
ガバナンス改革と内部監査

2019年7月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

1. はじめに

2. ガバナンス改革の進展状況

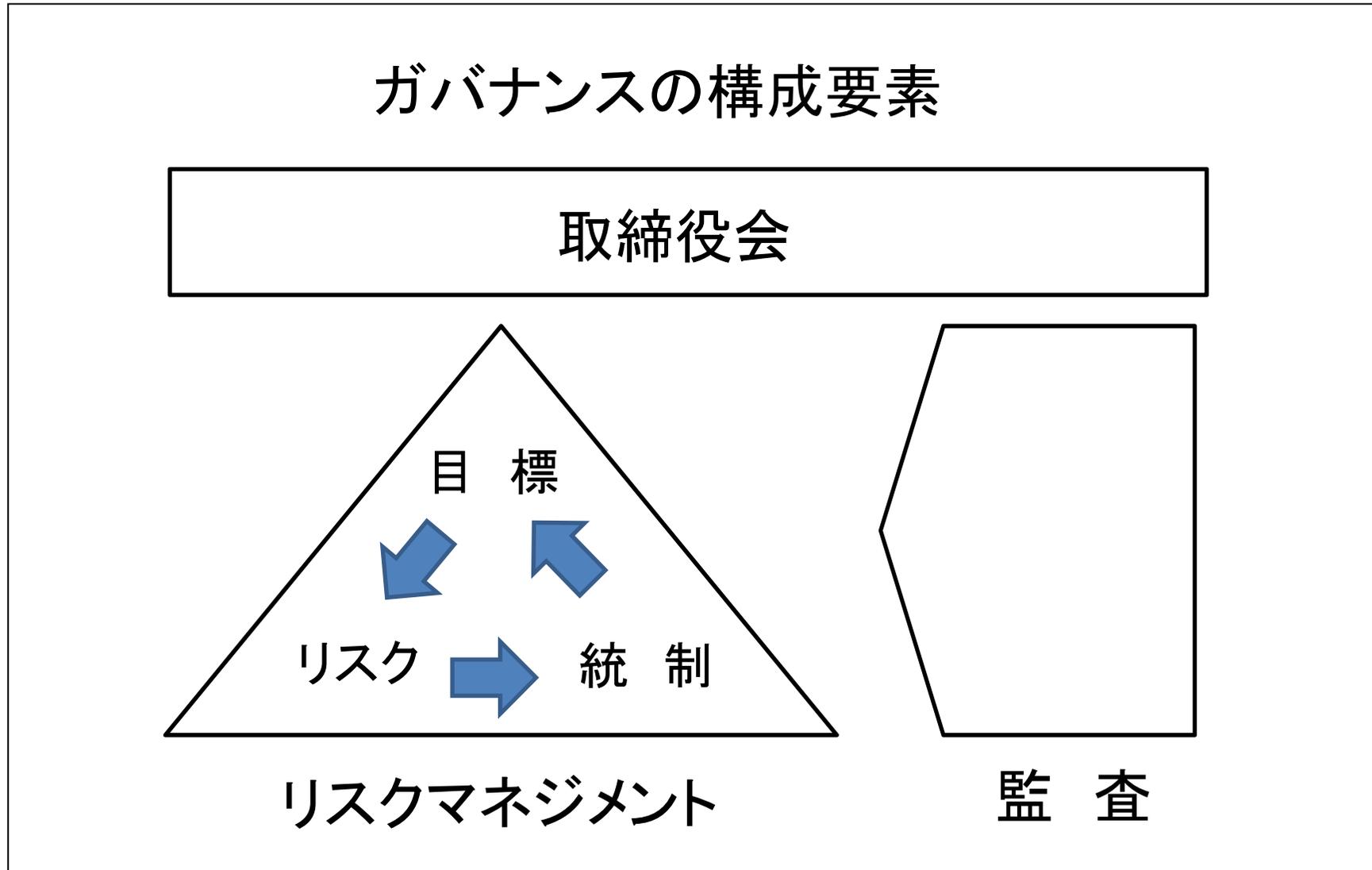
3. 内部監査の態勢整備

— 金融機関のグッド・プラクティス

4. 最後に

— 経営監査の実践に向けて

1. はじめに

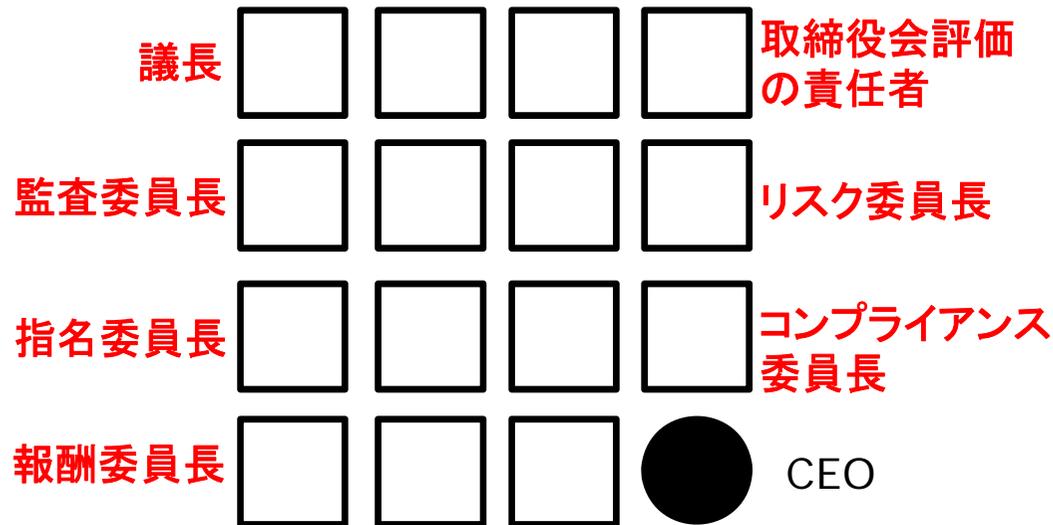


日本独自のガバナンスのどこが問題か

- 独立性、多様性の乏しいマネジメント・ボード
 - 多様性に欠けるため、「攻め」が不足しがち。
 - 独立性が不十分なため、「守り」にも弱い。
- 目標の達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧(文書化が不十分)
 - 社外取締役から経営者が説明責任を強く求められない結果、「攻め」、「守り」とも施策が徹底しない。
- 独立性、専門性の乏しい監査機能
 - 独立性、専門性の不足が、「攻め」、「守り」の両面で監査の実効性を弱めている。
 - 三様監査の「連携強化」が、制度的に、あるいは、内部統制基本方針、社内規程等で手当されていない
 - 一般企業の場合、監査スタッフが極めて少ない。

Global

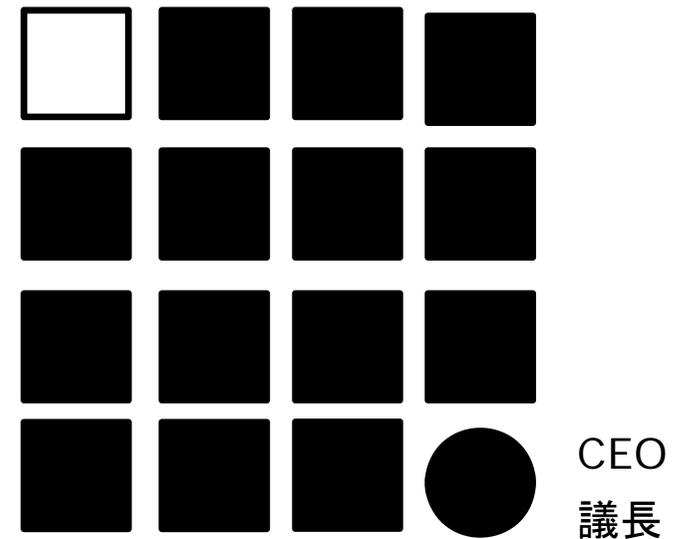
独立性、多様性のある
モニタリング・ボード



- ・社外取締役(□)が主体の構成
- ・社外取締役(□)がCEO(●)および執行役員を監督するモニタリング・ボード

Japan

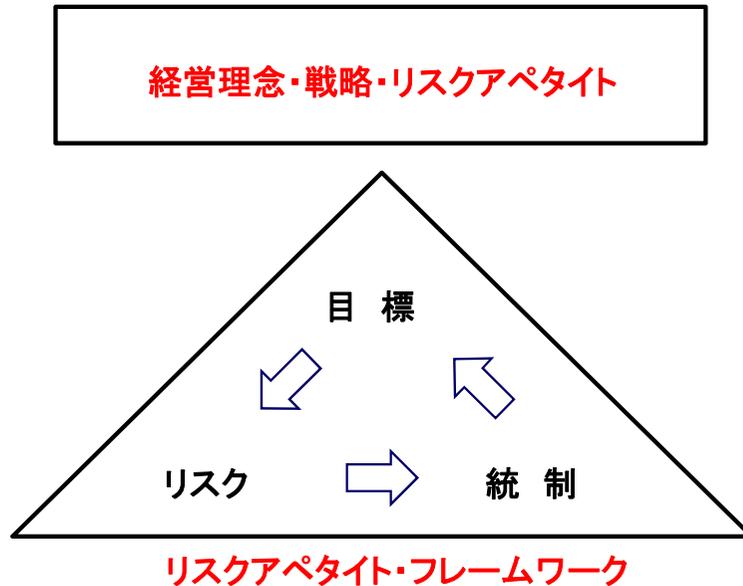
独立性、多様性の乏しい
マネジメント・ボード



- ・社内取締役(■●)が主体の構成
- ・取締役(■●)が相互監視することが建て前のマネジメント・ボード
- ・社外取締役(□)はアドバイザー

Global

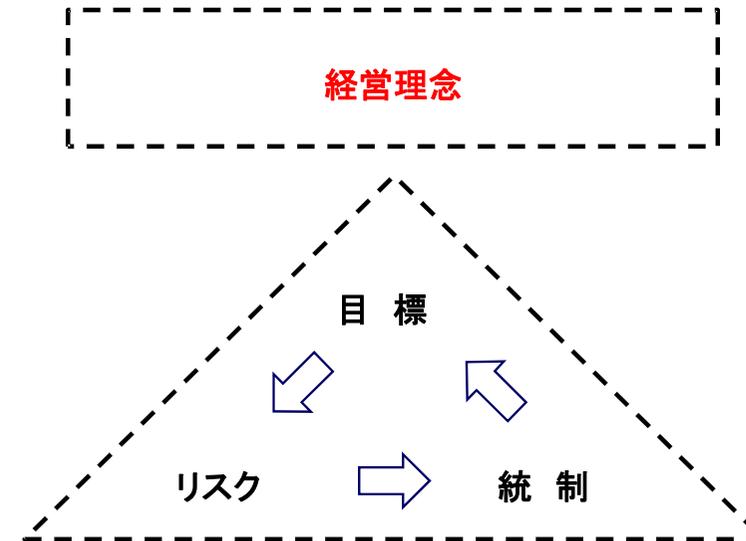
目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが明確(文書化)



