
内部監査の基礎知識

— 変わる内部監査 最新動向2026

日本金融監査協会 設立会員・代表
碓井 茂樹 CIA、CCSA、CFSA

自己紹介



碓井茂樹（連絡先 usui@ifra.jp）

- 1983年日本銀行入行。金融機構局にて考査、モニタリングに従事した後、2006年より16年間、金融高度化センターに所属。金融高度化セミナーの講師を務めた。2022年12月退職。
- 日本銀行在職中からFFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰(08年～)。日本金融監査協会を設立(11年～)。ガバナンス改革に向けた提言やガバナンス、リスクマネジメント、監査等に関わる高度な人材の育成を支援する活動をしている(非営利目的の活動)。
- 大学・大学院で客員教授、講師を務め、次世代の教育にも取り組む。
- 著書に『リスク計量化入門－VaRの理解と検証』、『内部監査入門』（金融財政事情研究会刊）。

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

考査・モニタリングと並ぶ「第3の対話チャンネル」



リスクが多様化、複雑化するなかで、
金融機関の経営管理を指導・サポートするため、
さまざまなテーマで セミナー、ワークショップを開催。

金融高度化セミナー・ワークショップ（企画・開催回数200回超、受講者2万人超）

2008年	内部監査の高度化に向けて
2015年	ガバナンス改革 ― グローバル・スタンダードの実現に向けて
2016年	ガバナンス改革フォローアップセミナー
2017年	ガバナンス改革と経営管理の高度化―理論と実践
2018年	ガバナンス改革フォローアップ・セミナー ― グローバル水準のガバナンス改革と独立取締役の活躍
2019年	ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク
2019年	ガバナンス改革と内部監査の高度化
2020年	金融機関の経営改革（SDGs、DX、働き方、ガバナンス改革）
2007年～	地域セミナー（ガバナンス、リスク管理、内部監査の高度化

FFR+

「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会
Forum of Financial technology and Risk management

- FFR+では、「金融工学とリスクマネジメント高度化」をテーマに、さまざまな業種・組織のリスクマネジメント、内部監査の専門家、実務家が集まって意見交換をしています。

書 名 リスク計量化入門 —VaRの理解と検証

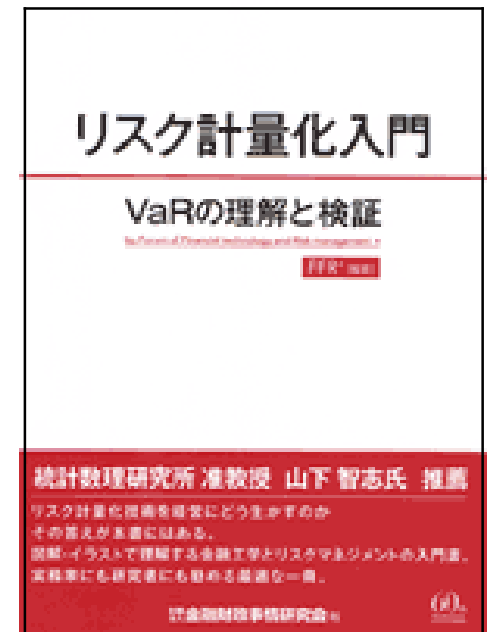
編著者 FFR+

出版社 金融財政事情研究会

2割引・送料無料にて販売いたします。

info@ifra.jp 宛てに、以下の事項をお知らせください。

①書籍名・冊数②金融機関名、③所属、④郵便番号・住所(送付先)、⑤氏名、⑥TEL
出版社より書籍と請求書が送付されます。郵便局で支払うと手数料も無料です。



- 日本金融監査協会は、ガバナンス改革とサステナビリティ経営の実現のため、ガバナンス、リスクマネジメント、監査に携わる高度な人財の育成を支援することを目的に活動をしています(非営利目的)。
- ▼ 取締役・監査役、執行役員、部門長、シニアな管理者を対象にしたセミナー
 - 金融の将来
 - 日本のコーポレートガバナンス
 - 日本の監査を考える
- ▼ 実務者を対象にしたセミナー
 - ガバナンス入門、内部監査入門、リスクマネジメント入門
 - 金融内部監査の実践テクニック、アジャイル監査、IT監査の実務
 - サイバーセキュリティ、DX、コンダクトリスク など

- ガバナンス改革の進展に伴い社外取締役・社外監査役の拡充、機能強化が求められています。
- 日本金融監査協会は、社外取締役・社外監査役の活動を支援するため、会員登録をした社外取締役・社外監査役に対して年会費を無料にするとともに、すべての研修セミナーへの参加を無償としています。
- ご要望に応じ、新規に社外取締役・社外監査役向けの研修セミナーを企画し、無償で提供して参ります。

(1) 外取締役・社外監査役の方は、ホームページで「個人会員」の登録をしてください。

※役職名には「社外取締役」、「社外監査役」と明記してください。

(2) 事務局 (info@ifra.jp) に無料クーポンをご請求ください。

※社外取締役・社外監査役であることを示す公表資料(URL等)をご送付ください。

(3) 事務局から10回分の無料クーポンを送付します。不足したときは追加発行いたします。

遠慮なくお声がけください

- ・講演
- ・社内勉強会
- ・意見交換
- ・研究会の事務局
- ・ウェビナー企画・運営など

(連絡先) info@ifra.jp



教授、客員教授などを務めた大学(主なもの)



京都大



一橋大



埼玉大



拓殖大大学院(現職)



慶應義塾大



早稲田大



青山学院大



法政大大学院(現職)



大阪経済大



麗澤大



千葉商科大



金沢学院大



中村学園大学(現職)

内部監査の基礎知識

—変わる内部監査 最新動向2026

日本金融監査協会 設立会員・代表
碓井 茂樹 CIA、CCSA、CFSA

Join at
slido.com
#QR1





内部監査が果たすべき任務(使命)は
どれですか(複数選択可)



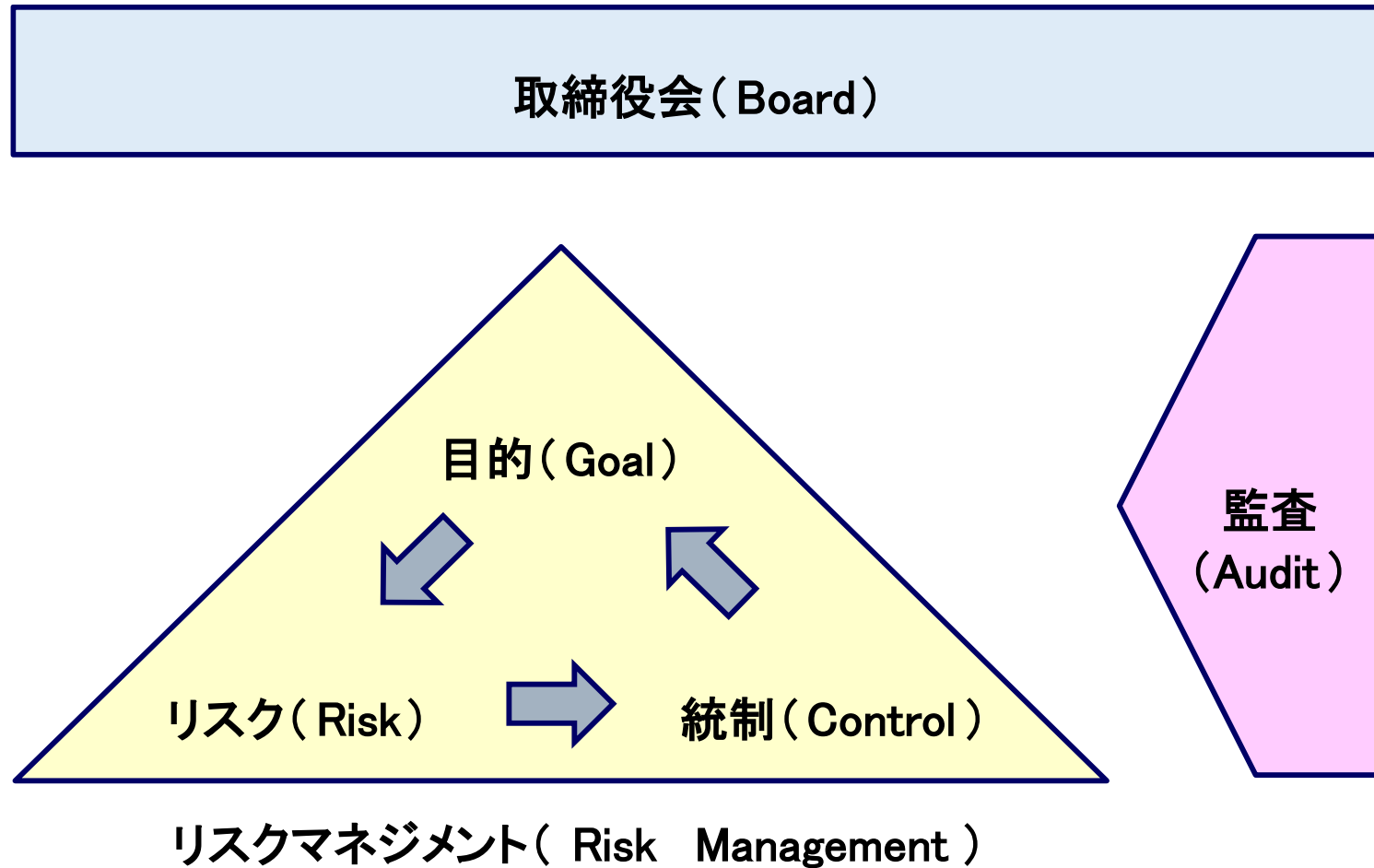
内部監査として、どれができていますか（複数選択可）

1. はじめに
2. グローバル内部監査基準
3. 金融庁高度化ペーパー・懇談会報告書
4. 内部監査のステージアップのポイント
5. 内部監査の基本的な流れと態勢・基盤強化のための具体的な対応、留意点
6. 監査役監査と内部監査

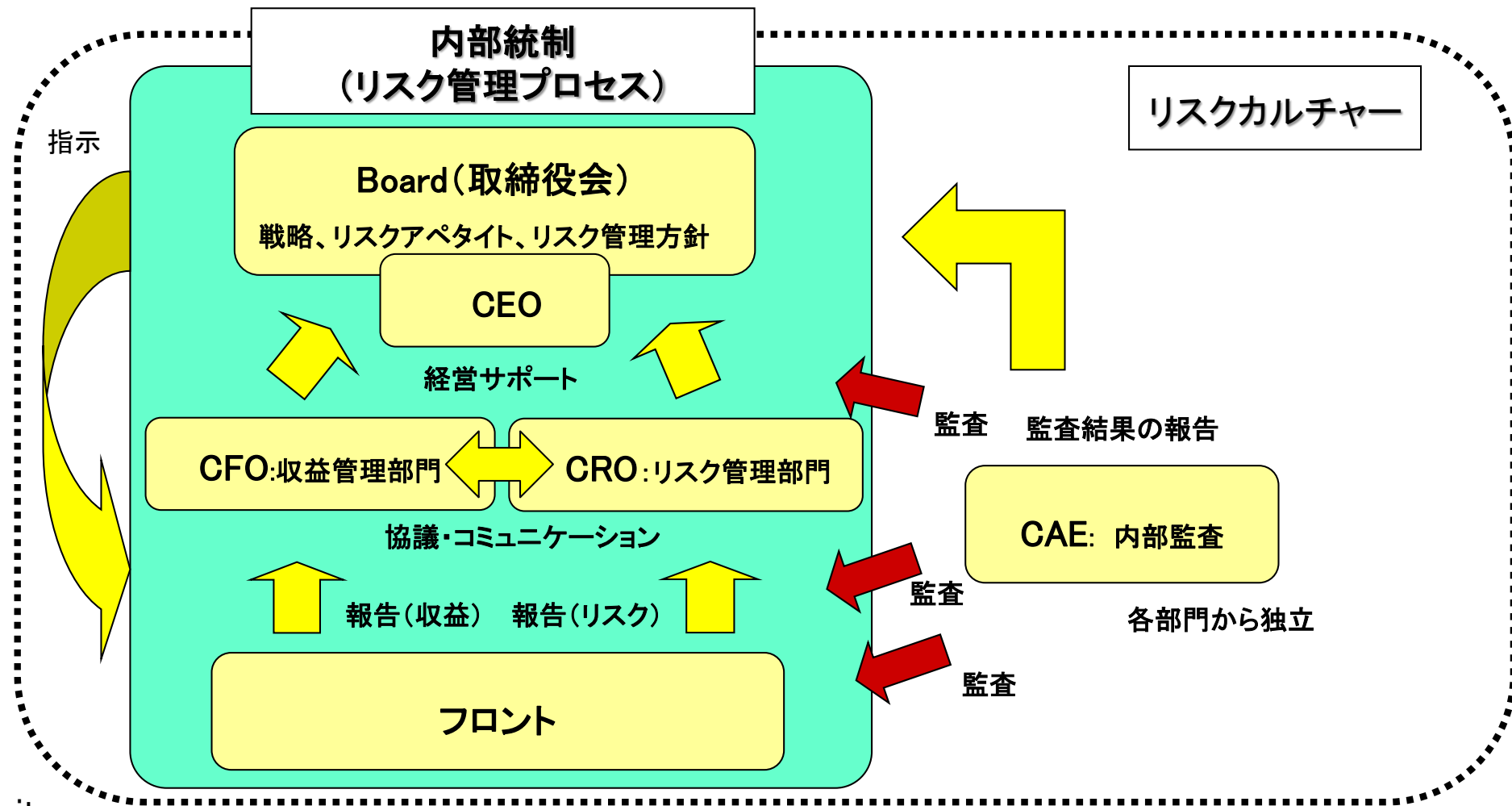
1. はじめに

- (1) 内部監査はガバナンスの重要な構成要素
- (2) 日本のガバナンスの課題、今後の方向性
- (3) 内部監査の誤解を解こう！！

(1) 内部監査は、ガバナンスの重要な構成要素



ガバナンスの組織・体制図



C-suites

CEO: Chief Executive Officer、CFO: Chief Financial Officer、CRO: Chief Risk Officer

CAE: Chief Audit Executive

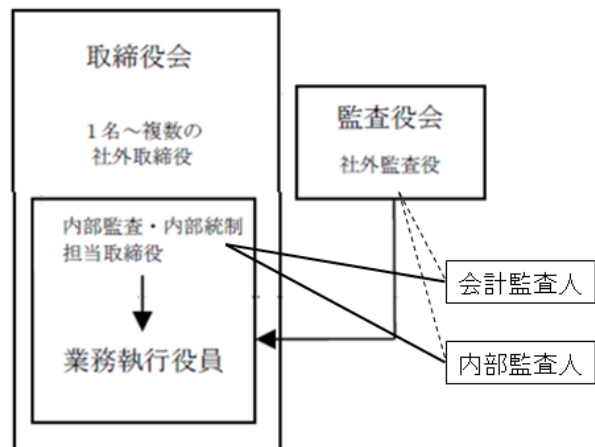
内部監査は、ガバナンスの起点であり、到達点を決める

- 内部監査を活用することにより、経営全体を独立した立場で客観的にみることができる。
 - 内部監査はガバナンスの起点となる。
- 内部監査は、経営理念、経営目標の実現を確実にする「保証（アシュアランス）機能」を果たしている。
- 海外の有力企業・金融機関では、内部監査は、客観的な経営診断にもとづき、戦略、経営方針等に関する提言を行うアドバイザー機能を果たすようになっている。
 - 内部監査はガバナンスの到達点を決める。

(2) 日本のガバナンスの課題、今後の方向性

- ① 内部監査(3線)と検査(2線)の違い
- ② 内部監査と外部監査(会計監査)の違い
- ③ 日本独自の監査役監査と内部監査

監査役会設置会社



世界的に例がない
ローカルな機関設計

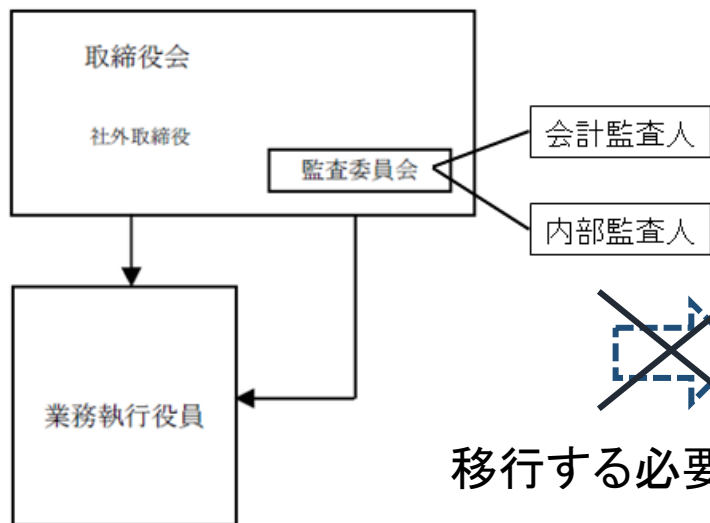
ガバナンスの機関設計

上場会社・銀行等では、委員会設置型の機関設計への移行が進んでいる。

日本独自のガバナンス
(マネジメント型)

国際標準の
典型的な機関設計

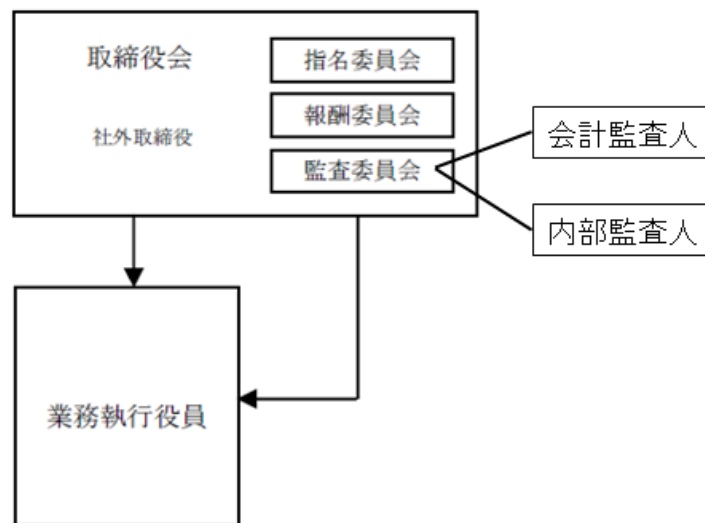
監査等委員会設置会社



移行する必要なし

国際標準ではあるが
特殊な機関設計

指名委員会等設置会社



国際標準のガバナンス
(監督・モニタリング型)

