

セッションC

# ガバナンス改革と内部監査

－ 3線としてのレポーティング・ラインの確立  
と専門職の養成

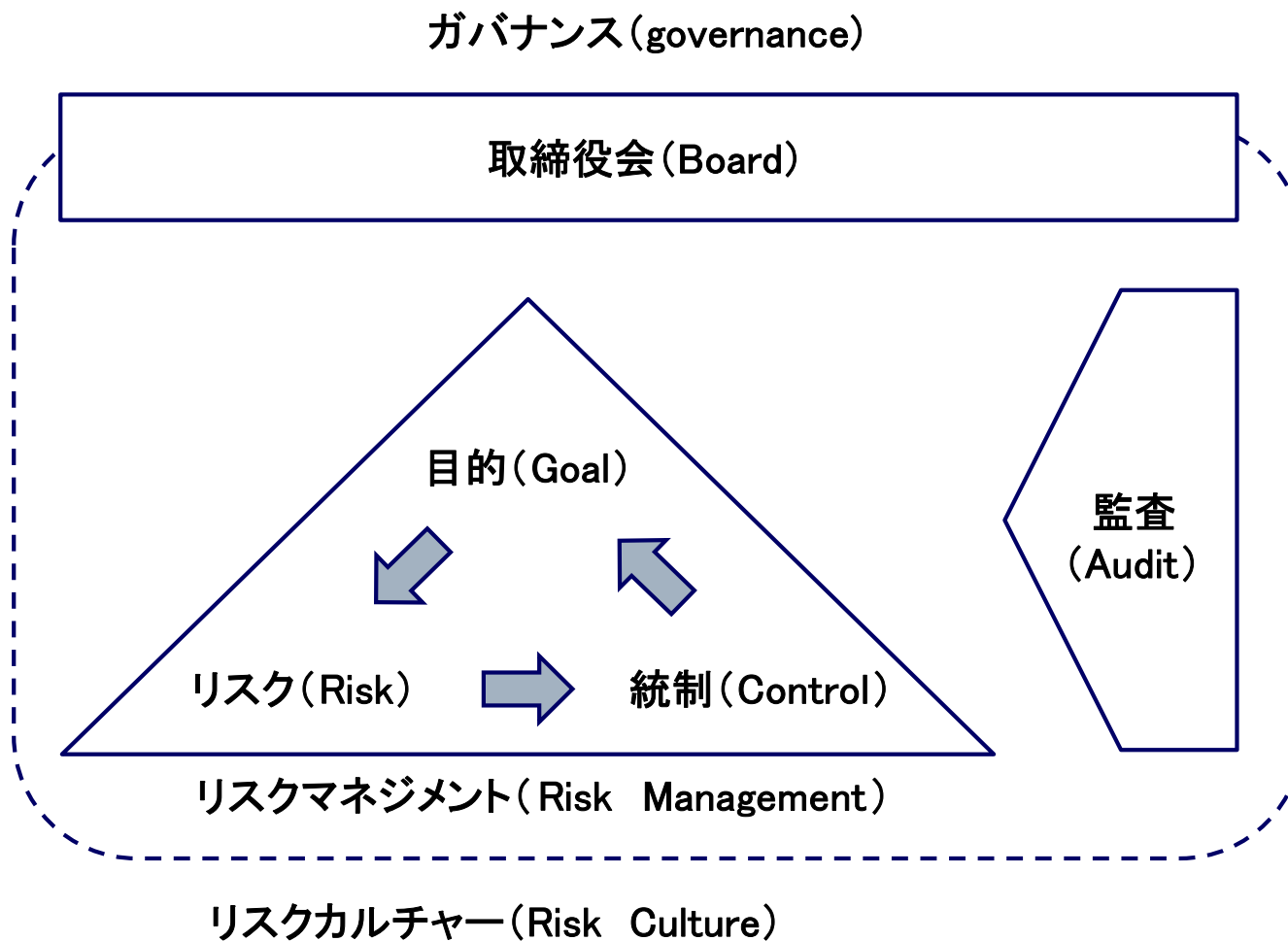


2016年4月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

# ○ はじめに



1. ガバナンス改革のはじまり
2. 「モニタリング・ボード」に移行する意義
3. ガバナンスのグローバル・スタンダード
4. 東芝事件等の教訓
5. 内部監査のレポーティング・ライン
6. 内部監査の専門職の養成
7. 経営幹部を育成、教育する場
8. 専門職としてのキャリア・プラン

# 1. ガバナンス改革のはじまり

- 2015年5月、改正会社法が施行され、6月からコーポレートガバナンス・コードの適用が開始された。
- その狙いは、独立社外取締役の選任と活用によって、グローバル・スタンダードである「モニタリング・ボード」への移行を促すことにある。

【基本原則4】

□ 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと

(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと

(3) 独立した客観的な立場から経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを

はじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

□ こうした役割・責務は、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社などいずれの機関設計を採用する場合にも等しく適切に果たされるべきである。

