

# ガバナンス改革と内部監査

---



2015年12月  
日本銀行金融機構局  
金融高度化センター

# 目次

---

## 1. わが国のガバナンス改革の狙い

—グローバル・スタンダードであるモニタリング・モデルへの転換を促す

## 2. グローバル・スタンダード

### VS わが国独自のガバナンス

—金融危機後、海外の金融機関でガバナンス改革が進み、グローバル・スタンダードとして確立

—わが国独自のガバナンスは「守り」に弱く、「攻め」に活用しにくい。

## 3. 内部監査の改革・ステージアップ

—独立社外取締役への直接のレポーティング・ラインの確保

—内部監査のプロフェッショナルの養成

---

# 1. わが国のガバナンス改革のはじまり

---

- ◆ 2015年5月、改正会社法が施行され、6月からコーポレートガバナンス・コードの適用が開始されるなど、わが国のガバナンス改革が始まった。
- ◆ その狙いは、独立社外取締役の選任と活用により、グローバル・スタンダードである「モニタリング・モデル」への移行を促すことにある。

- 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。

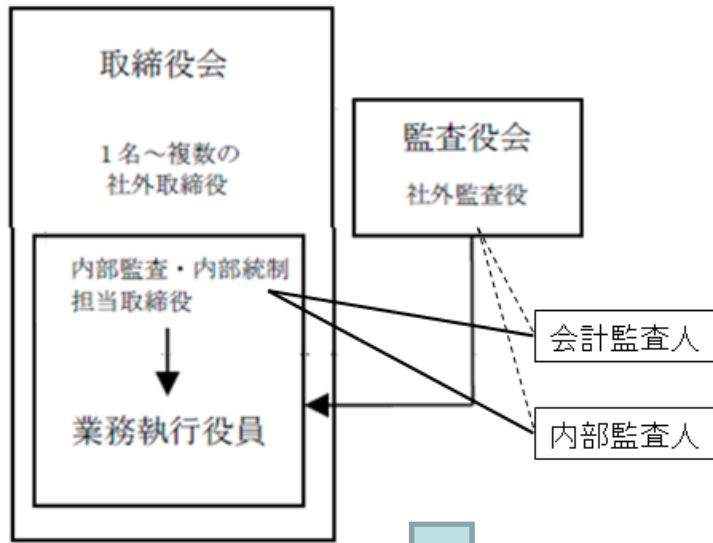
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事

東京大学 社会科学研究所 教授

田中 亘 氏

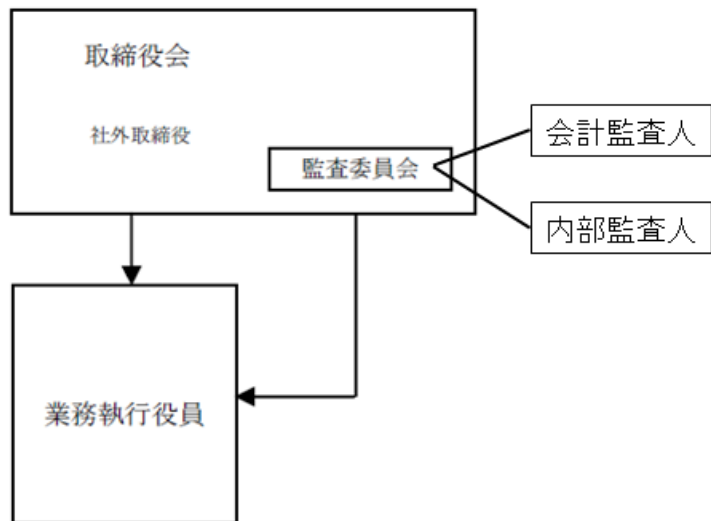


# 監査役会設置会社

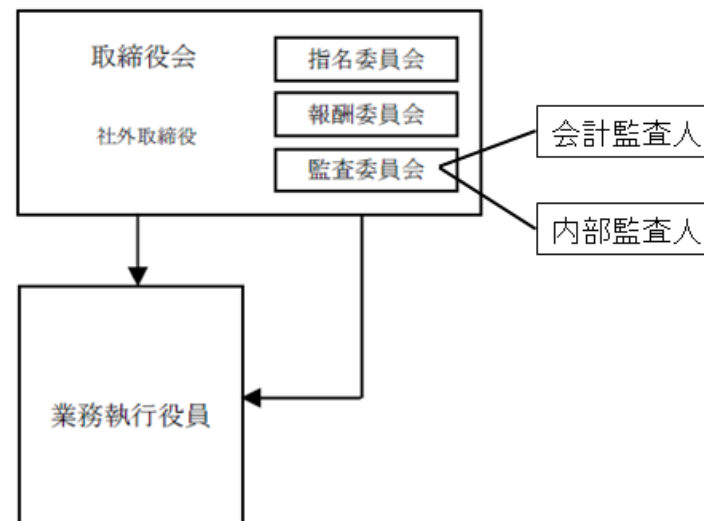


(日本独自の制度)

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  
指名等委員会設置会社に名称変更





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  
日本金融監査協会 顧問  
池尾 和人 氏

- ・ コーポレートガバナンス・コード原案をとりまとめるにあたり、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。

## コーポレートガバナンス・コード原案 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（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、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。

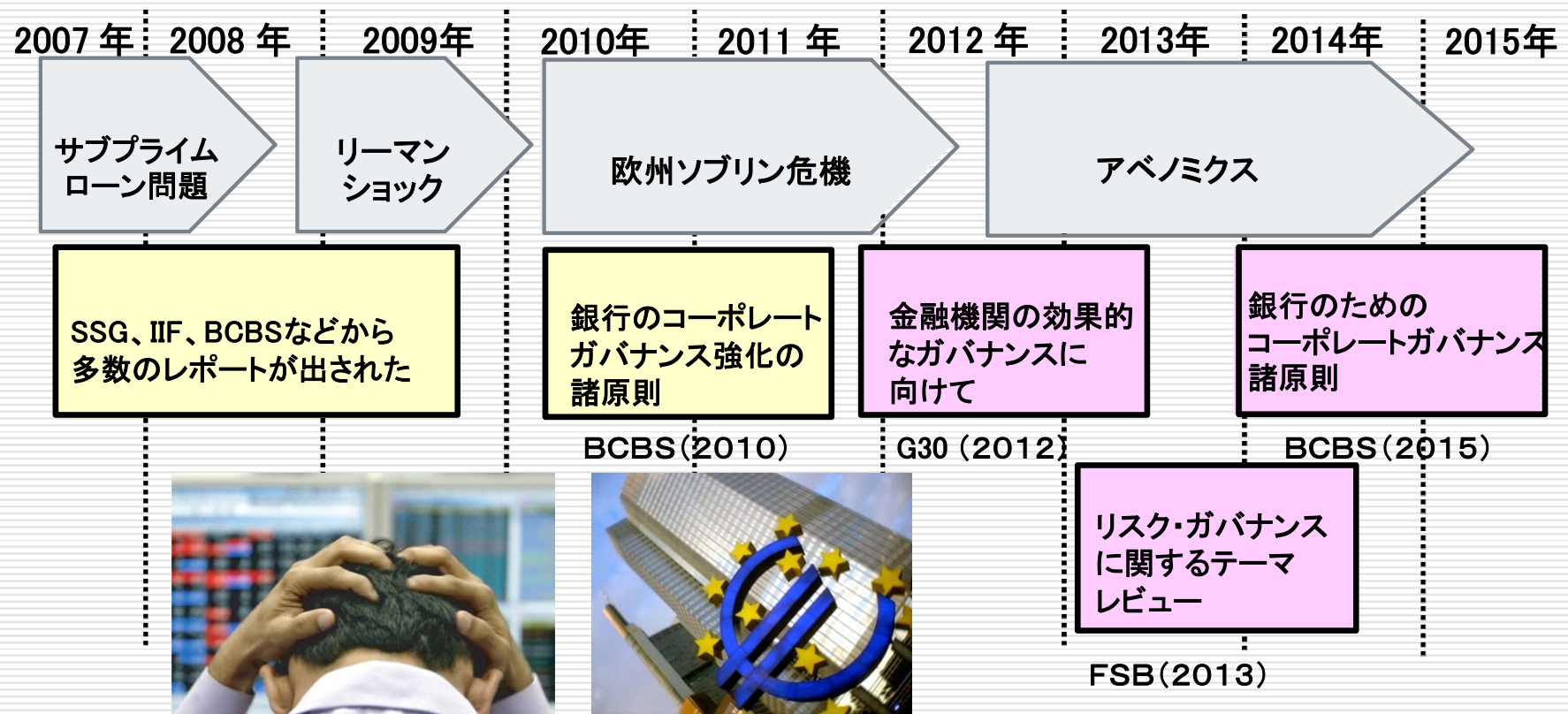
- ・ 国際社会では、監督と執行が分離した「モニタリング・モデル」であり、委員会設置会社(指名委員会等設置会社)が主流。
- ・ 日本だけが監査役という独自の制度をとってきたため、国際社会の潮流から外れた。国際社会からは、日本企業のガバナンスは分かりにくい、グローバル・スタンダードに見合っていないとの批判が強まり、監査役制度の強化を通じたガバナンス改革はもはや限界に達していた。
- ・ 会社法の改正、コーポレートガバナンス・コードの策定の狙いは、社外取締役の監督機能を強化して、わが国上場企業にグローバル・スタンダードである「モニタリング・モデル」に大きく転換を促すことにある。
- ・ これまでにないガバナンスの大改革と位置付けられる。

