

金融機関の内部監査高度化に関する懇談会 「報告書（2025）」

令和 7 年 6 月



目 次

I. はじめに（金融庁のこれまでの取組）	1
II. 懇談会での主な意見・議論	2
1. 懇談会の趣旨・テーマ	2
2. 懇談会での主な意見	3
(1) 業界団体からの意見等	3
(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	4
(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）	5
3. 懇談会での意見を踏まえた段階別評価等の見直しの方向性	7
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）	8
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	8
(1) 段階別評価の位置づけ	8
(2) 各段階の定義・水準感	9
(3) 各段階相互の関係（「卒業方式」ではなく「加算方式」）	14
(4) 「3つの論点」との関係	15
2. 金融機関の目指すべき段階と必要な態勢等	18
(1) 経営陣に求められる姿勢等	18
(2) 内部監査部門への要求事項	20
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）	21
IV. おわりに（金融庁のモニタリングと本報告書の方向性）	23

1. はじめに（金融庁のこれまでの取組）

金融庁は、金融機関の内部監査の高度化を促すため、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」という。）を公表し、内部監査の水準感を段階別に評価¹できることを示して、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。その後、この「現状と課題」を踏まえ、2023年10月に『金融機関の内部監査の高度化』に向けたプログレスポート（中間報告）」（以下「中間報告 2023」という。）を公表し、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「3つの論点²」として示した。さらに、翌2024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 2024」といい、これらをまとめて「金融庁レポート」という。）を公表し、幅広い業態における具体的取組事例を「3つの論点」ごとに多数紹介するとともに、金融庁の問題意識と期待水準を示し、一層の取組推進を促してきた。

モニタリングレポート 2024 では、その公表時期が、内部監査の国際的な基準である「グローバル内部監査基準」（以下「GIAS」という。）の適用開始を約4か月後に控え、多くの金融機関が GIAS への対応を進めていた時期と重なったことなどもあり、引き続き「現状と課題」の更新（段階別評価の見直しを含む）の必要性等を検討していく方針を示した。

金融庁は、「現状と課題」の更新検討に当たって、広く金融機関の取組状況や有識者の知見等を踏まえて進めることで、より実務に則した整理が期待できると判断し、2025年1月「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会」（以下「懇談会」という。）を設置した。懇談会では、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の参加を得て、同年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、日本内部監査協会を招き、GIAS 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（懇談会の概要等は（参考1）参照）。

今般、上記議論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を行い、報告書として公表するものである。

金融庁は、本報告書を踏まえ、引き続き、金融業界全体の内部監査態勢を検証し、高度化を促していく。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。また、本報告書が広く一般事業会社においても参照され、我が国における内部監査の底上げにつながることを、海外金融監督当局においても参考となることを期待している。

¹ 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。

² 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

II. 懇談会での主な意見・議論

1. 懇談会の趣旨・テーマ

金融業界においては、金融機関が内部監査を高度化させるためには、段階別評価の各段階の明確化が必要との要請や、3つの論点との関係から具体的にどのような取組を行えば良いのか、掲載事例を含めた整理が必要との要請があった。金融庁では、こうした要請への対応を金融業界の総意として取りまとめるため、懇談会を開催し、以下のテーマについて各業界団体から意見等を聴取し、議論を行った。

《懇談テーマ》

- 段階別評価（4段階）の水準感【図表1】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

また、懇談会での議論の充実と適切な論点整理のため、日本内部監査協会より、GIASの趣旨と段階別評価との整合性や明確化に当たっての方向性等について意見を聴取した。加えて、コンサルティングファーム5社³から、内部監査にかかる外部評価を行う上でのポイント、段階別評価との関連性や見直しに際しての留意点等について意見を聴取した。

【図表1】段階別評価（四段階）の水準感（「モニタリングレポート2024」より）

	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

³ (50音順に) 有限責任あずさ監査法人、EY ストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社、デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社、PwC Japan 有限責任監査法人、プロティビティ LLC

2. 懇談会での主な意見

懇談会での主な意見や金融庁に対する要望等を概括すると以下のとおり。

(1) 業界団体からの意見等

① 段階別評価（四段階）の定義・水準感

- 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
- 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）に求められる機能」は段階が進んでも疎かにできない

② 目指すべき段階の考え方・課題認識

- 「3つの論点」を基に高度化を進めるにあたっては、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ことを認識すべき
- 役職員数が少ない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）を目指すのが目標

③ 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、環境変化への適時対応など、その時点のベストプラクティスを示すものであり、内部監査の組織内での理解・浸透が重要
- 洞察（インサイト）と将来洞察（フォーサイト）⁴では異なる資質が求められ、また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の考え方や組織内での役割（経営陣⁵からの負託事項）の整理が必要
- 内部監査は経営コンサルタントではないので、直接的に経営戦略の良し悪しを評価するものではない
また、「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・留意点の整理が必要（アシュアランス⁶と助言⁷のバランスが重要）

④ 「現状と課題」（段階別評価）見直し等にあたっての要望

- 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（例えば、企業文化（カルチャー）に対する監査やD X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、金融庁から強いメッセージの発信及び継続的な事例・情報の提供をしてほしい

⁴ 末尾「用語集」No.1 参照

⁵ 末尾「用語集」No.2 参照

⁶ 末尾「用語集」No.3 参照

⁷ 末尾「用語集」No.4 参照

(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

① 段階別評価の位置づけ等

- 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
- GIAS の適用を評価する外部評価と段階別評価とで、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
- 第三段階（経営監査）に到達と自己評価したとしても、組織全体として事務不備監査（第一段階）やリスクベース監査（第二段階）に求められる機能は必要であり、第一・第二段階は、第三段階を支える土台・基礎である
- 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（事務不備監査）」に求められる機能は上位段階に発展しても疎かにしてはいけない
- 自社の規模・特性次第では、第二段階の状況でも、内部監査の基本的な機能（アシュアランスや助言）を必要かつ十分に発揮することは可能
- 自己評価を行う際は、単に形式的に体制を整えただけでなく、実効性も含めて評価することが必要である（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）

② 段階別評価の見直しにおける留意点等

- 段階別評価を上位の段階に発展させるための具体的な実施項目を提示することで、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
ただし、その反面で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が必要である

- 各段階の定義・水準感について、次の点の明確化・追記が考えられる

第一段階：準拠性監査は、本来的には第1線・第2線が実施すべきながら、特に小規模金融機関を中心に組織・事業規模（人員数や事業内容等）により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、全体最適を考慮し第3線が担うことも否定されないこと⁸

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、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状況の評価）を行った上で監査を実施し、アシュアランスを提供すること

第三段階：「実質・全体・未来」において特に「未来」の観点を強く付加され、経営戦略に関する監査も行われるが、この場合、経営戦略そのものの妥当性を評価するのではなく、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

⁸ 3線管理に関し、末尾「用語集」No.5～8参照。

ク、重要な事務リスク等）の有無・脆弱性を確認し、アシュアランス・助言・洞察（インサイト）・将来洞察（フォーサイト）を提供すること

第四段階：第一～第三段階とは概念が異なり、組織全体での意識が醸成され実効性が伴っている状態となることであり、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

加えて、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から、気づきや助言を積極的に求められる状態となること

