
内部監査入門

碓井 茂樹
CIA、CCSA、FCSA

本稿に記載の意見は筆者の個人的な見解にもとづくもので、筆者が所属する組織の代表的な見解を示すものではない。

内部監査入門1

第一部 内部監査とは何か

内部監査入門2

第二部 リスクベース監査の実践

第三部 ガバナンス改革と 内部監査のステージアップ

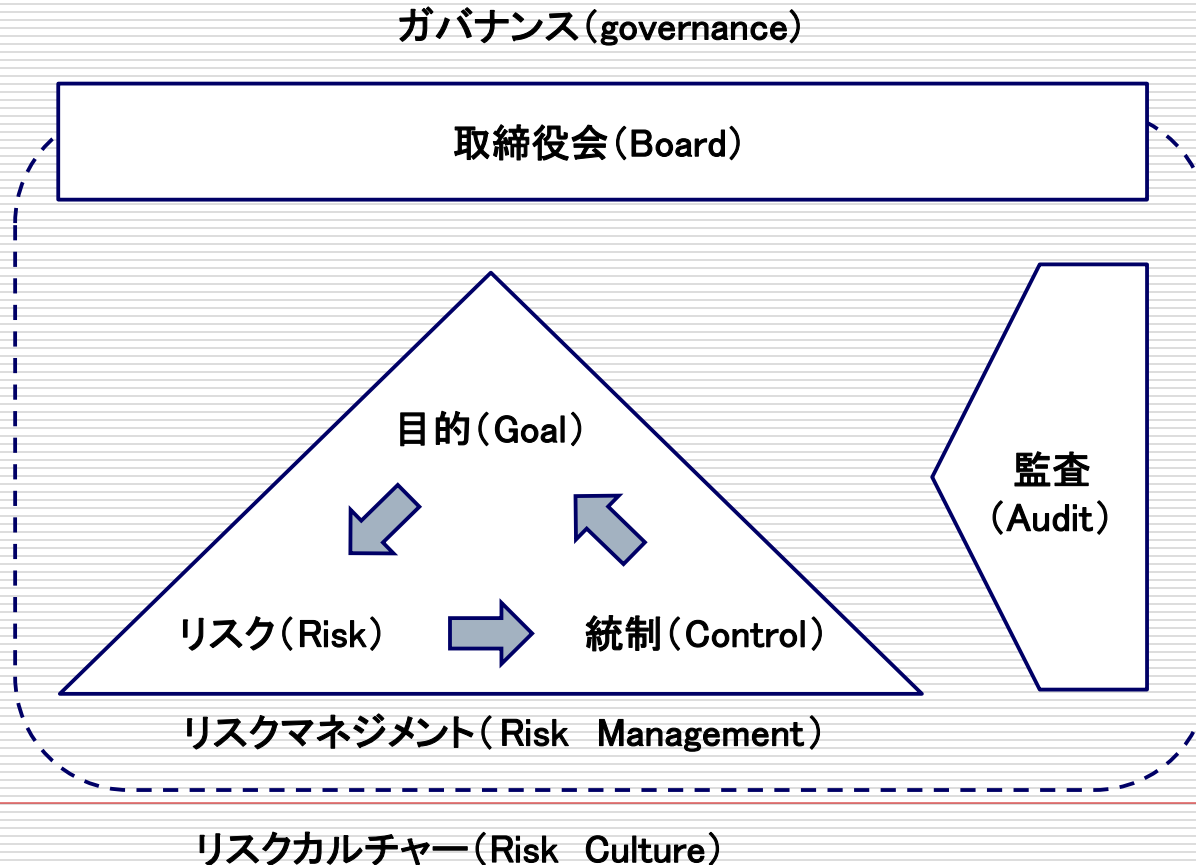
第一部 内部監査とは何か

目 次

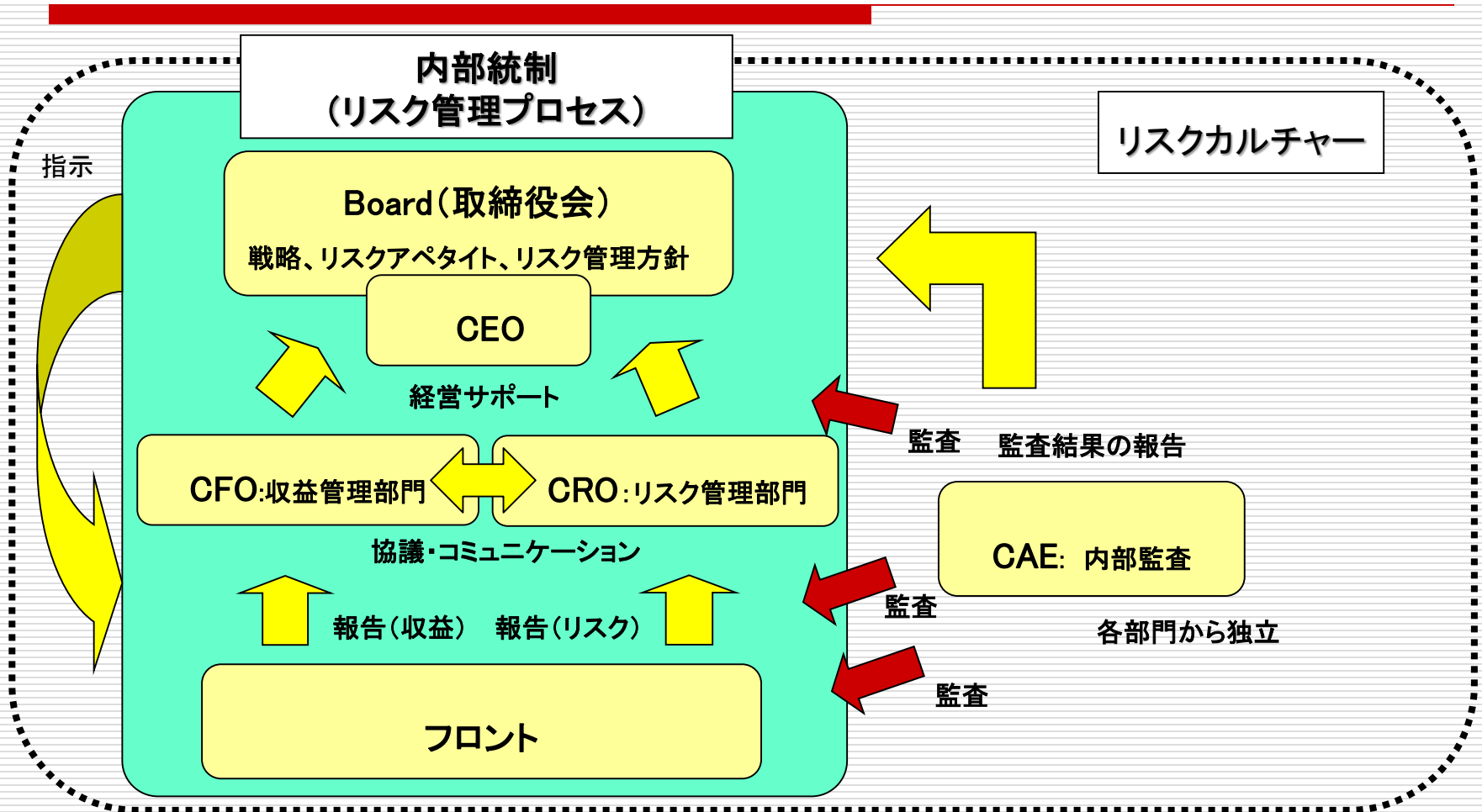
1. はじめに
2. 基礎知識の整理
3. 内部監査の定義
 - その目的と機能・役割
4. 内部監査に求められていること

1. はじめに

◆ 内部監査はガバナンスの重要な構成要素



ガバナンスの組織図

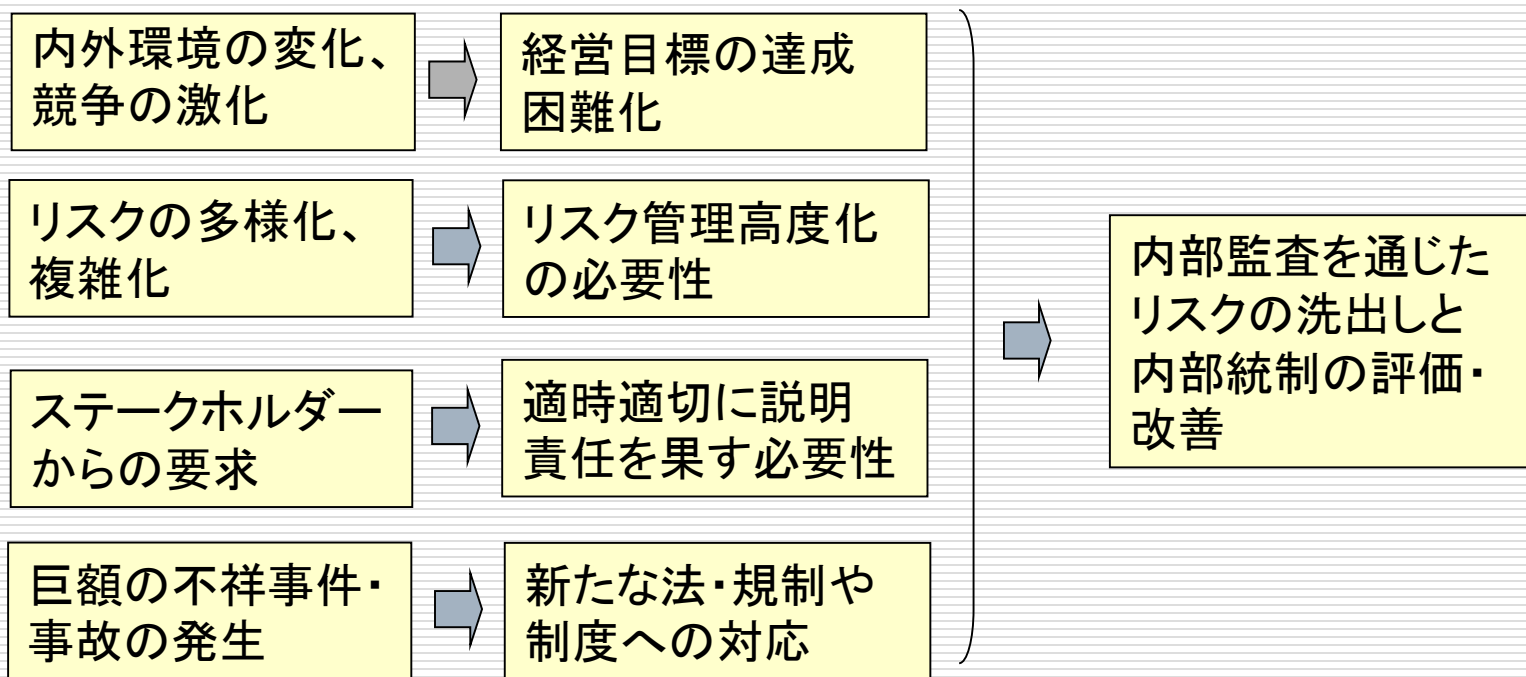


C-suites

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

CAE: Chief Audit Executive

なぜ、内部監査が重要なのか



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(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	COSOフレームワーク 英国キャドバリー委員会 ★天和銀行NY支店事件	バーゼル I 合意	★バブル崩壊(株価急落)
1996 1997 1998		バーゼル規制追加(市場VaR)	★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化
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」	金融庁・金融検査マニュアル
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・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	★エンロン事件 ★ワールドコム事件		
2004	米国SOX法 ERMフレームワーク 改訂OECDコーポレートガバナンス原則	バーゼル II 合意(VaRの全面採用)、 統合リスク管理の実践	
2006 2007	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)
2008		★リーマンショック	日銀・金融高度化セミナー「内部監 査の高度化」
2010		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」	
2011	日本金融監査協会 設立 ★オリンパス事件		
2013 2014 2015	改訂COSOフレームワーク 日本・会社法改正、コーポレート ガバナンス・コード策定	FSB「リスクガバナンスに関する テーマレビュー」	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)
2016	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」	ガバナンス・モニタリングチームの 立ち上げ 金融行政方針

2. 基礎知識の整理

(1) 内部統制・内部監査全般

— COSO、IIA、SOX法、ガバナンスコード

(2) 国際金融監督動向

— バーゼル規制、BCBS、FSB

(3) 国内金融監督動向

— 金融庁、日本銀行の動き

(1) 内部統制・内部監査全般

COSO(トレッドウェイ委員会支援組織委員会)

【背景】

1970～80年代、米国の大企業で政治家に対する違法な献金・贈賄と粉飾決算が繰り返された。

贈賄禁止の法整備だけでなく、会計と内部統制に関する規定整備の必要性が高まった。

- トレッドウェイ委員会『不正な財務報告』(1987年)
 - 不正な財務報告の原因とその防止を検討
- COSO(トレッドウェイ委員会支援組織委員会)
 - 『内部統制の統合的枠組み』(1992年、1994年)で内部統制のフレームワークを提示。



概要

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (トレッドウェイ委員会支援組織委員会)という名称の米国の民間組織。
- 1985年、トレッドウェイ委員会(不正な財務報告に関する全米委員会)を支援するために設立された。

ミッション

- 組織のパフォーマンスやガバナンスを改善し、不正を抑制するために、リスクマネジメント、内部統制、及び不正防止に関する包括的なフレームワークやガイダンスの開発を通して先進的な思想・理論を提供すること。

構成組織

- アメリカ会計学会 (American Accounting Association)
- アメリカ公認会計士協会 (American Institute of Certified Public Accountants)
- 内部監査人協会 (The Institute of Internal Auditors)
- 国際財務担当経営者協会 (Financial Executives International)
- 管理会計士協会 (Institute of Management Accountants)

COSOフレームワーク (Internal Control – Integrated Framework)

□ 内部統制とは、「目的の達成に関して合理的な保証を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスである」と定義。

□ 内部統制の3つの目的と、5つの構成要素を関連付けた内部統制フレームワークを提示。

⇒ COSOキューブ

統制目的と内部統制の構成要素との関係



IIA(内部監査人協会)

