

アフラックの内部監査高度化への取り組み アジャイル型監査を実践して

2022年2月
アフラック生命保険株式会社
内部監査部
荒木 理映 設楽 隆

➤ 講演者プロフィール

荒木 理映 (Rie Araki) / 内部監査部長 / CIA、CFE、LSPO

2002年AIU保険会社（現AIG損害保険株式会社）入社後、主に外資系保険会社にて一貫して内部監査に従事し、2019年アフラック入社。共著「内部監査の実践ガイド（日科技連）」、翻訳協力「内部監査：アシュアランス業務とアドバイザリー業務（日本内部監査協会）」など
CIAフォーラムe25「アジャイル型監査研究会」座長。

設楽 隆 (Ryu Shitara) / 監査第一課長 / CIA、CSM、LSPO

2001年4月アフラック入社後、営業支社、法人営業部、アウトバウンドコールに関わる企画・委託先の育成・品質管理等の業務を経験後、2013年から内部監査部に所属。2013年～2017年の5年間、監査第一課にて主に業務監査に従事し、その後、2018～2020年は監査企画課に所属。2019年下期から2020年にかけてアジャイル型監査の企画立案・導入を担当。2021年より監査第一課にてアジャイル型監査を実践。
CIAフォーラムe25「アジャイル型監査研究会」メンバー。

■ ロードマップ

1. アフラックの会社紹介／内部監査体制

2. アジャイルとは？

3. アフラックにおけるアジャイル型監査

4. アジャイル型監査の事例・課題

5. 質疑応答・意見交換

■ ロードマップ

1. アフラックの会社紹介／内部監査体制

2. アジャイルとは？

3. アフラックにおけるアジャイル型監査

4. アジャイル型監査の事例・課題

5. 質疑応答・意見交換

当社の紹介

1974年創業 日本初のがん保険を発売

ブランドプロミス: 「生きる」を創る。

CSV経営*1を実践

2018年4月2日に日本法人へ会社形態を変更

社員数 : 5,149人〈うち 男性2,534人 女性2,615人〉

営業拠点数 : 95営業部・支社

販売代理店数*2 : 8,810店

*1 社会と共有できる価値を創造する企業経営

*2 提携金融機関(360)及び日本郵便株式会社を含む

(第一生命保険会社、株式会社かんぼ生命及び大同生命保険株式会社は除く)

