

**「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)**

**令和5年10月**



## 目次

I. はじめに.....	1
II. モニタリング結果.....	2
1. 全体評価（進捗状況）.....	2
2. 大手銀行グループにおける「現状と課題」公表後の取組状況.....	3
(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.....	3
(2) 内部監査部門における高度化に向けた取組.....	3
(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.....	4
3. 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課題認識等.....	8
(1) 経営陣や監査委員・監査役の期待及び課題.....	8
(2) 内部監査部門が認識している監査態勢・監査基盤等に関する主な課題.....	9
(3) 内部監査部門が認識している被監査部門に関する課題.....	10
4. 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.....	10
(1) 経営陣や監査委員・監査役の期待及び課題.....	10
(2) 内部監査部門が認識している監査態勢・監査基盤に関する主な課題等.....	10
(3) 内部監査部門が認識している被監査部門に関する課題.....	11
III. 今後のモニタリングの主な論点と方向性.....	12
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.....	12
論点2. 内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化.....	12
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.....	13
参考1. 「現状と課題」において提示した内部監査の水準.....	14
参考2. IIA による IPPF の改訂内容について.....	16

# 1. はじめに

金融庁は、2019年6月に「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」という。）を公表している。この中で、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り、そのためには、内部監査部門がその使命<sup>1</sup>を適切に果たすことが必要であるとしている。

具体的には、「現状と課題」では、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評価するとともに、環境変化に応じて、内部監査を高度化していくことを求めている。

また、「現状と課題」では、内部監査の水準について、段階別評価ができることを示している。大手金融機関<sup>2</sup>については、「第二段階～第三段階に位置づけられる」とし、まずは第三段階のレベルの態勢を整備し、その上で、海外 G-SIFIs 等の先進的な取組等も参考に、一層の高度化を図ることを求めている。なお、海外の先進的な取組を踏まえると、第三段階を超えた段階である「信頼されるアドバイザー」（第四段階）が存在することも示している【図表1】。

こうした内部監査の高度化は、環境変化に伴うリスクの多様化・複雑化やグループ・グローバル化が進展する中で、全ての金融機関において重要度が高まっている。

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<sup>3</sup>については、通年検査の一環で内部監査部門のトップと内部監査の高度化に向けた取組状況や課題について対話している。併せて、外部有識者（コンサルティング会社及び監査法人）との間でも、金融業界の内部監査機能の発揮状況や海外の先進事例に関して意見交換を進めている。

金融庁は、上記モニタリング等を踏まえ、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し、プログレスレポート(中間報告)として本文書を取りまとめた。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て公表するものである。

金融庁は、今後、内部監査に関する国際的な動向を踏まえつつ、金融機関の内部監査部門に対する継続的なモニタリングを通じて内部監査の高度化を促すとともに、「現状と課題」の更新（段階別評価の見直し可否を含む）の必要性等を検討していく方針だ。

【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)	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
	過去/形式/部分		未来/実質/全体	

<sup>1</sup> 内部監査人協会(The Institute of International Auditors (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。

<sup>2</sup> 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、SBI新生銀行、あおぞら銀行、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（野村證券、大和証券）を指す。

<sup>3</sup> 3メガバンクグループ、その他大手銀行グループを指す。

## II. モニタリング結果

### 1. 全体評価（進捗状況）

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】。ただし、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見られた。

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、第三段階の水準にあると自己評価し、「現状と課題」では、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「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」等<sup>4</sup>の導入に向けた取組を進めていることが確認できた【図表3】。

