

金融機関向け内部監査ソリューション

Internal Audit Solution for Monetary Facility

預金者保護の観点や不祥事件の発生などを背景に、金融機関にはより一層の内部管理体制の強化が求められている。それを主体的に進めるのは経営陣と、経営陣から内部監査を委託された監査部門である。従来の監査部門の役割は業務運営のチェック、つまり事務規定などの業務ルールに沿った業務運営がなされているか否かの検証が中心であった。これからは業務運営のリスクを検証し改善を提言する立場へと役割の変革が求められている。金融機関の内部監査を支援するパッケージ製品として、(株)シティアスコム殿の内部監査支援システム PiASS がある。日立東日本ソリューションズは地方銀行での開発・提案実績を基に、PiASS をベースとしさらにリスク管理手法の高度化および内部管理体制の強化を図るための機能を備えたソリューションの提供が可能である。本稿では地方銀行での事例を基に内部監査ソリューションを紹介する。

高橋 光市 Takahashi Kouichi

1. はじめに

金融庁は金融機関に対する検査（以下、金融検査と略す）のガイドラインである「金融検査マニュアル」¹⁾を公表している。この中では金融検査が「従来のように、不祥事件が生じていないかどうかといった結果のみに着目するのではなく、むしろ、そのような問題が生じないような内部管理・外部監査体制が確保されているか否かというプロセス・チェック」にシフトすることを述べている。また金融庁が 2005 年 7 月に公表した「平成 17 検査事務年度 検査基本方針および検査基本計画」²⁾では 2006 年 1 月より試行する金融検査評定制度の枠組みが示された。金融検査評定制度は金融検査の結果について段階評価を金融機関に通知し、金融検査の頻度、範囲、深度に反映させるという趣旨のものである。具体的な反映方法は、段階評価結果が高ければ次回の金融検査は平均的な周期より長くなり、範囲は狭く、深度は浅くなる。また段階評価結果が低ければ次回金融検査は平均的な周期より短くなり、範囲は広く、深度は深くなる。金融検査マニュアルには金融検査が金融機関の自己責任原則を前提としそれを補強するためのものであると位置付けられている。つまり金融機関にとって段階評価は、評価が高ければそれは自己責任が尊重されていることの証であ

り、戦略的商品開発など経営戦略にとって追い風になる。このように金融機関にはより一層の内部管理体制の強化が求められている。

こうしたなか、A 銀行殿では稼働後約 4 年を経過した内部監査システム更改の検討に着手した。現行システムの導入目的は金融機関自らが行う内部監査業務の効率化であり、当初目的に沿った効果は得られたものの課題がいくつか見られる。日立東日本ソリューションズは母体パッケージの開発元である(株)シティアスコム殿、(株)日立製作所殿とともに現行システムの開発に参画し、そして先般、A 銀行殿より新システムの提案要請を頂いた。一方で(株)シティアスコム殿は母体パッケージのリニューアル製品である内部監査支援システム PiASS (Partners Internal Audit Support System) を発表したところであり、これをベースに新システムの提案を進めることにした。本稿では現行システムの課題について説明し、解決策である内部監査ソリューションを紹介する。

2. 内部監査システムの機能概要

内部監査システムの機能概要を説明する。尚、ここで説明する機能は現行システムと新システムで共通である。

営業店に監査部員が赴き監査を行うことを臨店監査と呼ぶ。この臨店監査を支援するのが内部監査システムである。システム構成を図 1 に示す。

臨店監査で使用するマニュアルは内部監査マニュアルと呼ばれ臨店用パソコンにセットし臨店監査に赴く。監査部員で構成する臨店チームは 1 営業店あたり数名で編成され、各部員がそれぞれ預金、融資などの業務分野を担当する。臨店監査期間は数日に及ぶが、その間監査部員は担当業務分野の実査を行い、事務規定から外れた業務運営がなされているなど、問題が見つければそれを指摘し臨店用パソコンに登録する。各業務分野の監査が終了した段階で指摘事項を 1 台のパソコンに集約し帳票出力の上、営業店向けの講評を行う。最後に監査結果データを PHS などで監査部門のサーバに伝送し臨店監査は終了となる。