※上記数値は、2020年度末時点のデータを記載

「生きる」を創る。

Aflac



"「生きる」を創る。" がん・医療保険のリーディングカンパニー



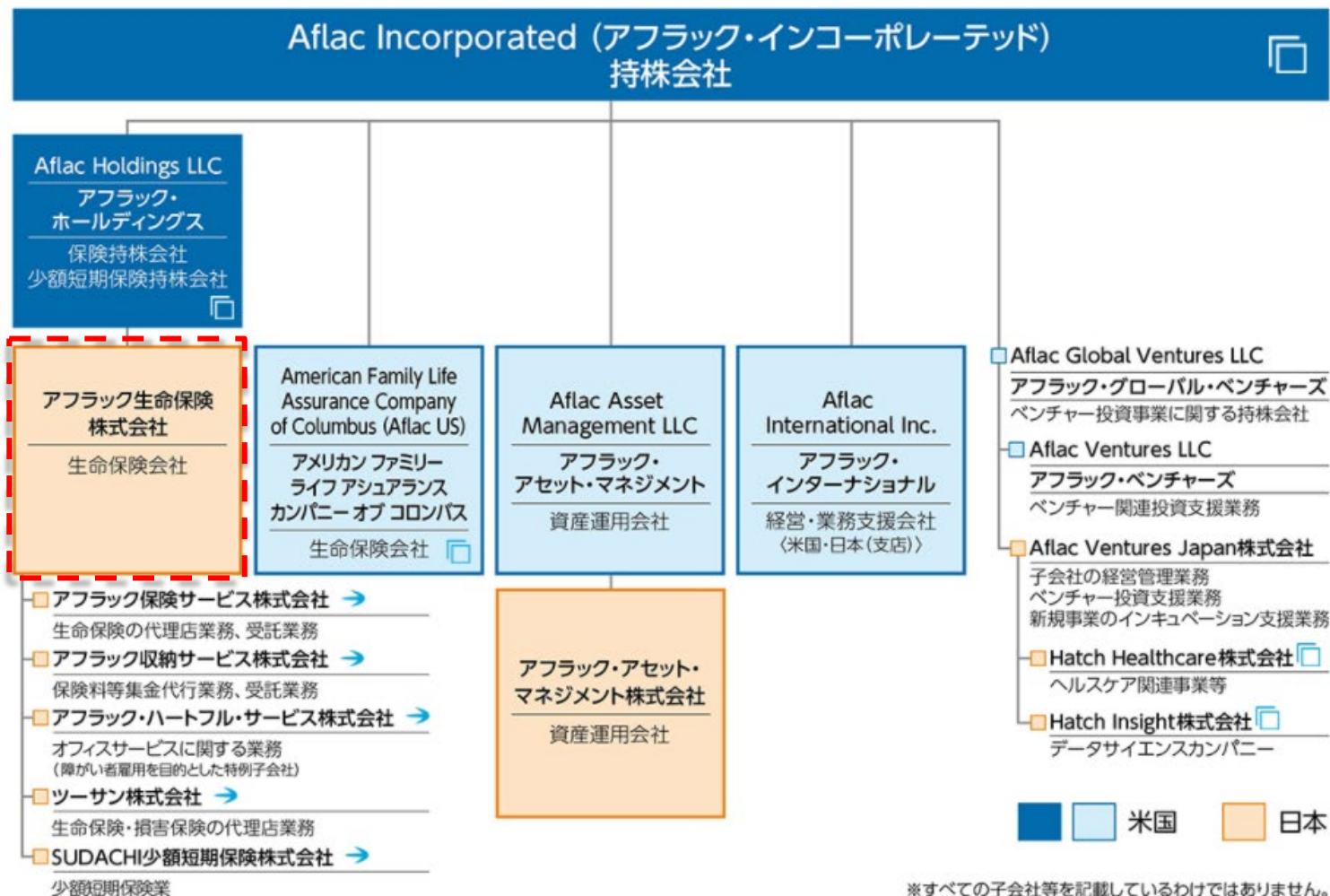
うち がん保険・医療保険
保有契約件数 **No.1**



※上記は2020年度もしくは2020年度末時点のデータです

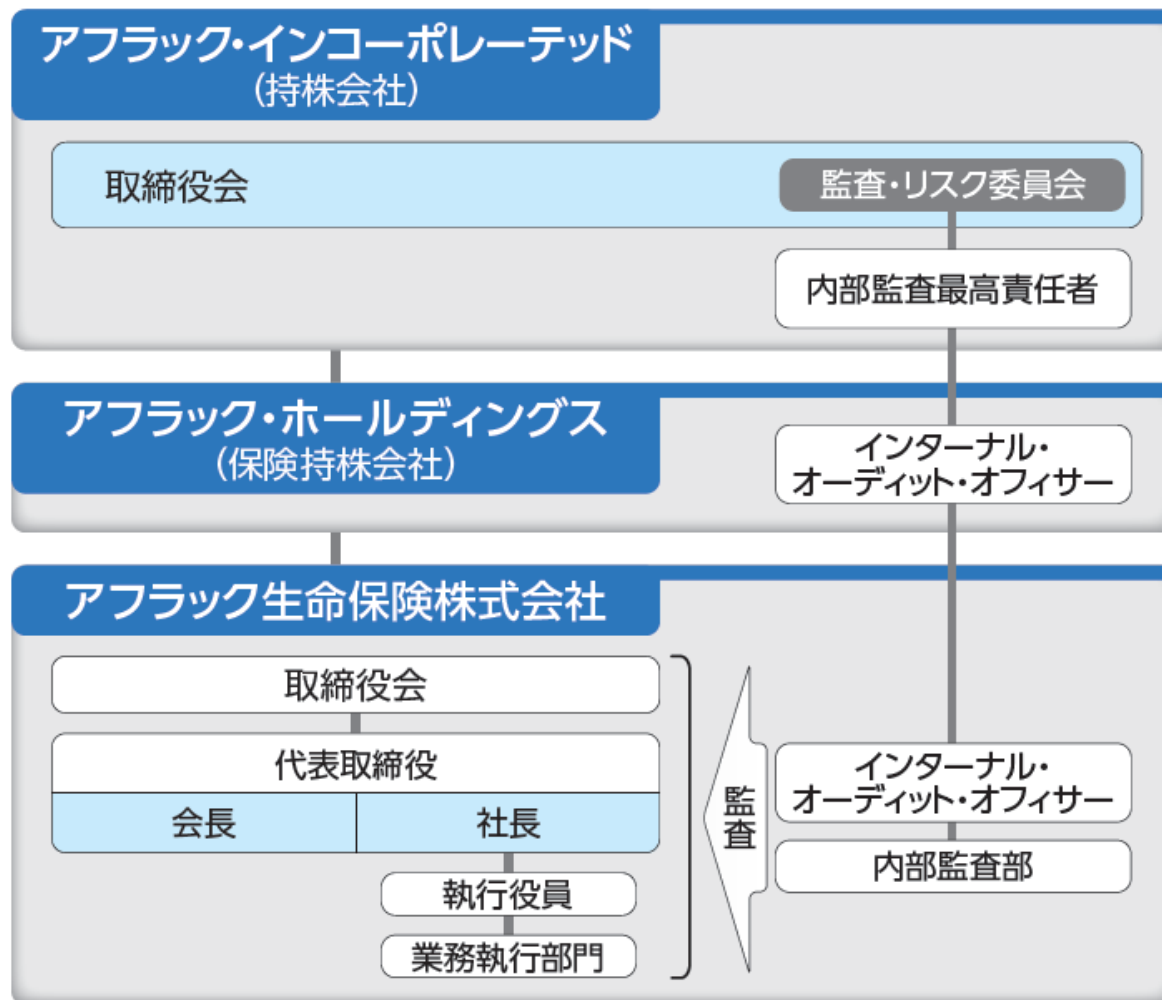
➤ Aflacグループの概要

(2022年1月11日時点)

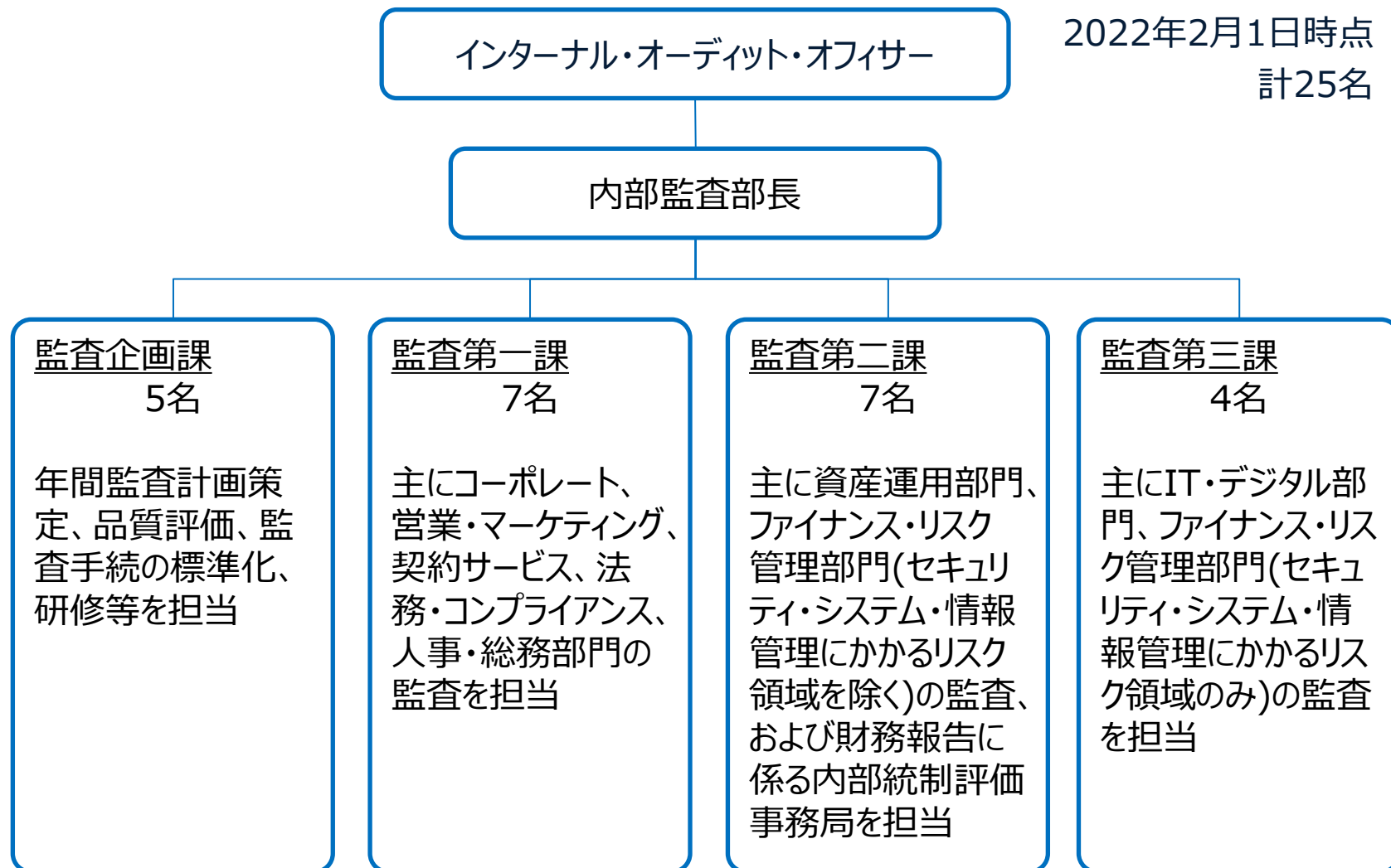


➤ 内部監査／レポーティングライン

内部監査機能の独立性 (イメージ図)



➤ 内部監査体制



■ ロードマップ

1. アフラックの会社紹介／内部監査体制

2. アジャイルとは？

3. アフラックにおけるアジャイル型監査

4. アジャイル型監査の事例・課題

5. 質疑応答・意見交換

➤ アジャイルとは？

➤ **アジャイル (Agile)**

「機敏な」「俊敏な」「素早い」

➤ **アジャイル開発**

- ・システムやソフトウェア開発におけるプロジェクト開発手法のこと
- ・単位を小さくして実装とテストを繰り返して開発することで、従来のウォーターフォール開発等と比較して開発期間の短縮が可能

<アジャイル開発の主な手法>

- ・スクラム
- ・エクストリーム・プログラミング(XP)
- ・ユーザー機能駆動開発(FDD)

➤ アジャイルソフトウェア開発宣言

私たちは、ソフトウェア開発の実践
あるいは実践を手助けをする活動を通じて、
よりよい開発方法を見つけだそうとしている。
この活動を通して、私たちは以下の価値に至った。

プロセスやツールよりも**個人と対話**を、
包括的なドキュメントよりも**動くソフトウェア**を、
契約交渉よりも**顧客との協調**を、
計画に従うことよりも**変化への対応**を、

価値とする。すなわち、左記のことがらに価値があることを
認めながらも、**私たちは右記のことがらにより価値をおく**

URL : <https://agilemanifesto.org/iso/ja/manifesto.html>

➤ アジャイル宣言の背後にある原則

私たちは以下の原則に従う:

