

損保ジャパンの内部監査の高度化への取り組み

Improving Internal Audits:
Efforts of Sompo Japan Insurance, Inc.

村 田 大 学

1. はじめに

第三者的な目で検証と助言を行う内部監査は、安全な企業経営をサポートする役割を担い、適切なリスク・マネジメント遂行の要である。国際取引の拡大、海外進出や多角化による成長戦略の実行、人権や環境面での高度なCSRの要求、コーポレートガバナンス改革等の動きが加速する中で、高度な内部監査の遂行、いわゆる内部監査の高度化の推進に迫られる企業は増えていくだろう。

日本において内部監査の高度化に先進的な企業はどのような課題と向き合い、どのような取り組みを通して、より高度な内部監査の遂行を目指してきたのだろうか。本研究では、損害保険ジャパン株式会社（以下、損保ジャパン）の内部監査部による内部監査の高度化への取り組みを跡付け、この問いへの解に接近していく。

2. 本研究の位置づけと分析の視点

2-1. 本研究のキーワードと位置づけ

内部監査の高度化は、文字通り、内部監査の水準をより高いものへと高めていくこと、あるいはそのための取り組みのことである¹⁾。日本の会計と監査の仕組みは欧米の仕組みを輸入してきたものの、内部監査については、1992年時点で、アメリカに本部を置く内部監査人協会（The Institute of Internal Auditors、略称：IIA）の日

¹⁾ 文献サーベイをすると、京王電鉄が、2005年成立の会社法と2006年成立の金融商品取引法で内部統制システムの構築が求められたことを受け、早々に内部監査の充実・強化を「内部監査の高度化」と呼び、いち早く取り組みを行っている。その取り組みについては、2011年に『監査研究』の中で報告されている（水野，2011）。後述する金融庁が示す内部監査の高度化の内容は、内部監査の充実・強化の内容をより具体的に示したものと言える。

本会員でさえ、I I A基準²⁾の準拠率がわずか15%という状況であった (Burnaby et al., 1992)³⁾。日本では、金融庁が国際水準・標準を追求する形で内部監査の高度化を志向しており⁴⁾、モニタリング対象である金融機関、そして近年では内部統制基準の改訂などを通して、上場企業・大企業などにも積極的に働きかけている。

金融庁が示す内部監査の高度化とは、内部監査がその使命である組織体の価値の向上と保全 (The Institute of Internal Auditors, 2015) を遂行できるようにしていくための取り組みである。内部監査部には、経営者と同じように大局的見地から組織体の状況を見極め、先々のリスクも予測し、その上で適切な保証や助言を行うことが求められる。無論、保証や助言を行う内部監査部だけでは使命を十分に果たすことはできず、他部署やガバナンス機関⁵⁾との連携、そして組織体の舵取りをする経営者による内部監査の理解と活用が欠かせない。(e.g., 金融庁, 2019; 佐々木, 2023)

内部監査の高度化の流れは、日本全体、そして金融以外の業界にも及びつつある。金融庁は、トレッドウェイ委員会組織委員会をはじめとする会計学の経営把握・改革スキーム⁶⁾をベースに、日本企業のコーポレートガバナンス改革⁷⁾を推し進めている。国際標準化も進行する中で、内部監査の高度化にいち早く対応してきた金融機関の取り組みは、経営学視点での研究の進展や産業会社のベンチマーキングの素材の蓄積に

²⁾ 1992年当時のI I Aの「基準」(1978年公表)は、その後1999年に『内部監査の職業的実務基準 (Professional Practices Framework、略称: P P F)』、2009年に『内部監査の専門職的実施の国際基準 (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing、略称: I P P F)』、2024年に『グローバル内部監査基準 (The Global Internal Audit Standards)』へと名称を変え、改訂・バージョンアップを積み重ねてきた。

³⁾ なお、アメリカ会員の準拠率は80%である。また、この調査の回答率(サンプル数)は、アメリカ会員21%(21社)、日本会員13.4%(13社)である。(Burnaby et al., 1992)

⁴⁾ 金融庁は、1999年頃から欧米金融監督当局からの批判もあり、P P Fや海外金融機関のプラクティスを踏まえて2001年に金融検査マニュアルを改訂する等(佐々木, 2019, 2023)、日本の内部監査の高度化(improving)に努めてきた。

⁵⁾ 「ガバナンス機関」は、一般的には取締役会(取締役会内委員会(board committees)を含む)や監査役などを指す(e.g., 土田, 2022, p. 65; 内部監査人協会(I I A), 2017, p. 36)。

⁶⁾ たとえばトレッドウェイ委員会支援組織委員会(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission、略称: C O S O)は、米国会計学会(American Accounting Association)、米国公認会計士協会(American Institute of Certified Public Accountants)、国際財務担当経営者協会(Financial Executives International)、管理会計士協会(Institute of Management Accountants)、内部監査人協会(The Institute of Internal Auditors)の協賛と資金提供によって運営されている(トレッドウェイ委員会支援組織委員会, 2013)。そして、金融庁の経営把握スキームは、ガバナンス(経営管理)、リスク・マネジメント、内部統制からなり、リスク・マネジメントと内部統制にそれぞれ対応するものとして、COSO-ERMとCOSO内部統制が位置づけられている(金融庁, 2021, p. 16)。

