

## 寄稿文(ガバナンス関連)

### 1. 不祥事とガバナンス改革

- ビジネスモデルの行き詰まりがミスコンダクトを誘発する。
- 正しく「3線」防御の態勢を整備せよ

The Finance 2018年11月

### 2. グローバル水準を目指すガバナンス改革の取組み事例

- 大手行に限らず、地域金融機関でも現われ始めたフロント・ランナー

週刊金融財政事情 2017.05.01

### 3. 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

週刊金融財政事情 2016.08.08

### 4. 次世代が求めるコーポレート・ガバナンスの改革

金融機関.YOM 2017年7月

### 5. リレーブログ:次世代とガバナンスを考える

日本取締役協会ブログ 2017年5月

### 6. 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

### 7. 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

### 8. 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

【連載】

## 不祥事とガバナンスの再構築

日本金融監査協会

リスクガバナンス研究会 碓井 茂樹



The Finance 2018. 11

---

The Finance は、金融業界のビジネスマンのためのウェブマガジンです。

金融業界向けの講演を数多く手掛ける有名講師陣のご協力により、  
どこよりも実践的な情報を掲載して参ります。

## 【連載】

# 不祥事とガバナンスの再構築 ～ ビジネスモデルの行き詰まりが ミスコンダクトを誘発する

最近の不祥事の多発は、経営環境の変化に伴うビジネスモデルの行き詰まりと決して無関係ではない。ガバナンス改革は着実に進展しているが、日本独自のガバナンス慣行が有する弱点、限界を理解しないまま、ガバナンス改革を中途半端に終わらせることは危険であることを知る必要がある。とくにスルガ銀行の失敗は多くの金融機関にとって教訓とすべき点が多い。

本連載(全2回)では、近時の不祥事を例にあげ、日本独自のガバナンス態勢の問題点、正しく「3線」防御の態勢を構築する必要性について解説していく。



## ｜ 変化する時代に求められるビジネスモデル改革

日本企業・金融機関の経営を取り巻く環境は激しく変化している。人口減少、地域経済の縮小は、すでに始まっている。パイの拡大が止まり、縮小し始めれば、当然、競争が激化することになる。

また、ネット社会の拡大、フィンテックの進展等が破壊的な競争をもたらすとも指摘されている。業種、業態を問わず、ビジネスモデルの改革が求められる時代だ。

変化に対応するには、社内外から広く知見を集めるオープンな経営スタイルがふさわしい。経営者は、新たなリスクテイクに向けたビジョンを提示する必要がある。このとき、多様な独立社外取締役との協議は有効だ。

同時に、具体的な商品・サービスの提供や業務の運営は、顧客ニーズが分かる現場に任せる分権型経営に移行することも求められる。営業の現場にはキャリア・専門性で採用した人材も配置されるようになる。そして、分権型経営の下で、試行錯誤を繰り返すことになる。

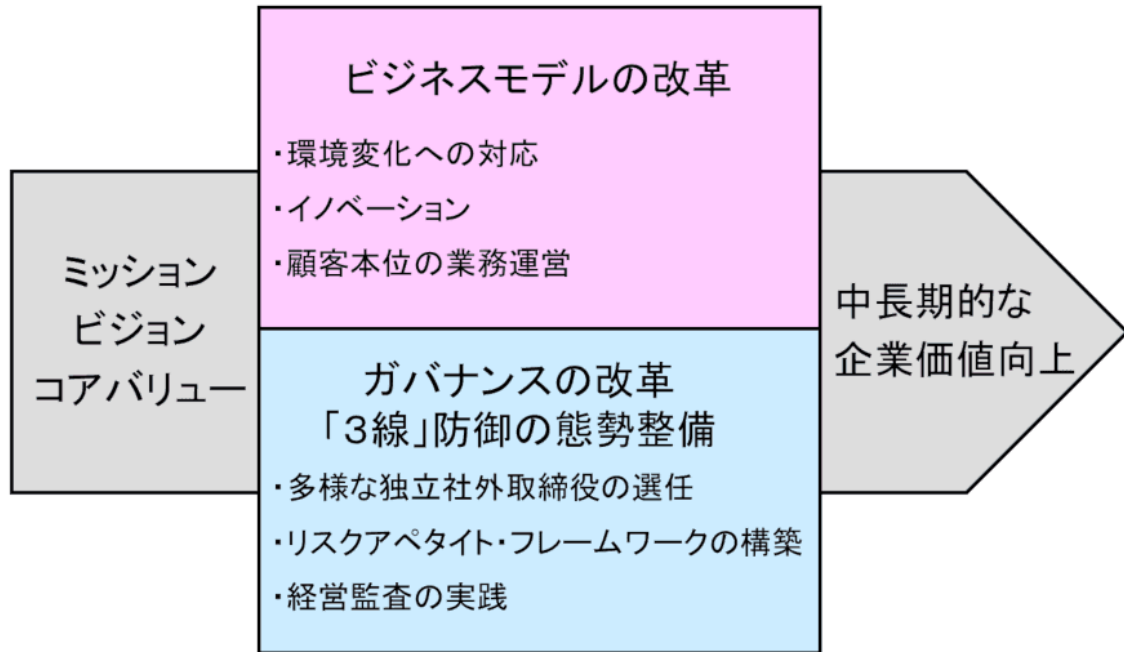
ビジネスモデルの改革は、経営の意思決定、業務運営のすべてを変える。それだけに不祥事の発生を含め、不測のリスクを伴うことを忘れてはならない。一時的にビジネスモデルの改革に成功したとしても、それを継続するのは難しい。気を緩めれば、一転して大きな失敗を招くこともあり得る。

また、ビジネスモデルの行き詰まりは、役職員のリスクカルチャーを大きく変えてしまうことがある。その変化は、驚くほど速いスピードで進行する。はじめは些細なミスコンダクトであっても、それらが看過され、組織全体に広がれば経営が大きく揺らぐことになりかねない。

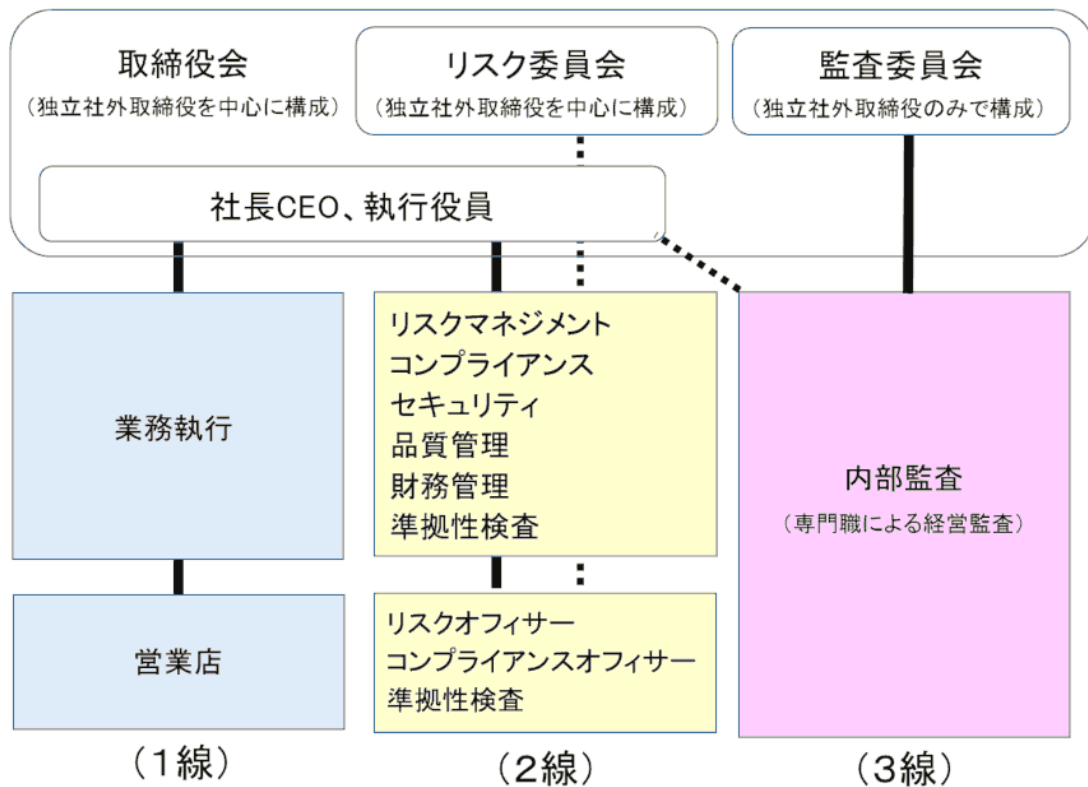
問題を早期に発見して、その影響を最小限に抑えるとともに、経営改善につなげる態勢の整備が不可欠となる。

今こそ、ビジネスモデルの改革を成功に導くため、ガバナンスの再構築に取り組み、正しく「3線」防御の態勢を確立することが求められる(図1、2)。

(図1) ビジネスモデルの改革を支える「3線」防御



(図2) 正しい「3線」防御の態勢整備



## ｜スルガ銀行のビジネスモデルの改革



スルガ銀行は、1985年、創業家一族の岡野光喜氏がトップに就任すると、リテール重視の経営ビジョンを明確に打ち出した。貧しい村が飢饉のときも困らないよう銀行を設立した創業の精神を経営哲学として引き継ぐため、同氏は若手職員らと協議を重ねた。

そして、お客様の〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉入れるお手伝いをする「コンシェルジュ」になるのだと宣言した。「挑戦者たちの隊列」と名付けられたこの宣言は、従来の銀行の発想ではとても書けない斬新な文章で綴られていた(図3)。

スルガ銀行の入行者に志望動機を聞くと「銀行らしくないから」、「面白そうだから」と答える者が多かった。キャリア採用と呼ばれる中途採用の専門職も多く、全体の約4割を占めると言う。キャリアや専門性を評価するオープンな人事制度に改めたからだ。

また、スルガ銀行は、時代感覚のある若手を選んで「ジュニア・ボード」を組成して、新しい商品開発を任せる分権型の経営スタイルを志向した。経営トップはリテール重視のビジョンを示すことはできるが、顧客ニーズがどこにあるのかが分かるのは現場だけだとの考え方に立ち、商品開発・提供を若手に任せた。その結果、ネット支店の開設や女性向け住宅ローンの開発などを他行に先駆けて取り組み、大きな成果を上げたのは有名だ。

「コンシェルジュ」ビジョンを組織内に浸透させたこと、また、そのことによって、社会に対して独自の価値提供を実現したことを理由に、スルガ銀行は、2007年、「ポーター賞」を受賞している。

スルガ銀行は、早くからビジネスモデルの改革に取り組んだ文字通り「挑戦者」であったと言える。そして、過去の一時期において、成功を収めたことは間違いない。

### (図3) スルガ銀行 企業思想

#### 「挑戦者たちの隊列」

私たち人間は「社会」をより「価値ある社会」にするために  
挑戦を繰り返してきた。

「価値ある社会」とは、私たちが希求する様々な幸福への行動を  
優しく包み込み、支援する社会に違いない。

それは、「お互いさま」という原理と「おかげさま」という感謝を  
自然に身につけた社会なのであろう。

さて、企業とは、

人々の希求する幸福のどれか一つをテーマに選択し、  
それに応えようとする、まさに社会的システムなのである。

スルガ銀行は、

「ライフアンドビジネスコンシェルジュとして  
〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝い」を  
テーマに選択した専門集団である。

ここに集う私たちもまた、

そのミッションに共感し、参画したのである。

つまり、私たちはミッションの実現への参画を幸福、  
喜びと感ずる者たちなのである。

私たちの住む社会は、

「お互いさま」と「おかげさま」の美しいハーモニーによって、  
さらに素晴らしいメロディを奏でる。

スルガ銀行に集う私たちは、「お互いさま」の一員であり、  
「おかげさま」の一員である。

スルガ銀行もまた同様である。

私たちは、こういった心を

「ミッションの実現へ向けての情熱」に添えて  
「価値ある社会」を創る挑戦者たちの隊列に加わるものである。

## ｜シェアハウス向け巨額の不正融資



しかし、創業家の岡野光喜氏が会長に退き、新社長の体制下でシェアハウス向けの巨額の不正融資が発覚した。スルガ銀行の失敗は、ビジネスモデルの改革を継続的に成功させ、中長期的な企業価値の向上を実現することが、いかに難しいかを端的に表している。

