

金融機関のガバナンス改革：論点整理



2017年7月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

1. 中長期的な企業価値を高めるガバナンスの改革とビジネスモデルの改革は表裏一体と捉えるべきである。
2. ガバナンスの改革では、取締役会、リスク管理機能、監査機能のすべてを変える必要がある。とくに、日本独自のガバナンスには監査機能に限界があり、改革の余地が大きい。
3. 組織体に正しく「構造」と「プロセス」を構築・導入しなければどんなに優秀な社外取締役とリスクマネージャー、内部監査人をそろえても、能力を発揮することはできず、ガバナンスは機能しなくなる。

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」

ガバナンスに関して「最後はヒト」と言われるが「ヒト」の能力を活かすためにも「構造とプロセス」を正しく構築・導入することが必要。

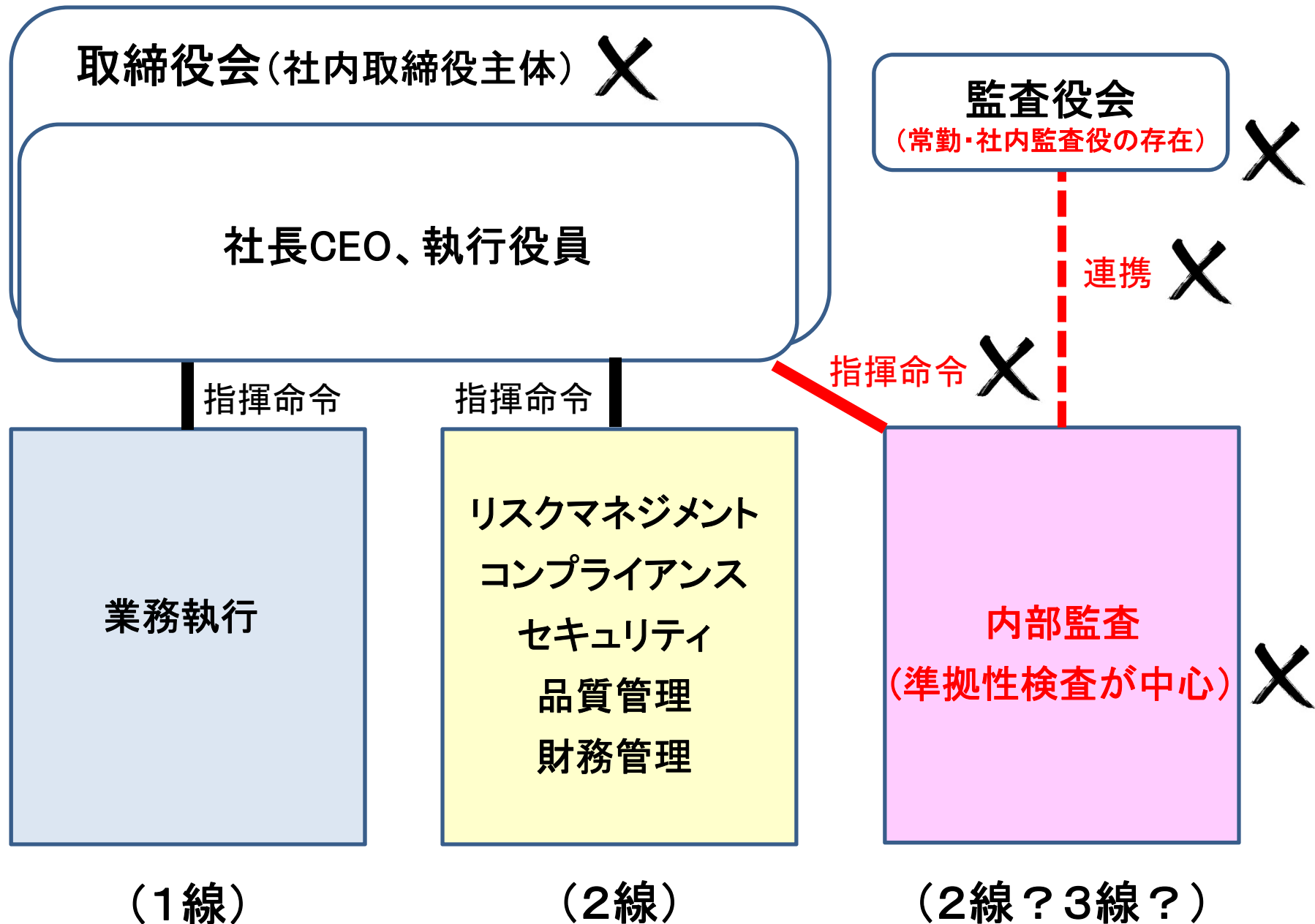
ガバナンス

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。

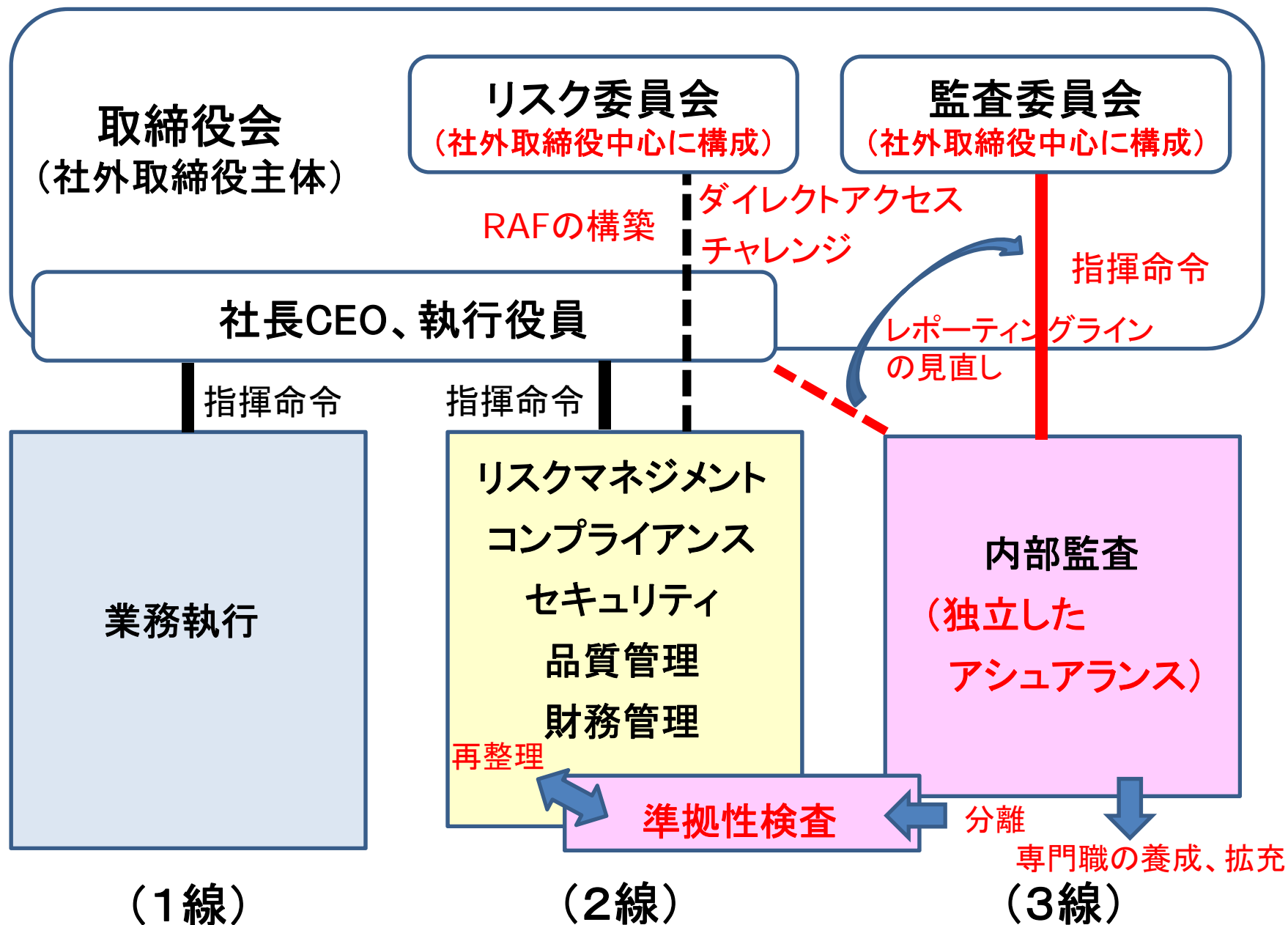
Governance

The combination of processes and structures implemented by the board to inform, direct, manage, and monitor the activities of the organization toward the achievement of its objectives.

▽ 日本独自のガバナンス： 誤った「3線」モデル



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



目次

1. 国際標準のガバナンスが確立するまで
2. わが国のガバナンス改革が急がれる背景
3. 日本独自のガバナンスの特徴・問題点
4. ガバナンス改革の意義
5. 金融危機後のガバナンス改革の進展
6. 当面、目指すべきガバナンス態勢

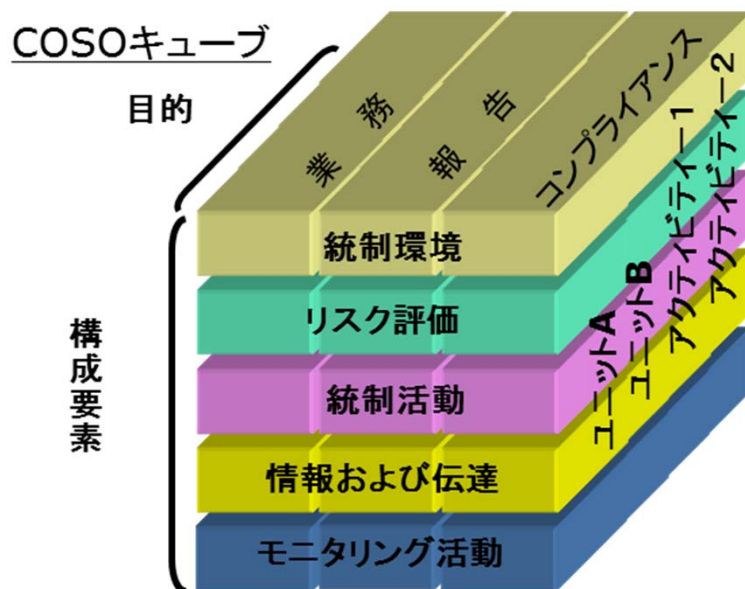
1. 国際標準のガバナンスが確立するまで

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

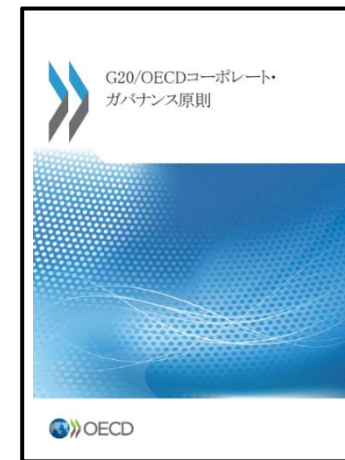
内部監査の「専門職的实施の国際フレームワーク」

International Professional Practices Framework (1999年、2015年改訂)

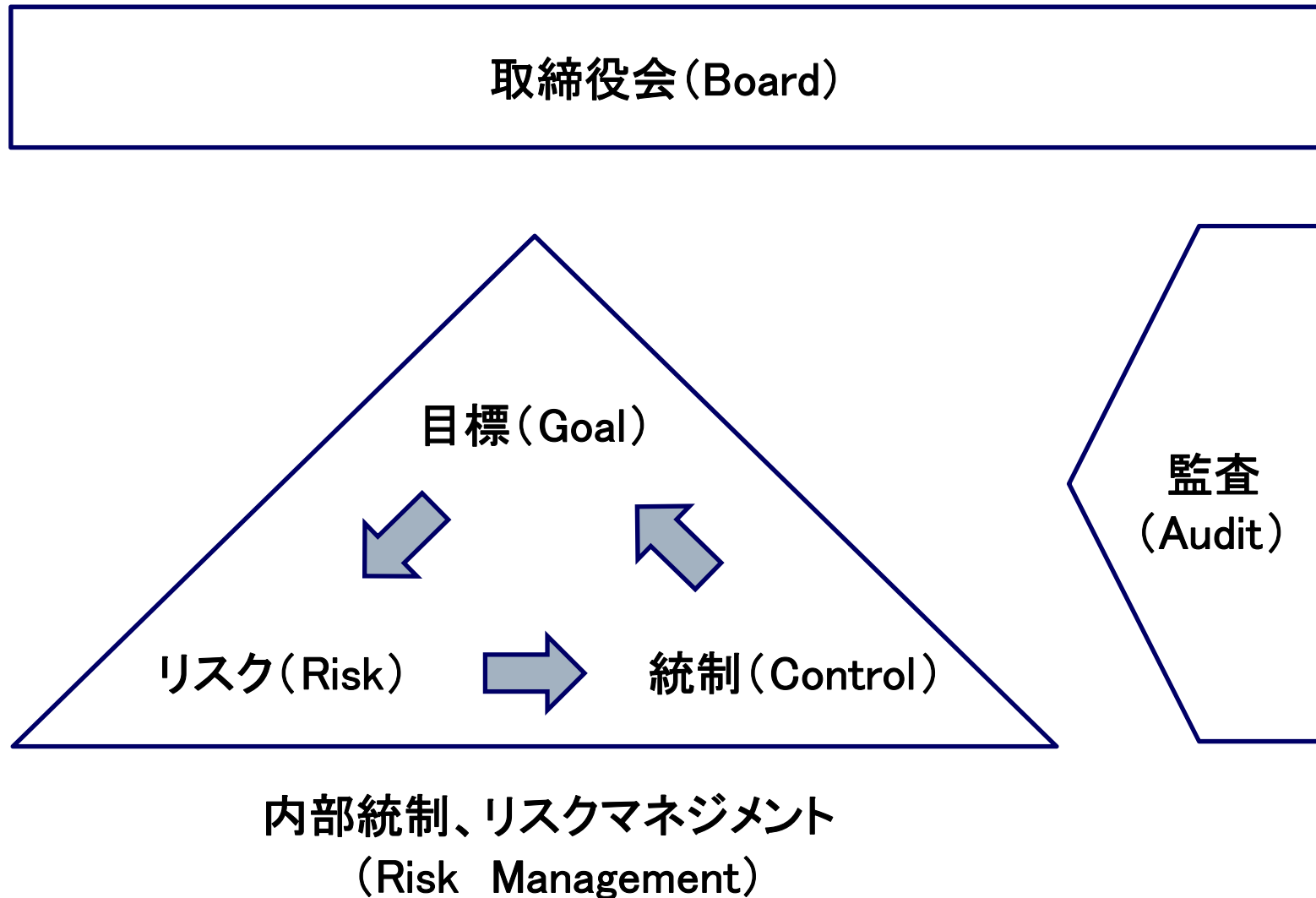
- ・内部監査の使命
- ・内部監査の専門職的实施のための基本原則
- ・内部監査の定義
- ・倫理綱要
 - 内部監査人が遵守すべき倫理行為規範
- ・基準(内部監査の専門職的实施の国際基準)
 - あるべき内部監査の実務を反映する基本原則
 - 広範な付加価値の高い内部監査活動を実施し推進するためのフレームワーク
 - 内部監査の業績を評価するための基礎
- ・実施ガイダンス