⁷⁾ 経営(あるいは経営管理)を“Business Administration”や“Management”などと呼び、またコーポレートガバナンスを「経営者の監視」として議論してきた経営学(e.g., 岩井, 2005, p. 25; 菊池, 2010; 佐久間, 2003)とは異なる把握スキームを土台とした制度改革に、経営学の主たる研究対象である上場企業が対応を迫られている。そのため、経営学でもこれらの会計学由来の用語・用法といかに向き合うかという問題に対応する必要性に迫られていると考える。

もつながるだろう。

2-2. 損保ジャパンを取り上げる意味

本研究は、先行事例の分析を通して、実例の面から、国際標準（あるいは国際水準）を志向する日本組織の内部監査の高度化への取り組みがどのようなものであるかの解像度の向上に貢献することを目指すものである。

昨今日本では、大手金融機関に対する行政処分が相次いでいるが、だからといって金融機関の内部監査の高度化への取り組みが非金融機関に対して後れを取っているということにはならない。

実際に、金融機関は内部監査の高度化が最も進んでいる業界との調査結果が報告されてきた。アブドルモハマディら（Abdolmohammadi et al., 2016）は、166か国・地域の実務家1万4,518人の回答データに基づく、内部監査の世界的規模の調査報告書の中で、金融・保険業界は、世界的に見ても規制が厳しい業種であり、そうではない業種と比べて内部監査の面でも取り組みが成熟していると報告している。

日本でも、日本内部監査協会特別研究会の調査で、金融機関は内部監査が最も成熟している業界であるとの結果が報告されてきた（研究会No. a1（ガバナンス・監査役研究会），2021）。図表1は、日本内部監査協会による協会メンバーを中心としたアンケート調査の結果である⁸⁾。各質問の業種ごとによる成熟度スコア（0～5点の6段階評価）⁹⁾の違いが示されている。金融・保険業界のスコアは全ての項目で他の業界を上回っている。

とくに損保ジャパンを含む大手金融機関は、金融庁から金融機関の中でも最も内部監査の高度化が進んでいる様子が報告されてきた（e.g. 金融庁，2019）。そして、損保ジャパンは、毎年1社（多くても2社）しか受賞しない日本内部監査協会の会長賞を2016年に受賞し（檜田，2016）、その後も内部監査の高度化に努めてきた会社である（酒井，2019）。

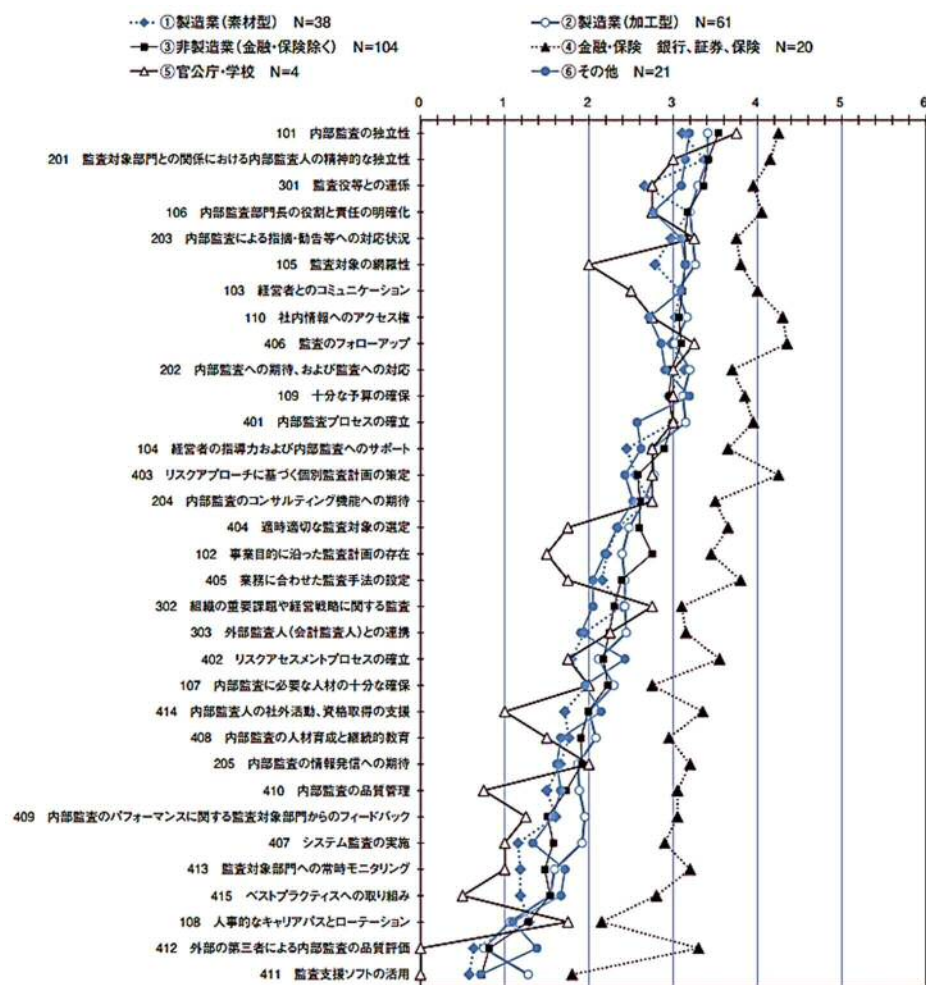
体制面でも、上記受賞後の2018年時点での損保ジャパンの内部監査部員数は86名であった（酒井，2019，p. 4）。2017年時点で従業員数3万人超～10万人の企業35社のうち、内部監査部員の数が50人以上の企業は5社だけであり、同規模他社と比較しても

