
はじめに — 2つの金融危機の教訓

2019年7月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

目次

1. わが国の金融危機の教訓

— バーゼルⅡと統合リスク管理の実践

— リスクベース監査の実践

2. 国際金融危機の教訓

— ガバナンス態勢の整備

1. わが国の金融危機の教訓

バブル経済の崩壊



預金の取付け



バブル崩壊から金融危機へ

1990年 株価急落

1997年 三洋証券 経営破綻(会社更生法適用、
コール市場でデフォルト)

北海道拓殖銀行 経営破綻

山一証券 経営破綻(自主廃業)

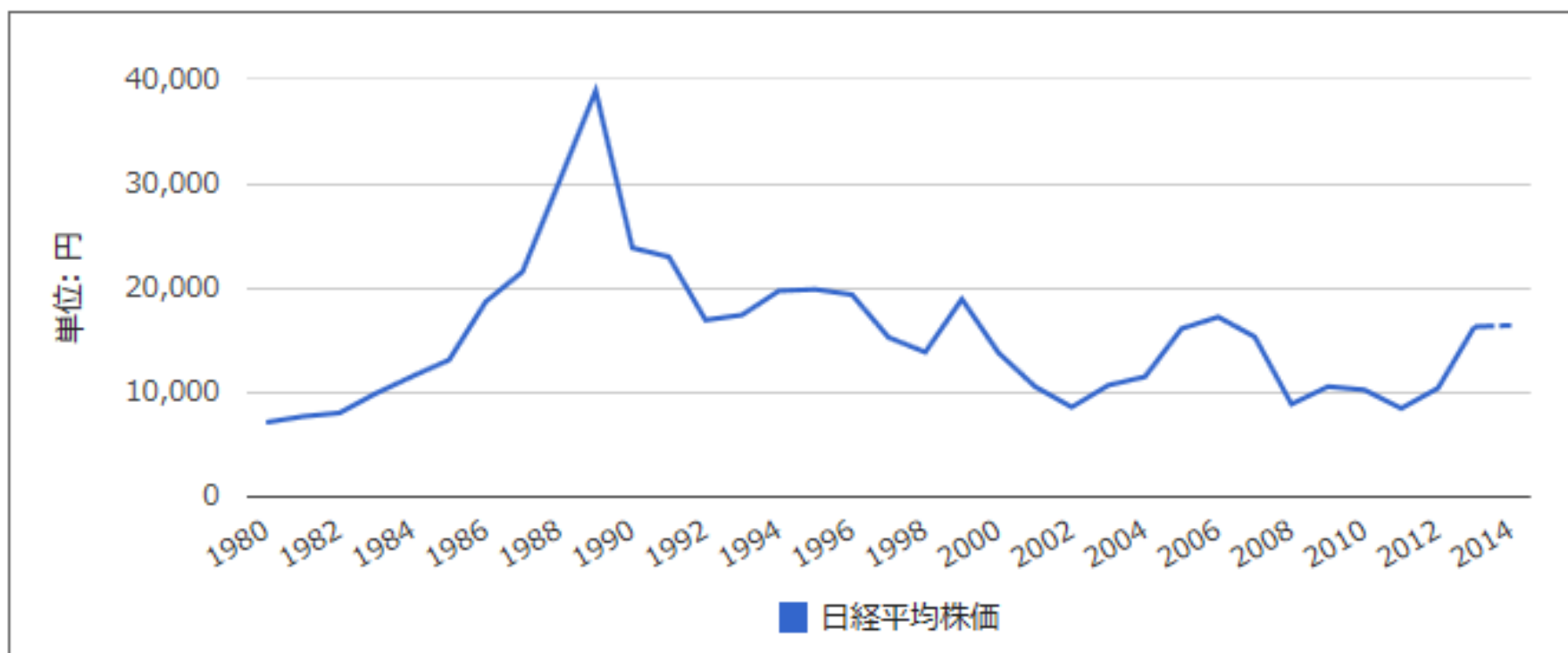
1998年 日本長期信用銀行 経営破綻(国有化)

日本債券信用銀行 経営破綻(国有化)

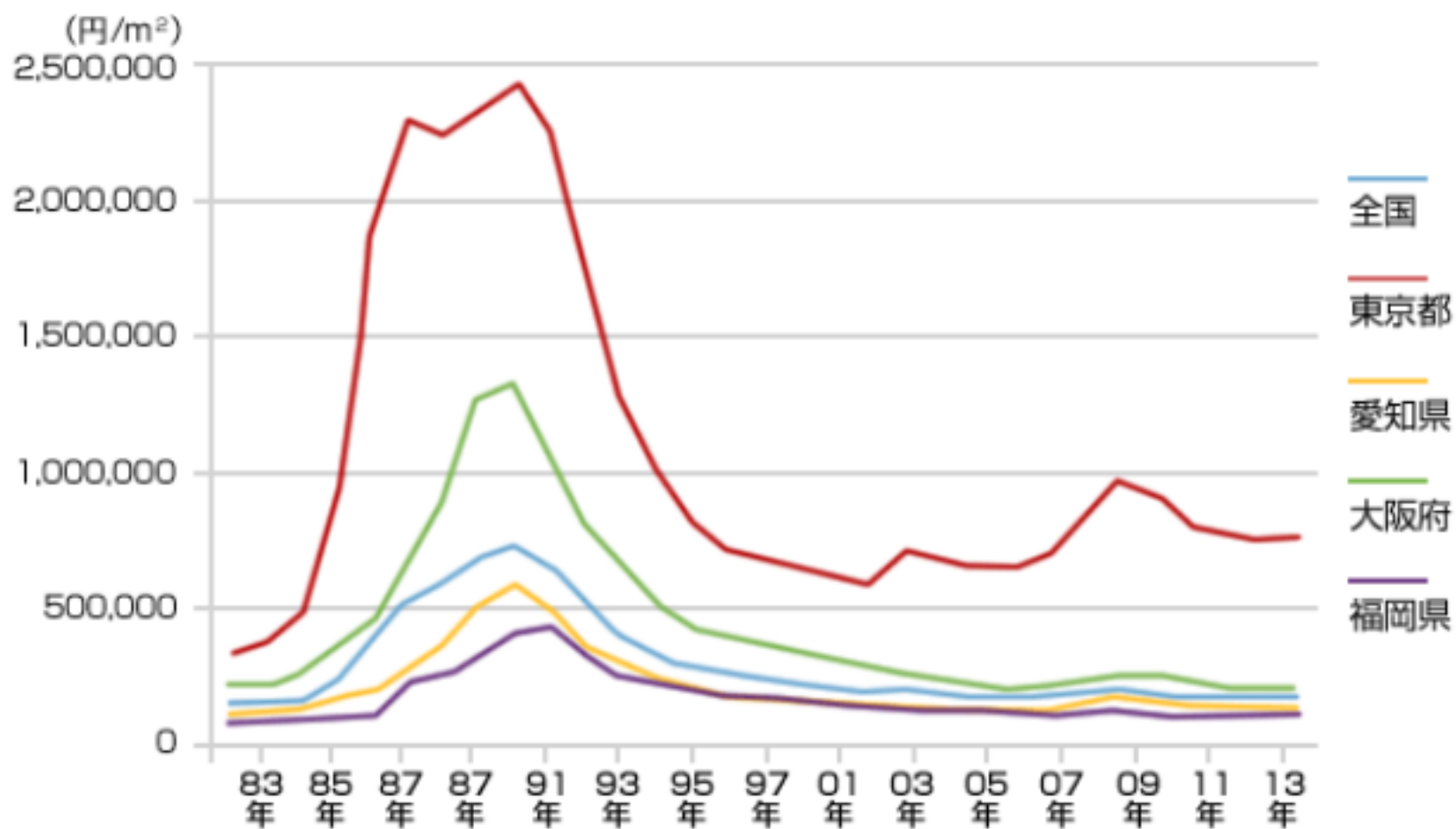
金融機関の経営破綻、預金取り付けが全国に広がる。

日経平均株価の推移(年次)

1980～2014年の日経平均株価の推移(12月の終値)。



■ 図1 地価公示の推移（4大都市）



(国土交通省「地価公示」より作成)

わが国の金融危機の教訓①

- バブル経済の下、1990年までに、日本の金融機関ではリスクのオーバーテイクが起きていたと考えられる。
- 土地を担保にとっているので大丈夫、リスクはないと思っていただけ。客観的にリスクをとらえていなかった。
- VaR(バリュー・アット・リスク)が考案され、リスクを計量化する手法が確立し、実務で活用され始めたのは1990年代に入ってからである。
- 日本の金融機関が、リスクのオーバーテイクに気づいたときには、もはや取り返しがつかなかった。
- 金融当局は、リスク量を資本の範囲内に抑える規制・枠組みが必要と考え、金融機関に対して、バーゼルⅡへの対応と、統合リスク管理の実践を求めた。

