

# 内部監査態勢の整備

---

2017年7月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

# 目次

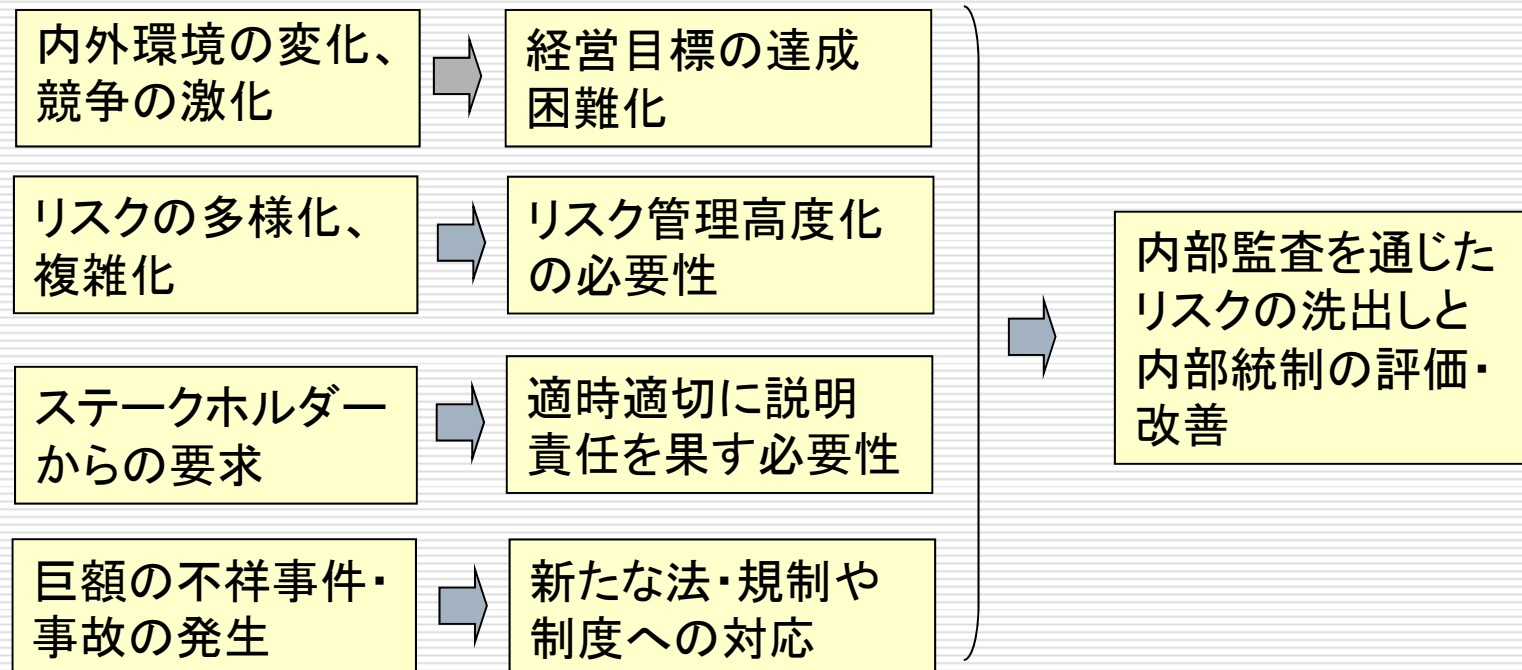
---

1. はじめに
2. 内部監査の定義：目的と機能・役割
3. リスクベース監査の実践
4. 内部監査の品質評価・改善
5. ガバナンス改革と内部監査のステージアップ

# 1. はじめに

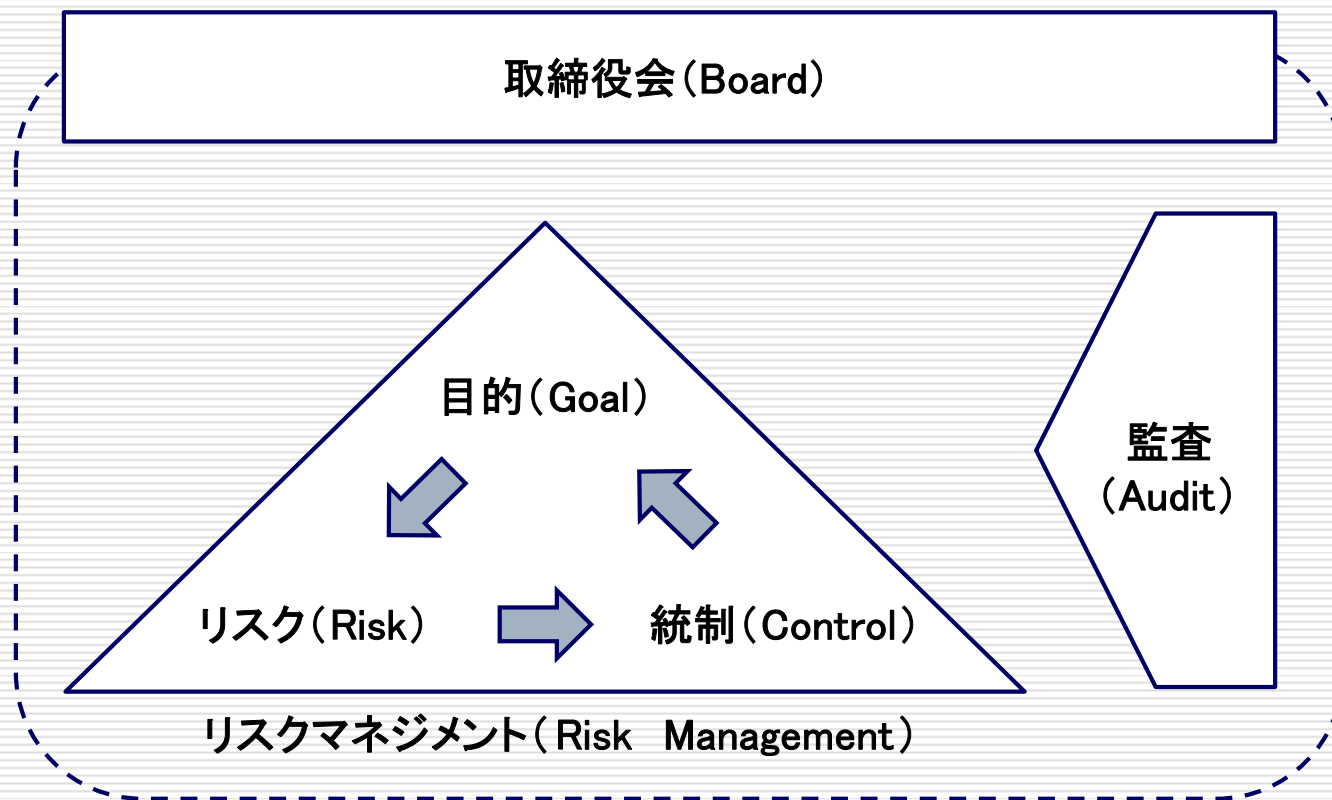
---

なぜ、内部監査が重要なのか



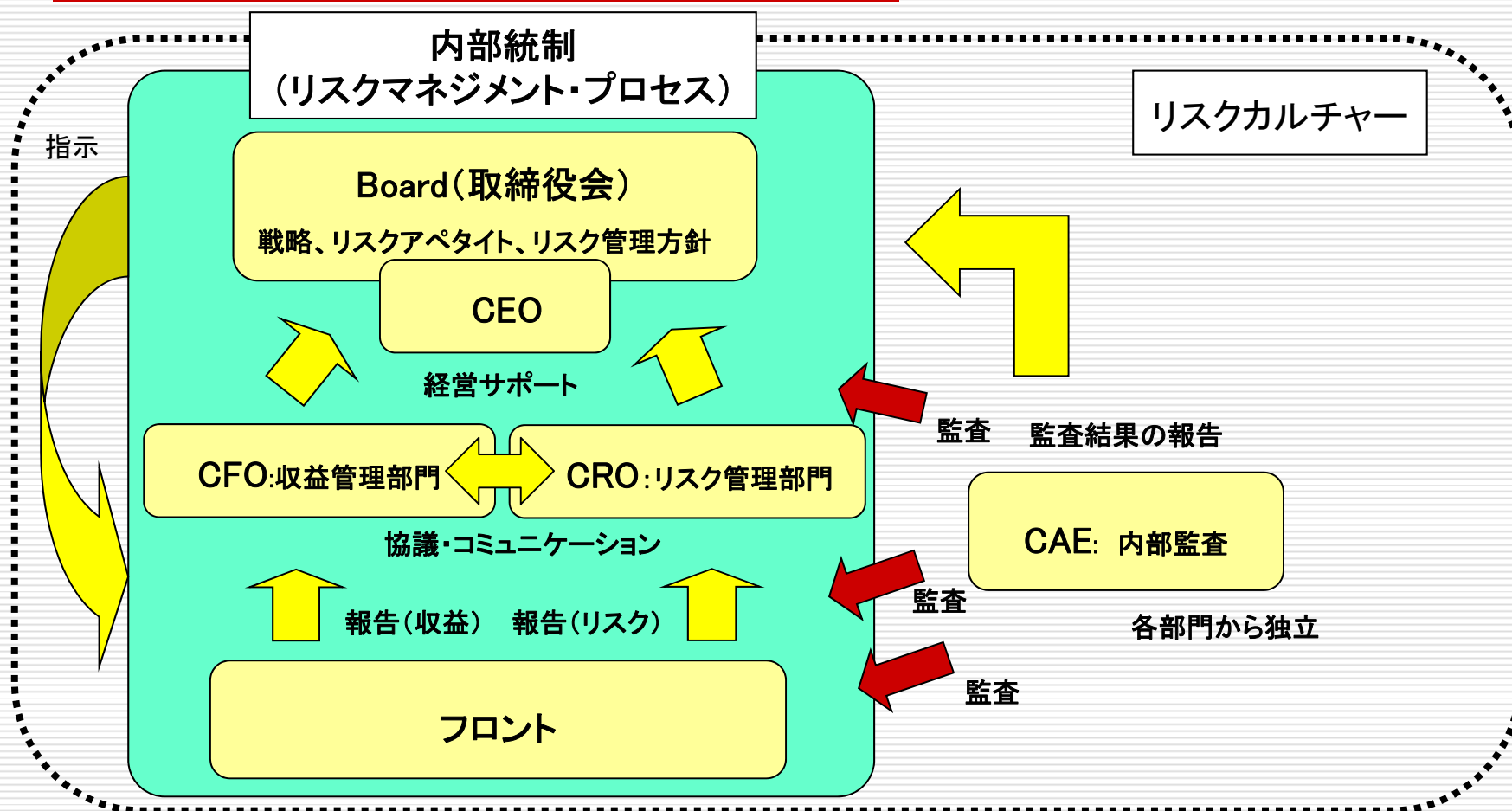
# 自律的に経営改善を図る枠組み

ガバナンス (governance)



リスクカルチャー (Risk Culture)

# リスクマネジメントと内部監査



C-suites

CEO: Chief Executive Officer, CFO: Chief Financial Officer, CRO: Chief Risk Officer

CAE: Chief Audit Executive

暦年	内部統制・内部監査全般 (COSO、IIA、SOX法、ガバナンス)	国際金融監督規制 (バーゼル規制、FSB、BCBS)	国内金融監督・検査 (金融庁・日銀)
1976 1984 1987	★ロッキード事件ほか 米国トレッドウェイ委員会 「不正な財務報告」	★コンチネンタル・イリノイ銀行破綻	
1988 1990 1992 1996 1997 1998	COSOフレームワーク ★大和銀行NY支店事件	バーゼル I 合意  バーゼル規制追加(市場VaR)	★バブル崩壊(株価急落)
1999	IIA 内部監査「専門職的実施のフレームワーク」	BCBS「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」	★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化
2000 2001	OECDコーポレートガバナンス原則 ★大和銀行株主代表訴訟判決	BCBS「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」	金融庁・金融検査マニュアル  金融庁・内部監査・外部監査WG 金融庁・金融検査マニュアル改訂 (検査から監査へ、方向性を示す)
2001 2002 2004	★エンロン事件 ★ワールドコム事件 米国SOX法 ERMフレームワーク	バーゼル II 合意	
2006 2007	改訂OECDコーポレートガバナンス原則  日本・会社法施行 日本版SOX(金融商品取引法)		金融庁・金融検査マニュアル改訂 (バーゼルII対応とリスクベース監査の実践を促す) 日銀・金融高度化セミナー「内部監査の高度化」
2008		★リーマンショック	
2010 2011 2013	日本金融監査協会 設立 ★オリンパス事件 改訂COSOフレームワーク	バーゼル III 合意 BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」  FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」	
2014 2015	日本・会社法改正 コーポレートガバナンス・コード原案 G20/OECDコーポレートガバナンス原則	BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」	金融庁・金融モニタリング基本方針 (内部監査の重要性、内部監査・監査役監査、外部監査との連携を強調) ガバナンス・モニタリングチームの立ち上げ

## 2001年 明示された方向性： 検査から内部監査へ

---

- バブル崩壊後の金融危機を受けて、金融庁はWGを立ち上げ内部監査(当時、検査部と呼ばれた)の機能度の調査を実施した。
- 営業店の成績をつけるのを主な任務とする「検査」から脱却し内部統制プロセスの有効性の評価と改善を主な任務とする「内部監査」への転換の必要性が指摘された。
- また、リスクベース監査を導入して、営業店監査から本部監査に重点を移行する必要性も指摘された。
- 2001年、国際標準(IIA基準)や海外の金融機関のプラクティスを踏まえ、金融検査マニュアルを改定。内部監査の機能強化を求めた。

