

# りそなグループにおける内部監査の取組みについて

2013年6月12日

りそなホールディングス内部監査部  
上 席 監 査 員    安 本 雅 一

---

※ 本資料記載の内容には、発表者自身の考えが含まれており、発表者が所属する組織の意見を代表するものではありません

## 目 次

### 1. りそなグループにおける内部監査体制

- (1) りそなグループの概要と内部監査部の位置づけ P. 1
- (2) 当グループ内部監査部の役割 P. 3
- (3) 内部監査部門の人員体制 P. 5

### 2. 内部監査計画

- (1) 年度監査計画策定の基本的プロセス P. 6
- (2) 年度監査計画策定の具体的な流れ P. 7

### 3. 内部監査の実施

- (1) 内部監査の実施 P. 9
- (2) 内部監査結果等の報告 P. 22

### 4. 内部監査の高度化へ向けた取組み

- (1) 内部監査の高度化への取組み(有効性、効率性の向上) P. 23
- (2) 品質評価の実施 P. 24

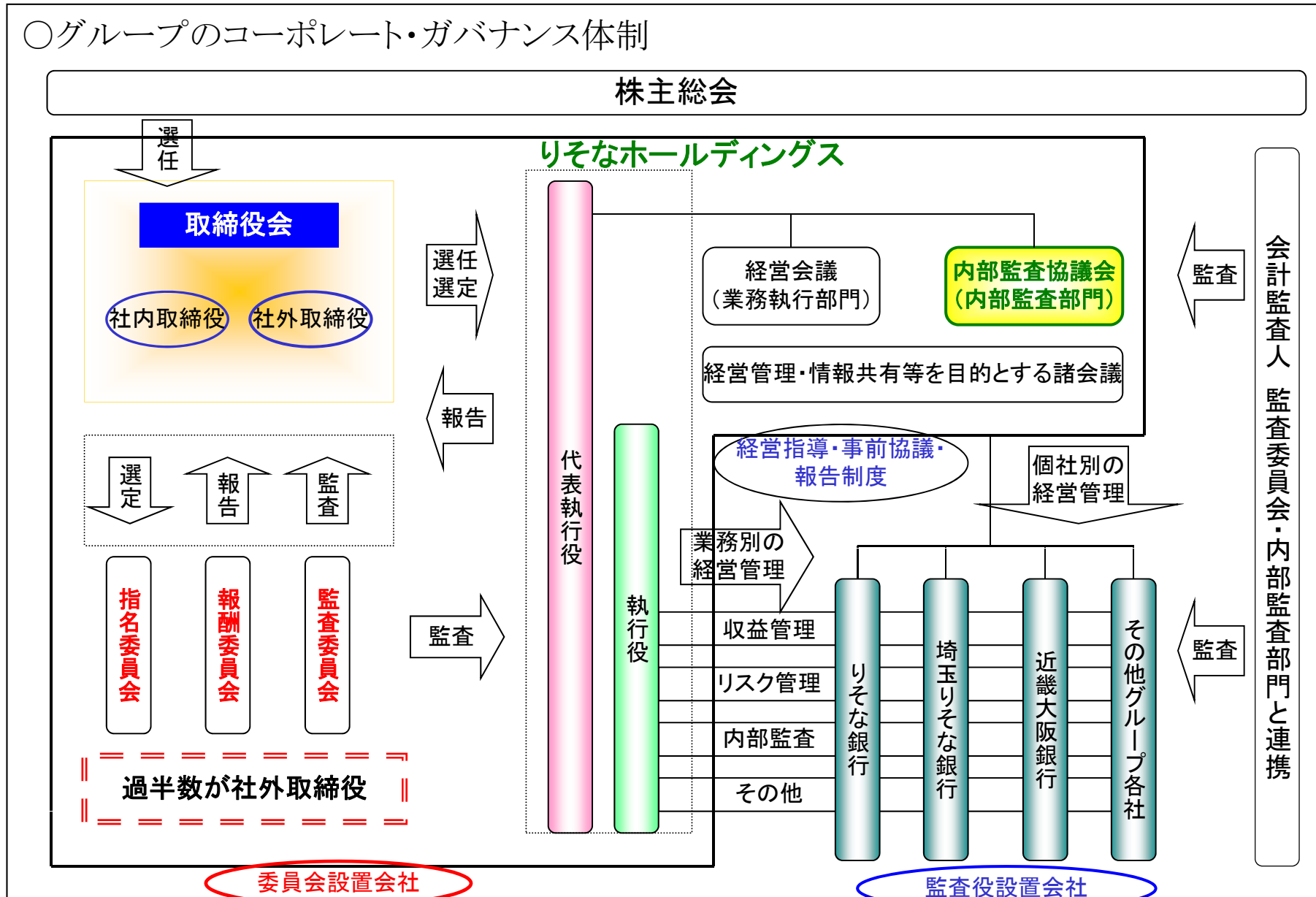
### 5. 人材育成

- (1) 人材育成体制の整備 P. 25
- (2) 人材育成に係る目標設定 P. 26

# 1-(1). リそなグループの概要と内部監査部の位置づけ

1

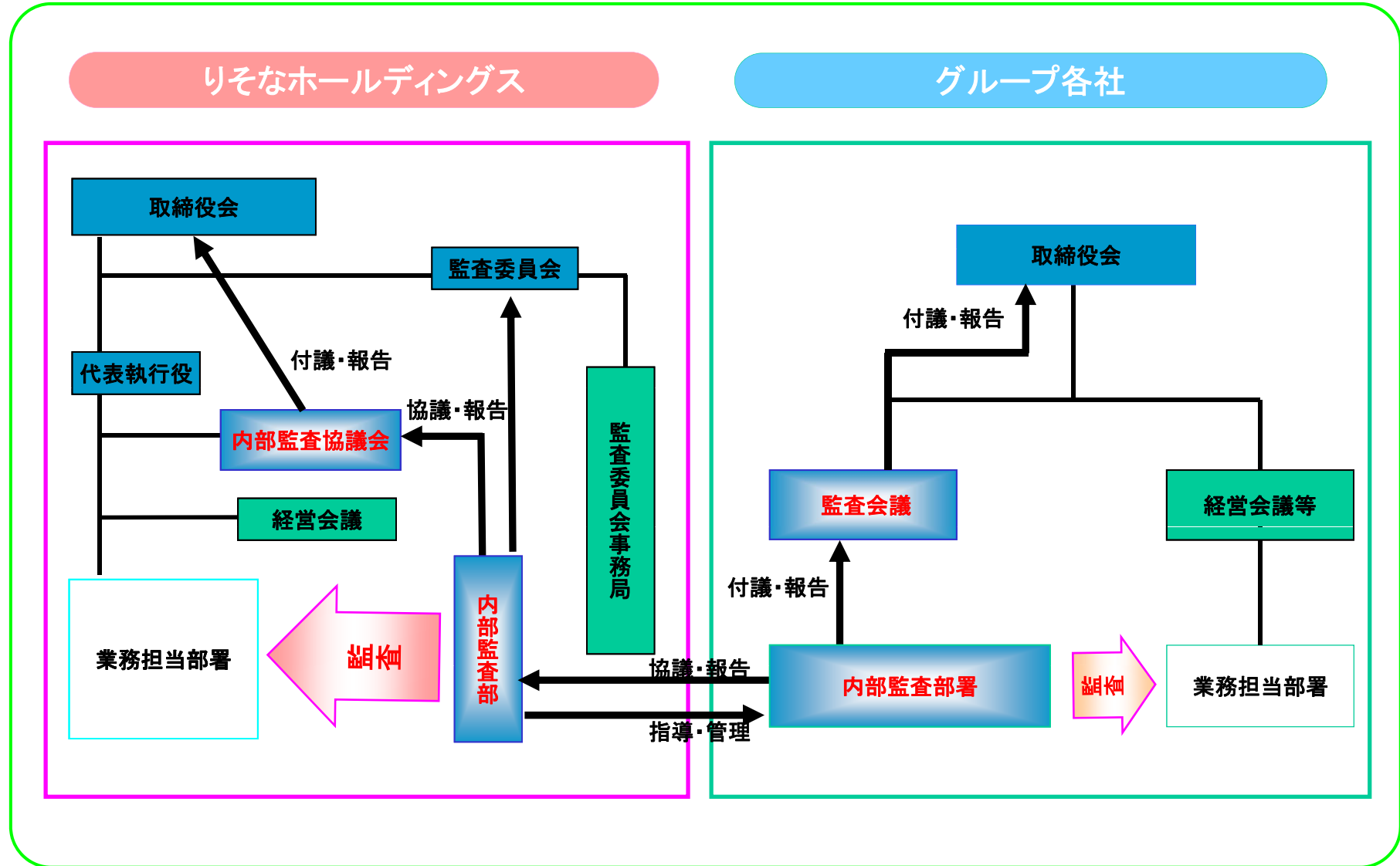
## ○グループのコーポレート・ガバナンス体制



## 1-(1). リそなグループの概要と内部監査部の位置づけ

2

### ◎内部監査の独立性



## 1-(2). 当グループの内部監査部の役割

### ◎当社等における内部監査の変遷と役割

過去

#### 検査機能

検査部

- 規程、手続等違反の不備指摘
- 不祥事故等に対する牽制

- ・2000年バーゼル銀行監督委員会ペーパー  
・外部コンサルを活用して体制整備  
・2001年金融検査マニュアル

現在

#### 監査機能

内部監査部


- 内部統制の適切性、有効性の評価および改善提案等を行う  
(COSOフレームワークベース、PDCA機能)

## 1-(2). 当グループの内部監査部の役割

### ◎当社グループにおける内部監査の目的

- 内部監査は、当社及びグループ各社が経営管理体制を確立し、業務の健全性・適切性や社会的信頼性を確保するための経営諸活動の遂行状況を評価、改善を促進することにより、企業価値の向上を支援することを目的とする重要な機能
