

金融機関の内部監査高度化に関する懇談会 第5回
2025 年 5 月 21 日

事務局資料

金融機関の内部監査高度化に関する懇談会
「報告書（2025）」骨子案

令和 7 年●月



【全体構成】

I. はじめに（金融庁のこれまでの取組み）

II. 懇談会での主な意見・議論

1. 懇談会の趣旨・テーマ

2. 懇談会での主な意見

（1）業界団体からの意見等

（2）コンサルティングファームから見た段階別評価の認識等

（3）グローバル内部監査基準（GIAS）との関連性の整理（日本内部監査協会）

3. 懇談会での意見を踏まえた考え方見直しの方向性

III. 金融機関の内部監査高度化の取組推進に向けた考え方（再定義・明確化）

1. 段階別評価の再定義及び「3つの論点」と取組事例との関連性等

（1）段階別評価の位置づけ

（2）各段階の定義・水準感

（3）各段階相互の関係（「卒業方式」ではなく「加算方式」）

（4）「3つの論点」との関係

2. 金融機関の目指すべき段階と必要な態勢等

（1）経営陣に求められる姿勢等

（2）内部監査部門への要求事項

3. 組織規模・業務特性に応じた留意点（小規模金融機関の高度化対応の方向性）

IV. おわりに（金融庁のモニタリングの方向性）

【各項目の概要】

I. はじめに（金融庁のこれまでの取組み）

金融庁は、2019年6月の「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」公表以降も金融機関の内部監査にかかるレポートを公表し、態勢の高度化に向けた取組を促してきた。また、その後もレポートを公表（※）し、その中で、「現状と課題」の更新（段階別評価の見直し要否を含む）の必要性等を検討していく方針とした。

※ 2023年10月『金融機関の内部監査の高度化』に向けたプロGRESSレポート(中間報告)」
2024年9月「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)」

この方針の下、金融庁は、2025年1月より「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会」を開催し、広く金融業界の関係団体や日本内部監査協会、コンサルティングファームと意見交換等を行った。

今般、上記意見交換等の結果を取りまとめ、「現状と課題」における段階別評価について、内容の明確化を含めた見直しの方向性を報告する。

II. 懇談会での主な意見・議論

1. 懇談会の趣旨・テーマ

2. 懇談会での主な意見

(1) 業界団体からの意見等

- 【段階別評価（四段階）の定義・水準感について】
 - ・「3つの論点」¹ごとの取組事例段階との関係が整理されていない
 - ・各段階の関係は「卒業方式」ではなく「加算方式」であり、「事務不備監査（準拠性監査）」は段階が進んでも疎かにできない
- 【目指すべき段階の考え方・課題認識】
 - ・「3つの論点」に取り組み、監査指摘や提言が改善・企業価値向上につながってこそ、上位の段階に発展する
 - ・役職員数が小規模な金融機関はリソース確保に苦慮しており、まずは第二段階(リスクベース監査)を目指す

¹ 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：内部監査部門の高度化に向けた取組

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の醸成

- **【第四段階（信頼されるアドバイザー）の位置づけ】**
 - ・第四段階は、組織内に内部監査に役割・機能が理解・浸透され、実効性が確保されていることが前提
 - ・また、洞察(インサイト)と将来洞察(フォーサイト)とでは異なる資質が求められるほか、経営的な目線・専門性も必要となるため、内部監査部門の人的構成と組織内での役割分担が整理されていることが前提
 - ・「経営戦略に資する助言(執行)」と「内部監査の立場(独立性)」や「保証(アシュアランス)」と「助言(アドバイザー)」の関係性(バランス)が重要であることを明示
- **【「現状と課題」(段階別評価)見直し等に当たっての要望】**
 - ・好事例とした理由や企業価値向上につながった事例の掲載(企業文化(カルチャー)に対する監査やDXの活用等)、取組の優先順位づけによるロードマップ検討に資する情報を充実してほしい
 - ・上位段階への発展には「経営陣の認識の変革」が不可欠であり、引き続き、金融庁からの強いメッセージの発信及び継続的な事例・情報提供を望む

※ 詳細は、金融庁ウェブサイト「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会」第3回事務局説明資料

