

# 金融機関のガバナンス改革

---

ー グローバル・スタンダードの実現に向けて



2015年12月

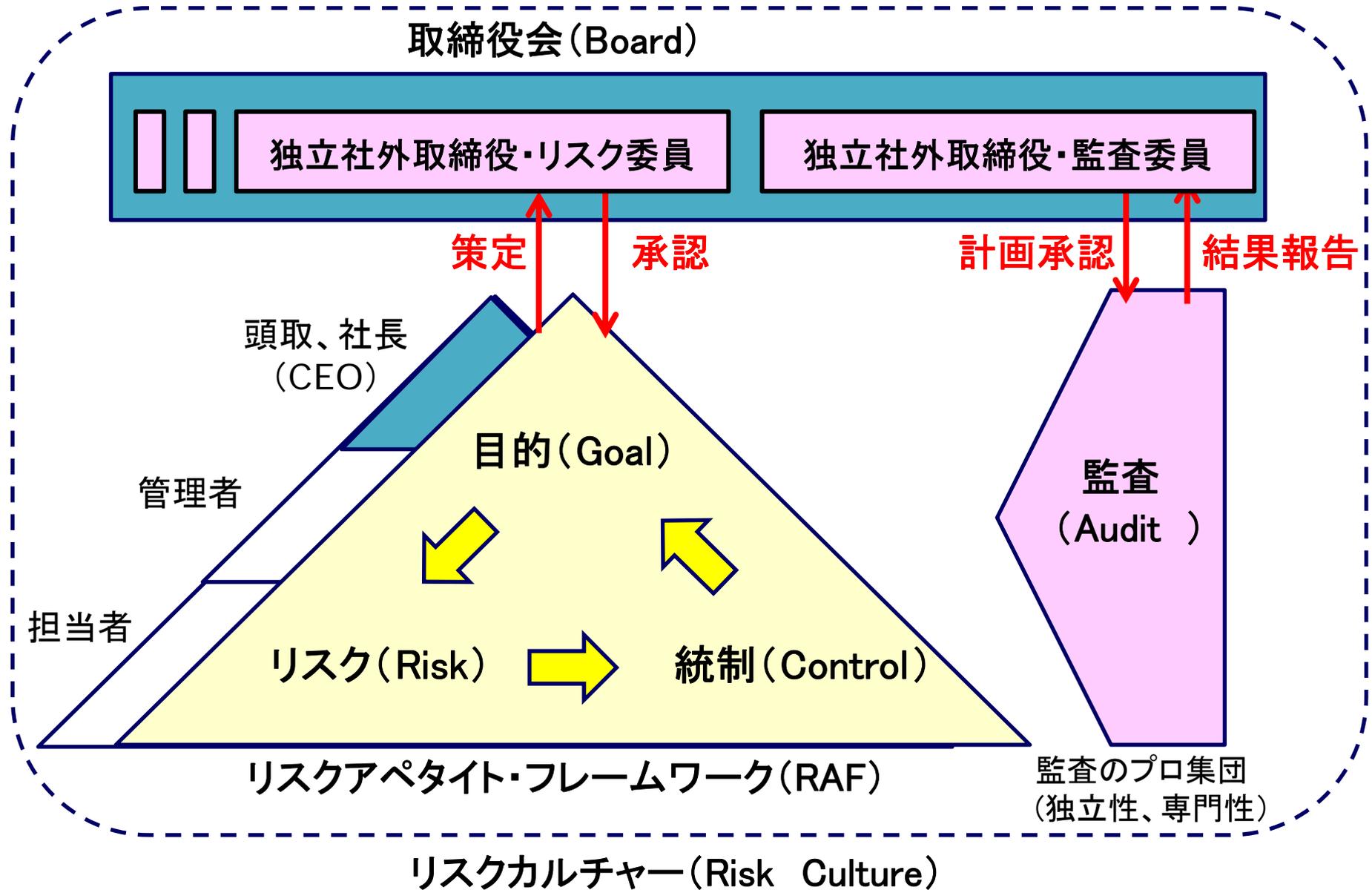
日本銀行金融機構局  
金融高度化センター

# 目次

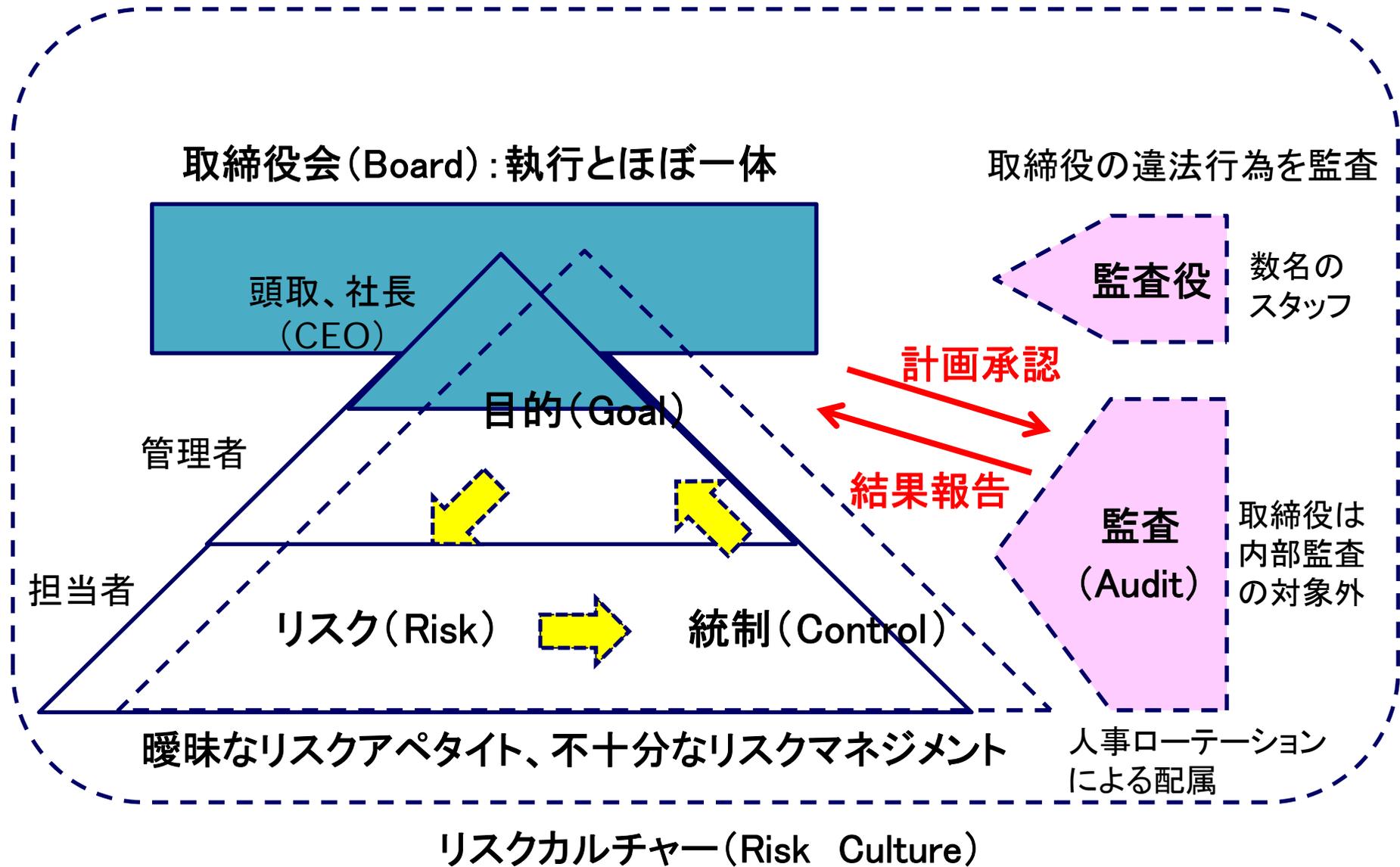
---

1. わが国のガバナンス改革のはじまり
    - 会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定
  2. 金融危機後の海外金融機関のガバナンス改革
    - ガバナンスのグローバル・スタンダード
  3. 今後のガバナンス改革をいかに進めるか
    - 形式的な制度対応ではなく、ステップ・バイ・ステップで  
実質的な改革を目指す
  4. 最後に
-

# ガバナンスのグローバル・スタンダード



# 我が国独自のガバナンス



# 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。

## 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。

# コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月

---

## 【原則4－6. 経営の監督と執行】

- 上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

## 【原則4－8. 独立社外取締役の有効な活用】

- 独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。
- また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。

- 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。

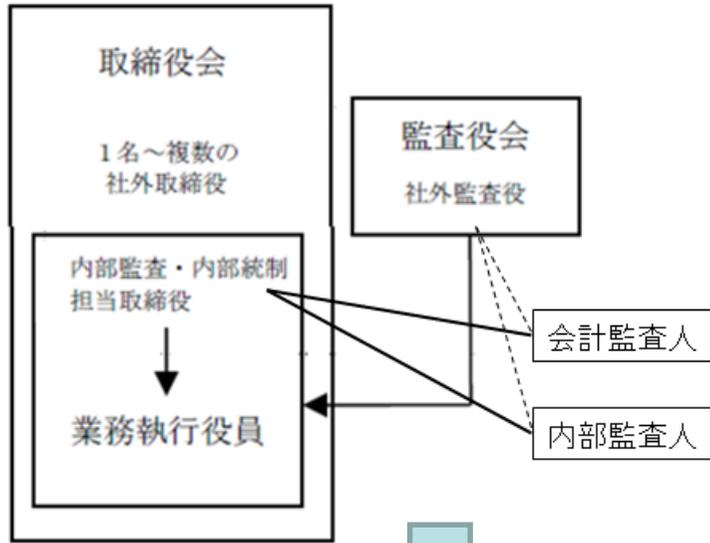
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事

東京大学 社会科学研究所 教授

田中 亘 氏

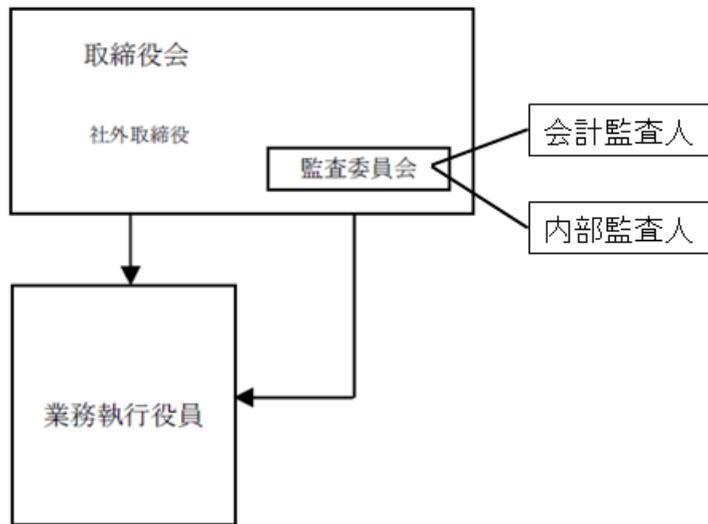


# 監査役会設置会社

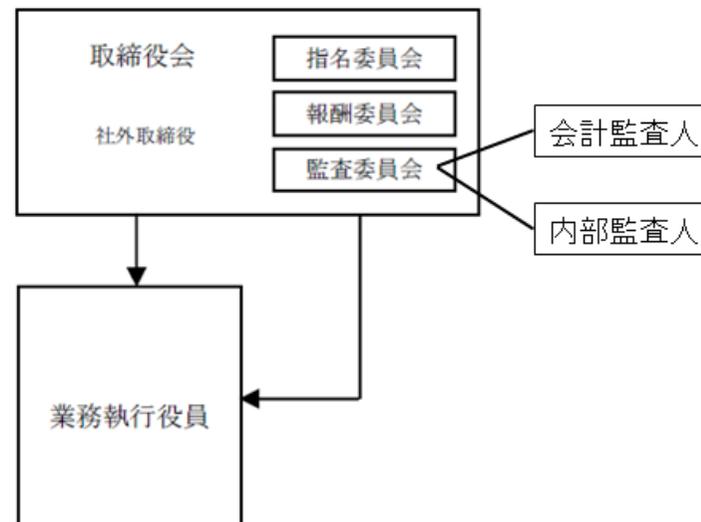


(日本独自の制度)

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。

- ・ 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



# ガバナンス改革が急がれる背景

---

- ◆ 日本企業のガバナンスの改革が急がれる背景としては、一般に以下の諸点があげられている。
    - 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)
-

