

日本金融監査協会主催「日本の監査を考える」

# 監査役監査と内部監査

## ～協働・一体運営のススメ

日本金融監査協会

設立会員・代表

碓井 茂樹

CIA、CCSA、CFSA

# 自己紹介



碓井茂樹（連絡先 [usui@ifra.jp](mailto:usui@ifra.jp)）

- 1983年日本銀行入行。金融機構局にて考査、モニタリングに従事した後、2006年より16年間、金融高度化センターに所属。金融高度化セミナーの講師を務めた。2022年12月退職。
- 日本銀行在職中からFFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰(08年～)。日本金融監査協会を設立(11年～)。ガバナンス改革に向けた提言やガバナンス、リスクマネジメント、監査等に関わる高度な人材の育成を支援する活動をしている(非営利目的の活動)。
- 大学・大学院で客員教授、講師を務め、次世代の教育にも取り組む。
- 著書に『リスク計量化入門－VaRの理解と検証』、『内部監査入門』（金融財政事情研究会刊）。

# 日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

審査・モニタリングと並ぶ「第3の対話チャンネル」



リスクが多様化、複雑化するなかで、  
金融機関の経営管理を指導・サポートするため、  
さまざまなテーマで セミナー、ワークショップを開催。

## 金融高度化セミナー・ワークショップ（企画・開催回数200回超、受講者2万人超）

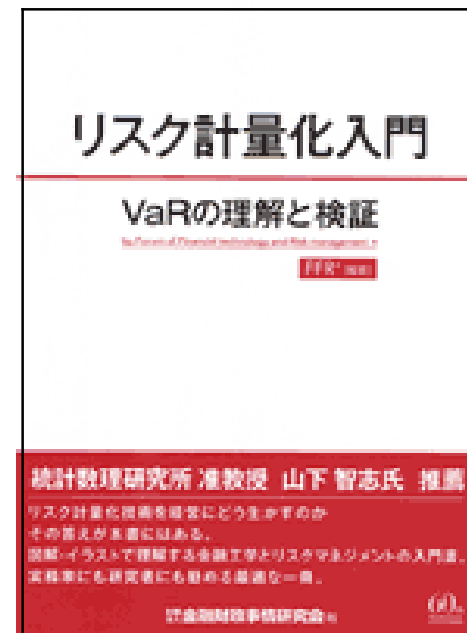
2008年	内部監査の高度化に向けて
2015年	ガバナンス改革 — グローバル・スタンダードの実現に向けて
2016年	ガバナンス改革フォローアップセミナー
2017年	ガバナンス改革と経営管理の高度化—理論と実践
2018年	ガバナンス改革フォローアップ・セミナー — グローバル水準のガバナンス改革と独立取締役の活躍
2019年	ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク
2019年	ガバナンス改革と内部監査の高度化
2020年	金融機関の経営改革（SDGs、DX、働き方、ガバナンス改革）
2007年～	地域セミナー（ガバナンス、リスク管理、内部監査の高度化）

**FFR+**

**「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会**  
Forum of Financial technology and Risk management

- FFR+では、「金融工学とリスクマネジメント高度化」をテーマに、さまざまな業種・組織のリスクマネジメント、内部監査の専門家、実務家が集まって意見交換をしています。

書名            **リスク計量化入門 —VaRの理解と検証**  
編著者         FFR+  
出版社         **金融財政事情研究会**



2割引・送料無料にて販売いたします。

info@ifra.jp 宛てに、以下の事項をお知らせください。

①書籍名・冊数②金融機関名、③所属、④郵便番号・住所(送付先)、⑤氏名、⑥TEL  
出版社より書籍と請求書が送付されます。郵便局で支払うと手数料も無料です。

- 日本金融監査協会は、ガバナンス改革とサステナビリティ経営の実現のため、ガバナンス、リスクマネジメント、監査に携わる高度な人財の育成を支援することを目的に活動をしています(非営利目的)。
- ▼ 取締役・監査役、執行役員、部門長、シニアな管理者を対象にしたセミナー
  - 金融の将来
  - 日本のコーポレートガバナンス
  - 日本の監査を考える
- ▼ 実務者を対象にしたセミナー
  - ガバナンス入門、内部監査入門、リスクマネジメント入門
  - 金融内部監査の実践テクニック、アジャイル監査、IT監査の実務
  - サイバーセキュリティ、DX、コンダクトリスク など

## 《日本の監査を考える》 会員・非会員とも参加費無料

- 日 時 3月11日(月)19時～20時10分
- 講 演 監査委員・監査役の役割・責務—どう変わったか、どう変わるべきか
- 講 師 日本製鉄株式会社 常勤顧問 松野 正人 氏(日本監査役協会・前会長)

## 《内部監査プロセス・ウェビナー》

- 日 時 3月4日(月)19時～20時10分
- 講 演 コンプライアンスの高度化と内部監査の対応
- 講 師 行方国際法律事務所 弁護士 行方 洋一 氏  
(スルガ銀行 社外取締役・監査等委員<取締役会議長>、LINEPay(株) 社外監査役)
- 日 時 3月7日(水)19時～21時
- 講 演 システム監査—DX、サイバーセキュリティとITガバナンス
- 講 師 有限責任監査法人トーマツ マネージング・ディレクター 御正 直義 氏



- ガバナンス改革の進展に伴い社外取締役・社外監査役の拡充、機能強化が求められています。
- 日本金融監査協会は、社外取締役・社外監査役の活動を支援するため、会員登録をした社外取締役・社外監査役に対して年会費を無料にするとともに、すべての研修セミナーへの参加を無償としています。
- ご要望に応じ、新規に社外取締役・社外監査役向けの研修セミナーを企画し、無償で提供して参ります。

- (1) 外取締役・社外監査役の方は、ホームページで「個人会員」の登録をしてください。  
※役職名には「社外取締役」、「社外監査役」と明記してください。
- (2) 事務局 ([info@ifra.jp](mailto:info@ifra.jp)) に無料クーポンをご請求ください。  
※社外取締役・社外監査役であることを示す公表資料(URL等)をご送付ください。
- (3) 事務局から10回分の無料クーポンを送付します。不足したときは追加発行いたします。



- 講演
- 社内勉強会
- 意見交換
- 研究会の事務局
- ウェビナー企画・運営など

(連絡先) info@ifra.jp



# 客員教授、非常勤講師、招聘講師を務めた大学



京都大



一橋大



埼玉大



拓殖大(2024.4-)



慶應義塾大



大阪経済大



早稲田大



金沢学院大(2024.4-)



青山学院大



麗澤大



千葉商科大

日本金融監査協会主催「日本の監査を考える」

# 監査役監査と内部監査

## ～協働・一体運営のススメ

日本金融監査協会

設立会員・代表

碓井 茂樹

CIA、CCSA、CFSA

---

本論に入る前に

～ 3つの質問にご回答をお願いします。



## 内部監査に関する記述として、正しくないものはどれですか(複数選択可)

- 内部監査の主な目的は不祥事の防止である。
- 内部監査の主な仕事は、規程・マニュアルにしたがって業務が行われているかチェックすることである。
- 内部監査は業務監査であるので、業務知識がないとできない。
- 内部監査は、その機能に照らして経営者が指揮するのが望ましい。
- 内部監査は、会計監査とは異なり、法令で定めのない任意監査であるので、原則や基準は存在しない。
- 売上が、グループ全体の売上の1%未満の子会社に関しては、重要性の原則から、内部監査の対象から除外してもやむを得ない。
- 内部監査は、組織の運営状況を客観的に評価するのが任務であり、戦略方針に対する提言や業務運営に関するコンサルティングは行わない。
- 監査役監査と内部監査は共同で行うのは望ましくない。

Join at  
**slido.com**  
**#j-kansa**

# slido



内部監査に関する記述として、正しくないものはどれですか（複数選択可）

ⓘ Start presenting to display the poll results on this slide.





Join at  
**slido.com**  
**#j-kansa**

## 監査役として、行ってもよいと思うものはどれですか？（複数選択可）

- 監査役が、営業の現場をみてまわり、慎重すぎて収益機会を逸している。攻めの営業が足りない点が経営上の課題であると、取締役会で意見を述べた。
- 経営者の意向を踏まえて策定した内部監査の計画、予算に対して、監査役会が修正を加えて、最終的に承認した。
- 監査役と内部監査部門長が共同でリスクアセスメントを行い、監査計画をいっしょに策定した。
- 監査役会と内部監査部門が、役割分担して実査を行い、経営への提言をまとめた。
- 監査役会が、内部監査部門長の選任・解任、人事評価の権限を持つよう規程を変えた。
- 社外取締役から監査役会に陪席したいとの申し出があったので、監査役会でこれを了承した。
- 不祥事が起きたとき、監査役会が内部監査部門を直接指揮して、実態解明のための特別調査を行った。
- 親会社・子会社の内部監査部門長が集まり、グループ全体の定例会合を開いている。親会社・子会社の監査役もこれに加わって情報を共有することにした。



# slido



監査役として、行ってもよいと思うものはどれですか？（複数選択可）

① Start presenting to display the poll results on this slide.



Join at  
**slido.com**  
**#j-kansa**

## 監査役として、実際に行っているものはどれですか？（複数選択可）

- 監査役が、営業の現場をみてまわり、慎重すぎて収益機会を逸している。攻めの営業が足りない点が経営上の課題であると、取締役会で意見を述べた。
- 経営者の意向を踏まえて策定した内部監査の計画、予算に対して、監査役会が修正を加えて、最終的に承認した。
- 監査役と内部監査部門長が共同でリスクアセスメントを行い、監査計画をいっしょに策定した。
- 監査役会と内部監査部門が、役割分担して実査を行い、経営への提言をまとめた。
- 監査役会が、内部監査部門長の選任・解任、人事評価の権限を持つよう規程を変えた。
- 社外取締役から監査役会に陪席したいとの申し出があったので、監査役会でこれを了承した。
- 不祥事が起きたとき、監査役会が内部監査部門を直接指揮して、実態解明のための特別調査を行った。
- 親会社・子会社の内部監査部門長が集まり、グループ全体の定例会合を開いている。親会社・子会社の監査役もこれに加わって情報を共有することにした。

# slido



監事として、実際に行っているものはどれですか？（複数選択可）

① Start presenting to display the poll results on this slide.

---

# 内部監査の基本文献

# 内部監査には国際的な原則・基準がある

現行

IIA「専門職的实施の  
国際フレームワーク」

2024年～

IIA「グローバル内部監査基準」



## Global Internal Audit Standards

including requirements and considerations for implementation as well as evidence of conformance.

## Guidance

including clarifications and best practices (Practice Guides and GTAGs).



— 現行 7つの文書が 2024年以降、2つの文書に集約され、理解しやすくなった。

- 金融庁は、2019年と2023年に「内部監査の高度化」ペーパーを公表。

### 「現状と課題」(2019)

金融機関の内部監査の高度化に向けた  
現状と課題

令和元年6月



### 「プログレスレポート」(2023)

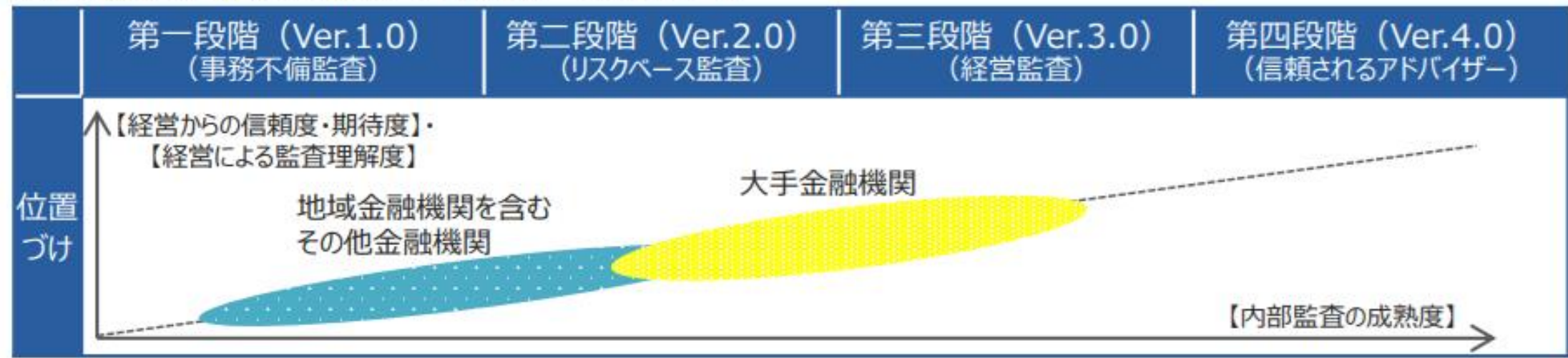
「金融機関の内部監査の高度化」に向けた  
プログレスレポート(中間報告)

令和5年10月



- 金融庁は、内部監査を4段階に分類(2019年)。
  - 日本の金融機関は、第1段階から第3段階にあると評価。
  - 海外では、これを超える第4段階の取り組みがはじまっていると、  
国際的な動向を紹介した
- メガバンク等は第3段階にあるが、その他の金融機関が第1、第2段階にとどまっていると評価(2023年)。

