

経営監査の取組み

－ 監査委員会の下で内部監査を高度化する

2019年7月3日

三井住友フィナンシャルグループ

グループCAE 監査部長 吉野 哲朗

LEAD THE VALUE

三井住友フィナンシャルグループの体制

当社は、これまで、長らく監査役会設置会社として強固なガバナンス体制を整備してきましたが、国際的に広く認知され、国際的な金融規制・監督とも親和性の高いコーポレートガバナンス体制を構築し、業務執行に対する取締役会の監督機能強化および業務執行の迅速化を図るため、**2017年6月**開催の定時株主総会での承認を経て、**指名委員会等設置会社へ移行**しました。




当社は、コーポレートガバナンスに完成形はないものと考え、引続き、継続的なコーポレートガバナンスの強化・充実に向け、不断の取組を進めることにより、実効性の一層の向上を目指しています。

（当社の機関形態）

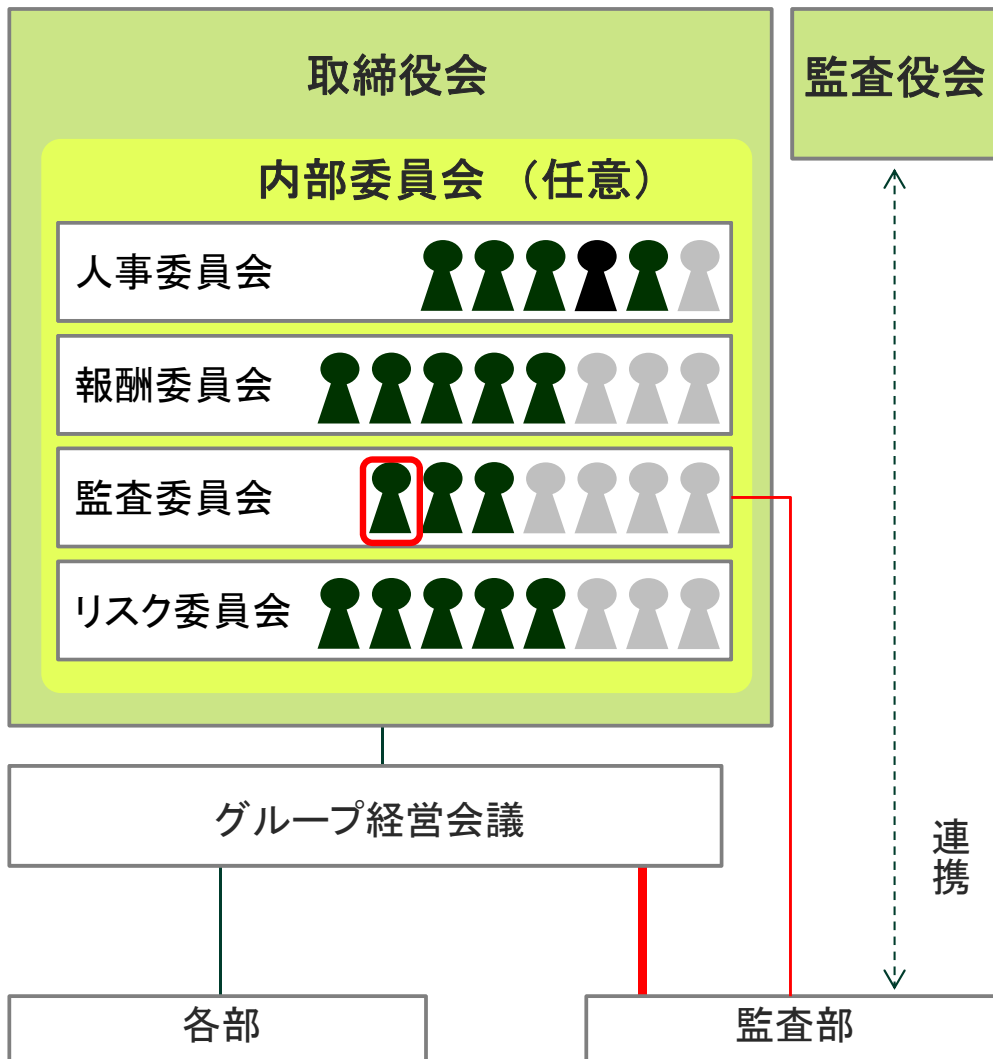
第21条 当社は、次の理由により、指名委員会等設置会社を選択する。

- （1）モニタリングモデルの機関形態の採用によるアカウントビリティ向上
- （2）取締役会内部委員会における経営幹部の人事・報酬の決定または審議、**内部監査担当部署の独立性強化等による監督機能の強化**
- （3）執行役への権限委任による業務執行の迅速な意思決定

