



# 内部監査の取り組み事例

北海道銀行監査部

平成26年8月



# 目 次

1. 当行内部監査体制の概要
2. リスクベースアプローチへの取り組み
3. 内部監査フロー
4. 改善活動
5. 今後の課題



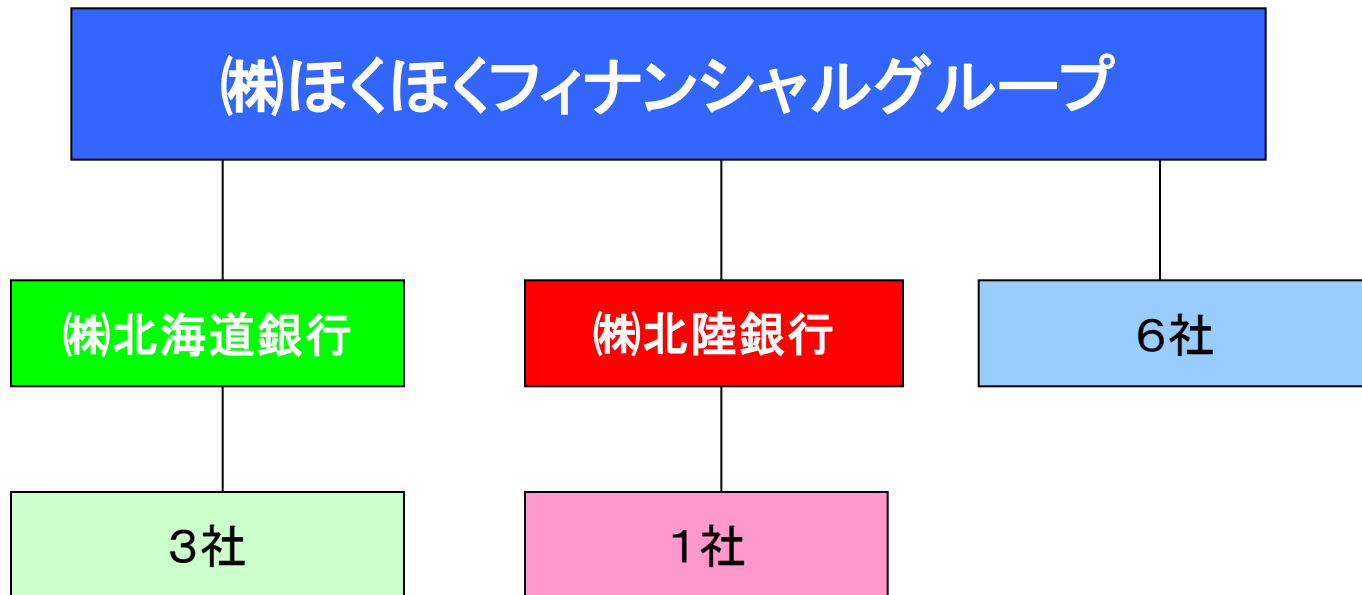
# 1. 当行内部監査体制の概要

- (1) 当行の概要
- (2) ほくほくフィナンシャルグループ事業系統図
- (3) 当行組織図
- (4) 監査部の人員構成
- (5) 内部監査体系

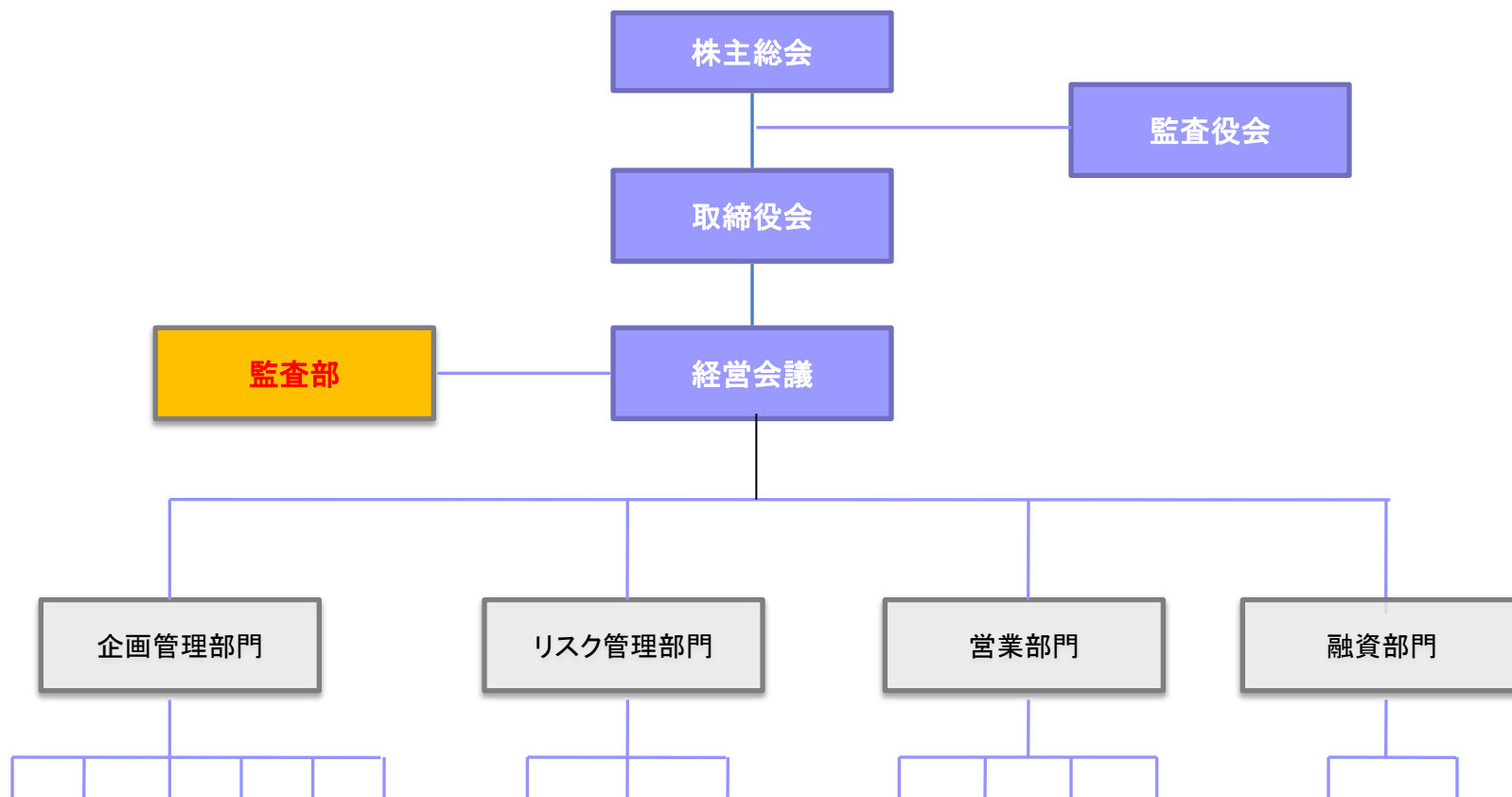
# (1) 当行の概要 (平成26年3月31日)