【金融機関の内部監査部門の位置づけ (概念図)】



(出典)金融庁 「金融機関の内部監査の高度化に向けたプログレスレポート(中間報告)(2023)」



# 1. はじめに

- 監査役監査と内部監査で、経営の実態を映す「一枚鏡」が作れるか

## 2. 第1段階の内部監査

- 事務不備検査を「内部監査」と呼ぶのは不適切

## 3. 第2段階、第3段階へのステージアップ

- 経営者、社外取締役・社外監査役の理解と支援が不可欠

## 4. 第4段階の内部監査

- 海外では、次元の異なる高度な提言機能の提供が始まっている

## 5. 監査役監査と内部監査の連携

- 制度的な担保のない連携では不十分

## 6. 監査役監査と内部監査の協働・一体運営のススメ

- グローバル内部監査基準に準拠して協働・一体運営する
- 専門人材の育成・確保に本気で取り組む

## 議論の混乱を招く 日本独自の監査

- 日本の監査機能は、監査役監査と内部監査に分かれている。
  - 他国・他地域では類似の制度はみられない、極めて特殊な形態。
  - 国際社会で、監査機能 (audit function) と言えば、内部監査を指す。
- 日本と国際社会では「内部監査」という同じ言葉を使っているが、定義、範囲、業務内容が異なることを、理解する必要がある。
  - 国際社会では、「監査役監査」は「内部監査」の一部である。また、日本の「事務不備検査」は「内部監査」とは呼ばない。

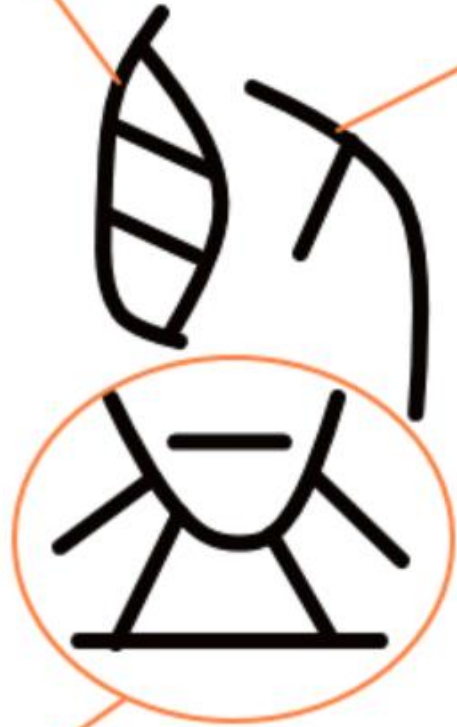
## 問題意識

- 日本の監査機能は、監査役監査と内部監査に分かれている。
- 他国・他地域では類似の制度はみられない極めて特殊な形態。
- 監査には、経営実態を客観的に移す「一枚鏡」となることが求められる。
- 監査役と内部監査が分かれたままで、本当に「一枚鏡」になることができるのか？
- 親会社と子会社の監査役、内部監査部門が別々に活動していて、本当に「一枚鏡」になることができるのか？



「しっかり見開いた目」  
の象形

「たらいをのぞきこむ人」  
の象形



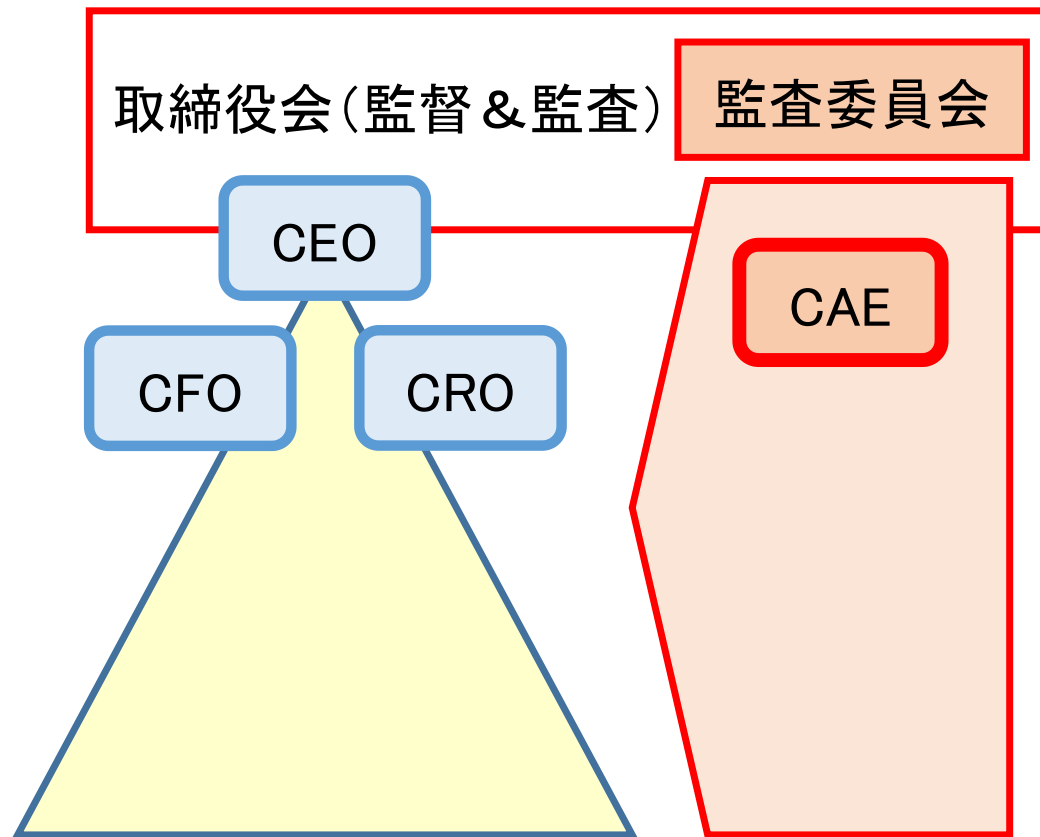
監

「水の入ったたらい」の象形

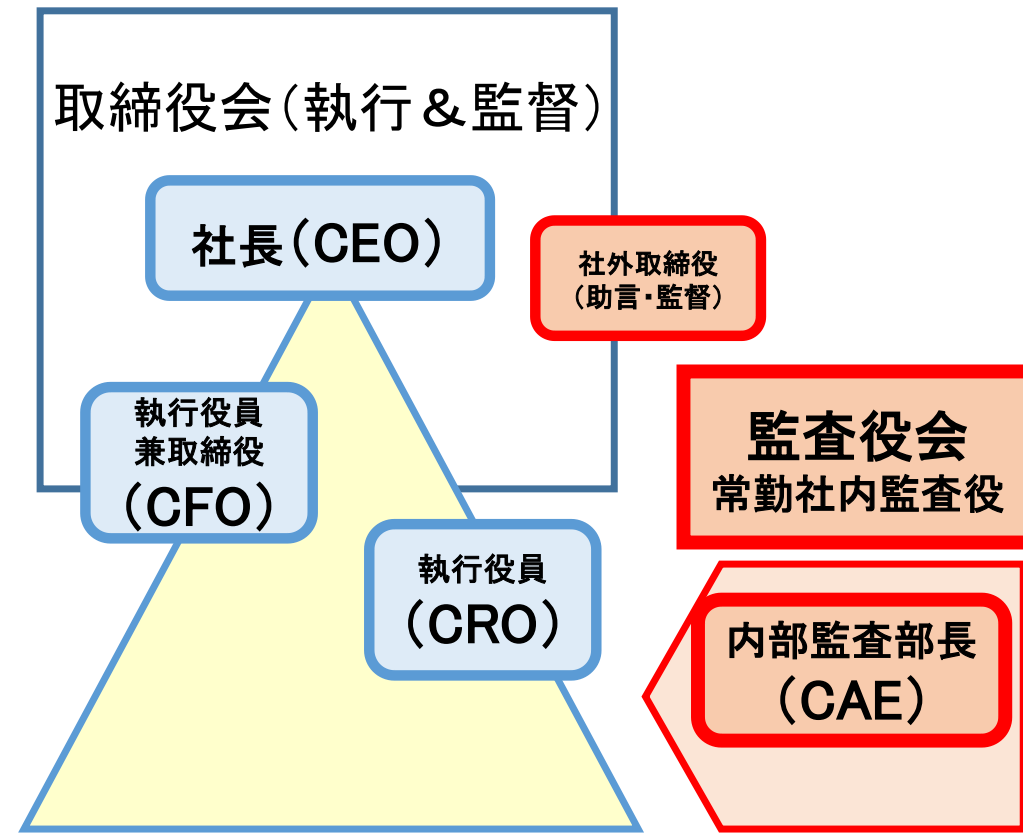
## 混乱しがちな日本の監査のあり方を冷静に考える

- 監査機能は、ガバナンスの重要な要素である。
- 日本のガバナンスは、マネジメント・モデルからモニタリング・モデルへの転換期にある。
- 日本の監査機能が特殊であるため、日本の監査のあり方に関する議論は混乱しがちである。
- たとえば、日本独自の「監査役監査」は、国際社会では「内部監査」の一部として、とらえられる。また、日本の「内部監査」は「事務不備検査」が主体で、国際社会の「内部監査」には当てはまらない。
- 冷静に事実関係を整理して、日本の監査のあり方を考えたい。

# Global



# Japan



C-suites CEO: Chief Executive Officer CAE: Chief Audit Executive  
CFO: Chief Financial Officer CRO: Chief Risk Officer

# 日本の事務不備検査は、国際社会では内部監査には 当たらない(別物である)

IIA内部監査人協会の資料に加筆





常勤社内監査役は、国際社会では、まず理解されない。

- 外国人に自分は「監査役」だと言って、「監査役」の仕事を説明すると、あなたは「内部監査部門長」なんですね、と言われてしまう。

You 're an internal auditor. And you' are Chief Audit Exective !?  
It's great.



No ! No ! I am not an internal auditor.  
I am KANSA-YAKU ! Corporate Auditor !

- 日本監査役協会は “ Audit & Supervisory Board Member” の英文呼称を推奨しているが・・・
- ステータスの高さを明確にしただけで、常勤社内監査役の業務実態は、国際社会から見れば CAE (Chief Audit Executive: 内部監査部門長) にほかならない。
- 名称と実態の乖離に、かえって不審な印象を与える懸念がある。



I am “A Member of Audit & Supevisory Board”

# 1. はじめに

- 監査役監査と内部監査で、経営の実態を映す「一枚鏡」が作れるか

# 2. 第1段階の内部監査

- 事務不備検査を「内部監査」と呼ぶのは不適切

# 3. 第2段階、第3段階へのステージアップ

- 経営者、社外取締役・社外監査役の理解と支援が不可欠

# 4. 第4段階の内部監査

- 海外では、次元の異なる高度な提言機能の提供が始まっている

# 5. 監査役監査と内部監査の連携

- 制度的な担保のない連携で不十分

# 6. 監査役監査と内部監査の協働・一体運営のススメ

- グローバル内部監査基準に準拠して協働・一体運営する
- 専門人材の育成・確保に本気で取り組む

日本の内部監査は、事務不備検査から始まった。

- 日本では、内部監査は、経営者の指揮下で、伝統的に規程・マニュアル等の準拠性をチェックする事務不備検査（第1段階の内部監査）を行ってきた。
- 現時点でも、日本では、事務不備検査への監査資源の投入が大半を占める企業・金融機関が多いのが実情である。
  - 金融庁は、日本の金融機関に対して、第1段階の事務不備検査を脱却することを20年以上前から促してきたが、現状、いまだに多くの金融機関が第1段階の事務不備検査のステージにとどまっている点を問題視している。
  - そもそも「事務不備検査」は、本来、2線が行う「統制行為」であり、「内部監査」と呼ぶのは適切でない。

## 金融庁 監査WGの報告書(2000年)

金融機関等の検査部等が

- ① 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、
  - ② 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止まり、
  - ③ 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、
  - ④ 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態勢の現状が必ずしも十分とは言いがたい。

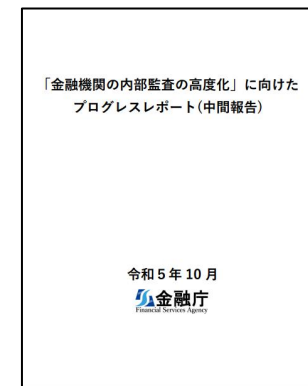
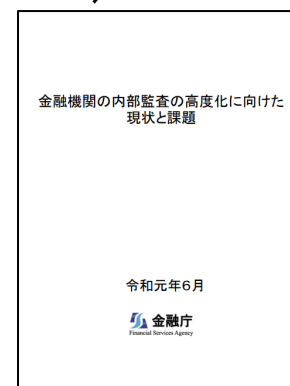
20年以上前から

