

ガバナンス関連資料

1. 実践段階に入った金融機関のガバナンス改革

— 「モニタリング・ボード」への移行が始まる

週刊金融財政事情 2016年3月14日

2. 次世代とコーポレート・ガバナンスの改革を考える

金融機関.YOM 2016年1月

3. 東芝事件の教訓 正しい監査委員会設置のススメ

金融機関.YOM 2015年10月

4. ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワークの活用

— モニタリングモデルの実践を支える経営ツール

金融機関.YOM 2015年5月

実践段階に入った

金融機関のガバナンス改革

「モニタリング・ボード」への移行が始まる

昨年5月の改正会社法の施行、6月のコーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて日本のガバナンス改革は実践段階に入った。日本銀行では、金融機関のガバナンス改革の現状を評価するとともに、来年度の株主総会に向けて、今後の課題、実務的な留意点などを検討してもらうため、上場銀行・証券等の役員を対象に「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナーを開催した。参加した上場銀行・証券等に対するアンケート結果（有効回答96先、2016年1月初時点）や、セミナーで紹介された実践事例などから、わが国の金融機関では独立社外取締役の選任と活用が進み、「モニタリング・ボード」への移行に向けた取組みが本格化しはじめたことがわかった。

着実に進展する 取締役会の改革

これまで日本企業の取締役会は社内取締役を中心に構成され、執行と監督が一体の「マネジメント・ボード」であった。今回のガバナンス改革のおもな狙いは、独立社外取締役の選任と活用を通じて、グローバル・スタンダードである「モニタリング

・ボード」への移行を促し、取締役会の監督機能を強化して中長期的な企業価値の向上を実現することにある。わが国の金融機関でも、改正会社法の施行等を受けて独立社外取締役の選任が一気に進んだ。機関設計や委員会の設置、取締役会議長と代表取締役の分離、議事運営などの点でもグローバル・スタンダードをふまえた改革の動きが着

実に進み始めている。

①独立社外取締役の選任

アンケート結果をみると、現時点で上場銀行・証券等の独立社外取締役の平均人数は2.1人となった。また、2016年度以降、独立社外取締役を複数名選任すると回答した先は8割を超え、独立社外取締役の人数を3分の1以上に引き上げる（予定・検討中を含む）と回答

した先は2割近くに達している（図表1）。

りそなホールディングスでは独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、喧喧諤諤の議論が行われている。独立社外取締役の意見をフルに活用し、お客さま目線の営業店づくりなどの改革を進めてきたことは有名だ。メガバンクや地域銀行でも、社内・社外を半数程度にして知見



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

ガバナンス改革の進展

〔図表1〕 社外取締役の選任

	取締役	
		うち独立社外取締役
2015年度	10.5人	2.1人
	独立社外取締役が複数名	
		独立社外取締役が全体の3分の1以上
2015年度	73%	15%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	84%	18%

〔図表2〕 機関設計

	監査役会 設置会社	小計	指名委員会等 設置会社	
			監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
2015年度	85%	15%	6%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	68%	32%	24%	8%

〔図表3〕 法定・任意の委員会設置

	監査委員会 を設置	指名委員会 を設置	報酬委員会 を設置	リスク委員 会を設置
2015年度	21%	31%	36%	4%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	40%	39%	45%	4%

②機関設計の変更
機関設計の点では、これまで

日本独自の監査役会設置会社を
採用する先が主流であった。し
かし、今回のガバナンス改革を
契機にして、グローバル・スタ
ンダードである指名委員会等設
置会社、監査等委員会設置会社

への移行を検討する先が大幅に
増えている。
アンケート結果をみると、上
場銀行・証券等では、すでに指
名委員会等設置会社、監査等委
員会設置会社に移行済みの先と、
16年度以降に移行を予定・
検討中と回答した先を合わせ
ると、全体の3割を超え
た(図表2)。今後、移行
に向けた検討を始める先も
出てくるとみられ、近い将
来、グローバル・スタンダ
ードの機関設計を採用する
先が過半に達する可能性も
出てきた。

③委員会の設置状況
委員会の設置状況の点では、
法定あるいは任意の形態で監査
・指名・報酬の各委員会とも設
置が進む見通しだ。アンケート
結果をみると、各委員会につい
て、すでに設置済みの先と、16
年度以降に設置を予定・検討中
と回答した先を合わせると、40
〜50%となった(図表3)。そ
れぞれの委員会のメンバーには
独立社外取締役が含まれ、彼ら
が客観的な立場で監督機能を果
たすことが期待されている。

④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
ての象徴的な存在だ。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
決意表明といえる。アンケート
結果をみると、すでに14%の先
が取締役会議長と代表取締役の
分離を実践している。取締役会
議長には、独立社外取締役ある
いは代表権を返上した会長など
非執行取締役が就任している。
16年度以降も取締役会議長と代
表取締役の分離はさらに進む見

出してきた。
ファイデア・ホールディン
グスは従来から委員会設置
会社を採用しているが、昨
年、傘下の荘内銀行、北都
銀行を監査等委員会設置会
社に移行させた。機関設計
の点では、メガバンクより
も一歩先にグローバル・ス
タンダードに近づける改革
を実現。規制対応ではなく、
本気でガバナンスの改革に
取り組む姿勢を示したこと
が海外投資家に好感され、
外国人持株比率が大幅に上

通しだ(図表4)。

⑤ 取締役会の議案

取締役会の監督機能を強化する目的で、執行役員等に権限を移譲して、取締役会に上程する議案の絞り込みや見直しを行う動きが広がっている。

監督と執行が分離していない「マネジメント・ボード」では、個別の執行に係る議案が次々に上程される。取締役会に同席している社外監査役に投票権はなく、違法の疑いがなければ発言する必要もないため、不都合はない。しかし、独立社外取締役が選任され、取締役会で監督者としての役割を果たすようになると、個別の執行案件を次々に上程するような取締役会の運営は許容されない。独立社外取締役の仕事は、個別の執行案件を承認することではないからだ。これまで取締役会に上程された議案をリストアップして、執行に係る案件を除外し、それらの承認権限を執行役員等に移譲するよう規程類を見直さなければならぬ。アンケート結果では、すでに議案の見直しを実施済み、あるいは16年度以降、見

直しを予定・検討中と回答した先は54%と過半に達した(図表4)。この結果をみる限り、今回のガバナンス改革の趣旨に関する理解は相応に進み始めたといえよう。

第三銀行の岩間弘頭取は、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、監査等委員会設置会社への移行を決断した。指名、報酬に関する意見を監査等委員からもらうため、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ところ、議論が活性化し、取締役会の時間はかえって伸びた。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始めた。セミナーで岩間頭取は「これからは、社内、社外を問わず、同じ土俵で責任をもった議論を戦わせることが重要だ」と述べた。

広がり始めた RAF導入の動き

独立社外取締役に監督機能を發揮してもらうためには、機関設計や取締役会の運営を変える

取締役会の議長・議案

[図表4]	取締役会の議長	取締役会の議案
	独立社外取締役に ある取締役会 は非執行取締 りをする	執行役員に権限を 監督するよう 見直し
2015年度	14%	36%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	16%	54%

だけでは必ずしも十分ではない。経営理念・目標を明確にしたうえで、それらを実現するための内部統制、リスクマネジメントのフレームワークを構築して、独立社外取締役に説明し、承認を得る必要がある。

