

変わりゆく銀行業の姿

監査委員会へのあらたな期待に応えるために

当局は銀行の監査委員会にこれまで以上に多くのことを期待している。強固たる指導・監督が鍵になっている



何が重要なのか

当局は、銀行業の監査委員会が果たす監督・指導について、これまで以上に多くのことを期待している。監査委員会に対する期待や果たすべき役割が変化を続けるなかで、監査委員会は三つのことを改めて検討する必要がある。それらは、監査委員会が果たすべき役割と他の委員会との連携のありかた、企業のリスクカルチャーの強みを決定するプロセスにおいて監査委員会が果たすべき役割、監査委員会が適切な監督を行う上で正しい情報を得ていることの確認の三点である

当局は、銀行がリスクに対していかに対処しているかを一段と重視する傾向にある。そうしたなかで、監査委員会による監督機能は最後の砦とみなされることがしばしばある。先進的な銀行の監査委員会はどのようにしてこれらの関心事に対応しているだろうか。

このレポートで取り上げている項目のいくつかは他業種や他国においても適用可能なものであるが、米国では銀行が複雑な業務内容や規制環境のもとで業務を行っているという事情があり、銀行の監査委員会は特有の課題を抱えている。主要なものを三つ挙げると次のとおりである。

- 監査委員会の役割と、監査委員会と他の委員会との相互関係は進化を繰り返している。私たちは確立されつつある先進的な実務についての視点を提供する。
- 経営者は、組織のリスクアペタイトと平仄のあった行動を求める上で、企業文化となる「経営者の姿勢(tone at the top)」を確立すべきである。取締役会は(主に監査委員会、リスク委員会が主要な役割を果たすが)、企業文化が適正でなければ機能を正しく発揮できない。私たちは先進的な組織がこのような課題をどのように取り扱っているか検証する。
- 監査委員会は膨大な量のデータにしばしば圧倒される。私たちはいくつかの企業で情報を有効に活用している事例を調査する。

詳細な考察

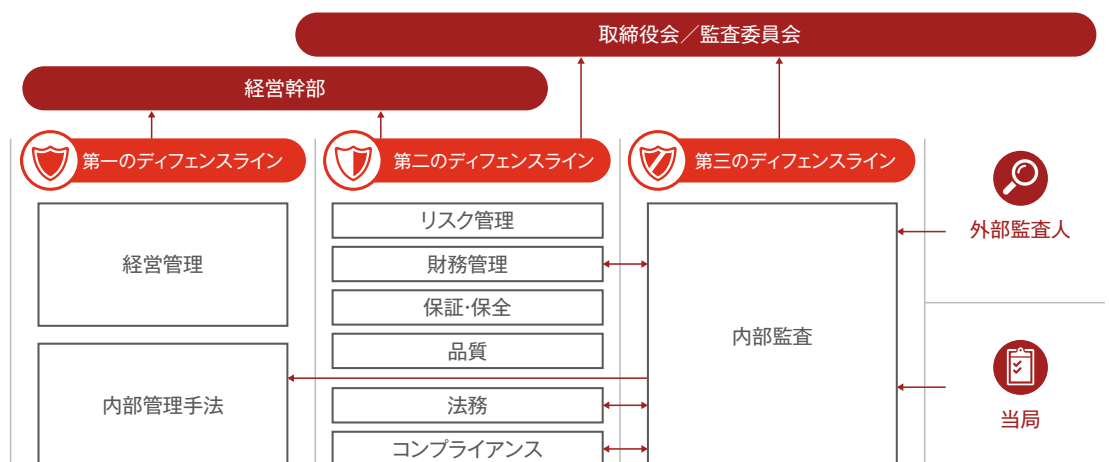
今日の銀行業における監査委員会の役割は拡大かつ変化している

今日の当局の指針は、監査委員会の役割について詳細を規定しておらず一定の柔軟性を持たせたアプローチ手法をとっている。その結果、銀行の監査委員会がこの指針を適用するための対応が組織によってかなり異なっている。銀行業が直面している新しい経営環境のもとで、監査委員会はどの責務についてより重点的に取り組むべきなのか、また、どの責務について他の委員会に任せられるべきなのか。監査委員会は主に内部監査と外部監査に注力すればいいのか、あるいはステークホルダーや当局は伝統的な監査委員会の役割を超えた領域まで監督範囲を拡大することを期待しているのであろうか。