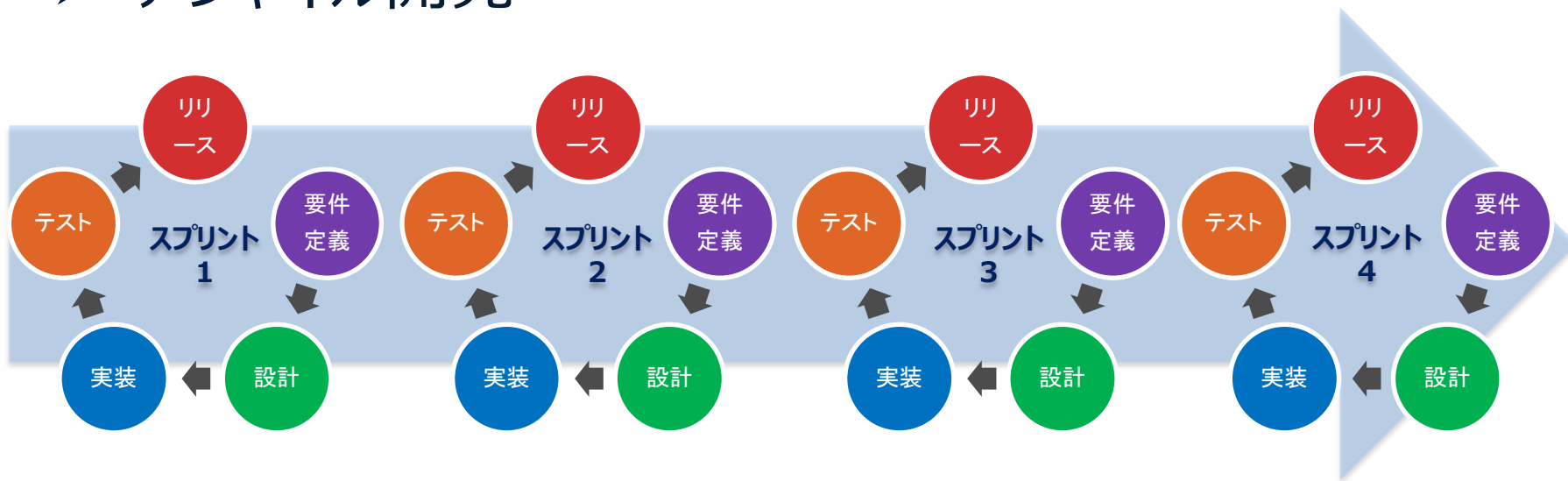
1. 顧客満足を最優先し、価値のあるソフトウェアを早く継続的に提供します。
2. 要求の変更はたとえ開発の後期であっても歓迎します。変化を味方につけることによって、お客様の競争力を引き上げます。
3. 動くソフトウェアを、2-3週間から2-3ヶ月というできるだけ短い時間間隔でリリースします。
4. ビジネス側の人と開発者は、プロジェクトを通して日々一緒に働かなければなりません。
5. 意欲に満ちた人々を集めてプロジェクトを構成します。環境と支援を与え仕事が無事終わるまで彼らを信頼します。
6. 情報を伝えるもっとも効率的で効果的な方法はフェイス・トゥ・フェイスで話をすることです。
7. 動くソフトウェアこそが進捗の最も重要な尺度です。
8. アジャイル・プロセスは持続可能な開発を促進します。一定のペースを継続的に維持できるようにしなければなりません。
9. 技術的卓越性と優れた設計に対する不断の注意が機敏さを高めます。
10. シンプルさ（ムダなく作れる量を最大限にすること）が本質です。
11. 最良のアーキテクチャ・要求・設計は、自己組織的なチームから生み出されます。
12. チームがもっと効率を高めることができるかを定期的に振り返り、それに基づいて自分たちのやり方を最適に調整します。

URL : <https://agilemanifesto.org/iso/ja/principles.html>

➤ ウォーターフォール開発



➤ アジャイル開発



➤ アジャイル型の働き方（イメージ）

楽に移動したい!

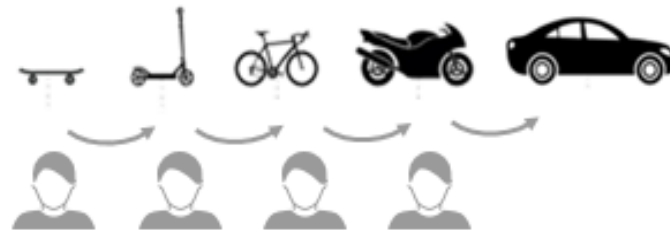


従来型の働き方



- パーツごとに、順番に開発
- 製品が完成するまで、お客様に価値は提供されない

アジャイル型の働き方



ハンドルがあるといい

ペダルが欲しい

自動化して欲しい

天気に左右されたくない

- お客様のニーズを満たす最小単位の価値を創出
- お客様の声に耳を傾け、ニーズの変化に柔軟に対応しながら、継続的に価値を提供

➤ スクラムとは？

3つの役割

1. プロダクトオーナー
2. スクラムマスター
3. 開発チーム

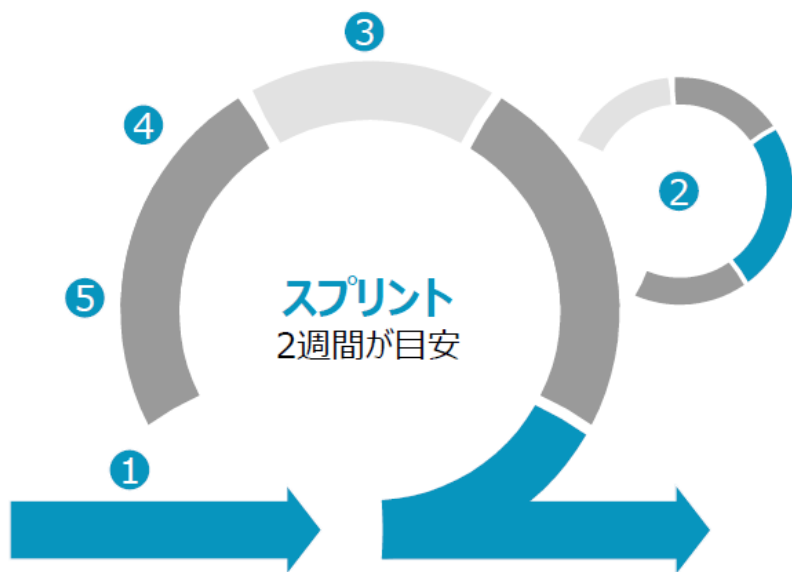
5つのイベント

1. スプリント
 2. スプリントプランニング
 3. デイリースクラム
 4. スプリントレビュー
 5. スプリントレトロスペクティブ
- ※ プロダクトバックログリファインメント