- 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

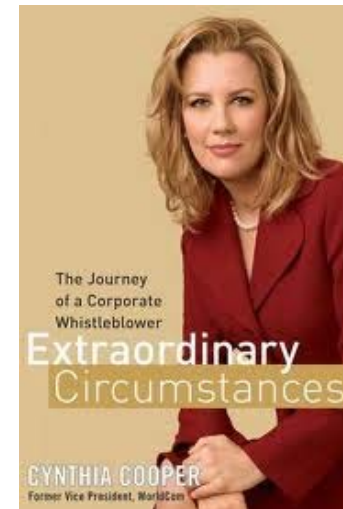
- 2002年、総合エネルギー取引とITビジネスを行っていたエンロン社が、特定目的会社（SPC）を使った簿外取引で、利益を水増し計上していたことが発覚、経営破綻した。
- CEOケン・レイ、CFOアンドリュー・ファストウ、COOジェフ・スキリングなど経営陣が、詐欺、インサイダー取引の容疑で訴追された。
- 2001年8月、副社長のシェロン・ワトキンス氏は、CEOケン・レイに会計不正を告発して、破綻する可能性があることを警告していた。
- 大手監査法人のアーサー・アンダーセンは、簿外取引のコンサルティングを行うなど事件に深く関与。
- さらにアーサー・アンダーセンは、会計監査、内部監査をエンロン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

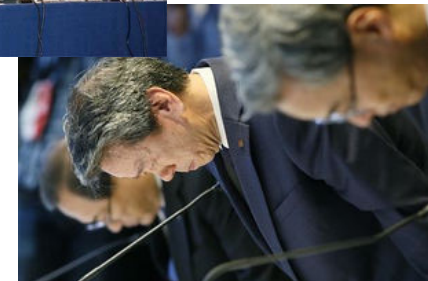
Japan



山一証券
(当局への内部告発)



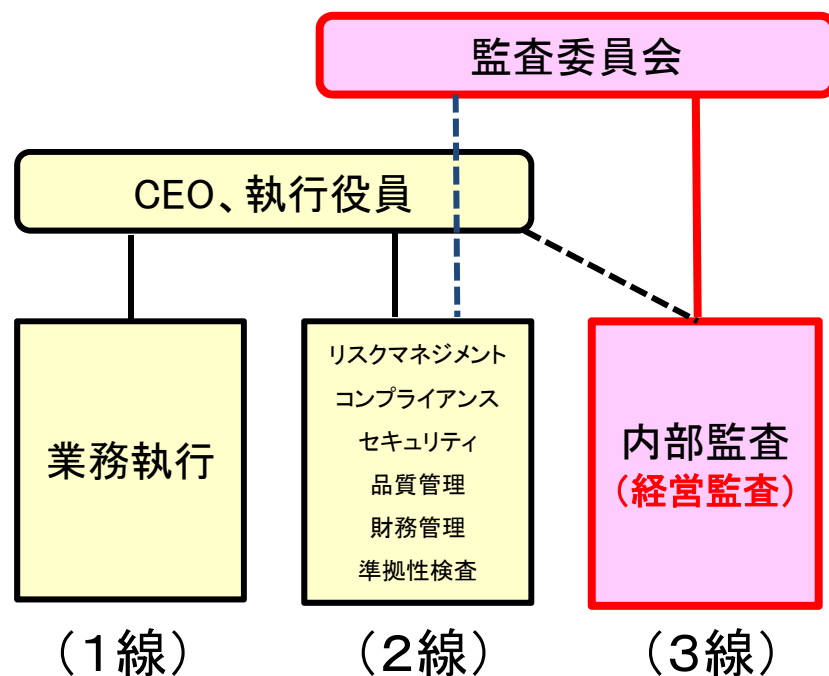
オリンパス
(月刊FACTA
への内部告発)



東芝
(当局への
内部告発)

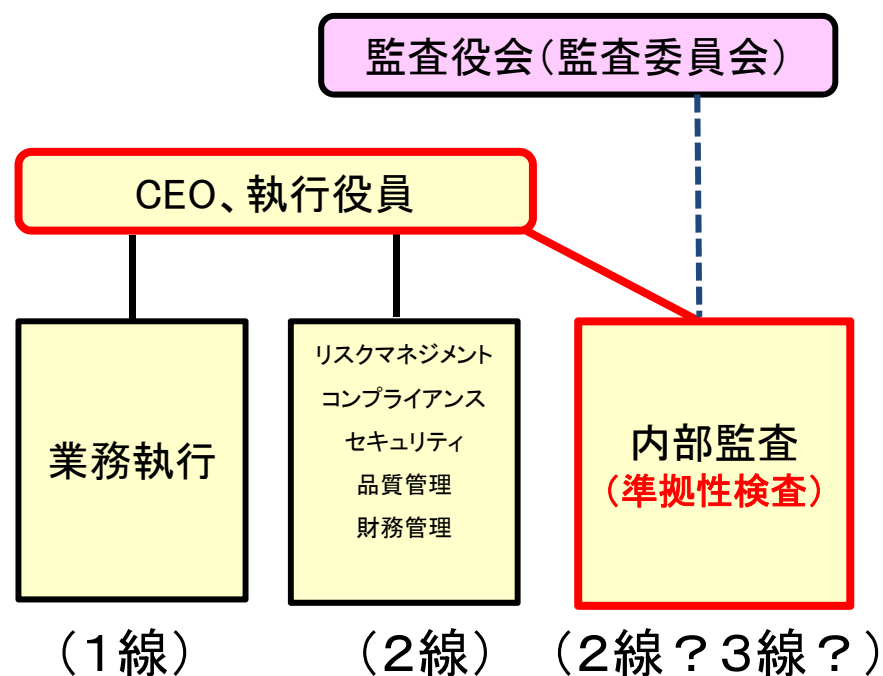
社内・監査委員長、常勤監査役、内部監査は執行サイドに従属。自浄作用が働かないことを職員は知っているため、外部に告発する。

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



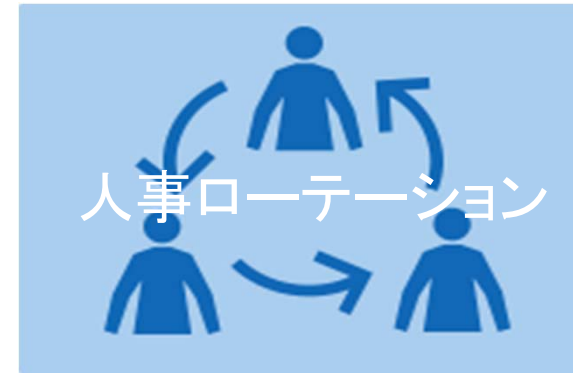
- ・監査委員長、常勤監査役は社長の元部下
- ・社外監査委員・監査役は非常勤
常勤監査役からの情報に依存
- ・社長直属の内部監査部門
- ・内部監査は経営者に従属

