



内部監査機能強化の取り組み

平成27年2月

北陸銀行監査部



目次

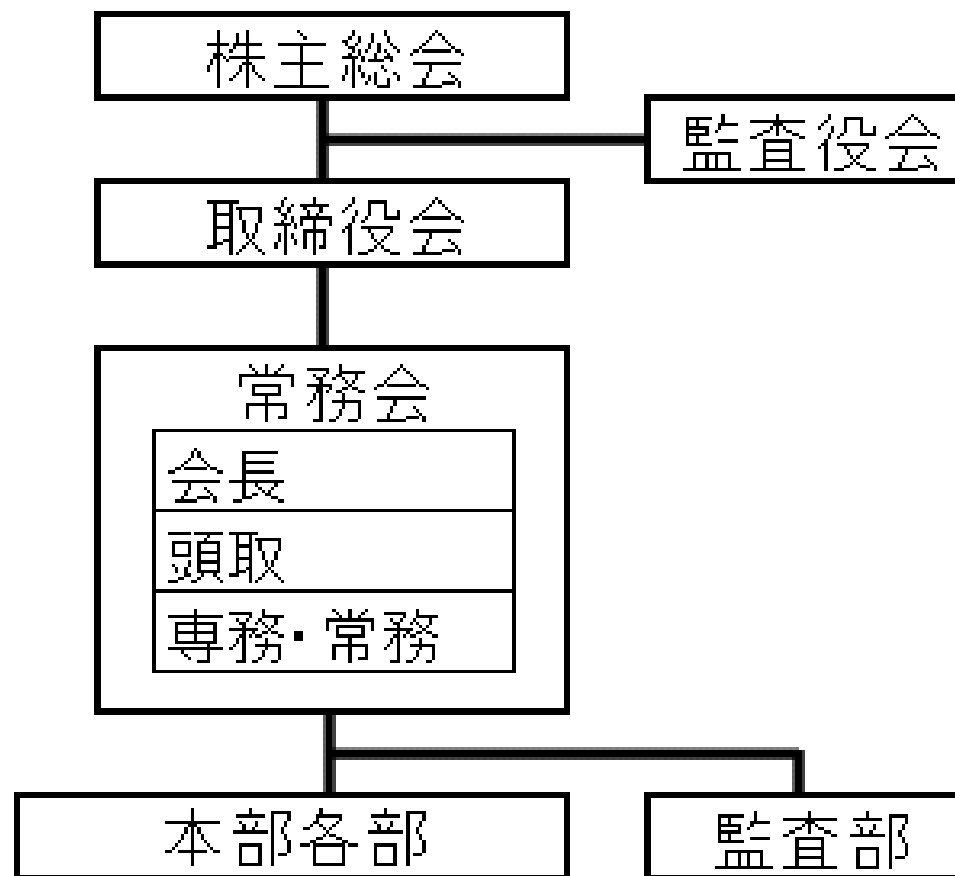
1. 弊行内部監査体制の概要
2. 取り組みに至る背景
3. 取り組み状況
4. 部門長としての心構え
5. 最後に