3つの作成物

1. プロダクトバックログ
2. スプリントバックログ
3. インクリメント

➤ 5つのイベント（セレモニー）



① スプリントプランニング

- ・メンバー全員でスプリントの開始時に行い、スプリントゴール（＝価値）とタスクにおける共通理解を醸成する

② デイリースクラム

- ・毎日実施し、チーム状況を把握の上、その日の計画を策定する

③ プロダクトバックログリファインメント

- ・次の2-3スプリントに向けてプロダクトバックログアイテムの詳細化を行う

④ スプリントレビュー

- ・ステークホルダーにアウトプットを提示し、フィードバックを得る

⑤ スプリントレトロスペクティブ

- ・直近スプリントを振り返り、アジャイルライトチーム活動を改善するためのアクションを決める

■ ロードマップ

1. アフラックの会社紹介／内部監査体制

2. アジャイルとは？

3. アフラックにおけるアジャイル型監査

4. アジャイル型監査の事例・課題

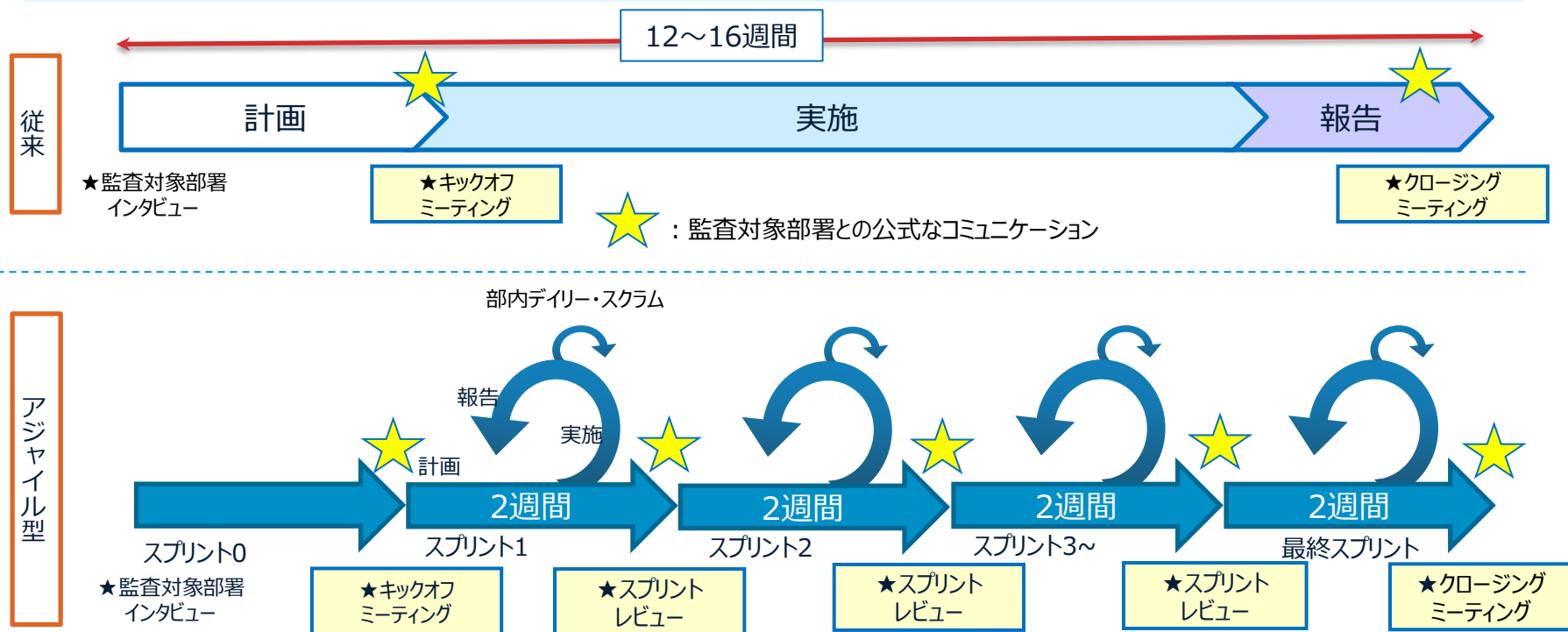
5. 質疑応答・意見交換

➤ アジャイル型監査のパターン

パターン 1	アジャイルの理解 とマインドセット	<ul style="list-style-type: none">・アジャイルの本質について理解する・現在の監査方法とアジャイル型監査の差異を把握する・より機動的な内部監査を心掛ける・タスクを効率化する等、スプリントの中に一定の業務が収まるようにする
パターン 2	個別監査での アジャイル要素の 一部取り入れ	<ul style="list-style-type: none">・内部監査部内でのセレモニーの実施・監査対象部署との改善の機会に関する定期的なコミュニケーション・スプリント期間を長めに設定しての実施・一部の監査フェーズ/定例監査などをアジャイル型で実施
パターン 3	個別監査の アジャイル型監査 全面実施	<ul style="list-style-type: none">・監査対象部署を巻き込んだ各セレモニーの実施・スプリントごとの計画(バックログ)の見直し・スプリントごとの監査結果/改善の機会の会議による報告

➤ アジャイル型内部監査により目指すゴール

1. リスクの高いエリアに対する監査結果をより早く伝達することで、適時な改善を促す
2. 監査対象部署との継続的なコミュニケーションにより、より深度の深い監査を実施する