監査委員会はリスク委員会や他の委員会との間で責任範囲をうまくバランスする必要がある

ドッド・フランク法は、いわゆる「大規模な」銀行について、独立したリスク委員会を設けることを求めている¹。銀行が新しい委員会を組織に取り入れていくなかで、部分的に職務が重複するのは避けられない。委員会の役割に関する混乱を回避し、重要な事項について連携をよくするために、いくつかの監査委員会では、その議長がリスク委員会の議長と定期的な企画会議を設定している。また、監査委員会のメンバーがリスク委員会のメンバーを兼ねているケースもみられる。メンバーが複数の委員会に参加することは二つのメリットがある。第一は、兼務を通じて経営者が組織の抱えている課題についてより全体的な視点を持てるようになることを助ける。第二は、それぞれの委員会が責務の重複を回避できることである。

「三つのディフェンスライン」に組み込まれた役割と責任の明確化



¹ 「大規模」の定義は、資産規模が500億米ドル以上、または上場企業で100億米ドル以上の収益がある金融機関（ドッド・フランク法155条(h)(2)(A)）。指針は大規模な金融機関のみを対象としているが、私たちは規模の小さい金融機関においてもリスク委員会の設置を始めている事例を認識している

委員会間で責任が重複している場合に取締役がとるべき措置として、まず短期的には、現状のサイクルを通じた対応方針を決めることである。例えば、同じ機能が監査委員会とリスク委員会に課されている場合において、どちらが何を分担するかを決めるか、あるいは両方の委員会が関与すべきかを決めることである。もし両方に所管させる場合には、委員を兼務させる、両委員会の議長が事前に打ち合わせをする、CAE(最高監査責任者)とCRO(最高リスク管理責任者)が資料を準備するにあたって十分な連携をとるなどの工夫を図ることでより効率的な運営が可能になる。しかし長期的には、委員会同士の連携を高め、機能の重複を削減するために、委員会の役割に関する詳細を規程に盛り込む必要がある。例えば、日々変化する最近の監査委員会をとりまく環境を踏まえると、責任の範囲や規定などは、年に一度は見直すべきである。重複を全て取り除くのは不可能だが、最終的な目標はそれぞれの委員会が重なり合う課題について何らかの合意を形成することである。

監査委員会はステークホルダーや当局から期待されている関与の度合いについて認識を高めるべきである

定義に従えば、監査委員会は内部監査を含む第三のディフェンスラインを監督することになる²。第三のラインは、業務オペレーションの効率性と有効性、報告プロセスの信頼性、コンプライアンスに関する制御などをまず優先的に評価することになる。

監査委員会が承認する財務報告に影響を与える可能性がある他の二つのディフェンスラインの活動について、監査委員会がどの程度の責任を負っているかということは明確ではない。すでに通貨監督庁(OCC)は、資産が500億米ドル以上の金融機関に対しては監査委員会が内部監査部門から年次報告書を受領することを求めている。報告書には、第一のラインおよび第二のラインが、取締役会の承認したリスクガバナンス・フレームワークに準拠して活動していることを説明する重要な過程が記載されていることが求められている。

実際に監査委員会にとって対処が難しいのは第一のラインである。第一のラインは通常であれば、市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスク、コンプライアンス遵守など重要なリスクの大半を有している。銀行の監査委員会は、第一のラインに対する確かな理解を持つよう、当局の強いプレッシャーを感じている。監査委員会が監督する行動は、例えば内部統制の不備を改善するために経営幹部が実施する対策のタイミングや具体的な進め方などであるが、それらは取締役会が経営幹部によるカルチャーの醸成やリスクを検討する責任を監督することの中心となるものだからである。しかし、このことは、先のページの図表に示した、分掌して監督を行うべく設置されているそれぞれの組織(取締役会、経営幹部、監査委員会、その他の委員会)の役割を不明瞭にする可能性がある。

