

「金融機関の内部監査高度化に関する 懇談会報告書（2025）」について

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
(元・リスク分析総括課検査監理官室係長) 大西 花観

1. はじめに

金融庁は、本年（2025年）6月に「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会報告書（2025）」（以下、「懇談会報告書」という。）¹を公表した。

金融庁では、金融機関の内部監査の高度化を促すため、2019年以降、3回にわたってレポートを公表してきた。まず、2019年6月「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」という。）²」では、内部監査の水準感にかかる段階別評価³を示し、各金融機関が高度化に取り組む上で目指すべき方向性を提示した。次いで、2023年10月『「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2023」という。）⁴」で、経営陣はじめ

組織の各部門に求められるべき具体的な取組を「3つの論点⁵」として提示し、翌2024年9月「金融機関の内部監査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2024」といい、これらをまとめて「金融庁レポート」という。）⁶」では、幅広い業態にわたる多数の取組事例を「3つの論点」ごとに紹介するとともに、金融庁の問題意識と期待水準を示すことで、一層の取組推進を促してきた。

こうした中、金融機関から「現状と課題」で示した内部監査の水準感について、明確化等の要請を受けることが多かった。金融庁は、こうした要請に応え、内部監査高度化の方向性を分かりやすく提示するため、金融業界や外部有識者の知見を集約し、より納得性の高いものとするべく「金融機関の内部監査高度

¹ 金融庁ウェブサイト（URL：<https://www.fsa.go.jp/singi/naibukansa/siryoku/20250620.html>）

² 金融庁ウェブサイト（URL：https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html）

³ 内部監査の成熟度水準として、日本の金融機関の現状について3つの段階（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））を提示しつつ、さらに海外での取組事例等を踏まえ、第四段階（信頼されるアドバイザー）が存在することを提示した。

⁴ 金融庁ウェブサイト（URL：<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20231024/20231024.html>）

⁵ 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

⁶ 金融庁ウェブサイト（URL：<https://www.fsa.go.jp/news/r6/ia/20240910.html>）

化に関する懇談会」(以下、「懇談会」という。)を開催することとし、今般、懇談会での議論等をまとめ、懇談会報告書として公表するに至った。各金融機関には、懇談会報告書を踏まえて今後の取組指針や目指す方向性を定め、さらに取組を推進してほしい。また、広くわが国一般事業会社の参考となるほか、海外金融監督当局においても参考となることも期待している。今般の懇談会には多数の業界団体等にご参加いただき、示唆に富む意見の提示や充実した議論が交わされた。この場を借りてご協力に感謝申し上げます。

本稿では、懇談会報告書の要点などを述べることにしたい。なお、記述中、意見にわたる部分は、筆者らの個人的な見解であり、筆者らが前に所属した組織および現に所属する組織の見解ではないことを、ご承知おきいただきたい。

2. 内部監査高度化の重要性と懇談会の概要

(1) 内部監査高度化の重要性

金融機関を取り巻く環境が目まぐるしく変化する中、金融機関が今後も使命を全うしていくためには、自身が直面しているリスクを適切にコントロールしながらビジネスを推進する態勢の構築が不可欠である。そして、内部監査機能の発揮は、その重要な構成要素である。内部監査は、金融機関の内部統制やリスク管理態勢及び業務運営の検証とその結果を踏まえた改善提案を通じて、経営陣に対し有効な「気づき」を与える存在であり、より高度に機能させることが、金融機関の持続可能性を高めることにつながる。

このような整理の下、金融庁は、「金融機関は、その規模の大小にかかわらず、内部監査の高度化が重要な課題」と捉え、従前より金融機関の内部監査態勢の整備・確立に関する対話を重ね、前述のとおり、その結果をレポ

