

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップセミナー
セッションC パネル・ディスカッションの様様

討議テーマ

「ガバナンス改革と内部監査

- 「3線」としてのレポーティング・ラインの確立と専門職の養成

ポイント

1. 監査等委員会設置会社への移行

- 取締役会をモニタリング・ボードに変える

2. 「3線」としての内部監査のレポーティング・ラインの確立

- 監査委員会（独立社外取締役）の指揮命令系統下に内部監査部門を置く

3. 内部監査の専門職の養成

- 執行部門に戻らず、専門資格を持ち、監査実務の専門知識・スキル・経験を有する内部監査人を養成する。
- 内部監査の専門職の人材マーケットを作り、監査委員、内部監査部門長の供給源とする

パネリスト

岩間 弘 氏 （第三銀行 取締役頭取）

内 聖美 氏 （有限責任あずさ監査法人 KPMG金融事業部 パートナー）

久保 秀一 氏 （新生銀行 監査部長）

宇野 保範 氏 （りそなホールディングス 執行役 内部監査部担当）

モデレータ

碓井 茂樹 （日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

1. 監査等委員会設置会社への移行

(碓井)

第三銀行の岩間頭取は、改正会社法、コーポレートガバナンス・コードを熟読され、その趣旨を実現するためには、監査等委員会設置会社への移行しかないと決断されました。そして、独立社外取締役の選任と活用を通じて、取締役会の監督機能を高め、「モニタリング・ボード」として運営する取り組みをはじめられました。セミナー参加者から、第三銀行のガバナンス改革に関しまして、事前に質問が寄せられていますので、はじめに、岩間頭取におうかがいしたいと思います。

機関設計として新しく認められた監査等委員会設置会社への移行は、はじめのことですので、いろいろなご苦労もあったのではないかと思います。他行の事例ですが、社外監査役が、内部監査の統括を含めて、取締役・監査委員として職責を果たすことに難色を示されたので、昨年はやむなく見送ったというケースも聞いております。また、時間的に限られたなかでの移行で慌ただしかったのではないかと思います。差し支えない範囲で結構ですので、移行にあたり、ご苦労された点、留意点などをお聞かせいただければと思います。

(岩間)

まず、私どもの社外監査役（当時）は、非常に監査等委員会設置会社の移行に前向きでして、意欲的に協力していただきました。その点では、大変助かりました。

ただ、講演でも申し上げたとおり、地方の小さな銀行ですので、他行の動向をみて何事も行えばよいのではないかと、自分たちが先走ってやらなくてもよいのではないかと、という雰囲気が行内にありました。

私の気持ちのなかでは、4月12日に監査等委員会設置会社に移行すると決めて、事務方に指示しましたが、案の定、すぐ翌日に「できません」と言ってきました。それに対して「いや、できる」と諭しまして移行スケジュールを作らせ、法律事務所のコンサルを受けながら進めました。確かにタイトな日程になりましたが、結果的には期間が短かったことがかえって幸いし、スタッフが「どうしてもやらなきゃいけない」と集中して取り組んでくれた結果、5月14日の

短信発表までに定款が何とかできて間に合いました。定款を発表してから、内部規程を整備していきました。振り返ると「綱渡り」となりましたが、みんなが一致協力して移行ができ、本当に良かったと思っています。

(碓井)

事前アンケートをみると、監査等委員会設置会社に移行を予定・検討する金融機関が増えています。第三銀行を訪れる金融機関が増加し、いろいろと質問を受ける機会も増えたとうかがっています。岩間頭取、第三銀行の後に続くことを検討している、それらの金融機関では、どんなことに関心を持っているのでしょうか。また、それに対して、どのようにお答えになっているのか、お教えいただければと思います。

(図表 1) 事前アンケート調査結果 (2016 年 1 月、参加銀行・上場会社 96 先)

	監査役会 設置会社	小計	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
2015年度	85%	15%	6%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を 含む)	68%	32%	24%	8%

(岩間)

何をどういうスケジュールで決めていけば良いのかという質問が多いです。ただ、私どもは、最初からスケジュールを組んで進めたわけではなくて、走りながら考えました。途中でいろいろな疑問点が出てきますが、その都度、法律事務所に聞きながら決めていきました。法律事務所が提示する雛型は、あくまで雛型であって、それが必ずしも良いというわけではない。各銀行の実情に合わせた制度設計が必要なので、内部で議論を十分にされるのが一番だと思います。

もう1つ、多い質問は、取締役会をモニタリング・ボードにするうえで権限委譲をどう進めるのか、具体的に常務会や執行役員に権限委譲した項目はどんなものか、というものです。さきほど講演でも申し上げたとおり、最大限の権限委譲を行うこと、そして取締役会の議論がより前向きで高度なものになるよ

うにすることが基本だと申し上げています。

(碓井)

事務方の作業としては、これまでの取締役会の議案をリストアップし、これは常務会に権限移譲する、これは担当役員に権限移譲する、そのために規程をこう変えると1つ1つ検討したうえで規程改正を行う、そのような作業が発生するということでしょうか。

(岩間)

そうですね。取締役会の決議から外すとどうなるか、影響はどこに出るか、本当に取締役会の決議から外して良いのか、1つ1つ事務方で検討した後で、最終的には経営陣が決定しました。

(碓井)

権限移譲後の取締役会の様子について、さきほどのご講演のなかで、ご紹介いただきました。上程される議案は減ったが、取締役会は議論が活発になり、時間は長くなったというお話でした。社外取締役は、監査役のときから意見を言われる方達だったのかもしれませんが、これは予想以上の大きな変化だったのでしょうか。

(岩間)

私どもの社外取締役は、簡単に言いますと、第三銀行が本当に好きな方達です。第三銀行のためと思って、いろいろとご発言をいただいています。これは社外監査役のときからそうでした。社外取締役・監査等委員になられてからは、さらに使命感をもってご発言いただくようになったと感じています。

業務執行の取締役にも変化がありました。以前に比べ、社外取締役の方達のご意見を正面から受け止めるようになったと思います。社外取締役の方達も、言いつ放しではなく、フォローしていかないといけないと考え、非常に熱心に勉強していただくようになりました。勉強会では、社外取締役から鋭い質問がどんどん出るようになり、ときに執行部門の担当者がたじろぐことさえあります。社内、社外を問わず、同じ土俵で議論が少しずつできる、そういう状況になってきました。

ただ、取締役会で議論が白熱し過ぎて、執行側と非執行側に分かれた「対決型」の運営になってしまうと、当行の場合、やはり馴染まないように思います。当行では、代表取締役と独立社外取締役の懇談会を設けて、率直な意見交換を行うようにしています。私からは、社内、社外取締役の皆さんに対し、取締役会の際は、同じ問題意識をもって、第三銀行の経営をどう改善していくかという観点で前向きに議論していただくようお願いをしています。

(碓井)

