

# 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



## 目次

|  |    |
|--|----|
| I. はじめに.....                                 | 1  |
| II. モニタリング結果.....                            | 2  |
| 1. 全体評価（進捗状況） .....                          | 2  |
| 2. 3つの論点にかかる金融機関の取組状況 .....                  | 3  |
| (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 .....          | 3  |
| (2) 内部監査部門における高度化に向けた取組 .....                | 5  |
| (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の醸成 ..... | 16 |
| 3. 金融庁と内部監査部門とのコミュニケーションの重要性.....            | 19 |
| III. 金融庁の問題意識・期待水準 .....                     | 20 |
| 1. 金融庁の問題意識.....                             | 20 |
| 2. 金融庁の期待水準.....                             | 20 |
| IV. おわりに.....                                | 24 |

## 1. はじめに

金融庁は、2019年6月に「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」（以下「現状と課題」という。）を公表して以降、モニタリングを通じて、金融機関の内部監査の高度化を促してきている。その一環として、昨年10月には、大手銀行グループにおける内部監査の取組状況及び課題認識を整理し、プログレスレポート（以下、「中間報告2023」という。）として公表した。

金融機関を取り巻く環境は常に変化しており、昨今は世界的な金融経済情勢の変化に加え、国内では金利上昇局面にあるなど、大きな転換期を迎えている。金融機関においては、こうした環境の下、自身が直面しているリスクを適時に把握した上で、フォワードルッキングな観点でリスク分析し、適切にリスクをコントロールしながらビジネスを推進する態勢を構築することが急務となっている。そのような態勢の構築には内部監査機能の発揮が欠かせず、金融機関の内部統制やリスク管理態勢及び業務運営に対する客観的な保証（アシュアランス）を与え、必要に応じて改善提案を行うなど、内部監査の重要性とその高度化の必要性がますます高まっていることは改めて論じるまでもないであろう。

また、金融庁は、検査・モニタリングにおいて、金融機関のリスク管理態勢の脆弱性を見極めるとともにその顕在化を防止し、適正な内部管理態勢の構築を促すことを目的としており、この点で、内部監査の目的と軌を一にしている。このため、金融庁としては、金融機関の内部監査部門との協働を一層進めていきたいと考えている。

金融庁は、このような観点から、「中間報告2023」公表以降も、そこで示した「内部監査の高度化のための3つの論点」（以下、「3つの論点」という。）を中心に、大手銀行グループ、地域金融機関、大手証券会社及び大手保険会社に対するモニタリングを進めてきたほか、外部有識者（コンサルティング会社及び監査法人）とも意見交換を行ってきた。その中では、内部監査の水準【図表1】の各段階別評価の具体的な事例や第四段階（信頼されるアドバイザー）に関するイメージを提示してほしいといった要望が多く寄せられた。

これらを踏まえ、今回、上記モニタリング結果とともに、金融庁の問題意識・期待水準を本文書に取りまとめた。各金融機関においては、本文書を「中間報告2023」と併せて、自身の規模・特性に応じた内部監査高度化への取組推進の一助としてほしい。

金融庁では、金融機関に対して内部監査の一層の高度化を促す観点から、モニタリング結果や国際的な動向も踏まえて、引き続き「現状と課題」の更新（段階別評価の見直しを含む）の必要性等を検討していく方針である。

【図表1】内部監査の成熟度水準（「中間報告2023」より）

|       | 第一段階 (Ver.1.0)<br>(事務不備監査)    | 第二段階 (Ver.2.0)<br>(リスクベース監査)         | 第三段階 (Ver.3.0)<br>(経営監査) | 第四段階 (Ver.4.0)<br>(信頼されるアドバイザー)                      |
|-------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--|
| 使命・役割 | 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 |

## II. モニタリング結果

### 1. 全体評価（進捗状況）

金融庁は、「中間報告 2023」にて示した 3 つの論点に基づいてモニタリングを進めてきた。その結果、各金融機関は、総じて、その規模・特性に応じ、継続して内部監査の高度化に取り組んでいることが確認できた。その一方で、内部監査の高度化に向けた取組が進んでいる先進的な金融機関（以下「先進的な金融機関」という。）と取組が発展途上にある金融機関（以下「発展途上にある金融機関」という。）とでは、その進捗状況に顕著な差異も見られ、内部監査の高度化に向けた取組は、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。

もとより、このような差異は、人材を含めたリソースの確保をはじめとする金融機関の経営全般にわたる問題で、内部監査部門だけでは解消が難しく、「経営陣や監査委員・監査役の理解と支援姿勢（論点 1）」が大きく影響する。この点、先進的な金融機関では、内部監査部門との緊密なコミュニケーションを通じて、経営陣や監査委員・監査役<sup>1</sup>（以下、両者を指して「経営陣等」という場合がある。）における内部監査の重要性・有用性に対する認識が浸透・拡大しているのに対し、発展途上にある金融機関では、経営陣等と内部監査部門とのコミュニケーションが不足し、内部監査の目的や役割が共有できておらず、特に経営陣等の認識が低い場合には十分な支援が実現しにくい状況が確認できた【図表 3】。

「内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化（論点 2）」に関しては、大手のみならず小規模な金融機関においても積極的な取組が見られた。他方、先進的な金融機関と発展途上にある金融機関との進捗状況の差異としては、先進的な金融機関では、監査プロセスを高度化させるために行うリスク・アセスメントやリスク変化を適時に把握して機動的に対応するオフサイト・モニタリングの仕組みをより精緻にしようとしている一方で、発展途上にある金融機関では、そもそもそうした仕組みを整備していない先も見られた。さらに、ITソリューションやコソーシングの活用においても取組姿勢に違いが見られた【図表 4】。

こうした中、国際的に業務を展開する大手銀行グループでは、第三段階の水準にあるとの自己評価の下、「現状と課題」で「第四段階を実現するための主な取組」として示した「IT の活用、データ分析」、「企業文化（カルチャー）に対する監査手法」等<sup>2</sup>の導入に向けた取組を進め、更に高度化を目指していることが確認できた。この点、地域金融機関の中にも高度化の取組を進めている事例が見られた【図表 5】。

「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（論点 3）」に関しても同様に、規模の大小にかかわらず積極的な取組が見られた一方で、被監査部門における内部監査への理解の浸透などの進捗状況に差異が見られた【図表 6】。

金融庁では、引き続き、経営陣等及び内部監査部門による一層の創意工夫を促していく。

<sup>1</sup> 監査委員・監査役のほか、監査等委員、監事などを含む。以下同じ。

<sup>2</sup> 「現状と課題」では、第四段階（信頼されるアドバイザー）の内部監査を実現するための主な取組として、「機動的な監査手法」、「内部監査における IT の活用、データ分析等」、「企業文化（カルチャー）に対する監査手法」、「経営環境の変化等に対応した予測とそれに基づく助言」を挙げている。

## 2. 3つの論点にかかる金融機関の取組状況

金融庁は、「中間報告 2023」において3つの論点とその主な内容を示している【図表2】。

【図表2】「中間報告 2023」で示した3つの論点とその主な内容

| 3つの観点                              | モニタリングの論点  |
|------------------------------------|--|
| <b>a</b> 経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門への支援 | <b>論点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</b><br>主体：経営陣や監査委員・監査役☒<br>- ①内部監査の在り方の検討、②内部監査の高度化支援<br>③内部監査機能の活用に関する取組状況   |
| <b>b</b> 内部監査部門における高度化に向けた取組       | <b>論点2 内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化</b><br>主体：内部監査部門☒<br><b>監査態勢高度化</b> - ①経営陣や監査委員・監査役との意見・情報交換、<br>②独立性の確保、③リスクの洗い出し・絞り込み、<br>④リスク変化への機動的対応、⑤監査深度（真因分析を含む）、<br>⑥IT・データ分析の活用、⑦継続的な監査品質の向上、<br>⑧グループ・グローバルでの態勢整備の取組状況<br><b>監査基盤強化</b> - ①人材確保・育成の取組状況、②監査システムの導入状況<br><b>コソーシング</b> - ①活用方針、②最終評価に関する責任<br>③知見やノウハウの吸収に関する取組状況 |
| <b>c</b> 被監査部門に対する取組               | <b>論点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</b><br>主体：経営陣や監査委員・監査役、内部監査部門☒<br>- ①被監査部門に対する内部監査への理解・浸透、<br>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に関する取組状況  |

以下では、この「3つの論点」に基づき、公表以降の金融機関に対するモニタリング<sup>3</sup>や外部有識者との意見交換において確認できた取組事例等を記載する。