本店所在地	札幌市中央区大通西4丁目1番地
設立	昭和26(1951)年3月5日
資本金	935億円
総資産	4兆5,990億円
店舗数	道内 139 (本支店133、出張所6) 道外 2 (東京、仙台) 海外 3 (駐在員事務所: 瀋陽、ユジノサハリンスク、 ウラジオストク)
従業員	2, 295名

## (2) ほくほくフィナンシャルグループ 事業系統図



### (3) 当行組織図(平成26年3月末現在)



## (4) 監査部の人員構成 (平成26年7月31日現在)

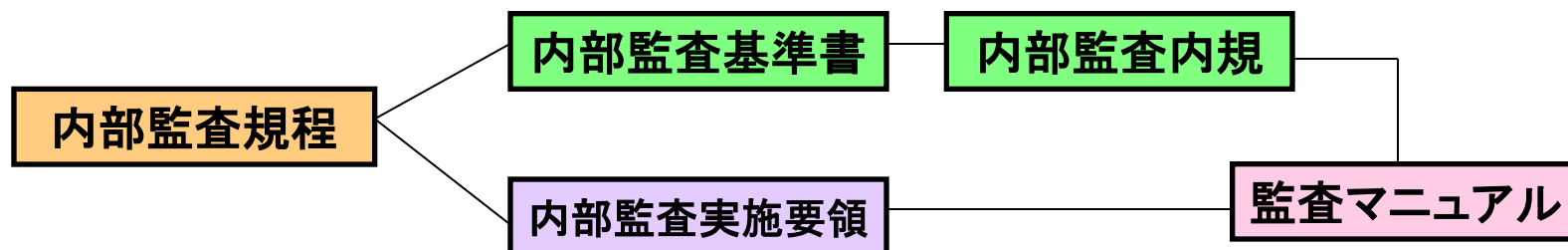
監査部長	1	全体総括
企画・本部監査	5	監査企画、本部、テーマ別、リスクカテゴリ別
営業店監査	16	営業店、本部 (トレーニー1名含む)
資産監査	2.5	資産査定、償却・引当、バーゼル対応
システム監査	2.5	基幹システム、部門システム、情報セキュリティ
J-SOX	2	財務報告に係る内部統制、決算・開示
庶務	1	部内庶務
合計	30	

