

わが国金融機関における内部監査の現状 および改善の方向性

——「リスクベース監査」に向けて——

考 査 局

1. はじめに

わが国の金融機関では、内部管理体制の適切性をチェックする「内部監査」機能の充実が、重要な課題となっている。こうした背景としては、自由化・国際化、技術革新、あるいは、経営の合理化・効率化などの事情から業務内容や管理体制が変化し、これに伴ってリスクの状況（リスク・プロファイル）が複雑化していることを指摘できる。限られた経営資源を有効に活用しつつ、こうした変化に迅速に対応して、適切な管理体制を維持していくためには、リスクの的確な把握に基づいてリスク管理体制を評価する「内部監査」機能の確立が求められている。

以下では、わが国金融機関が内部監査の高度化に取り組む際のいくつかのポイントを提示する。もとより金融機関が内部監査の充実に向けて克服すべき課題は少なくないが、本稿では、それらを包括的に論ずるのではなく、むしろ、主要行に対するアンケート結果や考査・モニタリングを通じて、とくに目立った留意事項を整理している。

本稿は、全金融機関に求めるミニマム・スタンダードを示すものではない。金融機関においては、以下のポイントを参考としつつ、自らの責

任でそれぞれのリスク・プロファイルを踏まえた体制を構築していくことが期待される。なお、本稿は、こうした位置付けを踏まえて、今後、考査、モニタリング等の場において、金融機関との議論を深めていく際のひとつの材料として用いることを想定している。

なお、日本銀行考査局では、わが国金融機関の内部監査体制の整備状況について、13年度下期に主要行を対象としたアンケート調査を実施した。結果の要旨を本稿に付したので、併せて参考にされたい。

2. 内部監査高度化のポイント

わが国金融機関においては、以前から「検査部」等の部署が、営業店の事務遂行状況を中心に多くのマンパワーをかけてチェックし、事務ミスやルール（事務規程）違反（時には不正行為）の指摘、これらを通じた営業店の事務水準評価、等のアプローチで内部管理に一定の役割を果たしてきた。しかしながら、自由化・国際化、技術革新に伴う業務の多様化や、収益環境が厳しさを増すなかでの経営効率化に伴う業務処理の変化（例えば、集中化、アウトソーシング）などが急速に進展していることから、近年

における金融機関のリスク・プロファイルは複雑化の度を深めている。

こうしたなかで、従来型の検査・監査手法では、ダイナミックに変化する多種多様なリスクを的確に把握し、管理体制の弱点を適切に評価していくことが難しくなっている。むしろ、業務に内在するリスクを察知し、管理体制の適切性を評価したうえで、改善を求めるという予防的機能の重要性が増しており、こうした役割が内部監査部署に求められるようになっている。以下では、こうした観点からとくに留意すべき点を整理している。

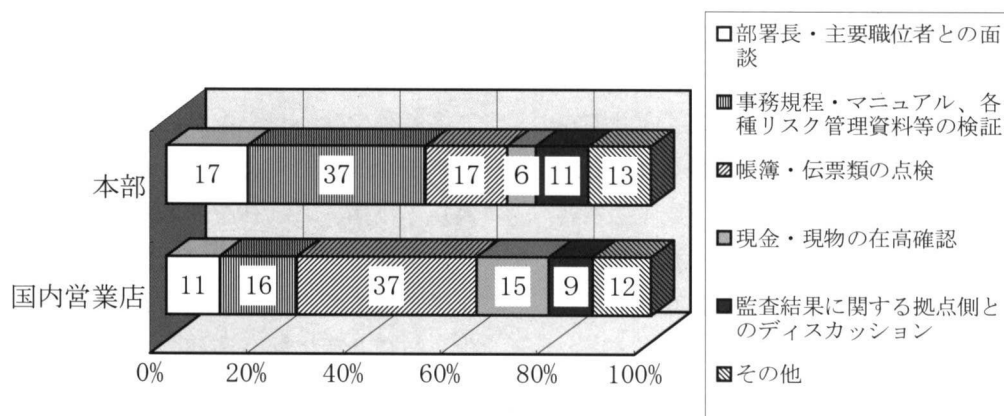
具体的には、まず、「①規程違反・不備摘発型検査からリスクベース内部監査へ」の動きについて、現状を踏まえて留意事項を示す。次にリスクベース内部監査を構成する重要な要素として、「②被監査業務・部署のリスクに関する継続的なモニタリング」について整理し、その結果を監査計画に反映する方策としての「③リ

スクに応じた監査計画」に触れることとする。さらに、リスクベースの内部監査の実効性を確保するための留意点として、「④内部監査部署と経営との関係」、「⑤内部監査要員の動機付け・トレーニング」について、現状を踏まえつつ、期待される姿を議論したい。

（１）規程違反・不備摘発型検査からリスクベース内部監査へ

考査等の場で金融機関の内部監査体制を仔細にみると、わが国金融機関における「内部検査」では、ともすれば事務規程違反の摘発に重点が置かれていたため、伝票・帳簿の記載ミスの調査や現金・現物の在高チェックが中心となる傾向が否めなかった面がある。アンケート結果をみると、とくに国内営業店監査（検査）において、帳簿・伝票等の点検や現金・現物の在高確認など、現場事務の堅確性チェックに重点が置かれている。

（図表１）監査のマンパワー配分（都長信）



こうした、規程違反や不備摘発型の監査は、現場での相互牽制が十分に機能していない場合などには、引続き重要な役割を果たしている。しかしながら、今日の銀行業務のリスク・プロファイルは、市場業務に典型的にみられるように、短期間に大きく変化する可能性があるため、一時点における監査結果において不備がないことをもって、金融機関の内部管理の健全性を将来にわたって担保することは難しくなっている。例えば、大規模なトレーディング業務や新システムの構築のように、そもそも事後的な監査では、リスクに対する牽制が十分に果たせないケースが増えている。こうした状況に対応して、監査において、リスクに応じた内部管理プロセス（または内部統制）の適切性・有効性を検証することの重要性が高まっている。

ちなみに、欧米の主要金融機関の内部監査部署では、帳簿・伝票等の点検などの業務現場実査のウェイトは必ずしも高くなく、①被監査業務・部署における役職員のリスク認識チェック、②被監査業務・部署における業務フロー（プロセス）のチェック、③業務現場の実査、といった3つの監査プロセスをバランス良く組み合わせた調査が行われている例が少なくない。ここでは、「被監査業務・部署においてリスクが正しく認識され、リスクの度合いに応じて適切に管理されているか」という観点から、被監査業務・部署に内在するリスクを効果的に把握し、内部統制の有効性等を検証することが行われている。なお、こうした検証にあたっては、「リスク」が大きい事項の調査を深く掘り下げる一方、そうでない事項の調査は簡略化されるのが一般的である。

