

金融機関の内部監査高度化に関する懇談会 報告書（2025）【概要】

2025年6月20日（金）

金融庁 内部監査高度化懇談会 事務局

金融機関の内部監査高度化に関する金融庁の対応等

- ◆ 金融庁は、金融機関の内部監査の高度化を促すため、2019年以降、内部監査に関する各種レポートを公表
- ◆ 2024年9月の「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)」公表後、**国際的な動き(グローバル内部監査基準の公表・適用開始)もあり、金融機関の内部監査のあり方について、世界基準との整合性も念頭に置きつつ、広く金融業界や有識者の意見を踏まえて再整理することが適当と判断し、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**

※ モニタリングレポート(2024)では、「3つの論点*」に基づいたモニタリング結果や、金融庁の「問題意識」と「期待水準」を示すほか、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」(2019年6月公表)の更新(段階別評価の見直しを含む)を検討していくとしていた

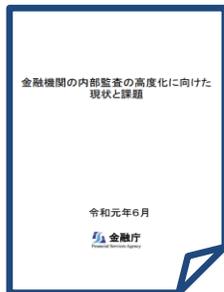
* 論点1：経営陣や監査委員・監査役による内部監査部門への支援
論点2：内部監査部門の監査態勢高度化・監査基盤強化
論点3：被監査部門に対する内部監査への理解・浸透やリスクオーナーシップ醸成

【金融機関の内部監査高度化に関する懇談会】

- **金融機関全体の内部監査の向上を促し、国内外のステークホルダーの信頼確保に資するような目線の提示、一般事業会社や海外金融監督当局も活用できる目線の提供のため、金融業界団体や有識者と議論等を行うことを目的**に開催
- 懇談会では、預金取扱金融機関や証券会社、保険会社に加え、資産運用業、貸金業や資金決済業、暗号資産等取引業等の業界団体からも意見を聴取したほか、外部有識者として、日本内部監査協会、コンサルファームからも意見を聴取した
- 内部監査の水準感や経営陣に求められる姿勢等について、計5回にわたって金融業界団体等と意見交換を実施

2019年6月

現状と課題



第一段階:事務不備監査
第二段階:リスクベース監査
第三段階:経営監査
第四段階:信頼される
アドバイザー

2023年10月

プロGRESSレポート
(中間報告2023)



2024年9月

モニタリングレポート
(2024)



2025年1月
グローバル内部監査基準
適用開始

各段階の水準感?
「第四段階」とは?

段階別評価と3つの
論点との関係は?
紹介事例は何段階
の位置づけか?

2025年1月~5月(計5回)

金融機関の内部監査
高度化に関する懇談会

【テーマ・論点】

- 段階別評価の再定義
- 段階別評価、3つの論点、紹介事例の相関関係
- 高度化を目指す際の考え方
- 高度化に向け取り組むべき優先順位(ロードマップ)
- 小規模金融機関の高度化の考え方

報告書(2025)として公表

段階別評価(4つの段階)を提示

3つの論点を提示

金融庁の問題意識と期待水準を提示

1. 段階別評価（四段階）の水準感

- ✓ 各段階の関係は「卒業方式」ではなく「加算方式」であり、「準拠性監査」は段階が進んでも疎かにできない
- ✓ 3つの論点ごとの取組事例と、各段階との関係が整理されていない、好事例とした理由や企業価値向上につながった事例掲載が必要
- ✓ 監査態勢(手法と品質)と成熟度水準とそれぞれで評価目線を書き分け、業務規模・業態特性に応じた取組事例やレベル感の提示が必要
- ✓ 取組の優先順位付けによるロードマップ検討に資する情報の充実が必要（⇒限られたリソースの中、ステップアップに有用な事例の提供）
- ✓ 段階別評価における「グローバル内部監査基準™」や「内部統制の統合的フレームワーク」との関係を整理

2. 内部監査の「目指すべき段階」の考え方

- ✓ 「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、段階別評価も向上する
- ✓ 目指すべき姿は「確固たるガバナンスの確立に寄与できる監査」の実現であり、このことが第四段階(信頼されるアドバイザー)の前提と認識
- ✓ 小規模金融機関はリソース確保に苦慮、まずは第二段階(リスクベース監査)を目指す（⇒第三段階(経営監査)は難しく、業態内連携必要）

