
金融機関のガバナンス改革

— 論点整理と実践事例 —

2018年1月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

目次

はじめに

第一部 論点整理

第二部 実践事例

はじめに

- ① わが国の企業・金融機関には、ビジネスモデルの改革が求められている。
- ② ビジネスモデルの改革と、中長期的な企業価値を高めるガバナンスの改革とは表裏一体と捉えるべきである。
- ③ ガバナンスの改革では、取締役会、リスク管理機能、監査機能を含め、日本独自のガバナンス慣行が有する問題点・限界のすべてを見直す必要がある。
- ④ ビジネスモデルの改革に向けて強い意思をもった金融機関がグローバル水準のガバナンス改革を実現し始めた。

わが国の企業・金融機関はビジネスモデルの
改革を求められている。

「古い石橋」では、いずれ壊れてしまう。「新しく鉄橋」をかけて
渡るには、ガバナンスの改革が必要である。



経営者と取締役会は「渡る場所を決める」
リスクマネージャーは「渡る橋を設計する」
内部監査人は「橋を渡っても大丈夫か確認をする」

ガバナンスの定義

- ガバナンスの改革の本質は、取締役会が組織体の目標達成に向けて「構造」と「プロセス」を正しく構築・導入することにある。
- 組織体の「構造」と「プロセス」が正しく構築・導入されていなければ経営者、独立取締役、リスクマネージャー、内部監査人がどんなに優秀であったとしても、その能力を発揮することはできない。

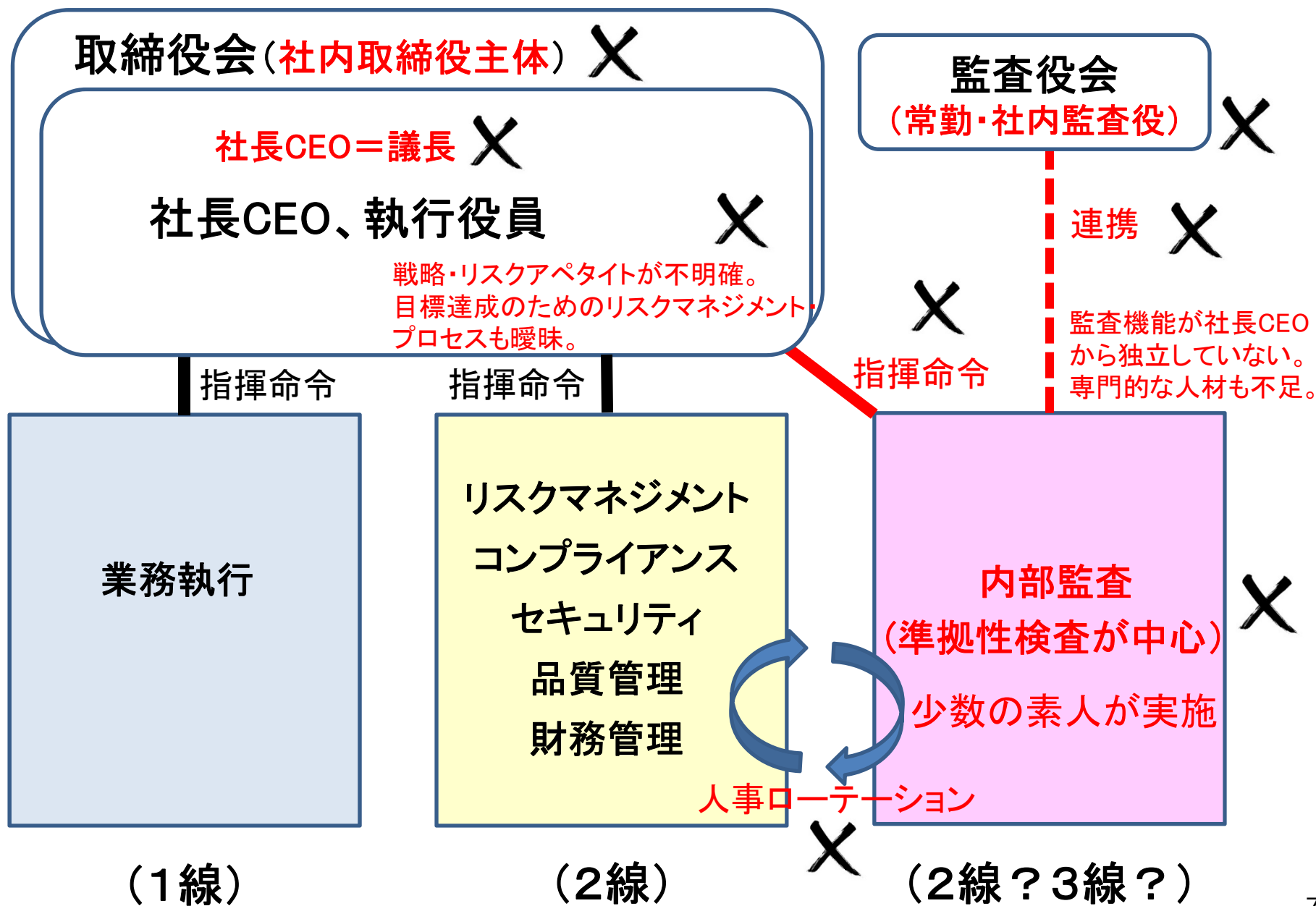
ガバナンス

取締役会が、組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、および監視するためにプロセスと組織構造を併用して実施すること。

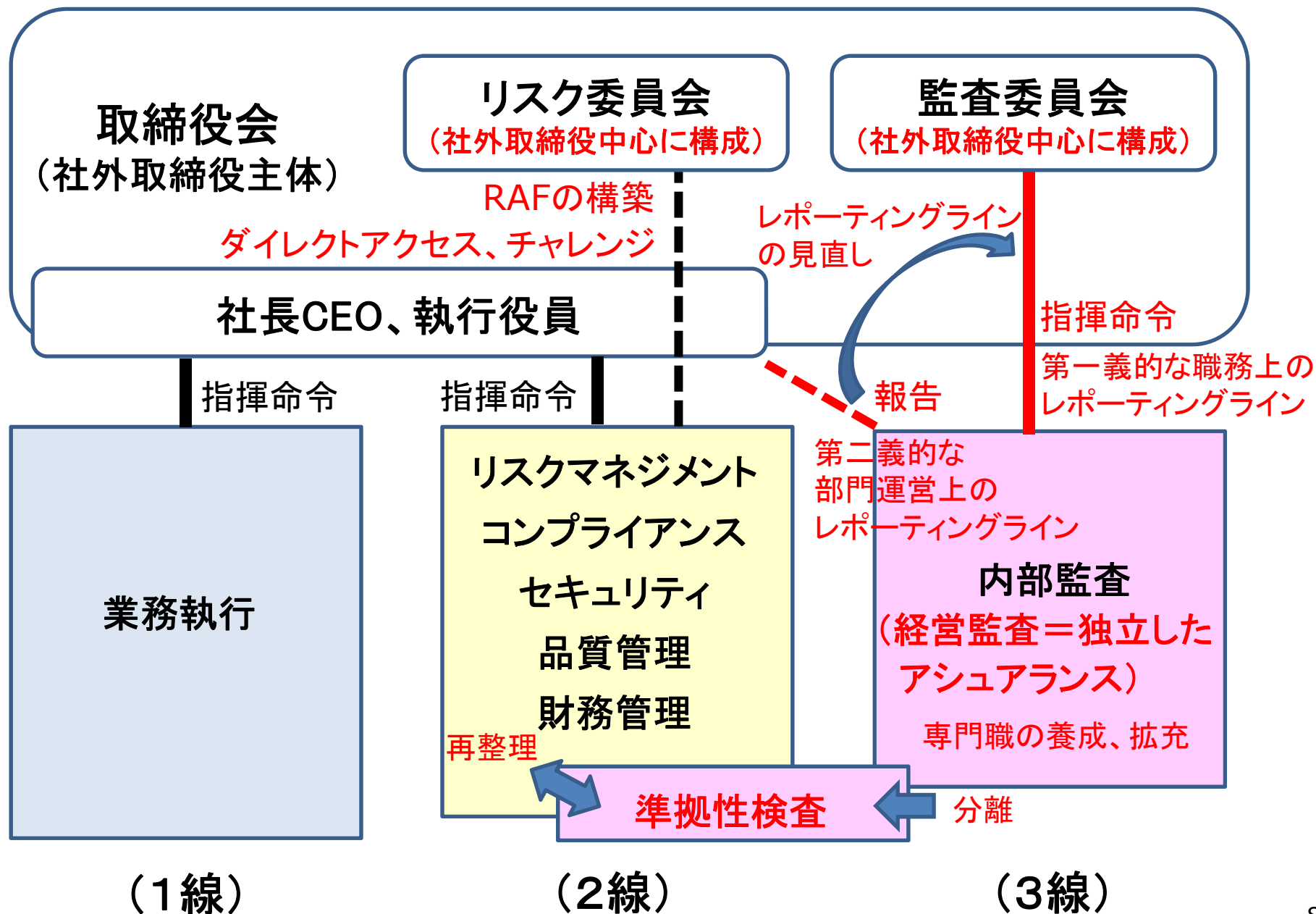
内部監査人協会 (IIA) 内部監査基準

- たとえば、東芝の独立社外取締役は、会計の専門知識が不足していたと批判されている。しかし、実際は、不正会計に関与した社内取締役・監査委員長によって、情報を完全に遮断されていた。正確な情報がなければ、正しい判断はできない。
- 経営破綻した長銀のリスクマネージャーは、金融界でも一目置かれる専門性を有しており、リスクのオーバーテイクが起きていることに重大な懸念を持っていた。しかし、その懸念は、経営会議や社内取締役を中心に構成された取締役会では、十分に議論されなかった。
- 東芝の内部監査人は、原子力事業に関する減損処理の必要性を含め、組織的な不正会計を把握していた。また、原価の日常的な操作により、採算管理の機能が損われ、製品・事業の撤退、強化の判断を行うことができないという深刻な経営上の問題を抱えていることにも気が付いていた、と言われている。しかし、経営者に直属した内部監査部門は、報告書にそれらの事実を記載することができなかった。

▽ 日本独自のガバナンス： 誤った「3線」モデルから



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデルへ



第一部 論点整理

1. ガバナンス改革が急がれる背景
 2. わが国のガバナンス改革の始まり
 3. 目指すべき国際標準のガバナンス
-

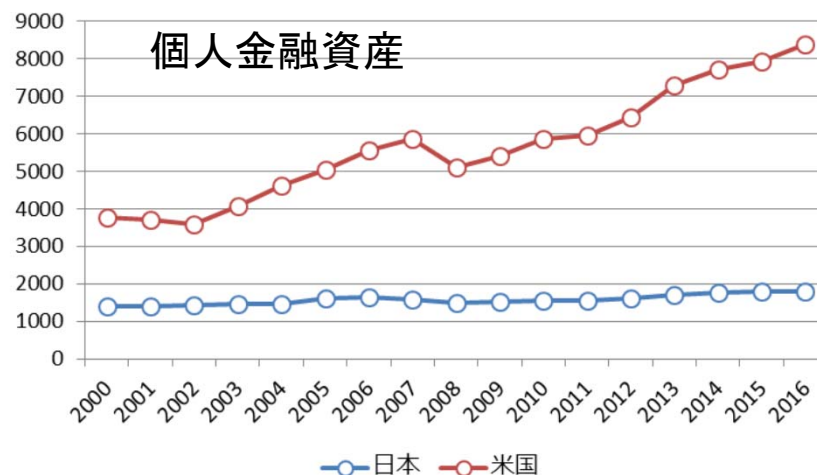
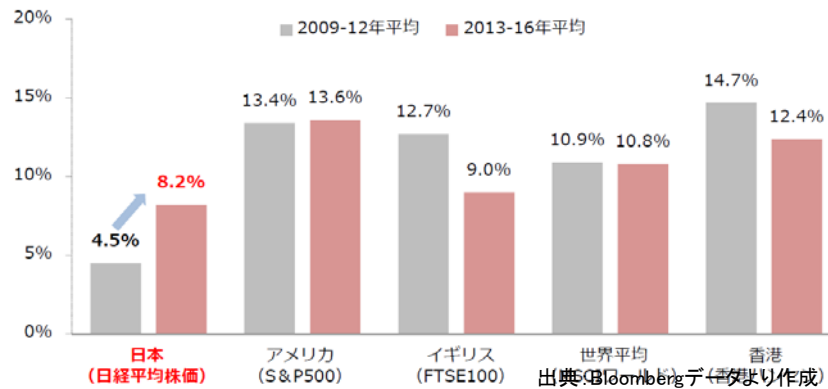
1. ガバナンス改革が急がれる背景

- 日本経済のパフォーマンスの停滞
(日本企業の攻めのガバナンスの弱さ)
- 繰り返し発生する重大な不祥事
(日本企業の守りのガバナンスの弱さ)
- グローバル・スタンダードとの乖離
(日本独自の制度を継続することを
合理的に説明する難しさ)

日本企業の「攻め」のガバナンスの弱さが パフォーマンスの長期停滞をもたらしている。

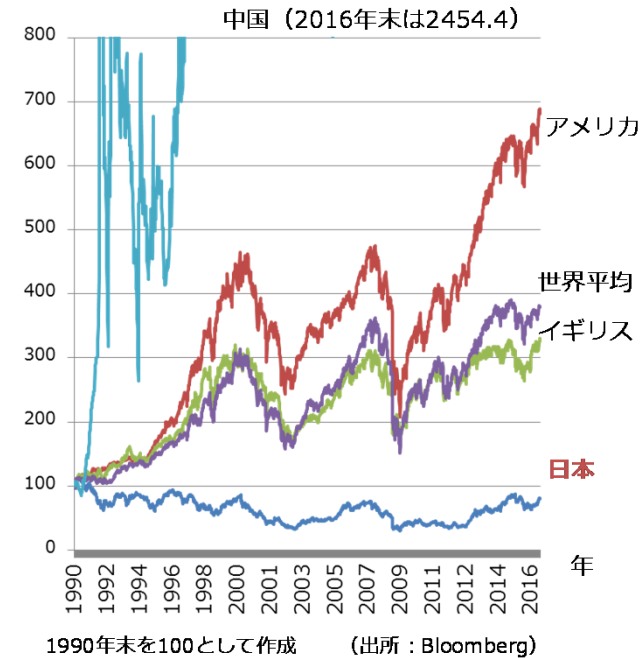
低い収益率 (ROE)

各国主要指数採用銘柄のROE平均



上がらない株価

1990年以降の株価の推移



増えていない個人金融資産
(我々の世代は稼いでいない)

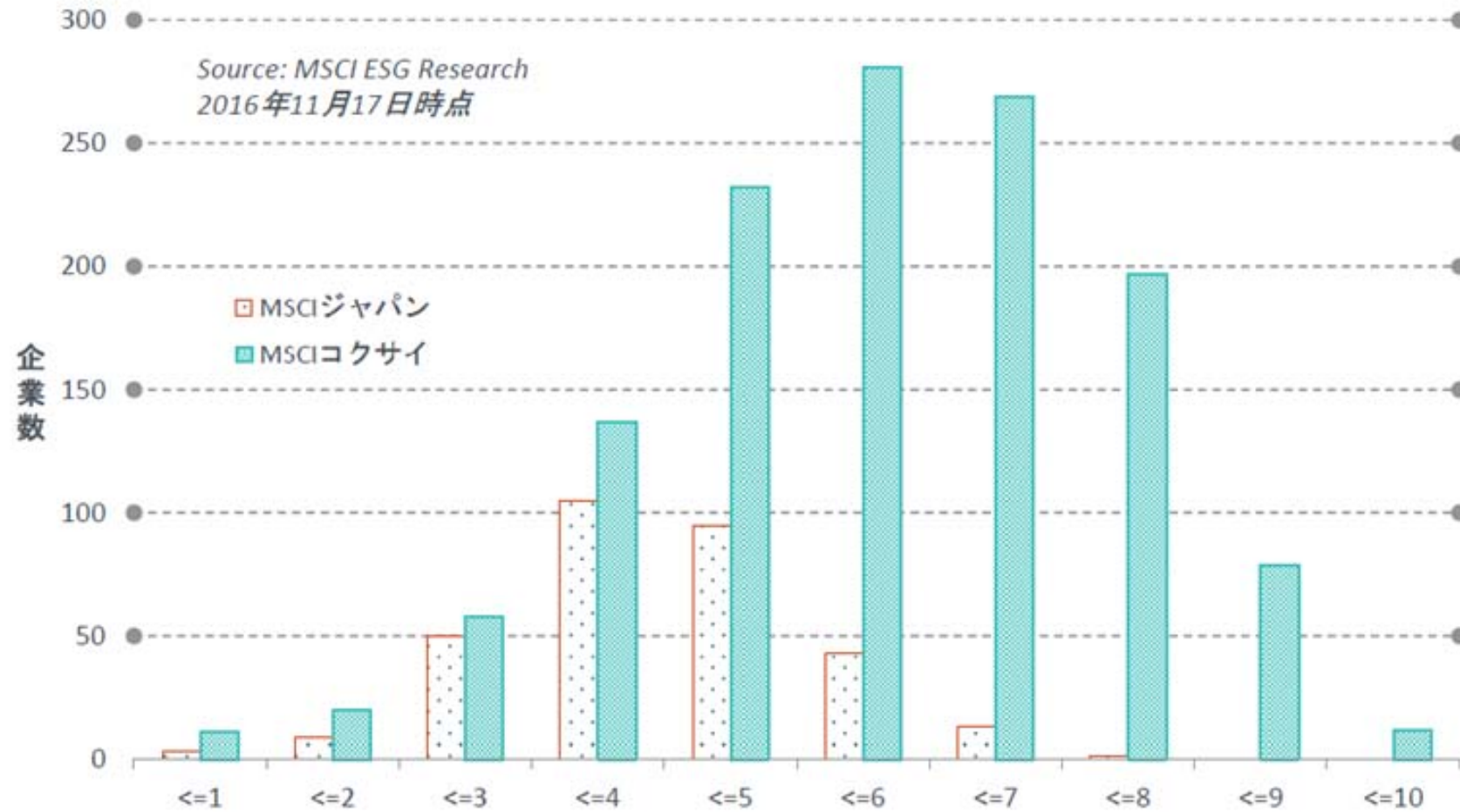
日本企業の「守り」のガバナンスの弱さが 重大な不祥事の継続的な発生をもたらしている。

