

# ガバナンス改革と内部監査

---



2015年10月  
日本銀行金融機構局  
金融高度化センター

# 目 次

---

1. わが国のガバナンス改革の狙い
  - グローバル・スタンダードであるモニタリング・モデルへの転換をうながす
2. グローバル・スタンダード  
VS わが国独自のガバナンス
  - グローバル・スタンダードであるモニタリング・モデルの特徴
  - 一定の限界がある、わが国独自のガバナンス
3. 内部監査の改革・ステージアップ
  - 独立社外取締役への直接のレポーティング・ラインの確保
  - 内部監査のプロフェッショナルの養成

# 1. わが国の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るなど、わが国のガバナンス改革が始まった。
- ◆ その狙いは、独立社外取締役の選任と活用により、グローバル・スタンダードである「モニタリング・モデル」への移行を促すことにある。

グローバル・スタンダードは監督と執行が分離した「モニタリング・モデル」であり、委員会設置会社(指名委員会等設置会社)が主流。

主要国の中で日本だけが監査役という独自の制度をとり、「アドバイザリー・モデル」を採用してきたため、国際社会の潮流から外れた。

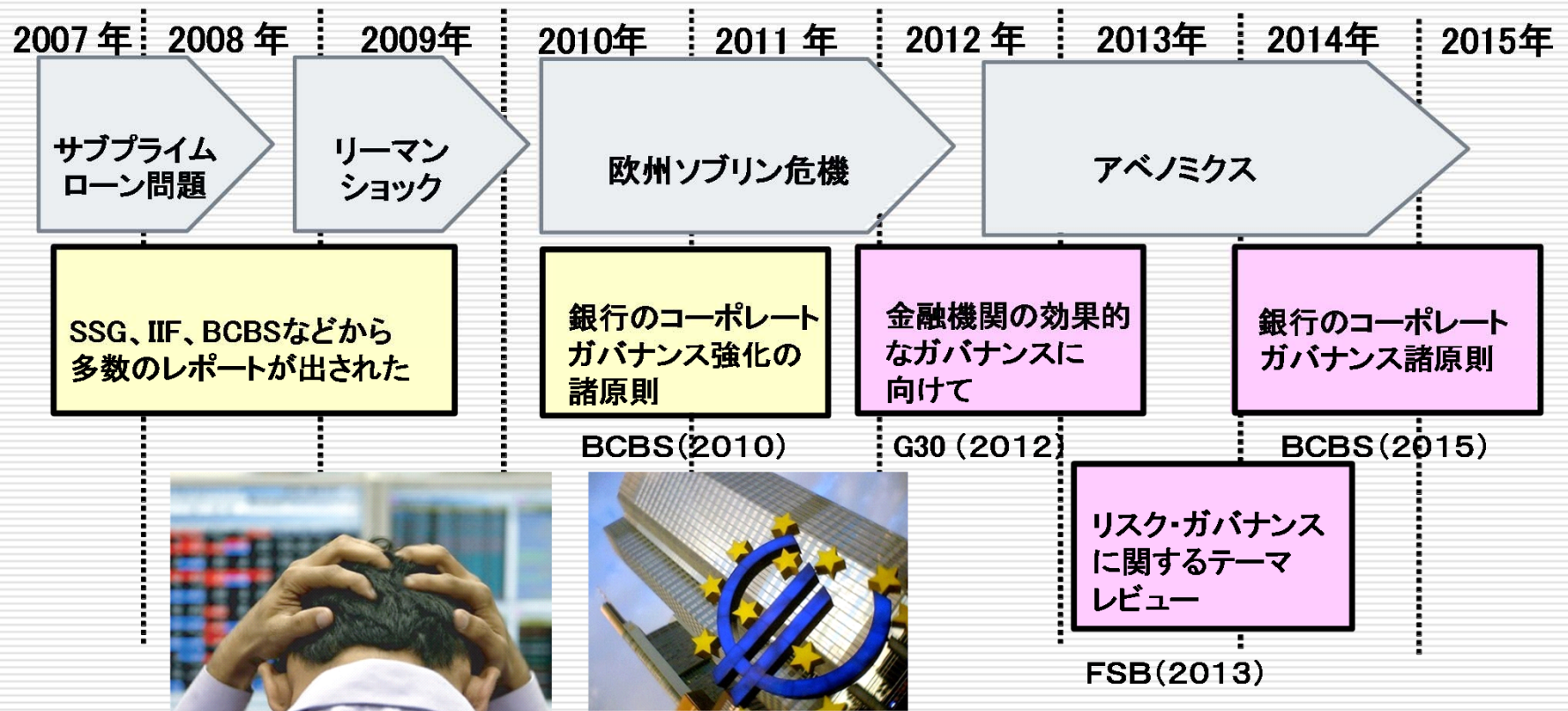
海外からは、日本企業のガバナンスは分かりにくい、グローバル・スタンダードに見合っていない、との批判が強まり、監査役制度の強化を通じたガバナンス改革はもはや限界に達していた。

今回の会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定の狙いは社外取締役の監督機能を強化し、わが国上場企業にグローバル・スタンダードである「モニタリング・モデル」への転換を促すことである。

日本取締役協会  
コーポレートガバナンス委員会 副委員長  
西村あさひ法律事務所  
パートナー 弁護士 太田 洋 氏



## 2. グローバル・スタンダード VS わが国独自のガバナンス



## グローバル・スタンダードの構成要素

---

- ◆ ガバナンスのグローバル・スタンダードは、独立社外取締役を活用した「モニタリング・モデル」であり、形態としては「委員会設置会社」（指名委員会等設置会社）が主流である。
- ◆ 「モニタリング・モデル」を構成する重要な要素としては、以下の3つがあげられる。
  - ① 独立社外取締役による監督機能の強化： 監督と執行の分離
  - ② リスクアペタイト・フレームワークの策定・承認： 説明責任の徹底
  - ③ 内部監査の計画承認、結果報告： 結果責任の検証

