



cutting through complexity

## あずさ監査法人

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップセミナー  
Cセッション 「ガバナンス改革と内部監査」

### Ⅱ. ガバナンス改革下の内部監査

-スリーライン・モデルと独立したレポーティングラインの確立

2016年2月5日 14:20 – 14:50

KPMG Japan 有限責任 あずさ監査法人 金融事業部

パートナー 内 聖美

# 目次

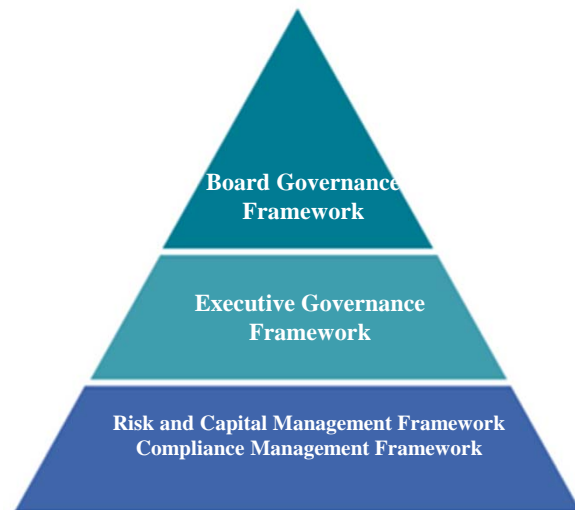
1. 欧米金融機関の経営執行態勢とガバナンスリスク
2. 本邦金融機関の経営執行態勢とガバナンスリスク
3. 3LDの位置付け
4. ご参考

## 本日も話したいこと

1. 取締役会のガバナンス(Board Governance)の実効性を担保するためには、経営執行のガバナンス(Executive Governance)の有効性の確保が必要
2. 経営執行ガバナンスの有効性確保のためには、内部統制の有効性確保が必要
3. 取締役会ガバナンスと経営執行ガバナンスの両輪による最適なガバナンスの確立において、所謂 3 Lines of Defenseモデルをどう適用すべきか。そもそも3LDモデルとは何なのか
4. 欧米金融機関の雇用慣行を前提としたガバナンスモデルにおける3LDの適用と、本邦金融機関のガバナンスモデルにおける3LDの適用をどう考えるか
5. グループ会社ガバナンス、グローバル展開におけるガバナンスの有効性確保のための3LD適用をどう考えるか
6. 3<sup>rd</sup> Line of Defenseである内部監査機能は、ガバナンス構造においてどう位置付けられるべきなのか

# 1. 欧米金融機関の経営執行態勢 とガバナンスリスク

# 取締役会ガバナンス、経営執行ガバナンス



## (1) ボードガバナンス

株主を始めとするさまざまな利害関係者の要求に、バランスよく応える経営執行を担保するための、取締役会による経営執行監視（牽制）の仕組みであり、経営執行方針に係る意思決定プロセス（利害関係者の要求事項の反映）

## (2) 経営執行ガバナンス

取締役会の意思を、健全に経営執行に反映させるための仕組みで、主要経営執行者の説明責任と権限関係を規定し、CEOの下で、CRO、CCO、CFO等といったCレベルの人材の指名による健全な牽制関係の構築を行う  
経営執行を委託された主要経営執行者は、健全なBGFの下で設定された経営方針に係る経営執行において、組織を想定通りに機能させるための仕組みを構築する

## (3) 取締役会による経営執行の方針や目標の設定

取締役会は、さまざまな利害関係者の要求にバランスよく応え、以下を達成するように経営執行の方針や目標を設定

＝経営執行に係る「縛り」（経営執行権限における裁量の設定）

＝CEOに求める説明責任（アカウンタビリティ、結果責任の内容）

- ビジネスモデル、ビジネス戦略
- 上記の裏付けとして、リスクバッファとしての資本の使用方針、リターン目標（企業価値の持続的成長の確保の指標）
- 存立安定性（財務の健全性）確保
- 業務の適切性確保（リスク管理、リーガル・コンプライアンス、レギュラトリー・コンプライアンスを含む）

## 欧米金融機関における取締役会と経営執行の関係

1. 取締役会は、経営執行をCEOに委託
  2. CEOは、「Hire、Fire、Compensation」の権限を握られている取締役会に対して、自らに与えられた経営執行に係る権限（裁量権限）の発揮状況について、説明責任＝結果責任を保有
  3. CEOは、自らの説明責任を果たすべく、自分が信頼する人間に対して、一定範囲の権限を委譲。委譲した相手の「Hire、Fire、Compensation」権限を持ち、説明責任＝結果責任を負わせる。同時に委譲した相手の結果責任も負う
  4. CEOは、取締役会から渡されたリスクバッファーとしての資本をどう使ってどうリターンを上げ、説明責任を果たすか、ということに注力（資本の投下に係る意思決定）。すなわち、ビジネス種類の単位（ビジネスユニット）で投下した資本による運営を委ねる人間（ビジネスユニットのヘッド）を設定し、取締役会と「握った」経営目標値を分割、適用
  5. 各ビジネスユニットのヘッドは、「Hire、Fire、Compensation」権限を握られているCEOに対して、委譲された権限の発揮状況についての説明責任＝結果責任を保有
- ◎ 「組織に帰属」しているのではなく、契約期間において、「Hire、Fire、Compensation」の権限を握られている相手に対する説明責任＝結果責任を果たす、という行動原理

## 欧米金融機関における経営執行メカニズム

1. 経営執行の組織は、CEOを頂点とする、「個人」→「個人」の権限委譲（デリゲーション）と結果責任の組合せの連鎖によるメカニズム
  - ✓ 権限委譲者は、委譲した相手の結果責任も負っている（すなわち、監視責任を負っている）
  - ✓ 被権限委譲者は、委譲された権限を更に「個人」→「個人」で委譲する
2. 被権限委譲者にとって、「Hire、Fire、Compensation」権限の所在＝レポーティングライン、委譲された権限の内容・範囲（デリゲーション内容、ジョブ・ディスクリプション）、委譲された権限について負っている説明責任＝結果責任の内容（KPI）、が具体的であることが極めて重要
  - ✓ 自らのデリゲーション内容、ジョブ・ディスクリプションを超えて機能発揮、権限発揮することは、他の人間のデリゲーション内容、ジョブ・ディスクリプションを侵犯すること。権限違反
3. 「「個人」→「個人」の権限委譲（デリゲーション）と結果責任の組合せの連鎖」をどう構築するかは権限保有者の裁量
  - ✓ 結果として出来上がっている経営執行態勢の有効性はどう説明されるのか
    - ⇒最終的にCEOの説明責任に集約される
    - （取締役会はCEOの説明責任発揮の適切性、妥当性をどう判断するか）

# 欧米金融機関における経営執行メカニズム: 1st Lineとは

## 1. 1st Line

《取締役会 → CEO → ビジネスユニットヘッド → 》  
と連なる「個人」→「個人」の権限委譲（デリゲーション）と結果責任の組合せの連鎖によるメカニズム。エンティティ、リージョンを跨いだメカニズム

- ✓ 委譲された権限の内容・範囲（デリゲーション内容、ジョブ・ディスクリプション）、設定されたKPIについての説明責任＝結果責任を果たす、という行動原理のメカニズム
- ✓ ビジネスユニットヘッドは、CEOから投下された資本をどう使ってどうリターンをあげるのか、最大化するのか、が課題
  - リターンの裏付けとなるリスクの内容、量（使用資本量）
  - 与えられた資本、権限は「最大限使う」というのが前提
  - 1st Line = リスク・オーナー と呼ばれる所以
- ✓ 「ゼロ・トレランス」を標榜するリスクについての説明責任をどう設定するか？

## 2. CEOのネイチャーは1st Line

- ✓ CEOに対する説明責任内容の設定、KPIの設定によってコントロール可能ではあるが・・・



# 欧米金融機関における経営執行メカニズム: 2nd Lineとは

## 1. 2nd Line

1st Line、ビジネスユニットとは別の機能がCEOにとって必要

- ✓ ビジネスユニット間の比較可能性確保（共通の「ものさし」）
- ✓ ビジネスユニット統合可能性確保
- ✓ 「トレランス=ゼロ」リスクへの対応態勢確保、コントロールの標準化
  - 重要な内部統制目的の達成可能性を維持する内部統制フレームワークの確立、有効性の検証、改善
  - 2nd Line=フレームワーク・オーナー と呼ばれる所以
    - ・ エンティティ、リージョンを跨いだメカニズム
- ✓ ビジネスユニットヘッドの説明責任発揮状況の適切性、妥当性担保（検証、牽制、勧告、支援）
- ✓ 共通財運営

