

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップセミナー
セッションA パネル・ディスカッションの模様

討議テーマ

金融機関のガバナンス改革：現状と課題

— 「モニタリング・ボード」への移行

ポイント

1. はじめに
2. 「モニタリング・ボード」への移行は進んでいるか
3. 取締役会の監督・モニタリング機能強化のポイントは何か
4. 質疑応答
5. 最後に

パネリスト

池尾 和人 氏（慶應義塾大学 経済学部 教授）

岩田 健一 氏（エゴンゼンダー）

川本 裕子 氏（早稲田大学大学院 ファイナンス研究科 教授）

里村 正治 氏（フィデアホールディングス 取締役代表執行役社長CEO）

モデレータ

碓井 茂樹 （日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

1. はじめに

(碓井)

昨年5月の改正会社法施行、6月のコーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、日本のコーポレート・ガバナンス改革が始まりました。

池尾先生がまとめられたコーポレートガバナンス・コードを読みますと、今回のガバナンス改革の主な狙いは、独立社外取締役の選任と活用によってグローバル・スタンダードである「モニタリング・ボード」への移行を促すことにあると分かります。

今回のセミナーでは、ご参加していただいた銀行・上場証券会社等を対象にして、「モニタリング・ボード」への移行の進展に関する事前アンケート調査を実施しました（有効回答96先、16年1月時点）。また、これまで、多くの金融機関のトップや社外取締役の方々に金融高度化セミナーにご登壇をいただき、ガバナンス改革の取り組みについてご紹介をいただきました。

こうしたガバナンス改革に関する事前アンケート結果や事例紹介などについて、本日、配布しました参考資料にとりまとめましたので、はじめに、私から説明をさせていただきます。そのうえで、パネリストの皆様には、金融機関のガバナンス改革の現状と今後の課題に関しまして、コメントをいただきたいと思います。

— 参考資料（添付省略）にしたがって説明。

2. 「モニタリング・ボード」への移行は進んでいるか

(碓井)

はじめの質問です。金融機関のガバナンス改革の現状をどのように評価されていますでしょうか。さきほど、ご説明しましたアンケート結果と事例紹介だけでは情報は十分ではないと思います。パネリストの皆様の周囲でみられたことなども、適宜、加えていただいて、コメントをお願いします。

池尾先生、金融機関のガバナンス改革は「モニタリング・ボード」への移行という観点からみて進んでいますでしょうか。予想以上に進んでいる、それともあまり進んでいない、どのように感じておられますでしょうか。個人的な感想、印象でも結構です。いかがでしょうか。

(池尾)

報道された情報で判断すると、メガバンクについては、MUFG は指名委員会等設置会社に移行するとともに、持株会社のトップと中核となる銀行のトップの分離に踏み切りました。みずほ FG は、事件もあって、すでに指名委員会等設置会社に移行して、大田弘子氏を議長に招へいしています。

その二つのグループに対して、三井住友グループでは、現時点では、監査役会設置会社のまま対応していく方針のようですが、それで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」に込んでいるといえるのか、国際的に評価を得ることができるのか、注目しているところです。

地域銀行などについては、今、説明のあったアンケート結果をみると、率直に言って、非常に進んだ取り組みをされているところと、必ずしもそうではないところと、まだバラツキがあるのではないかと思います。

講演でも申し上げましたが、日本の銀行は、日本のコーポレートガバナンス・コードと、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」で示された国際的な基準の双方の要請に応える必要があります。どちらも、独立社外取締役の選任と活用によって、取締役会の監督機能を高めることを求めています。とくに、バーゼル銀行監督委員会の「コーポレート・ガバナンス諸原則」に本当に応えようとなると、監督ツールとなる RAF を導入す

ることや、内部監査部門のレポーティング・ラインを監査委員会として、経営執行を客観的に検証することなどが必要となります。その意味では、日本の銀行は監査等委員会設置会社への移行は不可避と考えています。

実は、むかし、私は、荘内銀行の経営懇話会に出席していました。その後、荘内銀行はフィデアグループへと発展しますが、当時、里村様ほか、経営陣の方々からお話をうかがいながら、銀行の経営とか、ガバナンスは、こんな感じなのかと思っていました、これが私の銀行経営、ガバナンスに関する1つの原体験になっています。当時は、ほかの地方銀行のガバナンスも、全部このぐらいなのかな、と思っていたのですが、必ずしもそうではないようです。今から振り返りますと、私の原体験は、ちょっとレベル感が高かったのかもしれませんが。私がレベル感の見直しをしなくても済むように、是非、現実のほうが大きく変わっていただけるといいな、と思っています。

(碓井)

岩田様、金融機関のガバナンス改革のペースや進め方は、一般企業と比べてどのようにお感じでしょうか。

(岩田)

さきほどご紹介した企業統治実態調査の回答企業は314社ですが、その約10%は金融機関に回答していただいています。全体の数字と比べて、金融機関の平均が突出している項目が5つあります。

1つ目は、「取締役会が実効性の高い監督を行っているか」という項目です。イエスという回答が、全体では42.7%に対して、金融機関の平均は75.9%でした。

2つ目は、「指名委員会を設置しているか」という項目です。イエスという回答が、全体では25.5%に対して、金融機関の平均が44.6%でした。

3つ目は、「経営者の後継者計画について、指名委員会で決定しているか」という項目です。イエスという回答が、全体では15.6%に対して、金融機関の平均が37.9%でした。

4つ目は、「取締役会の第三者評価を実施しているか」という項目です。イエ

スという回答が、全体では2.9%に対して、金融機関の平均が7.9%でした。

5つ目は、「社外取締役の貢献度はどうか」という項目です。「非常に高い」という回答が、全体では19.4%に対して、金融機関の平均が37.9%でした。

上記5項目の計数はいずれも、業種別にみて、金融機関は9業種中のトップでした。

また、2015年12月末にガバナンス報告書を提出した企業に関して、コーポレートガバナンス・コードの開示項目73項目について、すべて「コンプライ」（実施）していると開示した企業が、全体では13.8%に対して、保険業が50%、銀行業は43.7%と非常に高くなっています。

上記の諸指標については、「モニタリング・ボード」への移行の度合いを示すものとしてとらえることができます。これらを見る限り、金融機関が「モニタリング・ボード」を志向する意識の高さ、姿勢の強さがあらわれていると思います。

ただ、あえて申し上げれば、今後は「形式」を「実質」に転換していくことが求められます。今後、客観的な視点を入れて取締役会の評価を実施し、改善につなげていくことが、重要になると思います。日頃、取締役会の評価をしている実感から申し上げますと、ガバナンス改革が進むかどうかは、やはりトップの意思次第だと思います。

（碓井）

川本様は、これまで、いろいろな企業、金融機関で、社外取締役、社外監査役を実際に務めてこられました。最近、とくにガバナンス改革が進んだと感じられたことなどがありましたら、是非、お話しいただければと思います。

（川本）

池尾先生もおっしゃいましたが、メガバンク2行が指名委員会等設置会社に移行しました。金融機関では、トップがガバナンス改革に対して、非常に高い意識をもって改革に取り組んでいる、と私は思っています。リーマン・ショック後、国際的な規制やガバナンスの体制整備に対する要請が厳しくなりました。日本ではコーポレートガバナンス・コードも出ましたので、それらにきちんと

対応していかなければならない、という意識は高まっていると思います。

実際、私が社外取締役を務める MUFG も、この 3 年間で、機関設計や取締役会の構成などは大きく変わりました。東京海上は、社外役員を入れたのが、もう 10 年以上も前で、当時はベスト・プラクティスでした。最近も、ホールディングスのトップと傘下の損保会社のトップを分離するなど、やはり変わってきているなと感じます。

ただ、議題の選定とか、取締役会の説明資料の作り方などで、まだ、一挙手一投足を変えていかなければならないところがあります。取締役会の評価も、これから本格化するわけですが、何しろ金融機関は壮大な官僚組織ですので、そのピラミッドの頂点にいる取締役会を本当に評価していいのか、まだ躊躇されるというのが実態ではないでしょうか。いずれにせよ、これからは、形式だけではなくて、実効性をどう上げていくのかが課題だと思います。

なお、取締役会等での私のプレゼンのスタイルは、マッキンゼーにいたこともありますので、議論を活性化させるために、わざと辛口の意見を申し上げて、皆さんをちょっと怒らせて考えていただく。そんな方法をとることもあります。今後、取締役会等で議論が活発になれば、私のプレゼンも過激でなくてもよいのではないか、これからは「癒し系」にスタイルを変えてみようかと考えています。

（会場）笑い

（碓井）

里村様、フィデアホールディングスでは、機関設計としては、設立当初から指名委員会等設置会社を採用していました。昨年、グループ内の 2 つの銀行の機関設計について、監査等委員会設置会社に移行しました。メガバンクよりも、一歩先に「国際的なスタンダード」に近づける改革を進められました。金融界全体として、まだ改革を進める余地があるでしょうか。そのあたりの忌憚ないご意見をお聞かせいただければと思います。

（里村）

フィデアホールディングスの里村です。皆様のなじみのない金融機関グループだと思いますので、なぜ、指名委員会等設置会社からスタートしたか、振り

返って説明します。私たちは、秋田県にある北都銀行と山形県にある荘内銀行が共同で銀行持株会社を設立し 2009 年 10 月にスタートしました。リーマン・ショックのあとでした。それぞれの銀行が最善の経営をしていたと思っていましたが、リーマン・ショックで大きな打撃を受けました。

私たちは、ホールディングスの社長と、それぞれの銀行の頭取は兼務していません。それぞれの銀行の頭取は、地域の発展のために地域銀行として最大の力を発揮する。それをホールディングスが、広域に束ねることによって規模の利益を追求したり、リスク管理を比較することにより、ナレッジ、知恵を深めていくという「オープン・プラットフォーム」という戦略をとることにしたからです。合併に向けてのホールディングスではありません。

組織は戦略にしたがうという言葉がありますけれども、この「オープン・プラットフォーム」を実現して、ホールディングスがグループ内の銀行に対する監督機能を果たすために、ホールディングスの機関設計としては、指名委員会等設置会社を採用することにしました。取締役会の構成も、現在は社内取締役 5 人、社外取締役 5 人となっております。

もう 6 年以上、こうした指名委員会等設置会社の運営をしてきました。そして、昨年、グループ内の銀行を、新たな機関設計として認められた監査等委員会設置会社に移行いたしました。

ガバナンスの改革は、どこかの会社のまねをしようとか、最小限の規制対応ですませようなどと考えるのではなくて、自分たちの戦略に合わせて、どのように取締役会の組織、機能を改革していくか、これを真剣に考えることが大切です。

私たちが目指しているのは、個別銀行やグループ全体の持続的な成長です。そのためには、どのように取締役会の改革をしていくか、持株会社および銀行の執行部門の役割をどうやって強化していくか、大事なことはその 1 点に尽きると思います。

地方銀行といいながら、海外投資家も増えていきますし、否応なくグローバルな競争のなかに巻き込まれているわけです。今や、待ったなしでガバナンス改革に取り組むべき時期が来ているのではないかと、思います。

3. 取締役会の監督・モニタリング機能強化のポイントは何か

(碓井)

それでは、次の討議ポイントに移りたいと思います。今後、取締役会の監督・モニタリング機能を強化していくうえで、重要なポイントは何でしょうか。

今度は、順番を逆にしまして里村様からおうかがいします。里村様、ガバナンス改革を行うには、トップの決断が重要だといわれますが、この点、いかがでしょうか。

(里村)

経営トップこそ、「チェック・アンド・バランス」を意識しないといけないと思います。自分自身、フィデアホールディングスの社長になったとき、そう覚悟しました。実際、フィデアホールディングスは指名委員会等設置会社としてスタートしていますので、私が社長になってから、実は暴走する機会は 1 日もないんです（笑）。

社外取締役を中心とした「モニタリング・ボード」的なものがあれば許されるということではなくて、経営トップが、そう心がけて取締役に会い合うということが大事です。

ゴルフにたとえると、プロのトップ・プレーヤー、たとえばタイガー・ウッズにも、必ず立派なキャディがついています。プレーをするのは、タイガー・ウッズですが、必ずキャディの言うことは聞きます。今日は少し肩が下がりがっているぞ、少し向いている方向が違うぞと、キャディに言ってもらう。相談をしながらプレーをするわけです。

私の場合、キャディの役割を果たしてもらうのが、社外取締役を中心としたホールディングスの取締役会であると思っています。また、フィデアグループでは、グループ内の銀行の頭取もゴルフのプレイヤーとなりますので、ホールディングスがキャディの役割を果たすことになります。

どんなに優れたプレイヤーであっても、その日によって調子は違うものです。それは経営も同じだと思います。とくに金融機関の経営を取り巻く環境は激変

しています。プレイヤーとキャディがそれぞれの役割を果たすことが重要であると思います。

（碓井）

里村様に、もう1点、おうかがいしたいのですが、「チェック・アンド・バランス」が働くという「実質」が大事だということは、よく分かりました。まさにそのとおりだと思いましたが、その一方で、国際社会からみますと、機関設計などの「形」も重要な要素になるのではないのでしょうか。日本のガバナンス制度は、海外との乖離が目立っています。

里村様は、海外でもIR活動を積極的に行っておられます。海外投資家の評価ですが、これはどのような印象をお持ちでしょうか。

（里村）

機会があれば、ニューヨークやロンドンで、海外の投資家とも話し合うようにしています。海外の投資家と1対1で会って、先方から次々に質問を受け、それに答えるというような機会も少なくありません。

そうしたやり取りのなかで、フィデアグループは、ホールディングスもグループ内の銀行も、「委員会設置会社」型のガバナンスを採用していると、海外の投資家には分かりやすいし、また、評価していただいていると感じました。結果としてみると、外国人持ち株比率は、この1年間で10%ほど上がりました。

「実質」が何より大事ですので、「委員会設置会社」型のガバナンス体制を採用することは、必要十分条件とは言いがたいですが、国際社会では、必要条件の1つではないか、という印象を持っています。

（碓井）

なるほど。川本様は、国際社会が、日本独自のガバナンスに関して、どのようにみているか、お詳しいと思います。国際社会で「監査役」制度は、果たして理解されるのでしょうか。

（川本）

外国人に「監査役」という日本独自の役員の存在を説明しても、非常に理解されにくいと思います。「取締役会では議決権がなくて投票しない」、「内部監査

のプロ集団を直接指揮できない」ということになりますので、「えっ、じゃあ、監査役というのは、一体、何をしているんだ」というのが、一般的な反応です。

監査役が機能しているかどうかという議論は別にして、国際社会では、「監査役は理解されていない」ということが日本では理解されていない、ということです。

いろいろな企業で、常勤監査役をみてきましたが、そのなかには、社長の意向とは関係なく、自分の考えで積極的に発言される立派な監査役もおられました。しかし、通常、社長が部下から監査役を選びます。社長が実質的な人事権を持っていますので、監査役が社長の方針にしたがってしまったり、社長の意向で言われるままに任期途中で辞めるというケースも見てきました。そういう意味では、社長から独立しているとは言い難い監査役の存在をもって、ガバナンスが効いているとは、まず見られないだろうと思います。

(碓井)

監査役の話に入り込んでしまいましたので、質問を元に戻します。

川本様、今後、取締役会の監督・モニタリング機能を強化していくうえで、重要なポイントは何でしょうか。

(川本)

まず、監督・モニタリング機能とはどういうものが理解されることが大事なポイントです。社外取締役がどういう役割を果たすのかということがもっと理解されなければならないと思います。今、里村さんがおっしゃったように、社外取締役による「チェック・アンド・バランス」がどうかたちで効くのか、経営に活かせるのか、ということを、トップからすべての社員が理解する必要があります。また、その点を社外取締役自身もよく理解し、自覚しないといけません。

たとえば、CEOサクセッション・プラン（後継計画）に関しても、指名委員会で社外取締役が選ぶことになるのですが、そういう言い方をすると、恐怖心が先に立ってしまう会社が多いと聞いています。幹部の方たちが選んだロング・リストなり、ショート・リストなりの提示を受けて、社外取締役は、その選定のプロセスが本当に公正なのか、候補者に納得感があるのかという観点でみる

ということです。この「チェック・アンド・バランス」の意味するところを、まず分かっていただくことが大前提になります。

そのうえで、次のポイントは、報告されるべきことが報告されているのかどうかということです。何を報告すべきかという「What」を明確にさせていただく必要があります。また、事後的に、こういうことがありましたと詳細に報告されても、モニタリングはできません。「適時」というのでしょうか、適切なタイミングで報告していただく必要があります。そして、最後にモニタリングした結果が、きちんとアクションに結びついた、ということを知らせていただく必要があります。PDCA を意識したモニタリング態勢の整備が求められると思います。

（碓井）

「チェック・アンド・バランス」のお話が出ました。たとえば、独立社外取締役に内部監査部門を任せて、執行状況をチェックしてもらいましょう。それが、「チェック・アンド・バランス」ですというお話をすると、チェックされるのに難色を示すトップがいたり、そんなことをトップには提案できないという役員・部長がいたりします。

里村様に、確認のために、もう一度、おうかがいします。「チェック・アンド・バランス」は、トップにこそ必要ではないかと思います。トップの方からみても、客観的にチェックしてもらえれば、改善策も立てやすくなり、基本的には良いことだと思うのですが、いかがでしょうか。

（里村）

そのとおりです。

日本の経営者のなかには、自分でやりたいように経営をする、最終的な責任は自分が負えば良いのだ、とおっしゃる方もいます。しかし、経営者の役割は自分が任された企業やグループの持続的な成長です。日本の成長が鈍っている原因の1つが、コーポレート・ガバナンスがしっかりしていないことだと言われています。企業やグループの持続的な成長を実現するために、経営者は何をすべきかと謙虚に考え直す必要があるかと思います。