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





## 2. グローバル・スタンダード VS わが国独自のガバナンス



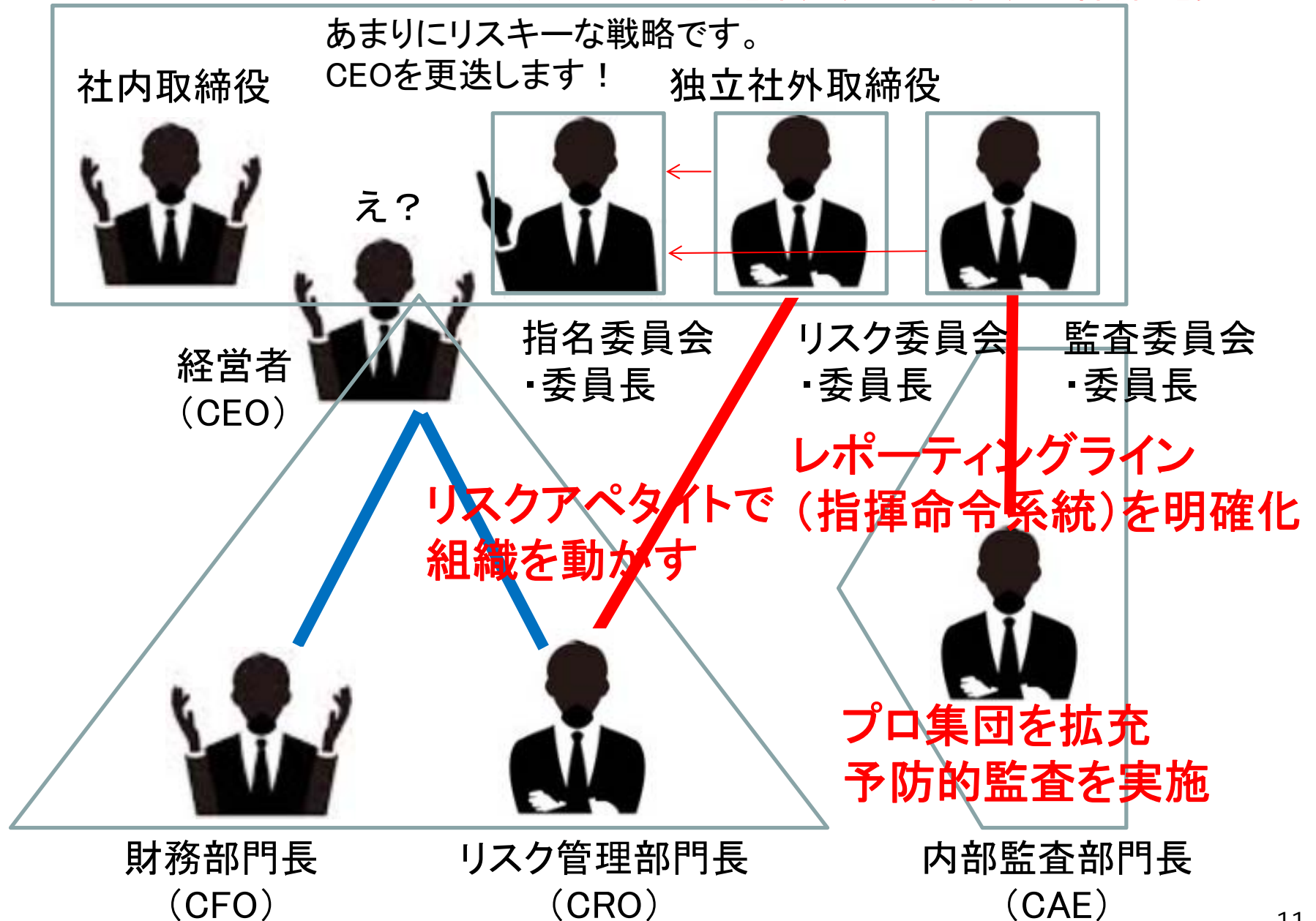
## 金融危機後、海外の金融機関ではガバナンス改革が大きく進展。グローバル・スタンダードとして確立した。

---

- ◆ 海外の金融機関では、金融危機の失敗を真摯に反省し、①取締役会の改革だけでなく、②リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築、③内部監査機能の充実を図り、強固なガバナンス態勢を構築した。
  - ◆ 金融安定理事会（FSB）は、リスクガバナンスに関するテーマレビューのなかで海外の金融機関のガバナンス改革を高く評価している。
  - ◆ バーゼル銀行監督委員会では「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」を取りまとめた。
  - ◆ 今後、内外投資家、格付機関は、上記原則をグローバル・スタンダードとして、コーポレートガバナンスを評価するようになる。
-

# 独立社外取締役の専門性を向上

(研修プログラムを策定、自己評価、外部評価を実施)



# 取締役会の独立性・専門性の確保

## 【グローバル・スタンダード：海外の金融機関のプラクティス】

- 十分な数（過半のイメージ）の独立社外取締役を確保している。
- 取締役会の専門性を高めて、集団的能力や資質の自己評価、第三者評価を実施している。
- 新任取締役に対する研修プログラムやベテラン取締役に対する継続的トレーニングを用意している。
- 取締役会の議長は、独立社外取締役、あるいは、非執行取締役が務めている（下記の各種委員会の委員長と兼任禁止）。
  - 経営者（CEO）が議長を務める場合、十分な数の社外取締役がいてシニアな社外取締役（お目付け役）がいることが条件となる。
- 監査、リスク、コンプライアンス、指名、報酬など各種委員会の委員長は独立社外取締役が務めている（兼任禁止）。

# リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築

【グローバル・スタンダード:海外の金融機関のプラクティス】

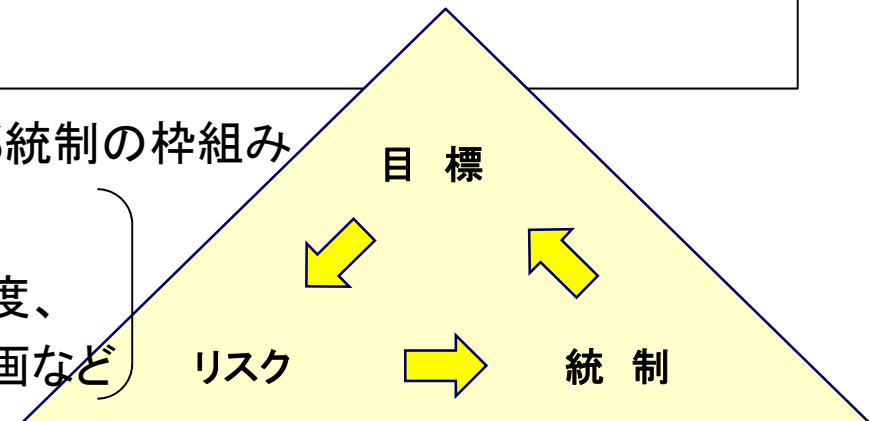
- 経営目標を達成するために、どのようなリスクを、どこまでとることを許容するかを「リスクアペタイト」としてステートメントにしている。
- リスクアペタイトを起点にして、業務・収益計画、コンプライアンス方針、リスク管理方針、リスク枠・損失限度、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、さまざまな内部統制の仕組みを見直して、「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)として再構築した。
- 経営者は、リスクアペタイト、RAFを取締役会に諮って承認を受けている。

## (例)リスクアペタイト・ステートメント

- ・ 格付 ×× を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。
- ・ 資本の範囲内で、信用集中リスクをテイクする。
- ・ 期間利益を稼得するために金利リスクをテイクする。
- ・ 金利上昇に伴う評価損の発生を ○ 年分の期間利益の範囲内とする。
- ・ リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。
- ・ 顧客の信頼を失わないように、顕在化した事件・事故等の再発防止と、潜在的なリスク事象の未然防止に努める。

リスクアペタイト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



# 内部監査機能の充実

## 【グローバル・スタンダード：海外の金融機関のプラクティス】

- 監査委員会は、他の委員会と明確に区別する。
- 監査委員長は、独立社外取締役とし、監査委員会は独立社外取締役、非執行取締役で構成する。
- 内部監査の第一義的なレポーティング・ライン(指揮命令系統)を監査委員会とする。
  - 監査委員会が、内部監査の計画・予算を承認し、その結果報告をはじめに受ける。
  - 監査委員会が、内部監査部門長の人事権、内部監査部門の業績評価を行う。
  - 経営者不正、組織的な不祥事隠しがあった場合を想定して、監査委員会は内部監査部門に対して特別調査を命じる権限を有する。
- 予防的監査の実施を目指し、内部監査部門の要員が、リスク委員会や他の意思決定プロセスにオブザーバー参加し、オフサイト・モニタリングを強化。
- 内部監査部門の要員は専門職(プロフェッショナル)である。

