

# ファンドニュース

## 資産運用会社の内部監査シリーズ

### ウェビナー「ウィズコロナ時代の内部監査」についてのご報告



2021年2月

## はじめに

PwCあらた有限責任監査法人は、2020年12月17日(木)にウェビナー「ウィズコロナ時代の内部監査」を開催しました。資産運用業界で、内部監査に係わる約70名の方々にご出席いただき、好評のうちに閉会しました。

お忙しいところご出席いただきました方々に御礼申し上げます。

今回のファンドニュースでは、ウェビナーで議論された内容に加え、皆さまからいただきましたご質問に関連した記載をしております。

## ウェビナーの目的

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により執行部門・内部監査部門ともに出勤制限がなされる中、監査をオンサイト主体で実施してきた国内の金融機関は、「監査アプローチ」および「監査対象」をどうすべきか苦慮しています。

そこで、会計監査や内部統制の保証業務および内部監査のアドバイザリー業務などで日常的に資産運用会社の実態を知る当法人の第三金融部(資産運用)は、内部監査の専門家を招き、海外や他業態の金融機関の事例も踏まえ、COVID-19拡大環境下における資産運用会社の内部監査とアフターコロナに向けた内部監査の方向性を提示するため、ウェビナーを開催しました。



# COVID-19 拡大環境下における内部監査

## 1. 監査アプローチ

金融機関の内部監査では、出勤制限当初、オフサイトで可能な監査を検討し実施したものの、十分な証拠を得ることが難しく、一定水準の保証や経営に対する有用な提言ができない事例が多く見られました。

内部監査の本質は、会社が直面する固有リスクに対して、内部統制やガバナンスが有効に機能しているかどうかを検証し、残余リスクを会社として許容できるかどうかを保証することにあります。したがって、基本に立ち返り、まずは、COVID-19の影響によりどの業務のどの領域において固有リスクや統制リスクが高まっているかを特定・評価し、監査を行わなければならない対象や目的を明確にしてから監査を行うことが重要になります。その上で、監査対象をブレークダウンした監査要点ごとのリスクに応じて、オフサイトで可能なこと（電子データによる確認への代替など）、オンラインでなければならないこと（原本の確認など）に分けて対応することで、一定水準の保証や経営に対する有用な提言ができると考えられます。

なお、オフサイトモニタリングで行われる各種会議への参加、監査におけるインタビューや結果報告については、オンラインで行うことにより、開催場所や、参加者数、日程調整などによる制約が緩和されることから、より多くの会議への参加やインタビュー・報告が可能になるといったメリットもあり、インターネットの不具合によるタイムラグといった面があるものの、オンラインによる監査への負の影響は特に起こっていないようです。

## 2. 監査対象

日本の資産運用会社は、部署別監査を周期的に行うところが多い状況にあります。こうした中、当初の計画を後ろ倒しにしたり、当初の計画をオフサイトで可能な対応にしたりするところも見受けられます。しかし、今回のCOVID-19拡大環境下における対応は緊急避難的に実施した会社が多く、事前のリスクの洗い出しや評価、洗い出したリスクへの対応が十分に検討されていない可能性があります。そのため、まずは緊急避難的に対応した項目について内部監査としてリスク評価を行い、必要に応じて監査を実施することが重要です。

## 3. 監査の着眼点

出社しての業務を前提として構築された内部統制が、想定どおりに機能していないことが考えられます。また、情報セキュリティについては、システム的なものに限らず、管理者や同僚の目が行き届かなくなっていることから低下していると考えられます。これらを踏まえた監査の着眼点の例としては以下が挙げられます。