【背景】

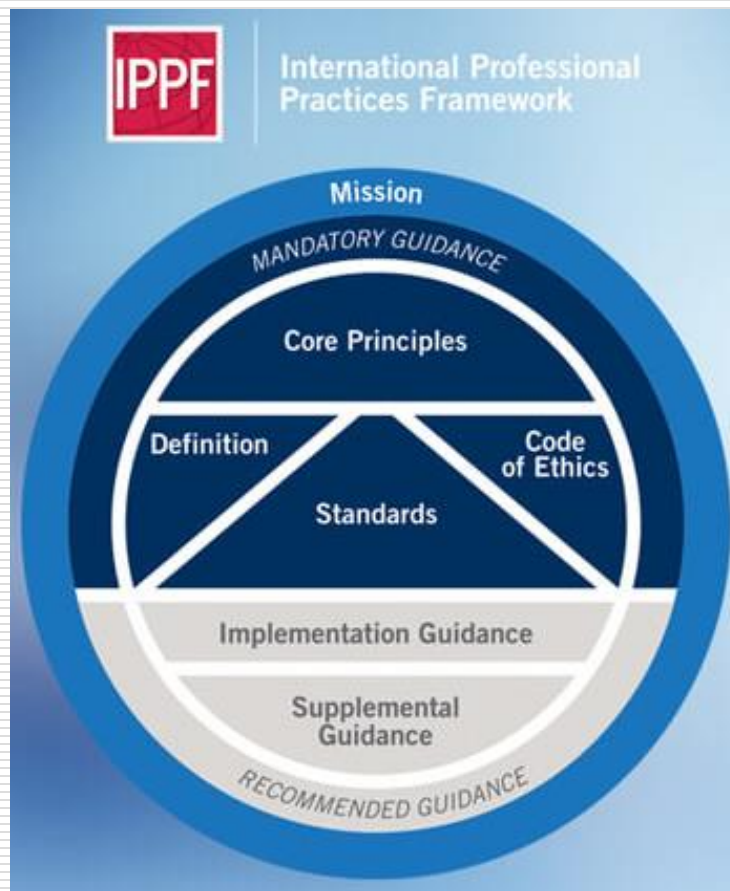
COSOフレームワークが公表された時点で、既に内部監査は内部統制の重要な要素であり、内部統制を確立するうえでリスクベースで内部監査を行うことの重要性は指摘されていた。

- 内部監査人協会(IIA)が、「専門職的实施の国際フレームワーク(IPPF)」を公表(1999年)。
 - 内部監査人協会は、COSOの構成組織の1つ。
 - 内部監査フレームワークの国際的なスタンダードを提示。

- 1941年米国で設立。
- 日本内部監査協会がIIA-JAPAN。
- 会員は個人単位で登録され、2013年末現在で190の国と地域から約180,000名。
- 主な活動
 - ・ 国際的なスケールでの内部監査専門職としての啓蒙活動
 - ・ 内部監査の実務基準の策定
 - ・ 公認内部監査人(CIA)、内部統制評価指導士(CCSA)、公認金融監査人(CFSA)などの資格認定
 - ・ 内部監査・内部統制および関連諸問題の世界的な知識・情報を会員および社会に普及・啓発すること
 - ・ 会員、その他に対して世界各国の内部監査実務に関する教育のために会議を開催すること

「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
 - 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
- ・実施ガイダンス



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。

基本原則(コア・プリンシプル)

- ・ 誠実性を実践により示すこと
- ・ 専門的能力と専門職としての正当な注意を実践により示すこと
- ・ 客観的で不当な影響を受けないこと(独立的)
- ・ 組織体の戦略、目的、リスクと整合していること
- ・ 適切に位置付けられており、十分な資源が提供されていること
- ・ 品質と継続的改善を実践により示すこと
- ・ 効果的に伝達を行うこと
- ・ リスク・ベースのアシュアランスを提供すること
- ・ 洞察力に優れ、先見性があり、未来志向であること
- ・ 組織体の改善を促進すること

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.

倫理要綱

1. 誠実性

内部監査人が誠実であることによって信頼が築かれることから、誠実性は、自らの判断が信用される基礎となる。

2. 客観性

内部監査人は、検査の対象とされている活動およびプロセスについて、情報を収集、評価および伝達するに当たり、専門職としての最高水準の客観性をもって行う。内部監査人はその心証の形成において、関連する状況のすべてについて調和ある評価を行い、自己の利害または他人から不当に影響を受けてはならない。

3. 秘密の保持

内部監査人は、入手する情報の価値およびその情報の所有権 (ownership) を尊重し、法的なまたは専門職としての開示義務がないかぎり、適切な権限なしに情報を開示してはならない。

4. 専門的能力

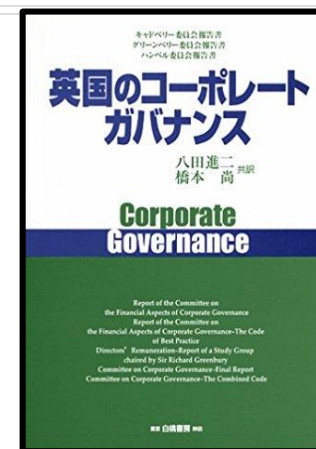
内部監査人は、内部監査業務の実施に当たり必要な知識、技能、経験を用いる。

IIA「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

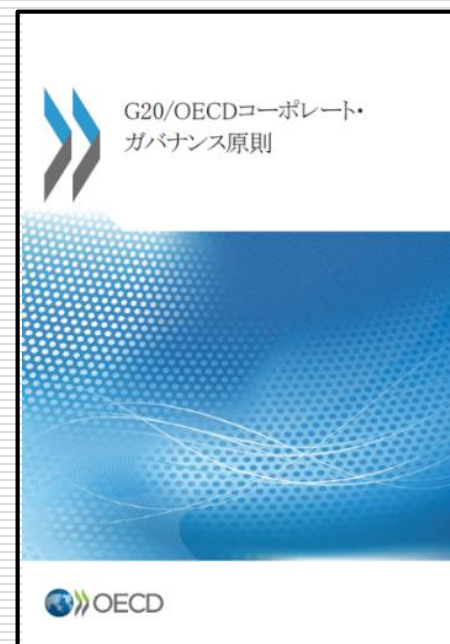
英国キャドバリー委員会

- 1992年、英国キャドバリー委員会は、①取締役会の議長とCEOの兼務は望ましくないこと、②取締役会の下部に監査・報酬・指名に関する委員会を設置すること、③非業務執行取締役の役割強化により、取締役会の実効性を確保することなどを勧告した。



コーポレートガバナンス・コード

- その後、各種報告書が出され、英国をはじめとして、欧米諸国で独立社外取締役の選任が進み、コーポレートガバナンス・コードが策定された。
- 通貨危機後のアジア諸国（日本を除く）も追随した。
- 1999年、OECDは、各国の実践を踏まえ「コーポレートガバナンス原則」を公表。（逐次改定を重ね、最新は2015年版）。



米国SOX法

【背景】

エンロン事件(2001年10月)などを契機にして、米国において、会計不正への対応が強く求められた。

□ 「企業改革法(SOX法)」の制定(2002年7月)

- 法案を提出した上院議員ポール・サーベンス(Paul Sarbanes)と下院議員マイケル・G・オクスリー(Michael G. Oxley)の名前からサーベンス・オクスリー法(略称SOX法)と呼ばれる。日本では企業改革法と意識されている。

米国SOX法

□ エンロン事件後の会計不正防止対策の強化策として制定

(301条) **監査委員会の改善・強化 (301条)**

(302条) CEO、CFOの責任意識の高揚

(302、906条) 年次報告書・四半期報告書に対する宣誓

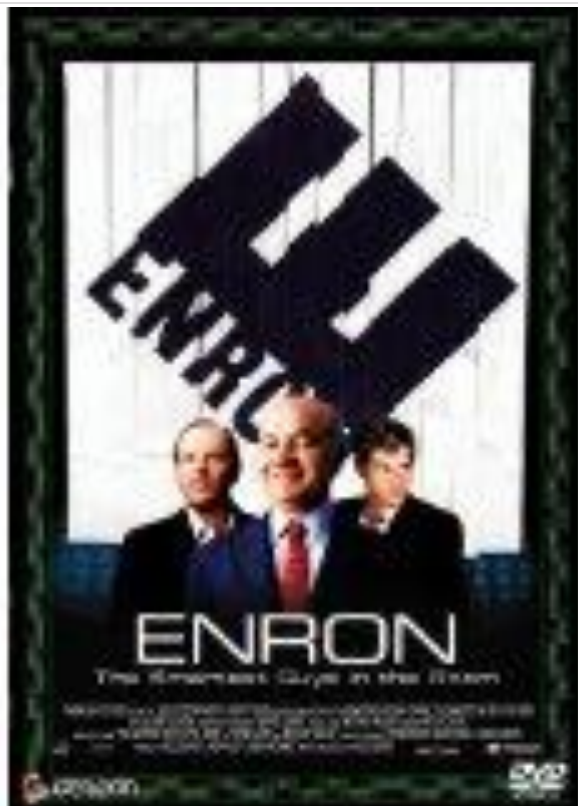
(404条) 内部統制報告書の提出と監査人の関与

エンロン事件

- 2002年、総合エネルギー取引とITビジネスを行っていたエンロン社が、特定目的会社（SPC）を使った簿外取引で利益を水増し計上していたことが発覚、経営破綻した。
- CEOケン・レイ、CFOアンドリュー・ファストウ、COOジェフ・スキリングなど経営陣が、詐欺、インサイダー取引の容疑で訴追された。
- 2001年8月、副社長のシェロン・ワトキンス氏は、CEOケン・レイに会計不正を告発して、破綻する可能性があることを警告していた。
- 大手監査法人のアーサー・アンダーセンは、簿外取引のコンサルティングを行うなど事件に深く関与。
- さらにアーサー・アンダーセンは、会計監査、内部監査をエンロン社から受託していた。アーサー・アンダーセンは解散。



エンロン 巨大企業はいかにして崩壊したのか?



出演

元エンロン社員:ケン・レイ(元CEO)、
ジェフ・スキリング(元CEO)、アンディ・ファストウ(元CFO)

内容紹介

売上高13兆円、全米第7位の巨大企業がなぜ 46日間で崩壊したのか!? 負債総額2兆円、失業者2万人。

ベストセラー本「The Smartest Guys in the Room」をもとに、エンロンの元社員の証言、内部資料として残された衝撃的なビデオ映像や音声テープによって、想像をはるかに超えた企業ヒエラルキーの乱用とモラルのかけらもない企業精神の発露を暴く。

その内情は恐るべきものであり、大企業が政界や経済界を巻き込みながら急成長し、崩壊するまでの経緯と、強欲に充ちた人間ドラマを炙り出す。

2005年アカデミー賞

長編ドキュメンタリー部門ノミネート

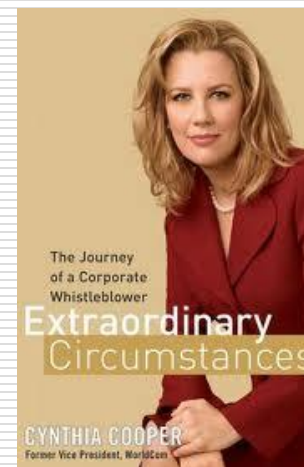
2005年インディペンデント・スピリット・アワード

ドキュメンタリー賞受賞

ワールドコム事件

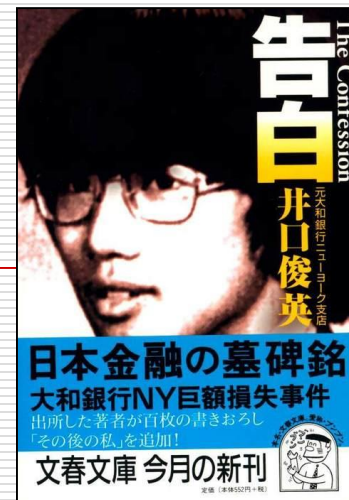
— 日本では誤解されているが、ガバナンスが有効に機能した事例

- ワールドコム事件は、2002年月、内部監査人シンシア・クーパー氏が経営者と会計監査人が結託した不正会計の端緒をつかみ、監査委員長のマックス・ボビット氏に報告したことから始まる。
- 執行側は徹底した妨害工作を行ったが、監査委員長マックス・ボビット氏の直接指揮下で、シンシア・クーパー氏ほか内部監査部門スタッフが粘り強く調査を遂行し、不正会計の全貌を暴いた(不正金額は当時、米国史上最大)。
- 監査委員会と内部監査部門を強力なラインで結ぶことの重要性を示す代表的な事例。
- NY取引所規則で上場会社には内部監査部門を監査委員会の指揮下に置くことが定められた。
- さらに企業改革法(SOX法)が制定された。



大和銀行NY支店巨額損失事件

- 1983年、米国マツダ自動車のディーラーを経て、大和銀行(当時)ニューヨーク支店の本社採用嘱託行員となった井口俊英は、変動金利債の取引で5万ドルの損害を出す。損失が発覚して解雇されることを恐れた井口は、損を取り戻そうとアメリカ国債の簿外取引を行うようになる。
- 同支店の管理体制には、国債のトレーダーと支店の国債保有高や取引をチェックする人が同一人物という不備が存在。支店長は「海外で箔を付けにやってくる『飾り物』」という状態であったため、実質的に支店ナンバー2として支店業務を統括していた井口の不正は12年間も発覚せず、1995年には大和銀行の損失は11億ドル(当時の対円ドルレートで約1100億円)にも膨れ上がった。
- 損失を取り返すため大口取引を繰り返す井口の手口は、市場参加者に容易に読まれて市場で捌ききれなくなった。1995年7月、井口はついに不正による巨額損失を大和銀行上層部に告白。
- 銀行上層部は、この損失に関しては日本の大蔵省への報告を優先させ、アメリカ金融当局への報告をせず、隠蔽してソフトランディングを図ろうと画策する。しかし、この隠蔽工作はFRBに発覚。FRBがかえって大和銀行に厳しい処分を下す結果をもたらした。
- 1996年2月28日、大和銀行は16の罪状を認めて、3億4千万ドル(約350億円)の罰金を払い、アメリカからの全面撤退を余儀なくされた。



大和銀行NY支店巨額損失事件 株主代表訴訟大阪地裁判決(2000年9月)

- 大和銀行の株主は、巨額損失に対する損害賠償責任として経営陣に対し計14億5000万ドルの支払いを求めた株主訴訟を起こした。
- 2000年9月、大阪地裁は、取締役は「善管注意義務」および「忠実義務」を怠ったという原告らの主張の一部認めて、被告役員のうち、11名に対して、総額7億7500万ドル(当時のレートで829億円)という巨額の損害賠償を命ずる判決を言い渡した。
- この判決の中で、裁判所は
「健全な会社経営を行うためには(中略)リスク管理が欠かせず、会社が営む事業の規模、特性等に応じたリスク管理体制(いわゆる内部統制システム)を整備することを要する。(中略)会社経営の根幹に係わるリスク管理体制の大綱については、取締役会で決定すること。」

