

内部監査高度化へ向けた取組み

平成27年9月4日

株式会社七十七銀行

取締役執行役員監査部長

誉田 敏三

目次

1. 内部監査の体制
 - (1) 監査部の組織 《3頁》
 - (2) 内部監査の種類 《4～5頁》
2. 内部監査高度化に向けたインフラ整備
 - (1) 課題認識 《6頁》
 - (2) 営業店監査手法の見直し 《7～8頁》
 - (3) 本部監査手法の見直し 《9頁》
 - (4) リスクアセスメントの導入 《10～11頁》
3. リスクベース監査の実践
 - (1) 監査計画の策定 《12頁》
 - (2) PDCAプロセスの評価と改善提言の実施 《13頁》
 - (3) フォローアップの実施 《14頁》
 - (4) 内部監査計画の有効性評価の実施 《15頁》
 - (5) 外部監査の活用 《16頁》
 - (6) 今後の課題 《17頁》

1. 内部監査の体制

(1) 監査部の組織

【業務担当役員】 頭取 【内部監査部門長】 取締役執行役員監査部長

	人員(うちパート等)	主たる業務内容
検査課 (事務局)	9名 (4名)	営業店監査業務の企画、運営および監査部全体の業務運営の調整
営業店班	15名	営業店監査業務。平成27年度については、システム統合(MEJAR)プロジェクト監査における営業店事務習熟度監査等も担当
本部班	6名	本部、グループ会社監査業務。6名中2名が内部統制有効性評価業務を兼務
システム班	6名	システム監査業務。6名中2名がシステム統合プロジェクト監査を担当
資産監査課	3名 (1名)	資産監査業務。営業店監査業務における融資事務関連の企画、運営も担当
計	39名 (5名)	

1. 内部監査の体制

(2) 内部監査の種類

【営業店監査】

	監査期間	監査人員	監査周期	内 容
総合 監査	3～4日	・大規模店 8～10名 ・中・小規模店 5～6名	営業店のリスク の状況に応じて 1年から1年半 の周期で実施 (予告方式)	・項目毎の評価を踏まえ、全体評価 を実施(5段階評価) ・金融円滑化推進管理(5)、 法令等遵守(20)、顧客保護等管理(5)、 営業管理(5)、人事管理(5)、 庶務管理(5)、情報資産管理(3)、 事務リスク管理(37)、 信用リスク管理(15)
現物等 検査	1日		全営業店に対 して年1回の周 期で実施 (抜き打ち方式)	不正・過誤防止の観点から現金、重 要用紙等の現物照合および事務渋 滞の発生状況を中心に点検

注. 内容欄カッコ内:全体(100)に占める評点割合

1. 内部監査の体制

(2) 内部監査の種類(続き)

【本部監査】

	監査期間	監査人員	監査周期	内 容
総合監査	5～8日	5名	本部のリスクの状況に応じて1年から1年半の周期で実施 (予告方式)	「リスク管理等内部管理態勢の整備状況」、「施策の取組状況とモニタリング状況」等を定性評価
現物等 検査	1日		本部全部署に対して年1回の周期で実施 (抜き打ち方式)	不正・過誤防止の観点から現物照合を中心に点検

【テーマ別監査】

- ◆ 平成25年度より本部および営業店を横断的に検証すべきテーマを選定し監査開始
 - ・平成25年度: 「インサイダー取引防止に向けた取組状況」、「改正犯収法への対応状況」
 - ・平成26年度: 「高齢者へのリスク性商品にかかる販売態勢」、「債権書類の管理態勢」
 - ・平成27年度: MEJAR移行にかかる「事務習熟状況」および「事務定着状況」

2. 内部監査高度化へ向けたインフラ整備

(1) 課題認識

- ◆ 平成15年、「検査から監査へ」を標榜し監査実施態勢を整備したものの、本部監査・営業店監査ともに事務手続きの遵守性チェックが中心となっており、特に本部監査においてPDCAプロセスの評価と改善提言が十分とは言えない状況。
- ◆ PDCAプロセスを評価するため、監査手法の見直しを行う必要があり、また、内部監査の有効性と効率性を向上させるため、リスクベースで監査を行う仕組みも必要。