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。

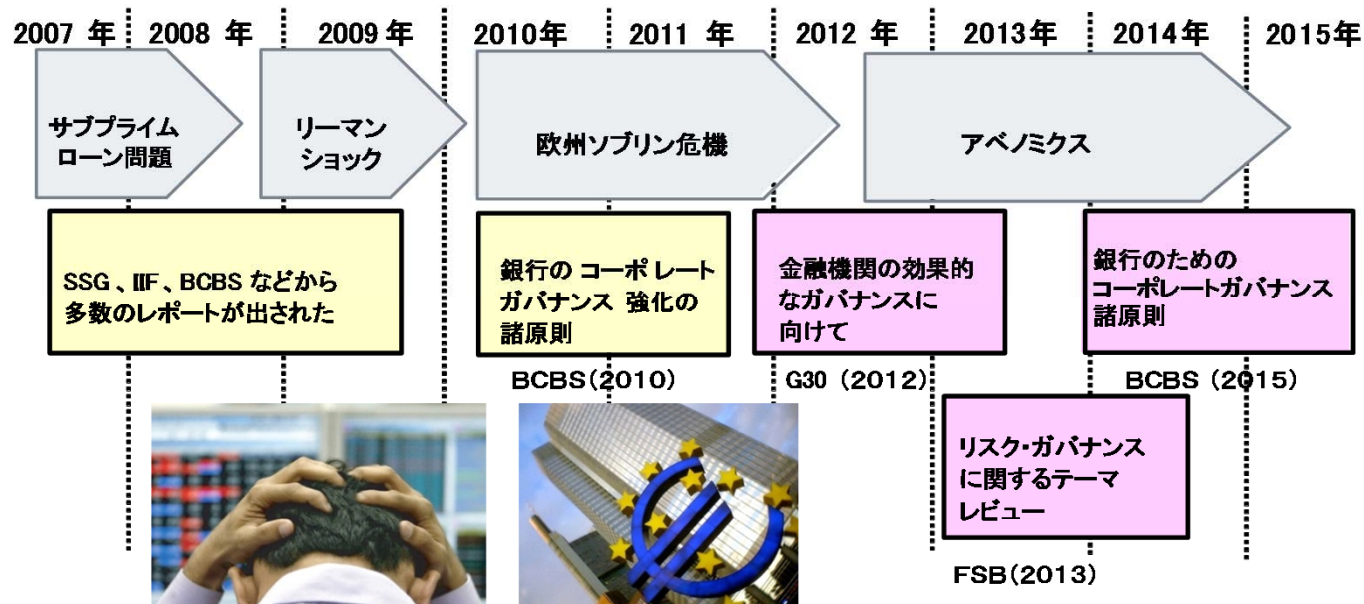
Japan



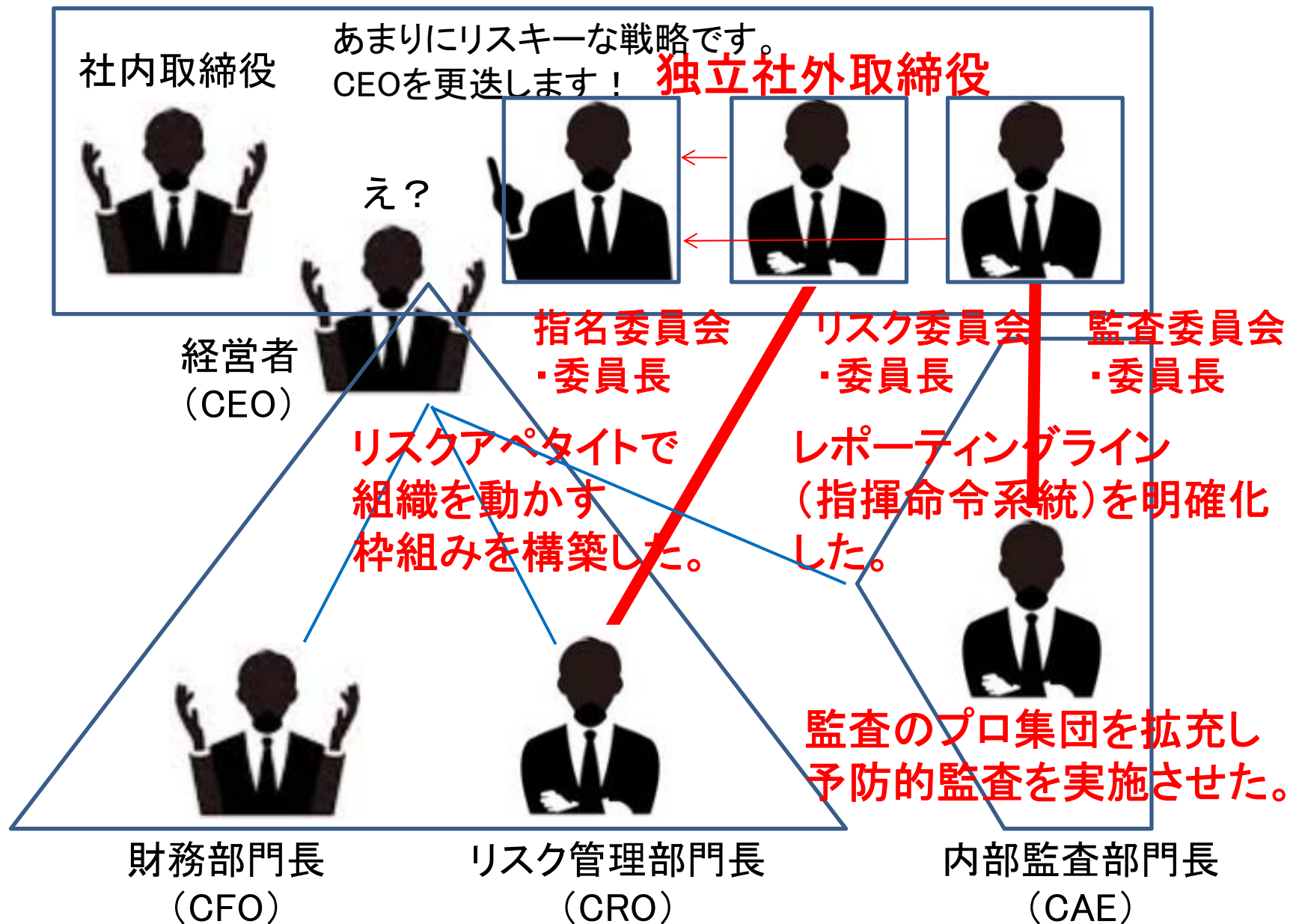
- ・内部監査人は人事ローテーションで配属される。
- ・高齢者や営業の現場で活躍が見込めなくなった者で構成されることもあり、質量の安定確保が難しい
- ・「馴合い」から問題点を見逃したり重大問題ほど隠ぺいを生みやすい。
- ・2～3年間の配属では経営の視点で価値ある改善提案を行う能力が不十分なケースが少なくない。

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。

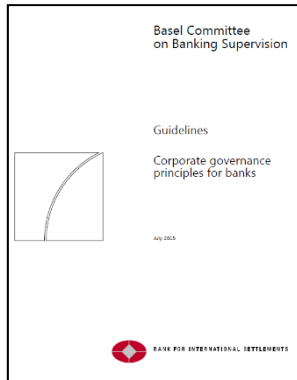


独立社外取締役の専門性向上を図り、監督者として機能させた。
(研修プログラムを策定、自己評価、外部評価を実施)

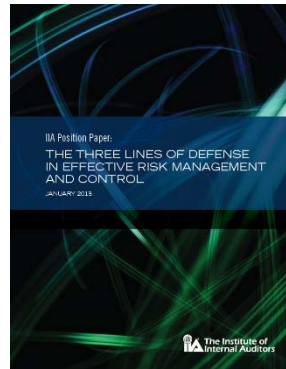


ガバナンスのグローバル・スタンダード

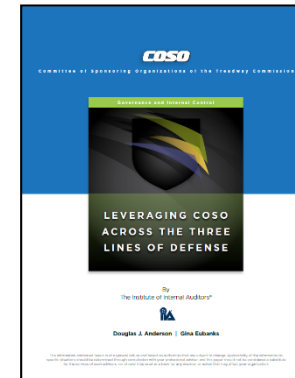
- バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) は、金融機関のグッド・プラクティスを取りまとめ「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)として公表。
- COSO、IIA、OECD等の専門機関は、「3線」モデルの構築など金融機関のグッド・プラクティスを踏まえ既存の枠組み、諸原則の見直しを実施した。



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

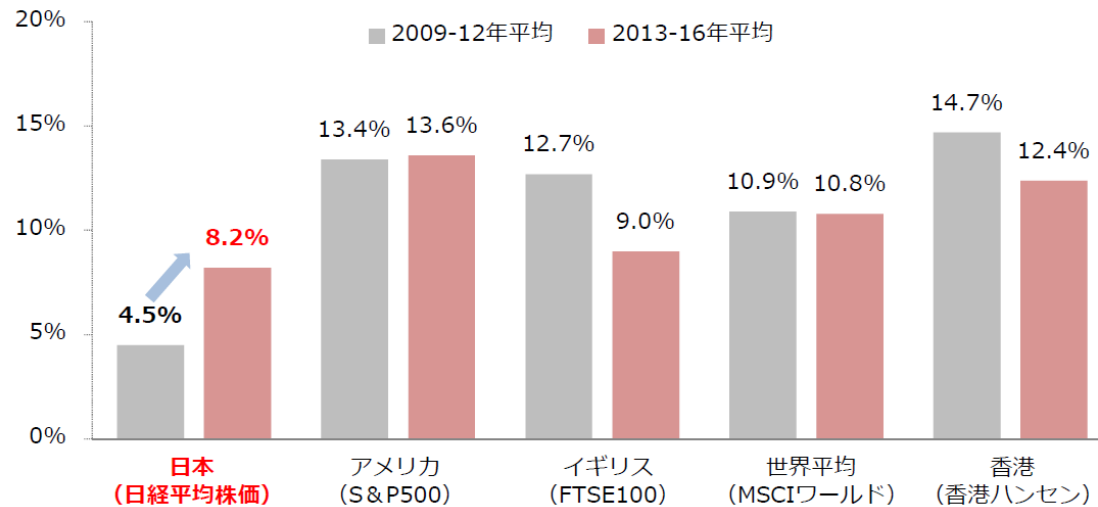
- 日本だけが独自のガバナンス制度(監査役制度)にこだわり社外取締役の設置に後向きであったため、世界のガバナンス改革の潮流から大きく遅れた。
- 理論と実践に裏打ちされたガバナンスのグローバル・スタンダードはすでに確立している。
- 日本国内のガバナンスに関する議論、とくに監査役制度の擁護論については、合理性に欠けるとみられており、国際社会では通用しないことが少なくない。
- 2015年、会社法が改正されて、日本企業でも社外取締役の選任が進み始めた。国際社会からみれば、日本企業は、1970～90年代頃のガバナンス改革のスタートラインに立っただけに過ぎない。

2. わが国のガバナンス改革が急がれる背景

- (1) 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)
- (2) 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)
- (3) グローバル・スタンダードとの乖離
(独自の制度を継続することを合理的に説明する難しさ)

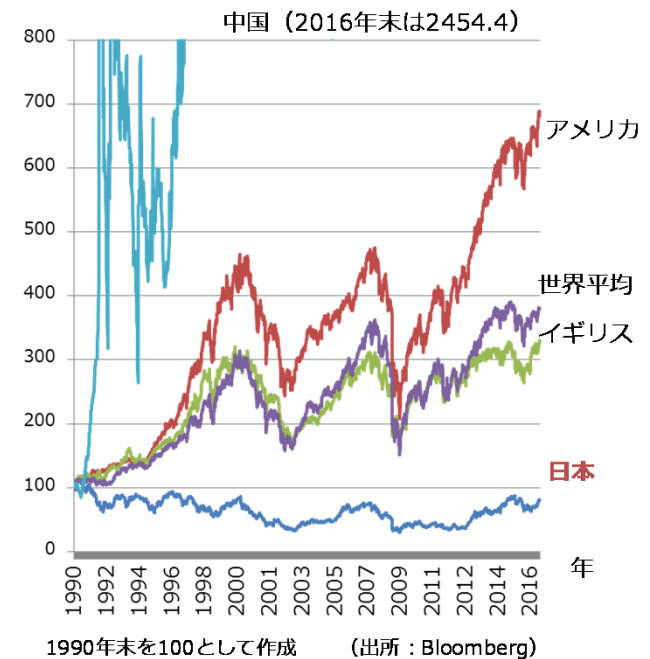
(1) 日本経済のパフォーマンスの停滞 (日本企業の攻めのガバナンスの弱さ)

各国主要指数採用銘柄のROE平均

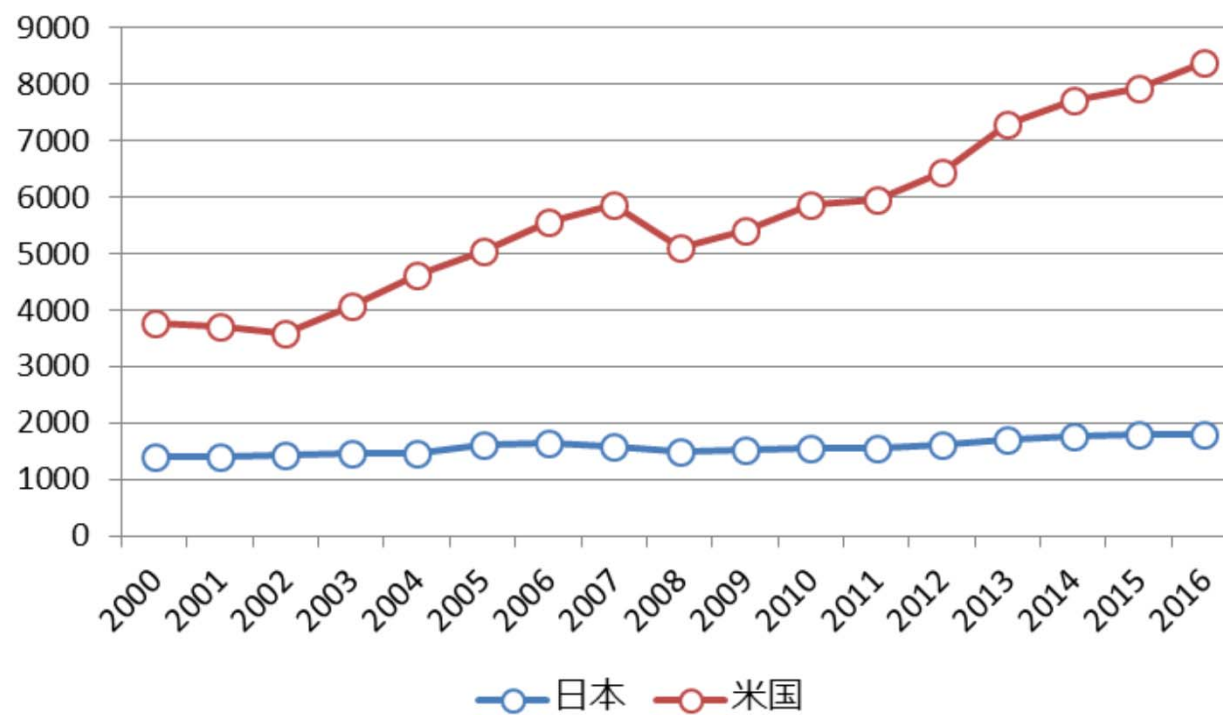


出典: Bloombergデータより作成

1990年以降の株価の推移



個人金融資産



日本取引所グループ
取締役兼代表執行役グループCEO※ ※役職名は講演時
齊藤 惇 氏 (2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)



- 失われた20年といわれるが、日本企業の競争力が大きく落ち込んだのは、紛れもない事実で否定のしようがない。
- この20年間、日本企業のROEは米・英・中国の半分程度に過ぎない。グローバルな競争の中で稼ぐことができず、金融資産を増やすことができていない。
- 日本企業は、長い間、透明性の高い経営を避けてきた。身内で固めた取締役会で、厳しい判断は先延ばしにする。業績が悪くても誰も責任を追求されない。無責任な「馴れ合い経営」がみられた。
- 日本企業が再び競争力を回復するため、経営者のマインドを変えるべく、ガバナンス改革を行うことが喫緊の課題だ。会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定を契機に、経営トップに厳しいことを言ってくれる社外取締役を選任すべきだ。

(2) 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)

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

- 日本では、取締役会で内部統制システムを構築することが義務付けられ内部統制報告書制度が導入された。しかし、その後も、不正会計、経営者不正、組織的な不祥事隠しが繰り返し発生している。
- 日本独自のガバナンスは、「攻め」に活用し難いだけでなく、不祥事の抑止など「守り」の点でも一定の限界がある。
- ①社内取締役中心の取締役会、②常勤監査役が経営者の元部下、③いざというとき、たった独りで調査するしかない社外監査役、④経営トップに従属し独立性のない内部監査部門などは、国際社会では理解されることはない日本だけの特殊な慣行(構造的な弱点)である。
- 日本独自のガバナンス、とくに監査機能が持つ構造的な弱点を是正しなければ、今後も重大な不祥事の発生は避けられない。

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



Global

She is Our Hero



Cynthia Cooper

Whistleblower of
2002 "Worldcom"s
mega-fraud

and

She was its internal auditor
(VP of Internal Audit)

経営者と監査法人が結託した不正会計の
全貌を暴いたワールドコム社の内部監査人
シンシア・クーパー

社外・監査委員長の指揮下で内部
監査部門が、執行サイドの妨害工
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。