### (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・監査役による内部監査部門への支援に関して、以下のような好事例や課題事例のほか、【図表3】にあるような取組や課題が見られており、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・拡大している金融機関があることが確認できた。

#### 【好事例】

- ① 内部監査の重要性・有用性に関して、内部監査の役割・期待を記した経営トップのメッセージの発信や、監査指摘を踏まえた改善対応への経営陣自らの積極的な関与など、内部監査の全社的な浸透を図っている（主要行等）
- ② 内部監査部門が将来のビジネスモデルや経営陣等のニーズや期待等を踏まえて「あるべき内部監査」や「ビジョン」を設定し、その充分性や高度化施策について社長・副社長及び監査等委員との複数回の協議を行っている  
 ⇒その結果、高度化施策の対応に必要な予算が配賦された（地域金融機関）

<sup>3</sup> 本文書を取りまとめるに当たり、基礎とした金融機関に対するモニタリング等の結果（先数）は、次のとおり。  
 ・大手銀行グループをはじめとする主要行等（以下「主要行等」という。）：9先  
 ・地方銀行、第二地方銀行、信用金庫など中小・地域金融機関（以下「地域金融機関」という。）：63先  
 ・大手証券会社及び大手保険会社（以下「証券・保険」という。）：7先  
 以下では、この業態分類に則して、各金融機関の取組事例を紹介する。

- ③ 監査結果は、取締役会のほか、頭取はじめ常勤役員、本部部長、営業エリア長が参加して毎月開催される監査報告会でも報告しており、その場で議論のうえ、頭取等から関係部署へ改善指示が出されている  
⇒その結果、組織内に監査結果を重視しながら経営が進められている認識が浸透した（地域金融機関）
- ④ 監査委員会への直接のレポートラインに変更した<sup>4</sup>  
⇒その結果、社外監査委員とのコミュニケーションの頻度が増え、内部監査への理解が深まり、監査委員から支援の発言が増加した（証券・保険）

【課題事例】

- 発展途上にある金融機関の特徴として、経営陣等と内部監査部門との間で、経営戦略や業務運営に関するリスク認識や課題、その対処方針などに関して十分なコミュニケーションが図れておらず、内部監査の機能発揮を通じて自金融機関の達成すべき目的が共有できていない  
⇒営業拠点<sup>5</sup>に対する事務不備監査だけでなく本部に対するリスクベース監査を実施する態勢をどのように充実させていくか、第2線、第3線の役割・責任の明確化など、内部監査の高度化に向けた議論が十分に踏み込んだものになっていない

【図表3】 モニタリング対象先における特徴的な好事例と課題事例

| 特徴的な好事例の概要                       |  |
|----------------------------------|--|
| <b>経営陣や<br/>監査委員・監査<br/>役の支援</b> | <p>&lt; 主要行等 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 年1回、経営陣及び監査委員会が、内部監査態勢を評価し、課題認識や改善要望を内部監査部門に還元（証券・保険においても同様の取組）</li> </ul> <p>&lt; 地域金融機関 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣主導による以下の取組が見られた <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 経営視点のある経営企画部門や秘書部門経験者を内部監査部長に配置</li> <li>➢ 経営陣とのコミュニケーションの機会を増やすために、監査員が経営陣の朝会議に参加</li> <li>➢ 監査スキルの継承や監査員の動機付けのため、嘱託社員の待遇を見直し</li> <li>➢ 第2線と第3線の役割を整理し、事務不備検証機能を第2線部門に移管</li> </ul> </li> <li>● ガバナンスや経営課題に関連するテーマ監査は、監査等委員会と協働実施</li> <li>● 年1回、品質評価（定期的な自己評価）の一環で経営陣等へのアンケート及びインタビューを実施し、内部監査の高度化に向けた内部監査部門への提言を実施</li> <li>● 内部監査の地位向上を目的に、個別監査の実施後に行う被監査部店との監査講評会に経営トップが出席</li> </ul> <p>&lt; 証券・保険 &gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査委員会が、内部監査部門の監査に同行し把握した監査手法や被監査部門とのコミュニケーションに関する各監査委員の気づきを、内部監査部門に還元</li> <li>● 経営陣主導で、海外駐在経験やリスク管理、コンプライアンス、システム領域の専門性を有する中堅・若手層職員を内部監査部門に配属（人事ローテーションの試行）</li> </ul> |

<sup>4</sup> 従前より、主要行等を中心に、経営陣に加え監査委員会・監査役会あての報告体制としている先が見られる。

<sup>5</sup> いわゆる金融機関の営業現場を指す。金融機関によって「営業店」「営業拠店」等と呼ばれる。

| 主な課題事例                  |   |
|-------------------------|---|
| 経営陣や<br>監査委員・監査<br>役の支援 | <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣等は、内部監査部門と率直に協議を行う関係性が未構築</li> <li>● 経営陣等は、内部監査態勢に関する議論を行っておらず、経営陣等が認識している内部監査の水準と実際の水準に乖離</li> <li>● 取締役会は、内部監査部門から年度監査計画や監査結果の報告を受けているが、計画の妥当性や内部監査結果を踏まえた議論が未実施</li> </ul> |

## (2) 内部監査部門における高度化に向けた取組

内部監査部門における高度化に向けた取組として、監査目線や監査手法の高度化等の監査態勢に関する取組と監査人材の確保・育成等の監査基盤に関する取組がある。

大手のみならず小規模な金融機関においても、各項目について積極的な取組が見られており、総じて、自金融機関の規模・特性に応じて、高度化に向け継続的に取り組んでいることが確認できた。以下に、好事例と課題事例【図表4】を示す。

ただし、先進的な金融機関と発展途上にある金融機関で顕著な差異が見られており、経営陣等の理解と支援姿勢で大きく変わることが確認できた。この点、人材を含めたリソースの確保は経営全般にわたる問題であり、内部監査部門だけでは解消が難しい状況が窺える。

### 【好事例】

- ① 経営陣や監査委員・監査役との意見・情報交換に関し、
  - i. 内部監査部門が、半期毎に経営陣等とディスカッションを実施する機会を持ち、毎回テーマを定めて内部監査の高度化について議論を実施した  
⇒その結果、経営陣等の内部監査への理解が進み、支援が得られるようになった（地域金融機関）
  - ii. 内部監査部門が、営業推進部門の掲げる高い目標数値の運営実態について営業拠点監査を行い、本部の業務運営に関し「事務ミス、顧客トラブルの存在、職員の疲弊」などの弊害が存在していることを監査指摘として取締役会に報告した  
⇒その結果、取締役会において、目標数値の引き下げが実施された（地域金融機関）
- ② オフサイト・モニタリングに関し、モニタリング対象部署との協議を繰り返し実施した  
⇒その結果、業務や業務に内在するリスク・コントロール状況の理解が深まり、個別監査での検証ポイントが明確化された（証券・保険）
- ③ リスク・アセスメントに関し、
  - i. リスク認識の網羅性や適時性の維持・向上のため評価項目を多様化・細分化し、経営陣等と目線を合わせて評価するだけでなく、評価根拠の文書化や評価ガイドラインの整備など、評価の客観性の確保に取り組んでいる（主要行等）
  - ii. 金融持株グループ一体での監査実施のため、構成銀行共通のリスク評価書を用い、毎月、各子銀行のオフサイト・モニタリングの結果を持ち寄って評価の見直しを行い、監査の目線や優先度、監査計画の見直しに活用している（地域金融機関）



- ④ 真因分析に関し、
- i. 四半期毎の定期報告にて各監査の課題に通底する真因を整理して報告している  
⇒その結果、課題に対する経営陣等の理解が浸透した（主要行等）
  - ii. 複数の個別監査で発見した問題点に共通する内部統制上の課題と統制が機能しなかった理由等を分析し、3線管理の考え方に則した各担当部門における問題点や経営陣の姿勢に関わる問題点を掘り下げるなどしている（証券・保険）
- ⑤ 監査の品質評価に関し、若手監査員のスキルアップを目的として監査実施と同時並行でのレビューを実施するほか、グループ共通の課題を把握するために特定プロセスの横断的評価を行ったり、中期経営計画と外部評価のサイクルの同期化、外部評価をグループ・グローバル統一的に実施するなど、内部評価・外部評価ともに高度化に取り組んでいる（主要行等、証券・保険）