暦年	内部統制・内部監査全般 (COSO、IIA、SOX法、ガバナンス)	国際金融監督規制(FSB、BCBS)	国内金融監督・検査(金融庁・日銀)
1976 1984 1987	★ロッキード事件ほか 米国トレッドウェイ委員会 「不正な財務報告」	★コンチネンタル・イリノイ銀行破綻	
1988 1990 1992	COSOフレームワーク 英国キャドバリー委員会	バーゼル I 合意	★バブル崩壊(株価急落)
1996 1997 1998	★天和銀行NY支店事件	バーゼル規制追加(市場VaR)	★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化
1999	IIA 内部監査「専門職的実施 のフレームワーク」	BCBS「銀行組織における内部管理 体制のフレームワーク」	金融庁・金融検査マニュアル
2000 2001	OECDコーポレートガバナンス原則 ★大和銀行株主代表訴訟判決	BCBS「銀行の内部監査および監督 当局と監査人の関係」	金融庁・内部監査・外部監査WG 金融庁・金融検査マニュアル改訂 (検査から監査へ、方向性を示す)
2001 2002 2004	★エンロン事件 ★ワールドコム事件 米国SOX法 ERMフレームワーク	バーゼル II 合意(VaRの全面採用)、 統合リスク管理の実践	日銀・金融高度化セミナー「リスク 管理高度化と金融機関経営」
	改訂OECDコーポレートガバナンス原則		金融庁・金融検査マニュアル改訂 (バーゼル II 対応とリスクベース監査の 実践を促す)
2006 2007	日本・会社法施行 日本版SOX(金融商品取引法)		日銀・金融高度化セミナー「内部監 査の高度化」
2008		★リーマンショック	
2010		バーゼル III 合意 BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化 するための諸原則」	
2011	日本金融監査協会 設立 ★オリンパス事件		
2013 2014 2015	改訂COSOフレームワーク 日本・会社法改正、コーポレート ガバナンス・コード策定	FSB「リスクガバナンスに関する テーマレビュー」	金融庁・金融モニタリング基本方針 (内部監査の重要性、内部監査・監査役 監査、外部監査との連携を強調)
2016	G20/OECDコーポレートガバナンス原則	BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバ ナンス諸原則」	ガバナンス・モニタリングチームの 立ち上げ 金融行政方針

2005年9月

第1回 金融高度化セミナー

「リスク管理高度化と金融機関経営」を開催

全国から取引先金融機関など約370名のリスクマネージャーを迎え、3つのペーパー（「内部格付制度に基づく信用リスク管理の高度化」、「オペレーショナル・リスク管理の高度化」、「統合リスク管理の高度化」）をもとにリスク管理高度化について先進的な手法などを紹介するとともに日本銀行の考え方を説明しました。



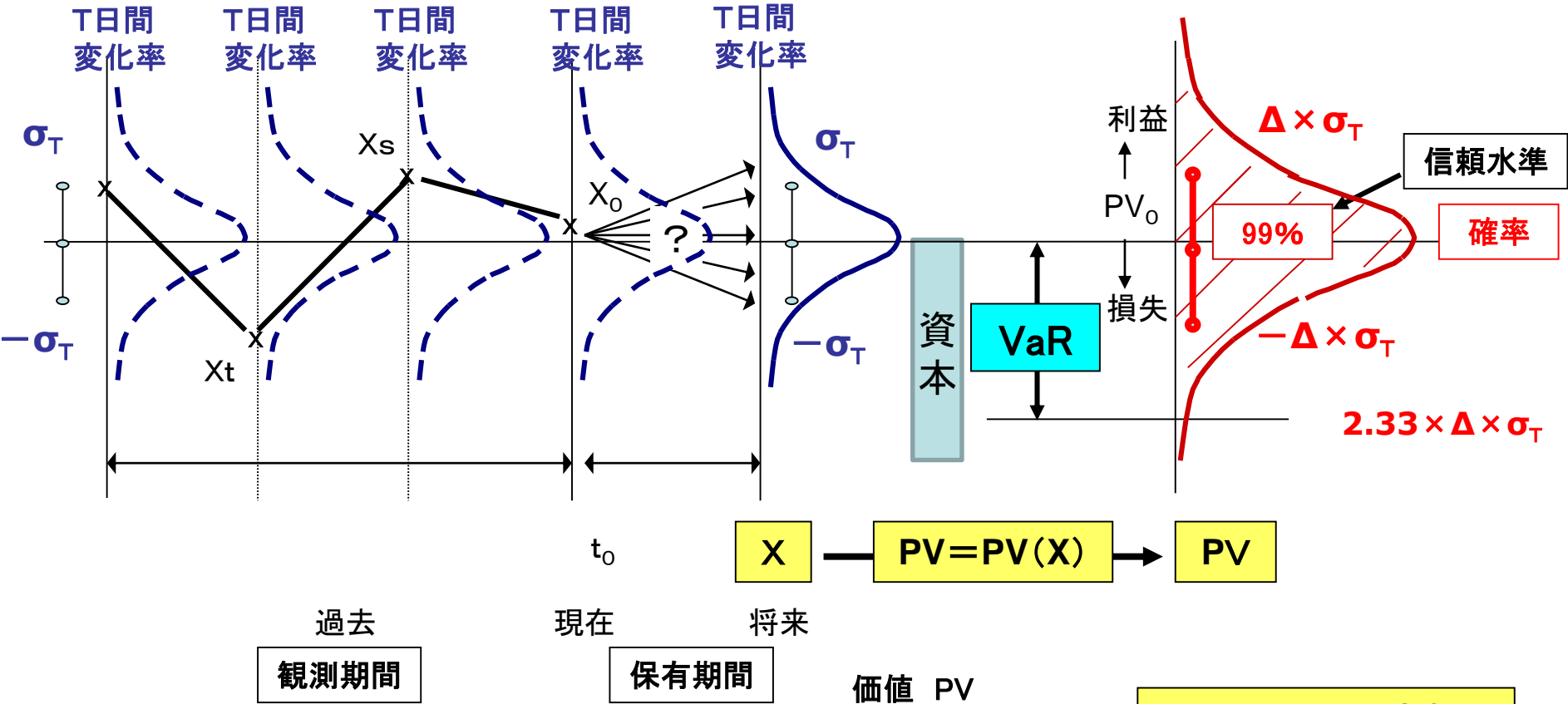
日本銀行本店

VaR(バリュー・アット・リスク)の起源

- ・ JPモルガンの最高経営責任者 D. Weatherstoneは、今後24時間に自社のポートフォリオが受けるリスクを計量化することを求めた。
- ・ これに対して、JPモルガンのスタッフは、金利、株式、為替などの過去の観測データからある確率をもって発生し得る最大損失額(VaR)を予想することを提案し、その計測モデルを開発した。
- ・ 毎日16時15分、VaRの計測結果の報告を受けて、リスク量が資本の範囲内にあること確認してから帰宅した。

リスクファクター(X:金利、株価、為替など)の推移と、その確率分布

ポートフォリオの現在価値(PV)の確率分布



仮定①

リスクファクターの確率分布は正規分布(i. i. d.)

仮定②

Δは一定、すなわち、ポートフォリオ価値PVはリスクファクターの1次関数としてあらわされる。

信頼係数 感応度 ボラティリティ

$$\text{VaR} = 2.33 \times \Delta \times \sigma_T$$

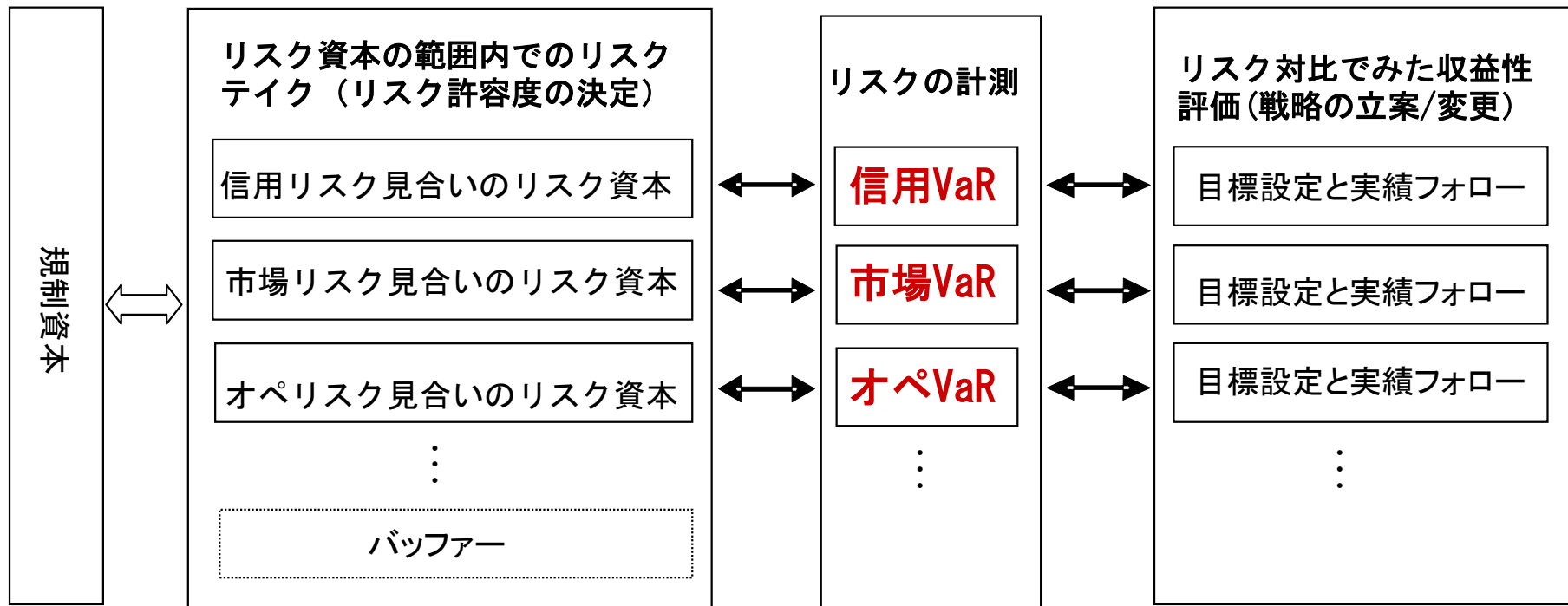
- ◆ ポートフォリオの現在価値は、リスクファクターの変動の影響を受けて変化する。
- ◆ VaRは、リスクファクターのボラティリティと、リスクファクターの変動に対する現在価値の感応度を考慮したリスク指標。

ボラティリティ = リスクファクターがどれだけ変動するか
(σ_T : 変化率の標準偏差)

感応度 = 現在価値ベースでは、リスクファクターの変動が、どれだけ増幅されるか
(Δ : 関数式の傾き)