平均年齢                      54歳

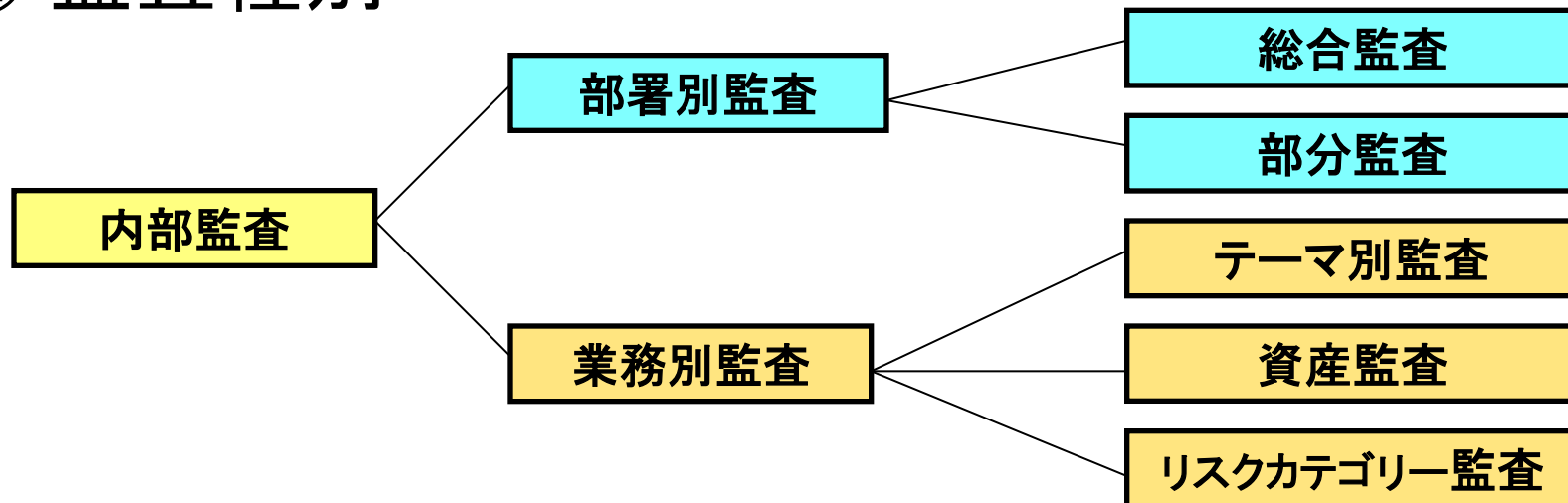
平均在籍期間              2年11カ月

## (5) 内部監査体系

### ① 規程体系



### ② 監査種別





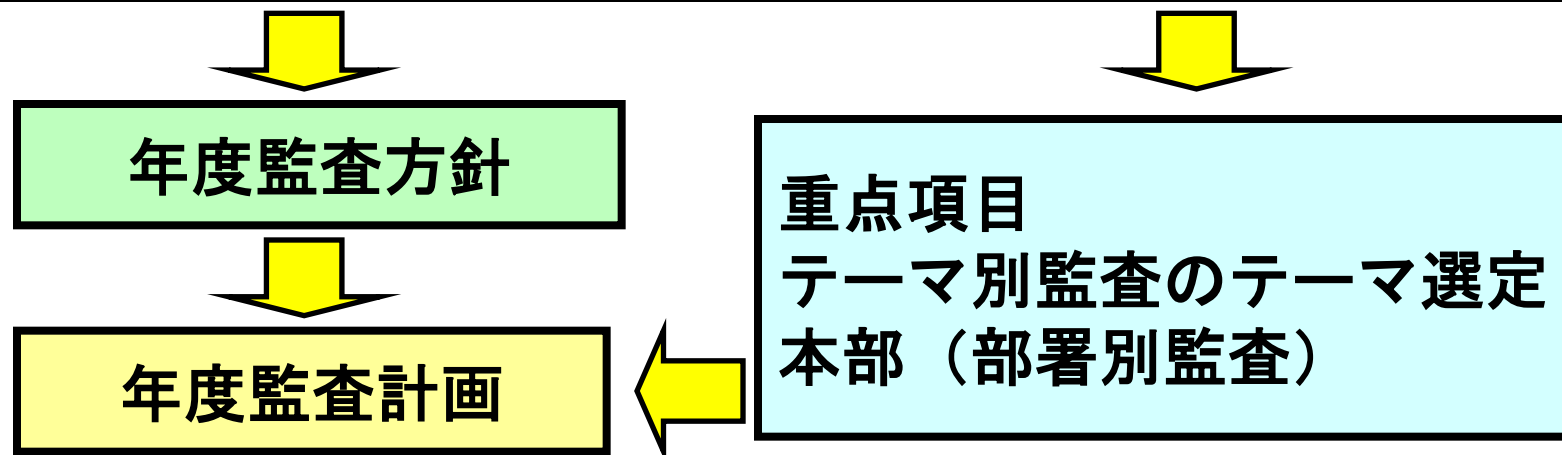


## 2. リスクベースアプローチへの取り組み

- (1) 内部監査の年度方針・計画
- (2) リスク情報の収集(日常的モニタリング)
- (3) セルフ・リスクアセスメント
- (4) リスク評価
- (5) 監査計画ーリスク評価(本部)
- (6) 監査計画ーリスク評価(営業店)
- (7) 監査計画ーテーマ別監査

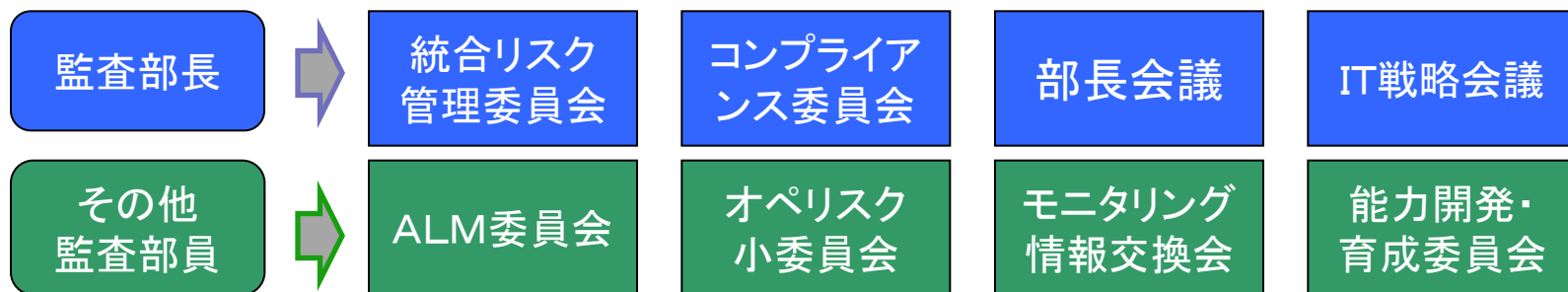
# (1) 内部監査の年度方針・計画

- ・金融業界を取り巻く環境
- ・法令等制度変更
- ・当行の内部環境
- ・内部監査結果からの課題
- ・リスク評価
- ・ほくほくFG共通課題



## (2) リスク情報の収集（日常的モニタリング）

### ① 各種委員会出席（月次）



※定期的に経営会議資料および議事録を入手

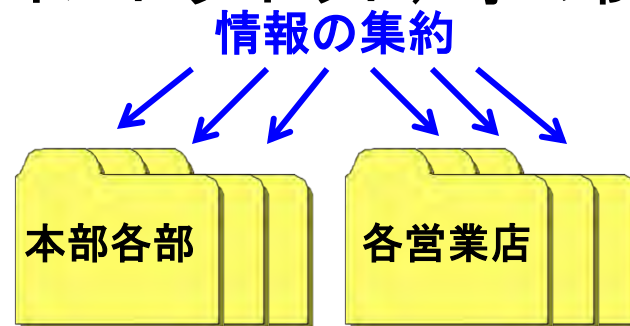
### ② 本部文書閲覧

全ての本部稟議・報告は監査部長の後閲必要

本部発信文書（Do - net: 社内イントラネット）等の閲覧

### ③ その他

役員、本部各部署からの情報



# (3) セルフ・リスクアセスメント

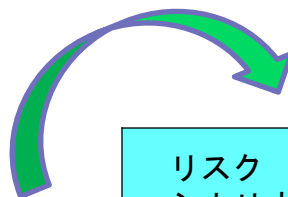
監査部  
(ファシリテーター)



