

内部監査の取組事例

北洋銀行 監査部

平成24年11月

目次

I. 当行の内部監査態勢 (P3~9)

1. 当行の概要
2. 監査部の沿革
3. 監査部の人員構成
4. コンプライアンス・リスク管理体制
5. 内部監査規程体系
6. 内部監査方針
7. 内部監査の種類

II. 内部監査の計画と実施 (P10~28)

1. 内部監査計画
2. 内部監査のフロー
3. リスク評価
4. 各種委員会等(本部協議機関)に対するモニタリング
5. リスク評価会議の実施
6. 事前準備、内部監査の実施(本部監査)
7. 事前準備、内部監査の実施(営業店総合監査)
8. 本部・営業店一体監査の実施
9. 意見交換会の実施
10. 評定会議の実施

III. 内部監査結果の報告と改善活動

(P29~33)

1. 経営陣への報告
2. 被監査部署への監査結果通知
3. 関係部との連携とフォローアップ態勢
4. 監査役との連携

IV. まとめ (P34)

【 I . 当行の内部監査態勢】

1. 当行の概要

本店所在地	札幌市中央区大通西3丁目7番地
創業	大正6(1917)年8月20日
資本金	1,211億円
店舗数	道内185 店舗(札幌市内83店舗) 東京 1 店舗 海外駐在員事務所 2カ所 (平成24年 7月 9日現在)
従業員数	3,491名 (平成24年 3月31日現在)