## 2. 収益責任を負っている1st Lineに対して、十分な機能発揮は可能か

- ✓ 「「組織に帰属」しているのではない」1st Line、2nd Lineはそれぞれの機能しか果たさない → 相互協力・補完による、全社的最適化の追求、とはならない

## 3. 収益責任を持たないとは言え、「Hire、Fire、Compensation」権限はCEO（=ネイチャー1st Line）

# 欧米金融機関における経営執行メカニズム: 3rd Lineとは

## 1. 3rd Line

1<sup>st</sup> Line と2nd Lineの経営執行態勢において、何故CEOは3rd Lineを必要なのか

- ✓ 1<sup>st</sup> Line、2nd LineからCEOに入る情報の適切性、妥当性の担保
  - 1<sup>st</sup> Lineと2nd Lineの健全なバランス → 潜在的にリスクが高い
    - 重要な内部統制目標に対応する内部統制の有効性を担保できるだけの十分な2nd Line人材確保、インフラ整備のインセンティブ？
  - 2nd Lineは「フレームワーク・オーナー」としての機能発揮状況を説明 → 検証者は？
- ✓ 「1<sup>st</sup> Line と2nd Lineによる、有効かつ合理的な経営執行態勢」確立に向けて、検証・評価・提言機能の必要性

2. 上記機能を発揮するためには、1<sup>st</sup> Line、2nd Lineに対する必要十分な監査権限が必要  
→ 誰が担保するのか

3. CEOのための機能であれば「Hire、Fire、Compensation」権限はCEO（＝ネイチャー1<sup>st</sup> Line）

- ✓ 追加的コスト機能である3rd Lineに十分なリソースを配分するか
- ✓ 「1<sup>st</sup> Line と2nd Lineによる、有効かつ合理的な経営執行態勢」確立について、リスク・リターンに悪影響を及ぼす提言を採用するか

# 欧米金融機関における取締役会の機能発揮

## 1. 取締役会、取締役の能力

欧米型の経営執行態勢は、CEOに「Hire、Fire、Compensation」権限が集中するため、CEOの権限発揮に係るリスクが高い。従って、取締役会は、CEOの説明責任の適切性、妥当性を検証し、是正を求めることが出来なければならない

✓ 各取締役が担う責任

- 主たるステークホルダーのうち、誰の要求、目線を担っているのか
- 重要な内部統制のうち、どれを検証・評価する能力を持っているのか

✓ CEOの説明責任の適切性は、経営執行ガバナンスの有効性に依拠

- 「1<sup>st</sup> Line と2nd Lineによる、有効かつ合理的な経営執行態勢」がどの程度確立されているのか、ということの検証・評価が出来なければ、「CEOの説明責任の適切性、妥当性の検証、是正」能力は発揮しえない

## 2. CEOを「Hire、Fire、Compensation」権限とする経営執行態勢における潜在的なガバナンスリスクをどのようにコントロールするか

✓ CEOの裁量権限への制約、権限発揮状況の「見える化」強化

- 取締役会での「リスク・アペタイト」設定、コントロール・ツール化
- 「Hire、Fire、Compensation」権限の一部を取締役会で保有

✓ 内部統制デザインに係る裁量権限への制約、内部統制検証機能の保有

# SSG「2008年グローバル金融危機からのリスク管理上の教訓」報告書 (October 21, 2009)

## 「今後の改善が求められる領域」として指摘された事項の概要

### 1. 取締役会の決定と上級管理者による監視

— 金融機関は総じて、必要な組織構造の改変によりリスク管理部署のリソース・地位・権限の強化を図っている。一方で、こうした組織構造改変の結果として経営陣によるより有効な監視が行われるようになるかは未だ不明確である。

### 2. リスク許容度(リスク・アペタイト)の設定

— 各国当局は、リスク許容度の設定と、リスク許容度の遵守状況のモニタリングについて、取締役会の関与が不十分であると認識している。

— 総じて、リスク許容度に関する状況説明書は、十分に確固たるものとなっていない。ほとんどの場合において、リスク許容度に反映されている分析手法は十分に広範なものとなっていないほか、損失発生時やリミット超過時における具体的な対応策を含んでいない。

### 3. 報酬制度

— 多くの金融機関は、これまでの報酬制度が人材の獲得・保持の必要性に引きずられ、内部統制環境に組み込まれていなかったと認識している。

— 金融機関は、報酬制度とリスク許容度の整合性を高める必要性を認識し、そのための対応を検討している。

— しかし、各国当局は金融機関が提案している報酬制度の持続性を懸念する。

### 4. ITインフラの充実

— ストレス状況下においても十分な処理能力を有する堅固なIT環境の重要性がますます明らかになっている。

— 金融機関は、カウンターパーティ・業務部門・リスク区分等をまたがるかたちでエクスポージャーを有効に集計・モニタリングを行うに十分なITインフラ及びその支援インフラを整備できていない。

### 5. リスクの集計と集中リスクの把握

— 自己評価によると、集中リスクの把握能力には課題が残されている。金融機関は、カウンターパーティ・商品・地域等の区分による集中リスクの把握を自動化することを目指している。

# SSG「2008年グローバル金融危機からのリスク管理上の教訓」報告書 (October 21, 2009)

## 6. ストレス・テスト

— 金融機関は、上級管理職及び取締役会に対してリスク状況を伝えるため、ストレス・テストを強化し、より活用しているとしている。しかし、金融機関全体にわたるストレス・テストを実施するためには未だ相当の能力向上が必要である。また、最近の事象にもかかわらず、金融機関によっては、極限シナリオの信頼性に依然課題が残る。

## 7. 信用リスク及びカウンターパーティ・リスクの管理

— 金融業界は、対応能力の高いカウンターパーティ・リスク管理システムとモデルを構築するには、今後も相当な努力が必要である。カウンターパーティ・リスク管理システムによるエクスポージャー発生原因の特定能力の低さが、想定外のエクスポージャー額の変化への金融機関の対応能力を限定してしまっている。

## 8. 資産評価と損失認識

— 金融機関が、特定の資産の評価手法についての、債権者、カウンターパーティ及び顧客からの信頼を喪失したことは、様々なかたちで金融機関からの資金流出を招いている。

— 多くの金融機関は、自らの資産評価機能の監視態勢を検証し、資産評価プロセスの頑健性を強化しようと努めている(例えば、業務・部門横断的な単一価格の強制や資産評価モデル、資産評価額を巡る紛争を上級責任者レベルで扱うための手続き)。しかしながら、業界標準の資産評価の実施には大きな課題が残されている。