（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）

懇談会での日本内部監査協会からの意見及びGIASとの関連性にかかる説明等を整理すると以下のとおり（GIASの概要等は（参考２）参照）。

- GIASでは、内部監査の目的は、「取締役会及び経営管理者に、独立にして、リスクベースで、かつ客観的なアシュアランス、助言、インサイト及びフォーサイトを提供することによって、組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める」こととしているこの点は、金融庁の段階別評価の趣旨・目的と方向性において同じである
- 段階別評価を「金融行政の基本的な考え方（検査・監督の進め方）」⁹の観点から整理すると、既に「現状と課題」でも言及しているとおり、第一段階から第二段階を「形式から実質へ」、第二段階から第三段階を「部分から全体へ」、第三段階から第四段階を「（過去から）より未来へ、より戦略的に」といったキーワードで捉えることができ、かつ、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、整合的といえる【図表２】
- また、内部監査高度化の取組にかかる「３つの論点」は、GIASが示す５つのドメイン及び原則のそれぞれに対応しており、この点でも両者は整合的といえる【図表３】
- 段階別評価は、内部監査高度化の基礎となる考え方（ガイダンス）を提供しているといえるが、GIASの内容を踏まえれば、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・考慮することで各段階の定義・水準感について一層の明確化が図れる

本報告書では上記の点を、後述「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」において、①企業価値との連結については、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、役割と戦略的位置づけが明確化されること、②取締役会の関与の明確化については、取締役会との関係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ことで、③独立性の強調については、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ことで、④３線管理体制については、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こと、の観点を補記している。

⁹ 金融庁「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」（平成30年6月公表）
（URL：https://www.fsa.go.jp/news/30/wp/supervisory_approaches_revised.pdf）

【図表 2】金融庁の段階別評価と GIAS 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ニ ングは明確か	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

【図表 3】金融庁の 3 つの論点と GIAS 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）

※ 【図表 2】 【図表 3】 は、GIAS 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。

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り、GIAS 全体への適合に向けた取組が望まれる。

※ 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.iajapan.com/leg/pdf/guide/guideline5.2.pdf>）

3. 懇談会での意見を踏まえた段階別評価等の見直しの方向性

懇談会での意見を踏まえ、段階別評価等の見直しの方向性を示すと以下のとおり。

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段階の区分を変更する必要はない
- ただし、各段階の定義・水準感のうち、第一段階から第三段階については、概ね「現状と課題」に提示されている¹⁰が、第四段階については、内部監査にどのような機能の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すべき
- 内部監査の目的や機能にかんがみれば、第一段階から第四段階への発展は、卒業方式ではなく、加算方式で発展していくものと理解し、明示すべき
- その際、段階別評価を目安として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と関連づけて整理することが有益

② 内部監査の目指すべき段階に関する考え方の提示

- 自社の内部監査の目指すべき段階は、基本的には、経営陣が自社のビジネスの状況を踏まえて判断すべきであり、その実現のためには、3線管理体制の整備や、経営陣及び被監査部門の理解促進など、組織全体での取組が不可欠であること
- 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にどのような改善があり得るのか」を建設的に提言できていること、また、その成果（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）が発現していること
- 内部監査の態勢整備状況は、組織規模や業務特性に応じて個社ごとに違いが生じることが当然であり、目指すべき段階を実現するために取り得る手段を金融庁や業界団体として一律に提示できるものではないこと
- 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ため、金融庁には、これまでのレポート紹介事例の重要度の順位づけ等、各金融機関における「内部監査高度化に向けたロードマップ」の検討に資する情報の提示が望まれており、この点を可能な限り提示すること

¹⁰ 懇談会では、内部監査機能の適切な発揮に向けた準拠性監査の位置づけから、「現状と課題」における第一段階（事務不備監査）の記載内容について議論があった。また、第三段階の定義・水準感に関しては、内部監査の目的や求められる機能と関係して議論があった。この点、後記Ⅲ 1（2）参照。

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）

懇談会での意見・議論を踏まえると、「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・考え方を示したもの」ということができる。そして、段階別評価における各段階の定義及び水準感や「3つの論点」との関連性等について再定義・明確化すると、以下のとおり。

なお、ここに示す考え方は、現時点での内部監査を取り巻く環境や各種基準等を踏まえて提示したものであり、今後の内部監査技術の発展等により変化していくことが考えられるため、将来あらためて内容を見直す必要があることに留意すべきである。

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、「現状と課題」において段階別評価を提示し、金融機関の内部監査の高度化を促してきたが、これは、次のような考慮に基づく。

- 各金融機関が、その取り巻く環境が変化する中でも持続可能なビジネスモデルを構築して、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
- そのためには、内部監査部門が、リスクベースかつフォワードルッキングな観点から、組織活動の有効性等についての客観的・独立的な保証（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、保全するという内部監査の使命を適切に果たすことが必要¹¹
- 内部監査が事後チェック型監査からフォワードルッキング型監査への転換（過去から未来へ）、準拠性監査から経営監査への転換（形式から実質へ）及び部分監査から全体監査への転換（部分から全体へ）が図られること、かつ、それらを支える内部監査態勢の整備、三様監査¹²（内部監査、監査役等監査、外部監査）の連携が図られていることなどを評価の目線とし、金融機関の内部監査部門等との対話を通じて、各金融機関の内部監査の全般的な水準について評価を実施し、内部監査の底上げや高度化に向けた課題を特定する¹³ことで、その実効性を高めることを目指す

こうした考えは、「現状と課題」公表以降、一貫している。

段階別評価の位置づけについて、懇談会での意見は前述「Ⅱ. 懇談会での主な意見・議論」のとおりである。そして、GIASは、内部監査の目的を「ドメインⅠ」とし、内部監査人に求められる資質、経営陣によるガバナンスや内部監査部門のプラクティスを内容とする「ドメインⅡ～Ⅴ」の各基準の達成が「ドメインⅠ」の達成に向けられている構成としている¹⁴。

¹¹ 以上2点につき、「現状と課題」の「1. はじめに」より引用。

¹² 末尾「用語集」No.9 参照

¹³ 同上「2. モニタリングの観点（1）内部監査の評価」より引用。

¹⁴ 末尾「用語集」No.10 参照

このことから、内部監査の目的の実現と機能の発揮こそが重要であることは明白である。

上記を踏まえると、

『 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 』

と整理することができる。

すなわち、段階別評価の理解に当たっては、内部監査の目的・機能との関係を常に意識すべきである。金融機関の経営陣及び内部監査部門は、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ということを認識する必要がある。

(2) 各段階の定義・水準感

各段階の定義・水準感も、内部監査の目的の実現と機能の発揮の観点から整理できる。

「現状と課題」では、金融行政の基本的な考え方である「過去から未来へ」「形式から実質へ」「部分から全体へ」と整合的に、内部監査の機能の高まりに対応する形で、第一段階から第三段階の定義・水準感を示した。その上で、海外の先進的な取組事例を紹介しつつ、第三段階の先に第四段階「信頼されるアドバイザー」が存在することを提示した。

懇談会においても、こうした金融行政の基本的な考え方と関連づけた整理に対し、特段の異論は見られなかった。また、会社形態におけるガバナンスのあり方が大きく変化するなど、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、現状の4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た¹⁵。

これまで公表した金融庁レポートでは、モニタリングの結果として、金融機関の自己評価（段階）と関連づけて監査手法等の事例を掲載している。これは「現状と課題」において、監査手法や人材、品質評価にも言及しながら段階別評価を定義づけたことによるところが大きく、特にモニタリングレポート 2024 では多くの取組事例を掲載している。

「現状と課題」では、各段階の定義は、概ね①経営陣等からの信頼・期待・関与、②監査手法、③人材確保、④品質評価の観点からそれぞれの状況を、第三段階では⑤監査結果（アシュアランス）の有効性、根本原因の追究、ビジネスの広がりへの対応、といった点から共通的に見られた状況を述べている【図表4】。このため、その後の金融機関との対話の中では、掲載事例にあるような取組を行うことにより、その段階に到達できると捉えている先も少なくなく、懇談会の中でも、そうした理解は段階別評価の趣旨を誤認しているとの指摘があった。