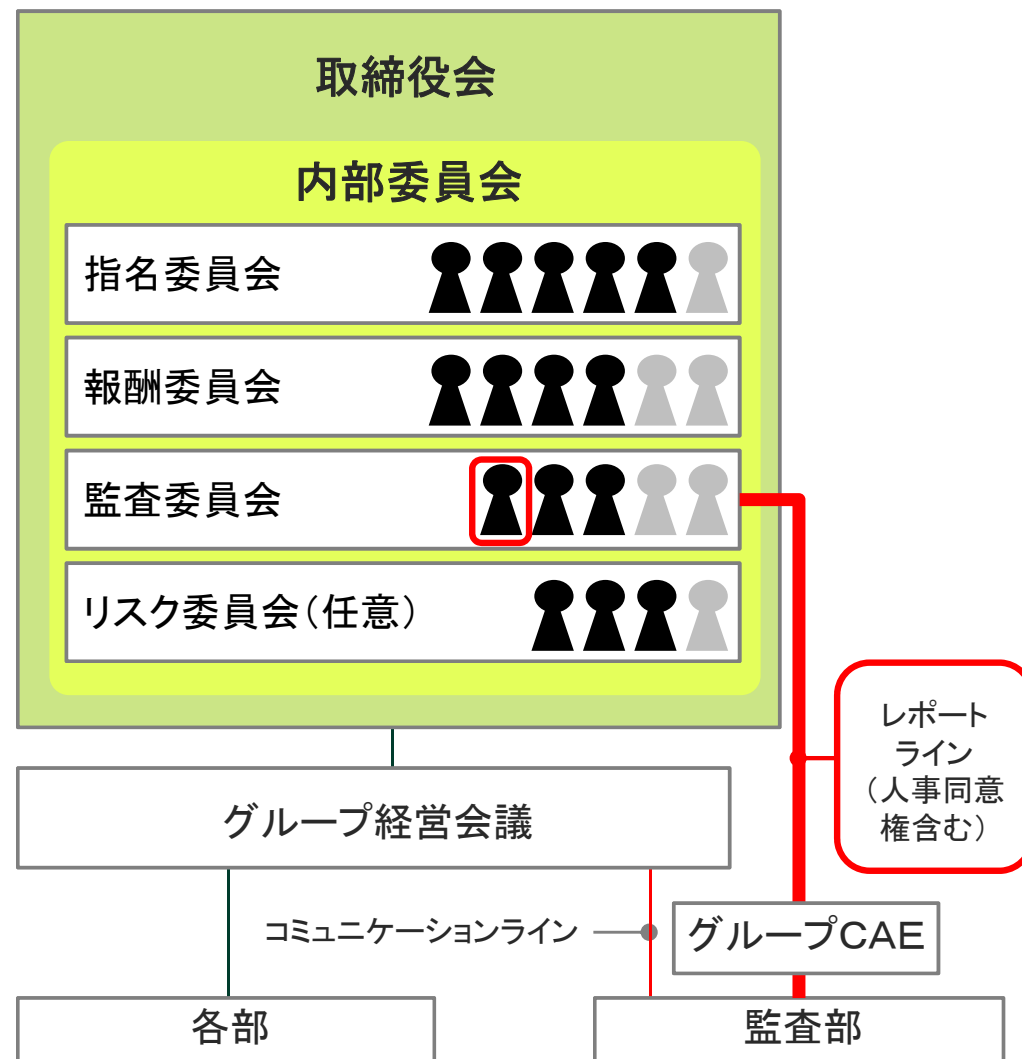
■ 指名委員会等設置会社への移行に伴う変化

-  : 社外取締役
-  : 社内取締役
-  : 監査委員長

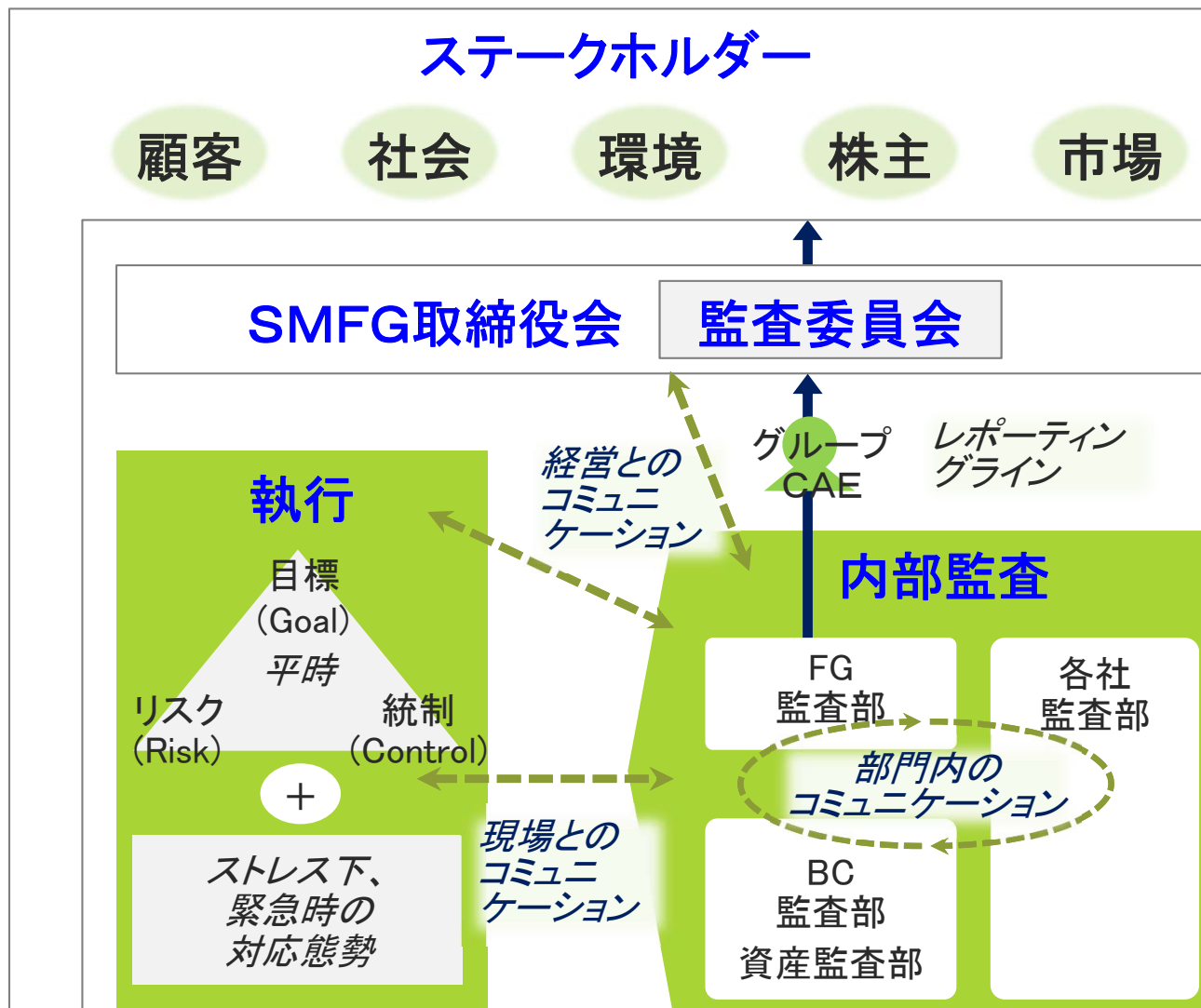
移行前



移行後



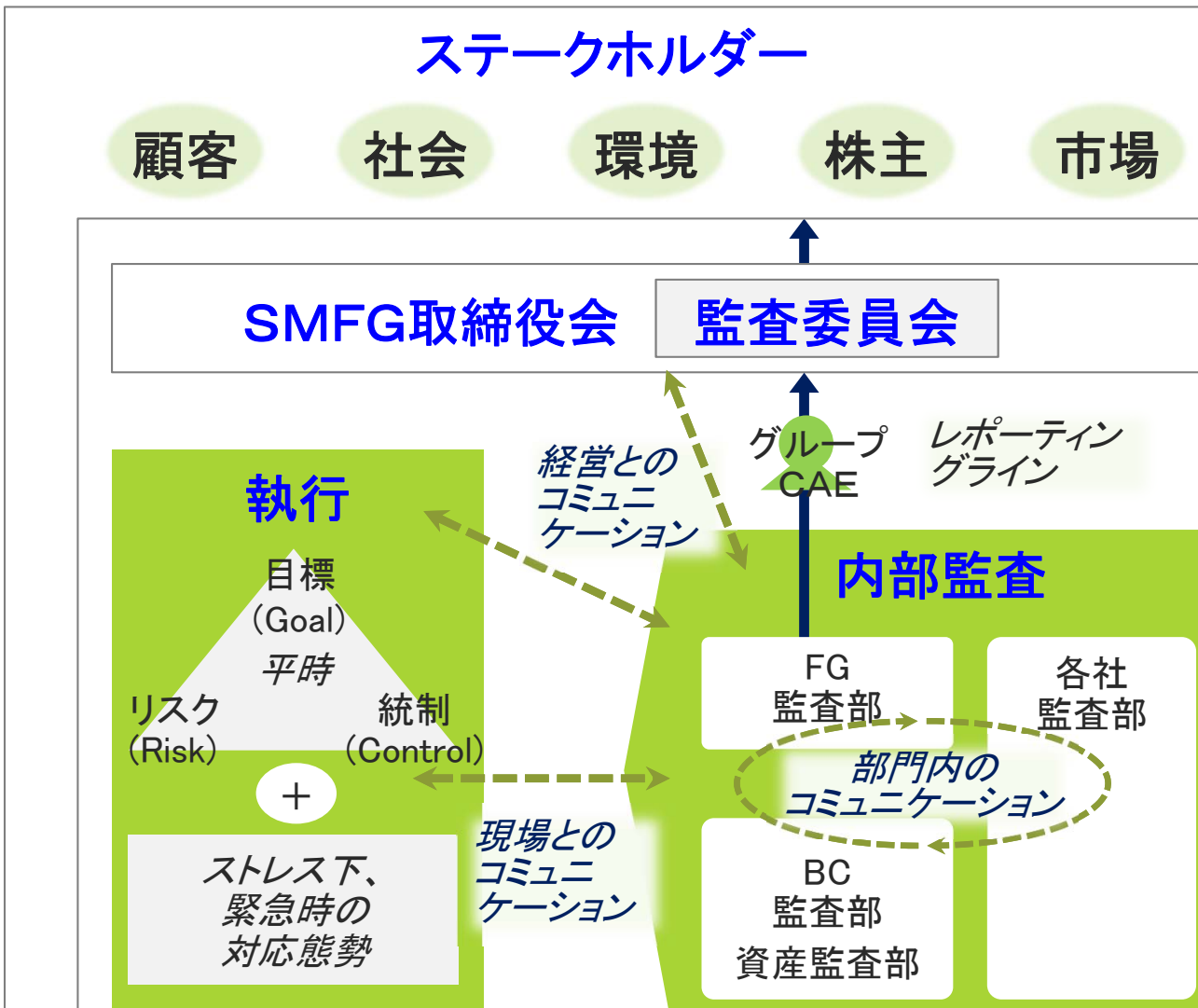
SMBCグループ監査部門の中期目標（2017年4月作成）



監査部門 中期目標

あらゆる面での質の向上を通じて、グローバル金融グループに相応しい、「SMFG Next Stage」の着実な前進に貢献する内部監査を実践