統合リスク管理

統合リスク管理とは、VaR 等の統一的な尺度で各種リスクを計測し、統合(合算)して、金融機関の経営体力(収益・自己資本)と対比することによって管理する手法をいう。



(注)リスク資本は、規制資本の水準を考慮し、リスク・テイクをコントロールするために定める内部管理上の概念。

経営資源の配分への活用

リスクに見合ったリターンを確保しているか、という観点から、様々なリスク調整後収益指標を計測することにより、採算の低い業務・部門を縮小・廃止して、採算の高い業務・部門に経営資源を集中する際に活用する。

【リスク調整後収益指標】

- リスク調整後収益
= 収益 - 予想損失(EL)
- RAROC: Risk Adjusted Return On Capital
= リスク調整後収益 / リスク資本(UL)
- SVA: Shareholders Value Added
= リスク調整後収益 - リスク資本(UL) × 資本コスト率

滋賀銀行の経営管理資料(セミナー資料として公開)

部門別RAROC(経営向け)

$SVA = RACAR \times (1 - 40.43\%) - EC \times 5\%$
 SVA : Shareholders' Value Added(株主付加価値)

$SVA > 0$ 目標ROE(5%)を達成し、
 さらに株主価値を高めた金額

(単位:百万円)

	業組 a	信用コスト b	RAR c=a-b	経費 d	RACAR e=c-d	EC f	RAROC e/f	SVA *
合計								
営業部門計								
エリア ①								
エリア ②								
エリア ③								
エリア ④								
エリア ⑤								
エリア ⑥								
エリア ⑦								
エリア ⑧								
エリア ⑨								
エリア ⑩								
エリア ⑪								
エリア ⑫								
エリア ⑬								
エリア ⑭								
ALM部門								

信用度別ポートフォリオ(営業店向け)

(単位:百万円)

	貸出残高	レート	利鞘率	資金利益	EL 信用コスト	UL 所要資本	リスクウェイト	信用コスト 控除後利益	リスクアセット	RAROA	RAROC
合計											
個別管理先											
うち事業法人											
b1											
b2											
b3											
b4											
b5											
b6											
b7											
c1											
c2											
プール管理先											

わが国の金融危機の教訓②

- バブル崩壊後の金融危機を受けて、金融庁はWGを立ち上げ、内部監査(当時、検査部と呼ばれた)の機能度の調査を実施。
- 営業店の成績をつけるのを主な任務とする「検査」から脱却し、内部統制プロセスの有効性の評価と改善を主な任務とする「内部監査」への転換の必要性が指摘された。
- また、リスクベース監査を導入して、営業店監査から本部監査に重点を移行する必要性も指摘された。
- 2001年、国際標準(IIA基準)や海外の金融機関のプラクティスを踏まえ、金融検査マニュアルを改定。内部監査の機能強化を求めた。

暦年	内部統制・内部監査全般 (COSO、IIA、SOX法、ガバナンス)	国際金融監督規制(FSB、BCBS)	国内金融監督・検査(金融庁・日銀)
1976 1984 1987	★ロッキード事件ほか 米国トレッドウェイ委員会 「不正な財務報告」	★コンチネンタル・イリノイ銀行破綻	
1988 1990 1992	COSOフレームワーク	バーゼル I 合意	★バブル崩壊(株価急落)
1996 1997 1998	英国キヤトハリー委員会 ★天和銀行NY支店事件	バーゼル規制追加(市場VaR)	★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化
1999	IIA 内部監査「専門職的実施のフレームワーク」	BCBS「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」	金融庁・金融検査マニュアル
2000 2001	OECDコーポレートガバナンス原則 ★大和銀行株主代表訴訟判決	BCBS「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」	金融庁・内部監査・外部監査WG 金融庁・金融検査マニュアル改訂 (検査から監査へ、方向性を示す)
2001 2002	★エンロン事件 ★ワールドコム事件		
2004	米国SOX法 ERMフレームワーク 改訂OECDコーポレートガバナンス原則	バーゼル II 合意(VaRの全面採用)、 統合リスク管理の実践	
2006 2007	日本・会社法施行 日本版SOX(金融商品取引法)		金融庁・金融検査マニュアル改訂 (バーゼル II 対応とリスクベース監査の実践を促す) 日銀・金融高度化セミナー「内部監査の高度化」
2008		★リーマンショック	
2010		バーゼル III 合意 BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」	
2011	日本金融監査協会 設立 ★オリンパス事件		
2013 2014 2015	改訂COSOフレームワーク	FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」	金融庁・金融モニタリング基本方針 (内部監査の重要性、内部監査・監査役監査、外部監査との連携を強調)
2015	日本・会社法改正、コーポレートガバナンス・コード策定		ガバナンス・モニタリングチームの立ち上げ
2016	G20/OECDコーポレートガバナンス原則	BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」	金融行政方針

2001年 明示された方向性： 検査から内部監査へ

◆ 検査

- 営業店の成績をつけるのが主な任務。
- 本部各部の検査は余力の範囲で実施。

◆ 内部監査

- 内部統制プロセスの評価と改善を主な任務に。
- リスクベース監査を導入し、営業店監査から本部監査に重点を移行。

内部監査・外部監査ワーキング・グループ

金融機関等における内部監査・外部監査態勢の問題点を分析するため、各金融機関等からヒアリングを実施することにより、各金融機関等における内部監査・外部監査態勢の現状をより詳細に把握し、これを踏まえて、平成12年8月29日、当庁検査部(現検査局)内に「内部監査・外部監査ワーキング・グループ」を設置し(メンバーは後掲)、検査マニュアルの充実に向けた検討を開始した。

このワーキング・グループにおいては、計13回にわたる会合を開催し、金融機関等における内部監査・外部監査の現状及び問題点を分析するとともに、(1)内部監査の定義、(2)実効性ある内部監査機能の確保、(3)内部監査対象、内部監査手法等の充実、(4)外部監査の有効性確保等に関して、様々な角度から議論を行った。かかる議論を踏まえ、全国銀行協会等の関係各団体から意見を聴取するなどした上、その成果として、内部監査・外部監査に関する検査マニュアル案を取りまとめ、平成13年2月9日、これをパブリック・コメントに付し、広く一般からの意見募集を行った。パブリック・コメントは、同年3月9日に締め切ったが、多数の方々から貴重なご意見を頂戴したため、再度、これをワーキング・グループで検討した上、検査マニュアル策定作業を進め、同年4月25日、内部監査・外部監査に関する検査マニュアルを最終的に確定し、通達として発出するとともに、これを公表した。

2001年4月

＜内部監査・外部監査に関する検査マニュアルの充実について＞

はじめに

金融庁の検査は、自己責任原則に基づく預金等受入金融機関及び保険会社(以下、「金融機関等」という。)自身の内部管理と、会計監査人等による厳正な外部監査を前提としつつ、これらを補強するものである。また、金融機関等における適切な内部管理態勢を整備するためには、実効性ある内部監査態勢の確立が不可欠である。そのため、金融機関等における実効性ある内部監査・外部監査態勢の確立は重要な課題となっているが、内部監査の担い手である金融機関等の検査部等が、必ずしも検査対象である業務部門から独立していない点、検査部等の検査が、支店を中心とした事務リスク中心の検査にとどまり、比較的リスクの大きい本部の各部門が網羅的に検査対象となっておらず、その手法及び対象が不十分な点など、金融機関等における内部監査・外部監査の現状が必ずしも十分と言いがたいことから、今般、検査マニュアルの「リスク管理態勢の確認検査用チェックリスト(共通編)Ⅲ」の記述を充実させることにより、金融機関等に対し、自己責任に基づく内部監査・外部監査態勢の確立を促すとともに、金融庁の検査の更なる実効性及び効率性の向上を図ることとしたものである。



IIA「基準」

「内部監査の専門職的実施の国際基準」

人的基準	1000	目的、権限および責任
	1100	独立性と客観性
	1200	熟達した専門的能力と専門職としての正当な注意
	1300	品質のアシュアランスと改善のプログラム
実施基準	2000	内部監査部門の管理
	2100	業務の性質
	2200	個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の計画
	2300	個々のアシュアランスやコンサルティングの業務の実施
	2400	結果の伝達
	2500	進捗状況のモニタリング
	2600	最高経営者のリスク許容についての問題解決



金融検査マニュアル

「経営管理(ガバナンス)態勢－基本的要素－の確認検査用チェックリスト」 II. 内部監査態勢の整備・確立状況

1. 取締役会及び取締役会等における内部管理態勢の整備・確立	
(1)方針の策定	①取締役の役割・責任
	②内部監査方針の整備・周知
(2)規定・組織体制の整備	①内部監査規程の整備
	②内部監査実施要領の整備
	③内部監査計画の整備
	④内部監査部門の態勢整備
(3)フォローアップ態勢	①取締役会による問題点の改善
2. 内部監査部門の役割・責任	
	①内部監査実施要領の策定
	②内部監査計画の策定
	③内部監査の実施
	④フォローアップ態勢
3. 評価・改善活動	
(1)分析・評価	①内部監査の有効性の分析・評価
	②分析・評価プロセスの見直し
(2)改善活動	①内部監査態勢の改善活動
	②改善活動の進捗状況
	③改善プロセスの見直し

