



**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【概要】**

有限責任監査法人トーマツ
2026年3月31日

1. 調査概要

背景・目的

- 金融機関を取り巻く環境変化は日々変化しており、足元でも世界的な金融経済情勢の変化や国内の金利上昇局面などボラタイルな状況にある。こうした環境下でも、金融機関には、フォワードルッキングな観点でのリスク分析・コントロール態勢の構築が求められている。また、最近では、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も発生しており、内部統制の充実・強化が急務となっている。
- 現下、内部統制やリスク管理態勢・業務運営に対して客観的に保証し、改善提案も行う内部監査の重要性及び高度化の必要性が高まっているものの、地域金融機関の多くが、その重要性・必要性を認識しつつも、内部監査部門に質を含めた必要十分な人材を配置できていないなどの課題を抱えている。
- こうした課題に対して、複数の金融機関が協調し合う「内部監査の共同化」（知見共有・人材の相互活用や外部専門家の共同利用等）が実現すれば、自金融機関での費用を含めた負担を抑制しつつ、効率的・効果的な内部監査を実施できる可能性があり、また業界全体の内部監査機能・能力の底上げに資する可能性がある。
- 本調査は、地域金融機関の内部監査共同化の実現可能性や運用態勢構築に向けた示唆を得ることを目的として実施した。

調査方法

- 地域金融機関等へのアンケート・ヒアリング、文献・インターネット情報に基づく調査
 - アンケート：全国地域金融機関を対象 532先、回収率82%、獲得サンプル436先（基準日:2025/12末、期間：2025/12/26～2026/1/23）
 - ヒアリング：業界団体・中央金融機関5先、金融機関6先（期間：2026年2～3月）
 - 文献・公開情報調査：内部監査プロバイダ、ツール、市場動向、関連法規制・基準等を収集分析

内部監査の位置づけ・成熟度水準の前提

- 内部監査人協会(IIA)によれば、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であり、ガバナンス／リスク・マネジメント／コントロールの有効性を評価・改善する体系的な手法で目標達成を支援する。」とされている。
- グローバル内部監査基準™(IIA公表)では、内部監査は「取締役会・経営管理者へ独立・リスクベース・客観的なアシュアランス等を提供し、価値創造・保全・維持能力を高めることが目的」とされる。
- 金融庁は、内部監査の成熟度水準を、4段階（第一：事務不備監査／第二：リスクベース監査／第三：経営監査／第四：信頼されるアドバイザー）で整理している（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）。

2. 地域金融機関の内部監査の現状・課題

調査項目・調査結果

- 本調査では、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、①内部監査体制、②品質確保・高度化に関する課題、③共同化意向の三つの領域について、アンケート及びヒアリングを実施し、それぞれ以下の回答を得た。

①内部監査体制 (p4)	②品質確保・高度化に関する課題	③共同化意向
<ul style="list-style-type: none"> ➢ 成熟度水準 (自己評価) <ul style="list-style-type: none"> ・ 銀行業態は第二段階以上が大半 ・ 協同組織は第二段階未満が大半 ➢ 内部監査人員 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方銀行は10名超が80%以上 ・ 第二地方銀行は10名超が40%程度 ・ 信用金庫は4名以下が60% ・ 信用組合は3名以下が70%超 ➢ 年齢・経験 <ul style="list-style-type: none"> ・ 全体として、50歳以上が約90%、経験10年以上は10%強程度 ※協同組織では60歳以上が50%程度 ➢ 資格取得者の配属 <ul style="list-style-type: none"> ・ 地方銀行では約40%が11名以上、9%が0名 ・ 第二地方銀行では約10%が11名以上、15%が0名 ・ 協同組織では約80%が0名 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 高負荷/共同化可能プロセス <ul style="list-style-type: none"> ・ 地銀業態では第二段階未満では「リスクアセスメント」、第二段階以上では「個別監査-事前準備」「同-実査・検査」「同-報告」が多い ・ 協同組織では成熟度にかかわらず「リスクアセスメント」が多く、ノウハウ不足が課題 ➢ 予算・外部サービス活用実績 <ul style="list-style-type: none"> ・ 協同組織は予算(年間)が1百万円未満が90%超、外部サービス活用実績も10%程度と、新たな費用負担は難しい ➢ 課題項目・分野 <ul style="list-style-type: none"> ・ 全業態で「知見の不足」が最も多く、次いで「人員数の不足」 ※知見不足分野は「システム・IT」が最多 ・ 協同組織では「システム・IT」以外も含めた専門分野を選択する先が多い ⇨ 協同組織では外部専門家の活用が課題解決に繋がり得るが、追加費用負担の難度が極めて高い 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ ニーズ：「専門知識が必要な領域」が中心 (例：システム・IT・サイバー、マネロン等) ➢ 期待：「高度化/品質確保」「人材育成・専門性向上」「標準化」「リソース効率化」と様々 ➢ 懸念：「情報管理・守秘義務」と「費用」が多い ➢ 支出可能額：信用金庫・信用組合では3百万円未満が80%程度 ➢ 共同化の取組実績・検討は「実績・検討無し」が90%程度 <ul style="list-style-type: none"> ⇨ 地域ごとに勉強会・情報交換会を開催し、監査手法等を共有しえている事例あり。こうした流れが共同化へ発展させる起点となり得る

