



地域金融機関の内部監査共同化に関する調査 最終報告書

有限責任監査法人トーマツ
2026年3月31日

目次

1. 調査概要	4		
1-1 背景・目的	5		
1-2 内部監査と成熟度水準について	6		
1-3 調査方法概要	7		
2. 地域金融機関の内部監査の現状・課題	8		
2-1 アンケート及びヒアリング項目概要	9		
2-2 監査水準（成熟度水準）	10		
2-3 内部監査部門の体制（人員数）			
-1 銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行	11		
-2 信用金庫、信用組合、労働金庫	12		
2-4 内部監査部門の体制（年齢構成・業務経験）			
-1 銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行	13		
-2 信用金庫、信用組合、労働金庫	14		
2-5 内部監査部門体制（資格取得状況）			
-1 銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行	15		
-2 信用金庫、信用組合、労働金庫	16		
2-6 内部監査プロセス・基盤	17		
2-7 内部監査プロセス・基盤【業態×成熟度水準での傾向分析】			
-1 銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行	18		
-2 信用金庫、信用組合、労働金庫	19		
2-8 内部監査予算・外部サービス利用			
-1 銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行	20		
-2 信用金庫、信用組合、労働金庫	21		
2-9 内部監査の課題要因と不足分野			
-1 銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行	22		
-2 信用金庫、信用組合、労働金庫	23		
		2-10 共同化に向けた意見	
		-1 銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行	24
		-2 信用金庫、信用組合、労働金庫	25
		2-11 共同化に対する懸念	26
		2-12 共同化の取組み	27
		2-13 業態別・成熟度水準別の集計結果	28
		2-14 共同化へのニーズ・期待	29

目次

3. 内部監査共同化に向けた論点	30
3-1 共同化の意義と可能性	31
3-2 内部監査における外部リソースの活用	32
3-3-1 共同化対象範囲の検討（1/2）	33
3-3-2 共同化対象範囲の検討（2/2）	34
3-4 共同化対象内部監査プロセス・基盤別共同化形態	35
3-5 共同化の形態	36
3-6 共同化形態ごとの運営主体・ガバナンス、収支モデル、メリット・デメリット	
-1-1 外部専門家組織における運営主体・ガバナンス、収支モデル	37
-1-2 同 メリット・デメリット	38
-2-1 共同化機関組成における運営主体・ガバナンス、収支モデル	39
-2-2 同 メリット・デメリット	40
-3-1 業界団体等集約における共同化の運営主体・ガバナンス、収支モデル	41
-3-2 同 メリット・デメリット	42
3-7 対象となる金融機関及び資金負担	43
3-8 共同化実現に向けたポイント	44
3-9 内部監査共同化に向けた論点まとめ	45
3-10 中長期的な視点での内部監査共同化に関する考察	46
4. 今後の行政対応の方向性	47

1. 調査概要

1. 調査概要

1-1 背景・目的

地域金融機関の内部監査共同化に関し実現可能性や運用態勢の構築に向けた示唆を得ることを目的として調査を実施した

- 金融機関を取り巻く環境は常に変化しており、昨今は世界的な金融経済情勢の変化に加え、国内では金利上昇局面にあるなど、大きな転換期を迎えている。金融機関においては、こうした環境の下、自身が直面す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構築が求められている。また、足許ではコンプライアンス・リスク管理態勢の脆弱性に起因した不祥事件が発生するなど、内部統制の充実・強化が急務な金融機関もみられている。これら態勢構築には内部監査機能の発揮が欠かせず、内部統制やリスク管理態勢及び業務運営に対して客観的に保証（アシュアランス）し、必要に応じて改善提案を行うなど、内部監査の重要性と高度化の必要性がますます高まっている。
- こうした中、とりわけ地域金融機関においては、内部監査の重要性や高度化の必要性は認識しつつも、内部監査部門に質を含めた必要十分な人材を配置できないなどの課題を抱えている金融機関も多い。こうした地域金融機関共通の課題に対して、例えば、複数金融機関による内部監査知見の共有、内部監査人材の相互活用又は外部専門家の共同利用といった「内部監査の共同化」が実現されれば、費用を抑制しつつ効率的・効果的な内部監査が可能となるとともに、金融業界全体での内部監査機能・能力の底上げにも資するほか、ひいては地域経済の活性化にもつながると考えられる。
- 本研究では、地域金融機関の内部監査共同化の検討にあたり、内部監査の各機能における共同化の実現可能性に関して委託調査にて取りまとめ、今後、継続的な運用態勢の構築に向けた示唆となるような成果を得ることを目的とする。

1.調査概要

1-2 内部監査と成熟度水準について

内部監査の使命・役割は組織体の価値を向上させることであり、その成熟度に応じて段階的に発展していくものであると理解できる

本報告書において、「内部監査」に関する用語の意味、位置づけ・目的を共通認識の下で議論等を展開するため、ここでその定義等を明確にする。また、内部監査の高度化や効率化の一つの可能性として「共同化」を検討するため、その前提として「内部監査の成熟度水準」についても言及する。

内部監査の基本的な定義と目的

内部監査：組織体に価値を付加し組織体の業務を改善することを目的とした、独立にして客観的な、アシュアランス業務及びアドバイザー業務。内部監査は、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を評価、改善するための体系的で、専門職として規律ある手法を用いて、組織体が目標を達成するのを支援する。（グローバル内部監査基準™ 用語一覧 *1）

グローバル内部監査基準™(GIAS)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」と定めている。これにより、組織の目標達成、意思決定や監督の強化、ステークホルダーからの評判と信頼性の向上に貢献する。（GIAS ドメイン I 内部監査の目的）

内部監査の成熟度水準に応じた使命・役割の発展

内部監査の使命・役割は組織体の価値を向上させることであり、その成熟度に応じて段階的に発展していくものと理解できる。内部監査の成熟度水準について、金融庁は4つの段階で示している。

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（経営判断に資する監査）

第四段階：信頼されるアドバイザー

これらの段階は、上位段階に進むと以前の段階の取組みが不要になる「卒業方式」ではなく、機能が積み重なって厚みを増していく「加算方式」と理解すべきで、例えば、第三段階（経営監査）に到達したとしても、第一段階（事務不備監査）や第二段階（リスクベース監査）に求められる機能は、それを支える土台・基礎として必要であり続ける（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月公表））。

	使命・役割
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
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
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
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

「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会報告書2025」

出典URL

*1 日本内部監査協会HP <https://www.theiaa.org/globalassets/site/standards/editable-versions/global-internal-audit-standards-japanese.pdf>

1.調査概要

1-3 調査方法概要

地域金融機関等へのアンケート・ヒアリング等、文献、インターネット情報に基づく調査を実施した

本件調査にあたり地域金融機関の内部監査の現状や課題を把握するために、地域金融機関等へのアンケート・ヒアリング等、文献、インターネット情報に基づく調査を実施した。

実施概要は以下のとおり。調査結果は次章以降参照。

アンケートの概要

対象	全国の地域金融機関
アンケート配布対象者数	532 (内訳) ・地方銀行： 61 ・第二地方銀行： 36 ・信用金庫： 254 ・信用組合： 143 ・銀行持株会社： 24 ・労働金庫： 14
回収率	82%
獲得サンプル数	436
基準日	2025年12月末
期間	2025年12月26日から2026年1月23日
回答形式	Microsoft Formsによる回答

ヒアリング等の概要

対象	業界団体・中央金融機関・金融機関
ヒアリング等対象者数	業界団体・中央金融機関：5 金融機関：6
実施時期	2026年2-3月

文献、インターネット情報の調査概要

アンケート・ヒアリング以外に、文献及びインターネット上の公開情報を基に調査を実施した。具体的には、内部監査人材・監査法人・コンサルティング会社等の内部監査プロバイダ、内部監査ツールといった市場動向、関連する法規制や基準等の要件、ならびに他組織における共同化の事例について、既存の資料や情報を収集し分析を行った。

関連する法規制や基準等の要件としては、内部監査人協会（IIA）のグローバル内部監査基準™等や日本内部監査協会からの内部監査基準等の公表物、金融庁からの金融機関の内部監査高度化に関する懇談会報告書（2025）等の公表物等を分析に利用している。

また、市場動向に関する事項は、本報告書に直接記載している内容はないが、共同化のコストや外部専門家の利用可能性を検討する上で参考している。なお、海外における外部リソースの活用を含む共同化の事例・情報も収集し、有用な示唆として分析に利用している。

2. 地域金融機関の内部監査の現状・課題

2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-1 アンケート及びヒアリング項目概要

アンケートやヒアリング等の調査により、地域金融機関における内部監査の現状と課題を多角的に把握し、今後の選択肢となりうる内部監査の共同化に関するニーズや実現可能性を探った

地域金融機関における内部監査の現状と課題を把握するため、主に以下の三つの領域を調査することとし、各領域について記載した項目についてアンケートを実施するとともに、一部の金融機関及び業界団体等にヒアリングを実施し、アンケートの回答内容等の更なる理解を得た。

第一に、各金融機関における内部監査体制の現状把握である。

⇒ 現在の内部監査の成熟度水準に関する自己評価、監査を担う人員数、年代構成、経験年数、専門資格の保有状況といった人的リソースの実態を問い、内部監査体制の基盤を把握する（以下、2.地域金融機関の内部監査の現状・課題 2-2～2-5）。

第二に、内部監査の品質確保・高度化に関する課題認識の把握である。

⇒ 人員・知見等の不足、特に負荷の高い内部監査プロセス・基盤に加え、外部サービスの活用状況、関連予算規模などを尋ね、各金融機関が直面する内部監査に関する課題を具体的に特定する（以下、2.地域金融機関の内部監査の現状・課題 2-6～2-9）。

第三に、本調査の主眼である内部監査の共同化に対する意向である。

⇒ 共同化の利用意向や実現にあたっての条件・懸念点、共同化が有効な領域、期待する効果、そして費用負担の意向や過去の検討事例を収集し、共同化の具体的なニーズと実現可能性を把握するものである（以下、2.地域金融機関の内部監査の現状・課題 2-10～2-12）。

次ページ以降、アンケート及びヒアリングに基づき地域金融機関の内部監査の現状・課題について分析する。

2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-2 監査水準（成熟度水準）

業態間で成熟度水準に格差があり、現状・課題を銀行（地方銀行、第二地方銀行、銀行持株親会社）と協同組織（信用金庫、信用組合、労働金庫）でそれぞれ分けて把握・分析することが有効である

※成熟度水準は自己評価に基づく

示唆

- 銀行（地方銀行・第二地方銀行）の大半は第二段階に到達し、第三段階への移行に向け、試行錯誤・取組み中といえる
- 協同組織（信用金庫・信用組合・労働金庫）では、第二段階に至っていない金融機関が多く、ヒアリング先において特に本部監査のリスクアセスメントに課題を持っている金融機関が確認されており、高度化は発展途上といえる
- ⇨ 適切なリスク・アセスメントの実施により重点領域への監査資源の優先投入が可能となるほか、内部監査部門への負託事項の明確化などにより、内部監査機能の有効性・効率性を高めることが可能と考えられる

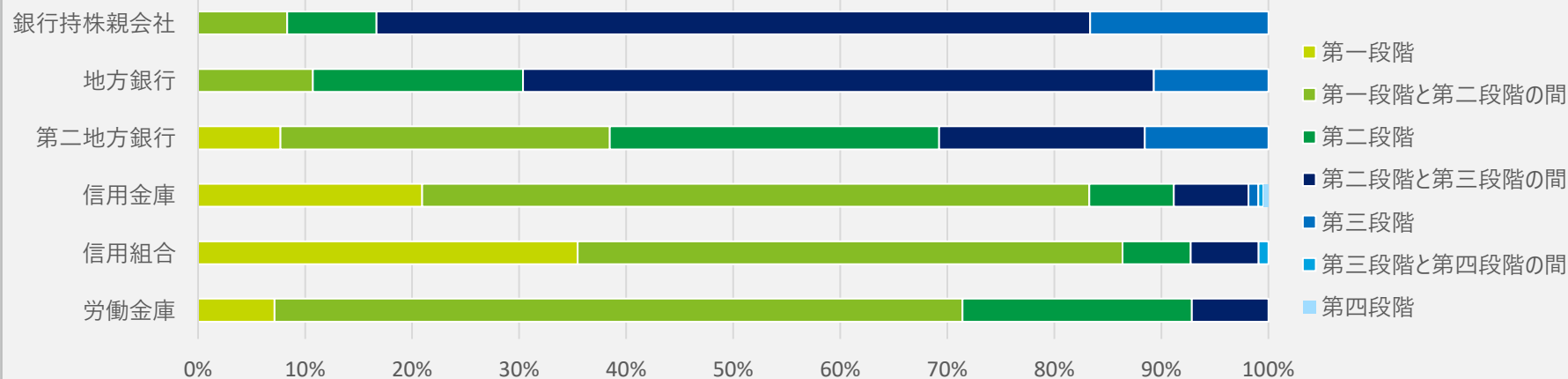
アンケート結果

- 地方銀行の90%、第二地方銀行の60%が第二段階以上としているが、銀行業態の中でも差が生じている。
- 信用金庫及び信用組合の80%超、労働金庫の70%超が第二段階に至っていない。
- なお、当該設問への回答に関し、自己評価自体の適切性を保証するものではないことに留意する必要がある。（一部の金融機関で成熟度水準を第四段階達成との回答あり）

成熟度水準に関する自己評価

アンケート質問：現時点で認識している内部監査の成熟度水準をおしえてください。

※「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) <https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20231024/02.pdf> 14,15ページ



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-3-1 内部監査部門の体制（人員数）（銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行）

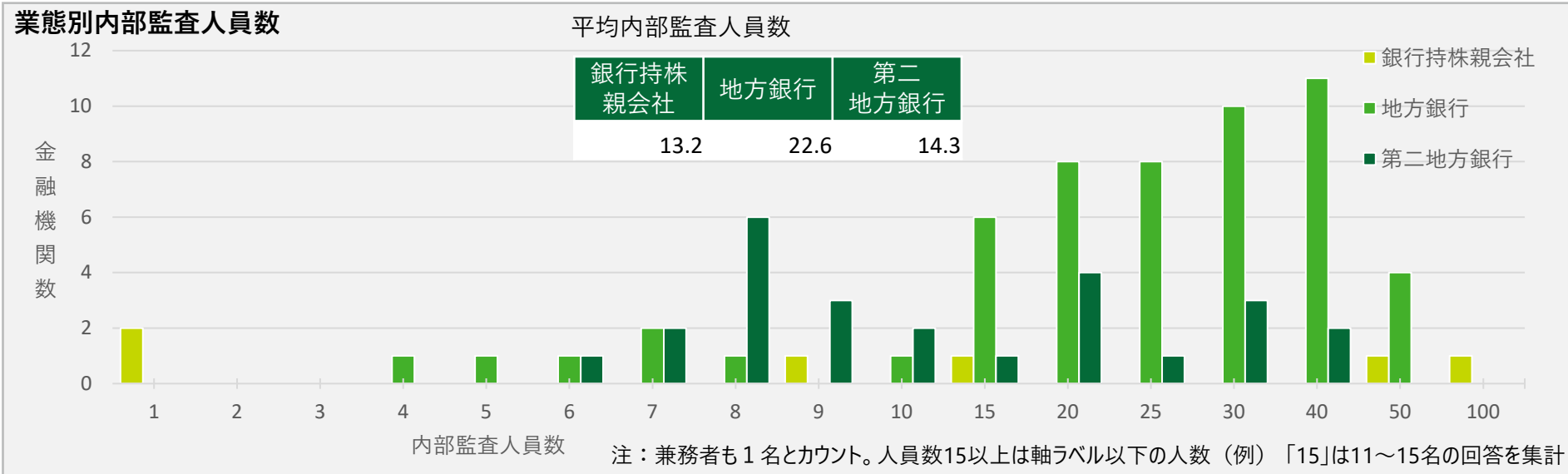
一部の銀行では内部監査部門が少人数であり、内部監査部署に優先的に人員が配置されていない・配置できない可能性がある

