

金融機関の内部監査高度化に関する懇談会 説明資料

2025年1月23日



一般社団法人
全国銀行協会

＜本日のご説明内容＞

1. 会員各社向けアンケート結果
2. アンケート結果を踏まえた主な論点

（ご参考）全銀協に加盟する金融機関からの回答内容

1. 会員各社向けアンケート結果

- 会員各社向けアンケート(*1)の主な結果は、下表をご参照。アンケート結果を踏まえると、今後議論が必要なテーマは、
①各段階の定義の明確化、②3つの論点(*2)ごとの段階別評価の水準、になると考えられる。

(*1) 対象：全銀協正会員のうち、地銀協、第二地銀協加盟行を除く各社

(*2) 内部監査の高度化に向けた金融庁のモニタリングの主な「3つの論点」

テーマ1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題		テーマ2. 内部監査の「目指すべき段階」	
(1)レポートの不明瞭な点は	■ 段階別評価の定義が抽象的 (①) ■ 事例と各段階の関連性が不明瞭 (②)	(1)内部監査はどのような位置づけにあるか	■ 概ね第二、第三段階の位置づけにある ■ 第三段階へのシフトを志向している
(2)各段階の水準の捉え方	■ 第一・第二段階については概ね一致しているが、第三・第四段階については意見は其々 (①)	(2)レポート等どのような材料が必要か	■ 被監査部門の内部監査に対する意識改善を後押しすべく、被監査部門の期待水準や具体的な働きかけ等を示してほしい
(3)指針（目線・水準感）の観点から不足する点は	■ 3つの論点毎に、期待される段階水準別の事例を示して頂けると分かり易い (②)	(3)第四段階の定義において何が不足しているか	■ 「経営戦略に資する」とは何か示してほしい (①)
		(4)第四段階のイメージ	■ 第四段階では、個別ではなく、「俯瞰「全体観」が求められる (①)
		(5)実務上の課題は何か	■ 「第四段階」に向けた監査人の質の向上（人材育成・人員配置）と1・2線の理解向上

※会員各社向けアンケートの詳細は、4頁以降をご参照

2. アンケート結果を踏まえた主な論点

- アンケート結果を踏まえた主な論点は以下の点と考えられる。

項目	論点
各段階の定義の明確化 (第四段階)	➤ 「現状と課題」では第四段階の例としてアジャイル監査やカルチャー監査が紹介されていたが、監査手法の議論に留まらず、第四段階は、経営や被監査部門との連携も含めた組織体全体としての高度化が必要と理解。 ➤ 第四段階は、G-SIFIsを参考としたベストプラクティスのレベルであり、「過去から未来」・「部分から全体」・「形式から実質」等の幅広い観点から、複雑化するビジネスの状況を、統合的に包摂・俯瞰し、洞察を提供することが求められていると理解。 ➤ また、ガバナンスにおける監査の位置付けが劇的に変化しない限りは、第一段階から第四段階のいずれかに評価されると理解していると思われる回答が複数あった（第五段階以上は想定せず）。 今後の議論の前提としてこの点を明確化すべき。
3つの論点ごとの段階別評価の水準	➤ 今後も多数の事例を紹介してほしいとの声がある一方で、事例だけではどの段階にあるかの評価が難しいとの声もあり、段階別評価と、3つの論点ごとの事例の関係性と目線・水準感を明らかにする必要があるものとする。 ➤ また、論点ごとに段階が異なる場合に、総合的な段階別評価をどう考えるかは明確化が必要と考える。

（各社回答） 1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）

質問事項	コメント
① レポートの事例と段階別評価との関連付けで、不明瞭な点は何か	<明瞭な点> ■ 好事例/課題事例、主要行等/地域金融機関、といった分類は分かりやすい。 <不明瞭な点> ■ 段階別評価の定義が抽象的。 ■ 事例と各段階の関連性が不明瞭。 ✓ 第四段階として示された事例は、第四段階を実現するために有効な「手法」としては納得感があるが、その取組を実施すれば第四段階が達成されるというわけではない。 ✓ 現状と課題（2019.6）における第四段階の事例（①機動的な監査手法、②ITの活用、データ分析等、③企業文化に対する監査手法等）は第三段階（経営監査）でも行われうる事例ではないか。 ✓ 同種の取組であっても、深度や範囲によってその取組がカテゴライズされる段階は異なるはず。 <対応案> ■ 各社の取組事例を、各段階と関連づけて例示する。 ✓ 取組事例の内容をより具体化し、各段階と関連づけしやすくする。 ■ 外資系金融機関の先進的な取組の分析や事例紹介をレポートに追加する。

