

「金融機関の内部監査の高度化」に向けた プログレスレポート（中間報告）について

金融庁 総合政策局リスク分析総括課 リスク管理検査室長

山 崎 勝 行

リスク管理検査室課長補佐

長 野 泰 明

大手銀行モニタリング室課長補佐

朝 倉 真 人

〔1〕内部監査の重要性とプログ レスレポート公表の背景・期待

1. 内部監査の重要性

金融機関が、持続可能なビジネスモデルを構築し、業務の適切性や財務の健全性を確保しつつ、金融システムの安定と金融仲介機能の発揮を実現させていくためには、ガバナンスを有効に機能させていくことが重要である。そのためには、内部監査部門が、金融機関の内部統制、リスク管理態勢、ガバナンスの各プロセスを評価し、リスクベースで客観的な保証（アシュアランス）の提供や改善提案（アドバイザー）を行うことにより、組織活動・運営の有効性や効率性を高め、企業価値を向上させるといった機能・役割を適切に果たすことが必要である。

金融機関を取り巻く経営環境は大きく変化してきており、近年、デジタライゼーションの進展に加え、ステークホルダーの要求の多様化・高度化のほか、気候変動を始めとするSDGsやダイバーシティ&インクルージョンなど様々な要請への対応が求められている。また、金融機関自身においても、金融業

以外の業態への参入や海外事業の推進など、ビジネスのグループ・グローバル化が進展してきている。こうした内外環境の変化に伴い、リスクの多様化・複雑化も増している。

金融機関は、こうした環境の中において、自身に直面するリスクをフォワードルッキングに捉えるとともに、グループ全体で強固なガバナンス・リスク管理態勢の構築が急務であり、全ての金融機関において内部監査機能の重要性が高まっていると言えよう。

2. 現状と課題の公表

金融庁は、内部監査機能の重要性を踏まえモニタリングを進めており、2019年6月、金融機関の内部監査の高度化に関するモニタリング結果等を整理・取りまとめ、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」（以下「現状と課題」）¹を公表した。

「現状と課題」では、内部監査の水準（成熟度）について、「事務不備監査（第一段階）」、「リスクベース監査（第二段階）」、「経営監査（第三段階）」、「信頼されるアドバイザー（第四段階）」の4つの段階が存在することを示した【図表1】。

私見ではあるが、この四段階について少し見方を変えて言うとしたら、第一段階と第二段階は内部監査部門における事務不備・業務プロセスの問題を発見する“監査手法”の領域、第三段階は内部監査部門における“経営への保証提供”の領域、第四段階は組織全体のリスク感度が高い“成熟した組織文化”の領域と捉えることもできるのではないかと考える。

このような捉え方からすると、内部監査の水準は、一足飛びに第三段階や第四段階に到達するものではなく、第一段階から第二段階へ、そして第三段階へと、それぞれの段階で求められる役割・機能を確実に充足させ積み上げていくことで成し得るものと言えるだろう。

3. プロGRESSレポート公表の背景・期待

金融庁は、「現状と課題」公表後も金融機関に対し、内部監査の高度化に向けたモニタリングを重ねており、大手銀行グループとは、通年検査の一環で内部監査の高度化に向けた取組状況や課題について深度ある対話をしている。上記モニタリングを踏まえ、2023年10月、大手銀行グループにおける内部監査の取組状況及び課題認識を整理・取りまとめ、『「金融機関の内部監査の高度化」に向けたプロGRESSレポート（中間報告）』（以下「プロ

GRESSレポート」)²を公表した。

このプロGRESSレポートは、大手銀行グループはもとより、それ以外の金融機関においても、内部監査を高度化する際の一助となることを期待し公表したものであり、業態を問わず広く金融機関に理解を得やすいように、具体的な事例を多く例示するとともに、平易な表現とするなど工夫している。協同組織金融機関等においても“銀行に限ったもの”と捉えることなく、自分事として対応されることを期待する。

日本内部監査協会の特別研究会が、金融機関のほか一般事業会社へ「内部監査の成熟度」に関する調査（アンケート）を行っている。2019年の調査結果（編集注）では、金融・保険分野（銀行・証券会社・保険会社）の内部監査レベルは、他の業種に比べて高い結果となっている。金融・保険分野は、一般事業会社も対象となる内部監査人協会（IIA）の基準やコーポレートガバナンス・コードに加え、バーゼル銀行監督委員会や金融庁の基準・ガイダンス等の存在が高い内部監査レベルに寄与していると評価している。中でも、金融庁の「現状と課題」の公表などが、金融機関の内部監査態勢高度化に向けた改革を促してきた結果と分析しており、金融庁のこれまでの取組の成果があらわれているものと理解している。