- 当社内部監査部の統括のもと、当社およびグループ各社の内部監査部署が連携・協働することで、当社取締役会による当社及びグループ各社に対する業務監督を補佐する体制を整備

(「グループ内部監査基本方針」より抜粋)

- 
- 内部監査はガバナンスを支える基礎であり「経営者目線」による質の高い内部監査のアシュアランス機能に大きな期待
  - 更に、サービス向上や「真のリテールバンクの確立」といった取組みを進化させるためのコンサルティング機能の発揮についても期待感や要求水準が高まっている

## 1－(3)． 内部監査部門の人員体制

5

	りそな ホールディングス	りそな銀行	埼玉りそな銀行	近畿大阪銀行	計
監査人員	21	79	33	29	162

### 【参考】

従業員数	533	9, 679	3, 121	2, 284	15, 617
店舗数 (有人)	—	338	127	128	593

(注)・監査人員は2013年3月時点の人員(部長・スタッフ・派遣社員等を除く)

・従業員数は2013年3月末、但し、りそなホールディングスには銀行との兼務者を含む

## 2-(1). 年度監査計画策定の基本的プロセス

### ◎内部監査基本計画策定の基本的プロセス

#### 外部環境

- ・法規制
- ・経済動向
- ・大規模災害
- ・社会的関心事等

#### 内部環境

- ・経営戦略
- ・内部統制の状況等の把握(業務の多様化等)

#### 内部監査活動

- ・前年度監査結果
- ・日常的監視活動結果
- ・代表者、執行部門担当役員ヒアリング結果等

#### リスクアセスメントの実施

#### 内部監査基本計画の策定

➤ 内部監査方針

➤ 監査対象

➤ 監査頻度

➤ 重点監査項目

➤ 監査資源

➤ 業務施策等

(内部監査業務の高度化等)

※ 年度毎に策定、必要に応じて  
中長期の基本計画を策定

#### 内部監査協議会(監査会議)協議

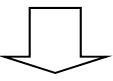
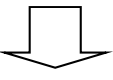

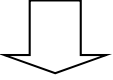

#### 取締役会決議



## 2-(2). 年度監査計画策定の具体的な流れ

7

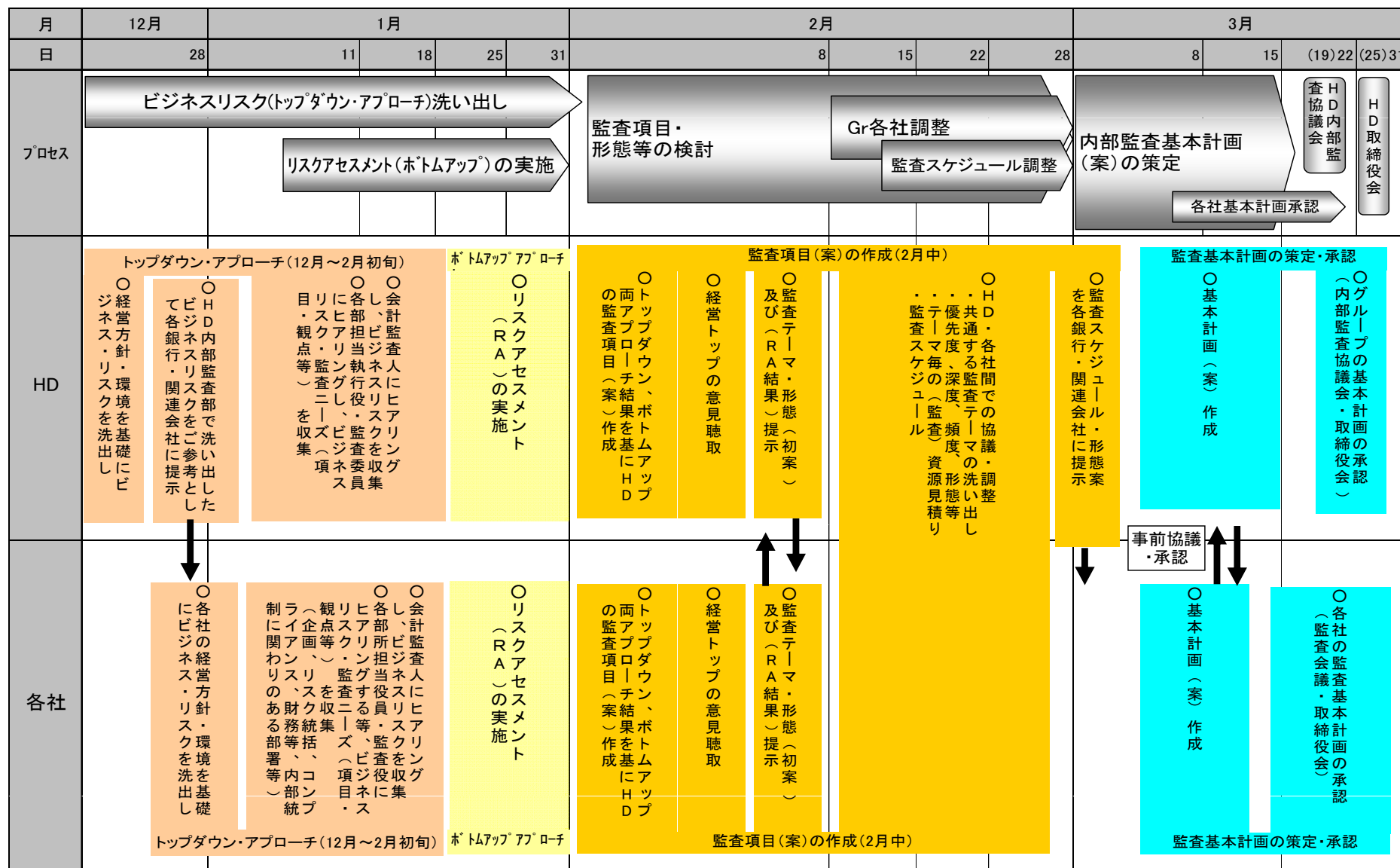
### ◎内部監査基本計画策定の具体的な流れ(グループベース)

