



内部監査の態勢整備 —プロフェッションとしての確立

新生銀行 監査部長 久保秀一

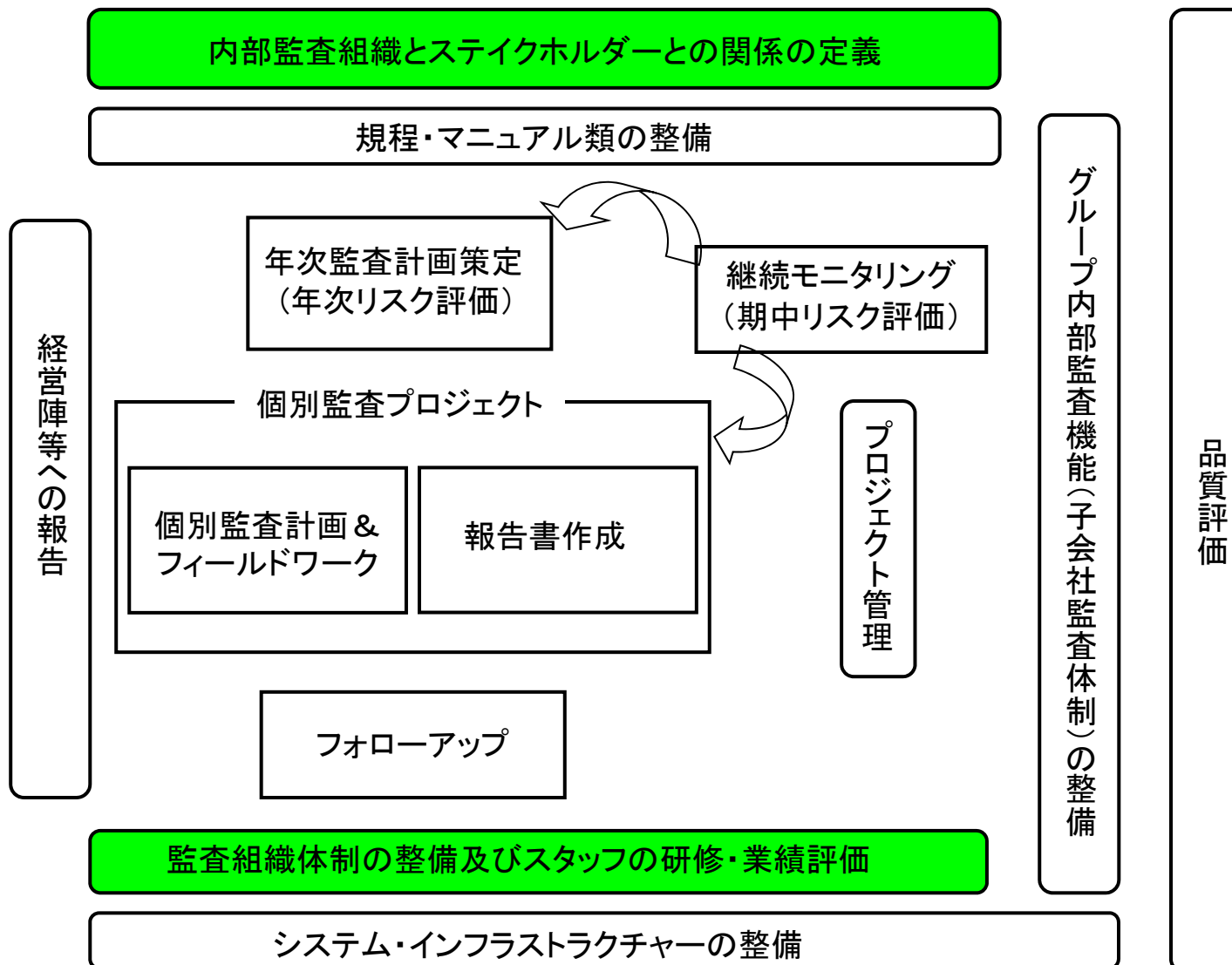
2016/02/05

本日のプレゼンテーション項目毎のポイント

1. **内部監査態勢概論： 内部監査組織とステイクホルダーとの関係**
ステイクホルダーと監査部との関係を定義し、特に監査部が補佐対象とするガバナンス機能担うステイクホルダーからの期待・要請と監査組織体制の整備との関連を考える。
2. **監査組織体制の整備**
 - (1): **要員の構成**
監査組織(要員のポートフォリオ)をどのように構築するの考える。
 - (2): **専門資格**
監査要員の専門資格の取得と維持をどのように進めるのかを考える。
 - (3): **研修**
研修をどのように位置づけ、企画し、その成果を得ていくのかを考える。