(URL : https://www.fsa.go.jp/singi/naibukansa/siryou/20250319/01_zimukyoku.pdf)

(2) コンサルティングファームから見た段階別評価の認識等

- **【「段階別評価」に対する認識等】**
 - ・段階別評価は、「内部監査の高度化を進める上での道しるべ」(概念・方向性を示したもの)であり、評価基準ではない
 - ・コンサルティングファームの「外部評価」(グローバル内部監査基準(GIAS)への適合等を評価)と金融庁の「段階別評価」とで、内部監査部門に期待する高度化領域は共通しており、目指す方向性は同じ
 - ・段階別評価において、次の段階に進むための具体的な実施項目を示すことで、経営陣や内部監査部門等が取り組むべき課題が明確化され、より高度化が推進されることが期待される
ただし、自己評価においてチェックリストとして形式的に利用され、実効的な対応が削がれるおそれがあることに留意
- **【「段階別評価」において追記・明確化が必要な点等】**
 - ・3線管理(3Line Models)体制構築の重要性(内部監査部門が機能発揮するための前提であること)を明示

- ・具体的には、組織全体の態勢整備の観点から整理すると、第1線（業務執行部門）・第2線（管理部門）が指導やモニタリングを実施し、第3線（内部監査部門）は、第1線・第2線による検証状況やその結果を踏まえたコントロールの妥当性を独立した目線で検証すること
- ・第三段階（経営監査）に到達と自己評価したとしても、事務不備監査（第一段階）やリスクベース監査（第二段階）は必要であり、第一・第二段階は、第三段階を支える土台・基礎であること
- ・自己評価を行う際は、単に形式・体制を整えただけで評価することなく、実効性が必要であること（監査指摘や提言が、実際に業務改善や企業価値向上につながってこそ、上位の段階に評価されること）

※ 詳細は、金融庁ウェブサイト「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会」第3・4回での主な議論
(URL : https://www.fsa.go.jp/singi/naibukansa/siryou/20250319/04_consulting.pdf)

(3) グローバル内部監査基準（GIAS）との関連性の整理（日本内部監査協会）

- GIAS は、金融庁の段階別評価の趣旨・目的と方向性において同じ
- GIAS の示す基準は、各段階の内容・要点を敷衍しているものと解することができ、また、5つのドメイン及び原則は、「3つの論点」と対応しており、両者は整合的といえる
- 見直しにおいては、①企業価値との連結、②取締役会の関与の明確化、③独立性の強調、④3線管理体制のそれぞれの観点を説明・考慮することで、段階別評価の明確化が図れる

3. 懇談会での意見を踏まえた考え方見直しの方向性

① 段階別評価の定義・水準感

- 内部監査の成熟度水準にかかる4段階区分の変更は不要
- 現行の第四段階の定義は、内部監査にどのような機能発揮が期待されるか明確でないため、第三段階までの内部監査の機能や組織全体における内部監査の位置づけ等とも関連づけて再定義
- 第一段階から第四段階への発展は、「卒業方式」ではなく「加算方式」であることを明示
- 内部監査の高度化を進めていくには、金融庁レポートの紹介事例を段階別評価や3つの論点と関連づけて整理（試行的に整理）

② 内部監査の目指すべき段階に関する考え方の提示

- 自金融機関の内部監査の目指すべき段階は、経営陣が自らのビジネスの状況を踏まえて判断するものであり、その実現のためには、経営陣等による内部監査機能の理解に加え、3線管理体制の整備や被監査部門の理解促進など、組織全体での取組が不可欠
- 内部監査の態勢整備状況は、規模特性に応じて様々であり、目指すべき姿を実現するために取り得る手段も一様ではない
- 内部監査部門に欠かせないのは、組織をより良くするための改善提言と企業価値向上の発現（実績）である
- 組織体制が相対的に小規模な金融機関は、内部監査部門に配賦する経営資源が限られ、幅広い対応が難しいと理解されるが、創意工夫を諦めてはいけない。そのためには、金融庁に、各金融機関が「内部監査高度化のロードマップ検討」に資する情報の提示を望む

