

# 「MUFG の Risk Appetite Framework と Three Lines of Defense」



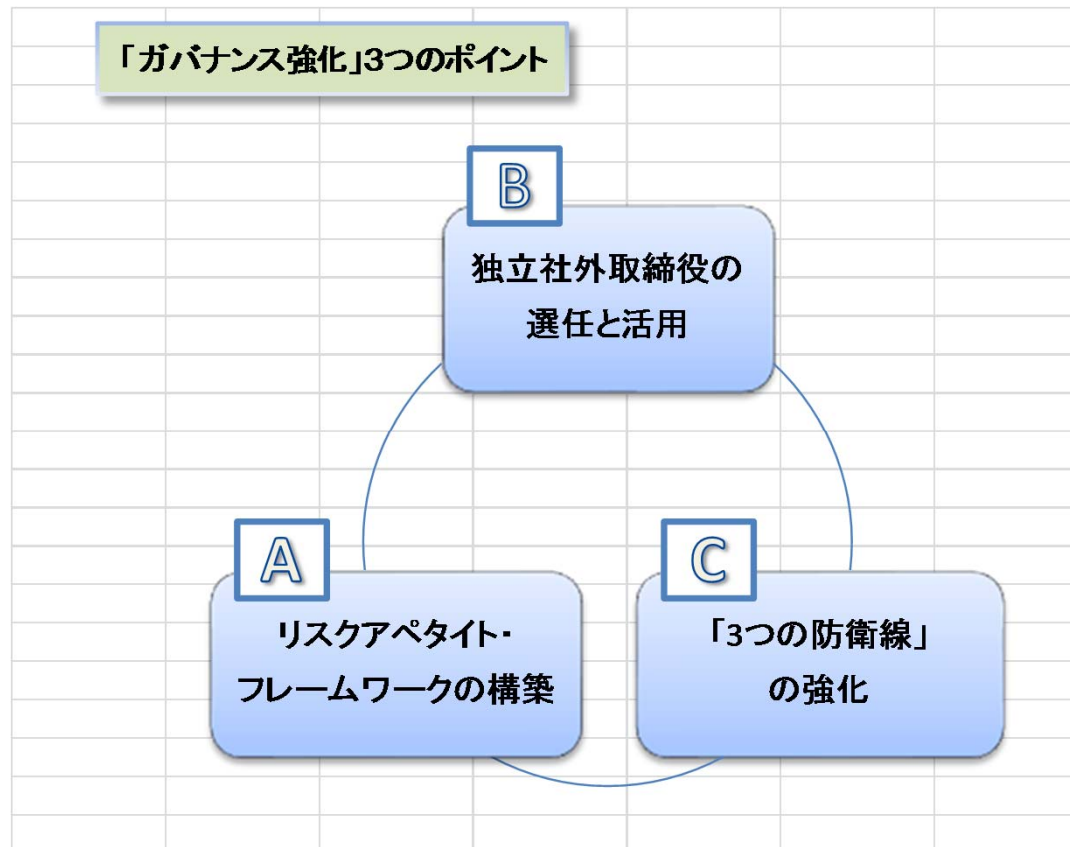
執行役常務 グループCAO 兼 監査部長

吉藤 茂

2018年1月11日

本資料内容につきましては、MUFGの事例を参考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、MUFGの統一の見解を示すものではありません。また、計数等はすべて架空のものであり、ありうべき誤りについても、全て講演者自身に属します。

# 本日のアジェンダ



- A. 銀行の統合リスク管理(RAFを中心に)
- B. MUFGのガバナンス態勢(監査を中心に)
- C. 3線防御体制

# A.銀行の統合リスク管理

## (1) イントロダクション

### 森金融庁長官基調講演(仮訳)

「金融システムの安定と経済成長という2つの目的を目指す上で、こうした防御壁(様々な規制)だけで十分でしょうか。...プルーデンス政策全体のあり方を評価するに当たっては、AからGまで7つの視点が重要」

A: aggregate...様々な政策の複合的な影響の総体を捉える。

B: behavioral...規制導入による銀行行動の変化(例えば群集行動)を考慮する。

C: cross-sectoral...様々な形で資本市場に与える影響(流動性など)を考慮する。

D: dynamic...動学的変化(規制→銀行行動→市場→実体経済)を考慮する。

E: ecosystem...金融システムは複雑な生態系のようなもの。

F: feedback loop...銀行同士間、銀行システムと資本市場など様々なフィードバックループが存在

G: general equilibrium...A～Fまでの相互作用や依存関係も考慮する。

国際スワップ・デリバティブ協会第31回年次総会(2016年4月13日)

## 【静的な規制の限界】

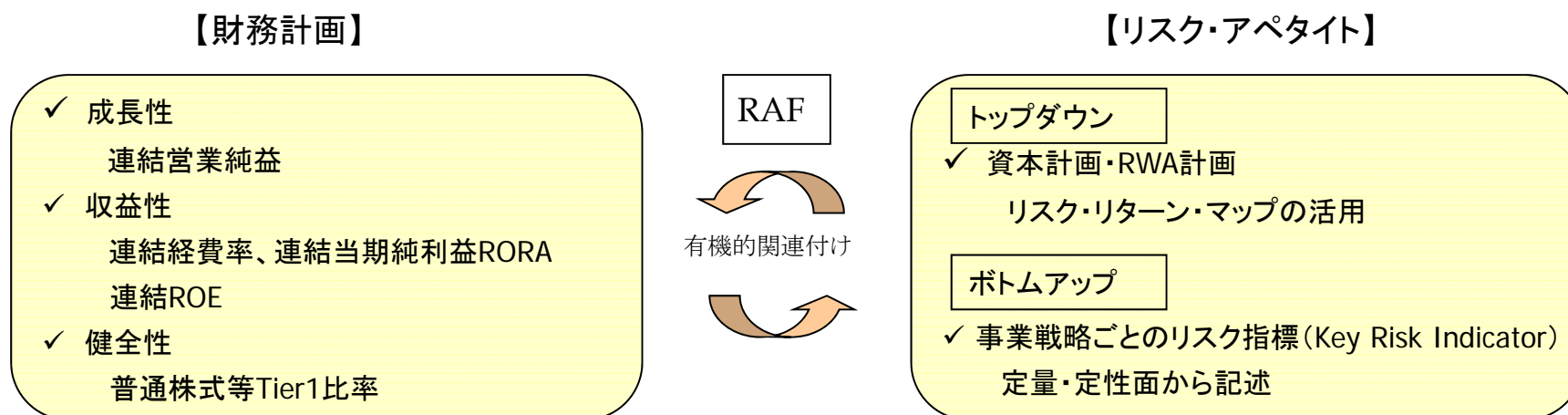
- ①金融システム全体の機能に対する効果と副作用を評価するのは容易でない  
→当局と銀行が緊密な対話を行えば、PDCAを適時適切に回せるのではないか。
- ②銀行の健全性は一時点のBSだけでは捉えられない。悪循環に陥れば防御壁は崩れる  
→A～Gの視点を取り入れた緊密な監督で規制を補うべきではないか。
- ③客観性と透明性の確保や比較には優れているが、規制裁定行為や歪みを生じ易い  
→監督は、予見可能性、透明性、比較可能性の面が弱点となるが、包括的なアプローチを可能とする。