1. 弊行内部監査体制の概要

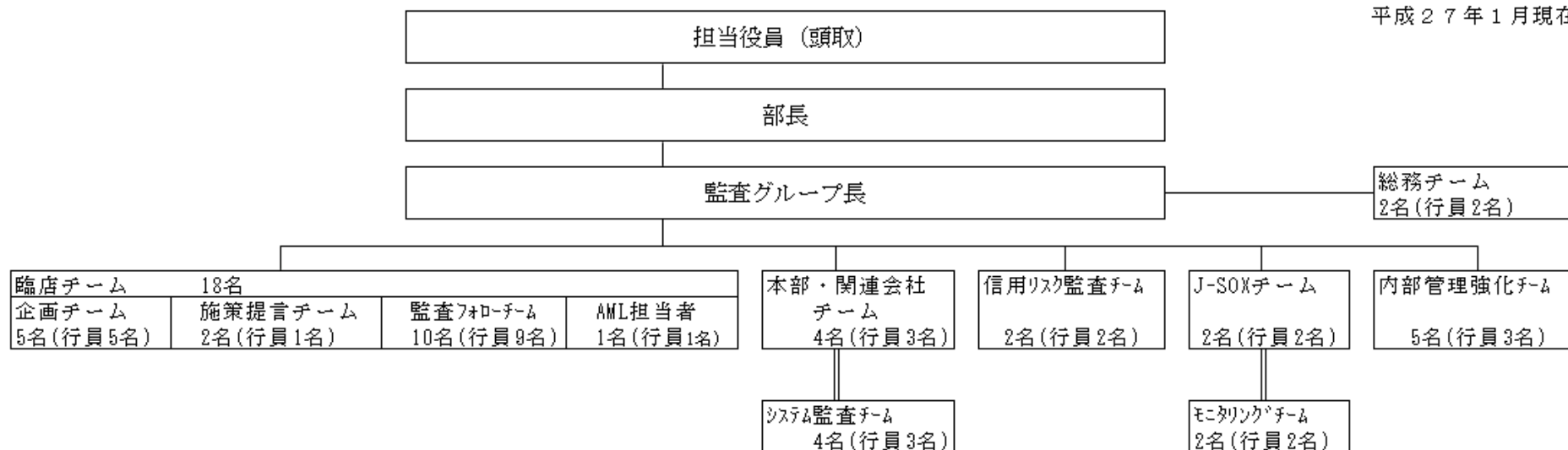
- (1) 弊行組織図
- (2) 部内体制
- (3) 人員構成
- (4) 業務スキルの状況
- (5) 直近2年間の資格保有者数

(1) 弊行組織図



(2) 部内体制

平成27年1月現在



総勢 34名

(3) 人員構成

営業店監査ワンイヤールールの実践
牽制力・指導力の強化に向け人員増

監査部の人員構成

平成26年12月31日現在

	22年3月末	22年9月末	23年3月末	23年9月末	24年3月末	25年9月末	25年9月末	26年3月末	26年12月末
部員数	30	28	28	26	26	33	33	35	33
(うち行員)	19	21	22	24	24	29	29	29	29
(うち店長経験者)	6	9	10	9	11	19	19	17	13
(うち営業店臨店要員)	22	19	18	19	10	13	13	16	17
平均年齢(スタッフ含む)	57歳4ヵ月	58歳4ヵ月	58歳4ヵ月	57歳3ヵ月	57歳4ヵ月	58歳4ヵ月	58歳7ヵ月	58歳7ヵ月	58歳6ヵ月
経験年数(スタッフ含む)	3年4ヵ月	3年6ヵ月	3年3ヵ月	2年9ヵ月	2年6ヵ月	2年6ヵ月	2年9ヵ月	3年1ヵ月	3年1ヵ月
部長	1	1	1	1					
担当部長	1	1	1				1		1
統括副部長				2	2	1	1	1	
副部長		1	1						
上席検査役	6	7	7	6	6	6	6	4	5
先任上席検査役	1	1	2	3	2	4	4	5	5
検査役	8	5	4	7	8	4	4	4	2
先任検査役		1	2	4	3	9	9	10	8
調査役	1	1	1			2	2	2	2
先任調査役	1	1	1						4
主任								1	1
シニア行員	2	2	2	1	1				
スタッフ	7	6	5	1	2	5	5	6	4
女子スタッフ 嘱託	1(嘱託)	1(嘱託)	1(嘱託)	1(嘱託)	1(嘱託)	1(嘱託)	1(嘱託)	1(嘱託)	1(嘱託)
その他営業店支援		1	1	3	0	1			