(3) グローバル・スタンダードとの乖離

(独自の制度を継続することを合理的に説明する難しさ)

各国の独立取締役選任状況

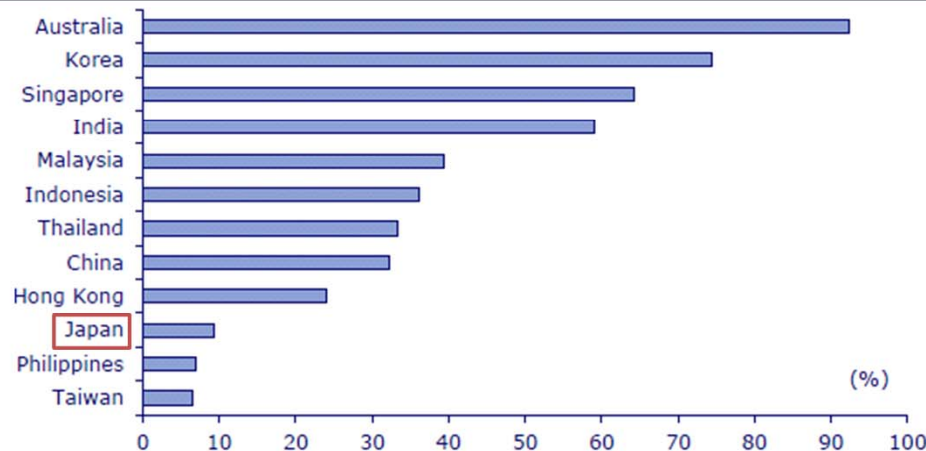
先進国の状況

アメリカ	上場会社の取締役会の過半数は独立取締役	上場規則
イギリス	上場会社の取締役会の半数は独立非業務執行取締役	ガバナンスコード
ドイツ	一定以上の規模の会社では監督役会の半数は株主代表 (監督役会が取締役の選解任権を有する二層構造★)	共同決定法
	上場会社の適切な数の独立監督役	ガバナンスコード
フランス	独立取締役が半数以上	ガバナンスコード



先進国では半数以上又は適切な数の独立社外者が執行を監督することがスタンダード

独立（社外）取締役が取締役会の過半数を占める会社の割合（アジア・パシフィック地域）



- 国際社会では、株主の代理として、十分な数の独立社外取締役を選任し、経営者を監督する慣行が定着している。
- 議長、および、監査委員会、リスク委員会、指名委員会、報酬委員会の各委員長は独立社外取締役が務めるのが原則とされている(兼任禁止)。
- このため、結果的に独立社外取締役が過半数を占めるケースが多い。
- 日本だけが独立社外取締役の選任が大きく遅れている。
- 日本には監査役という独自の制度もあるが、国際社会からみて分かりにくいだけでなく、本当に機能しているのか、との疑念を持たれている。

海外機関投資家からの要請 「日本企業は社外取締役を増やせ」

- 「物言う株主」で知られる、米カリフォルニア州職員退職年金基金(カルパース)など海外の有力機関投資家20社がトヨタ自動車やNTTドコモなど日本の上場企業33社に対して社外取締役の増員を求める書簡を送ったことが分かった。
- 独立性が高い社外取締役の比率を、今後3年以内に3分の1以上に引き上げること求め、達成されない場合、2017年度の株主総会で取締役選任議案に反対することを検討する。

2014/6/5日本経済新聞

アジア・コーポレート・ガバナンス協会（ACGA） 「監査委員会」との比較における「監査役会」の 役割と機能（2013年10月）

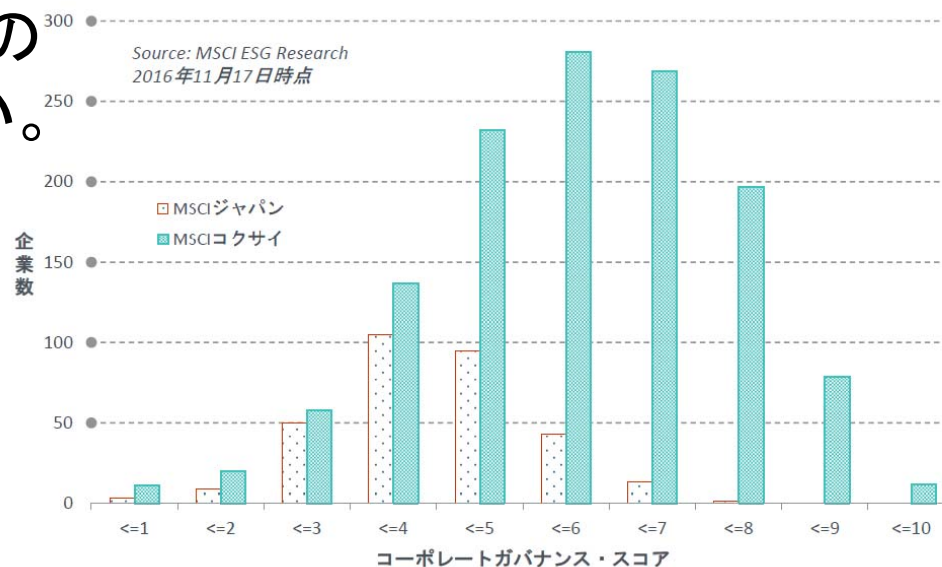
- 監査役は、取締役会の正式の意思決定及び承認プロセスに組み込まれておらず、取締役としての権限はない。
- その主な役割は、監査方針の設定、会計監査人の仕事の監視、常勤監査役の報告の聴取、会社の財務状況の機械的チェックである。
- 「監査委員会」と比較すると「監査役会」の権限は、その構造及び実際の実務の両方において弱いと考えられる。
- 現代の資本市場において、仮にゼロから、取締役会のガバナンスと経営監督システムを設計しようとするならば、現行の監査役制度が設計されるとは考えられない。

投資家は中長期の視点でガバナンス評価を実施。 日本企業の評価は総じて低い

- 株式投資の際、ESG(環境・社会・ガバナンス)を評価・ランク付けする動きが拡大するなど、短期の視点より中長期の視点を重要視するようになっている。
- 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の評価スコアは総じて低い。

(例)減点されるガバナンス慣行

- 社外取締役が少ない
- 社長が議長を兼務
- 社内・監査委員、社内監査役の存在



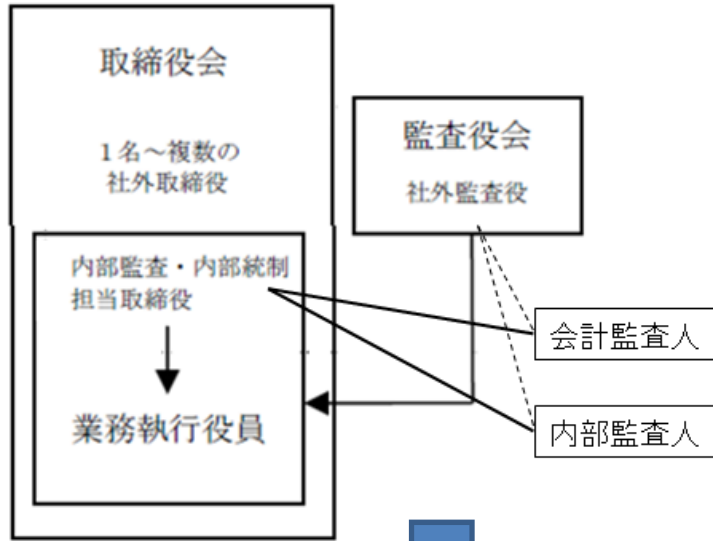
(資料)MSCI ESGリサーチ

- 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、今回の会社法改正で、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。

法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
東京大学 社会科学研究所 教授
田中 亘 氏

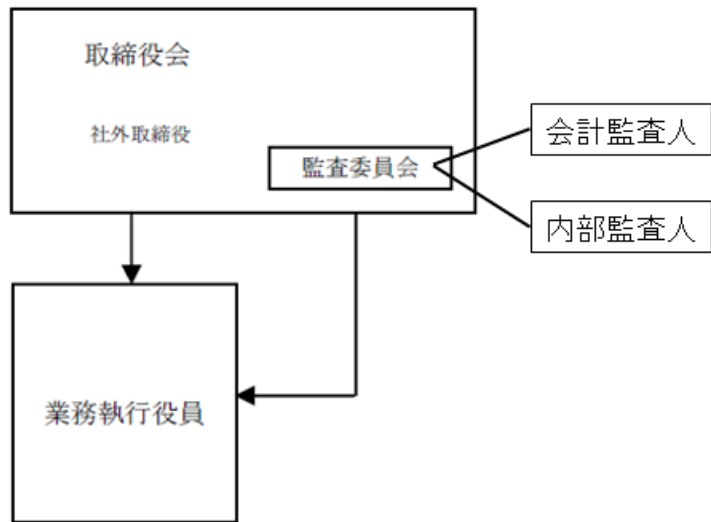


監査役会設置会社

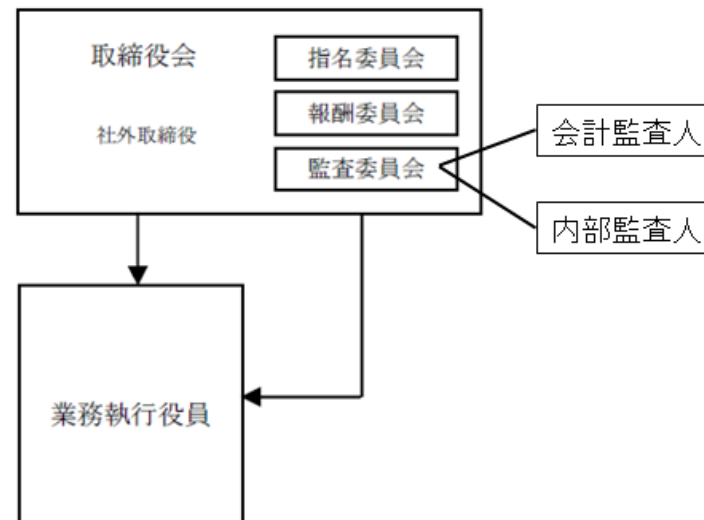


(日本独自の制度)

会社法改正で
監査等委員会設置会社が新設



委員会設置会社 (グローバルスタンダード)
会社法改正で
指名委員会等設置会社に名称変更



3. 日本独自のガバナンスの特徴・問題点

- ① 取締役会が、社内取締役を中心に構成されている。
- ② 取締役会の議長を社長(代表取締役)が務めている。
- ③ 現社長が、次期社長を実質的に指名している。
- ④ 常勤・社内監査役が、実質的に監査役会を取り仕切っている。
- ⑤ 監査役は内部監査部門への指揮権を有していない。
- ⑥ 監査役には十分なスタッフが与えられていない。
- ⑦ 内部監査部門が経営者の指揮命令下に置かれている。
- ⑧ 内部監査部門に専門職(プロフェッショナル)がいない。

① 取締役会が、社内取締役を中心に構成されている。

- 国際社会では、社外取締役が取締役会の過半を占めるのが一般的。
- 日本企業のように、取締役会の構成メンバーのほとんどが社長の部下という状態では、社長の意向に反対する意見が出るはずがない。取締役間の「相互監視」は、本当に機能するのか疑問と考えられている。
- 日本では、一昨年来、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、社外取締役の選任が進んだ。
- しかし、取締役会の過半が社内取締役という企業が多く、社外取締役による監督機能の発揮も、まだこれからというのが実情。

② 取締役会の議長を社長（代表取締役）が務めている。

- 取締役会の議長は、取締役会が監督機能を発揮するうえで重要な役割を果たす。
- 国際社会では、取締役会の議長は独立社外取締役、あるいは、非執行・社内取締役が務めている。
- 米国などでは、CEOが議長を務めることもあるが、取締役会は、ほとんど独立社外取締役で構成され、CEOに意見表明できるシニアな独立社外取締役がいて、チェック・アンド・バランスが確保されている。
- 国際社会では、無条件に社長が取締役会の議長を務めるといふ日本の慣行は許容されない。

③ 現社長が、次期社長を実質的に指名している。

- 国際社会では、指名委員会で経営トップを選んでいる。執行役員と、その候補の業績評価や人材育成プログラムを承認している。
- 最近、日本でも、法定・任意の指名委員会を設置するケースが増えているが、形式的なものにとどまっている(エゴンゼンダーの調査では、年4回程度の開催、1回あたり開催時間は平均40分程度にとどまる)。
- 海外の投資家だけでなく、日本の次世代も、こうした不透明なリーダーの選び方に正統性を感じていない。

(参考)海外の指名委員会

- 海外企業の場合、指名委員会でリーダーを選ぶ。エッソやシティ・バンクでは50名程度の執行役員・部長などエリート幹部をリストアップしている。
- 社外取締役が中心になり、指名・報酬委員会のメンバーがエリート幹部の業績評価を行う。
- 中長期的に人材を育成する観点からキャリア・パスの積みませ方なども同時に議論する。
- 次期社長CEOの指名は、幹部の業績評価、キャリアパスを踏まえて行う。

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



次世代が考えるガバナンス改革

Q. 経営トップの選び方としてはどちらが良いか

現社長が指名する方式	15%
指名委員会における業績評価方式	85%

(アンケートに記載された理由など)