2. 監査部の沿革

平成16年 7月 検査部内に本部監査チームを新設

12月 検査部内に資産査定監査チームを新設

平成17年 4月 監査部に改称

平成19年 7月 本部監査チーム内にJ-SOXの評価要員を配置

平成20年10月 合併に伴い両行(北洋・札幌銀行)監査部を統合

平成21年 6月 取締役会 直接所管に改編

3. 監査部の人員構成

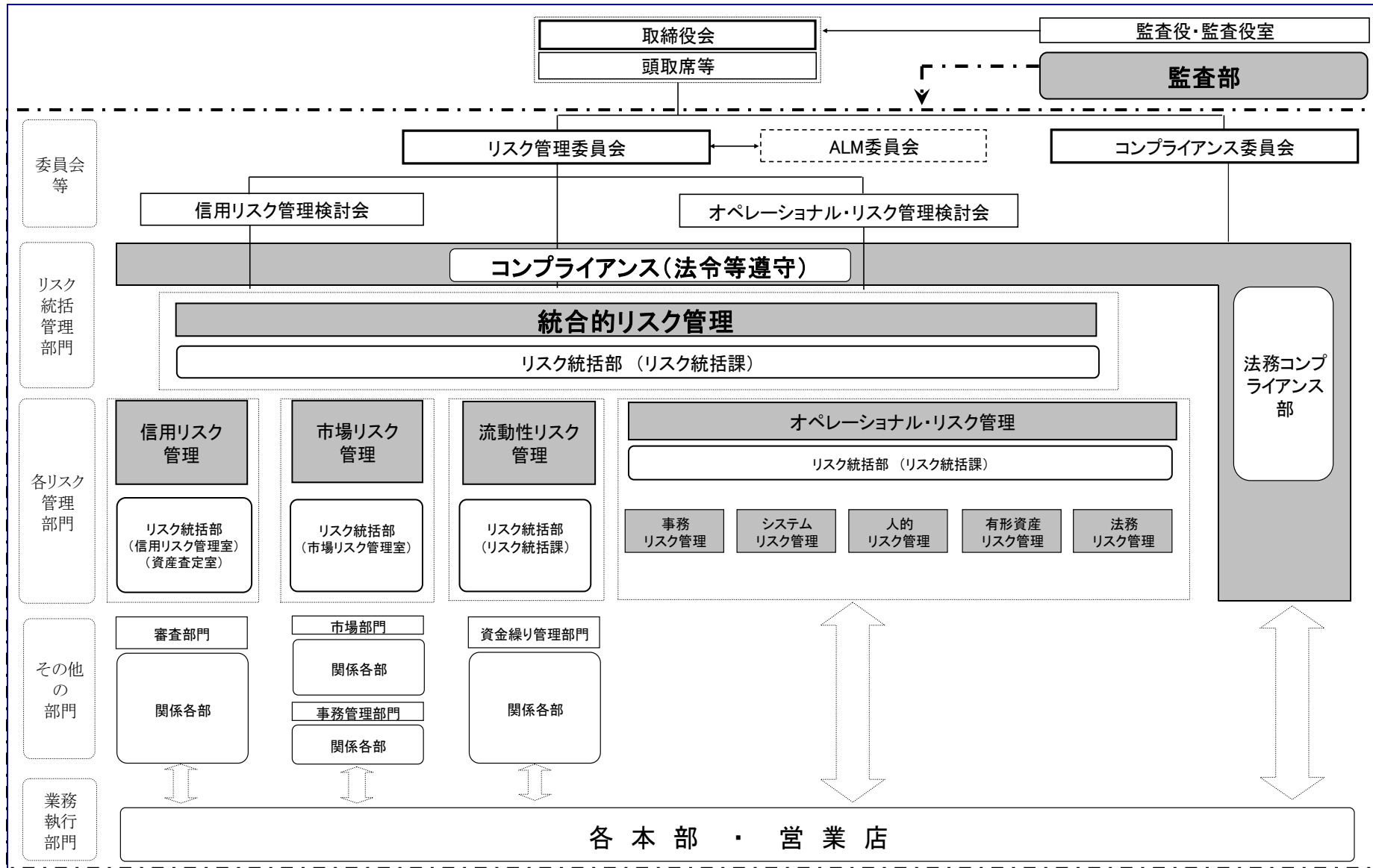
○現状の構成（H24. 9末現在）

監査部長	1名	
本部監査チーム	13名	本部・子会社等監査、信用リスク監査、J-SOX評価
営業店監査チーム	17名	営業店総合監査、フォローアップ監査
資産査定チーム	2名	資産査定監査
総務・企画チーム	5名	監査企画・監査計画立案、部内総務等
合 計	38名	

○人員の推移

	24年9月	21年7月	19年7月	16年7月
監査部長	1名	1名	1名	1名
本部監査チーム	13名	11名	10名	2名
営業店監査チーム	17名	16名	19名	17名
資産査定チーム	2名	2名	2名	—
総務・企画チーム	5名	4名	3名	3名
合 計	38名	34名	35名	23名