現在、大半の監査委員会が行っていることは、戦略がどのようにリスクと関連するかを理解し、経営陣がどのようにリスクの限度をモニターしているかを監督することであるが、それで十分である。従って、監査委員会は日々の経営幹部の業務に積極的に関与すべきではない。

監査委員会は第三のディフェンスラインを監督し、会社のなかで独立した意見を表明する役割を果たし、状況に応じて経営陣の考えに対して問題提起を行う。有効に機能している委員会は、内部監査部門にリスクの主要な部分を特定するよう働きかけ、企業が経営陣の設定したリスクアペタイトの範囲内で活動していることを確かめる手助けをする。監査委員会は、会社における組織上の位置づけ、および独立して意見を表明する立場を利用して、組織が抱えるリスクの効果的な管理ができるように奨励、あるいは必要な場合には、強く求めるべきである。

² Institute of Internal Audit "The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control" 2013年1月

CBOK世界内部監査ステークホルダー調査2015年版によれば、北米の取締役の**83%**は、内部監査部門が「重要なリスクについて、定期的に評価を行い、取締役会および経営幹部と十分なコミュニケーションをとる」ことで、内部監査部門が戦略上のリスクの評価や対応のために果たす役割を改善できると回答している

出典：内部監査協会「CBOK世界内部監査ステークホルダー調査2015年版」(2015年2月)

注：CBOK(Global Internal Audit Common Body of Knowledge, 内部監査の国際的共通知識体系)

監査委員会は堅牢なリスクカルチャーを構築する上で重要な役割を果たしている

当局は、銀行の取締役会に対して、経営幹部がどのように組織のカルチャーを定義しているか監督することを求めている。それは経営者の姿勢に始まり、リスクアペタイトを理解し、常に説得力のある問題提起を行うまでの全てについてである³。しかし、カルチャーとは具体的には何を指すのであろうか。ニューヨーク連銀総裁のウィリアム・ダドリー氏は、これを次のように表現している。「規則やコンプライアンスの定めがないときにどのような行動をとるべきかを示す暗黙の規範…(中略)…カルチャーとは、その企業のなかで広くみられる人々の心構えやふるまいを映し出すものである…(中略)…カルチャーとは、私は何を「すべきか」に関係することであって、私は何が「できるか」ではない⁴。換言すれば、日常の活動をどのように行うべきか、「グレー」な状況においてどのような行動をとるべきか、顧客、投資家、従業員そして地域社会に対してどのような関係を構築するべきかなどについて企業の職員に対する期待を示すことである。

経営者は日々、率先してプロフェッショナルとして道徳的で正しい行動の手本を示す必要がある。経営者は会社の求めるカルチャーと調和した行動をとることを従業員に求め、また行動をモニタリングすることについて責任を持つ必要がある。このような経営者の姿勢としては、何が組織に期待されているのか明確に表す必要がある。それをもとに監査委員会は、その監督機関として、これらの期待がどのように実現されているのかを確認できる。

監査委員会は、経営幹部が設定したカルチャーについて、それがどのように組織に浸透し、ガバナンスの強化につながっているかを検証するという難題に取り組むべきである。確かに組織のカルチャーを評価することは困難かつ複雑である。しかし、監査委員会が経営幹部と強固で透明性のある関係を構築できており、有効に機能している内部監査部門からの支援があり、問題が発生したときに直ちに対応する能力があれば、これを実行することは可能である。

監査委員会：説得力のある問題提起を含め、監査委員会と経営幹部の関係はリスクに対する感度の高い企業カルチャーを醸成する上で重要な鍵となる

有効な企業カルチャーを構築するには複雑なだけでなくチームによる努力が求められる。典型的な組織では複数のカルチャーの階層があり、それら全てを管理、モニタリング、維持する必要がある。CEOと経営幹部を手助けし、正しい経営者の姿勢を設定する上で、私たちは監査委員会に以下のことを推奨する：