⁸⁾ 調査実施期間：2019年12月～2020年1月中旬、有効回答数：248社、回答企業の属性内訳（業種別）：製造業40%、非製造業（金融・保険除く）42%、金融・保険8%、その他10%、回答企業の属性内訳（資本金）：5億円未満19%、5億円以上50億円未満29%、50億円以上500億円未満35%、500億円以上5,000億円未満13%、5,000億円以上4%。

⁹⁾ [スコアの基準] 0：存在しない、1：初期段階／その場対応、2：反復実施できる、3：プロセスが定義されている、4：プロセスが管理されている、5：プロセスが改善されている。

十分な人員配置が行われている（日本内部監査協会，2019，p. 集計-17）。日本内部監査協会からも、こうした人員規模の大きさについては、専門性が高い業務（損害保険）であり相応であると評価されている（檜田，2016，p. 27）。

図表 1：業種による内部監査の成熟度の平均スコアの比較



出所：研究会No. a 1（ガバナンス・監査役研究会），2021，p. 33.

なお、2023年頃からの一連の問題を受けて（see. S O M P Oホールディングス株式会社，2024a）、損保ジャパンの内部監査部門の課題については、さまざまな報告書などで指摘されている（e.g., 幕田ら，2024）。しかしながら、発覚した問題や指摘された課題そのものは、損保ジャパンの内部監査部が積み重ねてきた取り組みやノウハウ

の価値を否定するものとはいえないだろう。エンロン事件やリーマンショックの発生が、アメリカのコーポレートガバナンスの水準の低さを意味しないのと同じである（e.g., 佐久間, 2003, p. 196）¹⁰⁾。

2-3. 分析の視点

損保ジャパンの内部監査の高度化への取り組みは、図表2の歩みを経て進んできた。本研究では、この歩みをたどりながら、高度化が進んでいる内部監査とはどのようなものなのかを具体的に明らかにしていく。

図表2：損保ジャパンの内部監査の高度化への歩み

年度	出来事・取り組み
2014年度	初の外部評価、I I Aの国際標準に準拠した内部統制の構築開始
2015年度	監査技術の高度化、人材育成プログラム、品質管理プログラムによる、三位一体での高度化への取り組みの開始
2016年度	内部監査中期計画策定（第1期） ・三位一体での高度化への取り組みの推進 ・準拠性監査から組織運営プロセスの監査への移行の推進 日本内部監査協会会長賞を受賞
2017年度	C O S O内部統制の5要素を切り口とする真因分析の強化
2019年度	2回目の外部評価
2020年度	内部監査中期計画策定（第2期）
2021年度	本社部門と現場拠点に対する経営監査の取り組み強化
2022年度	監査のD X推進加速（専任グループの新設）
2024年度	3回目の外部評価

出所：渡邊英司氏（損保ジャパン内部監査部所属）講演（「損保ジャパンの内部監査高度化に向けた取組み～経営監査を目指した拠点監査におけるポイント・課題～」，2023年3月実施）の資料を一部加筆・修正して筆者作成。

分析の前にこれまでの取り組みの概要を先に示しておく、損保ジャパンは内部監査の高度化を、内部監査部が経営者ひいては幅広いステークホルダーから「信頼され

¹⁰⁾ 筆者が取材を続ける中でも、損保ジャパンの内部監査部は、調査報告書や業務改善命令の指摘内容と正面から向き合い、そして改善に向けて真摯に取り組んでいるように感じている。

るアドバイザー（Trusted Adviser）」となるためのプロセスとしてとらえてきた。そして、信頼されるアドバイザーとなるためには、経営と現場の期待に応える監査を実践していくことが必要であると定義づけられてきた。損保ジャパンの内部監査の高度化に向けた施策は、こうした視点から練られ運用されてきた。そして、P D C Aサイクルを回して検討と改善を繰り返し、監査技術の向上と部内でのノウハウの蓄積、そして品質の向上を図ってきた。

内部監査、そして内部統制の基本は形式面ばかりにとらわれないこととされてきたが、実際にはそうしたケースは多く、課題とされてきた（e.g., 金融庁, 2008; 宮内・八田, 2022）。この状況を踏まえ、本研究では、高度化への理解、そして金融庁が高度化のキーワードとしてきた全体監査（全体を見る監査）、リスクベース（リスクに応じた監査）、フォワードルッキング（先を見据える）など（e.g., 金融庁, 2018, 2019）に着目する。