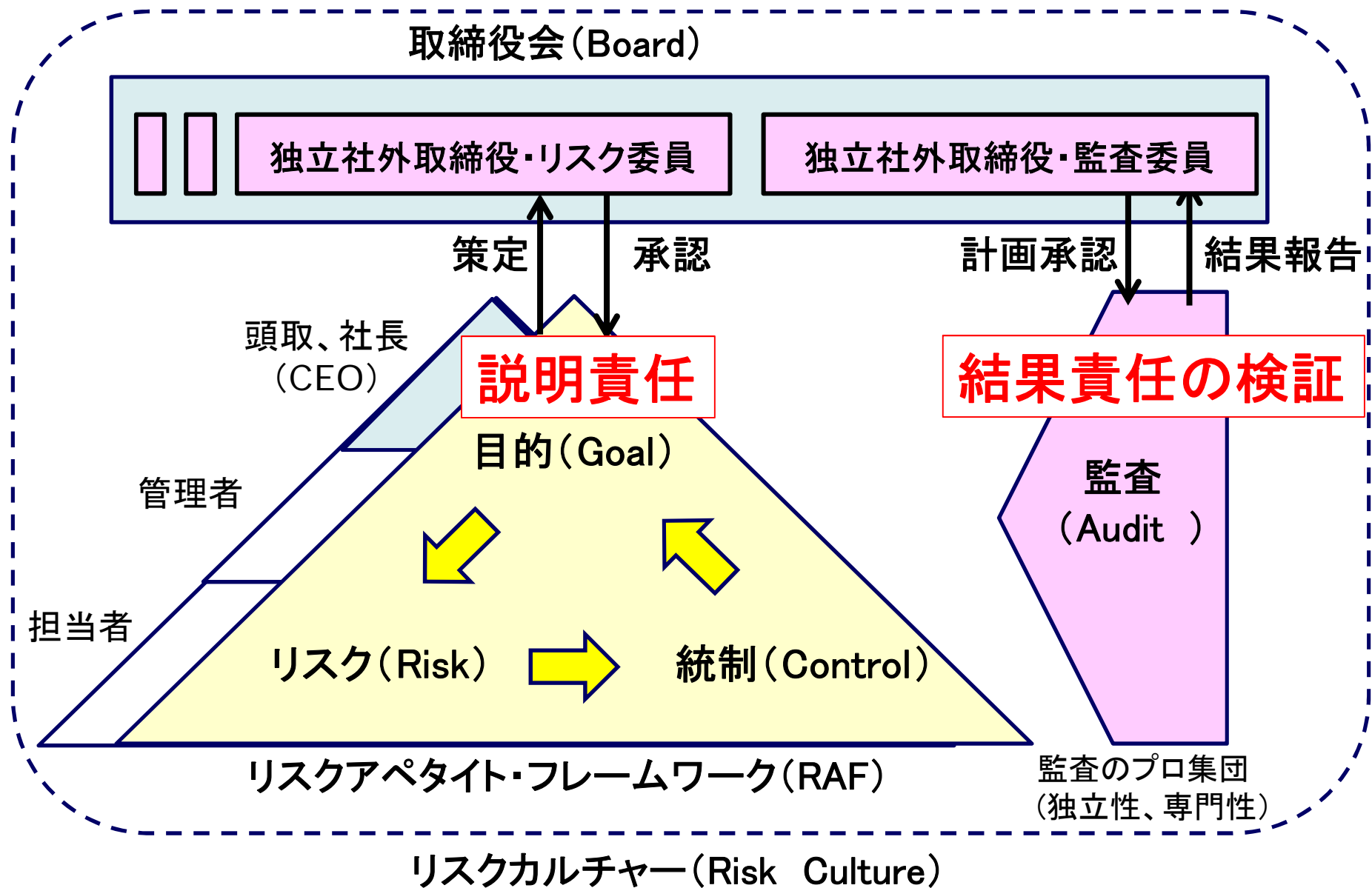


慶應義塾大学 経済学部 教授  
コーポレートガバナンス・コードの策定に関する  
有識者会議 座長  
スチュワードシップ・コード及びコーポレート  
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長  
池尾 和人 氏

- コーポレートガバナンス・コード原案をとりまとめるにあたり  
社外取締役の選任を通じて、取締役会のモニタリング機能を  
強化していくことの重要性を記載することはできた。
- 方向性は示せたと思うので、あとは実践ということになる。

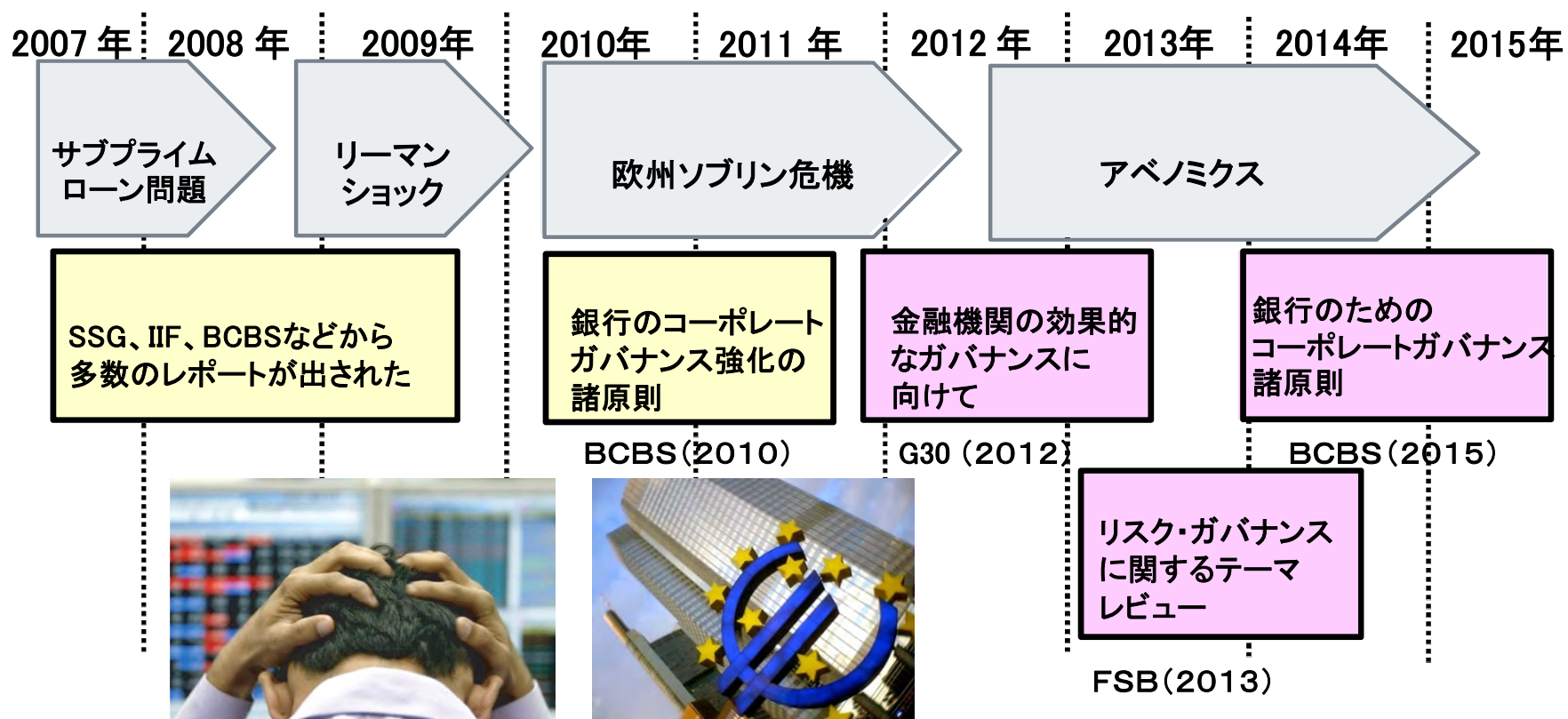
## 2. 「モニタリング・ボード」に移行する意義

- 独立社外取締役を選任して、経営トップ（CEO）が取締役会にしっかりと説明責任を果たして、厳しく結果責任の検証を受ける。
- その繰り返しが「攻め」と「守り」の強化につながり、中長期的に企業価値を高める。





### 3. ガバナンスのグローバル・スタンダード



わが国では、コーポレートガバナンス改革が始まった。国際的には、金融危機以降、リスク・ガバナンス強化の動きもある。

日本の銀行は、これら2つの動き、すなわち、①改正会社法、コーポレートガバナンス・コードと、②バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」の双方に対応していかなければならない。

①、②に対応するには、日本の銀行は、少なくとも「監査等委員会設置会社」への移行は不可避的であると思う。



慶應義塾大学 経済学部 教授  
コーポレートガバナンスコードの策定に関する  
有識者会議 座長  
スチュワードシップ・コード及びコーポレート  
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長  
池尾 和人 氏

# バーゼル銀行監督委員会(2015年7月)

## 「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

### 監査委員会

- ・ システム上重要な銀行には監査委員会の設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、監査委員会の設置が強く推奨される。
- ・ 監査委員会は、他の委員会からはっきりと区別する必要がある。
- ・ 監査委員会の委員長は独立取締役が務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長は、監査委員長を兼務できない。
- ・ 監査委員会は、独立取締役または非執行取締役のみで構成されなければならない。
- ・ 監査委員会には、監査実務、金融レポーティング、会計の経験者を含めなければならない。

## 内部監査

- 内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。
- 
- 取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。
    - 内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして、内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。
    - 内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会（あるいは同・監査委員会）とする。そして取締役会（あるいは同・監査委員会）は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視、および必要があれば解任について責任を持って行う。
    - 内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して監督当局と意見交換をしなければならない。

- 従来から、フィデアホールディングスは委員会設置会社を採用してきた。昨年6月、大手行よりも一歩先に、グループ内の子銀行(荘内銀行、北都銀行)を監査等委員会設置会社に移行した。
- グローバルな時代になり、ガバナンスの形態を整えるのは必要条件だ。海外投資家に評価され、外国持ち株比率は大幅に上昇した。
- ガバナンス改革に本気で取り組むのであれば、経営トップこそ、チェック・アンド・バランスを心掛けるべきだ。
- タイガーウッズだって、キャディのいうことはきく。

