

金融機関の内部監査高度化に関する懇談会

説明資料

2025年2月19日



一般社団法人日本資金決済業協会

懇談会テーマ（アンケート結果）

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）
2. 内部監査の「目指すべき段階」

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）

①レポートの事例と段階別評価との関連付けで、不明瞭な点は何か

- 各事例が第何段階相当の取組なのか判断しづらいものもあるが、現時点で当社の内部監査は第2段階程度と評価しており、いずれの好事例も大変参考となっている。
- 第四段階の「使命・役割」を実現する為の具体的な事例が、部分的なものに留まっている印象があり、海外の例も含め多様な事例を頂戴したい。
- レポートに記載されている事例や課題が段階別評価のどの段階に対応するものであるかについて、一部記載されている項目もあるものの、全般的には不明瞭と感じる。
- レポートの各事例が、段階別評価のどの段階に相当するか、明示いただきたい。
- モニタリングレポート（2024）では業態別に好事例の取組が示されている等、非常に分かり易くなったが、当社のようなクレジットカード業に期待される目安/レベル感をどのように解釈したら良いか不明瞭な点も残されていると感じる。
- 「プロGRESSレポート」における大手金融機関（第二段階）と第三段階と自己評価した金融機関、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」における地域金融機関（第一段階）と大手金融機関（第二段階）の取組事例の差異が分かりにくく、上位段階に移行したと判断するための具体的な指標が不足している。

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）

②実務の観点から、各段階の水準感をどのように捉えているか（1）

第一段階は「監査の基本的機能」

第一段階⇒第二段階は「監査方法の改善」。監査資源の有効活用、時期を含む合理的な業務改善実施のため、急ぎ必要とされる。

第二段階⇒第三段階は「監査機能の増強」。改善提案はやや中長期的な組織改善に資するもの。金融庁定義の「経営に資する保証の提供」であるなら、不備監査的な色彩は依然濃いものと思料

第三段階⇒第四段階は「監査の付加価値獲得」。成長・存続に向けた有意な提案を提供するもの

第一段階、第二段階：水準を達成するための具体的なアクションを具体的にイメージすることができる。

第三段階：「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」という点は、様々な解釈ができるが、具体例が記載されているため、水準を達成するためのアクションを概ね想定することができる。

第四段階：「信頼されるアドバイザー」という水準は、様々な解釈ができると思われ、第三段階との具体的な差異が分かりづらい。また、内部監査のミッションである「適切性、有効性の評価、保証」を超え、執行部門による戦略の策定に踏み込んでいるようにも見える。

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）

②実務の観点から、各段階の水準感をどのように捉えているか（2）

第一段階：各社における業法ベース・社内規定目線での監査を実施。（準拠性監査）監査経験等が少なくても、業法や、社内規定・プロセスに精通していれば実施可能な監査

第二段階：リスクアセスメントメソドロジーを導入し、リスクアセスメントを理解し、実施可能であれば、実施できるテーマ監査

第三段階（経営監査）：オフサイトモニタリング・経営へのヒアリング等を通して、内部環境・外部環境の変化が、会社・経営に与える影響を的確・適時に捉えることで、機動的に実施可能な監査体制を構築していれば実施可

第四段階：「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」が実現可能な監査部門のレベルとは、業務ビジネスに精通し、経営戦略から生じるリスクをフォワードルッキングの観点も含めて多角的に評価ができる状態で達成できる段階と解釈

第一段階、第二段階：特に不足点はないと思料

第三段階：金融庁水準にある「『よりフォワードルッキングな』観点・リスク識別」について、「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」「論点（2）内部監査部門における高度化に向けた取組」と結びつく解説・事例があると分かり易い。