➤ アジャイル型内部監査マニフェスト（重視すべき価値観）

リスクの高いエリアを深堀する
（変化への対応）

継続的なコミュニケーション
（部内・部外からの早めの
フィードバック）

最終形から作る
（報告書の形式を早く見せる）

ありたい姿

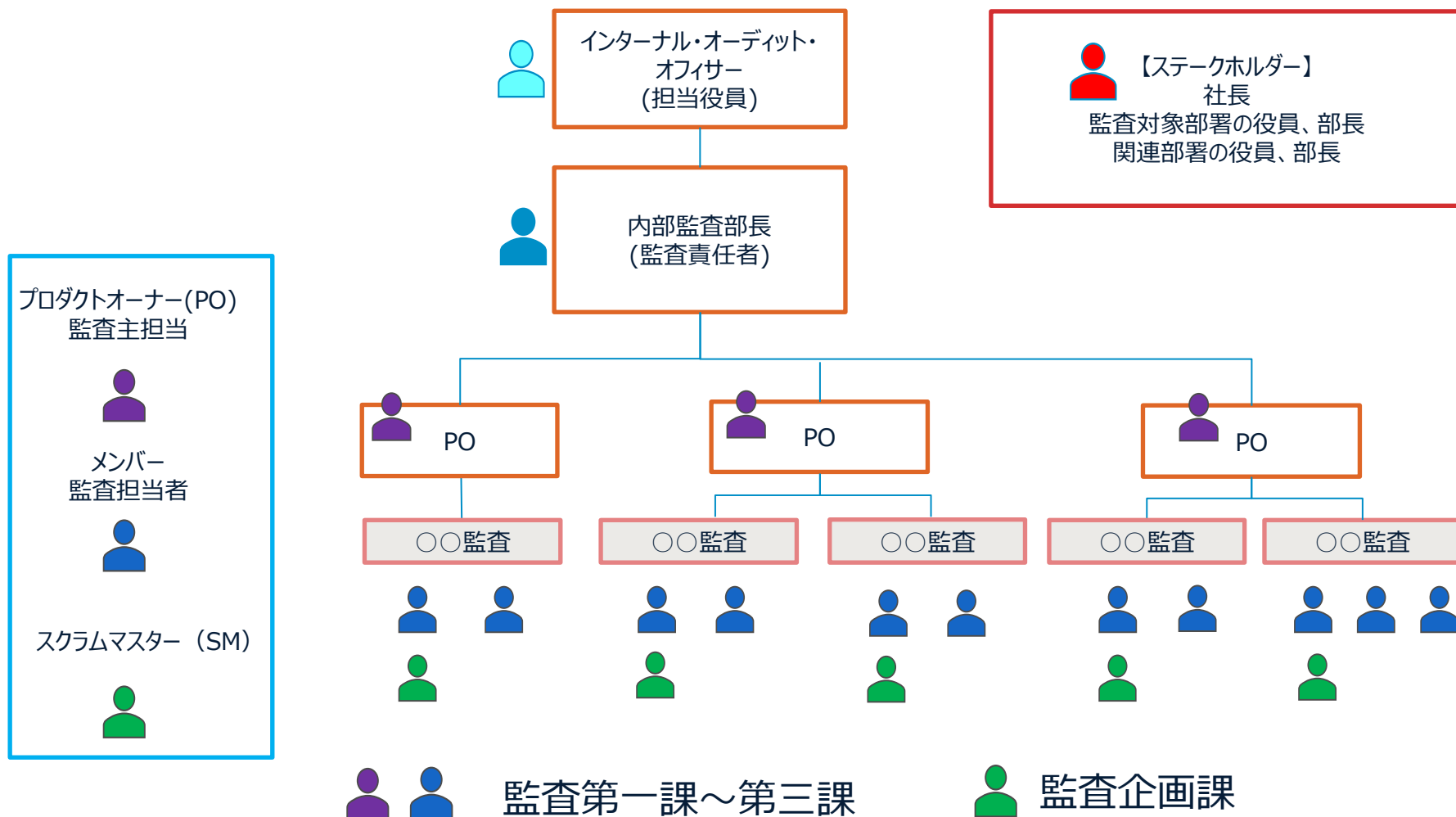
網羅的に確認する
（当初の計画に従うこと）

まとめて報告

最後に作る
（報告書の形式は最後に見せる）

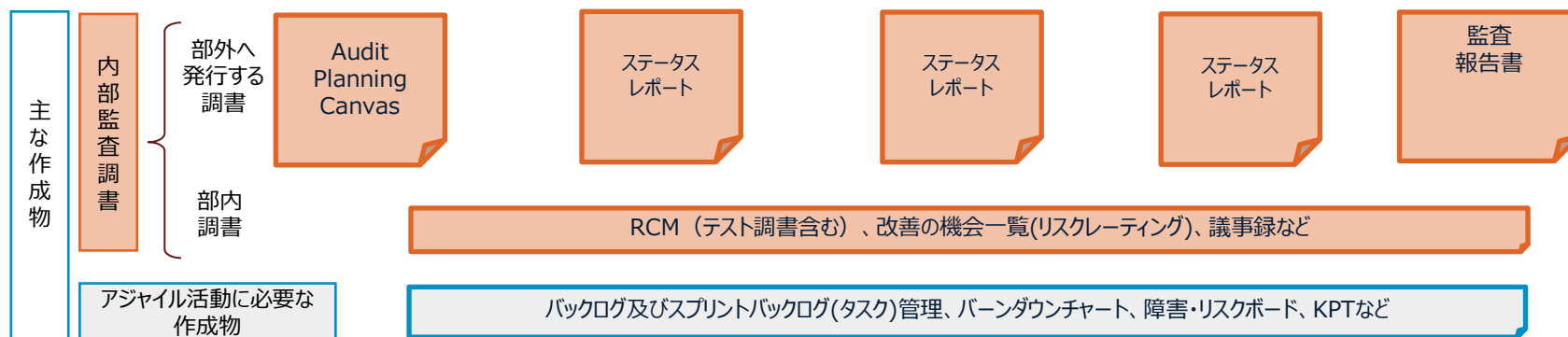
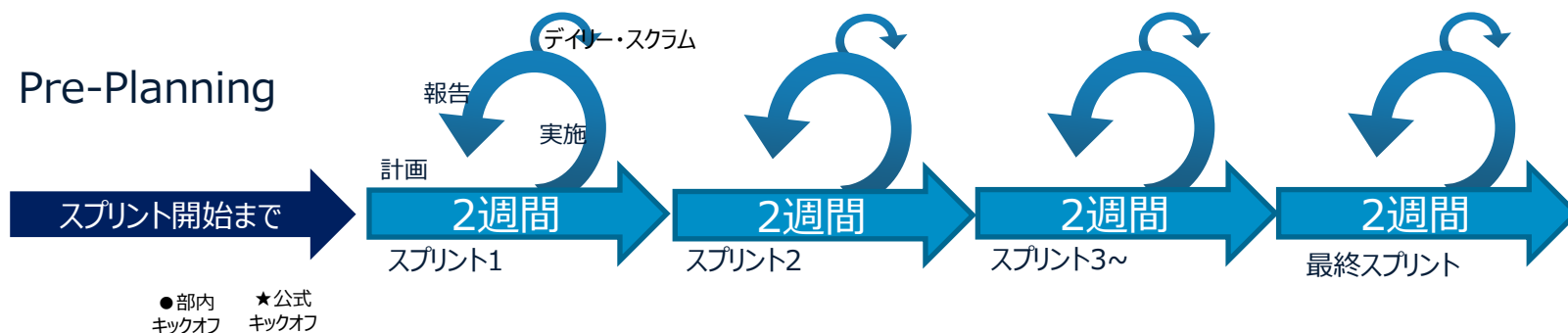
当時の現状

➤ アジャイル型内部監査体制



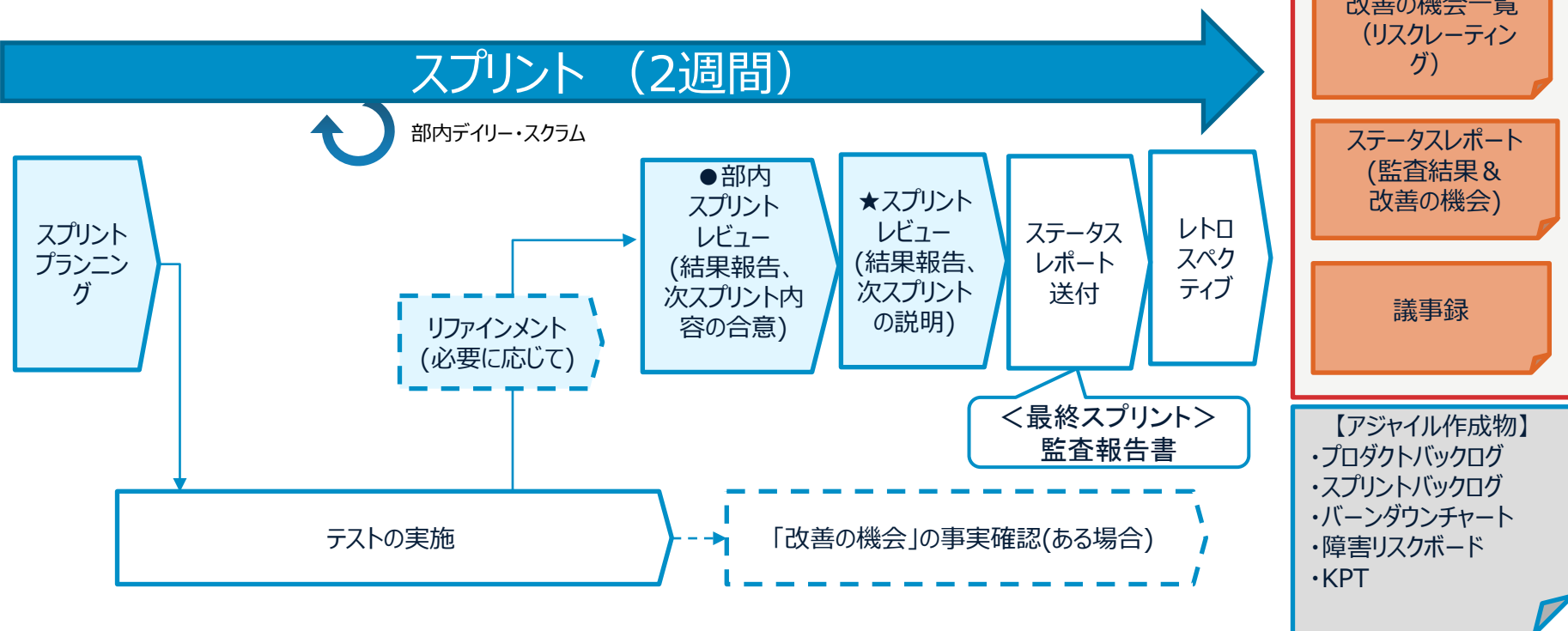
➤ アジャイル型内部監査の全体イメージ

- ✓ スプリントの期間は2週間。スプリントを繰り返しながら、段階的に結果を伝達し、フィードバックを早期に獲得しながら進める。
- ✓ スプリント0の期間に定めはない。スプリント開始前までに、キックオフが完了していること。



➤ スプリントの流れ

- ・スプリント初日にプランニングを行う
- ・スプリント期間中、毎日、デイリー・スクラムを行う
- ・スプリント最終日のスプリントレビューにて監査対象部署へ結果を報告する
- ・スプリント終了後にレトロスペクティブにて振り返りを行う



- ~before COVID-19~ ボードの前に立って話し合い

➤ ~with COVID-19~ Teamsで画面共有+オンライン会議

XXXXXXXXXX監査 投稿 ファイル ホワイトボード Wiki +												
ファイル ホーム 挿入 数式 データ 校閲 表示 ヘルプ デスクトップアプリケーションを開く 実行したい作業を入力 編集												
マイリオ 10 A ⁺ A ⁻ B I U 配置 折り返す 結合 標準 \$ % 条件付き書式												
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1				スプリント日数(開始時に手入力)→	10	残タスク(自動)→	70.5	実績合計(自動)→	3.5			
2												
3												
4												
5												
6												
7												
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												