## 【動的な監督の諸要素】

- ①銀行のリスクテイクと収益と自己資本の3つの間の関係  
→ RAF(リスクアペタイト・フレームワーク)の確立
- ②銀行と資本市場や実態経済との間の関係  
→ ストレステストの高度化
- ③銀行と顧客との間の関係  
→ リスクカルチャーの浸透

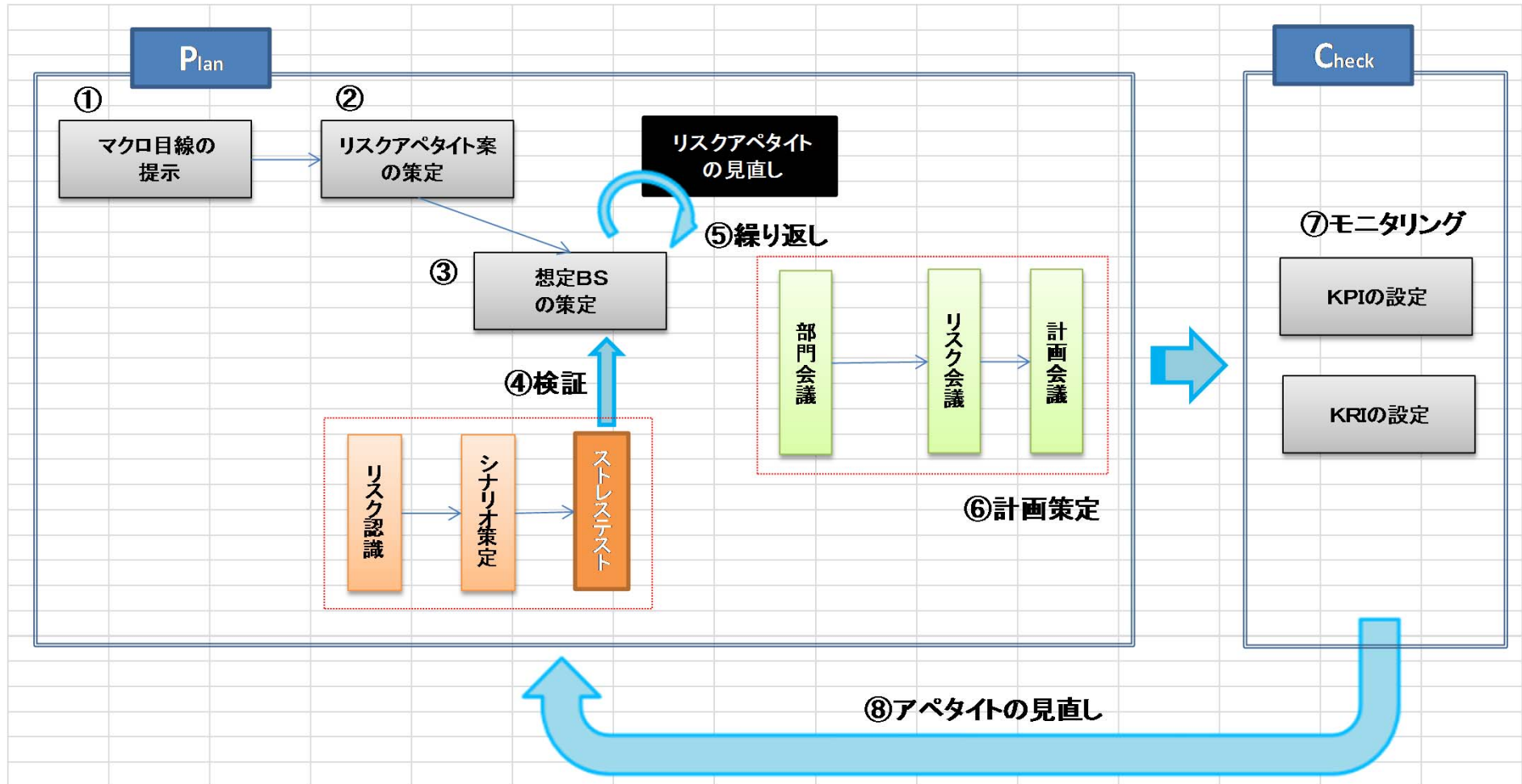
## (2) RAF(リスクアペタイト・フレームワーク)

- ✓ 財務の健全性を維持しつつ、長期的な収益の安定化と企業価値の向上を実現するための枠組
  - 引き受けるリスクの種類と量(リスクアペタイト)を定量・定性両面から予め特定し、経営計画の透明性を向上させる。
  - リスクアペタイトの見直しのPDCAサイクルを活用し、規律あるリスクリターン運営や戦略・リスク運営の実効性を確保する。



※吉藤 茂、日本銀行金融高度化セミナーでの講演資料  
「RAFにおけるストレステストの活用」より抜粋 (2014年6月5日)

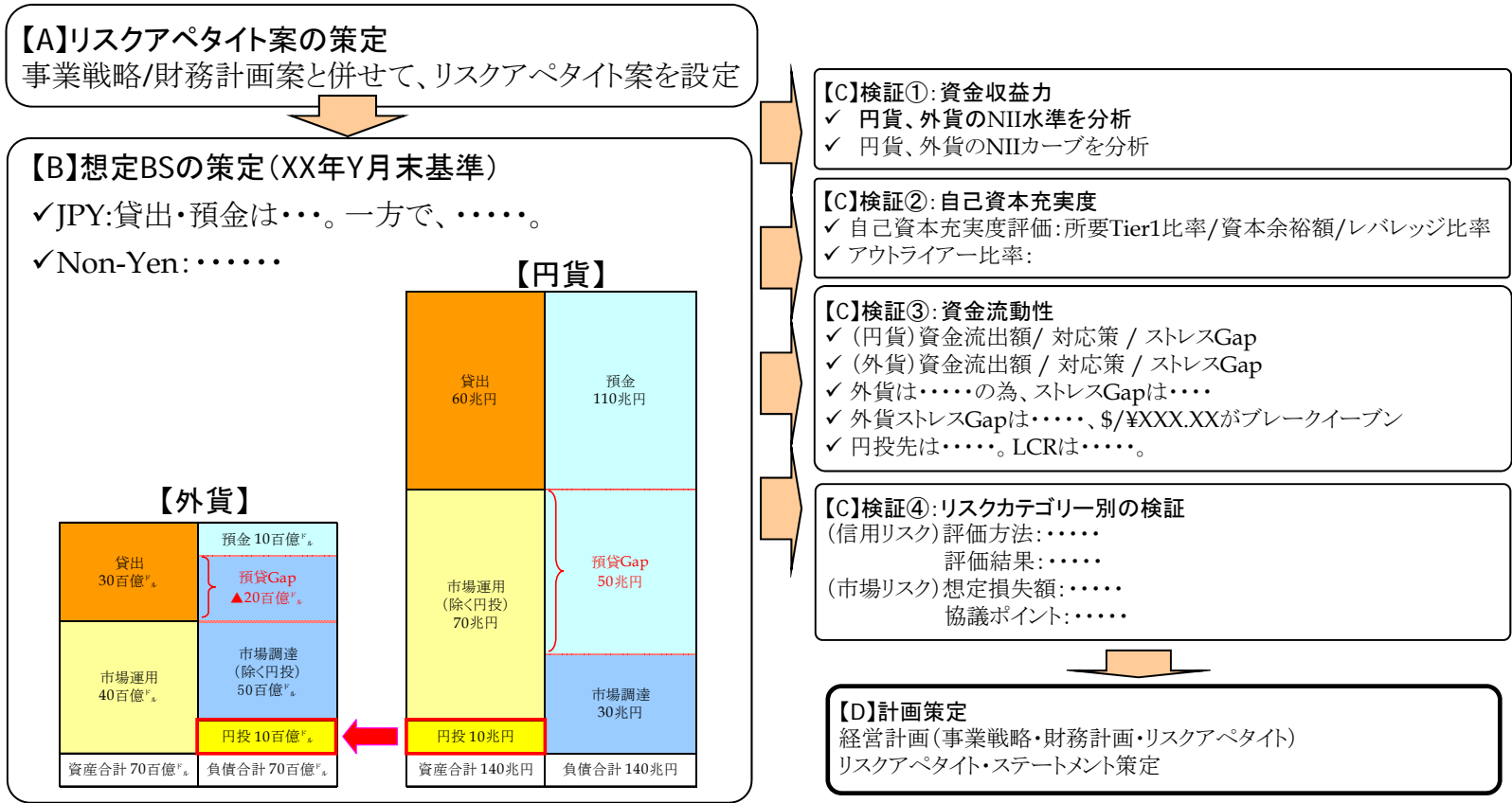
# PDCAプロセス(計画策定からモニタリングまで)