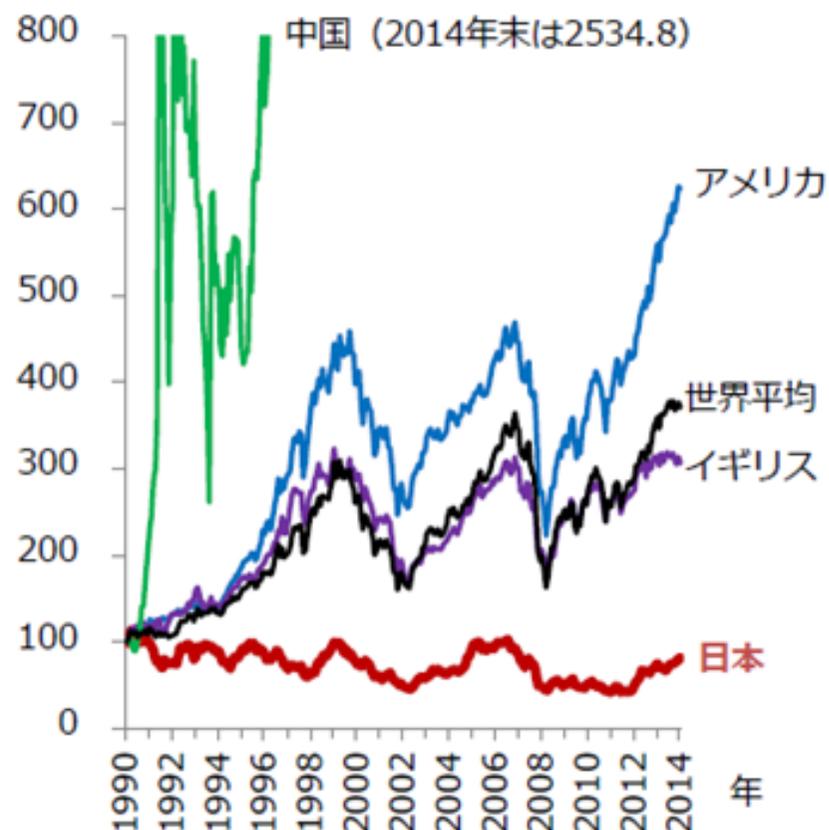
# ①日本経済のパフォーマンスの停滞 (日本企業の攻めの弱さ)

【各国主要指数採用銘柄のROEの比較】

	2011	2012	2013	2014
<b>日本</b> TOPIX	<b>3.3</b>	<b>5.7</b>	<b>8.5</b>	<b>8.5</b>
<b>アメリカ</b> S&P500	15.0	13.6	15.3	15.1
<b>イギリス</b> FTSE100	16.0	9.4	12.6	15.7
<b>中国</b> 上海総合	15.3	13.9	14.0	13.7
<b>世界平均</b> MSCIワールド	11.7	10.6	12.1	12.4

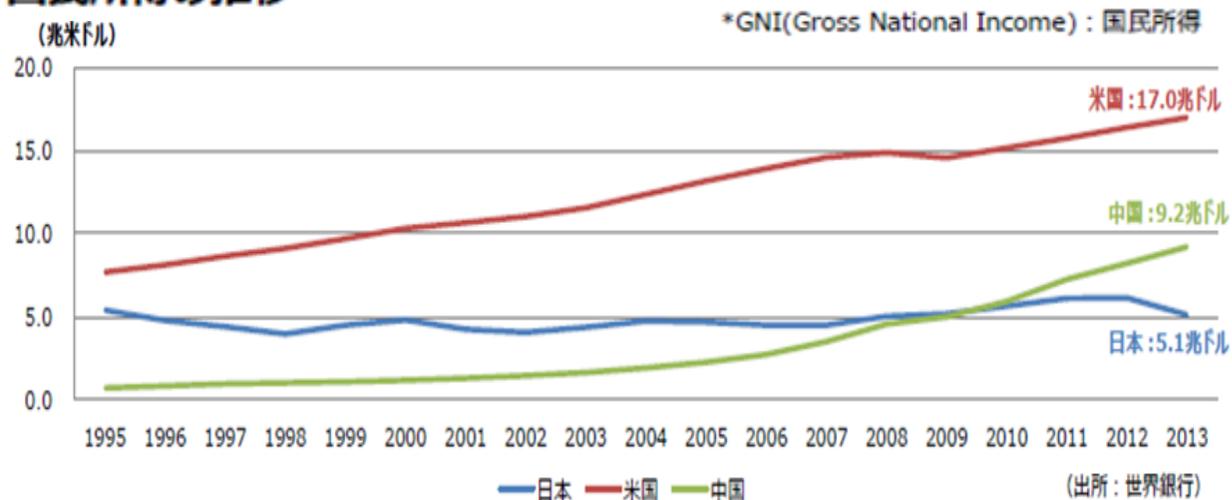
(日本取引所グループ作成資料) (出所: Bloomberg)

【1990年代以後の株価の推移】

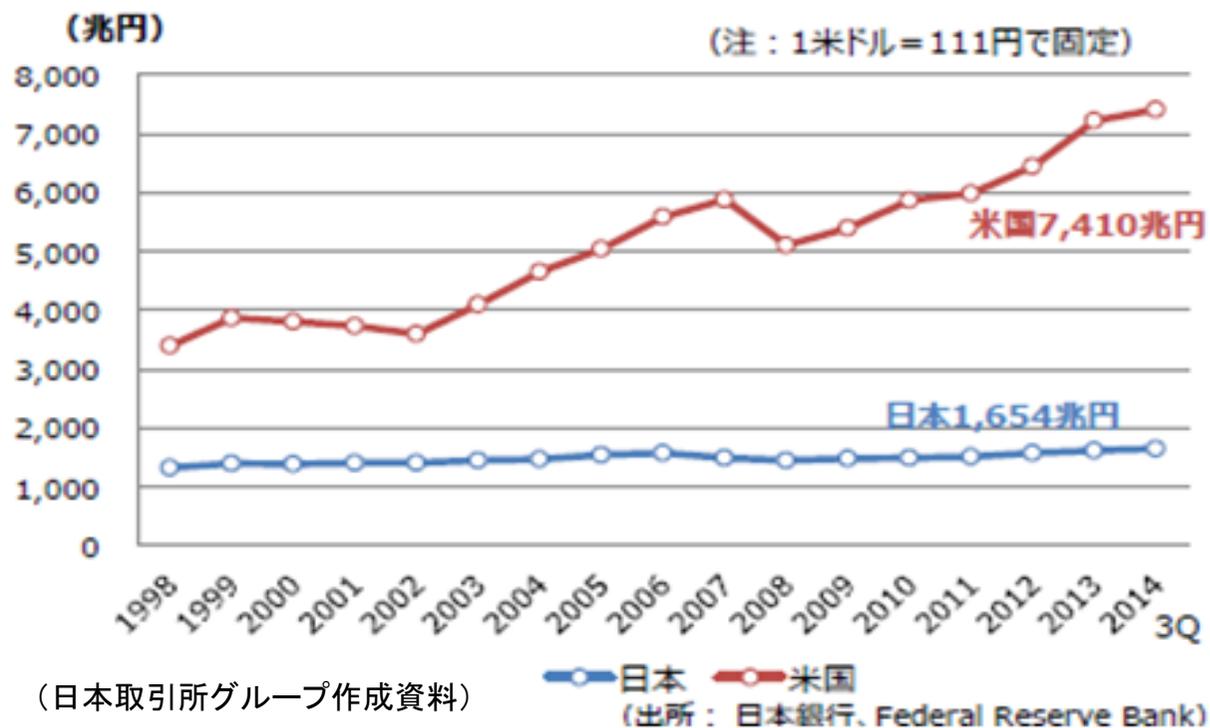


1990年末を100として作成 (出所: Bloomberg)

## 国民所得の推移



## 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、残念ながら紛れもない事実で否定のしようがない。
- この20年間、世界の株価が3倍になった一方で、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。
- 日本企業が再び競争力を回復するためには、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。
- 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。
- 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、厳しいことを言ってくれる社外取締役を選任すべきだ。日本企業の実力は、技術面でもサービス面でも高い水準にあるが、本来の力を活かす経営がなければ、日本経済がトンネルから抜け出すことはない。

## 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。

# 1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

## 「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

- ① 《コーポレートガバナンスの強化》
  - コーポレートガバナンス・コードの策定

## 「日本再興戦略」改訂2014の概要



### 1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

#### 「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

- ① 《コーポレートガバナンスの強化》
  - コーポレートガバナンス・コードの策定
- ② 《公的・準公的資金の運用の在り方の見直し》
  - GPIFの基本ポートフォリオ、ガバナンス体制の見直し
- ③ 《産業の新陳代謝とベンチャーの加速、成長資金の供給促進》
  - 大企業を巻き込んだ支援、政府調達への参入促進、I/T等

### 改革に向けての10の挑戦

#### 「国を変える」

- ④ 《成長志向型の法人税改革》
  - 数年で法人実効税率を20%台まで引き下げることを目指す
- ⑤ 《イノベーションの推進とロボット革命》
  - 革新的な技術からビジネスを生み出すナショナルシステム
  - ロボットによる社会的課題の解決と新たな産業革命

### 2. 担い手を生み出す～女性の活躍促進と働き方改革

#### ⑥ 女性の更なる活躍促進

- 学童保育の拡充
- 女性就労に中立的な税・社会保障制度等の実現

#### ⑦ 働き方の改革

- 働き過ぎ防止のための取組強化
- 時間ではなく成果で評価される制度への改革
- 多様な正社員の普及・拡大
- 予見可能性の高い紛争解決システムの構築

#### ⑧ 外国人材の活用

- 外国人技能実習制度の見直し
- 製造業における海外子会社従業員の受入れ
- 特区における家事支援人材の受入れ
- 介護分野における外国人留学生の活躍

### 3. 新たな成長エンジンと地域の支え手となる産業の育成

#### ⑨ 攻めの農林水産業の展開

- 農業委員会・農業生産法人・農業協同組合の一体的改革
- 酪農の流通チャネル多様化
- 国内外とのバリューチェーンの連結（6次産業化、輸出の促進）

#### ⑩ 健康産業の活性化と質の高いヘルスケアサービスの提供

- 非営利ホールディングカンパニー型法人制度（仮）の創設
- 個人への健康・予防インセンティブの付与
- 保険外併用療養費制度の大幅拡大

## 「日本再興戦略」改訂2014

---

「日本再興戦略」改訂2014で掲げる改革の10の改革の1つが、コーポレート・ガバナンスの強化。

「日本再興戦略」改訂2014 未来への挑戦

- 日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民(家計)に均てんさせるには何が必要か。
- まずは、コーポレート・ガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である。

## ②繰り返し発生する重大な不祥事 (日本企業の守りの弱さ)

---

- ◆ 日本では、会社法により、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、金融商品取引法(J-SOX)により、内部統制報告書制度が導入された。
- ◆ しかし、その後も、オリンパス事件をはじめ、不正会計、経営者不正、組織的な不祥事隠しなどが繰り返し発生している。
- ◆ 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重大な不祥事に対する抑止効果に一定の限界があるとの指摘もみられる。



# 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)

## 監査役会設置会社と同じガバナンス構造を持つ わが国特有の「委員会設置会社」の問題点

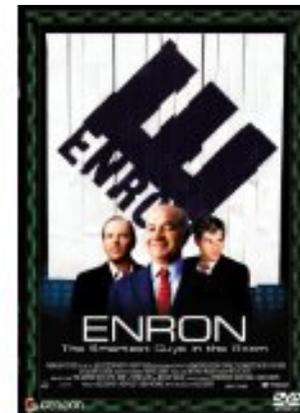
- ・ わが国の「委員会設置会社」(会社法改正に伴って、指名委員会等設置会社に名称変更)の多くは、監査役制度に引きずられ、誤ったガバナンス構造を採用しているため、ガバナンスが有効に機能しない。
- ・ 監査委員長は、常勤監査役と同様に、社長の元部下が務めるケースが少なくなく、その場合、経営者に対する独立性は確保されない。
  - 山一証券、オリンパス、東芝の場合、常勤監査役、監査委員長は、財務部門の元責任者で不正会計に関与していた。
- ・ 内部監査部門は社長直属。監査委員会は、内部監査の結果を形式的な報告を受けるだけの先もみられる。
  - 監査委員会が内部監査部門を直接指揮することができなければ、経営者不正や組織的な不祥事隠し、経営者が主導した施策の問題点の指摘などを調査することはできない。

## (参考) 海外の不正会計事件

- 委員会設置会社であるエンロン社、ワールドコム社で、巨額の不正会計事件が起きている。両事件をとらえて、日本国内では、「ガバナンスの構造に関わらず不祥事は起きる」、「所詮、ヒトの問題である」との意見が少なからずみられる。
- しかし、両事件に関して、日本では正しく報道されていない。  
エンロン事件 → 不正会計のコンサルティングをした監査法人が会計監査、内部監査を行っており、ガバナンスが機能しない特殊な構造の下で起きた事例  
ワールドコム事件 → 委員会設置会社のガバナンスが有効に機能し、不正会計を暴いた事例
- 両事件の後、ニューヨーク証券取引所上場規則で、内部監査のレポート・ライン(指揮命令系統)を監査委員会とすることが定められ、SOX法が制定された(監査委員会の強化、CFO、CEOの責任の明確化、内部統制報告書の作成・提出)。その後、米国では重大な不正会計事件は起きておらず、抑止されている。

