

「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)

金融庁 総合政策局審議官
屋敷 利紀

金融庁では、2023 年 10 月、大手銀行グループに対する内部監査の高度化に向けたモニタリング結果等を取りまとめた『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)」を公表した。本稿では、公表の背景、モニタリング結果及び今後のモニタリング方針について詳説する。

公表の背景

内部監査は、内部統制やリスク管理態勢、ガバナンスの品質と実効性を評価し、経営陣に対して、独立した立場から重要な保証を提供する存在だ。特に金融機関において、実効的な内部監査は、業務の適切性と財務の健全性を確保する上で不可欠であり、健全なコーポレート・ガバナンスに必須の要素でもある。経営陣にとって、内部監査部門ほど頼りにすべき存在はないはずだし、同部門に十分な権限と地位、独立性を与え、優秀な人材を配置することで内部監査の実効性を一層高めることが最も合理的なはずだ。

バーゼル銀行監督委員会のガイダンスでは、銀行監督当局が内部監査部門と定期的に意思疎通を図り、その機能を定期的に評価するよう求めている¹。金融庁でも、検査・モニタリングで特定した金融機関のリスク・脆弱性とそれらの軽減策・改善策について、金融機関の内部監査部門との間で、定期的に深度ある対話を進めている。同時に、金融庁では、検査・モニタリングにおいて、金融機関の内部監査機能の有効性と、内部監査が発見したリスク・脆弱性に経営陣が適時・適切に対応しているかを定期的に確認している。金融庁にとって、金融機関の内部監査は、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。主要海外金融監督当局と比較して、検査官の人数などが著しく制約される金融庁にとって、内部監査をより重視しなければならないし、その高度化が望ましいのは当然だ。

わが国金融機関においては、平成金融危機の経験などから、米欧金融機関と比較すると、相対的には過大なリスクテイクをしないカルチャーが醸成され、リスクテイク対比で内部統制やリスク管理態勢は整備されていると見てよいだろう。しかしながら、

¹ Basel Committee on Banking Supervision “The internal audit function in banks” (2012 年 6 月 28 日)、Principle 16, 17.

わが国金融機関も、直面するリスクが金融環境の変化に伴って多様化・複雑化しているほか、経営のグループ・グローバル化が急速に進展している。同時に、人材が流動化し、人員構成が多様化している中で、今後、リスクカルチャーや内部統制、リスク管理態勢が大きく変化する可能性がある。社会課題解決や価値創出に向け、今後、他社・他業態との協業や外部との連携・委託も増えていくだろう。こうした状況にあっても、わが国金融機関が業務の適切性と財務の健全性を確保するため、金融機関には内部監査の高度化が強く求められている。

この間、金融庁では、2019年6月、「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」)を公表し、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)。金融庁では、「現状と課題」公表後、通年検査の一環として、大手銀行グループの内部監査部門との間で、内部監査の高度化に向けた取り組み状況や課題について深度ある対話を重ねてきた。金融庁では、その結果や外部有識者との議論を取りまとめ、2023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)」(以下「本レポート」)として公表した。本レポートは、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だろう。

【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	

出所:金融庁

モニタリング結果

金融庁では、金融機関の経営陣に対し、内部監査部門への優秀な人材の配置を含め、内部監査の高度化を求め続けてきた。その効果もあってか、大手銀行グループでは、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り組み事例や、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(図表2)。

【図表 2】「現状と課題」公表後の取組状況

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

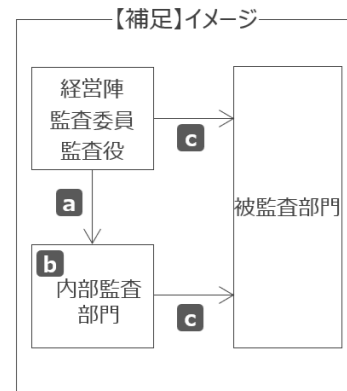
- 内部監査の重要性・有用性に対する認識が強まっている
 - － 内部監査の役割等を経営陣含め議論、役職員増員、予算増額
 - － 各種会議体の議長から意見を求められることが多くなった 等

