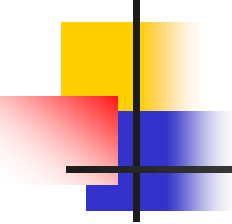


内部監査の高度化に向けた 現状と課題

-金融機関の事例をもとに-

前金融庁
総合政策局長
佐々木清隆



自己紹介

1983年 大蔵省(現財務省)入省

OECD(パリ)、IMF(ワシントンD.C.)勤務を経て

1999年 金融監督庁(現金融庁)検査部企画官

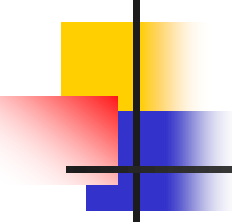
**2011年 金融庁検査局審議官兼公認会計士監査審査会
事務局長**

2015年 証券取引等監視委員会事務局長

2017年 金融庁総括審議官

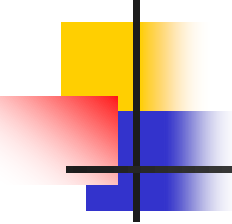
2018年 金融庁総合政策局長

2019年7月 退官

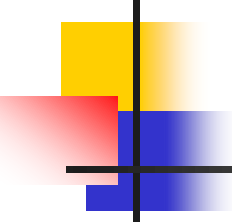


Agenda

1. なぜ、今、内部監査の高度化が必要なのか？
2. 内部監査の高度化の現状と課題:金融機関の事例を中心に

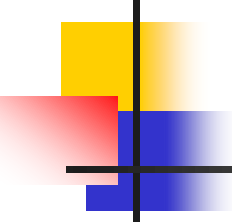


1. なぜ、今、内部監査の高度化が必要なのか？



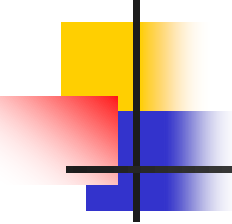
金融監督における *3 Lines of Defense*

1. **1st line of defense: フロントビジネス**
2. **2nd line of defense: リスク管理、
コンプライアンス等**
3. **3rd line of defense: 内部監査**



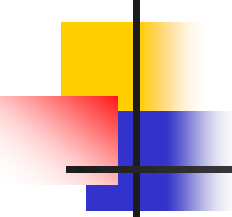
金融監督における ガバナンスの重視

- 2008年リーマンショック後の金融規制・監督の国際的見直し
- リスク管理の高度化; 自己資本、流動性等
- コーポレート・ガバナンスの重視; **risk appetite, risk governance, risk culture**
- 取締役会の実効性
- 監査機能の重視: 内部監査、外部監査、
監査役監査・**audit committee**



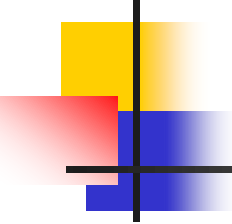
内部監査の使命(*mission*): (内部監査人協会 (IIA))

- リスクベースで、
 - 客観的なアシュアランス、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
- 「企業価値の向上」に資することが、
究極の目的



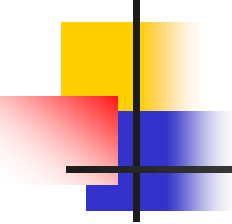
「企業価値向上」に資する 内部監査の役割の変化・高度化

- 事務不備、規定違反の形式的、事後チェック (Ver. 1.0)
- リスク管理体制の事後チェック (Ver. 2.0)
- 経営監査：経営に資するforward looking な監査 (Ver. 3.0)
- Digitalizationの進展への対応：
急速な変化、diversification, disruption
への対応 (Ver. 4.0)



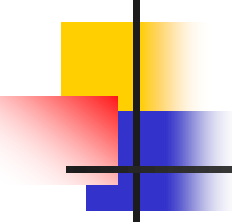
Digitalizationの進展: 3Ds

1. **Data**の有用性: (従来)個人情報(氏名、生年月日、住所)→(現在)取引、位置、閲覧記録等
2. **Decentralization/ Diversification**:
金融サービス提供者の多様化(特に非金融プレイヤー)、中央集権 → 分散化(ブロックチェーン等)
3. **Disruption**: 従来のビジネスモデルの破壊
(民間金融機関にとって、当局にとって)



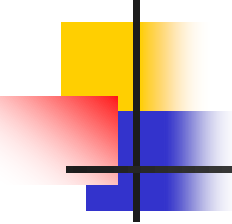
「内部監査」高度化の要点

- 過去・形式・部分 → 未来・実質・全体
- これは、「三様監査」共通の課題
 - ― 監査役・監査委員会監査
 - ― 外部監査・監査法人監査
- さらには、「当局監督・検査」とも共通：
「四様監査」



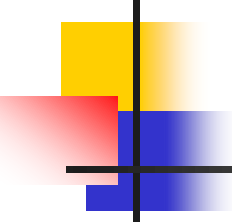
事務不備監査(Ver.1.0)

- 規定の準拠性の形式的な事後チェック
- 営業店への牽制が主目的(本部は対象外)
- 現物検査等指摘中心
- 内部監査の専門人材の不在
- 内部監査の品質評価等PDCAの欠如
- ガバナンスの中での位置づけが希薄



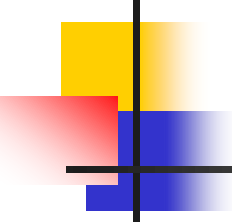
リスクベース監査(Ver.2.0)

- 経営陣の内部監査に対する理解度の高まり
- リスクアセスメントに基づく、高リスク分野も
対象：本部監査、テーマ別監査
- 監査の専門性向上、それに対応した人材
配置
- 内部監査に対する品質評価の実施



経営監査(Ver.3.0)

- 経営目線での監査:ガバナンス、リスク管理の各プロセスの有効性・妥当性の評価と改善に向けた有益な示唆(単なる指摘ではなく)
3 lines of defenseの観点
- よりforward lookingな観点(未来)
- 問題の根本原因の追究(実質・全体)
- 上記に対応した監査人材:経営目線、幹部のキャリアパス
- **Data analytics等ITの活用**



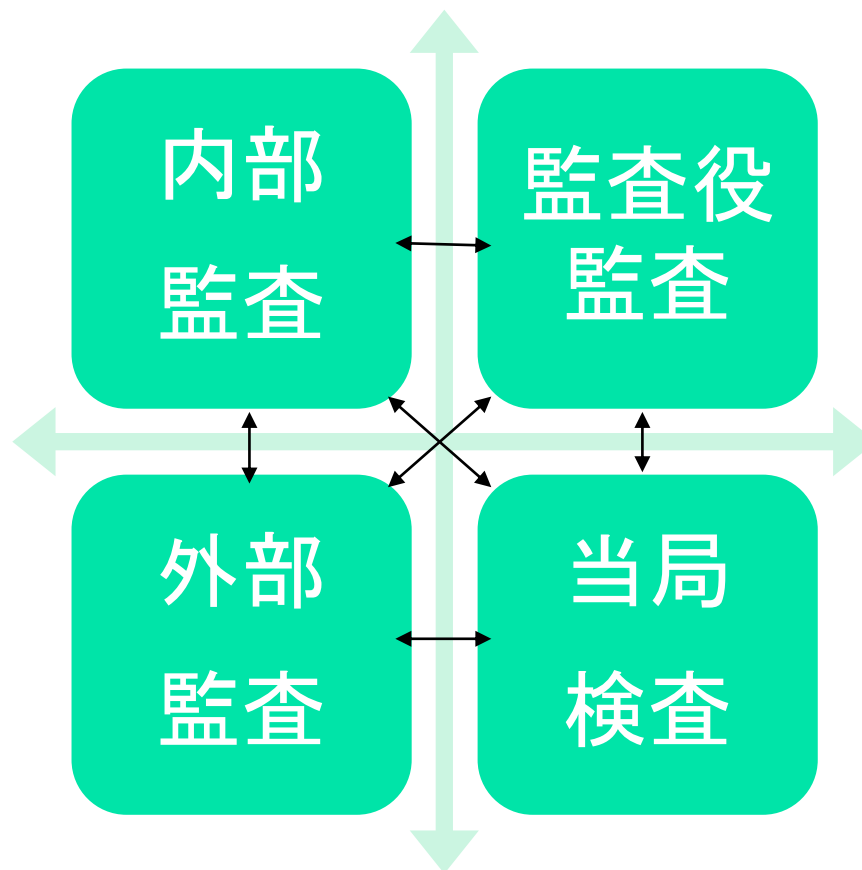
内部監査機能と当局

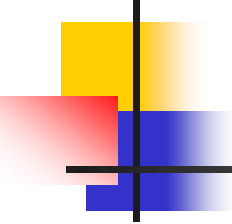
1. 内部監査機能の実効性の評価

2. 内部監査機能の連携・活用

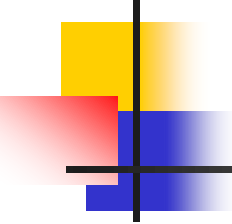
- 内部監査部門に任せられるものは任せる：
金融機関の自律性の重視
- 内部監査部門との定期的意見交換、当局の問題意識の共有：内部監査計画・リスクアセスメントへの反映、個別内部監査結果に基づく議論

金融機関の四様監査の連携



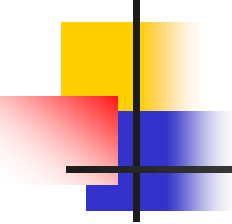


2. 内部監査の高度化の現状と 課題：金融機関の事例を中心に



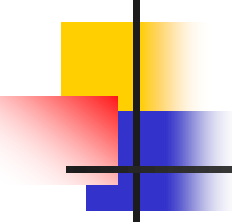
大手金融機関(Ver. 2.0~3.0)

- 手法: グループ・グローバルベースの弱さ
(特に本部と欧米拠点のgap)、根本原因の
追究が弱い
- 態勢: グループ・グローバル経営監査の専門
人材不在
- 三様監査の連携: 監査役、監査委員会、
監査等委員会との実質的な連携が不十分



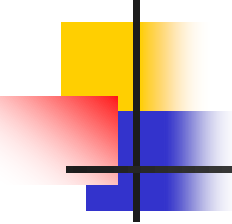
地域金融機関等その他金融機関 (Ver.1.0~2.0)

- 手法：リスクアセスメントが表層的・固定的（監査周期の決定が主目的で、監査手続への落とし込みが不十分）
- 態勢：専門性不足。出向待機ポストとしての位置づけ
- 品質評価：未実施
- 三様監査連携：形式的な情報提供が中心、実質的連携の欠如



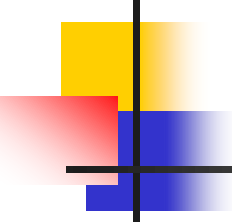
更なる高度化の必要: *Ver.4.0*

- 経営環境の急速・破壊的(disruptive)な変化; Digitalization
 - 社内外のステークホルダーからの要求の多様化・高度化(SDGs, ESG等)
- 信頼されるアドバイザー(trusted advisor)としての内部監査への期待



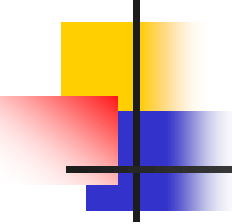
内部監査Ver. 4.0

- 機動的な監査手法:アジャイル型監査
- ITの活用、データ分析:内部監査のサイクル全体への活用(計画、実施、結果とりまとめ等)
- 企業文化・カルチャーへの監査:テーマ監査、アンケート調査等
- 経営環境変化、ビジネスモデルの変化と伴走する監査:経営戦略の策定段階から同時並行でのモニタリング等
- 金融庁ペーパー(2019.6):https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html



内部監査高度化に向けた 当局の対応

- 大手金融機関: Ver 3.0, 4.0に向けた高度化
- その他金融機関: Ver 2.0, 3.0に向けた高度化
- 内部監査の評価と連携・活用
- 経営陣の意識改革の必要性
- 監査役・監査委員会、外部監査への働きかけ



ありがとうございました
sasakikiyotaka0219@gmail.com

ガバナンス改革 ― 残された課題

日本銀行 金融高度化センター
企画役 碓井 茂樹

日本金融監査協会 設立会員
CIA、CCSA、CFSA

変化の時代

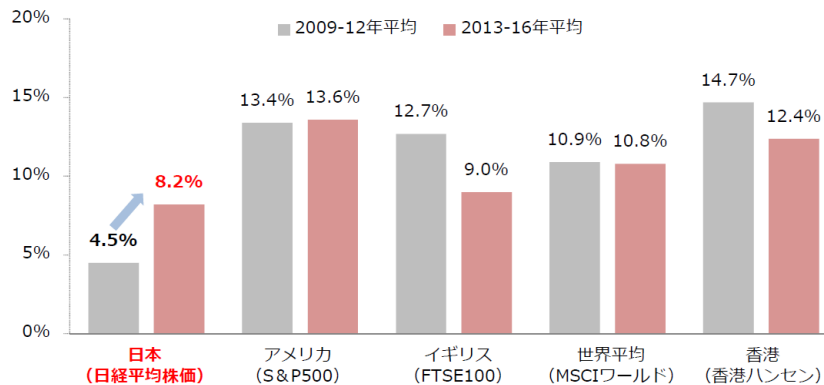
- 経営を取り巻く環境は激しく変化している。
- 人口減少、地域経済の縮小はすでに始まっている。
- パイの拡大が止まり、縮小し始めれば、当然、競争が激化することになる。
- ネット社会の拡大、フィンテックの進展などが破壊的な競争をもたらすとも言われている。