2. 内部監査高度化へ向けたインフラ整備

(2) 営業店監査手法の見直し

- ◆ 営業店総合監査の監査項目のうち、事務リスク管理態勢の評価について、「支店長席の主導により事務リスクのPDCA管理が適切に行われているか」(支店長の役割)について検証内容を具体化する見直しを実施。(平成27年4月)

支店長の役割	点検内容・方法(所属行員等へのヒアリング等)
事務リスク管理の重要性の啓蒙状況	「支店長席は機会を捉えて事務リスク管理の重要性を理解させるためのメッセージを伝えるなど、啓蒙活動を適切に行っているか」の確認
事務リスク管理の問題点の把握状況	「リスク度の高い事務ミス等が発生した場合、問題点を適切に特定、把握しているか」を以下の発生原因毎に確認 ・発生原因:「注意・確認不足の場合」 ①注意・確認が不足していた箇所を事務手続書等で特定しているか ②注意・確認不足が生じた背景(問題点)について検証しているか ・発生原因:「理解不足の場合」 ①理解が不足していた箇所を事務手続書等で特定しているか ②関連する事務手続等に理解不足がないか検証しているか

2. 内部監査高度化へ向けたインフラ整備

(2) 営業店監査手法の見直し(続き)

支店長の役割	点検内容・方法(所属行員等へのヒアリング等)
事務リスク管理上の問題点 改善に向けた取組状況	「問題点として把握した事項について改善活動を行っているか」を以下の発生原因毎に確認 ・発生原因:「注意・確認不足の場合」 ① 注意喚起を行い事務処理の実施状況を確認しているか ② 「注意・確認不足」を生む背景となった問題点の是正を行っているか ・発生原因:「理解不足の場合」 ① 理解を徹底し、理解状況を確認しているか ② 関連する事務手続に理解不足がある場合、計画的に習得させ、その習得状況を確認しているか
店内検査の計画・実施状況	ヒアリング、店内検査実施記録簿等により、「店内検査の計画・実施が相互牽制機能を発揮するよう適切に行われているか」を確認

注. 事務リスク管理態勢の評価項目は、「支店長の役割」のほか「厳正な事務管理」、「事務処理状況の個別点検」、「MEJAR移行に向けた対応状況」等である。

2. 内部監査高度化へ向けたインフラ整備

(3) 本部監査手法の見直し

- ◆ PDCAプロセスの評価を行うため、所管業務の関連規定等の遵守、リスク管理等内部管理態勢の整備、施策(営業推進上の施策等)の取組みにかかるPDCA管理状況の検証を監査項目として明確化し、監査実施の都度、各監査項目の点検内容をリスクベースで決定する方式に変更。(平成26年8月)

監査項目	点検内容・方法
コンプライアンスの状況	被監査部署で遵守が求められるコンプライアンス項目(法令、行内のコンプライアンスルール)についての検証
所管業務の関連規定・要領等の遵守状況およびリスクの把握と改善に向けた取組状況	被監査部署作成の所管業務リストに基づきリスク認識にかかる事前ヒアリングを行い、リスク大と考えられる業務について、規定等の遵守状況と問題事象発生時の改善に向けた取組み等のPDCA管理状況を検証
リスク管理等内部管理態勢の整備状況(金融評定制度に基づく自己評価結果の検証)	リスク管理等内部管理にかかる行内態勢整備を所管する被監査部署について、態勢整備上の課題に対する取組み等のPDCA管理状況を検証。(点検内容は、当局考査・検査方針、金融検査結果事例集を参考に決定)
施策の取組状況とモニタリング状況	短期経営計画等における重要施策について、施策(営業推進上の施策等)の実施状況や営業店に対するモニタリング状況等のPDCA管理状況を検証

2. 内部監査高度化へ向けたインフラ整備

(4) リスクアセスメントの導入

- ◆ 営業店、本部を対象として平成25年度(平成24年12月末基準)からリスクアセスメントを実施。(平成26年度からグループ会社も実施対象に追加)
- ◆ リスクアセスメント結果は、主に総合監査の実施周期、監査資源の投入量の決定に活用。