# 我が国独自のガバナンスは 「守り」に弱く、「攻め」に活用しにくい

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



# 日本独自のガバナンスの「守り」の弱さ

## 守りの弱さの背景となり得る要素

- ① 社内取締役を中心に構成されていること
- ② 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こと
- ③ 社内・社外監査役が内部監査部門への指揮権を有していないこと
- ④ 社外監査役には、十分なスタッフが与えられていないこと
- ⑤ 内部監査部門が、経営者の指揮命令下にあること

重大な不祥事、不正の疑惑、発覚に際して、経営者が対処に後向きな場合は、次のようなことも生じ得る。

- ① 疑惑、発覚段階での初動の遅れ、問題の看過、隠蔽
- ② とくに複雑な事案に関して、監査役による調査委員会が設置されない、または大きく遅れる(外部専門家を監査役個人が探す必要)
- ③ 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)

## 日本独自のガバナンスの「攻め」の弱さ

経営者のリスクテイク不足や非効率な経営のために、収益性が低い場合、日本独自のガバナンスでは、問題点を指摘し、改善を促すことは、事実上、難しい。

### 攻めの弱さの背景となり得る要素

- ① 取締役会が、社内取締役を中心に構成されていること
  - 厳しいことを言う社外取締役が少ない。
- ② 監査役は、違法性がなく、善管注意義務違反にあたらぬ事項に関しては、参考意見を述べるにとどまること。
  - コーポレートガバナンス・コードでは、違法性がない場合も、監査役は積極的に意見を述べるべきことが明記された。
- ③ 内部監査部門は、経営者の指揮命令下にあること。
  - 経営者のリスクテイク不足、非効率経営などの問題点は指摘できない。

# ガバナンスの有効性評価の比較

- : 監査で問題点を指摘し是正を求めることができる。  
 ●: 監査で問題点を指摘し是正を求める法的責任・権限はあるが、スタッフ・予算制約から実効性の点で限界がある。  
 △: 重大な損失が生じる場合、問題点を指摘し是正を求めることができる。  
 ▲: 個人的な意見表明を行うことはできるが、是正を求める法的権限はない。 ×: 監査の対象外

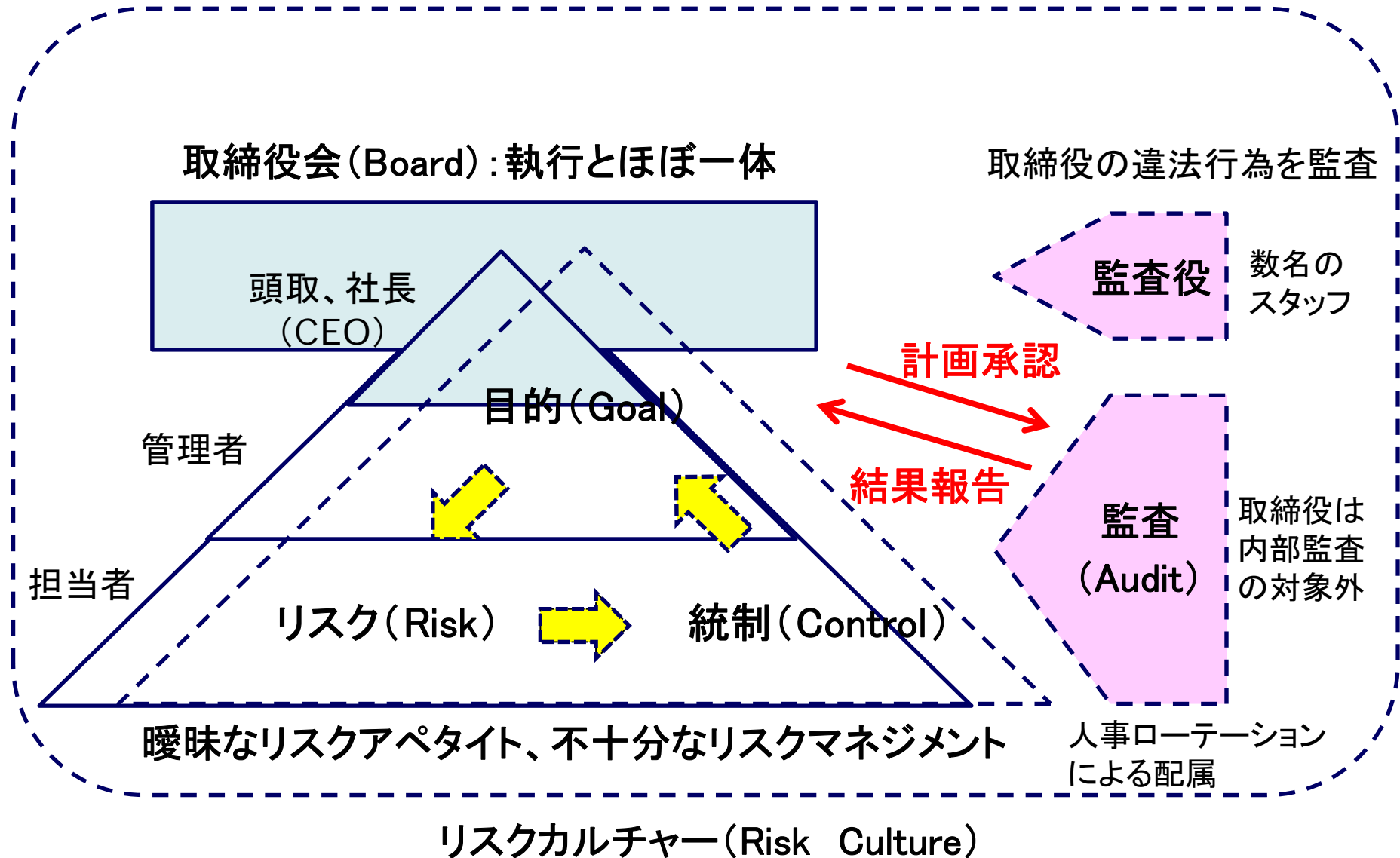
	グローバル・スタンダード		わが国独自(三様監査)		
	監査委員会 内部監査	会計監査	監査役監査	内部監査	会計監査
経営者が監査法人と結託して決算を粉飾している。	○	—	●	×	—
経営者が横領をしている。	○	△	●	×	△
経営者が指示して、不祥事件を組織的に隠蔽している。	○	△	●	×	△
経営者がリスクな経営戦略を進めている。	○	×	▲	×	×
経営者が違法ではないがリスクアペタイトに違反する事業を進めている。	○	×	▲	×	×
経営者のリスクテイクが不足し、収益があがっていない。	○	×	▲	×	×
経営者が非効率な事業を続けているため、収益性が低い。	○	×	▲	×	×

(日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会)

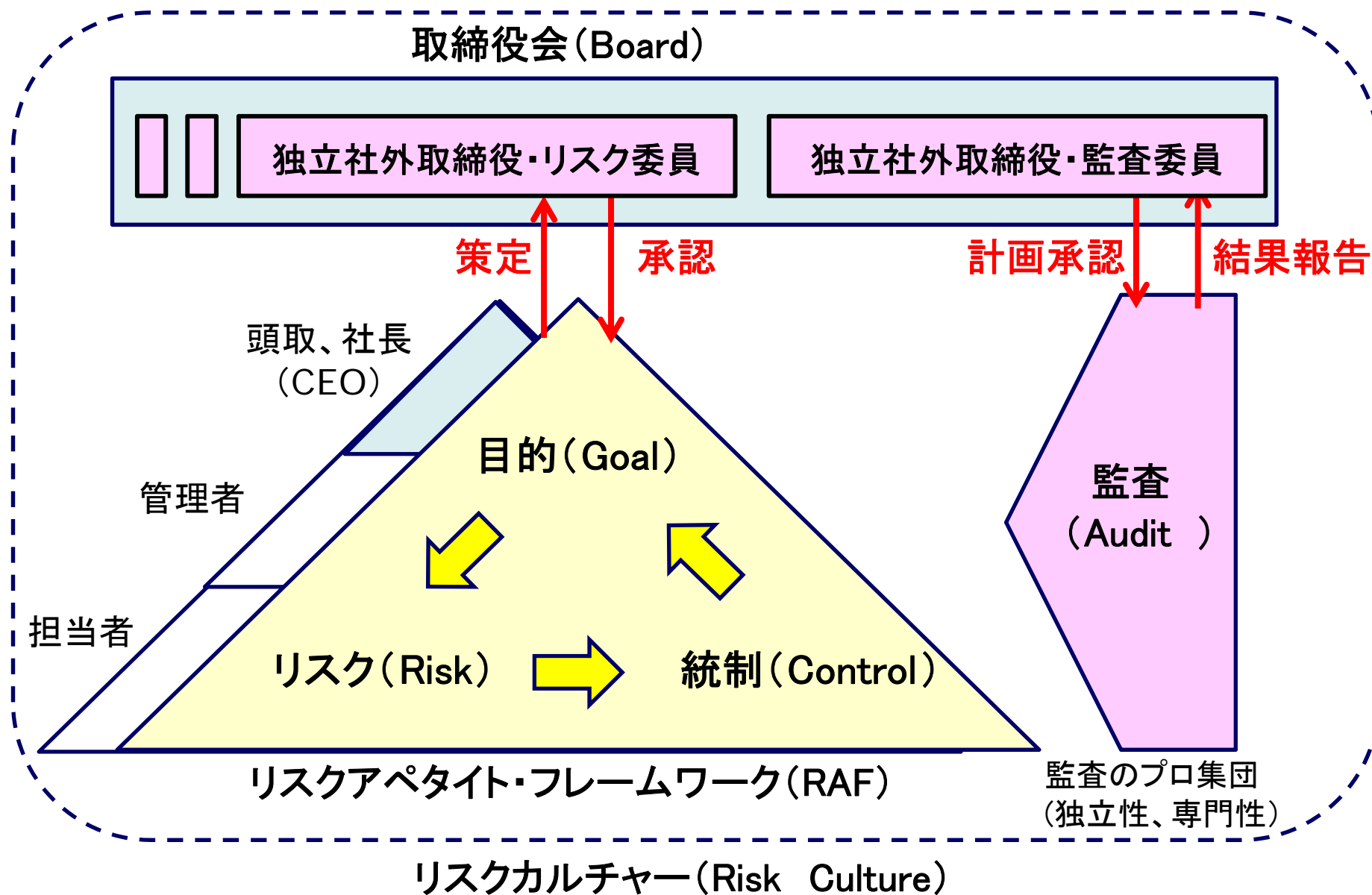
# アジア・コーポレート・ガバナンス協会 (ACGA ) 「監査委員会」との比較における監査役会の役割と機能 (2013年10月)