フィデアホールディングス株式会社

取締役兼代表執行役社長 CEO

里村 正治 氏



- ・ 改正会社法、コーポレートガバナンス・コードを熟読し、その趣旨を実現するためには、監査等委員会設置会社への移行しかないと思った。
- ・ 指名、報酬に関する意見を監査等委員にもらうため、諮問委員会も設置した。
- ・ 常務会に権限を委譲し、取締役会の議事を絞ったが、議論が活性化し取締役会の時間は伸びた。時間が足りないので取締役会とは別に、代表取締役と独立社外取締役会との意見交換会もはじめた。
- ・ 金融機関の経営は大きな転換期を迎える。これからは社内、社外を問わず、同じ土俵で責任を持った議論を戦わせることが重要だ。

第三銀行 取締役頭取 岩間 弘 氏



## 4. 東芝事件等の教訓

- わが国独自のガバナンスは「攻め」に活用し難いだけでなく「守り」にも一定の限界がある。
- 実際、米国では、エンロン、ワールドコム事件を契機にしてSOX法が整備されて以降、巨額の不祥事件は抑止されている。一方、日本では、J-SOX制定後も、オリンパス、東芝などの会計不正が繰り返されている。
- わが国独特のガバナンス構造には、重大な不祥事を抑止できない弱さがある。

## わが国独自のガバナンスの弱さ

- 社長の元部下が常勤監査役、監査委員長を務めている。
  - 山一証券、オリンパス、東芝では、常勤監査役、監査委員長は財務部門の元責任者で不正会計に関与。
- 内部監査部門は社長直属。
  - 山一証券、東芝では、内部監査部門は不正の事実を知らながら監査報告書に記載せず、隠蔽に加担。
- 社外の監査役、監査委員は、内部監査結果の報告を受けるだけで、内部監査部門に調査を命じる権限はない。
  - 経営者不正や組織的な不祥事隠し等の疑いが生じたとき、社外の監査役、監査委員は、たったひとりで調査するしかない。外部機関に調査依頼する場合も、経営者の協力が得られなければ、多額の費用の立て替え払いが必要になることもある。





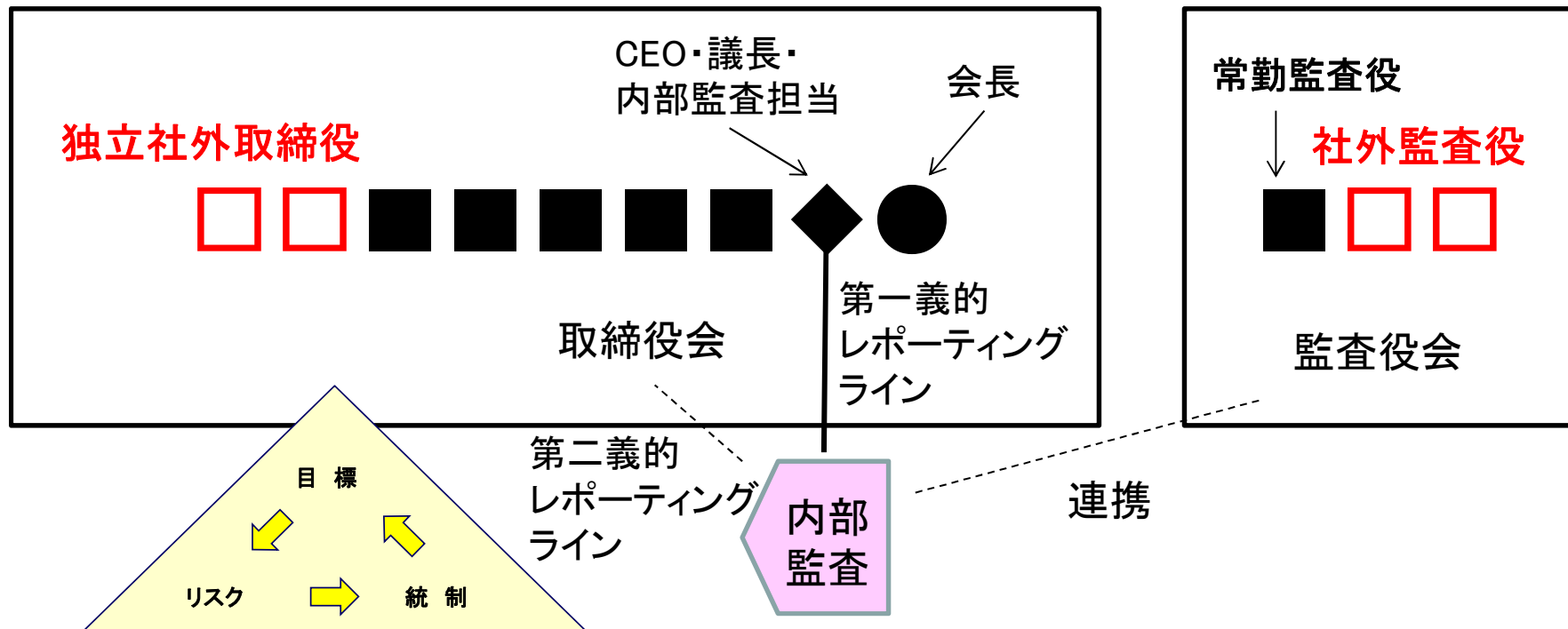
## Bad Practice(オリンパスと同様の事件を防げない)

### 《監査役会設置会社》

常勤監査役は、経営トップ(CEO)の元部下。

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



※ 内部監査担当の取締役を、会長や他の社内取締役に行っている ケースもあるが 独立社外取締役への直接のレポーティングラインがない点では同じ。



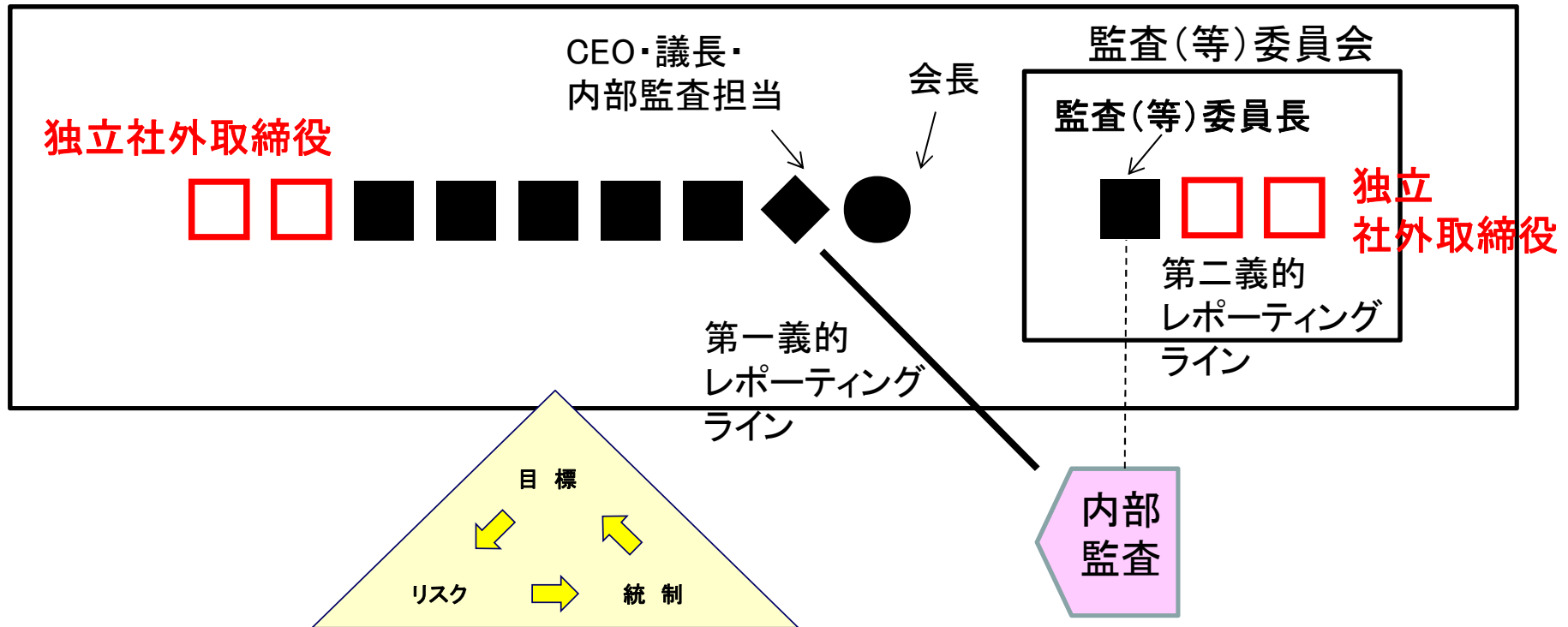
## Bad Practice(東芝と同様の事件を防げない)