2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2012年	野村HD	増資インサイダー
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故
	みずほ銀行	反社向け融資・隠ぺい
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不正会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正
2017年	富士ゼロックス	不正会計
	日産自動車	無資格検査
	神戸製鋼所	品質データ改ざん・隠ぺい

— 日本企業では、多くの役職員が重大な不祥事を知っていても自己規律が働かない点が問題。

コーポレートガバナンス・スコアの比較

— Global vs Japan —



(資料) MSCI ESGリサーチ

投資家は中長期の視点でESG評価を実施。
日本企業のガバナンス評価は極めて低い

- 国際的にガバナンス評価の視点は決まっている。たとえば、MSCI ESGリサーチでは、96の評価項目があり10点満点で評価を実施。
- 日本企業のガバナンス評価をみると、国際企業の平均水準(6点)を下回る先がほとんどを占めている。
- GPIFも、MSCIとFTSEのESG評価を採用。グローバル水準のガバナンス改革を実現しなければ、株価や資本調達に関して不利に働く傾向が、今まで以上に強まっていく。

国際的に許容されない日本独自のガバナンス慣行が大幅な減点対象となっている。

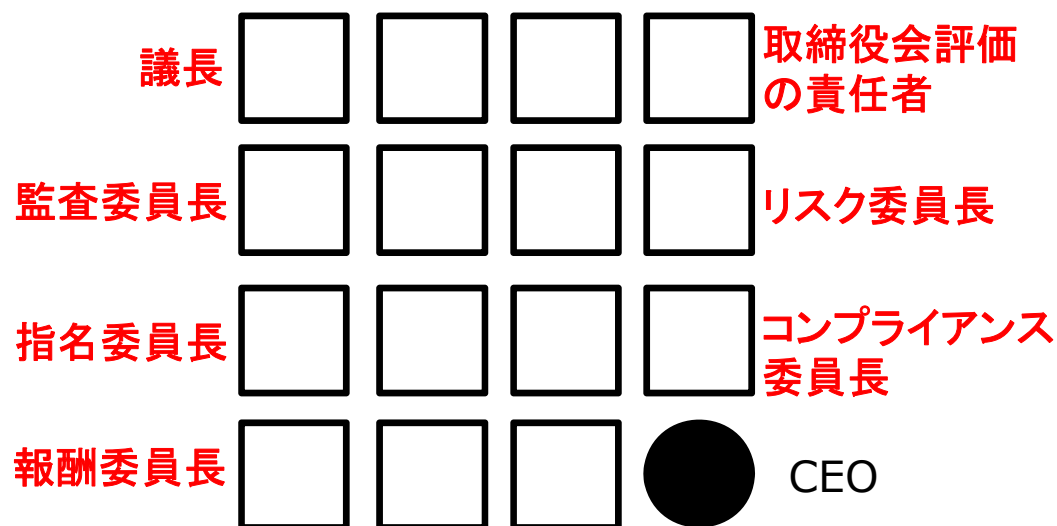
- ① 取締役会が経営者から独立しておらず、独立取締役も多様性に欠ける。
- ② 経営者(代表権のある会長・社長)が、監督機関である取締役会の議長を無条件に兼務している。
- ③ 社内・監査委員、社内監査役が存在しているだけでなく、監査機能の実質的な責任者(監査委員長、常勤監査役)を務めており、監査機能に独立性がない。

日本企業のガバナンスは スコア評価項目以外でも改善すべき点が多い。

- ガバナンス・スコアは取締役会の評価が主体。リスク管理や内部監査の態勢に関する詳細な評価が含まれているわけではない。
- リスク管理や内部監査の態勢を含めて総合的に評価すれば日本企業のガバナンスに関する国際的な評価はさらに低下するものと考えられる。
 - 全社的なリスク・コントロールの文書化・評価の未実施。
 - 内部監査人の数が少ない。独立した専門職(CIA資格保有者)ではない。社長直属の準拠性検査が主体で経営監査の機能が弱い。

Global

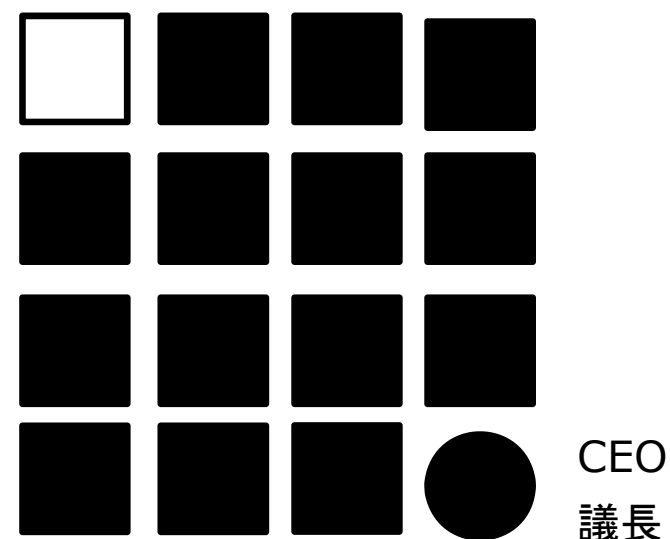
独立性、多様性のある
モニタリング・ボード



- ・社外取締役(□)が主体の構成
- ・社外取締役(□)がCEO(●)および執行役員を監督するモニタリング・ボード

Japan

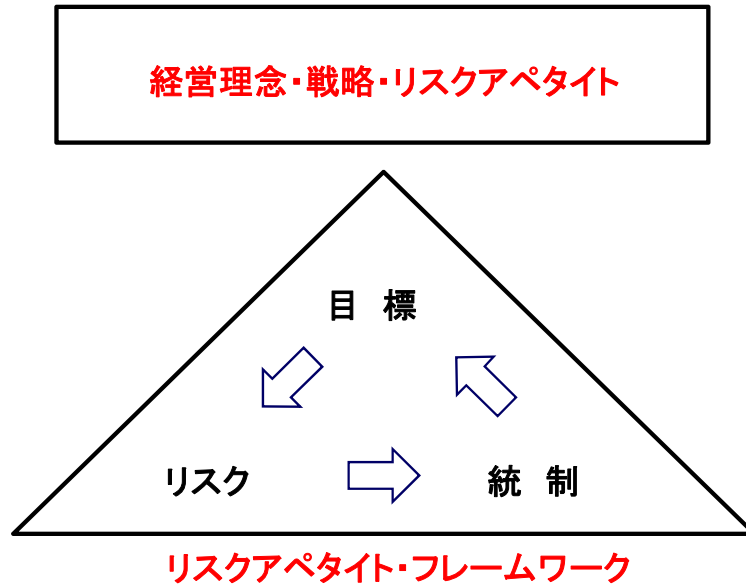
独立性、多様性の乏しい
マネジメント・ボード



- ・社内取締役(■●)が主体の構成
- ・取締役(■●)が相互監視することが建て前のマネジメント・ボード
- ・社外取締役(□)はアドバイザー

Global

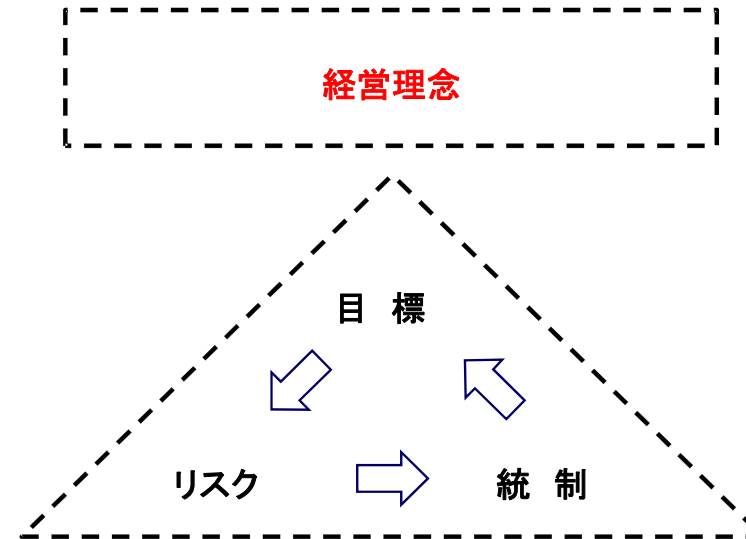
目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが明確(文書化)



- ・経営理念・戦略・リスクアペタイトを文書化。
- ・上記にもとづき、目標達成のためのリスクマネジメント・プロセスを明確化。

Japan

目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧(文書化が不十分)

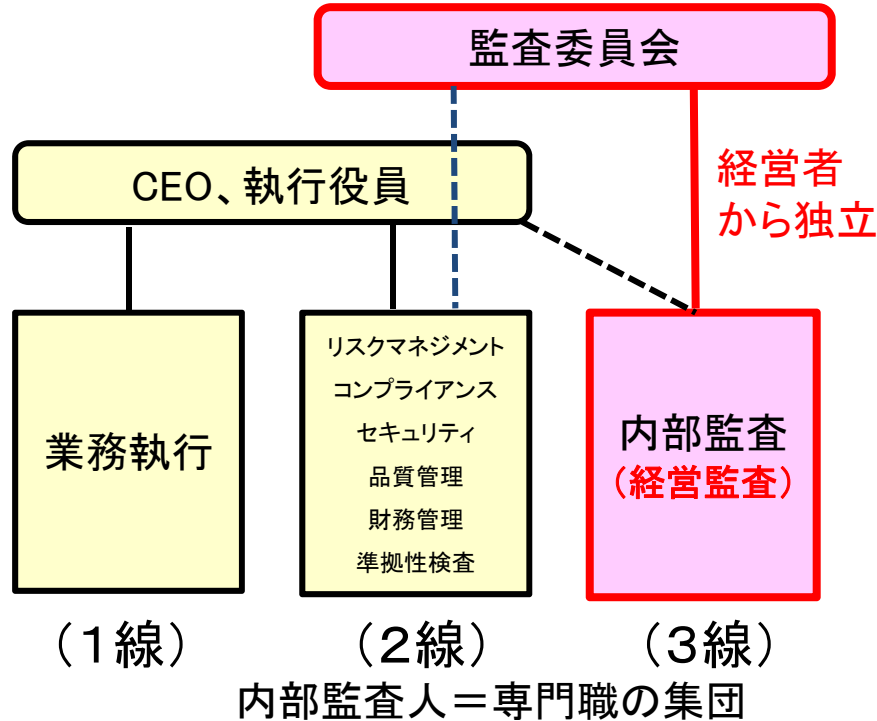


- ・経営理念はあるものの、抽象的であることが多い。
- ・目標は存在するものの、その達成のための内部統制、リスクマネジメントの詳細が曖昧で不明確。

Global

独立性、専門性のある監査機能

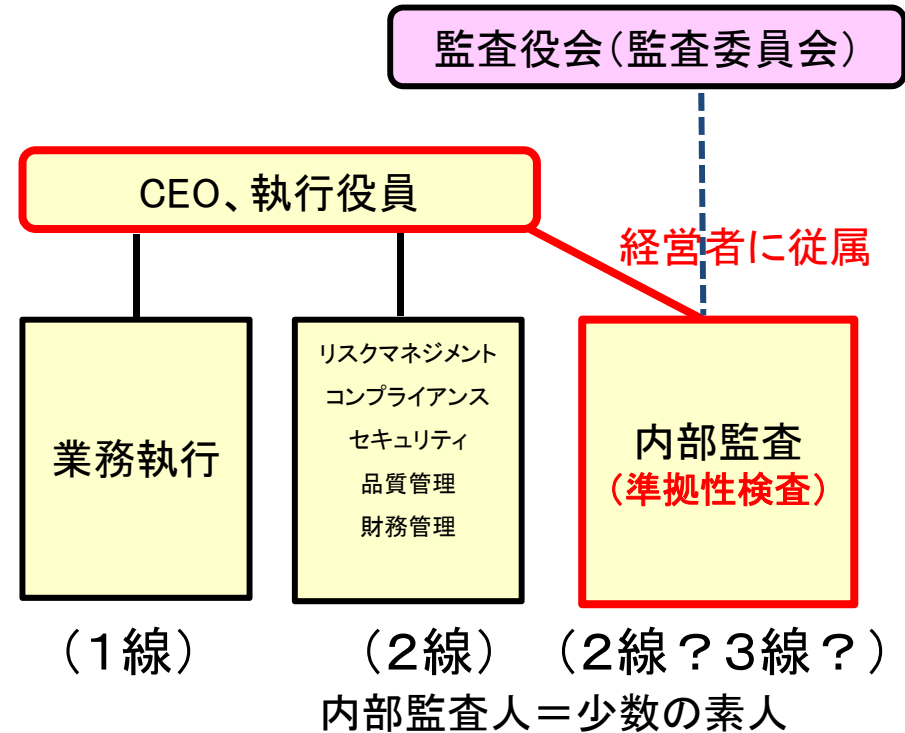
独立取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在



Japan

独立性、専門性の乏しい監査機能

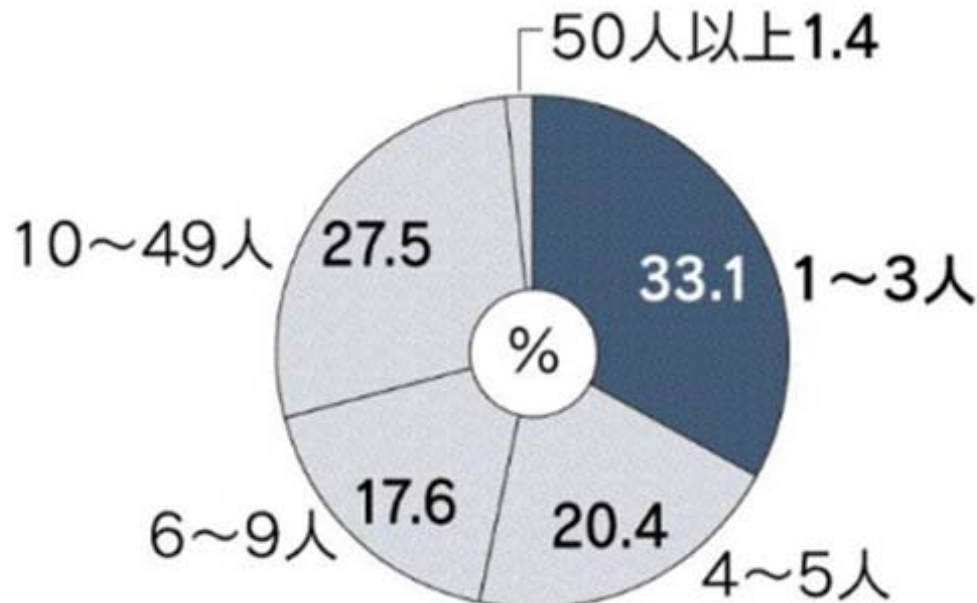
常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



大企業の内部監査部門

Japan

- 内部監査部門が9人以下の大企業は全体の7割超
- 内部監査部門が3人以下の大企業は全体の3分の1



(注) 日本内部監査協会の2014年の調査。対象は
資本金100億円以上の上場企業

2016/12/5付
日本経済新聞

日本独自のガバナンスの特徴・問題点

- ① 取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。
- ② 現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会があっても形式的である。
- ③ 社長、会長を務めた後、相談役、顧問などの形で会社に残り、経営の決定に影響を及ぼすことがある。
- ④ 社長の報酬が比較的少な目であり、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。
- ⑤ 経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制、リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。
- ⑥ 株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案には必ず賛成する安定株主がいる。

日本独自のガバナンスの特徴・問題点

- | | |
|---|---|
| ⑦ | 社長の元部下が常勤・社内監査役を務め、社長を含む取締役の適法性監査の実質的な責任者となっていることが多い。 |
| ⑧ | 社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。 |
| ⑨ | 社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。 |
| ⑩ | 社外監査役にはごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。 |
| ⑪ | 内部監査部門は、社長の指揮命令下に置かれている。 |
| ⑫ | 内部監査部門には専門職(プロフェッショナル)がない。2～3年で執行側に戻るか、定年退職する。 |

《参考》日本独自のガバナンス慣行(12項目)に関する次世代(※)アンケート

—構成比%

Q1. 日本企業の利益率が低く、長期停滞している原因、背景として、関連があると思うことを選んでください。	講義前	講義後
経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制、リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。	55	57
株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案に必ず賛成する安定株主がいる。	55	57
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	32	56
社長の報酬が比較的少な目で、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。	46	54
社長、会長を務めた後、相談役、顧問などの形で会社に残り、経営に決定に影響を及ぼすことがある。	50	51
現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会があっても形式的である。	37	44
Q2. 日本企業で重大な不祥事が繰り返されている理由、背景として、関連があると思うことを選んでください。	講義前	講義後
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	60	77
内部監査部門は、社長の指揮命令下に置かれている。	56	67
社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。	54	61
社外監査役には、ごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。	54	52
内部監査部門には専門職(プロフェッショナル)がいない。2~3年間で執行側に戻るか、定年退職する。	45	47
社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。	46	42

(注)京都大、一橋大、慶應義塾大、各大学50名前後に対して、講義前と講義後の2回、アンケート調査を実施(2016年)。 23

《参考》日本独自のガバナンス慣行(12項目)に関する次世代(※)アンケート

—構成比%

Q3. 今後、是正すべきと考える日本独自のガバナンス慣行を選んでください。	講義前	講義後
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	57	77
内部監査部門は、社長の指揮命令下に置かれている。	49	64
経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制、リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。	53	60
社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。	45	59
社長の元部下が常勤・社内監査役を務め、社長を含む取締役の適法性監査の実質的な責任者となっていることが多い。	44	58
内部監査部門には専門職(プロフェッショナル)がいない。2~3年間で執行側に戻るか、定年退職する。	48	57
社外監査役には、ごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。	44	45
社長、会長を務めた後、相談役、顧問などの形で会社に残り、経営に決定に影響を及ぼすことがある。	41	43
現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会があっても形式的である。	40	40
社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。	35	39
社長の報酬が比較的少な目で、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。	28	36
株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案に必ず賛成する安定株主がいる。	34	35