4. コンプライアンス・リスク管理体制

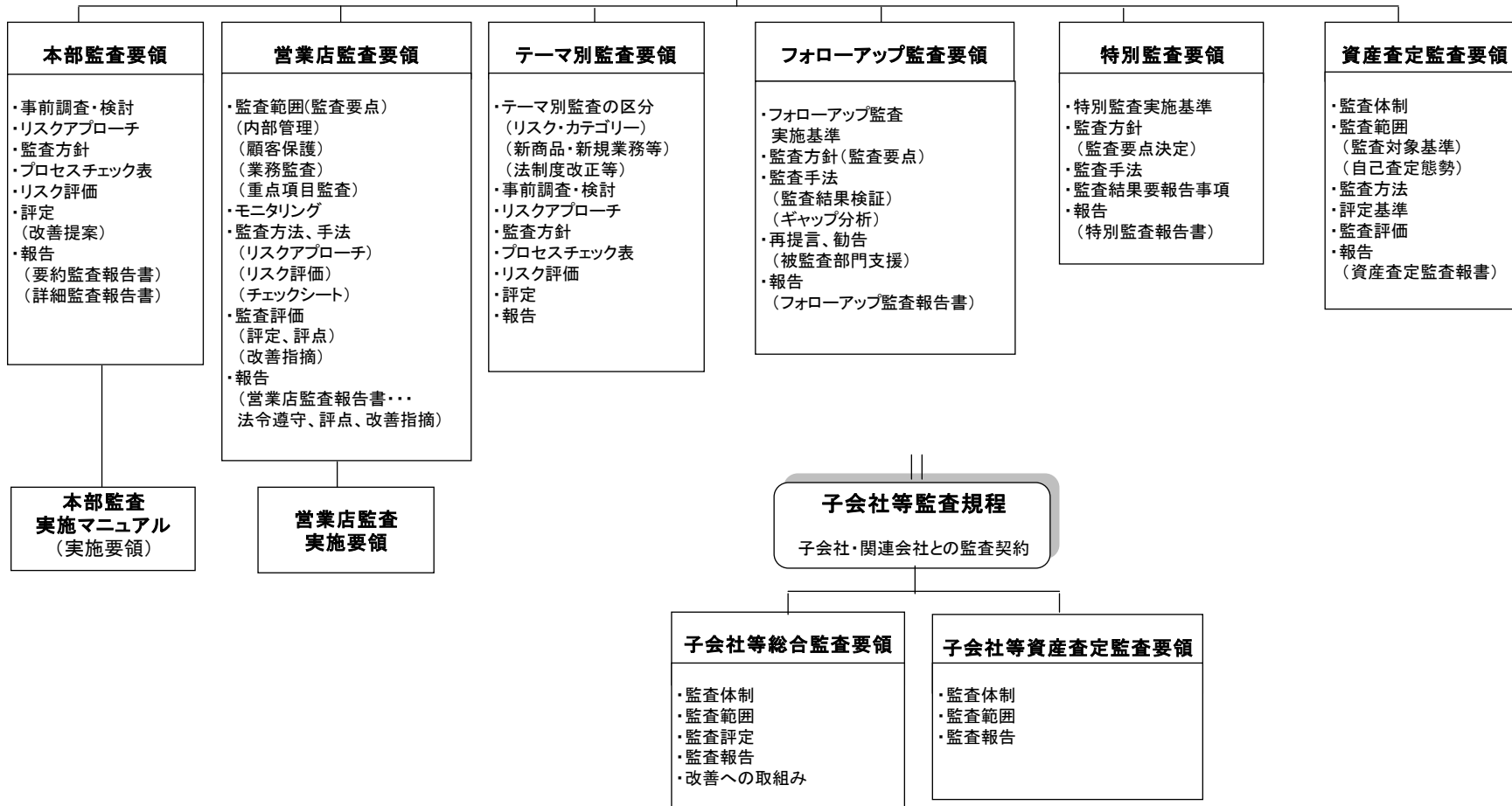


5. 内部監査規程体系

内部監査方針

内部監査規程

内部監査の種類・監査体制・監査方針(監査計画)・権限・監査評定・監査報告・監査結果通知



6. 内部監査方針

(1) 内部監査の目的

(2) 内部監査の定義

(3) 組織上の独立性

(4) 内部監査員の客観性

(5) 内部監査規程による責任と権限の明示

(6) 内部監査部門および内部監査員の専門的能力

7. 内部監査の種類

○本部監査

種類	内容	頻度	方法
リスクカテゴリー別監査	金融検査評定制度に準じた、各種リスク管理態勢に関する組織横断的な監査	原則2年に1回	予告
部署別監査	部署単体に対する内部管理態勢に関する監査	リスク評価を踏まえ1～3年に1回	予告
テーマ別監査	特定の業務(含む新規商品)やリスク事象等に対する監査	随時	予告
子会社等監査	子会社の内部統制全般に関する監査	1～2年に1回	予告

○営業店監査

種類	内容	頻度	方法
総合監査	営業店業務全般を検証する総合的な監査	リスク評価を踏まえ1～2年に1回	抜打ち
テーマ別監査	特定の業務やリスク事象等に対する監査	随時	抜打ち
フォローアップ監査	総合監査不芳店に対する改善提言の対応状況に関する監査	総合監査実施後原則6ヶ月経過時	予告
特別監査	事故の調査・解明など、監査担当役員等の指示に基づく監査	必要に応じて	抜打ち

