

《日銀・金融高度化セミナー》

内部監査の態勢整備
～Three Lines of Defenseの再構築～

執行役常務 グループ CAO 兼 MUFG監査部長 吉藤 茂
MUFG監査部 兼 BTMU監査部 副部長 村上 武志

2017年2月6日・2月23日・3月1日

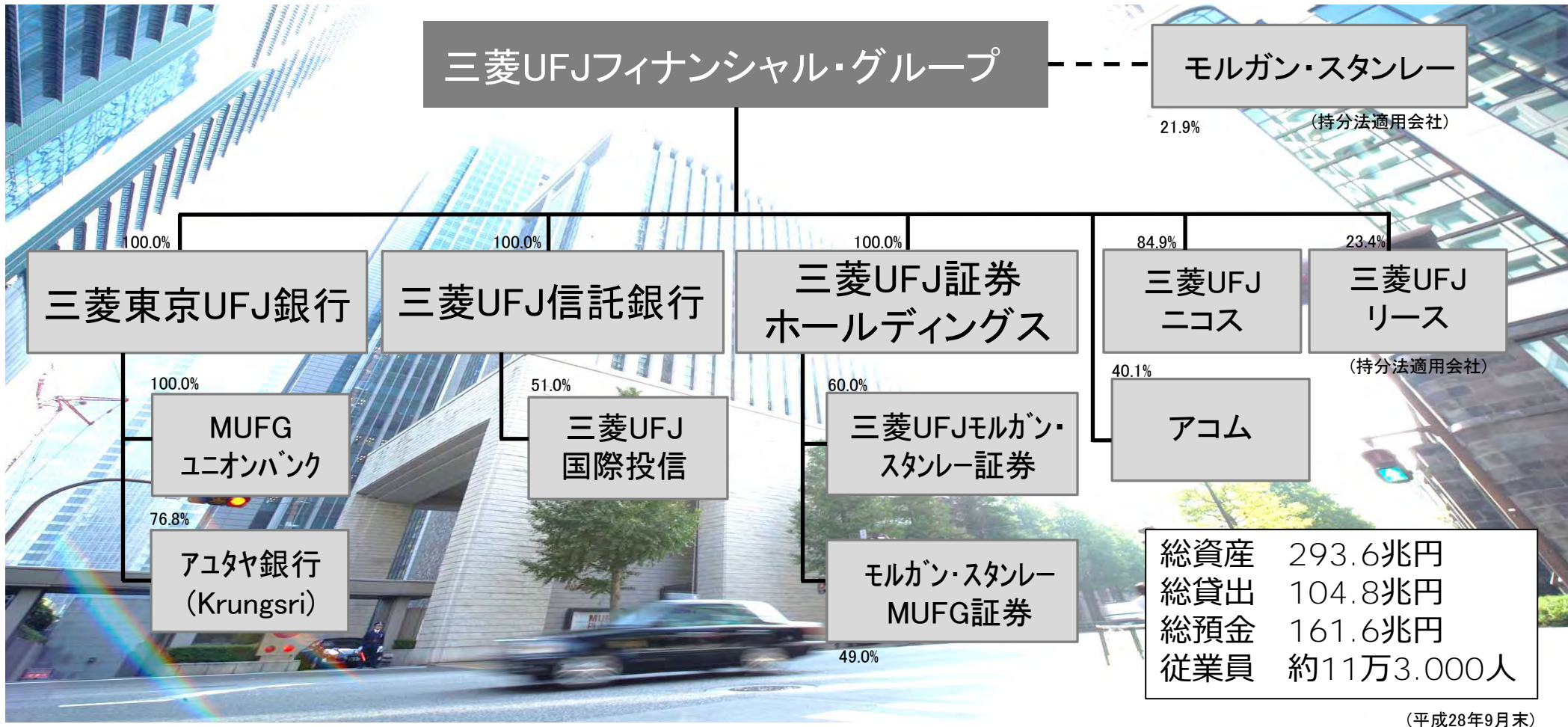
- 1 MUFG／BTMUの概要
- 2 Three Lines of Defense の取組み
- 3 経営監査への取組み
- 4 質疑応答