《指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社》

監査(等)委員長が、経営トップ(CEO)の元部下。

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



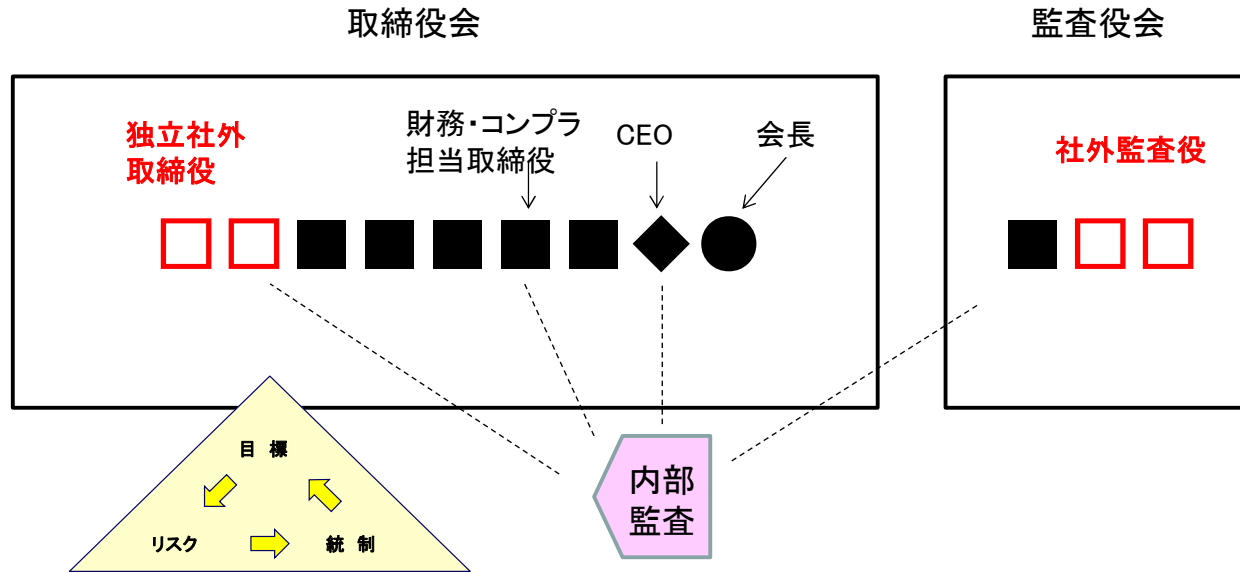
## 5. 内部監査のレポーティング・ライン

- 内部監査の結果を報告すべき先は多い。
- では、誰が内部監査を直接指揮すべきなのか？

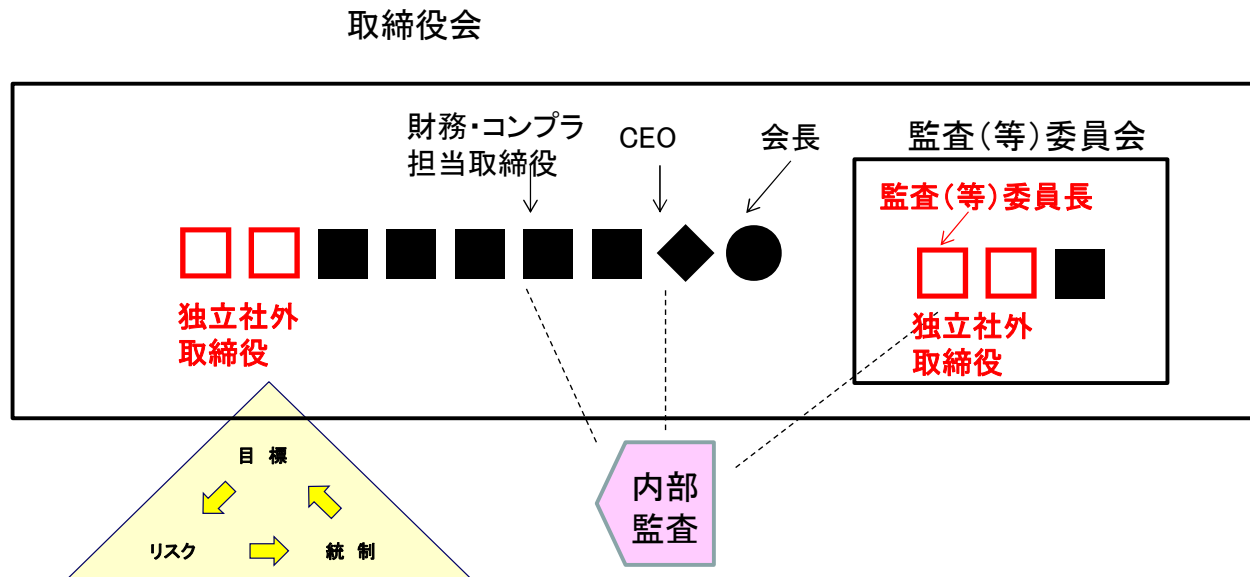
内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインとは、内部監査部門を直接指揮することが可能な「指揮命令系統」という意味であり、具体的には以下の権限を持つことが要件となる。

- ①内部監査の計画・予算を承認する
- ②内部監査の結果報告を直接受ける
- ③内部監査部門に特別調査を命じる
- ④内部監査部門長の選・解任を承認(同意)する

# 監査役会設置会社



# 監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社



- 日本企業では、内部監査の結果は、まず、業務執行担当の取締役(CEO)に報告するというのが一般的だが、間接的に報告を受ける独立社外取締役からみると、その情報は客観性という面から弱い。
- 独立社外取締役による監督が有効に行われるためには、客観的情報を得るため、内部監査部門に対する直接のレポートライン(指揮命令系統)が必要というのが国際社会の基本的な認識だ。海外では、ガバナンス・コード、上場規則等で内部監査に関する独立した章、項目を設けておりその点が明確に記載されている。
- 取締役会の監督機能を高めるため、日本企業も、独立社外取締役と内部監査部門のレポートライン(指揮命令系統)を確立する必要がある。

日本内部監査協会 法令等改正対応委員会 委員長  
青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科  
教授 松井 隆幸 氏



