

**IFRA**

**日本金融監査協会**

The Institute of Financial Risk management and Audit

---

日本のコーポレートガバナンス ～ ステージアップに向けて

(2月7日) 18:30~20:30

## CGコードを超えるガバナンス改革とサステナビリティ経営の実践

講師

日本金融監査協会 設立会員、会員幹事

FFA&FFR+代表

碓井 茂樹

(前日本銀行金融高度化センター)



---

今こそ、取り組むべき

# CGコードを超えるガバナンス改革と サステナビリティ経営の実践

碓井 茂樹  
CIA、CCSA、CFSA

1. 激変しはじめた経営環境
2. 経営改革を支えるガバナンス
3. 道半ばの日本のガバナンス改革
4. 目指すべき国際標準のガバナンス原則
5. 日本の金融機関によるグッド・プラクティス
6. 残された課題—ステージアップに向けて

1. 激変しはじめた経営環境
2. 経営改革を支えるガバナンス
3. 道半ばの日本のガバナンス改革
4. 目指すべき国際標準のガバナンス原則
5. 日本の金融機関によるグッド・プラクティス
6. 残された課題—ステージアップに向けて

- 経営環境は激変しはじめた。
- 課題は、文字通り、山積しており、改革のスピードを上げる必要性が高まっている。
  - なぜ、急速に変化がはじまったのか
  - 課題をどう整理したらよいのか
  - どう手を付ければよいのか



## 世間に溢れるバズワード

- 気候変動リスク、脱炭素化社会
- サステナビリティ
- 顧客本位
- 非金融サービス
- テレワーク
- 働き方改革、ワーク・ライフ・バランス
- 自律型組織、人材
- アジャイル
- DX
- FinTech
- ブロックチェーン
- サイバーセキュリティ
- オペレーショナル・レジリエンス
- ガバナンス
- マインドセット、カルチャー

- かなり以前から変化は起きていた。リーマンショック後、ガバナンスの態勢が整うと、一気に改革が進み始めた。

1943年	ジョンソン・アンド・ジョンソン「我が信条(Credo)」制定。ステークホルダー(顧客、従業員、地域、株主)に対して果たすべき責任を明記。
1980年	国際自然保護連合(IUCN)、国連環境計画(UNEP)などが「世界保全戦略」公表。その中で“Sustainable Development”の概念が初出。
2001年	17名のシステム開発者「アジャイル開発宣言」公表。
2003年	アメリカン・バンカー「FinTech100番付」公表。
2004年	スウェーデンのウメオ大エリック・ストルターマン教授がDXを提唱 「ITの浸透が、人々の生活をあらゆる面でより良い方向に変化させる」
2008年	AWSがクラウド・サービスを開始
2008年	サトシ・ナカモト ブロックチェーン論文を公表し、ビット・コインを実装。
2008年	リーマンショック IIF、SSG、BCBSなどがガバナンス、リスク管理、監査等に関するレポートを多数公表。
2012年	BCBS「銀行のコーポレートガバナンス強化の諸原則」
2013年	G30「金融機関の効果的なガバナンスに向けて」 FSA「リスクガバナンスに関するテーマ・レビュー」 「有力な金融機関は監督当局が求める以上のガバナンスを構築している」
2015年	BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」





# SDGs 持続可能な開発目標 Sustainable Development Goals

- 契機となったのは、2015年、国連によるSDGsの採択。世界をあげてサステナビリティを追求する諸改革がはじまった。



- デジタル技術は改革を進める環境を整備し、新型コロナの感染拡大もデジタル技術の活用を加速した。

# 課題の整理

目標

方法

SDGs  
(次世代に継承すべき価値)

人事の改革

組織の改革

業務の改革

マインドセット、カルチャー

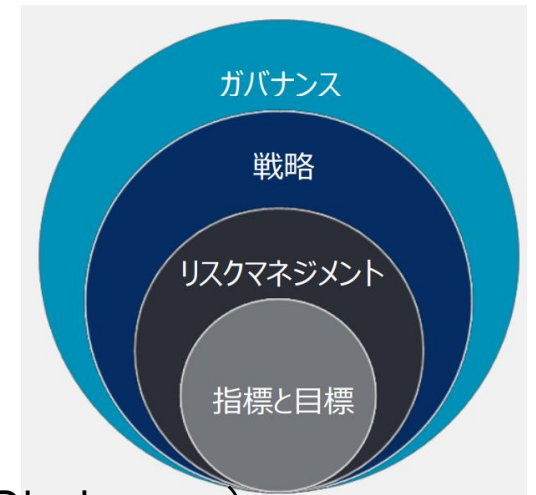
ガバナンス(「3線」モデル)

経営管理の枠組み

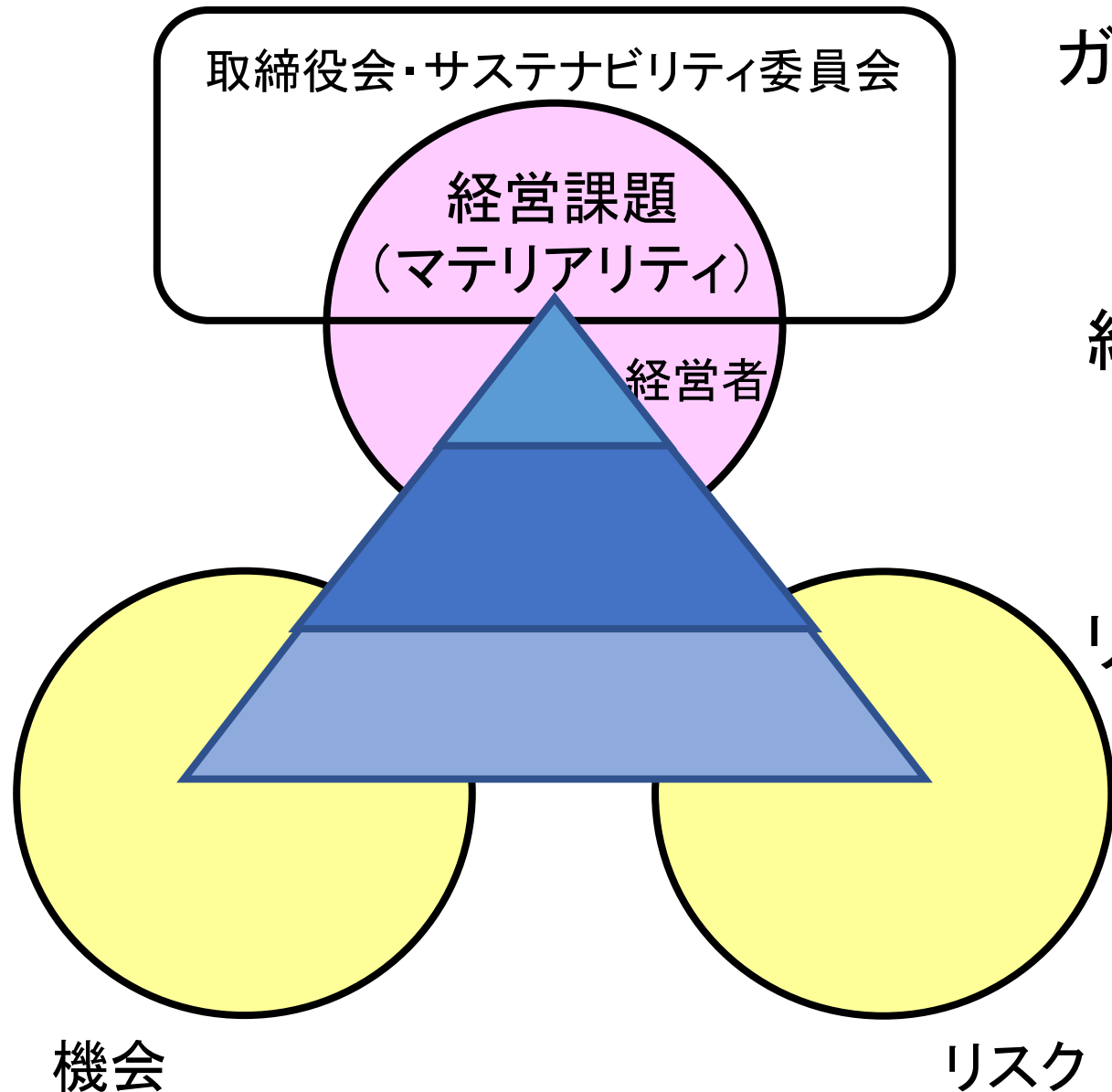
- 実現すべき目標を明確にする。このとき、目先の数値よりも次世代に継承すべき価値を重視することを示す。
- 人事、組織、業務を変えて、目指すべき目標、価値を実現するのに良い方法を考えて、組織内で共有する。
- マインドセットを変え、カルチャーとして定着させ、組織一丸となって、改革に取り組む。掛け声だけではなく、重点施策を明確にする必要がある。
- 世界が良いと認める原理原則にしたがって、ガバナンス態勢を構築して、それを厳守することにより、改革の実現に向けた取り組みを支援、促す。

# 気候変動以外のサステナブルな課題に取り組む際、TCFD提言のフレームワーク(4項目)は参考になる

- ガバナンス …………… リスクと機会に関する組織のガバナンス
- 戦略 …………… リスクと機会が組織の事業、戦略、財務計画に及ぼす実際の影響と潜在的な影響
- リスクマネジメント …… リスクを特定し、評価して、マネジメントするために組織が使用するプロセス
- 指標と目標 …………… 関連するリスクと機会の評価とマネジメントに使用される指標と目標



TCFD: 気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures)



## ガバナンス

- ・サステナビリティ委員会の設置
- ・社外取締役と経営者の本格協議

## 経営者

- ・戦略実行の責任者
- ・リーダーシップの発揮

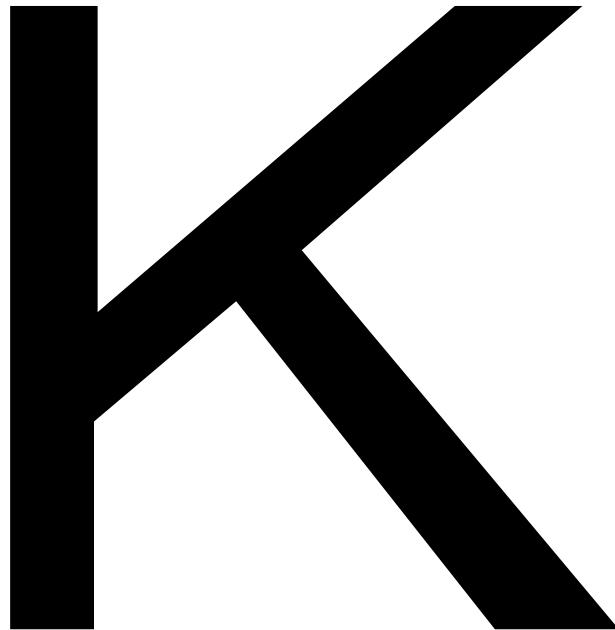
## リスク管理部門

- ・シナリオ分析、経営への影響把握
- ・リスク管理体制の構築・運用

## 指標と目標

- ・リスクと機会の目標
- ・目標と実績の管理

経営環境が激変するなかで



改革を実現して  
成長する企業、金融機関

改革を実現できず  
衰退する企業、金融機関

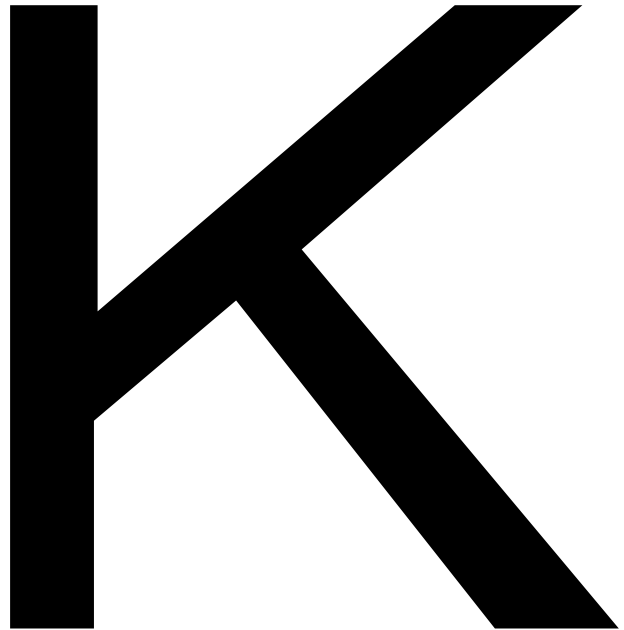
- マイナス成長の時代は、激しい競争のなかで、「価値」ある活動を続ける組織は生き残り、成長を遂げて「勝者」となる。
- もしかすると、「勝者」は少数、「敗者」が多数の時代になるかもしれない
- しかし、「敗者」となった組織で働く者の「価値」が、すべて否定されるわけではない。
- 「価値」ある活動は、組織を変えて必ず継続される。「価値」ある活動を行う者には必ず活躍の場が用意される。
- 金融界でも、整理淘汰が起きて、消える金融機関は出てくるかもしれない。しかし、新たなリスクテイクを支える産業としての「金融」は必要である。

1. 激変しはじめた経営環境
- 2. 経営改革を支えるガバナンス**
3. 道半ばの日本のガバナンス改革
4. 目指すべき国際標準のガバナンス原則
5. 日本の金融機関によるグッド・プラクティス
6. 残された課題—ステージアップに向けて



- 経営改革に取り組むとき、同時にガバナンスの改革に取り組まなければ、「攻め」、「守り」の諸施策の徹底は図れない。
- 「攻め」の施策が徹底できなければ、持続的に企業価値を高めることは期待できない。
- 「守り」の施策が徹底できなければ、組織内の歪みやミスコンダクト、不測のリスクを見逃して、多額の損失や深刻な不祥事を引き起こす懸念がある。
- かつてない困難な時代を乗り切るためには、ガバナンスの態勢整備が求められる。

経営環境が激変するなかで  
将来を分けるのはガバナンス



ガバナンスの原則にしたがう  
企業・金融機関

ガバナンスの原則から逸脱した  
企業・金融機関

1. 激変しはじめた経営環境
2. 経営改革を支えるガバナンス
- 3. 道半ばの日本のガバナンス改革**
4. 目指すべき国際標準のガバナンス原則
5. 日本の金融機関によるグッド・プラクティス

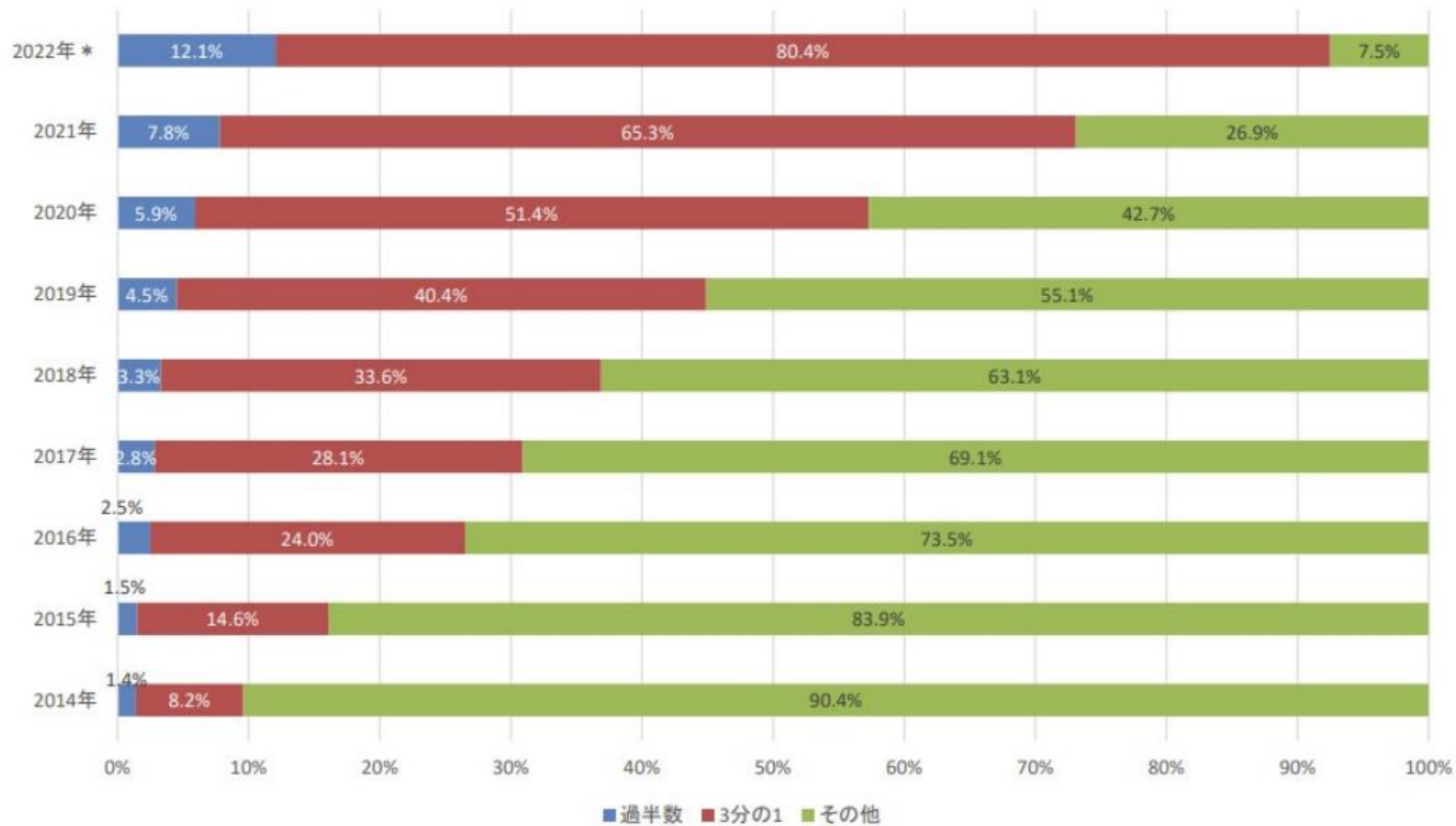
# 日本のガバナンス改革は政府主導で進められてきた。

- 2014年 政府・成長戦略に「企業の稼ぐ力」のためにガバナンス強化が明記  
伊藤レポート(経産省)
- 2015年 改正会社法 施行  
コーポレートガバナンス・コード適用開始(東証)
- 2017年 コーポレート・ガバナンス・システムに関する研究会報告書(経産省)
- 2018年 コーポレートガバナンス・コード改訂(東証)  
コーポレート・ガバナンス・システムに関するガイドライン(経産省)
- 2019年 グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針(経産省)  
事業再編に関する実務指針(同)  
社外取締役の在り方に関する実務指針(同)
- 2021年 コーポレートガバナンス・コード 再改訂(東証)
- 2022年 東証 3つの新しい市場区分(プライム、スタンダード、グロース)に再編。  
コーポレート・ガバナンス・システムに関するガイドライン再改定(経産省)

「形」の上では、社外取締役の選任が進み、委員会設置型の機関設計への移行が進んだ。

- 社外取締役が3分の1以上の上場会社は9割を超えた。  
過半数の上場企業は1割程度。
- 社外取締役の平均人数をみると、過半数に手が届かない状況ではない。
  - 取締役 9.1人中 3.7人が社外取締役。
- 委員会設置型の機関設計を採用する上場企業は4割超。
- 指名・報酬委員会(法定・任意)を設置する上場会社は8割超。

取締役会に占める独立社外取締役の比率(東証1部/東証プライム\*)