ートとして公表し、金融機関の内部監査の高度化を促してきた。

(2) 懇談会の開催経緯と概要

金融庁は、前述の取組やモニタリングを進める中、金融機関から「段階別評価の各段階の具体的事例や第四段階（信頼されるアドバイザー）の具体的なイメージを示してほしい」といった要望が多く寄せられ、段階別評価の見直しを含め検討が必要だと考えていた。また、「モニタリングレポート2024」の公表時期が、多くの金融機関において約4か月後に適用開始される内部監査人協会（IIA）「グローバル内部監査基準（以下、「GIAS」という。詳細は後述。）」への対応が進められていた時期でもあったため、GIASとの関連性も十分に踏まえる必要があると考えていた。

金融庁は、こうした状況を踏まえ、「現状と課題」の見直しに当たっては、広く金融機関の意見や外部評価機関（コンサルティングファーム）の知見、日本内部監査協会からGIASの考え方など、多様な意見等を聴取し、より実務に則した整理を行うべく、懇談会を開催し、以下の点をテーマとして多方向の議論を行うこととした。

《懇談会のテーマ》

- 段階別評価（4段階）の水準感と実務上の課題
 - ① 内部監査実務を踏まえた各段階の水準感の理解（第四段階のイメージを含む）
 - ② 金融庁レポートに記載している事例と段階別評価との関係
 - ③ 内部監査高度化の取組推進の観点から金融庁レポートに求められる事項
- 内部監査の目指すべき段階とそれを実現するための留意点
 - ① 各業界の実情や実務の現状を踏まえた内部監査の目指すべき段階

- ② 第四段階を実現するための実務上の課題
- ③ 目指す段階の実現に向け金融庁レポートに求められる事項

懇談会の参加メンバーは、預金取扱金融機関業界や保険業界、証券業界にとどまらず、資産運用業界、貸金業界、資金決済業界や暗号資産等取引業界など広く金融業界の関係団体からも参加を得られた。そして、2025年1月から5月まで計5回にわたり、各業態での取組状況や課題認識、段階別評価の明確化等の要望を聴取し、議論を行った。その際、日本内部監査協会から、G I A Sとの関係性も含め段階別評価の見直しにかかる意見を聴取し、世界基準との整合性も視野に入れつつ議論を行った。さらに、コンサルティングファームより、自社が行う外部評価等におけるポイントや段階別評価の見直しにあたっての課題等を聴取し、意見交換を行った⁷。

3. 懇談会での議論を踏まえた金融機関の内部監査高度化の考え方

懇談会報告書では、懇談会テーマにかかる意見・議論の要点を示した上で、「金融機関の内部監査高度化の取組推進に向けた考え方」として、段階別評価の各段階の定義・水準感や「3つの論点」との関連性等について、議論の結果を提示している。

懇談会報告書に提示した考え方は、懇談会参加団体において概ね一致した見解であり、金融業界の総意といっても過言ではない。ただし、あくまでも懇談会開催時点での内部監査を取り巻く環境や各種基準等を前提とした

ものであり、今後の内部監査における技術革新等によって、見直しの機運が生じることも想定される。

(1) グローバル内部監査基準（G I A S）との関連性について

G I A Sは、内部監査に関する国際的な基準であり、その前身にあたる内部監査に関する国際的なガイダンス「専門職的実施の国際フレームワーク2017年版（以下、「I P P F」という。）」の再構成と必要事項の追加等を内容とし改訂・公表されたものである⁸。金融庁は、「現状と課題」や「中間報告2023」を取りまとめる際にI P P Fを参考としており、「モニタリングレポート2024」でもG I A Sの改訂作業に触れ、本誌でも紹介⁹している。なお、金融機関は、G I A Sに準拠した内部監査の高度化が求められており、将来的には取引先企業の内部監査高度化への取組支援も期待される。

もっとも、これまで、G I A SやI P P Fと金融庁レポートで提示した段階別評価や「3つの論点」との関連性について正面から論じたことはなかった。そのため、金融機関等から、両者の関係について明確にしてほしいとの声も聞かれた。こうしたことから、懇談会では、段階別評価の再定義等を行う前提として、日本内部監査協会から説明や意見等を聴取し、整理を試みた。