プロセス	実施事項	実施主体等
<b>トップダウンアプローチ</b> 	○経営方針・環境を基礎にビジネスリスクの洗い出し	・各社が実施
	○新たな経営方針に係るリスクや内外環境の変化に伴うビジネスリスク(いわゆる「旬のリスク」)の洗い出し	・HDが実施し各社に提示
<b>ボトムアップアプローチ</b> 	○リスクアセスメントにより業務プロセス上の残存リスクの洗い出し、評価	・HD・各社それぞれ実施 ・HDの結果は各社に提示 ・各社の結果はHDに報告
<b>監査テーマ等選定</b> 	○トップダウンアプローチ+ボトムアップアプローチにより 監査テーマ等を選定	・HD・各社それぞれ実施 ・各社の結果はHDに報告
<b>基本計画策定</b> 	○各社基本計画(案)策定 ・監査テーマ毎の深度、監査資源等の見積 ・HD・各社間でのグループ共通テーマ等の調整	・HD・各社が連携
<b>業務施策策定</b> 	○定期的内部評価、内外環境変化に基づき内部監査部署の課題を洗い出し、業務施策案を具体化	・HD・各社それぞれ実施
<b>基本計画承認</b>	○各社基本計画の承認手続実施(HDあて事前協議)	・各社が実施
	○グループ基本計画を策定し承認手続実施(承認後各社に提示)	・HDが実施

## 2-(2). 年度監査計画策定の具体的な流れ

8

### ◎ 内部監査基本計画策定の基本的な流れ(グループベース)



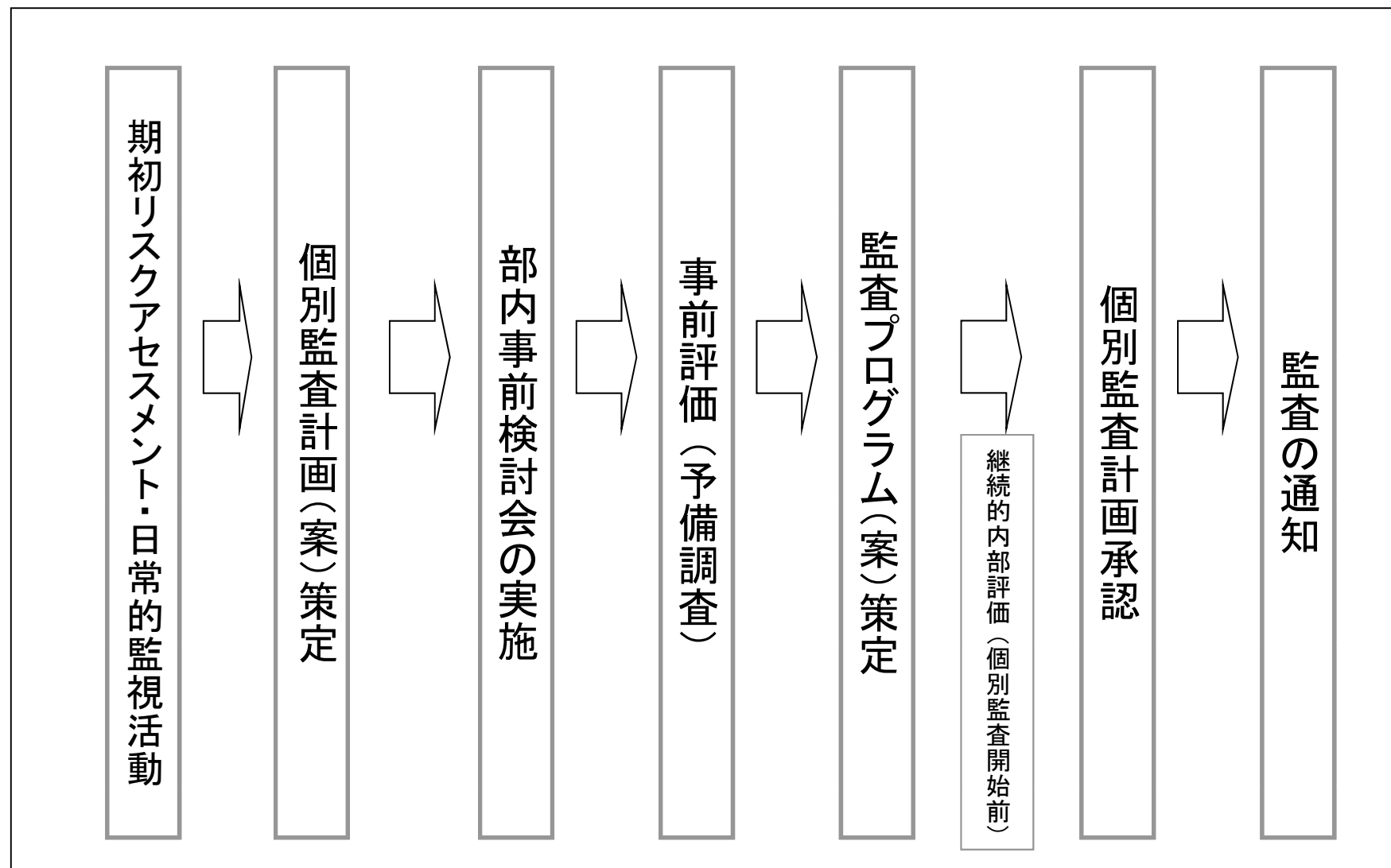
※トップダウン・アプローチ：経営方針・環境を基礎に、業務プロセス分析(リスクアセスメント)では抽出されないビジネス上のリスクの洗い出し