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。

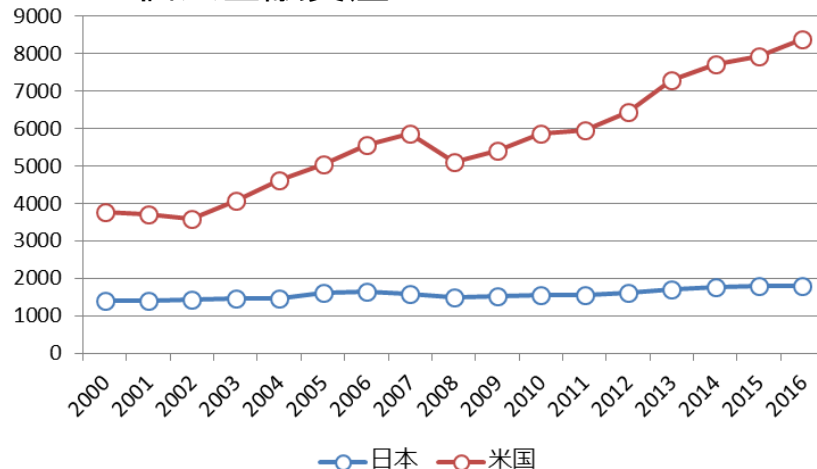
低い収益率(ROE)

各国主要指数採用銘柄のROE平均



個人金融資産

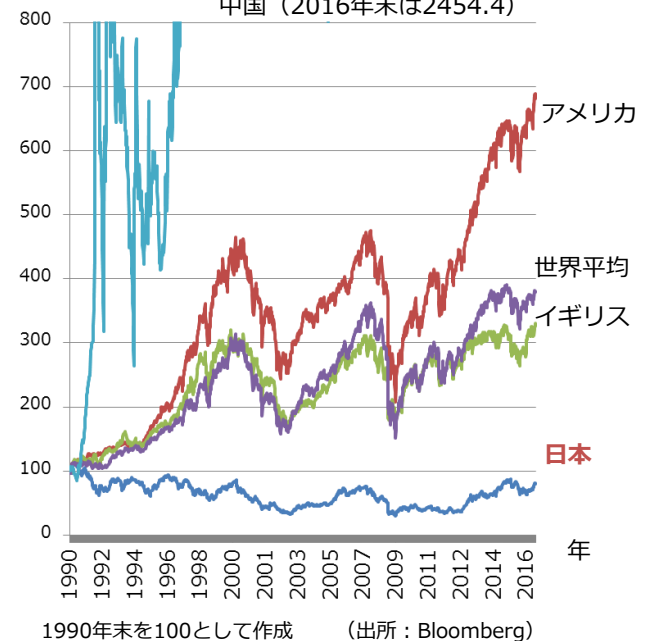
出典: Bloombergデータより作成



上がらない株価

1990年以降の株価の推移

中国 (2016年末は2454.4)



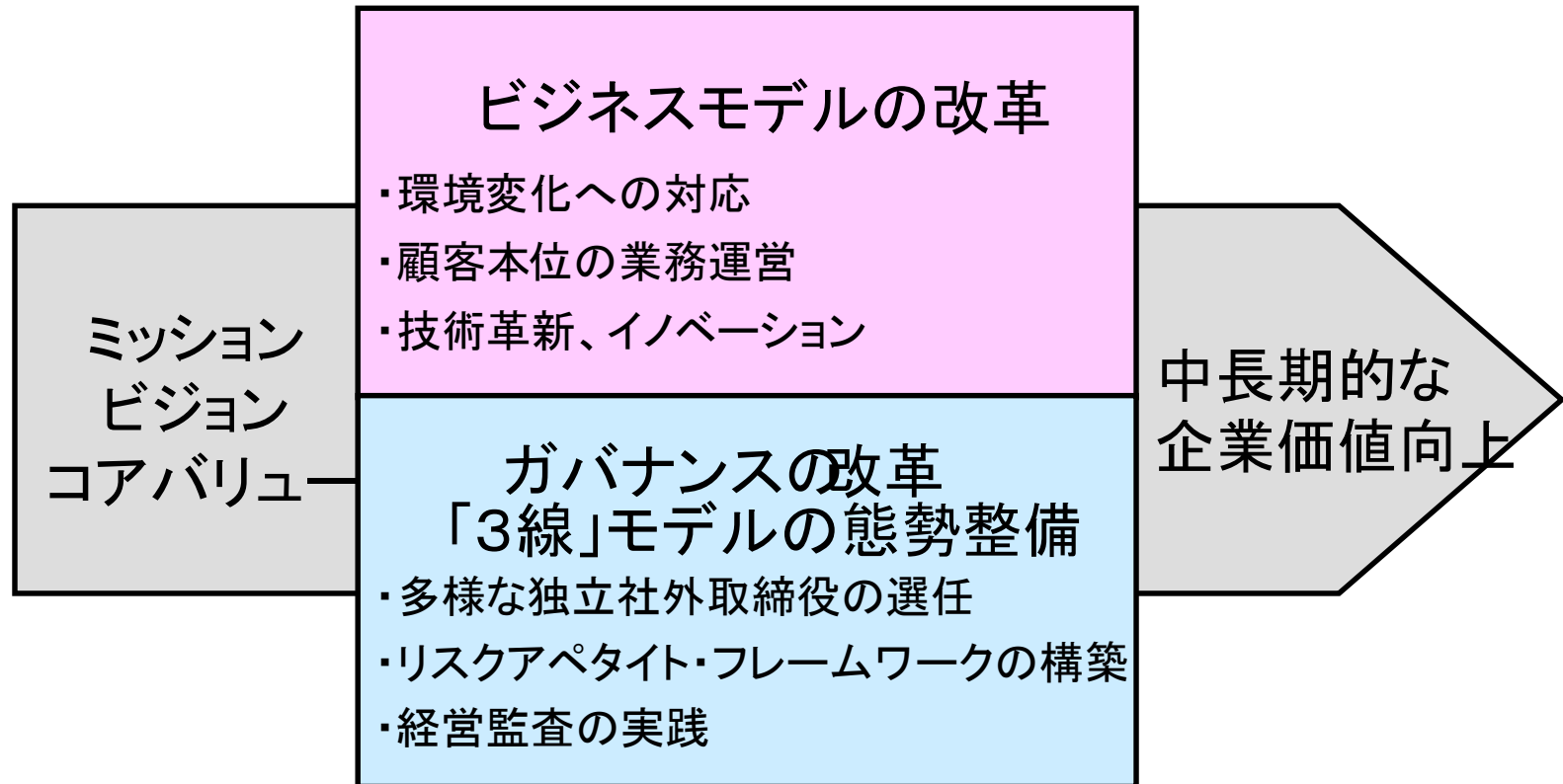
増えていない個人金融資産
(我々の世代は稼いでいない)

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	不正融資
	KYB	品質データ改ざん・隠ぺい
2019年	西部信金	不正融資

— 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。



- ビジネスモデルの改革は、組織をあげての挑戦となる。
- ビジネスモデルの改革を不測のリスクを伴う。成功に導くにはガバナンスの態勢整備が不可欠である。

(参考) 2017年版COSO Enterprise Risk Management



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



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

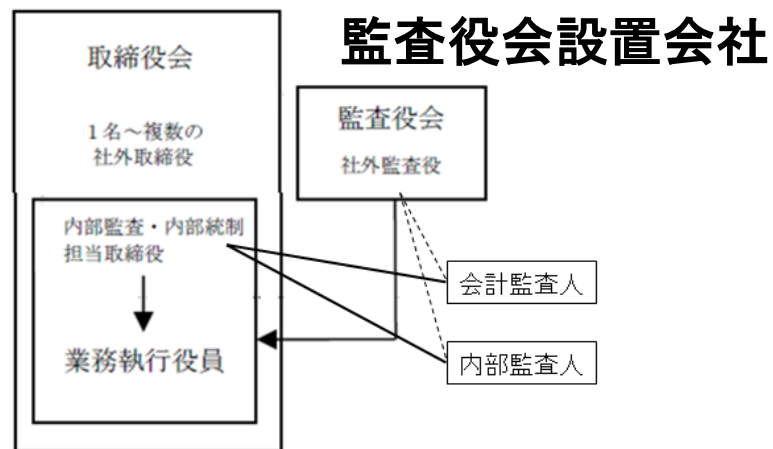


Information,
Communication,
& Reporting

情報、伝達
と報告

取締役会、リスク管理、監査の三位一体 の改革が求められている。

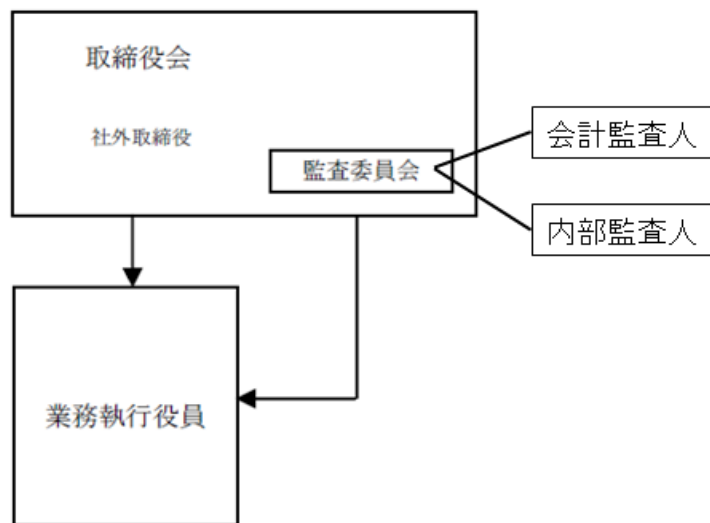
- 日本企業・金融機関では、会社法・コードへの対応は着実な進展をみている。
- しかし、日本企業・金融機関が、ビジネスモデルを改革し、中長期的な企業価値の向上を実現するためには、会社法・コードへの形式的な対応では不十分である。
- 監督・監査の態勢を見直して、取締役会、リスク管理機能、監査機能のそれぞれの機能強化に取り組むことが今後の課題である。
- 具体的には、正しい理解の下に、「3線」モデルの態勢を整備することが重要である。



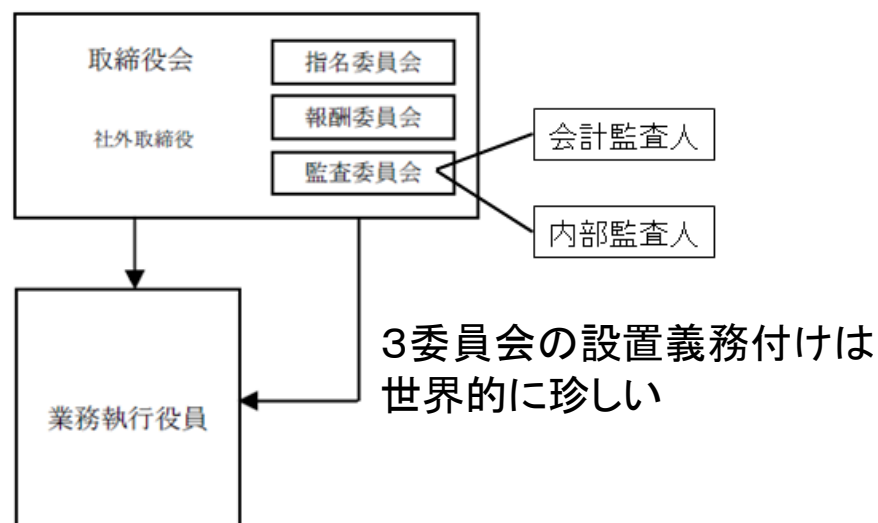
上場会社・銀行等は委員会
設置型の機関設計に移行が
進んでいる。

(日本独自の制度)

