

ふくおかフィナンシャルグループの監査態勢

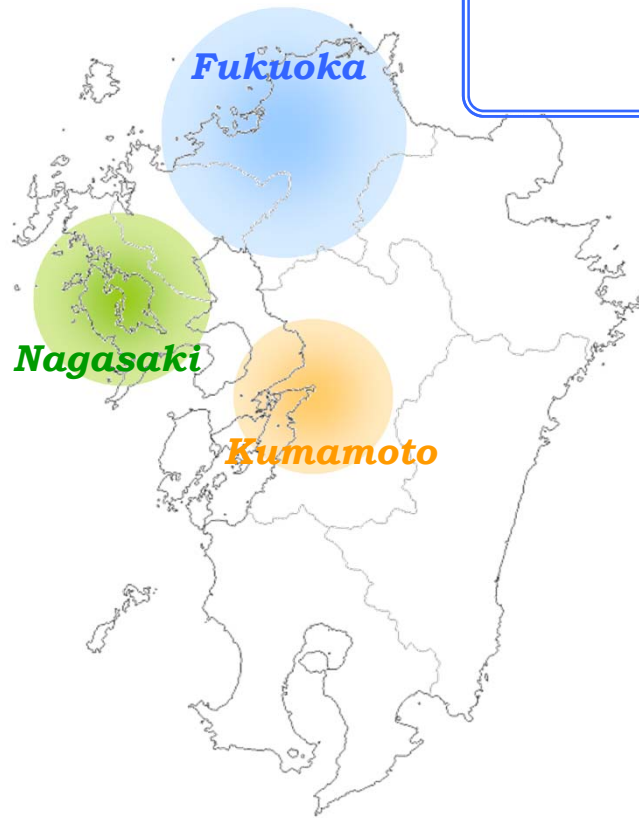


平成 27 年 8 月

株式会社 ふくおかフィナンシャルグループ



FFGのご紹介



グループ全体の概要

- ▶ FFGは九州を地盤とする3つの地方銀行を傘下にもつ金融持株会社
- ▶ 他に証券会社やカード会社、コンサルティング会社などの子会社15社を含め総合金融グループを形成

(2014年3月末)

金融持株会社



ふくおかフィナンシャルグループ



- ▶ 設立 2007年
- ▶ 総資産 14.1兆円

グループ銀行

福岡銀行



- ▶ 創業 1877年（明治10年）
- ▶ 貸出金 7.2兆円
- ▶ 預金量 8.7兆円
- ▶ 福岡県内シェアNo.1

熊本銀行



- ▶ 創業 1929年（昭和4年）
- ▶ 貸出金 1.0兆円
- ▶ 預金量 1.3兆円
- ▶ 熊本県内シェアNo.2

親和銀行



- ▶ 創業 1879年（明治12年）
- ▶ 貸出金 1.4兆円
- ▶ 預金量 2.2兆円
- ▶ 長崎県内シェアNo.2

グループ子会社

連結子会社 15社

ふくおか証券（旧前田証券）

FFGカード

FFGビジネスコンサルティング

ふくおか債権回収

福岡コンピューターサービス

ふくぎん保証

ほか

FFGのビジネスモデル

- ▶ お客さまに対しては3つの顔(ブランド)をもちながら、グループ内では一体の経営体制・インフラを活用
- ▶ 地域へのコミットメントを維持しながら、スケールメリットの追求が可能となる経営スタイル