内部監査組織運営のフレームワーク

フレームワーク13項目のうち、ハイライトした部分が本日のプレゼンテーション対象項目



第1部 内部監査態勢概論

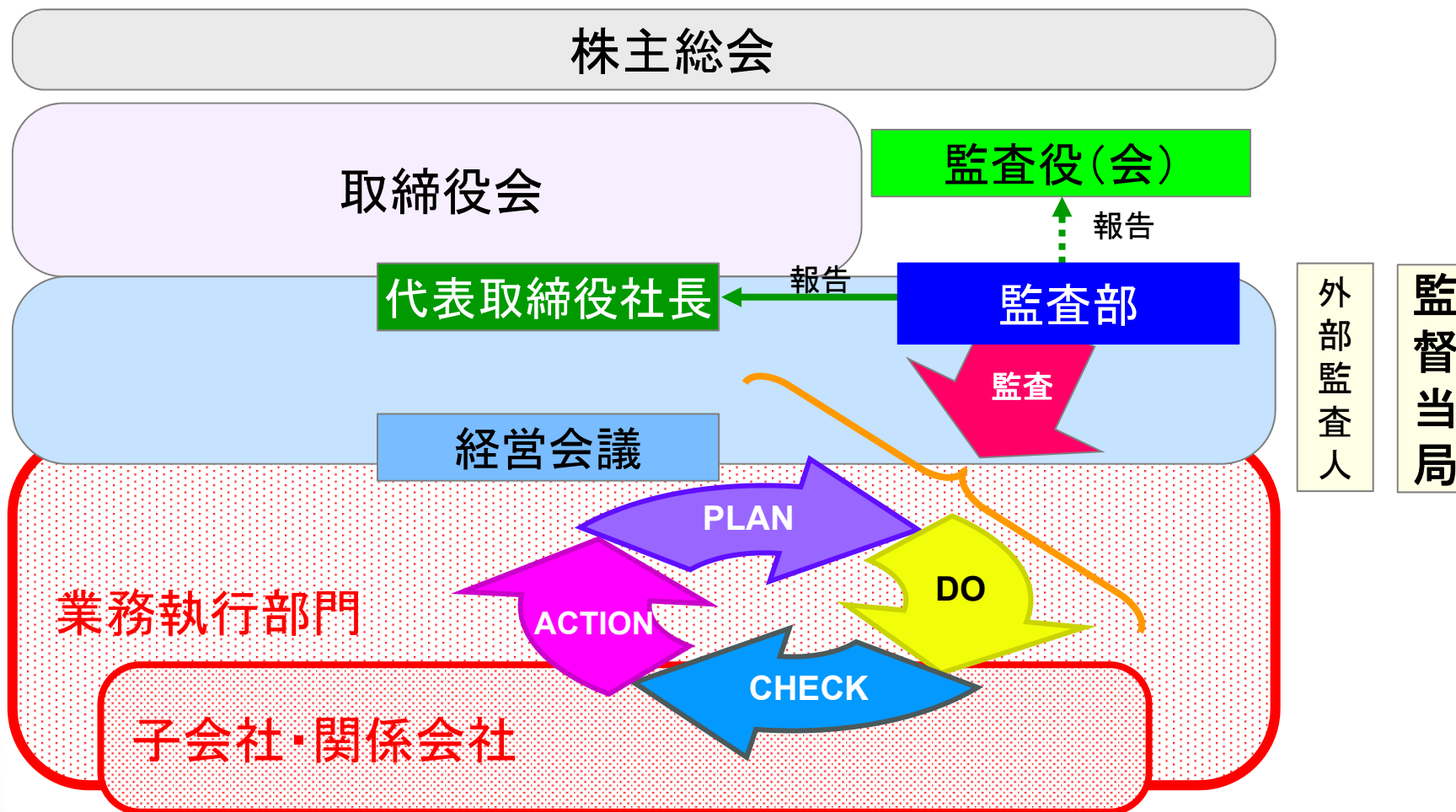
内部監査組織とステイクホルダーとの関係

新生銀行 会社概要

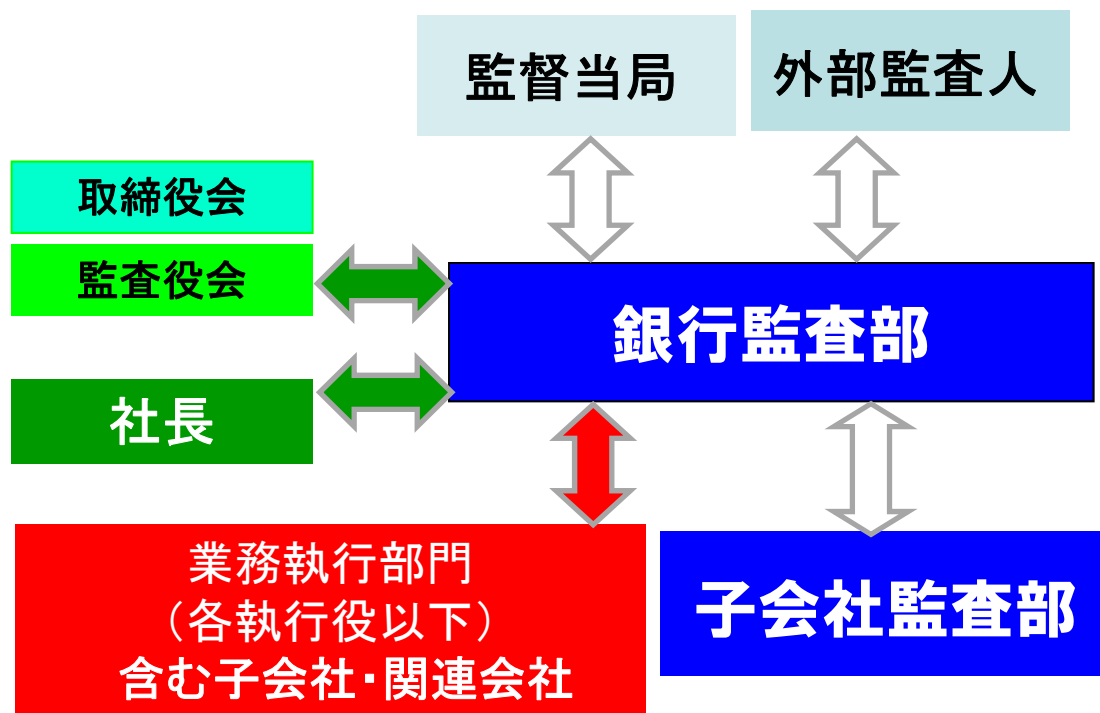
(2015年10月2日現在)

- 従業員数: 単体2,186人、連結5,300人
- 本支店数: 国内28本支店、6出張所
- フロント部門として、法人部門、金融市場部門、および個人部門
- ✓ 法人部門・金融市場部門の主要業務(含む子会社): コーポレートローン、シンジケートローン、ローンアレンジ、ベンチャー企業向けファイナンス、不動産ノンリコースファイナンス、プロジェクトファイナンス、再生可能エネルギーファイナンス、買収ファイナンス、船舶ファイナンス、ヘルスケアファイナンス、外国為替・デリバティブ、M&Aアドバイザー、プライベートエクイティ、クレジット・トレーディング、リース業務、信託業務、アセットマネージメント、ウェルスマネージメントなど。
- ✓ 個人部門の主要業務(含む子会社): リテールバンキング、コンシューマーファイナンス(無担保ローン)、信販・クレジットカード、不動産担保ローンなど。
- ミドル・バック部門として、リスク管理部門、財務部門、金融インフラ部門およびコーポレートスタッフ部門 (監査部は部門に属さない独立部)