以下では、こうした海外の事例も参考にしつつ、リスクベース内部監査のひとつのベスト・

プラクティスを示してみたい。

①被監査業務・部署における役職員のリスク認識チェック

被監査業務・部署におけるリスクが適切に管理されるためには、当該業務・部署の担当役員や管理職がリスクの所在を正しく把握していることが必要である。こうした観点から、役職員と面談し、同業務等に内在するリスクについて説明を求めることにより、当該役職員がリスクを適正に認識・把握しているかを検証することが望ましい。とくに、「当該業務・部署の重要なリスクが正しく認識されているか否か」、「管理体制に改善すべき点があるとするばどこか」、「リスクの重要度に応じて必要十分なコントロールを行うための具体的なアクション・プランがあるか」、といった点が重要な評価ポイントとなる。

併せて、こうした面談等において、適切なリスク管理の前提である役職員のリスク認識が不十分と認められる場合には、相応の監査資源を投入して重点的な業務フローチェック、業務現場の実査を行う。また、後述の②、③によるチェックの結果、役職員のリスク認識の甘さが判明した場合には、重要な問題点として経営陣に報告する必要がある。

②被監査業務・部署における業務フロー（プロセス）のチェック

被監査業務・部署における規程・マニュアルなどの「定められた業務フロー（プロセス）」の記載内容について、被監査部署等の管理職・担当者からのヒアリングも併用しつつ点検する必要がある。とくに、重要な業務フローについて規程・マニュアルによりルールが明

確に定められているか、規程等の表現が判り易く、かつ重要なリスク管理上のポイントを押えているか、定められたルール自体が相互牽制面などでリスク管理上危険な取扱いを許容していないか、ルールの遵守が担保される仕組みとなっているか、等を検証することが求められる。また、業務を管理していくうえでのシステム面の手当て（システムガード、STP^(注1)化）が、個々の業務フローに即しどの程度整備されているかについても、検証することが望ましい。

③業務現場の実査

規程・マニュアルの記載が見かけ上、リスク管理の観点から十分でも、実際の業務の現場において当該規程等に則った取扱いが行われていなかったり、規程が現場の日常業務の効率的な運用に合っていないかったり、あるいは、規程の定めた事務フローでは相互牽制などリスク管理の実効性が上がっていないかったりする場合は、内部統制が完全な状態とはいえない。このため、内部監査において内部統制の実情を最終的に判断するにあたっては、

（a）規程等のルールに則った取扱いが行われているか、（b）ルールが現場の実務に適合しているか、（c）ルールの遵守を担保するための相互牽制体制が有効に機能しているか、などの観点につき、監査において、伝票類・管理計表等をサンプル的にチェックするほか、人の動きや帳票・情報の流れ、システ

ムの機能状況などを観察する「オブザベーション（動態観察）」を行うことが必要である。

実査をどの程度実施するかは、オフサイト・モニタリングや監査事前準備段階で予め入手した被監査部署の内部統制の信頼度に関する情報に加え、前述の面談や規程・マニュアル等の検証結果を踏まえて定める。例えば、ディーリング・チケット等の作成がシステムで自動的に行われる場合と、人手により行われる場合とでは、通常後者の方がリスクが高い^(注2)ので、実査のウェイトも高くなる^(注3)。

（2）被監査業務・部署のリスクに関する継続的なモニタリング

内在するリスクを内部監査等において効果的に把握するためには、内部監査部署が、被監査業務・部署のリスクの度合いを日頃から適宜のタイミングで把握して、監査時の重点調査ポイントを予め洗い出し、監査計画立案に活用することが望ましい。

欧米主要金融機関の内部監査部署においては、日頃から①各種会議の議事録のチェック、②新業務・商品投入時のヒアリング、③日々の取引状況やポジション・事務ミス発生状況のフォロー、等により被監査部署の業務遂行状況をチェックしている金融機関も少なくない。とくに、業務フローが大きく変更される場合には、関連の業務規程を入手するなど綿密な調査を行っているケースもある。こうした金融機関で

（注 1）Straight Through Processing の略。異なる部門や業務の間のデータ受渡しをシステム処理で行い、手作業が介在しない事務フローを指す。効率性が向上するほか、事務ミスや不正の発生余地が少なくなるとされている。

（注 2）職員の手による不正が介在する余地があるほか、繁忙時に処理が遅延したり、検証ミスが発生する可能性が高い。

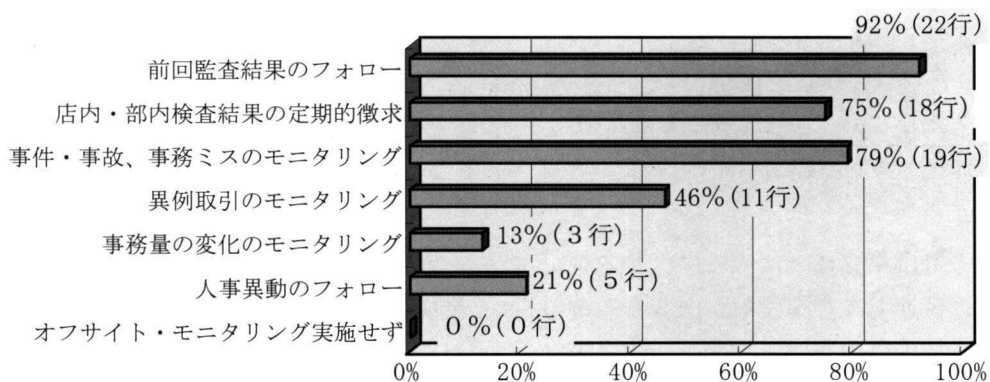
（注 3）なお、リスク重視の監査アプローチは、取引の規程遵守状況の確認といった伝統的な監査手法を全面的に否定するものではない。半ば悉皆的な検証による問題摘発という静態的なアプローチは、リスク・プロファイルの大きな変化がないものの、内部牽制体制が機能していないといったケースでは、依然として有効な場合もありうる。

は、モニタリング結果を踏まえて監査評価の修正・監査計画の変更を機動的に行っている例もみられ、併せて各種リスク指標のチェックや監査結果の管理等を支援するシステムの整備を進めている^(注4)。

わが国金融機関の内部監査部署においても、前回監査結果のフォローに加え、事務ミスや異例取引の発生状況等を定期的にモニターする仕組みを導入するなど、オフサイト・モニタリング強化に向けた取組みが一部で行われている。

しかしながら、新システム・新商品導入や取引量増減といった被監査業務・部署のリスク・プロファイルの変化を常時把握し、監査計画の機動的な見直しに繋げるといったところまでは、十分踏込めていないのが実情である。今後、データの蓄積や監査結果のフィードバックを受けたモニタリング内容の見直し等により、オンサイトの監査を補完するオフサイト・モニタリングの機能度を一層向上させていくことが望まれる。

(図表2) 内部監査部署のオフサイト活動



(3) リスクに応じた監査計画

監査計画を策定するにあたっては、内部管理体制を勘案したリスク・プロファイルに関する体系的な評価に基づいて行われることが求められる。内部監査部署が行うこうした評価の結果、リスクが高い業務・部署に対して、内部監査の資源を重点的に投入することが望ましい。また、監査計画には、技術革新や新規業務開始に伴うリスク・プロファイルの変化も勘案すべきである。