# バーゼル銀行監督委員会 「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)

## 取締役会

- 取締役会はその責任を遂行するのに適していなければならず、効果的な監視を促す構成を保持していなければならない。このため、取締役会は十分な数の独立取締役を含むべきである。

※作業部会の当初案は「独立社外取締役は過半を占めるべきである」であった。  
日本だけがこれに反対、上記表現に決着した経緯。

## リスクアペタイト

- 取締役会は、リスクアペタイトの策定で積極的な役割を果たさなければならない。
- 取締役会は、リスクアペタイトが、銀行の戦略、資本および財務計画や報酬慣行と整合的に策定されるよう確保しなければならない。
- 銀行のリスクアペタイトは、容易に理解できるリスクアペタイト・ステートメント(RAS)によって取締役会、上級管理職、銀行職員および監督当局等すべての適切な関係者に対して明確に伝達されなければならない。

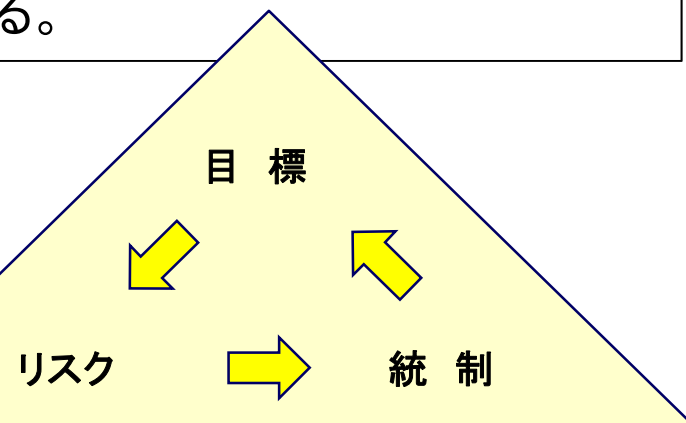
## (例)リスクアペタイト・フレームワーク

### リスクアペタイト・ステートメント

- 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。
- 期間利益を稼得するために金利リスクをテイクする。
- 金利上昇に伴う評価損の発生を ○ 年分の期間利益 の範囲内とする。
- 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・ステートメントを起点とした  
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





# バーゼル銀行監督委員会 「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)

## 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。

## バーゼル銀行監督委員会 「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)

### 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。

# 我が国独自のガバナンス

---

- ◆ 米国では、エンロン、ワールドコム事件を機に、大企業の内部統制が整備されて以降、巨額の不祥事件は抑止されている。一方、日本では、オリンパス、東芝など、J-SOX制定後に会計不正が繰り返されるなど、重大な不祥事件を抑止できていない。
- ◆ ①社内取締役間の相互監視、②監査役制度、③経営トップに直属する内部監査部門など、日本独自のガバナンスには、一定の限界があるとの指摘がみられる。
- ◆ 失われた20年と言われるが、日本企業の競争力は落ち込み、経済全体のパフォーマンスは停滞している。この20年間で、世界の株価が3倍になった一方、日本の株価はほとんど上っていない。日本企業のROEは、米・英・中国の半分程度に過ぎない。
- ◆ わが国独自のガバナンスは「攻め」に活用し難い。

# ガバナンスの有効性評価の比較

○: 監査で問題点を指摘し是正を求めることができる。

●: 監査で問題点を指摘し是正を求める法的責任・権限はあるが、スタッフ・予算制約から実効性の点で限界がある。

△: 重大な損失が生じる場合、問題点を指摘し是正を求めることができる。

▲: 個人的な意見表明を行うことはできるが、是正を求める法的権限はない。 ×: 監査の対象外

	グローバル・スタンダード		わが国独自(三様監査)		
	監査委員会 内部監査	会計監査	監査役監査	内部監査	会計監査
経営者が監査法人と結託して決算を粉飾している。	○	—	●	×	—
経営者が横領をしている。	○	△	●	×	△
経営者が指示して、不祥事件を組織的に隠蔽している。	○	△	●	×	△
経営者がリスクな経営戦略を進めている。	○	×	▲	×	×
経営者が違法ではないがリスクアペタイトに違反する事業を進めている。	○	×	▲	×	×
経営者のリスクテイクが不足し、収益があがっていない。	○	×	▲	×	×
経営者が非効率な事業を続けているため、収益性が低い。	○	×	▲	×	×

(日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会)

# 我が国独自のガバナンス

## — 重大な不祥事の発生を抑止できないのはなぜか。

---

### □ 「守り」の弱さはどこにあるのか。

- ① 社内取締役、社内監査役を中心に構成されていること  
— 最終的には人次第であるが、厳正さ、客観性を欠く場合もある。
- ② 内部監査部門が、経営者の指揮命令下にあること。  
— 経営者の責任になる重大な不祥事件になればなるほど、内部監査は機能しなくなる。
- ③ 社外監査役には、十分なスタッフが与えられていないこと。
- ④ 社内・社外監査役が内部監査部門への指揮権を有していないこと。  
— 監査役の調査能力には、一定の限界がある。

