

金融機関の内部監査の高度化に向けた 現状と課題

令和元年6月

内容

1. はじめに.....	1
2. モニタリングの観点.....	2
(1) 内部監査の評価.....	2
① 第一段階 (Ver.1.0) : 事務不備監査.....	2
② 第二段階 (Ver.2.0) : リスクベース監査.....	3
③ 第三段階 (Ver.3.0) : 経営監査.....	3
(2) 内部監査との連携・活用.....	4
3. モニタリング結果.....	5
(1) 大手金融機関.....	5
(2) 地域金融機関を含むその他金融機関.....	7
4. 第四段階 (Ver.4.0) : 信頼されるアドバイザー/内部監査の更なる高度化に向けて.....	9
(1) 機動的な監査手法.....	10
(2) 内部監査における IT の活用、データ分析等.....	10
(3) 企業文化(カルチャー)に対する監査手法.....	11
(4) 経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言.....	11
5. 当局の問題意識及び今後のモニタリングの方向性.....	12
(1) 大手金融機関に対する問題意識.....	12
(2) 地域金融機関を含むその他金融機関に対する問題意識.....	12
(3) 今後のモニタリングの方向性.....	12
① 内部監査の高度化に向けた取組事例等の収集・蓄積・活用.....	12
② 継続的なモニタリングの実施及び更なる内部監査の高度化の嚮添等.....	13

1. はじめに

人口の減少や高齢化による国内市場の縮小、世界的な低金利環境の持続等、金融を取り巻く環境は大きく変化している。また、大手金融機関を中心にグローバルな業務展開や業務の複雑化が進展している。

こうした中、金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築することにより、業務の適切性や財務の健全性を確保し、金融システムの安定に寄与していくためには、ガバナンスが有効に機能していることが重要である。

そのためには、内部監査部門が、リスクベースかつフォワードルッキングな観点から、組織活動の有効性等についての客観的・独立的な保証(アシュアランス¹)、助言(アドバイス)、見識を提供することにより、組織体の価値を高め、保全するという内部監査の使命²を適切に果たすことが必要であり、急激な環境の変化に応じて、内部監査を高度化していくことが求められている。

本文書は、こうした認識の下、本事務年度に実施したモニタリング結果及び外部有識者から得た知見等も踏まえ、2019年6月現在の金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題について整理・とりまとめたものである。なお、本文書で説明している用語の定義は公表時点のIIAの用語一覧等から引用している。

本文書は、各金融機関において、それぞれのビジネスモデル・経営戦略を踏まえた内部監査のあり方を検討する際の一助となることを期待して公表するものであり、本文書で紹介している取組みの導入や実践のみをもって内部監査態勢が整っていると評価されるものではない。本文書を活用する際には、各金融機関が自身の規模・特性等を踏まえた主体的な検討を行うことが必要であること等に十分留意されたい。

また、当局のモニタリングにおいても、本文書の個々の論点を形式的に適用したり、チェックリストとして用いたりすることはしない。本文書を用いた対話に当たっては、引き続き、各金融機関の規模・特性等を踏まえた議論を行っていく。

¹ 内部監査人協会(The Institute of Internal Auditors (IIA))において、「アシュアランス業務(Assurance Services)」とは「組織体のガバナンス、リスク・マネジメント、およびコントロールの各プロセスについて独立的评价を提供する目的で、証拠を客観的に検証すること」と定義されている。

また、「ガバナンス」、「リスク・マネジメント」、「コントロール」についても、IIAにおいて以下のとおり定義されている。

ガバナンス：取締役会が、組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、および監視するために、プロセスと組織構造を併用して実施すること。

リスク・マネジメント：組織体の目標達成に関し、合理的なアシュアランスを提供するために、発生する可能性のある事象や状況を、識別し、評価し、管理し、コントロールするプロセス。

コントロール：経営管理者、取締役会およびその他の者が、リスクを管理するために、また、設定した目標やゴールが達成される可能性を高めるために行うすべての措置。(以下省略)

² IIAは、「内部監査の使命」について、「リスク・ベースで、客観的なアシュアランス、アドバイス、見識を提供することにより、組織体の価値を高め、保全する」としている。

2. モニタリングの観点

当局では、各金融機関との対話を通じて内部監査の全般的な水準について評価を行うとともに、内部監査との連携・活用を通じ内部監査の実効性を高める等の観点から、以下の事項を踏まえたモニタリングを実施している。

