

内部監査の実践と今後の課題について

野村ホールディングス株式会社

インターナルオーディット担当
執行役員 中川順子

2014年5月30日

野村グループの

1. ガバナンスについて～委員会設置会社の具体例 P. 3
2. インターナル・オーディット部門の体制について P. 9
3. 現在の内部監査活動について P.12
4. 潮流と対応および今後の課題について P.16

1. 野村グループのガバナンスについて

委員会設置会社の具体例

1. (1) 野村グループの概要

※は委員会等設置会社

野村グループ

野村ホールディングス ※

国内の主な子会社

- 野村証券（証券業務）※
- 野村信託銀行（信託銀行）※
- 野村資本市場研究所（金融・資本市場に関する調査、提言）
- 野村バブコック・アンド・ブラウン（オペレーティング・リース）
- 野村キャピタル・インベストメント（ローン関連）
- 野村インベスター・リレーションズ（IR）
- 野村ファンド・リサーチ・アンド・テクノロジー（投資信託評価・運用）
- 野村リサーチ・アンド・アドバイザリー（未公開企業調査・投資）
- 野村ビジネスサービス（グループ内事務受託）
- 野村ファシリティーズ（ファシリティ・マネジメント）
- 野村ヘルスケア・サポート&アドバイザリー（医療機関向けコンサルティング）
- 野村アグリプランニング&アドバイザリー（農業関連コンサルティング）
- 野村土地建物（不動産）
- 野村アセットマネジメント（資産運用）※

海外の主な子会社

- Nomura Holding America Inc.
- Nomura Europe Holdings plc
- Nomura Asia Holding N.V.
- Instinet, Inc.

野村関連グループ

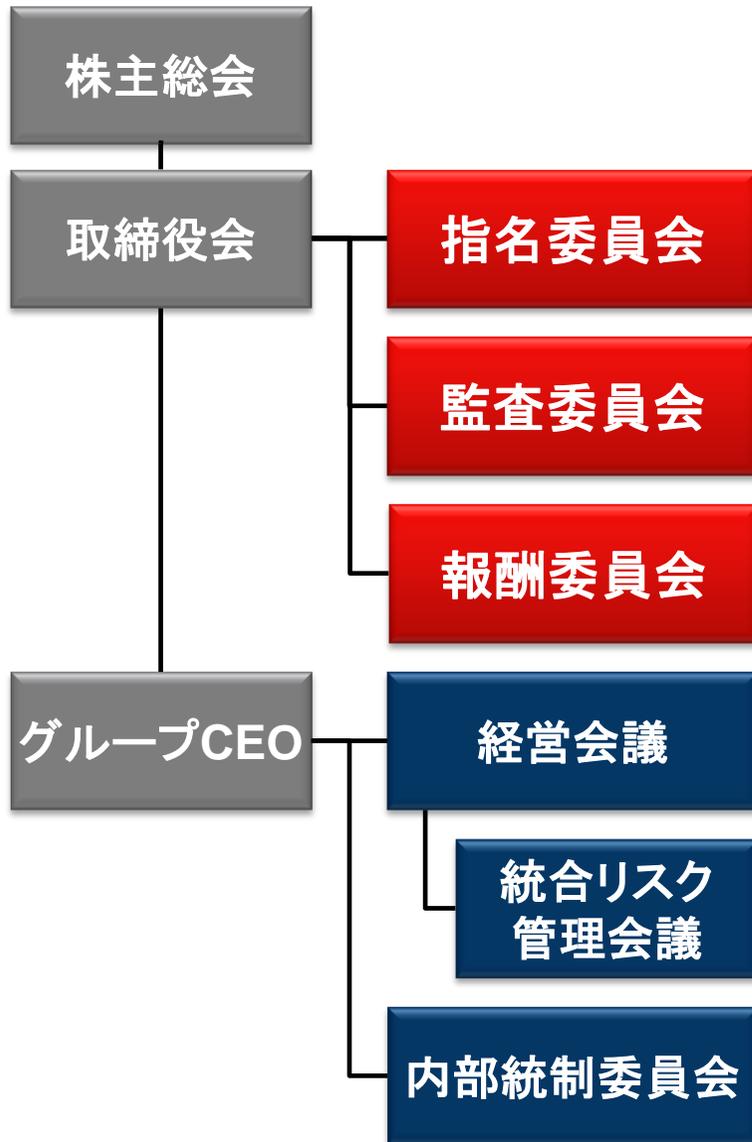
- ジャフコ（プライベート・エクイティ）*
- 野村総合研究所
（システム・コンサル・調査）*
- 野村不動産ホールディングス（不動産）*