(注)京都大、一橋大、慶應義塾大、各大学50名前後に対して、講義前と講義後の2回、アンケート調査を実施(2016年)。

2. わが国のガバナンス改革の始まり

- 2015年、改正会社法の施行、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、独立取締役の選任が一気に進んだ。
- 指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社への移行や、法定・任意の委員会を設置する動きが拡大している。
- 取締役会議長と代表取締役の分離、取締役会の議事運営など「モニタリング・ボード」への移行に向けた動きが着実に進みはじめている。

- グローバルな視点からみると、日本が独自のガバナンス制度を継続していくことを合理的に説明するのが難しくなっている。
- そのことが、平成26年会社法改正において、社外取締役の設置を求め、設置しない場合には、説明責任を課したり、監査等委員会設置会社を新たな機関設計として認めた背景となっている。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏





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・コードをとりまとめるにあたって、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。

コーポレートガバナンス・コード 2015年3月

【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、

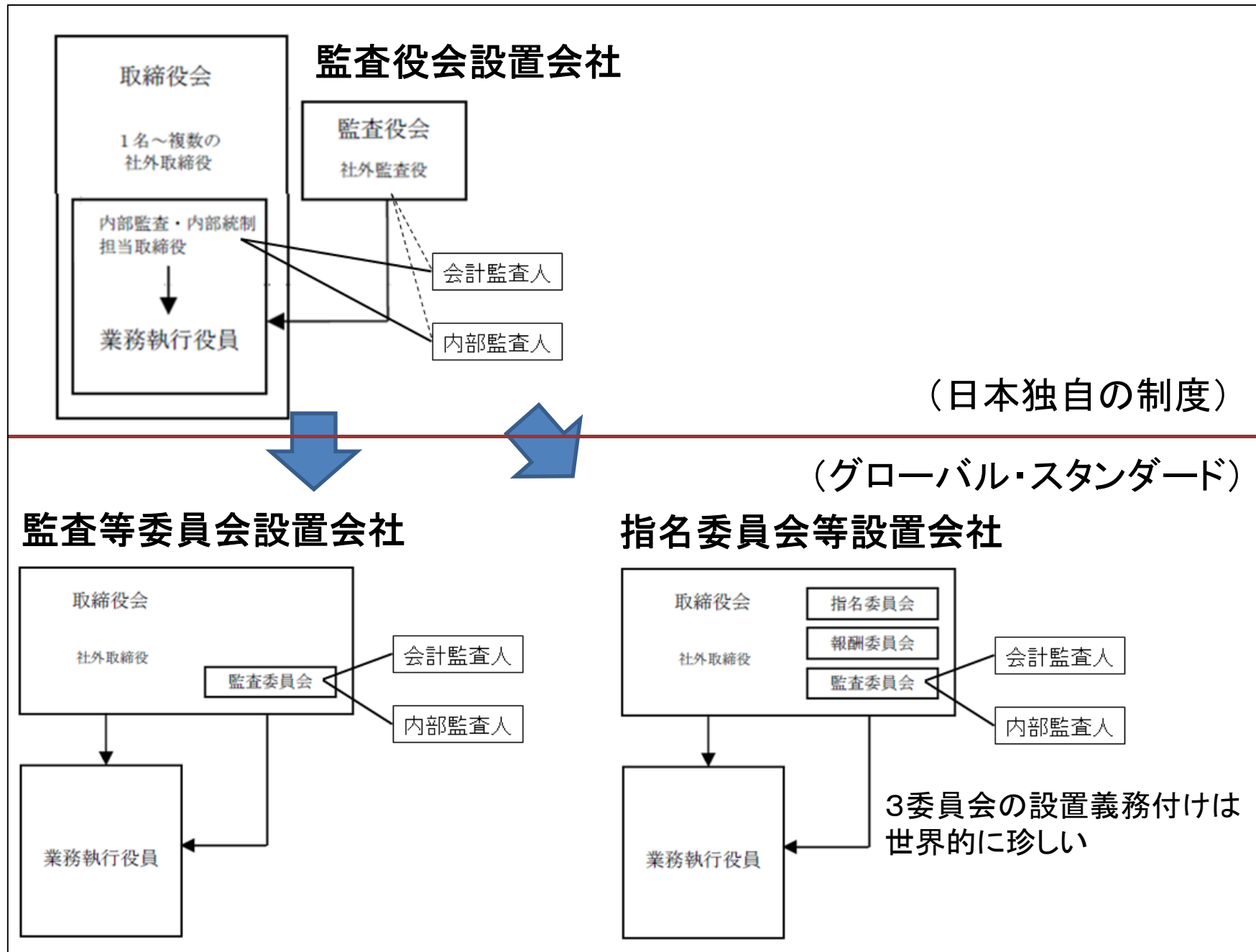
(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと

(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。



金融機関の機関設計の方向性

- メガバンク、大手証券に関しては、HDは指名委員会等設置会社、中核子会社は監査等委員会設置会社とする方向。
(例)みずほ、MUFG、りそな、野村、大和証券
- 地域銀行では、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社へ移行する方向。すでに3割程度の先が移行を実現。
- 日本独自のガバナンス改革から脱却した先の資本市場における国際的な評価は確実に高まっている。
- 信用金庫、信用組合は、機関設計は変えられない。ただ、業界申合せにより、複数名の職員外理事を選任。一部の信用金庫では、職員外理事を監査委員長に選任する動きもみられる。

監査等委員会設置会社は 国際的に評価される機関設計である。

- 国際社会では、委員会設置型の機関設計が一般的。
- 監査委員会の設置が義務付けられている一方で、指名、報酬、リスク、コンプライアンス等の委員会は任意設置のケースが多い。
- 日本の指名委員会等設置会社のように指名・報酬・監査の3委員会の設置を法的に義務付けるケースは珍しい。
- 監査等委員会設置会社は、グローバル・スタンダードとして評価される機関設計である。

監査等委員会設置会社は 国際的に評価される機関設計である。

- ただ、独立取締役を2名に止めるために、監査等委員会設置会社への移行を決めた企業は、ガバナンスを理解していないとみなされ、厳しく批判されている。
- 独立取締役の人数に関して、少なくとも3分の1以上、今後は過半数を目指すことを前提にすれば、監査等委員会設置会社への批判はなくなる。
- なお、監査役会設置会社は、国際社会では許容されない慣行を含む、日本独自のローカルな制度である。
 - とくに、常勤・社内監査役の選任は、不正会計、組織的な不祥事の隠蔽につながるため、違法とされている国もある。
 - 監査等委員に常勤者の設置が義務付けられなかったのは国際社会から許容される制度とするためである。

監査役はどうなるのか

- 監査役会設置会社にも、定款の授権により、取締役会の決議事項を経営会議等に委任することを可能とする法律を手当てし、モニタリング・モデルを採用しやすくする必要性を感じている。
- ただ、監査役会設置会社はマネジメント・モデルのままよい、との意見もあり、すぐに実現できるかは分からない。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏



監査役はどのようなのか

- 国際社会からは、たった数名の監査役で何ができるのかと問われている。
- 現行法の下で監査役と内部監査部門の連携強化を促していくことも、今後の課題と考える。
- 2017年1月、日本監査役協会では、「監査役等と内部監査部門の連携について」を公表するなど、両者の連携強化を積極的に促していく方向にある。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏



変わり始めた監査役の役割・機能

- 監査役は、グローバル・スタンダードである独立取締役・監査委員の役割・機能に合わせる形で、法的・実務的な役割・機能が変わり始めている。
- 従来、執行の役割・機能であるとされ、監査役が担うべきではないとされた役割・機能を実際に果たすようになってきている。
 - ◎ 監査役の役割・責任を適法性監査に限定して、守備範囲を過度に狭くとらえるのは適切ではない。能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において、あるいは経営者に対して、適切に意見を述べるべきである(コード)
 - ◎ 監査役が、監査法人の選・解任に関する議案の内容を決定する(会社法)。
 - △ 監査法人の報酬は取締役会が決定しているが、今後、監査役が同意権、承認権を持つ可能性がある。

(注) ◎:会社法、コードにより、監査役の役割・機能として実践すべきことが定められている。
○:日本監査役協会の見解として、取締役会が決議すればできることであり、各社は検討するのが望ましい(既に実施している先もある)。
△:監査役協会としての見解は示されていないが、取締役会の決議があれば実現可能。

変わり始めた監査役の役割・機能

- 監査役が内部監査部門長の選・解任権あるいはその同意権を持つ(日本監査役協会の見解)。
- 監査役が内部監査部門と協力・協働して実地調査を行う(同上)
- 監査役が、内部監査計画の策定にあたって、内部監査部門に指示を与えたり、取締役会あるいは経営者が承認した監査計画に同意する権限を持つ(同上)
- △ 今後、内部監査計画の承認者が監査役に変わる可能性がある(取締役会と経営者には報告を行う)。
- 内部監査部門に対し、監査役への内部監査結果の報告を義務付ける(同上)
- △ 今後、内部監査部門への報告の順番を、①監査役、②社長と定める可能性がある。

(注) ◎:会社法、コードにより、監査役の役割・機能として実践すべきことが定められている。
○:日本監査役協会の見解として、取締役会が決議すればできることであり、各社は検討するのが望ましい(既に実施している先もある)。
△:監査役協会としての見解は示されていないが、取締役会の決議があれば実現可能。

監査役をどうすべきか

- さまざまな見解(私見のレベル)が示されている。
- たとえば、監査役は、会計監査、内部監査の責任者となり、取締役・監査委員と同じ役割・機能を果たすことができるようにすべきとの意見もある。
- 常勤・社内監査役は、国際社会では、到底、許容されがたいため、将来、廃止も含めて議論すべきとの意見もある。
 - 社外から常勤監査役を招くことにして、社内者が常勤監査役に就任することを禁止する。
 - 常勤・社内監査役は残すが、筆頭・監査役を設けて、社外者の選任を義務付ける。
 - 法改正し、常勤・監査役の選任義務付けを廃止する。
 - 法改正し、常勤・監査役の選任を禁止する。

3. 目指すべき国際標準のガバナンス

- 1970年代の不祥事の高発や、2000年代のエンロン、ワールドコム事件、金融危機などを経て、国際社会ではガバナンスに関して多くの議論と実践を積み重ねてきた。
- 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」(2015)は、ガバナンスの国際標準として認められている。
- 改正会社法、コーポレートガバナンス・コードに形式的に対応するだけでは不十分。わが国独自のガバナンス慣行の限界を理解し、国際標準に適合したガバナンスの実現に向けた取り組みが求められている。

国際標準のガバナンスが確立するまで

	内部統制、監査、ガバナンス	金融界
1970年代 1987 1988 1992 1996 1997 1998 1999	<p>★贈収賄・不正会計事件</p> <p>米国トレッドウェイ委員会「不正な財務報告」</p> <p><u>COSOフレームワーク</u>、英国キャドバリー報告書</p> <p>英国統合コード(英国CGCの前身)</p> <p><u>IIA 内部監査「専門職的实施のフレームワーク」</u> <u>OECDコーポレートガバナンス原則</u></p>	<p>★アジア通貨危機</p> <p>★拓銀破綻、山一自主廃業</p> <p>★長銀、日債銀国有化</p> <p>BCBS「銀行組織における内部統制のフレームワーク」</p>
2001 2002 2004 2006 2008	<p>★エンロン不正会計事件</p> <p>★ワールドコム不正会計事件</p> <p>米国SOX</p> <p>ERMフレームワーク</p> <p>改訂OECDコーポレートガバナンス原則</p> <p>日本版SOX</p>	<p>BCBS「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」</p> <p>★リーマンショック</p>
2010 2012 2013 2015	<p>IIAポジションペーパー「効果的なリスクマネジメントとコントロールにおける3つのディフェンスライン」</p> <p><u>改訂COSOフレームワーク</u></p> <p><u>改訂IIA内部監査「専門職的实施の国際フレームワーク」</u> <u>内部監査の使命・コアプリンシプルの制定</u></p> <p>COSO & IIA「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」</p> <p><u>改訂G20/OECDコーポレートガバナンス原則</u></p>	<p>BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」</p> <p>BCBS「銀行の内部監査機能」</p> <p>FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」</p> <p>FSB「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」</p> <p>BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」 ※ 別冊・資料を参照。</p> <p>国際標準のガバナンスが確立 「3線」モデルの構築</p>

ガバナンスの基礎が固まる



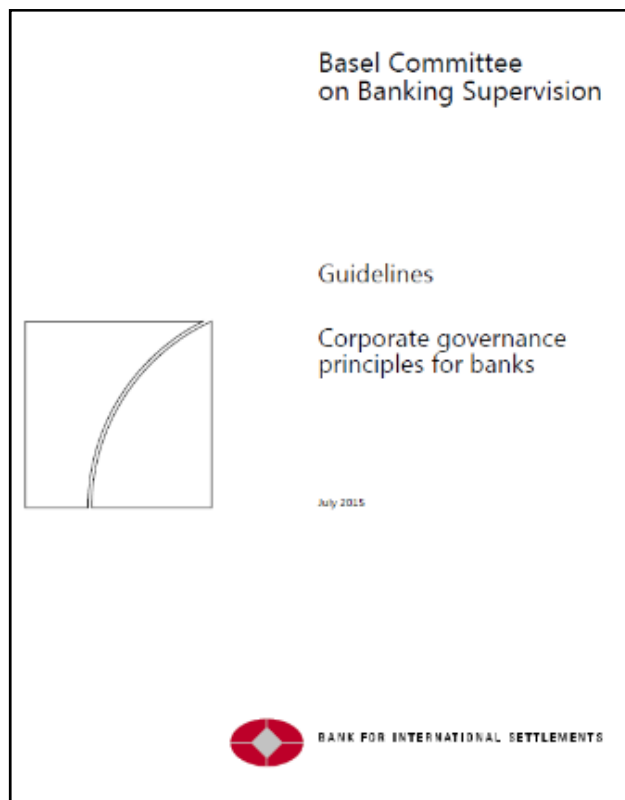
ガバナンスが発展する ERM、監査機能の強化



金融機関のガバナンスのグローバル・スタンダード

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」(2015年7月)



原則1 取締役会の全般的な責務

原則2 取締役会の資質と構成

原則3 取締役会自身の構造と実務

原則4 上級経営陣

原則5 グループ構造のガバナンス

原則6 リスク管理機能

原則7 リスクの把握、モニタリング、コントロール

原則8 リスクコミュニケーション

原則9 コンプライアンス

原則10 内部監査

原則11 報酬

原則12 ディスクロージャーと透明性

原則13 監督当局の役割

※ 別冊・仮訳を参照。

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a5.pdf

1990年代：ガバナンスの基礎が固まる。

- 経営者不正、贈収賄、不正会計の多発を契機に、独立取締役による監督機能の強化や内部統制、内部監査の枠組みなどが議論された。
- COSO、IIA、OECDなどの専門機関は相次いで、内部統制、内部監査、ガバナンスの枠組み、諸原則を公表した。

2000年代前半：ガバナンスの発展

- エンロン・ワールドコム事件を受けて、企業改革法（SOX法）が制定。監査委員会の権限強化が図られ、独立取締役が会計監査・内部監査に関する権限と責任を持つようになった。また、内部統制報告書制度も導入された。
- COSOは、全社的なリスクマネジメントの枠組みを公表（ERMフレームワーク）。

Global

独立取締役が会計監査、内部監査の総責任者となり、不正会計の抑止に成功。

She is Our Hero



Cynthia Cooper

Whistleblower of
2002 "Worldcom"s
mega-fraud

and

She was its internal auditor
(VP of Internal Audit)

ワールドコム社
内部監査人 シンシア・クーパー

社外・監査委員長の指揮下で内部監査のプロ集団が執行側の妨害工作をはねのけ、不正会計の全貌を暴いて自浄作用が働くことを証明。

Japan

社内・監査委員長、常勤監査役と経営者に直属する内部監査では、不正会計を抑止できない。

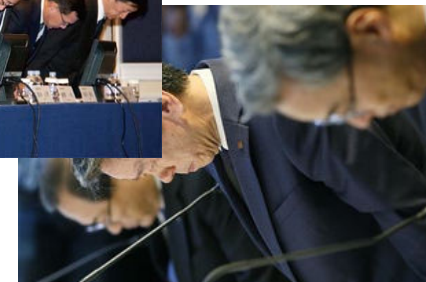


山一証券
(当局への内部告発)



東芝(当局への
内部告発)

オリンパス
(月刊FACTA
への内部告発)



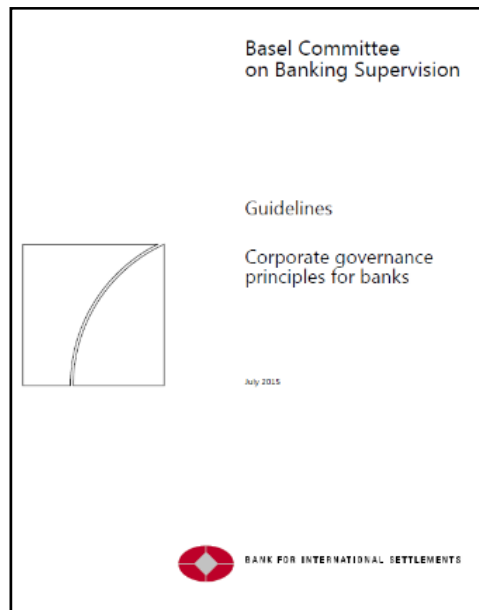
社内・監査委員長、常勤監査役と経営者に直属する内部監査では、自浄作用が働かないことを職員は知っているため、外部に告発する。

リーマンショック後： 国際標準のガバナンスが確立

- 2008年のリーマンショック後、海外の金融機関では、ガバナンスの形骸化を真摯に反省して、取締役会、リスク管理機能、内部監査の一体改革を積極的に推進した。
- 金融安定理事会(FSB)は、先進的な金融機関では、監督当局が求める以上のグッド・プラクティスがみられるようになったと高く評価。
- バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は、これらを取りまとめて「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)として公表。
- COSO、IIA、OECD等の専門機関は、金融機関による「3線」モデルの構築などのグッド・プラクティスを踏まえ、既存の枠組み、諸原則の改訂・見直しを実施。