【課題事例】

- 発展途上にある金融機関の一部では、内部監査の水準の引き上げのため、監査態勢及び監査基盤の強化が望まれるものの、経営陣は、組織規模を理由に、人員増強などの監査基盤強化の取組を進めていない  
⇒内部監査部門の人員が十分でなく、営業拠点に対する事務不備監査のほかに着手することが難しい状況にあるほか、新たに内部監査部門に配属された人材も即戦力として投入し OJT による育成によらざるを得ない状況を招いている

【図表 4】 モニタリング対象先における特徴的な好事例と課題事例

| 項目                       | 特徴的な好事例の概要   |
|--------------------------|--|
| <b>監査態勢</b>              | <p style="text-align: center;"><b>経営陣や<br/>監査委員・監査<br/>役との意見・情<br/>報交換</b></p> <p><b>&lt;主要行等&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定期的に、社長・頭取、事業本部長との間でリスク認識の共有、課題の対処について意見交換を実施。面談では、双方向の議論とするために、内部監査部門としての見解を説明した上で意見を伺う等の工夫を実施</li> </ul> <p><b>&lt;地域金融機関&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 月次で、経営陣等・各部長と個別監査結果について議論。監査対象以外の部長からの意見もあるなど議論が活発化。同議論には担当監査員も参加させ、監査員の動機付けにも寄与</li> </ul> <p><b>&lt;証券・保険&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日常的に、内部監査担当役員が各監査委員と 1 on 1 ミーティングを実施。ミーティングテーマは各監査委員の専門分野に関するリスク認識や課題を中心に行い、監査委員長との間では、内部監査の高度化・効率化に関しても意見交換を実施</li> </ul> |
| <b>オフサイト・<br/>モニタリング</b> | <p><b>&lt;主要行等&gt;</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● モニタリングや個別監査において認識した経営に関する懸念領域（戦略やプロジェクト）は特別チームを組成しモニタリングを実施</li> <li>● モニタリングで主な注目する視点（一例） <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 事実の把握</li> <li>➢ 影響・リスク認識（今後想定されるリスクを含む）</li> <li>➢ 変化の性質（一時的、構造的）</li> <li>➢ 変化のインパクト</li> <li>➢ 執行部門の認識・対応状況</li> </ul> </li> </ul>  |



| 項目                  | 特徴的な好事例の概要  |
|---------------------|---|
| <b>監査態勢</b>         |   |
| <b>オフサイト・モニタリング</b> | <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査部門において担当者又はチーム毎に担当領域を割り当て、リスクの変化を適時にモニタリング。担当領域の役割分担は、業務毎、部署毎、リスクカテゴリー毎とするほか、営業拠点監査については営業拠点毎など金融機関によって区々</li> <li>● 深度ある監査のため、モニタリング及び個別監査を同じ監査員が担当し、仮説検証を実施</li> <li>● 定期的（週次、月次など区々）に内部監査部内でモニタリング会議を実施。モニタリングの各担当者が概要を説明し、それを踏まえ、リスク・アセスメントの見直し要否や機動的な監査の必要性、個別監査での検証ポイントを検討</li> <li>● モニタリングでは、ビジネス状況やリスク変化の把握に加え、監査員の業務理解の深化や育成にも注力</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 深度ある監査を実施するため、モニタリングで把握したリスク変化を踏まえ、個別監査で検証する内容の見直しを随時実施</li> <li>● モニタリングで発見した重要な気づき事項は、経営陣及び関連部署に対して報告し、リスクが高いと判断した場合は特別監査に切り替えるなど、機動的に対応</li> </ul>  |
| <b>リスク・アセスメント</b>   | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● “検証事項の見える化”を目的として、評価単位を「業務単位」から監査可能な単位である「監査単位」に見直す動きが複数金融機関で存在</li> <li>● リスクカテゴリーの軸について、戦略リスクやコンダクトリスクなどを評価対象に包含させるほか、被監査部門と同じ評価軸で議論を行うことを目的に組織全体で共通のリスクカテゴリーを設定（証券・保険においても同様の取組）</li> <li>● コントロール状況は、過去の内部監査結果及び改善状況、事故・事務ミスの発生状況、新たなリスクの発生及び対応状況、統制環境などの観点を踏まえ評価</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営目線での監査実施を企図し、経営陣等と意見交換を行い、課題やリスク認識を把握（マクロアプローチ）しつつ、内部監査部門のリスク認識（ミクロアプローチ）を融合させ、重点検証項目（監査テーマ）を選定し、年度監査計画に反映</li> <li>● 期中にはリスク・アセスメントや年度監査計画の見直しを実施。見直し頻度は、四半期・半期と金融機関で区々</li> <li>● リスク認識の網羅性と適時性の維持・向上や、第1線・第2線のリスク感度を高めることを目的に、リスク・アセスメント結果を全社へ共有することを試行</li> <li>● 年度毎に、事前のリスク・アセスメント結果と、個別監査評点の相関関係を分析し、リスク・アセスメントの適切性を検証</li> </ul> |
| <b>監査計画</b>         | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 年度監査計画の策定時に、年間の全体工数のうち、個別監査業務、オフサイト・モニタリング業務、人材育成等に割り当てる時間を明確にし、期中には計画に基づく管理を行うことで、監査業務の遂行と専門性の維持・向上の両立を検討</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中期経営計画に合わせて中期監査計画（3か年）を策定。中期監査計画には、中期的な監査態勢高度化に向けた取組施策、要員計画、人材育成計画、中長期的に注視する領域や重点検証項目等を反映</li> <li>● 年度監査計画の組織内での位置づけが高く、年度経営計画と併せて組織内に周知</li> </ul>  |

| 項目                                    | 特徴的な好事例の概要   |
|---------------------------------------|--|
| <p><b>監査態勢</b></p> <p><b>個別監査</b></p> | <p><b>&lt;主要行等&gt;</b></p> <p><b>【テーマ監査】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事前準備段階において、監査範囲としたプロセスのリスク・コントロールを可視化するためにフローチャートを作成し、検証の対象とするリスク・コントロールを検討</li> <li>● フォローアップの対応について、リスクの高い監査指摘に対しては再発を抑制するために、被監査部門の対応を書面によって確認することに加え、往査により実施・定着状況を検証</li> </ul> <p><b>【営業拠点監査】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクベースの観点から、営業拠点の全領域を検証する総合監査のほか、リスクの高い領域に限定して検証する部分監査を実施</li> <li>● 営業拠点の共通課題の洗い出しや、内部統制の有効性を検証することを目的に、営業拠点の横断的な検証を実施</li> </ul> <p><b>【業務効率化を目的とした監査】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 業務の目的や効果、リスク・コントロール状況を確認した上で、客観的な立場から内部統制上の過度の手续や重複業務の所在を検証。業務効率化の監査は難度が高いことから、監査経験が豊富な監査員を専担者として配置</li> </ul> <p><b>&lt;地域金融機関&gt;</b></p> <p><b>【テーマ監査】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個別監査の着手前に被監査部門担当役員及び経営企画担当役員のリスク認識を把握するための面談や、被監査部門から CSA（Control Self-Assessment）を入手して内部統制上の課題を分析</li> <li>● モニタリング結果及び事前準備を通じて把握した情報を基に、RCM（Risk Control Matrix）や業務フロー図を策定し、リスクの所在、コントロール状況を分析した上で、監査プログラム（手順書）を作成</li> <li>● 監査報告書では優れた取組を記載し評価に反映。経営陣や被監査部署の納得感を得るため、監査報告の記述を細分化（「発見事項」、「リスク」、「発生原因」、「改善提案」）し、改善対応への動機付けを醸成</li> </ul> <p><b>【営業拠点監査】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 期初に全営業拠点に対して内部管理態勢に関する自己評価アンケートを実施し、その結果を監査での着眼点の検討に活用</li> <li>● 事前準備段階で営業拠点の状況を把握するため、営業統括部門、融資企画部門、事務部門との面談や営業拠点長・役席者との面談を実施</li> <li>● 営業拠点監査で確認された好事例を内部監査部門内で蓄積し、各種面談の際の助言や改善提案の検討の際に活用</li> </ul> <p><b>&lt;証券・保険&gt;</b></p> <p><b>【テーマ監査】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 被監査部門の担当役員に対して監査結果、優れた取組、議論内容の過程などについて直接報告し、納得感を醸成</li> </ul> <p><b>【営業拠点監査】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 全営業拠点統一の監査プログラム（手順書）ではなく、営業拠点のリスク特性を踏まえた監査プログラム（手順書）によって検証を実施</li> </ul> <p><b>【本部・テーマ監査と営業拠点監査の連携】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 本部から営業拠点までの一連のプロセスを意識した監査を行うために、定期的に本部監査と営業拠点監査の各チーム間で意見・情報交換を実施</li> </ul> |

