

《参考資料 1》

ガバナンスのグローバル・スタンダードが確立するまで

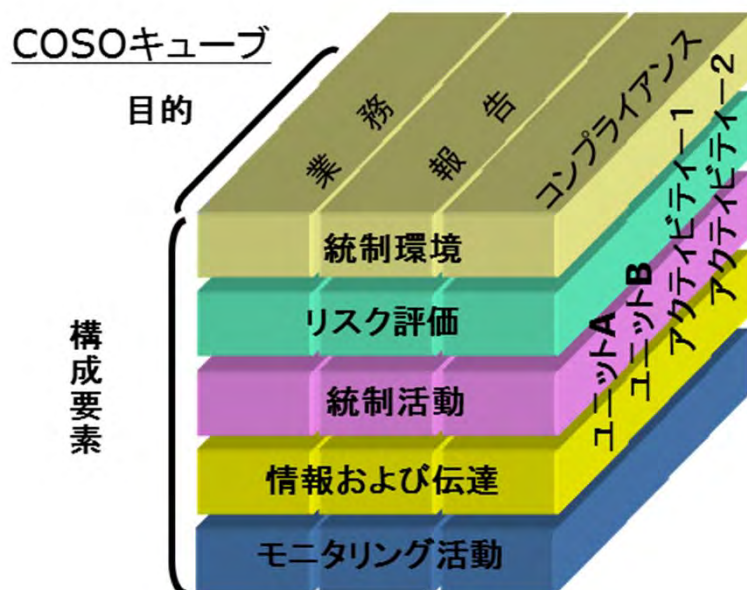
日本銀行金融機構局  
金融高度化センター

	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>COSOフレームワーク、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>IIA 内部監査「専門職的实施のフレームワーク」 OECDコーポレートガバナンス原則</p>	<p>★アジア通貨危機</p> <p>★拓銀破綻、山一自主廃業 ★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 ★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」 改訂COSOフレームワーク</p> <p>IIA 専門職的实施の国際フレームワーク改訂、内部監査の使命、コアプリンシプルの制定 COSO &amp; IIA「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」 G20/OECDコーポレートガバナンス原則</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」 BCBS「銀行の内部監査機能」 FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」 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」</p>

## 1970～90年代

- 国際社会では、経営者不正や贈収賄、不正会計の多発が問題視され、内部統制、内部監査、ガバナンスのあり方に関する議論が始まった。
- 1990年代、COSO、IIA、OECDなどの専門機関がそれぞれ内部統制、内部監査、ガバナンスの基本的な枠組み、諸原則を公表。
- 欧米先進国、日本を除くアジア諸国では、独立社外取締役の選任と内部統制、内部監査の態勢整備が進み、ガバナンス改革を促す法令、コードが策定された。
- 日本では、バブル崩壊の独立社外取締役の選任は進まず、ガバナンス改革に関する議論も起きなかった。

# COSO内部統制の統合的枠組み Internal Control—Integrated Framework (1992年、2013年改訂)



## 有効な内部統制の17の原則

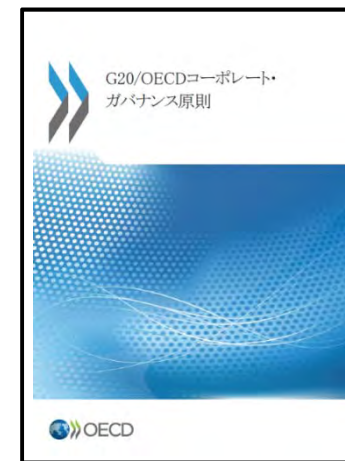
統制環境	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 誠実性と倫理観に対するコミットメントの表明</li> <li>2. 監督責任の遂行</li> <li>3. 組織構造、権限・責任の確立</li> <li>4. 業務遂行能力に対するコミットメントの表明</li> <li>5. 説明責任の履行</li> </ol>
リスク評価	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 目的の明確化</li> <li>7. リスクの識別と分析</li> <li>8. 不正リスクの検討</li> <li>9. 重大な変化の識別と分析</li> </ol>
統制活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. 統制活動の選択と整備</li> <li>11. テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備</li> <li>12. 方針と手続を通じた展開</li> </ol>
情報と伝達	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. 関連性のある情報の利用</li> <li>14. 組織内における情報伝達</li> <li>15. 組織外部との情報伝達</li> </ol>
モニタリング活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. 日常的評価および／または独立的評価の実施</li> <li>17. 不備の評価と伝達</li> </ol>

