



日本証券業協会
Japan Securities Dealers Association

とう し
10/4は
証券投資の日



「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会」説明資料

日本証券業協会
2025年2月19日

1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

① レポートの事例と段階別評価との関連付けについて

- レポート記載の取り組み事例と段階別評価の対応関係について必ずしも明らかでないという意見が一定数見られ、各取り組み事例がどの段階の目線で引用されているかの補記があれば自社の取り組みの参考に資するという声があった。
- また、事例と段階別評価のマトリクスや金融機関の規模別の記載を求める声もあった。

【主な意見】

- ・ 事例は、段階別評価の水準との紐付けが必ずしも明らかではなく、各事例がどの段階の期待水準の例なのかが分かりにくいように思われる。
- ・ メガバンク等の大手金融機関と中小地域金融機関とではリソースに圧倒的な差があると思われる。レポートの事例について、項目と各金融機関の段階をマトリクスで表示していただくことやどの段階の目線で引用されているかを可能な範囲で補記いただくことで、自社の規模・段階に則した事例を認識できるため、より自社の取り組みの参考にすることができると考える。
- ・ 同種の取り組みでも深度や範囲が異なると段階別評価も異なることが想定されるため、レポートの事例を段階別評価と関連付ける場合は、取り組みの内容をより具体的に記載いただくことが望ましいと考える。
- ・ 各段階の使命と役割が明示されており不明瞭な点は無いが、業種別や会社規模、業務規模に応じた取組事例を具体的に示していただけると理解し易いと考える。

※本資料は当協会の会員証券会社のうち、業態規模を勘案した複数の社(大手証券5社、準大手・中堅・地域証券10社、ネット専門証券5社、外資系証券2社)に対して行ったアンケートの回答を基に作成。

1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

②実務の観点からの、各段階の水準感に対する認識

➤ 各段階の水準感に対して、実務の観点から以下のように認識

第一段階

➤ 事務不備監査、ルールの実運用状況を検証する段階

【主な意見】

- ・ リスクの洗い出しやコントロールの整備状況(規程等の整備が十分か)の検証といったものが行われず、規程に準拠した運用状況が確認されている状況。一方でリスク評価は行っていないものの、規程と法令・監督指針との差異は確認しているケースは多いと思われる。
- ・ 定められたルールの運用状況を検証

第二段階

➤ リスクベースの内部監査が行われ、内部統制上の問題を提起している段階

【主な意見】

- ・ リスクアセスメントに基づき検証項目を絞り込んだプログラムで検証を実施し、ルールや態勢の適切性に踏み込んだ検証を実施
- ・ リスクベースの内部監査が行われている段階と捉えている。

1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

第三段階

- リスクベースの監査に加えて監査やモニタリング結果から全社的な態勢の課題・問題点を洗い出し、組織の問題解決を支援する段階

【主な意見】

- ・ リスクベースの内部監査は基本として、監査対象を個々の業務プロセスだけでなく、経営目線で全社的なガバナンス、リスク・マネジメント、経営戦略などのテーマを取り込んで経営に資する監査を行う段階と捉えている。
- ・ 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。 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

第四段階

- 会社の主要施策や経営戦略、中長期計画・方針の十分性や適切性を検証し助言・提言を実施する段階

【主な意見】

- ・ 初期段階は、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、最終段階では、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
- ・ 第四段階は個別の取組の話となっており、列挙された個別の取組み以外は第三段階に含まれるのかどうか不明瞭に感じる。他の段階に合わせ、第四段階も経営陣等からの信頼度の水準、監査手法の例示、内部監査態勢等を記載していただくか、第三段階までを明確に定義して、それ以外の好事例が第四段階になるのかを明確にさせていただいたほうが、達成水準が想定しやすいと思われる。

1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

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、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)

- 段階別評価の水準と「3つの論点」との関連性の明確化の観点から、相関関係がわかるような記載を求める声が見られた。一方で段階別評価と「3つの論点」に直接的な関連性はないと理解する声や、現状から追記すべき点はないとする声もあった。

【主な意見】

- 「3つの論点」について各項そのものが分かりやすく記載されており内部監査高度化への取組みにおいて、参照しているが、各段階によっては「3つの論点」が含まれている段階と含まれていない段階がある等、段階別評価の水準と「3つの論点」の各項との間の関連性が明確に示されていないように認識するため、マトリクス表などにより両社の整合性を図り共有してはどうかと考える。
- 段階別評価は監査部門がどのようなアウトプットを行っているか評価するものである一方、「3つの論点」は監査の質を高める為の方法を示していると考えており、直接的な関連性は無いと認識。その認識を前提とすれば、「3つの論点」に示された方法を実践したとしてもアウトプットが改善していない場合、段階別評価は上がらないという関係性を明示してはどうか。
- 段階別評価は各業態・規模によって各金融機関が目指すべき水準を定めて取り組むものとする。その実効性を高めるため、各社の実状を踏まえた経営陣等の内部監査部門への支援、内部監査高度化の取り組み、被監査部門の内部監査への理解等の「3つの論点」でモニタリングするという建付けと理解している。この理解を前提とすれば、特段明確化すべきこと等は無いと考える。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