尚、監査結果は臨店監査終了時点で事務局から経営陣への報告が可能となる。また監査結果はサーバのデータベースで管理され指摘事項改善の事後フォローに活用される。

内部監査システムの導入により監査結果の集計、講評、経営陣への報告、事後フォローなどの業務を効率化できる。

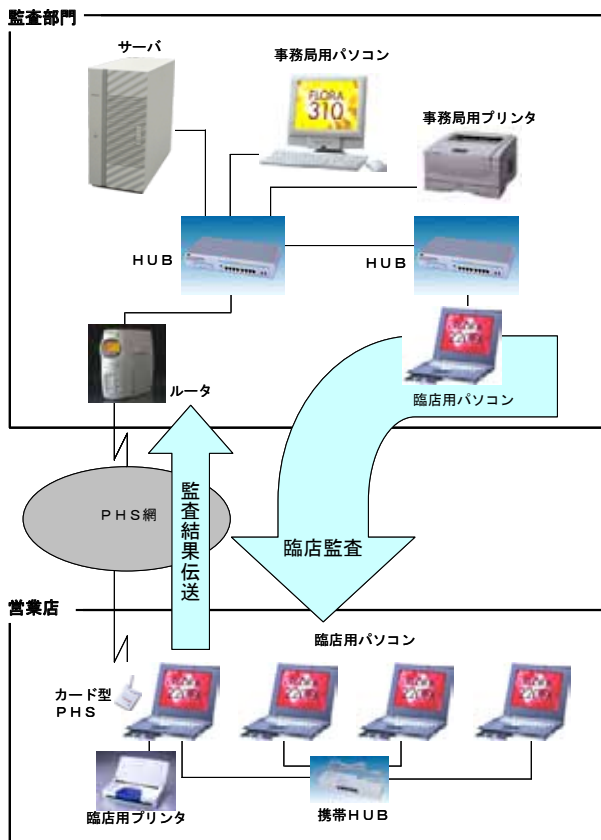


図 1 システム構成

3. 課題

現在の内部監査結果の評価は、営業店別・業務別に指摘事項に付されたポイントを集計し A, B, C 評価するといった手法が採られている。この点数評価は営業店および個人の評価のため必要である。しかし点数の良し悪しは表面に現れた結果であり、問題の本質やリスクを表わしているとは言えない。これに対しこれまで有効な解決策は提案できていなかった。課題の 1 点目は内部監査から営業店または業務の本質的な問題を追及しリスクを検証することである。

また金融検査マニュアルには「内部監査部門は、内部監査を実施するに際し、被監査部門などの実施した自店検査などの結果を活用しているか」と謳(うた)われている。一般的な金融機関の営業店では自店検査を実施している。しかし自ら検査した結果の良し悪しを直接リスクの多寡と結び付けることはできない。このことより現在の自店検査結果の活用方法は限定的なものとなっている。具体的には臨店監査の際、その監査結果と自店検査の結果を突合し自店検査の信頼性を確かめるという手法が採られている。自店検査の信頼性が低ければそこを重点監査する。一方で営業店の数から臨店監査の頻度も限られてくる。毎月実施されている自店検査の結果からリスクを検証できれば、より一層の内部管理体制の強化が可能なのである。課題の 2 点目は自店検査結果の内部監査への活用である。

パーゼル銀行監督委員会 (Bank for International Settlements) が公表し 2007 年 3 月より適用予定の新 BIS 規制ではオペレーショナル・リスクの予想損失算定が求められる。オペレーショナル・リスクは事務リスク、システムリスク、法的リスクのことであり、予想損失算定はリスク管理手法高度化の一環である。またオペレーショナル・リスクは算定して終わりではない。金融機関の内部管理体制の強化を図るためにはオペレーショナル・リスクの低減に対するアプローチが必要である。課題の 3 点目はオペレーショナル・リスクの管理・低減に対するアプローチである。