欧米の金融機関は「利益をあげれば何をやってもよい」との理念なき経営姿勢をとった結果、

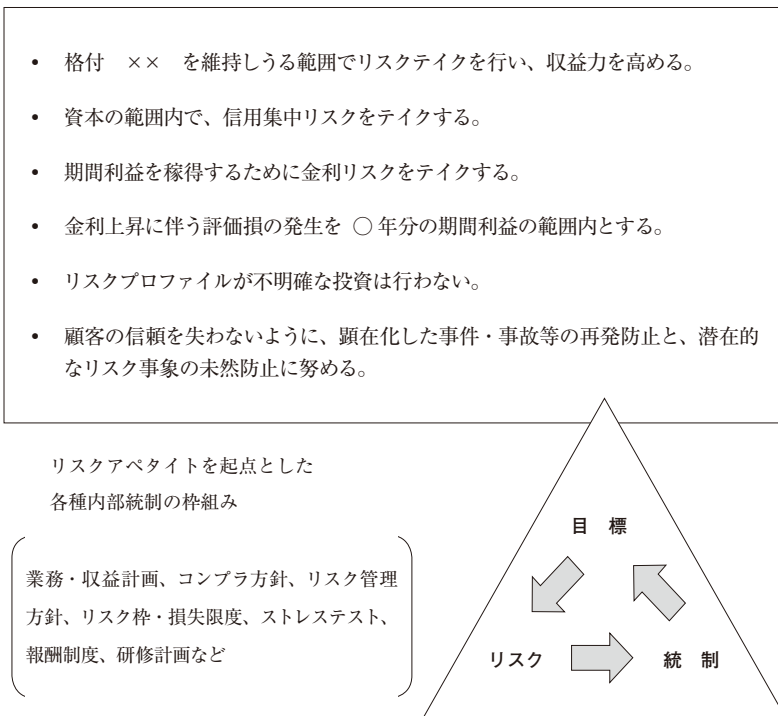
金融危機を引き起こした。その真摯な反省に基づいて、経営理念・目標を「リスクアペタイト」として文書化(RAS)し、それらを起点とする内部統制の枠組みを「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)として再構築した(図表5)。

経営者からみれば、RAS、RAFは社外取締役に「説明責任」を果たす際の有効なコミュニケーション・ツールとなる。また、独立社外取締役からみれば、「監督責任」を果たす際の価値判断の基準となる。さらに、RAS、RAFを組織内に浸透させれば、従業員の健全なリスクカルチャーの醸成に役立つ。

すでに日本でもメガバンク、大手証券、保険会社など先進的な金融機関では、RASを作成し、RAFを導入して経営管理に活用している。アンケート結果では、現時点でRASの作成、RAFの導入を実施済みと回答した先は全体の約1割であった。16年度以降、RASの作成やRAFの導入を予定・検討中と回答した先を含めると、約3割に増える見直しにある(図表6)。

ガバナンス改革の進展

〔図表5〕 リスクアペタイト・フレームワーク



実際、滋賀銀行などの地域銀行でもRASFの作成、RAFの導入に取り組む先が増えている。当然のことであるが、地域銀行と大手金融機関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やはり異なる。また、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・ツールがよいかは一概にいえない。そ

〔図表6〕 リスクアペタイト・フレームワークの構築

	リスクアペタイト・ステートメントを策定している	リスクアペタイト・フレームワークを構築している
2015年度	8%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	26%	33%

国際社会では1980年代ごろから独立社外取締役の選任が進むと同時に、その指揮下に内部監査部門をおく慣行が広がった。経営者不正が相次いで起こったためと説明されることもあ

社外取締役の監督下で内部監査の改革を促す

の点を理解し、独立社外取締役を含め、関係者で十分に議論して自らに合ったRASの作成、RAFの導入を進めることが重要だ。

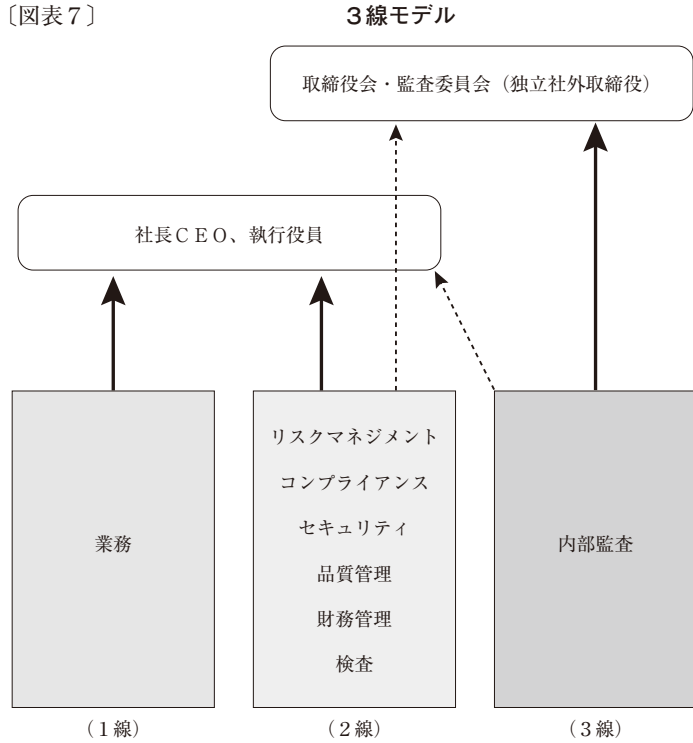
また、経営者にとっても独立社外取締役を通じた別のラインから客観的な情報を得ることは有用である。経営者が気づかなかったことや、経営者には直接いいにくいことが内部監査部門から独立社外取締役を経由して遠慮なく伝わるため、経営者としても適切な改善策を立てやすくなるからだ。

国際社会では、「1線」と「2線」は経営者の指揮下におき、「3線」としての内部監査部門は独立社外取締役の指揮下におくのが一般的だ(図表7)。これに対して、日本企業では、「1線」「2線」「3線」すべてが経営トップの指揮下におかれている。このため、独立社外取締役と内部監査部門は「連携」関係にあるとされ、多くの場合、独立社外取締役は内部監査結果の報告を受けるにすぎない。

独立社外取締役が「監督責

るが、独立社外取締役が「監督責任」を果たすために内部監査のプロ集団を集め、彼らを指揮して経営者による執行状況を客観的に検証するのは、むしろ当然のことだ。

〔図表7〕



「任」を果たすためには、少なくとも以下の権限をもって、内部監査部門を直接指揮できなくてはならない。

(i) 内部監査の計画・予算を承認する

(ii) 内部監査の結果報告を直接受けける

(iii) 不祥事の懸念があるとき内部

監査部門に調査を命じる

(iv) 内部監査部門長の選・解任を承認（同意）する

内部監査部門の指揮命令系統を表現するとき、「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」という用語を用いる。これは単純に内部監査の結果を報告する先をさすのではなく、内部

〔図表8〕 内部監査のレポーティング・ライン

	第一義的な職務上のレポーティング・ライン	
	独立社外取締役	監査委員会
2015年度	0%	2%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	2%	11%

監査業務の統括責任者を意味している。

① 内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ライン

アンケート結果をみると、現時点で内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインは「独立社外取締役」あるいは「独立社外取締役を含む「監査委員会」であると回答した先はごくわずかであった。しかし、16年度以降、内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインを「監査委員会」とする方向で検討中と回答した先を含め

ると約1割に達している（図表8）。

一部の先進的な金融機関では、グローバル・スタンダードを意識して内部監査の「レポーティング・ライン」（指揮命令系統）の見直しを進め始めた。第三銀行では、内部監査部門は組織上、取締役会の下におかれているが、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つくり、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必要とするなど、大手行よりも独立性の高い監査機能を構築した。

りそなホールディングスでも組織上、内部監査は社長直属だが、今後、監査委員会の実質的な関与を強めていく方針だ。

信用金庫は機関設計に制約がある。城南信金では、監事会を残したまま任意の内部監査委員会を設置し、金庫外理事を同委

員長に選任した。同委員会の指揮下で内部監査を行う。

なお、東芝事件を契機にして、わが国でもようやく社長直属の内部監査の問題点が認識され始めた。東芝では、社長直属の内部監査部門が不正会計の事実をつかみながら報告書に記載せず、隠蔽に加担していた。今後、金融庁・東証のフォローアップ会議や法務省の改正会社法見直しに係る研究会等の場を含め、内部監査のレポートینگ・ライの是正に向けた議論や取組みが広がるだろう。

