

# 百五銀行の 内部監査の品質評価・改善の 取り組み

平成27年12月9日

百五銀行 業務監査部  
松田 瑞穂

FRONTIER BANKING



# 目次

- はじめに 百五銀行の概要
- 1 内部監査の体制
  - (1)業務監査部の概要
  - (2)百五銀行の内部監査態勢概要
- 2 品質評価の実施(内部評価、外部評価)
  - (1)品質評価・外部評価実施のきっかけ
  - (2)外部評価の情報収集
  - (3)外部評価依頼先の比較・決定
  - (4)外部評価スケジュール調整
  - (5)外部評価の契約
  - (6)外部評価の実施
  - (7)外部評価報告書の内容調整
  - (8)外部評価報告書の経営陣向け説明
  - (9)内部評価の実施
  - (10)改善活動
- 3 内部監査の中期計画の策定
  - (1) 中期経営計画への反映

# 百五銀行の概要

名称	株式会社 百五銀行
本店所在地	三重県津市岩田21番27号
代表者	取締役頭取 伊藤 歳恭
資本金	200億円
従業員数	2,486人
店舗数	107か店、27出張所、 3駐在員事務所
	三重県 本支店 85 出張所 27
	愛知県 支店 19
	和歌山県 支店 1
	その他 支店 2
	海外駐在員事務所 3
総資産	5兆3,007億円
預金残高	4兆4,144億円
貸出金残高	2兆8,180億円
	(平成27年3月31日現在)