## 9. 取引実務と市場インフラ

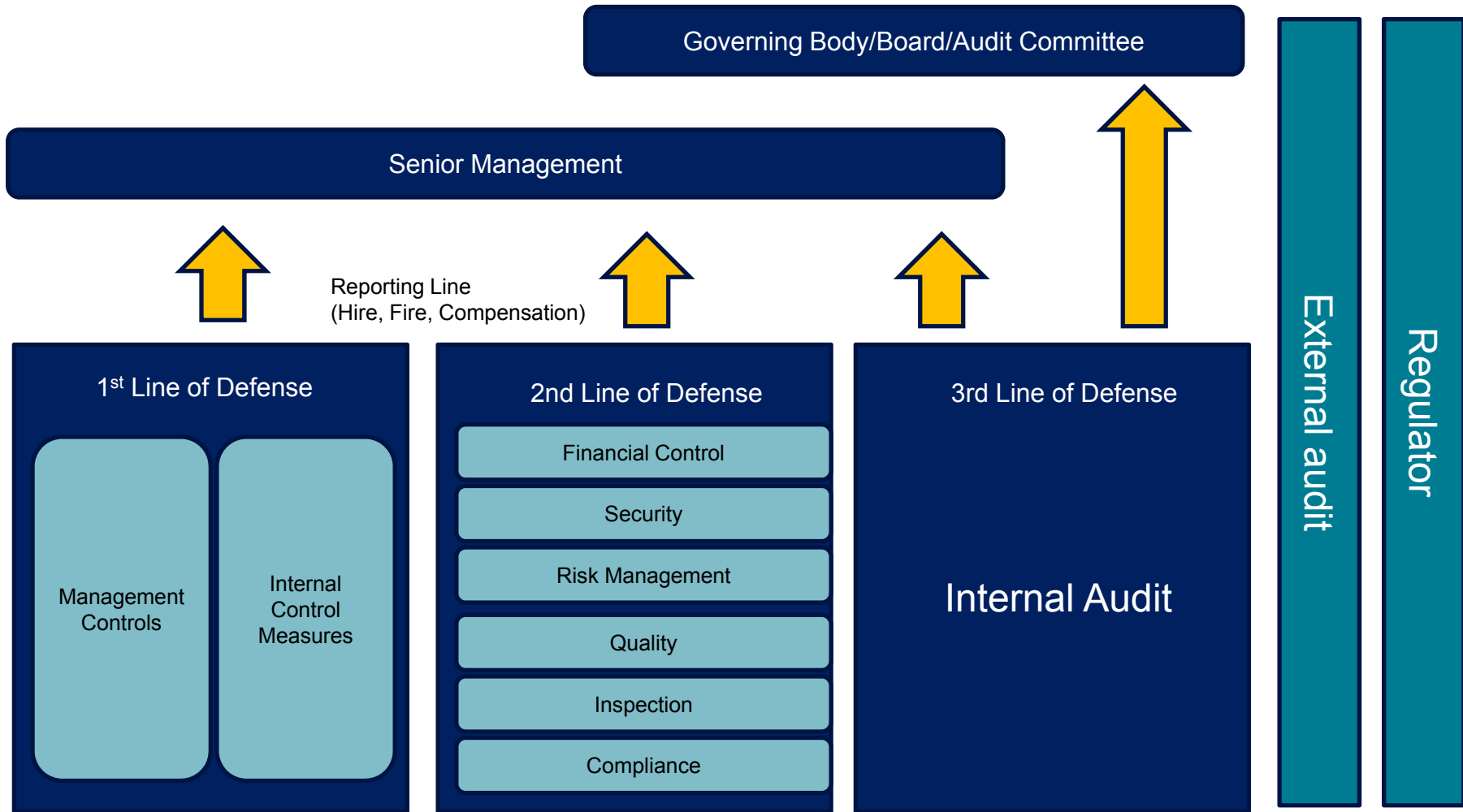
— 金融機関は、市場取引実務の標準化、店頭(OTC)デリバティブ取引に係るバックログの削減、担保管理実務の改善等に著しい進歩を示している。

— もっとも、主要な担当者は、金融市場機能に関する詳細な知識や、決済インフラ提供者とのコミュニケーションのあり方を改善する必要がある。

## 10. 流動性リスク管理

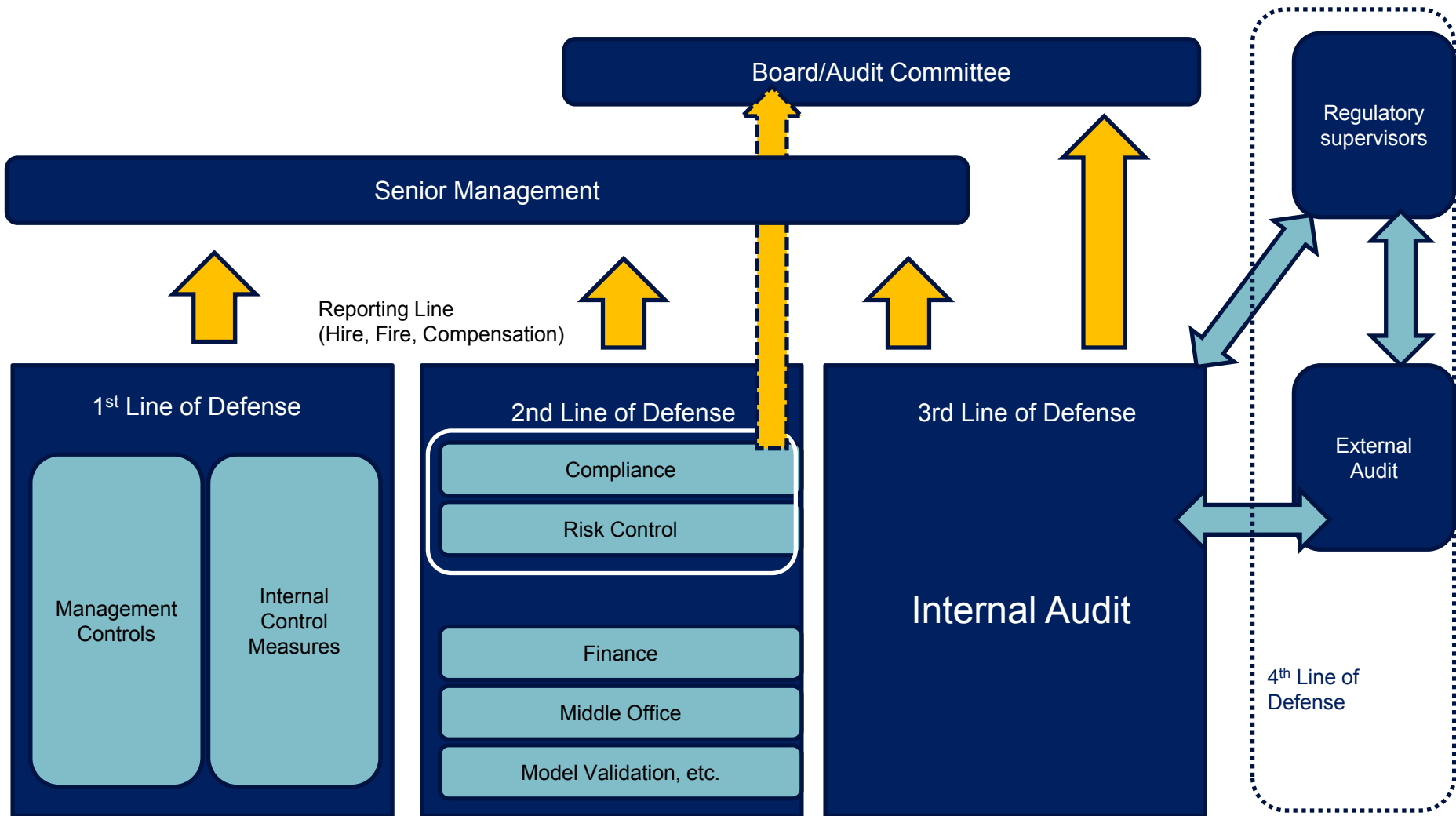
— 金融機関は、今般の危機の教訓を踏まえ、流動性リスク管理実務を向上させてはいるものの、各国当局と一部の金融機関は、業界標準に適合する流動性リスク管理の実施には未だ多くの課題が残ると認識している。

# The Three Lines of Defense Model (IIA(2013))



# The Four Lines of Defense Model for Financial Institutions

:Financial Stability Institute, BIS, Occasional Paper (December 2015)



## 2. 本邦金融機関の経営執行態勢 とガバナンスリスク



## 本邦金融機関の経営執行態勢の特徴

1. 帰属する職員は、「終身雇用」「ローテーション」の前提であり、「Hire、Fire、Compensation」の権限は「会社」という意識、従って「組織に帰属」という行動原理。「実質定年」後も、グループ内で報酬を受ける機会を得る、ということから、「自分が報酬を得続ける場所」を長く維持する、よりいい会社、組織にする、という意識が働く（合併を行っている場合、旧行毎に「実質定年」後も、グループ内で報酬を受ける機会を得る」というような仕組みであれば、最終的に「旧行帰属」の意識は抜けない）
2. 上記のような組織から経営執行陣に入ると、言わば「集団指導体制」の色合いとなる。たまたまその時点では、その領域、そのポストを所管するが、いずれ他の領域、ポストを所管する可能性が高い、という前提のため、相互で協力・補完し、よりいい結果を残そう、という意識が働く
3. CEOは、「Hire、Fire、Compensation」についてある程度の権限を発揮できるものの、OB等も含め、相互監視のメカニズムであり、独断専行を行い難い

