

# 内部監査の高度化と 金融機関の「現場」対応

金融庁は、本年6月、金融機関の内部監査高度化に関する共通認識を得るために、「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会（以下、「懇談会」）」を本年1月～5月に開催し、そこでの議論等を取りまとめ、報告書として公表した。本稿では、懇談会事務局を務めた筆者らより報告書の要点を紹介しつつ、内部監査の水準感や高度化のポイント、内部監査の現場対応への期待について解説する。

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  
監督局 保険課 係長 大西 花  
(元・総合政策局 リスク分析総括課 検査監理官室 係長)

## 1 懇談会開催の経緯と懇談会の概要

### (1) 懇談会開催の経緯

金融庁は、金融機関が地域経済への貢献や金融システムの安定への寄与といった使命を適切に果たし続けていくためには、内部監査機能を高度化させることが重要と捉え、2019年6月に「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」）」を公表した。その後、2本のレポート（以下、これらレポート全体で「金融庁レポート」）を公表し、金融機関の取組を促してきた。

各レポートの特徴を述べると、①「現状と課題」では、内部監査の成熟度水準を4段階（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））に整理し、②20

23年10月公表の「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）<sup>1</sup>では、経営陣、組織各部門に求められる具体的な取組を「3つの論点（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）」として提示し、③2024年9月公表の「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）」<sup>2</sup>では、金融庁の「問題意識と期待水準」を示した。

こうした中、金融機関からは段階別評価の明確化等の要望が多く寄せられ、「モニタリングレポート2024」でも、その見直しの必要性を検討するとしていた。また、見直しに際しては、内部監査の

国際基準の改訂版である「グローバル内部監査基準（2024年版）」（以下、「GIIAS」）<sup>3</sup>の適用開始（本年1月）も踏まえる必要があった。

こうした背景から、金融庁は、金融業界団体の意見や外部評価機関の知見、日本内部監査協会からGIIASの考え方など、多様な意見を聴取し、より実務に則した整理を行うことを目的として懇談会を開催した。

### (2) 懇談会の概要

懇談会には、預金取扱金融機関のみならず、保険や証券業界のほか、組織体制が比較的小規模な貸金業や資金決済業、暗号資産等取引業など広く金融業界団体に参加いただき、各々の業界特徴や悩みなどを聴取し、外部評価機関からは外部評価におけるポイント、内部監査協会からはGIIASとの整合性なども聴取し、活発な議論を行った。具体的

には、①段階別評価の位置づけ、②各段階の定義・水準感の整理、③金融庁レポート紹介事例と段階別評価や「3つの論点」との関係、④これらを踏まえた金融機関の今後の取組、⑤小規模金融機関の取組の方向性、⑥G I A Sと段階別評価・「3つの論点」との関連性をテーマに、5回にわたって議論等を行った。

これらを取りまとめた報告書(2025)<sup>〔注〕</sup>の内容は、懇談会開催時点における、参加団体の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。

## 2 懇談会での議論を踏まえ た内部監査高度化のポイント等

### (1) 前提となる段階別評価の 理解

段階別評価は、「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を目的化するものではない」ことが共有化された。金融機関が上位段階への発展を目標として高度化に取り組むことは良いことではあるが、それが形式的な対応に終始しては意味がない。

種々の取組によって、内部監査機能が適切に発揮され、その目的が実現してこそ、段階別評価の上位段階への発展も実現することを理解すべきである。

また、段階別評価の各段階相互の関係性について、「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」ことも共有化され、この点は強く印象付けられている。懇談会では、「上位段階に発展しても、準拠性検証機能を疎かにしてはいけない」と、その重要性が多くの参加団体か

ら発言があった。この点は昨今の金融機関の不祥事件からも明らかであろう。内部監査に何を求めるか、何を実施させるか、金融機関各々の創意工夫が求められるが、現場の実態・現状把握は欠かせない。

025)の【図表5】本稿の図表は、その簡略版)が、この図表はあくまでも試行的なもので、各事例の当てはめや適正性は完全・完成とはいえないことに留意してほしい。繰り返すが、各金融機関の検討の一助としての活用をお願いする。