第四段階：第三段階での「『よりフォワードルッキングな』観点・リスク識別」と第四段階での「経営環境の変化等に対応した予測」との差異を解説願いたい。

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）

②実務の観点から、各段階の水準感をどのように捉えているか（3）

- 第二段階（リスクベース監査）：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
- 現状の当社は第二段階と第三段階の中間にあるものと自己評価しているが、今後第三段階→第四段階へとステップアップして行くに当たって為すべきことや方向感 は明確化されており、時間は要するものの達成すべき且つ達成可能な水準であると認識している。
- 第二段階から第三段階の水準へは相応のハードルがあると感じている。
- 第三段階や第四段階が目指すべき水準であることについて大きな違和感はない。ただし、実務の観点からは、内部監査態勢高度化の取り組みを既存業務と並行して推進するために必要なリソースの確保が課題となると考える。

1. 段階別評価（四段階）の水準感と実務上の課題（金融庁がこれまでに公表したレポートに対する感想や意見等）

③内部監査の高度化に取り組む際の指針（目線・水準感）を示す観点から不足する点（明確化すべき点）は何か（3つの論点と各段階の水準との間で整合性を図るべきポイントは何か）

- 当社の内部監査は第2段階程度と評価しており、いずれの事例も高度化の取り組みに資する内容であるため、現時点では質問にあるような明確化の要望はない。
- 客観的に各段階に到達していると判断する際の指標の設定と導入（深度など）
- ①と同様、3つの論点に関連する好事例や課題事例が段階別評価のどの段階に対応するものであるかについて、一部記載されている項目もあるものの、全般的には不明瞭と感じる。
- 各段階の水準毎に、三つの論点の観点から必要な取組や好事例をお示しいただきたい。
- 内部監査部門における高度化に向けた取組や“被監査部門に対する取組”のように内部監査部門が主体的若しくは一定程度主体的に取り組む事項の為、為すべきことは明確であるが、“経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門への支援”は内部監査部門は主体者でなく、彼らに働き掛けて支援を要請する立場である為、どのようなことを実施/実行して貰えたら経営陣等として内部監査部門を支援していると言えるのか、より具体的な指針を示して頂ければと思う。
- 金融庁として、領域（監査態勢、監査手法、品質評価、三様監査の連携）別・段階別・事業者毎に推奨されるべき取組みを具体的に明示していただけるとありがたい。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

①各会員会社・業界の実情（業界を取り巻く環境等）を踏まえ、現状、内部監査はどのような位置づけにあると考えているか、今後（業界の実情を踏まえ）、どのような姿を目指すのか（目指すべきか）（1）

- 自社の現状は全体として第二段階にあり、部分的に第三段階（経営に資する保証）の役割を発揮しつつある。業界の状況については他社の情報がなく言及できない。自社にて今後目指す姿としては、第二段階の機能を充実させつつ、経営層に求められるテーマについて第三段階（経営に資する保証）、第四段階（アドバイザー）の役割を果たせる内部監査部門
- 金融決済サービスの更なる利用拡大を目指す中で、お客さまが安心便利に利用できるサービス提供に貢献する内部監査を目指しているが、現状は監査態勢高度化・監査基盤強化をはじめ中間報告で掲げられた各論点への取組が十分でないことから、内部監査を通じて十分な付加価値を提供するには至っていないものと考えている。
- 当社は資金決済業者であり、重要なインフラ企業・金融機関として、内部監査の担う役割の重要性が増していると認識している。当社の内部監査部門は、現在第三段階に到達していると判断している（自己診断）。今後は、業界のLeading Companyのひとつとして、我々の施策・目指す水準が当業界における内部監査のベストプラクティスとなる様、内部監査高度化施策を立案・推進していく。
- 第二段階（リスクベース監査）は一部未充足であるが、第三段階（経営監査）への移行の途上である。まずは第三段階に到達することを目標としたい。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

①各会員会社・業界の実情（業界を取り巻く環境等）を踏まえ、現状、内部監査はどのような位置づけにあると考えているか、今後（業界の実情を踏まえ）、どのような姿を目指すのか（目指すべきか）（2）