金融庁は不備指摘型検査からの脱却を促している

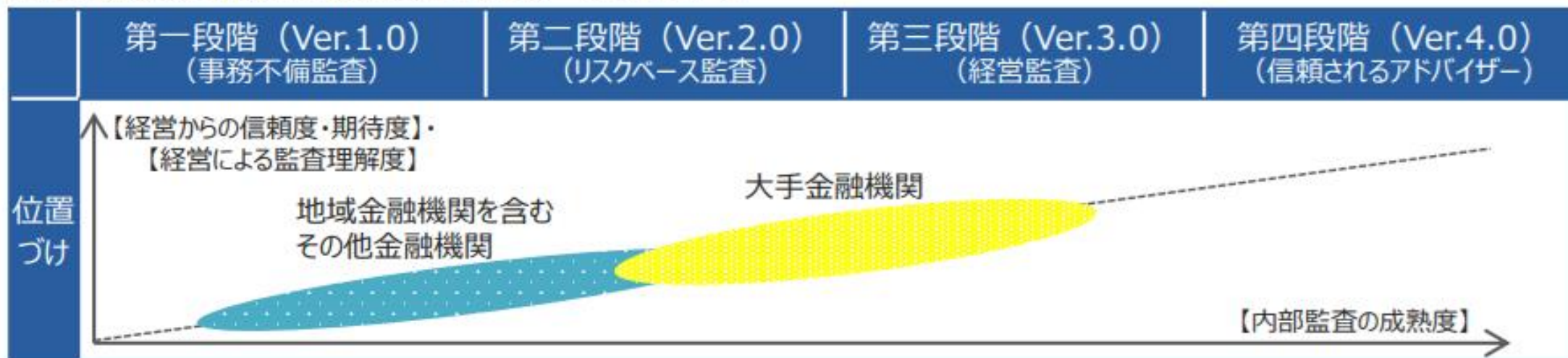
- バブル崩壊後の金融危機を受けて、金融庁は、2000年、監査に関するワーキング・グループを立ち上げ、金融機関の内部監査（当時、検査部と呼ばれた）の機能度について調査を実施。
- 事務不備を指摘して営業店の成績をつけることを主な任務とする「検査」から脱却し、内部統制プロセスの有効性の評価と改善を主な任務とする「内部監査」へ転換する必要性が指摘された。
- 金融庁は、金融検査マニュアルを改訂。リスクベース監査を導入し営業店監査から本部監査に重点を移行するよう促した。

- 金融庁は、2019年と2023年に「内部監査の高度化」ペーパーを公表。
- 日本の金融機関の多くが、第1段階の事務不備検査のステージにとどまっている点が問題視されている。

「現状と課題」 (2019)      「プログレスレポート」 (2023)

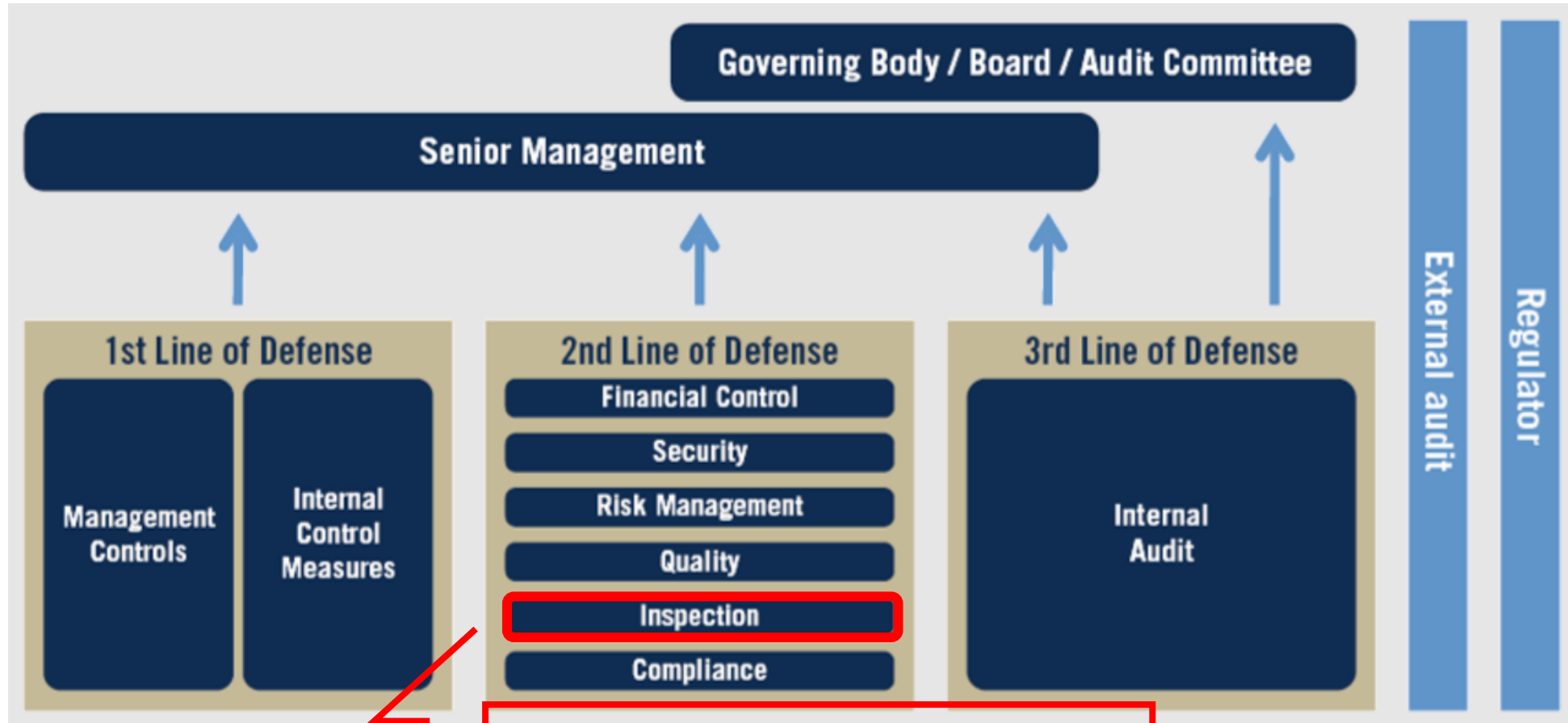


【金融機関の内部監査部門の位置づけ（概念図）】





- 国際社会では、第一段階の事務不備検査は、内部監査とは呼ばない。内部監査の本来業務ではない。



日本の不備指摘検査(Inspection)

(出典)IIA内部監査人協会

# 1. はじめに

- 監査役監査と内部監査で、経営の実態を映す「一枚鏡」が作れるか

# 2. 第1段階の内部監査

- 事務不備検査を「内部監査」と呼ぶのは不適切

# 3. 第2段階、第3段階へのステージアップ

- 経営者、社外取締役・社外監査役の理解と支援が不可欠

# 4. 第4段階の内部監査

- 海外では、次元の異なる高度な提言機能の提供が始まっている

# 5. 監査役監査と内部監査の連携

- 制度的な担保のない連携では不十分

# 6. 監査役監査と内部監査の協働・一体運営のススメ

- グローバル内部監査基準に準拠して協働・一体運営する
- 専門人材の育成・確保に本気で取り組む

- 内部監査の国際基準（IIA基準）が、日本で普及・浸透するにつれて、内部監査は「経営理念・目標の達成を確実にするための保証機能」（アシュアランス）との認識が広がった。

現行(1999年～)  
IIA「専門職的实施の国際  
フレームワーク」(IPPF)

2024年～  
IIA「グローバル内部監査基準」



### Guidance

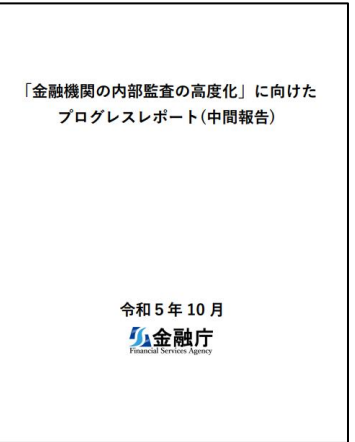
including clarifications and best practices (Practice Guides and GTAGs).



金融庁「プログレスレポート」(2023)によれば、

「プログレスレポート」  
(2023)

- 経営者、および、監査委員・監査役が内部監査を理解し、積極的に支援している大手金融機関や先進的な地域金融機関では、第2段階の「リスクベース監査」、第3段階の「経営監査」へとステージアップが図られた。
- また、この過程で、第1段階の事務不備検査は「2線」以下に移管された一方で、専門人材の配置、人員・予算の増加が図られた。



## 金融庁プログレスレポート

- 大手銀行グループのほとんどは、第3段階の水準にあると自己評価。
- 経営陣、監査委員・監査役が、内部監査の重要性・有用性を強く認識している先では、監査スタッフを増員、予算を増額している。
- 社外監査委員・監査役を含めた意見交換等も活発。社外監査委員から、監査視点等の助言を得ている。

(補足) 筆者が知るところでは、大手銀行グループにおいては、まず、社外取締役・監査委員が内部監査の有用性を理解し、内部監査部門を支援するようになった。

Good Practice



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、金融機関としてのあるべき姿を含め、基本方針を監査委員会で協議、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。

Good Practice

 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)

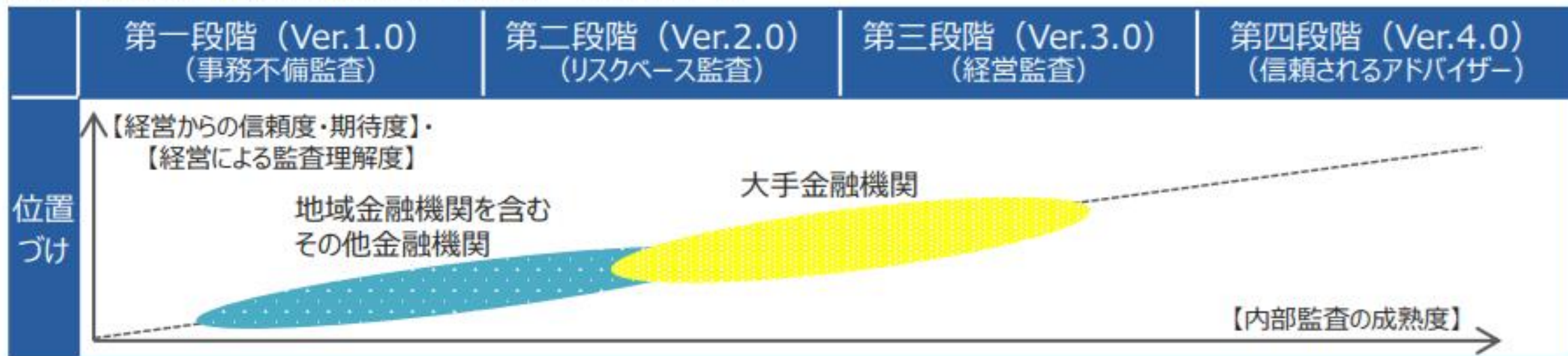


- 就任の際、「グローバルな視点でガバナンスを整備すべきだ。監査委員会を内部監査部門の主たるレポーティングラインとし、内部監査のステータスを、もっと上げなくてはならない」と申し上げ、経営陣の理解を得た。
- 海外G-SIBsの監査委員長や監督当局者と会い、グローバルな視点で見たリスクの所在や、最新の規制監督動向、ガバナンス態勢について情報や示唆を得るように努めている。
- 海外G-SIBsの監査委員長は、ビジネス、財務・内部統制・監査・ガバナンスに高い見識を持つ。独立社外取締役として経営陣を監督する共通の立場にある。海外G-SIBsの監査委員長、監督当局者とは忌憚のない意見交換ができる。



# 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた プログレスレポート(中間報告)」(2023)

【金融機関の内部監査部門の位置づけ(概念図)】



- 金融庁ペーパーでは、第2段階、第3段階へのステージアップのためには、経営者、監査委員・監査役の理解と支援が必要不可欠であることが強調されている。

(出典)金融庁



内部統制  
(リスク管理プロセス)

洞察、見識、経営診断等  
の提供

内部監査

各部門から独立

指示

Board(取締役会)

戦略、リスクアペタイト、リスク管理方針

CEO

経営サポート

CFO:収益管理部門

CRO:リスク管理部門

協議・コミュニケーション

報告(収益) 報告(リスク)

フロント

Ver4.0

提言機能

フォーワード・  
ルッキングな視点

Ver3.0

保証の提供

保証機能

リスクベース監査  
本部監査が中心

Ver2.0

監査

監査

Ver1.0

執行側のコントロール  
プロセスであり、「3線」  
の内部監査には当たらない。

監査

(筆者作成)