新たなビジネス展開を担うための人材を、不動産業を含め、他業種・他業態から大量に中途採用したことが、あだになった可能性がある。他業種・他業態から中途採用された者を含め、「コンシエルジュ」ビジョンを組織内に浸透させるための継続的な研修が不足していた。

書類を改ざんするなど、不動産業界の悪慣行が組織内に持ち込まれて、不適切な手続きで融資を伸ばす者が現れた。彼らが、監査役、内部監査等によって摘発されることなく、件数・金額ベースの業績評価体系によって高く評価されたため、不正融資の蔓延・拡大を招くことになったとみられている。

過去、次々に新しい商品・サービスの提供を成功させてきたスルガ銀行であったが、他の金融機関が追随し、同種商品・サービスの提供を始めた。「ジュニア・ボード」からの提案も徐々に斬新さがなくなるなど、次の一手に悩むようになっていった。こうしたビジネスモデルの行き詰まりが、不正融資の拡大を招いた背景・原因となっている。

しっかりと組織に定着していたはずの「コンシエルジュ」ビジョンは、数年のうちに失われ、反対に組織全体が悪いカルチャーに染まってしまった。職員の多くが「顧客の夢の実現」には目が向かなくなり、自らの業績を積み上げることに注力するようになった。無理なストレッチ目標を掲げ、その達成のためのパワハラも生んだ。



最終的に、シェアハウス向けの不正融資は 2,000 億円を超え、他の融資案件を含め、不適切な手続きによる融資は 1 兆円を超えたことが報告されている。

不正融資の規模が 20 億円、あるいは 200 億円のとくに問題を把握して、現場の担当者—おそらく、はじめは数名であったと思われる—の暴走にストップをかけることができなかつたことが危機的な状況を招いたといえる。

## ｜ 経営危機を招く些細なミスコンダクトの看過・放置



ビジネスモデルの行き詰まりは、一部の役職員のミスコンダクトを誘発する。はじめは、些細なミスコンダクトであっても、それらを看過・放置することで、同様のミスコンダクトが組織内に蔓延・拡大する。あっという間に、健全なリスクカルチャーが失われ、危機を招いた事例は、これまでも観察されてきた。

たとえば、金融自由化の下で長短分離が廃止され、長銀は、ビジネスモデルが行き詰まった。不動産融資に傾斜し、バブル崩壊に伴い、多額の不良債権を抱えて経営破綻した。バブルが崩壊したとき、不良債権処理の先送りスキームが考え出され、組織内に蔓延・拡大したことは、複数の関係者が証言している。契機となったのは、経営のハイレベルで決まった不良債権処理の先送り事案であり、組織全体に誤ったメッセージを与えた。この事案は、当時の長銀の経営体力からみれば取るに足らない金額であり、簡単に処理できたはずの案件だったと言う。

商工中金の不祥事件も、制度融資の行き詰まりが、いくつかの支店でミスコンダクトを誘発したことに端を発している。これらのミスコンダクトに関して、コンプライアンス部門が下した判断は、「必ずしも違法とは言えない」というものだった。これが誤ったメッセージとなって、組織内にミスコンダクトが蔓延・拡大し、経営を揺るがす大問題となった。

いずれのケースでも、一部の役職員のミスコンダクトが看過・放置され、2、3年のうちに、組織内の健全なリスクカルチャーが失われてしまった点をとくに強調しておきたい。

## ｜日本独自のガバナンスにとどまる危険性



監査役制度をはじめとする日本のガバナンス慣行は、国際社会からみると極めて特殊だ。

国際標準のガバナンスと比較して、「攻め」に活用しにくいだけでなく、「守り」の点でも弱点・限界がある。たとえば、社内監査役・監査委員の選任や、社長直属の内部監査部門などは、不祥事の誘発、隠ぺいにつながるため、国際社会では、法的に禁止されたり、許容されない悪慣行とされている。

スルガ銀行は、独立社外取締役を早くから置き、「攻め」のガバナンス改革には積極的に取り組んできた。しかし、会社法改正後も、国際標準である委員会設置型の機関設計に移行せず、旧来の監査役会設置会社のままとどまった。

ビジネスモデルの改革を続けるうえでは、不測のリスクへの対応能力を高める必要がある。スルガ銀行では、「守り」のガバナンス改革への取り組みが遅れ、経営を揺るがず失敗につながった。

さまざまな改革に積極的に取り組んできたスルガ銀行が、旧来の監査役会設置会社のままとどまっていることに違和感を覚え、「なぜ、国際標準の機関設計に移行しないのか」と率直に質問したところ、それに対する回答は「独立社外取締役、社外監査役、顧問弁護士、監査法人など周囲に広く尋ねたが、現状でとくだんの問題はないという意見が多かった。他意はない」というものだった。

実は、監査役会設置会社のままとどまっている企業・金融機関の経営トップも、同様の回答をすることが多い。

残念なことに、これまで日本企業・金融機関の経営トップの多くが、日本独自のガバナンス慣行が有する弱点、限界について十分に理解してこなかった。経営者の良きアドバイザーとなるはずの弁護士、会計士などの専門家や、不祥事後に組成される第三者委員会の構成メンバーですら同様である。

日本独自のガバナンスでは、国際標準の正しい「3線」防御の態勢を構築することができない。その結果として、ミスコンダクトを抑止したり、取締役会レベルで早期に問題を認知し、対策を打ち出すことが遅れてしまう。深刻な不祥事が起きた後も、正しい「3線」防御の態勢を構築できなければ、不祥事が繰り返される懸念が残る。

※本稿に記載された意見はすべて筆者の個人的な見解にもとづくもので、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。

## 【連載】

# 不祥事とガバナンスの再構築

## ～正しく「3線」防御の態勢を整備せよ

日本では「3線」防御というと、「3回、チェックすれば間違いが少なくなる」という程度の浅い理解にとどまっている。以下では、正しく「3線」防御の態勢を整備するうえで、日本独自のガバナンスのどこが問題なのか、また、日本企業・金融機関は、今後、何をすべきかを記載したい。



## Ⅰ「1線」の業務部門におけるリスクオーナーシップの確立

不祥事が起きると、収益・業績を優先する経営姿勢が批判されることが多い。しかし、すべての企業・金融機関には、収益・業績の目標がある。チャレンジ、ストレッチの目標があること自体は問題ではない。目標が過大であったかどうかは結果論に過ぎない面もある。

問題なのは、「1線」がリスクオーナーであり、リスクマネジメントの第一義的な責任を果たさなければならないことが忘れられていることだ。

取締役会は、「1線」の業務部門長、現場責任者に対して、収益・業績の達成を求めただけでなく、彼らがリスクオーナーシップを持つよう働きかけ、組織のリスクカルチャーを健全に保たなければならない。

国際社会では、取締役会の指揮下で「1線」の業務部門長、現場責任者は、重要なリスクを洗い出し、対応策を策定する。それらが有効に機能しているかを自己評価し、取締役会に説明する責任を負っている。

最近、日本企業・金融機関でも、リスク・コントロール・セルフアセスメント(RCSA)を実施する先が増えてきたが、リスクオーナーとしての意識が不足し、自己評価が形骸化しているケースも目立つ。

経営者は、「1線」、「2線」の責任者であるから、本来、収益・業績とリスクのバランスをとる必要がある。しかし、多くの経営者は、「1線」の業務部門長や現場責任者と感覚が近く、収益・業績を優先しがちだ。

独立社外取締役は、「1線」における収益・業績目標達成のための取り組みとリスクへの対応について、「2線」、「3線」を通じて客観的に評価し、経営者を正しく導く必要がある。

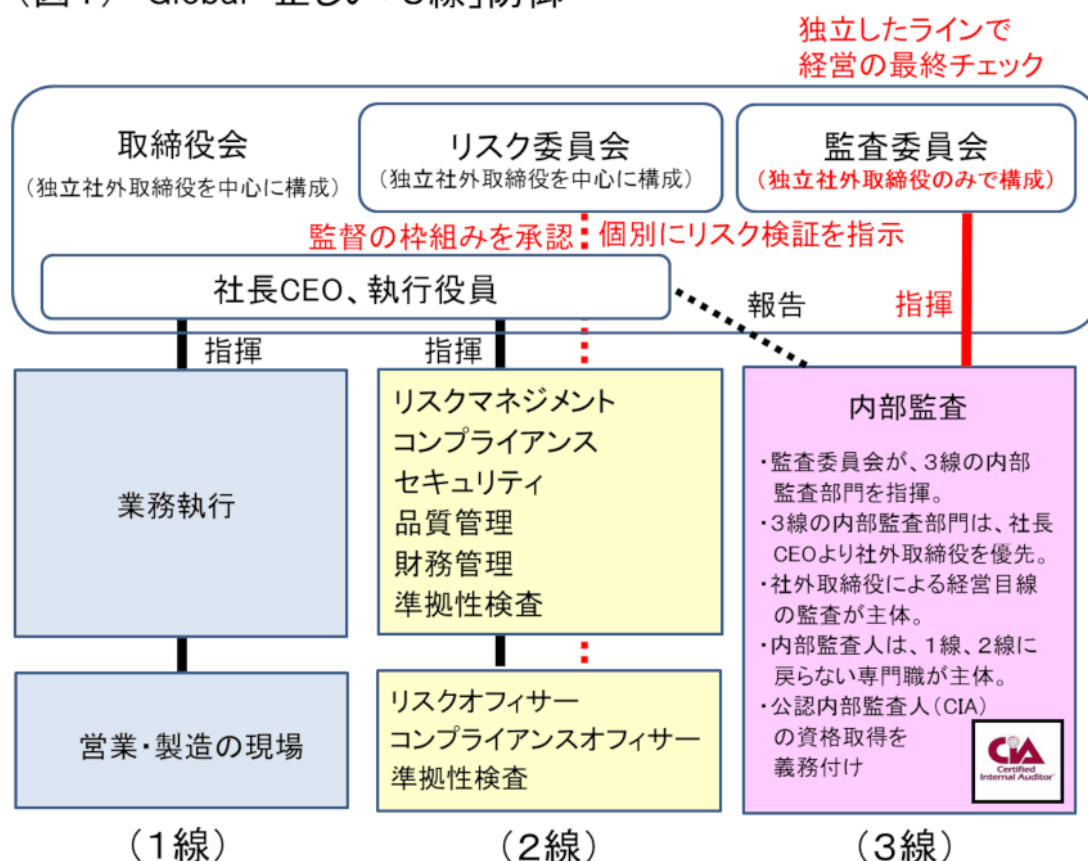
経営者を含む「1線」のリスク・オーナーシップが形骸化してしまうのは、「2線」、「3線」を通じた独立社外取締役による監督、監査の機能が弱いからにほかならない。

## ｜独立社外取締役による「2線」を通じた監督機能の発揮



国際社会では、取締役会のなかに、リスク委員会、コンプライアンス委員会、品質評価委員会など「2線」の各部門を指揮する専門委員会を設置するのが一般的だ。委員長は独立社外取締役が務め、メンバーの過半数は独立社外取締役が占める(図1、3参照)。