2008年6月

金融高度化セミナー「内部監査の高度化に向けて」を開催

— 300余りの金融機関、500名を超える内部監査人が参加。

■ 講演

「[内部監査の理解と高度化のポイント](#)」

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役 碓井 茂樹

「[三菱東京UFJ銀行の内部監査 – 監査の有効性向上と効率化を目指して](#)」

三菱東京UFJ銀行 執行役員監査部長 倉内 宗夫氏

「[CSAの発展と内部監査](#)」

日本内部監査協会CIAフォーラムCSA研究会座長、
プロティビティジャパン マネージングディレクタ 谷口 靖美氏

「[内部監査の品質評価 – 次なる内部監査のステージへ](#)」

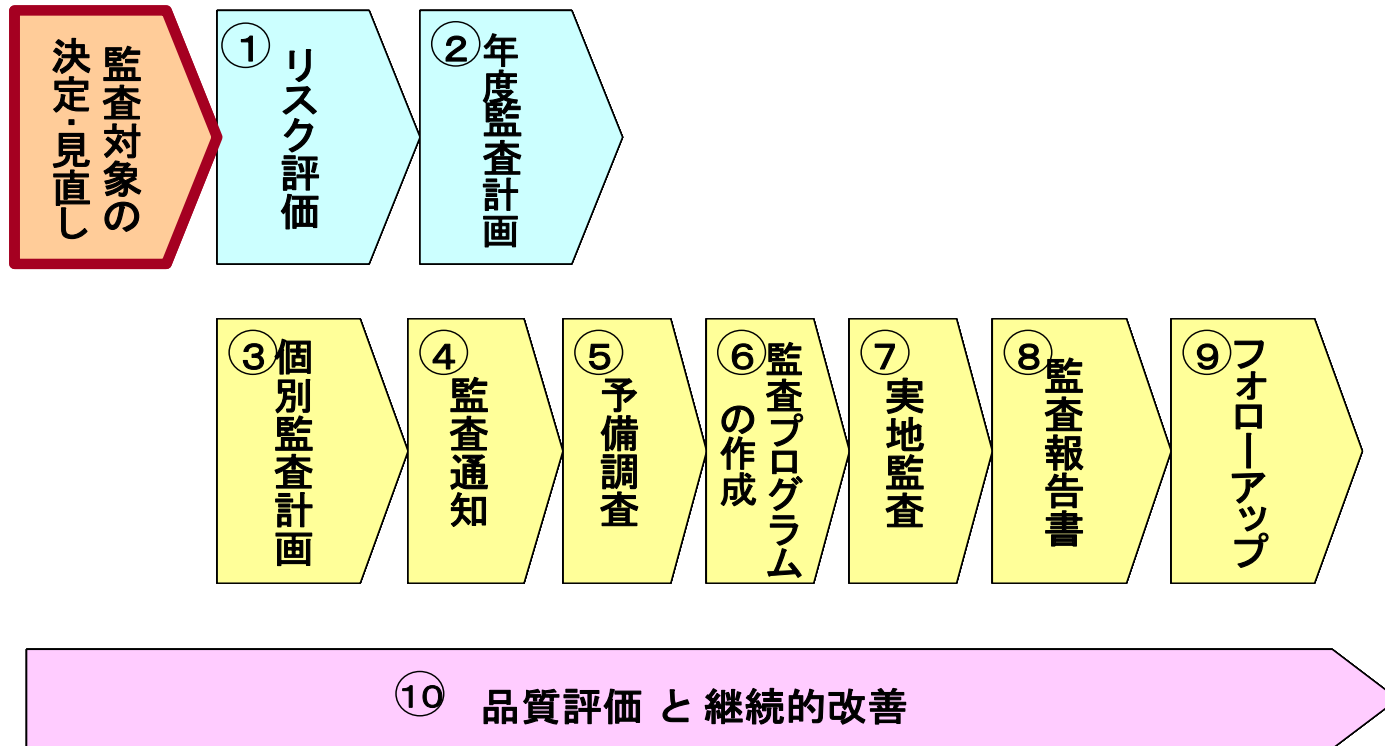
日本内部監査協会 主任研究員、
IIA国際本部 品質評価委員会委員 森田 卓哉氏