※ボトムアップ・アプローチ：カテゴリー毎に細分化した業務プロセス分析を基礎に固有リスクと統制強度評価に基づき残存リスクを評価

### 3- (1). 内部監査の実施

9

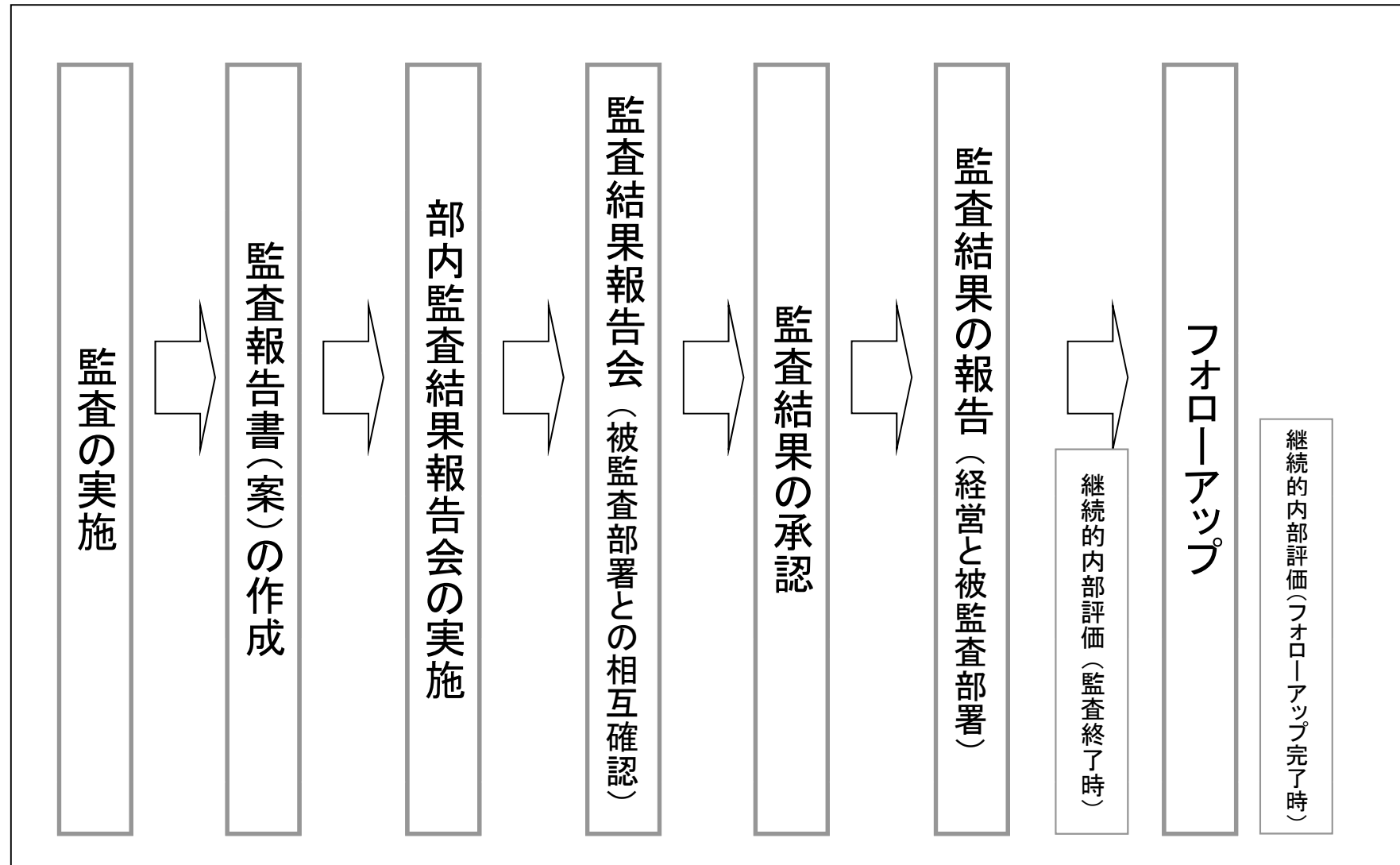
#### ◎基本的なプロセス



### 3-(1). 内部監査の実施

10

#### ◎基本的なプロセス(つづき)



### 3-(1). 内部監査の実施

11

#### ◎ 期初リスクアセスメント

##### 外部環境

- ・法規制
- ・経済動向
- ・大規模災害
- ・社会的関心事等

##### 内部環境

- ・経営戦略
- ・内部統制の状況等の把握  
(業務の多様化等)

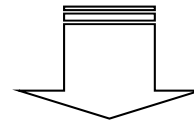
##### 内部監査活動

- ・監査結果
- ・FSA等検査
- ・日常的監視結果
- ・代表者、執行部門担当役員ヒアリング結果
- ・傘下銀行等の課題認識

#### リスクアセスメントの実施

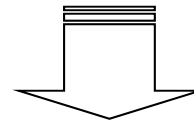
##### ○ 固有リスクの評価

- ・リスクの発生可能性と顕在時の影響度で評価



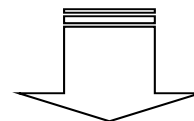
##### ○ 統制強度の評価

- ・統制の「整備状況」と「運用状況」で評価



##### ○ 残存リスクの評価

- ・固有リスクと残存リスクの結果で評価



##### ○ リスクアセスメントマップの作成

- ・リスクアセスメント結果の可視化

リスクアセスメントの有効性評価(年一回)

### 3-(1). 内部監査の実施

12

#### ◎リスクアセスメント【ご参考】

#### リスクアセスメントテーブル

高 ↑ 固有リスク ↓ 低	D(4)	中	中上	高	高	残 存 リ ス ク
	C(3)	中下	中	中上	高	
	B(2)	低	中下	中	中上	
	A(1)	低	低	中下	中	
		A(4)	B(3)	C(2)	D(1)	
		強 ← 統制強度 → 弱				

#### 固有リスク 評価基準

発 生 可 能 性	高	高	B	C	D	D
	↑	中	B	B	C	D
	↓	低	A	B	B	C
	低	稀	A	A	B	B
		小	中	大	重大	
		小	←	→	大	
		影響度				