と取締役による内部統制システム構築の義務を明確にした。

カネボウ事件

- バブル崩壊後、繊維をはじめとする他の事業の赤字を化粧品事業の黒字での補完が追いつかなくなり、2001年度以降、債務超過を隠すため、粉飾決算を繰り返すようになった。
- 粉飾決算の背景には、構造的な収益悪化に加え、2000年3月期から導入された連結決算重視の新会計基準も大きく影響。連結決算により、最終利益が赤字で債務超過に陥っていることが判明すると、銀行融資が不可能になり、また上場廃止も現実視されたからと言われている。
- 2004年3月、産業再生機構による支援決定が契機になり、デューデリジェンスの中で、連結貸借対照表の問題点が指摘された。
- 2005年7月、東京地検は元会長兼社長、元副社長、財務・経理担当の元常務を証券取引法違反(有価証券報告書虚偽記載)の疑いで逮捕。その後、起訴され、有罪判決を受けている。

中央青山監査法人の廃業

- 中央青山監査法人は適正意見を表明していた。
- 会計監査を担当していた中央青山監査法人所属の公認会計士が粉飾を指南していたとされ、2005年10月、3名の公認会計士が証券取引法違反で起訴。その後有罪判決を受けている。
- 金融庁は、関与した公認会計士の登録を抹消し、中央青山監査法人に対して、2か月間の監査業務の停止命令を発出した。
- その後、中央青山監査法人は、みすず監査法人と改名し、再起を期すが、2006年12月、日興コーディアルグループの会計不祥事による上場廃止騒動(会計操作が組織的に行われたとの確証が得られなかったとして上場廃止は回避された)などもあって、監査業務を継続していくことが困難になったと判断。2007年7月、監査業務からの撤退し廃業するに至った。

日本版SOX法

- 日本では、大和銀行巨額損失事件の株主代表訴訟を発端として会社法が改正され、取締役の善管注意義務として、大企業に対して、内部統制システムの構築が義務付けられた。
- また、カネボウの不正会計事件も起きたため、金融商品取引法が制定され、上場企業等に内部統制報告書の作成、提出が義務付けられた。内部統制報告書は、経営者自らが内部統制の有効性を評価し、公認会計士または監査法人の監査証明を受けて、企業が事業年度ごとに内閣総理大臣に提出する。
 - ・会社法(2005年6月成立、2006年5月施行)
 - ・金融商品取引法(2006年6月成立、2007年9月完全施行、2008年4月1日以降に開始される事業年度の決算から適用開始)

日本版SOX法の限界

- このとき、日本では、社外取締役の選任の必要性や、社外取締役・監査委員の権限強化に関しては、議論されなかった。
- このため、日本では、日本版SOX法の制定後も、不正会計事件が繰り返されている。

2011年 オリンパス 不正会計



2015年 東芝 不正会計



ERMフレームワーク

(Enterprise Risk Management- Integrated Framework)

【背景】

世界的にリスクマネジメントへの関心が高まるなかで、COSOフレームワークを実務に活かしたいというニーズが広がった。

□ COSO 『全社的リスクマネジメント』(2004年)

- ERMフレームワークは、従来のCOSOフレームワークを補完・拡張したもの。
- 目的には「戦略」が追加され、構成要素には「目的設定」が加わって、「リスク評価」が「事象認識」、「リスク評価」、「リスク対応」に分割・詳細化された。

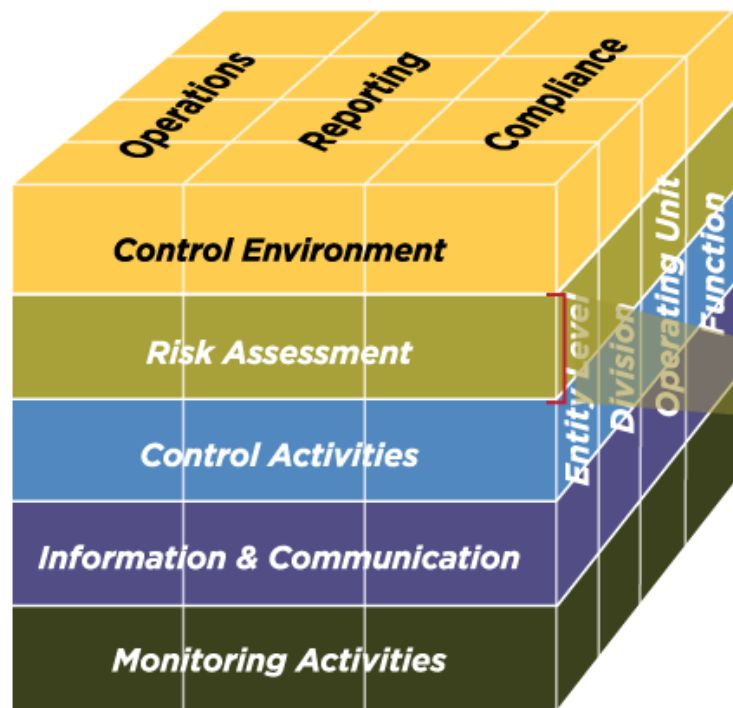
ERMフレームワーク

(Enterprise Risk Management- Integrated Framework)

全社的リスクマネジメント(ERM)は、

「事業体の取締役会、経営者、その他の組織内の全ての者によって遂行され、事業体の戦略策定に適用され、事業体全体にわたって適用され、事業目的の達成に関する合理的な保証を与えるために事業体に影響を及ぼす発生可能な事象を識別し、事業体のリスク選好に応じてリスクの管理ができるよう設計された一つのプロセスである」と定義。

COSOフレームワークとERMフレームワークの比較



Internal Control—Integrated Framework

Expanded into
3 components



Enterprise Risk Management—Integrated Framework

ERMフレームワークの展開

- ERMフレームワークの中で、現在、リスクマネジメントの実務で使われている重要な概念、キーワードが示された。
 - リスク選好 (Risk Appetite)
 - リスク許容度 (Risk Tolerance)
- ERMフレームワークの基本的な考え方や、重要な概念などは、その後、先進的な企業、金融機関のリスクマネジメント実務に取り入れられていった。
- とくに、金融界では、「統合リスクマネジメント」の実務や、金融危機後の「リスクアペタイト・フレームワーク」の実務として、また、保険業界では、文字通り、「ERM」の実務として展開されている。

2013年版COSOフレームワーク

【背景】

過去20年間にわたるビジネスおよび業務環境の变革

- ・ガバナンス監督に対する期待
- ・市場および業務の国際化
- ・ビジネスの变化と複雑さの増大
- ・法律、規則、規制および基準への要請とそれらの複雑性
- ・専門能力および説明責任に対する期待
- ・進展するテクノロジーの利用とそれに寄せる信頼
- ・不正の防止と摘発に関する期待

□ 2013年版COSO内部統制フレームワークの公表

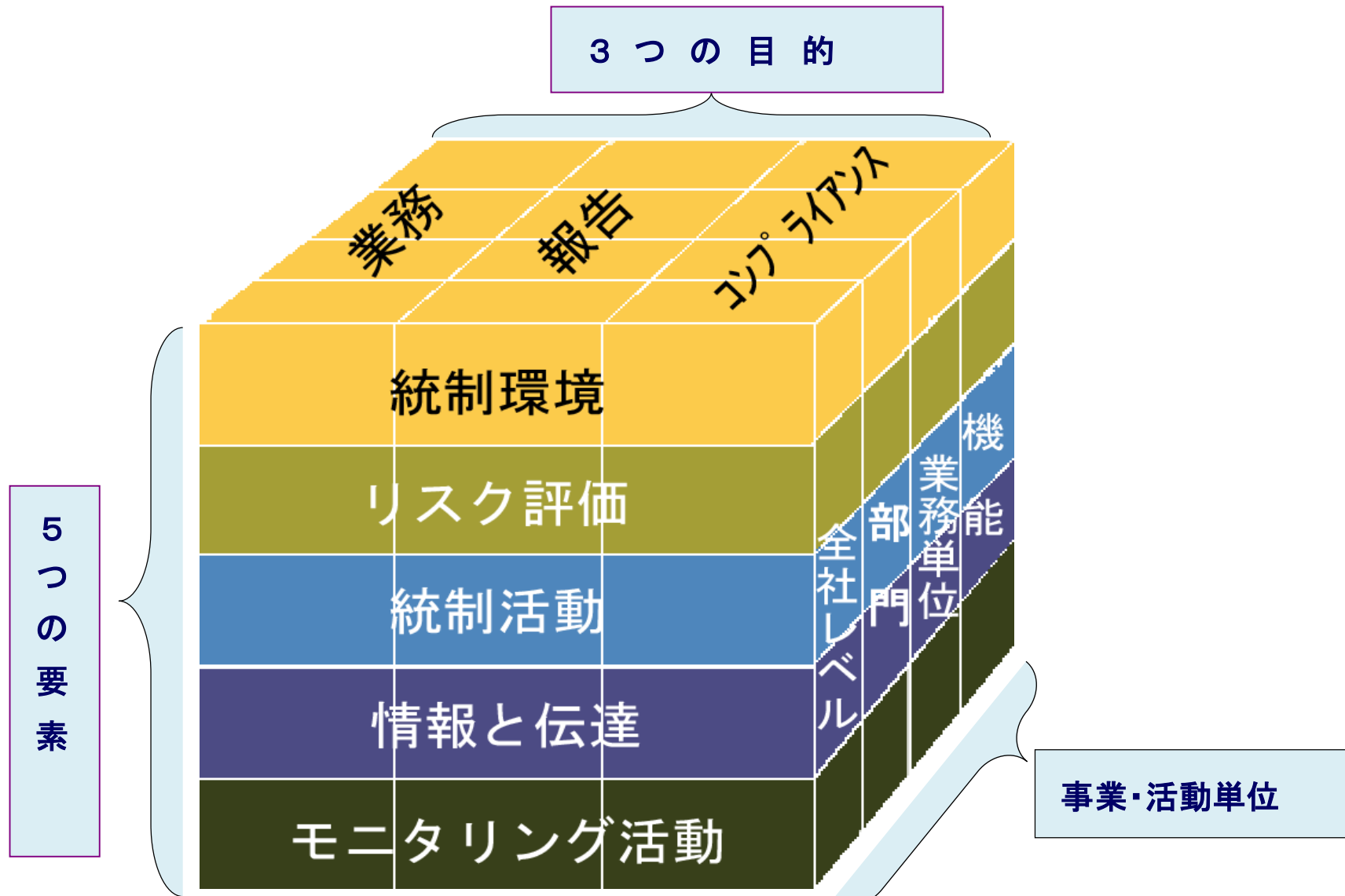
- 過去20年間にわたるビジネス及び業務環境の变革を踏まえて、1992年版のCOSOフレームワークを改訂。

2013年版COSOフレームワーク 改訂のポイント

- ・内部統制の目的について、「財務報告の信頼性」から「報告」に変更して、経営管理のための非財務報告を含めた。
- ・構成要素に関する基本的な考え方を17項目の原則として体系化した。

- ・内部統制のガバナンスへの貢献の強調
- ・内部監査機能の重視
- ・不正リスク対策の強化
- ・グローバル化の進展、ビジネスモデルの多様化の反映

新COSOキューブ



有効な内部統制の17の原則

統制環境

1. 誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明
2. 監督責任の遂行
3. 組織構造、権限・責任の確立
4. 業務遂行能力に対するコミットメントの表明
5. 説明責任の履行

リスク評価

6. 目的の明確化
7. リスクの識別と分析
8. 不正リスクの検討
9. 重大な変化の識別と分析

統制活動

10. 統制活動の選択と整備
11. テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備
12. 方針と手続を通じた展開

情報と伝達

13. 関連性のある情報の利用
14. 組織内における情報伝達
15. 組織外部との情報伝達

モニタリング活動

16. 日常的評価および／または独立的評価の実施
17. 不備の評価と伝達

2017年版 ERMフレームワーク

新しいERMの定義(2017)

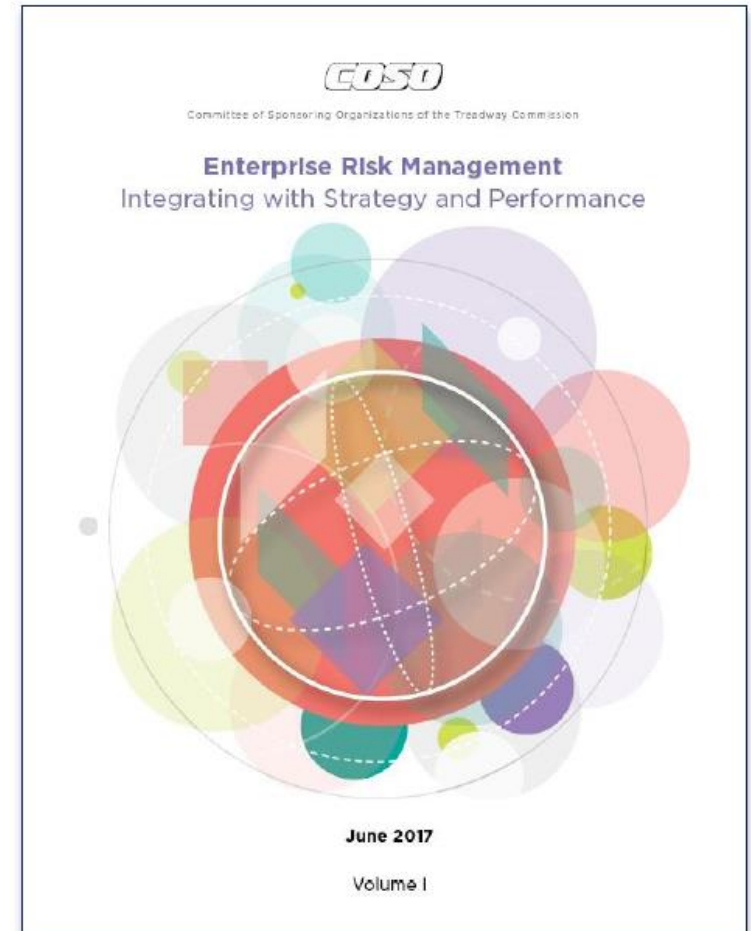
組織が、価値を創造、維持、実現するにあたり、リスクマネジメントに活用する、戦略の設定と実践に統合された文化、能力、実践活動

The culture, capabilities, and practices, integrated with strategy-setting and its execution, that organizations rely on to manage Risk in creating, preserving, and realizing value.