(1) 内部監査の評価

当局では、各金融機関の内部監査部門が、各社のビジネスモデル、経営戦略及び組織態勢を前提としたリスクプロファイルに対応した監査を実施しているかといった観点等から内部監査の実効性を検証している。

具体的には、各金融機関の内部監査部門等との対話を通じて、各社の内部監査の全般的な水準について評価を実施し、各社の内部監査の底上げや高度化に向けた課題を特定する。

特に、内部監査が事後チェック型監査からフォワードルッキング型監査への転換（過去から未来へ）、準拠性監査から経営監査への転換（形式から実質へ）及び部分監査から全体監査への転換（部分から全体へ）が図られること、かつ、それらを支える内部監査態勢の整備、三様監査（内部監査、監査役等³監査、外部監査）の連携が図られているか等を評価の目線としている。

この内部監査の水準については、以下のような段階別評価ができると考えられる（図表1）。

図表1 内部監査の水準（概念図）

	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)
役割 使命	事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店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
	過去/形式/部分		未来/実質/全体

(資料) 金融庁

① 第一段階 (Ver.1.0) : 事務不備監査

- 内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が低く、規程の準拠性等の表層的な事後チェックといった限定的な役割に留まっている段階。内部監査部門には、事務不備や規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能を発揮する役割が求められている。
- 監査手法は、リスクベースではなく、監査部員の経験・勘に依存しており、営業店の現物検査等を通じた指摘型監査が中心である。
- 人材について、内部監査部門として中長期的な方針はなく、通常の人事ロー

³ 監査役、監査役会、監査等委員会又は監査委員会（以下同じ）

テーションによる人員配置がなされる。また、内部監査の品質評価は、未実施又は実施していても形式的である等、PDCA サイクルが確立されていない。

② 第二段階(Ver.2.0):リスクベース監査

- 内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が徐々に高まり、第一段階の役割に加え、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する役割が求められている。
- 具体的には、内部環境や外部環境の状況を踏まえたリスクアセスメントを行い、高リスク領域の業務プロセスにかかる整備状況や運用状況の検証、営業店のみならず本部に対する監査や部署をまたいだテーマ監査の実施等が行われるようになる。
- 中長期的な視点で監査人材のポートフォリオ管理を行い、ビジネスに対する専門性を意識した人員配置が行われるようになる。また、営業店等における管理能力向上の観点で、執行部門から短期トレーニーとして受け入れる等、部分的に内部監査部門を活用する動きが見られる。さらに、内部監査にかかる国際基準(IIA 基準)に基づく品質評価を実施する取組みが見られ始める。

③ 第三段階(Ver.3.0):経営監査

- 内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が更に高まり、内部監査部門を経営陣への有益な示唆をもたらす有用な部門と捉えている。第二段階の役割に加え、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性・妥当性を評価し、各々の改善に向けた有益な示唆を積極的に提供する役割⁴が求められている。内部監査部門は、経営目線を持つとともに、よりフォワードルッキングな観点から、内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供している。
- 具体的には、実質的に良質な金融サービスが提供されているかといった点に重点を置いた監査、経営環境の変化や収益・リスク・自己資本のバランスに着目した監査、経営戦略の遂行状況に対する監査も行われるようになる。これに伴い、よりフォワードルッキングなリスクの識別が必要となる。また、ビジネスモデルやガバナンス等にかかる問題の根本原因の追及が行われるようになる。さらに、グループ・グローバルで業務を展開する金融機関においては、国内外の内部監査拠点との連携・報告連絡体制の見直しや監査手法の標準化等、グループ・グローバルベースでの内部監査態勢の構築がなされるようになる。

⁴ 専門職の実施の国際フレームワーク (Internal Professional Practices Framework (IPPF)) における 2100-業務 (work) の内容では、「内部監査部門は、専門職として規律ある姿勢で、体系的な、かつリスク・ベースの手法を用いて、組織体のガバナンス、リスク・マネジメントおよびコントロールの各プロセスを評価し、各々の改善に貢献しなければならない」と規定。

