

日本金融監査協会殿
金融高度化ウェビナー・イブニング

DX時代の内部監査のあり方と
新たな監査手法への挑戦
「シャドー監査」と「ブリッジ監査」

DX defines "Raison d'être" of Internal Audit
to intensify our challenge for practicing
SHADOW and BRIDGE GAP

2021年7月19日

PayPay銀行株式会社

監査部長 松本弘則

監査主席 町田 睦

目次

- | | |
|---|--------------|
| 1.ガバナンス高度化に資する内部監査 | P. 1 |
| 2.新たな監査手法の導入による経営監視の仕組み
～6つの日常モニタリングによる実態把握と徹底した分析・データベース化～ | P. 6 |
| 3.シャドー監査について | P. 7 |
| 4.シャドー監査を発展させたブリッジ監査について | P.13 |
| 5.シャドー監査とブリッジ監査はガバナンス高度化に資するキラーメソッド
(参考) AR監査 (Active Remote Audit) への挑戦 | P.14
P.15 |

PayPay銀行では
お客さまサポートアシスタントの“モネ”が
LINEチャットで
お客さまのご質問にお答えします！



1.ガバナンス高度化に資する内部監査（1/5）

PayPay銀行は邦銀で唯一監査規程とともに内部監査態勢を一般に公開し、利用者の皆さまに経営監視の健全性と安全安心への取り組みを紹介しています。

内部監査態勢

基本的な考え方

PayPay銀行の内部監査部門として取締役会の直下に設置された監査部は、業務ラインおよびリスク管理部門等とそれらの担当役員から独立した立場で、すべての本部と部門に対して、経営管理態勢、法令遵守態勢、顧客保護管理態勢および各種リスク管理態勢を対象に内部統制の有効性を検証するとともに、監査品質の向上に継続的に取り組んでいます。

内部監査の運営体制

監査部は、業務運営の適切性や資産の健全性の確保を目的として、取締役会で決定した「監査規程」および「監査部中期計画・内部監査基本計画」に基づいて内部監査を実施するとともに、すべての本部と部門のビジネスプロセスを対象にした継続的なモニタリングを通じて、内部管理体制の適切性・有効性を検証するとともに、潜在リスク等の脅威に対するプロアクティブな視点での改善提案を行っています。

また個別監査実施後は、速やかに取締役会に監査結果報告を行っています。

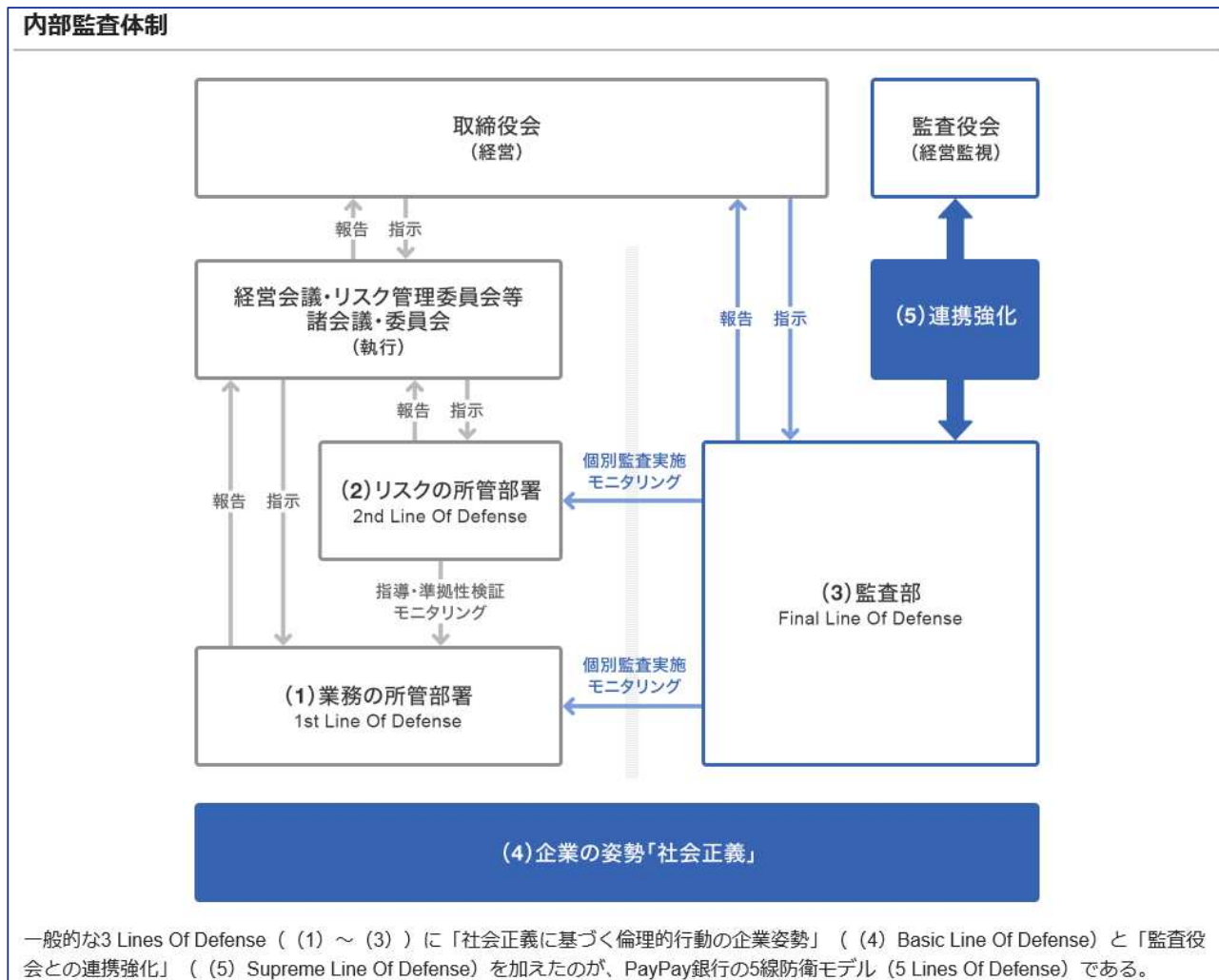
さらに監査部は、監査法人、三井住友フィナンシャルグループ監査部、三井住友銀行監査部、ヤフー内部監査室、社外監査役を含む監査役会と緊密に情報交換や連携を行うことで、継続的な内部監査の運営体制強化に努めています。

