監査部門の協議を通じて、ミスマッチは是正されていく。



# オフサイト・モニタリング

## ◆ オフサイト・モニタリングは、リスク評価の「基礎」をなす。

- 前回監査の重要指摘への対応状況
  - 自店検査・自己点検の結果
  - CSAの実施結果
  - 事件・事故、事務ミスの発生状況
  - 苦情・顧客トラブルの発生状況
  - 異例取引の発生状況
  - 事務量の変化
  - 人員配置、異動、採用・退職状況
  - 各種会議へのオブザーバー出席
- 各種報告を求めて  
フォローアップする
- 重要指標の推移を  
みる
- 経営情報の入手に  
努める

# 継続的なリスク評価の実施

---

- ◆ 環境変化への対応
  - 監査と監査の間を「補完」する
- ◆ オフサイト・モニタリング体制の強化
  - RM担当の配置
- ◆ 継続的リスク評価の実施
  - 従来、年度初に実施していたリスク評価を半期毎、四半期毎、あるいは、月次で実施。

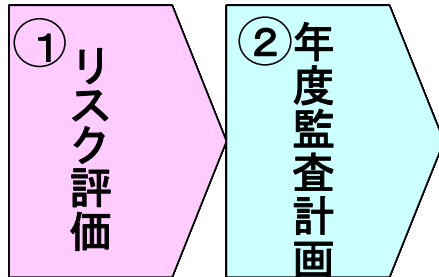


# 環境変化に対応した内部監査の実施

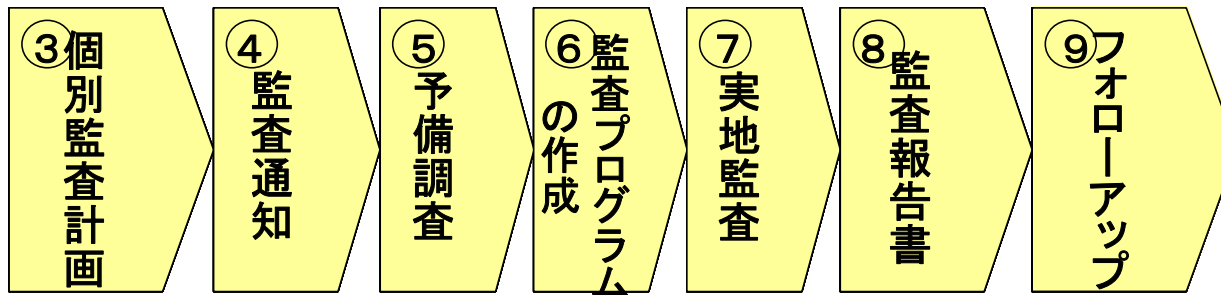
---

- ◆ オフサイトモニタリングが強化されていくなかで、継続的なリスク評価を実施し、監査スケジュールの期中組み替えや機動的な「テーマ監査」の実施に取り組む先が増加。
- ◆ 拠点別監査、リスクカテゴリー別監査で網羅性を確保したうえで、補完的に「テーマ監査」を行うことで、監査の有効性を高めることが可能。

## リスクベース監査の実施事例



- ・期初にリスク評価を行って、リスクベースでリスクカテゴリー別、拠点別に監査をスケジュールリング



- ・オフサイトモニタリング/継続的なリスク評価を踏まえ、監査スケジュールを、適宜、変更。
- ・テーマを選定し、機動的に「テーマ監査」を追加実施

オフサイトモニタリング/継続的なリスク評価

## (例) 環境変化に対応した内部監査の実施

	リスクカテゴリー別監査	拠点別監査	テーマ監査
本部	○ 全リスクカテゴリーを定期的に監査	○ 全拠点を定期的に監査(リスクカテゴリーに属さない監査項目)	△ 継続的なリスク評価にもとづき機動的に実施
営業店	△ 本部監査と連携して、一部拠点をサンプル監査	○ 全拠点を定期的に監査	△ テーマにより一部拠点を監査