- 戦略とリスクが交差する領域への理解を深めることにより多くの時間を費やす。ノルマを達成するために不適切な商品を販売することや組織が管理できない規模のリスクをとるような、非倫理的で望ましくない行動を防ぐことに特に注意を払う。
- いわゆるC-Suite(Chiefが付く役員)以外の従業員と定期的な意思疎通を行い、取締役会が組織の日常業務への理解を深めることを手助けする。最近では多くの銀行の監査委員会がチーフコンプライアンスオフィサーや業務ラインの部門長を定期的に委員会の会議に招いている。逆に委員会のメンバーが折に触れて内部監査部門や業務ラインの会議に出席する事例も見られる。
- 経営幹部と内部監査部門のスタッフに対してオープンな会話を行い、関係者が懸念事項について自由に発言できる雰囲気を作り出すことを奨励する。これらの会話をもとにして委員会のメンバーは注力すべき項目を必要に応じて見直すことができる。
- 経営幹部がカルチャーのどのような部分について懸念しているか討議する。
- 内部監査部門に対して、定期的にカルチャーに対する監査を行い改善できる部分がないか検証することを奨励する。

³ Tracy, Ryan "OCC Says Boards Responsible for Overseeing Banks' Culture; Latest indication that regulators expect boardrooms to help keep Wall Street out of trouble," Wall Street Journal, 2015年6月9日、2016年9月20日にFactualにてアクセス

⁴ William Dudley "Enhancing Financial Stability by Improving Culture in the Financial Services Industry" (Speech, Workshop on Reforming Culture and Behavior in the Financial Services Industry, Federal Reserve Bank of New York, New York City, 2014年10月)

- インセンティブ報酬制度、評価プログラム、およびその他の戦略が、前向きな行動を促す上でどのように利用されているか、また逆にどのような場合にインセンティブ制度が望ましくない行動を引き起こすと考えられるかについて経営幹部と議論する⁵。
- 経営幹部のリスクアペタイトに関するモニタリング手法について説得力のある問題提起を行う。これは、次のような場合において特に重要である。すなわち、組織に過大なリスクを負わせる可能性がある活動や、企業価値の向上に失敗する可能性がある状況を監査委員会のメンバーが感知した場合である。最近では、このような問題提起を行うことを当局が明確に要求していることを付け加えておく⁶。

正しいカルチャーを守るための説得力のある問題提起の役割

思慮深い監査委員会のメンバーは適切な情報があれば組織のなかで再点検すべき箇所を効果的に特定できる。最近のような経営環境のもとでは、実際に監査委員会はそのように行動しており、これからもそうすべきである。これに対して経営幹部は問いかけがあった場合には即座に対応する必要がある

監査委員会が問題提起を行うことが必要と判断した場合には委員会の議事録にしっかり記録を残すべきである。それによって当局に対して、監査委員会が適切に職務を果たしており、経営幹部との間で説明責任が果たされていることを示すことができる。ただし、問題提起を記録するにあたっては慎重な対応が必要である。議事録には問題となっている事案を簡潔かつ正確に記載し、誤解を生むことがないように委員会のメンバーが内容を確認する必要がある

⁵ カルチャーが正しい方向に進化する上で、これらの「プログラム」が効果的に機能しているかを評価するのが内部監査部門と監査委員会の任務になる

⁶ Office of the Comptroller of the Currency "OCC Guidelines Establishing Heightened Standards for Certain Large Insured National Banks, Insured Federal Savings Associations, and Insured Federal Branches; Integration of 12 CFR Parts 30 and 170," 2014年1月

監査委員会は特定した課題に対する経営幹部の対応を評価する必要がある

監査委員会は、会社のカルチャーに関係する課題を特定するだけでは不十分である。監査委員会は、経営幹部が課題に対して改善する努力をしているか、また課題の裏に潜む根本的な問題点の解決に取り組んでいるか検討する必要がある。例えば、あるITシステムプロジェクトの費用が予算を超えたことを問題提起した場合に、会社の他の部署で同じような事例がないか検査する必要があるか、監査委員会は内部監査部門と議論することがある。また、会社のある領域で過度な信用リスクを取っていると監査委員会が判断することもある。その場合、リスクの負担が許容できる範囲かどうか確認するために、監査委員会は業務部門長と内部監査部門の双方と議論したいと考えるかも知れない。