※吉藤 茂、日本銀行金融高度化セミナーでの講演資料  
 「RAFにおけるストレステストの活用」より作成 (2014年6月5日)

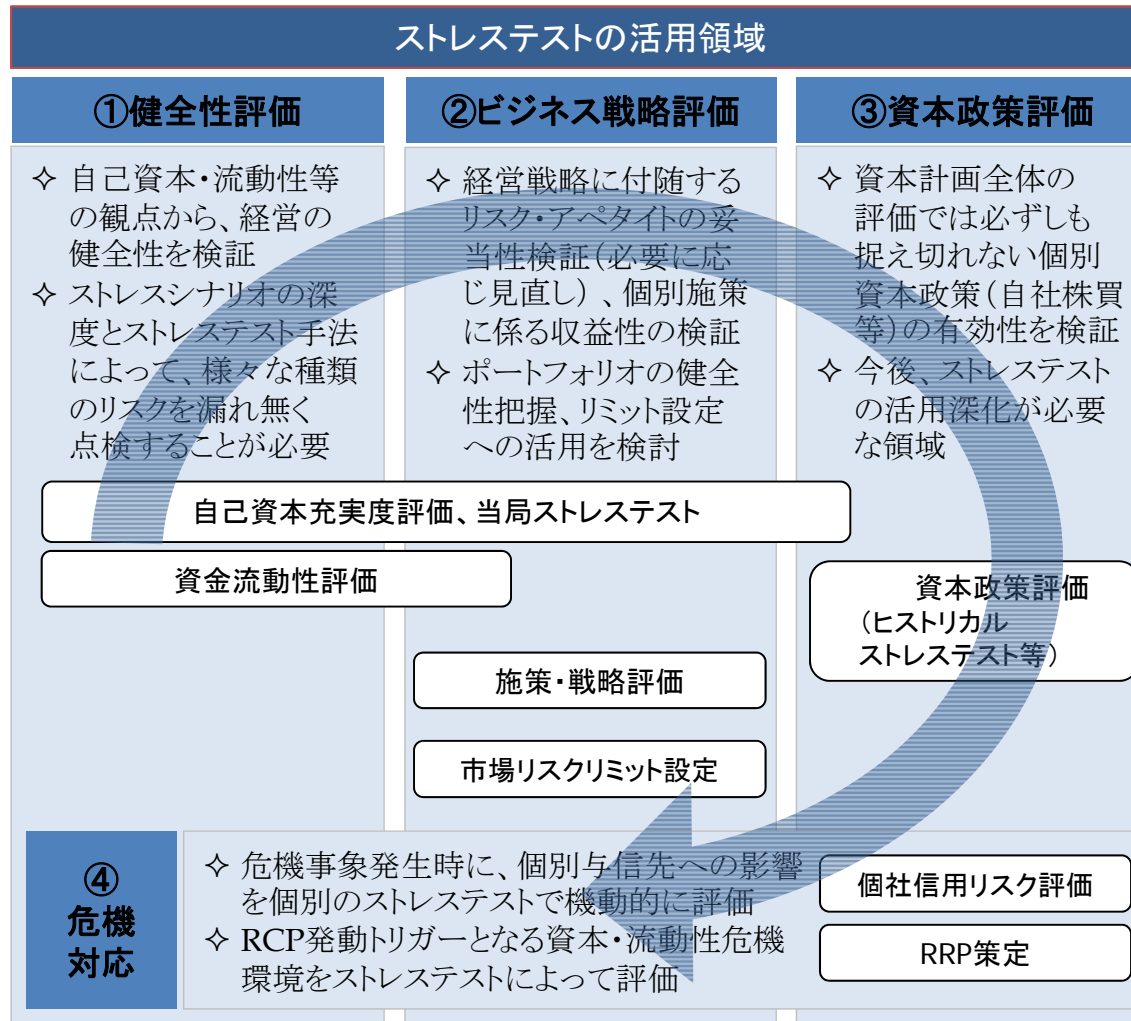
# リスクアペタイトの検証

【A】リスクアペタイト案の策定、【B】想定BSの策定、【C】妥当性の検証(①NII、②自己資本充実度、③資金流動性、④リスクカテゴリー毎)、【D】経営計画、RAS確定。



### (3) ストレステスト

ストレステストの活用領域は、①財務計画の健全性評価、②ビジネス戦略評価、③資本政策評価、④危機対応の4つ。ストレステストをRAFの中で融合的に運営し、リスクオフ(リスク回避)だけでなく、リスクオン(リスクテイク)明確化にも繋げる。