その他の大手銀行グループでは、第二段階から第三段階へ向けた途上の水準にあると自己評価し、内部監査の高度化に取り組んでいることが確認できた。

なお、大手銀行グループ以外の金融機関における取組状況について、金融庁による継続的なモニタリング等において認識した主な内容は以下のとおりであった。

- 経営トップが内部監査の重要性・有用性を強く認識している先は、人材投入等に積極的であるほか、内部監査の結果（重要指摘等）を取締役会等で議論する等、内部統制の強化に活用している
- 経営基盤が弱い先では、営業部門等に優先的に人材を投入し、内部監査部門への投入を後回しにしているため、高度化まで取り組めていない
- また、地域銀行では、リスクベース監査（第二段階）へ転換し、経営監査（第三段階）の実施を標榜する先が一部で見られるものの、依然として伝統的な監査機能である規程類への準拠性を事後にチェックする準拠性監査（第一段階）を重視する先が多い

大手銀行グループに対するモニタリングを踏まえると、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、①経営陣や監査委員・監査役<sup>5</sup>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、②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、さらに、③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が必要だ。

大手銀行グループに対するモニタリングでは、経営陣や監査委員・監査役が、内部監査の重要性・有用性を理解していると考えられる取組事例や、内部監査部門に対して内部監査の一層の高度化を期待していることが確認できた。

また、内部監査部門は、内部監査の高度化のほか、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を図っていることが確認できた。一方、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。

金融庁では、内部監査の高度化やその機能の最大限の発揮に向けた、経営陣や監査委員・監査役、内部監査部門による一層の創意工夫を期待している。

<sup>4</sup> 「現状と課題」では、第四段階（信頼されるアドバイザー）の内部監査を実現するための主な取組として、「機動的な監査手法」、「内部監査におけるITの活用、データ分析等」、「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」を挙げている。

<sup>5</sup> 監査委員・監査役の他、監査等委員、監事などを含む。以下同じ。

## 2. 大手銀行グループにおける「現状と課題」公表後の取組状況

### (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て、経営陣と内部監査部門が次期中期監査計画に合わせて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て、各種会議体の議長から内部監査部門の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監査品質の向上に取り組んでいる。例えば以下の事例が見られた。

#### ① 経営目線での監査

- 内部監査部門が「経営に資する提言」を定義付けし、経営陣と認識共有している。
- 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。
- 経営課題の真因の特定及び改善策を提言するため真因分析の強化に取り組んでいる。
- 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。

#### ② リスクの変化への機動的な対応

- オフサイト・モニタリング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。
- アジャイル型監査<sup>6</sup>の試行等に取り組んでいる。

#### ③ 監査品質の向上

- ベテラン監査員で構成する品質評価の専門チームが、伴走的に個別監査の実施状況を評価している。

<sup>6</sup> 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。

- 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。

なお、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、リスク・アセスメントや監査計画の策定、品質評価活動等をグループ・グローバルベースで取り組んでいる事例や、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。

### (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【図表4】。例えば以下の事例が見られた。

#### ① 被監査部門に対する内部監査への理解・浸透

- 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。
- 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。

#### ② 被監査部門のリスクオーナーシップの醸成等

- 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では、
  - ・ 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
  - ・ 上記申告を基に、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。