監査部の組織的位置づけ



監査部のステイクホルダー



ステイクホルダーとの関係(補佐対象vs.監査対象)

取締役会・監査役(会)*(監督サイド):

*取締役7名中、5名が社外取締役。監査役3名中2名が社外監査役

執行サイドが有効な内部統制を確立・運用しているかを監督

広義の内部統制

監督

社長:

執行のトップとして有効な内部統制の確立・運用の実行を各執行役員に指示し、これを監督

指示

監督

各執行役員以下:

定型的な予防的・発見的な管理手続で構成されるPDCAサイクル(狭義の内部統制=リスクの管理体制)の確立・運用の実行

補佐

監査

監査部:

(内部監査の目的・ミッション)

■ 監査部は、取締役社長に直属するとともに、監査役会にも報告を行います。監査部は、取締役社長の業務管理責任の遂行、特に有効な内部統制システムを確立する責任の遂行を補佐し、リスク管理およびガバナンス体制の有効性、情報およびITシステムの信頼性ならびに法令規則などの遵守性について、独立した客観的立場からの評価を行うとともに、経営のためのソリューションを提供します。監査部はまた、監査役会と緊密な連携を保持し、内部監査関連情報を監査役会に提供します。

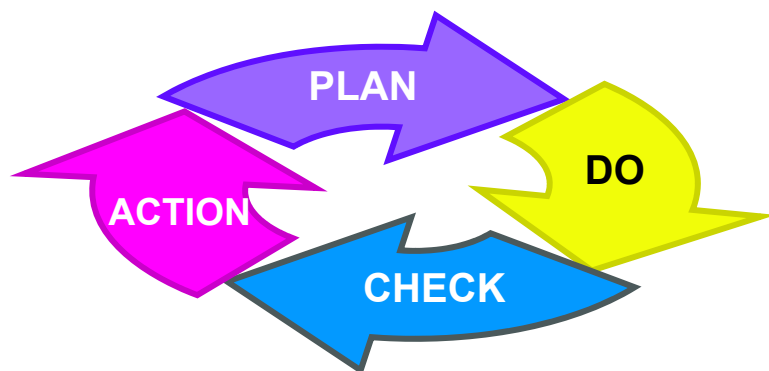
(独立性)

■ 監査部は、監査対象となるすべての組織から独立しており、また、定型的な予防的・発見的コントロールを含むあらゆる日常業務および内部管理プロセスから独立しています。

定期的検証手続と非定期的内部監査

定期的な検証手続を含むPDCAサイクル (1st&2ndライン・オブ・ディフェンス):

リスクの管理体制、すなわち定型的な
予防的・発見的コントロールで構成されるPDCAサ
イクル(含む、事務指導・検査、自己査定、J-SOX
等定期的検証手続)



監査に頼らず、定型的なコントロールによっ
て不備を発見・是正していけるか。

有効性の検証



リスクベースでの非定期的内部監査 (3rdライン・オブ・ディフェンス):

監査部は、監査対象となるすべての
組織から独立しており、また、定型
的な予防的・発見的コントロールを
含むあらゆる日常業務および内部
管理プロセスから独立している。

リスク基準による監査アプローチの採用
により、法令規則による監査周期に関
する定めがない限り、監査は**非定
期的に実施**する。(リスクが高ければ頻
度が高くなり、そのリスクは毎年見直さ
れる。)

- 各執行役員が本来果たすべき責任(監査部に依拠せず、有効なPDCAサイクルを確立・運用すること)を果たしているかを検証・評価する。
- 執行役員以下の監督・管理責任は監査対象であり、よって執行役員宛ての指摘も行う。

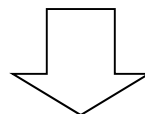
ステイクホルダーの期待・要請を直接確認する

監査部に対する期待・要請を確認する機会：

- 定期報告の際の質疑応答、社外取締役等との個別面談
- ステイクホルダーへのインタビューを含む品質評価、
- 内部研修での社長・監査役からのスピーチなど(後述)

確認された期待・要請の具体例：

- ハイレベルな要請として「リスクベースでフォワードルッキングな予防的監査の実施」
- 各論として「システム監査、特に個人情報管理に関する厳格な監査の実施」など



監査組織体制の整備の要点

内部監査に対する期待・要請に応え信頼を確保するため、監査業務の専門職としての職業的倫理を確立し、関連する体系的知識・技術を持った要員の確保・育成を行う。

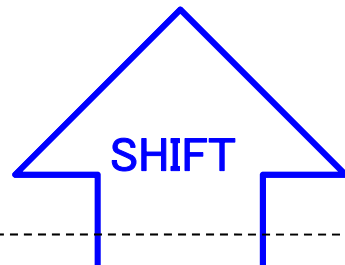
プロフェッションとしての確立

期待・要請に応えるために整備する必要がある事項の全体像については、
前述の「内部監査運営のフレームワーク」参照

内部監査への役割期待と組織体制整備との関係

現在の役割期待＝ガバナンス機能を補佐する3rdライン・オブ・ディフェンス

独立した立場から執行部門におけるリスク管理体制（PDCAサイクル）のデザイン及び運用の有効性を評価



旧来の内部監査への役割期待

2次チェック機能として
内規準拠性を確認

不備の有無の確認と補完指示
(旧来の事務検査・現場の指導)

- 監査部が補佐対象とする、ガバナンス機能を担うステイクホルダーからの期待・要請に応え信頼を得るためには、個々人の経験・知識のみに依拠するのではなく、体系化された内部監査業務の知識やフォワードルッキングな視点を持ち、業務品質を組織的・継続的に向上させていくことが必要。