## 内部監査に求められていること

---

- ◆ 内部監査は、規程・マニュアルの違反をみつけたり、営業店の成績をつけることではない。
- ◆ 金融機関には、「内部監査を通じて、自律的な経営改善を図る」ことが求められている。
  - 経営にとって重要なリスクを識別する。
  - 重要な問題があれば指摘する。
  - 自ら対応策を提言したり、関係部署にその策定を促す。
  - 問題の改善が図られたことを確認する。



## 金融庁検査結果事例集

---

- 内部監査部門が、本部各部署に対して、指摘に共通する問題を改善するための提言を行っていない等の事例

【業態等】 地域銀行、中小規模

【検査結果】 内部監査部門は、「内部監査規程」に基づき、営業店に対する監査結果を常務会へ報告するとともに、営業店において認められた問題点について、各業務の所管部署による対応が必要な場合には、該当する本部各部署に対して指摘・提言を行うこととしている。

こうした中、複数の営業店において、同様の監査指摘が行われている実態があるにもかかわらず、同部門は、本部各部署に対して、これらの指摘に共通する問題を改善するための提言を行っていない。

## 金融庁検査結果事例集

---

- 取締役会が、内部監査部門から内部監査結果の報告を受けて、協議を行っているものの、同部門に対して、監査指摘を受けた部署以外にも同様の問題がないかどうかを調査するよう、十分に指示していない事例

【業態等】 主要行等及び外国銀行支店

【検査結果】 取締役会は、同部門から内部監査結果の報告を受けて、協議を行っているものの、監査指摘を受けた部署の問題として認識するにとどまり、同部門に対して、監査指摘を受けた部署以外にも同様の問題がないかどうかを調査し、また、再発防止のための対応をリスク管理の統括部署と協議するよう十分に指示していない。

## 《評価事例》金融庁検査結果事例集

---

- 内部監査部門が、重大な指摘事項については、営業店の役席者や担当者へのヒアリングを徹底し、役席者や担当者のそれぞれの立場における真の発生原因の把握に努めている事例

**【業態等】** 地域銀行、大中規模

**【検査結果】** 内部監査部門は、営業店監査における指摘事項に係る発生原因の分析が不十分であったとして、重大な指摘事項については、営業店の役席者や担当者へのヒアリングを徹底し、役席者や担当者のそれぞれの立場における真の発生原因の把握に努め、その結果に基づき、データの作成及び分析を行った上で、営業店に対して効果的な改善指導を行う取組を実施している。

## 2. 内部監査の定義： 目的と機能・役割

---



### 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。

# 内部監査の目的

## 組織体の経営に役立つこと

《内部監査の定義(IIA)におけるキーワード》



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

## 内部監査の目的

## 経営に役立つ内部監査とは (内部監査の付加価値)

---

- ◆ 経営陣に対し、「安心感」を与える。
    - 内部統制の有効性を確認する(目標達成の合理的保証を与える)。
  - ◆ 経営陣に対し、「警告」を発する。
    - 未対処のリスクを洗い出す(目標達成の阻害要因を特定する)。
  - ◆ 経営陣、職員に対し、「リスク削減」への取り組みを促す。
  - ◆ 経営陣、職員に対し、「業務の改善」への取り組みを促す。
  - ◆ ステークホルダーに対し、「説明責任」を果たすことを可能とする。
  - ◆ 「規範・ルールの遵守」状況を確認し、「違反・逸脱行為を牽制」  
(防止・抑制)する。
-

# 内部監査の機能

## 保証機能と提言機能

### 内部監査の機能

≪内部監査の定義(IIA)における定義≫



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

# 保証機能と提言機能

---

## ◆ 内部監査には、以下の2つの機能がある

### ● 保証機能(アシュアランス)

- ・ 組織体の運営に関し、リスクの評価と内部統制の有効性を検証する。

### ● 提言機能(コンサルティング)

- ・ 組織体の運営に関し、改善を図ることを目的に、コンサルティング、助言、ファシリテーション<sup>(注)</sup>、研修等を行う。
- ・ 多くの場合、提言機能は保証機能の延長線上にある。

(注)関係者を集め、問題点の共有、対応策の協議、実行の合意を図ること。



---

## IIA「基準」の序(2004/1月改訂時に以下の文言を追加)

内部監査部門がコンサルティング・サービスを実施するにあたっては、内部監査人は客観性を維持すべきであり、また経営管理者としての責任を負ってはならない。

# 留意点

---

- ◆ 保証機能に加え、提言機能にどれだけ重点を置くかは、経営の考え方による。
- ◆ 内部監査部門が改善提案を行うことに対して組織的な承認が必要。
- ◆ 改善提案の採択・非採択に関する意思決定は経営陣、各業務部門の管理者が行う。
- ◆ 内部監査部門は客観性を維持すべきであり、経営陣の意思決定に関与しない。

## 内部監査の定義

---

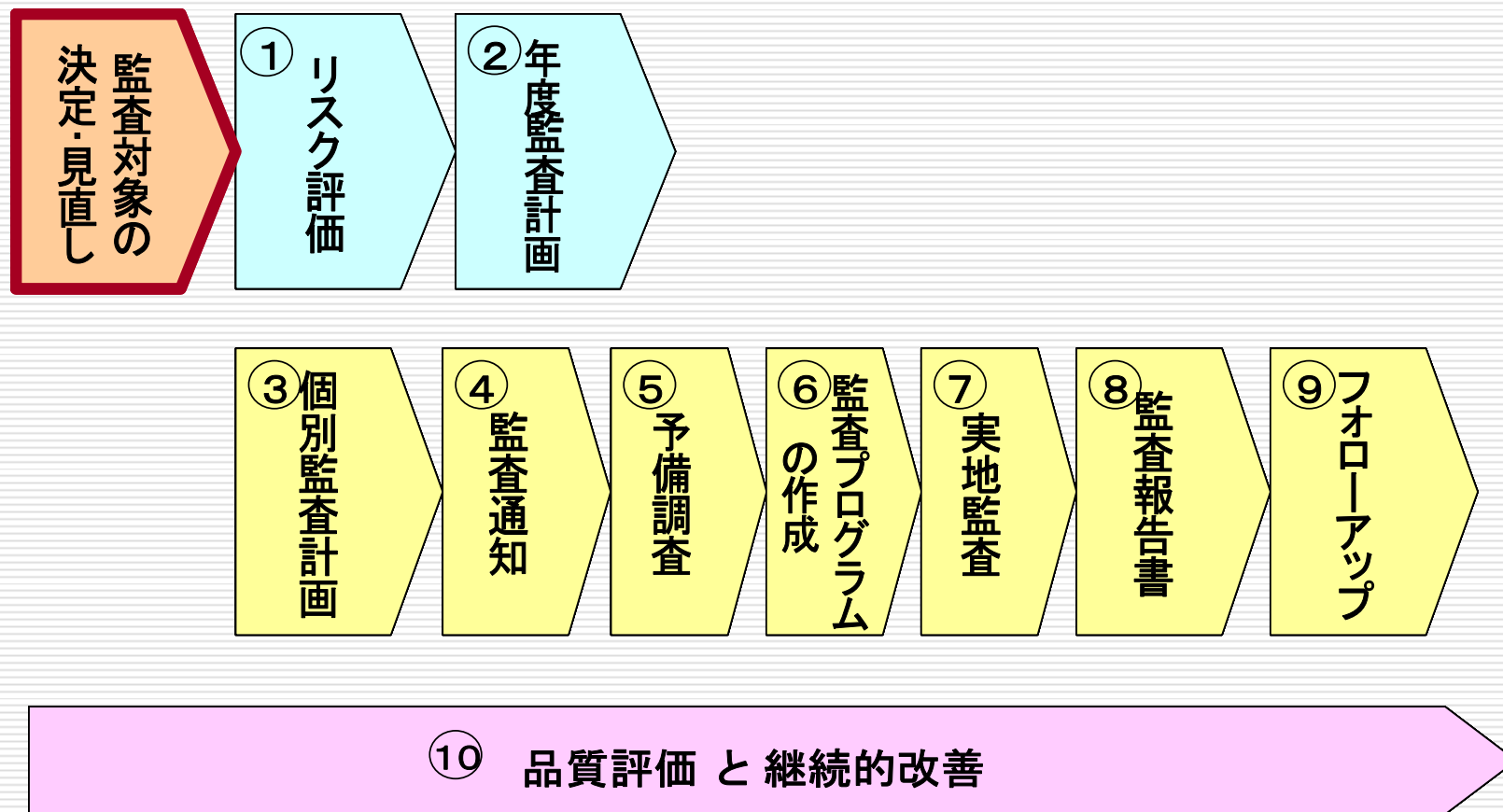


### 金融検査マニュアル 経営管理(ガバナンス))

- 「内部監査」とは、内部監査を受ける各業務部門の本部部門及び営業店等(以下、被監査部門等という。)から独立した内部監査部門が、被監査部門等における内部管理態勢の適切性、有効性を検証するプロセスである。
- このプロセスは、被監査部門等における内部事務処理等の問題点の発見・指摘にとどまらず、内部管理態勢の評価及び問題点の改善方法の提言等まで行うものであり、原則として、内部管理の一環として被監査部門等が実施する検査等を含まない。

- 
- ◆ 金融庁による内部監査の定義は、2001年の記載から変わっていない。内部監査は改善提案を行ってよいというのが基本的な考え方。
  - ◆ ここへきて、金融機関の自律的な「経営改善」を図るため内部監査機能の強化を求める姿勢がより鮮明に。

