

「信頼されるアドバイザー」 ～内部監査部門の期待される役割

海外では、金融危機後、内部監査部門に「信頼されるアドバイザー」としての役割が求められるようになった。その背景には、第1の防衛線がリスクテイクしてからその結果の善し悪しを評価するのではなく、リスクテイクをする前に注意を喚起し、助言をすることの重要性が認識されるようになったことがある。

金融庁は、2023年10月にモニタリング結果を踏まえ、「金融機関の内部監査の高度化」に向けたプログレスレポート（以下、中間報告）を公表した。中間報告は、大手銀行グループ¹⁾における内部監査の取組状況と課題認識を整理したものである。そのベンチマークとなったのは、2019年に公表された「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」である。この「現状と課題」で内部監査の水準について4つの段階が示された（図表）。当時は、目指すべき水準である第4段階と現状の差があまりに大きく、国内金融機関の内部監査人からはため息まじりの声があがったことが思い出される。

それから4年が経過し、中間報告では、大手銀行グループが第4段階の達成に向けて積極的に努力を続けてきたことを確認、評価している。中間報告によれば、国際的に業務を展開する大手銀行グループの自己評価は第3段階、その他の大手銀行グループは第2段階から第3段階への途上であった。

なぜ信頼されるアドバイザーなのか？

海外で内部監査部門に「信頼されるアドバイザー」としての役割が求められるようになった背景には、金融危機後、3つの防衛線²⁾の役割と責任をあらためて見直

し、再定義する流れが本格化したことがある。その理由は、金融危機後、海外金融当局が実施した調査で、日頃から3つの防衛線間の垣根が低く、情報交流が頻繁であった金融機関で危機の影響がより軽微であったという結果を得たことにある。

見直しの主眼は、第1と第2の防衛線の役割と責任の見直しにあった。その流れの中で、内部監査機能の役割と責任もあらためて見直し、再定義されたのである。2度と同じ失敗を繰り返さないために、事業継続、即ち事業運営の健全性という観点から3つの防衛線の役割と責任の詳細な点検が行われた。例えば、子会社のCEOや審査部門は、第1線か、第2線か。役職や機能別に詳細な役割と責任の明確化が進められた。

なお海外金融業界では、中間報告で提示された第4段階「信頼されるアドバイザー」としての機能を果たすことは、内部監査部門だけでなく、第2の防衛線であるリスク管理部門にも求められている。その背景には、リスクに晒されているのは、第1の防衛線であり、その健全な業務運営を支援することが第2と第3の防衛線の重要な役割の1つとして認識されるようになったことがある。第1の防衛線がリスクテイクしてからその結果の善し悪しを評価するのではなく、リスクテイクをする前に注意を喚起し、助言をすることが重視されるようになっ

図表 内部監査の水準（概念図）

	第1段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	第2段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	第3段階 (Ver.3.0) (経営監査)	第4段階 (Ver.4.0) (信頼されるアドバイザー)
役割使命	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とどまらず、経営陣をはじめとする組織内の役員に対し、経営戦略に資する助言を提供

(出所) 金融庁「金融機関の内部監査の高度化」に向けたプログレスレポート」2023年10月

NOTE

- 1) 3メガバンクグループ（みずほフィナンシャルグループ、三菱UFJフィナンシャル・グループ、三井住友フィナンシャルグループ）、その他大手銀行グループ（りそなホールディングス、三井住友トラスト・ホールディングス、SBI新生銀行、あおぞら銀行、農林中央金庫、ゆうちょ銀行）、大手生命保険会社（日本生命、第一生命、明治安田生命、住友生命）、大手損害保険会社（東京海上グループ、MS&ADグループ、SOMPOグループ）、大手証券会社（野村證券、大和証券）。
- 2) 第1の防衛線（フロントライン・業務部門）、第2の防衛線（リスク管理部門）、第3の防衛線（内部監査部門）。

た結果、この10年ほどの間に、海外金融機関では、第1の防衛線と第2、第3の防衛線の距離が一気に縮まった。

さらに、「信頼されるアドバイザー」になるためには、第1の防衛線の業務運営を深く理解する必要があることもそれを後押しした。この点は、内部監査人やリスクマネージャー自身が第1の防衛線をより良く支援できるようになるだけでなく、3つの防衛線間の相互信頼を醸成することに役立っている。このため海外では、第2や第3の防衛線の担当者に一定期間、第1の防衛線で業務経験を積むことが推奨されるようになってきている。ある先進的な海外金融機関では、第1の防衛線の行動の背景にある肌感をよく理解するために、内部監査人を第1の防衛線に常駐させているケースもある。

3つの防衛線間の人的及び情報交流については、内部監査やリスク管理の独立性が損なわれるのではないかの意見もあるだろう。海外インタビュー調査によれば、各防衛線の報告ラインの独立性が確保されていることを前提に、3つの防衛線間の情報交換を奨励している。ある内部監査人は、監査結果になぜこうなのかという疑問が生じた場合は、第1や第2の防衛線に直接意見を聞いていと述べた。双方が合意に至らない場合は、各防衛線が当該事案を部門長までエスカレーションし、役員会などの場で議論が行われる。なお、3つの防衛線間の対話の促進だけでなく、2010年頃には、3つの防衛線が同じデータに基づいて議論ができるよう情報システム環境の整備も進んだ。

内部監査を経営幹部への キャリアパスへ組み込むこと

海外では、内部監査部門は、独立性と専門性の高い機

能部門として位置付けられ、採用も部門独自で実施している。その一方で、内部監査部門は、経営幹部へのキャリアパスの1つとも位置付けられている。例えば、リスク管理部門でライン長まで経験した後、内部監査部門へ異動し、その後経営幹部になることや、内部監査部門で経験を積み、子会社を担当する内部監査チームリーダーを経験した後、当該子会社の第1や第2の防衛線で経営幹部になることは、一般的な人事である。こうした人事については、専門性や業務経験の不足を心配する声もあろう。海外インタビュー調査によれば、いずれの場合でも、業務運営においてリスク管理部門や内部監査部門で培ってきた専門性、すなわちリスクを見る目が大いに役立つことを実感している。海外金融機関においては、こうしたキャリアパスが組織に定着しており、それが経営幹部だけでなく、職員の内部監査の重要性と有用性に対する認識と理解の深まりにつながるという好循環が実現されている。

中間報告によれば、既に3つの防衛線間で人材の好循環を実現すべく取り組みを進めている大手銀行グループもある。国内金融機関にとっては、時間を要する取り組みとなるが、内部監査部門を経営幹部へのキャリアパスに組み込むことは、組織全体で内部監査の重要性と有用性に対する認識と理解を深めるために不可欠な施策の1つであると考えられる。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融デジタルビジネスリサーチ部
チーフエキスパート
専門は内外金融機関経営、ALM、リスク管理
focus@nri.co.jp