

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2月19日

一般社団法人全国信用金庫協会

1 信用金庫業界の内部監査

- (1) 段階別評価の水準感と実務上の課題..... 2
- (2) 内部監査の「目指すべき段階」..... 5

2 多摩信用金庫の内部監査

- (1) 多摩信用金庫 監査室の体制..... 9
- (2) 事例：取り消しオペレーションの実態調査..... 10
- (3) 金融庁モニタリングレポートを活用した監査..... 11

1. 信用金庫業界の内部監査 ～(1) 段階別評価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で不明瞭な点

「特に不明瞭な点はない」との意見が多数であったものの、一部の金庫からは「各事例と段階別評価の対応関係が不明瞭である」との意見が寄せられた。

【主なコメント】

- モニタリングレポートでは、大手銀行グループだけでなく地域金融機関の取組状況が示されており、大変参考になった。
- 第三段階と第四段階を区分する定義がやや不明瞭で、いずれに該当するかの判断が難しい。
- 各事例が、概ねどの段階の取組みと位置付けられるのか一等の目線がないため、自金庫の現状や取り組むべき優先順位等の把握が難しい。

※ P.2～P.8の「1. 信用金庫業界の内部監査」の内容については、一部の信用金庫（21金庫）および信金中央金庫を対象に実施したアンケートの回答内容に基づき作成

1. 信用金庫業界の内部監査 ～(1) 段階別評価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

各段階で示されている内容については、「実務上の観点からも概ね違和感がない」とのコメントが多かった。ただし、中小規模の金庫からは「専門人材の育成・配置等の観点から第二段階のハードルが高い」、大規模の金庫からは「第三段階のハードルが高い」との声があがった。

【主なコメント】

- 各段階の水準感については妥当と思料する。
- 実務上は、案件ごとに複数の段階に跨った取組みを行っており、全体として明確にどの段階にあると区分するのが難しい。
- 金融機関での不祥事が相次ぎ発生していることを踏まえると、第一段階である準拠性の検証を中心とした監査は重要であり、疎かにしてはならないと考える。
- 中小規模の信用金庫においては、人的リソースに限りがあることから、第二段階で示されている事例のうち、専門性を意識した人員配置やIIA基準に基づく品質評価といった点は難易度が高い。

【各段階に対する水準感のイメージ】

第一段階	・ 事務不備監査
第二段階	・ 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係る態勢整備や運用状況の検証や、本部監査・テーマ監査を実施 ・ 真因分析を行い、第1線・第2線に対して改善を提言
第三段階	・ 組織全体の内部統制の検証を行うとともに、より本質的なリスクについて真因を特定し、経営陣に対して改善を提言 ・ 人材育成等の観点からキャリアパスとしての運用を実施
第四段階	・ 経営戦略に資する助言の提供 ・ 高度なIT・データ分析を行い、リスク変化の検知による機動的なテーマ監査を実施

1. 信用金庫業界の内部監査 ～(1) 段階別評価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

「『3つの論点』と各段階の水準との対応関係を示すとともに、各段階別に取り組事例を整理していただきたい」との意見が複数寄せられた。

【主なコメント】

- 高度化に向けた取組みを進めていくにあたっては、「3つの論点」の観点別に各段階の評価目線（各段階に到達するために求められる対応事項や、各段階で見られる好事例）を示していただきたい。
- 「3つの論点」と各段階および取組事例をマトリクス表に整理していただくと参考になる。
- 3ラインモデル確立の観点から、第1線から第3線の役割を明確化していただくと参考になる。
- 第二段階（リスクベース監査）から第三段階（経営監査）への移行においては、内部監査部門だけでは対応が困難である。論点1. についてはモニタリングレポートにて好事例が示されているが、これらの好事例を踏まえ、論点1. に掲げる「②内部監査の高度化支援」の記載をより具体化することで、経営陣等による内部監査の重要性・有用性に対する認識が浸透・拡大していくことも考えられる。

1. 信用金庫業界の内部監査 ～(2) 内部監査の「目指すべき段階」～

① 現状の内部監査の位置づけ・目指すべき姿

<現状の内部監査の位置づけ>

アンケート結果では、「第一段階から第二段階への移行途上」と回答した金庫が多く、一部の大規模の金庫では「第二段階から第三段階への移行途上」との回答があった。

【主なコメント】

- リスクベースの視点で、監査の深度や頻度に配慮しているが、第二段階のリスクベース監査の態勢には至っていない。
- 現状では、第一段階の事務不備監査が主であるが、リスクウェイトの高い分野にはリスクベースでの説明、改善を提言し、営業店指導を実施しているほか、人材教育の観点から監査トレーニーとして第1線人材に対する研修も行っている。

<目指すべき姿>

目指すべき姿は各金庫によって異なるものの、多くの金庫では「まずはリスクベース監査の定着またはさらなる高度化を目指す」こととしており、「中長期的には第三段階を目指す」との回答もあった。

【主なコメント】

- 不正事件防止に向けた規定準拠性の監査をしっかりと行いながら、経営上の重要事項に関して、リスクベースで検証する監査を行い、「経営に役立つ監査」を目指していきたい。
- 経営陣との対話を強化するとともに、一部の事務不備検証機能は第2線に移管するなどより高リスク領域の検証を目指す。

1. 信用金庫業界の内部監査 ～(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な材料

監査部門の自律的な改革への対応だけでなく、「経営陣の内部監査に対する考え方や取組姿勢が大きく影響を与える」との意見や、「地域金融機関の中でも中小規模の好事例があれば共有してほしい」との意見が複数寄せられた。