ただし、この評価はあくまでも金融・保険

【図表1】内部監査の水準

	第一段階（Ver.1.0） （事務不備監査）	第二段階（Ver.2.0） （リスクベース監査）	第三段階（Ver.3.0） （経営監査）	第四段階（Ver.4.0） （信頼されるアドバイザー）
役割使命	事務不備、規程違反等の発見を通じて各部門への牽制機能の発揮	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供	保証やそれに伴う課題解決にとどまらず、経営陣をはじめとする組織内の役職員に対し、経営戦略に資する助言を提供
	過去/形式/部分		未来/実質/全体	

¹ https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html

² <https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20231024/20231024.html>

分野が全体として他の業種よりも高いとしているのであって、個々の金融機関の内部監査レベルには差があることは否めない。

組織・陣容が小さい金融機関においては「内部監査部門に投入する資源には限りがある」、ましてや「内部監査部門には経営に資する監査は難しい」と言われる経営陣もいるだろう。ただ、昨今の企業不祥事や不正事案をみると、ガバナンスや内部監査の機能不全が原因との指摘もある。中長期的視野に立って、内部監査の高度化に取り組むこと、これが将来にわたって事業を継続させるための要と言える。金融機関は業態を問わず、世間の信頼の上に成り立っているのだということを肝に銘じ、妥協することなく取り組む必要がある。また、内部監査がアシュアランス業務のみでは片手落ちであり、アドバイザー業務まで行うことで、企業価値を向上させるのであって、第四段階「信頼されるアドバイザー」となることを目指して欲しい。

各金融機関が自身の組織態勢や業務内容等を勘案し、現在どの段階にあるのか、今後、どの段階を目指すのか、そのためには何が必要となるかを明確にし、計画的に、着実に取組を進めていくことが肝要である。

その際、経営陣が主導して、3線管理態勢

において、第1線部門（営業部門）、第2線部門（リスク管理部門）、第3線部門（内部監査部門）の役割を明確に定義付けることが必要だ。これが出来なければ、いくら内部監査の高度化を図ろうとしても第二段階（リスクベース監査）以上には進めない。

〔2〕モニタリング結果の概要

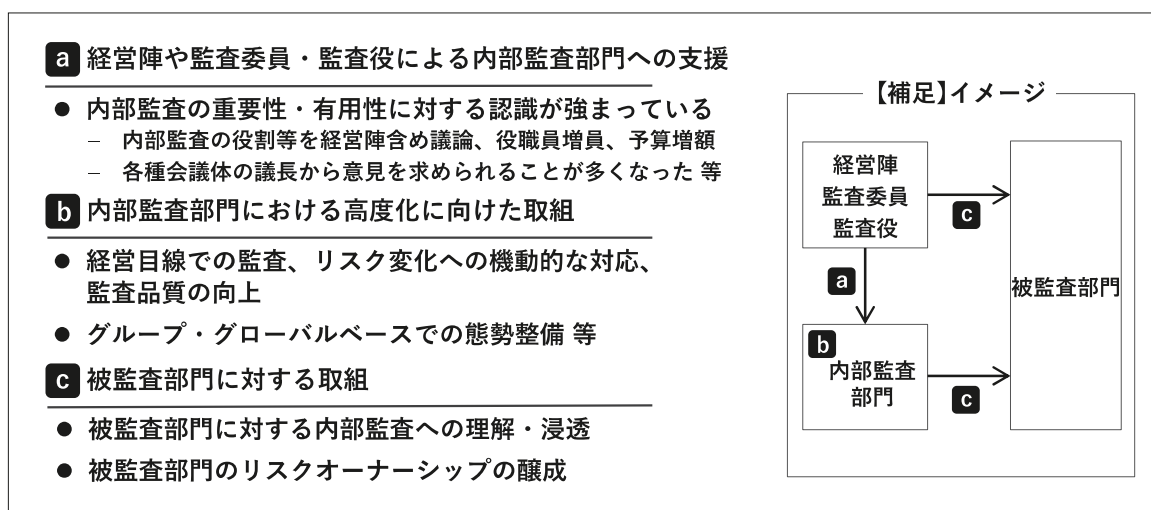
1. 全体評価

まず、プロGRESSレポートの中から、モニタリング結果の概要について紹介する。

金融庁では、金融機関の経営陣に対し、内部監査の高度化を求め続けてきており、今回のモニタリング結果では、大手銀行グループに対するモニタリングでは、総じて「現状と課題」公表後も内部監査の高度化に向けて積極的に取り組んでいることが確認できた【図表2】。