- ・経営理念・戦略・リスクアペタイトを文書化。
- ・上記にもとづき、目標達成のための内部統制、リスクマネジメントのプロセスを明確化。

Japan

目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧(文書化が不十分)

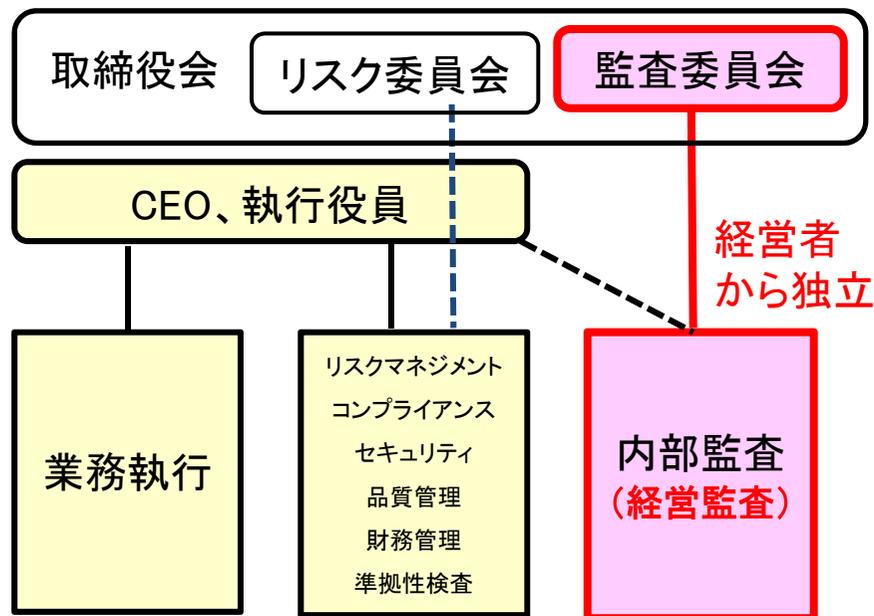


- ・経営理念はあるものの、抽象的であることが多い。
- ・目標は存在するものの、その達成のための内部統制、リスクマネジメントのプロセスが曖昧で不明確。

Global

独立性、専門性のある監査機能

独立社外取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在



(1線) (2線) (3線)

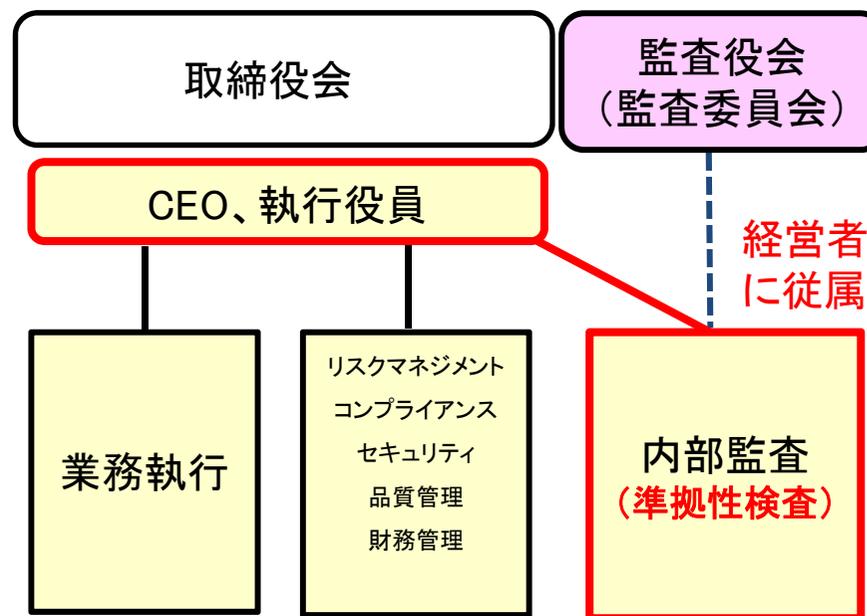
内部監査人=専門職の集団



Japan

独立性、専門性の乏しい監査機能

常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



(1線) (2線) (2線? 3線?)

内部監査人=素人集団



日本独自の監査(三様監査)の問題点

① 独立性の不足

— 常勤社内監査役・監査委員が不正会計、重大な不祥事について取締役会・監査役会への報告を怠ったり、隠ぺいに関与している事例がみられる。

(例)山一証券、オリンパス、東芝、スルガ銀行

— 社外監査役・監査委員は、常勤社内監査役からの情報に依存しており、社外監査役・監査委員に対する独立した客観的な情報ルートが制度・組織的に確立していない。

— 社長直属の内部監査部門が不正会計、重大な不祥事を監査報告書に記載しないことがある。

(例)山一証券、東芝

— 内部監査のスタッフの多くが人事ローテーションで配属されたもので構成されている(執行部門との馴れ合いが避けられない)。

② 専門性の不足

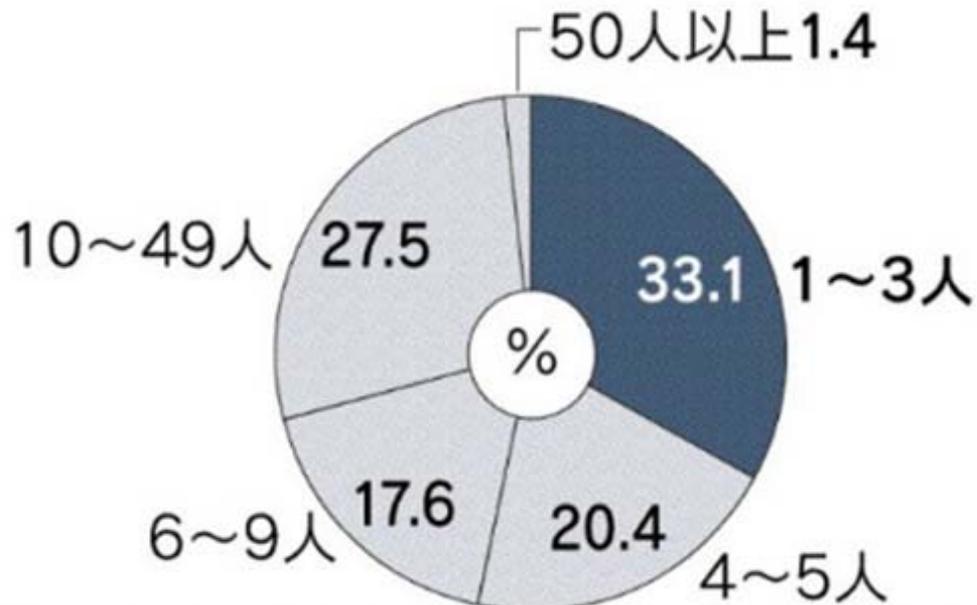
- 監査スタッフに専門職が少なく、人事ローテーションで配属された経験の浅いものが多い。
- 監査スタッフに、CIA等資格の取得が義務付けられていないことが多い。
- 専門的な知見を有する監査スタッフの育成計画が定められていないことが少なくない。

③ 監査スタッフの不足

- 金融機関では、役職員の1～2%程度の監査スタッフがいるが、一般企業では、最小限の監査スタッフしか置いていないことが多い。

大企業の内部監査部門

- 内部監査部門が9人以下の大企業は全体の7割超
- 内部監査部門が3人以下の大企業は全体の3分の1



(注) 日本内部監査協会の2014年の調査。対象は
資本金100億円以上の上場企業

2016/12/5付
日本経済新聞

④ 予算の不足

- 社外監査役・監査委員は、不正会計や重大な不祥事の懸念がある場合、第三者に調査を依頼できる。経営者はその費用を支払う法的な義務がある。
- しかし、初動調査を行うための予算さえ事前に確保されていないことが多い。

⑤ 連携の不足

- 三様監査の「連携強化」がスローガンとして掲げられてきたが、連携のための法的・制度的な担保がなく、内部統制基本方針、社内規程などで具体的な手当てがなされてこなかった。このため、実効性のある連携が継続的に確保されない懸念がある。
- 実際、内部監査の報告が取締役会に対して行われているのは1割程度。監査役・監査委員会等に対しては4割以下にとどまる。

第19回監査総合実態調査(日本内部監査協会)

▽内部監査報告書の宛名(n=967、複数回答可)