- ・ 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完全には組み込まれておらず、取締役としての権限はない。
- ・ 常勤監査役の仕事の多くは、「業務監査」で占められ、会社が法令及び規則を遵守していることを確保するコンプライアンス・オフィサーのように機能することが求められている。
- ・ 監査役は「会計監査」も実施するが、その主な役割は監査方針の設定、会計監査人(外部監査人)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。

# 我が国独自のガバナンス



# ガバナンスのグローバル・スタンダード

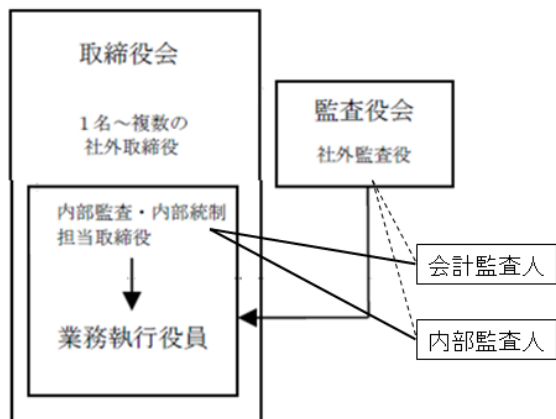


### 3. ガバナンス改革と内部監査のステージアップ

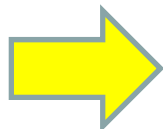
---

- ◆ 今後、社外取締役の数を増やして取締役会の改革を進めたり新しく認められた監査等委員会設置会社に移行する金融機関が増えていく。
- ◆ こうしたガバナンス改革の進展を踏まえ、内部監査に関しても改革・ステージアップに取り組むことが重要。

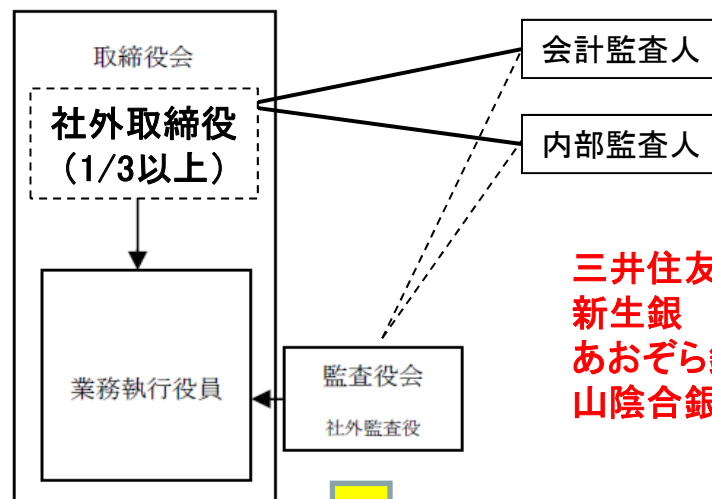
## 監査役会設置会社



三井住友FG  
社外役員を増加



## 監査役会設置会社

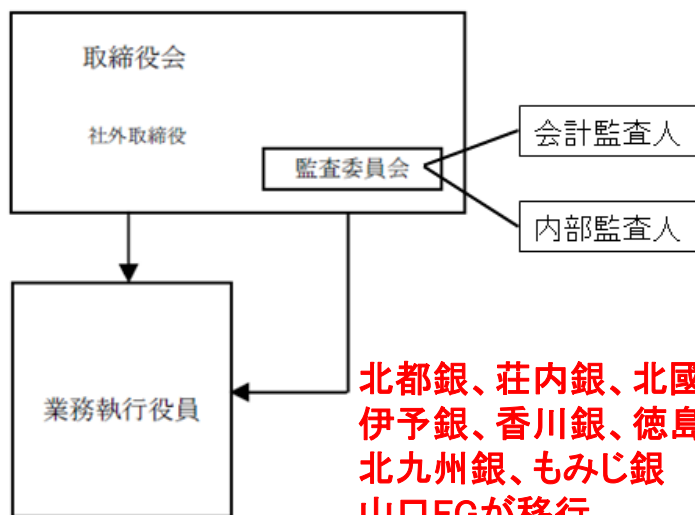


三井住友FG  
新生銀  
あおぞら銀  
山陰合銀

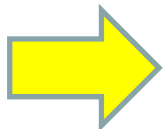
独自

GS

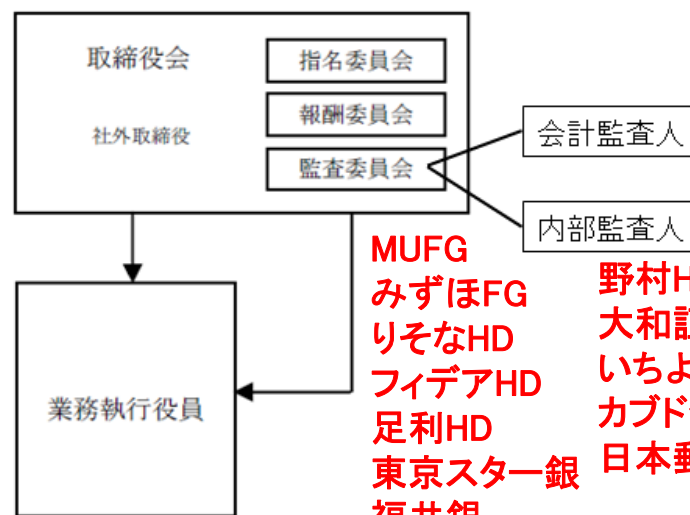
## 監査等委員会設置会社



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



## 指名委員会等設置会社



MUFG  
みずほFG  
りそなHD  
フィデアHD  
足利HD  
東京スター銀  
福井銀  
十八銀  
野村HD  
大和証券G  
いちよし証券  
カブドットコム証券  
日本郵政

MUFGが移行



わが国ではコーポレートガバナンス改革が始まった。

また、金融危機以降、国際的にはリスク・ガバナンス強化の動きもある。

日本の銀行は、これら2つの動き(①改正会社法、コーポレートガバナンス・コード、②バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」)にともに対応して行かなければならない。