「ガバナンス諸原則」にまとめられた金融機関のグッド・プラクティスがガバナンスに関する基本文献の改訂を促した。

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」



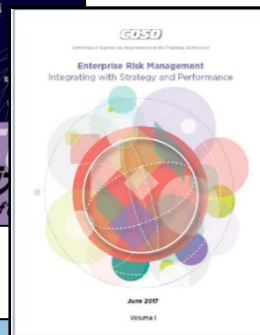
※ 別冊・仮訳を参照。



改訂版
G20/OECD
コーポレート・
ガバナンス原則



改訂版COSO
内部統制の
統合的フレームワーク

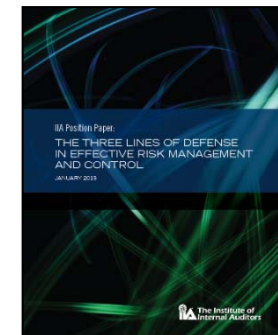
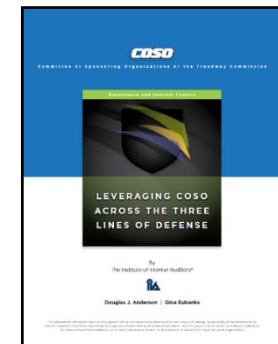


改訂版COSO
ERMフレームワーク



改訂版
IIA内部監査の
「専門職的实施の
国際フレームワーク」

COSO & IIA「3つのディフェンス
ライン全体でのCOSOの活用」



IIAポジションペーパー「効果的な
リスクマネジメントとコントロール
における3つのディフェンスライン」

第二部 実践事例

1. 取締役会の改革
 2. 監督の枠組みの構築
 3. 「3線」モデルの構築と経営監査の実践
-

1. 取締役会の改革

- (1) 独立性、多様性のある取締役会
- (2) 取締役会・議長と代表取締役の分離
- (3) サクセッション・プランの策定
- (4) 経営者報酬
- (5) 取締役会の実効性評価

(1) 独立性、多様性のある取締役会

- リソな発足以来、取締役会の過半数が独立社外取締役だ。
- 取締役会では、社外取締役に説明を尽くすようにしている。質問や意見もどんどん出してもらうように促している。
- 社外取締役に説明しようとして、自ら考えの足らなかったことに気づくこともある。外部からの率直な質問や意見に考え直させられることもある。
- 社外取締役への説明は面倒なだけだと言うひともいるが、我々はそうは思わない。むしろ、そのことに価値があると考えている。

リソなホールディングス
取締役兼代表執行役社長 東 和浩 氏



りそなのコーポレートガバナンス

2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。経営の透明性と客観性を確保。

社外取締役



松井 忠三
指名委員会委員長
報酬委員会委員
松井オフィス 社長
元 良品計画 社長・会長



浦野 光人
報酬委員会委員長
ニチレイ 相談役
(元 同社 社長・会長)



佐貫 葉子
監査委員会委員長
弁護士
(NS総合法律事務所 所長)



有馬 利男
指名委員会委員
報酬委員会委員
グローバル・コンパ外・ネットワーク・ジャパン
代表理事、元 富士ゼロックス 社長



佐藤 英彦
指名委員会委員
監査委員会委員
弁護士(ひびき法律事務所)
元 警察庁長官



馬場 千晴
監査委員会委員
元 みずほ信託銀行 副社長

社内取締役



東 和浩
代表執行役社長



菅 哲哉
代表執行役
(2017/11月、KMFG)
代表取締役兼
社長執行役員就任



原 俊樹
代表執行役



磯野 薫
監査委員会委員

取締役会

- 過半数が、幅広い知見を有する独立社外取締役
 - 全取締役による年次取締役会評価に基づき、議長を指名
 - 取締役会での場に加え、フリーディスカッションの場を設置し、戦略案件を議論

指名委員会

- 2007年、サクセッション・プランを導入
- 外部コンサル等を活用し客観性を確保

報酬委員会

- 2017年、取締役の業績連動報酬を廃止、執行役の業績連動発行型株式報酬制度を導入

監査委員会

- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

- 故細谷会長が「りそなの常識は世間の非常識」とよく言っていた。社内論理に陥る危険性をどのように是正するかの仕組みづくりが、コーポレートガバナンスの本質だ。
- りそな発足以来、社外取締役が入れ替わっても取締役会やそれ以外の場でも、社外取締役同士で自然と集まって喧々諤々の議論が行われている。
- 実際、社外取締役の普通の感覚や徹底した議論が、りそなの様々なサービス改革をリードしてきた。防衛的な発想ではなく、社外取締役から各分野の専門知識や他業界の考え方や知見をいかに学び、経営に活かすかということが重要だ。

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



オペレーション改革の基本コンセプト

はじめの一步は
「銀行の常識」を捨てたこと。

お店に入って
まずどこへ
行けば良いか
分かりにくい

窓口の
手続きで
待たされる

書類に
記入したり、
捺印するのが
面倒

隣の窓口
との距離が近く
相談しにくい

- 待ち時間ゼロ運動
- 平日午後5時まで
窓口営業



CSの観点

お客さまの
『3ない』を実現。

「待たせない」「押させない」「書かせない」


次世代型店舗

2004年11月～

銀行事務の
『3レス』を実現。

「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」

事務プロセス改革の観点

 リソナホールディングス

6

2017年7月金融高度化セミナー「業務改革」参照

- ガバナンス改革は経営トップでないとできない。以前から頭の中で検討していたガバナンスの改革を断行した。
- 国際標準のガバナンス態勢を実現するために、専務以下は取締役を返上して執行役員とした。一方で、社外取締役の数を増やして、過半数とした。
- 会長自らも代表権を返上し、議長に専念する態勢とした。
- 取締役会の運営も見直し、取締役会は戦略を議論する場とした。議論は極めて活発だ。

みちのく銀行

取締役会長 杉本 康雄 氏



みちのく銀行 取締役の人数・構成

 4名

社内取締役

取締役会長
杉本 康雄

代表取締役頭取兼執行役員
高田 邦洋

代表取締役副頭取兼執行役員
加藤 政弘

業務執行取締役

取締役
小田中 和彦

監査等
委員

 5名

社外取締役

取締役
熊谷 清一（地元弁護士）

取締役
鎌田 由美子（上場会社役員）

取締役
佐藤 郁夫（日本銀行出身）

取締役
馬谷 成人（銀行・証券会社出身）

取締役
西谷 俊広（地元公認会計士）

みちのく銀行 監査等委員会設置会社への移行 と取締役会改革の主なポイント

1 取締役会の少人数化（社内取締役を半減）

2 社外取締役を過半数選任

3 取締役会議長と代表取締役を分離
（執行と監督の分離）

4 社外取締役の選任にあたり各自が有する知見の
バランスを確保

(2) 取締役会・議長と代表取締役の分離

- 取締役会・議長は、監督者としての象徴的な存在。取締役会・議長と代表取締役の分離は、「モニタリング・ボード」への移行の決意表明と言える。
- わが国でも、独立取締役を取締役会・議長に選任したり、会長が代表権を返上し、非執行取締役として取締役会・議長に就任する事例がみられ始めている。
- なお、取締役会・議長と代表取締役の兼任は、取締役会の監督機能を低下させるため、無条件には認められない。
 - 取締役会の過半数を独立取締役が占めており、シニアな独立取締役がいて、代表取締役に対するチェック・アンド・バランスが確保されることが兼任の条件になる。

- 議長としては、議案や取締役会の資料については、事前に丁寧に吟味する。
- 取締役会を議論の場とするためには、簡潔で優れた資料を用意する必要がある。
- 毎月の取締役会の都度、事務局と3～4回の事前ミーティングを行い、議案の絞り込みや論点の明確化を行ったうえで、取締役会の資料を作成してもらおう。事前に何度かやり取りをしたり、作り直してもらうこともある。
- 毎回の議論はたいへん活発。主要な議案は1時間をかけて議論する。全体で4時間近くかかることもしばしばだ。

みずほフィナンシャルグループ
取締役会議長 大田 弘子 氏





三井住友トラスト・ホールディングス



独立取締役 取締役会・議長
松下 功夫 氏
(JXホールディングス前社長)

取締役会議長としては、予定調和的な運営ではなく、批判的な議論を促し、反対意見も含めて審議を尽くす意思決定プロセスを確立していきたいと考えています。

そうした健全な意思決定を行うために、必要かつ十分な情報を的確に提供し、社外取締役の知見やノウハウを最大限に活用していきたいと思います。

まずは、金融業界経験のない全くの外部の目線を、しっかりと手加減なく投げ掛けていくことが、私に期待された第一の役割であると考えています。

(3) サクセッション・プランの策定

- 中長期的な企業価値の向上を図るには、経営環境の変化に合わせて最適な人材を経営トップに選任し、その執行状況をモニタリングすることが重要である。
- そのとき、独立取締役が関与して、客観性、透明性を確保する必要があるとの指摘がなされている。
 - 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意見書
 - 元経営トップが参加するプロネット「独立取締役の会」提言
- こうした認識の下で、法定・任意の指名・報酬委員会を設置しサクセッション・プラン(後継者計画)を策定したり、人事評価の改革に取り組む動きが金融機関に広がっている。

フォローアップ会議・意見書(2)(2016年2月)

- CEO選任のための後継者計画の策定及び運用にあたっては、社内論理のみが優先される不透明なプロセスによることなく、客観性・適時性・透明性を確保するような手続が求められる。
- 適切に会社の業績等の評価を行ったうえで、CEOに問題があると認められるような場合にはCEOを解任できる仕組みを整えておくことが必要である。
- その際にも、取締役会が適時・適切にCEOを解任できるよう取締役会の経営陣からの独立性・客観性が十分に確保されていることが重要である。

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



日本経済新聞 2017年10月16日付 インタビュー記事・抜粋

- コーポレートガバナンスの改革も3年目となるが、低成長に甘んじる企業や不祥事を起こす企業はなお多い。そんななかで、元経営トップが参加する「独立取締役の会」が独自のガバナンス改革に関する提言をまとめた。
- 本提言では、取締役会の果すべき重要な役割として7つの項目を挙げているが、そのなかでも「社長の後継者計画」と「社長の評価」は最も重要な役割と位置付けている。

Proned 「独立取締役の会」主要メンバー



蛭田 史郎 氏
元旭化成社長



朝香 聖一 氏
元日本精工会長



釜 和明 氏
元IHI会長



石村 和彦 氏
旭硝子会長



藤田 純孝 氏
元伊藤忠商事副会長

「独立取締役の会」提言 取締役会の果たすべき重要な役割※

http://www.proned.co.jp/services/2017_proposal.pdf ※ 別冊・資料を参照。

- 取締役会の果たすべき重要な役割は以下の7項目。
 - ① 経営計画の策定と実施状況のモニタリング
 - ② コンプライアンスとリスクマネジメントのモニタリング
 - ③ サステナビリティのモニタリング
 - ④ 社長(CEO)の後継者計画
 - ⑤ 社長(CEO)の評価
 - ⑥ 役員報酬
 - ⑦ 取締役の指名
- 急速に社会・経営環境が変化するなかで、持続的な成長と企業価値の向上を実現するためには最適な人材を社長に選任し、経営執行を適切にモニタリングすることが不可欠。
- そのプロセスにおいて、社外の“目”も活用して、客観性と合理性を担保し、より良い意思決定と監督を実現することが取締役会改革の本丸である。

日本経済新聞 2017年10月16日付 インタビュー記事・抜粋

— 提言の背景にある問題意識は何か。

- 日本企業は、戦後の高度成長期に成功した。基本的にモノが足りない時代だから、いかに「モノを安く、早く、大量に作るか」という単純な戦略であった。
- このとき、主取引銀行と社長による統治が機能した。偶然うまくいった統治形態を「日本企業には一番適している」と思ってしまった。
- その感覚や文化が定着しすぎたため、現在の日本企業の再生・再成長の障害になっているのではないか。

旭化成株式会社 相談役

オリンパス株式会社 取締役会議長 蛭田 史郎 氏



日本経済新聞 2017年10月16日付 インタビュー記事・抜粋

- 提言では、取締役会、とくに社外取締役は、定期的に社長を評価すべきだとしているが…
- 米国企業は環境変化に対応して、ものづくりからハイテク、金融、ITへと変化を遂げた。
 - 日本企業は、ものづくりにこだわってきたが、もう限界だ。環境変化を取り込み、どう生き残っていくのか。今の社長にそれができているか。中期経営計画の達成状況などを踏まえて、定期的にチェックしなければならない。
 - 社外取締役側にも、経営の経験などの適性が求められるだろう。

旭化成株式会社 相談役

オリンパス株式会社 取締役会議長 蛭田 史郎 氏



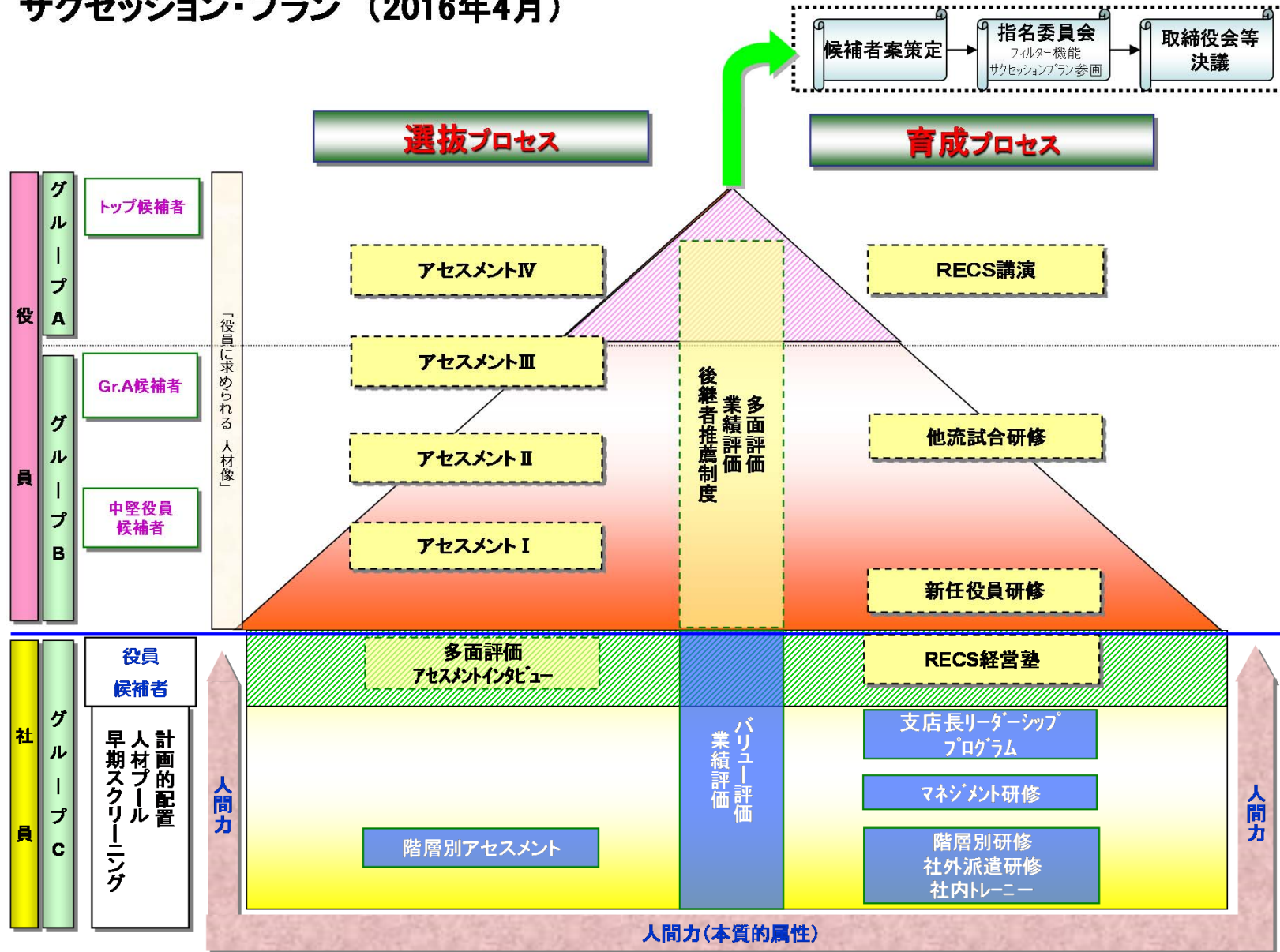
りそなのサクセッション・プラン

役員に求められる人材像（2015年6月）



りそなのサクセッション・プラン

サクセッション・プラン (2016年4月)



- りそなグループでは、経営改革を加速し、持続的な企業価値の向上を実現するために、最適な人材に経営トップの役割と責任を継承するメカニズムとして、2007年6月からサクセッション・プランを導入、運営している。
- 指名委員会で役員に求められる人材像を明確化している。
- サクセッション・プランは、選抜プロセスと育成プロセスからなり、双方が重要と考えている。
- 2017年4月に開始した中期経営計画で、「次世代リテールの金融サービスモデル」を構築し、持続的な成長を実現させるにあたって、グループを牽引する人材を育成していきたい。

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役社長
東 和浩 氏



- りそなグループでは、指名委員会で明確化された役員に求められる人材像にもとづき、従業員に求められる人材像を定義している。
- 定義した人材像に基づき、従業員の人材育成と人事考課を行うことで、役員から従業員まで一貫通貫した人材育成を実施している。
- 中期経営計画では、オムニ戦略の一つの柱として、「オムニアドバイザー」という人材の更なる強化を目指している。「オムニアドバイザー」は、お客さまになりきることで、お客さまのお悩みや課題を引き出し、解決策を提供できる人材であり、26,000人の全員ソリューション体制を構築していく。

りそなホールディングス
取締役兼代表執行役
原 俊樹 氏



- 地域金融機関の経営を取り巻く環境は厳しさを増している。
- 社外取締役の意見をよく聞き、360度の人事評価を行って時代にふさわしい経営トップを選ぶことが重要である。
- そのために、任意の指名・報酬検討会議を設置（議長 多胡秀人 氏）した。次期トップの選定のほか、人事制度の改正にも取り組んでいきたい。

みちのく銀行

取締役会長 杉本 康雄 氏



みちのく銀行のサクセッション・プラン（登用プロセス）

1 代表取締役等による候補者抽出

2 候補者に対し**役員要件**に照らして**アセスメント実施**
（インタビュー、360°評価等） ※アセスメントは第三者に委託
※アセスメント結果は本人にフィードバック

