



株式会社りそなホールディングス 執行役 内部監査部長

吉武 一氏 語

Hajime Yoshitake

金融

よしただけはじめ

Profile

1979年 協和銀行(現りそな銀行) 入行。国内支店長、海外支店、企画部門等を経て業務監査部の立ち上げに参画。2002年 日本ユニシス入社。内部統制、内部監査、個人情報保護、J-SOX等のコンサルティングに従事。2008年 りそな銀行入行。現在に至る。日本内部監査協会理事のほか、法政大学、明治大学にて教鞭をとる。IIA国際委員。

企業価値向上に向け、各企業はコーポレートガバナンスの充実を図っている。内部監査への取り組みもその一環である。内部監査はどうあるべきか。「監査している対象は人間が

Financial Information Technology Focus

内部監査に求められるもの

小林 吉武さんといえば、りそなホールディングスの内部監査のご担当の執行役であられますし、日本内部監査協会の理事もされています。色々なお立場から、幅広く内部監査の状況をご覧になって、本来の内部監査の目的・役割は、どのくらい達成されている状況でしょうか。

吉武 もともと内部監査は、内部監査人協会（IIA）の定義にもありませんように、組織体の目標の達成に役立つことが目的です。そこから考えると、どれだけ役立っているかを自問自答しながら向上していかなければいけない、そういうプロセスにあると思っています。

内部監査の仕事は、見つけ出された問題を組織体が抜本的に是正する、あるいは改善するために、どこに真の問題があるのかを追求し、示していく側面があります。

私が銀行から離れていた時の話で

すが、あるコンサルティングを引き受けました。どの銀行も、投資信託や国債など元本割れリスクがある金融商品を販売する際、元本割れリスクがあることをきちっとお客様に説明する必要があります。その銀行でも、それを説明した証拠として、お客様から確認印をいただくというプロセスがありました。しかし、投資信託についてはほぼ100%、印鑑をもらっているのに、国債については7割強しかもらえていませんでした。今までは、内部監査がそれを指摘して、「しっかりと研修します」とか「注意喚起します」という書面で済まされていました。しかし、それでは根本的な改善にはなっていませんでした。

なぜ投資信託と国債で、押印漏れに差がでるのか。現場に向いてみて分かったのが、用紙が違うということでした。投資信託は、申込書と確認書が1枚の紙になっていた。しかし、国債は別々の紙だった。

つまり、ほんの少しの違いなんで

す。これは日常業務をやっている人の中ではちょっとした盲点で、気づかないことがある。監査が第三者的立場から見ることによって、問題点の指摘ができます。そこから改善につながります。こういうのが監査としての妙味ですし、目的に役立つ監査だと思います。

小林 なるほど、ところで多くの銀行では、検査機能と内部監査機能が存在していると思います。内部監査の目的・役割として、この2者の明確な違いはあるのでしょうか。

吉武 現在、物理的に別々に持たれている会社は、私の認識では、そんなにないと思います。また、検査の機能は監査に含まれているというのが私の理解です。

ただ、あえて役割を分担するならば、現状をしっかりと把握して問題点を浮き彫りにするのが検査、その問題点を評価して、改善点を探って経営に提案していくのが監査であると思っています。

そして、検査がきちっとできてい

らう 小林 孝明

対談

Takaaki Kobayashi



営んでいるのですから、人間の特性も加味することが大事です」という思いのもと内部監査にあたりりそなホールディングスの執行役 吉武氏に語っていただいた。

こばやし たかあき

Profile

監査法人コンサルタント等を経て金融庁に入庁。金融庁監督局にて、バーゼルⅡのオペレーショナル・リスク等の制度設計・承認審査を統括。2008年より現職。著書に「金融機関のための管理会計マネジメント」、「オペレーショナル・リスク管理高度化への挑戦」ほか。公認内部監査人(CIA)として活動のほか日本リアルオプション学会評議員なども務める。

ないと、充実した監査はできないと思います。検査が不十分だと、間違った方向に答えを導いてしまうかもしれません。

小林 内部監査がコンサルティング的な機能を発揮するためには、検査の充実が必要であるということですが、その他に、どういったことが重要でしょうか。

吉武 まずは教育・スキルアップという観点でしょうか。教育という観点では、監査そのものの知識が要ります。その監査知識も、理論の知識と、監査をどう進めるかといったノウハウなど実践の知識があります。それに加えて、監査対象に対する業務知識も求められます。それらがないと監査はできません。全部を1人で満たすことはできなくてもいろんな人の組み合わせの中で、補い合って満たすことはできます。