(2) 内部監査高度化の取組の  
ポイント  
金融機関には、金融庁レポートも参考に、高度化の方向性を見定め、必要な取組を進めていくことが望まれる。その際、内部監査高度化の取組は金融庁が定めるもの、画一的なもの、と理解すべきではなく、各金融機関の創意工夫が期待されるものであることを強く主張したい。

本稿では、このうち「組織内のコミュニケーション」を取り上げ、内部監査部門を主体に、現場での対応の考え方などを補論したい(当然、内部監査部門のみならず、相対する側も無関係ではなく、相互に理解を深めようとする姿勢が大切である)。

これに関し、多くの参加団体の強い要望もあり、「モニタリングレポート2024の事例を中心に、3つの論点及び「段階別評価」との関係付け、取組の始点等の落とし込み」を行った(報告書(2

① 経営陣とのコミュニケーション  
内部監査の目的は、経営陣の目となり耳となつて組織の業務運営状況を検証し、経営陣に報告することにある。これは、経営陣が組織の現状・実態を理解し「次の一手」を

図表 主な事例と段階別評価との関係（簡略版）

評価 3つの論点	段階別	第一段階	第二段階	第三段階	第四段階
<b>【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</b>					
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	
<b>【論点2】 内部監査部門における高度化に向けた取組</b>					
監査態勢の高度化					
監査手法等	◆過去実績の継続・経験則 ◆半年度計画の策定、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、トレーニーを実施	◆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
<b>【論点3】 被監査部門に対する取組</b>					
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

考える手段でもあり、内部監査部門は、こうした活動を通じて、組織体の価値の維持・向上に寄与・貢献するという重要なミッションを担っている。

そのためには、まず経営陣から内部監査への要請（負託事項）をよく把握・理解することが必要だ。

例えば、経営陣は、営業現場における不正・不備のチェック体制の十分性を検証させたいのか、本部も含め業務に内在するリスクの大小の判断やそれに対する管理体制の有効性を見極めてほしいのか、組織や業務の建付け上の問題も含めて検証してほしいのか、など認識のすり合わせが重要である。

そして、内部監査部門は、現体制で経営陣の要請に答えられるか確認し、もし不足等があれば、経営陣に対し、必要なリソースの配賦など、具

体的な支援を求める必要があるだろう。経営陣が内部監査（部門）を大切かつ重要であると認識していれば、一定の支援が見込めるだろう。

また、内部監査部門への支援もさることながら、組織全体として3線管理体制の構築も、内部監査機能の発揮・高度化の要素の1つと考える。

この点、前述の「加算方式」の考えは「内部監査部門が常に準拠性監査の実施主体となる」ことを意味するものではない。組織の規模・特性を踏まえ、第1・2・3線それぞれ役割を明確化することで、内部監査部門は経営陣の要請に、より集中的かつ効率的に監査業務を遂行できるようになるといった効果もある。これには、経営陣のイニシアティブが不可欠である。

## ② 被監査部門とのコミュニケーション

ケースション

経営陣の積極的な支援を得

るには、内部監査の有用性に対する組織内の認知も重要だ。厳しい経営環境に晒される地域金融機関を中心に、いまだ「経営陣が収益を生まない内部監査部門へのリソース配賦を渋る」といった声をよく耳にする。これでは金融機関としての社会的地位は向上しないのではないか。内部監査を受けける部門が、内部監査で業務推進や事務の堅確性・効率性の確保に有用な指摘を受けた、指摘への改善対応を行つたことが収益向上につながつた、など内部監査が負の影響を与えないものではなく「攻めの内部監査」でもあることを浸透させていくことで、経営陣の意識も徐々に変わってくるのではないだろうか。