## エンロン事件

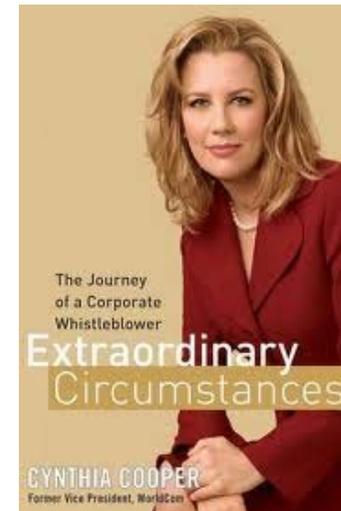
- ・ 2012年、総合エネルギー取引とITビジネスを行っていたエンロン社が、特定目的会社（SPC）を使った簿外取引で、利益を水増し計上していたことが発覚、経営破綻した。
- ・ CEOケン・レイ、CFOアンドリュー・ファストウ、COOジェフ・スキリングなど経営陣が、詐欺、インサイダー取引の容疑で訴追された。
- ・ 2001年8月、副社長のシェロン・ワトキンス氏は、CEOケン・レイに会計不正を告発して、破綻する可能性があることを警告していた。
- ・ 大手監査法人のアーサー・アンダーセンは、簿外取引のコンサルティングを行うなど事件に深く関与。
- ・ さらにアーサー・アンダーセンは、会計監査、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年月、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。
- ・ 執行サイド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、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のレポート・ラインを監査委員会とすることが定められた。
- ・ さらに企業改革法(SOX法)が制定された。



### 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)

---

- ◆ 欧米先進国だけでなく、アジア各国においても、取締役会のうち社外取締役が過半を占めるようになっている。
  - ◆ OECDコーポレート・ガバナンス原則、COSOフレームワーク、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」などにおいて、「取締役会には十分な数の社外取締役を置き、経営者からの独立性を確保する」ことが求められている。
  - ◆ こうした国際社会の動きの中で、日本の企業だけが独自のガバナンス制度を取り続けていくことの合理性を説明していくことが難しくなると指摘されるようになり、会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定が行われるに至った。
-

# 各国の独立取締役選任状況

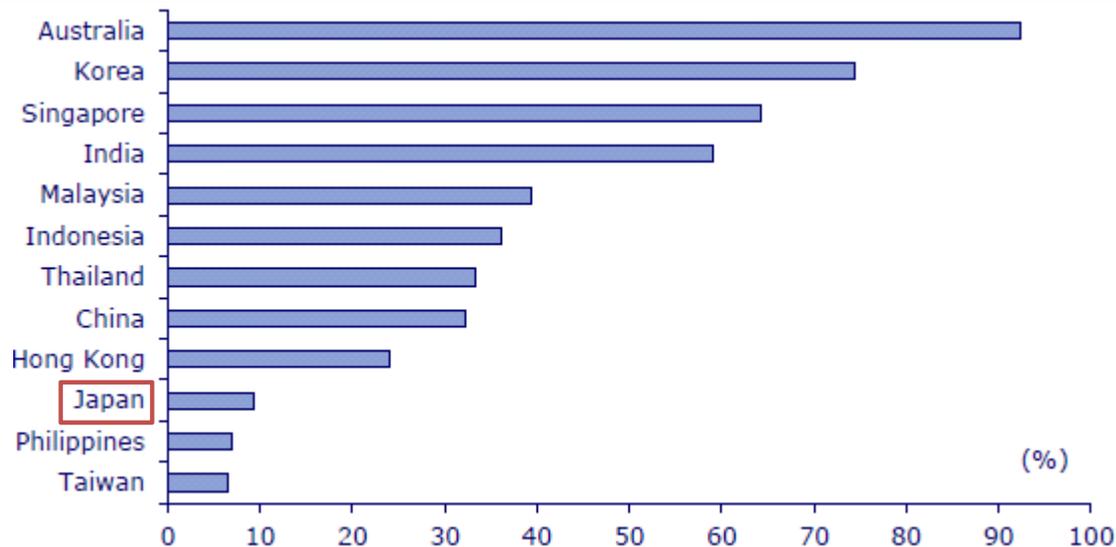
## 先進国の状況

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）



日本取引所グループ作成資料

(ACGA「CG Watch 2012」より)

# コーポレート・ガバナンスの国際標準

## OECD(経済開発協力機構)

- ✓ 国際的な経済協力機構
- ✓ 日本を含む34か国が加盟

## OECDコーポレート・ガバナンス原則

- ✓ 1999年に承認され、2004年に改訂
- ✓ 初版の6人の起草メンバーの1人は日本の財界人（立石信雄オムロン名誉会長（当時））
- ✓ コーポレート・ガバナンスについて、OECD加盟国及び非加盟国の立法・規制上の指針を提供（拘束力はなし）
- ✓ 「VI.取締役会の責任」において以下の原則及び注釈を規定

### (原則)

E. 取締役会は、会社の業務について客観的な独立の判断を下すことができるべきである。

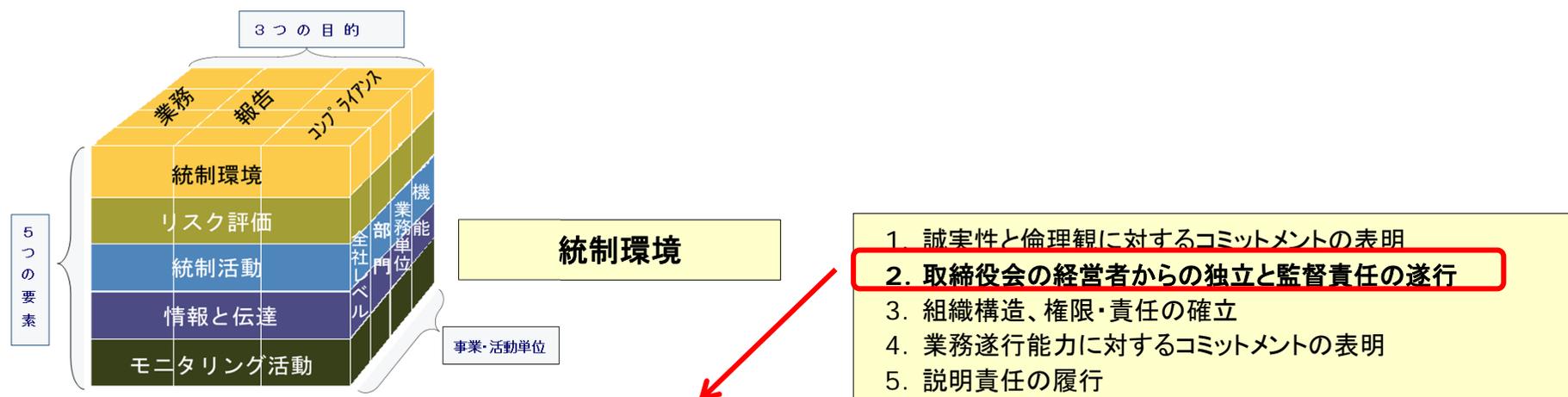
### (上記原則への注釈)

経営業績の監視、利益相反の防止、会社に対する競合する要請の間のバランスをとることの義務を果たすために、取締役会が客観的な判断を下せることが重要である。第一に、これは、経営陣との関連での独立性と客観性を意味するものであり、取締役会の構成・構造についても含意を有するものである。かかる状況において取締役会が独立であるために

**通常は、十分な数の取締役会メンバーが経営陣から独立していることが必要とされる**

であろう。多くの場合、客観性を確保するために、取締役会メンバーのうち、相当数の者が会社や関連会社によって雇用されていないこと及び、相当の経済関係、血縁関係、その他の関係を通じて、会社やその経営陣と緊密な関係にないことが必要となる。

# COSO (2013改訂版) 有効な内部統制の17の原則



**2. 取締役会は経営者から独立していることを表明し、かつ、内部統制の整備および運用状況について監督を行う。**

リスク評価	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 目的の明確化</li> <li>7. リスクの識別と分析</li> <li>8. 不正リスクの検討</li> <li>9. 重大な変化の識別と分析</li> </ol>
統制活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. 統制活動の選択と整備</li> <li>11. テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備</li> <li>12. 方針と手続を通じた展開</li> </ol>
情報と伝達	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. 関連性のある情報の利用</li> <li>14. 組織内における情報伝達</li> <li>15. 組織外部との情報伝達</li> </ol>
モニタリング活動	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. 日常的評価および／または独立的評価の実施</li> <li>17. 不備の評価と伝達</li> </ol>

## 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」(2015)

- 取締役会はその責任を遂行するのに適していなければならず、効果的な監視を促す構成を保持していなければならない。このため、取締役会は十分な数の独立取締役を含むべきである。

※作業部会の当初案は「独立社外取締役は過半を占めるべきである」であった。日本だけがこれに反対、表現をトーンダウンするように申し入れを行った。レベルを変えて、3回申し入れたが、欧米、アジアの各国がこれを却下。4回目の申し入れで、ようやく「十分な数の社外取締役を含むべきである」との表現に決着した経緯。

### 金融安定理事会テーマレビュー 先進的な実践事例(2013)

- 独立取締役の量的(人数)な最低要件を定めている。
  - 独立取締役の構成は全体の3分の1から4分の3まで
- 独立取締役の定義の厳格化を図っている。
- 取締役会の集合的な能力、資質の自己評価、第三者評価を実施している。

## 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ドコモといった日本の上場企業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、達成されない場合は、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。
- 会社法で定められた社外取締役に対して、東証は独立取締役を推奨している。株式保有や取引、経営者の親族らとの関係がないなど実質的な独立性が要件で、東証1部企業の独立取締役の導入比率は5割弱。カルパースなどは、独立取締役の比率の向上を求めている。

## 我が国独自のガバナンスは国際的な理解がえられるか？

---

監査役会設置会社を採用している場合、  
なぜ、国際社会とは全く異なる制度を採用しているのか、  
その合理的理由の説明、開示を求められるようになる。

「日本の法律・制度で認められているから」では、答えに  
なっていない。

# 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。

# 日本監査役協会の立場

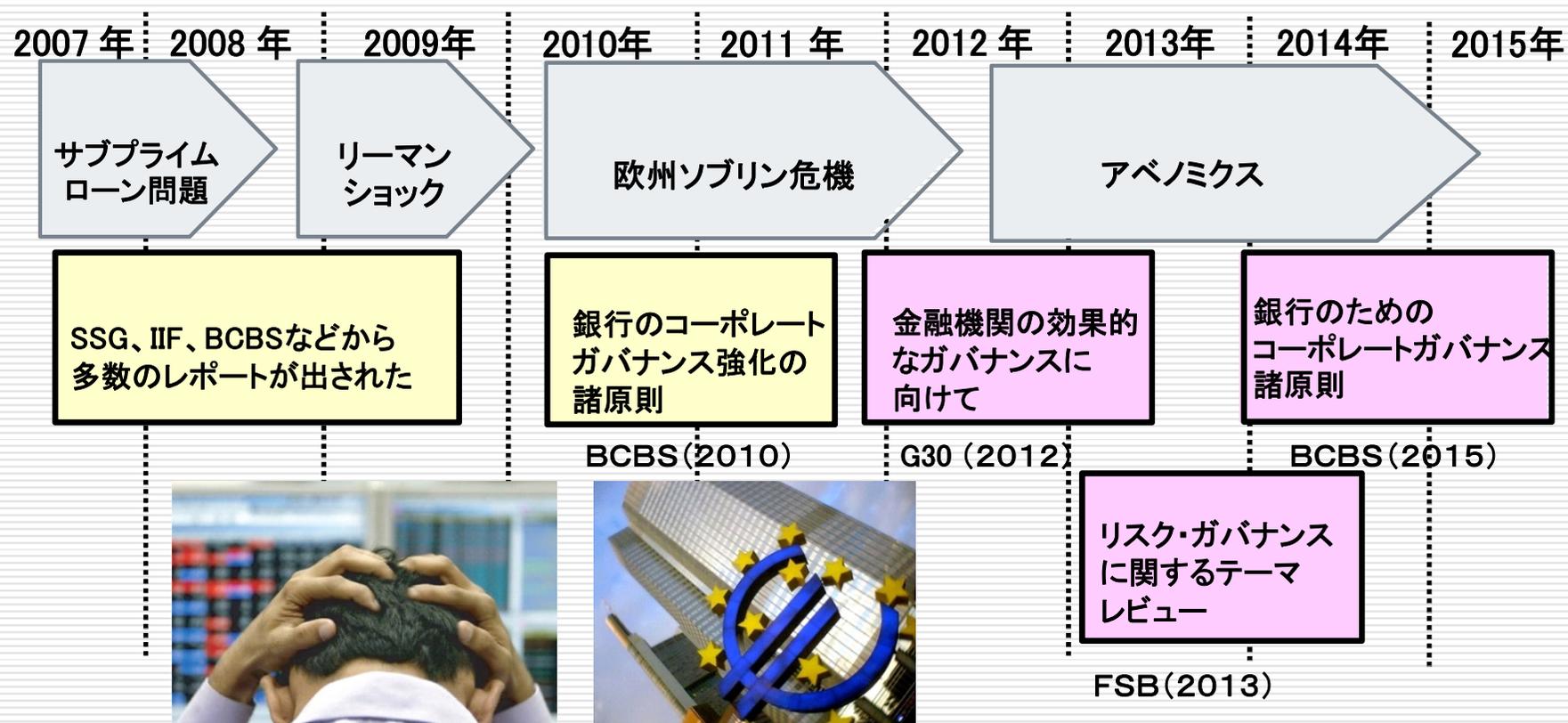
## 監査役制度の維持にはこだわらない。

セミナーで色々な資料をみて、また、お話を聞かれて  
「監査役」を選ぶか、あるいは、「監査委員」、「監査等委員」を  
選ぶかは 皆さんの判断です。

公益社団法人日本監査役協会 会長  
広瀬 雅行 氏  
(日本取引所グループ 取締役・監査委員長)