監査委員会による問題提起のプロセスは、総合的な判断で行う必要があり、チェックリストを埋めるような形式的なものであってはならない。また、経営幹部からの回答も額面どおりに受け入れてはいけない。委員会のメンバーが経営幹部の回答に満足できない場合に、反論することや課題についての理解を深めるために追加資料を要求することはよくある。さらに委員会のメンバーは内部監査部門に対して、テーマ別の論点を追及し、その論点について経営幹部が十分対応したという証拠の提供を求める必要がある。

監査委員会は最高監査責任者に対して十分な支援を行う必要がある

最高監査責任者と内部監査部門は、監査委員会が任務を果たせるようにサポートするが、その逆もまた必要である。最高監査責任者が有効に機能するためには、問題点を調査し、経営幹部に問題提起を行うための十分な手助けが必要だが、監査委員会はそれを可能とする重要な役割を担っている。

CBOK世界内部監査実務家調査2015年版によれば、北米で勤務する最高監査責任者の31%は、監査の発見事項あるいは監査報告書の変更を求める圧力を感じたことがあると回答している

出典：内部監査財団が2015年2月に実施した内部監査協会「CBOK世界内部監査実務家調査2015年版」

最高監査責任者が取り上げる論点について、監査委員会は広範囲な意見交換を行うことで最高監査責任者の手助けができる。監査委員会の議長は、最高監査責任者の考えを委員会で直接述べてもらうことで、メンバーがそうした論点を重視していることを示せる。監査委員会は最高監査責任者と緊密に連携して監査の年間計画の策定と更新を行い、時には監査チームから公式に追加資料を求めることで、多忙にしている執行部門の幹部に対して牽制することをもよい。監査委員会の議長は経営幹部と最高監査責任者の両者を同席させた会議を開催してもよいし、また内部監査部門の企画会議に自ら参加して内部監査の重要性を示すこともできるであろう。

私たちは、最高監査責任者がビジネスを成功させる上で重要な役割を果たしているというメッセージを送るために、監査委員会が賢明かつ効果的な手段をとっている事例をみている。例えば、最高監査責任者と主要スタッフの打ち合わせに監査委員会の議長が自ら定期的に出席する、会社が重要な決定を行おうとする際に最高監査責任者に対して監査委員会への報告を求める、新規事業や新規プロジェクトについて最高監査責任者にモニタリングするように求めることなどである。現在、大半の最高監査責任者は、定期的な月次会議を通じて監査委員会の議長と率直なコミュニケーションを行っており、急を要する重要な事象が発生した際には連絡をとることになっている。

結論：当局は監査委員会から全面的な支援と権限が与えられた、有能で信頼のおける最高監査責任者を求めている。

監査委員会は正確な情報を持つ必要がある

銀行の監査委員会の多くは、情報の洪水に悩まされており何が重要で何が不要なのかの判断が困難になっている。有能な監査委員会は、散乱するなかから正しい情報を拾い出すことができている。彼らは、組織が生み出す膨大なデータを、実務的で使い勝手のよい形に変換することを経営幹部に求めている。会社の経営にとって最も重要な情報に注力できるようにすることは容易ではなく、優先順位付けと周到な準備が必要である。膨大な量の情報は、一部の監査委員会において最も重要な経営課題を特定することを困難にさせている。結果的に委員会は、法規制の変更、経営戦略の変化、あらたに発生したリスク、テクノロジーの変化など、会社の命運を左右する重要な情報の獲得に奔走することになる。

監査委員会は「使える」情報を必要としている

優先順位の高い課題に注力するために、監査委員会は、経営幹部、内部監査部門、外部監査人、その他の関係者に対して情報を簡潔で明確な形にまとめることを要求すべきである。かつては当たり前だった大量の紙や図表を監査委員会に送りつけることはもはや容認されない。委員会のメンバーはタイムリーに、すぐに利用できる、十分に整理された情報を求めている。彼らは、重要な課題やリスクの発生を把握し、法規制の変更を認識し、根本原因分析の結果を理解して、組織に内在するテーマ別論点を特定する必要があるためである。効果的な報告はそれを可能にするための手助けとなる。