昨日のセッション A で、エゴンゼンダーの岩田健一氏が、取締役会の運営について評価し改善を図ることの重要性についてお話をされました。金融庁のモニタリングでも、取締役会の運営に関して PDCA サイクルを回すように求めています。今後、取締役会の運営に関して自己評価をしたり、外部機関に評価を依頼することはお考えでしょうか。

(岩間)

今のところ、定期的に各取締役からアンケートを採って、改善点はないかを調査したいと考えています。さらに必要であれば、外部専門家の評価を受けたり、改善提案を受けることも、今後、検討していきたいと思います。

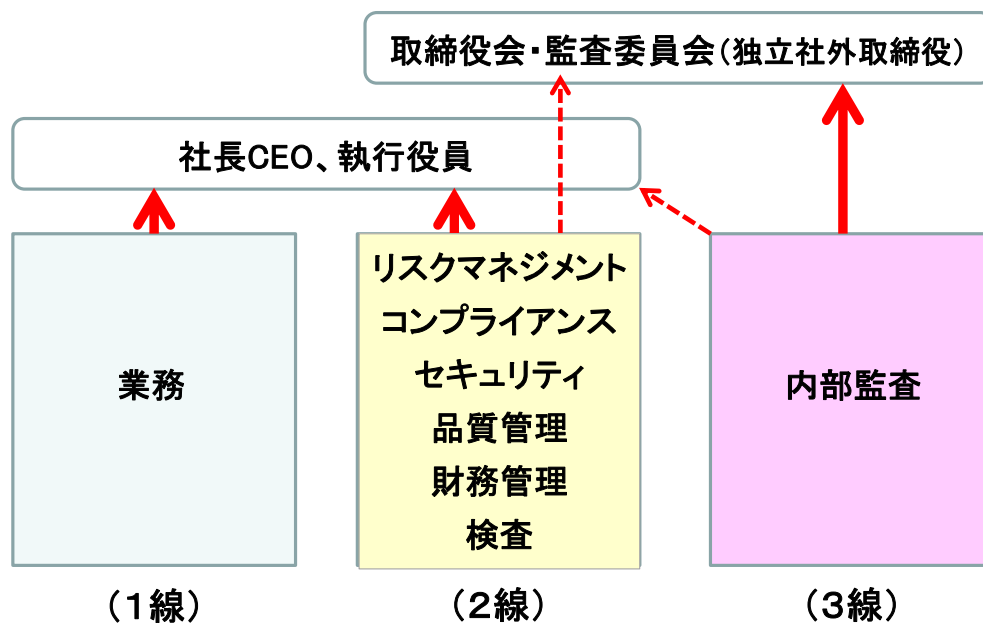
2. 「3線」としての内部監査のレポート・ラインの確立

(確井)

独立社外取締役の選任と活用を通じて、取締役会の監督機能を高め、「モニタリング・ボード」として運営する取り組みがはじまりました。内部監査は独立社外取締役の監督機能を支えるものです。ここからは内部監査を活用したモニタリングに焦点を当てて、討議を進めていきたいと思えます。

国際社会では、「3線モデル」の構築が、ガバナンスのグッド・プラクティスとして定着しています。「1線」は業務部門における内部統制、「2線」はリスク管理部門等によるモニタリング、「3線」は内部監査部門によるモニタリングを指します。「1線」、「2線」は経営トップの指揮命令系統下で構築される一方で、「3線」は独立社外取締役を中心に構成される監査委員会の指揮命令系統下で構築されます。

(図表2) 3線モデル



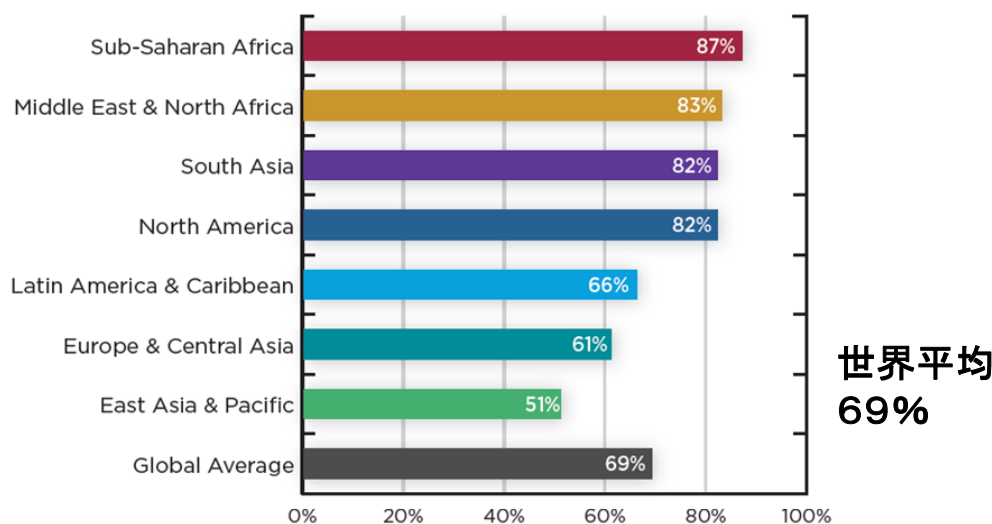
(注) IIA Position Paper: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL, JANUARY 2013およびECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41を参考に作成。

(図表 3) 内部監査人協会・CBOK 調査結果 (2015)

※回答者数 14,518、回答国数 166、調査言語数 23

内部監査部門長からの第一義的な職務上のレポーティング・ライン(指揮命令系統)を監査委員会としている割合

Exhibit 8 CAEs Who Report Functionally to Their Audit Committees



Note: Q74: What is the primary functional reporting line for the chief audit executive (CAE) or equivalent in your organization? The survey stated that “functional reporting refers to oversight of the responsibilities of the internal audit function, including approval of the internal audit charter, the audit plan, evaluation of the CAE, compensation for the CAE.” Only responses from CAEs at organizations with audit committees are reported. $n = 1,952$.