② 内部監査の専門職の養成

内部監査部門が独立社外取締役の指揮下におかれても、内部監査スタッフが人事ローテーションで配属された者ばかりで、いずれ執行ラインに戻るといふのでは、独立社外取締役による指揮命令は形骸化してしまう。内部監査の専門職を養成して、独立性、専門性を確保しなくては、内部監査は「3線」として本来の機能を発揮できない。アンケート結果をみると、現時点で内部監査部門に執行ラインから独立した専門職を配置し

〔図表9〕

内部監査の専門職の配置

	執行ラインから独立した専門職を配置
2015年度	7%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	14%

ていると回答した先は7%であった。16年度以降、専門職の配置を予定・検討中と回答した先を含めると14%に達した(図表9)。

新生銀行では、内部監査スタッフは特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。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。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。

内部監査はプロ集団が行うというのが基本的な考えだ。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、内部監査部門内で活用している。

金融機関の内部監査スタッフは、一般企業に比べて質・量ともに充実している。たとえば、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%程度にすぎないが、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いわれている。金融機関には、内部監査の専門職となりう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みようになるだろう。日本企業のガバナンス向上を担う貴重な人材となる。

ガバナンス改革は実践先行で

会社法の改正、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を契機に、日本企業のガバナンス改革は始まった。会社法・コードを読みながら、ガバナンス改革を進めている企業が多いと

思う。金融機関であれば、バ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原則」に準拠して態勢整備を図るのもよいだろう。

しかし、ガバナンスの改革は実践先行が本来の姿だ。今後、会社法、コードの見直し・改訂が行われる予定であるが、その結果を待つ必要はない。優れた実践が先行し、それらが会社法、コードに反映されていく。まず、自らが必要と考えるガバナンスの改革に踏み出すことが重要だ。

(本稿における意見等は筆者の個人的見解であり、必ずしも日本銀行の公式な見解を表わすものではない。)

うすい しげき

83年日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役(現職)。11年3月、日本金融監査協会を設立。同協会・リスクガバナンス研究会の有力メンバー。京都大、一橋大、埼玉大、慶應義塾大、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)。

次世代と コーポレート・ガバナンスの 改革を考える

日本銀行 金融高度化センター

碓井 茂樹



はじめに

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。

筆者は複数の大学で教鞭をとっている。コーポレート・ガバナンスに関する講義を行うが、学生の関心は極めて高い。本格的な講義を行う前に、まっさらな状態で、彼らがコーポレート・ガバナンスのあるべき姿をどう考えているのかアンケートを実施した。

そして、国内外で起きた重大事件を振り返りながら、日本と国際社会におけるコーポレート・ガバナンスの改革や、日本企業と海外企業のコーポレート・ガバナンスの違いを講義した。講義の後、彼らの考え方の変化をみるため、再度アンケートをとった項目もある。アンケート結果をみると、次世代は、国際社会に近い感覚を持っていることが分かった。

経営トップは指名委員会の 業績評価で選ぶべき

日本企業では、現社長が次期社長を指名することが多い。日経新聞「私の履歴書」などを読むと、ある日、社長室に呼び出され「社長になってほしい」と言われる。辞退しても「自分のあとを任せられるのは君以外にいない」と説得されて社長を引き受けた、というのが典型的なパターンだ。一方、海外企業では、指名委員会のメンバーが執行役員、部長など経営幹部の業績評価を行う。将来の社長候補として、どのようなキャリアを積みさせるべきかについても検討する。こうして社長は、社外取締役を含む指名委員会における業績評価等にもとづいて決定される。

学生に「どちらの方法で、次期社長を選ぶのが良いか」をアンケートで尋ねてみた（Q1）。85%の学生が「指名委員会の業績評価等にもとづいて、次期社長を決める」のが良いと回答した。「現社長が次期社長を指名する」のが良いという回答は15%に過ぎなかった。

アンケート実施前に、学生たちには、現社長が次期社長を指名する日本企業の場合、入社以来の働きぶり、人となりなど、「総合的な評価」がなされる。その一方で、海外企業の場合、指名委員会の社外取締役とは数年程度の関係しかない。業績評価の方法にもよるが、主に売上、利益など「数字の評価」に左右される可能性がある点を指摘した。しかし、「現社長による指名方式」を支持する学生は驚くほど少なかった。アンケートに記載された理由をみると、現社長の独断で次期社長を決めることに対して「正統性を感じられない」、「危うさを感じる」、「好き嫌いで決まることはないのか」など、かなり否定的な意見が多かった。

現在、多くの日本企業が採用している「現社長による指名方式」に関して、次世代の多くは自分たちのリーダーを選出するプロセスとして、ふさわしくないと感じている。次世代から「正統性を感じられない」と評価された社長はこれまでのようにリーダーシップを発揮することができるだろうか。社長の意思は現場に届きにくくなり、諸施策も徹底しなくなるかもしれない。

また、次期社長の選び方を「指名委員会における業績評価方式」に変えると、経営スタイルや企業文化はアメリカ型の成果主義になっていく。経営トップが業績で厳しく評価、選出されるようになると、組織の末端に至るまで業績評価が徹底して行われるようになるものと思われる。短期的な業績、目先の利益を求める経営スタイルや企業文化が醸成されるかもしれない。アンケートの集計結果をみせたうえで学生がどのように思うかを問うてみた。ある学生が手をあげて、以下のような意見を述べた。

「確かに、短期的な業績、目先の利益を追い過ぎるようになるのは問題かもしれません。業績の評価基準の策定には工夫がいるでしょう。しかし、日本企業は、海外企業に比べROEが低く、もう20年以上も利益が上がっていないと聞きました。日本企業はもっと業績、利益を上げる努力をすべきではないでしょうか。」

その通りだ。次世代は、日本企業の経営者が口にしてきた「言い訳」や「嘘」を見抜いている。経営トップだけでなく、役職員全員が厳しい業績評価を受けるようにならない限り、日本企業の業績は回復せず、利益は上がるようにならない。

経営トップは2線、3線で キャリアを積んだ人物がふさわしい

では、次世代は、どのようなキャリアを積んだ人物が経営トップにふさわしいと考えているのだろうか。

選択肢として、①営業一筋で営業部門長、②営業部門を経験して財務部門長（CFO）、③営業部門を経験してリスク管理部門長（CRO）、④営業部門を経験して内部監査部門長（CAE）の4つを提示した（Q2）。

アンケート実施前に財務部門長（CFO）、リスク管理部門長（CRO）、内部監査部門長（CAE）それぞれの役割に

Q 1. 経営トップの選び方としてはどちらが良いか

①現社長が指名する	15%
②指名委員会における業績評価	85%

Q 2. 経営トップのキャリアとしてはどちらが良いか

①営業一筋で営業部門長	11%
②営業を経験し、財務部門長	30%
③営業を経験し、リスク管理部門長	40%
④営業を経験し、内部監査部門長	19%

ついて簡単に講義した。

①を選んだ学生は11%に過ぎなかった。営業で実績を上げることの重要性は理解したようであったが、経営トップとしては、「1線」の経験だけでは不十分と考えたようだ。

②財務部門長（CFO）、③リスク管理部門長（CRO）を選んだ学生は、それぞれ30%、40%と非常に多かった。アンケート実施前に、財務部門長（CFO）とリスク管理部門長（CRO）は、それぞれ収益、リスクの観点から経営の実態をみて、経営トップ（CEO）の判断をサポートしていることを説明した。「2線」で経験を積んだ人物が、次の経営トップにふさわしいと考えるのは自然なことだ。

④内部監査部門長（CAE）を選んだ学生は、2割近く（19%）に達した。アンケート実施前に、内部監査の機能・役割をグローバル・スタンダードにしたがって、ごく簡単に説明した。内部監査部門は、「1線」、「2線」が気付かなかった問題点を見付けて取締役会に報告のうえ、経営トップに改善を働き掛ける。企業価値を守り、高めるのが内部監査のミッションである。これだけの説明であったが、次世代は、内部監査部門での経験はトップになったときに役立つはずだと直感したようだ。

