

# 社外取締役が

# その職責を果たすためには

# 何が必要か

「3線」モデルの再構築と  
独立したモニタリング活動の実践が喫緊の課題

株主総会で銀行・上場会社の社外取締役の選任が大きく進んだ。しかし、社外取締役が監督機能を発揮するにはどうすればよいのか。フォローアップ会議等の場でも議論は不足している。リスク管理部門、内部監査部門を含めた「3線」モデルを再構築するなかで、社外取締役が独立したモニタリング活動を能動的に行っている態勢を整備する必要がある。

日本銀行 金融機構局  
金融高度化センター

企画役 確井 茂樹



「何も知らなかった」では  
もはや、すまされない

コーポレートガバナンス・コードをみると、取締役会は「独立した客観的な立場から経営陣（執行役およ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」と記載されている。

いまや社外取締役は、監督者

の立場から経営判断に至るプロセス・チェックを行ったり、経営者不正、組織的な不祥事隠しなどが起きないように目を光らせ、万一の事態にあたっては、厳しく経営責任を問わねばならない。社外取締役の職責は格段に重要性を増している。

これまで社外取締役は、取締役会に出席して「何か気がついたことがあれば意見を述べる」というだけの存在であった。おもにアドバイザリーとしての機

能が期待されていたにすぎない。また、取締役会に付議されていない事項に関しては、社外取締役は厳しく責任を追及されることはないと考えられてきた。

しかし、これからは社外取締役には、監督者としての機能を果たすことが求められる。したがって、経営に重大な影響を与える案件に関して「何も知らなかった」では、すまされない。

たとえば、経営判断に至るプロセスの瑕疵から多額の損失が

発生した場合、あるいは、ガバナンス態勢の不備から経営者不正や組織的な不祥事隠しなどが長期間にわたって放置された場合、社外取締役はその責任を免れないだろう。法的責任が問われ、株主代表訴訟で損害賠償請求の対象になる可能性がある。

社会的には「報酬を受け取りながら監督責任を果たさなかった人物」というレッテルが貼られてしまう。深刻な問題が起きたときほど、社外取締役は激しい

## 社外取締役がその職責を果たすために

パッシングを受けて社会的地位や名誉を失うことになりかねない。

もはや社外取締役は、取締役に参加して、執行サイドから与えられた情報を聞くだけの受け身の姿勢では、法的にも社会的にもその職責を果たしているとはみなされない。社外取締役として、どのようなモニタリング活動を能動的に行っていたのか問われる時代になった。

### 社外監査役と社外取締役のモニタリング活動の違い

日本独自の監査役制度のもとで社外監査役は役員に対する指揮命令権をもつことができないうのが通説だ。社外監査役は「独任制」といわれるとおり、一人でモニタリング活動を行うのが基本とされている。

監査役会設置会社の場合、経営者の元部下が常勤監査役を務め、執行部門、リスク管理部門だけでなく、内部監査部門までもが経営者の指揮命令下におかれている。このため、社外監査

役に対する情報の操作や隠蔽を排除することができない。実際、山一証券やオリックスなどの事件では、経営者の指揮下で常勤監査役、内部監査部門により悪質な隠蔽行為が繰り返し行われてきた。社外監査役は重い法的責任を負うにもかかわらず、そのモニタリング活動には限界があるといわざるをえない。

これに対して、社外取締役は執行部門（1線）からの報告を受けるだけではなく、リスク管理部門（2線）や内部監査部門（3線）に直接アクセスし、両部門に所属する役員を指揮してモニタリング活動を行うことができる。このとき社外取締役は、組織体制や権限、規程を適切に整備し、必要な予算手当てを行うことにより、モニタリング活動の独立性、実効性を高めることが可能である。

### 日本と海外で認識が異なる社外取締役の監督機能

これまで日本では社外取締役が役員を直接指揮することは

なかった。社外取締役が経営者に対するチェック・アンド・バランスの役割を果たすという考え方さえ浸透していない。日本では、社外取締役に對して、独立したモニタリング活動を行うために必要な権限、予算等を与えることを躊躇する経営者も少なくないのが実情だ。