○： 周期的に実施、監査の網羅性を確保する。

△： 補完的に実施、監査の有効性を高める。

## (例)環境変化に対応した内部監査の実施

	拠点別監査	リスクカテゴリ別監査/ テーマ監査
本 部	○ 全拠点を定期的に監査	△ リスクカテゴリ一別にテーマ選定。 継続的なリスク評価にもとづいて 機動的にテーマ監査も実施
営業店	○ 全拠点を定期的に監査	△ テーマにより、一部拠点を監査

○： 周期的に実施、監査の網羅性を確保する。

△： 補完的に実施、監査の有効性を高める。

## 4. 専門的能力の確保

---

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

(内部監査人に求められる専門的知識)

- 監査基準、監査手続、監査技術
- 内部統制のフレームワーク
- 会計、財務、税務
- 法律、制度、バーゼルⅡ
- システム、ビジネスモデル
- 金融工学、リスク計測手法等

## (参考)リスク計測手法に関する監査実施のポイント

- リスク計測手法に関する記録は適切に文書化され、遅滞なく更新されていること
- リスク計測手法と、戦略目標、業務規模・特性およびリスク・プロファイルとの整合性
- リスク計測手法によって捉えられる計測対象範囲の妥当性
- リスク計測手法、前提条件等の妥当性
- リスク計測に利用されるデータの正確性及び完全性
- 継続的な検証(バック・テスト等)のプロセス及び結果の適正性
- リスク計測手法の特性(限界と弱点)を考慮した運営の適切性