■ パネル 討議

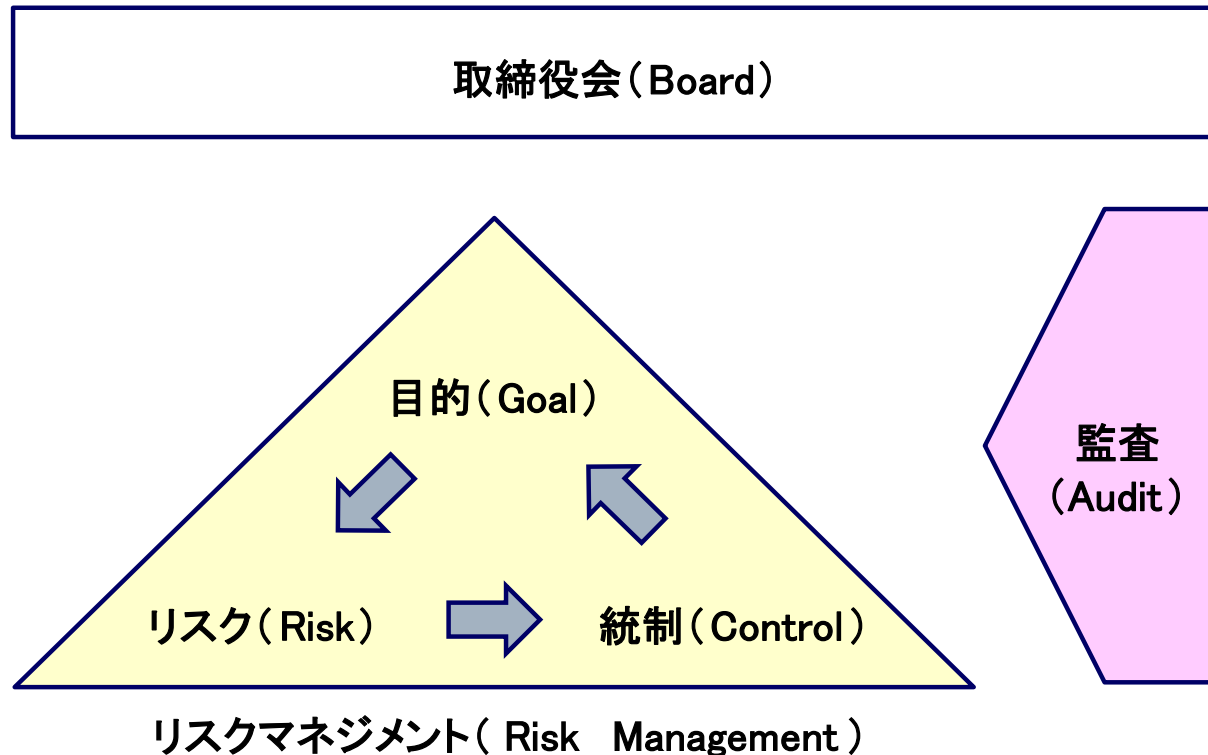


リスクベース監査は実践段階に

今や、多くの金融機関が、リスクベース監査を実践している。

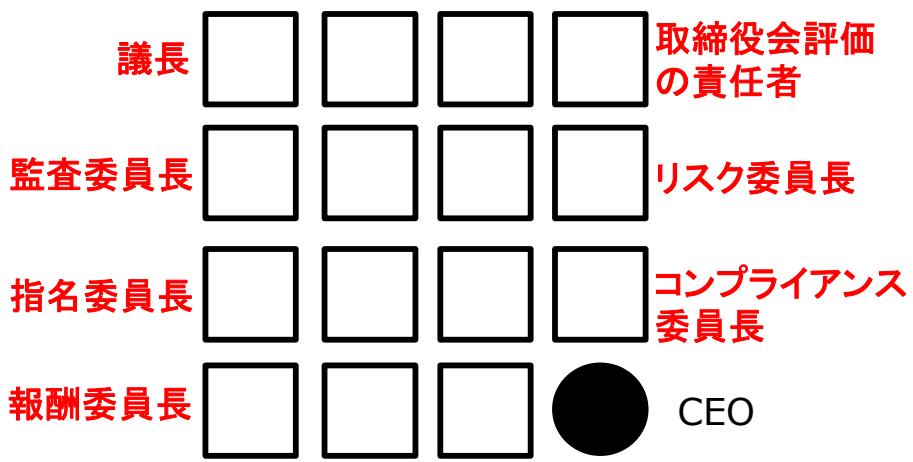


わが国の金融危機を契機にして、金融機関は、取締役会・経営者を支えるリスクマネジメント機能と内部監査機能の強化が進展した。

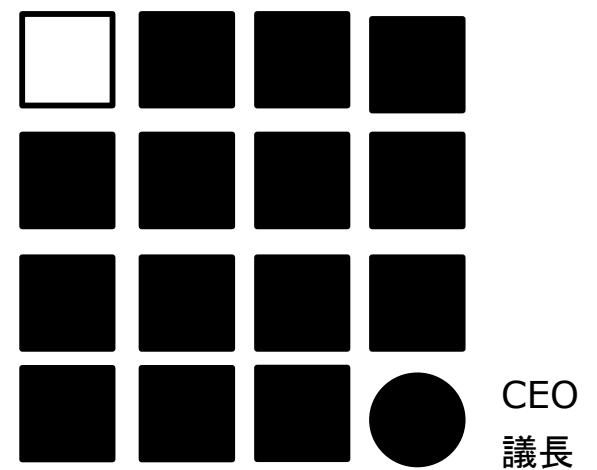


しかし、日本では、取締役会自体の改革は進まなかった。
とくに、独立取締役の選任は大きく遅れた。

Global 独立性、多様性のある
モニタリング・ボード



Japan 独立性、多様性の乏しい
マネジメント・ボード

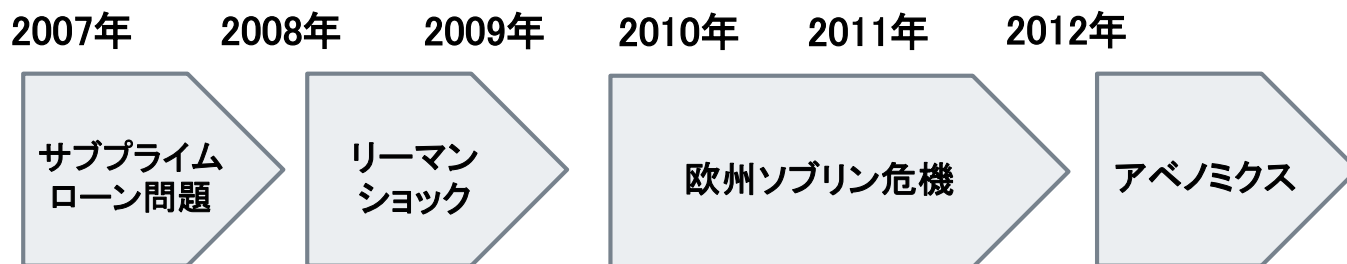


- ・社外取締役(□)が主体の構成
- ・社外取締役(□)がCEO(●)および執行役員を監督するモニタリング・ボード

- ・社内取締役(■●)が主体の構成
- ・取締役(■●)が相互監視することが建て前のマネジメント・ボード
- ・社外取締役(□)はアドバイザー

2. 国際金融危機の教訓

VaRを全面採用したバーゼルⅡ、統合リスク管理の実践により、リスクのオーバーテイクは起きない仕組みができたはずだった。



金融危機の原因は

Group of Thirty

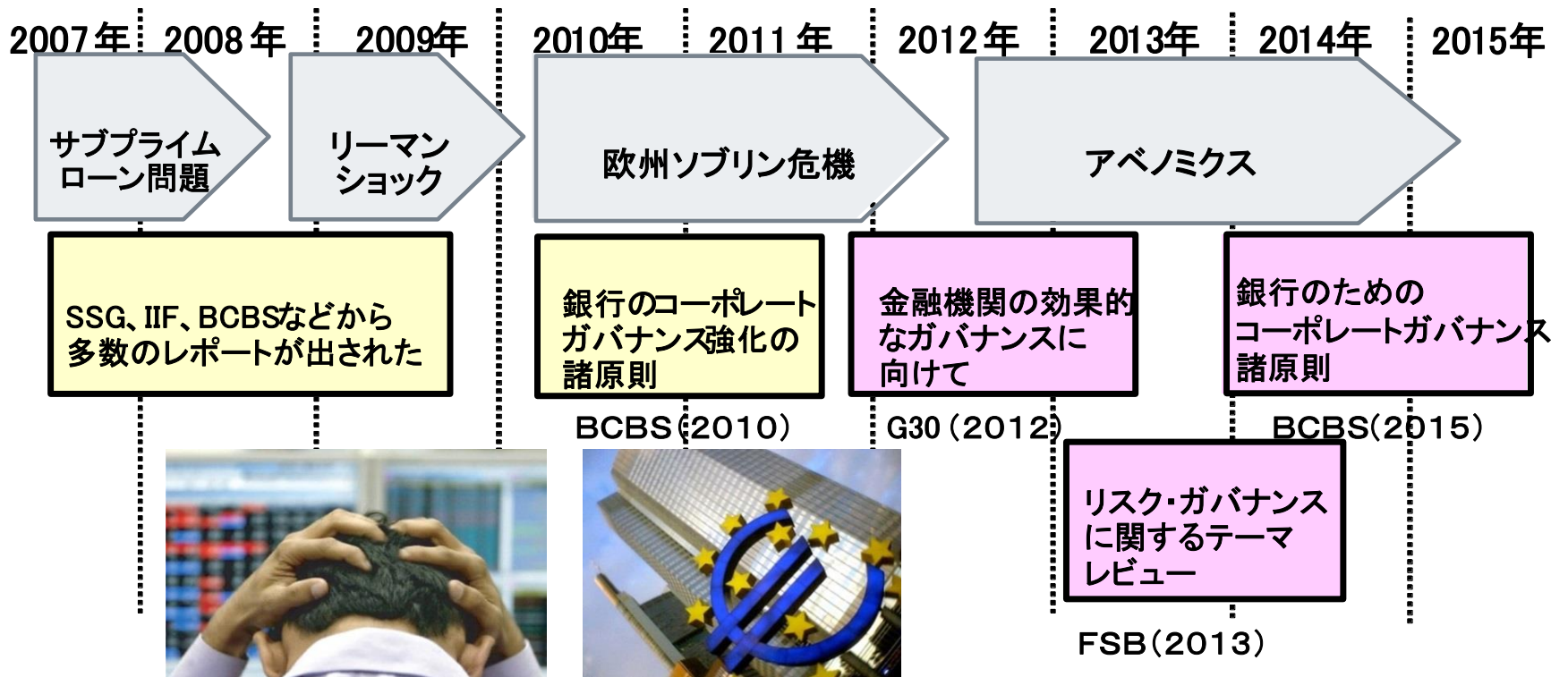
金融機関の効果的なガバナンスに向けて(2012)

エグゼクティブ・サマリー

- ・ 一般に、金融機関のセルフ・ガバナンスに依存し過ぎた「軽いタッチ」の金融監督と、システム上重要な金融機関における脆弱なコーポレートガバナンス、リスクマネジメントとの組み合わせが、米国で起きた2008年のメルトダウンに繋がったと、多くのオブザーバーが合意している。

金融規制・監督の強化とガバナンス態勢の整備

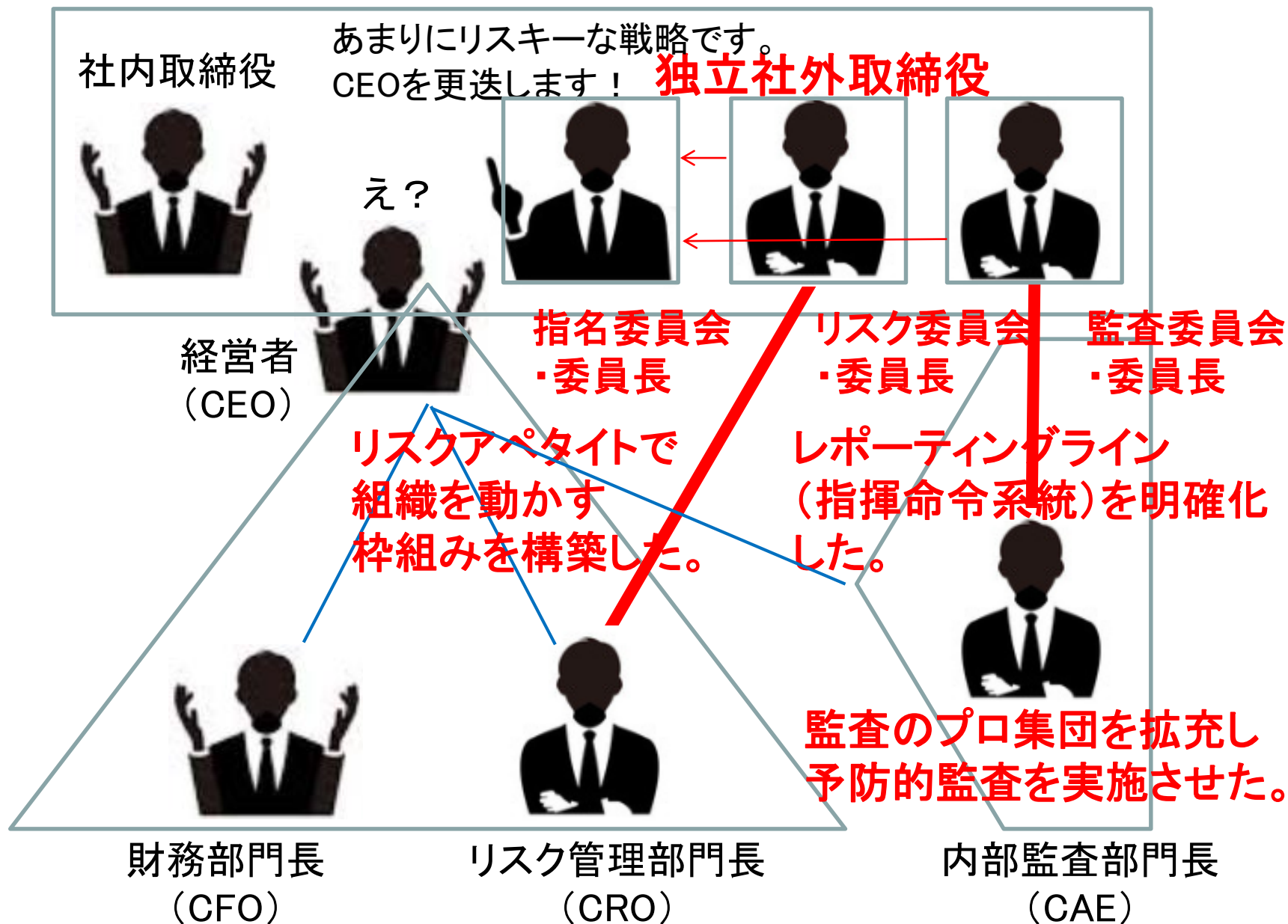
- 金融危機の直後から、金融規制・監督の甘さが批判されて、自己資本比率、流動性比率の規制強化、業務の制限などを求める意見が相次いだ。
- この結果、バーゼルⅢ、米国ドット・フランク法の制定など、金融規制・監督は厳格化されていった。
- しかし、リスクの態様が目まぐるしく変化する世界においては、金融規制・監督の強化は後追いとならざるを得ないため、限界があると言わざるを得ない。
- 過重で複雑となった金融監督・規制への反省ムードもみられるようになるなかで、金融機関に本当に求めるべきことは、規制対応ではなく、自己規律のある経営の実現であり、ガバナンス態勢の整備であるとの認識が国際的に広がっていった。



国際金融危機の教訓

- ・ 海外の金融機関では、金融危機の反省にもとづき、取締役会とリスクマネジメント、内部監査の一体改革を進めた。
 - ① 独立取締役による監督機能の強化
 - ② リスクアペタイト・フレームワークの構築
 - ③ ダイレクトアクセス
 - ④ チャレンジ(リスク検証)
 - ⑤ 「3線」モデルの構築と経営監査の実践
- ・ これらのグッド・プラクティスを、バーゼル銀行監督委員会が、「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)としてとりまとめて公表した。
- ・ この諸原則は、コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードと認識されている。