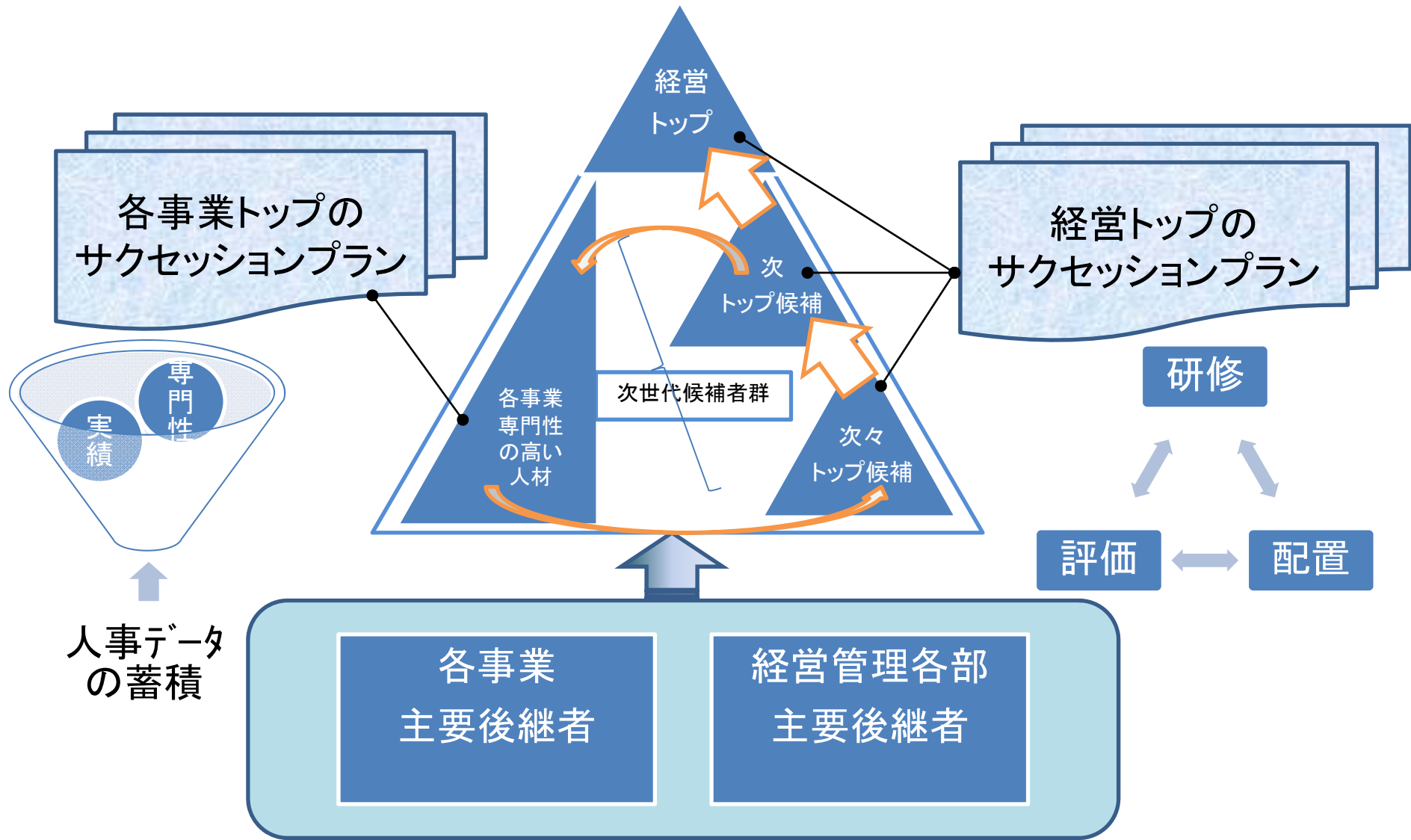
3 アセスメント結果を基に登用原案を作成

4 指名・報酬検討会議に上記原案を付議し協議

5 指名・報酬検討会議の協議内容を基に取締役会に付議
（執行役員は取締役会決議、役付取締役は株主総会後の取締役会にて決定し登用）



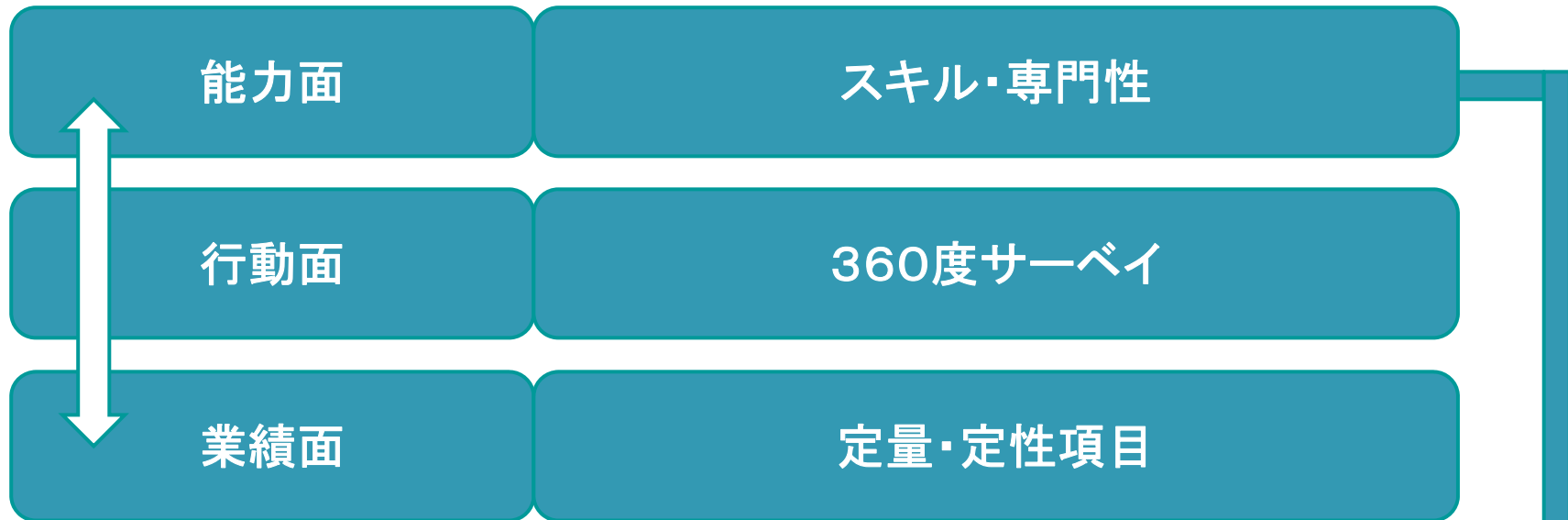
三井住友トラスト・ホールディングス 指名委員会





・評価と配置

◆ 能力、行動、業績:3つの体系



◆ 成長につながる機会となる登用(例)

- ✓ グループ会社のトップ
- ✓ 経験を補う必要のある領域への配置

◆ 360度サーベイ

- ✓ 役員から課長クラスまで一貫して導入予定

(4) 経営者報酬

- 金融危機後、国際社会では、経営者報酬の考え方が大きく転換している。
- 経営者に対して、短期的な利益の追求よりも中長期的な企業価値の向上につながる施策を促すために、3～5年間の譲渡制限付株式の保有を義務付けるとともに、賞与の一部を譲渡制限付株式で支給する企業が増えている。
- 日本企業・金融機関も、報酬の水準や与え方、決定プロセスなどに関して抜本的に見直すべき時期に来ている。

ペイ・ガバナンス日本株式会社
代表取締役・マネージングパートナー
阿部 直彦 氏



(5) 取締役会の実効性評価

- 取締役会の実効性評価は、ただ、取締役会のメンバーにインタビュー、アンケートを行えば良いというものではない。
- まず、目指すべき経営の姿を取締役会メンバーが共有する必要がある。そのうえで、取締役会として、今、何が求められているのか、その課題を洗い出すべきだ。
- たとえば、事業・経営ステージが変化するなかで、取締役会における議論の内容がこれでよいか、メンバー構成に問題はないかなどを考え直す機会とするのが、本来の取締役会の実効性評価である。

ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社
取締役マネージング・ディレクター
ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社
代表取締役 高山 与志子 氏



2. 監督の枠組みの構築

(1) リスクアペタイト・フレームワーク

(2) ダイレクト・アクセス

(3) チャレンジ

(1) リスクアペタイト・フレームワーク

- 金融危機後、「収益が上がるのなら何をやっても良い」という考え方への反省が強まり、海外の金融機関ではリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の導入が進んだ。
- 取締役会における価値判断の基準を明確化するとともにそれらを起点にして、業務・収益計画、コンプライアンス、リスク管理方針、リスク枠・損失限度の設定、ストレステスト、報酬制度、研修計画など各種内部統制のフレームワークを再構築した。
- 日本でも、メガバンク、大手証券、保険会社だけでなく、地域銀行においても、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を導入し、経営管理への活用を検討する動きが広がっている。

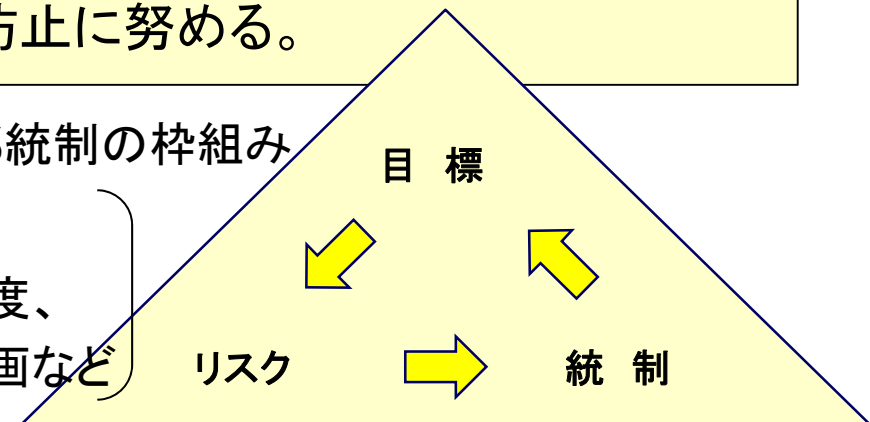
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)概念図

リスクアペタイトステートメント(RAS)

- ・ 格付 × × を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。
- ・ 資本の範囲内で、信用集中リスクをテイクする。
- ・ 期間利益確保のため、リスク管理能力を高めつつ、運用の多様化を進める。
- ・ 不測の資金流出に備えて、最小限の国債投資を維持する。
- ・ リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。
- ・ 顧客の信頼を失わないように顕在化した事件・事故等の再発防止と、潜在的なリスク事象の未然防止に努める。

リスクアペタイトを起点とした各種内部統制の枠組み

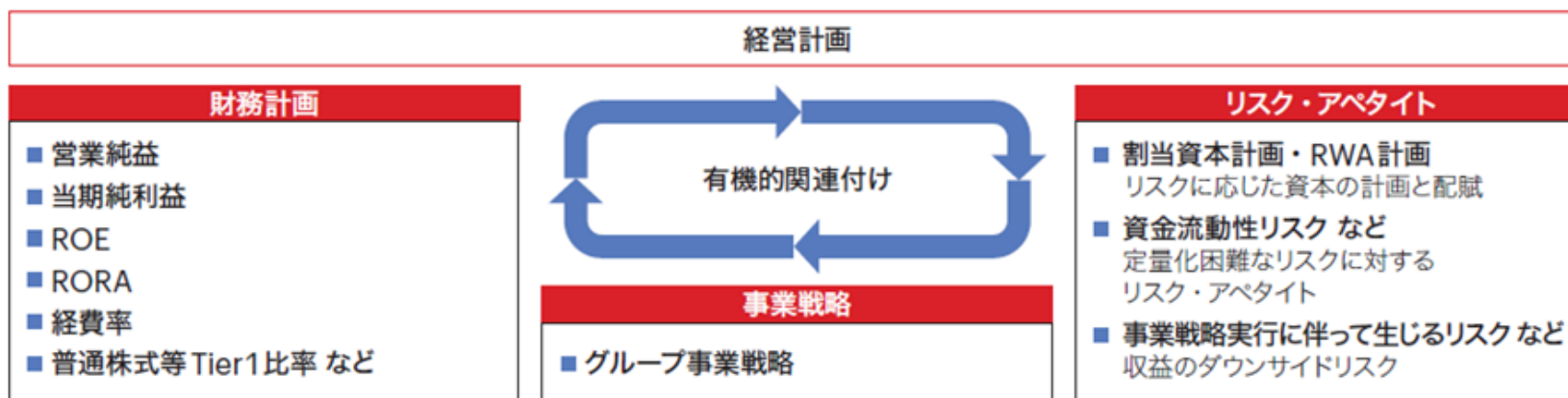
業務・収益計画、コンプラ方針、
リスク管理方針、リスク枠・損失限度、
ストレステスト、報酬制度、研修計画など



広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

メガバンク(MUFG)

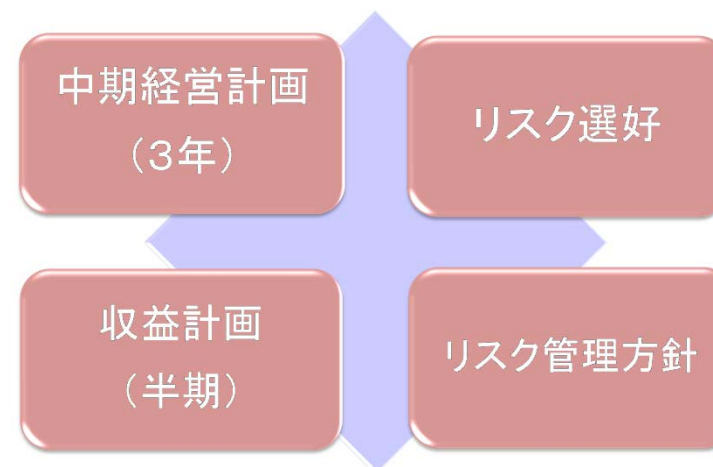
リスク・アペタイト・フレームワークの概要



メガバンク(みずほFG)



地域銀行(滋賀銀行)



- 2014年6月、委員会設置会社に移行。取締役会では、主要議案に1時間かけて徹底的に議論することもある。
- 今は、RAF を経営の根幹に位置付けている。経営会議でよくされる質問は「この議案はRAFとどう関係しているのか、関連付けて説明してくれ」というもの。
- 社外取締役の方々にも、RAFを構築する際の議論に、当然入っていただいた。リスク委員会、取締役会など、社外取締役の方々が入ったオフィシャルな議論だけで7回行った。
- 社外取締役との議論を通じ、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルは大きく変化。これを役職員全員に広げ組織風土、企業文化として浸透させていく。

みずほフィナンシャルグループ

みずほ銀行 取締役頭取 藤原 弘治 氏



リスクアペタイト・フレームワーク構築の留意点

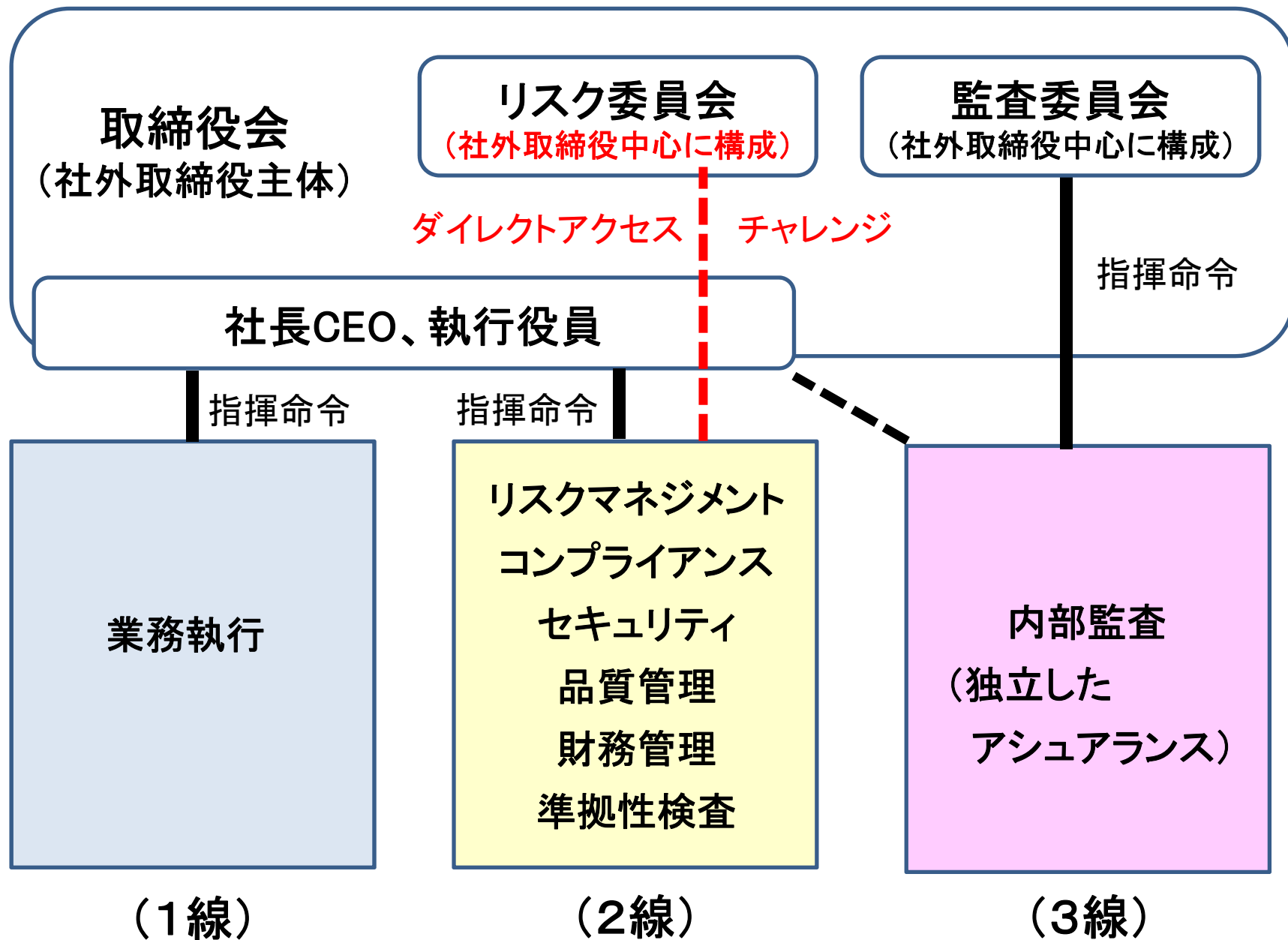
ー 金融高度化セミナー(2016年2月)パネルディスカッションの様様から
https://www.boj.or.jp/announcements/release_2016/data/rel160225a15.pdf