ガバナンス機能を担うステイクホルダーからの内部監査への役割期待に応えるために監査組織体制を整備する。

- 人事政策上の論点については後述。
- 現場の指導や内規準拠性の検証を行うので、監査要員に求められるのは、業務経験や内規に精通していること。
- 人事政策上も、役職を離れたシニアな人材の受け皿として監査部門を使うニーズがある。
- 事実上、執行役員(部門・本部)レベルの監督・管理責任を、内部監査が補佐する位置付けとなっており、そのため本部等に対して改善指摘が出しにくい、出ない。
- 業務が属人化し、体系だっていないため監査業務の品質及びアカウンタビリティの確保が困難。

第1部のまとめ

- 内部監査組織とステイクホルダーとの関係をそれぞれ定義することは、内部監査組織のミッション(内部監査の目的)を定義するために不可欠。特に、「補佐対象とする監督責任」と「監査対象とする監督責任」とを厳格に分ける。
- ガバナンス機能を担うステイクホルダーからの要請・期待を確認する。(直接、声を聴く。)
- 現在の内部監査機能に対する役割期待は、ガバナンス機能を補佐する3rdライン・オブ・ディフェンス。
- 内部監査機能に対する役割期待に応えるために、監査組織体制を整備する。
- 体制整備の要点は、監査業務の専門職としての職業的倫理を確立し、関連する体系的知識・技術を持った要員の確保・育成を行うこと。

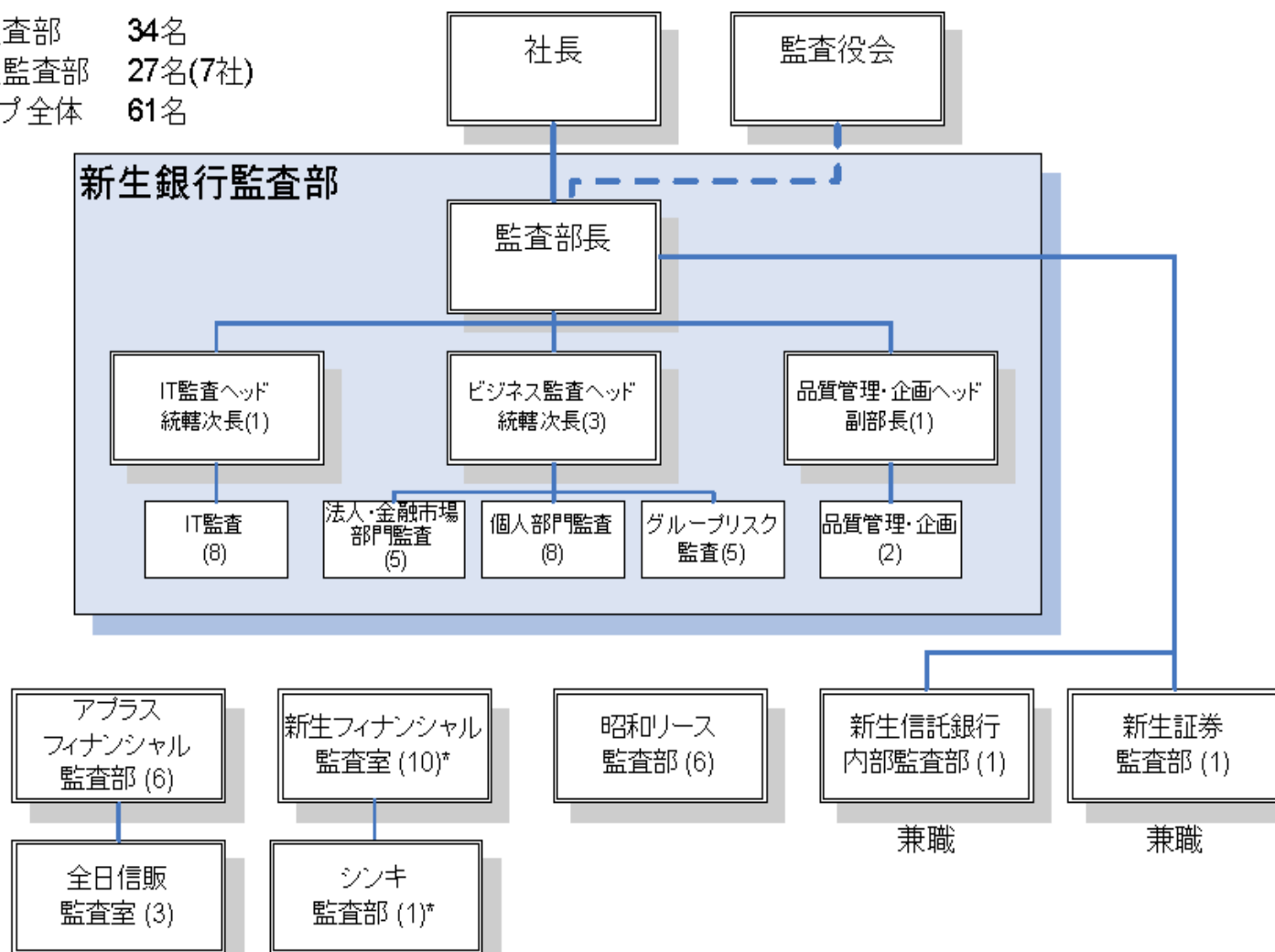
第2部 監査組織体制の整備

第1章： 要員の構成

新生銀行グループ 内部監査体制

2015年12月1日現在

銀行監査部 34名
 子会社監査部 27名(7社)
 グループ全体 61名



* 監査部(室)長兼職

銀行監査部員の年齢構成等

2015年12月1日現在

監査要員32名*について * 品質管理・企画のスタッフ2名を除く

平均年齢	着任時平均年齢
45.9歳	40.3歳

外部採用 12名 (38%)
内部異動 20名 (62%)

30代 7名 (21%)	30代 14名 (44%)
40代 12名 (38%)	40代 16名 (50%)
50代 12名 (38%)	50代 2名 (6%)
60代 1名 (3%)	