(5) 直近2年間の資格保有者数

資格	取得者 <small>(転出者含)</small>
金融内部監査士	14名 <small>(別途、通信講座受講中 6名あり)</small>
公認システム監査人(CSA)	1名
ITコーディネータ	1名
公認不正監査士	2名
公認金融検査人(CFSA)	3名

※資格取得費用補助制度あり(上限10万円)



2. 取り組みに至る背景①

- 指摘を優先する監査手法に対する疑問
 - 「営業店への提言力」や「本部へのフィードバック力」が必要なのでは？
 - 「指摘」から「指導」への脱皮
 - 「現象」でなく「原因」に目を凝らす
 - 「事象」でなく「事由」を掴む
 - 「真因」→偶然？必然？属人的資質？態勢？
本部施策・手続き？真実は何か



2. 取り組みに至る背景②

- ガバナンス態勢強化のための役割認識
→「経営の代理人」とは何ぞや
不祥事未然防止？事故防止の牽制？
本部施策・手続き等への提言機能？
コーポレートガバナンスの充実？
個別経営戦略に対する監査の充実？
- ベストプラクティスを促す水平的レビュー



2. 取り組みに至る背景③

- 自分達は期待される水準にあるのか？
- 「変えるべきこと」「変えてはいけないこと」は何か？
→ 自分達の「立ち位置」の確認のため、外部コンサルを受ける



3. 取り組み状況 ①

《中期監査計画の策定》

将来的に想定されるリスクも勘案し、監査態勢の高度化に向けた監査計画の策定に着手。

→FG主導で、北海道銀行とも平仄を取りながら「ほくほくFG」としての監査中期計画策定の検討を進めている。



中期監査計画の策定～目的～

- ・FG & 子銀行中期経営計画遂行に伴うリスクシナリオへの対応
- ・内部監査機能の高度化・効率化に向けた中期的なロードマップ



中期監査計画の策定～流れ～

中期監査方針…策定の背景、目的



中期監査目標…方針実現のための道標



中期監査計画…目標達成のために具体化



中期監査計画の策定～方針～

- 監査の高度化と効率化
- 網羅的なルールベース監査からリスクベース監査へのウェイトシフト
- 業務改善に繋がる提言機能の強化
- FG監査との役割分担（監査資源の確保と個々人のスキルアップ）



中期監査計画の策定～目標～

- 本部監査・テーマ別監査の高度化
- 営業店監査の深化・効率化
- FG・子銀行監査部門の役割分担
- リスクベース監査スキルの強化
- 監査資源の確保と育成



中期監査計画の策定～策定～

中期監査目標に基づき、各論まで
踏み込んだ中期監査計画を検討

ex. 関連会社の監査について

H27年3月期:FGと両行での共同監査実施

H28年3月期:FG主体での監査実施



3. 取り組み状況 ②

《品質評価の実施》

内部監査に対する品質評価を実施し、その結果を経営に報告し評価・指示を受け、改善につなげる態勢を整備する。

- (1)内部評価マニュアルを検討・策定中。定期的な内部評価を行い自己進化を図る。
- (2)外部評価導入は今後の検討課題。

被監査部署からのアンケート受け

【本アンケートは行内郵便親展又は行内イントラの監査部長個人宛に返信願います。】

監査アンケート

	【店番	店名	支店】
監査の実施 状況	1. 指摘に当っては、双方向の議論が行われたか <input type="checkbox"/> 十分議論が行われた <input type="checkbox"/> 概ね議論が行われた <input type="checkbox"/> 一部で議論が行われなところもあった <input type="checkbox"/> 議論はおこなわれなかった 選択した理由について記載ください（改善すべき事項もあれば記載ください）		
	2. 検査員の態度について <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 概ね良好 <input type="checkbox"/> 一部に問題あり <input type="checkbox"/> 問題が多い 選択した理由について記載ください（改善すべき事項もあれば記載ください）		
	3. 検査員は監査を実施する上で、十分な知識を有していたか <input type="checkbox"/> 十分有していた <input type="checkbox"/> 概ね有していた <input type="checkbox"/> 一部で有していなかった <input type="checkbox"/> 有していなかった 選択した理由について記載ください（改善すべき事項もあれば記載ください）		
	4. 監査は店の執務時間を考慮したものであったか <input type="checkbox"/> 考慮されていた <input type="checkbox"/> 概ね考慮されていた <input type="checkbox"/> あまり考慮されていない <input type="checkbox"/> 考慮されていない 選択した理由について記載ください（改善すべき事項もあれば記載ください）		
説明会、評 定について	5. 説明会は今後の運営に活かせるものでしたか <input type="checkbox"/> 十分活かせる <input type="checkbox"/> 概ね活かせる		