示唆

- 銀行業態の一部では、直面しているリスク又は経営課題に重大さに比して、内部監査部門の人員が少数に留まっていることから、組織の中でも優先的に内部監査部署に人員が配置されていない・配置できない可能性が示唆される
- 一部の金融機関では、内部監査実務に従事する人員が十分ではない可能性があり、内部監査に対する役割・期待に影響することが考えられる

アンケート結果

- 地方銀行では内部監査人員数は、10名超が80%以上を占め、全体として人員が確保されているようにみられるものの、個別にみると10名以下が4行あり（持株会社子銀行除く）、一部の銀行では少人数で監査業務を行っている。
- 第二地方銀行では10名超は40%程度（26行中11行）となっている。
- 持株会社形態の銀行グループでは内部監査部署の職員を統合又は兼務しているケースがあり、所属者0名と回答した金融機関が存在しており、平均人数等を含めた集計・分析では有用性がないため、グラフ上に表示していない。



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-3-2 内部監査部門の体制（人員数）（信用金庫、信用組合、労働金庫）

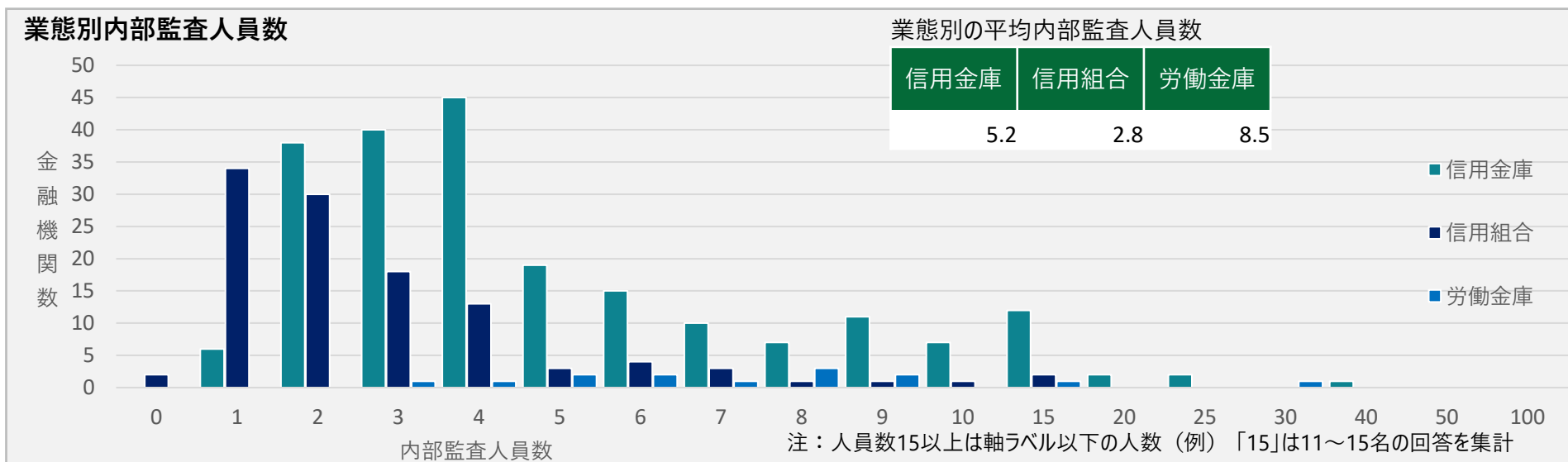
信用金庫・信用組合の多くは現有の内部監査人員が少数であり、営業拠点監査にそのほとんどの人員・時間が費やされてしまい、本部に対して深度のある監査を実施するための人員確保が難しいとの意見が聞かれた

示唆

- 業態別の平均人数が少数であり、銀行業態と比べると大きな差が生じており、背景には組織全体の職員数の違いがあると推察される
- また、この点が銀行業態と成熟度水準が異なる大きな理由の一つと考えられる
- ヒアリングにおいて、営業拠点監査を優先せざるを得ず、内部監査人員数の規模から監査時間のほとんどを営業拠点に費やされ、その結果として本部に対して深度のある監査を実施するための人員確保に一定の難しさがあるとの意見も聞かれた
- 信用金庫・信用組合の多くは内部監査部門の現有人員がそもそも少数のため、人員削減の余地がないと考えられ、ヒアリングでもそのような意見が聞かれた

アンケート結果

- 内部監査部門の人員数は、信用組合では1名との回答が最も多く3名以下が70%超を占め、また、信用金庫では4名以下が60%を占めており、信用金庫・信用組合の多くが少数人数で監査業務を行っている実態にある。
- なお、0名と回答している金融機関は全職員数10名以下の職域信用組合である。



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-4-1 内部監査部門の体制（年齢構成・業務経験）（銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行）

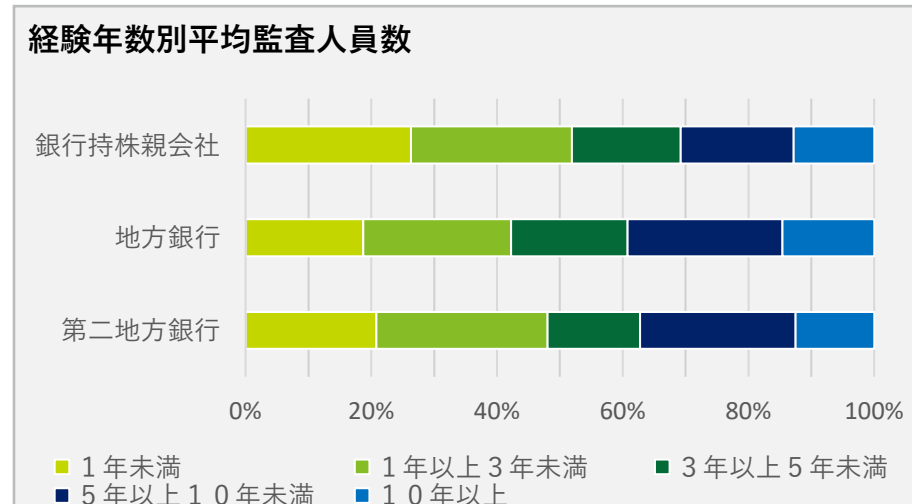
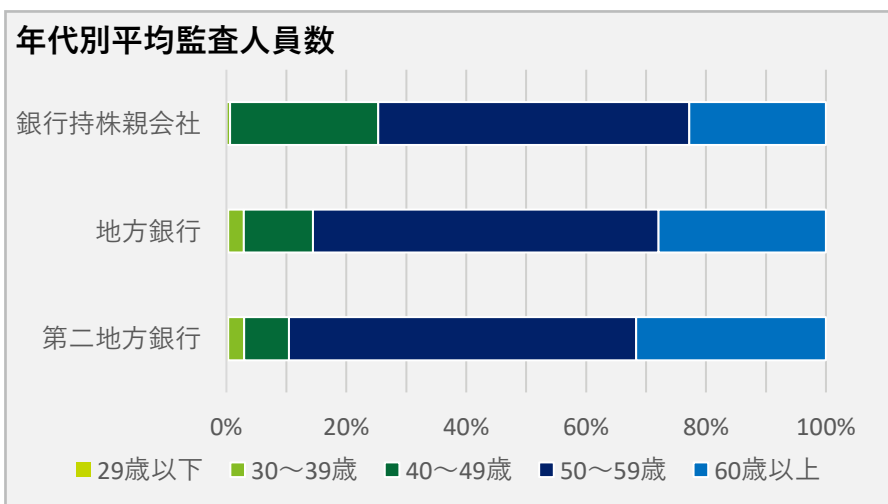
監査の専門知識・経験を有する者の戦略的な配置（資格取得の施策を含む）や後継者育成・キャリア形成の充実・強化、組織としての内部監査に関する知見の蓄積が課題である

示唆

- 内部監査部門の年齢構成は50歳以上が大部分を占めている一方、監査業務の経験は10年以上の割合が低く、監査の専門知識・経験を有する者の戦略的な配置（資格取得の施策を含む）や後継者育成・キャリア形成の充実・強化といった、組織としての内部監査に関する知見の蓄積が課題である金融機関が多いと考えられる
- 年齢構成で50歳以上が占める割合が高い状況の背景として、内部監査部門の経営戦略上の位置付け、又は、それを踏まえての人事制度・戦略上の優先順位や制約等（経験者が根付かない、人材流動化が難しい、新しい監査テーマに精通する外部人材の中途採用も限定的である可能性（P22）等）が考えられる

アンケート結果

- 内部監査要員の年代別構成比は50歳以上が約90%（50-59歳：60%程度、60歳以上：30%程度）を占めている。
- 内部監査業務の経験年数別では、業態を問わず3年以上の割合が50%程度を占めているが、10年以上の割合は10%強程度に低下し、内部監査の専門知識・経験を十分に有する内部監査人は少ない。



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-4-2 内部監査部門の体制（年齢構成・業務経験）（信用金庫、信用組合、労働金庫）

信用金庫及び信用組合では約半数が60代であり、内部監査高度化を目的とした人材配置・確保は銀行業態よりも難しいと考えられる

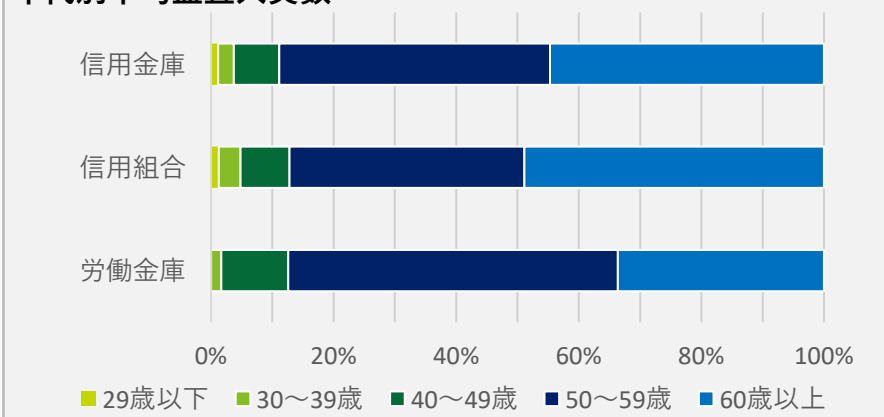
示唆

- 内部監査部門の年齢構成は銀行業態と同様であるが、信用金庫、信用組合では内部監査部門の平均人員数が3～5名であることも踏まえると、将来の内部監査部門を担う後継者の確保はより難しい状況であると考えられる
- また、信用金庫及び信用組合では約半数が60代であり、内部監査部署が人事ローテーションの最終配属先となっていると考えられ、内部監査高度化を目的とした人材配置の検討等を組織として実施することには銀行業態よりも難しい可能性がある
- 組織内で経験を積んだ内部監査部長が内部監査担当理事と組織固有の状況も踏まえてコミュニケーションをとっている事例もあり、組織における勤続年数が長く、幅広い業務経験を持つ人材が内部監査部に配置されることにも一定の有用性があるものと考えられる

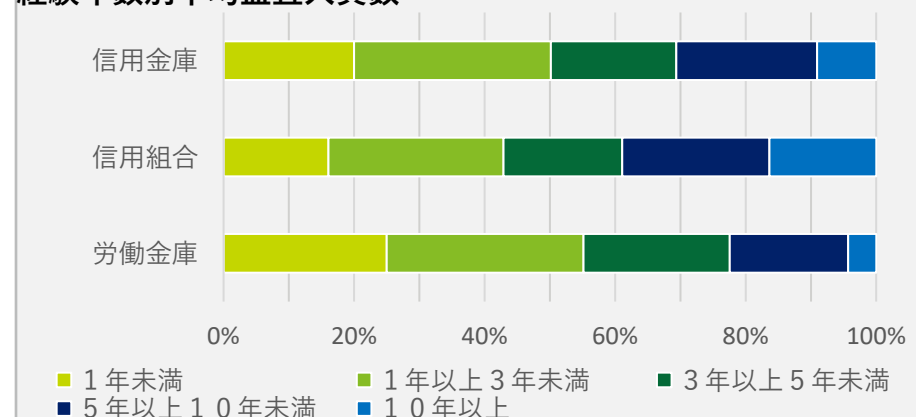
アンケート結果

- 内部監査部門の年代別構成比は、業態にかかわらず50歳以上が約90%を占め、信用金庫及び信用組合では60歳以上の割合が50%程度を占めており、年齢層が高い。
- 内部監査業務の経験年数別では、業態を問わず3年以上の割合が50%程度を占めているが、10年以上の割合は10%強程度に低下し、内部監査の専門知識・経験を十分に有する内部監査人は少ない。

年代別平均監査人員数



経験年数別平均監査人員数



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-5-1 内部監査部門体制（資格取得状況）（銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行）

銀行業態内で有資格者数に大きな差があり、内部監査部門における資格保有に関する方針・教育・補助が異なる

示唆

- ▶ 内部監査部門の有資格者の状況は、銀行業態内で大きな差があり、内部監査部門における資格保有に関する方針・教育・補助が異なると考えられる
- ▶ 有資格者数が多数在籍する金融機関においては、内部監査の基礎知識を持って監査業務を実施することに意識づけを行っている可能性が高いと考えられる
- ▶ 有資格者数と成熟度水準を組合せた分析によると、同業態内では有資格者数が多いほど成熟度水準が高い傾向にあり、資格取得を支援することが高度化に資する可能性があると考えられる

アンケート結果

- 地方銀行では半数の先が有資格者6名以上としており、11~20名とする先が最も多く（25%）、第二地方銀行では、約60%の先が3名以上とし、6~10名とする先が最も多く（25%）、次に2名とする先（19%）となっている。

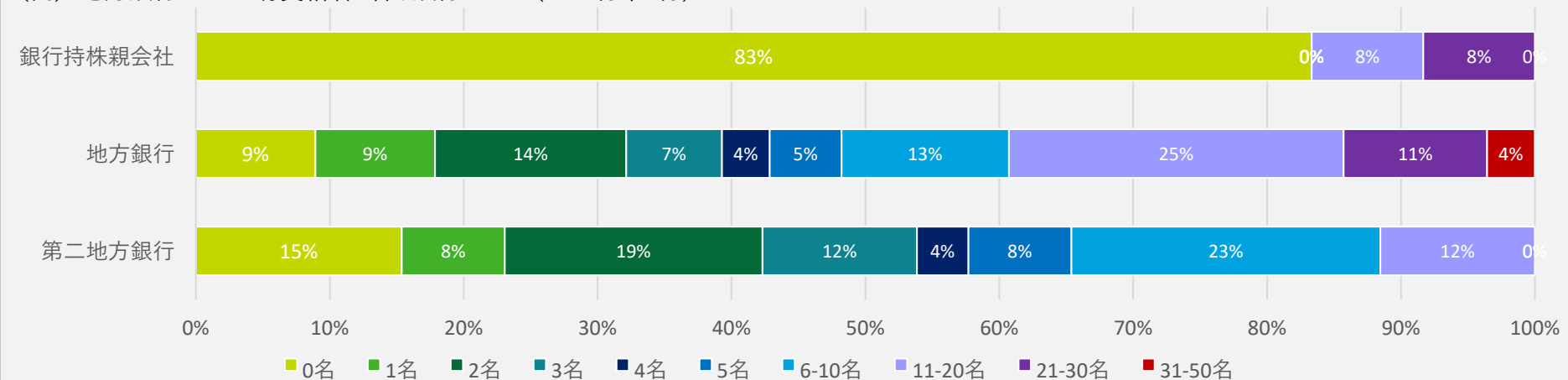
業態別有資格者所属者数の状況

各金融機関の内部監査部門において、内部監査関連資格（※）を保有する人数を階層化し、該当金融機関数の割合を算出した

（例）地方銀行において有資格者0名の銀行は9%（=56行中5行）

※以下の資格を集計対象とした（延べ人数）

- 公認内部監査人（CIA）
- 公認情報システム監査人（CISA）
- 金融内部監査士



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-5-2 内部監査部門体制（資格取得状況）（信用金庫、信用組合、労働金庫）