「3線」としての内部監査部門が監査委員会の指揮命令系統下で構築されることを「内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインは監査委員会である」と表現します。これがCセッションの副題に掲げた「3線」としての内部監査のレポーティング・ラインの確立が意味するところです。

昨日のセッションAで、慶應義塾大学の池尾和人教授は、バーゼル銀行監督委員会の「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015年7月)に記載された監査委員会、内部監査に関する原則(別添参照)を示しながら、日本の銀行は、監査等委員会設置会社に移行して、内部監査部門の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」(指揮命令系統)を監査委員会に変えることはもはや不可避であると述べました。

内様におうかがいします。内様は、国内外の金融機関のガバナンスやリスクマネジメント、内部監査の実態を大変よくご存知です。国際社会では、「3線」

としての内部監査のレポーティング・ライン（指揮命令系統）を監査委員会にするのは当たり前のことです。実際、内部監査人協会（IIA）による国際的なCBOK調査結果をみても裏付けられている事実です。どうして日本だけが正しく内部監査部門のレポーティングラインを構築できないのでしょうか。どうして日本だけが「3線」としての内部監査の位置付け、ミッションに関して正しく理解することができないのでしょうか。

日本の金融機関では、営業店検査を主な仕事としていた「検査部」が、バブル崩壊後に看板を書き替えて「監査部」になったという経緯があります。そのことがまだ尾を引いているのでしょうか。

（内）

金融ビジネスを巡る内外環境の変化があまり起こらないときは、コンプライアンスやオペレーショナル・リスクなどが経営の主な関心事でした。それらが起きないようにルールを作って徹底的に押さえ込む、そして「検査」によってルールの遵守状況を確認する。つまり絶対に間違いを起こさない業務運営体制を作ることが重要でした。そのために構築された「検査」機能が内部監査部門の役割として、そのまま残っているように思います。

現実の世界で金融ビジネスを巡る内外環境の変化が激しくなると、業務内容はどんどん見直されていく。リスクの取り方やビジネスの仕方もどんどん変わっていく。そうなると変化するリスクに対応して適切なコントロールを柔軟に考えていかなければいけない。

「1線」の業務部門でさえ、オペレーショナル・リスクをどう押さえ込むのかだけでなく、どういうリスクの取り方をして、どういう稼ぎ方をするのか、リスク・リターンを意識する必要性が生じます。そして「2線」のリスク管理部門等では、会社全体としてどのレベルでリスクを維持するのが良いか、という目線が必要になります。さらに「3線」の内部監査部門では、「1線」と「2線」の活動のバランスであったり、いわゆる「リスクアペタイト・フレームワーク」が合理的、効率的に運営されているかを検証しなければなりません。

今や、内外環境が激変するなかで、どのように「3線モデル」を構築すれば、競争力を維持できるのか、経営目標を達成できるのか、取締役会と執行サイドが一緒になって考える時代になったと思います。しかし、まだ日本では、「3線

モデル」を考えるとところまで至らず、「3線」の内部監査部門は過去からずっと同じ発想のまま、「1線」、「2線」の代わりとなって「検査」機能を果たしているに過ぎません。

金融機関の経営トップに対し「3線モデル」の再構築を提案することがあります。たとえば、「1線」の営業店では、店長が自分の店のリスクの状態、コントロールの状態を説明する体制をつくりましょう。次に、営業店のモニタリングとサポートは「2線」のリスク管理等の役割としましょう。そして「1線」と「2線」で、自律的なPDCAサイクルが回るようにしましょう。最後に「3線」の内部監査では、「1線」と「2線」のバランスをみるように組織的な位置付けを見直しましょう、と提案するわけです。しかし、多くの場合、経営トップの方々は、内部監査の見直しに消極的です。内部監査のあり方をそこまで見直すのは「まだ早い」とか「心配だ」と言います。

経営トップから「まだ早い」、「心配だ」という言葉が出るのは、内部監査のモニタリング能力に頼り切っているため、「2線」の各部署のモニタリング能力を信用できないからだだと思います。これでは、内部監査部門を「3線」として機能させるのは難しい。「1線」、「2線」のモニタリング能力を高めながら、「3線」のあり方を取締役会で考えていくアプローチが必要だと思います。

(碓井)

久保様は、海外の金融機関でも、日本の金融機関でも、内部監査部門を経験されています。どうして日本だけが「3線」を正しく構築できないのでしょうか。また、「3線」に関する正しい理解が進まないのでしょうか。経営トップ、社外取締役、内部監査人それぞれの意識に問題があるのでしょうか。

(久保)

いくつかの外資系の金融機関の実例を知っていますが、内部監査体制の特徴としては、独立社外取締役、非執行取締役で構成される監査委員会が「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」となっていることです。ここでいう「レポーティング・ライン」というのは、先ほどお話にあったとおり、指揮命令系統のことを指しています。外資系の金融機関では、内部監査部門は監査委員会の指揮命令系統下にあって、経営サイドの指揮命令系統下にはありません。

もちろん、内部監査部門長は、経営者に対しても、内部監査の結果を報告します。しかし、それは経営者に結果を報告して、改善を促すためです。そして、経営者が本当に改善したかを内部監査部門がモニタリングするのです。

監査委員会の指揮命令系統は広範囲に及びます。監査委員会は、フィナンシャル・グループの内部監査本部のほか、グループ傘下の子会社の内部監査部門も指揮します。それこそ国境を超え、末端に至るまで、グループ内の内部監査部門はすべて監査委員会による指揮命令系統で貫かれています。

もう1つの特徴は、内部監査部門は、独立した専門職の集団で構成されているということです。内部監査部門長としては、内部昇格するにしても、外部招へいするにしても、専門資格があり、相応の監査実務経験のある人物を選びます。内部監査の要員に関しても、当然、専門性がある人を採用します。採用権限を含め、人事については監査委員会と内部監査本部がすべて決定権を持っています。執行サイドからのローテーションに左右されず、自律的に組織の維持、運営ができるようになっていきます。

日本で、こうした内部監査体制を作るのは、率直に言ってハードルが高い。ハードルを乗り越えるにしても、経営者や、監査委員となる社外取締役や内部監査の担当者でさえ、そのメリット、デメリットについて、実感が湧かないというのが本当のところではないでしょうか。

日本の内部監査人には、ローテーションで回ってきた人が多い。社外取締役の指揮命令系統下で働くとか、内部監査のプロとしての意識を持つとか、社長を評価するのが仕事だとか言われてもピンとこない。その意味では、まず、内部監査人の専門性やプロ意識を高めていく必要があると思います。

(碓井)

お二人とも、ありがとうございました。たしかに内部監査のレポーティング・ラインを変えるというのは、なかなか難しい問題だと思います。

ただ、内部監査のレポーティング・ラインに関する議論は、すでに始まっています。池尾先生と金融庁の幹部の方にうかがいましたが、コーポレートガバナンス・コードをまとめるとき、時間的な制約から、内部監査に関しては十分に議論ができなかった。大変心残りであるということでした。昨日の池尾先生

のご講演の内容を紹介しましたが、内部監査のレポーティング・ラインを監査委員会とする必要性を指摘されておりました。目下、池尾先生が座長を務める「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」においても、複数の委員から内部監査のレポーティング・ラインのあり方に関して問題提起がなされています。

また、東芝事件も、日本企業のガバナンスを巡る内外の議論に影響を及ぼし始めています。東芝では、社長直属の内部監査部門が不適切な会計の事実を知りながら報告書に記載せず、結果として隠蔽に加担していたことが第三者委員会の報告書で明らかになりました。改正会社法の2年後の見直しに向けて研究会が立ち上がりましたが、そこでも、取締役会が内部統制システムを構築する際に内部監査のレポーティング・ラインをどうすべきか議論されることになるでしょう。

国際社会では、実践の積み重ねのなかで、監査委員会を内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」にすべきであることが理解されるようになり、バーゼル銀行監督委員会は、コーポレート・ガバナンスの「原則」の1つとして掲げていることはすでに述べました。