以上の点について先進的に取組んでいる金融機関では、前述のオフサイト・モニタリングを通じて、内部監査部署は、被監査業務・部署のリスク・プロファイルの変化を常時監視している。その結果、リスクが高い、ないし高まったと判断されれば、早期に相応のマンパワーを投入して監査を実施する一方、リスクが低く、内部管理体制の信頼度も高いと判断される業務や部署については、監査インターバルを長期化させ、監査でチェックするサンプル数も絞り込む、

(注4) 例えば、内部監査部署から行内システムにアクセスし、異例取引等を抽出したり、監査報告書やオフサイト・モニタリング結果等をシステムで管理し、世界各国の拠点からアクセス可能とする仕組みを確立している。

といった運用が行われている。具体的には、①監査対象の業務・部署が有する固有のリスク、および②監査対象におけるリスク管理状況を評価し、両者を勘案して算出された「リスクレベル」に応じて、監査対象を絞り込むとともに、監査頻度・期間・投入人員といった監査マンパワーを調整する、という運用が行われるケースが多い。

この点、アンケート結果をみると、都長信では調査対象 14 行のうち 10 行（7 割相当）が国内営業店監査についてこうしたリスク評価スキームを導入・試行済で、オンサイト監査の実施頻度や深度決定への反映を展望している。また、地銀でも 10 行中 3 行が同スキームを導入・試行している。

（図表 3）リスク評価スキームの導入・試行状況（国内営業店監査）

| | 都長信（14 行） | 地銀（10 行） |
|---|-----------|----------|
| ①オンサイト監査の「頻度」および「深度（投入人員・日数）」決定に、リスク評価スキームを活用 | 6（43） | 2（20） |
| ②オンサイト監査の「頻度」決定に、リスク評価スキームを活用 | 2（14） | 1（10） |
| ③オンサイト監査の「深度（投入人員・日数）」決定に、リスク評価スキームを活用 | 2（14） | 0（0） |
| ④リスク評価スキームは導入していない | 4（29） | 7（70） |

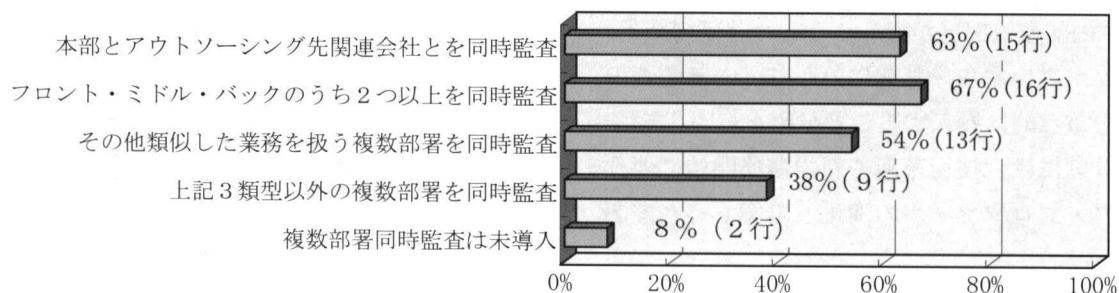
（ ）内は調査対象金融機関に占めるウェイト（％）。

また、監査計画策定にあたっては、リスクが複数の部署に関連して存在するケースもあるので、各部署を個別に監査するアプローチに限定すべきではない。例えば、市場業務の管理体制であれば、フロント・ミドル・バックを通じた監査が有効である。その他、情報管理、システ

ム管理、内部管理会計の機能度といった多くの業務に共通する課題について横串を入れた監査も有効であろう。

この点について、主要行アンケート結果をみると、現状こうした複数部署を対象とした監査を未導入の金融機関もみられる。

（図表 4）「複数部署同時監査」の導入状況（国内営業店監査）



ちなみに、欧米金融機関においては、営業店後方事務の機械化・集中化が相当程度進展し、店頭における顧客対応等の業務フローが定型化されていることから、リスクも限定されているため、わが国金融機関が伝統的に力を入れている営業店監査について思い切った簡素化を図っているケースもみられる。例えば、個別営業店の内部監査頻度を引き下げる例や、実査は原則として被監査部門の自主的チェックに委ね、内部監査部署自身による営業店の実査は限定的なものにとどめている例がみられる。

(4) 内部監査部署と経営との関係

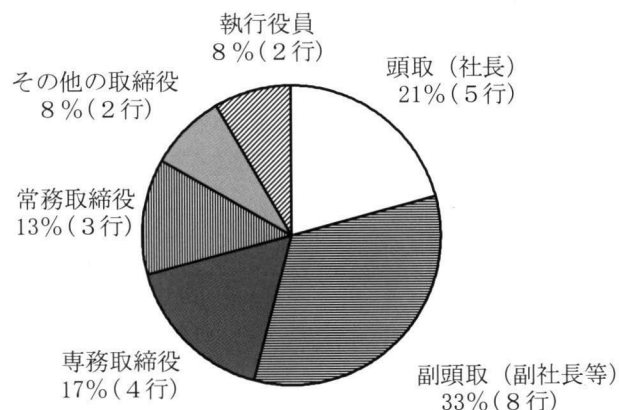
欧米の主要金融機関では、内部統制の有効性を検証するための有力な手段として、経営陣が内部監査部署を積極的に活用している例が数多くみられる。内部監査業務への資源配分や年度監査計画の立案などに経営陣が積極的に関与しているほか、被監査業務・部署から完全に独立した内部監査部署からの直接のレポーティングラインを確保することにより、経営トップをはじめとする取締役会各メンバーが、自らの内部

統制の実情を具さに把握できる枠組みが整備されている。さらに、社外取締役等により構成され経営陣からの独立性が高い「監査委員会」にも内部監査部署が直接報告し、経営執行部を牽制する道筋を確保している例もみられる。

コーポレートガバナンスに関する法制度が各国により異なるなか、内部監査部署と経営との関係についても、様々なあり方が考えられる。わが国金融機関においても、監査を通じて、経営サイドが自らの内部統制の実態について適切に把握し、その改善状況をフォローすることが求められるほか、経営執行部に対する適切な牽制を可能とする仕組みとしていくことも検討に値するものと思われる。こうした観点から、最近の会社法制見直しの議論も踏まえつつ、内部監査面に関する意思決定やレポーティングの望ましいあり方を模索していくことが期待される。

ちなみに、主要行アンケート結果をみると、経営トップ以外の役員（副頭取・専務・常務など）を「内部監査担当役員」としている金融機関が全体の8割（24行中19行）を占めるが（図表5）、当該役員が内部監査以外の業