※40分講演、10分質疑応答

1 MUFG／BTMUの概要

グループストラクチャー

MUFGは、主要金融分野の企業が一体となり、さまざまな金融サービスを提供しています。



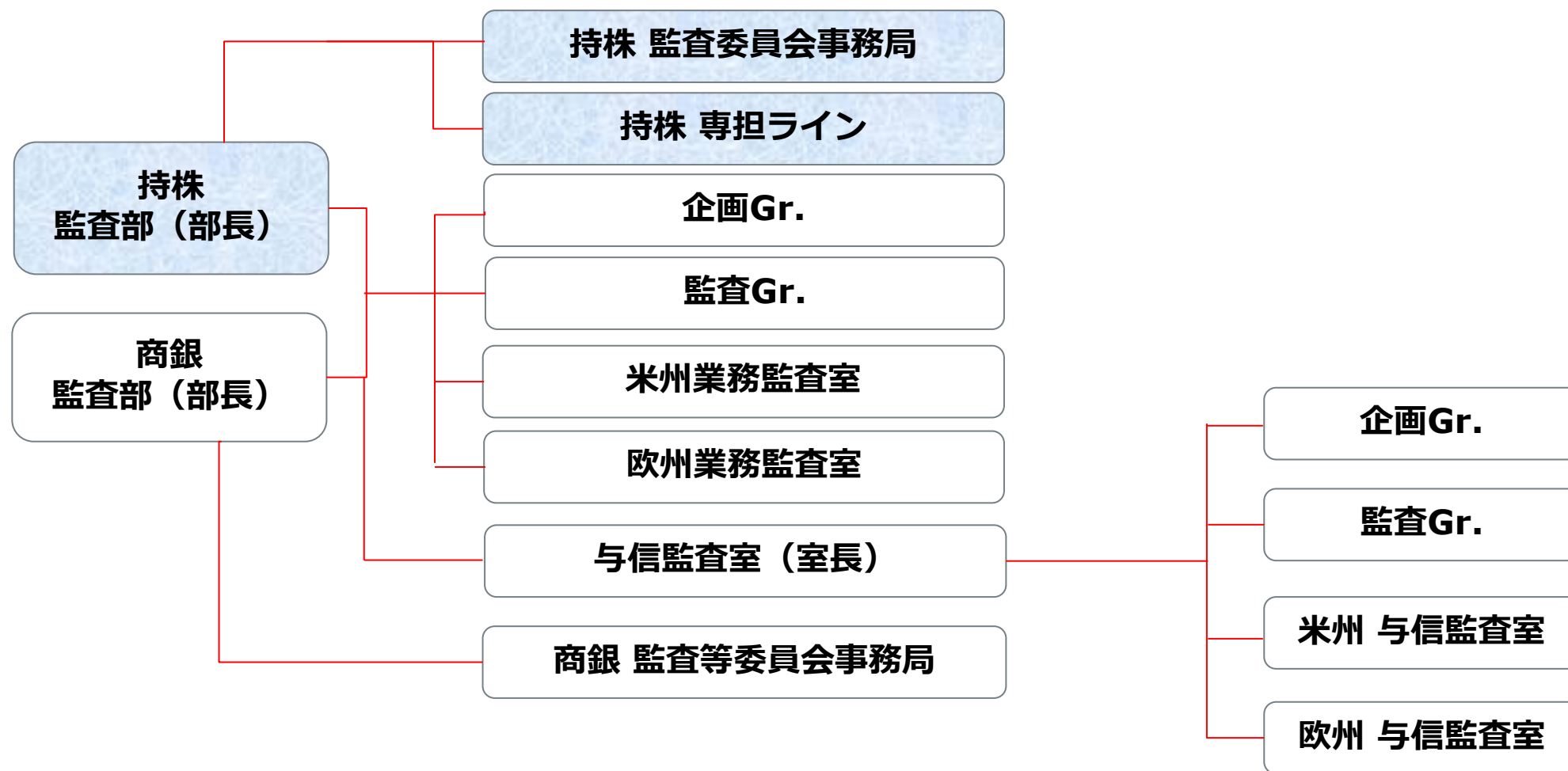
MUFG及び当行の概要

	株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ	株式会社 三菱東京UFJ銀行
代表者氏名	取締役代表執行役社長グループCEO 平野信行	頭取 小山田 隆
資本金	2兆1,415億円	1兆7119億円
主要株主	—	株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ(100%)
設立日	2001年(平成13年)4月2日	1919年(大正8年)8月15日
従業員数	113,193人 (単体:2,146人)	81,290人 (単体:35,504人)
支店等	—	国内751、海外69
本店所在地	東京都千代田区丸の内二丁目7番1号	東京都千代田区丸の内二丁目7番1号



(平成28年9月末)