## 2. 金融危機後の海外金融機関のガバナンス改革 — ガバナンスのグローバル・スタンダード



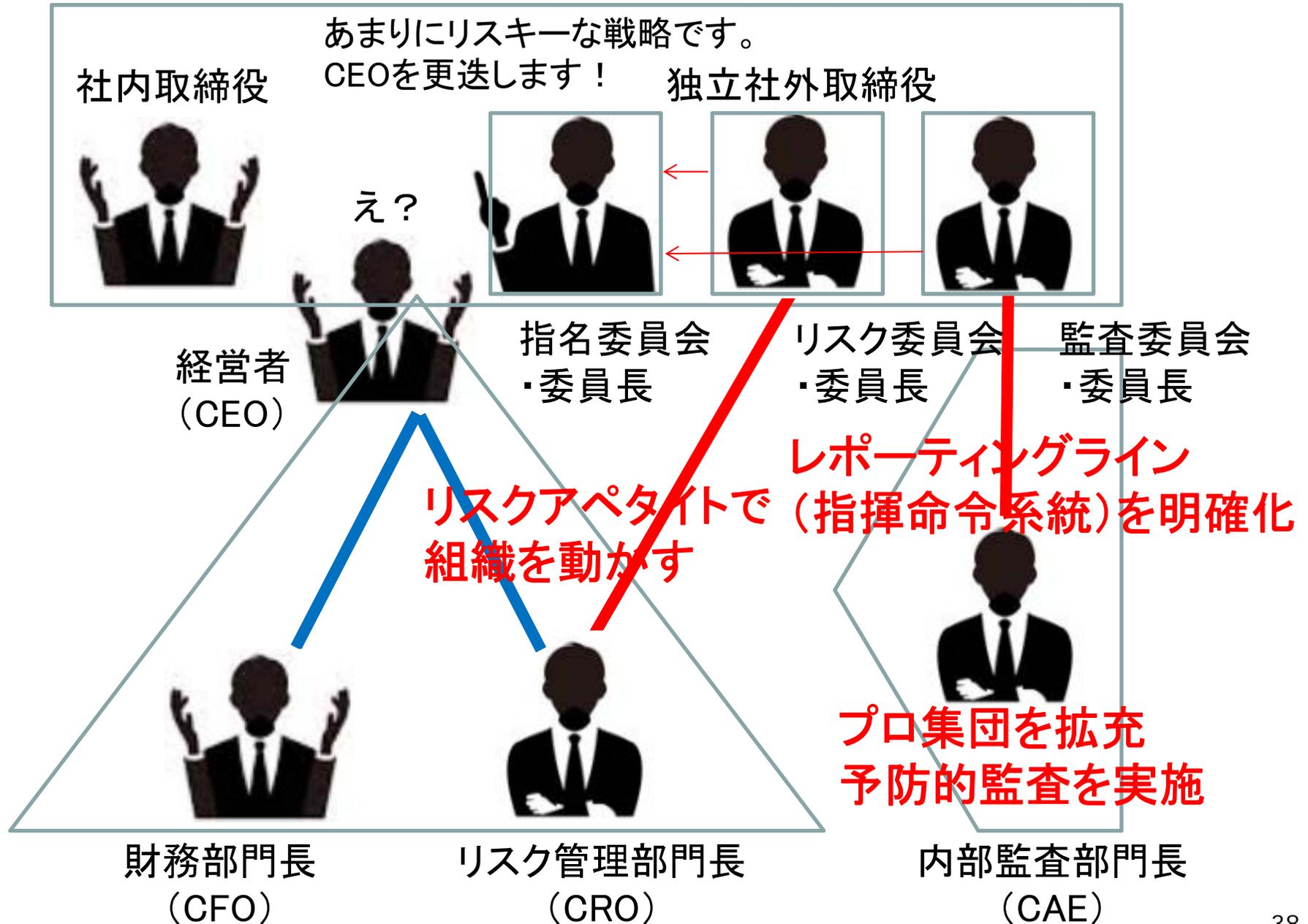
## 金融危機後、海外の金融機関ではガバナンス改革が大きく進展。グローバル・スタンダードとして確立した。

---

- ◆ 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)



## (1) 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)。

## (2) 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】

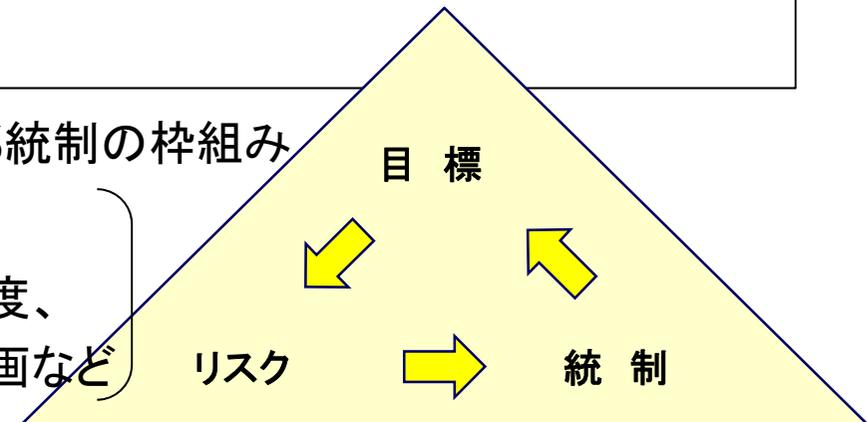
- 経営目標を達成するために、どのようなリスクを、どこまでとることを許容するかを「リスクアペタイト」としてステートメントにしている。
- リスクアペタイトを起点にして、業務・収益計画、コンプライアンス方針、リスク管理方針、リスク枠・損失限度、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、さまざまな内部統制の仕組みを見直して、「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)として再構築した。
- 経営者は、リスクアペタイト、RAFを取締役会に諮って承認を受けている。

## (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



### (3) 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】

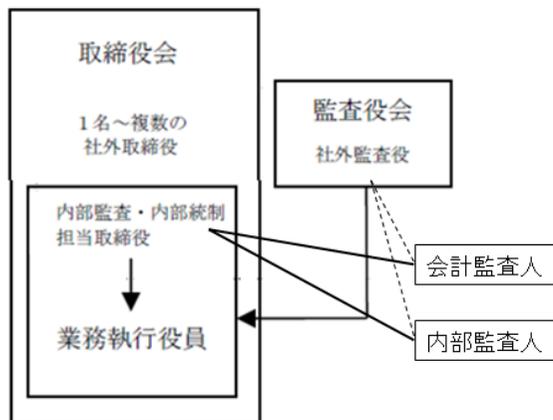
- 監査委員会は、他の委員会と明確に区別する。
- 監査委員長は、独立社外取締役とし、監査委員会は独立社外取締役、非執行取締役で構成する。
- 内部監査の第一義的なレポーティング・ライン(指揮命令系統)を監査委員会とする。
  - 監査委員会が、内部監査の計画・予算を承認し、その結果報告をはじめに受ける。
  - 監査委員会が、内部監査部門長の人事権、内部監査部門の業績評価を行う。
  - 経営者不正、組織的な不祥事隠しがあった場合を想定して、監査委員会は内部監査部門に対して特別調査を命じる権限を有する。
- 予防的監査の実施を目指し、内部監査部門の要員が、リスク委員会や他の意思決定プロセスに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

### 3. 今後のガバナンス改革をいかに進めるか

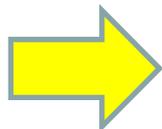
---

- ◆ 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企業・金融機関が増加。
- ◆ 今後、改正会社法・コーポレートガバナンス・コードへの形式的な対応にとどまらず、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。