平均監査業務 経験年数	平均監査部在籍 経験年数
7年8月	5年4月

- 2年毎といった定期的人事ローテーションはない。
- 内部異動は基本的に社内職務公募等で監査部勤務を希望してきた者。
- 一部の部門と相対で、将来の管理職候補となる人材をトレーニーとして受け入れ(2-3年)。

要員ポートフォリオをどう構築するか：採用コンセプト

- 監査業務経験・専門資格のある者、あるいは監査業務の専門性を身に着ける意欲のある者を採用する。
- 要員育成には時間・コストがかかる(後述)ため、育成に要する期間に加え、一定以上の投資回収期間(監査の専門職として稼働する期間)を見込める年次の者を採用する。
- システム監査担当者など特定の分野の専門性は外部から調達する。
- 業務経験が豊富な人材は、年次の若いあるいは外部採用した監査部員の育成・指導に活躍してもらう(少数を確保し、レバレッジをかける)。

よくある人事政策とのコンフリクト

- 定期ローテーション(2年毎)があり、監査業務を覚えても直ぐ異動してしまう。
- 監査部が役職を離れたシニア人材の受け皿として使われる。

考えられる対応策(案)

- 監査部員は定期ローテーションを1回以上飛ばす。社内職務公募などローテーション外の異動を併用する。
- 監査部への着任時年齢割合に数値目標を設け(例:40代以下の着任割合を75%以上とするなど)、着任時年齢割合の推移を定期的に経営報告する。(特に対社外取締役)

社外取締役への期待： 監査組織体制の整備に向けた具体的な施策と従前の人事政策とのコンフリクトの解消を後押し。

第2章： 専門資格

銀行監査部員の専門性

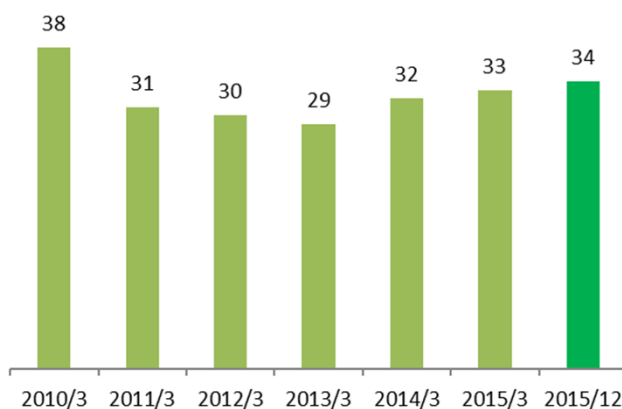
2015年12月1日現在

監査要員	資格取得者	未取得者
32*	29	3

* 品質管理・企画のスタッフ2名を除く

公認内部監査人 (CIA)	公認情報システム 監査人(CISA)	公認金融監査人 (CFSA)	公認会計士(CPA) (内:米国)
20	11	6	4 (1)

監査部員数推移



外部の専門資格の取得方針：

- 部内規程として「監査部資格管理ガイドライン」を制定して専門資格の取得を義務化。
(2009年7月より)

監査関連資格(義務化)

- 監査業務に関する体系的専門知識を得るため、ビジネス監査もしくはIT 監査実務を担当する者は、監査部入部日から2年以内に、監査業務に関連した外部資格を取得することとする。
- ビジネス監査実務を担当する者は、以下の外部資格のいずれかを取得すること。
 - ・ 公認会計士(CPA): 日本国もしくは外国機関による公認会計士試験の合格者。
 - ・ 公認内部監査人(CIA): 内部監査人協会(IIA)認定試験の全科目合格者。
 - ・ 公認金融監査人(CFSA): 内部監査人協会(IIA)認定試験の合格者。
- IT 監査実務を担当する者は、以下の外部資格を取得すること。
 - ・ 公認情報システム監査人(CISA): 情報システムコントロール協会(ISACA)認定試験の合格者。

業務関連資格(担当業務によって義務化)

- 一般会員内部管理責任者資格(日本証券業協会指定試験合格者)
- 変額保険販売資格(生命保険協会指定試験合格者) / 損害保険募集人(一般)資格(損害保険協会指定試験合格者)
- 信託通信講座「信託業務基礎講座」受講修了者(信託協会)
- 宅地建物取引士試験合格者(不動産適正取引推進機構)
- 貸金業務取扱主任者資格試験合格者(日本貸金業協会)

その他外部資格例(推奨)

- 証券アナリスト検定試験合格者(CMA)(日本証券アナリスト協会)
- サーフアイト・ファイナンシャル・プランナー(CFP)(日本FP協会)
- アフィリエイテッド・ファイナンシャル・プランナー(AFP)(日本FP協会)
- 内部統制評価指導士(CCSA)(内部監査人協会)
- 不動産鑑定士試験合格者(日本不動産鑑定協会)
- 税理士
- 公認不正検査士(CFE)(日本公認不正検査士協会)
- 公認情報セキュリティマネージャー(CISM)(情報システムコントロール協会)
- サーフアイト・インフォメーション・システム・セキュリティ・プロフェッショナル(CISSP)(ISC)
- システム監査技術者(情報処理推進機構)
- 情報セキュリティスペシャリスト(情報処理推進機構)
- 情報セキュリティマネジメント(情報処理推進機構)

外部資格の取得状況及びCPEの管理

外部資格の取得状況管理

- 品質管理・企画担当は、監査部員の外部資格の保有状況について、定期的(3ヶ月に1回)に監査部員への確認を行う。(資格未取得者について、試験の受験予定日を確認し、結果をフォローアップする。)

外部資格のCPE 活動(継続的専門能力開発制度)の管理

- 監査部員は、CPE 活動状況を各団体に報告する場合は、予め報告内容を証する証拠を添えて、品質管理・企画担当に報告する。
- 品質管理・企画担当は、監査部員のCPE 活動状況(CPE 単位取得状況)について、定期的(年1回:毎年11月末基準)に監査部員に確認する。