組織図 – MUFG / BTMU 監査部



グローバル連携態勢 ～ グローバル運営

グローバルな監査態勢を構築。

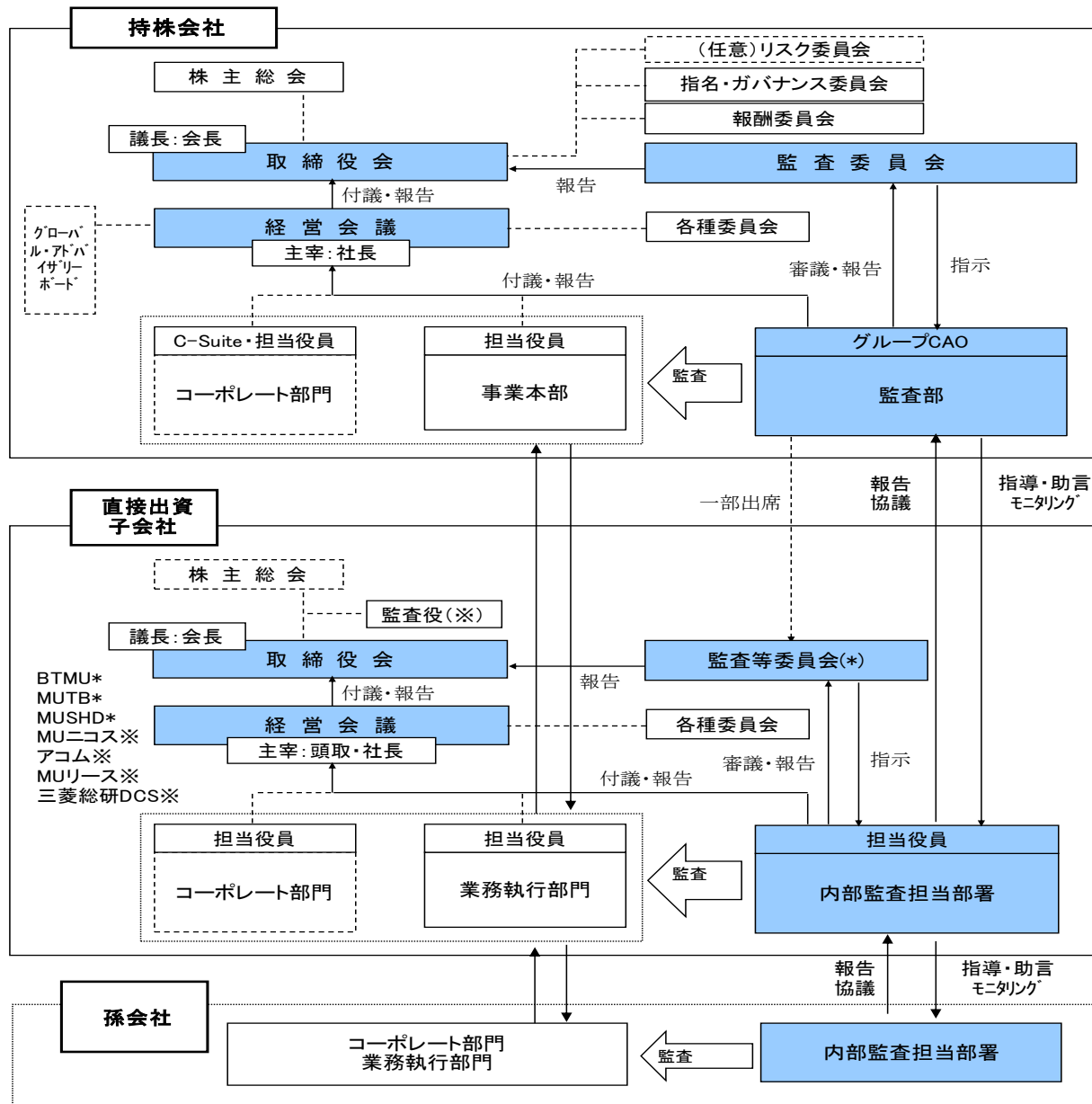
総勢約800名※の監査人をグローバルに配置し監査部所管の連携を強化していきます。



- Global General Manager ミーティング
- 地域監査委員会のフォロー（欧州・米州・中国等）
- グローバルテーマ監査の推進（AML・IT）
- 監査プログラム・モニタリング目線の統一

（※平成28年9月末）

MUFGグループの内部監査態勢



銀行・信託・証券は
平成28年6月、
監査等委員会設置会社に移行

国際社会では、監督と執行が分離した委員会設置会社が主流。監督と執行がほぼ一体の社内取締役中心の取締役会や日本独自の監査役制度は理解されにくい。

- G-SIFIとしてのガバナンス態勢の構築
- 取締役会の監督機能の強化
- 実効的・効率的なガバナンス態勢の構築

※MUニコスには任意の監査委員会が設置され、持株監査部長が出席している

監査委員会・監査等委員会との連携状況

		頻度	出席者（委員会側）	内容
M U F G	監査委員会	月次	監査委員 専門委員(弁護士)	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査関連議題の報告 リスク管理、コンプライアンス、会計監査に関する議題
	情報交換会 (監査委員会)	月次	委員長（社外） 常勤委員	<ul style="list-style-type: none"> 監査計画・結果、内部監査態勢、会計監査人関連 その他委員からの指示事項
B T M U	監査等委員会	月次	監査等委員	<ul style="list-style-type: none"> 監査計画・結果、会計監査関連等の監査部関連議題の報告
	情報交換会 (監査等委員会)	隔週	常勤委員	<ul style="list-style-type: none"> 監査結果、足許の状況報告 個別事案 その他委員からの指示事項
	半期定例報告	半期 毎	社外委員	<ul style="list-style-type: none"> BTMU監査等委員会からMUFG監査委員会宛の報告会