信用金庫、信用組合の大部分で資格取得者が在籍しておらず、内部監査の基礎知識が乏しいまま、内部監査を実施している可能性がある

示唆

- 内部監査部門の有資格者の状況は、銀行業態と比較し大きな差が生じており、協同組織の大部分で資格取得者が在籍しておらず（0名）、内部監査の基礎知識が乏しいまま前任者の実施した内容を継続して内部監査を実施している可能性がある
- 上記を踏まえると、内部監査の実効性・効率性のためには、資格取得補助や外部専門家による支援も一つの対応策と考えられ、この点は、ヒアリングでも内部監査に関する知見共有のニーズを聴いており、こうした支援が知見不足（P23）への対応にもなり得ると考えられる
- 小規模金融機関では、P14でも確認したとおり、内部監査部門への戦略的な人員配置自体に制約があると考えられることも踏まえると、内部監査人の質的向上には、資格取得支援を含めた人材育成等の対応余地は大きいと考えられる

アンケート結果

- 内部監査関連の有資格者数を業態別にみると、信用金庫・信用組合においては、有資格者が0名とする先が80%程度となっている。

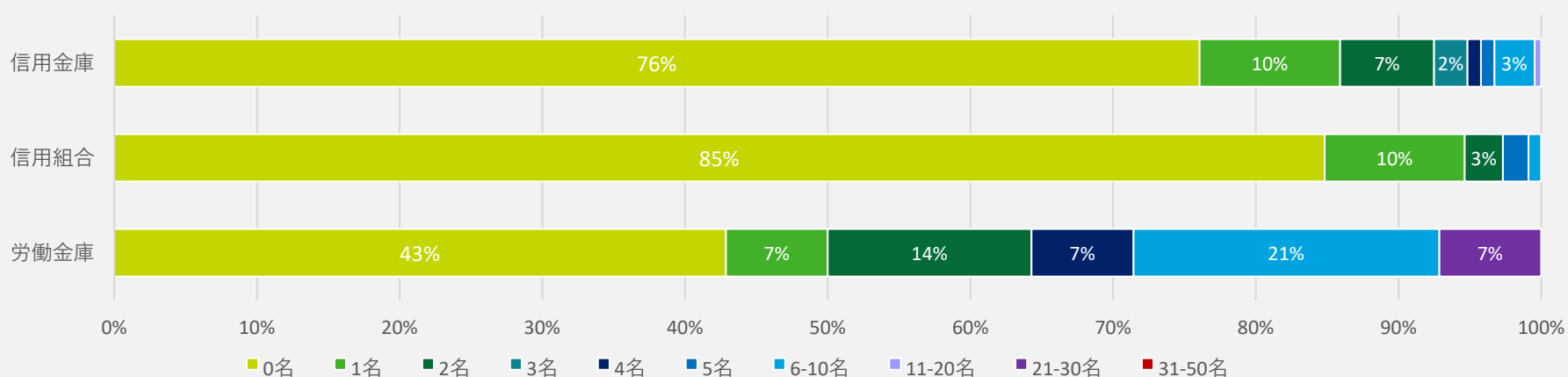
業態別有資格者所属者数の状況

各金融機関の内部監査部門において、内部監査関連資格（※）を保有する人数を階層化し、該当金融機関数の割合を算出した

（例）地方銀行において有資格者0名の銀行は9%（=56行中5行）

※以下の資格を集計対象とした（延べ人数）

- 公認内部監査人（CIA）
- 公認情報システム監査人（CISA）
- 金融内部監査士

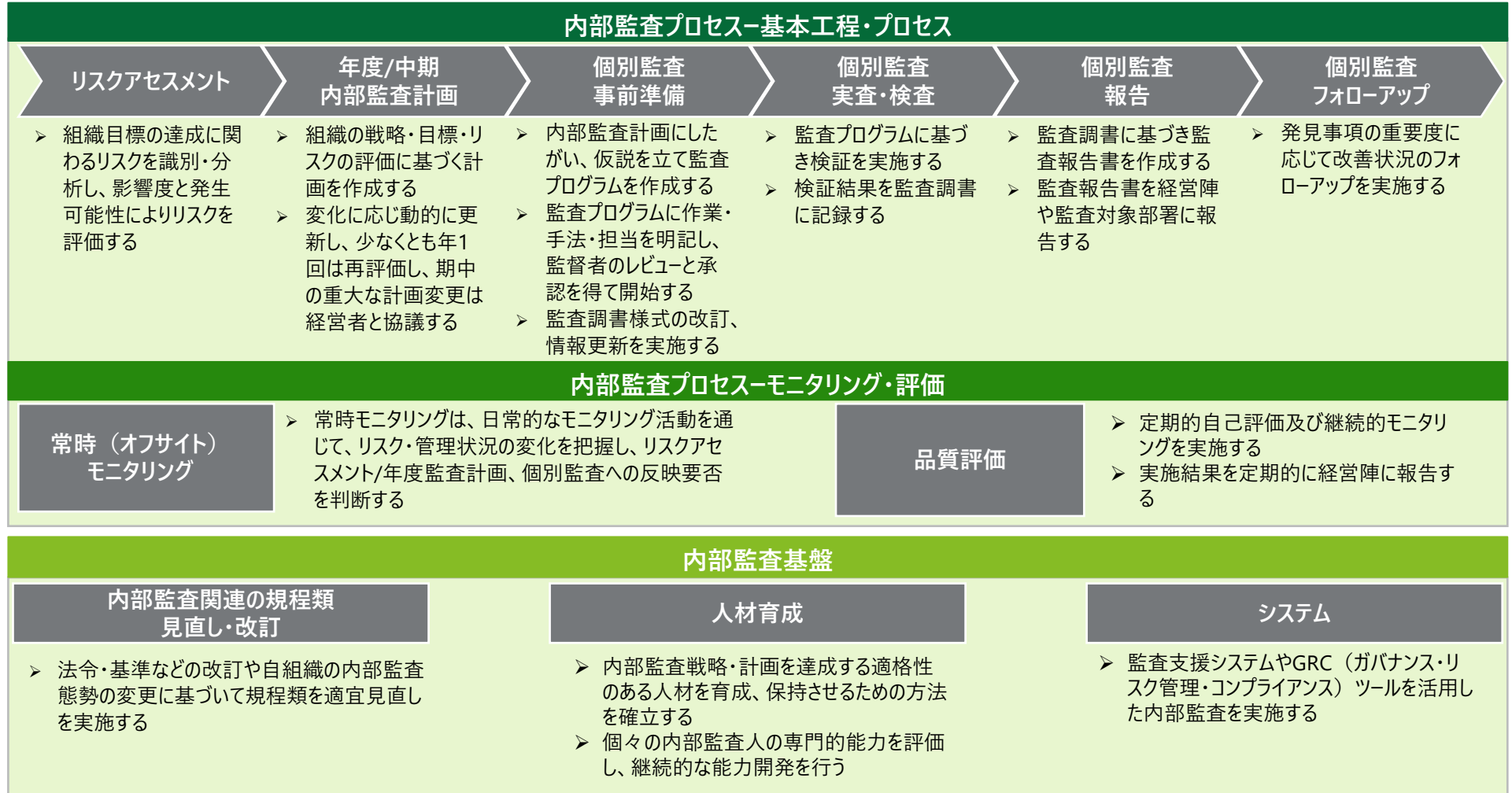


2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-6 内部監査プロセス・基盤

【内部監査プロセス・基盤の概要】

- 次ページ以降の内部監査プロセス・基盤についてのアンケート結果の分析に先立ち、基本的・一般的な内部監査の手続き・流れ及びそれを支える内部監査基盤の全体像を理解するため、下図のとおり整理した。



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-7-1 内部監査プロセス・基盤【業態×成熟度水準での傾向分析】（銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行）

第二段階への達成を境に、高負荷/共同化可能内部監査プロセス・基盤に違いが出てきており、上位段階に移るにつれて、監査工程の後プロセスへの支援（特定テーマ・領域に係る専門人材）に期待がある

示唆

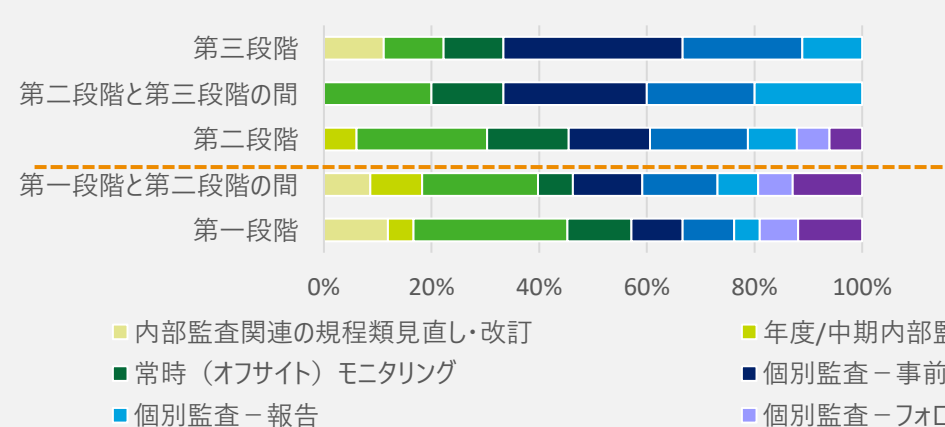
- 第二段階に至っていない場合、負荷の高い内部監査プロセス・基盤は、「規程類見直し」や「リスクアセスメント」が比較的に高く、共同化可能な内部監査プロセス・基盤でも同様であり、第一段階の先では、これら監査工程の初期プロセスへの支援に期待があり、第二段階の達成に向けて、常時モニタリングの手法等への支援に期待があると考えられる
- 上位段階に移るにつれ、負荷の高い内部監査プロセス・基盤、共同化可能な内部監査プロセス・基盤ともに「個別監査」とする先が多く、特定テーマ・領域に係る専門人材への支援に期待があると考えられる
また、「品質評価」も共同化可能との回答も発現しており、自律的高度化のための支援にも期待があると考えられる

アンケート結果

- 高負荷内部監査プロセス・基盤と共同化可能な内部監査プロセス・基盤ともに、成熟度の水準で違いが生じている。
- 第一段階では、「規程類見直し」「リスクアセスメント」が負荷の高い内部監査プロセス・基盤、共同化可能な内部監査プロセス・基盤ともに多く、第二段階から第三段階の間及び第三段階では、「個別監査-事前準備」「同-実査・検査」「同-報告」が負荷の高い内部監査プロセス・基盤、共同化可能な内部監査プロセス・基盤ともに多い。

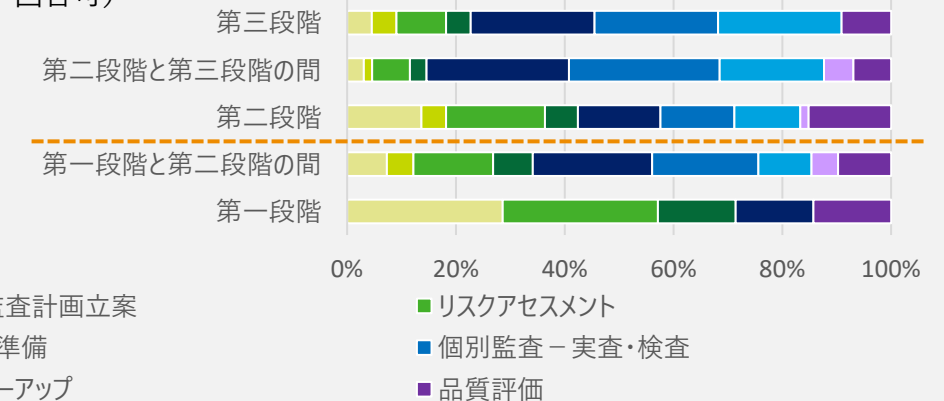
負荷の高い内部監査プロセス・基盤

質問内容「現在の内部監査体制で負荷の高い工程・領域はどこですか。上位3つを選択してください。」



共同化可能な内部監査プロセス・基盤

（前の質問で）「共同化」はできると考えている」と回答された場合、内部監査の各プロセスのうち、どのプロセスを「共同化」できると考えていますか（複数回答可）



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-7-2 内部監査プロセス・基盤【業態×成熟度水準での傾向分析】（信用金庫、信用組合、労働金庫）

成熟度水準・段階を問わず、負荷の高い内部監査プロセス・基盤と共同化可能な内部監査プロセス・基盤ともに「リスクアセスメント」を選択する割合が高く、ノウハウ不足を補うためにアセスメント手法等への支援に期待がある

示唆

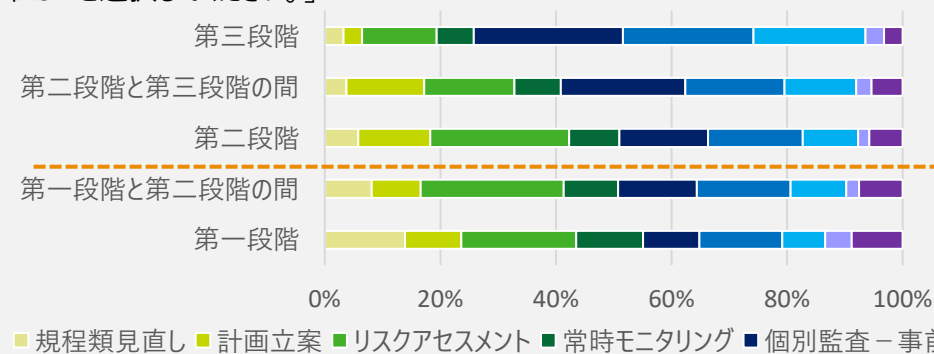
- 第三段階としている先では、負荷の高い内部監査プロセス・基盤と共同化可能な内部監査プロセス・基盤ともに「個別監査」が選択されており、監査実務での支援に期待がある可能性がある（ただし、母集団が少ないことに留意する必要がある）と考えられる
- 共同化可能な内部監査プロセス・基盤に関しては、以下が考えられる
 - ① 第三段階まで至っていない先では、「規程類見直し」に加え、「品質評価」を選択する先が多く、内部監査プロセス・基盤の社内体制整備が途上にある
 - ② 成熟度水準の段階を問わず「リスクアセスメント」を選択している割合が相対的に高く、ノウハウ不足が要因の一つとして考えられ、アセスメント手法等への支援に期待がある
 - ③ 第三段階の先では、「個別監査」を選択している割合が高く、（P12のとおり）内部監査人の人員不足が要因の一つとして考えられ、人員融通への期待がある

アンケート結果

- 負荷の高い内部監査プロセス・基盤では、成熟度水準が上位に遷移すると監査工程の初期プロセスの割合が低下する傾向にある。
- 成熟度水準にかかわらず、リスクアセスメントが負荷の高い内部監査プロセス・基盤、共同化可能な内部監査プロセス・基盤であり、第三段階を除き規程類見直しが共同化可能の回答が多い。（注）アンケート回答では「第三段階と第四段階の間」「第四段階」が少数あったがグラフには含めていない

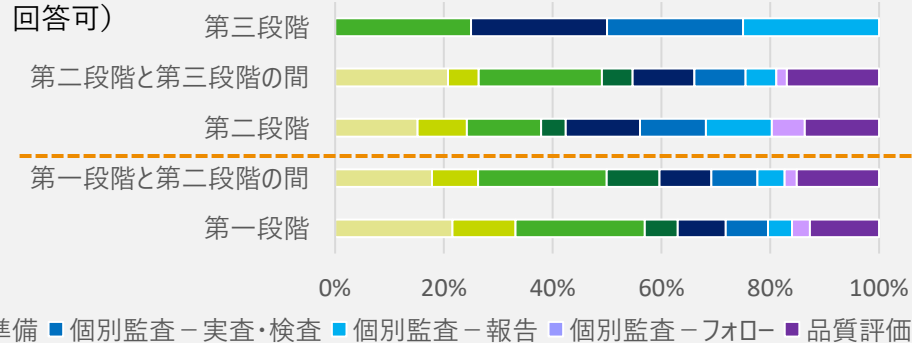
負荷の高い内部監査プロセス・基盤

質問内容「現在の内部監査体制で負荷の高い工程・領域はどこですか。上位3つを選択してください。」



共同化可能な内部監査プロセス・基盤

（前の質問で）「共同化」はできると考えている」と回答された場合、内部監査の各プロセスのうち、どのプロセスを「共同化」できると考えていますか（複数回答可）



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-8-1 内部監査予算・外部サービス活用（銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行）