内部監査の高度化・効率化に向けた取り組み

内部監査に関する国際団体である内部監査人協会（IIA）の基準に則った監査手続を制定し、リスクベースの監査を実施しています。内部監査手法の他、システムおよび法令遵守等銀行業務に関する最新動向を幅広く調査のうえ部内で情報共有を図り、内部監査の高度化・効率化に努めています。

（出典）PayPay銀行株式会社ホームページ「各種方針」

1.ガバナンス高度化に資する内部監査（2/5）



(出典) PayPay銀行株式会社ホームページ「各種方針」

1.ガバナンス高度化に資する内部監査（3/5）

監査規程、内部監査手続（抜粋）

内部監査の目的

内部監査は、取締役会が承認した「内部監査基本計画」に基づき、内部管理態勢ならびに変化するリスクプロファイルへの対応等の適切性・有効性を検証し、銀行業務の健全かつ適切な運営の確保を図ることを目的とする。

内部監査の対象

内部監査は本社およびすべての業務部門に対して、経営管理（ガバナンス）態勢、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢および各種リスク管理態勢を対象に実施される。

内部監査人の行動原則

内部監査人（内部監査を実施する役員等）の行動原則を以下のとおり定める。

1. 独立性の維持

監査部は、独立した組織として設置され、内部監査人は、監査対象部署および監査対象業務に利害関係がない独立した立場でなければならない。

2. 客観的な内部監査の実施

内部監査人は、客観的な内部監査を実施するために、監査対象部署および監査対象業務について、原則として過去1年以内に目らが責任を持って従事していた場合は内部監査を行うことができない。

3. 法令等社会的規範・内部監査規程等の遵守

内部監査人は、内部監査の実施にあたり、法令等の社会的規範と社内各種規程等を遵守するとともに、監査規程および本手続に則った内部監査を実施する。

4. 誠実・公正で責任ある内部監査の実施

内部監査人は、内部監査に誠実・公正な態度で臨むとともに、当社の業務運営の健全性確保に対する責任を持って業務を遂行する。

5. 情報の開示

内部監査人は、内部監査結果の報告において、経営者（取締役）から求められるすべての情報を開示しなければならない。

6. 機密保持

内部監査人は、業務上知り得た情報を厳正に管理するとともに、社外のみならず当社内部においても、機密事項の漏洩がないよう機密保持に努めなければならない。

7. 専門性の重視

内部監査人は、合理的かつ効果的なアシュアランスおよびコンサルティングを行うために、不正の兆候を識別するための十分な知識および技能の習得によって高い専門性を発揮するとともに、監査対象部署との公正かつ良好な関係を維持するコミュニケーション能力の向上にも努めなければならない。

リスクベース監査

内部監査は、想定されるリスクのみならず、潜在リスクについても十分な分析を行い評価した結果に基づいて、監査対象部署もしくは監査対象業務における各種のリスクに対するコントロールプロセスの有効性を検証のうえ、発見された事項について合理的かつ効果的な改善提言を行うものでなければならない。

監査役への協力

監査部は、監査役と緊密な連携を維持し、監査役から自らの監査（監査役監査）について協力を求められた時には、監査役が実効的な監査を行えるよう協力しなければならない。また、監査部長は監査役との緊密な連携を維持するために、原則として毎月一回常勤監査役と意見交換を行う。

外部監査人との連携

監査部は、外部監査人との継続的な連携の維持ならびに強化を図るため、定期的あるいは必要に応じて会議の開催、意見交換・情報交換等を行う。また、合理的かつ効果的な内部監査活動を推進するため、外部監査人による監査計画や監査結果を有効に活用し、内部監査の品質向上に努めなければならない。

情報の入手

監査部は、内部監査に必要な事項に関し、関係各部署等より資料、その他必要情報を入手できる。

部署長の協力義務

内部監査を受ける部署長は、資料の提出ならびに内部監査担当者による役職員の面接等、内部監査に必要な事項に関し、監査部に協力する義務を負う。

内部監査の計画

内部監査基本計画の立案にあたっては、監査部は、監査会議および取締役会において、内部監査基本計画立案に至ったリスク・アセスメントのプロセスを提示し、内部監査基本計画の妥当性について説明し、承認を得る。

監査対象部署への改善提案

監査部長は、内部監査の結果、監査対象部署において改善対応が必要と判断した場合は、当該部署長に対して監査記録票による改善提案を通知する。通知をうけた部署長は、定められた期間内に改善策を講じ、その改善状況を監査部長に対して報告する。