- 当社の内部監査は現在第二段階にあると評価している。一方で、当社を取り巻く環境は内外の環境変化が大きいと、第三段階への到達がステークホルダーからの期待であると想定されることから、第三段階を目指して内部監査態勢の高度化に努めている。
- 監査の在り方は、所属する企業規模や事業内容に大きく依存すると考えている。現状の当社規模・業務展開レベルを考慮すると、人員的には適正規模と考えている。
- 当社は第二段階と第三段階の間にあるものと認識しているが、第三段階→第四段階へとステップアップして行くべきものと考えている。
- 内部監査部門は各業界において高度化に積極的に取り組んでいるものの、経営層・被監査部門からの理解が乏しく、準拠性監査（第一段階）のイメージから十分に脱却できていないというのが現状であると理解。今後は、金融サービスを提供する金融機関・特定事業者全体で、より一層内部監査の高度化・内部監査部門の積極的な経営への活用を推進し、社会全体の内部監査部門の役割に関する理解を得ることにより、信頼されるアドバイザーとしての地位を確立していく必要がある。
- 社是のひとつである「コンプライアンス経営」のバックボーンになるもの

2. 内部監査の「目指すべき段階」

② 上記「目指す姿」に近づけるために、レポート等においてどのような材料（取組内容、基盤整備等）が必要と考えるか（1）

- リスク・アセスメントの手法、バリエーション。実際に「経営に役立った」という監査事例
- 求められる監査態勢は事業規模や特性により異なるため、参考材料となる他の金融機関における好事例をより多く提供いただくとともに、それらの実現に向けたポイントを具体的にご教示願いたい。
- 日本国内の事例だけでなく、他国における同業他社（特に各国のTop Player)の取り組み等を、金融庁のグローバルネットワークの活用などによりご教示頂きたい。
- 会社の規模に応じた取り組み事例・ベストプラクティスだけでなくベストプラクティスに到達するまでの段階的な取り組み事例・既存のレポートに記載されている課題の対応事例があれば高度化の参考になると考える。
- 業界における段階毎の「好事例」と「課題事例」の共有。業界において第三段階、第四段階に到達した内部監査部門の監査リソース（会社規模と内部監査部門の人数、保有資格、経験年数など）のメルクマールの提示。
- 第四段階の以前に第三段階の充足がある。記載されている水準感を充足するのに、実態として10名以上の監査人組織が規模的に必要になると考える。そのうえで、第四段階へ進める必要があるが、そこまでの人員を配置する規模の組織なのかという点（要はリソース）は明確にあると考える。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

② 上記「目指す姿」に近づけるために、レポート等においてどのような材料（取組内容、基盤整備等）が必要と考えるか（2）

- 当社としては、クレジットカード業として求められる取組事項やレベル感が必要であると考えている。す。
- 経営層・被監査部門からの理解を得るためには、監督官庁である金融庁のレポート等の情報発信において、各社の好事例・課題を列举することに加え、各金融機関・特定事業者が対応すべき事項・対応することが望ましい事項（推奨される事項）という区分を分かりやすく記載することにより、内部監査部門の取組みの後押しをお願いしたい。
- ルールづくり、社員教育、チェック体制が連携していること

2. 内部監査の「目指すべき段階」

③ 「現行第四段階の定義」において、何が不足しているか

- 内部監査部門の理想的な人的体制と組織内の機能連携モデル
- 当社は現在第二段階の途上にあるとの自己評価のもと、第三段階を目指している状況にある。そのため第四段階の内容については未だ十分に精査できていない。
- 具体的な達成状況についても明記をお願いしたい。
- 第三段階の「経営に資する保証」と第四段階の「経営戦略に資する助言」の違いに関する記載や事例があると参考になる。
- 実務に落とせるレベルの具体的なアクションや、具体的な助言内容などをお示しいただきたい。
- 経営戦略に資する助言を提供した実績が有れば良いのか、常に経営戦略についての助言が求められるのか、件数や比率で示せるものではないと思われるが、達成基準が不明瞭であると考えている。
- 経営に資する保証もまた経営戦略に資する助言に含まれるものと思料しており、第三段階と第四段階の明確な区分が難しいと認識。また、例示されている各社の取組段階は明確に区分されているのではなく、グラデーションのように一部行っているが一部不足しているといったものとなっている。そのため、第四段階のあるべき姿をより具体的に提示いただきたい。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