*上場会社

1. (2) 当社のガバナンス強化と世の中の動き

	当社のガバナンス強化	世の中の動き
1994年	社外監査役（1名）の導入	商法改正（社外監査役義務化）
1998年	コンプライアンス・ホットラインの設置	
2001年	6月 社外取締役（2名）の導入 10月 持株会社、体制への移行 ① コーポレート・ガバナンスの強化と透明性の確保 ② 社外取締役（2名）・社外監査役（2名）の存在 ③ 「経営管理委員会」（現「内部統制委員会」）の設置 ④ 「報酬委員会」の任意設置（社外取締役過半数） 12月 ニューヨーク証券取引所（NYSE）への上場	エンロン破綻
2002年		米国SOX法制定
2003年	6月 委員会等設置会社体制への移行 内部統制システムの決議	4月 委員会等設置会社制度を導入する商法等改正 施行、委員会等設置会社に内部統制システム 決議を義務付け
2004年	倫理規程制定	
2005年		証券取引法改正（課徴金制度導入）
2006年	会社法施行により「委員会設置会社」となる 内部統制システムの改正決議 倫理規程への宣誓を開始	「会社法」の施行（委員会設置会社以外の取締役会 設置会社にも内部統制システム決議を義務付け） 公益通報者保護法施行 ライブドア事件
2008年		「金融商品取引法」施行（財務報告に係る内部統制 システム）
2010年	役員の属性の多様化 外国人取締役（2名）、女性取締役（1名）導入	
2013年	内部統制システム決議の改正	COSOフレームワークの改訂

1. (3) 野村ホールディングスの経営機構



- 取締役3名、うち社外取締役2名
- 執行役を兼務している取締役はメンバーではない
- 取締役3名、うち社外取締役2名
- すべての委員が米国企業改革法に基づく独立取締役の要件を充足
- 取締役3名、うち社外取締役2名
- 執行役を兼務している取締役はメンバーではない

野村グループの経営戦略、事業計画・予算、経営資源の配分など、経営に関する重要事項の審議・決定

野村グループの統合リスク管理に関する重要事項の審議・決定

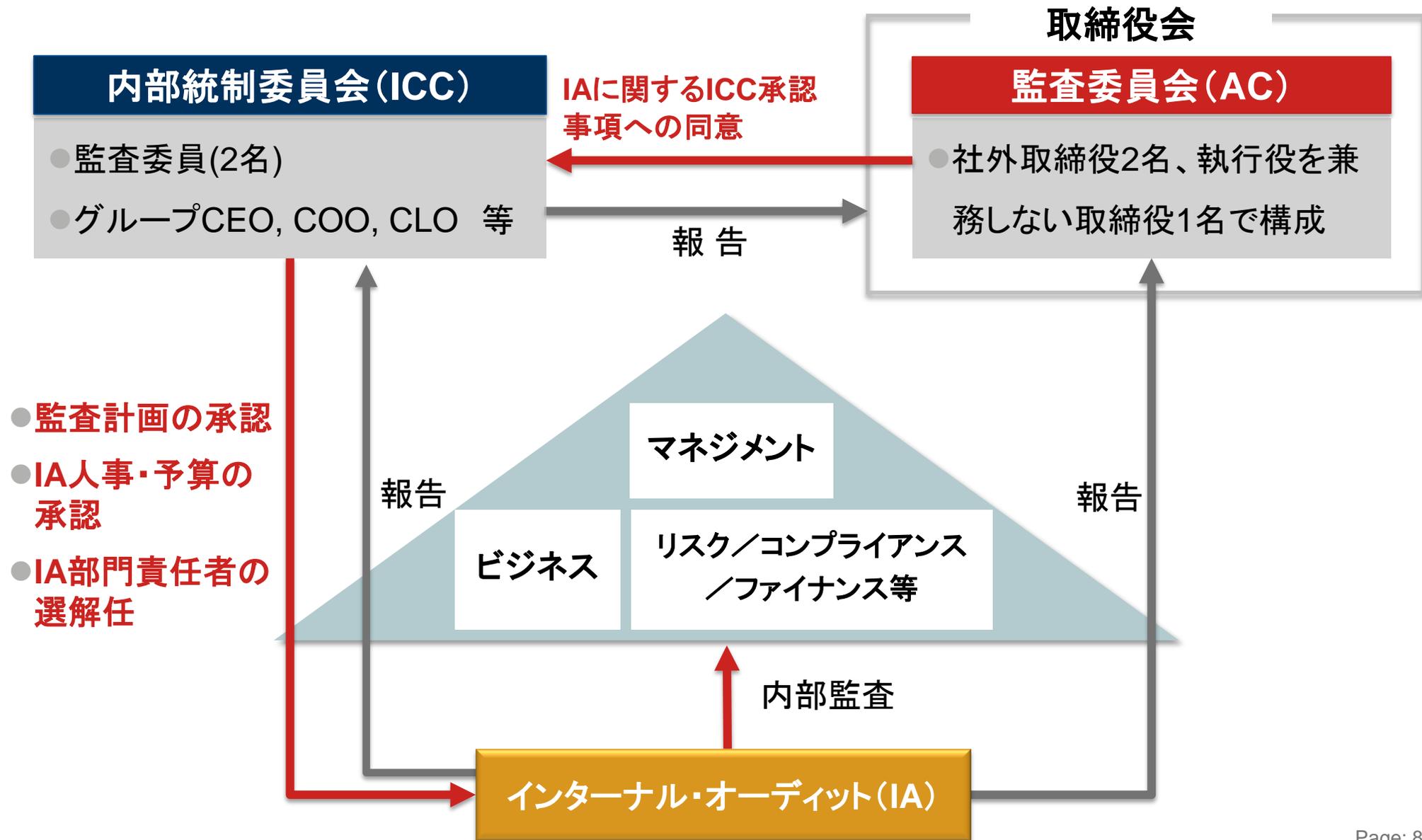
野村グループの内部統制の整備および評価、企業行動の適正化に関する事項の審議・決定