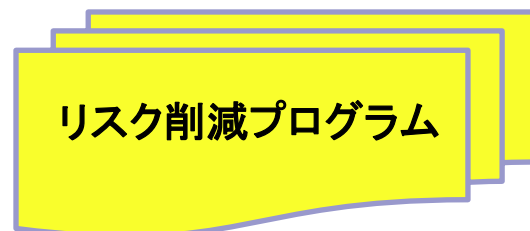
統合リスク  
管理部



本部各部



リスク・シナリオ	発生頻度	影響度	合計
リスク A	3	4	7
リスク B	2	3	5
リスク C	1	2	3
リスク D	2	4	6



## (4) リスク評価

### ① セルフ・リスクアセスメント結果利用

統合リスク管理部が実施するセルフ・リスクアセスメントへ監査部からファシリテーターとして参加

⇒ 監査重点事項、テーマ別監査、監査優先度

### ② 本部監査

セルフ・リスクアセスメント結果およびマクロ的視点等を考慮し監査部としてのリスク評価を実施

### ③ 営業店監査

各種指標を基にリスク評価を実施

# (5) 監査計画ーリスク評価(本部)

部署名	業務リスク							コントロールリスク							リスク アセスメント	総合計	監査頻度
	法令等 遵守	信用 リスク	市場 リスク	オペ レー シヨ ナル ・	・	・	合計	管理者の 専門性 ・	外部 監査 結果等	組織・ 責任 体制	シス テム の重 要性	・	・	合計			
(基準点)	2	1.5	1.5	2	・	・	10	2	2	2	1	・	・	10	7		
A 部	2.0	1.0	1.5	2.0	・	・	8.0	2.0	2.0	1.5	1.0	・	・	8.0	5.0	21.0	1年に1回
B 部	2.0	1.0	1.0	1.5	・	・	7.5	2.0	2.0	1.5	1.0	・	・	7.5	5.5	20.5	1年に1回
C 部	2.0	1.5	0.0	2.0	・	・	7.5	1.5	2.0	2.0	1.0	・	・	7.5	5.5	20.5	1年に1回
D 部	1.5	1.0	0.0	2.0	・	・	5.5	1.5	1.0	2.0	0.5	・	・	6.5	4.5	16.5	2年に1回
・																	
・																	
・																	
E 部	1.0	0.0	0.0	2.0	・	・	4.5	1.0	0.0	1.0	0.0	・	・	3.0	4.5	12.0	2年に1回
F 部	1.0	0.0	0.0	1.0	・	・	3.0	1.0	0.0	0.5	0.0	・	・	2.5	3.5	9.0	3年に1回

# (6) 監査計画ーリスク評価(営業店)

店名	店質	前回 監査 実施 日	前回 監査 結果	預金 残高	融資 残高	新規 融資 件数	リスク 商品 ポイント	事務 量	オペ ミス 件数	苦情 発生 件数	来店 客数	退行 時間	重要 書類 不備	定性 判断	計	備考 (特記事項等)
