

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
投資信託協会
The Investment Trusts Association, Japan

<本日のご説明内容>

I. 正会員向けアンケート結果

II. (ご参考)投信協会・正会員会社からの回答内容

I. アンケート結果の概要

会員各社向けアンケート結果の概要は下記のとおり。

1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

①レポートの不明瞭な点	・事例と各段階の関連性が不明瞭。
②各段階の水準感	・第一段階から第三段階までは概ね一致している。
③内部監査の高度化に取り組む指針	・3つの論点に関し、各段階で期待される、または達成されるべき事項を明確化して欲しい。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

①内部監査の位置づけ	・概ね第二段階の位置づけにある。
②レポートに必要な材料	・抽象的でなく、具体的な手法。
③四段階の定義で何が不足しているか	・定義の明確化が必要。
④第四段階のイメージ	・経営環境の変化等に伴走する内部監査。
⑤第四段階を実現するための課題	・知識・経験を備えた人材の育成(確保)。

Ⅱ. 各社回答

1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

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	・例示されている好事例が、段階別評価のどの段階に当たる取組なのか、明示されているとよりイメージしやすい。 ・特に「第四段階の取組事例」とされているものが、監査の中身ではなく、手段に属するものが多い印象を受ける。 ・アジャイルやカルチャー監査、ITの活用は手段であり、それをやれば高度化という誤解を招くおそれがある。 ・第三・第四段階の評価に当たっては、内部監査部門がどのような形で経営に貢献しているか、社内での信頼を得ているかといった具体的な積み重ねで評価されるべきであり、デジタルな基準を設けることは馴染まない。 ・2024レポートでは、好事例・課題事例と各段階の関連性が不明瞭な印象を受けた。

(各社回答)1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

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	【第一段階】 ・規定等に定められたルールを所与とし、その通りに実施していることを確認している(準拠性監査)。

(各社回答)1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

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	【第二段階】 ・リスクアセスメントによるリスク評価に基づいた濃淡をつけつつ、組織全体の内部統制の有効性・実効性を検証している。 ・「規定に準拠しているか」の確認のみならず、その規定の定める内容の妥当性や、第一線・第二線の役割分担等を含めた内部統制の全体像について確認している。 ・リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の監査テーマを抽出している。 ・中長期的な視点で、監査人材のポートフォリオ管理を意識した人事異動を開始している。 ・グローバル内部監査基準(IIA基準)に基づく内部監査に対する品質評価を実施(5年毎に外部評価も実施)している。

(各社回答)1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

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	【第三段階】 ・組織のビジネスを深く理解し、経営陣や業務ラインと十分なコミュニケーションを取りながら、事後的な指摘のみならず、経営目線でフォワードルッキングな提言を行い、その実行についても適切にフォローすること等により、「組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める」ことに貢献している。 ・内部監査部は、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を提供している。そのため、内部監査部を、経営的視点を身に着けた人材を育成する観点から、幹部のキャリアパスとして位置づけ、将来的に第一線や第二線との循環を図るべく戦略的な人事異動を開始している。

(各社回答)1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

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	【第四段階】 ・内部監査手法の高度化に向け、IT(AIを含む)の活用、データ分析等を活用する。 ・経営者や業務部門長から深い信頼を得ており、事前の相談を受ける機会が多いとか、より経営マターに近い高次元の提言ができているか等が評価基準になるものと考える。 ・中長期的な経営への影響の目線から、カルチャーに類する「リスク・カルチャーの醸成・浸透」に関する監査をスタートしている。

(各社回答)1. 段階別評価(四段階)の水準感と実務上の課題

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(目標・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間で整合性を図るべきポイントは何か)	・3つの論点それぞれについて段階的評価を当てはめた場合、全体としての成熟度を判断する基準が不明。 ・第三・第四段階の評価に当たり、内部監査部門がどのような形で経営に貢献しているか、社内での信頼を得ているかといった具体例の積み重ねで評価されるべき。 ・デジタルな基準を設けることは馴染まない。 ・金融機関の業態毎にリスク水準は異なり、どの水準までを求められるものなのかは各社の経営判断に委ねられると考えて良いかどうかについての示唆が明記されていない。 ・各論点個々の推奨例があると良い。 ・各業態の特性を踏まえた上で、3つの論点に関し、各段階で期待される、または達成されるべき事項を業態ごとに明確化して欲しい。(表形式などで明示されるとわかりやすい。)