- 大手金融機関と地域銀行では、リスクアペタイトは異なる。
- 同じ地域銀行であっても、経営理念や沿革、顧客基盤、資産・負債構造などの違いからリスクアペタイトは異なる。
- リスクアペタイトを起点として構築する内部統制の手法・ツールも多種多様であり、どの手法・ツールが良いかは個別に異なる。
- 完成形を念頭においてRAFに取り組むことは重要であるが、はじめから手を広げず、できるところから始めるという姿勢で臨むのが現実的。
- 独立取締役を含め、関係者で十分に議論し、自らに合ったRASの作成、RAFの導入を進めることが求められる。

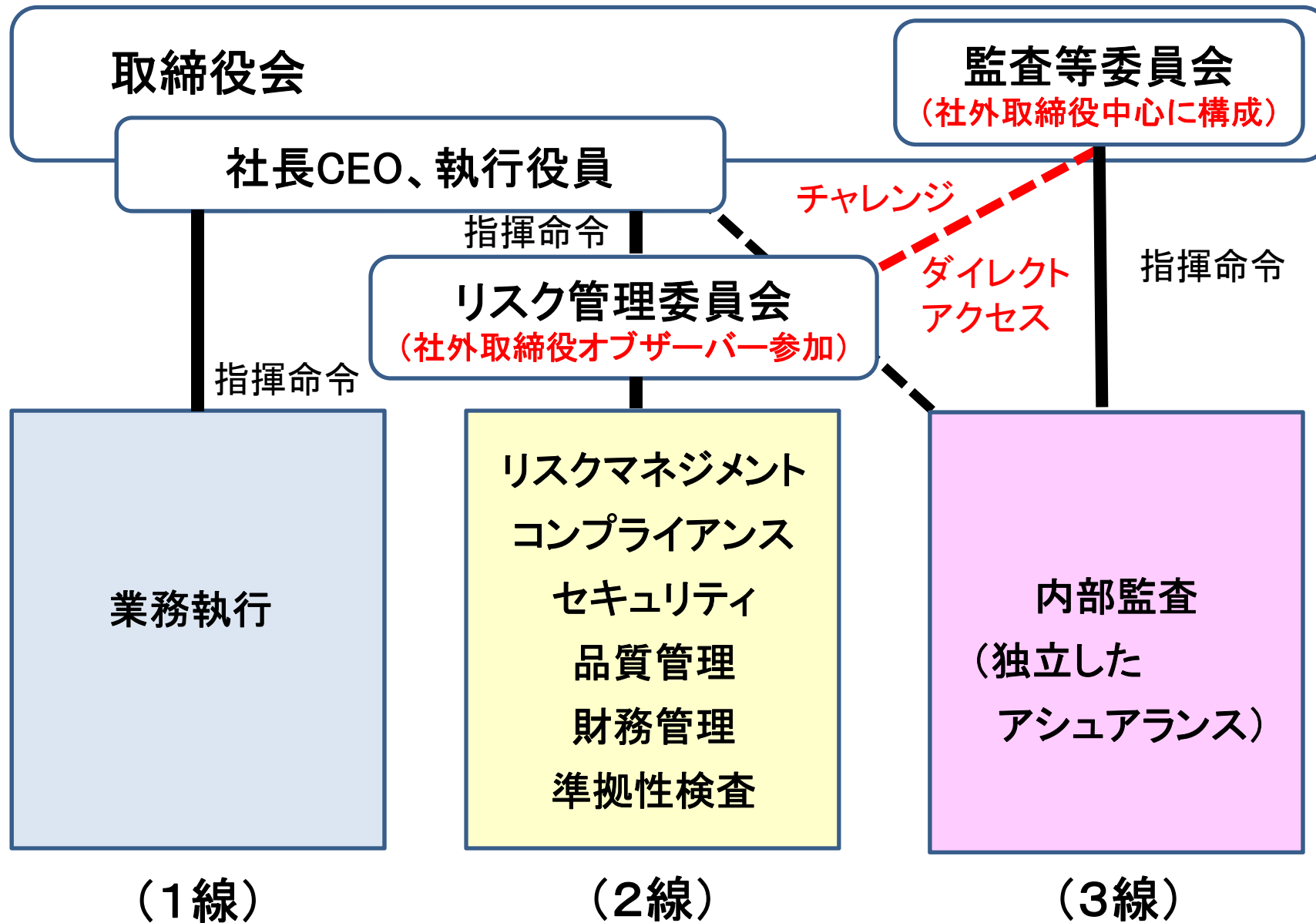
(2) ダイレクトアクセス

- リスク管理部門と独立取締役が「ダイレクト・アクセス」を確保し、定期的に会合をもつ動きが広がっている。
- 大手金融機関では、取締役会にリスク委員会を設置しリスク管理部門から詳細な報告を求めている。
- 地域銀行では、執行側が主催するリスク管理委員会に独立取締役がオブザーバーとして参加している事例もみられる。
- 経営者の同席がない状態で、独立取締役とリスク管理部門が定期的な会合(勉強会など)を持つ事例もみられるようになった。

▽ 取締役会内にリスク委員会を設置（メガバンク等）



▽ 社外取締役が執行サイドのリスク管理委員会に
オブザーバー参加(地域銀行等)





監査等委員である取締役は常務会等の主要な会議
に出席し、意見を述べることができる。



月4~5回は
銀行に出勤



各種トレーニング

銀行業務
説明会

各種行内
勉強会

社外役員
研究会

監査役
全国会議

(3) チャレンジ

(注) 「チャレンジ」は「異議申し立て」とも訳されるが、経営者と独立取締役が敵対することを意味するものではない。経営判断をしっかりと行うための「リスク検証」を意味する。

- 経営者が策定した戦略・方針が経営に重大な悪影響を与えることもある。そのような場合、独立取締役はリスク管理部門に対して、リスクテイクの状況について検証を行うように指示・命令できなければならない。
- リスク委員会(あるいは監査(等)委員会)が、リスク管理部門に対し、リスク検証を行うように指示・命令する権限を付与したり、重大な懸念がある場合には、リスク管理部門が、リスク委員会(同)に対して、自ら報告を行うことを義務付けるなど、規程を整備する動きがみられる。
- 独立取締役のリスク検証を支援するため、リスク委員会のメンバーとして、外部の専門委員を任命している先もある。

伊予銀行 コーポレートガバナンス報告書

監査等委員会への報告および監査の実効性確保に関する体制

- ・ 主要な会議・委員会等への出席

監査等委員は、常務会や主要な委員会および会議に出席し意見を述べることができるものとし、このことを関連する規程等において明記する。

- ・ 監査等委員会への報告

A. 取締役は、当行またはグループ会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに当該事実を監査等委員会に報告しなければならない。

B. 当行の執行役員および職員ならびにグループ会社の役職員が、当行またはグループ会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実およびその他コンプライアンスに関する問題があることを発見したとき監査等委員会に報告できる体制を整備する。

C. 当行の取締役、執行役員および職員ならびにグループ会社の役職員は、監査等委員会から報告を求められた場合は、これに協力しなければならない。

D. 当行は監査等委員会に報告を行った者に対して不利益な処遇は一切行わない。

- ・ 監査等委員の職務の執行に係る費用

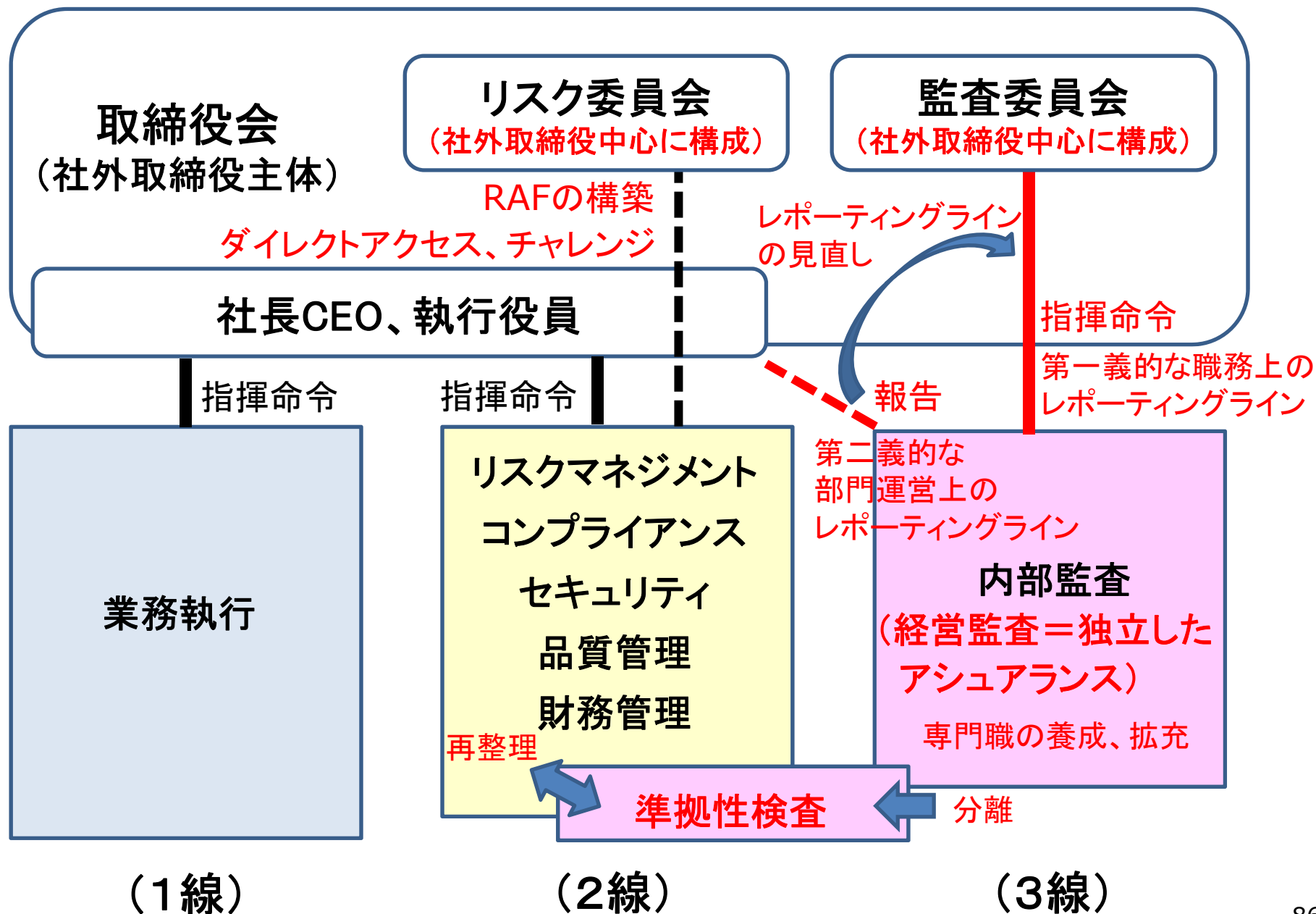
A. 監査等委員の職務の執行に必要と認められる費用(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。)は、当行が負担する。

B. 当行は、監査等委員の職務の執行に必要と認められる費用を速やかに支弁するため、半期毎に、一定額の予算を設ける。

3. 「3線」モデルの構築と経営監査の実践

- (1) 正しいレポーティング・ライン(指揮命令系統)の構築
- (2) 内部監査の専門職の養成
- (3) 準拠性監査の1線、2線への移管
- (4) 内部監査の視点を高める

▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデルへ



(1) 正しいレポーティング・ライン(指揮命令系統) の構築

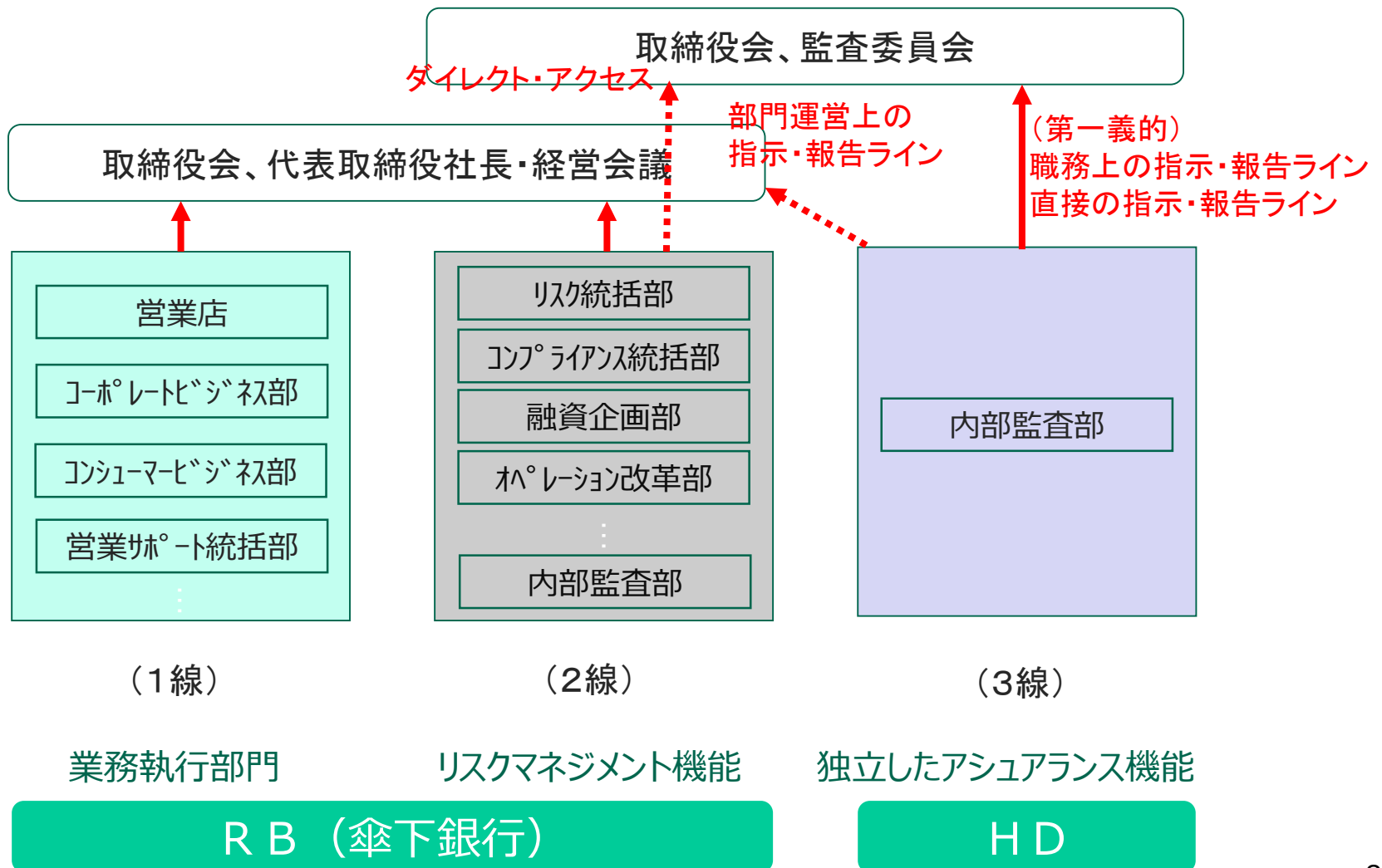
- メガバンクは、社外取締役を監査委員長に選任。
地域金融機関でも同様の動きが広がっている。
(例) MUFG、みずほFG、三井住友FG、りそなHD、
みちのく銀行、トモニHD、第三銀行、城南信金など
- 監査委員会が内部監査部門を直接指揮する態勢を
構築するために、組織・権限規程を改正する動きも
みられる。
(例) MUFG、りそなHD、みちのく銀行、第三銀行、
城南信金など

内部監査の権限規程の整備

- 具体的には、以下の通り、内部監査の権限規程を整備する必要がある。
 - 取締役会・監査委員会が内部監査の計画、予算を最終的に承認する(経営者の意向は事前に聴取し反映する)。
 - 取締役会・監査委員会が、はじめに内部監査の結果報告を受ける(経営者への報告はあとにする。経営者は被監査部署から報告を受けることもできる)。
 - 取締役会・監査委員会は内部監査部門に特別調査を命じることができるようにする。
 - 取締役会・監査委員会が内部監査部門長の人事権(選・解任権あるいは同意権)を持つ。
 - 取締役会・監査委員会が内部監査部門の業績評価を行う。



国際標準の「3線」モデルを構築





りそなホールディングス 取締役 監査委員長
弁護士、NS綜合法律事務所 所長
佐貫 葉子 氏

- 監査委員を3年務め、監査委員長に就任し2年になる。
- 監査委員会と内部監査部門で協議して内部監査の基本計画を策定している。これまで会計税務の適切性やITガバナンスなどを重要な監査テーマとするよう具体的に指示して、基本計画に反映してもらった。
- 個別具体的に特別調査を実施するように内部監査部門に求めることもある。
- 毎月開催される監査委員会や内部監査協議会では、内部監査部門から重要監査項目に関して直接報告を受けている。
- 最近では、社員に過度労働になっていないか、顧客に対するフィデューシャリー・デューティーが遵守されているか、サイバー攻撃に対する予防はできているかなどについて、特に留意していきたいと考えている。