### 3. リスクベース監査の実践

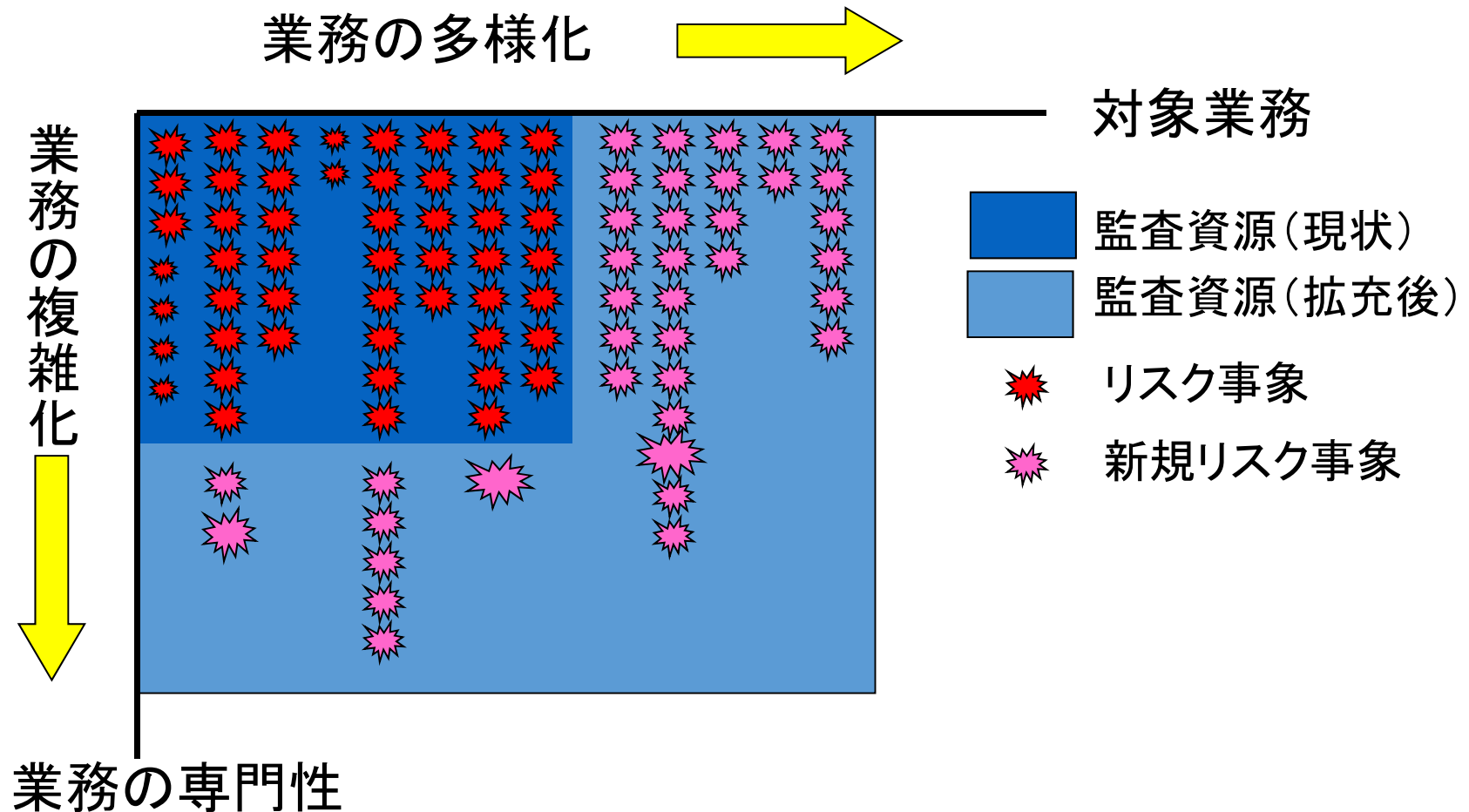


## すべてのフェーズで「重要なリスク」にフォーカスする

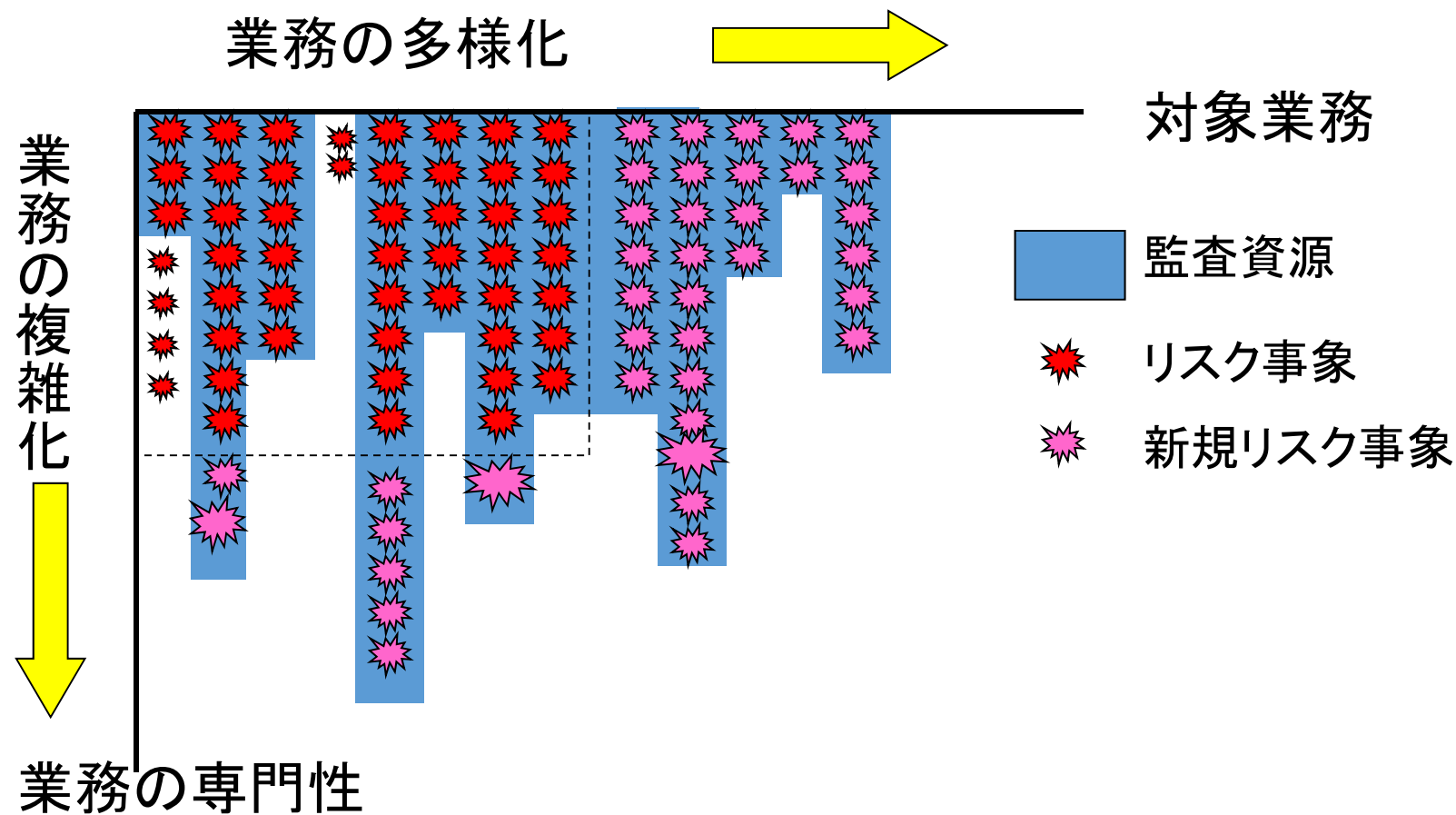
---

- ◆ リスクベース監査では、監査計画の策定、個別監査プログラムの作成、個別監査の実施、監査報告書の作成、フォローアップの各フェーズで「重要なリスク」にフォーカスすることが重要。
- ◆ 「重要なリスク」に関して、組織内で共通認識を持つには時間がかかる。
- ◆ 経営陣に報告して、必ず改善を図るべき重要事項と、それ以外に分けることから始めるのが良い。

- ◆ 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。





## 監査計画の策定、個別監査プログラムの作成

---

(監査計画の策定)

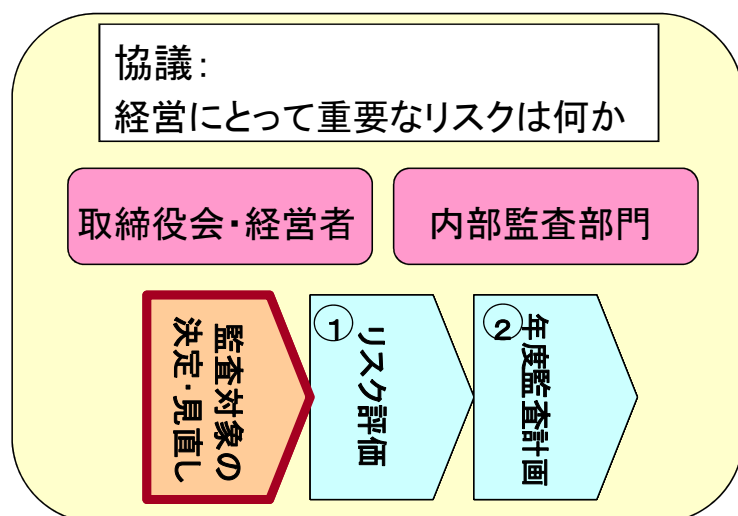
- ◆ リスク評価に基づいて、内部監査部門全体のマンパワー(投入人員、日数)を、どの監査対象に重点配分するかを決定する。

(個別監査プログラムの作成)

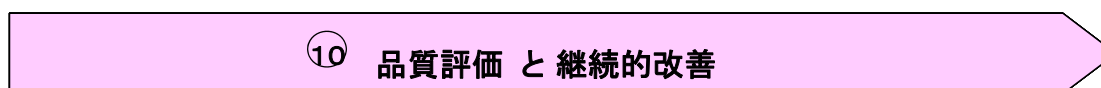
- ◆ 予備調査にもとづいて、監査チームのマンパワー(投入人員、日数)を、どの監査項目に重点配分するかを決定する。

- 
- ◆ リスクベース監査では、リスク評価のマトリックスを精緻化することに意味があるのではない。
  - ◆ 重要なリスクに係る「監査要点」を特定するのがポイント。何を監査するのか、監査要点は何か、をイメージできるリスク評価を行うべき。
  - ◆ そのためには、経営陣のリスク認識を聴取したり、オフサイト・モニタリングで観察された事項などを、監査計画に反映させることが重要。

# トップダウン・アプローチ： 経営トップのリスク認識の反映



- ◆ 経営トップと内部監査部門長が定期的に協議の場を持つ
- ◆ 客観的な立場にある社外取締役、社外監査役の意向も同時に聴取する。



## ボトムアップ・アプローチ： オフサイト・モニタリング結果の活用

- ◆ 内部監査の都度、情報・資料を「集める」のではなく、普段から情報・資料が「集まる」態勢を整備する。
  - 経営陣宛ての稟議書、重要報告
  - 規程・マニュアルの改廃、各部店宛ての通知 など
- ◆ 内部監査部門長、担当者が分担して諸会合にオブザーバー出席して広く経営情報を収集する。
  - 役員部長レベルの会合だけでなく、実務者クラスの会合にもオブザーバーとして出席する。
  - 担当者レベルのメモ書き・箇条書きレベルからはじめデータベース化、共有化を目指す

## 監査報告書の作成、フォローアップの実施

---

### (監査報告書の作成)

- ◆ 監査報告書は、取締役会向けと被監査部署向けでは記載内容は異なる。
- ◆ 取締役会向けの監査報告書には、重要なリスクに係る指摘事項を記載する。

### (フォローアップの実施)

- ◆ フォローアップは、重要なリスクに係る指摘事項に関して行う。
- ◆ 重要なリスクに関して、真因分析、関係者との対策協議、改善提案などを行うほか、フォローアップ監査を実施して、改善が図られたことを最終確認する。

- 
- ◆ 取締役会宛ての報告書(正本)と、被監査部署宛ての報告書(副本)を作成し、監査で発見した問題点を関係者に伝える。
  - ◆ 取締役会宛ての報告書には、重要な問題点を記載する。また、被監査部署と合意した改善策あるいは内部監査部門としての改善提案についても記載する。
  - ◆ 取締役会宛ての報告書に記載した重要な問題点に関しては、その改善状況をフォローアップする。書面報告をするだけでなく、フォローアップ会議を開催し、経営陣の関与を求める。
  - ◆ 取締役会宛ての報告書に記載した重要な問題点に関してはフォローアップ監査などを実施し、必ず改善が図られたことを確認する。

# エグジット・ミーティングの活用

内部監査部署  
(ファシリテーター)

営業店  
(監査対象部署)

関係本部A

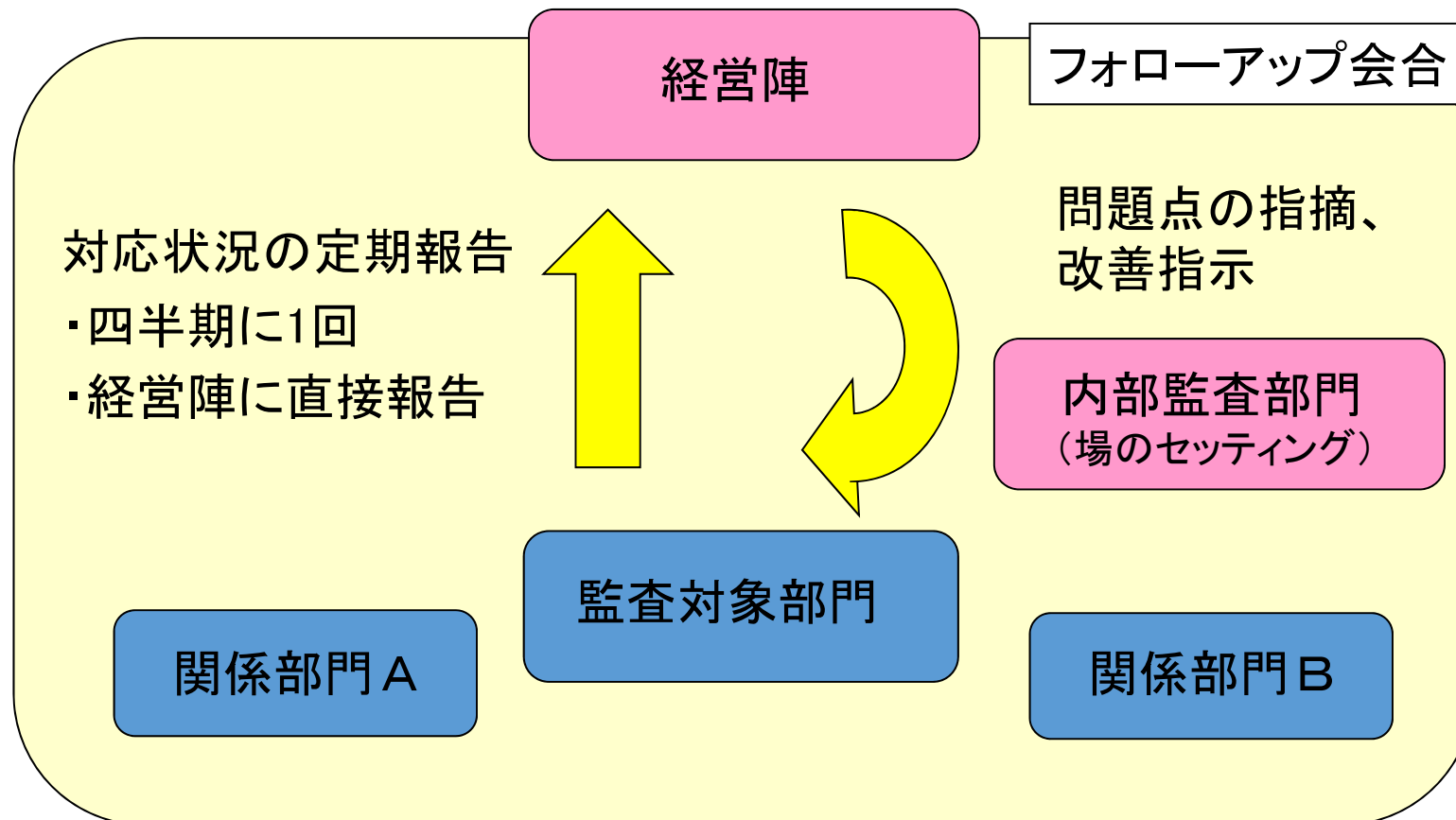
関係本部B



リスク管理部署  
(改善指導部署)

問題点の共有、対応策の協議、  
実行の合意

## フォローアップ会議の開催：経営陣の関与





## 4. 内部監査の品質評価・改善

---

- ◆ 内部監査の品質評価は、IIA基準や金融検査マニュアルへの準拠状況を形式的にチェックすることと思われがちだが、その目的は、準拠状況のチェックを通じて、内部監査の改善、レベルアップを図ることにある。
- ◆ 金融検査マニュアルでは、内部監査の品質評価を通じて、内部監査の改善、レベルアップを促すのは、経営陣の責務であると明記している。