(注)報告書の提出先を尋ねたもの。第一義的な機能上のレポーティングライン(指揮命令系統)を指すものではない。

	社長 (会長等を含む)	常務会・ 経営会議	内部監査 担当役員	内部監査 担当役員 以外の役員
該当者数	779	70	151	84
比率	80.6%	7.2%	15.6%	8.7%

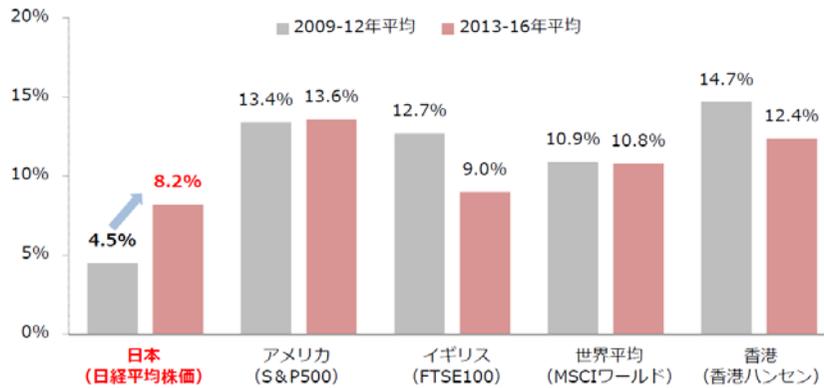
	取締役会	監査委員会 または監査 等委員会	監査役(会)	被監査部門 担当役員・ 部門長
該当者数	104	88	245	432
比率	10.8%	9.1%	25.3%	44.7%

┌──────────┐
単純合計 34.4%

日本企業のビジネスモデルは行き詰まり、パフォーマンスが長期停滞している。

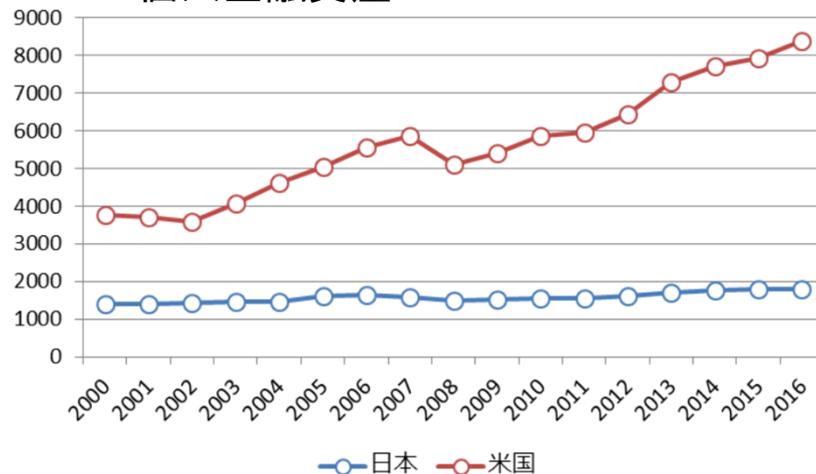
低い収益率(ROE)

各国主要指数採用銘柄のROE平均



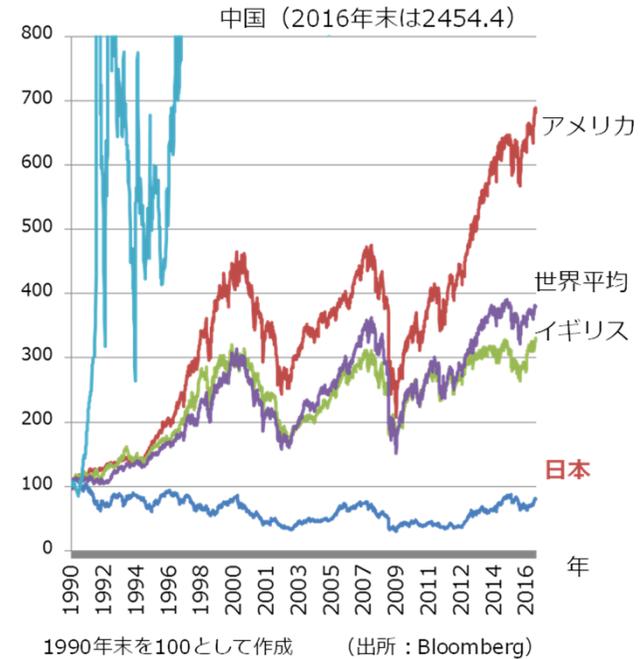
個人金融資産

出典: Bloombergデータより作成



上がらない株価

1990年以降の株価の推移



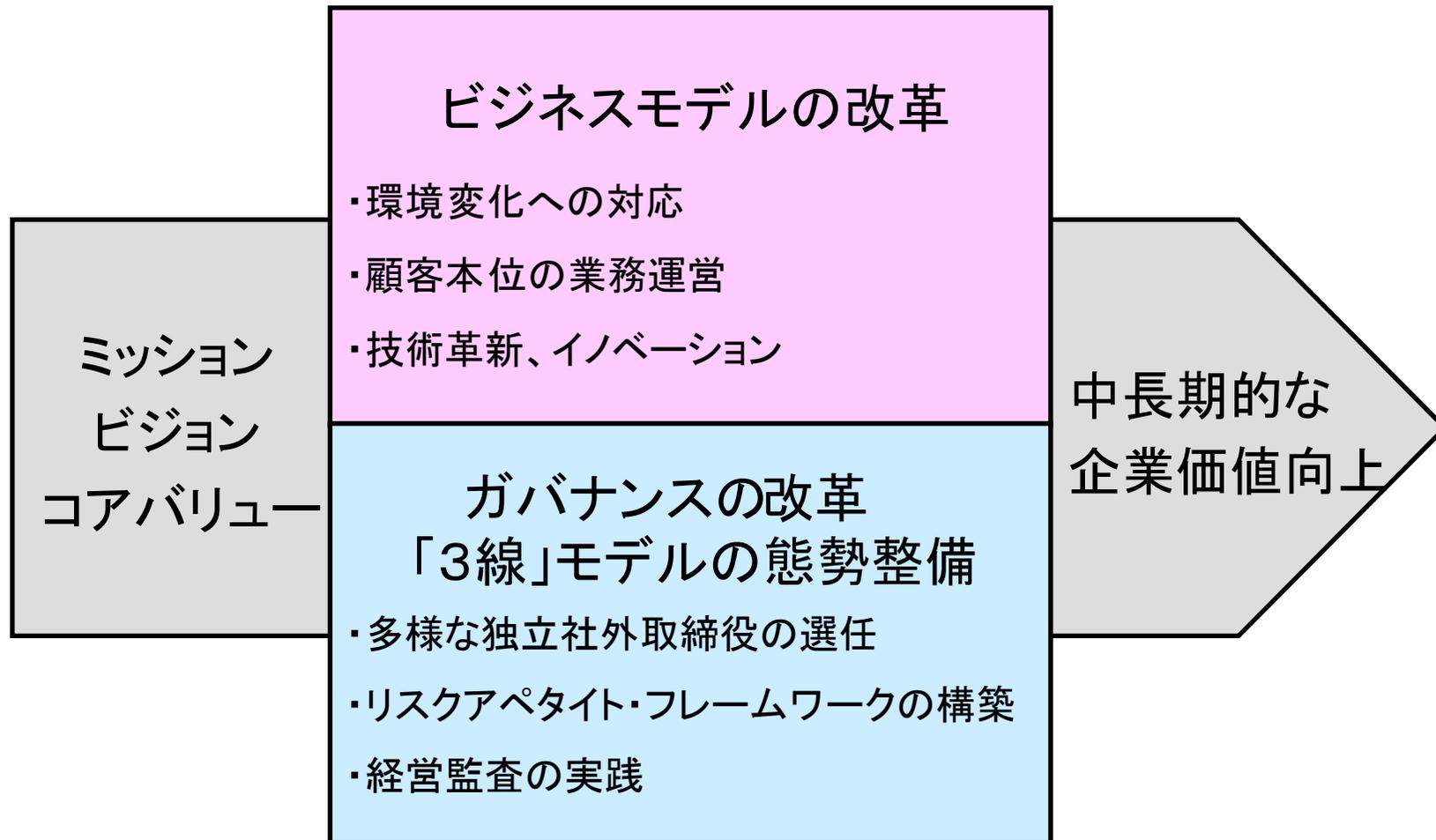
増えていない個人金融資産
(我々の世代は稼いでいない)