(図1) Global 正しい「3線」防御

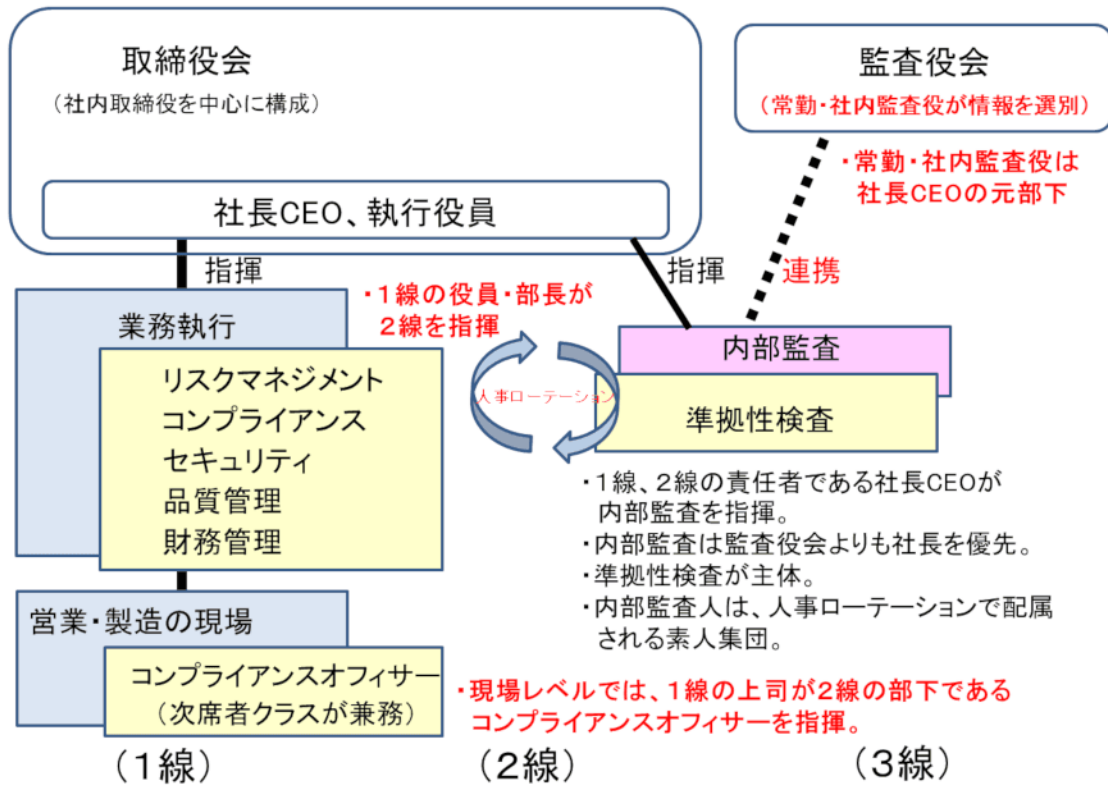


リスク管理、コンプライアンス、品質管理などの監督の枠組みは、上記委員会で、独立社外取締役が中心になって協議・決定される。金融機関であれば、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)と総称される監督の枠組みがリスク委員会で協議・決定される。リスク・コントロール・アセスメント(RCSA)はその枠組みの一部である。

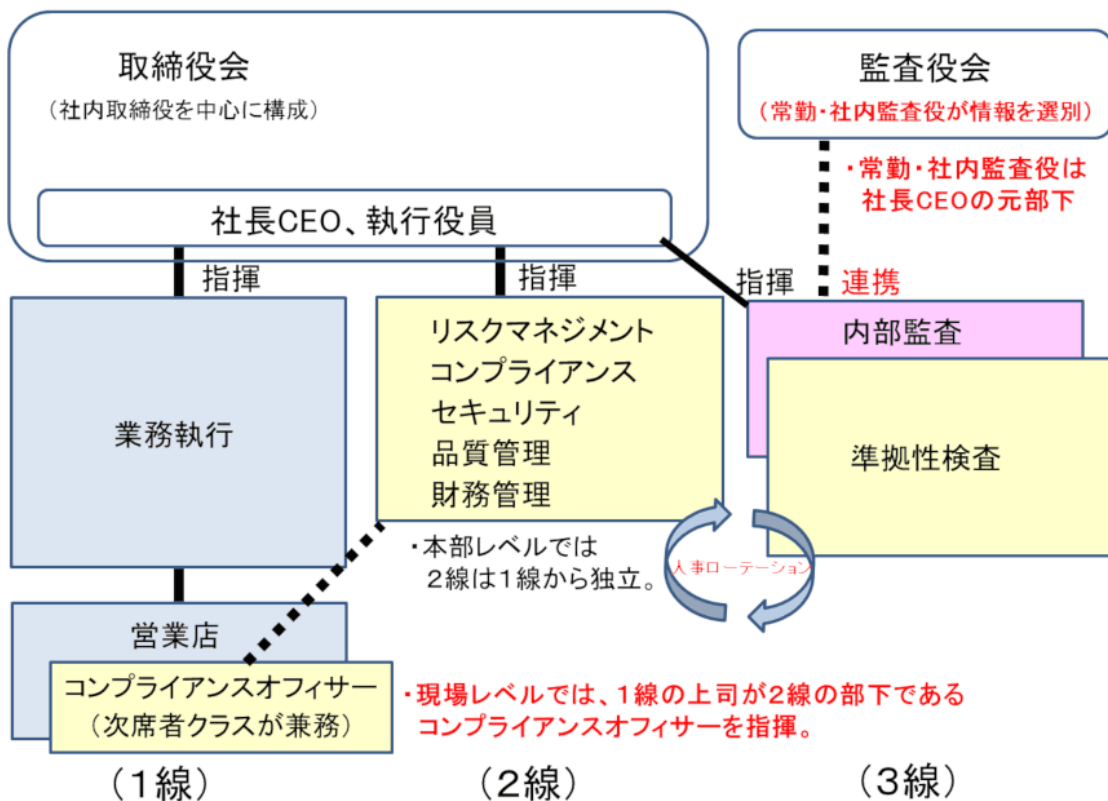
日本でも、メガバンクなど大手金融機関は、海外のプラクティスにならい、取締役会のなかにリスク委員会を設置し始めた。

地域銀行、一般企業では、そうした動きはまだみられない。取締役会のなかにリスク委員会等は設置されておらず、リスク管理等の重要事項の決定は、執行サイドの経営会議で行われている。独立社外取締役に対しては概略が形式的に報告されるに過ぎない(図表2-1、2-2、3参照)。

(図2-1) Japan 一般企業の「3線」防御



(図2-2) Japan 金融機関の「3線」防御



こうした取締役会の構造・運営では、執行サイドが独立社外取締役へのリスク情報を意図的に選別・遮断できてしまう。実際、スルガ銀行の不正融資に関する情報は、執行役員によって選別され、取締役会に報告されなかった。

リスク情報の選別・遮断を防ぐには、独立社外取締役はリスク委員会等のメンバーとなるだけでなく、「2線」を通じて監督機能を発揮できるように規程を整備する必要がある。

具体的には、リスク委員会等で決定した監督の枠組みからの逸脱・違反行為や経営に重大な悪影響を及ぼす懸念があるときは、「2線」の部門長は、経営トップを飛び越えて、リスク委員会等に直接報告を行う義務があることを規程に明記するべきである。

一方、リスク委員会等は何らかの懸念を感じる場合、「2線」に対して、リスク検証の実施を指示し、結果報告を直接受ける権限を持つ必要がある。

## ｜現場のリスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等の独立性確保と機能強化



国際社会では、「2線」を構成するリスク管理部門、コンプライアンス部門などは、「1線」の業務部門から独立しているのが一般的だ。これに対して、日本企業・金融機関では、「2線」は「1線」に従属する組織構造となっていることが多い。

たとえば、日本企業の品質データ管理部門は、「1線」の業務部門のなかに置かれている。担当役員、業務部門長は「1線」と「2線」の両方を指揮しているのだ。この誤ったガバナンス構造が、品質より納期を優先しがちな悪いリスクカルチャーを生む背



景・原因となっている(図2-1参照)。

日本の金融機関では、バブル崩壊後の金融危機の発生を踏まえ、統合リスク管理の態勢整備が進んだ。このとき金融当局の指導もあり、「1線」の業務部門から独立した「2線」としてリスク管理部門が設置された。

現状、日本の金融機関では、「2線」のリスク管理部門等の担当役員・部門長が「1線」の業務部門の担当役員・部門長を兼務することはほとんどなくなっている。

しかし、営業現場をみると、リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等は、営業店長配下の担当者(次席者)が兼務しているケースが多い。実は、日本の金融機関の営業現場では、「2線」は「1線」から独立していないのだ。この誤ったガバナンス構造が、リスク管理、コンプライアンスより収益・業績を優先する悪いリスクカルチャーを生む背景・原因となっている(図2-2参照)。

兼務者による片手間の仕事では、「2線」の各本部から送られてくる膨大な通達は机上に積み上がり、関係者への回覧も形式的になりがちだ。本来、リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等が果たすべき、ミスコンダクトの監視機能や研修・指導等のサポート機能が弱くなってしまふ。

本来、リスクオフィサー等が果たすべき役割は多岐にわたる。良いコンダクトとミスコンダクトの類型化、営業店長を含むミスコンダクトの監視、リスクオーナーシップを高めるための正規・非正規、役席・担当者向けの研修・指導など「1線」の兼務者による片手間の仕事では到底できない。リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等による監視、指導機能が弱ければ、「1線」のリスクオーナーシップは確立しない。

日本の金融機関も、海外金融機関にならぬ、「2線」の本部に直属するリスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等の配置を検討すべきである。

リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等の要員として、内部監査部門の準拠性監査要員を「2線」に移管し、「2線」の中で重複する役割・機能を再整理すれば、大幅な要員の追加は避けられるはずだ。

(図3) 「3線」防御の比較: Global vs Japan

	Global	Japan(一般企業)	Japan(金融機関)
取締役会	社外取締役が過半数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が強い。	社外取締役は少数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が弱い。	社外取締役は少数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が弱い。
リスク委員会 コンプライアンス委員会 品質管理委員会	あり。 委員長は社外取締役。 委員は社外取締役が主体。  2線を通じた 監督の枠組みは 社外取締役が関与・承認。 社外取締役は個別にリスク検 証を指示する権限あり。	なし。  2線を通じた監督の枠組みは 執行側(経営者以下)が決定。 社外取締役は決まった枠組 みの中で得られる情報で判断。	多くの金融機関では、なし。 (大手金融機関のみ、あり)  2線を通じた監督の枠組みは 執行側(経営者以下)が決定。 社外取締役は決まった枠組 みの中で得られる情報で判断。
2線(本部)	1線と2線の役員・部長は 別人物で兼務を禁止。 2線(本部)は1線から独立。	1線と2線の役員・部長は 同一人物(兼務)。 2線(本部)は1線に従属。	1線と2線の役員・部長は 別人物で兼務を禁止。 2線(本部)は1線から独立。
2線(現場)	コンプライアンスオフィサー等 は2線(本部)に直属。1線との 兼務を禁止。 2線(現場)は1線から独立。	コンプライアンスオフィサー等 は1線の次席者クラスが兼務。 2線(現場)は1線に従属。	コンプライアンスオフィサー等 は1線の次席者クラスが兼務。 2線(現場)は1線に従属。
人事(2線と1線間)	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。
監査委員会・監査役会	委員長は社外取締役。 委員は社外取締役のみで 構成。 社内監査委員を置くことを法・ 制度上、禁止する国が多い。  監査委員会が3線の内部監査 部門を直接指揮できる。	社内監査役が中核。社内 監査役が社外監査役に情報 を選別・提供。 社内監査役を置くことを法的 に義務付け。  監査役会は3線の内部監査 部門を直接指揮できない。	社内監査役が中核。社内 監査役が社外監査役に情報 を選別・提供。 社内監査役を置くことを法的 に義務付け。  監査役会は3線の内部監査 部門を直接指揮できない。 (一部金融機関では、監査委 員会が3線の内部監査部門を 直接指揮できる)
3線(内部監査部門)	監査委員会に直属。 経営目線で監査を行う 3線は1・2線から独立。	社長CEOに直属。 人数が少なく、総じて形骸化。 3線は1・2線から独立してい ない。	社長CEOに直属。 準拠性監査のウェイトが高い。 3線は1・2線から独立してい ない。
人事(3線と1・2線間)	人事ローテーションなし。 内部監査人の主力は専門職。 幹部候補はトレーニーとして配 属。	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。

## Ⅰ 独立社外取締役の指揮による監査機能の確立



国際社会では、監査の責任者には独立性が最重要視される。監査委員会は、独立社外取締役のみで構成されるのが一般的であり、監査法人の選定や内部監査部門長の選解任、監査資源の確保に関する権限を有する(図1, 3参照)。