【図表2】大手銀行グループの「現状と課題」公表後の高度化に向けた取組事例

(凡例) ● 大手銀行グループに係る取組事例

■ 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に係る取組事例 ※以降の図表も同様

項目	取組事例（概括）
<b>監査態勢</b>	
<b>内部監査の目的・役割</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査の目的、使命、ミッション、基本方針等に、内部監査を通じて「持続的な企業価値の向上に貢献する」や「組織目標の達成に役立つ」等を明記</li> <li>● ガバナンス改革やグループガバナンス強化の一環として、第1線・第2線と第3線部門の役割、在り方を整理 (例：営業店の事務不備監査を第1線・第2線の部門に移管)</li> <li>■ 次期の中期監査計画に合わせて1年間に亘って内部監査の役割、目指すべき姿等を経営陣含め議論</li> <li>■ 内部監査部門が実施する「経営に資する提言」を定義付けし、経営陣と認識共有。傘下のグループ会社にも展開</li> </ul>
<b>中期監査計画</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査部門に対する経営陣の期待や内外環境、中期経営計画等を踏まえた中期監査計画*（概ね3か年）を策定 *中期監査計画には、中長期的な監査態勢高度化に向けた取組施策、要員計画、人材育成計画、中長期的に注視する領域や重点検証項目等が盛り込まれている</li> </ul>
<b>リスク・アセスメント</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営目線での監査実施を企図し、経営陣や監査委員・監査役、事業本部長等と意見交換を行い、課題やリスク認識を把握（マクロアプローチ）しつつ、内部監査部門のリスク認識（ミクロアプローチ）を融合させ、重点検証項目（監査テーマ）を選定</li> <li>● 期中にリスク・アセスメントや監査計画の見直しを実施。 見直し頻度は、月次・四半期・半期と銀行グループによって区々</li> </ul> <p>※グループ・グローバルベースでの取組は、下記「グループ・グローバル監査」を参照</p>
<b>オフサイト・モニタリング</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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（オフサイト・モニタリング）し、検知した懸念点を、適時に所管部門に確認</li> <li>● オフサイト・モニタリング結果は、リスク・アセスメントの見直し、臨時監査の要否の検討に活用するほか、各監査の監査手続に反映</li> </ul>
<b>真因分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去（複数年）の監査指摘事項を分析し、通底する真因を特定し、経営宛に報告・提言</li> <li>■ 各監査で認められた問題事象の根本原因分析において、企業文化や経営戦略等に起因する要因を分析</li> <li>■ 根本原因分析の深掘り及び付加価値の高い提言を行うために、発見事項に関する評価指標（根本原因分析の深度レベル、改善提言の付加価値レベルの2つの評価指標）を導入</li> </ul>
<b>品質評価</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 品質評価基準に「内部監査の専門職的实施の国際基準」、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・ガイドライン等を活用</li> <li>■ ベテラン監査員で構成する品質評価専門チームを設置し、個別監査の指導や高度化支援を行うことで監査品質の底上げ (例：個別監査に同行し、伴走的に監査実施状況进行评估)</li> <li>■ 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</li> </ul> <p>※グループ・グローバルベースでの取組は、下記「グループ・グローバル監査」を参照</p>
<b>グループ・グローバル監査</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループベースでのリスク・アセスメント、監査計画を策定。策定にあたっては、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において、意見交換や目線合わせを実施</li> <li>■ 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、同チームが国内外拠点の監査を実施・サポート（当該チーム内では専門人材の育成も実施） *AML/CFT、サイバー、グローバルIT、グローバル証券業務、ESGに関する専門領域チーム</li> </ul>

項目	取組事例（概括）
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ・グローバル共通の内部監査支援システム<sup>7</sup>を導入し、監査状況・結果を共有</li> <li>■ 各地域のベストプラクティスを基にグローバル共通の監査手続を制定</li> <li>■ ビジネスの変化に合わせて柔軟に監査を実施するため、銀行・信託・証券の内部監査部員が持株会社の内部監査部門を兼務</li> <li>■ 国内グループ内のコミュニケーションを活性化するために、持株会社・銀行・信託・証券の各内部監査部門が同じオフィスビルに入居</li> <li>■ 国内グループベースの各種課題やグループ各社にまたがる業務・プロジェクトに対して、国内グループ各社で協働監査・モニタリングを実施</li> <li>■ 持株会社の品質評価専門チームが、傘下のグループ会社の個別監査への参画や特定の監査プロセス（例：リスク・アセスメント、真因分析）に焦点を当てて検証することにより、グループ全体の監査品質の底上げ</li> </ul>
<b>監査基盤</b>	
<b>人材確保</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査部門への異動希望者の社内公募を実施（一部の大手銀行グループでは、年々希望者が増加）</li> <li>● 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</li> <li>● 専門スキルの拡充が必要な領域を把握するために「スキルアセスメント」を整備。専門スキルが不足する領域を中心に、採用、人事ローテーション、研修を強化</li> <li>■ 経営監査を実現するため、経営企画部経験者を内部監査部門に配属</li> </ul>
<b>人材育成</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>■ 専門資格<sup>*</sup>の取得者数（割合）を部門目標に設定・管理 *CIA（公認内部監査人） CISA（公認情報システム監査人）等</li> <li>■ 資格取得支援担当チームが、資格取得に向けたサポートを実施するほか、資格取得者から監査人に必要な知識・スキルを提供する等、内部監査部門全体で資格取得を推進</li> <li>■ 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<sup>*</sup>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 *マネジメント能力やリスクマインドを有する人材</li> </ul>
<b>監査システム・ツールの導入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グループ・グローバル共通の内部監査支援システムの導入</li> <li>● 内部監査支援システムの導入</li> <li>● データ分析・可視化ツールの導入</li> </ul>