①、②に対応するには、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思う。



慶應義塾大学 経済学部 教授

コーポレートガバナンスコードの策定に関する  
有識者会議 座長

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

日本金融監査協会 顧問

池尾 和人 氏

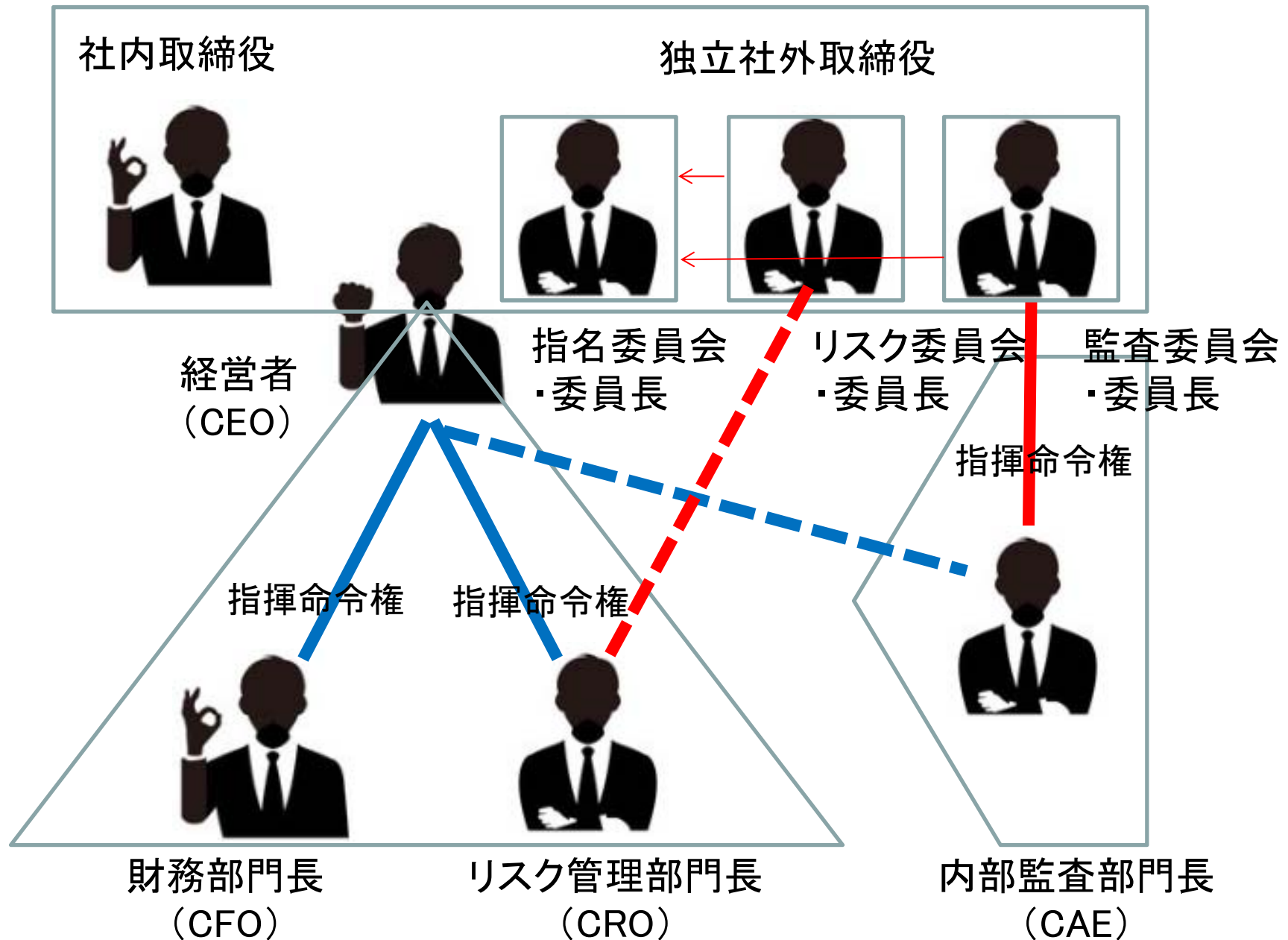
# 監査等委員会設置会社への移行

## — 金融モニタリングレポート(2015年7月)

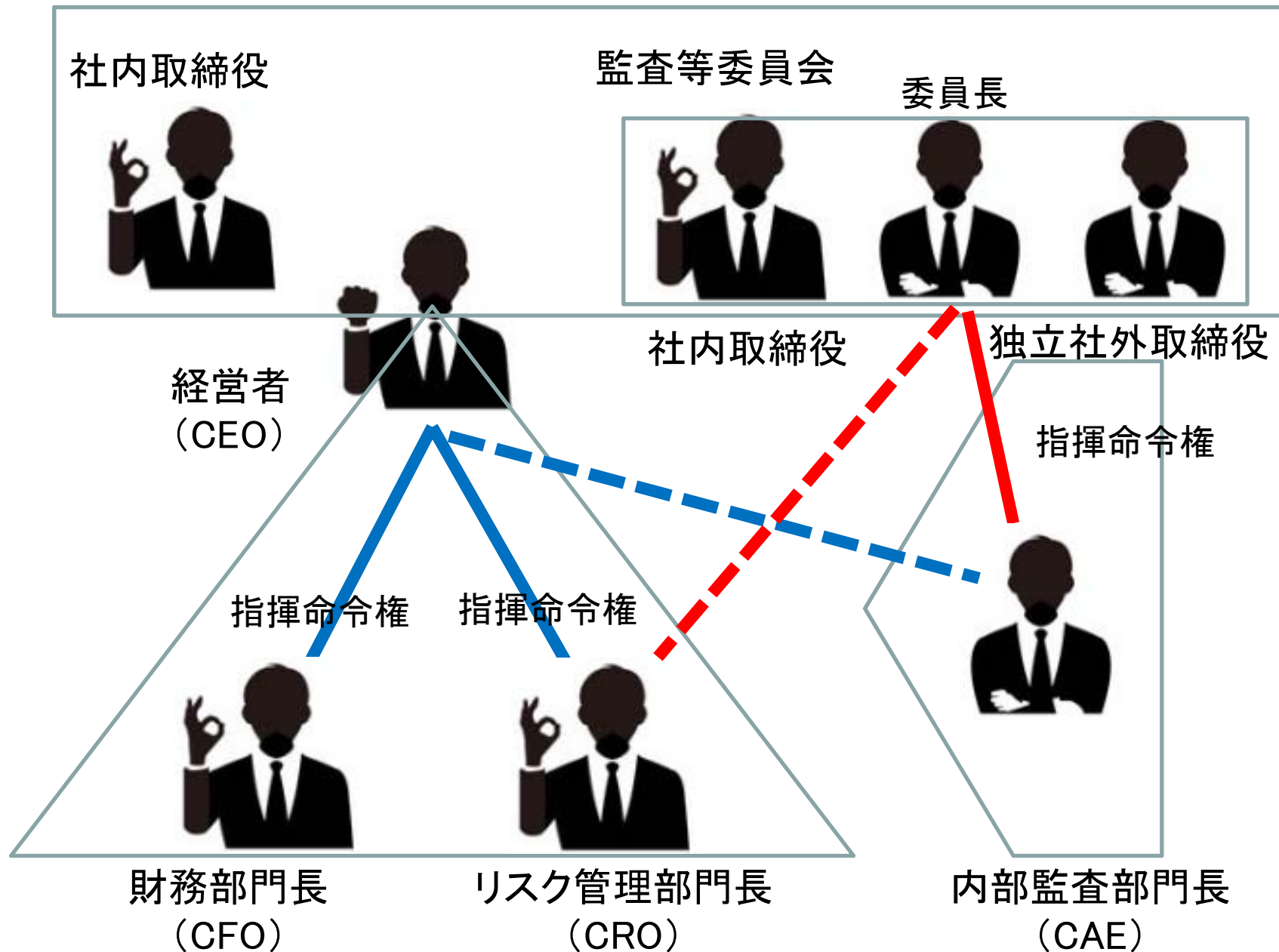
- 監査等委員会設置会社への移行に際しては、単に複数の社外取締役を選任するにとどまらず、監査等委員会の機能・特性を活かした実効性あるガバナンス態勢を構築することが重要である。
- このためには、①監査等委員の過半数を構成する社外取締役の適切な選任、②監査等委員会に対するサポート態勢(組織やその運営面)の整備、③内部監査部門との連携に関し、同部門に対する指揮・命令系統や同部門のレポートラインの明確化等が必要である。

○ 当面、目指すべき金融機関のガバナンス態勢

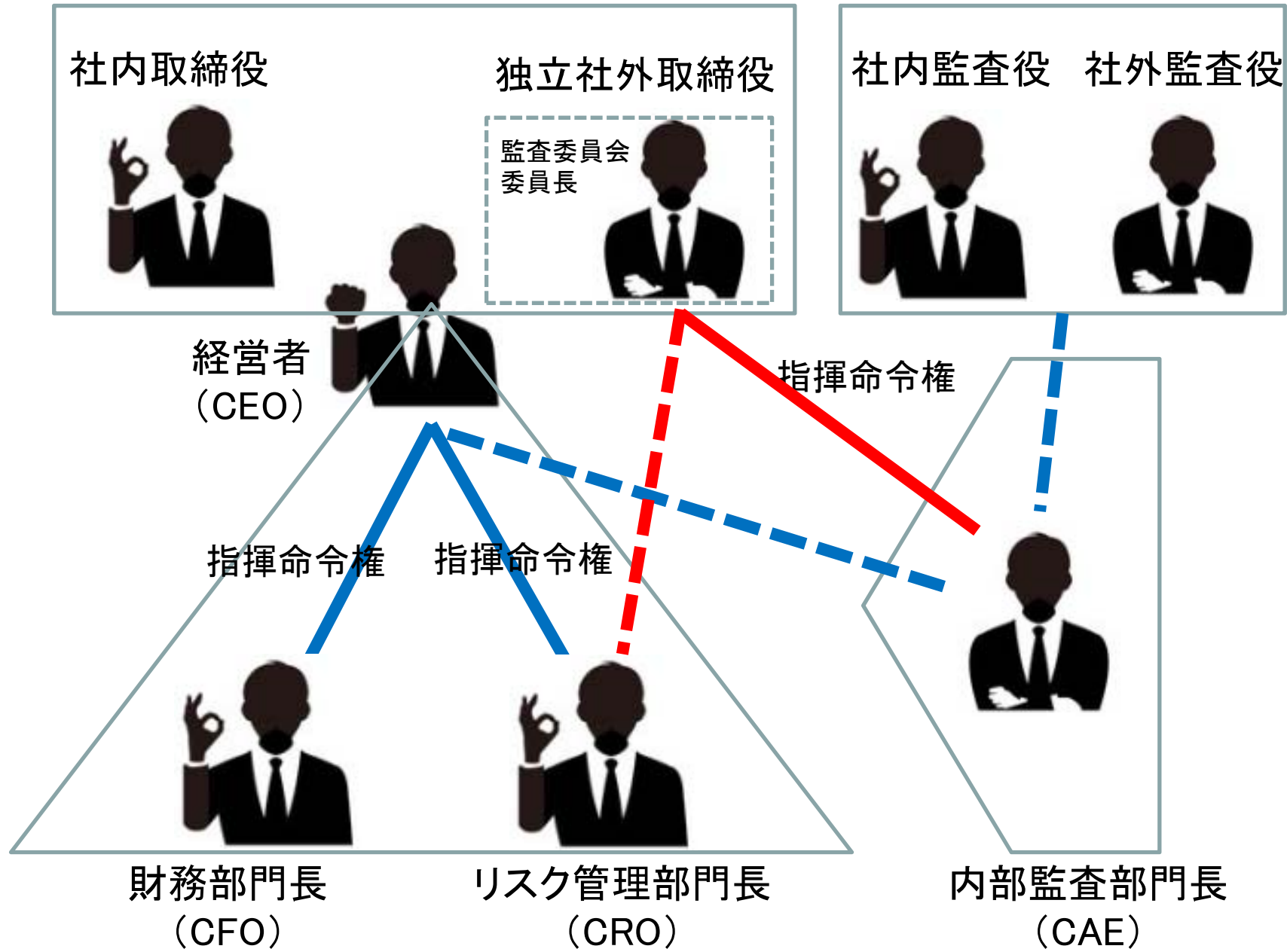
# メガバンク等(指名委員会等設置会社)