◎上記のような特徴を持った経営執行態勢におけるガバナンスリスクは何か？

## 本邦金融機関の経営執行態勢における潜在的ガバナンスリスク

1. 「**集団指導体制**」、相互の協力・補完でよりいい結果を残そう、という意識は、言い換えれば、権限と責任の所在があいまいになりがち、ということ。権限発揮（意思決定）に係る責任の所在、結果責任の帰属がわかりにくい。3LDの仕組みを作っても、「**予定調和**」的な活動となりがち。「**身内の常識**」に囚われ、自律的に方向修正が出来にくい
  - ✓ 1<sup>st</sup> Lineは「与えられた資本、権限は「**最大限使う**」、リターンを最大化する」という行動になり難い
  - ✓ 2<sup>nd</sup> Lineは「**個人の機能、権限と責任を果たす**」というより、全社的にどういう判断・バランスが適切か、という行動基準になりやすい（1<sup>st</sup> Lineの行動の理解）
  - ✓ 3<sup>rd</sup> Lineも、全社的「**予定調和**」の前提での活動となったり、もしくはその制約を超える活動が出来ない
  - ✓ つまり、会社として想定している「**予定調和**」の行動を変えることが機能しにくい、スピード感を伴いにくい（法令、規制、監督当局が主たるドライバー）
  - ✓ 性善説に立った組織運営になりがち（不正に弱い）
2. 「**CEOの「Hire、Fire、Compensation**」は制限的」「**OBも含め、相互監視のメカニズム**であり、**独断専行**を行い難い」という前提が崩れ、実質的に「**Hire、Fire、Compensation**」権限を集中的に持ち、**独断専行的な権限発揮**を行うCEOが現れた時に、**コントロールが効かなくなる**

## 本邦金融機関の経営執行態勢における潜在的ガバナンスリスクへの対応

1. 中小金融機関においては、「実質的に「Hire、Fire、Compensation」権限を集中的に持ち、独断専行的な権限発揮を行うCEOが現れた時」というリスクがあり、取締役会によるCEOコントロール能力の実態的な確保、経営執行監視能力の確保が重要（誰が抑える？）
2. 所謂「日本型」の経営執行態勢の「強み」を活かしながら、「弱み」となりうる部分を、取締役会の機能によりどのように補完・是正していくのか
  - ✓ 経営執行における活動基準（KPI、KRI）の多様化（バランス）、明確化
    - 自社の「常識」「予定調和」を是正する「外部目線」での行動基準の設定
  - ✓ 1<sup>st</sup> Lineにおける説明責任の明確化
    - Defense Lineとしてのリスク・リターン説明力向上
      - ◆ リスク・アペタイトの遵守とリターンの関係の説明能力
      - ◆ 「トレランス=ゼロ」リスクへの説明能力
  - ✓ 2<sup>nd</sup> Lineの能力向上、説明責任の明確化
    - 1<sup>st</sup> Lineの何を監視、是正するのか
      - ◆ モニタリング、検証・評価、是正機能向上（1st Lineへのチャレンジ能力）
    - ビジネスユニット横断的に、全社的な「最適化」を図る具体的指標とは何か

### 3. 3LDの位置付け

## 取締役会による経営執行監視能力～監査委員会の機能(主要金融機関事例)

	米系	英系	独系	蘭系
公表財務諸表・開示関連	○	○	○	○
外部監査	○	○	○	○
内部監査	○	○	○	○
内部統制	○	○	○	財務 統制
リスク、オペリスク(*)	○	○	○	○
法規制、コンプライアンス(*)	○	○	△	△
内部通報、苦情			苦情	

\*Risk Committeeとの役割分担 (Audit Committeeは主にトレランス=ゼロのリスクを所管)

## 3<sup>rd</sup> Line of Defenseの位置付けをどう考えるべきか

1. 欧米金融機関の経営執行態勢であれ、本邦金融機関の経営執行態勢であれ、それぞれの持つガバナンスリスクをコントロールするために、すなわち、取締役会がステークホルダーの期待に応えその責任を果たすためには、取締役会が経営執行態勢に対する必要十分な検証能力を持つことが必要
2. 経営執行態勢における統制コストの効果を引き出していくためには、1st Line、2nd Lineの機能のバランスが重要。1st Lineのリスク・オーナー、Defenseラインとしての説明責任発揮能力の確保が大前提であり、2nd Lineのフレームワーク・オーナーとしての能力、1st Lineの説明能力の検証・評価機能の確保が、実効的に構築され、運用される必要
3. 3rd Lineは、「1st Line、2nd Lineの機能のバランス」状況を踏まえてリスク・アプローチによる内部統制検証を行っていくが、3rd Lineが「1st Line、2nd Lineの機能のバランス」の補完的Defense Lineに組み込まれてしまうと、1st Line、2nd Lineによる自律的なDefense態勢、PDCAによる実効性確保というサイクルの構築が阻害されやすい（3rd Lineの検証機能は本来2nd Lineの機能である場合が多く見られる）
4. 取締役会の「必要十分な検証能力」の発揮のためのリソース確保、と、経営執行態勢・CEOにとっての3rd Line機能のリソース保有の関係を、「コスト効果」「経営執行態勢における1st Line、2nd Lineによる自律的Defense態勢整備」「専門人材確保」等観点から検討すると、3rd Lineを、両方の機能を兼ねるものとして位置付けることが合理的であり、効果的。CAEの「Hire、Fire、Compensation」権限は、最終的に取締役会・監査委員会が担保。「社内予定調和」的活動となるリスクへのコントロールとしても有効

## グループ会社ガバナンス、グローバルガバナンスと3LD(1)

1. 株主権を背景にした、親会社としての子会社経営管理（親会社取締役会としての会社法上の権限と責任の発揮）、すなわちグループとしての戦略整合性確保・リスクアペタイトコントロール、重要な内部統制目的に係る内部統制維持、のための「事前協議・承認・報告」基準の設定と運用には以下の点に係る留意が必要
  - ✓ 子会社の会社法上の取締役会の権限と責任発揮態勢、自律的ガバナンスの確保
    - 所謂「シャドウ・ガバナンス」の排除
  - ✓ 本邦型経営執行ガバナンスと欧米型経営執行ガバナンスのメカニズムをどうつなぐのか
2. 欧米金融機関の経営執行態勢では、1st Line、2nd Lineのメカニズムがそのまま適用され、子会社自体のガバナンスが効きにくい（実質的に主たる「Hire、Fire、Compensation」権限を持っていない）。一方で、1st Line、2nd Lineのメカニズムを適用しないと、機能発揮水準をコントロールが出来ない、という実態
  - ✓ それぞれのエンティティに適用される会社法、監督当局の要求に対応するエンティティガバナンスとのバランス（権限マトリクス、「Hire、Fire、Compensation」権限の調整、マトリクス・レポーティングラインのデザイン）
  - ✓ Legal Entity Integrity を確保しつつ、合理的、効果的な3LDによるグローバル運営を確保

## グループ会社ガバナンス、グローバルガバナンスと3LD(2)

### 3. 本邦型ガバナンスと欧米型ガバナンスをどうつなぐか？

- ✓ 3LDモデルによりグローバルガバナンスを機能させる必要性
  - エンティティ主義のメリットと限界
    - グローバル金融機関においてリスクアペタイト・フレームワークを機能させる前提 = グローバルベースで取締役会のガバナンスを機能させる前提
      - リスク、コントロールのグローバルベースでの捕捉と対応能力（定義、基準、統合、インフラ）
  
- ✓ 本邦の「総合職」制度からポストに就いた人材が、欧米の「スペシャリスト」人材の「Hire、Fire、Compensation」権限を握って、コントロール出来るのか
  - ガバナンスの有効性は、「Hire、Fire、Compensation」権限をベースとした「個人」→「個人」のデリゲーションメカニズムを機能させられるかどうか、それぞれの人材の適格性に依拠
    - 適格性を欠く人材はガバナンスメカニズムに入れない



## グループ会社ガバナンス、グローバルガバナンスと3LD(2)

### 4. 持株機能の問題

- ✓ 子会社横断的な執行メカニズム構築への制約
  - 経営管理の範疇でどこまでのことが出来るか
- ✓ 海外オペレーションにおけるリージョンガバナンス構築の問題（監督当局への説明能力）
  - 持株機能、ガバナンス能力実態化の必要性

### 5. 3<sup>rd</sup> Lineの問題

- ✓ 3<sup>rd</sup> Lineのグローバル運営において、経営執行側に帰属する機能と取締役会監査委員会に帰属する機能とをレポーティングラインでつなぐことは出来ない
  - リージョンにおける一体運営等のオペレーションも不可
- ✓ 専門性、技術、インフラ