(注)金融検査マニュアル・リスク管理態勢の確認検査用チェックリストより抜粋

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

## (参考)CSA(コントロール自己評価)の活用

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

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



## 5. フォローアップ体制の構築

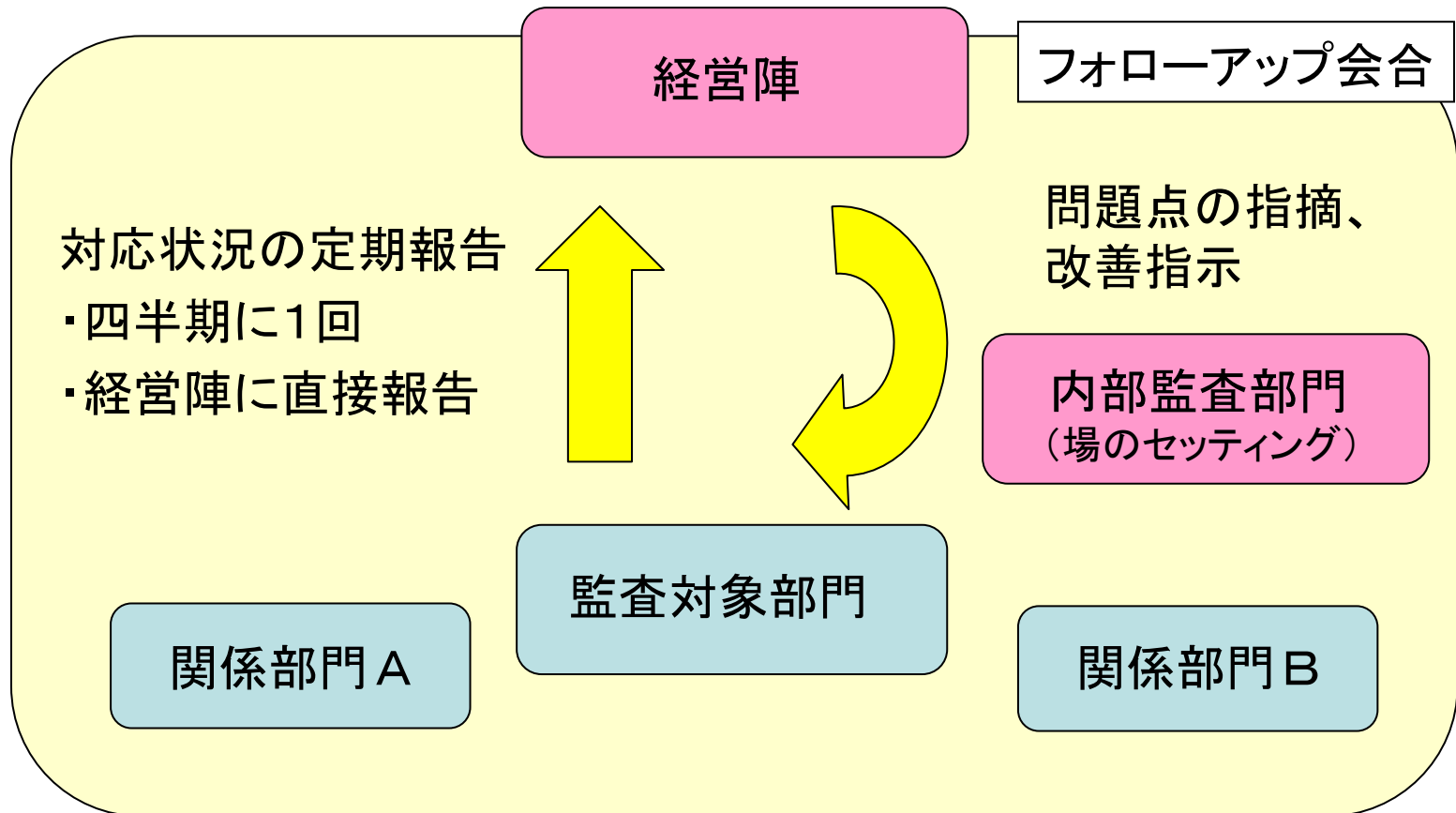
---

- ◆ 組織全体でPDCAサイクルを回すためには、内部監査の指摘事項と改善状況に関するフォローアップに対する経営陣の関与は不可欠。
- ◆ リスク管理部門と内部監査部門が役割分担しながら、連携する体制を整備することも検討の要。