# 我が国独自のガバナンス

## — 重大な不祥事の発生を抑止できないのはなぜか。

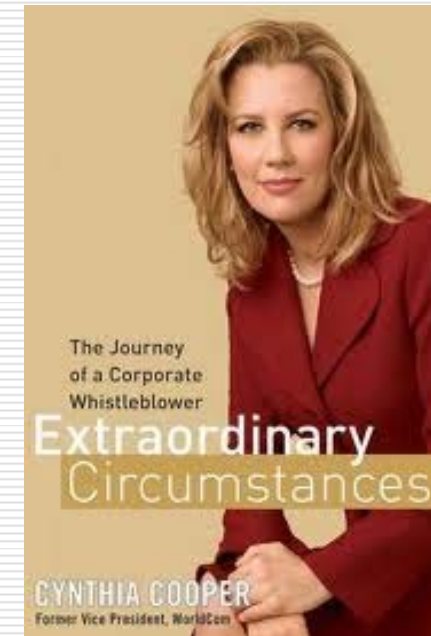
---

- 重大な不祥事の疑惑が生じても、経営者が調査に後向きな場合には、以下のような問題が現実起きる。
  - ① 疑惑に過ぎないとして、監査役による初動調査が遅れる。あるいは、調査の妨害、隠蔽が図られる。
  - ② 複雑な事案に関しては、専門家による調査委員会の設置が必要となるが、調査委員会の設置が遅れる、あるいは拒否される。
    - 経営者、内部監査部門の協力しなければ、監査役個人が外部専門家を採す必要がある。
  - ③ 経営者が調査費用の支払いを渋る、あるいは拒否する。
    - 監査役には、調査費用を経営者に請求する権限があるが、疑惑の段階では、経営者が支払いを拒否すれば、裁判となり、監査役個人が調査費用を立て替えなければならない。

# グローバル・スタンダードのガバナンス

— 日本では誤解されているが、ワールドコム事件はガバナンスが有効に機能した事例である。

- ワールドコム事件は、内部監査人シンシア・クーパー氏が、経営者と会計監査人が結託した不正会計の端緒をつかみ、独立社外取締役である、監査委員長マックス・ボビット氏に報告したことから始まる。
- 執行サイドは徹底した妨害工作を行った。内部監査人シンシア・クーパー氏は、恐怖から胃がむかつき両手が震えたと述べている。
- 監査委員長マックス・ボビット氏の直接指揮下でシンシア・クーパー氏以下の内部監査チームが粘り強く調査を遂行し、不正会計を暴いた。
- 監査委員会と内部監査部門を強力なラインで結ぶことの重要性を示す代表的な事例である。
- その後、さらにSOX法が制定されたこともあって重大な不正会計事件は抑止されている。



## わが国の「委員会設置会社」の問題点

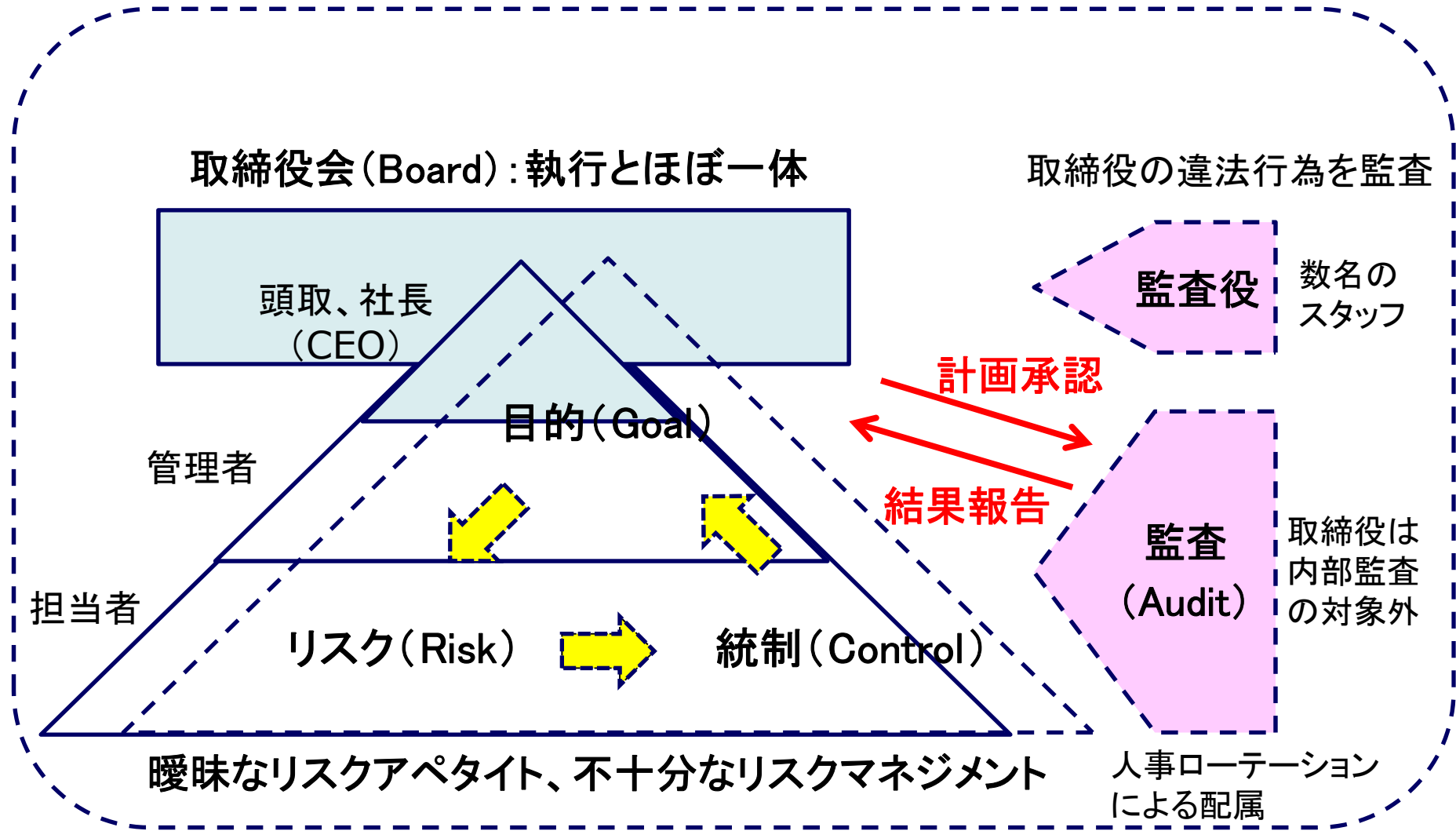
— 監査役制度に引きずられて、誤った制度設計をしているため、ガバナンスが有効に機能しない。