謙虚さがあれば、社外取締役の皆さんの知見や経験を活用したほうが絶対に

いい。経営者は、聞く耳も持たなければならないし、懐も深くなければならない。それが「チェック・アンド・バランス」ということです。

（碓井）

川本様に、別の観点からおうかがいします。川本様は、金融機関と一般企業の双方で社外取締役をお務めになったことがあります。

一般企業と違って、金融機関には、必ず、リスク管理部門と内部監査部門があって、社外取締役の監督・モニタリング機能を支える優秀なスタッフが大勢います。両部門から社外取締役に客観的な情報が提供されますので、一般企業と比べると、金融機関の方が社外取締役としての仕事がやりやすいということはありませんでしょうか。その点、どのような感想をお持ちでしょうか

（川本）

金融機関の仕事そのものがリスクマネジメントであると規定してもよいでしょう。そういう意味では、リスク管理部門あるいは内部監査部門からの報告がなければ、逆に、監督・モニタリングをするのは不可能なのではないかと思えます。

一般企業でも、事情は同じで、売上げが何兆円にも上る大企業で、世界各国で事業展開している先のリスクを、社外取締役が一人で行っても分かるわけがありません。

ですから、金融機関、一般企業に関わらず、どんな組織であっても、然るべき部署が、リスクについて、どのように認識しているのかをきちんと報告してもらって、はじめて社外取締役の仕事は成り立つのだと思います。

（碓井）

反対に言うと、不都合な情報を隠されてしまう、上がってこないということになると、社外取締役は機能しないということになります。海外では、社外取締役である監査委員長に、内部監査部門の指揮命令権限、人事権などを与えています。そこまでしないと「モニタリング・ボード」とは言えないという指摘もあります。日本の金融機関では、そこまで体制整備を進めている先はまだ少数ですが、今後は、そうした改革も必要となるのでしょうか。

(川本)

社外取締役が指揮命令権限を持つべきかどうかについて、これまで、率直に言って、私は考えたことはなかったです。

しかし、内部監査部門は、CEOに報告するのではなくて、取締役会に報告をする。その取締役会には、大勢の社外取締役がいるというのが良い形態ではないかと思っていました。以前、社外取締役を務めていたマネックス・グループでは、内部監査部門が完全に独立していて、CEOと大勢の社外取締役がいる取締役会に内部監査の結果を報告する形になっていました。このような体制であれば隠したりすることも少なくなる、と思います。

いずれにしても、誰かが何かを隠したら、ガバナンスは機能しないわけで、お互いにどれだけ信頼感を築けるのか、ということが基本ではないかとも思います。

独立した内部監査部門は重要ですが、そのためには内部監査人がプロフェSSIONナルであって、サラリーマンでないというのが大事だと思います。社長が内部監査人の人事権をもっているのは、独立性は確保されず、内部監査は機能しません。ですから、海外のように、プロフェSSIONナルな内部監査人のマーケットができて、社長の顔色をみなくても、ちゃんと指摘ができるようになる。その会社をクビになっても、どこかほかの会社の内部監査部門に移って勤めればよい、というような状況になると、日本でもモニタリング機能が向上し、ガバナンスの確立にも貢献するのではないかと思います。

(碓井)

「ガバナンス改革と内部監査」は、明日のセッション C で扱うテーマになります。一言だけ申し上げれば、金融機関の内部監査人は、一般企業に比べて、数が多く、質的にも非常にレベルが高いと言われています。CIAという内部監査の国際資格の保有者が、日本では7,000人を超えていますが、その半数以上は、金融機関の方が取得していると言われています。プロフェSSIONナルな内部監査人のマーケットは、おそらく金融機関の内部監査人が作っていくことになると思います。

次に、岩田様、取締役会の評価業務をされています。ご講演のなかでも少し

触れていただきましたが、取締役会が「モニタリング・ボード」として機能していると高い評価を受けるポイントはどこでしょうか。とくに重要と考えられるポイントを、もう一度、お話しいただければと思います。

（岩田）

まず、はじめに申し上げておきますと、取締役会評価とは、何か一定の基準をクリアして高い評価を受けることを目的に行うものではありません。あくまで取締役会を改善するための課題発見の手段であると考えべきです。

取締役評価の視点としては大きく3つあると考えています。1つ目が構成、2つ目が議案、3つ目が運営です。

1つ目の取締役会の構成については、量と質で評価します。取締役会がより機能するためには、量に関して言えば、社外取締役の数が3人以上、あるいは、全体の3分の1を占めているか、また、質に関して言えば、ビジネスの理解が深い経営者、あるいは、経験者が、社外取締役として、少なくとも1人は含まれているかがポイントになります。

こういふと、必ず、企業経営の経験がある社外取締役が不足しているという議論になりますが、日本には、一部上場企業が2,000社ぐらいあって、社長の任期が4、5年だとすると、毎年400～500名の社長経験者がマーケットに出きます。そのなかには適任者もいらっしゃるかと思いますので、数が足りないということはないと思います。

2つ目の、議案の選定については、やはり量と質で評価します。量に関して言えば、取締役会の付議基準を見直して、議案の数を絞り込むということが必要です。質に関して言えば、戦略的に重要性の高い議案、すなわち経営戦略や資本政策、あるいは、金融機関の場合であれば、リスクアペタイト・フレームワークなどに十分な時間を割いているか、がポイントになります。

3つ目に、運営については、まず、取締役会議長が社外取締役、あるいは、非執行取締役になっているか、そして、取締役会議長はファシリテーターに徹しているかが評価のポイントになります。また、社外取締役の方々も単に事実確認の質問を投げかけるだけでなく、経営の課題をえぐる本質的な質問ができるかが評価のポイントになります。

なお、取締役会評価の実施方法に関しても重要なポイントが3つあると考えています。1つ目は、本音を引き出すことです。形式的にアンケートを行うだけではなくて、取締役に対する個別のインタビューで本音を話してもらうことが重要です。2つ目は、自社をベンチマーキングすることです。世の中のベスト・プラクティスと比べて、自社のガバナンスの立ち位置を確認することが重要です。3つ目は、PDCA サイクルを回すことです。取締役会の課題がどのように改善しているかを時系列でフォローして、それを次のアクションにつなげることが重要です。

(碓井)

最後に指摘された「取締役会評価の PDCA サイクル」については、金融庁も重視しているという話を聞きます。金融機関の皆さんとの意見交換では、取締役会評価をどう行っているか、PDCA サイクルをどう回しているかとの質問が必ずあるとうかがっています。

岩田様、もう1点、トップの選び方、サクセッション・プラン（後継計画）について、おうかがいします。私どものアンケートでは、法定・任意のいずれかの形で指名委員会の設置がかなり進む見通しにあります。しかし、議事にどれぐらいの時間をかけていますかと尋ねると「年間で数時間です」というお答えが聞かれます。今後、指名委員会に関しては、どのような運営が望まれるのでしょうか。また、どのような姿を目指していくべきとお考えでしょうか。

(岩田)

金融機関に限らず、一般企業も含め、指名委員会の運営の実態が非常に形式的なものにとどまっているとのご指摘は、われわれの調査でも数字にあらわれています。ご紹介しますと、指名委員会の年間の開催回数は、年平均 4.4 回です。1回の平均の開催時間は 0.8 時間、48 分となっています。ガバナンスで最重要と考えられている CEO のサクセッション・プラン（後継計画）を含む指名委員会での議論が年間通しても 3.5 時間に過ぎないことになります。

指名委員会の議事、とりわけ、CEO のサクセッション・プラン（後継計画）を機能させるポイントとしては、4つポイントがあると考えています。

われわれも指名委員会の CEO サクセッションのお手伝いを海外あるいは日本

でさせていただくケースは結構ございますが、まず1点目は、意識改革です。CEOのサクセッション・プラン（後継計画）を決めるのは、取締役の責務であるということを、社内、社外を含め、しっかりと認識していただくことです。

2つ目は、目標設定です。将来を展望して、次のCEOのあるべき姿を定めていただくこと、そのうえで、求められる能力、資質、経験、スキル、価値観、人柄などを議論していただくことです。

3つ目は、人材の評価です。次のCEOのあるべき姿に照らして、CEOの候補になる方を客観的に評価してギャップ分析を行うことです。理想像とはギャップがあり、発展途上というケースが多いと思いますので、そのギャップを埋めるために、CEO候補をどのように育てるのかを考えていただくことです。

（碓井）

トップの選び方、サクセッション・プラン（後継計画）について、ほかのパネリストの方々のご意見もうかがいたと思います。川本様、いかがでしょうか。

（川本）

トップを選ぶ以前の問題として、日本企業の場合、人事部のデータ・ベースやご自身の履歴書は、〇年に入社して、〇年に××部長、〇年にニューヨーク支店勤務、〇年に常務取締役、〇年に専務取締役と書いてあるだけです。何をしてきたか人物なのか、専門性も得意分野も全然わかりません。

社員全員が、自分にはどんな専門性があって、どういう人物で、どんなことが得意なのかを書けるようにならないといけない。それが第一歩ではないかと思います。そうでなければ、トップの選考などは到底できるようになりません。

外部の者が人の評価をできるのか、何が分かるのかとお思いの方が多くてもしれませんが、2、3年、一緒に仕事をしていれば、その人のことは、分かっってしまうものだと思います。反対に、30年以上も一緒に仕事をしていると、25、6歳のときの失敗などを思い出したりして、逆に評価がぶれたりすることもあるかもしれない。人の評価システムそのものを変えていく必要があると申し上げたい。

(碓井)

川本様のコメントに関連して、一言、私からも申し上げますと、お配りした参考資料に、エッソやシティバンクでトップを務められ、海外の経営にお詳しい八城政基氏からうかがったお話を掲載しています。八城様によると、1980年代以降、エッソやシティバンクなどでは、指名委員会でリーダーを選ぶようになった。将来のトップ候補として50名ぐらいの幹部をリストアップし、社外取締役の人たちを含めた指名委員会で彼らの業績を評価していた。具体的に彼らが何をしたのか、会社はどう貢献したのかを確認し合っていた。また、それだけではなく、彼らを、トップ候補としてどうやって育てていくのかも合わせて議論し、キャリア・パスの方針を決めていた、ということでした。そこまでいくには、川本様のご指摘のとおり、人事制度の改革を行う必要がありますし、社外取締役の方達の意識も大きく変えていただかないといけないと思いました。

池尾先生、この点、いかがでございましょうか。

(池尾)

CEOの選任プロセスに関しては、フォローアップ会議（注）でも、中心論点の1つになっています。CEOを選任するときも、中長期的な観点からの企業価値の向上と持続的な成長の確保を目的とするというのが基本的な考え方になります。その目的に照らして、CEOとしては、どのような能力や資質を持った人物が求められるのかを取締役会等で議論をしていただく。そのうえで、求められている能力、資質を持った、あるいは、最も近いと考えられる人物を選んでいくというプロセスになります。

まず、企業価値の最大化という目的に照らして、今、企業や銀行が置かれている外部環境等を考えたとき、トップに就く人物には、こういう能力や資質が必要だということを明らかにする。その要件にかなう人物が社内であれば結構なことだし、残念ながら、社内を見渡しても見つからないということであれば、社外に求めるというのが、フォローアップ会議での議論のコンセンサスになりました。

（注）金融庁・東証「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」

(碓井)

なるほど。よく知られている事例ですので、お名前を出して、ご紹介をしても良いと思いますが、日本では、オムロンが、早くから指名委員会でトップを選んでいます。フォローアップ会議でも、オムロンで社外取締役を務める富山和彦氏がメンバーとして積極的に発言されています。

オムロンは、ご存じのとおり、立石一真氏が創業された企業ですが、今は創業家からトップを選んではいません。創業家の方々も、社長に就任することにこだわりはなく、創業者が掲げた企業理念を残してくれれば、創業家を残す必要もないとまで言っておられると聞いています。

オムロンでは、中長期の経営計画を立てて、それを実践するのに最もふさわしい人物は誰か、という基準でトップを選ぶことに決めました。その基準にしたがって社外取締役がトップを選んでいます。そのようにトップが選ばれるようになると、もし、業績が上がらず、計画の達成が難しくなった場合、トップには途中でも辞めてもらうという理屈になる。つまり厳しい評価にさらされながらトップは経営を行うことになります。トップがそうなるので、当然、職員についても業績や会社への貢献が求められるようになります。そして、トップ以下、役職員全員が厳しい評価の対象となるということでした。

トップの選び方を変えると、日本企業も、経営管理の仕組みを大きく見直すことを迫られる。企業カルチャーも、これまでのような「甘え」、「馴れ合い」を許さない方向に大きく変わっていくと思いました。

さて、池尾先生には、今、指名委員会、トップの選び方に関して、お話をいただきましたが、フォローアップ会議では、そのほかにもさまざまな論点で議論が活発に行われています。これを議事進行し、とりまとめるのは大変だと思うくらい多くの意見が出ています。そのなかで、とくに重要なポイントと感じられることがあれば、お聞かせいただけませんか。

(池尾)

フォローアップ会議は、前のコーポレートガバナンス・コードの策定をした有識者会議と同じ方式で、完全公開で実施しています。物理的な会場のスペースがあるため、申し込み先着順で 100 名ぐらいの方々に傍聴していただくよう

にしていますが、会場では、まさに衆目監視の中で議論をしているという感じ
です。入りきれなかった方達もいますし、海外に向けて発信もするため、議事
録を、日本語、英語で作成して、金融庁のホームページに掲載・公表していま
す。詳細な議論については、金融庁のホームページの議事録を参照していただ
ければと思います。

フォローアップ会議では、今、取締役会のあり方について、集中的に議論を
しています。取締役会の機能を高めるには、PDCA サイクルを回さなければなら
ない。そのためには取締役会の評価をしなければならない、という意見が多く
出ています。

コーポレートガバナンス・コードでは、コンプライ・オア・エクスプレイン
を原則として、コードにコンプライ（実施）するか、そうでなければ、エクス
プレイン（説明）するように求めました。取締役会の評価というのは、エクス
プレイン（説明）が非常に多い項目です。取締役会の評価はまだ検討中なので、
おいおい実施していくとエクスプレイン（説明）しているわけです。

今後は、自己評価から始め、さらに第三者機関による評価に進むなど、さま
ざまな評価手法がとられると思います。

いずれにせよ、取締役会の評価にもとづいて、PDCA サイクルを回しながら、
その機能を高めていくことについて、フォローアップ会議で話し合っています。

4. 質疑応答

(1) 参加者からの質問、パネリストからのコメント

(碓井)

では、ここからは、質疑応答に移りたいと思います。審査オンラインで事前にご質問を受け付けました。また、本日、会場でもご質問を受け付けました。

はじめに、基本的な事項に関するご質問、ご意見になります。「独立社外取締役を選任して多様性を高めることが、直接、攻めのガバナンス、収益力の向上につながるものなのか。むしろ、リスクアペタイト・フレームワーク等を活用して、収益基盤の強化に取り組むのが適切なのではないか」というものです。

池尾先生、コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方の理解に関するご質問ですが、コメントをいただければと思います。

(池尾)

企業のパフォーマンスに、直接、つながるのは、「ガバナンス」というよりは「マネジメント」です。「ガバナンス」の体制はデタラメだけれども、極めて有能な人物がたまたまトップに就いて非常に優れた「マネジメント」を行った結果、非常に高いパフォーマンスを上げるということはあるわけです。つまり、「マネジメント」の優秀さが、直接、パフォーマンスの良さにつながる要因です。

しかし、常に有能な人物がトップに就任してくれるとは限らない。偶然に頼っていてはダメだということです。だから、優秀な「マネジメント」、望まれる「マネジメント」をやってくれそうな人物をトップに就く確率を高めることが必要になります。

さきほど CEO の選任にあたって、企業価値を向上させることに最も貢献してくれそうな人物を選ぶと申し上げましたが、そうしたことが可能となるガバナンスの体制を整備することが大事なのです。有能な経営者を選び、望まれる「マネジメント」をしてくれる確率を高めるのが「ガバナンス」です。

民主主義が良いか、独裁制が良いかという議論がありますけれども、有能な独裁者のほうが良い政治を行うことは考えられるわけです。しかし、絶えず、有能な人物がトップに就くとは限らないのが独裁制の大きな問題です。

収益を上げるか否かは、「マネジメント」の良し悪しが、直接的な要因となるのは事実なのですが、そのために適切な人物が「マネジメント」を担うことを保証する、あるいは、その確率を高めるために、ガバナンスの体制整備があると考えていただければよいかと思います。

(碓井)

池尾先生、大変分かりやすいご説明ありがとうございました。

もう1点、本日、会場からいただいたご質問です。「監督側の議長と執行側のCEOを分離するのが原則である。しかし、アメリカでは、CEOと取締役会議長が兼任しているケースが多く、しかも成功しているという話もあるが、これに対してどのように考えればよいか」というご質問です。

岩田様、いかがでしょうか。

(岩田)

議長は監督サイドでCEOは執行サイドです。ガバナンス上、これを分離するのが合理的なかたちとは思いますが、国内外で、CEOが議長を兼任しているケースがみられます。そのときは、CEOの仕事と議長の仕事を自分のなかで使い分けることが必要です。議長としては、議案を選定して、取締役会の議事のファシリテーションに徹しなければならないと思います。

また、社外取締役の方々が、どれだけ監督の立場で議論に参加し、貢献しているかも重要な要素になってきます。CEOが議長を兼任しているときは、社外取締役の役割が極めて重要になります。

(碓井)

私からも補足させていただきますと、参考資料に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」の一部を掲載しています。そこには、経営者との「チェック・アンド・バランス」を促進するため、取締役会の議長は、独立取締役、あるいは、非執行取締役が務めなければならないと記

載しており、これが大原則となっています。

この記載に反対したのが、アメリカと日本です。どちらの国も伝統的に社長・CEOが議長を務める慣行があったからです。アメリカの場合、取締役会の過半数は社外取締役で構成されています。執行サイドはCEOが1名だけという取締役会も少なくありません。それでも「チェック・アンド・バランス」が確保されていないことになるのかと、アメリカは反論し、以下の但し書きが付きしました。

「取締役会の議長が執行の責務を担うことが許されている法域では、たとえば、主導的な取締役、シニアな独立取締役または類似の地位を置いて、取締役会をより多くの独立取締役で構成するなど『チェック・アンド・バランス』への悪影響を軽減する措置を講じるべきである。」