これに対し、日本の三様監査では、監査機能に十分な独立性が確保されない。社内監査役、社内監査委員の存在や社長直属の内部監査部門は監査機能の独立性と実効性を弱めるものだ。国際社会では、不祥事の誘発、隠ぺいにつながるため、違法、許容できない悪慣行とみなされている(図2-1, 2-2, 3参照)。

実際、日本の不正会計、不祥事で社内監査役、社内監査委員が不正に関与した事例や社長直属の内部監査部門が隠ぺいに加担した事例がみられる。スルガ銀行の事件でも、社内監査役は端緒を把握しながら社外監査役に伝えず、内部監査部門は十分な調査を行わなかった。

不祥事対策のためだけに、監査機能の大改革に取り組む必要があるのかと、疑問に感じる経営者もいるだろう。成功している経営者ほど、その傾向が強いかもしれない。しかし、変化の時代にあって、不祥事とは無縁と考える経営者は認識が甘いと言わざるを得ない。

独立社外取締役の直接指揮下に監査機能を置くプラクティスが、国際社会に広まったのは、不祥事対策のためだけではない。独立社外取締役のラインで監査を行うと、経営改善が進むというメリットを経営者が実感したからだ。

たとえば、海外企業でも経営者が旗を振る案件に関するバッド・ニュースは、「忖度」が働き、経営者本人には伝わりにくかった。しかし、独立社外取締役の指揮下に監査

機能を置き、別ラインでチェックすると、より早く正確な情報が経営者にも伝わるようになった。しかも、問題点の指摘だけでなく、改善策まで提言してくれる。経営者は安心して本業に専念できるようになったのだ。

独立性が不十分な三様監査の限界を理解し、独立社外取締役の指揮下で国際標準の監査機能確立すべきだ。

メガバンク等の大手金融機関や一部の先進的な地域銀行では、監査機能の独立性を高めるため、監査委員長に独立社外取締役を選任し、「3線」の内部監査部門を指揮する権限を与え始めている。

## ｜ 執行部門には戻らない内部監査の専門職の確保



独立社外取締役が監査の責任者として機能するには、彼らの指揮下で継続的に働く監査の専門職が必要になる。

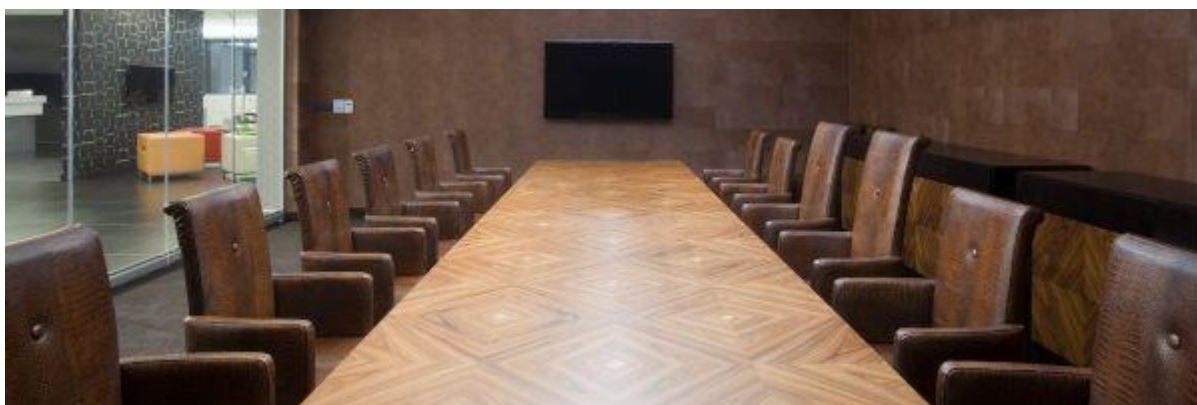
国際社会では、内部監査要員は、公認内部監査人(CIA)の有資格者が主力だ。彼らは資格の取得を義務付けられているだけでなく、執行部門には戻らない専門職である。執行部門との「馴れ合い」を排除して、独立した立場で経営を客観的に評価するためだ(図1, 3参照)。

さらに、将来の幹部候補を、トレーニーなどの形で内部監査部門に配属するのがグッド・プラクティスとされている。多くの現場をみせて、内部統制のあり方を考えさせる。そのうえで経営に対して提言をするよう求め、競わせるのだ。

日本企業・金融機関も、独立社外取締役の指揮下で働く監査の専門職の設置を検討するべきだ。

メガバンク等を中心に、内部監査部門を監査委員会に直属する組織として位置付けるとともに、準拠性監査の要員は「2線」へ移管。「3線」の内部監査部門に残った要員は、取締役会の視点に立って、経営監査を実践する強力な専門集団として編成し直す動きがみられはじめている。

## Ⅰ 取締役会の視点に立った経営監査の実践



独立社外取締役は、「1線」からは業務の遂行状況に関する報告を受けている。「2線」からはリスクとその対応方針に関する報告を受けている。

そのうえで独立社外取締役は、「3線」の内部監査部門に対し、「1線」、「2線」の内部統制が有効に機能しているかを独立した立場で客観的に評価するように求める。問題があれば、その点を指摘し、改善策を提言するように指示する。

国際社会では、内部監査とは、独立社外取締役が行う「経営の最終チェック」であり、「経営監査」と呼ぶのがふさわしい。

一方、日本企業・金融機関の内部監査は、内部統制の有効性を評価するとは言っても、結局、定められたルールが守られているかを検証することに主眼が置かれている。

独立社外取締役は、内部監査部門に対して、経営者を監督する取締役会と同じ視点に立つことを求めなければならない。

たとえば、独立社外取締役は、変化の時代にあって、ビジネスモデル・戦略の前提を根本から問い直す問題提起をすることがあってもよい。難しい問いかけではあっても、内部監査部門は客観的な評価を下さなければならない。

例

- 今のビジネスモデル・戦略を続けて、経営理念は実現できるのか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか
- 株主に約束した目標・業績の達成はできるのか
- 上記ができない場合、それはなぜか
- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか

組織運営面でも、見落としがちな懸念を率直に表明し、内部監査部門に実態の把握を求めるべきである。

例

- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトはみられないか
- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- エマージング・リスクへの対応はできているか

なお、不祥事が多発している現状を踏まえると、独立社外取締役は、内部監査の結果を受けて、場合によっては人事処分を厳しく求める必要もある。海外の有力企業・金融機関では、内部監査の指摘を受けて、取締役会がリスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭する例はよくみられる。

例

- 部門長はRCSAでは問題なしと自己評価していたが、内部監査で問題が発覚したため、リスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭

## 最後に



日本では、独立社外取締役、社外監査役が不正会計や不祥事に関連して、法的責任を問われたケースは、これまでみられなかった。取締役会、監査役会への情報の選別・遮断があったことが理由だ。スルガ銀行の第三者委員会報告書も、過去の判例にしたがい、独立社外取締役、社外監査役には法的責任はないと判断している。

しかし、会社法では、内部統制システムを構築する法的な責任を有するのは、経営者ではなく、取締役会である。

リスク情報や重大な懸念が「2線」、「3線」を通じて独立社外取締役に伝わらない。独立社外取締役は「2線」「3線」に対して調査を指示する権限もない。このように不完全な内部統制システムの構築を容認した法的責任は、独立社外取締役にはないと言えるのだろうか。

有識者の中には、「今後、裁判所の判断は変わるだろう。道義的にも法的にも、知らなかったではすまされない時代になる」との意見も聞かれるようになった。

独立社外取締役は、内部統制システムの再構築を経営者任せにしてはならない。「3線」防御の態勢のなかで、独立社外取締役が主体的な役割を果たすことができなければ、ガバナンスが確立することはない。

※本稿に記載された意見はすべて筆者の個人的な見解にもとづくもので、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。

# グローバル水準を目指す ガバナンス改革の取組み事例

## 大手行に限らず、地域金融機関でも現われ始めた フロント・ランナー

金融機関経営は転換期を迎えている。ビジネスモデルの改革に向けて強い意思をもった金融機関ではグローバル水準のガバナンス改革を実現し始めた。本稿では、そうしたフロント・ランナーの取組みを紹介する。なお、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あり、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。

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**



### ビジネスモデル改革と ガバナンス改革は表裏一体

わが国の金融機関経営は転換期を迎えている。人口の減少、産業構造の変化、フィンテックの進展など経営をとりまく内外環境が大きく変わり始めている。従来の顧客だけでは預金や貸出は減少していく可能性がある。

地方によっては非常に厳しい現実  
に直面することになるだろう。隣の金融機関から顧客を奪って  
も一時しのぎにすぎず、問題の本質的な解決にはならない。従  
来とは異なる方法で企業、個人  
の活動を助ける新しい金融ビジ  
ネスを展開する必要がある。

強がしにくい。慎重に渡って  
いても経年劣化でいずれ崩れてし  
まう。新しいビジネスモデルを  
求めて「鉄橋」を架け直す時代  
になっている。経営者と取締役  
会の役割は新しく「鉄橋」を架  
ける場所を決めることだ。取締  
役会で経営課題を共有すると  
もに対応策を協議し、新たな経  
営ビジョンを示す必要がある。

過去の経験や知識だけに頼るこ  
とはできない。新たなリスクに  
耐えられる設計ができなければ、  
りっぱな「鉄橋」を架けたつも  
りでも橋は落ち大惨事を招くこ  
とになる。

内部監査人の役割は「鉄橋」  
を点検し、渡っても問題ないと  
保証することだ。「鉄橋」を渡  
る前に、橋を架ける場所を間違  
えていないか確認する。橋を渡  
り始めてからは、ヒビやポルト  
の緩みがないか徹底的に点検す

を橋の架け替えにたとえてみよ  
う。昔ながらの「石橋」では補  
新  
た  
な  
ビ  
ジ  
ネ  
ス  
を  
展  
開  
す  
る  
に  
は、  
リ  
ス  
ク  
マ  
ネ  
ジ  
ャ  
ー  
の  
役  
割  
は  
新  
し  
く  
「  
鉄  
橋  
」  
を  
設  
計  
す  
る  
こ  
と  
だ。



る。万一、危険な兆候をみつけたときは、橋を渡るのをやめさせたり、橋の補強を勧告しなればならない。そのためには、内部監査人には専門知識と組織内の高い位置付けが必要である。経営者、取締役会と、リスクマネジャー、内部監査人がそれぞれの役割を果たさなければ、ビジネスモデルの改革は成功しない。取締役会、リスク管理能力、内部監査機能の三位一体の改革なくして生き残りをかけた競争に打ち勝つことはできない。ガバナンス改革の本質は、社外取締役、リスクマネジャー、内部監査人がそれぞれの役割を果たすことができるように組織の「構造とプロセス」を正しく構築することにある。

ちなみに、ガバナンスの定義はさまざまであるが、内部監査人協会（IIA）によるものが実務的でわかりやすい。それによれば、ガバナンスとは「目標達成に向けて、組織体の諸活動について情報を得て、指揮し、管理し、そしてモニタリングするため、取締役会によって導入されるプロセスと構造の組み合わせ」と定義されている。さて、わが国の金融機関のガバナンス改革をみると、その本質を理解し、組織の「構造とプロセス」を正しく構築し直す取り組みが広がっている。国際的に活動を展開する大手金融機関の取り組みが必ずしも早いわけではない。改革の強い意思をもった地域金融機関などでも、グローバル水準のガバナンス改革を実現するフロント・ランナーが現われ始めた。

## 取締役会の独立性の確保

国際社会では、取締役会の構成に関して、社外取締役を過半数として、取締役会の独立性を確保するのが一般的だ。ビジネスモデルの改革が求められる時代には、経営を独立した立場で客観的にみることでできる社外取締役が果たす役割が大きい。社外取締役は執行サイドの提案を聞いて意思決定のプロセスに合理性があるか、何か見落としがないかをチェックして承認する。それが、ビジネスにおける収益チャンスを見逃さず、大きな失敗を避けることにもつながる。社外取締役として多様な人材を受け入れ、彼らに監督機能を担ってもらおう。そのための構造とプロセスの構築こそが転換期の激しい競争に勝ち残るために必要不可欠である。