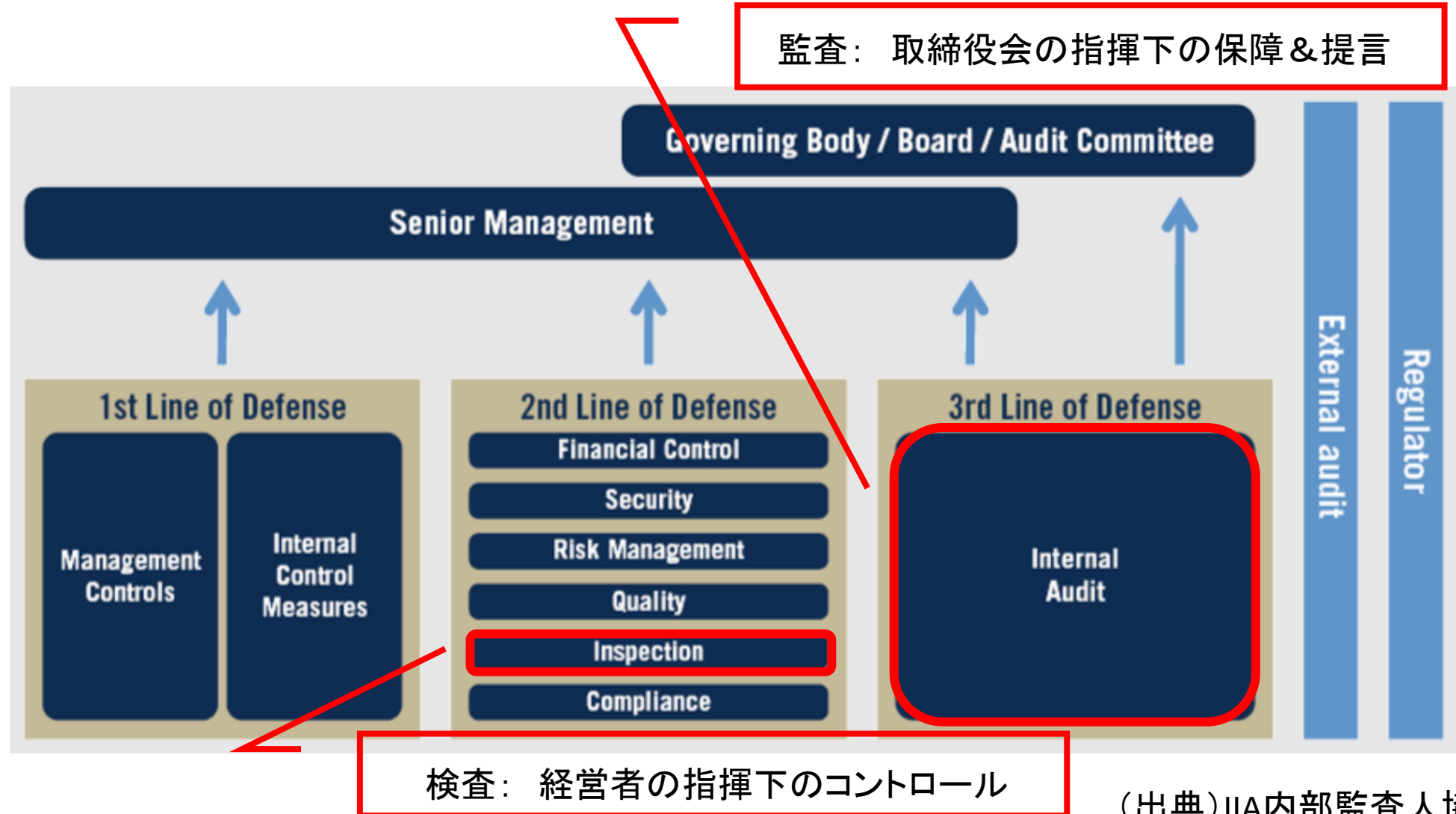
【弊害】

- ・3委員会の設置義務付けは世界的に珍しい。
- ・委員会での決定を取締役会で覆せない。
- ・親会社・子会社に委員会が乱立する。

(3) 監査に関する誤解を解こう！！

- ① 内部監査(3線)と検査(2線)の違い
- ② 内部監査と外部監査(会計監査)の違い
- ③ 日本独自の監査役監査と内部監査

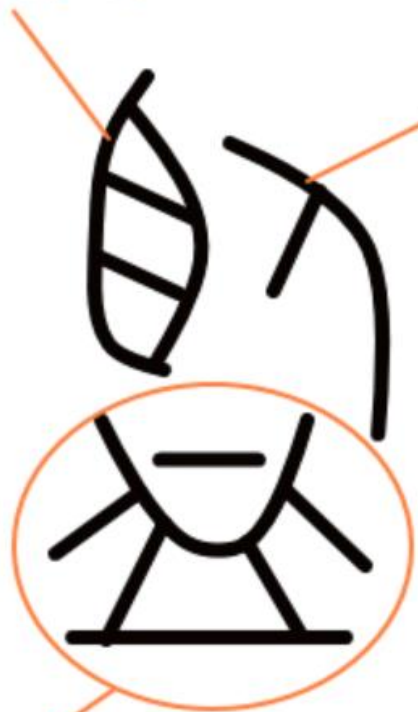
① 内部監査(3線)と検査(2線)の違い



「監」の語源

「しっかり見開いた目」
の象形

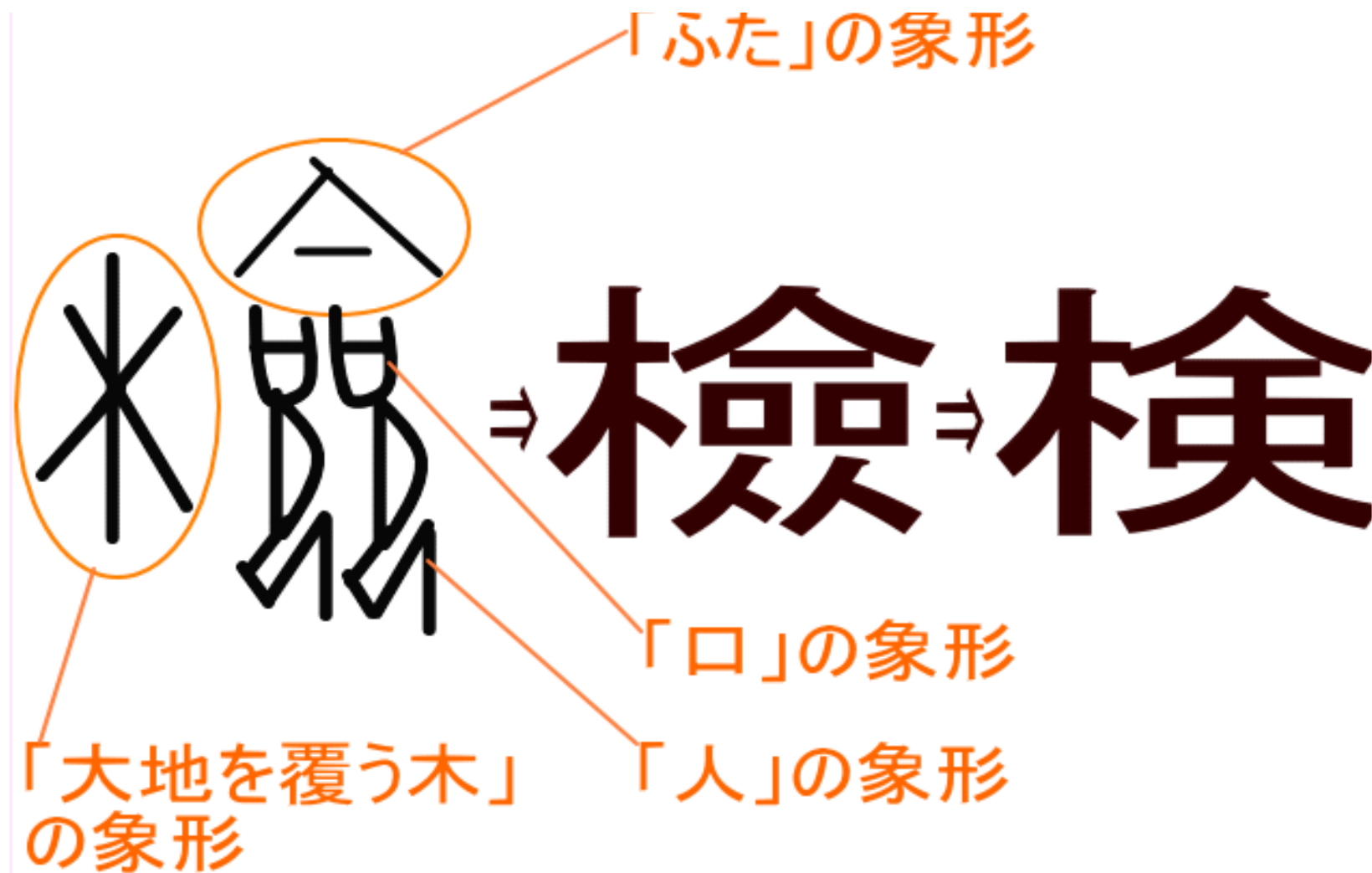
「たらいをのぞきこむ人」
の象形



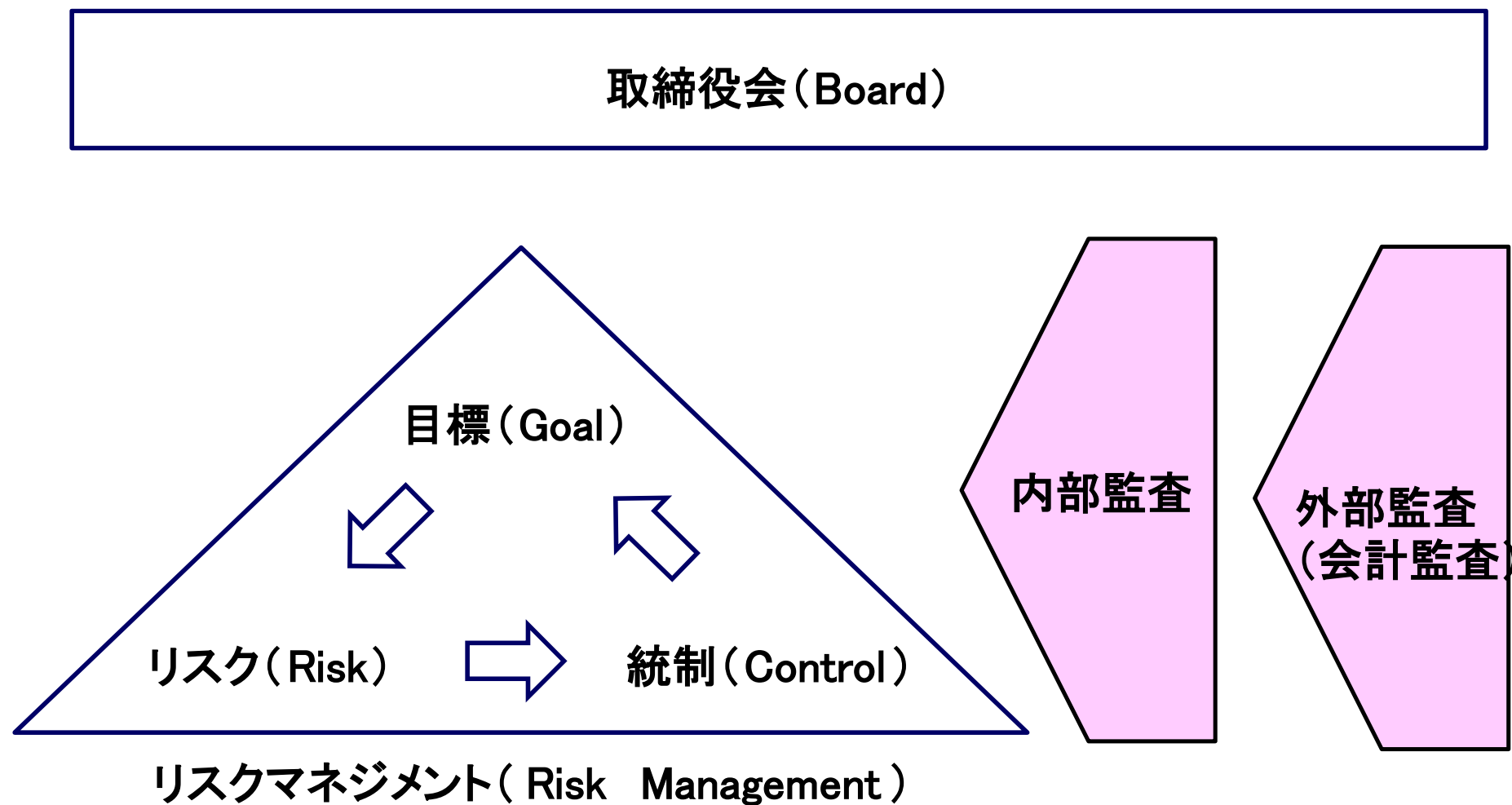
監

「水の入ったたらい」の象形

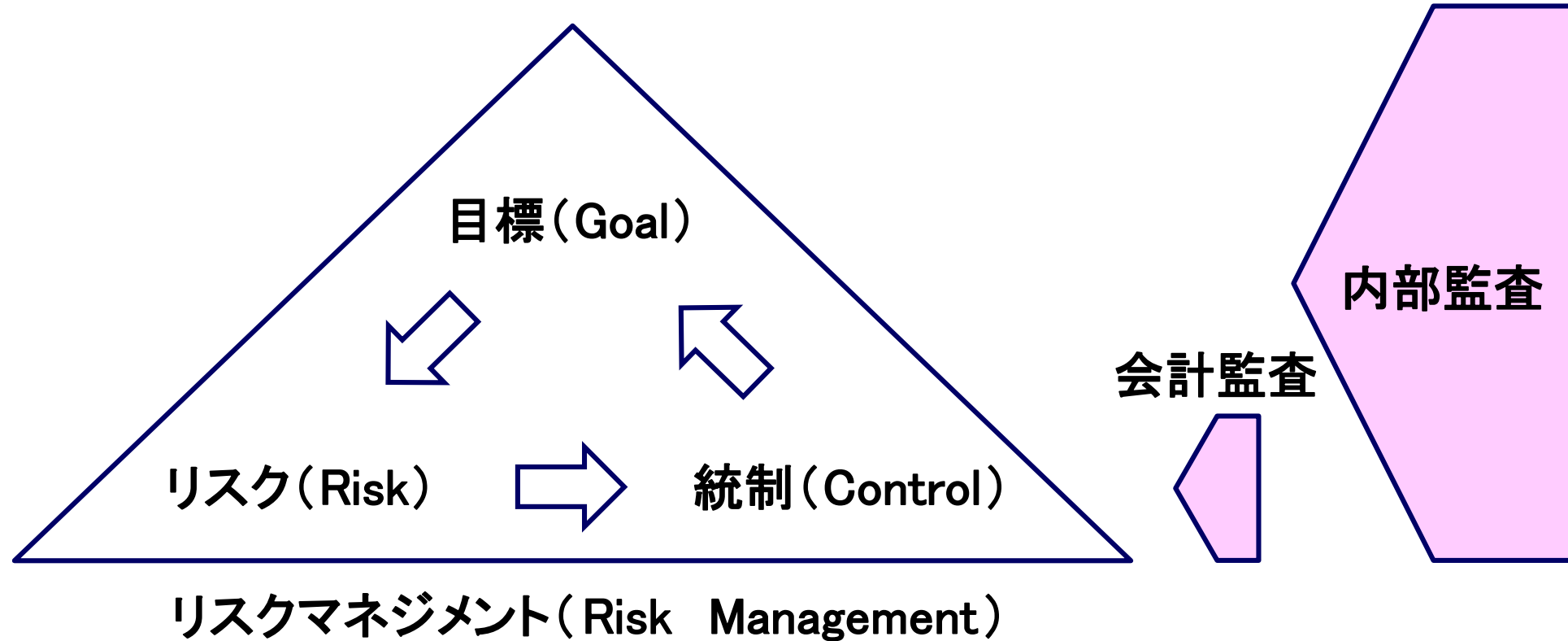
「検」の語源



② 内部監査と外部監査(会計監査)の違い



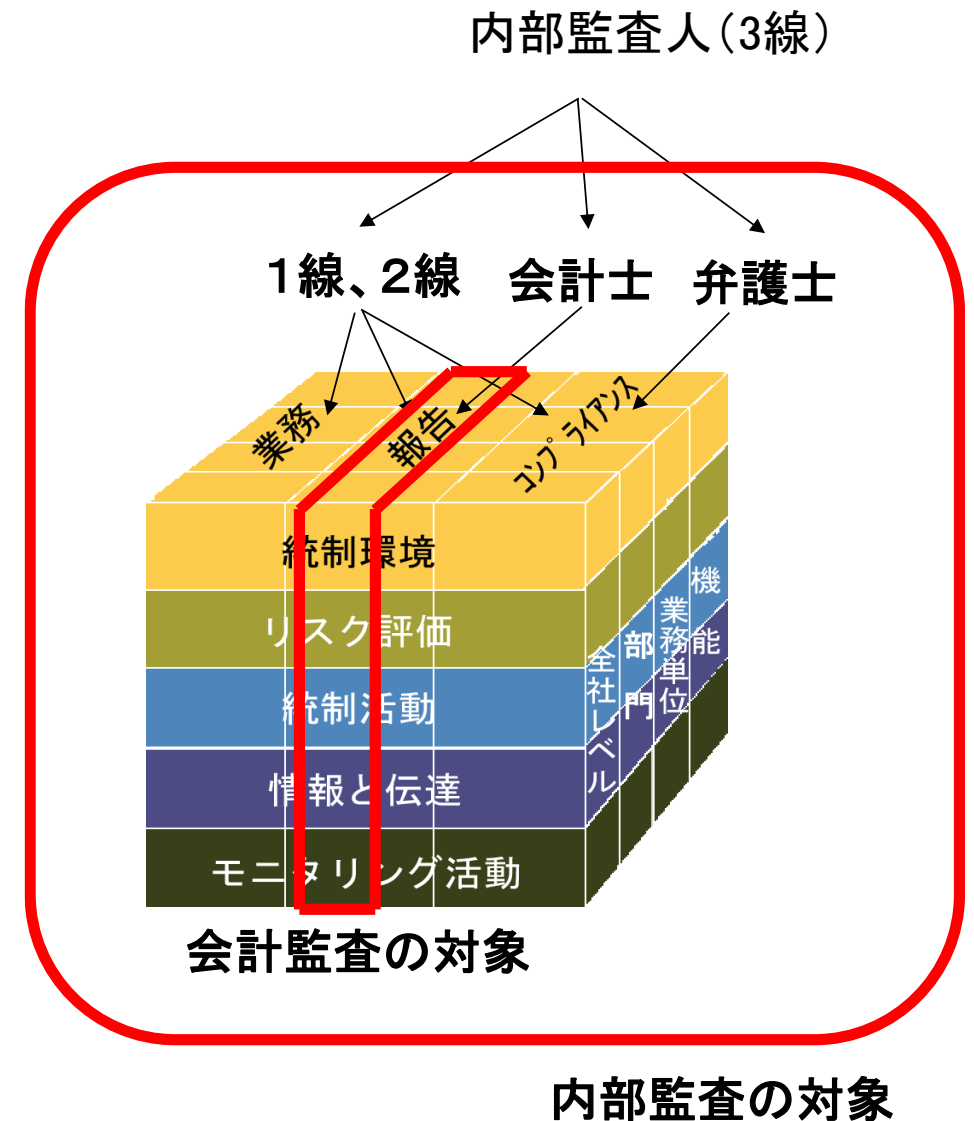
取締役会 (Board)



会計監査の対象範囲は、財務報告
関連に限定されている。

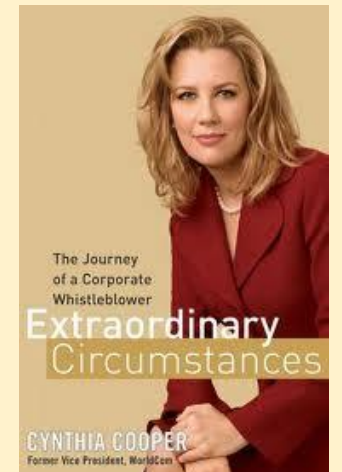
内部監査の対象範囲は経営全般に
及ぶ。

会計監査人は経営者と癒着すること
があるため、内部監査は、会計監査
を対象に含める必要がある。



ワールドコム事件 — 独立した内部監査が不正会計を暴いた事件

- 2002年、ワールドコム社の内部監査人シンシア・クーパーは、経営者と会計監査人が結託した不正会計の端緒をつかみ、監査委員長のマックス・ボビットに報告。
- 執行側は徹底した妨害工作を行ったが、監査委員長マックス・ボビットの直接指揮下で、シンシア・クーパーほか内部監査部門のスタッフが粘り強く調査を遂行し、不正会計の全貌を暴いた(不正金額は当時、米国史上最大)。
- 監査委員会と内部監査部門を強力なラインで結ぶ重要性を示す代表的な事例。
- NY取引所規則が改正され、上場会社には内部監査部門を設置し、監査委員会(社外取締役で構成)の指揮命令下に置くことが定められた。
- また、議会で審議されていた企業改革法(SOX法)の制定を促した
と言われている。



③ 日本独自の監査役監査と内部監査

Global 内部監査

Japan 監査役監査

経営者・取締役会の決定事項の
妥当性監査(体系的監査ではなく
気が付いたことを言う程度)

経営者・取締役会の決定事項の適法性監査

会計監査の適切性の検証

Japan 内部監査

規程・ルール違反の摘発など
準拠性監査

Ver1.0: 事務不備検査

Ver3.0: 経営監査の試行
Ver2.0: リスクベース監査

Global 監査機能(内部監査)の範囲

Ver4.0:
信頼されるアドバイザー

経営診断、洞察・見識を提供する提言機能
— 経営実態の調査にもとづき報告書、意見書を
まとめて取締役会に提出(Trusted Adviser)

Ver3.0
経営に資する監査

経営理念・目標・計画の実現のための保証機能 ※

— 経営の視点とフォワードルッキングな視点から、リスクが顕在化する前に問題の所在を知らせて改善を働きかける。改善提案も行う

Ver2.0
リスクベース監査

— リスクベースで、本部監査を中心に監査を行う。事後チェックが中心だが、問題を発見して改善を働きかける。改善提案も行う。

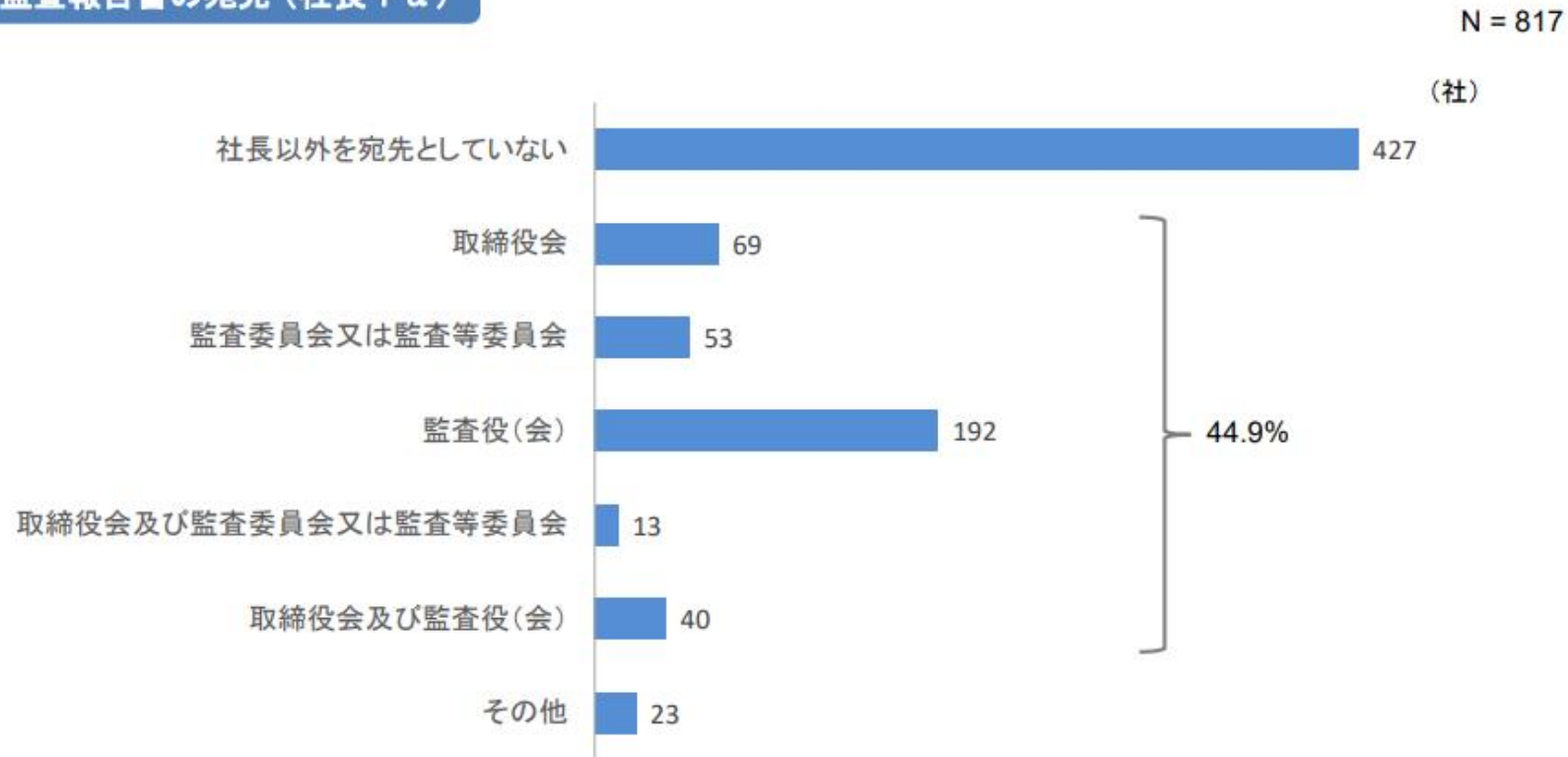
※監査役による妥当性監査、適法性監査、会計監査の適切性検証が含まれる。

※金融庁「現状と課題」「プロGRESS/モニタリングレポート」による分類

監査に対する信頼性の確保

社長に加えて、取締役会・監査役(会)・監査委員会等のいずれかに対して内部監査部門が直接報告を行う仕組みを有する企業は44.9%

内部監査報告書の宛先(社長+α)



(注) 母数は、内部監査部門を組織上、社長直属としていると回答した企業のうち、未回答8社を除いたもの
(出所) 一般社団法人日本内部監査協会「第19回監査総合実態調査(2017年監査白書)」より金融庁作成

日本では監査役監査と内部監査の連携が求められているが、半数以上の先では連携が不十分。

監査役監査と内部監査が、今のまま連携するだけではGlobal内部監査に及ばない。

日本の監査は「一枚力ガミ」になることができるのか



- 監査には、経営実態を客観的に移す「一枚力ガミ」となることが求められる。
- 日本では、親会社（HD）と子会社の監査役、内部監査部門が別々に活動している。
- 一元的な指揮命令系統で、監査が機能していないケースが多い。
- 本当に「一枚力ガミ」になることができるのか。

Join at
slido.com
#QR1



2. グローバル内部監査基準

(1) 内部監査人のバイブル

(2) IIA内部監査人協会

(3) 公認内部監査人CIAの資格を取ろう

(4) グローバル内部監査基準の構成・内容

[参考] 廃止された金融庁検査マニュアル

(1) 内部監査人のバイブル

旧版 1999年制定、逐次改訂

大幅改定 2024年公表、2025年適用開始

専門職的实施の国際フレームワーク

専門職的实施の国際フレームワーク

(IPPF: International Professional Practices Framework)



IIA「グローバル内部監査基準」

Global Internal Audit Standards

including requirements and considerations for implementation as well as evidence of conformance.

Guidance

including clarifications and best practices (Practice Guides and GTAGs).



ー 現行 7つの文書が 2024年以降、2つの文書に集約され、理解しやすくなった。

改 訂 前	
内部監査の使命 【Mission】	
必須のガイダンス	基本原則 【Core Principles】
	定義 【Definition】
	倫理綱要 【Code of Ethics】
	国際基準 【International Standards】
ガイダンスが推奨される	実施ガイダンス 【Implementation Guidance】
	補足的ガイダンス 【Supplemental Guidance】

改 訂 後	
グローバル内部監査基準 【Global Internal Audit Standard】	
内部監査の目的 【Purpose】	
原則 【Principles】	
基準 【Standards】	
要求事項 【Requirements】 (条件付き要求事項を含む) 考慮事項 【Considerations】 基準の実施に当たって考慮すべき事項 【Implementation】 基準に適合していることの証拠について 考慮すべき事項 【Evidence of Conformance】	
ガイダンス 【Guidance】	

(注) 日本内部監査協会資料

(2) 内部監査人協会

<https://na.theiia.org/>

- 1941年米国で設立。日本内部監査協会は日本支部（IIA-JAPAN）。
- 会員は個人単位で登録。170の国と地域に約200,000名。
- 主な活動
 - ・ 国際的なスケールでの内部監査専門職としての啓発活動
 - ・ 内部監査の実務基準の策定
 - ・ 公認内部監査人（Certified Internal Auditor-CIA）等の資格認定
 - ・ 内部監査・内部統制及び関連諸問題の世界的な知識・情報を会員及び社会に普及・啓発すること
 - ・ 会員、その他に対して世界各国の内部監査実務に関する教育のために会議を開催すること



(3) 公認内部監査人CIAの資格を取ろう！



- 海外の内部監査部門では、CIA等の資格取得率は100%
- 日本のメガバンク（国内）では、CIA等の資格取得率は50%超の先もみられる

(参考)その他の資格



Information Systems Audit and Control Association

公認情報システム監査人 CISA

Certified Information Systems Auditor



Association of Certified Fraud Examiners

公認不正検査士 CFE

Certified Fraud Examiners

協会

(4) 「グローバル内部監査基準」の構成・内容 (Global Internal Audit Standards)



基準は 5つのドメインと15の原則で構成

- I . 内部監査の目的
- II . 倫理と専門職としての気質
- III . 内部監査機能へのガバナンス(新設)
- IV . 内部監査機能へのマネジメント
- V . 内部監査業務の遂行

ガイダンス

<https://www.iiajapan.com/leg/guide/ippf.html>

<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-japanese2.pdf>

内部監査の目的

ドメイン I

パーパス・ステートメント(目的の声明)



- 内部監査は、取締役会及び経営管理者に、客観的なアシュアランスと助言を提供することによって、組織体の成功に貢献する。

内部監査の2つの機能

保証機能（アシュアランス）

- 組織全体のリスク評価と内部統制の有効性を検証する。
- 日本企業・金融機関の内部監査部門が実施している問題点の指摘と改善提案は、IIA基準では保証機能に属する。

提言機能（コンサルティング、アドバイザー）

- 取締役会に対する経営診断、洞察、見識の提供や役職員に対する助言、研修等を行う。戦略、経営方針に関する提言を含む。
 - 国際社会では、内部監査人は、取締役会と経営者の信頼されるアドバイザー、社内コンサルタント、組織のチェンジ・エージェントとして、高い機能を発揮している。
- ※語弊はあるかもしれないが第二経営企画部として機能している。



IIA「グローバル内部監査基準」 (Global Internal Audit Standards)

		頁 数	構成比
序・用語一覧		9頁	7%
ドメイン I	内部監査の目的	1頁	1%
ドメイン II	倫理と専門職としての気質(プロフェッショナリズム)	22頁	17%
原則1	誠実性(インテグリティ)を実践により示す		
原則2	客観性を維持する		
原則3	専門的能力を実践により示す		
原則4	専門職としての正当な注意を払う		
原則5	機密の保持を維持する		

インテグリティ

- 意味：「誠実さ」、「高潔さ」、「真摯さ」、「一貫性」、「整合性」

内部監査人としてのインテグリティ

- 正直であること。事実に基づき、勇気をもって行動すること。
- 内部監査人は、たとえ不快や 困難であっても、真実を述べ、正しいことを行うことが当然のこととして期待されている。



IIA「グローバル内部監査基準」 (Global Internal Audit Standards)

		頁 数	構成比
ドメインⅢ (新設)	内部監査部門へのガバナンス ー 取締役会(社外取締役、社外監査役)の役割・責任を明確化	26頁	20%
原則6	取締役会による承認		
原則7	独立した位置付け		
原則8	取締役による監督(内部監査の品質管理を含む)		

- 新設されたドメイン。取締役会が内部監査に関して、どのような役割・責任を持つべきかを理解してもらうことが不可欠と判断された。
- 勉強会などで、ドメインⅢを中心にグローバル内部監査基準を社外取締役・社外監査役を含め、取締役会・監査役会メンバー全員に説明しよう！
- とくに「デュアルレポーティング・ライン」について、正しい理解を得る必要がある。

ドメインⅢ 内部監査部門へのガバナンス

「取締役会は」が主語

(Governing the Internal Audit Function)

原則6 取締役会による承認

取締役会は、内部監査部門の権限、役割及び責任を、設定、承認、支援する。

- 取締役会は、内部監査の権限・役割・責任(マנדート)を設定・承認しなければならない。
- 取締役会は、内部監査の基本規程、計画、予算、監査資源計画等を承認し、そのことを組織体全体に周知して、内部監査部門長を支援しなければならない(内部監査の「後ろ盾」となる)。

原則7 独立した位置付け

取締役会は、内部監査部門の独立性を確立し、保護する。

- 取締役会は、内部監査部門長及び内部監査部門と直接的な指示・報告関係を構築する。
- 取締役会は、内部監査部門長に必要な適格性と能力(CIA資格、経験など)を明らかにし、選任・同意する。
- 取締役会は、内部監査の独立性が侵害が起きていないか確認し、防御措置、改善策を講じる。