そのためには、「組織改善に向けた建設的な提言を行い、それが実際に組織運営・業務プロセスに良い影響を及ぼしている」という実績を積み上

げていくことが内部監査部門に望まれており、これが内部監査に期待される機能の発揮にほかならないと考える。

具体的に現場でのやり取りを想定してみる。

例えば、営業店への臨店監査において、単に不正・不備の重大性や多寡に応じて業績評価上の減点を行うだけなら、営業店は「不正はともかく、大半を適切に処理する中で僅かな不備を指摘する監査など来てほしくない」などと不満が募るのみで、せいぜい「内部監査は必要悪」程度の認識しか持たないのではないか。

らには内部監査（機会）を積極的に求めてくるのではないだろうか。本部にしても、重大な事故でもない限り、「自分たちの施策が間違っている」とか「施策の意図を正しく伝えられていない」などと考えていないだろうが、内部監査部門から現場の実態・実情を見せられると、自ずと改善しないわけにはいかないだろう。

業務推進施策のどこに目詰まりがあるか等、平時には所管部署自らが気づけない問題を、現場の実態を踏まえ明らかにし、解消への道筋を示すことで、より適切かつ円滑な業務推進や事務処理が実現する。このとき、本部でも内部監査の有用性が認識される。そして、本部の施策は経営方針・戦略を汲んで立案・実施されるものだから、その改善は、ひいては経営陣の思い描く経営戦略や組織運営を映し

出す鏡と言ってよいだろうし、それら組織の実態が把握できることで、リスク顕在化に伴う損失の回避や適時の方針・戦略の展開にもつながる。

このように内部監査が正の影響、言い換えれば「攻めの内部監査」が行えること、この点を経営陣には理解してほしいし、内部監査高度化へのインセンティブになることを期待したい。

### (3) 小規模金融機関における高度化対応

報告書(2025)では、小規模金融機関の高度化対応の方向性にも言及している。

組織体制が比較的小規模な貸金業や資金決済業、暗号資産等取引業などの業界団体から聞かれた悩みは、組織全体で検討を要する項目が多く、短期間のうちに解消できない難しさもあるということだ。こうした状況は、多くの地域金融機関においても同じでは

ないだろうか。

もともと、小規模ゆえに経営陣と内部監査部門との距離が近く、意思疎通が容易な面もあり、内部監査部門長の力量にもよるが、しっかり内部監査機能が発揮されているところもあるだろう。報告書(2025)では、こうした小規模金融機関の高度化取組の方向性として、所属する金融グループ全体のリソース活用のほか、非競争分野である内部監査については、業態が近い金融機関同士の連携も考えられるとしている。

このように、小規模金融機関であっても創意工夫の余地はあるはずで、単にリソースの不足を理由に高度化を諦めないでほしい。

### 3 高度化推進に向けた今後の方針

内部監査高度化の取組は広くかつ奥が深く、悩みも尽き

ないだろう。報告書(2025)の内容が、金融機関の高度化推進の手がかりとなり、さらには、一般事業会社でも参考となることを期待している。

金融庁は、今後もモニタリングで把握した事例等を発信するとともに、金融機関を取り巻く環境の変化等を捉えて、金融庁レポートの内容の見直しを検討するなど、金融機関の内部監査高度化を促していく方針だ。

(なお、本稿において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又は現に所属する組織の見解ではないことをお断りしておく)

※ ※ ※

(注)「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会報告書(2025)」(2025年6月20日公表)

## 金融庁改正GL・FAQ完全対応 マネロンガイドライン即戦力講座

受講期間：1カ月～3カ月／7,700～12,400円(税込)

■鈴木仁史/渡邊雅之 著

テキスト1 マネーローンダリングの基礎知識と営業店の態勢整備

テキスト2 取引開始時と取引開始後におけるマネーローンダリング対策

FATF第四次対日相互審査の結果を踏まえ、わが国の金融機関全職員には、より一層厳格化したマネロン対応が急務といえるでしょう。本講座は最新の法令・指針等に対応させた事例を採り上げ、具体的にわかりやすく解説した決定版的教材です。

〒170-8460 東京都豊島区北大塚3-10-5 株式会社 銀行研修社 電話(03)3949-4101・FAX(03)5567-1733  
URL: <http://www.ginken.jp>