シングルプラットフォーム

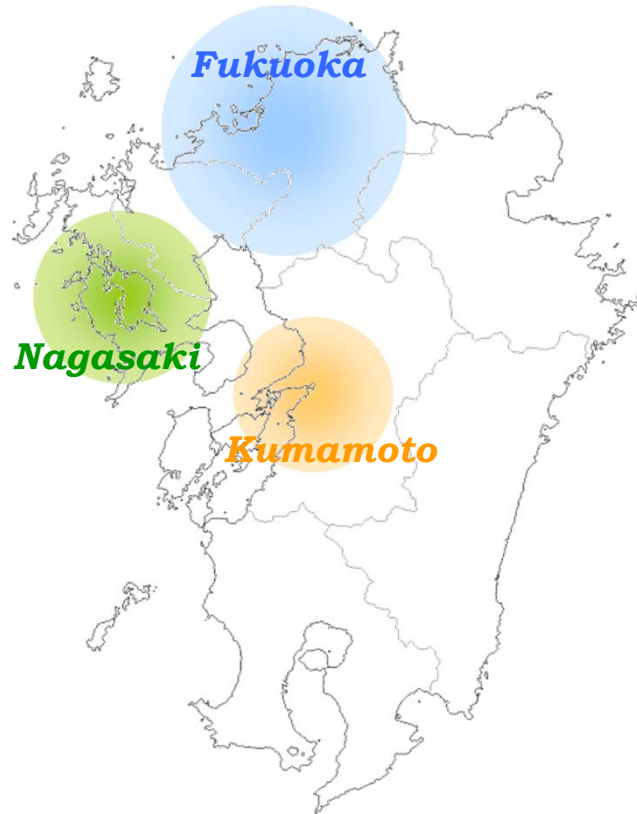
- ▶ 一つの経営戦略
- ▶ 一体の経営体制
- ▶ 共通の経営インフラ

マルチブランド

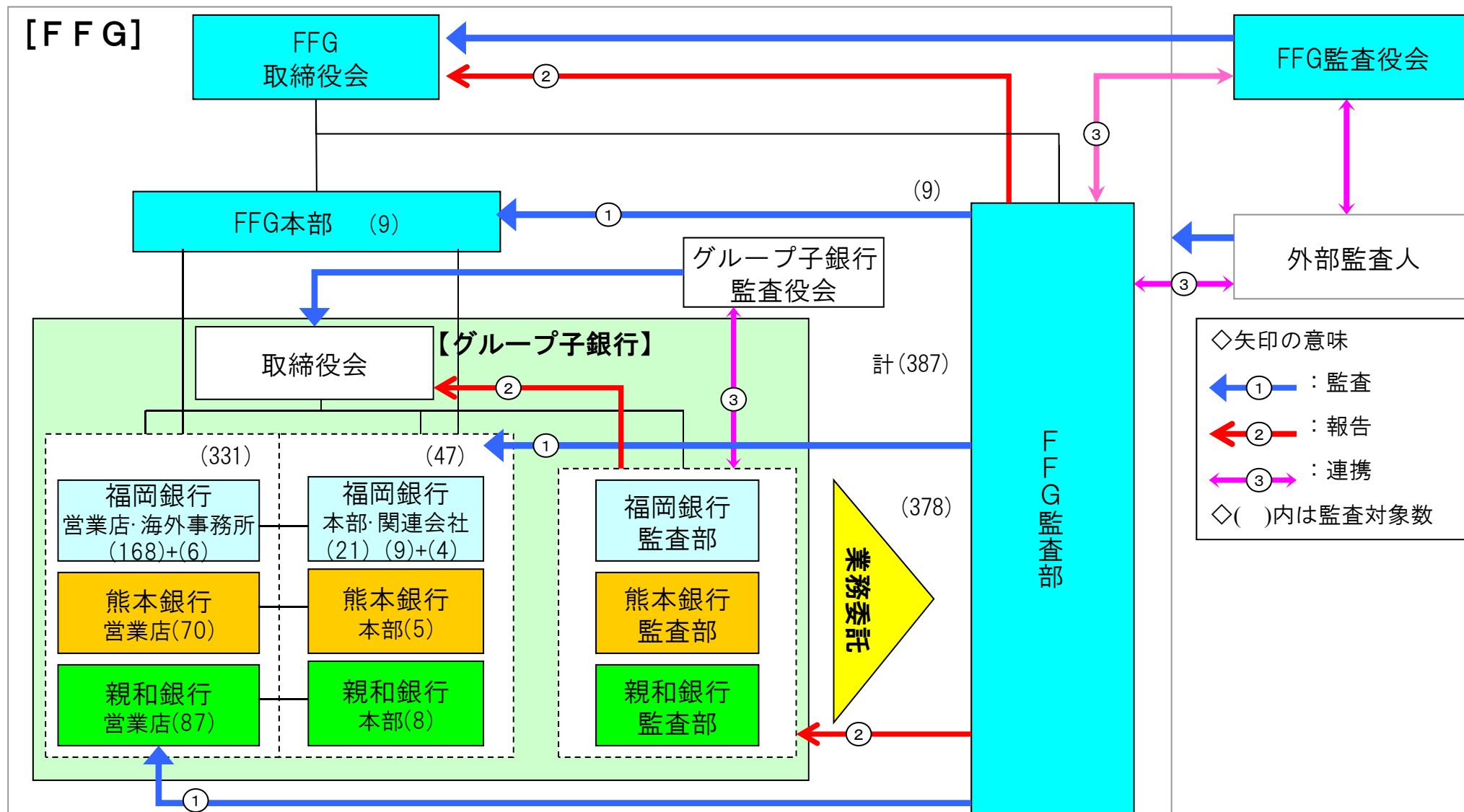
- ▶ ブランド力の継承
- ▶ お客さま接点の多様性
- ▶ 地域へのコミットメント