原則8 取締役会による監督

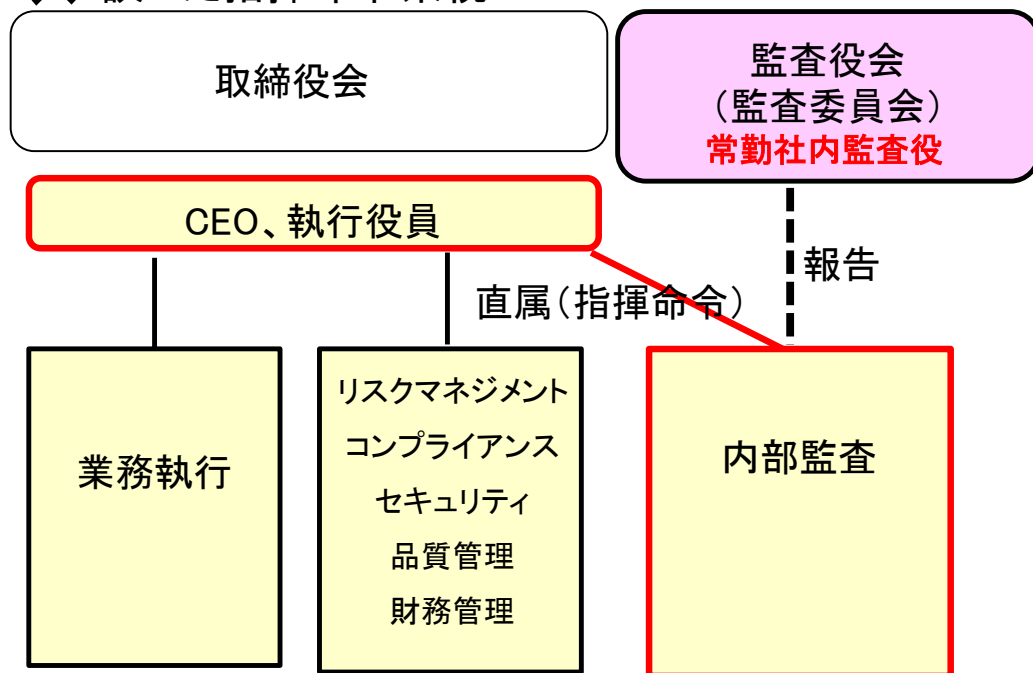
取締役会は、内部監査部門の有効性を確実なものとするために、内部監査部門を監督する。

- 取締役会は、内部監査部門と対話しなければならない。
- 取締役会は、十分な監査資源の確保を確実にしなければならない。
- 取締役会は、内部監査の品質評価・改善プログラムの実施を確実にしなければならない(内部評価は少なくとも年1回、外部評価は少なくとも5年に1回)。

デュアル・レポーティング・ラインの違い

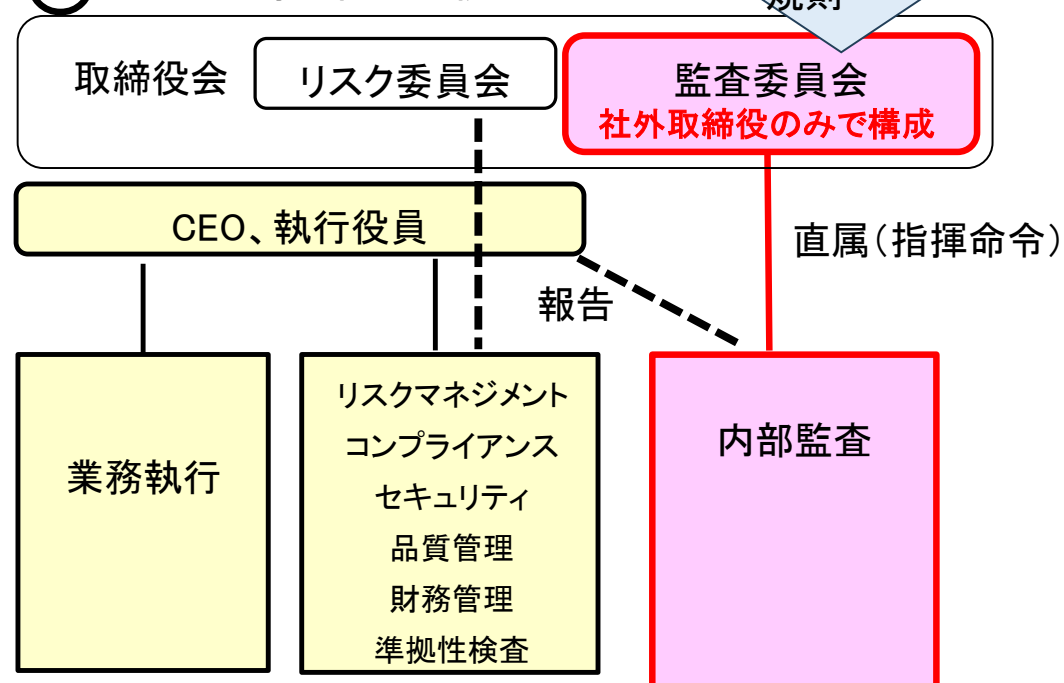
Japan

✕ 誤った指揮命令系統



Global

○ 正しい指揮命令系統



第一義的な機能上のレポーティングライン

Primary functional reporting line

第二義的な部門運営上のレポーティングライン

Secondary administrative reporting line (dotted line)

Good Practice (例) 権限規程の整備

- 内部監査部門の位置付けを監査委員会(あるいは監査等委員会、監査役会)の直属とする。
- 監査委員会(同)が内部監査計画、予算を承認し、取締役会に報告する。
- 監査結果の報告は、監査委員会(同)、経営者の順番とする。
- 不祥事等の特別調査は、監査委員会(同)が内部監査部門を直接指揮して行う。
- 監査委員会(同)と経営者の指示が相違する場合は、監査委員会(同)の指示を優先する。
- 内部監査部門長の選・解任には監査委員会(同)の同意を要する。



留意点

- 日本の取締役会をみると、社内取締役が過半数を占めていることが多い。
- このような状況下で、取締役会に内部監査部門に対する指揮・監督権限を与えたとしても、経営者が内部監査部門を指揮・監督しているのとあまり変わりがない。
- 内部監査部門に対する指揮・監督権限を持つのは、独立性の観点から、取締役会とはせず、監査委員会・監査役会とするのが正しい。



社外取締役 監査委員長

松本 正之 氏 (JR東海特別顧問)



- 銀行の監査委員長は重責だ。銀行の社外取締役を経て、自分なりに金融機関経営について勉強してから委員長を引き受けた。
- 何事もはじめが肝心なので、金融機関としてのあるべき姿を含め、基本方針を監査委員会で協議、決定し、経営陣と内部監査部門に示した。
- 1、2、3線は組織の神経系統のようなものだ。1、2、3線それぞれから情報を集め、1、2、3線それぞれを使って情報を発信することが大事だ。
- 3線の内部監査部門には、経営理念が現場まで浸透しているかをしっかりみてもらいたい。それが内部監査部門に指示している最大の課題だ。



- 就任の際、「グローバルな視点でガバナンスを整備すべきだ。監査委員会を内部監査部門の主たるレポーティングラインとし、内部監査のステータスを、もっと上げなくてはならない」と申し上げ、経営陣の理解を得た。
- 海外G-SIBsの監査委員長や監督当局者と会い、グローバルな視点で見たリスクの所在や、最新の規制監督動向、ガバナンス態勢について情報や示唆を得るように努めている。
- 海外G-SIBsの監査委員長は、ビジネス、財務・内部統制・監査・ガバナンスに高い見識を持つ。独立社外取締役として経営陣を監督する共通の立場にある。海外G-SIBsの監査委員長、監督当局者とは忌憚のない意見交換ができる。

Good Practice



ヤマハ株式会社 取締役 代表執行役社長
中田 卓也 氏



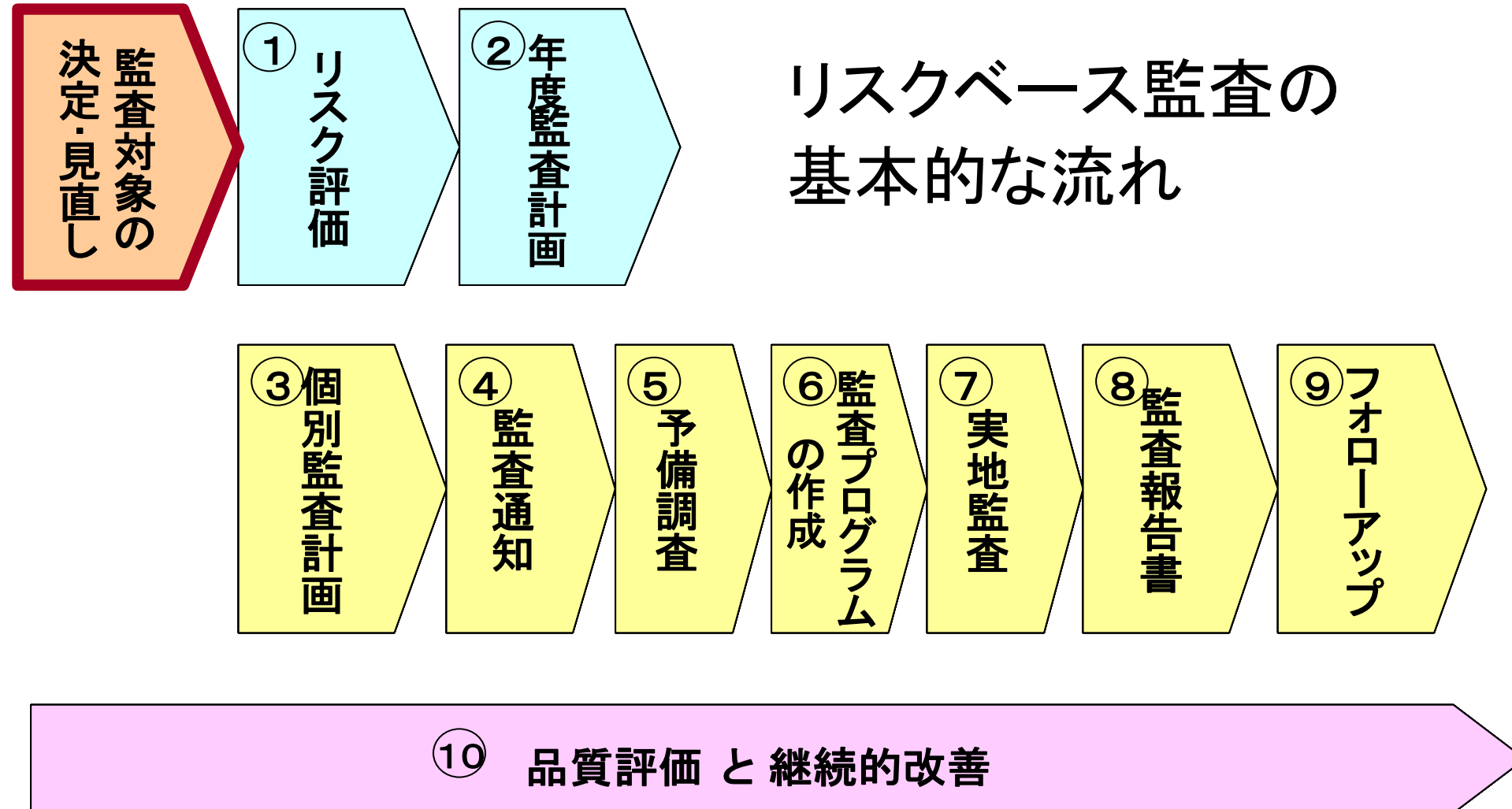
- グローバル水準のガバナンスを目指し、2017年に指名委員会等設置会社へ移行した。
- 2019年に常勤監査委員を廃止した。常勤監査委員が国際社会で禁止されていることよりも、社内取締役の人数を減らして、社外取締役を過半数にしたいと考えてのことだった。
- 常勤監査委員の仕事は、内部監査部長に任せればよいと思った。
- その一方で、監査部長のステータスを引き上げようと考えた。他社では、監査部長を「執行役員」に格上げしている事例もあるが、監査は執行ではない。「執行役員」は不自然なので、「監査役員」と言う名称を付けた。



IIA「グローバル内部監査基準」 (Global Internal Audit Standards)

		頁 数	構成比
ドメインⅣ	内部監査部門の管理 ー 内部監査部門長(CAE)の役割・責任を記載。	43頁	33%
原則9	戦略的な計画策定		
原則10	監査資源の管理		
原則11	効果的なコミュニケーション		
原則12	品質の向上		
ドメインⅤ	内部監査業務の実施 ー リスクベース監査の実施手順・方法を記載	31頁	23%
原則13	個々の内部監査業務に対する計画の効果的な策定		
原則14	個々の内部監査業務の作業の効率		
原則15	個々の内部監査業務の結論の伝達及び改善措置の計画のモニタリング		

ドメインⅣ 内部監査部門の管理、ドメインⅤ 内部監査業務の実施



[参考] 廃止された金融庁検査マニュアル



「経営管理(ガバナンス)態勢－基本的要素－の確認検査用チェックリスト」 Ⅱ. 内部監査態勢の整備・確立状況

1. 取締役会及び取締役会等における内部管理態勢の整備・確立	
(1) 方針の策定	① 取締役の役割・責任
	② 内部監査方針の整備・周知
(2) 規定・組織体制の整備	① 内部監査規程の整備
	② 内部監査実施要領の整備
	③ 内部監査計画の整備
	④ 内部監査部門の態勢整備
(3) フォローアップ態勢	① 取締役会による問題点の改善
2. 内部監査部門の役割・責任	
	① 内部監査実施要領の策定
	② 内部監査計画の策定
	③ 内部監査の実施
	④ フォローアップ態勢

3. 評価・改善活動	
(1) 分析・評価	① 内部監査の有効性の分析・評価
	② 分析・評価プロセスの見直し
(2) 改善活動	① 内部監査態勢の改善活動
	② 改善活動の進捗状況
	③ 改善プロセスの見直し

旧IIA基準を踏まえ、金融検査マニュアル「内部監査態勢の整備・確立状況」は記載されている。

Join at
slido.com
#QR1



3. 金融庁高度化ペーパー・懇談会報告書

(1) 内部監査の段階・ステージ別の評価

— 各段階・ステージの特徴

(2) 内部監査の段階・ステージを決めるのは

— 経営者、社外役員の理解と支援

(3) 内部監査の高度化に向けた金融庁モニタリング の3つの観点

— 金融庁の期待水準は

金融庁・内部監査の高度化ペーパー、懇談会・報告書

「現状と課題」
(2019)

金融機関の内部監査の高度化に向けた
現状と課題

令和元年6月



「プロGRESSレポート
(中間報告)」(2023)

「金融機関の内部監査の高度化」に向けた
プロGRESSレポート(中間報告)

令和5年10月



「モニタリングレポート」
(2024)

金融機関の内部監査の高度化に向けた
モニタリングレポート(2024)

令和6年9月



「懇談会・報告書」
(2025)

金融機関の内部監査高度化に関する懇談会
報告書(2025)

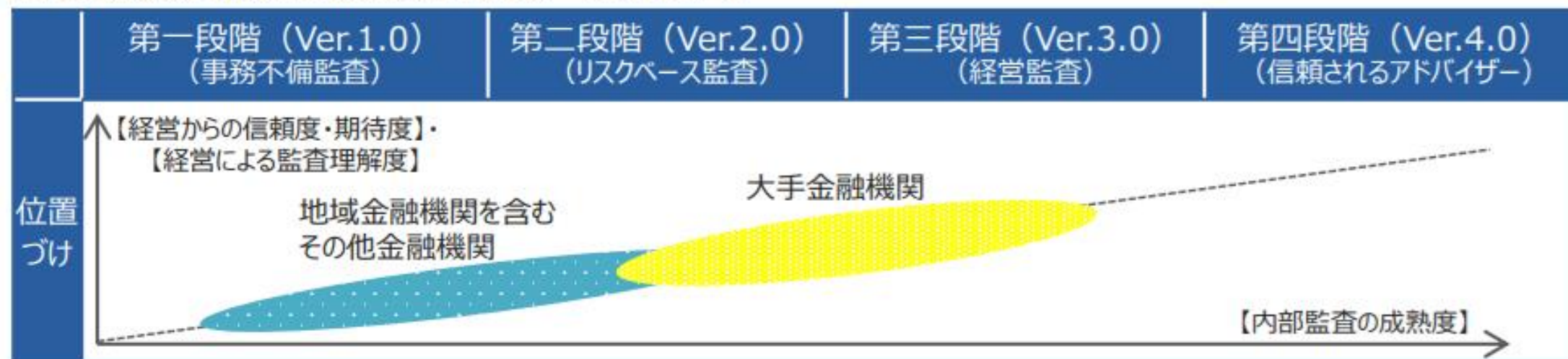
令和7年6月



(1) 内部監査の段階別評価

- 内部監査を4段階に分類。
- 日本の金融機関は、第1段階から第3段階にあると評価した。
- 海外では、これを超える第4段階の取り組みがはじまっていると国際的な動向も紹介した。

【金融機関の内部監査部門の位置づけ（概念図）】



- 金融庁は、金融機関のモニタリング結果にもとづき、内部監査を4段階に分類。

▽ 金融庁による内部監査の段階別評価

第一段階(Ver1.0) 事務不備監査

第二段階(Ver2.0) リスクベース監査

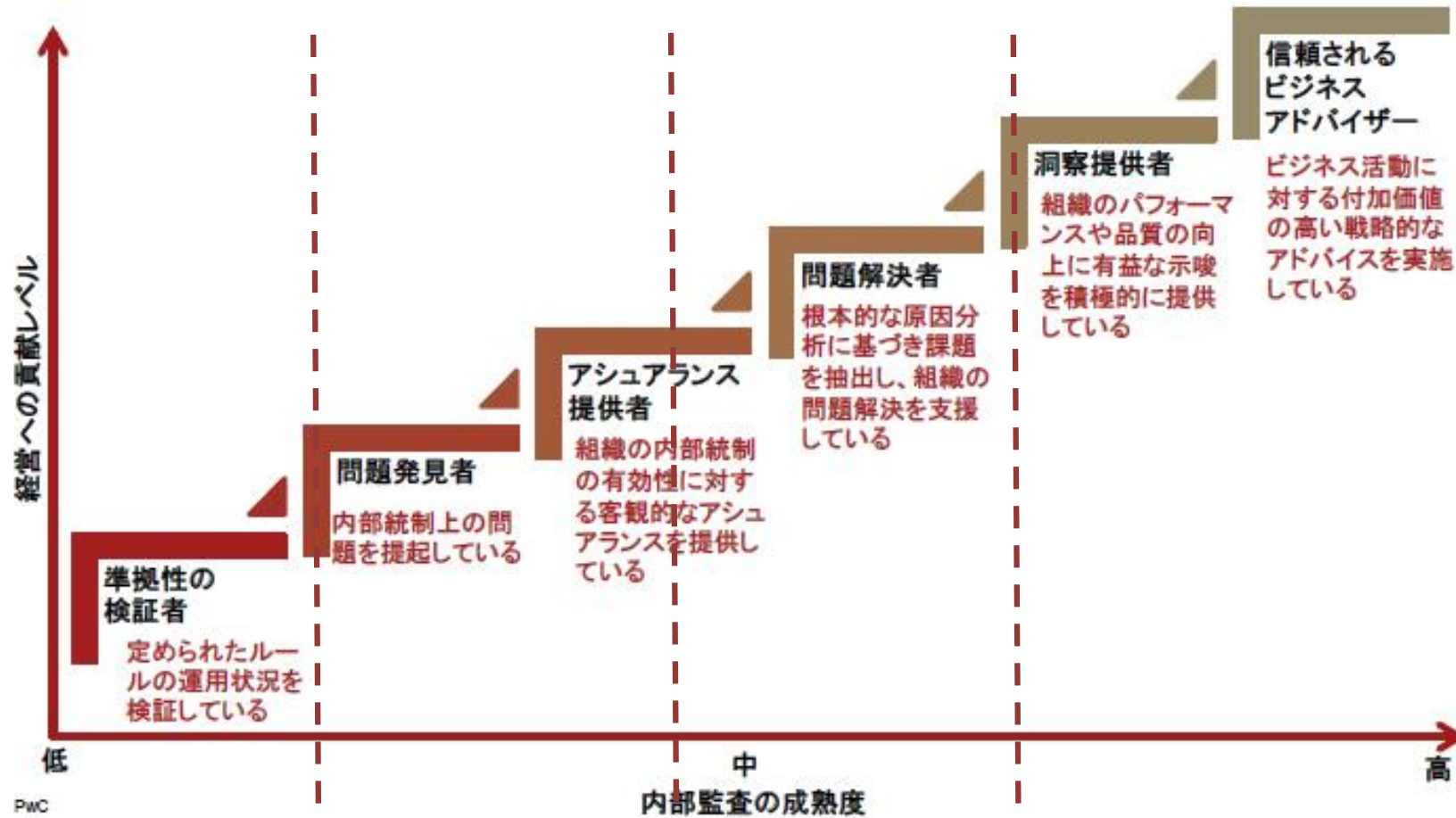
第三段階(Ver3.0) 経営に資する監査

第四段階(Ver4.0) 信頼されるアドバイザー

— 専門家は「成熟度」という用語を使うが、初心者には「段階」、「ステージ」と言った方が理解しやすい。

- 金融庁は、報告書の内容を、金融機関以外の企業・団体にも参考にして欲しいとプレス発表している。

内部監査の成熟度モデル



内部監査
Ver1.0

内部監査
Ver2.0

内部監査
Ver3.0

内部監査
Ver4.0

(注)図はPwCの公表資料を
もとに筆者作成

- 第一段階は「事務不備監査」。
 - 経営者の指揮下で、準拠性・業務品質の監査に重点が置かれ、規程・マニュアル等の運用状況を検証している段階。
 - 国際社会では、内部監査の名に値しないとされる。日本では多くの企業、金融機関が第一段階にとどまっている。
 - 金融庁は、事務不備監査を否定しなかったとされるが、その真意を理解していますか？

事務不備監査は、否定されなかったのでしょうか？このままで良いのでしょうか？
— 事務不備監査は内部監査の本来業務ではない。2線の役割と明記されたことが分かっていますか？

- いわゆる「3線管理」の考え方からは、**本来、準拠性の検証は、第1線や第2線が自らの業務運営の中で指導やモニタリングと一体でPDCA サイクルを実施すべきもので、第3線は、第1線・第2線による検証状況やその結果を踏まえたコントロールの妥当性を、独立・客観的な目線で検証すべきである。**
- **組織規模(人員等)が相対的に小さな金融機関では、十分な3線管理 体制の構築が難しいことが想定されるほか、業務特性を踏まえ経営陣から内部監査部門が直接的に準拠性監査を実施せよと指示される場合も考えられる。そのような場合は、全体最適の観点から第3線が準拠性の検証など第2線の役割の一部を担うことも否定されない。**

補足

20年以上前から

金融庁は不備指摘型検査からの脱却を促している

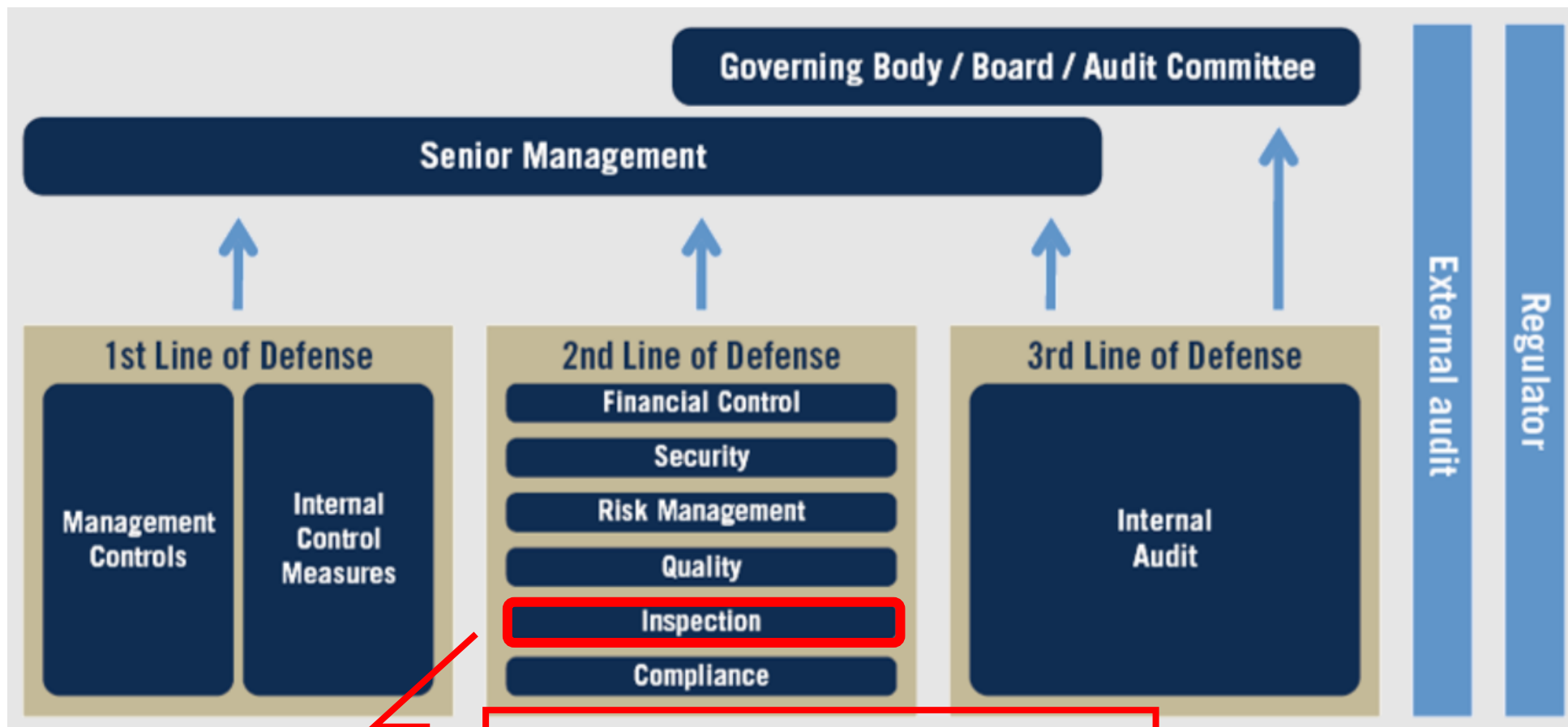
- バブル崩壊後の金融危機を受けて、金融庁は、2000年、監査に関するワーキング・グループを立ち上げ、金融機関の内部監査（当時、検査部と呼ばれた）の機能度について調査を実施した。
- 営業店の成績をつけることを主な任務とする「検査」から脱却し、内部統制プロセスの有効性の評価と改善を主な任務とする「内部監査」へ転換する必要性が指摘された。
- 金融庁は、金融検査マニュアルを改訂。リスクベース監査を導入し、営業店監査から本部監査に重点を移行するよう促した。