Enterprise Risk Management Framework: Integrating with Strategy and Performance

2017年6月
(最終文書の公表は2017年9月)

<https://www.coso.org/Pages/erm.aspx>



COSO Enterprise Risk Management 2017

経営におけるリスクマネジメントの役割



ミッション、ビジョン、
コアバリュー

戦略、事業目標、
パフォーマンス

パフォーマンス
の拡大

戦略選択とリスクの関係（中央のドーナツ状の図解に記載の内容）

（左上）戦略が事業体のミッション、ビジョン及びコアバリューに合致しない可能性

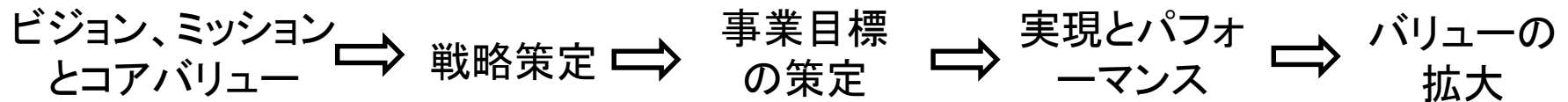
（右上）選択された戦略からの影響

（下）戦略とパフォーマンスに対するリスク

COSO Enterprise Risk Management 2017

経営プロセスとリスクマネジメントの関係

<経営プロセス>



ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Governance & Culture

ガバナンス
と文化



Strategy & Objective-Setting

戦略と
目標設定



Performance

パフォーマンス



Review & Revision

レビューと
見直し

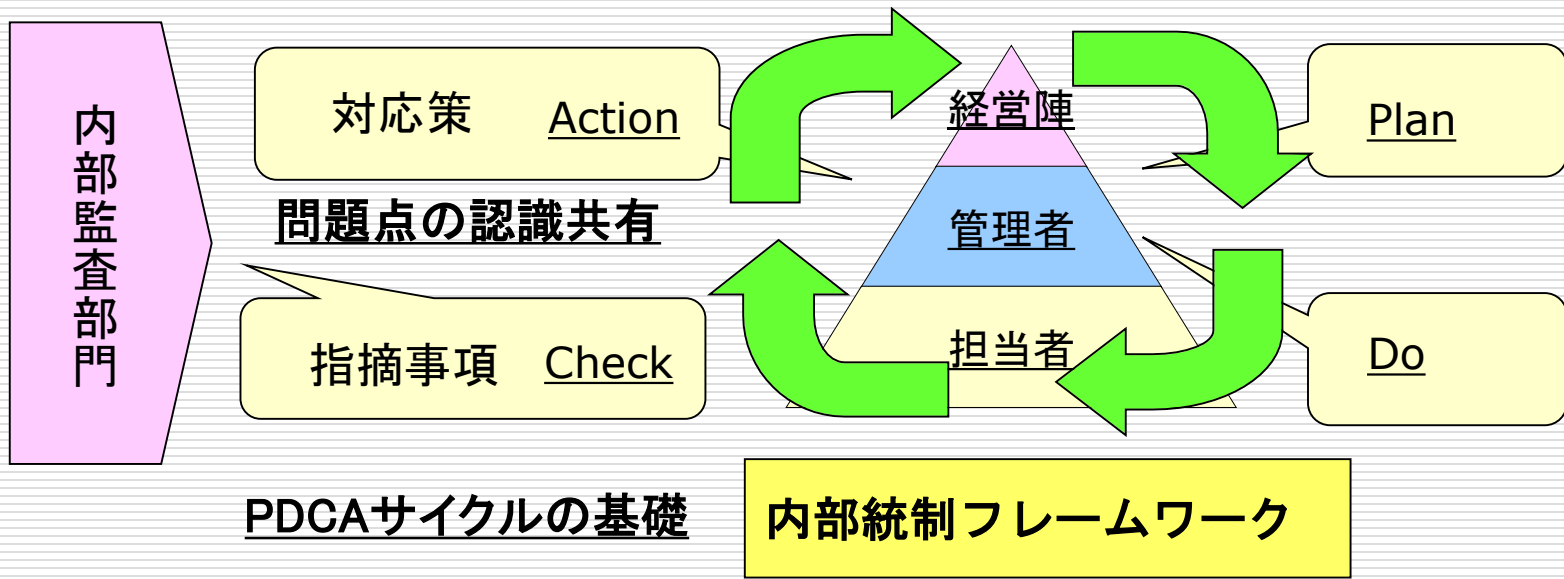


Information, Communication, & Reporting

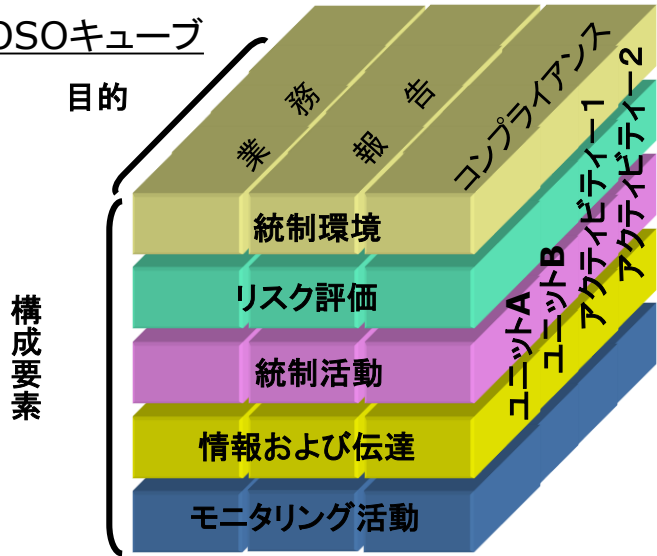
情報、伝達
と報告

内部統制フレームワークの組織内共有

- ◆ 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。

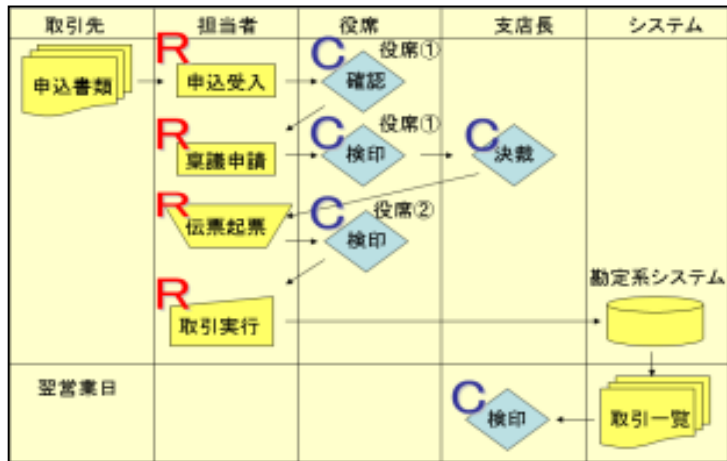


COSOキューブ



COSOフレームワークは、
リスクや内部統制をみるときの視点を
提供してくれる

プロセス・チャート図



リスク・コントロールマトリックス

プロセスID	リスク分類	リスク発生	リスク発生	リスク発生	リスク発生	リスク発生	リスク発生	リスク発生	リスク発生
101-001	申請書類	○	○	○	○	○	○	○	○
101-002	稟議申請	○	○	○	○	○	○	○	○
101-003	伝票起票	○	○	○	○	○	○	○	○
101-004	取引実行	○	○	○	○	○	○	○	○
101-005	取引一覧	○	○	○	○	○	○	○	○
101-006	勤定系システム	○	○	○	○	○	○	○	○
101-007	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-008	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-009	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-010	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-011	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-012	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-013	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-014	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-015	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-016	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-017	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-018	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-019	検印	○	○	○	○	○	○	○	○
101-020	検印	○	○	○	○	○	○	○	○

リスク、内部統制を特定、評価するためのツールも考案されている。

イグジット・ミーティング

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

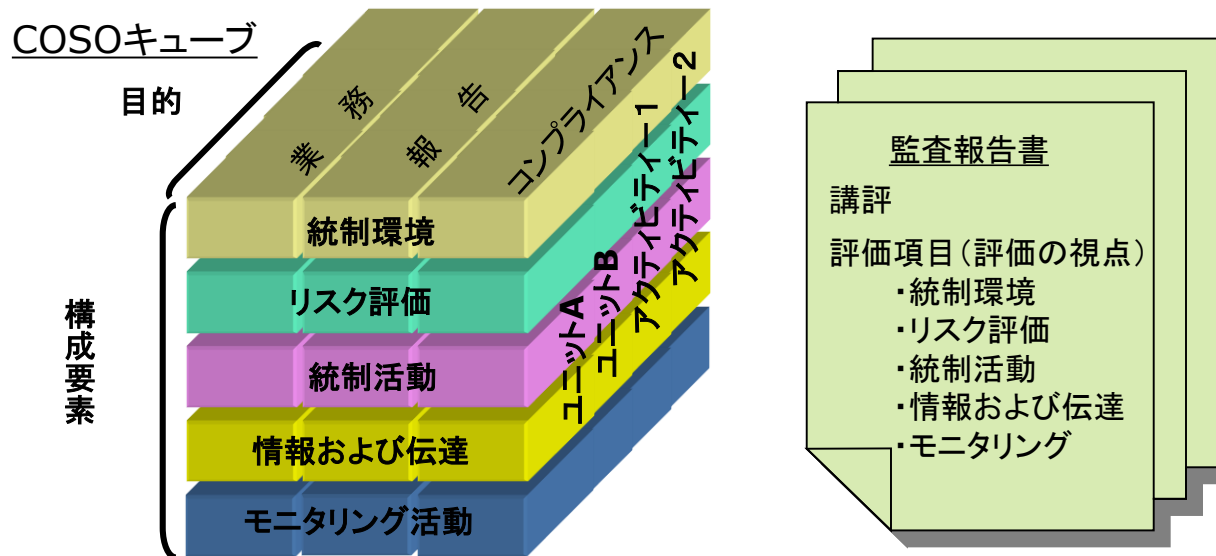


リスク管理部署
(改善指導部署)

問題点の共有、対応策の協議、
実行の合意

監査報告書

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。



(2) 国際金融監督・規制の動向

バーゼル規制の変遷

バーゼル I 1988年

市場リスク規制の追加 1996年

バーゼル II 2004年

バーゼル III 2010年

バーゼル規制の基本的な考え方

自己資本

≥ 1

リスク量

バーゼル規制の基本的な考え方

自己資本

$$\frac{\text{自己資本}}{\text{リスク量}} \geq 8\%$$

リスク量 ÷ 8%

自己資本

$$\frac{\text{自己資本}}{\text{リスクアセット}} \geq 8\%$$

リスクアセット

バーゼル I

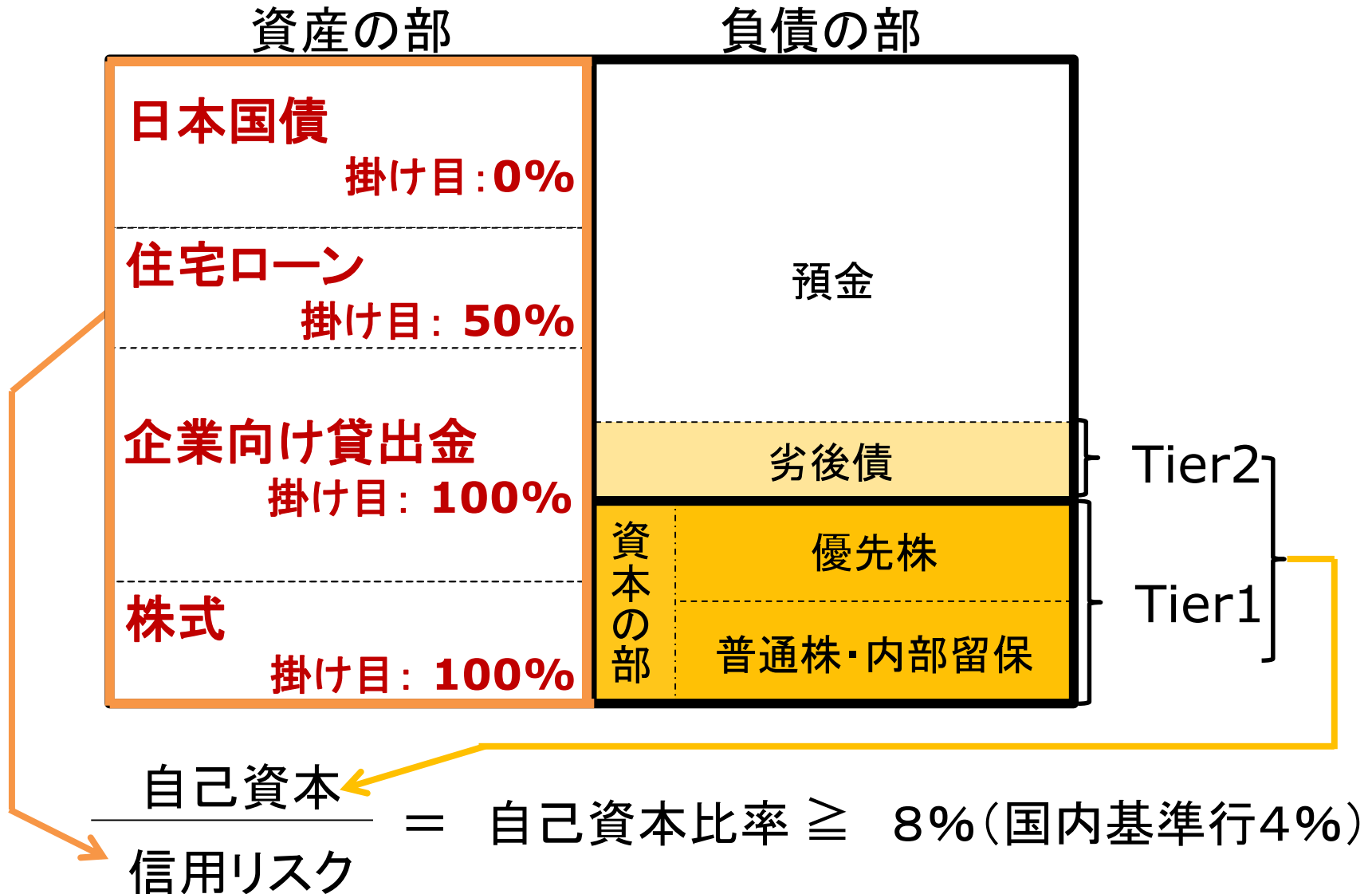
- 1980年代、金融自由化・国際化が進展する中で、累積債務の深刻化や増加するデリバティブ取引のリスク管理などが問題となっていた。
- 大手銀行(コンチネンタル・イリノイ銀行)の倒産をきっかけに、システムック・リスクの発生(ある1つの金融機関が破綻した場合の影響が世界規模で波及すること)が懸念されるようになった。
- 経営破綻した金融機関には、自己資本比率の低下という特徴がみられたため、国際金融市場での取引の安全性を考慮して、バーゼル銀行監督委員会は、国際業務を営む銀行に対して、国際統一基準として自己資本比率を8%以上に維持するよう求めた。これをバーゼル合意(バーゼル I)と言う。
- 日本の金融機関は、当時、海外市場で積極的に融資を行っていたが、自己資本比率は相対的に低く、バーゼル規制導入により、自己資本増強のための融資内容の見直しが必要となった。