内部監査体制について

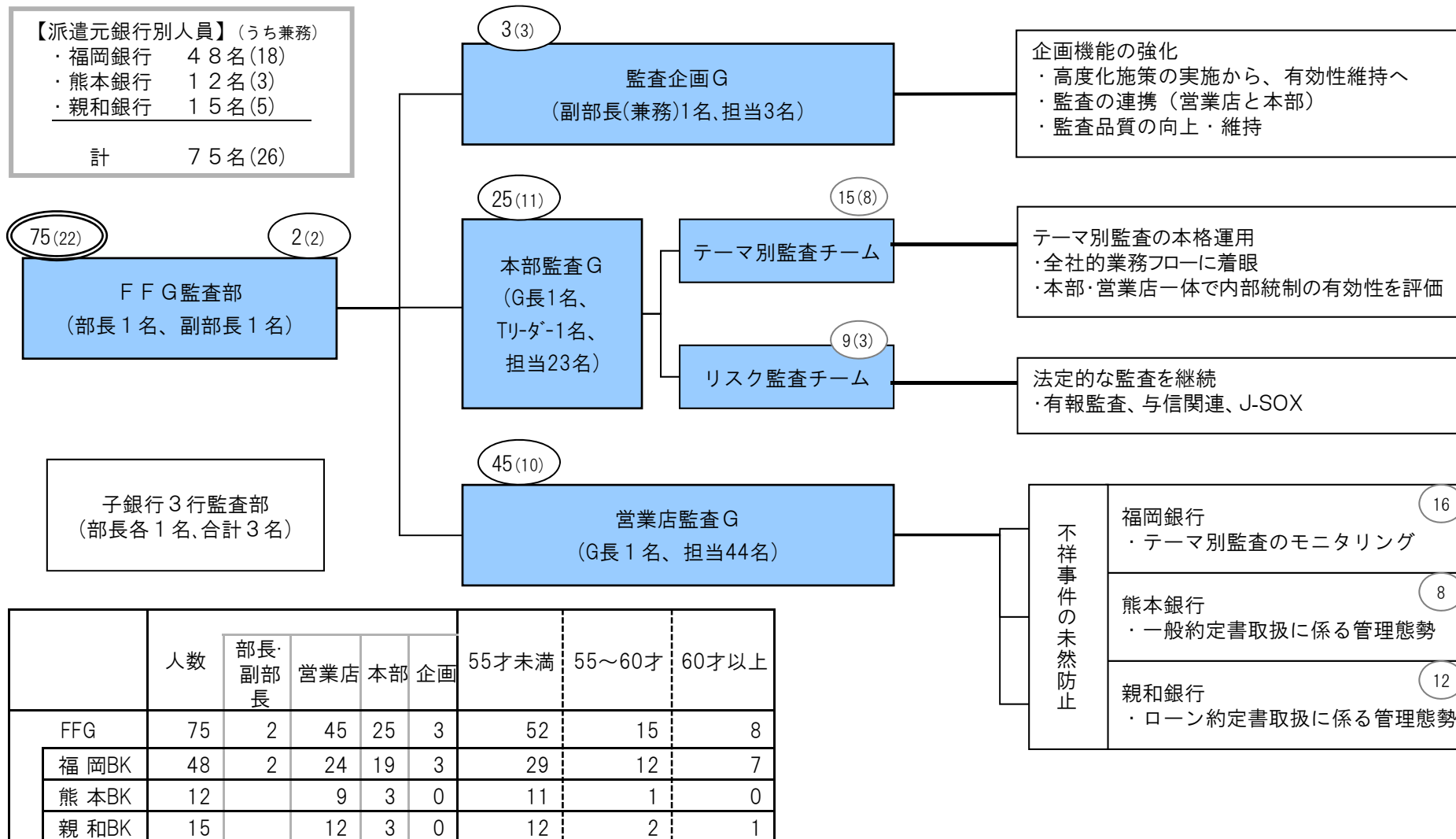


1. 監査体制の全体像



3. 監査人員体制

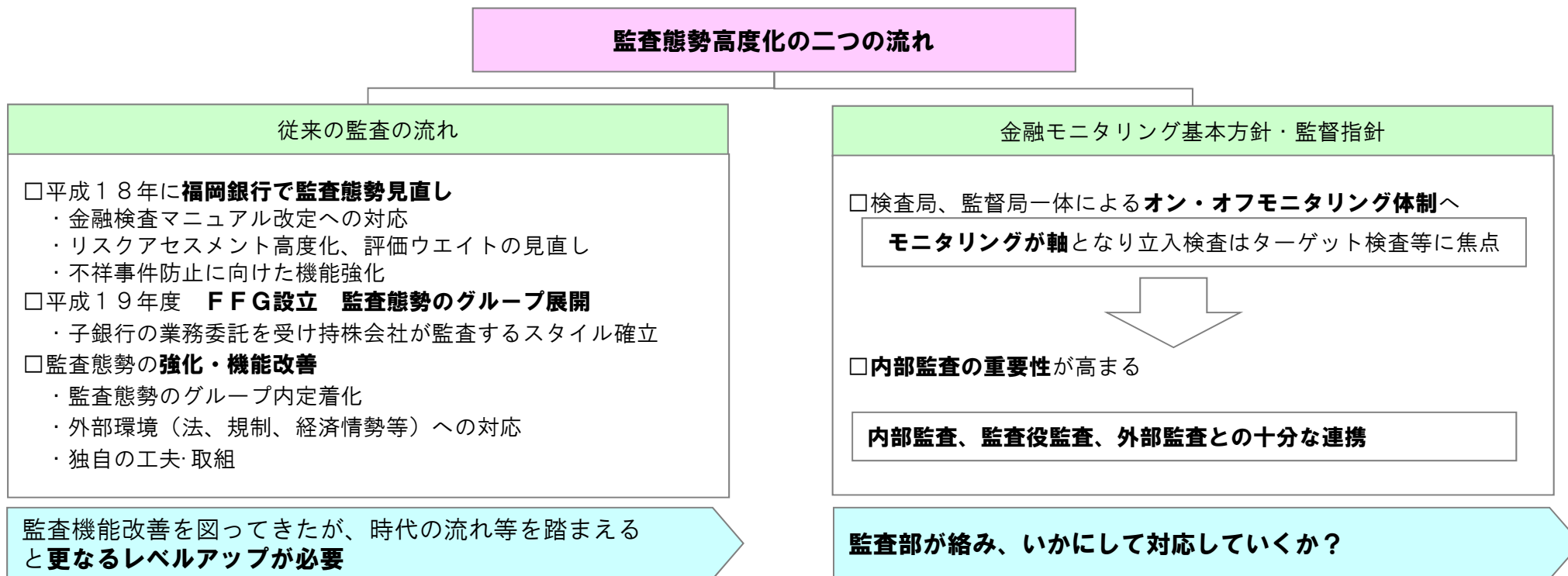
(H27.4 現在)



4. 監査対象と種類

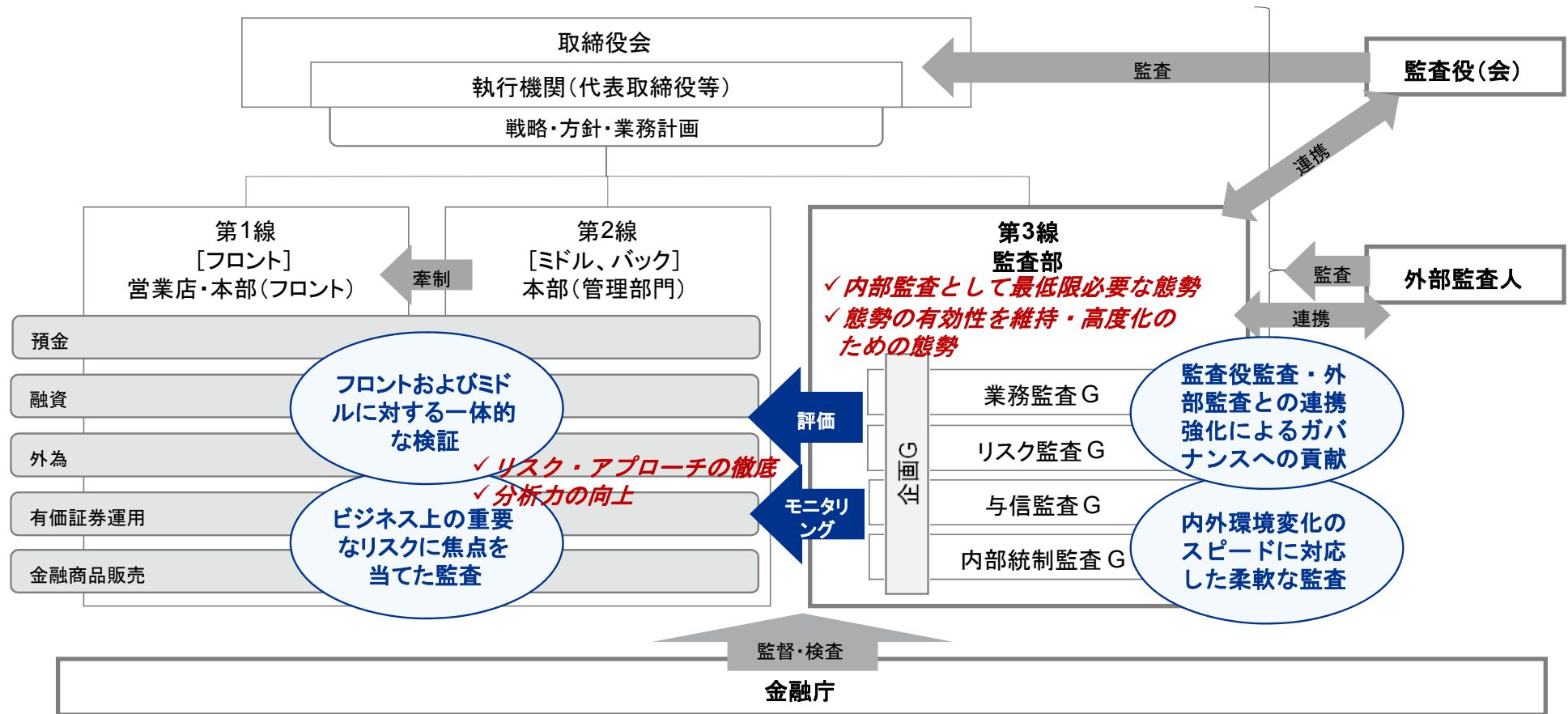
監査対象		監査種類	対象	頻度	方式	備考
全営業店 (325)	1 実地 監査	①総合監査 (初日現物監査同時)	全店	1～1年半/回	予告	2日～4日間
		②1日監査 ・事故防止 ・フォローアップ等	全店	6ヶ月/回	抜き打ち	1日
	監査不良店		機動的に実施			
	2 オフ サイト	①異例取引チェック	役席承認 確認等	日次、週次、月次	—	
		②ATM遠隔自動精算	店内ATM	6回以上/半期	—	
		③取引票等のチェック	全店	随時	—	取引票、諸届等の検証
		④オフサイトレビュー	全店	日次	—	専決貸出の運用状況検証
3	支店長特別検査	全店	定例・個別	監査部指示		
全本部 (53) (関連会社、 アウトソーシング先、 海外駐在員事 務所含)	1	テーマ監査	本部 関連会社	随時	予告	年間約10テーマ
	2	1日監査(部署別)	アウトソーシング先	年1回	抜き打ち	現物管理
	3	書面監査	本部 関連会社	随時	予告	有報監査
	4	自主検査	本部 関連会社	—	—	
	5	内部統制監査	—	通年	予告	J-SOX