---

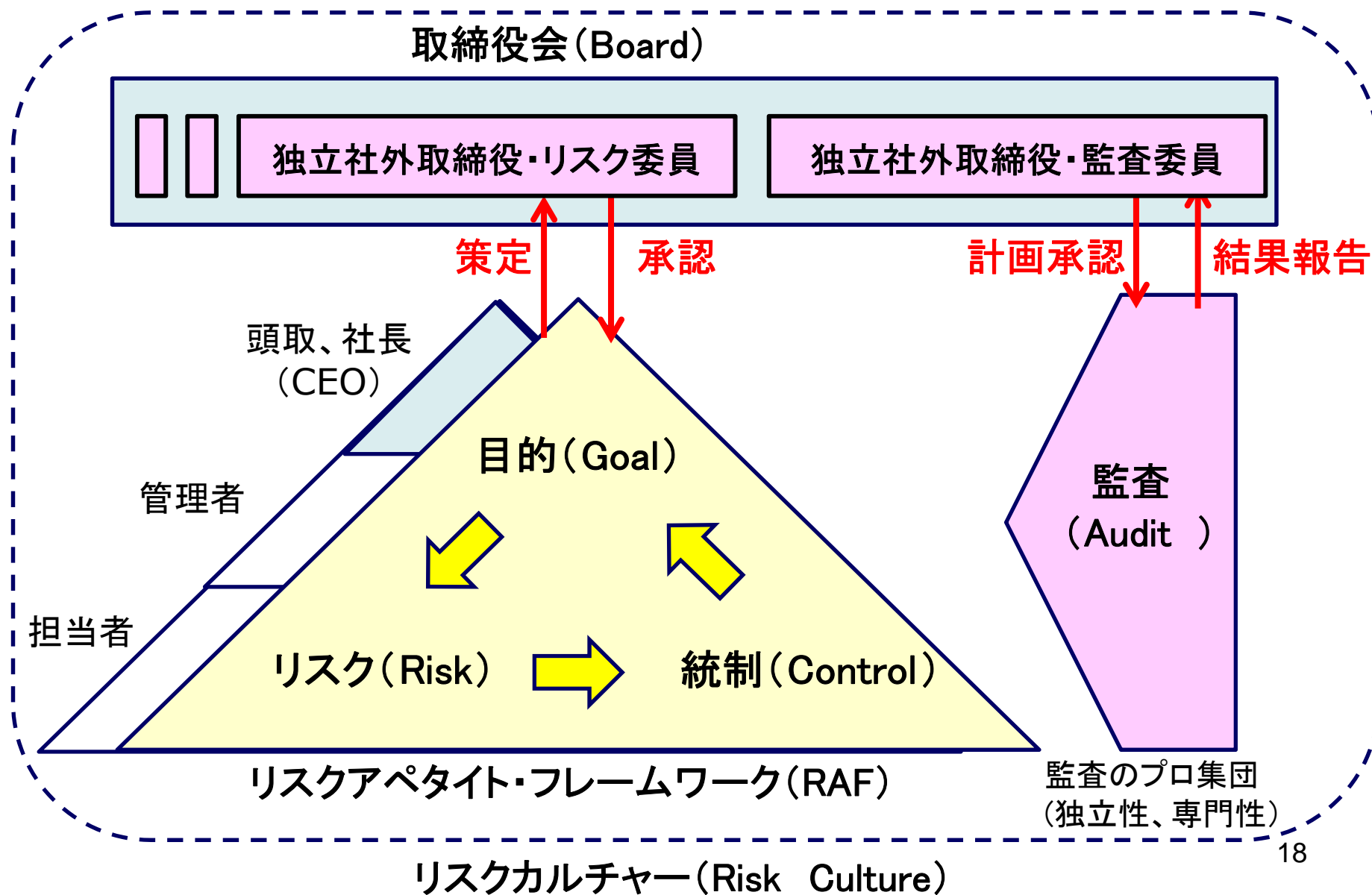
- わが国の「委員会設置会社」(会社法改正に伴って、指名委員会等設置会社に名称変更)の多くは、海外とは制度設計が大きく異なる。監査役制度に引きずられて、誤った制度設計をしているため、ガバナンスが有効に機能しない。
- たとえば、監査委員長は、社内取締役が務めるケースが少なくなく、その場合、経営者に対する独立性は確保されない。
- 内部監査部門が社長直属となっており、監査委員会は内部監査の結果報告を受けるのみの先もみられる。
- 監査委員会が、内部監査部門を直接指揮することができなければ、経営者不正や組織的な不祥事隠し、経営者が主導した施策の問題点の指摘などを調査できず、本来の機能を発揮することはできない。