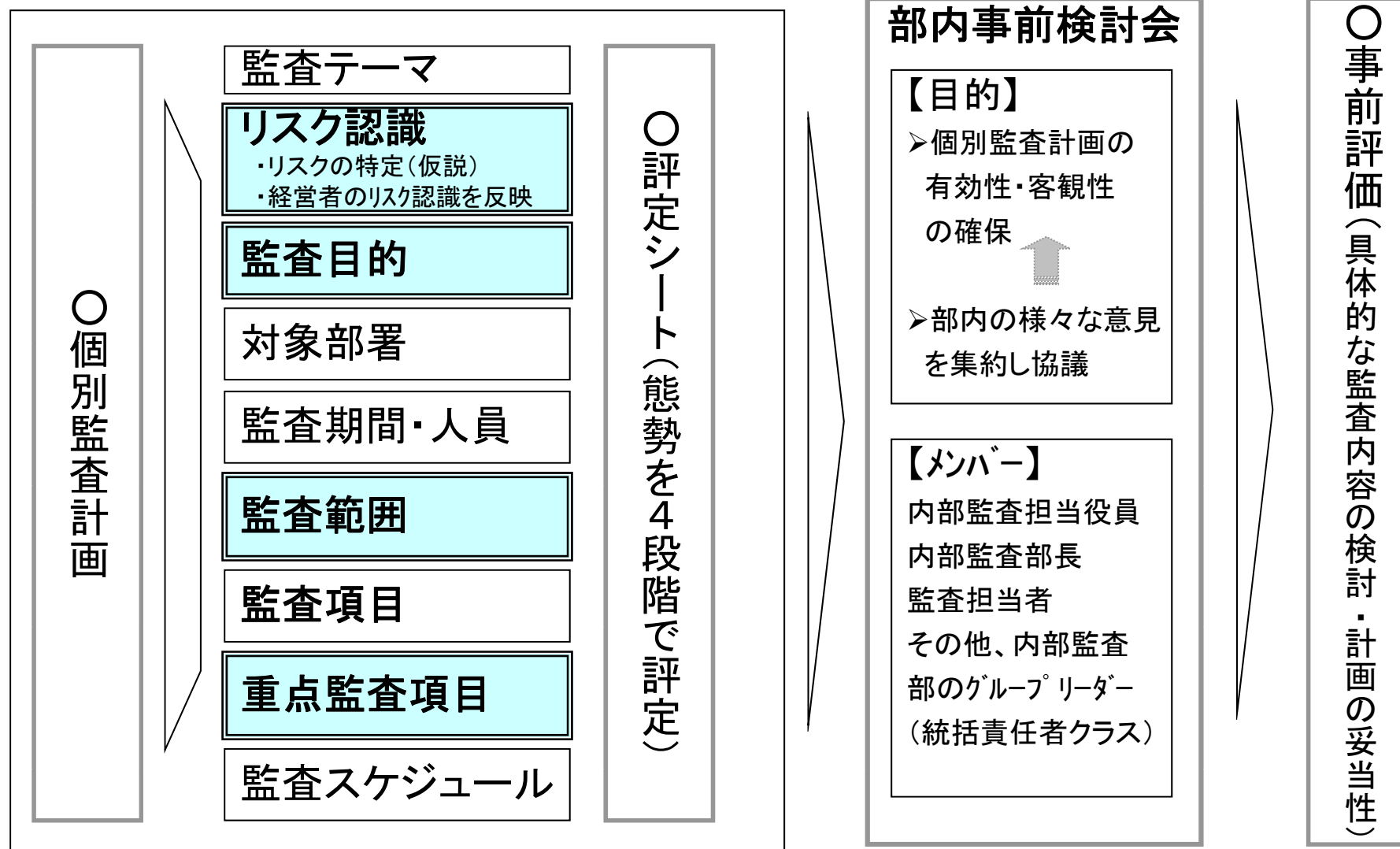
#### 統制強度 評価基準

整 備 状 況	弱	脆弱				D
	↑	弱			C	D
	↓	中		B	B	C
	強	強	A	A	B	B
		強	中	弱	脆弱	
		強	←	→	弱	
		運用状況				

### 3-1. 内部監査の実施

13

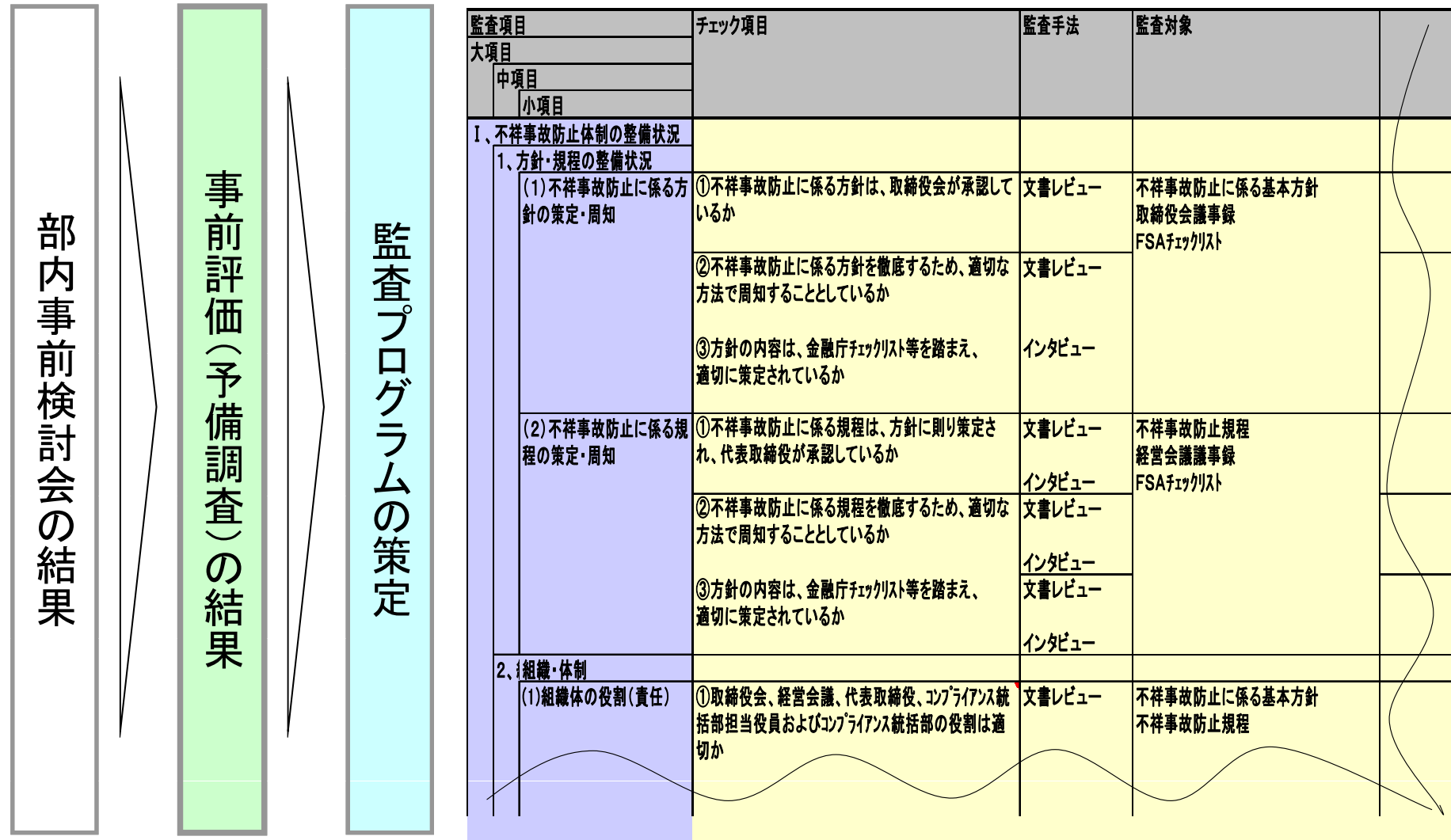
#### ◎個別監査計画等の策定について(テーマ監査の場合)