# 内部監査の「専門職的实施の国際フレームワーク」 International Professional Practices Framework (1999年、2015年改訂)

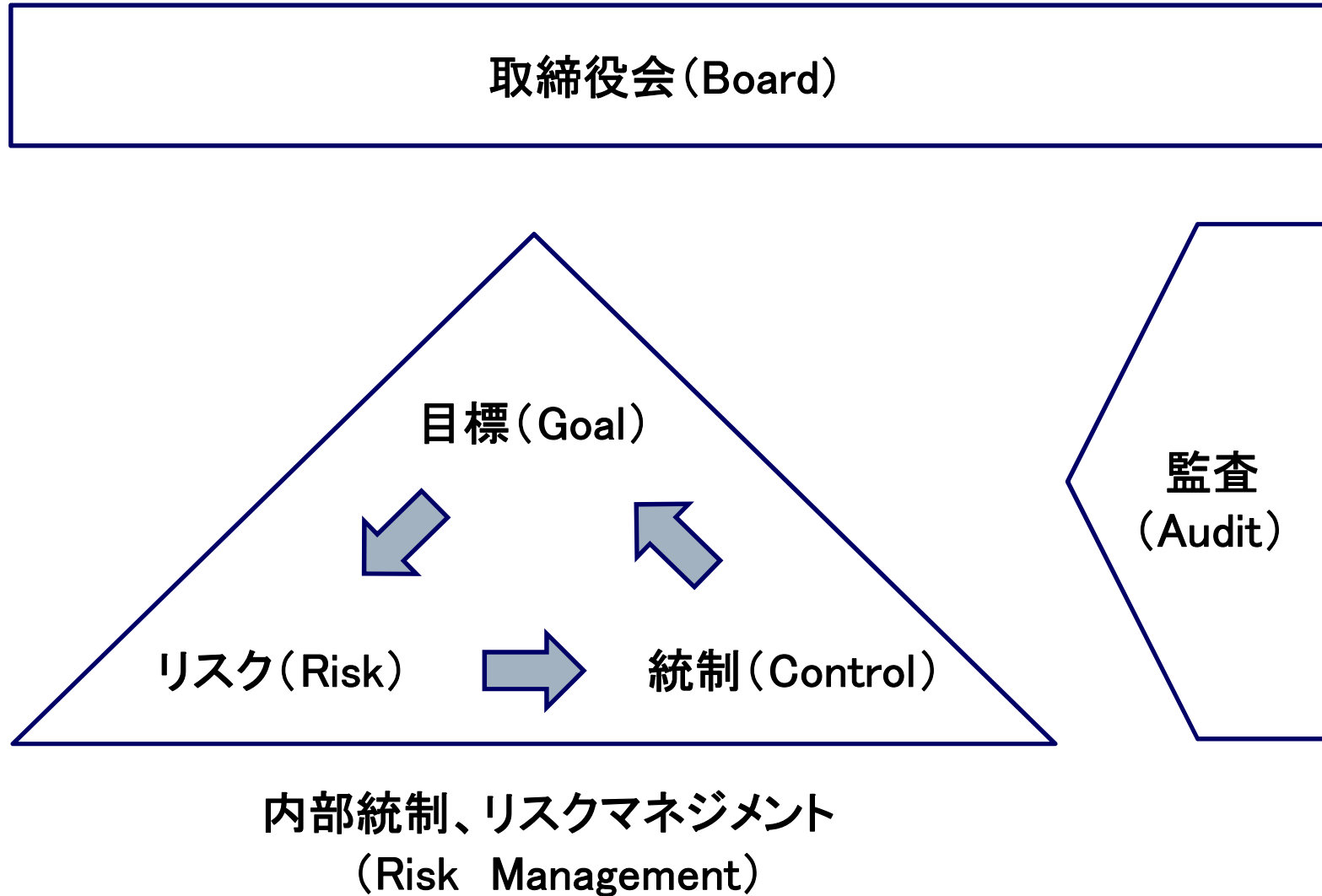
- ・内部監査の使命
- ・内部監査の専門職的实施のための基本原則
- ・内部監査の定義
- ・倫理綱要
  - 内部監査人が遵守すべき倫理行為規範
- ・基準(内部監査の専門職的实施の国際基準)
  - あるべき内部監査の実務を反映する基本原則
  - 広範な付加価値の高い内部監査活動を実施し推進するためのフレームワーク
  - 内部監査の業績を評価するための基礎
- ・実施ガイダンス