3．損保ジャパンの内部監査の高度化のスタート

3－1．損保ジャパンの内部監査の高度化のきっかけ

損保ジャパンは、2014年度に I I A の I P P F に基づく内部管理態勢（内部統制）の構築をスタートしている。内部監査部の A 氏によれば、①当時金融庁が内部監査の国際標準への適応を強く促すようになったこと、②（会社合併前の旧）損保ジャパンの事業の海外展開が拡大していたこと、③そして日本興亜損保との会社合併に向けた協議の過程において、合併後の新会社の内部監査部の在り方が当事者企業同士で活発に議論されていたことなどが、当時の状況としてあったという¹¹⁾。

また、損保ジャパンは2014年に、一般社団法人日本内部監査協会に依頼して同社初の内部監査の外部評価を受けている（檜田, 2016, p. 28）。先述した A 氏は、外部評価を受けた際に事務局を担当しており、外部評価が内部監査の高度化のきっかけ、あるいはスタート地点であったと感じているという。評価基準である I P P F の中身を理解するための部内論議を徹底的に行ったことで、そこに書かれている内容の意図を理解できるようになったことが非常に大きかったと述べている。

¹¹⁾ 内部監査部の A 氏へのヒアリングは、2023年1月に実施した。

3-2. 損保ジャパン内部監査部の2014年以後の変化

2014年の外部評価を境に、損保ジャパンの内部監査部は、図表3のように大幅な改革を行った（図表3）。

図表3：損保ジャパンの内部監査部による高度化への取り組みの開始前と開始後の変化

項目	開始前	開始後
視野	内向き	視野拡大
判断基準	社内の常識と経験	グローバル標準・ ベストプラクティス
監査の基準	準拠性ベース	リスクベース
外部活動 (情報収集など)	外部活動より監査遂行に注力	外部活動を積極的に展開
経営との コミュニケーション	経営会議での報告が中心	拡充（全体会議・ミーティ ング・ヒアリング）
マネジメント・ レスポンス	なし	あり
指摘事項	部門ごとの多様な指摘	指摘種類を整理し、 残存リスクで判定して指摘
能力開発	集合研修と属人的OJT	人材育成プログラムの制定
品質強化	監査後アンケート中心の分断 された継続的モニタリング	品質管理プログラムの制定
IT監査	4名体制	領域の肥大化に対処すべく 体制を拡充

出所：損保ジャパン内部監査部の社内資料および同部へのヒアリング内容を整理して筆者作成。

（1）高度化に積極的に取り組む以前の状況

2014年あるいは高度化に取り組む始める以前の内部監査は、いわば「内向き」な監査であった。監査の計画策定も実施も、社内の経験やノウハウを軸に行われ、日本内部監査協会などの社外組織への情報収集活動も積極的には行われていなかった。監査計画を詳細かつ緻密に組み、監査のマニュアルに沿って、ルールから外れたものだけをオンサイトで確認しに行くという状況であった。

リスクアセスメントも部署別の大括りなものであり、また経営とのコミュニケー

ションも経営会議や取締役会での報告が中心といったもので、リスクベースという点でも、そして経営に資する監査という点でも、今よりも水準が低いものであった。監査報告書に関しても、マネジメント・レスポンス（被監査部門の反応）の記載はなく、内部監査部と被監査部門が監査をどのように改善に活かそうとしているのかが、経営には見えにくいという状況であった。

（２）高度化への取り組み開始以降の変化

これに対し、2014年頃から高度化に取り組み始めて以降は、社外にも目を向けたいわば「視野を拡大した」¹²⁾ 内部監査へと基本方針レベルでの抜本的な転換を行った。グローバル標準とベストプラクティスを明確な判断基準として意識するようになり、また日本内部監査協会など外部への情報収集なども積極的に行うようになった。

リスクベースの監査へと移行すべく、リスクアセスメントも高度化を進め、そしてこれに基づいて監査計画を策定していった。監査計画の策定は大切だが、詳細かつ緻密に立てすぎてしまえば、監査人などの監査資源に余裕がなくなり、また突発的かつ優先的に対処すべき事象が生じた際に機動的な対応をとることが難しくなってしまうおそれがある。計画ではなく、計画の基礎たるリスクというより深い次元を行動のベースとすることで、計画性を担保しつつ、リスクという視点から突発的かつ優先的に対処すべき事象が生じた際に機動的でフレキシブルな対応に適した態勢の構築を目指した。

経営に資する監査を志向して、経営陣とのコミュニケーションも増強した。内部監査部では、部内の新年度スタートの会議で社長から、内部監査に対する想いや期待するミッションについて1時間近く語ってもらうなど、経営者と内部監査人とのコミュニケーションの強化に努めてきた。現場に資する監査も志向し、それぞれの組織運営において課題を生じさせている真因を分析して提言を行い、監査報告書にマネジメント・レスポンスも記載するなど、高度化に努めた。

そして、リスクベースの高度な監査を実現すべく、まず人材育成と品質強化を内部監査の高度化の2本の柱と位置づけ、2015年に人材育成と品質強化のプログラムを構築した。これはIPPFの1300番台（品質と改善のプログラム）、そしてIIAが求