# 1. はじめに

- 監査役監査と内部監査で、経営の実態を映す「一枚鏡」が作れるか

# 2. 第1段階の内部監査

- 事務不備検査を「内部監査」と呼ぶのは不適切

# 3. 第2段階、第3段階へのステージアップ

- 経営者、社外取締役・社外監査役の理解と支援が不可欠

# 4. 第4段階の内部監査

- 海外では、次元の異なる高度な提言機能の提供が始まっている

# 5. 監査役監査と内部監査の連携

- 制度的な担保のない連携では不十分

# 6. 監査役監査と内部監査の協働・一体運営のススメ

- グローバル内部監査基準に準拠して協働・一体運営する
- 専門人材の育成・確保に本気で取り組む

- さらに、金融庁では、国際的な動向を調査して、「第三段階を超える更なる高度化した段階（第4段階）が存在する」と指摘。
- 第4段階として、以下の①～④を紹介。

① 機動的な監査手法（継続的モニタリング、アジャイル型監査等）

② 内部監査におけるITの活用、データ分析等

③ 企業文化（カルチャー）に対する監査手法

---

④ 経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言

（出典）金融庁

- ①～③は、内部監査の保証機能。
- 監査手法の高度化や新しいテーマ監査の取り組み。これらは、どこからが第四段階 となるのか、境界は曖昧。
- ④は、高度な提言機能。
- 「信頼されるアドバイザー」として、経営陣をはじめ、組織内の役職員に対して経営戦略に資する助言・提言を提供する。
- 第二、第三段階の保証機能とは明確に次元が異なる。
- 日本企業、金融機関は、これまで、内部監査部門が助言・提言業務を行うことに消極的であった。このため、④のような高度な提言機能を提供している事例は、まだみられない。

## 第4段階の内部監査 高度な提言機能

### ▽ 経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言

- 内部監査部門が、保証に留まらない、経営戦略に資する助言を行うためには、内外環境変化やビジネスモデルの変革等に対応した積極的な予測を行うとともに経営戦略の策定段階から、内部監査部門が同時並行でモニタリングを機動的に実施する取組みが期待される。
- 海外 G-SIFIs の一部では、内部監査部門において、フィンテック企業の参入にかかる影響について、新技術の導入や顧客行動、規制あるいは市場競争の変化といった様々な領域からの分析を通じた将来予測に努めている事例が見られる。

(出典)金融庁

# 1. はじめに

- 監査役監査と内部監査で、経営の実態を映す「一枚鏡」が作れるか

# 2. 第1段階の内部監査

- 事務不備検査を「内部監査」と呼ぶのは不適切

# 3. 第2段階、第3段階へのステージアップ

- 経営者、社外取締役・社外監査役の理解と支援が不可欠

# 4. 第4段階の内部監査

- 海外では、次元の異なる高度な提言機能の提供が始まっている

# 5. 監査役監査と内部監査の連携

- 制度的な担保のない連携では不十分

# 6. 監査役監査と内部監査の協働・一体運営のススメ

- グローバル内部監査基準に準拠して協働・一体運営する
- 専門人材の育成・確保に本気で取り組む

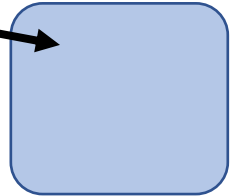
監査役監査 ≡ 適法性監査＋会計監査の検証＋意見表明

- 監査役監査は、主に適法性監査と会計監査の検証を行っている。
- 妥当性監査に関しては、多くの監査役は控える傾向がある。
  - － 監査役が、取締役会で戦略等にコメントすることはあるが、個人的な意見表明にとどまることが多い。
- 監査役室のスタッフがほとんどいないことや、監査役監査には内部監査のように標準的な手法が確立していないことから、監査役が単独で、組織全体を見渡し、体系的なアシュアランス業務を行うことは難しい。

# Global 監査機能(内部監査)の範囲

## Japan 監査役監査

経営者・取締役会の決定事項の  
妥当性監査(体系的監査ではなく  
気が付いたことを言う程度)



経営者・取締役会の決定事項の適法性監査

会計監査の適切性の検証



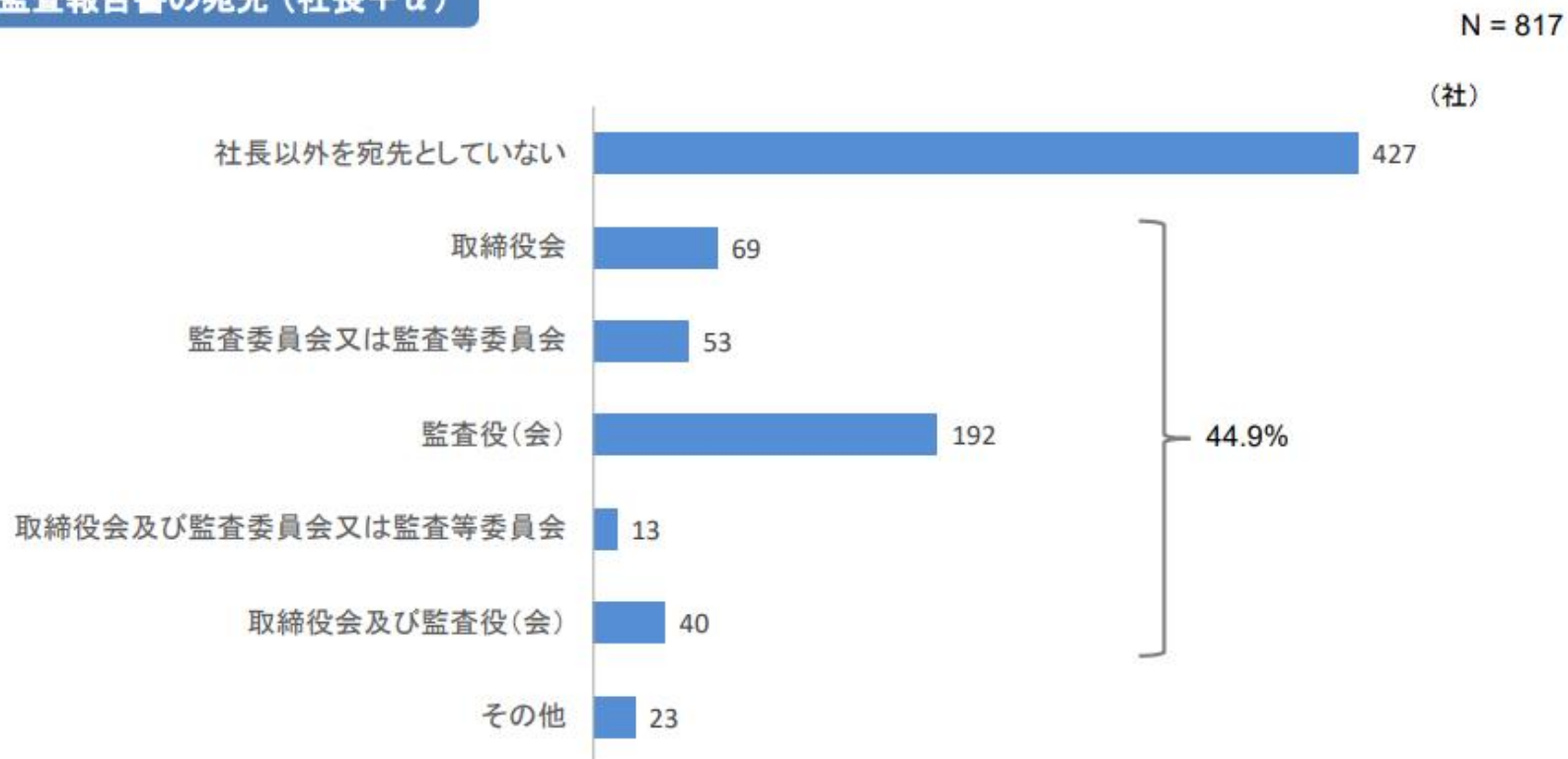
## 監査役監査と内部監査の連携は不十分

- このため、監査役監査と内部監査の連携の重要性が指摘されてきた。
  - 日本監査役協会は、内部統制の基本方針、内部規程等で両者の連携の制度的担保を明文化することを推奨。
- しかし、日本企業では、両者の連携を担保する組織・権限規程は策定されていないことが多い。
- また、内部監査結果の報告書を、正式に受けていない監査役も少なくない。
- 日本独自の監査役監査と内部監査の連携は、総じて不十分であると言わざるを得ない。

## 監査に対する信頼性の確保

社長に加えて、取締役会・監査役(会)・監査委員会等のいずれかに対して内部監査部門が直接報告を行う仕組みを有する企業は44.9%

### 内部監査報告書の宛先(社長+α)



(注) 母数は、内部監査部門を組織上、社長直属としていると回答した企業のうち、未回答8社を除いたもの  
(出所) 一般社団法人日本内部監査協会「第19回監査総合実態調査(2017年監査白書)」より金融庁作成

# 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

わが国の監査役(会)等と、英米の監査委員会の役割には共通点がある。

英米の諸規則における規定は、日本の監査役等と内部監査との連携を検討するに当たり、参考になるとして、以下を提言・推奨している。

- ①内部監査人から監査役等に対する報告(監査の基本規程、監査計画、要員、予算、監査結果)を社内基準、規則等で定める。
- ②内部監査人に対する指示・承認権限を監査役等に与えることを内部統制基本方針等に明記する。
- ③内部監査部門長の人事(選任、異動、考課・評価、処分等)に関して、監査役等への事前報告、協議、承認を求めることを内部統制基本方針等で定める。
- ④監査役と内部監査人が合同監査、情報交換などを行う。

## 監査役監査と内部監査が連携するだけでは不十分

- 国際社会では、内部監査（Global内部監査）は、第2段階の「リスクベース監査」、第3段階のフォワードルッキングな視点での「経営監査」へと発展。そして、第4段階の「経営診断にもとづく高度な提言機能」まで提供するようになっている。
- 適法性チェック中心の監査役監査と、事務不備チェック中心の内部監査が形式的に報告し合う程度の連携では、Global内部監査と同等の機能を果たすことは難しい。

# Global 監査機能(内部監査)の範囲

Ver4.0:  
経営と伴走する監査

経営診断、洞察・見識を提供する提言機能  
— 経営実態の調査にもとづき報告書、意見書を  
まとめて取締役会に提出(Trusted Adviser)

Ver3.0  
経営に資する監査

経営理念・目標・計画の実現のための保証機能 ※

— フォワードルッキングな視点で、リスクが顕在化する前に  
問題の所在を知らせて改善を働きかける。改善提案も行う。

Ver2.0  
リスクベース監査

— リスクベースで、本部監査を中心に監査を行う。問題を発見  
して改善を働きかける。改善提案も行う。

※監査役による妥当性監査、適法性監査、会計監査の適切性検証が含まれる。

※金融庁「現状と課題」「プログ्रेसレポート」による分類

# Global 監査機能(内部監査)の範囲

## Japan 内部監査

規程・ルール違反の摘発など  
準拠性監査

Ver1.0: 事務不備検査

Ver2.0: リスクベース監査

Ver3.0: 経営監査  
の試行、取り組み

## Japan 監査役監査

経営者・取締役会の決定事項の  
妥当性監査(体系的監査ではなく  
気が付いたことを言う程度)

経営者・取締役会の決定事項の適法性監査

会計監査の適切性の検証

# 監査に携わるスタッフ

監査役室のスタッフ 上場会社でも僅少(0人~数人)

内部監査スタッフ 大企業で従業員の0.1%未満(9人以下) 3割超

## ▽ 大企業(従業員1万人以上)の内部監査スタッフ

人員数	構成比
50人以上	9%
10~49人	59%
9人以下	32%
5~9人	19%
4~5人	7%
1~3人	6%

- 日本の金融機関は、従業員の1~2%の監査スタッフを確保。
- とくに大手金融機関は、数百名規模の監査スタッフを擁し、海外有力金融機関と比較しても遜色がない。

日本内部監査協会2017年調査(642社)



# 1. はじめに

- 監査役監査と内部監査で、経営の実態を映す「一枚鏡」が作れるか

# 2. 第1段階の内部監査

- 事務不備検査を「内部監査」と呼ぶのは不適切

# 3. 第2段階、第3段階へのステージアップ

- 経営者、社外取締役・社外監査役の理解と支援が不可欠

# 4. 第4段階の内部監査

- 海外では、次元の異なる高度な提言機能の提供が始まっている

# 5. 監査役監査と内部監査の連携

- 制度的な担保のない連携では不十分

# 6. 監査役監査と内部監査の協働・一体運営のススメ

- グローバル内部監査基準に準拠して協働・一体運営する
- 専門人材の育成・確保に本気で取り組む

## 監査役監査と内部監査の協働、一体運営のススメ

- 両者が協働、一体運営することによって、監査機能（アシュアランス、アドバイザー）を高めることができる。
  - リスクアセスメント、監査計画の策定を共同で実施
  - 実査の役割分担
  - 経営陣および監査役・監査委員に対する監査結果、フォローアップの共同報告
  - 経営への助言、提言の共同実施 or 役割分担（監査役の方が提言しやすいこともある）

- 監査役監査と内部監査が協働して監査を行う場合、すでに国際標準として確立している内部監査の基準や手法に準拠するのが現実的。
  - その意味では、監査役もグローバル内部監査基準について学び、CIA等の資格取得を目指すべき。
- 両者の協働、一体運営について、制度的な担保を考える必要があるが、そのとき、IIAグローバル内部監査基準で、今般、新設された「ドメインⅢ 内部監査へのガバナンス」が参考になる。