Ⅲ. 金融機関の内部監査高度化の取組推進に向けた考え方（再定義・明確化）

1. 段階別評価の再定義及び「3つの論点」と取組事例との関連性等

(1) 段階別評価の位置づけ

- 金融庁は、金融機関に対して、内外環境が変化する中でも、業務の適切性・財務の健全性を確保し、金融システムの安定に寄与していくためには、ガバナンスが有効に機能していることが重要であること、そのためには、内部監査部門が、その使命を適切に果たすことが必要であることを述べ、内部監査の高度化を促してきた
- 段階別評価は、形式的・定量的な評価目線ではなく、経営陣から負託される内部監査の目的の実現と機能発揮の方向性・考え方を示したものであり、上位段階への発展自体を目的としたものではない
- 金融機関において、内部監査の機能が適切に発揮され、その目的が実現されていなければ、どれだけ多様な手法を取り入れ「高度化に取り組んでいる」と言ったところで、上位段階への発展は望めない

(2) 各段階の定義・水準感

- 内部監査の目的の実現と機能の発揮のためにどのような手段を講じるかについては、画一的なものではなく、各金融機関が自らの置かれた経営環境や組織体制等を踏まえ創意工夫すべき

- 「現状と課題」において言及されている監査手法等については、段階別評価の定義・水準感を説明する要素の一部にはなり得ても、各段階の定義・水準感の構成に不可欠なものではない
- 段階別評価における各段階の定義・水準感について再整理すると、以下のとおり
 なお、「現状と課題」で提示している内容を修正するものではなく、以下を追記・補足することで明確化を図るものと理解

① 第一段階（Ver. 1.0）：事務不備監査（準拠性・業務品質監査）

『 規程・事務ルール等の統制やルールの運用状況を検証する段階 』

- 第一段階は、金融機関において現に定められている規程・事務ルール等を所与のものとし、特に第1線である業務執行部門に対して、自らの業務が、当該ルールに適合して実施されているかを検証する段階
- ・ 内部監査部門は、各種活動を通じて、自金融機関の業務品質（とりわけ顧客に対する役務提供の品質）が自ら想定している水準を保持しているか否かについて、一定の保証を提供
- ・ 「3線管理（3Line Models）」の考え方に立てば、本来、準拠性の検証は、第1線（業務執行部門）や第2線（管理部門）が指導やモニタリングと一体で実施すべきものだが、特に小規模の金融機関では3線管理体制の構築が難しいことが想定され、その場合は、全体最適の観点から第3線（内部監査部門）が担うことも否定されない

② 第二段階（Ver. 2.0）：リスクベース監査（リスクアセスメント導入による業務プロセス監査）

『 組織内の業務プロセスの適切性・妥当性をリスクベースで検証する段階 』

- 第二段階は、営業拠点や本部におけるそれぞれの所管業務の運用状況が自ら定めた現行ルールに適合しているかを検証する（第一段階）とともに、当該ルール自体が自金融機関の取り巻く環境や業務運営状況を踏まえ妥当なものかをリスクベースで検証する段階
- ・ 内部監査部門は、自金融機関の内部統制の整備状況と運用状況を検証し、必要に応じて内部統制上の問題を提起すること等を通じて、自金融機関の内部統制システムに保証を提供

- ・ 業務プロセス監査の対象は、グループ会社を含め多岐にわたっており、毎年度すべての項目を悉皆的に検証することは困難であることから、リスクベースで監査対象や項目等を選定

③ 第三段階（Ver. 3.0）：経営監査（経営判断に資する監査）

『 経営戦略を踏まえ組織横断的に業務運営状況を検証し、経営の求める情報を提供し、業務プロセスに保証を与える段階 』

- 第三段階は、第一段階や第二段階に加え、ビジネスモデルやガバナンスにかかる全社的な態勢の課題・問題点の真因を明らかにし、その課題・問題点を解決するための提言（いわゆる経営に資する提言）を行う段階
- ・ 内部監査部門は、経営戦略やその遂行から生じる歪み(コンダクトリスク、重要な事務リスク等)に着目し、コントロール、リスクマネジメント、ガバナンスなどの管理態勢や業務運営への保証・助言・見識を提供
- ・ 「経営監査」とは、内部監査部門が主体的かつ直接的に経営戦略そのものの妥当性を評価する監査は想定していない
- ・ 内部監査の対象領域を広げることも必要であるが、むしろ深度ある真因分析やその結果に基づく改善提言の充実が一層重要
- ・ 経営陣も、内部監査部門との緊密なコミュニケーションや同部門の意義・重要性に対する理解と支援の姿勢が必要