2 Three Lines of Defense の取組み

＜環境変化＞

- ・リーマンショック
- ・Libor問題
- ・内部の不祥事案

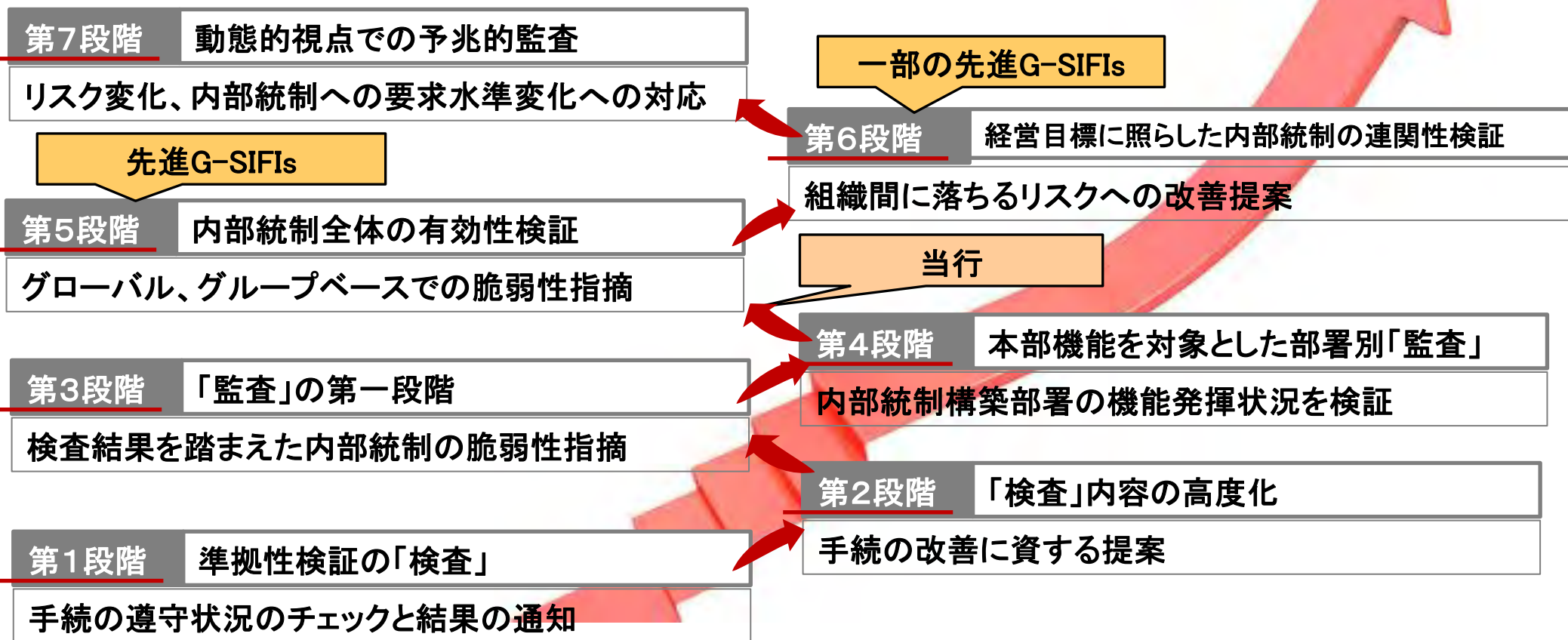
監査部の

ミッション整理
機能強化の為に
必要なことは？

G-SIFIsとの
ギャップ分析

監査部の立ち位置（現中計策定時）

監査の発展段階についてコンサルティング会社からの指摘



先進G-SIFIsとのギャップ認識（現中計策定時）

		課題認識	検討アプローチ
①	人材ポートフォリオ	<ul style="list-style-type: none"> 監査技術を備えた監査人材が少ない 国際・市場・IT等の専門人材供給が課題 	<ul style="list-style-type: none"> 監査技術を有する人材の増加 1-2線とのローテーション確立 外部採用・外部人材活用の推進
②	監査技術	<ul style="list-style-type: none"> 準拠性チェックを中心に網羅的、かつ浅めの検証となっている 指摘が目的化している 	<ul style="list-style-type: none"> リスクアセスメントの高度化、高リスク領域の捕捉 経営目線の提言
③	効率性	<ul style="list-style-type: none"> 国内拠点監査に資源が重点配分されている 網羅性・準拠性検証が中心 	<ul style="list-style-type: none"> 国内拠点監査の抜本的見直し リスクベース監査の徹底
④	グローバル運営	<ul style="list-style-type: none"> レポーティングは存在するが、地域の独立性が高く、監査手法やシステムが未統一 	<ul style="list-style-type: none"> 東京からのグリップ強化 現法関連報告のルール化 監査システム共通化
⑤	グループ運営	<ul style="list-style-type: none"> 各業態で機能が重複 専門人材の確保に各業態で苦勞している 	<ul style="list-style-type: none"> 専門領域については、効率及び品質担保の観点からコモンキッチン化推進