# IIA「グローバル内部監査基準」 (Global Internal Audit Standards)

基準は 5つのドメインと15の原則で構成



- I . 内部監査の目的
- II . 倫理と専門職としての気質
- III . 内部監査機能へのガバナンス(新設)
- IV . 内部監査機能へのマネジメント
- V . 内部監査業務の遂行

ガイダンス

Good Practice

## IIAグローバル内部監査基準に準拠した 内部統制の基本方針、内部規程等の整備

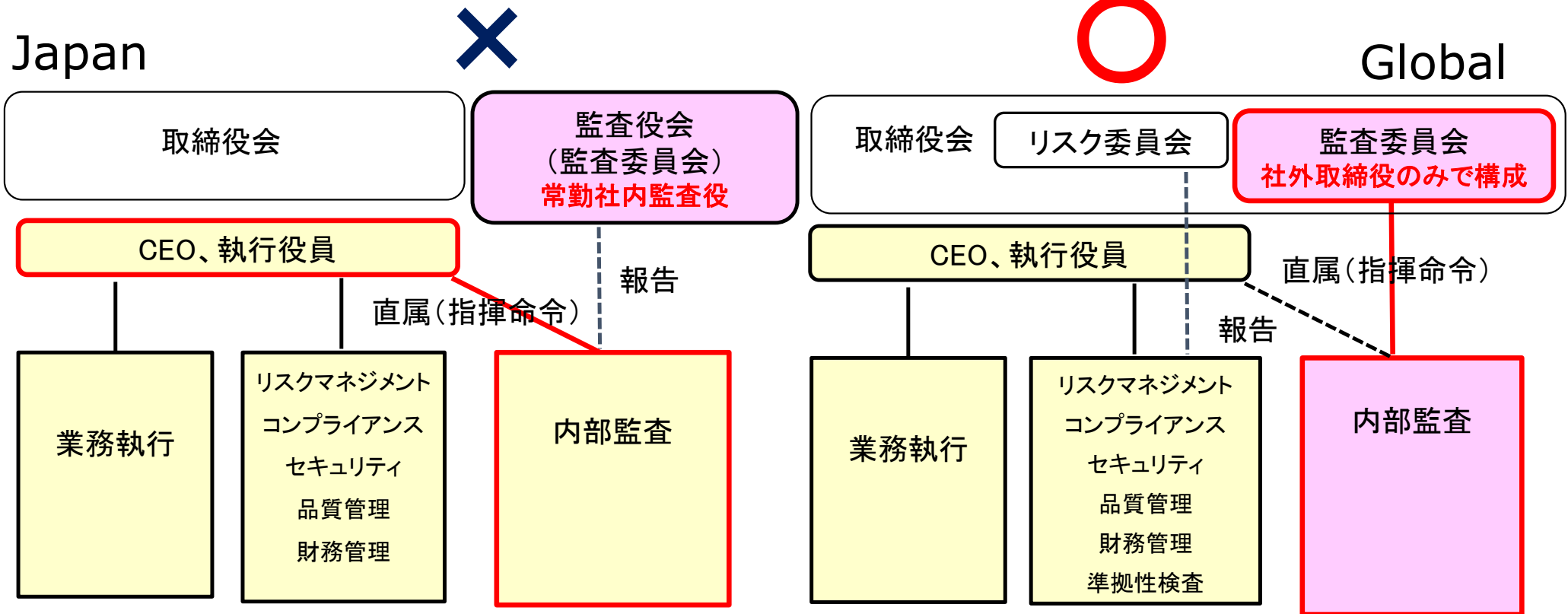
- 監査委員会・監査役会は、内部監査の基本規程（権限、役割、責任等）を承認する。
- 監査委員会・監査役会は、内部監査部門の独立性を確保するために、内部監査部門と第一義的な機能上の指揮命令関係を構築する。
- 監査委員会・監査役会は、内部監査部門長に必要な適格性と能力（CIA資格、経験など）を明確にして、選・解任権、同意権を持つ。
- 監査委員会・監査役会は、十分な監査資源の確保に責任を有する。
- 監査委員会・監査役会は、内部監査の実効性の確保・レベルアップ、品質評価・改善プログラムの実施に関する責任を有する。



## 留意点

- 日本の取締役会をみると、社内取締役が過半数を占めていることが多い。
- このような状況下で、取締役会に内部監査部門に対する指揮・監督権限を与えたとしても、経営者が内部監査部門を指揮・監督しているのとあまり変わりがない。
- 内部監査部門に対する指揮・監督権限を持つのは、独立性の観点から、取締役会とはせず、監査委員会・監査役会とするのが正しい。

# デュアル・レポーティングライン(2つの指揮命令関係)

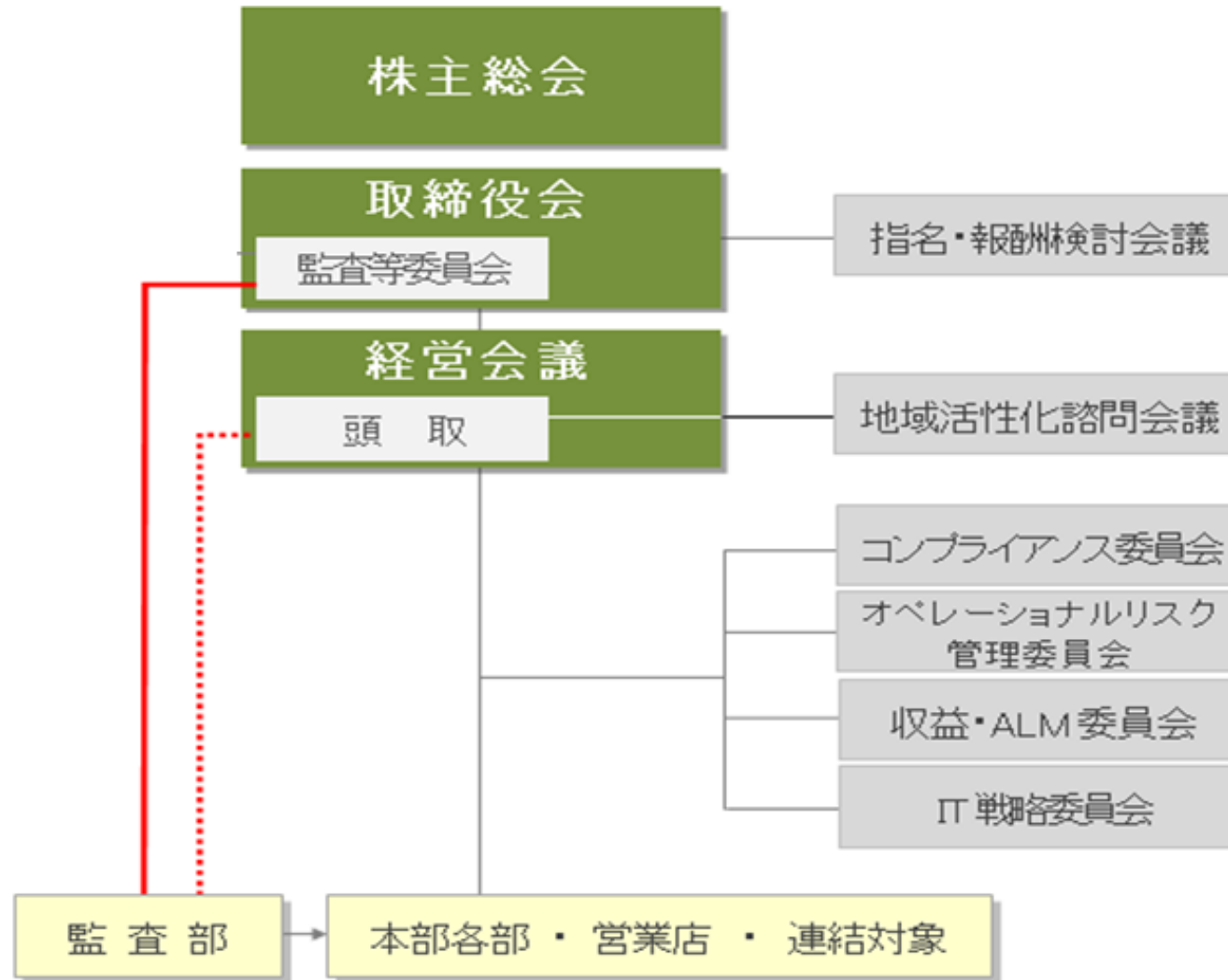


- 第一義的な機能上のレポーティングライン  
Primary functional reporting line
- 第二義的な部門運営上のレポーティングライン  
Secondary administrative reporting line (dotted line)



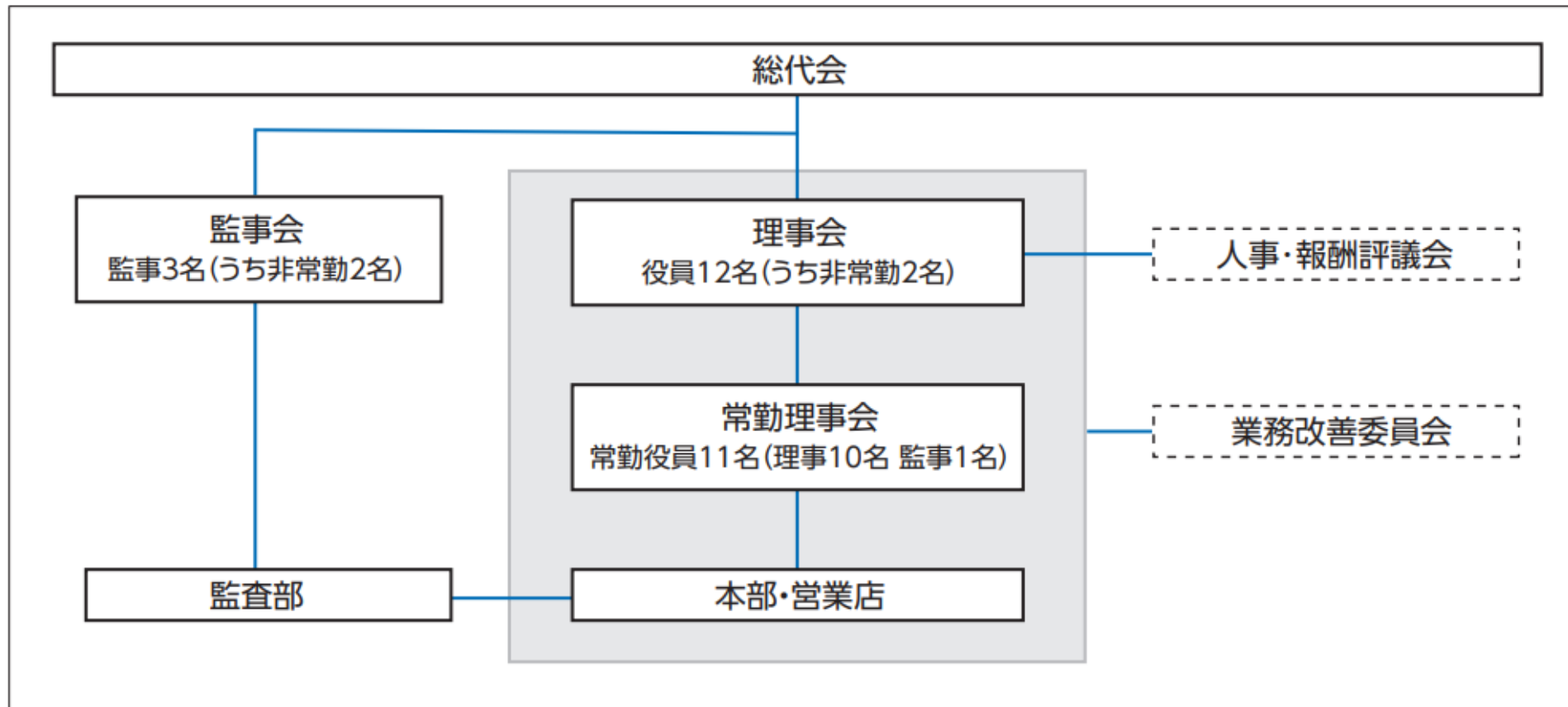
Good Practice

(例)組織図



Good Practice

(例) 組織図(内部管理態勢)



- 監事会は、独立した機関として理事の職務の執行状況を監査している。
- 本部、営業店の監査を行う監査部は、独立性を確保するため、監事会直轄の組織としている。

## Good Practice

### 合同監査、情報共有

- 常勤社内監査役、同監査委員は、内部監査部門長の相談に乗り、リスクアセスメント、監査計画、実査、結果報告、フォローアップなどの各フェーズで協力できることはないか、検討する。
- 常勤社内監査役、同監査委員（子会社・関連会社を含む）は、グループ内部監査部門の定期ミーティングに参加し、監査結果やオフサイト・モニタリングで得られた情報を共有すべきである。
  - 親会社、子会社の常勤社内監査役、同監査委員が集まって定期ミーティングを持つケースは少ない。