日本の金融機関でも、事前アンケートの結果をみると、監査委員会を内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」にすることを予定・検討していると回答した先が1割に達しました。まだ、比率としては低いですが、今後、グローバル・スタンダードを目指す先進的な金融機関では、内部監査のレポーティング・ラインの見直しが進むと思います。

(図表4) 事前アンケート調査結果 (2016年1月、参加銀行・上場会社96先)

	第一義的な職務上のレポーティング・ライン	
	独立社外取締役	監査委員会
2015年度	0%	2%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	2%	11%

(碓井)

さて、第三銀行では、岩間頭取のご講演でお話がありましたが、「3線」としての内部監査の「レポーティング・ライン」の確立に向けて、種々の見直しを進められました。組織上、取締役会の下に内部監査部を置きましたが、監査等委員会の実質的な指揮下で内部監査を行い得る体制とされました。

具体的には、①監査計画は、監査等委員会に事前報告して、取締役会で承認する、②監査結果は、内部監査部門長から、まずはじめに監査等委員会に報告する、③社外取締役に対する内部通報制度を作り、不祥事等の懸念があるときは、監査等委員会が内部監査部門に対して調査を命じる権限を持つ、④内部監査部長の選・解任には指名諮問委員会の同意を必要とする。そのように内部監査体制を大きく見直しました。

「国際的なスタンダード」を目指した先進的な取り組みであり、大手金融機関に先んじて独立性の高い内部監査機能を実現されました。日本の金融機関で「国際的なスタンダード」に辿りついた金融機関は、まだ少ないのが実情です。これまでに、どのような議論があったのでしょうか。岩間頭取、差し支えない範囲で、ご紹介いただければと思います。

(岩間)

本来は、組織上、内部監査部門を監査等委員会の下に置くのが「正解」だとは思いますが、今回はそこまで至りませんでした。内部監査部門は、厳密な意味で監査等委員会の下にある訳ではなく、組織的には取締役会直轄の体制となっています。ただ、運営上、監査計画・予算については監査等委員会の意向を強く反映させる体制とし、監査結果の報告についても監査等委員会を優先するようにしました。

実際、内部監査のレポーティング・ラインの見直しに関していろいろな議論がありました。監査等委員会に内部監査部門を任せるのは、社外取締役・監査等委員のご負担が重くならないか、内部監査部門のスタッフが社外取締役を上司とすることをどう思うか、内部監査を受ける側の行員の意識が付いていくか、などの意見が出されました。

このため、変則的ですが、当面の間、組織上は取締役会の下に内部監査部門を置き、実質的には監査等委員会がコントロールを効かせ得る体制とすること

で落ち着いた次第です。内部監査部門を完全に監査等委員会の配下に置くかどうかは、今後、考えていきます。

(碓井)

金融検査マニュアルをみると、「取締役会等」が、内部監査の計画を承認すること、および、内部監査の結果について適時適切に報告させる態勢を整備することが求められています。金融検査マニュアルの記載に、文字どおり、合わせて態勢を作ると、取締役会の下に内部監査部門を置くのは自然かもしれません。

しかし、日本では、社外取締役が過半数を占めていないケースがほとんどです。それだけでは内部監査の独立性は確保されません。社外取締役を委員長として社外取締役が過半数を占める監査委員会を設置し、監査委員会の下に内部監査部門を置くことが、独立性の強い監査機能を実現するポイントです。

このような形で、内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」を監査委員会とする金融機関が増えれば、基本的にグローバル・スタンダードに適合したものですので、当然、金融庁もグッド・プラクティスとして評価するでしょう。その頃になれば、金融検査マニュアルの記載も、内部監査の統括責任者を示す主語を「取締役会等」から「取締役会等（監査委員会）」などと変更されるのではないかと思います。

(図表5) 金融検査マニュアル

- 取締役会等は（中略）頻度及び深度等に配慮した効率的かつ実効性のある内部監査の計画を内部監査部門又は内部監査部門長に策定させ、その重点項目を含む基本的事項を承認しているか。
- 取締役会等は、内部監査の結果について適時適切に報告させる態勢を整備しているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、内部監査部門を統括するのに必要な知識と経験を有する内部監査部門長を配置し、当該内部監査部門長の業務の遂行に必要な権限を付与して管理させているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、必要な知識、経験及び当該業務等を十分検証できるだけの専門性を有する人員を適切な規模で配置し、当該人員に対し業務の遂行に必要な権限を与えているか。

(碓井)

次に、内部監査を担当されている宇野様にもおうかがいしたいと思います。

りそなホールディングスでは、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めていて、喧々諤々（けんけんがくがく）の議論が行われていることは有名です。昨年4月の金融高度化セミナーでも、取締役兼代表執行役の菅様にご登壇いただき、独立社外取締役の方々の意見をフルに活用して、お客様目線での営業店作りなど、りそなグループの改革を進めてきたことをお話していただきました。

りそなグループの監査委員会は過半数が独立社外取締役で、委員長は独立社外取締役の方が務められています。ただ、ホームページを拝見すると、内部監査部門は、組織上、監査委員会の下に置かれているのではなく、代表執行役の下に置かれています。現在、監査委員会と内部監査部門のダイレクトなレポーティング・ラインを強化する方向で見直しを行っているとうかがっていますが、どこまで改革が進んでいるのでしょうか。

(宇野)

りそなホールディングスには、りそな、埼玉りそな、近畿大阪という規模と特性が異なる3つの銀行と、8社からなる関連会社があり、それぞれに内部監査部門があります。

りそなホールディングスは、皆様ご承知のように「りそなショック」を機にガバナンス体制が大きく変更され、2003年6月、邦銀初の委員会等設置会社に移行いたしました。そういった経緯から、設立当初から取締役会は独立社外取締役が過半数を占めていますし、監査委員会はもちろん、指名、報酬などすべての委員会も独立社外取締役が過半数を占め、各委員長は独立社外取締役が務めるという体制です。設立当初、監査部という組織が監査委員会に直属する形で設置されていました。今、振り返ってみると、形式的には理想的な組織体制だったわけです。

しかし、2003年10月にホールディングスに、正式に内部監査部という組織が設置されました。その際、内部監査部が「代表執行役の下」に置かれた経緯があります。言い訳がましくなりますが、設立直後は、監査委員会に直属する形で置かれていた監査部の人数は今ほど多くはなく、監査委員会のスタッフ的な立場で置かれたものでした。それを内部監査部として本格的に拡充することと

なり、その際に「代表執行役の下」との言葉が入りました。すでに亡くなりましたが、当時、JR 東日本副社長から転じた細谷が代表執行役会長に就任していました。細谷は、内部監査を極めて重視していましたので、経営会議から内部監査の会議体を独立させ、必ず出席していました。そのため、当時、内部監査部を細谷に直属する組織建てとした面があったものと思われます。