懇談会では、これまで金融庁が提示してきた考え方はG I A Sと矛盾するものでないことが共有され、金融機関においては、金融庁レポートとG I A Sの双方を参照しながら内部監査高度化に取り組むことが目標の実現に向けて重要であるとの認識が共有された。

具体的には、G I A Sの示す基準は各段階

⁷ 詳細は、金融庁ウェブサイト参照（URL：<https://www.fsa.go.jp/singi/naibukansa/index.html>）

⁸ 内部監査人協会（I I A）『「グローバル内部監査基準™」（日本語版）公表のお知らせ』（日本内部監査協会ウェブサイト（URL：https://www.iiajapan.com/leg/ia/info/2024/20240705_global_ia_std.html））

⁹ 『月刊監査研究』2024年12月号（No.613）13頁

の内容・要点を敷衍しているものであり、「3つの論点」はG I A Sが示す5つのドメイン及び原則のそれぞれに対応しているものと解することができる（図表1、図表2参照¹⁰）。他方で、従前の段階別評価の内容は、G I A Sを踏まえた形で内部監査高度化の基礎となる考え方（ガイダンス）を提供するには、さらに補足が必要であったため、今般、①内部監査が企業価値の創造、保全、維持に結び付くことを認識することで、その役割と戦略的位置づけが明確化される、②取締役会の内部監査への関与を明確化することで、内部監査の権限が確立し、組織全体での迅速な改善につながる、③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、④3線管理体制の整備、特に第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である、といった観点を「考え方」の中に織り込んでいる。

(2) 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

懇談会報告書では、金融機関が内部監査高度化の方向性を考える際の前提として、そもそも段階別評価とはどのように捉えられるべきものなのか、を論じている。それは、

『段階別評価は、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で、上位段階への発展自体が目的化されるものではない』

としている。

これまでのモニタリングでは、「〇〇を実施するようになった、□□の手法を取り入れた、など積極的に高度化に取り組んでおり、第●段階に到達している」など、言わば形式的な対応のみで自己評価している金融機関がしばしば見られた。確かに、上位段階への発展に

<図表1> 金融庁の段階別評価とG I A Sの基準との関係

「現状と課題」における段階別評価	第一段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	第二段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	第三段階 (Ver.3.0) (経営監査)	第四段階 (Ver.4.0) (信頼されるアドバイザー)
使命・役割	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	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	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供	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
金融行政の基本的な考え方	形式から実質へ		部分から全体へ	より未来へ、より戦略的に
特に参照されるGIAS基準	基準15.2 改善のための提言又は改善措置の計画の実施の確認 要点：発見された事務不備に対し、どのような改善策・実行・再発防止策を立てるか	基準9.1 ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解 基準9.3 手法 基準13.2 個々の内部監査業務におけるリスク評価 要点：内部監査部門が組織のリスクを理解できる体制を整備したうえで計画に反映し、個々の内部監査もリスクベースで実施しているか	基準6.3 取締役会及び最高経営者の支援 基準7.1 組織上の独立性 要点：組織における内部監査部門のポジションは明確か	基準11.1 ステークホルダーとの関係構築とコミュニケーション 要点：様々な監査経験を重ね、経営陣・取締役会、株主、当局等からの信頼を獲得しているか

¹⁰ 図表1、図表2は、あくまでもG I A Sのうち各段階・論点と特に関連性の高い原則・基準を例示したものである点に留意。内部監査の高度化に向けては、他の原則・基準も同様に重要であることに変わりなく、G I A S全体への適合に向けた取組が望まれる。なお、日本内部監査協会におけるリスクベースの内部監査の考え方については、「内部監査基準実務指針5.2リスク評価に基づく計画の策定」（2017年3月公表）も参照されたい（URL：<https://www.iiajapan.com/leg/pdf/guide/guideline5.2.pdf>）。