## Good Practice

### 専門的能力、予算確保

- 監査役は、内部監査部長と協力して、経営にとって重要な分野・テーマで監査を行うことができるように監査スタッフの専門的能力、予算の確保に努める必要がある。
- 監査に携わる者—とくに本部監査、テーマ監査に携わる者—は、公認内部監査人(CIA)等の資格取得は必須である。監査人に対して、資格の取得を義務付けるべきである。
- 監査役、内部監査部長も、同資格の取得を目指すべきである。
- 監査人の人事ローテーションの長期化(5~10年)、②専門職の導入、③外部人材のキャリア採用も不可欠である。

## Good Practice



- 内部監査はプロ(専門職)が行うというのが基本的な考え方。
- 内部監査スタッフには、公認内部監査人(CIA)等の資格取得を義務付けている。
- 専門職なので、特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- 経営幹部の候補を内部監査部門が受け入れることもあるが、トレーニーとして区別している。

## Good Practice



りそなホールディングス

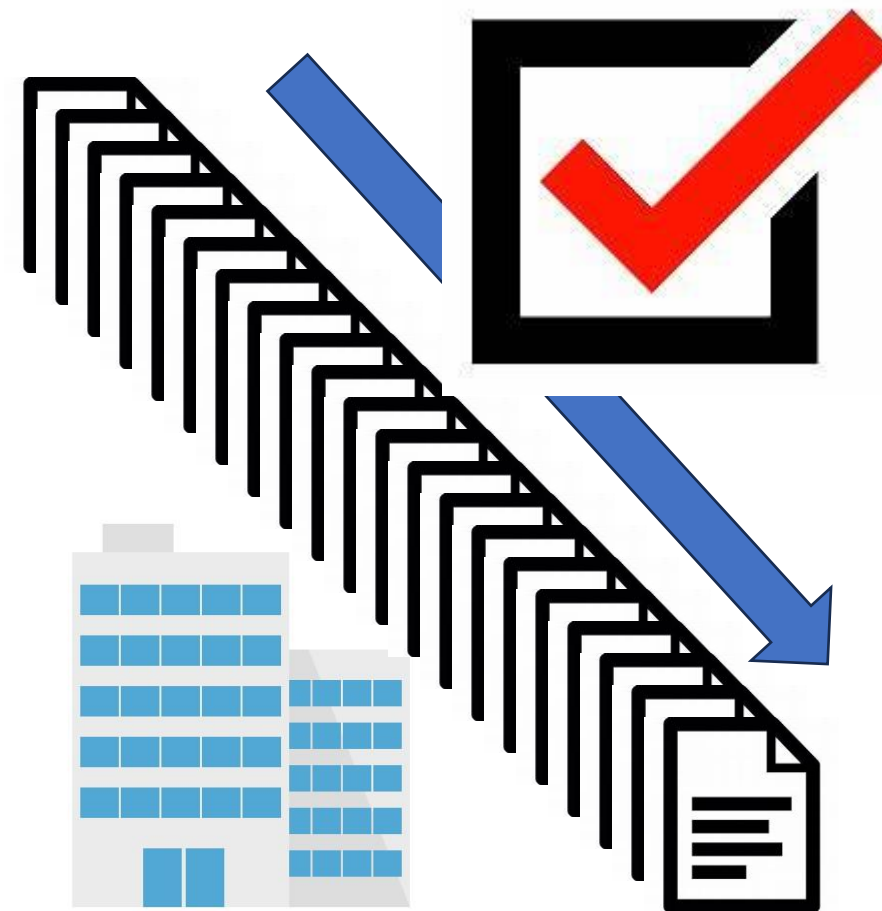
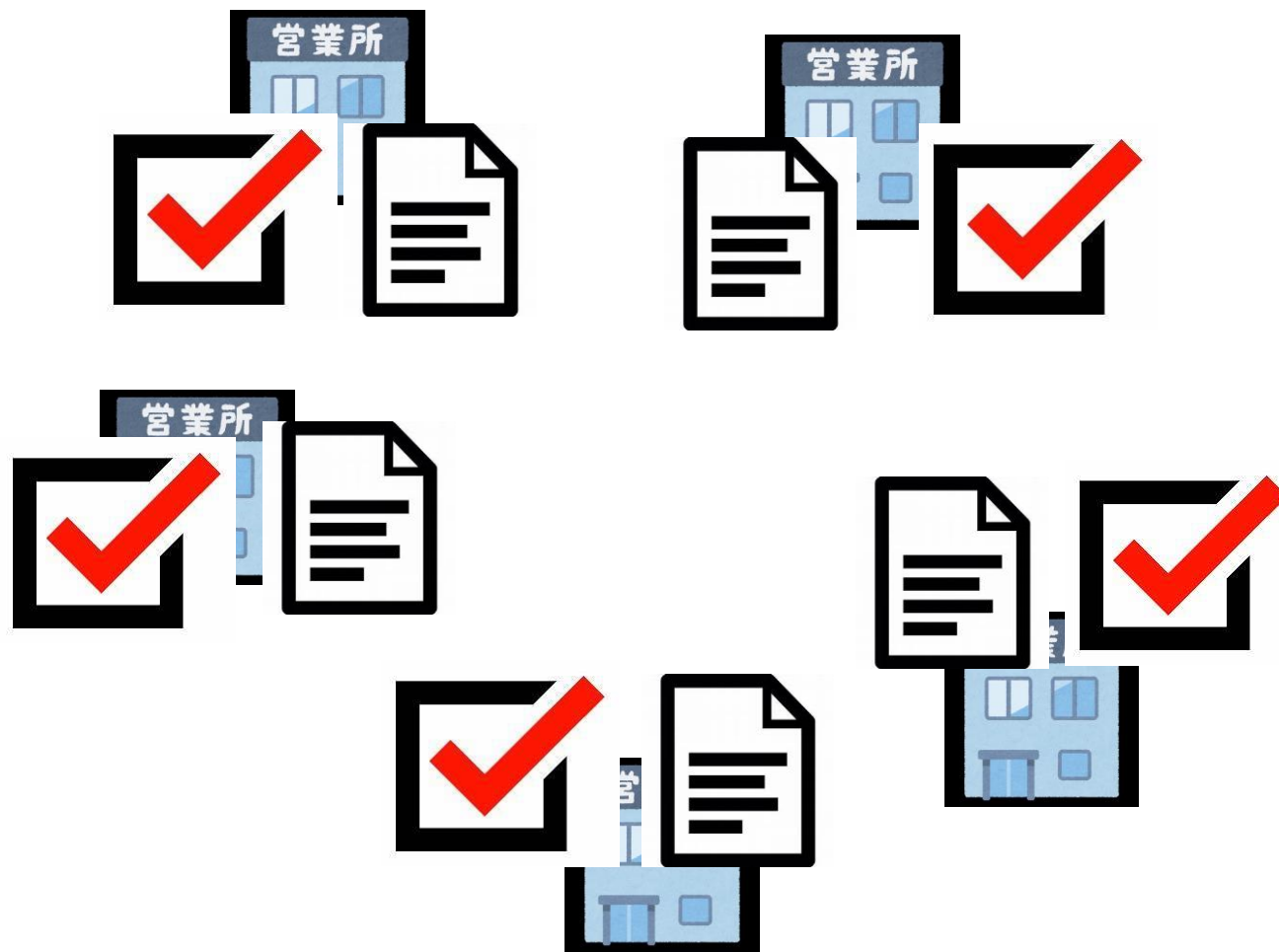
- 経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを専門職に認定し、厚く処遇して内部監査部門内で活用している。
- 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。
- 今や専門職スタッフの存在は欠かせない。

## 監査業務のDX — IT・データ、AIツールの積極活用

- DXの進展により、監査業務のあり方が大きく見直される時代を迎えた。
- 準拠性チェックに関しては、1、2線で全対象のリアルタイム・チェックを目指す時代になった。3線の内部監査が、臨店してサンプル・チェックを行うのは非効率。
- 内部監査部門は、データを活用することによって、経営への提言ができる。1線、2線とは、手法・アプローチ(切り口)を変えて、内部監査部門が分析結果を提供して、取締役会・経営者に喜ばれる時代になった。

準拠性検証  
臨店してサンプルチェック

準拠性検証  
本部で全数・リアルタイムチェック



本部・データセンター



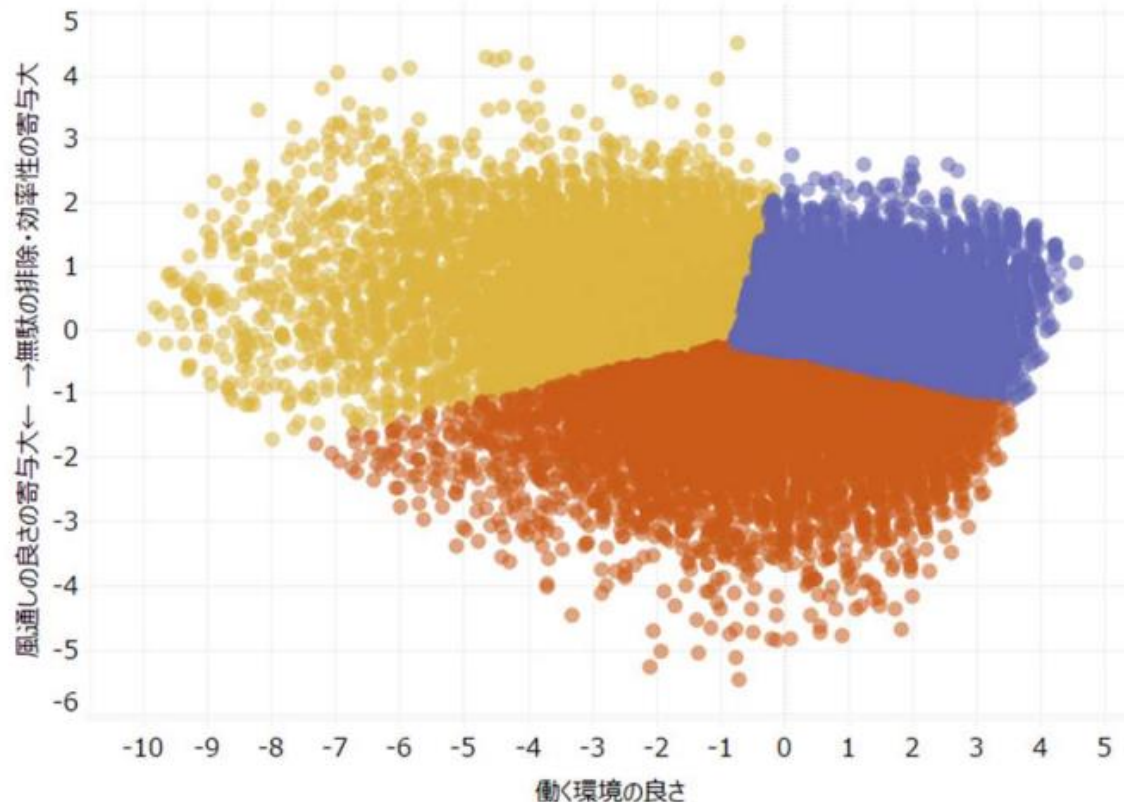
# Good Practice

## 主成分分析(働く環境の良さの分析)

K平均法による分類

- 風通しの良さと無駄の排除・効率性の両方があるため働く環境が良いと感じる
- 風通しが良いので働く環境が良いと感じる
- 無駄の排除・効率性があるので働く環境が良いと感じる、または働く環境が良いと感じていない

銀行



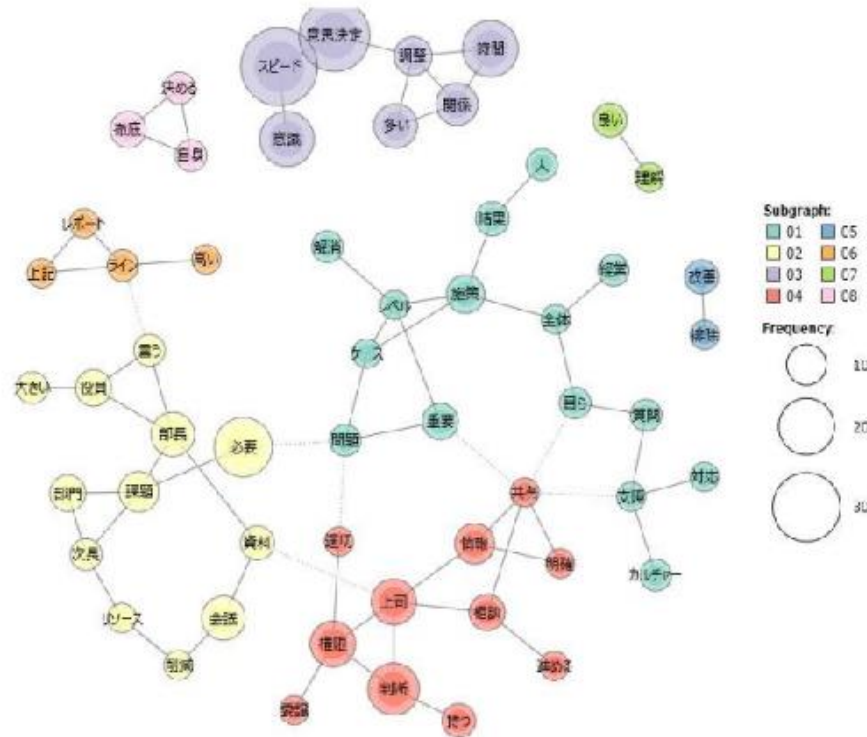
## テキストマイニング(スピード課題の分析)