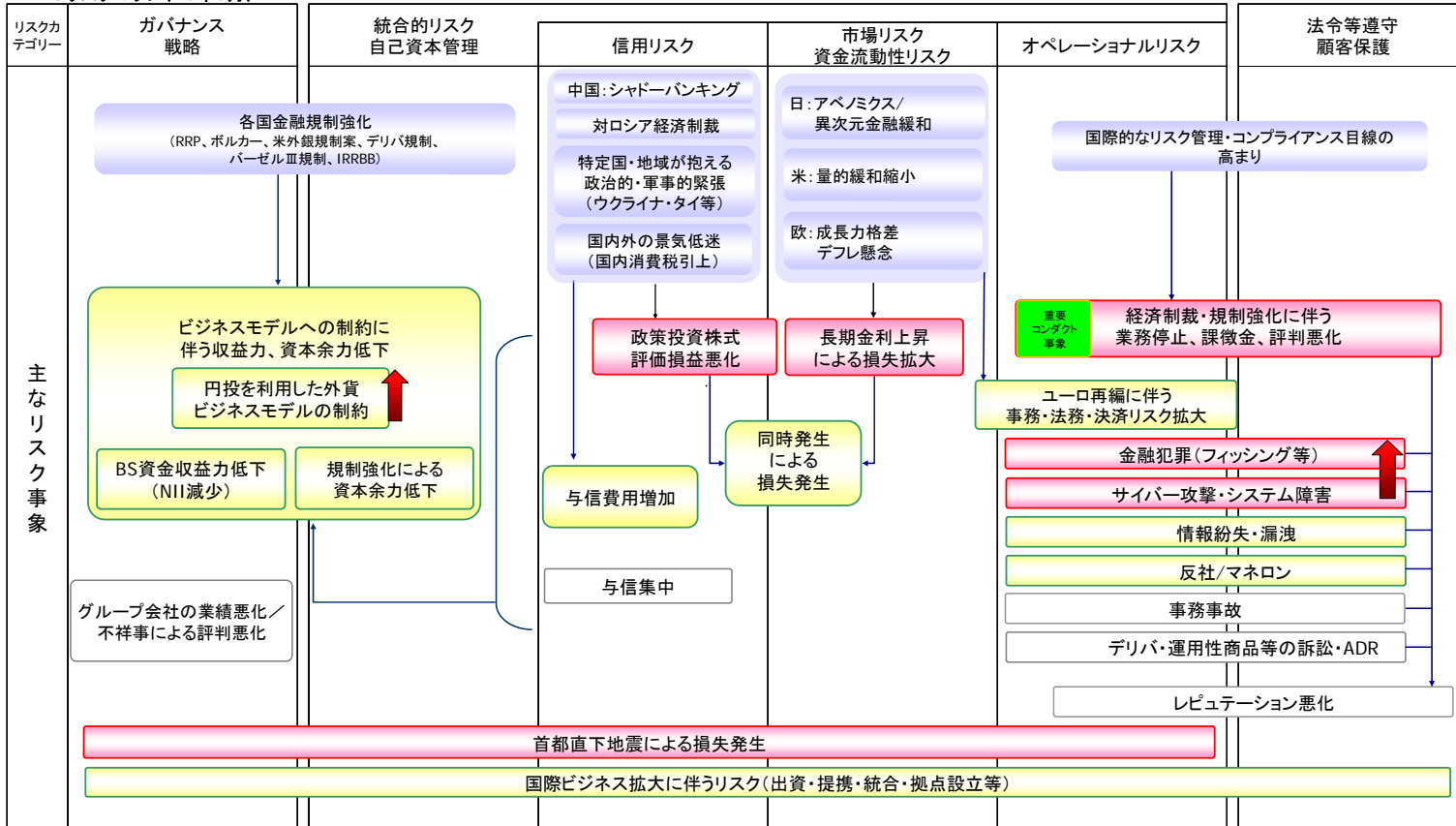




# リスク認識 → シナリオの作成

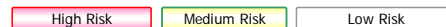
[リスクマップ例]

BTMUリスクマップ(26年5月)



重要な外部リスク事象(規制変更、市場環境等):

蓋然性を加味した業績・資本への影響度:



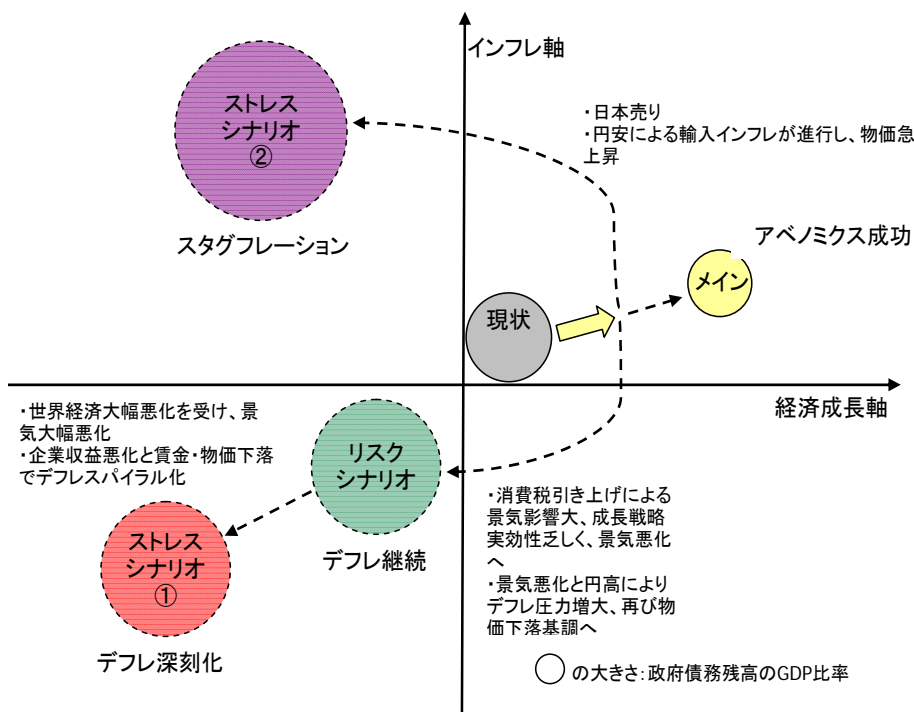
リスクのトレンド: ↑

※吉藤 茂、日本銀行金融高度化セミナーでの講演資料  
「RAFにおけるストレステストの活用」より抜粋 (2014年6月5日)

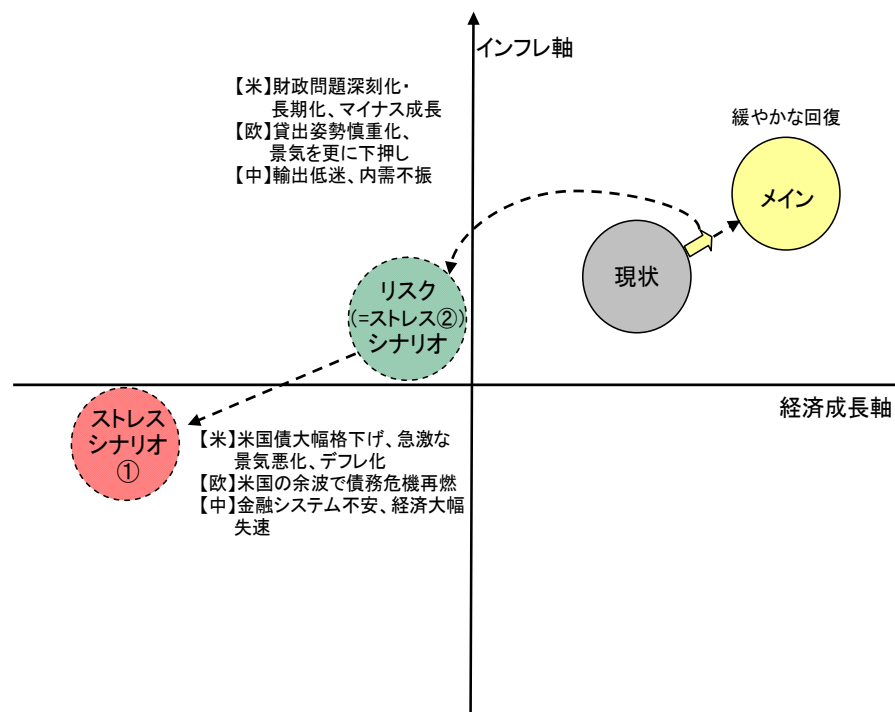
## シナリオ検討(例)