上記と似た質問であるが、「経営トップの立場で、最も優秀な部下がいたら、どこに起用するか」を学生に尋ねてみた（次ページQ3）。

選択肢としては①営業部門長、②財務部門長（CFO）、③リスク管理部門長（CRO）、④内部監査部門長（CAE）の4つを提示した。回答結果は、①営業部門長10%、②財務部門長（CFO）21%、③リスク管理部門長（CRO）35%、④内部監査部門長（CAE）34%であった。最も優秀な部下を内部監査部門長に起用すると回答した学生は全体の3分の1を超えた。

日本企業では、内部監査部門長を務めた人物が経営トップになるケースはほとんど例がない。内部監査部門に幹部候補を配属することも少ない。日本企業の実務家は今回の学生のアンケート結果に違和感を覚えるかもしれない。

しかし、国際社会では、内部監査部門のステータスは、日本企業に比べると格段に高い。また、内部監査部門での経験を重視する企業も少なくない。内部監査部門は組織内のあらゆる現場を実地で見て回ることができるほか、経営全体をみる視点も養うことができるため、ゼネラル・エレクトリック社（GE）は、人材育成プログラムの一環として、将来、経営幹部となる候補者を選んで内部監査部門に配属することはよく知られている。経営幹部の候補者は、内部監査のプロ集団に混じって、経営上の問題点を見付けたり、改善策を検討したりする。

独立社外取締役が内部監査部門を直接指揮すべきである

学生には、少し難しい質問になるが、誰が内部監査部門を直接指揮すべきかを尋ねてみた。

選択肢としては、①社長（CEO）、②財務・コンプライアンス部門担当取締役、③監査役、④独立社外取締役の4つを提示した（Q4）。

そして、内部監査部門を直接指揮するとは、以下のすべてを行う権限を有することが要件であると説明した。

- ・内部監査の計画・予算を承認する。
- ・内部監査の結果報告をはじめに聞く。
- ・内部監査部門長の選解任を承認（同意）する。
- ・内部監査部門の業績評価を行う。
- ・内部監査部門に特別調査の実施を命じる。

講義前に実施したアンケート結果をみると、最も多かったのは、④「独立社外取締役」との回答で全体の半数近く（47%）を占めた。次いで多かったのは、③「監査役」との回答で23%を占めた。①「社長（CEO）」、②「財務・コンプライアンス部門担当取締役」との回答はそれぞれ15%ずつと少なかった。

1回目のアンケート結果を受けて、以下の点を補足した。

まず、会社法の解釈では、監査役は内部監査部門を直接指揮する権限を持つことはできないとされている。監査役

Q 3. 最も優秀な人材を起用するのはどちらが良いか

①営業部門長	10%
②財務部門長	21%
③リスク管理部門長	35%
④内部監査部門長	34%

Q 4. 内部監査部門を直接指揮するのは誰が良いか

（講義前）	①社長	15%
	②財務・コンプライアンス担当取締役	15%
	③監査役	23%
	④独立社外取締役	47%
（講義後）	①社長	4%
	④独立社外取締役	96%

（注）アンケートに協力してくれたのは、私の講義を受講している一橋大学（約50名）、京都大学（約40名）、慶應義塾大学（約40名）、大阪経済大学（約30名）の経済学研究科・経済学部の大学院生・大学2～4年生である（講義の出席状況により、回答者数は若干の増減がある）。

に関する知識が不十分だと、③監査役という回答を選んでしまうが、これは「不正解」である。監査役は、あくまで単独で調査を行うのが原則であり、何か問題が起きて内部監査部門を動かすときや外部機関に調査を依頼するときには、監査役は取締役会、経営者の了承を得る必要がある。

②財務・コンプライアンス部門担当取締役が、内部監査部門を直接指揮するのは、法令違反にはならないものの、「悪しきプラクティス」とされるため、「不正解」である。なぜなら、財務・コンプライアンス部門の内部監査に関して、独立性・客観性を維持できなくなるからである。監査結果に「手心」を加えるなど、内部監査が「馴れ合い」となる可能性を否定できない。

残る選択肢は、①社長（CEO）と④独立社外取締役の2つであるが、日本企業では、ほとんどの場合、内部監査部門は社長（CEO）直属の組織となっている。一方、国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選んで、監査委員長が内部監査部門を直接指揮する体制をとるのが一般的である。

ここまで講義して、再度、アンケートを実施した。内部監査部門を直接指揮するのは、①社長（CEO）がよいか、あるいは、④独立社外取締役がよいか、二者択一を求めた。2回目のアンケート結果をみると、④独立社外取締役との回答が96%とほとんどを占めた。①社長との回答は4%

に過ぎなかった。

次世代は、内部監査部門の役割・機能に関する講義を聴いて、ガバナンス構造の中で内部監査をどのように位置づけるべきかを直ちに理解した。この点を納得できずにいる多くの実務家のみているだけに、新鮮な驚きであった。

日本企業はグローバル・スタンダードに適合したガバナンス態勢を構築すべき

国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選任して、内部監査のプロ集団を預ける。そして、経営者以下の執行状況を監査する体制を構築している。監査委員長と内部監査部門がラインで結ばれ、経営者に対する健全なチェック・アンド・バランスが確保される。経営トップは、監査委員長＝内部監査部門のラインから経営実態に関する客観的な情報を得ることができる。問題を指摘して、改善提案までしてくれるので、経営者にとってみれば、監査委員長と内部監査部門は頼りになる存在だ。

万一、経営者が不正を働いたとしても、当然、内部監査の対象となる。米国で起きたワールドコム事件では、経営者と監査法人が結託して行った巨額の不正会計の全貌を独立社外取締役・監査委員長が内部監査部門を直接指揮して、徹底調査を行い、その全貌を暴いた。株主からみても独立社外取締役・監査委員長が内部監査部門を直接指揮する態勢となっていることは安心材料になる。

日本企業の経営者は、部外者にあれこれと言われたくないという気持ちが働くのか、国際社会では、この当たり前のチェック・アンド・バランスを嫌う傾向がある。常勤監査役や監査委員長に元部下を配置し、内部監査部門を経営者の直属とする。これでは、健全なチェック・アンド・バランスは働かない。この結果、経営者に都合の悪いことは伝わりにくくなる。とくに経営者が主導した施策に関する問題点などは（経営者が知りたいと望んでも）耳に入らないだろう。

東芝事件の第三者委員会の調査報告書を見ると、東芝は早くから委員会設置会社を採用してきた。しかし、監査委員長は社長の元部下で、過去、財務部門責任者として不正会計に関与していた人物であった。内部監査部門は社長の指揮下に置かれていた。内部監査部門は不正会計の事実を知りながら、監査報告書には一切記載せず、隠蔽に加担していた。東芝事件に限らず、山一証券、オリンパスなど、日本の有力企業の不祥事では、必ずと言ってよいほど常勤

監査役が不正に関与していたり、内部監査部門の機能不全、隠蔽への加担などがみられる。

講義で、学生にこうした事実を知らせると、日本のコーポレート・ガバナンスの現状に、落胆、失望する。真面目な学生は明らかに怒っている。次世代は、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿に関して、国際社会の感覚と近いイメージを持っていることは間違いない。

そして、「なぜ、日本のコーポレート・ガバナンスは、国際社会からこんなに立ち遅れてしまったのか」、「今後、日本企業は本当にコーポレート・ガバナンスの改革に取り組むのか」などの質問が殺到する。極めてまっとうな反応であると思う。

最後に

コーポレート・ガバナンス改革の本質は、株主から選ばれた取締役会が経営者を監督することにある。独立社外取締役を含む取締役会は、経営者が掲げる経営目標を承認し、その達成に向けて組織をどのように動かすのか説明するように求め、その結果を客観的に評価する。その繰り返しで経営目標の達成を合理的に保証し、中長期的に企業価値を向上させる。

現在の経営者が英断を下し、コーポレート・ガバナンスの改革に取り組み、あとに続く経営者が、さらにその実効性を上げる努力を続けることで、次世代はその成果を享受できるのだ。