①準備
「バックログ・タスク管理」シートに入力
・B列：バックログ
・C列：分類(任意)
・D列：タスク
・E列：スプリント日数
・E列：見積 (時間)

②デイリー
・G列~J列でS T Sを管理。
・担当、実績、メモ欄も適宜ご使用下さい。
・N列以降もご自由にお使い下さい。

※TO スクラムマスター
バーンダウンチャートの準備は 該当シート参照

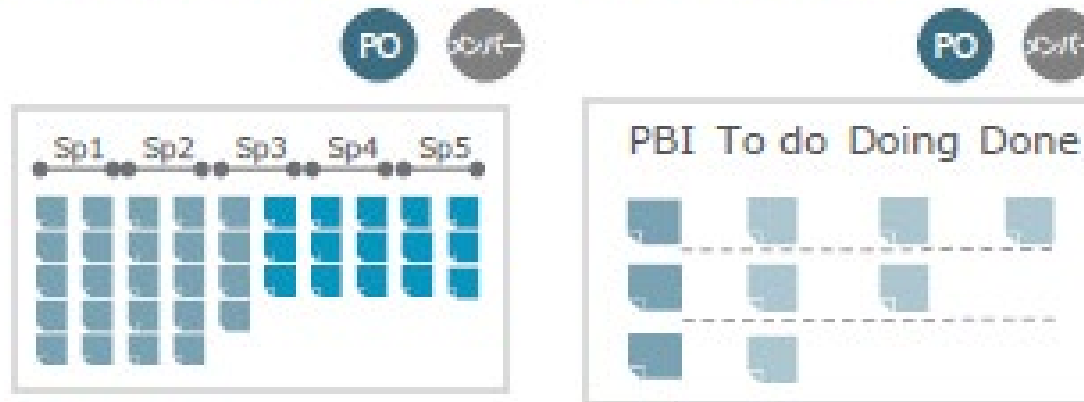
受け入れ条件
FISCの定めでは運開分岐となっているの
ですが、今回の監査ではできないので、
リスクが軽小化されているかどうかを評
価すればよいこととします。また、「明
確」の基準ですが、新しくその業務を担
当する人が手順書のみで作業ができるレ
ベルとします。

システム開発各課
が本番データパ
チプロセスを明確に
定め、改廃が行われ
ていることを確認し
ている。

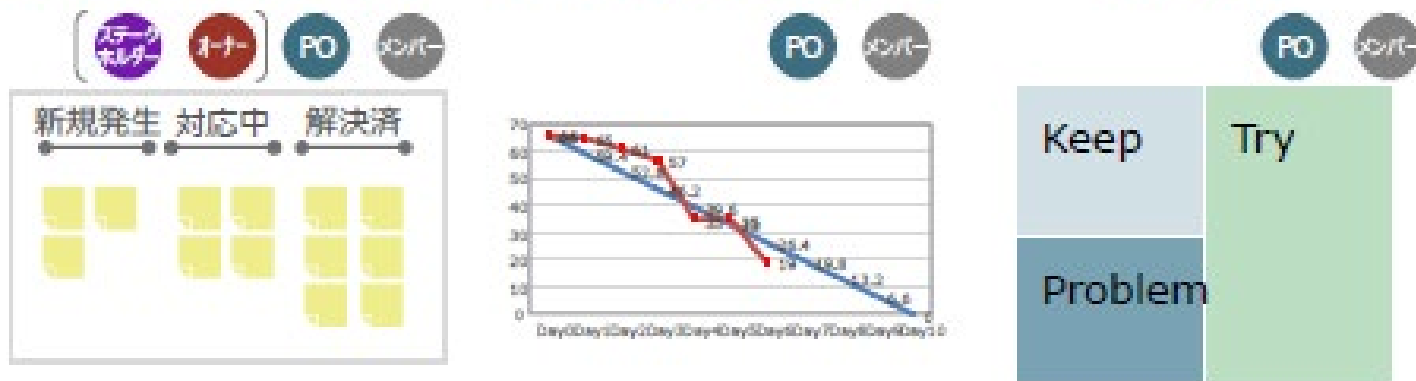
システム開発各課
は、標準化された
ものに従い、本番デ
ータプロセス

➤ アジャイル型の活動に必要なプロダクト

A. プロダクトバックログ B. スプリントバックログ



C. 障害・リスクボード D. バーンダウンチャート E. KPT



➤ 監査調書(Audit Planning Canvas)

従来

【部内用】
Audit Planning Memo
A4×10枚程度

【監査対象部署向け】
Project Charter
A4×1枚

アジャイル型

【監査対象部署向け】
Audit Planning Canvas
A3×1枚~1枚半

The screenshot shows a form titled "Audit Planning Canvas" with a header in Japanese. The form is divided into several sections, each with a numbered icon and a title:

- ① Business highlights / concerns
- ② Project Drivers
- ③ Framework Guidance
- ④ Data Analytics Plan
- ⑤ Metrics / KPIs
- ⑥ Project Objectives and Scope
- ⑦ Required Technical Expertise
- ⑧ Budget
- ⑨ Key Activities
- ⑩ Deliverables
- ⑪ Communication Plan
- ⑫ Key Stakeholders
- ⑬ Key Business Points of Contact
- ⑭ Audit Project Team and Qualifications

Some sections contain placeholder text or examples, such as "プロジェクトリーダー" (Project Leader) and "スポンサー/プロモーター" (Sponsor/Promoter) under Key Business Points of Contact.

- 部内用資料の廃止 : 透明性の向上
- 文書量の大幅な削減 : 文書量は約70~80%削減

➤ 監査調書(Risk Control Matrix)

①Component	②Inherent Risk	③Controls
どのコンポーネントから手続きを行うかを決定、そのスプリントで行うコンポーネントを決定	該当するコンポーネントの固有リスクを洗い出し、リスク量を評価することにより、テスト対象とするリスクを決めていく	テスト対象としたリスクに対するコントロールの概要を記載

Component	Inherent Risk							Controls				
	Risk No.	Detail	Impact	Likelihood	Total	Rationale	Fraud Risk	Ctl No.	Description	Type	Frequency	Assertion
			1	1	1		YES			Preventiv	Annual	Completeness
			1	2	2		NO			Detective	semi-annual	Accuracy
			1	3	3		YES			Correctiv	Quarterly	Existence
			2	1	2		YES				Montlyly	Validation

④Test of Control Design	⑤Test of Control Effeciveness	⑥Conclusion	⑦Others
テスト対象としたコントロールの設計テストを実施	テスト対象としたコントロールの運用テストを実施	結論を記載	エビデンス等のレファレンス、レビュー履歴等を記載

Test of Control Design		Test of Control Effeciveness				Conclusion	現時点の Risk Rating	Status Report	W/P Reference	Prepared by	Reviewed by
Design Effectiveness & Implementation	Design Gap	TOC (Operational Effectiveness)	Sample Method	Results	Exception						
	YES		Judgemental		YES		Low	Green			
	NO		Random		NO		Medium	Yellow			
	YES		Haphazard		NO		High	Red			
	YES		Interval		YES		N/A				
	NO		Stratified		NO						
	YES		All		YES						

➤ ステータスレポート／監査報告書(監査結果 & 改善の機会)

重要機密

内部監査部 2020年●月●日

+ 監査ステータスレポート／●●●監査

監査の目的・範囲:

・Canvas/Charterから転記

総合的なコントロールの評価^{※1}:

※1 総合的なコントロールの評価は、限定的なコントロール (Limited Controls)、中程度のコントロール (Moderate Controls)、有効なコントロール (Strong Controls) の3段階

・最終監査報告書発出時に、全体の結論を記載

監査の範囲	スプリント	確認・テスト事項、コントロール ← 監査によってアレンジ	進捗(%) / 結果 ^{※2}
			●
			●
			%
			.
			.
			.
			.
			.
			.
			.
			.
			.