- 1992年、英国キャドバリー委員会は、①取締役会の議長とCEOの兼務は望ましくないこと、②取締役会の下部に監査・報酬・指名に関する委員会を設置すること、③非業務執行取締役の役割強化により、取締役会の実効性を確保することなどを勧告した。
- その後、各種報告書が出され、英国をはじめとして、欧米諸国で独立社外取締役の選任が進み、コーポレートガバナンス・コードが策定された。
- 通貨危機後のアジア諸国（日本を除く）も追随した。
- OECDは、各国の実践を踏まえて「コーポレートガバナンス原則」を公表。



1990年代、ガバナンスの構成要素に関する枠組みが定まり、改革の取り組みが始まった。



## 2000年代(エンロン・ワールドコム事件以降)

- 2000年代に入って、巨額の不正会計事件が起き、監査機能の強化を中心にガバナンス改革は加速。
- 監査機能の独立性、実効性を確保するため、独立社外取締役の権限が強化され、会計監査人、内部監査人を指揮命令するプラクティスが広く浸透し定着した。また、内部統制報告書の作成と提出が義務付けられた(SOX法)。その後、欧米諸国では、深刻な不正会計事件は起きていない。
- 日本企業でも、カネボウ事件などの不正会計が起きたため内部統制報告書制度が導入された(J-SOX)。
- しかし、経営者の元部下が監査役を務め、経営者の指揮命令下に内部監査人が置かれるなど、監査機能の独立性が確保されない状態がそのまま放置された。そのため、日本では、深刻な不正会計が繰り返し起きている。



## エンロン事件

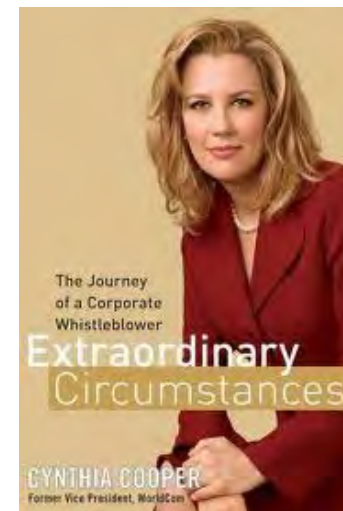
- 2002年、総合エネルギー取引とITビジネスを行っていたエンロン社が、特定目的会社（SPC）を使った簿外取引で、利益を水増し計上していたことが発覚、経営破綻した。
- CEOケン・レイ、CFOアンドリュー・ファストウ、COOジェフ・スキリングなど経営陣が、詐欺、インサイダー取引の容疑で訴追された。
- 2001年8月、副社長のシェロン・ワトキンス氏は、CEOケン・レイに会計不正を告発して、破綻する可能性があることを警告していた。
- 大手監査法人のアーサー・アンダーセンは、簿外取引のコンサルティングを行うなど事件に深く関与。
- さらにアーサー・アンダーセンは、会計監査、内部監査をエンロン社から受託していた。
- アーサー・アンダーセンは解散。



