

# 「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会」 (第2回)

2025.2.19



# 0.はじめに 一貸金業界の状況一



## ■協会の構成

- ✓ 協会の総数1017社の内、従業員50名未満の業者（中小零細貸金業者）が851社（84%）を構成  
⇒内部監査態勢は脆弱（図2参照）
- ✓ 一方、従業員が100名を超える業者も102社（10%）存在  
⇒第二段階から第三段階の入り口段階（一部では、グループやグローバルベースで対応）



★中小零細貸金業者は協会監査を通じて内部監査機能を補完、大手貸金業者は更なる内部監査の高度化は重要なテーマ

（図1 令和5年度 協会の従業員数と貸付残高に関する状況）

協会員数	貸付残高（2024年3月末時点の残高）												ヨコ計		
	～5百万円 未満	～10百万円 未満	～30百万円 未満	～50百万円 未満	～1億円 未満	～5億円 未満	～10億円 未満	～50億円 未満	～100億円 未満	～500億円 未満	～1000億円 未満	1000億円 以上			
従業員数	0～10名未満	142	24	53	60	84	156	48	65	7	4	0	0	643	851社 (84%)
	10～50名未満	33	0	7	9	17	72	8	39	10	10	2	1	208	
	50～100名未満	4	0	2	1	2	15	8	16	3	8	4	1	64	102社 (10%)
	100～200名未満	5	1	0	0	1	5	2	6	5	7	0	2	34	
	200～500名未満	2	0	0	0	0	1	4	3	4	8	2	4	28	
	500名以上	2	0	0	0	0	0	3	3	2	7	2	21	40	
タテ計	188	25	62	70	104	249	73	132	31	44	10	29	1,017		

（図2 令和5年度 中小零細貸金業者の協会員に対する実地監査の結果（内部監査の実施状況に関する監査））

対象業者数 71社	内部監査の実施状況	
	実施している	・実施していない ・態勢を整備していない
	56社 (79%)	15社 (21%)

# 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

### 【要望とその理由】

✓ 3つの論点及び各項目と好事例や課題事例等の紐づけを要望

- ⇒ (理由1) 具体的な自己評価の実施、向上
- ⇒ (理由2) 協会員との目線合わせ
- ⇒ (理由3) 経営者等と監査部門で課題を共有

(図3 「論点及び各項目と好事例や課題事例等の紐づけの一覧表」イメージ )

論点	項目	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
【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・監査役の支援	好事例A	好事例C	好事例D	好事例F 課題事例II
		好事例B 課題事例I		好事例E	
【2】 内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化	経営陣や監査委員・監査役との意見・情報交換	好事例G	課題事例III	好事例H	課題事例IV
	オフサイト・モニタリング	課題事例V	好事例I	好事例J 好事例K	好事例L 課題事例VI
以下、省略					



1段階		2段階		3段階		4段階	
好事例A	◎	好事例C	×	好事例D	×	好事例F	×
好事例B	○	課題事例III	△	好事例E	×	課題事例II	△
課題事例I	◎	好事例I	○	好事例H	○	課題事例IV	×
好事例G	◎			好事例J	△	好事例L	×
課題事例V	◎			好事例K	△	好事例IV	×

### 【大手協会員からの意見】

- ・ 第一段階～第四段階に関する定義について詳細が述べられておらず、またレポートに好事例や課題事例が記載されているが、各段階との紐づけがされていない。 内部監査高度化のためには当該課題の解消が必要と考える。
- ・ どのような取組みを行うことでどの段階に達したのかが明瞭になるように、好事例を段階別に示す、事例の取組み内容を具体的に記載いただくことが望ましいと考える。
- ・ 段階別評価は、今後もあくまで自己評価ベースで捉えるとの認識でよいのかが不明瞭（金融当局等、第三者による評価の有無等）