日本の場合、多くの金融機関において、代表権のある会長・社長が議長をしています。しかし、アメリカとは異なり、取締役会には少数の社外取締役しかいません。社外取締役1、2名が選任されたとしても、残念ながら、上記但し書きにいう「チェック・アンド・バランス」を軽減する措置として十分とはみなされないと思います。以上、補足させていただきました。

さて、次のご質問は、明日のセッションBで扱う「リスクアペタイト・フレームワーク」に関するものです。「海外の金融機関や日本のメガバンク等でリスクアペタイト・フレームワークが導入されています。リスクアペタイト・フレームワークは、監督・モニタリングをするうえで、役に立つ、有効なツールなのでしょうか」というご質問がございました。

川本様、よろしければ、差し支えない範囲で結構ですので、コメントをお願いいたします。

(川本)

取締役会で議論をするうえで「共通の基盤」として、リスクアペタイト・フレームワークは非常に役立っていると私は認識しています。

それはどういう理由かというと、たとえば、執行側が、事業戦略の見直しをするとき、リスク・リターンにもとづいて説明をしてくれます。なぜこの事業をやめて、別の事業をするのかが非常に分かりやすい。また、これまでリスク管理というと、リスクを避けるばかりで、リスクを取りにいく方向へは進まな

いと思われがちでした。しかし、リスクアペタイト・フレームワークが導入されてからは、リスクを適切に取って、適切にコントロールすることがリスクマネジメントであることが組織内で広く理解されるようになりました。

事前アンケートの結果をみると、日本では、リスクアペタイト・フレームワークをまだ入れていない金融機関も少なくないので、びっくりしました。リスクアペタイト・フレームワークの導入は、数年がかりの大変な作業だったと聞いています。あまり完璧を目指さずに、はじめられるのが良いのではないのでしょうか。

なお、個人的な感想を申し上げれば、リスクアペタイトを実務担当の方達が本当に詳しく書いてくださるのですが、理解しにくいところがある。もう少し簡単に書いてくださるとありがたいなと思います。

(碓井)

関連しておうかがいします。金融機関のリスクマネジメントは大変難しいと思います。社外取締役のなかには、川本様のように、リスクマネジメントや金融機関経営に関する高い専門性をお持ちの方は、さほど多くないように思います。金融機関のリスク委員会には、高い専門性を持った方がもっと必要なのではないのでしょうか。

(川本)

私は、メガバンクでリスク委員会の委員長をしています。リスク委員会には、日本銀行と金融庁出身の専門家を専門委員として任命して、ご意見をうかがうようにしています。専門的な観点から、委員会でコメントしてくださる貴重な存在です。

やはり専門性が高くないと、金融機関のリスクマネジメントには対峙できません。金融機関の場合、高い専門性をお持ちの方々に入っていただくのが良いと思います。さきほど池尾先生は、社外取締役をお引き受けになるご意向があると言われていましたし、もちろん、他の方でも結構ですが、そういった方々の知見を活用して、リスクマネジメントに関する議論を深めるのが良いのではないのでしょうか。

(碓井)

次のご質問は、明日のセッションCで扱う内部監査に関するものです。

ガバナンス改革が進むと、取締役会には独立社外取締役がいて、監査委員会が設置されることになります。内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインを、頭取から独立社外取締役あるいは監査委員会に変更することを予定・検討している金融機関もでてきましたが、まだ少数です。

こうした状況下、「内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインをこの際、頭取から監査委員会に変更しようと提案したが、頭取が納得しませんでした。うまく説得する良い方法はないでしょうか」という切実な質問が寄せられています。

池尾先生、いかがでしょうか。

(池尾)

レポーティング・ラインには、「情報伝達」と「指揮命令」の双方の意味があります。

「情報伝達」という点では、それは両方に伝えればいいことです。社長の耳にしか入れないというのはおかしいので、取締役会メンバー全員の耳に届くようにすべきです。

「指揮命令」という点では、たとえば、内部監査部門長の選・解任の権限を誰に与えるのか、取締役会に与えるのか、監査委員会に与えるのか、執行トップの頭取に与えるのかということになります。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」では、取締役会あるいは監査委員会とされています。

日本の銀行は、これに合わせて、取締役会あるいは監査委員会に置くという判断もあると思います。しかし、内部監査部門長が、結局、ローテーション人事のなかで動くのが実態だとすると、形式的に取締役会、監査委員会に選・解任権を置いても、結局、トップの意向ばかり気にする内部監査部門長しか候補がいまないので、それがどこまで有効なのかという問題があります。

内部監査部門長以下、内部監査を担う方達が、「専門職」としての意識と能力

を確立するという条件が伴わないと、取締役会、監査委員会に形式的に「指揮命令権」を与えても、あまり有効ではないかもしれません。

仮にトップを説得できずに、「指揮命令」という意味では内部監査部門をトップの指揮下に置くという現状を維持するにしても、「情報伝達」という意味では、繰り返しますが、トップの耳にだけ入れるというのはおかしい。最低限、取締役会メンバー全員に、監査結果を必ず伝えていただくような体制を整備していただくことは必要です。

（碓井）

明日、議論になると思いますが、おそらく内部監査の専門職が養成されるまで待つと時間がかかりすぎます。現実には、レポーティング・ラインの変更と専門職の養成の両方を同時に進めていくことが必要になると思います。

また、頭取に対する説得方法という点で申し上げますと、池尾先生が座長を務めるフォローアップ会議で、内部監査のレポーティング・ラインについて検討していただき、是非、意見書を出していただくと、強力な説得材料になるのではないのでしょうか（笑い）。

里村様にも、うかがいたいと思います。レポーティング・ラインを独立社外取締役や監査委員会に変更すると、「チェック・アンド・バランス」が確保されます。これは、頭取にとっても、客観的な情報が入るようになるので、基本的に良いことですね。内部監査のレポーティング・ラインについて、どうお考えでしょうか。

（里村）

そうですね。少しフィデアグループの内部監査の現状についてお話をしましょう。

グループ内の2つの銀行には、頭取の下に監査部を置いていました。監査等委員会設置会社に移行しましたので、昔の監査役が、今は取締役・監査委員となっています。そして、ホールディングスには、内部監査グループがあります。指名委員会等設置会社ですので、独立社外取締役が監査委員長に就いています。

現状、2つの銀行の監査部は、すでにホールディングスの内部監査グループ

の指揮下に入っています。2つの銀行の監査結果は、ホールディングスが一元的に把握し得る体制になっています。

課題としては、ホールディングスの内部監査グループを、誰の指揮下に置くかという点です。実は、碓井さんのご意見もうかがいながら、監査委員長の指揮下に置く方向も含めて、種々、レポーティング・ラインの設計を検討している途上です。

（碓井）

個別事例をご紹介いただくことになり、誠に恐縮です。ただ、皆さんの参考になると思います。

フィデアグループの場合、ホールディングスの里村社長の指揮下にある内部監査グループが、子銀行の監査部を束ねて、子銀行の執行状況を独立的な立場で監査する体制ができています。

やや特殊なのは、フィデアホールディングスは、子銀行の執行を最大限尊重し、主に子銀行の監督を行う機関に徹しているということです。里村社長は、子銀行の執行を担っていません。その点では、里村社長がグループ全体の内部監査の指揮命令系統のトップに立つ現体制でも、さほど大きな問題があるとは言えません。

ただ、里村社長は、形式的には、ホールディングスの代表執行役ですので、厳密な意味で内部監査グループの独立性を確保しようとする、その指揮権が今のままでよいのか、という問題が残ります。選択肢としては、社外取締役が過半を占める取締役会の指揮下に置くか、あるいは、独立社外取締役・監査委員長の指揮下に置くかのいずれかだと思います。

（里村）

ホールディングスの監査委員長は、内部監査グループと情報交換を密にしています。池尾先生がおっしゃられた「情報伝達」の点では、壁を設けることなく十分な「情報伝達」がなされています。また、監査委員長は「私はあなたを監査する立場ですよ」と言います。その点では、監査委員長をトップとして、内部監査のラインを形成していくのが良いのではないかと考え、現在、関係者と検討を深めている段階です。

もう1つ、池尾先生がおっしゃられた内部監査の専門職化、レベルアップという仕事も残っています。事務検査から本当のオーディット（監査）へと内部監査人の成長を促していきたいと考えています。

（碓井）

どうもありがとうございました。内部監査のお話は、また明日、議論をさらに深めていきたいと思います。

パネリストの皆さんにご協力いただいたので、時間に余裕があります。会場の皆様から、さらに、ご質問をお受けいたします。いかがでしょうか。

（2）パネリストから参加者への質問

（碓井）

会場から追加のご質問はないようですので、反対に、パネリストの皆様から、会場の参加者に聞いてみたいことなどありませんでしょうか。

（川本）

では、すみませんが、私から、おうかがいしたいことがあります。

社外取締役を選ぶとき、ブランドのバッグを集めるように、会長、社長などブランドのある方達を選んでいる会社が多いような気がしています。社外取締役にするには、会長、社長でないとダメでしょうか。常務ぐらいで退任された方のほうが反骨精神があって社外取締役にに向いているのではないか、と思うことがあります。いかがでしょうか。

（碓井）

では、社外取締役として、専務、常務クラスの前経営者を選任した金融機関は挙手をしてください。（数名が挙手）パラパラと少し手があがりました。あるということですね。

社外監査役として、専務・常務クラスを選任されている場合を含めるといか

がでしょうか。挙手をしてください。(10~20 名が挙手)手をあげる方が、結構、増えました。

平取締役だった方を、社外取締役、社外監査役に選任した金融機関は挙手をしてください。(挙手なし)平取締役だった方になると、ほとんどいないようです。

それでは、ほかに、パネリストから会場の皆さんに聞いてみたいことや、これまでの議論で言い残されたことなどありませんでしょうか。

(池尾)

私も、皆さんが社外取締役の候補をどれぐらいの範囲で探されているのかは関心がありました。今は、社外取締役が2名だとか、3分の1以上だとか、数を問題にしていますが、次の段階では、どういう選び方をしたかが問われてくると思います。

社外取締役が過半数であったとしても、社長が都合の良い人物を選んでいたり、社外取締役が社長に雇われているという意識だとすると、社外取締役を置く意義が乏しいわけです。

社外取締役をどうやって選ぶのか、社外取締役の選任ポリシーや選任プロセスが問われるように、すぐなるのではないかと思います。

(碓井)

今のコメントに関連して、少し限定して質問します。

社外取締役の選任プロセスに関して、金融庁の「金融モニタリングレポート」に「社外取締役の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・適性を見極める」という事例がグッド・プラクティスとして紹介されていました。

いきなり社外取締役を選任するのではなく、一旦、任意の委員会・会合・勉強会などのメンバーにして活動状況をみて、資質・適性を見極める方式をとっている金融機関は挙手をお願いします。(挙手なし)意外にないのですね。「金融モニタリングレポート」の評価事例として上がっていましたが、少数の事例のようです。もっと広がっても良いような気がします。

社外取締役の選任は早い者勝ちになります。日本人の場合、同業他社の社外取締役を引き受けるケースは少ないでしょう。良い人材は、同業他社に先を越されないように、早めに任意の会合のメンバーにすることもあり得ると思います。

(川本)

もう1点、気になっていることを申し上げますと、英語で、取締役会の議長は chairman of the board、会長も chairman of the board です。日本では、取締役会の議長でない会長が多いのですが、いつもこれは何だろうと思っています。さらに、取締役名誉会長とか、取締役相談役と言う肩書もあって、すごく変な気がします。皆さんも、そういう感覚を持った方が良いのではないのでしょうか。

(碓井)

会長が代表権を持っていない金融機関は、どれくらいあるでしょうか。挙手してください。(30～40 名が挙手)。結構たくさんの方があがりました。

代表権を持っていない会長が議長を務めるようになるとグローバル・スタンダードに適合します。

代表権を持った会長にお会いしたとき、勇気を出して、どういうときに代表権をお使いになると想定されているんですかとお聞きするのですが、まず、想定されていません。この際、代表権を外して議長となっただき、議事進行などで監督機能を果たしていただくと国際的に通用する会長になると思います。

5. 最後に

(碓井)

では、残り時間も少なくなりましたので、最後に、パネリストの皆様から、一言ずつメッセージをお願いいたします。

(池尾)

金融機関には、貸出先企業に対してロール・モデル（模範としてのモデル）を示す役割があると思います。日本のコーポレート・ガバナンス改革をリードする存在になっていただくことを希望しています。

(岩田)

ガバナンス改革では、日本企業の経営そのものを改革することを問われています。コーポレートガバナンス・コードの適用に関して、英国から遅れること23年となりますが、日本のガバナンス改革の進捗は早い。

社外取締役の数に関しては、3分の1以上にするのに、英国では6年くらいかかりました。日本では、今2名ですが、この1、2年で3分の1以上は実現できそうな勢いがあります。今後、日本企業の経営改革の加速度を世界に示す良い機会としてとらえ、是非、積極的に進めていただければと思います。

(川本)

まず、ガバナンス改革を進めるうえで、チームワークがすごく大事だと思います。社外取締役は、社内の方々から見ると突然現れて、一緒に働かなければならない相手です。社外取締役とどれだけの信頼感を築いていけるのか、そこがこれまでの行動様式と大きく変わってくるポイントですので、上手にやっていただきたいと思います。

もう1つは、ガバナンス改革では、取締役会の評価、トップの評価などの際に、今までと違うバリエーションでの評価を受け入れることがポイントになります。評価といっても、人格を評価することではなく、リーダーシップや専門性、その役職に適任か、ということの評価するわけです。外部の人間に評価されるのは沽券（こけん）にかかわるというような意識ではなく、日本人全体が

もっと成熟して、「チェック・アンド・バランス」の観点から当然のものとして受け入れていく必要があるのではないのでしょうか。

最後になりますが、ガバナンス改革というのは、最終的に魅力ある会社にしていくことだと思います。参考資料に大学生のガバナンスに関するアンケート結果が載っていて、若い人達は、すごくいい答えをしています。日本企業には、若い人達が入りたい会社になっていただくようにご努力いただければと思います。

（里村）

本日、このセミナーに出させていただいて、思いを強くした部分があります。それは、リスクアペタイト・フレームワークの構築です。きっかけは日本銀行のマイナス金利政策ですが、地域銀行では、もっと ALM 的な観点から、市場リスク、信用リスク、その他のリスクにどのくらいをアロケート（割り当て）して、リスク・リターンを極大化するのか、フレームワークを作って議論していくことが必要なのではないか、と考えるようになりました。

フィデアホールディングスは、グループ内の2つの銀行を経営管理する立場にあります。それぞれの銀行のポートフォリオは違いますし、金利リスク量、リスクプロファイルも違います。それを単純に合算するのではなく、グループ全体として管理する際、リスクアペタイト・フレームワークを構築する必要がある。そこまで呼べるものにはならないにしても、リスク・リターンの管理を可視化していかなければならないと、そういう思いを強くしました。

（碓井）

予定の時間になりました。それでは、フォローアップセミナー、セッション A を終了いたします。

パネリストの皆様、ご協力をいただきまして本当にありがとうございました。感謝の気持ちを込めまして、盛大な拍手をお願いいたします。

以 上

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップセミナー
セッションB パネル・ディスカッションの模様

討議テーマ

「ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク」

- 経営理念・目標の共有とリスク・リターンの管理、リスクカルチャーの醸成

ポイント

1. はじめに
2. RAF構築の意義、有用性
 - RAF構築後の変化、メリットは何か
3. RAF構築・運営のポイント
 - RASは誰がどのように書くのか
 - RAF構築・運営のポイントは何か
 - 組織内に浸透させるには

パネリスト

川橋 仁美 氏（野村総合研究所 金融ITナビゲーション推進部 上級研究員）
勝藤 史郎 氏（三菱UFJフィナンシャルグループ リスク統括部 副部長）
下辻 篤 氏（滋賀銀行 経営管理部 部次長）
玉村 勝彦 氏（東京海上ホールディングス 執行役員）

モデレータ

碓井 茂樹 （日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

1. はじめに

(碓井)

独立社外取締役は監督・モニタリング機能を発揮してもらうためには、機関設計や取締役会の運営を変えるだけでは必ずしも十分ではありません。経営理念・目標を明確にしたうえで、それらを実現するための内部統制、リスクマネジメントのフレームワークを構築して、独立社外取締役に説明し、承認を得る必要があります。

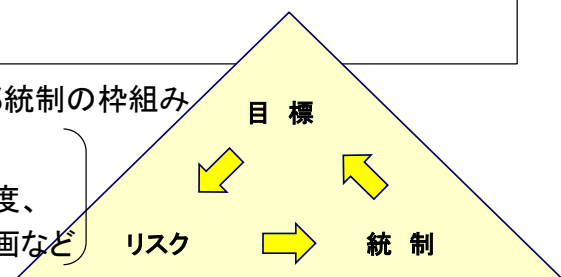
欧米の金融機関は、「利益を上げれば何をやっても良い」との理念なき経営姿勢をとった結果、金融危機を引き起こしました。その真摯な反省にもとづいて、経営理念・目標を「リスクアペタイト」として文書化（RAS）し、それらを起点とする内部統制の枠組みを「リスクアペタイト・フレームワーク」（RAF）として再構築しました。

(図表 1) リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

- ・ 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）



経営者からみれば、RAS、RAF は社外取締役に「説明責任」を果たす際の有効なコミュニケーション・ツールとなります。また、独立社外取締役からみれば、「監督責任」を果たす際の価値判断の基準となります。さらに、RAS、RAF を組織内に浸透させれば、役職員の健全な「リスクカルチャー」の醸成に役立つと言われています。

日本では、メガバンク、大手証券、保険会社など先進的な金融機関が RAS を作成したり、RAF を導入して経営管理に活用し始めています。

さて、川橋様、国内外の金融機関におけるリスクアペタイト・フレームワークの構築に関して調査研究をしていただきました。はじめに3点おうかがいしたいと思います。

1点目は、海外の金融機関では、すでに RAF を構築し、実践を積み重ねているということでした。海外と比較すると、日本の金融機関は RAF への取り組みが遅れましたが、それはなぜでしょうか。日本のガバナンス改革の遅れと関係があるでしょうか。