4. 解決策

解決策の 1 点目は PiASS の機能によるソリューションである。また解決策の 2 点目と 3 点目は、リスク管理手法の高度化および内部管理体制の強化を図るため独自に策定したソリューションであり、現在は詳細を詰めている段階である。

4. 1 営業店・業務の本質的な問題の追及とリスク検証

これまでの点数評価は例えば特定の営業店の特定業務がCランクで問題ありとの評価はできる。また評価を落とした指摘事項が何かを示し、原因が何かをヒアリングを通し結論付けることはできる。しかしそれは業務のある側面を見ているに過ぎない。例えば相続に絡む口座名義の書き換えの際、顧客に請求する書類に誤りがあり、誤りがあったにも関わらず書き換えが実行されていたとする。監査部員はそれを指摘し、さらに担当者から事情をヒアリングした上でコンプライアンス意識の欠落と結論付ける。これは業務の一端を見た場合正しい。しかし営業店または業務の本質的な問題は内部牽制態勢の脆弱性にあるかもしれない(ここで内部牽制態勢とは誤謬を発生させない環境作りのことを指す)。本質的な問題にはいくつかの事象を重ね合わせないと辿り着けない。現在はその重ね合わせと結論付けを監査部員の能力のみに頼っている。

先に解決策の1点目はPiASSの機能によるソリューションであると述べた。これを以下に詳述する。監査部員が指摘事項を登録する際に用いる画面を図2に示す。



Copyright 株式会社シティアスコム

図2 指摘事項登録画面

画面の左側にツリー表示されているのが監査項目であり右側が指摘事項のリストである。監査部員はこのリストから指摘事項を選択する。現行システムではこの後コメントを入力するまで登録は終了し次項目の監査に移った。PiASSでは図2の次に図3を表示し、何が問題で指摘事項が発生したのか、その原因を登録させる。



Copyright 株式会社シティアスコム

図3 発生原因登録画面

図3の右側が発生原因のリストであり、指摘事項と同様に選択形式で原因を登録する。この発生原因登録が本質問題追及の鍵となる。ここで登録した原因は図4のデータベース・テーブルに集計される。図4は例として図3のポイント1点(丸表示部分)が図4の分類「内部牽制態勢—各種点検などの厳正実施」(網掛け部分)に1点加算されポイント合計20点となったことを示している。

図4はCOSO (the Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) のフレームワークをベースとした分類であり、原因として登録したポイントの合計はリスクの程度を表す指標となる。ポイントの多寡はリスクの多寡を表す。全ての指摘事項について原因を登録することで本質的な問題とリスクが何か明らかになる。例えば先の例でいくと「内部牽制態勢が脆弱である」と結論付けることができる。

分 類		ポイント合計
事務リスク管理	事故・不正防止への牽制維持	10
	正確・迅速な事務処理の維持	10
	担当者間の正確な連携事務	8
	業務知識の維持と指導管理	2
	正確な受付事務の維持	2
信用リスク管理	クレジットポリシーの遵守	3
	融資先管理の維持	3
	担当者間の正確な連携事務	8
	業務知識の維持と指導管理	2
	正確な受付事務の維持	2
リスク管理態勢	店内態勢の総合管理	10
	事故トラブル予防措置	10
	諸問題の認識と対応	8
	人事管理と人材育成	2
	情報連絡体制の維持	8
内部牽制態勢	照査・証印の正確性	8
	各種点検等の厳正実施	20
	管理者のトータル確認不足	10
	店内検査実施態勢	15
	店内検査の実施精度	15
コンプライアンス	行員倫理観の維持	10
	不適な預貸金の排除	2
	顧客重視の姿勢	2
	銀行関連行法の遵守	10
	コンプラ担当者責務	10
その他		