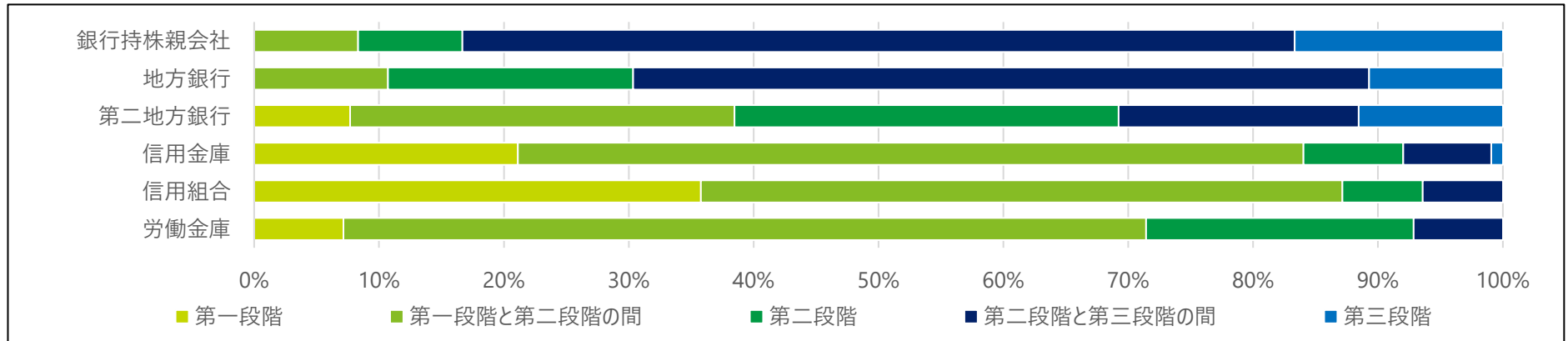
業態別・成熟度水準別の共同化への課題/懸念とニーズ/期待 (概要)

- 業態を問わず、課題は、「人員数の不足」「知見の不足」、期待は、「品質向上」「人材育成・専門性向上」、懸念は「費用」「情報管理・守秘義務」が多い。
- 共同化へのニーズ・期待は、業態や成熟度によって違いがあり、銀行では「外部専門人材の利用による品質維持・効率化」、「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」が高い。