外部サービスを活用している先では、成熟度水準の向上につながっている可能性が示唆され、外部サービスの利用を通じた内部監査の質的向上への期待が高い

示唆

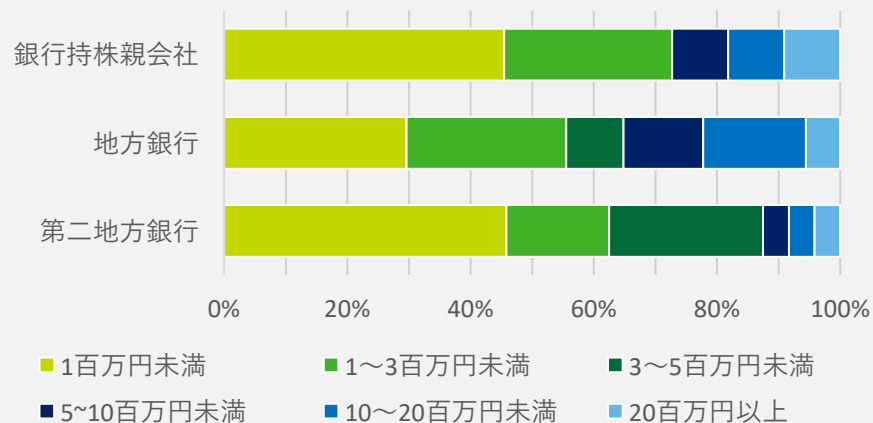
- 成熟度水準の自己評価が相対的に高い（p10）地方銀行では一定の予算の確保及び外部サービス活用の実績があり、外部評価やコースを実施している先は成熟度水準の向上につながっている可能性がある。この点、外部サービス利用による内部監査の質的向上への期待が高いと考えられる
- 外部サービスの利用には一定の費用が必要となるが、予算が3百万円未満の金融機関が半数を超えており、外部サービスの利用には予算的な制約があると考えられる

アンケート結果

- 予算（人件費などの内部コスト及び交通費等を除く、税抜）について3百万円未満の割合が、地方銀行、第二地方銀行ともに50%超となり、20百万円以上は5%程度と少ない。
- 外部サービス活用は地方銀行、銀行持株会社では70%超が実績ありとしているが、第二地方銀行は50%超が実績なしとなっている。

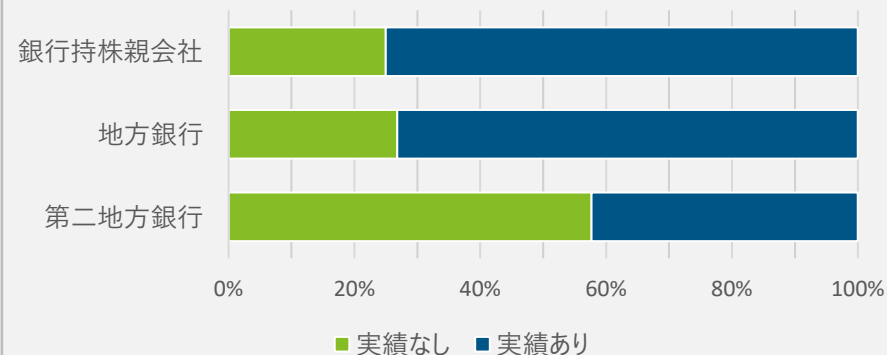
内部監査予算

アンケート質問：内部監査業務に割り当てられている外部支払に利用できる年間予算（人件費などの内部コスト及び交通費等を除く、税抜）について可能な範囲でおしえてください。



外部サービス活用

アンケート質問：直近3年間における内部監査関連の外部サービスの活用実績の有無



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-8-2 内部監査予算・外部サービス活用（信用金庫、信用組合、労働金庫）

外部サービスの活用実績や予算は限定的であり、内部監査高度化・効率化に向けた新たな費用負担のハードルが高いことが推察される

示唆

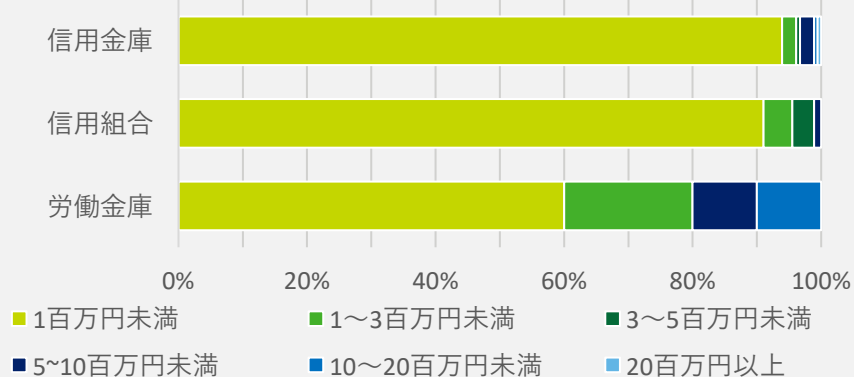
- ▶ 内部監査予算及び外部サービス活用実績は、銀行業態と大きな差があり、限定的となっており、これは規模の違いが要因の一つと考えられ、内部監査高度化・効率化に向けた新たな費用負担のハードルが高いことが推察される
- ▶ ヒアリングにおいて、内部監査に外部サービスを利用すること自体への懸念（重要な経営情報を外部と共有することなど）が確認され、外部サービス利用時の一般的な留意事項等の周知が必要と考えられる

アンケート結果

- 内部監査予算及び外部サービス活用実績をみると、業態により大きな差がみられる。
- 予算について、信用金庫・信用組合では、1百万円未満とする先が90%超となっている。
- 外部サービス活用実績は、信用金庫・信用組合では10%程度の先にとどまっている。

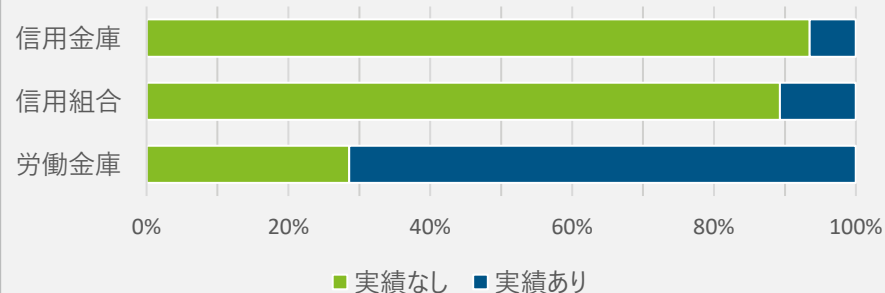
内部監査予算

アンケート質問：内部監査業務に割り当てられている外部支払に利用できる年間予算（人件費などの内部コスト及び交通費等を除く、税抜）について可能な範囲でおしえてください。



外部サービス活用

アンケート質問：直近3年間における内部監査関連の外部サービスの活用実績の有無



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-9-1 内部監査の課題要因と不足分野（銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行）

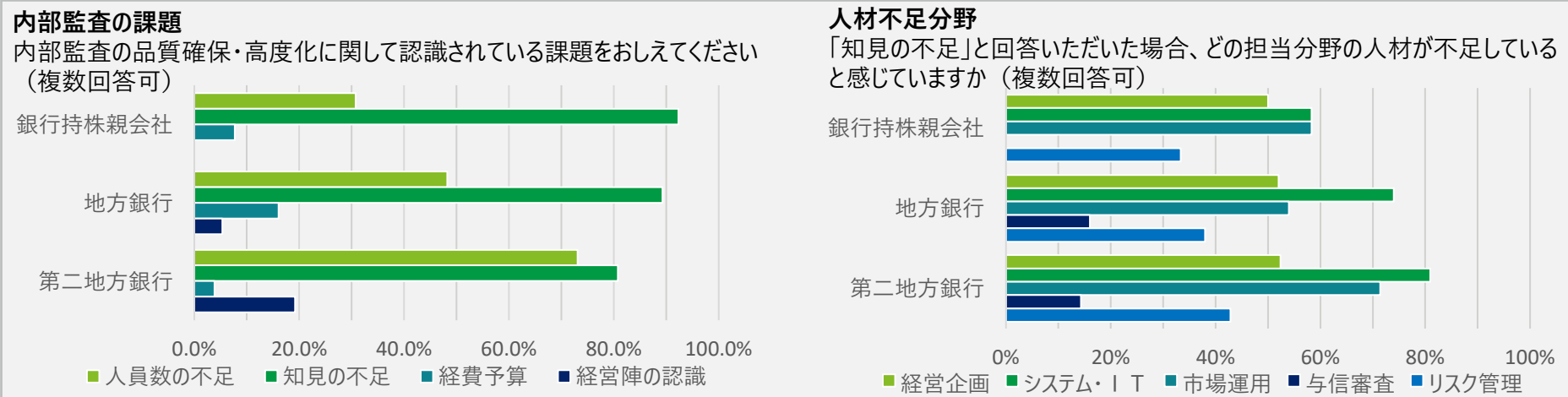
課題解決には、外部専門家・知見を利用する分野を特定すること、又は、外部専門家から内部監査担当者への知見の移転、中途採用が考えられる

示唆

- 「経営陣の認識」や「経費予算」を課題と選択する先が相対的に少なく、内部監査の品質確保や高度化の必要性は社内で一定認知されている可能性がある
- 一方、「知見の不足」を選択する先が多く、中でも「システム・IT」といった専門分野での知見不足を選択する先が最も多く、次いで「人員数の不足」となっていることから、新しく専門性の高い監査領域へは、一定の社内認知・リソースをもってしても既存の体制（P11,13,15）では対応が困難と考える先が多いと考えられる
- このため、例えば外部専門家・知見を利用する分野を特定して活用を行うことが課題解決につながる可能性が考えられる
- 内部監査に関する予算は限定的（P20）であるものの、「経費予算」を課題と選択する先は少数にとどまっており、新たに予算を確保してまで外部専門家を活用して知見不足を補うことは難しいと認知している可能性が考えられ、現有予算を前提とすれば内部監査担当者の人材育成又は専門知識を有する人材の採用が有効である可能性がある

アンケート結果

- 内部監査の課題は、すべての業態において「知見の不足」が最も多く、次に「人員数の不足」が多い。「経費予算」は3～16%と低水準であった。
- なお、「経営陣の認識」を選択する先は多くなく、銀行業態内での違いもみられる。
- 「知見の不足」がある分野として、すべての業態で「システム・IT分野」を選択する先が最も多く、次に「市場運用分野」、続いて「経営企画分野」と「リスク管理分野」となっている。



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-9-2 内部監査の課題要因と不足分野（信用金庫、信用組合、労働金庫）

外部専門家・知見を利用する分野を特定して活用することで課題解決につながる可能性があるものの、費用負担への難度が高く、少額の費用負担で専門知見を補完できる仕組みが必要と考えられる

示唆

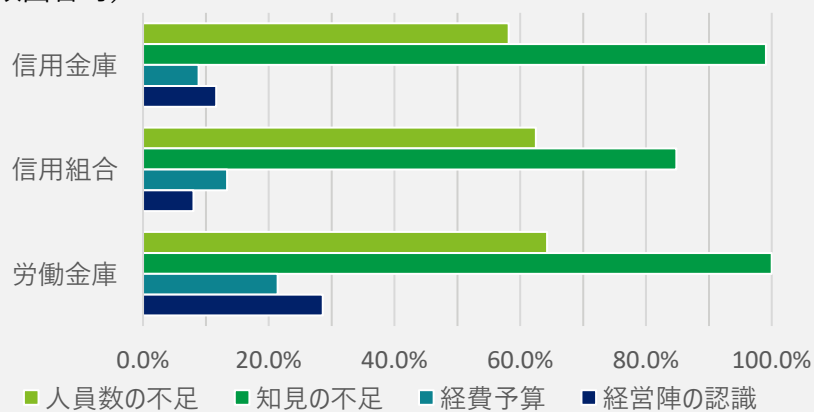
- ▶ 「経営陣の認識」や「経費予算」を課題と選択する先は相対的に少なく、内部監査の品質確保や高度化の必要性は社内で一定認知されている可能性がある
- ▶ 一方、銀行業態と同様に、「知見の不足」を選択する先が多く、中でも「システム・IT」といった専門分野での知見不足を選択する先が最も多く、次いで「人員数の不足」となっていることから、新しく専門性の高い監査領域へは、既存の体制（P12,14,16）では対応が困難と考える先が多いと考えられる
- ▶ このため、例えば外部専門家・知見を利用する分野を特定して活用することが課題解決につながる可能性がある
- ▶ ただし、内部監査に関する予算は極めて限定的（P21）であり、外部専門家の活用実績がないことから外部専門家の利用は想定しておらず、追加の費用負担の難度は極めて高く、少額の費用負担で専門知見を補完できる仕組みが必要と考えられる

アンケート結果

- 内部監査の課題はすべての業態で「知見の不足」が最も多く、次に「人員数の不足」が多かった。「経費予算」は8~21%と低水準であった。
- 「知見の不足」と考える担当分野は協同組織の全業態で「システム・IT」が最も多く、次に「市場運用」が多かった。

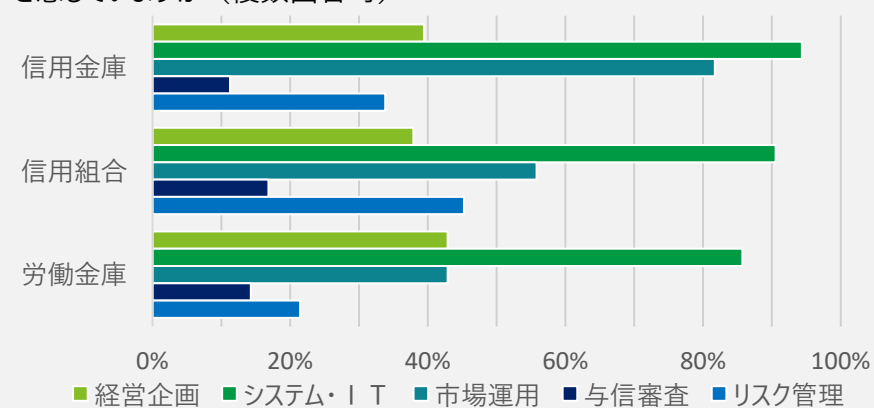
内部監査の課題

内部監査の品質確保・高度化に関して認識されている課題をおしえてください（複数回答可）



人材不足分野

「知見の不足」と回答いただいた場合、どの担当分野の人材が不足していると感じていますか（複数回答可）



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-10-1 共同化に向けた意見（銀行持株会社、地方銀行、第二地方銀行）