¹²⁾ 損保ジャパンの内部監査部は、あくまで社内にも社外にも目を向ける形で文字通り「視野を拡大した」のであって、決して「社内状況を見ることなく国際標準を盲目的に取り入れようとした」のではない。出見世（1997）が言うように、そもそもコーポレートガバナンスを巡る問題は個々の会社ごとに異なるものであり、対処法の一般化は困難である（p.121）。また、内部統制の整備にあたり、「何らかの特定のマニュアルやシステムを画一的に導入しなければならない」ととらえることは、金融庁が誤解であると明示していることでもある（金融庁，2008）。なお、損保ジャパンの内部監査部による国際標準の活用に向けた取り組みについての詳細は、別の機会に明らかにしたい。

める人材能力¹³⁾を意識したものである。また、人材育成と品質強化の取り組みを効率的なものとするべく、情報通信技術を積極的に活用するなど、監査技術の高度化を第3の柱として位置づけた。

かつては能力開発、品質強化、監査技術のスキル向上は、先輩たちに教わりながらといった属人的要素を核とする形で展開されてきた。だが、それだけでは内向きで視野も狭く、状況の変化や新しい課題への対応力がそがれてしまう恐れがある。損保ジャパンは、社内で培われてきた目に見えないノウハウ、また従業員の意識や目線といった内面的な要素を重視しながらも、自社の状況を国際標準や他社の取り組みなどを踏まえて客観的に把握し、検討することで、より強固な内部監査の実現、そしてそれを可能にする態勢の構築を目指してきた。

3-3. 三位一体による内部監査の高度化の追求

外部評価の翌2015年には、①品質管理、②人材育成、③監査技術の高度化を一体的に進めることで、より高度な内部監査を実現していく取り組みをスタートさせている。損保ジャパンの内部監査部は、この取り組みを、「三位一体（の取り組み）」と呼んでいる。2016年度に策定された内部監査中期計画（5年計画）では、人材育成と品質向上を両輪とし、この両輪に監査技術を取り込んで、3つそれぞれの次元、また総合的な次元で品質を高めていくことが基本方針とされた。

この方針は、中期計画（第2期）にも継承された。経営と現場に資する監査、経営と現場から頼りにされる監査を目指し、これを可能にする態勢の構築を目指してきた。なお、損保ジャパンの内部監査部の取り組みは、いずれもPDCAサイクルをまわすことでのブラッシュアップが繰り返されており、試行錯誤を重ねてノウハウを部に蓄積しながら、より高度なものを志向する形で年々変わっている。

品質管理に関する重要な取り組みとして、内部評価と外部評価の取り組みがあげられる。IPPFでは内部評価と外部評価の双方が必要であるとされ（The Institute of Internal Auditors, 2016, p.7）、外部評価は最低5年に1度行われなければならないとされている（The Institute of Internal Auditors, 2016, p.8）。損保ジャパンは、IPPFの基準に沿って、5年に一度外部評価を実施しており（2014年、2019年、2024年実施）、外部評価と外部評価の間の4年間は毎年内部評価を実施している。

次に人材育成については、資格取得制度、OJT、各種研修など様々な制度・取り

¹³⁾ IIAは、IPPFの遂行に必要な能力を*The IIA's Global Internal Audit Competency Framework*において定義している。そこでは、倫理、部門管理能力、IPPF適用能力、ビジネス感覚、批判的思考、内部監査実務能力など幅広い10の中核的能力が示されている。（内部監査人協会（IIA）、2016）

組みがパッケージ化された形で運用されてきた。I P P Fを意識した取り組みの一つとしては、I P P Fに示されている能力を意識した指標に基づいて、監査人のスキルを可視化した「スキルマップ」の取り組みを行っている。監査の基礎知識（内部監査のフレームワークやコンプライアンスなどの知識）、監査スキル（マネジメント能力やコミュニケーション能力など）、また専門知識（保険業務関係の知識からSDGsまで幅広い）など様々な次元で、監査人が保有する能力が可視化されている。

最後に、監査技術については、情報通信技術の積極的な活用がある。情報交換や記録においてクラウドやウェブ・ミーティングなどを有効活用していくことは当然であり、既に行っている。とくにオフサイト・モニタリングに情報通信技術を取り入れることで、オンサイト・モニタリングとオフサイト・モニタリングの二段構えで、内部監査の品質を高めていくことを目指している。つまり、常日頃からのモニタリングと実地監査の両面での充実化を志向している。

4. 中期計画の2期での取り組み

4-1. 中期計画の2期の概要

内部監査部は、中期計画の2期（2021年～2023年）を通して、さらなる高度化を目指してきた。経営と現場の期待に応える監査の実践に向けて、具体的に図表4の5点を内部監査部が目指す姿のポイントとして掲げている。これら5点は、内部監査部が追求する付加価値、そして内部監査部が考えるミッションを具体的に明示したものである。また、その内容は、全体監査、リスクベース、フォワードルッキングなど、金融庁が高度化の課題として示す要素（e.g., 金融庁, 2018, 2019）と向き合ったものでもある。

図表4: 損保ジャパンの内部監査部のミッションと目指す姿のポイント（中期計画2期）

① 部店自主経営の進展に資する問題発見と深度ある提言
② 急激な環境変化に対応できる監査
③ 監査のDX化推進による早期のリスク予兆把握
④ 全社的な課題解決への貢献
⑤ 未来志向で経営に貢献