りっぱな経営者と思われる人物が「社外取締役に指揮命令権は必要ない」「そのような措置をとることは、かえって信頼関係を損なうものだ」などと反対意見を述べるのを聞くこともあるが、率直にいうと失望を禁じえない。彼らの意識のなかでは、社外取締役は文字どおり「社外者」（よそのもの）であり、取締役会というチームの正規メンバーではないのだ。

社外取締役に監督機能を果たしてもらおう決断をしたからには、そのために必要な組織体制、権限、規程を整備し、予算手当てを行うのは当然のことだ。まず、経営者が「社外取締役の方々には、いつでも何でも、みてもらって構わない」と宣言し、公明正大な経営を行う姿勢を示さな

ければ、社外取締役との信頼関係が生まれるはずがない。

なお、国際社会では、社外取締役が「2線」「3線」の役員を指揮し、独立したモニタリング活動を行うのが当たり前になっている。むしろ、「2線」のリスクマネジャーや「3線」の内部監査人を直接指揮することができなかつたり、その機能度が不十分だったりする場合には、社外取締役はその職責を果たせないと考え、さっさと辞任してしまう。「報酬をいくら積まれても、怖くて社外取締役を引き受けることはできない」からだ。では、社外取締役はどのようなモニタリング活動を行えば、監督機能を果たしているといえるのだろうか。

会社法に詳しい弁護士に意見を求めても「受け身ではなく、能動的なモニタリング活動が重要」というだけで、具体的にどのような態勢を整備したらよいかを明言できないのが実情だ。日本では社外取締役による独立したモニタリング活動の実践がほとんどなく、会社法改正後の判例の蓄積もないためだ。

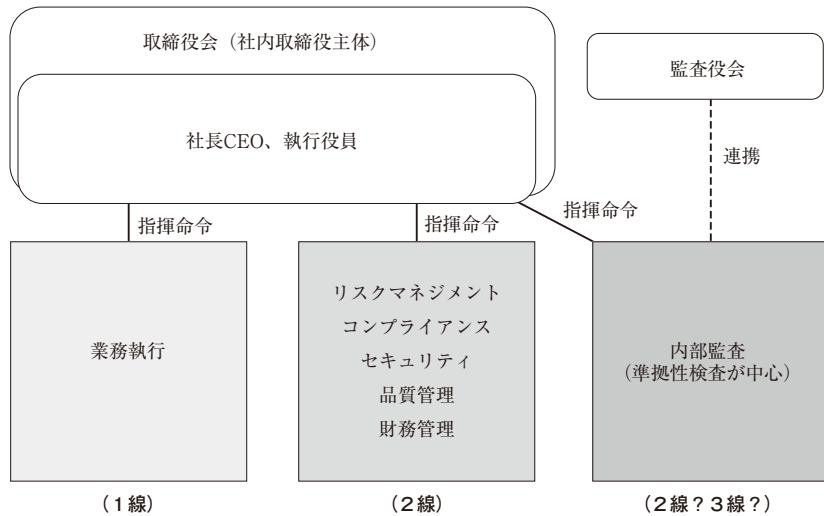
一方、国際社会に目を転じると、金融危機の失敗を真摯に反省し、ガバナンス強化の取組みが行われてきた。とくに社外取締役が監督機能を発揮できるように、「3線」モデルを再構築し、社外取締役によるモニタリング活動の独立性、実効性を高めてきた。こうした国際社会の取組み事例は、日本の銀行・上場会社にとって、大いに参考になるはずだ。国際標準の「3線」モデルを正しく理解し、社外取締役に独立したモニタリング活動を担ってもらうことが重要だ（図表1、2参照）。

「2線」の再構築  
「ダイレクト・アクセス」の  
確保とチャレンジの義務付け

金融危機の際、リスクテイクの状況について、リスク管理部門（2線）から取締役会に対して、直接報告が行われていない。あるいは、内容的に説明が不十分であったことが指摘されている。