## 企業理念

### 百五銀行の使命

**信用を大切にする社会をささえます。**

百五銀行は、信用が社会の基本だと考えます。健全な金融活動を通じて、活力と潤いに満ち、互いに信頼し合える社会づくりにつとめます。

### 百五銀行の経営

**公明正大で責任ある経営をします。**

百五銀行は、倫理を重んじ、自主独立の精神で公明正大な経営を行います。堅実で力強い発展をめざし、責任ある経営で社会の信頼に応えます。

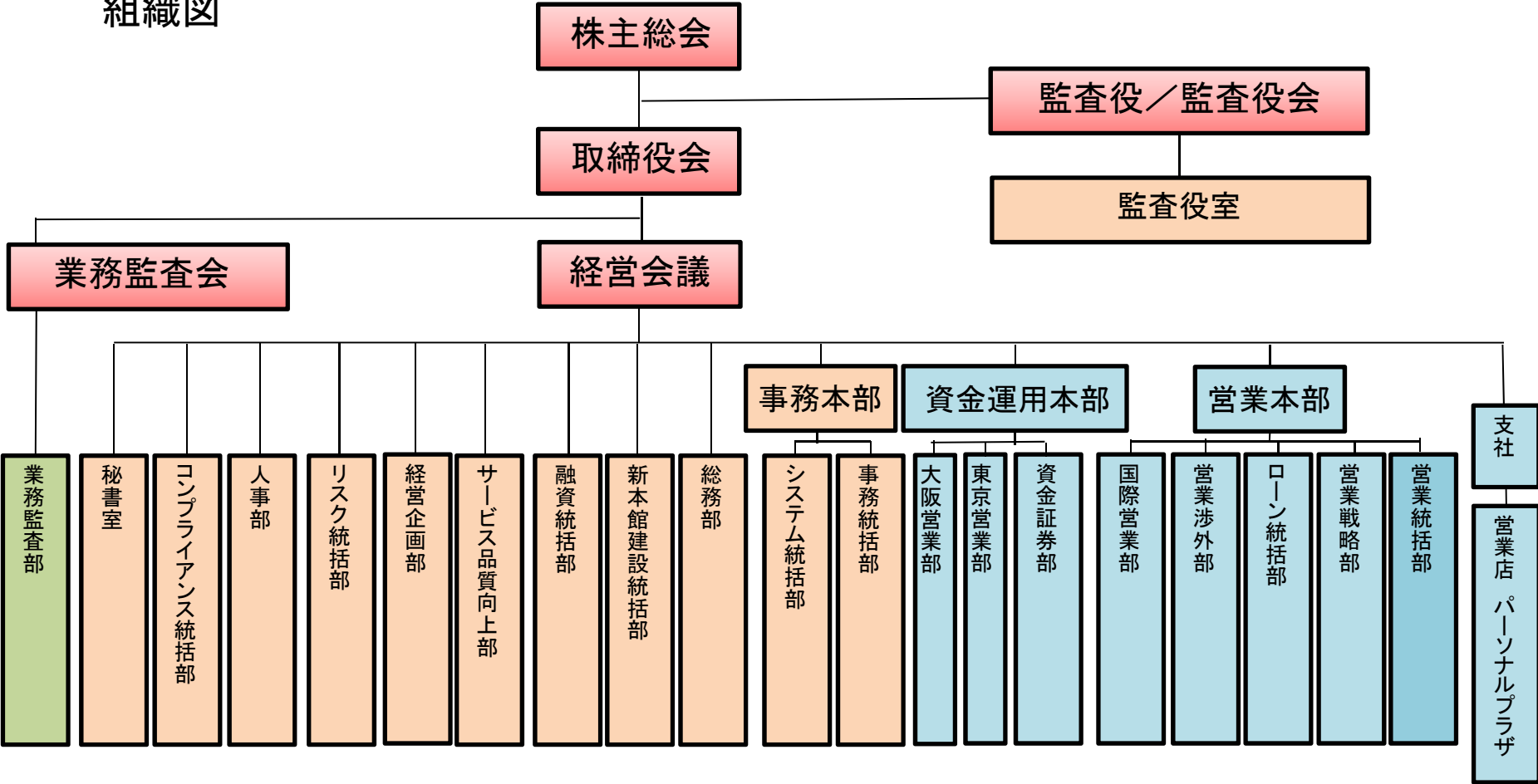
### 私たちの行動

**良識ある社会人として誠実に行動します。**

私たちは、良き社会人として、知見を深め、良心にしたがって行動します。感謝の心で誠意をつくし、明るく元気に、新しいことに挑戦します。

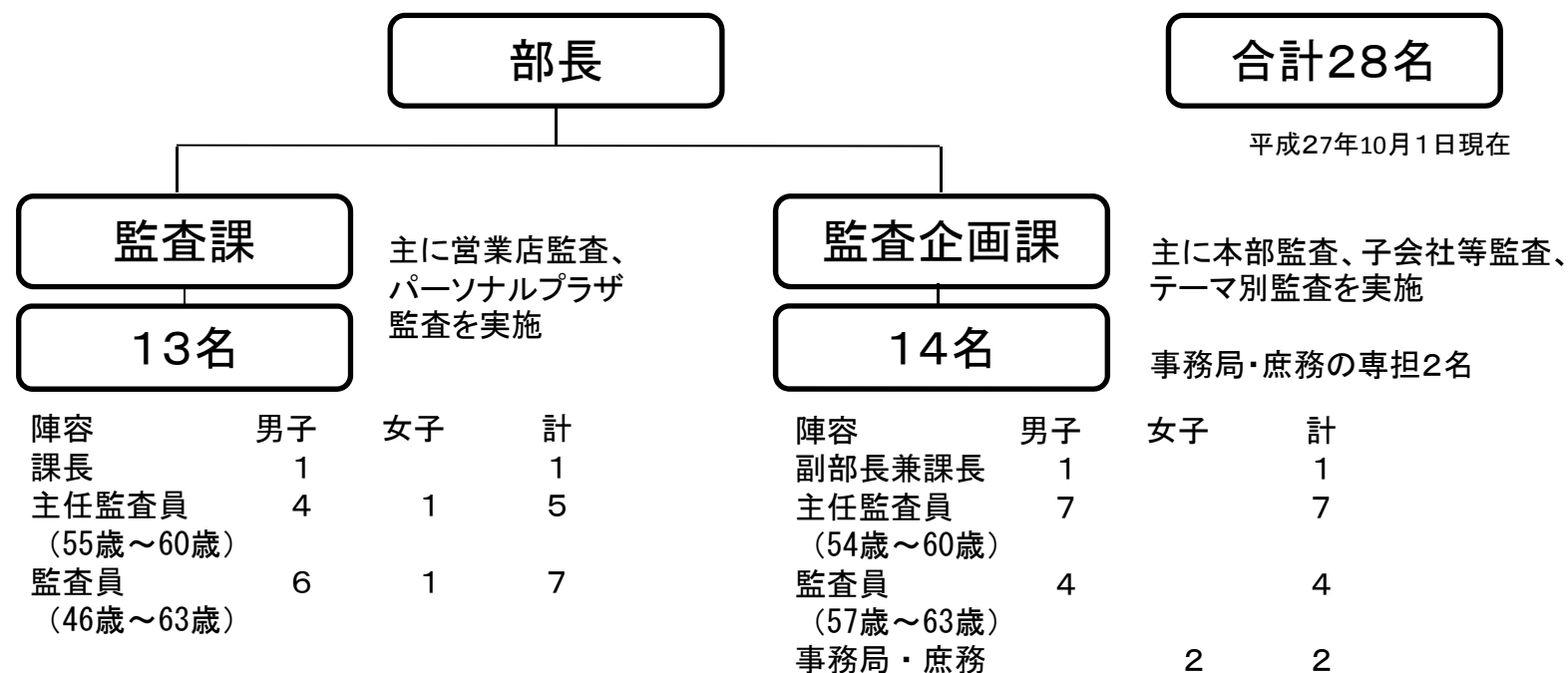
# 百五銀行の概要

## 組織図



平成27年10月1日現在

# 1 内部監査の体制(1) 業務監査部の概要



経験		
支店長・本部課長職	1	2名
与信管理部門		6名
市場管理部門		3名
事務管理部門		3名
システム部門		3名
国際業務部門		1名
経営企画部門		1名

資格		
公認内部監査人 (CIA)		3名
公認情報システム監査人 (CISA)		1名
公認金融監査人 (CFSA)		2名
内部統制評価指導士 (CCSA)		1名
システム監査技術者		1名
金融内部監査士		3名
金融内部監査人 (金融財政事情研究会)		16名

## (2) 百五銀行の内部監査態勢概要

### 業務監査会

代表取締役3名(会長、頭取、副頭取)・業務監査部長で構成  
役付取締役、常勤監査役、事務統括部長が出席  
議事内容の説明:課長および主任監査員

### 主な議事内容

年間監査計画  
個別監査報告  
半期毎の総括報告