## 取締役の人数(東証1部/東証プライム\*)

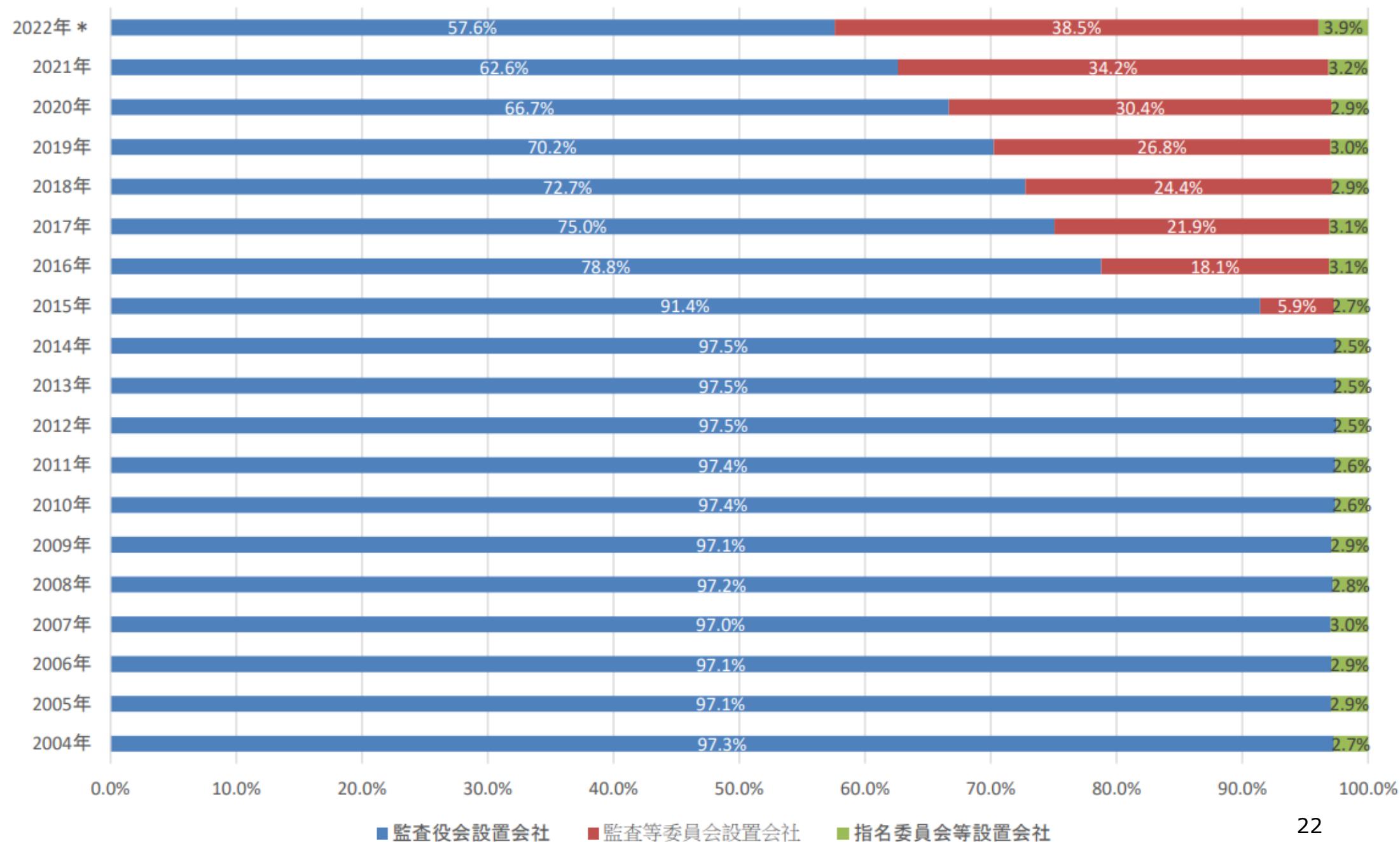
### 取締役総数(人)

2004年	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年*
16,584	16,474	16,493	16,397	16,026	15,403	14,982	14,791	14,636	15,036	15,689	16,874	18,304	18,797	19,267	19,504	19,410	19,479	16,713

### 1社あたりの取締役平均人数(人)

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年	2021年	2022年*
全取締役平均	8.9	8.7	8.7	8.6	8.6	8.9	9.3	9.3	9.2	9.1	8.9	8.9	9.1
独立社外取締役平均	1.9	1.8	1.8	1.6	1.6	1.8	2.2	2.4	2.5	2.7	2.9	3.2	3.7

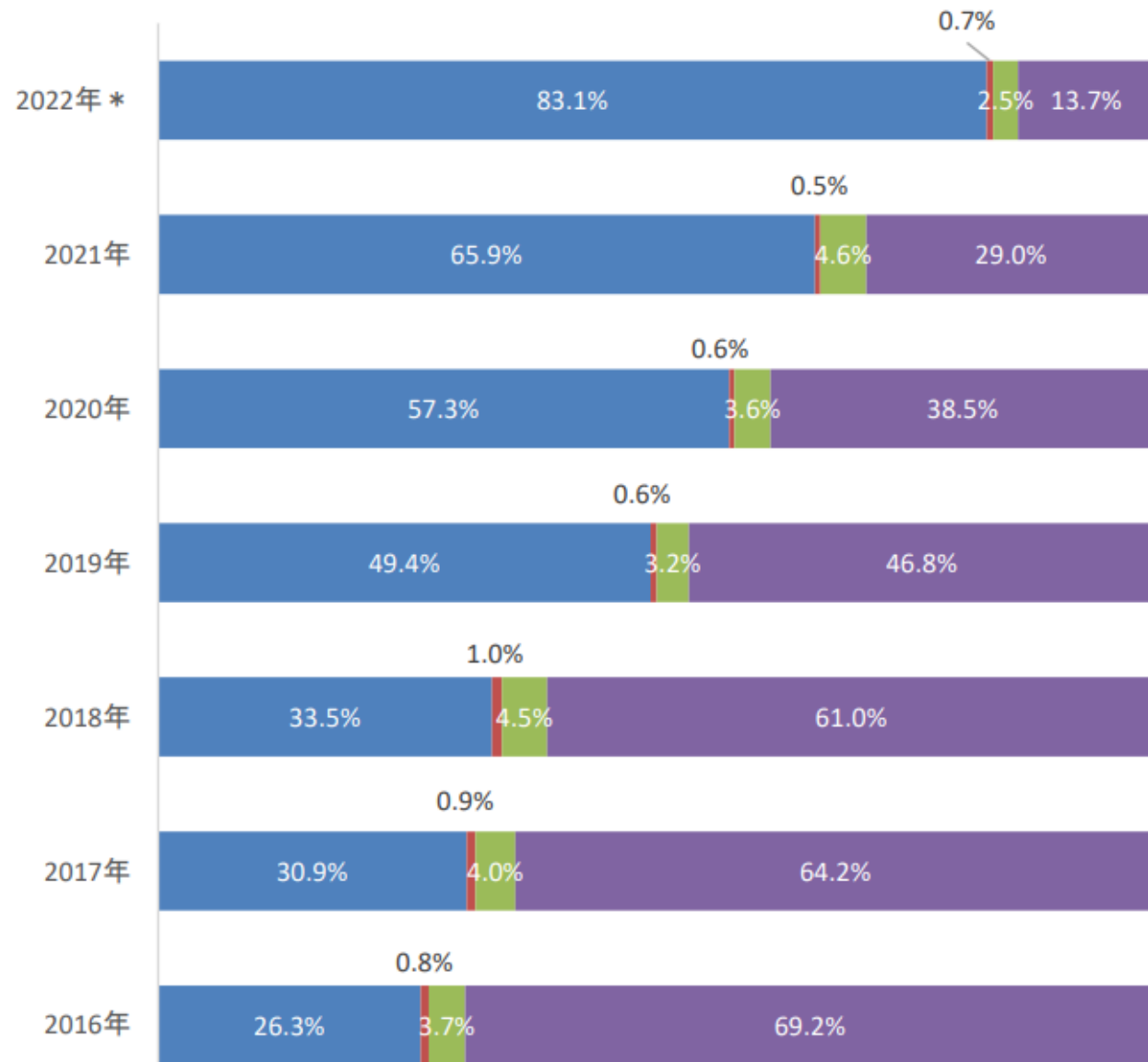
### 組織形態(東証1部/東証プライム\*)





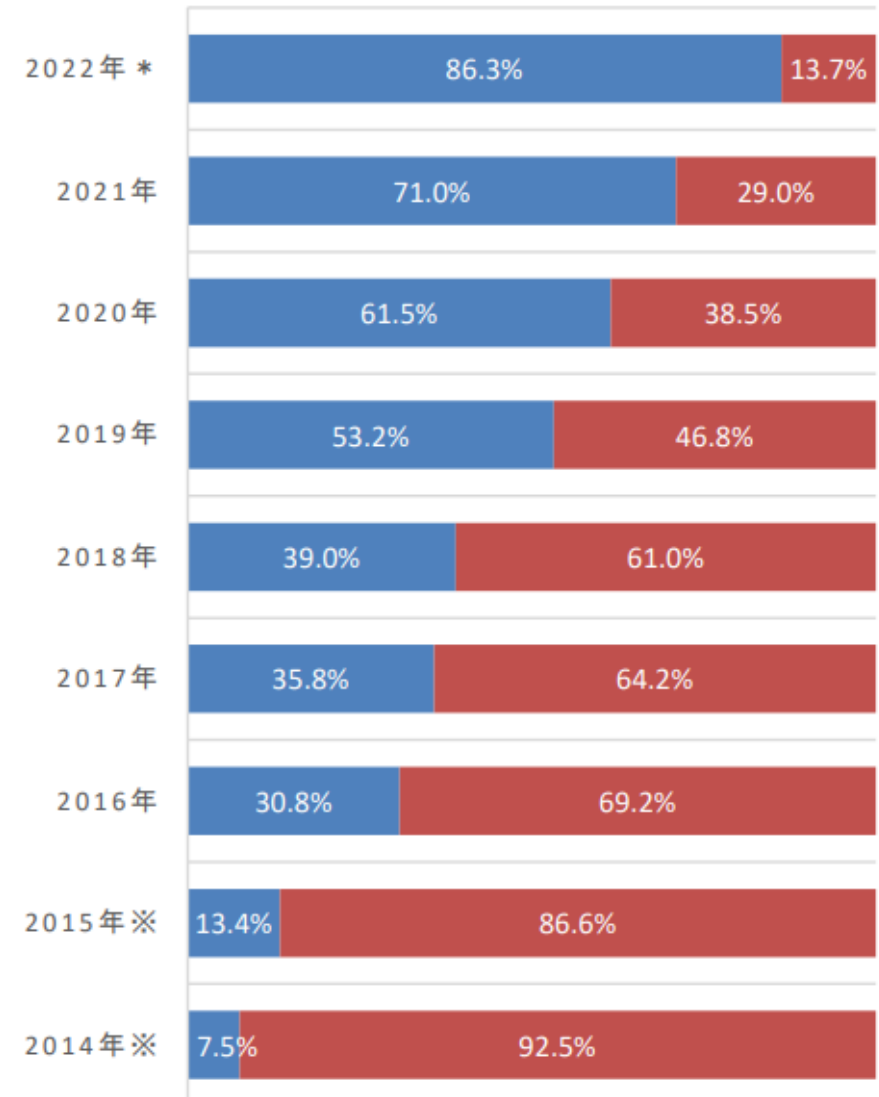
### 委員会設置状況(1) (東証1部/東証プライム\*)

■ 指名・報酬 ■ 指名のみ ■ 報酬のみ ■ 設置していない



### 委員会設置状況(2) (東証1部/東証プライム\*)

■ いずれか設置している ■ いずれも設置していない



(1月19日)

## 道半ばのガバナンス改革 現状評価と今後の課題

講師 & パネリスト



日本取締役協会 CG委員会 副委員長  
西村あさひ法律事務所  
太田 洋氏



日本取締役協会 会長  
経営共創基盤IGPIグループ会長  
富山 和彦氏



日本取締役協会 会長  
経営共創基盤IGPIグループ会長  
富山 和彦 氏



日本取締役協会  
CG委員会 副委員長  
西村あさひ法律事務所  
太田 洋 氏

- ガバナンス改革は政府主導で進められた。このため、「形式」を整えることとに終始した感がある。
  - 経営者、社外取締役とも、なぜ、ガバナンスの改革が必要なのか、「本質」的な理解が進んでいない。
  - 「守り」中心の監査役会設置会社には限界がある。
  - 「社内」だけでは、重大な不祥事、ビジネス・ポートフォリオの見直し、CXに適切に対応できない。
  - 「社外」を増やすのではなく、「社内」を減らすべきだ。取締役会がオーバーサイズでは、実質的な議論ができない。
- 
- 「形式」は整えられつつあるように見えるが、「実質」が伴っていない。
  - 社外取締役の人数を無理に増やして、「質」の低下を招いても仕方がない。時間をかけて、意識を高め、「魂」を込めていくことが大事。

## これから試される日本のガバナンス改革の本気度

### ① 社内取締役が過半数でオーバーサイズ。

⇒ 経営者（執行側）が、本気で社外取締役に説明責任を果たすつもりがあるのか。

### ② 代表取締役が取締役会の議長を無条件に務めている。

⇒ 取締役会のアジェンダ設定は重要。経営者が議長では本質的な議論は行われたいのではないのか。

### ③ 取締役会にリスク委員会、サステナビリティ委員会がない。

監督の枠組みが明確ではない。

⇒ 社外取締役は、監督責任を果たす覚悟があるのか。

### ③ 日本独自の監査役監査、内部監査には独立性、専門性が不足。

⇒ 経営者や社外取締役・社外監査役は、経営の実態を客観的に見ることの重要性を理解しているのか

# 取締役会における委員会の設置状況－米・英・日の比較

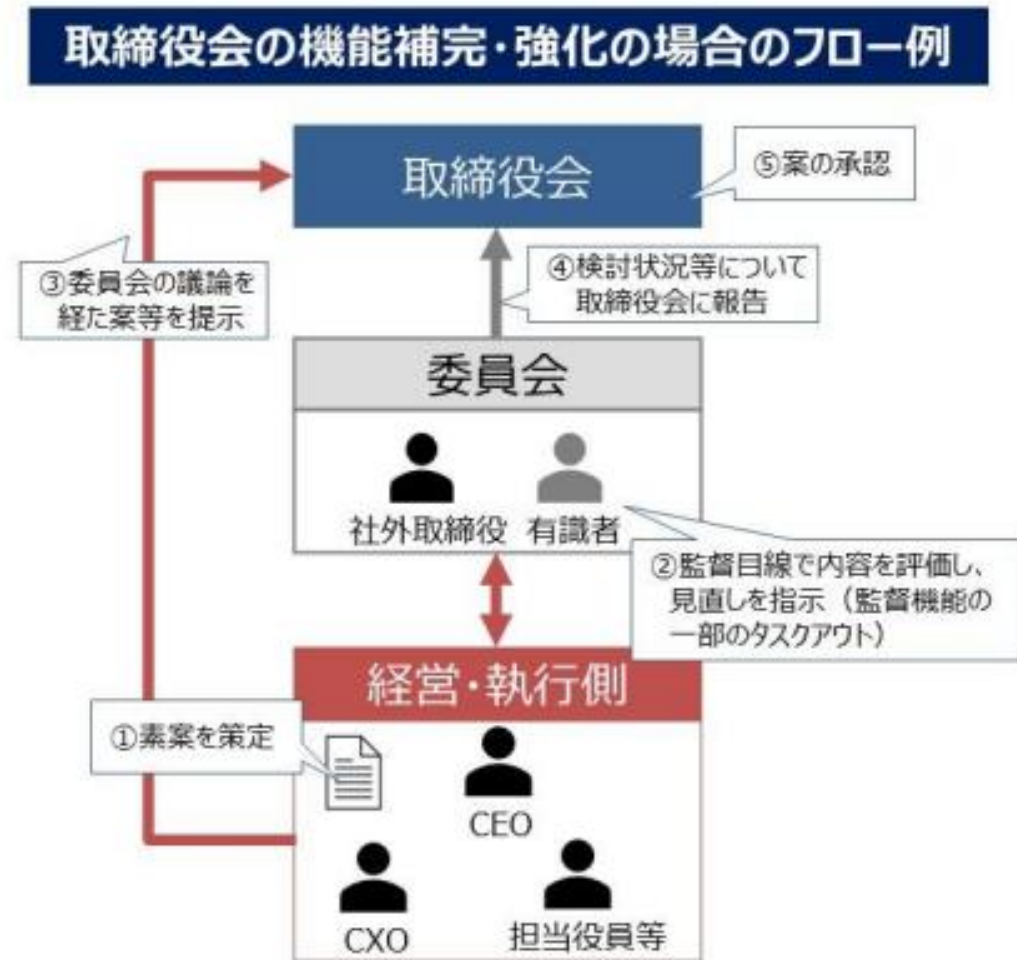
カテゴリー	米国		英国	
	2022	2019	2022	2019
Executive/ Strategy	<b>24社</b>	31社	<b>3社</b>	8社
Finance	<b>38社</b>	40社	<b>4社</b>	7社
Sustainability	<b>50社</b>	33社	<b>48社</b>	33社
<b>Risk</b>	<b>24社</b>	18社	<b>36社</b>	17社
Innovation/ Technology	<b>19社</b>	26社	<b>8社</b>	7社

カテゴリー	日本 (2022)	備考
監査役会 監査等委員会 監査委員会	(全社)	－
指名委員会 報酬委員会	97社	・「指名」と「報酬」が分離は66社 ・「指名・報酬」と一体型は31社
サステナビリティ 委員会	<b>10社</b>	・一部の企業では執行側と共同設置
<b>リスク委員会</b>	<b>9社</b>	・一部の企業では執行側と共同設置
その他	<b>17社</b>	・「ガバナンス委員会」や「特別委員会」など、重要事項、利益相反事項などに対して設置される委員会も存在

※2019年調査は、データ収集の関係でFY2018のデータを中心に分析を実施したものである  
(出所) 各社開示資料より日本総研作成

# 経済産業省 2022年7月改訂 コーポレート・ガバナンス・システムに関する実務指針 (CGS ガイドライン)

- 取締役会の機能強化を目的に設置される委員会として、「サステナビリティ」にかかる取り組みの監督を行う委員会や「利益相反性」が問題となる「M&A」で活用される委員会を例示。