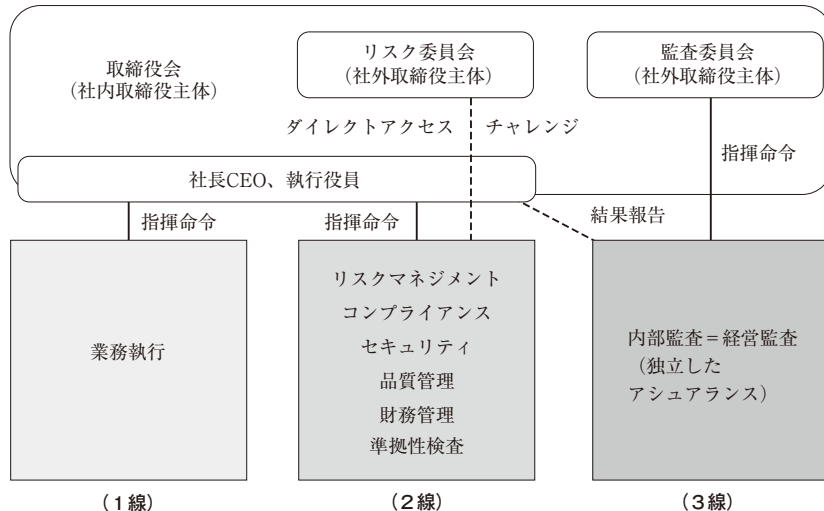
このため、海外の金融機関で

〔図表1〕 日本独自の「3線？」モデル



は、取締役会のなかに社外取締役を委員長とする「リスク委員会」をおくとともに、リスク管理部門からリスク委員会に対する「ダイレクト・アクセス」を

〔図表2〕 国際基準の「3線」モデル



確保するようになった。通常、リスク管理部門は、経営者の指揮命令下におかれるが、金融危機後、リスク管理部門とリスク委員（社外取締役）は「ダイレクト・アクセス」を確保し、定期的に会合をもつようになった。この結果、リスク委員（社外取締役）は専門的知識を身に付け、ストレステストの実施などに関

## 社外取締役がその職責を果たすために

して積極的に協議できるようになった。

また、経営者が策定した戦略・方針が経営に重大な影響を与える可能性がある場合、リスク管理部門は、リスクテイクの状況を検証しなければならぬ。場合によっては、経営者を飛び越えて、リスク委員会に対して直接報告を行う。これを「チャレンジ」と呼ぶ。

「チャレンジ」は「異議申立て」と訳されるため大きな印象を与えるが、アメリカカンファット・ボールやメジャー・リーグなどのスポーツで導入されている「チャレンジ」制度と同様のものだ。スポーツの世界では、プレーの微妙な判定に対して「チャレンジ」を申し入れ、ビデオ映像などによって詳しくプレーを検証する。

リスク管理における「チャレンジ」は、もちろん、経営者とリスク委員会、リスク管理部門の見解が鋭く対立する場面で発動されることもあるが、それだけではない。重要な経営判断を行うとき、リスク委員（社外取締役）がリスク管理部門に対し

て、念には念を入れる意味で、厳しい前提条件下でストレステストの実施を求めるケースなども含まれる。

海外の金融機関の場合、「チャレンジ」の有無は、取締役会評価において、リスク委員（社外取締役）が本場に監督機能を発揮しているかをみるうえで重要なポイントと考えられている。

日本のメガバンクでも、すでに任意の「リスク委員会」を設置している。リスク管理部門からリスク委員（社外取締役）への「ダイレクト・アクセス」を確保し、ストレステストの実施などに関して協議を始めている。日本の地域金融機関においても「リスク委員会」を設置し、あるいは、それに代わるリスク管理部門から社外取締役に對する「ダイレクト・アクセス」の機会を設けるなどの工夫をするといだろう。

また、一定の条件のもとで、リスク管理部門が「チャレンジ」を行うことを義務付けたり、あるいは、社外取締役の権限で「チャレンジ」の実施を求めることができるように内部規程を