- 経営監査のため、組織全体のビジネスや経営戦略を理解した人材が戦略的に配置されるようになる。また、内部監査部門の地位向上や組織におけるキャリア形成の観点から、若手職員、部門長候補又は経営者候補を内部監査部門に配属して経験を積ませた上、執行部門に管理職として戻す等のキャリアパスの運用といった動きが見られる。さらに、IIA 基準以外に、国際的にビジネス展開する地域等において関連する規制やガイドライン等⁵を踏まえた品質評価を実施する等の取組みが見られ始める。
- 経営監査のため、内部監査部門の独立性が強く意識され、取締役会への直接的な職務上の指示・報告経路⁶及び、内部監査部門の日々の業務を円滑に進めるための最高経営責任者（CEO）への部門運営上の指示・報告経路⁷を確保する等の取組みが見られる。
- 経営陣が3つの防衛線⁸の重要性を認識し、内部監査部門（第3線）が事業部門（第1線）及び管理部門（第2線）から独立した立場で保証を提供している。

(2) 内部監査との連携・活用

当局としては、金融機関の内部監査の実効性を高める観点から、各金融機関の内部監査部門との間で連携を図るとともに、金融機関の内部監査の水準が第三段階にあり、自律的な機能発揮が認められる場合には、当局のモニタリングの効率化の観点から、内部監査機能のモニタリングにおける活用を図る方針である。

具体的には、内部監査部門との対話の際に、当局の関心事項（①個別金融機関に関するリスクや課題事項、②対象金融機関が属する業態に共通するリスクや課題事項、③金融機関全般に共通するリスクや課題事項）について、双方の課題認識の共有を図る。さらに、これらの課題認識に沿った事項がリスクアセスメントや内部監査の対象とな

⁵ 例えば、以下のようなものが挙げられる。

- ・ バーゼル銀行監督委員会「銀行の内部監査機能（The internal audit function in banks）」
- ・ 連邦準備制度理事会「内部監査機能および当該機能の業務委託にかかる補足的政策ステートメント（Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and Its Outsourcing）」
- ・ 英国勅許内部監査人協会「金融サービスセクターにおける有効な内部監査（Effective Internal Audit in the Financial Services Sector）」

⁶ IPPF における 1100－独立性と客観性の解釈指針では、「内部監査部門の責任を有効に果たすのに必要なレベルの独立性を確保するために、内部監査部門長は、最高経営者および取締役会に、直接かつ制約なくアクセスすることができる。このことは、内部監査部門長が両者に対する2系統の指示・報告経路を持つことにより実現できる」とされている。また、1110－組織上の独立性の解釈指針では、取締役会の職務上の指示・報告の例として、内部監査基本規程の承認、リスクベースの内部監査部門の計画の承認、内部監査部門長の任命や罷免に関する決定の承認等を挙げている。

⁷ IIA は、内部監査部門長が最高経営責任者（CEO）と部門運営上の指示・報告経路を持つことを推奨している。他方で、IPPF における 1110－組織上の独立性では、「内部監査部門がその責任を果たすことができるよう組織体内の一定以上の階層にある者に直属しなければならない」とされており、望ましい内部監査部門の所属形態は各金融機関の規模・特性等によって異なる。また、その趣旨として、内部監査部門長は、最高経営者の一人との部門運営上の指示・報告経路を持つことにより、組織上で十分な地位を獲得でき、妨害を受けることなく職責を果たし困難な課題にほかの最高経営者と共に取り組むのに十分な権限を獲得できるとされている。

⁸ 3つの防衛線の考え方を定型的・形式的に導入し、各防衛線の役割を明確に区分して態勢整備を行うこと自体が目的ではない。各金融機関が組織の実情を十分に踏まえた態勢を自ら考えることが重要である。

っていない場合には、リスクアセスメントや監査計画に反映するよう懇請する。

また、金融機関全般に共通するテーマや業態横断的なテーマについて、必要に応じて、内部監査の実施を要請し、その結果を踏まえ、当局のモニタリングの対象領域や深度に濃淡を付ける等、当局のモニタリングに活用することを目指す。