④ 第四段階（Ver. 4.0）：信頼されるアドバイザー

『 組織全体から信頼され、経営陣や被監査部門からも助言を求められる存在となり、企業価値の継続的な向上に貢献（実際に実績や結果が出ている）段階 』

- 第四段階は、第一段階から第三段階の実践に加え、内部監査部門に対する信頼の結果として、経営や被監査部門が内部監査の取組・助言を積極的に受け入れる意識や態勢が醸成されている段階
- ・ 内部監査部門自身の取組以上に、経営陣や被監査部門を中心に組織内での内部監査に対して理解・浸透していることが重要。内部監査部門がより組織内で認知され、「自然に内部監査部門に検証を求める」「内部監査部門に相談すると解決策等の助言がもらえる」といった環境が醸成されている状態

- ・ 「信頼されるアドバイザー」とは、経営コンサルタントと同意ではない。「経営戦略に資する助言(執行)」と「内部監査の立場(独立性)」の関係や「保証(アシュアランス)」と「助言(アドバイザー)」のバランスが重要
- ・ 内部監査部門には、洞察(インサイト)と将来洞察(フォーサイト)という異なる資質の両方が求められるほか、経営的な目線も必要となるため、内部監査部門の人的構成や組織内での役割分担の整理などの態勢整備も必要

(懇談会での意見等)

- ・ 第四段階とは、むしろ組織全体の中での内部監査のプレゼンスに対する評価ともいえ、時流や環境によっても変化しうるし、いわば「理想形」であり、完全な到達点がなく「究極の目標」に位置づけられる
- ・ 内部監査部門に期待される「アドバイス」とは、立案された経営戦略に関して直接的に良し悪しを評価するのではなく、経営戦略や目標を成就させるため、内部監査を通じて得た組織内の業務運営状況にかかる検証・分析結果を踏まえ、経営戦略や施策におけるリスク要因の所在に置き換えて、経営陣に有用な情報を適時に提供あるいは見直しの必要性を提言すること
- ・ 第四段階の要件の一つとして、事業拡大やビジネスモデルの転換等を行う際に、当然に内部監査部門に意見が求められる状態となることが考えられる
- ・ 第四段階は、実務のみを優先して拙速に結論づけるべき問題ではなく、理論的な整理も含め、今後より広く議論され、様々な見解が示されることを通じて、一定の方向性が見えてくるものと考えられる

(3) 各段階相互の関係(「卒業方式」ではなく「加算方式」)

- ・ 段階の進展は直線的なものではなく、重層的なもの、厚みを増していくものと理解すべき
- ・ 準拠性監査を疎かにしてはいけないことは、この懇談会で共通の認識
- ・ 内部監査の段階が発展しても、それまでの段階に至る各種の取組を充実させ、基礎的な段階における成熟度を高める不断の努力が求められる

(4) 「3つの論点」との関係

- ・ 金融庁が公表したこれまでのレポートの事例等を3つの論点や段階別評価との相関関係を整理してほしい（試行的に整理）
- ・ 小規模金融機関を中心に、限られたリソースを効率的・効果的に配置・配賦して高度化を図るためにも、ロードマップに資する情報を提示してほしい（引き続き、より分かりやすい情報提供のあり方を検討）

2. 金融機関の目指すべき段階と必要な態勢等

(1) 経営陣に求められる姿勢等

① 内部監査に求めること（負託事項）の明確化

- ・ 自金融機関の内部監査に何を求めるのかは、経営陣が、そのビジネスの状況を踏まえ、内部監査部門への負託事項として判断すべき
- ・ 経営陣は、自金融機関として、どのような商品・サービスをどのような方法で展開していくのか、それを適切に判断するに当たっては、必要かつ十分な情報を得ることが前提であり、そのために内部監査部門とのコミュニケーションは重要な機会の一つ