### 監査活動の特色

特命監査・重点監査  
副頭取、業務監査部長の臨店、支店長面談

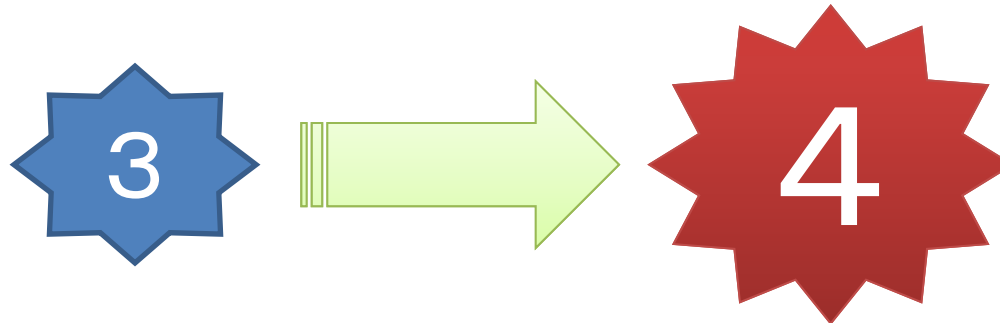
## 2 品質評価の実施(内部評価、外部評価)

### (1) 品質評価・外部評価実施のきっかけ

CMM=Capability Maturity Model 成熟度モデル

- 0:不在 識別可能なプロセスがない。
- 1:初期／その場対応 標準化プロセスなし。個人的・場当たりに実施
- 2:再現性はあるが直感的 同等の手続きが複数で実施も、教育なしで個人に依存。
- 3:定められたプロセスがある 標準化、文書化され教育あり。従うかは個人依存。
- 4:管理され、測定が可能である 遵守状況の監視・測定、プロセスの改善。
- 5:最適化 継続的改善。プロセスはベストプラクティス。

(出典:CobIT4.1から抜粋)



## (2) 外部評価の情報収集

依頼先はどこにする？

品質評価と言っても、その内容は？

自行のニーズに合っているか・・・プレゼンを受けてみる

一番気になるのは、何と言っても費用。

費用対効果を考えて、本当に役に立つのか？



### (3) 外部評価依頼先の比較・決定

#### 選定の重要要素は？

「自行と同様規模の金融機関を評価した経験」「費用」

	依頼先候補A	依頼先候補B	依頼先候補C
実施事項			
期間・工数見積	○ヶ月・△△△時間	△ヶ月・■ ■ ■時間	◎ヶ月・▲▲▲時間
主に使用する基準	金融検査マニュアル	内部監査の専門職的 実施の国際基準	金融検査マニュアル
参考とする基準	内部監査の専門職的 実施の国際基準	金融検査マニュアル	内部監査の専門職的 実施の国際基準
結果報告書	発見事項の報告	差異分析をベースに 改善提案を記載	改善提案中心の報告
独立性			
特徴等	監査人の経歴、考え 方、報告書の特徴、 同業他社評価の実績		
費用			