# 子会社へのガバナンスメカニズム類型例

タイプ	基本コンセプト	親子間の関係の基本文書		子会社における具体的な適用方法
		名称	特徴・主な内容	
1. 欧米 G-SIBs 型	すべての権限は親会社が有する ＝グループ持株会社の取締役会を起点とするガバナンス	SoDA (Statement of Delegation Authority)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会間で締結</li> <li>子会社の取締役会に留保された権限（法定要件等）を規定</li> <li>親会社の方針に沿った運営や親会社の承認が必要となる事項をハイレベルに規定</li> </ul> ⇒（個人と個人の）デリゲーションメカニズムやP&P等と合わせて、エンティティを跨いだグローバルな業務軸による運営を担保	SoDAは、親会社の策定するグローバルガバナンス文書(Board Governance Framework,)に含まれており、それを子会社の取締役会で採択されることで子会社にも適用される グローバルベース、リージョンベースのガバナンスメカニズムの受入れ
2. 上記に準ずる型	会社法に基づく拠点単位のガバナンスが前提	経営管理契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>親子会社間で締結</li> <li>親会社の経営管理の基本理念とその基本的事項明確化</li> <li>子会社が現地法令に反しない範囲において、従うべきグローバル社則類を提示する旨等を規定</li> </ul> ⇒（個人と個人間の）デリゲーションメカニズムやP&P等と合わせて、エンティティを跨ぐグローバルな業務軸による運営を担保	経営管理契約を親子会社間で締結 グローバルベースで策定されたP&Pを子会社の取締役会でも採択、適用 整合的に子会社としてのP&Pを策定 グローバルベース、リージョンベースのガバナンスメカニズムの受入れ
3. 本邦 - 海外型	会社法に基づく拠点単位のガバナンスが前提	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社は株主権の行使を通じた権利のみを保有</li> <li>親会社は経営管理規則・規程を策定し、子会社の経営管理方針や経営管理項目を明確化</li> <li>海外共通のガバナンスフレームワークを設定し海外横断的・共通的な管理を実施、親会社に報告を実施</li> </ul>	ハイレベルでグローバルベース策定されたP&P、整合的に海外領域もしくは特定のリージョン単位で策定されたP&Pを子会社の取締役会で採択 ガバナンスメカニズムは、リージョン、エンティティ主体
4. 参照方式	会社法に基づく拠点単位のガバナンスが前提	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社は株主権の行使を通じた権利のみを保有</li> <li>親会社は経営管理規則・規程を策定し、子会社の経営管理方針や経営管理項目を明確化</li> </ul>	取締役会で合意の上で、親会社の策定した経営管理規則・規程と整合的に、子会社の規定を改定。ガバナンスメカニズムはエンティティ主体
5. 参照方式	会社法に基づく拠点単位のガバナンスが前提	なし	<ul style="list-style-type: none"> <li>親会社は株主権の行使を通じた権利のみを保有</li> <li>親会社は経営管理規則・規程を策定し、子会社の経営管理方針や経営管理項目を明確化</li> </ul>	親会社の策定した経営管理規則・規程については、尊重しつつも義務ではなく、詳細な規定の為、遵守が困難 ⇒基本的には親会社からの派遣社員が親会社が経営管理に必要な情報を提出

ご参考

# 金融監督とガバナンス

■各国金融監督当局にとって、自国金融システムに与える影響の「見える化」、把握しやすさ、コントロールしやすさ、の追求

## ✓米国 (FED)

- Single Point of Contact  
: 米国におけるオペレーションについてのガバナンスに係る説明責任
- ガバナンス構造の「見える化」とRisk Management Office  
: Instruction, Guidance, Advice
- IHC

## ✓UK (PRA)

- Legal Entity Integrity
- EUガバナンスフレームワーク
- Cooperation, coordination, collaboration

## ✓Asia

- インドネシア中銀(OJK)  
Integrated Good Corporate Governance, Integrated Risk Management  
2018年1月より罰則適用
- シンガポール中銀 (MAS)  
>consultation paper (06/2014):  
^foreign banking groups → D-SIBs認定

# 米国 : Enhanced Prudential Standards

## ■背景

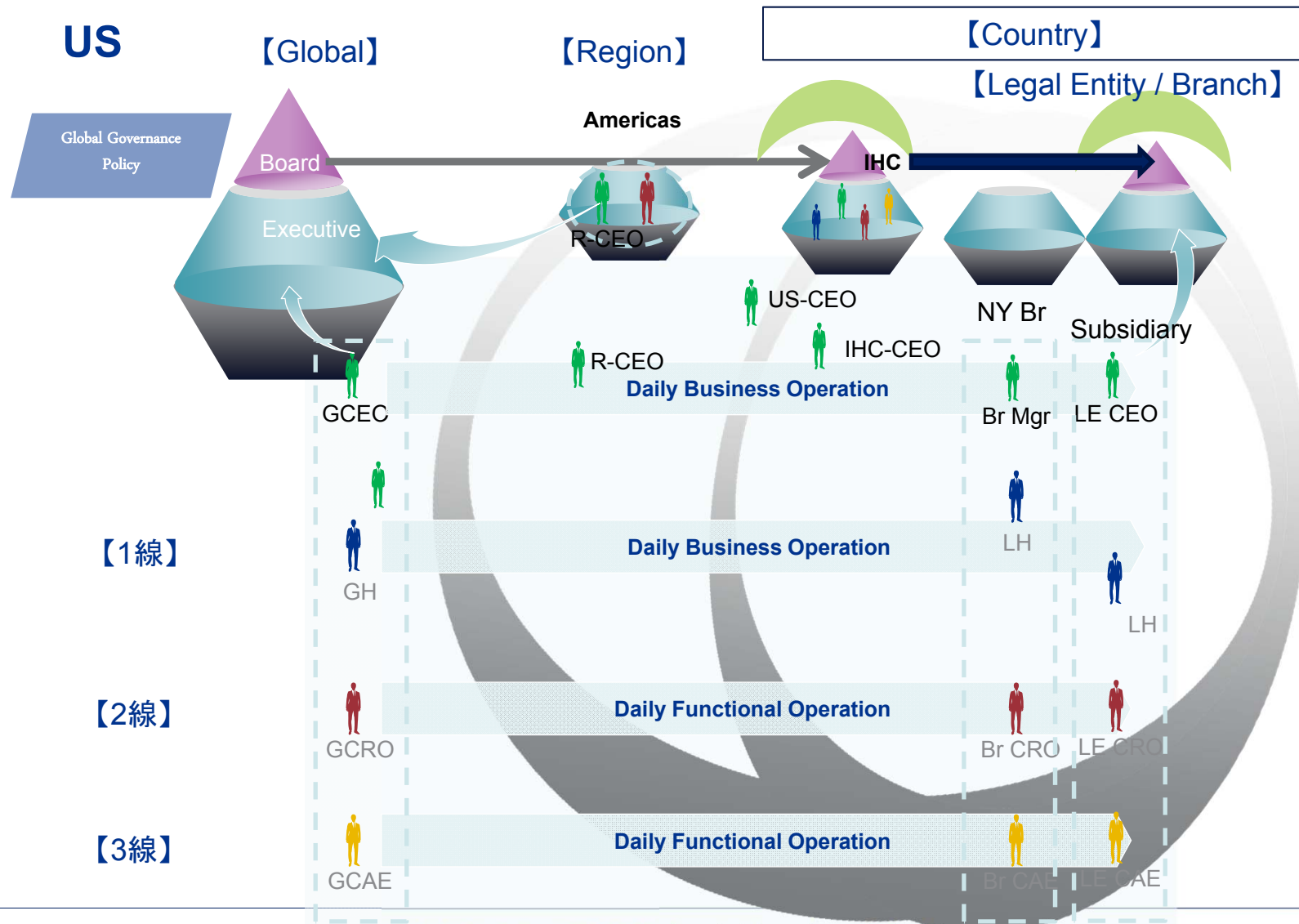
- ✓The Federal Reserve has aggregated information it receives through its own supervisory process and from other U.S. supervisors to form a view of the financial condition of the combined U.S. operations of the company.
- ✓In addition, the Federal Reserve has relied on the home country supervisor to supervise a foreign banking organization on a global basis.
  
- ✓Many U.S. branches of foreign banks shifted from the “lending branch” model to a “funding branch” model, in which U.S. branches of foreign banks borrowed large volumes of U.S. dollars to upstream to their foreign bank parents.
  