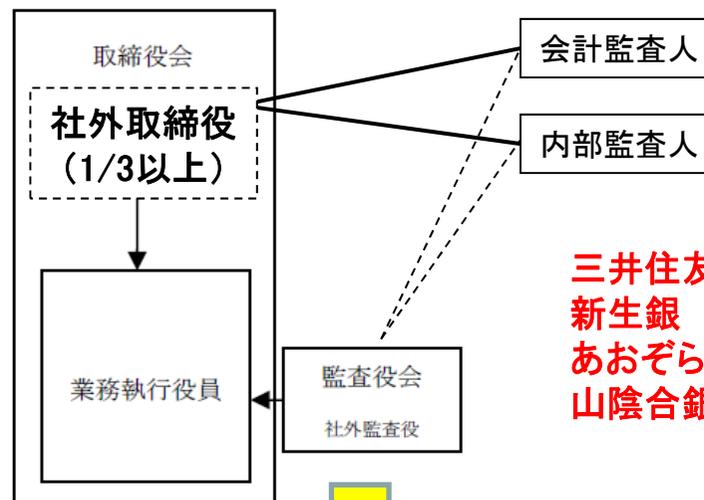
## 監査役会設置会社



三井住友FG  
社外役員を増加



## 監査役会設置会社

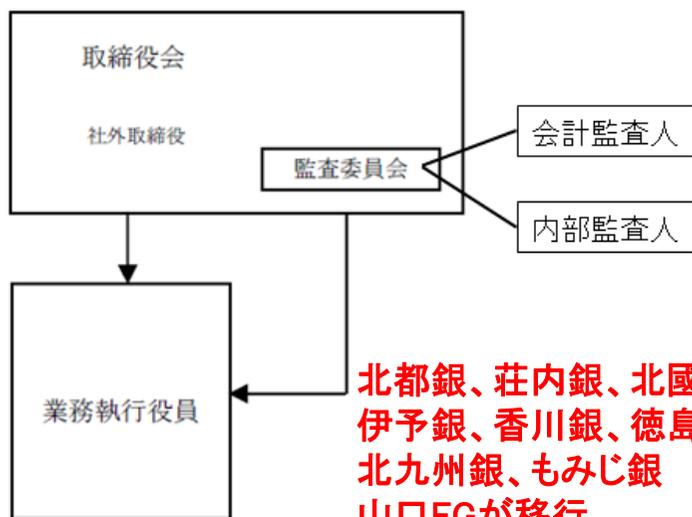


三井住友FG  
新生銀  
あおぞら銀  
山陰合銀

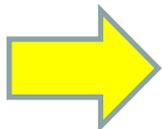
独自

GS

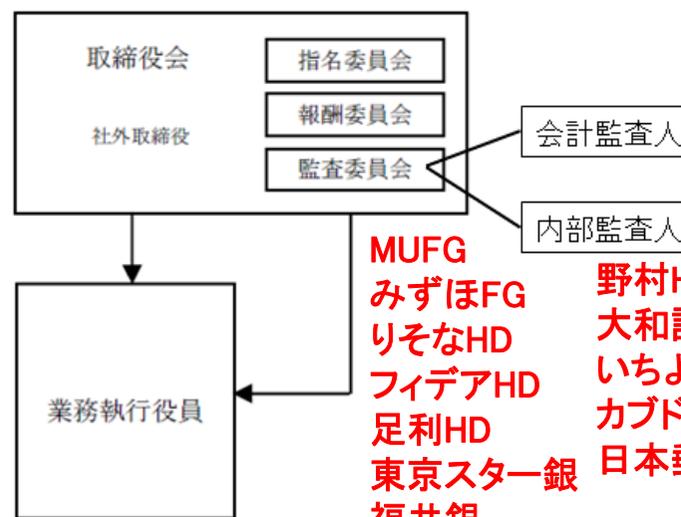
## 監査等委員会設置会社



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

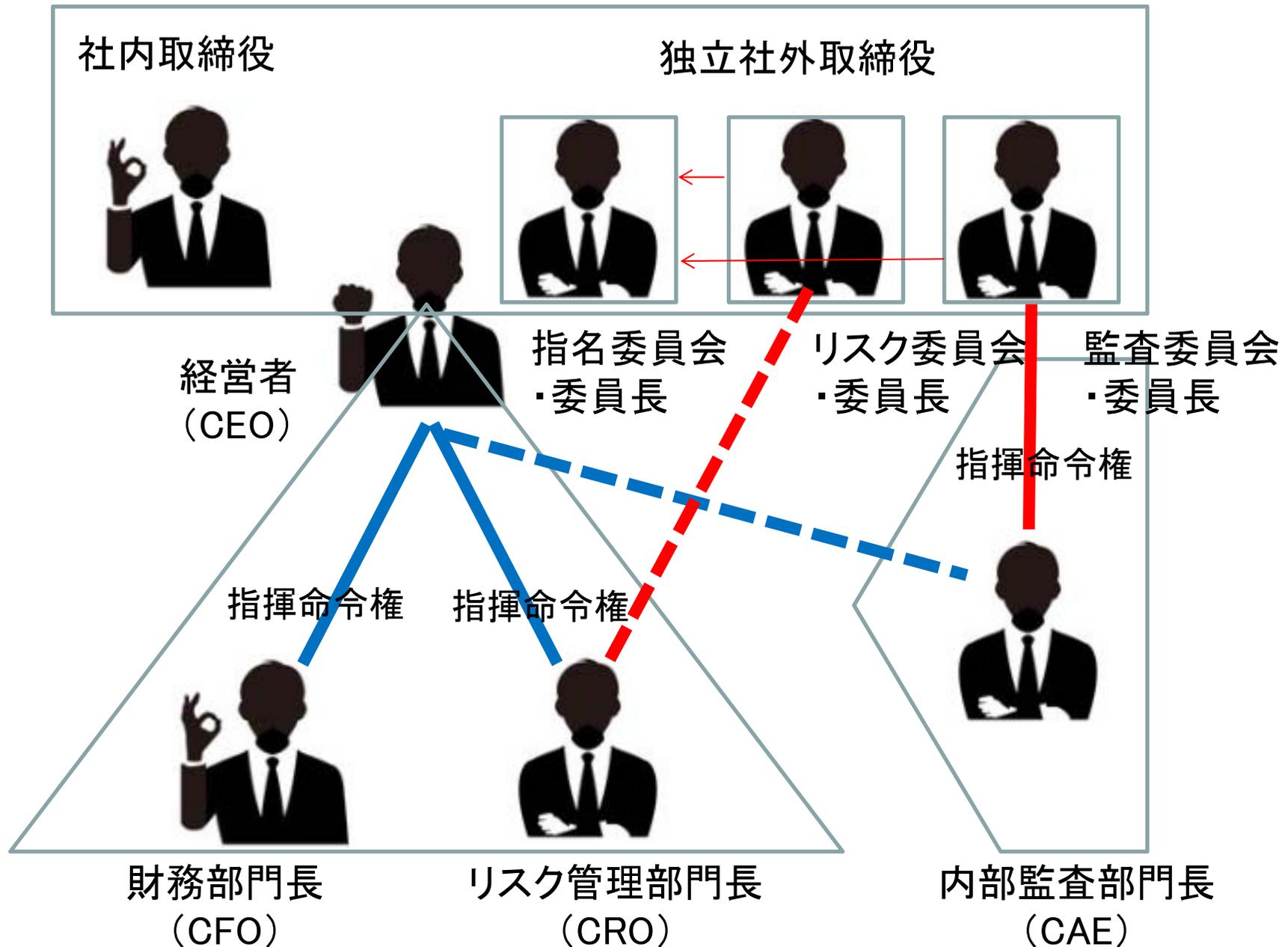
## — 金融モニタリングレポート(2015年7月)

- 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。

---

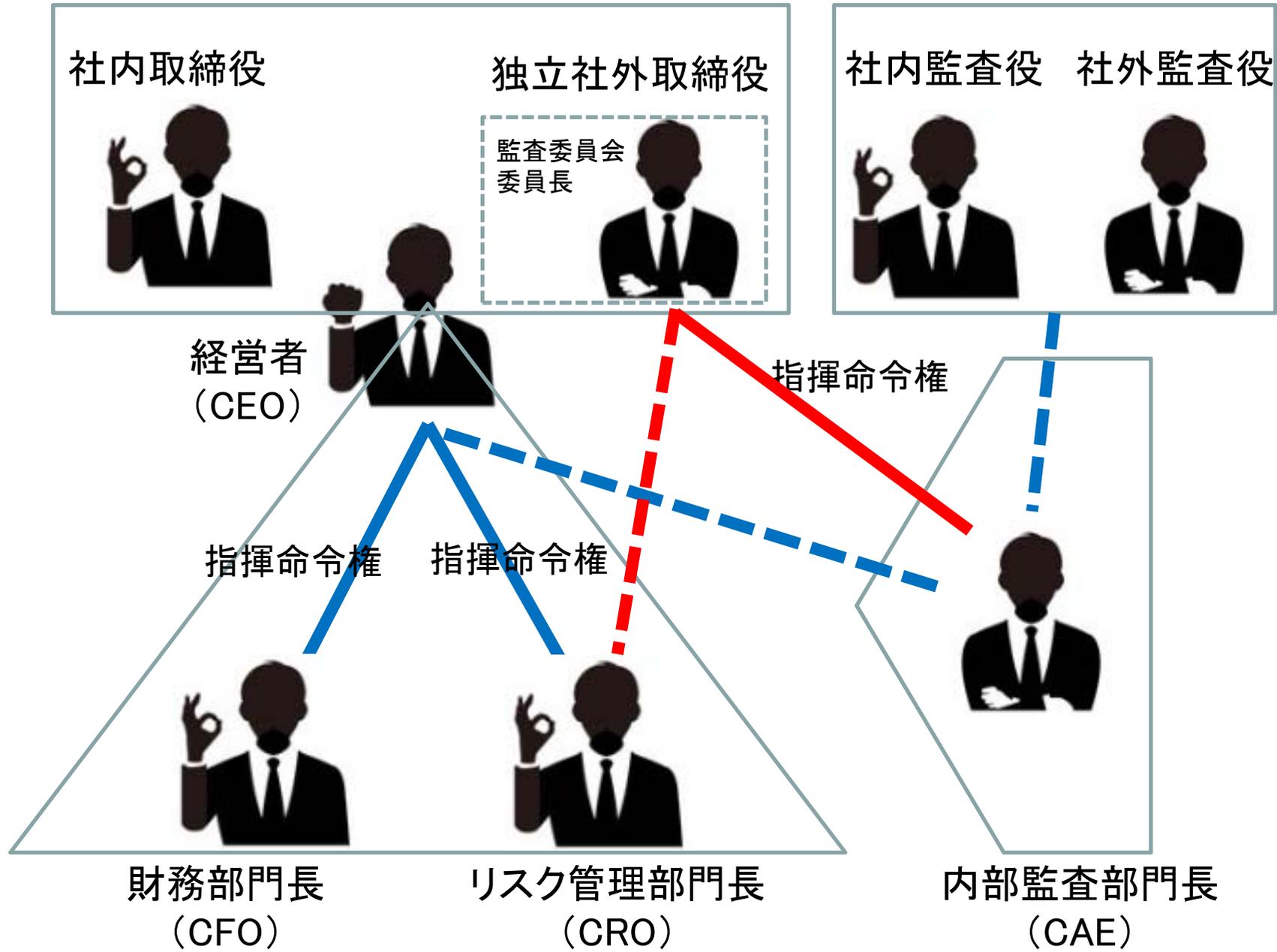
○ 当面、目指すべき金融機関のガバナンス態勢

# メガバンク等（指名委員会等設置会社）





# 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）



---

## ○ 金融機関のガバナンス改革のステップ

## 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て、取締役会の議論を活発化する。
- ② 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。
- ③ 取締役会の議長を経営者（CEO）と分離するなど適切なチェック・アンド・バランスを確保する。
- ④ 社外取締役と重要事項を協議する各種委員会（法定・任意）を設置する。
- ⑤ 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（指示命令系統）を確立する。

## ガバナンス改革のステップ

### ① 多様で十分な数の社外取締役を確保して、取締役会の議論を活発化する。

---

- ◆ 経営戦略・課題に照らして必要となる人材を外部から探してくる  
ことが重要。
    - 良い人材は「早い者勝ち」(ライバルに取られたら、取り返せない)と心得るべき
  - ◆ 経営戦略・課題を議論しやすいように取締役会の上程事項を  
変更する必要がある。
    - 指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社に移行した  
場合だけでなく、監査役会設置会社であっても、個別取引  
に関する決議事項などは執行役員に権限移譲する。
  - ◆ 取締役会の運営に関して、改善する枠組みを作る。
    - 社外取締役へのアンケート、インタビューのほか、外部評価  
・コンサルティングの活用も検討する。
-

## 社外取締役の選定方法に関する事例 — 金融モニタリングレポート(2015年7月)

- 自行の経営課題を明確化し、その克服のための人材を選任。
- 地元出身者で地域への貢献意欲の高い人材を社外ネットワークを通じて探す。
- 独立性の判断基準で、取引先の関係者を形式的に一律排除しないように配慮。
- 候補者を任意の経営諮問委員会等のメンバーにして活動状況をみて社外取締役としての資質・適正を見極め。

## 取締役会運営の改善に関する事例

### — 金融モニタリングレポート(2015年7月)

- 社内外の取締役・監査役に対して、取締役会運営、審議状況に関する無記名のアンケート調査を実施
- 外部コンサルティング会社を活用し、社内外の取締役に対するインタビューを実施。

※ 我が国の金融機関では、取締役会の独立性、専門性、機能度に関する自己評価、外部評価を受けている事例は、まだ、みられていない模様。

## 既に多様で十分な数の社外取締役を確保して、 取締役会の議論を活発化している金融機関の事例

- ◆ りそなHD  
機関設計 委員会設置会社  
議長 代表執行役社長  
構成 社外・社内 6名・4名 非執行7名・執行3名
- ◆ みずほFG  
機関設計 委員会設置会社  
議長 独立社外取締役  
構成 社外・社内 6名・7名 非執行8名・執行5名
- ◆ 山陰合同銀行  
機関設計 監査役会設置会社  
議長 会長  
構成 社外・社内 3名・5名 非執行4名・執行4名

## 【実践事例】りそな改革とコーポレートガバナンス

### りそなホールディングス

### 取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)

- 社外取締役が過半を占める。りそな発足以来、社外取締役が入れ替わっても、取締役会はもちろん、それ以外でも社外取締役同士で自然と集まり喧々諤々(けんけんがくがく)の議論が行われている。
- 社外取締役の普通の感覚や徹底した議論が、りそなのさまざまなサービス改革(窓口営業17時まで、お客さまに伝票を記入させる慣行の是正、待ち時間ゼロを目指す取組みなど)をリードしてきた。
- 故細谷会長が「りそなの常識は世間の非常識」とよく言っていたが、「ガラス張り」の経営のもと、社内論理に陥る危険性をどのように是正するかの仕組みづくりが、コーポレートガバナンスの本質であると考えている。
- 社外取締役の受け入れに関して不安を抱く向きもあるかもしれないが、何年もこうした運営を続けてきた実感として、何らかの不安を抱いたことは1度もない。
- 防衛的な発想ではなく、社外取締役から各分野の専門知識や他業界の考え方、知見をいかに学び、経営に活かすかということが重要である。

## リそなのコーポレート・ガバナンス体制

### 取締役会メンバー(リそなホールディングス)

#### 取締役会(10名)

(2014年5月1日現在)

社内取締役  
(4名)

- \*1 取締役兼代表執行役社長 東 和浩
  - 取締役兼代表執行役 菅 哲哉
  - \*2 取締役兼代表執行役 古川 裕二
  - 取締役 磯野 薫 監査
- (\*1: 取締役会議長 \*2: 6月の株主総会后、取締役就任予定)

- ・過半数を社外取締役に構成
- ・各委員会の委員長は社外取締役
- ・社外取締役全員が独立役員

社外取締役  
(6名)

- 取締役 永井 秀哉 (東洋学園大学大学院現代経営学部 教授) \* 監査 指名
  - 取締役 大藪 恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授) 指名
  - 取締役 有馬 利男 (一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク代表理事)\* 指名 報酬
  - 取締役 佐貫 葉子 (NS綜合法律事務所 所長) 監査
  - 取締役 浦野 光人 (株式会社コフレイ 相談役) \* 報酬
  - \*3 取締役 松井 忠三 (株式会社良品計画 代表取締役会長兼執行役員) 報酬
- (\*3: 6月の株主総会后、取締役就任予定)
- (\* : 委員会委員長)

リそなの役員執務室は、ガラス張りで1室となっている。コーポレートガバナンス事務局等専門スタッフが、社外取締役に全面的にサポート。

菅氏自身がコーポレートガバナンス事務局に5年間在籍。「社外取締役に意見を身近に聴けたのは貴重な財産」



## 【実践事例】 ガバナンス改革 — この1年を振り返って みずほフィナンシャルグループ

### 取締役執行役常務 藤原 弘治 氏

(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー・パネルディスカッション)