①業界における現状の内部監査位置づけと今後の目指すべき姿

- 証券業界は業者数が多いうえ、会社の業態・規模も様々である。会社規模によって、現状の段階や目指すべき姿についても様々であり、人的リソースの観点から、目指せる段階も異なるとの意見がみられた。
- 概ね大手証券は第三段階、準大手・中堅証券・地域証券とネット証券は第二段階、外資系証券は第四段階であると評価している傾向が見られた。

<大手証券>

- 概ね第三段階に位置すると評価し、今後目指すべきは第三段階の上位水準～第四段階という会社が多かった。また、現状は第三段階であるが一部第四段階の取組みを実施しているという会社もあった。

【主な意見】

- 現在の水準は、概ね第三段階にあると考えている。第三段階として提示されている水準のうち、有益な示唆の積極的な提供・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については更なる向上の余地があるものと考えている。また、第四段階として提示されている水準のうち、データ分析を活用した監査、カルチャーに関する監査については一定の取組みを既に行っている。全体としては、内部統制の有効性に関するアシュアランス業務を軸とした内部監査業務の高度化を進め、中期的に第三段階の上位水準を目指している。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

<準大手・中堅・地域証券>

- 概ね第二段階に位置すると評価し、今後目指すべきは第二段階の定着～第三段階である会社が多かったが、地域証券では第一段階に位置すると評価をしている会社もあった。人的リソースの確保について課題を感じている声も見られた。

【主な意見】

- 現在の水準は、第二段階から第三段階への移行途中である。今後目指すべき水準は足元では第二段階としての監査態勢の整備に努めつつ、第三段階への到達を目指す。
- 現在の水準は、第二段階の途上であり、リスクベース監査の深化を図り、第三段階（経営監査）を目指している。現状はリスクベース監査を実施し、根本原因を探りつつ、終了時に未来/実質/全体という観点で監査で見直すことで見つけた課題を、“経営への要望”というタイトルで提言をすることを試みている。
- 現在の水準は、第一段階と考える。今後については第二段階をと考えるが、当社の業務内容と人的リソースの観点から少し先の目標としたい。今後の監査業務執行においてリスクアセスメントの観点を常に念頭に置いた行動とスキーム構築に取り組みたいと考える。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

<インターネット専門証券>

- 概ね第二段階に位置すると評価し、今後目指すべきは第三段階である会社が多かった。一方で部分的には第三段階や第四段階の検証も行われており、各段階は併存するのではないかという意見もあった。

【主な意見】

- 現在の水準は、各部員がリスクベース監査の理念、手法、当社の状況等を理解し、監査計画策定や個別監査の実践により監査人としてのスキルアップを進めており、概ね第二段階に位置している。一方、一部でリスクベース監査についての理解が十分ではないとみられるところもあり、更なる取組みを行いつつ、第三段階への取組みを検討する必要がある。なお、システム分野における監査については、同部門マネジメント層とのコミュニケーションの深度を深くし、問題点の共有が図られており、第三段階に近い運営ができているものと思料している。
- 経営陣との連携も円滑に実施されており、経営陣による組織改編のヒントとなる材料や、課題認識も監査結果から「意見具申」しており、第四段階・第三段階の検証も行われている。一方で内部監査部門としては第一段階・第二段階に相当する検証も不可欠と考えており、レポートでは「第●段階から第●段階への途上」という表現も見られるが、各段階は併存するものと、とらえるべきでないのか。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

<外資系証券>

- 第四段階に位置すると評価する会社があった。また、外資系証券はグローバルベースでの監査人員が日系証券よりも大幅に多いと思われる。

【主な意見】

- 現在の水準は第四段階にあると考えている。当社は独立して監査委員会に報告し、動的なリスク評価、将来を見据えた作業、企業文化(カルチャー)とガバナンスの監査、高度なデータ分析、プロセスマッピングを行っており、監査プロセスをサポートするために AI を導入する初期段階にある。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

②「目指す姿」に近づけるために、レポート等において必要と考える材料(取組内容、基盤整備等)

- 取組事例の充実や、ベンチマークできる基準の記載、金融機関の規模別に記載した具体的な事例を求める意見が見られた。IT・データ分析の活用状況に関する事例等、先進的な事例の紹介を希望する声も一部見られた。