3. 取り組み状況 ③

《オフサイトモニタリングの充実》

監査目線にマッチした、実効性の高い
情報収集態勢構築に取り組む。

- ①本部各部との協力・信頼関係
- ②事前検討会実施・重点監査項目の共有
- ③営業店リスクアセス→定量&定性要素
- ④本部リスクアセスの実効性を高める工夫

《 営業店のリスクアセスメント例 》

営業店監査用資料(営業店リスクアセスメント)										H26.7.31 現在																
店番	店名	店長名	実働 行員 (人)	予算金残高 (000万円) 単位:億円		前回監査評定 (平成26年 12月 ~ 平成26年 12月)					予算金残高(H26.9月中)		債務者数(H26.9月中)		投信(H26.9月末)		保険(H26.9末)		事務負担				事務ミス管理			
				預金	貸出	監査基準日	経過 月数	事務管理 リスク	コンプラ イアンス	経営管理 リスク	店内検査	総預金	総貸出	顧客数	債務者数	うち 要管以下	純資産 残高	投信 保有者数	販売地 (H26.2)	顧客数 (H26.2)	事務量	事務量PH	起算取消 才^PH	起算取消 才^PH	事務ミス 件数	事務ミス 件数PH
1	A	あ	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1	
2	B	い	20	100	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
3	C	う	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
4	D	え	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
5	E	お	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
6	F	か	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
7	G	き	20	100	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
8	H	く	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
9	I	け	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
10	J	こ	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
11	K	さ	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
12	L	し	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
13	M	す	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
14	N	せ	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
15	O	そ	20	100	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
16	P	た	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
17	Q	ち	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
18	R	つ	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
19	S	て	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
20	T	と	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
21	Y	な	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
22	V	に	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
23	W	ぬ	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
24	X	ね	20	300	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
25	Y	の	20	100	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		
26	Z	は	20	100	150	平成26年12月1日	1	優良	優良	優良	優良	2	700	100	300	100	700	50	1	0.1	5	0.1	5	0.1		