監査等委員会設置会社



指名委員会等設置会社



国際社会のガバナンス

日本のガバナンス

日本独自

国際標準

監査役会
設置会社

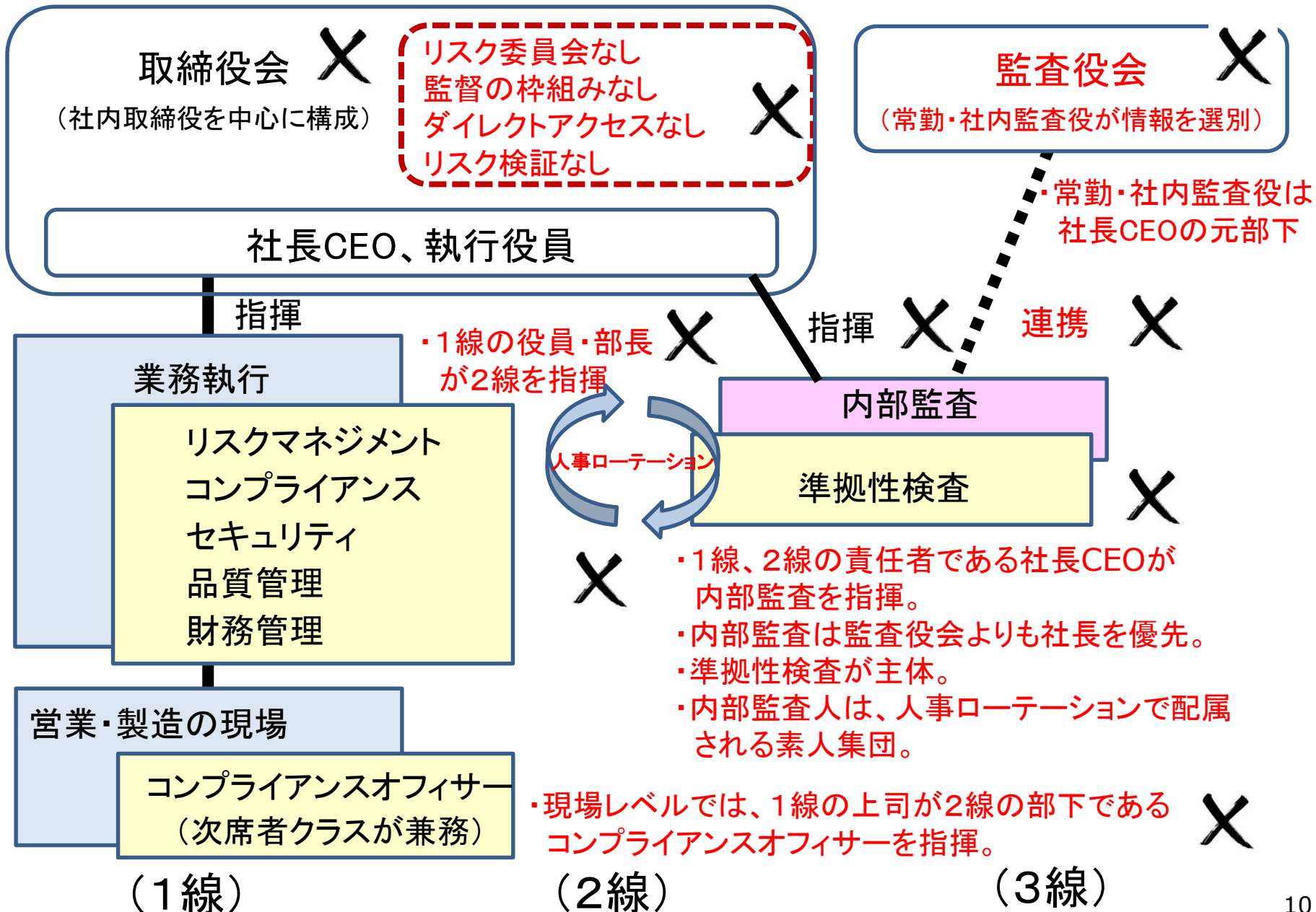
監査等委員会
設置会社

指名委員会等
設置会社

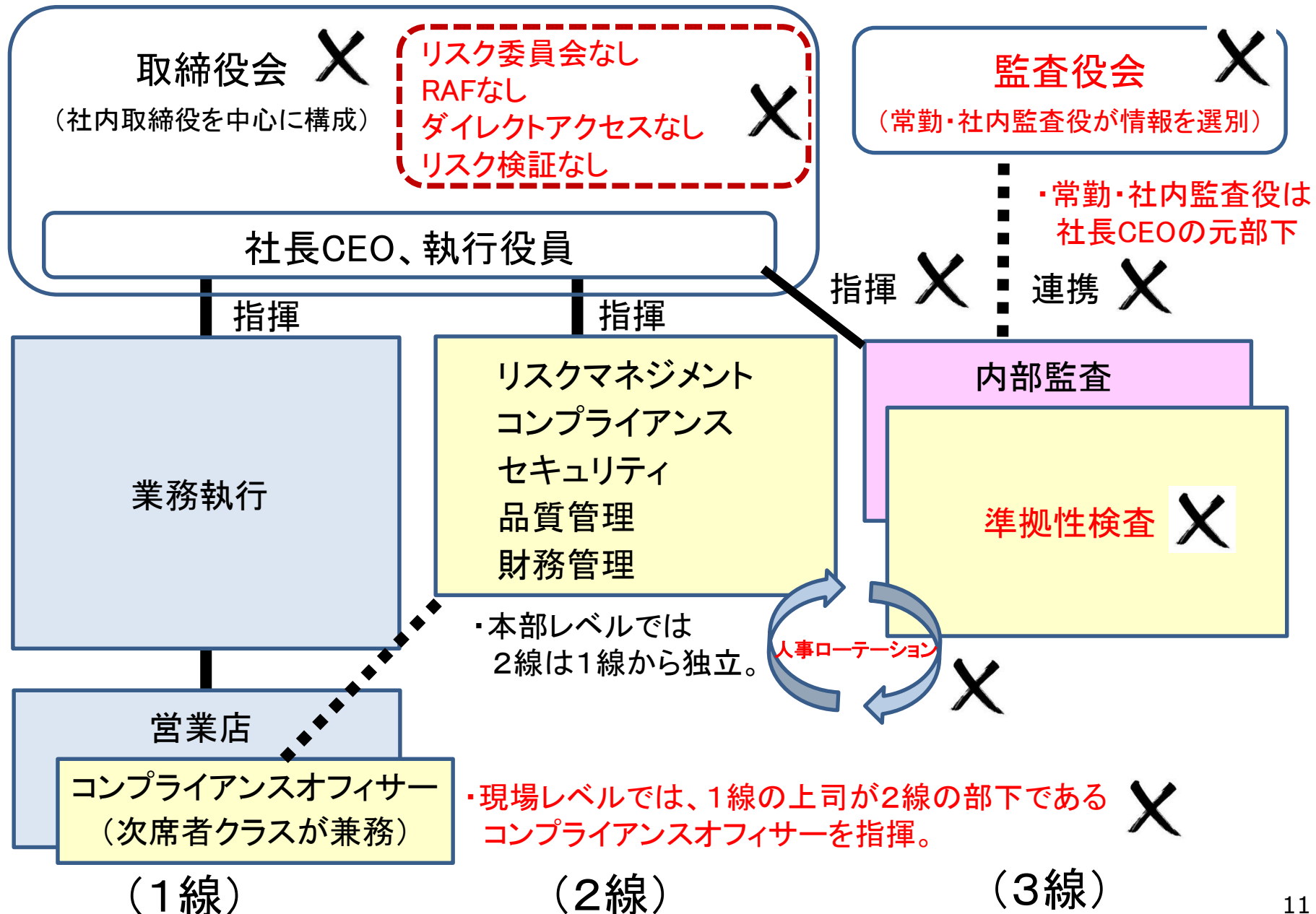
中小企業や信金・信組は、引き続き監査役会設置会社を採用。国際社会のガバナンスに合わせ監査役制度の改革、運用見直しの提言が相次いでいる。

- | | | |
|-------|--|------------------------------|
| 2015年 | 会社法改正 344条、399条 | 会計監査人の選任等・報酬等 |
| 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) |

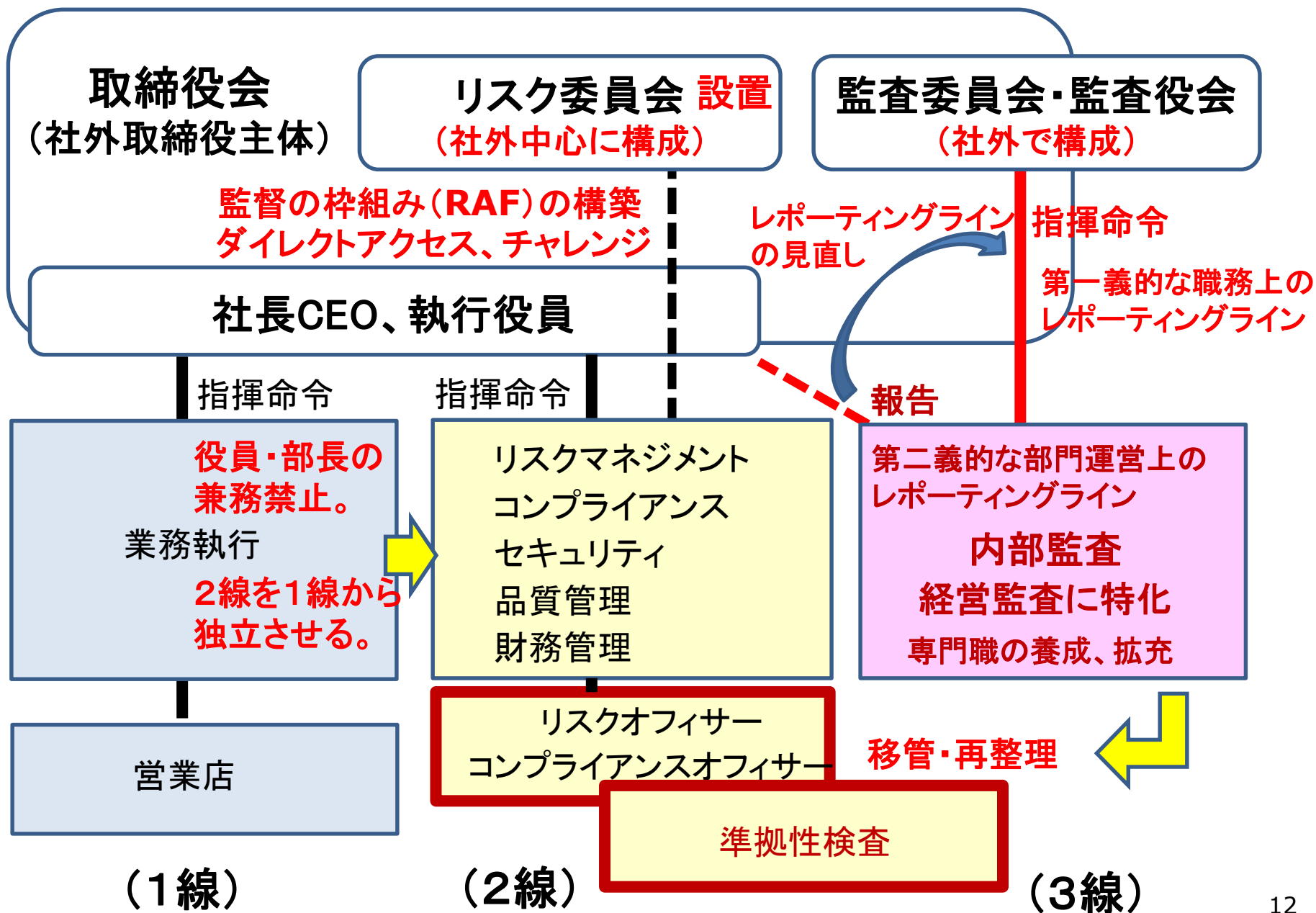
▽ 日本独自のガバナンス(一般企業): 誤った「3線」モデル



▽ 日本独自のガバナンス(金融機関): 誤った「3線」モデル



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



ガバナンス改革—残された課題

◆取締役会

- ・社外取締役を過半数にする。
- ・代表取締役を議長にしない。

◆リスク管理機能(2線)

- ・取締役会にリスク委員会を設置する(社外の2線への関与強化)
- ・監督の枠組みを文書化する(RAS、RAFなど)
- ・ダイレクト・アクセス、チャレンジなど社内規定を整備する
- ・1線の役員・部長と2線の役員・部長の兼務を禁止する
- ・現場に独立したリスクオフィサー等を配置し、監視・指導を強化する。

◆監査機能(3線)

- ・経営者からの独立性を確保するため、監査委員会・監査役会を社外のみで構成する。
- ・監査委員会・監査役会が、会計監査、内部監査を直接指揮することが出来るように、内部統制基本方針、社内規定を整備する。
- ・内部監査スタッフを増やすとともに、専門職を養成する。
- ・営業店の準拠性監査を2線以下に移管する。
- ・内部監査は、取締役会の目線で、経営に資する監査を行う。

最後に ガバナンス改革は実践先行で

- ガバナンス改革は、常に実践先行で進められてきた。
- 少数のすぐれた実践が先行し、それらが法・コードに反映されてきた。
- ガバナンス改革を進めるうえで、会社法・コードへの対応はミニマム・スタンダードとして考え、グローバル水準のベスト・プラクティスを目指すべきである。
- ガバナンス改革には、リスク管理機能、監査機能を中心に残された課題が多いが、その実現には 社外取締役、社外監査役の積極的な関与が不可欠である。

参考資料1

日本独自の監査(三様監査)の問題点

日本独自の監査(三様監査) 5つの不足

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

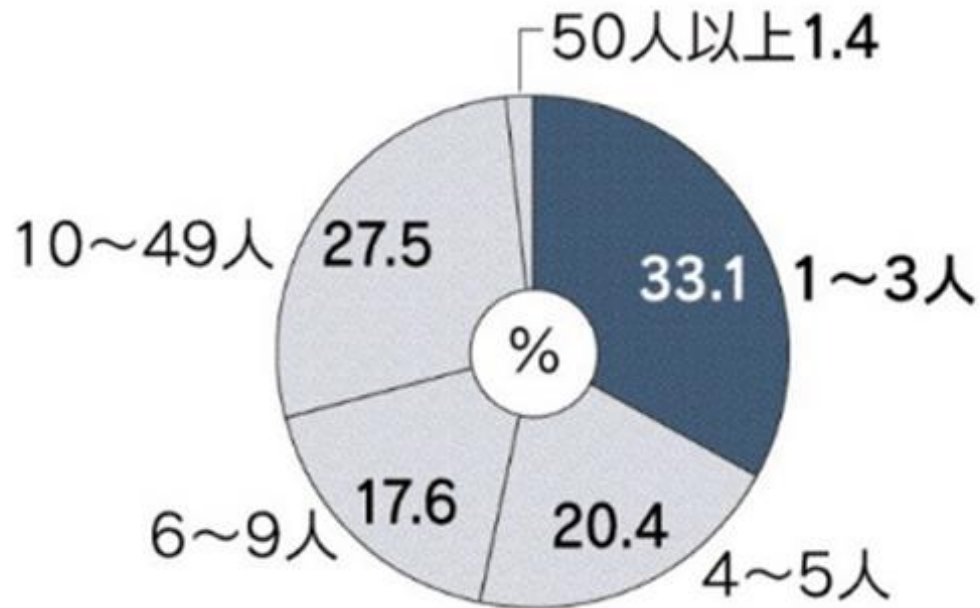
- 監査スタッフに専門職が少なく、人事ローテーションで配属された経験の浅いものが多い。
- 監査スタッフに、CIA等資格の取得が義務付けられていないことが多い。
- 専門的な知見を有する監査スタッグの育成計画が定められていないことが少なくない。