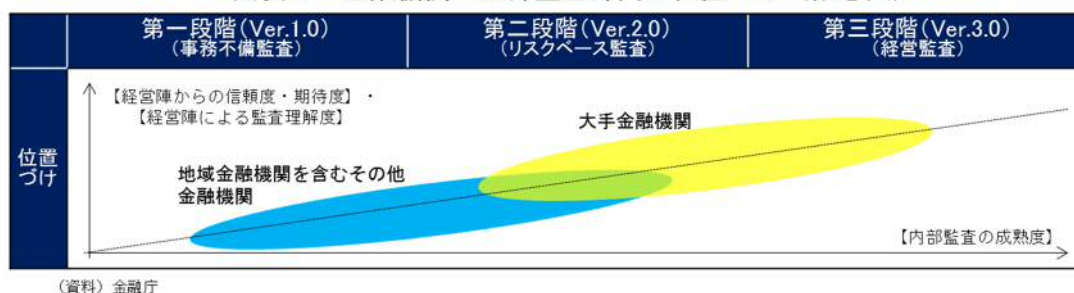
3. モニタリング結果

本事務年度のモニタリングにおいては、大手金融機関⁹を中心として複数回の対話を実施した。

さらに、地域金融機関を含むその他金融機関についても、新たにモニタリングの対象に加え、対話を実施し、各金融機関の内部監査態勢について、それぞれ検証を実施した。

大手金融機関と地域金融機関を含むその他金融機関の総体的評価は、以下のとおり（図表2）。

図表2 金融機関の内部監査部門の位置づけ（概念図）



(1) 大手金融機関

大手金融機関は、準拠性監査からの脱却を意識し、経営環境等の変化を捉えた予兆的な観点からの監査を志向している状況にあり、内部監査の水準は、以下のような取組状況（図表3）も踏まえると、第二段階～第三段階に位置づけられると考えられる。

例えば、内部監査部門の地位向上や専門性の確保を図るため、中長期的なキャリアパスを明確化し、計画的な専門人材育成・配置を行い、内部監査態勢を充実させる取組が見られる。また、海外業務やグループ連携業務が進展している一部の大手金融機関では、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策やサイバーセキュリティ

⁹ 3メガバンクグループ（みずほフィナンシャルグループ、三菱UFJフィナンシャルグループ、三井住友フィナンシャルグループ）、その他大手銀行グループ（りそなホールディングス、三井住友・トラストホールディングス、農林中央金庫、ゆうちょ銀行）、大手生命保険会社（日本生命、第一生命、明治安田生命、住友生命）、大手損害保険会社（東京海上グループ、MS&ADグループ、損保ジャパン日本興亜グループ）、大手証券会社（野村証券、大和証券）を指す。

といった高リスクの専門分野において、グループ全体の監査を行うため、持株会社の内部監査部門に専任チームを設置するといった取組みも見られる。

他方で、内部監査部門による発見事象の背景や原因の掘り下げが十分に行われておらず、経営戦略や業務運営の改善に十分つながっていないといった課題も認められている。

図表3 大手金融機関のモニタリングで認められた課題及び特徴的な取組み(例)

<p>監査手法</p>	<p><モニタリングで認められた課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 個々の発見事項に対する原因分析の深度不足により、複数の事象に共通するような根本原因までの追及が不十分。 ✓ グループ・グローバルベースのリスクアセスメント、監査計画、監査の品質管理及び人材管理等に課題。 ✓ 本部監査やテーマ監査におけるデータ分析の有効活用に課題。 ✓ 一部の大手金融機関では、リスク識別の網羅性、適時のリスク認識及びリスクアセスメント結果の文書化について課題。 <p><特徴的な取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ マクロ・ミクロアプローチによる定期的な(1年に1回)リスクアセスメントに加え、日常かつ継続的なモニタリングとしての情報収集やそれに基づく期中のリスクアセスメントや監査計画等の見直し(経営上重大な影響のあるリスク(トップリスク)や当局関心事項等を反映)が進展。 ✓ 内部統制の有効性の評価や、経営環境等の変化を捉えた予兆的な観点からの監査を実践¹⁰。 ✓ グループ・グローバルで監査手法の統一化が進展。国内グループ監査については、持株会社の内部監査部門に高リスクの専門分野における専任チームを設置してグループ全体の監査を実施。グローバル監査については、マネー・ローンダリング等といった専門領域におけるグローバルの統括責任者の下、グローバル全体の監査を実施。
<p>監査態勢</p>	<p><モニタリングで認められた課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ グローバル化の進展等に伴い、海外拠点を含むグループ全体の監査部員を実効的に統括し得る、内部監査の専門家としての監査部門長の採用又は育成が課題。 ✓ 一部の大手金融機関では、年齢・監査経験年数・専門分野等を踏まえた人材のポートフォリオの適正化、キャリアパスの明確化・運用、専門人材¹¹確保等の態勢面に課題。 <p><特徴的な取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織全体のビジネスや経営戦略を俯瞰し、組織の業務プロセスや内部統制の理解に長けた人物を監査部門長として配置。 ✓ 内部監査部門の地位向上や専門性の確保を図るため、中長期的なキャリアパスを明確化し、計画的な専門人材育成・配置を行い、内部監査態勢を充実させる取組みが進展。 ✓ 監査委員会が内部監査部門より、執行部門から独立して報告を受けると