（図表5）内部監査担当役員のポスト



務も兼担している例が多い（19 行中 14 行）。
 その中には、兼担に伴う弊害防止措置を導入し
 ている金融機関もあるが（図表 6）、利益相反

が完全に排除される訳ではない点には留意を要
 する^{（注 5）}。

（図表 6）役員の兼担に伴う弊害防止措置の内容

| 内 容 | 行 数 |
|---|-----|
| 監査報告は担当役員を経由せず、まず上位役員（含む頭取）に直接行う。 | 3 |
| 兼担部署への監査の実施・報告等は他の役員（含む頭取）が担当。 | 2 |
| 兼担部署への監査報告は、担当役員へ行う前に、まず監査役へ行う。 | 1 |
| 被監査部署の担当役員は、監査実施にかかる事前協議・稟議の報告ラインから外れ、事後報告。 | 1 |
| 監査報告は常務会へ直接報告。 | 1 |
| 弊害防止措置は導入していない。 | 6 |
| 合 計 | 14 |

なお、これまで監査において、監査員のノウ
 ハウや専門性を活用して、監査において内部管
 理体制の具体的な改善策を経営陣に提案したり
 現場部署に指導を行うケースもみられた。しか
 しながら、こうした提案・指導による弊害^{（注 6）}
 も考えられることから、具体的な改善策の検討
 は経営陣や各部署に委ね、内部監査としてはこ
 れに踏み込まず、問題点の指摘にとどめること
 が望ましい。仮に、内部監査部署がこうした提
 案等を行いそれが被監査業務・部署の内部管理
 体制の変更に繋がった場合には、次回の監査に
 おいては、新たな目でその管理体制の適否を検

証することが必要であろう。

（5）内部監査要員の動機付け・トレーニング

わが国金融機関の内部監査・検査は、これま
 で規程違反摘発という定型作業に重点が置かれ
 ていたこともあって、内部監査部署への十分な
 経営資源の投入が行われていなかった傾向が否
 めめない。現に、アンケート結果をみると、多く
 の金融機関が、内部監査要員の人材確保、人事
 処遇の難しさといった人的資源面の問題を「内
 部監査部署の課題」としている。

（注 5）兼担先の業務・部署に対する監査実施時期・内容や、監査の評価が歪められるリスクがある。この点、「兼担先
 の監査につき当該役員を迂回して上位の役員に報告する」といった措置をとっても、人事考課などを通じて間接的
 に監査の評価が歪められるリスクが残る。

（注 6）監査員の提案が採用された場合、次回の監査で指摘を行い難くなるリスク、等が考えられる。

(図表 7) 内部監査部署の課題

| 内 容 | 回答行数 (24 行中) |
|-------------------------------|--------------|
| 人材不足、専門スキルの不足 | 13 |
| 内部監査手法の高度化・定着 | 7 |
| 関係各部との交渉力の不足、内部監査部署の行内ステイタス向上 | 4 |
| 内部監査要員の人事処遇の改善 | 3 |

しかしながら、健全な内部統制を確保するため内部監査部署の役割が一段と高まっているなかで、同部署が求められる役割を適切に果たせるよう、人材配置等の面で工夫を凝らすことが望ましい。例えば、若手を含む優秀な人材の戦略的配置、コア人材の育成または外部からの採用、処遇面での配慮等が考えられる。また、市場業務、システム業務など高度な専門性を要求される分野では、内部監査の機能の一部(例えば、リスク評価モデルのチェック等)を外部の専門家にアウトソーシングすることも考えられる。

ちなみに、欧米主要金融機関では、内部監査要員のバックグラウンドは、様々なケースがあるが、巷間いわれるほど多くの職場でキャリアを積んだ監査の専門家だけに頼っている状況ではない。わが国金融機関同様、他の業務に従事していた内部のプロパー職員を監査要員に登用し、その業務ノウハウを活用したり、内部監査部署で習得したスキルを活かして行内の業務部門に転出するなど、監査要員の行内での人事ローテーションが活発に行われている例も少なくない^(注 7)。なお、こうした金融機関では、新

任監査員のトレーニングを重視する姿勢は共通しており、被監査業務に関する知識習得・監査手法習得の両面において熱心な取り組みがみられる。

3. おわりに

近年における金融機関のリスク・プロファイルの変化を踏まえれば、内部監査の実施にあたっては、リスクを基本とした監査計画の設定、業務フロー(プロセス)のチェックなどのリスクベースのアプローチの強化が求められている。とくに、わが国の金融機関においては、これまでの無謬性を前提とする事務体制といわゆる性善説に基づくマネジメント・スタイルを踏まえて、内部監査がともすると間違い探しに偏りがちになり、リスクの把握が十分ではないケースもみられた。加えて、経営環境が厳しさを増し、業務の合理化・効率化が進行するなかで、これまでの管理体制をリスクの観点から見直す重要性は一段と高まっている。

本稿では主として監査手法の観点から参考となる事例を紹介してきたが、内部監査の充実・

(注 7) ただし、監査員が以前に所属していた被監査業務・部署に対する監査の実施内容や評価が歪められないよう、①着任後一定期間当該業務・部署に対する監査に携わらせない、②要員繰り上やむを得ず当該業務・部署に対する監査に携わらせる場合には、当該業務・部署での職務経験がない監査員と組ませ、監査員間の相互牽制に留意する、といった弊害防止措置が講ぜられている。

高度化に際しては、経営者自らが内部監査の重要性を理解し、率先して内部監査充実に取り組む姿勢を示すことが不可欠である。また、監査などの内部管理を重視する企業風土を構築していくことも経営者の重要な役割である。日本銀行としても、審査等の場を通じて、内部監査を含む内部管理体制の充実について、引続き金融機関の経営陣を含む関係者との間で議論を深めて

いきたいと考えている。

(本稿についての照会先)

日本銀行 審査局

リスクアセスメントグループ

蒲田 高士 (E-mail:takashi.kamata@boj.or.jp)

荒井 隆 (E-mail:takashi.arai@boj.or.jp)

(付) 内部監査体制の整備状況に関するアンケート集計結果

調査対象先：主要金融機関 24 行（都市銀行・長期信用

銀行・信託銀行 14 行、地方銀行 10 行）

調査票回収：13 年度下期、回収率 100%

I. アンケート結果からみられた主な課題

- ① 本部セクションの一部に対する内部監査が未実施の金融機関がみられる（図表 A13）。また、新設部署・新規業務に対する速やかな監査実施を制度化している金融機関は一部にとどまっている（図表 A14）。
- ② 内部監査部署のオフサイト・モニタリングにおいて、事務量変化のモニタリングを行う金融機関は一部にとどまっている（図表 A22）。
- ③ 多くの金融機関において被監査業務・部署のリスク評価スキームを導入し、リスクに応じた監査計画策定を指向しているが（図表 A17）、実際の監査運営においては、特定の被監査部署に対する監査頻度を「1 年に 1 回」と固定化している例が多い（図表 A11）。
- ④ 複数の部署に対する同時監査スキームを導入していない金融機関がみられる（図表 A18）。
- ⑤ 副頭取・専務・常務などの「内部監査担当役員」が内部監査以外の複数の業務を兼担している例が多く、兼担に伴う弊害防止措置を導入していないケースもある（図表 A 6）。
- ⑥ 調査先金融機関の多くが、職員の年齢構成の高さ、人事処遇の改善といった人的資源面の問題を、「内部監査部門の課題」として挙げている（図表 A 4）。