出所：渡邊 英司氏の講演資料（2023年3月10日講演、既出）を簡略化

4-2. 第1のポイント：部店自主経営の監査

第1のポイントは、「部店自主経営の進展に資する課題発見と深度ある提言」である。部店自主経営とは、各部店が担当地域ごとのマーケットに合った戦略を立てて経営のかじ取りを自主的に行っていくという、当時の損保ジャパンの経営方針に基づく全社施策である。全社で取り組んでいる部店自主経営に関する内部監査は、施策の進捗状況を正確に把握したい経営も、施策への自店の適合状況を確認したい現場も必要とするものである。内部監査部が経営と現場に資するという視点から監査テーマを選定していることが窺える。

この第1のポイントが意味するのは、内部監査の質の追求である。すなわち、個々の監査で深度がある提言ができるように努力をし、その努力を積み重ねて、総合意見として経営に資する提言ができるようになることを目指していくということである。

4-3. 第2のポイント：急激な環境変化に対応できる監査

第2のポイントは、「急激な環境変化に対応できる監査」である。内部監査部が、リスクベースで、進行中のイベントや突発的な事態にも時宜を失することなく適切に対応することを引き続き目指していくということである。

4-4. 第3のポイント：監査のDX化推進による早期のリスク予兆把握

第3のポイントは、「監査のDX化推進による早期のリスク予兆把握」である。損保ジャパンの内部監査部は、先述したように情報通信技術の積極的な活用を推進しており、これをさらに推進していくということである。中期計画2期では、デジタル分析等を通して、より早くリスク予兆を把握することに主眼が置かれており、リスクベースでの高度化を目指していることが窺える。具体的な取り組みとして、内部監査部内の各グループにDX推進の担当者を配置して、データ分析・活用に関する部内横断のプロジェクトチーム活動を1年間実施している。2022年度には、その取り組みを発展させてDX推進を加速する専任グループを新設している。

4-5. 第4のポイント：全社的な課題解決への貢献

第4のポイントは、「全社的な課題解決への貢献」である。第1のポイントである「部店自主経営」の監査においては、損害保険業界や損保ジャパンといったより全体

的な視点から、部店がリスクの把握や戦略の策定を行うことができているかを把握する必要がある。また、内部監査が被監査部門に対して行う提言も、業界の中での状況や社内全体の状況なども視界に入れた総合的な視点、かつ課題を発生させている真因を突き止めた形で行う必要がある。

こうした視点から、個々の部店自主経営監査における課題に対する真因分析とその結果を踏まえた提言による被監査部署の課題の解決につなげていく。さらには、それらの個別の監査の積み重ねの中からあぶりだされてくる全社的な課題を、定期的に集約して経営に明示し解決に向けた提言を行うことによって貢献することを目指していく。これが第4のポイントの意味である。金融庁が言うところの「全体監査」に相当する取り組みと言えよう（金融庁，2018，p.119）。

4－6．第5のポイント：未来志向で経営に貢献

第5のポイントは、「未来志向で経営に貢献」である。これは、フォワードルッキングという視点から、監査の高度化を図っていくということである。すなわち、「ことが起こってから」ではなく、「ことが起こる前」に、予防策を提言できることを目指していくということである。

リーマンショックの発生やコロナ・パンデミックなどを見ても、予測的中させることがいかに難しいかは想像に難くない。ましてやVUCAと言われる事業環境とリスクの識別が困難な時代に、「ことが起こる前」に提言をすることは容易ではない。

しかしながら、そうした難題にも、リスクの予兆を把握し、予測精度を向上させる挑戦を行っていくというのが、この第5のポイントである。なお、損保ジャパンを取りまく昨今の諸問題は、予測の難しさを改めて示すものといえよう¹⁴⁾。

5．中期計画2期終了後以降の動向

中期計画2期は2023年度をもって終了したが、2023年度の終盤に2つの業務改善命令を受けている。

¹⁴⁾ この点に関して、損保ジャパンの「保険料調整行為に関する社外調査委員会による調査報告書」には、次のように記載がある。「内部監査部における独自のリスクアセスメントは、過年の監査結果、内部監査部が実施するアンケート、ヒアリングの結果を基礎資料とするものであったが、例えば、他業界の独禁法違反を含む法令違反の事案を参照したり、第1線・第2線や経営陣が把握できていないリスクがないかといった視点から検討したりすることはなかったほか、リスクアセスメントに社外の第三者の目を取り入れるといった取り組みが十分でなかった（幕田ら，2024，p.33）。」これらの問題を含め、内部監査部は対応策を練り、より高度な内部監査を志向していくと考えられる。

第1は、保険料調整行為等を巡る業務改善命令である。この命令は、2023年12月26日に金融庁より発令され、2024年2月29日に金融庁に再発防止策をまとめた業務改善計画を提出している。

第2は、自動車保険金不正請求等を巡る業務改善命令である。この命令は、2024年1月25日に金融庁より発令され、2024年3月15日に金融庁に再発防止策をまとめた業務改善計画を提出している。