整備する必要もある。

### 「3線」の再構築 と独立した アシュアランスの実現

国際社会では、内部監査部門（3線）は、監査委員会の指揮命令下におかれている。監査委員会は、社外取締役を委員長として、社外取締役と非執行の社内取締役から構成される。また、内部監査部門のスタッフは、おもに専門職で構成される。すなわち、国際社会では、社外取締役を中心に構成される監査委員会の指揮命令下で、監査のプロ集団が内部監査を実施しているのだ。このとき、内部監査は、些細な規程・ルール違反を指摘するのでなく、経営者が目標を達成することができるかを独立した立場で客観的に評価する「経営監査」の役割を担っている。

監査委員会の指揮命令下で行われる「経営監査」のことを「独立したアシュアランス」と呼ぶ。監査の結果、問題がなけ

れば経営目標の達成が合理的に保証されるという意味で「アシュアランス」という言葉が使われる。

金融危機の際、残念ながら「独立したアシュアランス」は機能しなかった。監査委員会の指揮命令はグループ内の内部監査部門に貫徹せず、内部監査人の専門的能力も不足していた。監査委員会と内部監査部門は、リスクリーな経営戦略やリスクマネジメントの不備をあらかじめ指摘し、改善を求めることはできなかつた。

金融危機後、海外の金融機関では、監査委員会と内部監査部門の指揮命令系統を強化し、内部監査人を質・量ともに拡充して「独立したアシュアランス」の機能強化を図った。問題が起きてから改善を促す「事後的な監査」から、問題が起きる前に警鐘を鳴らして改善を促す「予防的な監査」を目指している。

ある有力な海外の金融機関の事例を紹介しよう。

①監査委員会の委員長は、かつて監査法人のトップであった人物が務めている。監査委員長は

グループ全体の内部監査本部長（以下、「監査本部長」と緊密に連絡をとり、四半期ごとの経営計画に合わせ、内部監査の計画を策定。経営計画の達成に向けて「攻め」「守り」の両面から問題がないかをチェックするため、四半期ごとに内部監査の計画を見直している。内部監査部門は「経営監査」を担い、準拠性監査は「2線」の別部署が担っている。

②内部監査計画の策定にあたっては、監査委員長から監査本部長に対して明確な指示が与えられる。監査本部長は、世界中の各拠点に配置された内部監査部門長に、監査委員長のリスク認識を伝え、各拠点における内部監査の計画を策定させている。

③各拠点の内部監査の実施結果は報告書にまとめられて、監査本部長を通じて監査委員会に提出される。監査委員会はほぼ月次で開催され、そこで世界中の拠点でみつかつた重要な指摘事項に関する説明が行われる。なお、各拠点の内部監査部門長の選・解任や業績評価は、監査委員長と監査本部長が行っている。

④内部監査要員は、公認内部監査人（CIA）などの国際資格を有する専門職で構成されている。内部監査要員は執行部門で働いた経験はなく、いつさいの「しがらみ」がない。

⑤各拠点における内部監査要員の配置は、監査委員長と監査本部長が決定している。内部監査の実施に必要な専門的能力をもった要員が必要な人数だけ各拠点に配置される。執行部門の人事ローテーションの都合にはまったく左右されない。世界中の各拠点に配置された内部監査要員は、その全員が監査委員長の指揮命令下で働いている。内部監査要員からみれば、経営トップや執行部門の各拠点長ですら監査対象にすぎない。

⑥取締役会および経営トップに対して、内部監査の結果を報告するのは、監査委員長と監査本部長の役割である。経営トップは内部監査の結果を尊重し、改善を図るように努める。経営トップは、自分では気づかなかつた問題点や、部下が自分には直接いいにくい問題点などを指摘してもらふことで、重大な問題

になる前に早期改善を図ることが出来る。このため、経営トップは内部監査の指摘に大いに感謝することになる。

このように経営トップ以下の「1線」「2線」と監査委員長以下の「3線」とがチェック・アンド・バランスを働かせることを通じて、組織は自律的な改善を図ることが出来る。これが、国際社会で実践されている「独立したアシユアランス」の典型的な事例である。