5. 監査態勢高度化の流れ



6.内部監査の目指す姿

内部監査の目指す姿



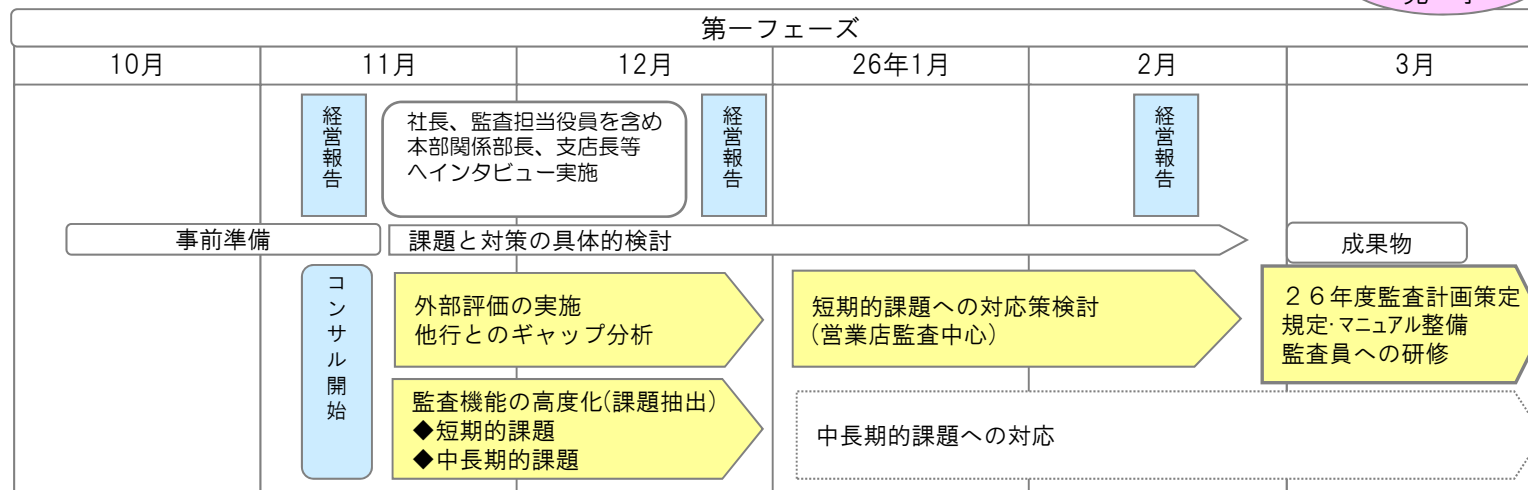
7. 監査高度化の方向性(仮説)

項目	仮 説	
	銀行経営リスクの増加	監査高度化の方向性
①制度変更	業務の多様化・国際化等により経営リスクが増大しているのではないか？	リスクアセスメント の有効性検証・再設定
②環境変化に対応した監査の役割	様々な環境変化に対応していくためには、監査の観点を従来にも増して「高い品質確保」へシフトしていく必要があるのではないか？	牽制機能を確保しながら、指摘→改善・定着へ目線 規定の妥当性等により踏み込む
③本部集中化	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; background-color: #e0e0e0; padding: 5px; margin-right: 5px;">リスクの移動</div> <div> <p>営業店の監査対象業務が減少しており、監査が枝葉末節的（評価のための監査）になっていないか？</p> </div> </div>	本質的な指摘により納得性が高い監査へ 重点項目や高リスクに焦点（ 濃淡をつける ） 評価に支店マネジメントの比重を高める
④関連会社化		営業店から リスクが移動・集中 しており、監査対象として強化していくことが必要ではないか？ 例えば、事務センターはリスクの塊ではないか？
⑤外部委託化	ブラックボックス化していないか？	外部監査の活用
⑥環境変化の速度	グローバル化の進展により、世界情勢の変化が直ちに経営環境に反映してきている中、リスクコントロールが後手に回っていないか？	先見性のある有効なリスクコントロール（シナリオを準備） 機動的監査スケジュール
⑦業務の複雑化	既存商品の多様化に加えて、新しい領域のビジネスへの参入によりリスクが増加していないか？	商品開発や新ビジネスの企画段階での監査部門の関与（会議へのオブザーバ参加等）
⑧高まる専門性	リスク部門やシステム部門等は特に専門性が高まっており、経験のない一般行員（営業店、本部勤務）では対応が困難ではないか？	該当部門と監査部門の人事異動、中途採用 外部監査の積極活用
⑨人員構成の変化	中間層（稼ぎ頭、業務のキーパソン）不足、窓口は基本パート化組織的にスムーズな業務遂行ができていないか？	人財育成の観点でもコンサルティング機能強化 が必要

