

金融業界の「総意」として整理した 内部監査の高度化への論点

「加算方式」の段階別評価の下で 継続的な取り組みに期待

金融機関にとって、内部監査の高度化は極めて重要な課題の一つである。そうしたなか、金融庁は、金融機関の内部監査高度化への対応の方向性を分かりやすく提示し、その取り組みを促すことを目的に「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会」（以下、懇談会）を開催した。本稿では懇談会の議論と6月20日に公表した報告書を踏まえ、内部監査の高度化に向けたポイントを概説する。

国際基準も踏まえて 段階別評価の明確化へ

金融機関にとって内部監査の高度化は、その規模の大小にかかわらず重要な課題である。金融庁はこうした考えの下、2019年以降、金融機関に対するモニタリング結果などを踏まえ、三つのレポート（まとめて以下、

金融庁レポート）を公表し、金融機関に対して内部監査の高度化を促してきた。

その一つが19年6月に公表した「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」（以下、「現状と課題」）である。「現状と課題」では、内部監査の水準を「事務不備監査」（第1段階、「リスクベース監査」（第2段

階、「経営監査」（第3段階、「信頼されるアドバイザー」（第4段階）の四つの段階に整理した。

その後、大手銀行グループにおける内部監査の高度化に向けた取り組みや課題を「『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（中間報告）」（以下、中間報告）として

金融庁

総合政策局
検査監理官

山崎 勝行

リスク分析総括課
課長補佐

永田 明良

監督局

保険課
係長

大西 花観

（前）総合政策局リスク
分析総括課 検査監理官
室（係長）

23年10月に公表した。そして、以降のモニタリング結果も含め、24年9月には「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）」（以下、モニタリングレポート）を公表した。

こうしたなか、金融機関からは「現状と課題」で示した内部監査の段階別評価の明確化等の要望が多く寄せられていた。要望を踏まえ、モニタリングレポートでは、段階別評価の見直しの必要性を検討する方針を示した。なお、見直しに当たっては、内部監査の新たな国際基準であるグローバル内部監査基準（GIAS）が25年1月に適用開始となることを考慮し、GIASとの関連性を十分に踏まえる必要もあった。

こうした背景の下、金融庁は、金融業界団体や外部評価機関、GIASの考え方などについては日本内部監査協会から多様な意見を聴取し、より実務に即した整理を行うことを目的として25年1月から懇談会を開催。合計5回にわたって議論を行った。懇談会には、預金取扱金融機

関や保険業、証券業にとどまらず、資産運用業や貸金業、資金決済業、暗号資産等取引業など広く金融業界の関係団体が参加し、多方面での充実した議論が行われた。その議論を取りまとめたのが25年6月に公表した報告書である。

内部監査の各段階の定義や水準を整理

以下では、報告書で示した考え方を解説する。これらは参加団体においておおむね一致した見解であり、金融業界の総意と言っても過言ではない。他方、あくまでも懇談会開催時点の整理である。今後、経済社会環境の変化や内部監査技術の発達などにより見直しの機運が生じることも想定される。

注目すべきは段階別評価の再定義だ。懇談会では、金融機関が内部監査高度化の方向性を考えるに当たり、「そもそも段階別評価とはどのように捉えられるべきか」といった点から議論した。この点、報告書では段階別評価を形式的・定量的な評価目線ではなく、内部監査の目的

の実現と機能の発揮の方向性や考え方を示したものと整理した。上位段階への発展自体が目的化されるものではないことも明確化した。

もちろん、上位段階への発展を目標とすることを否定するわけではないが、形式的な対応にとどめてはならない。内部監査の機能が適切に発揮され、内部監査の目的が実現されてこそ、上位段階へ発展するものと認識すべきであろう。

報告書では、各段階の定義や水準についても、内部監査の目的の実現と機能の発揮の観点から整理した（図表1）。これは「現状と課題」で示した段階別評価を修正するものではなく、その内容の明確化を図るため、追記・補足したものである。また懇談会では、段階別評価の四つの段階は、引き続き概念として適用できるとの認識が共有されている。

なお、第4段階（信頼されるアドバイザー）については、懇談会でそのイメージこそ共有できたものの、多様な意見があったことから定義の確定には至ら

なかった。金融庁としては引き続き意見を集約し、より定義を明確化できるよう検討を進めた。

懇談会の顕著な成果の一つが、段階別評価の各段階の関係性について業界共通の認識を得ることができた点である。懇談会の議論を経て、段階の進展は直線的なものではなく、重層的に厚みを増していく、いわゆる「加算方式」と理解すべきであることが共通認識となった。