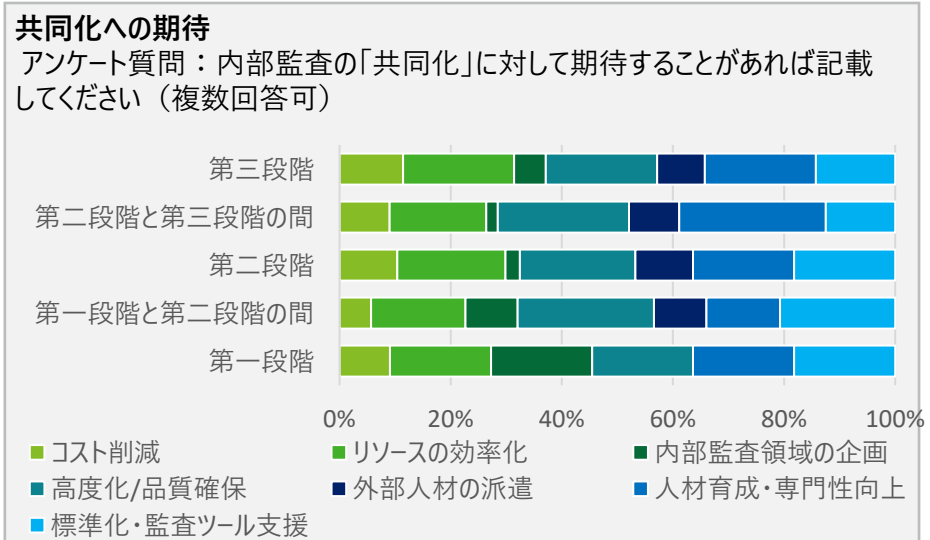
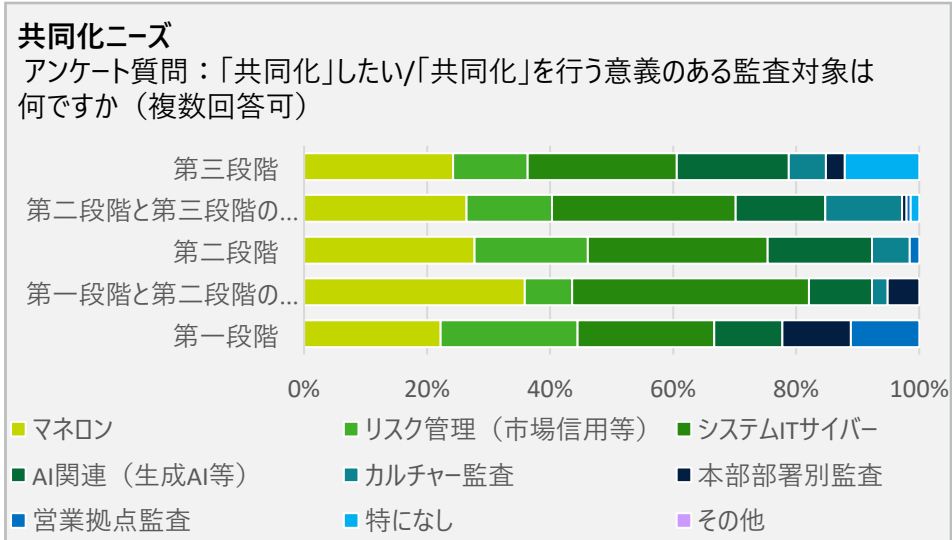
共同化のニーズは「専門知識が必要な領域」とし、共同化への期待は「リソースの効率化」としており、内部監査(人)の品質向上に課題があると考えられる

示唆

- ▶ 成熟度の水準にかかわらず「専門知識が必要な領域」へのニーズが高く、共同化への期待では「高度化/品質確保」「人材育成・専門性向上」が多いことから、共同化は外部に業務を移管させたいというよりも、共同化の枠組みを活用し組織内の監査人材の専門性を向上させたいとの意向があると考えられる
- ▶ 共同化への期待に関しては、「リソース効率化」や「標準化」が高く、専門領域にかかわらず、内部監査の効率化に課題を認識しており、標準的な監査目線の確立や限られたリソースの有効活用に対する期待があると考えられる

アンケート結果

- 共同化のニーズは、成熟度水準にかかわらず、専門知識が必要な領域とされる「システム・IT・サイバー」「マネロン」が最も多く、次いで「リスク管理」「AI関連」となっている。一方で、第一段階では、「本部部署別監査」「営業拠点監査」が多く、他の段階ではみられていない。また、成熟度が第二段階以上では、「AI関連」が高くなり、第三段階では「特になし」も一定数ある。
- 共同化への期待は、成熟度水準にかかわらず、「高度化/品質確保」が最も多く、次いで「リソースの効率化」「人材育成・専門性向上」「標準化」となっている。



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-10-2 共同化に向けた意見（信用金庫、信用組合、労働金庫）

共同化のニーズは「専門知識が必要な領域」が占め、共同化への期待は「品質確保」「人材育成・専門性向上」が多く、内部監査を底上げしたいとの意向が強いと考えられる

示唆

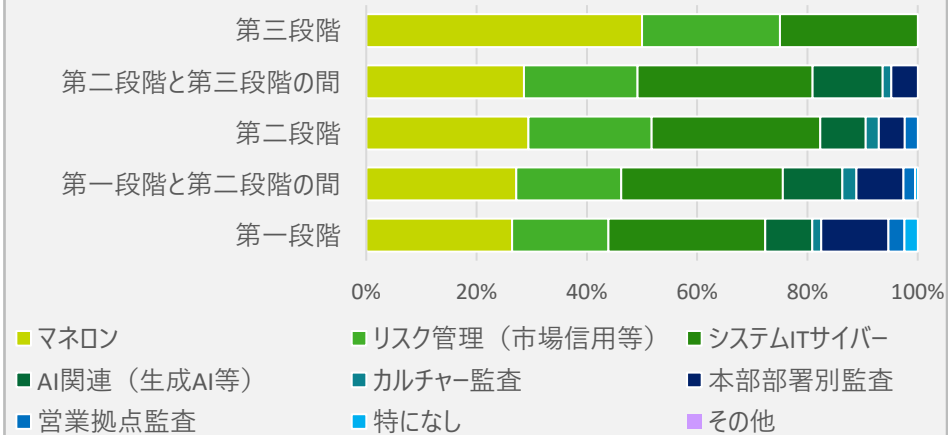
- ▶ 共同化ニーズは、ほとんどが「専門知識が必要な領域」とし、共同化への期待でも「高度化/品質確保」「人材育成・専門性向上」が大きく、「リソースの効率化」「コスト削減」「外部人材の派遣」への期待は小さいことから、共同化により内部監査を底上げしたいとの意向が強いと考えられる
- ▶ ヒアリングにおいても、共同化により外部専門家に業務委託するのではなく、知見やノウハウの共有や業態内での横連携等を通じた内部人材の専門性の向上に期待しているとの意見が聞かれた

アンケート結果

- 共同化のニーズとして、「マネロン」「リスク管理」「システム・IT・サイバー」が多く、「専門知識が必要な領域」を選択する先が多かった。
- 共同化への期待として多いのは、「高度化/品質確保」「人材育成・専門性向上」「標準化・監査ツール支援」であり、品質及び専門性の向上に関する期待が大きい。

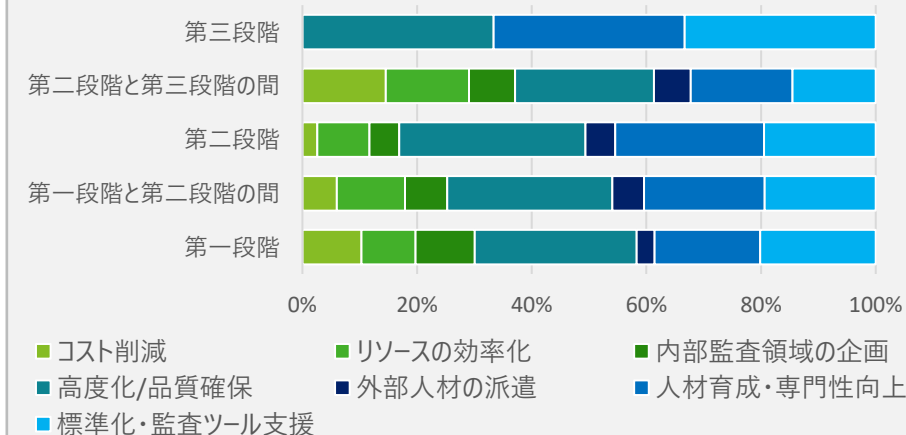
共同化ニーズ

アンケート質問：「共同化」したい/「共同化」を行う意義のある監査対象は何ですか（複数回答可）



共同化への期待

アンケート質問：内部監査の「共同化」に対して期待することがあれば記載してください（複数回答可）



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-11 共同化に対する懸念

共同化を実現するには「情報管理」への対応が必要であるほか、「費用(負担)」に対する制約が多く先のことを踏まえると、費用負担を極力抑えることが重要であると考えられる

示唆

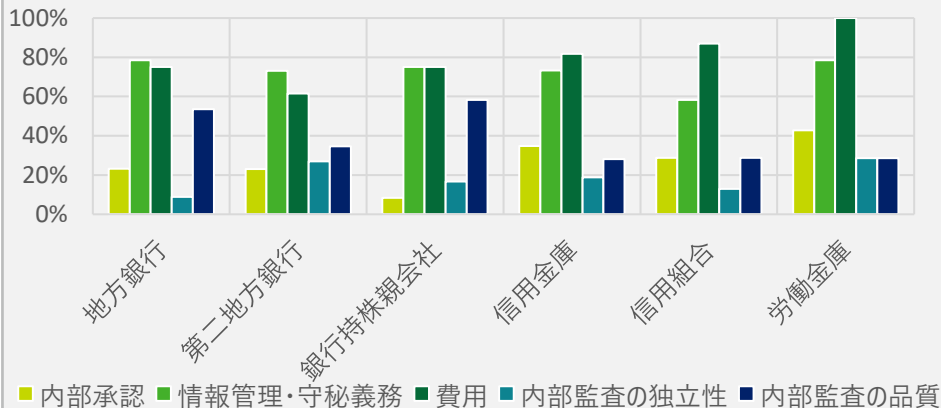
- ▶ 共同化への懸念として「情報管理・守秘義務」を選択する先が多く、競争領域・内部情報が共有されないようアクセス可能な情報を制限するなど、機密情報が共有されない仕組みを講じる必要があると考えられる。この点は、ヒアリングにおいても前提条件であるとの意見が聞かれた
- ▶ 共同化に対する支出可能額は、10百万円以上と回答しているのは地方銀行で約20%程度にとどまり、ほとんどの金融機関が10百万円未満となっている。これは追加費用を拠出するまでの意向がない、又はそれに見合う効果が得られるのか確信が持てないことが推察される
- ▶ 信用金庫、信用組合においては支出可能額が極々少額とする先で占めており、共同化によるサービスの提供内容（パッケージ化による標準化等）を検討する必要があると考えられる

アンケート結果

- 共同化への制約・懸念は、すべての業態で「費用」「情報管理・守秘義務」が50%を超えており、銀行では「情報管理」が上回り、協同組織では「費用」が上回っている。銀行では「内部監査の品質」が50%を超えている。
- 共同化に対する支出可能額をみると、業態により差がみられ、10百万円以上とするのは、地方銀行・銀行持株親会社で20~30%、労働金庫で10%程度と少数であり、信用金庫、信用組合では3百万円未満が80%程度となっている。

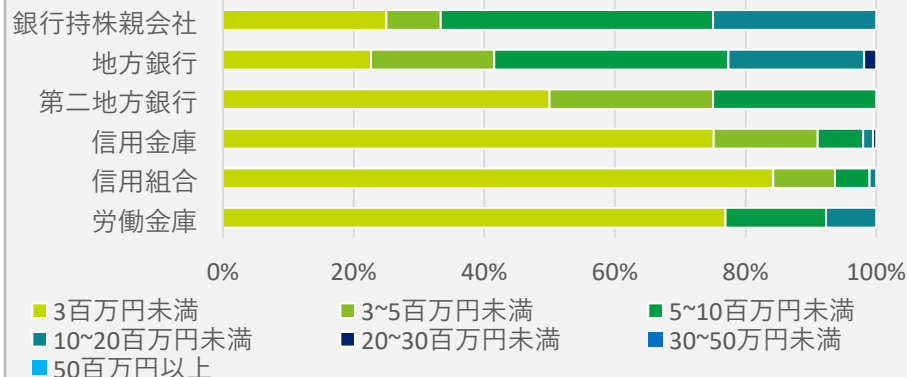
共同化への制約、懸念

アンケート質問：利用にあたっての条件・制約、「共同化」にあたっての懸念は何ですか（複数回答可）



共同化に対する支出可能額

アンケート質問：「共同化」を利用する場合、貴金融機関が支出可能な年間負担額を教えてください。「共同化」により想定される内部監査の効率化や人件費を含む費用削減が図られる効果も考慮してご回答ください。



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-12 共同化の取組みについて

共同化に関する検討は行っていないとする先は多いが、地域ごとで勉強会等を実施している事例があり、内部監査の知見共有手段としては有用な機会とも言え、共同化へ発展させる起点となる可能性も考えられる

示唆

- マネロン、サイバーセキュリティなどの専門領域への監査は、内部人材だけでの対応が困難であることから、コソースの費用負担軽減を期待して外部専門機関の共同利用を検討していると推察されるが、これまでに内部監査に関する外部機関の共同利用の事例がないため苦慮していると考えられる
- 同業態・同エリア内で勉強会（情報共有・意見交換会）を実施している事例が複数あり、比較的容易に実施可能な知見共有手段であると考えられる。この点、各業態では協会や中央組織等が主導し、研修会や勉強会等の機会を設けている事例は多く、金融機関へのヒアリングにおいても、こうした情報共有機会の設定に期待するとの意見があった

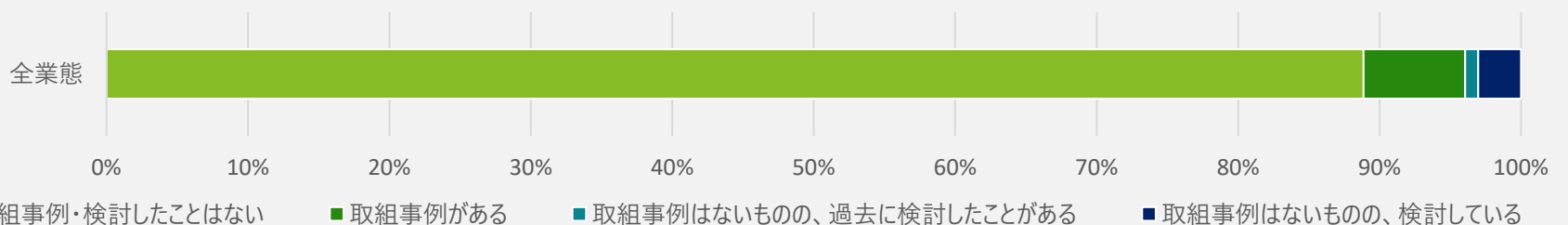
アンケート結果

- 内部監査共同化の取組み実績や検討の有無に関して、実績・検討なしとの回答が90%程度であり、取組み事例があるとの回答は、共同システムの参加金融機関において、システム合同監査を行った事例のみであった（グループ内の共同監査を除く）。
- 共同化を「過去に検討」或いは「検討している」事例として、マネロンやサイバーセキュリティといった特定・専門領域における外部専門人材の活用があげられている。
- 共同化ではないものの、地域ごとで金融機関が集まり情報交換・勉強会を定期的実施し、監査手法の共有等を行っている事例があった。
- なお、文献、インターネット調査により内部監査共同化について海外における数件の事例が検出されたが、具体的な内容については開示されておらず、本件調査目的に有用な情報が得られなかった。

共同化の取組み事例

アンケート質問：内部監査の「共同化」の取組事例について、あてはまるものを選択してください。

取組事例・検討したことはない/取組事例がある/取組事例はないものの、過去に検討したことがある/取組事例はないものの、検討している



2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-13 業態別・成熟度水準別の集計結果

高負荷/共同化可能な内部監査プロセス・基盤は、業態間で相違があり、銀行は監査工程の後半プロセスである「個別監査」が、信用金庫、信用組合では前半プロセスである「リスクアセスメント」「規程類見直し」が多い

- 調査結果から業態別・成熟度水準別の主な特徴を下表に整理した。また、内部監査高度化への取組みにおいて、リスクベースで重要領域に監査資源を振り向けられるか否かにより様相が変わることから、第二段階以上と第二段階未満とに区分して整理している。
- 課題は業態を問わず「人員数の不足」「知見の不足」があげられている。
- 業態・成熟度にかかわらず共同化への期待は「品質向上」「人材育成・専門性向上」、共同化への懸念は「費用」「情報管理・守秘義務」が多かった。