1. (4) 野村ホールディングスの取締役会メンバー

- 取締役会は11名の取締役で構成。執行役を兼務しない取締役会長が議長
- 11名のうち社外非常勤取締役が6名、その全員を「独立役員」として取引所に届出

役 職	氏 名	社外取締役	独立 役員	委員会：◎委員長			執行役の兼務
				監査	指名	報酬	
取締役会長	古賀 信行	—			◎	◎	なし
取締役	永井 浩二	—					代表執行役CEO
取締役	吉川 淳	—					代表執行役COO
取締役	鈴木 裕之	—		○			なし
取締役	David Benson	—					なし（前CRO）
取締役	藤沼 亜起	公認会計士	○	◎			
取締役	兼元 俊徳	弁護士・シティューワ法律事務所	○	○			
取締役	坂根 正弘	(株)小松製作所相談役・特別顧問	○		○	○	
取締役	草刈 隆郎	日本郵船(株)相談役	○		○	○	
取締役	Dame Clara Furse	ロンドン証券取引所前CEO	○				
取締役	Michael Lim	公認会計士、シンガポール	○				

1. (5) 内部監査 / 内部統制委員会 / 監査委員会の連携体制



2. 野村グループのインターナル・オーデイト部門の体制について

2. (1) インターナル・オーディット部門の体制

野村グループIAヘッド

ファンクション

<本部機能>

- 企画 / QA
- SOX

<ビジネス>

- リテール
- アセット・マネジメント
- グローバル・ホールセール

<コーポレート>

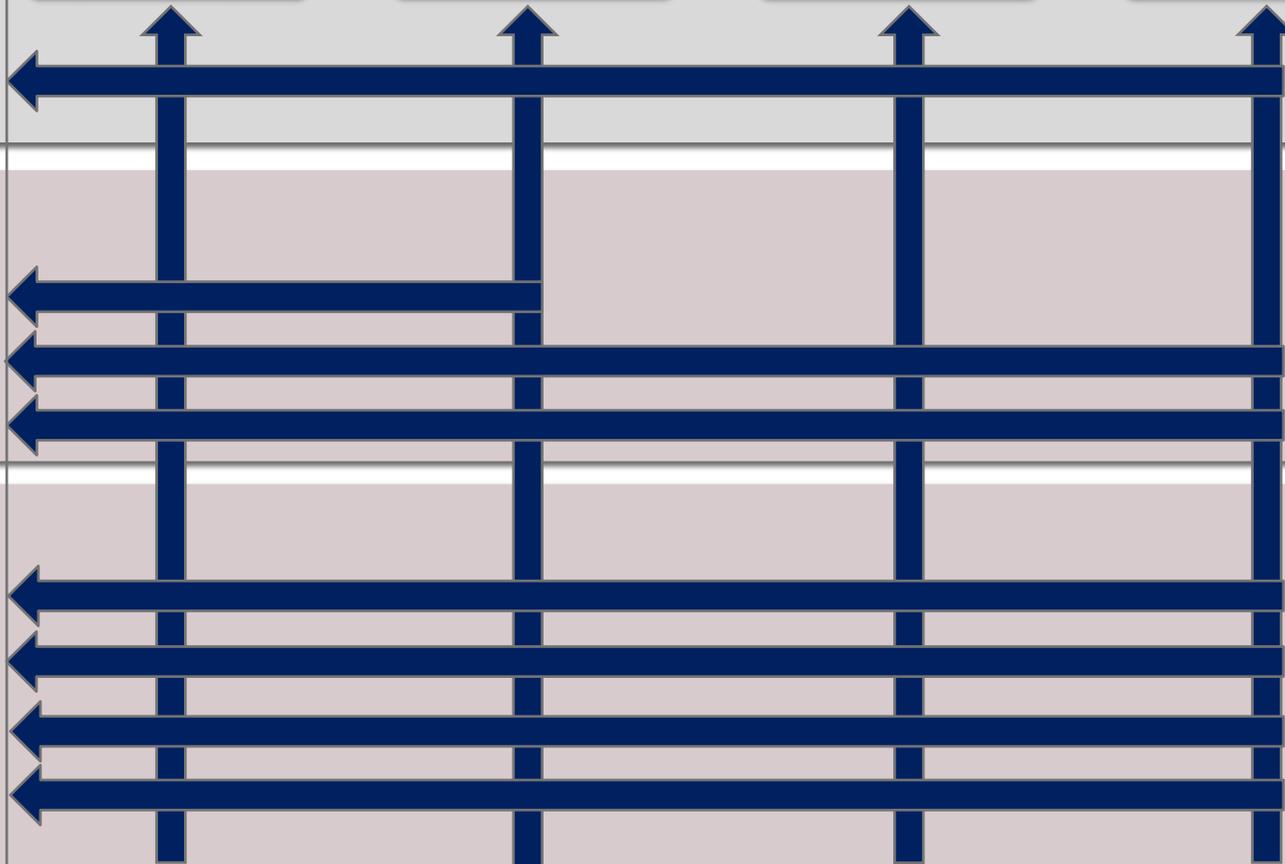
- IT
- リスク・マネジメント
- 法務・コンプライアンス
- ビジネス・インフラ
(財務等)