Three Lines of Defenseとは

3つの防衛線

金融機関をはじめとして各種のリスクに直面する企業においては、一般的に、各リスクカテゴリーの担当部門、コンプライアンス部門、内部監査部門等の様々な部門がリスク管理に携わるようになっている。こうした中、金融機関においては、先般の金融危機の反省を踏まえ、複雑な業務から生じるリスクを従前のように各リスクカテゴリーの担当部門を中心に管理することの限界が認識され、リスク管理に携わる各部門の役割・責任を見直す動きがみられる。

こうした背景から、組織を第1の防衛線、第2の防衛線、第3の防衛線に整理した上で、リスク管理におけるそれぞれの役割や責任を明確化したものが「3つの防衛線」に基づくリスク管理の枠組みである。

「3つの防衛線」における各防衛線の役割や責任は、以下のような内容が想定されている。

「The Internal Audit Function in Banks」 (バーゼル銀行監督委員会 (BCBS))

- 第1の防衛線(ビジネス部門、顧客と接する部門)は、割り当てられたリスクエクスポージャーの限度内でリスクを引き受け、事業のリスクの特定、評価及び統制に対する責任及び説明責任を負う。
- 第2の防衛線(リスク管理部門、コンプライアンス部門等)は、第1の防衛線のリスクが適切に特定及び管理されるように確実を期す。
- 第3の防衛線(内部監査部門)は、第1の防衛線及び第2の防衛線で築かれたプロセスの有効性を独立して評価する。

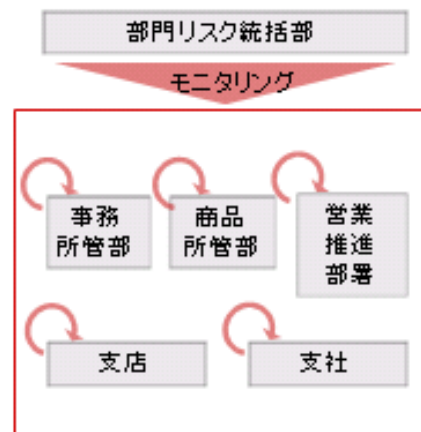
MUFGのThree Lines of Defense

第1線の役割

お客さまのグローバルな活動を支えるため、
安心・安定・安全なインフラを提供する
Three Lines of Defense全てが機能することが重要。



ビジネス部門は、自律的な内部管理態勢を構築し、お客さまに評価される営業現場となるよう、リスク感覚を研ぎ澄ませることが重要。



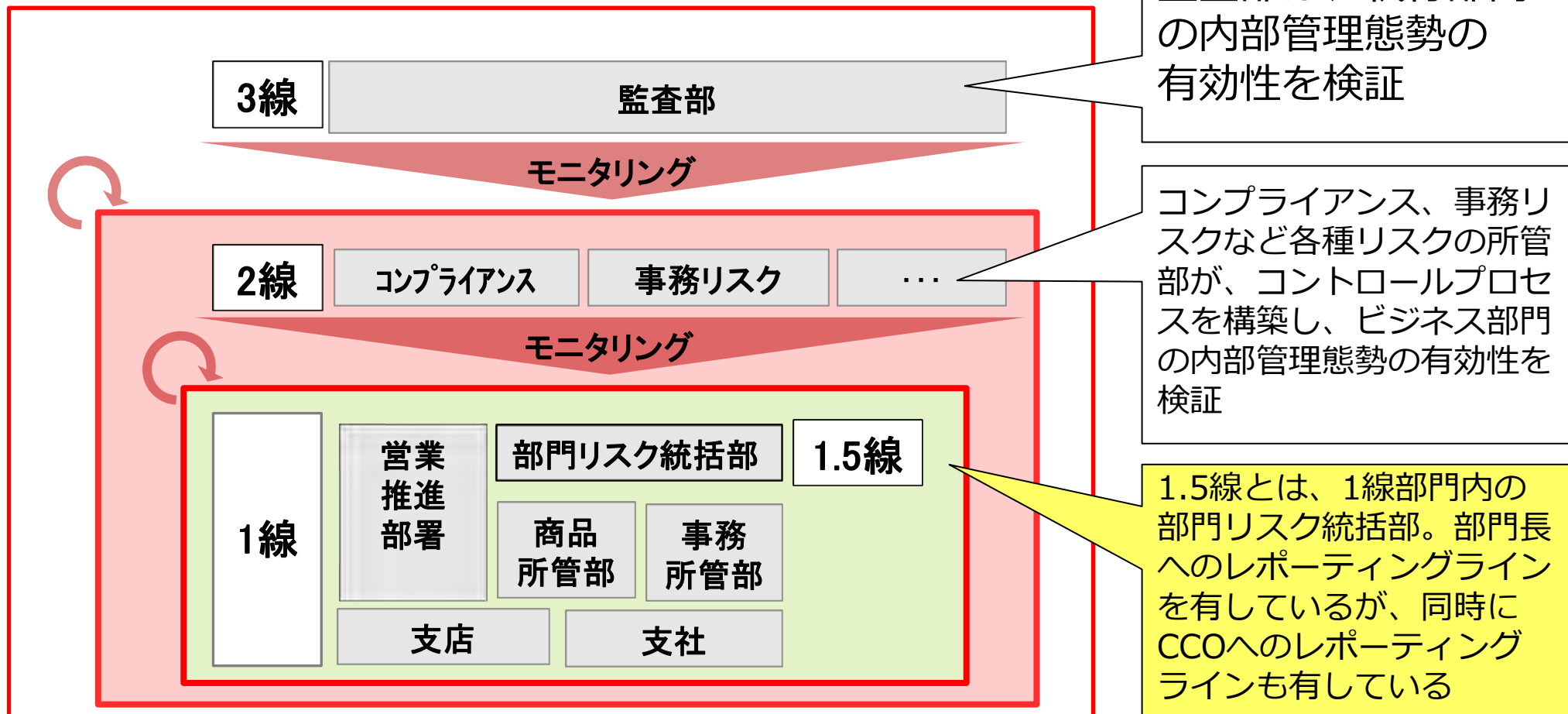
- 支店、支社、部署毎の自律的な内部管理態勢の構築
- 部門リスク統括部がビジネス部門内のリスク管理部署として牽制機能を発揮