監査結果のフォロー

監査部は報告を受けた改善状況について、改善の定着状況が確認できるまで定期的なフォローを行う。

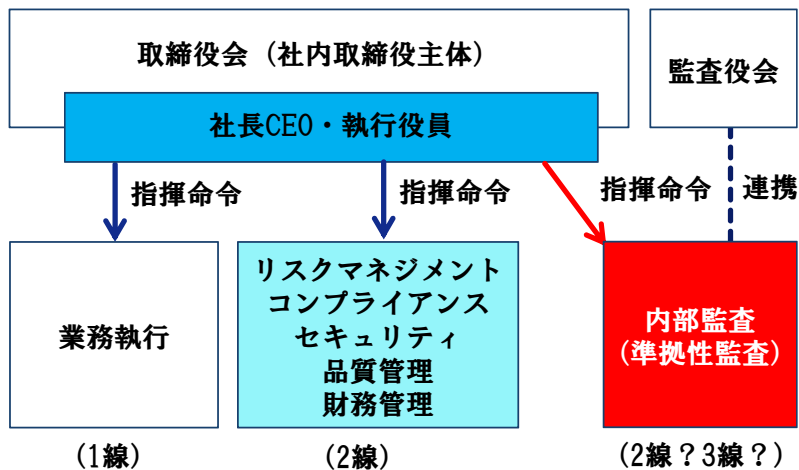
内部監査結果の報告

監査部長は、実施した内部監査の結果等について、取締役会、監査会議ならびに監査役に対して定期的に報告する。

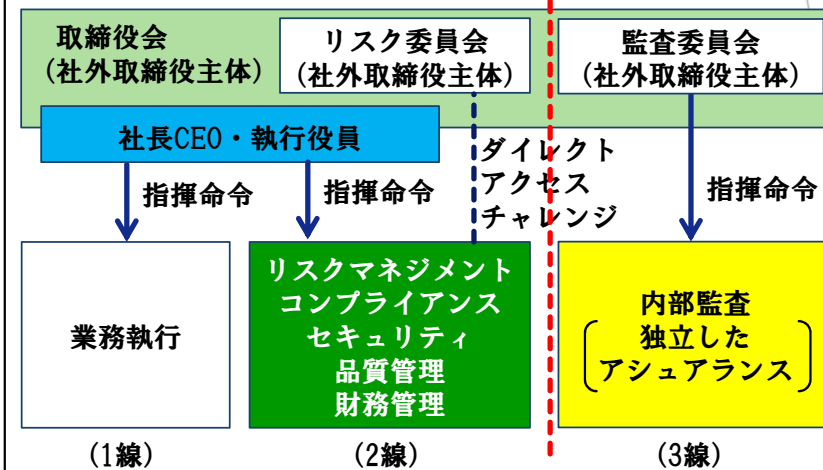
（出典）PayPay銀行株式会社ホームページ「各種方針」

1.ガバナンス高度化に資する内部監査（4/5）

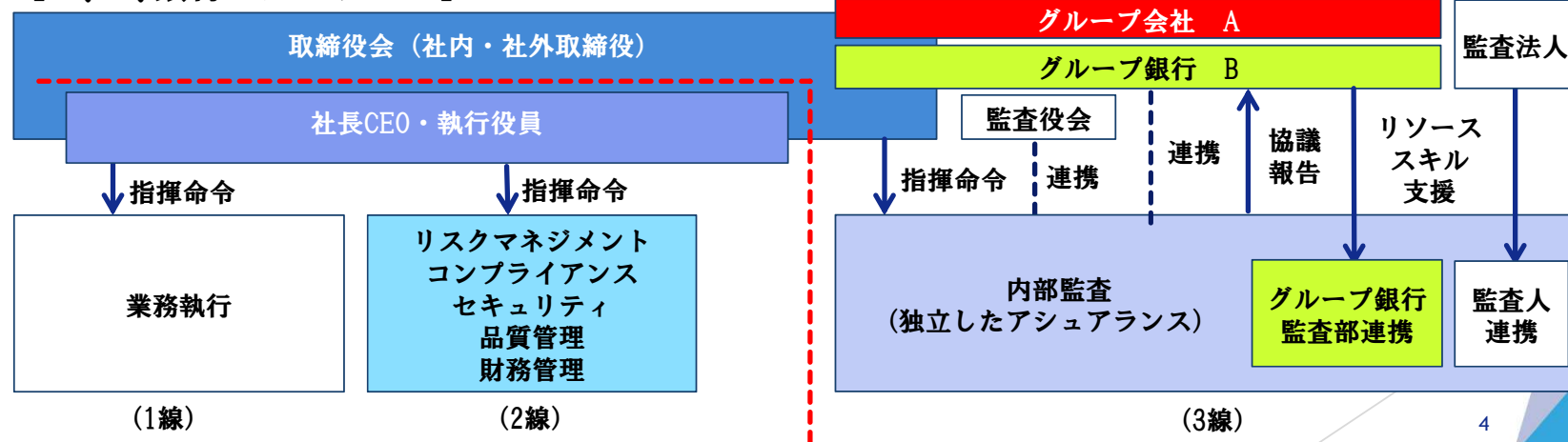
【日本独自のガバナンス】



【国際標準のガバナンス】



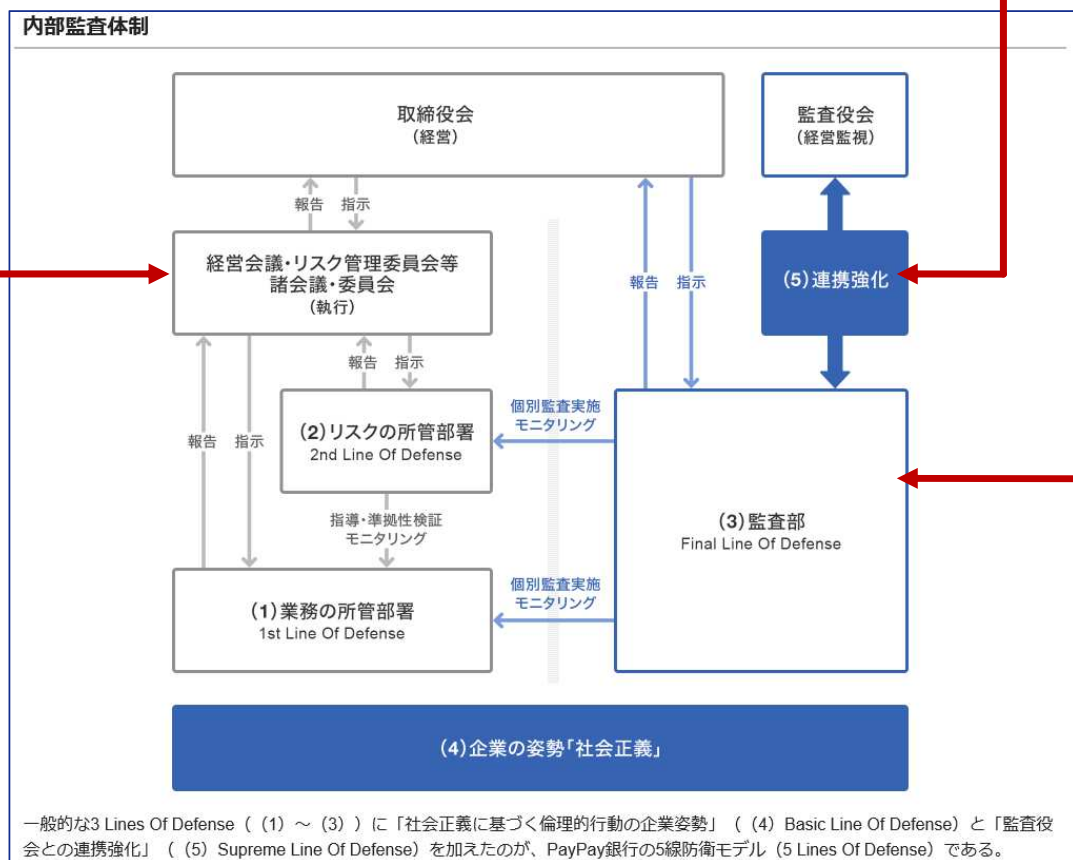
【PayPay銀行のガバナンス】



1.ガバナンス高度化に資する内部監査（5/5）

当社では監査部が取締役会の直下に配置され、執行部門からの高度な独立性を確保するとともに、**監査部長が決議機関を含む全ての重要な会議体のメンバーとして発言権を持ち、監査役会との強固な連携のもと経営監視にも参加しています。**

（下図「当社の内部監査態勢について」再掲ご参照）



また監査部長は、毎月定期的に社長との面談を通じて全社的な課題に係る情報共有や意見交換を行うことでリスク認識を共有し良好なコミュニケーションを維持しています。

2.新たな監査手法の導入による経営監視の仕組み

また当社の監査部は、社内情報に対して制限のないアクセス権限を与えられており、**オフサイトモニタリング**によって日常的に社内情報を収集するとともに、社内各部署の**業務運営状況の実態**を把握しデータベースに記録し分析しています。さらに様々な**事象の発見**に際しては、直ちに**対象部署へ改善のアドバイス**を行い、その状況を月次の監査会議で**経営陣と共有**しています。

実態把握に迫る6つのオフサイトモニタリング（隠密監視）

- ・ガバナンスモニタリング
- ・OAシステムモニタリング
- ・ぶらり監査