増え続ける業務量をこなすために、監査委員会の議長、最高監査責任者、その他のリスク担当役員が年に一度集まり、監査委員会の次年度の活動を計画するケースが増えている。計画を立てることで、監査委員会が重要な課題に取り組む時間を確保できるだけでなく、監査委員会規程に定められている全ての責務を確実に果たすことが可能になる。取り組むべき課題には、オペレーション上の重要な領域についての詳細なレビューの依頼、特定のリスク分野についての詳細な分析、重要なITプロジェクトのレビュー、その他に注力すべき関連領域が含まれる。前述したように、これに伴い監査委員会の責任や規程自体の見直しが必然的に行われることになる。

情報のフローを管理するために、多くの監査委員会では、要点を簡潔にまとめた資料を会議前に準備することを経営幹部に要請している。当局は、会社全体にかかわる議題を中心に要約を作成することを提案している。事前準備を行うことで、委員会のメンバーは、会社のある箇所で特定されたリスクが別の箇所でより大きな問題を引き起こす可能性がないかといったことを集中して議論できる。例として、数多くのITプロジェクトを同時に行うことでオペレーショナルリスクが発生する可能性が挙げられる。また、拡大するサイバーセキュリティの脅威への対応や、投資家心理や規制の変更などによって必要となる方針の見直しなども同様である。

監査委員会にとっては、重要な議題が埋もれてしまっている詳細な200ページの報告書よりも、要約された10個の議案とそれに対する経営者の対策をまとめたものを受け取る方が有益である。

監査委員会は規制環境の変化について理解すべきである

多くの監査委員会では、最新の規制、発表、検査などの情報について、社内外からのアドバイスを求めている。

いくつかの銀行の監査委員会では、情報センターとして機能する規制対応の取りまとめ役を任命している。これらの担当は、検査の日程をくまなく調べ上げ、政府機関と定期的な情報交換を行い、要求された文書の進捗状況を管理し、当局のホームページをチェックするなどさまざまなことをこなす。銀行のなかに取りまとめ役がいれば、彼らは価値のある見解や情報を監査委員会に提供できる。次に何が起るかを予測し、組織がその一歩先を行くことが重要である。

外部からのアドバイスは、当局自身の他、コンサルタントや、その他外部専門家にも求めることができる。いくつかの監査委員会では当局と半期もしくは四半期に一度の定期的な会議を設けている。世の中の動きに遅れないために、公式な会議の合間により頻繁に当局と接触する監査委員会の議長もいる。このような活動は、当局の観点や、当局が他の金融機関で経験した知見を得られるメリットがある。銀行の監査委員会が直面する課題を理解するために、幅広い視点から意見を述べることのできるアドバイザーと契約している事例もある。特に最近では、サイバーセキュリティやアンチマネーロンダリングなど特定分野の専門家を招聘して、当局の最新の指針や他の金融機関の対応状況について解説を依頼するのがトレンドになっている。

監査委員会は、急速に変化するテクノロジーへの理解を深め、それがもたらすリスクと責任、監査委員会としてやるべきことについて考える必要がある

テクノロジーは今日の金融業にかつてないほど大きな影響を与えている。仮想通貨、ソーシャルメディアを使った決済サービス、ブロックチェーンのようにフロント業務に関係する興味深いイノベーションから、バックオフィス業務や決済プロセスのシステムへの巨額の投資に至るまで、あらゆる分野でテクノロジーが金融ビジネスの形を変えている。そうしたなかで当局は特に、銀行の経営層がサイバーセキュリティの脅威から会社を守っていることを担保する上で、銀行の取締役がどのような役割を果たしているかについて関心を高めている⁷。当局はまた、組織内のリスクを追跡し、法律や規則の遵守をモニタリングするために、銀行がより高度なテクノロジーを使うことを要求している⁸。