専門資格の取得と維持を個人任せにせず、組織的に対応する。

専門職としての倫理規程

社内規程における明文化

- 全行員に対する一般的な行動規範に加え、監査部では、IIA(内部監査人協会)の倫理綱要に基づき、社内規程に監査部員向けの倫理規程を明文化。

倫理規程への誓約(サインオフ)

- 監査部員は、毎年、年度の開始時に倫理規程への誓約を行う。
- 新規着任者は、着任時に倫理規程への誓約を毎年行う。

内部監査の専門職としての倫理規程を持ち、これを遵守していることが、ステイクホルダーからの内部監査への信頼の基礎となる。

第3章： 研修

研修の目的

監査部のメンバーが内部監査業務を遂行するのに必要な知識とスキルを身に付け、その役割や職位に通常期待されるレベルを超える能力の発揮・貢献ができるようになること。

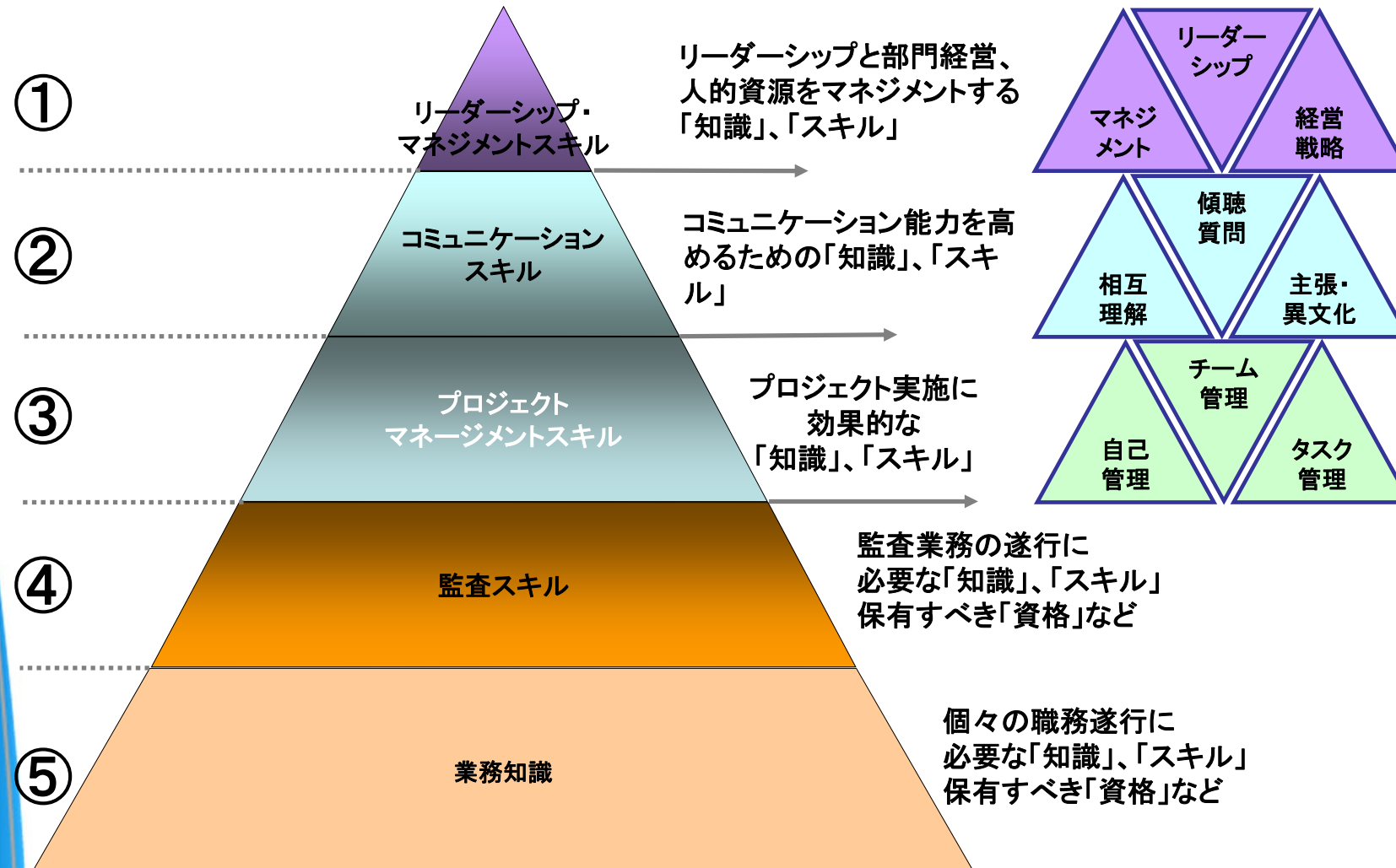
研修ロードマップの作成と共有

研修ロードマップを作成し、以下の事項を明確にして、部員と共有する。

- 研修の目的と目指す効果
- 研修項目の全体像
- 役割ごとに期待されるスキルの概要
- 研修方法の種類
- 研修のPDCA など。

監査部の研修ロードマップを行内イントラネットに開示し、監査部に来たらどのような知識やスキルが要求され、どのような研修を行っていくことになるのかについて、全行員がいつでも見られるようにしておく。

研修ロードマップより抜粋(1):研修項目の全体像



研修ロードマップより抜粋(2):役割ごとに期待されるスキルの概要

- 役割にふさわしい知識・スキルを習得する

	監査マネージャ(*1)	主査(*2)	監査担当者(*3)
① リーダーシップ・マネジメントスキル	リーダーシップ影響力		
	ディフィカルトコミュニケーション		
② コミュニケーション・スキル	プレゼンテーションスキル		
	コーチング	ロジカルコミュニケーション	
③ プロジェクトマネジメント・スキル	プロジェクトマネジメント		
		タスクマネジメント	
④ 監査スキル		監査業務研修	新任者業務研修
⑤ 業務知識		業務研修	外部資格試験