概要

自由記述欄に記載されたテキストの同一文内でよく使われる語句を視覚的に確認

<分析例>

関係部署が多いことで調整に時間を要していることがスピード課題の要因の一つとして挙げられる(紫部分)





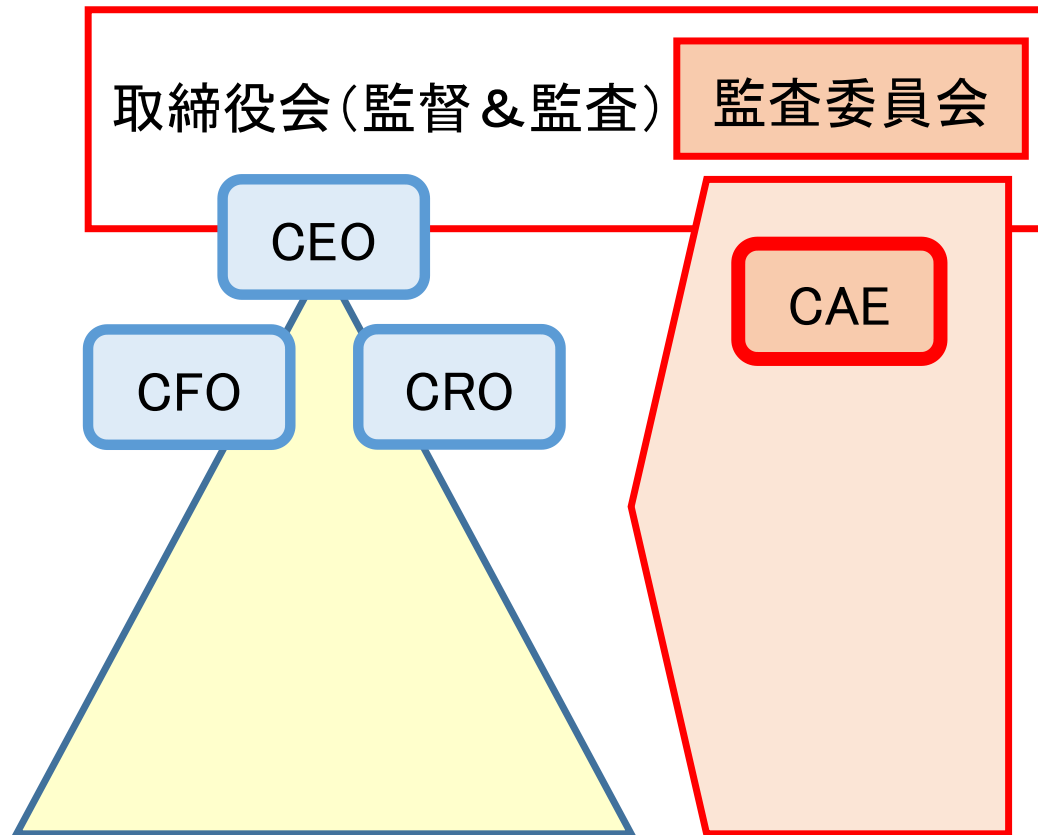
## 生成AIなど、新しいITツールの活用

- 生成AIは、監査業務の各フェーズで活用でき、大きな効果が期待できる。
- すでに生成AIは、監査項目のリストアップ、ヒアリング・ポイントの作成、監査プログラムの作成と実行、監査報告書・調書等の作成などで活用されつつある。
- 筆者が知る限りでは、内部監査の初心者を超えるレベルの成果物を提供している。
  - ただし、内部監査人による最終確認・チェックは必要。

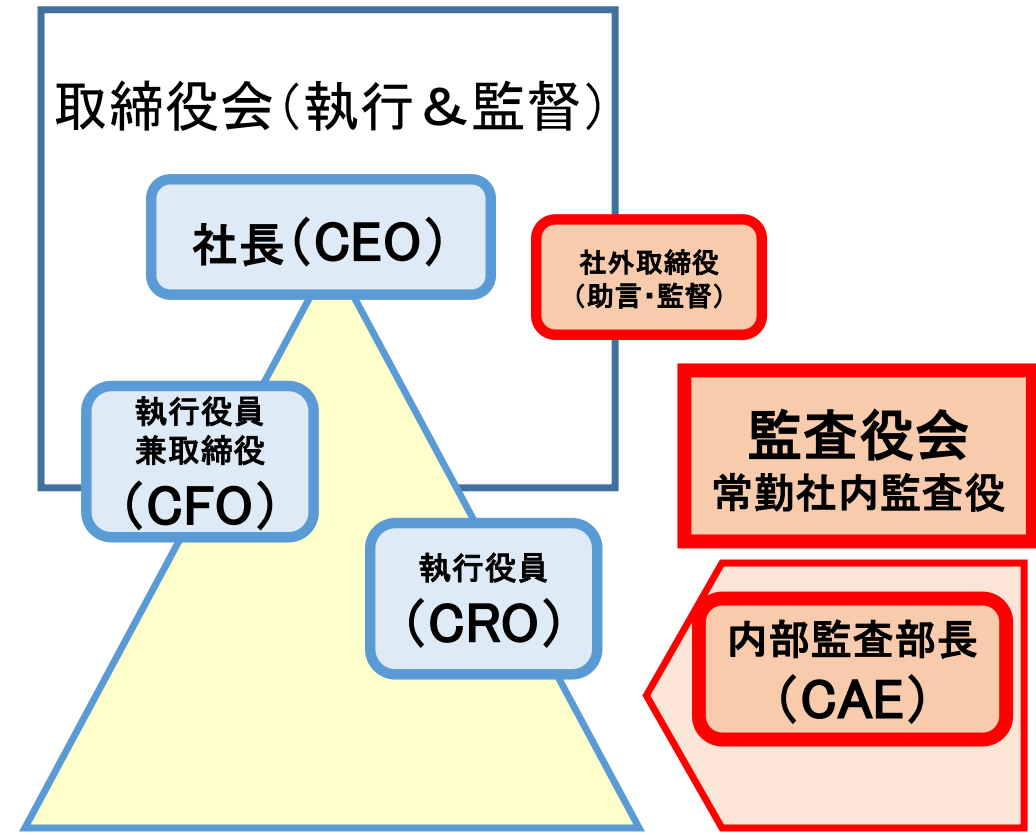


# 最後に 日本独自の複雑な問題 — 常勤社内監査役の存在

## Global



## Japan



C-suites CEO: Chief Executive Officer CAE: Chief Audit Executive  
CFO: Chief Financial Officer CRO: Chief Risk Officer

## 国際社会では、常勤社内監査役はイリーガルな存在

- 常勤社内監査役の存在は、監査の独立性を侵害し、不祥事の隠ぺいなどにも関与することがある※ため、国際社会では法律で禁止（違法）。あるいは、CGコード等で許容できない悪慣行とされている。
  - 国際社会では、上場不適格とされて、銀行免許は与えられない。
  - 常勤社内監査役の存在は、日本企業のガバナンス・スコアを大きく低下させている。

※ 山一証券、オリンパスの不正会計に関与した張本人が常勤社内監査役となって隠ぺい。スルガ銀行の常勤社内監査役は、執行への忖度から、不正融資の事実を知りながら、取締役会、監査役会に報告を行わなかった。

日本では、法制度上、長らく常勤社内監査役を選任してきたため、必要な存在との声が多い

- 日本では、会社法で、常勤社内監査役の選任が義務付けられてきた。常勤社内監査委員を選任する企業・金融機関も多い(選任義務はない)。
- 現時点では、社外監査役、社外監査委員からも、身近に話ができるため、必要な存在との声が多く聞かれる。
  - とくに、内部監査部門が弱体であったり、連携が不足している企業・金融機関では、その傾向が顕著。
- 常勤社内監査役、同監査委員を選任するコストは、大手銀行グループでは億円単位、地域銀行グループでも千万単位とみられる。

## グローバル企業では、常勤社内監査委員を廃止する動き

- 将来的には、グローバル企業では、国際社会のグッド・プラクティスを受け入れ、常勤社内監査委員を廃止。社外監査委員から構成される監査委員会を内部監査部門長が支える態勢にするの望ましい。
- すでにヤマハ株式会社が、常勤社内監査委員を廃止。内部監査部長に「監査役員」との肩書を与え、ステータスアップを図っている。

## Good Practice



ヤマハ株式会社 取締役  
代表執行役社長 中田 卓也 氏



- グローバル水準のガバナンスを目指し、2017年に指名委員会等設置会社へ移行した。
- 2019年に常勤監査委員を廃止した。常勤監査委員が国際社会で禁止されていることよりも、社内取締役の人数を減らして、社外取締役を過半数にしたいと考えてのことだった。
- 常勤監査委員の仕事は、内部監査部長に任せればよいと思った。
- その一方で、監査部長のステータスを引き上げようと考えた。他社では、監査部長を「執行役員」に格上げしている事例もあるが、監査は執行ではない。「執行役員」は不自然なので、「監査役員」という名称を付けた。

## 日本金融監査協会の投票調査にみる 日本のガバナンス改革の次の課題

- 日本金融監査協会では、大規模ウェビナー「日本のコーポレートガバナンス」を開催（参加者470名）。
- 「サステナブルな成長を実現するため、次に求められるガバナンス改革は何か」と問題提起し、12項目を挙げて投票してもらった。
- 「社外取締役、社外監査役が監査の専門スタッフを直接指揮する態勢の整備」との回答が63%（最高投票率）となるなど、監査のあり方に関する意識の変化がうかがわれる。

サステナブルな成長を実現するために、次に求められるガバナンス改革は何か		投票率%
(1) 社外取締役の役割拡大、能力発揮		51
①	監督者として能力、覚悟のある社外取締役の選任	53
②	取締役会議長と代表取締役社長の分離	57
③	社内取締役の人数を削減、社外取締役の過半数確保	43
(2) RAF、3線モデルなど、監督・監査の枠組み整備		36
④	社外取締役が中心のリスク委員会、サステナビリティ委員会等の設置	25
⑤	取締役会による監督の枠組みの構築(RAFなど)	45
⑥	組織の経営理念、目的の実現に役立つ「3線」モデルの構築	35
⑦	グループガバナンスの態勢整備(3線モデルのグループ全体への拡張)	39
(3) 監査機能の独立性・専門性の確保		63
⑧	社外取締役、社外監査役が監査の専門スタッフを直接指揮する態勢整備	
(4) カルチャー、マインドセットの変革		51
⑨	組織のカルチャー、職員のマインドセットの変革プログラム(掛け声だけではない具体的な施策)	
(5) 経営者の指名、報酬		22
⑩	改革に取り組む経営者の指名(指名方法の見直し、透明化を含む)	27
⑪	役員報酬のあり方と開示の充実	17
(6) 開示、投資家との対話		24
⑫	開示の記載内容と投資家との対話の充実	



現時点で、すべての組織で、常勤社内監査役、同監査委員を廃止するのは簡単ではない。

- 社外監査役、社外監査委員は、内部監査部門を直接指揮する覚悟と責任感を持つ必要がある。
- 内部監査部門長は、専門人材を育成・確保して、社外監査役、社外監査委員、経営者の意向を踏まえ、「経営に資する監査」を計画、実施できることが前提になる。
- なお、信金、信組等など、法制度上、常勤監事を廃止できない組織・団体もあることも留意する必要がある。

## 提言

### 常勤社内監査役、同監査委員について 国際社会で許容される選任要件の明確化を図る

- 現在、多くの企業・金融機関で、内部監査部門長、コンプライアンス、リスク管理部門長の経験を経て、監査役、監査委員に就任する事例がみられるようになった。
- 個人的な見解であるが、たとえば、内部監査部門長等を務め、一定期間、直接、執行に携わっておらず、CIA等の資格を取得している人物は、監査役・監査委員としてふさわしく、国際的に許容されると思われる。
- 常勤社内監査役、同監査委員について、国際的に許容される選任要件を定め、ガバナンス評価を上げていくことが今後の課題。



## 留意点

- 常勤社内監査役、同監査役員は、監査役会、監査委員会では「進行役」になるべき、
  - 監査機能の「責任者」は、社外取締役、社外監査役である。
  - 常勤社内監査役、同監査委員は、監査に関する審議事項の「リード役」、「実質的な決定権者」となってはならない。
- 常勤社内監査役、同監査委員は、内部監査部長に対して上司として接するよりも、「メンター」的存在であるべき。
  - 内部監査部長の考えが違ふと感じた場合は、監査役会・監査委員会で議論したうえで、監査役会・監査委員会の見解として社外取締役、社外監査役から伝えてもらうのがよい。