優勝劣敗の厳しい競争の中で、経営環境の変化に対応して「稼ぐ力」を高め、深刻な不祥事を起こさず、どうにか生き残ることができたとき、次世代は歴代の経営者がコーポレート・ガバナンスの改革に真摯に取り組んできたことを思い出し、心から感謝するだろう。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて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ありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれを保証・賛成・推奨するものではありません。

◆碓井 茂樹（うすい しげき）

1961年愛知県生まれ。83年京都大経済学部卒。日本銀行入行。06年金融高度化センター企画役（現職）。FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰（兼職）。同研究会のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて、11年3月、日本金融監査協会を設立。京都大、一橋大、慶應義塾大、大阪経済大、埼玉大学、千葉商科大学で客員教授、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）

東芝事件の教訓 正しい監査委員会設置のススメ

日本金融監査協会 リスクガバナンス研究会

碓井 茂樹



はじめに

日本銀行に入行し、「金庫の中では絶対にひとりになってはいけない」と教えられた。現金を大量に扱う仕事だ。金庫に限らず、現金のあるところでは2名で業務を行うのが基本である。新人ながら当然のことだと思った。しかし、今も印象に残っているのは、その理由を説明した先輩の言葉だ。「君を疑っているからじゃない。君自身を守るためだよ」。

金融機関に勤めている方であれば何の説明も必要ないだろう。「万一、現金事故が起きても、君が何もしていないことはもう一人が保証してくれる」という意味だ。当時、新人だった私には意外な説明だったので記憶に残っている。

現金の管理に限らず、重要なことは2名でお互いに声を掛けあいながら行う、というチェック・アンド・バランスの考え方を意識のなかに刷り込まれたように思う。チェック・アンド・バランスの考え方には決して相手への「疑い」があるのではない。「緊張感を保った信頼関係」がベースなのだと今でも信じている。

失礼を承知で経営者の方々にお尋ねしたい。
「あなたは組織のトップに立って一人で仕事をしていますか」
「あなたをしっかりとチェックしてくれる人はいますか」

※本稿に記載された意見・コメントはすべて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ありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれを保証・賛成・推奨するものではありません。

日本の経営者の孤独と不安

日本企業では、経営者は、執行部門（1線）、リスク管理部門（2線）、内部監査部門（3線）のすべてのラインの頂点に立って組織全体を自分の配下に置いている。国際社会では例のない、極めて珍しいガバナンス構造だ。

経営者がすべてのラインのトップに立ってしまうと、自分の決定が正しかったのか、何か見落としはなかったか、組織はうまく動いているのか、本当のことが分からなくなってしまふ。

日本企業の経営者は気の毒なほど孤独な状態に身を置いている。本当は自分の決定が間違っていて、組織内で思わぬ問題が生じていても、自分に気兼ねして耳触りの悪いことは伝えないようにしているのではないか、多忙なスケジュールに追われながら、ひとりで不安を抱えている。

ただ、冷たく突き放して言えば、チェック・アンド・バランスの基本から外れたガバナンス構造の中に自ら身を置く選択をしているのだから仕方がない。

独立した監査機能を活用する重要性

「監」という文字は、「皿に水を張り、身をかがめて自分の顔を映す姿をかたどったものだ」という。客観的に経営の姿を映すように調査を行うのが「監査」ということになる。

経営の実態を客観的に評価するためには、監査機能の独立性を確保することが重要である。経営者は組織のトップに立ったとき、独立社外取締役を監査委員長に選び、内部監査部門をすべて任せるべきである。

経営者の中には、経営の客観的な評価を独立社外取締役

に委ねることに難色を示す向きも少なくない。他者に経営の舵取りに関してあれこれ言われたくないのだろう。

しかし、経営者が組織のトップに立ったとき、孤独と不安から逃れるためには、独立した監査機能を活用して、組織運営の良い点、悪い点を客観的に評価してもらい、それを率直に伝えてくれるように頼むほかない。経営者として調査したいことが出てくれば、監査委員長に依頼して監査計画に入れてもらえばよい。

監査委員長と内部監査部門長の報告に耳を傾け、もし問題があれば、経営の舵取りを修正すればよいだけだ。監査委員長とその配下の内部監査部門は経営者の「敵」ではない。むしろ、経営者が最も頼りにすべき「味方」である。

あるフィナンシャル・グループの社長は、経営をゴルフに例えてこう言った。「タイガーウッズだって、キャディの言うことは聴くでしょう」。たしかに、一人で我流のゴルフをするのはアマチュアである。

経営のプロであれば、人生で築いてきた人的ネットワークの中から、最も信頼のおける人物を探して監査委員長に就任してもらおうべきだ。

東芝事件の教訓① 元部下を監査委員長、監査役とする悪しき慣行

7月に東芝事件の第三者委員会の調査報告書が公表された。これを見ると、監査委員会の委員長は社内取締役を務めてきた。しかも、財務部門の責任者だった人物である。過去、社長の意向を踏まえ、各事業部門の不適切な会計処理を容認し、あるいは関与していた。そればかりか、監査委員長になってから、会計処理に疑念を抱いた監査委員の一人が調査実施の申し入れを行ったにも関わらず、これを社長とともに無視したことが記載されている。

オリンパス事件でも、かつて財務部門の責任者で、当時の社長に損失を隠蔽する不正会計スキームを提案した人物が常勤監査役を務めていた。この常勤監査役は、金融商品取引法違反で有罪判決を受けている。

日本では、不思議なことに、経営者が元部下を常勤監査役に指名し、株主がそれを追認することが慣例とされてきた。日本監査役協会は「社内事情に通じた監査役がいないと、しっかりと監査ができない」と主張し、常勤監査役を置いて主導的役割を担わせることを推奨さえしている。このため、東芝に限らず多くの日本企業が委員会設置会社に移行するとき、何の疑問も持たずに元部下を監査委員長としている。株主も反対票を投じていない。

しかし、そもそも監査委員長、監査役というのは、経営者の執行状況を独立した立場で客観的に評価する責任者である。グローバル・スタンダードを持ち出すまでもなく、ごく常識的に考えても、元部下を監査委員長、監査役とするのは独立性、客観性に欠け、最もふさわしくない人選である。しかも実際に不正会計、不祥事の隠ぺいに加担する監査委員長、常勤監査役が次々に現れているのだ。元部下を監査委員長、監査役に選ぶという、日本型ガバナンスに特有の「悪しき慣行」は早くやめるべきである。

監査委員長には誰がふさわしいか

では、監査委員長にはどのような人物がふさわしいのだろうか。

オリンパス、東芝のような事件が起きないようにするため、国際社会では「監査委員長は独立社外取締役を務めなければならない」とされている。7月に公表され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」でも、この点は明記された。また、「監査委員会には監査実務、金融レポーティング、会計の経験者が含まなければならない」とも記載されている。

しかし個人的には、監査実務などは他の監査委員や内部監査部門長が補うこともできるため、監査委員長の職歴、属性は必ずしも重要な要素ではないと考えている。経営者に対して、「是は是」「非は非」とする「緊張感を保った信頼関係」を築くことができる人物であることが唯一の条件ではなかろうか。

たとえば、ある地域銀行では、地元の有力企業OBを独立社外取締役として選任している。監査委員を務めており、毎週水曜日に銀行に出勤する。経営幹部（執行役員・部長）を順番に呼んで1週間の執行状況の報告を受ける。1日をかけて報告を受け、質問もするし、意見もはっきり言う。そのやり取りは後で経営トップにも伝えられる。さらに、毎月1回、内部監査部門から監査結果の報告も仔細に受けている。多くの時間をかけて執行サイドの話を聞き、内部監査部門から客観的な情報を得ている。「形式的な報告を受けるだけでは、経営トップの判断や施策の展開が良かったか、悪かったかなど分かるはずがない」という考え方が。また、週1回の経営幹部への質問、問題提起は、将来のリーダーとなる人材の育成を意識したものだ。地域銀行のリーダーを育成することを通じ、地元貢献したいという気持ちを込めているつもりと言う。このような人物こそ、監査