日本企業の不祥事の多発は、ビジネスモデルの行き詰まりと無関係ではない。

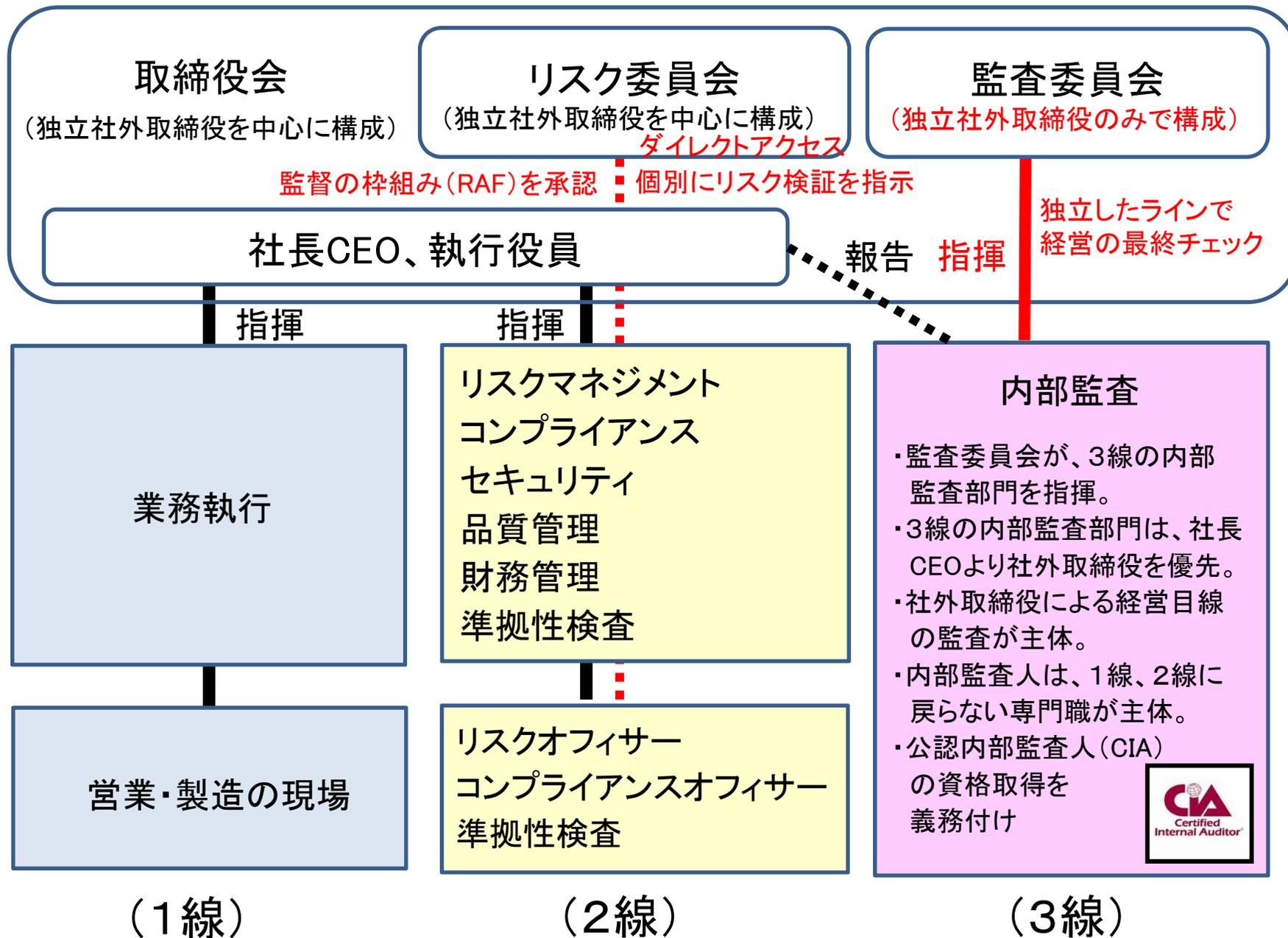
2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2012年	野村HD	増資インサイダー
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故
	みずほ銀行	反社向け融資・隠ぺい
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不正会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正
2017年	富士ゼロックス	不正会計
	日産自動車	無資格検査
	神戸製鋼所	品質データ改ざん・隠ぺい
	商工中金	不正な制度融資
2018年	スルガ銀行	シェアハウス等向け不正融資
	KYB	品質データ改ざん・隠ぺい

— 日本企業では、多くの役職員が重大な不祥事を知っていても自己規律が働かない点が問題。

厳しい現状を打開するには、ビジネスモデルとガバナンスの同時改革が求められている。



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



2. ガバナンス改革の進展

(1) 取締役会の改革

- 日本企業・金融機関は、取締役会、リスク管理機能、監査機能それぞれの強化に取り組むことが求められている。
- 2015年の会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、上場企業・銀行等の取締役会の改革は着実な進展をみている。
 - 上場企業(東証1部)では、委員会設置型の機関設計への移行先は3割近くに達している。
 - 独立社外取締役が取締役会の3分の1を超える上場企業(同)は4割を超えている。

事前アンケート調査結果

▽機関設計

(注)2019年3月時点で回答の得られた先を集計)

	2018年度 委員会設置型を 採用	2019年度以降 委員会設置型に 移行を検討	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	36%	11%	47%
地域銀行・持株 会社(88先)	33%	12%	45%

▽独立社外取締役の人数

	2018年度 3分の1以上を 占めている	2019年度以降 3分の1以上に することを検討	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	34%	16%	50%
地域銀行・持株 会社(88先)	28%	19%	47%

(2) リスク管理機能の改革

- 日本の金融機関については、経営理念・目標を起点にしてリスクアペタイトを明確化(文書化)して、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を構築し、経営管理への活用を検討する動きが広がりを見せている。
 - 金融庁は、金融行政方針で「経営者が的確な現状分析の下に経営戦略を策定し、取締役会がガバナンスを発揮して有益な貢献や規律付けを行うことの重要性を指摘。その際、RAFの構築と活用について例示した。
 - 日本銀行金融高度化センターは、第1回ガバナンス・ワークショップを開催(3月13日)。事例紹介やパネル討議を通じて、RAFを構築する意義、その構築と活用にあたってのポイント、今後の課題などについて検討を深めた。

事前アンケート調査結果

(注)2019年3月時点で回答の得られた先を暫定的に集計)

▽リスクアペタイト・ステートメント(RAS)

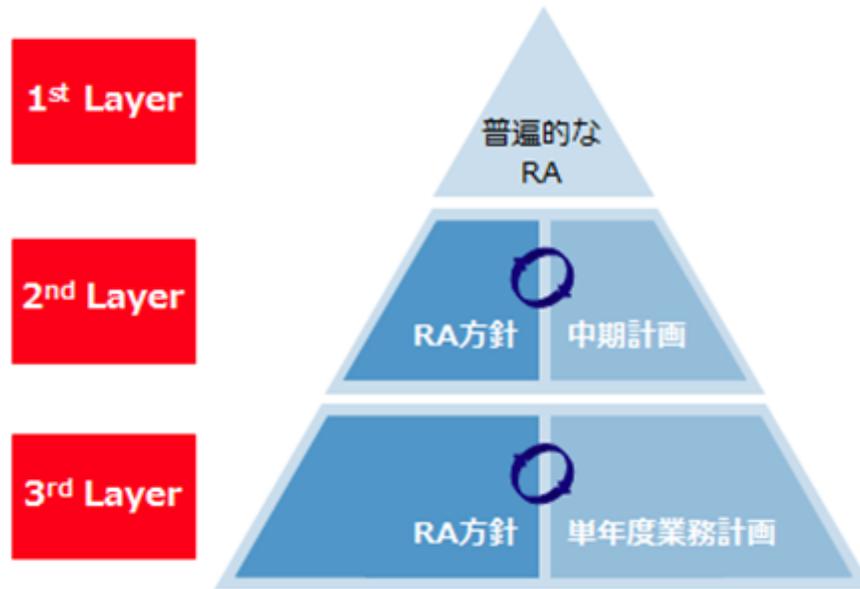
	2018年度 RASを作成して いる	2019年度以降 RASの作成を検討 している	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	20%	33%	50%
地域銀行・持株 会社(88先)	10%	34%	44%

▽リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

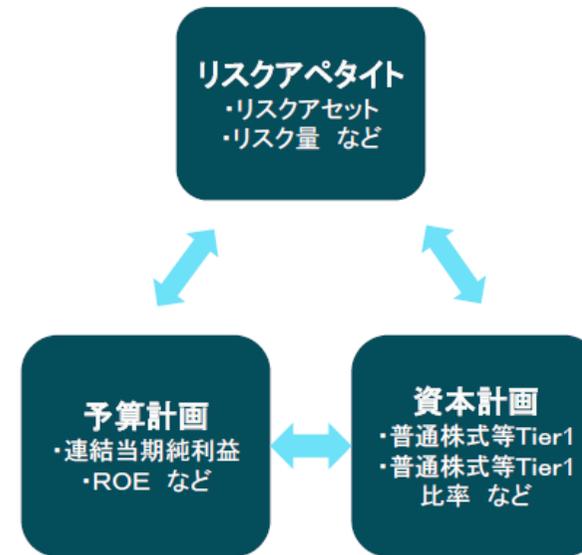
	2018年度 RAFを構築して いる	2019年度以降 RAFの構築を検討 している	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	23%	38%	61%
地域銀行・持株 会社(88先)	13%	42%	56%