## 海外の監査委員会、内部監査人

—「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)より

- 1980年代以降、米国では、監査委員会は、社外取締役だけで構成するケースが多くなりました。ほとんどの場合、チーフ・エグゼクティブである会長や社長は委員ではありません。
- 監査委員会は、内部監査部門に対して直接命令を与え監督する権限を持っています。内部監査部門は会社内部の事業部門やスタッフ部門に対する業務監査を行います。
- 内部監査を実際に行う人は社員ですが、そのオーディット・グループ(監査グループ)の指揮命令系統は、会社のラインとは別になっています。

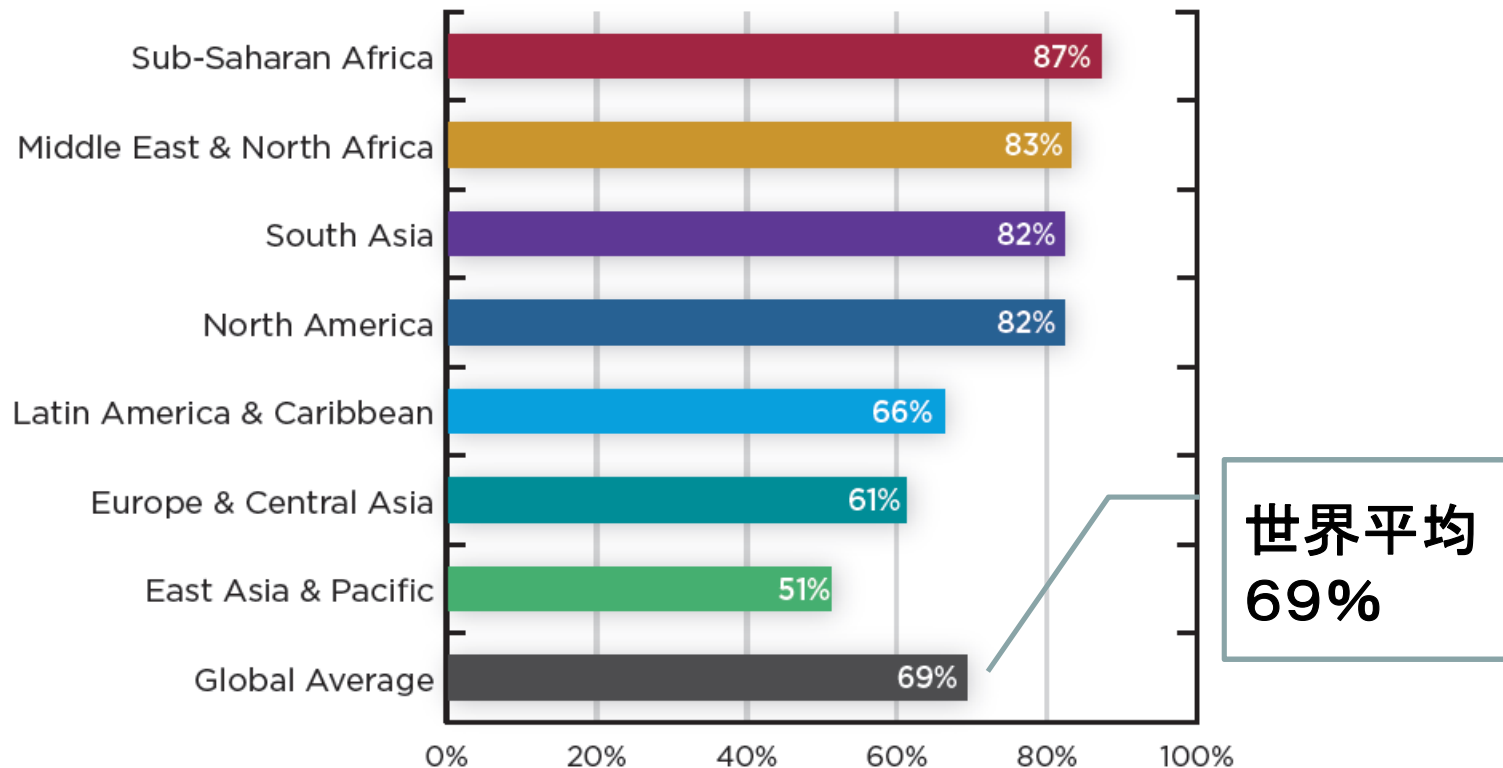
八城 政基 氏

日本スタンダード&プアーズ 社外取締役  
元新生銀行会長兼社長、  
元シティバンク・エヌ・エイ在日代表  
元エッソ石油社長



## 内部監査部門長からの第一義的な職務上のレポーティング・ライン(指揮命令系統)を監査委員会としている割合

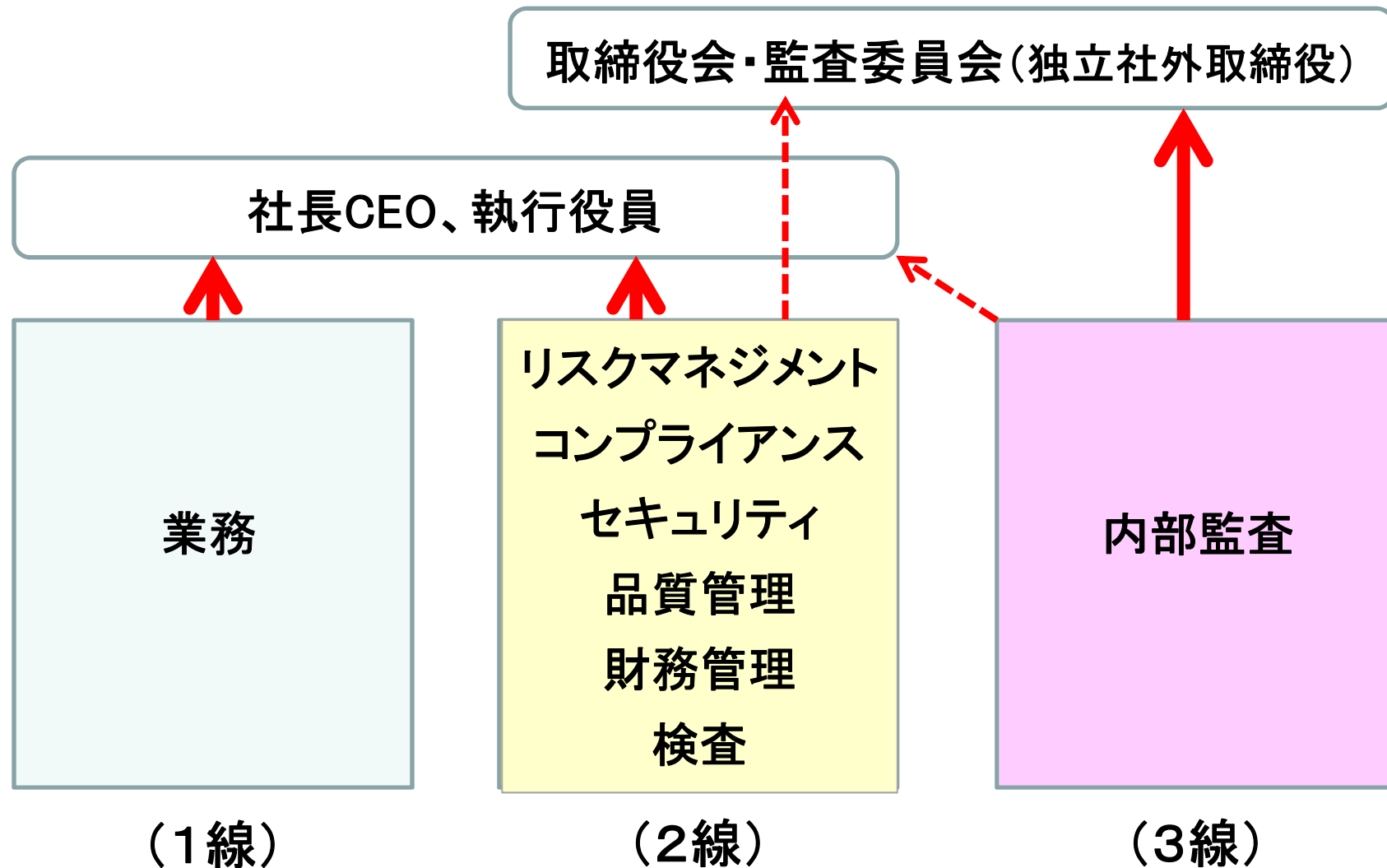
**Exhibit 8** CAEs Who Report Functionally to Their Audit Committees