委員長、あるいは指名委員長として適任ではないかと思う。

もう一人例を挙げると、ある地域銀行の社外監査役に就任し、その後社外取締役になった人物がいる。地縁はないが高い見識を持ち、明確な主張をすることを見込まれて、当時の頭取が「どんな調査にも協力する。何を調べ、何を言ってもらっても構わない」と言って、社外監査役への就任を要請した。社外監査役に就任後、精力的に本部・営業店を回り、彼の出した結論は「堅実な行風は評価できるが、リスクイク不足で収益性が低い」「もっとやれば出来るはずだ」というものだった。監査役の仕事を超えているのではないかとの声も上がったため、頭取は彼を社外取締役として残した。「守り」だけでなく「攻め」の観点からも、経営の客観的な評価を率直に伝えてくれる人物こそ、監査委員長のイメージにぴったりと合う。

東芝事件の教訓② 経営者に直属する内部監査の限界

監査委員長を独立社外取締役としただけでは十分ではない。内部監査部門を監査委員長が直接指揮可能な態勢にしなければ、監査機能の独立性は確保されない。

東芝事件の第三者委員会の調査報告書には、内部監査スタッフがいくつかの事案で「不適切会計が行われている可能性などを認識していたにもかかわらず、何らかの指摘を行った形跡がない」と記載されている。その理由として、内部監査部門は「経営トップが所管していたことから、その意向に反すると担当者らが考える事項については、必要な指摘等を行うことができなかつた疑いが存在する」と指摘している。

本来、不適正な業務を指摘して、繰り返させないようにすることを任務とするはずの内部監査部門が、経営トップに直属しているために、その事実を知りながら隠蔽に加担していたことになる。

これは東芝だけの問題ではない。ほとんどの日本企業の内部監査部門は経営トップに直属している。その結果、日本企業では、経営者不正、会計不正、組織的な不祥事隠しなど、経営者が関与したり、あるいは、経営者の責任が厳しく追及されるような深刻な問題が起きたとき、内部監査部門は途端に機能しなくなるのだ。

米国のワールドコム不正会計事件では、経営者と監査法人が結託して行った会計不正を社外取締役・監査委員長の指揮下で内部監査部門が暴いた。その後、SOX法が制定されたが、同時にニューヨーク証券取引所の規則で、内部

監査部門から監査委員会に対するレポーティング・ラインを確立することが義務付けられた。それ以降、米国では重大な会計不正は起きていない。

一方、日本では、J-SOXが制定され、内部統制システムの構築が義務付けられた後も、2011年、オリンパスの不正会計、大王製紙の経営者不正が相次いで起きている。13年にはJR北海道の脱線事故を機に多数のレール異常の放置・隠ぺいが発覚。みずほ銀行の反社向け融資も問題視された。そして今年は、東洋ゴムの免震データの改ざん問題と東芝の不適切会計事件が発覚している。日本の一流と言われる企業で、不正会計や組織的な不祥事隠しが繰り返し起きている。

内部監査部門が経営トップに直属するというのは、日本企業のガバナンス設計の致命的な欠陥である。この欠陥のため、重大な不祥事を抑止できないという深刻な事態を招いていると言っても過言ではない。

東芝の不適正な会計処理問題についていえば、監査委員の一人が疑念を持ち、内部監査のスタッフは端緒までつかんでいた。内部監査部門が監査委員会の指揮下にあれば、もっと早い段階で不適切な会計の事実が明るみに出て、重大な問題となる前に解決が図られていたと考えられる。

内部監査のステージアップに向けて

国際社会では「内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは取締役会・監査委員会とする」のが原則だ。パ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」でも、そのように記載されている。

日本では、この「レポーティング・ライン」の意味が正確に理解されていない。単純な「レポーティング先」という意味ではない。上司・部下の指揮命令系統の「ライン」と考えるべき概念である。

監査委員会は内部監査計画・予算の承認権を持ち、内部監査の結果を、一番初めに聞く必要がある。経営者、社内取締役により、情報の選別を受ける懸念がない態勢でなければならない。

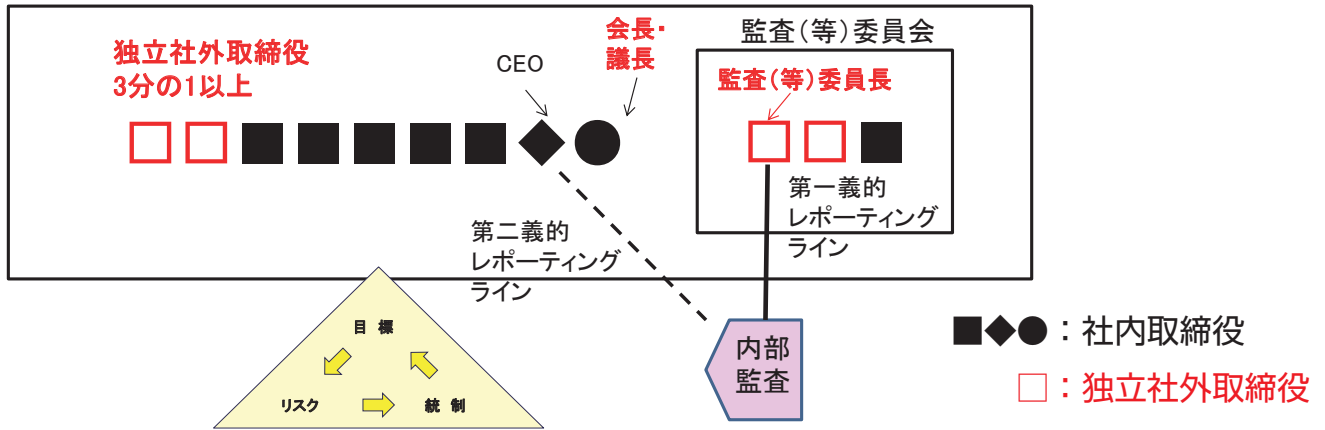
さらに監査委員会は、内部監査部門長の選・解任権を持ち、内部監査部門の業績評価、スタッフの人事考課も行う。これらすべてができていなければ、監査委員会への第一義的なレポーティング・ラインが確立しているとはみなされない。

日本の金融機関は、内部監査部門の拡充、機能強化に真



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



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や社内取締役のライン下に置かれている限り、国際的な評価を高めることは難しい。

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などの機関設計にかかわらず、独立社外取締役を中心に構成された法定・任意の監査(等)委員会を設置し、独立社外取締役を委員長として、内部監査部門から直接のレポーティング・ラインを確立することが喫緊の課題である。

なお、国際社会では、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)であり、執行ラインにしがらみを持たない点で独立性が高いと言われている。日本の内部監査部門も、そろそろ半数程度のスタッフを専門職にして独立性を高めるとともに、さらなる機能強化を図るべきであろう。内部監査のスタッフを専門職として確立するためには、①人事ローテーションの長期化(5~10年)、②ノーリターン・ルールの導入(執行サイドに戻らない)、③外部専門家の中途採用、④国際資格(CIA等)取得の義務付けなどの施策の導入などを検討する必要がある。

◆碓井 茂樹 (うすい しげき)

1961年愛知県生まれ。83年京都大学経済学部卒。日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役(現職)。06年以降、FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰。FFR+のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて11年3月、日本金融監査協会を設立。同協会・リスクガバナンス研究会の有力メンバー。京都大学、一橋大学、埼玉大学、千葉商科大学、大阪経済大学で客員教授、非常勤講師を務める。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)。

バーゼル銀行監督委員会 (2015)

「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。

ガバナンス改革と

リスクアペタイト・フレームワークの活用

～モニタリングモデルの実践を支える経営ツール～

日本金融監査協会

リスクガバナンス研究会

碓井 茂樹



はじめに

今から70年以上も前のことです。1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソン（以下JNJ）の3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソン Jr. は、ニューヨーク証券取引所での株式公開を前に、顧客、社員、地域社会、株主に対して果たすべき責任をA4の紙1枚に列記しました。「我が信条」（クレド）と呼ばれるこの文書は、取締役会に諮られて承認され、その後、一貫してJNJの経営指針となっています。