複雑なトピックを取り扱うには、ただ知識を伝えるだけで全体が把握できるものではない。テクノロジーに関して十分な専門的知識を持つメンバーがいる監査委員会は限られている。大半の委員会は、追加的なガイダンスや教育がないと、戦略的なITプロジェクトの決定について評価、あるいは必要な場合には問題提起をする自信を持ってない。監査委員会のメンバーは、米連邦金融機関検査協議会(FFIEC)のサイバーセキュリティ評価ツールの示唆を理解する必要がある。これは将来の銀行検査の標準になるものである⁹。また台頭するノンバンクのフィンテック企業について、銀行が買収、提携、あるいは競合することを検討するにあたり、監査委員会はこれらの企業が戦略上どのようなリスクあるいは成功をもたらすのか理解しなければならぬ¹⁰。

⁷ Federal Reserve System, "SR 15-9 FFIEC Cybersecurity Assessment Tool for Chief Executive Officers and Board of Directors" 2015年7月

⁸ Federal Financial Institutions Examination Council "Cybersecurity Awareness" 2016年8月

⁹ より詳細な内容についてはPwCのFinancial Services Regulatory Practice "A closer look - Cyber: Think risk, not IT," 2015年4月を参照のこと

¹⁰ より詳細な内容についてはPwCのFinancial Services Institute "Q&A: What is FinTech?" 2016年4月を参照のこと

これらの課題に対応するために、教育や研修を求める監査委員会メンバーは急速に拡大している。特定の課題についてテクノロジーおよび戦略的な観点から検討するために、委員会の議長が取締役会の秘書役か最高監査責任者に対して専門家との議論を要請するのが典型的な進め方である。実際に多くの監査委員会が、最新情報のアップデートとそれがビジネス上の潜在的なリスクや脅威になる可能性についての見解を得るために定期的な会議をもつことを希望している。

一般的に、テクノロジー戦略に関する主要な情報ソースは経営幹部である。委員会のメンバーは、案件の内容についてより深い理解が必要と考えるのであれば、経営幹部のスタンスに対して説得力のある問題提起を行うことを躊躇すべきではない。また、例えばサイバーセキュリティの脅威について日常的にニュースで報道されているのに、社内で起きていることについて定期的な報告がないのであれば、委員会のメンバーは報告を求めるべきである。

監査委員会は主要な関係者(例えば経営幹部や内部監査部門)が全員、担当業務を適切に行う上で必要とされている技術的な専門性を備えているか検討すべきである。もしそうでない場合、監査委員会は、彼らがどのようにして専門性を向上させる、あるいは補完するのか質問すべきである。テクノロジーが業界を大きく左右する現状において、これらの論点は質問しないわけにはいかないほど重要である。

PwCの2015年企業取締役調査では、銀行の取締役の56%は自社の取締役会がサイバー攻撃に付随するリスクを監督することに「深く関与している」と回答している。一方で、自社の取締役会でサイバーリスクの討議に費やす時間が全体の10分の1を超えると回答した取締役は35%にとどまる。また、驚くことではないが、銀行の取締役の半数近く(46%)が過去1年間で何らかのインシデントについて討議したことがあると回答している¹¹

¹¹ PwC "Across the boards : Views from the financial services boardroom," 2016年5月、www.pwc.com/fsi

貴社のビジネスにとって何を意味するか

「経営者の姿勢」の構築から最新のテクノロジーの理解に至るまで、規制および経営環境がますます複雑になるなかにおいて、銀行の監査委員会には、リスク管理に積極的に関与し、経営幹部が立てた計画の有効性を確かめることが求められている。

監査委員会は、説得力のある問題提起の活用と広範なテーマ別の論点の特定を通じて、経営幹部とともに重要な課題への対処方法について日々洗練と改善に取り組んでいる。加えて、委員会のメンバーは、リスク委員会とIT委員会から特定の課題についてより良質な情報提供を受けるようになってきており、両者からの監査委員会に対する支援も具体化しつつある。