これに対して、日本では、内部監査部門が経営者の指揮下におかれている。内部監査部門の要員配置も人事ローテーションで行われており、専門職はほとんどいない。こうしたギャップをふまえると国際標準の「独立したアシユアランス」を実現するのは簡単なことではない。時間をかけて、関係者の意識をすり合わせながら、以下のような手順をふむ必要があるだろう。

まず、監査委員会を設置して、社外取締役を監査委員長に任命する。この際、機関設計を国際標準の指名委員会等設置会社や、監査等委員会設置会社に移行す

るのが望ましい。ただ、なんらかの事情や制約のため、機関設計を変更したい場合、監査役会設置会社のまま任意の監査委員会を設置するのもよいだろう。

次に、監査委員会の指揮命令下で内部監査が実施されるように内部規程を整備する。具体的には、監査委員会に対して、①内部監査計画・予算を承認する権限、②内部監査の結果報告を直接受ける権限、③不祥事等の懸念がある場合に内部監査部門に調査を命じる権限、④内部監査部門長の選・解任権（あるいは同意権）⑤内部監査部門の業績評価、品質評価を行う権限を与える必要がある。

最後に、時間はかかるが、内部監査の専門職を養成し、相応の人数を確保することが課題だ。社外取締役からみて内部監査部門に専門職がいないと安心できない。人事ローテーションで執行ラインから集められた監査要員だけでは専門的能力が不足する。また、執行ラインの影響下に於けるため、明らかに独立性に欠けている。経営者不正や重大な不祥事などを調査するとき

## 社外取締役がその職責を果たすために

「馴れ合い」にならず、経営者サイドから激しいプレッシャーを受けても、監査委員・社外取締役の指揮命令下で敢然と監査を遂行できる専門職が必要不可欠だ。

### 自分の身を守るために 就任条件を提示する

以上みてきたとおり、社外取締役が本当にその職責を果たすには、「3線」モデルを再構築するなかで、リスク管理部門、内部監査部門を指揮して独立したモニタリング活動を実践することが求められる。社外取締役を引き受けるにあたっては、先述の①リスク管理部門から社外取締役へのダイレクト・アクセス、②リスク管理部門へのチャレンジの義務付け、③社外取締役主体の監査委員会の設置、④監査委員会に対する内部監査部門の指揮権付与などの態勢整備を就任条件とするのがよいだろう。もし、これらの条件が認められないのであれば、社外取締役に由る独立したモニタリング

活動は有名無実となり、社外監査役と同様にその機能度は限定されてしまう。

経営者不正や組織的な不祥事隠しなどが起きた場合を想定した態勢整備も必要である。いざというとき、常に独立した立場で客観的に内部監査を行う専門職が必要となるが、その養成にはまだ時間がかかる。外部から内部監査部門の部門長、幹部クラスをヘッド・ハントすることは、内部監査部門の独立性、専門性を高めるのに役立つだろう。海外の金融機関や他業態の内部監査人、金融当局などから探せば、適任者はいるはずだ。

監査委員会の権限と予算で、不正等に関する予備調査を行う委託契約を外部専門家との間で締結しておくことも推奨される。不正の兆候がみられたとき、真偽を確かめるため、外部専門家に予備調査を委託するものだ。すでに日本でも先進的な企業では実践事例がみられる。予備調査の結果、たとえ一部でも不正のハード・エビデンスがみつければ、そのときは内部監査部門を総動員して本格的な調査を行

い、あるいは、第三者調査委員会を立ち上げることもできる。

万一のときに予備調査を委託する契約であるので、予算枠としては相応の金額が必要だが、何もなければ、毎年の支払費用は最小限で済むはずだ。それすら認められないのであれば社外取締役は自らの身を守れない。せつかくの就任要請であっても丁重にお断りするのがよいだろう。

(本稿に記載された意見はすべて筆者の個人的な見解に基づくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではない。)

うすい しげき

83年日本銀行入行。11年3月、日本金融監査協会を設立し、同協会・リスクガバナンス研究会の有力メンバーとして活動。京都大、一橋大、埼玉大、千葉商科大、大阪経済大で客員教授・講師を務める。著書に『リスク計量化入門』『内部監査入門』(共著、金融財政事情研究会)。