もっとも、内部監査の水準に関する自己評価には、大手銀行グループ間で一定の差が生じていることも確認できた。すなわち、国際的に業務を展開する大手銀行グループのほとんどは、第三段階にあると自己評価し、第四段階の内部監査を実現するための主な取組として示した「機動的な監査手法」、「内部監査

【図表2】「現状と課題」公表後の取組状況



におけるITの活用、データ分析」、「企業文化（カルチャー）に対する監査手法」、「経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言」の導入に向けた取組を進めていることが確認できた。その他の先では、第三段階へ向けた途上の水準にあると自己評価し、第三段階の水準に向けて内部監査の高度化に取り組んでいることが確認できた。

大手銀行グループ間で一定の差が生じている要因については、私見であるが、例えば、第三段階と自己評価している大手銀行グループは海外拠点を有していることから現地監督当局の規制・基準も満たす必要があること、欧米中心に職業監査人が存在し人材プール・マーケットが形成されており、海外拠点ではこのような職業監査人を採用していること、こうした海外の職業監査人の高度な監査手法を、国内にも展開してグループ・グローバルでの監査態勢向上に取り組んでいることなどが考えられる。

2. 大手銀行グループの取組状況

プログレスレポートの中では、今回のモニタリングを踏まえて、金融機関が取り巻く環境や業務状況に的確に対応した実効性ある内部監査を通じて業務の適切性や財務の健全性を確保し、企業価値を向上させるためには、次の「3つの観点」が必要であると、取組主体別に整理した。

- a 経営陣や監査委員・監査役等が、内部監査の重要性・有用性を強く認識し、積極的に支援すること
- b 内部監査部門が、環境の変化に応じて内部監査を高度化していくこと、かつ、監査基盤を強化すること
- c 経営陣や監査委員・監査役、内部監査部門が、被監査部門に対して内部監査への理解・浸透やリスクオーナーシップの醸成を図ること

次項では、3つの観点から整理した、大手

銀行グループの主な取組事例を紹介する。

（1）「経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門への支援」

大手銀行グループでは、経営陣や監査委員・監査役による内部監査の重要性・有用性に対する認識が強まっている。

例えば、内部監査の重要性に関し、経営陣と内部監査部門が、次期の中期監査計画策定に合わせて1年間に亘って内部監査の役割、目指すべき姿等を議論している事例や、内部監査部門の役職員を増員、予算を増額している事例が見られた。また、内部監査の有用性に関し、各種会議体の議長から内部監査部門に対して意見を求められることが多くなったとする事例が見られた。加えて、社外役員の知見を積極的に内部監査に取り入れるため、監査委員・社外監査役との意見・情報交換を頻度高く実施している事例や、社外の立場から見て注力すべき領域や個別監査の監査視点の妥当性、監査手続の内容等について監査委員から助言を受けている事例も見られた。

（2）「内部監査部門における高度化に向けた取組」

大手銀行グループでは、①経営目線での監査や②リスクの変化への機動的な対応、③監査品質の向上、④監査基盤の強化、⑤グループ・グローバル監査に取り組んでいる。

例えば、経営目線での監査に関し、内部監査部門が「経営に資する提言」とは何かを定義付けし、経営陣と認識共有している事例や、経営陣や監査委員・監査役、事業本部長等の課題やリスク認識を踏まえた監査テーマを選定している事例が見られた。

リスクの変化への機動的な対応に関し、オフサイト・モニタリング³の導入や同モニタリングで認識した懸念点を適時に所管部門へ提言する手法を導入している事例や、アジャイル型監査の試行等に取り組んでいる事例が

見られた。

監査品質の向上に関し、ベテラン監査員で構成する品質評価の専門チームを設置して同チームが伴走的に個別監査の実施状況を評価している事例や、品質評価の結果を踏まえ、監査委員と次年度以降の高度化に向けた対応策を協議している事例が見られた。

監査基盤（監査人材）に関し、内部監査部門への異動希望者を社内公募している事例や、専門人材（特にIT、AML／CFT領域）を確保するために外部人材を積極的に採用している事例、ビジネスモデルや経営戦略を理解した経営企画部門経験者を内部監査部門に配属している事例、階層毎に求められる「スキル」「業務知識」等のレベルを明確化し、きめ細かく体系的な研修・教育体制を構築している事例、内部監査部門の人材育成のミッションの1つに、「ガバナンス人材⁴の輩出」を掲げ、第1線・第2線・第3線間の計画的な人事異動に基づく人材育成を推進している事例が見られた。