- 昨年6月、委員会設置会社に移行した。その際、①監督と経営の分離、②権限委譲による機動性と迅速性(スピード)、③経営監督における経営からの独立性、そして、④グローバルスタンダードの採用、の4点を強く意識した。
- 取締役会の議長は、社外取締役である元大臣の大田弘子氏。指名委員会と報酬委員会は、全員が社外取締役で構成。取締役会は社内7名・社外6名、執行側5名・非執行側8名という構図。
- 社外取締役のサポートを専門に行うため、「取締役会室」という専門の室に10名程度のスタッフを配置。
- 取締役会では、主要議案に1時間かけて徹底的に議論することもある。
- まず課題と問題点を明確にする。「強化」「推進」「整備」「検討」などの抽象的な表現は使用しないなどの運営が定着。
- 社外取締役との議論を通じて、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルは大きく変化。これを役職員全員に広げ、組織風土、企業文化として浸透させていく。

社外取締役（6名）



野見山 昭彦



大橋 光夫



川村 隆



甲斐中 辰夫



安樂 兼光



大田 弘子  
(取締役会議長)

非執行（8名）

社内取締役（7名）



高橋 秀行  
(取締役会副議長)



船木 信克



佐藤 康博  
(グループCEO)



辻田 泰徳  
(グループCCO)



綾 隆介  
(グループCRO)



真保 順一  
(グループCFO)



藤原 弘治  
(グループCSO)

執行（5名）

## 【実践事例】山陰合同銀行のガバナンス改革

### 山陰合同銀行 会長 古瀬 誠 氏



(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)

- ガバナンス改革は経営トップでないとできない。経営トップになって、以前から頭の中で検討していたガバナンス改革を断行した。
- 改革の目的は、継続的な創造力を生むこと、透明性を確保すること、アクセルとブレーキのバランスをとること。
- 取締役会では、自らが議長を務め、社外を含む非執行取締役と執行取締役の数を半々（4人:4人）にしている。
  - 非執行取締役・会長が議長をつとめるのはグローバル・スタンダード（バーゼル銀行監督委員会「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」）に合致する先進事例。
  - 社外取締役は自主的な判断で3名を選任。取締役会のうち3分の1以上に相当する。日本のコーポレートガバナンス・コード原案が推奨するポイントを従来から実践している。



- 取締役会の議論は、執行サイドの説明が不足すれば、エンドレスに続く。取り下げも起きるなど極めて活発。

## ガバナンス改革のステップ

### ② 社外取締役のサポート態勢、研修プログラムを整備する。

---

- ◆ 社外取締役に対して情報を提供するためのサポート・スタッフを配置したり、専門知識を取得し強化する研修プログラムを用意するなどの支援体制を整備することが重要。
  - ◆ 日本金融監査協会が行ったアンケート結果によると、金融機関の社外役員には、①金融経済情勢、②金融業務、③規制・監督④ALM・収益構造、⑤リスク管理、⑥コンプライアンス、⑦監査⑧会社法・ガバナンスコードなどの広範な専門知識が必要とされる。
  - ◆ 単独で研修プログラムを単独で用意するのが難しい場合、協会ベースでのプログラム策定や外部セミナーの活用を考える。
-

# 社外取締役に対するサポートに関する事例 — 金融モニタリングレポート(2015年7月)

(サポートスタッフ)

- サポートスタッフ、専門組織の設置

(研修・レクチャー、勉強会)

- 金融の専門知識や業務内容に関する研修・レクチャー、勉強会の開催
- 営業拠点(国内外)等への訪問視察
- 支店長会議、地元企業との会合への出席

(監査役、監査委員との連携)

- 監査役会の議事録を社外取締役に配布
- 常勤監査委員と監査委員でない社外取締役との意見交換

## ガバナンス改革のステップ

### ③ 取締役会の議長を経営者（CEO）と分離するなど適切なチェック・アンド・バランスを確保する。

---

- ◆ 国際社会では、取締役会・議長は、経営者（CEO）に対する適切なチェック・アンド・バランスを確保するため、独立社外取締役、あるいは、非執行取締役とするのが原則。
- ◆ 経営者（CEO）が議長を務める場合は、十分な数（過半数）の独立社外取締役を確保するとともに「目付け役」として機能し得るシニアな独立社外取締役を置き、適切なチェック・アンド・バランスを確保していることを示す必要がある。

## 会長を「取締役会・議長」として活用する

- 日本企業・銀行では、会長が代表権を持つ場合が多い。しかも、会長による代表権の行使は想定されないケースも少なくない。
- そのような場合には、会長に、代表権を返上していただき、非執行取締役として、取締役会・議長に就任してもらうのが良い。
- 執行役員の監督者としての会長の位置付けが明確化するため国際的な評価が高まる。
- 会長が取締役会・議長に就任すると、各種委員会の委員長を兼任することはできないが、たとえば、指名委員、報酬委員との兼任は認められる。

## ガバナンス改革のステップ

### ④ 社外取締役と重要事項を協議する法定・任意の委員会を設置する。

---

- ◆ バーゼル委「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」には、取締役会に設置する委員会として、「監査委員会」、「リスク委員会」、「コンプライアンス委員会」、「報酬委員会」、「指名委員会」などが例示されている。
    - 上記原則の中で、重要視されているのは「監査委員会」。  
冒頭に例示され、かつ、その要件に関する記載が最も多い。
  - ◆ わが国のコーポレートガバナンス・コードでも、法定、任意の形態を問わず、社外取締役を主要な構成員とする各種委員会を置くことが推奨された。
-

## 監査委員会の設置

---

- ◆ まず、法定・任意の「監査委員会」を設置して、社外取締役の人数確保、態勢の整備を図りながら、他の委員会設置を検討するのが現実的。
- ◆ 監査役会設置会社であっても、「監査委員会」を設置するのが良い（「監査役」はエクストラと考える）。
- ◆ 「監査委員会」は、経営からの独立性が最重要視されており、独立社外取締役を委員長とし、委員全員を独立社外取締役、非執行取締役で構成する。

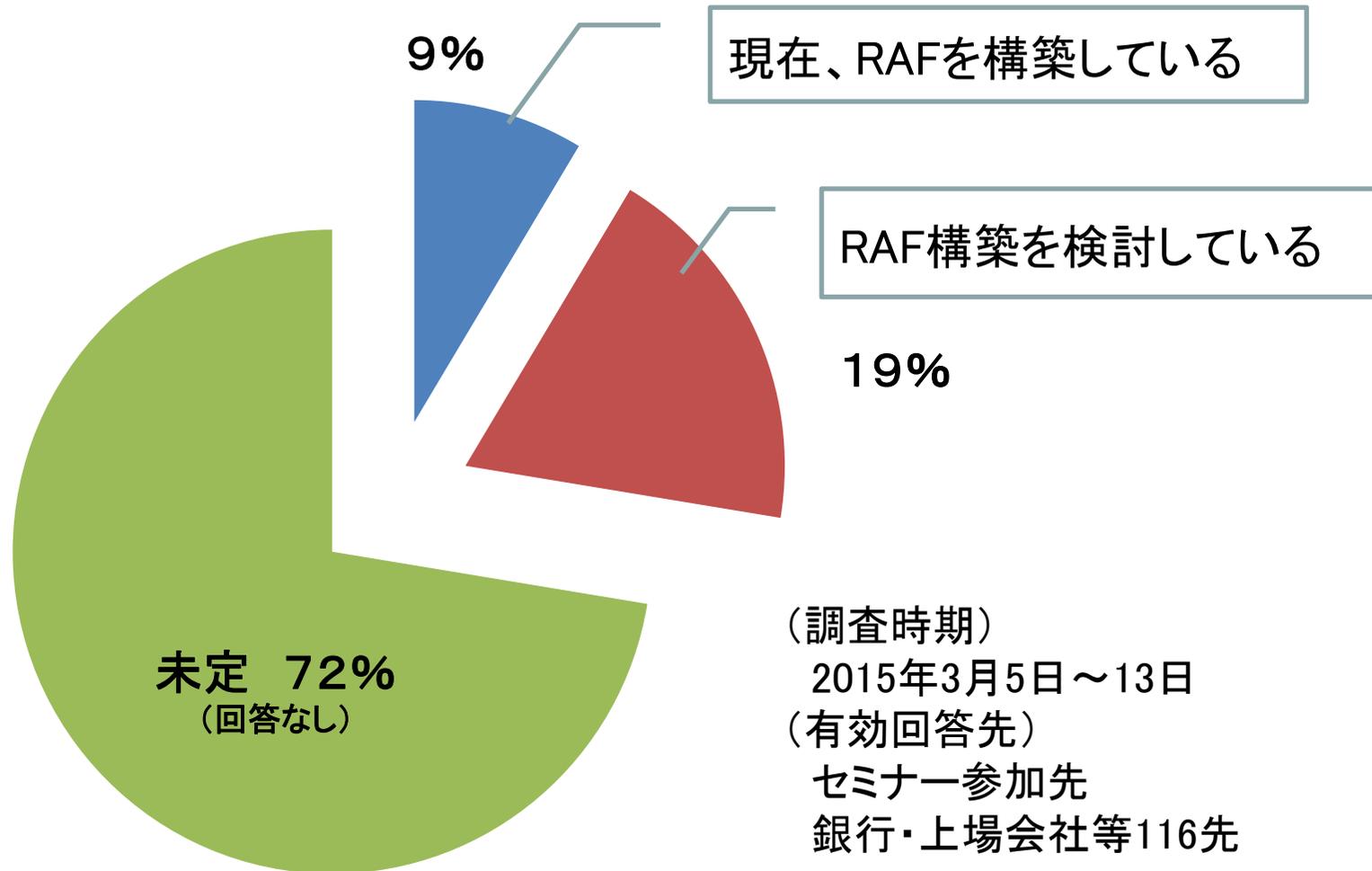
## リスク委員会の設置

---

- ◆ 「リスク委員会」を設置して、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）について、協議し、承認する。
- ◆ 経営理念・目標を「リスクアペタイト」として明確化し、取締役間で共通の価値観として共有する。
- ◆ 「リスクアペタイト」を起点にして、現行の各種内部統制の枠組みと整合的になっているかを点検して、必要な改善を図る。
- ◆ 社外取締役には、「リスクアペタイト」、「リスクアペタイト・フレームワーク」の協議に加わってもらい、十分な理解を得ることが求められる。

# 《アンケート調査》

## リスクアペタイトフレームワーク(RAF)の構築



## 指名・報酬委員会の設置

---

- ◆ 「指名委員会」、「報酬委員会」では、取締役の指名、報酬の決定を行う。取締役の指名・報酬基準の策定が必要となる。
- ◆ 基準の策定以前の問題として、社外取締役と取締役候補が日頃から円滑なコミュニケーションをとって、「人となり」を知る機会を作ることが重要。
- ◆ 執行役員・部長の業績評価を、社外取締役を入れた委員自らが行うのでなければ、委員会は経営者の評価を追認するだけの形式的なものとなる。

## 次期社長(CEO)の選び方

- ・ 海外では、指名委員会でリーダーを選ぶのが普通です。
- ・ エッソやシティ・バンクでは、50名程度の執行役員・部長などのエリート幹部をリストアップしています。
- ・ 社外取締役を含めて、委員会のメンバーが、エリート幹部の業績評価を行います。
- ・ 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せ方なども同時に議論しています。
- ・ 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