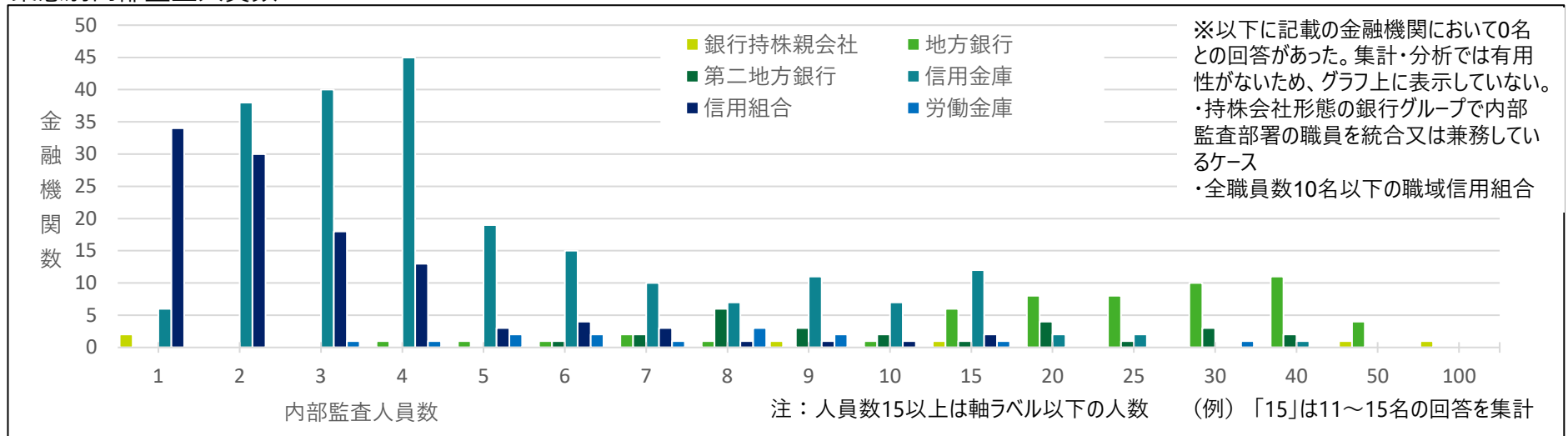
2. 地域金融機関の内部監査の現状・課題

(参考) 内部監査体制に関するアンケート結果抜粋

成熟度水準に関する自己評価



業態別内部監査人員数



業態別の平均内部監査人員数

業態	銀行持株親会社	地方銀行	第二地方銀行	信用金庫	信用組合	労働金庫
平均内部監査人員数	13.2	22.6	14.3	5.2	2.8	8.5

3. 内部監査共同化に向けた論点

内部監査共同化に向けた論点まとめ

- 地域金融機関における内部監査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。具体的には、監査手続等の標準化により定型業務の効率化を図り、高リスク領域に監査資源を優先投入するなど、機能・能力の底上げが期待される。
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活用が適合し、銀行業態の第二段階未滿及び協同組織では、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。

中長期的な視点での内部監査共同化に関する考察

- 内部監査の共同化は、短期的には、テンプレート共同開発・知見共有・勉強会等により基礎力補完と標準化を進め、専門領域では外部リソースの共同活用を検討することが現実的である。また、中期的視点からは、共同化機関の組成や業界団体への機能集約も選択肢となりうるが、既に多くの金融機関で実施されているシステム共同化を背景に、事務不備監査の標準化や一部工程へのシェアードサービス・生成AI活用で効率化が見込める。将来的には、業務委託型の新組織設立が考えられるが、これには経営機構（合意形成）、業務運営、費用負担、幹事による調整など、組織として継続運営を行う上での難度が高く、外部リソースの活用から段階的に業務範囲を拡張していくことが考えられる。
- 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、準拠性中心からリスクベース監査へ転換し、経営に資する監査への人材確保と内部監査の組織内への浸透を促し、内部監査の品質を維持・向上させていく点にあり、業界全体としての底上げにもつながることが期待される。そのためには高度専門性と経営層との広範な対話が不可欠であり、各行の主体的な検討と経営陣の意識改革が重要なポイントとなると考えられる。

4. 今後の行政対応の方向性

基本的な方向性（行政の役割）

- 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）には限界があるが、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。

行政対応として考えられる事項

- ①共同化に向けた短期的検討（実現可能なモデルの提示）：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、先行事例を整理し発信することで、各金融機関における共同化の検討を促進することが重要であると考えられる。
 - 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、例えば以下が考えられる。
 - (1)高度専門領域に課題を持つ金融機関には、専門家による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)成熟度水準が発展段階にある金融機関には、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
- 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）：責任所在、情報管理・守秘義務等の実務課題への対応を継続的に議論することや、ガイドラインや留意点を示して金融機関が共同化に取組みやすい環境を整備することが期待される。
 - 外部リソース活用時も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や、情報管理対策（非競争領域に限定、情報アクセス制限等）の提示により共同化のイメージを醸成させることも必要と考えられる。
- ③高度化へのメッセージ発信：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、継続してきた内部監査高度化メッセージの発信は、各金融機関の内部監査への意識向上につながっている。
 - マネロン・サイバー等の高度専門分野に対して共同化が有効な手段となり得ること等、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も踏まえ、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>