<sup>7</sup> 一連の監査プロセス(リスク・アセスメント、監査計画、監査資源配分、監査実施、報告書作成、フォローアップ)をシステム上で管理することにより、グループ間での共通軸によるリスク評価、知見の共有化等を効率的に行うことが可能となる。



【図表3】 第四段階に向けた取組及び特徴的な取組事例

項目	取組事例（概括）
<b>第四段階に向けた取組</b>	
<b>機動的な監査手法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 中期経営計画の策定や大規模プロジェクトを対象に伴走型の監査を実施</li> <li>■ テーマ監査に以下のアジャイル型監査の要素を部分的に導入               <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 検証範囲を限定（監査の小型化）</li> <li>➢ 監査を通常に比べて短期間で実施</li> <li>➢ 監査期間中に発見事項を被監査部門に順次提示し、速やかな改善策の実施を促す</li> </ul> </li> </ul>
<b>IT の活用、データ分析</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 監査実施拠点の選定に際して AI を活用したモデル*を構築し、試行を開始  <small>*リスク・アセスメントデータと過去の監査結果を教師データとして学習させ、各拠点のリスク度をスコア化</small></li> <li>■ テキストマイニングを利用したアンケート分析を開発し、アンケート結果の傾向や関連性を多角的に分析</li> <li>■ 音声、メール・チャット文字等の非構造化データの分析手法を、国内拠点監査の事前準備に活用</li> <li>■ データ収集・加工作業を RPA（Robotic Process Automation）を活用して実施</li> </ul>
<b>企業文化（カルチャー）に対する監査手法</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 企業文化を監査上の重要テーマと位置づけ、企業文化の定着・浸透状況を対象とした監査を実施</li> <li>■ カルチャーの浸透の可視化（=改善度合いを実感できるような基準の設定）に関する取組状況を対象とした監査を実施</li> <li>■ 「リスクカルチャー」を検証の対象として監査を実施し、運営状況を踏まえ「コーポレートカルチャー」にも検証範囲を拡大</li> <li>■ 重点検証項目（監査テーマ）に「カルチャーに関する取組」を設定し、複数のカルチャーに関する取組状況（例：カルチャー改革の推進状況、行動規範の浸透に向けた取組状況等）を複数年かけて実施</li> </ul>
<b>経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来のリスク変化に対応する監査テーマを選定するため、将来のバランスシート、リスクアセット等のリスク構造変化の想定とリスクシナリオ、ストレスシナリオを組み合わせた監査テーマ選定プロセスを整備</li> <li>■ 経営戦略・施策、プロジェクト等について、その策定、初期段階から同時並行で常時モニタリングを行い、気付き事項がある場合には、適時に所管部門に提言</li> <li>■ 日常的に第1線・第2線の施策の取組状況やリスク管理状況等のモニタリングを行い、懸念点がある場合には、適時に所管部門に提言</li> </ul>
<b>特徴的な取組</b>	
<b>人材の戦略的な確保・育成に向けた提案</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「経営に資する監査」を担うために必要な経験・能力を有した人材の戦略的な確保・育成に向け、中堅若手職員の第1線・第2線との計画的な人事ローテーションを経営陣及び人事部門に対して提案</li> </ul>
<b>KPI の設定</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 監査活動の状況把握や品質向上を図るため KPI（例：監査計画進捗割合、監査報告書作成時間、監査関連専門資格保有率等）を設定</li> </ul>
<b>事業部門制・CxO 制に合わせるように内部監査部門内を再編</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 事業部門をまたがる領域や新たなリスク領域への対応漏れ・重複に関するリスクの把握や提言を行うため、内部監査部門内のグループの役割・責任を事業部門制・CxO 制に合わせるように再編</li> </ul>
<b>新たなテーマへの対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ESG*、DX、ダイバーシティ&amp;インクルージョン等の新たなテーマにおいて経営への示唆を提供すべく、各国当局目線や投資家目線を踏まえた実態把握や課題整理を実施  <small>*ESG に関して、気候変動対応を優先検証テーマに設定</small></li> </ul>