「基本となる価値観」の共有



基本となる価値観

- メガバンクは重要な公共インフラである
- 顧客と社会からの「信用と信頼」がベース
- 黒字と収益の確保
- 全てのステークホルダーに誠実・公平で透明

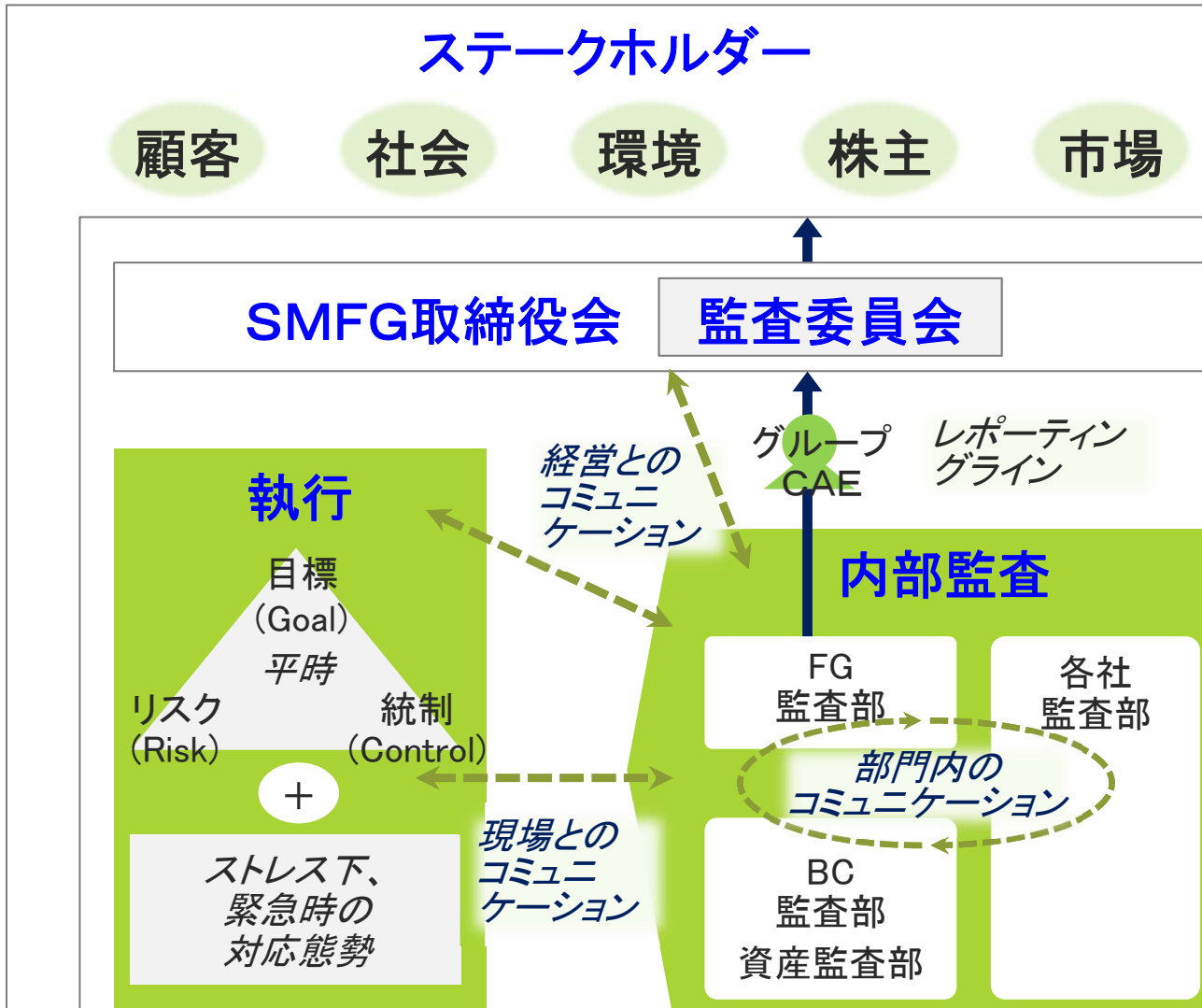
■【ご参考事例】2017年度第1四半期 銀行拠点監査の発見事象(1/2)

- 「一連の取引」や「高齢者取引」等、複雑な状況下で、難易度の高い判断を求められる取引あり