金融機関等の検査部等が

- ① 必ずしも検査対象である業務部門から独立していない点、
 - ② 検査部等の検査が、支店を中心とした事務リスク中心の検査に止まり、
 - ③ 比較的リスクの大きい本部の各部門が網羅的に検査対象となっておらず、
 - ④ その手法及び対象が不十分な点など、
- 金融機関等における内部監査態勢の現状が必ずしも十分とは言いがたい。

補足

国際社会では、第一段階の営業店の不備指摘検査は、内部監査の本来業務ではない。



営業店の不備指摘検査(Inspection)

(出典)IIA内部監査人協会

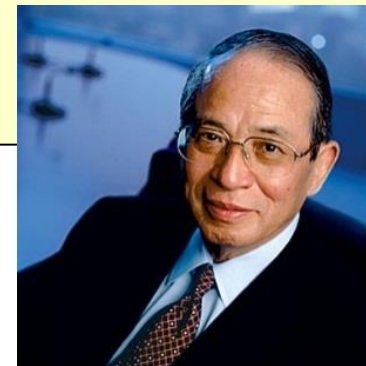
補足

【証言】1980年代、海外の内部監査人は、
監査委員会・経営者を支える、頼りになる専門家集団
として機能

※「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)より

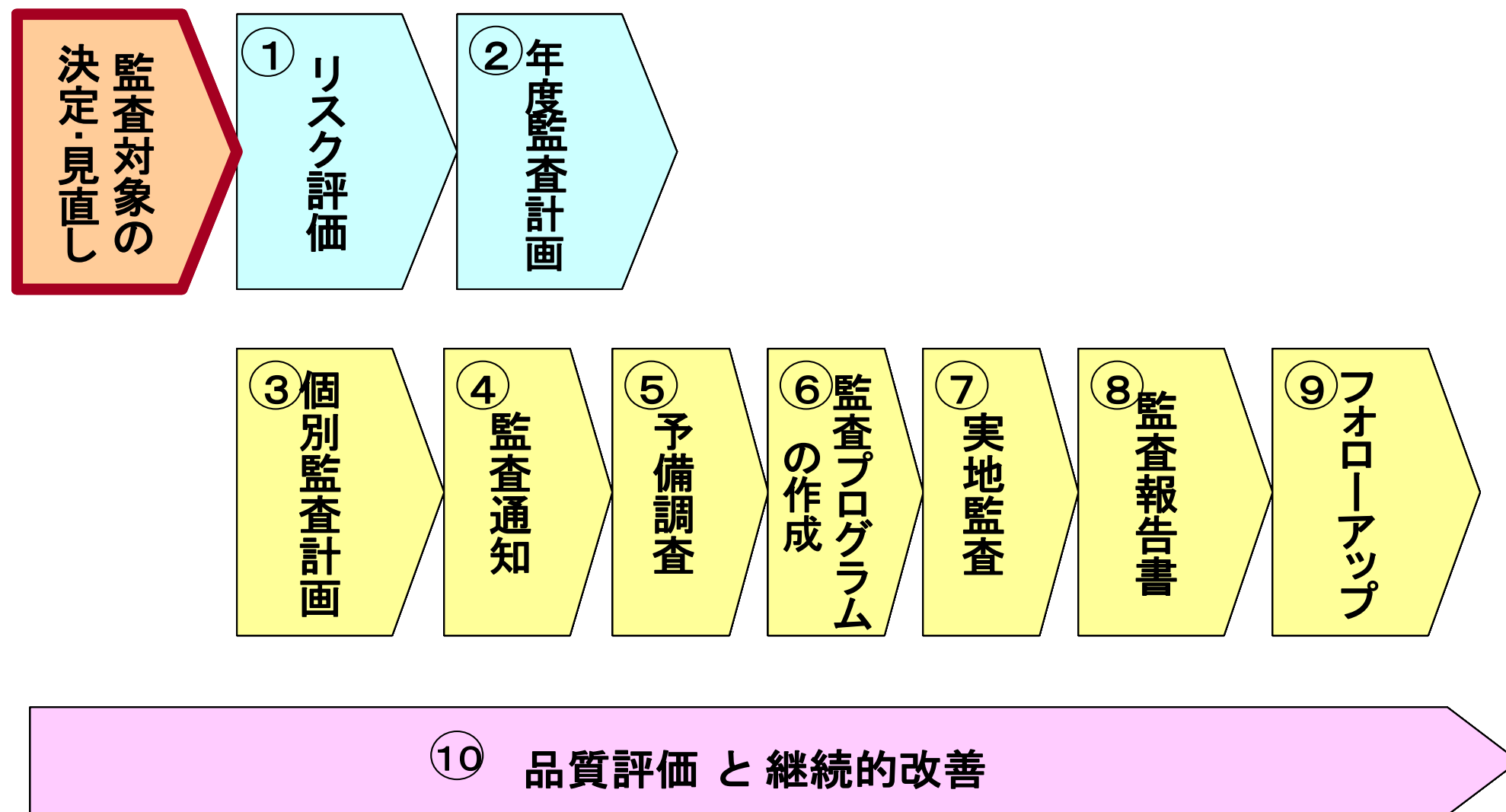
- 1980年代以降、米国では、監査委員会は社外取締役だけで構成するケースが多くなりました。監査委員会は、内部監査部門に対して直接命令を与え監督する権限を持っています。
- 内部監査部門は、会社の別ラインになっていて、事業部門やスタッフ部門に対する業務監査を行います。
- 有能な内部監査人のお陰で、経営者は安心できるというわけです。有能な内部監査人というのは、具体的に改善策を出してくれる人のことです。

八城 政基 氏 元エッソ石油社長、
元シティバンク・エヌ・エイ在日代表、元新生銀行会長兼社長



- 第二段階は「リスクベース監査」。
 - 組織内の業務プロセスの適切性・妥当性を、リスクベースで検証している段階。
 - リスク・アセスメントを導入。高リスク領域を特定して、監査資源を重点的に投入する。
 - 準拠性検証のチームとは別に、本部・テーマ監査を行う専門チームを組成し、専門的能力を高めはじめる。

第二段階 リスクベース監査の基本的な流れ



- 第三段階は「経営に資する監査」。
 - 経営の視点で、経営の課題を組織横断的に捉え、よりフォワードルッキングな視点から監査を行う。経営判断に資する情報を、適時に提供し得る段階。
 - 経営者、社外役員との対話強化、オフサイト・モニタリングの態勢整備のほか、経営の視点や、よりフォワードルッキングな視点から監査ができる専門人材の育成・確保などが求められる。
 - 日本では、第三段階と自己評価しているのは、メガバンクなど少数に限られている。

第三段階 経営に資する監査のテーマ（例）

一 社外取締役は素直に問題意識を投げかければよい

- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか
- 経営計画・目標や業績の達成はできるのか
- 経営理念や取締役会の指示は現場に浸透しているか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか
- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトがみられないか
- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- 現行のリスクマネジメント態勢に見直しの必要性はないか
- エマージング・リスクへの対応はできているか



社外取締役 監査委員長

松本 正之 氏 (JR東海特別顧問)



- 銀行の監査委員長は重責だ。銀行の社外取締役を経て、自分なりに金融機関経営について勉強してから委員長を引き受けた。
- 何事もはじめが肝心なので、金融機関としてのあるべき姿を含め、基本方針を監査委員会で協議、決定し、経営陣と内部監査部門に示した。
- 1、2、3線は組織の神経系統のようなものだ。1、2、3線それぞれから情報を集め、1、2、3線それぞれを使って情報を発信することが大事だ。
- 3線の内部監査部門には、経営理念が現場まで浸透しているかをしっかりみてもらいたい。それが内部監査部門に指示している最大の課題だ。

- 第四段階は「信頼されるアドバイザー」。
 - 取締役会や被監査部門から信頼され、アドバイスを求められる存在となり、企業価値の継続的な向上に貢献している段階。
 - 日本では、内部監査がアドバイザリー機能を担うことに対して消極的であったため、まだ実践事例はない。
 - MUFGが第四段階に近いが、第三段階との自己評価に止めている。

経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言

- 内部監査部門が、保証に留まらない、経営戦略に資する助言を行うためには内外環境変化やビジネスモデルの変革等に対応した積極的な予測を行うとともに経営戦略の策定段階から内部監査部門が同時並行でモニタリングを機動的に実施する取り組みが期待される。
- 海外G-SIFIsの一部では、内部監査部門においてフィンテック企業の参入にかかる影響について、新技術の導入や顧客行動、規制あるいは市場競争の変化といった様々な領域からの分析を通じた将来予測に努めている事例が見られる。

Good Practice

三菱UFJフィナンシャルグループ

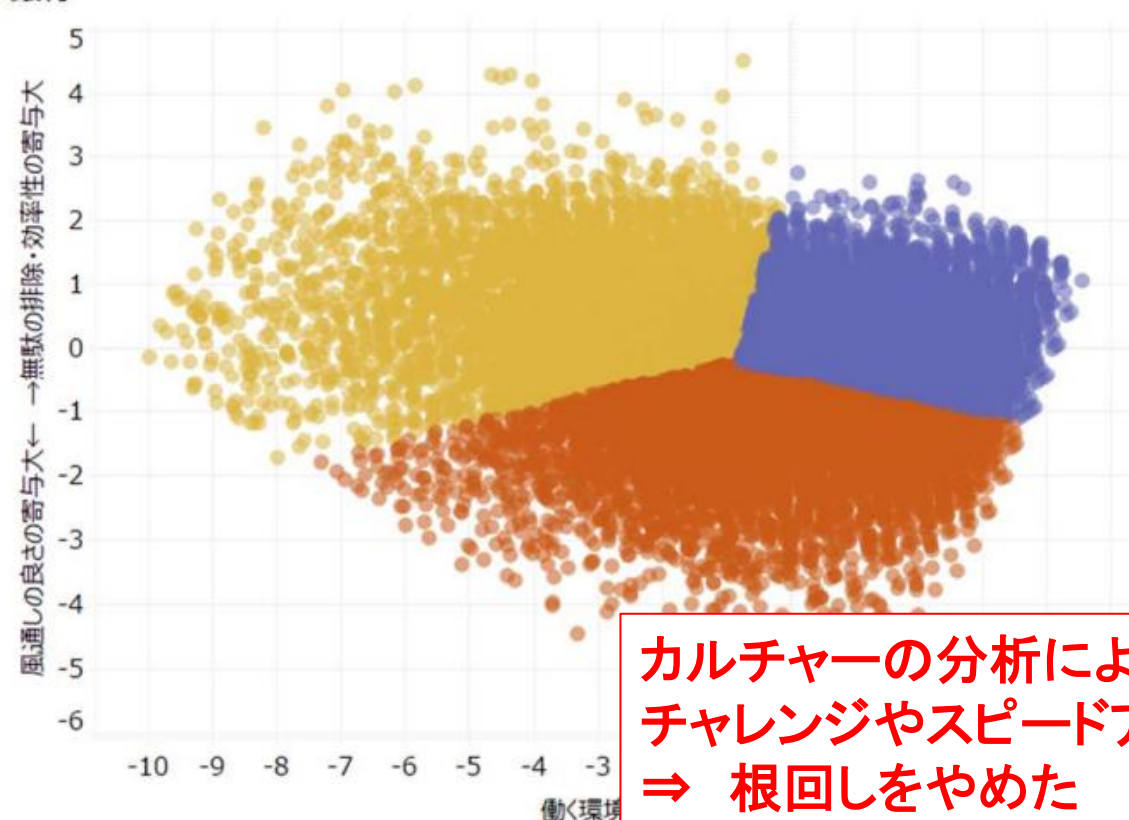
主成分分析(働く環境の良さの分析)

テキストマイニング(スピード課題の分析)

K平均法による分類

- 風通しの良さと無駄の排除・効率性の両方があるため働く環境が良いと感じる
- 風通しが良いので働く環境が良いと感じる
- 無駄の排除・効率性があるので働く環境が良いと感じる、または働く環境が良いと感じていない

銀行



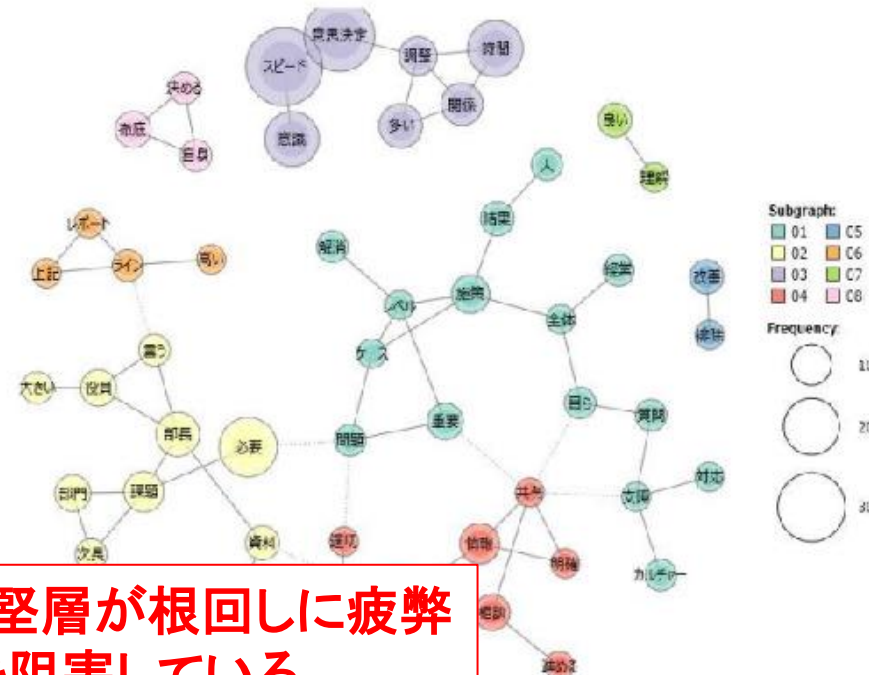
カルチャーの分析により、中堅層が根回しに疲弊
チャレンジやスピードアップを阻害している
⇒ 根回しをやめた

概要

自由記述欄に記載されたテキストの同一文内でよく使われる語句を視覚的に確認

<分析例>

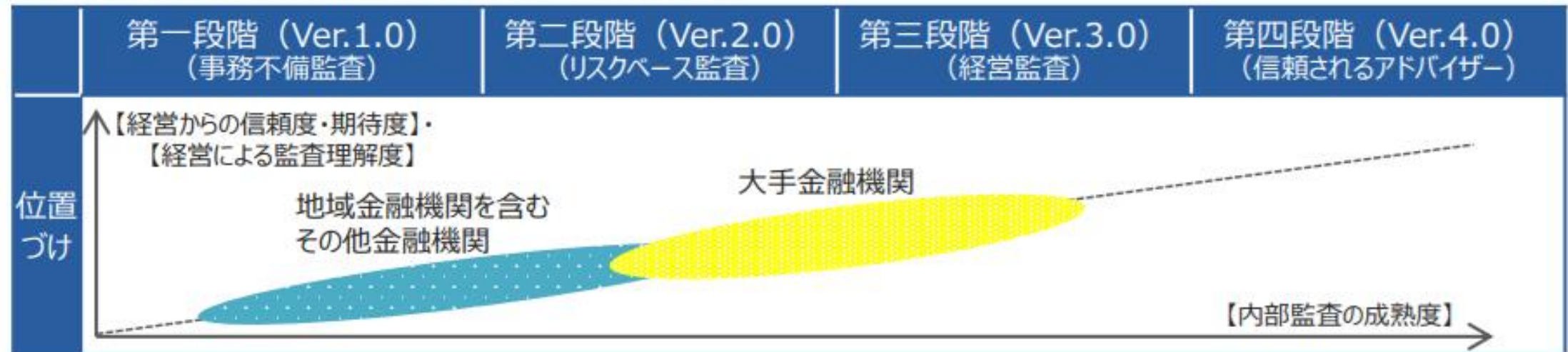
関係部署が多いことで調整に時間を要していることがスピード課題の要因の一つとして挙げられる(紫部分)



(2) 内部監査の段階・ステージを決めるのは

- 金融庁は、下図を示して、「**経営による内部監査の理解度**」や「**経営からの内部監査に対する信頼度・期待度**」に応じて内部監査の段階が決まるとして、経営の責任を明確化。
- ここで経営とは、**経営者だけでなく社外役員を含む取締役会・監査役会メンバー**を指す

【金融機関の内部監査部門の位置づけ（概念図）】



- 筆者の知る限り、メガバンク等大手金融機関の内部監査は、第三段階にあり、日本では最も高いステージにある。
- メガバンクの内部監査がステージ・アップしたのは、内部監査が監査委員会（社外取締役が過半数、監査委員長は社外取締役）の指揮下に入ってからのことだ。
- 社外取締役にとって、内部監査部門は、経営状況を客観的に伝えてくれる重要部署である。
- 社外取締役が主導し、経営を取り巻くリスクの増大に合わせて、監査資源を増やし「経営に資する監査」に取り組む環境を作った。
- 因みにメガバンクの内部監査部門は、今や数百人規模に上っている。

- 反対に、地域金融機関では、内部監査部門が、経営者に直属している先がまだ多い。
- 筆者は、収益環境が悪化するなかで、内部監査に理解のない経営者が内部監査の人員を減らすのを見てきた。
- 社外取締役も、黙って看過しているのを見てきた。
- 上場企業・大企業の内部監査部門の人数は9人以下の先が7割超との統計がある(2014年時点、日本内部監査協会)。
- 現在でも、10人前後と回答する上場企業・大企業は少なくない。
- 明らかに、内部監査を軽視している。

- 内部監査の高度化に向けた取り組みが進んでいる先進的な金融機関と取り組みが発展途上にある金融機関とでは、その進捗状況に顕著な差異が見られる。
- 内部監査の高度化に向けた取り組みは、規模の大小よりも経営陣の意識の差が大きく影響していることが確認できた。

金融庁のモニタリング結果

大手銀行グループ

- プログレスレポートによれば、
大手銀行グループのほとんどは、第三段階の水準にあると自己評価。
 - 経営陣、監査委員・監査役が、内部監査の重要性・有用性を強く認識して
いる先では、監査スタッフを増員、予算を増額している。
 - 社外監査委員・監査役を含めた意見交換等も活発。社外監査委員から、
監査視点等の助言を得ている。
- ⇒ 筆者が知るところでは、日本の大手銀行グループにおいては、まず、
社外取締役・監査委員が内部監査の有用性を理解し、内部監査部門
を支援するようになった。

(注) 青字は、筆者の解釈を記載。

・ 第四段階の内部監査として、以下の具体的な取り組みを紹介。

- ビジネス環境の変化に伴い発生するリスクへの機動的な対応
- アジャイル型監査の本格運用に当たっての社内全体への理解・浸透
- オフサイト・モニタリングに当たっての社内情報収集ツールの活用
- 潜在的課題や内部管理態勢の課題を検知するデータ分析手法の確立
- 企業文化(カルチャー)を対象とした監査の検証方法の確立・高度化

⇒ 筆者が知るところでは、日本の大手銀行グループにおいてはスライド38に記載の①～③の取り組みが進んでいる。しかし、海外金融機関のように、④経営戦略等に関する高度な提言機能の提供には至っていない。

(注) 青字は、筆者の解釈を記載。

- 地域銀行では、リスクベース監査（第二段階）へ転換し、経営監査（第三段階）の実施を標榜する先が一部で見られる。
- しかし、総じてみれば、規程類への準拠性を事後チェックする準拠性監査（第一段階）を重視する先が多い。

⇒ 地域銀行等その他の金融機関では、第一段階にとどまっている先が少なくない点が問題視されている。

第二段階、第三段階へ移行して、「経営に資する監査」の実践が求められている。

（注）青字は、筆者の解釈を記載。

金融庁のモニタリング結果

地域金融機関

(注)青字は、筆者の解釈を記載。

- 経営トップが内部監査の重要性・有用性を強く認識している先では、人材投入等に積極的であるほか、内部監査の結果(重要指摘等)を取締役会等で議論する等、内部統制の強化に活用している。
- 経営基盤が弱い先では、営業部門等に優先的に人材を投入し、内部監査部門への投入を後回しにしているため、高度化まで取り組めていない。
 - ⇒ 金融庁は、地域金融機関の経営トップが、内部監査への理解があると、内部監査への人財投入が進み、経営管理態勢の高度化への取り組みが進むとして評価。
 - 反対に、金融庁は、経営基盤が弱い先では、経営トップは、営業ばかりに目が向きがちで、内部監査の態勢整備が遅れていると問題視している。
 - ⇒ 社外役員に関する記載はない。筆者の感触では、金融庁幹部は、社外役員(職員外理事、社外監事)の機能の弱さを問題視する。

slido

Please download and install the Slido app on all computers you use



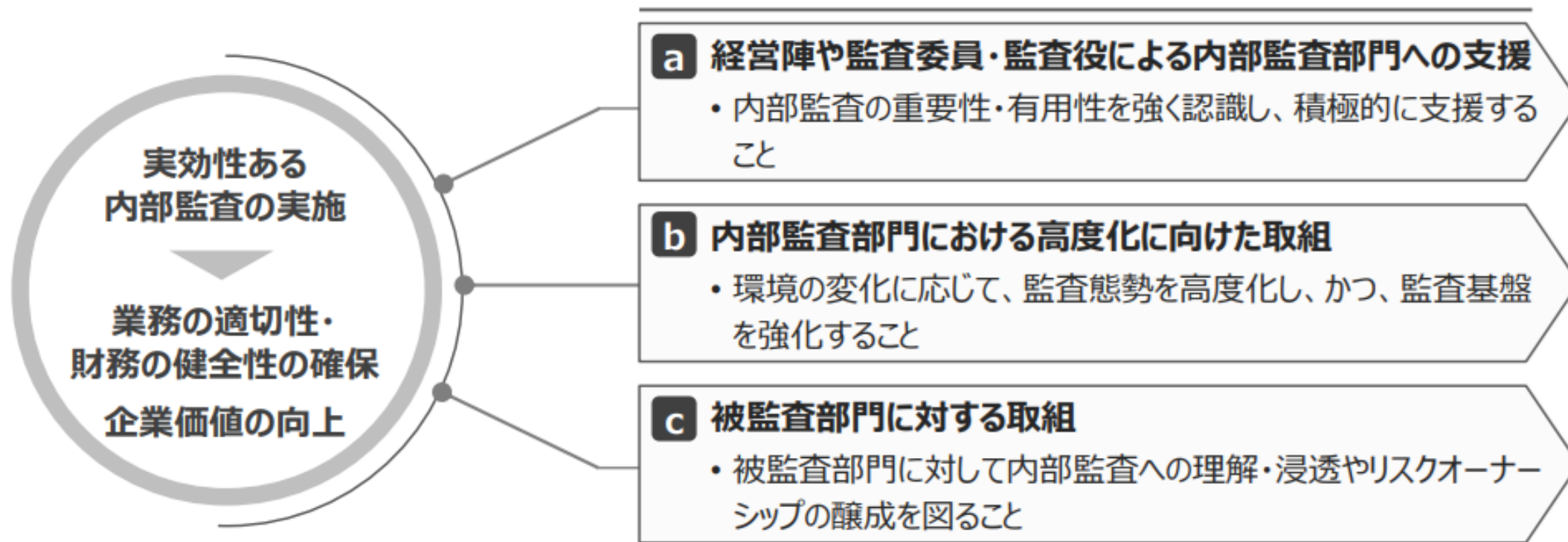
内部監査の自己評価 今、どの
段階にいますか

① Start presenting to display the poll results on this slide.