- ✓Because U.S. supervisors, as host authorities, have more limited access to timely information on the global operations of foreign banking organizations than to similar information on U.S.-based banking organizations, the totality of the risk profile of the U.S. operations of a foreign banking organization can be obscured when these U.S. entities fund activities outside the United States.
  
- ✓the U.S. operations of foreign banking organizations became increasingly concentrated, interconnected, and complex after the mid-1990s. By 2007, the top ten foreign banking organizations accounted for over 60 percent of foreign banking organizations’ U.S. assets, up from 40 percent in 1995.
- ✓Moreover, U.S. broker-dealer assets of large foreign banking organizations as a share of their U.S. assets grew rapidly after the mid-1990s.<sup>68</sup> In 2012, five of the top-ten U.S. broker-dealers were owned by foreign banking organizations.

# 米国 : Enhanced Prudential Standards

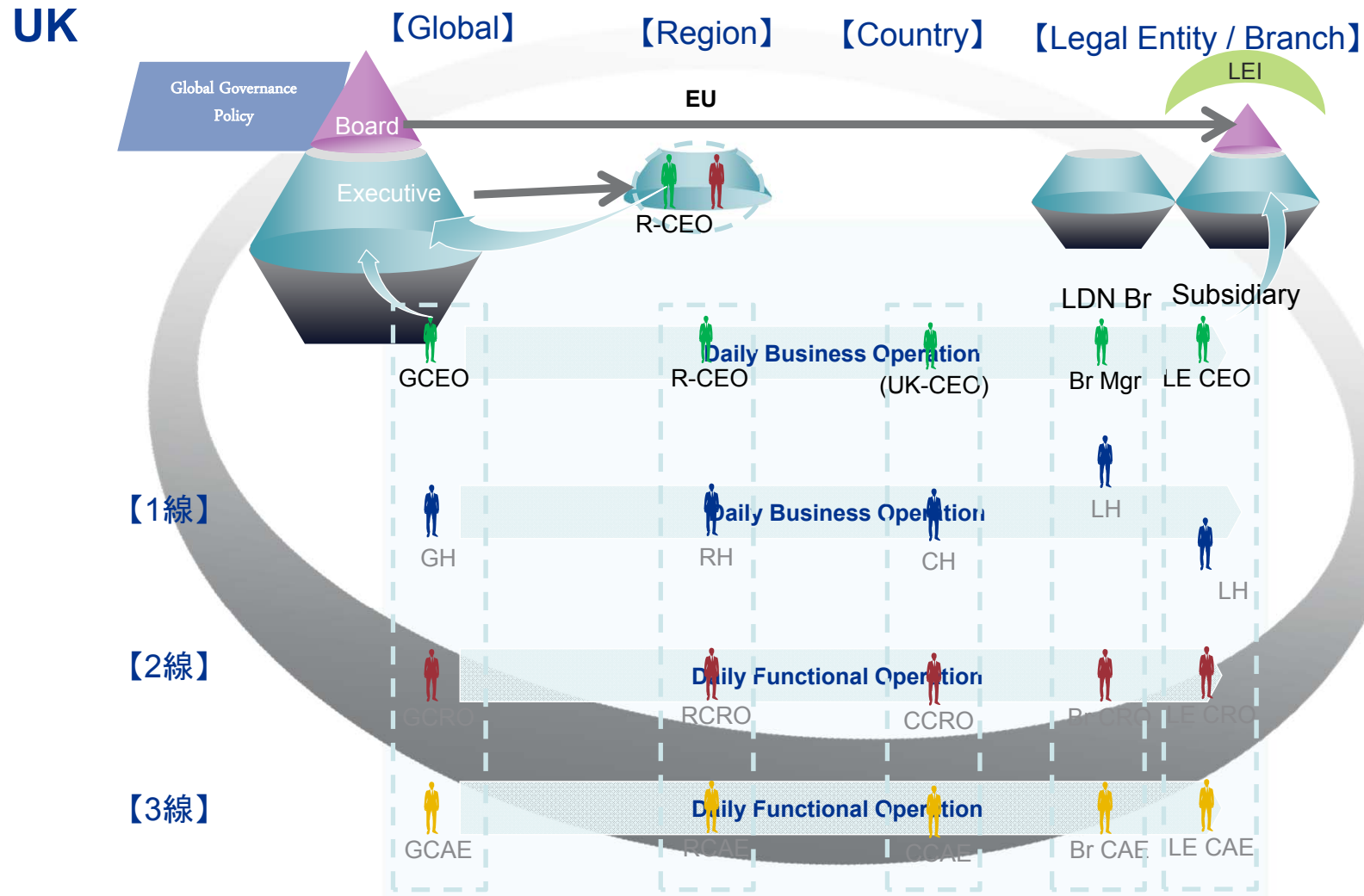
## ■規制

- ✓The enhanced prudential standards for foreign banking organizations must include risk-based and leverage capital, liquidity, stress test, and risk management and risk committee requirements, resolution plan and credit exposure report requirements, concentration limits, and a debt-to-equity limit for companies that pose a grave threat to the financial stability of the United States.
- ✓Section 165 also authorizes the Board to establish a contingent capital requirement, enhanced public disclosures, short-term debt limits, and “other prudential standards” that the Board determines are “appropriate.”
- ✓The foreign proposal would have applied a structural enhanced prudential standard under which foreign banking organizations with total consolidated assets of \$50 billion or more and combined U.S. assets of \$10 billion or more (excluding U.S. branch and agency assets and section 2(h)(2) companies) would have been required to form a U.S. intermediate holding company.
- ✓The foreign banking organization would have been required to hold its interest in U.S. bank and nonbank subsidiaries of the company, except for any company held under section 2(h)(2) of the Bank Holding Company Act, through the U.S. intermediate holding company.