(各社回答)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）	【内部監査の水準】 ・第二段階に到達したレベルと自己評価している。 ・第三段階を目指し、取り組んでいる。 ・外部評価においても第三段階にある。 ・フォワードルッキングな「気づき事項」による実効的な改善提言の提示、オフサイトを含め被監査部門との十全なコミュニケーション等により、「事務不備監査」に留まらず「リスクベース監査」「経営に資する監査」を実現できている。 ・まだ第一段階である。第二段階以上に到達するためには、独立した内部監査部門とCIA等の専門知識を有する内部監査人が必要である。また、経営陣が自社の規模・特性に応じた適正な態勢を構築することが重要である。

(各社回答)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）	【今後、目指すべき姿】 ・昨今の金融業界における不祥事を踏まえると、第一、第二段階の監査の重要性も再認識するところ。 ・経営監査としての第三段階を志向するとともに、第一、第二段階を更に充実させていく。 ・組織の体制やプロダクトガバナンス・サステナビリティへの対応といった重要事項にかかる提言を行う。 ・信頼されるアドバイザーを目指す。 ・資産運用立国の実現に向けて、確固たるガバナンスの確立に寄与できる監査を目指す（その結果、第四段階に達することができれば良い）。 ・第一段階から第三段階の内部監査が十分に機能することで、経営陣が安心・信頼して経営判断を行いうる態勢の実現を目指す。

(各社回答)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	・特徴のある事例紹介と改善プロセスまでの詳細な紹介が必要である。 ・経営陣に対するメッセージを発信していただけると、高度化への取組が前進する。 ・それぞれの段階を包括するような総合的な取組を紹介して欲しい。 ・企業文化(カルチャー)に対する監査手法やアジャイル型監査については、抽象的でなく、具体的な手法を明らかにして欲しい。 ・第三、第四段階の評価にあたっては、内部監査部門がどのような形で経営に貢献しているか、社内で信頼を得ているかといったことで評価されるべきであり、アジャイル型監査や企業文化・カルチャーへの監査、ITを活用していれば第四段階といった形式基準とならないように強く要望する。

(各社回答)2. 内部監査の「目指すべき段階」

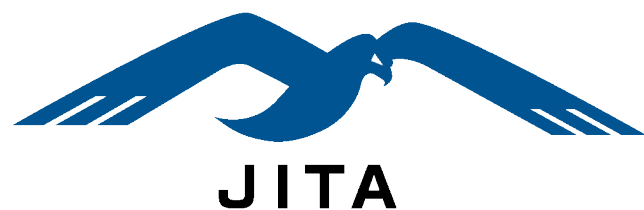
質問事項	コメント
③「現行第四段階の定義」において、何が不足しているか	・「信頼されるアドバイザー」の定義は、具体的にどの分野で、どの目線でのアドバイスが求められているのかが不足している。 ・評価基準を具体的かつ明確に定義することで、評価者全員が同じ基準で評価できる。 ・取組事例が4点記載されているだけで、第四段階の定義そのものが存在していない。第四段階の定義の明確化が必要である。

(各社回答)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	・信頼されるアドバイザーとしての内部監査。 ・経営環境の変化、ビジネスモデルの変化と伴走する内部監査(経営戦略の策定段階から同時並行で行うモニタリング)。 ・機動的な監査手法を用いる監査(アジャイル型監査) ・ITの活用とデータ分析。 ・企業文化・カルチャーへの監査(テーマ監査やアンケート調査)。 ・保証業務との利益相反を回避し、また内部統制の有効性を軸とする現行の体制の延長線で、ガバナンス・リスク管理・コントロールのプロセスなどについての助言を提供する。

(各社回答)2. 内部監査の「目指すべき段階」

質問事項	コメント
⑤「第四段階」を実現するための実務上の課題は何か	・経営目線を持った監査員の育成。 ・人材の専門性向上。 ・ビジネス部門の業務を深く理解し、かつ内部監査の専門性を持つ人材の確保。 ・業務に関する理解。 ・被監査部門との信頼関係の構築。 ・内部監査部門のステータスの向上。 ・経営陣の内部監査に対する理解。 ・知識・経験を備えた人材の継続的な確保。 ・新IIA基準では、内部監査部門が取締役会直属と規定しているが、第四段階の位置づけに齟齬がないこと。 ・内部監査部門を経営幹部候補の人事ローテーションに組み込むこと。 ・内部監査部門の地位の向上。



一般社団法人
投資信託協会
The Investment Trusts Association, Japan