【図表4】被監査部門に対する内部監査への理解・浸透及びリスクオーナーシップ醸成への取組事例

項目	取組事例（概括）
社内広報活動の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務内容説明会、階層別研修会、社内座談会、ビデオニュース等を活用して、内部監査の役割や業務内容等の説明のほか、監査部員自身のメッセージを紹介する等、内部監査部門の魅力を幅広くアピールする社内広報を積極的に実施</li> <li>● 営業店監査の臨店の際に、営業店の職員に対して監査の目的（「監査」と「検査」の違い等）を説明</li> </ul>
リスクオーナーシップの醸成に対する取組	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 被監査部門が自己認識している課題及び改善対応策を内部監査部門に申告する枠組みを導入。内部監査部門は、従来の本部監査や拠点監査の評価とは別に、被監査部門のマネジメント層におけるリスク認識と内部統制構築の取組姿勢を評価。被監査部門へ気付きを提供することや運用定着までのフォローアップやアドバイスを通じて自律的な課題対応や変革行動を支援</li> </ul>

### 3. 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、機動的な監査や経営戦略等を対象とした監査等を期待している。また、社外取締役から経営陣への期待も明確化している。

他方、内部監査部門は、ステークホルダーの視点を意識した監査、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を課題と認識している。

#### (1) 経営陣や監査委員・監査役の期待及び課題

##### ①経営陣や監査委員・監査役から内部監査部門への主な期待

- 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
- 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
- コンプライアンス上の課題等の守りの観点に対する指摘に加え、戦略遂行上の課題等の攻めの観点や業務効率化の観点を含めた提言
- 経営課題の根本的な原因について解決策の提言

##### ②社外取締役から経営陣への期待

- 経営や内部監査部門から被監査部門に対して「経営に資する監査」の意義の説明・浸透  
(補足)「経営に資する監査」を実践するためには、受け入れ側の被監査部門がその意義を理解している必要

##### ③経営陣が認識している自らの課題

- 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

## (2) 内部監査部門が認識している監査態勢・監査基盤等に関する主な課題

### ① 監査態勢

- 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
- 会社全体で見た経営課題に関する真因の特定
- 健全な業務運営を支える内部統制が「適時」・「適切」・「適度」に整備・運用されているかといった観点からの監査の実施
- 監査対象の業務やプロセスの理解、未然予防に重点を置いたフォワードルッキングなリスクの識別

### ② 監査基盤（監査人材）

- 内部監査部門をキャリアの終着点とせず、監査で実績をあげた監査員の昇進・昇格及び人事部門から素質ある人材を継続的に内部監査部門に配置してもらう好循環の確立
- ①問題の原因を分析し、解決策を提言する問題解決スキル、②納得度の高い筋道の通った主張をするプレゼンテーションスキル、③聞く力・伝える力からなるコミュニケーションスキル向上のための人材育成