¹⁰ 例えば、予兆事象を把握するためのワーキンググループを立上げ、IT等の専門人材を配置し組織の情報を一元管理・分析する等の運営等。

¹¹ 例えば、ITシステム、サイバーセキュリティ、マネー・ローンダリング及びテロ資金供与対策、ERM(全社的リスク・マネジメント)等の分野に関する人材が挙げられる。

	<p>ともに、経営陣が関与している可能性がある不祥事発生時の執行部門への情報遮断を指示する権限を持つ。</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 監査委員会が内部監査部門長の人事評価を行い、その結果を指名・報酬委員会に提出。 ✓ 営業店等の事務不備監査機能を事業部門・管理部門に移管し、内部監査部門は経営監査に注力できる態勢に変更。 ✓ 内部監査態勢の高度化に向けて、現状の水準を踏まえた中長期的な目標水準、最終的に目指すべき姿等を、経営陣で議論。 ✓ 内部監査が企業価値や業務品質向上を目指す活動であることについて、監査報告に関する取締役会資料に経営陣への提言を分かりやすく記載する等、啓蒙活動を実施。
品質評価	<p><モニタリングで認められた課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 一部の大手金融機関では、グループ会社の内部監査の品質向上に向けて、定期的に親会社でモニタリングを実施し、子会社の内部監査結果に依拠可能と評価しているものの、取組みが不十分と認められる事例(監査態勢の整備、監査方針の決定プロセス、リスクアセスメント)が見られ、子会社に対する実効的な品質評価が課題。
	<p><特徴的な取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部監査部門内に品質評価の専担者を配置。 ✓ 監査品質の継続的評価を実施するため、計画時のみならず、監査実施時も含め伴走的に評価を実施していく事例が見られる。ここでは、評価者も現場往査時に同行し、品質評価の観点から被監査部署担当者に対するヒアリングも同時的に実施。 ✓ 被監査部署による改善対応が、業務に定着し有効に機能しているかを確認するための専門チームを配置。 ✓ 品質評価の実施に当たっては、IIA 基準以外に、国際的にビジネス展開する地域等において関連する規制ガイドライン等への適合性、海外 G-SIFIs の先進的な取組みとのギャップについての検証・評価を行う取組みも進展。
三様監査の連携	<p><モニタリングで認められた課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 一部の大手金融機関では、年に複数回の意見交換を実施しているものの、単なる情報や成果物の共有等、一方通行の情報発信に留まっている先も存在。
	<p><特徴的な取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 各監査主体で検討したリスク情報や監査計画等の共有に加えて、他社の不祥事件等の時勢を捉えた懸案事項等についても意見交換を実施。 ✓ 外部監査人が、監査委員会に毎回オブザーバーとして出席し情報共有。 ✓ 外部監査人の海外支店往査に監査委員も同行。

(2) 地域金融機関を含むその他金融機関

地域金融機関を含むその他金融機関は、リスクベース監査への転換や経営監査の実施を標榜する一方、依然として伝統的な監査機能(不正・不祥事防止、準拠性監査)を重視する先も多い状況にあり、以下のような取組状況(図表4)を踏まえると、内部監査の水準は、第一段階～第二段階に位置づけられると考えられる。

もっとも、その背景には、昨今の人口減少・低収益環境下で、収益増加、効率的な経

営やスピード感のある業務遂行が求められる中、全社的な人員削減が進展している状況であり、事業部門の自律的統制機能や、管理部門のモニタリング機能が十分ではなく、内部監査部門がこれらの機能を補完している状況下にあり、なおかつ内部監査部門のみに人員を追加的に配置できない事情があることも、高度化を阻害する要因の一つとなっていると考えられる。

こうした中、主に地域金融機関において、経営陣が内部監査の重要性・有用性をより強く認識し、積極的に関与している先については、経営監査の実現に向け、専門人材等の経営資源を戦略的に配置することや、リスクアセスメント結果に基づく重点監査項目の適切性・網羅性について取締役会で議論を行う等、第二段階から第三段階へ向けた取組みが見られる一方、経営陣による関与の度合いが少ない先については、第一段階に留まっており、経営陣による関与の度合いによって、内部監査の水準に大きな差が生じている。

図表4 地域金融機関を含むその他金融機関のモニタリングで認められた課題及び特徴的な取組み(例)