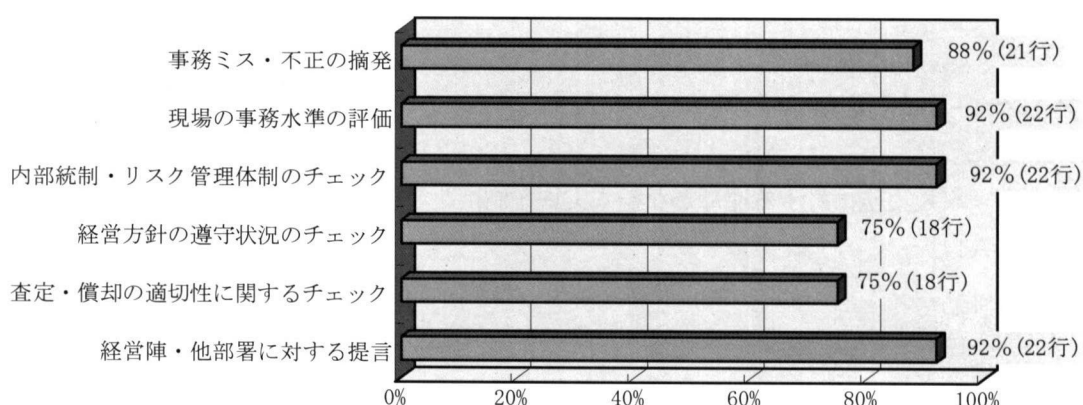
Ⅱ. 調査結果

1. 内部監査部門の主要施策

(1) 内部監査に求める役割

各行とも、内部監査部署に対し、「事務ミス・不正の摘発」、「現場の事務水準の評価」、「内部統制・リスク管理体制のチェック」、「経営陣・他部署に対する提言」など多様な役割を期待している。

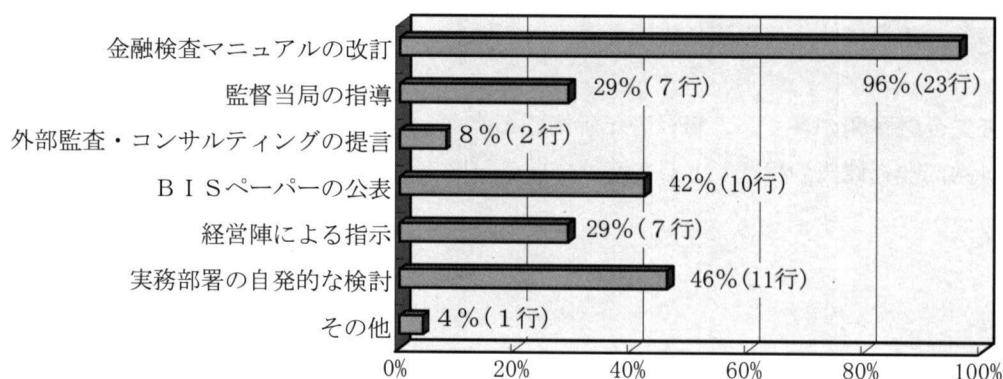
(図表 A 1) 内部監査の役割 (複数回答可)



(2) 内部監査体制の整備を行った契機

ここ数年の間における内部監査体制整備を行った契機につき、13 年 4 月の金融検査マニュアルの改訂や、バーゼル銀行監督委員会での各種ペーパーの公表を挙げる金融機関が多いが、一方で実務部署の自発的な検討により整備を始めたとする金融機関も少なくない。

(図表 A 2) 内部監査体制の整備・強化を行った契機 (複数回答可)

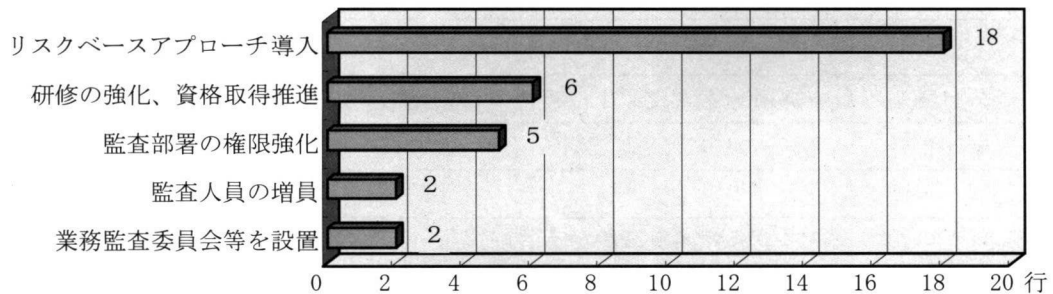


(3) 内部監査部門の主要施策・課題

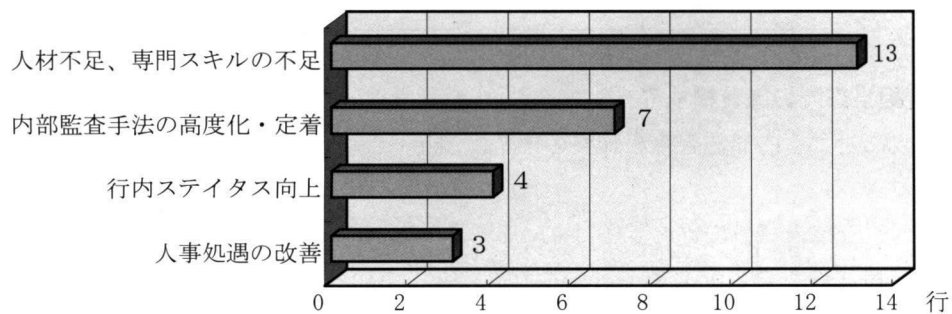
内部監査部門がここ 1～2 年間に取組んだ施策については、リスクベースアプローチの導入、従

業員の内部監査に関する各種資格の取得の奨励、等を記述した金融機関が多い。また、課題については、監査部門職員の人材不足、専門スキル不足を挙げる金融機関が多い。

(図表 A 3) 内部監査部門の主要施策 (自由回答)



(図表 A 4) 内部監査部門の悩み (複数回答可)