- 現社長の指名方式には正統性を感じられない。
- 現社長の独断で決めることに対して危うさを感じる。
- 好き嫌いで決まることはないのか。
- 指名員会での業績評価方式の方が客観的。
- 業績評価の基準に工夫はいる。

(注)調査時点は2014、2015年。アンケート調査に協力してくれたのは、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回生(回答者数は受講状況により若干の増減がある)。

④ 常勤・社内監査役が、実質的に監査役会を取り仕切っている。

- 日本では、会社法で常勤監査役を置くことが求められており、その方がガバナンスを向上させると考えられている。
- しかし、国際社会では、常勤者、社内出身者は、独立性がないため、監査の責任者としては適さないというのが常識であることを理解する必要がある。
- 実際に、山一証券の飛ばし、オリンパス、東芝の不正会計を行った張本人が監査役、監査委員長に就任し、不正を隠ぺいしている。
- 国際社会から見れば、常勤・社内監査役は日本のブラック・ガバナンスの象徴的存在である。

- ⑤ 監査役は内部監査部門への指揮権を有していない。
- ⑥ 監査役には十分なスタッフが与えられていない。

- 監査役には、差し止め請求権など、強い法的権限と責任がある。しかし、重大な不祥事、不正の疑惑に際し、経営者の協力が得られなかったり、その対処に後向きな場合には、次のようなことも生じ得る。
 - 疑惑、発覚段階での初動の遅れ、問題の看過、隠ぺい。
 - とくに複雑な事案に関して、監査役による調査委員会の設置が難しい(外部専門家を監査役個人が探す必要)。
 - 調査費用を会社が進んで負担することはない(法的には費用請求権はあるが、監査役個人が立て替えねばならないこともあり得る)。

- ⑦ 内部監査部門が経営者の指揮命令下に置かれている。
- ⑧ 内部監査部門に専門職(プロフェッショナル)がない。

- 国際社会では、社外取締役が過半を占める取締役会・監査委員会の指揮命令下に内部監査のプロ集団が置かれ、「経営監査」機能を果たしている(独立したアシュアランス)。
- 日本では、内部監査部門が経営者に実質的に従属している。
- 山一証券の総会屋利益供与や東芝の不正会計などでは、内部監査部門は、経営者、取締役による不正関与の事実(エビデンス)を把握しながら、監査報告書に何も記載せず、不正そのものを隠ぺいした。
- 国際社会では、人事ローテーションで配属されたものが、内部監査を担っていることが、日本の「馴れ合い」、「隠ぺい」の企業文化を醸成しているとの指摘もみられる。
- 経営者不正や経営者が責任を取るべき重大な問題が起きたとき、日本の内部監査は機能しないため、国際的評価は低い。

《留意点》日本監査役協会が「監査役等と内部監査部門との連携について」(2017年1月)を公表。

- 内部監査部門を経営者の指揮下に置いたままで、以下を可能とする組織・権限の規定を整備することが提案されている。
 - ①内部監査部門から監査役等に対する報告を義務付ける。
 - ②監査役が内部監査部門に対して指示・承認を与える。
 - ③監査役が内部監査部門長の人事に関与する(選・解任権あるいはその同意権を持つ)。
 - ④監査役が内部監査部門と協力・協働して調査を行う。
- しかし、経営者不正、組織的な不祥事隠し等の疑惑が生じたとき経営者からの指揮命令(調査するな)と、監査役からの指示(調査せよ)が相反することも予想される。その場合、経営者直属の内部監査部門はどうすべきか記載されていない。
- グローバル・スタンダードでは、いかなるときも社外取締役・監査委員の直接指揮下で執行ラインとは「しがらみ」のない内部監査のプロ集団が独立した監査を行う態勢が確保されている。
- 日本独自のガバナンス制度の下では、協会が提案した上記措置を講じたとしてもグローバル・スタンダードとのかい離は残る。

(参考) 海外では監査委員会は社外取締役で構成され、内部監査は別ラインになっている。

- 1980年代以降、米国では、監査委員会は、社外取締役だけで構成するケースが多くなりました。ほとんどの場合、チーフ・エグゼクティブである会長や社長は委員ではありません。
- 監査委員会は、内部監査部門に対して直接命令を与え監督する権限を持っています。内部監査部門は会社内部の事業部門やスタッフ部門に対する業務監査を行います。
- 内部監査を実際に行う人は社員ですが、そのオーディット・グループ(監査グループ)の指揮命令系統は、会社のラインとは別になっています。 —「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)

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) 海外では、別ラインによる厳しい内部監査のお陰で、経営者は安心できると考える。

- 別ラインによる厳しい内部監査は、何も金融機関だけではなく、一般の大企業に共通して見られます。
- トップは「知らなかった」はありえません。会社の経営責任を持っている者(CEO)の立場からすると、内部監査人がよく見ていてくれれば、夜も安心してゆっくり休めます。有能な監査人がいれば経営者(CEO)は安心できるというわけです。
- 有能な監査人というのは具体的な改善策を出してくれる人のことです。ラインの立場からは実現可能性のあるものを求めています。

—「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)

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



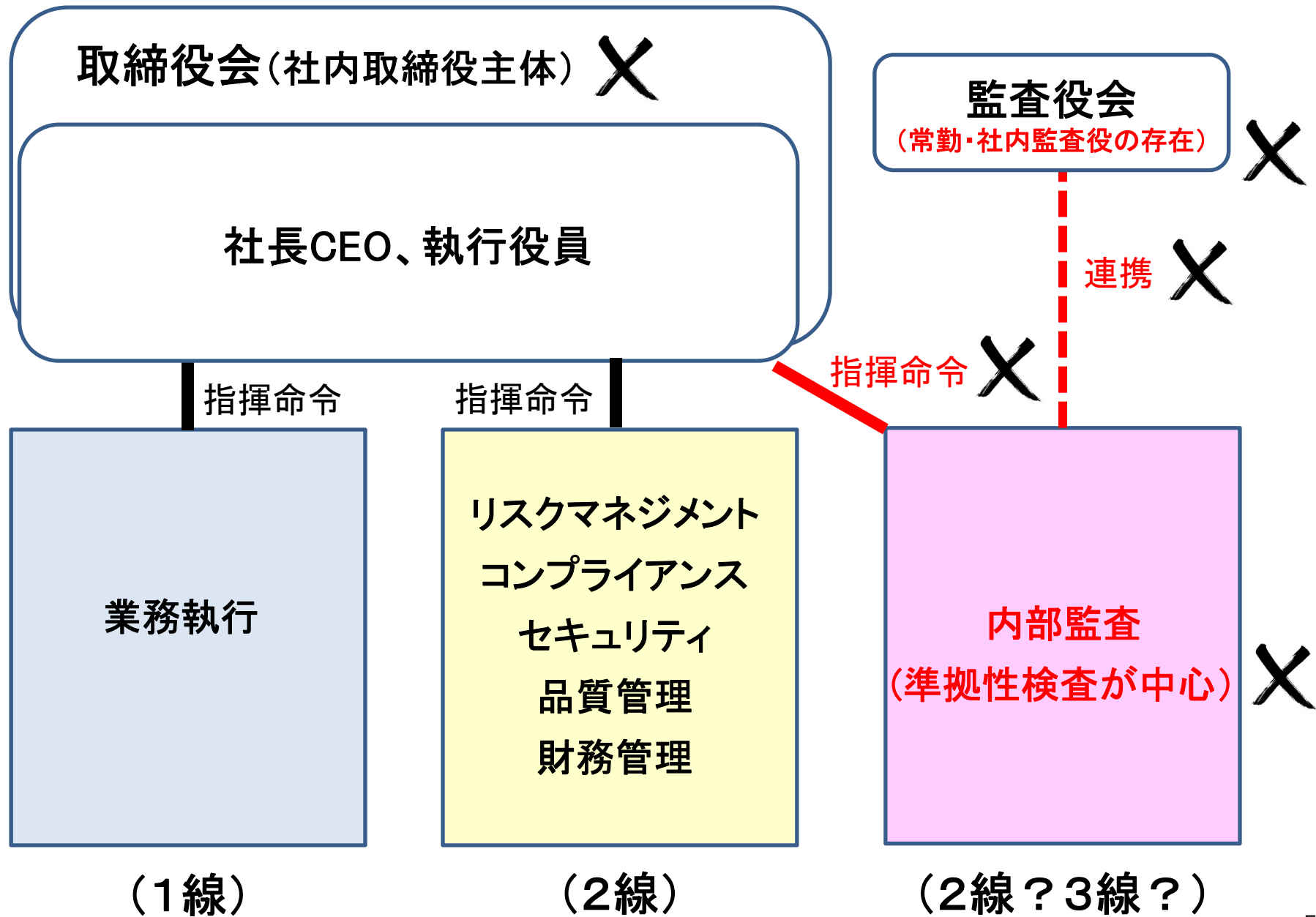
日本独自のガバナンスでは、国際標準の「3線」モデルを正しく構築できない。

- 日本は、監査役制度を採用し続けたため、独立社外取締役の選任が遅れ、国際標準の「3線」モデルを正しく構築できなかった。
- このため、「攻め」、「守り」の両面で、経営者・執行サイドに対するチェック・アンド・バランスが十分に機能していない。
- それが、①経営者の不作為によるビジネスモデルの再構築の遅れや、②不十分なリスクマネジメントによる多額の損失発生に繋がり、③損失や不祥事の隠ぺいなどを抑止することができていない構造的な要因となっている。

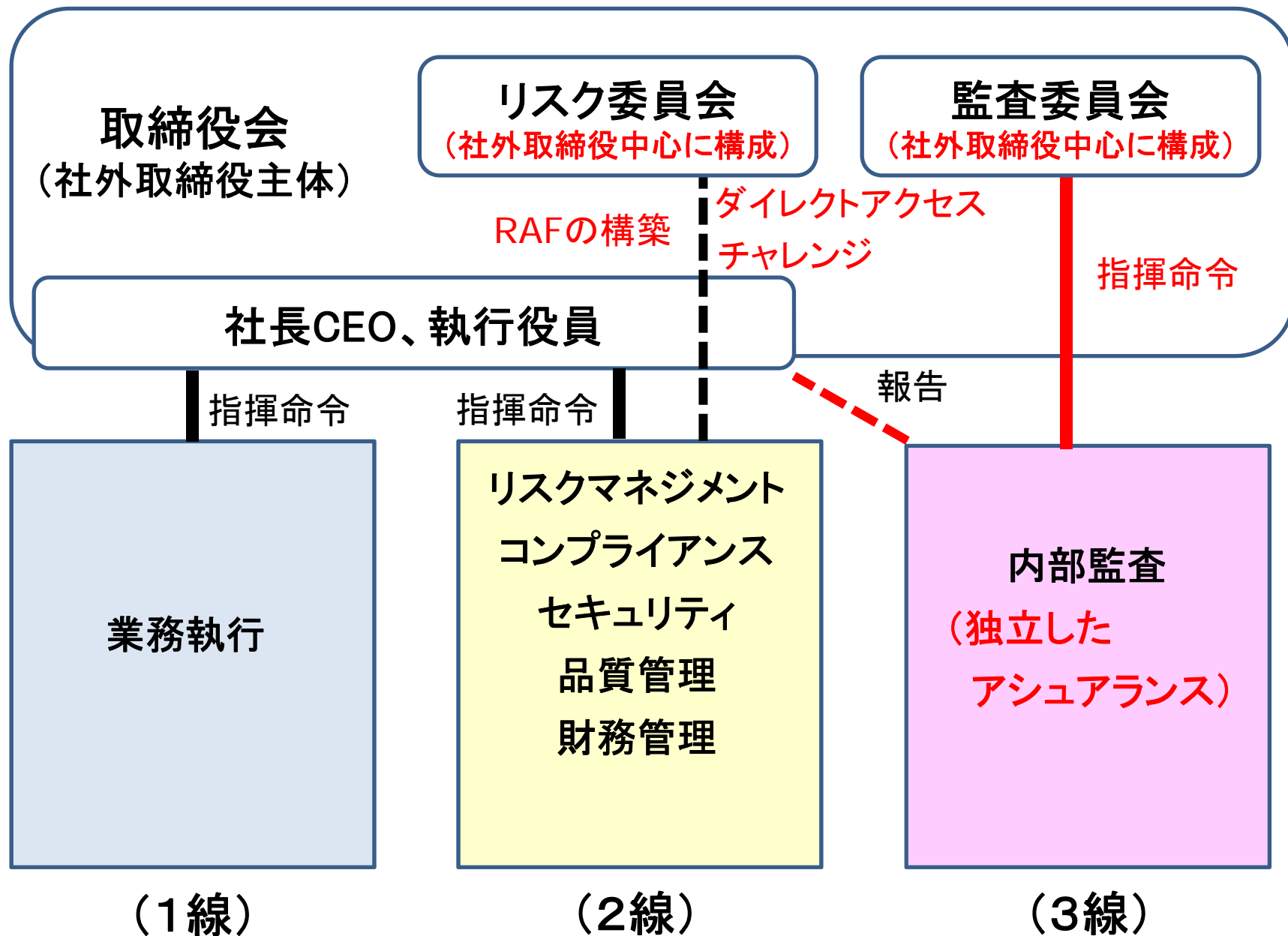
日本銀行 金融機構局
金融高度化センター 企画役 碓井 茂樹



▽ 日本独自のガバナンス： 誤った「3線」モデル



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



4. ガバナンス改革の意義

- 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た。
- その狙いは、独立社外取締役の選任と活用によって、グローバル・スタンダードである「モニタリング・ボード」への移行を促すことにある。