## ガバナンス改革のステップ

### ⑤ 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(指示命令系統)を確立する。

---

- ◆ 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。

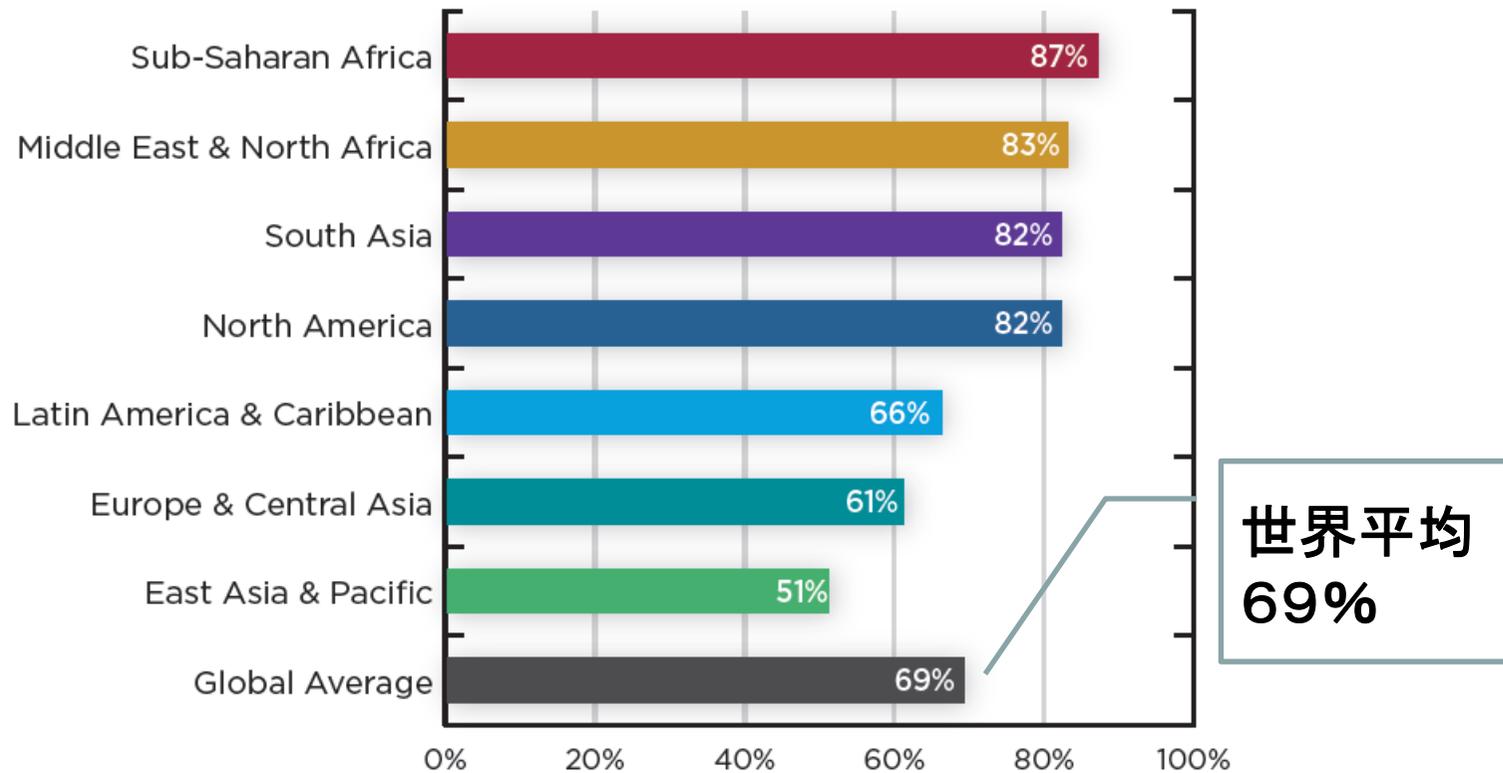
## 監査委員会・内部監査関係規程の整備

---

- ◆ 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。

## 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

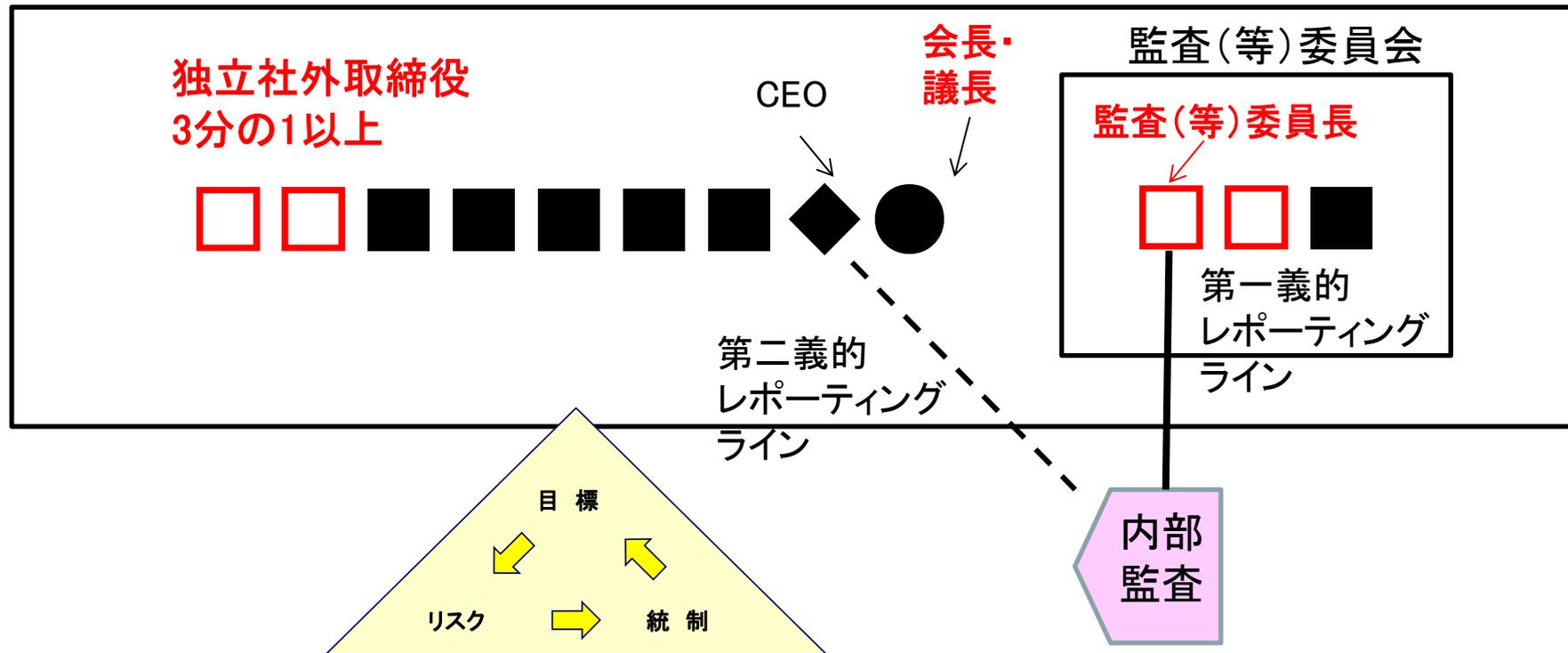
一 経営トップではなく、取締役会等が内部監査を指揮すべきと記載されている(グローバル・スタンダードを意識したもの)。

- 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



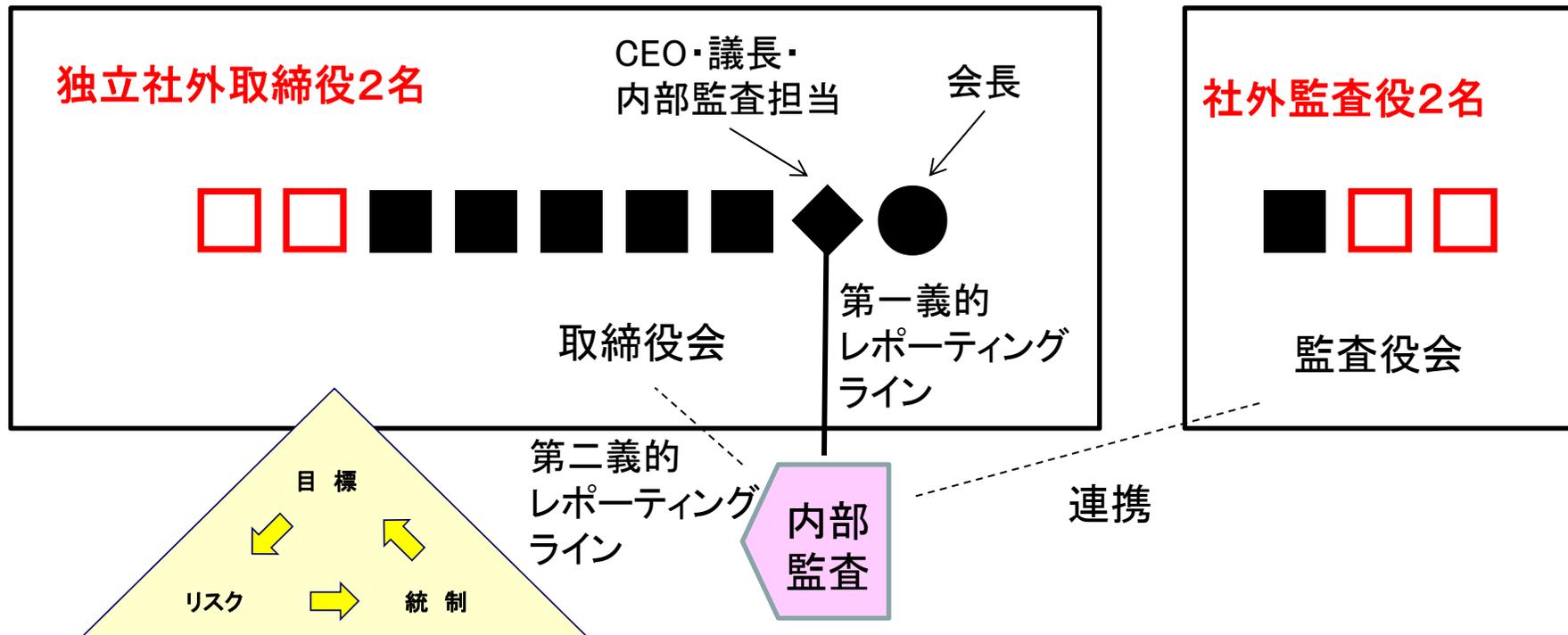


## Bad Practice(オリンパスと同様の事件を防げない)

### 《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。

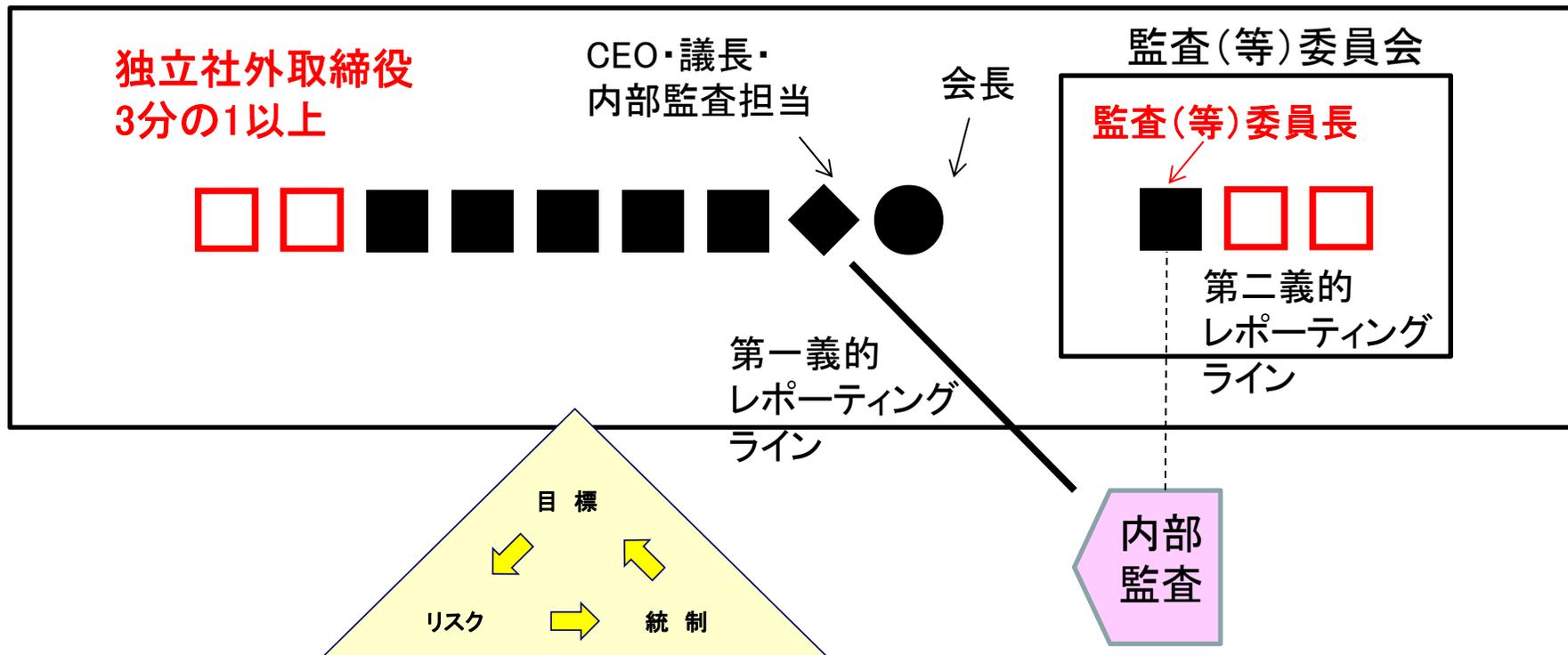


## Bad Practice(東芝と同様の事件を防げない)

### 《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



# ガバナンス改革と内部監査のステージアップ

---

- ◆ ガバナンス改革の進展を踏まえて、以下のような内部監査の改革・ステージアップに取り組むことが求められる。
    - ① 経営トップ、社外取締役・監査役など様々なステークホルダーの要請に応え、監査の視点を多様化、高度化する。
    - ② オフサイトモニタリングを強化し、予防的監査に取り組む。
    - ③ ノーリターン・ルールの導入などにより、半数程度のスタッフを専門職(プロフェッション)化して、内部監査の独立性・専門性を高める。
    - ④ 経営全体をみる視点を養うため、一定期間、内部監査部門に幹部候補・管理者を配属し、人材育成の場とする。
    - ⑤ 経営トップ、社外取締役・監査役の教育係となる。
-