その他、監査人は、経営的な視点を持つことが重要です。そのためには、会社の状況とか、経営陣がどう考えているか、会社のビジョン・戦

略、どういう方向に進もうとしているか、そういったものを監査人はよく認識しておく必要があります。そういった視点をもつための基礎能力としての企画力、分析力、情報収集力、ヒアリング能力、コミュニケーション能力、ロジカルシンキングといったものが重要です。

小林 その他に、組織、特に経営層に対して求められるものはありますか。

吉武 りそなの場合、経営層は、内部監査の充実に、すごく本気だと感じています。実際、経営層からは非常に力強いサポートをいただいています。逆に、それがないと監査はできないと思います。

執行部門ととことん議論して、お互い納得するまで話し合うべきだと思います。ただし、言いなりになってもいけないし、慣れ合いになってもいけません。

小林 現場はどうでしょうか？ 内部監査部門がコンサルティングやアドバイスをしていく時に、現場から

すると、「部外者からの声」といった意識もなきにしもあらずだと思います。それを乗り越えるコツのようなものはありますか。

吉武 難しい問題ですね。

でも、それはやっぱり話し合うしかないと思います。例えば、内部監査部に悪い成績をつけられたら困るからやるという意識だと、絶対心が入っていません。腑に落ちていない。その場合は、形をつくっても効果は挙がりません。

結局、現場に「なるほど、いいこと言ってくれたな」と思ってもらうことの積み重ねだと思います。時々、の積み重ねが、業務執行部門と内部監査部門の信頼関係になっていくというのが、今までの経験から感じていることです。

目的は一緒だと思うんです。組織をよくしたい、自分たちの目標を達成したい。ただ、業務執行部門と内部監査部門で立ち位置だけが違って、目標を共有できれば、必ず前進していくと思っています。



日本発の内部監査の枠組みを出してもいいかもしれませんね。

Financial Information Technology Focus

内部監査のグローバル動向

小林 吉武さんは、COSO委員長のRittenberg博士が来日された際もいろいろご調整されるなど、グローバルにネットワークをお持ちです。内部監査の国際的な動向は、今どのようになっているのでしょうか。

吉武 去年12月にIIAの中間総会があり、いろんな国の人と話をする機会がありました。限られた経営資源の中で内部監査をいかに効率的に行っていくかとか、経営者に対して内部監査の実効性やメリットをいかに示していくかといった話題が多かったですね。リーマン・ショックの経済危機の中で、企業は合理化を図っています。内部監査も効率性が求められています。

小林 効率化を図るには、こういったことが考えられますか。

吉武 私自身は、個別監査も1つの監査ですが、それと同時に日常的な監視活動もすごく大事だと思います。日常的監視活動には2つほど大きな意味があると思っています。

1つは、日常的な監視活動をする中で、よりビビッドに、リアルタイムに近い形で、企業の置かれている状況を速くつかむことができます。しかも、必要であればすぐに監査に入れます。もう1つは、牽制機能が

働くということです。

小林 確かに、国内の監督当局では、実査以外に日常のオフサイト・モニタリングという仕組みを持っています。

吉武 リーマン・ショックは残念ながらできごとでしたが、内部監査にしてみたら、従来やってきた個別監査に加えて、新しい継続的な監査のやり方を研究して、進歩するいい機会になったのではないかと思います。

そのほか、効率性の追求についていえば、ITの活用があると思います。例えばマネーロンダリングでいえば、日常のお客さまの取引の中で疑わしいものを注視するというのは、ITを使うことによって可能です。

ITの使い方を今後もっと研究していくことで効率化が図れると思います。

小林 ある程度データで分析できるものやリモートで確認できることは先にやってしまうという発想を企業内部でも持つことが、効率化につながるということですね。

吉武 それと、ITを活用して、モニタリングした結果を蓄積しておけば、各部署に監査に行く場合でも、ある程度の仮説を立てて臨むことができます。「ひょっとして、こういうところが弱いんじゃないか」とか「このプロセスに問題があるんじゃないか」といった仮説がたてられる

ので、効率的に監査ができるようになると思います。

小林 国際的には、日常的な監査活動は当たり前のように行われるようになってきているのでしょうか。

吉武 当たり前に行われているところまではいいですね。苦労して、努力しているといった状況でしょうか。ただ、ITのツールは幾つかいいものが出てきています。

小林 日本では、昔ながらの実査に対する職人的な専門性が今もすごく尊重されているような気がします。そうすると、「システムを使って監査する」という発想に抵抗があったりはしないでしょうか。