(*1) 監査マネージャの役割: 全体的なスケジュール管理、要員配置、品質管理の観点から主査および監査プロジェクトを監督する。

(*2) 主査の役割: 監査計画案の策定、監査プロジェクトの進行管理、監査チームメンバーの指導と監査調書の品質管理(レビュー)、指摘事項のリスクレベルの提案、監査報告書のドラフトの作成と全体評価の提案、及び監査報告書の完成、指摘事項のフォローアップ実施と進捗管理を行なう。

(*3) 監査担当者の役割: 主査を補佐し、監査プロジェクトの中で与えられた責任を遂行する。

研修ロードマップより抜粋(3):研修方法の種類

外部セミナー参加

- 日本内部監査協会
- 日本公認不正検査士協会
- 日本証券業協会
- 全国銀行協会
- 日本銀行
- 日本金融監査協会 他

行内研修

- 法務・コンプライアンス統轄部主催
- 各部門主催

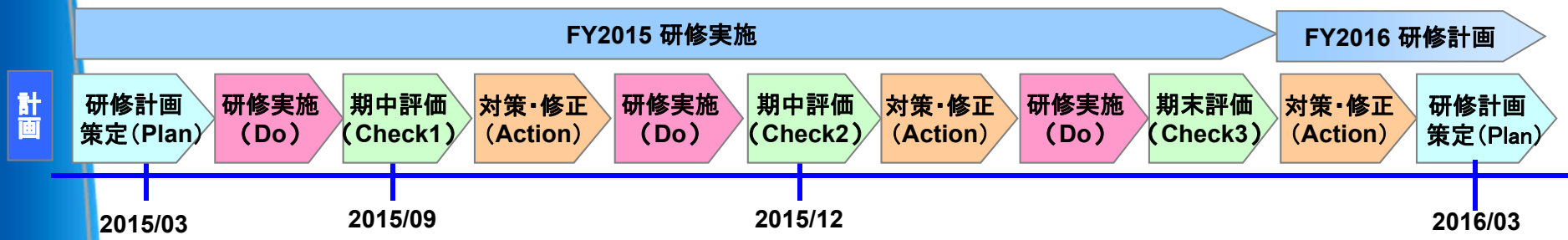
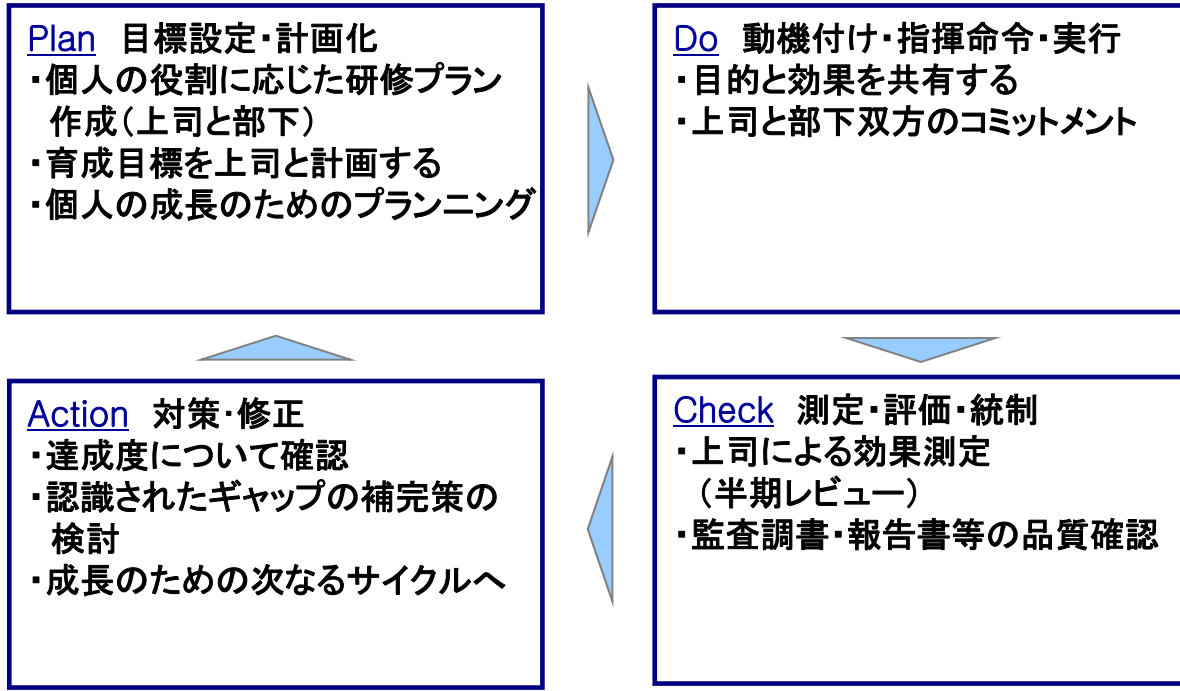
自己啓発

- 資格取得
- 通信教育
- E-Learning

部内研修

- グループ内部監査部全体研修
- 部内研修(外部研修フィードバック)
- E-mailによる外部研修フィードバック

研修ロードマップより抜粋(4):研修のPDCA



外部研修：ゴールは業務への還元

- 部内マニュアルとして「監査部スキルアップ支援手続」を制定(2004年1月)
公的資格の取得・維持および外部研修の受講等に際して監査部員が要した費用について、監査部がその一部を負担する手続を規定。

- 従来の問題点

受講する・しないは個々人の判断に任せていたため、する人は多くの外部研修に参加するが、しない人はほとんど受講しない。(個人の「興味」に基づく受講。)

会社が受講の費用負担をしても、その成果が確認できない。

- 改善策：「監査部スキルアップ支援手続」の運用を具体化したガイドライン
「外部研修の受講、及び受講報告の要領」を制定(2011年10月)