<図表2> 金融庁の3つの論点とG I A Sの5つのドメイン及び原則・基準との関係

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

【ドメインⅢ 内部監査部門に対するガバナンス】

- 原則6：取締役会による承認（基準6.1 内部監査への負託事項、基準6.2 内部監査基本規程、基準6.3 取締役会及び最高経営者の支援）
- 原則7：独立した位置付け（基準7.1 組織上の独立性、基準7.2 内部監査部門長の適格性）
- 原則8：取締役会による監督（基準8.1 取締役会による対話、基準8.2 監査資源、基準8.3 品質、基準8.4 品質の外部評価）

論点2：内部監査部門の高度化に向けた取組

【ドメインⅡ 倫理と専門職としての気質】 すべての内部監査人は、倫理と専門職としての気質の基準に適合することが求められる

【ドメインⅣ 内部監査部門の管理】

- 原則9：戦略的な計画策定
（基準9.1 ガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの理解、基準9.2 内部監査の戦略、基準9.3 手法、基準9.4 内部監査の計画、基準9.5 連携と依拠）
- 原則10：監査資源の管理（基準10.1 財務的資源の管理、基準10.2 人的資源の管理、基準10.3 テクノロジーに係る資源）
- 原則12：品質の向上（基準12.1 品質の内部評価、基準12.2 パフォーマンスの測定、基準12.3 個々の内部監査業務のパフォーマンスの監督及び改善）

【ドメインⅤ 内部監査業務の実施】

- 原則13：個々の内部監査業務の計画の効果的な策定（論点3とも関連）
（基準13.1 個々の内部監査業務におけるコミュニケーション、基準13.2 個々の内部監査業務におけるリスク評価、基準13.3 個々の内部監査業務の目標及び範囲、基準13.4 評価規準、基準13.5 個々の内部監査業務の資源、基準13.6 監査プログラム）
- 原則14：個々の内部監査業務の実施
（基準14.1 分析及び評価のための情報収集、基準14.2 分析及び個々の内部監査業務の潜在的な発見事項、基準14.3 発見事項の評価、基準14.4 改善のための提言及び改善措置の計画、基準14.5 個々の内部監査業務の結論、基準14.6 個々の内部監査業務の文書化）
- 原則15：個々の内部監査業務の結論のコミュニケーション及び改善措置の計画の実施のモニタリング（論点3とも関連）

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

【ドメインⅣ 内部監査部門の管理】

- 原則11：効果的なコミュニケーション
（基準11.1 ステークホルダーとの関係構築とコミュニケーション、基準11.2 効果的なコミュニケーション、基準11.3 結果のコミュニケーション、基準11.4 誤謬と脱漏、基準11.5 リスクの受容についてのコミュニケーション）

【ドメインⅤ 内部監査業務の実施】

- 原則13：個々の内部監査業務の計画の効果的な策定（論点2とも関連）
- 原則15：個々の内部監査業務の結論のコミュニケーション及び改善措置の計画の実施のモニタリング（論点2とも関連）
（基準15.1 個々の内部監査業務の最終的なコミュニケーション、基準15.2 改善のための提言又は改善措置の計画の実施の確認）

は、相応の内部監査手法の導入が必要ではあるが、実効性の伴わない「張り子の虎」では意味がないし、かえって工数とコストが増えるだけなら組織として不幸でしかない。

段階別評価における目標を「上位段階への発展」（例えば、第●段階）とすること自体を否定するものではないが、そうした目標設定と実現に向けた取組においては、内部監査の目的・機能との関係を常に意識すべきである。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こそ、上位段階へ発展するものであって、むしろ結果（努力・取組み・実績の結果）としてついてくるもの（相対的な段階が判別される）と認識すべきであろう。

②各段階の定義・水準感

各段階の定義・水準感についても、内部監査の目的の実現と機能の発揮の観点を中心に据えて、次のように整理している。もっとも、「現状と課題」で提示した内容の修正ではな

く、追記・補足によって、明確化を図るものである。

なお、段階別評価における4つの段階区分に関して、懇談会では、内部監査が組織の中で果たすべき目的や期待される機能が大きく変容しない限り、第四段階の先に「第五段階」が存在することはなく、引き続き、概念として適用できるとの認識が共有された。