こうした事例をみると、国際社会では「株式会社」というのは社会的な存在であり、さまざまなステークホルダーに対して説明責任を果たさなくてはならない。」という考え方が、古くからあったことが分かります。

金融危機後、海外の金融機関では「リスクアペタイト・ステートメント」の作成が進みました。経営理念や目標を文書化して、取締役会の承認を受けている点で、JNJの「我が信条」（クレド）を源流としているように思えます。金融危機を反省し、「ステークホルダーに説明責任を果たすためには何をすべきであったのか」を原点に立ち返って考え直した結果、国際的な議論の中で出された答えといえるでしょう。

わが国でもガバナンス改革が進み始めました。多様で十分な数の社外取締役を受け入れて、取締役会を「モニタリング・モデル」へと転換していくこととなります。このとき「リスクアペタイト」は、経営者から見れば社外取締役に説明責任を果たすための有効なコミュニケーション・ツールとなります。また、社外取締役から見れば、監督責任を果たすための判断基準となります。

リスクアペタイトの源流

まず、リスクアペタイトの「源流」ともいえるJNJの「我が信条」（クレド）について、詳しく見てみましょう。

日本企業では、経営者の経営理念やビジョンを四字熟語や短い文章であらわすことがあります。経営者の語録をまとめて従業員に配布することもあります。これらは経営者がイニシアティブをとって、組織内の役職員に企業文化やリスクカルチャーを浸透させるために行うものです。

これに対して、JNJの「我が信条」は、「顧客」「社員」「地域社会」「株主」というステークホルダーに対して、それぞれどのような責任を果たすのかを説明し、約束するものです。しかも、その文章を読むと、70年以上も前に書かれたものとは思えないほど、現代企業にも当てはまる普遍的な内容となっていることに驚きます（図1参照）。

1番初めに「顧客第一主義」を掲げ、顧客に対して満足のいく商品・サービスを提供することを約束しています。2番目に、従業員の公正な処遇のほか、能力開発の機会を与えること、個人の尊厳、ワークライフ・バランスなどを守ることを約束しています。3番目に、社会に対して有益なCSR活動を行って貢献することを約束しています。そして最後に、株主に対する利益還元のほか、内部留保の蓄積、企業価値の向上のための研究開発投資などを約束しています。

当時、株主から「自分たちの利益こそ最も優先されるべきではないか」と不満が出たと言います。それに対して、3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソン Jr. は、「顧客、社員、地域社会、株主という、この順番が大事なのだ。この順番に責任を果たすことによって始めて、株主の皆さま

我が信条

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

我々の第二の責任は全社員——世界中で共に働く男性も女性も——に対するものである。
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。
社員は安心して仕事に従事しなければならない。
待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。
我々は有能な管理者を任命しなければならない。
そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。
我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。
我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。
我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。
事業は健全な利益を生まなければならない。我々は新しい考えを試みなければならない。
研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。
逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。
これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。



図1 「我が信条」(クレド)

んへの責任を果たすことができるのだ」と明言したといわれています。

リスクアペタイト実践の広がり

1980～90年代、先進的な金融機関で「リスクアペタイト」を文書化する慣行が始まりました。こうした実践を受け、海外の金融当局も金融機関に対して「リスクアペタイト」に基づくリスクマネジメントの態勢整備を促し始めました。

国際社会では、30年近く前から「リスクアペタイト・ステートメント」を通じて、金融機関と金融当局がコミュニケーションをとるといふ慣行が始まっていたのです。

当時、海外に勤務していた邦銀の国際業務部門の担当者が、現地の金融当局に挨拶に行くと、いきなり「リスクアペタイト」を説明せよ、と言われました。「リスクアペタイト」が何を意味するのかがさっぱり分からず、その場をごまかして帰って「リスクの食欲って何のことだ？」とみんな首をひねったという笑い話があります。

その後、「リスクアペタイト」は2004年にCOSOが公表した「ERM：全社的リスクマネジメント」のなかで正

式に定義されました(図2参照)。

COSO-ERMによって理論的な裏付けを得たことから、国際社会では、金融機関だけでなく、広く一般企業においても「リスクアペタイト・ステートメント」を作成する動きが広がりました。

また、2013年に改訂された国際的な内部監査基準(IIA基準)をみると、「リスクアペタイト」に基づくリスクマネジメントのフレームワーク(ERM「全社的リスクマネジメント」)を導入している組織では、それらを活用してリスク・ベース監査を行うことと記載されています(図3参照)。

日本企業では、「リスクアペタイト」という用語は、まだ馴染みがありませんが、国際社会では、今やガバナンス、リスクマネジメント、内部監査の実務で、ごく一般的に使われる用語として浸透し、定着しています。

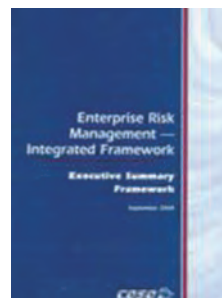


図2
COSO - ERM
「全社的リスクマネジメント」



図3
内部監査の国際基準
(IIA基準)

原点回帰：説明責任を果たすためのリスクアペタイト

国際社会は、「エンロン」「ワールドコム事件」「リーマンショック」などの大きな失敗を経験しました。その都度、「ステークホルダーへの説明責任は果たされていたのか」という問いかけや批判が寄せられました。

その結果、「エンロン」「ワールドコム事件」の後には、企業改革法(SOX法)が制定されました。経営者は、財務報告にかかる内部統制システムを構築し、その有効性を評価した報告書と、年次報告書による開示が適正である旨の宣誓書を提出することが義務付けられました。

金融危機の後、金融安定理事会(FSB)、バーゼル銀行

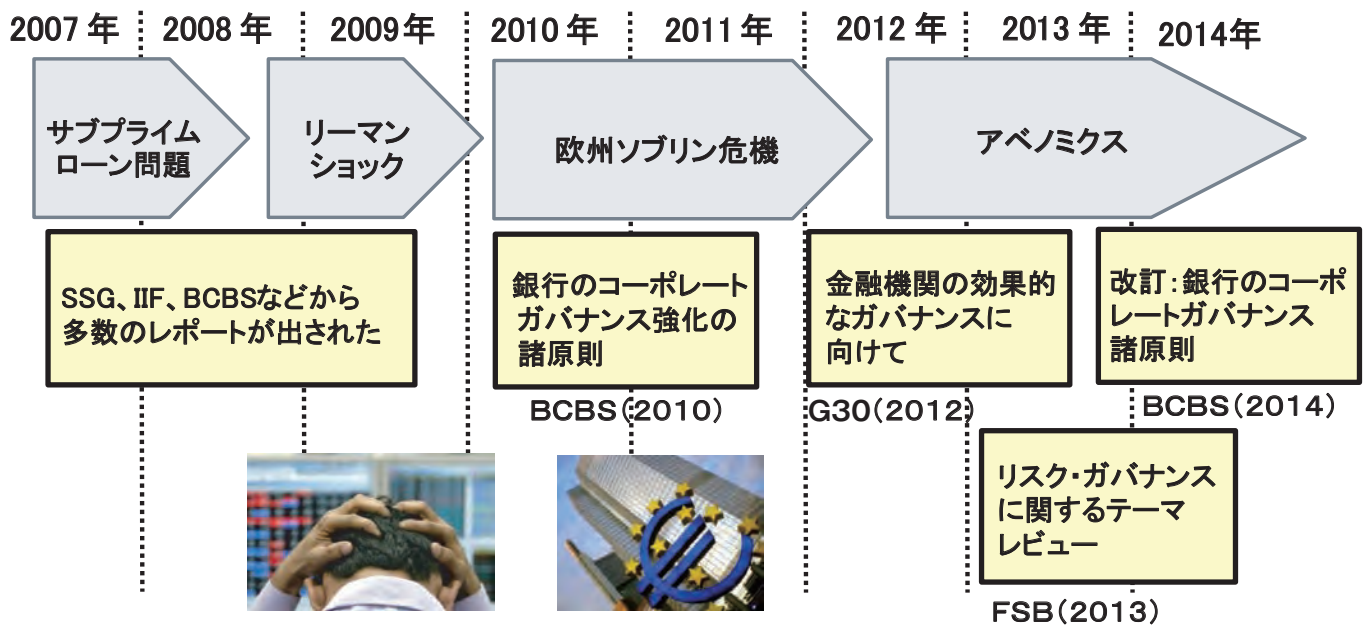


図4 金融危機後の国際的な議論・提言

監督委員会（BCBS）から、金融機関のガバナンス、リスクマネジメント、内部監査に関する多数のペーパーが公表され、その議論の中で、「リスクアペタイト・フレームワーク」（以下RAF）を導入することの重要性が指摘されました。