2点目は、事前アンケートの結果をみると、RAF の導入を検討する先が増え、地域銀行などに広がり始めた様子がうかがわれます。日頃、金融機関の方々と接しておられ、そうした変化を実感されていますでしょうか。

(図表2) 事前アンケート調査結果 (2016年1月、参加銀行・上場会社96先)

	リスクアペタイト・ ステートメントを 策定している。	リスクアペタイト・ フレームワークを 構築している。
2015年度	8%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	26%	33%

3点目は、海外の金融機関と日本の金融機関で、RAF の実践に関するレベル感や取り組み面での違いがあるでしょうか。全体的な評価、感想をおうかがいできれば幸いです。

(川橋)

1 点目についてですが、欧米の金融機関が、金融危機を引き起こし、経営難に陥りました。その後、欧米の金融機関が中心になり RAF を導入していきました。それをみて、日本の金融機関は、RAF というのは経営危機に陥った欧米の金融機関に必要なフレームワークで、自分達には必要ないと判断してしまったのだと思います。当時、海外では大勢の社外取締役がいましたが、日本では社外取締役を置いている先は少数でした。そのために、日本では、社外取締役とトップ・マネジメントがリスクアペタイトを軸にして意識を共有する、といった RAF の本質を理解するに至らなかったのだと思います。

2 点目については、ここ 2、3 年、大手行だけでなく、地域銀行でも、確かに RAF に対する関心が高まってきました。はじめは、金融当局が地域銀行にも RAF 構築を求めるだろうという、制度対応を目的とした関心の高まりだったように思います。しかし、最近の大きな変化としては、制度対応にとどまらず、収益の安定的な成長や企業価値の向上のために RAF を活用したいと考える地域銀行が増えてきたということです。地域金融機関は、将来の人口減少に備え、長期安定的なビジネス・モデルを構築することを求められていますが、その実現のために RAF が活用できるのではないかと考え、意見交換に来られる方が増えていきます。

3 点目については、海外の金融機関では、すでに 10 年近く RAF の実践が続いているところもあります。リスクアペタイトが組織全体に浸透しており、最も先進的な金融機関では、経営トップの戦略的な意思決定に呼応する形で、現場からリスク削減やビジネス・プロセス改善に関する提案が活発に上がるようになっていきます。RAF が、収益の安定的な成長に寄与する段階に入り、その効果を実感できるようになっていると言えます。一方、日本の金融機関は、RAF の取り組みを始めたばかりで組織内の定着を図る段階にあります。欧米の金融機関のように、その効果を実感できるようになるためには、もっと RAF を組織内に浸透させていく必要があると思います。

もう 1 つ、日本の金融機関の取り組みで気になる点があるとすれば、形をつくらうとし過ぎること、それも一気に完成形を作ろうと急いでいるようにみえることです。先を急ぐばかりに、導入にあたって必要なプロセスや手間を惜しむ

と、最終的に RAF は実効的なものとはなりません。少し立ち止まって「定着度」を評価するくらいの余裕を持って取り組むという姿勢が大切です。

2. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義、有用性

(注) 三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、東京海上グループ、滋賀銀行の
リスクアペタイト・フレームワークの概要は別添参照。

(碓井)

次に、実際に RAF 構築に取り組まれた実務家の皆さんにおうかがいします。
RAF 構築後、組織のなかで、何が変わったのでしょうか。取締役会の変化や社外
取締役の反応はどのようなものだったのでしょうか。RAF を構築して良かった点、
役に立った点は何でしょうか。

(勝藤)

RAF を構築して良かった点を、3 つあげたいと思います。

1 点目は、「事業戦略の見直しが適切なプロセスを経て行われるようになった」
ことです。一般論として、計画というものはそのとおりにいくことはありません。
たとえば、中国、新興国の経済情勢、原油価格などが当初の想定と違って
くる。すると、それらに関連したビジネスは予定どおり伸びなくなる。しかし、
一方で収益目標や ROE 目標を掲げているので、どこかで別の収益をあげる必要
が生じる。そのとき、未達となった収益分をとにかく計画どおりに頑張れとか、
懐の広そうなアメリカでなら何とかかなるだろうとか、どこもないなら国内で引
き受けるしかない、という調整をするだけではうまくいかないわけです。

これに対して RAF が導入されると、収益とリスクを一体のものとしてとらえる
ため、A 地域で収益・リスクを取れないのであれば、B 地域で収益・リスクを取
り直す。では、B 地域のリスクはどういうものか、それに対するリターンは適正
か、ということをその都度「見える」化して考えることができるようになりました。

2 点目は、「リスク・リターンに対する意識が高まった」ことです。実際に使
用していないリスク資本の枠を削減するとか、そのための議論が具体的に行わ
れるようになりました。たとえば、市場フロント部門では、ボラティリティの
高いリスクをとるため限度額を多めに設定しておかないと運用がやりにくく、
どうしても高めのリスクアペタイトを貼りがちです。しかし RAF 導入後は、限

度額の使用率が極端に低い場合などは組織内の議論を通じてリスク枠を減らすべきとの考えが浸透してきました。

3点目は、リスク管理部門以外の役職員にも「リスクマネジメントが正しく理解してもらえるようになった」ことです。これまではリスクマネージャーというと、フロント部門にとっては監視役、ポリスマンのような存在と受け取られがちでした。しかし、RAF が導入されてからは、ビジネスをするとき、フロント部門がこういうリスクを取るのだということを自分で認識するようになった。フロントとリスク管理部門が一緒になって、会社全体としてリスクをコントロールしていくのがリスクマネジメントだということが理解されるようになりました。リスクを取ることは悪いことではなく、リスクを適切にマネージすることが大事だ、という意識が社内に浸透し始めたと思います。

以上、3点がRAFを導入して感じているメリットです。一方で課題も残っています。

社外取締役の方々には、RAFの導入については総じて評価していただいているのですが、包括的・体系的に作成したため、リスクアペタイト・ステートメント(RAS)が30ページに上り、分量的に多くなってしまった。専門用語も多く、分かりにくいところもあると思っていました。昨日、セッションAのパネル討議で、当社の社外取締役である川本裕子氏からも、少し分かりにくいとの言及があったと聞いています。2015年度にはじめて作成したRASですので、まだブラッシュアップの余地があるというのは共通の認識です。

今のところ、MUFGではRASの全容は開示していません。しかし、株主をはじめさまざまなステークホルダーと健全な対話を行ううえで、開示できる部分はなるべく開示するのが望ましいと考えています。「MUFGとして、こういうリスクを取っていきます」ということを分かりやすく、簡潔なセンテンスで記載し、開示できるようにしたいと思います。

(玉村)

東京海上ホールディングスでは、2008年頃から、ERM(注)の取り組みを始めました。海外、とくに欧州の大手保険会社でERM経営が本格化してきた時期でしたが、こうした動きに触発され、また、経営トップのリーダーシップもあり、懸命に勉強して試行錯誤しながらERMの構築を進めてきた経緯にあります。

こうして当社では、事業計画を ERM 的な発想も加えてリスク・リターンを考えて策定するようになりました。そして 2012 年からリスクアペタイト・ステートメント（RAS）の作成に取り組みはじめました。このように、当社の場合は、ERM の発展過程の中で RAF が組み込まれていったという流れです。

（注）ERM：Enterprise Risk Management の略。全社的リスクマネジメント。

RAF 導入の最大のメリットを一言でいえば、「経営判断のクオリティが上がった」ことだと思っています。当社の場合、トップのリーダーシップで ERM の取り組みを進めましたので、M&A や資産運用、保険商品のプライシングや引受方針など、さまざまな経営判断が ERM 的な発想、あるいは、RAF 的な発想で行われるようになりました。最初は、正直なところ、社内では、ERM、RAF と言っても「何のこっちゃ」という反応もあったのですが、経営判断の習慣として定着するにつれ、個別の意思決定のレベルが上がったと感じています。その結果、ROE も着実に上昇してきています。

もう 1 つ効果を挙げるとすれば、資本政策の透明性が確保されるようになったことだと思います。以前は、資本に余裕があるとき、資本を留保するのか、自己株買い、あるいは、配当等での株主への還元を増加させるかなど、社内的にどう判断して、また、対外的にどう説明するのか難しいと感じていた面があったように思います。しかし、ERM 経営の下で RAF が導入されてからは、こういうリスクを取るのだからこれだけの資本が必要だ、この程度の留保もしくは株主還元するかなど、判断、説明するのが容易になったと感じています。

（下辻）

私どもは、地域金融機関として、試行錯誤しながら、RAF に取り組んできました。国際的にビジネスを展開している大手金融機関の事例とは、規模も手法も異なりますが、私どもの場合、「経営判断として、リスクを取る姿勢が明確になった」と思います。第一義的にはフロント部門がリスクテイクするのですが、当然、フロント部門が勝手にリスクテイクすることは許されません。経営陣がこのリスクであれば、ここまでは取ると判断する。その点が、RAF の導入により改めて明確になったと感じています。

RAF の導入を経営に諮ったとき、反応はさまざまでした。「RAF、またアルファ

ベット3文字か」、「わざわざ RAF と呼ばなくても、今やっていることと変わらないじゃないか」という反応もありました。もちろん「RAF、これはいいよね」という反応もありました。

私どもとしては、RAF の導入に1歩足を踏み出した段階と考えています。まだ、組織内で議論しながら、試行錯誤が続くと思います。さきほど川橋様が講演のなかで「RAF の定着には時間がかかる」と言われましたが、その言葉に大変勇気付けられました。今後も、時間をかけて、RAF に取り組んでいきたいと思っています。すぐに成果が出るとは思っていませんが、実のある形に、是非、作り上げていきたい、という気持ちを新たにさせていただきました。

(碓井)

下辻様、地域金融機関の参加者も多いので、おうかがいします。具体的には、どのようなリスクテイクが明確になったのでしょうか。地域における信用集中リスクとか、あるいは、国債投資などの金利リスクでしょうか。

(下辻)

やはり金利リスクですね。今は環境が変わったため、ポジションを落としつつありますが、数年前、経営判断として、金利リスクを取ろうと決めて長期債を積み上げた時期がありました。フロントだけの判断では、実際にどこまで投資を行うのかは、なかなか決められないものです。RAF の導入によって、経営としての統一方針が示されたため、フロントも思い切ってリスクを取ることができたと思います。

3. RAF 構築・運営のポイント

(碓井)

では、RAF を構築し、運営するうえでの実務的なポイントについて討議を移したいと思います。

リスクアペタイト・ステートメント (RAS) は、誰がどのように書くのがよいのでしょうか。経営トップが書いてくれればいいわけですが、現実にはそうもいかないと思います。

勝藤様、三菱 UFJ フィナンシャル・グループでは、RAS の作成、RAF の構築について、どのようなプロセスを経たのでしょうか。

(勝藤)

RAS の初稿はリスク統括部が書きました。当初のもくろみとしては、それを社内で、いろいろな人に見てもらって修正し、数か月間でできるだろうと思っていました。しかし、実際には正式に承認されるまでに約2年かかりました。

この2年間に何があったかという、先ほど下辻様のお話にあったのとほぼ同じです。「RAS のドラフトを作ったから、これをブラッシュ・アップしてください」と言うと、「え、RAS って何?」というところから始まります。社内にはすでにリスク量の配賦とかリターンを計る指標とか、さまざまな枠組みができて上がっています。「既存のさまざまな枠組みを1つにまとめて全体を俯瞰しましょう、それが RAF の基本的な考え方です」と説明すると、今度は「なぜ、もう1回書き直さなくてはいけないのか」という反応が返ってきます。逆に、RAF とは、これまで見たこともない、ものすごく新しい枠組みを作ることだと思っている向きもありました。そもそも1つの答えがあるわけではない RAF に関して、組織内で認識を合わせるのに時間を要しました。

技術的な面では、どの指標を使ってリスクを把握するのが良いのか、という点も議論になりました。リスク・ウェイト・アセットが規制資本とも整合的で分かりやすいのですが、銀行勘定の金利リスクなどは規制資本の対象外であり、必ずしも規制資本ですべてはとらえきれない。また、オペレーショナルリスクについてもリスクアペタイトを設定するのが今では金融界のスタンダー

ドですが、数年前までは、オペレーショナルリスクは意図してテイクするものではないのでリスクアペタイトとしてみるべきではないという意見もあるなど、分類学上の議論もありました。その点でも、やはり時間を要しました。

さらに、RAS のオーナーをどこにするかという問題もありました。CFO がオーナーになるべきか、CRO がオーナーになるべきかという議論があり、結局、当社の場合、RAS のオーナーは、経営企画部と財務企画部とリスク統括部の共管という形になりました。

たとえ RAS が共管であっても、どこかの部署が全体を引っ張っていく必要があります。第 1 章の担当は〇〇部、第 2 章の担当は××部と分割して RAS を作成すると、全体を通してのフィロソフィーがみえなくなってしまう。RAS の作成時には全体を主導する部署が必要になります。

（碓井）

玉村様、東京海上ホールディングスの場合は、どのように RAS を作成したのでしょうか。

（玉村）

RAS は、ERM 委員会で議論したうえで経営会議・取締役会に諮ることになっています。ERM 委員会は、ホールディングスの社長（CEO）と CRO、CFO の 3 名がコアメンバーです。

当社の場合、RAS のトップ・ステートメントは公表しています。保険会社ではコアリスクが保険引き受けリスクと資産運用リスクの 2 つということは明確ですし、会社の方針として、目標格付を AA とすること、資本コストを上回る収益性を目指すことも RAS に明記しています。その意味では、RAS のトップ・ステートメントについては、大枠としてはさほど苦労せずに作ることができたように思います。

個別のリスクに対する方針を RAS に書き込む段になると話は変わってきます。実際、次年度の計画を作るとき、あるいは、中期経営計画を策定するときに、たとえば、政策株の保有方針、自然災害リスクの引受方針など、個別に議論を重ねて RAS、RAF に反映させることを繰り返してきました。1 個 1 個のテーマについて、リスクテイク方針をどうするのか、喧々諤々（けんけんがくがく）の

議論を行っています。当然のことながらホールディングスだけで、あるいは、ERM 的な判断根拠だけで RAS の内容を勝手に決めることはできません。お客様のニーズもありますし競争環境の問題もあります。さまざまなステークホルダーの視点で個々のリスクに対する対応方針を決定していくことは容易なことではありません。議論を重ねて RAS を策定してきている途中にあるとご理解いただければと思います。その意味で、当社の場合、RAS は完成形ではなく、発展途上の段階にあるといえるかもしれません。RAS を完成させることが、経営の最終目標ではありませんので、決して急ぐ必要はないと思っています。

RAS について CFO（経営企画部門）が作成するのか、CRO（リスク管理部門）が作成するのか、という点については、最終的には両方で協力して作成することになるため、本質的な論議ではないと思っています。当社の場合、第一義的には CFO が作成し、それを CRO がチェックするケースが多いと思います。

欧米の保険会社の例をみると、CFO が作成している会社もあれば、CRO が作成している会社もあり、まちまちです。大づかみに傾向をみると、CFO が作成すると経営方針に近くなるように思います。こういう方針の下で、こういうリスクをこれだけ取るのだという書き方になります。一方、リスク管理部門が作成すると、経営方針を参照しつつ、RAS はリスクテイクの限度を示すルール・ブックに近くなっているように感じています。

ゴルフにたとえると、CFO が作成した RAF はリスクテイクの「フェアウエー」を示すのに対して、CRO が作成した RAF は「OB ゾーン」を示すことが多いように思います。

（碓井）

下辻様が所属する滋賀銀行の経営管理部は、リスクと収益の双方を管理しています。経営管理部は RAS、RAF を議論しやすい環境にあったのではないかとありますが、その点いかがでしょうか？

（下辻）

ご指摘のとおり、経営管理部では、リスクとリターンをまとめて議論することができます。その点では、RAF 構築の考え方にマッチしていたように思います。

私ども地域金融機関では、大手金融機関と同じやり方で RAF を構築するのは

やはり無理があると思います。どう考えても 30 ページの RAS を書くことはできませんし、その必要もありません。RAF の考え方を理解して、自分たちにとって有効なやり方は何かを見付け、それを実行していくことが重要と考えています。

今、地域金融機関にとって、RAF の構築、活用の悩みというか、難しいと感じているのは、資本に余裕があって、まだまだリスクは取れると分かったとしても、そのリスクを取る術が限定されているということです。

たとえば、自己資本に余裕があるから、信用リスクを取ってよいということになっても、融資をどんどん伸ばせるかというと、そういうわけにもいかない。都会でよく分からないリスクを取りにいくとか、クレジット・デリバティブに投資するとか、海外に出ていくとか、いろいろな選択肢があるのかもしれませんが、地域金融機関として勝負すべきところは、そこではない気がする。本来、地元のお客さまに対しての与信を伸ばしていくべきであるし、そこが地域金融機関として得意なところでもあります。

この現状を打破するために、何とか知恵を出して、殻を破る必要があると考えています。早くからリテール分野に進出されたスルガ銀行は、自分達で 1 つの解決策を見出した良い事例ではないでしょうか。今後、地域金融機関は RAF を使って、どうやって収益を上げるのか、そのための具体的な方策を考えることが重要課題になると思います。

また、RAF の運用にあたっては、どのリスクを取って、どのリスクを取るのをやめるのか、という話になります。私どもではフロント部署の意見をよく聞くようにしています。フロント部署にそれぞれのリスクテイク方針を考えてもらい、そのうえで経営管理部が組織全体のリスクテイク方針をとりまとめる役割を果たすという順番が大事だと思います。

(碓井)

下辻様のコメントに関して、若干補足させていただければと思います。資本に余裕がある地域銀行では RAF を導入しても限界があるのではないかと消極的にとらえた方がいるかもしれません。

しかし、下辻様のコメントにありましたとおり、RAF で取るべきリスクが明示されると、資本が余ったからといっても、変なところでリスクを取るのは危険

だ、そこでは勝負すべきではないということが、価値観として共有できる、ということです。それは RAF 構築のメリットと考えるべきだと思います。

一方で、石橋を叩いているだけでは収益は決して上がらない。リスクを取るときは、リスクマネジメントの仕組みを作って、いわば RAF という「鉄橋」を架けて渡ることが求められていると、改めて思いました。