# 我が国独自のガバナンス



# ガバナンスのグローバル・スタンダード

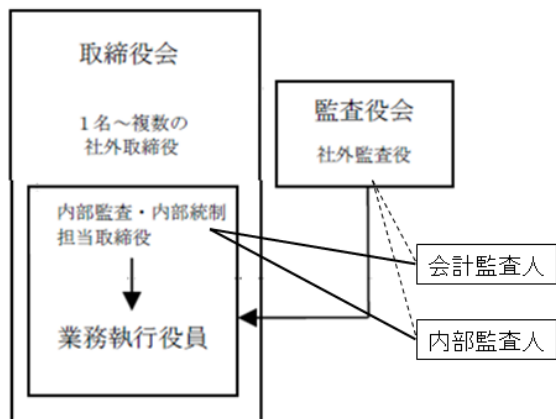


### 3. 内部監査の改革・ステージアップ

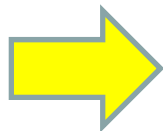
---

- ◆ 社外取締役の数を増やして取締役会の改革を進めたり、新しく認められた監査等委員会設置会社に移行する金融機関が増加している。
- ◆ 今後、改正会社法・コーポレートガバナンス・コードへの形式的な対応にとどまらず、グローバル・スタンダードの実現に向けて、内部監査に関しても改革・ステージアップに取り組むことが重要。

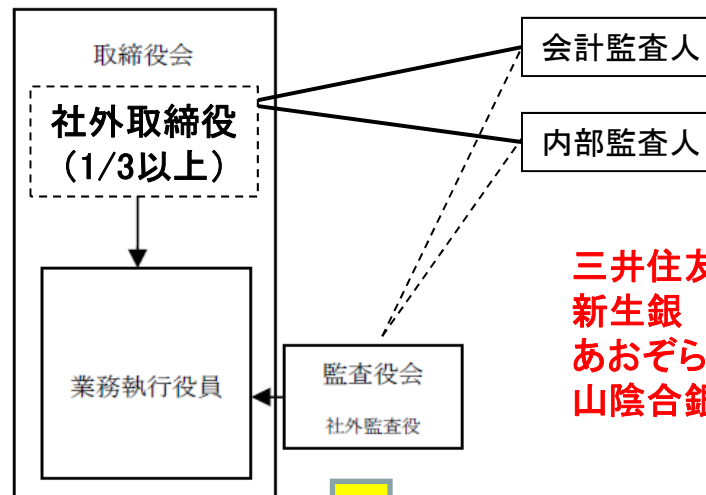
## 監査役会設置会社



三井住友FG  
社外役員を増加

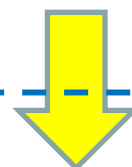
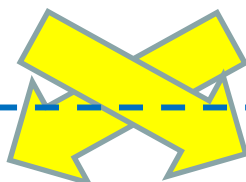
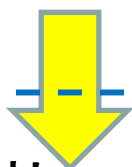