### ③ 第四段階の取組関連

- ビジネス環境の変化に伴い発生するリスクへの機動的な対応
- アジャイル型監査の本格運用に当たっての、被監査部門含め社内全体への理解・浸透（補足）アジャイル型監査は、①被監査部門との面談を頻度高く実施することや②被監査部門に対して発見事項を順次提示し速やかな改善策の実施を促すなど、通常の監査とは異なる対応が必要となるため、経営・被監査部門に通常の監査との違いを十分に理解してもらう必要
- オフサイト・モニタリングに当たり、社内情報収集ツール（Business Information ツール）におけるデータ統合時間の短縮による効率化、データ収集方法の一層の高度化
- 潜在的な課題や内部管理態勢上の課題を検知するデータ分析手法の確立
- 企業文化（カルチャー）を対象とした監査の検証方法の確立・高度化

### (3) 内部監査部門が認識している被監査部門に関する課題

- 被監査部門に対する、内部監査の役割の理解・浸透  
(補足) 被監査部門は、いまだに内部監査部門が事務不備等を発見することが役割だと認識している

## 4. 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、第三者の立場から事実に基づく自由な発言や、アシュアランス機能の発揮等を期待しているほか、被監査部門の内部監査の受容性を課題と認識している。

他方、内部監査部門は、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、分析のためのフレームワーク（例：ロジックツリー、COSO<sup>8</sup>の内部統制フレームワーク等）を活用した問題の根本原因の追究等を課題と認識している。

### (1) 経営陣や監査委員・監査役の期待及び課題

#### ①経営陣や監査委員・監査役から内部監査部門への主な期待

- 第三者の立場から、言いにくいことであっても事実に基づき自由に発言
- 内部管理態勢に対するアシュアランス機能の発揮
- 環境変化を適時・適切に捉えた監査の実施
- シンクタンクのようなソリューションを提供する組織

#### ②社外取締役から内部監査部門への期待

- 経営目線での監査の実施

#### ③経営陣が認識している自らの課題

- 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

### (2) 内部監査部門が認識している監査態勢・監査基盤に関する主な課題等

#### ①監査態勢

- 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
- 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

<sup>8</sup> トレッドウェイ委員会支援組織委員会（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）の略称

- グループ会社全体での監査品質の均質化・向上

## ②監査基盤（監査人材）

---

- 経営監査を担う人材確保・育成
- 経営全体を見渡す視野を持った監査人の育成

## ③第四段階へ向けた試み

---

- 社内情報収集ツール（Business Information ツール）を用いたデータ分析や可視化によるリスクの予兆把握、内部監査活動（テーマ選定等）への活用

### （3）内部監査部門が認識している被監査部門に関する課題

- 第1線・第2線・第3線は本来対立する関係ではなく、共通目標を達成するための仲間であるということの被監査部門の理解
- 業務説明会や社内報等を活用した内部監査の重要性・必要性を社内周知

### III. 今後のモニタリングの主な論点と方向性

大手銀行グループや大手証券会社、大手保険会社では、グローバル化が一段と進展している。同時に、大手銀行グループは、銀行のほか、証券会社、リース会社、カード会社等の非銀行業務を行う会社を傘下に持つ金融グループとなっている。大手銀行グループ以外の証券会社又は保険会社においても同様に、他の業態を傘下に持つ金融グループとなっている先が多く見られる。このほか、地域銀行においても、持株会社体制へ移行し、傘下に証券会社や銀行業高度化等会社など、非銀行業務を行う会社を持つ動きが見られる。

こうした状況を踏まえると、金融機関が、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、経営陣が、グループ全体の業務運営の的確な把握と、内外環境変化へ適時に対応できる内部監査態勢を整備するとともに、

1. 経営陣や監査委員・監査役が内部監査部門へ積極的に支援すること
2. 内部監査部門が監査態勢を高度化し、かつ、監査基盤を強化すること
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り、被監査部門がリスクオーナーであるという自覚を持って、自律的にリスクコントロールすること

