

## C-III. 内部監査の実践事例

1. 内部監査の現状と課題

2. 監査手法の高度化

平成25年10月 金融高度化セミナー  
みちのく銀行 監査部

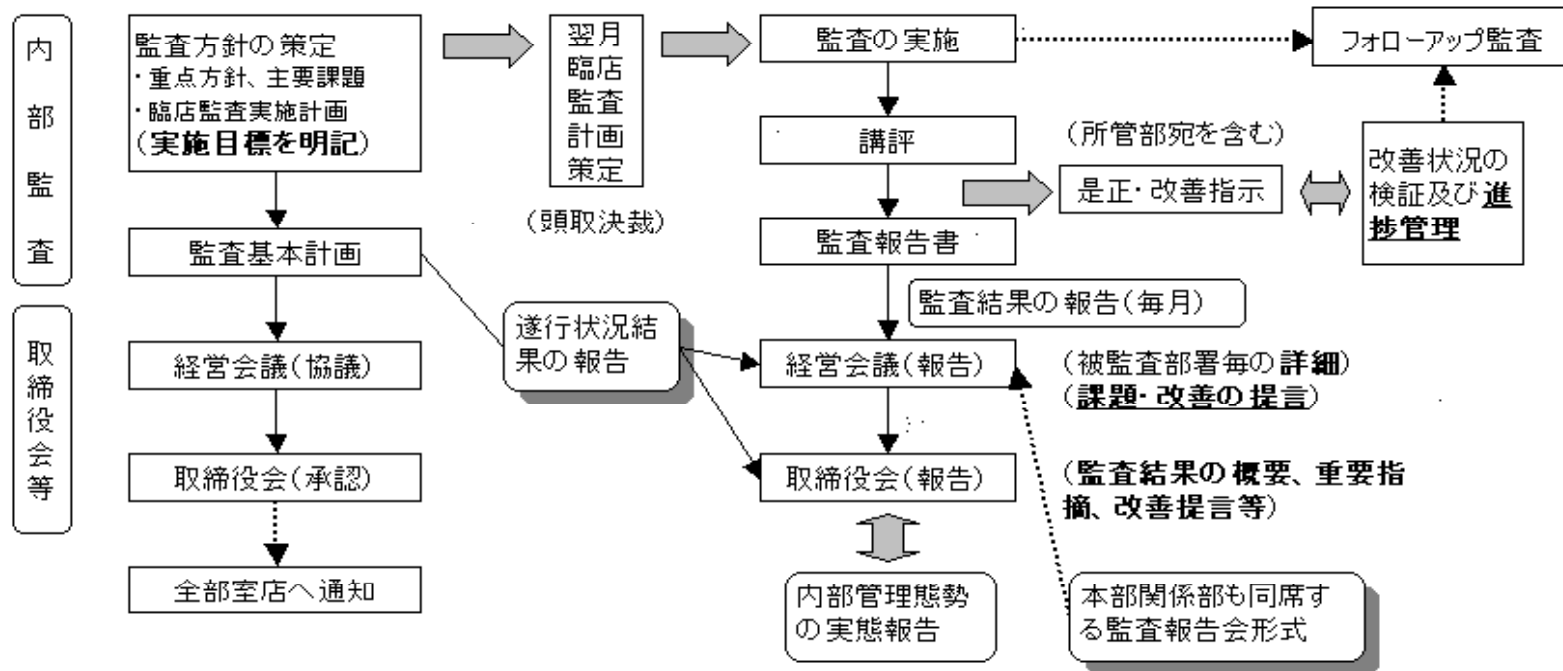
## 1. 内部監査の現状と課題

### 【監査部の体制】

区分	人員	構成内訳	うち部店 長経験者
部長	1	・部内統括	1
副部長	1	・部内統括補佐	
監査企画 グループ	9	・本部業務監査、本部テーマ監査、システム 監査、J-SOX、決算監査、格付・自己査定 抽出監査、子会社監査(6名) ・庶務(3名)	3
臨店監査 グループ	13	・営業店監査(11名) ・営業店テーマ監査(2名)	6
合計	24		9

# 1. 内部監査の現状と課題

## 【内部監査のフロー】



## 1. 内部監査の現状と課題

### (1) 忘れ去られた監査部指摘事項

## 1. 内部監査の現状と課題

### (2) 直面している問題点

- ・「属人的な問題」や「外形的な事象」のみをとらえた形式的な指摘「知識不足」、「注意不足」に留まっている。
- ・問題が再発し、更に類似した新たな問題が発生している。
- ・いたずらに業務を増やすばかりの提言で現場が疲弊している。