リスクアセスの「当り具合」
を見ながら、項目の入れ
替えを図っていく

《本部のリスクアセスメント例》

No.	担当部署	担当業務	リスク事象	リスク カテゴリー	想定されるリスク	原因事象	リスクへの対応状況(コントロール状況)	コント ロール	今回のリスク評価		
									影響度	発生頻度	計
425	監査部	本部および営業店の内部監査	情報漏洩	法令等遵守/オペレーショナルリスク管理	・顧客情報や個人データの流出	手抜き/不注意	①ファイルにパスワード設定。 ②持出資料の持出許可簿への記載および営業店から部への送付一覧の確認。 ③部内および営業店での施錠箇所への保管。	2	4	1	5
426	監査部	本部および営業店の内部監査	人材流出	オペレーショナルリスク管理	・専門的知識を要する監査項目 担当人材の流出	組織的意思決定/不可抗力	①人材担当部への依頼(当局対応に関する)。 ②外部セミナー等を活用したノウハウの蓄積。	2	2	2	4
427	監査部	本部および営業店の内部監査	その他	オペレーショナルリスク管理	・不備の見逃し、指摘相違	手抜き/不注意	①監査現場、検討会での指摘事項の再検証。 ②監査部員のスキルアップ。	2	1	3	4
428	監査部	本部および営業店の内部監査	その他	オペレーショナルリスク管理	・監査で指摘した問題点が改善され ばないリスク	手抜き/不注意	①現場での改善、監査改善指示書のフォロー、改善状況監査の 弾力運用(評定が改善でも改善状況監査を実施)。 ②所管部からの指導(含む臨店)を依頼。	2	1	2	3
429	監査部	本部および営業店の内部監査	その他	オペレーショナルリスク管理	・監査で見逃された問題点が所 管部に伝わらないリスク	手抜き/不注意	①関係部連絡会での各種提言、資料によるリスクの高い不備 の明示。 ②内部監査報告書の本部各部への回付およびコンプライアンス については作業表(不備全て記載)を引き続き関係部へ送 付。	2	2	2	4
430	監査部	不祥事故に係る調査	内部不正	オペレーショナルリスク管理	・調査不足による不祥事故の(一 部)見逃し	故意・悪意/手 抜き/不注意	・過去の調査記録による調査方法の継承および複数体制による 調査実施。	1	2	1	3

《事前検討会資料例》

オフサイトモニタリング検証シート

監査主任

監査担当者

監査項目	事前モニタリング	検証結果
苦情トラブル	国庫金領収書の誤返却 情報管理の体制はどうなっているのか(再発防止策) 通帳の返却が遅いと苦情 預かり物件の管理状況はどうなっているのか	
コンプラ自己点検	相談しにくい 支店の風通しはどうか、原因は誰か セクハラ、パワハラがある どの程度のことか、誰が原因か	
・リスク商品モニタリング報告 ・取引記録票 (投信)	販売商品が偏っている 販売停止処分を受けている 業推偏重の強引な販売体制になっていないか 取引記録記載内容の不備 商品説明を十分に行なっているか	
・リスク商品モニタリング報告 ・取引記録票 (保険)	即日販売がある 契約優先の強引な販売態勢になっていないか 不実記載 説明不足での無理な成約となっていないか	



3. 取り組み状況 ④

《本部監査の質的向上》

個別経営戦略・施策まで踏み込んだ
監査の実現可能性

→テーマ別監査に加え、FG・道銀との
共同本部監査試行を検討中

まずは現場目線での提言機能強化



4. 部門長としての心構え ①

- “まずはやってみる”
→状況が見えてきたら、PDCAを回す
- “～すべき”は最後までとっておく
→mustを考えると躊躇する



4. 部門長としての心構え ②

- 監査実施店への「臨店」では・・・
 - ・検査員の仕振り確認→「緊張感」と「励み」
 - ・現場支店長・役席者とのコミュニケーション
 - “指摘”でなく“指導”、“面接”でなく“面談”
 - 指摘：発生したリスク事象の摘発にすぎず
 - 指導：発生しうるリスクへの気付き（防止）
 - 現場が知りたいのは、僚店の良好事例・失敗事例やガバナンスのあり方への助言



4. 部門長としての心構え ③

- 監査部員に求めていること

→現場の悩みは何か？

本部施策や手続きに問題点はないのか？

担当者の声にまで耳を傾けているか？

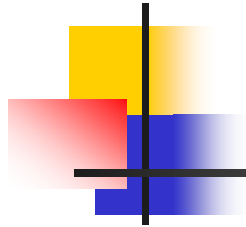
監査時には営業店全員にアンケート

営業室まで出向き、自分の眼で見たか？



5. 最後に

- 現場を回り、現場と対話し、現場に寄り添うことができるのは内部監査部門
- 「現場と本部との架け橋」として機能できれば、組織全体ももっと良くなるはず
 - ・・・その気概と誇りを部員に持たせて
 - これからも高度化に取り組んでいく



ご清聴ありがとうございました

北陸銀行監査部
担当部長 小嶋達也