日本の上場企業、銀行だけでなく信用金庫においても、この1～2年で社外取締役（信用金庫の場合は職員外理事にあたる。以下同じ）の選任が一気に進んだ。なかでも社外取締役として多様な人材を受け入れ、社外取締役を過半数あるいは半数近くまで引き上げた金融機関では、取締役会の議論はきわめて活発になり機能度も格段に上がっている。たとえば、りそなホールディングス（HD）では設立以来、社外取締役が全体の過半数を占めている。メンバーが入れ替わっても取締役会で喧々諤々の議論が行われている。それは、社外取締役が取締役会の「主役」を担うという伝統が根づいて

けて徹底的に議論するようになった」という。また、その準備のため「取締役会の前に議長と事務局で3〜4回のミーティングを行って、議案を絞り込み、論点を明確化」しているほか「取締役会の資料をA4版で3枚以内として、課題・問題点を簡潔にまとめ、複数の選択肢を提示する」よう徹底している。

「これが取締役会で効果的な議論を行うコツだ」という。こうした取締役会改革は経営トップの英断と議長への信頼なくしては実現できない。

地域金融機関も負けてはいない。みちのく銀行では、社外取締役を5名に増やす一方、専務以下を取締役から執行役員にして社内取締役の数を減らした結果、社外取締役が全体の過半数を占める。同行では「取締役会は経営を独立した立場で客観的にみるのが役割」という考え方を徹底している。会長は代表権を返上して監督サイドに立ち、議長に専念する態勢とした。まさにグローバル水準の取締役会改革を実現しており、メガバンクの一步先をいく取組みを断行

した点で高く評価できる。実際に同行の取締役会は従来に増して議論が活発になったという。ガバナンス改革を機に増資を行う

い「公的資金の返済に備えるとともに、地方創生のために地元でのリスクテイクを強める」という積極策に出ている。今後もビジネスモデルの改革に向けた活発な議論が展開されるだろう。

## リスクアベタイト・フレームワークの構築

「リスクアベタイト・フレームワーク」(RAF)とは、経営理念や目標、共有すべき価値基準を明確にしたうえで、それらを起点にして組織を動かすための内部統制の構造とプロセスを再構築することである。

経営者にとってRAFは、どのようにに組織を動かして目標を達成するのか、社外取締役への「説明責任」を果たす有効なツールになる。一方、社外取締役にとってRAFは、経営者の説明を聞いて「監督責任」を果た

すうえで有効なツールとなる。また、社外取締役は内部監査部門に命じてRAFの実効性を評価させることにより、経営者の「結果責任」を検証することが容易になる。

みずほFGではRAFの構築にあたり、まず取締役会で海外の主要な金融機関の経営管理に導入されているRAFの基本的な概念を説明した。金融機関の戦略・目標を議論するうえでRAFが有効なツールとなることを社外取締役の多くがすぐに理解したという。RAF構築のため、社外取締役も加わってオフイシャルな議論を7回行った。

取締役会が執行サイドのRAF案を形式的に承認するのではなく、社外取締役を含めて、取締役会における共通の価値基準となるRAFを一緒に議論しながら作り上げた点が優れている。

みずほFGは「RAFを経営の根幹に位置付けて社外取締役と議論することで、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルが大きく変化した」という。

「今後はRAFを役員全員に広げていき、組織風土、企業文

化として浸透させていく」方針である。

地域銀行では、滋賀銀行が早くからRAFに注目していた。またメガバンクでさえRAF構築の検討に入っていないころ、滋賀銀行のリスクマネジャーがパーゼル銀行監督委員会や金融安定理事会が公表する種々のレポートを読み、そのすべてにRAFという言葉が現われ、主要な海外の金融機関では、すでにRAFが導入されている事実が気づく。地域銀行でも、グローバルな視点でガバナンスのグッド・プラクティスを探して実践する時代になった。

すでに滋賀銀行をはじめとして地域銀行数行がRAFを構築し、組織内に展開し始めた。地域銀行では「適切なリスクテイクによる収益性の向上を目指すRAF構築の検討を始める」先が急速に増えている。

これまでRAFの構築に携わった経験者の多くが「RAFの構築、組織内への展開には時間がかかる。できることから始めて、その後、対象範囲を広げたり、手法・ツールのブラッシ

ユアアップを図ったりするのが現実的」と指摘している。

## ダイレクト・アクセスとチャレンジ

通常、リスク管理部門は、経営者の指揮下におかれるが、金融危機後、リスク管理部門と社外取締役が「ダイレクト・アクセス」を確保することの重要性が認識された。リスク管理部門は社外取締役に対して定期的に直接報告を行うようになった。この結果、社外取締役は専門知識を身につけ、ストレステストの実施などの協議にも積極的に参加できるようになった。

また、経営者の戦略・方針が重大な損失を与える懸念がある場合、リスク管理部門はリスクテイク状況を検証のうえ、社外取締役に報告する義務が課せられた。反対に、必要に応じて社外取締役は、リスク管理部門に対してリスクテイク状況を検証できるよう求めることもできるようになった。これらを「チャレ

ンジ」と呼ぶ。

メガバンクでは、取締役会のなかに「リスク委員会」を設け「ダイレクト・アクセス」と「チャレンジ」を可能とするよう組織・権限規程を整備した。この結果、たとえばリスク管理部門長（CRO）は、経営トップ（CEO）を飛び越えて社外取締役・リスク委員への報告を行うことができるようになった。反対に、社外取締役はリスク管理部門に対して直接指示することができるようになった。

伊予銀行、愛知銀行などは、社外取締役が経営会議やリスク管理委員会等の重要会議にオブザーバーとして出席できるように組織・権限規程を改定した。そして社外取締役がリスク管理部門に対して、リスク検証（チャレンジ）を指示する権限を与えた。実際、伊予銀行の社外取締役は、重要会議への出席のため、毎月4〜5回は銀行に出勤している。監督者として自覚を高めた社外取締役にとつてみれば、ダイレクト・アクセスやチャレンジは当然の要求だ。執行サイドは、組織・権限規程を整

備して誠実に対応すべきである。

なお、形式的に規程を手当するだけでなく、社外取締役に對する実質的なサポートも始まっている。三菱UFJFGでは、リスク委員会のメンバーに外部専門家（社外取締役ではない）を加え、むずかしい判断をサポートしている。地域銀行でも第三銀行などは社外取締役の専門性を高めるため、積極的に「勉強会」を開催している。

## 取締役会に対する独立したアシユアランス

社外取締役を中心に構成される取締役会・監査委員会が内部監査のプロ集団を直接指揮し、経営者が目標を達成できるかどうかを独立した立場で客観的に評価する。もし問題があれば、指摘して改善を促す。こうした監査機能に関する一連の構造とプロセスのことを「独立したアシユアランス」と表現する。国際社会では「独立したアシユアランス」の確立は、文字どおり

経営目標の達成を合理的に「保証」するものであり、企業価値の向上に資することからとくに重要視されている。

欧米、アジアの経営者は社外取締役に内部監査部門の指揮を任せることになったためらいもない。揚げ足をとられるのではないかと警戒する経営者はいない。信頼できる社外者を監査委員に選び、内部監査部門を任せようが、経営者に直接いいにくいことも含め、客観的な情報を得ることができると「裸の王様」にならずにすむ点でメリットを感じる経営者が多い。

わが国は監査役制度という特殊なガバナンス制度を採用してきた。社内から監査役、監査委員を選任したり、経営者の指揮下に内部監査部門をおくことが多い。内部監査のスタッフは人事ローテーションで配属される。公認内部監査人（CIA）などは、資格取得者も少ない。これらは、いずれもアシユアランス機能の「独立性」と「客観性」を損なうものだ。国際社会では、これらの「悪しき慣行」が日本企業における「独立したアシユ

「アランス」の機能発揮を妨げているため、経営目標の未達成が放置されたり、深刻な不祥事を抑止できない背景・要因となっていると考えられている。

近年、ガバナンス改革を契機に、日本企業・金融機関でも、日本独自の「悪しき慣行」から脱却する必要性を感じ、グローバル水準の「独立したアシユアランス」を確立するためのさまざまな取組みが広がり始めている。たとえば、ガバナンス意識が高いことで知られるオムロンでは、社内から監査役を選ばない。まだ少数だが、監査役会、監査委員会を社外者のみで構成する企業が増えつつある。一部上場の大企業よりも二部上場、新興企業などで増えている。

の改革を実現したことになる。

また、同様の理由から、内部監査部門の指揮命令系統の見直しも進み始めた。りそなHDと三菱UFJFGでは、社外取締役を監査委員長に選任したうえで、組織・権限規程を改正し、監査委員会が内部監査部門を直接指揮する態勢に変えた。内部監査部門長の選・解任（同意）権も監査委員会に付与した。監査等委員会設置会社に移行した第三銀行など複数の地域銀行および一般企業においても同様の動きが広がっている。城南信用金庫では任意の内部監査委員会を設置し、職員外理事を委員長に選任のうえ内部監査部門を直接指揮する権限を与えた。

社外取締役に「何をみてもらってもかまわない」「問題があればどんなことでも指摘してほしい」というのであれば、彼らを信頼して内部監査部門を直接指揮する権限を与え、公明正大な経営を行う姿勢を示すのは当然のことだ。日本では、社外者には監査の総責任者は務まるはずがないという偏向した意見が聞かれる。しかし、良識のある

社外取締役を選任している限り、必ず実質は備わってくる。前記

いずれのケースでも、社外取締役・監査委員長は、金融の経験がなくても、その職責を果たすべくリーダーシップを発揮している。内部監査の重点方針、基本計画を策定するとき、「社外取締役・監査委員会から具体的な監査テーマの指示が出るようになった」とか、個別監査結果の報告を受けて「社外取締役・監査委員会から、対応策の甘さを厳しく指摘されたり、場合によっては追加調査を命じられることもある」などの声が聞かれる。

さらに、メガバンクや一部の地域銀行で、営業店に対する準拠性検査を切り離して「内部監査部門は本来のアシユアランス機能に特化する」動きも広がり始めている。経営者のもとで準拠性検査に忙殺されていたのは、ビジネスモデルの改革を点検し、目標達成のために有効な改善提案を行うといった高いアシユアランス機能を担うことはできない。内部監査は、準拠性検査から、競争に打ち勝つためのアシユアランスへとステージ・アッ

プすべき時期を迎えている。

## 内部監査の専門職の養成・確保

社外取締役・監査委員の立場に立てば、内部監査の指揮命令権をもつても、内部監査のスタッフは素人ばかりで専門知識と経験が不足してはなんの意味もない。また、数年のうちに執行サイドに戻ることが予定されているのでは「なれ合い」の懸念もある。このため、国際社会では内部監査部門は公認内部監査人（CIA）などの資格を有する専門職の集団で構成されている。彼らは原則として執行サイドには戻らない。

日本の金融機関でも、内部監査の専門職を養成・確保する取り組みがみられるようになった。新生銀行では内部監査は専門職が実施している。半分は外部から専門家を採用し、残り半分は内部から募集した。彼らは2年以内の資格取得を義務付けられ、特別の事情がない限り執行

サイドに戻ることはない。将来の経営幹部を監査トレーニーとして受け入れることはあるが、内部監査の主力部隊はあくまで専門職だ。また、りそなHD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ている。アシユアランス機能を担う中核的人材として位置付け、さらに増強を図る方針にある。

日本の金融機関は、これまで内部監査の充実・強化に努めてきた。りつぱにアシユアランス機能を果たす内部監査人も育っている。内部監査の専門職を制度化することは十分に可能と考えられる。

なお、今後、金融機関のビジネスモデルの改革ではグループ戦略が重要になる。内部監査に関してもグループ全体の視点でアシユアランス機能を担う専門職が必要になる。グループとして一元的に専門職を認定する制度を検討すべきである。とくに、国際業務を展開する大手金融機関にとって、グローバル水準のアシユアランス態勢の確立と専門職の制度化は急務といえる。