## (4) 外部評価スケジュール調整

準備期間(業務監査部内の資料を委託先に提出)

実査(フィールドワーク)日程

監査報告書案(第1回)の受領時期

部内検討時間

最終報告書案合意時期

経営陣への説明時期

## (5) 外部評価の契約

契約書の内容をすべて確認し、納得の行くまで  
依頼先と議論して調整を行う。

法務部門に確認してもらう。

## (6) 外部評価の実施

### 資料準備

できる限り実施事項がすべてわかるようにする。  
欠点を隠さない。むしろ、改善提案してもらう。

### 自己評価 (IIA国際基準に沿った評価)

項目番号	項目	IIA国際基準 解釈指針	金融検査マニュアル (経営管理態勢)	自己評価 改善事項

# (IIA国際基準)

## 人的基準

1000  
目的、権限および責任

1010  
内部監査基本規程における内部監査の定義、倫理綱要、および基準の明示

1100  
独立性と客観性

1110  
組織上の独立性

1111  
取締役会との直接の意思疎通

1120  
個人の客観性

1130  
独立性または客観性の侵害

1200  
熟達した専門的能力  
および専門職としての  
正当な注意

1210  
熟達した専門的能力

1220  
専門職としての正当な注意

1230  
継続的な専門的能力の向上

1300  
品質のアシュアランスと  
改善のプログラム

1310  
品質のアシュアランスと改善のプログラムの要件

1311  
内部評価

1312  
外部評価

1320  
品質のアシュアランスと改善のプログラムの報告

1321  
「内部監査の専門職的实施の国際基準に適合している」旨の表現の使用

1322  
不適合の開示

# (IIA国際基準)

実施基準1 / 2

2000  
内部監査部門の管理

2010  
(内部監査部門の)計画の策定

2020  
伝達と承認(Communication and Approval)

2030  
監査資源の管理

2040  
方針と手続(Policies and Procedures)

2050  
調整(Coordination)