改正会社法の施行 2015年5月

- 会社法改正に向けて、法務省法制審議会では2010年4月から議論を開始。2013年11月に国会提出され、2014年6月成立。本年5月、改正会社法は施行された。
- 今回の会社法改正では、社外取締役を置いていない場合の理由の開示に係る規定が新設された。
 - 社外取締役を置いていない場合、定時株主総会等において、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない。
- さらに監査等委員会設置会社の制度が新たに創設された。

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。

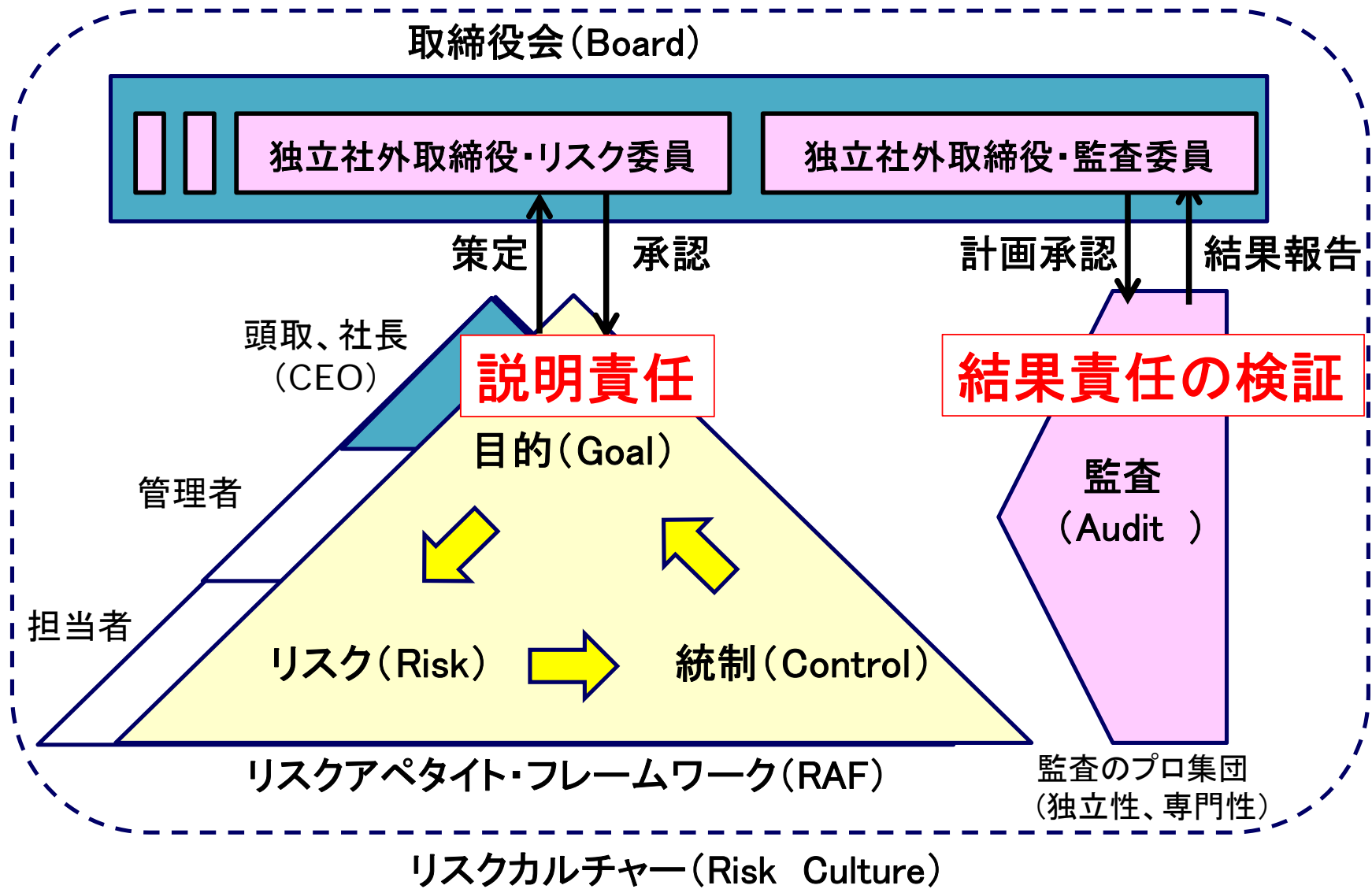


慶應義塾大学 経済学部 教授
コーポレートガバナンス・コードの策定に関する
有識者会議 座長
スチュワードシップ・コード及びコーポレート
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長
池尾 和人 氏

- 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。

「説明責任」を果たし、「結果責任」の検証を受ける

- 独立社外取締役を選任して、経営トップ(CEO)が取締役会にしっかりと「説明責任」を果たし、厳しく「結果責任」の検証を受ける。
- その繰り返しが「攻め」と「守り」の強化につながり、中長期的に企業価値を高める。



《留意点》独立社外取締役が監督者の場合、個別の執行案件を次々に承認する取締役会運営はできない。

- 監督と執行が分離していない「マネジメント・ボード」の場合、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は投票権はなく、違法の疑いがない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執行サイドを監督することである。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、個別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ない。

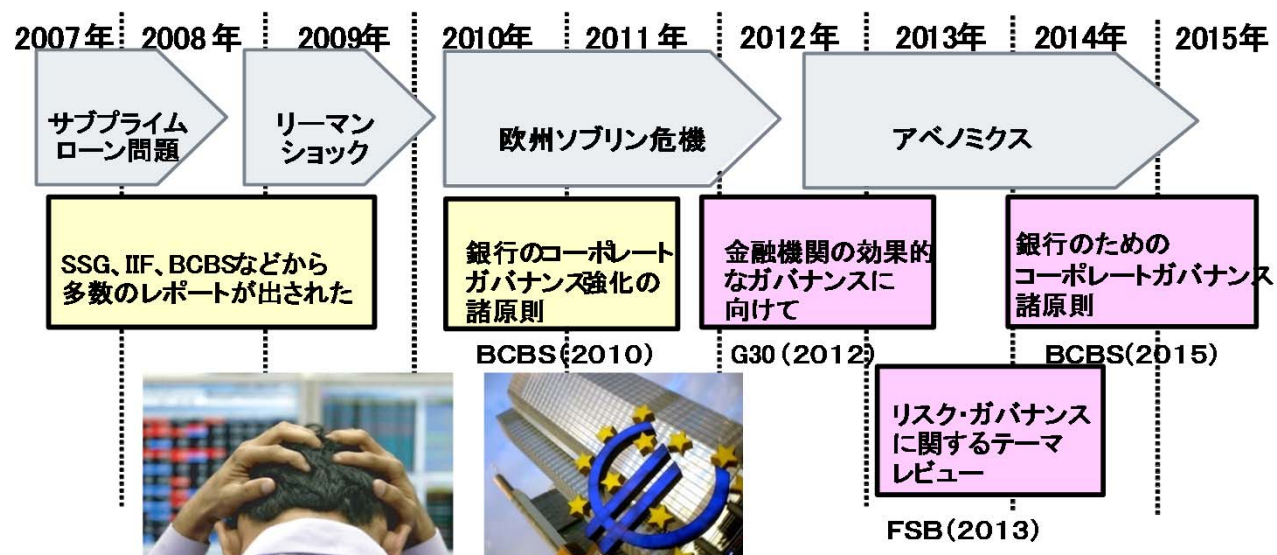
《留意点》現行会社法上、監査役会設置会社のまま、「モニタリング・ボード」に本当に移行できるのか。

- 過去の判例では、取締役会で決議のない契約行為などは私法上の効力が無効とされてしまうリスクがある。
- 監査役会設置会社のみで、執行役員に権限移譲すれば、取締役会での決議は不要とすることができるように、複数名の社外取締役がいる場合などは、定款等での授権を明確にして、監査役会設置会社に関しても、「モニタリング・ボード」への移行を促す法的措置を講じるべきという見解がある。
- 一方、監査役会設置会社は、あくまで「マネジメント・ボード」に過ぎず、「モニタリング・ボード」に移行したければ、監査等委員会設置会社へ移行すればよい、という見解もある。

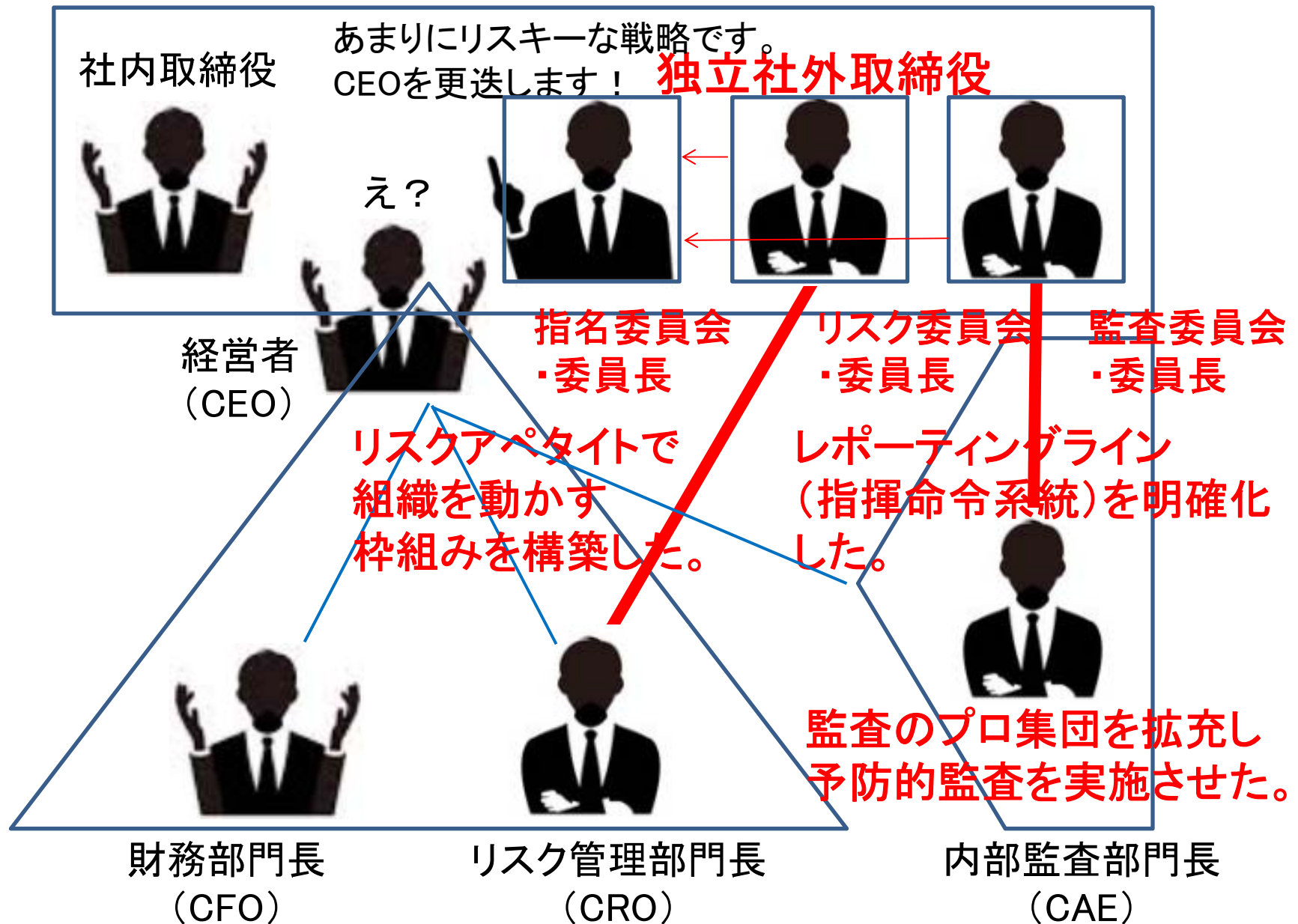
(参考) 商事法務研究会・会社法研究会 第3回 2016年3月4日

5. 金融危機後のガバナンス改革の進展

- 海外の金融機関では、金融危機の反省にもとづき、取締役会とリスクマネジメント、内部監査の一体改革を進めた。
- バーゼル銀行監督委員会は、欧米・アジア各国の金融機関のグッド・プラクティスを踏まえ、「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)をとりまとめて公表した。この諸原則はコーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードと認識されている。



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)



- 海外の金融機関では、十分な数の独立社外取締役を選任してきたが、金融危機の際、経営者がリスクーな戦略をとっていることや、リスクマネジメントに不備があることを理解していなかった。
- 金融危機後は、金融機関経営をしっかりと監督できる人材を選任し直し、研修プログラムを用意した。
- 取締役会の集团的能力の自己評価、第三者評価を行って金融当局に報告している。