# 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）



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

---

- ◆ 独立社外取締役による監督が有効に行われるためには、内部監査部門からの客観的な情報の提供が必要不可欠である。
- ◆ そのため、取締役会・監査委員の配下に、内部監査部門を置き、独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ライン(指揮命令系統)を確立することが求められる。

## 監査委員会・内部監査関係規程の整備

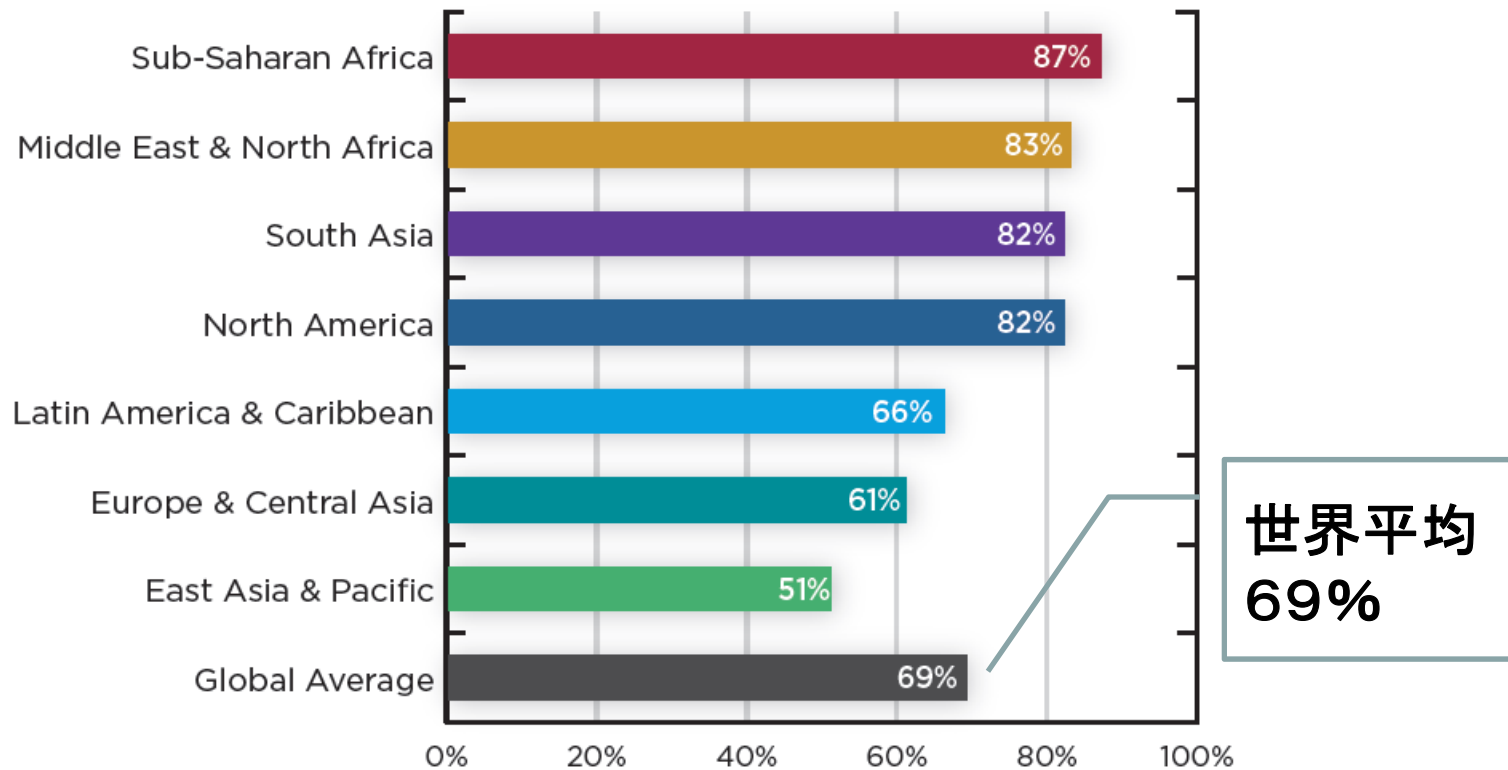
---

- ◆ 以下の通り、関係規程を整備する。
    - 取締役会・監査委員会が内部監査の計画、予算を承認する。
    - 取締役会・監査委員会は内部監査部門に特別調査を命じることができるようにする。
    - 取締役会・監査委員会が内部監査部門長の人事権(選・解任権あるいは同意権)を持つ。
    - 取締役会・監査委員会が内部監査部門の業績評価を行う。
    - 取締役会・監査委員会が、はじめに内部監査の結果報告を受ける。
-



## 内部監査部門長からの第一義的な職務上のレポーティング・ライン(指揮命令系統)を監査委員会としている割合

**Exhibit 8** CAEs Who Report Functionally to Their Audit Committees



*Note:* Q74: What is the primary functional reporting line for the chief audit executive (CAE) or equivalent in your organization? The survey stated that “functional reporting refers to oversight of the responsibilities of the internal audit function, including approval of the internal audit charter, the audit plan, evaluation of the CAE, compensation for the CAE.”

Only responses from CAEs at organizations with audit committees are reported.  $n = 1,952$ .

## 海外の監査委員会、内部監査人

- ・ 米国の監査委員会は、社外取締役だけで構成されている場合が多いようです。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、社内の監査部に対して直接命令を与え監督する権限を持っています。米国企業の監査部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。

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



# 金融検査マニュアル

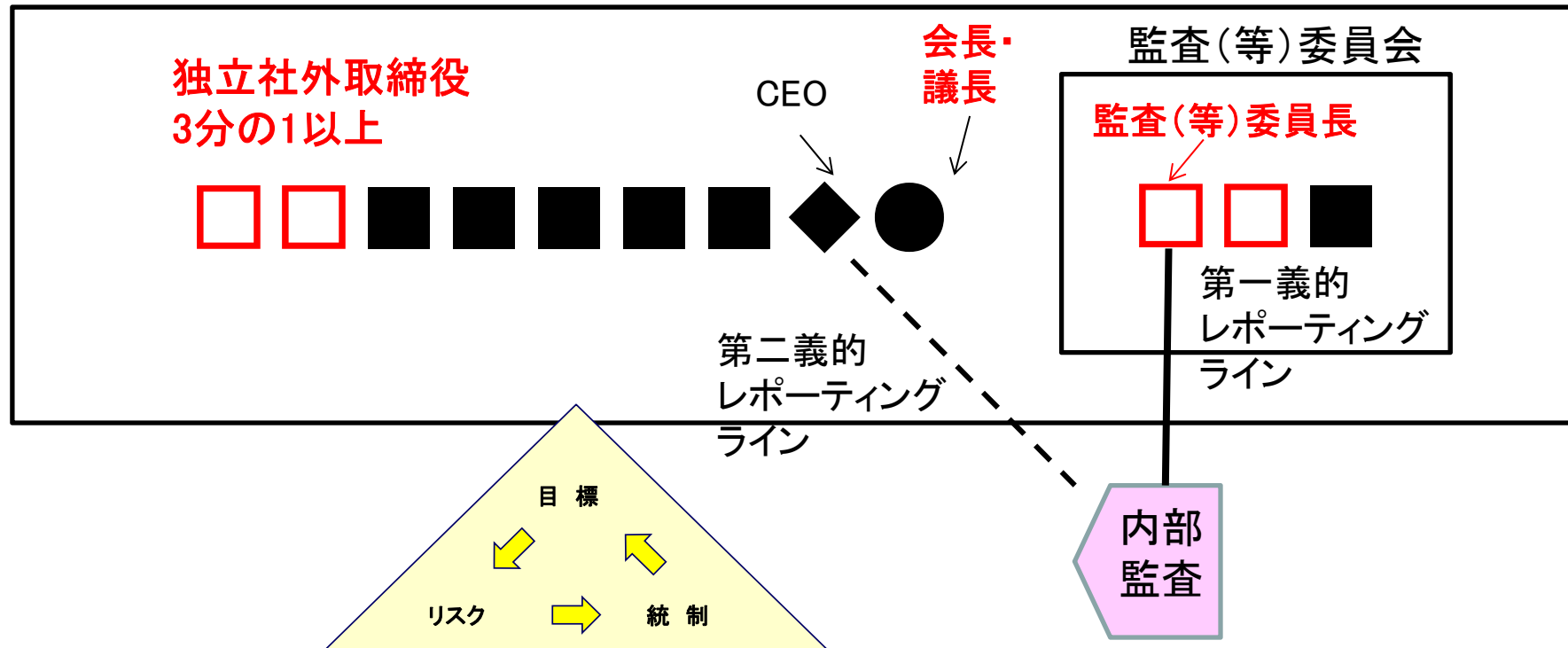
一 経営トップではなく、取締役会等が内部監査を指揮すべきと記載されている(グローバル・スタンダードを意識したもの)。