内部監査部門 …… 客観的な立場からの不備指摘

リスク管理部門 …… 改善に向けた詳細な助言・指導

## フォローアップへの経営陣の関与



# リスク管理部署との連携

監査終盤での  
意見交換会(WS)  
の開催指示

経営陣

対応策の協議結果  
対応状況の定期的な  
フォローアップ

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

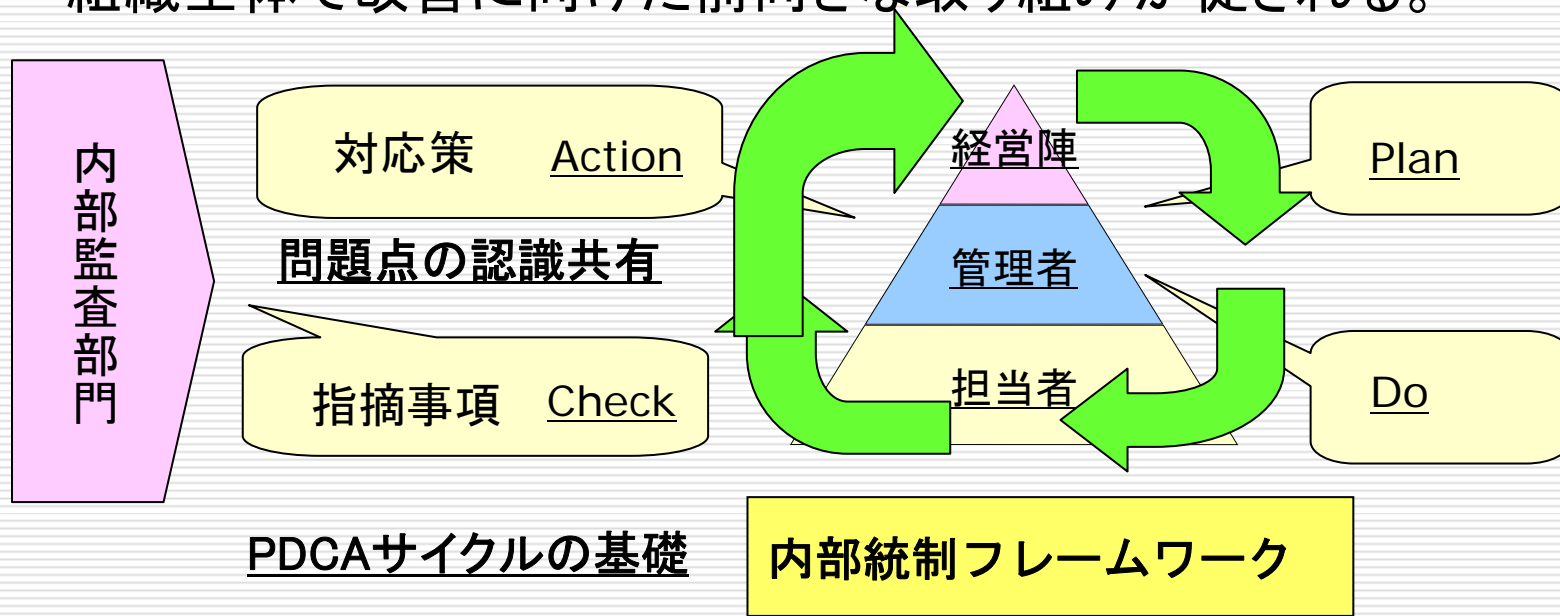


リスク管理部署  
(改善指導部署)

問題点の共有、対応策の協議、  
実行の合意

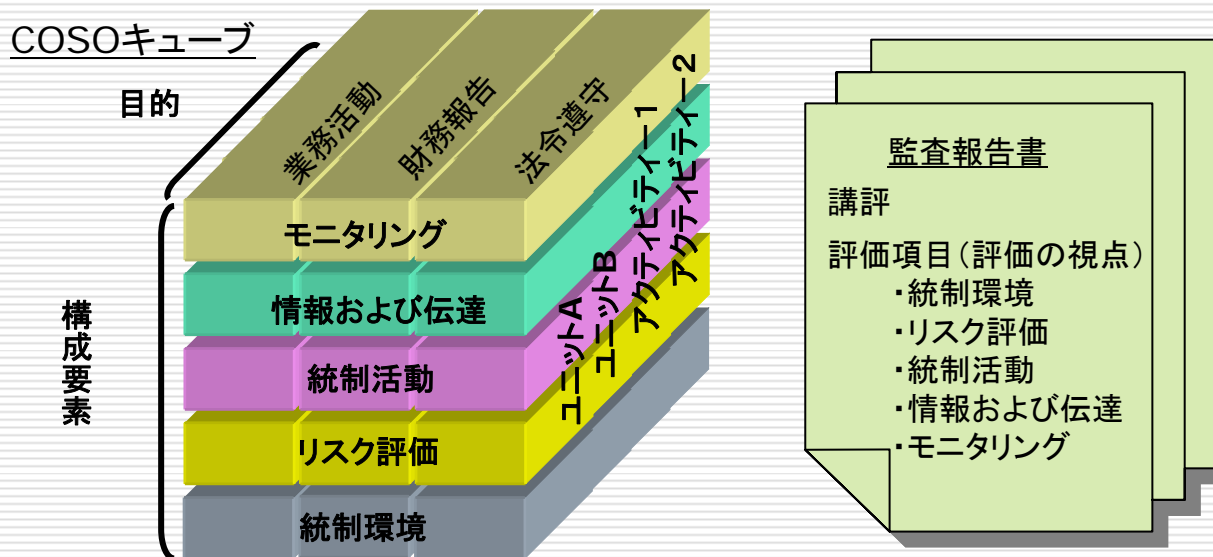
## 6. 内部統制フレームワークの共有

- ◆ 内部統制フレームワークを組織内で共有することにより、内部監査の指摘事項について関係者の理解が深まり、組織全体で改善に向けた前向きな取り組みが促される。



# 内部統制フレームワークの共有事例①

- ◆ 業務が多様化する中で、経営陣(とくに監査委員会や社外取締役等の外部者)が、監査報告書を内部統制の構成要素にしたがって記載するように要請するケースが増加。



## 内部統制フレームワークの共有事例②

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



## 7. 内部監査の品質評価・改善

---

- ◆ 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）を促すことも、経営陣が果たすべき重要な役割。
- ◆ 内部監査の品質評価では、IIA基準や金融検査マニュアルへの準拠状況をチェックするが、その目的は、そのことを通じて、内部監査部門のレベルアップを図ることにある。

# 内部評価と外部評価

---

## (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
- 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
- 監査対象部門によるアンケート調査の実施

