

|| 第 33 回公開シンポジウム講演録
講演 1

DX シフトで加速した総合力のシャドー監査

Transforming DX accelerates “The Shadow Audit Approach” of comprehensive joined operations in audit

松本 弘則

Hironori Matsumoto

PayPay 銀行（旧：ジャパンネット銀行）監査部長

※ 2021 年 4 月に社名変更。要旨は当時の社名を掲載

第 33 回公開シンポジウム「統一命題：After コロナにおけるシステム監査ーリモート監査から常時監査へ」は、新型コロナウイルス感染症の感染リスクを避けるために、オンライン形式で実施した。その中の講演 1 として、内部監査人を代表して、株式会社ジャパンネット銀行（以下、該社という）監査部長の松本弘則氏に、「DX シフトで加速した総合力のシャドー監査」と題してご講演いただいた。コロナ禍における非対面での監査実施という考えから生まれた監査手法であるシャドー監査を、after コロナの時代においても有効な監査方法として普及させたい、という思いの伝わる内容のご講演であった。なお、ご講演には実際にシャドー監査の実施に携われた該社監査主席の町田睦氏も同席された。ご講演の要旨を以下に報告する。

1. 該社の内部監査態勢について

該社は内部監査体制および内部監査規程をホームページで公開しており、該社の内部監査に対する前向きな姿勢が伺える。

該社の内部監査体制には次の 3 つの特徴がある。

- ・ 監査部を取締役会の直下に配置し、監査部長の人事権を取締役会の専決事項とすることで、監査対象となる執行部門からの独立性を担保している。
- ・ 監査部長は重要会議への出席や社内情報への制限のないアクセス等の権限を有している。
- ・ 社長とのコミュニケーションを重視し、企業価値向上に資する内部監査を目指しているとともに、一般的なリスク防御のための 3 線ラインに企業姿勢と監査役との緊密な連携を加えた 5 線ラインでガバナンス態勢の健全性を監視している。

2. 該社独自のシャドー監査とは

- ・ シャドー監査は該社が提唱した監査実施方法であり、次のように定義している。

疫病感染拡大下や広域災害発生等による緊急時態勢下では、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、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。

（該社「内部監査運営規則」より抜粋）

- ・ 非対面での監査実施という考えから生まれた手

法であるが、監査対象部署のリスク認識強化と自律的な統制を推進することで、企業価値向上に貢献することを目的としている。

3. シャドー監査を可能にするための環境

シャドー監査の実施を可能にしている該社の環境面での特徴として、次の3つのことが挙げられる。

- ・1項で述べた内部監査態勢
- ・該社はネット銀行ということもあって、DX（IT化）への取組みが進んでおり、ほぼすべての業務活動の結果がデータとして管理されている。
- ・オフサイトモニタリング：内部監査人は、日常的に社内の監査対象である情報の入ったデータベースを含むすべての社内情報に制限なくアクセスすることができる。

4. シャドー監査は総合力を結集した監査手法

- ・通常の内部監査の進め方では、監査対象の確定後、内部監査人は監査対象部署から必要な資料を入手し、ヒアリングを行うこと（予備調査）で得た情報を基に個別監査計画を策定し実査を行うという流れであり、監査対象部署にかなりの負担をかけることになる。
- ・シャドー監査では、内部監査人はオフサイトモニタリングを通して、監査対象部署の手を煩わせることなく日常的に監査対象部署の実態把握を行っており、監査に必要なデータも自由に入手できる。また監査部は、オフサイトモニタリングの分析結果を月次で経営に報告するとともに、発見した事象のうち速やかな対応が必要と判断したものについては、監査対象部署に事実を確認し、改善対応のアドバイスを行うこともある。
- ・シャドー監査の事前調査では、客観的かつ俯瞰的なリスク分析を行うため、フローチャート分析手法（業務フローの中でのリスクを想定）、利害関係者関係図分析法、チェックリスト分析法（J-SOXのリスクコントロールマトリクスに類似）を用いており、内部監査人がオフサイトモニタリングで入手した情報を基に作成することで、可能な限り監査対象部署の手を煩わせることのないように工夫している。
- ・発見事項についての事実確認は、従来の監査と同様、真因究明を慎重に行っている。改善事項については、内部監査人は監査対象部署に「どうすれば良かったか」という問いかけを行い、対立するのではなく、改善事項を監査対象部署の自発性を尊重しつつ、一緒に検討するという姿勢で臨んでいる。

5. 委託先の内部監査部門と連携したブリッジ監査

- ・コロナ禍において、外部委託先に対する監査は直接出向く往査が叶わず監査の実施が難しい状況となった。
- ・社内の監査対象部門に対してはシャドー監査が可能だが、委託先に対しては該社が直接シャドー監査を適用することはできない。
- ・そこで、委託先の内部監査部門と連携することで、委託先の内部監査部門の協力を得て、協働でシャドー監査を実施することにより、委託先の監査対象部署に対する監査を行うことを検討している。
- ・これをブリッジ監査と呼び、2021年度から実施すべく準備を進めている。

6. 今後に向けて

After コロナ時代において、シャドー監査の普及、ブリッジ監査の実施、さらにAR（拡張現実）やAI（人工知能）の監査手法への適用の研究などを行っていきたい。

なお、講演終了後も参加者から多くの質問が提起され、松本氏には一つずつ丁寧にご回答いただき、After コロナ時代における監査手法のあり方を示唆する有意義なご講演であった。

（小野 修一 記）

（2021年2月26日開催）