## 1. 内部監査の現状と課題

### **(3) 監査人と被監査人の合意形成における課題**

- ・改善提案が対症療法でなく、根本原因を見据えたものになっているか。(ISSUE DRIVEN)

## 2. 監査手法の高度化

**人を責めるのではなく、  
問題解決に専念せよ**

## 2. 監査手法の高度化

*問題解決の基本は仮説思考*



## 2. 監査手法の高度化

(1) 仮説を立て、検証作業の繰り返しにより、問題点の真因に迫っていく。

(2) 仮説構築のための事前カンファレンス

- ・開催時期 監査着手前1週間程度
- ・開催方法 事前資料を基に、リスクアプローチシートを活用し課題抽出する。  
ヒアリング内容を特定し、最終的には支店行員の改善活動を促すよう合意形成を図る。

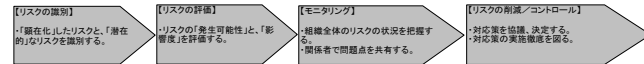
## 2. 監査手法の高度化 【リスクアプローチシート】

リスクカテゴリ名	G:業務推進	C:コンプラ	K:顧客保護	Y:信用リスク	J:事務リスク	リスク番号(1~5)	プロセスチャート
----------	--------	--------	--------	---------	---------	------------	----------

仮説

部署名	作成者名	作成日
-----	------	-----

### ●リスク管理の基本フレームワーク



### 【確認表】～確認表は現場で書く！

1. 顕在化したイベントは前ですか？ →5W1Hで事実を詳しく記載。当事者の思い込み、失念、注意不足といった曖昧な表現や、監査員の経験則・イメージ先行の推測は避ける。

When	Who( )	How
Where		
What		

2. 顕在化したイベントに関連する、「監査手順書」(または「プロセスチャート」)、そのほか「関連規程・手続」を読み、キーコントロールが記載されているか確認して下さい。

--

3. 固有リスクの判定

- 3-1. 顕在化したイベントについて、右のリスクマップ表の1～5欄を使用し、「P:発生可能性」の判定(①～③)をして下さい。  
3-2. リスク(G, C, K, Y, J)について、「S:影響度」の判定(①～③)をして下さい。  
3-3. 「P:発生可能性」と「S:影響度」から、固有リスクの重要度を判定(S段階)して下さい。

--

4. コントロールの判定

- 4-1. イベントが顕在化した当時は、どの様なコントロールがとられていましたか？

--

- 4-2. 現在、支店でやっているコントロール改善策はどのようなものですか？

--

- 4-3. そのコントロールは、リスクに対して適切な組み合わせで、十分な強度となっていますか？過剰ではないですか？

--

- 4-4. コントロールが有効でない原因の本質は、何ですか？

--

5. 残存リスクの判定 →コントロールを講じても、なお残るリスクについて、判定して下さい。

- 5-1. 顕在化したイベントについて、右のリスクマップ表の1～5欄を使用し、「P:発生可能性」の判定(①～③)をして下さい。  
5-2. リスク(G, C, K, Y, J)について、「S:影響度」の判定(①～③)をして下さい。  
5-3. 「P:発生可能性」と「S:影響度」から、残存リスクの重要度を判定(S段階)して下さい。

判定事由コメント
----------

6. コントロールが有効であるために、どのような改善提案をすべきですか？

--

### 【監査部として聞くべきこと】

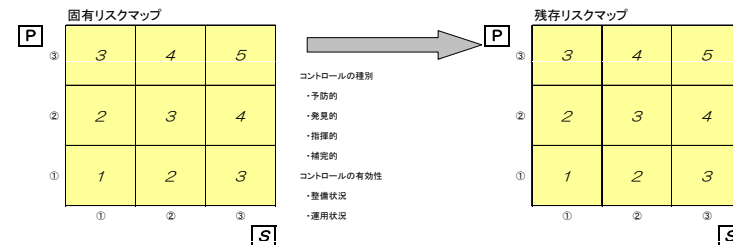
【原因】《A》という理由で	【発生事象】《B》である可能性が高い
1 最終形から考える	5W1H
2 極端な事例を考える	5W1H
3 変数を削る	5W1H
4 So what?	5W1H
5 【対応策】 したがって《C》という対応策を行えば解決の可能性が高い。	