経営者は、経営理念・目標を明確にして「リスクアペタイト・ステートメント」を策定するとともに、経営理念・目標の達成に向けて、組織や役職員を動かすためのRAFを導入し、取締役会の承認を受けることとされました。経営者の説明責任、取締役会の監督責任を求めたとと言えます。

今や、金融安定理事会（FSB）、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）が公表するガバナンス、リスクマネジメント、監査に関するペーパーをみると、金融機関にはRAFが導入されていることが当然の前提となっています（図4.5参照）。

実際、海外の金融機関では、「リスクアペタイト」を起点にして、業務計画や内部統制システム、コンプライアンス方針、リスク管理方針、役職員の研修プログラムなど、組織、役職員を動かすための枠組みを見直しました。国際的に活動する金融機関（G-sifis）だけでなく、地域銀行などにもRAFは導入され、すっかり定着した感があります。国際社会では、金融危機後も、やはり「ステークホルダーへの説明責任を果たすためには何をすべきか」という原点に立ち返り、RAFを導入することによって、経営の自己規律を取り戻したのです。

モニタリングモデルを実践するためのリスクアペタイト

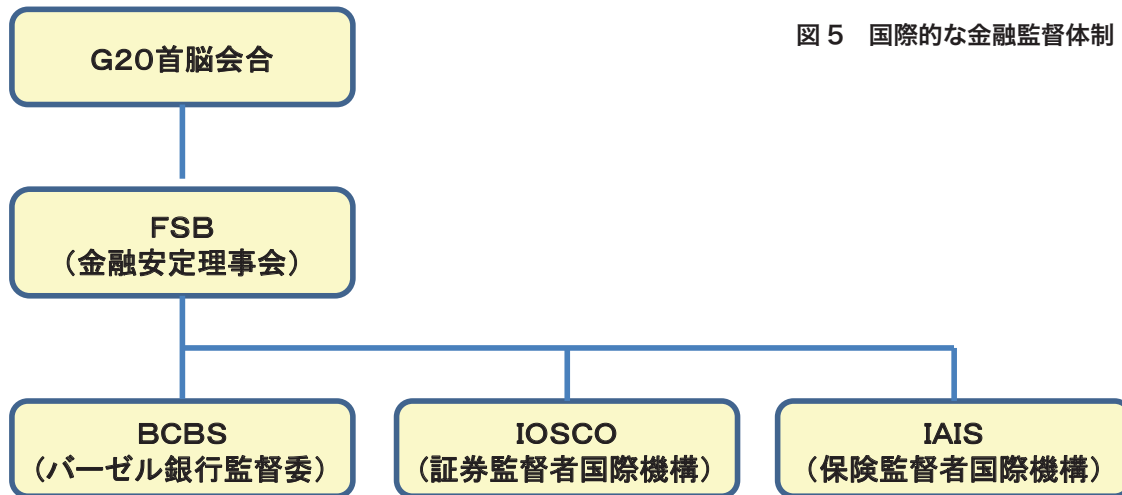
日本でも、会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定と、ガバナンス改革が急ピッチで進み始めました。指名委員会等設置会社、監査等委員会設置へと移行する動きや、取締役会のうち社外取締役の人数を増やす動きが広がっています。

日本企業はこれまで、監督と執行が分離していない独自のガバナンス態勢を続けてきました。今、日本企業に求められているのは、法・制度への形式的な対応ではありません。ガバナンス改革を契機に、さまざまなステークホルダーを意識して「モニタリングモデル」の実践に取り組まなければ意味がありません。

東証のある関係者に伺った話です。株式の公開手続きが完了したとき、社長に向かって、意図的に「はい、これで会社はあなたのものではなくなりました」と言うようにしているが、何のことか意味が分からず、無然とする経営者が少なくないそうです。果たして、株式公開の意味を理解していない経営者が、ステークホルダーに対して説明責任を果たすことができるのか、疑問と言わざるを得ません。

また、日本では「なぜ、リスクアペタイトを文書化するのか」、「なぜ、RAFを導入する必要があるのか」、「なぜ、今のままではいけないのか」という質問がよく出ます。これまで、日本には社外取締役がほとんどおらず、ガバナン

図5 国際的な金融監督体制



ス態勢が「モニタリングモデル」となっていなかったために、経営者が取締役会に対して説明責任を果たすという慣行がないため、実感をもって、その必要性を受け止められないのです。

「モニタリングモデル」が前提の国際社会では、RAFは経営そのものです。「なぜ、リスクアパタイトを文書化するのか」などと日本人が質問をすれば、「では、日本ではどうやって経営をしているのか」と反対に理解できないと言われてしまいます。日本の経営者が未だ「リスクアパタイト」の必要性を感じないというのは、30年前とは違い、もはや笑い話にもなりません。

日本の金融機関には、今後、多様で十分な数の社外取締役を選任し、法定・任意を問わず、社外取締役を委員長とする「リスク委員会」と「監査委員会」の設置に向けた態勢整備を進めることを期待したいと思います。

リスク委員長と監査委員長を独立社外取締役にすれば、経営理念・目標は何なのか、その実現のために組織・役職員をどのように動かすのか、必然的に説明をせざるを得なくなります。独立社外取締役に一から説明するというのは大変なことですので、当初は大きな負担を感じると思います。しかし、RAFが定着し始めると、今まで曖昧だったものが可視化され、新たな「気づき」となったり、役職員の行動原理として徹底されるなど、メリットも感じられるようになるはずです。

内部監査も大きく変わります。経営にとって重要なリスクが不明確なままでは、いくらリスクベース監査を実施すると掛け声をかけても、結局、規程・マニュアル違反の指摘から脱却できません。しかし、RAFが導入されれば、経営にとって重要なリスクは何か、RAFを有効に機能させるキー・コントロールは何かが可視化されます。リスクベース監査に取り組みやすくなり、内部監査の視点も「経

営目線」に切りあがって付加価値の高い指摘を行うようになります。

取締役会の議論も、多様な社外取締役が入って意見を言い始めると、価値観が交錯して論点が絞り切れず、非効率になったり、場合によっては、收拾がつかなくなる可能性もあります。「リスクアパタイト」があれば、取締役会における集団の価値観を共有することができるため、判断が迅速かつ合理的なものになります。融資、投資、M&Aなどの個別事案に関しても、自分たちの「リスクアパタイト」に適合しているかどうか、現行のRAFによって有効に管理できるかどうか、が議論の中心になります。

もちろん、経営戦略を変えて、新しい種類のリスクテイクに挑戦したり、従来のリスクであっても思い切ってエクスポージャーを増加させるなど、今まで以上のリスクテイクを行うこともあるでしょう。その場合には、取締役会で「リスクアパタイト」の変更に関して、十分な議論を行うことになります。ステートメントを見直すだけでなく、それを管理する「フレームワーク」に不備はないか、慎重に点検することが重要です。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて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ありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれを保証・賛成・推奨するものではありません。

◆碓井 茂樹 (うすい しげき)

1961年愛知県生まれ。83年京都大学経済学部卒。日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役(現職)。06年以降、FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰。FFR+のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて11年3月、日本金融監査協会を設立。同協会・リスクガバナンス研究会の有効メンバー。京都大学、一橋大学、埼玉大学、埼玉商科大学、大阪経済大学で客員教授、非常勤講師を務める。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)。