日本
含子会社

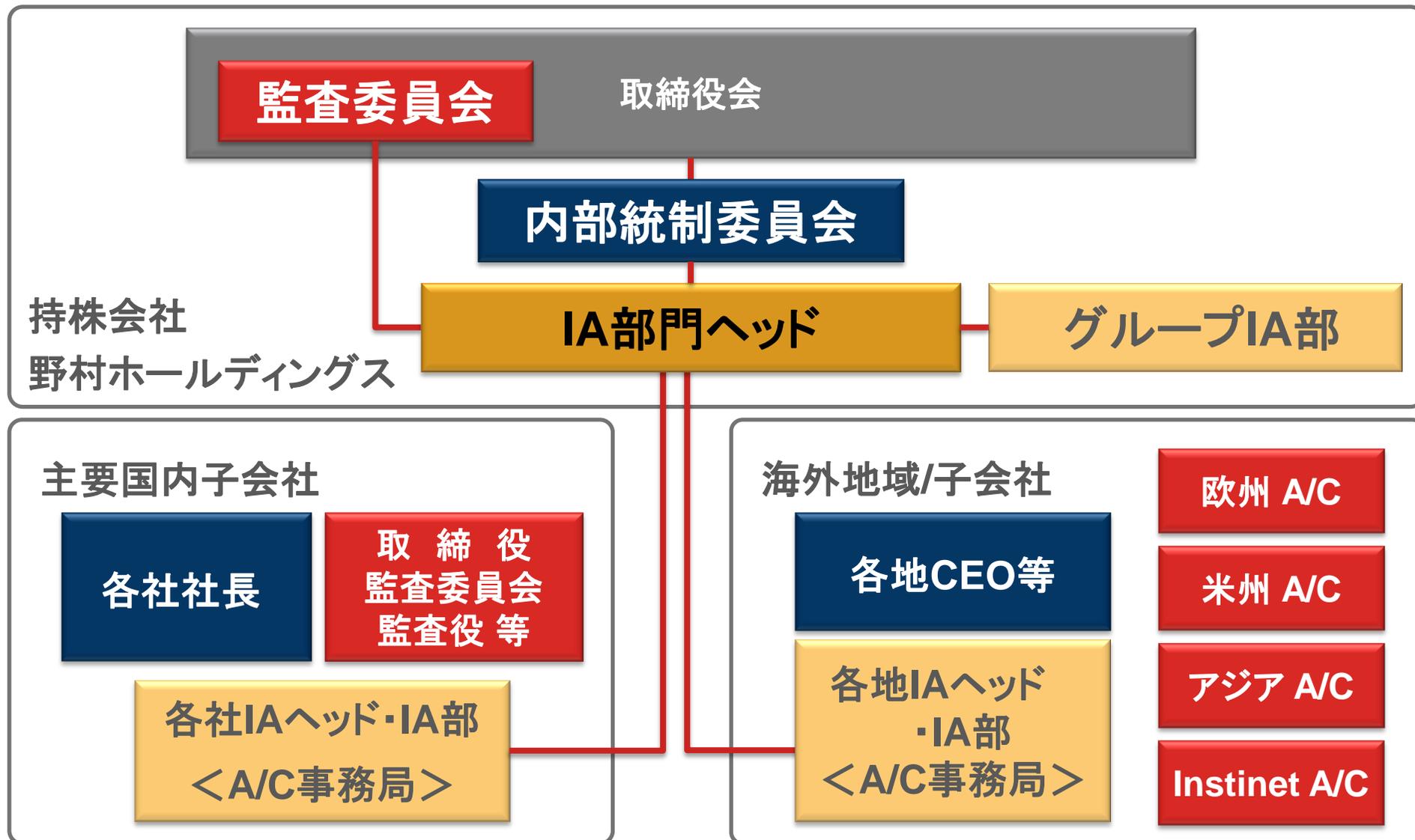
アジア
ex JPN

欧州

米州

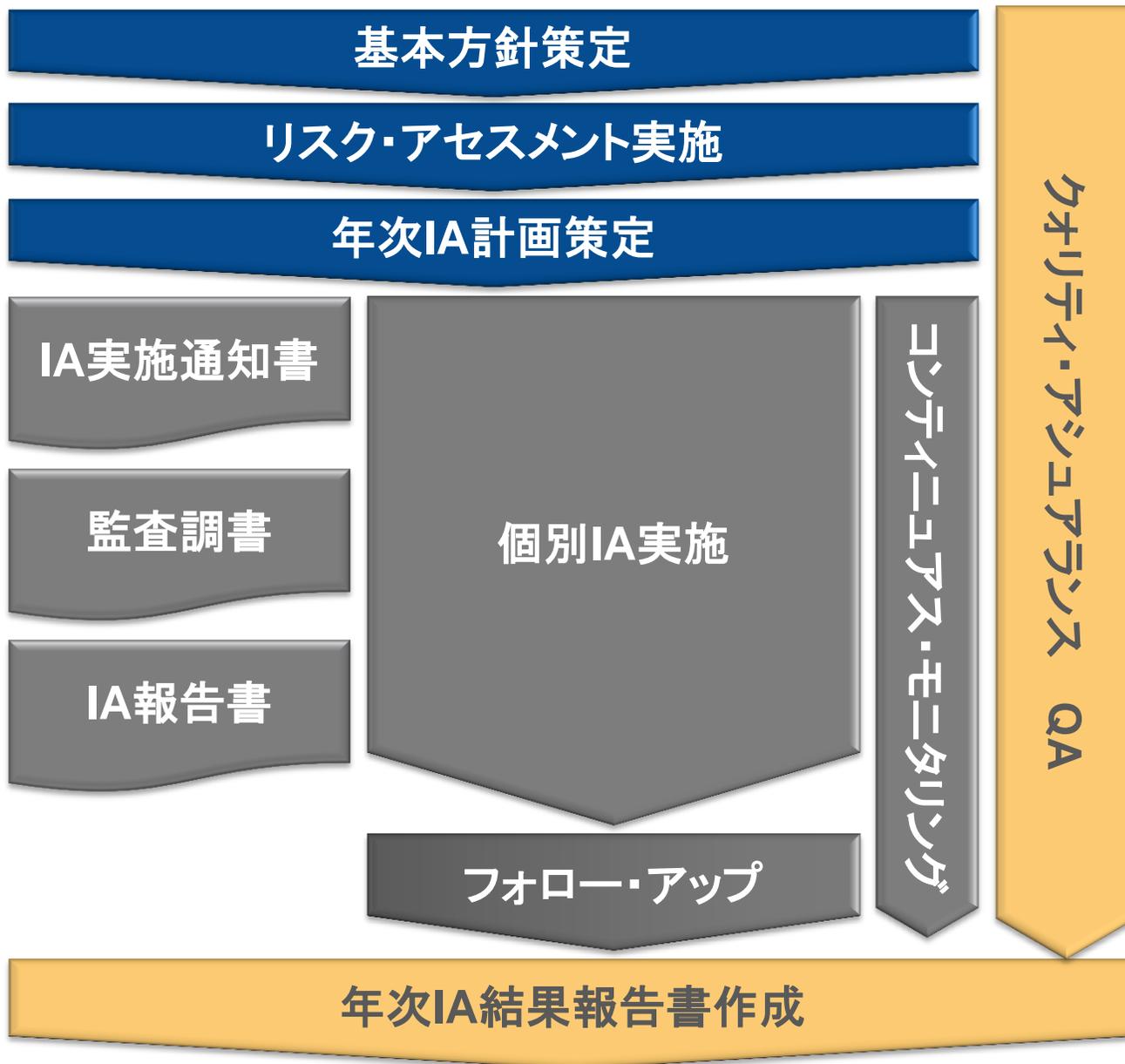


2. (2) インターナル・オーディット部門とグループ経営体制



3. 野村グループにおける現在の内部監査活動について

3. (1) 内部監査の年間活動



3. (2) 年次IA計画策定におけるリスク・アセスメント

■基本方針の策定及び承認

■ リスク・アセスメントにかかわる文書

- ◆ 野村グループ インターナル・オーディット・リスク・アセスメント及びIA計画メソドロジー
- ◆ Risk Assessment Model ◆ 記録文書

■ リスク・カテゴリー

- ◆ ビジネス・戦略リスク ◆ 市場リスク ◆ 信用リスク ◆ 流動性リスク
- ◆ オペレーショナル・リスク ◆ システム・リスク ◆ リーガル・コンプライアンス・リスク
- ◆ 財務報告リスク ◆ レピュテーション・リスク

■ 残余リスク評価の手法

固有リスク

評点	影響度
5	非常に高 (VH)
4	高(H)
3	中(M)
2	低(L)
1	非常に低 (VL)

—

内部統制

評点	発生可能性
5	非常に高 (VH)
4	高(H)
3	中(M)
2	低(L)
1	非常に低 (VL)

—

=

残余リスク

評点	評価
5	非常に強 (VS)
4	強(S)
3	平均的(A)
2	弱(W)
1	非常に弱 (VW)