- ・自主検査モニタリング
- ・外部委託先モニタリング
- ・重要会議決議事項履行状況モニタリング

実施内容
を全登録

モニタリング
データベース

分析

（「オフサイトモニタリングマニュアル」より抜粋）

[日常モニタリング活動の実施フロー]

オフサイトモニタリング（調査・検証・リスク認識）

事実確認・実態把握・リスク認識共有化・改善提案・追加対応

ガバナンスモニタリング

OAシステムモニタリング

ぶらり監査

自主検査モニタリング

外部委託先モニタリング

重要会議決議事項履行状況モニタリング

リスク認識

週次会議で
情報共有し
対応を協議

事実確認

リスク認識
の共有化

共有化した
リスク認識

改善提案記録票

不備の改善や
リスク対応策

改善対応回答

フォローアップ

3. シャドー監査について (1/6)

シャドー監査とはリモートワークが進むDX時代に威力を発揮する新たな監査手法。そしてシャドー監査が目指すのは、被監査部署に敬遠されがちな内部監査が、頼られる内部監査となって、共にリスクを直視し企業価値向上に貢献することです。当社では内部監査の規程の中でシャドー監査を下記の通り定めています。

シャドー監査（隠密監査）

疫病感染拡大状況下や広域災害発生等による緊急事態勢下では、監査対象部署は本来業務が最優先され監査対応が困難な場合がある。一方でそのような緊急時には業務プロセスに大きな変更が加えられ新たな潜在リスクが発生する場合があります、内部統制の健全性を維持するためには内部監査によるチェックが重要になる。この事態に対応するため、監査部は通常の監査で監査対象部署に対して事前に求めるヒアリングや資料提出を原則求めず、第11章で後述する日常モニタリング活動に則ったオフサイトモニタリング（隠密監視）によって実態把握と分析を基に監査対象を検証する「シャドー監査」手法による監査を実施する。なおシャドー監査は、監査プロセスの大半を監査対象部署に依存せず、監査部独自で実態把握と検証を進めることから、発見した事象や課題点を経営ならびに監査対象部署と共有し潜在リスクを予防的にコントロールすることを目的とする。