日本企業が買収した企業から真つ先に逃げ出すのは優秀な内部監査人だといわれている。彼らにとつてみれば、理解不能なアシユアランス態勢をとり、内部監査の位置付けも低い日本企業に残る理由はない。買収先の経営実態を客観的に評価して教えてくれるはずの優秀な内部監査人を欠いたままの状態で、リスクテイクを拡大していくのは危険といわざるをえない。

**ガバナンス・スコアで日本企業の最高は7点**

日本経済を活性化するために地方創生など社会的課題の解決に向けた新たな取組みが求められている。これらの取組みを、収益を生むコア・ビジネスへと成長させるには、従来とは異なるリスクテイクが必要だ。今後、新たなリスクテイクを支える資本の充実が必要になる。

日本では、リスクマネーの創出は今後の課題だ。預金を原資に融資をする方法では、思いき

つたりリスクテイクに踏みきれない。金融機関は融資以外の新たな方法を開発し、リスクマネーを企業に供給する役割を果たさなければならぬ。いずれにせよ、日本企業・金融機関は、海外投資家のリスクマネーをもつと呼び込む必要があるだろう。

金融危機後の資本市場ではガバナンス・スコアが中長期的な企業の成長力を示すと考えられ、とくに重要視されるようになってきている。MSCI・ESGリサ

ーチのガバナンス・スコアをみると、国際企業は10点満点で7〜10点が半数近い一方で、日本企業の最高レベルは7点にとどまる。残念ながら、いまのところガバナンスに関して、ワールドカップで戦える日本企業はない。それどころか、国際企業の平均値（6点）以下の日本企業がほとんどというのが実情だ。

日本企業のガバナンス・スコアが低い理由は明確だ。日本企業は、国際社会でグッド・プラクティスとされている①社外中心の取締役会、②経営トップと議長の分離、③社内監査役・監査委員の選任禁止などの実践を

かたくなに拒んできたからだ。しかし、前述のとおり、グローバル水準のガバナンス改革を目指すフロント・ランナーは増えている。決断一つでガバナンス・スコアを引き上げることが十分に可能だ。ガバナンス・スコアが上がるとパッシブ運用の投資家を中心に市場での評価が自動的に高まり、投資額は増える。増資など資本調達が容易になるのを実感できるようにするだろう。

ガバナンス・スコアを高めたあとは経営者の透明な選定プロセスの確立や取締役会評価を通じた各メンバーの役割と責務の明確化、メンバー構成の見直し、機能度の向上が課題になる。

**うすい しげき**

83年日本銀行入行。2006年から現職。11年3月、日本金融監査協会を設立。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）。

# 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、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。

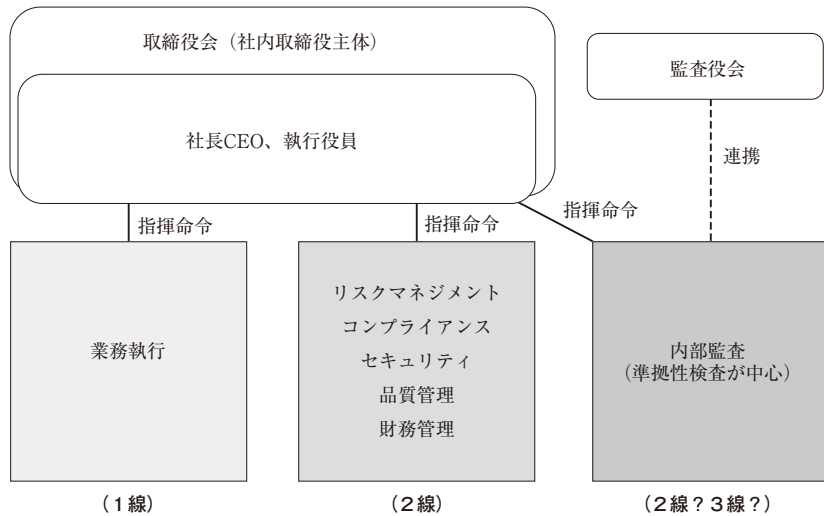
一方、国際社会に目を転じると、金融危機の失敗を真摯に反省し、ガバナンス強化の取組みが行われてきた。とくに社外取締役が監督機能を発揮できるように、「3線」モデルを再構築し、社外取締役によるモニタリング活動の独立性、実効性を高めてきた。こうした国際社会の取組み事例は、日本の銀行・上場会社にとって、大いに参考になるはずだ。国際標準の「3線」モデルを正しく理解し、社外取締役に独立したモニタリング活動を担ってもらうことが重要だ（図表1、2参照）。

「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。

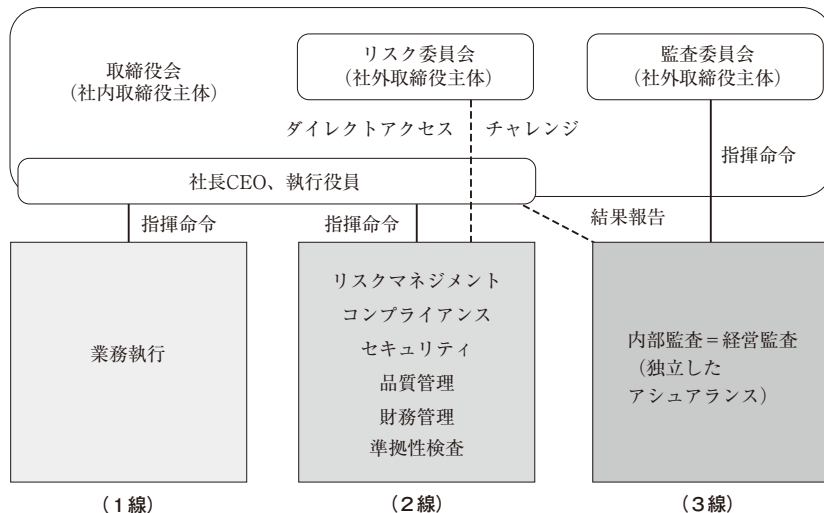
このため、海外の金融機関で

〔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。

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っ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にくい問題点などを指摘してもらおうことで、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できる。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)。

# 次世代が求める コーポレートガバナンスの改革



日本銀行 金融高度化センター  
碓井 茂樹

## はじめに

日本企業のパフォーマンスは長期停滞している。収益力を示すROEをみると、足許は8%台に幾分上昇しているが、世界平均の2桁台と比べると依然見劣りがする。株価の推移をみると、1990年以降、世界平均が3倍になったのに対して、日本は一進一退を繰り返しているに過ぎない。

日本の個人金融資産をみると、1,800兆円に達しており、日本企業が稼いだ成果を端的に示している。しかし、この30年間、個人金融資産はほぼ横ばいで増えていない。個人金融資産は祖父、父親の世代が稼いで築いたものであり、我々の世代は遺産として受け継いだに過ぎない。我々の世代はグローバルな競争の中で「稼ぐ」力を失っている。

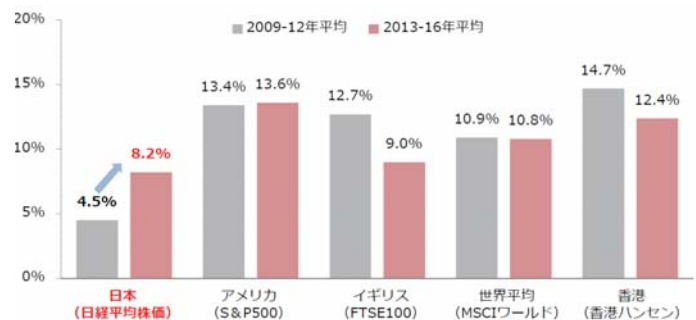
将来、人口は減少し、日本経済の潜在成長率はマイナスになると言われている。今後、我々の世代は、個人金融資産を取り崩すことになるだろう。「児孫のために美田を買わず」とは言うが、次世代のために「稼ぐ」力を取り戻す努力が必要ではないだろうか。

一方、日本企業で重大な不祥事件が繰り返し起きている点も看過できない。

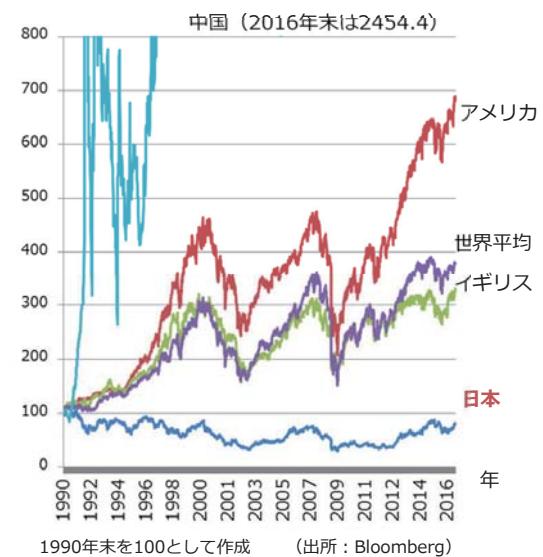
海外では、エンロン、ワールドコム事件を契機にして、社外取締役・監査委員の権限強化が図られ、ガバナンス改革が大きく進展したほか、SOX法の制定もあって、有力企業の不正会計事件が起きることはなくなった。しかし、日本では、カネボウの不正会計を契機にして、J-SOXが制定され、内部統制報告書制度が形式的に導入されたが、ガバナンス改革は進まなかった。オリンパス、東芝などの有力企業が不正会計事件を引き起こしている。

また、この数年間をみても、JR北海道がレール幅の異常値を改ざん・放置したため、脱線事故が発生したほか、旭化成建材が杭打ち工事データを改ざん・放置したため、マンションが傾く事故を引き起こした。さらには、東洋タイヤではビル・建物用の免振ゴム、三菱自動車で

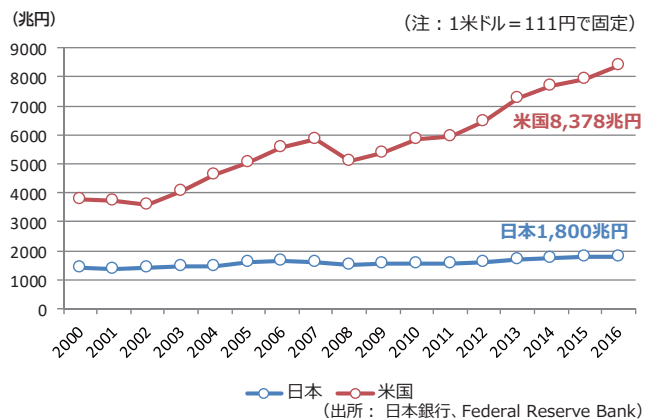
各国主要指数採用銘柄のROE平均



1990年代以降の株価の推移



個人金融資産



はエンジンの排気ガスに関する品質データの改ざん問題が発覚した。

どんな組織にも不祥事は起きるものだが、近年、日本企業で起きている不祥事は、顧客や株主・投資家の信頼を裏切るもので、社会的にみて絶対に起こしてはならないレベルのものが少なくない。しかも、問題が根深いと感じるのは、不正に直接関与したものや周囲で不正に気付いていたものを含めると関係者が極めて多いことである。たとえば、東芝の不正会計に関しては、不正発覚後、あるマスコミが内部告発を受け付けるサイトを立ち上げたところ、1,000件以上の内部告発メールが届いたという。

## 日本独自のガバナンス慣行

日本企業のパフォーマンスが長期停滞し、重大な不祥事が繰り返し発生するのはなぜなのか。日本企業に共通する理由・背景があるはずだ。

日本企業には、国際社会ではみられない独自のガバナンス慣行がある。以下の12項目は、多くの有識者との議論を通

これまでのマスコミ報道をみると、いずれの事件も特定の企業の特殊な企業文化の問題としてとらえたり、経営者や当事者の個人的な資質の問題として片づけられたりすることが多かったように思う。

しかし、日本の有力企業に勤める多くの役職員が直接・間接にかかわっていたのだ。少なくとも世間の平均以上の常識があるはずの人々が引き起こしたもので、しかも、自浄作用がほとんど働かなかったという深刻な共通点があることを見逃してはならない。なぜ、我々は重大な不祥事の発生を防げずにいるのか、本気で考えるべきではないか。