- 調査部門を中心に将来想定するシナリオ概要、各種主要指標水準を立案
- 市場部門も交え、主要指標の水準感を確認
- 経営層の審議を経て、ストレスシナリオを確定

ストレステストシナリオ関係図  
【日本経済】



ストレステストシナリオ関係図  
【海外経済】



(ジャパンリスクフォーラム、「台風Map」を参考に作成)

※吉藤 茂、日本銀行金融高度化セミナーでの講演資料  
「RAFにおけるストレステストの活用」より抜粋 (2014年6月5日)

## (4) リスクカルチャー

### (定義)

- ✓ 「リスクカルチャー」...リスクに関する意思決定を行う際の組織全体で共有された評価・行動のメカニズム。

### (重要性)

- ✓ リスクカルチャーは、ERMを効果的に実施する上で根幹を成す構成要素。
- ✓ KPMGの調査によれば、約半数の人がリーマンショックで明暗を分けた主因としてリスクカルチャーを挙げている。

### (議論のスタート台)

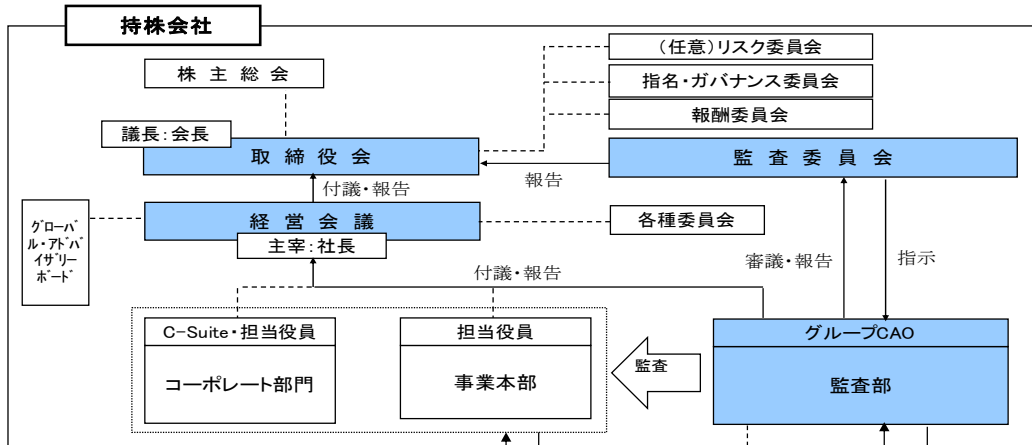
- ✓ 経営トップの真の方向性(tone at the top)は何か。
- ✓ 倫理観とリスクに関する効果的なコミュニケーションを取っているか。
- ✓ 従業員が「正しいことをする」ためのインセンティブはあるか。
- ✓ 意思決定で、リスクは正式な手続きとして考慮されているか。
- ✓ リスクカルチャーを組織の外部にも浸透させる方法は。
- ✓ 採用活動においてリスクを考えるか。

※ Farrell, John Michael and Angela Hoon [2009], “What’s Your Company’s Risk Culture?”

# B.MUFGのガバナンス態勢

- ◆ 持株会社は指名委員会等設置会社に、銀行・信託・証券は監査等委員会設置会社に移行
- ◆ MUFGでは、監査委員会(持株)と監査等委員会(各業態)の連携を重視

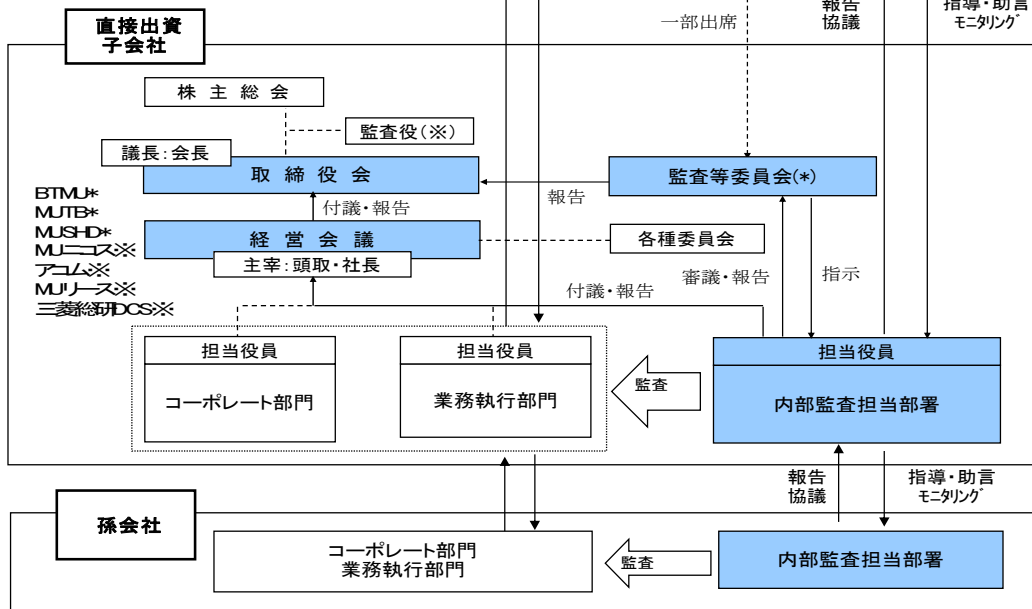
平成27年6月



持株会社が指名委員会等設置会社に移行

- 監査委員会(法定)は持株監査部に対して具体的な指示が可能になった
- 持株監査部は、持株各部による子会社への指導状況を監査・モニタリングする一方、子会社監査部を通じて子会社執行の状況を把握
- 監査委員会(持株会社)の構成  
委員長：社外取締役  
メンバー：社内取締役2名、社外3名  
特別委員：弁護士 監査部長：専任/常務