④「第四段階」のイメージ（あるべき姿）をどのように捉えているか（1）

- オールマイティでなくとも、経営層が求めるテーマに関して経営戦略に資する助言を提供しつつ、基盤となる第二・第三段階の機能発揮が出来ている内部監査部門
- ③の回答に記載のとおり十分に精査はできておりませんが、「第四段階」においては、中間報告で掲げられた各論点が高水準で達成され、社内での内部監査部門のプレゼンスが確立し、内部監査が持続可能なビジネスモデルの構築に大いに寄与している状態にあると捉えている。
- 業務ビジネスに精通し、経営戦略から生じるリスクをフォワードルッキングの観点も含めて多角的に評価ができる状態で達成できる段階と解釈
- 経営陣と同じ目線で自社の置かれた状況やあるべき姿を把握した上で、事業戦略通りの事業成長を阻害する要因となり得るリスク、更には事業戦略そのものに関する助言を経営陣等に行う組織となるイメージ
- 社内の経営コンサルタント。内部監査のミッション「適切性、有効性の評価、保証」を超え、執行部門による戦略の策定に踏み込んでいるようにも見える。

2. 内部監査の「目指すべき段階」

④「第四段階」のイメージ（あるべき姿）をどのように捉えているか（2）

- 何か新しいことを始める時、何か問題が起きた時に真っ先に相談され、的確なアドバイスを行える組織の要の存在
- 第三段階と第四段階のあるべき姿に一部重複があり、第四段階のあるべき姿が明確に捉えにくいと考える。
- 営業・販売のフローに監査の手順が組み込まれており、コンプライアンス違反が発生しないような仕組みを構築すること

2. 内部監査の「目指すべき段階」

⑤「第四段階」を実現するための実務上の課題は何か（1）

- 経営戦略に資する助言を行うために必要な経営に関する知識、自社の事業に関する知見、リスクについての感度、解決の方法に係る知見、表現力等をバランスよく体得した人材の育成。アドバイザーとしての社内での地位、信頼の獲得
- 少子高齢化に伴い中長期的に我が国の成長が鈍化し、企業の事業基盤拡大・収益確保が厳しくなる中、内部監査態勢の維持・拡充が実務上の大きな課題の一つと考えている。
- 具体的には内部監査を、将来的には経営に関わる人材に経験させる等の人材ローテーションが出来ていない（現在、当社における採用は、Job型採用のため）・他社における経営戦略所属等の経験・知見を持った人材が、現状の内部監査部門に多少いるものの、当社の経営戦略に資する助言の提供ができるレベルの知見には到達していない。
- 第四段階の期待役割を果たすために必要なスキルセットの強化、内部監査態勢高度化（AI利用等の監査のDX化を含む）のための工数や予算の確保

2. 内部監査の「目指すべき段階」

⑤「第四段階」を実現するための実務上の課題は何か（2）

- まずは「保証やそれに伴う課題解決に留まらず、信頼されるアドバイザーとして、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」することができる、プロフェッショナルである執行部門を超える能力や経験を持った人材が必要と考える。その上で、その機能や権限を内部監査室に持たせることについて、社内のコンセンサスの醸成が必要と考える。
- 経営や役職員に信頼されるような監査実績を積み重ねて行かないと到達しない水準であり、組織として人としての積み上げが必要となることが課題であると考えている。
- 当社グループ全体として、ライフデザイン分野の規模が拡大する中、将来の経営人材候補者が不足しつつある状況である。このため、内部監査部門においても、「信頼されるアドバイザー」を担うことが可能な人材を社内確保することが困難となってきている。
- 人材不足