## 監査役会設置会社



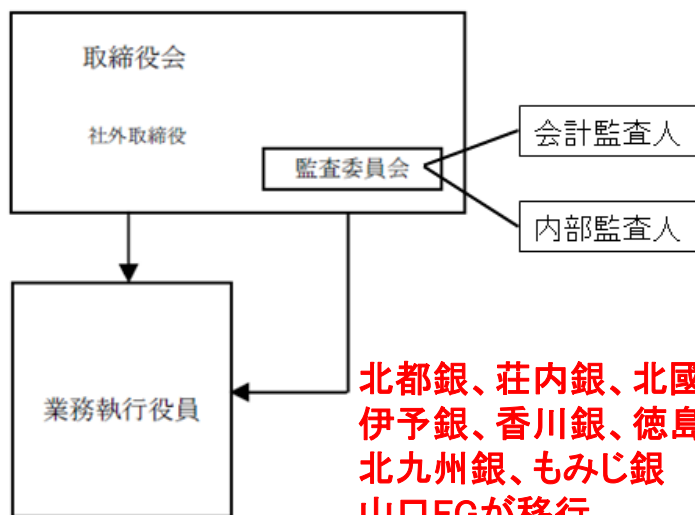
三井住友FG  
新生銀  
あおぞら銀  
山陰合銀

独自

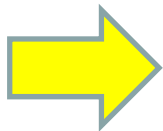


GS

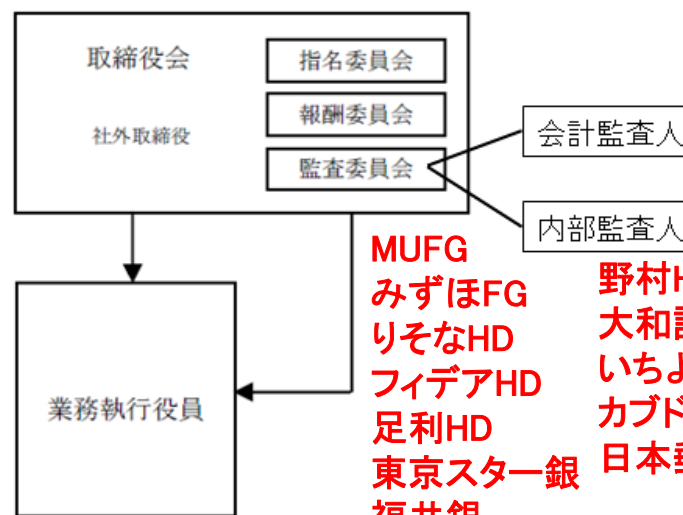
## 監査等委員会設置会社



北都銀、荘内銀、北國銀、第三銀、  
伊予銀、香川銀、徳島銀、山口銀、  
北九州銀、もみじ銀 トモニHD、  
山口FGが移行



## 指名委員会等設置会社



MUFG  
みずほFG  
りそなHD  
フィデアHD  
足利HD  
東京スター銀  
福井銀  
十八銀

野村HD  
大和証券G  
いちよし証券  
カブドットコム証券  
日本郵政

MUFGが移行

わが国ではコーポレートガバナンス改革が始まった。

また、金融危機以降、国際的にはリスク・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(①改正会社法、コーポレートガバナンス・コード、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」)にともに対処して行かなければならない。

グローバル化が進展するなかで、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

日本金融監査協会 顧問 池尾 和人 氏

## (1) 独立社外取締役と内部監査部門のあいだに 直接のレポーティング・ラインを確保する

---

- ◆ 取締役会(監査委員会)の配下に内部監査部門を置き、独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインを確保することが重要。
  - 取締役会(同)は、内部監査計画の最終承認者である。
  - 取締役会(同)は、内部監査部門に調査の実施を命じることができる。
  - 取締役会(同)は、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。
  - 取締役会は、内部監査部門の予算承認権を持つ。
  - 取締役会は、内部監査の結果報告を内部監査部門から直接受ける。
- ◆ 監査委員会(法定・任意)を置く場合、委員長は独立社外取締役とする。

## 金融検査マニュアル

－取締役会等が内部監査を指揮すべきことが記載されている。

- 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。

(再掲)

バーゼル銀行監督委員会

「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)

### 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。



(再掲)