<p>監査手法</p>	<p><モニタリングで認められた課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ リスクに応じて、部署別・テーマ別監査を効果的・効率的に使い分ける先もあるが、本部監査に対する深度不足等が認められる(リスクアセスメント結果は、監査周期の決定に活用するに留まり、具体的な監査手続・プロセスへの反映まで落とし込めていない。また、リスクアセスメント結果が経営陣に報告されず、監査計画は年間監査スケジュールが中心となっている)。 ✓ リスク管理委員会等の会議体への陪席や議事録閲覧といった日常かつ継続的なモニタリングを実施する先が一定程度存在する一方、データ分析等深度あるモニタリングの実施に課題。 <p><特徴的な取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 社外役員を含めた経営陣からの監査ニーズをヒアリングにより把握しているほか、他社不祥事例等の外部要因や中期経営計画の主要施策に伴うリスク等を踏まえた実効的なリスクアセスメントを基に監査計画を策定。 ✓ 中期経営計画の理解度に対するヒアリングを実施する等、経営戦略の浸透状況を検証。 ✓ 日常かつ継続的なモニタリングにて検出した事項について、電話確認や往査によるヒアリング、必要に応じて臨店時期の前倒しを検討するといった機動的な牽制を実施。
<p>監査態勢</p>	<p><モニタリングで認められた課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 多くの先において、人材のポートフォリオの適正化、キャリアパスの明確化・運用、専門人材確保等の体制面に課題。 ✓ IT・市場分野に加え、企画等の本部経験者が不足しているほか、高齢社員の出向待機ポスト化から脱却できない状況。 ✓ 持株会社について、グループ監査態勢の運用状況(監査資源管理、全社的リスクアセスメント)に課題。 ✓ 監査計画・予算の承認は取締役会決議としながらも、監査等委員へは個別の監査結果の報告等の連携に留まっている先も存在。

	<p><特徴的な取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 監査部員のスキルマップを作成し、必要人材の確保や育成方針について経営陣(監査役等)との議論に用いたり、嘱託社員の待遇を見直し、モチベーション維持や監査スキル伝承に活用。 ✓ 監査委員会が監査計画・予算・人事の事前同意権を確保。 ✓ 子銀行・子会社の内部監査部門が準拠性監査を行い、持株会社の内部監査部門が経営監査に特化するように態勢の見直しを実施。 ✓ 管理部門・内部監査部門・監査役が一堂に会する連絡会を定期的に開催し、不備の発生原因及び再発防止策を検討しているほか、管理部門内の部署ごとに担当の監査部員を割り当て、日常的に連携を図る。
品質評価	<p><モニタリングで認められた課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 定期的な品質評価(内部評価及び外部評価)を実施していない。 ✓ 内部評価は、チェックリストを充足するための作業となり、PDCA サイクルが機能していないほか、外部評価は、提言事項等の趣旨を理解しないまま形式的対応に終始し、実質的な改善対応がなされていない。 <p><特徴的な取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 品質評価結果を戦略的に活用する先、内部監査部門内の独立した部署による内部品質評価を実施している先、外部評価実施時において、IIA 基準等との適合状況に加え、自社の実情に照らし過度な手続・態勢となっている領域がないかという観点で評価を依頼する先も存在。
三様監査の連携	<p><モニタリングで認められた課題></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部監査部門又は外部監査人からの単なる情報提供の場に留まり、リスク認識共有を踏まえた各監査主体の活動に活かされていない。 <p><特徴的な取組み></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 定期的に各監査主体が一堂に会し、当該金融機関を取り巻く内外環境を踏まえたリスク要因について意見交換を実施。共通する特徴としては、監査役等が三様監査の重要性を認識し、率先して連携強化を図っている。

4. 第四段階(Ver.4.0):信頼されるアドバイザー/内部監査の更なる高度化に向けて

本事務年度において、外国金融機関グループの内部監査部門並びにコンサルティング会社及び監査法人の内部監査に関する有識者との意見交換を行った。そこで明らかになった内部監査の先進的な取組み等を踏まえると、第三段階を超えた内部監査の更なる高度化した段階(第四段階)が存在すると考えられる。

内部監査が更に高度化している背景としては、デジタルライゼーションの進展により、金融機関の経営環境が急速かつ革新的に変化していることに加え、社内外のステークホルダーからの要求も従来以上に多様化・高度化(SDGs¹²への対応等)していることが挙げられる。