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%

参考資料2

日本独自の監査機能(三様監査)を巡る制度改革や
提言

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
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。

2015年 会社法改正

- 監査法人を選定する権限は、取締役会から監査役会に変更された。
 - 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。
- 監査報酬については、取締役会が決定し、監査役会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の関与】参照。

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。

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

— コーポレートガバナンス・コード(改訂案)に対するパブリック・コメントとして
2018年4月27日付、東京証券取引所 上場部に提出。

<改訂補充原則 4-13③案>

- 上場会社において、監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査部門に対して、監査機能上の指揮命令権を確保すべきである。
- 上場会社は、第3のディフェンスラインとして内部監査部門を明示し、また統治機関において監督・監査責任を担う監査委員会、監査等委員会及び監査役会は、内部監査に関する監査機能上の重要事項の意思決定に責任を持ち、その監査活動に対して適切に指揮命令を行うべきである。
- ここで内部監査に関する監査機能上の重要事項とは、内部監査部門長の任免、内部監査規程の承認、内部監査計画の承認等を指す。

2018年 経済同友会提言 社外取締役の機能強化「3つの心構え・5つの行動」 —実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指して—より

(監査の職務を行う会社法上の機関と内部監査部門の連携を担保する仕組みの例)

- 監査の職務を行う会社法上の機関(監査委員会、監査等委員会、監査役会)と内部監査部門は、自社にとって持続的な企業価値向上を脅かすコンプライアンス・リスクは何か、平時より認識を共有する。
- 監査の職務を行う会社法上の機関は、内部監査部門が策定した社内監査実行計画について、潜在的リスクの発見、監査項目の適切性(社会経済や産業構造の変化、技術進歩等に応じた項目の設定)の観点から検証して助言を行う。
- 内部監査部門からの監査結果は、内部監査部門担当役員や経営執行のみならず、監査の職務を行う会社法上の機関にも報告される体制を構築する。
- 監査の職務を行う会社法上の機関は、内部監査部門からの監査結果を受け、定期的に取り締役会に報告する。また、取締役会の議題検討に関与し、コンプライアンス・リスクの懸念が生じた場合、適時適切に取り締役会に報告し、議論を促す。
- 内部監査部門長の人事や評価は、経営執行(内部監査管掌の執行役)のみならず、監査の職務を行う会社法上の機関にも同意をとる。

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)

コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性

1. 監査に対する信頼性の確保

- いわゆる「守りのガバナンス」は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で不可欠であり、三様監査(内部監査、監査役等監査、外部監査)の効果的な活用等を通じた監査に対する信頼性の確保は極めて重要なその構成要素であると考えられる。
- そのうち内部監査部門については、CEO等のみの指揮命令下となっているケースが大半を占め、経営陣幹部による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されていないとの指摘がある。
- 内部監査が一定の独立性をもって有効に機能するよう、独立社外取締役を含む取締役会・監査委員会や監査役会などに対しても直接報告が行われる仕組みの確立を促すことが重要である。
- こうした内部監査の問題をはじめ、「守りのガバナンス」の実効性を担保する監査の信頼性確保に向けた取組みについて、企業の機関設計の特性も踏まえつつ検討を進める。

4.5 内部統制システムに関する監査役等の役割等 (内部監査部門との連携)

監査役等(監査役、監査等委員、監査委員)の機能発揮のため、内部監査部門から監査役等にも直接のレポーティングライン(報告経路)を確保し、特に経営陣の関与が疑われる場合にはこれを優先することを検討するべきである。

4.7 監査役等や第2線・第3線における人材育成の考え方

監査役等の人材育成や選任に当たっては、役割認識・意欲や専門的知見について配慮すべきである。

管理部門、内部監査部門を実効的に機能させるため、経営トップは、これらの部門の重要性を認識し、中長期的な人材育成や専門資格の取得等を通じた専門性やプロフェッショナル意識の向上を図るべきである。

参考資料3

国際標準のガバナンスが確立するまで

	内部統制、監査、ガバナンス	金融界
1970年代 1987 1988 1992 1996 1997 1998 1999	★贈収賄・不正会計事件 米国トレッドウェイ委員会「不正な財務報告」 <u>COSOフレームワーク</u> 、英国キャドバリー報告書 英国統合コード(英国CGCの前身) <u>IIA 内部監査「専門職的实施のフレームワーク」</u> <u>OECDコーポレートガバナンス原則</u>	 ★アジア通貨危機 ★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化 BCBS「銀行組織における内部統制のフレームワーク」
2001 2002 2004 2006 2008	★エンロン不正会計事件 ★ワールドコム不正会計事件 米国SOX ERMフレームワーク 改訂OECDコーポレートガバナンス原則 日本版SOX	BCBS「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」 ERM、監査機能の強化 ★リーマンショック
2010 2012 2013 2015	IIAポジションペーパー「効果的なリスクマネジメントとコントロールにおける3つのディフェンスライン」 改訂COSOフレームワーク 改訂IIA内部監査「専門職的实施の国際フレームワーク」 内部監査の使命・コアプリンシプルの制定 COSO & IIA「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」 改訂G20/OECDコーポレートガバナンス原則	BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 BCBS「銀行の内部監査機能」 FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」 FSB「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」 BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」 国際標準のガバナンスが確立 「3線」モデルの構築

ガバナンスの基礎が固まる

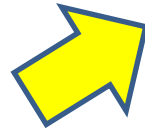
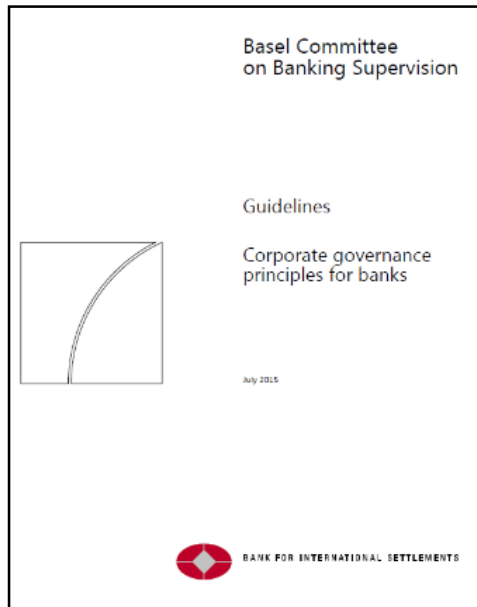
ガバナンスが発展する

ERM、監査機能の強化

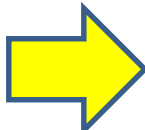
国際標準のガバナンスが確立
「3線」モデルの構築

「ガバナンス諸原則」にまとめられた金融機関のグッド・プラクティスが ガバナンスに関する基本文献の改訂を促した。

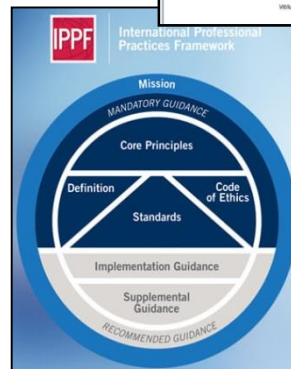
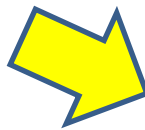
バーゼル銀行監督委員会
「銀行のためのコーポレート
・ガバナンス諸原則」



改訂版
G20/OECD
コーポレート・
ガバナンス原則

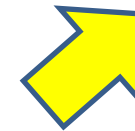
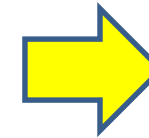


改訂版COSO
内部統制の
統合的フレームワーク

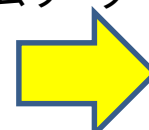
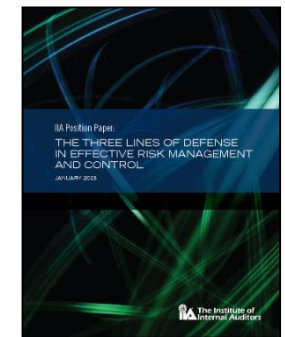


改訂版
IIA内部監査の
「専門職的实施の
国際フレームワーク」

COSO & IIA「3つのディフェンス
ライン全体でのCOSOの活用」



改訂版COSO
ERMフレームワーク



IIAポジションペーパー「効果的な
リスクマネジメントとコントロール
における3つのディフェンスライン」

参考資料4

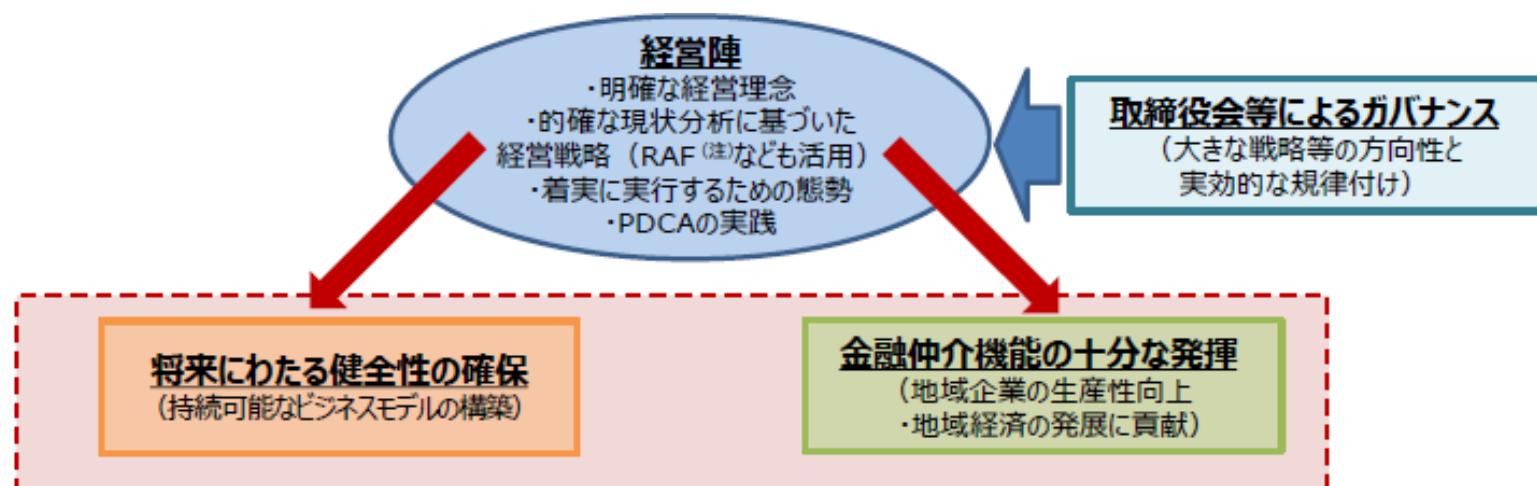
金融庁 金融行政方針 内部監査の高度化

金融庁 金融機関の内部監査の高度化に
向けた現状と課題

金融行政方針 内部監査の高度化

【金融行政上の課題】

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。



(注) RAF: Risk Appetite Framework

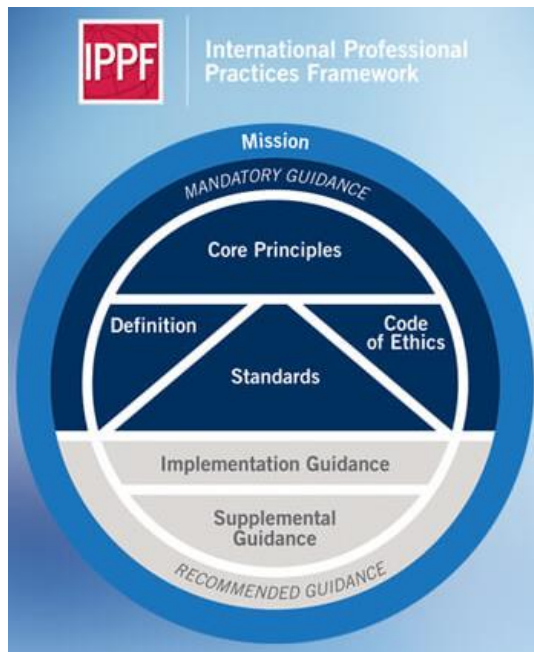


そのためには、内部監査部門が、リスクベースかつフォワードルッキングな観点から、組織活動の有効性等についての客観的・独立的な保証、アドバイス、見識を提供することにより、組織体の価値を高め保全するという内部監査の使命を適切に果たすことが必要であり、以下の取組みを促すことで内部監査を高度化していくことが求められている。

- ① 事後チェック型監査からフォワードルッキング型監査への転換
- ② 準拠性監査から経営監査への転換
- ③ 部分監査から全体監査への転換
- ④ 内部監査態勢の整備
- ⑤ 三様監査及び当局との連携