3. 内部監査の「目指すべき段階」に向けた課題認識

- ✓ ステップアップには「経営陣の認識の変革」が不可欠（金融庁からも強いメッセージの発信を望む）
- ✓ 3線管理のあり方、1・2線のリスクオーナーシップの必要性(被監査部門への働きかけを含む)など、継続的に情報提供を望む
- ✓ 内部監査として「やってはいけないことは、被監査部署や担当者の糾弾」⇒「組織や業務運営上の問題点に踏み込んだ分析・議論」が必要
- ✓ リソースの乏しい小規模金融機関を念頭に、グループ親会社や外部機関の監査機能の活用可能性や考え方を整理

4. 第四段階（信頼されるアドバイザー）の明確化

- ✓ 段階別評価は相対評価であり、第四段階は、環境変化への適時対応などのベストプラクティスを示すもの、かつ、内部監査への組織内理解浸透の重要性を明示（⇒内部監査部門単独の取組は第三段階までにとどまり、第四段階に到達するには組織全体の取組が必須）
- ✓ 洞察(インサイト)と将来洞察(フォーサイト)とは異なるスキルが求められる、また経営目線・専門性も必要となるため、内部監査部門の人的構成(法令やIT・データ活用等の専門人材の確保・育成を含む)と組織内での役割分担・連携のあり方の整理が必要
- ✓ 内部監査は経営コンサルタントではない、アシュアランスとアドバイスであり、このバランスが重要
- ✓ 「経営戦略に資する助言(執行)」と「内部監査の立場(独立性)」の関係性・留意点を整理（⇒経営戦略への保証と提言の整理等）
- ✓ 高度化の具体的事例及び評価目線を提示（⇒企業文化(カルチャー)に対する監査やDXの活用等）
- ✓ 外部人材の登用や外部専門機関のコソース活用のための財務資源の確保について、考え方の整理・具体的事例を望む

➤「グローバル内部監査基準」を踏まえた要考慮事項（日本内部監査協会様ご説明より）

- | | | |
|--------------|---|--|
| ① 企業価値との連結 | ➔ | 内部監査と企業価値の創造・保全との連結への認識により役割と戦略的位置づけが明確化 |
| ② 取締役会の関与明確化 | ➔ | 内部監査と取締役会との関係の明確化が権限の確立、組織全体の迅速な改善に繋がる |
| ③ 独立性の強調 | ➔ | 内部監査部門の「孤立しない独立性」の確保が、実効性ある内部監査の実現につながる |
| ④ 3線体制の説明 | ➔ | 第1線・第2線におけるリスク管理態勢の整備が内部監査の高度化に不可欠 |

本紙は、事務局において、各コンサルティングファームの説明内容から共通すると思われる点を整理したもので、各コンサルティングファームによる外部評価は各々独自の基準により行われており、必ずしもこの内容と一致するものではない

「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
外部評価を行う場合は、自社独自の評価項目や基準・目線をもって評価しており、段階別評価（各段階）に直接的に当てはめ（プロット）していない（外部評価では、段階別評価の趣旨を踏まえ、具体的な取組について提言）
- ✓ コンсалティングファームにおける「グローバル内部監査基準」への適合等を評価する「外部評価」と金融庁の「段階別評価」は、それぞれで内部監査部門に期待され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、評価基準・目線を盛り込むと、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線管理体制構築（3ラインモデル）の重要性を明示（内部監査部門が機能発揮するための前提であること）
全体感：3線管理の考え方を踏まえた組織全体の態勢の観点からは、本来、1線・2線が指導やモニタリングを実施し、3線は、1線・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
- ✓ 組織全体としては、第三段階（経営監査）に到達したと言っても、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、第三段階を支える土台・基礎であること
 - ①各段階の関係は、全体を通して考えると「卒業方式」ではなく「加算方式」であり、「準拠性監査」は段階が上がっても疎かにしてはいけないこと
 - ②自社の規模・特性によって、「リスクベース監査」の段階でも、内部監査の基本的な機能を発揮することが可能であること
- ✓ 各段階の定義・水準感について、次の点を明確化・追記

第一段階：企業規模（人員数や事業内容等）により3線管理の構築が難しい場合は、全体最適を考慮し、3線が「準拠性監査」担うことも否定しないこと

第二段階：「実質・全体・未来」を意識しつつ、「内部統制の整備・運用状況」に関して、各業務等に係るリスクアセスメント（リスクの特定・評価とコントロールの状況を評価）を行った上で監査を実施し、保証を提供すること

第三段階：「実質・全体・未来」を強く意識（特に「未来」の観点）し、「経営戦略を対象とした監査」ではなく、リスクマネジメントやコントロール、ガバナンスといった観点から、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）の有無や脆弱性を確認し、保証・助言・見識を提供すること