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



① 独立取締役による監督機能の強化

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

取締役会の改革

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

野村総合研究所 上級研究員 川橋 仁美 氏



② リスクアペタイト・フレームワークの構築

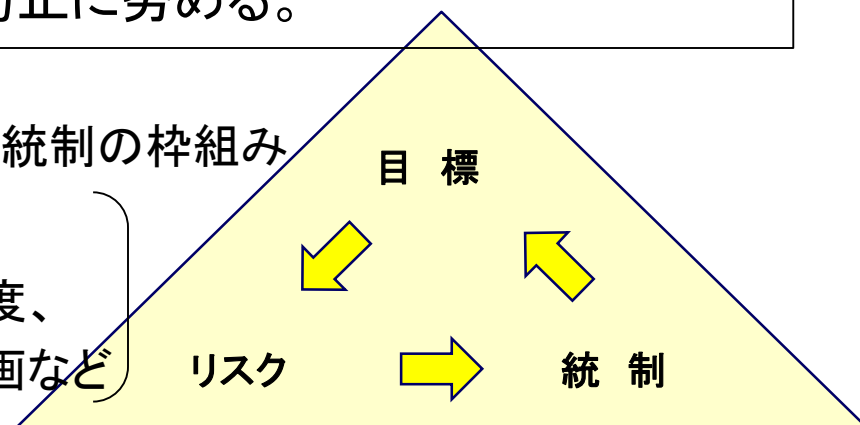
- 金融危機後は、「収益が上がるのなら何をやっても良い」という考え方への反省が強まり、「リスクアペタイト・フレームワーク」の導入が進んだ。
- すなわち、金融機関の経営を行ううえでの価値基準を明確化するとともに、それらを起点にして業務・収益計画、コンプライアンス、リスク管理方針、リスク枠・損失限度の設定、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、各種内部統制の枠組みを再構築する動きが広がった。

(例)リスクアペタイト・フレームワーク

- ・ 格付 ×× を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。
- ・ 資本の範囲内で、××地域を中心に信用集中リスクをテイクする。
- ・ 期間利益確保のため、リスク管理能力を高めつつ、運用の多様化を進める。
- ・ 不測の資金流出に備えて、最小限の国債投資を維持する。
- ・ リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。
- ・ 顧客の信頼を失わないように顕在化した事件・事故等の再発防止と、潜在的なリスク事象の未然防止に努める。

リスクアペタイトを起点とした各種内部統制の枠組み

業務・収益計画、コンプラ方針、
リスク管理方針、リスク枠・損失限度、
ストレステスト、報酬制度、研修計画など



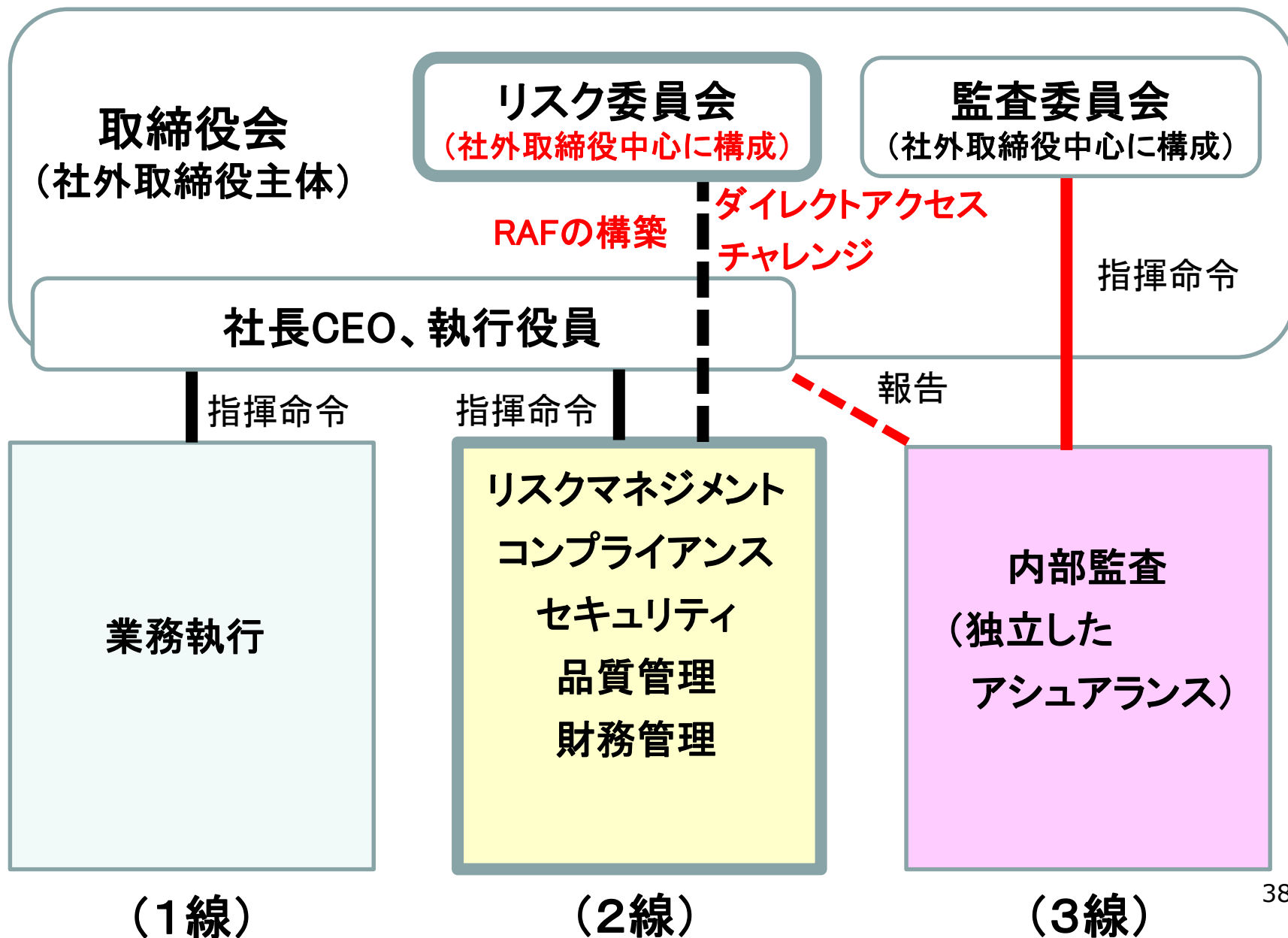
RAFの導入

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



野村総合研究所 上級研究員 川橋 仁美 氏

▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



③ ダイレクト・アクセス

- ・ 金融危機の際、リスクテイクの状況について、リスク管理部門（2線）から取締役会に対して直接報告が行われていなかったり、内容的に説明が不十分であったことが指摘された。
- ・ このため、海外の金融機関では、取締役会のなかに独立取締役を委員長とする「リスク委員会」をおくとともに、リスク管理部門からリスク委員会に対する「ダイレクト・アクセス」を確保するようになった。
- ・ 通常、リスク管理部門は、経営者の指揮命令下におかれるが、金融危機後、リスク管理部門とリスク委員（独立取締役）との「ダイレクト・アクセス」の確保が重視され、定期的に会合をもつようになった。この結果、リスク委員（独立取締役）は、専門的知識を身に付け、ストレステストの実施などに関しても積極的に協議できるようになった。

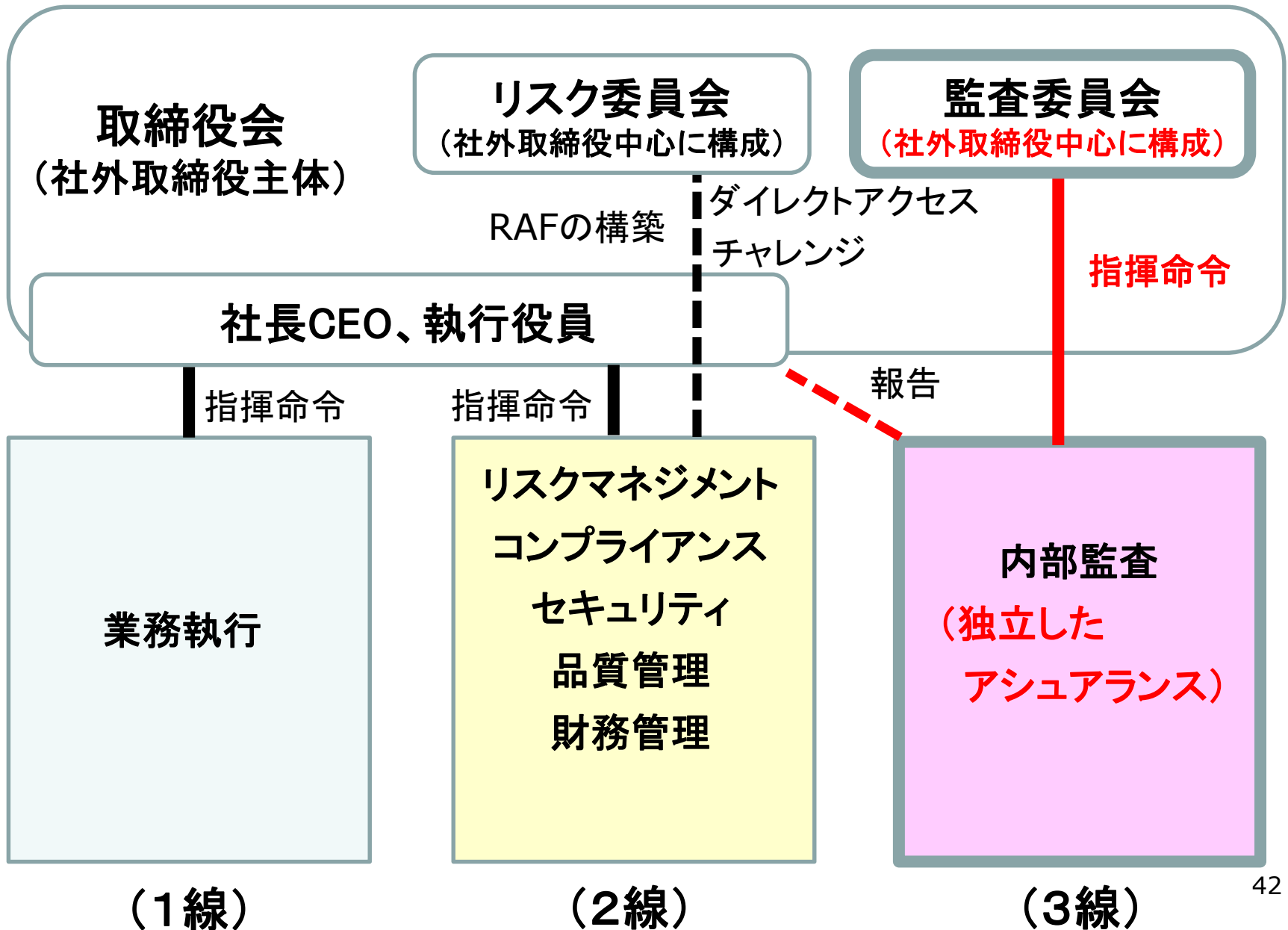
④ チャレンジ(リスク検証)