- 第1線： 営業拠点・ビジネス部門本部
- 第2線： リスクを所管する本部
- 第3線： 監査部

MUFGのThree Lines of Defense

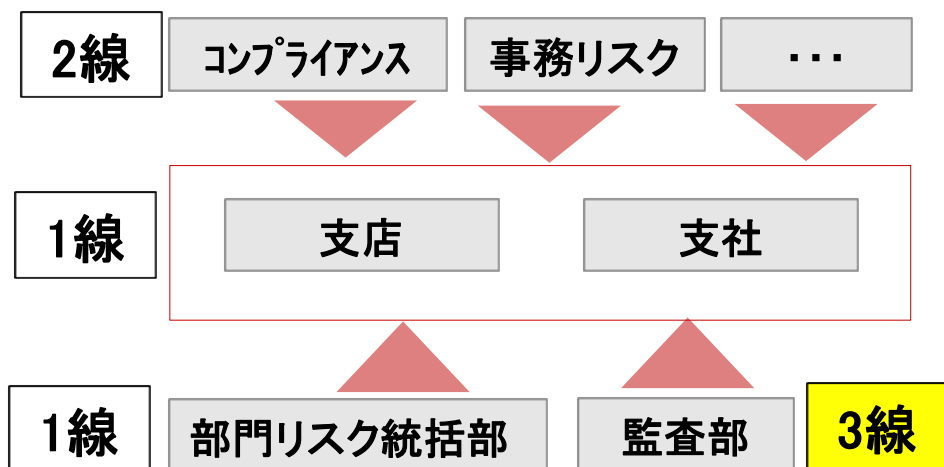
第2線、第3線の役割

内部管理態勢の有効性を検証



当行の国内拠点の内部統制

支店、支社への牽制に関する課題



- 国内拠点への牽制が部署単位で細分化されており、拠点全体のマネジメント運営状況の検証が十分でない。
- 各所管部がリスクの潰しこみに重点を置く結果、拠点に過重な管理が行われている。

- ✓ 国内拠点監査は網羅的な準拠性検証が大半で、ビジネス部門による臨店機能と重複が大きい。
- ✓ 国内拠点の管理状況は安定的に推移しており、国内拠点監査を内部統制の有効性を評価するためのサンプルチェックに変更しても問題の無い状況にある。

国内拠点監査への対応

現状

- 国内拠点検査成績が安定的に推移。
- リソースの大部分が、国内拠点監査に充当し準拠性検証が中心。
- 1線・2線での内部統制に対し更に3線でコストをかけている。

あるべき姿

- 1線・2線による内部統制の有効性評価、自律的改善能力の検証、評価、国内拠点監査はあくまでもそのためのサンプリングとして実施。

打ち手

- 3線による準拠性検証を1線、1.5線、2線のどこでどのように持つのかを明確にし、再整理を実施。

国内拠点の内部統制の整理

1・2・3線をトータルに俯瞰、機能整理/強化・重複排除を進め全体バランスを最適化。総合的なリスク・コンプライアンス態勢を構築。

分類	方向性
<u>1線</u> 部門リスク統括部	• 内部監査による準拠性検証を前提とした統制態勢から、 3線監査部に依拠しない自律的な内部統制 <u>(監査部から準拠性検証機能をシフト)</u>
<u>2線</u> コンプライアンス 統括部等	• 収益部門のリスク管理フレームワーク・運営状況に対する有効性 検証力を強化
<u>3線</u> 監査部	• 準拠性検証に留まる国内拠点監査態勢の効率化。1線・2線の 内部統制有効性評価への変革 <u>(準拠性監査から有効性監査へ)</u>

- ✓ 部門リスク統括部内に部門検査室を新設。監査部の国内拠点監査機能を効率化の上でシフト。
- ✓ 部門内では、部門検査室と既存の臨店指導等の機能/役割を再整理し、自律的な内部統制を確立。
- ✓ 監査部(3線)は、部門検査室を継続的にモニタリングしていくことで、1・2線の内部統制の有効性を評価。