ほかに何かコメントはありませんでしょうか。

(勝藤)

下辻様のコメントに関連して、一言申し上げます。フロントとの対話の重要性という話がありましたが、当社でも、リスクテイク方針、リスクアペタイトを決めるときは、各事業部門との対話を重視しています。しかし、実際にはフロントとの対話は簡単ではありません。

事業部門の担当者が、普段から RAF に関するドキュメントを注意深く読んでいるわけではありません。最初は、リスク管理部門が RAF とはこういうものだと言明する必要があります。そこで同じ認識に立つことができれば、次からは、事業部門がこういうリスクを取ります、という方針を書き、それをリスク管理部門と協議する。そのような対話を繰り返して RAF を作成し、組織で共有するわけです。

当グループでは、RAF に関する対話をスタートさせた段階にあります。今後もこうした対話を積み重ねていくことが重要と考えています。

(碓井)

川橋様、実務家の皆さんのお話をうかがっていると、RAS の作成、RAF の導入にあたっては、関係者の意見の調整が大変なようです。また、はじめから体系化された完成形を作り上げるのは難しく、時間もかかるようです。できることから作り始める、というやり方もあるのでしょうか。海外の金融機関で参考となる事例はあるのでしょうか。

(川橋)

海外の金融機関でも、組織内でリスクアペタイトに関して、認識を共有化することについて、とても苦労しています。

しかし、海外の金融機関では、RAS を作成することよりも、その過程で生じた議論に価値があると考えられています。なぜかといえば、議論を通じて組織内でリスクアペタイトに対する認識の共有化と浸透をはかることができるからです。認識の共有化は、フレームワークの参加者が多くなればなるほど難しくなります。このため、海外の金融機関では、RAS、RAF の確実な定着をはかるために段階を踏んで慎重に導入を進めています。

RAF 構築のアプローチは、金融機関の規模、組織・体制、営業地域、役職員の企業価値や文化に対する理解度などによりさまざまです。海外の先進的な金融機関も試行錯誤を繰り返し、自分達に合うやり方で RAF を構築してきました。はじめに最上位の全社レベルで RAF を導入し、ある程度、定着してから事業部門単位や法人格単位で RAF の導入に着手するというアプローチが一般的です。

また、海外金融機関のなかには、RAF を導入する際、リスクカテゴリーごとに導入したケースもあります。この方法ではリスクアペタイトに含まれるリスクカテゴリーを段階的に増やしていくことになります。はじめは不完全ですので中途半端な感じがするかもしれませんが、すべてのリスクカテゴリーのアペタイトを完成させてから、RAF を運用しようとする多大な時間と労力がかかってしまいます。リスクカテゴリーごとにリスクアペタイトを、順次、追加導入する方法はむしろ導入負担を軽減し、確実な定着をはかるための工夫の 1 つです。

別の金融機関の事例ですが、市場リスクに絞って、全社レベルのリスクアペタイトの設定からフロント・事業部門における RAF 運用の細かな仕組みの構築までを一気に行ったケースもあります。これは、市場リスクの場合、関連する部門が限られているので、一気に RAF の構築を進めやすいからです。

完成形を念頭において RAF に取り組むことは重要ですが、はじめから手を広げず、できるところから始めるという姿勢で臨むこともまた重要だと思います。

(勝藤)

私も川橋さんの意見に賛成です。最初から完全なものを目指す必要はないと思います。はじめは、RAF がカバーするリスク量を全部足して 100 パーセントにならなくても 8、9 割がカバーされていれば良い。その後の実践のなかで 100 パーセントに近づけていくようにすればよいと考えます。

(碓井)

では、RAF を組織内にどのように浸透させるか、討議したいと思います。

全社レベルのリスクアペタイトを定め、取締役会などで共通の価値基準を作成した後は、RAF を組織に浸透させていくことが大事なステップになると思います。まだ、組織への浸透はこれからという面もあるかもしれませんが、現時点で、とくに心がけていることや、留意していることはありますでしょうか。

(勝藤)

RAF を導入し、組織内に浸透させるうえで重要なことは2つあると思います。

1つは、経営のコミットメントをはじめに得ておくこと。RAF 導入に関して各事業部門に協力を依頼するにしても、フロム・ザ・トップの掛け声が必要となります。いつまでに RAS を完成させて、いつまでに RAF を導入するという経営の強いコミットメントを得ておくことが作業を円滑に進めるポイントとなります。

もう1つは、RAF 導入の目的を社内ですっかりと共有し、用語などを厳密に定義することです。RAF 導入の目的を「収益を上げるため」と思っている人もいれば、「リスクを減らすため」と思っている人もいます。最初に導入の目的を共有する必要があります。また、RAF の内容について、用語などで社内の認識に齟齬が生じないように厳密に定義をしておく必要もあります。

広く RAF を役職員に浸透させるためには、RAF の分かりやすさや、RAF に触れる機会の多さも重要になります。MUFG では、RAS の簡易版を社内ウェブに掲載して役職員が常に見ることができるようにしています。今後は、社内研修で RAF という項目を取り入れてもらう、RAS の簡易版をカード化するなど、さまざまな工夫をして、定着を図っていきたいと考えています。

(玉村)

私の講演資料に、参考として金融安定理事会（FSB）「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」の一部を添付しました。これをみていただくと、RAF を導入したり、組織内の浸透を図ることの重要性、留意点が書かれていますので、是非、一読されることをお勧めしたいと思います。

上記原則には「経営陣のリーダーシップ」の重要性が書かれています。当社の場合、経営トップから、これからはリスクベースの発想を入れて経営をしていく、RAFを導入する、という方針の表明がありました。こうした経営トップからの発信がないと、RAFは組織になかなか根付きません。当社では、トップのリーダーシップでERM、RAFの導入が進められてきたので、リスク管理部門としては比較的推進がしやすかったと思います。

一方で、リスクカルチャーの浸透も、ERM、RAFを定着させ、実効性をあげるうえで必須な要素となります。では、どうやってリスクカルチャーを浸透させるか、という話になると、きめ細かな、いろいろな工夫が必要になると思います。

たとえば、運用や、M&A、保険商品の商品設計など、個別の意思決定を行う際に必ずリスクとリターンを考慮するような仕組みを導入していく。ホールディング・カンパニーだけではなく、オペレーティング・カンパニーである東京海上日動火災保険、あんしん生命、海外の事業子会社にも、同様の仕組みを展開していく。そして、各社の資産運用部門、商品部門、経理部門などそれぞれに「リスクベースでものを考える」という思想を根付かせるように働きかけることが重要です。

当社の場合、本部部門には、ERMの思想は浸透していると思います。さらに営業店でも、ERMのことを勉強しないと本社の方針は理解できない、という雰囲気は出てきました。ただ、現場の営業メンバーまで浸透させていくのは、なかなか大変なことです。「営業店でERMの勉強会をやるから講師をして欲しい」と頼まれれば、研修会、勉強会には可能な限り顔を出すようにしています。階層別の研修にも、ERM、RAFを取り入れてもらい、組織への浸透を図っていますが、まだ道半ばです。

(碓井)

実務家の皆様から、RAFを浸透させるために研修を行うという話がありました。川橋様、海外の金融機関でも、RAFを浸透させるために、研修を充実させるとか、その他の方法をとっているのでしょうか。

(川橋)

海外の金融機関でも、RAF を浸透させるため、多くの研修が行われています。いろいろな種類があり、リスクアペタイトに特化した研修を行っている金融機関もあれば、リスク管理研修のなかで RAF を取り上げる金融機関もある。定期的に職位・階層別に人を集めて、RAF の導入、浸透に向けて議論させることなども活発に行われています。

海外の金融機関の例ですが、経営トップが支店を回って、なぜ、RAF が必要なのかを説明していました。RAF 導入の初期段階でしたが、手厚く対応をしているなと思いました。因みに、これは小さな金融機関のトップの話ではありません。世界に拠点を展開するメジャーな金融機関のトップが、わざわざ支店に出向き、直接、現場の方達一人一人に説明を尽くしています。

(碓井)

日本企業で、経営理念を浸透させるために、経営者が現場を回るというのは、ありそうなお話ですが、海外の金融機関でも、経営者が支店を回り、RAF を説明しているということですね。金融危機を契機に、海外の金融機関も、経営スタイルが、大きく変わってきたという印象を受けました。

最後に一言ずつ、パネリストの皆様から、今後、RAF の構築に向けてのメッセージを頂戴したいと思います。

(川橋)

いつも RAF の調査研究をしていて気になるのは、日本人は、真面目で几帳面なので、リスクの軽重を問わず、細部まで RAF を作り込もうとしてしまう点です。それは非常に良い面ではありますが、もう少しメリハリをつけていただいた方が良いのではないのでしょうか。

たとえば、リミットなどを、こうしなきゃ、ああしなきゃとキチキチ作り込んでしまうと、現場の手足を縛りすぎ、そのことが RAF の効果を下げるという結果に陥りやすい。小さなリスクには目をつむって、大きなリスクはしっかりと押さえると心得て、RAF に取り組んでいただくのが良いと思います。

(勝藤)

まず、RAF に着手してみてください。議論を始めてみてください。とても時間がかかりますが、議論の過程自体にも非常に意義があります。とにかく議論を始めていただくことが大事だと申し上げたい。

(下辻)

地域金融機関にとって、RAF の導入はハードルが高いように感じます。しかし、先ほどから、パネリストの皆様の発言にも出ていたように、形式にとらわれるのではなく、実質をとっていきたいと思います。皆さんと一緒に RAF の本質を考え、理解して、組織に展開、浸透するように頑張っていければと思います。

(玉村)

企業価値を高め、安定させることが目的であって、RAF はそれを実現するための手段です。完璧な RAF を作ることが目標ではなく、リスク・リターンの考え方にもとづいて意思決定を繰り返すこと、そして、その意思決定のクオリティを上げていくことが大切です。それが、私どもの経験から申し上げられることです。

一口に RAF といっても、保険会社には保険会社なりの RAF、大手金融機関には大手金融機関なりの RAF、地域金融機関には地域金融機関なりの RAF があるのではないのでしょうか。お互い参考にしながらも、それぞれに各社各行の事情に合ったスタイルの RAF の構築を目指すのがよいと思います。

(碓井)

セッション B では、「ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク」をテーマに講演とパネル・ディスカッションを行いました。

最後に一言だけ、私からも申し上げると、是非、独立社外取締役の方達をまじえて、RAF を議論していただきたい。議論の手順や方法は、組織によっていろいろあると思います。独立社外取締役からみると、RAF は取締役会での価値判断の基準や監督機能を支えるツールとなります。是非、RAF の構築を通じて、ガバナンスの強化と企業価値の向上につなげていただきたいと思います。

ちょうど終了の時間になりました。これでセッションBを終了したいと思います。パネリストの皆様、大変ありがとうございました。感謝の気持ちを込めまして盛大な拍手をお願いいたします。

以 上

三菱 UFJ フィナンシャル・グループのリスクアペタイト・フレームワーク

リスク・アペタイト・フレームワーク

「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための「リスク・アペタイト」（進んで引き受けようとするリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。「リスク・

アペタイト・フレームワーク」の導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

リスク・アペタイト・フレームワークの概要



- ◇ リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)は「想定外損失回避」「リスク・リターンの向上」を目指す
- ◇ 「リスク・アペタイト」は戦略・計画達成のための「適正なリスク水準」とも言い換えられる
- ◇ 「リスクをとらないビジネスなし」ー引き受けるリスクの見える化がRAFのスタートライン

リスク・アペタイト・フレームワークの運営プロセス

MUFGでは、事業戦略・財務計画を策定・実施するにあたり、必要なリスク・アペタイトを適正に設定するとともに、リスク量のモニタリング・分析を行っています。

リスク・アペタイトの設定・管理プロセスは、以下の通り

です。リスク・アペタイト・フレームワーク運営の実効性確保のために、経営計画策定プロセスの各段階で、割当資本制度、ストレステスト、トップリスク管理などのリスク評価・検証手法を活用します。

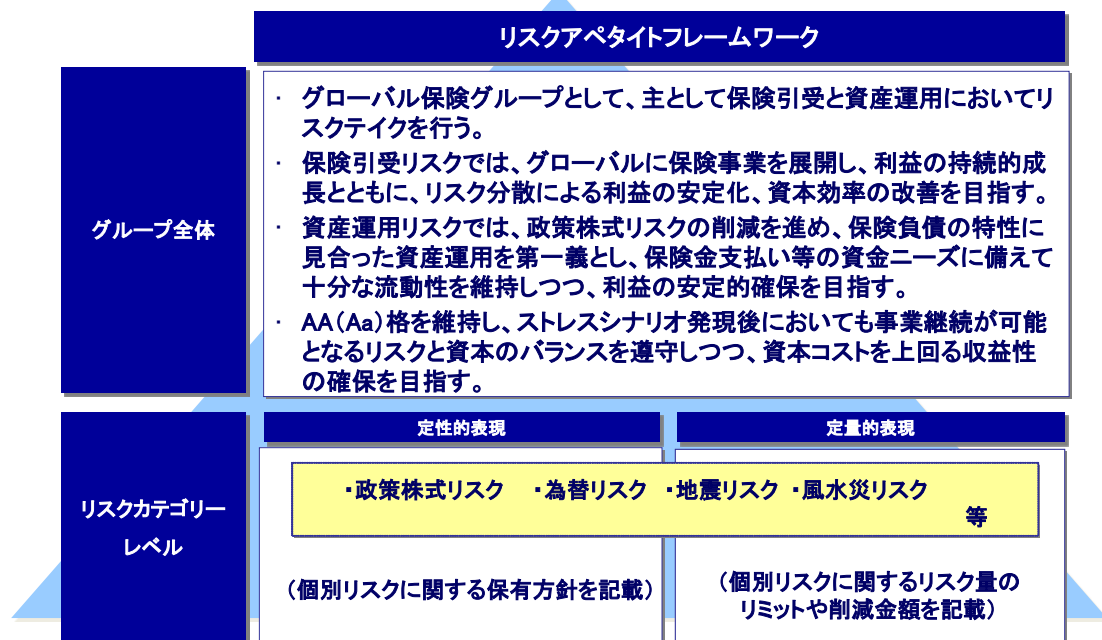
- ◇ 計画策定時
事業本部のリスク・アペタイト案をリスク管理部署が評価・検証する
- ◇ 期中
リスク管理部署がリスクプロファイルをモニタリング、プロファイルのアペタイトからの乖離要因を分析・報告、経営は必要に応じ事業戦略(＝アペタイト)を見直す

リスク・アベタイトの設定・管理プロセス

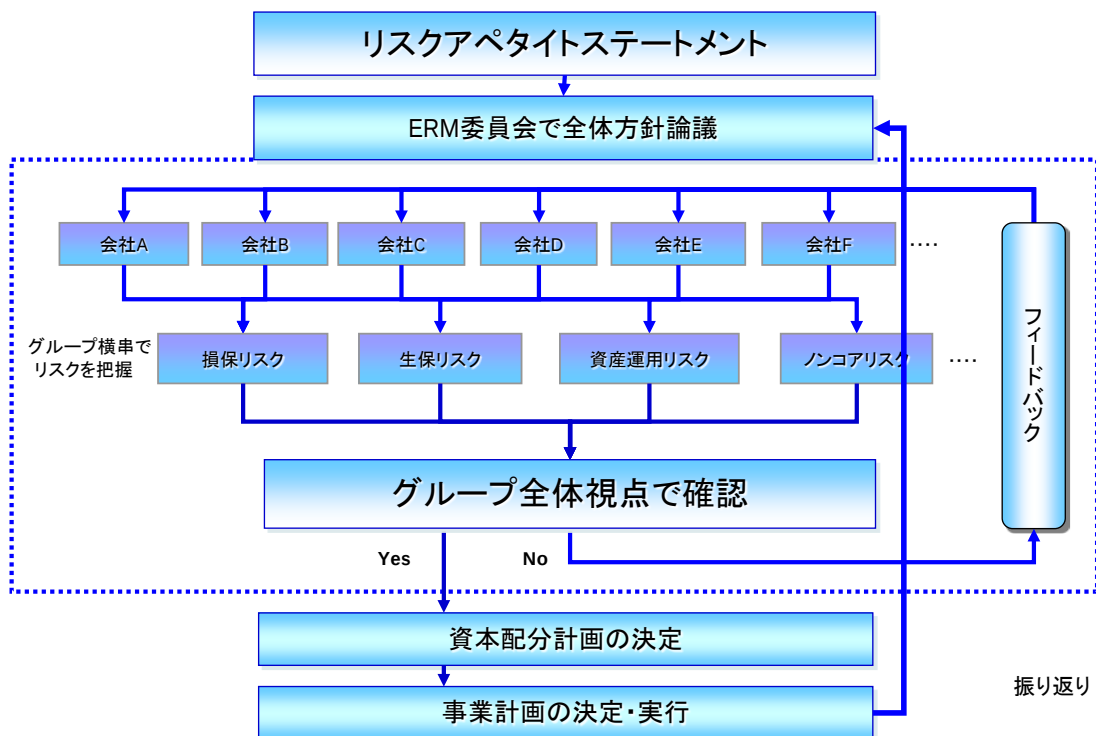


東京海上グループのリスクアペタイト・フレームワーク

- ERM態勢の推進にあたり、“どのようなリスクを、どの程度まで取って、リターンの確保を狙うか”という経営の基本的な指針(リスクアペタイト)を明らかにすることを意図して、リスクアペタイト・ステートメントを定めている