		経過 月数 × 4	(各項目) A : 1 B : 3 C : 5 D : 10	小 : 1 中 : 3 大 : 5	小 : 1 中 : 3 大 : 5	小 : 1 中 : 3 大 : 5	小 : 3 中 : 7 大 : 10	小 : 1 中 : 3 大 : 5	小 : 3 中 : 7 大 : 10	小 : 3 中 : 7 大 : 10	小 : 1 中 : 3 大 : 5	小 : 1 中 : 3 大 : 5	小 : 1 中 : 3 大 : 5	小 : 5 中 : 10 大 : 20		
A支店	統括店	52	20	5	5	5	10	5	10	10	5	5	1	5	138	10 / 1支店長交替
B支店	統括店	30	18	5	5	3	10	5	7	7	5		5		100	
C支店	単独店	49	16	1	1	1	3	3	3	3	1	3	5	5	94	営業係注意 (総合事務部)
D支店	統括店	6	23	5	5	3	10	5	7	7	3		5	10	89	機動監査結果不芳
E支店	傘下店	40	14	1	1		3	3	3	3	3	5			76	
F支店	単独店	20	14	3	3	1	10	3	7	3	3		1		68	
G支店	傘下店	2	16	5	1		3	3	3	3	3	5			44	

※空欄は、該当無し・目標達成等

## (7) 監査計画－テーマ別監査

- セルフ・リスクアセスメント結果
- 法令等の変更等に伴い、規程等を新設・変更した業務
- 中期経営計画等の施策に関連する業務
- 日常モニタリングや各種委員会の情報
- 監査上、複数店で発生しているリスクが大きいと判断される業務
- 他行でリスクが顕在化している業務



**テーマを決定**





# 3.内部監査フロー

- (1) 本部監査フロー
- (2) 本部監査の事前調査
- (3) 本部監査の監査プログラム
- (4) 本部監査フロー①準備
- (5) 本部監査フロー②往査
- (6) 営業店監査(総合監査)のフロー
- (7) 営業店総合監査評価
- (8) 営業店監査での事前調査
- (9) 営業店監査のフロー 往査
- (10) 監査報告書作成のフロー(監査部内)
- (11) 評定会議
- (12) 改善要望事項・取組課題の提示
- (13) 監査結果報告
- (14) 監査結果報告のフロー

# (1) 本部監査のフロー



## (2) 本部監査の事前調査

### ■ 各種資料の読み込み

例規集・主要通達、本部職務権限規程、稟議書、  
経営会議資料、中期経営計画、活動方針、  
セルフ・リスクアセスメント、コンプライアンス・  
プログラム、日常的モニタリング、事前提出依頼  
資料 など

⇒ 事前質問書発送

### ■ 部室長との事前ヒアリング

### ■ 監査プログラム作成

### (3) 本部監査の監査プログラム

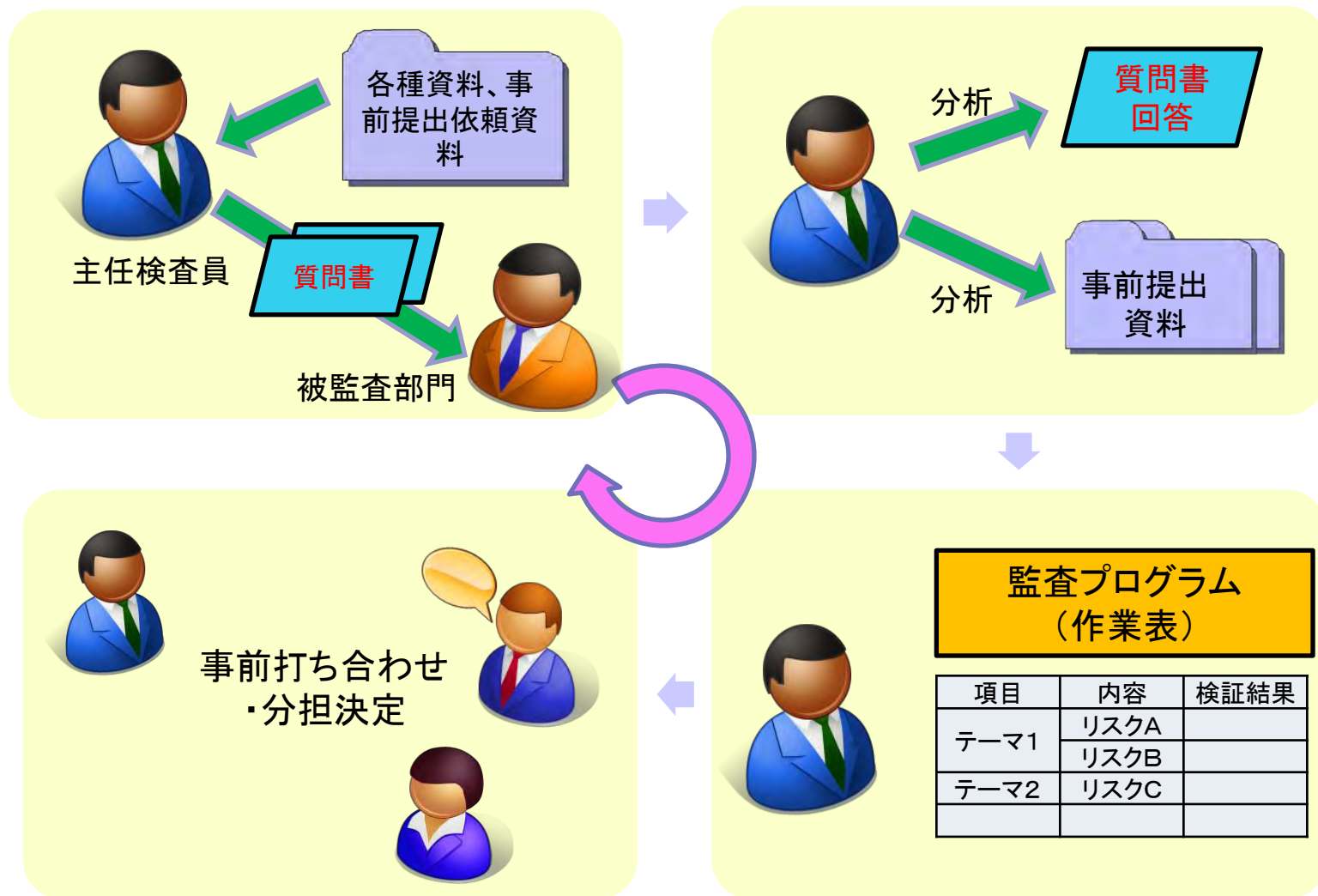
#### ■ 共通のプログラム(部署別監査)