※2 結果 : ● 改善の機会なし、● 改善の機会あり

- 改善の機会は2枚目以降に記載
- 監査報告書はこれに表紙（発出日や宛先等を記載）を追加するのみ
 - 最終形から作る（従来は報告段階になってから報告書を作成）
 - これにより、報告段階での報告書作成に係る時間を大幅に削減

➤ ステータスレポート／監査報告書(監査結果 & 改善の機会)

重要機密
内部監査部 2020年●月●日

監査ステータスレポート／●●●監査

監査の目的・範囲:
・Canvas/Charterから転記

総合的なコントロールの評価※1:
※1 総合的なコントロールの評価は、限定的なコントロール (Limited Controls)、中程度のコントロール (Moderate Controls)、有効なコントロール (Strong Controls) の3段階

・最終監査報告書発出時に、全体の結論を記載

監査の範囲	スプリント	確認・テスト事項、コントロール ← 監査によってアレンジ	進捗(%) / 結果※2
		スプリント1	●
			●
			%
		スプリント2	
		スプリント3	

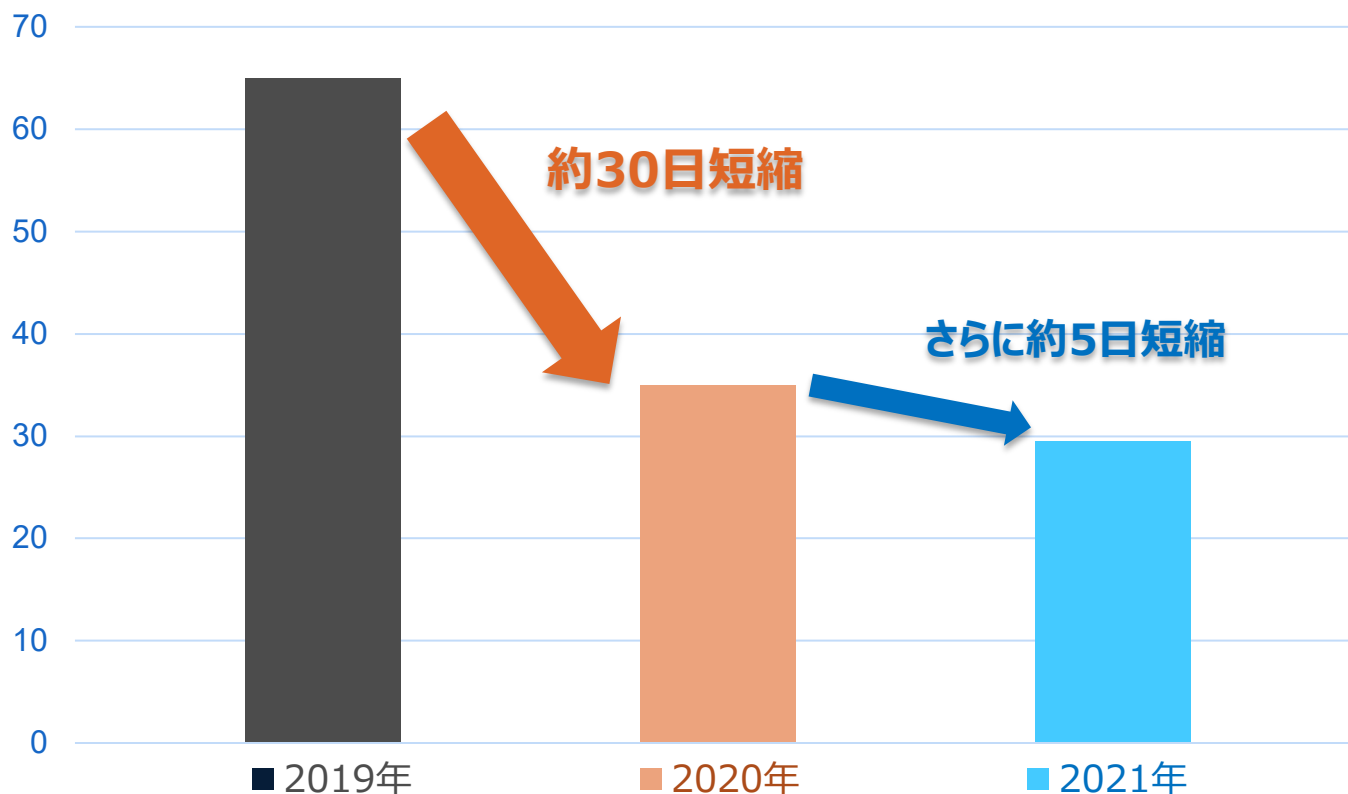
※2 結果 : ● 改善の機会なし、● 改善の機会あり

- ・改善の機会は2枚目以降に記載
- ・監査報告書はこれに表紙（発出日や宛先等を記載）を追加するのみ
→最終形から作る（従来は報告段階になってから報告書を作成）
→これにより、報告段階での報告書作成に係る時間を大幅に削減

➤ アジャイル型監査の成果①

ゴール①リスクの高いエリアに対する監査結果をより早く伝達することで、適時な改善を促す

改善の機会の伝達までの平均日数



➤ アジャイル型監査の成果②

ゴール② 監査対象部署との継続的なコミュニケーションにより、より深度の深い監査を実施する

＜監査対象部署からのフィードバック（1年目）＞

- ✓ 当初、「監査」はアジャイル適用は難しい分野だと思いましたが、従来と比べて、柔軟で効率的な監査になっていた
- ✓ 短いサイクルで情報を共有できるため、課題が予見でき早めに対応に着手できることと、資料を一度に大量に提供する必要もない点がよかった
- ✓ 前回の監査では、資料提出から初回の進捗報告まで1ヶ月以上間が開き、進捗がわかりづらかったという内容をアンケートに記入しましたが、今回の監査はレスポンスが早く、スピード感がありました
- ✓ アジャイル手法によりレビュー内容やステータスレポートのドラフト版が短サイクルで共有いただけただため、確認事項や目的についての相互理解が従来よりもより早期に深めることができた
- ✓ 顧客目線であり、対話型であるため、監査がスムーズであり、監査を一緒に行っているという体感があった

➤ アジャイル型監査の成果②

ゴール② 監査対象部署との継続的なコミュニケーションにより、より深度の深い監査を実施する

＜監査対象部署からのフィードバック（2年目）＞

- ✓ スプリントレビューを含めて、対話の機会が多く、お互いの理解を確認しながら進めることができていた。
- ✓ 監査結果や状況に応じて、監査計画の見直しが柔軟に行われていた。
- ✓ 自分が監査を受けた5年以上前と比較して、驚くほどスムーズでスピーディーで要点を突いた監査をしていただいていると感じました。
- ✓ 監査範囲毎にスプリントレビューが実施され、適宜監査の状況が伝えられるため、従来より監査の進捗状況を理解しやすい。
- ✓ アジャイル型監査になったことに伴い、スプリントレビューやステータスレポートで監査の進捗状況等が定期的に報告され、タイムリーに改善の機会等が伝達されたことで、早期に改善の機会に着手できるようになった点は良かったです
- ✓ スプリント毎のPBI（プロダクトバックログアイテム）が明確で、毎スプリントレビュー時に担当役員や部長もご参加され、ディスカッションできますので、手戻りも発生しませんし、建設的な議論ができます。

