

# 内部監査の高度化に向けた 現状と課題

-金融機関の事例をもとに-

前金融庁  
総合政策局長  
佐々木清隆



# 自己紹介

---

**1983年 大蔵省(現財務省)入省**

**OECD(パリ)、IMF(ワシントンD.C.)勤務を経て**

**1999年 金融監督庁(現金融庁)検査部企画官**

**2011年 金融庁検査局審議官兼公認会計士監査審査会  
事務局長**

**2015年 証券取引等監視委員会事務局長**

**2017年 金融庁総括審議官**

**2018年 金融庁総合政策局長**

**2019年7月 退官**



# *Agenda*

---

1. **なぜ、今、内部監査の高度化が必要なのか？**
2. **内部監査の高度化の現状と課題:金融機関の事例を中心に**



---

# 1. なぜ、今、内部監査の高度化が必要なのか？



# 金融監督における *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

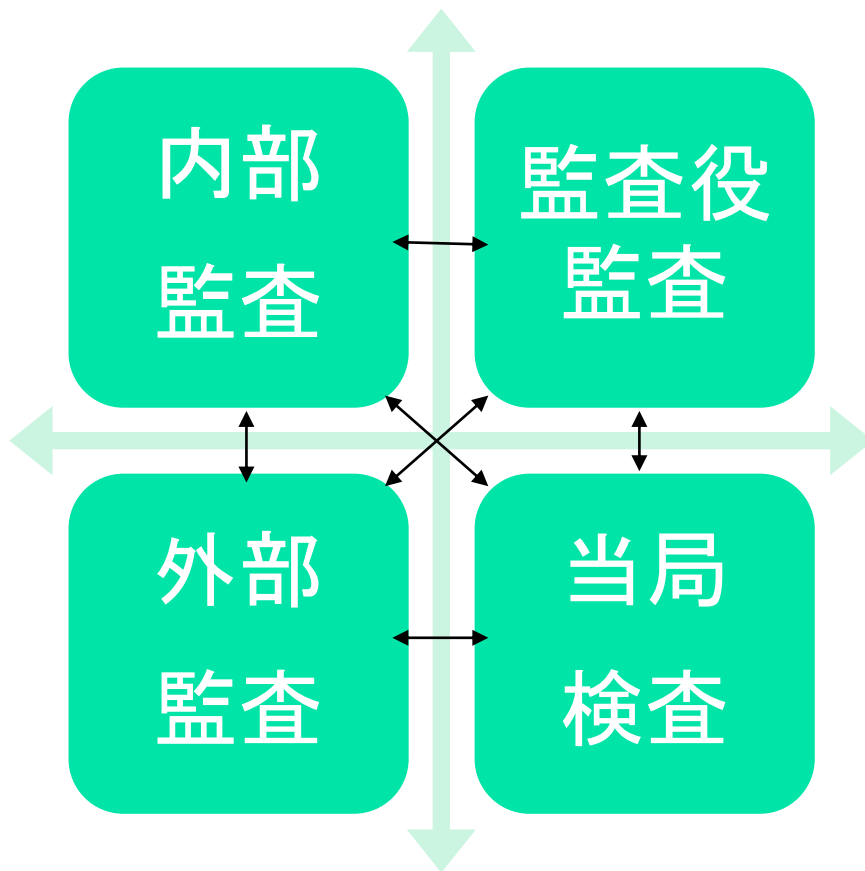
---

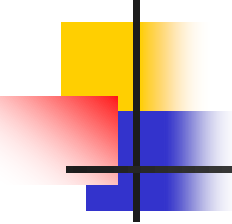
## 1. 内部監査機能の実効性の評価

## 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. 内部監査の高度化の現状と 課題：金融機関の事例を中心に**





# 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)
- 信頼されるアドバイザー(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
- 金融庁ペーパー(2019.6):[https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628\\_naibukannsa.html](https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html)



# 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](mailto:sasakikiyotaka0219@gmail.com)