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

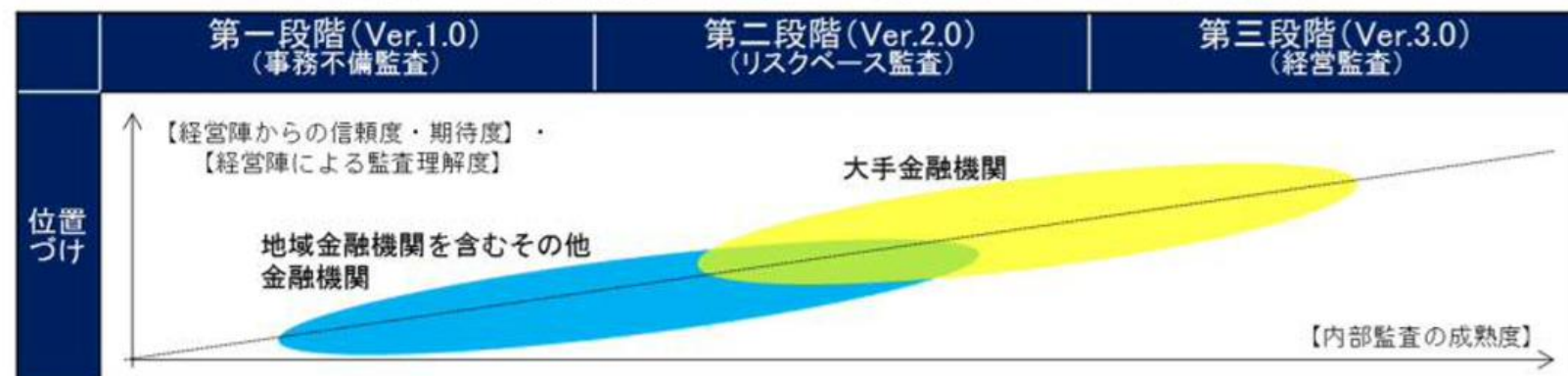
金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」(2019年6月)

図表 1 内部監査の水準 (概念図)

	第一段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	第二段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	第三段階 (Ver.3.0) (経営監査)
役割使命	事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供
	過去/形式/部分		未来/実質/全体

(資料) 金融庁

図表 2 金融機関の内部監査部門の位置づけ (概念図)



(資料) 金融庁

第四段階の内部監査 (Ver4.0)

- 第四段階に到達した内部監査部門は、保証やそれに伴う課題解決に留まらず、信頼されるアドバイザーとして、経営陣をはじめとする組織内の役職員に対し、経営戦略に資する助言を提供することが期待される。

日本銀行金融高度化センター

第2回ガバナンス・ワークショップ(7月3日)。

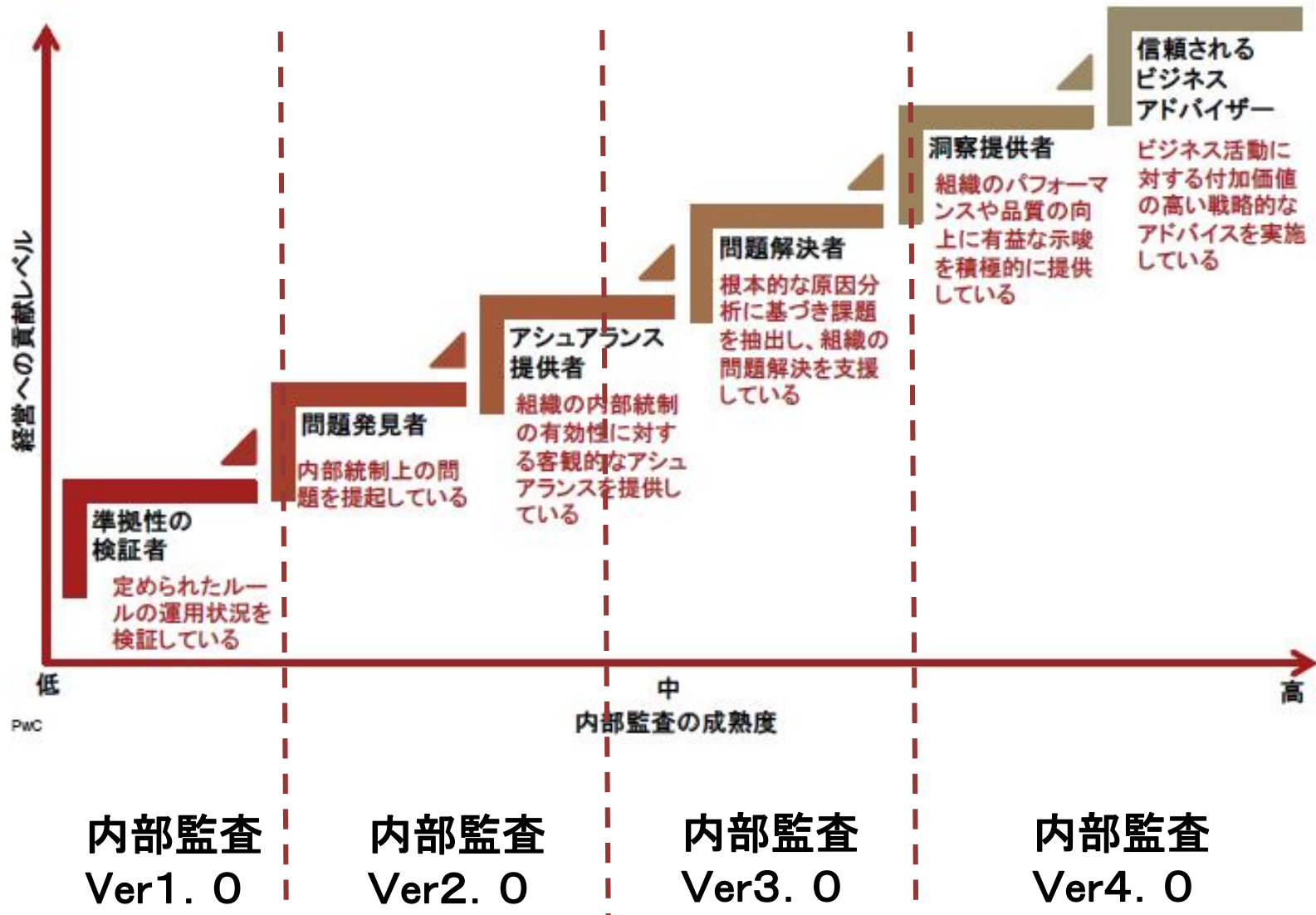
対 談

内部監査の高度化― 経営に資する監査とは

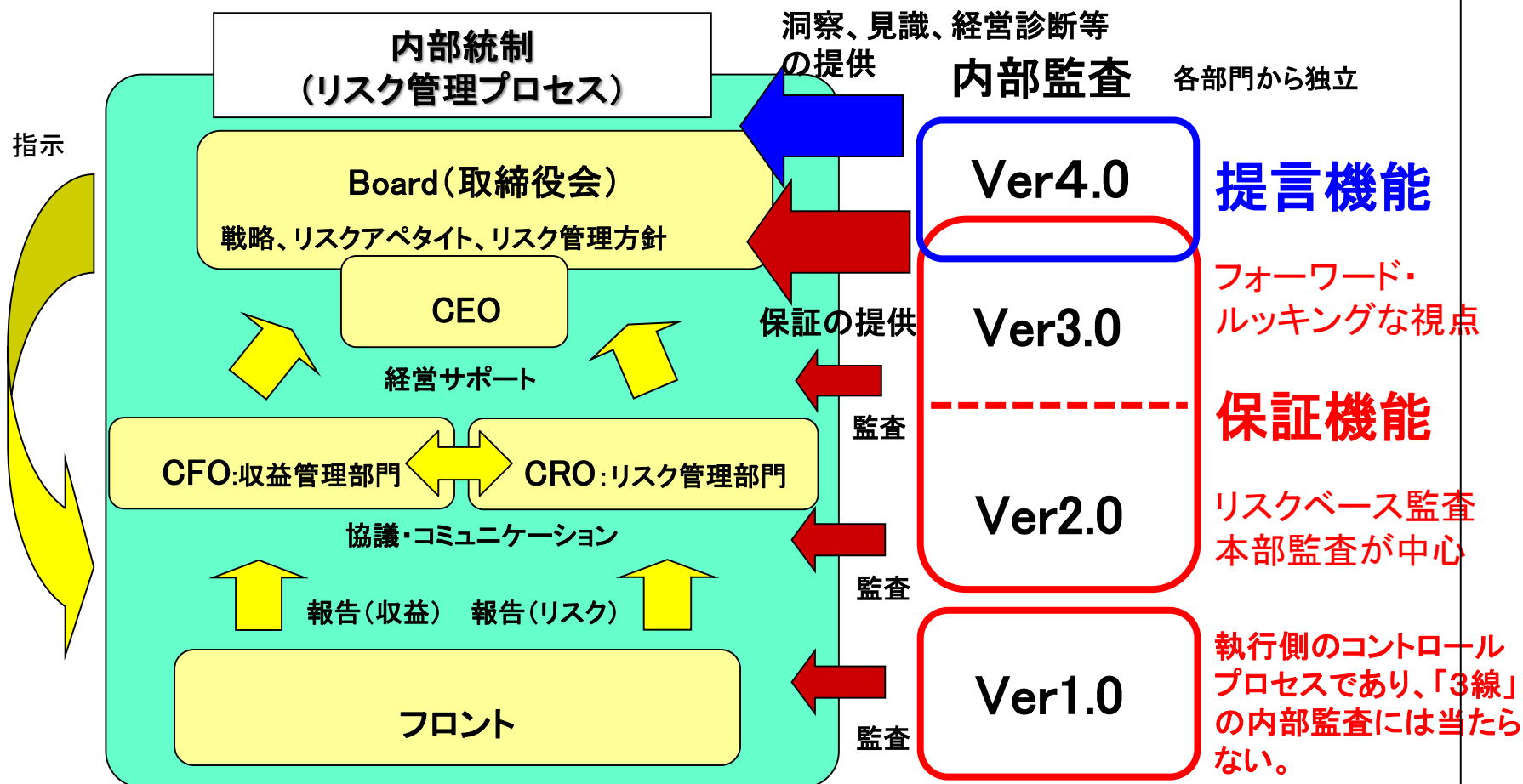
金融庁 総合政策局長 佐々木 清隆 氏



内部監査の成熟度モデル



Ver1.0は「2線」以下に移管し、「3線」の内部監査は Ver2.0→3.0→4.0へと高度化を図る。



C-suites

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

CAE: Chief Audit Executive

内部監査部門と監査役等の連携の深化に向けて



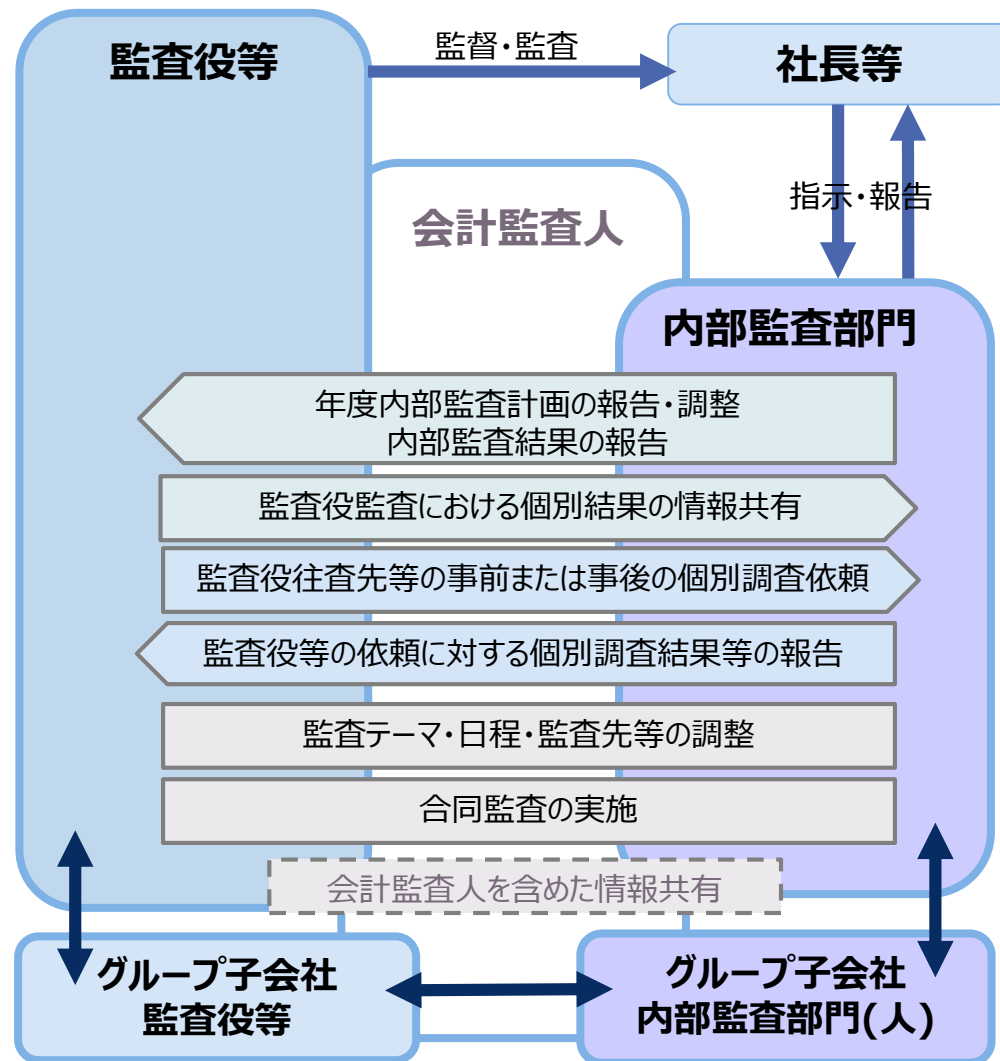
～監査役・監査等委員としての経験から～

2019年9月6日

高 山 靖 子

【1】 内部監査部門と監査役等の連携の現状

8～9割の上場企業の内部監査部門では、デュアル・レポートラインが確保されている



日本監査役協会「役員等の構成の変化などに関する
第19回インターネット・アンケート集計結果」(2019年1月～2月)