- ・ 海外の金融機関では、経営者が策定した戦略・方針が経営に重大な影響を与える可能性がある場合、リスク管理部門には、リスクテイク状況を検証のうえ、独立社外取締役中心に構成される取締役会・リスク委員会に報告することが義務付けられた。
- ・ また、独立社外取締役は、必要に応じて、リスク管理部門に対してリスクテイク状況についての検証を求めることもできるようになった。これをリスク管理における「チャレンジ」(リスク検証)と呼ぶ。
- ・ 「チャレンジ」の有無は、取締役会評価において、リスク委員(独立取締役)が実質的に監督機能を発揮しているかをみるうえで重要なポイントと考えられている。

⑤ 「3線」モデルの構築と経営監査の実践

- 金融危機の際、監査委員会と内部監査部門は、リスクな経営戦略やリスクマネジメントの不備をあらかじめ指摘して改善を求めることはできなかった。
- 監査委員会の指揮命令は、グループ内の内部監査部門に貫徹せず、内部監査人の専門的能力も不足していた。このため、独立したアシュアランスは機能しなかった。
- 監査委員会の指揮命令下で、内部監査部門が経営目標の達成が可能かという視点で行う「経営監査」のことを「独立したアシュアランス」と呼ぶ。
- 金融危機後、海外の金融機関では、内部監査部門の「独立性」と「専門性」をさらに高めて「経営監査」の機能強化を図る動きが広がった。

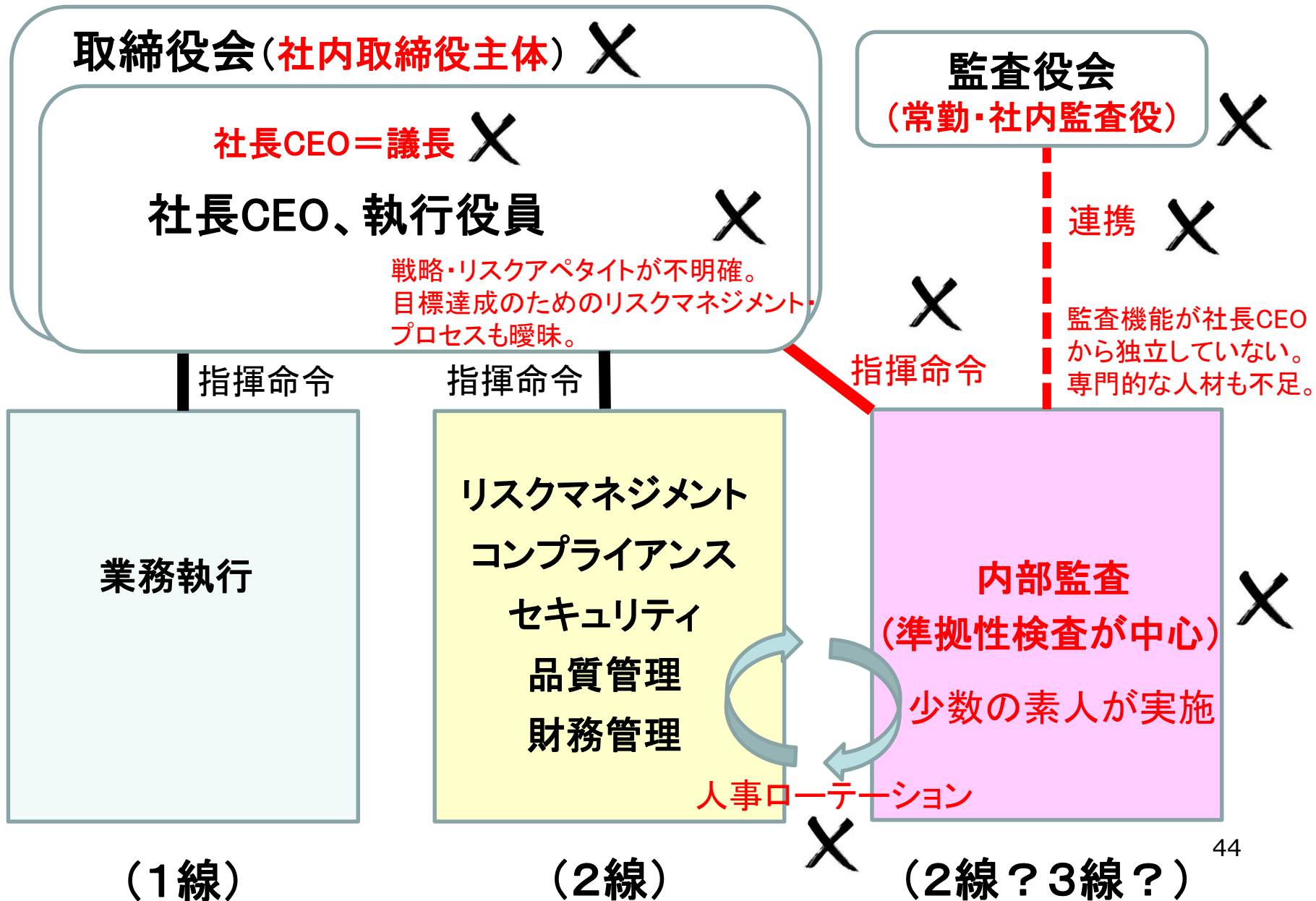
▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



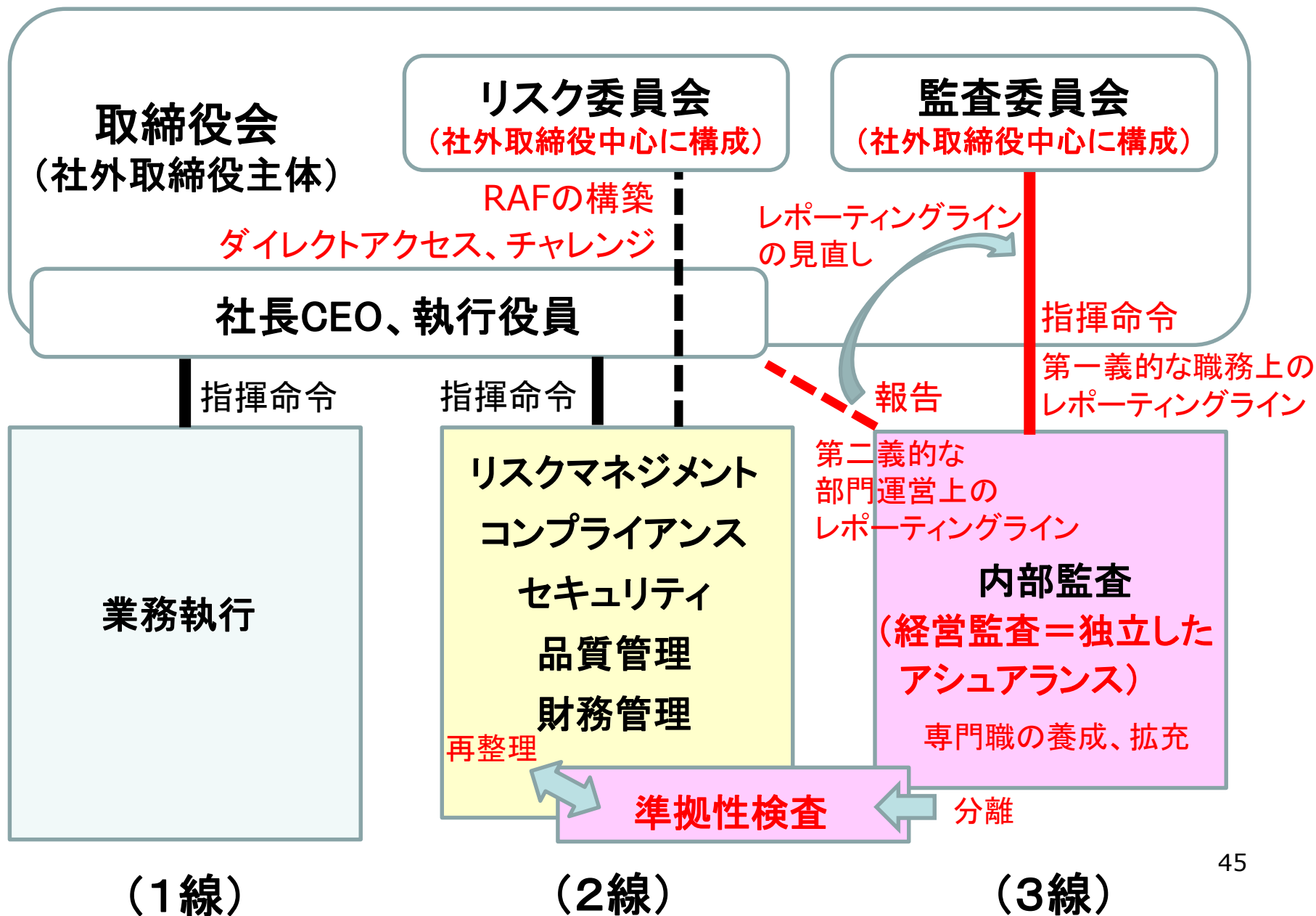
日本企業・金融機関に求められる 「3線」モデルの構築と経営監査の実践

- ◆ 正しいレポーティング・ライン（指揮命令系統）の構築
- ◆ 内部監査の専門職の養成
- ◆ 準拠性監査の1線、2線への移管
- ◆ 内部監査の視点を高める