事件の当事者本人が登場するDVD

## ワールドコム事件

- ワールドコム事件は、2002年、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、監査委員長のマックス・ボビット氏に報告したことから始まる。
- 執行側は徹底した妨害工作を行ったが、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・クーパー氏ほか内部監査部門スタッフが粘り強く調査を遂行し、不正会計の全貌を暴いた(不正金額は当時、米国史上最大)。
- 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。
- NY取引所規則で上場会社には内部監査部門を監査委員会の指揮下に置くことが定められた。
- さらに企業改革法(SOX法)が制定された。



# J-SOX後も繰り返される不正会計



## 日本独自のガバナンスは監査機能に限界がある

- 山一証券、オリンパス、東芝では、常勤・社内監査役、社内・監査委員長は財務部門の元責任者で、不正会計に関与していた。
- 常勤・社内監査役、社内・監査委員長は、社外監査役・監査委員に対し不正会計の事実が伝わらないように情報を操作し、隠ぺいしていた。
- 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りながら、監査報告書に記載せず、隠ぺいに加担していた。
- なお、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。
- 社外の監査役、監査委員は、外部機関に調査依頼することもできるが、経営者の協力が得られない場合、多額の費用の立て替え払いが必要になる(事実上、調査できない)。
- なお、監査役監査は違法性監査など「守り」に重点が置かれ、内部監査も準拠性検査が主体。「攻め」の観点からの経営監査は行われない。

# Global

## 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



山一証券  
(当局への内部告発)



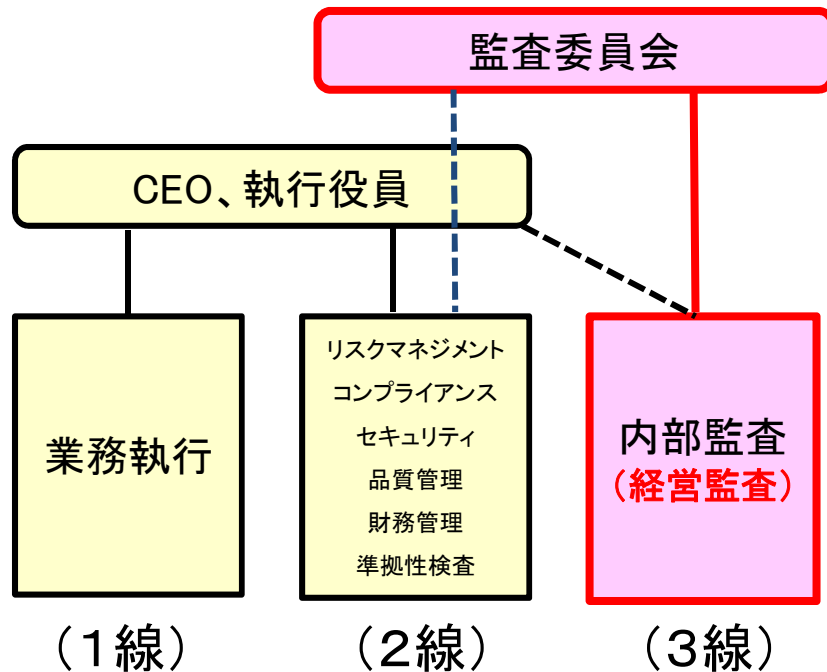
オリンパス  
(月刊FACTA  
への内部告発)



東芝  
(当局への  
内部告発)