8. 監査高度化スケジュール

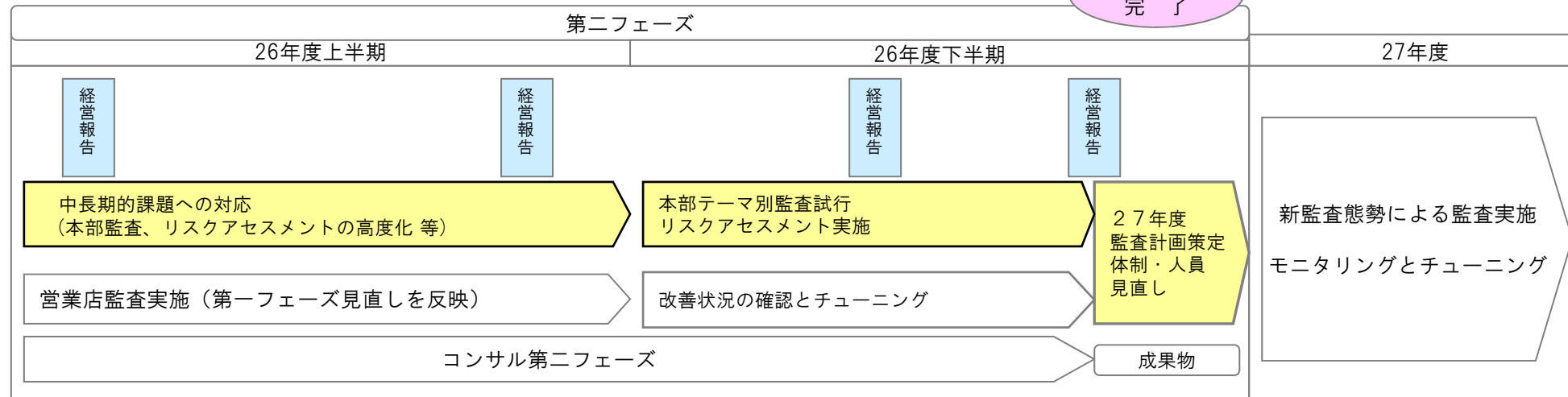
◆第一フェーズのスケジュール（25年度下半期）

第一フェーズ
完了



◆第二フェーズのスケジュール（26年度）

高度化
完了



9. 営業店監査の見直し

◇ 営業店監査 見直しのポイント

	観 点	目的・活用方法	自己分析・課題等
1	リスクアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ・店別リスクの数値化 ・事前の営業店状況把握 ・監査サイクルへの反映 	<ul style="list-style-type: none"> ・営業店リスクアセスメントを導入し、事前の状況把握に活用。 ・監査サイクルには事故防止監査に一部反映 →営業店ごとのリスク状況（変化）を監査項目に反映する仕組み作り
2	本質的な指摘	<ul style="list-style-type: none"> ・リスクの大きさと発生可能性による指摘事項整備（枝葉末節な指摘の排除） 	<ul style="list-style-type: none"> ・事象の重要性に着目していることから、本質的な指摘を捉えはじめている →大きくくりで指摘している内容を分析し評価
3	原因分析と改善提言	<ul style="list-style-type: none"> ・事象の真因分析（極力属人に帰着しない） ・分析を踏まえた改善提案 	<ul style="list-style-type: none"> ・講評時に監査の総評、意見、改善提案を文書(速報)で提示 ・時間的制約もある中、真因分析は今後レベルアップが必要
4	マネジメント力の評価	<ul style="list-style-type: none"> ・支店長の優れた経営管理に対して加点 	<ul style="list-style-type: none"> 弾力的運用と評価目線のバランスが課題（現状は明確なエビデンスが条件） →好事例はニュースで全店へ紹介等
5	着眼点の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・準拠性→規定の妥当性にも着目 	<ul style="list-style-type: none"> ・監査を契機に3件の規定や帳票を一部改訂 →ルール改訂の効果（同様のミス改善状況）をモニタリング
6	監査品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・支店長が監査品質を評価（アンケート） ・監査員のスキルアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・建設的な意見が多く、講評の文書化は総じて好評（監査見直しに前向き） ・継続的スキルアップ策を実施中 →アンケート結果から必要に応じ改善策の検討

10. 営業店リスク評価の概要

営業店リスク評価店別明細表

店番	店名	総合得点	全店順位	リスク評価	店舗特性項目								経営管理項目						クオリティ項目								
					①業務純益割合	②来店客数	③基準人員	④取引先数 (有効CMF)	⑤貸出先数	⑥貸出金平残	⑦客待ち時間	⑧オペリスク件数	店舗特性評価	⑨前回監査評価	⑩事故防止監査減点	⑪事務指導臨店評価	⑫事務リスク評価	⑬業務管理	⑭支店長新任 (赴任一年以内)	⑮評価 (RCEE)	⑯プロジェクト F0	⑰苦情件数	⑱顧客記録簿承認遅延率	⑲ADR件数	⑳法令違反等	評価	
100	A	181	6	8																							
200	B	168	18	7																							
212	C	91	63	4																							
217	D	46	152	2																							

営業店リスク評価一覧表

リスク評価	リスク高			リスク中				リスク低		
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
総合得点	225以上	~200	~175	~150	~125	~100	~75	~50	~25	24以下
営業店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店
	←○○支店	○○支店	○○支店	B支店	○○支店	○○支店	○○支店	→○○支店	→○○支店	
	○○支店	→○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	D支店
	○○支店	○○支店	A支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	→○○支店	○○支店	○○支店
	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店
	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店
	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店
	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店
	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店
	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店	○○支店
合計	~ヶ店	~ヶ店	~ヶ店	~ヶ店	~ヶ店	~ヶ店	~ヶ店	~ヶ店	~ヶ店	~ヶ店