移行時（2015年10月）の課題認識と取組

	課題認識	対応
独立性	<ul style="list-style-type: none"> ● 1線移行に伴い独立性が損なわれる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 検査に関する規程・手続を制定の上、計画・プログラム・システムへのアクセス制限 ● 検査結果決定プロセスへの関与を限定
牽制力	<ul style="list-style-type: none"> ● 1線部門内により牽制力が低下する可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 部門検査基本方針策定 ● 業績評価への検査結果還元



	監査部によるモニタリング
フレームワーク	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクアセスメント、検査計画 ● 検査・評定プロセスの把握 ● フォローアップの状況、被検査拠点アンケート
レポートイング	<ul style="list-style-type: none"> ● 監査担当役員、監査等委員会への四半期報告 ● 監査部内マネジメントへの月次報告、執行側へも還元

現状の課題・取組み（移行後1年強の経過）

監査の現場感

- 拠点毎の監査は実施しないが、リスクテーマに応じ拠点サンプリングを実施や部門検査室の検査に帯同し、拠点から生の意見を把握。

独立性・牽制力の維持

- 部門検査室に対するモニタリング。定期的に部門検査室の検査に帯同。検査評定にも適宜陪席し、品質の維持を確認。

コミュニケーション

- 部門検査室長、部門リスク統括部長、コンプライアンス統括部長など、幅広くコミュニケーションを継続。

3 経営監査への取組み

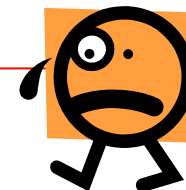
内部監査の定義・目的・要件

IIA 国際基準

1. 内部監査は、組織体の運営に関し価値を付加し、また改善するために行われる、独立にして、客観的なアシュアランスおよびコンサルティング活動である。
2. 内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。
3. このために、リスク・マネジメント、コントロールおよびガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。

金融庁 検査マニュアル

「内部監査」とは、内部監査を受ける各業務部門の本部部門（リスク管理部門を含む。）及び営業店等（営業店及び海外拠点を含む）（以下「被監査部門等」という。）から独立した内部監査部門（検査部、業務監査部等）が、被監査部門等における内部管理態勢の適切性、有効性を検証するプロセスである。このプロセスは、被監査部門等における内部事務処理等の問題点の発見・指摘にとどまらず、内部管理態勢の評価及び問題点の改善方法の提言等まで行うものであり、原則として、内部管理の一環として被監査部門等が実施する検査等を含まない。