「P:発生可能性」、「S:影響度」の判定規準

平均評点が0.0 ~ 1.0 の範囲内 ⇒ ①

平均評点が1.1 ~ 2.0 の範囲内 ⇒ ②

平均評点が2.1 ~ 3.0 の範囲内 ⇒ ③



- コントロールの種別
- ・予防的
  - ・発見的
  - ・指揮的
  - ・補完的
- コントロールの有効性
- ・整備状況
  - ・運用状況

## 2. 監査手法の高度化

### 事前カンファレンスの実施例



## 2. 監査手法の高度化

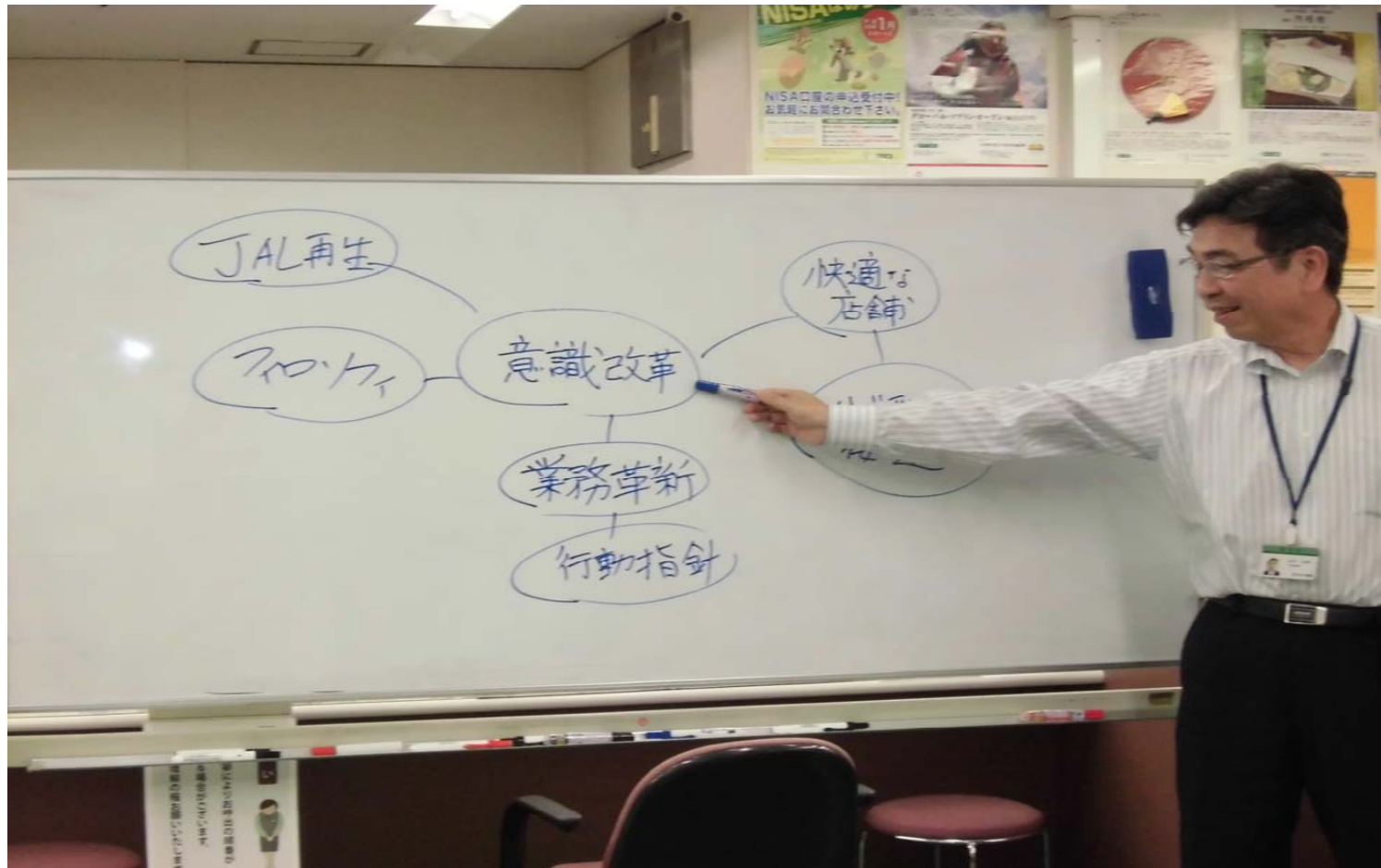
### **(3) 営業店監査の実効性向上策**

**① ホワイトボードミーティングの実施**

**② 評定会議の実施**

## 2. 監査手法の高度化

### ホワイトボードミーティングの実施例



ご清聴ありがとうございました。