# 1. 段階別評価の水準感と実務上の課題



## ②実務の観点からの水準感

第1段階：法令や社内ルール等に従った準拠性監査の実施

第2段階：リスクアセスメントによる高リスク領域の低減策、運用整備

第3段階：社内外の環境変化を鑑みた現状分析による問題解決の支援や示唆

第4段階：1段階から3段階で求められる役割＋将来の経営に対する付加価値の高い戦略的な助言の提供

※正確な水準感を捉えるため、対象を絞ったうえで、実態等を把握するための調査の要否について検討は必要

### 【大手協会からの意見】

- 各段階については、以下の通りと捉えている。
  - 第一段階：定められたルールの運用状況を検証する
  - 第二段階：リスクアセスメントを実施し、高リスク領域についてリスク低減策の整備状況、運用状況を評価する
  - 第三段階：経営戦略遂行への取組み状況等の監査の実施や根本的な原因分析に基づき組織上の課題を抽出し、問題解決の支援の実施等より、経営目線で有益な示唆を提供する
  - 第四段階：外部環境認識の把握等から将来起こり得るリスクの認識等を行い、経営に付加価値の高い戦略的な助言を提供する
- 実務では、「リスクアセスメントに基づく高リスク領域への監査（第二段階）」を実施。  
また「内外環境の変化を日常的にモニタリングし、外部で起きたリスク事象の蓋然性や内部の経営戦略・施策を踏まえた機動的な計画見直しも含めた監査（第三段階）」を実施も途上段階。

### （図4：貸金業者を構成する13業種）

1 消費者向無担保貸金業者	5 手形割引業者	9 建設・不動産業者	13 非営利特例対象法人
2 消費者向有担保貸金業者	6 クレジットカード会社	10 質屋	
3 消費者向住宅向貸金業者	7 信販会社	11 リース会社	
4 事業者向貸金業者	8 流通・メーカー系会社	12 日賦貸金業者	

# 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明確化すべき点等

- ✓ 定義や基準、事例と各段階の紐づけ等のガイドラインや指針があれば、内部監査の高度化への取組みが加速

### 【大手協会からの意見】

- ・「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」につきましては、高度化は3線の監査活動だけではなく、3つの論点に記載の「経営陣等の支援」「被監査部室の取組」が必要であり、3つの論点をそれぞれ段階別評価した場合の全体評価はどのように行うのか明確化されることが望ましいと考える。
  - ・各段階の目線や水準等を平準化するためにも、内部監査の高度化に向けた「ガイドライン（指針）」（各段階と3つの論点毎の目指すべき水準）があれば評価する際の参考となる。
- < 「ガイドライン」を必要とする理由 >
- プログレスレポート（中間報告）で示された「第三段階と自己評価した銀行グループ」と「第二から第三段階へ向けた途上と自己評価した銀行グループ」における課題認識の相違点が不明瞭。同じような課題があり自己評価が分かれるのであれば何らかの基準が必要
    - 例①「経営戦略等を対象とした監査」と「経営目線での監査」
    - 例②共通して「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」あり
  - モニタリングレポートの好事例の中には、自社においてもできている事例が散見され、どの程度（何割など）できていればどの段階なのかが不明瞭

## 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（推測）と今後の目指す姿

- ✓ 当業界は50名未満の中小零細貸金業者が多数を構成しており、第一段階の取組みすらままならぬ協会員が大宗を構成
- ✓ 一方、メガバンク系や地銀系の消費者金融会社やクレジットカード会社等は、グループ会社全体の方針に従い、内部監査に取り組んでおり、一部は第三段階の域に到達

