



内部監査の高度化に向けた 現状と課題

前金融庁
総合政策局長
佐々木清隆



本講演の目的

- 内部監査の高度化の必要性について認識すること
- 金融機関における内部監査の高度化の現状について認識すること
- 金融機関における内部監査の高度化に向けた課題を認識し、実践すること



Agenda

1. **なぜ、今、内部監査の高度化が必要なのか？**
2. **金融機関における内部監査の高度化の現状と課題**



1. なぜ、今、内部監査の高度化が必要なのか？



3つの防衛ライン: 3 Lines of Defense

- 1. 1st line of defense: フロントビジネス**
- 2. 2nd line of defense: リスク管理、コンプライアンス等**
- 3. 3rd line of defense: 内部監査**



金融監督における ガバナンスの重視

- 2008年リーマンショック後の金融規制・監督の国際的見直し
- リスク管理の高度化; 自己資本、流動性等
- コーポレート・ガバナンスの重視; **risk appetite, risk governance, risk culture**
- 取締役会の実効性
- 監査機能の重視: 内部監査、外部監査、監査役監査・**audit committee**



内部監査の使命(*mission*): (内部監査人協会 (IIA))

- リスクベースで、
- 客観的なアシュアランス、アドバイス、見識
を提供することにより、
- 組織体の価値を高め、保全する
→「企業価値の向上」に資することが、究極
の目的



「企業価値向上」に資する 内部監査の役割の変化・高度化

- 事務不備、規定違反の形式的、事後チェック(Ver. 1.0)
- リスク管理体制の事後チェック(Ver. 2.0)
- 経営監査：経営に資するforward lookingな監査(Ver. 3.0)
- Digitalizationの進展への対応：急速な変化、diversification, disruptionへの対応(Ver. 4.0)



Digitalizationの進展: 3Ds

1. **Data**の有用性: (従来)個人情報(氏名、生年月日、住所)→(現在)取引、位置、閲覧記録等

2. **Decentralization/Diversification**: 金融サービス提供者の多様化(特に非金融プレイヤー)、中央集権→分散化(ブロックチェーン等)

3. **Disruption**: 従来のビジネスモデルの破壊(民間金融機関にとって、当局にとって)



「内部監査」高度化の要点

- 過去・形式・部分 → 未来・実質・全体
- これは、「三様監査」共通の課題
 - 監査役・監査委員会監査
 - 外部監査・監査法人監査
- さらには、「当局監督・検査とも共通：「四様監査」



事務不備監査(Ver.1.0)

- 規定の準拠性の形式的な事後チェック
- 営業店への牽制が主目的(本部は対象外)
- 現物検査等指摘中心
- 内部監査の専門人材の不在
- 内部監査の品質評価等PDCAの欠如
- ガバナンスの中での位置づけが希薄



リスクベース監査(Ver.2.0)

- 経営陣の内部監査に対する理解度の高まり
- リスクアセスメントに基づく、高リスク分野も対象：本部監査、テーマ別監査
- 監査の専門性向上、それに対応した人材配置
- 内部監査に対する品質評価の実施



経営監査(Ver.3.0)

- 経営目線での監査:ガバナンス、リスク管理の各プロセスの有効性・妥当性の評価と改善に向けた有益な示唆(単なる指摘ではなく)。3 lines of defenseの観点
- よりforward lookingな観点(未来)
- 問題の根本原因の追究(実質・全体)
- 上記に対応した監査人材:経営目線、幹部のキャリアパス
- Data analytics等ITの活用