## 監査に対する信頼性の確保

社長に加えて、取締役会・監査役(会)・監査委員会等のいずれかに対して内部監査部門が直接報告を行う仕組みを有する企業は44.9%

### 内部監査報告書の宛先(社長+α)

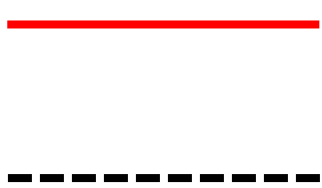
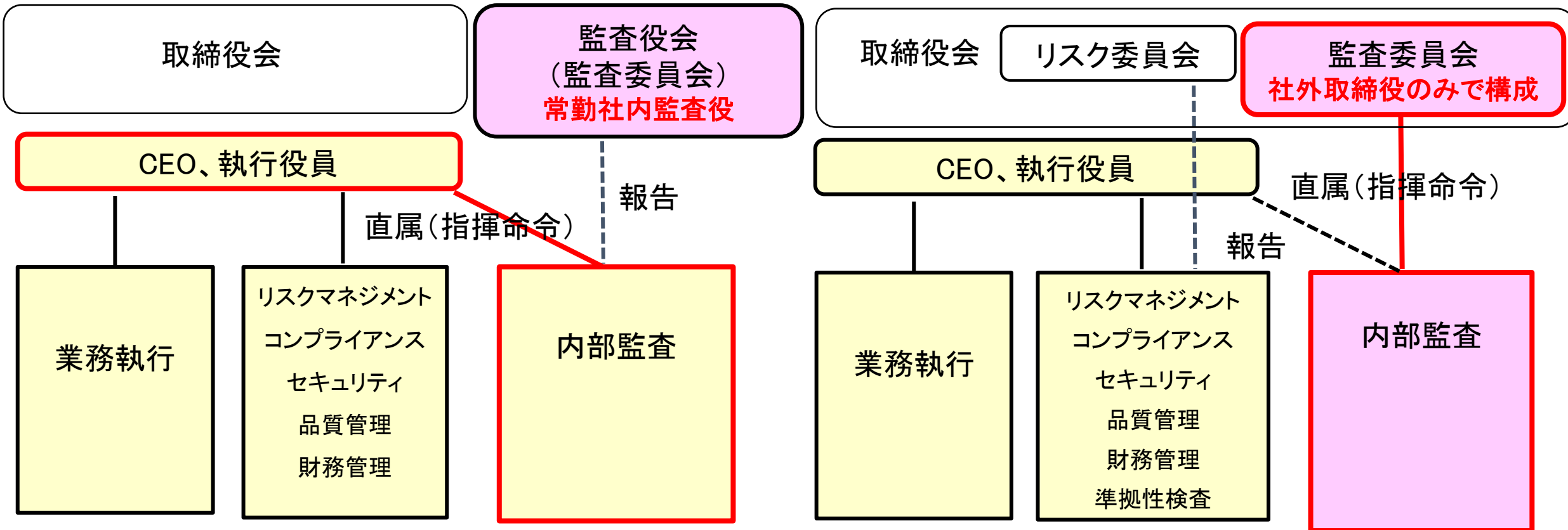


(注) 母数は、内部監査部門を組織上、社長直属としていると回答した企業のうち、未回答8社を除いたもの  
(出所) 一般社団法人日本内部監査協会「第19回監査総合実態調査(2017年監査白書)」より金融庁作成

# デュアル・レポーティング・ラインの違い

Japan

Global



第一義的な機能上のレポーティングライン  
 Primary functional reporting line  
 第二義的な部門運営上のレポーティングライン  
 Secondary administrative reporting line (dotted line)



## (1月26日) 18:30~20:10 グローバル投資家の見方

- グローバル投資家は、日本でガバナンス改革が進展していることは評価している。しかし、そのスピードはあまりにスローだ。
- 取締役会の独立性、多様性の確保、監査機能の独立性の確保、開示のタイミング、内容の充実などが日本の優先課題である。



ICGN  
ジャパン・アドバイザー  
藤本周氏



MSCI ESG&ClimateResearch  
ヴァイスプレジデント  
山崎・Porter・萌子氏



PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー  
小林昭夫氏

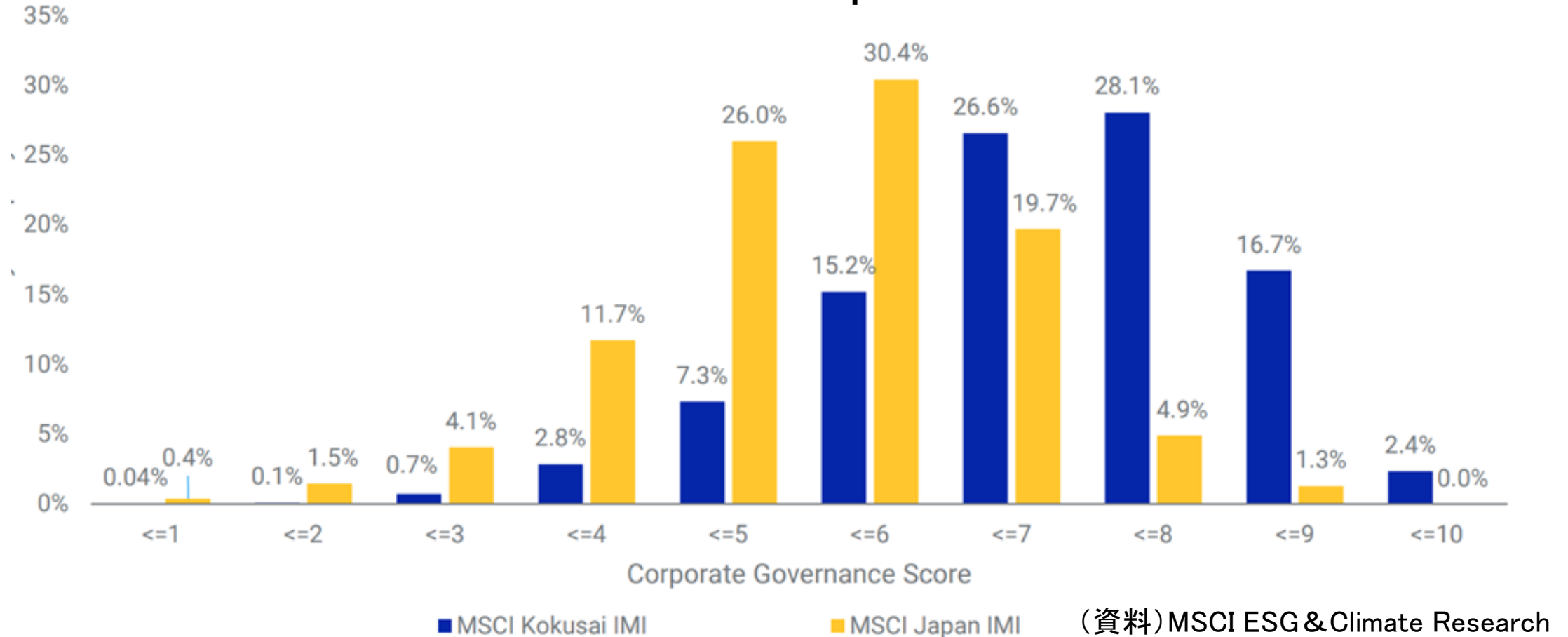
## ICGN 日本のガバナンス優先課題

- プライム市場上場企業の取締役会について、妥当な期間内に独立取締役を過半数とすべき。
- 取締役会議長と CEO の役割を分離すべき。
- 指名委員会で、透明性のある取締役の指名手続きを定めるべき。
- 取締役会の構成は、長期戦略、後継者計画、および、多様性ポリシーに沿ったものにすべき。
- 取締役会は、少なくとも3分の1が女性となるように、多様性の達成に向けて努力すべき。
- 取締役会は、独立した社外取締役で構成される監査委員会を設置すべき。



ICGN ジャパン・アドバイザー 藤本周 氏

# コーポレートガバナンス・スコアの比較 — Global vs Japan —



国際的にガバナンス評価の視点は決まっている。たとえば、MSCI ESG & Climate Researchでは96の評価項目があり、10点満点で評価。GPIFも、MSCIとFTSEのESG 評価を採用。

- 日本企業のガバナンス改革の進展は評価できる。しかし、国際的にみた評点は以下の点で見劣りしている。
- 社外取締役が過半数になっていない。取締役会議長を社長が務めている点で、「取締役会の独立性」の評価が低い。
- 取締役会における女性比率の低さや高齢化などの点で日本企業の評価は低く、「多様性の確保」が課題である。
- 日本では、個別の役員報酬に関する開示がなされていない。「役員報酬の透明性」の点で評価が低い。
- 監査役会（監査委員会）は社外取締役のみで構成するのがグローバルな原則。日本では、常勤社内監査役（監査委員）が選任されている。「監査の独立性」が確保されていない点でガバナンスの評価を下げている。

MSCI ESG&Climate Research  
ヴァイスプレジデント 山崎・Porter・萌子 氏



## 開示の問題点



ICGN ジャパン・アドバイザー  
藤本周 氏

ICGNより金融庁への意見書(2022年12月16日)

- 日本では、株主総会前に十分な時間を明けて、年次報告書(日本では有価証券報告書)が開示されない世界で唯一の市場である。

ICGN 日本のガバナンス優先課題

- 有価証券報告書(有報)は、総会の30日前に英語で発行するべきである。



PwCあらた有限責任監査法人  
パートナー 小林昭夫氏

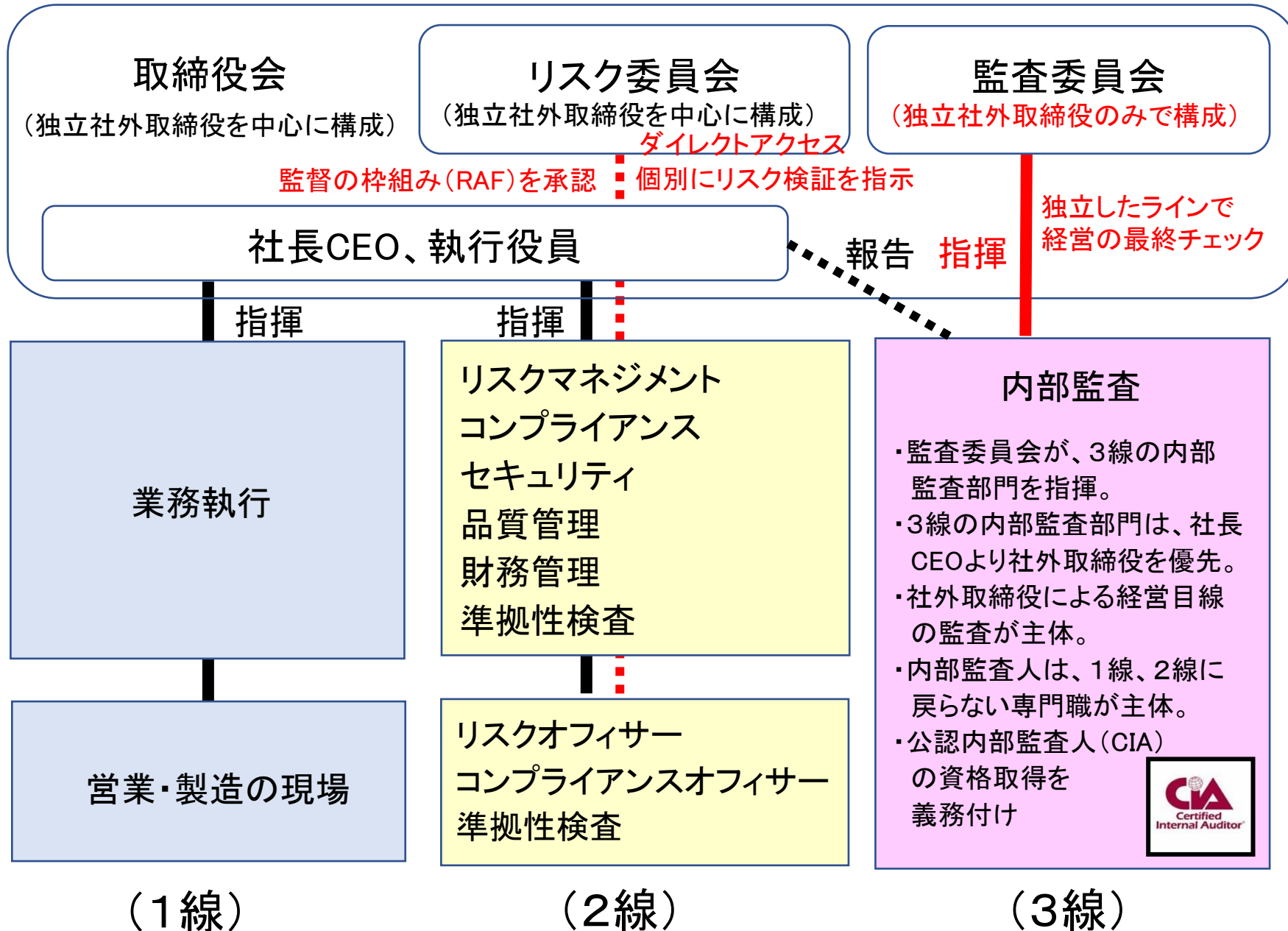
- 
- 株主総会後に有価証券報告書を開示する実務慣行は早く見直すべきだ。会社法、金商法、税法に照らして、法・制度上の問題は何かない。
  - 有用な情報であり、議決権行使に影響を与える情報なのだから、株主総会前に開示するべきだ。

1. 激変しはじめた経営環境
2. 経営改革を支えるガバナンス
- 3. 道半ばの日本のガバナンス改革**
4. 目指すべき国際標準のガバナンス原則
5. 日本の金融機関によるグッド・プラクティス
6. 残された課題—ステージアップに向けて

## 日本のガバナンス改革は道半ば

- 改訂CGコードにしたがうだけでは不十分。
- 今、改訂CGコードを超えるガバナンス改革が求められている。
- サステナブルな成長を実現するためには、取締役会で、価値判断の基準として経営理念等を共有して、リスクマネジメント・監査のフレームワーク(国際標準の「3線」モデル)を正しく構築する必要がある。

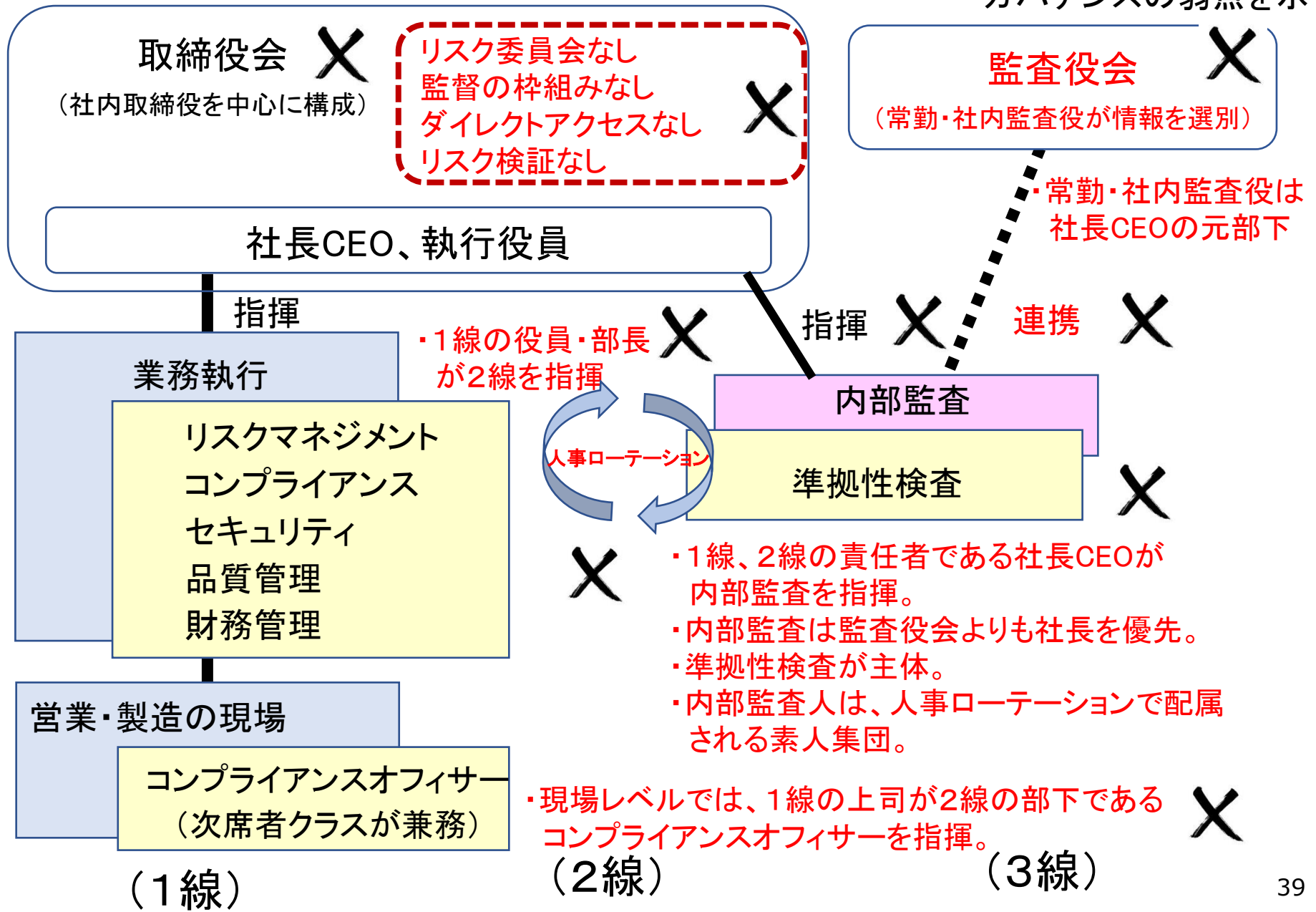
# ▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル





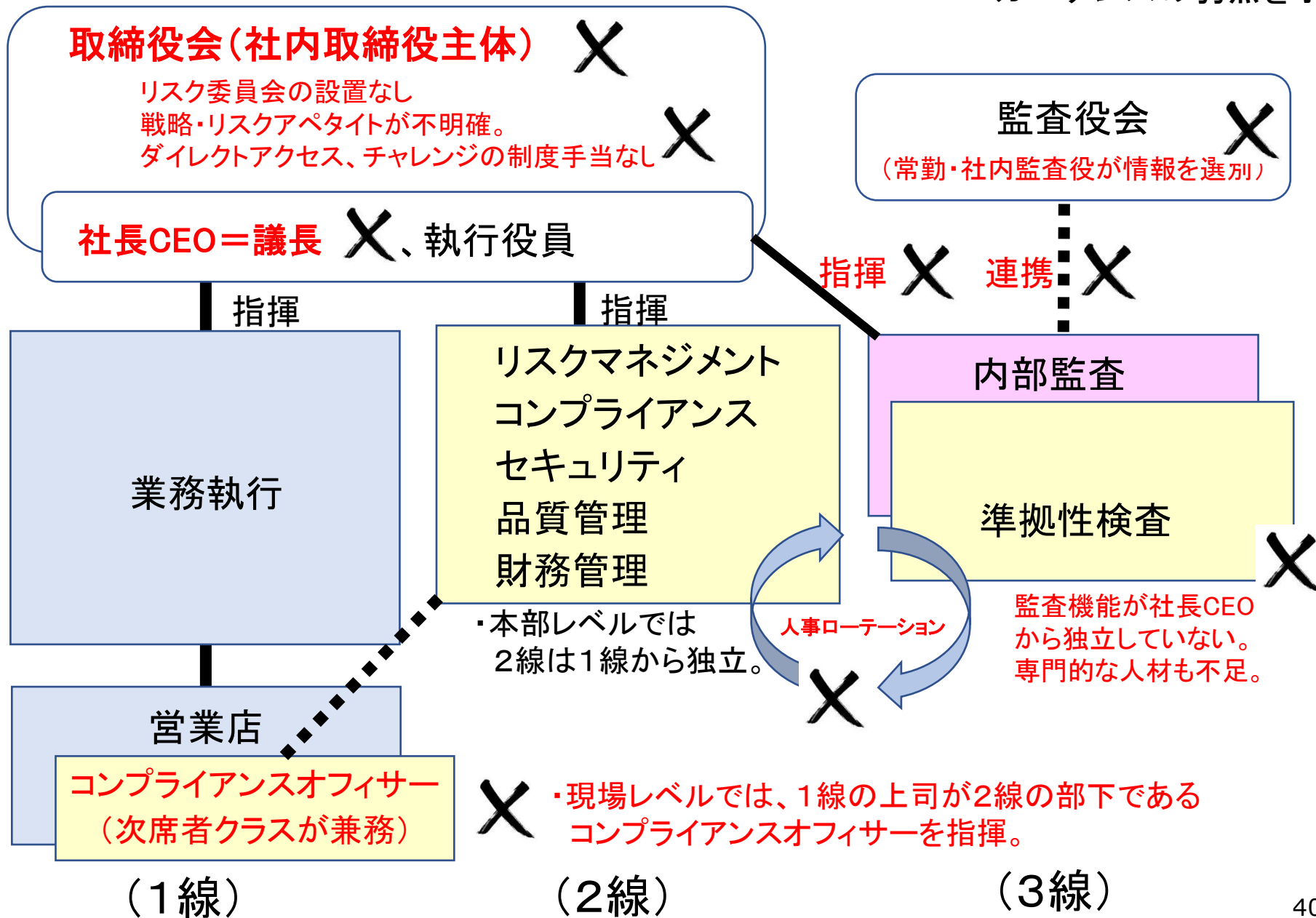
# ▽ 日本独自のガバナンス(一般企業)