- 取締役会等は、(中略)頻度及び深度等に配慮した効率的かつ実効性のある内部監査の計画を内部監査部門又は内部監査部門長に策定させ、その重点項目を含む基本的事項を承認しているか。
- 取締役会等は、内部監査の結果について適時適切に報告させる態勢を整備しているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、内部監査部門を統括するのに必要な知識と経験を有する内部監査部門長を配置し、当該内部監査部門長の業務の遂行に必要な権限を付与して管理させているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、必要な知識、経験及び当該業務等を十分検証できるだけの専門性を有する人員を適切な規模で配置し、当該人員に対し業務の遂行に必要な権限を与えているか。



## Good Practice(グローバル・スタンダードに適合)

監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社に移行。  
独立社外取締役を監査(等)委員長として、  
内部監査部門から直接のレポーティングラインを確保している事例



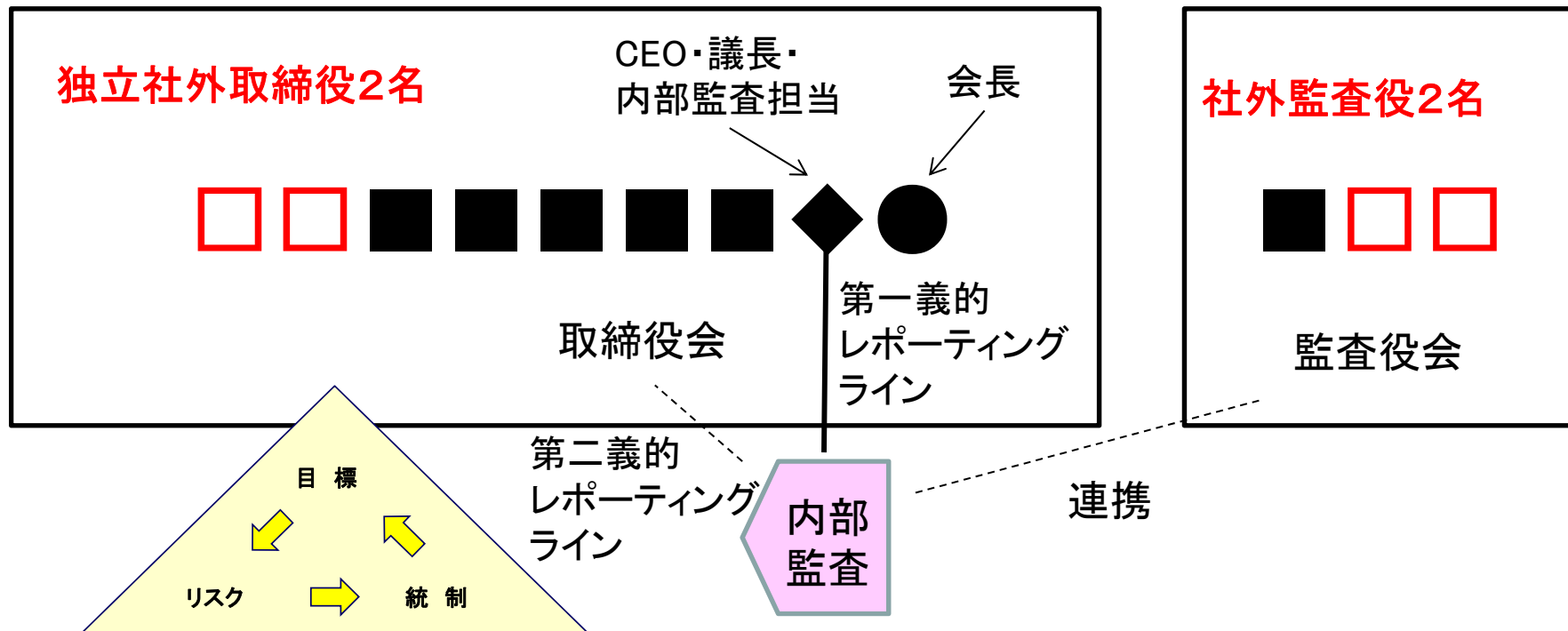


## Bad Practice(オリンパスと同様の事件を防げない)

### 《監査役会設置会社》

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



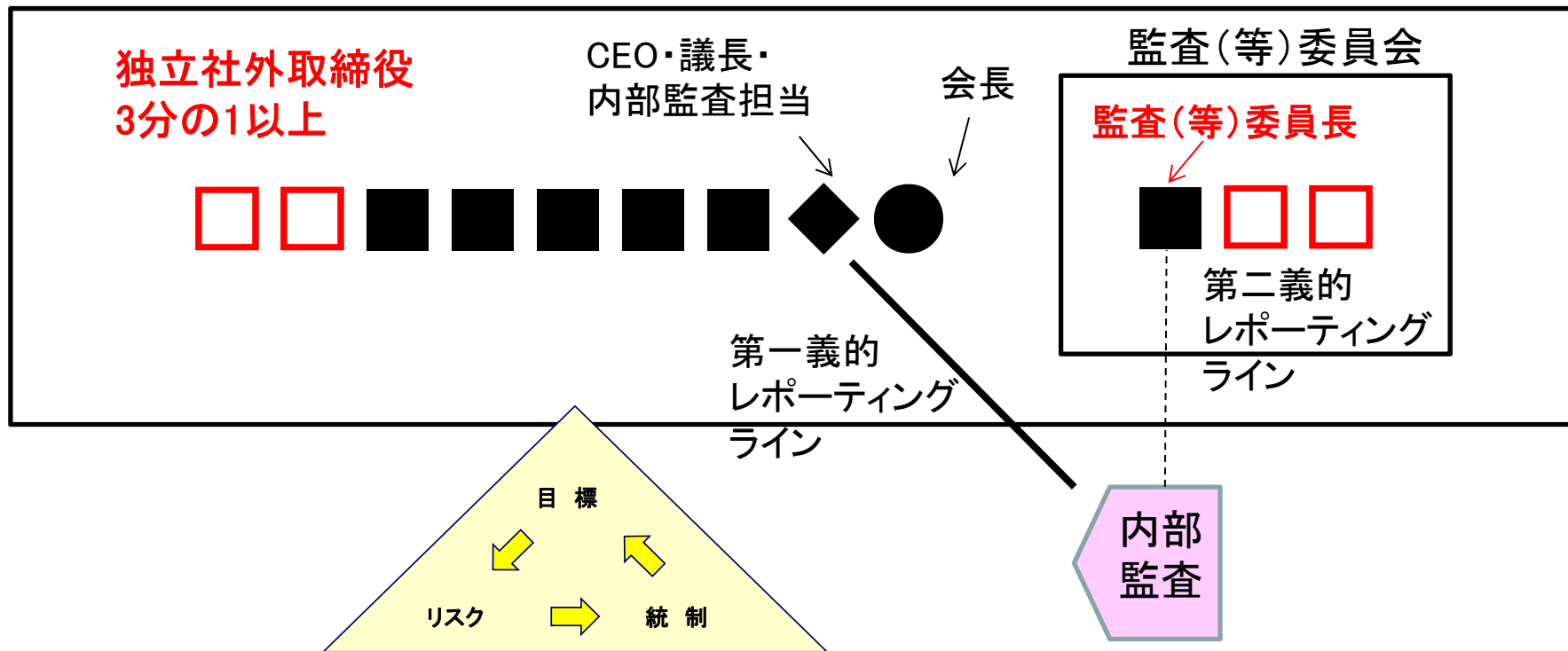
※ 内部監査担当の取締役を、会長や他の社内取締役に行っている ケースもあるが 独立社外取締役への直接のレポーティングラインがない点では同じ。



## Bad Practice(東芝と同様の事件を防げない)

### 《指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社》

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。  
独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