	評価項目	評価方法
営業店 リスクアセスメント	①総合監査結果(過去3回分)、②総人員、 ③EQ処理件数、④出納処理件数、 ⑤純事業者貸出先数、⑥投信・保険販売件数・金額、 ⑦反社会的勢力管理先数、 ⑧店質(フルバンキング店、個人取引特化店等)、 ⑨公金指定の有無、 ⑩建物の構造(1層営業、2層営業等)、 ⑪オフサイト・モニタリング結果	評価項目毎に定量化したリスク量を合計し、 H(高)、M(中)、L(低)の3段階で評価 (毎年12月末基準)
本部 リスクアセスメント	①所管業務にかかるリスク(経営管理、法令等遵守、 顧客保護等管理、オペレーショナル・リスク管理)、 ②当局検査等による課題、③総合監査結果、 ④オフサイト・モニタリング結果	

2. 内部監査高度化へ向けたインフラ整備

(4) リスクアセスメントの導入(続き)

- ◆ オフサイト・モニタリングについては、単に問題事象の発生状況等の把握に止まることなく、被監査部署のリスク認識や対応状況について可能な範囲で確認のうえ次回総合監査における検証時に活用。
- ◆ 例えば、事務リスク管理部門(事務統轄部)から営業店の事務ミス等に関する報告書入手し、原因分析や改善活動の実施状況を確認。不十分な点が認められれば、要確認事項として記録し、次回総合監査時にヒアリング等により検証を実施。

	評価項目	評価方法
営業店オフサイト・モニタリング	①コンプライアンス違反発生状況、②苦情発生状況、 ③事務事故発生状況、④事務ミス発生状況、 ⑤端末機訂正・取消件数、⑥疑わしい取引発生状況、 ⑦業務所管部による営業店モニタリング結果、 ⑧現物等検査結果 等	毎月、評価項目毎に定量化したリスク量を合算
本部オフサイト・モニタリング	①コンプライアンス違反発生状況、②苦情発生状況、 ③事務事故発生状況、④事務ミス発生状況、 ⑤システム障害発生状況、 ⑥その他のリスク変動事象(法改正、経済動向等)	

3. リスクベース監査の実践

(1) 監査計画の策定

- ◆ 前年度の内部監査計画の有効性評価結果を踏まえ、内部監査計画の「実施方針」を見直しのうえ策定。
- ◆ 「監査重点項目」については、短期経営計画等における重点施策、日銀考査方針等当局方針、オフサイト・モニタリングに基づくリスクの状況等を踏まえ選定。
- ◆ 総合監査実施予定部署については、リスクアセスメント結果に基づき計画を策定。

平成27年度内部監査計画の「実施方針」	内 容
重要なリスクに焦点をあてた監査の実施	内部管理態勢の適切性・有効性の検証にあたり、MEJAR移行への対応等、重要なリスクに焦点をあてたリスクベース監査を実施
オフサイトモニタリングの充実およびリスクアセスメントに基づく監査の実施	被監査部署のリスクの特性と変化に応じて、頻度および深度を考慮した内部監査を実施
要改善事項の指示およびフォローアップの実施	被監査部署に対して要改善事項を指示する際は、根拠を明示するとともに、その改善に向けた取組みを確実なものにするため、適宜フォローアップを実施
不正・過誤の未然防止	不正・過誤の未然防止の観点から、すべての被監査部署に対して現物等検査を実施し牽制機能を強化
監査役監査および外部監査との連携	監査機能をより効果的に発揮するため、監査役監査および外部監査との連携を強化