# 米国：Enhanced Prudential Standards ～グローバルビジネスモデルへの影響

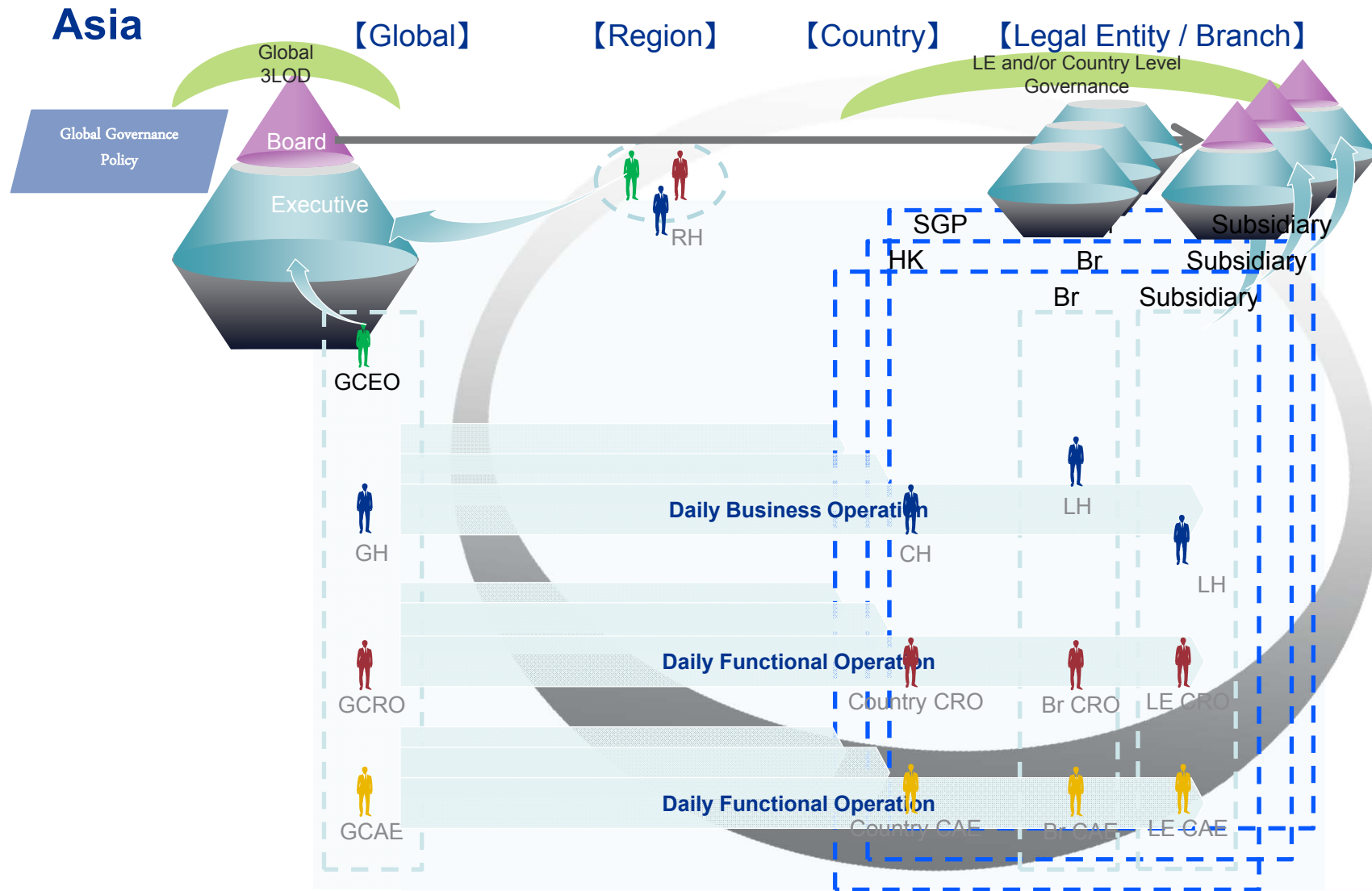


# 英国：グループガバナンス





# アジア：各国単位でのグループガバナンス



## 3線のグローバルガバナンス・モデル

### •各規制・基準上の取り扱い

#### •内部監査人協会 (IIA)

1. IIAが定める「国際基準」は内部監査態勢の最低基準を定めたものと認識されており、バーゼル銀行監督委員会および各国当局も、内部監査態勢の評価にあたって同「国際基準」を最低限の水準として活用している。
2. しかし、「国際基準」は一組織における内部監査機能を想定しており、グローバルな態勢を前提とした原則・基準を定めていない。
3. 「国際基準」では、内部監査機能の独立性確保を目的に、CAEはその職務について取締役会に対して直接報告することが求められている。

#### •バーゼル銀行監督委員会 (BCBS)

1. BCBSが公表した”The Internal audit function in banks”において、親会社(持株会社)の取締役は、銀行グループ内の内部監査活動の有効性確保の責任を有することを明確化している。
2. 当該責任を果たせるよう、子銀行の内部監査部門は親会社の内部監査部門長に対する報告を求めている。その他、内部監査の組織体制、監査手法、品質評価、監査スコープの設定等において、親会社の内部監査部門長の関与を求めている。
3. 但し、あくまでも各国の法規制やガバナンス構造に応じるものとしている。

#### •金融庁

1. 持株会社傘下の子会社内部監査に対する管理の在り方については、従前より「金融持株会社に係る検査マニュアル」において定めており、持株会社の取締役会および内部監査担当役員がグループ全体の内部監査態勢の有効性について責任を有する、という考え方をとっている。これを踏まえ、検査マニュアルにおいては、法令等に抵触しない範囲で子会社内部監査部門からの報告を受ける態勢を想定している。
2. 昨今、金融庁は内部監査部門を通じてグループ全体のリスクの状況を把握していくスタンスを明確にしている。また、本部内部監査部門が海外拠点における内部監査機能を主導的に管理していくことが必要という認識を持っている。

## 3線のグローバルガバナンス・モデル

### 各国監督当局 (host supervisors)

#### • 英国

- A) 英国勅使内部監査人協会 (CIIA) が公表した "Effective Internal Audit in the Financial Services Sector" は、英国内で活動する金融セクターの内部監査部門が有すべき要件をガイダンスとして明確したものである。これは UKFSA (当時) が主導したものであり、その検討過程においても、その後の PRA および FCA が参加するなど、実質的には監督当局が求める内部監査態勢水準を明らかにしたものであるとして認識されている。
- B) 同ガイダンスでは、各地域の法規制を踏まえつつも、子会社内部監査部門のレポートラインはグループ全体を統括する内部監査部門長であるべきという考え方を明確化している。

#### • 米国

- A) FRB は大規模金融機関の内部監査機能の要件を示したガイダンスとして、"Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and Its Outsourcing" を公表した。これは、大規模金融機関に対する検査の過程で確認された内部監査機能に係る脆弱性の改善を促すことを企図している。
- B) 同ガイダンスでは、内部監査の独立性に関する項目において、外国銀行 (FBO) の子会社の内部監査機能に対する監督は、同子会社の監査委員会あるいは FBO の内部監査機能によることができるとしている。

# 内部監査人協会 (IIA)

## 「内部監査の専門職的实施の国際基準」(抜粋)

### 1110 組織上の独立性

内部監査部門長は、内部監査部門の責任を果たすことができるよう組織体内の一定以上の階層にある者に直属しなければならない。内部監査部門長は少なくとも年に1回、内部監査部門の組織上の独立性の確保について、取締役会に報告しなければならない。

#### [解釈指針]

組織上の独立性は、内部監査部門長が取締役会への職務上の報告を行うことにより、有効に確保される。職務上の報告の例として、取締役会が次のことを行う場合が挙げられる。

- 内部監査基本規程を承認する。
- リスクベースの内部監査部門の計画を承認する。
- 内部監査部門の予算および監査資源の計画を承認する。
- 内部監査部門の計画やその他の事項に対する遂行状況について内部監査部門長から伝達を受ける。
- 内部監査部門長の任命や罷免に関する決定を承認する。
- 内部監査部門長の報酬を承認する。
- 不適切な監査範囲や監査資源の制約が存在するか否かについて、最高経営者および内部監査部門長に適切な質問をする。

#### [実践要綱]

内部監査部門長が、職務上 (functionally) 取締役会に直接報告し、かつ部門運営上 (administratively) 最高経営責任者に直属することは、内部監査部門の組織上の独立性を高めることに寄与する。

# バーゼル銀行監督委員会(BCBS)

## “The Internal audit function in banks”(抜粋)

### 導入

7. この文書に定められている原則は、各国の法令およびコーポレート・ガバナンス構造に沿って適用されるべきである。

**原則14:** 銀行グループ内の全ての銀行が一貫した手法で内部監査を実施することを容易にするために、銀行グループ内／持株会社の傘下にある各銀行の取締役会は、以下のいずれかを確保するようにすべきである。

- (i) 銀行の内部監査機能は同銀行の取締役会に対して説明責任を有し(should be accountable to)、また、銀行グループまたは持株会社の内部監査部門長に報告(should report to)すべきこと。
- (ii) 銀行グループ／持株会社の内部監査機能は、取締役会が受託者責任および法的責任を果たすことができるよう、銀行において十分な対象をカバーする監査活動を実施すること。

62. グループまたは持株会社に属する各銀行の取締役会は、銀行の上級管理職が十分、実効的、かつ効率的な内部統制システムおよびプロセスを整備・維持することを確保する責任を負っている。取締役会はまた、この文書の原則に従い、銀行内で内部監査活動が実効的に実施されていることも確保すべきである。銀行内で内部監査活動を実施する内部監査人は、銀行の監査委員会または同等の機関、およびグループ／持株会社の内部監査部門長に報告を行うべき(should report to)である。

63. 親会社の取締役会および上級管理職は、十分かつ実効的な内部監査機能が銀行グループ内に設置されることを確保する全般的な責任を負っている。また、内部監査方針およびメカニズムが、グループ／持株会社のすべての要素に係る構造、ビジネス活動、およびリスクに適切なものであることを確保する全般的な責任を負っている。

64. 親会社の内部監査部門長は、グループ／持株会社の内部監査戦略を定義し、(各会社の取締役会と協議し、それぞれ地域で適用される法律に従って)親会社および子会社それぞれの内部監査組織を決定し、そして、監査メソドロジーおよび品質評価手法を含む内部監査の原則を定めるべきである。

65. グループ／持株会社の内部監査機能は、グループ内の銀行組織の監査スコープを決定するべきである。その際、各地域の法規制を遵守し、各地域の知識および経験を組み込むべきである。



### [銀行持株会社]グループ経営管理(ガバナンス)態勢の確認検査用チェックリスト

#### II. グループ内会社管理態勢の整備・確立状況

##### 4. 内部監査態勢の整備

###### (1) 取締役会及び取締役会等による内部監査態勢の整備

###### ①【方針の策定】

(i) 取締役は、グループの業務の規模・特性、業務に適用される法令等の内容及びリスク・プロファイルに応じた実効性あるグループの内部監査態勢を整備することが、グループ内会社の適切な法令等遵守、顧客保護等及びリスク管理に必要な不可欠であることを十分に認識しているか。特に、担当取締役は、グループの内部監査態勢の状況を的確に認識し、適正な内部監査態勢の整備・確立に向けた方針及び具体的な方策を検討しているか。