平成28年6月



銀行・信託・証券が監査等委員会設置会社に移行

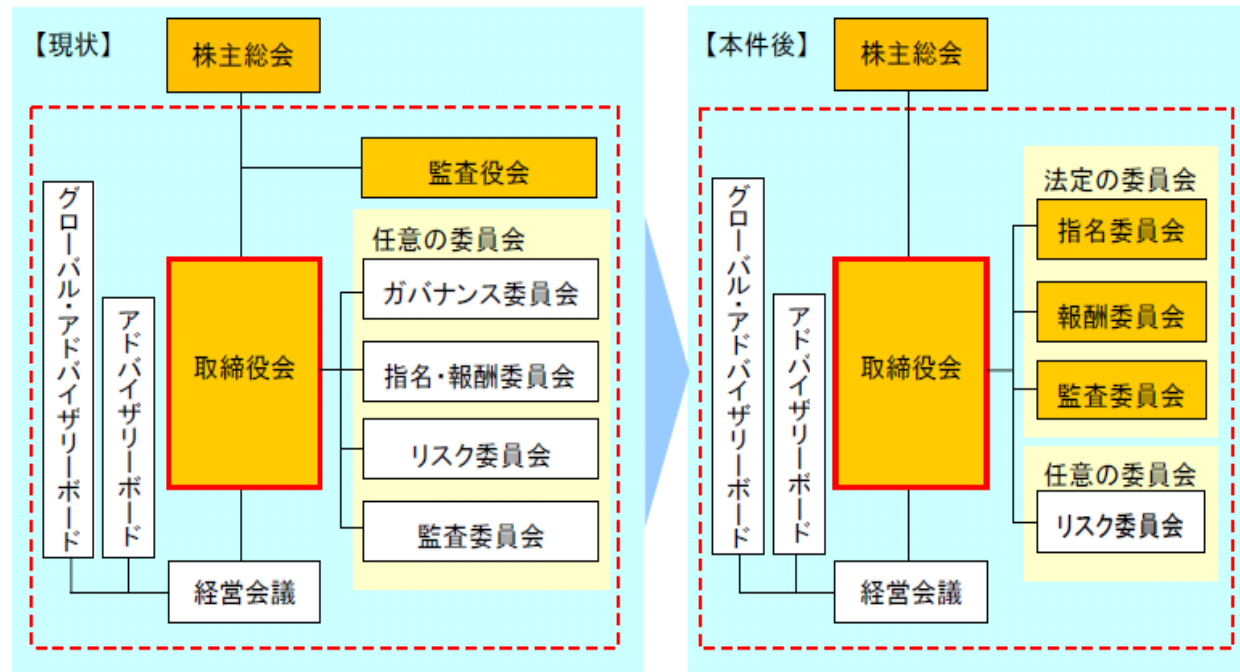
- 監査等委員会は業態監査部に対して具体的な指示が可能になった
- 監査等委員会(商銀)の構成  
委員長：社外取締役  
メンバー：社内取締役4名、社外5名  
特別委員：- 監査部長：兼務

- ✓ 27年7月よりBTMU(商銀)監査部はMUFG監査部を全員兼務する体制へ移行
- ✓ MUFG監査部長は持株専任
- ✓ また、持株専任のラインを置くことで商銀に対する牽制を確保している