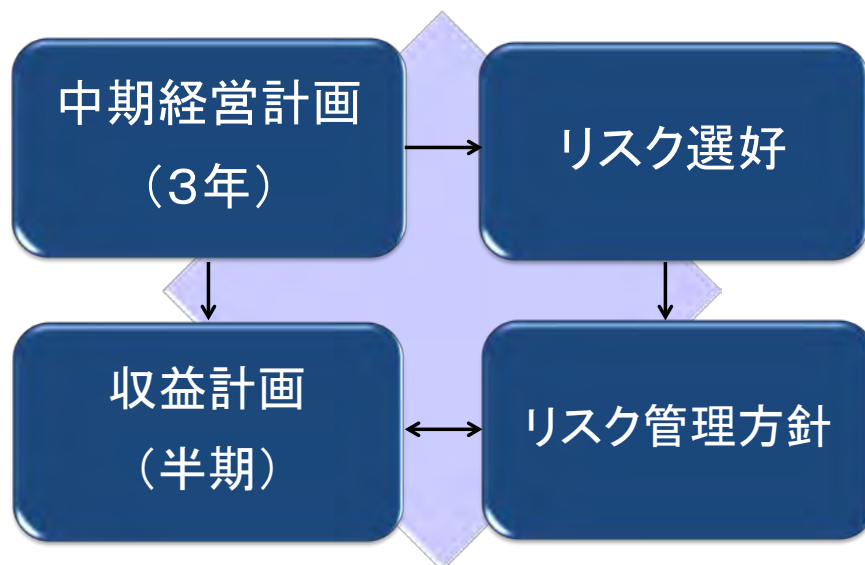


- リスクアペタイトを起点とした事業計画の策定・実行・振返り(PDCA)を実施



滋賀銀行のリスクアペタイト・フレームワーク

平成 22 年度上期から中計・リスク選好・半期計画・リスク管理方針を
下図のとおり整理し、収益計画とリスク管理方針を一体のものとして
取締役会に付議。



「金融機関のガバナンス改革」フォローアップセミナー
セッションC パネル・ディスカッションの様様

討議テーマ

「ガバナンス改革と内部監査」

- 「3線」としてのレポーティング・ラインの確立と専門職の養成

ポイント

1. 監査等委員会設置会社への移行

- 取締役会をモニタリング・ボードに変える

2. 「3線」としての内部監査のレポーティング・ラインの確立

- 監査委員会（独立社外取締役）の指揮命令系統下に内部監査部門を置く

3. 内部監査の専門職の養成

- 執行部門に戻らず、専門資格を持ち、監査実務の専門知識・スキル・経験を有する内部監査人を養成する。
- 内部監査の専門職の人材マーケットを作り、監査委員、内部監査部門長の供給源とする

パネリスト

岩間 弘 氏 （第三銀行 取締役頭取）

内 聖美 氏 （有限責任あずさ監査法人 KPMG金融事業部 パートナー）

久保 秀一 氏 （新生銀行 監査部長）

宇野 保範 氏 （りそなホールディングス 執行役 内部監査部担当）

モデレータ

碓井 茂樹 （日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役）

1. 監査等委員会設置会社への移行

(碓井)

第三銀行の岩間頭取は、改正会社法、コーポレートガバナンス・コードを熟読され、その趣旨を実現するためには、監査等委員会設置会社への移行しかないと思われました。そして、独立社外取締役の選任と活用を通じて、取締役会の監督機能を高め、「モニタリング・ボード」として運営する取り組みをはじめられました。セミナー参加者から、第三銀行のガバナンス改革に関しまして、事前に質問が寄せられていますので、はじめに、岩間頭取におうかがいしたいと思います。

機関設計として新しく認められた監査等委員会設置会社への移行は、はじめてのことですので、いろいろなご苦労もあったのではないかと思います。他行の事例ですが、社外監査役が、内部監査の統括を含めて、取締役・監査委員として職責を果たすことに難色を示されたので、昨年はやむなく見送ったというケースも聞いております。また、時間的に限られたなかでの移行で慌ただしかったのではないかと思います。差し支えない範囲で結構ですので、移行にあたり、ご苦労された点、留意点などをお聞かせいただければと思います。

(岩間)

まず、私どもの社外監査役（当時）は、非常に監査等委員会設置会社の移行に前向きでして、意欲的に協力していただきました。その点では、大変助かりました。

ただ、講演でも申し上げたとおり、地方の小さな銀行ですので、他行の動向をみて何事も行えばよいのではないかと、自分たちが先走ってやらなくてもよいのではないかと、という雰囲気が行内にありました。

私の気持ちのなかでは、4月12日に監査等委員会設置会社に移行すると決めて、事務方に指示しましたが、案の定、すぐ翌日に「できません」と言ってきました。それに対して「いや、できる」と諭しまして移行スケジュールを作らせ、法律事務所のコンサルを受けながら進めました。確かにタイトな日程になりましたが、結果的には期間が短かったことがかえって幸いし、スタッフが「どうしてもやらなきゃいけない」と集中して取り組んでくれた結果、5月14日の

短信発表までに定款が何とかできて間に合いました。定款を発表してから、内部規程を整備していきました。振り返ると「綱渡り」となりましたが、みんなが一致協力して移行ができ、本当に良かったと思っています。

（碓井）

事前アンケートをみると、監査等委員会設置会社に移行を予定・検討する金融機関が増えています。第三銀行を訪れる金融機関が増加し、いろいろと質問を受ける機会も増えたとうかがっています。岩間頭取、第三銀行の後に続くことを検討している、それらの金融機関では、どんなことに関心を持っているのでしょうか。また、それに対して、どのようにお答えになっているのか、お教えいただければと思います。

（図表 1）事前アンケート調査結果（2016 年 1 月、参加銀行・上場会社 96 先）

	監査役会 設置会社	小計	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
2015年度	85%	15%	6%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を 含む)	68%	32%	24%	8%

（岩間）

何をどういうスケジュールで決めていけば良いのかという質問が多いです。ただ、私どもは、最初からスケジュールを組んで進めたわけではなくて、走りながら考えました。途中でいろいろな疑問点が出てきますが、その都度、法律事務所に聞きながら決めていきました。法律事務所が提示する雛型は、あくまで雛型であって、それが必ずしも良いというわけではない。各銀行の実情に合わせた制度設計が必要なので、内部で議論を十分にされるのが一番だと思います。

もう 1 つ、多い質問は、取締役会をモニタリング・ボードにするうえで権限委譲をどう進めるのか、具体的に常務会や執行役員に権限委譲した項目はどんなものか、というものです。さきほど講演でも申し上げたとおり、最大限の権限委譲を行うこと、そして取締役会の議論がより前向きで高度なものになるよ

うにすることが基本だと申し上げています。

(碓井)

事務方の作業としては、これまでの取締役会の議案をリストアップし、これは常務会に権限移譲する、これは担当役員に権限移譲する、そのために規程をこう変えると1つ1つ検討したうえで規程改正を行う、そのような作業が発生するということでしょうか。

(岩間)

そうですね。取締役会の決議から外すとどうなるか、影響はどこに出るか、本当に取締役会の決議から外して良いのか、1つ1つ事務方で検討した後で、最終的には経営陣が決定しました。

(碓井)

権限移譲後の取締役会の様子について、さきほどのご講演のなかで、ご紹介いただきました。上程される議案は減ったが、取締役会は議論が活発になり、時間は長くなったというお話でした。社外取締役は、監査役のときから意見を言われる方達だったのかもしれませんが、これは予想以上の大きな変化だったのでしょうか。

(岩間)

私どもの社外取締役は、簡単に言いますと、第三銀行が本当に好きな方達です。第三銀行のためと思って、いろいろとご発言をいただいています。これは社外監査役のときからそうでした。社外取締役・監査等委員になられてからは、さらに使命感をもってご発言いただくようになったと感じています。

業務執行の取締役にも変化がありました。以前に比べ、社外取締役の方達のご意見を正面から受け止めるようになったと思います。社外取締役の方達も、言いつ放しではなく、フォローしていかないといけないと考え、非常に熱心に勉強していただくようになりました。勉強会では、社外取締役から鋭い質問がどんどん出るようになり、ときに執行部門の担当者がたじろぐことさえあります。社内、社外を問わず、同じ土俵で議論が少しずつできる、そういう状況になってきました。

ただ、取締役会で議論が白熱し過ぎて、執行側と非執行側に分かれた「対決型」の運営になってしまうと、当行の場合、やはり馴染まないように思います。当行では、代表取締役と独立社外取締役の懇談会を設けて、率直な意見交換を行うようにしています。私からは、社内、社外の実務者の皆さんに対し、取締役会の中では、同じ問題意識をもって、第三銀行の経営をどう改善していくかという観点で前向きに議論していただくようお願いをしています。

（碓井）

昨日のセッション A で、エゴンゼンダーの岩田健一氏が、取締役会の運営について評価し改善を図ることの重要性についてお話をされました。金融庁のモニタリングでも、取締役会の運営に関して PDCA サイクルを回すように求めています。今後、取締役会の運営に関して自己評価をしたり、外部機関に評価を依頼することはお考えでしょうか。

（岩間）

今のところ、定期的に各取締役からアンケートを採って、改善点はないかを調査したいと考えています。さらに必要であれば、外部専門家の評価を受けたり、改善提案を受けることも、今後、検討していきたいと思っています。

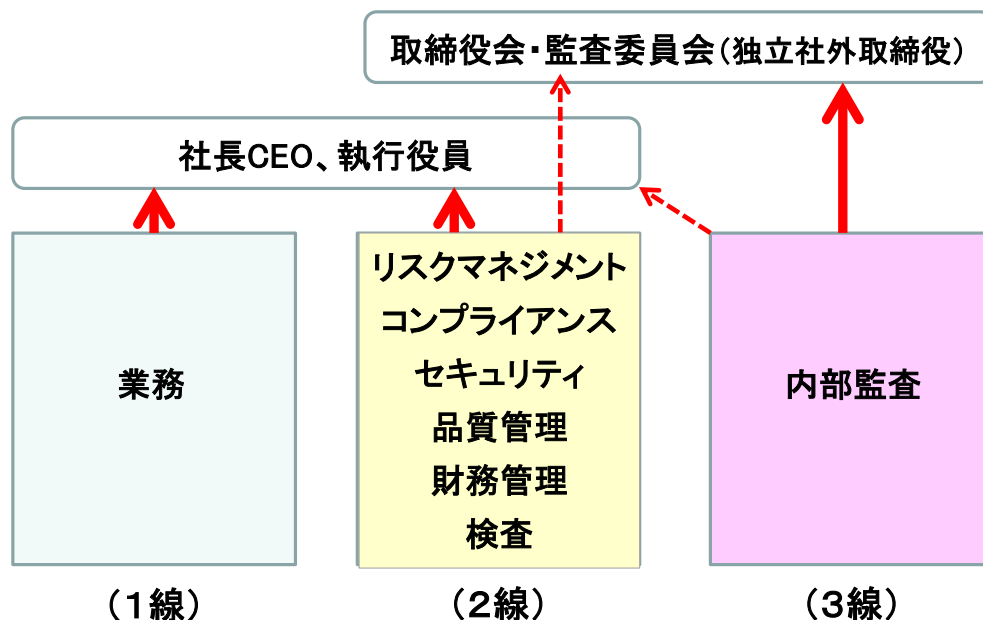
2. 「3線」としての内部監査のレポーティング・ラインの確立

(碓井)

独立社外取締役の選任と活用を通じて、取締役会の監督機能を高め、「モニタリング・ボード」として運営する取り組みがはじまりました。内部監査は独立社外取締役の監督機能を支えるものです。ここからは内部監査を活用したモニタリングに焦点を当てて、討議を進めていきたいと思います。

国際社会では、「3線モデル」の構築が、ガバナンスのグッド・プラクティスとして定着しています。「1線」は業務部門における内部統制、「2線」はリスク管理部門等によるモニタリング、「3線」は内部監査部門によるモニタリングを指します。「1線」、「2線」は経営トップの指揮命令系統下で構築される一方で、「3線」は独立社外取締役を中心に構成される監査委員会の指揮命令系統下で構築されます。

(図表2) 3線モデル



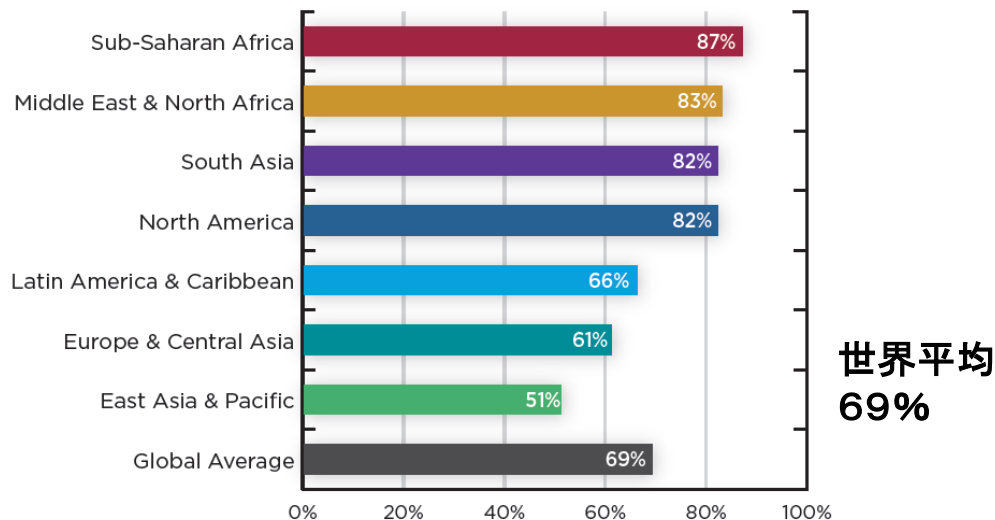
(注) IIA Position Paper: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL, JANUARY 2013およびECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41を参考に作成。

(図表 3) 内部監査人協会・CBOK 調査結果 (2015)

※回答者数 14,518、回答国数 166、調査言語数 23

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. $n = 1,952$.

「3線」としての内部監査部門が監査委員会の指揮命令系統下で構築されることを「内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインは監査委員会である」と表現します。これがCセッションの副題に掲げた「3線」としての内部監査のレポーティング・ラインの確立が意味するところです。

昨日のセッションAで、慶應義塾大学の池尾和人教授は、バーゼル銀行監督委員会の「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015年7月)に記載された監査委員会、内部監査に関する原則(別添参照)を示しながら、日本の銀行は、監査等委員会設置会社に移行して、内部監査部門の「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)を監査委員会に変えることはもはや不可避であると述べました。

内様におうかがいします。内様は、国内外の金融機関のガバナンスやリスクマネジメント、内部監査の実態を大変よくご存知です。国際社会では、「3線」

としての内部監査のレポーティング・ライン（指揮命令系統）を監査委員会にするのは当たり前のことです。実際、内部監査人協会（IIA）による国際的な CBOOK 調査結果をみても裏付けられている事実です。どうして日本だけが正しく内部監査部門のレポーティングラインを構築できないのでしょうか。どうして日本だけが「3 線」としての内部監査の位置付け、ミッションに関して正しく理解することができないのでしょうか。

日本の金融機関では、営業店検査を主な仕事としていた「検査部」が、バブル崩壊後に看板を書き替えて「監査部」になったという経緯があります。そのことがまだ尾を引いているのでしょうか。

（内）

金融ビジネスを巡る内外環境の変化があまり起こらないときは、コンプライアンスやオペレーショナル・リスクなどが経営の主な関心事でした。それらが起きないようにルールを作って徹底的に押さえ込む、そして「検査」によってルールの遵守状況を確認する。つまり絶対に間違いを起こさない業務運営体制を作ることが重要でした。そのために構築された「検査」機能が内部監査部門の役割として、そのまま残っているように思います。

現実の世界で金融ビジネスを巡る内外環境の変化が激しくなると、業務内容はどんどん見直されていく。リスクの取り方やビジネスの仕方もどんどん変わっていく。そうなると変化するリスクに対応して適切なコントロールを柔軟に考えていかなければいけない。

「1 線」の業務部門でさえ、オペレーショナル・リスクをどう押さえ込むのかだけではなく、どういうリスクの取り方をして、どういう稼ぎ方をするのか、リスク・リターンを意識する必要が生じます。そして「2 線」のリスク管理部門等では、会社全体としてどのレベルでリスクを維持するのが良いか、という目線が必要になります。さらに「3 線」の内部監査部門では、「1 線」と「2 線」の活動のバランスであったり、いわゆる「リスクアペタイト・フレームワーク」が合理的、効率的に運営されているかを検証しなければなりません。

今や、内外環境が激変するなかで、どのように「3 線モデル」を構築すれば、競争力を維持できるのか、経営目標を達成できるのか、取締役会と執行サイドが一緒になって考える時代になったと思います。しかし、まだ日本では、「3 線

モデル」を考えるとところまで至らず、「3線」の内部監査部門は過去からずっと同じ発想のまま、「1線」、「2線」の代わりとなって「検査」機能を果たしているに過ぎません。

金融機関の経営トップに対し「3線モデル」の再構築を提案することがあります。たとえば、「1線」の営業店では、店長が自分の店のリスクの状態、コントロールの状態を説明する体制をつくりましょう。次に、営業店のモニタリングとサポートは「2線」のリスク管理等の役割としましょう。そして「1線」と「2線」で、自律的なPDCAサイクルが回るようにしましょう。最後に「3線」の内部監査では、「1線」と「2線」のバランスをみるように組織的な位置付けを見直しましょう、と提案するわけです。しかし、多くの場合、経営トップの方々は、内部監査の見直しに消極的です。内部監査のあり方をそこまで見直すのは「まだ早い」とか「心配だ」と言います。

経営トップから「まだ早い」、「心配だ」という言葉が出るのは、内部監査のモニタリング能力に頼り切っているため、「2線」の各部署のモニタリング能力を信用できないからだと思います。これでは、内部監査部門を「3線」として機能させるのは難しい。「1線」、「2線」のモニタリング能力を高めながら、「3線」のあり方を取締役会で考えていくアプローチが必要だと思います。

(碓井)

久保様は、海外の金融機関でも、日本の金融機関でも、内部監査部門を経験されています。どうして日本だけが「3線」を正しく構築できないのでしょうか。また、「3線」に関する正しい理解が進まないのでしょうか。経営トップ、社外取締役、内部監査人それぞれの意識に問題があるのでしょうか。

(久保)