【Ⅱ．内部監査の計画と実施】

1. 内部監査計画

○年度監査方針

金融検査基本方針、日銀考査実施方針、および行内のリスク評価等を踏まえ、年度の①重点監査方針、②具体的監査方針を策定《取締役会 承認》

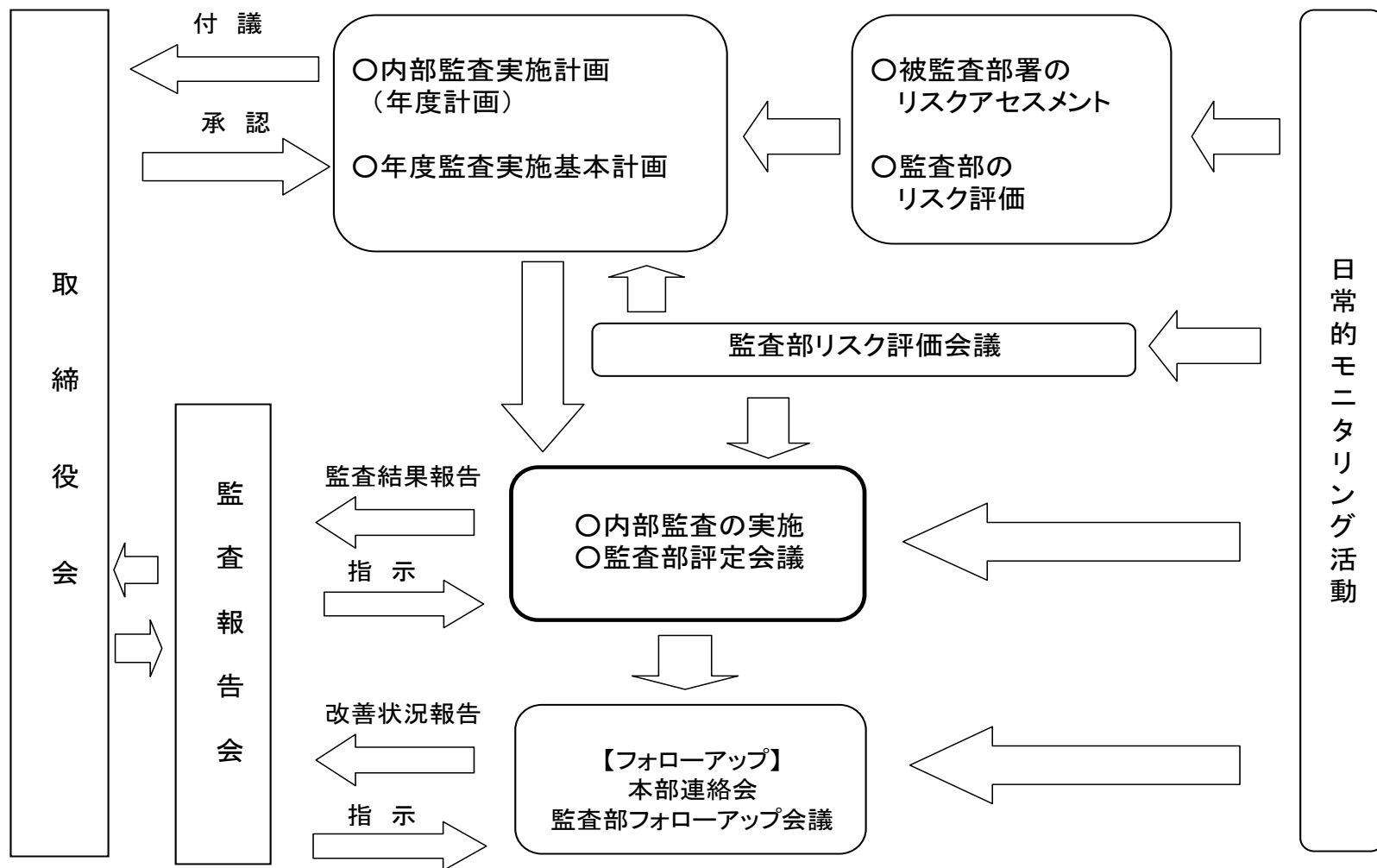
○年度監査実施基本計画

年度監査方針に則り、監査チームごとに実施する監査の種類と件数等を策定
《取締役会 承認》

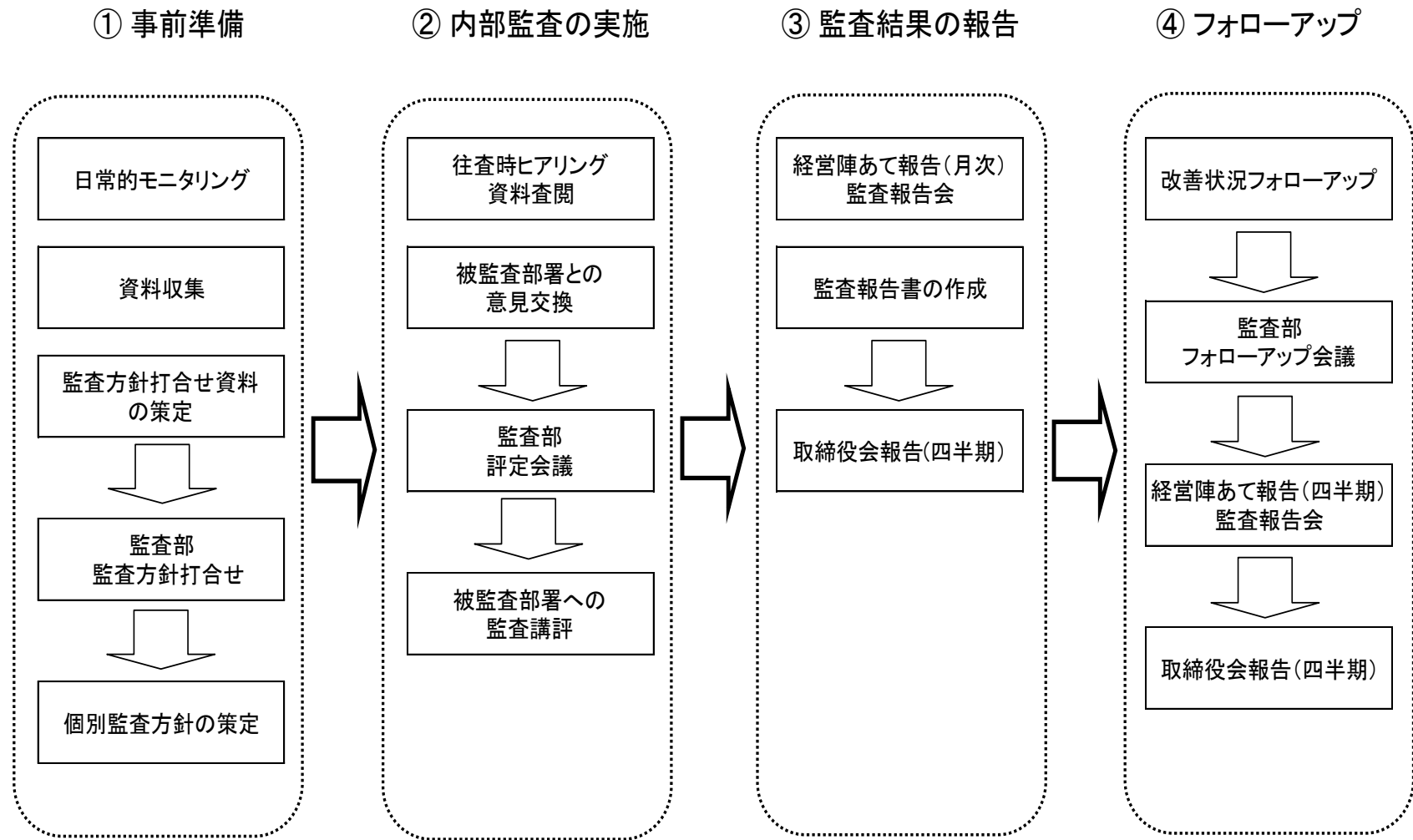
○個別監査方針

本部監査・営業店総合監査等の個別監査 実施前に、監査目標、監査手続き、要員等を策定《担当役員・監査部長 承認》

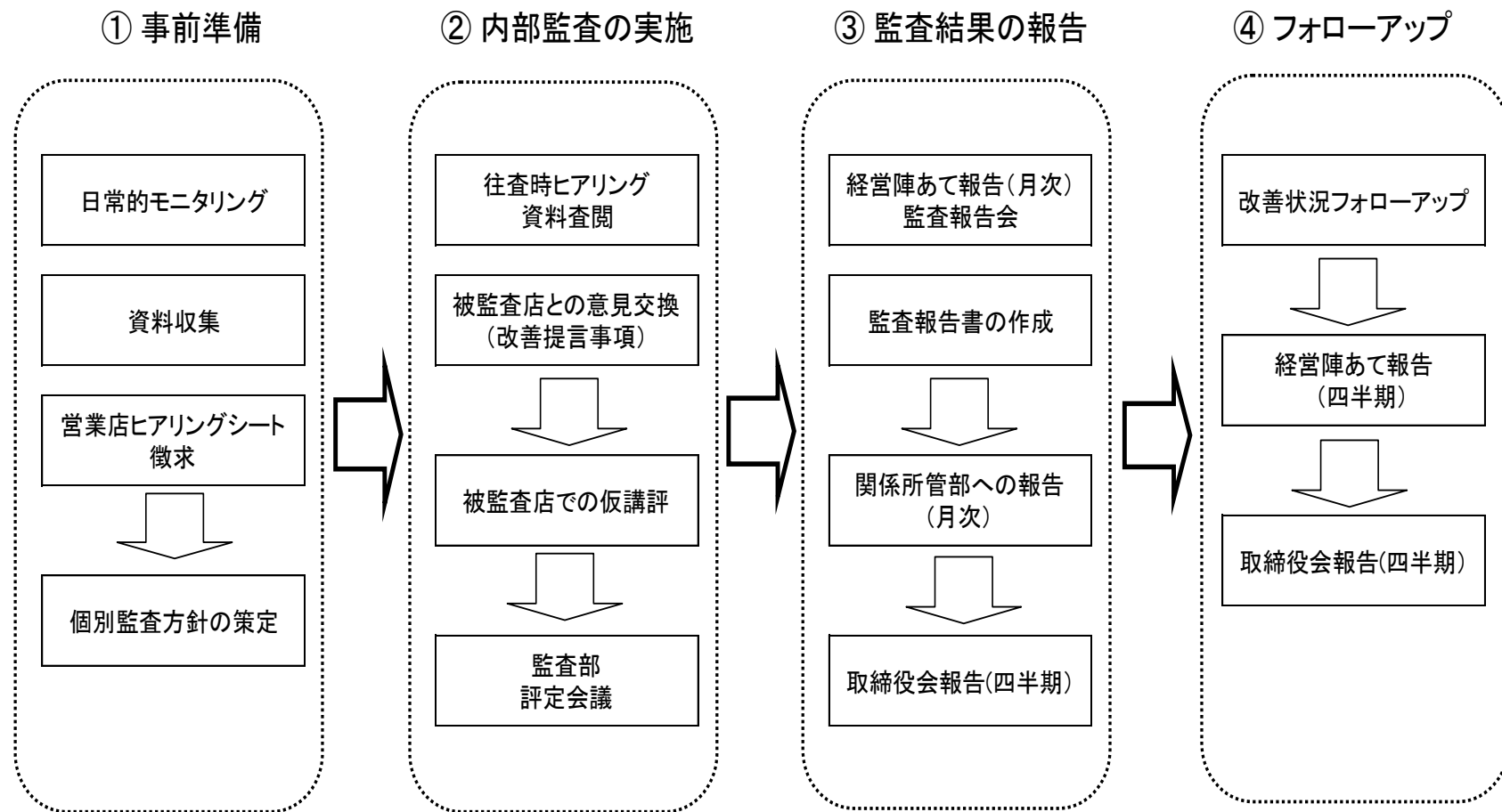
2-1. 内部監査のフロー（内部監査計画）



2-2. 内部監査のフロー（本部監査）



2-3. 内部監査のフロー（営業店総合監査）



3. リスク評価（本部監査）

（1）実施時期

年度監査方針・実施基本計画策定前に、本部部室のリスク評価と各部所管業務のリスクアセスメントを実施

（2）目的

本部部室および所管業務のリスク状況を把握し、監査頻度、深度、ならびに優先度を決定する際の判断材料として活用

（3）手法

① 部署別にリスク項目を点数化し、リスク度を計る

部署別監査終了の都度、リスクマトリクス表により見直しを実施【P15,16】

② 所管業務について、リスクアセスメントシート作成を所管部に依頼し、監査部のリスク認識と比較し、ギャップ等を洗い出す（22年1月・23年1月実施）【P17,18】