Copyright 株式会社シティアスコム

図4 データベース・テーブル

4. 2 自店検査結果の内部監査への活用

自店検査は営業店の自己チェックであるため発見された指摘事項のほとんどは何らかの手当てがなされている。つまり自店検査で発生した指摘事項は補完が担保されており発生をもって問題とは言えない。例えば指摘事項がいくつか発生したからといって、それをもって即問題とは言えない。では監査部門は何をチェックするのかという課題があり自店検査の結果を活用しきれていない。まずこの自店検査結果のチェック内容について考察する。

【自店検査結果のチェック内容】

(1) 計画どおり遅延なく検査しているか

自店検査は毎月実施されており提出期限がある。期限遅れはもちろん、期限間際に集中的に実施することは自店検査の信頼性の点から問題がある。計画立った自店検査がなされていなければ、リスクが高いと判断できる。

(2) 不備発生に偏りがいないか

営業店を例えば法人融資を実施しているか否かなどの業務特性で分けた単位を店群と呼ぶ。店群内の業務内容は似通っている。ある業務の自店検査結果が店群別の傾向から外れていれば（極端に良いまたは極端に悪い）、自店検査の信頼性が低くリスクが高いと判断できる。

(3) 同じ間違いを繰り返していないか

同じ間違いを繰り返していれば、その要因となる体制や担当者の問題が存在する可能性がありリスクが高いと判断できる。

(4) いつも同じ行員が自店検査を担当していないか

いつも同じであれば、同じ視点から検査し問題を見逃している可能性がありリスクが高いと判断できる。

以上をシステムでチェックする。

次にチェック結果の活用方法であるが、活用の目的は営業店の実施した自店検査の結果を基に内部管理体制の強化を図ることである。チェック結果を以下のように臨店スケジュール（臨店監査の頻度）、監査計画（臨店監査の深度）に反映することで、リスクの高い営業店または業務を早期かつ重点的に監査できる。

【チェック内容の活用方法】

(1) 臨店スケジュール策定に利用

臨店スケジュールは臨店計画書で規定する。自店検査の結果、リスクが高いと判断される営業店には優先し臨店監査すべきである。具体的には該当店舗を臨店監査候補の上位にランクさせる。

(2) 監査計画策定に利用

臨店監査の目的と監査内容は監査計画書で規定する。自店検査の結果、リスクが高いと判断される業務は、その実施状況を重点チェックすべきである。具体的には該当業務の重点チェックを監査計画書に盛り込む。

自店検査システムのイメージを図5に示す。

営業店用パソコンからの自店検査結果の収集、システムチェック、帳票出力までがシステム構築要件である（太枠部分）。

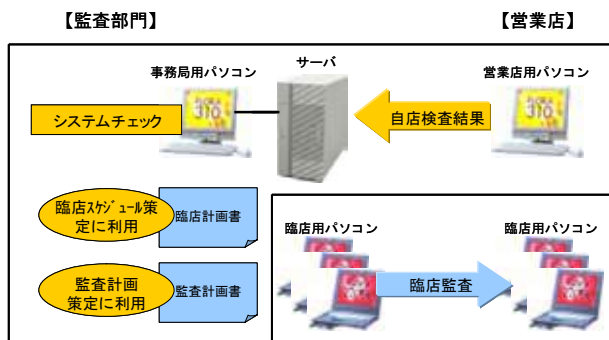


図5 自店検査システム イメージ

4. 3 オペレーショナル・リスク管理・低減

オペレーショナル・リスクの算定手法には基礎的指標手法、標準的手法、先進的計測手法がある。先進的計測手法は金融機関の内部データに基づきリスク量を推計す

るもので最も精緻にオペレーショナル・リスクを算定できる。一方で先進的計測手法は業務プロセスを洗い出し不正・誤謬による損失を求めるためのシステム構築が必要である。内部監査マニュアルの監査項目および指摘事項はこれまでの不正・誤謬の歴史の集大成であり業務プロセスの隘路が漏れなく反映されている。よって内部監査システムから不正・誤謬情報を提供することが可能であるが、臨店監査の頻度や監査範囲を特定した抽出監査が主体であることを考慮すると、自店検査システムとの連携が必要である。またオペレーショナル・リスク算定は都市銀行のモデルを基に検討中であるため、システム化範囲は情報収集までとなる。オペレーショナル・リスク情報収集システムのイメージを図 6 に示す。