現在の内部監査の体制に関して申し上げますと、組織上、内部監査部は代表執行役の下に置かれていますが、監査委員会の実質的な関与も確保されています。

具体的に4つの視点でみてみると、まず、①監査計画・予算の承認という点では、監査委員会と何度か事前協議したうえで、取締役会に承認していただいています。それから、②監査結果の報告という点では、定期的に監査委員会と取締役会に対して結果報告を行っています。さらに、③特別調査を命じる権限につきましては、監査委員会規定には、必要に応じ、内部監査部に対して調査の要請、具体的な指示ができることと定められています。最後に、④内部監査担当役員、内部監査部長の異動については、同規定に監査委員会への事前報告が必要と定められています。

ただ、監査委員会が「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」として有効に機能しているか、という点で、改めて考え直してみると、自分としては、実態面でのアクション、内部監査部からの働きかけがやや不足していないかと感じていました。

たとえば、これまでは常勤の監査委員に対する報告は、内部監査部の月1回の定例会議にオブザーバーとして出席していただくという形をとっていました。これでは不十分と考え、今では、月1回以上、常勤の監査委員と内部監査の進捗や結果について、別の場を設けて意見交換をするようにしました。なかでも重要な事項については、社外の監査委員を含め、監査委員全員に対して直接報告をするようにしました。また、会計監査人と監査委員、内部監査部担当役員が一堂に顔を合わせて月1回意見交換を実施するようになりました。こうしたさまざまな場を設けることを通じて、コミュニケーションが良くなり、社内・社外の監査委員、監査法人の方々から内部監査に対するさまざまな要望や指示をいただくことができるようになったと思います。

(碓井)

関連して質問させていただきたいのですが、独立社外取締役・監査委員と内部監査部門の関係は、どの程度、緊密なのでしょうか。

海外の金融機関では、強力な監査委員長がいて、年度ごと、四半期ごとに、経営計画と平行に監査計画を策定するときなど「こういう内部監査をしてくれ」と具体的な指示があるという話を聞きます。リソナホールディングスでは、長年、監査委員会の運営を続けてこられて、独立社外取締役・監査委員の意識も変わり、実力もついて、海外の金融機関と同様に、具体的な指示が増えているということでしょうか。

(宇野)

独立社外取締役の方々の意識は、受け身ではなく、積極的にお話をいただいています。監査委員会への報告は、結構、綿密に行っていますし、それを受けての議論も活発です。私とのコミュニケーションも本当に増え、月1、2回は意見交換をする場を設けさせていただいている状況です。

(碓井)

昨年4月のセミナーで、菅様にうかがった話を思い出しました。当時、細谷会長は、平日でも、休日でも、何か思い付いたり、あるいは、分からないことがあると、ガバナンス事務局にすぐ電話をかけてきた。それぐらい、リソナのことを常に考え、愛しておられたということでした。その当時の良い伝統が残っておられるのだろうという気がいたします。

さて、内部監査のレポート・ラインに関しましては、引き続き、見直しの議論をされているということですが、今後、どのような体制にしたいと、宇野様ご自身はお考えでしょうか。差し支えない範囲でお聞かせいただければと思います。

(宇野)

司会の碓井様からは、そろそろ実態が確保されつつあるので、「監査委員会の下に内部監査部を置く」ように組織体制を改めてはどうか、というご意見もいただいています。経営トップ、社外取締役とも、ガバナンス改革には積極的に

すので、社内では、まさに本日のパネル討議のような議論を行っているところ
です。

私としては、先ほど申し上げた4つの視点から、さらに体制の整備、改善の
余地がないか、具体的に検討していきたいと考えています。

(碓井)

それでは、次の討議ポイントに移りたいと思います。「3線」としての内部監査のレポーティング・ラインを確立するには、どのようなステップを踏むのが良いか、ということです。

今までの議論のなかでも、一筋縄ではいかない難しさがある、というお話が出ていましたが、事前にいただいたご質問のなかに、以下のような事例がありました。

ある銀行では、内部監査部長が、経営トップに対して、レポーティング・ラインを監査委員会に変更したいと提案してみた。しかし、経営トップが「うん」とは言ってくれなかったということです。

「国際的なスタンダードでは、内部監査部門の『第一義的な職務上のレポーティング・ライン』は監査委員会です」と言うと、経営トップからは「日本の基準はないのか」、「コーポレートガバナンス・コードには何か書いてないのか」と問われる。実際に読んでみると「内部監査に関しては、ほとんど何も書いていません」ということになる。時間の制約から有識者会議の議論が不十分となり、コード原案への記載が見送られてしまったので当然です。このような状況下で「経営トップをどのように説得するのが良いか」というご質問でした。

内様のお話をうかがっていて、日本では、内部監査は「2線」の役割と「3線」の役割の双方を果たしている。「2.5線」ぐらいの感じで、役割が混在し、不明確になっていると思いました。この際、「2線」、「3線」の再構築を提案するというのが、ファースト・ステップになるような気がします、いかがでしょうか。

(内)

ご指摘のとおり、日本では、大手行、地域銀行を問わず、内部監査部門の役割に関して「2線」と「3線」の混在がみられると思います。それを、いきなり今日から内部監査部門は「3線」として位置付けましょうと言ったとしても、やや無理があります。悪くすると、内部統制がガタガタになってしまう恐れもなしとしません。

「1線」、「2線」、「3線」の内部統制を、どのようにリ・デザイン(再構築)

するのかを、経営トップと独立社外取締役を入れた取締役会で考えていくしかないと思います。

本日午前中のセッション B で、滋賀銀行の講師（下辻氏）が、地に足の着いた実効性あるリスクアペタイト・フレームワークの構築に取り組みはじめたことを説明されていました。経営トップと取締役会との間でリスクアペタイト・フレームワークを構築するときに、「1線」、「2線」、「3線」をどのようにリ・デザイン（再構築）するのが合理的、効率的であって、しかも、自律的にリスクに対処できる銀行になるのかを検討する必要があります。

たとえば、「1線」の営業店長が、自分の店のリスクとコントロールの状況を説明するとき、営業活動の時間を削らず、合理的、効率的に説明できるようにするインフラや仕組みをどうするか。また、「2線」で、営業店をサポートし、経営執行者が組織全体のリスクの状況をしっかりモニタリングする仕組みをどうするのか、そのときに「3線」は、どういう役割を担うのか、どういう人やスキルが必要なのか、根本から考え直して、「1線」、「2線」、「3線」をリ・デザイン（再構築）する必要があります。そして、その実現に向けた行動計画を作ることが重要です。

（碓井）

なるほど、大掛かりなプロジェクトになりそうですね。プロジェクトを進めるにあたり、どのように経営トップを説得するのかという点ですが、内部監査の対象が、市場変動、サイバーテロ、クラウド、フィンテック、情報管理など極めて広範になっています。このままでは内部監査はパンクしてしまうことを強調して、営業店監査を切り出して「2線」に移管したいと問題提起してみるのはいかがでしょうか。