広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

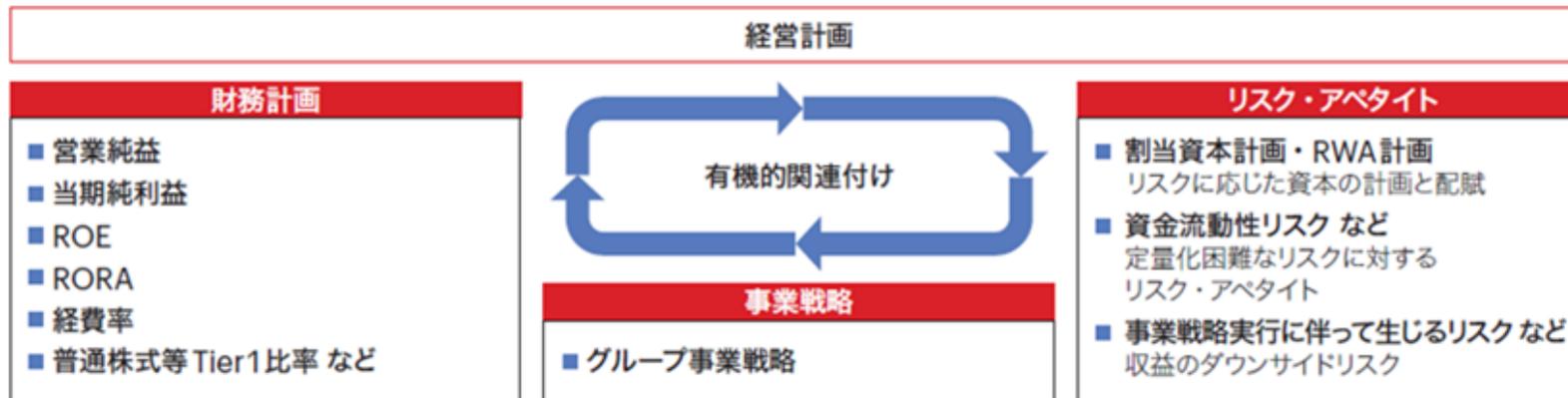
みずほFG



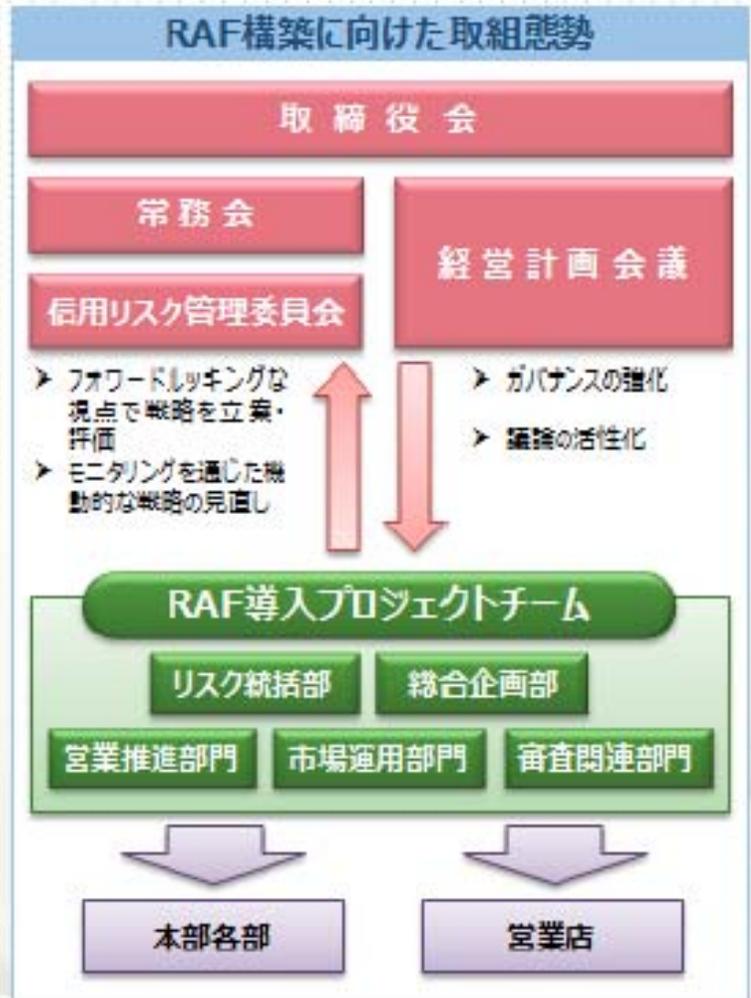
コンコルディアFG



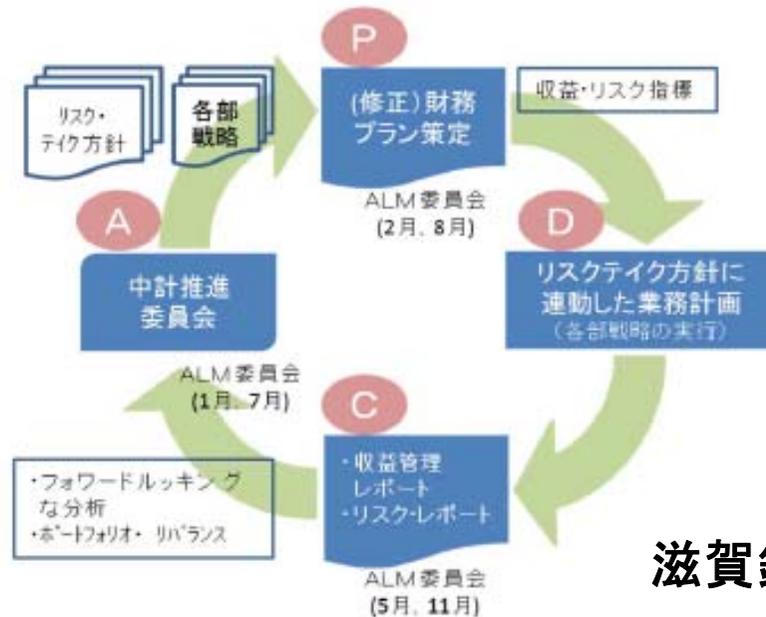
MUFG



伊予銀行

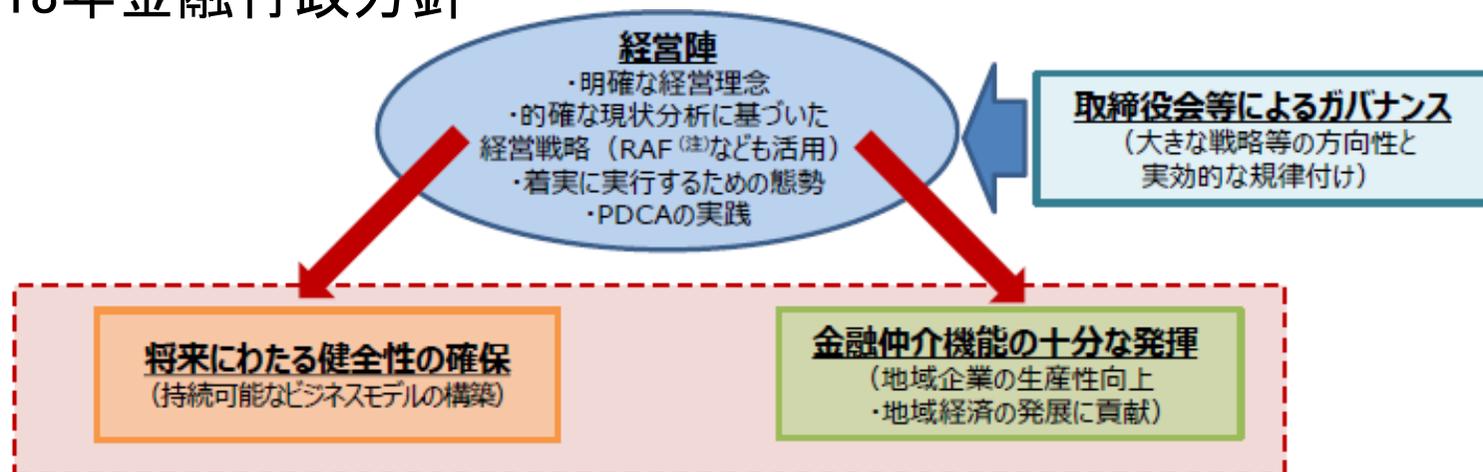


ふくおかFG



滋賀銀行

2018年金融行政方針



(注) RAF: Risk Appetite Framework

「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方 (健全性政策基本方針)」

リスクアペタイト

自社のビジネスモデルの個別性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量

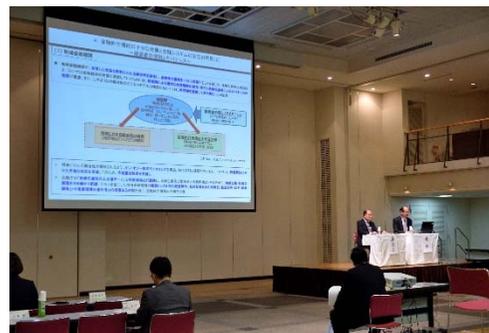
リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイトを、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する社内の共通言語として用いる 経営管理の枠組み

第1回 ガバナンス・ワークショップ(2019年3月13日) 「ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワークの構築 — 持続可能なビジネスモデルの確立に向けて —」

事例紹介

パネル討議



金融庁遠藤長官との対談

(3) 監査機能の改革

- 日本企業・金融機関の経営環境やビジネスモデルの変化に伴い、リスクが多様化、複雑化している。
- 近年、不正会計や重大な不祥事が多発していることから経営全般を組織的にチェックする必要性が増しているとの認識が広がり、日本独自の監査機能(三様監査)を巡る制度改革や提言が行われるようになった。

日本独自の監査機能(三様監査)を巡る 制度改革や提言

- 2015年 会社法改正、コーポレートガバナンス・コード制定
- 2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言
- 2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会「内部監査の制度化」提言
- 2018年 経済同友会提言
- 2019年 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」意見書(4)
- 2019年 経済産業省 「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(仮)

- 監査機能の制度改革・提言を見ると、
 - ① 経営者からの独立性を高めるため、監査役等（監査役、監査等委員、監査委員）に対して、会計監査、内部監査の重要事項に関する報告を行ったり、それらを承認・決定する権限や監査を指揮命令する権限を与えること
 - ② 三様監査の連携を実効性のあるものにするため、会社法・コードで、制度的に連携の仕組みを担保すること、または、連携の仕組みを内部統制基本方針、社内規程等で組織的に定めること
 - ③ 監査に必要な監査スタッフを確保して、専門的知見を有する人材を育成することなどを求める内容となっている。

- 会計監査に関しては、経営者からの独立性を高めるため、2015年会社法改正において、監査法人を選定する権限が取締役会から監査役会等に変更された。
 - 第344条【会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定】参照。
- また、監査報酬についても、取締役会が決定し、監査役会等が同意しなければならないと明記された。
 - 第399条【会計監査人の報酬等の決定に関する監査役との関与】参照。
- 内部監査に関しては、総じて改革は遅れているが、今後、提言を受け入れる形で、日本企業、金融機関でも、態勢の整備が進んでいくものと考えられる。

事前アンケート調査結果

(注)2019年3月時点で回答の得られた先を集計)