取締役会の改革

- 金融危機後、海外の金融機関では取締役会に十分な情報を提供することが義務付けられた。
- 同時に社外取締役に対して、継続的な研修プログラムを設けることも義務付けられた。
- 今や海外の金融機関の社外取締役の仕事は、時間的な拘束が極めて長くなっている。海外では、必要な時間が割けない方は、適性があっても社外取締役はつとまらないと考えられている。
- また、取締役会の集団的能力に関する自己評価、第三者評価も行われるようになった。

野村総合研究所 上級研究員 川橋 仁美 氏



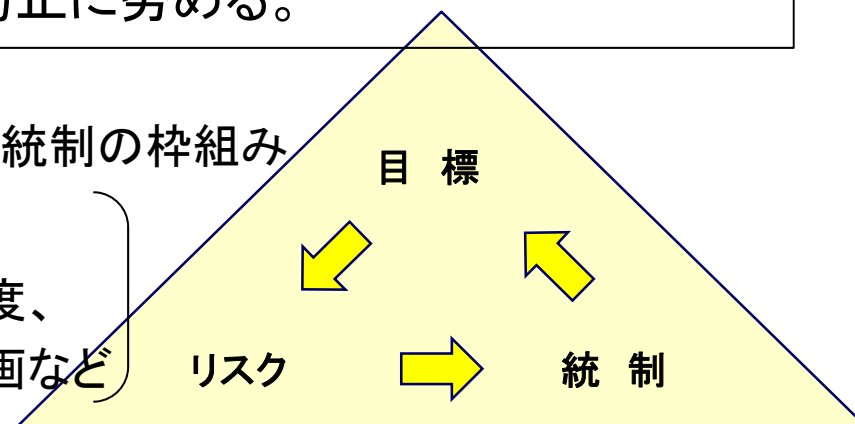
- 金融危機後は、「収益が上がるのなら何をやっても良い」という考え方への反省が強まり、「リスクアペタイト・フレームワーク」の導入が進んだ。
- すなわち、金融機関の経営を行ううえでの価値基準を明確化するとともに、それらを起点にして業務・収益計画、コンプライアンス、リスク管理方針、リスク枠・損失限度の設定、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、各種内部統制の枠組みを再構築する動きが広がった。

(例)リスクアペタイト・フレームワーク

- ・ 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、××地域を中心に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



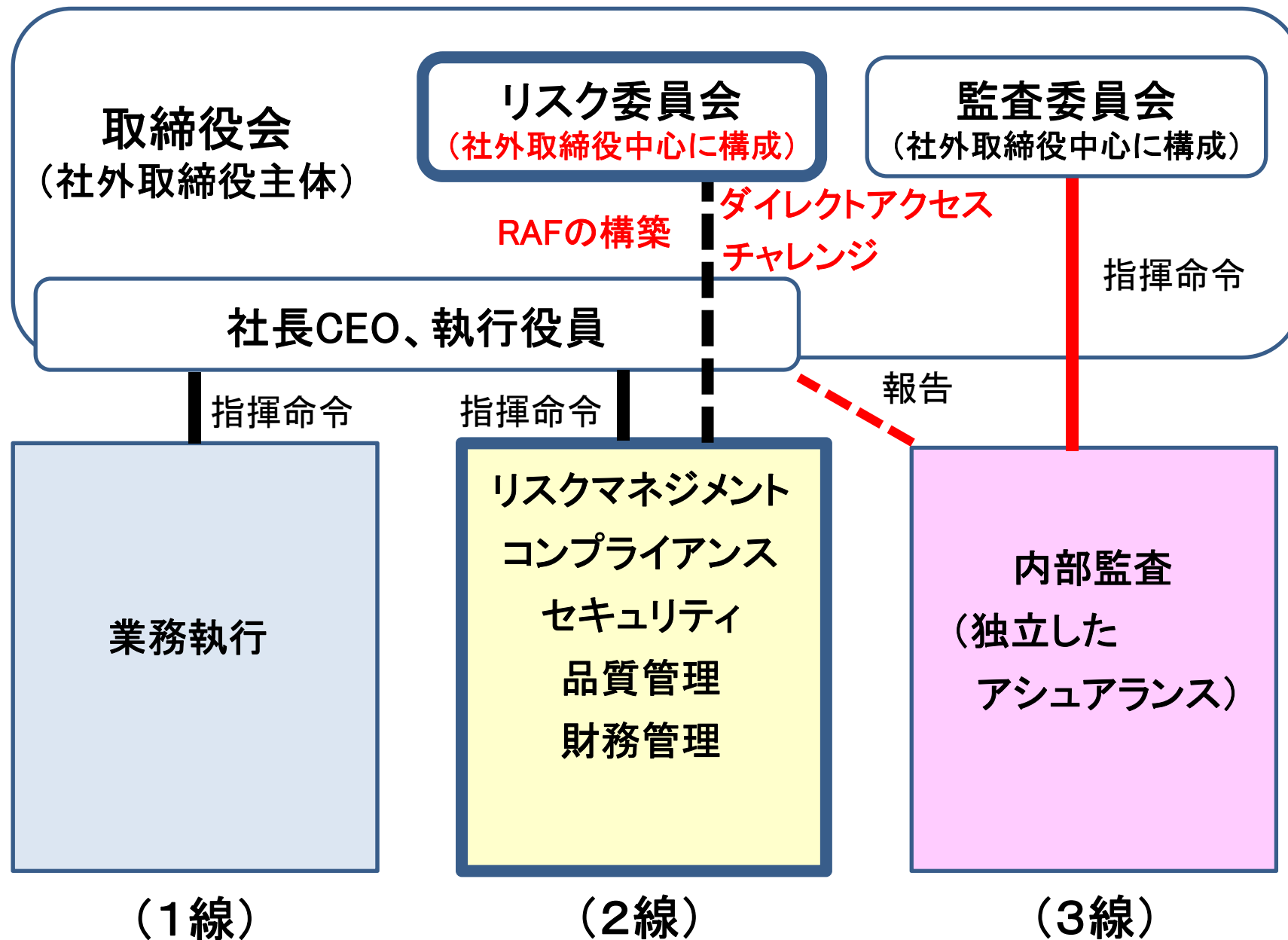
RAFの導入

- リスクアペタイトとは、どのような業務に取り組み、どのようにリスクをとって、どのようにリターンをあげるかを示す中長期的なガイダンスである。
- リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは、リスクアペタイトを組織の意思決定の価値基準とする経営管理フレームワークである。
- 海外の金融機関では、組織に共通の価値基準となるリスクアペタイトを社外取締役者に理解してもらうため、多大な時間を割いている。
- リスクアペタイト・フレームワークの導入は、取締役会の監督機能を高め、組織のリスクカルチャーを醸成するのに役立つ。

野村総合研究所 上級研究員 川橋 仁美 氏



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



- また、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かったり、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た。
- このため、海外の金融機関では、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しても積極的に協議できるようになった。

- 海外の金融機関では、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、リスク管理部門には、リスクテイク状況を検証のうえ、独立社外取締役中心に構成される取締役会・リスク委員会に報告することが義務付けられた。
- また、独立社外取締役は、必要に応じて、リスク管理部門に対してリスクテイク状況についての検証を求めることもできるようになった。
- これらをリスク管理における「チャレンジ」と呼ぶ。取締役会の評価において、「チャレンジ」の有無は、リスク委員（社外取締役）が実質的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。

バーゼル銀行監督委員会(2015年7月) 「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

ダイレクト・アクセス

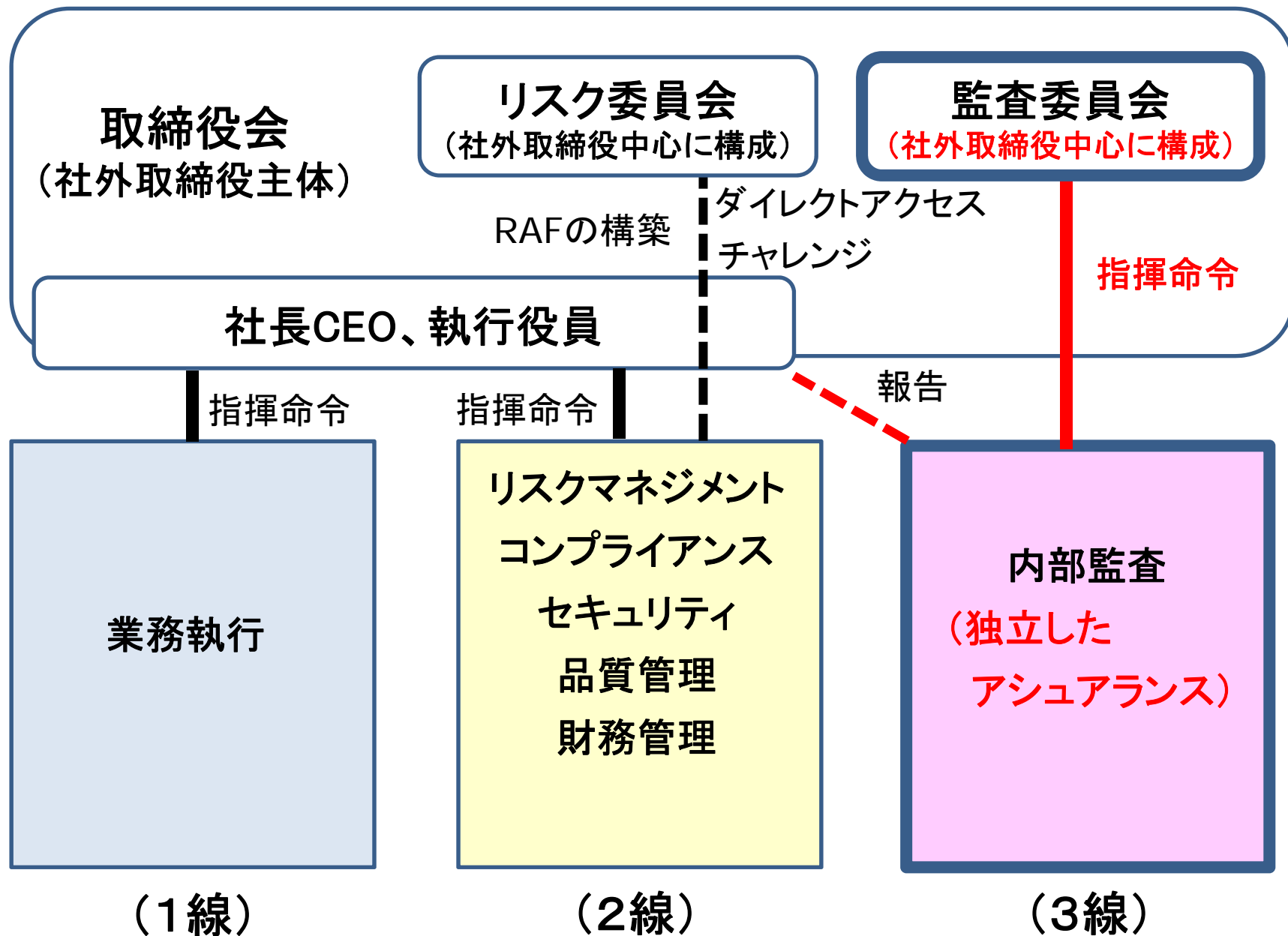
- 正規の指揮命令系統(レポーティング・ライン)は銀行によって異なることもあるが、CROは、取締役会/リスク委員会に対して、何の障害もなく、レポートしたり、直接アクセスできなければならない。
- CROは、明確かつ理解できる方法で、リスクを解釈したり、明瞭に表現する能力を持たねばならない。主要なリスクの問題について取締役会と経営者の間で、建設的な対話が有効に行われるようにする能力を持たねばならない。
- CROと取締役会/リスク委員会との協議は、定期的に行われるべきである。
- CROは、執行取締役の同席なく、取締役会またはリスク委員会と会合を持つことができるようにしなければならない。

チャレンジ

- 上級管理職は、銀行のリスク分析で用いられるシナリオを定義して承認しなければならない。そして、取締役会は、適宜、それらをレビューして、効果的なチャレンジ(異議申し立て)を行わなければならない。

— 海外では、取締役会の評価において、「チャレンジ」の有無は、社外取締役が本当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。

▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



- 金融危機の際、監査委員会と内部監査部門は、リスク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て改善を求めることはできなかった。
- 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。このため、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下で、内部監査部門が経営目標の達成が可能かという視点で行う「経営監査」のことを「独立したアシュアランス」と呼ぶ。
- 金融危機後、海外の金融機関では、内部監査部門の「独立性」と「専門性」をさらに高めて「経営監査」の機能強化を図る動きが広がった。

バーゼル銀行監督委員会(2015年7月)
「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。

企業価値の維持・向上を使命にして 「予防的監査」に取り組む

- 金融危機後、海外の金融機関では、内部監査の「独立性」と「専門性」をさらに高め、「経営監査」の機能強化に取り組んだ。
- とくに、問題が起きてから指摘し是正を図るのでは遅いとして、内部監査スタッフの量的・質的な拡充を図り、オフサイト・モニタリングの態勢を強化した。
- 企業価値の維持・向上を「使命」として、何か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」への取り組みが始まっている。
- 海外の金融機関の内部監査の機能強化への取り組みは、IPPFの改訂に反映されるなど、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。

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



(参考)