※MUFGは任意の監査委員会を設置され、持株監査部長が社外にいる

※ グループガバナンス研究会資料[2017]より、抜粋

## 指名委員会等設置会社への移行（平成27年6月）



### ①取締役会の監督機能の強化

グループ経営の高度化の一環として、持株会社の執行と監督を分離し、取締役会の監督機能を強化する

### ②実効的・効率的なガバナンス態勢の構築

現状の監査役会と任意の委員会を、4委員会（指名委員会、報酬委員会、監査委員会、リスク委員会）に再編し、実効性が高く効率的なガバナンス態勢を構築する

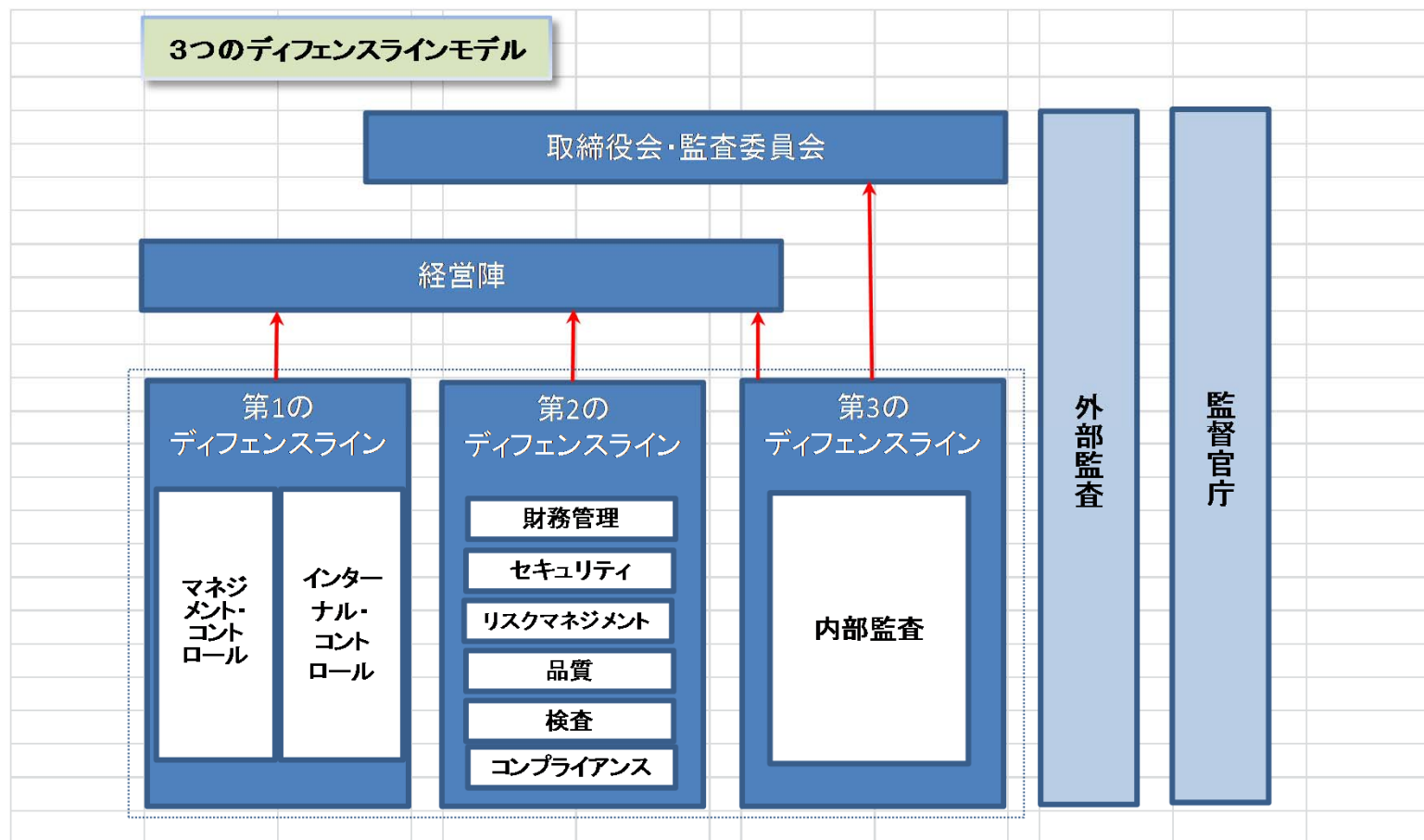
### ③G-SIFIとしてのガバナンス態勢の構築

グローバル事業の強化・拡充を進めるなか、G-SIFIとして、海外のステークホルダーがより理解しやすいコーポレート・ガバナンス態勢を構築する

# ガバナンス強化の歩み



## C.3線防御体制



※ IIA Position Paper[2013]より、作成

## 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 (現中計策定時、MUFG/BTMUの場合)



※ 日銀・金融高度化セミナー資料[2017]より、抜粋



## 国内拠点の内部統制の整理(BTMUの場合)

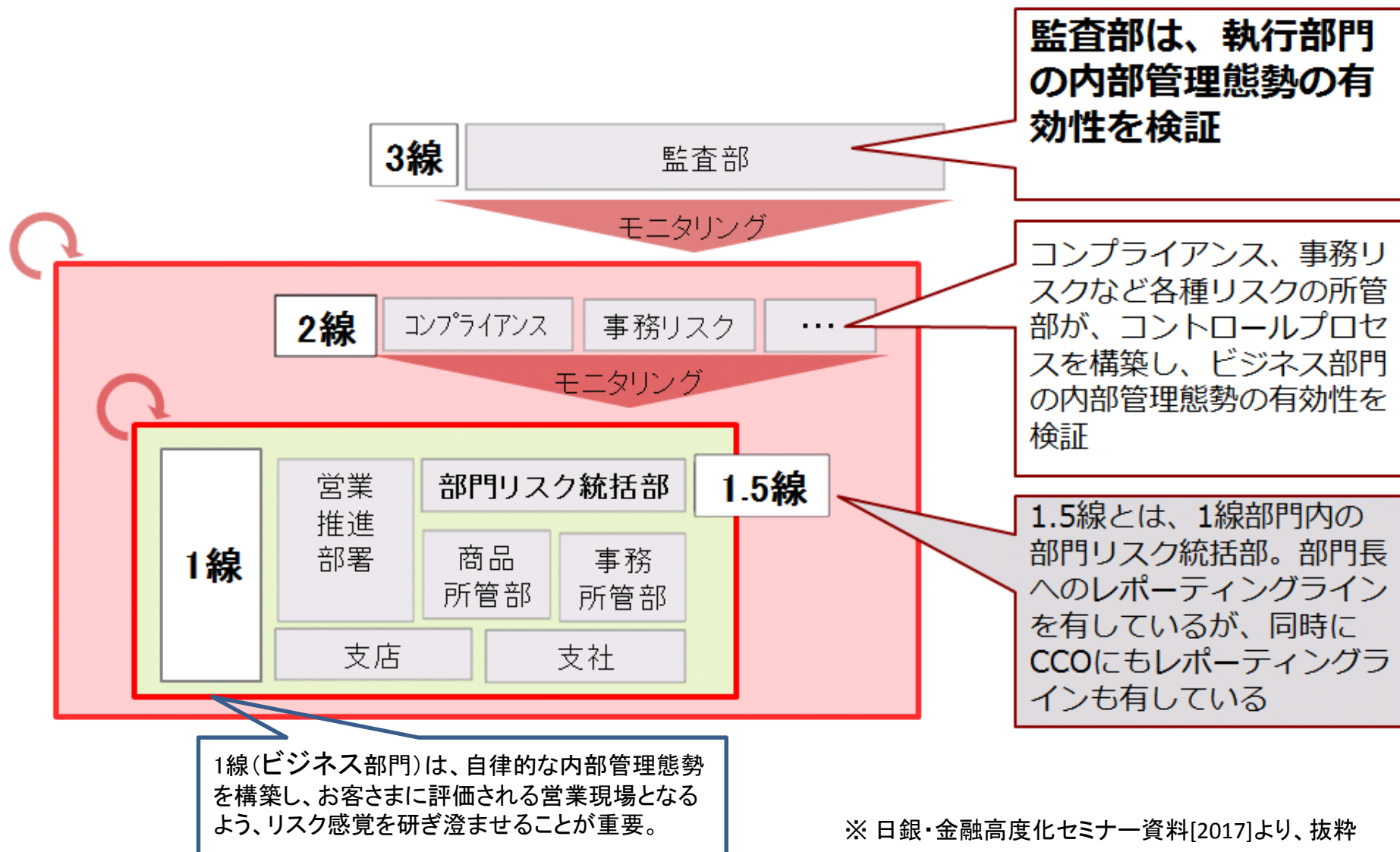
1・2・3線をトータルに俯瞰、機能整理/強化・重複排除を進め全体バランスを最適化。総合的なリスク・コンプライアンス態勢を構築

分類	方向性
1線 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>
2線 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
3線 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。