損保ジャパンは、一連の問題を受け、また自然災害の激甚化・頻発化といった環境変化も踏まえ、2024年度に新中期経営計画（2024～2026年度）を掲げ、2024年末現在ステークホルダーの信頼を取り戻すための「S J－R」と名付けたプロジェクトに取り組んでいる。2024年11月には、11月を全社員が一連の問題を反省する期間として定め、一連の問題の資料展示室を新設すると報道されている¹⁵⁾。

損保ジャパンの内部監査部では、2024年度はこの業務改善計画の遂行状況の監査を第一の責務としてとらえて取り組むとともに、同年に実施した外部評価の結果も踏まえて内部監査の取り組みをこれまで以上に高度なものにしていくと考えられる。

6. おわりに

本研究では、損保ジャパンの内部監査の高度化への取り組みを跡付けながら、同部が内部監査の高度化に向けて具体的にどのような課題と向き合い、どのような取り組みを行ってきたのかを具体的に明らかにした。内部監査部は、高度化や国際標準の内容を部内で共有し、監査業務に落とし込むことで、高度な実践を組織的に行うことに努めていた。内部監査の品質向上（目標）だけでなく、監査技術とその使い手（目標達成過程・条件）の育成も含めて三位一体として、高度化の取り組みの中核として進めてきた。

損保ジャパンの内部監査部の取り組みからは、一貫して高度化への真摯な姿勢が窺える。筆者自身もこれまでの取材などから、内部監査部のそうした熱意や気概を感じている。よって、昨今の一連の問題に関しても、報告書などで指摘されている課題を克服することで、これまで以上に高度な内部監査を追求していくことを期待したい。

なお、本研究は、高度化への幅広い取り組みの全体像の整理と検討に留まっており、三位一体の個々の要素の検証や国際標準（COSOの2つのフレームワーク等）の活用方法などについての検討は十分に行うことはできなかった。さらに、一連の問題を受けて、損保ジャパンの内部監査の在り方も大きく変わる可能性がある。これらのよ

¹⁵⁾ 『日本経済新聞』2024年11月8日付記事

りミクロなテーマに的を絞った研究をしていくことは今後の課題である。

(謝辞) 本研究は、調査研究の成果の発表に際しては、「2022年度公益財団法人日本内部監査研究所研究助成」を受けています。また、研究の遂行にあたり、損保ジャパンの内部監査部には、社内資料・一次データの収集において、ご協力を賜りました。謝意を表します。

参考文献

- Abdolmohammadi, M., D'Onza, G. & Sarens, G. (2016) *Benchmarking Internal Audit Maturity: A High-Level Look at Audit Planning and Processes Worldwide*, The IIA Research Foundation,
<https://www.theiia.org/globalassets/site/foundation/latest-research-and-products/practitioner-reports/cbok/cbok-pdfs/cbok-2015-benchmarking-internal-audit-maturity.pdf>, 2024年6月26日アクセス, (堺咲子訳 (2016) 「内部監査の成熟度をベンチマークする— 世界中の監査計画と監査プロセスのハイレベルな調査」『月刊監査研究』 No.516, pp.26-50)。
- Burnaby, P. A., Norma, P. & Sherree, S. (1992) “Contrasts: Internal Auditing in the U.S. and Japan” *Internal Auditor*, Vol. 49, No. 1, pp.38-45.
- The Institute of Internal Auditors (2015) *Mission of Internal Audit*,
<https://www.theiia.org/en/standards/mission-of-internal-audit/>, 2024年11月12日アクセス。
- The Institute of Internal Auditors (2016) *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards) (2017 edition)*,
<https://www.iianigeria.org/wp-content/uploads/2022/02/IPPF-Standards-2017.pdf>, 2024年11月12日アクセス, (日本内部監査協会訳 (n.d.) 『内部監査の専門職的実施の国際基準』 [2017年版])
<https://www.iiajapan.com/leg/pdf/guide/ippf-standards-2017-japanese.pdf>, 2024年11月12日アクセス。
- 岩井克人 (2005) 『会社はだれのものか』 平凡社。
- 菊池敏夫 (2010) 「【討論者】 サブテーマ 2 : コーポレート・ガバナンス論の再検討」『経営学論集』 (日本経営学会) 第80号, pp. 76-77.
- 金融庁 (2008) 『内部統制報告制度に関する11の誤解』
<https://www.fsa.go.jp/news/19/syouken/20080311-1/01.pdf>, 2024年11月29日アク

セス。

金融庁（2018）「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまで
日本の金融機関における内部監査の高度化への取り組みが目指してきたもの 109
の実践と今後の方針～（平成30事務年度）」

https://www.fsa.go.jp/news/30/For_Providing_Better_Financial_Services.pdf,

2024年11月15日アクセス。

金融庁（2019）「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」

https://www.fsa.go.jp/news/30/naibukannsa_report5.pdf, 2024年6月26日アクセス。

金融庁（2021）「監査の信頼性の確保／内部統制・リスクマネジメントについて」

<https://www.fsa.go.jp/singi/follow-up/siryou/20210309/01-1.pdf>, 2024年11月12日アクセス。

研究会No. a 1（ガバナンス・監査役研究会）（2021）『『内部監査の成熟度』に関する
調査結果報告：C I Aフォーラム研究会報告（第4回）』『月刊監査研究』No.571,
pp. 21-55.