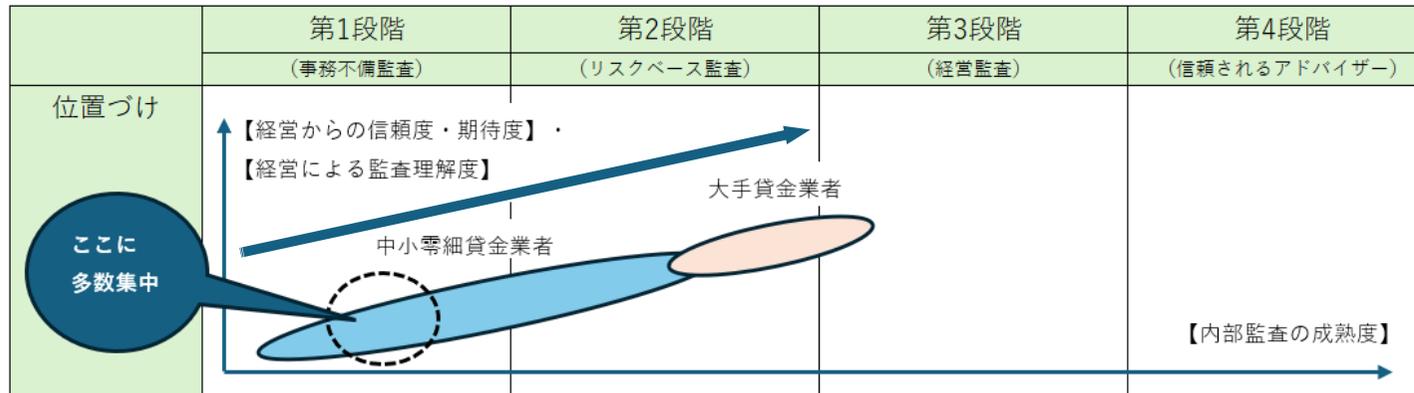


★全体像としては、第一段階に大きな塊があり、二段階目以降は薄く長い帯が広がっている状況（※図5）

#### <目指すべき姿>

貸金業者が自らが段階を自己評価した上で、それぞれのリスクや課題を解決しながら、加算方式でステップアップを目指すことが肝要

（図5 「貸金業界における現状の段階（推測）」イメージ）



#### 【大手協会からの意見】

- ・ 当社の監査は、リスクアセスメントを実施し、テーマ監査を含め高リスク領域について、リスク低減策の整備状況、運用状況を評価する監査を実施している。また、一部、経営戦略遂行への取組み状況等の監査の実施や根本的な原因分析に取り組んでおり、現状は第三段階にあるとの認識であるが、依然、アウトプットは安定していない
- ・ 今後は、経営目線で有益な示唆を提供する第三段階水準のアウトプットの安定性を向上し、第4段階の入り口レベルをめざしていきたい。そして、不確実性の高い内外環境を鑑み、将来起こり得るリスクの認識等、経営に付加価値の高い戦略的な助言も提供したいと考える。一方で、強く法令遵守が求められる業界であり、法令等への遵守状況の監査も引き続きしっかり実施していく必要があると考える。
- ・ 現時点において内部監査に対し、社内の大勢から理解・浸透されているとは言い難い状況。当業界は法令等が厳格であり、かつレピュテーションリスクも高いことから、1線のリスクオーナーシップの醸成が必要。その醸成を高めるために内部監査部門が支援役として機能することが肝要。そのためには内部監査部門の意見を受け入れる風土のみならず、「頼られる存在」となることを目指していく。

## 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の材料

#### 材料

#### ✓ 大手協会員からの意見

- ・ 経営陣による監査部門への支援や被監査部門への意識改革への記載
- ・ 内部監査部門を会社のキャリアパスとする取組みへの推奨の記載

#### 材料により得られる効果

▶ 経営陣からの支援が得られやすくなり、目指すべき姿への取組みがよりスピード感をもって進められる

#### ✓ 協会からの意見

- ・ 具体的な課題に対する改善取組みやその成功例などの情報

▶ 実施すべき事項が明確化されるため、監査部門として、具体的な施策を策定できる

### ③④⑤ 「第四段階の定義」 や課題について

#### 「第四段階」のイメージ

自社の将来起こり得るリスクに対し、アシュアランスやコンサルティングが出来ている状態

#### 「第四段階」を実現するための課題や取組み内容

- ・ 第三段階と第四段階との定義や保証と助言の関係性等の明確化
- ・ 経営陣等による内部監査の重要性への理解と支援
- ・ 第1線、第2線の協力体制の強化
- ・ ITの利活用による監査の高度化・効率化
- ・ 内部監査に精通した人材の育成及び確保
- ・ 内部監査の熟成度評価を行う外部機関の活用

#### 【大手協会員からの意見】

③ 「信頼されるアドバイザー」の定義として「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」とあるが、IPPFでいう「助言=コンサルティング業務」と「保証=アシュアランス業務」とは厳密には別のものと理解

③ 上記を前提とした場合、第四段階の定義は、IPPFでいうコンサルティング業務を必須としたものなのか、もしくはアシュアランス業務の中で複合的に含むコンサルティングも含めてよいのかの定義が曖昧

④ 「第四段階」は、第三段階で求められる役割を果たしたうえで、将来起こり得るリスク等、未来志向で経営に付加価値の高い戦略的な助言も提供することもできる状態と捉えている。

④ 単年度・中期経営方針、その他自社が重要とする施策やプロジェクトにおいて、タイムリーにアシュアランス業務やコンサルティング業務ができている状態

⑤ 未来志向で付加価値の高い戦略的な助言をするためには、監査部に専門的な能力を持った人材や経営目線で物事を考えられる能力をもった人材が必要であり、そのような人材の確保、開発が課題と考える。

⑤ 社内に対する内部監査への理解・浸透（内部監査の目的・意義や役割等）