が必要だ。

金融庁では、今後、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、主に以下の論点に基づいて深度あるモニタリングを進めるとともに、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だ。その際、本文書や「現状と課題」で示した論点や着眼項目を、形式的なチェックリストとして用いることはない。

併せて、金融庁では、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だ。

#### 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

経営陣や監査委員・監査役は、①自社・自行の経営基盤・規模・特性・経営戦略等を踏まえた内部監査の在り方を検討しているか、②内部監査の高度化を支援しているか、③内部監査機能を活用しているか。

#### 論点 2. 内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化

内部監査部門は、①経営陣や監査委員・監査役との意見・情報交換をしているか、②内部監査部門の独立性を確保しているか、③リスクを洗い出し、監査領域を絞り込んでいるか、④リスクの変化に機動的に対応しているか、⑤真因分析を踏まえた改善提案を行う等の深度のある監査を実施しているか、⑥IT やデータ分析を監査へ活用しているか、⑦継続的に監査品質の向上に取り組んでいるか、⑧グループ・グローバルでの監査態勢の整備に取り組んでいるか。

また、内部監査部門は、①どのように人材確保・育成に取り組んでいるか、②どのような監査システム・ツールを導入しているか。

なお、専門領域や新たな領域の監査要員の確保は大きな課題であり、一部の大手銀行グループでは、外部専門機関を活用した、いわゆるコソーシングが行われている。専門領域や新たな領域において、それらを監査する人材が不足する場合は、コソーシングの活用も一つの選択肢として考えられる。その場合、内部監査部門は、①コソーシングの活用方針を定めているか、②コソーシングによる監査の最終評価に責任を有しているか、③コソーシングによる知見やノウハウを吸収しているか。

### 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

経営陣や監査委員・監査役、内部監査部門は、①被監査部門に対する内部監査への理解・浸透を図っているか、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を図っているか。

この間、内部監査人協会（以下「IIA<sup>9</sup>」という）では、内部監査に関する国際的なガイダンスである「専門職的实施の国際フレームワーク（以下「IPPF」という。）」を改訂する動きが見られる。具体的には、IPPFを構成する「内部監査の使命」、「内部監査の専門職的实施の基本原則」、「内部監査の定義」、「倫理綱要」、「内部監査の専門職的实施の国際基準」、「実施・補足的ガイダンス」を再構成し、2023年末までに新たに「グローバル内部監査基準」を公表するとしている。新しい基準案では、内部監査部門へのガバナンスに関し、取締役会の役割・責任が明確化される等の変更が検討されている。

金融庁は、今後、金融機関へのモニタリングや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）の必要性等を検討していく方針だ。

---

<sup>9</sup> The Institute of International Auditors

## 参考 1. 「現状と課題」において提示した内部監査の水準

### 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。

### 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係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、内部監査に係る国際基準（IIA 基準）に基づく品質評価が実施する取組が見られ始める。

### 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係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。

- 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を踏まえた品質評価を実施する等の取組が見られ始める。
- 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・報告経路を確保する等の取組が見られる。
- 経営陣が3つの防衛線の重要性を認識し、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。

#### **第四段階（Ver.4.0）：信頼されるアドバイザー**

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

- 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。
- 内部監査における IT の活用、データ分析等  
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。
- 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 においても取組が進められている。  
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を組込む等の動きが見られ始めているところである。
- 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が期待される。

## 参考 2. IIA による IPPF の改訂内容について<sup>10</sup>

### 現行基準からの大きな変更点について

新たな基準では、以下 10 の主要な改訂がおこなわれます。

#### 1. 新名称

「内部監査の専門職的实施の国際基準」を「グローバル内部監査基準」に改称。

#### 2. 新たな構造

現行の IPPF の 6 つの構成要素（内部監査の使命、内部監査の定義、倫理綱要、内部監査の専門職的实施の基本原則、内部監査の専門職的实施の国際基準、実施ガイダンス）の内容はすべて、グローバル内部監査基準に組み込まれ、主な役割と責任範囲をより明確に示す 5 つの領域で構成されています。