¹⁵ 内部監査の GIAS 適合性を測る「品質評価マニュアル（Quality Assessment Manual）」では、「内部監査部門の成熟度レベル」の最上位である「Optimizing（最適化）」は、「イノベーションを推進し、戦略的価値を付加し、組織の成功に貢献することに重点を置いて、プロセスが測定可能な程度に最適化されている。内部監査人は、新たに生じるリスクを積極的に特定し、将来を見据えた洞察を提供する。内部監査部門は、組織の目標を達成する上で信頼できるアドバイザー及びパートナーとして認識されている」旨が説明されている（金融庁仮訳）。この点は、「第四段階（信頼されるアドバイザー）」を最上位とする現行の4段階の区分は、GIAS との整合性の観点からも合理的といえる。

この点について改めて論ずると、内部監査の機能を高めるためには相応の手法を取り入れていく必要はあるものの、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、各金融機関において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ものである。

こうしたことから、「現状と課題」において言及されていた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のものではないと考えられる。この点については、後述「(4)「3つの論点」との関係」でも論じることとする。

以上（前述のⅡやⅢを含む）を踏まえ、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、今回の再整理は「現状と課題」で提示している内容を修正するのではなく、追記・補足することで明確化を図るものである。

【図表4】「現状と課題」における各段階の定義概要

	第一段階	第二段階	第三段階
①経営陣等からの信頼・期待・関与	内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が低く、規程の準拠性等の表層的な事後チェックといった限定的な役割 内部監査部門には、事務不備や規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能を発揮する役割	内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が徐々に高まり、第一段階の役割に加え、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する役割	内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が更に高まり、内部監査部門を経営陣への有益な示唆をもたらす有用な部門と捉えている 第二段階の役割に加え、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性・妥当性を評価し、各々の改善に向けた有益な示唆を積極的に提供する役割
②監査手法	リスクベースではなく、監査部員の経験・勘に依存しており、営業店の現物検査等を通じた指摘型監査が中心	内部環境や外部環境の状況を踏まえたリスクアセスメントを行い、高リスク領域の業務プロセスにかかる整備状況や運用状況の検証、営業店のみならず本部に対する監査や部署をまたいだテーマ監査の実施等が行われる	内部監査部門は、経営目線を持つとともに、よりフォワードルッキングな観点から、内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供 実質的に良質な金融サービスが提供されているかといった点に重点を置いた監査、経営環境の変化や収益・リスク・自己資本のバランスに着目した監査、経営戦略の遂行状況に対する監査も行われる
③人材確保	内部監査部門として中長期的な方針はなく、通常の人事ローテーションによる人員配置がなされる	中長期的な視点で監査人材のポートフォリオ管理を行い、ビジネスに対する専門性を意識した人員配置が行われる 営業店等における管理能力向上の観点で、執行部門から短期トレーニーとして受け入れる等、部分的に内部監査部門を活用する動きが見られる	経営監査のため、組織全体のビジネスや経営戦略を理解した人材が戦略的に配置される 内部監査部門の地位向上や組織におけるキャリア形成の観点から、若手職員、部門長候補又は経営者候補を内部監査部門に配属して経験を積ませた上、執行部門に管理職として戻す等のキャリアパスの運用といった動きが見られる
④品質評価	内部監査の品質評価は、未実施又は実施していても形式的である等、PDCAサイクルが確立されていない	内部監査にかかる国際基準（IIA基準）に基づく品質評価を実施する取り組みが見られ始める	IIA基準以外に、国際的にビジネス展開する地域等において関連する規制やガイドライン等を踏まえた品質評価を実施する等の取り組みが見られ始める
⑤監査結果（保証）の有用性等			よりフォワードルッキングなリスクの識別が必要となり、ビジネスモデルやガバナンス等にかかる問題の根本原因の追及が行われるようになる グループ・グローバルで業務を展開する金融機関においては、国内外の内部監査拠点との連携・報告連絡体制の見直しや監査手法の標準化等、グループ・グローバルベースでの内部監査態勢の構築がなされるようになる 経営監査のため、内部監査部門の独立性が強く意識され、取締役会への直接的な職務上の指示・報告経路及び、内部監査部門の日々の業務を円滑に進めるための最高経営責任者（CEO）への部門運営上の指示・報告経路を確保する等の取り組みが見られる 経営陣が3つの防衛線の重要性を認識し、内部監査部門（第3線）が事業部門（第1線）及び管理部門（第2線）から独立した立場で保証を提供

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¹⁶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。

- 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、一定のアシュアランスを提供する。
- いわゆる「3線管理」の考え方からは、本来、準拠性の検証は、第1線や第2線が自らの業務運営の中で、指導やモニタリングと一体で、PDCA サイクルを実施すべきもので、第3線は、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・客観的な目線で検証すべきである。
- 組織規模（人員等）が相対的に小さな金融機関では、十分な3線管理体制の構築が難しいことが想定されるほか、業務特性を踏まえ経営陣から内部監査部門が直接的に準拠性監査を実施せよと指示される場合も考えられる。そのような場合は、全体最適の観点から第3線が準拠性の検証など第2線の役割の一部を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 』

第二段階は、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。

- 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課題・問題点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アシュアランスを提供する。
- 業務プロセス監査の対象分野・領域は、銀行、証券、保険のみならず、貸金業や資金移動業、暗号資産等取引業のほか、近年ではグループ会社として非金融業者を傘下とする金融機関も多くみられるようになっており、多岐にわたっている。また、金融機関を取り巻く環境の変化等に伴い、業務に内在するリスクの広がりや大きさも変化する。このような状況下、毎年度すべての監査対象分野・領域を悉皆的に検証しようとしても、その実現は困難であるから、そうした中でも、自金融機関にとって重要な業務・検証が必要な業務についての的確に監査リソースを振り向けられるように、リスクアセ

¹⁶ 「コンプライアンス・リスク管理基本方針」の趣旨も踏まえると、社会規範やプリンシプル、国内外の環境変化に伴う新たな社会課題なども広く含まれる。

スメントを実施し、金融機関として監査対象分野・領域に優先順位を付して順次検証を実施するリスクベース監査の態勢を整えることも、第二段階では重要である。

- また、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の必要性も生じているため、ＩＴの知識習得やデータ活用を図ることも重要である。

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』

第三段階は、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。

- 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アシュアランス・助言・洞察（インサイト）と将来洞察（フォーサイト）を提供する。
- 一部の金融機関では、「経営監査」を「経営戦略そのものの妥当性を評価する監査」と理解していた先も見られた。この点、経営戦略の決定は経営判断事項であるから、その適切性・妥当性については、一義的には監査（等）委員や監査役、監事による監査の対象である。内部監査部門が、監査（等）委員会や監査役会との連携の文脈で、経営戦略そのものの妥当性を評価する監査に関与することはあり得ても、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を実施することは想定されていない。
- 第三段階では、より経営陣の要請に応えることが求められており、内部監査の対象分野・領域を広げることも必要ではあるものの、むしろ深度ある真因分析¹⁷を行うことやその結果に基づく改善提言を充実させることが一層重要となる。そのためには、データの統計的分析やテキストマイニングの実施などＩＴ技術を活用した監査精度の向上を図ることも重要である。
- 経営陣は、内部監査部門が経営目線を持つとともに、内外環境の変化を適時に捉え、よりフォワードルッキングな観点からリスクを特定・評価することが可能な体制を備える必要がある。また、内部監査部門と緊密なコミュニケーションをとり、内部監査への期待・要請を正しく伝達することや、同部門がそれらに応えられるよう支援する姿勢も必要である。自らの企業価値を向上させることができるのは、経営陣において他にない。こうした経営陣の姿勢も第三段階では重要である。