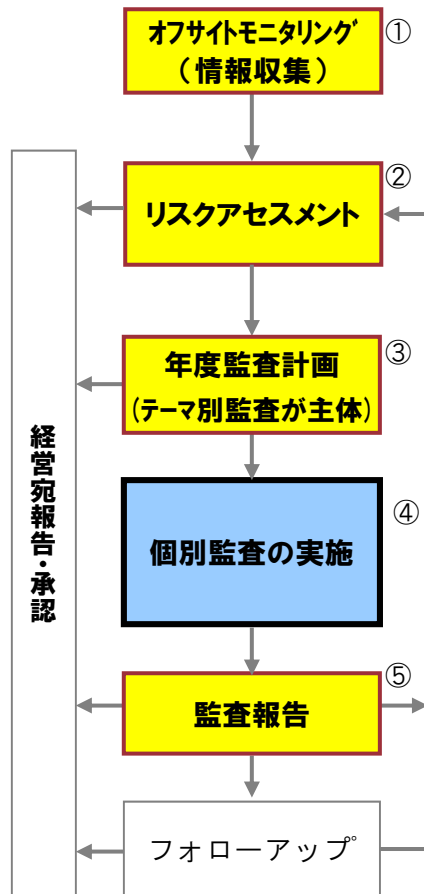
- 総合得点を25点毎にマッピング
- 6ヶ月毎に評価し、推移を監視
- 2ランク以上変動した営業店は網掛け

◆ リスクベースによるメリハリのある監査の材料

◆ 時系列にデータを蓄積しレベルアップ（試行錯誤）

11.本部監査の見直し①

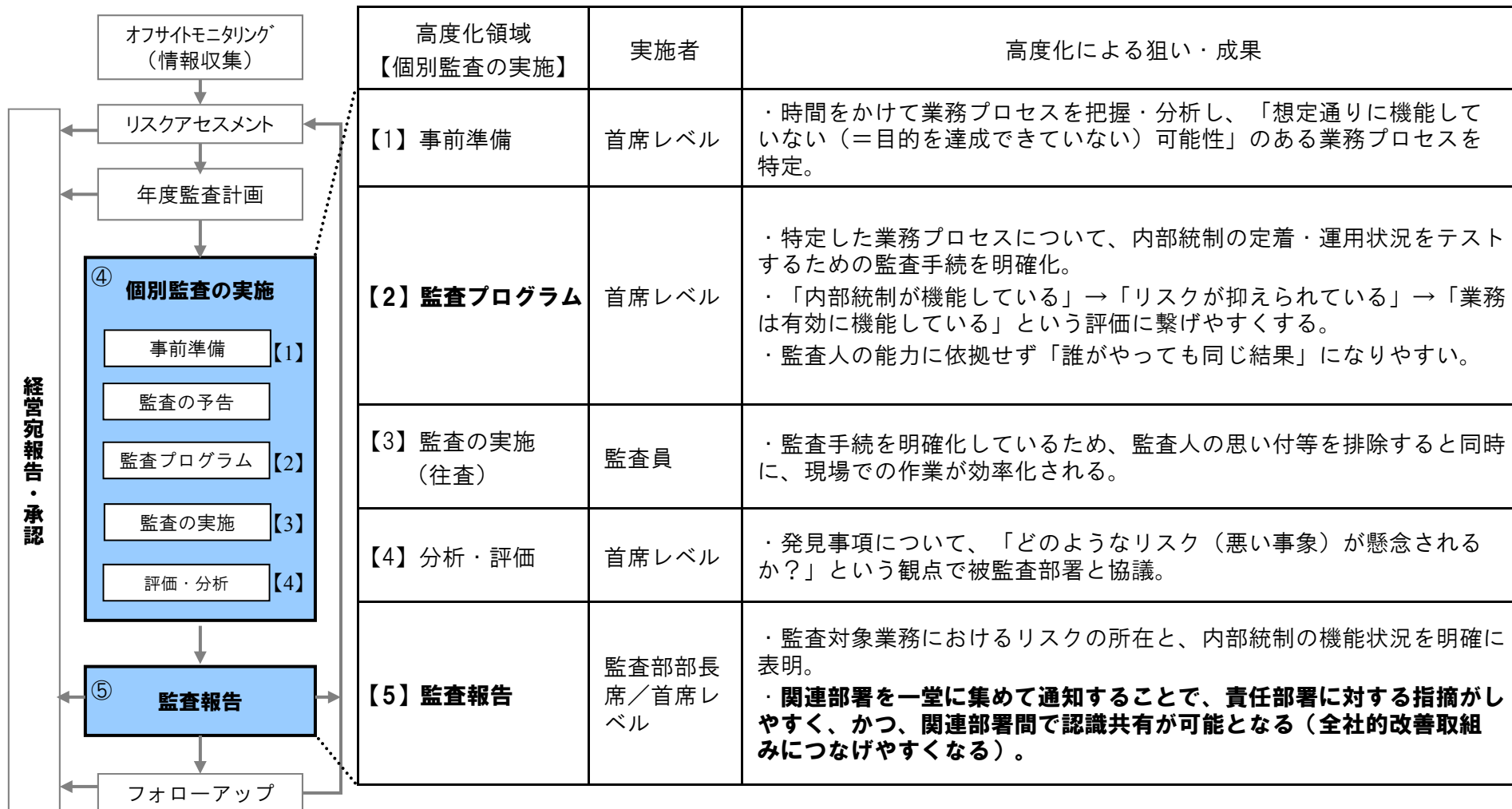
◇ 本部監査の流れ



項目	現 行	高度化後	
①オフサイトモニタリングの充実	監査の1ヶ月前から監査対象部門の情報入手、内容把握	<ul style="list-style-type: none"> 内外情報の積極収集（環境変化の感応度を高める） モニタリング担当者の配置 「リスクの変化」を継続的にモニタリング 	
②リスクアセスメント	金融検査マニュアルベースのマトリクス リスクカテゴリ（13）×部署数（52）	<ul style="list-style-type: none"> リスクカテゴリの「見える化」（13→34項目） 部署別→業務プロセス リスクカテゴリ(34)×業務(49) 	
③テーマ別監査への軸足シフト	部署別監査が主体（網羅性） 部署別(52)：テーマ別(22) = 7：3	テーマ別監査が主体（リスクの重要性） 部署別：テーマ別 = 3：7のイメージ ⇒複数部署を一蓮托生で監査 「数をこなす」 → 「核心を付く」監査へ	
④個別監査の実施	全部署ほぼ同じ監査手続き（金融検査マニュアル）	テーマ・目的に沿った手続き（オーダーメイド）	<ul style="list-style-type: none"> スピード 本質的な発見事項 具体的な改善提言
⑤監査報告	着眼点(リスクカテゴリ)を総評に記載	本質的な意見を表明	