ご清聴ありがとうございました。

連絡先 usui@ifra.jp

## 【補足】 グループ監査態勢の整備

金融庁プログレスレポートでは、グループ・グローバルでの監査態勢の整備を求めているが、監査手法、監査ツールの統一を紹介している程度にとどまる。グループ・グローバルベースでのガバナンスの構築や組織態勢の構築に関する知見は、金融庁、大手銀行グループとも不足しているように見受けられる。

以下は、この点を補うため、バーゼル銀行委員会「銀行の監査機能」の記載をもとに筆者の見解をまとめたもの。

## グループ監査態勢の整備

- HDの傘下に複数の子銀行を保有したり、中核銀行と子会社、関連会社を保有するなどグループ経営を行う金融機関が増えている。
- HDの内部監査本部が、子銀行・子会社、関連会社を含めたグループ全体の内部監査の態勢を整備する必要がある。
- HDが主導して、内部監査手法の統一化、スキル評価を実施することも求められる。

## バーゼル銀行監督委員会「銀行の監査機能」(2012年6月)

### A. 内部監査機能に対する監督当局の期待

#### 6. グループあるいは持株会社の構造下での内部監査

##### 原則14

銀行グループ組織内のすべての銀行に関して、内部監査に対する統合的なアプローチを促進するため、グループあるいは持株会社の傘下にある各銀行の取締役会は、以下のいずれかを確保するべきである。

- (i) 各銀行が内部監査機能を持つ。各銀行の内部監査機能は各銀行の取締役会に対して説明責任を果たすべきである。また、グループあるいは持株会社の内部監査部門長に対して報告を行うべきである。
- (ii) グループあるいは持株会社の内部監査機能が、各銀行での内部監査活動を十分な範囲で実施し、各銀行の取締役会が受託者責任と法的責任を果たすことができるようにする。

## グループ監査態勢の整備

### ケースⅠ（HD指揮・監督型）

- ・・・ 子銀行・子会社等の監査態勢を基本としつつ、HD内部監査本部から子銀行・子会社等に対して、取締役・監査委員、監査部長を「指揮官」として派遣することにより、監督する。

### ケースⅡ（一体運用型）

- ・・・ HD内部監査本部から、子銀行・子会社等に対して、取締役・監査委員、監査部長だけではなく、主要な監査スタッフを派遣し、HD主導で内部監査を実施する。



# 【ケース I】内部監査（3線）の指揮命令系統の再構築

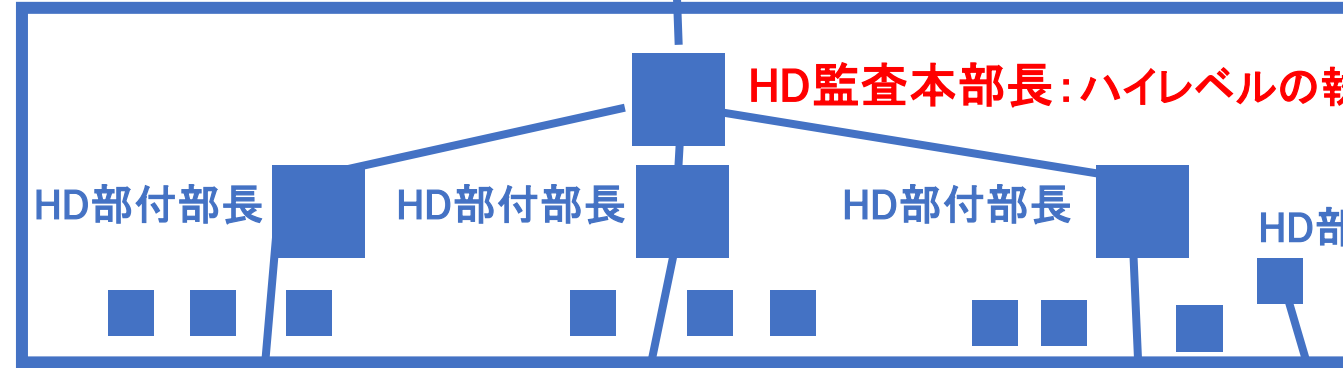
HD 監査委員会



HD社内・監査委員

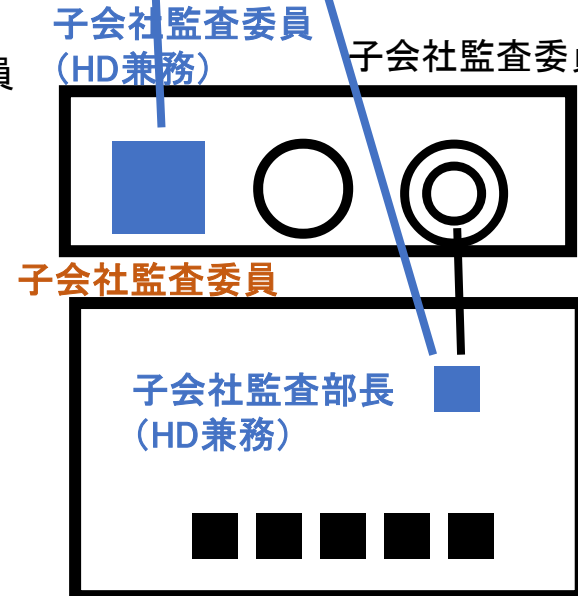
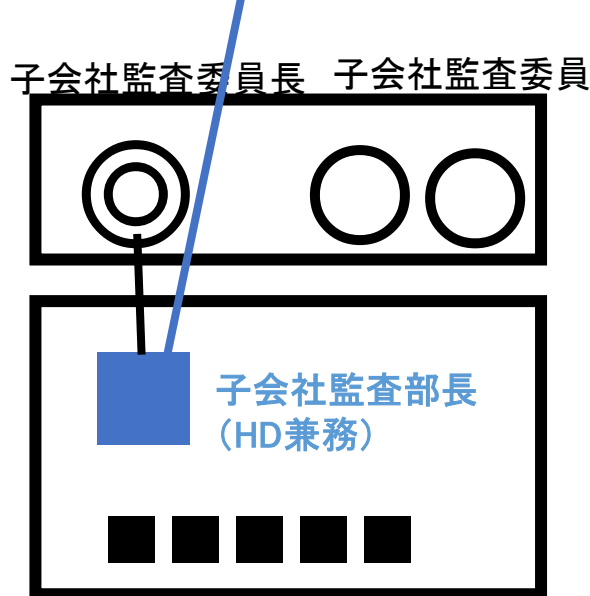
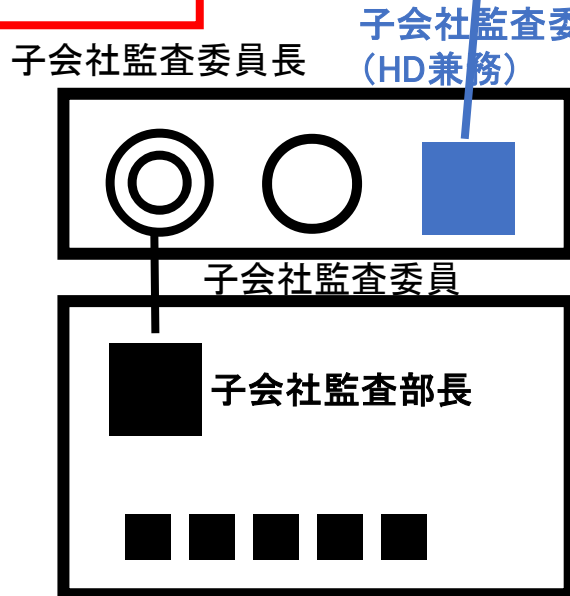
HDには社内・監査委員を置かない

HD 内部監査本部



HD監査本部が子会社内部監査部を指揮する。

HD部付部長が子会社の監査委員監査部長を兼務する。



子会社社内・監査委員

子会社には社内・監査委員を置かない。但し、HD監査本部に所属の監査委員を置くことは可。

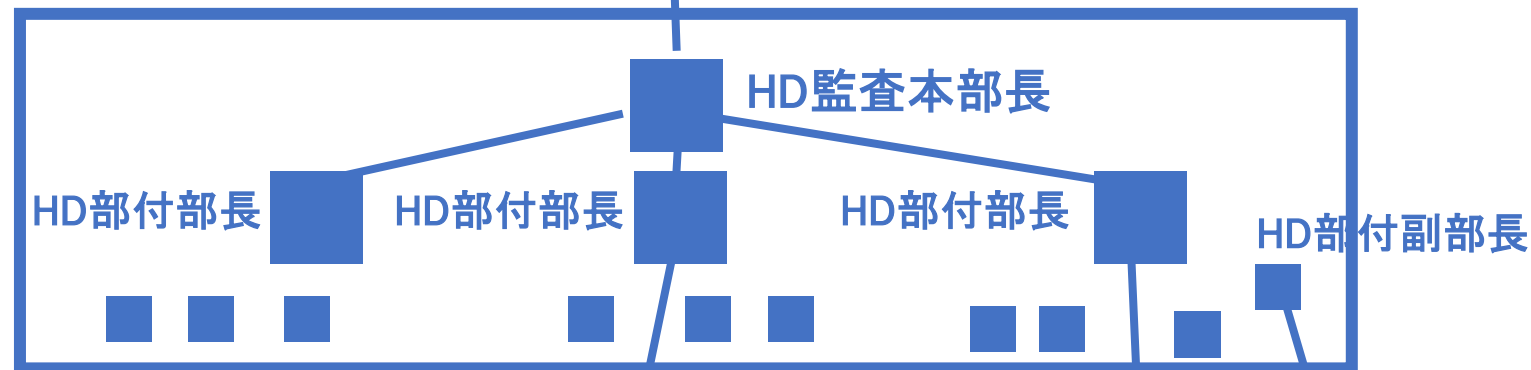
# 【ケースⅡ】内部監査（3線）の指揮命令系統の再構築

HD 監査委員会



HDには社内・監査委員を置かない

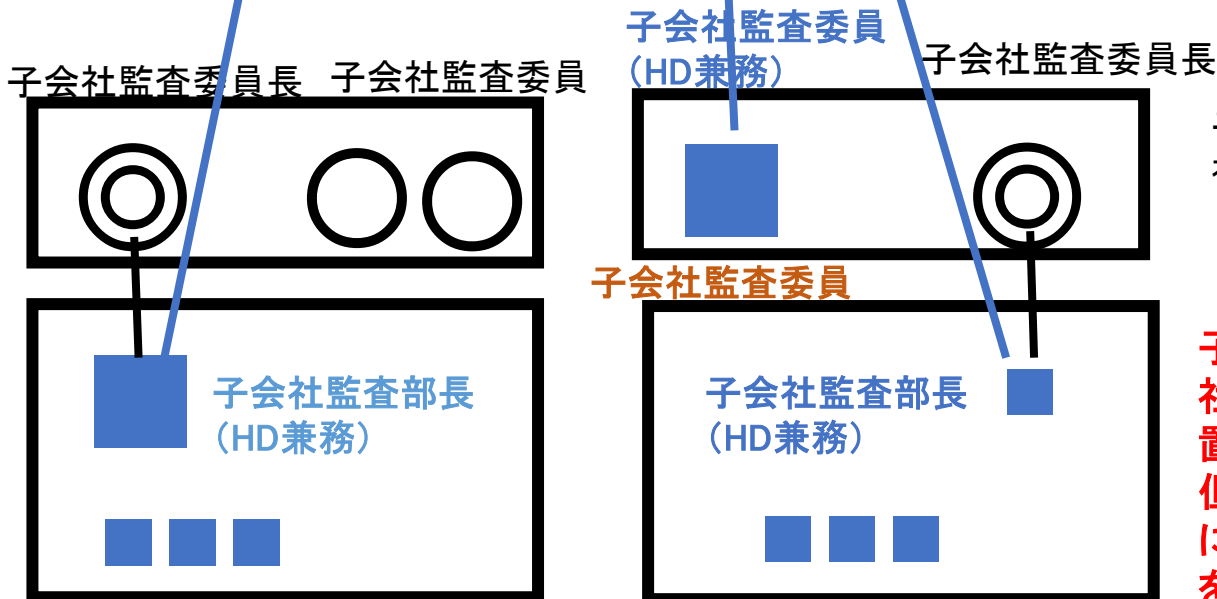
HD 内部監査本部



HD監査本部が子会社の内部監査を実施する。

HD部付部長が子会社の監査委員監査部長を兼務する。

子会社の監査スタッフはHD監査本部の兼務者、派遣者で構成する。



子会社社内・監査委員

子会社には社内・監査委員を置かない。但し、HD監査本部に所属の監査委員を置くことは可。

# HD監査本部によるスキル評価、専門職の認定 (対象:グループの内部監査人全員)

	スキル評価		
	高	中	低
スキル項目 a			
スキル項目 b			
⋮			
スキル項目 z			

資格	CIA、CISA、CFE、弁護士、 公認会計士等
----	-----------------------------

内部監査人としての の実務経験	
--------------------	--

内部監査の専門職

- ・ ランク1
- ・ ランク2
- ・ ランク3