③ 直近1年間の新たな動き（新商品・サービス、法・制度対応、モニタリング開始等）と、それに対するリスク度合いの自己評価等を記載した、リスク評価確認シート作成を所管部に依頼し、結果を取り纏め（24年1月実施）【P19】

3-1. リスク評価（本部監査）

リスク評価実施結果イメージ（部署別リスク順）

配点 3段階

部署名	リスクカテゴリー						事務リスク管理	システムリスク管理	小計
	法令等遵守	顧客保護等管理	自己資本管理	信用リスク管理	市場リスク管理	流動性リスク管理			
××部	6	3	5	5	5				
〇〇部	6	1	5	3	5				
△△部	4	3	3	3	3				
■ ■部	4	3	3	3	1				
▲▲部	2	1	-	-	-				
合計	XX	XX	XX	XX	XX	XX			

コントロールリスク			内部前回は当局的検査の結果・	識管理者の専門知	◇◇ ◇◇ ◇◇ ◇◇ ◇◇ ◇◇	小計	合計	象部室 同右の監査サイクルによる今年度監査対象	リスク度	監査サイクル（原則）
〇〇 〇〇 〇〇 〇	△△ △△ △	×× ×× ×× ×× ×								
			3	5	5	XX	XX	○	高	1年に1回
			3	5	3	XX	XX	○		
			3	3	3	XX	XX			
			1	5	3	XX	XX	○	中	2年に1回
						XX	XX			
			3	1	1	XX	XX		低	3年に1回
			XX	XX	XX	XX	XX		—	—

3-4. リスク評価（本部監査―所管業務へのリスクアセスメントの実施）

《リスクアセスメントシートに対する監査部評価イメージ》

リスクアセスメントシート一覧表

部室(課)名	具体的な業務内容	固有リスク		コントロールの有効性	残存リスク		監査部意見	監査部見解			トータルポイント	既往監査での 監査要点の有無	今後の監査深度 強化の必要性	総合評価
		評価	序列		評価	序列		頻度	深度	優先度				
■■■■部 リスク評価点 52点 リスク度「高」	○○○○○○○○○○ ○○○○○○	高	1	高	高	1	○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○	高	高	高	15	有・無	必要	否
	△△△△△△△△△ △△△△	中	2	中	中	2	△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△ △△△△ ギャップあり (2ランク)	高	中	中	11	有・無	必要	否
	××××××××××× ×××××	低	3	高	低	3	×××××××××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××	高	高	高	15	有・無	必要	否

◆◆◆部 リスク評価点 42点 リスク度「高」	○○○○○○○○○○ ○○○○○○	高	1	高	中	2	○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○ ○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○	高	高	高	15	有・無	必要	否
	△△△△△△△△△ △△△△	高	1	中	中	2	△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△ △△△△ ギャップあり (2ランク)	高	高	高	15	有・無	必要	否
	××××××××××× ×××××	高	1	高	低	3	×××××××××××××××××××××××××××× ××××××××××××××××××××××××××××	高	高	中	13	有・無	必要	否
	
	
							↓							

3-5. リスク評価（本部監査－所管業務へのリスクアセスメントの実施） 《リスク評価確認シートのイメージ》

リスク評価 確認シート

【対象部室・課 ; 】

1. 直近1年間(23年1月以降)における新たな動き

記載該当項目⇒①新商品・新サービスの開始、②法・制度への対応or取組、③モニタリングの開始、
④部内の組織変更等、⑤新たに進めている業務内容・施策や特徴的な動き

A. ○年○月より事務管理向上のためのガイドを発出。(事務事故・苦情件数増加への対応)【⑤】

B. △△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△△【①】

2. 上記1の①、②、⑤に該当する項目に対するリスク度合いの自己評価

(リスク評価はコントロール実施後の残存リスクとする)

①・②・⑤該当項目	評価ランク	説明(簡記)
A.	H	○○ ○○○○ ○○
B.	M	△△ △△ △△ △△ △△ △△ △△

【評価ランク;「H」高い、「M」中程度、「L」低い、「－」ナシ】

3. 業務運営上のリスクに対する自己評価（リスク評価はコントロール実施後の残存リスクとする）

リスクカテゴリー	評価ランク	説明(簡記)
法令等遵守リスク	H	○○ ○○○○ ○○
顧客説明管理リスク	M	△△ △△ △△ △△ △△ △△ △△
○○○○○○○○○○		
○○○○○○○○○○		

【評価ランク;「H」高い、「M」中程度、「L」低い、「－」ナシ】

3-6. リスク評価（営業店総合監査）

リスク評価実施結果イメージ(営業店リスク)

XX年度営業店監査 店別評価

被監査店	評価 ランク	総合 評点	内部管理 態勢	顧客保護等 管理態勢	業務事務					
						管理業務	営業業務	金融商品	融資業務	外国為替
〇〇支店	B	82	81	84	82	86	91	85	...	—
××支店	C上	79	78	80	79	84	87
▲〇支店	C	...								
◇◇支店	B	...								
....	D	...								
◎◎支店	C									
...ヶ店 平均	C上	79	76	80	82	82	90