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である。

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の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』

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（準拠性の検証）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である。

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リスクベースによる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係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）を行う段階である。

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している段階』

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、経営陣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である。

なお、第四段階については、上記のとおり「内部監査部門が経営陣等に有益な情報や提言を示すことを通じて、その負託に応え、経営陣も内部監査部門を信頼し一層活用する段階」というイメージは共有されたものの、定義・水準感が一義的に明確になるまでには至らなかった。

上記の点、懇談会での議論を紹介すると、「第四段階は、いわば『理想形』であって、どのような金融機関も完全な到達はあり得ない『究極の目標』に位置づけられる」、「業務特性や組織規模によっては、リスクベース監査を行うことこそが『信頼されるアドバイザー』たりうるもので、必ずしも、第三段階の『その先に』第四段階が存在するという位置づけではないのではないか」といった意見があった。この点については、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に期待しつつ、金融庁もモニタリング等を通じて、より明確なイメージが提示できるよう検討を進めたい。

③各段階相互の関係（「卒業方式」でなく「加算方式」）

懇談会での議論の顕著な成果の1つとして、「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いう、いわゆる『加算方式』と理解すべきである」ということが共通認識となった点があげられる。

モニタリングの中では、段階別評価の段階が上位に進展すれば、前の段階における取組を行わなくてもよいといった「卒業方式」と捉えている金融機関も少なくなかった。しかし、昨今発覚した金融機関の不祥事件等を見れば、営業現場を中心に、その業務の準拠性を検証する機能の発揮が重要であることは、改めて論ずるまでもないだろう。懇談会でも、多くの団体から「上位段階を目指すのは良いが、準拠性検証機能を疎かにしてはいけない」などと、業界内の業務特性を踏まえ、その重要性を訴える意見が示された。

このことは、内部監査の目的の実現と機能の発揮との関係でも的を射た指摘といえる。内部監査の目的・機能は「組織活動の有効性等についての客観的・独立的なアシュアランス、助言（アドバイス）、見識を提供するこ

とにより、組織体の価値を高め、保全することにある。内部監査部門が、第1線をはじめ各部署の業務運営に問題があるか否か適切に把握しないままでは、組織活動の有効性等について客観的・独立的なアシュアランスが可能なのか、との懸念にもつながる。第1線の業務運営上の問題点を発見し改善させるのは第2線の牽制機能の範疇であり、第3線である内部監査部門は常にそれを所与のものとして自らの検証を行えばよい、と形式的に捉えるのは誤った判断につながる。「Trust but Verify (信ぜよ、されど確認せよ)」という言葉が示すとおり、客観的・独立的に業務運営を検証する内部監査部門だからこそ、問題発見の役割も期待されていることを忘れてはならない。

ただし、これは直ちに「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」ことを意味するものではない。3線管理体制が適切に構築され、本来、第1線や第2線が果たすべき役割が正しく機能していれば、内部監査部門は、自ら営業拠点に対して直接準拠性監査を実施しなくとも、第1線・第2線の業務プロセスの検証を通じて、必要かつ十分な前提情報を取得できるはずである。3線管理の観点からそれぞれの役割を明確化することが重要であり、それは自らの組織や業務等を踏まえて経営陣が考えるものである。

④ 「3つの論点」との関係

「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であり、決して画一的なものではなく、各金融機関において、自らの置かれた経営環境を踏まえた創意工夫が求められる。とはいえ、限られたリソースをどう振り分け、どのような順序で取り組むべきかなどの悩みはあり、懇談会でも、内部監査高度化の方針やロードマップ策定に参考となる情報を示してほしいという声も多く聞かれたほか、金融庁レポートの紹介事例と段階別評価との相関関係の提示について強い要望があった。