	項目	第二段階未満	第二段階以上
地方銀行	監査人数（平均値）	19.3	23.0
	高負荷/共同化可能な内部監査プロセス・基盤	個別監査-事前準備	個別監査-事前準備、個別監査-実査・検査
	課題	人員数の不足、知見の不足	知見の不足
第二地方銀行	監査人数（平均値）	10.1	17.0
	高負荷/共同化可能な内部監査プロセス・基盤	リスクアセスメント、 個別監査-事前準備、個別監査-実査・検査	個別監査-事前準備、個別監査-実査・検査
	課題	人員数の不足、知見の不足	人員数の不足、知見の不足
信用金庫	監査人数（平均値）	4.8	7.2
	高負荷/共同化可能な内部監査プロセス・基盤	規程類見直し、リスクアセスメント	リスクアセスメント
	課題	人員数の不足、知見の不足	知見の不足
信用組合	監査人数（平均値）	2.9	2.4
	高負荷/共同化可能な内部監査プロセス・基盤	規程類見直し、リスクアセスメント	規程類見直し、計画立案、リスクアセスメント
	課題	人員数の不足、知見の不足	人員数の不足、知見の不足
労働金庫	監査人数（平均値）	6.7	13.0
	高負荷/共同化可能な内部監査プロセス・基盤	品質評価	品質評価
	課題	人員数の不足、知見の不足	人員数の不足、知見の不足

※高負荷/共同化可能な内部監査プロセス・基盤で特徴的である右3項目を枠囲みしている 個別監査-事前準備、実査・検査 リスクアセスメント 規程類見直し

2.地域金融機関の内部監査の現状・課題

2-14 共同化へのニーズ・期待

共同化への期待は、銀行では外部専門人材の利用による品質維持・効率化と共同化による低コスト化が、協同組織及び第二段階未満の銀行では内部監査知見の共有があげられる。一方で、協同組織では費用負担の制約が大きい

アンケート結果等から考えられる共同化のニーズ、期待

- 銀行では、高度専門領域の知見不足を認識しているものの、費用面で外部専門家を活用できておらず、特に専門領域において共同化による専門家活用の低コスト化を期待していると考えられ、第二段階未満は高度専門領域にかかわらず知見の共有への期待も高いと考えられる。
- 協同組織では、費用負担が少額でも実施可能な範囲での内部監査知見の共有に期待があると考えられ、第二段階未満は基本的な内部監査の知見が不足している場合もあり、金融機関における横連携を通じた内部監査実務のノウハウの共有にも期待があると考えられ、ヒアリングでも確認している。

業態	成熟度水準	内部監査体制	課題・負荷の高い内部監査プロセス・基盤	共同化へのニーズ・期待	共同化ニーズ・期待の対象となるプロセス			
					リスクアセスメント	個別監査-事前準備	個別監査-実査・検査	規程類見直し
銀行 (地方銀行、第二地方銀行)	第二段階以上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人員数は比較的確保されている ✓ 外部サービスを一定程度活用しており、質的向上への期待が高い 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「個別監査-事前準備」「個別監査-実査・検査」に負荷が集中しており、専門領域の個別監査が課題であると考えられる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門領域に関する個別監査支援に加え、「人材育成・専門性向上」「リソース効率化」への期待がある 		●	●	
	第二段階未満	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人員数が不足する先もある ✓ 外部サービスの活用は限定的である 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「リスクアセスメント」「個別監査-事前準備」に負荷が集中しており、監査の初期プロセスと専門領域に課題があると考えられる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門領域のニーズが高い一方、「リスクアセスメント」といった監査初期段階の知見共有への期待も高いと考えられる 	●	●		
協同組織 (信用金庫、信用組合等)	第二段階以上	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人員体制や専門性の課題は第二段階未満の機関と共通しており、少人数・高齢化・専門家不足という構造的な課題を抱えている ✓ 外部リソース活用実績はほとんどない 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「リスクアセスメント」に負荷があり、本部専門領域に関する知見不足が課題であると考えられる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門領域のニーズが高い一方、「リスクアセスメント」といった監査初期段階の知見共有への期待も高いと考えられるが、費用負担へのハードルが高い 	●			
	第二段階未満	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 人員は平均3～5名と極めて少数で、高齢化も顕著である ✓ 外部リソース活用実績はほとんどない 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 「規程類見直し」「リスクアセスメント」に負荷が集中しており、ノウハウ不足が要因と考えられる 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 知見不足の補完や、監査手続の標準化を通じた内部監査プロセス・基盤の底上げに期待があるが、費用負担へのハードルが高い 	●			●

3. 内部監査共同化に向けた論点

3.内部監査共同化に向けた論点

3-1 共同化の意義と可能性

共同化は、知見の共有や専門領域対応の費用抑制により、業界全体の監査機能、能力の底上げにつながる

「2.地域金融機関の内部監査の現状・課題」を踏まえ、地域金融機関の内部監査共同化には以下のような意義と可能性、留意すべき事項があると考えられるが、その実現に向けての論点を当ページ以降で検討する。

- 地域金融機関の内部監査には下表に記載したような課題があり、特に信用金庫・信用組合においては人員数や知見（有資格者数）等が不足しているとの回答が多かったことを踏まえると、各金融機関が個別ではこれらを解決することは難しい面がある。
- 内部監査業務においては、業界や業態を問わず共通点（プロセスや方法等）が多く、複数の金融機関が事例・ノウハウ等を共有することや外部知見を共同で活用することを通じて、個々に検討・対応するよりも、費用抑制も含め効率的・効果的な内部監査の実施が可能とも考えられる。
- また、共同化により業界や業態での内部監査手続やテンプレート等の標準化が進むことで、監査の範囲及び深度を他金融機関と比較しやすくなり改善点が明確になるとともに、定型業務が効率化され非定型のリスクが高い領域へ内部監査リソースをシフトすることが可能となり、内部監査機能・能力の底上げが期待できる。
- 共同化による効果としては、効率化よりも内部監査品質向上のための知見の補完への期待のほうが多い。
- 「共同化」の議論において、「共同化の内容（期待、対象領域）」や「懸念事項等」（P24,25,26）からも、それぞれの金融機関で目的や思惑が違っている点には留意が必要であり、金融機関ごとに適合する「共同化」の枠組みは様々であると考えられる。

「2.地域金融機関の内部監査の現状・課題」より

地域金融機関における内部監査の課題

全業態・成熟度共通

業態・成熟度にかかわらず知見の不足が内部監査の課題として認識されている。特に高度専門領域であるマネロン、サイバー等について、共通の課題となっている。

成熟度第二段階未満

知見の不足が高度専門領域だけでなく、内部監査の基礎知識が不足していると考えられる。
人員数の不足により、監査資源が営業拠点監査を中心に投入され、本部への深度ある監査が実施できていないと考えられる。

共同化への期待

高度化：調査結果からは共同化に対しては「コスト削減」「リソース効率化」よりも「高度化/品質確保」への期待が高かった。

人材育成・専門性向上：共同化は業務の委託ではなく、各金融機関の内部監査能力そのものを引き上げることを期待されている。

➔共同化は専門知見の補完や監査品質の底上げを通じて、各金融機関の内部監査部門自体を高度化させることを期待されている。

3.内部監査共同化に向けた論点

3-2 内部監査における外部リソースの活用

内部監査の使命・目的からすると、外部リソースを活用する場合でも各金融機関で最終責任を負う必要がある

共同化の実現可能性を検討するにあたり、共同化に伴い生じ得る外部リソースの活用について、以下にその論点を整理する。

【内部監査に関する最終責任】

- 内部監査は「組織体に価値を付加し組織体の業務を改善することを目的」とし、「組織体が目標を達成するのを支援する」とされている（P6）。
- **経営目標達成の責任は経営者にあり、内部監査に関する最終的な判断は各金融機関で行う必要がある。**
- 内部監査の共同化により業務の一部を外部に委託した場合であっても、**各金融機関において内部監査に関する重要な判断を行うための機能を備えておくことが求められる。**

【内部監査に外部リソース活用可能とする根拠】

- 内部監査基準（一般社団法人日本内部監査協会）2014年改訂において、外部委託の利用を前提とした記載が追加されている。
- 改訂背景は以下「内部監査基準改訂の背景及び主な改訂点」のとおりであるが、外部委託した場合でも内部監査部門長の責任の下で実施されるのであれば、「内部」監査への「外部」活用は否定されない。
- なお、グローバル内部監査基準™ *1（10.2 人的資源の管理）では、専門性や人員が不足する場合には、外部プロバイダとの契約を検討することが示されており、海外の調査事例でも、知識不足に対しては外部プロバイダの活用がもっとも一般的な解決策として挙げられている（2018 NORTH AMERICAN PULSE OF INTERNAL AUDIT（IIA）*2）。

「内部監査基準改訂の背景および主な改訂点 *3（平成26年6月1日一般社団法人日本内部監査協会）抜粋」：**監査対象業務における専門的内容の精緻化とそれが組織体内において多岐にわたることから、これらのすべてに内部監査人が適応することに限界がみられるようになり、それら業務に対する監査を外部に委託することが必要とされる場合が生じてきている。**これまでの基準でもこれに関する定めをしていたが、責任範囲を明らかにしていなかった。そこで、「内部監査部門長は、内部監査業務を外部に委託する場合であっても、当該業務に責任を負わなければならない。」（5.6.1）と改訂した。

【外部プロバイダ依拠の根拠についての文書化】

- 内部監査業務を外部のプロバイダに依拠する場合には、依拠の根拠を文書化することが求められる（グローバル内部監査基準™（日本語版）基準 9.5 連携と依拠 *1）。

【内部監査の要件】

- 内部監査実施者には被監査組織からの独立性が求められるとともに、客観性が求められる。

【内部監査で外部リソースを利用する場合の法的論点】

内部監査の外部委託には以下の法的論点が考えられるものの、内部監査の外部委託自体は現行でも実施されているサービスであり、外部委託自体を直接妨げる法的課題は識別していない。なお、実際の共同化スキーム・組織等が具体化した段階で、法的課題が発生しないか検討が必要となる。

- **責任の所在**
外部委託した場合でも、内部監査の最終的な責任は委託者側（内部監査責任者）にある。外部プロバイダの業務範囲や責任分担は、契約で明確にする必要がある。
- **独立性・客観性の担保**
内部監査実施者には、被監査組織からの独立性が求められる。
- **機密保持義務**
外部プロバイダに社内情報を提供する際、機密保持契約（NDA）の締結が必須となると考えられる。
- **個人情報・データ保護**
個人情報や重要データを外部委託先に提供する場合、個人情報保護法等の法令に留意し、外部プロバイダでのセキュリティ体制整備を始めとする適切な管理措置が必要となる。

出典URL

*1 P6参照

*2 内部監査人協会HP <https://www.theiia.org/globalassets/site/resources/research-and-reports/pulse-of-internal-audit/2018--iia-pulse-report.pdf>

*3 日本内部監査協会HP https://www.iiajapan.com/leg/pdf/guide/20140601_1.pdf

3.内部監査共同化に向けた論点

3-3 共同化対象範囲の検討 (1/2)

内部監査の各プロセス・基盤において、外部リソース活用が可能な業務は幅広くあるが、各金融機関で最終責任を負うため、重要な意思決定や報告に関しては組織内部の機能とする必要がある

【内部監査プロセス・基盤別外部リソース活用業務の整理 (例示)】

- 共同化の方向性を検討するに際し、まず内部監査のプロセス別に外部リソースの活用可否を整理すると下表のとおり。
- 各プロセスにおいて、外部リソース活用が可能な業務は幅広くあるが、各金融機関で最終責任を負うため (P32)、各プロセスにおいて重要な意思決定や報告に関しては組織内部の機能として備える必要があると考えられる。

【共同化ニーズ・期待の対象となるプロセス・基盤】

- アンケートの結果から、業態・成熟度水準別の共同化ニーズ・期待の対象となるプロセスを下表点線囲みとして示した (次ページも同様)。共同化に向け、外部リソースの活用が可能で、金融機関からのニーズ・期待がある領域から、共同化の可能性に関する検討を進めることが有用であると考えられる。

		内部監査 - 基本工程・プロセス					
		リスクアセスメント	年度/中期 内部監査計画	個別監査 事前準備	個別監査 実査・検査	個別監査 報告	個別監査 フォローアップ
外部リソース に依拠可能		<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクアセスメント方法の見直し案作成 ■ リスクアセスメントの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 内部監査計画 (年度/中期監査計画) 案作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個別監査計画案の作成 ■ 個別監査プログラム案の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個別監査プログラムに基づき検証を実施 ■ 監査調書の作成、一次レビューの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 監査報告 (発見事項、発生原因分析、改善策含む) 案の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ フォローアップの実施
	金融機関が 負う責任	<ul style="list-style-type: none"> ■ リスクアセスメント結果の確認・決定 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 計画の承認 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個別監査計画案、個別監査プログラム案の承認 	<ul style="list-style-type: none"> ■ テスト結果の最終判断 ■ 監査調書の最終レビュー 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 監査報告書案のレビュー・承認 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 是正対応の実行・受け入れ ■ 是正完了判断

上表中枠囲み：P29「共同化ニーズ・期待の対象となるプロセス」

3.内部監査共同化に向けた論点

3-3 共同化対象範囲の検討 (2/2)

【共同化対象プロセス・基盤】

- 外部リソース活用可能として記載している内容（P33含む）は、外部依拠度が大きいケース（アウトソースなど）を前提としているが、調査結果では共同化の効果として内部人材の専門性向上も期待されているため、最終的な共同化の範囲は表に記載している内容より狭くなると考えられる。
- 個別監査（P33）は、調査結果も踏まえ、マネロン、サイバー等の専門領域について個別監査プログラムの作成や実査に関するコース・助言に関する期待が強いと想定している。
- 人材育成はそのものを共同化するというより、知見共有を通じて間接的に専門性向上を図ることが可能と考えられる。

	内部監査—モニタリング・評価		内部監査基盤		
	常時（オフサイト）モニタリング	品質評価	内部監査関連の規程類見直し・改訂	人材育成	システム
外部リソースに依拠可能	<ul style="list-style-type: none"> ■ モニタリング方法の見直し ■ モニタリングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 定期的自己評価及び継続的モニタリングの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 内部監査関連の規程類の見直し案作成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 監査人材育成プログラム案の作成 ■ 監査人材の能力評価フレームワークの設計支援 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 監査支援システムやGRC（ガバナンス・リスク管理・コンプライアンス）ツールの導入検討 例：導入目的、導入によるメリット・デメリットの検討
金融機関が負う責任	<ul style="list-style-type: none"> ■ モニタリング結果を踏まえて、リスクアセスメント/年度監査計画、個別監査への反映要否を判断 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 品質評価実施結果のレビュー・承認 ■ 経営陣への結果報告 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 規程類の承認 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材育成プログラムの承認 ■ 能力評価フレームワークの承認 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 検討内容を踏まえた導入要否の決定

上表中枠囲み：29ページ「共同化ニーズ・期待の対象となるプロセス」

3.内部監査共同化に向けた論点

3-4 共同化対象プロセス・基盤別共同化形態

ニーズへの対応の優先項目として、銀行業態においては外部専門人材の活用による専門領域に関する個別監査支援が、協同組織においては知見共有・勉強会・テンプレート共同開発が適合する

- 内部監査のプロセス・基盤ごとの共同化可否の検討（P33/P34）や、金融機関からの共同化へのニーズ・期待の調査結果も踏まえ、優先的に検討すべき内部監査プロセス・基盤に適合すると考えられる共同化業務を下表に整理した
- 銀行業態においては、高度専門領域に対する課題認識が強く、一定の費用負担も可能であることから、マネロン、サイバー等の専門領域に関する個別監査支援として外部専門人材の活用が有効であると考えられる
- 協同組織においては、少額の費用負担により可能な形態として、テンプレート共同開発、知見共有、勉強会、による標準化・人材育成が有効であると考えられる

業態	成熟度水準	共同化対象 プロセス・基盤（P29）	必要なリソース	共同化業務
銀行 （地方銀行、 第二地方銀行）	第二段階以上	専門領域に関する □ 個別監査-事前準備 □ 個別監査-実査・検査	□ 外部専門家 □ 専門家報酬費用	① 外部専門家による業務提供 マネロン、サイバー等の高度専門領域に関する外部専門家から、アウトソース・コソースによる業務の委託、又はアドバイザーサービスによる知見の提供を受ける
	第二段階未満			
協同組織 （信用金庫、 信用組合等）	第二段階以上	□ リスクアセスメント	□ 内部監査知見－リスクアセスメント手法	② テンプレート共同開発 金融機関同士や中央組織によりテンプレート、チェックリストやリスクアセスメント手法等を共同で開発する
	第二段階未満	□ 規程類見直し	□ 内部監査知見－内部監査基礎知識	③ 知見共有、勉強会 内部監査知見を持つ人材や金融機関同士による知見共有、勉強会を実施する →外部専門家への業務委託もあり得るものの、費用負担が大きいいため、支出が少額でも参加可能な仕組みに限定する