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。新たに内部監査の「使命」と「基本原則」を公表した。



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**

6. 当面、目指すべきガバナンス態勢

- 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制度の限界を理解して、ガバナンスのグローバル・スタンダードや、国内外のグッド・プラクティスを踏まえ、自ら必要と考えるガバナンス改革をステップ・バイ・ステップで実現していくことが求められる。

ガバナンス改革： 5つのステップ

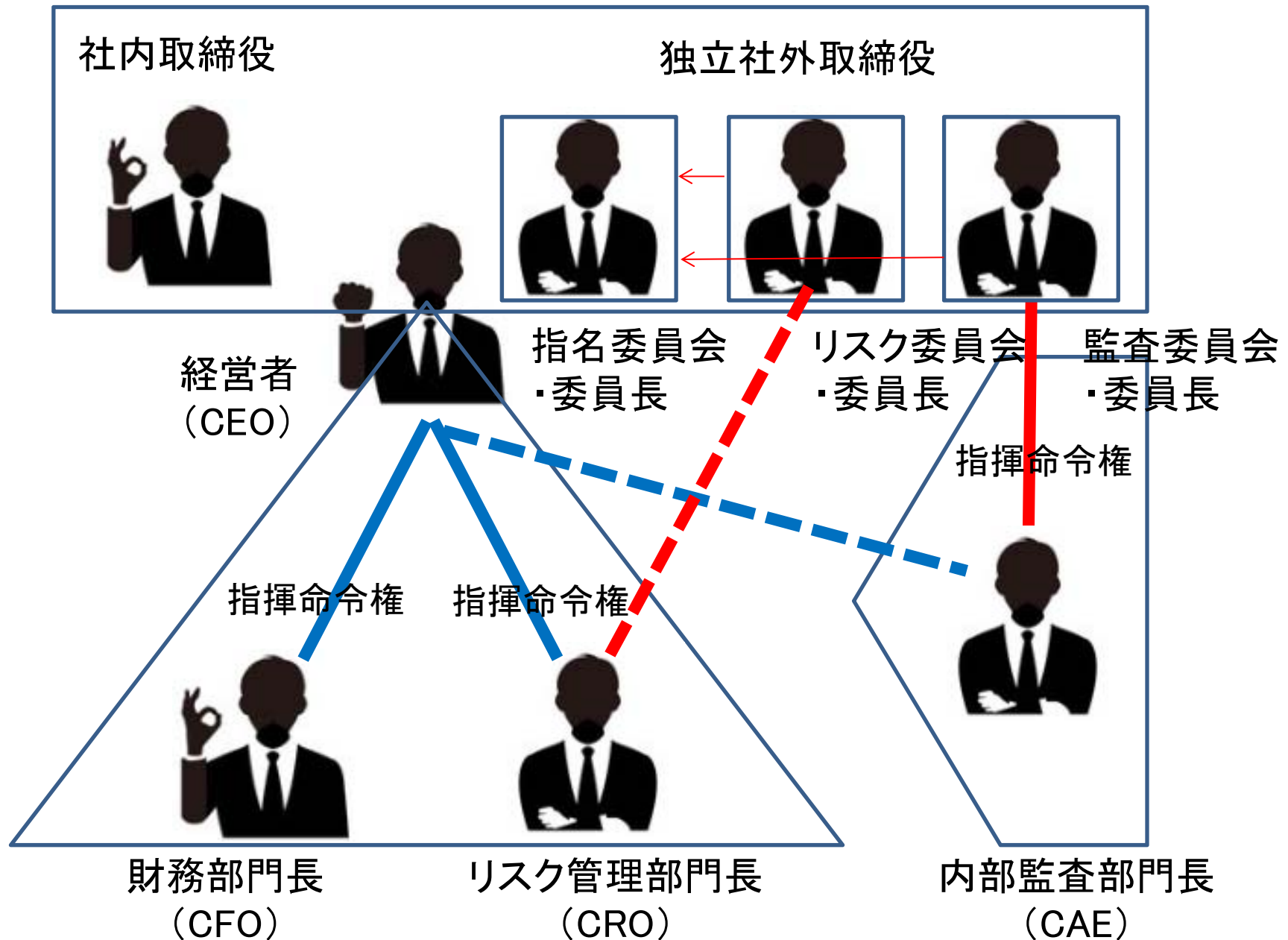
- ① 多様で十分な数の社外取締役を確保し、取締役会の議論を活発化する。そのために社外取締役の支援サポート態勢、研修プログラムを整備する。
- ② 取締役会の議長を経営者（CEO）と分離して、議案の絞り込み（執行案件の除外・権限移譲）を行う。
- ③ リスク管理、監査、指名、報酬など、重要事項を協議する各種委員会（法定・任意）を置いて、社外取締役を委員長に任命する。
- ④ 経営理念・目標をリスクアペタイトとして文書化し、取締役会の判断基準とする。リスクアペタイトを起点にして、各種内部統制の枠組みを整備する。
- ⑤ 監査委員会の指揮命令系統下に、内部監査部門を置き、内部監査人の専門職化を図って機能強化する。

- わが国でコーポレートガバナンス改革が始まった。金融危機後、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」)にともに対応して行かなければならない。
- ①、②に対応するためには、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考える。
- 社外取締役を活用し、RAFの導入により組織を動かす枠組みを再整備するとともに、内部監査の指揮命令系統を見直して独立したアシュアランスを確保することが求められるからだ。

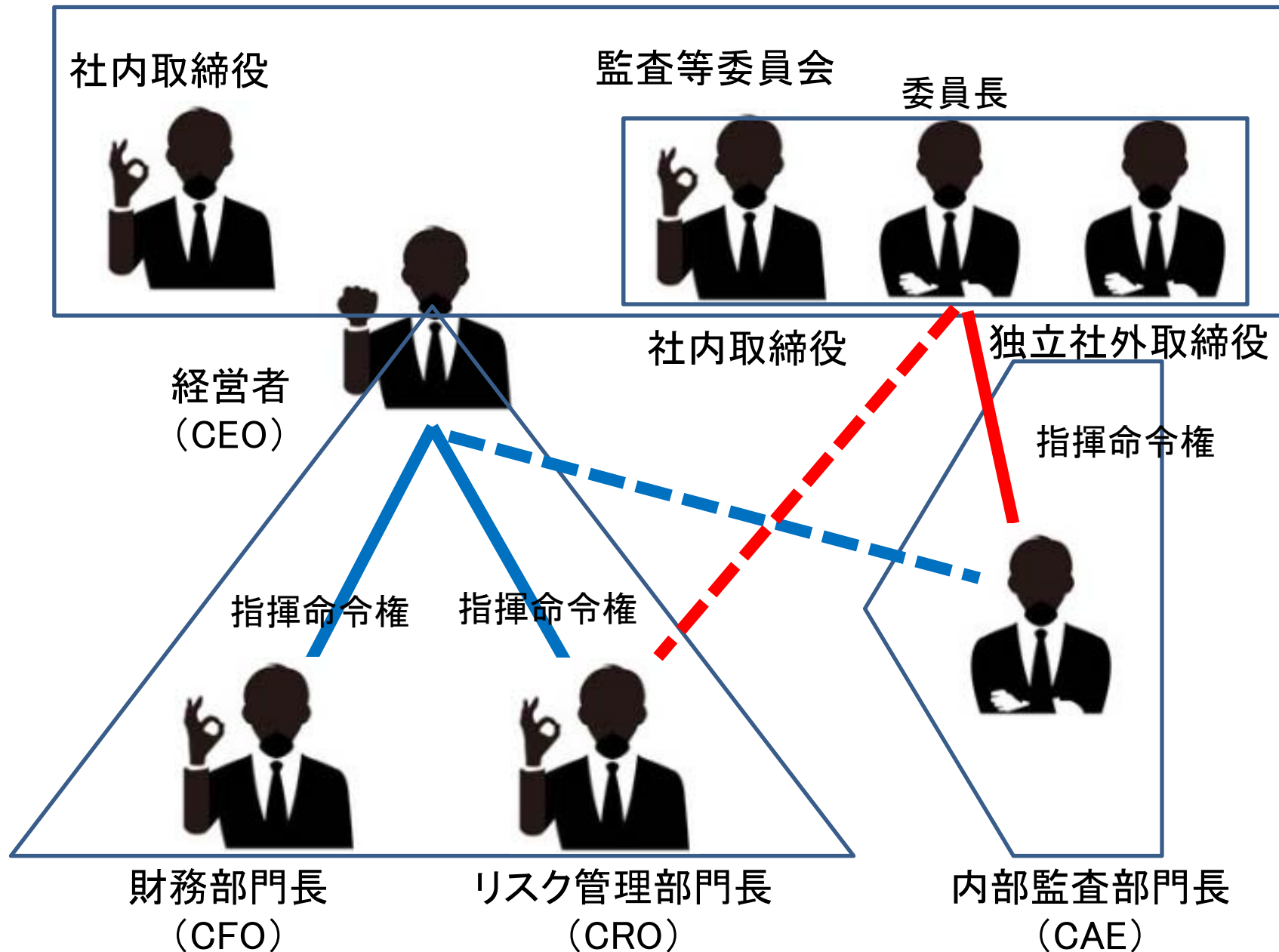


慶應義塾大学 経済学部 教授
コーポレートガバナンス・コードの策定に関する
有識者会議 座長
スチュワードシップ・コード及びコーポレート
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長
池尾 和人 氏

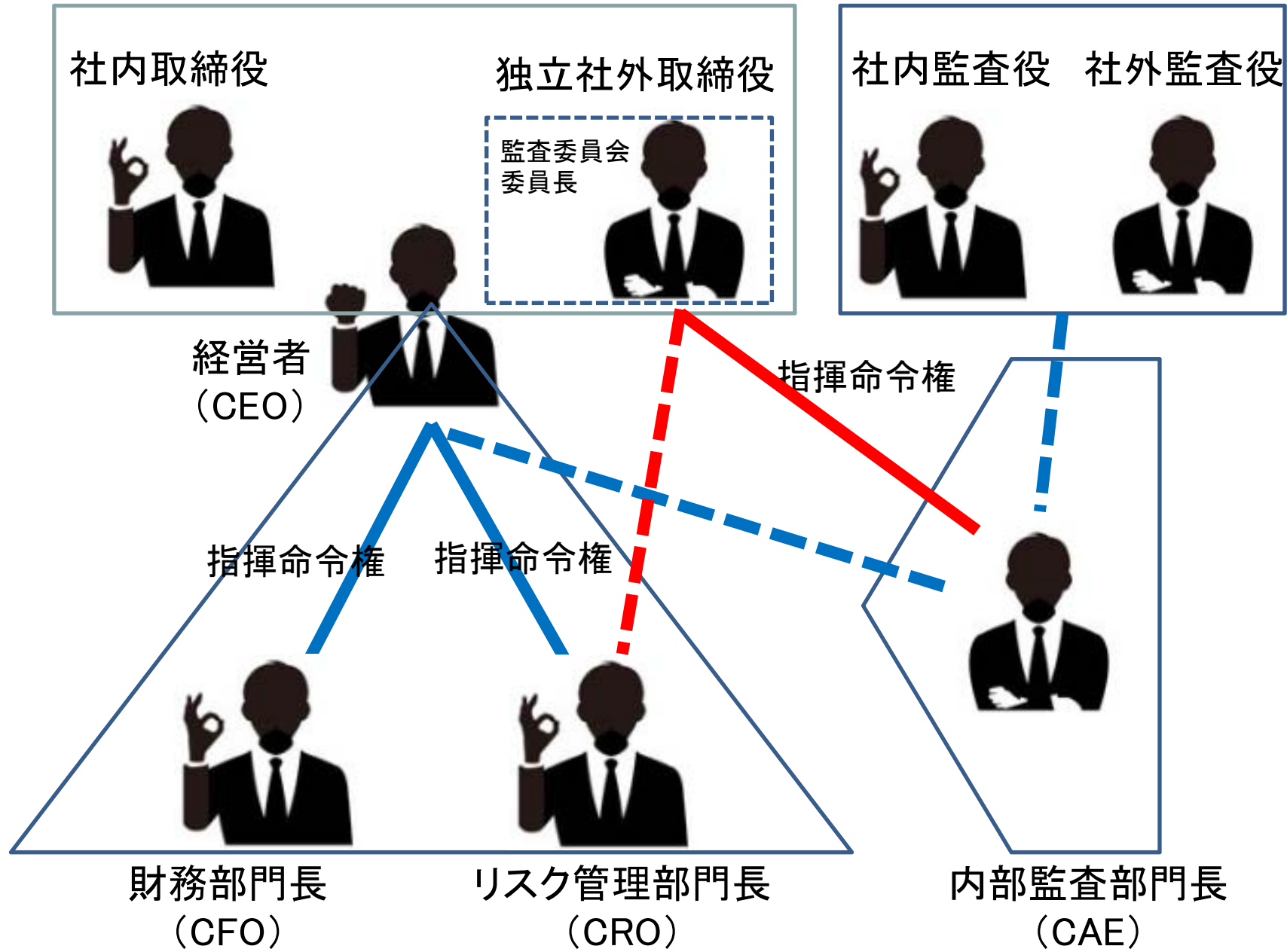
メガバンク等（指名委員会等設置会社）



地域銀行等(監査等委員会設置会社)



信金・信組等 （社外役員を増やし、 理事会の配下に内部監査部門を置く）



- 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。