デジタルライゼーションの進展は、例えば、フィンテックの拡大による、新技術導入に伴う提供サービスの拡充、異業種参入によるコスト競争の激化、クラウドサービス事業者への外部委託の促進等をもたらしている。また、金融機関において重要となると考えられる

¹² 持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)

データガバナンスの範囲は、従来型のデータ保護に留まらず、データの管理や活用のあり方にまで拡大している。

他方、ステークホルダーの要求の多様化・高度化に伴い、その変化を的確に捉えていないことに起因する従業員等によるコンダクト・リスク¹³が高まってきている状況にある。

これらの動きは、金融機関に多様なリスクのみならず収益機会をもたらしており、経営陣には迅速かつ柔軟な対応が求められている。

このような状況下において、第四段階に到達した金融機関の内部監査部門は、保証やそれに伴う課題解決に留まらず、信頼されるアドバイザーとして、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することが期待される¹⁴。

第四段階の内部監査を実現するための主な取組みとして、以下のようなものが挙げられる。

(1) 機動的な監査手法

加速する環境変化等に対応するためには、リスクの変動を即時に把握し、リスクの高まりが認められた場合には、必要な監査を速やかに実施するとともに、監査の内容も状況変化に合わせて迅速かつ柔軟に変更できる態勢を整えておく必要がある。

海外 G-SIFIs の一部では、継続的モニタリングの際に KRI¹⁵を特定し、データの分析を行うことで、リスクの変動を都度自動的に確認している事例(動的なリスク評価)や、監査の早い段階における、被監査部署等とのコミュニケーションを通じた課題認識の共有に基づく、機動的な監査手法を取り入れている事例(アジャイル型監査¹⁶)が見られる。

(2) 内部監査における IT の活用、データ分析等

上記の機動的な監査等を実現するためには、IT インフラの整備及びデータ分析をはじめとする IT を活用した監査手法の高度化を図っていく必要がある。

海外 G-SIFIs の一部においては、データ分析の活用領域が、不正行為やその兆候の発見に留まらず、(1)の継続的モニタリングにおける活用において一層機動的なリスク評価を可能にしている事例も含め、内部監査業務のサイクル全体¹⁷に拡張している。

¹³ 金融庁「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」Ⅲ. 金融機関における管理態勢 2. リスクベースの発想への視野拡大に関する着眼点 (2) 幅広いリスクの補足及び把握 <BOX>を参照。

¹⁴ 但し、このような意思決定に資する予測とそれに基づく助言を提供する場合においても、内部監査部門の独立性確保の観点から、経営陣による意思決定そのものには関与しないことが前提となる。

¹⁵ 重要リスク指標 (Key Risk Indicator)

¹⁶ 定まった定義はないが、一般的な事例として、監査領域・実施期間を細分化し、その小規模監査の実施状況も踏まえて、柔軟に計画を変更しつつ、監査を実施していく手法等が挙げられる。

¹⁷ 計画、実施、結果の伝達及び進捗状況のモニタリング。

(3) 企業文化(カルチャー)に対する監査手法

コンダクト・リスクは、従来のような方針、制度、システム等の整備のみによって低減することは難しいことから、経営陣は、従業員等の行動に影響を与える企業文化を、ステークホルダーの要求を満たすものにしておく必要がある。これに伴い、企業文化に対する監査の重要性は高まっており、海外 G-SIFIs においても取組みが進められている¹⁸。

なお、大手金融機関においては、これまで主に個別監査における指摘事項を通じた検証に留まっていた¹⁹が、現在は、一部の金融機関において、企業文化関連テーマ監査の実施や、個別監査の検証範囲に企業文化要素²⁰を組込む等の動きが見られ始めているところである。

(4) 経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言

内部監査部門が、保証に留まらない、経営戦略に資する助言を行うためには、内外環境変化やビジネスモデルの変革等に対応した積極的な予測を行うとともに、経営戦略の策定段階から、内部監査部門が同時並行でモニタリングを機動的に実施する取組みが期待される。

海外 G-SIFIs の一部では、内部監査部門において、フィンテック企業の参入にかかる影響について、新技術の導入や顧客行動、規制あるいは市場競争の変化といった様々な領域からの分析を通じた将来予測に努めている事例が見られる。

こうした高度化の実施に向けて、大きな課題となるのは、内部監査部門における専門人材の確保である。

内部監査部門には、加速する環境変化に対応できる機動性の高い監査を実行するためにも、被監査部署や外部専門家等とのコミュニケーションの円滑化が不可欠であるが、監査対象業務が複雑化していることもあり、組織やビジネス及び監査手法の双方について精通するとともに、複雑で高度な事象を分かりやすく説明できる翻訳力が備わった人材が求められる。