日本では、多くの金融機関で、内部監査部門が営業店の成績評価、モニタリングを行っていますが、それらは本来、「2線」の仕事です。最近、一部のメガバンクが、営業店監査の部隊を「2線」に移管しました。営業店監査の「2線」への移管は、「1線」、「2線」、「3線」をリ・デザイン（再構築）する際の1つの突破口にならないでしょうか。

(内)

一部のメガバンクでは、営業店に対する「検査」機能的な部分を「2線」に持っていきました。ただ、「1線」、「2線」、「3線」のトータル・デザインのあるべき方向性を決め、行動計画を作ったうえで取り組んでおられるとうかがっています。トータル・デザインを行うという前提で、営業店監査を「2線」に移管するのは、プロジェクトを大きく進めるための一つの手段であり、一つのアプローチ方法であると思います。

(碓井)

なるほど。乱暴に切り離しただけでは駄目で、「1線」、「2線」、「3線」の再定義、トータル・デザインが重要というお考えですね。

宇野様、この点、いかがでしょうか。

(宇野)

内様のご意見はごもっともだと思います。当社の場合も、「1線」、「2線」の仕事を、中立的な立場にあるという理由で内部監査部が担ってきたと思います。そうした過去の経緯から、「1線」、「2線」にはモニタリングのための経営資源、ヒトが十分に配置されず、「1線」、「2線」としてのモニタリング体制の整備、実務の運用が必ずしも十分にできているとは言えません。

逆に、営業店監査を担う側でも、準拠性の監査から抜け出せていないところがあります。また、グループ傘下の銀行では、個別営業店の運営状況に経営者の関心が極めて高いと言うのが実情です。

そこで、グループ傘下の各銀行では、営業店監査を実施し、ホールディングスでは、特定のテーマで、グループ全体の横串を入れる形で「3線」としての内部監査を目指す方向で検討をはじめています。

(碓井)

内部監査の機能をホールディングスと子銀行・子会社で分ける。子銀行・子会社の内部監査部は、主に「2線」の機能を担う。そして、ホールディングスの内部監査部は、主に「3線」の機能を担うという考え方ですね。

久保様、ほかに何か良い方策はありませんでしょうか。

(久保)

私は、内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」を社外取締役・監査委員に変えることがポイントだと思いますので、まず、当事者である社外取締役・監査委員が望んでいることを確認するのが大事だと思います。つまり、社外取締役・監査委員になる方々に、内部監査部門からのダイレクトなレポーティング・ラインがなくて本当にいいですか、困りませんか、と質問してみることから始まるのではないのでしょうか。

社外取締役の方々から、内部監査部門からのダイレクトなレポーティング・ラインが必要だと言われれば、社外取締役からの要請ですので、ということで体制整備を進めていくのが自然だと思います。

反対に、内部監査部門からのダイレクトなレポーティング・ラインを持つと職責を負うことになりますので、社外取締役・監査委員によっては、そのような職責ならば要らないということもあるかもしれません。その場合は、なぜ、内部監査の責任者となることに対して消極的なのか、その理由を具体的に聞いてみて、それへの対応、改善を進めていくしかないと思います。

さきほど、自分の講演のなかでもお話ししましたが、内部監査部門長は社外取締役の声や要望を聞くことが大事です。どのような内部監査をして欲しいと思っているのか、どのような体制にして欲しいのか、直接、お話を聞いてみるのがファースト・ステップだと思います。

(内)

関連して申し上げますと、今週、アメリカで開催されている Audit Committee Institute で、取締役・監査委員から内部監査部門に対する要求が非常に強くなってきたという話がありました。

自分が監査委員としての職責を果たすためのリソースや調査権限を——たとえば、外部リソースを使う権限なども含みますが——はっきり求めるようになっている。その要求が認められないのであれば、取締役・監査委員という職責はとても怖くて引き受けられないというのです。報酬をいくら積まれようと、内部統制が弱い会社や、内部監査による調査機能が期待できない会社の取締役は、今や引き受け手がいないということでした。

3. 内部監査の専門職の養成

(碓井)

最後の討議ポイントは、内部監査の専門職の養成についてです。

内部監査部門が独立社外取締役の指揮命令系統下におかれたとしても、内部監査のスタッフが人事ローテーションで配属された者ばかりで、いずれ執行ラインに戻るというのでは、独立社外取締役による指揮命令は形骸化してしまいます。内部監査の専門職を養成して、独立性、専門性を確保しなくては、内部監査は「3線」としての本来の機能を発揮できないこととなります。

国際社会では、内部監査スタッフが人事ローテーションで配属されたものばかりだと分ると、「なんだアマチュアがやっているのか」とか、「それでは馴れ合いになるだろう」と言われ、明らかに軽蔑した表情が浮かびます。「厳しく内部監査をやっていますよ」と言っても、信じてもらえません。悔しいことに日本の内部監査部門は、どんなに頑張っても国際社会からは最低ランクの評価しか得られないというのが現実です。

(図表6) 事前アンケート調査結果 (2016年1月、参加銀行・上場会社96先)

	執行ラインから独立した専門職を配置
2015年度	7%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	14%

(注) 執行ラインから独立した専門職とは、執行ラインには戻らず、CIA等の資格取得を義務付けられた内部監査スタッフを言う。

久保様のご講演をうかがって、新生銀行の内部監査スタッフは、ほぼ全員が専門資格の取得を義務付けられ、執行部門に戻らない専門職で構成されていることが分かりました。そのうえ、内部監査部門長の久保様ご自身が、スタッフに対して徹底した研修指導を行っています。

日本では、ここまで本気で内部監査の専門職を養成している先は少ないと思います。専門職を養成するうえで、人事部門との調整やその他の苦勞された点があれば、教えていただけないでしょうか。

(久保)

ご質問の回答の前に、厳しいことを申し上げて恐縮ですが、内部監査部門のスタッフだけでなく、内部監査部門のトップ、すなわち、内部監査の部門長や担当役員のアポイントメントから考える必要があると思います。外資系金融機関では、内部監査部門のトップに専門性がないということは、まず、ありません。内部監査部門のトップが2年程度のローテーションでくるくる変わることも通常はありません。日本では、優秀な次長たちが実務を取り仕切っているのかもしれませんが、このような状態ではなかなか腰をすえて内部監査体制の整備を進めるのは難しいと思います。

日本では、専門性がないまま内部監査部門長に任命されることも少なくないと思いますが、その場合、自ら専門資格を取り、4～6年という時間をかけて、腰をすえて内部監査体制の整備に取り組むことが必要なのではないでしょうか。

私が監査部長に就任して、はじめの2年間は、内部監査の専門資格の取得については、スタッフの自主性に任せていました。2年間、経過観察をして取得が進みませんでしたので、その事実をスタッフ全員に示したうえで「専門資格の取得を義務化する」と宣言しました。そして、今後2年の経過措置期間のうちに全員が資格取得するように命じて、資格の取得状況をモニタリングしました。内部監査スタッフのほぼ全員が、専門資格を持つ状況になるには、足かけ4年がかかりました。