- 内部統制の実施方法を変更した部分（紙ベースでの確認および証跡から、メールや電子媒体での確認およびメールへの証跡）が本来の内部統制の効果を維持するものか、また、期間を通じての運用が適切かどうか。
- 情報セキュリティについて、リモート環境下におけるルールが適切か、そのルールが厳格に適用されているか。情報セキュリティは極めて重要であることから、各部門や内部監査任せではなく、所管部署を決め、ルールの適用状況の確認や実態に合わせたルールの修正や強化といったPDCAを行っているか。
- サプライチェーン全体で、COVID-19の影響により内部統制が脆弱、または負荷がかかっているところはないか。なお、サプライチェーンや外部委託については、デューデリジェンスの段階でBCPなどで確認済みのため問題ないとする金融機関が見受けられるが、現在のCOVID-19のような長期的かつ世界的に影響を及ぼす事象はシナリオとして想定していないところがほとんどであることから、懐疑心をもって網羅的に検討する必要がある。

- COVID-19前に設定した経営目標が、現状に合わせて適切に修正されるとともに、各部門レベルでの目標においても適切に修正されているか。
- 個人の業務目標やKPIも適切に修正されているか。修正が不十分であることにより職員にストレスがかかっているか。
- リモート環境下において、管理者が適切に職員の業務状況をモニタリングする他、メンタル面でのフォローを行っているか。
- サプライチェーンの中で、自社のデジタル化への対応の遅れによってビジネスチャンスを失うといった、ビジネスリスクが生じていないか。

#### 4. 独立した内部監査部門がない会社における対応

多くの小規模な資産運用会社では、内部監査業務を専任とする部門がなく、コンプライアンス部門などが兼務しています。こうした会社でも、業務方法書に内部監査を実施する旨を記載していることから、一定程度の監査は実施しているところが多いものの、「とりあえずできることを実施する」といった姿勢で監査を行っている事例も見受けられます。しかし、これまで述べてきた通り、内部監査本来の目的からすると、実質に着目し、COVID-19の影響によりリスクが高まっている領域を特定し、リソースに応じて絞り込みをかけて監査を実施すべきであると考えます。

## アフターコロナにおける内部監査(内部監査の高度化に向けて)

### (1)周期的な部署別監査からリスクベースの適時監査へ

COVID-19により、会社のビジネスや経営戦略、社会からの役割期待および内部統制の状況が変わり会社のリスクプロファイルが変わっていること、また、アフターコロナにおいても、全世界的にビジネスの方法や考え方が変化し、リスクプロファイルが急激かつ大きく変わる可能性が高いことから、周期的な部署別監査ではなく、各業務において固有リスクや統制リスクが高まっている領域を特定し、適時に監査をすることが必要になると考えられます。

### (2)事後的監査から未然予防の監査へ

日本の資産運用会社の監査は、執行側において業務やプロセスを確立してから行うという事後的監査の側面が強い傾向にあります。しかし、外部環境の変化が大きく、適時に業務やプロセスを見直さなければならない中で、事後的な監査では、問題点の修正が遅れ、対応コストや影響が大きくなってしまいます。アフターコロナでは、業務プロセスを見直す機会が多くなると考えられることから、内部監査は事前段階での関与、およびプロセス構築過程における伴走監査をすることが必要になると考えます。内部監査の独立性の観点から、このような関与に消極的な会社もありますが、海外金融機関の内部監査部門では、「意思決定には参加しない」「事後的な監査の段階で、事前と異なる指摘をする可能性があることを明示する」ことで、積極的に関与しています。

### (3)リスクアセスメントの高度化

COVID-19拡大環境下であるかどうかに関わらず、リスクアセスメントは監査の土台となるものであり、監査の有効性や効率性に大きな影響を与えるものです。また、資産運用会社に対する社会的役割期待の高まりやデジタルイノベーションによりビジネスが急速に変化し、会社のリスクプロファイルも変わってきていることから、この機会に、このような変化

によるリスクを適切に捉え、監査を実施するにはどのようなリスクアセスメントを行うべきか(例:事務リスクやコンプライアンスリスク重視から、コンダクトリスクや人材リスク、テクノロジーリスク、サプライチェーンリスクなどを重視)見直す必要があります。

