

金融機関における内部監査の高度化への期待と課題

取り組みが先進的な金融機関と発展途上の金融機関には顕著な差

金融庁 総合政策局長 屋敷 利紀

金融庁は2024年9月、「金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート(2024)」を公表した。内部監査の高度化に関して大手銀行グループや地域銀行、証券会社、保険会社に実施したモニタリング結果と共に、金融庁の問題意識・期待水準を取りまとめたものだ。本稿では、そこで明らかにした内部監査の高度化に向けた課題と今後のモニタリング方針を解説するとともに、内部監査の成熟度水準に関する私見を紹介する。

内部監査に関するモニタリングの進展

金融庁は2019年6月、金融機関の内部監査に関するモニタリング結果と金融庁の問題意識を「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)として公表した¹。その中では内部監査の成熟度水準を「事務不備監査」(第1段階)、「リスクベース監査」(第2段階)、「経営監査」(第3段階)、「信頼されるアドバイザー」(第4段階)の4段階に分類した(図表1)。

〔図表1〕

内部監査の成熟度水準

	第1段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	第2段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	第3段階 (Ver.3.0) (経営監査)	第4段階 (Ver.4.0) (信頼されるアドバイザー)
使命・役割	事務不備、規定違反等の発見を通じた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

(出所) 金融庁「『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)」(図表2も同じ)

金融庁は「現状と課題」を公表した後、三つの論点(図表2)に基づいてモニタリングを展開した。その結果と外部有識者との議論を踏まえ、23年10月、『『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)』を公表した²。

¹ 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」(2019年6月28日)

² 金融庁「『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)」(2023年10月24日)

〔図表2〕 モニタリングにおける3つの論点

3つの観点	モニタリングの論点
a 経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門への支援	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
b 内部監査部門における高度化に向けた取り組み	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（真因分析を含む）、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
c 被監査部門に対する取り組み	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の醸成 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

金融庁は内部監査の高度化に向けて、23事務年度も大手銀行グループや地域銀行、証券会社、保険会社に対してモニタリングを進めた。私自身も、3メガバンクグループや大手証券会社の内部監査部門長、監査委員長と意見交換を重ねたほか、地域銀行の社長・頭取40人以上と意見交換する機会を得た。金融庁は24年9月、これらの結果と共に、金融庁の問題意識・期待水準を取りまとめた「金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート(2024)」を公表した³。

原則に立ち返って監査部門の独立性確保を

金融庁のモニタリングや私自身が行った意見交換においては、総じて各金融機関が規模・特性に応じた内部監査の高度化に継続的に取り組んでいることを確認した。他方、内部監査の高度化に向けた取り組みが進んでいる先進的な金融機関と、取り組みが発展途上にある金融機関との間には顕著な差があること、その差が生じる大きな要因は、金融機関の規模の大小よりも、むしろ経営陣の意識の差であることを確認した。

もとより厳しい経営環境に置かれている金融機関が存在していることは承知している。しかし、金融機関は、質の高い金融仲介機能の発揮や優れた金融商品・サービ

³ 金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けたモニタリングレポート(2024)」(2024年9月10日)

スの提供を通じて国民経済の健全な発展に貢献するという、極めて公共性が高く、尊い使命を担っている。金融機関がこうした機能を持続的に発揮していくためには、中長期的に財務の健全性と業務の適切性の維持を優先する必要がある。

金融機関においては、まず経営陣主導の下、組織全体に健全なリスクカルチャーを醸成し、強固なガバナンス態勢を確立することが重要だ。銀行であれば、融資規律が何より重要であることは論をまたないだろう。

目先の収益に目がくらんで過大なリスクテイクをすれば、結果として中長期的には財務の健全性を損なうだけでなく、不祥事件等を誘発するなど業務の適切性を欠くことにもなりかねない。中長期的な視野を忘れない金融機関の経営陣であれば、内部監査を高度化することが、金融機関自身の発展だけでなく、国民経済の健全な発展に貢献できる王道であることが理解できるはずだ。

取り組みが発展途上にある金融機関においては、内部監査部門の独立性が確保されていない先も少なくないのではないか。経営陣は、内部監査の原則に立ち返ってほしい。

内部監査の意義は、ガバナンスやリスク管理の妥当性と有効性を独立して客観的に評価し、改善に貢献することにある⁴。特に国民経済の健全な発展に貢献することが期待される金融機関において、実効的な内部監査は、財務の健全性と業務の適切性を確保する上で不可欠なコーポレートガバナンスに必須の要素だ。また、経営陣等や金融庁を含むステークホルダーに対して極めて重要な保証を提供するものでもある。