短期的には銀行の監査委員会は当然のことながら負担を感じるかも知れない。しかし長期的には、監査委員会は、業界の勢力図や規制の枠組みの変化に対してより効果的な対応を行い、自社に対する指導および監督を行っていけるようにならないといけない。

より詳細な説明については、下記にコンタクトください

Jason Pett

(410) 659-3380

jason.pett@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/jasonpett>

Richard Reynolds

(646) 471-8559

richard.reynolds@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/richreynolds1>

Walter Smiechewicz

(213) 217-3651

walter.j.smiechewicz@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/waltersmiechewicz>

Catherine Bromilow

(973) 236-4120

catherine.bromilow@pwc.com

<https://www.linkedin.com/in/catherinebromilow>

About us

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。

PwCは銀行・証券、保険、投資信託、ヘッジファンド、プライベートエクイティ、決済業務、金融テクノロジーにおける、マルチナショナルな金融機関にサービスを提供しています。業界に影響を与えるさまざまなビジネス上の課題についてアドバイスをを行う上で、PwCは豊富な経験と知見を有しており、クライアントの個々の状況に応じてそれらを活用していきます。私たちは、ビジネス上の課題が企業に与える影響から商品・サービスの設計まであらゆる取り組みを手助けします。また、マーケティングに関する取り組みから人事制度に至るまで会社のあらゆる角度から支援します。

PwC米国は企業や個人が目指している価値の実現を支援します。私たちは、世界157カ国に事務所があり、アシュアランス、税務、アドバイザリーで高品質なサービスの提供に深くコミットしている223,000人以上が働くPwCグローバルネットワークのメンバーファームです。詳しくはwww.pwc.com/USのサイトをご覧ください。興味があるテーマについてご相談ください。

その他のThought Leadershipについては、PwCのアプリ「365™」よりダウンロードいただけます。

これはPwC Financial Services Institute
のレポートです

Marie Carr
Principal

Cathryn Marsh
FSI Leader

John Abrahams
Director

Kristen Grigorescu
Senior Manager

Gregory Filce
Senior Manager

Ryan Alvanos
Senior Manager

Follow us on Twitter @PwC_US_FinSrvcs

本レポートの作成にあたり以下の方々への謝意を表明します

Douglas Anderson, CIA, CRMA, Managing Director - CAE Solutions
The Institute of Internal Auditors, Global Headquarters

Cassian Jae
Director, Financial Services Audit Center
The Institute of Internal Auditors

Klaas J. Westerling
Group Head of Internal Audit
Intertrust Group Holdings S.A.

Internal Audit Foundationについて

The Internal Audit Foundation (内部監査財団)は、過去40年間にわたり内部監査に携わるプロフェッショナルに革新的な調査レポートを提供してきました。財団は、最新の課題、新しいトレンド、将来のニーズを追及する取り組みを通じて、専門的職業の発展と進歩の原動力として貢献しています。

財団のコンタクト先は以下になります。
247 Maitland Avenue, Altamonte Springs,
Florida 32701-4201, USA.
www.theiia.org/foundation

免責事項

財団は、このレポートを情報提供と教育の目的でのみ発行しています。財団は法的、会計的なアドバイスを提供するものではなく、このレポートの出版を通じて何ら法的、会計的な保証をするものではありません。法的、会計的な問題が生じた場合には、専門家にご相談ください。



お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1
住友不動産汐留浜離宮ビル
TEL：03-3546-8450（代表）

佐々木 貴司

パートナー
090-6490-9333
takashi.sasaki@jp.pwc.com

大辻 竜太郎

パートナー
080-3343-1524
ryutaro.ohtsuji@jp.pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.com をご覧ください。

本報告書は、PwCメンバーファームが2016年9月に発行した『Banking on change: How to respond to new expectations for audit committees』を翻訳したものです。翻訳には正確を期しておりますが、英語版と解釈の相違がある場合は、英語版に依拠してください。

電子版はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership.html

オリジナル（英語版）はこちらからダウンロードできます。 www.pwc.com/us/en/cfodirect/industries/financial-services/audit-committees-in-bcm.html

日本語版発刊月：2016年11月 管理番号：I201610-2

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.