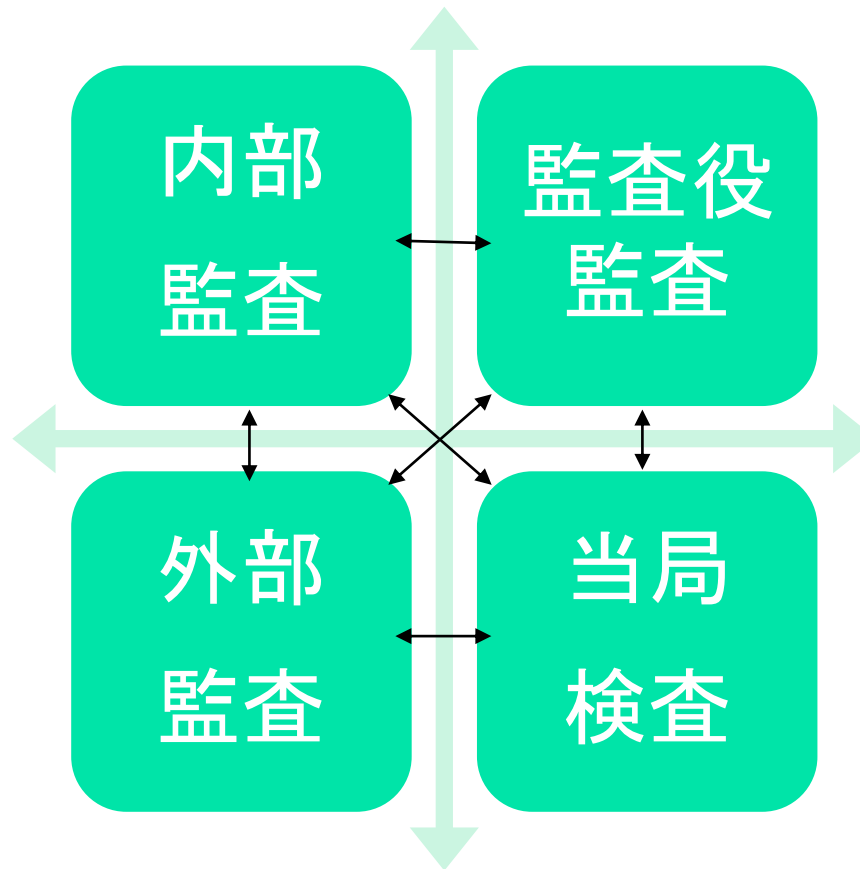
内部監査機能と当局

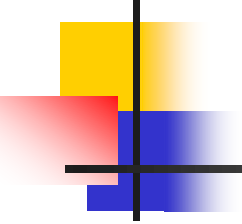
1. 内部監査機能の実効性の評価

2. 内部監査機能の連携・活用

- 内部監査部門に任せられるものは任せる
: 金融機関の自律性の重視
- 内部監査部門との定期的意見交換、当局の問題意識の共有 : 内部監査計画・リスクアセスメントへの反映、個別内部監査結果に基づく議論

金融機関の四様監査の連携





2. 金融機関における内部監査 の高度化の現状と課題



大手金融機関(Ver. 2.0~3.0)

- 手法:グループ・グローバルベースの弱さ(特に本部と欧米拠点のgap)、根本原因の追究が弱い
- 態勢:グループ・グローバル経営監査の専門人材不在
- 三様監査の連携:監査役、監査委員会、監査等委員会との実質的な連携が不十分



地域金融機関等その他金融機関 (Ver.1.0~2.0)

- 手法：リスクアセスメントが表層的・固定的（監査周期の決定が主目的で、監査手続への落とし込みが不十分）
- 態勢：専門性不足。出向待機ポストとしての位置づけ
- 品質評価：未実施
- 三様監査連携：形式的な情報提供が中心、実質的連携の欠如



更なる高度化の必要: Ver.4.0

- 経営環境の急速・破壊的(**disruptive**)な変化;**Digitalization**
- 社内外のステークホルダーからの要求の多様化・高度化(**SDGs, ESG**等)
→ 信頼されるアドバザー(**trusted advisor**)としての内部監査への期待



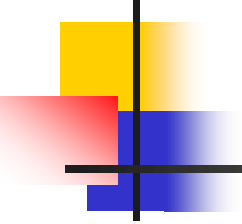
内部監査Ver. 4.0

- 機動的な監査手法:アジャイル型監査
- ITの活用、データ分析:内部監査のサイクル全体への活用(計画、実施、結果とりまとめ等)
- 企業文化・カルチャーへの監査:テーマ監査、アンケート調査等
- 経営環境変化、ビジネスモデルの変化と伴走する監査:経営戦略の策定段階から同時並行でのモニタリング等



内部監査高度化に向けた 当局の対応

- **大手金融機関: Ver 3.0, 4.0に向けた高度化。**
- **その他金融機関: Ver 2.0, 3.0に向けた高度化。**
- **内部監査の評価と連携・活用**
- **経営陣の意識改革の必要性**
- **監査役・監査委員会、外部監査への働きかけ**



ありがとうございました

sasakikiyotaka0219@gmail.com