#### (4) データアナリティクスの利用

オンラインで監査を実施するためには、被監査部署において、監査対象となる証跡が電子的に保管され、内部監査部門が独自にアクセスできるようになっていることが望ましいと考えます。また、データアナリティクスを有効に行うには、関連するプロセスの「全データ」が必要であり、そのためには、関連するプロセスが全て電子的に行われ、紙資料での承認といった断絶がないことが必要になります。今後、ビジネスにおける電子化が急速に発展すると予想されますが、前述の通り、内部監査部門は、1線や2線によるプロセス構築の段階から協同し、内部統制のみならず、そもそも業務プロセス自体の事務リスクや情報セキュリティリスクを低くしたり、2線や3線でのモニタリングを有効かつ効率的に実施したりするにはどうすればよいのかといった提言もする必要があると考えます。

## 参加者からの質問事項

- 内部統制の実施証跡をメールとした場合、どのような点に注意が必要か。  
→リスクにもよりますが、メールで証跡を残すことは必ずしも問題にはなりません。リモート対応となり、これまで紙面で行っていた確認が電子データなどによる確認となっている場合は、確認すべき項目が十分に確認でき、その確認がメール上で事後的に追跡可能であること、また、確認証跡が適切に保存整理され、当局の検査などが入った場合にすぐに示せるような状態になっていることが必要です。問題となった事例としては、メールによる承認者の承認証跡はあるものの、一括での承認証跡となっており、承認者がどの資料のどの内容を確認し承認したのか個別に紐づけることができないものがありました。また、承認証跡が整理されておらず、監査時にかき集めて証明するような事例もありました。
- リモート環境になって事務ミスの発生はどのようにになっているか。  
→事務ミスが増えている会社もあれば変わらない会社もあるようです。事前にプロセスの問題点を十分に確認できた会社は事務ミスの発生状況は変わらないようです。
- COVID-19前と現在で、オンラインでの監査以外に、内部監査のアプローチにどのような変化があったか。  
→COVID-19前は、内部統制の運用状況を確認するため、個別の資料をサンプルで一定数検証していましたが、現在は内部統制の整備状況やガバナンス全般を検証する傾向にあります。
- 内部監査でデータアナリティクスを実施する場合、何から手をつければよいのか。  
→データアナリティクスを実施する場合、内部監査部門で必要なデータを入手できるかといった問題もあります。そこで、内部監査部門において、一からアナリティクスを実施しようとするのではなく、まずは1線や2線で行っているアナリティクスの内容を把握することから始めるのが効率的です。複数部署で行っているアナリティクスの内容を見ることで、取得できるデータや分析の糸口が発見できることがあり、それをもとに内部監査として何ができるのかを考えるのがよいでしょう。また、その中で、1線や2線が行うアナリティクスのIT全般統制やIT業務処理統制の問題点や、出力帳票に基づくマニュアルでの内容確認の問題点が見つかるといったこともあります。

## おわりに

PwC あらた有限責任監査法人は、会計および監査のプロフェッショナルとして資産運用業界の発展に貢献することをミッションとしており、海外事務所や税理士法人などの PwC Japan グループや PwC グローバルネットワークを活かしながら幅広い提言やサービスを提供しています。今後もさまざまな形で資産運用業界の発展に貢献してまいります。

なお、内容にご質問などございましたら、以下のお問い合わせフォームからご連絡いただければと思います。

文中の意見にわたる部分は筆者の私見であることを申し添えます。

PwC あらた有限責任監査法人  
第三金融部(資産運用)  
シニア・マネージャー 小林 康 宏

PwCあらた有限責任監査法人 第三金融部(資産運用)  
[お問い合わせフォーム](#)

本冊子は概略的な内容を紹介する目的で作成されたもので、プロフェッショナルとしてのアドバイスは含まれていません。個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく、本冊子の情報を基に判断し行動されないようお願いします。本冊子に含まれる情報は正確性または完全性を、(明示的にも暗示的にも)表明あるいは保証するものではありません。また、本冊子に含まれる情報に基づき、意思決定し何らかの行動を起こされたり、起こされなかったことによって発生した結果について、PwCあらた有限責任監査法人、およびメンバーファーム、職員、代理人は、法律によって認められる範囲においていかなる賠償責任、責任、義務も負いません。

© 2021 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.