バーゼル I

- バーゼル I では、信用リスクのみが規制対象となっていた。
- 信用リスクの計量化方法も、残高にリスクウェイト(掛目)を掛けるという素朴なものであった。
- 8%という水準に決まったのは、それが、当時の金融機関の平均的なレベルであったからと言われており、それ以上の根拠はない。

$$\frac{\text{自己資本}}{\text{信用リスク}} = \text{自己資本比率} \geq 8\% (\text{国内基準行} 4\%)$$

バーゼル I



市場リスク規制の追加

- 1996年、相場変動などの市場リスクを考慮するため、従来のバーゼル II に追加する形で、自己資本比率の算出方法に市場リスク量を加味するように修正した規制が発表された。
- 原則、トレーディング勘定を対象にして市場リスクを新たに捕捉するものであった。

自己資本

信用リスク + **市場リスク** (トレーディング勘定 < 除く銀行勘定 >)

= 自己資本比率 \geq 8% (国内基準行4%)

市場リスク規制の追加

- ・ トレーディング勘定の市場リスク量を算出するときに、銀行内部の VaR モデルを採用してもよいことになった。

(市場リスク計測の手法)

標準的方式	当局が設定した掛け目により算出
内部モデル方式	(保有期間10日、信頼水準99%のVaR) × (乗数) 乗数はVaRモデルの精度による。標準の値は3。

<トレーディング勘定>

短期売買やヘッジを目的としたポジション(売買目的の株式、債券、デリバティブ等)

<銀行勘定>

トレーディング勘定以外のポジション(貸出金、売買目的でない株式・債券等)

バーゼルⅡ

- ・ 金融機関のリスクが多様化・複雑化していることから、バーゼル銀行監督委員会は、1998年、自己資本比率規制の見直しを開始。
- ・ 市中協議を経て、2004年、従来の信用リスク、市場リスクに加えて、オペレーショナルリスクを規制対象とする **バーゼルⅡ** を公表。

自己資本

信用リスク+市場リスク+オペレーショナルリスク

= 自己資本比率 \geq 8% (国内基準行4%)

バーゼルⅡ

- バーゼルⅡには、2つの大きな特徴がある。
- 1つは、リスク計測の精緻化を促すため、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスクそれぞれのリスク量を算出するとき、銀行が、そのリスク計測手法を選択するようにしたことがあげられる。先進的な手法を選択すれば、銀行内部のVaRモデルを採用することが可能となった。
- もう1つは、自己資本比率の最低水準を定めただけではなくて、銀行自身がリスクを把握して自己資本の充実を図ること、そして、情報開示を通じて市場規律が働くようにしたことがあげられる。

バーゼルⅡ リスク計測手法

信用リスク	<ul style="list-style-type: none">● <u>標準的手法(SA)</u> バーゼル1の手法を一部修正● <u>基礎的内部格付手法(FIRB)</u> デフォルト確率(PD)を自行推計したリスク量(VaR)● <u>先進的内部格付手法(AIRB)</u> デフォルト確率(PD)、デフォルト時損失率(LGD)を自行推計したリスク量(VaR)
市場リスク	<ul style="list-style-type: none">● <u>標準的方式(SMM)</u> 当局が設定した掛目により算出● <u>内部モデル方式(IMA)</u> 内部モデルで計測したリスク量(VaR)
オペリスク	<ul style="list-style-type: none">● <u>基礎的手法(BIA)</u> 銀行全体の粗利益に一定の掛目を適用● <u>粗利益配分手法(TSA)</u> ビジネスライン毎の粗利益に異なる掛目を適用・合算● <u>先進的計測手法(AMA)</u> 過去の損失実績等をベースに内部モデルで計測したリスク量(VaR)

バーゼルⅡ 3本の柱

(第1の柱)

最低所要自己資本比率規制(リスク計測の精緻化)

(第2の柱)

銀行自身による経営上必要な自己資本額の検討と
当局によるその妥当性の検証

(第3の柱)

情報開示の充実を通じた市場規律の実効性向上

わが国の金融危機(1997年～)

ー バブル崩壊とバーゼル規制への対応



バブル崩壊から金融危機へ

1990年 株価急落

1997年 三洋証券 経営破綻(会社更生法適用、
コール市場でデフォルト)

北海道拓殖銀行 経営破綻

山一証券 経営破綻(自主廃業)

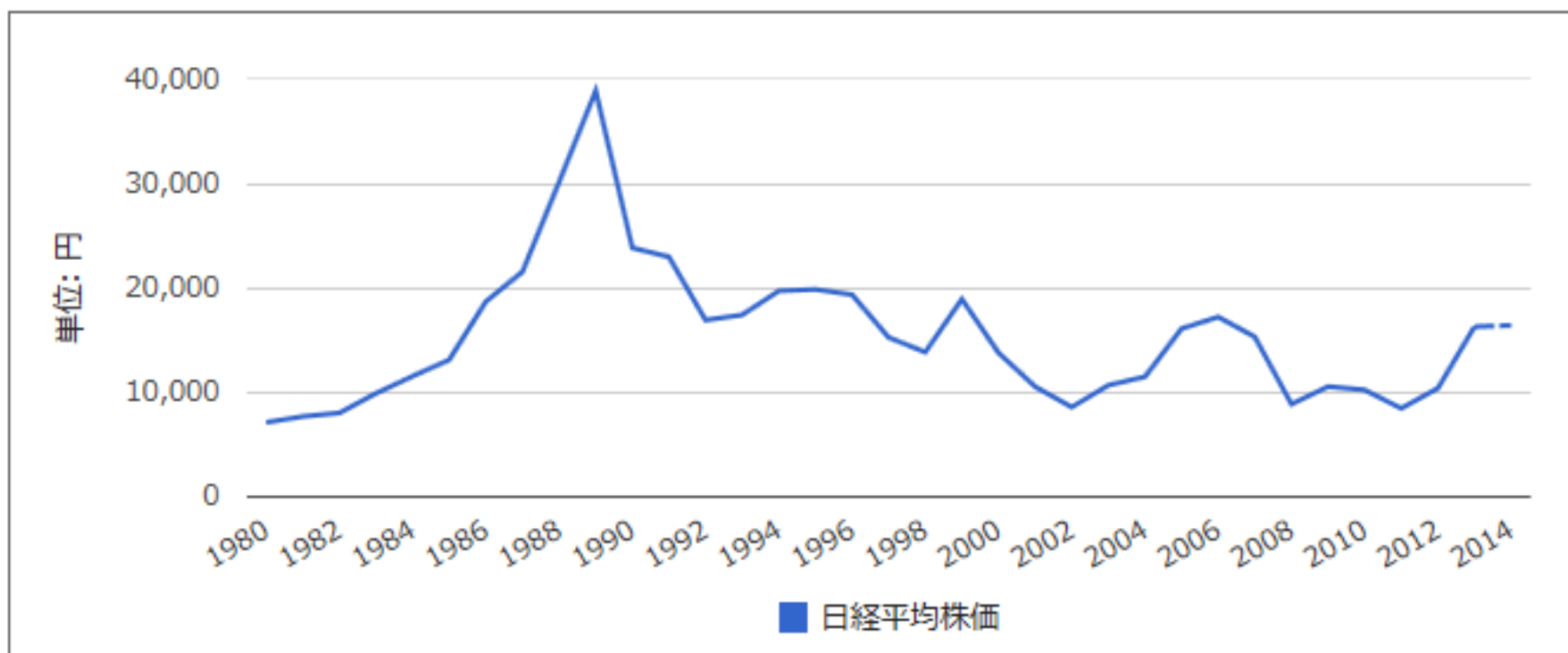
1998年 日本長期信用銀行 経営破綻(国有化)

日本債券信用銀行 経営破綻(国有化)

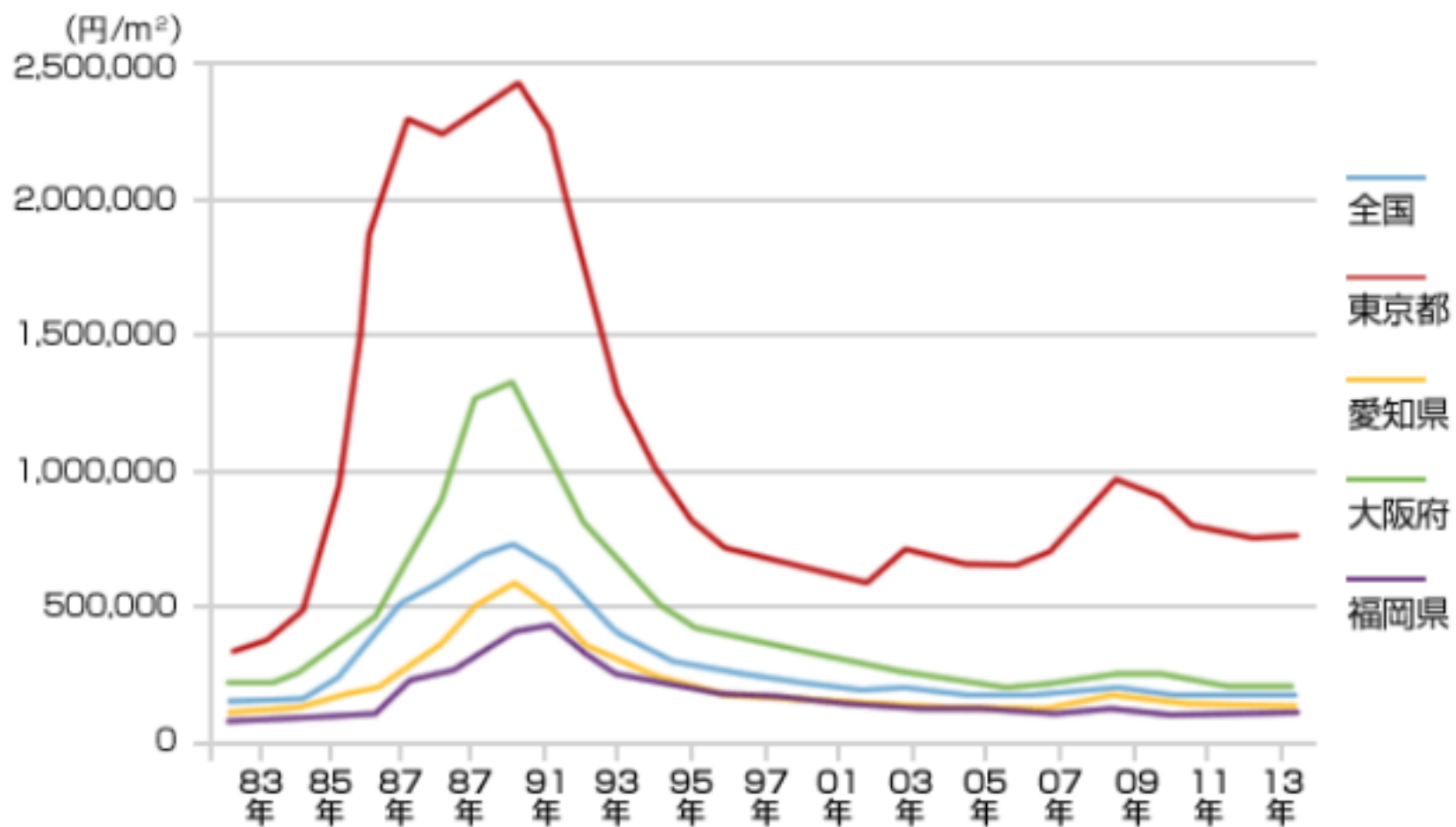
金融機関の経営破綻、預金取り付けが全国に広がる。

日経平均株価の推移(年次)

1980～2014年の日経平均株価の推移(12月の終値)。



■ 図1 地価公示の推移（4大都市）



(国土交通省「地価公示」より作成)

バブル経済の下、
1990年頃までに、日本の金融機関では、
リスクのオーバーテイクが起きていたと考えられる。

日本の金融機関が

リスクのオーバーテイクに気づいたとき、

もはや取り返しがつかなかった。

バーゼル規制、統合リスク管理により、
リスクのオーバーテイクは起きない仕組みができた
はずだった。

1996年 市場リスク規制の追加
 (VaRの一部採用)

2004年 バーゼル II
 (VaRの全面採用)

国際金融危機の発生

2007年

2008年

2009年

2010年

2011年

2012年

サブプライム
ローン問題

リーマン
ショック

欧州ソブリン危機

アベノミクス



金融危機の原因

Group of Thirty

金融機関の効果的なガバナンスに向けて(2012)

エグゼクティブ・サマリー

- 一般に、金融機関のセルフ・ガバナンスに依存し過ぎた「軽いタッチ」の金融監督と、システム上重要な金融機関における脆弱なコーポレートガバナンス、リスクマネジメントとの組み合わせが、米国で起きた2008年のメルトダウンに繋がったと、多くのオブザーバーが合意している。

(参考)サブプライムローン問題、リーマンショック

- ◆ サブプライムローンとは、
低所得者で、たとえば、以下のようなリスクの高い人達に対する貸出(高金利、担保付、ノン・リコースが貸付条件)
 - ① 借り入れが所得の50パーセント以上ある。
 - ② 過去1年間に30日間の延滞を2回以上している。
 - ③ 過去5年以内に破産したことがある。
- ◆ 不動産価格が上がり続ければ回収は可能であるとの判断の下、高金利の稼得を狙って、本来、貸すべきでない対象に積極的に融資が行われた。