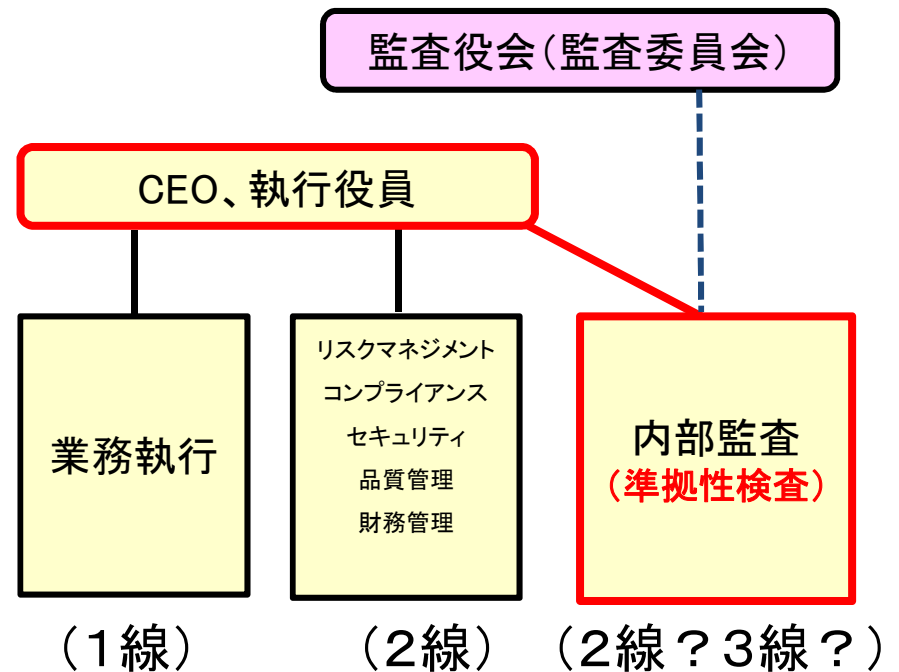
社内・監査委員長、常勤監査役、内部監査は執行サイドに従属。自浄作用が働かないことを職員は知っているため、外部に告発する。

# Global



- ・監査委員長は社外取締役
- ・監査委員会は社外取締役が過半
- ・監査委員会が内部監査部門を直接指揮
- ・内部監査は経営者から独立

# Japan



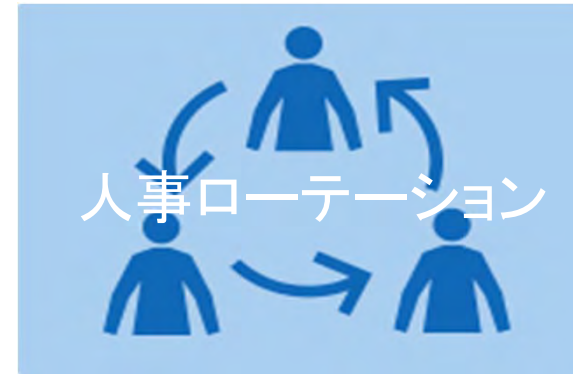
- ・監査委員長、常勤監査役は社長の元部下
- ・社外監査委員・監査役は非常勤
- ・常勤監査役からの情報に依存
- ・社長直属の内部監査部門
- ・内部監査は経営者に従属

## Global



- ・国際資格を取得した内部監査の専門職が主力。
- ・将来の幹部候補も配属される。
- ・執行サイドの人事とは独立しているため、必要な人数を独自の判断で確保。
- ・経営幹部を育成、選抜するために配属された幹部候補には、会社の価値を高める提案を行うことが求められる。