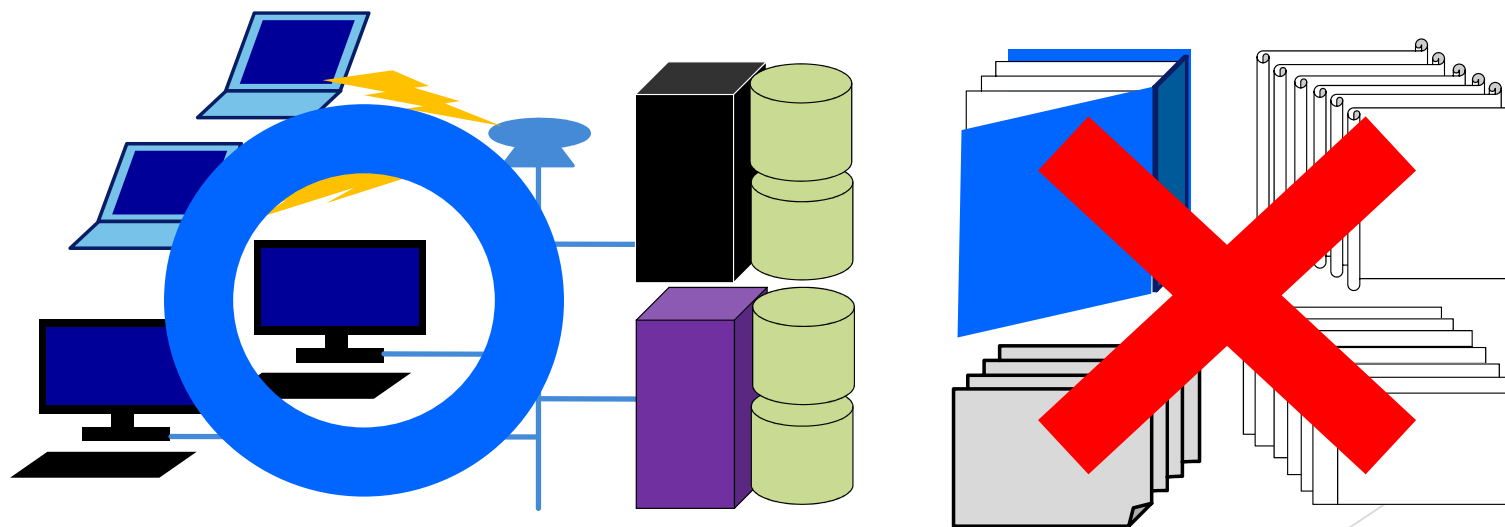
（「内部監査運営規則」より抜粋）

3. シャドー監査について (2/6)

疫病感染拡大状況におけるテレワーク環境下の内部監査では、社内情報や手続きのDXの進展度が極めて重要な環境要件となりますが、シャドー監査においては正に必須の要件となります。

シャドー監査の成否の鍵は、被監査部署に依存しない独自の情報収集と実態把握が実効的に可能となるか否かにあります。

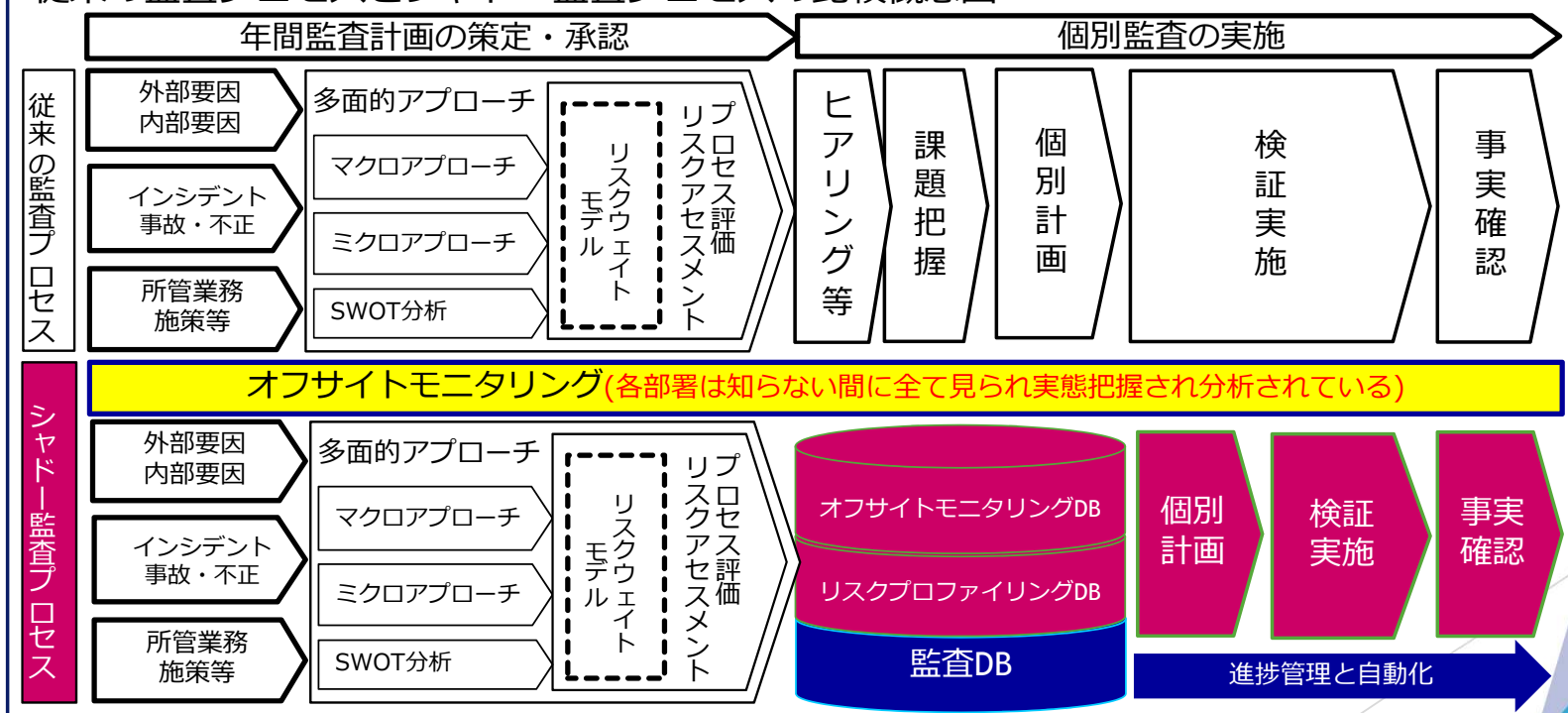
このため内部監査で最終的に調査検証等の証跡となる様々な規程・マニュアル類やドキュメント、会議資料や議事録、決裁文書、日常業務で使用する資料やドラフト、研修資料や記録、業務処理プロセスの記録内容、予算管理資料等のほか勤務状況やスケジュール管理等が電子化されていることが、網羅性や有効性の観点からシャドー監査を可能にするために最も重要な環境となります。