✕ 印は、原則からの逸脱、ガバナンスの弱点を示す



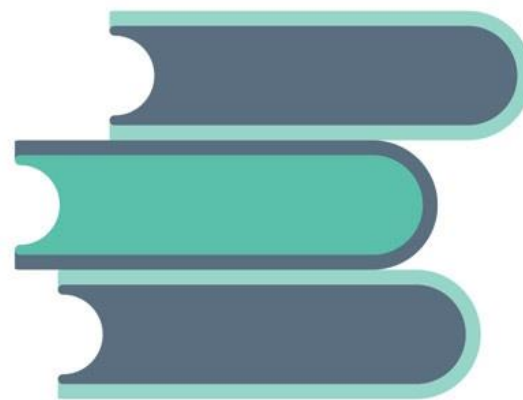
# ▽ 日本独自のガバナンス(金融機関)

✕ 印は、原則からの逸脱、ガバナンスの弱点を示す



- 改訂CGコードでは、要求水準をグローバル企業とローカル企業で分けた点も問題。
- たとえば、プライム上場企業には、3分の1以上の社外取締役の選任を義務付けたが、それ以外の企業には義務付けなかった。
- ガバナンスは、グローバル企業が守るべき規制であるかのような印象を与えてしまった。
- ガバナンスには、どの組織にも共通に推奨される原則がある。グローバル企業でなければ、原則から逸脱して良いということはない。

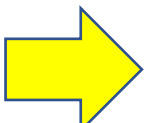
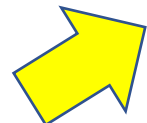
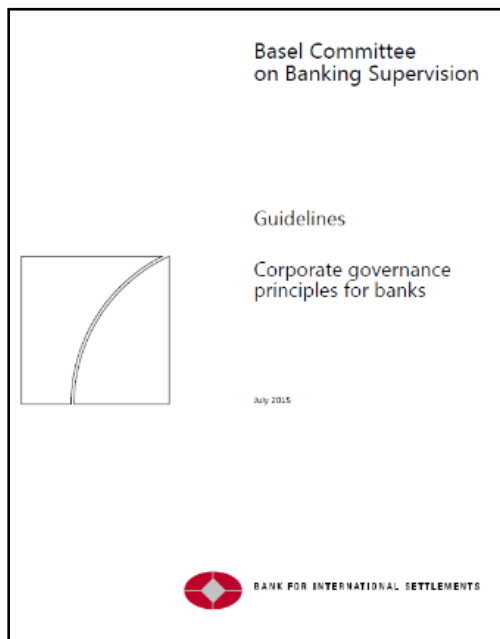
- 国際的な諸原則やグッドプラクティスを踏まえ、ガバナンス改革の実現に取り組まなければならない。



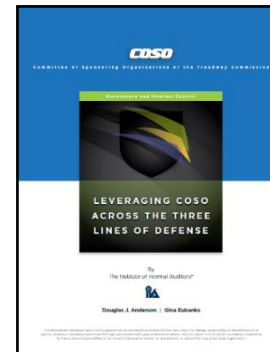
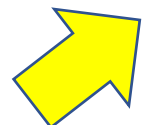
- 教科書、参考書を間違えてはいけない。

# ガバナンスに関する基本文献

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」



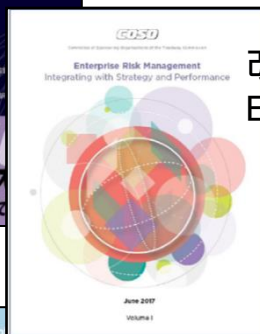
改訂版  
G20/OECD  
コーポレート・  
ガバナンス原則



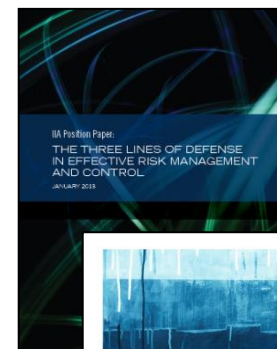
COSO & IIA  
「3つのディフェンス  
ライン全体での  
COSOの活用」



改訂版COSO  
内部統制の  
統合的フレームワーク



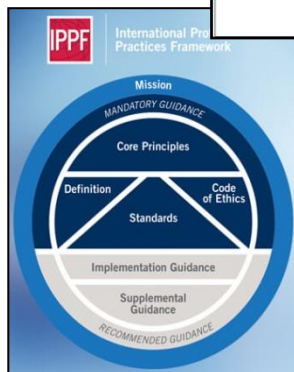
改訂版COSO  
ERMフレームワーク



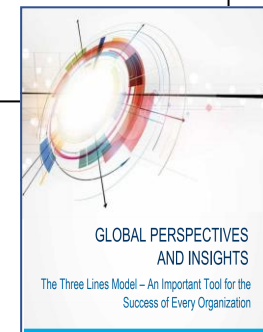
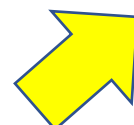
IIAポジションペーパー  
「効果的なリスクマネジ  
メントとコントロール  
における3つのディフェ  
ンスライン」



IIAポジションペーパー  
「3線モデル—3つのディ  
フェンスラインの  
アップデート」



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」



グローバルな  
視点と洞察  
3ラインモデル  
—すべての組織体  
の成功のための  
重要なツール

金融危機後、上記ガバナンス原則  
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。

# 《参考》「IIAの3ラインモデル—3つのディフェンスラインの改訂」(2020年7月)

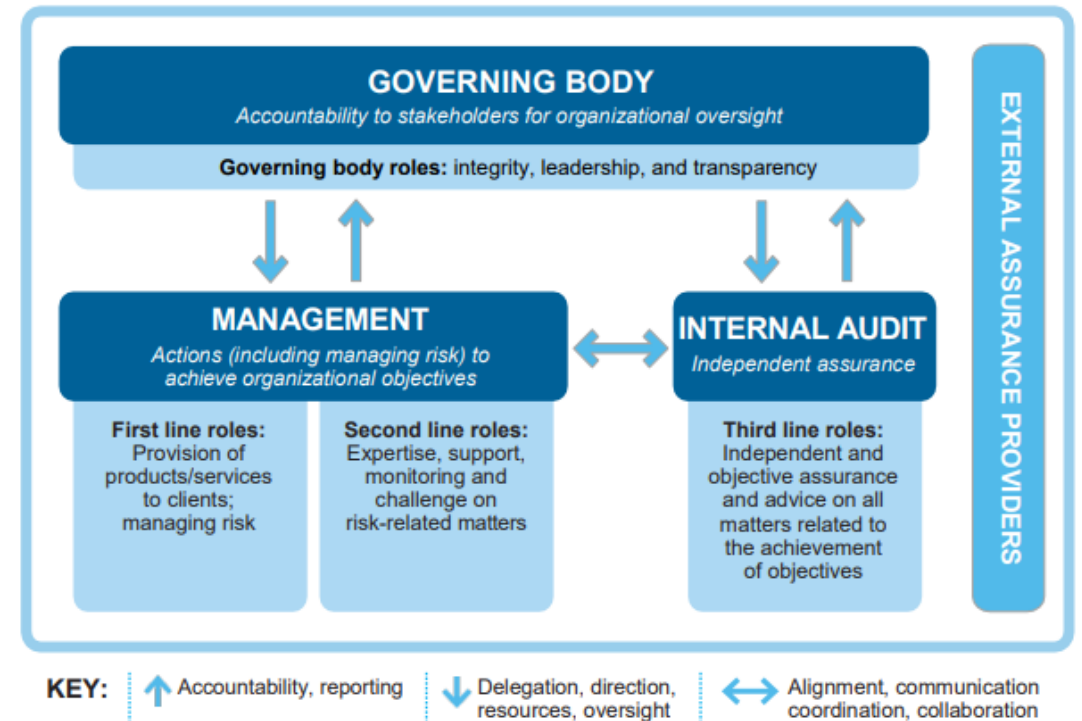
- ・ 不祥事を防ぐため、3回チェックするモデルと誤解されがち。
- ・ 「ディフェンス」の言葉を取って、「攻め」「守り」の両面からガバナンス、経営管理を徹底するためのモデルであることを明確化。



## THE IIA'S THREE LINES MODEL

An update of the Three Lines of Defense

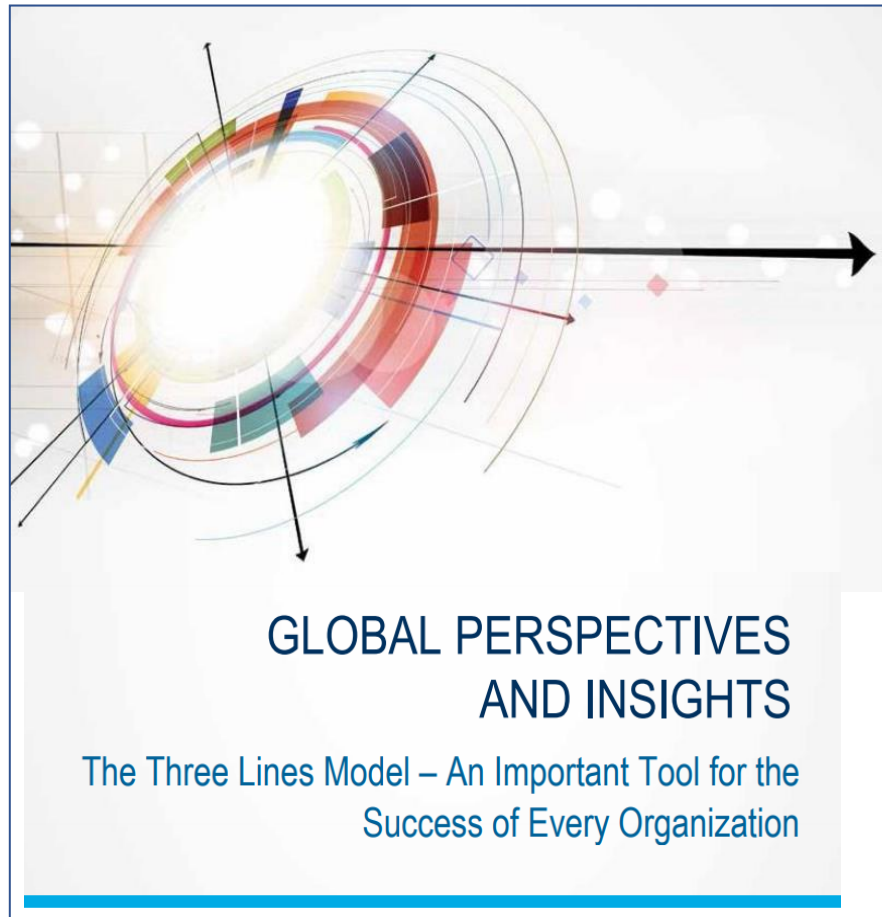
## The IIA's Three Lines Model





# 《参考》「グローバルな視点と洞察 3ラインモデル —すべての組織体の成功のための重要なツール」(2020年12月)

- 上場企業、大企業だけではなく、中小企業、非営利団体を含むすべての組織体にとって、理念、目的、価値の実現に役立つ重要なツールと位置づけ。



## Advisory Council

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,  
CFSA, CGAP, CRMA –  
Member of IIA–Malaysia

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL –  
African Federation IIA

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA,  
CGAP – IIA–Netherlands

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –  
Member of IIA–United Arab  
Emirates

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
IIA–North America

1. 激変しはじめた経営環境
2. 経営改革を支えるガバナンス
3. 道半ばの日本のガバナンス改革
- 4. 目指すべき国際標準のガバナンス原則**
5. 日本の金融機関によるグッド・プラクティス
6. 残された課題—ステージアップに向けて



なぜ、国際標準のガバナンス原則にしたがう必要があるのか

- ガバナンスは、法令のような規則、規制ではない。
- ガバナンスは、すべての組織が、その理念、目的、価値を実現するために自ら実践する実務である。
- ガバナンスは、経営環境が激変するなかで、不測の損失を回避したり、ミスコンダクトの広がりを防ぐ。ビジネスモデルを再構築して新たな事業へのリスクテイクを支える。
- 世界中が良いと認めているガバナンスの原則にしたがうことがサステナブルな成長の実現につながる。

## 金融機関がガバナンスの国際標準の確立をリードした

- 1990年代、金融機関は、COSO、IIA、OECDなどの専門機関がそれぞれ公表した内部統制、内部監査、ガバナンスのフレームワークや原則を受け入れて実践するフォロワーであった。
- 2000年代以降、金融危機などの失敗を経て、有力な金融機関（日本を除く）は、ガバナンス改革を進め、監督当局が求める以上のガバナンス態勢を構築するに至った。
- 金融危機以降、有力な金融機関(同)がガバナンスの国際標準の確立をリードしたと言える。

- バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は、有力な金融機関が実践していたガバナンス実務(グッド・プラクティス)を踏まえ、「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)を公表。
- この頃、G20/OECD、COSO、IIAは、金融機関によるグッド・プラクティス実務を取り込む形で、ガバナンス、内部統制、リスクマネジメント、内部監査に関する基本文献を相次いで改訂。また、IIA、COSOは、「3線」モデルに関するペーパーを公表している。

## ▽ガバナンス関連フレームワーク、原則の改訂等

2013年 IIA「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」公表

2013年 COSO「内部統制—統合的枠組み」改訂

2015年 BCBS「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」

2015年 COSO & IIA「3つのディフェンスライン全体でのCOSO活用」公表

2015年 G20/OECD「コーポレートガバナンス原則」改訂

2017年 COSO「全社的リスクマネジメント」改訂

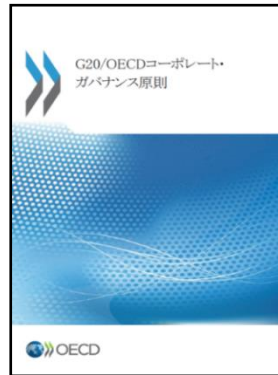
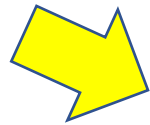
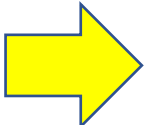
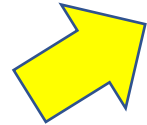
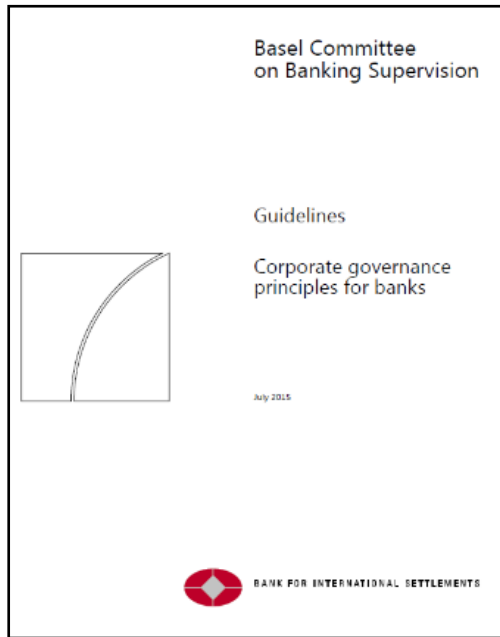
2020年 IIA「3線モデル—3つのディフェンスラインのアップデート」

IIA「グローバルな視点と洞察 3ラインモデル—すべての組織体の成功のための重要なツール」公表

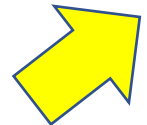
2022年 G20/OECD「コーポレートガバナンス原則」改訂

# ガバナンスに関する基本文献

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」



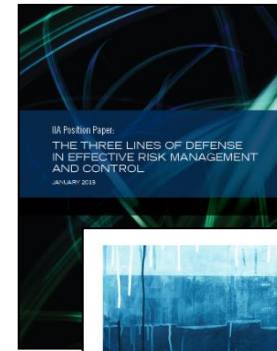
改訂版  
G20/OECD  
コーポレート・  
ガバナンス原則



改訂版COSO  
内部統制の  
統合的フレームワーク



改訂版COSO  
ERMフレームワーク



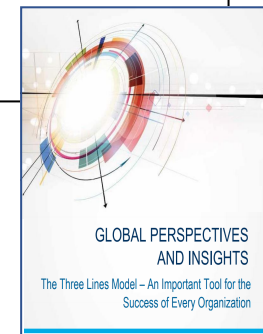
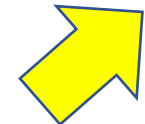
IIAポジションペーパー  
「効果的なリスクマネジ  
メントとコントロール  
における3つのディフェ  
ンスライン」



IIAポジションペーパー  
「3線モデル—3つのディ  
フェンスラインの  
アップデート」



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」



グローバルな  
視点と洞察  
3ラインモデル  
—すべての組織体  
の成功のための  
重要なツール

金融危機後、上記ガバナンス原則  
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。

## (参考) G20/OECDコーポレートガバナンス原則



- 2022年9月、改訂に向けて市中協議文書が公表。
- 取締役会の中に「独立した監査委員会」を設置することを義務付け、「リスク委員会」を設置することを推奨している。
  - 多くの国・法域で、金融機関に対してリスク委員会の設置が求められてきたが、一般企業に対しても、リスク委員会の設置を求めたり、推奨する国・法域が増加している。
  - リスク監査委員会と統合した委員会を置くこともあるが、両者を分離したほうが、監査委員会の負担が軽減される。

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

1990年代、金融機関は、COSO、IIA、OECDなどの専門機関が公表した内部統制、内部監査、ガバナンスのフレームワークや原則を受け入れて実践するフォロワーであった。

2000年代以降、金融危機などの失敗を経て、有力な金融機関(日本を除く)は、ガバナンス改革を進め、監督当局が求める以上のガバナンス態勢を構築するに至った。

金融危機以降、有力な金融機関(同)がガバナンスの国際標準の確立をリードしたと言える。

詳しく知りたい人は、  
日本金融監査協会がWEB配信(無料)を  
しています。

(資料ダウンロード)

[https://www.ifra.jp/pdf/2022/1/127\\_web.pdf](https://www.ifra.jp/pdf/2022/1/127_web.pdf)

(視聴コード)

10047610

(視聴用URL)