(各社回答) 1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）

質問事項	コメント
② 実務の観点から、各段階の水準感をどのように捉えているか	<各段階の水準感> ※各段階の水準感について回答のあった3行の認識は、下表に記載 ■ 第二段階と第三段階との間には、大きな差があると感じている。 <その他> ■ 各段階の取組に上下関係はなく、オーバーラップする概念ではないか。 ✓ 第三段階に至ったとしても、第一・二段階の取組は必要（比重を軽くする/質を高める等）。

	A行	B行	C行
第一段階	定められたルールの運用状況を検証している	定められたルールを前提にその運用状況を検証	部署別サイクルでの「事務不備検証」。被監査部門に改善を促す「検査」（準拠性検証）
第二段階	内部統制上の問題を提起している	ルールの整備状況・運用状況を通じて、内部統制上の問題を検証	リスクアセスメントに基づく「業務プロセス監査」。被監査部門に改善を促す「監査」（準拠性に加えて、有効性・効率性の検証）
第三段階	組織の内部統制の有効性に対する客観的なアシュアランスを提供している。根本的な原因分析に基づき課題を抽出し、組織の問題解決を支援している	プロセス（前提となるガバナンス、人材などを含む）の有効性・妥当性を客観的な立場から検証・評価(保証)	経営の関心事項に応える「経営監査」。経営宛に改善を促す「監査」（監査以外の方法をもつてするものを含む）
第四段階	（初期段階）：組織のパフォーマンスや品質の向上に有益な示唆を積極的に提供している （最終段階）：ビジネス活動に対する付加価値の高い戦略的なアドバイスを実施している	組織のパフォーマンス、ビジネス活動に対して、有益な示唆を提供	経営が気づいていないレベルの重要な問題について、経営宛に「洞察」を示す「助言（アドバイザー）」

(各社回答) 1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）

質問事項	コメント
③ 内部監査の高度化に取り組む際の指針（目線・水準感）を示す観点から不足する点（明確化すべき点）は何か （3つの論点と各段階の水準との間で整合性を図るべきポイントは何か）	<不足している点> ■ 1.①が整理されることが重要。 ■ 金融機関がどの目線・どの水準まで高度化に取り組むべきかの記述が不足。 ✓ グローバル内部監査基準の各項目には、必須事項（should）と推奨事項（may）が示されている。金融機関として、どの水準まで取り組むべきか、考え方を明らかにして欲しい。 ■ 様々な団体より複数のレポートが公表されており、各レポートに記載された内容の整理が難しくなっている。 ✓ 信頼されるアドバイザーとは、「内部監査部門がアドバイザリー業務も行っている」状態を指すのか、或いは、一般用語的に「監査を通じて付加価値の高い改善提言を行う」ことを指すのか。 ■ 監査部門が達成すべき段階は、各社の経営判断に依るということを明確化すべき。 ✓ 第四段階で期待される「助言」を担い得るのは監査部門だけではない。 ✓ 経営の成熟度に合わせて、内部監査に求められる水準は変化する。須らく第四段階を目指すことが正しいわけではない。 ■ 何をどうすれば各段階に到達したと判断出来るのか、一定のガイドラインを示して欲しい。 <整合性を図るべきポイント> ■ 3つの論点夫々について段階別評価を当てはめる場合、全体としての成熟度は、論点毎の成熟度の平均ではなく、最も低い水準となるのではないか。 ■ 経営や被監査部門に期待される行動や役割が明示されると、3つの論点と第四段階の整合性が図られるのではないか。