3. シャドー監査について (3/6)

従来の監査手法は実態把握やリスク分析が後追いとなる場合が多くあり、予防的な監査の実践は困難でした。シャドー監査ではオフサイトモニタリングによって日常的に社内各部署の実態を把握し日々変化するリスクプロファイルを機動的に分析しプロアクティブに予防対応できる態勢の確立が可能となります。つまり個別監査開始時には既にリスク分析や課題整理ができた状態となっています。

従来の監査プロセスとシャドー監査プロセスの比較概念図

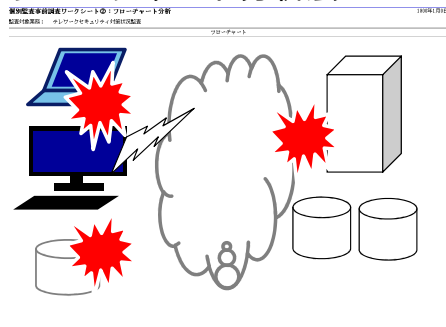


3. シャドー監査について (4/6)

シャドー監査では、オフサイトモニタリングで収集分析した情報やドキュメントに基づいて課題整理とリスクの洗い出しを網羅的かつ確実にするため、**ワークシート**による**3つの分析手法**を用いて**個別監査実施のためのアセスメント**を行います。

ワークシートによる3つの分析手法

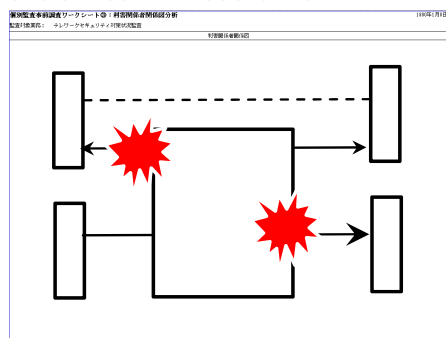
フローチャート分析法



フローチャート分析では、監査対象業務の業務プロセスを一気通貫のフローチャートで可視化することにより業務処理統制におけるリスクの所在や課題の有無を分析する。

具体的には、監査対象業務の業務プロセスをフローチャート化して、各プロセスにおける処理内容等をチャート上に展開する。さらに現在の運用状況で課題となっていたり改善の必要性があると思われるリスクをオフサイトモニタリングで調査把握し、その結果をチャート上の当該プロセスにプロットして、業務プロセスにおけるリスクの相関関係を分析する。

利害関係者関係図分析法



利害関係者相関図分析では、監査対象業務の所管部署の他、関連部署や顧客ならびに外部の関係者とともに其々の利害関係を俯瞰的に一覧展開することで、各関係者の権限と責任、所管すべきリスク等を可視化する。

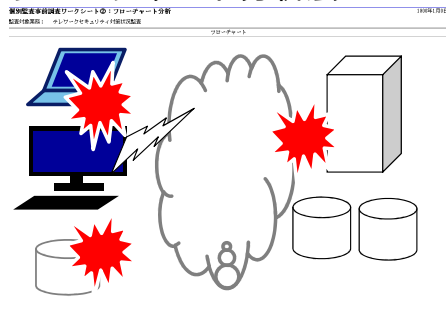
具体的には、監査対象業務の運用体制を図式化して、関係者の間に存在する権利・義務等を根拠ルールとともに記載する。その後、それらの権利・義務等の行使において、想定されるリスクの有無や対応策等をプロットして、将来顕在化の懸念があるリスクの有無を分析する。

3. シャドー監査について (5/6)