<https://player.vimeo.com/video/776187008?h=3625849434>

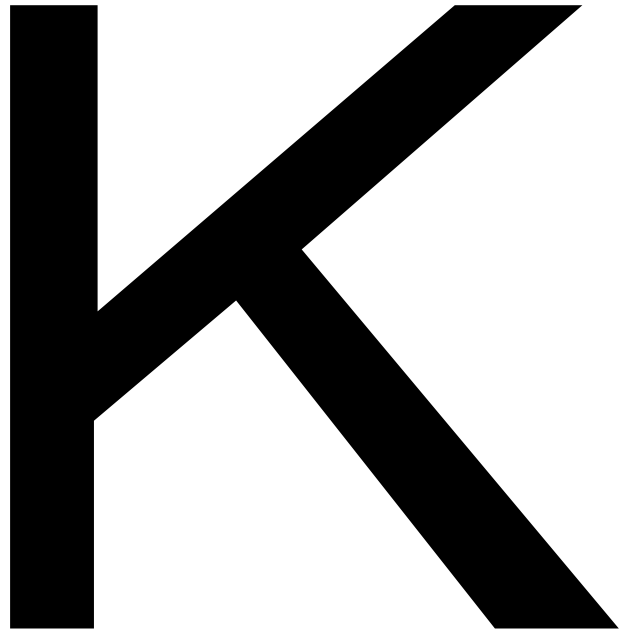


## 金融機関のガバナンス改革と国際標準の確立

碓井 茂樹  
CIA、CCSA、CFSA



経営環境が激変するなかで  
将来を分けるのはガバナンス



ガバナンスの原則にしたがう  
企業・金融機関

ガバナンスの原則から逸脱した  
企業・金融機関

経営環境が激変するなかで  
将来を分けるのはガバナンス

では、具体的に

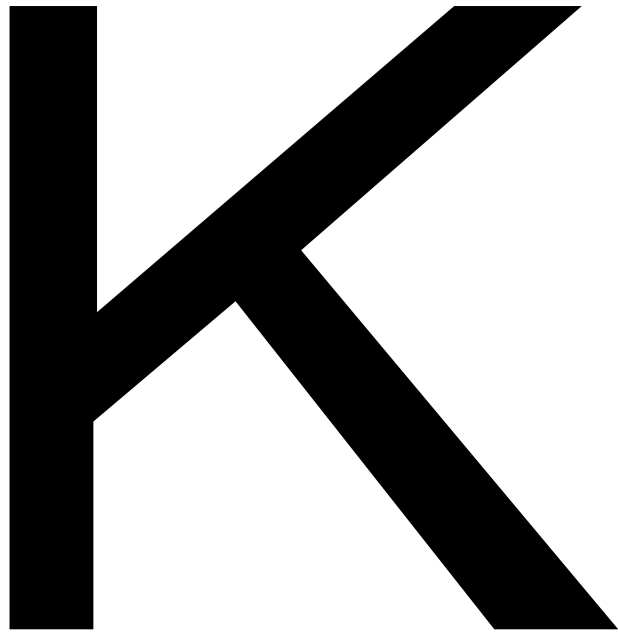
経営の意思決定を行うにはどちらがよいか

経営の目標を達成するにはどちらが良いか

経営の実態を把握するにはどちらが良いか

経営環境が激変するなかで

経営の意思決定を行うにはどちらがよいか



取締役会を、多様な専門性、経験、  
価値観を持つ人材で構成し、経営  
の意思決定を行う

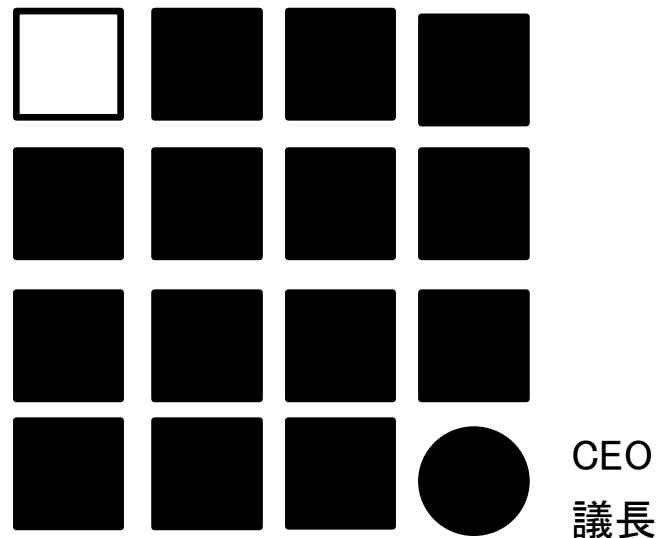
－ 社外取締役を過半数にする

取締役会を、同じ経験、価値観を持つ  
社内人材で構成し、経営の意思決定  
を行う

－ 社内取締役を引き続き過半数のまま

# Japan

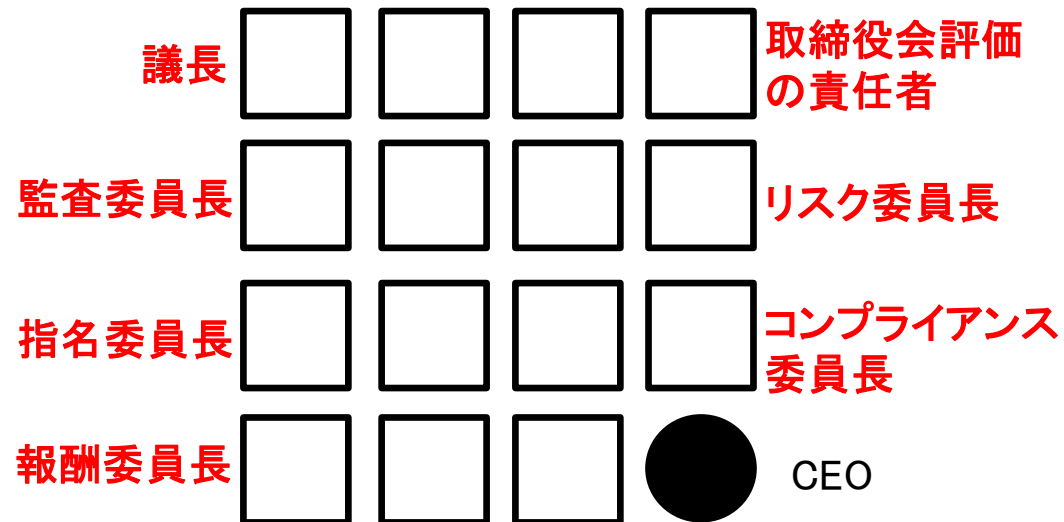
独立性、多様性の乏しいマネジメント・ボード



- ・社内取締役(■●)が過半数を占める
- ・同じ経験、価値観を持つ人材が経営の意思決定を行う
- ・社外取締役はアドバイザー

# Global

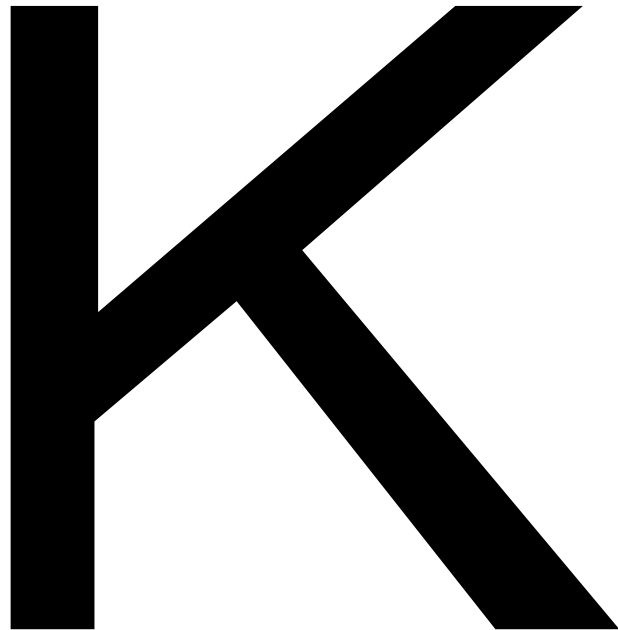
独立性、多様性のあるモニタリング・ボード



- ・社外取締役(□)が過半数を占める
- ・多様な専門性、経験、価値観を持つ人材が経営の意思決定を行う
- ・社外取締役は監督者であり、パートナー

経営環境が激変するなかで

経営の目標を達成するにはどちらがよいか



経営理念、目標、および、その達成のためのリスクマネジメント・プロセスを明確化(文書化)する

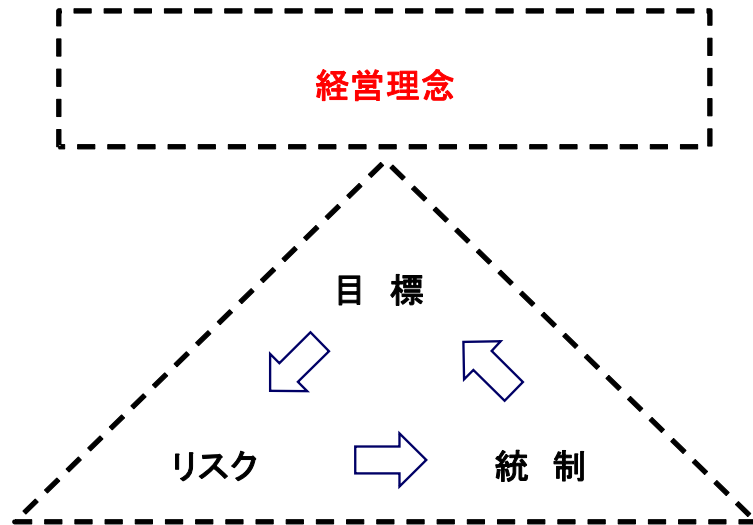
ー リスク委員会を設置。RAFを構築、組織に展開。

経営理念、目標はあるが、その達成のためのリスクマネジメント・プロセスを曖昧なままにする

ー リスク委員会を置かず、RAFも構築しない。

# Japan

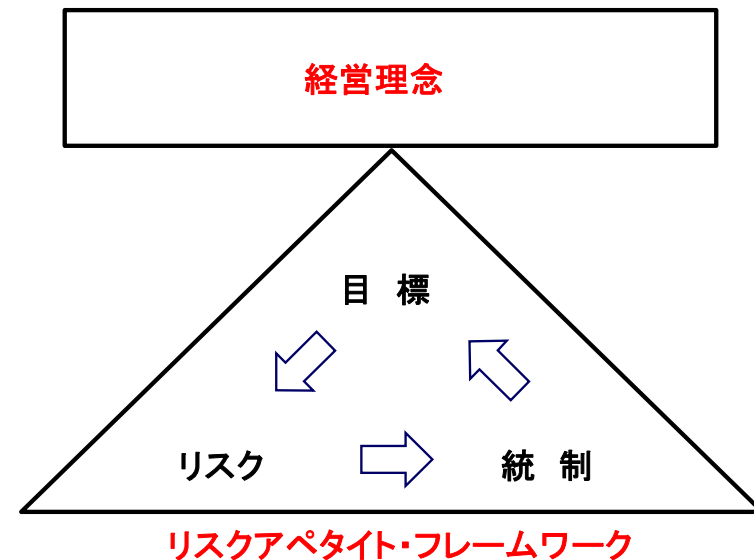
経営理念、目標はあるが、その達成のためのリスクマネジメント・プロセスが曖昧



- ・取締役会にリスク委員会がない。
- ・経営理念、目標の達成のためのリスクマネジメントプロセスが曖昧
- ・社外取締役は経営者に任せている。

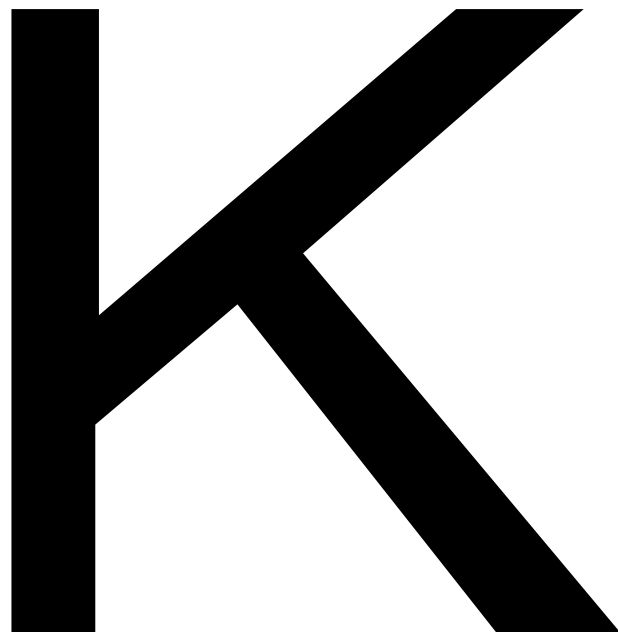
# Global

経営理念、目標、および、その達成のためのリスクマネジメント・プロセスが明確(文書化)



- ・取締役会にリスク委員会を設置。
- ・社外取締役を含め、経営理念、目標とその達成のためのリスクマネジメントプロセスを協議・決定。組織内に展開。

経営環境が激変するなかで  
経営の実態を把握するにはどちらがよいか



経営全体を検証する監査機能に  
独立性、専門性がある

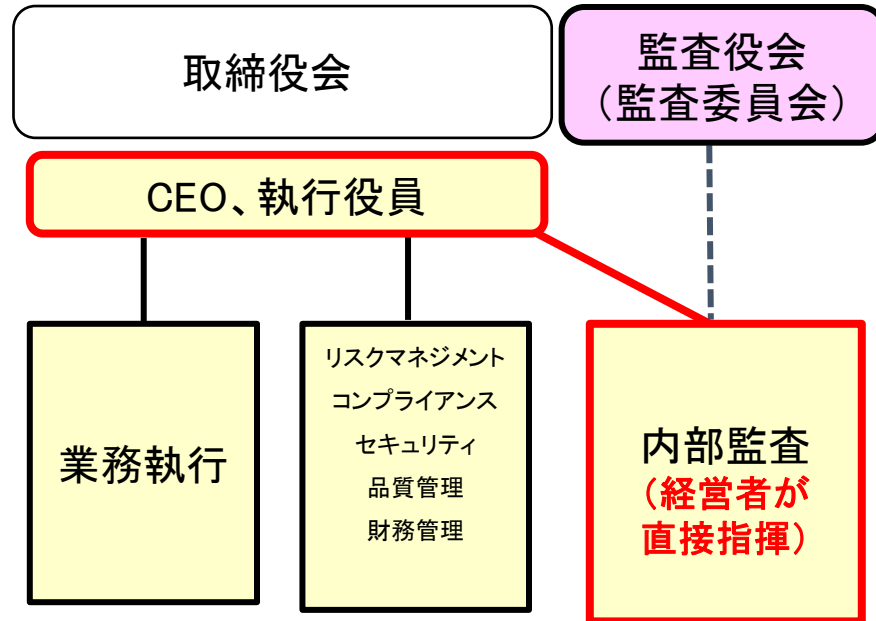
- 監査委員会は社外取締役だけで構成
- 監査委員会が内部監査部門を直接指揮
- 内部監査部門は専門職の集団

経営全体を検証する監査機能に  
独立性、専門性がない

- 常勤社内監査役(監査委員)が存在
- 内部監査部門は社長直属
- 内部監査部門のスタッフは僅少。監査の  
専門家ではない

# Japan

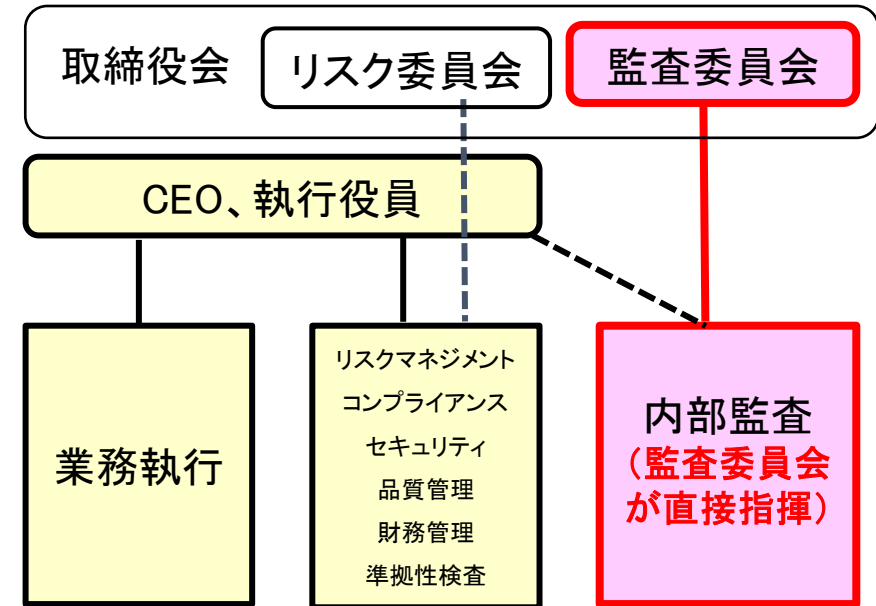
経営全体を検証する監査機能に独立性、専門性が乏しい(人数も僅か)



- ・常勤社内監査役(監査委員)が存在。
- ・内部監査部門は経営者に直属
- ・内部監査スタッフはローテーション配属。全体人数は少なく、CIA等資格者も僅か。

# Global

経営全体を検証する監査機能に独立性、専門性がある



- ・監査委員会は社外取締役だけで構成。
- ・内部監査部は監査委員会に直属。
- ・内部監査は専門職集団。ローテーション人事は制限あり。CIA等の資格を持つ。



1. 激変しはじめた経営環境
2. 経営改革を支えるガバナンス
3. 道半ばの日本のガバナンス改革
4. 目指すべき国際標準のガバナンス原則
5. **日本の金融機関によるグッド・プラクティス**
6. 残された課題—ステージアップに向けて

# 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化

## 経営者のリーダーシップ

- 山積する課題を解決し、ビジネスモデル改革を成功に導くには
  - ① 経営者のリーダーシップの発揮と
  - ② 取締役会の監督・監査機能の強化が求められる。
- 経営者は、改革の方向性を定め、改革を実行する第一義的な役割・責任を有する。
- 取締役会・指名委員会は、改革を実現できるリーダーを選ぶ責任がある。

## 取締役会の監督・監査機能強化

- 取締役会（社外取締役等）は、監督者として、経営者と改革の方向性を話し合い、基本方針・計画を承認する。
- 取締役会（同）は、承認した基本方針・計画が実現できるかを監督・モニタリングする必要がある。
- 社外取締役は、経営者から報告を聴くだけの「受け身」の姿勢では職責を全うしているとは言えない。
- 社外取締役は、監督・モニタリングの枠組み構築に積極的に関与しなければならない。監督・モニタリングの枠組みには、具体的な指標・目標を含めるべきである。

- 経営環境が激変するなかで、経営課題も変化する。経営課題の変化に合わせて、取締役会は、監督・モニタリングの枠組みを継続的に見直す必要がある。
- このとき、取締役会の構成、運営方法の見直し、「2線」、「3線」との関係強化も求められる。
- とくに、社外取締役は、「1線」、「2線」から報告を聴くだけでは、経営実態を把握できないことがある。
- 社外取締役にとって、その直接指揮下で、経営全体を独立した立場で監査する能力のある専門スタッフは不可欠。
- 社外取締役は、「3線」機能の独立性、専門性の確保に努めるべきである。