大手銀行グループには、積極的な社内公募や外部人材の採用により「現状と課題」の公表時に比べて内部監査部門職員の若返りが進んでいる先や内部監査部門への異動を希望する職員が増えている先もあった。経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門に対する期待・支援もあり、着実に、組織内での地位が高いものになってきていると考えられる。

第三段階の水準にあると自己評価した大手銀行グループでは、グループベースでのリスク・アセスメント・監査計画の策定、策定にあたってグループ監査部長会やグループリスク・アセスメント会議等で意見交換・目線合わせを実施している事例や、グループ・グローバル共通の監査支援システムの導入や監査手法の標準化等に取り組んでいる事例が見ら

れた。その他、グループ・グローバルにまたがり、かつ専門的な知見が必要となる領域について専門領域チームを設置して同チームが国内外拠点の監査を実施・サポートしている事例が見られた。特に、大手銀行グループは、買収等により、海外の会社や非銀行業務を行う会社をグループ内に取り込み、事業展開を広げる機会も増えてきていることから、グループ・グローバルの観点で、内部監査の水準を一体化していく取組の重要性は増していると考えられる。

（3）「被監査部門に対する内部監査への理解・浸透やリスクオーナーシップの醸成」

大手銀行グループでは、①被監査部門に対する内部監査への理解・浸透や②被監査部門のリスクオーナーシップの醸成に取り組んでいる。

例えば、被監査部門に対する内部監査への理解・浸透に関し、社内の業務内容説明会や階層別研修会において内部監査の役割や業務内容を説明している事例や、営業店監査の臨店時において、営業店職員に対して内部監査の目的（「監査」と「検査」の違い等）を説明している事例が見られた。また、被監査部門のリスクオーナーシップの醸成等に関し、被監査部門が自己認識している課題及びその改善対応策を内部監査部門へ申告する制度や、当該申告を基に、内部監査部門が被監査部門のマネジメント層のリスク認識及び内部統制構築への取組状況を評価すると共に改善対応策の定着までフォローアップ、アドバイスする制度を導入している事例が見られた。

3. 大手銀行グループが認識している課題等

一方、経営陣や監査委員・監査役の内部監

³ 一般的に、オフサイト・モニタリングとは各種会議体への陪席や議事録・関連資料の閲覧、各種情報システムへのアクセス、第1線・第2線との意見交換等を通じて、日常的に情報収集・分析することをいう。

⁴ マネジメント能力やリスクマインドを有する人材

査部門への期待・自らの課題や内部監査部門が認識している監査態勢・監査基盤（監査人材）等に関する課題も確認できた。

（１）第三段階にあると自己評価した大手銀行グループの課題認識等

第三段階の水準にあると自己評価した大手銀行グループの経営陣や監査委員・監査役は、内部監査部門に対して、ビジネス環境の急変に伴い発生するリスクを捉えた機動的な監査の実施や経営戦略の策定・遂行・浸透状況、経営資源配分の十分性・適切性等の、経営戦略等を対象とした監査の実施を期待している。また、経営陣は、自らの課題として、被監査部門が内部監査を積極的に受け入れ、協力する風土の醸成を挙げた。

他方、内部監査部門が認識する課題として、株主・経営者・従業員・金融当局等のあらゆるステークホルダーの視点を意識した監査の実施や、会社全体で見た経営課題に関する真因の特定、第１線・第２線と第３線との間での人材の好循環化のほか、アジャイル型監査の試行等、第四段階に向けた取組等を挙げた。

（２）第三段階へ向けた途上水準にあると自己評価した大手銀行グループの課題認識等

第三段階へ向けた途上水準にあると自己評価した大手銀行グループの経営陣や監査委員・監査役は、内部監査部門に対して、第三者から言いにくいことであっても事実に基づく自由な発言や、アシュランス機能の発揮等を期待している。また、経営陣は、自らの課題として、第三段階の水準にあると自己評価した大手銀行グループの経営陣と同じく、被監査部門の内部監査の受容性向上を挙げた。

他方、内部監査部門が認識する課題として、準拠性監査から業務プロセスに係る整備・運用状況を検証する監査への移行や、分析のためのフレームワークを活用した問題の根本原

因の追究、グループ全体のリスクを網羅的に把握し、的確に評価する仕組みの構築、グループ会社全体での監査品質の均質化・向上、経営全体を見渡す視野を持った監査人の育成等を挙げた。