お尋ねの人事部門との調整に関しては、定期的なローテーションで執行部門から内部監査部門に配属されたり、反対に、内部監査部門から執行部門に出ていくという人事異動はありません。もともと新生銀行では、部門人事制度を採用し、全行的な定期ローテーションは行っていなかったもので、この点について、とくに人事部とのコンフリクト（軋轢）はありませんでした。

もちろん執行部門との人事交流がまったくないわけではなく、トレーニーで監査部にやってきて、監査実務で鍛えられ、執行部門に戻るケースもあります。あるいは、他の部署から監査部に対して、現場強化のため、この人が欲しいと

要請され、執行部門に戻すケースもあります。

(碓井)

宇野様、りそなグループでも、内部監査部門の専門性を確保するため、専門職の制度があると聞きました。そのあたりの事情を含め、内部監査部門の人事戦略に関して、差し支えない範囲でお教えいただければと思います。

(宇野)

内部監査部門における専門性の確保は、大きな課題であると認識していますが、人事ローテーションを前提にすると難しい問題です。内部監査を行う分野ごとに高い専門性が必要になりますので、中長期的な視点で人事部門と協議して、内部異動、外部からの採用という形で人材を確保しています。非常に苦勞していますが、そういう形で努力しています。

また、内部監査の専門職の制度があります。もともとは、ディーラー、ファンドマネージャー、アクチュアリ（年金数理人）などに適用されていたのですが、内部監査人も、その1つとして入れていただきました。専門職としてディーラーは主に成果を評価されますが、内部監査については、専門性と監査実績で評価されます。

内部監査の専門職になるには、本人からのエントリー申請を経て、CIA 資格の取得はもちろん監査の経験・スキル・実績などをもとに人事部門と「報酬評価委員会」を開き、協議して認定しています。3段階のレベルで認定を行っていますが、1年ごとに見直しを行い、対外的なバリューなどを含め、専門性や監査実績が向上していけば昇給やアップグレードも行います。内部監査部門にすることが条件であり、原則、執行部門への異動はなく、長く専門性を維持して実績を残せば、営業店の支店長と比べても遜色ない処遇になります。現在、システム、市場、信託、会計などの各分野で内部監査の専門職は合計12名が認定されており、内部監査のコアメンバーとなっています。内部監査の責任者等に任命するほか、グループ内の「基礎研修」、「専門研修」の講師を務めたり、専門性向上のために対外的な活動をすることも認めています。

なお、内部監査の経験をキャリア・パスとして重視していく点については、社内にも定着し始めています。全体に年齢層の高い職場であることは、変わりありませんが、キャリア・パスのために配属される一部の人材についてはしっ

かり教育、育成していきます。

本部が長かった人などが支店長として登用される前に、内部監査部に在籍することがあります。かねてから同様の運用をされている金融機関も多いかと思いますが、営業店監査でいくつもの支店を見て、マネジメントのポイントなどを身に付けてもらうようにしています。

経営幹部を養成する場としては、本部監査や営業店監査を一定程度経験させたあと、企画チームで内部監査部門全体の企画を担当させ、数年ののち経営幹部候補として転出するケースが定着しています。部門全体を目配せし、経営陣、監査委員会、当局等さまざまな場で内部監査について議論しながら、部内運営をサポートすることで、経営幹部候補として経験を積ませています。

いずれの場合も、内部監査業務に携わるなかで、事象を把握し、原因背景を考え、対応を実施し、結果を検証することをしっかり考えるように指導しています。そのことが、キャリア・アップしたときにも役立つ「PDCAの実践教育」となっていると感じています。

(碓井)

内部監査の専門職について、内部で養成することもできますが、外部の人材を採用するという方法もあります。久保様は、内部監査の機能向上を図るため、外部から招へいされてリーダーシップを発揮されました。ローテーション人事でたまたま配属された内部監査部門長よりも、外部から専門職の部門長を招へいした方が体制の強化につながるのではないのでしょうか。

久保様、この点、いかがでしょうか。

(久保)

日本の場合は、内部監査のプロフェッショナルの人材マーケットが限られています。現状では、日本の金融機関全部をカバーできるほどの規模になっていないのではないかと思います。

したがって、内部の人材をリソースとして、時間をかけて、プロフェッショナル化していくというのが現実的な路線ではないのでしょうか。そのうちに内部昇格の形で専門性の高い内部監査部門長がでてくる、そして、内部監査担当の役員がでてくる、そんな形で人材が徐々に溜まってマーケット化していくでし

よう。

(碓井)

なるほど。ただ、時間がかかりすぎるのも困りますね。海外では、内部監査のトップは、監査法人であったり、金融当局であったり、他業態・他社の内部監査人であったり、外部から見付けてくるケースが多いように思います。日本でも、外部から思い切って入れてみれば、何とかなるのではないかと、という気もします。

たとえば、メガバンクでは、何百人も内部監査人がいて、専門職化が進み始めています。優秀な内部監査人が一般企業の経理部長に再就職されたりして、もったいないと感じることもあります。地元に戻って地域銀行の内部監査部門で働きたいというニーズもあるのではないかと思います。

一方、地域銀行では、メガバンクとは内部監査部門の規模がかなり違います。内部監査人の人数も1桁ほど少ないので、内部監査の専門職化を進めるのは、難しいかもしれません。

岩間頭取、この点、いかがでしょうか。

(岩間)

なかなか難しい問題です。私どもでは、これまでは業務経験を積んだ人材を内部監査部門に投入してきました。そのため、どうしても高齢化が進んでいます。最近では、意図的に比較的若い人材を配属したり、内部監査の専門資格の取得を奨励したりしていますが、たしかに地域銀行のレベルでは、独力で内部監査の専門家を育てていくというのは非常に難しいのが実態です。

そうなると外部の研修制度を利用したり、あるいは、ご指摘のとおり、メガバンクなどから外部人材を投入するなどの対策も必要になってくるのだらうと思います。しかし、現時点で、外部人材を受け入れる組織的な体制ができていくかという点、それも少し難しいという感じがします。

(碓井)

内部監査の専門職を内部で養成するか、外部からとってくるか、内様、海外の事例をみておられて、いかがでしょうか。

(内)

欧米の金融機関の内部監査の採用、人材育成のプログラムをみていますと、1年、2年、3年という期間で将来のビジネスを見通しながら、リスク・アセスメントを行って、自分たちは、いつ頃、どういう内部監査を行うのか、それには、どのくらいの監査資源・リソースが必要か、ということのを常に検討しています。