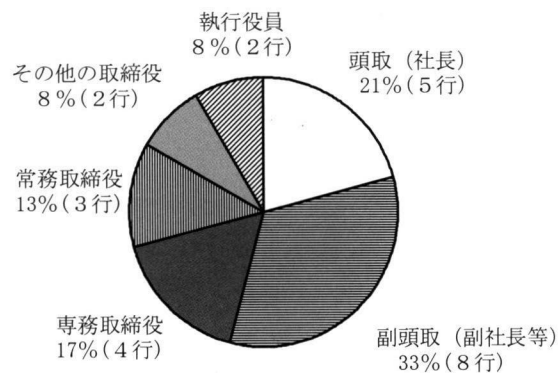


2. 内部監査の組織・体制

(1) 内部監査担当役員のポスト

経営トップ (頭取<社長>) 以外の副頭取・専務・常務等のクラスの役員を「内部監査担当役員」としている金融機関が約 8 割に上っている。

(図表 A 5) 内部監査担当役員のポスト



また、こうした副頭取以下の内部監査担当役員が内部監査以外の複数の業務を兼担している例も多い（19行中14行）。このうち8行が兼担に伴う利益相反を排除するための弊害防止措置を講じている。

（図表 A 6）役員の兼担に伴う弊害防止措置の内容

| 内 容 | 行 数 |
|---|-----|
| 監査報告は担当役員を経由せず、まず上位役員（含む頭取）に直接行う。 | 3 |
| 兼担部署への監査の実施・報告等は他の役員（含む頭取）が担当。 | 2 |
| 兼担部署への監査報告は、担当役員へ行う前に、まず監査役へ行う。 | 1 |
| 被監査部署の担当役員は、監査実施にかかる事前協議・稟議の報告ラインから外れ、事後報告。 | 1 |
| 監査報告は常務会へ直接報告。 | 1 |
| 弊害防止措置は導入していない。 | 6 |
| 合 計 | 14 |

（2）内部監査担当部門の職員構成等

全従業員数に対する内部監査担当職員の比率は 0.5～2.0%で、調査対象金融機関 24 行の平均は 1.0%となっている。

また、内部監査担当職員の平均年齢は 47～55 歳（全 24 行の平均：50.1 歳）であり、当該行の従業員の平均年齢（37.3 歳）からみるとかなり高くなっている。

この間、監査担当者の平均在籍期間は 14 ヶ月から 44 ヶ月とかなりばらつきがあるが、総じてみれば、都長信の方が地銀よりもやや長くなっている（都長信平均 31.5 ヶ月、地銀平均 27.7 ヶ月）。

（図表 A 7）全従業員数に対する内部監査担当職員の比率

| 最大値 | 最小値 | 平均 |
|------|------|------|
| 2.0% | 0.5% | 1.0% |

（図表 A 8）内部監査担当職員の平均年齢

| | 最大値 | 最小値 | 平均 |
|----------|--------|--------|--------|
| 内部監査部署 | 55.0 歳 | 47.0 歳 | 50.1 歳 |
| （参考）銀行全体 | 39.8 歳 | 35.7 歳 | 37.3 歳 |

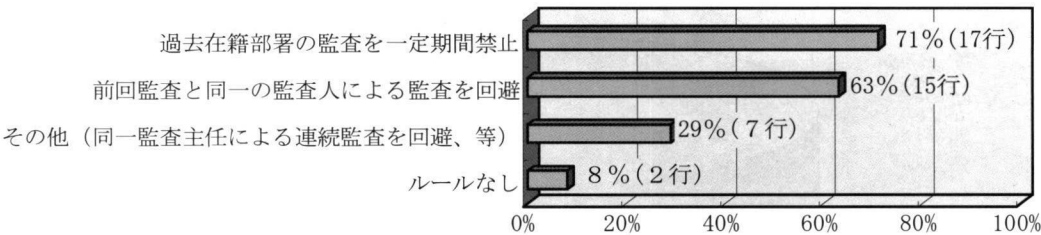
（図表 A 9）監査担当者の平均在籍期間

| 最大値 | 最小値 | 平均 |
|---------|---------|---------|
| 43.8 ヶ月 | 14.0 ヶ月 | 29.9 ヶ月 |

(3) 内部監査の公平性

内部監査の公平性を担保するため、被監査部門従事経験者による監査実施等について、何らかの制限を設けている金融機関が殆ど（24 行中 22 行）を占めている。

(図表A10) 内部監査の公平性を担保するためのルール導入状況(複数回答可)

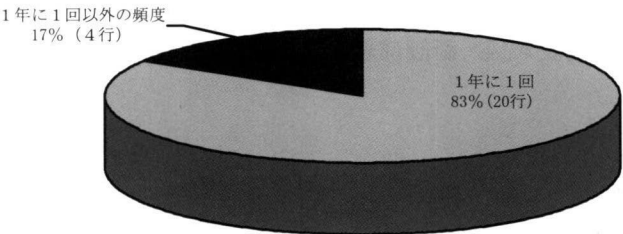


3. 内部監査対象業務

(1) 監査頻度

調査対象金融機関 24 行のうち 20 行では、監査頻度を「1 年に 1 回」と固定化している。

(図表 A11) 特定の被監査部署に対する監査頻度



(2) 監査投入マンパワー

監査に対する投入マンパワーをみると、小規模店（部署）と大規模店（部署）では大きく異なっており、とくに本部監査においてこうした傾向が顕著に現れている。

また、都長信と地銀とを比較してみると、国内営業店の監査マンパワーはほぼ同程度であるが、本部監査・海外拠点監査の監査マンパワーは都長信の方が格段に多くなっている。

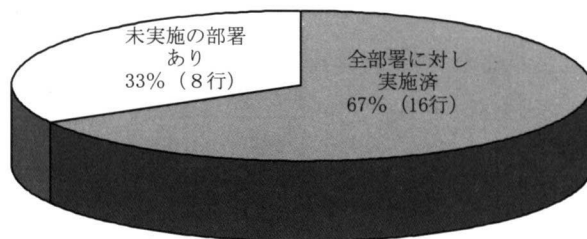
(図表 A12) 監査に対する投入マンパワー（人・日）

| | 国内営業店 | | 本部 | | 海外拠点 | |
|---------|-------|-----|-----|-----|------|-----|
| | 小規模 | 大規模 | 小規模 | 大規模 | 小規模 | 大規模 |
| 都長信（平均） | 29 | 68 | 21 | 102 | 17 | 62 |
| 地銀（平均） | 21 | 63 | 9 | 31 | 15 | 20 |

(3) 本部監査の実施状況

行内全部署に対する本部監査を実施しているのは 24 行中 16 行にとどまり、残りの 8 行については企画セクションや融資・審査セクション等に対する監査が未実施となっている。