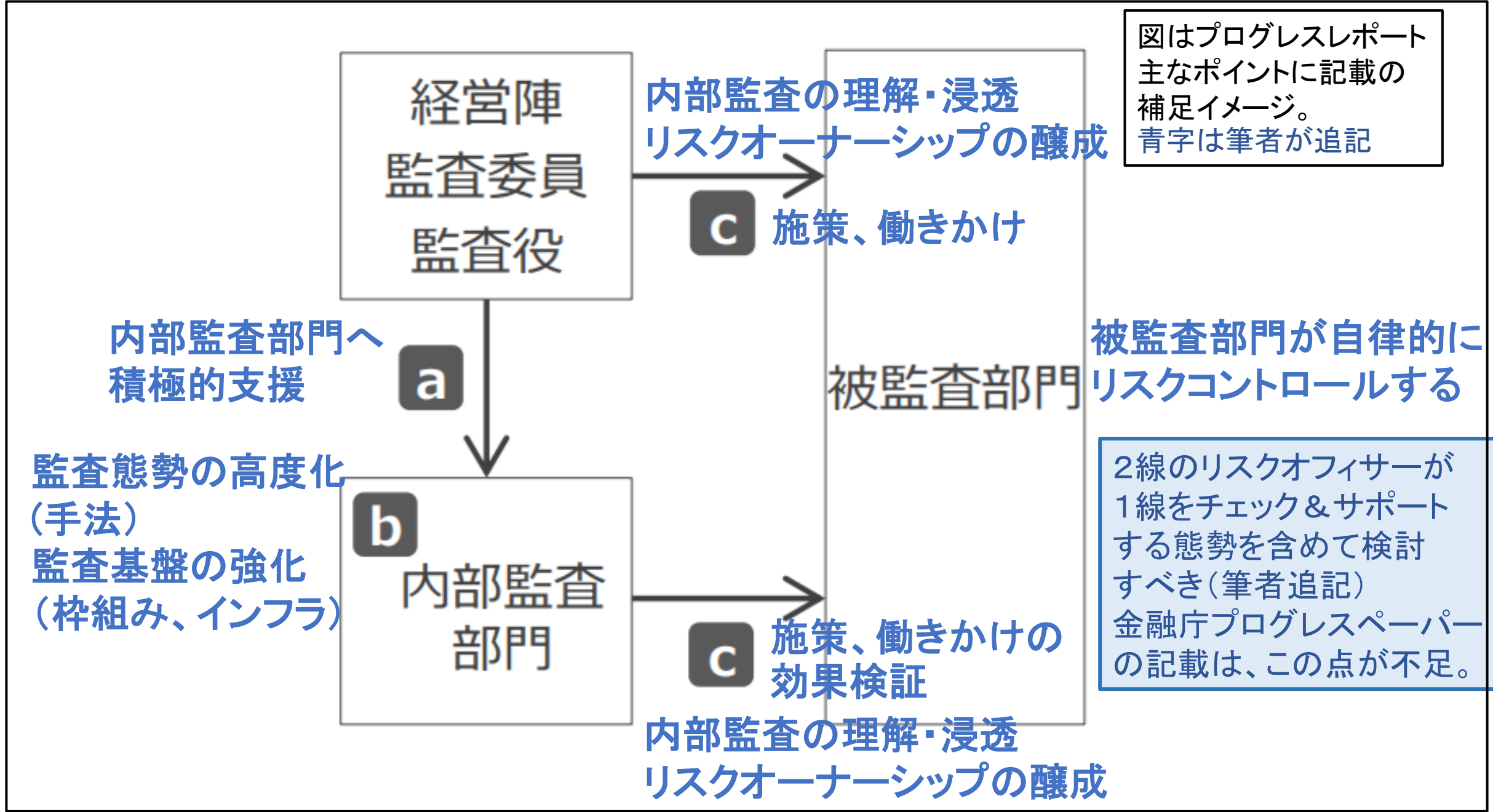
(3) 内部監査高度化に向けた金融庁モニタリングの「3つの観点」 —プロGRESSレポートで明示。

業務の適切性・財務の健全性を確保し、企業価値を向上させるために必要な3つの観点

3つの観点



- 金融庁は、グループ全体の業務運営を的確に把握し、内外環境の変化に適時に対応できる内部監査態勢を整備することが重要として、以下の3つの観点でモニタリングを行っていくことを明らかにした（プロGRESSレポート）。
- a. 経営陣や監査委員・監査役が内部監査部門を積極的に支援しているか
- b. 内部監査部門自らが監査態勢を高度化し、かつ、監査基盤を強化しているか。
- c. 被監査部門がリスクオーナーであるという自覚を持って、自律的にリスクコントロールしているか。経営陣の働きかけは十分か。内部監査部門はその効果を検証しているか。



金融庁モニタリングの観点

観点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・監査役は、
 - ① 自社・自行の経営基盤・規模・特性・経営戦略等を踏まえた内部監査の在り方を検討しているか、
 - ② 内部監査の高度化を支援しているか、
 - ③ 内部監査機能を活用しているか。

金融庁モニタリングの観点

観点2. 内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化

・ 内部監査部門は、

- ① 経営陣や監査委員・監査役との意見・情報交換をしているか、
- ② 内部監査部門の独立性を確保しているか、
- ③ リスクを洗い出し、監査領域を絞り込んでいるか、
- ④ リスクの変化に機動的に対応しているか、
- ⑤ 真因分析を踏まえた改善提案を行う等の深度のある監査を実施しているか、
- ⑥ IT やデータ分析を監査へ活用しているか、
- ⑦ 継続的に監査品質の向上に取り組んでいるか、
- ⑧ グループ・グローバルでの監査態勢の整備に取り組んでいるか

- また、内部監査部門は、
 - ① どのように人材確保・育成に取り組んでいるか、
 - ② どのような監査システム・ツールを導入しているか。
- なお、専門領域や新たな領域の監査要員の確保は大きな課題であり、一部の大手銀行グループでは、外部専門機関を活用した、いわゆるコソーシングが行われている。
専門領域や新たな領域において、それらを監査する人材が不足する場合は、コソーシングの活用も一つの選択肢として考えられる。その場合、内部監査部門は、
 - ① コソーシングの活用方針を定めているか、
 - ② コソーシングによる監査の最終評価に責任を有しているか、
 - ③ コソーシングによる 知見やノウハウを吸収しているか。

金融庁モニタリングの観点

観点3. 被監査部門に対する内部監査への理解・浸透やリスクオーナーシップ醸成

・経営陣や監査委員・監査役、内部監査部門は、

- ① 被監査部門に対する内部監査への理解・浸透を図っているか
- ② 被監査部門のリスクオーナーシップの評価や醸成、被監査部門とのコミュニケーションを図っているか。

金融危機後、海外の有力企業・金融機関は、1線のリスクオーナーシップの強化に動いた。2線による日常的なチェック&サポート、経営理念の浸透のための研修強化などが、コンダクトリスク管理へと発展した（筆者追記）。

【参考】
Good Practice

金融庁ペーパーに記載のない「2線」からの働きかけ

- ・ C. 現場(被監査部門)がリスクオーナーシップを持つことが極めて重要。
- ・ C. 現場(被監査部門)がリスクオーナーシップを持つよう促すには、取締役会、経営者(1線の上司)、リスクマネジメント部門(2線)及び内部監査部門(3線)からの働きかけが必要
- ・ 金融庁ペーパーでは、リスクマネジメント部門(2線)からの働きかけに関する記載が不十分。
 - 日本の金融機関では、事例がほとんどないため、記載されなかったのではないか、とみられる。

(注) 青字は、筆者の解釈を記載。

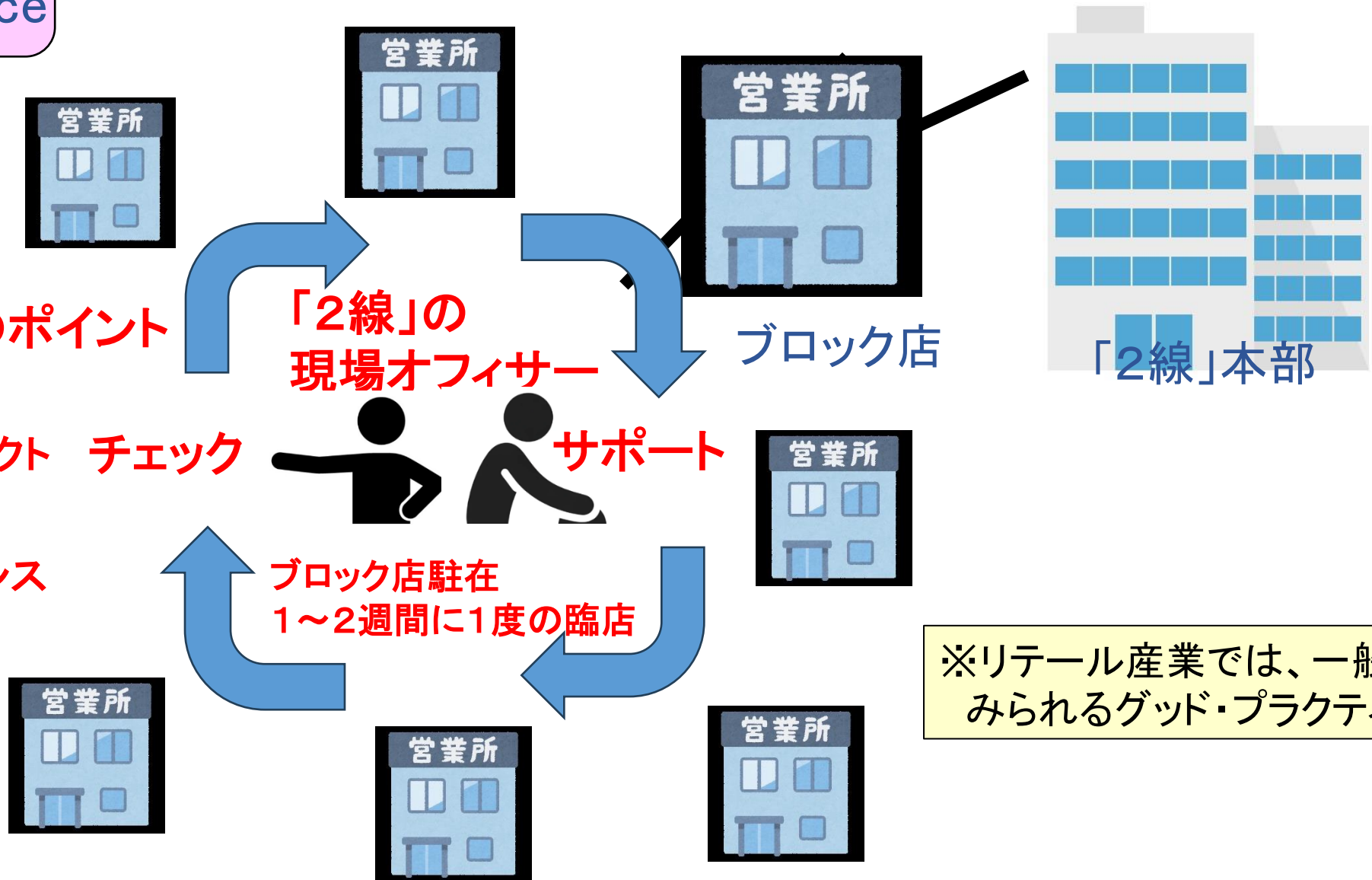
【参考】

Good Practice

「2線」本部直属の独立した「2線」現場オフィサーの配置・巡回。
1～2週間に1回、臨店して日常的にチェック&サポート活動を行う。

指導 & 支援のポイント

- 顧客本位
- グッド・コンダクト
- ミスコンダクト
- コンプライアンス



※リテール産業では、一般的に
みられるグッド・プラクティス

Join at
slido.com
#QR1



4. 内部監査のステージアップのポイント

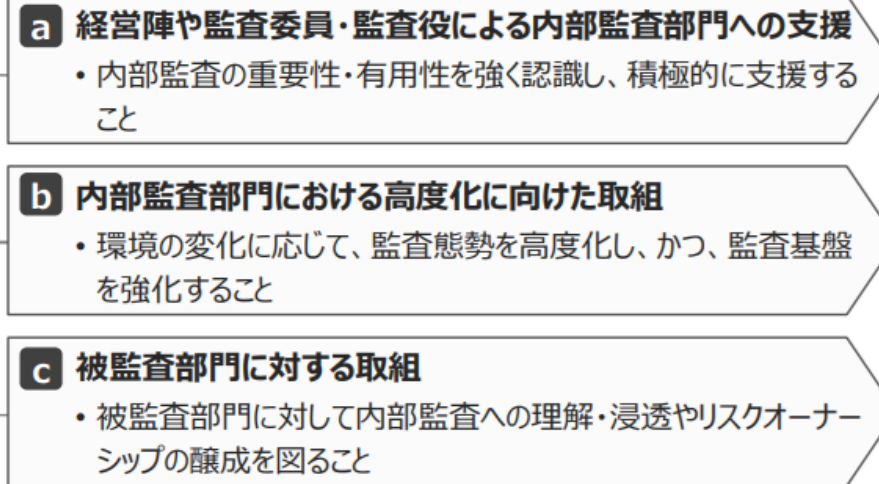
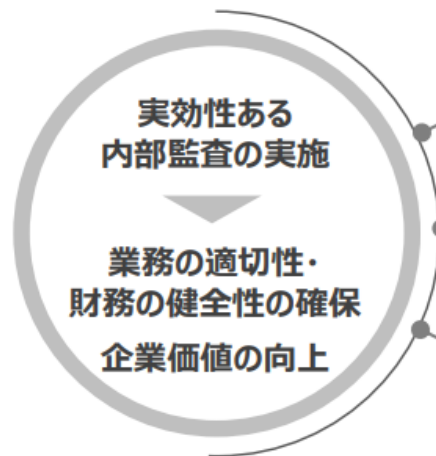
- (1) 経営者、社外取締役・社外監査役との対話の強化
- (2) 内部監査部門の態勢・基盤の強化
- (3) 被監査部門の理解・協力の取り付けと成果の積み上げ

では、どのようにして「経営に資する監査」を実現するのか

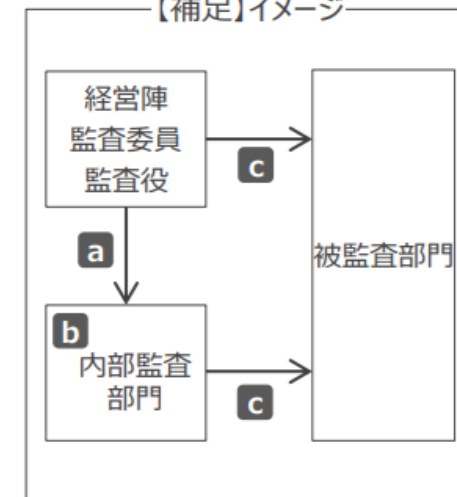
- プログレスレポートの3つの観点を踏まえ、主に内部監査部門長の立場に立って記載する。

業務の適切性・財務の健全性を確保し、企業価値を向上させるために必要な3つの観点

3つの観点



【補足】イメージ

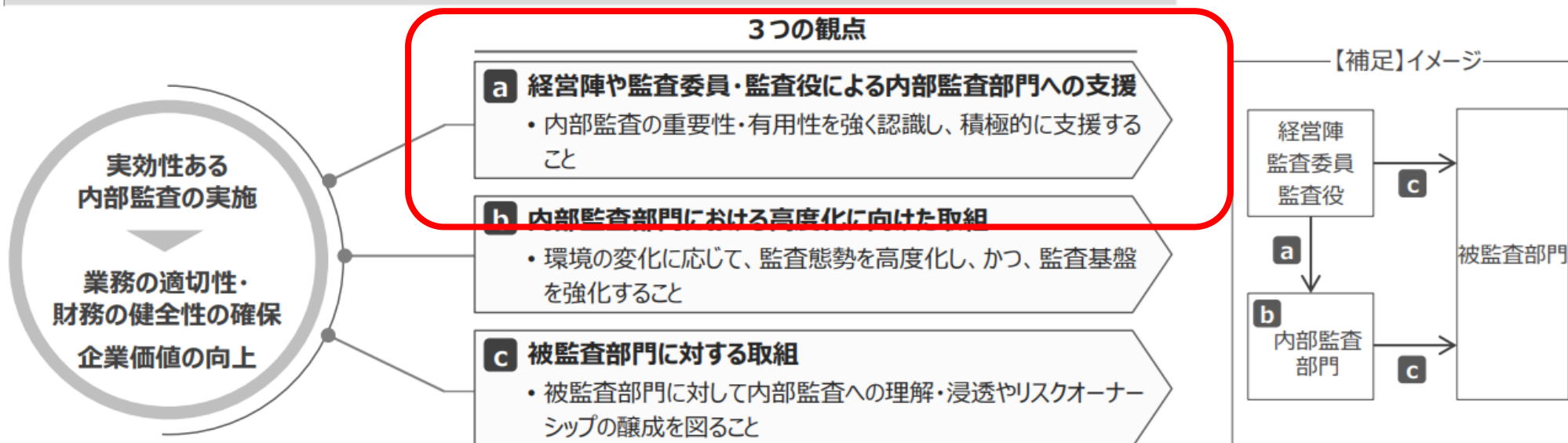


(1) 経営者及び社外取締役、社外監査役との対話強化

- 内部監査への理解を深めてもらい、支援を要請する。
- 同時に、内部監査に経営の視点を取り入れる。

【観点a.】経営陣や監査委員・監査役(社外を含む)による内部監査の理解と支援

業務の適切性・財務の健全性を確保し、企業価値を向上させるために必要な3つの観点

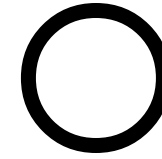


経営との対話の機会を増やし、活用する

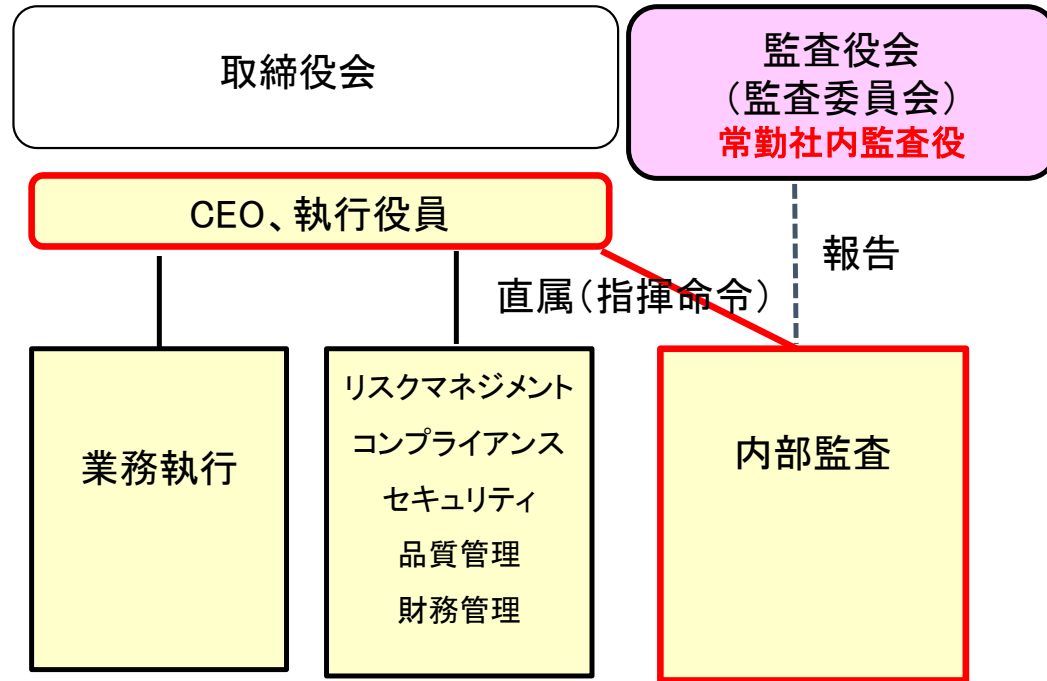
- 内部監査の計画（単年度、中長期）を策定するとき、内部監査部門長は、経営層及び社外取締役・社外監査役と内部監査部門への期待、役割と責任について話し合う。
- 定例（月次、四半期等）の会合を設けて、継続的な話し合いの機会を持つのが望ましい。
- 経営者及び社外取締役・社外監査役との勉強会を開催し、外部講師を招聘したり、IIAグローバル内部監査基準や金融庁プロセス・レポートを題材にして、内部監査に関する国際的な潮流や金融行政動向、他の金融機関の取り組み状況を共有することも重要である。
- 内部監査の品質評価（有効性評価）の報告会は、内部監査の現状と今後の方向性を話し合う良い機会となる。

組織内で、共有すべき最低限の認識：レポーティングライン

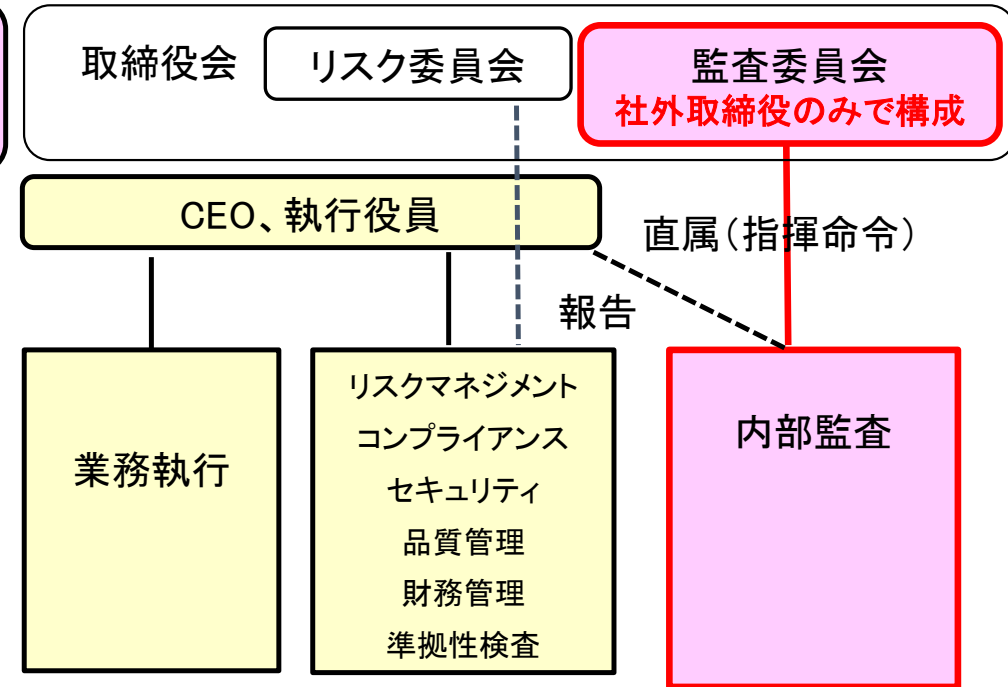
- 経営トップが、1線、2線、3線すべてを指揮するようになると、「裸の王様」になってしまう。
- 経営者は、最も信頼できる社外取締役・監査委員、社外監査役に、内部監査部門を預けることで「身を助ける」ことになる。
- 経営を客観的にみるのが内部監査の役目であり、内部監査部門の責任者（指揮命令者）は社外取締役・監査委員、社外監査役がふさわしい。
- 社外取締役・監査委員、社外監査役は、内部監査を指揮して、経営実態を客観的に把握できるようになる。
- 内部監査部門も、経営者が一目を置く社外取締役・監査委員、社外監査役監督者の指揮命令下に入ることによって、組織内のステータスが上がり、人員、予算の確保もしやすくなる。



Japan



Global



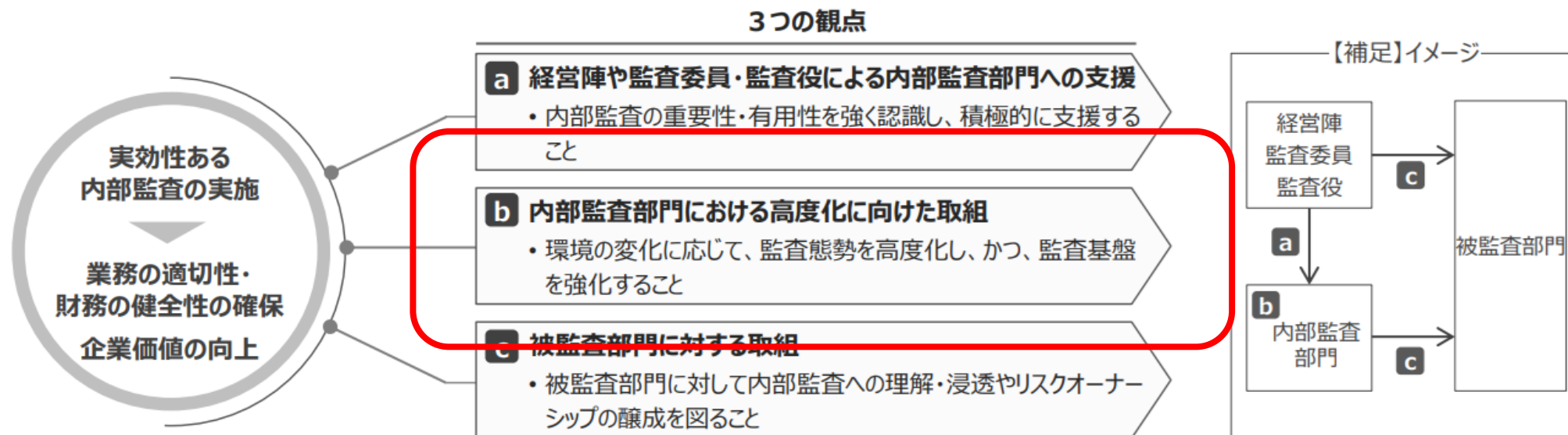
——— 第一義的な機能上のレポーティングライン (注)筆者作成
Primary functional reporting line
----- 第二義的な部門運営上のレポーティングライン
Secondary administrative reporting line (dotted line)

(2) 内部監査の態勢・基盤の強化

- 内部監査部門の内部で目指す方向性を議論し、監査態勢の整備、監査基盤の強化に取り組む

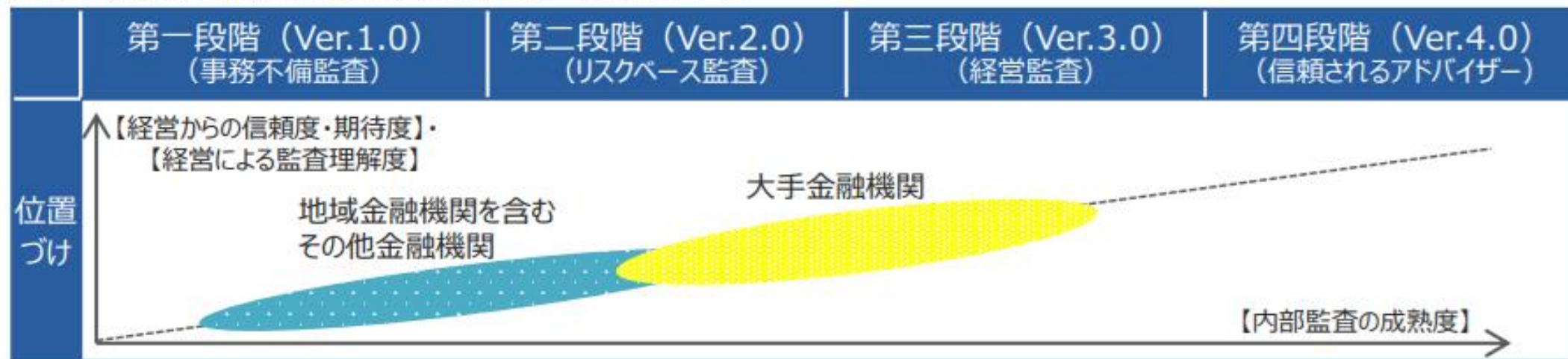
【観点b.】環境変化に対応した監査態勢、監査基盤の強化

業務の適切性・財務の健全性を確保し、企業価値を向上させるために必要な3つの観点



- 内部監査部門として「経営に資する監査」を目指す方針を打ち出して、監査スタッフの理解を得る。
- 内部監査部門の内部で、内部監査のステージ(段階)を確認する。
- 第二、第三段階へのステージアップに向けて、何をすべきかを話し合い、実践する。
 - リスクアセスメント、オフサイトモニタリング、IT・データ活用、真因分析、改善提案・フォローアップ、監査ツール、人財育成、コソース、品質管理など(具体的なポイント、留意点は後述)