これまでの金融機関との対話では、段階別評価を「卒業方式」として捉え、段階が上位に進展すれば、下位段階の取り組みは不要だと認識している先も少なくなかった。だが、多くの参加団体から「準拠性検証機能をおろそかにしてはいけない」などと、下位段階の取り組みの重要性を訴える意見が示された。もちろん段階別評価が加算方式だからといって、内部監査部門が常に準拠性監査の実施主体でなければならないということではない。金融機関の規模や特性を踏まえつつ、3線管理における各線の役割の明確化を前提

〔図表1〕

段階別評価の再定義		「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）	
段階	内部監査の成熟度水準 （「現状と課題」より）		
第1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2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1段階）とともに、当該ルール自体が自金融機関を取り巻く環境や業務運営状況を踏まえ妥当なものをリスクベースで検証する段階
第3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4段階 信頼され るアドバ イザー	保証やそれに伴う課題 解決にとどまらず、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1段階から第3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り組み・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

（出所） 金融庁（図表2～3も同じ）

に、内部監査に何を求めるかを考える必要がある。

また懇談会では、段階別評価の再定義を行う前提として、G I A S の考え方との関連性について、日本内部監査協会からも意見を聴取し議論している。この点、両者は矛盾するものではないことが共有された。金融機関においては、金融庁レポートとG I A S の双方を参照して内部監査の高度化に取り組むことが重要である。

高度化に向けた論点と段階別評価の関係性

金融庁はこれまで、中間報告やモニタリングレポートで、金融機関の内部監査の高度化を促すために三つの論点を示してきた。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、②内部監査部門における高度化に向けた取り組み、③被監査部門に対する取り組み——である。これらの論点は、経営陣や組織の各部門に求められるべき取り組みを整理したもので、その具体的内容は各金融機関において創意工夫が求められる。とは

いえ、金融機関からは、限られたリソースの配分や取り組むべき順序などに悩みがあるとの意見があった。

懇談会でも、金融庁レポートでこれまで紹介してきた事例と段階別評価、三つの論点との相関関係を提示してほしいとの強い要望があった。こうした要望を踏まえ、今般、内部監査の高度化を推進する一助となればと考え、モニタリングレポートで取り上げた事例を中心に、三つの論点と段階別評価への落とし込みを行っている（図表2）。

ただ、これはあくまでも試行的な取り組みだ。各事例への当てはめや適正性において改善の余地がある（注）。金融庁としては、引き続き金融機関の取組事例の提示方法などについて、より分かりやすい情報提供の在り方を検討していく。

小規模金融機関も創意工夫の余地あり

それでは、各金融機関は今後、どのような姿勢で内部監査の高度化に取り組むべきか。この点、報告書では、経営陣および内部

内部監査高度化へのポイント

〔図表2〕

主な事例と段階別評価・3つの論点との関係（簡略版）

段階別評価 3つの論点		第1段階	第2段階	第3段階	第4段階
【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					
経営陣等とのコミュニケーション	◆定時定型的な経営陣との対話を中心	◆監査結果を踏まえ取締役会等で営業推進策・目標設定の修正検討	◆随時、非定型的な対話も行い、経営陣と緊密な関係を構築	◆あるべき内部監査の姿に関する経営陣との積極的なディスカッションによる理解浸透・支援増強	
経営陣等による信頼・期待・関与	◆被監査部署への改善対応	◆監査結果に対する経営陣主導の迅速な改善対応	◆内部監査の重要性・有用性に関する経営陣の積極的な関与	◆監査委員会等との連携に伴う社外役員の支援増強	
【論点2】内部監査部門における高度化に向けた取り組み					
監査態勢の高度化					
監査手法等	◆過去実績の継続・経験則 ◆単年度計画の策定、営業店監査が中心 ◆発生事象の再発防止に向けた要因分析	◆経営陣とリスク認識を合わせ、評価を客観化 ◆本部監査を導入 ◆IT・データ活用による効率化	◆オフサイトモニタリングを通じた業務プロセスの把握・理解の深化 ◆高リスク領域に絞った部分監査を実施 ◆被監査部門との緊密な対話による適時監査の実現 ◆IT技術活用による監査精度の向上	◆3線管理・経営陣の姿勢を踏まえた真因分析	
品質評価	◆取締役会等による監査結果の評価	◆中期経営計画と連動させた品質評価の実施・高度化	◆被監査部門に対する事後アンケートを実施し、納得感・コミュニケーション・負担感等について把握 ◆外部評価をグループ・グローバル統一的に実施	◆国際基準への適合性のほか、監査効率性の観点から外部評価を実施	
監査基盤の強化					
人材確保・育成	◆「待機ポスト」的な人員配置	◆若手のキャリアパスと位置付け、トレーニングを実施	◆外部採用・社内公募を積極的に実施 ◆グローバル一体監査の人材育成のため海外派遣		
専門性	◆支店長等の業務経験者の配置	◆知見者の兼任	◆スキルシートを策定し、監査員のスキルの見える化や、専門人材の育成を実施 ◆データ分析専門チームを設置	◆専門性の高い領域での積極的なコンサルティングの活用	
【論点3】被監査部門に対する取り組み					
被監査部門の理解促進、リスクオーナーシップの醸成等	◆内部監査の役割・有用性等の積極的な社内広報	◆営業拠点長との対話を通じたリスク認識の共有・自律的管理に向けた対話	◆対話型監査への移行・被監査部門の心理的安全性確保による信頼関係の増強		