## 内部評価： 監査の重点方針は達成されているか

---

- ◆ 内部監査の内部評価では、内部監査の重点方針に照らして、有効な指摘ができているかをチェックすることが重要。
- ◆ もし、指摘が不足している場合、なぜかを協議・検討する。

(内部評価)

- ライン責任者による監査報告書・調書のチェック
- 監査対象部門によるアンケート調査の実施
- ライン外のレビュアーによる監査報告書・調書の定期的評価

## 外部評価： 先進行プラクティスとの違いはどこか

---

- ◆ 内部監査の外部評価では、更なるステージアップを目指し、先進行プラクティスとのギャップ分析を行うことが重要。
- ◆ ギャップ分析にもとづき、内部監査のレベルアップを図る中期計画を策定する。

### (外部評価)

- 外部専門家による定期的評価
- 外部専門家による自己評価の定期的検証

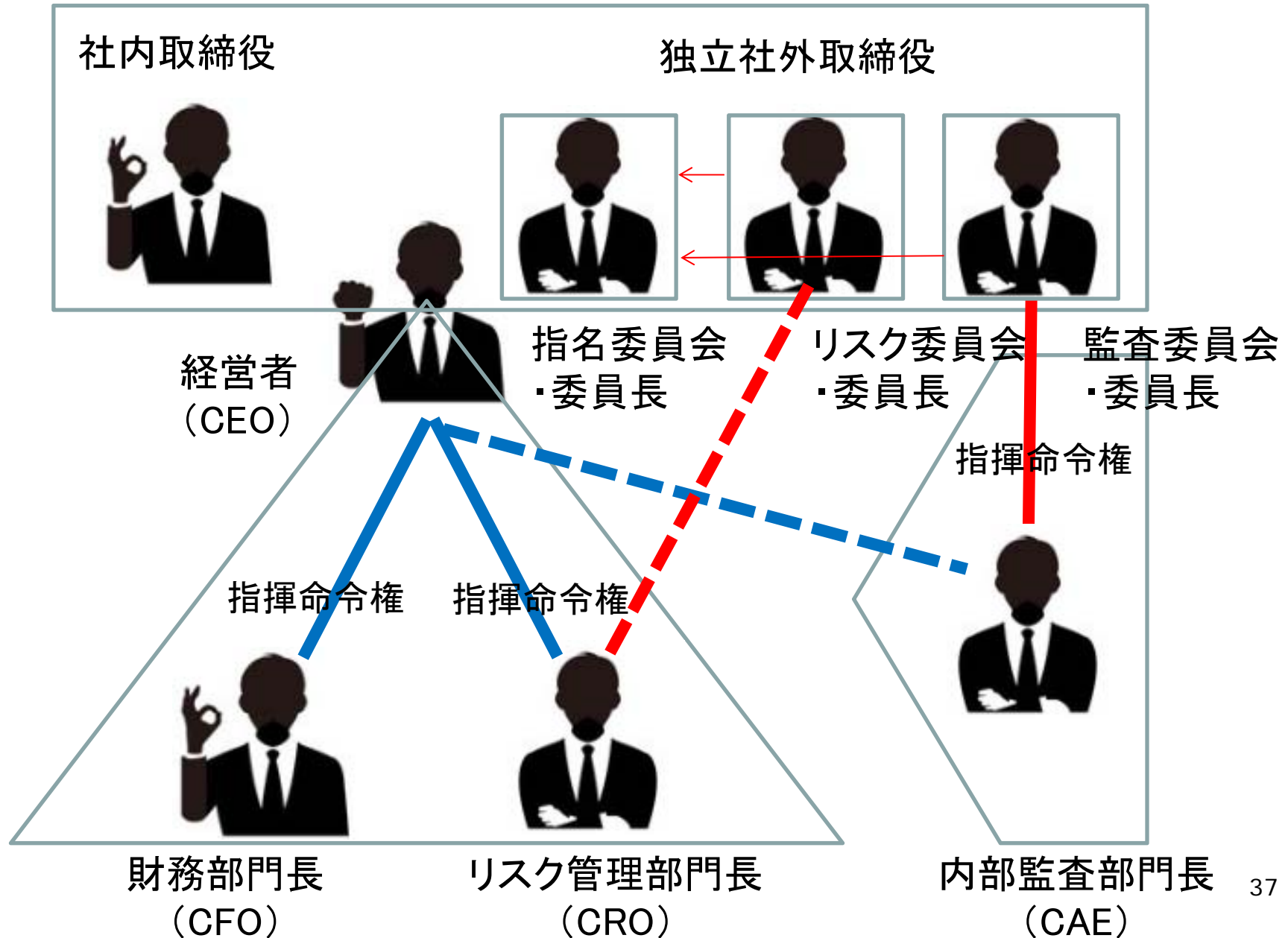
※ IIA基準では、少なくとも5年に1回の外部評価の実施を求めている。

## 5. ガバナンス改革と内部監査のステージアップ

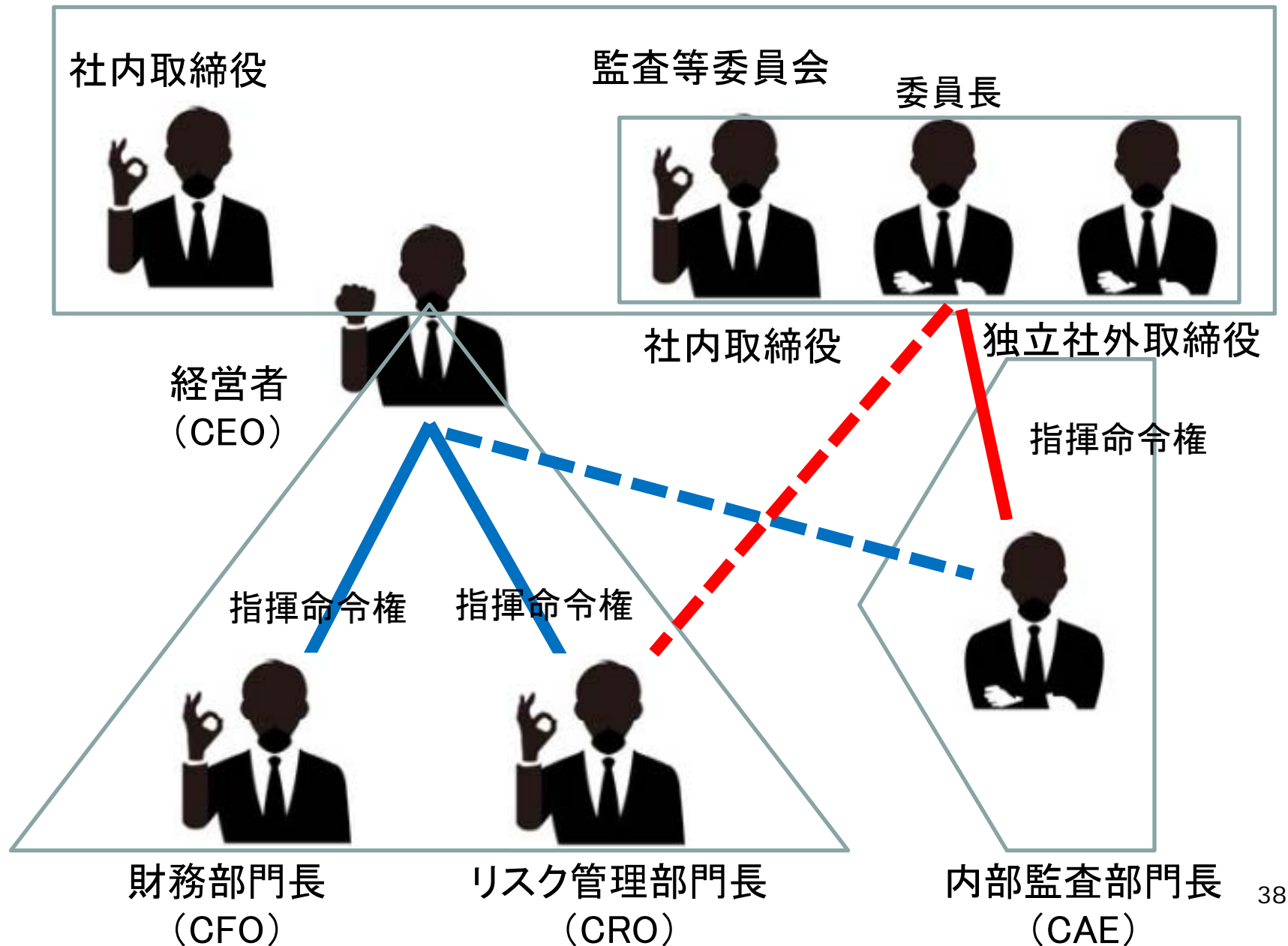
---

- ◆ 2015年、わが国のガバナンス改革がはじまった。社外取締役の数を増やして、取締役会の改革を進めたり、新しく認められた監査等委員会設置会社に移行する金融機関が増えていく。
- ◆ 社外取締役を中心に構成される監査委員会（法定・任意）の直接指揮下に内部監査部門を置いて、国際標準に適合した態勢整備を進める必要がある。
- ◆ 内部監査を独立した経営監査（アシュアランス）の機能として位置付ける時代になった。

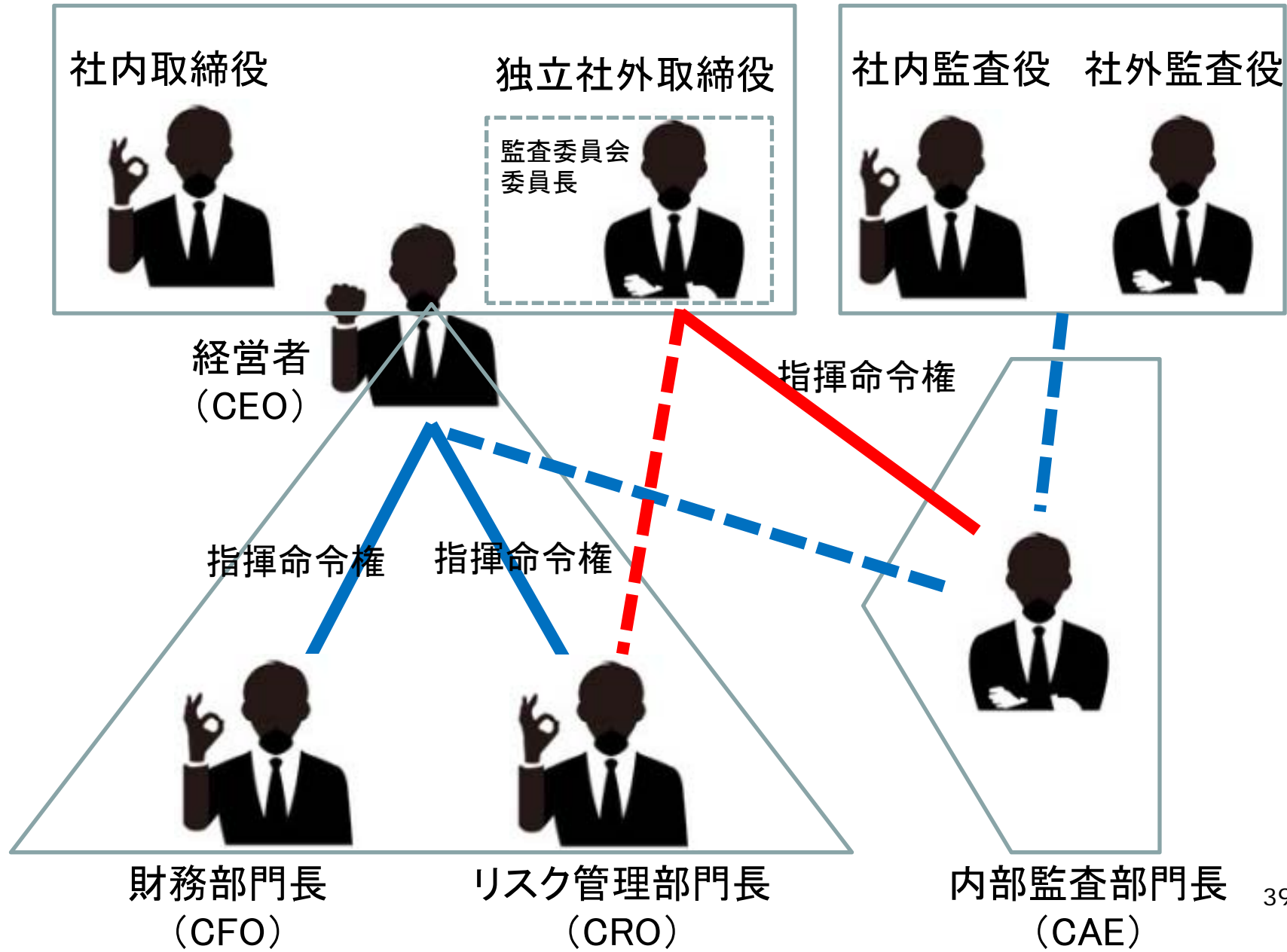
# メガバンク等(指名委員会等設置会社)



# 地域銀行等(監査等委員会設置会社)



# 信金・信組等 （社外役員を増やし、 理事会の配下に内部監査部門を置く）



- わが国ではコーポレートガバナンス改革が始まった。金融危機後、国際的にはリスク・ガバナンス強化の動きもある。
- 日本の銀行は、①改正会社法、コーポレートガバナンス・コード、②バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」に対応して行かなければならない。
- ①、②に対応するには、日本の銀行は、リスクアペタイト・フレームワークの導入と、経営者から独立した内部監査の実施が求められる。少なくとも「監査等委員会設置会社」への移行は不可避的である。