※①～③の番号は次ページの共同化形態と関連付

3.内部監査共同化に向けた論点

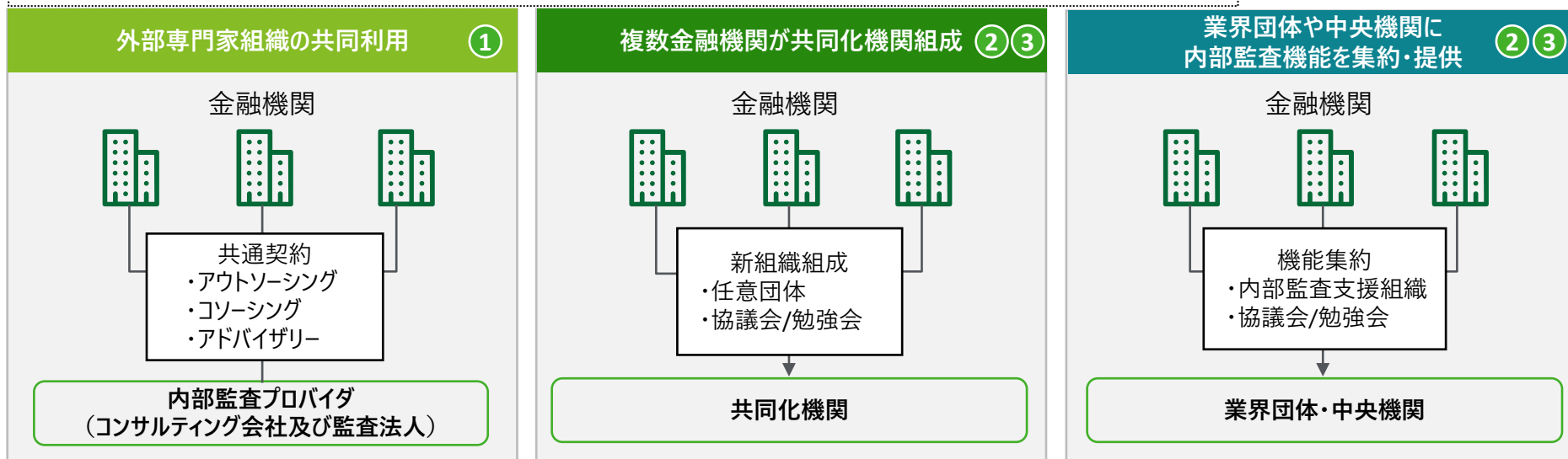
3-5 共同化の形態

外部専門家組織の共同利用、共同化機関組成、業界団体等に集約の3つの形態で共同化を検討する

- 共同化の形態として外部専門家組織の共同利用、複数金融機関が共同化機関を組成、業界団体や中央機関に内部監査機能の集約の3つのパターンを検討する。
- ① **外部専門家組織の共同利用**：内部監査の専門サービスを提供する内部監査プロバイダと、複数の金融機関が共通（又は連名）の契約を締結し、内部監査プロバイダが標準化されたアウトソーシング・コンサルティング・アドバイザリーサービスを提供する。なお、アウトソーシングとは業務を外部組織に移管する形態、コンサルティングとは業務を自組織と外部組織との共同で担う形態、アドバイザリーサービスとは助言・知見提供などにより支援を受ける形態を指す。
- ② **複数金融機関が共同化機関を組成**：参加金融機関が新組織を共同で組成（設立）し、知見共有・テンプレート共同開発、往査等を行う。
- ③ **業界団体や中央機関に内部監査機能を集約・提供**：業界団体や中央機関に内部監査支援組織を組成（設置）し、加盟金融機関に対して、協議会・勉強会を開催し知見共有を行うほか、テンプレート共同開発や往査等を行う。

前ページ「共同化業務」より

① 外部専門家による業務提供 ② テンプレート共同開発 ③ 知見共有、勉強会



3.内部監査共同化に向けた論点

3-6-1-1 共同化の運営主体・ガバナンス、収支モデル（外部専門家組織）

外部専門家組織の共同利用においては、調整役が必要となり、参加金融機関の中から幹事金融機関を選任するか、又は業界団体が調整役を担うことが考えられる

共同化形態別に運営主体・ガバナンス・収支モデルを整理した上で、メリット・デメリット、活用領域・利用方法及び実現への課題を検討する。

- 外部専門家組織である内部監査プロバイダと各金融機関との契約により運営されるため、契約内容や参加金融機関の募集など調整役を担う幹事を決める必要がある。幹事がいない場合には、業界団体などがその役割を担うことが考えられる。

外部専門家組織の共同利用	
<p>金融機関</p> <p>共通契約 ・アウトソーシング ・コソーシング ・アドバイザー</p> <p>内部監査プロバイダ (コンサルティング会社・監査法人)</p>	<p>運営主体</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 共通契約により標準的なサービスを受けることとなるため、外部リソースへのニーズがあり、活用目的が近い金融機関がグループを作り、内部監査プロバイダと契約締結する形態が想定される。 ▶ 契約内容の合意形成等を行う調整役には、幹事となる金融機関、或いは、業界団体が担うことが考えられる。 ▶ なお、専門領域ごとに異なる内部監査プロバイダと契約することも考えられる。
	<p>ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 新たに組織体を組成するものではないため、ガバナンスは個々の金融機関の組織機構に依存することになる。 ▶ 参加金融機関の内部監査部門長は、内部監査プロバイダからの提供物を鵜呑みにすることなく、内部監査の専門的能力を備え判断・評価することが求められる。また、取締役会又は理事会は内部監査部門長が内部監査プロバイダに過度に依拠していないか監督することが求められる。
	<p>収支モデル</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ 金融機関と内部監査プロバイダとの間で報酬の授受を行うことになるが、共通サービスの提供となることから、基礎的な費用は案分されるので、個別契約よりコスト削減効果が期待できる。 ▶ 料金体系は、利用に応じた完全従量制、或いは、定額部分とオプションサービスによる従量制との組み合わせも考えられる。

3.内部監査共同化に向けた論点

3-6-1-2 共同化形態ごとのメリット・デメリット（外部専門家組織）

個々の金融機関が単独で内部監査プロバイダと契約するより、複数の金融機関が一括して契約することで、高度専門領域の対応費用を抑えることが期待できる

メリット	デメリット
<p>品質</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 内部統制の専門家により実施されるため品質は確保しやすい。 ✓ その際、内部監査プロバイダは金融機関個別の事情を事前に把握・考慮できていない可能性を極力排除するため、適切なコミュニケーションを行う契約内容としておくことが求められる。 <p>構築期間</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 既存の専門人材機関(組織)のみで運営可能であり、構築までの期間は極めて短い。 	<p>利便性 柔軟性</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 専門人材機関は、基本的に共同化を想定した組織ではないため、提供される業務の種類はアウトソーシング、コソーシング、アドバイザリーサービスに限定され、多様なニーズに対応できない可能性がある。 ✓ 契約内容の変更は内部監査プロバイダと参加金融機関間で合意を得る手間を要する。 <p>範囲 領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外部の内部統制専門家は人件費単価が高く、費用対効果の観点から、提供される業務範囲は高度な専門領域等に限定される。

提供業務	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 金融機関内で専門家を確保するのが難しい高度専門領域であるマネロン、サイバー等において、個別監査のアウトソーシング・コソーシングによる外部委託又はアドバイザリーサービスによる知見提供を行うことが考えられる。この点に関しては、外部専門家から内部監査人への知識移転を事前にサービス内容に組み込んでおくことが重要であるとの指摘もある（FINANCIAL SERVICES KNOWLEDGE BRIEF Cosourcing and outsourcing（IIA、2018年発行）*4）。なお、コソーシングの場合、各領域（マネロン、サイバーなど）の専門家と内部監査の専門家の組み合わせで業務を実施するケースが多い。 ❑ 契約内容は、アドバイザリーサービスを基本とし、必要に応じてアウトソース・コソースをオプションとするような、金融機関のニーズに合わせて利用できれば、より実効性が高くなると考えられる。 ❑ 外部専門家組織の基盤やツールを活用することで、内部監査調書の生成AIでの自動作成や、内部監査へのデータアナリティクス導入による分析能力の向上など、データ利活用が可能と考えられる。また、この点は共同システム加盟金融機関では、より効率化・コスト軽減が期待できる。
実現への課題	<ul style="list-style-type: none"> ❑ 調査結果では内部監査における外部専門家活用実績が乏しく、その要因として報酬水準が高いことがあげられ、共同化によって個別契約よりも費用が抑えられたとしても、負担可能な水準まで軽減できるか、又は共同化によって得られる効果が期待通りとなるかが課題と考えられる。

出典URL

*4 内部監査人協会HP <https://www.theiia.org/en/content/articles/industry-knowledge-brief/2018/cosourcing-and-outsourcing/>

3.内部監査共同化に向けた論点

3-6-2-1 共同化の運営主体・ガバナンス、収支モデル（共同化機関組成）

内部監査共同化のために組成された機関(独立)では、経営の機関設計や組織体制・業務執行等を構築する必要があり、事業の継続性を確保するための事業計画等の策定が必要と考えられる

- 内部監査共同化を目的とした新組織であり、経営の機関設計、組織体制、運営方法、収支モデルは様々な検討事項への対応が求められる。一方で、金融機関のニーズに最も適合する組織を構築できる可能性がある。
- なお、この組織は法人格を持つこととなるため、経営人材を含めた幅広い確人材を確保する必要があり、組織立ち上げまでには相当の時間を要すると考えられる。また、業務委託を受ける枠組み（業務運営）を考える必要があり、委託側の金融機関を含め関係者間での合意には多くの時間・労力を要し、必要資金・費用負担も大きく、短期的には実現可能性が低いと考えられる。

複数金融機関が共同化機関組成	
<p>金融機関</p> <p>新組織組成 ・任意団体 ・協議会/勉強会</p> <p>共同化機関</p>	<p>運営主体</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 新組織は任意団体とするかネットワークの構成のみとするかなど、様々なパターンが考えられる。 ➢ 任意団体や協議会等の場合は、事務局や幹事などを設定し、運営することが考えられる。
	<p>ガバナンス</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 経営の機関設計にもよるが、参加金融機関の負担割合等により代表等を選任し、ステアリングコミッティにより事業計画や料金体系等を協議・決定することが考えられる。 ➢ 業務運営状況に対するガバナンスに関しては、参加金融機関に対して、業務提供実績等の定期報告を行うことで、ユーザ目線でのチェックが可能となると考えられる。
	<p>収支モデル</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 組織設立時の初期投資や組織の維持・管理のための運営費（間接費）のほか、業務範囲・提供サービスの内容による直接費が発生するため、これらを踏まえた様々な負担方法が考えられる。 ➢ 各金融機関のニーズが共通であれば均等按分で合意しやすいが、ニーズ（提供サービス）の規模や範囲が異なる場合に、資金負担を合意する難度が高くなる。

3.内部監査共同化に向けた論点

3-6-2-2 共同化形態ごとのメリット・デメリット（共同化機関組成）

共同化機関の組成は、経営組織・機関の構築が必要であり、相応の期間を要するため難度は高いが、任意団体等とすることで、知見共有や勉強会等の運営を通じ、参加金融機関のニーズに柔軟に対応することが可能であり、この点での実現可能性は高いと考えられる

メリット	デメリット
<p>利便性 柔軟性</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 参加金融機関の共同化を目的とした組織であるため、金融機関のニーズに応じた柔軟な対応が可能である。 ✓ 参加金融機関のニーズに合わせて監査資源を確保・調整することで、金融機関への適時・適切な業務提供が可能となり利便性は高いと考えられる。 	<p>品質</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織内の監査要員の専門性によって提供されるサービス品質が左右される。 ✓ 金融機関出向者を主体とする場合には、監査知識・経験等によって、スキルセット・育成により品質の向上を図る必要がある。
<p>範囲 領域</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 高度専門領域から一般的・標準的な領域まで、ニーズに応じて業務範囲、領域を決定・提供することが可能である。 	<p>構築期間</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 経営組織・機関を構築する必要があるほか、提供するサービスの対象、参加金融機関の範囲、運営方法など、決定すべき事項が多く、経営人材の確保など、相応の期間を要する。また、任意団体・協議会等の場合は、幹事等による先導と参加金融機関との調整に長期を要する可能性がある。

<p>提供 業務</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 参加金融機関のニーズに応じたサービス、例えば、監査工程の初期プロセスでは、内部監査関連の規程・マニュアル等の策定・見直しに関する支援や、リスクアセスメントに関するテンプレート、チェックリスト、リスクリスト等の提供、後期プロセスでは、個別監査における専門領域に係る知見・ノウハウの支援等を実施する。 □ 内部監査関連の規程やマニュアル等の策定支援に関しては、内部監査資格保有者等による内部監査の基礎知識の提供とともに、策定・見直し等に関する知見を研修・勉強会等を通じて共有する。 □ 専門知見が必要な場合には、テンプレート開発に対する助言契約を専門家と締結することが考えられ、参加金融機関からの会費で費用負担するなどが考えられる。また、業界団体や中央組織により組成した組織（任意団体又は協議会等）の場合は、共同開発し、各金融機関に提供することが可能と考えられる。
-------------------------	--

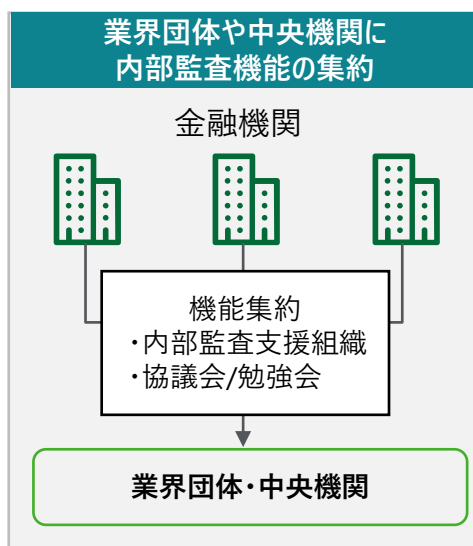
<p>実現へ の課題</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ 業態内でも金融機関によって知見の差があり、参加金融機関間でのニーズや提供業務の領域・範囲・水準も違いがあることから、これらについての合意形成が難しいことが考えられる。
---------------------------	---

3.内部監査共同化に向けた論点

3-6-3-1 共同化の運営主体・ガバナンス、収支モデル（業界団体等に集約・提供）

業界団体・中央機関内又は同傘下の組織の組成は、運営主体を業界団体・中央機関が担う形態の他に、会員金融機関による合同運営や外部専門機関への委託も考えられ、(前記)共同化機関に比べ組成・運営の難度は下がる

- 個々の金融機関の内部監査の一部機能を、業界団体・中央機関内又は同傘下の組織に組成・依拠するため、業界団体・中央機関の新規業務となり、新組織（専任組織）や会員の同意等の合議制などにに基づき運営されることになる。
- この組織は、共同化組織に比べ設置等の難度は低くなり、機動性・柔軟性が増す可能性が考えられる。



<p>運営主体</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 業界団体・中央機関では、研修主催等の実績は多くあるものの、業務受託の事例はほとんど無く、業務範囲には規制・制約が考えられ、運営主体となるには必要な手続き等を経る必要があり、実現するための障害は大きいと考えられる。 ➢ このため、業界団体等と必要な調整を前提に、機関設計・監督は業界団体等とし、運用は会員金融機関が合同で担う（共同化機関に類似）又は外部専門機関に委託することが考えられる。
<p>ガバナンス</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 既存の業界団体・中央機関内又は傘下に組成・構築されるため、各団体・機関の理事会等による監督対象となり、業態での意思統一・共通化が推進される可能性がある。加えて、会員金融機関の代表で構成するステアリングコミッティにより事業計画や料金方針を協議・決定するなど、合意形成が可能となることが考えられる。 ➢ 運営を特定の会員に委嘱する、又は外部専門機関に委託する場合、組織運営の適切性やサービス提供の中立性を確保するための承認プロセスを設計することが考えられる。
<p>収支モデル</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 一部の会員金融機関が共同化サービスを利用する場合は、通常の会費と分離して、共同化サービスの利用規模等により費用負担を行うことが考えられる。 ➢ 負担額の算定は、定額制、サービス利用に応じた従量制、金融機関規模など様々なパターンが考えられる。