12.本部監査の見直し②

◇ 本部監査の流れ

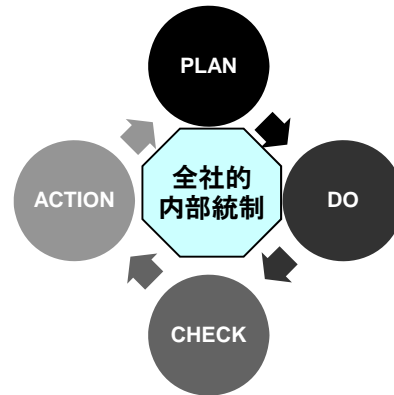


13. テーマ別監査

テーマ別監査

- 全社的業務フローに着眼
- 本部・営業店を一体とした内部統制の有効性を評価

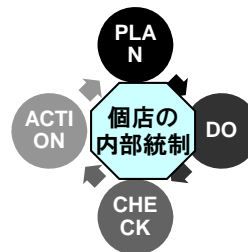
一蓮托生 (フロー) [本部・営業店一体「入口」から「出口」まで]



規定、仕組みの変更

営業店監査

- 散見・多見される指摘事項はテーマ別の材料に
- 規定への準拠性はメリハリをつけて継続
- 個店の内部統制の有効性を評価
- 原因分析と有効なコントロール策の検討・実施が焦点
- ミスの発見→ミスの改善・予防に軸足



断面 (ストック) [一拠点 一時点]

一断面の監査では限界

従来の本部監査

- 金融検査マニュアルの準拠性
- 主管の1部署のみ

	リスクカテゴリー	監査項目	自己評価	監査部評価
1	法令等遵守態勢	反社会的勢力に対応する担当部署の役割	A	B
2	顧客保護等管理態勢	顧客サポート等の適切性	A	B

連携不足

従来の営業店監査

- 伝統的な事務検査色
- 規定の準拠性
- 内部統制の有効性の本質には深く踏み込めていない

監査項目減点表

- ✓ 照会もれはないか
- ✓ チェックもれはないか
- ✓ 書類を保管しているか

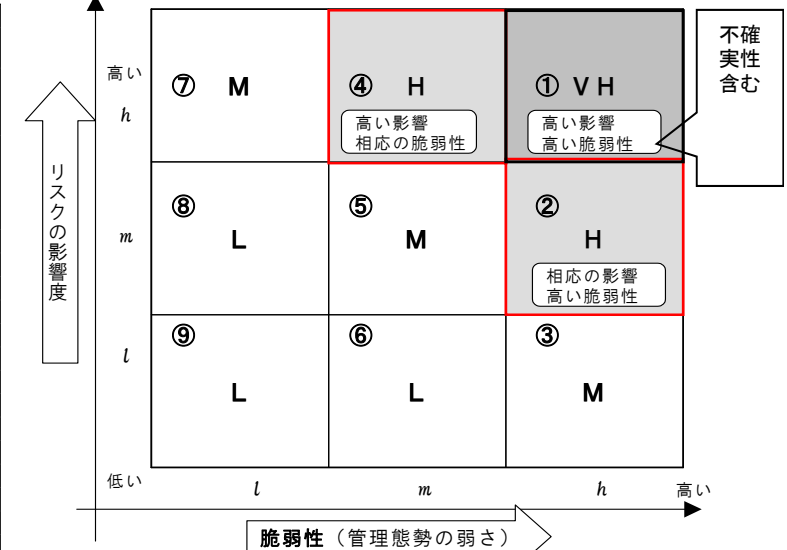
評価が目的となりがち
普通以上はセーフ→自律的な改善取組みにつながらない

14. リスクアセスメント

◇ リスクアセスメントのイメージ

リスクカテゴリー (管理領域)			5	6	10	11	13	15	19	20	21	25	28	30	31	
リスクカテゴリー (管理領域)			法令遵守等管理			顧客保護等管理			信用リスク管理	市場リスク管理		オペレーショナルリスク管理				
業務プロセス (全49種から26抜粋)			反社マネロン 不正取引の防止 インサイダー・ 不正取引の防止	顧客説明管理	相談苦情の対応	外部委託先管理	信用リスク管理	市場業務運営	市場リスク管理	ALM管理	リスク業務	システムリスク	業務継続	システム		
個人	預貸金	国内円預金	VH		H	H	H					H	VH		L	
		住宅ローン	VH		H	M	M	VH				H	H		L	
		カードローン	VH		L	L	L					H	H		L	
		投資信託	VH	L	VH	H	M					VH	H		L	
		保険	VH	L	VH	H	M					VH	H		L	
	証券	国内為替	VH		L	L	M					M	VH		M	
		インターネットバンキング	VH		M	M	M					H	VH		L	
		クレジットカード	VH		L	L	M		L			M	H		L	
		口座振替	VH		L	L	L					M	VH		M	
		両替	VH		L	L	L					L	L		L	
法人	金	国内円預金	VH		M	H	H					H	H		L	
		融資	VH	H	H	H	M	VH				H	H		L	
	役務	国内為替	VH		L	L	M					VH	VH		M	
		E B	VH		L	M						H	VH		L	
		コンサルティング	VH		L	L	L					L			L	
国際	海外	外貨預金	VH		H	H	M					VH	VH		L	
		外国為替	VH		L	L	L	M				M	M		L	
	市場	貿易金融	VH		L	L	L		L			L	L		L	
		政策投資株式	L		L				L	L	L					
		トレーディング	L		L				L	M	H					
本部管理業務	市場	円貨ALM	L					L				H			L	
		債券運用	L	L				L	L	L	VH					
	本部管理業務	経営企画														
		財務報告、決算、自己資本等					L						M		L	
		人事業務					L							L	L	
総務					L							L	L			

◇ リスク評価の判定ポイント



◇ 縦軸

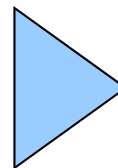
リスクの影響度 (銀行経営に与えるインパクト)	
h	高い影響 (インパクト大きい)
m	相応の影響 (インパクト中規模)
l	低い影響 (インパクト小さい)

◇ 横軸

脆弱性	l	m	h
	低い	中	高い
管理態勢	(強い)	(中)	(弱い)

監査実施前 (監査の必要性)