監査の人材ポートフォリオがビジネスにマッチするように、ギャップがあれば埋める対応をきちっととる。監査委員会で議論して、しっかり執行側に求めていく。どういう人が必要かということが明確であれば、社内公募で手をあげてもらって育てる方法をとることもできるし、外部から採用する方法もある。ローテーションという日本の考え方とは全く違って、要するに、内部監査人としてポストと仕事を与え、そこで自分のキャリアを作っていくという意欲のある人材を集めるということに付きます。その方法は、いろいろなやり方を試してみたり、組み合わせていくことだと思います。

(碓井)

ありがとうございました。

では、専門職となった内部監査人の最終的なキャリアについて、どうなるのか、あるいは、どうしたらよいのか、をうかがいたいと思います。

海外では、プロの内部監査人は転々と組織を変わっているようです。内様、彼らは自分達のキャリアをどう考えているのでしょうか。

(内)

海外では、内部監査部門に限らず、執行側も同じですが、契約期間内に自分がきちっと機能を果たして評価を受け、もしダメだったら、また次のところに行くという、プロとしてのキャリアを積むという考え方です。

かれらは自分のデリゲーション（委任）を受けている相手にコミット（約束）しているという意識です。組織に対するコミット（約束）ではないので、組織を超えて、どんどんキャリアを積んでいきます。

逆にいうと、上司である監査委員や内部監査部門長が、自分に対して適正に

指示を出したり、自分を適正に評価する能力のない人だと、なんでこんな人にレポートしなければならないのか、ということになります。また、そのような状態では、当然、ガバナンスが機能しなくなります。そうすると当局の目からみても、他のステークホルダーの目からみても、健全ではないということになりますので、プロの内部監査人は、さっさとやめてしまいます。

(碓井)

日本の金融機関では、内部監査の専門職のキャリアはどうなっているのでしょうか。久保様、新生銀行では、専門職となられた内部監査人の皆さんのなかには、キャリア・アップのために途中退職される方、あるいは、銀行の紹介でほかに転出される方もおられるのでしょうか。

(久保)

監査部で定年退職を迎えた人間はまだ少数ですが、転職する人の中には内部監査の技量と経験を買われて、銀行の外に出て内部監査のプロフェッショナルとして活躍をする人もいます。その一方で、定年後も、内部監査部門にシニア・スタッフとして残り、後進の指導に当たってもらっている方もいます。

(碓井)

宇野様、りそなグループでは、いかがでしょうか。

(宇野)

専門職の退職は、今のところありません。専門職の方には、経験・スキルを生かして頑張っていたくため、定年後も一般社員よりも処遇を高く設定して残ってもらっています。

専門職以外の内部監査人のケースですが、取引先企業から内部監査の責任者を派遣してほしいという要請が寄せられることがあります。そのニーズに応え、出向、転籍という形で、次のキャリアを歩む内部監査人が増えています。

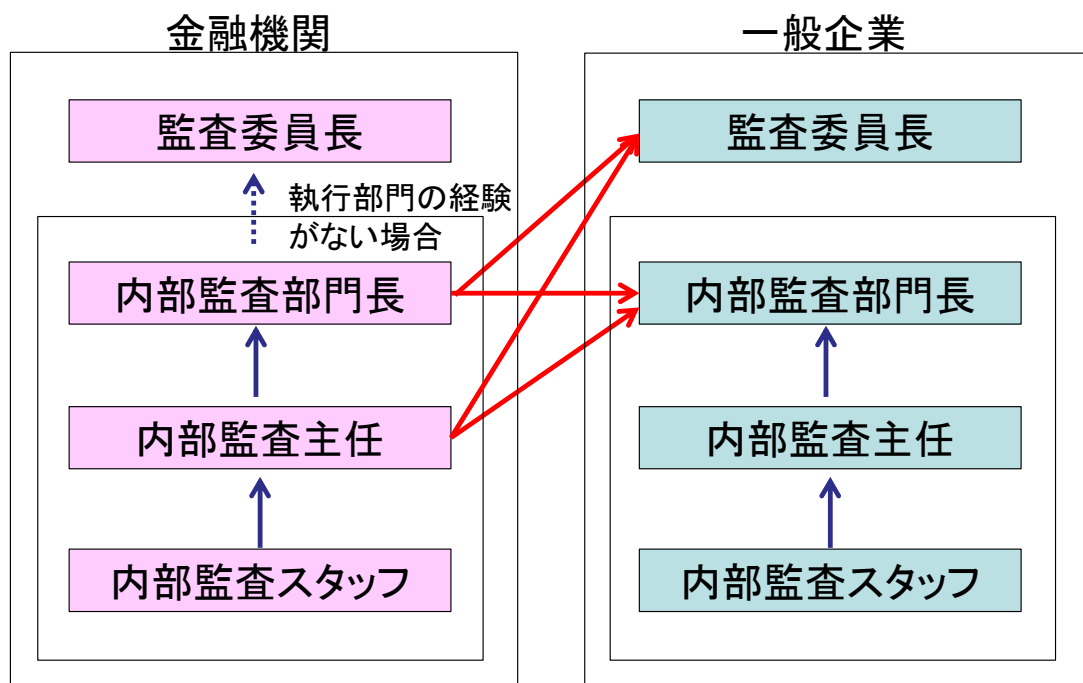
内部監査に携わった者が、その経験を活かして取引先に転出し、そこでガバナンス向上のために貢献することは、取引先にとっても、また、最終的には銀行にとってもプラスになると考えています。私は、内部監査部門の担当役員として、内部監査、ガバナンスを担い得る人材を育成すること、そしてニーズに

応えて対外的に人材を供給していくことを意識しています。

(碓井)

日本の一般企業には、監査委員長や内部監査部門長の職責を果たせる適任者が金融機関以上に不足しています。これから、ニーズは高まると思いますので、金融機関の内部監査人の方達には、是非、専門性を磨いていただき、他業態、一般企業の監査委員長や内部監査部門長に転じて、さらにご活躍をいただきたい。それが日本のガバナンスの向上に貢献するものと思います。

(図表 7) 内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン



ちょうど終了の時刻となりました。セッションC・パネル討議を終了したいと思います。パネリストの皆様、大変ありがとうございました。感謝の気持ちを込めまして盛大な拍手をお願いいたします。

以 上

バーゼル銀行監督委員会（2015年7月）

「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

監査委員会

- システム上重要な銀行には監査委員会の設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、監査委員会の設置が強く推奨される。
- 監査委員会は、他の委員会からはっきりと区別する必要がある。
- 監査委員会の委員長は独立取締役が務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長は、監査委員長を兼務できない。
- 監査委員会は、独立取締役または非執行取締役のみで構成されなければならない。
- 監査委員会には、監査実務、金融レポーティング、会計の経験者を含めなければならない。

内部監査

- 内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。
- 取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重して、促進しなければならない。
 - 内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして、内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。
 - 内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会（あるいは同・監査委員会）とする。そして、取締役会（あるいは同・監査委員会）は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視および必要があれば解任について責任を持って行う。
 - 内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して監督当局と意見交換をしなければならない。