*Note:* Q74: What is the primary functional reporting line for the chief audit executive (CAE) or equivalent in your organization? The survey stated that “functional reporting refers to oversight of the responsibilities of the internal audit function, including approval of the internal audit charter, the audit plan, evaluation of the CAE, compensation for the CAE.”

Only responses from CAEs at organizations with audit committees are reported.  $n = 1,952$ .

# グローバル・スタンダードは「3線」モデル



(注) IIA Position Paper: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL, JANUARY 2013 および ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41 を参考に作成。



## 金融検査マニュアル

- 取締役会等は(中略)頻度及び深度等に配慮した効率的かつ実効性のある内部監査の計画を内部監査部門又は内部監査部門長に策定させ、その重点項目を含む基本的事項を承認しているか。
- 取締役会等は、内部監査の結果について適時適切に報告させる態勢を整備しているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、内部監査部門を統括するのに必要な知識と経験を有する内部監査部門長を配置し、当該内部監査部門長の業務の遂行に必要な権限を付与して管理させているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に必要な知識、経験及び当該業務等を十分検証できるだけの専門性を有する人員を適切な規模で配置し、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。

- 金融検査マニュアルでは、グローバル・スタンダードを意識して、経営者ではなく、取締役会等が内部監査を指揮していることを確認する、と記載されている。
- 今後、独立社外取締役の選任、法定・任意の監査委員会の設置が進むと考えられるが、レポーティング・ライン(指揮命令系統)をどのように整備すべきか。



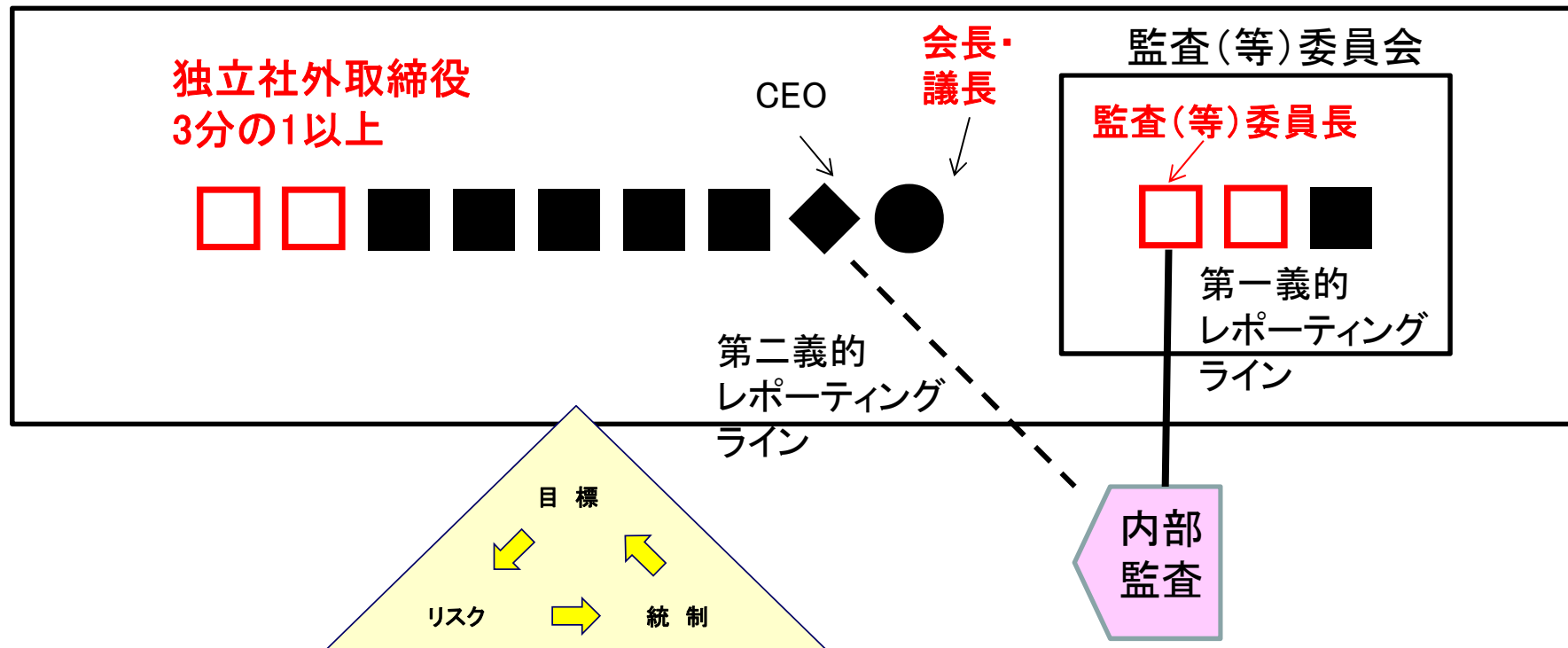
## Good Practice(グローバル・スタンダードに適合)

《監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社に移行》

監査(等)委員長は独立社外取締役。

内部監査部門は監査(等)委員会に直属(第一義的なレポーティング・ライン)

社長は、監査対象となる執行部門の責任者として、内部監査部門から報告を受ける(第二義的なレポーティング・ライン)。



## (例) 法定・任意の監査委員会を設置した場合の グッド・プラクティス

- 監査委員長は、独立社外取締役とする。
- 監査委員会は、独立社外取締役、非執行取締役から構成し過半数を独立社外取締役とする。
- 内部監査の計画、予算は、監査委員会の指揮下で策定、承認し、取締役会に報告する。
- 内部監査の結果報告は、はじめに監査委員会に対して行う(たとえば、毎月、随時)。取締役会に対しては、内部監査の結果報告をまとめて行う(たとえば、四半期に1度)。
- 監査委員会は、内部監査部門に対して調査を命じる(少なくとも勧告する)ことができる。
- 内部監査部門長の選・解任は、監査委員会に事情説明のうえ、その同意を得て、取締役会で承認する。