経営トップ、役員の選定、育成

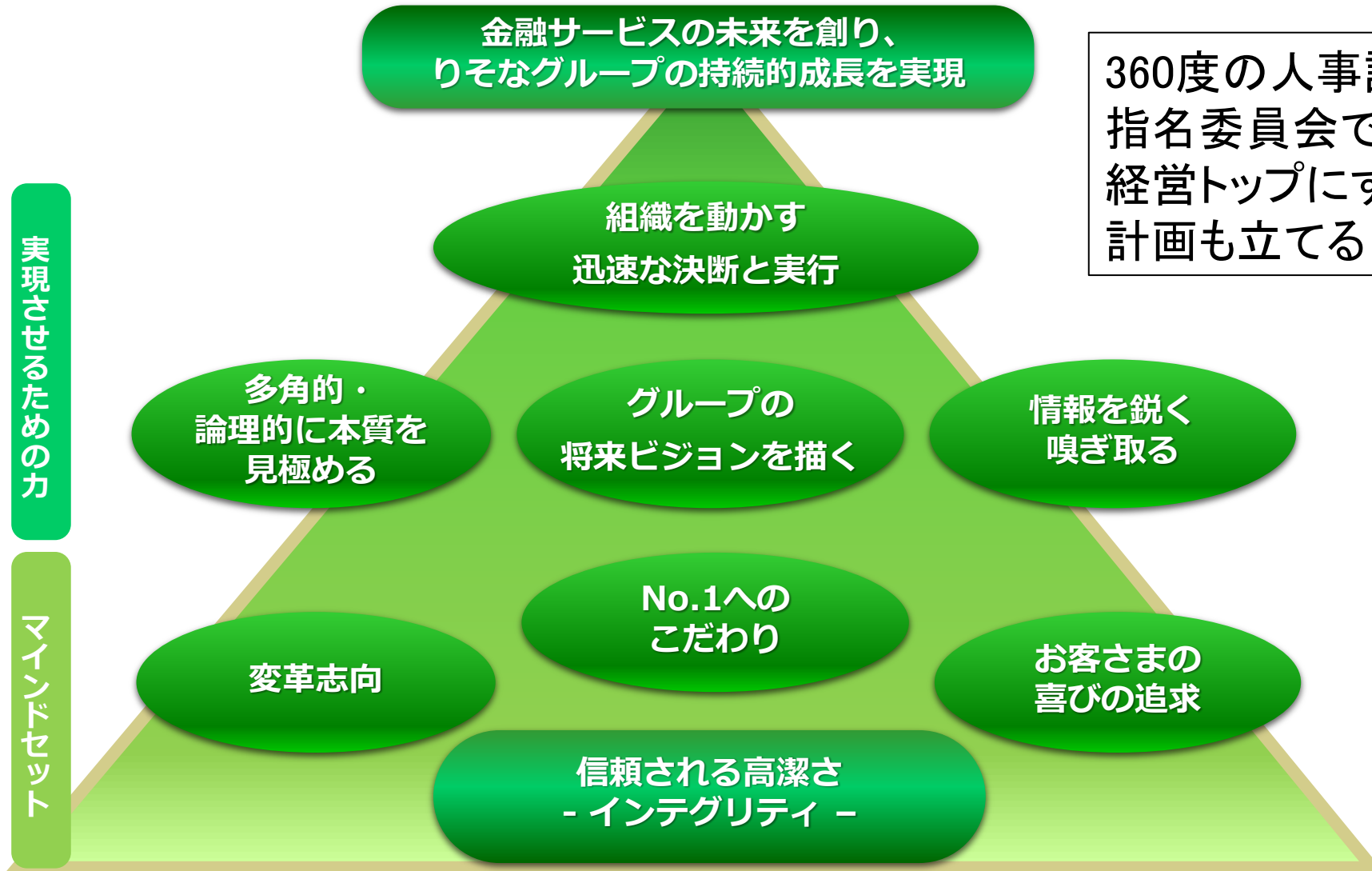
## 経営トップ、役員 の 資質、要件

- 経営トップ、役員 の 資質、要件は、それぞれの組織で決めるべきものであるが、改革の時代には、
  - ① 将来の経営ビジョンを描く先見性
  - ② 改革をやり抜く実行力
  - ③ 部下から信頼される高潔性 (integrity)が求められる。
- 360度の人事評価制度や指名委員会での透明性のある選抜と育成のプロセスの確立が重要。



## 役員に求められる人材像 (2015年6月)

Good Practice



360度の人事評価をもとに指名委員会で役員を選定。経営トップにするための育成計画も立てる



## 3つの役員要件

Good Practice

- 地域金融機関の経営を取り巻く環境は厳しさを増している。  
社外取締役の意見をよく聞いて、時代にふさわしい経営トップを選ぶことが重要と考え、任意の指名・報酬検討会議（議長は多胡秀人氏）を設置し、3つの役員要件を定めた。
- 1つ目は、本部の部長、あるいは、大型店の支店長を1年以上経験し、組織を統率指揮するリーダーシップ力があること。  
2つ目は、内向きにならず、変化を見る先見性があること。  
3つ目は、部下から信頼されていること。
- 役員要件を満たす候補者を会長、頭取、副頭取が抽出する。  
外部コンサルを使って、インタビューと360度評価を実施して、役員候補の強み、弱みを分析のうえ、指名・報酬検討会議にかける。

みちのく銀行 取締役会長 杉本 康雄 氏



## みちのく銀行のサクセッション・プラン (登用プロセス)

Good Practice

1 代表取締役等による候補者抽出

2 候補者に対し**役員要件**に照らしてアセスメント実施  
(インタビュー、360°評価等) ※アセスメントは第三者に委託  
※アセスメント結果は本人にフィードバック

3 アセスメント結果を基に登用原案を作成

4 指名・報酬検討会議に上記原案を付議し協議

5 指名・報酬検討会議の協議内容を基に取締役会に付議  
(執行役員は取締役会決議、役付取締役は株主総会後の取締役会にて決定し登用)

## 指名委員会 人材育成計画の策定

- 指名委員会では、経営トップ、役員の人材育成計画の策定に関与するべき。
- 人事情報も、業績・専門性が把握できるように充実、見直しを図るべきである。
  - 部署・役職のみの略歴では、どのような業績・専門性のある人材かはわからない。

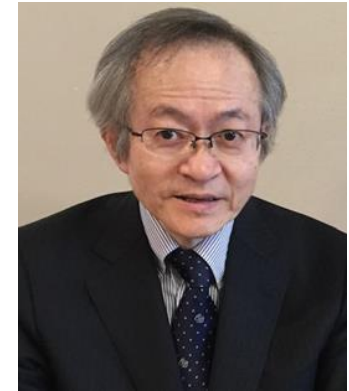
## ガバナンス改革 次の論点 ～りそなグループの20年を踏まえて



りそなホールディングス  
シニアアドバイザー(前会長)  
東和浩氏

- 社外取締役は、平時から有事に備えるべきだ。
- 社外取締役は経営者の「介錯人」とも言える。
- 重大な不祥事、経営者が機能しないとき、社外取締役は結集して対処しなければならない。
- 日頃から社外取締役同志のコミュニケーションが大事だ。
- いざというとき、まとめ役は誰か、手続きは決まっているか、事前確認の必要がある。
- ガバナンス強化の目的は、経営のスピードを上げることであったはずだ。
- 経営者も社外取締役も、企業価値の向上を共通の目標とすべき。
- コンプライアンスの議論ばかりしていても、会社は成長しない。
- 取締役会による監督・監査の機能を確立したうえで、「執行役」への権限移譲をどのように進めるかを議論すべき時期ではないか。

- 地域銀行、政府系金融機関、信用金庫で、社外取締役、社外監査役、金庫外理事を務めた。
- 社外取締役にとって、経営トップとの信頼関係が最も重要だ。
- 経営トップが「何を言っても構わない」という姿勢でなければ、社外取締役は機能しない。
- その意味では、ガバナンスが機能するかどうかは、経営トップの姿勢次第とも言える。
- モノを言わない社外取締役は、存在価値がない。
- 不祥事を起こした金融機関について、後で話を聞くと、モノを言わない社外取締役ばかりだったことが分かる。
- しかし、いざ有事のとき、社外取締役は経営者の「介錯人」にならないといけないというのは、その通りだと思う。社外取締役になるなら、その覚悟を持つ必要がある。



地域の魅力研究所  
代表理事  
多胡秀人氏

- 取締役会の実効性評価は、日本では馴染みのない実務であり、誰がリードして行うのか、また、何をすべきかが、必ずしも理解されてこなかったように思う。
- 国際社会では、取締役の実効性評価は、社外取締役(取締役会議長or指名委員会委員長)がリードして行っている。
- 本来、取締役会の実効性評価は、経営課題や戦略、目標の実現に向けて、取締役会がしっかり機能発揮できているか、何か改善すべき点はないかを評価するものだ。
- 事前説明の有無、議題の絞り込みなど、取締役会の運営面での改善点をアンケート調査すれば済むのではない。取締役会での戦略的なアジェンダの設定や、取締役会のメンバー構成、委員会の設置状況、取締役会・委員会を支えるリスクマネジメント機能、監査機能などの改善点を含めて、評価を行う。
- 取締役個人の機能度、経験、能力、専門性も評価の対象になっている。今後、日本でも、委員会の設置状況や取締役個人の機能度評価が行われるようになるだろう。



PwCあらた有限責任  
監査法人パートナー  
小林昭夫氏

# 取締役会の構成、運営

# みちのく銀行 取締役会の人数・構成

Good Practice

 4名

## 社内取締役

取締役会長  
杉本 康雄

代表取締役頭取兼執行役員  
高田 邦洋

代表取締役副頭取兼執行役員  
加藤 政弘

## 業務執行取締役

取締役  
小田中 和彦

監査等  
委員

 5名

## 社外取締役

取締役  
熊谷 清一 (地元弁護士)

取締役  
鎌田 由美子 (上場会社役員)

取締役  
佐藤 郁夫 (日本銀行出身)

取締役  
馬谷 成人 (銀行・証券会社出身)

取締役  
西谷 俊広 (地元公認会計士)



## Good Practice

- 取締役会は10名を超えると議論が活発化しづらい。
- 取締役を10名未満にするため、専務以下は取締役を返上して、執行役員とした。
- 一方で、多様な知見を有する社外取締役の人数を増やして、過半数とした。
- 会長自らも代表権を返上し、議長に専念。
- 取締役会の運営も見直し、取締役会は戦略を議論する場を目指すことにした。
- 決議事項、報告事項のほかに、「審議事項」を新設。徹底的に議論している。
- 中期経営計画については、収益項目に関して1時間、業務推進に関して1時間、人事に関して1時間など、「審議事項」を設けて徹底的に議論する。全部で6回、6時間の議論を行った。



取締役会長 杉本 康雄 氏



## 直ちに社外取締役を過半数にできないとしたら どうすればよいのか

- 取締役会は、将来的には、日本でも社外取締役を過半数とすることになると思われる。
  - 現時点では、多様な価値観、経験、専門能力を持つ人材と経営に関する議論を深めていく段階。
  - 経営と一緒に議論できる社外取締役をどのように見つけて、選任していくか。
- ⇒ 任意の経営諮会議、評議員会などを設け、外部専門人材を招き、経営課題を議論するなかで、適材を見つけていく。

## 城南信用金庫 評議員会

Good Practice

- 既成概念にとらわれない新たな発想で地域社会のニーズに対応していくため、城南信用金庫「評議員会」を設立（2018年度）。
- 学識経験者や多様な業種の経営者など、さまざまな立場の方々14名と当金庫の若手中堅職員4名を選任。



# 第一勧業信用組合 評議員制度

Good Practice

- 経営の透明性の確保、ガバナンスの強化等を目的として「評議員制度」を導入（2017年度）。

人数 約 20 名にて運営開始

運営 定期的に開く会合にて、  
当組合の経営について  
議論を行う

評議員 税理士、中小企業診断士、  
行政書士、経営コンサルタント、  
創業・起業支援者 等

評議員には、当組合のみならず、現役経営者のコミュニティ「かんしんビジネス  
クラブ」にてアドバイザーをお願いする。



## 「3線」モデルの再構築

- － 問題を早期発見し、経営改善につなげる

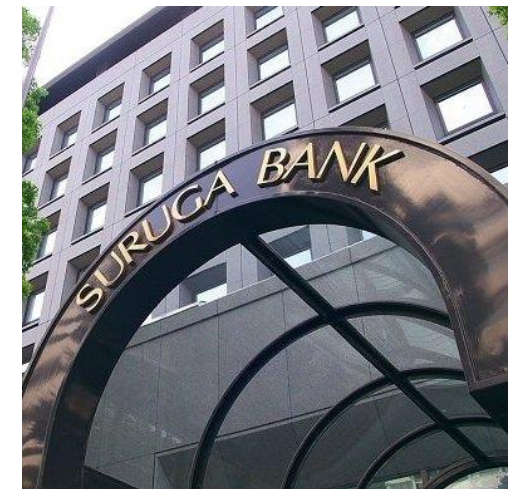
## 問題を早期発見し経営改善につなげる「3線」モデルの再構築

- ビジネスモデル改革には不測のリスクを伴う。一時的に改革が成功しても定着、継続していくのは難しい。気を緩めれば、一転して大きな失敗を招くこともあり得る。
- ビジネスモデルの行詰りは、一部の役職員のミスコンダクトを誘発する。はじめは些細なミスコンダクトだが、看過・放置するとミスコンダクトが組織に蔓延・拡大する。その変化は驚くほど速いスピードで進行。数年間のうちに健全なリスクカルチャーが失われ、経営危機に至ることになりかねない。
- 問題を早期に発見し、その影響を最小限に抑え、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築が不可欠。



## (参考)スルガ銀行 不正融資問題

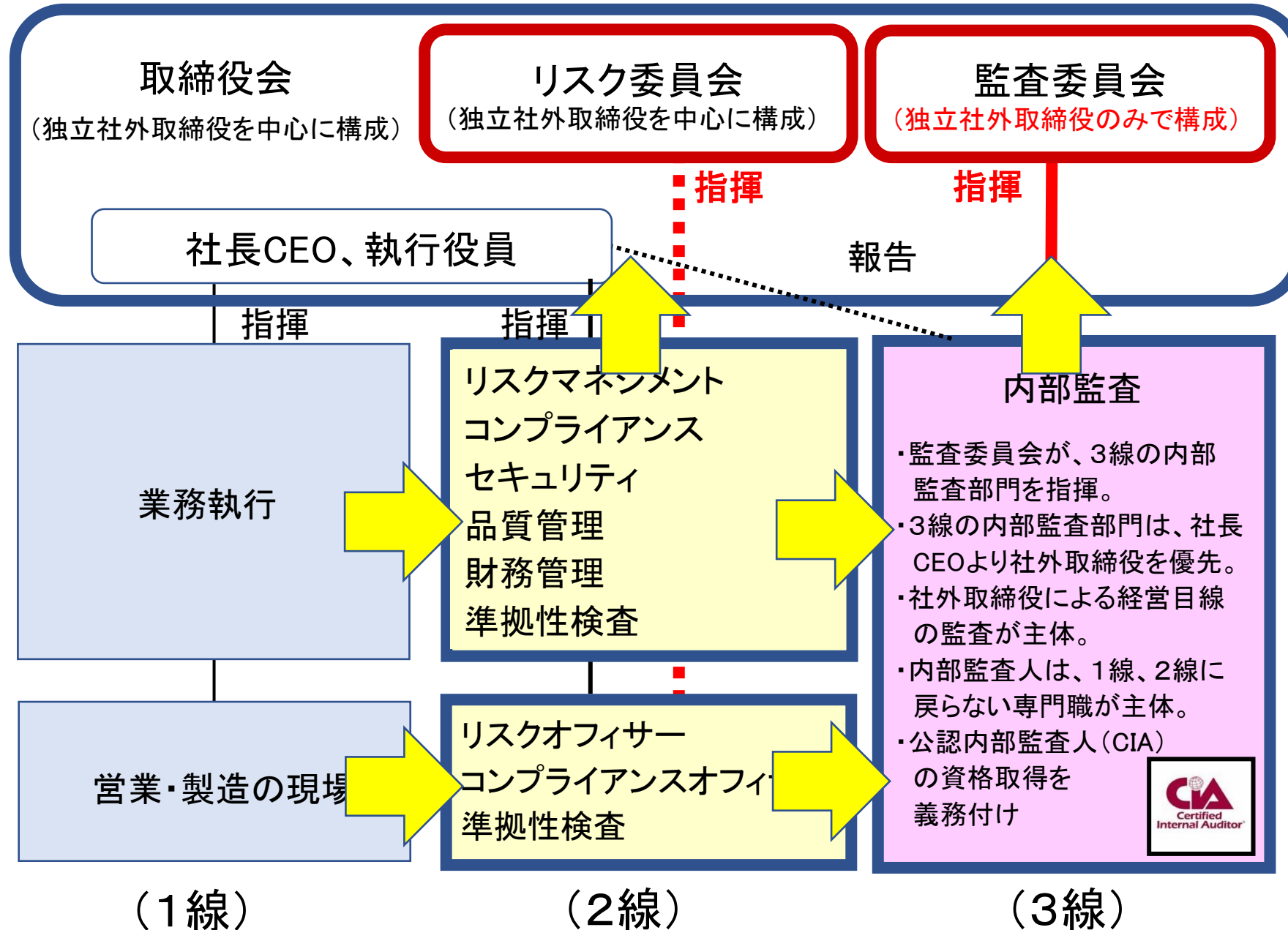
- 過去、次々に新しい商品・サービスの提供を成功させてきたスルガ銀行であったが、ビジネスモデルの行き詰まりから、次の一手に悩むようになったことが、不正融資の背景・遠因となった。
- 新たなビジネス展開を担うため、不動産業等から大量のキャリア採用(中途採用)を行った。彼らは「コンシエルジュ」ビジョンを理解せず、書類を改ざんするなど不適切な手続きで融資を伸ばし始めた。
- ミスコンダクトが監査役、内部監査によって指摘を受けず、件数・金額ベースの業績評価制度で高く評価された。これが誤ったメッセージを与え、不正融資の蔓延・拡大を招いた。
- 驚くのはスルガ銀行の「コンシエルジュ」ビジョンが失われていくスピードの速さ。数年のうちに、職員の多くが「顧客の夢の実現」(コンシエルビジョンの目標)に目が向かなくなり、自らの業績を積み上げることだけに注力するようになった。