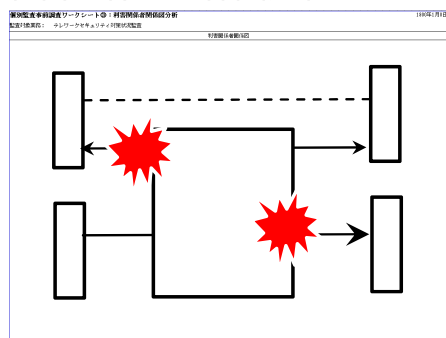
シャドー監査では、オフサイトモニタリングで収集分析した情報やドキュメントに基づいて課題整理とリスクの洗い出しを網羅的かつ確実にするため、**ワークシート**による**3つの分析手法**を用いて個別監査実施のための**アセスメント**を行います。

ワークシートによる3つの分析手法

フローチャート分析法



利害関係者関係図分析法



分析結果から課題整理する

チェックリスト分析法(RCMに類似)

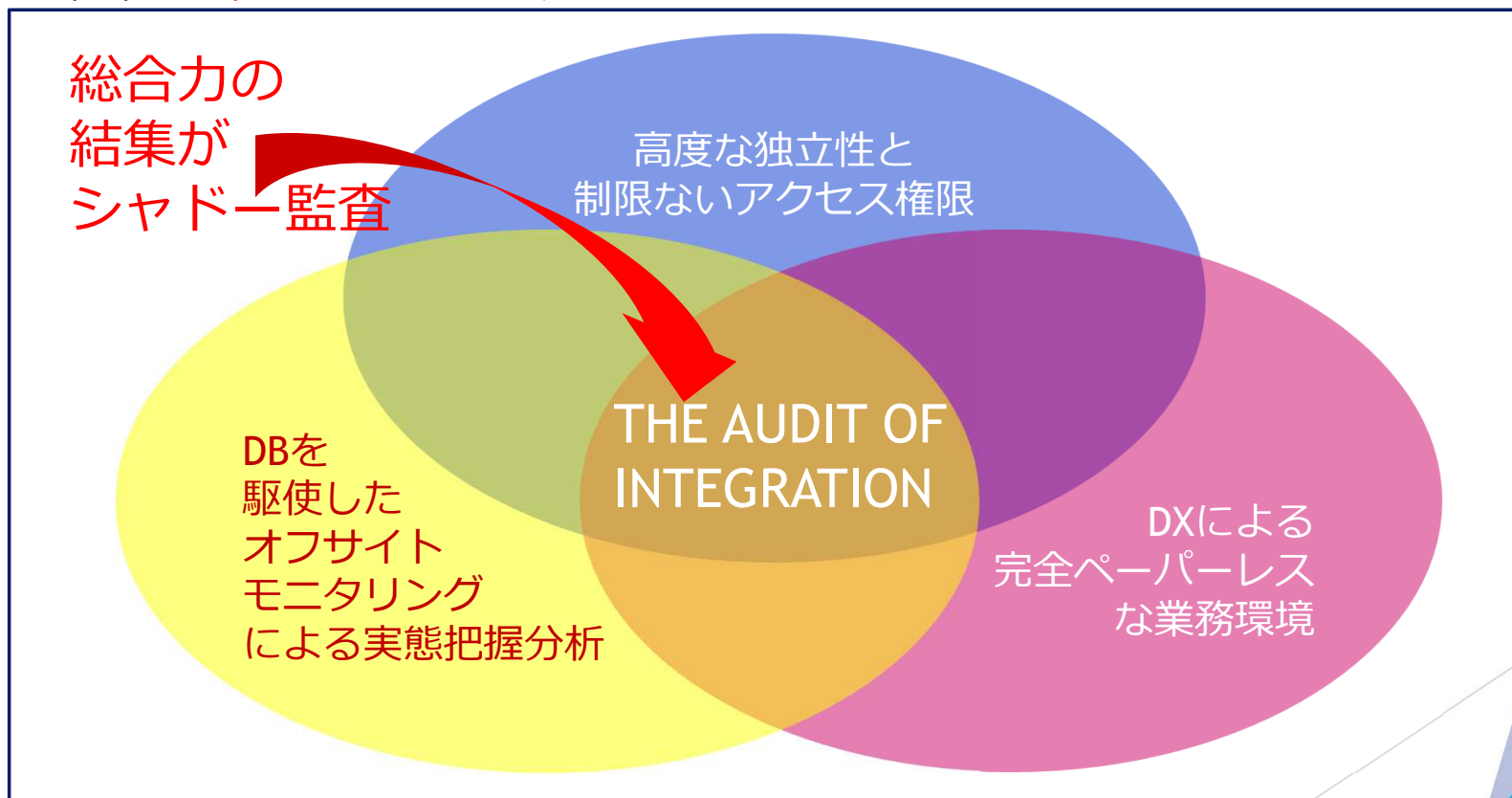
チェック項目	状況	対応状況	実施状況	実施時期	実施場所	実施者
1. 業務の重要性						
2. 業務の複雑性						
3. 業務の頻度						
4. 業務のリスク						
5. 業務の透明性						
6. 業務の標準化						
7. 業務の自動化						
8. 業務の効率性						
9. 業務の柔軟性						
10. 業務の拡張性						
11. 業務の持続性						
12. 業務の信頼性						
13. 業務のセキュリティ						
14. 業務のコンプライアンス						
15. 業務のガバナンス						

チェックリスト分析では、コントロールと実際の運用状況を分けて課題有無と所在を分析する。具体的にはコントロールの分析においては職務権限に基づき、監査対象業務で権限行使が必要となる業務に係る規程や手順書等の整備状況を調査しコントロールに欠落がないかどうか見極める。この際監査対象業務で想定されるリスクの洗い出しが過不足なく行われ適切なリスク認識の下対応策が検討整備されているかどうかについても把握した状況を整理する。運用状況の分析においては、上記コントロールで分析されたリスクを踏まえた運用体制の整備状況と適切性を検証分析するとともに、潜在するリスクの顕在化に備えた具体的対応策の有効性を分析する。