### 3-(1). 内部監査の実施

14

#### ◎監査プログラム策定(テーマ監査の場合)

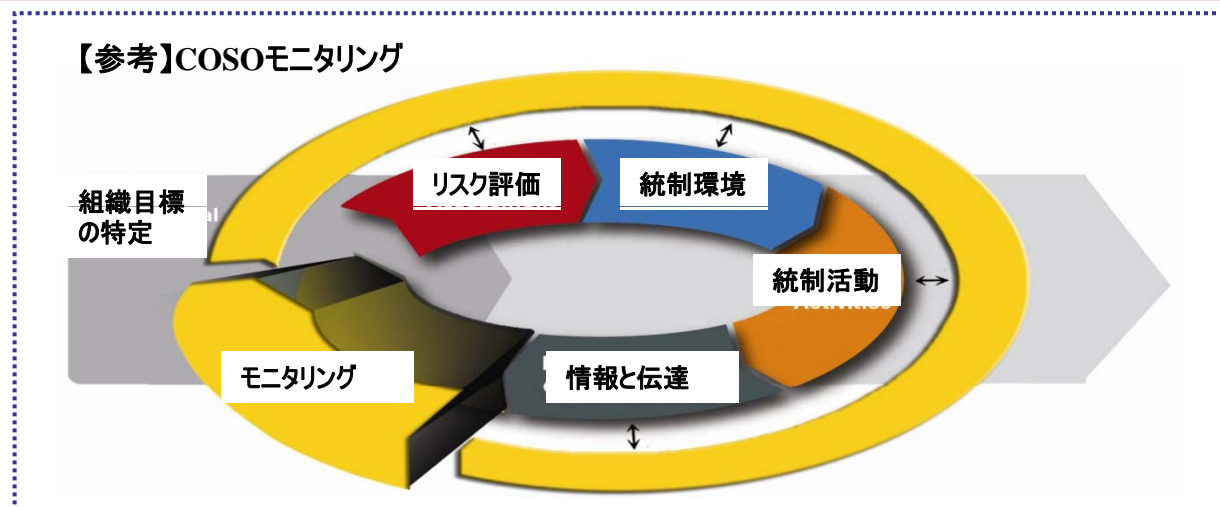
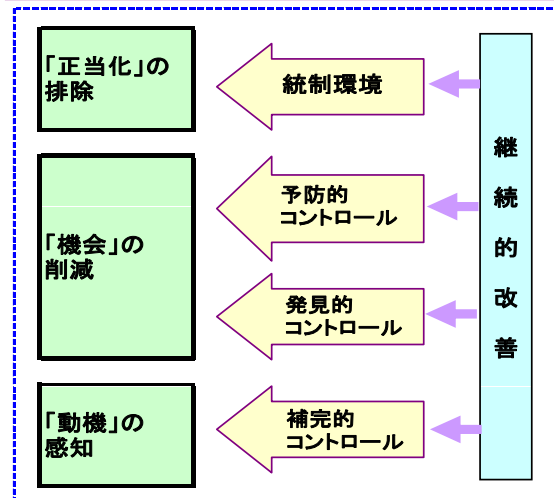
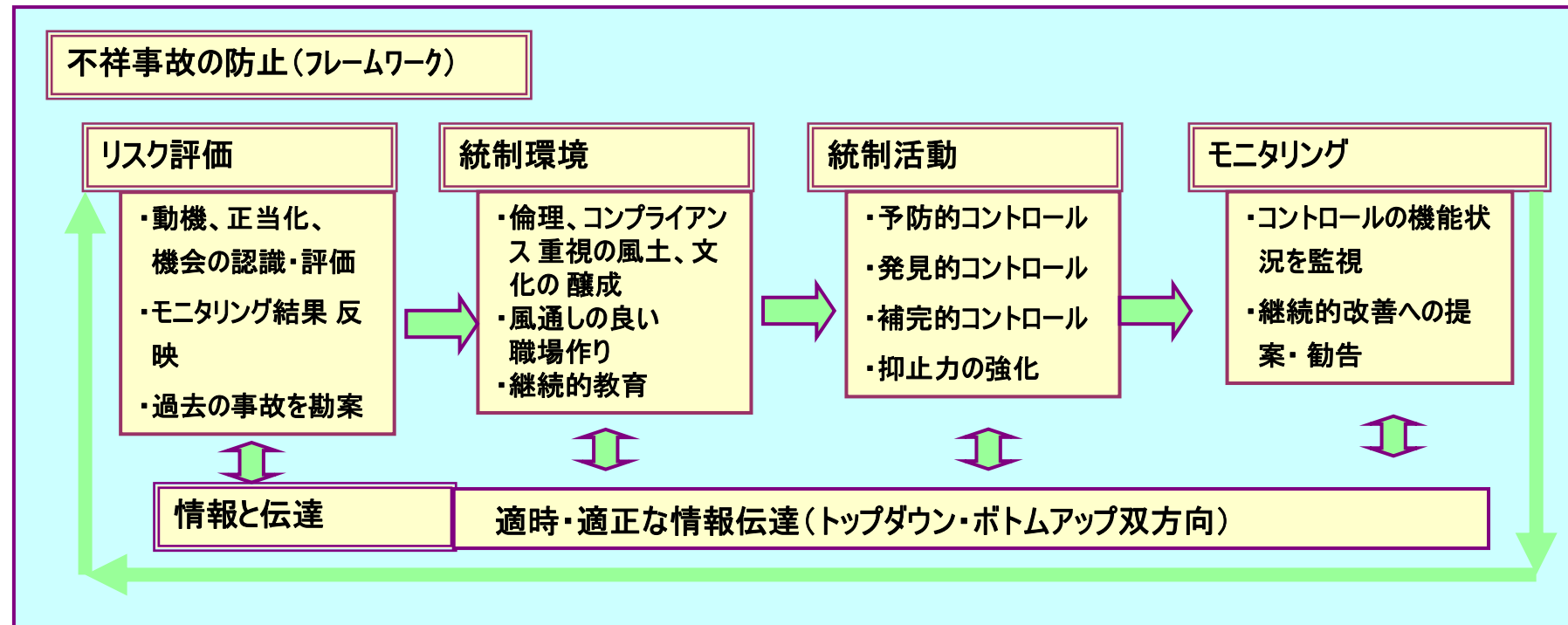