慶應義塾大学 経済学部 教授 池尾 和人 氏  
コーポレートガバナンス・コードの策定に関する  
有識者会議 座長  
スチュワードシップ・コード及びコーポレート  
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長



## バーゼル銀行監督委員会(2015年) 「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

### **監査委員会**

- システム上重要な銀行には監査委員会の設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、監査委員会の設置が強く推奨される。
- 監査委員会は、他の委員会からはっきりと区別する必要がある。
- 監査委員会の委員長は独立取締役が務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長は、監査委員長を兼務できない。
- 監査委員会は、独立取締役または非執行取締役のみで構成されなければならない。
- 監査委員会には、監査実務、金融レポーティング、会計の経験者を含めなければならない。

## 内部監査

- 内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。
- 取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。
  - 内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。
  - 内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会（あるいは同・監査委員会）とする。そして取締役会あるいは同・監査委員会は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視、および、必要があれば、解任について、責任を持って行う。
  - 内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して監督当局と意見交換をしなければならない。

## リスクアペタイト

- 取締役会は、リスクアペタイトの策定で積極的な役割を果たさなければならない。
- 取締役会は、リスクアペタイトが、銀行の戦略、資本および財務計画や報酬慣行と整合的に策定されるよう確保しなければならない。
- 銀行のリスクアペタイトは、容易に理解できるリスクアペタイト・ステートメント(RAS)によって取締役会、上級管理職、銀行職員および監督当局等すべての適切な関係者に対して明確に伝達されなければならない。

## ダイレクト・アクセス

- 正規の指揮命令系統(レポーティング・ライン)は銀行によって異なることもあるが、CROは、取締役会/リスク委員会に対して何の障害もなく、レポートしたり、直接アクセスできなければならない。
- CROは、明確かつ理解できる方法で、リスクを解釈したり、明瞭に表現する能力を持たねばならない。主要なリスクの問題について取締役会と経営者の間で、建設的な対話が有効に行われるようにする能力を持たねばならない。
- CROと取締役会/リスク委員会との協議は、定期的に行われるべきである。
- CROは、執行取締役の同席なく、取締役会またはリスク委員会と会合を持つことができるようにしなければならない。

## チャレンジ

- 上級管理職は、銀行のリスク分析で用いられるシナリオを定義して承認しなければならない。そして、取締役会は、適宜、それらをレビューして、効果的なチャレンジ(異議申し立て)を行わなければならない。

## 独立した経営監査の機能を担うために

---

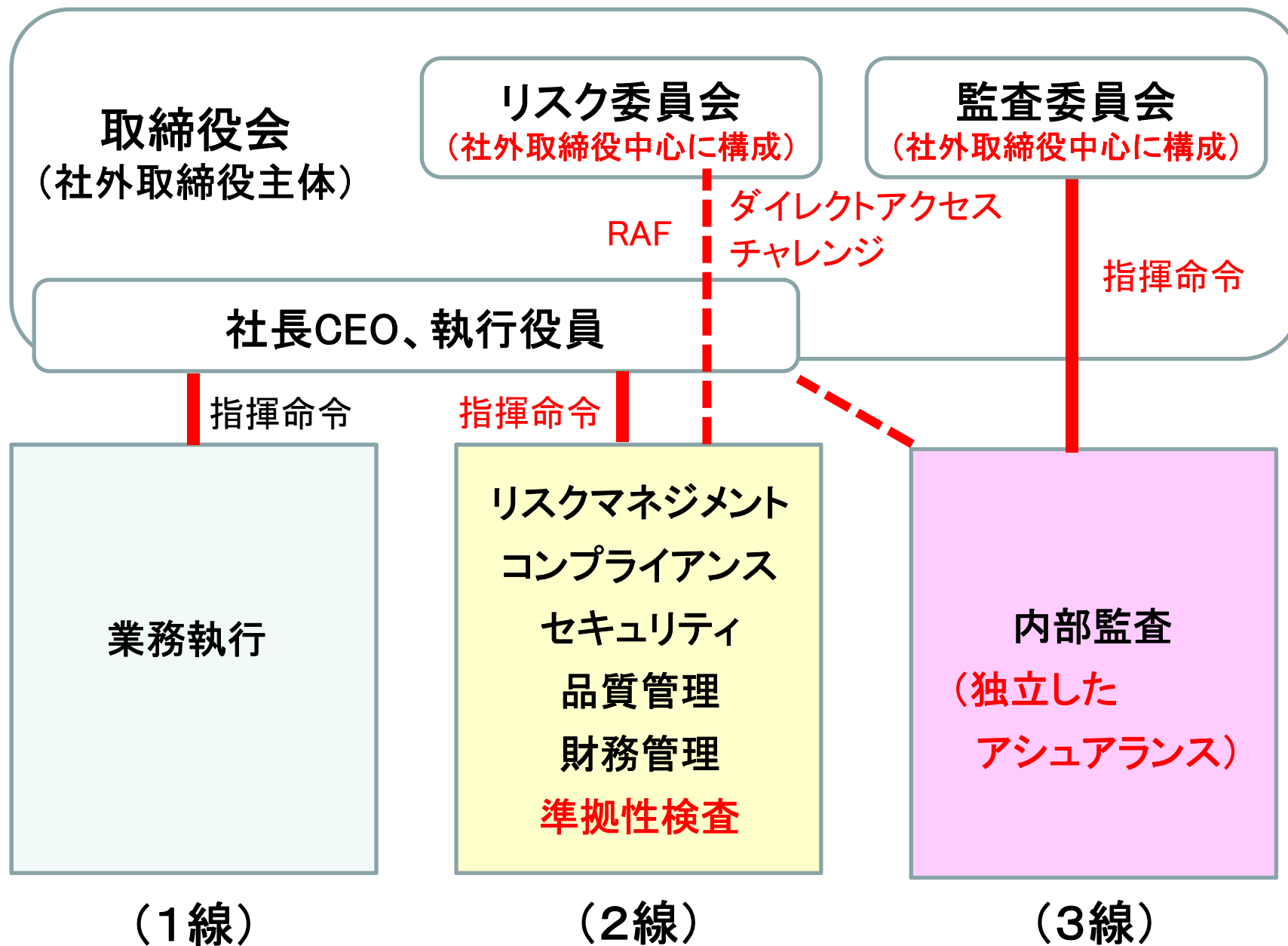
- (1) 正しいレポーティング・ラインを構築する
- (2) 専門職を養成する
- (3) 「2線」と「3線」の分離/連携
- (4) 監査の視点を高める

## (1) 正しいレポーティング・ラインを構築する

---

- 経営監査を行うには独立性の確保が何よりも重要である。
- 監査委員長は社外取締役が務めなければならない。
- 監査委員会は社外取締役を中心に構成する必要がある。
- 社内取締役を監査委員に任命するのは、情報操作(フィルタリング)の可能性に関して疑念を持たれるため、特別の事情がない限り、避けるべきである。
- 社外取締役が過半数を占める取締役会、あるいは、監査委員会の直接指揮下に内部監査部門を置いて、監査機能の独立性を確保する必要がある。
- これを内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」を取締役会あるいは監査委員会とすると表現する。

## ▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



# 金融検査マニュアル

一 経営トップではなく、取締役会等が内部監査を指揮すべきと記載されている(グローバル・スタンダードを意識したもの)。

- 取締役会等は、(中略)頻度及び深度等に配慮した効率的かつ実効性のある内部監査の計画を内部監査部門又は内部監査部門長に策定させ、その重点項目を含む基本的事項を承認しているか。
- 取締役会等は、内部監査の結果について適時適切に報告させる態勢を整備しているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、内部監査部門を統括するのに必要な知識と経験を有する内部監査部門長を配置し、当該内部監査部門長の業務の遂行に必要な権限を付与して管理させているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、必要な知識、経験及び当該業務等を十分検証できるだけの専門性を有する人員を適切な規模で配置し、当該人員に対し業務の遂行に必要な権限を与えているか。