1 ページ

3. シャドー監査について (6/6)

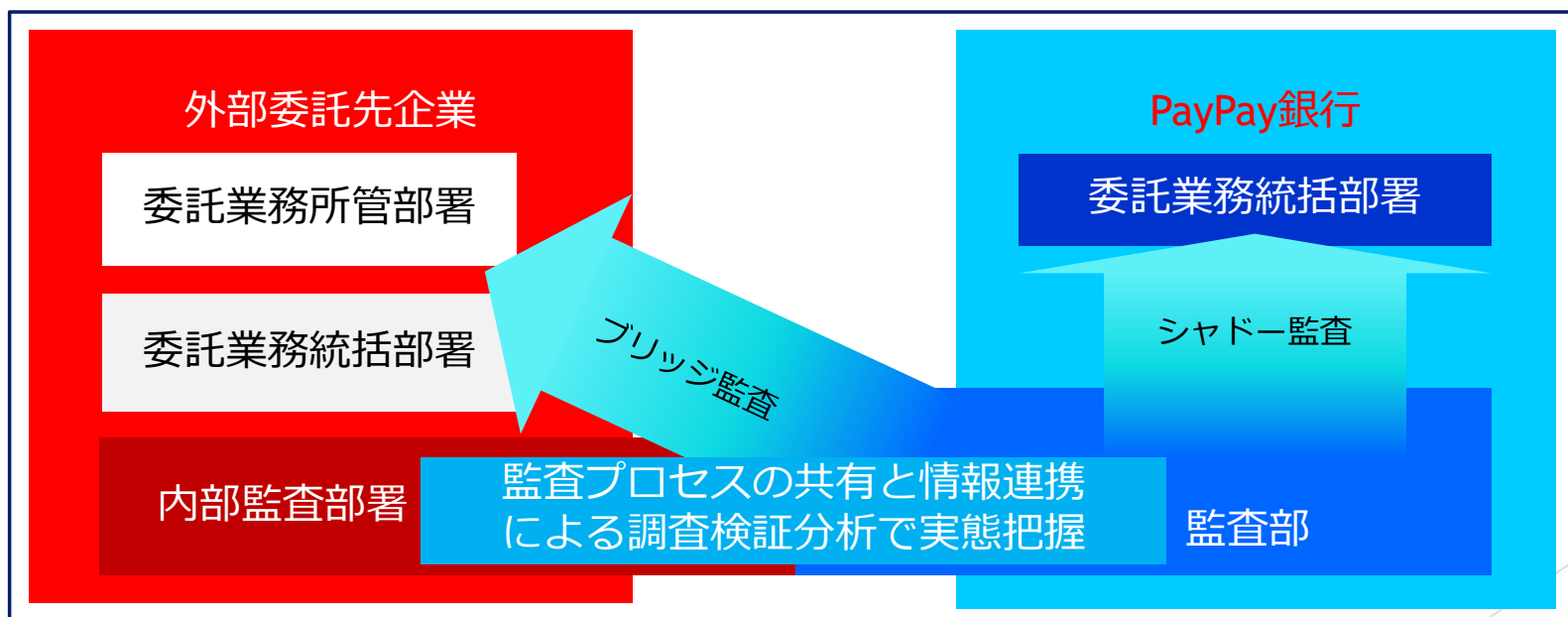
このように、シャドー監査は単に個別監査の手法を新たにしたものではなく、**DXによる完全ペーパーレスな業務環境**と高度な独立性により与えられた**制限ないアクセス権限**、そしてDB化により分析能力を高めた**オフサイトモニタリング機能**を結集した**総合力の監査手法**なのです。



4. シャドー監査を発展させたブリッジ監査について

テレワーク環境下での外部委託業務管理において解決すべき課題として外部委託先監査があります。残念ながら他社に対してはシャドー監査による検証は困難です。そこで、外部委託先に対する新たな監査手法として、ブリッジ監査の構築を進めているところです。ポイントは外部委託先の内部監査部門との連携で様々な調査分析や証跡入手を実現する仕組みです。

2021年度は新たにブリッジ監査による外部委託先監査に取り組みます。



5. シャド監査とブリッジ監査は ガバナンス高度化に資するキラーメソッド

シャドー監査とブリッジ監査は、様々な事態発生に伴う事業継続環境下において、有用性が高い監査手法だと私は考えています。

留意すべきは内部監査の有効性と品質を担保しつつ
経営の健全性と内部統制の有効性を検証し、
その結果とリスク認識を適時適切に経営と共有すること、
そして被監査部署に対しては
最適な改善策をプロアクティブに提案することで
潜在リスクの顕在化を予防的にコントロールし
ともに企業価値向上に貢献するという目的を忘れないこと。

シャドー監査とブリッジ監査は、
現在は単に当社が提唱するひとつの監査手法に過ぎませんが、
DXが進展する今だからこそ、その可能性に着目いただき
多くの内部監査人の方々に挑戦していただきたい
DX時代のガバナンス高度化に資するキラーメソッドと考えています。

参考：AR監査（Active Remote Audit）への挑戦

テレワーク環境下では、隔地や遠地にある被監査部署や外部委託先への往査による実況見分を如何にして示現するかが大きな課題となります。カメラ等による現場の状況の撮影が想定されますが、監査における現場主義・実物主義の観点からは十分とはいえません。

そこで、当社では分身ロボットを活用して時間や場所を自由に遠隔操作で見分するAR監査の研究を進めています。