吉武 監査はリスクベースで行いますが、いろんなリスクを考えたら、とても職人的個別監査だけではできません。自然の結果として、IT活用は導き出されてくると思います。

ただし、職人的なところもまた大事です。すべてITに置き換えられるのであれば、内部監査部は要りません。ITをどのように活用するのかについては、専門職的な判断が必要になってきます。

Financial Information Technology Focus

日本型内部監査を世界に発信

小林 金融危機が生じてしまった時に時計を巻き戻して、内部監査の役割として何かできることはなかったのかといった反省みたいなものはあるのでしょうか。

吉武 リーマン・ショックの発生前と発生後の両方に反省があるかと思っています。

まずは、リーマン・ショック前に

ついでに、アメリカの住宅ローンの市場がおかしいという話は、発生の2年以上前からありました。その時は、そうだよなと思いながら、本気で対応したかという疑問が残ります。その辺についてどれだけ私たちが監査として警告を発してきたかについては、反省材料があると思います。

それから、リーマン・ショック後ということと言うなら、対応速度でしょうか。例えば、弊社では監査計画は原則1年に1回立てて、半年後に見直しをしています。環境の急変に際して、見直しのタイミングをもう少し早めることができなかつたかといった反省はあります。

小林 みんながみんな証券化商品を魔法の商品だと信じて買っていた時に、「危ないです」と言っても、なかなか行動を起こすのは難しいものがあります。

つまり、アシュアランス¹⁾のレベルにもいろいろあるような気がするんです。コンサーンでいっているのか、イシューでいっているのか、ワーニングでいっているのか。そういったレベル別のアシュアランスは存在するのでしょうか。

吉武 すごくいいポイントだと思います。どちらかというと、内部監査は、アシュアランスかコンサルティングかといった2つの分け方になっています。

アシュアランスの機能を柔軟にとらえて、警告発信型、アラーム機能としての監査を、これからは考えていかないといけないと思います。

あるいは、アシュアランス機能というより、内部監査に新たにワーニング

機能を加えることを考えても良いのかもしれない。それが内部監査の進歩につながっていくと思います。

言わないことで生じるリスクと、言ったことで生じるリスクと、その辺のバランスをよく考えて内部監査として行動していくべきだと思います。そういう枠組みを考えて日本発の内部監査の枠組みを出してもいいかもしれませんね。

内部監査の定義は定義としてあるわけですが、それをどう適用していくかは、置かれている地域環境、状況によって違います。それを踏まえた形で1つのプラクティカルな好事例として発表していくことは世界の内部監査の進歩のためにいいことだと思います。

Financial Information Technology Focus

これからの内部監査はコミュニケーション力

小林 今後、内部監査に求められていく機能は何でしょうか。

吉武 今後はもう少し収益やコスト管理といった辺りに関しても監査が入る余地があると思っています。

例えば今までは、リスク管理はリスク管理の専門部隊が対応してきました。売上は営業やマーケティングで対応してきた。しかし、それらを統合的に管理するという試みはまだ十分ではないように思います。

もし、経営資源が無限にあるなら、マイナスを減らすこととプラスを増やすことの両方に経営資源を投入すればいいわけです。しかし、経営資源は限られています。であるならば、その中でどのようにしてうまく配分していくかが大事です。そう

いったバランスも内部統制の領域の1つだろうと思います。

小林 リターンを増やしたがためにリスクが増えてしまっても駄目ですし、リスクは減らしたがリターンも減りましたというのも意味をなしません。リスク・リターン監査といった発想に切り替えていかなければならない、ということですね。

吉武 そうです。ただ、「ある程度のリスクは取りなさい」ということを監査が言うわけですから勇気が要ります。

小林 裏づけがないと自信を持って言えないわけですから、それだけちゃんと業務を理解しなければいけないし、コミュニケーションもしなければいけないし、経営の方針も理解しなければいけないですね。

吉武 その通りです。また、内部監査には客観性や独立性が求められています。客観性を養うためにも、むしろ積極的にコミュニケーションをとって、それを養っていくことが大事です。

小林 本日は、新しい内部監査のあるべき姿について貴重なお話を聞くことができました。

ありがとうございました。

(文中敬称略)

1) 独立した立場で客観的な評価を行う活動。