### 3-(1). 内部監査の実施 (参考事例)

※不祥事故防止態勢の監査プログラム策定における考え方

15




### 3-(1). 内部監査の実施 (参考例)

※不祥事故防止態勢の監査プログラム策定における考え方

16

#### ◎不祥事故防止のコントロール (例えば、インサイダー取引防止態勢では)

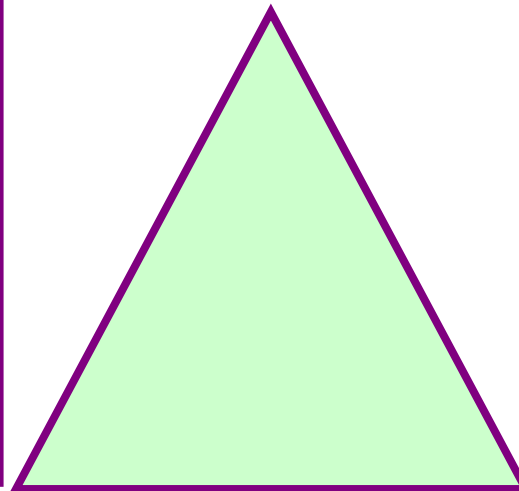
全社的コントロール (統制環境)	直接的コントロール		補完的コントロール		抑止力
	予防的コントロール	発見的コントロール			
<ul style="list-style-type: none"><li>・倫理、コンプライアンス重視の風土、文化の育成</li><li>・風通しの良い職場作り</li><li>・継続的教育</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・職務の分離(意思決定)</li><li>・アクセス・コントロール(情報管理)</li><li>・ジョブ・ローテーション</li><li>・事務プロセスの改善</li><li>・事務プロセスの移管・廃止</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・管理者による点検</li><li>・当該部署による点検</li><li>・本部による点検</li><li>・内部監査</li><li>・内部通報制度</li><li>・顧客の声の吸い上げ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・採用時の調査</li><li>・採用後の人事管理</li><li>・職場における良好な人間関係</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>・堅牢な管理 (不正をすることは無理)</li><li>・早期発見の積み重ね (不正してもすぐ見つかってしまう)</li><li>・断固とした措置 (懲罰が怖い)</li></ul>
継続的改善： CSA、点検・監査結果、事故(社内外)、環境変化(業務、組織体制、法制度、技術革新等)を踏まえたコントロールの継続的見直し					

#### 不正のトライアングル (D. R. クレシー「他人の金: 着服横領の社会心理学研究」参照)

##### 動機・プレッシャー

- ・住宅購入、・教育費
- ・本人・家族の病気
- ・享楽・ギャンブル・異性への誘惑
- ・転職・退職
- ・低評価、
- ・不良な人間関係
- ・顧客との好関係維持
- ・成果主義

等



##### 正当化

##### 身勝手な解釈の芽生え

- ・家族を守るため
- ・すぐ、返すから許される
- ・お金を無管理でいる銀行が悪い
- ・自分を不当に低評価する銀行は報いを受けて当然
- ・自分をいじめる上司は報いを受けるべき
- ・成績の上げるためには多少のルール違反は許される、結果オーライである
- ・不当に高いノルマを課す銀行が悪い
- ・社員を守るために、一時的粉飾なら許される

等

##### 不祥事故は発生するとき、

- ・「動機・プレッシャー」、
- ・「正当化」、
- ・「機会」の

3つの要件が揃っている。

##### 機会

- ・情報が手に届くところにある
- ・現金が手の届くところにある
- ・他人のことに無関心な職場である
- ・事務手続きの内容に隙がある
- ・事務手続きが守られていない
- ・検印、承認、が形式的である
- ・自店、本部の点検・モニタリング機能が不十分
- ・監査機能が不十分

等

「動機・プレッシャー」の状況の把握、身勝手な「正当化」を防止するための倫理重視の風土、教育に加えて、不正を発生させる「機会」を防止していくことが重要。

#### ◎監査の実施(実地監査の進め方)

##### 監査実施の通知

- 実施通知書を被監査部署の長に出状
- 当該監査におけるリスク認識、監査目的、監査範囲等
- 評価にかかる監査項目毎のウェイトおよび根拠を説明  
(評価目線の確認)

##### 実地監査の実施

- 主な監査手法
  - ヒアリング(インタビュー)
  - 書面による検証
  - 動態監査(実地・観察等)
  - ウォークスルー
  - サンプル検証
  - 分析的監査

##### 検出事項

- チェック項目毎に書面検証ヒアリングおよび実地検証等を通じて、出来ている項目、課題・問題がある項目の識別
- 客観的、多角的に事実を積み上げる
- 課題・問題点として確認できた場合、発生原因を同時に検証・確認

#### ◎監査の実施(実地監査の進め方)

前頁からの続き

#### 監査チームによる 協議(随時)

○検出事項に関して、監査  
目的を踏まえ、各監査要  
点の観点から協議

○残存リスクの評価を協議

➤監査プログラムの中項目単位で  
評価(管理態勢上のどこに課題が  
残存し、どのようなリスクが発生  
可能性や影響度の観点から協議)

○(HD統括監査・共同監査  
の場合)

⇒傘下銀行・関連会社  
との緊密な連携、情報  
共有化や課題等に係る  
共通認識化に注力

#### 指摘事項の協議 (改善勧告、改善提案、不備事項)

○改善勧告

改善が図れない場合、業  
務運営等に支障を来たす  
おそれがある事項  
(対応期限の設定)

○改善提案

業務運営等の「あるべき  
姿」に向けた最善策として  
実現が望ましい事項

○不備事項

補完を要する事務的な  
不備・不具合

#### 監査報告書(案) の作成

○経営陣へ何を報告する  
か(態勢面のどこに課題  
が残存しているのか、  
経営陣として具体的に何を  
しなければいけないのか)

○被監査部署へ何を報告  
するのか(検出事項  
の事実認識、問題認識の  
確認、残存リスク評価や  
具体的な改善策のすり合せ  
等)

○客観性、明瞭性、簡潔  
性、積極性、適時性、  
実効性に留意する

#### ◎監査の実施(実地監査の進め方)

##### 部内監査結果報告会

- 個別監査結果の適切性や客観性を確保する目的で、監査結果の内容について協議を行う
- 監査統括責任者の報告に基づき、残存するリスクの経営に与える影響度合いやその根拠、総合評価や改善勧告・提案等の妥当性、評価結果等について協議
- 必要に応じて、中間監査結果報告会を開催

##### 監査結果説明会

- 監査で確認された事実、指摘事項、改善勧告、改善提案等についての監査メンバーと被監査部署間の相互確認・理解

##### 監査結果の承認

- 部内監査結果報告会の協議内容等を踏まえ、内部監査結果の内容を決定し、内部監査部長がこれを承認
- 内部管理上極めて重要と思われる事象が含まれる場合、内部監査部は代表執行役に当該改善勧告の承認を得なければならない

前頁からの続き

#### ◎指摘事項のフォローアップ

##### 改善勧告

- ・対応期限の設定により、監査対象部署から報告を受ける
- ・改善結果を評価し、不十分な場合は再報告を求める

##### 改善提案

- ・半期毎に改善状況を確認

##### 不備事項

- ・必要に応じて補完状況を確認

### 3-(2). 内部監査結果等の報告

22

#### ◎監査結果の報告

報告

内部監査協議会\*（傘下銀行は監査会議）と取締役会へ報告

\*メンバー：代表執行役（代表取締役）、監査委員（監査役）、内部監査担当執行役・部長等の出席

・課題、問題点の報告にあわせ、その対応方針・対応策なども協議（監査役や執行部門と事前に情報共有）

月次

個別監査結果の報告

半期

上・下半期毎に傾向分析の報告、指摘事項の改善状況の報告

年度

内部監査の有効性評価の報告

#### ◎執行（業務）部門との情報共有（傘下銀行）

・営業店監査結果の説明

（執行部門側：コンプライアンス部門、事務部門、人事部門、融資部門等）

・執行（業務）部門によるモニタリング等の結果の説明

双方向

・

月次

#### ◎監査委員会・監査役との情報共有……月次で実施



## 4－(1)．内部監査の高度化への取組み（有効性、効率性の向上）

23

「内部監査の高度化」→有効性、効率性の向上のための監査の改善活動

### 統合的監査

- ・ 業務とシステム（年金システム更改、情報セキュリティ）本部と営業店等の一体監査により効果的な監査を実施

### 継続的監査

- ・ 日常的監視活動により情報を収集・整理し、その結果を監査の年次計画、個別実施計画、営業店の臨店計画に反映（改善が必要な事項を発見した場合は改善勧告等により是正）