| 項目          | 特徴的な好事例の概要   |
|-------------|--|
| <b>監査態勢</b> |  |
| <b>真因分析</b> | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個別監査で発見した問題点から、手続面、報告態勢、第2線のモニタリング・指導、戦略策定プロセス、計画・目標設定、経営陣の姿勢、ガバナンスに関わる問題点の有無といった観点から真因を分析</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業拠点監査結果を年度末に総括し、営業拠点の内部管理態勢に関する取組や発見事項のリスク評価、原因の傾向を取締役に報告</li> <li>● 複数の営業拠点で見られた事象の傾向を分析し、本部の所管部署と原因や対応策を議論</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 根本原因分析を行うに当たっては、所管部門の権限・分掌、意思決定構造、ガバナンス構造等を着眼点に含めるほか、データ分析や面談・アンケートを通じた企業風土も踏まえて総合的に分析</li> </ul>   |
| <b>品質評価</b> | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <p>【内部評価：継続的モニタリング】<br/>(監査同時並行レビュー)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質評価担当者が、個別監査の計画書作成時、監査実施時、監査報告作成時の各段階で同時並行的にレビューを実施することで、品質向上、円滑な監査業務、人材育成を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 監査同時並行レビューの対象は、監査の重要度や監査責任者の経験年数に応じて決定</li> <li>➢ 個別監査計画書の作成時：監査計画書や監査プログラム(手順書)の内容などを確認</li> <li>➢ 監査実施時：発見事項やその時点における真因の仮説、今後の検証方針などを確認。また、監査チームのコミュニケーションスキルを確認するために、品質評価担当者が被監査部門との面談に同席</li> <li>➢ 監査報告作成時：発見事項・真因分析の深度などを確認</li> </ul> </li> </ul> <p>(特定プロセスの横断的評価)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ会社共通の課題を把握し、品質向上に向けた対応策の提言を行うため、品質評価担当者が監査業務の特定プロセス(例：リスク・アセスメント、真因分析など)をテーマとしてグループ横断的に評価</li> </ul> <p>(事後アンケート)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査の品質向上を目的に、監査の終了時に被監査部門への事後アンケートを実施。監査対象業務やリスク・コントロールの把握状況、改善提案の有効性、監査結果や発見事象に関する納得感、コミュニケーション、監査対応への負担感、「検査」との違いの実感などを把握</li> </ul> <p>【外部評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部評価をグループ・グローバル統一的に実施(証券・保険においても同様の取組)</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <p>【内部評価：継続的モニタリング】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部評価を人材育成の一環と捉え、監査員のソフトスキル(インタビュースキル、ロジカルシンキングスキル、プレゼンスキル)を評価に反映</li> </ul> <p>【内部評価：定期的な自己評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 年1回、CIA(公認内部監査人)保有者により、「内部監査の専門職的实施の国際基準」に基づく評価を実施するほか、新たな改善機会を抽出するために規制・ガイドラインを評価基準として課題を抽出</li> </ul> |

| 項目           | 特徴的な好事例の概要  |
|--------------|---|
| <b>監査態勢</b>  |   |
| 品質評価         | <p>&lt;地域金融機関&gt;<br/>【外部評価】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「内部監査の専門職的实施の国際基準」による評価のほか、実情に照らして過度な内部監査態勢となっている領域の有無（効率性の観点）について評価を取得</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;<br/>【人材育成プログラムとの連携】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 品質評価機能、監査メソッドロジー開発機能、教育機能を内部監査部門内の1つのチームが担当することで、品質評価の結果を監査手法や人材育成プログラムの見直しに活用。また、チーム責任者は、他金融機関と情報・意見交換を頻繁に実施し、監査手法の見直しや研修に活用</li> </ul> <p>&lt;参考：外資系金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査員による監査品質のバラつきを防ぐために以下の取組を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 個別監査で内部統制の整備状況の評価項目として、いつ、どこで、誰が、何を行っているか、なぜ、監査員がそれを妥当又は妥当でないと判断したのか、を成果物（監査調書や監査報告書）に明記</li> <li>➢ 経験が浅い監査員が作成した成果物は、当該個別監査に関与していない独立した監査員が検証</li> <li>➢ 品質評価チームが個別監査を事後的に検証</li> </ul> </li> </ul>  |
| グループ・グローバル監査 | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内グループ会社の内部監査部門を4つにグルーピング（①自律的な監査態勢を整備している会社、②リスクベース監査を実施している会社、③準拠性監査中心の会社、④内部監査部門を設置していない会社）し、同グルーピング毎にそれぞれの内部監査部門の役割を整理</li> <li>● 海外拠点に対し、現地の内部監査態勢のレベルに応じた高度化支援を行うほか、海外グループ会社に対し、持株会社や所属親会社の内部監査部門から監査ツールの提供、監査要員の提供による支援及び助言を実施</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ内部監査態勢について、内部監査部門を持株会社に統合・集約している金融機関と、内部監査部門をグループ各社に設置している金融機関が見られており、それぞれの特徴は以下のとおり <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 内部監査部門を持株会社に統合・集約している金融機関は、傘下の子銀行営業拠点監査手法の共通化や、各子銀行の営業拠点監査で発見された内容を、持株会社の内部監査部門内で共有し、発見された内部統制上の脆弱性について、他の子銀行でも同様の態勢となっていないかを検証するなどグループ銀行間での横展開を実施</li> <li>➢ 内部監査部門をグループ各社に設置している金融機関では、持株会社の内部監査部門が、グループ各社の内部監査の実施状況を把握・管理し、グループ各社の内部監査部門との連携や指導・助言を実施</li> </ul> </li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ・グローバル監査は、地域別・監査領域別との2つの軸によるマトリックス態勢により運営し、地域別では、主に地域監査委員会への報告、地域リソース管理を中心とし、監査領域別では、各監査の監査プログラム（手順書）、監査結果等の監査品質やプロジェクト管理を中心に運営。各役割間での連携は、内部監査担当役員と各地域の内部監査責任者、各監査領域の責任者が参加する定例会議により、情報連携、ディスカッションを実施</li> <li>● 内部監査を実施する上で必要となる監査手法やひな型をグループ・グローバルで統一</li> </ul> |

| 項目          | 特徴的な好事例の概要   |
|-------------|--|
| <b>監査基盤</b> |  |
| <b>人材確保</b> | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク・アセスメント結果に基づき、次年度の監査・モニタリングを行うために必要な人材ポートフォリオと現状の人材ポートフォリオを比較し、専門領域別の過不足を確認した上で、不足分は人事部門への要請のほか、部内での人材育成やコソーシングを活用（証券・保険においても同様の取組）</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部採用及び社内公募を実施。社内公募において、経営に役立つ内部統制を学べるという理由から複数名の応募が存在</li> <li>● CIA（公認内部監査人）を保有する大手金融機関や監査法人出身者を採用</li> <li>● 将来の経営候補となりうる若手職員を内部監査部門に配置していることが動機付けとなり、新入職員の中にも内部監査部門への配置を希望する者が存在</li> <li>● 内部監査部門内でのノウハウ蓄積や内部監査部門の地位向上のため、人事ローテーションではなく、監査のエキスパート制度を設置</li> <li>● 専門資格保有者（公認内部監査人等）は、内部監査部門の在任期間を長期化させる制度を設置</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内での外部採用は、持株会社の内部監査部門による一括採用とし、国内グループ各会社へは持株会社からの出向とすることで監査員の均一化を企図</li> </ul> |
| <b>人材育成</b> | <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査スキルの向上を目的に、内部監査部門内で定期的に「個別監査の振り返り研修会」を実施</li> <li>● 専門分野別のスキルチェックシート及び育成カリキュラムを策定し、個々人のスキルの可視化と専門人材の育成を実施</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 転入1・2年目の監査員に対して指導者を付けることで、監査スキルやコミュニケーションスキルの指導を通じたスキルアップを企図</li> <li>● 経営に資する監査を持続的に行うためには、監査専門人材と業務部門、管理部門人材の融合が必要との認識の下、中長期的な視点から第1線・第2線と第3線との間の人事ローテーションを実施</li> </ul>   |