- ・ 内部監査の目的：現行の「内部監査の定義」および「内部監査の使命」の要素が含まれています。
- ・ 倫理と専門職としての気質：現行の「倫理綱要」を取り入れ、これらに基づいて構築されています。
- ・ 内部監査部門へのガバナンス：取締役会と内部監査部門長の関係に重点を置いています。
- ・ 内部監査部門の管理：内部監査部門長が内部監査を有効に機能させるための要件に重点を置いています。
- ・ 内部監査業務の実施：アシュアランス業務およびアドバイザリー業務の実施に重点を置いています。

#### 3. 各々の基準の新たな項目

全般的に、「グローバル内部監査基準」は、より明確に内部監査人が高品質の業務を実施できるように設計されています。各々の基準には、基準への要求事項のほか、「実施に当たって考慮すべき事項」、「適合していることの証拠」が含まれます。「実施に当たって考慮すべき事項」は、要求事項を実施するために、一般的に推奨される実務を示し、「適合していることの証拠」は、要求事項が実施されたことを実証するための推奨される方法の例を示しています。これらの項目には、既存の実施ガイダンスやその他の正式なガイダンスの情報が含まれており、必要に応じて、公共セクターや小規模な内部監査部門のための情報が反映されています。

#### 4. 内部監査の新たな目的

新たな基準の最初のドメインである内部監査の目的には、「内部監査の使命」および「内部監査の定義」が反映されており、また、組織体が公共の利益に資するための内部監査の在り方に初めて取り組んでいます。

<sup>10</sup> 出典「専門職的实施の国際フレームワーク（IPPF）」改訂の日本語公開草案の公表および意見募集開始のお知らせ（2023年3月20日）

<https://www.iiajapan.com/leg/iaa/info/20230320.html>

## 5. 新たなドメイン「倫理と専門職としての気質」および基準

「倫理綱要」は、基準の「倫理と専門職としての気質」ドメインに反映されています。さらに、このドメインには、専門職としての正当な注意に関する基準、専門職としての懐疑心、すべての内部監査人に対する継続的な専門的能力の開発の要求事項が含まれています。

## 6. 新たなドメイン「内部監査部門へのガバナンス」および基準

「取締役会」という用語の定義と使用、および内部監査部門のガバナンスに関する取締役会の役割が明らかにされています。現行の基準に含まれ、あるいは間接的に示されていた、内部監査部門に関する取締役会の責任が、より直接的かつ明確に示されています。これらには、外部評価を含む、内部監査部門長の業務および内部監査部門の監督に関する責任が含まれます。

## 7. 品質のアシュアランスと改善のプログラムの新たな要求事項

品質のアシュアランスには、取締役会による監督の要件、および外部評価者のうち、少なくとも1名が公認内部監査人（CIA）であることなど、新たな記述および要件が含まれます。

## 8. 公共セクターへの特別な注意

「公共セクター」は、現在、新たな基準の用語一覧で定義されており、新たな「実施に当たって考慮すべき事項」の項目において、特に公共セクターの内部監査人を支援するための情報を取り上げています。

## 9. ステークホルダーと公共の利益に重点を置いた、厳格な基準策定プロセス

公共の利益については、新たな基準制定プロセスや「内部監査の目的」の策定、またステークホルダーについて考慮するうえで、新たな基準においては、特に考慮されています。

## 10. 新たな用語および用語一覧の改訂・拡充

新たな基準では、用語をより明確にするために、内部監査業務で一般的に用いられる「規準」、「状況」、「発見事項」、「固有リスク」、「残余リスク」、「リスク受容度」、「根本原因」などの用語を定義しています。

### 今後のスケジュールについて

- ・ 2023 年後半 - 新基準の公表
- ・ 2023 年 - IPPF 各ガイダンス（プラクティス・ガイド）および関連ガイダンスの更新
- ・ 2024 年後半 - 新基準の公開 12 か月で正式に施行