業務運営、人事管理・教育、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢、事務管理、外部監査等の対応状況、外部委託先の管理状況など

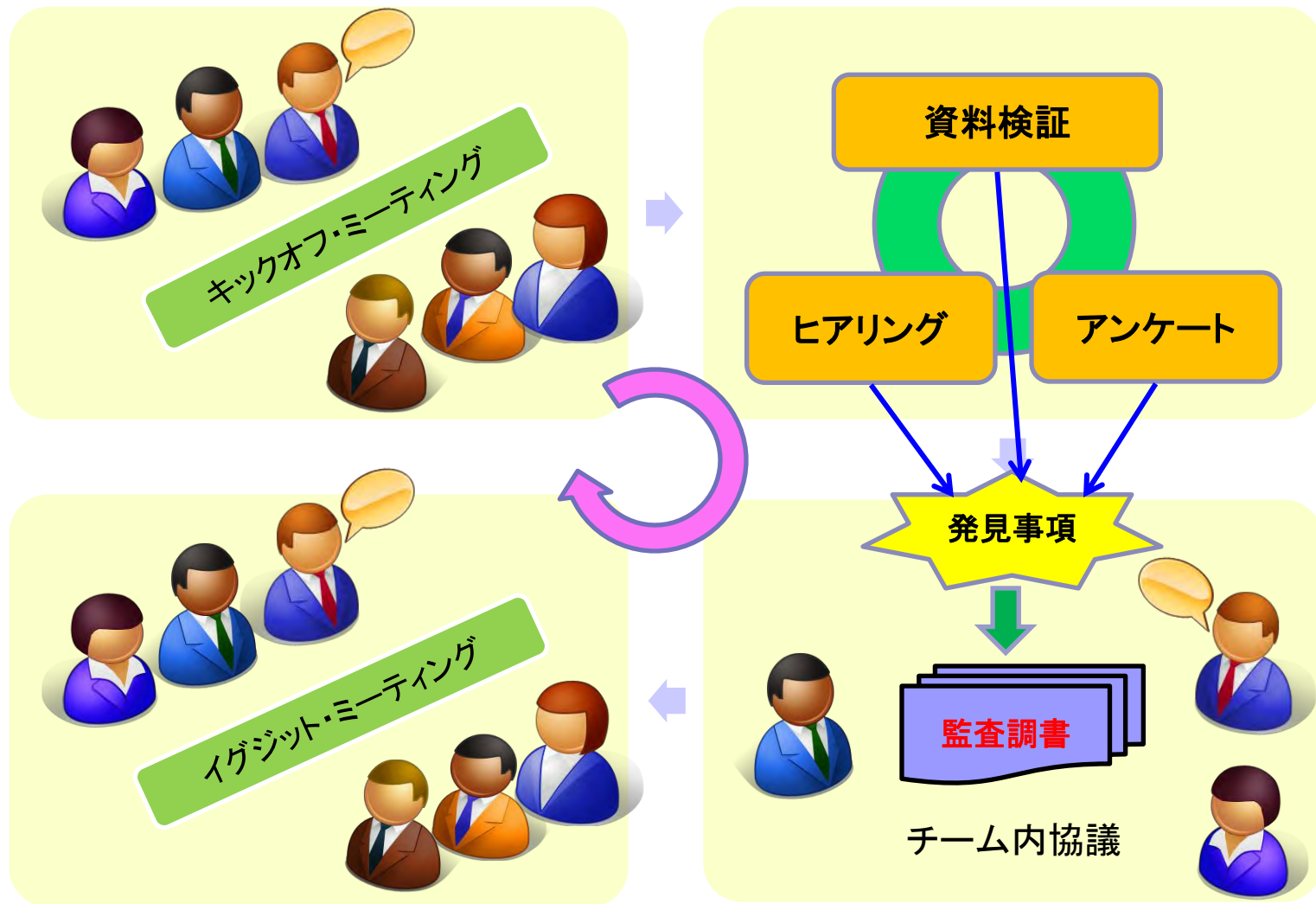
#### ■ 個別のプログラム

- ・各部署固有業務
- ・セルフ・リスクアセスメント結果の反映
- ・事前調査により追加

## (4) 本部監査のフロー ①準備



## (5) 本部監査のフロー ②往査



## (6) 営業店監査(総合監査)のフロー



# (7) 営業店総合監査評価

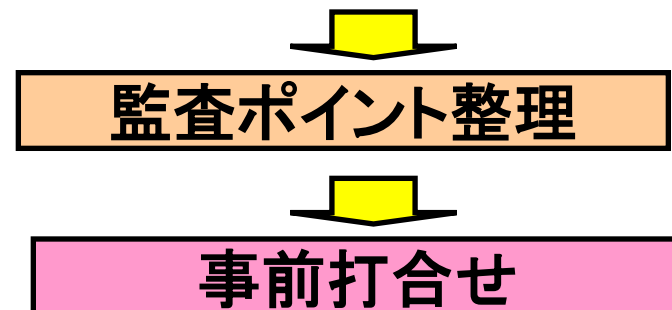
経営管理リスク			
	リスク管理		
	人事管理・教育		
自店検査			
コンプライアンス			
	法令等遵守態勢		
	犯収法， マネーロンダリング， 反社会的勢力対応， 疑わしい取引		
	預金保険法		
	顧客保護等管理態勢		
	顧客情報管理		
	顧客説明責任		
	顧客サポート管理		
	事務管理リスク		
		営業	
役席運営			
事務			
渉外			
(得意先)			
役席運営			
事務			
(融資)			
役席運営			
事務			

評定		基準	評価
A	良好	得点率 $\geq 90$	(被監査部署の業務のコントロールが) 強固な態勢。認識される弱点は軽微。
B	概ね良好	$90 > \text{得点率} \geq 80$	(被監査部署の業務のコントロールに) 軽微な弱点はあるが重大な影響なし。(既に自主的に適切な対応がなされている、または、今後なされることが期待できる。)
C	要改善	$80 > \text{得点率} \geq 65$	(被監査部署の業務のコントロールに軽微ではない問題が見られ) 不十分な態勢。改善の必要あり。
D	不良	$65 > \text{得点率}$	(数々のコントロール) 態勢に重大な欠陥あり。(重大な事務過誤等の発生が懸念される、又は、事務過誤が発生している状況にある。)