2060  
最高経営者および取締役会への報告

2070  
外部のサービス・プロバイダと内部監査についての組織体の責任

2100  
業務の内容

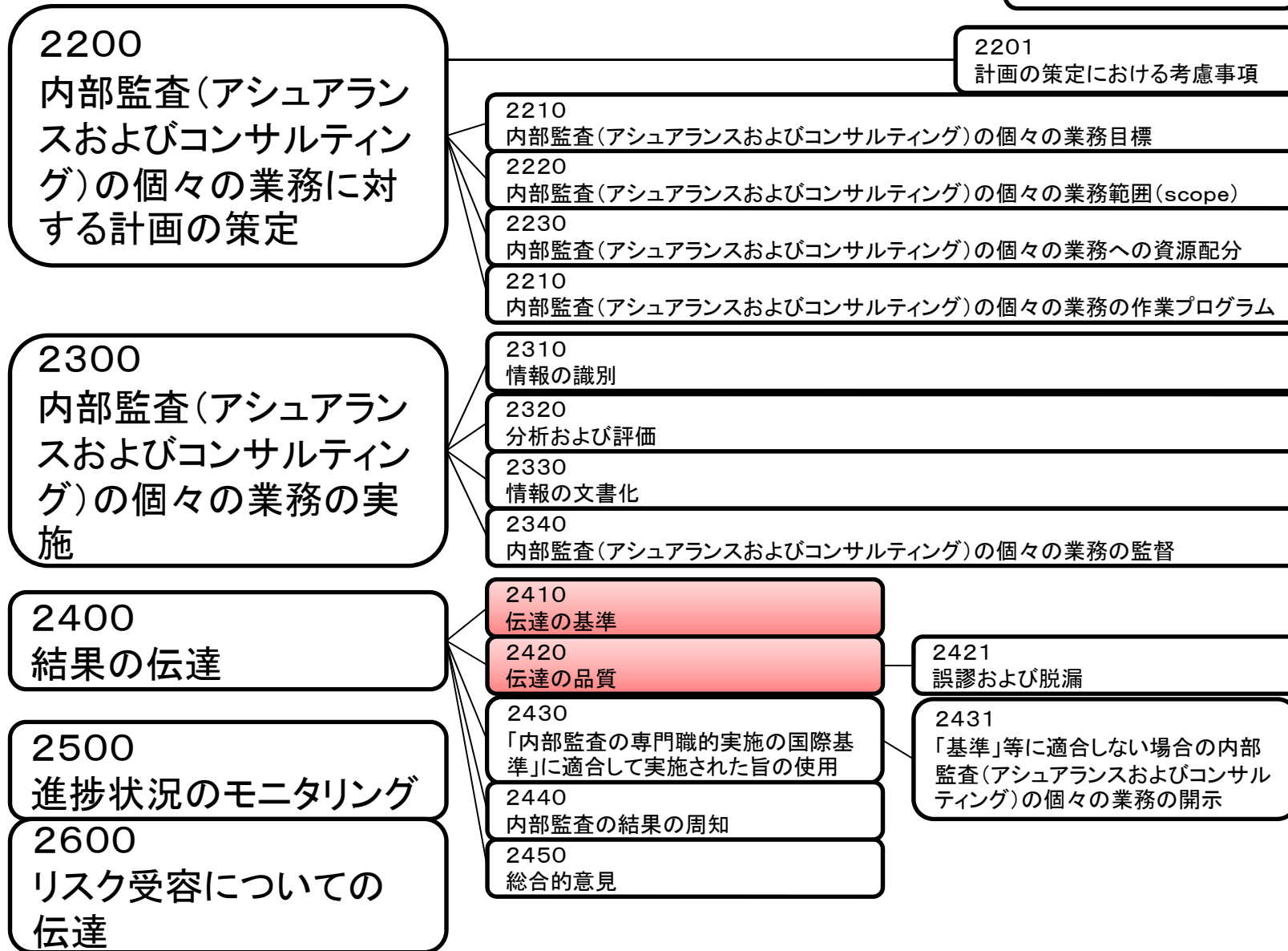
2110  
ガバナンス

2120  
リスク・マネジメント

2130  
コントロール

# (IIA国際基準)

## 実施基準2/2



# (IIA国際基準)

## 伝達の品質

正確、客観的、明確、簡潔、建設的、完全かつ適時なもの

## 伝達の規準

目的

範囲

結果・・・発見事項、結論、意見、改善のための提言、改善措置の計画

発見事項、改善のための提言・・・規準、現状、原因、影響



# (IIA国際基準)

## 監査報告書の結果記述例

### 発見事項

被監査部署の規準、現状、原因(発見)、顕在化した影響

### 意見

監査人が考える規準、原因、影響(潜在リスク)

### 改善のための提言

上記から導き出される改善策の提案

### 改善措置の計画

被監査部署(作成依頼)

規準・・・経営陣のリスク評価基準を予め確認できると良い

## (7) 外部評価報告書の内容調整

具体的対応策のイメージ合わせ  
部内の監査員が理解できる表現へ  
経営陣にアピールできる表現へ

## (8) 外部評価報告書の経営陣向け説明

最も重要なプロセス

資料は、要約版A3用紙1枚

依頼先の代表者から説明

必ず、代表取締役に参加してもらうこと

質疑応答時間を設けること

## (9) 内部評価の実施

### ① 継続的評価

個別監査プロセス実施ガイダンスの作成・運用  
個別監査の評価チェックシートの作成  
被監査部署への事後アンケートの実施

### ② 定期的評価

IIA国際基準(IPPf)との比較  
金融検査マニュアルとの比較

## (9) 内部評価の実施

### ① 継続的評価について

個別監査プロセス実施ガイダンスの作成・運用

内部監査実施要領の詳細版を作成

個別監査の評価チェックシートの作成

プロセス毎に自己評価(改善点を含む)を記入

継続的に改善すべきプロセスがあれば見直し

# (9) 内部評価の実施

## 継続的評価チェックシート

項目	内容	チェックポイント	評価結果	改善策	主任	再鑑	課長
個別監査計画書	作成内容	重点監査項目の明示	(記入)	(記入)			
		部課長への説明					
		.....					
		.....					
		.....					

## (9) 内部評価の実施

### 被監査部署への事後アンケートの実施

- ・監査チームの質問、意見表明の状況について
  - ・監査チームの事実関係の確認の状況について
  - ・過去のリスク事象等についての原因、再発防止策、現在の改善状況等の確認について
  - ・監査チームの専門的な知識の状況について
  - ・監査チームの被監査部署の意見・要望への配慮の状況について
  - ・監査実施期間について
  - ・報告書記載内容の正確性、明瞭性について
  - ・監査報告書の内容の有効性(役立ったかどうか)について
- 等々