| 項目                  | 主な課題事例  |
|---------------------|---|
| <b>監査態勢</b>         |   |
| <b>オフサイト・モニタリング</b> | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● フォワードルッキングな観点からのリスクの網羅的な把握が不十分</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査資源の殆どを個別監査に優先的に割り当てているため、モニタリングは単なる情報収集にとどまり、リスクの変化に対するための適時な対応態勢が未構築・不十分</li> <li>● DXなど新しい監査領域では準拠性監査のような検証にとどまってしまうなど、フォワードルッキングな監査のためにどのような対応が必要か模索中</li> </ul> |

| 項目                | 主な課題事例  |
|-------------------|---|
| <b>監査態勢</b>       |   |
| <b>リスク・アセスメント</b> | <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査資源の不足により、期中のリスク・アセスメント見直しが未実施</li> <li>● リスク・アセスメントが属人的になっているほか、リスク評価の判断根拠も不明確</li> <li>● 営業拠点のリスク・アセスメント結果は、監査頻度や周期に反映しているが、監査深度の濃淡には未反映（監査深度の濃淡が、現状、高リスク店舗と低リスク店舗の監査内容が同一であり、リスク・アセスメントの結果が監査手続に未反映）</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 年次のリスク・アセスメントには人的・時間的な労力を費やしている点に課題認識し、効率化の観点から、より自動化されたリスク・アセスメント方法の構築を検討中</li> </ul>   |
| <b>個別監査</b>       | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査プログラム（手順書）の策定に関して、監査員のレベルによってリスク・コントロールの網羅性や監査深度に差異</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事前準備での被監査部門の業務が十分理解できておらず、リスクの所在や検証すべきリスク・コントロールの状況が不明確なまま往査を実施（不完全な監査）</li> <li>● 営業拠点監査プログラム（手順書）の見直しが行われず、確認項目が増加することにより、営業職員との面談や真因分析に充てる時間が減少</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事前準備において、「あるべきコントロール（検証の判断規準）」の設定・仮説がベテラン監査員の知見に頼っているため、各監査員のレベルアップが必要（部内勉強会やOJTによる対応が必要）</li> </ul> |
| <b>真因分析</b>       | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個別監査で発見した問題を全社共通の真因や全社的な課題解決までつなげる分析・助言機能が未熟（地域金融機関においても、同様の課題）</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 原因分析の一部が「不注意」や「理解不足」など人的要素にとどまり、真因分析が未熟</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 過去の問題点の傾向分析を通じた真因の掘り下げが未熟</li> </ul>  |
| <b>監査基盤</b>       |   |
| <b>人材確保</b>       | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査主任の高齢化により、将来の主任担い手の確保が難航（地域金融機関においても、同様の課題）</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営企画部門経験者や、システム・市場分野など専門性のある者の確保が難航</li> </ul>   |
| <b>人材育成</b>       | <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査員の専門分野別のスキル管理や育成カリキュラムが未整備</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣・監査対象組織との深度ある対話を行うためのコミュニケーションスキルが未熟</li> </ul>   |

なお、先進的な金融機関では、さらに内部監査の水準を上げるための取組を進めていることが確認できた。その特徴的な取組は以下及び【図表5】に記載のとおり。

#### 【監査態勢】

- ① 機動的な監査手法に関し、アジャイル型監査を導入していたが、被監査部門との頻繁なミーティング等で負担が想定以上に大きいことから従来型の監査手法に復帰させた<sup>6</sup>  
一方で、監査期間中に被監査部門との約2週間毎のミーティングを行い、検証内容の共有や早期の対応検討につなげるために監査の進捗・発見事項をタイムリーに共有した  
⇒その結果、被監査部門とコミュニケーションを取ることで認識共有が図りやすく、従来よりも効率的かつ被監査部門の納得感を得られる監査が実施可能となった  
(証券・保険)
- ② ITの活用・データ分析に関し、
  - i. 文字起こしツールやRPA、ChatGPTを活用し、監査に伴う作業負担の軽減につなげている(全業態)
  - ii. データ分析を用いた客観的な事実に基づく分析結果を被監査部門に提示することで納得感のある提言につなげているほか、サンプル検証から全量データの検証に移行することで保証(アシュアランス)精度の向上につなげている  
(主要行等、証券・保険)
  - iii. AIを活用して膨大なデータの中からスコアレベルを付与し、監査員が高スコアを重点的に検証することで、内部管理態勢上の不備を発見し、態勢強化につなげている(証券・保険)
  - iv. 個別監査でのデータ分析活用の目標値を設定するとともに、光学式文字認識(OCR)やNLP(自然言語プログラミング)を活用し、これまで抽出確認にとどまっていた契約書の確認を全件(数千件)確認に変更している  
⇒その結果、データ分析の活用件数が増加するとともに、データ分析により、設定した基準と数千件の顧客情報を比較分析し、基準を満たしていないものを特定し、その特定された例外から、重要度のある課題提起を行った(証券・保険)
- ③ 企業文化(カルチャー)に対する監査手法に関し、企業文化(カルチャー)がリスク・コントロールに与える影響を評価するためにテーマ監査にて、高リスク商品の販売時に顧客本位の業務運営に反する行動が懸念される場面における営業拠点管理者の行動パターンを検証する質問を作成し、ヒアリングを実施した  
⇒当該ヒアリング結果から、あるべき行動に反する行動パターンの存在やその背景にある原因を特定した(主要行等)
- ④ 長期にわたる大規模プロジェクトに対して、進行中に生じる環境変化に対応した監査が実施できるように態勢整備に取り組んでいる(全業態)

<sup>6</sup> 「アジャイル型監査」は、機動的な監査の実現のための手法の1つであって唯一の方法というわけではなく、各金融機関において、その規模・特性に応じた創意工夫が期待される。



【監査基盤】

- ① 内部監査部門を将来の経営層を担う人材の重要なキャリアパスの1つに位置づけている金融機関が見られたほか、被監査部門からトレーニー制度により一時的に監査業務に従事させるなど、将来の監査員の育成に取り組んでいる（全業態）
- ② トレーニー制度のある金融機関の一部は、トレーニー参加者の事後フォローを行うなど、将来の監査員の育成のために継続的なコミュニケーションを図っている（主要行等）
- ③ 専門性が高い分野の監査や組織内の納得感のために、積極的にコソーシングを活用している（全業態）

【図表5】 第四段階に向けた取組及びその他の特徴的な好事例

| 項目                | 特徴的な好事例の概要  |
|-------------------|---|
| <b>第四段階に向けた取組</b> |   |
| 機動的な<br>監査手法      | <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクト監査や経営陣から緊急要請を受けて実施する監査への適用を想定してアジャイル型監査の手引書を整備</li> </ul>   |
| ITの活用、<br>データ分析   | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 複数年の監査結果から問題が発生する営業拠点の特徴をデータ分析し、分析結果から監査対象とする営業拠点や重点検証項目を選定</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● RPA（Robotic Process Automation）を活用し、営業拠点リスク・アセスメントのデータ取得や、異例取引検証のデータ抽出作業を実施</li> <li>● 企業風土の浸透・定着状況を検証するために、全従業員を対象としたアンケートを Web システムにより実施。自由回答のアンケートはテキストマイニングを活用し、回答の傾向や単語の相関関係などから、企業風土の浸透・定着の阻害要因を分析</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査部門のデジタル化推進のためデータ分析専門チームを設置</li> </ul> <p>&lt;参考：外資系金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査部門に理系出身者で構成されたデータ分析専門チームを設置。当該チームはデータ分析のほか、研修プログラムを策定・提供</li> <li>● データ分析を行うことで、アシュアランス精度の向上、監査の効率化、客観的事実に基づく説得力ある提言を行うことができることから、個別監査を担当する監査員のデータ分析力の向上に注力</li> <li>● 監査員の育成は、個別データアナリティクスのスキルレベルを5つに区分した上で、内部監査部門独自の研修プログラムに沿って実施</li> <li>● データ分析の個別監査への利用状況を管理するため、ダッシュボードを作成し、データ分析の種類、指摘に直接寄与した事例などを表示</li> <li>● ITの活用・データ分析事例             <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ PDF ファイルから関連する文字列を抽出してスプレッドシートに転記するプログラムを利用し、PDF ファイル上の金額とシステム上の金額が合致しているかを検証</li> <li>➢ 大口顧客との取引プロセスに関し、ミドル部門のメールボックスから電子メールに添付されたスプレッドシートに入力されているデータを抽出するプログラムを利用し、フロント部門が計算したデータと合致していることの検証や再計算を実施</li> <li>➢ 自然言語処理技術を用いて会議体の議事録から議論構造を可視化</li> </ul> </li> </ul> |