(参考) サブプライムローン問題、リーマンショック

◆ 証券化によるリスクの拡散

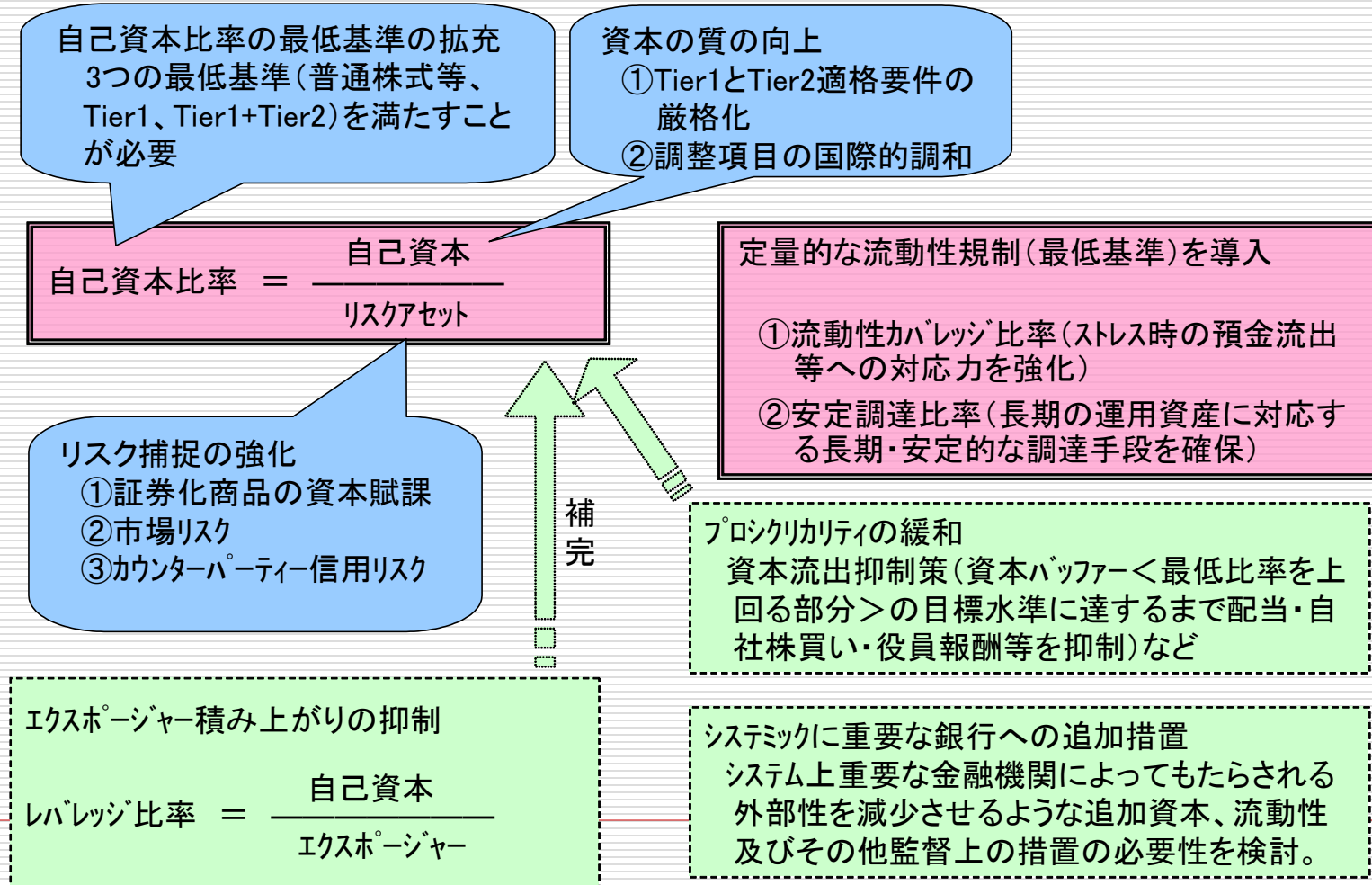
サブプライムローンをプールして、利息・元本の優先返済部分(高格付)と劣後返済部分(低格付)に分けた証券を発行し、投資家に販売された。再証券化も行われ、リスクがグローバルに拡散した。

◆ リスク量の過小評価と、高格付への過信

延滞のない状況下で、デフォルト確率を計算しても低水準となる。格付機関は、証券化商品のデフォルト確率が低いため、高格付を付与。

証券化商品は異質で複雑なリスクであり、一般企業の社債と単純な比較はできないことが忘れられていた。

バーゼルⅢ



バーゼルⅢ

	コアTier I (普通株式＋ 内部留保等)	Tier I	総資本
最低水準	4.5%	6.0%	8.0
資本保全バッファ	2.5%		
最低水準＋ 資産保全バッファ	7.0%	8.5%	10.5%

- 2013年初に、コアTier I は3.5%、Tier I は4.5%からスタートし、2015年初までに上記比率に到達する必要(総資本は当初から8%)。
- 資本保全バッファは2016年初から段階的に導入され、2019年に上記比率に到達する必要
- 上記のほかに、金融経済情勢によっては、監督当局がカウンターシクリカル・バッファとして 0～2.5%の範囲で資本の上積みを求めることがある。

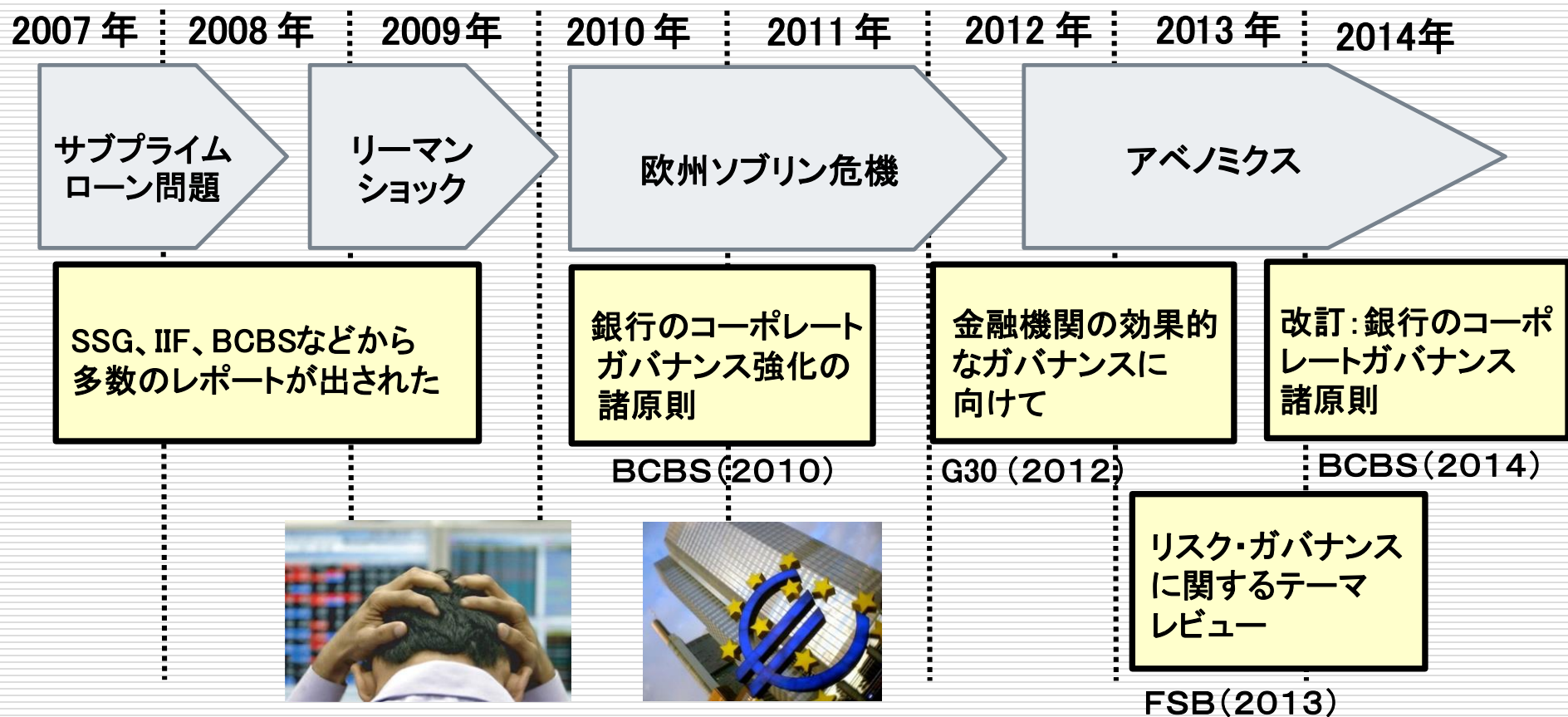
その他の規制・監督の強化

- ◆ 金融機関の規模・業務の制限
 - 預金を取り扱う金融機関については、規模、業務を制限すべきではないか
- ◆ 監督対象の拡大
 - ヘッジファンド、ノンバンクを含め、監督対象を拡大・強化すべきではないか
- ◆ 国際的に活動する金融機関
 - 監督当局の連携をどう強めるか
- ◆ マクロプルーデンスの視点
 - 合理的な個別金融機関の行動がマクロ的な不均衡を生む可能性をどのように把握し、規制するのか

金融機関に本当に求めるべきものは・・・

- ◆ 金融監督・規制は強化されたが、リスクの態様が目まぐるしく変化する世界においては、金融規制・監督の強化は後追いとならざるを得ず、一定の限界があると言わざるを得ない。
- ◆ 過重で複雑となった金融規制への反省ムードもみられるようになった一方で、金融機関に本当に求めるべきことは、規制対応ではなく、自己規律のある経営の実現であるとの認識が、国際的に広がっていった。

金融危機後の国際的な議論・提言



国際的な議論・提言を振り返る

- ◆ 金融危機を引き起こした海外の金融機関の経営スタイルやリスク管理に特有の要因、問題点も数多く指摘された。
 - 報酬・インセンティブ体系の見直し
 - 短期の視点、リターン重視・リスク軽視
 - CRO (Chief Risk Officer、最高リスク責任者)の権限強化
 - 証券化商品のリスク管理の見直し
 - 格付への過度の依存の見直し
 - 流動性リスク管理の見直し

国際的な議論・提言を振り返る

- ◆ その後、リスクマネジメント全般に亘り、議論が積み重ねられた結果、リスクアペタイト・フレームワークとして体系化された。

①リスクアペタイトの明確化

- 戦略、リスクアペタイト、リスク管理方針の明確化
- 組織内での共有と対外的な開示

②包括的なリスクの把握・管理

- VaRに対する過度の依存の見直し
- ストレステストと多様なシナリオ分析

③リスクコミュニケーションの充実

④リスクベース監査の徹底



「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

取締役会の責務(パラグラフ20、21)

- ◆ 取締役会は、銀行の業務、リスク戦略、財務の健全性、および銀行の組織やガバナンスのあり方について最終的な責任を持つ。
- ◆ それ故に、取締役会は以下のことを行うべきである。
 - 当該銀行の財務上の長期的利益、リスク・エクスポージャー及びリスクを効果的に管理する能力を考慮に入れつつ、全体的な業務戦略を承認及び監視する¹⁵
 - 以下の事柄を承認し、監視する
 - リスクアペタイトを含む総合的なリスク戦略
 - リスク、リスク管理及びコンプライアンスに係る方針
 - 内部コントロールの体制
 - 行動規範や同種の文書を含むコーポレート・ガバナンスの枠組みと原則および企業の価値基準
 - 報酬制度



「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

リスク手法とリスク活動(パラグラフ80、82)

- ◆ リスク分析は、定量的要素と定性的要素の双方を含むべきである。リスク計測はリスク管理の主要な要素であるが、他のリスク管理活動をないがしろにして、リスクの計測やモデリングを過度に重視すれば、エクスポージャーの実態を正確に反映していないリスク測定値に過度に依存したり、リスクを軽減するための行動が不十分になったりするおそれがある。
- ◆ 銀行は、定量的分析や定性的分析の一部として、フォワードルッキングなストレス・テストとシナリオ分析を行い、様々な悪環境下においてどのようなリスク・エクスポージャーが発生し得るかをより明確に把握すべきである。
ストレス・テストとシナリオ分析は、銀行のリスク管理プロセスの主要な要素として位置付けられるべきであり、結果は銀行内部の関連する業務ラインや個人に伝達され、十分な考慮の対象とされるべきである。



「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

リスクコミュニケーション(パラグラフ93)

- リスクを実効的に管理するためには、組織全体を貫くコミュニケーションと、取締役会や上級管理職への報告の双方において、リスクに関する銀行内部の堅固なリスクコミュニケーションが必要である。
- 銀行のリスク・エクスポージャーと戦略は、十分な頻度で行内に周知されるべきである。組織を水平に横断するコミュニケーションと、経営管理の系統を縦断するコミュニケーションの双方を含め、実効的なコミュニケーションは、実効的な意思決定を下支えすることによって、安全かつ健全な銀行業を育成し、リスク・エクスポージャーを増幅しかねない意思決定を回避するための助けとなる。



「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

内部監査機能(パラグラフ100)

- 取締役会および上級管理職は、以下の方法によって内部監査機能を補強することにより、銀行のリスク管理や内部統制体制における問題を把握する能力を高めることができる。
 - ・ 内部監査人協会(IIA)が設定している基準など、国内的・国際的な基準に従うことを慫慂する。
 - ・ 監査および内部統制プロセスの重要性を認識し、その重要性を行内に周知する。
 - ・ 内部監査の指摘事項を適切なタイミングで実効的に活用し、指摘された問題点を早期に是正することを求める。
 - ・ 取締役会や上級管理職に提出されるリスク報告の質や、リスク管理機能やコンプライアンス機能の実効性について、内部監査人の判断を求める。

国際的な潮流：リスクガバナンスの強化

- ◆ リーマン・ショックから5年を経過した現在も、金融危機を繰り返さないため、何が重要なのか、国際的な議論は続いている。
- ◆ 2012年、G30(グループ・オブ・サーティー)※が「金融機関の効果的なガバナンスに向けて」を公表。

※世界の官民トップ経済人からなる「30人委員会」

http://www.group30.org/images/PDF/GRP30_EffGov12_ES-Japan_FNL-all.pdf

- ◆ 2013年、FSB(金融安定理事会)※が、リスクガバナンスに関するテーマレビューを実施、公表。

※金融システムの安定を担う当局間の協調の促進に向けて設立。

http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf

Group of Thirty

金融機関の効果的なガバナンスに向けて(2012)