こうした要望に対して、懇談会報告書では、「モニタリングレポート2024」の事例等について「3つの論点」と段階別評価との相関関係を試行的に整理している(図表3参照¹¹)。金融庁は、金融機関が高度化推進の方向性を検討する際に参考としてほしいとの意図で公表したものであり、これには勇気を要した。それぞれの事例の当てはめの適正性(取組始点や段階レベル、どの論点に整理するかなど)にはまだまだ完全とはいえない点がある。また、これを金融庁がオーソライズしたかのごとく捉えられるのは、まったく本意ではない¹²。

金融庁としては、引き続き具体的な取組事例の提示方法等を検討していく。今後もモニタリングを継続し、各金融機関の取組事例を把握するとともに、より分かりやすい情報提供のあり方を検討する。

¹¹ そもそも試行的な整理であることから、本誌では、概要イメージのみ提示する趣旨で、簡略版とした。各論点の項目ごとに第一段階から第四段階までの代表的な取組例をプロットしているが、懇談会報告書に掲載した図表は簡略版のように単純ではなく、また、懇談会報告書に掲載した図表に注釈しているとおり、各取組の深度によって得られる成果・効果も幅があるため、少なくとも「ここにプロットされている取組をすれば第●段階」などと短絡的に捉えることのないように留意されたい。

¹² そのため、懇談会報告書においては、上記脚注11のほかにも、「この図表は、『モニタリングレポート2024』掲載の主な事例(本文中または図表内で紹介した事例)を『3つの論点』及び『段階別評価』各々と関連性があると考えられる『始点』、『成熟度』、『取組の方向性』などから落とし込みを試みたものであり、これが絶対的・完全な形となるものではないことに留意。」など、その取扱上の留意点等を縷々述べている。図表3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。

<図表3> 「モニタリングレポート2024」掲載の主な事例と段階別評価との関係（簡略版）

段階別評価 3つの論点	第一段階	第二段階	第三段階	第四段階
【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 が中心	◆ 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組				
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	◆ 三線管理・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づけ、 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組				
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	

(3) 金融機関の目指すべき段階と必要な態勢等

段階別評価の再定義等について前述のとおり整理したが、今後、各金融機関は、どのような段階を目指して高度化に取り組むべきか、また、より内部監査の機能を発揮させるためにどのような態勢が求められるかなど、懇談会報告書では、次のとおり整理している。

《経営陣に求められる姿勢》

- ① 内部監査部門に何を求めるかは、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
- ② ①が明確になれば、内部監査の目指すべ

き段階も自ずと明確となるため、その実現のために必要な取組を、内部監査部門との良好なコミュニケーションを前提に、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

- ③ ②の判断に基づき、求める機能を果たせる内部監査態勢の整備に向け、内部監査部門とのコミュニケーションを図りつつ、経営資源の配賦（監査人材の確保・拡充等）や人材育成制度の導入、コンサルティ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、内部監査部門のみに向けられるものではな

く、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事項》

- ① 最も大切なことは、「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」、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、組織内に成果（実績）として出現している」こと
- ② 内部監査高度化の取組施策を内部監査の目的の実現と機能の発揮との関係で捉え、経営陣からの負託事項に則したパフォーマンスを掲げているかを意識しつつ、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なども検討されるべき
- ③ 今後、監査業務を効率的に実施するためだけでなく、監査対象業務のデジタル化の急速な進展に伴って、監査手法のデジタル化も必要となるため、データやITの活用を一層進めていくことも重要である

なお、これらの取組は経営陣が自ら率先して推進することが重要であり、経営陣の意識の差が段階別評価の結果（差）に現れていることは、「モニタリングレポート2024」でも論じている。

金融機関の経営陣は、「経営のプロ」として金融機関の所有者（株主・出資者）のみならず、預金者や融資先など顧客からの信頼の上に立ち、適切な組織・業務運営を任されている。

こうした中で、金融機関の経営陣は、社会経済環境の発展・多様化・複雑化等を適時に把握し、適切に経営判断を行っていく必要がある、そのための組織体制の整備（業務分掌と権限委譲、人材確保など）も必要である。