3.内部監査共同化に向けた論点

3-6-3-2 共同化形態ごとのメリット・デメリット（業界団体等に集約・提供）

既存の研修や情報提供による支援の延長と位置付けることもでき実現可能性はあるが、業界団体等の組織内に内部監査知見を有する者等は存在していないほか、運営は現行の業務範囲から大きく拡大するため、業界団体内又は外部専門機関との調整・検討事項が多く、障害が大きいと考えられる

メリット	デメリット
<div data-bbox="176 406 352 742" style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: inline-block;"> 利便性 柔軟性 </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ コミュニケーションが容易な関係者で組織が構成されるため、利便性・柔軟性が高いと考えられる。 ✓ 全国共通のサービスだけでなく、各地区の業界団体も組合わせエリア限定サービスも提供可能であるなど、各金融機関のニーズに応じた仕組みを構築することができると考えられる。 ✓ 各業界団体特有の課題に合わせ、意思統一・共通化、合意形成の推進が可能となると考えられる。 	<div data-bbox="1087 406 1263 606" style="background-color: #009688; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: inline-block;"> 品質 </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 組織内の監査要員の専門性によって提供されるサービス品質が左右される。 ✓ 金融機関出向者を主体とする場合には、監査知識・経験等によって、スキルセット・育成により品質の向上を図る必要がある。 <div data-bbox="1087 621 1263 735" style="background-color: #00695C; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: inline-block;"> 構築期間 </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 新たに組織を組成し、新規業務・サービスを提供することになるため、準備や調整には相応の時間を要する。 <div data-bbox="1087 749 1263 842" style="background-color: #4CAF50; color: white; padding: 10px; border-radius: 10px; display: inline-block;"> 範囲 領域 </div> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 制約が大きく、資金確保も難しいため、提供できるサービス内容は狭くなる可能性がある。

提供 業務	<ul style="list-style-type: none"> □ 「共同化機関の組成」と同様に協議会/勉強会等を業界団体等に設置し、テンプレート開発や知見共有を行うことが考えられる。 □ 内部監査の企画機能の一部を集約し、業界共通トピック・テーマに関する対応方針の策定が容易となるほか、比較的小規模の人材・資金で内部監査に関する相談窓口の設置・運営などの機能を共同化対象とすることも考えられる。
実現へ の課題	<ul style="list-style-type: none"> □ 「共同化機関を組成」と同様に会員金融機関によって知見の差があり、各金融機関間でのニーズや提供業務の領域・範囲・水準も違いがあることから、これらについての合意形成が難しいことが考えられる。 □ 業界団体・中央機関からの人材供給が前提となるため、業務提供範囲により各組織や会員との調整が難しいことが考えられる。 □ 内部監査の一部機能を、業界団体・中央機関内又は同傘下の組織に組成・依拠に組成するものであり、過去実績のある研修や情報提供による支援の延長と位置づければ実現の難度は高くないものの、既存の業務範囲から大きく超える業務提供を行うこととなるため、調整・検討すべき事項が多く、実現可能性はあるが、障害は大きいと考えられる

3.内部監査共同化に向けた論点

3-7 対象となる金融機関及び資金負担

外部専門家を利用する場合には、コスト単価が上昇するため、資金負担能力により専門家利用範囲の調整が必要となる

共同化組織を運営するにあたって、費用負担は大きな課題であることから、共同化形態別に資金負担を初期資金とコスト単価の面で比較した。

- 既存組織を利用する形態では初期資金は低くなる。
- 専門家の利用度が高いほどコスト単価は上昇する。

業態	成熟度水準	共同化業務	共同化形態	初期資金	コスト単価
銀行	第二段階以上	✓ (専門領域に対する) 外部専門家による業務提供	外部専門家組織	低	高
	第二段階未満			既存の内部監査プロバイダを外部専門家組織として活用することで初期投資は低く抑えられる	専門家の人件費を負担することになるため、単価は最も高くなると考えられる
協同組織	第二段階以上	✓ テンプレート共同開発 ✓ 知見共有、勉強会	共同化機関	低 (~中)	低 (~中)
	第二段階未満		業界団体等	低	低 (~中)
				新組織を組成するため、組成資金が必要となる場合がある	組織が複雑か規模が大きくなる場合には管理コストが必要となる (外部専門家の利用度合いで変動する)
				既存の組織体を活用するため資金は不要となるか、少額に抑えられる	現有人員で対応する場合は人件費キャッシュ・アウトが伴わず、コスト単価は低く抑えられる (ただし、専門家の利用度合いで変動する)

3.内部監査共同化に向けた論点

3-8 共同化実現に向けたポイント

共同化実現のポイントは、第一段階の先には、知見共有と勉強会等のスモールスタートにより第二段階を目指すための支援を、第二段階以上の先には、外部専門家の共同利用によるコスト低減が考えられる

- 3-1 から 3-7 における整理を踏まえて、成熟度水準に応じた共同化の効果、実現に向けたポイントを下表に整理した。
- 共同化は内部監査の成熟度水準に応じて、基礎的な知見や標準水準の獲得を主眼とするケースと、高度専門領域に外部専門家を投入するケースに分けて設計することが考えられ、実現に向けては低コスト、スモールスタートで着実に実績を積むことが重要であると考えられる。
- また、内部監査は幅広く企業内の情報にもアクセスできることから、企業秘密や競争領域への外部人材の関与に対して強い抵抗感がある先もあり、情報管理・守秘義務の観点で留意すべき点である。

成熟度水準	主な共同化業務	推奨される共同化形態	期待される効果	実現に向けたポイント※
第一段階	<ul style="list-style-type: none"> • テンプレート共同開発 • 知見共有、勉強会 	<ul style="list-style-type: none"> □ 金融機関同士の連携による共同化機関 □ 業界団体・中央機関 	内部監査プロセスの標準化と基礎知識の習得による業務の底上げ リスクベース監査（第二段階）への移行促進	費用負担を低く抑え、参加のハードルを下げた仕組みの構築 業界団体や中央機関、或いは同エリア内の金融機関が主導し、スモールスタートとする
第二段階	<ul style="list-style-type: none"> • 専門領域に対する外部専門家による業務提供 	<ul style="list-style-type: none"> □ 外部専門家組織 	マネロン、サイバー等の高度専門領域に関する対応力の強化 コソースやアドバイザーを通じた、内部監査人材の専門性向上と知見の内部蓄積	ニーズが近い金融機関でグループを形成し、共同契約により専門家活用のコストを抑制する
第三段階以上	各金融機関のニーズに合わせたサービス提供	<ul style="list-style-type: none"> □ 外部専門家組織 □ 先進金融機関連携 	業界全体のフロンティアを開拓し、高度化を牽引する	共同化対象業務・形態に応じる

※情報管理・守秘義務について

- ✓ 調査結果では共同化への懸念として、情報管理・守秘義務（具体的には企業機密の外部への共有や顧客情報の漏洩）が強くあり、共同化の実現にあたって対応すべきポイントと考えられる。
- ✓ 対応策として、共同化の範囲を非競争領域に限定することや、情報アクセスの制限などが考えられる。
一方で、監査対象プロセスやテーマによっては、収集する情報を限定することが妥当ではない場合もあり、留意する必要がある。

3.内部監査共同化に向けた論点

3-9 内部監査共同化に向けた論点まとめ

内部監査の共同化は、単独では獲得しにくい標準手法とマネロン・サイバー等の専門知見を低コストで集約し、業態全体の監査品質を底上げする打ち手になる可能性がある

P31～P44で検討した共同化に向けた論点を要約すると以下のとおり。

- **共同化の意義と可能性**：単独金融機関での対応が難しい課題があり、例えば、①高度な専門分野（マネロン、サイバー等）、②標準的な内部監査手法等の知見の獲得、③実務におけるノウハウの収集など、それぞれの課題に対し共同化を通じて費用抑制も含めた効率的・効果的な内部監査の高度化を図ることが期待できる。
- **共同化の前提・考え方**：内部監査における外部リソースの活用はコソーシング等として現在も行われている。一方、共同化の観点からは、活用可能な領域はさらに広がると考えられる。ただし、内部監査に関する重要な判断と最終責任は各金融機関自身が負うことが前提となる。具体的には、計画承認・最終判断・報告書承認等の重要機能は自金融機関内に保持する必要がある。これらの機能と各金融機関の共同化への期待・ニーズを考慮して共同化対象プロセスを検討することが有用である。
- **共同化の形態（3類型）**：共同化による提供業務により3つに類型することが考えられ、①外部専門家組織の共同利用、②複数金融機関による共同化機関組成、③業界団体・中央機関への機能集約といった共同化の形態があげられる。
- **共同化優先業務・領域の方向性**：業態・成熟度水準により優先業務等は異なる。例えば、銀行業態では高度専門領域の課題認識が強く、専門領域の個別監査支援として外部専門家の活用が適合し、銀行業態の第二段階未満及び協同組織では、テンプレート共同開発、知見共有、勉強会等による標準化・人材育成が適合すると考えられる。
- **実現に向けたポイント**：共同化の実現は、第一段階の先では、知見共有・勉強会等の開催など、取り組みやすく低コストな方法でスタートし、上位段階への移行を目指す、また、第二段階の先では、高度専門領域における外部専門家の共同利用によりコストを低減させるなど、それぞれの業態・成熟度水準に応じた取り組みを行うことで、実現可能性が高まると考えられる。

3.内部監査共同化に向けた論点

3-10 中長期的な視点での内部監査共同化に関する考察

短期的には共同化の範囲を限定しつつ実績を積むこと、その後、中長期的には共同化範囲を拡大し、準拠性監査からリスクベース監査へ効率化を進めていくこと、こうした取組みを着実に進めることが、その先の高度化を見据えた議論につながる可能性がある

P45に整理したP31～P44の検討は短期的に共同化を実現することを前提としているが、以下では中長期的な視点での可能性を整理する。

- 共同化は、まず短期的には、第一段階にある先においては、内部監査のテンプレート共同開発・知見共有・勉強会等のスモールスタートにより内部監査の基礎知見の補完や標準化を進めること、また第二段階にある先においては、高度な専門領域における外部リソースの共同活用等の有効性を検討することが有用であると考えられる。
- その上で中期的には、金融機関側の費用負担や情報管理などの懸念が解消されることを前提に、参加金融機関のニーズの共通化・合意形成が進んだ領域から、「共同化機関の組成」や「業界団体等への機能集約・提供」も選択肢となると考えられる。特に地域金融機関ではシステムの共同利用が進んでおり、営業拠点における事務不備監査は標準化しやすく、監査工程の一部において、シェアードサービスや生成AIの活用により効率化することも考えられる。もっとも、業務委託を前提とした新組織（法人格付与等）は合意形成・資金負担・調整事項が大きく、短期的な実現は難しいことから、提供範囲・業務を段階的に拡張・発展させていくことが考えられる。
- また、更なる内部監査高度化を目指す上での「共同化」の意義は、多くの金融機関が抱える課題である「不足しがちな人材・専門性」を補完（内部監査の知識や技術を付与）しつつ、準拠性監査主体からリスクベース監査へと効率化を進めることで、より高度な監査水準である経営に資する監査への人材の確保や、組織における内部監査部門の位置付け・在り方を組織全体に浸透させるための継続的な取組みを支えることにあると考えられる。とりわけ、第三段階は「内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供」する段階、第四段階は「経営戦略に資する助言を提供」する段階とされており、これらには専門性の高い知見や、組織内で信頼される監査機能として組織固有の内外環境も踏まえた幅広い経営層とのコミュニケーション等も必要となると考えられる。共同化がそれらの取組みにおける合理的な手段の一つとなり得るのかは継続的な議論が必要だが、重要なのは「金融機関自身で考えること」、「特に経営陣の意識改革が必要であること」と考えられる。

4. 今後の行政対応の方向性

4. 今後の行政対応の方向性

内部監査共同化の独立組織の設置は、短期的には難しく、各種制約・懸念解消に向け中長期的な検討が必要 金融庁には継続的な情報発信のほか、共同化と同等の効果を促す施策・インセンティブ付けが期待される

地域金融機関における内部監査の高度化は、各金融機関単独での取組み（自助）には限界があり、それは知見を含めた人的資源や資金面での制約が要因としてあげられる。こうした中、地域単位で勉強会や情報交換等を行う動きも出てきており、地域金融機関が共助でこの課題を乗り越えられる可能性は大いにあると考える。

金融庁には、共同化に関する具体的なイメージや実施条件、留意点等を明確に示し、こうした自助・共助の取組みの後押しするとともに、引き続き内部監査高度化に関連するメッセージを発信することで経営陣の意識改革を行うことを期待する。

そのために行政対応として考えられる事項を、P45に記載した「内部監査共同化に向けた論点まとめ」も踏まえ、以下に示す。

①共同化に向けた短期的検討（実現可能なモデルの提示）

多くの金融機関にとって内部監査の共同化は未だ具体的なイメージが描きにくい段階にある。金融庁には、まずは実現可能な共同化のモデル（例：業態ごとのコンソーシアム、地域単位での連携、特定の監査テーマに絞った協業など）や、その効果、先行事例などを整理し、積極的に発信することで、各金融機関が共同化を現実的な選択肢として検討を開始するきっかけを与えることも重要であると考えられる。

具体的には、共同化論点でも述べているとおり、それぞれのニーズに合わせ、例えば、(1) 高度専門領域に課題を持つ金融機関には、個別監査における外部専門家組織の共同利用による支援、(2) 成熟度水準が発展途上にある金融機関には、監査手法の標準化や人材育成を目的としたテンプレートの共同開発、知見共有、勉強会等による支援など、業態や成熟度に応じた実現可能性が高い共同化モデルを示すことが考えられる。

なお、これはあくまでも共同化に向けた初期段階の取組みであり、実績の積み上げとともに、実行上の課題への改善対応を行い、さらに発展させていくことが重要であると考えられる。

②共同化に向けた継続検討（実施条件の整理・イメージの醸成）

共同化を進める上では、最終的な内部監査の責任の所在、内部監査に関連して入手される情報の管理や守秘義務など、解消すべき実務的な課題・条件が多数存在しており、これらの課題・条件に対し、どのような対応が考えられるか継続的に議論していくことが重要であると考えられる。また、金融庁として、共同化に係るガイドラインや留意点を示すことで、金融機関が共同化に取組みやすい環境を整備することも期待される。

具体的なガイドライン等の内容として、例えば、外部リソース活用に関して、活用可能な業務と金融機関内部に保持すべき重要機能の切り分けに関する考え方（ニーズに合わせて共同化の範囲が検討可能であることなど）や、情報管理・守秘義務に関する共同化の範囲（非競争領域に限定）、情報アクセスの制限等の対応策を提示するなど、共同化イメージを醸成させていくことも必要と考えられる。

③高度化へのメッセージ発信

金融庁は、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」の公表以降、継続的に内部監査高度化へのメッセージを発信してきており、各金融機関の内部監査への意識向上につながっていることから、今後も適時の情報発信が期待される。

また、内部監査の共同化についても、金融機関単独では知見の獲得やノウハウの収集が難しい専門領域（マネー・ローンダリングやサイバーセキュリティなど）に対し、共同化により効率的・効果的な内部監査が実施できる有効な手段となり得ることを示すなど、標準手法による業界内での統一的な水準の確保と個社の内部監査の品質向上との関係性を踏まえた共同化の意義をより明確に発信することが重要であると考えられる。

Deloitte. トーマツ.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツグループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツグループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士 法人およびDT 弁護士 法人を含む）の総称です。デロイト トーマツグループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツグループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナルサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください
<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>