(各社回答) 2. 内部監査の目指すべき段階

2. 内部監査の「目指すべき段階」

質問事項	コメント
① 各会員会社・業界の実情（業界を取り巻く環境等）を踏まえ、現状、内部監査はどのような位置づけにあると考えているか、今後（業界の実情を踏まえ）、どのような姿を目指すのか（目指すべきか）	<自行の認識> ■ 他業界との比較感において、概ね第三段階の位置づけにあると考えている。 ■ 第三段階へのシフトを志向している。 <内部監査の位置づけ> ■ 会社内部の組織であり、業務・実務に精通しているという長所を生かしつつ、より独立した客観的な見地から、企業へ価値（アシュアランス、インサイト等）を提供する。 ■ 大きなリスクの顕在化を防止すべく、より独立した客観的な立場からフォワードルッキングな観点で、1・2線に対して提言や助言を行う。 ■ 健全な業務運営を支えるための内部統制が「適時・適切・適度」に設計・整備され、運用されていることを確認・アシュアランスする。 ■ 昨今の不祥事案を踏まえれば、監査手法としての事務不備検証は軽視されてはならない。成熟度レベルとしての「事務不備検証」や「業務プロセス監査」と、監査手法としての「事務不備検証」や「業務プロセス監査」は別物であり、これらの手法を用いて経営監査を行うことも出来る。 <内部監査の目指すべき姿> ■ 第四段階の活動を監査部門が担うかは、各社の経営判断に委ねられるべき。 ■ 第四段階「信頼されるアドバイザー」を目指すということに異論ない。 ■ 自社の監査活動の全てが第四段階になるものではなく、一部は第二段階、一部は第三段階といったように、活動内容に応じて到達水準が示されると良い。

(各社回答) 2. 内部監査の目指すべき段階

2. 内部監査の「目指すべき段階」

質問事項	コメント
② 上記「目指す姿」に近づけるために、レポート等においてどのような材料（取組内容、基盤整備等）が必要と考えるか	■ 内部監査の到達目標に関する各社内の議論を促進するため、骨太な定義を定め、取組事例を拡充する。 ■ 「第3段階は〇〇に対応した監査」、「第4段階は〇〇に対応した監査」といったように、多少粗くとも目線を分かりやすく示すことも重要。 ■ 経営や被監査部門への働きかけに資する記載を追加して欲しい。 ✓ 監査部門の独立性確保に資するよう、社内意識改革を促す記載を追加する。 ✓ 内部監査に対する、被監査部門の意識改善を後押しすべく、被監査部門に期待される行動・水準や、被監査部門への働きかけ方等を追加する。
(以下、可能な範囲でご回答ください)	
③ 「現行第四段階の定義」において、何が不足しているか	■ 第四段階の定義の明確化が必要。 ✓ 自行の監査活動が、第三段階に該当する取組なのか、第四段階に該当する取組なのか、現行の定義では判断しづらい。 ✓ 第三段階から第四段階へは、好事例の実施だけで移行出来るものではないため、第三段階と第四段階の定義の違いを明確化して欲しい。 ✓ 「経営戦略に資する」助言、とは具体的にどういうものを指すのか。 ✓ グローバル内部監査基準で示されているアドバイザリー業務の事例との整合性を確保する必要がある。

(各社回答) 2. 内部監査の目指すべき段階

2. 内部監査の「目指すべき段階」

質問事項	コメント
④「第四段階」のイメージ（あるべき姿）をどのように捉えているか	※1.②以外のコメント ■ 現行定義に照らせば、第三段階と第四段階とでは、(1)「保証」か「助言」か、(2)「経営に資する」か「経営戦略に資する」か、に違いがある。従って、第四段階では、俯瞰的で全体観のある監査が求められていると考えられる。 ■ 「経営戦略に資する助言」は、社外取締役や監査役等が担う業務ではないか。従って、第四段階とは、彼らのリスク認識に基づき、業務運営状況や不正防止に向けたカルチャーの醸成状況を確認することではないか。 ■ 目指すべき姿としてのアドバイザリー業務は、日本の内部監査の現状を踏まえれば、もう少し先の到達点なのではないか。 ✓ サラリーマン監査人が大半を占める日本の内部監査の現状に鑑みれば、アドバイザリー業務としての「内部監査人からの提案」の難易度は依然として高い。 ✓ 第三段階までの監査を通じてステークホルダーからの信頼・期待を得た上で、ステークホルダーと合意しアドバイザリー業務を遂行することをまずは目標とすべきではないか。
⑤「第四段階」を実現するための実務上の課題は何か	■ 内部監査人の質の向上（人材育成・人員配置） ■ 内部監査人材マーケットの充実化、流動性の向上、サラリーマン監査人からの脱却



一般社団法人
全国銀行協会