② 内部監査部門への負託事項を踏まえた目指すべき段階の明確化

- ・ 経営陣が内部監査への負託事項を明確化することにより、自金融機関の内部監査の目指すべき段階も自ずと明確になる
- ・ 業務拡大を進める際には、それに見合った内部管理・リスク管理態勢が整備されていなければ、事業は継続できない。内部監査による保証提供は、金融機関の持続可能性を担保させるためにも重要な機能
- ・ 経営陣は、内部監査が高度化され、段階別評価が上位段階に位置づけられることにより、金融機関の企業価値が向上し、ステークホルダーからの信頼・信任を得られることを認識し、内部監査の高度化に常に取り組む不断の努力が求められる

③ 経営陣等の内部監査部門への関与・支援の必要性

- ・ 段階別評価は「加算方式」で発展するとの理解のもと、目指すべき段階の実現、とりわけ第四段階を目指すのであれば、経営陣は、内部監査部門が、より多岐にわたる分野でより深度ある機能を発揮することができるよう、内部監査部門の体制を整備する必要

- ・ 内部監査高度化の支援は、内部監査部門への直接的な支援だけにとどまらず、組織全体での体制整備や被監査部門の意識づけ・働きかけにも及ぶものと理解すべき
- ・ 経営陣等の支援に当たっては、内部監査部門の実質的な独立性確保と3線管理体制の整備を考慮すべき
- ・ 3線管理体制の整備を通じ、被監査部門のリスクオーナーシップを醸成・強化するとともに、内部監査部門と被監査部門との対話を充実させることで、より一層の企業価値向上に寄与できることを理解・認識すべき

(2) 内部監査部門への要求事項

- ・ 内部監査の目的・機能に照らせば、内部監査部門に欠かせないのは「組織をよりよくするためにどのような改善があり得るのか」を建設的に提言できること、また、そうした「提言が実際に組織運営・業務プロセスに良い影響を及ぼしている」ことが実績として出現していること
- ・ 内部監査高度化の取組をその目的の実現と機能の発揮との関係で捉えるとき、例えば、内部監査の品質評価の目線や内部監査部門のKPI項目において、パフォーマンスの要素に重点を置くことも検討事項の一つと考えられる

3. 組織規模・業務特性に応じた留意点(小規模金融機関の高度化対応の方向性)

- ・ 小規模金融機関では、新規に人的リソースを確保することは難しいかもしれないが、真因分析の水準の向上を通じて、経営陣等に対して適時適切な情報提供・提言を行うことは、人的リソースの多寡とは別の問題
- ・ 経緯陣と内部監査部門のコミュニケーションは、むしろ小規模金融機関の方が双方の距離が近く、スムーズに行える可能性もある
- ・ 自金融機関単独では難しくとも、金融グループの中核企業（親会社等）が保有する充実した監査リソースや知見の活用、業態が近い金融機関同士での情報交換等の「横連携」による対応の可能性も期待できる
- ・ リソースが限られる小規模金融機関においても、創意工夫の余地は大いにあると考えられる（金融庁は、こうした小規模金融機関の取り組み事例も収集・検討し、情報還元を行っていく）。

Ⅳ. おわりに（金融庁のモニタリングの方向性）

本報告書は、「現状と課題」に示した段階別評価にかかる定義等を現時点での状況等を踏まえ再整理したもの。今後の国内外での金融環境及び経済社会情勢の変化や国際的な規制等の動きもあるほか、金融機関の取組においても生成ＡＩの活用など内部監査技術の発展などが見込まれる。

このような金融機関を取り巻く環境の変化を捉えて、将来あらためて内容を見直す必要がある。また、金融庁は、各金融機関における環境変化への対応事例を収集し、他金融機関に参考事例として紹介することにより、幅広い金融機関での高度化に向けた取組推進に寄与する必要がある。

金融庁は、本報告書における段階別評価の水準感や、これまでの金融庁レポートを踏まえ、引き続き、金融機関に対し、深度あるモニタリングを進め、内部監査の高度化を促していく方針。

その際、本報告書を形式的なチェックリストとして用いることはない。

モニタリングの中で把握した事例等を適宜のタイミングで紹介・公表するなど、金融機関の内部監査高度化に資する情報を発信していく方針。

以 上