■ ロードマップ

1. アフラックの会社紹介／内部監査体制

2. アジャイルとは？

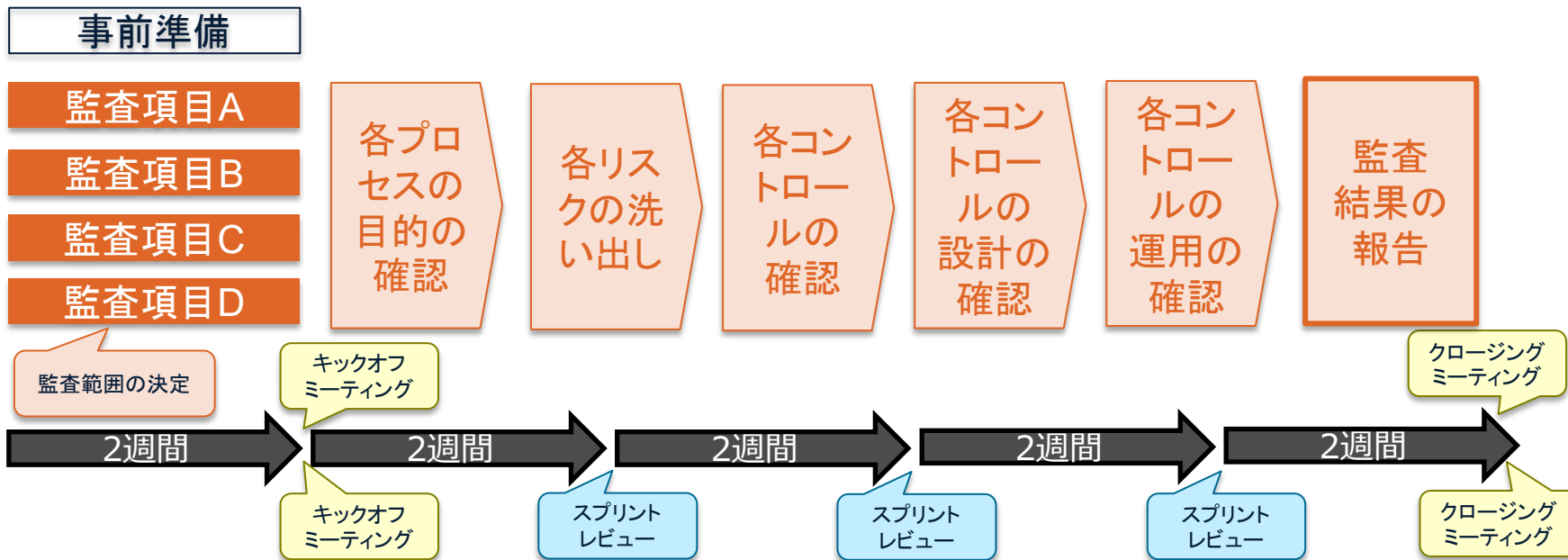
3. アフラックにおけるアジャイル型監査

4. アジャイル型監査の事例・課題

5. 質疑応答・意見交換

ウォーターフォール型監査とアジャイル型監査

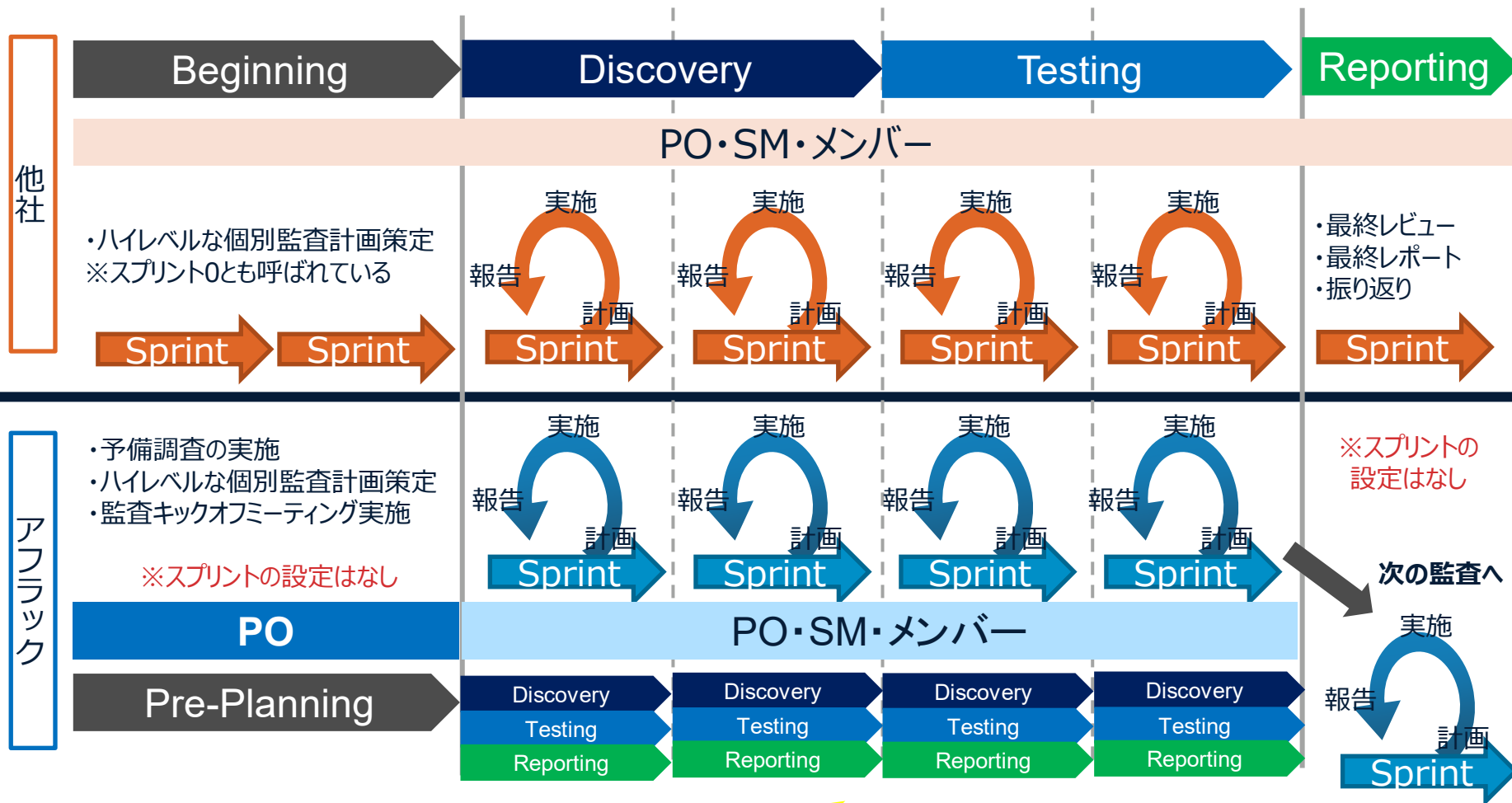
ウォーターフォール型



アジャイル型



アジャイル型監査／他社事例とアフラックとの違い



➤ フェイクアジャイルの例

- ✓ スプリントが1つだけ
→ウォーターフォールを短くしただけ
- ✓ スプリントの期間がスプリント毎に異なる
→アウトプットが間に合わないから期間を延長する
- ✓ セレモニーをやらない/セレモニーの形骸化
→アウトプット/報告することがないからスプリントレビューをしない
- ✓ 振り返りがない
→レトロを行わない（単なる期限管理になる）
- ✓ セレモニーに欠席するメンバーが多い
→単なる進捗報告
- ✓ 役割の兼任、役割の追加
→POとSMの兼任、サブPOの設置

➤ 現時点の課題

- ✓ まだまだ最初の計画(プラン)に囚われている
- ✓ 発見事項の粒感が小さい
- ✓ 1つのプロジェクトだけにフォーカスできる体制にしきれない
- ✓ チームを固定化していないため、成長曲線が描きづらい
- ✓ 監査対象部門の巻き込みが弱い
- ✓ 休みづらいという声がある
- ✓ 個別監査におけるスプリント数変更が柔軟に行われていない
- ✓ 四半期ごとのリスクアセスメントによる監査計画の変更が柔軟に行われていない

➤ まとめ

【アジャイル内部監査の本質】

- ✓ 監査の目的よりも提供できる価値にフォーカスする
- ✓ 監査対象部門を巻き込んでいる
- ✓ タイムボックスを守る
- ✓ タイムリーに洞察を提供しリスクに対応する
- ✓ 監査対象と内部監査部との監査結果に関する意見相違が減る
- ✓ ドキュメントが合理化されている

■ ロードマップ

1. アフラックの会社紹介／内部監査体制

2. アジャイルとは？

3. アフラックにおけるアジャイル型監査

4. アジャイル型監査の事例・課題

5. 質疑応答・意見交換



ご清聴ありがとうございました

アフラック生命保険株式会社
〒163-0456 東京都新宿区西新宿2-1-1 新宿三井ビル
ホームページ <https://www.aflac.co.jp/>