※ 日銀・金融高度化セミナー資料[2017]より、抜粋

## BTMUの3線防御体制



※ 日銀・金融高度化セミナー資料[2017]より、抜粋

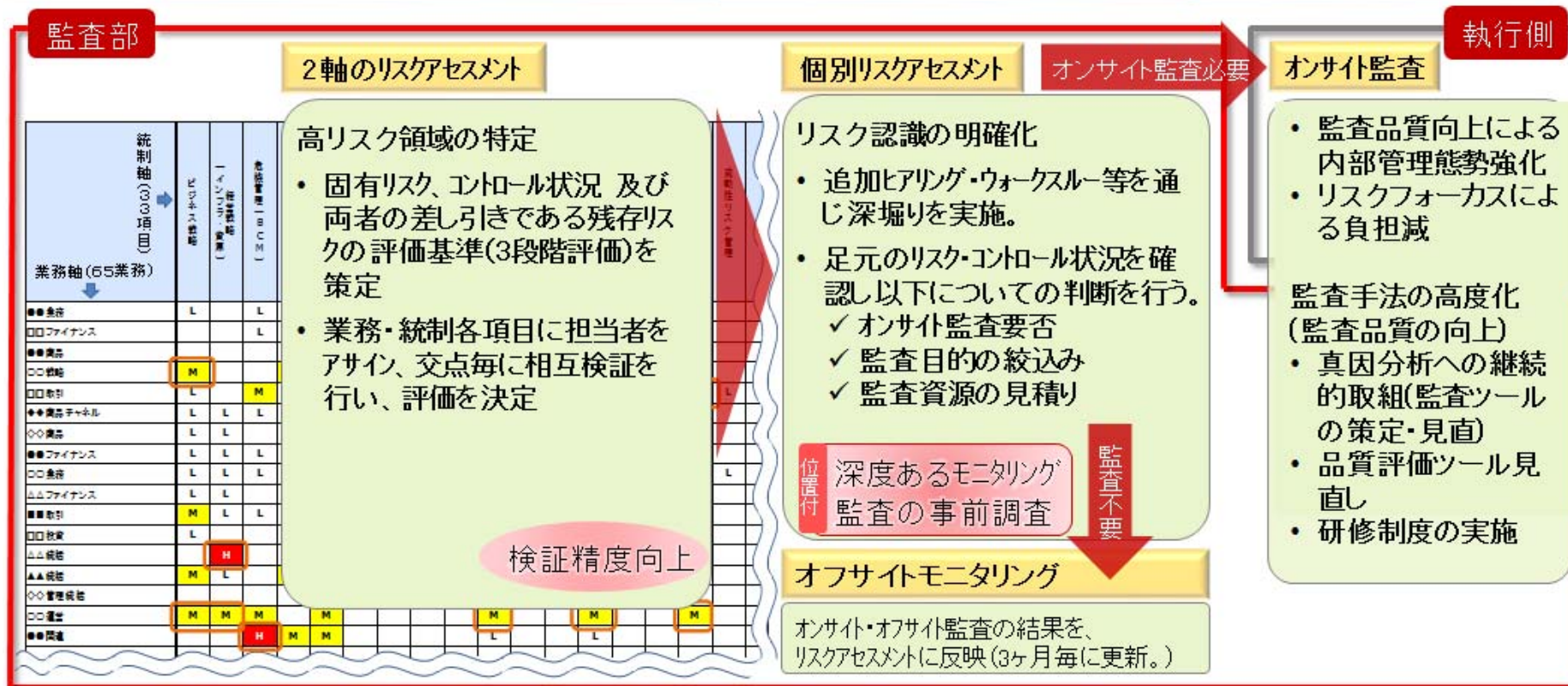
# リスクアセスメント高度化への取組み

## オンサイト監査実施前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



※ 日銀・金融高度化セミナー資料[2017]より、抜粋

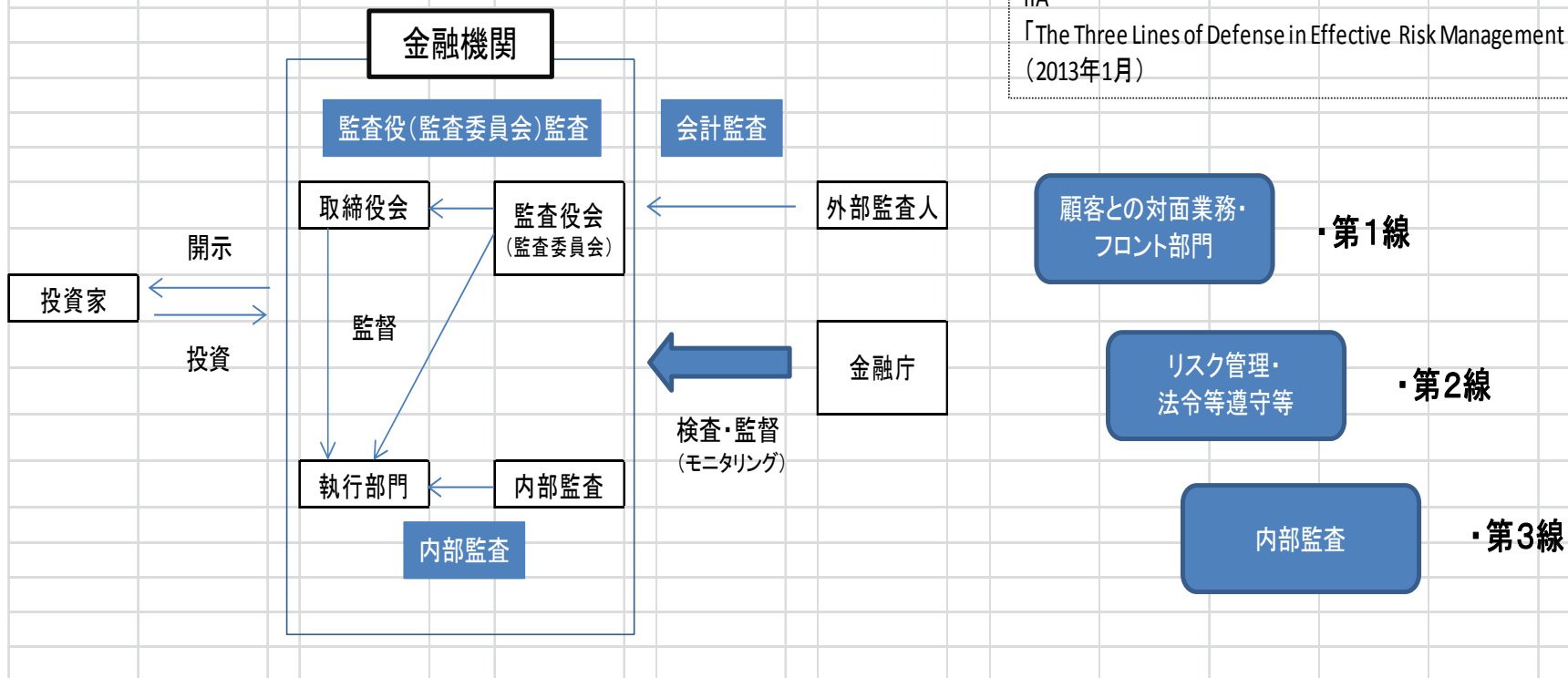
# 変化する問題意識

## 三様監査(監査役会・監査委員会監査、内部監査、外部監査)

- ・取締役会による監督のほか、三様監査(監査役会・監査委員会監査、内部監査、外部監査)による自立的ガバナンス
- ・金融機関の場合には、上記に加え、金融庁による検査・監督(モニタリング)

## 3つの防衛線(Three Lines of Defense Model)

- BCBS  
「The Internal Audit Function in Banks」(2012年6月)
- 「Corporate Governance Principles for Banks」(2015年7月)
- IIA  
「The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control」(2013年1月)



経営課題に本当に資するような内部監査ということ考えた時に、ディフェンスラインという言葉からまず連想される内部監査というものでは狭くなりつつあるのかなという気がしています。

## 経営に資する監査

### 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。

【1線・2線・3線の役割分担明確化が必要な領域】

- ① 権限が強い領域(企画・人事)
- ② 専門性が高い領域(IT・財務)
- ③ 2線が1線化している領域(AML・RWA算定)



チャレンジする態勢

## 【参考文献】

- Farrell, John Michael and Angela Hoon [2009], “What’s Your Company’s Risk Culture?”
- IIA Position Paper[2013], “The Three Lines of Defense In Effective Risk Management and Control”
- MUFG/BTMU監査部[2017],「持銀・商銀のレポーティングライン」,グループガバナンス研究会資料
- 天谷 知子[2016],「(講演録)平成28事務年度 金融行政方針」,『月刊 監査研究』
- 森 信親 [2016],「静的な規制から動的の監督へ」,国際スワップ・デリバティブ協会第31回年次総会における金融庁長官基調講演(仮訳)
- 吉藤 茂 [2014],「RAFにおけるストレステストの活用」,日本銀行金融高度化セミナー講演資料
- 吉藤 茂 [2016],「金融規制の潮流と銀行ERM」,日本価値創造ERM学会 創立10周年記念シンポジウム(第2回)講演資料
- 吉藤 茂/村上 武志[2017],「内部監査の態勢整備～Three Lines of Defenseの再構築」,日本銀行金融高度化セミナー資料
- 渡邊 隆彦[2016],「日本企業のガバナンス—金融機関の取組から得られる示唆—」,『月刊 監査研究』