2019年1月時点 上場企業のためのデータを抜粋		指名委員会 等設置会社	監査等委員 会設置会社	監査役会 設置会社
		38社	470社	1490社
1	内部監査部門が社長に 直属する割合	60.5%	81.5%	83.3%
	内部監査部門が監査役等に 直属する割合	監査委員会 直属 13.2%	監査等委員 会直属 6.7%	監査役会 直属 0.1%
2	内部監査部門が監査役等と 何等かの連携を行っている	89.5%	89.5%	84.2%
3	内部監査部門から監査役等 への報告(平時)がある	89.5%	85.7%	81.7%
4	社内規則で監査役等の内部 監査部門への指示の権限が 規定されている	71.0%	60.2%	36.9%
	(権限規定の有無に関わらず) 監査役等が内部監査部門へ の指示または依頼をしたことがある	73.7%	71.8%	68.6%
5	監査役等による内部監査等の 部門長の人事同意権有り、 または意見表明を行っている	47.3%	59.4%	41.6%

【2】 内部監査部門と監査役等の連携において日頃感じていること①

約 9 割近くの企業で、「連携を行っている」という回答をどのようにとらえるか

★内部監査部門・監査役等の事務局スタッフのそれぞれの体制は十分か

- 上場企業でも、内部監査部門の平均人員は平均4～5名程度(監査等委員会設置会社と監査役会設置会社の場合)
同様に、監査等委員会事務局スタッフや監査役スタッフがない企業がそれぞれ 5 割弱存在
監査等委員会事務局スタッフ・監査役スタッフがいる場合でも、内部監査部門との兼務も少なくない現状

監査役等と内部監査部門は、三様監査のもとでの「連携」を通じた社内リソースの効率的な運用は望ましいことではあるものの、それぞれの役割と目的は全く異なる

それぞれの役割と立ち位置の違いを明確にしたうえでの効果的な「連携」を推進すべき

- 監査役等：トップを含む取締役の職務の執行の監査(および監督)を通じて、企業価値向上に貢献
内部監査部門：トップのもとで執行側のルールの遵守状況を監査を通じて、経営のアドバイザーとしての機能を発揮
- 監査役等が、内部監査部門に対して指揮命令権を持つことについては、メリットとデメリットを十分に検討すべき
(但し、「指名委員会等設置会社・監査等委員会設置会社」と「監査役会設置会社」とで異なる)

**内部監査部門は執行側、監査役は非執行側にあつて、適度な距離感と緊張関係を維持すべき
相互牽制と信頼関係のもと、それぞれのミッションを果たすことがガバナンスの実効性を高めると考える**

【2】 内部監査部門と監査役等の連携において日頃感じていること②

内部監査部門からの報告におけるヒヤリ・ハットの経験から

★監査結果の報告内容と報告の受け方

- ・正確な客観的事実に基づく報告になっているか？
「事実」と報告者の「見解」の見極めができていないか？
- ・事象の背景にある真因分析ができていないか？
- ・個別事象や個人の問題だけでなく、組織内の本質的な課題に言及できているか？

例) 組織風土の問題(右図参照)

★監査指摘事項の改善に向けたフォローアップ

- ・改善に向けた責任体制は明確か？
- ・表面的な是正でなく、根本要因の改善に活かされているか？

★経営環境・事業形態の変化、時代の変化に伴う

新たなリスクに対応した監査

- ・技術革新に伴う新たなリスクに対応した監査ができていないか？
- ・企業グループの変化のスピードに監査が対応できているか？

企業不祥事を生む組織風土の事例

◆トップ・取締役の自覚不足とガバナンスの重要性の認識不足

- ・不祥事防止の決意を社内に発信していない
- ・一部の部下の報告を全て信用して、自ら検証をしようとしていない。自らの監視役を必要としていない

◆社会の価値観とのギャップの認識不足

- ・自社のため・自組織のため
- ・業界の慣習・社内の慣習
- ・前例主義・形式的な仕事の進め方

◆トップ・上司を絶対視する風土

- ・トップ・上司の意向を慮る
- ・上司・部下の間で議論をしない

◆過剰な目標設定・プレッシャー

- ・行き過ぎた成果主義
- ・トップ・上司のプレッシャー

◆問題がトップへ伝わらない

- ・問題をトップ・上司に報告しない
- ・情報が伝わるのに時間がかかる

◆風通しの悪い組織

- ・社員の蛸壺化(他人の仕事に関心を持たない)
- ・組織の硬直化・人事の滞留

◆問題を指摘しにくい組織風土

- ・法令違反・問題を見て見ぬふりをする
- ・他人に指摘されるのを嫌う
- ・他人にアドバイスをしない

【3】 今後の内部監査部門と監査役等の連携の深化に向けて

【グループガバナンスとしての三様監査の連携体制の構築】

監査役等・内部監査部門・会計監査人×グループ親会社・子会社

- 親会社としての子会社のガバナンスの関与度をどこまで高めるべきか、あるいは子会社の自立性をどこまで重視すべきか、親会社としての方針を明確化
- 親子会社間での監査役等、内部監査部門のそれぞれの「**縦の関係**」の強化に加え、「**斜めの関係**」づくり
- 三様監査としての会計監査人、監査法人のネットワークファームを含めた体制の検討

【時代の変化の中での監査手法の高度化】

内部監査部門

- デジタル化の進展を含む社会構造の変化、社会の価値観や関心事の変化に伴うリスク
当該企業の経営戦略の推進に伴う新たなリスクが増大。リスクに合わせて**監査手法の見直し、対応する専門人材の対応**が不可欠

【社外役員等のリスク感度を有効に活用】

監査役等

- 企業内部出身者には気がつかないリスクが、社外役員の眼から見えることが少なくない。
特に、企業文化に起因するリスクに対しては、社外役員の眼やものさしを活用

実践ガバナンス研究会10周年記念シンポジウム
今実践すべきコーポレートガバナンスの課題
～内部監査の制度化の先に見えるもの

パネルディスカッションにおける問題提起

2019年9月6日

安井 肇

デジタル社会におけるガバナンス、内部統制の関係

➤ ガバナンスと内部統制に関する従前の整理

ガバナンス；**模範的な企業活動全般に関する統治の全体像**
(＝経営者をも規律付ける)

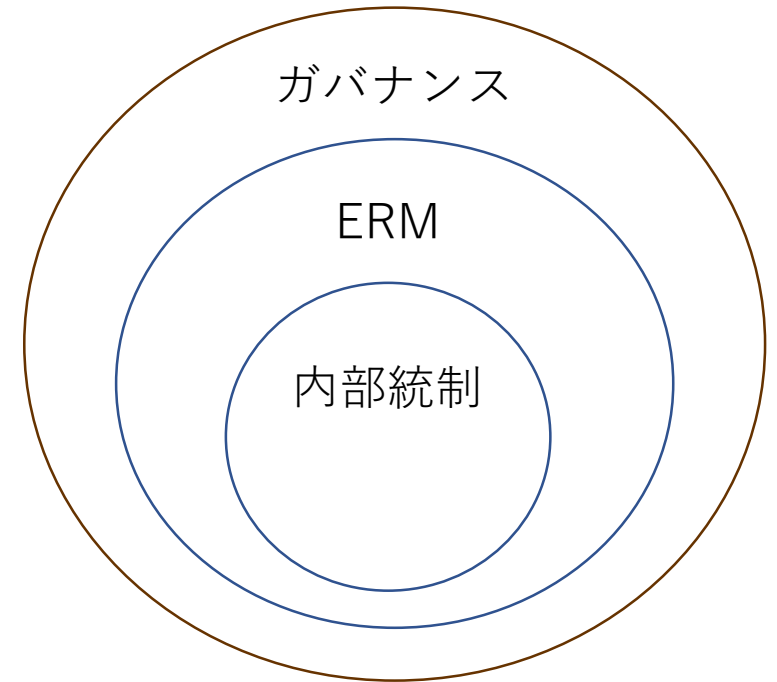
内部統制；**企業活動が適切に遂行されるための企業内の仕組みや機能**
(＝経営者が組織の内部に構築すべきもの)

(出所；金融庁HP、企業会計審議会・内部統制部会第3回<2005年3月>議事録より抜粋)

➤ COSO・ERM改訂版（2017年9月）における構成要素

- ・ **ガバナンス** 及びカルチュア
- ・ 戦略、目的設定
- ・ パフォーマンス
- ・ 見直し、修正
- ・ 情報、伝達及びコミュニケーション

— **経営者が組織の内部に構築すべきERMの構成要素に、その経営者を規律するガバナンスが入る**
⇒ これは、何を意味するのか？



持続的な企業価値創造を支えるガバナンス

➤ デジタル社会到来の意味

- ー コンピューターを使えば、「素人でも玄人はだしの技」が可能
(=パソコンとプリンターで昔印刷屋に頼んだ時のような年賀状を作成可能)

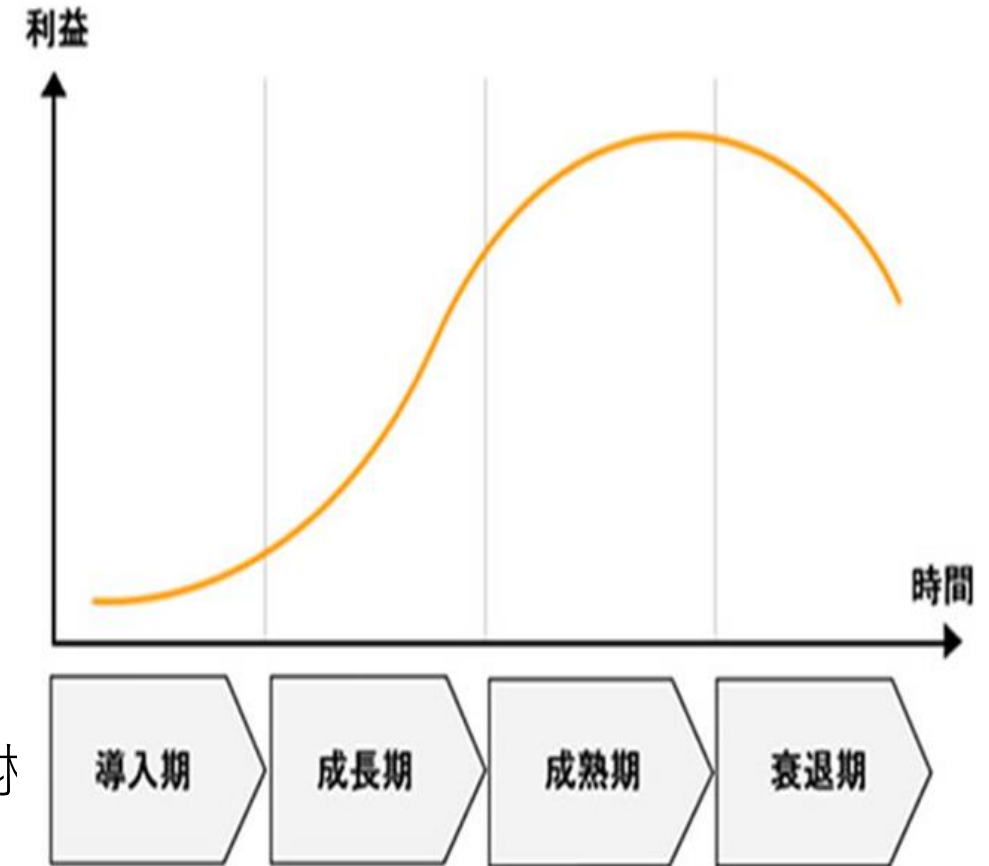
- ー **産業間垣根のメルトダウン** (溶解)
(ファーストリテイリング柳井社長)
「これからは情報産業とサービス業だけになる。小売業もなくなる」

- ー **ビジネスモデルの賞味期限が短縮化**
(ナレッジの陳腐化速度↑)