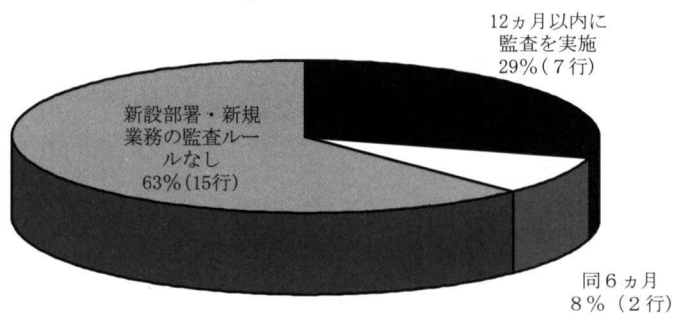
(図表 A13) 本部監査実施状況



(4) 新設部署・新規業務に対する監査方針

部署新設または新規業務開始後所定の期間内に当該部署・業務に対する監査を実施する行内ルールを設けている金融機関は、約 3 分の 1 (9 行) にとどまる。

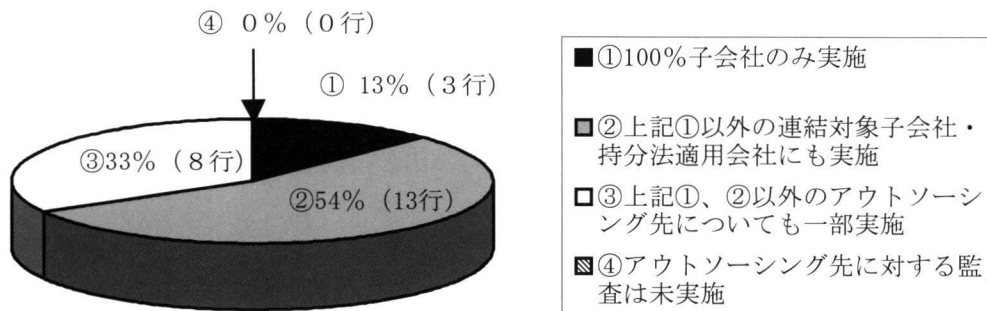
(図表 A14) 新設部署・新規業務に対する監査方針



(5) アウトソーシング先に対する監査

調査対象全金融機関が、100%子会社に対する監査を実施している。また、24 行中 8 行は外部の専門ベンダー等に対しても監査を実施している。

(図表 A15) アウトソーシング先に対する監査

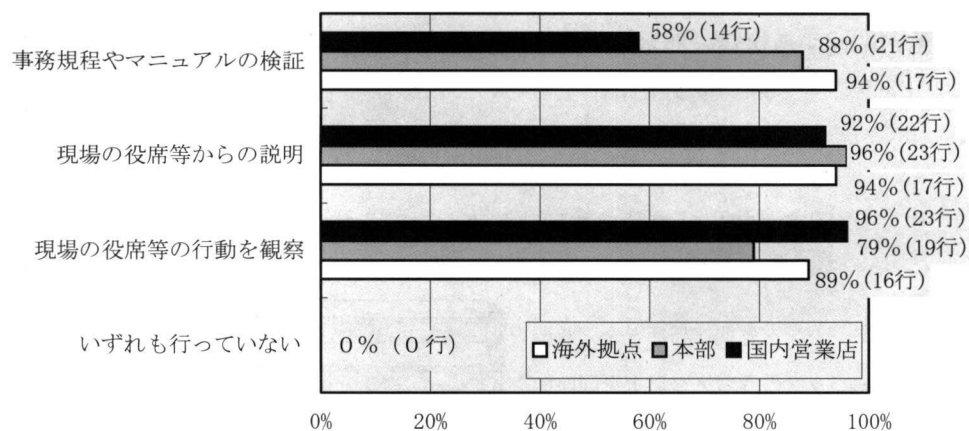


4. 内部監査の手法

(1) 業務フロー（プロセス）のチェック実施状況

各金融機関とも、内部監査において業務フロー（プロセス）のチェックを行っているとの回答が得られている。ただし、どの程度の深みを持った調査を実施しているかは、今回のアンケート結果のみでは判然としない。

(図表 A16) 業務フロー（プロセス）のチェック実施内容（複数回答可）



() 内は調査対象行に占めるウェイト (%)。調査対象母数は、国内営業店監査・本部監査 24 行、海外拠点監査 18 行。

(2) リスク評価スキームの導入・試行

都長信では被監査部署・業務のリスク評価に基づいて、監査計画を策定する手法の導入・試行が進んでいる。一方、地銀では当該アプローチを導入・試行している金融機関は一部にとどまる。

ちなみに、金融機関に個別に聴取した内容やアンケート回答票に添付された資料によると、リスク評価スキームの内容については、各行とも年1回、被監査対象部署の「固有リスク」と「(リスク)管理状況」との2つのカテゴリーにつき評定を算出し、次年度の監査計画立案に反映する方式が多い。

(図表 A17) リスク評価スキームの導入・試行状況 (国内営業店監査)

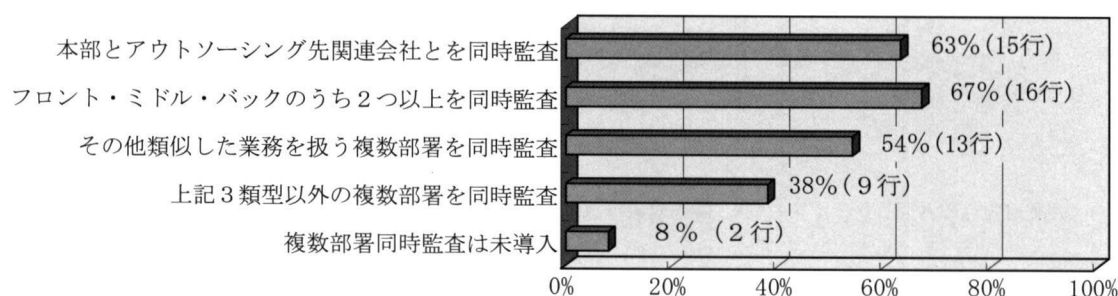
| | 都長信 (14 行) | 地銀 (10 行) |
|--|------------|-----------|
| ①オンサイト監査の「頻度」および「深度 (投入人員・日数)」決定に、リスク評価スキームを活用 | 6 (43) | 2 (20) |
| ②オンサイト監査の「頻度」決定に、リスク評価スキームを活用 | 2 (14) | 1 (10) |
| ③オンサイト監査の「深度 (投入人員・日数)」決定に、リスク評価スキームを活用 | 2 (14) | 0 (0) |
| ④リスク評価スキームは導入していない | 4 (29) | 7 (70) |

() 内は調査対象金融機関に占めるウェイト (%)。

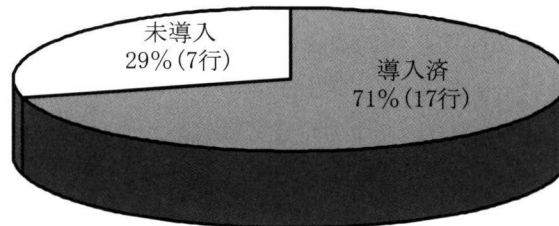
(3) 複数部署同時監査・監査支援ツールの導入

相互に業務が関連する複数の部署に対する同時監査スキームを未導入の金融機関もみられる。また、異例取引等リスクの高い取引を抽出するといった機能を有する監査支援ツールについては、全行で導入されている訳ではない。