¹⁷ 末尾「用語集」No.11 参照

④ 第四段階（Ver.4.0）：信頼されるアドバイザー

第四段階は、懇談会の議論を通じても明確な定義づけや水準感を見出すことは難しく、今後も継続検討の余地があるものの（後述「(懇談会での意見等)」を参照）、現時点で再整理すると、以下のとおり。

『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。

- 第四段階では、内部監査部門の取組もさることながら、それ以上に、経営陣や被監査部門を中心として組織内での内部監査に対する理解・浸透が重要となり、特に GIAS との関係からは、取締役会によるコミットメントが重要となる。これにより、内部監査部門がより組織内で認知され、経営陣や被監査部門が「自然に内部監査を求める」「内部監査部門に相談する」といった環境が醸成されている状態といえる。
- 一方で、「信頼されるアドバイザー」とは、経営コンサルタントを意味するものではない。経営陣や内部監査部門は、「経営戦略に対する助言」の意味合い（下記（懇談会での意見等）参照）を理解し、「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「アシュアランスと助言」のバランスをしっかりと整理し、内部監査を実効的に機能させる必要がある。
- 第四段階では、内部監査部門の備える能力も重要であり、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をより高いレベルで求められることとなる。加えて、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3線管理を意識した組織内での役割分担の整理など、内部監査にかかる組織態勢の整備も必要である。

（懇談会での意見等）

- ・ 懇談会では、第四段階のイメージとして、「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」という点は共有された。
もっとも、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積極的な評価ともいえ、時流や環境によっても変化しうるし、いわば「理想形」として、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」に位置づけられるとの意見もあった。また、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、との意見もあった。
- ・ 上記の点は、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。

- ・例えば、内部監査の目的・機能は「過去・現在における組織の業務運営状況に対するアシュアランスの提供を通じ、将来を見据えて組織の業務の適切・円滑な推進に寄与する」ことだが、「アドバイザー」を意識し過ぎ、さらには経営陣に無用の忖度をしていては、「監査の独立性・客観性」を損ない、かえって内部監査の目的・機能を阻害する。
- ・また、内部監査部門に期待される「アドバイス」とは、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、経営戦略や目標の成就に向け、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と考えられる。
- ・金融機関が事業拡大やビジネスモデルの転換等を行う場合、当然に内部監査部門に意見が求められる状態となるのが、第四段階の内部監査のあり方の一つと考えられる。

（３）各段階相互の関係（「卒業方式」ではなく「加算方式」）

前述のとおり段階別評価の各段階相互の関係について、第一段階から第二段階へ、また第三段階へと進展すれば、以前の段階における取組を行わなくてもよいという、いわゆる「卒業方式」と捉えている金融機関も少なくない。しかし、このような捉え方は、段階別評価を正しく理解しているとは言えない。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。このことは、前述の各段階の定義・水準感で示したとおりと考えられる（各段階のイメージは（参考３）参照）。

また、準拠性検証機能を疎かにできないことは、懇談会を通じて共通の認識となった。このことは、昨今の金融機関における不祥事件の発生等を見れば、論をまたない。

もっとも、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ことに留意すべきである。

この点について営業拠点監査の位置づけを例に論ずると、内部監査の目的の実現と機能の発揮においては、営業拠点監査を単に準拠性監査と解するのではなく、あくまでも自金融機関の営業現場における業務運営状況の実態を正確に把握する手段を通じて、自らの業務の適切性を脅かすリスクがどれほど大きいかを測ること（第二段階）、その測定結果を踏まえて、真因を分析し改善提言を検討すること（第三段階）、につながるものと解するべきである。

また、上記の位置づけと「営業拠点に対する牽制」や「事務手続の正確性・準拠性の確保」の観点から関係を整理すると、前述の第一段階の定義にもあるとおり、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。さらに、内部監査部門として特にリスクが高いと認識する分野があるのであれば、オフサイト・モニタリングも活用し、例えばテーマ監査を実

施することで、より詳細に実態等を把握することもできる。

このように、準拠性検証機能の重要性は、内部監査の水準が第二段階や第三段階であったとしても何ら変わらない。準拠性検証機能の発揮を支える実施主体については、内部監査部門が全てを担うべきものということではなく、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。金融機関においては、内部監査の水準が進展しても、それまでの段階に至る各種取組をさらに充実させ、組織全体の取組として基礎的な段階における成熟度を高める不断努力が求められる¹⁸。

(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るのに対し、「段階別評価」は、内部監査の目的の実現や機能の発揮の成熟度合いを概念的に示すものと論ずることができる。

したがって、「『3つの論点』に則した取組を実施したから、上位段階に発展した」と評価するのではなく、そうした取組の結果が内部監査の目的の実現と機能の発揮に結びついて、はじめて段階別評価が進展すると捉えるべきである。

もっとも、内部監査の目的の実現と機能の発揮のために、組織として相応の取組が必要であることは言うまでもない。そして、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、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。

また、モニタリングレポート 2024 でも、すでに「3つの論点」から各種事例を区分し紹介しているとの意見もあったが、加えて、紹介事例が組織内でどのような成果・効果が生じたかについて整理するとより理解が進むとの意見もあった。

こうした意見も踏まえ、金融庁レポートの事例等について「3つの論点」や「段階別評価」との相関関係を示すと【図表 5】のように整理できる。もっとも、【図表 5】の事例はそれぞれの段階に位置すると思われる金融機関で比較的良好に見られる、あるいは特徴的な取組を現時点で試行的に整理したものであり、図表では記載していない事例もある。したがって、これらの事例をもって各段階の必要条件を構成するものではない。また、事例によっては、始点が前後するものもあることに留意すべきである。

また、この【図表 5】では、各取組事例が複数の段階に跨って示しているが、それは、取組の深度によって得られる成果・効果には幅があり、その成果等によって段階別評価も違ってくることを意図している。一つずつ施策を進化・深化させることで、内部監査の機能が一層

¹⁸ 3線管理の考え方を踏まえ、営業拠点監査を第2線に移管した金融機関において、必ずしも第1線・第2線の果たすべき役割を明確にしないままに移管したことから、内部監査部門の第2線に対するモニタリングにおいて営業拠点の業務運営の実態把握ができなくなり、内部監査の実効性が損なわれたとして、内部監査部門による営業拠点監査を一部復活させた事例も見られる。

こうした事例を見ても分かるとおり、内部監査の高度化においては、内部監査部門だけでなく、組織全体としての不断の取組が必要である。

高まりうることに留意が必要である。今後、さらに事例を積み上げるとともに、精査を重ね、分かりやすく解説していきたい。

この他にも懇談会では、「限られたリソースの中でどのように監査資源を配置・配賦していけば良いか苦慮している」との意見が多くあったほか、「高度化を図っていくためのロードマップに資する情報を提示してほしい」との意見があった。

金融庁は、こうした点も踏まえ、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必要があると認識している。今後も引き続き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。