⇒ R&DやM&Aによる新たなビジネスモデルの追求

➤ ガバナンスの役割

- ー 組織の**持続可能性を担保**する
- ー 中長期的には環境変化に合わせた**事業ポートフォリオの再構築**

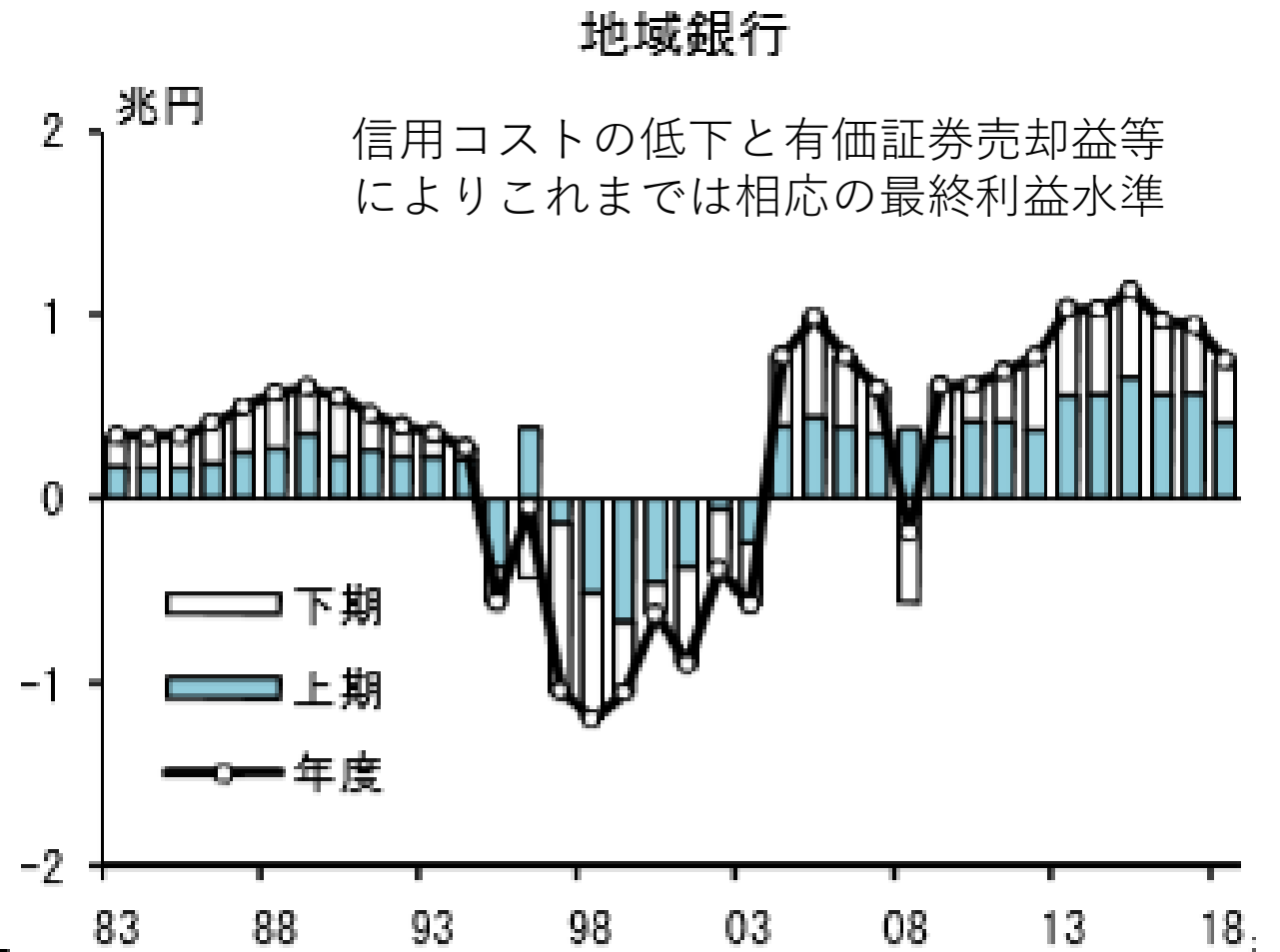
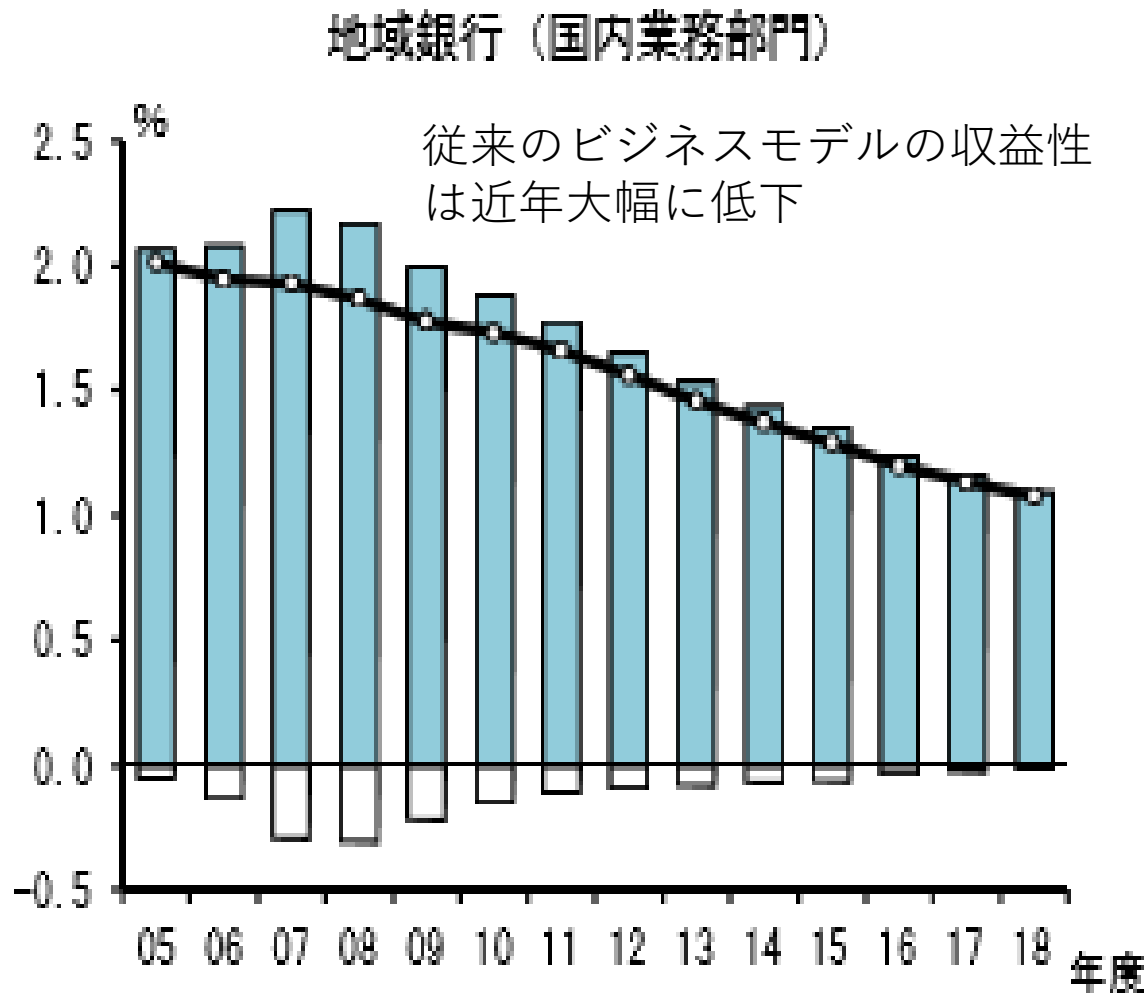


ビジネスモデルの持続可能性がリスク

⇒ **意味のある差別化を続けられるかがポイント**

1つの例として、地域銀行の置かれた現状

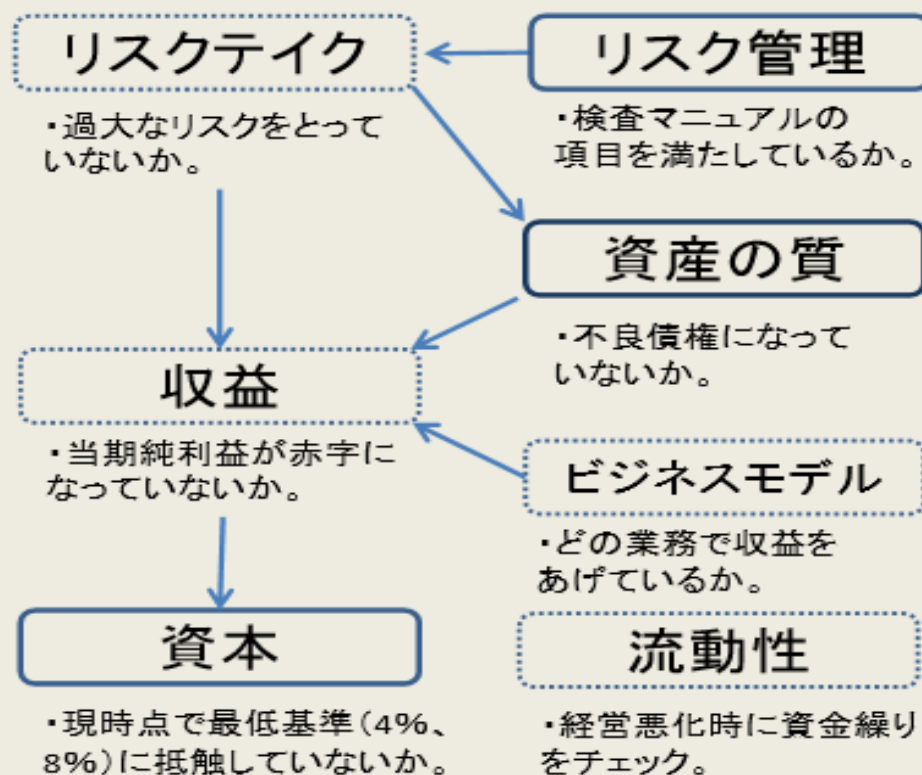
地域銀行の貸出利ザヤ（左）と当期利益（右）の推移



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(案))の概要

金融機関の健全性の評価の視点

従来の視点

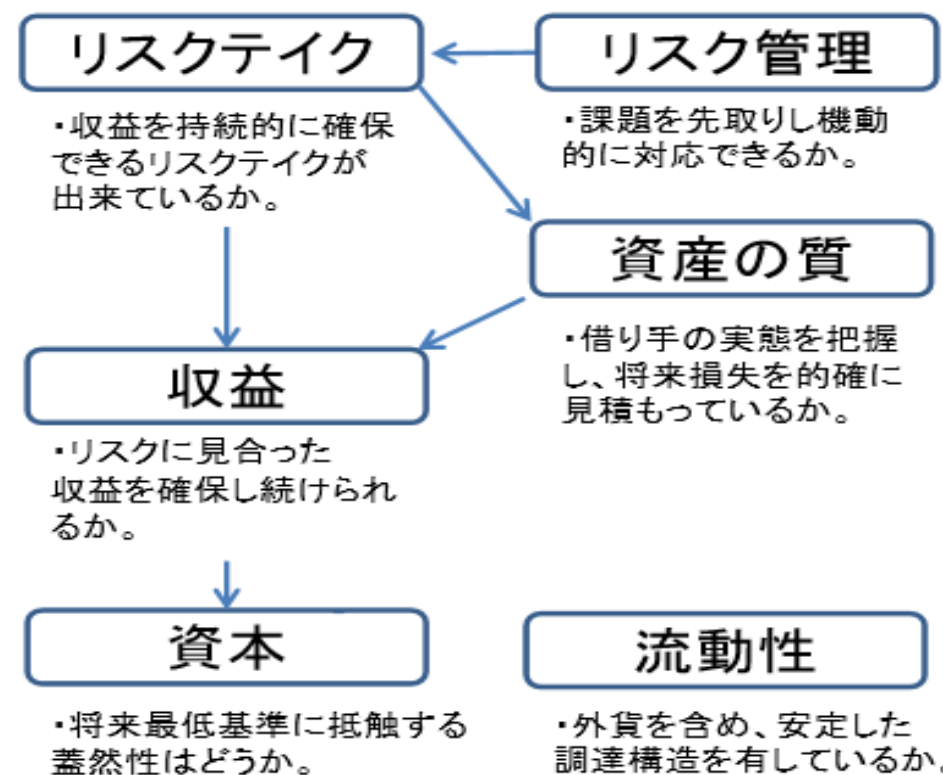


(後始末型)

これからの視点

ビジネスモデル

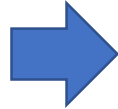
・以下の要素が全体として成り立つような形で顧客に付加価値を提供できるモデルを構築しているか。



(予防型)

デジタル化に伴うリスクの変質

➤ 内部統制の強化（90年代）；



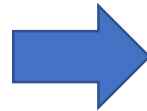
➤ デジタルディスラプション時代（昨今）

戦略目的を達成するのを阻害するもの
= 機会とリスクは、コインの裏表
⇒ 「**守り**」のイメージ



COSOERMの構成要素 (2004年)

内部環境
目的の設定
事象の識別
リスクの評価
リスクへの対応
統制活動
情報と伝達
モニタリング



事業戦略およびビジネス目標に影響を与える不確実性
= 戦略との一体性
⇒ 「**攻め**」のイメージ



COSOERM改訂版(17年9月)の構成要素

ガバナンス*及び**カルチャ**
戦略**、目的設定
パフォーマンス
見直し、修正

情報、伝達及びコミュニケーション

* 次世代のビジネスモデルを常に用意するように執行サイドを監視

* * ビジネスモデルの継続可能性（＝意味のある差別化）を続けられるかがポイント

経営監査に向かう必要性和そのスキルセット

➤ 経営環境の変化やビジネスモデルの変革等に対応した経営監査を行うには、**これまでの内部監査とは異なるスキルセットが必要**となる

ー経営環境の変化；新技術の動向、顧客行動の変化、競争企業の動向、規制内容の変化等

ー内部監査部署；内部統制の有効性に対する客観的な評価だけでなく、**経営環境変化に対するビジネスモデルの有効性や持続性を客観的に評価**し、組織に対する有益な示唆を与える必要