上記事例はあくまでも大手銀行グループへの対話で確認した内容であり、各金融機関においては、自らの組織態勢や内部監査の水準等を踏まえ、高度化を進めるためにはどのような課題を解決すればよいのかをしっかりと検討して欲しい。

その際、経営トップの考え次第で内部監査高度化に向けた取組状況に差が生じていることを確認しており、大手銀行グループに比して経営資源が限られている業態であっても、経営トップ主導で内部監査の高度化に取り組んでいる先もある。各金融機関の経営陣や監査委員・監査役には、ガバナンスの強化や企業価値の向上、ひいては日本経済・地域経済の発展のために、率先して内部監査の高度化に向けた取組を期待する。

〔３〕今後のモニタリングの主な論点と方向性

金融庁では、今後、３つの観点を踏まえ、大手銀行グループはもとより、地域銀行、証券会社、保険会社、その他の金融業態に対しても、主に次の３つの論点に基づく深度あるモニタリングを通じて内部監査の高度化を促していく方針である。併せて、金融行政の効率性を高めるため、各金融機関の内部監査の水準に応じてモニタリングの対象領域や深度を決定していく方針である。

論点１：経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門への支援

主体：経営陣や監査委員・監査役

①内部監査の在り方の検討、②内部監査の

高度化支援、③内部監査機能の活用に関する取組状況

論点2：内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化

主体：内部監査部門

〔監査態勢高度化〕①経営陣や監査委員・監査役との意見・情報交換、②独立性の確保、③リスクの洗い出し・絞り込み、④リスク変化への機動的対応、⑤監査深度（真因分析含む）、⑥IT・データ分析の活用、⑦継続的な監査品質の向上、⑧グループ・グローバルでの態勢整備の取組状況

〔監査基盤強化〕①人材確保・育成の取組状況、②監査システムの導入状況

〔コソーシング〕①活用方針、②最終評価に関する責任、③知見やノウハウの吸収に関する取組状況

論点3：被監査部門に対する内部監査への理解・浸透やリスクオーナーシップ醸成

主体：経営陣や監査委員・監査役、内部監査部門

①被監査部門に対する内部監査への理解・浸透、②被監査部門のリスクオーナーシップの評価や醸成、被監査部門とのコミュニケーションに関する取組状況

加えて、金融庁は、今後、金融機関へのモニタリングや内部監査に関する国際的な動向も踏まえて、グループ・グローバルベースの内部監査の一層の高度化を促す観点も含め、「現状と課題」の更新（段階別評価の見直し要否を含む）の必要性等を検討のうえ、最終報告として取りまとめたいと考えている。

〔4〕 おわりに

以上のようにプログレスレポートに関し、3つの観点に基づく、大手銀行グループの内部監査高度化に向けた取組状況と課題認識等

について概説し、今後のモニタリングの主な論点と方向性についても示した。

改めてとなるが、金融機関が、内部監査の高度化・底上げを推進していくためには、①経営陣や監査委員・監査役が内部監査の重要性・有用性をより強く認識して積極的に支援すること、②内部監査部門長のリーダーシップにより監査態勢高度化・監査基盤強化に取り組み、監査部員のパフォーマンスを向上させて経営陣や監査委員・監査役、被監査部門から信頼される監査を実践すること、③経営陣や監査委員・監査役、内部監査部門が、被監査部門の理解・浸透やリスクオーナーシップの醸成を図ること、が必要だ。

内部監査を高度化させるには、内部監査部門の取組だけでは成しえない。経営陣や監査委員・監査役の支援、被監査部門の理解など、組織全体での取組が必要である。そして、内部監査部門は、経営陣や監査委員・監査役、被監査部門から信頼を得て、経営に資する監査を行い、独立性・客観性を担保しながら、時には経営に物申すことも臆せず、企業価値を向上させるための監査を行うことが重要である。

金融機関の内部監査部門においては、このプログレスレポートを基に経営陣への訴求も可能と理解しているが、なにより経営陣や監査委員・監査役が率先して、プログレスレポートも参考に、内部監査の重要性・有用性に対する認識を一層高め、引き続き、内部監査の高度化に取り組むことを期待したい。なお、一般事業会社の内部監査の高度化の一助となることも期待している。

（本稿における意見などは執筆者の個人的見解であり、金融庁の公式的な見解を表すものではない。）

（編集注）調査結果、https://www.iiajapan.com/leg/pdf/iiia/info/201912_2.pdf