【図表5】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

3つの論点		段階別評価				
		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		・ 随時、非定型的な対話も行い、経営陣と緊密な関係を構築		
	経営陣等による信頼・期待・関与 (経営への有益な示唆をもたらす部門としての期待とその実現に向けた支援)	・ 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		・ 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		
【論点2】 内部監査部門における高度化に向けた取組	経営陣等による信頼・期待・関与 (経営への有益な示唆をもたらす部門としての期待とその実現に向けた支援)	・ 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		
	監査態勢の高度化	・ 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		・ 監査委員会との連携に伴う社外役員の支援増強		
	監査手法等	リスクプロファイリング・リスクアセスメントの実施 (内外環境を踏まえたリスクの特定・評価)	・ 過去実績の継続・経験則		・ 経営陣とリスク認識を合わせ、評価を客観化	
		リスクベース監査の実施 (リスクアセスメントの結果を踏まえた監査計画の策定や高リスク領域の把握、業務プロセスの整備・運用状況の横断的な検証等)	・ 把握したリスク変化を踏まえ、個別監査の内容を随時見直し ・ 定期的なリスク評価の議論を通じた監査方針の適時見直し		・ 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 ・ 担当者・チーム毎に領域を割当ててリスク変化をモニタリング ・ リスクカテゴリーに戦略リスクやコンダクトリスクを包含	
		監査結果に基づく真因分析・報告の充実 (真因分析の実施・組織横断的な分析・アシュアランスの提供等)	・ 単年度計画の策定 ・ 年度毎監査サイクルにプログラム ・ 営業店監査		・ 中期経営計画を踏まえた中期監査計画の策定・重点項目等の設定 ・ モニタリング結果を踏まえリスク状況を分析、監査プログラムに反映 ・ 総合監査のほか高リスク領域に絞った部分監査を実施	
		品質評価 内部評価/外部評価の活用によるPDCAサイクルの実施等	・ IT、データ活用による効率化		・ IT技術活用による監査精度の向上	
	監査基盤の強化	人材確保・育成	・ 事実関係の定例報告		・ 被監査部門担当役員への分析結果等の直接報告による納得感の醸成	
		専門性	・ 発生事象の再発防止に向けた要因分析		・ 本部・テーマ監査と営業店監査の担当者連携による業務プロセス上のリスク認識の共有	
		組織全体のビジネスや経営戦略を理解した人材、特定分野に精通した人材の確保等 (市場リスクやマネロン対策等特定分野に精通した人材の確保など)	・ 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	
		被監査部門への内部監査の理解促進、リスクオーナーシップの醸成への働きかけ等	・ 支店長等の業務経験者の配置		・ CIA(公認内部監査人)保有者の中途採用 ・ 専門資格保有者の在籍期間長期化制度の導入 ・ 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	
【論点3】 被監査部門に対する取組	被監査部門への内部監査の理解促進、リスクオーナーシップの醸成への働きかけ等	・ 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				

※ 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。

※ なお、金融庁が公表している各種レポートには、それぞれのテーマと関係した内部監査の取組に言及しているものもある。監査手法等の高度化の取組に当たっては、これらのレポートも参照されたい。

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の明確化

内部監査の目的・機能は前述しているとおり、「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。そして、内部監査は、いわゆる三様監査の側面からは、経営管理者による業務執行の一部に位置づけられる。

このため、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といえる。すなわち、経営陣において「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に当たり、何をどこまで実施させるか」（いわゆるビジョン）は、経営陣の判断事項である。この点は、「経営判断原則¹⁹」の観点からも整理できるだろう。

例えば、広く顧客本位の業務運営が求められる金融機関においては、顧客ニーズや内外環境が多様化・複雑化する状況下で、適正な商品・サービスの適時の提供と、それを支える健全な業務運営の確保が求められている。このような中、経営陣としては、自金融機関が、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が適切なのかについて判断することが求められるが、その際には、必要かつ十分な情報を得ていることが当然の前提となる。こうした経営判断の材料となる情報は、基本的には、当該業務を所管する部門を中心に関係部門からの適時適正な情報提供・報告に依拠することとなる。しかしながら、経営陣は、企図していることが現場で体现されているか否かを判断する際により客観性を担保するには、関係部門からの情報提供・報告だけでなく内部監査部門からの情報が重要となる。なぜなら、内部監査部門は、独立・客観的な立場から組織の業務運営状況を把握し、アシュアランスを与えることを役割としており、それを可能にする態勢・機能があるからである。

このように内部監査部門は、経営判断の適切性を保つための重要な情報源であり、経営陣が組織の業務運営状況を把握する上でも内部監査部門とのコミュニケーションが重要な機会の一つとなり得る。モニタリングレポート 2024 においても、内部監査高度化の目的について「自身が直面しているリスクを適時に把握した上で、フォワードルッキングな観点でリスク分析し、適切にリスクをコントロールしながらビジネスを推進する態勢を構築する」ことを提示しているが、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の強化にもつながっているといえる。

② 内部監査部門への負託事項及び目指すべき段階の明確化

経営陣が内部監査部門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についても、自ずと明確になろう。

¹⁹ 末尾「用語集」No.12 参照

内部監査が高度化され、段階別評価が上位段階に発展することにより、金融機関のリスク管理態勢上の課題がより早期にかつ発展的に解消されるようになり、金融機関の持続可能性が担保されることとなる。そのことが、ひいては金融機関の企業価値向上につながり、ステークホルダーからの信頼・信任につながる。このように、内部監査部門によるアシュアランス提供は重要な意味・機能を持っている。

内部監査の目指すべき段階の設定やその実現のために必要な取組については、経営陣が内部監査部門との良好なコミュニケーションを前提に、自金融機関の組織体制やビジネスの状況を確認しながら検討・判断していく必要がある。また、一旦設定した目標・段階に到達したとしても、ビジネスや内外環境は常に変化しており、内部監査部門への負託事項も変化していくことが当然に想定されるため、既存の内部監査態勢が、求められる目的・機能を永続的に果たせるものでないことに留意する必要がある。このような意味でも、経営陣には、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高度化への支援の必要性

内部監査高度化に向けた「3つの論点」の1つである「経営陣や監査（等）委員、監査役による内部監査部門への支援」については、前述①・②において経営陣の判断を踏まえて検討・実施されると既に論じた。

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上では、前述のとおり、内部監査部門が果たすべき役割・機能には、より多岐にわたる分野でより深度を求められることになる。経営陣が第四段階を目指すのであれば、そうした機能を果たすことのできる内部監査態勢を整備する必要がある。その際、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、内部監査部門との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が求められる。

また、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い。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ことを認識すべきである。

このような経営陣の支援として、まず挙げられるのは、内部監査部門の実質的な独立性確保である。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」ことであり、それを適切に実現するためには、内部監査部門が他の業務執行部門から影響を受けない体制とすることが求められる。内部監査部門が無用の忖度を行うような関係性は、客観性・独立性を阻害する要因でしかない。こうした阻害要因の排除は、GIASにおいても取締役会が果たすべき原

則とされており²⁰、内部監査の適切な機能の発揮のために経営陣に求められる当然の対応といえる。

もう一つは、3線管理体制の整備である。前述した第一段階（準拠性・業務品質監査）の定義・水準感にもあるとおり、準拠性検証機能は、3線管理の考え方からは、本来、第1線自らがリスクオーナーとして対応すべきものであり、第2線による第1線への指導やモニタリングと一体で取り組み、PDCA サイクルの中で実施すべきものである。このことは、組織として適切に3線管理体制が整備できていれば、内部監査部門は、組織全体のリソース配賦の中で不必要な業務を行うことがなくなり、有効かつ効率的な内部監査が可能となることを意味する。

経営陣は、第1線、第2線と第3線との役割分担等を明らかにすることを通じ、内部監査部門に対して内部監査業務を集中させ、効率化と熟練度の向上を支援することが求められる²¹。

また、経営陣は、こうした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が実現できることを理解・認識すべきである。

その他、金融庁レポートに掲載した経営陣や被監査部門の理解促進に関する取組事例も参考となる。

（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」である。

金融機関の内部監査部門においては、こうした観点から、監査態勢の高度化に向け不断に取り組んでいる。この点は、モニタリングレポート 2024 においても、「論点 2：内部監査部門における高度化に向けた取組」に関して、70 を超える取組事例（第四段階を目指した先