該店のみ

注1) 評価ランク(7段階) : 「A」90点以上、「B」80~89点、「C上」75~79点、「C」70~74点、「D」65~69点、「E」64点以下

注2) リスク度「高い」⇒ 評価ランク「C」以下 ⇒ フォローアップ監査の対象

4. 各種委員会等(本部協議機関)に対するモニタリング

(1) 各種委員会等へ出席

11種の委員会等へ監査部長あるいは監査部員が出席

(2) モニタリングによるリスク評価を実施

委員会出席者が、協議事項・協議状況、ならびに協議事項に対するリスクの影響度・発生頻度のランク付けと評価コメントを記載する「リスク評価票」を作成

(3) 委員会等モニタリング月次報告会の実施

「リスク評価票」を一覧化し、協議事項に関する監査の緊急性や、個別監査実施時の監査要点への組み込み等を部内で協議

(4) 月次報告会の協議内容を監査担当役員に報告

5. リスク評価会議の実施（四半期ベース）

（1）目的

行内に内在するリスク事象を収集し、部内において夫々のリスク度合いを評価すると共に、機動的な内部監査実施の必要性を協議する

（2）協議対象事項

- ①各種委員会等のモニタリング結果
- ②事故・事務ミス発生状況のモニタリング結果
- ③リスクアセスメント結果
- ④営業店総合監査の改善提言結果（傾向）
- ⑤営業店総合監査の指摘結果（傾向） 等

（3）会議の協議内容を監査担当役員に報告

6-1. 事前準備（本部監査）

（1）事前調査

- ①委員会等モニタリング資料の再チェック
- ②リスクアセスメントシート、リスク評価確認シートの再チェック
- ③金融検査評定制度の自己評価、当局検査指摘への対応状況等、モニタリング収集資料のチェック
- ④被監査部署への事前提出資料依頼による監査資料収集

（2）監査方針打合せ会の実施

事前調査、前回監査結果や改善提言対応状況を踏まえ、①監査体制、②監査課題、③監査方針・主要監査要点を作成し、部内で打合せ会を実施

（3）プロセスチェック表の作成

監査方針打合せ会を踏まえ、主任監査員が監査項目・監査要点・チェックポイント等を取り纏めたプロセスチェック表を作成

（4）監査チーム打合せ

監査チーム内で、役割分担、監査視点、監査スケジュール等の最終擦り合わせを実施し、往査開始

6-2. 内部監査の実施（往査－本部監査）

（1）ヒアリング

①被監査部署の部長に対する監査チーム全員によるヒアリング

②監査員による担当者への個別ヒアリング

（2）資料査閲

監査項目別に提出された資料を査閲し、チェックポイントに基づき、監査要点の確認・検証を実施

（3）プロセスチェック表の記載

上記（1）（2）に基づき、プロセスチェック表の ①監査手法・監査手続き、

②評定、③事実認識・課題等 欄を記載

（4）課題・進捗確認

監査期間中は監査チーム内で、監査課題・進捗状況等について、ミーティングを適宜実施

（5）監査調書の作成

改善提言事項・要望事項については、監査調書を作成し、被監査部署の認識・見解を記載して貰い、相互の意見交換を実施

7-1. 事前準備（営業店総合監査）

（1）事前調査

- ① 営業店管理ヒアリングシート（内部管理・顧客保護等に係る営業店の自己評価表）のチェック
- ② 事前検討シート（来店客数、待ち時間、端末機利用件数、事務ミス発生状況、顧客申出状況、営業推進項目の達成状況等）の作成
- ③ 前回監査及びフォローアップ監査での改善提言事項の確認

（2）監査方針の作成

上記の事前調査に基づき、主任監査員がリスク評価を行い重点監査項目を含めた監査方針を策定

（3）監査チーム打合せ

監査チームで、監査方針及び役割分担、監査視点、監査スケジュール等の最終確認を実施

7-2. 内部監査の実施（往査－営業店総合監査）

（1）早朝動態観察及びキックオフミーティング

各監査員による早朝動態観察の実施及び主任監査員より営業店長に対し、監査方針・監査スケジュール等の通知及び支店スケジュールの確認

（2）資料査閲

監査項目別に提出された資料を監査実施要領に基づき査閲、監査方針での重点監査項目等の検証を実施

（3）ヒアリング

主任監査員及び各監査員により、内部管理チェックリスト並びに顧客保護等管理チェックリストによるヒアリングを実施、静態・動態観察からの判定によりリスク評価を実施

（4）リスク評価及び進捗確認

監査期間中は監査チーム内で、リスク評価及び進捗状況について、ミーティングを適宜実施

（5）改善提言事項に係る擦り合わせと仮講評

当該監査における改善提言事項に係る被監査部署との認識共有のための意見交換並びに内部管理・顧客保護・業務事務の監査結果概要について、仮講評を実施

8. 本部・営業店一体監査の実施

(1) 目的

リスクカテゴリーの管理態勢や所管部の取組施策におけるPDCAサイクルの有効性に踏み込んだ、有効性ある本部監査の実施を図る

(2) 手法

- ① 監査テーマに対する被監査部署の取組施策を確認後、営業店の実地調査を組込むことにより、現場での本部施策の周知度や実施状況ならびに課題を洗いだし、改善活動に繋げる（本部監査チームによる一気通貫の監査）
- ② 営業店の実地調査を営業店監査チームが担当し、その結果を本部監査チームが活用する形態（特定テーマに対し本部・営業店監査チームが連携する監査）