## (9) 内部評価の実施

### ② 定期的評価

IIA国際基準と日本の金融機関の実態との相違



基準という一定の枠組みに照らすことが重要



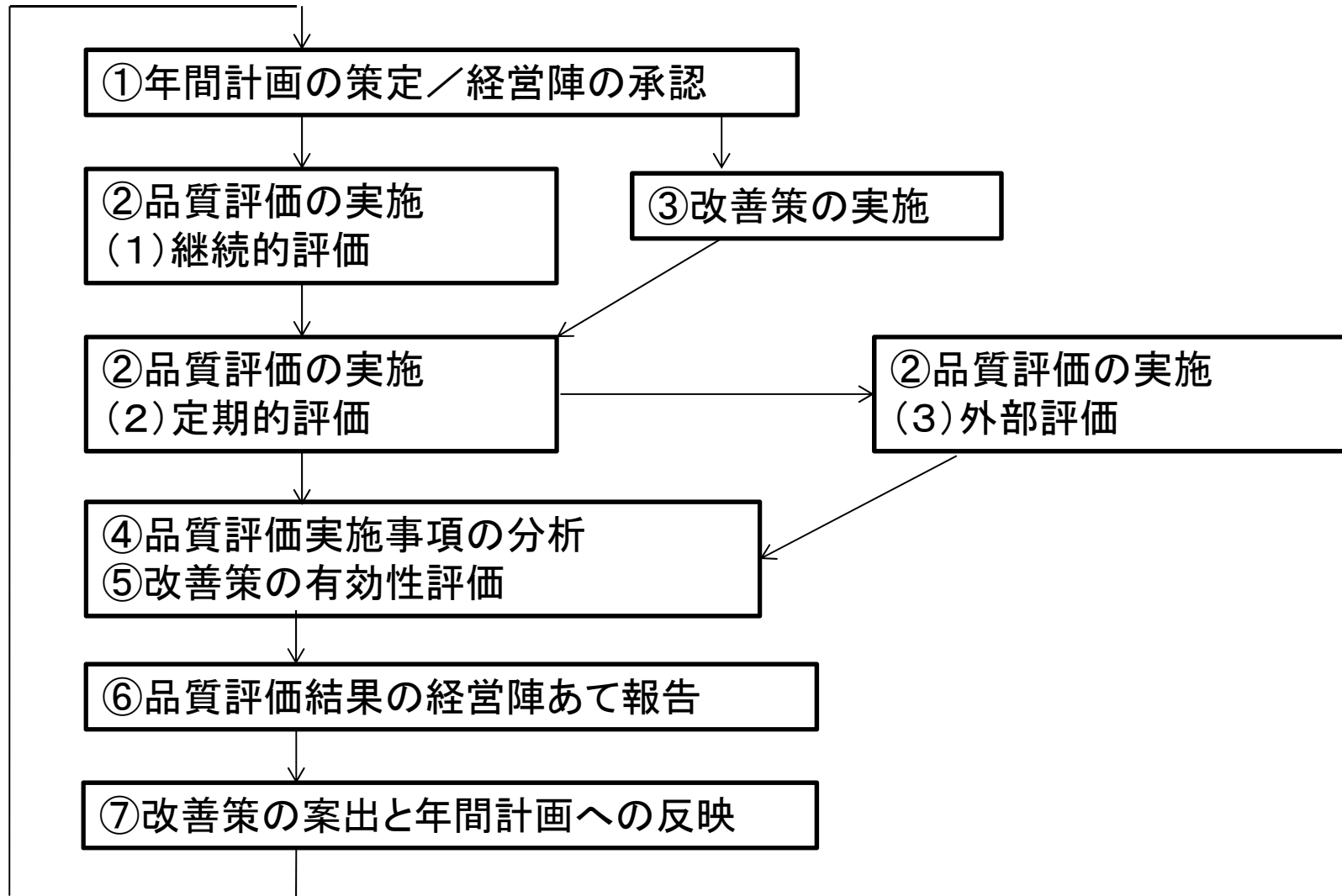
相違している部分があっても毎年妥当性評価を実施

各項目の評価観点が重要(実践要綱も参考に)



# (10) 改善活動

## PDCAサイクルの確立



### 3 内部監査の中期計画の策定

#### (1) 中期経営計画への反映

自行は、何ができるか。優先順位は？

カテゴリ	改善提案	改善に向けた 当行の課題	重要度	当行の 対応 優先度	今後の対応 実施スケジュール
			H	M	
			H	M	
			M	H	
			H	H	
			H	H	
			M	M	

ご清聴ありがとうございました。

**【連絡先】**

百五銀行 業務監査部 松田 瑞穂

Tel. 059-223-2312