3. リスクベース監査の実践

(2) PDCAプロセスの評価と改善提言の実施

【営業店監査】

- ◆ 営業店監査におけるPDCAプロセス評価については、前述2. (2)営業店監査手法の見直し内容を踏まえ、継続的に取り組む。

【本部監査】

- ◆ PDCAプロセスにおけるモニタリング強化に向け、改善提言(検討要望事項)を行った事例

被監査部署	検討要望事項の内容
リスク統轄 管理部署	オペレーショナル・リスク管理上、アウトソーシング先での事故発生に伴い当行が被った損失にかかる情報が内部損失データとして収集されていないため、収集対象とすべきデータ見直しの検討を要望
有価証券 投資部署	海外資産を組入対象とする国内投資信託については、投資残高が増加していることから、国別与信額への算入の必要性について検討を要望
事務リスク 管理部署	BPRについて、実施済の施策にかかる時間削減効果の検証に加え、事務処理時間が増加している業務についてもデータを収集し、営業店事務全体の時間削減効果の検証検討を要望

3. リスクベース監査の実践

(3) フォローアップの実施

【営業店監査】

- ◆ 総合監査結果が不芳な営業店に対しては、改善計画書策定を指示。
- ◆ 改善計画の履行状況の報告に基づき改善状況をモニタリング。
- ◆ 必要に応じ、事務管理部門、審査部門に臨店事務指導を要請。
- ◆ 事務指導結果のフィードバックに基づきモニタリングを実施。

【本部監査】

- ◆ 被監査部署に対して改善提言(検討要望事項)を実施した場合、対応策の実施期限と実施内容等を含む「対応計画書」の策定を指示。
- ◆ 報告期限の期日管理を行い、対応策の実施状況をモニタリング。

3. リスクベース監査の実践

(4) 内部監査計画の有効性評価の実施

- ◆ 監査部自身の内部統制プロセス評価として、内部監査計画の有効性評価を実施。
- ◆ 内部監査計画の有効性は内部監査計画における「実施方針」に基づく各施策が、効率性、有効性の観点から適切に実施されていたかどうかを分析することにより評価。

【リスクアセスメント関連施策にかかる分析事例】

	施策	分析内容(効率性・有効性が認められた活動等)
効率性	リスクアセスメントに基づく監査の実施	リスクアセスメントに基づき低リスクと判断した被監査部署の監査周期延長により創出した時間をテーマ別監査の実施に活用
有効性	オフサイトモニタリング結果を踏えた監査周期の見直し	オフサイトモニタリングの結果、リスクが高まったと判断した営業店は、監査周期を短縮して総合監査を実施 当該営業店には事務リスク管理態勢の脆弱性改善を提言
	オフサイトモニタリング項目の見直し	現物等検査における不備発生状況(リスク量)と総合監査結果(評点)に高い関連性が認められたため、オフサイトモニタリング項目に「現物等検査における不備の発生状況」を追加

3. リスクベース監査の実践

(5) 外部監査の活用

- ◆ 「東日本大震災後の当行ポートフォリオの大幅な変化を踏まえたリスク管理態勢の適切性」にかかる外部監査を実施。(平成25年11月)
- ◆ 外部専門家との議論を通じて習得した監査ノウハウを活用して、統合リスクや市場リスクの計測手法にかかる監査態勢を整備。

リスク区分	リスクプロファイルの変化	検証のポイント
市場リスク	国債、投信等の増加	リスク計測手法、損失限度額管理、投信等の期中モニタリング、市場急変時の対応体制
信用リスク	大口融資の割合の増加	リスク計測手法、与信集中管理、オン・オフ体系的な貸出限度額管理、貸出と有価証券の体系的な管理
統合リスク	有価証券、貸出の増加	リスク計測手法、リスク資本管理・統合的ストレステストの実施状況
流動性リスク	外貨建外国債券の増加	外貨ALM管理手法、外貨資金繰管理の状況

3. リスクベース監査の実践

(6) 今後の課題

【営業店監査】

- ◆ リスクベースでの点検項目の選定
- ◆ 改善計画策定支援の強化

【本部監査】

- ◆ 本部モニタリング機能の実効性検証の強化

【品質評価の実施】

- ◆ 内部監査品質評価マニュアルの策定
- ◆ 外部評価の実施

ご清聴ありがとうございました。

◆本資料に記載している内容の無断転載・複製はご遠慮ください。

◆連絡先

株式会社 七十七銀行 監査部

住 所 980-8777

仙台市青葉区中央三丁目3番20号

電 話 022-211-9742