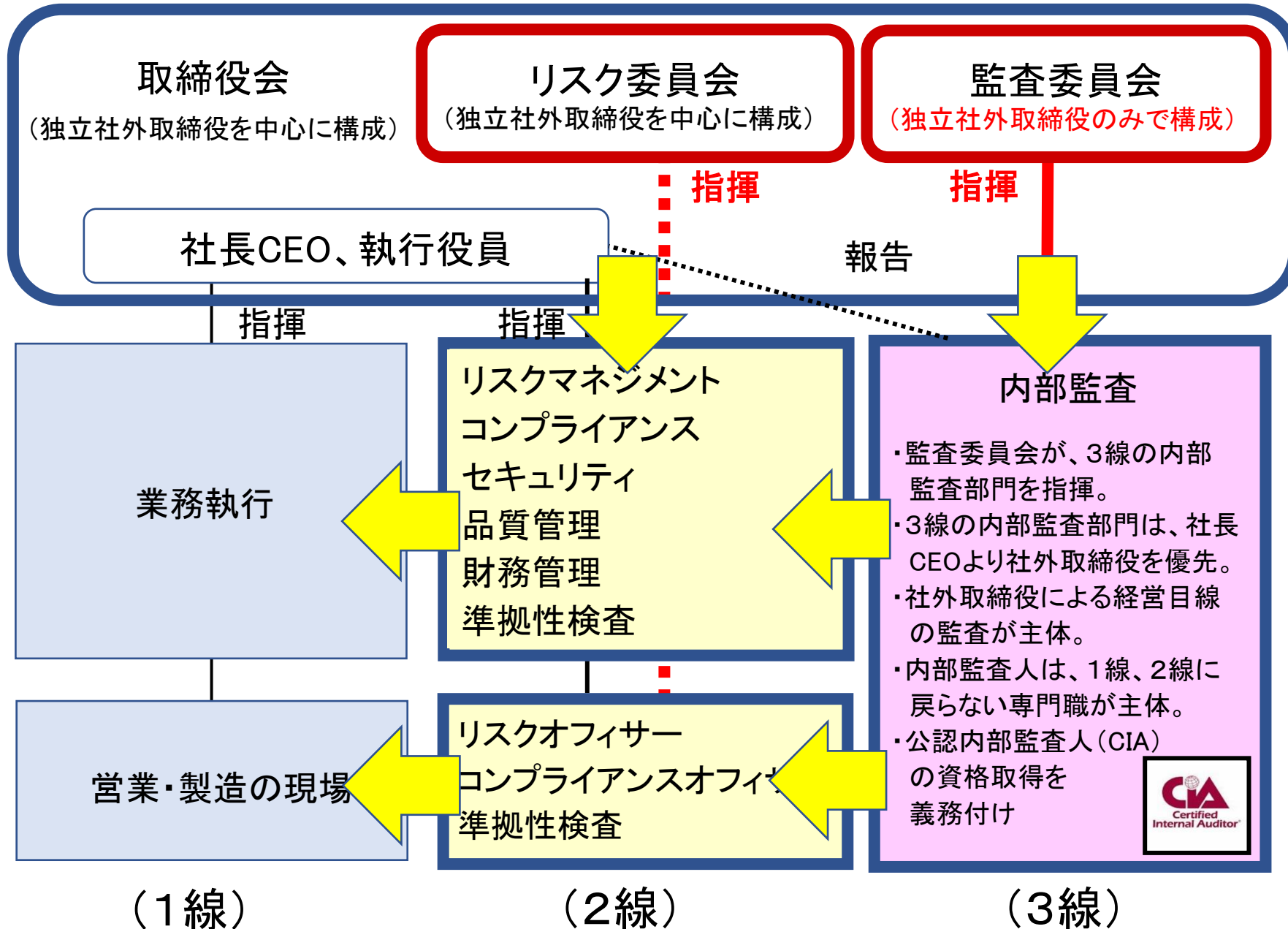
- 正しい「3線」モデルを構築することによって、取締役会は監督・監査機能を高めることができる。
- 取締役会（社外取締役）は、正しく「3線」モデルを構築することにより、「2線」、「3線」を通じて、改革の進展状況や収益・業績とリスクのバランスなど、経営実態を客観的に評価できるようになり、経営者を正しく導くことができる。
- リスクマネージャー、内部監査人を「チェンジ・エージェント」として活用することにより、「1線」に収益・業績とリスクのバランスを図りながら、経営理念・諸施策の徹底を働きかけることができる。



# 「2線」、「3」線を通じた経営実態の把握(情報収集)



# 「2線」、「3」線を通じた経営理念・施策の徹底（働きかけ）



## 「2線」 リスク管理態勢の整備

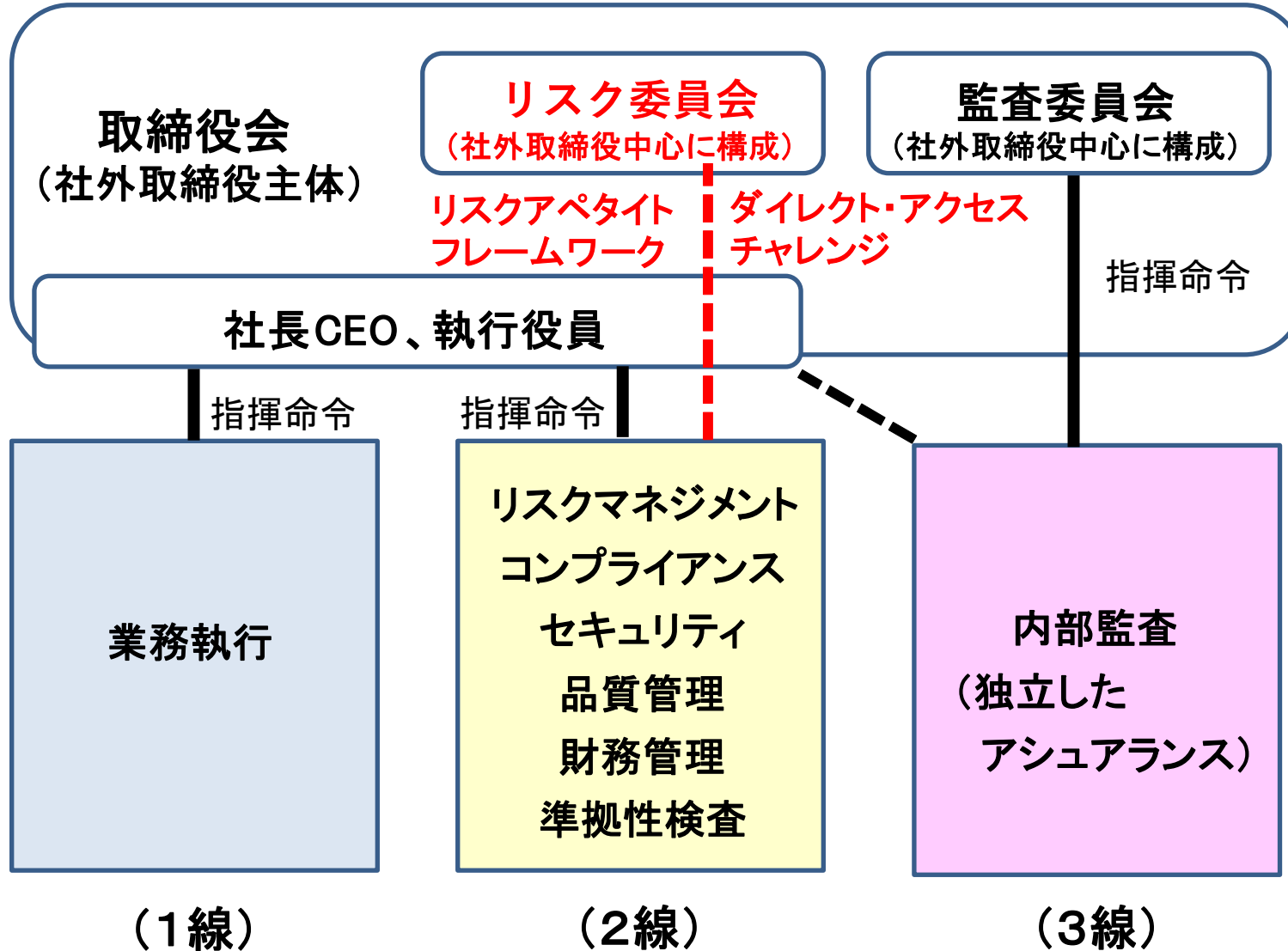
- 取締役会に社外取締役中心のリスク委員会を設置
- リスク委員会の権限規定の整備（ダイレクト・アクセスとチャレンジ）
- リスク委員会による監督・モニタリングの枠組み（リスクアペタイト・フレームワーク）の構築・承認

## Good Practice 「2線」 リスク管理機能の態勢整備の事例

- メガバンク等大手金融機関では、取締役会に「リスク委員会」を設置し、リスク管理部門から詳細な報告を求めている。
- 「リスク委員会」では、社外取締役や外部専門委員を含め、「リスクアペタイト・フレームワーク」の枠組みなどを議論し、主体性をもって、その改善に取り組んでいる。
- 社外取締役とリスク管理部門の「ダイレクト・アクセス」を確保して、社外取締役が、リスク管理部門に対して、リスク検証（チャレンジ）を行うように指示できる態勢を整備している。

Good Practice

# メガバンク等大手金融機関



Good Practice

## 「2線」リスク管理機能の態勢整備の事例

- 地域金融機関でも、「リスク委員会」の設置を設置している先はない。
  - 設置を検討する動きはみられ始めている。
- 「リスクアペタイト・フレームワーク」を構築し、「ダイレクト・アクセス」、「チャレンジ」の態勢を整備する動きは広がり始めている。

## 第1回ガバナンスWS(2019年3月)での主な意見(リスク委員会)

- リスクマネジメントを経営者任せにした結果、国際金融危機が起きた。
- 国際社会では、大手金融機関だけでなく、地域金融機関もリスク委員会を置くのが一般的だ。
- 金融機関にとってリスクマネジメントは重要だ。取締役会で重要事項を決定する前に「リスク委員会」では、社外取締役、外部専門委員を含めて、議論を尽くすべき。



## 金融庁 遠藤長官のコメント(リスク委員会)

- 「リスク委員会」を形式的に設置しても意味がない。
- 外部から、リスクマネジメントの専門家や見識ある実務家をリスク委員、専門委員として、受け入れる「受け皿」として、「リスク委員会」を設置すること、しっかりとリスク戦略を議論することが重要だ。

第1回ガバナンスWS(2019年3月)  
金融庁長官(当時) 遠藤俊英 氏



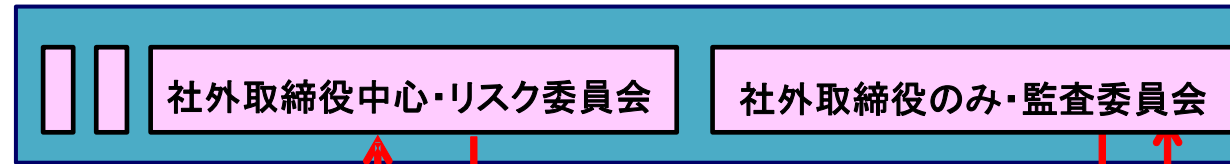


## Good Practice 広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

- 金融危機後、「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、海外の金融機関では、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の導入が進んだ。
- 取締役会における価値判断の基準を明確化したうえで、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フレームワークを再構築した。

# リスクアペタイト・フレームワーク

取締役会 (Board): 独立社外取締役が主体の監督機関

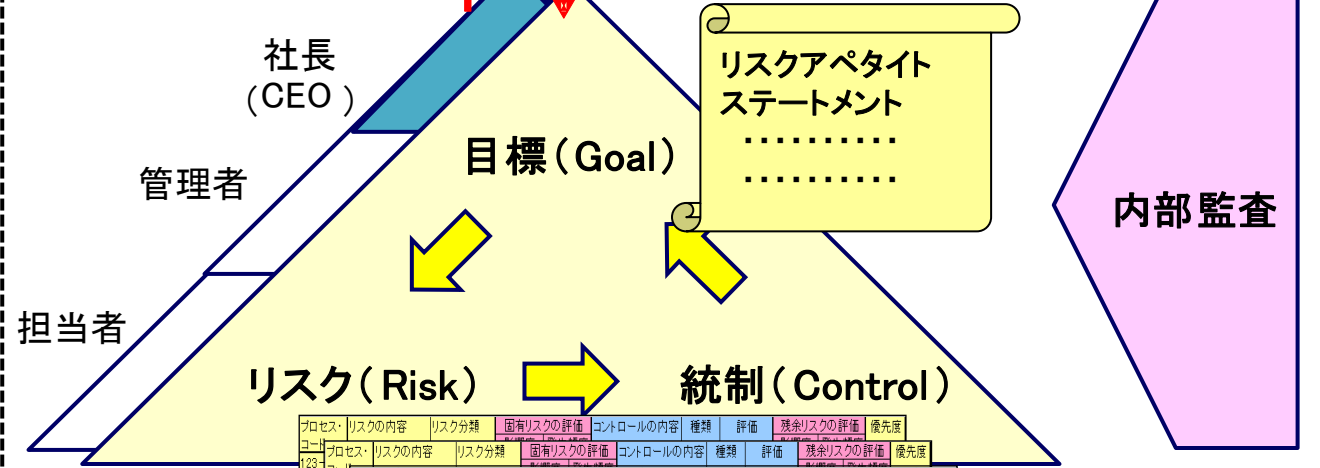


経営理念・目標  
RAFの策定

経営理念・目標  
RAFの承認

監査計画  
の承認

監査結果  
の報告



①経営理念や目標を  
リスクアペタイト・ステート  
メント(RAS)として明確化、  
組織内で共有する

②RASを起点に内部統制  
を見直し、再構築する。

③これらの監督・経営管理  
施策の総体(内部統制  
システム)をリスクアペ  
タイト・フレームワーク  
(RAF)と呼ぶ。

- 業務・収益計画
- コンプラ方針、
- リスク管理方針
- リスク・コントロール・  
マトリックス
- リスク枠・損失限度
- ストレストテスト
- 研修プログラム、
- 業績評価制度など

- ①社外取締役だけで構成  
される監査委員会の直接  
指揮下で
- ②独立した立場のプロの  
内部監査人が
- ③経営理念とRASの整合  
性や、②RAFの実効性を  
検証する。

— 規程・マニュアルへの  
準拠性を形式的に検証  
するのは、内部監査の  
本来の任務ではない。

執行部門

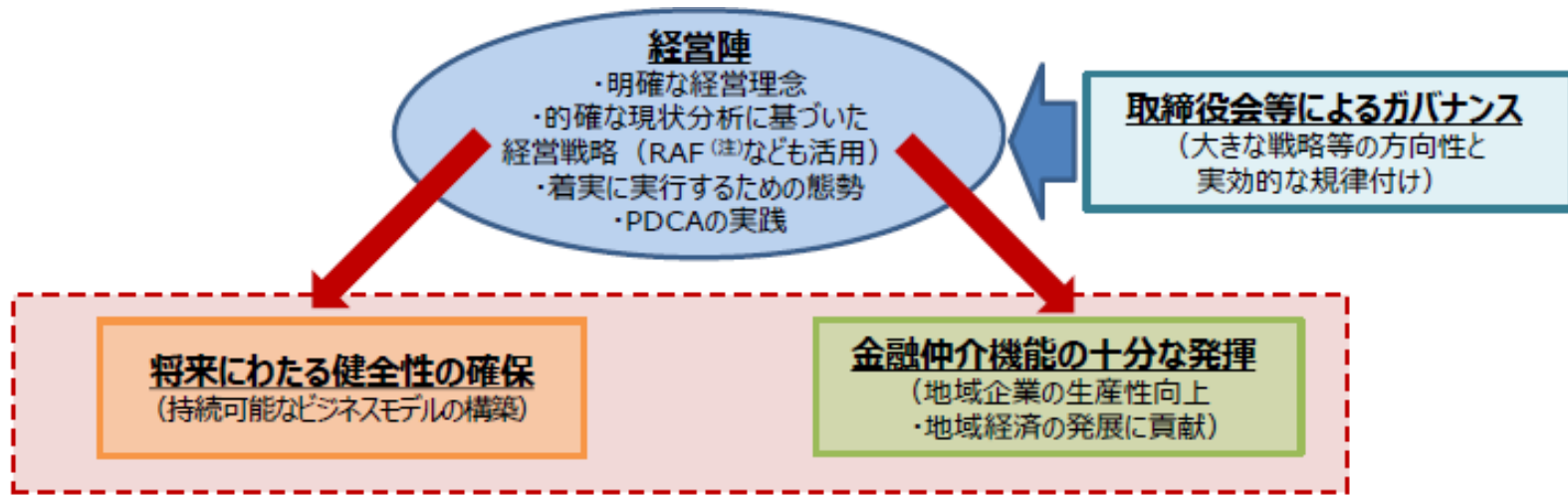
プロセス・コード	リスクの内容	リスク分類	固有リスクの評価		コントロールの内容		種類		評価		残余リスクの評価		優先度
			影響度	発生頻度							影響度	発生頻度	
123-123	プロセス	リスクの内容	固有リスクの評価	コントロールの内容	種類	評価	残余リスクの評価	優先度					
123-123	123-001	事務ミス	大	大		予防的	有効	大	大	①			
123-123	123-004	システム障害	中	中		発見的	概ね有効	中	中	②			
123-123	123-016	規程違反	小	小			不十分	小	小	③			
123-123	123-021	内部不正								④			
123-123	123-022	外部不正								⑤			
123-123	123-067	自然災害											

監査のプロ集団  
(独立性、専門性)

リスクマネジメント、内部統制が文書化、組織内で明確化、共有

- 経営理念を明確にして、的確な現状分析に基づき、経営戦略を策定して、着実に実行する。監査等で検証して、PDCAサイクルを回す。
- それをリスクアペタイト・フレームワークと呼んで、内外の金融機関が実践している。グッド・プラクティスなので、金融行政方針で例示した。

2018年金融行政方針 「変革期における金融サービスの向上に向けて  
～これまでの金融行政の実践と今後の方針」



(注)RAF: Risk Appetite Framework



第1回ガバナンスWS(2019年3月)  
金融庁長官(当時) 遠藤俊英 氏

## (参考)金融庁の定義



### リスクアペタイト

自社のビジネスモデルの個別性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量

### リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイトを、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する社内の共通言語として用いる 経営管理の枠組み

金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方(健全性政策基本方針)」

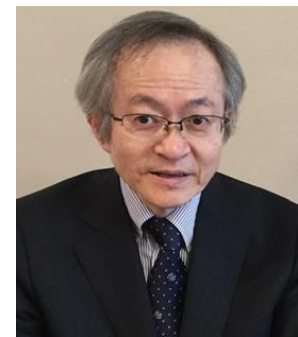
## Good Practice 広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

- 日本でも、メガバンク、大手証券、保険会社だけではなく、地域銀行でも、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を導入して、経営管理への活用を検討する動きが広がっている。
- 一部の信用金庫でも、RAFを構築し、経営管理に活用する動きがみられる。

---

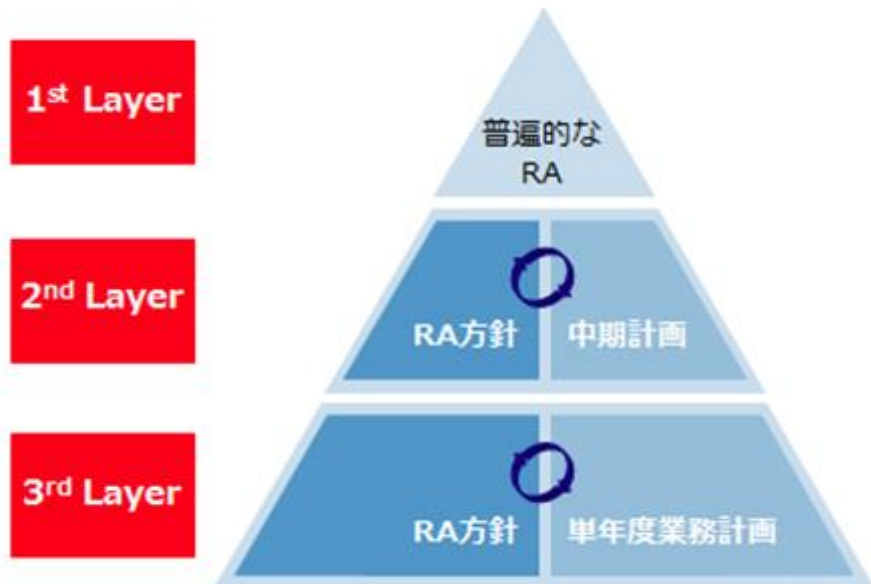
### 《注意点》

メガバンクのRAFをテンプレートにして、リスク・リターンばかり重視したRAFを構築している地域金融機関がみられる。自らのビジネスモデルに合ったRAFを構築しなければうまくいかないだろう。