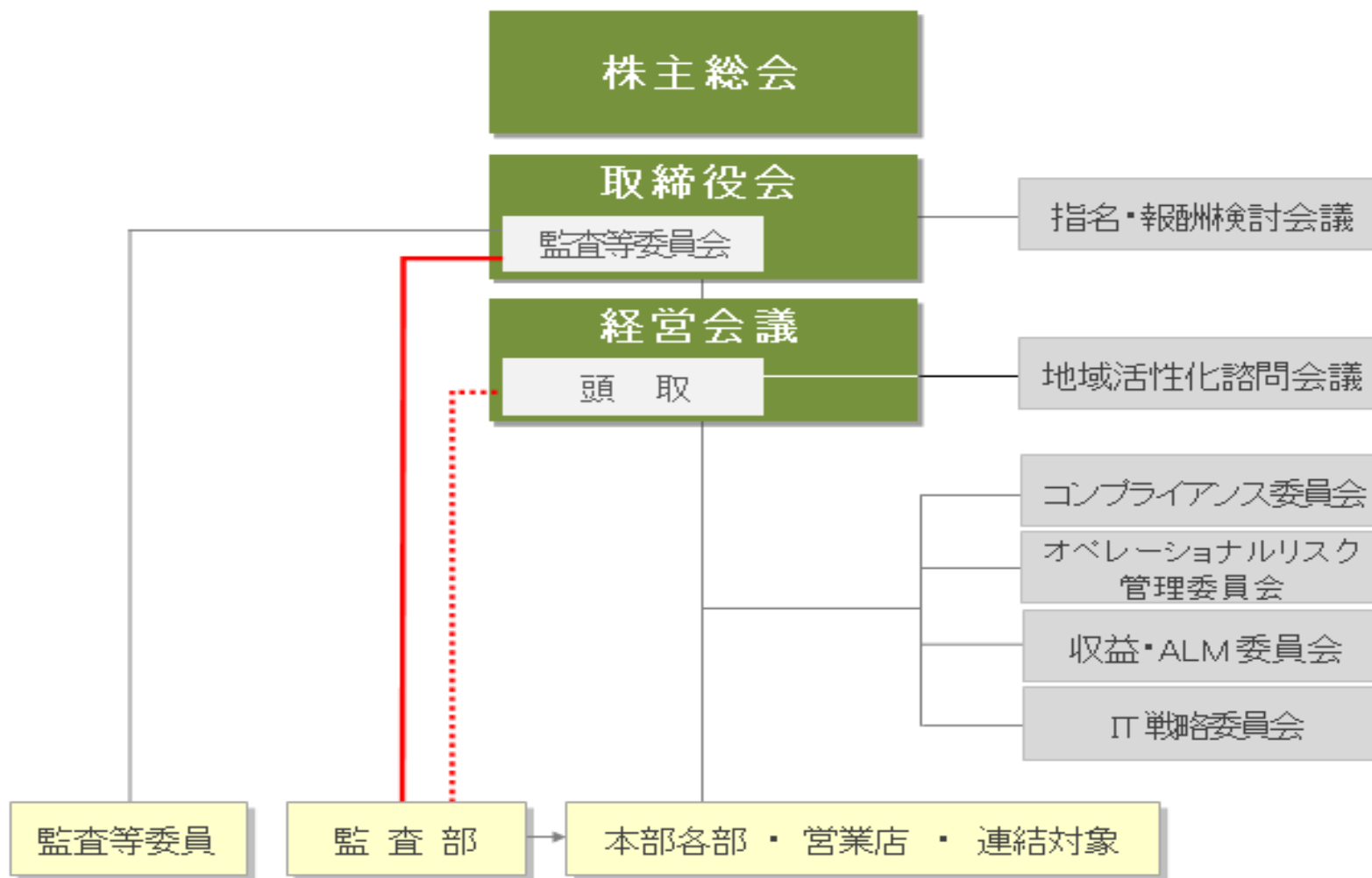


みちのく銀行では、監査委員会の独立性を高め、監査委員会が内部監査部門を直接指揮する態勢を確立。

みちのく銀行 取締役会長 杉本 康雄 氏

- 内部監査部門を、組織上、独立社外取締役が委員長を務める監査委員会が直接指揮する態勢とした。
- 監査計画の策定にあたり、頭取等の意向を事前に聴取。監査委員会が監査計画を承認し、取締役会に報告する。
- 監査結果の報告は、監査委員会、頭取の順番とする。
- 監査委員会が内部監査部門を指揮して特別調査を行う。
- 監査部長の選・解任には、監査委員会の同意を要する。

みちのく銀行の監査等委員会の実効的な運営のための取組



※2018年10月より監査部の位置付けを監査等委員会直属に変更。

城南信用金庫 金庫外の理事を内部監査委員長に選任

内部監査委員会を設置しました

(ディスクロージャー誌より)

近年、大企業を中心に頻発する不祥事等を背景に、コーポレートガバナンスの改革が求められています。こうした中、金庫のすべての業務における内部管理態勢の適切性などを検証、評価する「内部監査委員会」を設置し、その委員長を職員外理事としました。

また、公正な金庫運営を実現するため、非常勤理事の選任や、理事会の議長を理事長、副理事長を除く、理事会が選任した理事が務める等、新たな施策を実施しながら、金庫の「健全経営」「堅実経営」に努めています。



内部監査委員会委員長



理事会議長

注) 職員外理事とは、以下の要件を満たす者とする。

就任前5年間、金庫の理事(職員外理事を除く)、職員等および金庫の了会社の取締役、会計参与、執行役または使用人(以下「金庫の職員等」という)ではなかった者であること。

※1 ただし、理事候補となることを前提に、理事就任前の短期間(1年未満を目安とする)、金庫の職員等であった者は除く。

※2 常勤・非常勤の別は問わない。

(参考) 国際社会では、監査部門を別ラインとすることに
経営者もメリットを感じている。

- 経営者に監査部門が直属していると、バッド・ニュースが伝わらないこともある。
- 信頼できる独立取締役が監査のプロ集団を任せて、経営を徹底チェックしてもらえば、経営者に伝わりにくい情報も早く分かる。経営者は、そのお陰で経営に専念できる。
- かつては、経営者不正、不正会計が多発し、監視強化のため、独立取締役が会計監査、内部監査を指揮するようになった。しかし、その方が、経営者にもメリットがあることが分かり、グッド・プラクティスとして定着した。

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

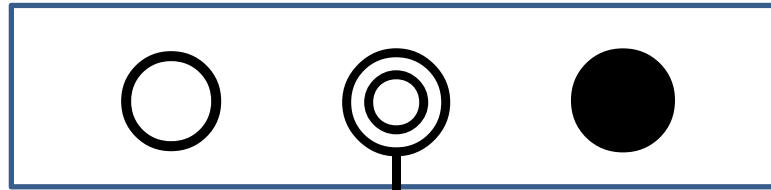


(参考)グループ・ガバナンスを確立するための機関設計 と内部監査(HD、子会社)の態勢整備

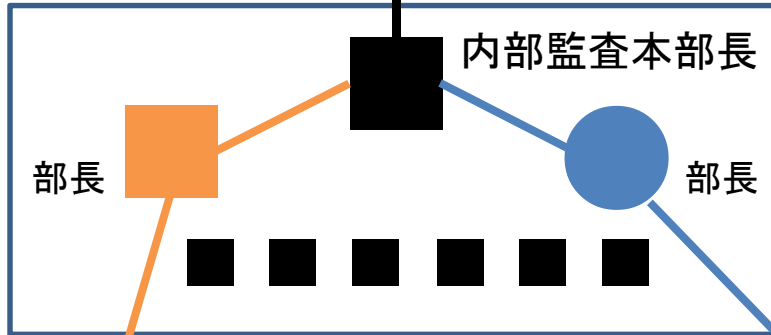
- HDが指名委員会等設置会社あるいは監査等委員会設置会社に移行し、子会社は監査役会設置会社のまま残ることがある。
- 子会社の内部監査部門は社長直属となるため、内部監査結果をHDに対して報告するとき、子会社の社長によって、情報操作(フィルタリング)がなされる可能性がある。
- グループ・ガバナンスを確立するためには、子会社も指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社に移行し、HDの内部監査部門を監査委員会の直属とするべきである。
- そのうえで、(A方式)子会社の内部監査部長以下主要スタッフをHDの内部監査部門の兼務とするか、(B方式)HDの内部監査部門の所属員を取締役・監査委員として派遣するのが望ましい。

社外・監査委員 社外・監査委員長 社内・監査委員

HD 監査委員会

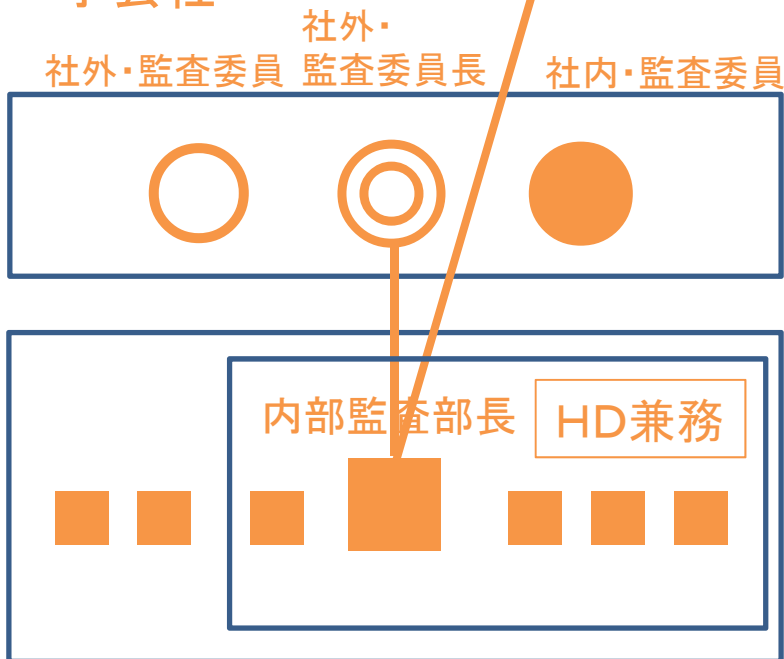


HD 内部監査本部



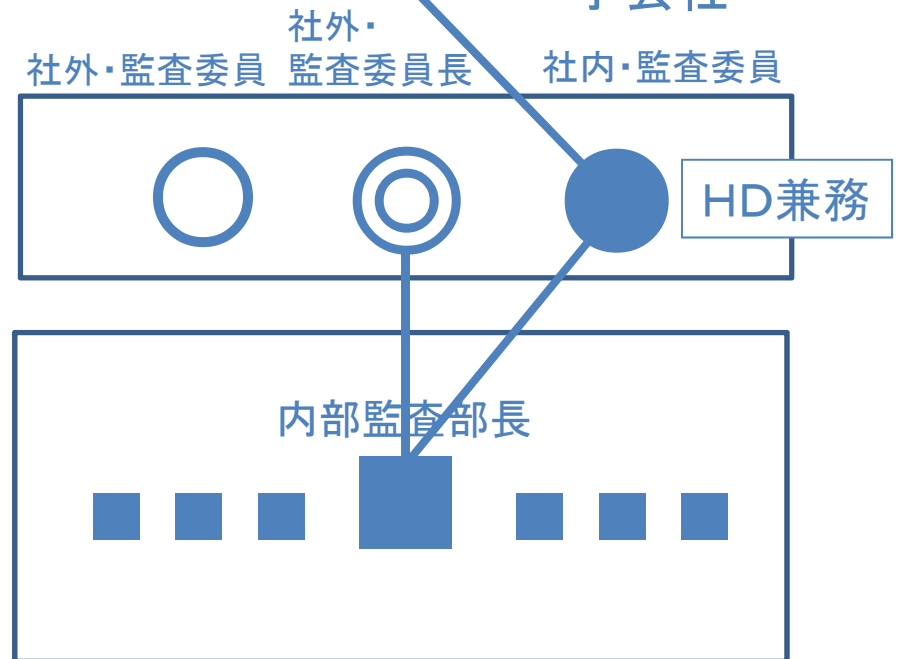
(A方式)

子会社



(B方式)

子会社



(2) 内部監査の専門職の養成

- 内部監査は、執行部門に戻ることのない専門職がいなければ、独立性を確保することができない。経営に価値のある改善提案を行うこともできない。
- 国際社会では、内部監査は専門職が行うものである。日本でも、以下の施策により、内部監査の「専門職」を確保・養成していく必要がある。
 - HD・内部監査本部による「専門職」の認定
 - 執行部門には戻らない「ノーリターン・ルール」の導入（全員でなくてもよい。たとえば、半数程度を目途）
 - CIA資格の取得義務付け（推奨ではない）
 - 内部監査部門長、幹部クラスのヘッドハント、専門性の高い分野の内部監査スタッフの中途採用

- ・ 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。
- ・ 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。今や「専門系」のスタッフの存在は欠かせない。

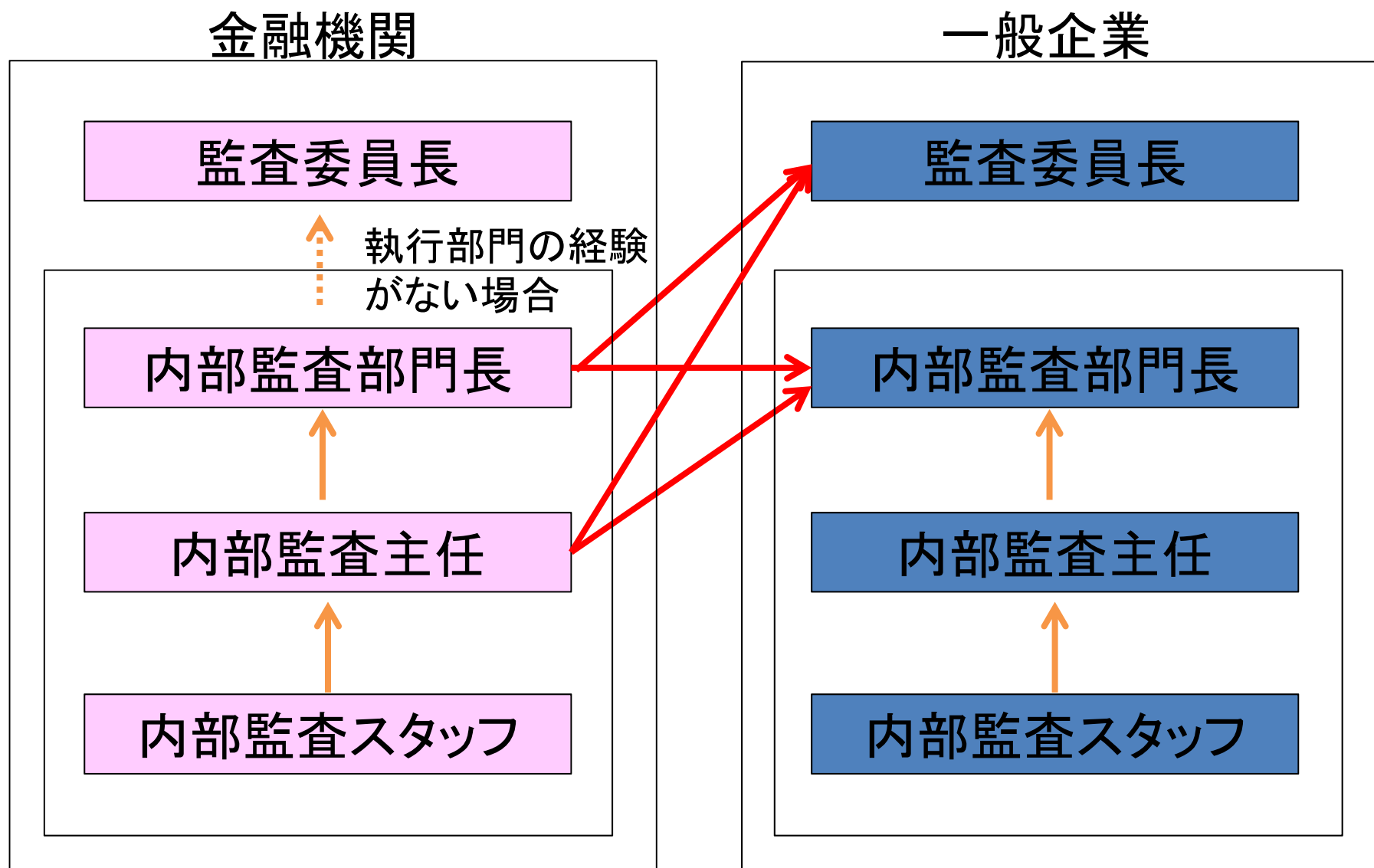
リソナホールディングス
執行役 内部監査部担当 川島 高博 氏



日本の金融機関では 専門職の養成が進み始めている

- 金融機関の内部監査スタッフは、一般企業に比べ質・量ともに充実している。
- 内部監査スタッフの人数は、一般企業の場合、役職員の0.1%程度に過ぎないが、金融機関の場合、1~2%と多い。
- 公認内部監査人(CIA)の有資格者もその半数以上は金融機関の出身者と言われている。
- 金融機関には、内部監査の専門職となり得る人材が蓄積されつつある。
- 金融機関で育成された内部監査の専門職は、将来、一般企業や他業態の監査委員長、内部監査部門長などに転じてキャリアを積むようになる。
- 金融機関の内部監査人は、日本企業のガバナンス向上を担う貴重な人材となる。