じて、筆者が日本独自のガバナンス慣行と言えるものをまとめたものである。これらが「攻め」と「守り」の両面の弱さとなり、日本企業のパフォーマンスの長期停滞や重大な不祥事となって顕在化していると考えられる。

- ・取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。
- ・現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会があっても形式的である。
- ・社長・会長を務めた後、相談役・顧問等として会社に残り、経営の決定に影響を及ぼすことがある。
- ・社長の報酬が比較的少なめで、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。
- ・経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。
- ・社長の元部下が常勤・社内監査役を務め、社長を含む取締役の適法性監査の実質的な責任者となっていることが多い。
- ・社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。
- ・社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。
- ・社外監査役には、ごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。
- ・内部監査部門が社長の指揮命令下に置かれている。
- ・内部監査部門には専門職（プロフェッショナル）がいない。2～3年で執行側に戻るか、定年退職する。
- ・株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案には必ず賛成する安定株主がいる。

## 次世代とガバナンスの改革を考える

日本独自のガバナンス慣行が日本企業のパフォーマンスや不祥事の発生にどのようにかかわっているかの実証研究は、長期間のデータ収集が必要となることや長い観測期間のうちに社会環境も変わってしまうことなどから難しい作業である。実証研究は、専門の研究者に任せることにしたい。

筆者は、複数の大学で教鞭をとっており、実務家の立場で

ガバナンスに関して講義を行っている。学生たちの関心は極めて高く、とても熱心に聴講してくれている。

折角の機会であるので、次世代を担う学生たちが、日本独自のガバナンス慣行（12項目）に関して、どのように感じるのか。また、将来、彼らが、どのようなガバナンスを望むのかを知りたいと考え、以下の3つの問いを投げかけてみた。

- Q1：日本企業の利益率が低く、長期停滞している理由・背景として関連があると思われるのはどれか。**  
**Q2：日本企業で重大な不祥事が繰り返し起きる理由・背景として関連があると思われるのはどれか。**  
**Q3：ガバナンス慣行として問題があり、今後、早期に是正すべきと考えられるのはどれか。**

まず、日本企業のパフォーマンスが長期停滞し、重大な不祥事が繰り返されているという事実のみを説明して、1回目のアンケート調査を行った。そして、ガバナンスのグローバル・スタンダードが成立した経緯や、日本独自のガバナンス慣行とグローバル・スタンダードの相違に関して、詳細に講

義を行った。そのうえで、2回目のアンケート調査を実施し、講義の前後でどのように回答が変化するかをみた。アンケートに協力してくれたのは、京都大（約50名）、一橋大（約50名）、慶應義塾大（約50名）の経済学研究科・経済学部の大学院生・大学2～4回生である。



## 日本企業のパフォーマンスの長期停滞の理由・背景

次世代は、日本企業の利益率が低く、長期停滞している理由、背景として関連があると思われる日本独自のガバナンス

慣行として、以下のものを挙げた。

(単位：構成比%)

Q1：日本企業の利益率が低く、長期停滞している理由・背景として関連があると思われるのはどれか。	講義前	講義後
経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。	55	57
株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案には必ず賛成する安定株主がいる。	55	57
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	32	56
社長の報酬が比較的少なめで、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。	46	54
社長・会長を務めた後、相談役・顧問等として会社に残り、経営の決定に影響を及ぼすことがある。	50	51
現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会はあっても形式的である。	37	44

アンケート結果のなかで、何よりも注目すべき点は「経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない」との回答が最も多く、講義前も後も過半に達していることだ（講義前55%、講義後57%）。

国際社会では、目標達成に向けた内部統制・リスクマネジメントのプロセスを文書化するのは当たり前のことだ。それらを文書化することで、社外取締役は経営者に対する監督機能を発揮することができる。相談役や顧問等による経営への不透明な関与も排除しやすくなる。業績が上がらないときに、外部環境の変化によるものか、経営者のマネジメントの問題なのか、責任の所在を客観的に評価することができる。そうならば安定株主も経営者の言い分だけを聞いて無条件に経営者を支持することはできない。

次世代は、日本企業が「稼ぐ力」を取り戻すには、目標達成に向けた内部統制・リスクマネジメントのプロセスを文書化することが先決だと考えている。文書化によって、経営者

は社外取締役に、しっかりと「説明責任」を果たすようになり、社外取締役は経営者の「結果責任」を厳しく検証することができるようになる。この繰り返しが「稼ぐ力」を生み出すことを次世代は良く理解している。

それ以外の項目は、実務家も指摘していることであり、とくに違和感はない。安定株主が存在し、社外取締役の数も少ない日本企業の場合、業績が上がらなくても社長に対するプレッシャーは掛かりにくい。報酬も業績連動部分が少ないため、リスクテイクには消極的になりがちだ。相談役、顧問等として会社に残っている前社長、前会長の影響力も強く、彼らに指名されて就任した現社長が過去の経営路線を大きく変えるような改革を断行するのは難しい。

アンケート結果を見る限り、次世代は、これらの点も良く理解しているようだ。講義を聴く前から、上記に該当する項目に関して、次世代の3～5割が日本企業のパフォーマンスの長期停滞の理由、背景と思われると回答している（講義後は5割前後に上昇）。



## 日本企業で重大な不祥事が繰り返される理由、背景

次世代は、日本企業で重大な不祥事が繰り返される理由、背景として関連があると思われる日本独自のガバナンス慣行

として、以下のものを挙げた。

(単位：構成比%)

Q2：日本企業で重大な不祥事が繰り返し起きる理由・背景として関連があると思われるのはどれか。	講義前	講義後
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	60	77
内部監査部門が社長の指揮命令下に置かれている。	56	67
社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。	54	61
社外監査役には、ごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。	54	52
内部監査部門には専門職がない。2～3年で執行側に戻るか、定年退職する。	45	47
社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。	46	42

最も多かった回答は「取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離されていない」ことであった（講義前 60%、講義後 77%）。実際、経営者の不正や組織的な不祥事隠しなど深刻な問題が起きるのは、取締役会が社内取締役で占められ、誤った「社内の論理」が支配的になっているときである。

最近、わが国のガバナンス改革を巡る議論は、社外取締役の不在が「攻め」の弱さにつながるというものが多い。しかし、国際社会で社外取締役が選任され、その権限が強化されたのは、経営者が関与する不正が多発したからだ。その意味では、次世代の回答は的を射たものと言える。

続いて2番目に多かった回答は「内部監査部門が社長の指揮命令下に置かれている」（講義前 56%、講義後 67%）というものであり、3番目に多かった回答は「社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている」（講義前 54%、講義後 61%）というものであった。これら日本独自の慣行は、内部監査、会計監査の独立性を大きく損なうものとして、国際社会では許容されていない。

講義では、日本企業は社長が元部下の中から自分を監査する監査役、監査委員を指名する。内部監査部門は社長の指揮

下に置かれ、社長は監査対象にならないと説明する。どの大学でも教室中が笑いで包まれるが、日本企業で起きた実例を話すと、一転して教室は沈鬱な雰囲気になる。

山一証券、オリンパス、東芝では、不正会計に関与した張本人が監査役、監査委員として選ばれていた。彼らはその立場を利用して不正会計を隠ぺいしていた。また、山一証券、東芝では、内部監査部門は、社長の指揮下に置かれていたため、不正の事実を知らながら報告書には記載せず、隠ぺいに加担していた。いずれも経営者からの独立性が確保されないため、監査が完全に機能しなくなった典型的な事例である。

一方、国際社会では、エンロン、ワールドコム事件を教訓にして、社外取締役を監査の総責任者（監査委員長）に選任して、会計監査人の選定を任せたり、内部監査のプロ集団を指揮する権限を与えるようになった。監査機能に関して、経営者からの独立性を高めることで、国際社会は、不正会計などの重大な不祥事の抑止に成功した。

国際社会と日本企業のガバナンス改革への取り組みの違いを知った次世代が、どれほど暗く険しい表情をするかを経営者と株主は知るべきである。



## 今後、早期に是正すべき日本独自のガバナンス慣行

最後に、ガバナンス慣行として問題があるため、今後、早期に是正すべきと考えられるのはどれかを尋ねた。

最も多かった回答は「取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない」というものだった（講義前 57%、講義後 77%）。

続いて2番目に多かった回答が「内部監査部門が社長の指

揮命令下に置かれている」（講義前 49%、講義後 63%）。

3番目に多かった回答が「経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない」であった（講義前 53%、講義後 60%）。

次世代は取締役会、リスク管理機能、内部監査機能それぞ

れの早期是正が必要と考えている。

人口の減少、内外競争の激化、ITの発展など経営を取り巻く環境は大きく変化している。日本企業・金融機関は、ガバナンス改革を進めながら、新たなビジネスモデル構築に挑戦しなければならない。

今後は、社外取締役として多様な人材を受け入れ、取締役会で経営課題を共有して対応策を協議し、経営者と取締役会は新たな経営ビジョンを示すことが求められる。

このとき、リスク管理機能の強化も重要だ。新たなビジネスを展開するに際して、内部統制・リスクマネジメントのプロセスを文書化し、社外取締役に説明のうえ承認してもらう必要がある。新たなビジネスの展開に動くとき、エマージング・リスクにも配慮したプロセスの構築と文書化の作業が求められる。

内部監査は、新たなビジネスモデルを徹底的に検証し、万一危険な兆候があれば中止を勧告したり、改善策を提示する機能を強化する必要がある。このためには、内部監査部門を社外取締役の指揮下に置いて、客観的に経営全体を評価する経営監査（アシュアランス）態勢の構築は不可欠である。

転換期を迎えた日本企業・金融機関が激しい競争に勝ち残るには取締役会、リスク管理機能、監査機能の三位一体の改革を進めなければならない。次世代に残すべきガバナンス態勢を考え直すときだ。

※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ない。

(単位：構成比%)

Q3：ガバナンス慣行として問題があり、今後、早期に是正すべきと考えられるのはどれか。	講義前	講義後
取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。	57	77
内部監査部門が社長の指揮命令下に置かれている。	49	64
経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制・リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。	53	60
社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。	45	59
社長の元部下が常勤・社内監査役を務め、社長を含む取締役の適法性監査の実質的な責任者となっていることが多い。	44	58
内部監査部門には専門職（プロフェッショナル）がいない。2～3年で執行側に戻るか、定年退職する。	48	57
社外監査役にはごく少数のスタッフがいますが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。	44	45
社長・会長を務めた後、相談役、顧問などの形で会社に残り、経営に決定に影響を及ぼすことがある。	41	43
現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会はあっても形式的である。	40	40
社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。	35	39
社長の報酬が比較的少なめで、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。	28	36
株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案には必ず賛成する安定株主がいる。	48	57

◆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。2006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、埼玉大、慶應義塾大、東京経済大、千葉商科大、大阪経済大で客員教授・講師を務める（兼職）。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）





## リレーブログ：次世代とガバナンスを考える

2017/05/22 **NEW**

ゲスト：日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役 碓井茂樹氏

欧米に比べると、まだ道半ばとも言える日本のコーポレートガバナンス改革。

第12回は、日本銀行 金融機構局 金融高度化センターの碓井茂樹氏に、未来を担う学生達の考えるコーポレートガバナンスについて語っていただきました。

この5年ほど、本業の傍ら、複数の大学で教鞭をとっている。折角の機会なので、ガバナンスについて次世代を担う学生たちがどのように考えているのかを知るため、アンケート調査を行った。ほぼ同時期に調査を行ったが、大学による顕著な差はなく、共通の傾向が浮かび上がった。興味深い結果なのでご紹介したい。

大学生に対して「次期社長の選び方」を尋ねると、全体の85%が「次期社長は指名委員会の業績評価等にもとづいて決める」のが良いと回答した。「現社長が次期社長を指名する」のが良いとの回答は15%に過ぎなかった。現社長が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か」など、私が予想した以上に否定的な意見が多かった。次世代は「現社長による指名方式」を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ようだ。次世代から「正統性を感じられない」と評価された社長はリーダーシップを発揮することはできないだろう。