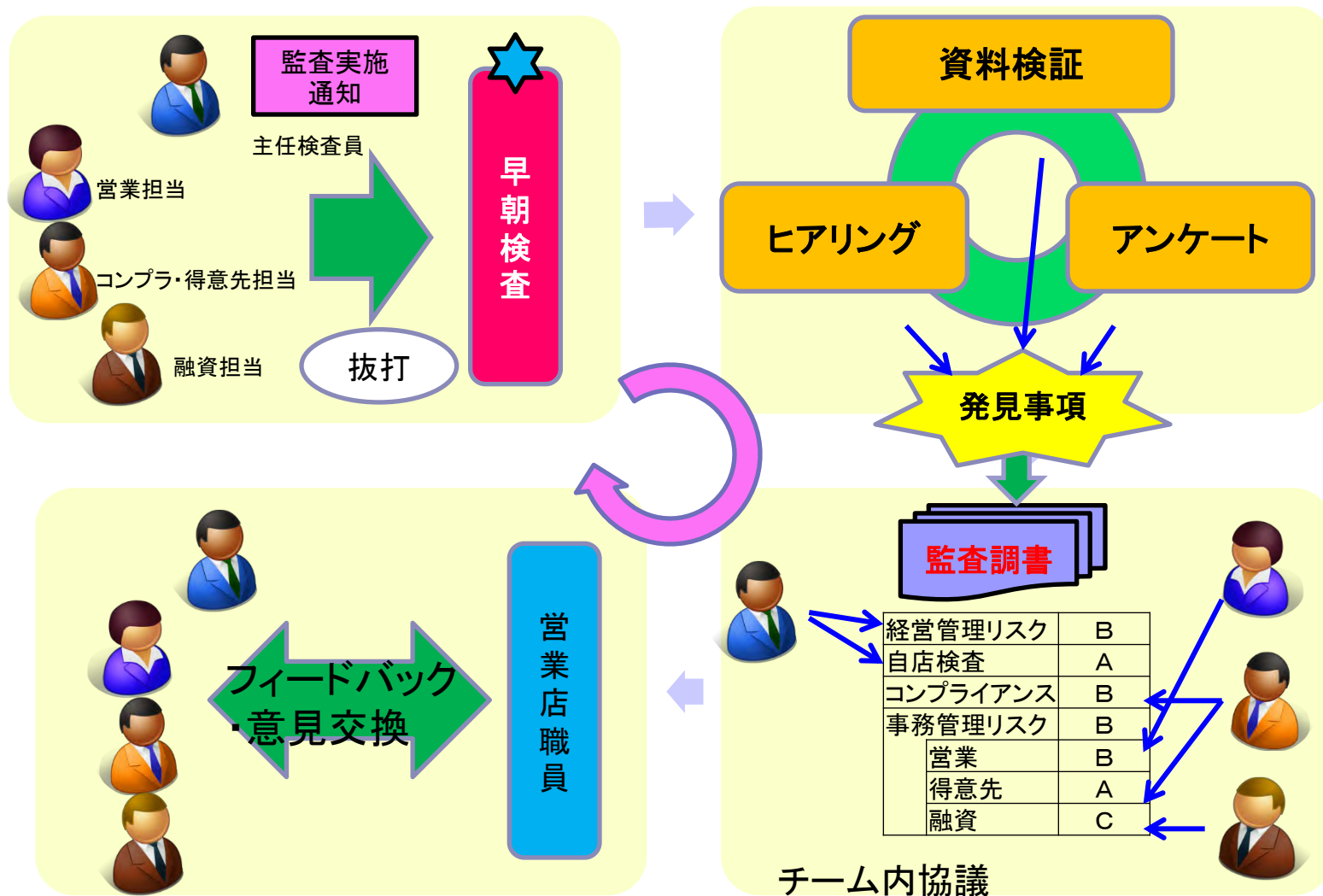


## (8) 営業店監査での事前調査

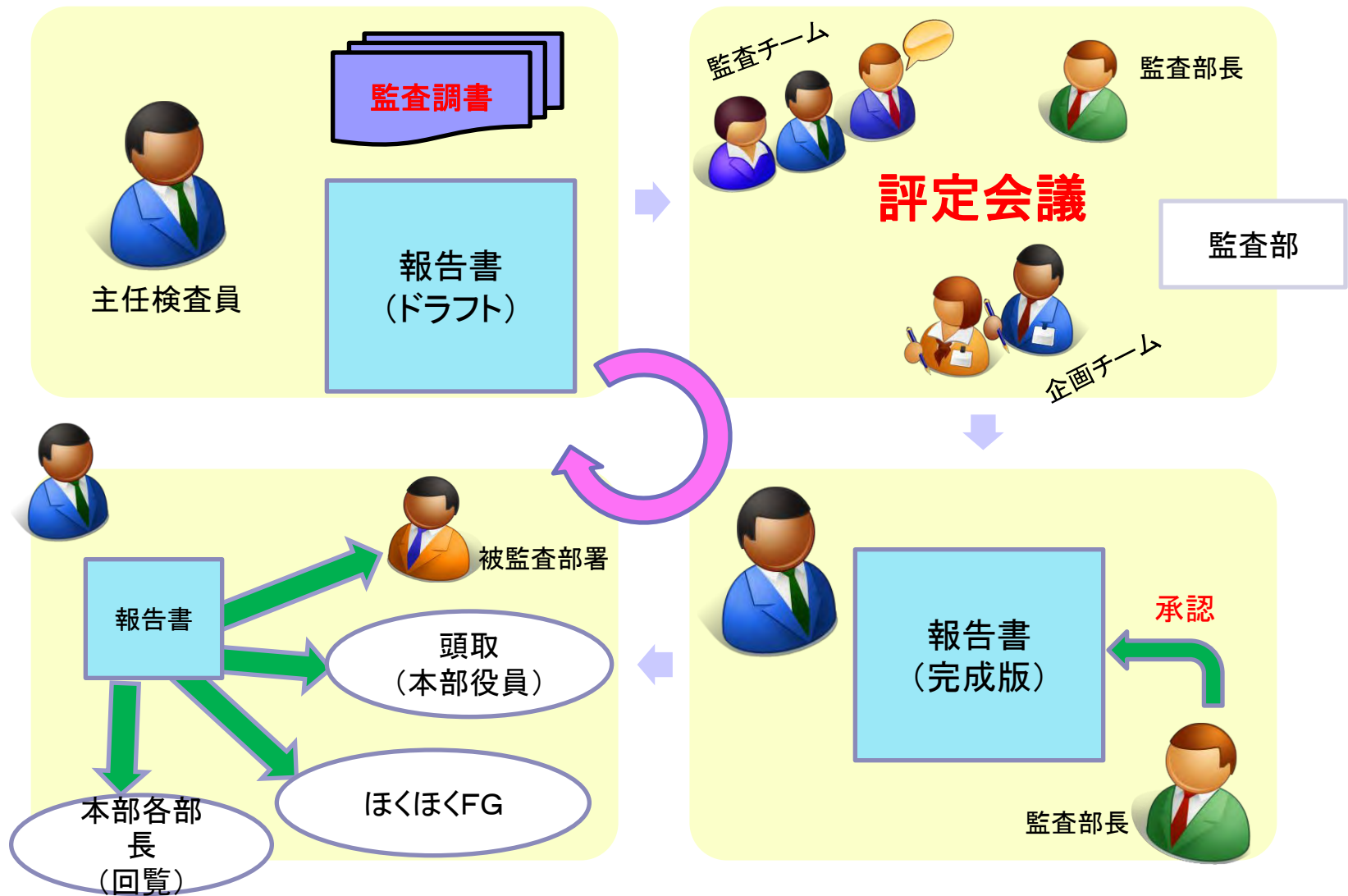
- 人事体制の変更
- 監査用事前資料(システム資料等)
- DOOR(道銀オペレーショナルリスク情報収集システム)分析
- オフサイト(リスク商品販売態勢等)による事前モニタリング
- 前回監査での指摘事項・改善結果報告
- 本部各部署の情報



## (9) 営業店監査のフロー 往査



## (10) 監査報告書作成のフロー(監査部内)



# (11) 評定会議 (監査終了日の翌営業日)

参加者: 監査部長、監査チーム、企画係

- 被監査部署の環境、人員体制、個別の状況等の現状把握は適切か。
- 監査での指摘、原因分析は適切か。
- 適切な改善提案がなされているか。
- 最終評価および監査報告書のポイントは適切か。
- 本部各部署へ提言すべき事項はないか。



- 内部監査の品質改善および教育の機会



- 監査結果通知後、被監査部署へアンケート実施

## (12) 改善要望事項・取組課題の提示

### <評定会議終了後>

#### ■ 本部監査

##### ・改善要望事項の通知

⇒改善要望事項に対する改善策(監査終了後2週間以内)、  
完了報告(同3カ月以内)

#### ■ 営業店監査

##### ・取組課題の通知

⇒取組方針(監査終了後1カ月以内)、  
取組状況報告(中間報告:同 3カ月以内)、  
改善結果報告(同6カ月以内)

※内部監査評定が不芳な場合、改善計画書、  
改善状況報告、改善結果報告を受け、機動監査  
を実施。

# (13) 監査結果報告

## ＜評定会議終了後＞

- 頭取宛報告
  - 被監査部署長宛への監査結果通知
  - 役員（本部役員、常任監査役）の監査報告書回覧
  - 本部各部長宛への監査報告書回覧（営業店監査のみ）
- ※ リスクが大きいと判断される場合は、都度担当役員、本部担当部署へ報告