(ii) 取締役会は、グループの経営方針及び内部管理基本方針に則り、内部監査の実効性の確保に向けたグループの基本方針(以下「内部監査方針」という。)を定め、役職員及びグループ内会社に周知させているか。また、取締役会は、グループ内会社が策定した個別の内部監査方針について、グループの内部監査方針と整合性がとれたものとなっていることを確認しているか。

###### ②【内部監査部門の態勢整備】

(i) 取締役会は、グループの内部監査方針に則り、銀行持株会社に、グループ内会社の内部監査機能を統括し、グループ内会社の内部管理態勢の適切性・有効性を検証する内部監査部門を設置し、その機能が十分発揮される態勢を整備しているか。

(ii) 取締役会等は、内部監査部門に、その業務の遂行に必要な知識と経験を有する人員を適正な規模で配置し、当該人員に対し業務の遂行に必要な権限を与えているか。

(iii) 取締役会は、内部監査部門について、組織上及び業務遂行上の独立性を確保しているか。

(iv) 取締役会は、内部監査部門の業務、権限及び責任の範囲等を役職員及びグループ内会社に周知徹底する態勢を整備しているか。

###### ③【報告態勢の整備】

取締役会は、内部監査部門に、定期的にかつ必要に応じて速やかに、グループにおける内部監査の結果について報告させる態勢を整備しているか。特に、グループの経営に重大な影響を与える事案については、取締役会に対し速やかに報告させる態勢を整備しているか。

###### ④【フォローアップ態勢の整備】

取締役会は、内部監査部門から、定期的にかつ必要に応じて速やかに、グループ内会社の状況に関する報告を受け、グループ内会社における内部監査が有効に機能していることを確認しているか。また、グループの経営に重大な影響を与えると認められる問題及びグループ内会社のみで対応できないと認められる問題等について、速やかに適切な措置を講じているか。

# 金融庁

## 「金融持株会社に係る検査マニュアル」

### (2) 内部監査部門の役割・責任

#### ①【グループにおける内部監査】

内部監査部門は、グループ内会社の内部監査部門から、定期的にかつ必要に応じて速やかに、グループ内会社の内部監査状況の報告を受け、グループ内会社の内部監査機能の有効性を検証するなどし、グループ内会社の内部管理態勢の適切性・有効性を検証しているか。

また、内部監査部門は、銀行持株会社の経営管理業務の範囲及び内容に鑑み、必要に応じて、法令等に抵触しない範囲で、グループ内会社の業務について直接内部監査を実施しているか。

#### ②【問題点の把握・報告】

(i) 内部監査部門は、グループにおける内部監査等を通じて把握したグループ内の問題点等について、発生頻度、重要度及び原因等を分析した上、遅滞なく取締役会に報告しているか。特に、グループの経営に重大な影響を与えると認められる問題点又は顧客の利益が著しく阻害される問題点は、速やかに取締役会に報告しているか。

(ii) 内部監査部門は、グループにおける内部監査等において法令等違反行為又はそのおそれのある行為を認識した場合、速やかに銀行持株会社のコンプライアンス統括部門に報告しているか。また、グループ内会社の内部監査の結果を分析して問題点等を的確に指摘し、定期的にかつ必要に応じて速やかに、これをコンプライアンス統括部門に通知しているか。

#### ③【フォローアップ態勢の整備】

内部監査部門は、グループ内会社における改善状況について、適切に確認しているか。

### (3) 評価・改善活動

#### ①【分析・評価】

(i) 取締役会は、監査役監査、内部監査及び外部監査の結果、各種調査結果並びに銀行持株会社の各部門からの報告等のグループの内部監査の状況に関する情報に基づき、グループの内部監査の状況を的確に把握し、内部監査の実効性の分析・評価を行った上で、グループの態勢上の弱点、問題点等改善すべき点の有無及びその内容を適切に検討するとともに、その原因を適切に検証しているか。また、必要な場合には、利害関係者以外の者によって構成された調査委員会等を設置する等、その原因究明については万全を期しているか。

(ii) 取締役会は、定期的又は必要に応じて随時、グループの内部監査の状況に関する報告・調査結果等を踏まえ、分析・評価プロセスの有効性を検証し、適時に見直しているか。

# 金融庁

## 「金融持株会社に係る検査マニュアル」

### ②【改善活動】

- (i) 取締役会は、上記4. (3) ①の分析・評価及び検証の結果に基づき、必要に応じて改善計画を策定しこれを実施する等の方法により、適時かつ適切に当該問題点及びグループの態勢上の弱点の改善を実施する態勢を整備しているか。
- (ii) 取締役会は、改善の実施について、その進捗状況を定期的に又は必要に応じて随時、検証し、適時かつ適切にフォローアップを図る態勢を整備しているか。
- (iii) 取締役会は、定期的に又は必要に応じて随時、グループの内部監査の状況に関する報告・調査結果等を踏まえ、改善プロセスの有効性を検証し、適時に見直しているか。



## 英国、米国

### 英国

#### ”Effective Internal Audit in the Financial Services Sector”（抜粋）

15. 内部監査部門長の主たる(primary)レポーティング・ラインは監査委員会委員長であるべきである。例外的に、取締役会は取締役会会長へ直接報告することを要請することもあり得る。あるいは、取締役会のリスク委員会委員長および他の全ての委員が独立した非執行取締役である場合には、レポーティング・ラインの責任を取締役会のリスク委員会の委員長へ付託することもあり得る。レポーティング・ラインは内部監査の独立性および客観性を損なうことがあってはならない。
19. 子会社、支店、および部門の内部監査ヘッドは、適宜地域の法規制を踏まえつつも、グループ内部監査部門長にまず報告するべきである。これには、予算と報酬の設定、評価の実施、および監査計画のレビューに係る責任を含む。グループ内部監査部門長は、評価の際には、子会社、支店、あるいは部門の内部監査責任者の独立性、客観性、および在任期間を考慮するべきである。

### 米国

#### ”Supplemental Policy Statement on the Internal Audit Function and Its Outsourcing”

外国銀行(FBOs)に関し、FBOの米国拠点内部監査機能は、米国業務の総資産に対し適切かつ独立的な監視機能を有するものとする。米国在住の監査機能を有する場合、当該米国監査機能の内部監査部門長は、本店の内部監査部門上級管理職(グローバルCAEなど)に直接報告(report directly)をするものとする。もし、FBOが別途米国子会社を有する場合は、米国上場会社に適用される独立性に関する基準を満たす米国在住の監査委員会または外国銀行(親会社)の内部監査機能による監視とすることができる。

## 3線グローバルガバナンスのチャレンジ

- GCAEによるコントロール VS ローカル監査委員会によるガバナンス
  - ローカル監査委員会自体のガバナンス能力、品質 ⇒ 内部監査クオリティへの影響
  - グローバルリスクアセスメント VS ローカルエンティティ・インテグリティ
  - グローバルビジネス VS ローカルリスクアセスメント
  - ローテーション人材 VS プロフェッショナル人材
  - リスク定義、内部監査メソドロジー、インフラ
  - コンティニュアスマニタリングとフォワードルッキング・アプローチ
  - リスクアペタイト・フレームワーク検証
- 
- カルチャー
  - インセンティブ
  - 採用
  - 教育研修
- 
- GCAEによるグローバルリスク分析 VS 本社取締役会、監査委員会、経営執行マネジメント  
VS ホーム監督当局 VS ホスト監督当局



cutting through complexity

お問合せ先

内 聖美

KPMG Japan 有限責任 あずさ監査法人

TEL : 03-3548-5555 (内線2940)

[kiyomi.uchi@jp.kpmg.com](mailto:kiyomi.uchi@jp.kpmg.com)

[www.kpmg.com/jp/azsa](http://www.kpmg.com/jp/azsa)

本資料は、本のために作成されたものであり、その他の如何なる目的を持つものではありません。

本資料の内容の無断転記・転載はご遠慮ください。また貴社内限りの利用としてください。

本資料の内容につきましては、全て講演者の個人的見解に属するものであり、あずさ監査法人の統一的な見解を示すものではありません。また、この内容についての正確性、網羅性、十分性等を保証致しません。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and 'cutting through complexity' are registered trademarks or trademarks of KPMG International.