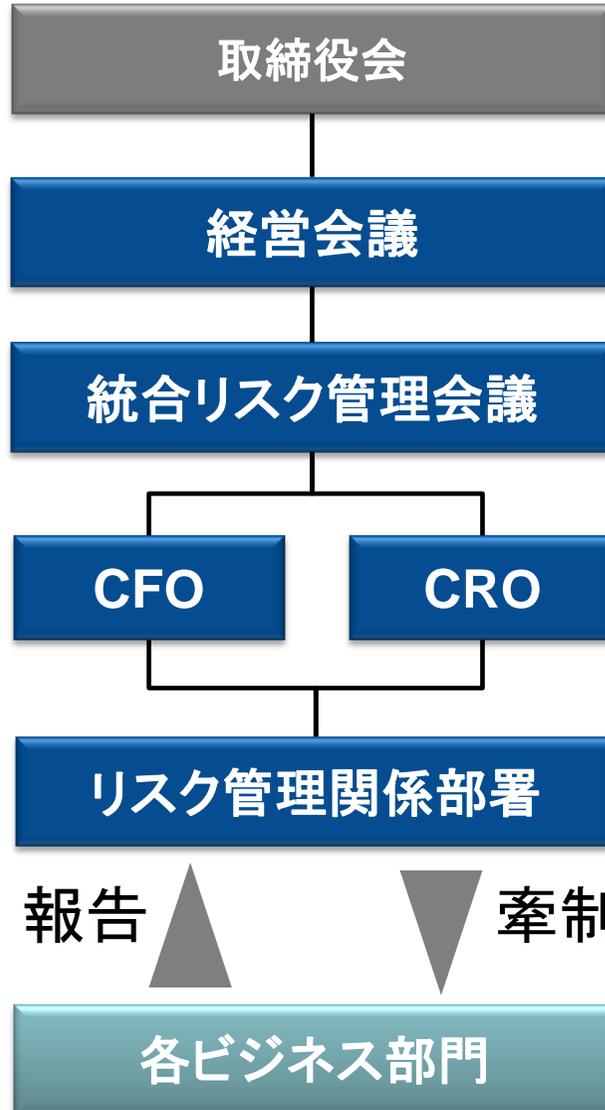
=

RR評価 (Rating)	監査サイクル
非常に高 (VH)	1年ごと
高(H)	2年ごと
中(M)	3年ごと
低(L)	4年ごと
非常に低 (VL)	-

3. (3) 野村グループの統合リスク管理体制

リスク管理上の主要な観点

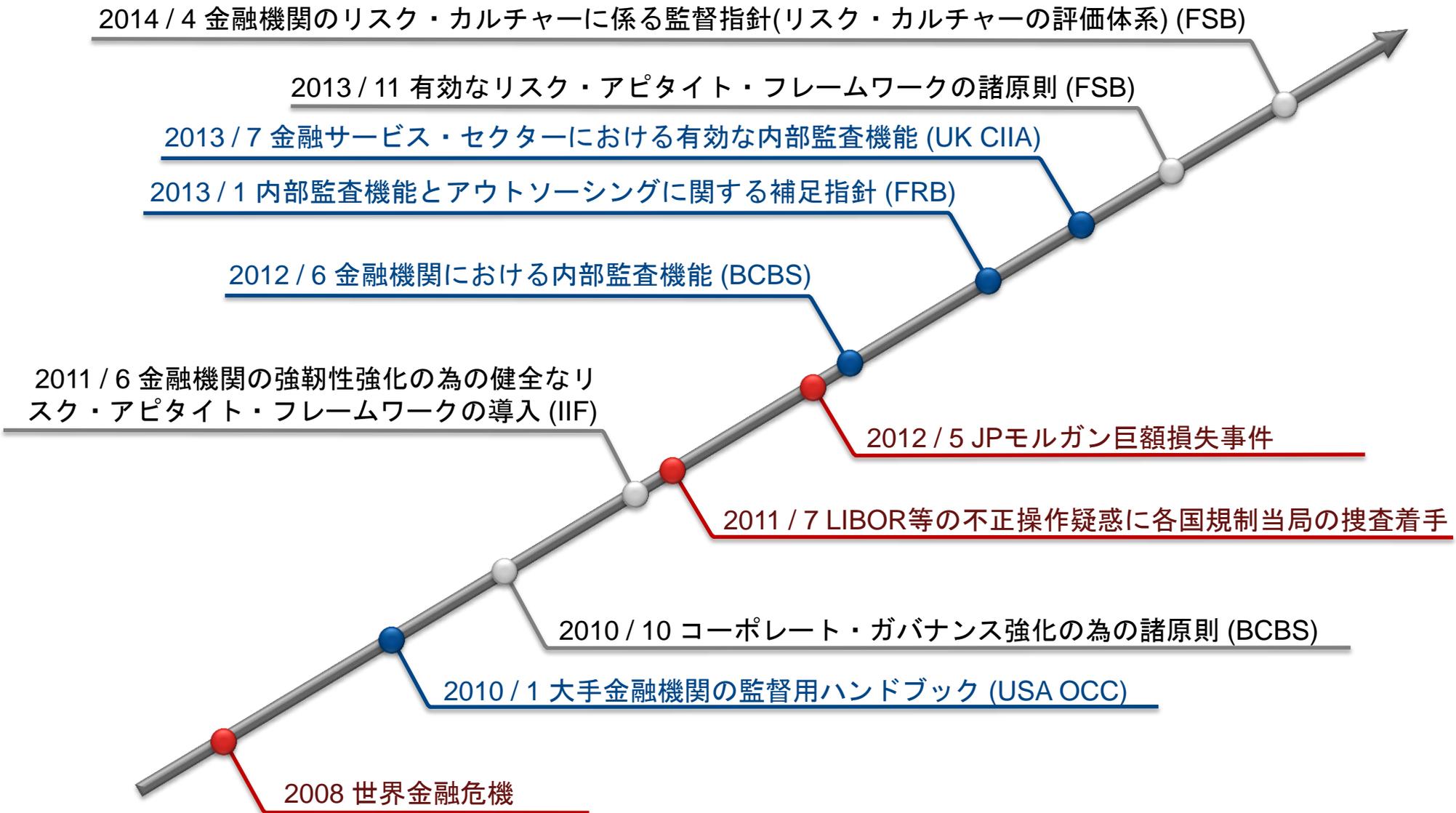
- リスクの定量的把握
 - リスク資本
 - BS/PL
 - 流動性
- リスクの定性的把握
 - 受容できないリスク
 - 最低限の受容に留めるリスク
- リスク・カテゴリー
 - 市場リスク
 - 信用リスク
 - オペレーショナル・リスク
 - その他



議長: グループCEO
 メンバー:
 グループCOO
 部門CEO
 CRO, Deputy CRO
 CFO
 CLO
 および議長が指名
 する者

4. 潮流と野村グループの対応及び課題について

4. (1) 背景



4. (2) 最近のテーマ

米国内部監査協会 (Institute of Internal Auditors) 発行：「内部監査の専門職的实施の国際基準」
International Professional Practices Framework (IPPF) より

2100 — 業務の内容

内部監査部門は専門職として規律ある姿勢で体系的な手法を用い、ガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールの各プロセスを評価し、各々の改善に貢献しなければならない。

2110 — ガバナンス

- 2011年のIPPFの刷新に合わせ、ガバナンス・プロセスを評価対象に含めることが追記。

2120 — リスク・マネジメント

- 2011年のIPPFの刷新に合わせ、組織体のリスク選好に沿って、諸リスクに見合う適切な対応が選択されているかどうかを評価対象とすることが追記。
- 2120.A1—2013年1月1日に発刊された最新版において、内部監査部門は、組織体の戦略目標の達成状況に関わる組織体のガバナンス、業務および情報システムに関するリスク・エクスポージャーを評価しなければならないことが追記。