序文

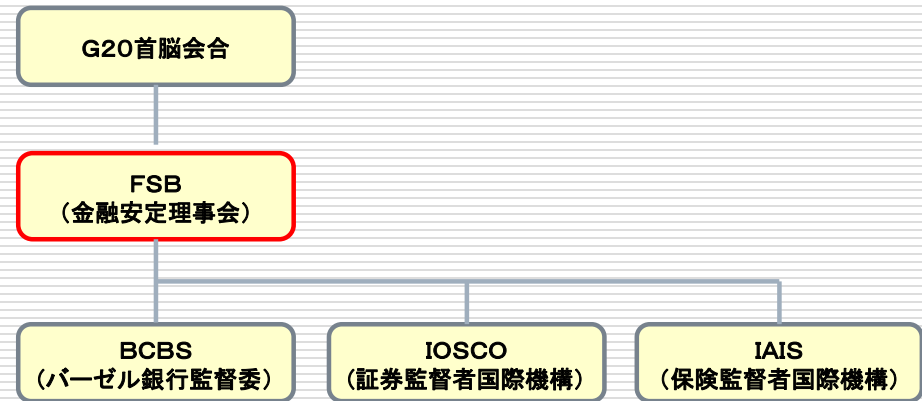
- システム上重要な金融機関の脆弱で効果がないガバナンスが、金融セクターの意思決定の破綻の重要な要因で、国際金融危機の起因となったと指摘されている。(中略)
- 金融機関のガバナンスが整備されたと考えてはいけない。(中略)効果的に機能するガバナンス制度を設置し、その有効性を高めるためには時間を要するし、努力し続ける必要がある。

エグゼクティブ・サマリー

- 効果的なガバナンスは、規則に依存する金融規制を補完するために必要不可欠である。システムは両方を必要としている。
- (中略)G30は、金融機関の取締役会と監督当局が任務で多忙であることは認識しているが、効果的なガバナンスを続けることを最優先課題の1つとするよう求めたい。

国際的な潮流：リスクガバナンスの強化

- ◆ FSB(金融安定理事会)は、リスクガバナンス・フレームワークの主要な構成要素として、以下の3つをあげている。



- (1) 取締役会の独立性と専門性の確保
- (2) リスク・アペタイトフレームワークの構築
- (3) 監査機能の充実

ガバナンスのグローバル・スタンダード

取締役会 (Board)

独立社外取締役・リスク委員

独立社外取締役・監査委員

策定

承認

計画承認

結果報告

頭取、社長
(CEO)

管理者

担当者

目的 (Goal)

リスク (Risk)

統制 (Control)

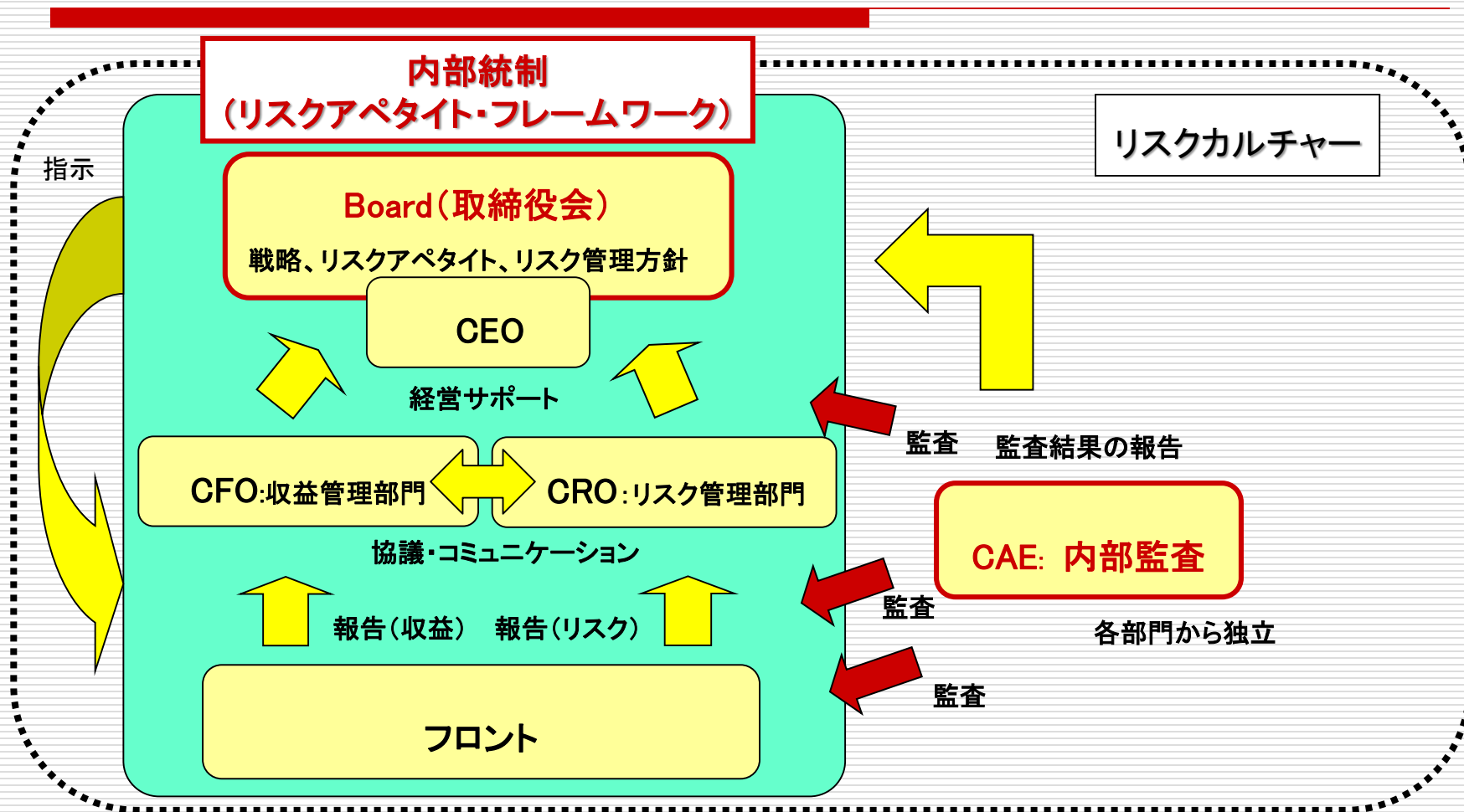
監査
(Audit)

リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

監査のプロ集団
(独立性、専門性)

リスクカルチャー (Risk Culture)

自律的な経営改善を図る枠組み(概念図)



C-suites

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

CAE: Chief Audit Executive

(3) 国内金融監督・検査の動向

- 1999年、バブル崩壊、金融機関の破綻を受けて、金融庁は金融検査マニュアルを策定。
- 2000年、内部監査、会計監査の現状を調査し、今後のあるべき姿を調査するワーキング・グループを設置。
- 30以上の金融機関、主要監査法人にヒアリングを行うとともにCOSO、IIA、BCBSなどの内部統制、監査を巡る国際的な議論を踏まえて、2001年、金融検査マニュアルを改訂した。

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(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	COSOフレームワーク 英国キャドバリー委員会	バーゼル I 合意	★バブル崩壊(株価急落)
1996 1997 1998	★天和銀行NY支店事件	バーゼル規制追加(市場VaR)	★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化
1999	IIA 内部監査「専門職的実施のフレームワーク」 OECDコーポレートガバナンス原則	BCBS「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」	金融庁・金融検査マニュアル
2000 2001	★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・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	★エンロン事件 ★ワールドコム事件		
2004	米国SOX法 ERMフレームワーク 改訂OECDコーポレートガバナンス原則	バーゼル II 合意(VaRの全面採用)、 統合リスク管理の実践	
2006 2007	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		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」	
2011	日本金融監査協会 設立 ★オリンパス事件		
2013 2014 2015	改訂COSOフレームワーク	FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」	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)
2015	日本・会社法改正、コーポレートガバナンス・コード策定		ガバナンス・モニタリングチームの立ち上げ
2016	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」	金融行政方針

2001年 明示された方向性： 検査から内部監査へ

◆ 検査

- 営業店の成績をつけるのが主な任務。
- 本部各部の検査は余力の範囲で実施。

◆ 内部監査

- 内部統制プロセスの評価と改善を主な任務に。
- リスクベース監査を導入し、営業店監査から本部監査に重点を移行。

内部監査・外部監査ワーキング・グループ

金融機関等における内部監査・外部監査態勢の問題点を分析するため、各金融機関等からヒアリングを実施することにより、各金融機関等における内部監査・外部監査態勢の現状をより詳細に把握し、これを踏まえて、平成12年8月29日、当庁検査部(現検査局)内に「内部監査・外部監査ワーキング・グループ」を設置し(メンバーは後掲)、検査マニュアルの充実に向けた検討を開始した。

このワーキング・グループにおいては、計13回にわたる会合を開催し、金融機関等における内部監査・外部監査の現状及び問題点を分析するとともに、(1)内部監査の定義、(2)実効性ある内部監査機能の確保、(3)内部監査対象、内部監査手法等の充実、(4)外部監査の有効性確保等に関して、様々な角度から議論を行った。かかる議論を踏まえ、全国銀行協会等の関係各団体から意見を聴取するなどした上、その成果として、内部監査・外部監査に関する検査マニュアル案を取りまとめ、平成13年2月9日、これをパブリック・コメントに付し、広く一般からの意見募集を行った。パブリック・コメントは、同年3月9日に締め切ったが、多数の方々から貴重なご意見を頂戴したため、再度、これをワーキング・グループで検討した上、検査マニュアル策定作業を進め、同年4月25日、内部監査・外部監査に関する検査マニュアルを最終的に確定し、通達として発出するとともに、これを公表した。

2001年4月

＜内部監査・外部監査に関する検査マニュアルの充実について＞

はじめに

金融庁の検査は、自己責任原則に基づく預金等受入金融機関及び保険会社(以下、「金融機関等」という。)自身の内部管理と、会計監査人等による厳正な外部監査を前提としつつ、これらを補強するものである。また、金融機関等における適切な内部管理態勢を整備するためには、実効性ある内部監査態勢の確立が不可欠である。そのため、金融機関等における実効性ある内部監査・外部監査態勢の確立は重要な課題となっているが、内部監査の担い手である金融機関等の検査部等が、必ずしも検査対象である業務部門から独立していない点、検査部等の検査が、支店を中心とした事務リスク中心の検査にとどまり、比較的リスクの大きい本部の各部門が網羅的に検査対象となっておらず、その手法及び対象が不十分な点など、金融機関等における内部監査・外部監査の現状が必ずしも十分と言いがたいことから、今般、検査マニュアルの「リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト(共通編)Ⅲ」の記述を充実させることにより、金融機関等に対し、自己責任に基づく内部監査・外部監査態勢の確立を促すとともに、金融庁の検査の更なる実効性及び効率性の向上を図ることとしたものである。



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

内部監査と名前は変わったが・・・

- ◆ 金融機関の「検査部」は、「監査部」、「内部監査部」と名前は変わったものの、「内部監査」への理解は進まず、本格的にリスクベース監査に取り組んだ金融機関は少数だった。
- ◆ この頃、日本内部監査協会で、金融機関向けにIIA基準を解説する研修セミナーを開催したが、講師は5名、受講者は3名という状態であった。

内部監査への社会的要請の高まり

- ◆ その後、国内外で不祥事件が繰り返されるなかで、米国ではSOX法が制定。日本でも、会社法、金融商品取引法が制定され、社会的に、内部統制の確立や、そのための内部監査の強化が強く求められようになった。
- ◆ 金融庁は、バーゼルⅡ対応のため、金融検査マニュアルを全面改訂したが、内部監査の重要性が強調された。また、金融庁は、検査前に、金融機関の内部監査部門長から経営課題について聴取を開始。
- ◆ 日本銀行は、全国から金融機関の内部監査人を集めて、「内部監査の高度化」をテーマにした金融高度化セミナーを開催。

2008年6月

金融高度化セミナー「内部監査の高度化に向けて」を開催

— 300余りの金融機関、500名を超える内部監査人が参加。

■ 講演

「内部監査の理解と高度化のポイント」

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

「三菱東京UFJ銀行の内部監査 – 監査の有効性向上と効率化を目指して」

三菱東京UFJ銀行 執行役員監査部長 倉内 宗夫氏

「CSAの発展と内部監査」

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 谷口 靖美氏

「内部監査の品質評価 – 次なる内部監査のステージへ」

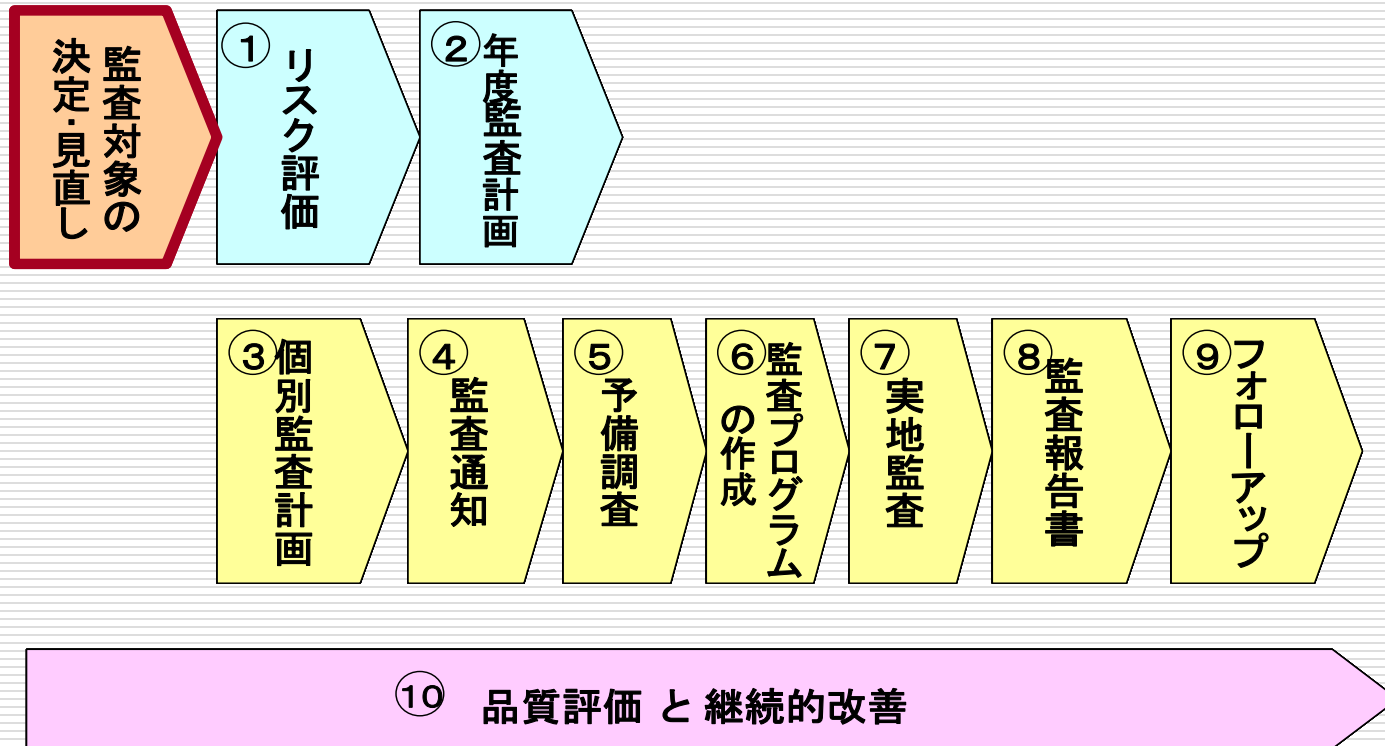
日本内部監査協会 主任研究員、
IIA国際本部 品質評価委員会委員 森田 卓哉氏