| 項目   | 特徴的な好事例の概要   |
|--|--|
| <b>第四段階に向けた取組</b>                              |  |
| <b>企業文化<br/>(カルチャー)に<br/>対する監査手法</b>           | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ポジティブな企業風土がネガティブ要因になっているとの課題（仮説）を設定して検証を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ チャレンジ（ポジティブ）に対して、コストが度外視（ネガティブ）されているのではとの課題（仮説）を設定して検証</li> <li>➢ 専門志向（ポジティブ）に対して、属人的（ネガティブ）となるのではとの課題（仮説）を設定して検証</li> </ul> </li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営目標の実現に向けたあるべき行動パターンの浸透状況を評価するため、アンケート等を行い、各部門・拠点での認知度・実践状況を検証</li> <li>● 事前に収集した定性・定量情報に基づき営業拠点の状況を把握した上で、経営理念を踏まえた評価軸に基づき、攻守両面で健全な企業風土が醸成されているかを検証。また、個別施策に対する捉え方や行動を基に、施策内容や本部の運営態勢を検証し、本部に対して改善提言を実施</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスク認識・管理・リスク・コントロールに関する態度・行動など評価対象とする要素と、各要素にかかる成熟度評価の目線と到達目標を定めて、リスクカルチャーに対する監査を実施</li> </ul> |
| <b>経営環境の変化<br/>等に対応した予<br/>測とそれに基づ<br/>く助言</b> | <p>&lt;全業態&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロジェクトを対象とした監査では、機動的に対応するために数回に分けて伴走的に監査を実施</li> <li>● 大規模プロジェクトに対して長期に渡り並走する監査形態を新たに設定</li> </ul>   |
| <b>その他の特徴的な取組</b>                              |  |
| <b>キャリアパス</b>                                  | <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 営業拠点長候補の若手職員の経営目線を養うため、内部監査部門に配属</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 攻めと守りのバランスの取れた営業拠点の運営を行うため、複数年の営業拠点監査を経験することを営業拠点長の一つの要件と設定</li> </ul>  |
| <b>トレーニー制度</b>                                 | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 将来の経営人材候補者に対し、経営上必要な、「ガバナンス・内部統制・内部監査」に関する知識・スキルを体系的に習得する機会を提供することを目的にトレーニーを受け入れ</li> <li>● グローバル一体での監査に向けた人材育成として、短期間の海外地域への派遣等を通じ、監査員の知見習得を企図</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● トレーニー制度により、年間で十数名の職員を受け入れ、トレーニー制度の経験者を監査員の候補に選定</li> </ul>  |
| <b>コソーシング</b>                                  | <p>&lt;全業態&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部知見の活用や監査資源の補完の目的でコソーシングを活用。コソーシングによる知見やノウハウを吸収し、次回以降の監査で活用</li> <li>● コソートを外部委託管理の一環で管理し、成果物の最終責任は委託元である内部監査部門であることを規程に明確化</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コソーシングでは、インタビュースキルなどのコミュニケーションスキルのノウハウの吸収を目的の1つと設定</li> <li>● コソーシングに対する組織内での納得感を得ることを目的に、コソーシング先選定の際、内部監査部門だけでなく各部署も参加</li> </ul>  |

### (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の醸成

被監査部門に対する取組状況を見ると、先進的な金融機関も、発展途上にある金融機関も、自身の状況に応じて、①被監査部門に対する内部監査への理解・浸透や②被監査部門のリスクオーナーシップの醸成に、引き続き取り組んでいることが確認できた。

なお、被監査部門との関係構築においては、これまでの内部監査部門の社内の位置づけや地位等を踏まえると、短期間に内部監査部門と被監査部門の双方の理解が急進するものではなく、例えば、企業文化（カルチャー）に関する監査においても、その結果を被監査部門との間で認識を共有化させるには難しさがあることが窺える。しかしながら、この取組を止めることなく、内部監査部門は、経営陣等の支援を求めつつ、被監査部門へのリスクオーナーシップ醸成の取組を継続すべきである。この取組が最終的には自金融機関の内部統制を強化し、企業価値の向上につながるということを再認識すべきである。

以下に、好事例と課題事例及びその他の特徴的な取組【図表6】を示す。

#### 【好事例】

- ① 被監査部門に対する内部監査への理解・浸透
  - 内部監査の目的・意義や役割等を社内報で発信した（主要行等、地域金融機関）
  - 社内版 SNS を通じて、内部監査部門の活動を紹介した（主要行等）
- ② 営業拠点長のリスクオーナーシップの醸成等
  - 営業拠点監査のリスク・アセスメント結果を「自店でリスクをコントロールできる項目」「自店でリスクをコントロールできない項目」に分けて、定期的に営業拠点に還元し、自律的改善対応の動機付けに活用した（地域金融機関）
  - 営業拠点長と定期的に対話し、営業拠点長が適切なリスク認識の下で営業推進・管理を行っているかを評価するとともに、必要に応じ助言した（証券・保険）
- ③ 被監査部門とのコミュニケーション等
  - 監査手法を示達型から対話型に移行するほか、監査成績を業績評価項目から除外するなど、被監査部門との良好なコミュニケーション手法の導入や、コミュニケーションの機会を増やした
    - ⇒その結果、被監査部門の心理的安全性が確保され、率直なコミュニケーションが実現したほか、被監査部門から内部管理態勢に関する助言をしてほしいとの要請を受けるまでに発展した（地域金融機関）

#### 【課題事例】

- ① 被監査部門へのリスクオーナーシップ醸成の施策が十分機能していないため、第1線を担う部署の一部において、内部監査部門等から発信するリスク認識やリスク・コントロール等に関する情報が正しく理解できていない
  - ⇒一部の被監査部門において誤った認識のまま営業推進したために、コンプライアンス上問題のある営業行為が複数発生している

- ② 第1線を担う部署の一部は営業推進の職責を果たすことを優先している  
 ⇒この結果、リスク認識が甘くなり、手続の履行を形式的に行うなど形骸化していたことから、顧客本位の業務運営の観点から不適切な営業推進を招いている
- ③ 「現状をより良くするため」に行う推進施策等の監査では、達成すべき目標や達成のためのプロセス、時間軸など答えが1つでない事項も多く、効果的な改善提案が難しい  
 ⇒被監査部門の納得感につながらない

【図表6】 モニタリング対象先における特徴的な好事例・課題事例

| 特徴的な好事例の概要           |  |
|----------------------|--|
| 被監査部門に対する内部監査への理解・浸透 | <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査部門の役割や業務内容を紹介するための様々な取組が見られた           <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 内部監査の重要性や魅力等に関する内部監査部門長のインタビュー記事を社内誌に掲載</li> <li>➢ 監査開始前に、被監査部門に事前視聴してもらうための社内向けPR動画（ドラマ仕立て）を自主制作</li> <li>➢ 内部監査部門のオリジナルキャラクターによる業務紹介</li> </ul> </li> </ul>   |
| 被監査部門のリスクオーナーシップの醸成等 | <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査部門が行内に発信する社内報に、部店運営やマネジメントに関する営業拠点監査での好事例や不備事例、真因分析の事例やポイントなどを紹介</li> <li>● また、営業拠点長に対し社内報の活用状況を内部監査部門に報告する運営</li> <li>● 第1線のリスクオーナーシップの醸成、第2線のリスク意識の向上を目的に内部監査部門のリスク・アセスメントを全社で共有</li> <li>● 営業拠点長が、監査等委員や本部各部長も参加する監査検討会において、営業拠点監査の発見事項に対する改善取組状況を発表した後、参加者で議論を行うことでリスクオーナーシップ醸成や内部管理態勢の改善対応に貢献</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査報告書において総合評価とは別に、統制環境に対する被監査部門の責任者の意識を3段階評価（積極的、事後対応的、消極的）することで、①責任者のリスク管理態勢に係る認識を高めるほか、②時間の経過による統制環境の改善又は悪化を継続的に把握する仕組みを構築<br/>       ※評価は、責任者の姿勢（Tone at the top）やRCSA（Risk Control Self-Assessment）の定着度などで判断</li> </ul> |
| 被監査部門とのコミュニケーション等    | <p>【被監査部門とのコミュニケーション】</p> <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 第三段階から第四段階を目指す中で、監査を経験した職員が経営に携わる部署でその経験を活かせる人事サイクルの構築・定着を推進</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 被監査部門の指摘事項に対する納得感や、被監査部門のより良い業務運営に寄与するため、指摘の背景に関する説明や被監査部門から意見を聞く機会を設定</li> </ul> <p>&lt;証券・保険&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 内部監査を通じて把握した被監査部門における模範となる取組や工夫点等の優れた取組について被監査部門に伝達するとともに、経営陣等に積極的に報告</li> <li>● 担当者によってモニタリング対象部署とのコミュニケーション頻度にバラつきがあったことから、監査企画担当者がコミュニケーション状況を管理</li> </ul>   |