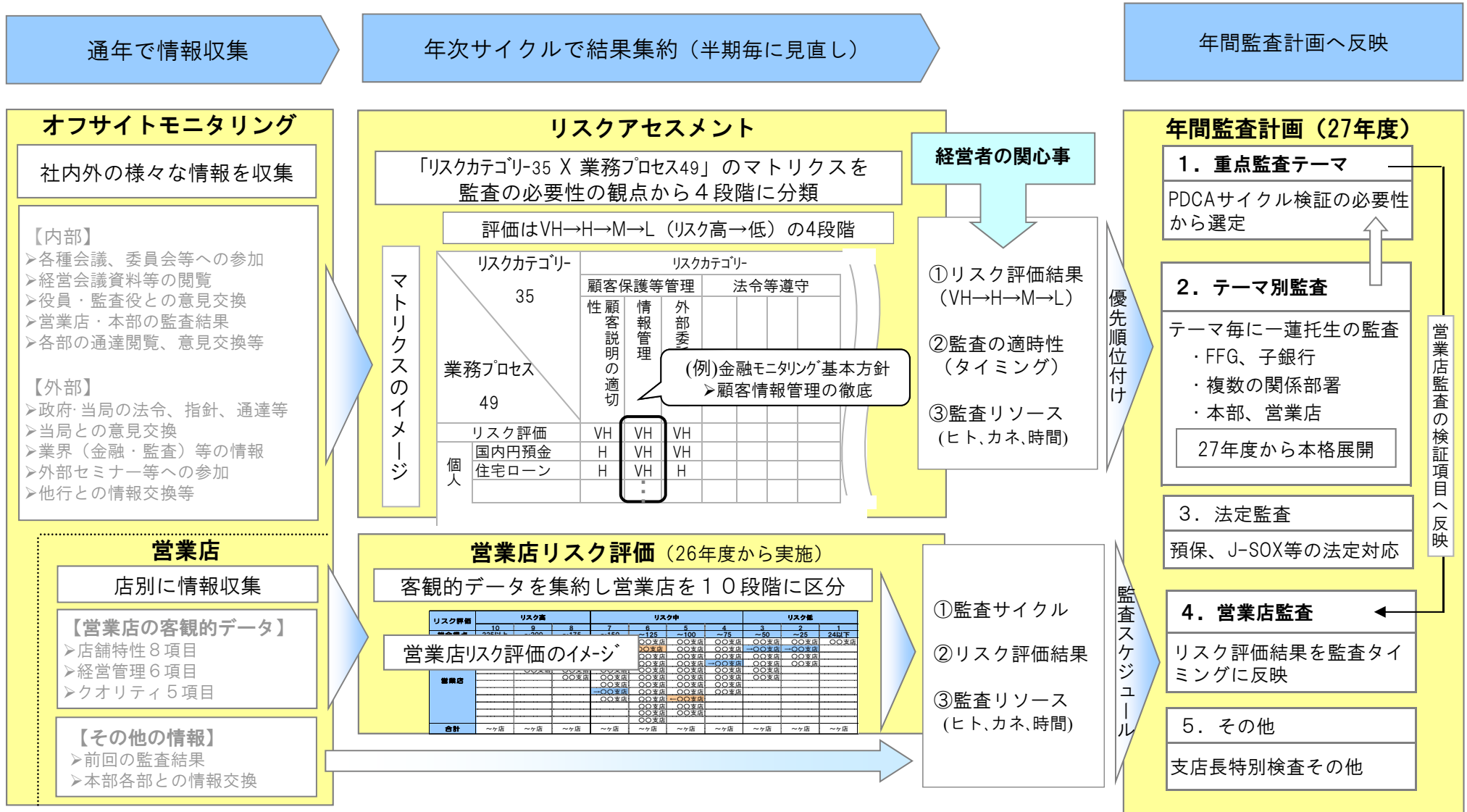
リスク評価 VH : 極めて高い	①
リスク評価 H : 高い	②④
リスク評価 M : それほど高くない	③⑤⑦
リスク評価 L : 低い	⑥⑧⑨
空白 : 該当なし	



監査実施後

① VHの領域を例		
相応の脆弱性がある	リスク評価 VH → H	④
リスク対応に問題ない	リスク評価 VH → M	⑦

15. 年間監査計画策定の流れ

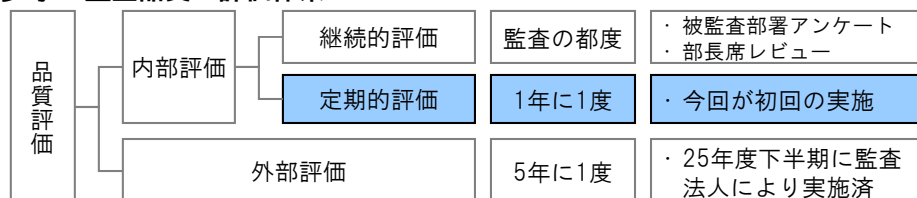


16. 定期的内部評価

■ 26年度の定期的内部評価

分類	IIA国際基準	基準数	レベルアップ 余地あり	
社内的立場	1000,1100 ・ 内部監査部門の目的、権限、責任 ・ 独立性、客観性	5	0	
構成員	1200 ・ 内部監査部門の専門的能力 ・ 継続的な専門的能力の向上	3	2	◎監査員の公正不偏な精神的態度（高い客観性） ◎熟達した専門能力（CIA等の外部資格）
内部監査プロセス	1300～2600 ・ 年度リスクアセスメント・監査計画 ・ 個別監査計画 ・ 分析 ・ 監査調書（文書化） ・ 内部監査報告 ・ 内部監査の品質評価	35	12	◎中期監査計画の策定 ◎分析・評価品質の均一化 ◎教育・研修計画の策定 ◎継続的内部評価のレベルアップ ◎営業店監査事前調査の充実 ◎営業店監査と本部監査の更なる連携 ・ 所管部へのプレヒアリング導入 ・ コンピュータ（電子データ）を十分に活用した監査等
合計		43	14	

参考：監査品質の評価体系



17. 今後の課題

実施してきた高度化施策を確実に定着させ、内部監査態勢の有効性を維持、継続的に向上させる。

(1) 人材の維持・強化

→特に主要ポストにおける専門性維持・向上は重要なテーマ

(2) 部内組織体制の見直し

→監査企画Gの時期に応じたミッションの明確化

内部監査活動を効率化する。

(1) 既存の内部監査業務の見直し

→全社的リスクアセスメント結果を踏まえた検証項目の設定

(2) 監査部内の資源の柔軟な配置

→営業店監査におけるリスクに応じた資源の効率的運用

(3) ITシステムの活用

→データを活用したオフサイトモニタリングによる、潜在的リスクの効率的な把握