## (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回の外部評価も実施を求めている。



## 8. 他の監査との連携

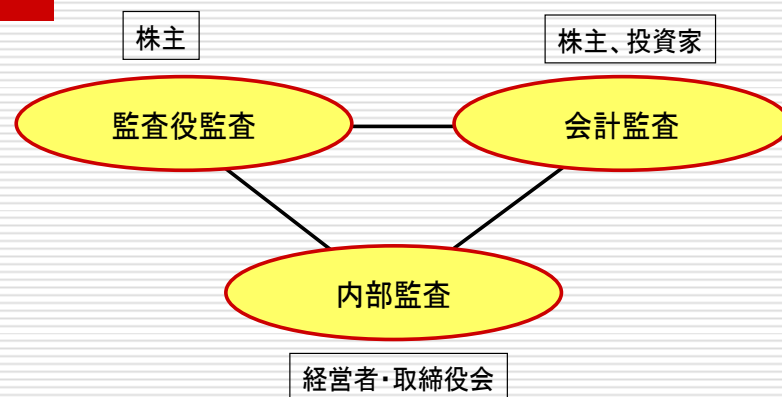
- ◆ 監査役監査、会計監査と連携して、監査全体の有効性、効率性を高める。

### (監査役監査と内部監査)

- ・ 内部監査の結果を監査役(監査委員会)に報告する。
- ・ 経営者・取締役に係る問題があれば、監査役監査で検証する。

### (会計監査人監査と内部監査)

- ・ 会計監査の結果、内部監査の結果を共有する。
- ・ 監査の目的、視点は異なるが、無用な重複を回避し、効率的かつ有効な監査を行う。

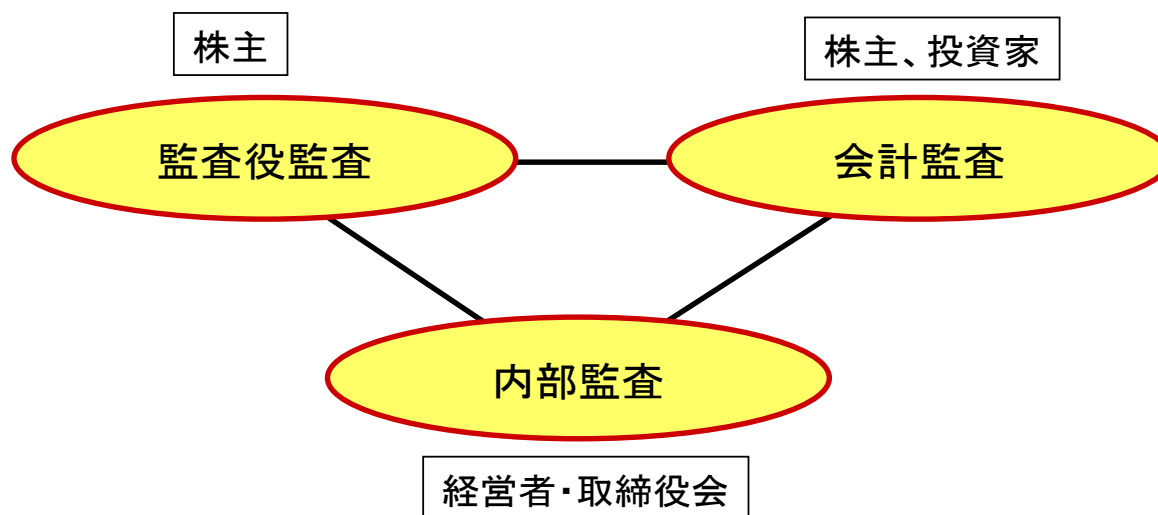


## ➤ 監査役監査

- ・ 法定監査(会社法)
- ・ 主に株主のために行う監査
  - 経営者・取締役の職務執行に違法性はないか
  - 計算書類、事業報告や会計監査報告は適正か

## ➤ 会計監査

- ・ 法定監査(会社法、金融商品取引法)
- ・ 主に株主、投資家のために行う監査
  - 計算書類、財務諸表が適正に作成されているか
  - 財務報告に係る内部統制に関する経営者の評価結果は適正か