【主な意見】

- 先進的な取組みの分析や事例紹介が充実すると、「目指す姿」に近づくための具体的なロードマップの作成において参考になると思われる。
- 当社のような規模の小さな証券会社はレポートにおける地域金融機関と証券・保険両方に属しており、事例に当てはまらないケースも少なくない。可能であれば地域金融機関をさらに細分化した規模別取組内容等を具体的な事例で示していただけるとより参考になり、実務にリンクした落とし込みが可能になると思われる。
- 内部監査部署の規模、内部監査部署の人材確保・育成の取組状況、ガバナンスや独立性の確保に関する態勢、IT・データ分析の活用状況、グローバル・グループベースでの態勢整備の状況品質評価への取組状況といった事項についてベンチマーキングできる情報があると更に良いように思われる。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

③「現行第四段階の定義」において、不足していると考えられる事項

- 第四段階を実現するための主な取組として記載されている各事例(①機動的な監査手法、②内部監査におけるIT の活用、データ分析等、③企業文化(カルチャー)に対する監査手法、④経営変化等に対応した予測とそれに基づく助言)に関して、具体的な記載を希望する意見が見られた。また、アドバイザリー業務とアシュアランス業務で利益相反が起こらないよう注意すべきとの意見や、コンダクト・リスクと企業文化は別概念と整理できるのではという意見があった。

【主な意見】

- 第四段階を実現するための主な取組として、①機動的な監査手法、②内部監査におけるIT の活用、データ分析等、③企業文化(カルチャー)に対する監査手法、④経営変化等に対応した予測とそれに基づく助言、という4点が示されているが、具体的にどのような監査を実施するかという視点での提示は③にとどまっている。かかる取組はアシュアランス業務においても行われる監査手法であるところ、監査内容、提言内容等の視点での定義の充実を検討いただきたい。
- アドバイザリー業務を行う場合、アシュアランス業務との利益相反が起こらない態勢が必要な旨を明記すべきと考える。
- 企業文化に対する監査手法の説明にコンダクト・リスクを含めているが、コンダクト・リスク管理と企業文化は別の概念と整理されることが昨今多いようにも感じる。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

④「第四段階」のあるべき姿のイメージ

- 第四段階は組織の在り方やビジネス活動へのアドバイスを機動的に行う状態であると捉えているという意見が見られた。その他、第一段階から第三段階はアシュアランス業務であり、第四段階はアドバイザリー業務であるため第三段階の延長線上ではなく別物ではないかという意見もあった。

【主な意見】

- 第三段階までの監査は部署監査・業務監査を問わず事後的な検証が想定されているが、第四段階は環境変化に対する対応や新規事業開始について、事後検証にとどまらず、早期段階からのモニタリング機能を備えることがあべき姿として想定される。企業文化を含めた可視化されにくい体制まで踏み込んだ監査が想定される。
- 第一段階から第三段階はアシュアランス業務であり、第四段階はアドバイザリー業務であると認識しているが、内部監査の新たな別の手法と誤解しイメージし難いと感じる。段階別評価を第一から第四の順に列挙されているため、第三の次は第四へと高度化すべきとの印象があるが、アシュアランス業務とアドバイザリー業務は業務内容、範囲、方法等が異なると考えられ、現在の延長線上ではなく内部監査の別業務と感じる。その認識があるならばその点を明確に記載されてはどうか。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

⑤「第四段階」を実現するための実務上の課題

- 以下の点について課題があるとの意見があった。
 - ✓ アドバイザリー業務に適した業務スキルを持つ人材や他業種を含めた幅広い知見や知識を持つ人材の育成
 - ✓ 費用対効果に見合ったIT・データの活用
 - ✓ アシュアランス業務とアドバイザリー業務との間の潜在的な利益相反の継続的な管理

【主な意見】

- 業務・役割に関し、アシュアランス業務と「経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言」業務に求められる業務スキルのギャップが大きく、第三段階までの高度化の延長線上に第四段階がないことから、現状の第四段階を達成するには現在とは性質の異なる業務スキル・人材を備える必要があり、難易度が高い点と認識しています。また、取締役会や最高経営者がこれらの業務を執行サイドの部署や外部専門家でなく内部監査部門に担わせる必然性についても整理する必要があると思われる。
- IT等を駆使したリスク分析の確立に向けた他業種を含めた幅広い知見を持つ人材の育成。
- IT・データの活用においては、一定のシステム負荷をかける可能性があるところ、コストに見合った効果が得られるシステム活用ができるかが課題。
- 第四段階監査機能を維持するには、アシュアランス業務とアドバイザリー業務との間の潜在的な利益相反を継続的に管理する必要がある。これはデータ分析にも当てはまるものである。



日本証券業協会
Japan Securities Dealers Association

END

「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会」説明資料