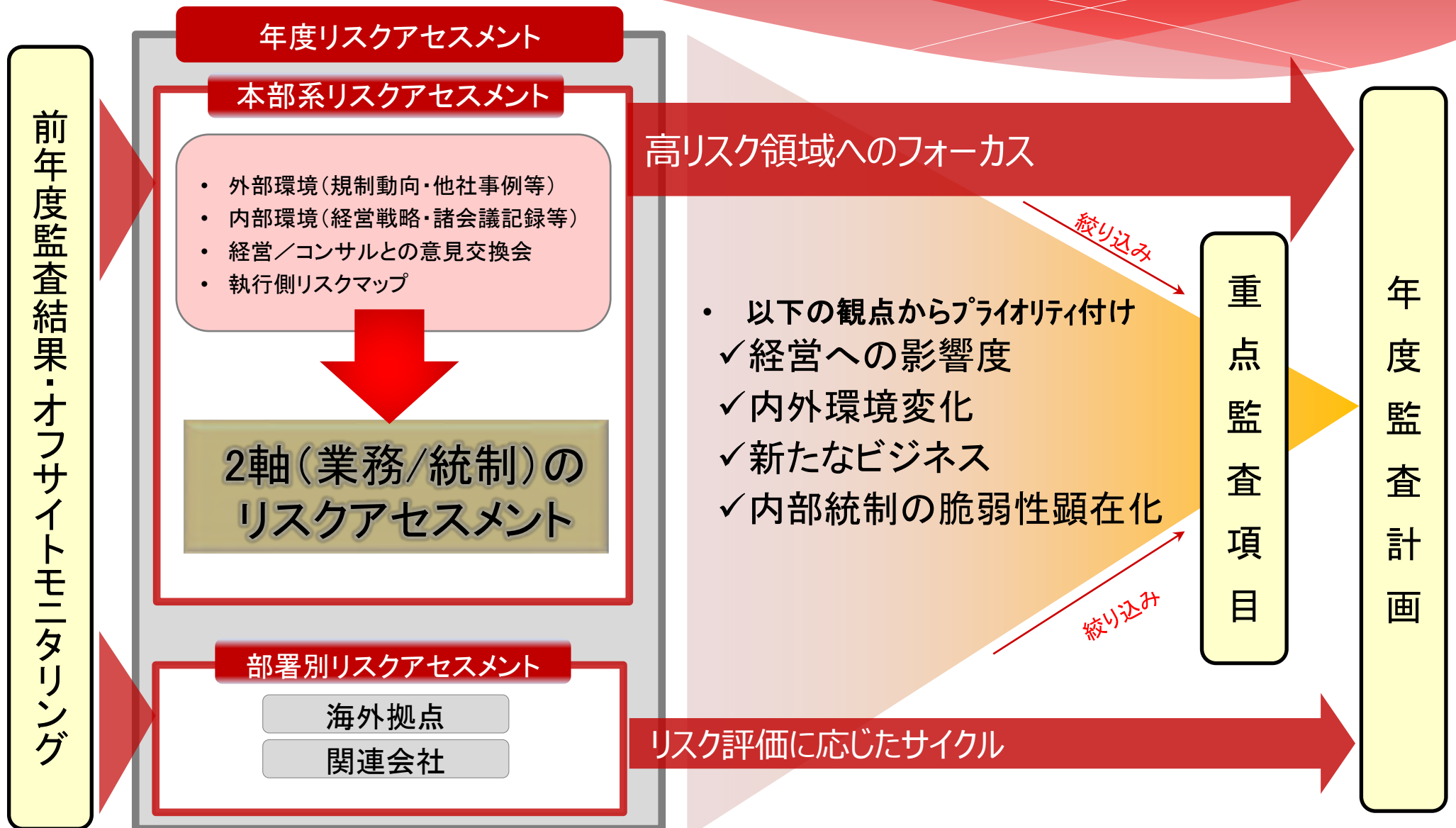
価値ある内部監査とは

○内部監査の結果として、「重要な指摘が行われた」監査が「良い監査」で、「特に指摘事項が無かった」監査が「価値の無い監査」ということではない。

内部監査の目的は、対象とする内部統制についての有効性水準についての「保証」機能の発揮であり、取締役会にとって「価値ある内部監査」とは、取締役会が有効性を認識・判断すべき重要な内部統制についての有効性の水準について、適切な保証が得られる監査を指す。

○従って、内部監査の執行にあたっては、内部監査の目的と範囲を明確にすること（保証対象と範囲を明確にすること）が極めて重要であり、その上で、適切な手続きと手法による検証から得られた監査証拠（「発見事項なし」も重要な監査証拠）をもとにして、論理性を持って有効性について結論を出していくことを求められている。

取組み①～年度監査計画策定のプロセス



取組み②～リスクアセスメント高度化

年度RA精度向上と個別監査計画段階のリスク認識明確化とコストへの意識

STEP1 年度リスクアセスメント(2軸)

STEP2 個別監査計画

STEP3 オンサイト監査

監査部

執行側

2軸のリスクアセスメント

個別監査計画

オンサイト監査必要

オンサイト監査

業務軸 (65業務)	統制軸 (33項目)	ビジネス戦略	経営戦略 (インフラ・資源)	危機管理 (BCM)	流動性リスク管理
●●業務		L		L	
□□ファイナンス				L	
●●商品		M			
○○戦略		L		M	
□□取引		L	L	L	
◆◆商品チャネル		L	L	L	
◇◇商品		L	L		
●●ファイナンス		L	L	L	
○○業務		L	L	L	
△△ファイナンス		L	L		
■■取引		M	L	L	
□□投資		L			
△△統括			H		
▲▲統括		M	L		
◇◇管理統括		M	M	M	
○○運営		M	M	M	
●●関連			H	M	
					M
					L
					M
					L
					M

高リスク領域の特定

- 固有リスク、コントロール状況及び両者の差し引きである残存リスクの評価基準(3段階評価)を策定
- 業務・統制各項目に担当者をアサイン、交点毎に相互検証を行い、評価を決定

検証精度向上

リスク認識の明確化

- 追加ヒアリング・ウォークスルー等を通じ深掘りを実施。
- 足元のリスク・コントロール状況を確認し以下についての判断を行う。
 - ✓ オンサイト監査要否
 - ✓ 監査目的の絞込み
 - ✓ 監査資源の見積り

位置付
深度あるモニタリング
監査の事前調査

監査不要

オフサイトモニタリング

オンサイト・オフサイト監査の結果を、リスクアセスメントに反映(3ヶ月毎に更新。)

オンサイト監査

- 監査品質向上による内部管理態勢強化
- リスクフォーカスによる負担減

監査手法の高度化 (監査品質の向上)

- 真因分析への継続的取組
- 品質評価ツール見直し
- 研修制度の実施

経営／監査 (等) 委員会

- アシュアランス機能の提供
- 経営監査の継続的な実施

ミドル マネジメント

- ミドルマネジメントの課題認識把握
- アドバイス機能強化

被監査部署 担当者

- データ分析に基づき実証的な監査意見

グループ・グローバル監査機能強化

4 質疑応答

ご清聴ありがとうございました

本資料内容につきましては、(株)三菱東京UFJ銀行の事例を元に作成されていますが、見解に関する部分は全て講演者の個人的見解に属するものであり、(株)三菱東京UFJ銀行の統一見解を示すものではありません。