外部研修の受講が「業務命令」に基づくものであることを再確認し、アウト・プットを明確にする。

- 監査部長及び監査ヘッドは、「監査部スキルアップ支援手続」に基づき、監査部員に外部研修等を受講させる場合には、当該研修受講により、監査部の監査業務の品質が維持・向上することが明確となるよう、受講の目的や具体的な達成目標・水準について、監査部員と十分協議する。これらの協議は、原則として年度業務計画の策定段階で実施し、年度の予算計画において必要な予算措置を講じることとする。また、必要に応じて、個別の外部研修受講申請時に協議する。
- 具体的な達成目標・水準の例示は以下の通りである。
 - ✓ 個別監査計画立案時の監査要点として具体的なリスク項目を提案する。
 - ✓ 年度リスク評価、オフサイトモニタリング、及び個別監査プログラムの改定項目を提案する。
 - ✓ 監査技法・手続における新しいテクニック、スキルを提案する。
 - ✓ 内部監査業務の新任者、もしくは当年度昇格者として、研修ロードマップに示した以下のスキル・知識を習得する
 - ・ リーダーシップ・マネジメント、コミュニケーション、プロジェクトマネジメント
 - ・ 監査スキル
 - ・ 業務知識
- 外部研修等を受講しようとする監査部員は、個別の外部研修受講申請時に、上記の目標を達成する手段として部内で共有すべき情報の内容および共有の方法について監査部長及び監査ヘッドと協議し、所定の申請書「研修受講届兼費用補助申請書」を提出する。なお、新任者もしくは当年度昇格者に対する業務命令として受講させる外部研修等(ソフトスキル研修等)については、部内の共有は不要(監査ヘッドへの受講報告に留める)とする。

部内研修の企画

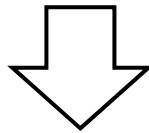
- 外部研修を受講した監査部員が、部内研修資料を作成し、部内研修の講師を担当する。
(具体的なアウトプットありきでインプットを行う。)
- 部内研修は、外部研修を再生するものではない。
外部から得られた新しい知識等に当行の現状分析を加え、監査部として今後対応・考慮する事項についての提言を行う内容で部内研修資料を新たに作成し、プレゼンテーションを行う。
- 開催ペースは概ね1か月に1回。

研修企画体制

- 品質管理・企画チームとは別に、ビジネス監査、IT監査、品質管理・企画の各チームからスタッフを任命して研修企画チームを編成する。チーム編成は毎年見直し。
- 要員育成の重要性に鑑み、相当なリソース(時間とコスト)を投入する。

各論： システム監査関連の部内研修の企画

- 内部監査の品質評価を実施した際、監査スタッフにもアンケートを実施。その際、自分達で最も足りていないスキルとして、システム監査関連の業務知識がハイライトされた。



- 2015年度の部内研修として、「IT監査基礎研修」を5回シリーズで実施。講師はIT監査チームメンバー。
- グループ会社監査部員も参加。

[内容]

- 2015年 4月 第1回:IT全般統制のフレームワーク及び物理アクセス
- 2015年 6月 第2回:アクセス管理 第1回 論理アクセス(ユーザー)
- 2015年 7月 第3回:アクセス管理 第2回 論理アクセス(システム) & 個人情報保護
- 2015年 8月 第4回:システム開発・変更管理
- 2015年10月 第5回:システム運用

グループ内部監査部全体研修：プログラム実例

2015年度

時間	タイトル	講師等
8:50~9:00	挨拶	部長
9:00~9:30	監査部に期待すること	社長・常勤監査役
9:30~10:30	監査スキル「監査報告書作成」	部長
10:40~11:15	最近のサイバー攻撃とその対応策概要	推進役
11:15~11:50	内部監査品質評価のフィードバック	副部長
11:50~12:50	ランチ休憩	
13:00~16:00	ロジカルライティング研修	外部コンサルタント
16:00~16:15	全体研修のまとめ・挨拶	部長

2014年度

時間	タイトル	講師等
9:00~9:05	挨拶	部長
9:05~9:50	「グループ内部監査品質評価(内部評価)」 フィードバック	部長
10:00~10:55	内部統制フレームワークの基礎知識と 内部監査をめぐる最近の動向	外部コンサルタント
11:00~11:30	監査部に期待すること	社長・常勤監査役
11:45~12:45	ランチ休憩	
13:00~16:00	プレゼンテーションスキル向上研修	外部コンサルタント
16:00~16:15	全体研修のまとめ・挨拶	部長

- 年1回(例年9月)に行う。
- グループ会社の監査部員全員参加(約60名)。
- 社長・常勤監査役に「監査部に期待すること」についてのスピーチを依頼する。
- 外部環境変化に関する情報を共有する。
- 定期的に行っている品質評価の結果と改善に向けた取り組みの実施状況を共有する。
- 監査業務の具体的なスキル・品質の向上を図る。
- 外部の専門業者も利用して、ソフトスキル(プレゼンテーション、ロジカルシンキング・ライティング等)の向上を図る。

この全体研修は、単に業務知識・スキルを向上させるだけの機会ではなく、主要なステイクホルダーである社長・監査役の声を全員で直接聞くことにより、自分達への役割期待、目指す方向を確認する機会であり、またグループ全体で内部監査機能は「One Team」であることを認識する機会でもある。

第2部のまとめ

- 監査部の要員ポートフォリオをどのように構成するか、ストック(一時点での要員の構成割合)とフロー(新規着任する要員の構成割合)の両面から具体的な数値目標を定め、定量的に進捗・達成状況をトラックする。
- 要員が体系的な専門知識を身に着け、専門性をもって監査実務を実践するための時間を確保する。
- 業務知識が豊富なシニア要員を、他の監査部員の育成・指導のために確保してレバレッジを掛ける。
- 専門資格の取得と維持は個人任せにせず、組織的に対応する。また専門職として倫理規程への誓約を行う。
- 研修受講は、「業務」であり成果(具体的な監査業務への還元)を求める。
- どのスタッフがどのような研修を受けるのか、組織的に決定し、個々人の業績目標に入れる。(個人の「趣味」だけで受ける研修を決めない。)
- 研修の企画・開催のためにリソースを投入し、またグループ全体での内部監査機能の強化を目指して研修を企画する。