【金融機関の内部監査部門の位置づけ (概念図)】

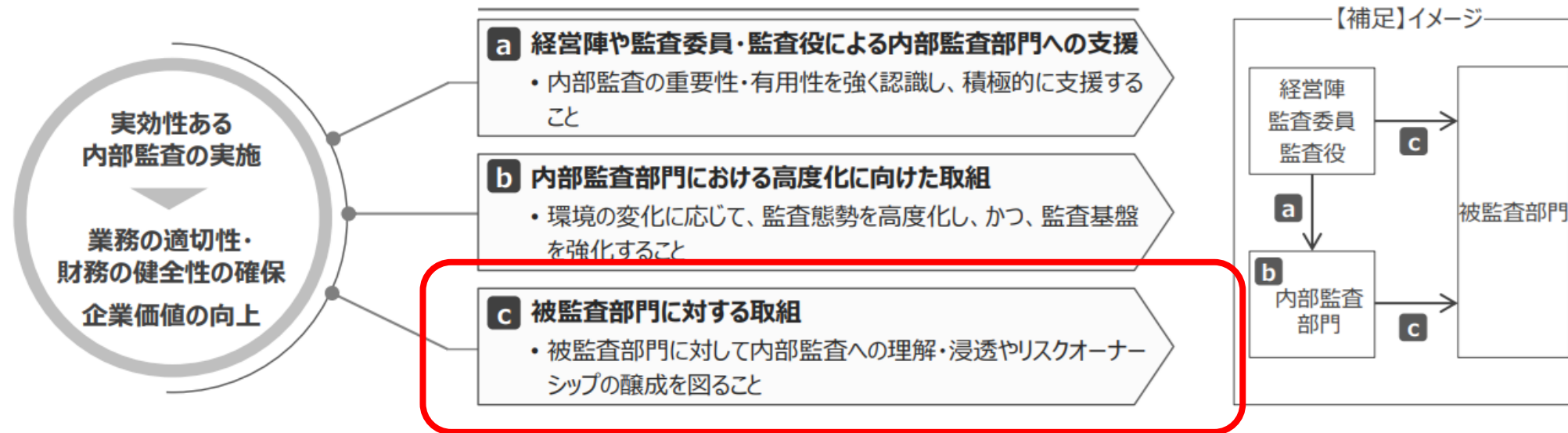


(3) 被監査部門の理解・協力の取り付けと成果の積み上げ

【観点c.】被監査部門(1線)のリスクオーナーシップ

業務の適切性・財務の健全性を確保し、企業価値を向上させるために必要な3つの観点

3つの観点



被監査部署の理解・協力を取り付けて、成果を積み上げていく

- 内部監査への理解がある被監査部門長の協力を得ながら、「経営に資する監査」に取り組むのが良い。
- 現時点の監査スタッフを活用し、些細なことでよいので、フォワード・ルッキングな視点から改善提案を行うなど着実な成果を積み重ねる。
 - 「早期に指摘してもらい、有り難かった」と言われることが大事。
- 内部監査は「役立つ」ことを組織内でアピールする。
- 社内研修、情報連絡会等の機会をとらえて、被監査部署の各階層に対し内部監査の目的と目指す方向性、内部監査の成果を伝えるなどして、組織内に内部監査への理解を広げていく。

1線、2線、3線それぞれの役割を、改めて認識してもらう。

- 1線は、リスクオーナーであり、自律的にリスクをコントロール責任がある。
- 2線は、1線のリスクオーナーシップの醸成をチェック&サポートする役割がある。
- 3線は、1線のリスクオーナーシップや、2線のチェック&サポートの活動を客観的に評価して取締役会・監査役会に報告する。問題があれば指摘して、改善を促す。
- 組織内にRCSAを導入するのも良い。1線、2線、3線の役割、責任が明確になる。

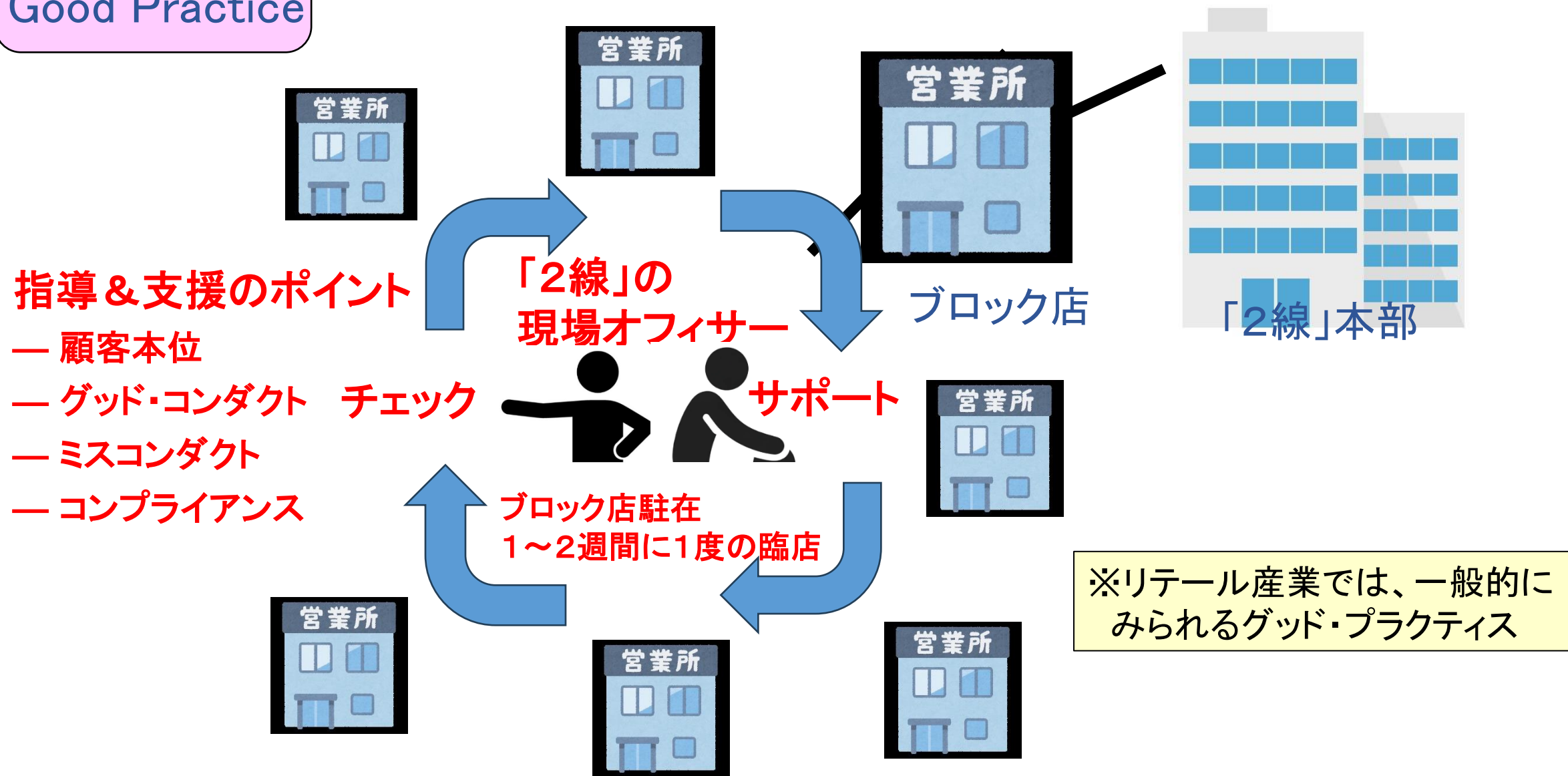
組織内で、共有すべき最低限の認識：

営業店の準拠性監査の限界

- 内部監査が行う営業店の準拠性検査は、2線の役割を一部、代行しているに過ぎない。
- 年1回程度の営業店の準拠性検査は1線のリスクオーナーシップの醸成を支援する活動としては明らかに限界がある。
- 2線のチェック&サポートも、本部にいて1線から聞いてくれば答えるという「受け身」の活動にとどまる。1線のリスクオーナーシップの醸成を積極的に促すチェック&サポートの活動は不足している。
- 内部監査は、こうした1線、2線の課題、問題点を指摘し、改善を促すのが本来の役割である。

【再掲】
Good Practice

「2線」本部直属の独立した「2線」現場オフィサーの配置・巡回。
1～2週間に1回、臨店して日常的にチェック&サポート活動を行う。





Audience Q&A

① The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido

5. 内部監査の基本的流れと態勢・基盤強化のための具体的な対応、留意点

- (1) 第二段階 リスクベース監査への移行ポイント
 - 本部監査、テーマ監査に重点
- (2) 第三段階 経営監査への移行ポイント
 - 経営目線とオフサイトモニタリングの強化
- (3) 経営に資する監査テーマ

- (4) いつ営業店の準拠性検査を1, 2線に移管するか
- (5) 内部監査人の専門職化
 - 人事ローテーション長期化、資格取得の義務付け
- (6) 外部の監査資源の活用(コ・ソース)
- (7) 監査業務のDX
 - IT・データ、AI監査ツールの積極活用
- (8) 内部監査の品質評価
 - 社外取締役の役割と責務、覚悟

(1) 第二段階 リスクベース監査への移行ポイント

— 本部監査、テーマ監査に重点

- 第二段階のリスクベース監査では、リスクアセスメントを行い、高リスク領域の業務プロセスに係る整備状況や運用状況の検証を行う。
- 第二段階のリスクベース監査では、営業店のみならず、本部に対する監査や部署をまたいだテーマ監査が行われるようになる。
- 本部/テーマ監査を実施する専門チーム・要員を置くことを検討する。
- 第二段階のリスクベース監査に到達しているかどうかは、経営層および監査委員・監査役が本部に対する監査等にどれだけの監査資源を充当しているかが端的なメルクマールとなる。
 - 営業店の事務不備検査に充当される監査資源の方が多いのであれば、第一段階にとどまる。

リスクベース監査では、すべてのフェーズで「重要なリスク」に
フォーカスする

- リスクベース監査では、リスク評価にもとづき、監査計画の策定、個別監査プログラムの作成を行うだけでは十分ではない。
- 個別監査の実施、監査報告書の作成、フォローアップの各フェーズにおいても「重要なリスク」にフォーカスすることが重要。
- 「重要なリスク」に関して、組織内で共通認識を持つには時間がかかる。

リスク評価、監査計画の策定、個別監査プログラムの作成

(監査計画の策定)

- リスク評価に基づいて、内部監査部門全体のマンパワー(投入人員、日数)を、どの監査対象に重点配分するかを決定する。

(個別監査プログラムの作成)

- 予備調査に基づいて、監査チームのマンパワー(投入 人員、日数)を、どの監査項目に重点配分するかを決定する。

「リスク評価マトリックス」の精緻化はあまり重要ではない

- リスクベース監査では、リスク評価のマトリックスを精緻化することに意味があるのではない。
 - 監査周期を決めるだけであれば、リスク評価指標は少数に絞り込むことも可能。
 - 評価指標を増やしすぎたり、評点の平均値をみるのでは、リスク評価結果の変化が乏しく、かえってメリハリがつかないこともある。

重要なリスクに係る「監査要点」を特定するのがポイント

- むしろ、経営者、社外取締役、社外監査役のリスク認識を聴取したり、オフサイト・モニタリングで観察された事項などを、監査計画に反映させることが重要。
 - 具体的に何を監査するのか、監査要点は何かをイメージできるリスク評価を行うべき。
 - 主要な本部各部門、営業店とも、概ね年1回の頻度で監査を実施していても、本当に監査すべきポイントをみているのか、監査要点の見直しが必要。

(例)リスク評価マトリックス

被監査部署	総合		経営管理態勢			コンプライアンス態勢			顧客保護等管理態勢			統合的リスク管理・自己資本管理態勢			信用リスク管理・資産査定管理態勢			
	結果値	リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	固有リスク	コントロール	残存リスク	
〇〇部	70.00	特大	特大	B	大	特大	B	大	中	B	小	特大	B	大	中	B	小	
××部	60.00	大	大	B	中	大	B	小	中	B	小	特大	B	大	特大	B	大	
▲▲部	40.00	中	大	B	中	特大	A	小	特大	B	大	無		無	小	B	小	
■部	30.00	中	中	B	小	中	B	小	特大	A	中	小	B	小	無		無	
〇〇会社	15.00	小	小	B	小	中	B	小	無		無	無		無	小	B	小	
××会社	10.00	小	中	B	小	小	B	小	大	B	中	無		無	無		無	

店名	自店処理事務量		貸出稟議件数		要注意先以下貸出先数		個人預り資産残高		...	固有リスク 指数	前回監査			不備発生件数	事故防	モニタリング	...	管理リスク 指数	総合リスク 指数
	件数	リスク値	件数	リスク値	先数	リスク値	残高	リスク値			経過日数	評点	リスク値	リスク値	加算	反映			
〇〇支店	32	4.71	46	0.88	56	1.51	67	7.76		25.01	494	(84)	21.73	11.50	5.00	2.00		40.22	58.59
◎◎支店	49	7.21	37	1.13	56	2.19	60	7.91		29.68	289	(79)	13.87	20.00		3.00		36.87	57.75
◎△支店	31	4.56	155	1.31	195	3.00	79	4.58		22.35	240	80	10.97	5.74	15.00	6.50		38.21	55.73
△△支店	40	5.88	38	1.16	60	2.35	64	7.89		28.69	324	(80)	14.81	16.01		3.50		34.33	54.04
△□支店	38	5.59	81	1.37	120	3.04	67	5.69		25.81	282	(80)	12.89	7.68	5.00	3.00		28.58	49.21
○×出張所	42	6.18	118	1.39	148	2.55	58	4.03		22.12	359	80	16.41	9.52		5.00		30.93	46.63
△○支店	31	4.56	65	1.98	74	2.90	29	4.44		23.20	457	81	19.85	8.35		1.00		29.19	46.44
....																			

（留意点）

- 営業店の事務不備検査に、営業店マネジメントの評価などを加えて「経営に資する監査」を目指すと称する金融機関も少なくない。
- 営業店の事務不備検査は、本来、2線が果たすべき役割であり、厳しい言い方をすれば、内部監査部門が、3線として機能しているとは言い難い。
- 営業店に監査資源が過度に集中してしまい、本部監査、テーマ監査など第二段階のリスクベース監査への移行は進まない。かえって、第二段階への移行を遅らせることになりかねない。

(提出頁数 : /)
作成日 年 月 日

部室名・課：

(分掌事務名)	()
具体的業務内容	

監査部意見	
[監査頻度 / 深度 / 優先度]	

これに伴うリスク	リスクの内容	固有リスク			
		発生頻度	影響度	評価	序列
	(金検マニュアルのチェック項目への該当 有・無) 該当有⇒カテゴリ名[]	高 ・ 中 ・ 低	高 ・ 中 ・ 低	高 ・ 中 ・ 低	

[illegible]

(注)リスクとコントロール、監査手続きを明確にする。可能であれば投入人日の予算と実績を管理するのが望ましい。

（留意点）

- 本部監査のリスク評価シート、監査プログラムの策定は難しい。
- 初回の本部監査では、実態の把握、リスク評価シートの作成を目標としても良い。
- 本部監査を積み重ねる中で、重要なリスクの洗い出し、監査項目の絞り込み、実地監査のスキルを向上させていくのが現実的。

監査報告書の作成、フォローアップの実施

（監査報告書の作成）

- 監査報告書は、取締役会向けと、被監査部署向けとでは記載内容が異なる。
- 取締役会向けが正式の報告書。取締役会向けの監査報告書には、重要なリスクに係る指摘事項を記載する。

（フォローアップの実施）

- フォローアップは、取締役会に報告した重要なリスクに係る指摘事項に関して行う。
- 重要なリスクに関して、真因分析、関係者との対策協議、改善提案などを行うほか、フォローアップ監査を実施して、改善が図られたことを最終確認する。

エグジット・ミーティングでの組織的な合意形成

- 個別監査のエグジット・ミーティングにおいて、当該部署と指摘事項を確認するだけでは不十分。
- エグジット・ミーティングには、関連本部などにも出席を求め、問題点の共有、対応策の協議、実行の合意を形成することが重要。
- 対応策は、内部監査部門が提案してもよいし、当該部署、関連部署に検討させてもよい。
- エグジット・ミーティングは、被監査部署に、内部監査が気づきを与え、業務改善に役立つことを理解してもらう場でもある。

エグジット・ミーティングの活用

内部監査部署
(ファシリテーター)

営業店
(監査対象部署)

関係本部A

関係本部B



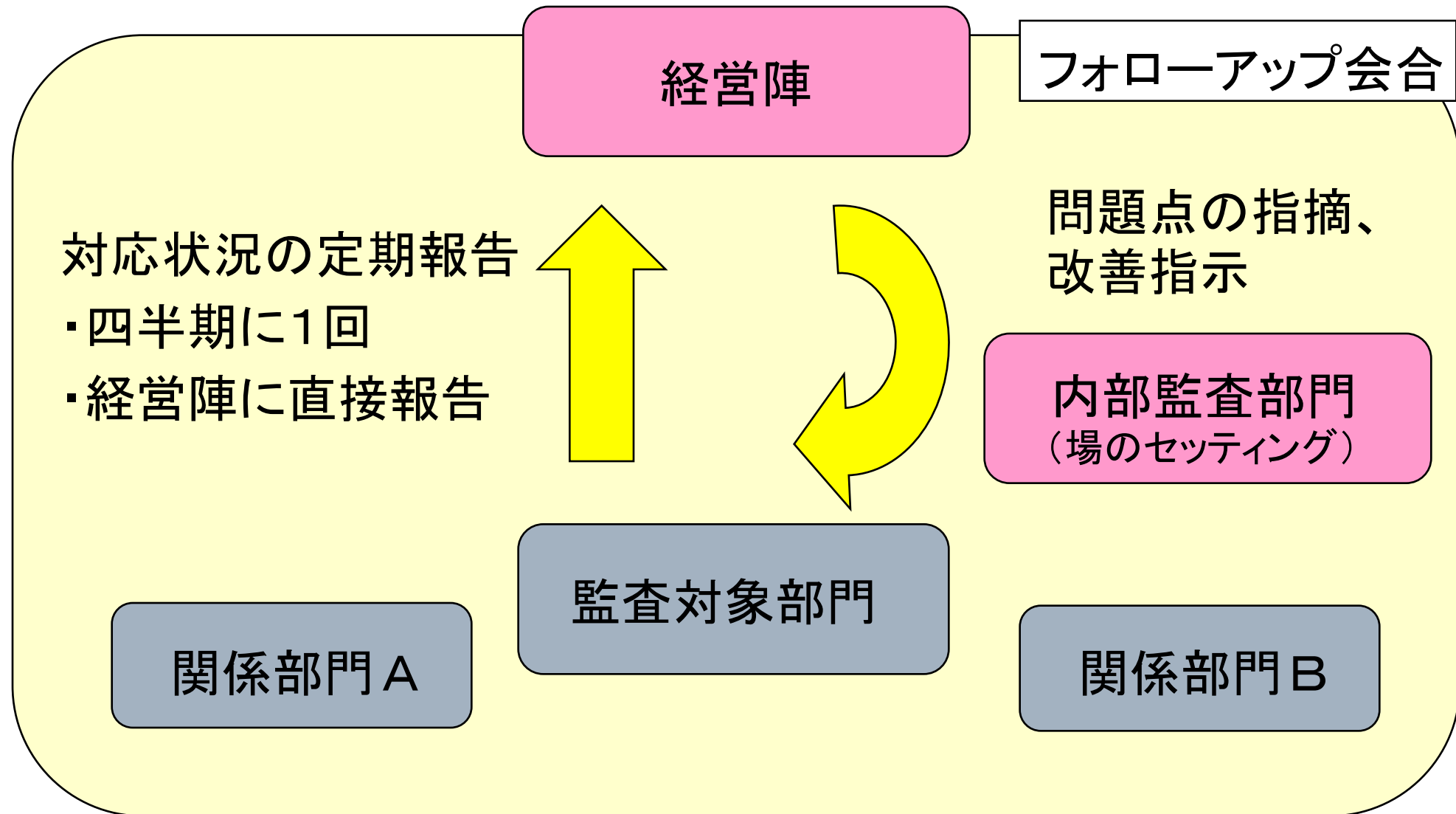
リスク管理部署
(改善指導部署)

問題点の共有、対応策の協議、
実行の合意

経営陣の関与

- 内部監査の指摘事項を受け止めて、自律的な経営改善を図る責任は、経営陣にある。
- したがって、経営陣は、フォローアップの報告を書面で受けるだけでなく、当該部署や関連部署に改善を促すなどの姿勢が求められる。
- 経営陣に対して、監査対象部門が改善状況を直接報告するフォローアップ会議を開催する。
- 内部監査の報告会議やフォローアップ会議を通じて、経営陣に内部監査の有用性、重要性を理解してもらう。

フォローアップ会議の開催：経営陣の関与



(2) 第三段階 経営監査への移行ポイント

— 経営目線とオフサイトモニタリングの強化

- 第三段階の経営監査では、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」を提供する。
- 経営目線を持つには、経営層および社外取締役、社外監査役との協議の機会を増やす必要がある（既述の通り）。
- フォワードルッキングな観点から「経営に資する保証」を提供するには、オフサイト・モニタリングの強化によって、継続的なリスク評価、機動的な監査を実施し得る態勢の整備が求められる。

リスク評価 トップダウン・アプローチ

- 経営層および社外取締役・社外監査役と定期的に協議の場を持つ。
 - 内部監査部門長は、単年度、中期の監査計画の策定前や、月次、四半期ごとに面談を申し入れる。
- 経営にとって重要なリスクは何かを洗い出して、監査計画に反映するのがポイント。
 - 拠点・業務別の監査のなかで実施するのか、テーマ監査を実施するのかを検討する。
- 客観的な立場にある社外取締役、社外監査役の意向を十分に反映して、取締役会が監査計画を最終承認する。

協議：
経営にとって重要なリスクは何か

取締役会・経営者

内部監査部門

監査対象の
決定・見直し

①
リスク評価

②
年度監査計画

③
個別監査計画

④
監査通知

⑤
予備調査

⑥
監査プログラムの作成

⑦
実地監査

⑧
監査報告書

⑨
フォローアップ

⑩ 品質評価 と 継続的改善

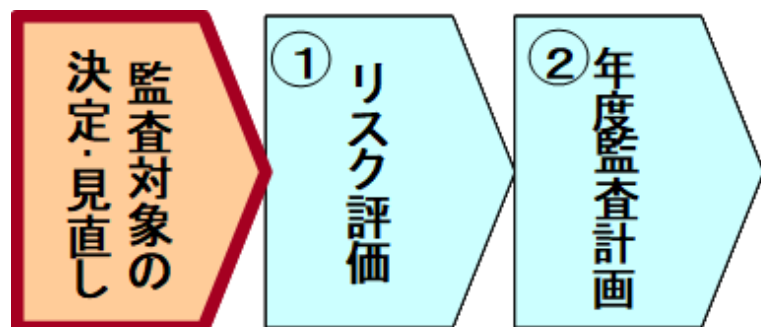
リスク評価 ボトムアップ・アプローチ

- 内部監査の都度、情報・資料を「集める」のではなく、普段から情報・資料が「集まる」態勢を整備する。
 - 経営陣宛ての稟議書、重要報告
 - 規程・マニュアルの改廃
 - 各部店宛ての通知 など
- 内部監査部門長は、取締役会、役員部長レベルの会合に陪席。それ以外の実務者クラスの会合には、内部監査の担当者がオブザーバーとして出席し、広く経営情報を収集する。
 - オフサイト・モニタリングは、メモ書き・箇条書きレベルからはじめて、データ・ベース化、共有化を目指す。

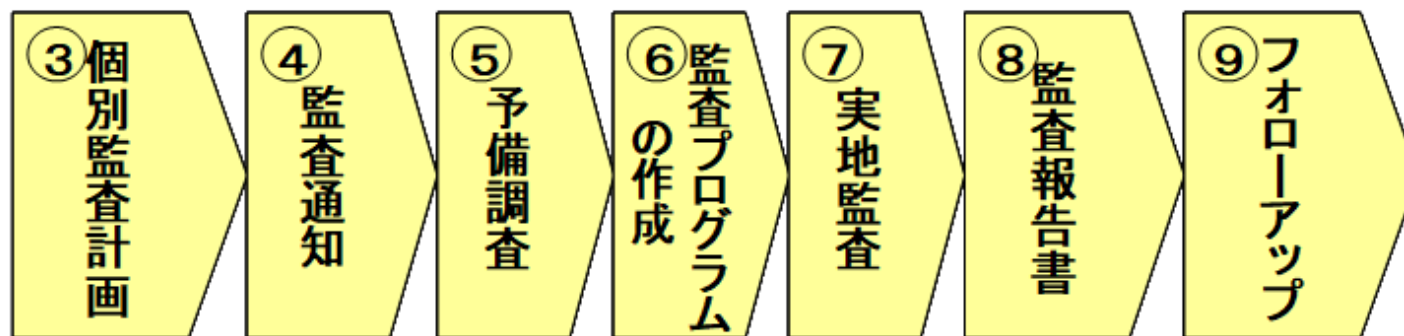
オフサイト・モニタリングの強化

- 重要会議へのオブザーバー出席
 - 経営計画、戦略、ストレスシナリオ、気候変動シナリオ、災害シナリオを協議する場に内部監査部門長・担当者がオブザーバーとして参加（ケース・バイ・ケースで、意見を述べても良い）。
- オフサイト・モニタリング専担者の配置
 - すべての稟議書、重要文書にアクセスできる専担者を配置。
 - 被監査部署から、半年間の期限付きでトレーニーとして受け入れ、オフサイト・モニタリングの専担者としている金融機関もある。
- モニタリング指標の選定
- グループ内のモニタリングの強化
 - HD・子会社の監査役との定期会合
 - HD・子会社の監査部長との定期会合