図表 1 内部監査の水準（概念図）

	第一段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	第二段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	第三段階 (Ver.3.0) (経営監査)
役割使命	事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供
	過去/形式/部分		未来/実質/全体

出所；金融庁HP、金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題（2019年 6 月）より抜粋

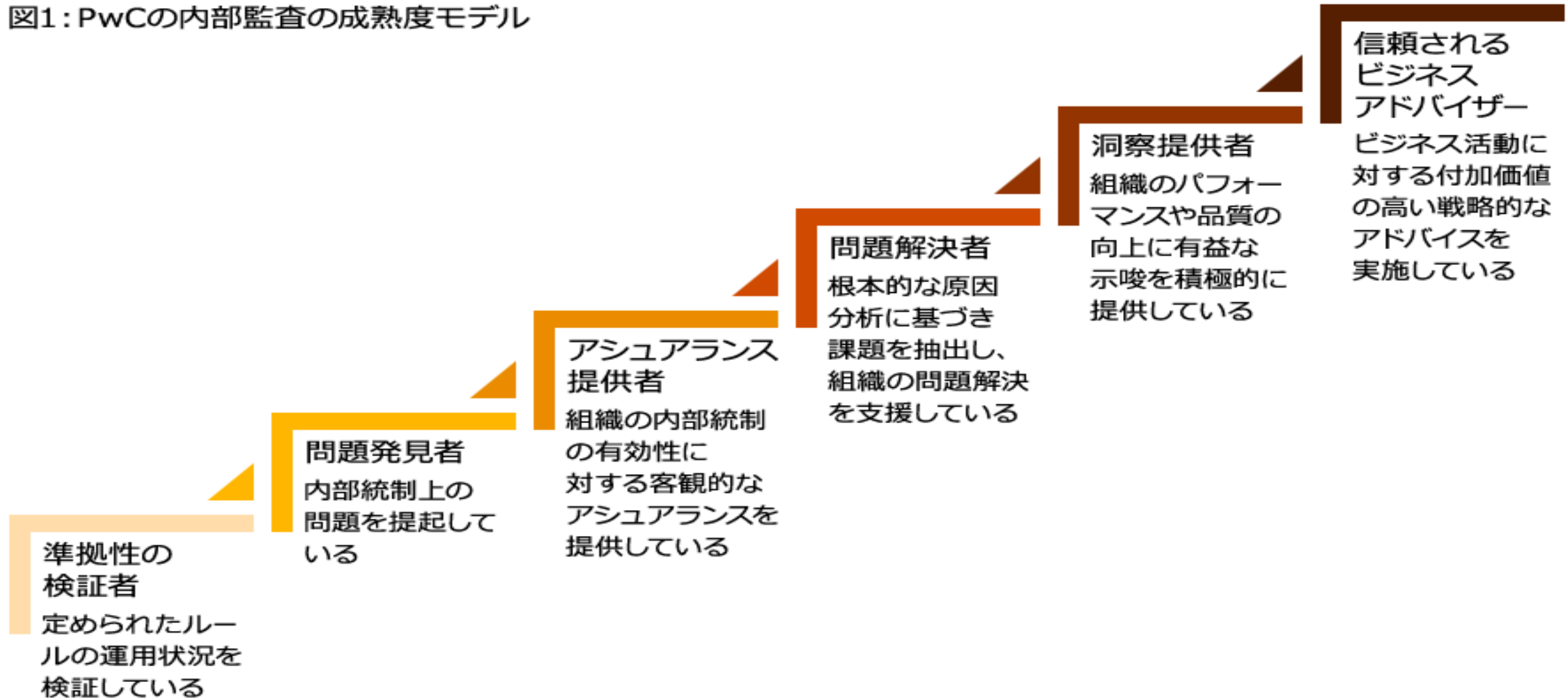
ー因みに、**リスク管理部署には、経営環境を分析し、代替戦略を評価する能力***が求められる（＝テクニカルなリスクに関する専門家では足りない）

＊ **事業毎のパフォーマンスの異常**（例、テイクしたリスクに対してパフォーマンスが低すぎないか）を逸早く察知

内部監査の進化

- PwCの内部監査成熟度モデルでいえば、準拠性の検証者、問題の発見者、アシュアランス提供者を越えて、**問題解決者、洞察提供者へのステージアップ**が求められる

図1：PwCの内部監査の成熟度モデル



デジタル社会におけるコンプライアンスの変質

➤ **ITの進化**は、次々と新たな商品サービスを実現するとともに、個人業績の「見える化」も実現（＝管理会計の高度化）

ー デジタル社会では、十分なルール整備前に商品サービスが販売開始

ー 従業員は、日々与えられた個人目標達成のために懸命に努力
⇒ 数値目標に振回された行動に出る恐れ

∴ **顧客を犠牲にした短期的な業績達成行動**；
⇒ **被害者が出ると、販売企業のレピュテーション低下**

➤ 詳細なルールは被害者が出た後にしかできない可能性大
⇒ **コンプライアンスは法令<ルール>遵守では足りない**

➤ **デジタル社会におけるコンプライアンス**
⇒ **従業員が社会からの期待に反さない行動をする**

＝健全な(守りを支える)**リスクカルチャ**（企業文化）の醸成が重要

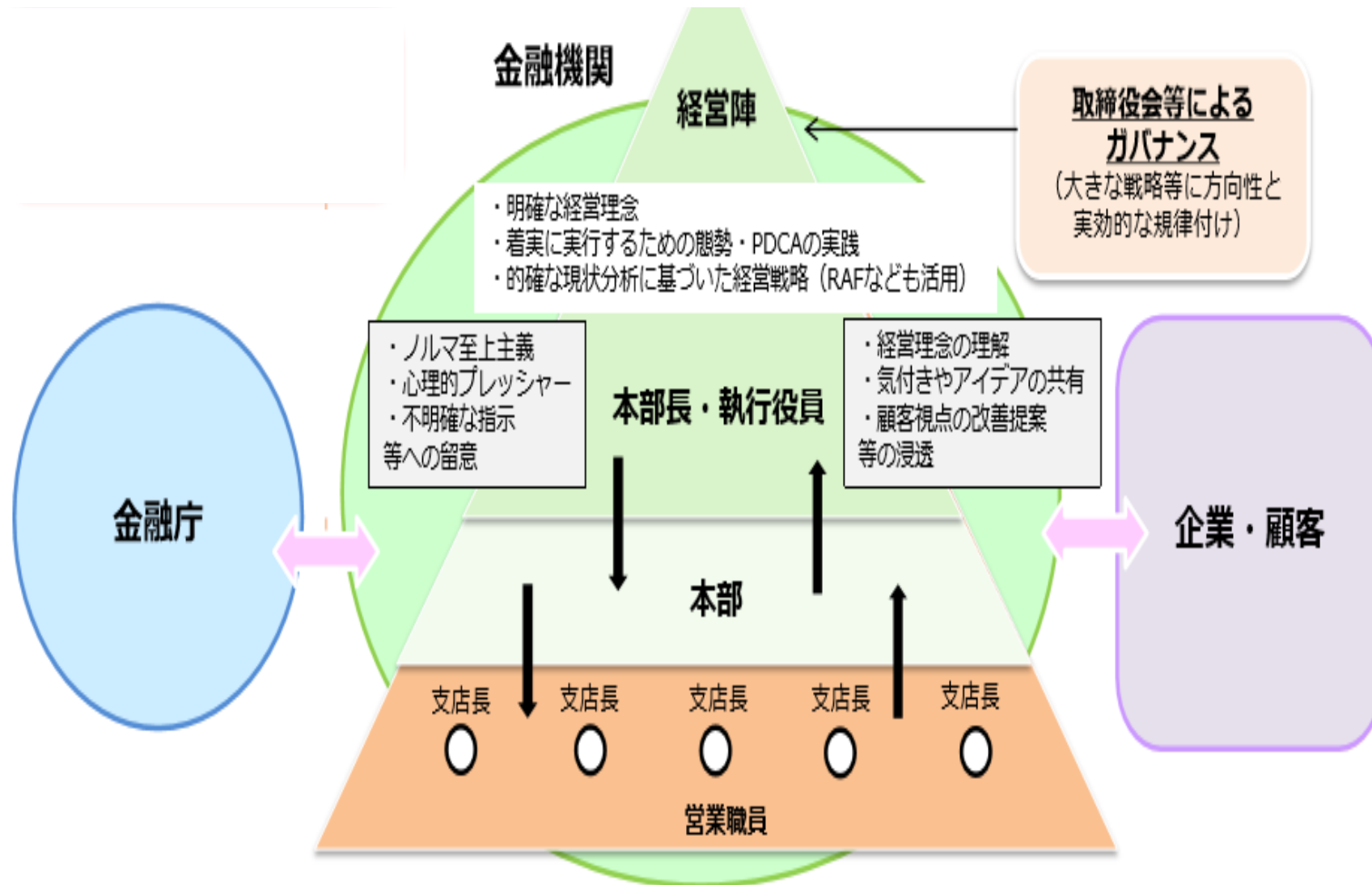
企業文化に対する監査

- **健全な企業文化**が根付いているかどうかに関するチェック
- 役職員が自社のミッション、ビジョン、バリューをきちんと理解し、具体的な場面でそれらを最終的な判断のよりどころとしているかどうか
 - ー 従業員が各自に課された**数値目標よりも優先する価値観**を持っているか
- 企業が追求している価値が経済的な利益だけでなく、**社会との共存共栄**であることを従業員が真に理解していることが重要
 - ー **SDGsによって企業の使命を再確認**することも有用
- 企業文化に対する監査ができれば、PwCの内部監査成熟度モデルでいえば、準拠性の検証者、問題の発見者、アシュアランス提供者を越えて、問題解決者、**洞察提供者**になっているのではないか

ディスカッション・トピック

1. 内部監査の制度化
2. 三様監査／ 3 線モデル
3. 監査機能の高度化
4. グループガバナンス

デジタル時代に信頼を維持向上させる経営態勢



内部監査の制度化

その先に見えるもの

一般社団法人 実践コーポレートガバナンス研究会
理事 大谷 剛 CIA, CFE, CISA

2019年9月6日

コーポレートガバナンス・コード（改訂案）に対するパブリック・コメント（１）

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会、2018年4月27日付、東京証券取引所 上場部 に提出

内部監査の制度化（１）

- 第３のディフェンスラインである内部監査の強化は、不祥事に対する有力な打ち手の一つとして認識されるも扱いは任意監査であり、監査役等監査や外部会計監査に比べてその位置づけが制度的に十分に担保されていない。
- しかし近年増加傾向にある監査等委員会設置会社では内部統制システムに依拠する監査を前提に、当該委員会が自身の監査資源として内部監査部門へ指揮命令を行い、事実上組織監査として当該機能を制度監査に組み込んでいる。この運用は指名委員会等設置会社でも同様である。
- 一方上場会社の約８割が選択する監査役会設置会社では、監査役会は経営者の職務執行の監査の一環として経営者の内部統制の整備・運用を監査する立場にあり、監査役会が内部監査部門を指揮命令することに抵抗が生ずる。
- 結果、監査役会と内部監査部門の連携は情報共有レベルに留まり、監査役等監査の品質において他の二者と比べて異質となるリスクが生ずる。
- ここでガバナンス３類型間の監査役等監査の品質の等価性を担保し、かつ内部監査に制度的位置づけを付与すべく以下の改訂を提言する。

コーポレートガバナンス・コード（改訂案）に対するパブリック・コメント（２）

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会、2018年4月27日付、東京証券取引所 上場部 に提出

内部監査の制度化（２）

<改訂補充原則 4-13③案>

- 上場会社において、監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査部門に対して、監査機能上の指揮命令権を確保すべきである。
- 上場会社は、第３のディフェンスラインとして内部監査部門を明示し、また統治機関において監督・監査責任を担う監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査に関する監査機能上の重要事項の意思決定に責任を持ち、その監査活動に対して適切に指揮命令を行うべきである。
- ここで内部監査に関する監査機能上の重要事項とは、内部監査部門長の任免、内部監査規程の承認、内部監査計画の承認等を指す。

ガバナンス上の位置づけを明確に

■ 取締役会の承認

- 社長との合意後、取締役会で「2系統の報告経路」の確立を正式に決議すること。

■ 内部監査基本規程の改訂

- がバナンス機能の一角を担っていること、内部監査機能上の重要事項について監査役会等からの指揮を受けること。
- 基本規程は毎年見直し、改定は監査役会等の承認後、取締役会で決議すること。

■ 監査役会等規程の改訂

- 監査役会等の基本的役割である「経営（者）への監視・監督機能」と、内部監査部門への監査機能上の指揮につき明記すること。

その先に見えるもの

■ ガバナンス機関における監査機能の高度化

- 制度的担保を背景に三様監査パートナーリングにおける監査役等のリーダーシップ発揮
- 独立性、専門性および監査工数を確保し高い監査品質を維持
- ERM高度化への貢献
- グローバル・グループ・ガバナンスの有効性確保
 - ▶ 多様化への対応（リスク↑、監査難易度↑）：
 - 全ステークホルダー（ガバナンス機関の構成員、経営陣、従業員、顧客、株主、規制当局等）
 - ロケーション
 - 戦略、戦術、オペレーション
- 経営の質を示すKPIとしての監査所見を提供し「指名」「報酬」機能に貢献