いくつかの外資系の金融機関の実例を知っていますが、内部監査体制の特徴としては、独立社外取締役、非執行取締役で構成される監査委員会が「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」となっていることです。ここでいう「レポーティング・ライン」というのは、先ほどお話にあったとおり、指揮命令系統のことを指しています。外資系の金融機関では、内部監査部門は監査委員会の指揮命令系統下にあって、経営サイドの指揮命令系統下にはありません。

もちろん、内部監査部門長は、経営者に対しても、内部監査の結果を報告します。しかし、それは経営者に結果を報告して、改善を促すためです。そして、経営者が本当に改善したかを内部監査部門がモニタリングするのです。

監査委員会の指揮命令系統は広範囲に及びます。監査委員会は、フィナンシャル・グループの内部監査本部のほか、グループ傘下の子会社の内部監査部門も指揮します。それこそ国境を超え、末端に至るまで、グループ内の内部監査部門はすべて監査委員会による指揮命令系統で貫かれています。

もう1つの特徴は、内部監査部門は、独立した専門職の集団で構成されているということです。内部監査部門長としては、内部昇格するにしても、外部招へいするにしても、専門資格があり、相応の監査実務経験のある人物を選びます。内部監査の要員に関しても、当然、専門性がある人を採用します。採用権限を含め、人事については監査委員会と内部監査本部がすべて決定権を持っています。執行サイドからのローテーションに左右されず、自律的に組織の維持、運営ができるようになっています。

日本で、こうした内部監査体制を作るのは、率直に言ってハードルが高い。ハードルを乗り越えるにしても、経営者や、監査委員となる社外取締役や内部監査の担当者でさえ、そのメリット、デメリットについて、実感が湧かないというのが本当のところではないでしょうか。

日本の内部監査人には、ローテーションで回ってきた人が多い。社外取締役の指揮命令系統下で働くとか、内部監査のプロとしての意識を持つとか、社長を評価するのが仕事だとか言われてもピンとこない。その意味では、まず、内部監査人の専門性やプロ意識を高めていく必要があると思います。

(碓井)

お二人とも、ありがとうございました。たしかに内部監査のレポーティング・ラインを変えるというのは、なかなか難しい問題だと思います。

ただ、内部監査のレポーティング・ラインに関する議論は、すでに始まっています。池尾先生と金融庁の幹部の方にうかがいましたが、コーポレートガバナンス・コードをまとめるとき、時間的な制約から、内部監査に関しては十分に議論ができなかった。大変心残りであるということでした。昨日の池尾先生

のご講演の内容を紹介しましたが、内部監査のレポーティング・ラインを監査委員会とする必要性を指摘されていました。目下、池尾先生が座長を務める「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」においても、複数の委員から内部監査のレポーティング・ラインのあり方に関して問題提起がなされています。

また、東芝事件も、日本企業のガバナンスを巡る内外の議論に影響を及ぼし始めています。東芝では、社長直属の内部監査部門が不適切な会計の事実を知りながら報告書に記載せず、結果として隠蔽に加担していたことが第三者委員会の報告書で明らかになりました。改正会社法の２年後の見直しに向けて研究会が立ち上がりましたが、そこでも、取締役会が内部統制システムを構築する際に内部監査のレポーティング・ラインをどうすべきか議論されることになるでしょう。

国際社会では、実践の積み重ねのなかで、監査委員会を内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」にすべきであることが理解されるようになり、バーゼル銀行監督委員会は、コーポレート・ガバナンスの「原則」の１つとして掲げていることはすでに述べました。

日本の金融機関でも、事前アンケートの結果をみると、監査委員会を内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」にすることを予定・検討していると回答した先が１割に達しました。まだ、比率としては低いですが、今後、グローバル・スタンダードを目指す先進的な金融機関では、内部監査のレポーティング・ラインの見直しが進むと思います。

（図表４）事前アンケート調査結果（２０１６年１月、参加銀行・上場会社 ９６ 先）

	第一義的な職務上のレポーティング・ライン	
	独立社外取締役	監査委員会
2015年度	0%	2%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	2%	11%

(碓井)

さて、第三銀行では、岩間頭取のご講演でお話がありましたが、「3線」としての内部監査の「レポーティング・ライン」の確立に向けて、種々の見直しを進められました。組織上、取締役会の下に内部監査部を置きましたが、監査等委員会の実質的な指揮下で内部監査を行い得る体制とされました。

具体的には、①監査計画は、監査等委員会に事前報告して、取締役会で承認する、②監査結果は、内部監査部門長から、まずはじめに監査等委員会に報告する、③社外取締役に対する内部通報制度を作り、不祥事等の懸念があるときは、監査等委員会が内部監査部門に対して調査を命じる権限を持つ、④内部監査部長の選・解任には指名諮問委員会の同意を必要とする。そのように内部監査体制を大きく見直しました。

「国際的なスタンダード」を目指した先進的な取り組みであり、大手金融機関に先んじて独立性の高い内部監査機能を実現されました。日本の金融機関で「国際的なスタンダード」に辿りついた金融機関は、まだ少ないのが実情です。これまでに、どのような議論があったのでしょうか。岩間頭取、差し支えない範囲で、ご紹介いただければと思います。

(岩間)

本来は、組織上、内部監査部門を監査等委員会の下に置くのが「正解」だとは思いますが、今回はそこまで至りませんでした。内部監査部門は、厳密な意味で監査等委員会の下にある訳ではなく、組織的には取締役会直轄の体制となっています。ただ、運営上、監査計画・予算については監査等委員会の意向を強く反映させる体制とし、監査結果の報告についても監査等委員会を優先するようにしました。

実際、内部監査のレポーティング・ラインの見直しに関していろいろな議論がありました。監査等委員会に内部監査部門を任せるのは、社外取締役・監査等委員のご負担が重くならないか、内部監査部門のスタッフが社外取締役を上司とすることをどう思うか、内部監査を受ける側の行員の意識が付いていくか、などの意見が出されました。

このため、変則的ですが、当面の間、組織上は取締役会の下に内部監査部門を置き、実質的には監査等委員会がコントロールを効かせ得る体制とすること

で落ち着いた次第です。内部監査部門を完全に監査等委員会の配下に置くかどうかは、今後、考えていきます。

（碓井）

金融検査マニュアルをみると、「取締役会等」が、内部監査の計画を承認すること、および、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することが求められています。金融検査マニュアルの記載に、文字どおり、合わせて態勢を作ると、取締役会の下に内部監査部門を置くのは自然かもしれません。

しかし、日本では、社外取締役が過半数を占めていないケースがほとんどです。それだけでは内部監査の独立性は確保されません。社外取締役を委員長として社外取締役が過半数を占める監査委員会を設置し、監査委員会の下に内部監査部門を置くことが、独立性の強い監査機能を実現するポイントです。

このような形で、内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」を監査委員会とする金融機関が増えれば、基本的にグローバル・スタンダードに適合したものですので、当然、金融庁もグッド・プラクティスとして評価するでしょう。その頃になれば、金融検査マニュアルの記載も、内部監査の統括責任者を示す主語を「取締役会等」から「取締役会等（監査委員会）」などに変更されるのではないかと思います。

（図表５）金融検査マニュアル

- 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。

(碓井)

次に、内部監査を担当されている宇野様にもおうかがいしたいと思います。

りそなホールディングスでは、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めていて、喧々諤々（けんけんがくがく）の議論が行われていることは有名です。昨年4月の金融高度化セミナーでも、取締役兼代表執行役の菅様にご登壇いただき、独立社外取締役の方々の意見をフルに活用して、お客様目線での営業店作りなど、りそなグループの改革を進めてきたことをお話していただきました。

りそなグループの監査委員会は過半数が独立社外取締役で、委員長は独立社外取締役の方が務められています。ただ、ホームページを拝見すると、内部監査部門は、組織上、監査委員会の下に置かれているのではなく、代表執行役の下に置かれています。現在、監査委員会と内部監査部門のダイレクトなレポーティング・ラインを強化する方向で見直しを行っているとうかがっていますが、どこまで改革が進んでいるのでしょうか。

(宇野)

りそなホールディングスには、りそな、埼玉りそな、近畿大阪という規模と特性が異なる3つの銀行と、8社からなる関連会社があり、それぞれに内部監査部門があります。

りそなホールディングスは、皆様ご承知のように「りそなショック」を機にガバナンス体制が大きく変更され、2003年6月、邦銀初の委員会等設置会社に移行いたしました。そういった経緯から、設立当初から取締役会は独立社外取締役が過半数を占めていますし、監査委員会はもちろん、指名、報酬などすべての委員会も独立社外取締役が過半数を占め、各委員長は独立社外取締役が務めるという体制です。設立当初、監査部という組織が監査委員会に直属する形で設置されていました。今、振り返ってみると、形式的には理想的な組織体制だったわけです。

しかし、2003年10月にホールディングスに、正式に内部監査部という組織が設置されました。その際、内部監査部が「代表執行役の下」に置かれた経緯があります。言い訳がましくなりますが、設立直後は、監査委員会に直属する形で置かれていた監査部の人数は今ほど多くはなく、監査委員会のスタッフ的な立場で置かれたものでした。それを内部監査部として本格的に拡充することと

なり、その際に「代表執行役の下」との言葉が入りました。すでに亡くなりましたが、当時、JR 東日本副社長から転じた細谷が代表執行役会長に就任していました。細谷は、内部監査を極めて重視していましたので、経営会議から内部監査の会議体を独立させ、必ず出席していました。そのため、当時、内部監査部を細谷に直属する組織建てとした面があったものと思われます。

現在の内部監査の体制に関して申し上げますと、組織上、内部監査部は代表執行役の下に置かれていますが、監査委員会の実質的な関与も確保されています。

具体的に4つの視点でみると、まず、①監査計画・予算の承認という点では、監査委員会と何度か事前協議したうえで、取締役会に承認していただいています。それから、②監査結果の報告という点では、定期的に監査委員会と取締役会に対して結果報告を行っています。さらに、③特別調査を命じる権限につきましては、監査委員会規定には、必要に応じ、内部監査部に対して調査の要請、具体的な指示ができると定められています。最後に、④内部監査担当役員、内部監査部長の異動については、同規定に監査委員会への事前報告が必要と定められています。

ただ、監査委員会が「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」として有効に機能しているか、という点で、改めて考え直してみると、自分としては、実態面でのアクション、内部監査部からの働きかけがやや不足していないかと感じていました。

たとえば、これまでは常勤の監査委員に対する報告は、内部監査部の月1回の定例会議にオブザーバーとして出席していただくという形をとっていました。これでは不十分と考え、今では、月1回以上、常勤の監査委員と内部監査の進捗や結果について、別の場を設けて意見交換をするようにしました。なかでも重要な事項については、社外の監査委員を含め、監査委員全員に対して直接報告をするようにしました。また、会計監査人と監査委員、内部監査部担当役員が一堂に顔を合わせて月1回意見交換を実施するようになりました。こうしたさまざまな場を設けることを通じて、コミュニケーションが良くなり、社内・社外の監査委員、監査法人の方々から内部監査に対するさまざまな要望や指示をいただくことができるようになったと思います。

(碓井)

関連して質問させていただきたいのですが、独立社外取締役・監査委員と内部監査部門の関係は、どの程度、緊密なのでしょうか。

海外の金融機関では、強力な監査委員長がいて、年度ごと、四半期ごとに、経営計画と平行に監査計画を策定するときなど「こういう内部監査をしてくれ」と具体的な指示があるという話を聞きます。リソナホールディングスでは、長年、監査委員会の運営を続けてこられて、独立社外取締役・監査委員の意識も変わり、実力もついて、海外の金融機関と同様に、具体的な指示が増えているということでしょうか。

(宇野)

独立社外取締役の方々の意識は、受け身ではなく、積極的にお話をいただいています。監査委員会への報告は、結構、綿密に行っていますし、それを受けての議論も活発です。私とのコミュニケーションも本当に増え、月1、2回は意見交換をする場を設けさせていただいている状況です。

(碓井)

昨年4月のセミナーで、菅様にうかがった話を思い出しました。当時、細谷会長は、平日でも、休日でも、何か思い付いたり、あるいは、分からないことがあると、ガバナンス事務局にすぐ電話をかけてきた。それぐらい、リソナのことを常に考え、愛しておられたということでした。その当時の良い伝統が残っておられるのだろうという気がいたします。

さて、内部監査のレポーティング・ラインに関しましては、引き続き、見直しの議論をされているということですが、今後、どのような体制にしたいと、宇野様ご自身はお考えでしょうか。差し支えない範囲でお聞かせいただければと思います。

(宇野)

司会の碓井様からは、そろそろ実態が確保されつつあるので、「監査委員会の下に内部監査部を置く」ように組織体制を改めてはどうか、というご意見もいただいています。経営トップ、社外取締役とも、ガバナンス改革には積極的で

すので、社内では、まさに本日のパネル討議のような議論を行っているところ
です。

私としては、先ほど申し上げた4つの視点から、さらに体制の整備、改善の
余地がないか、具体的に検討していきたいと考えています。

(碓井)

それでは、次の討議ポイントに移りたいと思います。「3線」としての内部監査のレポーティング・ラインを確立するには、どのようなステップを踏むのが良いか、ということです。

今までの議論のなかでも、一筋縄ではいかない難しさがある、というお話が出ていましたが、事前にいただいたご質問のなかに、以下のような事例がありました。

ある銀行では、内部監査部長が、経営トップに対して、レポーティング・ラインを監査委員会に変更したいと提案してみた。しかし、経営トップが「うん」とは言ってくれなかったということです。

「国際的なスタンダードでは、内部監査部門の『第一義的な職務上のレポーティング・ライン』は監査委員会です」と言うと、経営トップからは「日本の基準はないのか」、「コーポレートガバナンス・コードには何か書いてないのか」と問われる。実際に読んでみると「内部監査に関しては、ほとんど何も書いていません」ということになる。時間の制約から有識者会議の議論が不十分となり、コード原案への記載が見送られてしまったので当然です。このような状況下で「経営トップをどのように説得するのが良いか」というご質問でした。

内様のお話をうかがっていて、日本では、内部監査は「2線」の役割と「3線」の役割の双方を果たしている。「2.5線」ぐらいの感じで、役割が混在し、不明確になっていると思いました。この際、「2線」、「3線」の再構築を提案するというのが、ファースト・ステップになるような気がします、いかがでしょうか。

(内)

ご指摘のとおり、日本では、大手行、地域銀行を問わず、内部監査部門の役割に関して「2線」と「3線」の混在がみられると思います。それを、いきなり今日から内部監査部門は「3線」として位置付けましょうと言ったとしても、やや無理があります。悪くすると、内部統制がガタガタになってしまう怖れもなしとしません。

「1線」、「2線」、「3線」の内部統制を、どのようにリ・デザイン(再構築)

するのかを、経営トップと独立社外取締役を入れた取締役会で考えていくしかないと思います。

本日午前中のセッション B で、滋賀銀行の講師（下辻氏）が、地に足の着いた実効性あるリスクアペタイト・フレームワークの構築に取り組みはじめたことを説明されていました。経営トップと取締役会との間でリスクアペタイト・フレームワークを構築するときに、「1 線」、「2 線」、「3 線」をどのようにリ・デザイン（再構築）するのが合理的、効率的であって、しかも、自律的にリスクに対処できる銀行になるのかを検討する必要があります。

たとえば、「1 線」の営業店長が、自分の店のリスクとコントロールの状況を説明するとき、営業活動の時間を削らず、合理的、効率的に説明できるようにするインフラや仕組みをどうするか。また、「2 線」で、営業店をサポートし、経営執行者が組織全体のリスクの状況をしっかりモニタリングする仕組みをどうするのか、そのときに「3 線」は、どういう役割を担うのか、どういう人やスキルが必要なのか、根本から考え直して、「1 線」、「2 線」、「3 線」をリ・デザイン（再構築）する必要があります。そして、その実現に向けた行動計画を作ることが重要です。

（碓井）

なるほど、大掛かりなプロジェクトになりそうですね。プロジェクトを進めるにあたり、どのように経営トップを説得するのかという点ですが、内部監査の対象が、市場変動、サイバーテロ、クラウド、フィンテック、情報管理など極めて広範になっています。このままでは内部監査はパンクしてしまうことを強調して、営業店監査を切り出して「2 線」に移管したいと問題提起してみるのはいかがでしょうか。

日本では、多くの金融機関で、内部監査部門が営業店の成績評価、モニタリングを行っていますが、それらは本来、「2 線」の仕事です。最近、一部のメガバンクが、営業店監査の部隊を「2 線」に移管しました。営業店監査の「2 線」への移管は、「1 線」、「2 線」、「3 線」をリ・デザイン（再構築）する際の 1 つの突破口にならないでしょうか。

(内)

一部のメガバンクでは、営業店に対する「検査」機能的な部分を「2線」に持っていました。ただ、「1線」、「2線」、「3線」のトータル・デザインのありべき方向性を決め、行動計画を作ったうえで取り組んでおられるとうかがっています。トータル・デザインを行うという前提で、営業店監査を「2線」に移管するのは、プロジェクトを大きく進めるための一つの手段であり、一つのアプローチ方法であると思います。

(碓井)

なるほど。乱暴に切り離しただけでは駄目で、「1線」、「2線」、「3線」の再定義、トータル・デザインが重要というお考えですね。

宇野様、この点、いかがでしょうか。

(宇野)

内様のご意見はごもっともだと思います。当社の場合も、「1線」、「2線」の仕事を、中立的な立場にあるという理由で内部監査部が担ってきたと思います。そうした過去の経緯から、「1線」、「2線」にはモニタリングのための経営資源、ヒトが十分に配置されず、「1線」、「2線」としてのモニタリング体制の整備、実務の運用が必ずしも十分にできているとは言えません。

逆に、営業店監査を担う側でも、準拠性の監査から抜け出せていないところがあります。また、グループ傘下の銀行では、個別営業店の運営状況に経営者の関心が極めて高いと言うのが実情です。

そこで、グループ傘下の各銀行では、営業店監査を実施し、ホールディングスでは、特定のテーマで、グループ全体の横串を入れる形で「3線」としての内部監査を目指す方向で検討をはじめています。

(碓井)