(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**

## 5. 最後に

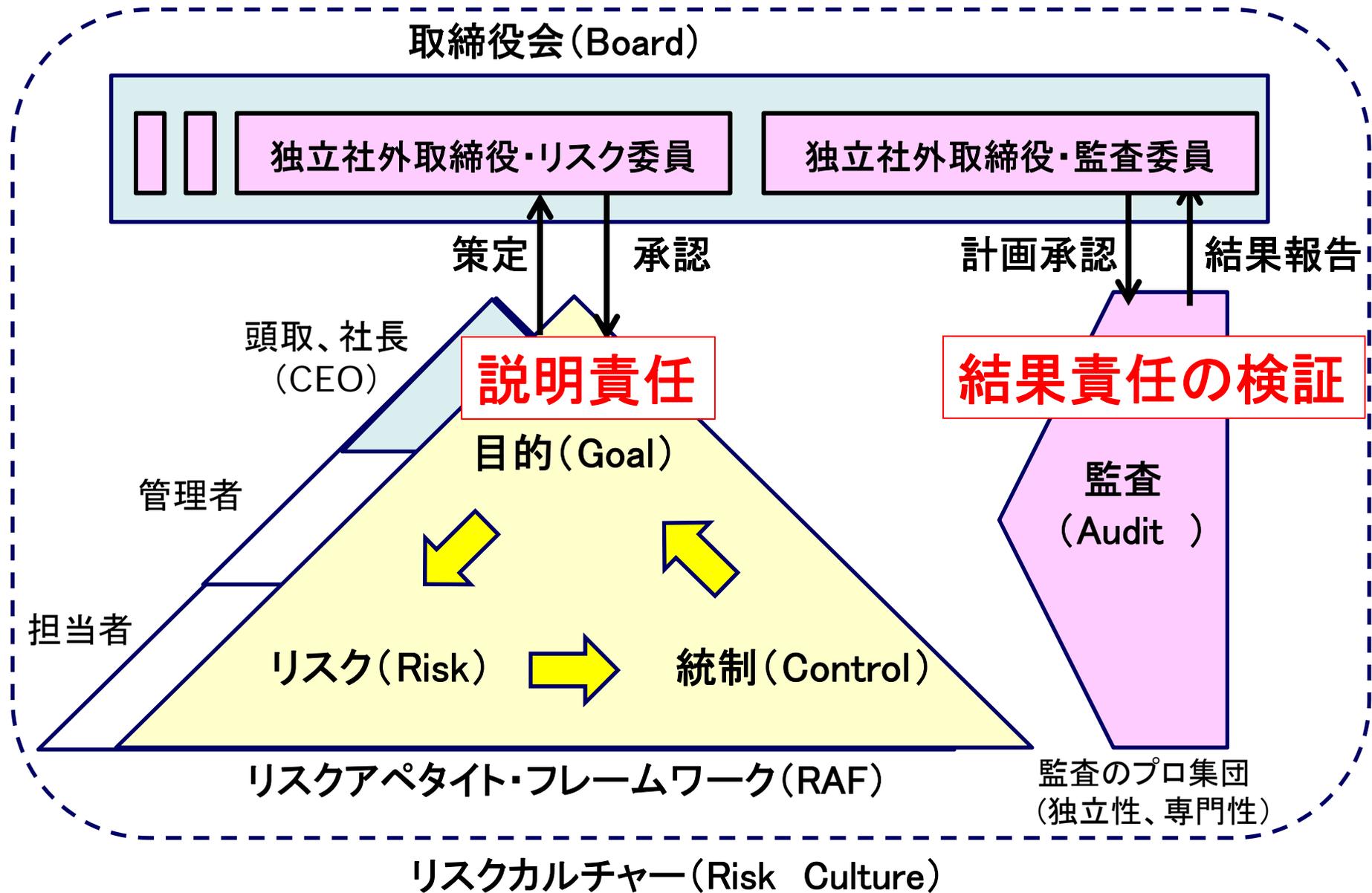
---

独立社外取締役を選任して、  
経営トップ（CEO）が、しっかりと説明責任を果たし、  
厳しい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。



# ガバナンスのグローバル・スタンダード

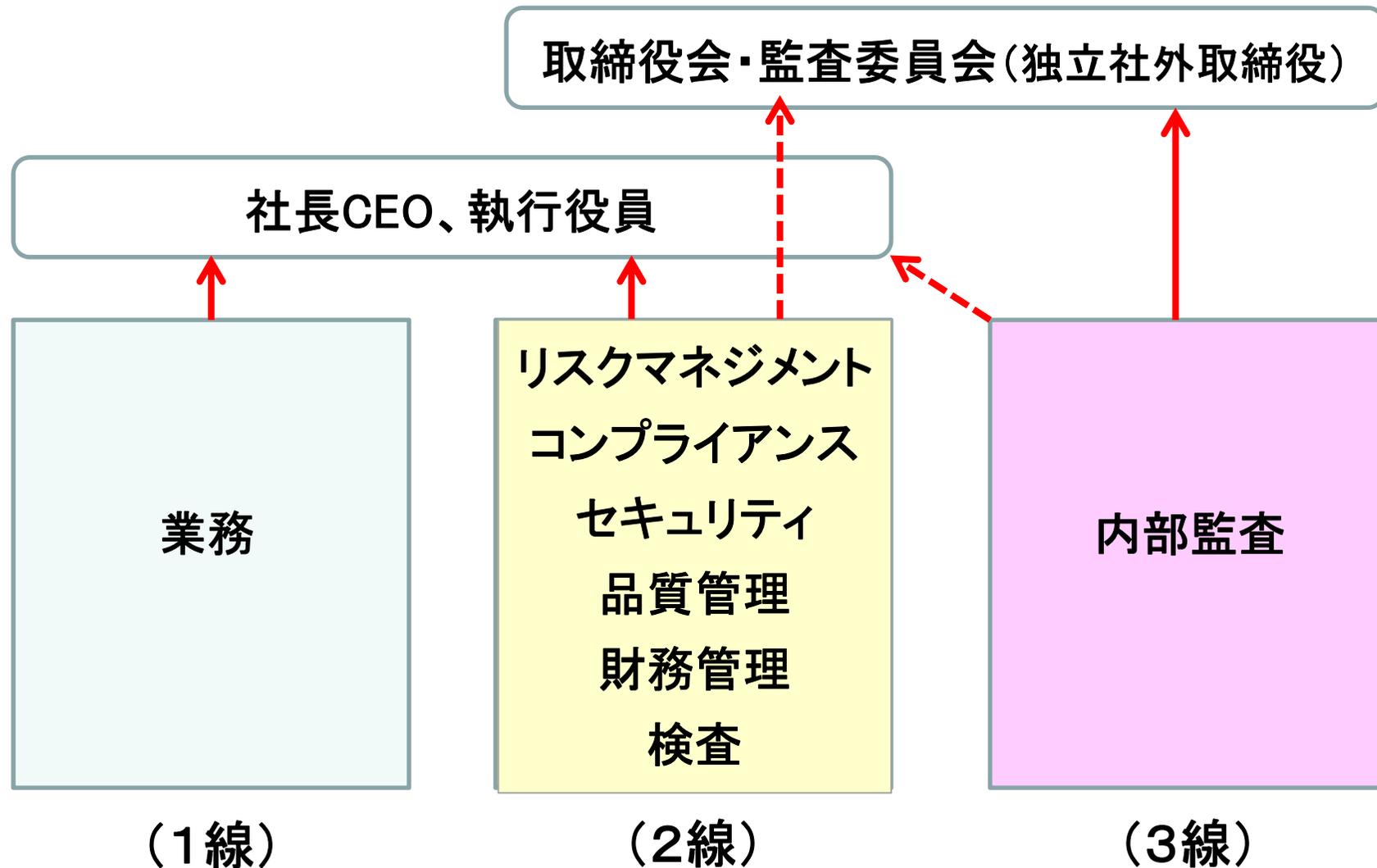


## 金融機関のガバナンス改革が試金石

---

- ◆ わが国の金融機関は、リスク管理機能（2線）、監査機能（3線）の高度化に取り組んできた。
- ◆ 取締役会の機能を含め、ガバナンス全体としては海外のベストプラクティスに比較すると改善余地はあるが、今後、改革に取り組めば、グローバル・スタンダードに見劣りしない 態勢を実現することは十分に可能と考えられる。
- ◆ 金融機関のガバナンスが向上すれば、それを模範として、日本企業のガバナンスの底上げも図られるものと期待される。

# 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。

株主が No と言わなければ、ガバナンス改革は進まない。

---

- 経営者がリスクを取らない
  - 経営者が非効率な経営を続けている
  - 取締役会を社内取締役で固めている
  - 取締役会が議論の場になっていない
  - 執行取締役が取締役会の議長、委員長を務めている
  - 元部下を監査役、監査委員長に指名する
  - 経営者の配下に内部監査部門を置く
  - 内部監査部長を執行役員にする
  - 内部監査部門に専門職(プロフェッション)がない
  - 経営者と癒着した監査法人が会計原則からの逸脱を認める
-

# 株主を機能させるための施策

---

- ◆ 貯蓄から投資へ

- リスクマネーの担い手である株主を増やす。

- ◆ 責任ある機関投資家の諸原則

- 「スチュワードシップ・コード」(2014年2月)

- 機関投資家と企業が建設的な対話を行う。

- ◆ 株式持ち合いの解消(今後の課題)

- お互いに、モノを言わない関係をなくす。

# 安倍首相：経済最優先を強調、株式持ち合い解消などに意欲表明

2015/09/30 06:40 JST



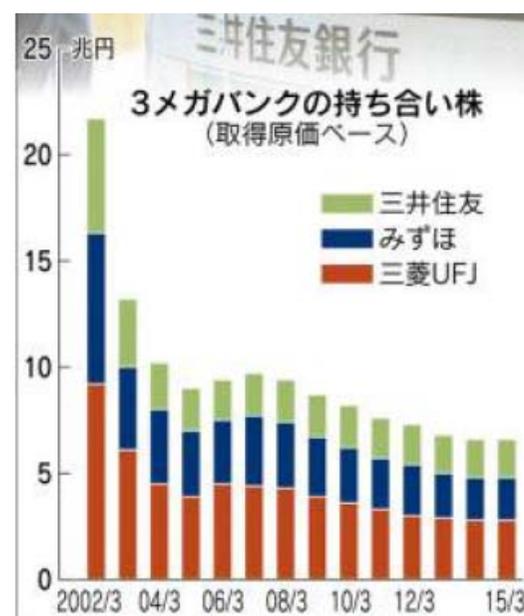
(ブルームバーグ)：ニューヨークを訪問中の安倍晋三首相は29日、ブルームバーグ本社で講演し、経済を力強い成長軌道に乗せるための「アベノミクス2.0」への意欲を表明。コーポレートガバナンスを優先課題と位置づけていると強調し、株式持ち合いのさらなる解消を促していくと述べた。

## 3メガ銀、持ち合い株3割削減 3～5年で2兆円規模

2015/11/6 14:01 | 日本経済新聞 電子版

三菱UFJフィナンシャル・グループなど3メガバンクは、持ち合いなどで長期的に保有する取引先の株式を3～5年の間に少なくとも3割程度売却する方向で最終調整に入った。株式を取得した時点の原価ベースで2兆円規模に上る。三菱UFJは発足後初めて持ち合い株の売却目標を公表する見込み。「安定株主」のメガ銀が株売却に動くことで経営監視の目が強まり、日本の上場企業の企業統治(コーポレートガバナンス)の改善を後押ししそうだ。

三井住友フィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループを含む3メガ銀は13日の2015年4～9月期決算の発表に合わせて具体的な売却目標を公表する。銀行は価格変動の大きい株式を大量に保有していると株安局面で自己資本が損なわれ、経営が不安定になるリスクを抱える。金融庁はこうした点を是正するよう促しており、そろって当面の売却計画を策定することにした。



## グローバル化の進展とガバナンス改革

---

- ◆ 日本国内では、国際的な潮流に合わせる形で、ガバナンス改革が急ピッチで進展し始めたことに違和感を覚える向きもある。
- ◆ しかし、本邦企業がグローバルに事業展開するようになっていくほか、海外株主比率も既に約3割を占めるなど、企業にとってのステークホルダーもグローバル化している。
- ◆ このまま、我が国独自のガバナンス制度を続けていて本当に良いのか、次世代に残すべきガバナンスのあり方について、改めて考えるべきときを迎えている。

---

- 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。