オフサイトモニタリングと継続的なリスク評価



- ・オフサイトモニタリング/継続的なリスク評価を踏まえ、監査スケジュールを、適宜、変更。
- ・テーマを選定し、機動的に「テーマ監査」を追加実施。



オフサイトモニタリング / 継続的なリスク評価

- ・環境変化が激しいため、具体的な監査計画の策定を当面する半年間とする先もある。

機動的な監査の実施

- 継続的なリスク評価にもとづく監査スケジュールの変更
 - 経営環境の変化に合わせた「テーマ監査」を実施するのが有効。
- アジャイル監査の実施
 - リスクベース監査の究極の形態とも考えられる
 - 内部監査の専門スタッフの養成と、内部監査に対する被監査部署の理解が課題
- 不祥事等発生時の特別監査
 - 不測の事態に調査チームを迅速に組成できるか

アジャイル監査

- アジャイル監査は、重要なリスクにフォーカスし、実効性を高めるリスクベース監査を追求するなかで生まれた監査手法である。
- アジャイル監査は、従来の監査手続きを否定したり、従来とは全く異なる手続きによるものではない。
- アジャイル監査は、リスクベースで、適正な監査手続きを踏みながら、ぎりぎりの監査資源で最大限の効果を狙う、究極のリスクベース監査とも言える。
- したがって、監査チームのメンバーそれぞれがプロフェッショナルでないと、アジャイル監査の実践は難しい。

Agile Auditing Methodology (Scrum Framework)



2weeks Splint
Scrum Meeting
Point of View

(出典)IIA

(留意点)

- アジャイル監査は、究極のリスクベース監査の手法。機動的な監査を行うことに特化した特異な監査手法ではない。
- アジャイル監査には、多様な利用方法がある。
- たとえば、バーゼル規制への準拠状況の検証を、アジャイル監査の手法で効率的に行うこともできる。
- プロフェッショナルな監査スタッフが、リスクベース監査を行うことにより、ぎりぎりの監査資源で、監査日数を短縮したり、ドキュメントの作成を必要最小限にするなど、効率的に監査を行う。
- アジャイル監査は、監査資源の節約、監査業務の効率化にも活用できる。

不祥事等の特別調査

- ぎりぎりの人数で監査計画を立てていると、重大な不祥事の発生など不測の事態に対応できない。
- 余裕のある監査計画となっているか。緊急時に迅速にチーム組成ができるか、事前に検討しておくことが重要





Audience Q&A

① The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido

(3) 経営に資する監査テーマ

- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか
- 経営計画・目標や業績の達成はできるのか
- 経営理念や取締役会の指示は現場に浸透しているか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか
- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトがみられないか
- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- 現行のリスクマネジメント態勢に見直しの必要性はないか
- エマージング・リスクへの対応はできているか

率直に言って、大手銀行ほか先進的な金融機関を除くと

- 1990～2000年代に構築されたリスク管理態勢が、環境変化への対応が適切になされないまま、引き継がれている。
 - リスクマネージャーは代替わりしているが、リスク管理資料の作成事務の引継ぎにとどまっている感。
 - 環境変化に合わせ、リスクマネジメント態勢の整備・見直しが求められている。
- 専門人材の不足感が強い。本格的なリスクマネージャーの養成ができていない。
 - 採用人材の見直し、体系的な研修プログラムの策定が必要。

経営環境の変化を受けてリスク管理態勢の再構築・見直しの必要性を感じますか？

日本金融監査協会主催セミナー・投票結果

リスク管理態勢全体に関して再構築・見直しの必要性を感じる	44.4
市場リスクに関して再構築・見直しの必要性を感じる	51.1
流動性リスクに関して再構築・見直しの必要性を感じる	22.2
信用リスクに関して再構築・見直しの必要性を感じる	40.0
オペリスク、コンダクトリスクに関して再構築・見直しの必要性を感じる	40.0
サイバーセキュリティに関して再構築・見直しの必要性を感じる	55.6
気候変動リスクに関して再構築・見直しの必要性を感じる	22.2
その他リスクに関して再構築・見直しの必要性を感じる	11.1
とくに見直しの必要性はない	2.2

今、リスクマネジメントで不足しているものは何ですか？

日本金融監査協会主催セミナー・投票結果

経営理念、目標を浸透させる仕組み(RAFなど)	61.8
社外取締役の関与(リスク委員会)	42.5
リスクマネジメント部門のマンパワー(人数)	74.5
リスクマネージャーの専門知識・能力	61.6
その他	0.0

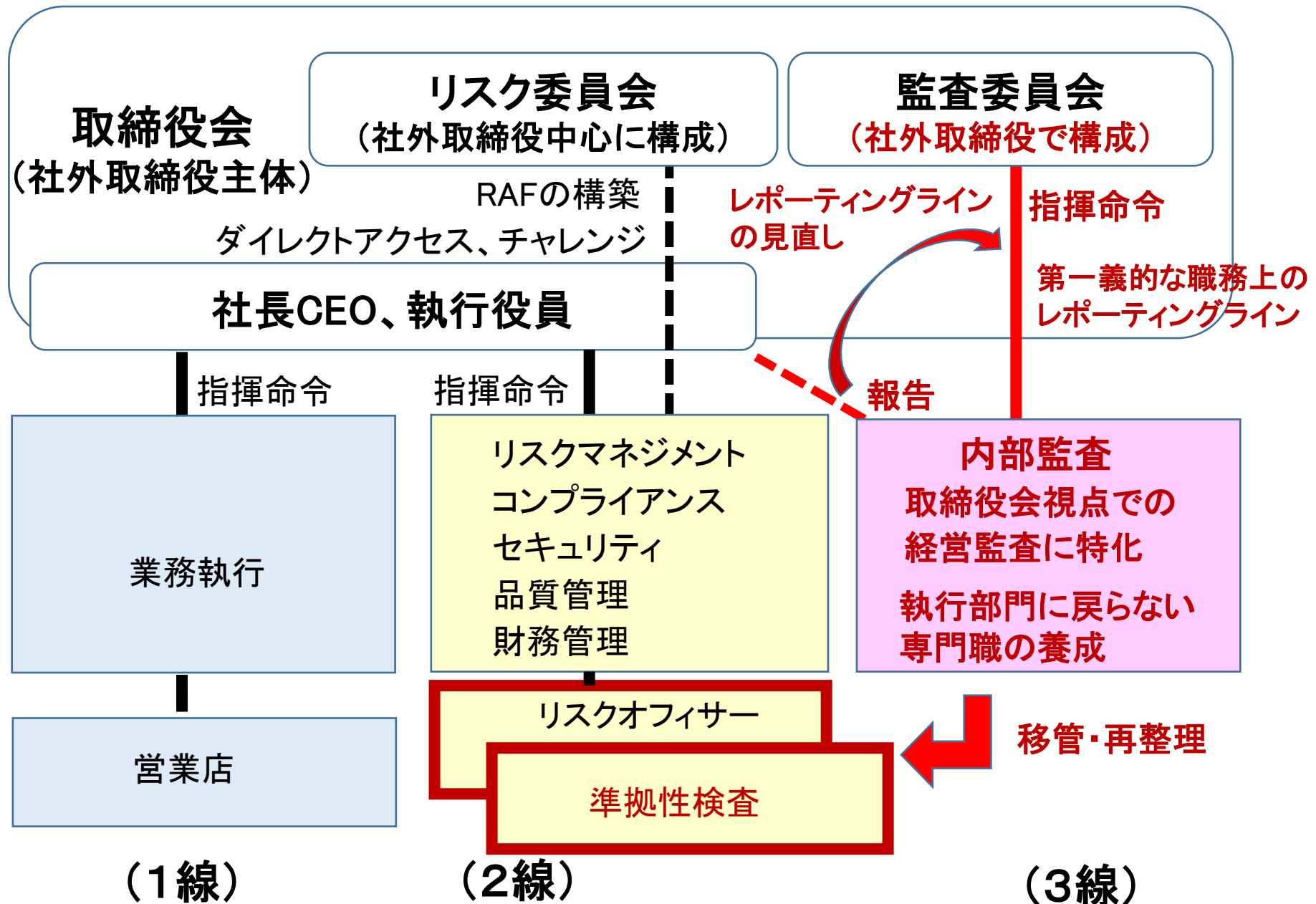
(例)リスクマネジメントの総点検ポイント

市場リスク	VaR枠超過の放置、VaRモデルの棄却 ストレステストを中心にした管理態勢の再構築、
流動性リスク	金利変動、デジタルバンクランの影響の把握 流動性モニタリングの強化、流動性ストレステストの見直し
信用リスク	ビジネスモデルに適合した、中長期のストレステストの実施
コンダクトリスク	経営理念に反する不適切な金融商品の販売、投融資
オペレーショナル・レジリエンス	業務継続、地震・災害対応、パンデミック サイバーセキュリティなど
金融犯罪	テロ資金供与、マネーロンダリング
サステナビリティ・リスク	気候変動、自然資本、人権など
エマージングリスク	地政学リスク、経済安全保障
資本配付の再構築	今後、生じ得るリスクの可視化とバッファー資本の活用

(4) いつ営業店の準拠性検査を1, 2線に移管するか

- 第一段階の営業店の準拠性検査を残したまま、第二段階、第三段階へと進むのは、無理があると言わざるを得ない。
- 監査資源の制約が生じたり、内部監査部門の運営上、監査スタッフの意識改革が不十分、不揃いとなるなどの問題が生じて、第二段階の定着や第三段階へのステップアップの障害となる。
- タイミングを見て、営業店の準拠性検査を、1線、2線に移管することを検討すべきである。
 - 営業店の準拠性検査チームと本部監査チームを分けることから始めて、前者を1線、2線に移管する。
 - 3線には、準拠性検査チームのベテラン・コアメンバーを残して、移管後の営業店・準拠性検査をモニタリングし、改善提言する。

「3線」 監査機能の態勢整備



(留意点)

- 第一段階の営業店の準拠性検査を、1線、2線に移管するには、ルビコン川を渡る覚悟が必要となる。
- 移管した直後から、内部監査部門は、営業店の準拠性検査というルーティン・ワークがなくなるため、強烈なプレッシャーを感じ始める。
 - ー 本部監査の重視と言われても、一体、何をすればよいのか？
どうすれば、成果を残せるのか？
どれだけのマンパワー、専門的能力が必要なのか？
- 本部監査、テーマ監査で成果を生むことができる「専門職」の育成・確保が同時に必要となる。



(5) 内部監査人の専門職化

ー 人事ローテーション長期化、CIA等資格取得の義務付け

- 3年程度の人事ローテーションでは、「経営に資する本部監査」を行い得る専門的能力のある内部監査人を育成・確保することはできない。
- ①人事ローテーションの長期化(5～10年)、②専門職の導入、③外部人材のキャリア採用は不可欠である。
- 公認内部監査人(CIA)等の資格取得は推奨でなく、義務付けるべき。
- CIA等の有資格者で「経営に資する監査」を行う本部監査チームを組成する。
 - ー 本部監査チームに、資格未取得者が参加する場合、有資格者の指示のもとで補助的な業務を担当する。

Good Practice



- 内部監査はプロ(専門職)が行うというのが基本的な考え方。
- 内部監査スタッフには、公認内部監査人(CIA)等の資格取得を義務付けている。
- 専門職なので、特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- 経営幹部の候補を内部監査部門が受け入れることもあるが、トレーニーとして区別している。

Good Practice



りそなホールディングス

- 経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを専門職に認定し、厚く処遇して内部監査部門内で活用している。
- 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。
- 今や専門職スタッフの存在は欠かせない。

(6) 外部の監査資源の活用(コ・ソース)

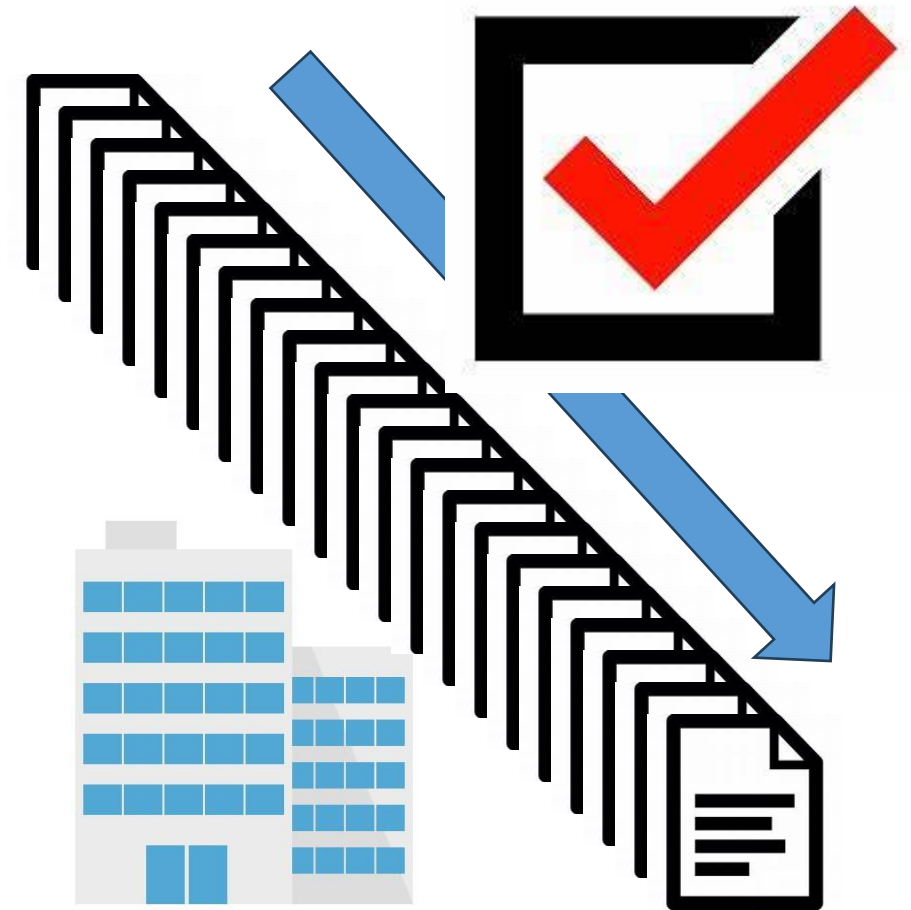
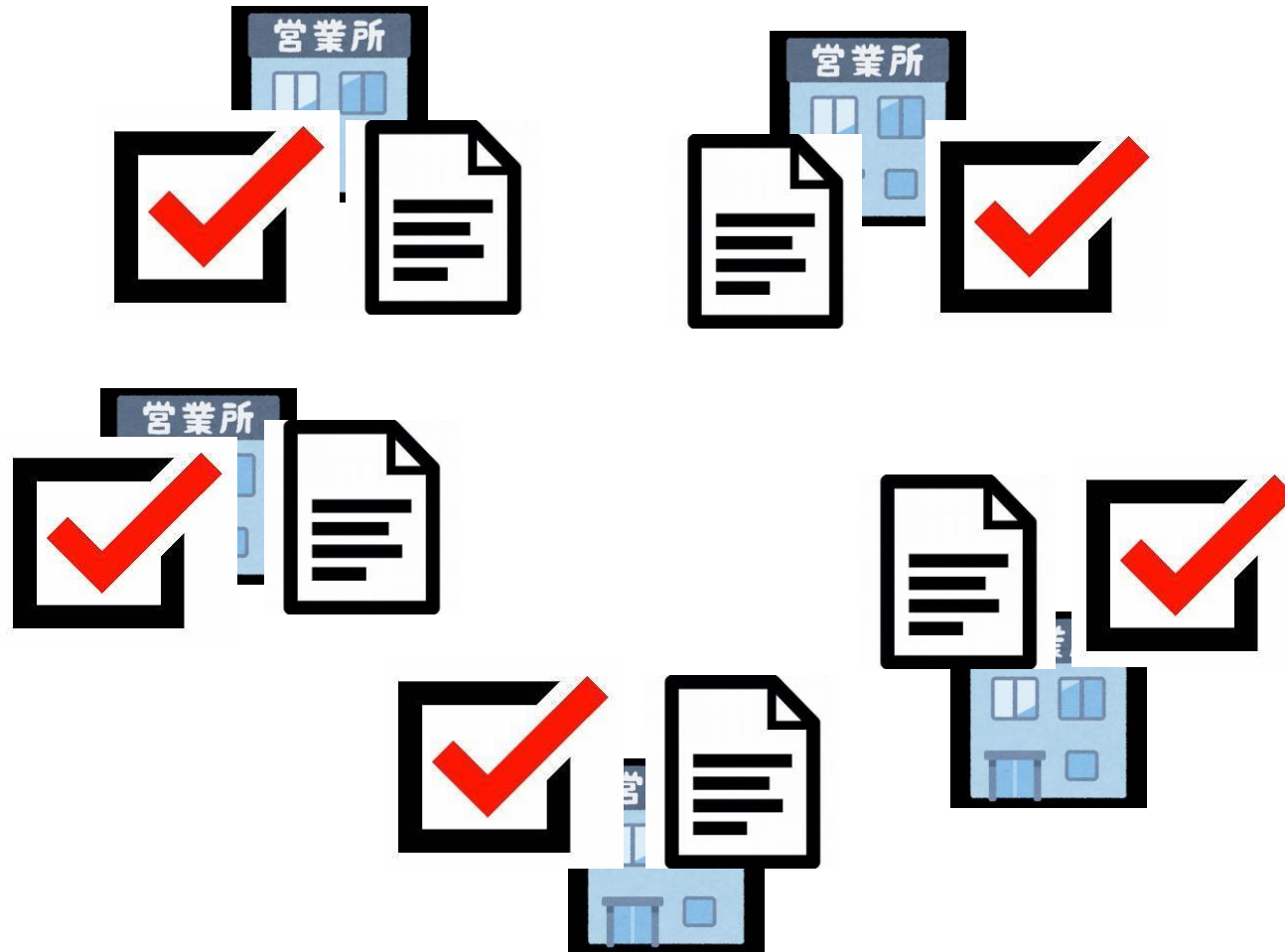
- デジタル分野やサステナビリティ等の社会的課題に関する内部監査において、自社内のリソースだけで監査を担うのが難しい分野では、外部専門機関の活用(コ・ソース)が見られている。
- 金融庁は、外部専門機関の活用(コ・ソース)は、監査の効率性・実効性を向上させる上で、有用な手段の1つと考えている。
- ただし、外部専門機関は、金融機関の内部監査部門の責任の下で活用されるべきである。コソーシングの監査品質は、内部監査部門が理解した上で、評価・管理する必要がある。
- 外部専門機関による成果物は、内部監査部門の責任の下で管理し、その成果物等から、内部監査部門内に、スキル・専門知識を蓄積し活用することも重要である。

(7) 監査業務のDX ― IT・データ、AI監査ツールの積極活用

- DXの進展により、監査業務のあり方が大きく見直される時代を迎えた。
 - ― 営業店の準拠性検証については、3線の内部監査が、コスト・負担をかけて臨店して、わざわざサンプル・チェックを行う時代ではない。
 - ― 1、2線で全店を対象にリアルタイム・チェックを目指す時代になった。
- 内部監査部門として、新たなデータをとらなくても、既存データを利活用することによって、経営への提言ができる。
 - ― 1線、2線とは、手法・アプローチ(切り口)を変えて、内部監査部門が分析結果を提供して、取締役会・経営者に喜ばれる時代になった。
 - ― 1線、2線には、データ活用に関して了解を取って、協力をしてもらう。

準拠性検証
臨店してサンプルチェック

準拠性検証
本部で全数・リアルタイムチェック



本部・データセンター

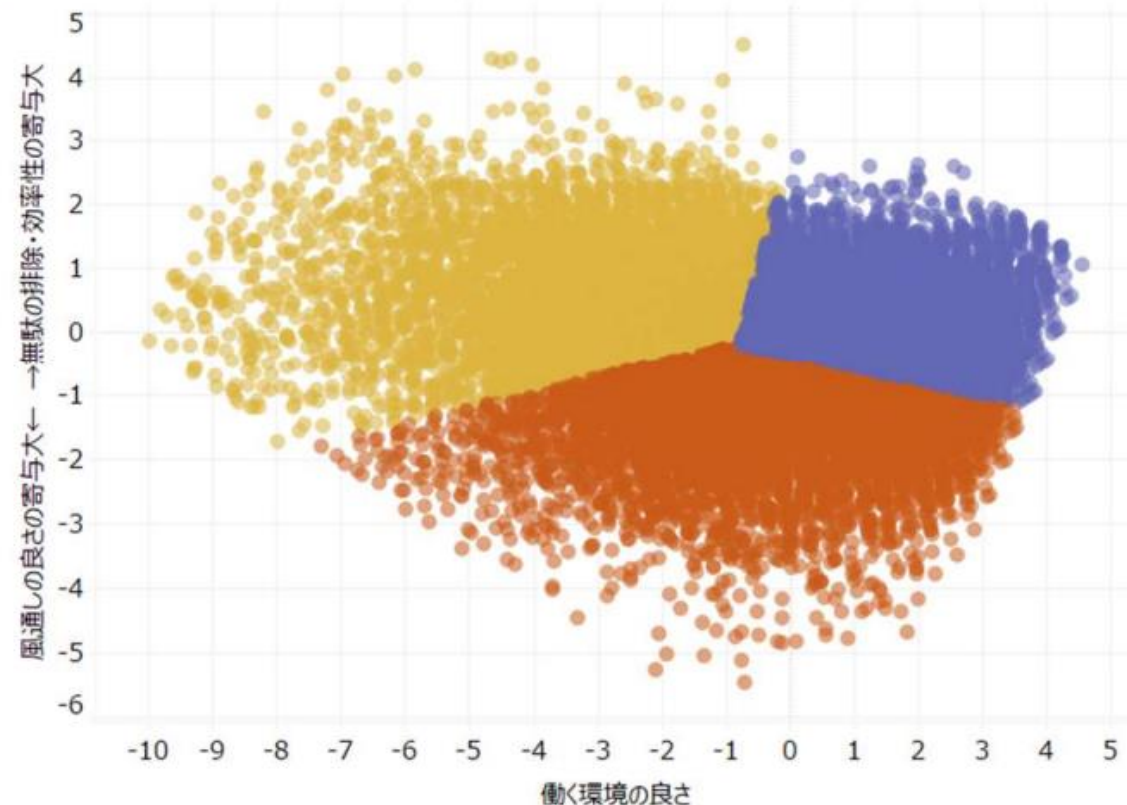
Good Practice

主成分分析(働く環境の良さの分析)

K平均法による分類

- 風通しの良さと無駄の排除・効率性の両方があるため働く環境が良いと感じる
- 風通しが良いので働く環境が良いと感じる
- 無駄の排除・効率性があるので働く環境が良いと感じる、または働く環境が良いと感じていない

銀行



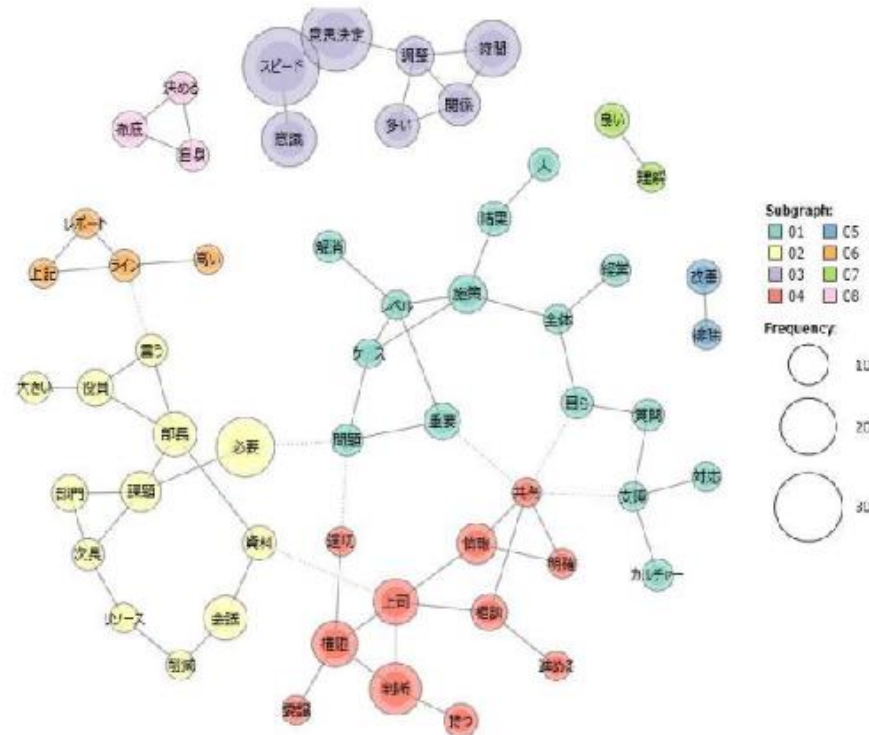
テキストマイニング(スピード課題の分析)

概要

自由記述欄に記載されたテキストの同一文内でよく使われる語句を視覚的に確認

<分析例>

関係部署が多いことで調整に時間を要していることがスピード課題の要因の一つとして挙げられる(紫部分)



生成AIなど、新しいITツールの活用

- 環境変化に伴い、リスクの多様化・複雑化が進んでいる。
- 監査資源は今後も絶対的な不足が続くことが確実視される。
- 生成AIを組み込んだ監査ツール
が開発されつつあり、急速な普及
が見込まれる。
- 生成AIを含め、新しい監査ツール
の活用を積極的に検討すべきで
ある。



生成AIなど、新しいITツールの活用

- 生成AIは、監査業務のすべてのフェーズで活用でき、大きな効果が期待できる。
- 現時点ですでに、生成AIは、監査項目のリストアップ、ヒアリング・ポイントの作成、監査プログラムの作成と実行、監査調書、報告書の作成などで活用されつつあり、筆者が知る限り、内部監査の初心者を超えるレベルの成果物を提供している。
 - 内部監査人による最終確認・チェックは必要。



Audience Q&A

① The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido

(8) 内部監査の品質評価

— 社外取締役の役割と責務、覚悟

- 内部監査の品質評価は、内部監査のステージアップを図るための重要な活動であり、取締役会(注)の責任の下で行われる。
- 内部監査のステージアップに必要な監査資源、予算確保は取締役会の責務であることを、社外取締役を含め、取締役会メンバー全員に理解してもらうよう、内部監査部長は努める必要がある。
- 社外取締役は、内部監査の品質確保の責務を果たす覚悟を持つべきである。