▽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)※を監査委員会にしている。

※監査計画・予算を承認する。結果の直接報告を受ける。特別調査を命じる。
内部監査部門長の選解任を承認(同意)する。

	2018年度 実施済み	2019年度以降 検討している	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	11%	6%	17%

▽内部監査部門に執行ラインから独立した専門職スタッフ※を配置している。

※執行部門に戻らない。CIA等資格の取得が義務付けられている。

	2018年度 実施済み	2019年度以降 検討している	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	5%	4%	9%

3. 内部監査の態勢整備

— 金融機関のグッド・プラクティス

- (1) 経営者から独立した内部監査のレポーティング・ライン(指揮命令系統)の確立
- (2) 内部監査の専門職の養成・確保
- (3) 準拠性監査からの脱却と経営監査の実践
- (4) 監査の視点を取締役会レベルに高める

(1) 経営者から独立した内部監査のレポートライン(指揮命令系統)の構築

- 監査機能に関して、経営者からの独立性を高めるため、大手金融機関と一部の先進的な地域金融機関では、監査委員長に独立社外取締役を選任。
- 監査委員会が内部監査部門を直接指揮できるように組織・権限規程を改正。

(例)

三菱UFJフィナンシャルグループ

三井住友フィナンシャルグループ

りそなグループ、みちのく銀行、城南信用金庫 など



SMFG

三井住友フィナンシャルグループ

社外取締役 監査委員長 松本 正之 氏

(JR東海特別顧問)



- 銀行は、金融経済のインフラとして、顧客に対して、安心、安全を提供する使命がある。
- 銀行の監査委員長は重責だ。銀行の社外取締役を経て、自分なりに金融機関経営について勉強してから委員長を引き受けた。何事もはじめが肝心なので、委員会で金融機関としてのあるべき姿を含め、基本方針を協議、決定し経営陣と内部監査部門に示した。
- 1、2、3線は、組織の神経系統のようなものだ。1、2、3線それぞれから情報を集め、1、2、3線それぞれを使って、情報を発信することが大事だ。
- 3線の内部監査部門には、経営理念が現場まで浸透しているかをしっかりみてもらいたい。それが内部監査部門に指示している最大の課題だ。

 **MUFG** 三菱UFJフィナンシャル・グループ
社外取締役 監査委員 山手 章 氏(公認会計士)



- 就任の際、「グローバルな視点でガバナンスを整備するべきだ。監査委員会を内部監査部門の主たるレポーティングラインとし、内部監査のステータスをもっと上げなくてはならない」と申し上げ、経営陣の理解を得た。
- 国際社会のガバナンスは今も発展を遂げており、MUFGにとってのムービング・ターゲットだ。バーゼル委「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」を満たすだけでは十分ではない。
- 海外G-SIBsの監査委員長や監督当局者と会い、グローバルな視点で見たリスクの所在や、最新の規制監督動向、ガバナンス態勢について情報や示唆を得るように努めている。
- 海外G-SIBsの監査委員長は、ビジネス、財務・内部統制・監査・ガバナンスに高い見識を持つ。独立社外取締役として経営陣を監督する共通の立場にある。海外G-SIBsの監査委員長、監督当局者とは忌憚のない意見交換ができる。



りそなホールディングス 社外取締役
監査委員長 佐貫 葉子 氏(弁護士)

監査委員を3年務め、監査委員長に就任。
監査委員会と内部監査部門で協議し、内部
監査の基本計画を策定。個別具体的な案件
で特別調査を求めることもある。

- 監査委員会のミッションは、企業の信頼や存立を危うくするリスクを防止、あるいは最小限にとどめる適切な体制が構築されているかを監視・検証し、提言することです。
- リスクには、従来型の法令違反行為からサイバー攻撃、システム事故、あるいは大規模災害など、さまざまなものがあります。これらに対応する有効で適切な監査には、内部監査部門・監査法人との連携は欠かせません。
- あらゆるリスクへの対応が適切か助言していくことで、りそなグループが従来にない金融サービス会社になるようサポートしていきます。
(ディスクロージャー誌より)

■ 社外取締役 監査委員長 プロフィール



馬谷 成人

うまたに しげと
(銀行・証券会社出身)
(元 上場会社役員)

1972年 4月 (株)富士銀行入行

1993年 5月 同 証券部詰参事役FIMCOヨーロッパ
社長

2001年 6月 同 執行役員本店審議役(グローバル
企画部)

2002年 4月 みずほ証券(株)常務執行役員
米国みずほ証券President & CEO

2007年 6月 大陽日酸(株)常務執行役員

2013年 6月 (株)クレハ 社外取締役

2013年 6月 当行 非常勤監査役

2016年 6月 同 社外取締役 監査等委員(現任)

メガバンク、大手証券での実務経験や海外経験、グローバルな知見を活かし、監査委員長として経営に助言、提言する。

城南信用金庫

金庫外の理事を内部監査委員長に選任

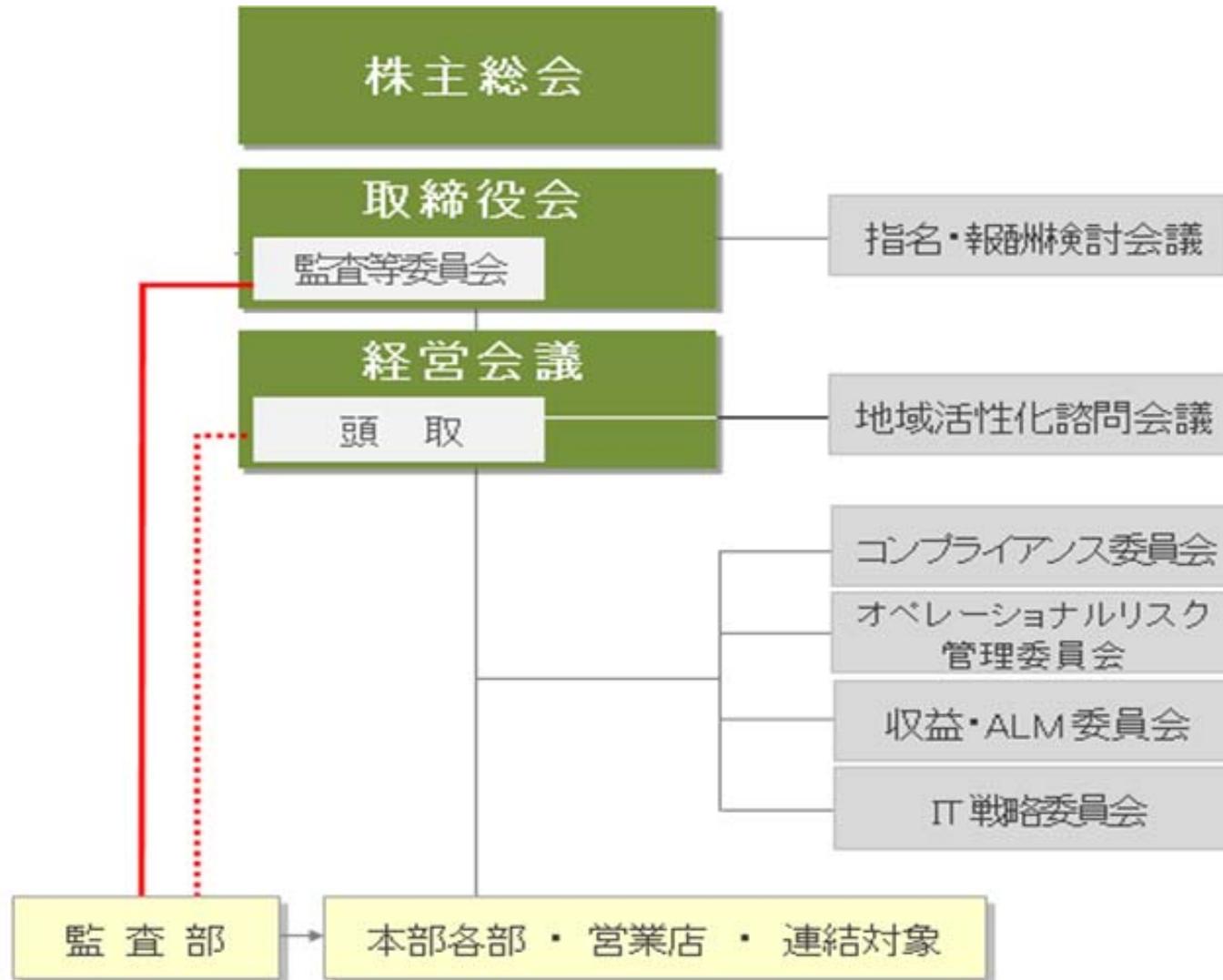
- 近年、大企業を中心に頻発する不祥事等を背景に、コーポレートガバナンスの改革が求められています。
- こうした中、金庫のすべての業務における内部管理態勢の適切性などを検証、評価する「内部監査委員会」を設置し、その委員長を職員外理事としました。

(ディスクロージャー誌より)



職員外理事
内部監査委員会委員長
亀井 時子 氏(弁護士)

(例)組織図



(例) 権限規程の整備

- 内部監査部門の位置付けを監査委員会(あるいは監査等委員会、監査役会)の直属とする。
- 監査委員会(同)が内部監査計画、予算を承認し、取締役会に報告する。
- 監査結果の報告は、監査委員会(同)、経営者の順番とする。
- 不祥事等の特別調査は、監査委員会(同)が内部監査部門を直接指揮して行う。
- 監査委員会(同)と経営者の指示が相違する場合は、監査委員会(同)の指示を優先する。
- 内部監査部門長の選・解任には監査委員会(同)の同意を要する。

(2) 内部監査の専門職の養成・確保

- 内部監査は、執行部門に戻ることのない専門職がいなければ、独立性を確保することができない。
- 国際社会では、内部監査は専門職が行うものである。
- 日本でも、以下の施策に取り組み、内部監査の「専門職」を養成・確保していく必要がある。
 - HD・内部監査本部による「専門職」の認定
 - 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）
 - 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