²⁰ 末尾「用語集」No.13 参照

内部監査部門を取締役会の直轄とするまたは、取締役会及び監査等委員(会)又は監査役(会)、監事(会)あてにダブルレポーティングラインとする金融機関も現れてはいるものの、地域金融機関を中心に、内部監査部門を「業務執行の最高責任者」である頭取や理事長の直轄としている先が多く見られており、GIAS や他金融機関の取組も参考に、ガバナンスを有効に発揮させるためにも、内部監査の高度化に一層取り組むことを期待する。

²¹ 3線管理体制を構築したあかつきには、第3線は第1線・第2線の役割を一切兼ねることは許されないと解するのは、短絡である。ここまでにも述べているように、各金融機関における第1線・第2線・第3線の役割分担は、各金融機関の置かれた状況を踏まえて、各金融機関で判断することである（脚注 17 の事例も参照されたい。）。

重要なことは、組織が適切にリスクを管理しながら業務の運営を続けていく上での全体最適の観点から、第1線・第2線・第3線を主に担う各部門の役割分担が適切になされているか否かであって、この点も、内外環境の変化に応じて評価が変わり得ることであるため、PDCA サイクルの中で、適時適切に見直していく姿勢が求められる。

進的な取組に関する事例を含めると 100 の取組事例）を掲載していることから明らかだろう。また、目指すべき段階を実現するために取り得る手段は一律ではなく、各金融機関において創意工夫が見られることは大いに評価できる。

今後は、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 の利活用を一層進めていくことも重要である。

その一方で、そうした諸々の取組が真に内部監査の目的の実現と機能の発揮のために有効か否かについては、必ずしも組織内に明確に認識されているとまではいえなかった。

金融機関において、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る場合には、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事項の一つと考えられる²²。また、その際には、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すべきである。

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）

金融庁は、これまで預金取扱金融機関や大手証券・保険会社を中心に、内部監査の高度化に関するモニタリング結果等を整理してきた。今回の懇談会では、新たに組織体制が小規模な金融機関（以下、「小規模金融機関」という。）が多い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した。これらの業界からは、段階別評価等について十分な理解を持つ人員がいない、内部監査に十分な人員を配置できないといった、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。

具体的には、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、あるいは内部監査の領域すべてを自ら完備しなければならないかなど、経営陣とともに、あるいは組織全体としての検討が必要となる項目も多く、現時点では対応に限界があり、かつ解消までに時間を要するなどの悩み・意見があった。この点、前述 1（2）①の準拠性・業務品質監査の定義・水準感の中で、「金融機関の規模により 3 線管理体制の構築が難しい場合は、全体最適の観点から第 3 線が担うことも否定されない」と述べたことの理由でもあり、現時点ですぐに解消できる課題ではないことも明らかである。

他方、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）が大きな先もある。そのような金融機関においては、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が求められることにも留意が必要である。

²² GIAS において内部監査部門のパフォーマンスが重要視されている点は、前掲注 15 のとおり。

小規模金融機関の経営陣の多くは、業務の適切性確保と企業価値の維持・向上のために内部監査の機能が重要であることは明白で、自金融機関の持続可能性を担保できるよう、内部監査態勢の整備が必要不可欠であると認識している。一方で「リソースが足りない」ことを理由に高度化の取組を劣後させている先もある。確かに、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、経営陣は高度化への取組を諦めてはいけない。

むしろ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。また、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、経営陣を交えたより深度ある議論・検討が行えるとの考えもある。

また、小規模金融機関が単独で取組を進めることが難しいと嘆くのではなく、大手銀行や大手証券・保険会社を中核企業とする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あれば、典型的に近似するリスクを抱えていることも考えられ、そのような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²³。

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と考えられる。GIASでは、これら組織として求められる対応につき、「ドメインⅡ」～「ドメインⅤ」において、それぞれ対応必須とされる要求事項が整理されており、参考となる。

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考えられる。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。

²³ 労働金庫業態や、日本証券業協会、日本貸金業協会といった「認可協会」「自主規制団体」が存在する業態においては、協会監査等を通じて会員金融機関の内部監査の高度化に資する取組が見られる。他業態においても、各金融機関同士の任意の連携のみならず、業界団体がハブとなって会員金融機関の内部監査高度化に資する取組がなされることにより、業態全体の底上げが期待できる。

IV. おわりに（金融庁のモニタリングと本報告書の方向性）

金融庁が「現状と課題」を公表して以降、各金融機関において、内部監査の高度化への取組が着実に進められている。その際、「現状と課題」で提示した段階別評価が、その後に示した「3つの論点」と併せて、取組推進の方向性を検討する上で参考となったという声が、これまでのモニタリングの中で聞かれている。

同時に、第四段階の具体的なイメージをはじめ、段階別評価の定義等に関して、明確化や取組事例の充実など要望が多く寄せられていたことも事実である。金融機関の内部監査高度化を一層後押しするため、段階別評価をより分かりやすい形で提示することは課題であった。

今般、金融庁は、こうした課題への対応の一環として懇談会を設置し、充実した議論を行った。その成果が本報告書である。金融機関においては、業務の適切性と財務の健全性を維持しながら、持続可能なビジネスモデルを構築することが求められており、今後も、自らのビジネスのあり方に応じた内部監査を有効に機能させる取組を進めていく必要がある。各金融機関には、本報告書を参考に、自らを取り巻く環境や組織の業務運営状況を踏まえ、内部監査のみならず内部統制を含めた経営管理態勢等の高度化に向けて不断の創意工夫を行うよう期待する。

金融庁では、本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、内部監査の水準に応じてモニタリングの対象領域や深度を決定し、金融機関に内在する課題とその対応状況を適切に把握・分析していく。その上で、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、金融庁では、金融機関にとどまらず、広く一般事業会社の内部監査の高度化や、海外金融当局の監督の高度化の指針ともなるよう、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方針である。

なお、本報告書は、あくまで現時点での整理である。金融庁では、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の活用など内部監査技術の発展といった、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ていく方針である。

以 上

(用語集)

本報告書で用いる用語の定義等は、本文中に別に記載のない限り、以下のとおり。²⁴

No.	用語	定義等
1	洞察（インサイト）と将来洞察（フォーサイト）	【洞察（インサイト）】 検証の結果として把握した事実に基づき、顕在化しているリスクや潜在的なリスクを明らかにし、その発生原因や組織にもたらす影響の大きさを分析すること。 【将来洞察（フォーサイト）】 インサイトの結果及び改善提言の実施を踏まえた組織内の状況や、組織を取り巻く環境の将来の変化を想定し、今後のあるべきリスク管理の見通しを立てること。
2	経営陣	株式会社の場合は、取締役、監査役、監査(等)委員のほか、業務執行決定機関の構成員（執行役又は執行役員）といった経営の監視又は執行を担う者を指し、協同組織金融機関の場合は、理事、監事を指す。 なお、見出しでの表記等においては、主体の明確化のため併記（経営陣、監査役・監査委員）する場合がある。 また、わが国のガバナンス形態には、監査役会設置会社や監査等委員会設置会社といった機関設計があり、取締役会又は取締役は経営の監視機能と執行機能を併せ持っている点が、1つの特徴といえる。
3	アシュアランス	監査対象にかかるリスク・マネジメント、コントロールやガバナンスの各プロセスについて、確立した規準（規程やルール等）に照らした適切性を判断し、その結果（改善提言を含む）を表明すること。
4	アドバイザー	監査本来の業務とは別に、または派生して、業務執行部門等の求めに応じ、内部監査を通じて蓄積した知見を踏まえ、当該部門の判断に資する助言を行うこと。
5	3線管理	組織のリスクを適切に管理しながら目標を達成するため、組織の各部門（業務執行部門、管理部門、内部監査部門）にそれぞれの役割を与え、相互に関与させながら、組織全体の管理・運営を行う仕組み。 言うまでもないが、第1・2・3線管理においては、組織全体を統治する機関（取締役会等）が存在する。
6	第1線	組織の顧客に向けた商品・サービスの提供を行う役割。営業店等の営業現場を担う部署のほか、営業現場を統括・支援する本部各部署など業務執行部門または事業部門が主に担う。
7	第2線	コンプライアンス、内部統制や各種リスク管理等の観点からの専門知識の提供やモニタリングを通じた、第1線に対する支援と牽制を行う役割。管理部門が主に担う。
8	第3線	ガバナンスとリスク・マネジメントの妥当性と有効性に関する独立にして客観的なアシュアランスと助言の提供を行う役割。内部監査部門が担う。