| 特徴的な好事例の概要            |   |
|-----------------------|---|
| 被監査部門との<br>コミュニケーション等 | <p><b>【管理部門（第2線）との連携】</b></p> <p>&lt;主要行等&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクの予兆を把握するために、毎月、予兆事象、リスク認識についてリスク管理部門、コンプライアンス部門などと情報連携会議を開催</li> <li>● 第2線とのリスク認識の共有を図るため、内部監査部門が実施したリスク・アセスメントの結果をリスク管理部門に共有</li> </ul> <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● リスクの予兆を把握するため、毎月、監査部門と、リスク管理部門、コンプライアンス部門等の部長間でリスク認識などの情報交換会を開催</li> </ul> <p>&lt;参考：外資系金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理部門（第2線）との定期的又は随時の会議による連携のほか、管理部門（第2線）の機能の充実化を図るために、四半期毎に管理部門（第2線）の管理態勢を対象とする検証を通常の監査とは別で実施<br/>検証結果を踏まえ、管理部門（第2線）のモニタリング機能に内部監査部門が依拠できると評価した場合は、第1線への直接の監査は実施しないなど、管理部門（第2線）機能の充実化と監査の効率化を推進</li> </ul> |

| 主な課題事例                       |   |
|------------------------------|---|
| 被監査部門に<br>対する内部監査<br>への理解・浸透 | <p>&lt;地域金融機関&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営陣等や内部監査部が内部監査の目的・役割に関する理解・浸透に向けた取組を行っていないため、被監査部門は内部監査を単なる検査と認識</li> <li>● 被監査部門は内部監査の目的・役割を理解しておらず、内部監査を対立的な位置づけと認識（積極的に受け入れる風土ではない）</li> </ul> |

### 3. 金融庁と内部監査部門とのコミュニケーションの重要性

金融庁では、より効率的に深度あるモニタリングを実践するため、金融機関の内部監査部門との良好なコミュニケーションが重要と認識している。

金融庁は、検査・モニタリングにおいて、特定した金融機関のリスク管理態勢の脆弱性とそれらの軽減策・改善策について、内部監査部門との間で深度ある対話を進めている。同時に、内部監査部門が発見したリスク管理態勢の脆弱性に経営陣が適時・適切に対応しているかを確認している。金融庁のモニタリングと金融機関の内部監査は、リスク管理態勢の脆弱性を発見し、その顕在化を防止する点で軌を一にしているといえよう。

金融庁モニタリング部門の経営資源は限られており、内部監査部門からの情報提供を受けつつ、その検証結果等を積極的に活用することにより、モニタリングにおける検証項目や検証範囲を主要論点に絞るなど、金融行政の効率化にもつながるものと認識している。

このため、金融庁としては、金融機関の内部監査部門との協働を一層進めていきたいと考えている。

なお、金融庁は、大手銀行グループに対するモニタリングにおいて、次のような取組を行っている。

- 半期に1回程度、金融機関の内部監査部門が取りまとめた監査報告書の提出を求めるなどし、内部監査の状況を共有のうえ意見交換を実施。これを通じ、金融機関自身のリスク認識を確認しつつ、金融庁のリスク認識を伝えることにより、内部監査部門におけるリスク・アセスメントに寄与
- 金融庁に寄せられた個別の苦情等の情報を金融機関の内部監査部門に提供し、事実関係の調査とその結果の共有を依頼するなどし、金融機関の内部監査部門における問題認識の醸成と、金融機関の自浄作用・自律的改善対応の発揮を促進
- 海外拠点やシステム等の統合プロジェクトに関する監査結果について報告を求め、金融庁においても重要プロジェクトの進捗状況を確認することを通じて、金融機関自身のプロジェクト管理の強化と、必要な改善対応を促進
- グループ会社で発生した問題事象について、事実関係の調査とそれを踏まえた改善対応を行っている中、金融庁が、グループ会社を管理する持株会社のグループ内部監査部門から情報提供を受けることにより、グループ会社又は他のグループ会社の取組状況の確認が容易になるほか、それを踏まえ各社と対話することにより、効率的・効果的なモニタリングが実現

## III. 金融庁の問題意識・期待水準

### 1. 金融庁の問題意識

これまでのモニタリング結果を踏まえると、先進的な金融機関は、第二段階から第三段階、第三段階から第四段階に向けた態勢整備を着実に進めてきていることが確認できた。引き続き、経営環境の変化への対応や多様化・複雑化する自身のビジネスモデル・経営課題に応えるため、2025年1月より適用される予定の内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors：IIA）「グローバル内部監査基準」等も参考に、人材確保・配置を含め内部監査機能の高度化を図ることが望まれる<sup>7</sup>。

また、こうした金融機関の中には、第1線、第2線、第3線の役割・責任を明確化する動きも見られており、中長期的な観点からビジネスの持続可能性を考え、内部監査高度化に取り組んでいる事例も見られた。

他方、発展途上にある金融機関については、経営陣等による内部監査に対する理解・支援への意識度合い（積極的か消極的か）により、同じ業態内でも取組の進捗度に大きな差が生じていることが確認できた。各金融機関は、それぞれ経営課題が異なっている部分があり、その対応の中で、限られた経営資源をどのように配分するかなど難しい判断が必要となることが窺える。

しかしながら、実効的な内部監査は、財務の健全性と業務の適切性を確保する上で不可欠なコーポレート・ガバナンスに必須の要素であり、経営陣等や金融庁を含むステークホルダーに対して極めて重要な保証を提供するものである。経営陣等は、内部監査の重要性・有用性をより強く認識した上で、「中間報告 2023」や本文書にて紹介した取組事例も参考にしつつ、自金融機関の規模・特性に応じたような内部監査を目指すのかを議論し、高度化に向け不断に取り組むべきである。その際、以下に示す金融庁の期待水準も参考にしながら内部監査部門はじめ関係する部門が取組を進めやすいよう主導してほしい。そして、それがひいては中長期的なビジネスの持続性につながることを再認識してほしい。

### 2. 金融庁の期待水準

上記の問題意識やモニタリング結果を踏まえて、「中間報告 2023」で示した論点等に関し、次のとおり、金融庁の期待水準を示したい。

<sup>7</sup> 内部監査人協会（IIA）「『グローバル内部監査基準<sup>TM</sup>』（日本語版）公表のお知らせ」

（同協会ウェブサイト（URL：[https://www.iiajapan.com/leg/ia/info/2024/20240705\\_global\\_ia\\_std.html](https://www.iiajapan.com/leg/ia/info/2024/20240705_global_ia_std.html)））

同基準においては、内部監査部門へのガバナンスに関する、取締役会の役割・責任、最高経営者の役割・責任の明確化等の改訂等が行われている。同基準は、あらゆる組織において質の高い有効な内部監査を可能とするための原則とされており、各金融機関とりわけグローバル化が進んでいる金融機関においては、定期的内部評価及び外部評価の品質評価基準として同基準を活用し、内部監査部門及びそのガバナンスの高度化を図ることが期待される。

この点、先進的な金融機関の中には、2025年1月の「グローバル内部監査基準」の適用開始を見据えて、外部専門家の支援を受けつつ、自金融機関の足元の内部監査態勢とのギャップ分析を実施し、対応方針を策定して、準備作業を進めている先も見られる。また、本文書にて紹介した好事例の中には、すでに同基準において要求事項とされている内容（同基準において「～しなければならない」とされている内容）を取り入れたものも含まれている。



(ガバナンス、リスク管理を維持・高度化するための内部監査の役割)

金融機関は、これまで内部監査機能を含む適切な内部管理態勢を構築・整備する努力を続けてきた。しかしながら、金融機関の経営に重大な影響をもたらし、また、その信頼を大きく損なうような不祥事等は後を絶たない。これら不祥事の多くは、その原因として、経営陣の姿勢、ビジネスモデル・経営戦略、企業文化等に関わる問題が関係していることが窺える。