## バーゼル銀行監督委員会

### 「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)

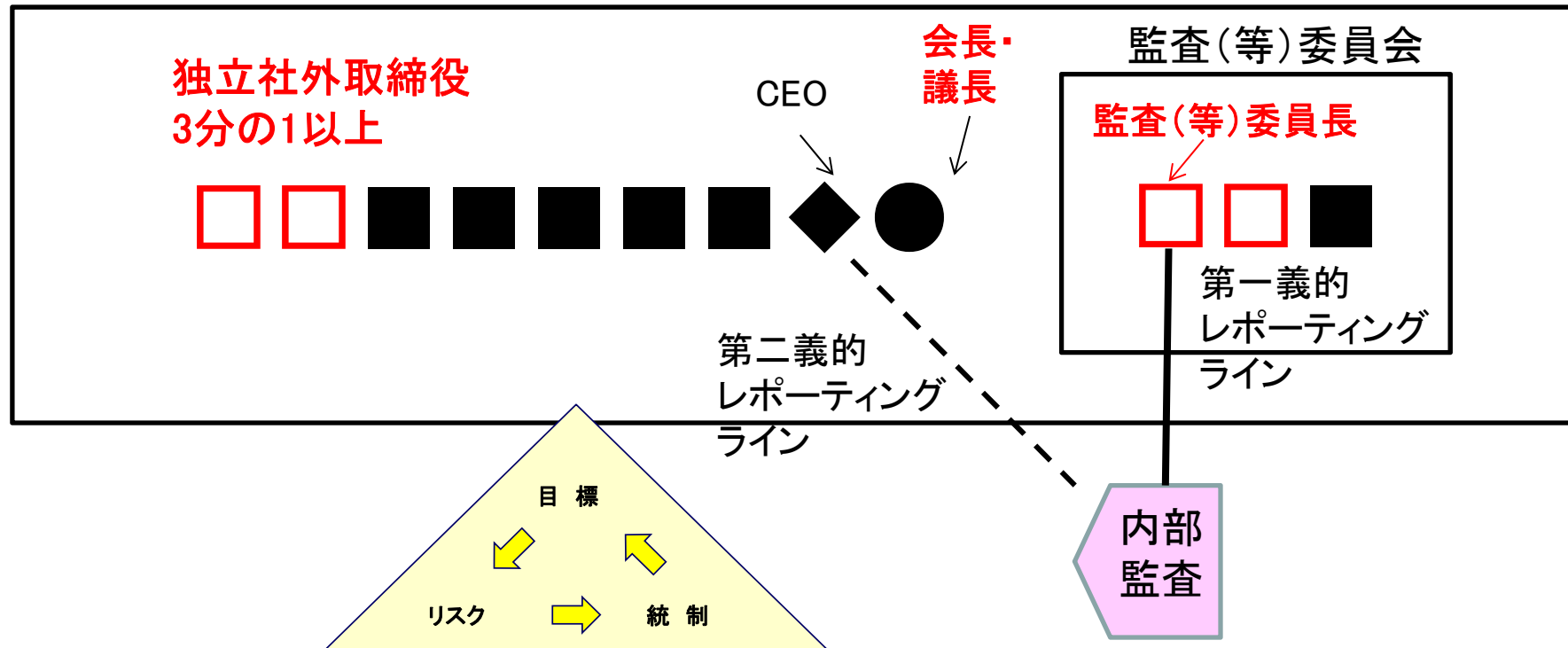
#### 内部監査

- 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。



## 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。  
独立社外取締役を監査(等)委員長として、  
内部監査部門から直接のレポーティングラインを確保している事例

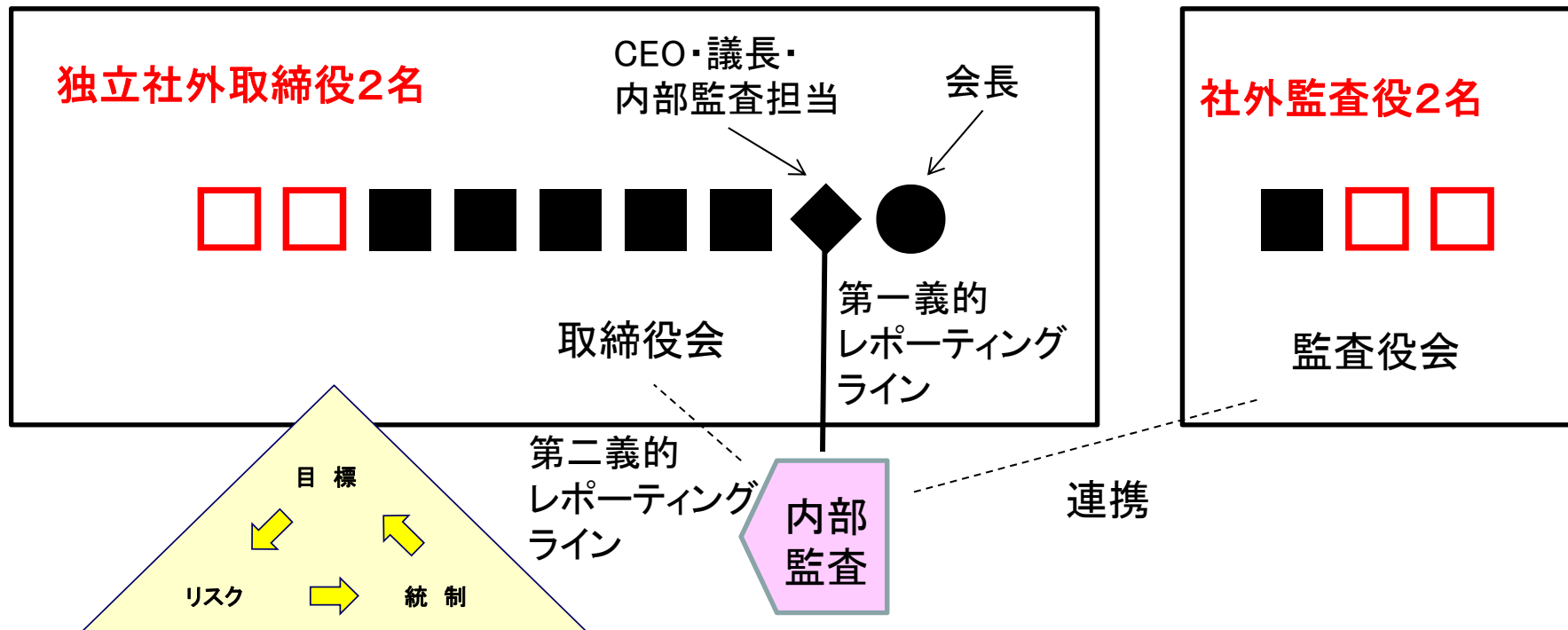




## Bad Practice(オリンパスと同様の事件を防げない)

### 《監査役会設置会社》

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 27  
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。