2130 — コントロール

- 2130.A1—2013年1月1日に発刊された最新版において、内部監査部門は、組織体の戦略目標の達成状況に関連し、組織体のガバナンス、業務および情報システムにおけるリスクに対応するように、コントロール手段の妥当性と有効性について評価しなければならないことが追記

4. (3) リスク・ガバナンスに対する今後のIA

■ リスク・ガバナンスにかかる内部監査機能の方向性

- 三様監査間での連携強化
- 評価対象の網羅性確保(トップ・ダウン / ボトム・アップ / スポット)
- オペレーショナル・リスク・マネジメントとの協業によるアプローチ
- カルチャーの醸成(コンサルティング機能) — 自主性・PDCA
- IAの限界を正しく理解すること、把握する努力をすること

4. (4) IAの品質維持と高度化について

■ 品質の維持と高度化における要点

■ ICC/AC/経営会議等上層機構との密接な連携

■ 品質保証手続と監査技法の絶え間ない改善

■ フィード・バック・プロセスの構築

■ ベンチマーキング

■ リソーシング

4. (5) IAの品質維持と高度化への工夫

Section 7. トレーニング

7. トレーニング実施状況 (IAメンバー全体の平均)

■累積平均トレーニング時間 (規制関連)

年間トレーニング時間 (一人当たり)
 目標: xx時間 実績: (IAメンバー全体の平均) xx時間
 規制関連のトレーニング時間 (一人当たり)
 目標: xx時間 実績: (IAメンバー全体の平均) xx時間

Section 5. CPAV アクション・プランへの対応 (180日以内での検証)

Section 6. 主要なオーデイト・スタッフに対するサクセッション・プランニング

5. CPAV アクション・プラン (被監査部署での完了、IA検証待ち: 'Completed, Pending Internal Audit Validation') への対応

被監査部署で完了されたアクション・プランは、オーデイトにより、完了後の運用結果を180日以内に検証する。
 (但し、運用結果が180日以内に取得できない合理的な理由がある場合には、対象外とする)

Section 3. ベンチマーキング

Section 4. 品質保証レビュー (QA) 結果

3. 外部基準に対する適合性

基準	現在の状況	適合の目標期日
当四半期に終了したもの		
それ以前に終了したもの		
今後の予定		

4. 品質保証レビュー

項目	状況
Q4: スキル要件、教育、研修	
Q4: 監査記録 実施中 (Q1 2014-15に終了予定)	
Q4: Issue Disposition 実施中 (Q1 2014-15に終了予定)	
Q4: サンプルテスト 実施中 (Q1 2014-15に終了予定)	
Q4: 対処すべき課題に関する検証 実施中 (Q1 2014-15に終了予定)	

Section 2. 人員

NHINSIC 人員動態

2013年4月1日時点

項目	年初における割合
転入者 (+)	%
3Mからの転入 (名)	%
3Mからの転出 (名)	%
退職 (名)	%
その他 (名)	%

Section 1. FY2013-14 オーデイト実施状況

1. 2013-14 オーデイト計画における達成状況

YTD Target: 100% YTD Actual: 100%
 各期における計画子額に対する実施時間の割合 (50%の比率を含む)

2. 発出IAレポート数 (FY2012-13 継続)

■レポート発出数

Q1 Q2 Q3 Q4

Note: カバレッジ・バンカー (FY2014-15へ継続) 以外の全てのFY2013-14継続オーデイトは完了

3. 発出IAレポート数 (FY2013-14)

■IAレポート発出数

Q1 Q2 Q3 Q4

※上記には、グローバルIA9も含む

2014年3月末発出予定 (FY2014-15継続) のうち、未発出となっているオーデイト:

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦
- ⑧
- ⑨
- ⑩
- ⑪
- ⑫
- ⑬

4. FY2013-14 IALレポート発出における閾値超えの割合 (%)

■閾値超え割合 (件数)

Q1 Q2 Q3 Q4

5. FY2013-14 期中に追加されたIA

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦
- ⑧
- ⑨
- ⑩
- ⑪

6. FY2013-14 期中に中止したIA

- ①
- ②
- ③
- ④
- ⑤
- ⑥
- ⑦
- ⑧
- ⑨
- ⑩
- ⑪

7. エンハンスト・コンティニアス・モニタリング (ECM) 実施状況

FY2013-14中において実施すべきECM数: xx
 FY2013-14中に完了したECM数: xx
 キャンセルとなったECM数: xx
 未完了のECM数: xx (うち4件は、d4時点で完了済み)

金融業界での平均実務経験年数 (IA部)

■平均経験年数

■目標

Q1 Q2 Q3 Q4

ご清聴ありがとうございました。