- ・ 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 グループ監査部GM 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。
- ・ 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。今や「専門系」のスタッフの存在は欠かせない。

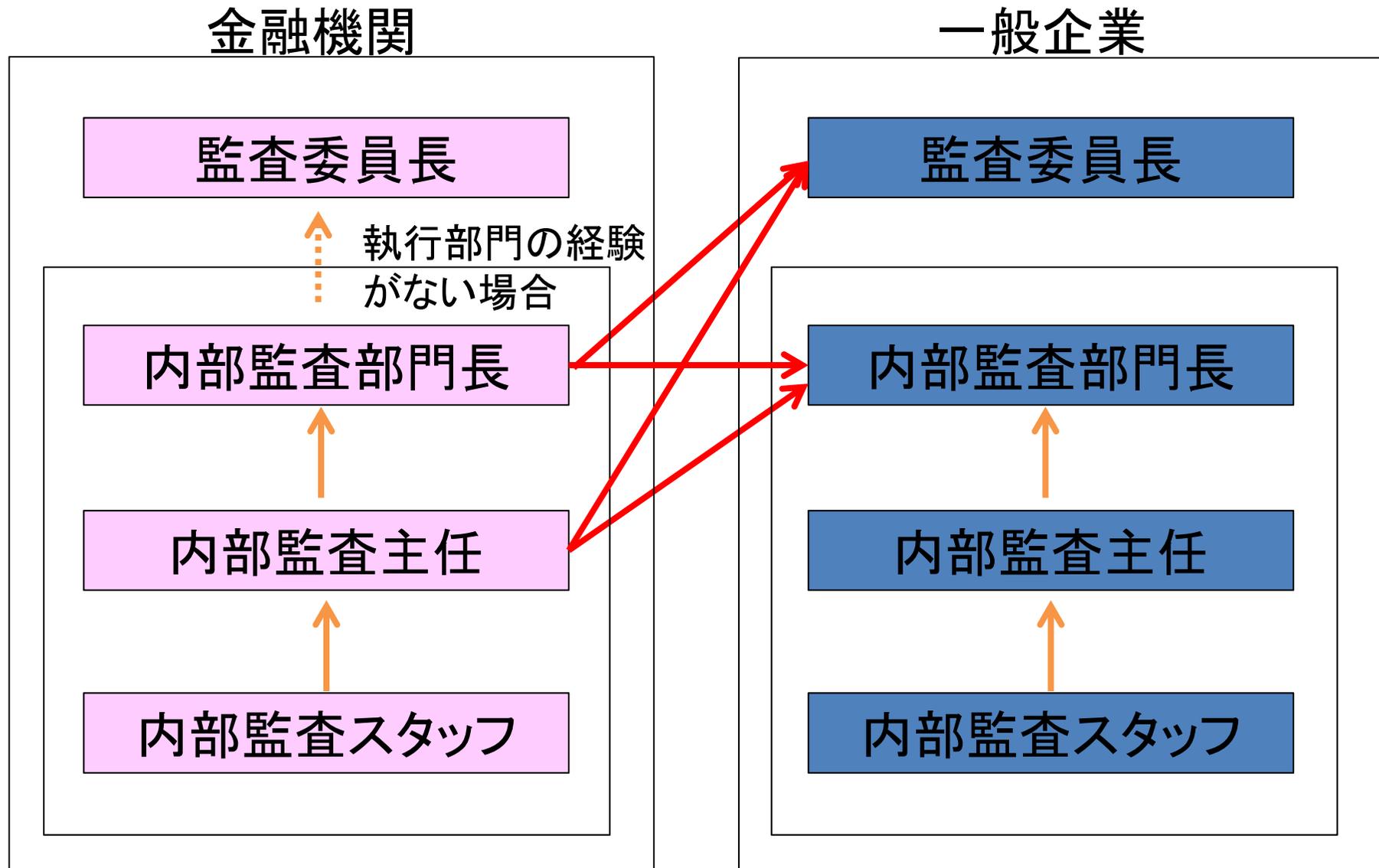
リソナホールディングス
執行役 内部監査部担当 広川 正則 氏



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。

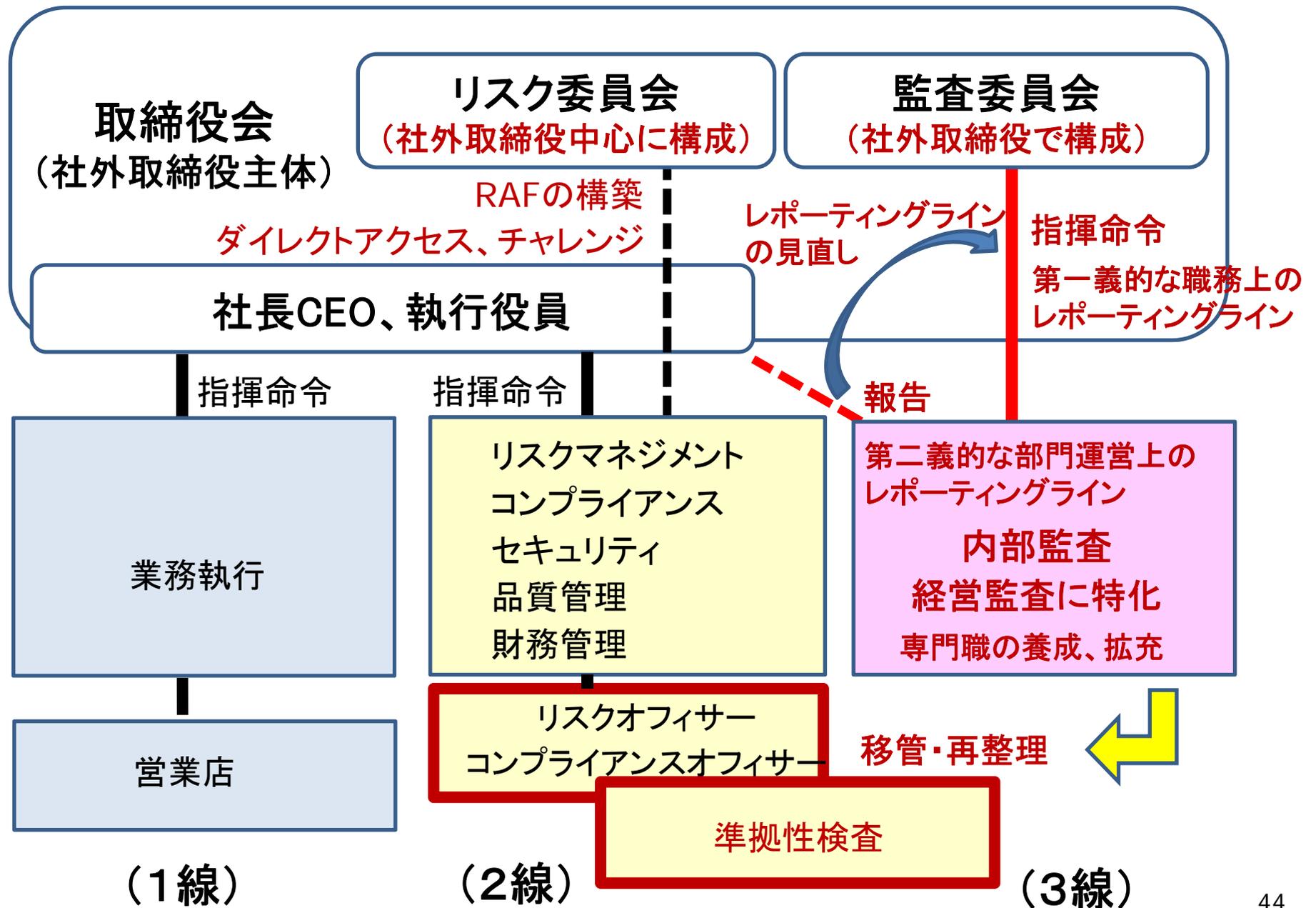
内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン



(3) 準拠性監査からの脱却と経営監査の実践

- 日本では、内部監査に「2線」の「準拠性検査」機能と「3線」の「経営監査」機能が混在。
- 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」に特化する態勢の見直しを図っている。
- 地域銀行グループでは、子銀行・子会社の内部監査では、「準拠性検査」を行い、HDの内部監査は「経営監査」に特化する動きがみられる。
- 上記いずれの場合も、「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。

国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



準拠性検査を切り離し、経営に役立つ有効性監査を目指す

三菱UFJフィナンシャル・グループ
執行役常務 前グループCAO兼監査部長
吉藤 茂 氏



- 3つのラインを俯瞰して、重複を排除し、機能の整理・強化を図ることにした。
- 1線はビジネス部門であるが、そこに部門検査室を新設して監査部が担っていた準拠性の検証機能をシフトした。1.5線と呼んでいる。2線は各種リスクの所管部ごとに整理した。
- 3線は、1線、2線を含めて、内部管理態勢の有効性を検証する。監査部の監査は、準拠性監査から有効性監査へとステップアップを図ることになった。
- これからの監査は、問題点を指摘するだけでなく、その真因分析を行い、提言に結び付ける必要がある。

(4) 監査の視点を取締役会レベルに高める

- 実効性のある経営監査を行うには、上述のとおり、組織・態勢を整備する必要があるが、それだけでは十分とは言えない。
- 監査の視点を取締役会レベルに高めなければならない。

- 変化の時代にあって、社外取締役は、ビジネスモデルや戦略の前提を根本から問い直す役割を担う。
- 社外取締役から難しい問いかけを受けても、それらに対し内部監査部門は客観的評価を下さなければならない。

(例)

- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか
- 経営計画・目標や業績の達成はできるのか
- 経営理念や取締役会の指示は現場に浸透しているか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか

▽ 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、「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て毎月、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。

- 社外取締役は、組織運営面でも、見落としがちな懸念を率直に表明し、内部監査部門に実態の把握を求めるべきである。

(例)

- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトがみられないか
- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- エマージング・リスクへの対応はできているか

▽ リスクカルチャーを高めるための諸施策の監査

- リスクカルチャーを高めるため、研修、監視、賞罰、業績評価などソフト・コントロールの重要性が増しており、内部監査では下記の諸施策をチェックする必要がある。

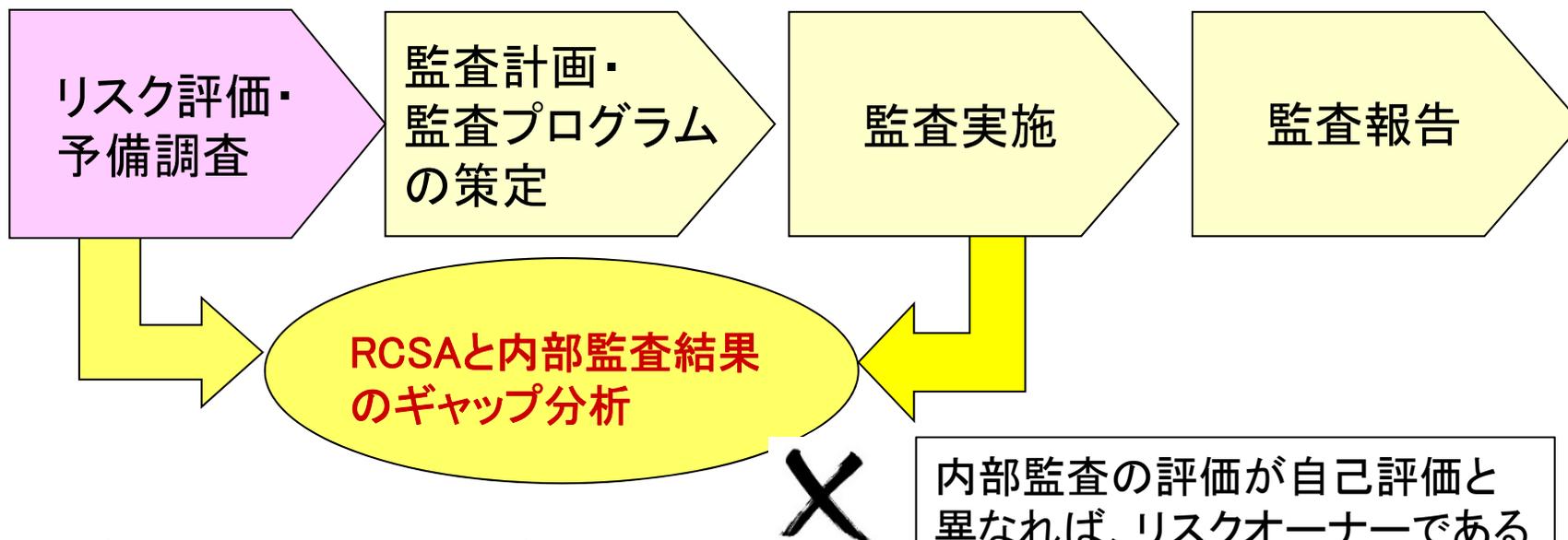
- 研 修 …… 正規職員だけでなく、非正規職員に関しても、経営理念、顧客本位の姿勢などを徹底して研修しているか。
- 監 視 …… 社外取締役、社外監査役を含め、外部の視点を取り入れて不正なセールス慣行を監視するプログラムがあるか。実効性のある監視を行っているか。
- 賞罰規程 …… ミッション、経営理念、リスクアペタイトなどを文書化してミスコンダクトを明確にしているか。ミスコンダクトを罰することができる規程が整備され、厳格に適用されているか。
- 業績評価 …… 件数・金額に偏した業績評価をしていないか。顧客本位の業務運営を示す指標、離職率など、バランスの取れた評価体系となっているか。

- 不祥事が多発している現状を踏まえると、内部監査の結果を受けて、場合によっては、厳しい人事処分を求める必要がある。
- 海外の有力企業・金融機関では、内部監査の指摘を受けて取締役会がリスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭する例はみられる。

(例)

- 部門長はRCSAでは問題なしと自己評価していたが、内部監査で問題が発覚したため、リスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭

▽ RCSAと内部監査結果のギャップ分析



リスク・コントロールマトリックス

プロセス・コード	リスクの内容	リスク分類	固有リスクの評価		コントロールの内容	種類	評価	残余リスクの評価		優先度
			影響度	発生頻度				影響度	発生頻度	
123-001		事務ミス	大	大		予防的	有効	大	大	①
123-004		システム障害	中	中		発見的	概ね有効	中	中	②
123-016		規程違反	小	小			不十分	小	小	③
123-021		内部不正					コントロール無			④
123-022		外部不正								⑤
123-067		自然災害								

4. 最後に

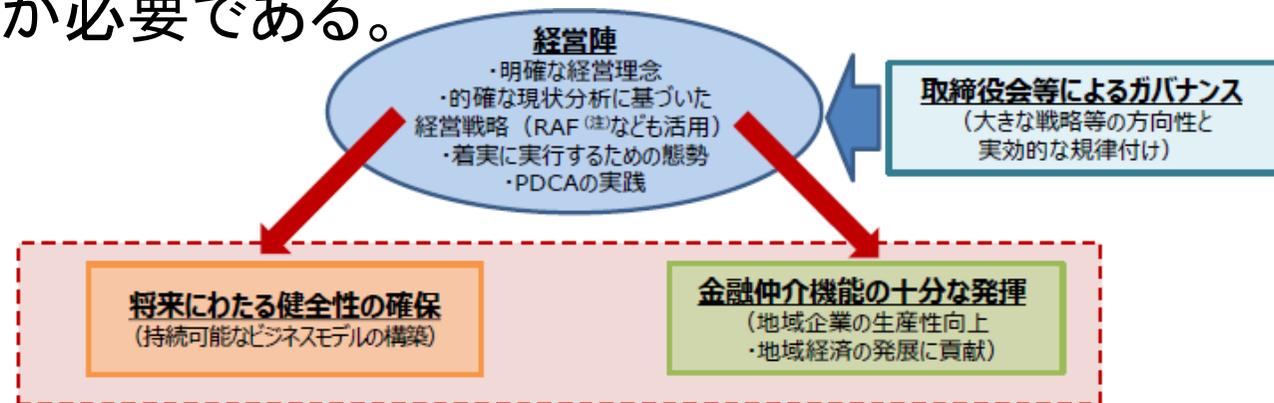
- これまで、日本企業・金融機関は、経営環境が厳しくなると収益を生む業務部門(1線)に経営資源を集中して、リスク管理部門(2線)、内部監査部門(3線)をコストカットの対象として「しのぐ」ことが多かった。
- いずれ需要が回復するプラス成長の時代ならば、有効な対応かもしれない。しかし、需要が回復するとは限らない時代には、組織内に歪みが生じ、役職員のミスコンダクトが組織内に広がる。
- ミスコンダクトを抑止し、早期に発見するリスク管理や内部監査の機能を弱めることは、経営危機に直結する危険がある。

- 将来を切り開くためには、ビジネスモデル改革とそれを支えるガバナンス改革を同時に進める以外に有効な方策はない。
- 内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。
- 内部監査は、本来の使命を果たすことが出来るように態勢を整備して、「経営監査」の実践を目指す必要がある。
 - 金融行政方針「内部監査の高度化」参照。
 - IIA「内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク 内部監査の使命」参照。

(参考) 金融行政方針「内部監査の高度化」



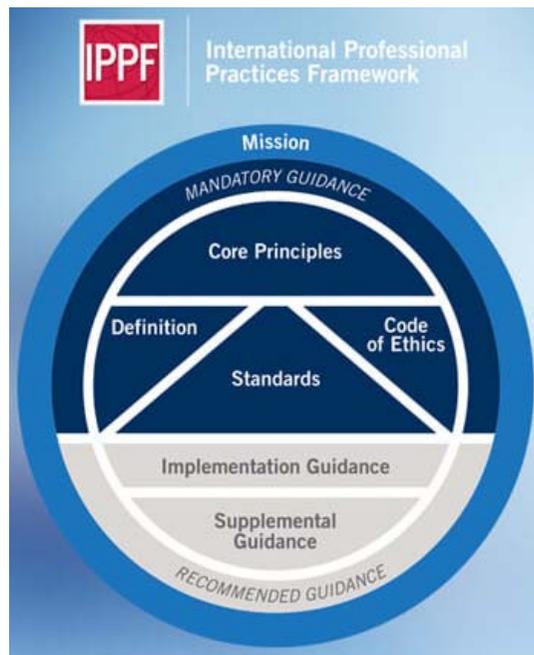
- 金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築することにより業務の適切性や財務の健全性を確保し、金融システムの安定に寄与していくためには、ガバナンスが有効に機能していることが重要である。
- そのためには、内部監査部門がリスクベースかつフォワードルッキングな観点から、組織活動の有効性等についての客観的・独立的な保証、アドバイス、見識を提供することにより組織体の価値を高め保全するという内部監査の使命を適切に果たすことが必要である。



(注)RAF: Risk Appetite Framework

(参考) IIA 内部監査の使命(ミッション)

内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。



- **内部監査の使命**
- 内部監査の専門職的实施のための基本原則
- 内部監査の定義
- 倫理綱要
- 基準(内部監査の専門職的实施の国際基準)
- 実施ガイダンス

IIA「専門職的实施の国際フレームワーク」

- 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。
-