(注)内部監査部門が、監査委員会、監査役会(監事会)の指揮下にある金融機関もある。その場合、取締役会を相当する機関に読み替えてください

内部評価： 監査の重点方針は達成されているかをチェック

- 内部監査の内部評価では、内部監査の重点方針に照らして、有効な指摘ができているかをチェックすることが重要。
- もし、指摘が不足している場合、なぜかを協議・検討する。

(内部評価)

- ライン責任者による監査報告書・調書のチェック
- 監査対象部門によるアンケート調査の実施
- ライン外のレビュアーによる監査報告書・調書の定期的評価

外部評価： 中期計画の策定前にレベルアップすべき点を明確化

- 内部監査は、経営計画の達成を保証する目的で行う。
- 単年度だけではなく、中期経営計画の達成を保証するため、中期の監査計画を策定する必要がある。
- 中期計画の策定前に、先進行グッド・プラクティスとのギャップ分析を行い、レベルアップすべき点を明確にすることが重要。

(外部評価)

- 外部専門家による定期的評価
- 外部専門家による自己評価の定期的検証

※ IIA基準では、少なくとも5年に1回の外部評価の実施を求めている。



Audience Q&A

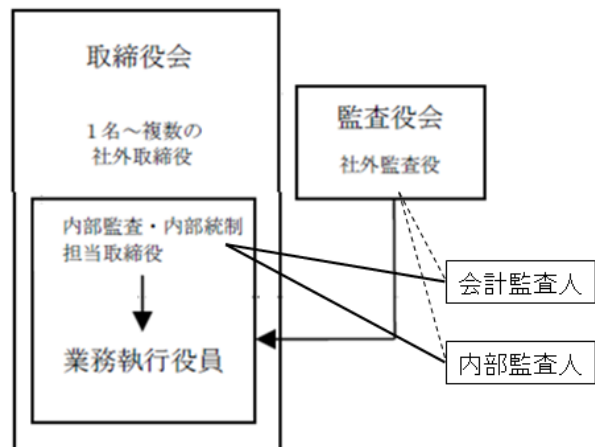
① The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido

6. 監査役監査と内部監査

— 日本独自の複雑な問題

監査役会設置会社



世界的に例がない
ローカルな機関設計

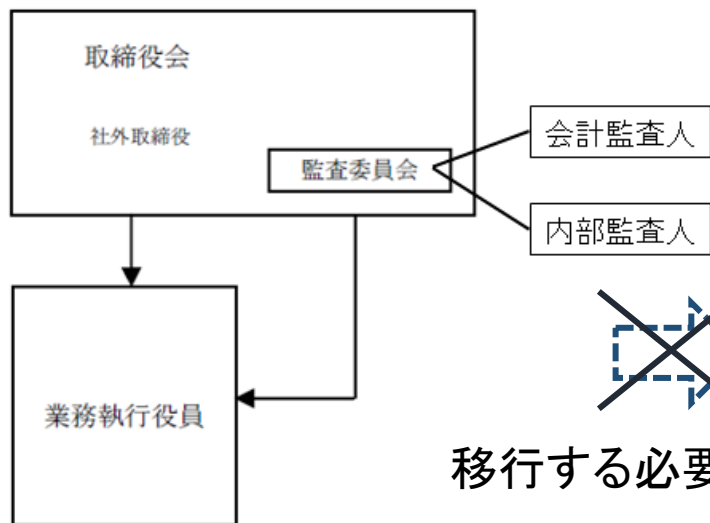
ガバナンスの機関設計

上場会社・銀行等では、委員会設置型の機関設計への移行が進んでいる。

日本独自のガバナンス
(マネジメント型)

国際標準の
典型的な機関設計

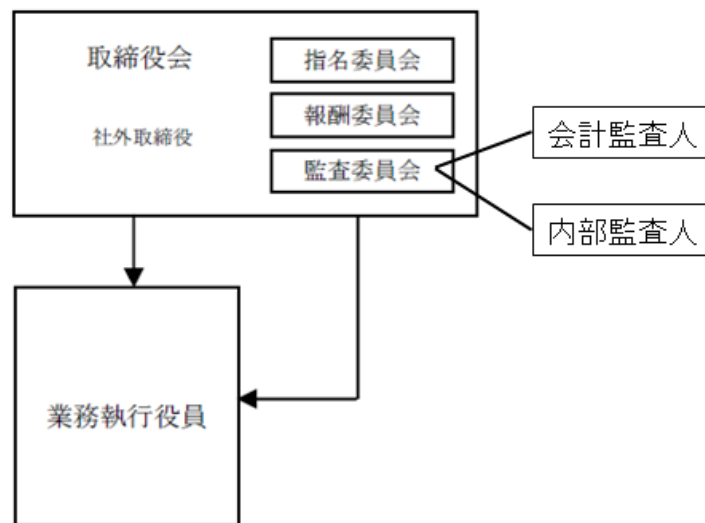
監査等委員会設置会社



移行する必要なし

国際標準ではあるが
特殊な機関設計

指名委員会等設置会社



国際標準のガバナンス
(監督・モニタリング型)

【弊害】

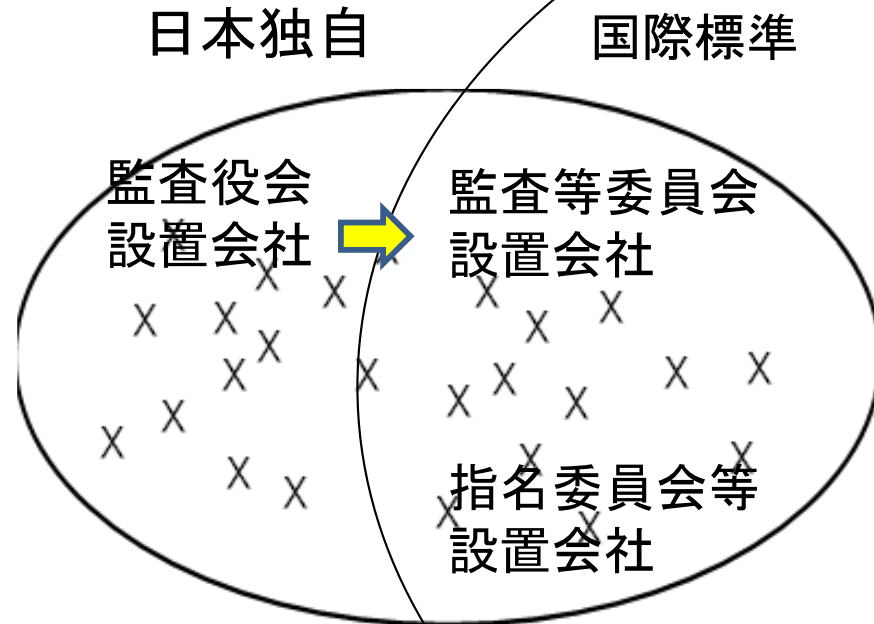
- ・3委員会の設置義務付けは世界的に珍しい。
- ・委員会での決定を取締役会で覆せない。
- ・親会社・子会社に委員会が乱立する。

- メガバンクなど先進的な金融機関では、社外すでに取締役を監査委員長として、社外取締役が過半数を占める監査委員会が内部監査部門を直接指揮する態勢が定着している。
- グローバル企業では、ヤマハが社内監査委員を廃止。社外取締役から構成される監査委員会が内部監査部門を直接指揮する国際標準の監査態勢を構築している。
- これに合わせて、内部監査部門長の呼称を「監査役員」として組織内のステータスを高めた。

- 信金・信組、労働金庫は、委員会設置型のガバナンス態勢に移行する選択肢がない。
- こうした組織では、まず、社外監事、社外理事を監査機能の実質的な責任者とする必要がある。そのうえで、常勤社内監事が、社外監事、社外理事を補佐する。
- また、常勤社内監事は、内部監査部門長と緊密に連携を取り、互いに協力して、監事監査と内部監査を実質的に一体運営することが求められる。
- 要するに、監査役監査と内部監査の運営を見直すことで国際標準のガバナンス、監査の態勢に近づけていく。

国際社会のガバナンス

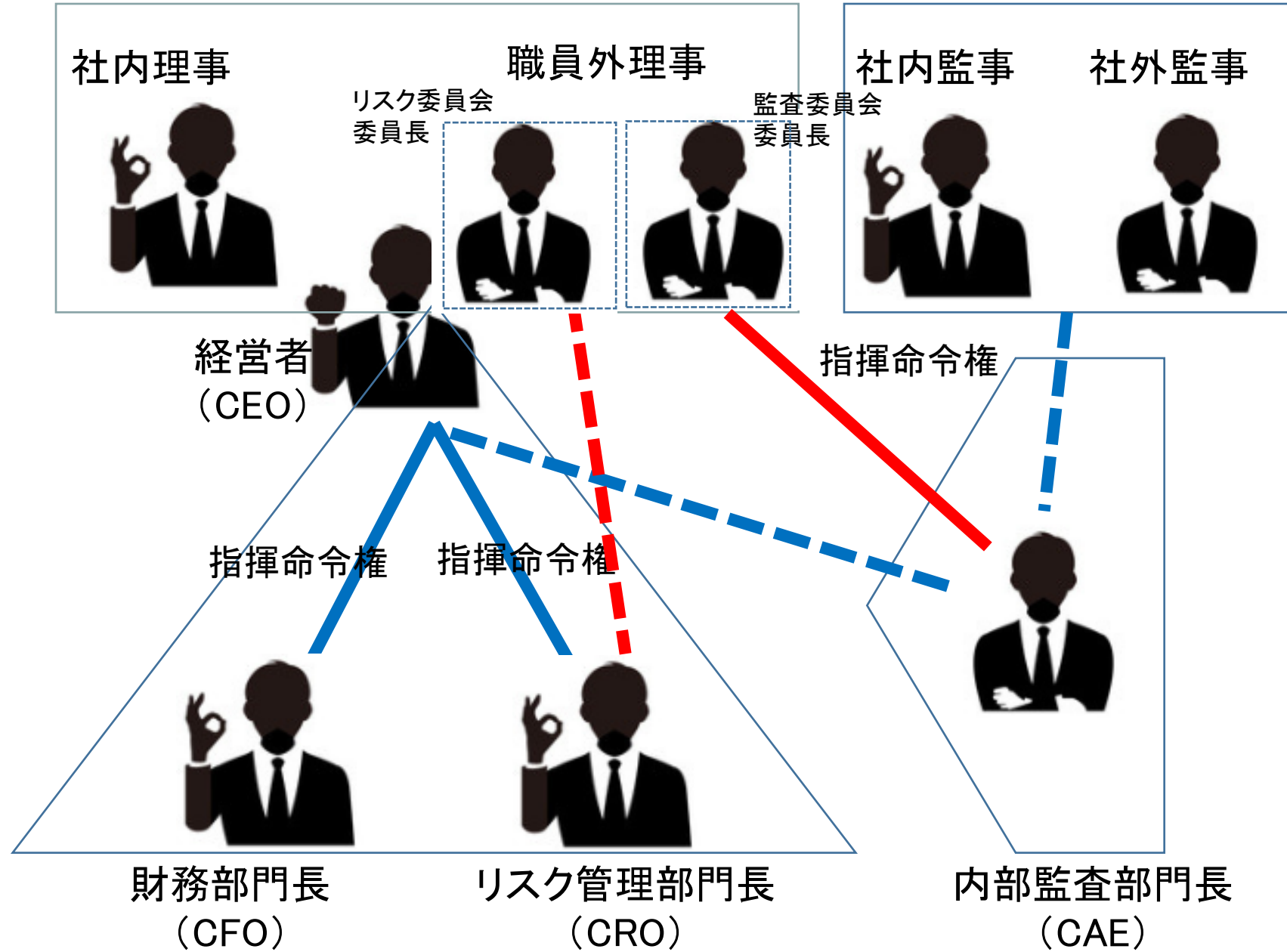
日本のガバナンス



中小企業や信金・信組は、引き続き監査役会設置会社を採用。
監査役制度は、国際社会のガバナンスに合わせ、制度改革、運用の見直しを行うことにより生き残る。

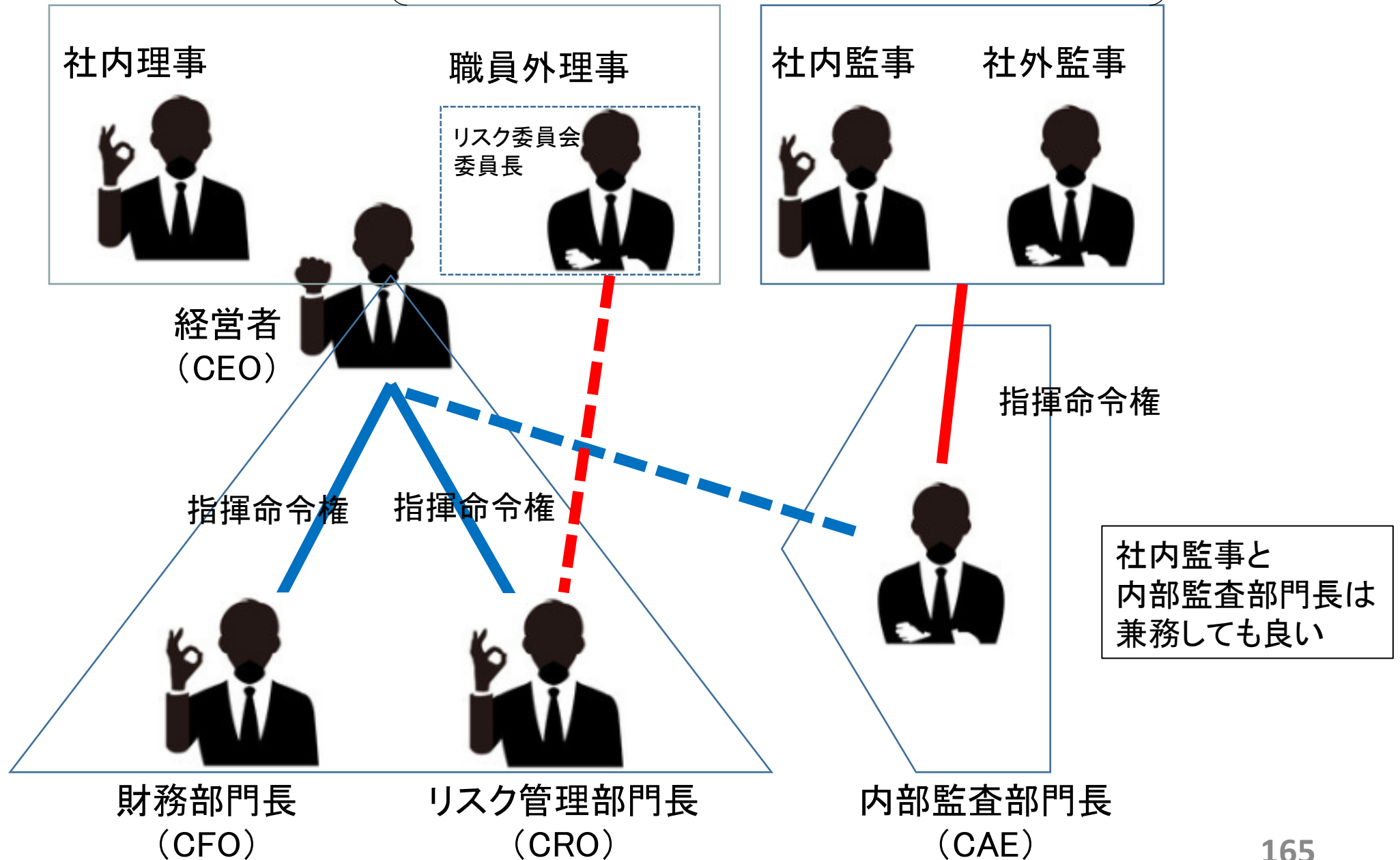
信金・信組等

職員外理事を増やし、理事会の配下に
リスク管理部門、内部監査部門を置く



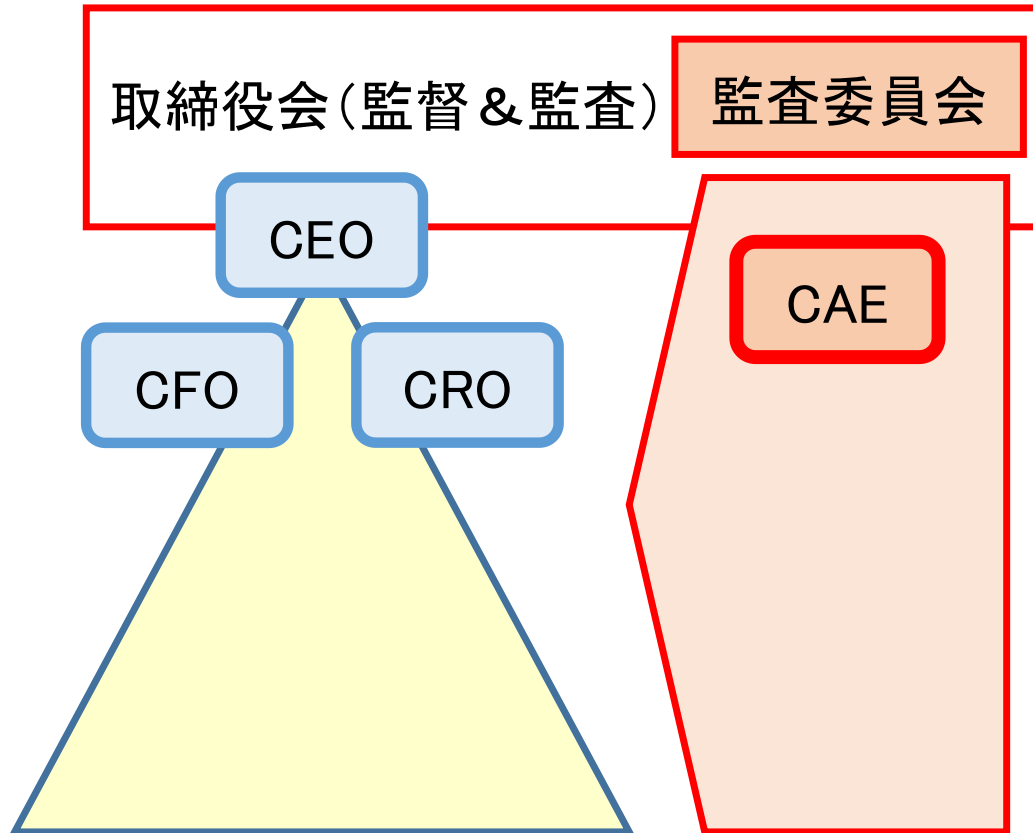
信金・信組等

理事会の下にリスク管理部門を置き、監査役会の配下に内部監査部門を置く

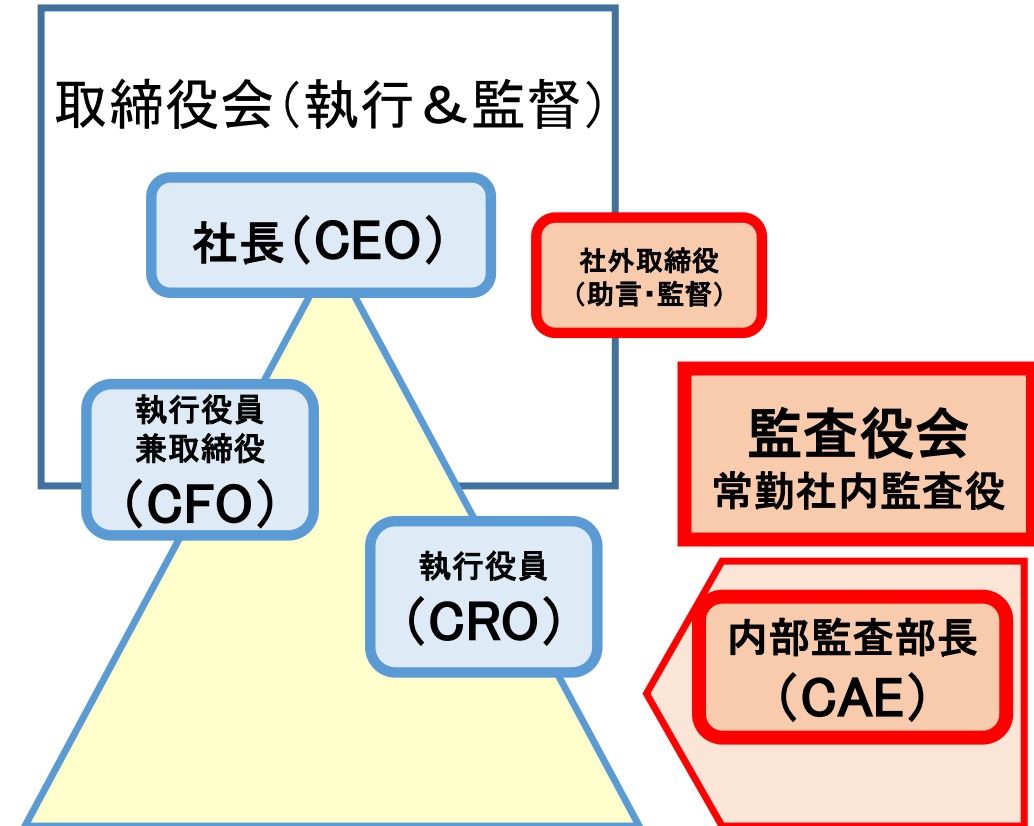


日本独自の複雑な問題 — 常勤社内監査役の存在

Global



Japan



C-suites CEO: Chief Executive Officer CAE: Chief Audit Executive
CFO: Chief Financial Officer CRO: Chief Risk Officer

- 常勤社内監査役の存在は、監査の独立性を侵害し、不祥事の隠ぺいなどにも関与することがあるため、国際社会では法律で禁止（違法）。あるいは、CGコード等で許容できない悪慣行とされている。
 - 常勤社内監査役の存在は、日本企業のガバナンス・スコアを大きく低下させている。
 - 国際社会では、上場不適格となり、銀行免許は与えられない。
- 一方、日本では、会社法で、常勤社内監査役の選任が義務付けられてきた。常勤社内監査委員を選任する企業も多い（選任義務はない）。
- 因みに、大手金融機関のグループでは、常勤社内監査役は10人以上選任されており、毎年、億円単位のコストがかかっているとみられる。
 - 地域銀行グループでも数千万のコストがかかっているとみられる。

- 監査機能に、監査役監査と内部監査の区別があるのは日本だけ。
- 監査役監査と内部監査が「連携する＝互いに監査結果を報告・共有する」だけでは、国際標準の内部監査は実現しない。

「準拠性中心の不備指摘検査」＋「適法性中心の監査役監査」

両者を単純に足しても「経営に資する内部監査」にはならない。

- 両者が協力して、一体運営することによってはじめて、アシュアランス機能が実現できる。

Global 内部監査の範囲

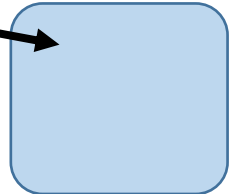
Japan 内部監査

規程・ルール違反の摘発など
準拠性監査

Ver1.0: 事務不備検査

Japan 監査役監査

経営者・取締役会の決定事項の
妥当性監査(体系的監査ではなく
気が付いたことを言う程度)



経営者・取締役会の決定事項の適法性監査

会計監査の適切性の検証

Global 内部監査の範囲

Ver4.0:
信頼されるアドバイザー

経営診断、洞察・見識を提供する提言機能
— 経営実態の調査にもとづき報告書、意見書を
まとめて取締役会に提出 (Trusted Adviser)

Ver3.0
経営に資する監査

経営理念・目標・計画の実現のための保証機能 ※

— フォワードルッキングな視点で、リスクが顕在化する前に
問題の所在を知らせて改善を働きかける。改善提案も行う。

Ver2.0
リスクベース監査

— リスクベースで、本部監査を中心に監査を行う。問題を発見
して改善を働きかける。改善提案も行う。

※監査役による妥当性監査、適法性監査、会計監査の適切性検証が含まれる。

※金融庁による分類

日本監査役協会

「監査役と内部監査部門の連携について」(2017年1月)

あるべき連携を目指して－監査法規委員会からの提言

- アンケート調査および今回行った英米の実態調査をもとに、当委員会としては、上場会社・非上場会社、また大企業、中堅・中小企業に共通するものとして、以下4点について提言を行いたい。
 - (1) 内部監査部門から監査役等への報告
 - (2) 内部監査部門への監査役等の指示・承認
 - (3) 内部監査部門長の人事への監査役等の関与
 - (4) 内部監査部門と監査役等との協力・協働

- たとえば、以下のような共同運営により、国際標準のアシュアランスを目指すべきである。
 - リスクアセスメント、監査計画の策定を共同で実施
 - 実査の役割分担
 - 経営者及び監査委員・監査役に対する監査結果の共同報告
 - フォローアップの共同実施
 - 経営への助言、提言の共同実施or役割分担(監査役の立場の方が提言しやすいこともある)

- 将来的には、国際社会のグッド・プラクティスを受け入れて、常勤社内監査委員を廃止し、社外監査委員から構成される監査委員会を内部監査部門長が支える態勢にするの望ましい。
- 日本企業でも、すでにヤマハ株式会社が常勤社内監査委員を廃止。
- しかし、すべての組織で、常勤社内監査委員、常勤社内監査役を廃止するのは簡単ではないとの声が多い。

- 常勤社内監査委員、常勤社内監査役を廃止することが難しいとすれば、経歴、専門的能力など選任要件を定め、弊害緩和・防止措置をとるのが現実的ではないか。
- 現在、多くの金融機関で、内部監査部門、リスク管理部門での経験を経て、監査委員・監査役に就任する事例がみられるようになった。
- たとえば、①一定期間、内部監査部門等に所属するなど、執行に直接携わっていなかったこと、②CIA等の有資格者で、監査に関する実務知識・専門的能力を有していることなどの要件を満たす人物であれば、監査委員・監査役としてふさわしく、国際的に許容されると思われる。



Audience Q&A

① The Slido app must be installed on every computer you're presenting from

slido

ご清聴ありがとうございました