【主なコメント】

- 内部監査の高度化は、経営全般にわたる問題で経営陣の理解と支援が最重要と考えており、経営陣の支援状況にかかる好事例や経営層に対する周知等の働きかけを強化していただきたい。
- 信用金庫における「取組事例」の紹介のほか、金融機関の規模別での取組事例や具体的な評価目線を示していただくと参考になる。また、限られたリソースで対応している好事例を示していただくと小規模の金融機関にとっては有用である。
- 「目指す姿」に近づけるためには、監査人材の確保と育成も必要であるため、業態別・規模別の監査部門への人員配置状況や監査人材の育成方法の好事例を共有いただくほか、監査人員向けにガバナンスやリスク・マネジメント、経営戦略等に関する研修プログラム等を整備していただきたい。

1. 信用金庫業界の内部監査 ～(2) 内部監査の「目指すべき段階」～

以下、③～⑤については、多くの金庫において、現在の位置づけ（段階）と距離感があることから「第四段階」の具体的なイメージができていないため、一部の金庫の意見を集約したものである。

③「現行第四段階の定義」において不足している点

「第三段階と第四段階の区分がやや不明瞭である」との意見が複数寄せられた。

【主なコメント】

- 経営に対して提言可能な組織上の仕組みの構築に関する点
- 企業文化（カルチャー）を監査するための評価項目や関連データの取得方法

④「第四段階」のイメージ（あるべき姿）

「フォワードルッキングな観点で、経営戦略に資する助言を提供できる姿」といった声が複数あった。

【主なコメント】

- 企業文化・経営戦略・ビジネスモデルに着眼し、根本原因について十分なエビデンスの確保のもと、経営陣と十分な意思疎通を図るとともに、フォワードルッキングな視点から助言・提言が行われる。
- 経営陣と同等の水準で内外環境変化やビジネスモデルの変革等に対応した予測ができ、経営戦略についてもアドバイスできる。

1. 信用金庫業界の内部監査 ～(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

「経営陣の内部監査に対する十分な理解」や「高度な専門人材の確保」—等が必要との意見が複数寄せられた。

【主なコメント】

- 内部監査部門だけが高度化するのではなく、3線管理態勢などのリスク管理態勢やガバナンス態勢と歩調を合わせて高度化に取り組むことができるよう、経営陣・関係部門等を巻き込んでいくことが必要である。
- 経営陣の内部監査への理解を得ることによって、十分な支援（人材や予算の確保等）を受けることが必要である。
- AIを含む分析ツールの導入や高度な専門スキル（データ分析、サイバーやマネロン対策等）を有する人材の確保が必要である。

2. 多摩信用金庫の内部監査 ～(1) 多摩信用金庫 監査室の体制～

◆ 2016年4月1日時点での体制（監査室長以上除く）

23名（平均年齢55.26歳）

※（）内は他担当と兼務

監察 6名		営業店監査 9名		本部・子会社監査 6名		企画 4名		庶務 3名	
主任調査役	4名	主任調査役	6名	主任調査役	2名	上席主任調査役	(1名)	調査役	(1名)
再雇用職員	2名	調査役	2名	調査役	3名	主任調査役	(3名)	一般職	2名
		再雇用職員	1名	再雇用職員	1名				

年齢分布	
60代	4名
50代	17名
40代	2名

◆ 現在の体制（監査室長以上除く）

12名（平均年齢50.33歳）

監察 5名		営業店監査 3名		本部・テーマ監査 3名		業務管理 1名	
主任調査役	3名	調査役	1名	調査役	1名	再雇用職員	1名
調査役	1名	一般職	2名	再雇用職員	2名		
再雇用職員	1名						

年齢分布	
60代	4名
50代	4名
40代	1名
30代	1名
20代	2名

2. 多摩信用金庫の内部監査 ～(2) 事例：取り消しオペレーションの実態調査～



手法 オペレーション端末による流動性・定期性・融資のオペレーションについて取消率を分析

◆ 金庫全体の取消率

- ・ オペレーション全体の取消率は低位で推移 / 訴訟やADRに至った事象は確認されなかった

【結論】 外部に影響を与えるオペレーションミスは存在しなかった

◆ 取引種類ごとの取消率

- ・ 取引ごとでみると、取消率の高いオペレーションが一部存在した
- ・ オペレーション方法の確認に時間を要するものがあった
例) 事務手順書等を検索する文書管理システムにて検索を行うと、多数の候補が表示される

【結論】 事務手順書等の改善による検索の効率化が必要

◆ 2022年と2024年のオペレーション人員を比較

- ・ オペレーション人員・数ともに減少 → オペレーション量のみで計算すると人員過剰
- ・ 営業店と本部集中の一人当たりオペレーション数に大幅な差が認められた

【結論】 参考データとして所管部署に報告した

2. 多摩信用金庫の内部監査 ～(3) 金融庁モニタリングレポートを活用した監査～



第一段階 事務不備監査	第二段階 リスクベース監査	第三段階 経営監査	第四段階 信頼されるアドバイザー
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留まらず、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

- リスクアセスメントに基づき、データ（事実）による取消オペレーション数の把握

- 外部に影響を与えるミスは無かったことを保証
- 手順書等改善の提言

- 人的資本配分への助言

従来の監査		本監査	
形式	事務不備・規程違反のチェック	実質	取消オペレーションが業務に多大な影響を与えているかのチェック
部分	営業店ごとのオペレーションミスに対する指摘	全体	オペレーション全体の傾向把握
過去	ミスについての反省（個人）	未来	手順書等の改善 / 人的資本配分への助言