酒井香世子（2019）「損害保険ジャパン日本興亜内部監査高度化への挑戦：経営と現場の期待に応える監査実践例」『月刊監査研究』No.544, pp. 1-11.

佐久間信夫（2003）『企業支配と企業統治』白桃書房。

佐々木清隆（2019）「内部監査の高度化—経営に資する監査とは」

https://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/data/aft191115a12.pdf, 2023年12月31日アクセス。

佐々木清隆（2023）「企業価値の創造に寄与する金融機関の内部監査への期待：さらなる高度化に不可欠な経営陣・取締役会の認識と対応」『金融財政事情』第74巻第39号, pp. 12-15.

S O M P Oホールディングス株式会社（2024a）『統合レポート』https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/doc/pdf/disclosure/hd/2024/hd_disc2024_4.pdf?la=ja-JP, 2024年11月16日アクセス。

S O M P Oホールディングス株式会社（2024b）『新中期経営計画（2024～2026年度）』
https://www.sompo-hd.com/-/media/hd/files/doc/pdf/ir/2024/20240528.pdf?la=ja-JP&_ga=2.227733013.928721504.1731656059-1567158593.1731656059&_gl=1*94uf2o*_ga*MTU2NzE1ODU5My4xNzMxNjU2MDU5*_ga_LMBXSTE84S*MTczMTY1NjA1OS4xLjEuMTczMTY1NjE0NS42MC4wLjA.*_fplc*WkF2VGhYcUcxZ1c3cXklMkMtRXo0QmZETVBkUU1XQ0FkdNZXQkd4U2Y4S3FWJTJCTnAlMkNNNEEyaGdoWlF4OFdFdVBRZ0JET

mV0ZiUyQnBUS1h3U05hTUVkQkVoS1hXYTRQOHpEMXRueTNxZEdGSzBv
dnJNc1FNSk43c2wlMkZvNFIVJTJCem5nJTNEJTNE*_ga_8DK236Y8HY*M
TczMTY1NjA1OS4xLjEuMTczMTY1NjE0NS42MC4wLjA.*_ga_9ZZ676DVL*
MTczMTY1NjA1OS4xLjEuMTczMTY1NjE0NS42MC4wLjA.*_ga_0XQTQ9690
N*MTczMTY1NjA1OS4xLjEuMTczMTY1NjE0NS42MC4wLjA.*_ga_SG49WF
N9ZV*MTczMTY1NjA1OS4xLjAuMTczMTY1NjA1OS4wLjAuMA.*_gcl_au*M
TYwOTg2NDUzLjE3MzE2NTYwNjA.*_ga_PEB5PSEZ1F*MTczMTY1NjA1OS
4xLjEuMTczMTY1NjE0NS42MC4wLjA.*_ga_TG1JY6770F*MTczMTY1NjA1O
S4xLjEuMTczMTY1NjE0NS4wLjAuOTY1NjgyNDU., 2024年11月15日アクセス。

出見世信之（1997）『企業統治（コーポレート・ガバナンス）問題の経営学的研究—説明責任関係からの考察—』文眞堂。

土田倫徳（2022）「サステナブル経営時代の内部監査における『ガバナンス・プロセス』の捉え方に関する考察」『内部監査』Vol.2, <https://jiarf.org/wp/wp-content/uploads/2022/03/60a42a4469a8db76824ec8a5ffea00d2.pdf>, 2024年11月27日アクセス, pp. 61-89.

トレッドウェイ委員会支援組織委員会（八田進二・箱田順哉監訳・日本内部統制研究学会 新COSO研究会訳）（2013）『内部統制の統合的フレームワーク〔フレームワーク篇・ツール篇・外部財務報告篇〕』日本公認会計協会出版局, <https://jicpa.or.jp/news/information/docs/5-99-0-2-20160112.pdf>, 2024年11月12日アクセス。

内部監査人協会（I I A）（堺 咲子訳）（2016）『『I I A内部監査の国際的能力フレームワーク』について』『監査研究』No.509, pp. 45-51.

内部監査人協会（I I A）（研究会 No.e9（C I AフォーラムF S F R）訳）（2017）「サイバーセキュリティ・リスクの評価：3つのディフェンスラインの役割」『監査研究』No.521, pp. 27-47.

日本内部監査協会（2019）『第19回監査総合実態調査—2017年監査白書—』日本内部監査協会。

檜田 信男（2011）「内部監査の回顧と展望（3）」『L E C会計大学院紀要』第8巻, pp. 17-30.

檜田 信男（2016）「一般社団法人日本内部監査協会 第30回（2016年度）「会長賞」・「青木賞」審査結果及び審査結果の報告」『月刊監査研究』No.515, pp. 25-30.

幕田英雄・内田清人・深山大輔（2024）『調査報告書』（公表版）https://www.sompo-japan.co.jp/-/media/SJNK/files/announce/20240614_2.pdf, 2024年11月15日アクセス。

水野 諭（2011）「内部監査高度化への取り組み—理念による経営を目指して—」『監査研究』 No.444., pp. 10-23.

宮内義彦・八田進二（2022）『体験的ガバナンス論—健全なガバナンスが組織を強くする—』 同文舘出版。

（むらた だいがく・大原大学院大学 会計研究科准教授）