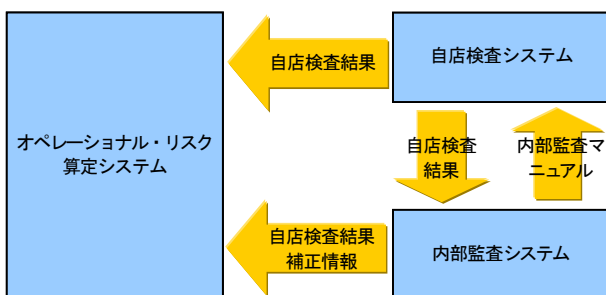


図 6 オペレーショナル・リスク情報収集システムのイメージ

不正・誤謬情報の収集には自店検査システムを利用し、内部監査システムは自己申告に対する結果を検証する役割分担である。システム構築要件は自店検査システムと内部監査システム間での内部監査マニュアル情報、自店検査結果の授受、ならびにオペレーショナル・リスク算定システムへの自店検査結果、自店検査結果補正情報の提供である。

またオペレーショナル・リスクの低減に対するアプローチには内部監査システムで蓄積した監査結果の分析が有効である。内部監査システムにはこれまで発生してきた不正・誤謬の情報が蓄積されていることから、事務規定など業務ルールを見直すための統計情報を提供できる。

内部監査マニュアルの指摘事項には問題の影響度合い（例えば金銭的な損害を被るのか否か）が、あらかじめポイントの高低で定義されている。これを図 7 のように店群別・監査項目別に合計することで問題の相対的な大きさが明らかになる。合計ポイントが高い監査項目に対応する業務ルールほど、見直し優先度が高い業務ルールとして該当業務の主管部署に改善を提言できる。

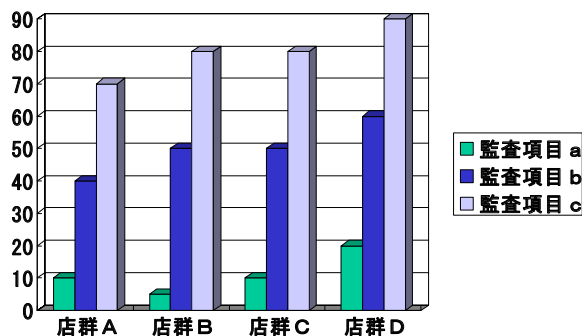


図 7 店群別・監査項目別指摘ポイント合計

5. おわりに

従来の監査部門の役割は業務運営のチェック、つまり事務規定などの業務ルールに沿った業務運営がなされているか否かの検証が中心であった。これからは業務運営のリスクを検証し改善を提言する立場へと役割の変革が求められている。またその役割の変革に見合った情報システムの提供が求められている。以上で述べてきたように、日立東日本ソリューションズは、PiASS をベースとしさらにリスク管理手法の高度化および内部管理体制の強化を図るための機能を備えたソリューションの提供が可能である。今後はこれらを大いに活用し、(株)シティアスコム殿、(株)日立製作所殿と協力し地方銀行に対する PiASS をベースとしたソリューション提供に努める所存である。

参考文献

- 1) 金融庁, 金融検査マニュアル, 2004 年 2 月
- 2) 金融庁, 平成 17 検査事務年度 検査基本方針および検査基本計画, 2005 年 7 月



高橋 光市 1989 年入社
 金融ソリューション本部
 金融ソリューションセンター
 地方銀行のシステムエンジニアリング