▽ 日本独自のガバナンス： 誤った「3線」モデルから



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデルへ



- 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。

《参考1》 国際標準のガバナンスが確立するまで

国際標準のガバナンスが確立するまで

	内部統制、監査、ガバナンス	金融界
1970年代	★贈収賄・不正会計事件	
1987	米国トレッドウェイ委員会「不正な財務報告」	
1988		
1992	<u>COSOフレームワーク</u> 、英国キャドバリー報告書	
1996		
1997		★アジア通貨危機
1998	英国統合コード(英国CGCの前身)	★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化
1999	<u>IIA 内部監査「専門職的実施のフレームワーク」</u> <u>OECDコーポレートガバナンス原則</u> ガバナンスの基礎が固まる	BCBS「銀行組織における内部統制のフレームワーク」
2001	★エンロン不正会計事件	BCBS「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」
	★ワールドコム不正会計事件	
2002	米国SOX	
2004	ERMフレームワーク ガバナンスが発展する ERM、監査機能の強化	
2004	改訂OECDコーポレートガバナンス原則	
2006	日本版SOX	
2008		★リーマンショック
2010		BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」
2012		BCBS「銀行の内部監査機能」
2013	IIAポジションペーパー「効果的なリスクマネジメントとコントロールにおける3つのディフェンスライン」 <u>改訂COSOフレームワーク</u>	FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」 FSB「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」
2015	<u>改訂IIA内部監査「専門職的実施の国際フレームワーク」</u> <u>内部監査の使命・コアプリンシプルの制定</u> COSO & IIA「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」 <u>改訂G20/OECDコーポレートガバナンス原則</u>	BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」 国際標準のガバナンスが確立 「3線」モデルの構築

1990年代：ガバナンスの基礎が固まる。

- ・ 経営者不正、贈収賄、不正会計の多発を契機に、独立取締役による監督機能の強化や内部統制、内部監査の枠組みなどが議論された。
- ・ COSO、IIA、OECDなどの専門機関は相次いで、内部統制、内部監査、ガバナンスの枠組み、諸原則を公表した。

2000年代前半：ガバナンスの発展

- ・ エンロン・ワールドコム事件を受けて、企業改革法（SOX法）が制定。監査委員会の権限強化が図られ、独立取締役が会計監査・内部監査に関する権限と責任を持つようになった。また、内部統制報告書制度も導入された。
- ・ COSOは、全社的なリスクマネジメントの枠組みを公表（ERMフレームワーク）。

Global

独立取締役が会計監査、内部監査の総責任者となり、不正会計の抑止に成功。

She is Our Hero



Cynthia Cooper

Whistleblower of
2002 "Worldcom's"
mega-fraud

and

She was its internal auditor
(VP of Internal Audit)

ワールドコム社
内部監査人 シンシア・クーパー

社外・監査委員長の指揮下で内部監査のプロ集団が執行側の妨害工作をはねのけ、不正会計の全貌を暴いて自浄作用が働くことを証明。

Japan

社内・監査委員長、常勤監査役と経営者に直属する内部監査では、不正会計を抑止できない。



山一証券
(当局への内部告発)



東芝(当局への
内部告発)

オリンパス
(月刊FACTA
への内部告発)

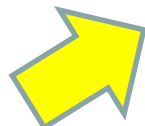
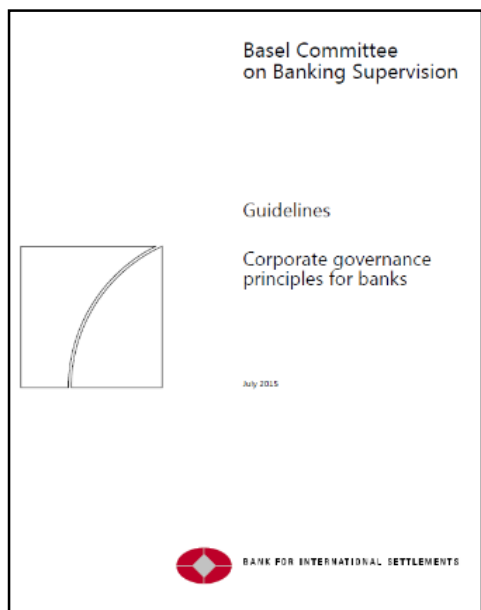
社内・監査委員長、常勤監査役と経営者に直属する内部監査では、自浄作用が働かないことを職員は知っているため、外部に告発する。

リーマンショック後： 国際標準のガバナンスが確立

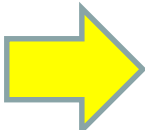
- ・ 2008年のリーマンショック後、海外の金融機関では、ガバナンスの形骸化を真摯に反省して、取締役会、リスク管理機能、内部監査の一体改革を積極的に推進した。
- ・ 金融安定理事会(FSB)は、先進的な金融機関では、監督当局が求める以上のグッド・プラクティスがみられるようになったと高く評価。
- ・ バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は、これらを取りまとめて「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)として公表。
- ・ COSO、IIA、OECD等の専門機関は、金融機関による「3線」モデルの構築などのグッド・プラクティスを踏まえ、既存の枠組み、諸原則の改訂・見直しを実施。

「ガバナンス諸原則」にまとめられた金融機関のグッド・プラクティスがガバナンスに関する基本文献の改訂を促した。

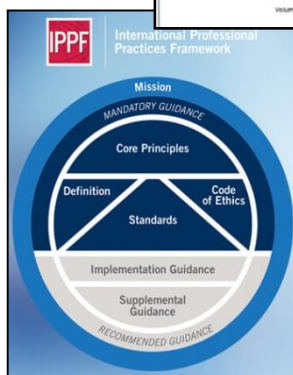
バーゼル銀行監督委員会
「銀行のためのコーポレート
・ガバナンス諸原則」



改訂版
G20/OECD
コーポレート・
ガバナンス原則

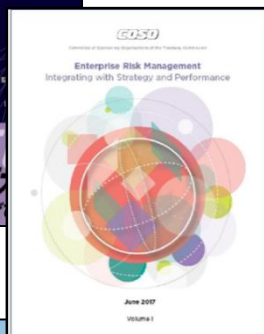
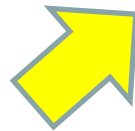
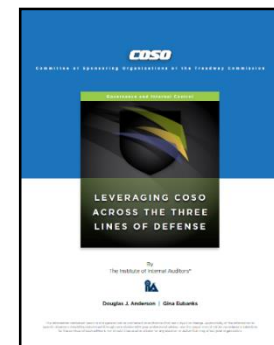


改訂版COSO
内部統制の
総合的フレームワーク

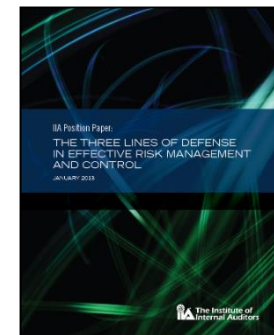
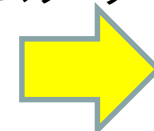


改訂版
IIA内部監査の
「専門職的実施の
国際フレームワーク」

COSO & IIA「3つのディフェンス
ライン全体でのCOSOの活用」



改訂版COSO
ERMフレームワーク



IIAポジションペーパー「効果的な
リスクマネジメントとコントロール
における3つのディフェンスライン」

《参考2》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」
— コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダード

取締役会

- ・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、上記表現に決着した経緯。

- ・ **取締役が、知識とスキルを取得し維持し強化して責任を果たすのを助けるために、取締役会は取締役が導入プログラムに参加し、適切な問題について継続的なトレーニングが利用できることを確保すべきである。**
- ・ **取締役会は十分な時間、予算および他の資源をこの目的のために費やし、必要に応じて外部の専門性を利用すべきである。**
- ・ **財務、規制またはリスク関連の限られた経験しか持たない取締役をトレーニングし最新の状態を保ち続けるために、より広範な努力をすべきである。**

取締役会の議長

- ・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。
- ・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、銀行のチェック・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。

リスクアペタイト

- ・取締役会は、リスクアペタイトの策定で積極的な役割を果たさなければならない。
- ・取締役会は、リスクアペタイトが、銀行の戦略、資本および財務計画や報酬慣行と整合的に策定されるよう確保しなければならない。
 -
- ・銀行のリスクアペタイトは、容易に理解できるリスクアペタイト・ステートメント(RAS)によって取締役会、上級管理職、銀行職員および監督当局等すべての適切な関係者に対して明確に伝達されなければならない。

ダイレクト・アクセス

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

チャレンジ

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

— 海外では、取締役会の評価において、「チャレンジ」の有無は、社外取締役が本当に監督機能を発揮しているかをみるうえで重要なポイントと考えられている。

監査委員会

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

内部監査

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

- ・ 取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。
 - 内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。
 - 内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会(あるいは同・監査委員会)とする。そして取締役会あるいは同監査委員会)は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視、および、必要があれば、解任について責任を持って行う。
 - 内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して監督当局と意見交換をしなければならない。