(3) 実施した取組テーマ

金融円滑化管理態勢、顧客サポート等管理態勢、法令等遵守態勢、顧客情報管理態勢
テーマ別監査（反社会的勢力との取引遮断にかかる対応状況）

9. 意見交換会の実施（本部監査）

改善提言事項・要望事項等の監査結果に基づき、監査チームと被監査部署との意見交換を実施。部内評定会議に掛ける監査報告内容の最終確認を、被監査部門長を交え行う

10. 評定会議の実施（全ての監査を対象）

- ・改善提言事項等を含めた個別監査結果について、妥当性、適切性、有効性等を検討することを目的とする監査部監査評定会議を実施
- ・併せて、監査部員間の情報の共有化と監査員のスキルアップを図る

【Ⅲ. 内部監査結果の報告と改善活動】

1. 経営陣への報告

(1) 監査報告会

監査報告書に記載の監査事実から経営に重要な事項等を改善提言案とともに報告する（尚、四半期ベースで本部監査提言に対する履行状況も報告）

①参加メンバー； 頭取、副頭取、監査役、および頭取が指名した役員
経営企画部長、法務コンプライアンス部長、事務統括部長
人事部長、業務管理部長、被監査部門長（本部監査のみ）

②開催； 毎月1回

(2) 取締役会への報告

監査実施状況、改善提言事項等を取り纏め、四半期ベースで取締役会へ報告

2. 被監査部署への監査結果通知

- ・監査報告会終了後、被監査部門長あて監査報告書として結果を通知
- ・監査報告書に改善・是正する事項を記載し、一定期間内の報告を要請

《改善・是正を要請する事項》

- ①改善提言事項 …… 監査報告書受領後、3ヵ月以内に文書により監査部長あて報告
- ②要望事項 …… 監査報告書受領後、6ヵ月以内に文書により監査部長あて報告
- ③指摘事項 …… 監査報告書受領後、具体的な是正状況を、概ね 1ヵ月以内を目処に文書により監査部長あて報告

3. 関係部との連携とフォローアップ態勢

(1) 本部連絡会の開催（営業店監査）

監査評定および監査報告会等の結果を踏まえ、監査部改善提言ほか業務改善に向けて、関係所管部に対する要請および協議を行う

①参加メンバー；本部11部室、監査役室、監査部長が指定する部室

②開催；毎月1回

③営業店指導依頼書、課題検討依頼書によるフォローアップ
担当部室に対し、要請事項を記載した依頼書を提示して、4ヵ月以内の回答を求める

(2) フォローアップ会議の実施（本部監査）

本部監査実施後の被監査部署への提案事項に対する対応状況を確認し、フォローアップを通じて内部監査の実効性を高めることにより、内部管理態勢の強化に向けた協議を行う

①参加メンバー・実施頻度；四半期ベースの部内会議

②協議事項

- i) 被監査部署への提案事項に対する対応状況
- ii) 上記対応状況に対するフォローアップの要否
- iii) フォローアップを行う場合の手法・時期

③会議の協議内容を監査担当役員に報告するとともに、改善提案のフォローアップ状況を監査報告会へ報告

4. 監査役との連携

(1) 監査連絡会の開催

監査役業務監査結果と監査部内部監査の情報交換等を通じて内部管理態勢の改善強化策を検討する

①参加メンバー； 監査役、監査役室長、監査部長、監査部企画担当者

②開催； 隔月

IV. まとめ

1. リスクベース監査の強化

- (1) リスクアセスメント実施やモニタリング活動の強化により、監査頻度・深度・優先度の決定、ならびに監査計画への反映を図る
- (2) リスク状況の変化の把握に努め、機動的に監査を実施する

2. フォローアップ態勢の強化

- (1) 被監査部署による改善状況を適時適切に把握し、経営陣に報告するとともに、改善活動におけるPDCAサイクルの実効性を高める
- (2) 監査結果を有効に活用する部内態勢の整備を図る

3. 内部監査の有効性の向上

- (1) 所管部のPDCAサイクルの有効性検証に踏み込んだ監査を実施する
- (2) 内部監査の品質向上に向けた態勢作りを進める
- (3) 監査員の専門性・スキル向上を図る

本資料に記載している内容の無断での転記・転載、および、本資料の第三者への配布は、ご遠慮いただきますようお願いいたします。

- お問い合わせ先 -

北洋銀行 監査部
〒060-8661 札幌市中央区大通西3丁目7番地
TEL:011-261-1426 FAX:011-242-3593