〔図表3〕 経営陣と内部監査部門に求められる姿勢

- ・経営陣に求められる姿勢
 - ①内部監査部門への負託事項を明確化すべき
 - ②内部監査部門との良好なコミュニケーションを前提に、①の実現に必要な取り組みを自身の組織体制やビジネスの状況を確認しながら検討・判断すべき
 - ③②に基づき、求める機能を果たせる内部監査態勢の整備に向け、経営資源の配賦や人材育成、コソーシングの有効活用等の検討に積極的に参画・支援すべき
 - ④経営陣による内部監査高度化の支援は、内部監査部門の実質的な独立性確保や3線管理体制の整備など、組織全体にわたることを認識すべき
- ・内部監査部門に求められる姿勢
 - ①「組織の改善について建設的に提言できること」「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」が最も大切
 - ②経営陣からの負託事項に則したパフォーマンスを意識すべき
 - ③業務全般のデジタル化への対応のため、監査におけるデータ・IT活用をいっそう進めるべき

監査部門に求められる姿勢を図表3のとおり整理している。経営陣の意識の差は段階別評価の結果（差）にも表れている。このことは、すでにモニタリングレポートでも論じていた。経営陣は自ら率先し、組織全体に内部監査への支援姿勢を見せてほしい。それが企業価値の向上につながることを認識すべきである。

はさまざまである。懇談会では、小規模金融機関の内部監査高度化に向けた方向性についても議論した。組織体制が小規模な貸金業や資金移動業、暗号資産等交換業、資産運用業の各業者を会員とする業界団体からも、新たに意見を聴取できた。これも懇談会の顕著な成果の一つだ。組織規模が小さくても業容（取引量や業務量）が大きく、リスク顕在化の影響を看過できない先もある。

しかし、内部監査の高度化に向けては組織全体での検討を要する項目も多く、短期間のうちに解消できない難しさも含んでいる。そのため、業務特性に応じた内部監査態勢の整備が必要となる。

この点、小規模金融機関

は経営陣と内部監査部門との距離が近く、意思疎通が容易ともいえる。さらに、所属する金融グループ全体のリソースの活用や、業態が近い金融機関同士での「横連携」等の可能性も考えられるなど、創意工夫の余地は大きいあるだろう。金融庁はこうした小規模金融機関の取組事例も収集・研究し、今後も必要な情報を還元していく方針だ。

* * *

金融庁は今後もモニタリングで把握した事例等を発信していくとともに、金融機関を取り巻く環境変化を捉え、必要に応じて見直しを行う方針である。内部監査の高度化に向けた取り組みは奥が深い。本稿が報告書の内容の理解や、取り組みの推進の一助となれば幸いである。金融機関以外の事業会社にとっても報告書が参考になることを期待している。

やまざき かつゆき

86年大蔵省（現財務省）地方部局入局。93年銀行局転入、98年金融監督庁（現金融庁）。以降、大手銀行グループを中心に銀行業界に対するモニタリング業務に従事。24年7月から現職。

ながた あきら

09年十六銀行入行、弁護士登録（岐阜県）。コンプライアンス、融資管理業務に従事。17年財務省中国財務局金融証券検査官、22年4月から現職。

おおにし はなみ

17年財務省東海財務局入局、19年金融庁総合政策局リスク分析総括課。大手銀行等に対するモニタリング業務に従事。25年7月から現職。

組織の見解を示すものではない）

〔注〕 従って、これを金融庁が確約したかのごとく捉えられるのは、まったく本意ではない。報告書では取り扱い上の留意点を詳細に述べている。本稿の図表2や懇談会報告書に掲載した図表を活用する際には、前提として把握されたい。