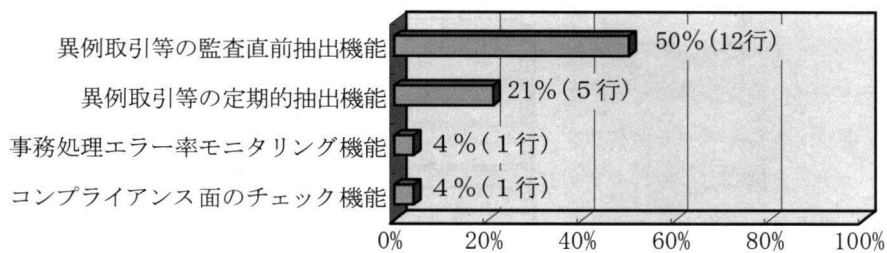
(図表 A18) 「複数部署同時監査」の導入状況 (複数回答可)



(図表 A19) 監査支援ツールの導入状況



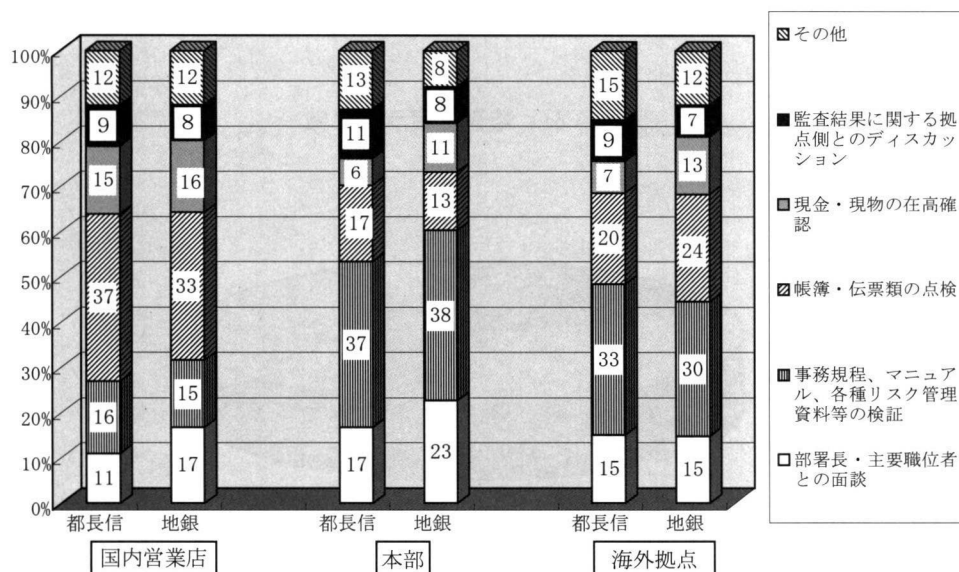
(図表 A20) 監査支援ツールの内容 (複数回答可)



(4) 監査のマンパワー配分

監査のマンパワー配分をみると、国内営業店監査は、本部監査や海外拠点監査と比べ、「帳簿・伝票類の点検」、「現金・現物の在高確認」のウェイトが高く、現場事務の堅確性チェックに重点が置かれている。なお、都長信と地銀とを比較してみると、地銀の方が「部署長・主要職位者との面談」や、「現金・現物の在高確認」のウェイトがやや高目である。

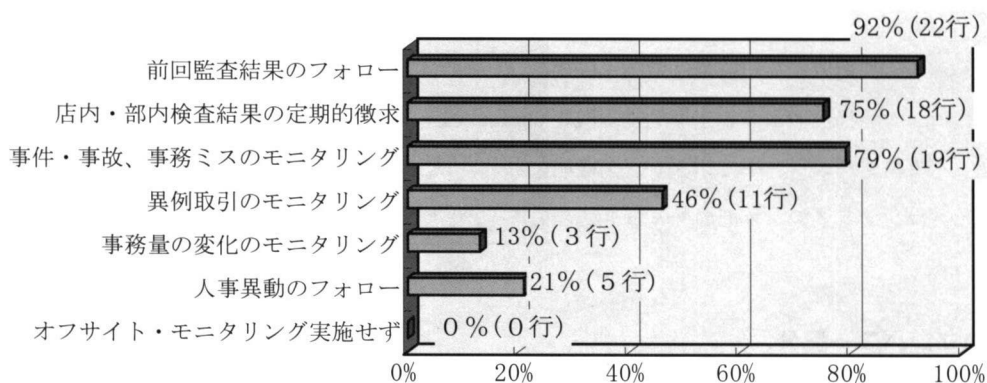
(図表 A21) 監査のマンパワー配分



5. オフサイト・モニタリング

監査と監査の合間における被監査部署のリスクの変化等をフォローする「オフサイト・モニタリング」については、全ての金融機関が何らかの取組みを行っている。モニタリングの内容としては、①前回監査（検査）結果のフォロー、②事件・事故や事務ミスの発生状況のフォロー、③店内・部内検査結果のフォローを挙げる金融機関が多い。一方で、事務量の変化のモニタリングを行う金融機関は一部にとどまっている。

（図表 A22）オフサイト・モニタリングの実施項目（複数回答可）

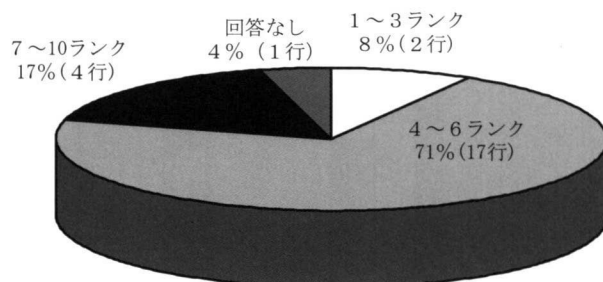


6. 内部監査結果の経営への活用

（1）監査評価ランクの割付け

監査の評価ランク数は4～6ランクとする金融機関が多い。また、監査結果に関する評価ランクの割付け状況をみると、各行かなりバラつきがみられる。中には最上位ランクや不合格ランクへの割付け事例が全くなく、中間ランクへの割付けが集中している金融機関もみられる。

（図表 A23）監査評価ランク数



(図表 A24) 評価ランクの状況

| | 各行平均 | (参考) 集中度 (最大事例～最小事例) |
|------------|-------|----------------------|
| 最上位ランク | 8.4% | 0～82% |
| 中間ランク | 77.8% | 15～100% |
| 不合格ランク (注) | 6.5% | 0～29% |

(注) 各行が「不合格ランク」と位置付けているランクを指す。通常、「最下位」またはその直上のランクとなっている事例が多い。

(2) 監査結果不芳の場合の扱い

監査結果が不芳（上記（1）の「不合格ランク」に相当）となった場合の対応について、「被監査部署（業務）の業績評価上不利に扱う」、「フォローアップ報告を求める」とする金融機関が多い。

(図表 A25) 監査結果不芳先の扱い（複数回答可）