「経営トップこそ、  
チェック・アンド・バランスを心掛けるべきです。」  
「タイガー・ウッズだって、  
キャディの言うことは きくでしょう。」

フィデアホールディングス株式会社  
取締役兼代表執行役社長 CEO  
里村 正治 氏



## (2) 様々なステークホルダーの要請に応える

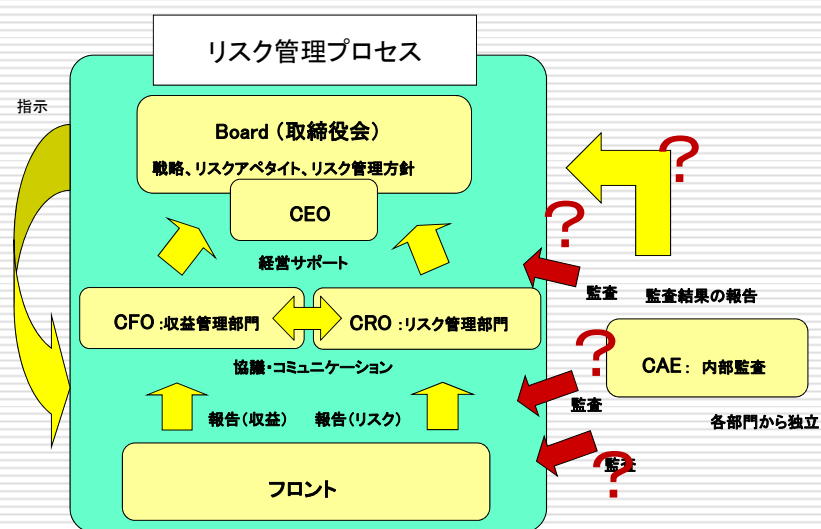
---

- ◆ ガバナンス改革の進展によって、内部監査のステークホルダーは経営トップ(CEO)だけではなくなる。
- ◆ 内部監査を行うにあたり、経営トップ(CEO)の意向を聴取するだけでは不十分である。
- ◆ 株主、あるいは、その代理者として、社外取締役、社外監査役の意向も同時に聴取する必要がある。
- ◆ 場合によっては、国民、利用者のために金融行政を行う、監督当局の意向も聴取する必要がある。
- ◆ 内部監査部門は、様々なステークホルダーの要請に応えるため、監査の視点を多様化、高度化しなければならない。



### (3) 予防的監査に取り組む

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



(参考)

## 内部監査の「専門職的实施の国際フレームワーク」の改訂

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



## 内部監査の使命(ミッション)

リスク・ベースで客観的なアシュアランス、アドバイス、見識を提供することにより、**組織体の価値を高め、保全する。**

## 内部監査の専門職的实施のための基本原則

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

## (4) 内部監査のプロ集団を養成する

---

- ◆ 海外では、内部監査のスタッフは監査一筋の専門職(プロフェッション)であることが多く、平均年齢も日本より相対的に低いと言われている。
- ◆ 日本の内部監査部門についても、半数程度のスタッフは専門職(プロフェッション)にして、さらなる機能強化を図るべき時代になった。
- ◆ 内部監査のスタッフを専門職(プロフェッション)として確立するためにたとえば、以下のような施策の導入を検討してはどうか。
  - 人事ローテーションの長期化(5~10年)
  - ノーリターン・ルールの導入(執行サイドに戻らない)
  - 外部専門家の中途採用
  - 資格(CIA等)取得の義務付け

## (5) 内部監査部門を人材育成の場とする。

---

- ◆ 内部監査部門の独立性・客観性を侵害しない範囲で、経営幹部・管理者の候補を内部監査部門に配属し、内部監査人としての経験を一定期間(たとえば3~5年程度)を積ませることは、経営全体をみる視点やリスク認識、内部統制意識を身に付けるのに役立つ。
- ◆ 内部監査部門を、経営幹部・管理者などの育成の場とすることも検討に値する。

## (6) 経営トップ、社外取締役・監査役の教育係となる

---

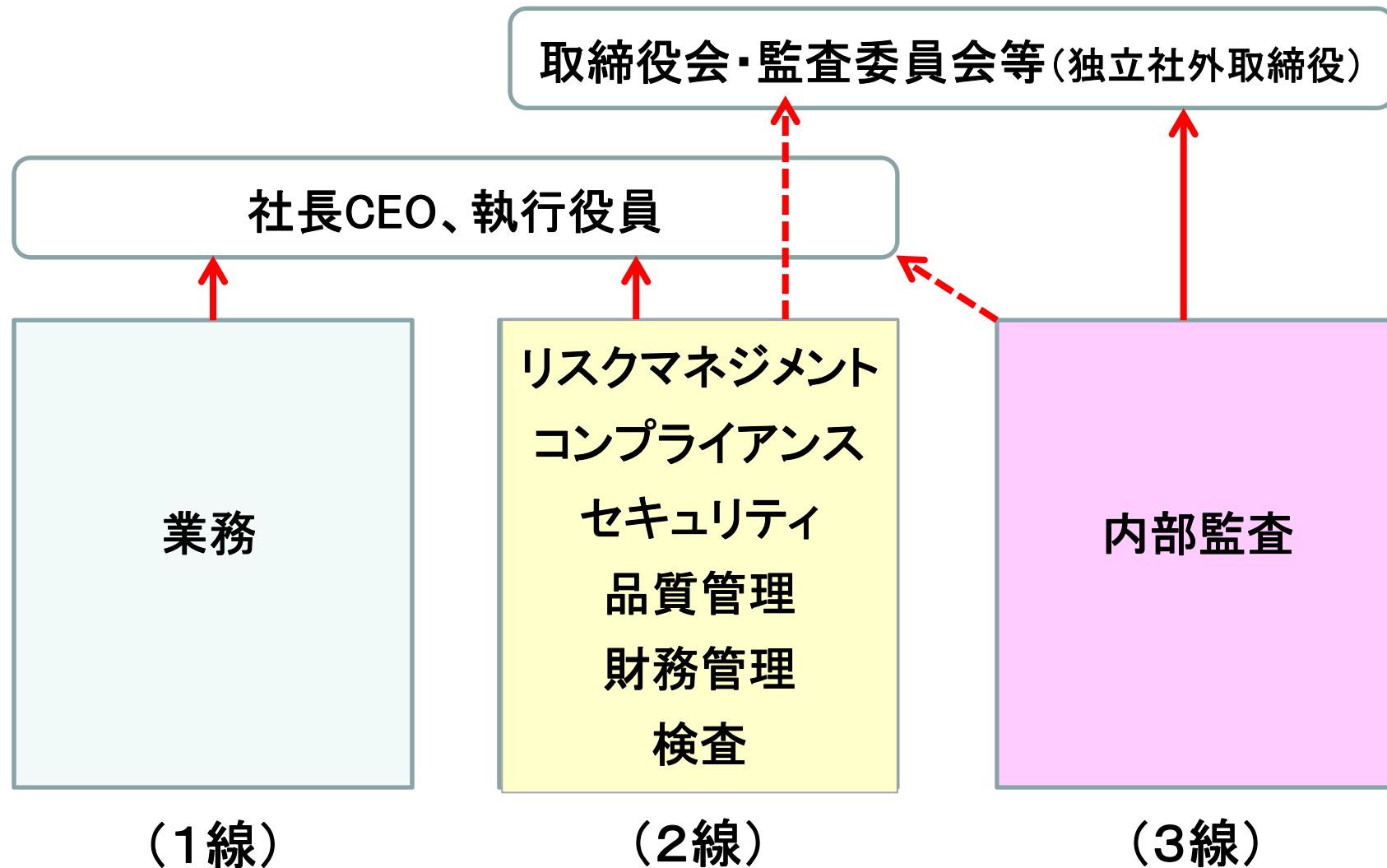
- ◆ 内部監査部門は、ガバナンス、リスクマネジメントなどに関する高い知見を有する。
- ◆ 経営トップや社外取締役・監査役に対して、内部監査部門は、ガバナンス改革に関する内外の議論を整理し情報を提供することにより、ガバナンスの態勢整備を支援するのがよい。
- ◆ とくに金融業界、社内事情に詳しくない社外取締役・監査役に対して、内部監査部門は、種々の情報を提供することにより、信頼される存在となるべきである。

## まとめ： 内部監査のステージ・アップ

---

- ◆ 日本の金融機関は、リスク管理部門(2線)、内部監査部門(3線)の拡充、機能強化に真剣に取り組んできた。
  - ◆ しかし、内部監査部門が、業務部門(1線)、リスク管理部門(2線)と同列に、経営トップ(CEO)や社内取締役の配下にある限り、独立性・客観性の点で、内部監査(3線)の機能には限界があると言わざるを得ない。
  - ◆ 今後、ガバナンス改革を進める中で、強力な内部監査のプロ集団を養成するとともに、独立社外取締役が、直接、指揮命令できる態勢を構築し、内部監査のステージアップを図ることが重要である。
  - ◆ 内部監査部門のステージ・アップは、「攻め」、「守り」の両面で経営者を助け、企業価値の中長期的な向上に資する。
-

# 3線モデル



(注) IIA Position Paper: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL, JANUARY 2013 および ECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41 を参考に作成。



---

- 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。