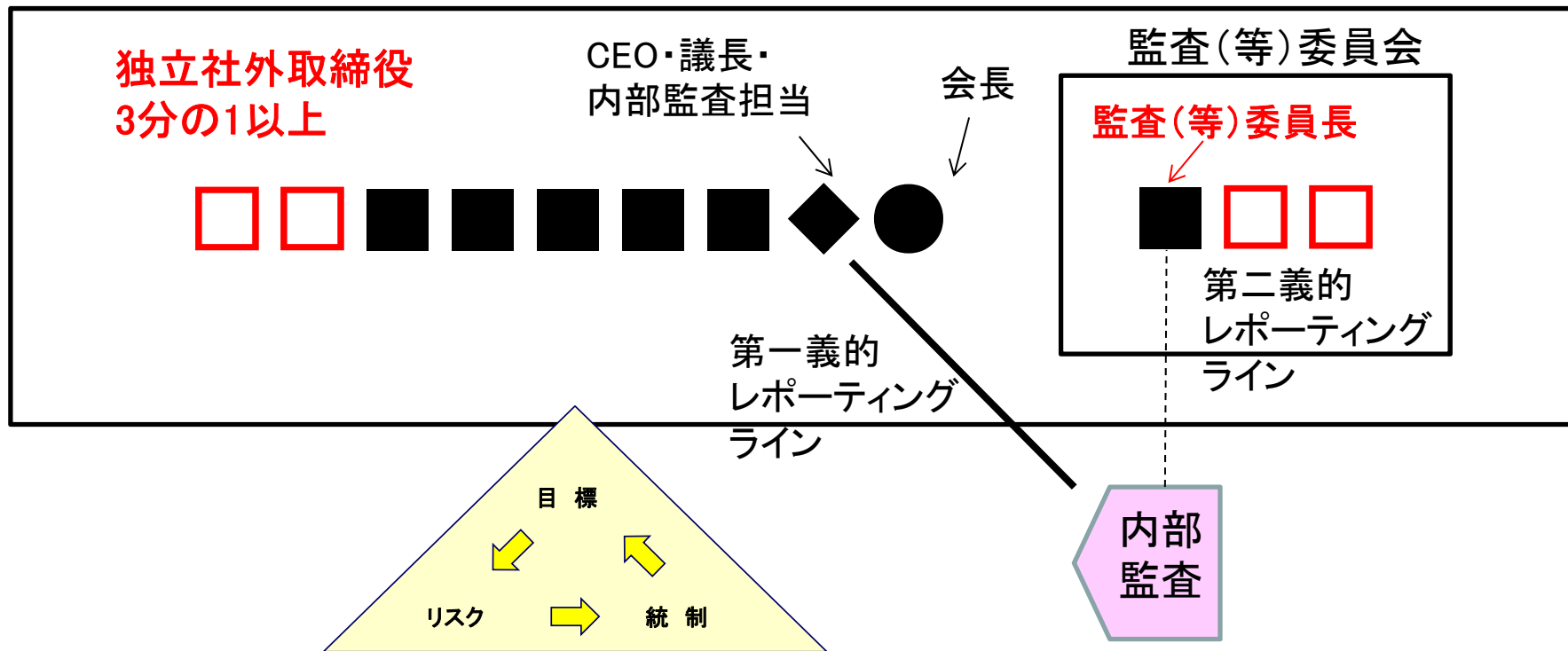


## Bad Practice(東芝と同様の事件を防げない)

《指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社》

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



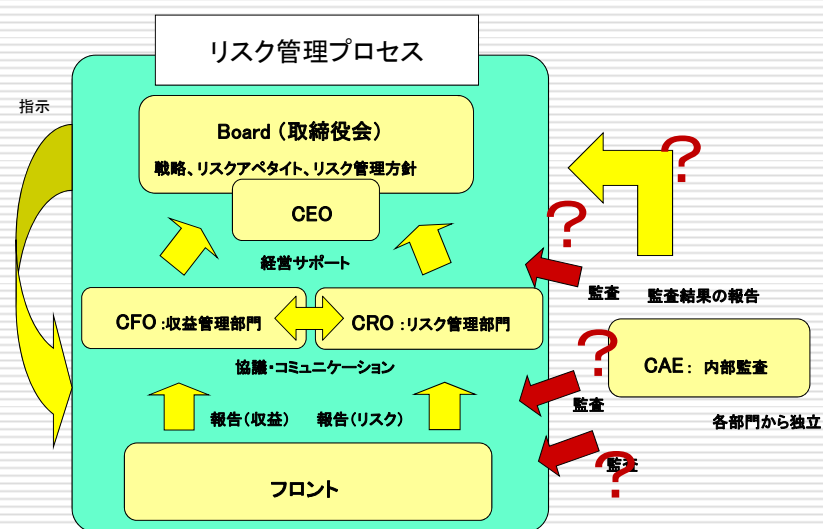
## (2) 内部監査のプロ集団を養成する

---

- ◆ 海外では、内部監査のスタッフは監査一筋の専門職(プロフェッション)であることが多く、平均年齢も日本より相対的に低いと言われている。
- ◆ 日本の内部監査部門についても、半数程度のスタッフは専門職(プロフェッション)にして、さらなる機能強化を図るべきである。
- ◆ 内部監査のスタッフを専門職(プロフェッション)として確立するために以下のような施策の導入を検討する。
  - 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

# オフサイト・モニタリングの強化と予防的監査

- ◆ 金融危機後、海外では、内部監査部のスタッフの量的・質的な拡充が図られ、問題が起きてから指摘するのでは遅いとしてオフサイト・モニタリングの態勢が強化された。
- ◆ 今後は、内部監査スタッフの拡充、オフサイト・モニタリングの強化を図りつつ、問題が起きる前に警鐘を鳴らしたり、改善を促す「予防的監査」に取り組むことが重要。



(参考)

## 内部監査の「専門職的实施の国際フレームワーク」の改訂

- ◆ 海外の金融機関における内部監査の機能強化への取り組みは、内部監査のグローバル・スタンダードのレベル・アップに繋がっている。
- ◆ 内部監査人協会 (IIA) は、2015年7月、「内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク」(IPPF)を改訂し、そのなかで、内部監査の「使命」と「基本原則」を公表した。
  - 内部監査は何のために行うのか  
(組織体の価値を高め、保全する)
  - 事後監査から予防的監査へ  
(見識に富み、率先的で、未来志向な監査を目指す)
- ◆ 今後、内部監査の国際基準 (IIA基準) の改定作業なども検討される 見通し。



## 内部監査の使命(ミッション)

リスク・ベースで客観的なアシュアランス、アドバイス、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。**

## 内部監査の専門職的实施のための基本原則

- ・ 誠実性を実践により示すこと
- ・ 専門的能力と専門職としての正当な注意を実践により示すこと
- ・ 客観的で不当な影響を受けないこと(独立的)
- ・ 組織体の戦略、目的、リスクと整合していること
- ・ 適切に位置付けられており、十分な資源が提供されていること
- ・ 品質と継続的改善を実践により示すこと
- ・ 効果的なコミュニケーションを行うこと
- ・ リスク・ベースのアシュアランスを提供すること
- ・ **見識に富み、率先的で、未来志向であること**
- ・ **組織体の改善を促進すること**



## まとめ： 内部監査のステージ・アップ

---

- ◆ 日本の金融機関は、内部監査部門の拡充、機能強化に真剣に取り組んできた。
- ◆ しかし、内部監査部門が、実質的に経営トップ（CEO）や社内取締役の配下にある限り、国際的な評価を高めることは難しい。
- ◆ 経営トップほか執行ラインの影響を受けない、客観的で独立した内部監査のプロ集団を養成することも課題である。
- ◆ 独立社外取締役が、強力な内部監査のプロ集団を、直接、指揮命令できる態勢となっていることを国際社会に示すことが重要。

---

- 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。