内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン



内部監査の専門職が育つまで

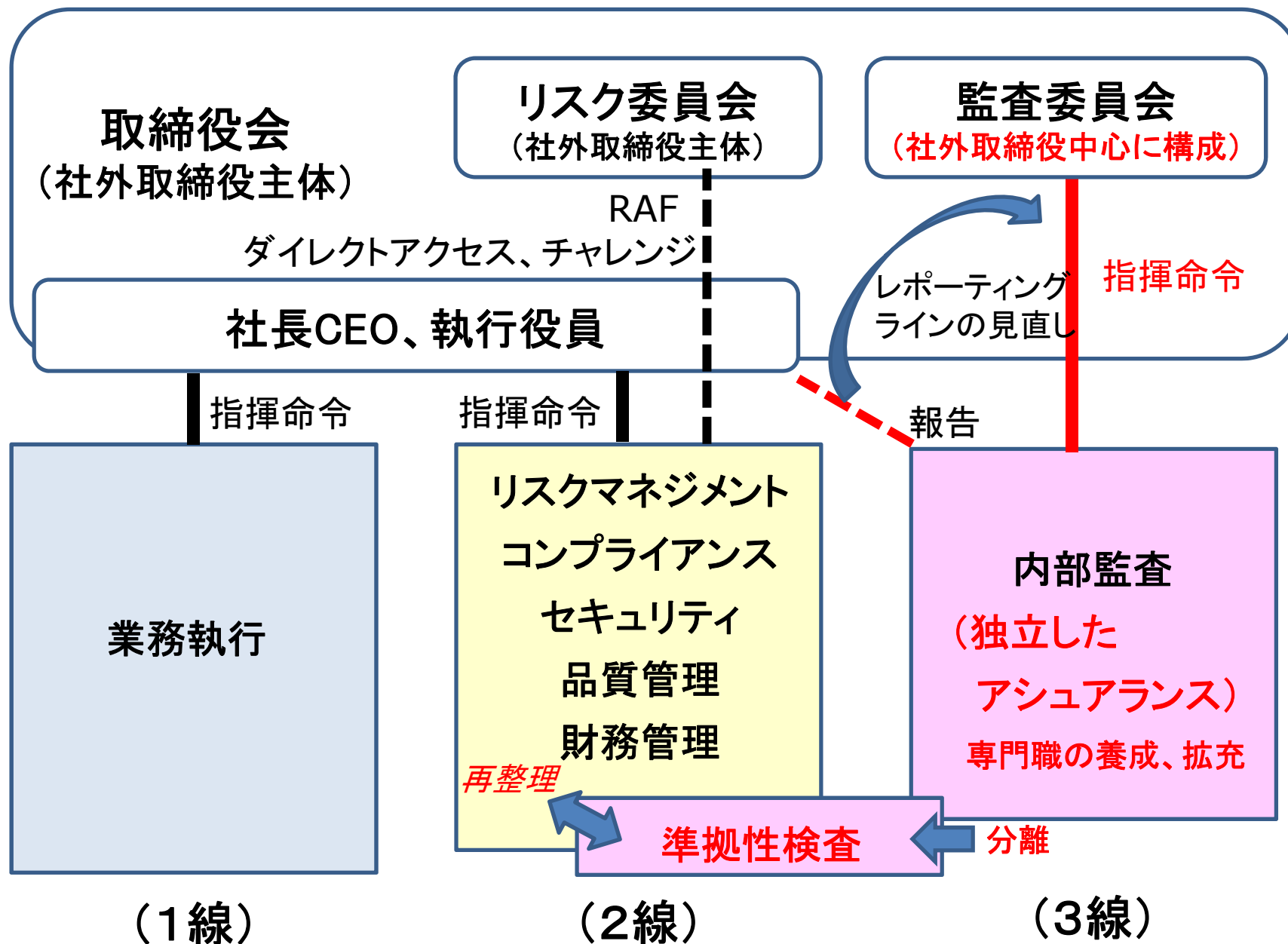
- 独立したプロの内部監査人がいないと、万一、深刻な不祥事等の懸念が生じたとき、社外取締役は特別調査を実施できない。
- 内部監査の専門職が育つまでは、不祥事等の懸念が生じたとき、社外取締役は、外部専門家を初動調査に活用することが不可欠になる。
- 社外取締役の判断で、外部専門家を使って不祥事等の初動調査を実施することを可能とする契約を結ぶことが強く推奨される。
- 契約維持のための費用と、実際に初動調査を行った場合の費用の支払いを可能とする予算確保も必要となる。

- 監査等委員会設置会社へ移行したのを契機に、監査等委員会が、銀行の顧問弁護士とは別の弁護士との間で顧問契約を締結。
- 監査等委員会は、独立性を保ちながら、気兼ねなく法律的な助言を得ることができる。
- 万一、経営者不正や組織的な不祥事隠し等の疑いが生じた場合、監査等委員会の判断で、特別調査を依頼することも可能（現状、特別調査費用の予算手当はしていない）。
- 公明正大な経営を目指すのであれば、「監査等委員会が監査・監督の責務を果たすことができるように、誠意をもって態勢を整備するのは当然」との基本的な考え方にある。

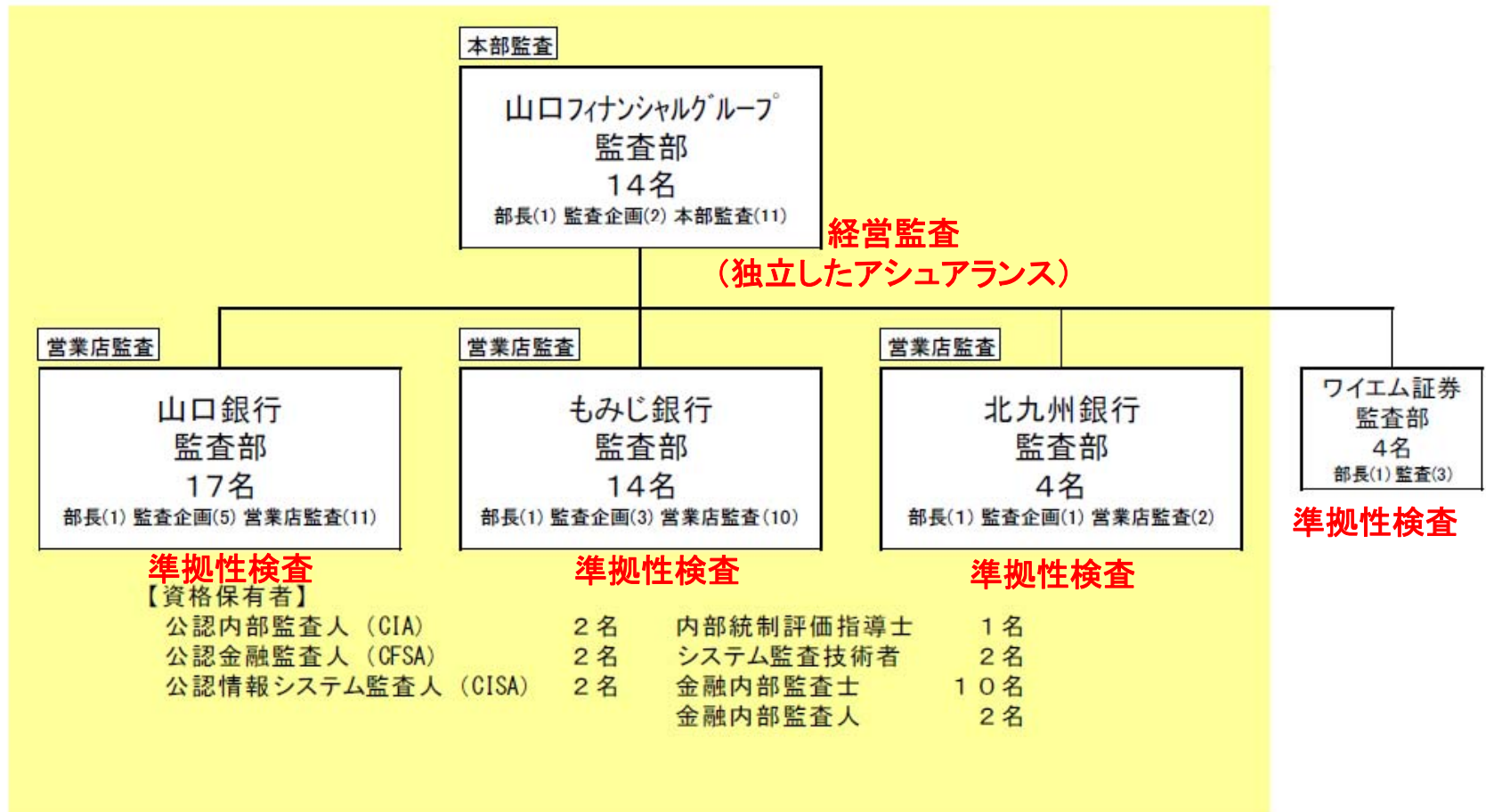
(3) 準拠性監査の1線、2線への移管

- 日本では、内部監査に「2線」の「準拠性検査」機能と「3線」の「経営監査」機能が混在。
- メガバンクでは「準拠性検査」の要員を「2線」に移管。残った要員が「経営監査」に特化する態勢の見直しを図っている。
- 地域銀行では、子銀行・子会社の内部監査部門が「準拠性検査」を行い、HDの内部監査部門は「経営監査」に特化する動きがみられる。
- 上記いずれの場合も、「準拠性監査」の結果を「経営監査」で活かすように、情報共有、連携を図っている。

▽メガバンク: 経営監査の確立



▽ 地域銀行の内部監査態勢の事例



(4) 内部監査の視点を高める

- 実効性のある経営監査を行うためには、内部監査のレポーティング・ラインの見直し、専門職化などの組織・態勢の整備が進めるだけでは不十分。
- 内部監査の視点を経営レベルに高める必要がある。
 - 内部監査部門長は、経営トップのほか、独立取締役、社外監査役等と定期的に協議の場を持ち、その意向を踏まえ、内部監査の計画、重点方針を策定する。
 - 取締役会等のリスク認識を監査要員全員に周知徹底する(定例協議のフィードバック、重点方針への反映、監査チーム内の打合せでの確認)。

(視点①)

- たとえば、将来を展望した「戦略」、「経営目標」が、十分な情報にもとづいて、適切なプロセスを踏んで、取締役会で協議され、組織内で共有されているか？
 - 内部監査部門は、「戦略」、「経営目標」の妥当性そのものを検証する必要はない。
 - 内部監査部門は、「戦略」、「経営目標」を協議する際に、取締役会に十分な情報があがっているか、適切なプロセスを経て決定されているか、決定された「戦略」、「経営目標」は、組織内に周知徹底されて、共有されているかをチェックする。

(視点②)

- 取締役会が承認した「戦略」、「経営目標」を実現するための「施策」(ベンチマーク、アクションプログラム)が明確になっているか？
- 組織内の各層・各部署による「施策」の実現は可能か？
実現が難しいようであれば、それはなぜか？
 - 内部監査部門は、「戦略」、「経営目標」、「施策」の実現可能性に関する定量面の評価と、各層・各部署に対するインタビューにもとづく定性面の評価を総合的に勘案することが重要。

▽ 海外のG-sifisの事例

- 経営目標の達成を保証することを目的として内部監査を実施している。
- 経営計画に合わせ、四半期毎に内部監査計画の策定・見直しを実施。
- 監査委員長と内部監査本部長が協議し、「攻め」、「守り」の両面で目標達成を阻害する要因を洗い出し監査項目を選定。
- 世界中の拠点の内部監査部門長に監査実施を指示して毎月、監査結果の報告を受けている。

▽ メガバンクの事例

- ほとんどの経営目標が未達となったことを受けて、内部監査部門が、目標設定、進捗管理、見直しなどのプロセスに関する点検項目を策定し、内部監査を実施することにした
- 内部監査を実施する前に点検項目を組織内に開示した。

▽ 地域銀行の事例

- 中期経営計画の「攻め」の重点施策の実施状況に関して、営業店へのアンケート調査を実施。本部・営業店（サンプル）では面談を実施。
- 面談・アンケートでの調査ポイントは各施策のPDCAの進捗状況。
- 問題点の原因分析を行ったうえで改善策を提言。

▽トップリスクの管理

- ・ 経営として管理すべき重要なリスクをリストアップ。
- ・ ストレステストを実施し、経営への影響を可視化。
- ・ 事前にアクションプログラムを策定。
- ・ 経営トップとリスク管理部門が意見交換を行い、見直しを行う。

— 内部監査部門は、意見交換の場に同席し、状況をフォローする。

項番	リスク事象	具体的なシナリオ	損失見込み額(顕在化時) —ストレステスト結果等を踏まえて	リスクの状況(現状)	対策・管理方針
①	国債暴落による損失拡大	・・・を契機に日本国債の格付が低下。金利が急騰。	金利〇%上昇時 評価損 〇億円 (将来期間利益の〇年分) リバースストレステスト 会計上の資本毀損が生じる金利水準を逆算	金利リスク量 100BPV 〇億円 VaR 〇億円	・金利上昇に伴う評価損が期間利益〇年分の範囲に収まっているかを確認。 ・マクロ経済指標や、金融・財政政策、成長戦略のモニタリング強化。 ・ポジション削減のトリガー事象の特定。
②	株価下落による損失拡大	・・・を契機に株価が大幅に下落。保有株式で強制償却が発生。	年間50%超下落(強制償却1回) 〇億円 年間75%超下落(強制償却2回) 〇億円	保有株式 評価損額 〇億円 感応度 〇億円	・ロスカットルールの見直し(幅、ソフト・ハード) ・政策投資株式の保有見直し・売却
③	企業業績の悪化による信用コストの増大	経済が低迷し、企業業績が悪化。倒産も増加し、信用コストが増大。	将来 EL 〇億円 UL 〇億円 —主要取引先企業への将来融資額を予想。B/S、P/Lの将来予想にもとづき格付・PDの変動を把握して、信用コストのシミュレーションを実施。	現状 EL 〇億円 UL 〇億円	・ストレステストによるEL、ULの変化額を把握。 ・期間損益、資本と対比し、経営体力の十分性を確認。
④	住宅ローンの延滞増加	家計所得が増加しないなかで、物価が上昇。金利上昇に伴う支払負担増から住宅ローンの延滞が増加。	将来 延滞件数、金額	現状 延滞件数、金額	・延滞しやすい債務者の特定 ・優遇金利の付与対象の見直し
⑤	①～⑤が同時発生	①～⑤が同時発生			・同時発生の可能性を点検。 ・兆候の有無をモニタリング。

▽ グループ内の子会社・関連会社に対する内部監査
(T社の子会社製品の品質データ改ざん事件)

- グループ収益への寄与が小さい傍流の子会社、関連会社はリスクが大きい。
- 子会社、関連会社の内部統制は、親会社に比べて総じて弱い。傍流事業になればその傾向が顕著になる。
- グループ内の昇進競争に敗れた社長、子会社事業の将来に不安を覚える役職員の存在も重要なリスク要因である。
- 経営監査の視点からは、コストをかけて内部統制の強化をするか、収益性が低くてそれができないのであれば事業からの撤退を提言するべきである。
 - なお、子会社・社長に従属した内部監査では、こうした提言はできない。

(視点④)

- フロント部門(1線)、リスク管理部門(2線)が、これまで経験したことのない「エマージング・リスク」を考慮しているか？

— 自らのビジネスと関連する他者(他金融機関、他業態、他業種)で起き始めているリスク事象をフォローし、その対策を検討しているかをチェックする。

(例)サイバーアタック

- D-DOS攻撃
- WEB改ざん
- ランサムウェア
- 標的型メール

→ すでに現実には発生しており、それぞれの対応マニュアルが必要である。

(視点⑤)

- 「リスクカルチャー」を高めるための施策は十分か？
- 具体的には、顧客本位に考えて、不正なセールスを防ぐ研修、監視プログラム、賞罰、業績評価などのソフト・コントロールの問題点を検証できているか？

研修 …… 正規職員だけでなく、非正規職員に関しても、自分たちのミッションや経営理念、顧客本位の姿勢などを徹底して研修しているか。

監視 …… 不正なセールス慣行を監視するプログラムがあるか。独立取締役を含め、外部の視点を取り入れているか。

厳罰 …… ミッション、経営理念、リスクアペタイトなどを文書化して違反者を罰することができる規程・ルールを整備したうえで厳格に適用しているか。

業績評価 …… 件数・金額などの業績だけで評価していないか。適正なプロセスを経て決定されているか、顧客本位の業務運営を示す諸指標、離職率などバランスの取れた評価体系となっているか。

最後に： ガバナンス改革は実践先行で

- ◆ 国際社会では、ガバナンス改革は、常に実践先行で進められてきた。少数のすぐれた実践が常に先行し、それらが法・コードに反映されてきた。
 - ◆ 今後、ガバナンス改革を進めるうえで、会社法・コードへの対応はミニマム・スタンダードとして考え、グローバル水準のベスト・プラクティスを目指すべきである。
 - ◆ とくに金融機関は、貸出先企業に模範を示すべき役割があり、ガバナンス改革のリード役となることが期待される。
-

ガバナンス改革は実践先行で 次世代に残すべきグローバル水準の改革を

コーポレート・ガバナンスの改革は 誰のために行うのか

経営者が関係者を説得し、苦勞してコーポレート・ガバナンスの改革を成し遂げても、退任までにその成果を実感することはおそくないだろう。むしろ独立社外取締役からさまざまな説明を求められ、内部監査で指摘された事項への対応に追われ負担が増えたと感じるだけかもしれない。

コーポレート・ガバナンスの改革は、企業の中長期的な企業価値を高めるために行われるものである。したがって改革の成果を享受するのは現在の経営者ではなく、これからその企業に入社する、あるいは、その企業に株式投資する次世代である。



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

金融機関.YOM
第22号2016年1月



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

- 金融機関には、貸出先企業に対してロール・モデル(模範としてのモデル)を示す役割がある。日本のコーポレート・ガバナンス改革をリードする存在になっていただくことを期待したい。

グローバル水準のガバナンス改革に不可欠な 独立取締役の活躍

- ◆ グローバル水準のガバナンス改革に向けて、多くの課題がある。その実現には独立取締役の積極的な関与が不可欠。
 - ◆ 経営環境の変化に対応し、多くの独立取締役を選任して多様な見解を受け入れ、活用する態勢を整備する必要がある。
 - ◆ 独立取締役がその職責を果たせるように監督の枠組みを構築するとともに、独立取締役の直接指揮下で経営監査を行うことができるようにしなければならない。
 - ◆ 独立取締役が活躍できるグローバル水準のガバナンス改革を実現したものが、ビジネスモデルの改革を成功させ、中長期的にみて企業価値を高めることができる。
-

グローバル水準のガバナンス改革の実現に向けた課題

1. 取締役会の改革

独立性、多様性のある取締役会

取締役会・議長と代表取締役の
分離

サクセッション・プランの策定

経営者報酬の決定

取締役会の実効性評価

2. 監督の枠組みの構築

リスクアペタイト・フレームワーク

ダイレクト・アクセス、チャレンジ

3. 経営監査の実践

正しいレポーティング・ライン
(指揮命令系統)の構築

準拠性監査の1線、2線への移管

内部監査の専門職の養成

内部監査の視点を高める

参考文献

金融機関のガバナンス関連・基本文献リスト

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS)

銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則 (2015年7月)

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a5.pdf

金融安定理事会 (FSB)

リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関する
ガイダンスーリスク文化の評価の枠組み (2014年4月)

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a6.pdf

金融安定理事会 (FSB)

実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則 (2013年11月)

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a7.pdf

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS)

銀行の内部監査機能 (2012年6月)

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a8.pdf

「取締役会の仕事

先頭に立つとき、協力するとき、沈黙すべきとき」

ラム・チャラン／デニス・ケアリー／マイケル・ユシーム著

- われわれは、ここで何をしようとしているのか。
- 取締役会は、今、この会社が置かれた状況のなかで、どのような役割を果たすべきか、その役割を果たすために何を優先すべきか。
- 先頭に立つとき、協力するとき、何も関与すべきでないときを見きわめることは、取締役会のもっとも重要な任務である。
- 取締役会が、リーダーシップを発揮できれば、価値を創造することができ、発揮できなければ価値を破壊する。



- 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。
-