## 大手金融機関よりも独立性の高い グローバル水準の監査機能を実現

第三銀行 取締役頭取 岩間 弘 氏

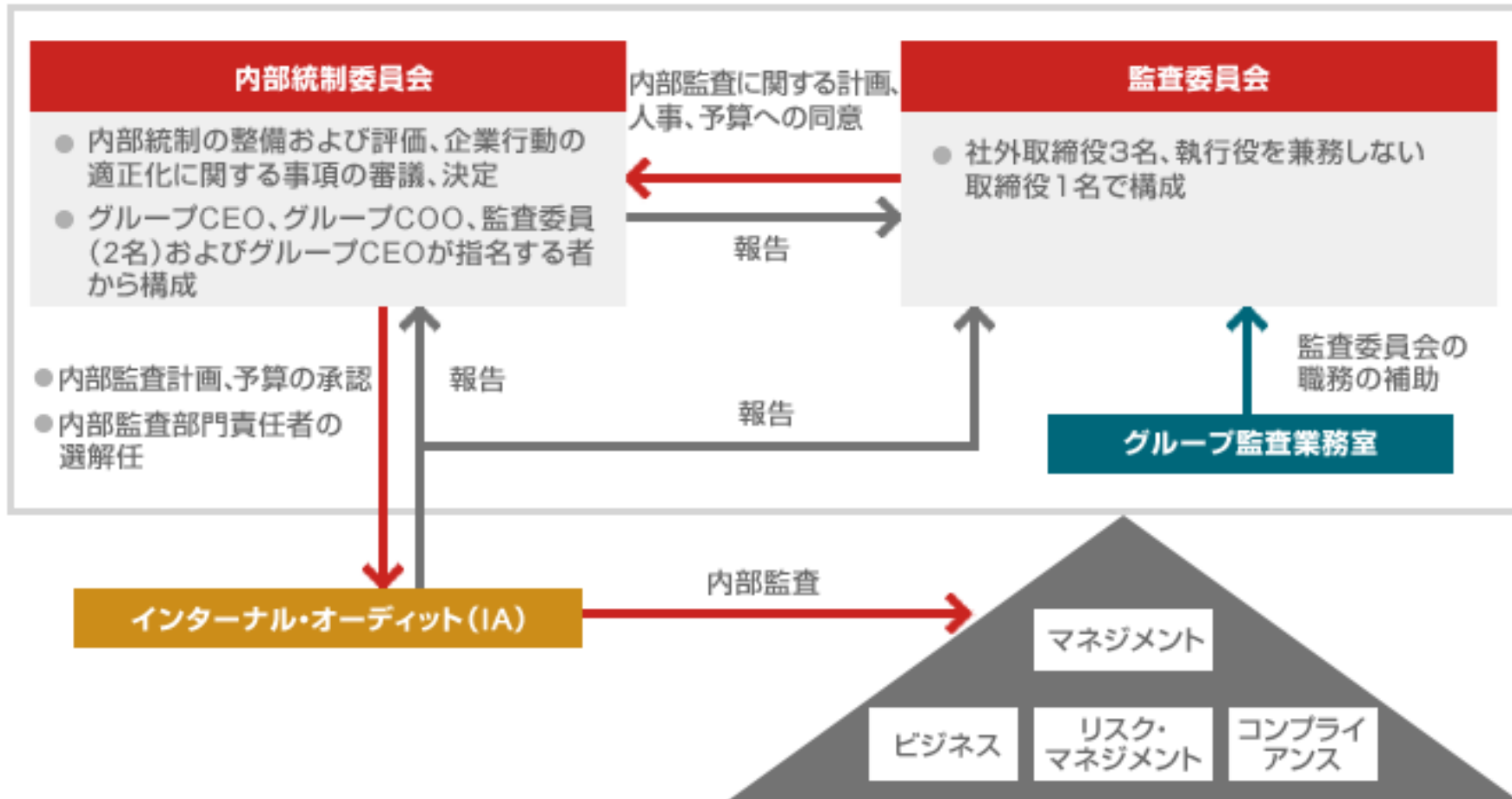
- ・ 内部監査部門は、組織上、取締役会の下に置かれているが、独立社外取締役が委員長を務める監査委員会が実質的に指揮する態勢とした。
- ・ 監査委員会が、監査計画の承認に事前関与し、監査結果の報告もはじめに受ける。
- ・ 社外監査委員への内部通報制度を作り、不祥事が発覚したときは監査委員会が内部監査部門を直接指揮する。
- ・ 監査部長の選・解任には、指名諮問委員会の同意を得る。

- 昨年、信用金庫外から理事(弁護士)を選任し、外部の客観的な意見を求めるようにした。
- 今年は、理事長と理事会・議長を分離した。
- 監事会は残したまま、別途、職員外理事(弁護士)を委員長とする内部監査委員会を設置。
- 内部監査委員会の指揮下で内部監査の計画を策定、実施して、同委員会がはじめに結果の報告を受ける体制とした。
- また、不祥事件の発生などの際、理事会が内部監査部門に調査を命じることができるようにした。
- 監査部、コンプライアンス統轄部を理事会直轄とし、各部長は理事会が選任することにした。

城南信用金庫 理事長 守田 正夫 氏 前理事長 吉原 毅 氏



野村HD: 変則的だが、エクस्पラインしている



- 監査委員会は、委員長を社外取締役とすることで、業務執行からの独立性を一層明確にしています。
- 内部監査の実施状況は、監査委員も出席する「内部統制委員会」に報告され、内部統制委員会の内容は取締役会に対して報告されています。個別の内部監査の結果についても、グループ・インターナル・オーディット部から監査委員会に対し、原則として月次で定期報告がなされています。
- さらに、内部監査部門の業務執行からの独立性を強化するため、内部監査に係る実施計画および予算の策定ならびに内部監査部門の責任者の選解任については、監査委員会または監査委員会の選定する監査委員の同意を必要としています。
- また、監査委員は執行役に対し、内部監査に係る実施計画の変更、追加監査の実施および改善策の策定を勧告することができます。



- 日本では、内部監査部門の役割に関して「2線」と「3線」の混在がみられる。それを、いきなり今日から内部監査部門は「3線」として位置付けましようと言ったとしても、無理がある。
- 「1線」、「2線」、「3線」の内部統制を、どのようにリ・デザイン（再構築）するのかを、経営トップと独立社外取締役を入れた取締役会で考えていくしかない。
- 一部のメガバンクでは、営業店に対する「検査」機能的な部分を「2線」に移管した。「1線」、「2線」、「3線」のトータル・デザインのあるべき方向性を決め、行動計画を作ったうえで取り組んでいると聞いている。
- トータル・デザインを行うという前提で、営業店監査を「2線」に移管するのはプロジェクトを大きく進めるための1つのアプローチ方法だ。

有限責任あずさ監査法人

KPMG金融事業部 パートナー 内 聖美 氏

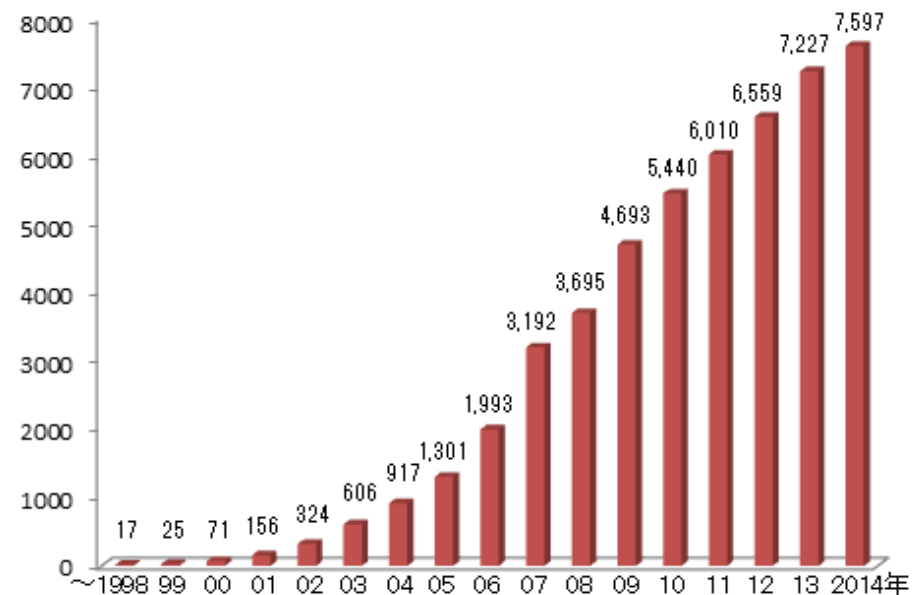


## 6. 内部監査の専門職化

- 内部監査部門のレーポーティング・ラインを監査委員会に変更するだけで内部監査の独立性が確保されるわけではない。
- 内部監査スタッフの専門職化を進め、内部監査の独立性を実質的に確保する必要がある。