■ パネル 討議

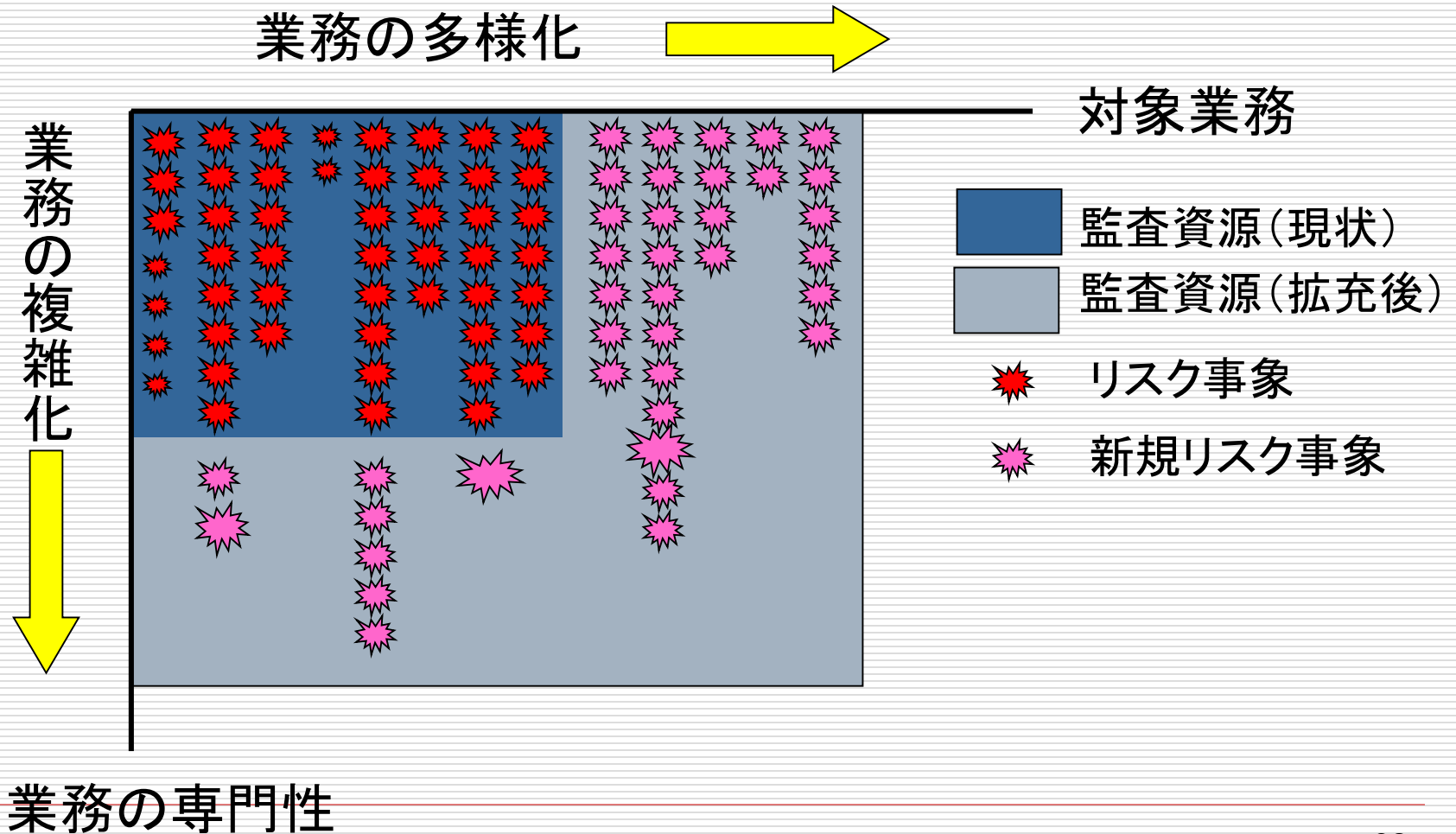


リスクベース監査は実践段階に

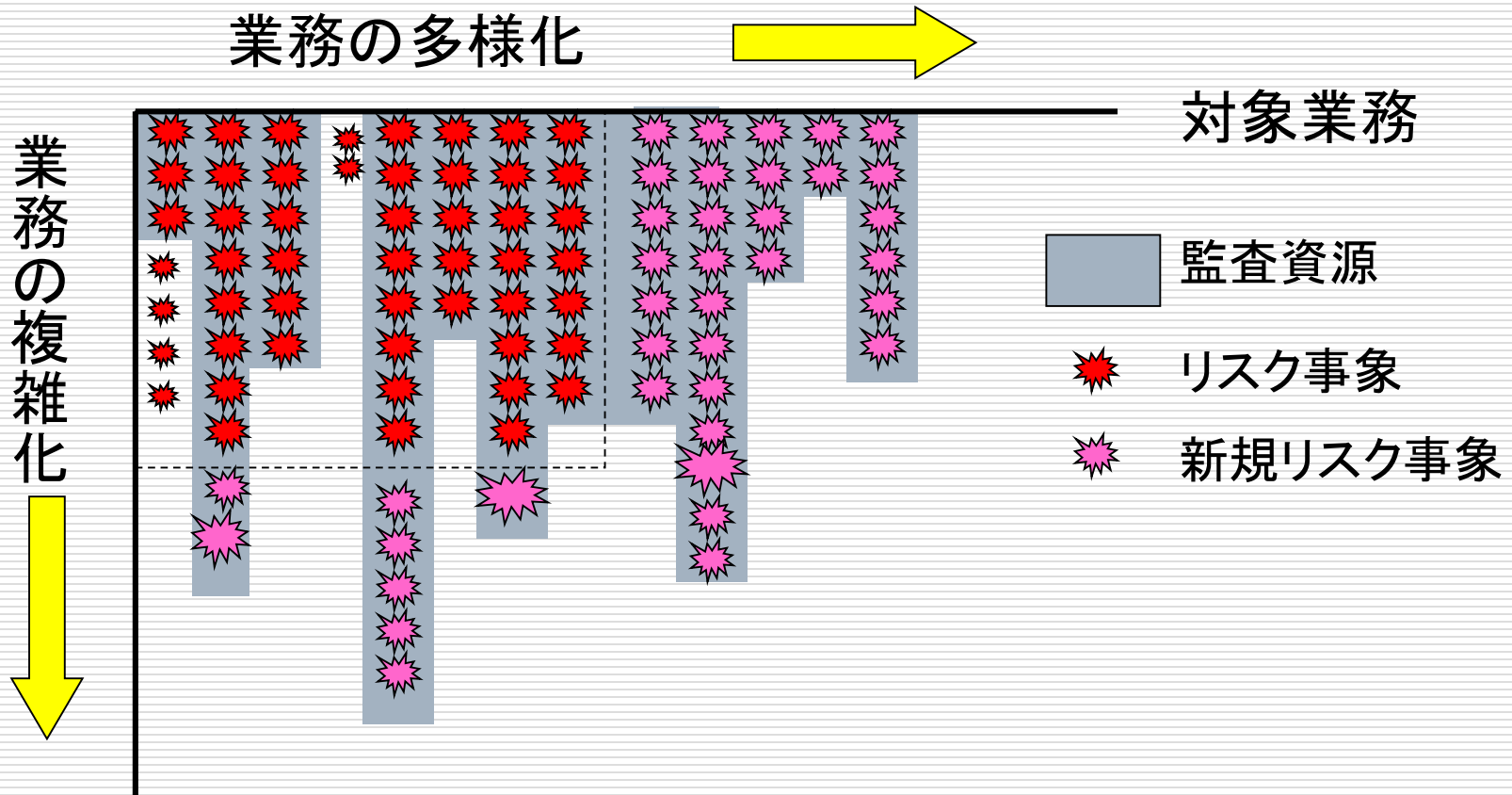
- ◆ 今や、多くの金融機関が、リスクベース監査を実践している。



- ◆ 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。



業務の専門性

3. 内部監査の定義—その目的と機能・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べく、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。
 - ー 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。
 - ー 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）について≫

- 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、カウンセリング、助言、ファシリテーション^(注)、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。

内部監査人の2つの側面

言い換えれば、内部監査人には、2つの側面がある。

- Whistle Blower : 内部統制の問題点を見つけて
審判のように笛を吹く人
- Trusted Adviser : 内部統制の改善を提言する
頼れるアドバイザー

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。

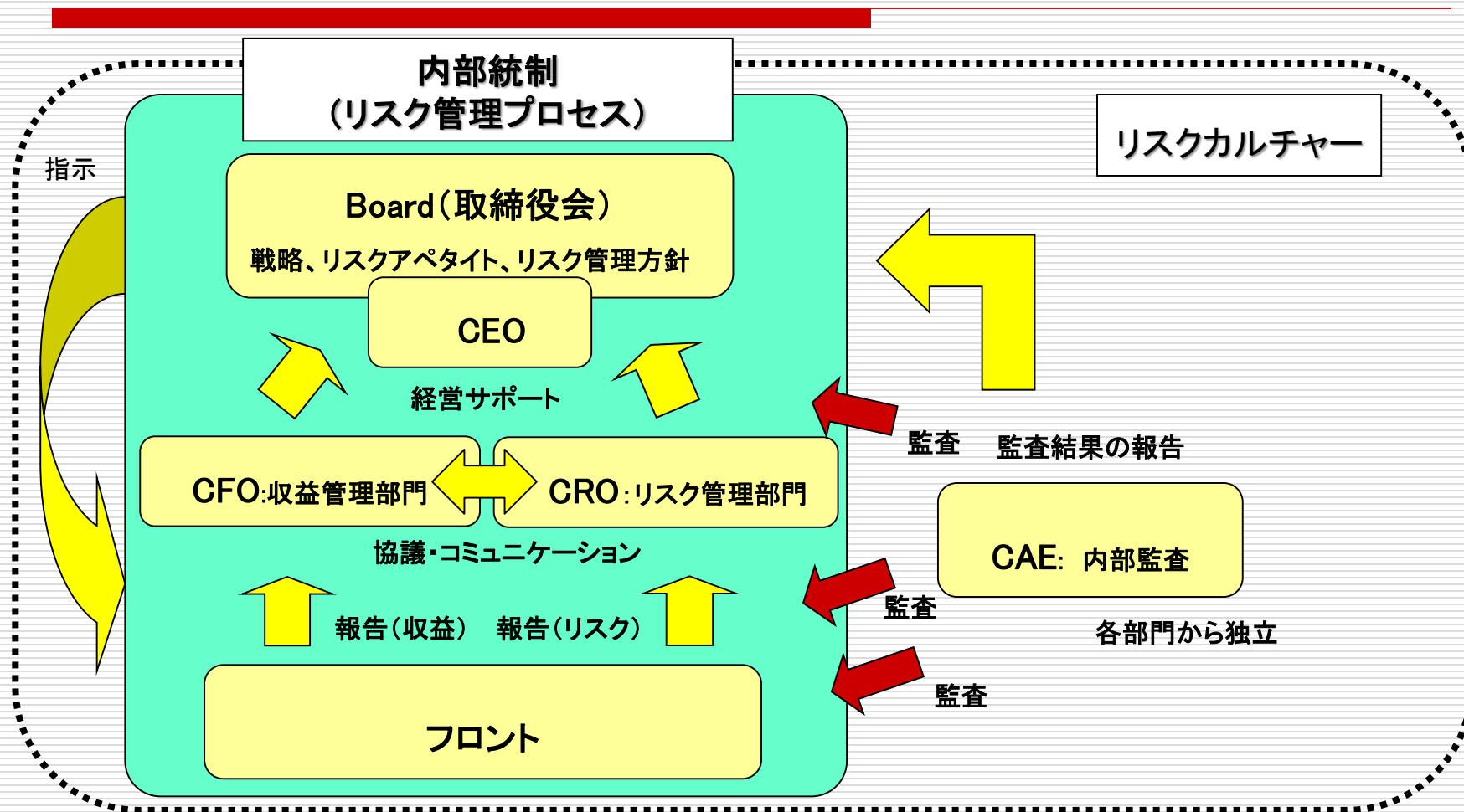
-
- ◆ 金融庁による内部監査の定義は、2001年の記載から変わっていない。内部監査は改善提案を行ってよいというのが基本的な考え方。

4. 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

「自律的な経営改善」に関する事例



C-suites

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

CAE: Chief Audit Executive

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。

内部監査部門は金融モニタリングの「窓口」になる

- ◆ 今後、金融モニタリングにおいて、情報収集や対話・意見交換の窓口となる内部監査部門の役割は一段と重要性を増す。
- ◆ 内部監査部門が経営課題を認識しているか、それを取締役会に的確に伝えているか、経営改善を促すだけの力を持っているかが重要となる。
- ◆ 金融庁は、内部監査が有効に機能していれば、監査結果に依拠して重要なリスクに焦点をあてた検査を行うが、反対に内部監査が有効に機能していなければ厳しい検査を行うとの基本スタンスにある。

金融庁モニタリング、日銀考査への対応のポイント

- ◆ 経営トップ、取締役会は内部監査部門を重視しているか？
- ◆ 内部監査部門長は経営課題を語れるか？
- ◆ 内部監査部門の指摘は経営に役立っているか？

ご清聴ありがとうございました。

本資料はFFR+の活動のなかで作成されたものです。FFR+には、さまざまな組織の内部監査人(CIA)とガバナンス、リスクマネジメント、監査の専門家、実務家が集まって、研究・情報発信の活動を行っています。FFR+は、メンバーが、それぞれの研究成果をセミナーや出版などの形で広く情報発信することを推奨・支援しています。

FFR+は、ガバナンス、リスクマネジメント、内部監査の発展に貢献する目的で、日本銀行金融機構局金融高度化セミナーをはじめ、公益的な活動に対して、FFR+メンバーが、その研究成果を提供することを認めています。