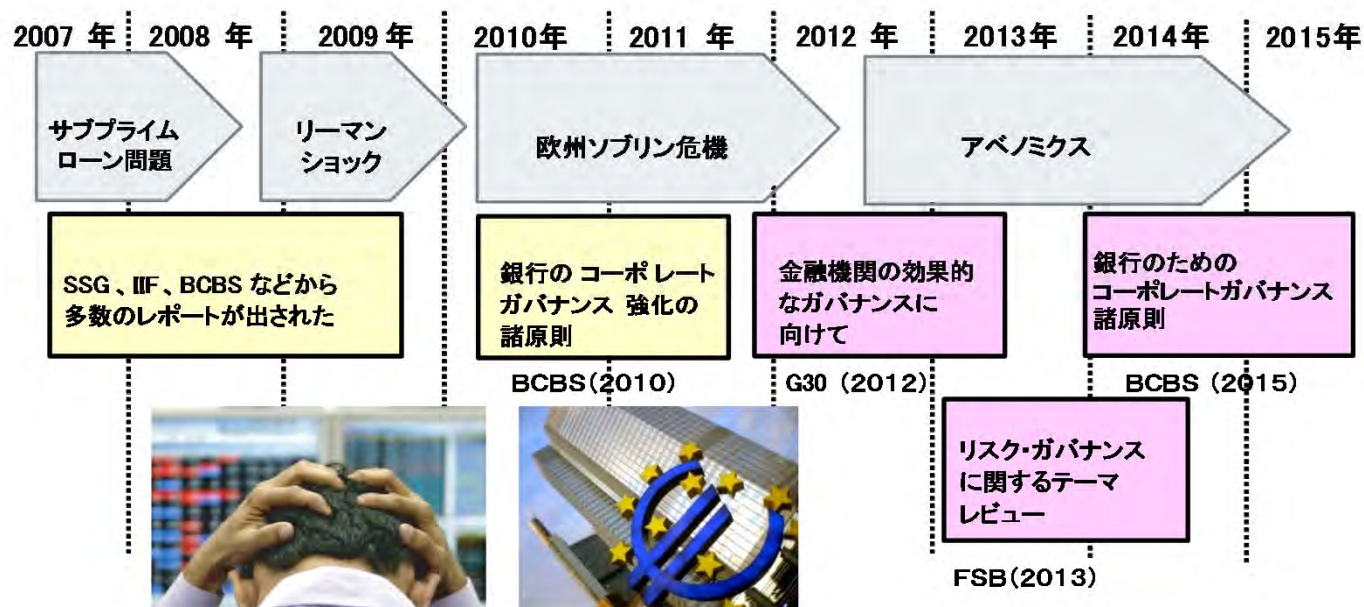
## Japan



- ・内部監査人は人事ローテーションで配属される。
- ・高齢者や営業の現場で活躍が見込めなくなった者で構成されることもあり、質量の安定確保が難しい
- ・「馴合い」から問題点を見逃したり重大問題ほど隠ぺいを生みやすい。
- ・2～3年間の配属では経営の視点で価値ある改善提案を行う能力が不十分なケースが少なくない。