「社長になるキャリアとしてふさわしいのは」との問いには「営業部門を経験した後、リスク管理部門長になる」との回答が40%と最も多かった。「営業部門一筋」との回答は10%に過ぎない。また、最も優秀な人材をどこに起用するかとの問いには「リスク管理部門長」が35%、「監査部門長」が34%と多く、「財務部門長」は21%、「営業部門長」は10%と意外に少ない。リスクが多様化、複雑化している時代を反映している。

大学生には難しいのではないかと思ったが、「監査部門を直接指揮するのは誰が良いか」とも尋ねてみた。驚いたことに「独立社外取締役」との回答が講義前で47%、講義後は96%にも達した。「社長」との回答は講義前15%、講義後4%に過ぎない。

国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選び、監査委員長が監査部門を直接指揮するのが一般的だ。これに対して、日本企業では、ほとんどの場合、監査部門は社長直属である。東芝では、社長直属の監査部門が不正会計の事実を知りながら報告書に何も記載せず、隠べいに加担していた。講義で、そのことを教える前から、多くの次世代は、社長直属の監査部門が社長に不都合な事実を報告書に記載するはずがないことを理解していた。

監査役、監査委員に関して「常勤」が良いか、「非常勤」が良いかも尋ねてみた。常勤者は、社内情報を取りやすいが、「独立性」と「客観性」を欠く。講義前は意見が二分されたが「非常勤」が良いとの回答がやや上回った。講義後は「非常勤」が良いとの回答が70%に達した。

日本企業では、社長が元部下の中から自分を監査する監査役、監査委員の候補を指名すると説明すると、教室中が笑いで包まれる。山一証券、オリンパス、東芝など、不正会計に関与した「常勤」の監査役、監査委員がその隠べいを図る深刻な不祥事が繰り返し起きていることを話すと、一転して教室は沈鬱な雰囲気になる。次世代がどれほど暗く険しい表情をするか、経営者や株主は知るべきである。社長の元部下が監査役、監査委員を務めるのは、日本だけの「悪しき慣行」だ。次世代は、国際社会と同じように社内監査役、社内監査委員に対してブラックな印象を持っている。

また、監査法人が他社で不正会計を見抜けずに適正意見を出していた場合、「別の監査法人」に依頼すべきとの回答は、講義前77%、講義後98%に達する。重大な問題を起こしてなくても10年以上にわたり同じ監査法人に会計監査を依頼している場合、「別の監査法人」に依頼すべきとの回答も講義前71%、講義後89%に達する。次世代は、監査法人と経営者の癒着を絶対に許すべきでないとの健全な感覚を持っている。次世代からみると、監査法人を交替させることに伴うコスト負担などは些末な問題に過ぎない。

しかし、日本企業の実情は次世代を大いに失望させるものだ。会社法が改正されて監査役が監査法人を選任することになったが、社内監査役は経営者の顔色をうかがい、社外監査役も異を唱えないため、

監査法人を変更しなかった先が多い。欧州では監査法人の強制ローテーションの動きが広がっているが、日本の監査法人、経営者では、いまだに消極的な意見が聞かれる。

次世代はガバナンス改革に消極的な企業を信頼していない。先日、地銀の役員がショックを受けていた。優秀な大学生に内定を出したが、断ってきたので理由をきくと「ガバナンス改革に意欲的に取り組んでいる企業に勤めることにした。不祥事を起こさず、将来の成長が期待できるから」と答えた。そして「いまだに監査役会設置会社を採用している国際感覚のない御社には自分の将来を託すことはできない」とはっきり言われたという。

次世代は溢れる情報に流されているように思われがちだが、決してそうではない。自分なりに考えを整理し、正しい答えを見つける優秀な若者がしっかりと育っていると思う。むしろ問題なのはブラック・ガバナンスから脱却できずにいる我々の世代だ。

※詳細は日本銀行金融高度化セミナー・Aセッション参考資料を参照。

[http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/rel170224b.htm/](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/rel170224b.htm/)



### 碓井茂樹（うすいしげき）

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役  
1983年 日本銀行入行。2006年 金融機構局金融高度化センター企画役（現職）。金融機構局にて、金融機関の実地調査、モニタリングに従事した後、現職。コーポレート・ガバナンス、リスク管理、内部監査の実務について国内外のベスト・プラクティスを調査研究するとともに、金融機関に対する経営指導・サポート、研修セミナー活動を展開。2008年～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）。2011年～ 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として情報発信、セミナー活動を展開（兼職）。京都大、一橋大、埼玉大、慶應義塾大学、東京経済大学、大阪経済大、千葉商科大で客員教授・講師を務める（兼職）。公認内部監査人（CIA）、公認金融監査人（CFSA）、内部統制評価指導士（CCSA）

# 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回生である（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う。

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こ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・隠れいが発覚。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。

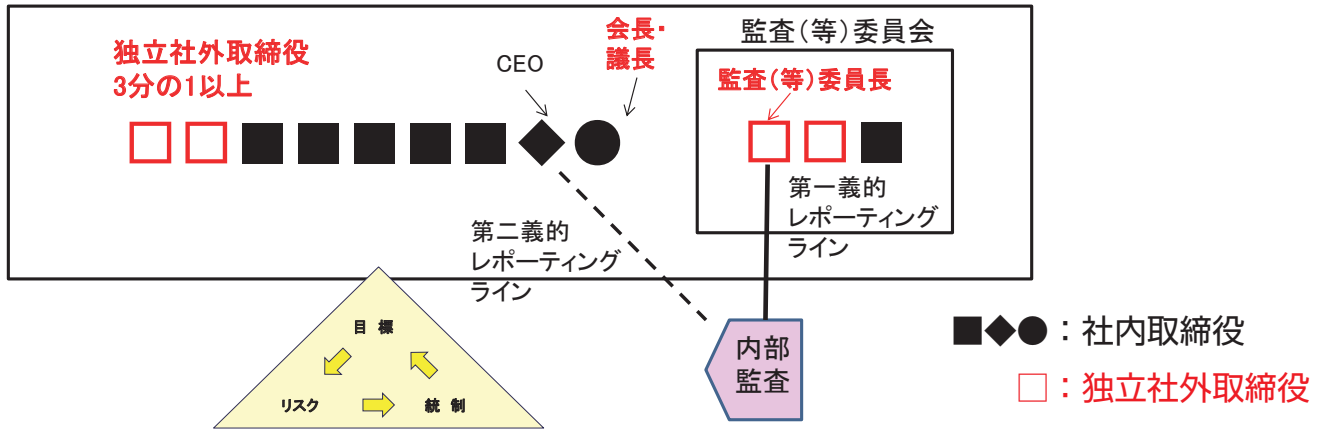
さらに監査委員会は、内部監査部門長の選・解任権を持ち、内部監査部門の業績評価、スタッフの人事考課も行う。これらすべてができていなければ、監査委員会への第一義的なレポーティング・ラインが確立しているとはみなされない。

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。

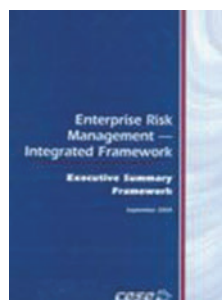


図2  
COSO - ERM  
「全社的リスクマネジメント」



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

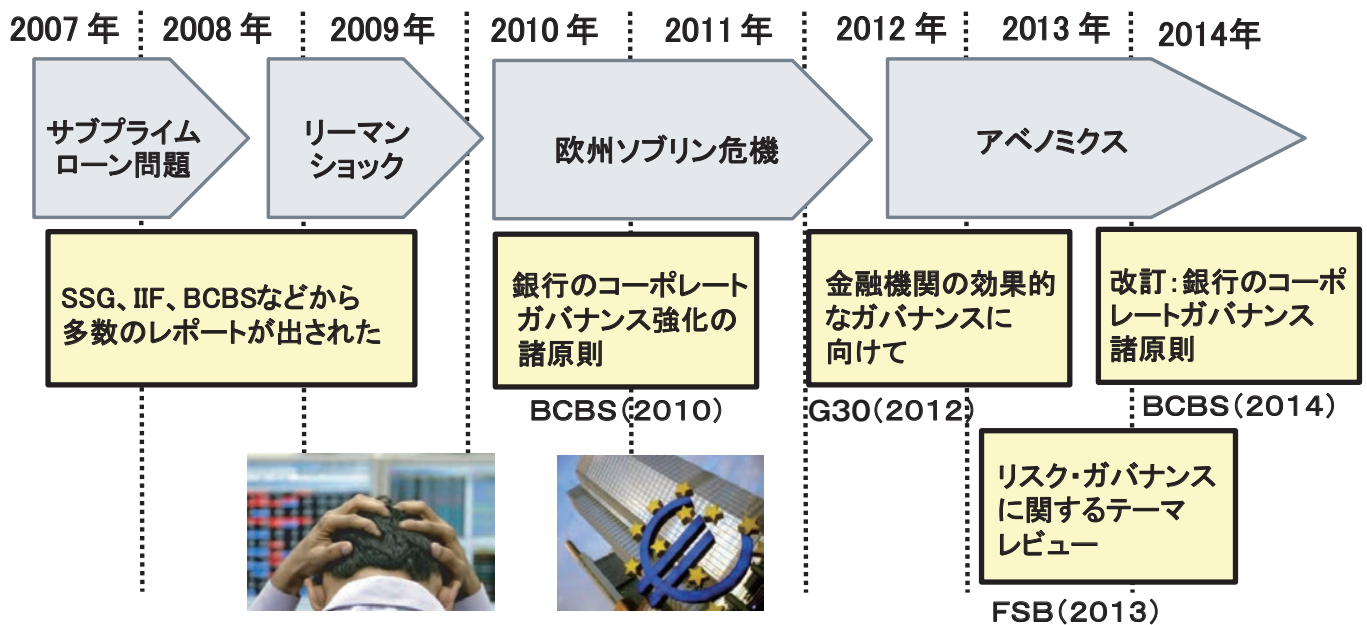


図4 金融危機後の国際的な議論・提言

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、「リスクアパタイト・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「リスクアパタイト・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、「リスクアパタイト」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パタイト

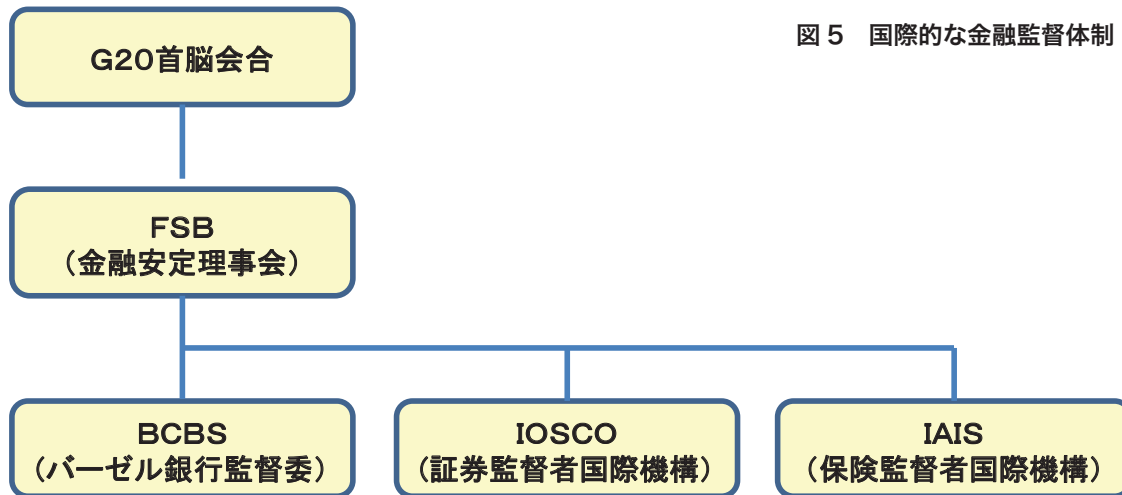
日本でも、会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定と、ガバナンス改革が急ピッチで進み始めました。指名委員会等設置会社、監査等委員会設置へと移行する動きや、取締役会のうち社外取締役の人数を増やす動きが広がっています。

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、リスクアパ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「気付き」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)。