## ➤ 内部監査

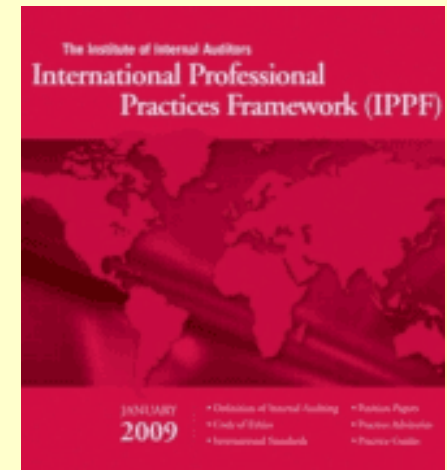
- ・ 任意監査(法律による定めなし)
- ・ 経営者・取締役会のために行う監査
  - 経営目的の達成を阻害するリスクがどこにあるか
  - 有効なコントロール活動が組織的に行われているか

# (参考) 内部統制、内部監査の発展

海外	日本
1992年 COSO報告書 「内部統制の統合的枠組み」	
1998年 バーゼル銀行監督委員会 「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」	
1999年 <u>内部監査人協会 (IIA)</u> 「 <u>専門職的实施のフレームワーク</u> 」(PPF)	1999年 <u>金融検査マニュアル</u>
2001年 <u>バーゼル銀行監督委員会</u> 「 <u>銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係</u> 」	2001年 <u>金融検査マニュアル一部改訂</u> ( <u>内部監査・外部監査に関する記載充実</u> )
2002年 米国SOX法	
2004年 COSO/ERM報告書 「全社的リスクマネジメント」 内部監査人協会 (IIA) 「 <u>専門職的实施のフレームワーク</u> 」改訂	2006年 新会社法施行 金融商品取引法(2008年適用) 金融検査評価制度
2007年 <u>バーゼル II 適用</u> (金融危機、バーゼル II 見直し)	2007年 <u>自己資本比率規制金融庁告示</u> <u>金融検査マニュアル全面改訂</u>
2010年 <u>バーゼル銀行監督委員会</u> 「 <u>コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則</u> 」	

# (参考)「専門職的实施の国際フレームワーク」 (International Professional Practices Framework)

- 内部監査の定義
- 倫理綱要
  - ◆ 内部監査人が遵守すべき倫理行為規範
- 基準(内部監査の専門職的实施の国際基準)
  - ◆ あるべき内部監査の実務を反映する基本原則
  - ◆ 広範な付加価値の高い内部監査活動を実施し推進するためのフレームワーク
  - ◆ 内部監査の業績を評価するための基礎
- ポジション・ペーパー
- 実践要綱
- 実践ガイド





## IIA「基準」

「内部監査の専門職的実施の国際基準」

人的基準	1000	目的、権限および責任
	1100	独立性と客観性
	1200	熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意
	1300	品質のアシュアランスと改善のプログラム
実施基準	2000	内部監査部門の管理
	2100	業務の性質
	2200	個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の計画
	2300	個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の実施
	2400	結果の伝達
	2500	進捗状況のモニタリング
	2600	最高経営者のリスク許容についての問題解決



## 金融検査マニュアル

「経営管理(ガバナンス)態勢－基本的要素－の確認検査用チェックリスト」 II. 内部監査態勢の整備・確立状況

1. 取締役会及び取締役会等における内部管理態勢の整備・確立	
(1)方針の策定	①取締役の役割・責任
	②内部監査方針の整備・周知
(2)規定・組織体制の整備	①内部監査規程の整備
	②内部監査実施要領の整備
	③内部監査計画の整備
	④内部監査部門の態勢整備
(3)フォローアップ態勢	①取締役会による問題点の改善
2. 内部監査部門の役割・責任	
	①内部監査実施要領の策定
	②内部監査計画の策定
	③内部監査の実施
	④フォローアップ態勢
3. 評価・改善活動	
(1)分析・評価	①内部監査の有効性の分析・評価
	②分析・評価プロセスの見直し
(2)改善活動	①内部監査態勢の改善活動
	②改善活動の進捗状況
	③改善プロセスの見直し

---

- 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。