¹⁸ 企業文化に対する監査手法として、

- ・ 被監査部署の部店長等のマネジメントによるリスク認識、リスクへの対応状況を検証することで、部店長等のコントロールに対する認識を評価する
- ・ 全社的、あるいはセグメント別（部門別、業種別、リスクカテゴリー別等）の単位で、役職員に対する行動規範に関するアンケートやヒアリング等を通じて、企業文化の浸透状況を評価し、浸透状況に問題がある場合は、原因を特定し、改善を図る
- ・ (1)の動的なリスク評価の一環として、企業文化に関する KRI を設定した継続的モニタリングを行う等の事例が見られる。

¹⁹ 個別監査における指摘事項の根本原因分析の中で企業文化を検証することは、第三段階における、「ビジネスモデルやガバナンス等にかかる問題の根本原因の追及」（3頁）の一環として位置づけられる。

²⁰ 例えば、業績評価が組織構成員の行動にどのような影響を与えているかについて検証する手法や、リスクが潜んでいる状況を仮定し、そこで組織構成員がどのように行動するかの設問からなるアンケート調査を実施する手法等が挙げられる。

加えて、内部監査においてデータ分析を含む IT を活用した監査手法が重視されるようになると、これに対応した監査人材の必要性が高まると考えられる。すでに海外金融機関の中には、全ての監査部員に対して一定のデータ分析技能の習得を求めている事例も見られる。

なお、以上のような先進的な取組みを行っている海外 G-SIFIs を含む金融機関においては、高度な専門人材を有する内部監査部門の組織内の地位は非常に高いものとなっている。

5. 当局の問題意識及び今後のモニタリングの方向性

(1) 大手金融機関に対する問題意識

大手金融機関については、その規模・影響力に照らすと、まずは第三段階のレベルの態勢整備が望まれる。その上で、加速する環境変化への対応や多様化するステークホルダーからの要求に応えるため、先進的な取組み等も参考に、各社の抱える経営課題やビジネスモデルに応じて更なる高度化を図ることが適当であると考えられる。

(2) 地域金融機関を含むその他金融機関に対する問題意識

地域金融機関を含むその他金融機関については、経営陣による関与の度合いによって内部監査の水準に大きな差が生じている。

したがって、経営陣が内部監査の重要性・有用性をより強く認識し、内部監査部門に組織全体のビジネス・経営戦略を理解した人材等の経営資源を戦略的に配置することや、リスクアセスメント結果に基づく重点監査項目の適切性・網羅性について取締役会で議論を行う等、経営陣による積極的な関与が不可欠であり、規模・特性等に応じた底上げや高度化を図ることが適当であると考えられる。

(3) 今後のモニタリングの方向性

① 内部監査の高度化に向けた取組事例等の収集・蓄積・活用

外部有識者との対話を通じて把握した先進的な事例や、各業態のモニタリングを通じた金融機関の規模・特性等に応じた好事例を継続的に収集・蓄積していく。

また、内部監査に影響を与える各種指針等の動向²¹を適時に捉え、モニタリングへ

²¹ 本文書公表時点において、IIA では、3つの防衛線の改定案について、意見募集を実施している。なお、2019年4月24日付け「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(4)では、「内部監査の問題をはじめ、「守りのガバナンス」の実効性を担保する監査の信頼性確保に向けた取組みについて、企業の機関設計の特性も踏まえつつ検討を進める」との意見が出されている。

の影響を分析の上、必要に応じて、内部監査部門等との対話の着眼項目として活用していく。

② 継続的なモニタリングの実施及び更なる内部監査の高度化の態勢等

各金融機関の内部監査部門等との対話を通じて、監査態勢の把握に留まらず、個別課題を踏まえた対応状況について継続的にモニタリングを実施していく。

対話の際には、モニタリングにより認識した課題や問題点について認識を共有するとともに、上記①で蓄積した取組事例の中から各金融機関の内部監査の水準や規模・特性等に見合った事例を紹介する等、改善に向けた対応や更なる高度化を促す。

さらに、モニタリングにより認められた課題や問題点の重要度に応じて、経営陣、社外取締役、監査役、監査(等)委員等との対話の中でも、内部監査の高度化に向けた取組みについて議論していく。

以 上