- 海外では、内部監査スタッフは、監査一筋の専門職であり、内部監査の国際資格(CIA)の取得者も多い。
- 日本では、ローテーション人事で内部監査部門に配属されるケースがほとんど。日本でも、内部監査の国際資格(CIA)の取得者は既に7,000人を超えているが、その半数以上が金融機関の職員、同出身者(OB)である、と言われている。

日本のCIA資格取得者数の推移



- 日本の内部監査スタッフも、全体の半数程度を専門職にしてはどうか。
- たとえば、以下の諸施策の導入を検討してはどうか。
  - 人事ローテーションの長期化(5~10年)
  - ノーリターン・ルールの導入(執行サイドに戻らない)
  - 外部専門家の中途採用
  - 資格(CIA等)取得の義務付け

- 新生銀行では、内部監査はプロ集団が行うというのが基本的な考え方。内部監査スタッフは、公認内部監査人(CIA)等の資格取得が義務付けられた専門職で、特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- 将来の経営幹部を内部監査部門が受け入れることもあるが監査トレーニーとして区別される。

新生銀行 監査部長 久保 秀一 氏



- リソナホールディングスでは、経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを「専門系」に認定して厚く処遇して、内部監査部門内で活用している。

リソナホールディングス  
執行役 内部監査部担当 宇野 保範 氏



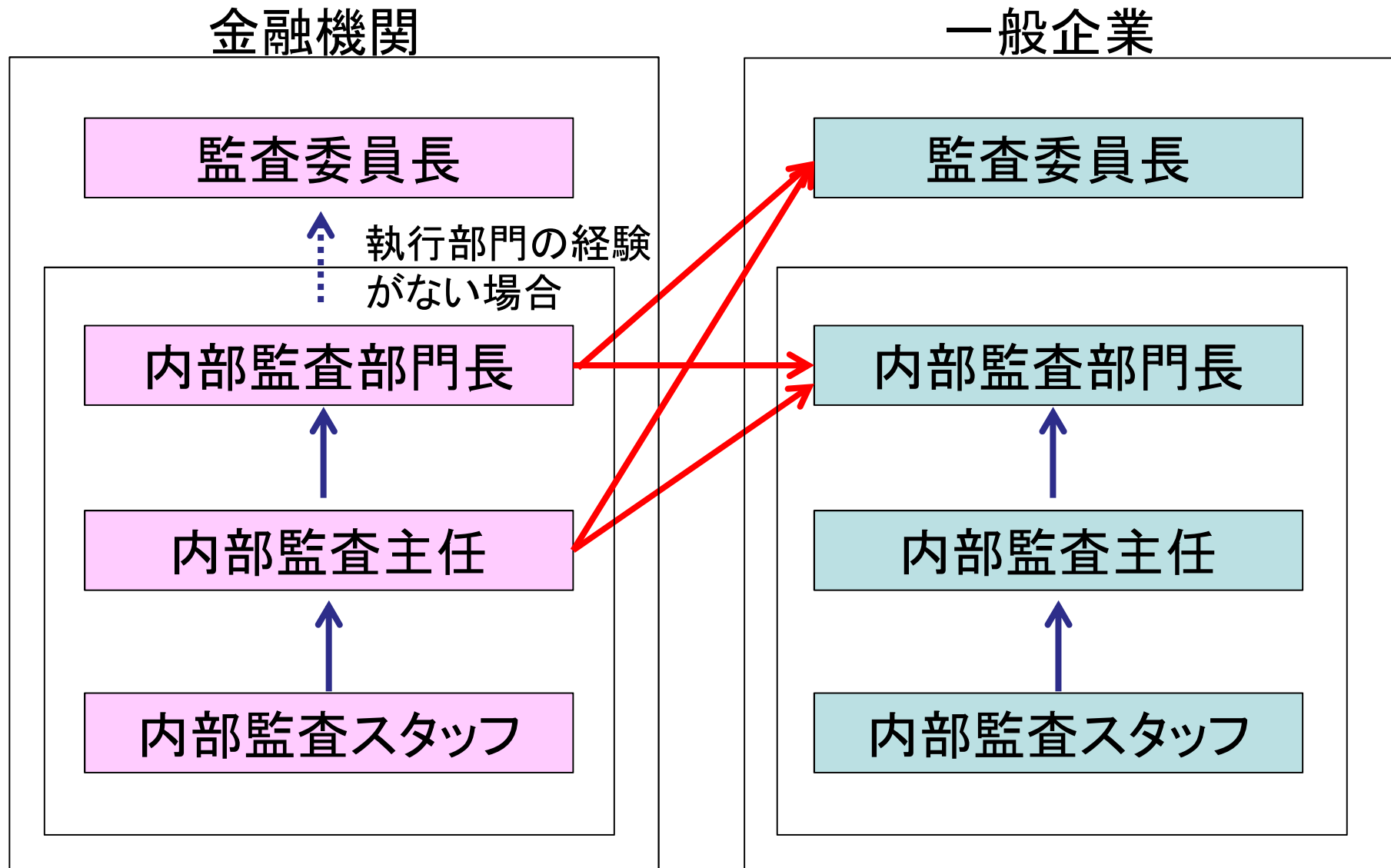
## 7. 経営幹部を育成、教育する場

- 内部監査部門を、経営幹部・管理者などの育成の場とすることも検討に値する。
- たとえば、内部監査部門の独立性・客観性を侵害しない範囲で経営幹部・管理者の候補を内部監査部門に一定期間、配属して内部監査人としての経験を積ませることは経営全体をみる視点やリスク認識、内部統制意識を身に付けるのに役立つ。
- また、ガバナンス、リスクマネジメント、内部監査等に関する高い知見を有する内部監査部門長、シニアな管理者は、経営幹部や社外取締役・監査役に対する「教育係」としての機能も果たすことができる。

## 8. 専門職としてのキャリア・プラン

- 内部監査人を専門職として育成・活用し、将来、どのように処遇すべきか、も重要な検討課題となる。
- 日本企業では、監査委員長、内部監査部門長の適任者が少ないのが実情である。
- ガバナンス、リスクマネジメント、内部監査等に関する高い知見を有する金融機関の内部監査部門長、シニアな内部監査人は、他業態の金融機関や一般企業の監査委員長、内部監査部門長に転出しても十分に活躍できるものと期待され、今後、ニーズも高まってくると思われる。
- 金融機関出身の有能な内部監査人が、日本企業の監査委員長や内部監査部門長に就任して、内部監査の態勢整備を図ることは、日本企業のガバナンス向上に資するものと考えられる。

# 内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン





- 本資料に関する照会先

日本銀行金融機構局金融高度化センター

企画役 碓井茂樹 CIA,CCSA,CFSA

Tel 03(3277)1886 E-mail shigeki.usui@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。