b 内部監査部門における高度化に向けた取組

- 経営目線での監査、リスク変化への機動的な対応、監査品質の向上
- グループ・グローバルベースでの態勢整備 等

c 被監査部門に対する取組

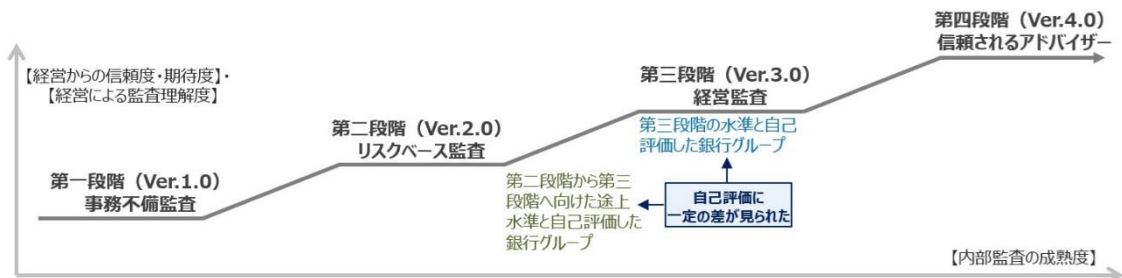
- 被監査部門に対する内部監査への理解・浸透
- 被監査部門のリスクオーナーシップの醸成



出所：金融庁

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先のほとんどは、第三段階にあるとしたものの、その他の先では、第三段階へ向けた途上にあるとした（図表3）。

【図表 3】 大手銀行グループにおける内部監査の水準に関する自己評価



出所：金融庁

第三段階にあるとした先では、内部監査部門が認識する課題として、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り組み等を挙げた。他方、第三段階へ向けた途上にあるとした先では、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問題の根本原因の追究等を挙げたほか、経営陣や監査委員・監査役が認識する課題として、被監査部門の内部監査の受容性を挙げた（図表4）。

【図表 4】 大手銀行グループが認識している課題等

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	b. 内部監査部門における高度化に向けた取組	c. 被監査部門に対する取組
第三段階の水準と自己評価した銀行グループ		
【経営陣や監査委員・監査役からの期待】 ・機動的な監査 ・経営戦略等※を対象とした監査 ・戦略遂行上の課題や業務効率化の観点からの提言 等 ※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	・あらゆるステークホルダーの視点を意識した監査 ・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確立 ・第四段階に向けた取組 等	【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 【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 【内部監査部門が認識している課題】 ・被監査部門に対する内部監査の役割の理解・浸透
第二段階から第三段階へ向けた途上水準と自己評価した銀行グループ		
【経営陣や監査委員・監査役からの期待】 ・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 ・経営目線での監査 等 （社外取締役からの期待）	・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の構築 ・経営監査を担う人材確保・育成 等	【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 【内部監査部門が認識している課題】 ・共通目標を達成するための仲間であることの被監査部門の理解 等

出所：金融庁

この間、大手銀行グループ以外の金融機関については、

- ・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、内部監査の結果を内部統制の強化に活用している
- ・経営基盤が弱い先では、内部監査部門への人材投入が進んでおらず、内部監査の高度化に取り組めていない
- ・地域銀行では、一部にリスクベース監査（第二段階）へ転換し、経営監査（第三段階）を目指す先があるものの、準拠性監査（第一段階）を重視する先が依然として多いことが確認できた。

経営基盤が弱く、経営資源が限られていたとしても、経営陣の強いリーダーシップで内部監査の高度化に取り組んでいる先もある。内部監査の成熟度は、経営陣の内部監査に対する取り組み姿勢を映す鏡だ。経営監査を目指すのであれば、内部監査部門に経営目線と高い専門性を有する人材を配置する必要もあるだろう。金融機関が直面するリスクが多様化・複雑化していることを踏まえると、人材の多様化が必要かも知れない。特に、第一段階にとどまっている金融機関には、内部監査の高度化に向け、経営陣の一層の奮励努力が望まれる。

今後のモニタリング方針

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もとより、地域銀行においても、傘下に非銀行業務を行う子会社を持つ動きが見られるなど、グループの多様化・複雑化が進展している。こうした状況の下、金融機関においては、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も、主に以下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だ。その際、「本レポート」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。

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り組み状況

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

の態勢整備の取り組み状況

〔監査基盤強化〕

①人材確保・育成の取り組み状況 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り組み状況

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り組み状況

もとより、検査官の人数などに制約がある金融庁では、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する必要があるだろう。

今後、金融庁では、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²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」の更新の必要性等を、段階別評価の見直し可否を含めて検討していく方針だ。

(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)

² 内部監査人協会では、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」を改訂する動きが見られる。