内部監査の実効性を確実にするためにも、金融機関においては、内部監査部門の独立性を確保することが重要だ。内部監査部門が独立することで、客観的で不偏なスタンスが強まれば、被監査部門とのより密なコミュニケーションも期待できる。

もとより金融機関における内部監査の高度化は望ましいことだ。ただし、それが第3段階や第4段階に進化しても、第1段階や第2段階で求められる事務不備・規定違反等の発見を通じた各部門への牽制機能や、リスクアセスメントに基づく高リスク領域への業務プロセスに対する問題提起機能は欠けてはならない。

3ライン全体の有効性を検証

金融庁は引き続き、大手銀行グループだけでなく、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、深度あるモニタリングを通じて、内部監査の高度化を促す方針だ。例えば3ラインモデル⁵では、まず第1線がリスク管理の責任を負う。第2線は、1線のリスク管理状況をモニタリングし、必要に応じて改善に向けた助言や指

⁴ 日本内部監査協会「内部監査基準」(2014年改訂)

⁵ The Institute of Internal Auditors “The IIA’s Three Lines Model”(2020年7月20日)

導を行う。1線、2線の責任を負うのは当然、経営陣だ。第3線は、1線、2線から独立した立場で、経営目標の達成に向けてあらゆる事項について客観的なアシユアランスと助言を提供する。

金融庁は金融機関に対して内部監査の高度化を促すと同時に、1線、2線、3線が、それぞれの規模・特性に応じて全体として有効に機能しているかも併せて検証していく。その際に、金融庁が金融機関に対して画一的な対応を求めることはない。

米欧金融機関と比べると、わが国金融機関は、報酬体系の違いや平成金融危機の経験等から、相対的に過大なリスクテイクをしないカルチャーが醸成されているようにうかがわれる。他方、わが国金融機関においても、経営のグループ化・グローバル化が進展し、直面するリスクが多様化・複雑化すると同時に、人材が流動化し、業務経験や専門領域などが多様化している。その結果、わが国金融機関のリスクカルチャーや内部統制、リスク管理態勢が今後、大きく変化する可能性がある。

こうした状況にあっても、わが国金融機関が財務の健全性と業務の適切性を確保していくためには、内部監査の高度化が強く求められる。

米欧金融監督当局と比べて圧倒的にスタッフ数が少ない金融庁にとって、金融機関の内部監査部門は、リスク・脆弱性を発見し、その顕現化を防止する点で軌を一にする重要なパートナーだ。実際、金融庁は金融行政の効率化と金融機関の負担を軽減するため、検査を含めたモニタリングの検証範囲・深度について、金融機関の内部監査の信頼性を踏まえて決定している。金融機関の内部監査部門が金融庁にとって、より信頼できる存在になるよう、モニタリングを通じてその高度化を促していく。

要望の多い内部監査の成熟度水準に関する私見

金融庁は「現状と課題」で示した成熟度水準（第1～4段階、図表1）について、内部監査のいっそうの高度化を促す観点から、モニタリング結果や国際的な動向も踏まえて、引き続き見直しを検討していく。

金融庁には、特に各段階の具体的な水準感を示してほしいとの要望が多く寄せられている。あくまで私見だが、

●第1、2段階は、リスクアセスメントの高度化を通じて事務不備や脆弱性等を検出する監査プロセスが成熟し、財務の健全性確保と業務の適切性確保に寄与していく段階

●第3段階は、さらにオフサイトモニタリングやテーマ監査を機動的に有効活用しつつ、真因分析やリスク識別等を含めた監査結果や提言が成熟し、より経営に関与していく段階

●第4段階は、さらに組織内で内部監査に対する理解が進むことで被監査部門との信頼関係が成熟し、AI 技術の活用を含めて監査手法をいっそう高度化しつつ、経営戦略策定時から幅広く内部監査の知見を経営に生かしていく段階

と整理できるのではないか。

金融庁は各段階の具体的な水準感について、引き続き金融機関や外部有識者との対話を重ねながら検討していく。併せて要望が多く寄せられている第4段階の定義と共に、段階別評価の使命・役割を見直していく中で検討を進めていきたい。

(本稿において意見に係る部分は筆者の個人的見解であり、所属組織の見解を示すものではない)

やしき としのり

89年京都大学文学部卒。95年米イェール大学経営大学院修了、米国公認会計士登録。89年日本銀行入行。98年大蔵省金融企画局、00年金融庁総務企画部、08年検査局企画・情報分析室長、15年総務企画局マクロプルーデンス総括参事官、18年総合政策局参事官、審議官を経て24年から現職。