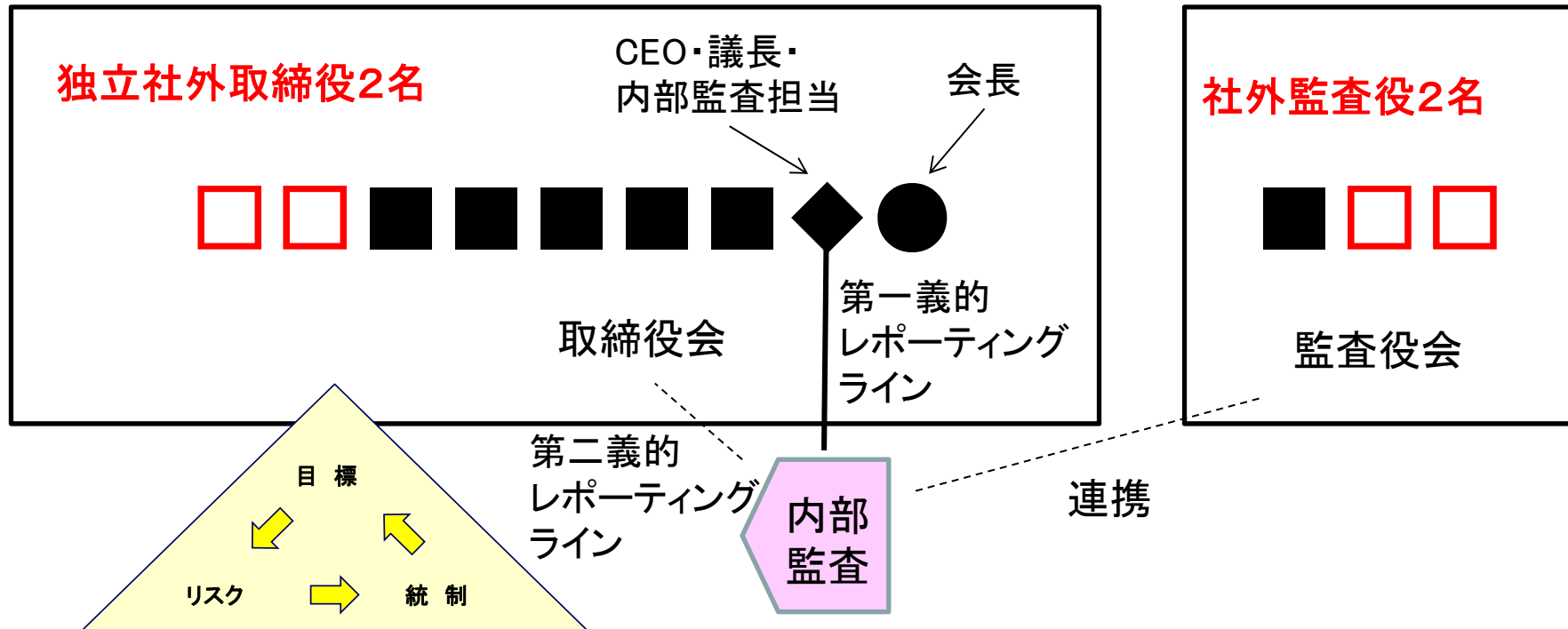


## Bad Practice(オリンパスと同様の事件を防げない)

### 《監査役会設置会社》

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



※ 内部監査担当の取締役を、会長や他の社内取締役に行っている ケースもあるが 独立社外取締役への直接のレポーティングラインがない点では同じ。

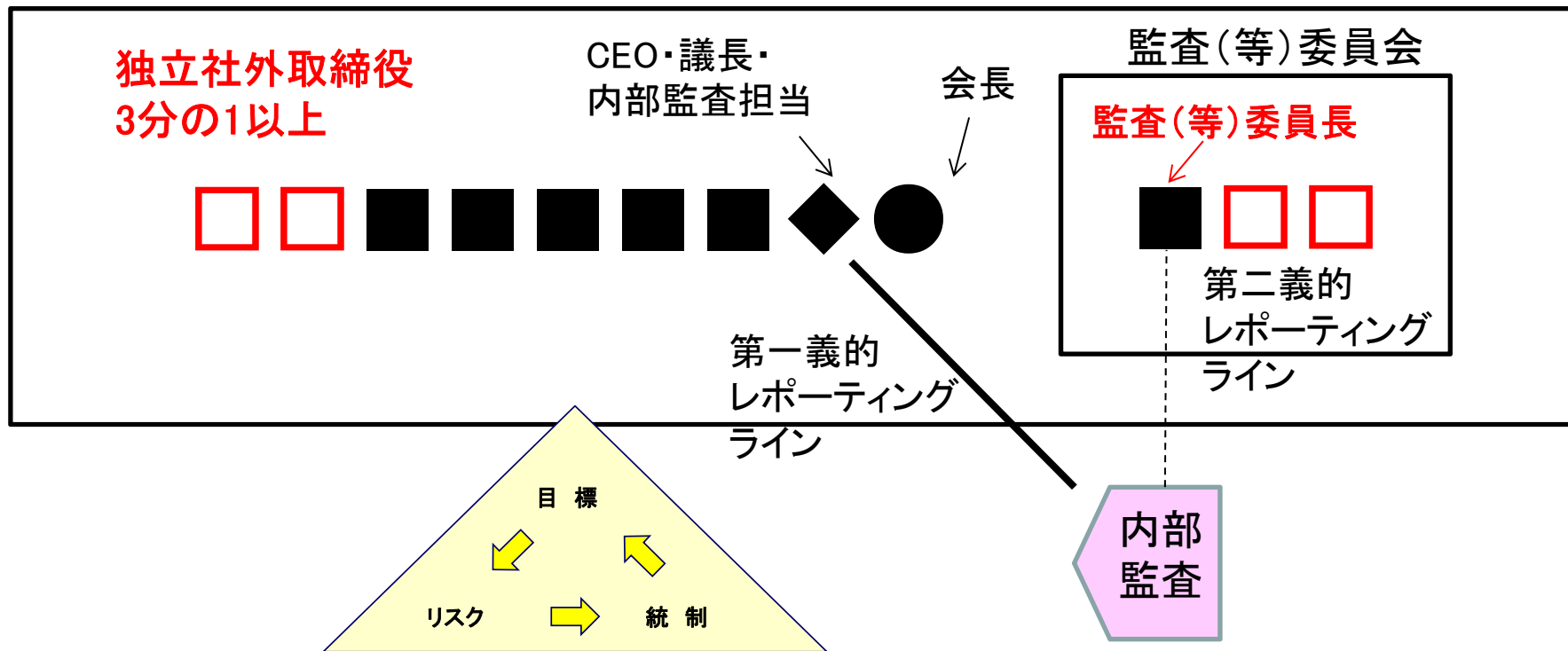


## Bad Practice(東芝と同様の事件を防げない)

### 《指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社》

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



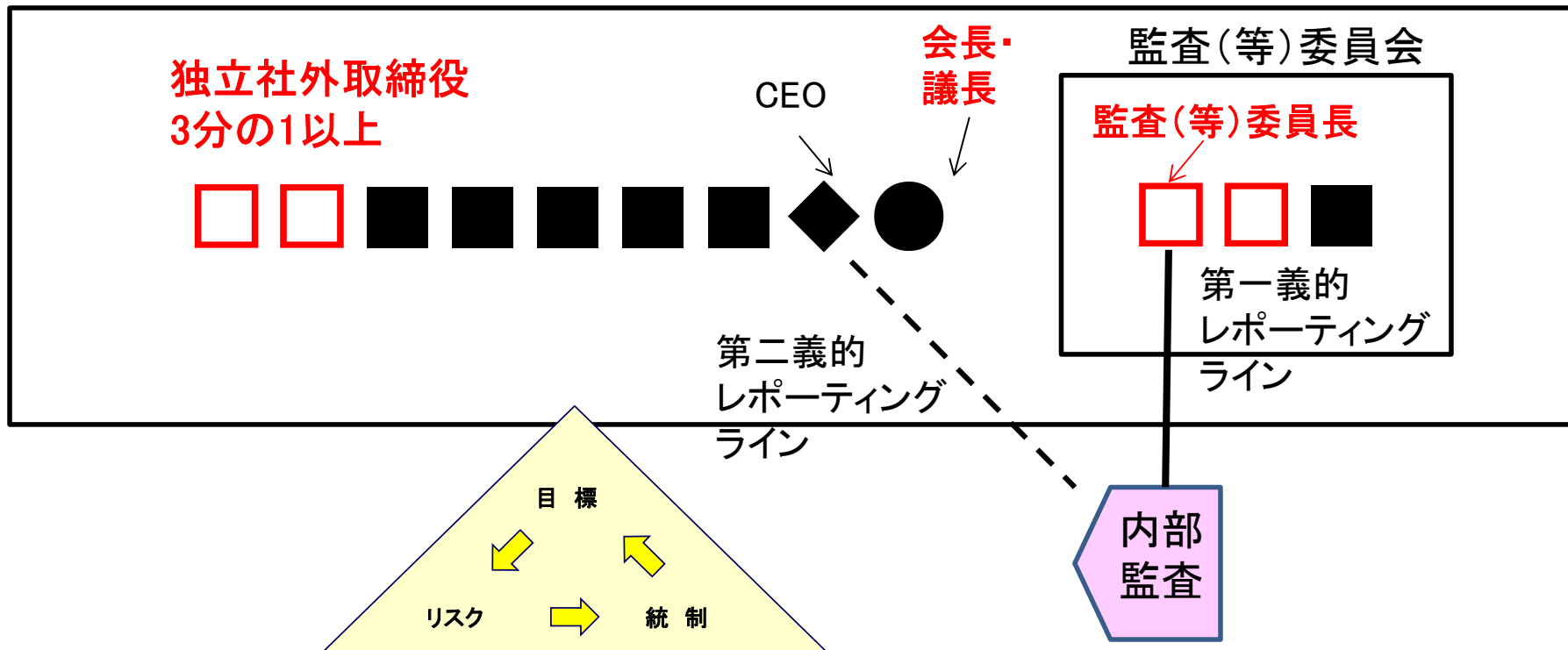


## Good Practice(グローバル・スタンダードに適合)

### 《指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社》

日本企業では、独立社外取締役が取締役会の過半に達しない場合が多い。

その場合、独立社外取締役が委員長を務め独立社外取締役が過半数を占める監査委員会を内部監査部門の第一義的なレポーティング・ライン(指揮命令系統)とすべき。

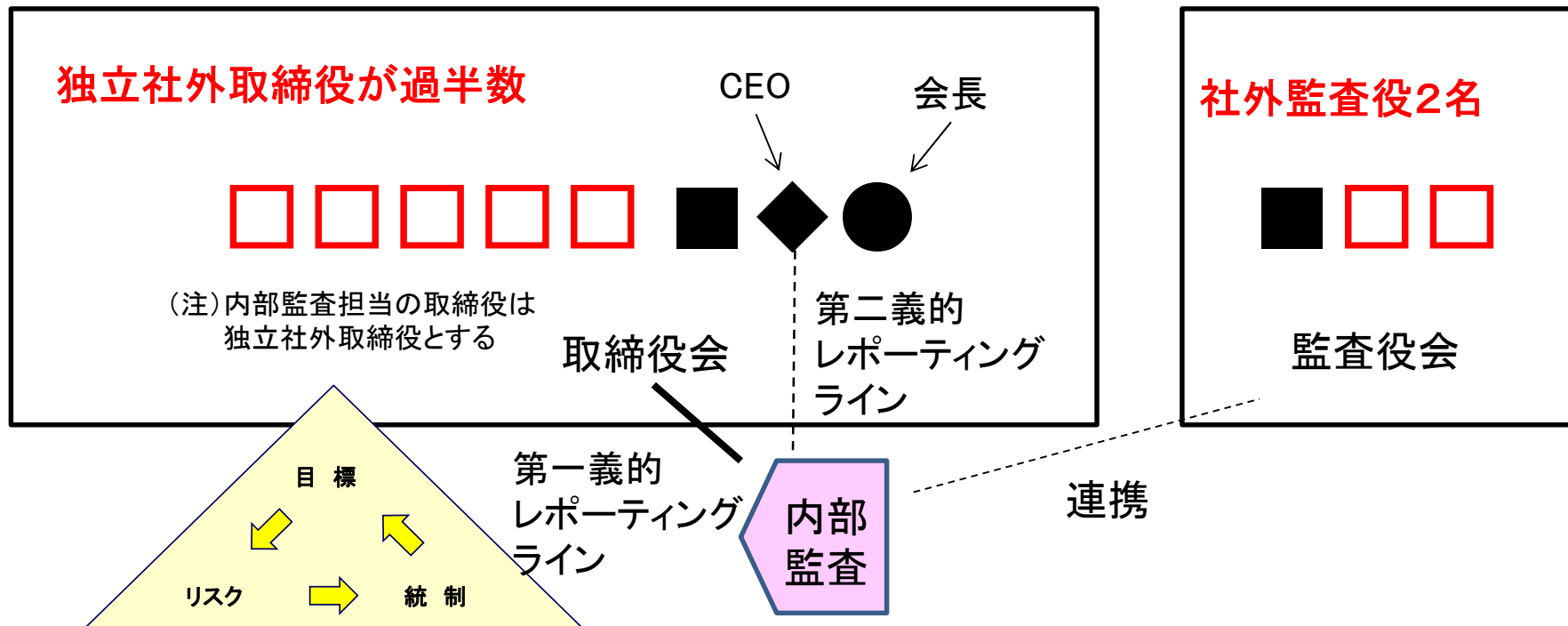




## Good Practice(グローバル・スタンダードに適合)

### 《監査役会設置会社》

監査役設置会社の場合でも、独立社外取締役が取締役会の過半を占めるのであれば、取締役会を内部監査部門の第一義的な職務上のレポーティング・ライン(指揮命令系統)とすることは許容される。このとき、内部監査担当の取締役は独立社外取締役とする。



## 正しいレポーティング・ラインを構築するため、組織体制、権限規程を整備する必要がある

- ◆ 具体的には、以下の通り、組織体制、権限規程を整備しなければならない。
  - 取締役会・監査委員会が内部監査の計画、予算を最終的に承認する(経営者の意向は事前に聴取し反映する)。
  - 取締役会・監査委員会が、はじめに内部監査の結果報告を受ける(経営者への報告はあとにする。経営者は被監査部署から報告を受けることもできる)。
  - 取締役会・監査委員会は内部監査部門に特別調査を命じることができるようにする。
  - 取締役会・監査委員会が内部監査部門長の人事権(選・解任権あるいは同意権)を持つ。
  - 取締役会・監査委員会が内部監査部門の業績評価を行う。

子会社を監査役会設置会社として、社長直属の内部監査を残せば、グループ・ガバナンスは確立しない。

---

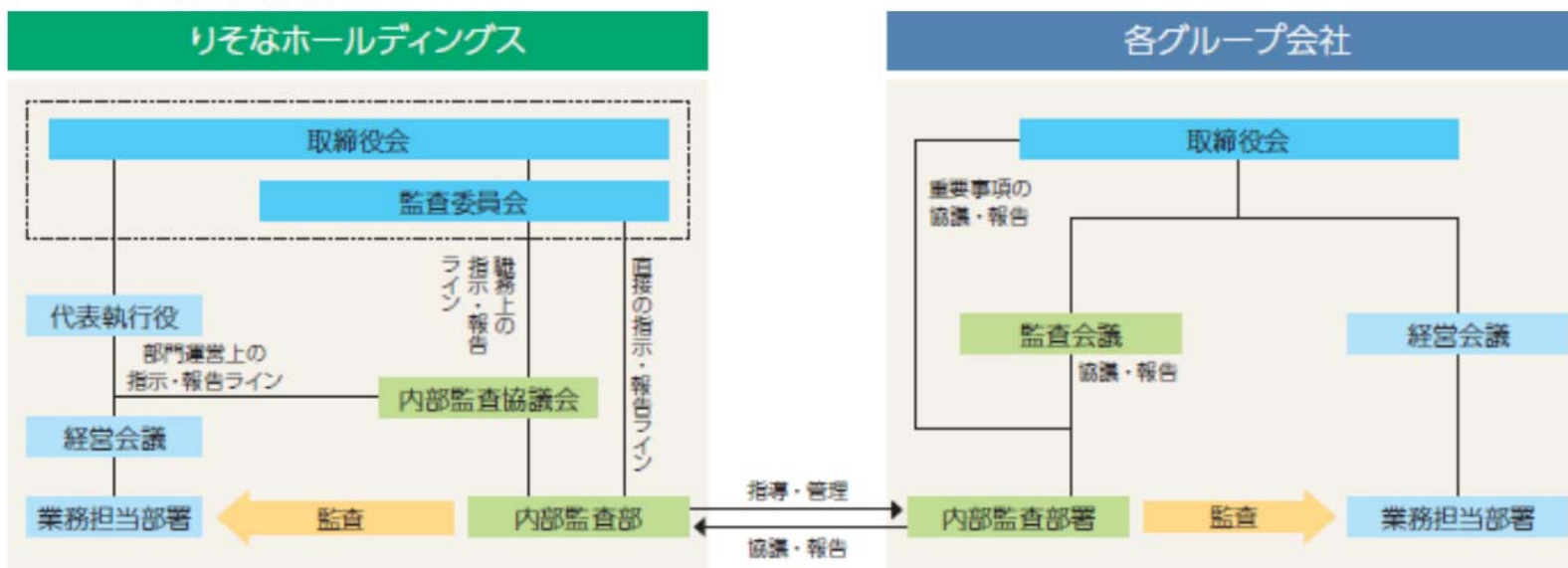
- ◆ 親会社が指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社に移行しても、子会社が監査役会設置会社のまま残っている事例がみられる。
- ◆ この場合、子会社の内部監査部門は社長直属となる。その結果、親会社への内部監査結果の報告は情報操作(フィルタリング)されるため、独立した客観的な情報は親会社には伝わりにくくなる。
- ◆ 子会社を監査役会設置会社のまま残せばグループ・ガバナンスは弱体化する。
- ◆ グループ・ガバナンスを強化するため、子会社も指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社に移行して、親会社の内部監査部門の所属員を子会社の監査委員、内部監査部長として派遣するのが望ましい。



# Resona Group りそなホールディングス

- ・ 内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインは監査委員会であると明記。
- ・ 監査委員会が内部監査部門に対して、直接報告を求めたり、直接指示を出すことができる。

## グループ内部監査体制





## りそなHDでは監査委員会が内部監査部門を直接指揮する

社外取締役 監査委員長 佐貫 葉子 氏  
(弁護士、NS綜合法律事務所 所長)

- ・ 監査委員を3年務め、監査委員長に就任し2年になる。
- ・ 監査委員会と内部監査部門で協議して内部監査の基本計画を策定をしている。
- ・ 最近では、たとえば、会計税務の適切性やITガバナンスなどを重要な監査テーマとするように指示して、基本計画に反映してもらった。
- ・ 個別具体的に特別調査を実施するように内部監査部門に求めることもある。
- ・ 毎月開催される監査委員会では、内部監査部門から重要監査項目に関して直接報告を受けている。