²⁴ 本定義は、内部監査人協会（IIA）「グローバル内部監査基準TM」、「品質評価マニュアル（Quality Assessment Manual）」及び「IIAの3ラインモデル」のほか、日本取引所グループ「コーポレートガバナンス・コード」を参考としている。

No.	用語	定義等
9	三様監査	三様監査とは、経営陣・取締役会からの負託による業務運営状況を監査する「内部監査」と、監査（等）委員・監査役が取締役・執行役の業務執行の適法性・妥当性を検証する「監査（等）委員・監査役監査」、会計監査人が会計の適法性・妥当性を検証する「外部監査」、の3つの類型をいう。三様監査は、いずれも「組織の価値を高め、保全する」ための機能であることは共通する一方で、内部監査は、会社内部者による会社内部者（経営陣・取締役会等）の下で実施される監査である点で、他の2類型とは異なる。
10	GIAS 各ドメインの内容	GIAS「ドメインⅠ」では、内部監査の目的を「取締役会及び経営管理者に、独立にして、リスクベースで、かつ、客観的なアシュアランス、助言、インサイト及びフォーサイトを提供することによって、組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める」とし、「公共の利益に資する能力等を強化する」としている。また、「ドメインⅣ」の基準12.2「パフォーマンスの測定」において「パフォーマンス目標の測定は、内部監査部門が『グローバル内部監査基準』に適合してその負託事項を満たし、部門の戦略に従って改善を達成しているかどうかを判断する上で極めて重要である」としている。さらに、内部監査の同基準適合性を測る「品質評価マニュアル」においても、上記目的の実現に向けた内部監査部門のパフォーマンスの発揮状況が評価の要素とされている。
11	真因分析	問題事象の根本原因がどこにあるのかを分析すること。監査指摘に至った背景や、被監査部署のみならず、内部管理・統制環境、経営戦略上の運営状況など、組織全体に広げて、踏み込んだ分析を行うことにより、通底するリスク事象の発生を未然に回避・防止することが期待される。
12	経営判断原則	経営判断原則とは、一般的に、「取締役等の業務執行につき善管注意義務違反が問われる場合に、その肯否を判断する際の準則をいう。大要、「①事実認定に必要な調査・検討を適切かつ十分に行ったこと、②①に基づく事実認定に著しく不合理な点がないこと、③②に基づく判断の推論過程・内容に著しく不合理な点がないことが認められる場合には、善管注意義務を尽くしたものと判断される」と整理されている。
13	ドメインⅢでの要求事項	ドメインⅢ「内部監査部門に対するガバナンス」を構成する「原則7 独立した位置付け」として「取締役会は、内部監査部門の独立性を実現する責任を負っている。」と明示する。そして、「独立性とは、内部監査部門が公正不偏な方法で内部監査の責任を遂行する能力を侵害するような状態が存在しないこと」とした上で、「基準7.1 組織上の独立性」の中で「内部監査部門が内部監査への負託事項を果たせるよう、内部監査部門長及び内部監査部門との直接的な指示・報告関係を確立すること等を取締役会の必須条件、「内部監査部門を、取締役会の指示に従い、妨害を受けることなくその業務と責任を遂行できる組織体内のレベルに位置づける」こと等を最高経営者の必須条件として、それぞれ要求している。

(参考1) 金融機関の内部監査高度化に関する懇談会の概要

【参加団体等】

一般社団法人 全国銀行協会
一般社団法人 全国地方銀行協会
一般社団法人 第二地方銀行協会
一般社団法人 全国信用金庫協会
一般社団法人 全国信用組合中央協会
一般社団法人 全国労働金庫協会

一般社団法人 生命保険協会
一般社団法人 日本損害保険協会
一般社団法人 日本少額短期保険協会

日本証券業協会
一般社団法人 投資信託協会

日本貸金業協会
一般社団法人 日本資金決済業協会
一般社団法人 日本暗号資産等取引業協会

一般社団法人 日本内部監査協会

一般社団法人 国際銀行協会

日本銀行

(コンサルティングファーム)

有限責任 あずさ監査法人
EYストラテジー・アンド・コンサルティング株式会社
デロイトトーマツリスクアドバイザリー合同会社
PwC Japan 有限責任監査法人
プロティビティLLC

【懇談会各回の日程・議題等】

第1回(1/23)・第2回(2/19)

業界団体から段階別評価の受け止めや実務上の課題を説明

第3回(3/19)・第4回(4/10)

コンサルティングファームから段階別評価見直しについて意見聴取

第5回(5/21)

懇談会報告書骨子(案)について議論

※詳細は、金融庁ウェブサイト参照

(URL : <https://www.fsa.go.jp/singi/naibukansa/index.html>)

(参考2)「グローバル内部監査基準 TM」の概要等

- 内部監査人協会(IIA)が策定した「グローバル内部監査基準™」は、内部監査の国際標準的なフレームワークを提供し、以下の5つのドメインで構成

- ・ **ドメインⅠ：内部監査の目的**

パーパス・ステートメント：内部監査は、取締役会及び経営管理者に、独立にして、リスク・ベースで、かつ客観的なアシュアランス、助言、インサイト及びフォーサイトを提供することによって、組織体が価値を創造、保全、維持する能力を高める

- ・ **ドメインⅡ：倫理と専門職としての気質**
- ・ **ドメインⅢ：内部監査部門に対するガバナンス**
- ・ **ドメインⅣ：内部監査部門の管理**
- ・ **ドメインⅤ：内部監査業務の実施**



©2024, The Institute of Internal Auditors, Inc. Used by permission.

- ドメインⅡからⅤには、以下の要素が含まれる
原則(15の原則)：関連する要求事項及び考慮すべき事項を記述
基準(52の基準)：

- 要求事項：内部監査のための必須の実務
- 実施に当たって考慮すべき事項：要求事項を実施する際に考慮すべき、一般的で望ましい実務
- 適合していることの証拠の例：「グローバル内部監査基準」の要求事項を実施していることを示す方法

ドメインⅠ：内部監査の目的

ドメインⅡ：倫理と専門職としての気質

原則1 誠実性の発揮：

基準1.1 正直さと専門職としての勇気、基準1.2 倫理に関して組織体が期待する事項、基準1.3 適法かつ倫理的な行動

原則2 客観性の維持：

基準2.1 個人の客観性、基準2.2 客観性の防御、基準2.3 客観性に対する侵害の開示

原則3 専門的能力の発揮：

基準3.1 専門的能力、基準3.2 継続的な専門的能力の開発

原則4 専門職としての正当な注意の発揮：

基準4.1 「グローバル内部監査基準」への適合、基準4.2 専門職としての正当な注意、基準4.3 専門職としての懐疑心

原則5 秘密の保持：

基準5.1 情報の利用、基準5.2 情報の保護

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

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

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：

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モニタリング：

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

※詳細は、(一社)日本内部監査協会ウェブサイト参照

(URL：https://www.iaajapan.com/leg/iaa/info/2024/20240705_global_ia_std.html)