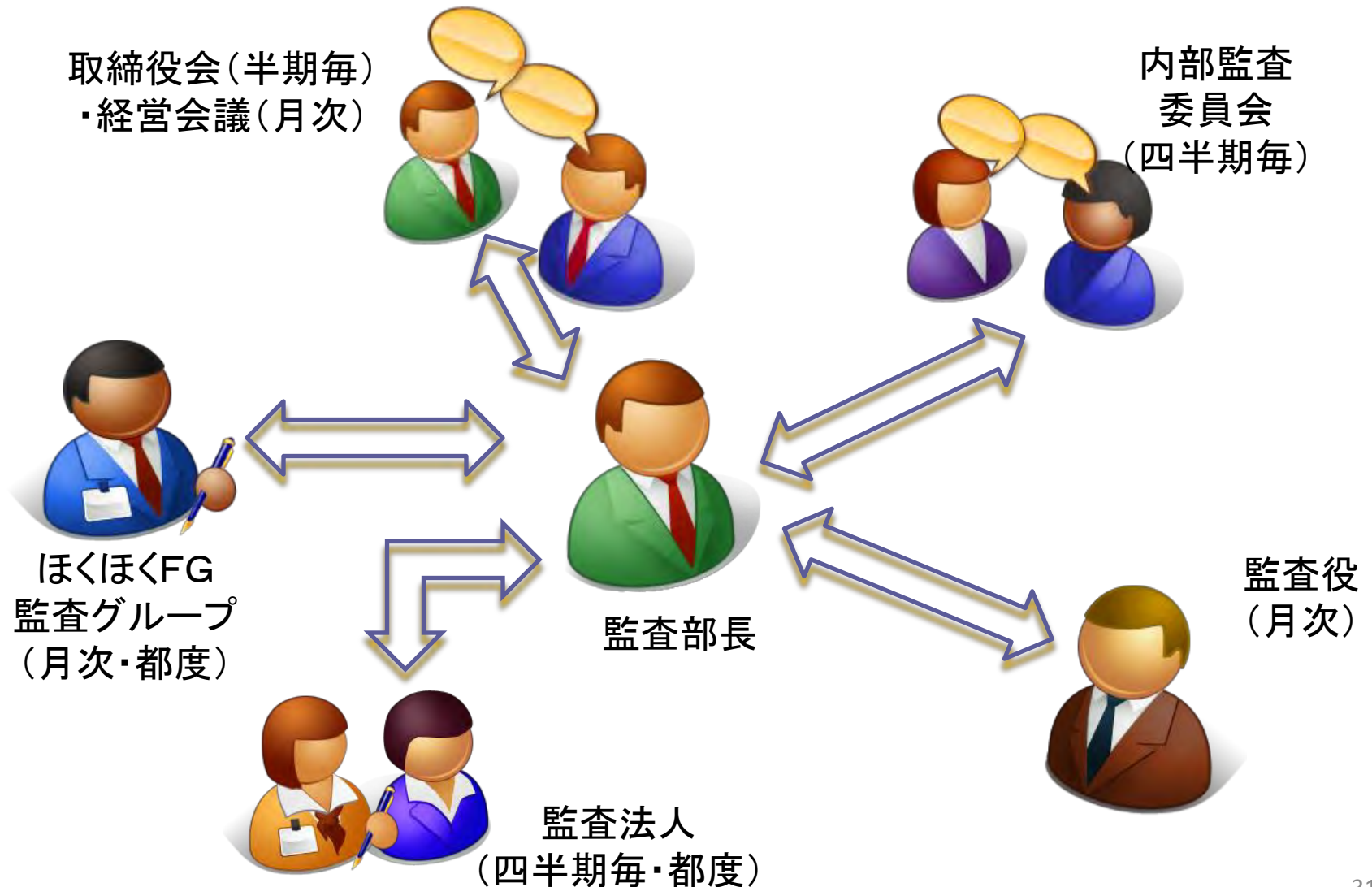
## ＜監査終了の翌月＞

- ・経営会議での月次報告

## ＜10月、4月＞

- ・経営会議、取締役会での報告（半期、年度での監査結果報告）

# (14) 監査結果報告のフロー





## 4. 改善活動

- (1) 改善活動
- (2) 内部監査委員会の活動
- (3) 監査役・監査法人との連携



# (1) 改善活動

- ① 被監査部署との協働  
改善要望事項(本部監査)、取組課題の  
改善結果報告(営業店監査)のフォロー
- ② 本部担当部署との連携
  - ・監査報告書の回覧
  - ・各部署への要請事項等の発信  
(「各部への連絡・報告・依頼事項」)
  - ・内部監査委員会での組織横断的協議
- ③ ほくほくFG監査グループとの連携
- ④ 「監査部ニュース」の発信
- ⑤ 監査役、監査法人との連携

## (2) 内部監査委員会の活動

委員長  
(監査部副担当役員)



執行役員(各部門長)



監査役  
(オブザーバー)

事務局(監査部)



本部  
各  
部  
長



＜議 題＞

- ① 監査部から本部各部への  
要請事項の内容および  
フォロー状況
- ② 監査で発見された共通課題  
および前回課題のフォロー  
状況
- ③ 営業店監査での指摘事項の  
状況
- ④ 個別店の状況



経営会議

# (3) 監査役・監査法人との連携

## 1. 監査役との連携

- ・毎月打合せを実施
- ・情報交換(直近内部監査の状況、最近時発生しているリスク事象、監査役臨店予定先の状況など)

## 2. 監査法人との連携

- ・四半期毎に打合せを実施
- ・情報交換(監査計画、J-SOX、決算監査の状況、内部監査の状況など)



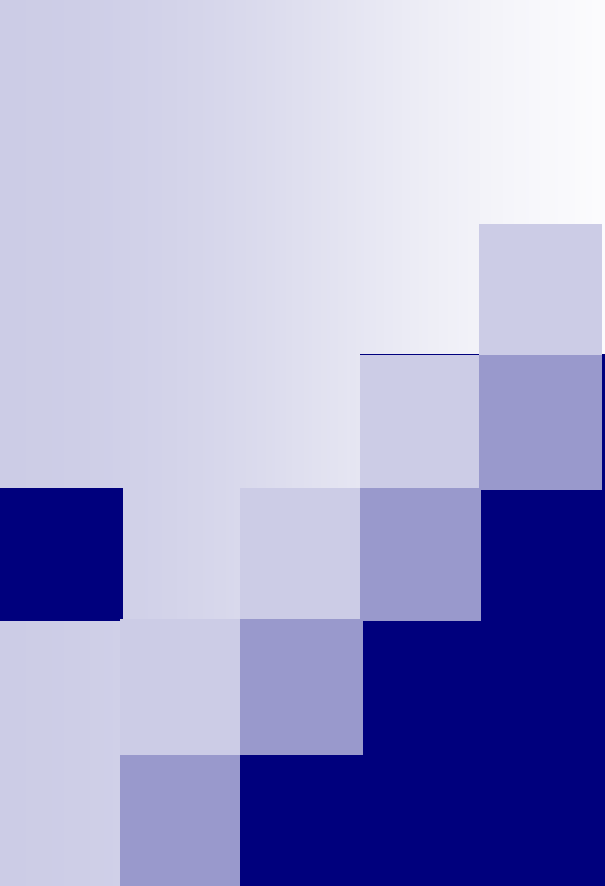
## 5. 今後の課題

# 今後の課題

- 監査部内マンパワーの向上、専門性の確保
- コンサルティング力の強化
- よりリスクベースを意識した効果的、  
効率的監査の実施
- ほくほくFG内の内部監査部門との連携強化
- 外部評価の実施



経営目標達成に寄与する



ご清聴ありがとうございました。

連 絡 先

北海道銀行 監査部

村上(011-815-1173)