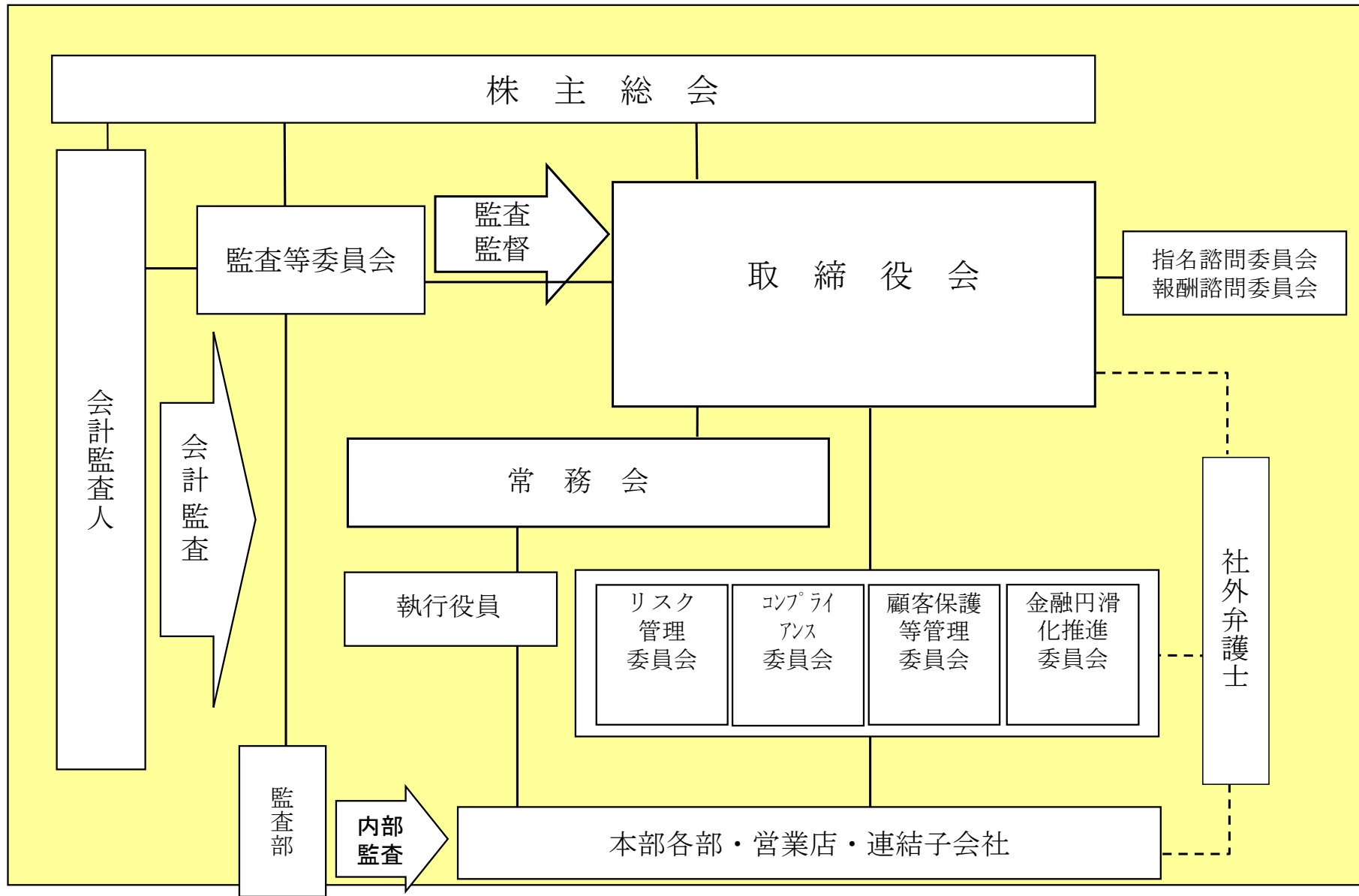




## 第三銀行が大手金融機関よりも独立性の 高いグローバル水準の監査機能を実現

取締役頭取 岩間 弘 氏

- ・ 内部監査部門は、組織上、取締役会の下に置かれているが、独立社外取締役が委員長を務める監査委員会が実質的に指揮する態勢とした。
- ・ 監査委員会が監査計画の承認に事前関与し、監査結果の報告もはじめに受ける。
- ・ 社外監査委員への内部通報制度を作り、監査委員会が内部監査部門を指揮して特別調査を行う。
- ・ 監査部長の選・解任は指名諮問委員会の同意を得る。



## 城南信用金庫 金庫外の理事を内部監査委員長に選任

- ・ 信用金庫外から理事(弁護士)を選任して、外部の客観的な意見を求めるようにした。理事長と理事会・議長も分離。
- ・ 監事会は残したまま、別途、職員外理事(弁護士)を委員長とする内部監査委員会を設置。
- ・ 内部監査委員会の指揮下で内部監査の計画を策定、実施して、同委員会がはじめに結果の報告を受ける体制とした。また、不祥事件の発生などの際、理事会が内部監査部門に調査を命じることができるようにした。
- ・ 監査部、コンプライアンス統轄部を理事会直轄とし、各部長は理事会が選任することにした。

理事長  
守田 正夫氏



前理事長  
吉原 毅 氏



## 内部監査委員会を設置しました

(ディスクロージャー誌より)

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

また、公正な金庫運営を実現するため、非常勤理事の選任や、理事会の議長を理事長、副理事長を除く、理事会が選任した理事が務める等、新たな施策を実施しながら、金庫の「健全経営」「堅実経営」に努めています。



内部監査委員会委員長



理事会議長

注)職員外理事とは、以下の要件を満たす者とする。

就任前5年間、金庫の理事(職員外理事を除く)、職員等および金庫の了会社の取締役、会計参与、執行役または使用人(以下「金庫の職員等」という)ではなかった者であること。

※1 ただし、理事候補となることを前提に、理事就任前の短期間(1年未満を目処とする)、金庫の職員等であった者は除く。

※2 常勤・非常勤の別は問わない。

海外では監査委員会は社外取締役で構成、  
内部監査は別ラインになっている。

- ・ 1980年代以降、米国では、監査委員会は、社外取締役だけで構成するケースが多くなりました。ほとんどの場合、チーフ・エグゼクティブである会長や社長は委員ではありません。
- ・ 監査委員会は、内部監査部門に対して直接命令を与え監督する権限を持っています。内部監査部門は会社内部の事業部門やスタッフ部門に対する業務監査を行います。
- ・ 内部監査を実際に行う人は社員ですが、そのオーディット・グループ(監査グループ)の指揮命令系統は、会社のラインとは別になっています。 —「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)

八城 政基 氏

日本スタンダード&プアーズ 社外取締役

元新生銀行会長兼社長、

元シティバンク・エヌ・エイ在日代表、元エッソ石油社長



## 海外では、別ラインによる厳しい内部監査のお陰で経営者は安心できると考える。

- ・ 別ラインによる厳しい内部監査は、何も金融機関だけではなく、一般の大企業に共通して見られます。
- ・ トップは「知らなかった」はありえません。会社の経営責任を持っている者（CEO）の立場からすると、内部監査人がよく見ていてくれれば、夜も安心してゆっくり休めます。有能な監査人がいれば経営者（CEO）は安心できるというわけです。
- ・ 有能な監査人というのは具体的な改善策を出してくれる人のことです。ラインの立場からは実現可能性のあるものを求めています。

—「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)

八城 政基 氏

日本スタンダード&プアーズ 社外取締役

元新生銀行会長兼社長、

元シティバンク・エヌ・エイ在日代表、元エッソ石油社長



## (2) 専門職を養成する

---

- 内部監査部門に執行部門に戻る事のない専門職がいなければ独立性を確保できない。また、経営に価値のある改善提案を行うこともできない。
- 以下により、内部監査部門に相応数の「独立した専門職」を確保する必要がある。
  - 内部監査部門長、幹部クラスのヘッドハント
  - 専門性の高い分野の内部監査スタッフの中途採用
  - 執行部門には戻らない「ノーリターン・ルール」の導入（全員でなくてもよい。たとえば、半数程度を目途）
  - CIA資格の取得義務付け（推奨ではない）





- 新生銀行では、内部監査はプロ集団が行うというのが基本的な考え方。内部監査スタッフは、公認内部監査人(CIA)等の資格取得が義務付けられた専門職で、特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- 将来の経営幹部を内部監査部門が受け入れることもあるが監査トレーニーとして区別される。

新生銀行 監査部長 久保 秀一 氏



- リソナホールディングスでは、経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを「専門系」に認定して厚く処遇して、内部監査部門内で活用している。

リソナホールディングス  
執行役 内部監査部担当 宇野 保範 氏



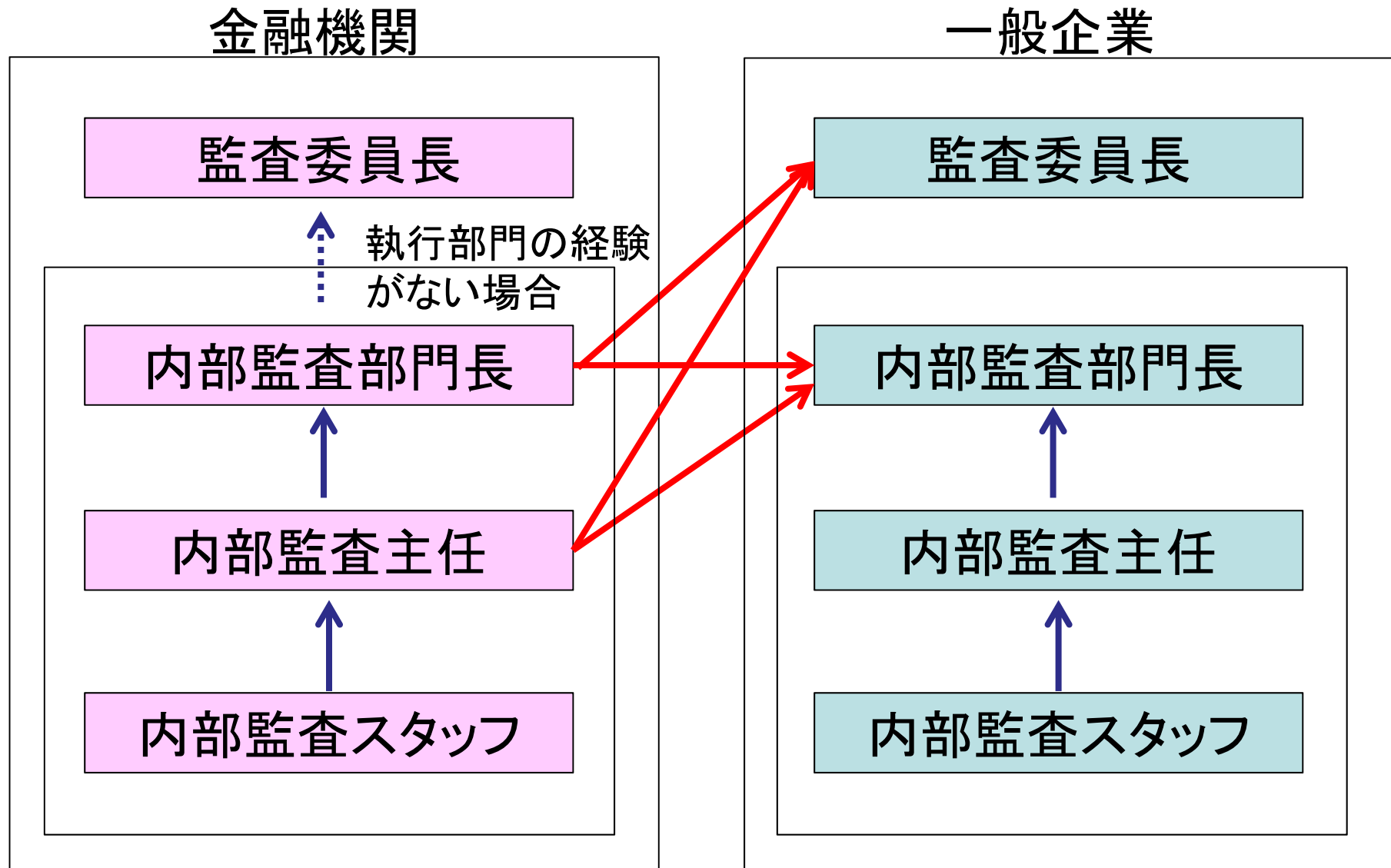


## 日本の金融機関では 専門職の養成が進み始めている

---

- ◆ 金融機関の内部監査スタッフは、一般企業に比べ質・量ともに充実している。
- ◆ 内部監査スタッフの人数は、一般企業の場合、役職員の0.1%程度に過ぎないが、金融機関の場合、1～2%と多い。
- ◆ 公認内部監査人(CIA)の有資格者もその半数以上は金融機関の出身者と言われている。
- ◆ 金融機関には、内部監査の専門職となり得る人材が蓄積されつつある。
- ◆ 金融機関で育成された内部監査の専門職は、将来、一般企業や他業態の監査委員長、内部監査部門長などに転じてキャリアを積むようになる。
- ◆ 金融機関の内部監査人は、日本企業のガバナンス向上を担う貴重な人材となる。