項目	「お客さま本位の業務運営」上の主な論点の一例
① 投資比率	• 投資比率が急上昇
② 短期売却	• 中長期分散投資商品を短期売却
③ リスク許容度	• 「安定性重視」の顧客に「積極性重視」商品を提案
④ 売買のタイミング	• 期末に売買が集中
⑤ 手数料	• 当行手数料と顧客利益の比較

- 「顧客の最善の利益」に対する取組みや考え方につき、現場・本店各部への問いかけを継続

■【ご参考事例】2017年度第1四半期 銀行拠点監査の発見事象(2/2)



- 真にお客さまのことを考えた「お客さま本位の業務運営」の積み重ねが信頼をうむ
- 「信用と信頼」を失う行為は致命的であり、絶対許されない
- 中核となる収益をどのように上げていくか、その経営方針、戦略の妥当性
- コンプライアンス、ガバナンスの観点から収益を抑えても立ち止まるべき時もある

経営に資する監査

- 内部統制の根幹をなす「準拠性」の検証と、そこからの気づきも重要
- 一方で、個別の監査指摘や気づきに留まることなく、ビジネスモデルや本部施策の課題を経営や本部に指摘・提言できるように監査機能を高度化すべき
 - ✓ 経営目線でのリスク認識・課題認識
 - ✓ 多面的・総合的な検証
 - ✓ 検証結果や提言の、経営や本部への適切な発信