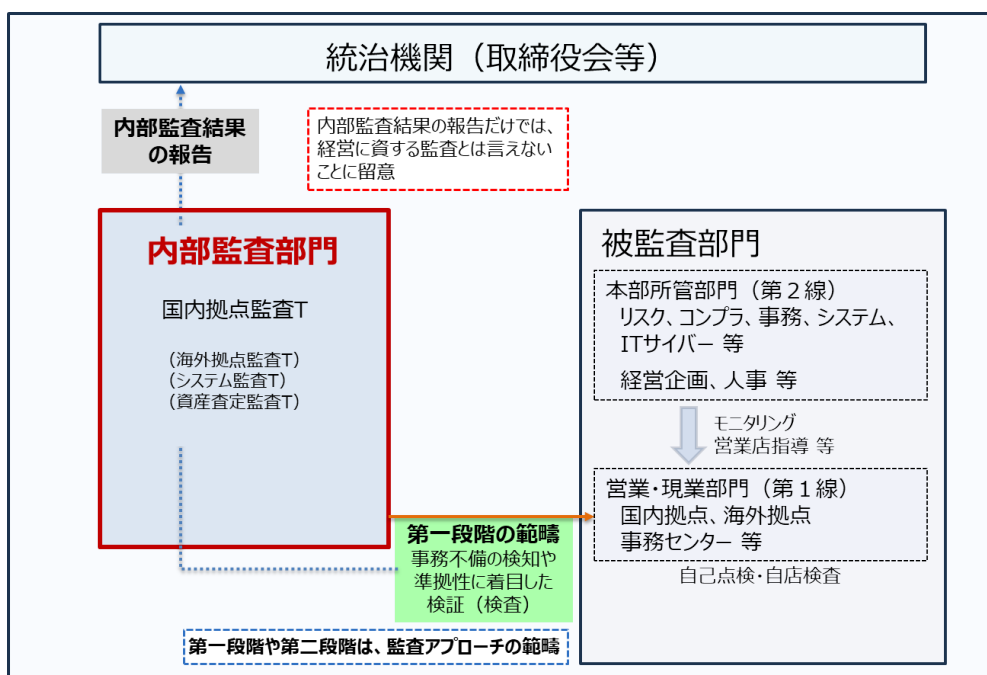
（参考 3）段階別評価のイメージ

※ 株式会社を前提に、内部監査部門を軸に、組織を簡略表示しつつ、イメージ化したもの
（協同組織金融機関においても基本的には同様）

【第一段階】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

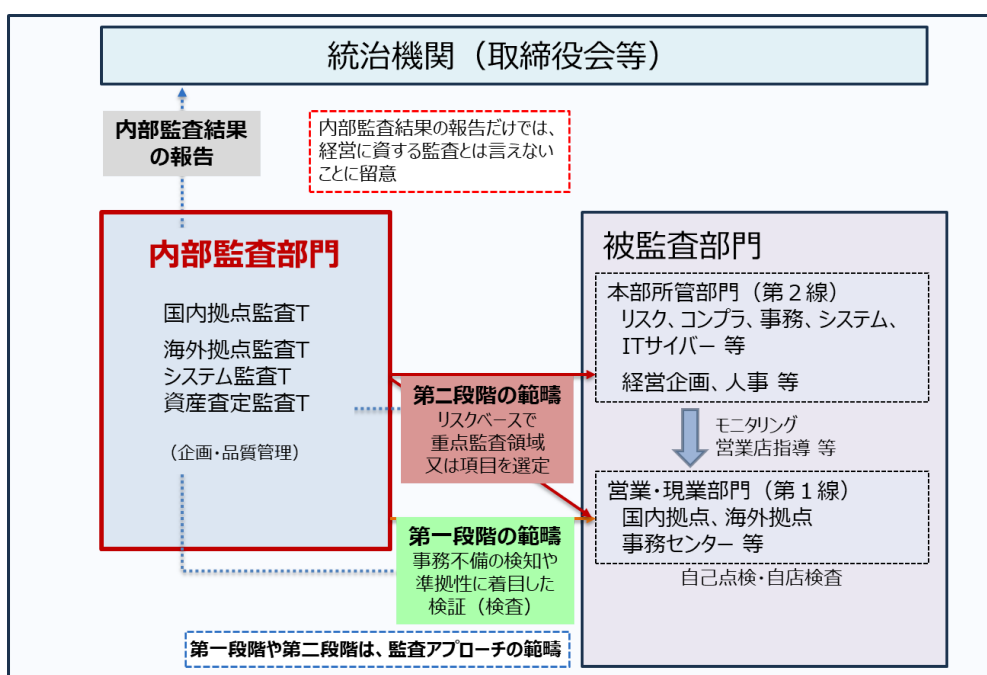
自金融機関の業務品質が自金融機関の想定している水準を保持しているか否かについて検証し、経営陣に、結果を報告する



【第二段階】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）

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

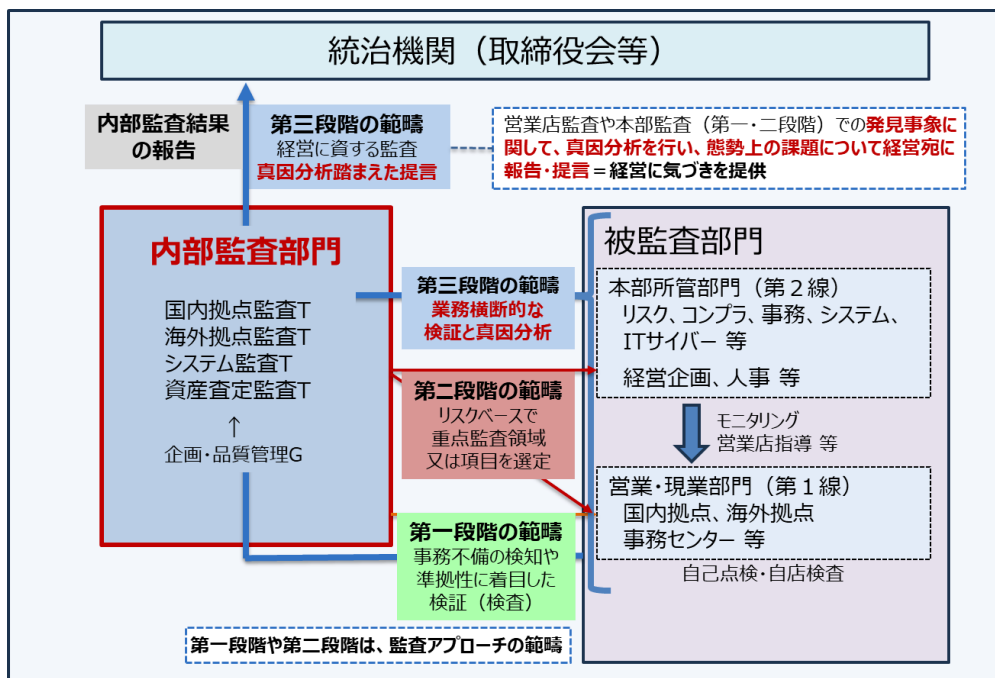
自金融機関の内部統制の整備・運用状況について、リスクベースで優先順位を付して検証し、経営陣に結果を報告するとともに、必要に応じ問題提起する



【第三段階】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、業務プロセスにアシュアランスを与える段階

準拠性監査や業務プロセス監査の結果報告とともに、自金融機関の全社的な態勢の課題・問題点の真因を明らかにし、その解消に向けた提言を行う



【第四段階】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（内部監査のベストプラクティス）

第一段階～第三段階の実践により、内部監査部門に対する信頼が生まれ、経営陣や被監査部門が「自然に内部監査を求める」環境が醸成される状態