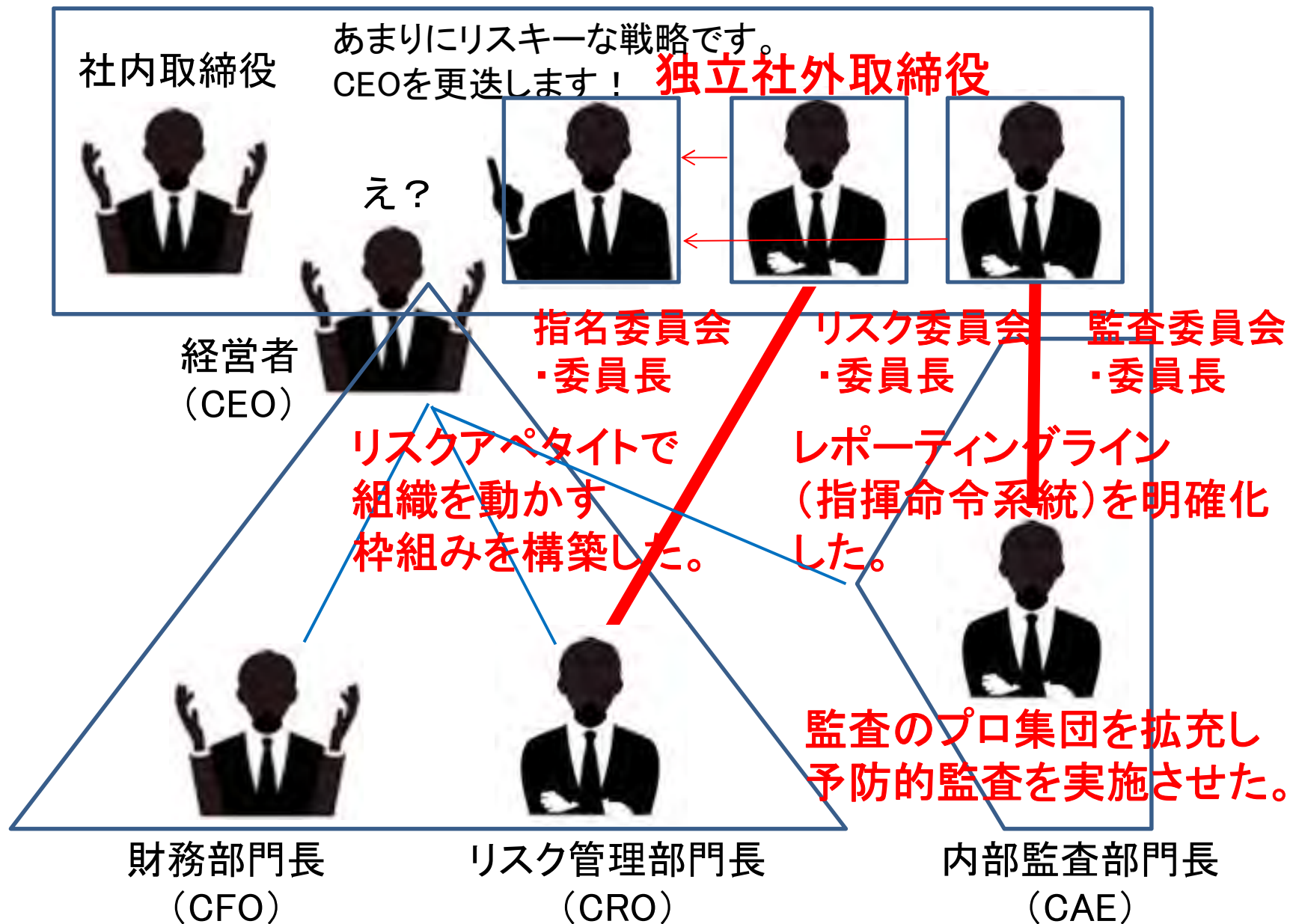
## リーマンショック(2008年)以降

- 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、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。
- 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。



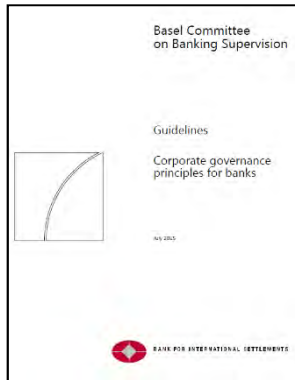


独立社外取締役の専門性向上を図り、監督者として機能させた。  
(研修プログラムを策定、自己評価、外部評価を実施)



## ガバナンスのグローバル・スタンダード

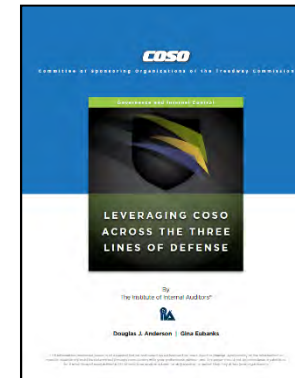
- バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、金融機関のグッド・プラクティスを取りまとめ「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)として公表。
- COSO、IIA、OECD等の専門機関は、「3線」モデルの構築など金融機関のグッド・プラクティスを踏まえ既存の枠組み、諸原則の見直しを実施した。



BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」



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」



COSO & IIA「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」

## 日本独自のガバナンス

- 日本だけが独自のガバナンス制度（監査役制度）にこだわり社外取締役の設置に後向きであったため、世界のガバナンス改革の潮流から大きく遅れた。
- 理論と実践に裏打ちされたガバナンスのグローバル・スタンダードはすでに確立している。
- 日本国内のガバナンスに関する議論、とくに監査役制度の擁護論については、合理性に欠けるとみられており、国際社会では通用しないことが少なくない。
- 2015年、会社法が改正されて、日本企業でも社外取締役の選任が進み始めた。国際社会からみれば、日本企業は、1970～90年代頃のガバナンス改革のスタートラインに立っただけに過ぎない。