第四段階：第一～第三段階とは概念が異なること、および単に先進的手法を形式的に取り入れただけでは達成されないこと

内部監査に対する信頼の結果として、経営陣や被監査部門から内部監査部門に対して、気づきや助言を積極的に求められる状態となること

- ✓ 段階別評価を基に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、実効性が伴っている必要があること
⇒ 監査指摘や提言が、業務改善ひいては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

「段階別評価の再定義」および「3つの論点」との関連性等

◆懇談会での議論を踏まえ、報告書(2025)において、「現状と課題」で示した段階別評価の定義等を再整理

- **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の発揮の方向性・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**
- 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し対応すべき**
- 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て、基礎的な段階における成熟度を高める(重層的な取組) 不断努力が求められる **(「卒業方式」ではなく「加算方式」)**
- **「3つの論点」は、経営陣はじめ組織の各部門に求められるべき具体的な内部監査高度化の取組を示したもので「段階別評価」は、内部監査の目的の実現や機能発揮の成熟度合いを概念的に示したものである**

段階	内部監査の成熟度水準 (「現状と課題」より)	報告書(2025)における再定義 ※「現状と課題」で提示している内容に追記・補足
第一段階 事務不備監査	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	✓ 規程・事務ルール等の運用状況を検証する段階 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
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	✓ 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 営業拠点や本部における各所管業務の運用状況が自ら定めた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
第三段階 経営監査	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供	✓ 経営戦略を踏まえ組織横断的に業務運営状況を機動的に検証し、経営の求める情報を適時に提供するとともに、業務プロセスにアシュアランスを与える段階 組織全体に対して準拠性検証機能や業務プロセス検証機能が発揮されていることを前提に、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
第四段階 信頼されるアドバイザー	保証やそれに伴う課題解決に留まらず、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	✓ 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している段階(今後も継続検討の余地あり) 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

➡ **金融庁は、引き続き深度あるモニタリングを進め、金融機関における内部監査の高度化を促していく方針**

金融機関の目指すべき段階と必要な態勢等

金融機関の経営陣に求められる姿勢等

① 内部監査部門への負託事項の明確化

- ✓ 自金融機関の内部監査に何を求めるのかは、一義的には、経営陣が、自身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こと

② 内部監査部門の目指すべき段階の明確化

- ✓ 経営陣は、内部監査部門との良好なコミュニケーションを前提に、経営陣からの負託事項に応えられる内部監査部門として必要な態勢について検討・判断していくこと

③ 経営陣等による内部監査高度化への支援の必要性

- ✓ 金融庁レポートに掲載した監査基盤の強化に関する取組事例も参考にしつつ、内部監査部門とコミュニケーションを図りながら、経営資源の配賦（監査人材の確保・拡充など）や人材育成制度の導入、コソーシングの有効活用等の検討に積極的に参画・支援し、計画性をもって不断に取り組んでいくこと
- ✓ 経営陣による内部監査高度化の支援は、内部監査部門のみに向けられるものではなく、被監査部門の意識づけなど組織全体への働きかけが重要であると認識すること

小規模金融機関の内部監査の状況と高度化対応の方向性

小規模金融機関の内部監査の状況

- 協同組織金融機関、貸金業、資金移動業、暗号資産交換業等の業界では、組織体制等が小規模であり、内部監査部門に十分な人材を配置できていない（組織全体の人員が極めて少人数であり人員配置に苦慮しているとの意見※）
 - 一方で、資金移動業者や暗号資産取引業者等では、組織人員が少人数でありながら、業務量（取引・取扱量）が大きい先もあり、内部統制が脆弱である場合、経営に大きな影響を与える可能性
- ※ 限られたリソースをどのように振り分けるか、高度化の取組施策をどのような優先順位で進めていくか、内部監査の領域すべてを自金融機関で完備しなければならないかなど、経営陣や組織全体として検討する必要がある項目が多く、現時点では対応に限界があり、かつ時間を要する

考えられる対応の方向性

- 大手金融グループに所属しているような場合には、**中核企業が保有する充実した監査リソースや知見を活用した一体的取組が期待**できる
また、**業態が近い金融機関同士での情報交換など、「横連携」による対応の可能性も期待**できる
- 加えて、**内部監査機能は業態を問わず共通化している分野とみることもでき、一定の協調体制・コンソーシアムを構築して対応することも可能ではないか。自主規制団体（協会）の監査機能を活用することも考えられる**

➡ **金融庁は、小規模金融機関を含め取組事例を収集し、必要な情報を還元していく方針**