■ 2019年度 SMBCグループ監査部門 基本方針(一部抜粋)

- 2019年度は、監査部門の果たすべき役割を「経営に資する監査」の実践と改めて明確化し、監査活動を高度化

監査委員会等との緊密な連携の下、「内部監査の使命」に基づき、
SMBCグループの経営理念・経営目標の実現に資する監査を実践

〔内部監査の使命(IIA基準)〕

リスクベースで客観的なアシュアランス、
アドバイス、洞察/見識を提供することにより、
組織体の価値を高め、保全する

■ 【ご参考】 SMBCグループの経営理念 ・ Five Values

経営理念

- お客さまに、より一層価値あるサービスを提供し、お客さまと共に発展する。
- 事業の発展を通じて、株主価値の永続的な増大を図る。
- 勤勉で意欲的な社員が、思う存分にその能力を発揮できる職場を作る。

Five Values

- Customer First
- Proactive and Innovative
- Speed
- Quality
- Team SMFG

■ 2019年度グループ監査重点検証項目

基本的着眼点

お客さま本位の業務運営

真にお客さまのことを考えた「お客さま本位の業務運営」の積み重ねが信頼を生む

グループ共通着眼点

- ① 1・2線のPDCA態勢
- ② RAFに基づく業務運営
- ③ グループ経営体制の高度化(CxO・事業部門制)
- ④ リソース確保(人材・システム等)
- ⑤ 健全なリスクカルチャー(含むリスクレジスター・内部通報制度)