# 内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン



## 内部監査の専門職が育つまで

---

- ◆ 独立したプロの内部監査人がいないのでは、万一、深刻な不祥事等の懸念が生じたとき、社外取締役は特別調査を実施できない。
- ◆ 内部監査の専門職が育つまでは、不祥事等の懸念が生じたとき、社外取締役は、外部専門家を初動調査に活用することが不可欠になる。
- ◆ 社外取締役の判断で、外部専門家を使って不祥事等の初動調査を実施することを可能とする契約を結ぶことが強く推奨される。
- ◆ 契約維持のための費用と、実際に初動調査を行った場合の費用の支払いを可能とする予算確保も必要となる。

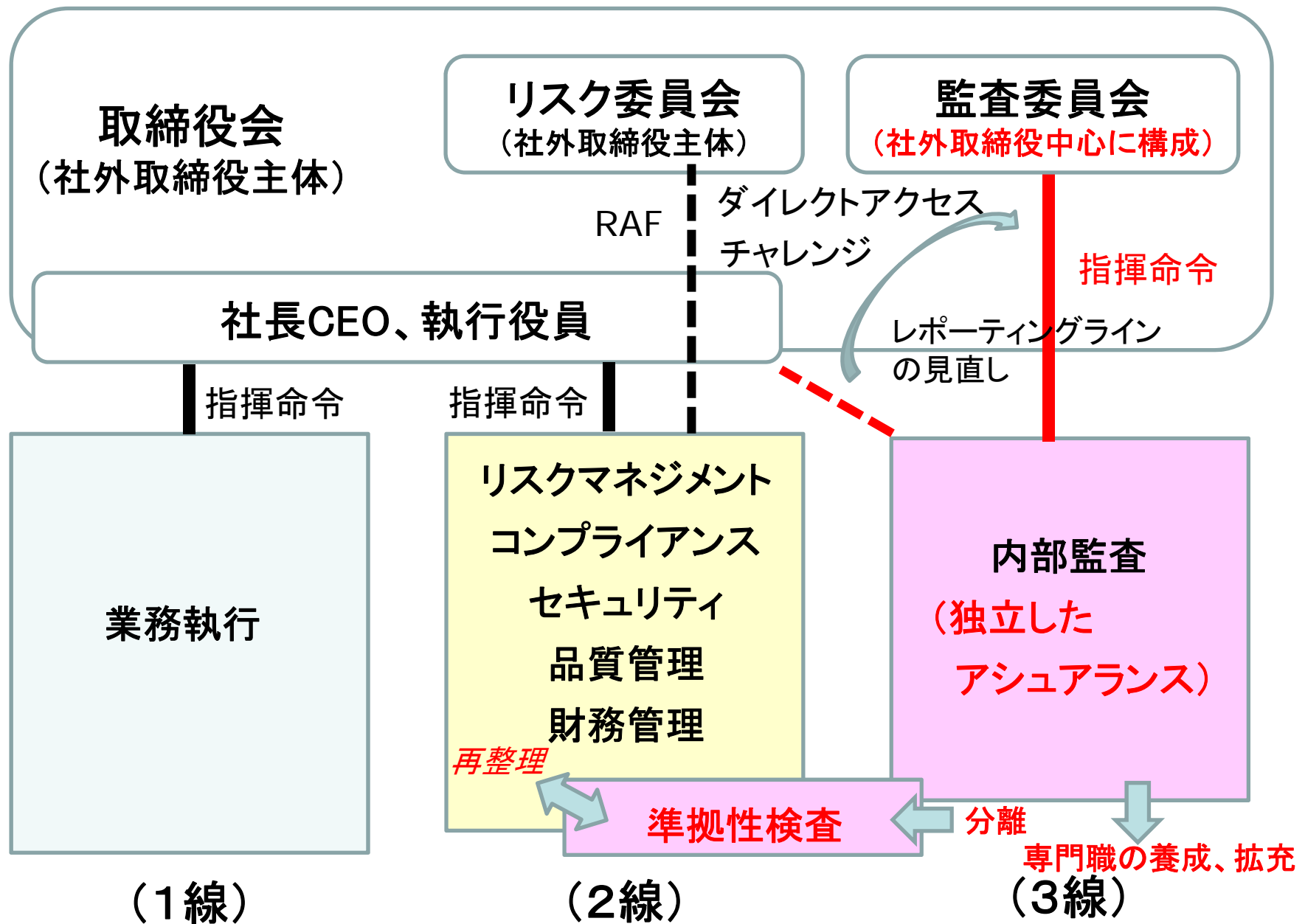
- 監査等委員会設置会社へ移行したのを契機に、監査等委員会が弁護士と契約を結び、法律的な助言を得ており、必要な場合には不祥事等の特別調査を依頼できる状況にある。
- 銀行の顧問弁護士とは別の弁護士と顧問契約を締結していることから、監査等委員会は独立性を保ちながら、気兼ねなく法律的な助言を得ることができる。
- 万一、経営者不正や組織的な不祥事隠し等の疑いが生じた場合、監査等委員会の判断で特別調査を依頼することも可能である（現状、特別調査費用の予算手当はしていない）。
- 公明正大な経営を目指すのがガバナンスの基本的な考え方である。監査委員会が監査・監督の責務を果たすことができるように、銀行として、誠意をもって態勢を整備するのは当然である。

### (3) 「2線」と「3線」の分離/連携

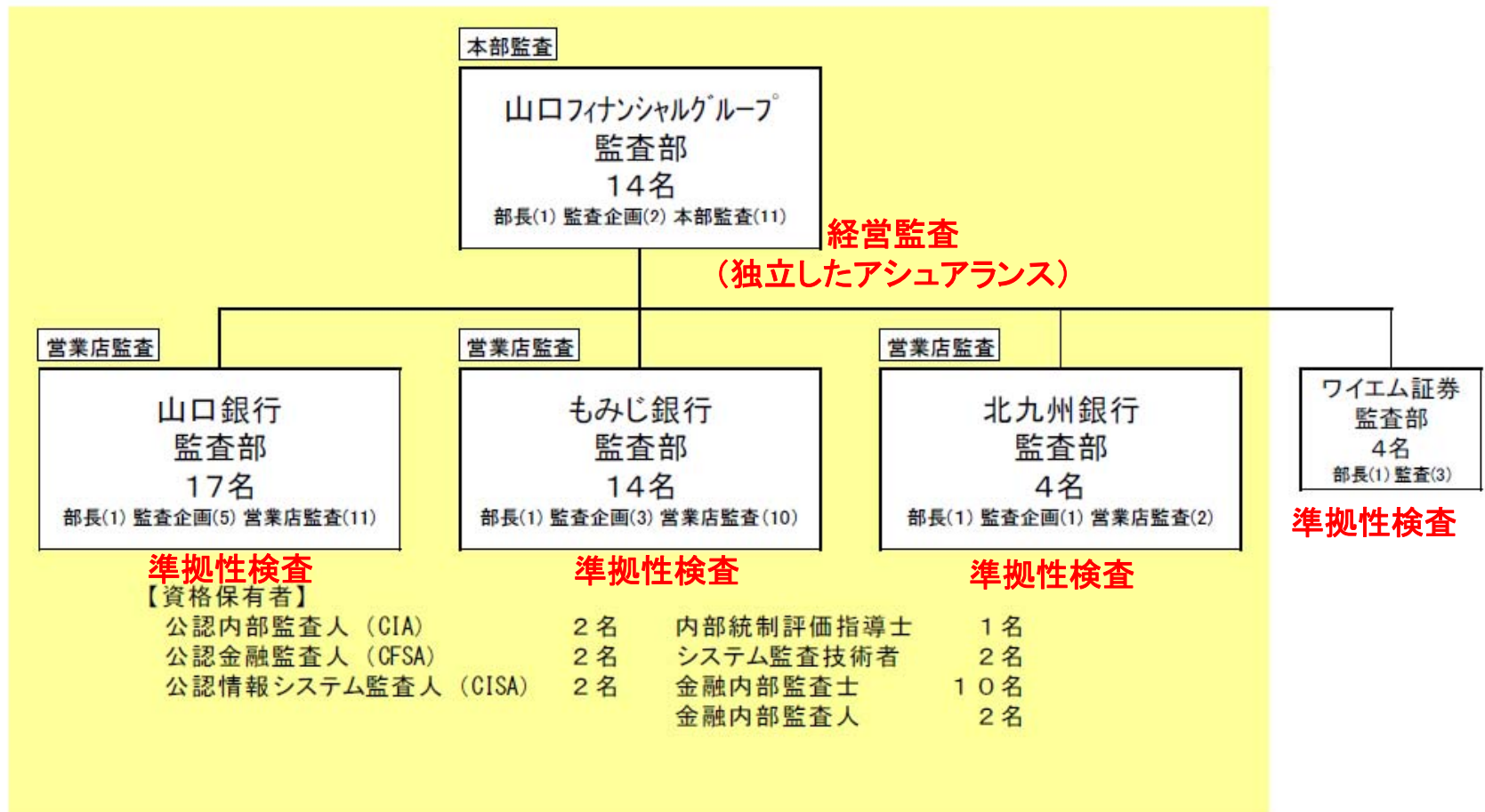
---

- ◆ 日本では、内部監査部門の役割に関して「2線」の「準拠性検査」機能と「3線」の「経営監査」機能が混在していた。
- ◆ 近年、メガバンクでは「準拠性検査」の要員を「2線」に移管。残った要員が「経営監査」に特化するように態勢の見直しを図る動きがみられる。
- ◆ 地域銀行では、子銀行・子会社の内部監査部門は「準拠性検査」を行い、ホールディングスの内部監査部門は「経営監査」に特化する動きがみられる。
- ◆ なお、上記のいずれの場合も「準拠性監査」の結果を「経営監査」で活かすように情報共有、連携を図っている。

# ▽メガバンク: 経営監査(独立したアシュアランス)の確立



# ▽ 山口フィナンシャル・グループの内部監査態勢



## (4) 監査の視点を高める — いくつかの事例を示すと

---

- 内部監査のレポート・ラインの見直し、専門職化などの組織・態勢の整備が進んだとしても、有効な経営監査を行うには、内部監査人の視点を高める必要がある。
- 個別の金融機関により、経営監査の視点は異なるが、いくつかの事例を示せば、以下の通り。



## ▽ 海外のG-sifisの事例

- 経営目標の達成を保証することを目的として内部監査を実施している。
- 経営計画に合わせ、四半期毎に内部監査計画の策定・見直しを実施。
- 監査委員長と内部監査本部長が協議して、「攻め」、「守り」の両面で目標達成を阻害する要因を洗い出し監査項目を選定。
- 世界中の拠点の内部監査部門長に監査実施を指示し、毎月、監査結果の報告を受けている。

## ▽ メガバンクの事例

- ほとんどの経営目標が未達となったことを受けて、内部監査部門が、目標設定、進捗管理、見直しなどのプロセスに関する点検項目を策定し、内部監査を実施することにした
- 内部監査を実施する前に点検項目を組織内に開示した。

## ▽ 地域銀行の事例

- 中期経営計画の「攻め」の重点施策の実施状況に関して、営業店へのアンケート調査を実施。本部・営業店(サンプル)では面談を実施。
- 面談・アンケートでの調査ポイントは各施策のPDCAの進捗状況。
- 問題点の原因分析を行ったうえで改善策を提言。

## ▽ 子会社・関連会社に対する内部監査

- グループの収益への寄与が小さい傍流の子会社、関連会社はリスクが大きい。
- 子会社、関連会社の内部統制は、親会社に比べ総じて弱い。傍流事業になればその傾向が顕著になる。
- グループ内の昇進競争に敗れた社長、子会社事業の将来に不安を覚える役職員の存在も重要なリスク要因である。
- 経営監査の視点からは、コストをかけても内部統制の強化をするか、収益性が低くてそれができないのであれば、事業からの撤退を提言すべきである。
  - 子会社・社長に従属した内部監査では、このような提言はできない。

## ▽ リスクカルチャーに関する内部監査

- ウェルスファーゴでは、顧客の同意なしに、口座開設、各種カード、サービスの申し込みを行う不正行為が長期にわたり行われ、多くの顧客に対して不正請求が行われた。
- 1件当たりの不正金額は少額。不正行為に関連した職員は解雇(5,000名以上)しているが、長期にわたり、不正なセールス 慣行を止められなかった点が大きな問題。
- 経営監査の視点からは、個々の不正行為を摘発するだけでなく、組織内で不正行為が繰り返されている事実をみて、リスクカルチャーの問題としてとらえ、真因分析、改善提案を行うべきである。

## 最後に

---

- ◆ ガバナンス改革はビジネスモデルの改革を促し、中長期的な企業価値を高める。
- ◆ わが国でも、社外取締役が設置され、ガバナンス改革がはじまったが、取締役会、リスク管理機能、内部監査機能とも高度化を図る余地は大きい。
- ◆ とくに独立した経営監査(アシュアランス)の機能強化は、強固なガバナンスの基礎となるだけでなく、ビジネスモデルの改革を支援する推進力となる。
- ◆ ガバナンスの確立、ビジネスモデルの改革を実現するために、内部監査のステージアップが求められている。

わが国の企業・金融機関はビジネスモデルの改革を求められている。

「古い石橋」では、いずれ壊れてしまう。「新しく鉄橋」をかけて渡るには、ガバナンスの改革が必要である。



経営者と取締役会は「渡る場所を決める」

リスクマネージャーは「渡る橋を設計する」

内部監査人は「橋を渡っても大丈夫か確認をする」

---

- 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。