内部監査の機能をホールディングスと子銀行・子会社で分ける。子銀行・子会社の内部監査部は、主に「2線」の機能を担う。そして、ホールディングスの内部監査部は、主に「3線」の機能を担うという考え方ですね。

久保様、ほかに何か良い方策はありませんでしょうか。

(久保)

私は、内部監査の「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」を社外取締役・監査委員に変えることがポイントだと思いますので、まず、当事者である社外取締役・監査委員が望んでいることを確認するのが大事だと思います。つまり、社外取締役・監査委員になる方々に、内部監査部門からのダイレクトなレポーティング・ラインがなくて本当にいいですか、困りませんか、と質問してみることから始まるのではないのでしょうか。

社外取締役の方々から、内部監査部門からのダイレクトなレポーティング・ラインが必要だと言われれば、社外取締役からの要請ですので、ということで体制整備を進めていくのが自然だと思います。

反対に、内部監査部門からのダイレクトなレポーティング・ラインを持つと職責を負うことになりますので、社外取締役・監査委員によっては、そのような職責ならば要らないということもあるかもしれません。その場合は、なぜ、内部監査の責任者となることに対して消極的なのか、その理由を具体的に聞いてみて、それへの対応、改善を進めていくしかないと思います。

さきほど、自分の講演のなかでもお話ししましたが、内部監査部門長は社外取締役の声や要望を聞くことが大事です。どのような内部監査をして欲しいと思っているのか、どのような体制にして欲しいのか、直接、お話を聞いてみるのがファースト・ステップだと思います。

(内)

関連して申し上げますと、今週、アメリカで開催されている Audit Committee Institute で、取締役・監査委員から内部監査部門に対する要求が非常に強くなってきたという話がありました。

自分が監査委員としての職責を果たすためのリソースや調査権限を——たとえば、外部リソースを使う権限なども含みますが——はっきり求めるようになっている。その要求が認められないのであれば、取締役・監査委員という職責はとても怖くて引き受けられないということです。報酬をいくら積まれようと、内部統制が弱い会社や、内部監査による調査機能が期待できない会社の取締役は、今や引き受け手がいないということでした。

3. 内部監査の専門職の養成

(碓井)

最後の討議ポイントは、内部監査の専門職の養成についてです。

内部監査部門が独立社外取締役の指揮命令系統下におかれたとしても、内部監査のスタッフが人事ローテーションで配属された者ばかりで、いずれ執行ラインに戻るというのでは、独立社外取締役による指揮命令は形骸化してしまいます。内部監査の専門職を養成して、独立性、専門性を確保しなくては、内部監査は「3線」としての本来の機能を発揮できないことになります。

国際社会では、内部監査スタッフが人事ローテーションで配属されたものばかりだと分かると、「なんだアマチュアがやっているのか」とか、「それでは馴れ合いになるだろう」と言われ、明らかに軽蔑した表情が浮かびます。「厳しく内部監査をやっていますよ」と言っても、信じてもらえません。悔しいことに日本の内部監査部門は、どんなに頑張っても国際社会からは最低ランクの評価しか得られないというのが現実です。

(図表6) 事前アンケート調査結果 (2016年1月、参加銀行・上場会社96先)

	執行ラインから独立した専門職を配置
2015年度	7%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	14%

(注) 執行ラインから独立した専門職とは、執行ラインには戻らず、CIA等の資格取得を義務付けられた内部監査スタッフを言う。

久保様のご講演をうかがって、新生銀行の内部監査スタッフは、ほぼ全員が専門資格の取得を義務付けられ、執行部門に戻らない専門職で構成されていることが分かりました。そのうえ、内部監査部門長の久保様ご自身が、スタッフに対して徹底した研修指導を行っています。

日本では、ここまで本気で内部監査の専門職を養成している先は少ないと思

います。専門職を養成するうえで、人事部門との調整やその他の苦労された点があれば、教えていただけないでしょうか。

(久保)

ご質問の回答の前に、厳しいことを申し上げて恐縮ですが、内部監査部門のスタッフだけでなく、内部監査部門のトップ、すなわち、内部監査の部門長や担当役員のアポイントメントから考える必要があると思います。外資系金融機関では、内部監査部門のトップに専門性がないということは、まず、ありません。内部監査部門のトップが2年程度のローテーションでくるくる変わることも通常はありません。日本では、優秀な次長たちが実務を取り仕切っているのかもしれませんが、このような状態ではなかなか腰をすえて内部監査体制の整備を進めるのは難しいと思います。

日本では、専門性がないまま内部監査部門長に任命されることも少なくないと思いますが、その場合、自ら専門資格を取り、4～6年という時間をかけて、腰をすえて内部監査体制の整備に取り組むことが必要なのではないでしょうか。

私が監査部長に就任して、はじめの2年間は、内部監査の専門資格の取得については、スタッフの自主性に任せていました。2年間、経過観察をして取得が進みませんでしたので、その事実をスタッフ全員に示したうえで「専門資格の取得を義務化する」と宣言しました。そして、今後2年の経過措置期間のうちに全員が資格取得するように命じて、資格の取得状況をモニタリングしました。内部監査スタッフのほぼ全員が、専門資格を持つ状況になるには、足かけ4年がかかりました。

お尋ねの人事部門との調整に関しては、定期的なローテーションで執行部門から内部監査部門に配属されたり、反対に、内部監査部門から執行部門に出ていくという人事異動はありません。もともと新生銀行では、部門人事制度を採用し、全行的な定期ローテーションは行っていなかったもので、この点について、とくに人事部とのコンフリクト（軋轢）はありませんでした。

もちろん執行部門との人事交流がまったくないわけではなく、トレーニーで監査部にやってきて、監査実務で鍛えられ、執行部門に戻るケースもあります。あるいは、他の部署から監査部に対して、現場強化のため、この人が欲しいと要請され、執行部門に戻すケースもあります。

(碓井)

宇野様、りそなグループでも、内部監査部門の専門性を確保するため、専門職の制度があると聞きました。そのあたりの事情を含め、内部監査部門の人事戦略に関して、差し支えない範囲でお教えいただければと思います。

(宇野)

内部監査部門における専門性の確保は、大きな課題であると認識していますが、人事ローテーションを前提にすると難しい問題です。内部監査を行う分野ごとに高い専門性が必要になりますので、中長期的な視点で人事部門と協議して、内部異動、外部からの採用という形で人材を確保しています。非常に苦勞していますけれども、そういう形で努力しています。

また、内部監査の専門職の制度があります。もともとは、ディーラー、ファンドマネージャー、アクチュアリ（年金数理人）などに適用されていたのですが、内部監査人も、その1つとして入れていただきました。専門職としてディーラーは主に成果を評価されますが、内部監査については、専門性と監査実績で評価されます。

内部監査の専門職になるには、本人からのエントリー申請を経て、CIA 資格の取得はもちろん監査の経験・スキル・実績などをもとに人事部門と「報酬評価委員会」を開き、協議して認定しています。3段階のレベルで認定を行っていますが、1年ごとに見直しを行い、対外的なバリューなどを含め、専門性や監査実績が向上していけば昇給やアップグレードも行います。内部監査部門にすることが条件であり、原則、執行部門への異動はなく、長く専門性を維持して実績を残せば、営業店の支店長と比べても遜色ない処遇になります。現在、システム、市場、信託、会計などの各分野で内部監査の専門職は合計12名が認定されており、内部監査のコアメンバーとなっています。内部監査の責任者等に任命するほか、グループ内の「基礎研修」、「専門研修」の講師を務めたり、専門性向上のために対外的な活動をすることも認めています。

なお、内部監査の経験をキャリア・パスとして重視していく点については、社内にも定着し始めています。全体に年齢層の高い職場であることは、変わりありませんが、キャリア・パスのために配属される一部の人材についてはしっかり教育、育成していきます。

本部が長かった人などが支店長として登用される前に、内部監査部に在籍することがあります。かねてから同様の運用をされている金融機関も多いかと思いますが、営業店監査でいくつもの支店を見て、マネジメントのポイントなどを身に付けてもらうようにしています。

経営幹部を養成する場としては、本部監査や営業店監査を一定程度経験させたあと、企画チームで内部監査部門全体の企画を担当させ、数年ののち経営幹部候補として転出するケースが定着しています。部門全体を目配せし、経営陣、監査委員会、当局等さまざまな場で内部監査について議論しながら、部内運営をサポートすることで、経営幹部候補として経験を積ませています。

いずれの場合も、内部監査業務に携わるなかで、事象を把握し、原因背景を考え、対応を実施し、結果を検証することをしっかり考えるように指導しています。そのことが、キャリア・アップしたときにも役立つ「PDCAの実践教育」となっていると感じています。

（碓井）

内部監査の専門職について、内部で養成することもできますが、外部の人材を採用するという方法もあります。久保様は、内部監査の機能向上を図るため、外部から招へいされてリーダーシップを発揮されました。ローテーション人事でたまたま配属された内部監査部門長よりも、外部から専門職の部門長を招へいした方が体制の強化につながるのではないのでしょうか。

久保様、この点、いかがでしょうか。

（久保）

日本の場合は、内部監査のプロフェッショナルの人材マーケットが限られています。現状では、日本の金融機関全部をカバーできるほどの規模になっていないのではないかと思います。

したがって、内部の人材をリソースとして、時間をかけて、プロフェッショナル化していくというのが現実的な路線ではないのでしょうか。そのうちに内部昇格の形で専門性の高い内部監査部門長がでてくる、そして、内部監査担当の役員がでてくる、そんな形で人材が徐々に溜まってマーケット化していくでしょう。

(碓井)

なるほど。ただ、時間がかかりすぎるのも困りますね。海外では、内部監査のトップは、監査法人であったり、金融当局であったり、他業態・他社の内部監査人であったり、外部から見付けてくるケースが多いように思います。日本でも、外部から思い切って入れてみれば、何とかなるのではないかと、という気がします。

たとえば、メガバンクでは、何百人も内部監査人がいて、専門職化が進み始めています。優秀な内部監査人が一般企業の経理部長に再就職されたりして、もったいないと感じることもあります。地元に帰って地域銀行の内部監査部門で働きたいというニーズもあるのではないかと思います。

一方、地域銀行では、メガバンクとは内部監査部門の規模がかなり違います。内部監査人の人数も1桁ほど少ないので、内部監査の専門職化を進めるのは、難しいかもしれません。

岩間頭取、この点、いかがでしょうか。

(岩間)

なかなか難しい問題です。私どもでは、これまでは業務経験を積んだ人材を内部監査部門に投入してきました。そのため、どうしても高齢化が進んでいます。最近では、意図的に比較的若い人材を配属したり、内部監査の専門資格の取得を奨励したりしていますが、たしかに地域銀行のレベルでは、独力で内部監査の専門家を育てていくというのは非常に難しいのが実態です。

そうすると外部の研修制度を利用したり、あるいは、ご指摘のとおり、メガバンクなどから外部人材を投入するなどの対策も必要になってくるのだらうと思います。しかし、現時点で、外部人材を受け入れる組織的な体制ができているかという点、それも少し難しいという感じがします。

(碓井)

内部監査の専門職を内部で養成するか、外部からとってくるか、内様、海外の事例をみておられて、いかがでしょうか。

(内)

欧米の金融機関の内部監査の採用、人材育成のプログラムをみていますと、1年、2年、3年という期間で将来のビジネスを見通しながら、リスク・アセスメントを行って、自分たちは、いつ頃、どういう内部監査を行うのか、それには、どのくらいの監査資源・リソースが必要か、ということを常に検討しています。

監査の人材ポートフォリオがビジネスにマッチするように、ギャップがあれば埋める対応をきちっととる。監査委員会で議論して、しっかり執行側に求めていく。どういう人が必要かということが明確であれば、社内公募で手をあげてもらって育てる方法をとることもできるし、外部から採用する方法もある。ローテーションという日本の考え方とは全く違って、要するに、内部監査人としてポストと仕事を与え、そこで自分のキャリアを作っていくという意欲のある人材を集めるということに付きます。その方法は、いろいろなやり方を試してみたり、組み合わせていくことだと思います。

(碓井)

ありがとうございました。

では、専門職となった内部監査人の最終的なキャリアについて、どうなるのか、あるいは、どうしたらよいのか、をうかがいたいと思います。

海外では、プロの内部監査人は転々と組織を変わっているようです。内様、彼らは自分達のキャリアをどう考えているのでしょうか。

(内)

海外では、内部監査部門に限らず、執行側も同じですが、契約期間内に自分がきちっと機能を果たして評価を受け、もしダメだったら、また次のところに行くという、プロとしてのキャリアを積むという考え方です。

かれらは自分のデリゲーション（委任）を受けている相手にコミット（約束）しているという意識です。組織に対するコミット（約束）ではないので、組織を超えて、どんどんキャリアを積んでいきます。

逆にいうと、上司である監査委員や内部監査部門長が、自分に対して適正に

指示を出したり、自分を適正に評価する能力のない人だと、なんでこんな人にレポートしなければならないのか、ということになります。また、そのような状態では、当然、ガバナンスが機能しなくなります。そうすると当局の目からみても、他のステークホルダーの目からみても、健全ではないということになりますので、プロの内部監査人は、さっさとやめてしまいます。

(碓井)

日本の金融機関では、内部監査の専門職のキャリアはどうなっているのでしょうか。久保様、新生銀行では、専門職となられた内部監査人の皆さんのなかには、キャリア・アップのために途中退職される方、あるいは、銀行の紹介でほかに転出される方もおられるのでしょうか。

(久保)

監査部で定年退職を迎えた人間はまだ少数ですが、転職する人の中には内部監査の技量と経験を買われて、銀行の外に出て内部監査のプロフェッショナルとして活躍をする人もいます。その一方で、定年後も、内部監査部門にシニア・スタッフとして残り、後進の指導に当たってもらっている方もいます。

(碓井)

宇野様、りそなグループでは、いかがでしょうか。

(宇野)

専門職の退職は、今のところありません。専門職の方には、経験・スキルを生かして頑張っていただくため、定年後も一般社員よりも処遇を高く設定して残ってもらっています。

専門職以外の内部監査人のケースですが、取引先企業から内部監査の責任者を派遣してほしいという要請が寄せられることがあります。そのニーズに応え出向、転籍という形で、次のキャリアを歩む内部監査人が増えています。

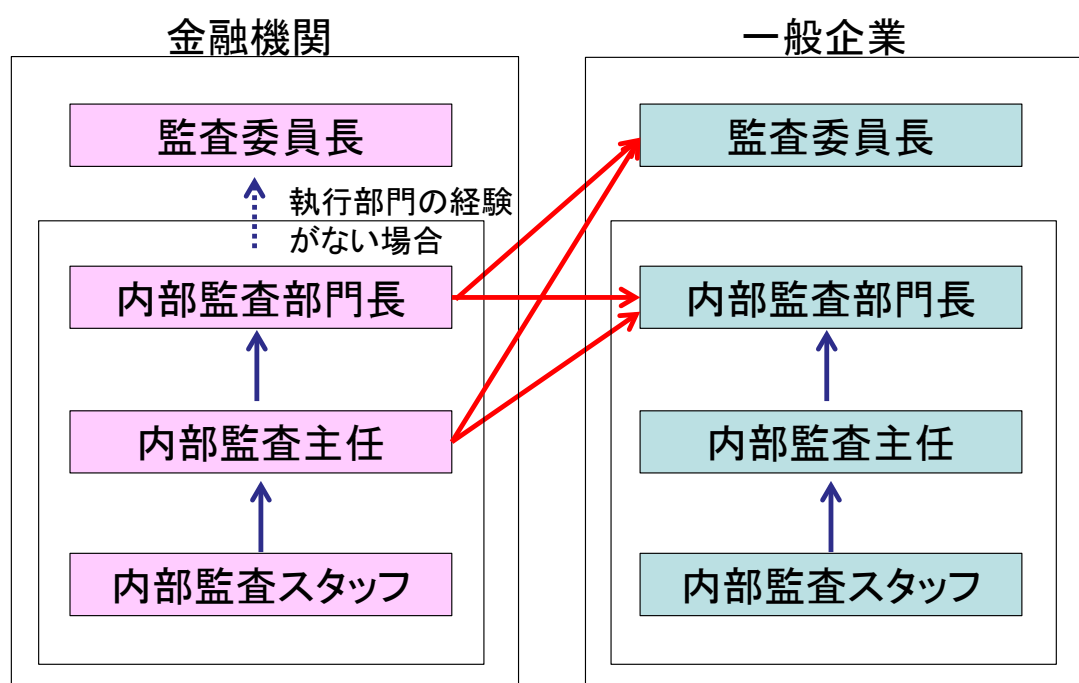
内部監査に携わった者が、その経験を活かして取引先に転出し、そこでガバナンス向上のために貢献することは、取引先にとっても、また、最終的には銀行にとってもプラスになると考えています。私は、内部監査部門の担当役員として、内部監査、ガバナンスを担い得る人材を育成すること、そしてニーズに

応えて対外的に人材を供給していくことを意識しています。

(碓井)

日本の一般企業には、監査委員長や内部監査部門長の職責を果たせる適任者が金融機関以上に不足しています。これから、ニーズは高まると思いますので、金融機関の内部監査人の方達には、是非、専門性を磨いていただき、他業態、一般企業の監査委員長や内部監査部門長に転じて、さらにご活躍をいただきたい。それが日本のガバナンスの向上に貢献するものと思います。

(図表 7) 内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン



ちょうど終了の時刻となりました。セッションC・パネル討議を終了したいと思います。パネリストの皆様、大変ありがとうございました。感謝の気持ちを込めまして盛大な拍手をお願いいたします。

以 上

バーゼル銀行監督委員会（2015 年 7 月）

「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

監査委員会

- システム上重要な銀行には監査委員会の設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、監査委員会の設置が強く推奨される。
- 監査委員会は、他の委員会からはっきりと区別する必要がある。
- 監査委員会の委員長は独立取締役が務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長は、監査委員長を兼務できない。
- 監査委員会は、独立取締役または非執行取締役のみで構成されなければならない。
- 監査委員会には、監査実務、金融レポーティング、会計の経験者を含めなければならない。

内部監査

- 内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。
- 取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重して、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。