企業は生き物であると言われるように、現経営陣が永続的に経営していくことは不可能であり、自らの企業の持続可能性を常に意識し、今後のビジネスの方向性を踏まえた適切な組織・業務運営を実践していかなければならない。

そこで、活用されるべき存在が内部監査部門である。自分たちの目となり耳となって組織の業務運営状況を検証し報告させることで、組織の業務運営の状況を適切に把握し、必要な判断を適時に行うことが可能となる。経営陣は、「内部監査の高度化は、経営陣自身の判断に合理性を与える重要なツールであり、企業価値向上にもつながる必須の機能である」ことを認識し、組織全体に率先して内部監査への支援姿勢を見せてほしい。

(4) 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）

懇談会において、小規模金融機関の高度化対応の方向性について議論できたことは、もう1つの顕著な成果といえる。

これまでの金融庁レポートの内容は、主として、預金取扱金融機関の取組や大手証券会社、大手保険会社の取組についてであったが、今般の懇談会では、新たに組織体制が小規模な金融機関を会員とする貸金業や資金移動業、暗号資産交換業、資産運用業の業界団体からも意見を聴取できた。

前述した「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」といった点だけでなく、「段階別評価等について十分な理解を持つ人員がない」といった小規模金融機関であることに起因する特有の悩みも聴取することができた。これらは、組織全体としての検討が必要となる項目も多く、現時点ですぐに解消できる課題ではないとの難しさも含まれている。

一方で、小規模金融機関の中には、資金移動業や暗号資産等取引業を中心として業容（取引量・業務量）が大きく、リスクが顕在化したときに、自身及びステークホルダーに多大な影響が生じる懸念も否定できない先もあるため、取引規模を含め業務特性に応じた内部監査態勢の整備の必要性を論じている。

この点、小規模金融機関の方が、経営陣と内部監査部門の距離が近くコミュニケーションがスムーズに行えるとの考えもあるほか、検証結果から原因を深掘りする真因分析の水準についても、人的リソースの多寡とは別の問題であり、経営陣を交えより深度ある議論・検討が行えるとの考えもある。また、所属する金融グループ全体のリソース活用や、業態が近い金融機関同士の「横連携」等¹³の可能性も考えられる。

このように、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りとされる。金融庁はこうした小規模金融機関の取組事例も収集・検討し、必要な情報を還元していく方針である。

4. おわりに

以上、筆者ら個人的見解を含め、懇談会報告書について解説を試みた。

本稿が、懇談会報告書の内容を理解する手がかりとなれば幸いである。

なお、金融庁は、懇談会報告書を踏まえつつ、引き続き重要なパートナーである金融機関の内部監査部門と良好なコミュニケーションに努め、金融庁・財務局の限られた人員の中で効率的な金融行政対応を行いつつ、金融機関に対し、必要なリスク管理態勢の構築・高度化に向けた取組を促していく方針である。

また、今後も機会を捉えて、モニタリングで把握した金融機関の内部監査高度化に資する事例等を発信していくとともに、国内外での金融経済社会情勢や国際的な規制等の変化、生成AIの活用等の内部監査技術の発展などといった、金融機関を取り巻く環境の変化を捉えて、必要に応じて見直しを行っていく方針である。

金融機関はじめ関係する方々におかれては、今後の金融庁の取組についても、引き続きご理解とご協力をお願いする。

¹³ 例えば、システムリスクやサイバーセキュリティの分野では、検証すべき項目や目線など、いくつかの共通点が見出されるのではないかと考えられる。また、リスク性商品の販売に関しては、顧客本位の業務運営のあり方や、適合性原則・説明責任といった法令上の義務の遵守など、業態をまたいで共通する論点も考えられる。

こうした共通点を見出して、情報交換することにより、相互に新しい発見があれば、全体として、よりよい方向に進展することも期待できるのではないかと考えられる。