### HD統括監査 ／ 共同監査

- ・ グループ横断的・統一的な統制が必要な重要課題は、当社の統括・指導のもと、監査範囲、検証項目、時期等を合わせて、グループ一体感のある監査を実施

### 監査要員集約

- ・ 専門性の求められるシステム監査要員をHDに集約することにより、グループ全体のシステム監査を優先順位づけしたうえで一元的に運営

## 4－(2)．品質評価の実施

24

平成19年度に監査法人の外部評価「内部監査の有効性に関する調査及び高度化支援」を受け、平成20年度から自己評価を実施

### 継続的内部評価

- ・個別監査の「計画～報告・フォローアップ」に至るプロセスに組み込んで実施
- ・個々の監査の「計画～フォローアップ」の各プロセス毎の「継続的内部評価チェックリスト」に基づいて行う

### 定期的内部評価

- ・年度計画等の「計画～実施～総括」に係るPDCAの枠組みの中で実施
- ・体制面と運用面の両面について「評価の観点」(IIA基準に準拠)に基づいて行う（自己調査書作成）

有効性・効率性向上のための内部監査の継続的な改善(PDCA)

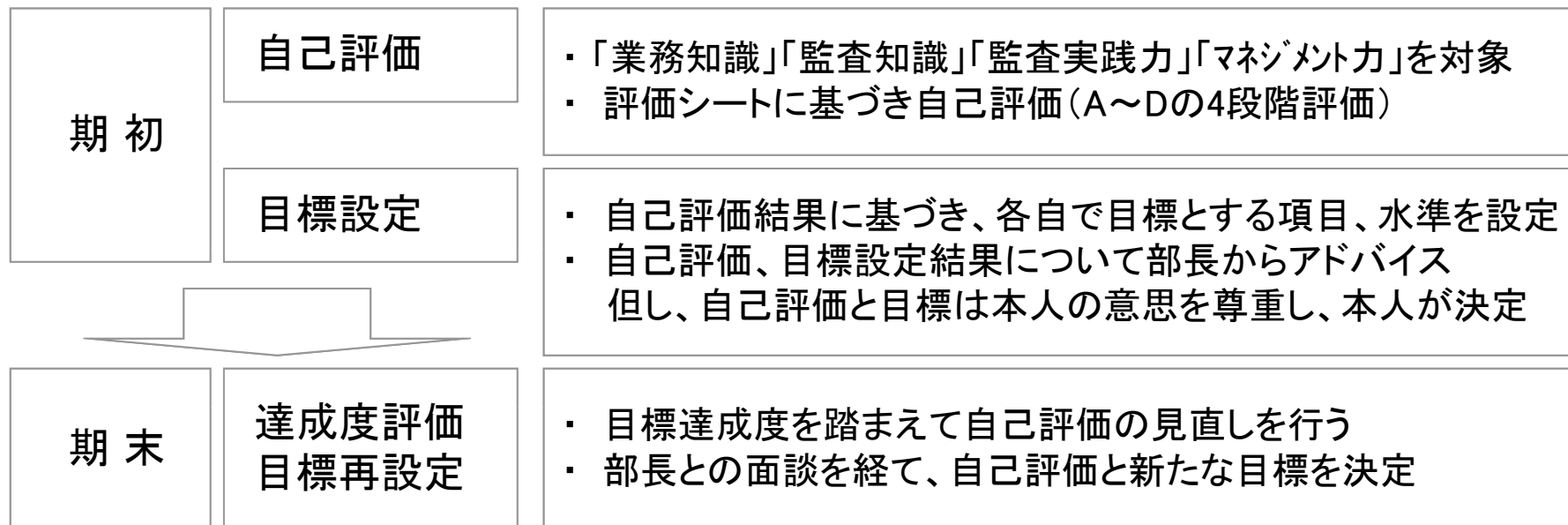
## 5-(1). 人材育成体制の整備

25

知識・能力	実施内容				頻度(予定)	対象
監査知識 ・ 監査の理論的知識	基礎的監査知識研修	監査に最低限必要な知識について解説 ・ 内部監査人に求められる要件、内部監査の基本的知識、実施手順等			3ヶ月に1回程度	各社内部監査部署の新規配属者を対象
	専門的監査知識研修	専門的監査知識全般について解説 ・ 講義と理解度テストを組み合わせ ・ 1年1シリーズ3年1巡を計画	1年目	知識中心	1年に1シリーズ以上	各社内部監査部署員対象 (任意参加) 一部業務執行部署にも案内
2年目			問題演習との組み合わせ			
3年目			ケーススタディ中心			
監査実践力 ・ 情報収集力 ・ 問題発見力 ・ 原因分析力 ・ コミュニケーション力 ・ 改善提案力 (論理的思考力)	OJT	事前検討会・結果報告会における部長、GLからの指導・助言 ・ 監査計画、監査プログラム、監査報告書の作成の仕方を中心に指導			随時	HD 内部監査部員
	事例研究	監査実施後に、実際の監査計画書等を題材とした改良点等につき意見交換を実施 ・ 監査計画、監査プログラム、内部監査協議会報告書等			3ヶ月に1回程度	
	監査技法に関する勉強会	監査技法につき、個別にテーマを選び実施 ・ インタビュー（コミュニケーション能力・質問力等）、文書レビュー、サンプリング、分析的手続 等			年1回程度	
	OJT	執行役（部長）による指導・助言（監査目的に沿った監査運営、経営的観点からの課題等の整理、潜在リスクの見極め・深掘り等）			随時	
マネジメント力 (統括者)	OJT	執行役（部長）による指導・助言（監査目的に沿った監査運営、経営的観点からの課題等の整理、潜在リスクの見極め・深掘り等）			随時	HD内部監査部主にGLを対象
業務知識 ・ 担当分野の業務知識(特に高度な業務知識以外) ・ 監査に必要な一般的業務知識	外部研修	各種の外部研修への参加 ・ 被監査業務に関わるものについて、部内勉強会を実施			随時	HD 内部監査部員
	勉強会の実施	外部講師等を招いた勉強会の実施 ・ 外部の識者を招いた、講演会等の実施（BCM等）			年1回程度	各社内部監査部署、業務執行部署に案内
		監査に必要な一般的な業務知識（財務会計、法令等に係る知識、ロジカル・シンキング等）に関する勉強会の実施			随時	HD 内部監査部員

## 5－(2)．人材育成に係る目標設定

内部監査に係る知識、実践力等の自律的な向上を目的として、監査員による「自己評価」と「目標設定」を実施し、各自が自らの能力向上を目指す取組みを開始（2010年度下期）



### 【スケジュール(イメージ)】

時期	2012年		2013年		'14年
	4月～9月	10月～3月	4月～9月	10月～3月	4月～
スキル評価と 目標設定	自己評価 部長面談 目標設定	自己評価 部長面談 進捗報告	自己評価 部長面談 目標設定	自己評価 部長面談 進捗報告	自己評価 部長面談 目標設定