重点検証領域

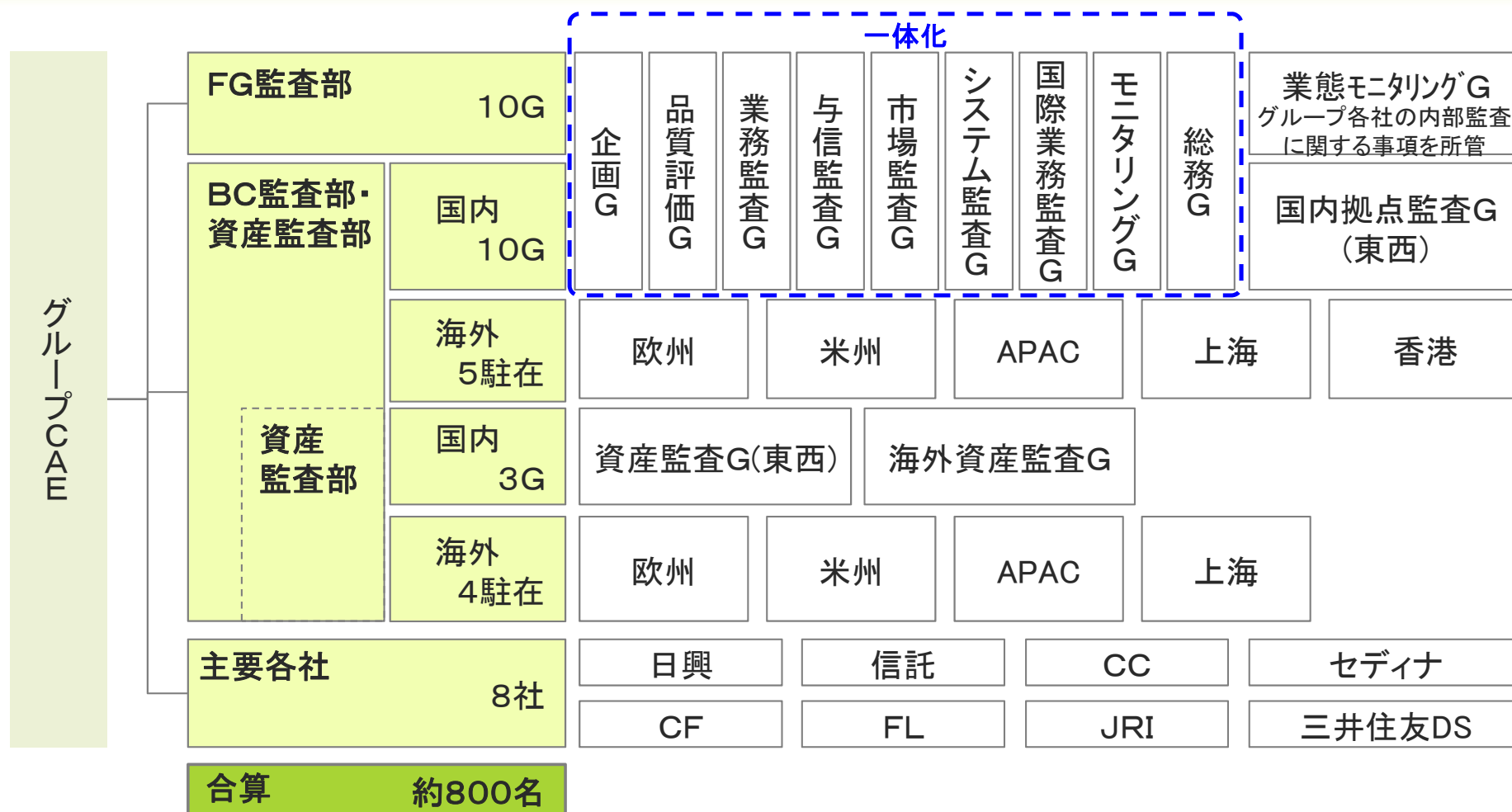
主要戦略施策

経営インフラ・リスク管理

法令等遵守・コンダクトリスク

「経営に資する監査」の実践を支える体制整備

- FG・BC・グループ主要8社の監査人員は総勢約800名。主力はBCの内外監査・資産監査で約500名
- 2019/4より、BCの国内拠点監査部隊等を除きFG兼務とし、グループとしての監査活動の一体性・整合性向上に取組み



(人員数は2018年12月末現在)

■【ご参考】主な会議体・報告等（FG監査部）

- 以下の会議体等により、FG監査委員とのコミュニケーションを実施

（2019年3月現在）

区分	会議・報告・打合せ 等	頻度
FG監査委員	<ul style="list-style-type: none"> 監査委員会 	四半期
	<ul style="list-style-type: none"> 常勤監査委員定例報告 	月次
	<ul style="list-style-type: none"> 常勤監査委員意見交換 	週次
	<ul style="list-style-type: none"> 監査委員会・監査部連絡会 	随時
(参考) FG経営	<ul style="list-style-type: none"> 経営会議（監査部門より報告） 	四半期
	<ul style="list-style-type: none"> 経営会議（CAE陪席） 	開催都度

■【ご参考】監査リソースの管理

- グループベースの監査リソースに関する**正確な実態把握**と**監査委員会宛報告**を行うべく、**スキルマップに基づく管理**の枠組みを導入
 - 「監査スキル」は、**監査実務の各プロセスで必要とされるスキル**についての習得・実践状況を把握
 - 「業務スキル」は、**特に知見を有する業務の経験**と、**特定テーマ・専門領域に係るスキル**についての水準を把握

1. 監査スキル

項目

- i 各種情報の収集・分析・整理
- ii リスク・コントロールの評価
- iii 検証プログラムの作成、サンプリング
- iv 発見事象に係る要因分析、改善提言の導出
- v 対象部署等との交渉、説得、調整
(指摘・提言、評価摺合せ時 等)
- vi ロジカルライティング
- vii 監査チームのマネジメント

2. 業務スキル

項目

i 業務経験

各人が特に知見を有する「業務区分」を3～5項目挙げ、各々について「スキルレベル」を申告

(*)「業務区分」は各社固有業務に鑑み個社毎に設定

ii 特定テーマ・専門領域(例)

・RAF ・IT(サイバー) ・AML/CFT ・SOX

- 本資料は、いかなる取引の勧誘や推奨を行うものではありません。
- 本資料は、当社グループにおいて、信頼に足りると判断した情報に基づき作成されていますが、その情報の正確性や完全性を保証するものではありません。
- 記載された意見や予測等は、作成当時の執筆者の見解を示すのみであり、今後予告なしに変更されることがあります。
- 当社グループは、本資料の論旨と一致しない情報を既に発信している場合があります、今後そのような情報を発信する場合があります。
- 本資料は、投資等に関するアドバイスを含んでおりません。本資料に記載された内容を投資等にご利用なさる際には、くれぐれもご自身の判断でなさるよう、お願い申し上げます。
- 本資料を使用することにより生ずるいかなる種類の損失についても、当社グループは責任を負いません。なお本資料の一部又は全部を問わず、当社グループの許可なしに複製や再配布することを禁じます。