上記を踏まえると、ガバナンス強化は重要な課題であり、その解決には内部監査の役割・機能発揮が大きく貢献すると考えられる。経営陣等は、内部監査の高度化が、組織全体としてガバナンスとリスク管理を維持・高度化させる手段であることを再認識すべきである。

特徴的な取組事例として、例えば、「3ラインモデル」<sup>8</sup>の概念が、金融機関の強固なガバナンスと最適なリスク管理態勢の構築に有益として、取組を進めている事例が見られた。

(オフサイト・モニタリング)

加速する環境変化に伴い発生するリスクを適時に把握し、リスクの高まりが認められた場合は、リスク・アセスメントの見直し可否や機動的な監査の必要性、個別監査での検証ポイントの検討のほか、懸念点がある場合には速やかな改善を促すため、適時に所管部門に提言することが必要となる。そのためには、内部監査部門が、フォワードルッキングな観点でリスクの変動を即時に把握すること（動的リスク評価）が重要である。

特徴的な取組として、例えば、オフサイト・モニタリングにて顕在化したリスクの把握だけでなく、それを基に、今後想定されるリスクやその影響を検討している事例が見られた。

(リスク・アセスメント)

金融機関を取り巻く環境が変化する中で、監査の対象領域も拡大されることから、リスク・アセスメントの網羅性を確保することが重要である。また、限られた監査資源を有効かつ効果的に活用するには、残余リスクの高い領域に監査資源を集中させるなど、効率的な監査資源の配分が必要となる。そのためには、組織全体（グループ全体）の業務運営に対するリスク・アセスメントの精度を高めることが重要である。なお、第2線部門がリスク管理に用いるリスクカテゴリーやリスク評価が有効であるならば、その結果を、内部監査部門のリスク・アセスメントとしても活用できる。

特徴的な取組として、例えば、リスク・アセスメントで用いる監査単位は、企業活動に応じて変更があり得るため、その変更を適時に捉えて監査単位の網羅性を確保するための仕組みを設ける事例が見られた。また、ITやデータ分析の活用により、リスク・アセスメントに必要なデータ収集と分析を実施し、効率化を図っている事例が見られた。

---

<sup>8</sup> 内部監査人協会（IIA）「IIAの3ラインモデル：3つのディフェンスラインの改訂」（2020年7月）  
（同協会ウェブサイト）

URL：[https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/iaa/2020.07\\_1\\_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf](https://www.iiajapan.com/leg/pdf/data/iaa/2020.07_1_Three-Lines-Model-Updated-Japanese.pdf) など

## （真因分析）

個別監査における発見事項・指摘は、その重要性に応じ真因分析が実施される。真因分析は、組織運営上の課題やリスクの所在を明らかにする重要な手法であり、内部監査の水準にかかわらず、経営に求められる監査への前提と考えるべきである。

特徴的な取組として、例えば、一定期間の個別監査の結果を集約し、それらを俯瞰した上で、分析し改善（管理態勢の向上）につなげている事例が見られた。また、ITを活用した大量のデータ分析を通じてリスクの所在と大きさを客観的に評価し、高リスク項目について重点的に監査して、経営上重要な課題の提起につなげたといった事例が見られた。

なお、個々の発見事項の真因は特定できているが、組織全体の共通課題に関する真因を特定し、経営に提言するまでには至っていないことを課題と考えている金融機関が見られた。

## （グループ・グローバルな監査態勢の在り方）

大手銀行グループや大手証券会社、大手保険会社では、グローバル化が一段と進展している。同時に、大手銀行グループは、銀行のほか、証券会社、リース会社、カード会社等の非銀行業務を行う会社を傘下に持つ金融グループとなっている。大手銀行グループ以外の証券会社や保険会社においても同様に、他の業態を傘下に持つ金融グループとなっている先が多い。このほか、地域銀行においても、持株会社体制へ移行し、傘下に証券会社や銀行業高度化等会社など、非銀行業務を行う会社を持つ動きが見られる。

こうした状況を踏まえると、金融機関が、グループ・グローバルな観点で、実効性ある内部監査を実施することで、様々な組織活動の有効性等について評価することが重要である。

金融グループ内においては、様々な形態の金融会社、非金融会社が存在しており、グループの規模・特性も踏まえながら、監査手法や監査支援システム導入など効率性のみならず、品質管理の観点からも共通化・高度化を進めていくことが重要である。

特徴的な取組として、例えば、各金融機関において、グループ・グローバルな観点で監査態勢を構築し運用する事例が見られた。グループ内に内部監査部門が存在しない、存在しても少人数の会社がある場合、持株会社等が当該会社のために内部監査業務を実施する<sup>9</sup>など、必要な支援を提供している事例が見られた。また、海外拠点を有する金融機関においては、国・地域によって異なる内部監査に関する法令・制度や海外当局の方針等に対応する必要があるところ、これらの対応によって確立された先進的な取組を参考に、グループ・グローバルな観点での監査態勢の底上げを検討している事例が見られた。

---

<sup>9</sup> 平成29年3月14日に当庁Webサイトで公表した「「銀行法施行令等の一部を改正する政令等（案）」等に対するパブリックコメントの結果等について」（<https://www.fsa.go.jp/news/28/ginkou/20170324-1.html>）におけるパブリックコメントに対する回答において、銀行持株会社が銀行持株会社グループに属する会社に対する内部監査を実施することは、経営管理に附随する業務として行うことができる旨の考え方が示されている。

## (コソーシングの活用)

内部監査の実施に当たって、コソーシング等により外部専門機関の活用が見られている。金融機関を取り巻く環境変化が著しい昨今、フィンテック業者と連携したデジタル分野での新しい金融サービスの提供といった金融機関のビジネス領域の拡大のほか、サステナビリティ等の社会的課題を踏まえた金融機関としての対応の高度化・複雑化に伴って、自社内のリソースだけで監査を担うのが難しい分野が現れており、これを適時・適切に検証していくためには、外部知見の活用が欠かせなくなっていることが窺える。金融庁は、外部専門機関の活用は、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、その結果を内部監査部門が負うのは当然である。

このため、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について、内部監査部門自身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。

## IV. おわりに

金融庁は、「中間報告 2023」の公表以降も、大手銀行グループ、地域金融機関、大手証券会社及び大手保険会社などに対するモニタリングを継続し、今般、その結果を「3つの論点」に基づき整理した。

各金融機関においては、総じて、内部監査の高度化に向けた取組を進めている状況が確認できた。一方で、足元の水準がまだまだ低位にとどまっている金融機関があること、現状の水準から一步先へ進むとする推進力には差異が見られることが確認できた。とりわけ地域金融機関においては「現状と課題」公表時の水準からあまり進展が見られない金融機関もあれば、第三段階に達していると自己評価する金融機関もあるなど、その乖離は広がっていることが窺える。

この乖離の広がりには、一義的には、各金融機関の内部監査部門自らの取組の在り方によるものの、その取組には自ずと限界があり、経営陣等の取組姿勢が大きく影響を与えていると考える。特に経営資源の配分などでは経営陣が主体的に取り組まなければ成果は出ず、経営陣の考え方や取組姿勢についての意識改革が必要不可欠である。

金融庁は、今後も、「中間報告 2023」で示した「3つの論点」に基づき、金融機関に対する深度あるモニタリングを進めるとともに、モニタリングを通じて内部監査の高度化を促していく方針である<sup>10</sup>。

その際、本文書や「中間報告 2023」等で示した論点や着眼項目を、形式的なチェックリストとして用いることはないことを改めて強調する。

また、金融機関に対するモニタリングに当たっては、引き続き、金融機関の内部監査部門との良好なコミュニケーションに努め、内部監査の水準に応じてモニタリングの対象領域や深度を決定するとともに、金融機関に内在する課題とその対応状況を適切に把握・分析し、金融機関のリスク管理態勢の構築・高度化に向けた取組を促していく方針である。金融機関の内部監査部門においては、金融庁とは、金融機関のリスク管理態勢の脆弱性の発見と改善に向けた協働関係にあるとの認識の下、積極的に対話等に応じてほしい。

併せて、金融庁では、金融機関に対して内部監査の一層の高度化を促す観点から、モニタリング結果や国際的な動向も踏まえて、引き続き「現状と課題」の更新（段階別評価の見直しを含む）の必要性等を検討していく方針である。

<sup>10</sup> 本レポートでは紹介しなかった小規模金融機関・フィンテック企業等の新業態についても、モニタリング等の機会を捉え、その内部監査態勢や取組状況を把握し、規模・特性に応じた内部監査の高度化を促していく方針である。