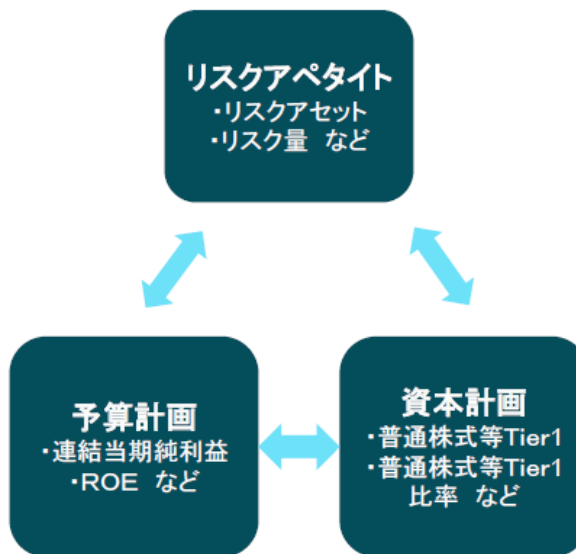
地域の魅力研究所 代表理事 多胡秀人氏

## みずほFG

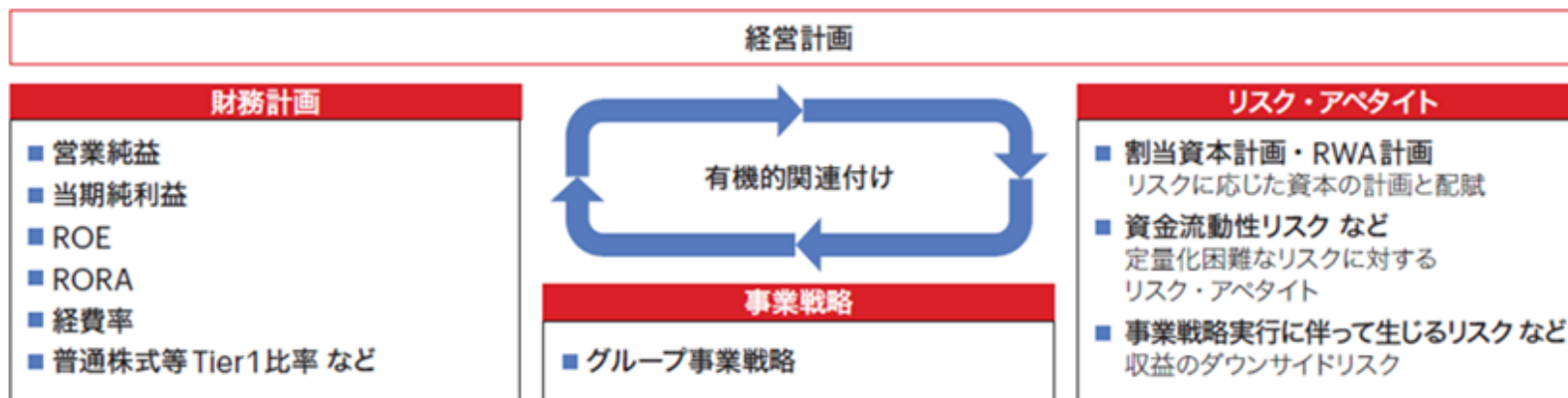


## コンコルディアFG

Good Practice

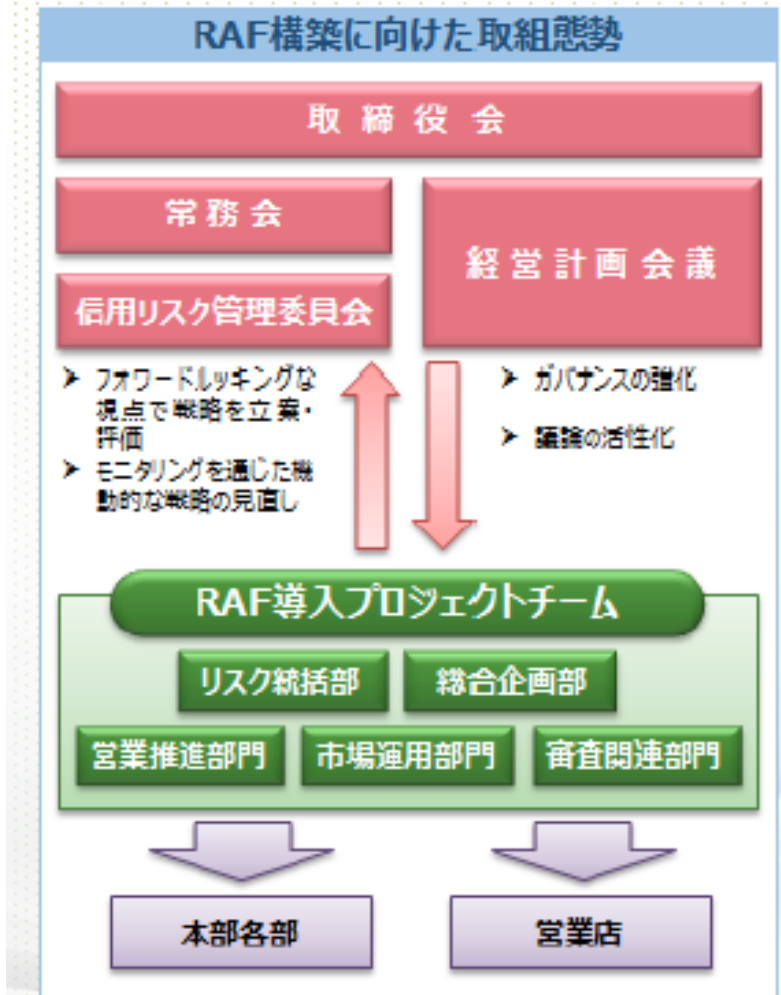


## MUFG

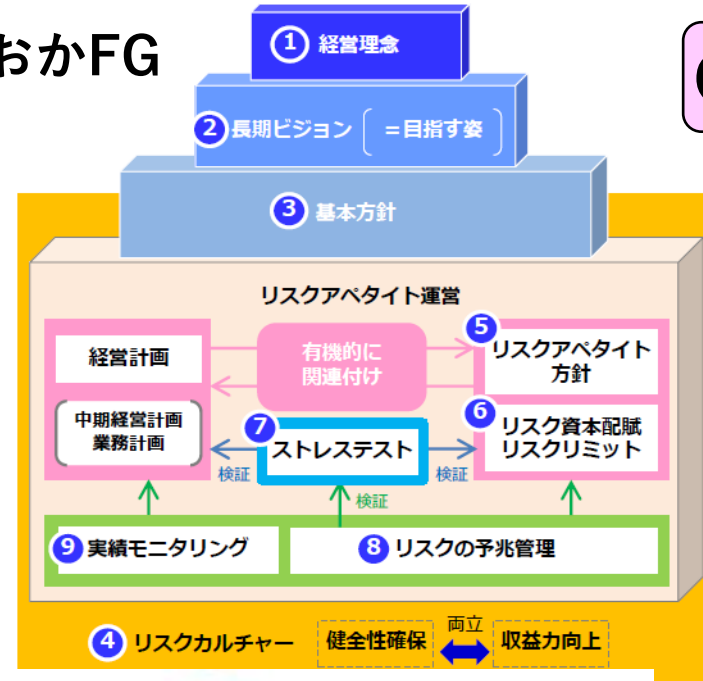




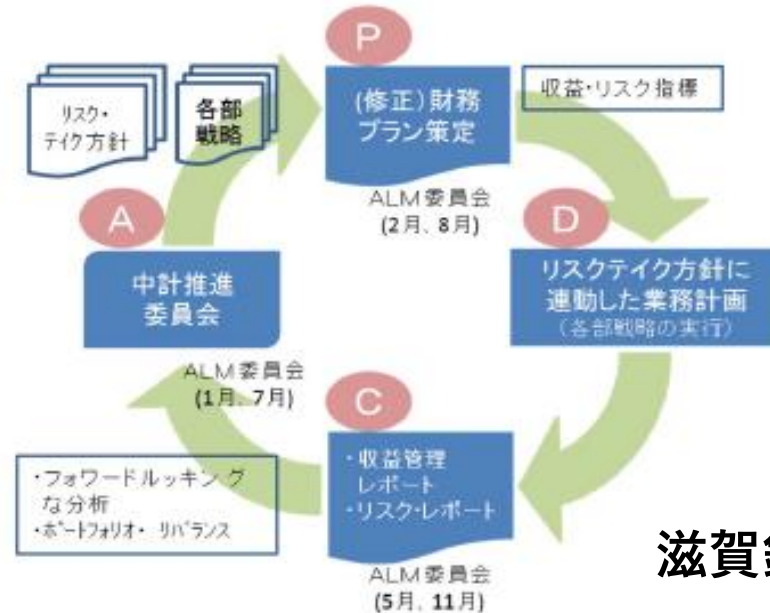
# 伊予銀行



# ふくおかFG



Good Practice



# 滋賀銀行



笑顔と笑顔のおつきあい

呉信用金庫

金融機関コード:1752

リスクアペタイト・フレームワーク

Good Practice

- 当金庫のリスク管理の目的は、持続可能なビジネスモデルを実現するための「健全性の確保」と「収益力の向上」であり、その実現には、リスクを一定範囲内に抑制するだけでなく、目標達成に必要な収益を獲得するために、「とれるリスクはとる」、「とるべきでないリスクはしっかりと管理する」態勢が重要と考えています。
- 当金庫では、2019年度より「リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)」の考え方を金庫経営に取り入れ、2022年度 のリスク管理計画では、当金庫版RAFと経営計画を有機的に関連付けて、より実践的・実効的な管理に取り組むこととしています。

(注) RAFとは、目標達成のために進んで受け入れるリスクの種類と総量(リスク・アペタイト)を明確にし、収益・資本・リスクを一体的に管理する枠組みのことです。

— 2022年度ディスクロージャー誌より



## 第1回ガバナンスWS(2019年3月)での主な意見(RAF)

- RAFを構築するには、経営企画とリスク管理の両部門が事務局となりリスク、リターン、資本を管理する全社的な体制を構築する必要がある。
- 経営理念、目標の達成には、トップダウンで、RAFの枠組みを構築して、施策の徹底を図るだけでは十分ではない。
- 現場からのボトムアップ(問題提起)ができるようにならないと、新たな収益機会を見つけたり、新たなリスクに備えることはできない。



## 「3線」 内部監査態勢の整備

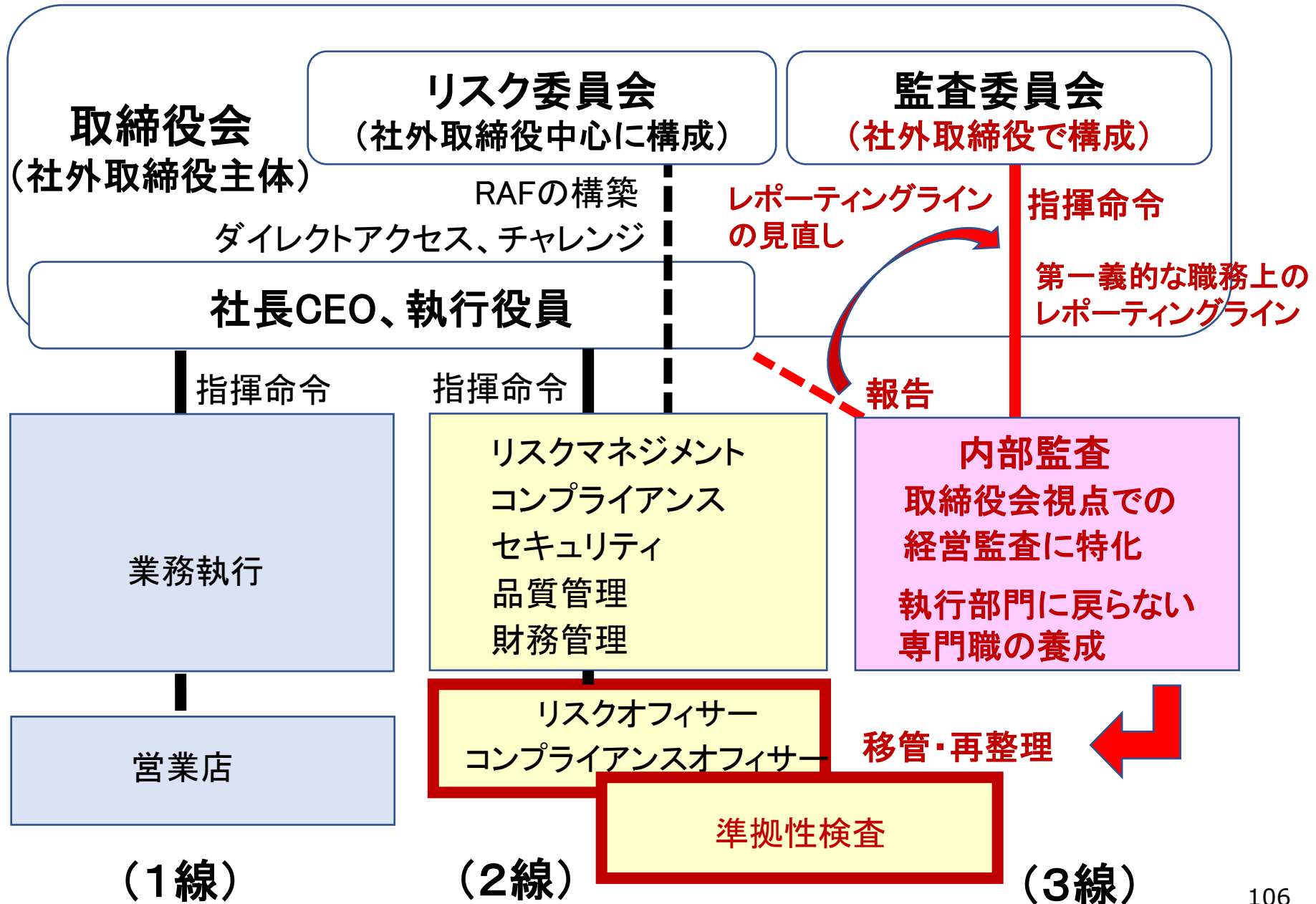
- 一 経営者から独立したレポーティング・ライン(指揮命令系統)の構築
- 一 執行部門には戻らない専門職の養成・確保
- 一 営業店「準拠性監査」の1線、2線へ移管
- 一 取締役会レベルの視点での経営監査の実践

## Good Practice

# 「3線」内部監査態勢の整備事例

- 日本では、「3線」としての監査機能の態勢整備は、総じて遅れている。
- しかし、日本の金融機関では、少数ではあるが、以下のような先進的取り組みがみられるようになっている。
  - ① 経営者から独立したレポーティング・ライン（指揮命令系統）の構築
  - ② 執行部門には戻らない専門職の養成・確保
  - ③ 営業店「準拠性検査」の1線、2線へ移管
  - ④ 取締役会レベルの視点での経営監査の実践

# 「3線」 監査機能の態勢整備



- 近年、重大な不祥事が多発。経営者から独立した監査機能の確立や専門職の養成・確保が必要との認識が広がり始めた。

2011年	オリンパス 大王製紙	不正会計 経営者不正
2012年	野村HD	増資インサイダー
2013年	JR北海道 みずほ銀行	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故 反社向け融資・隠ぺい
2015年	東洋ゴム 東芝	免震データの改ざん・隠ぺい 不正会計
2016年	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2017年	三菱自動車 富士ゼロックス 日産自動車 神戸製鋼所 商工中金	燃費データ不正 不正会計 無資格検査 品質データ改ざん・隠ぺい 不正な制度融資
2018年	スルガ銀行 KYB	不正融資 品質データ改ざん・隠ぺい
2019年	西武信金 かんぽ・ゆうちょ	不正融資 不適切な金融商品の販売

- 日本独自の監査機能(三様監査)を巡る制度改革や提言が相次いで行われるようになった。
- 改訂CGコードの補充原則に、監査の信頼性の維持のため「デュアル・レポーティング」の必要性が明記された。

2015年 会社法改正、コーポレートガバナンス・コード制定

2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言

2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会「内部監査の制度化」に関する提言

2018年 経済同友会提言

2019年 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」意見書(4)

2019年 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」

2021年 コーポレートガバナンス・コード改訂

## 改訂CGコード [補充原則4-13③]

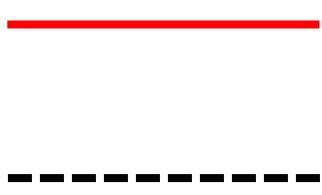
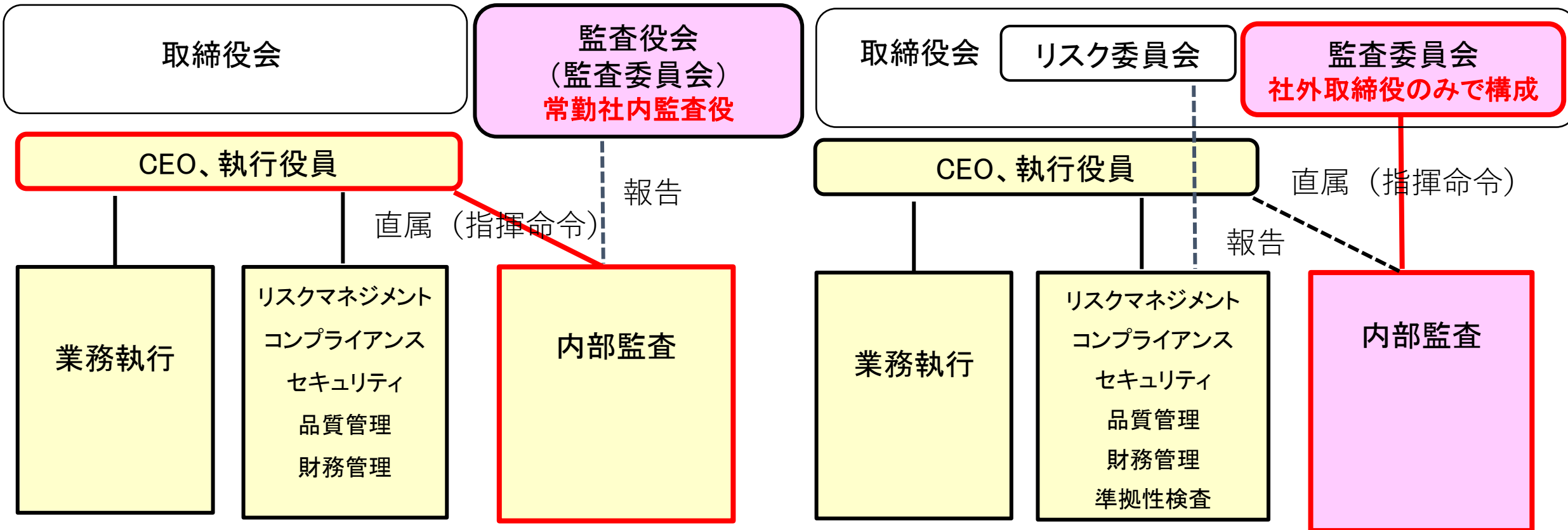
- ・ 上場会社は、取締役会及び監査役会の機能発揮に向け、内部監査部門がこれらに対しても適切に直接報告を行う仕組みを構築すること等により、内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。

- ⇒ 内部監査は、経営者だけでなく、取締役会及び監査役に対しても直接報告を行い、連携を確保すべきと明記された。
- ⇒ ただ、日本版「デュアル・レポーティング・ライン」というべきもので、国際標準の「デュアル・レポーティング・ライン」とはまだ乖離が大きい。

# デュアル・レポーティング・ラインの違い

Japan

Global



第一義的な機能上のレポーティングライン

Primary functional reporting line

第二義的な部門運営上のレポーティングライン

Secondary administrative reporting line (dotted line)



Good Practice



SMFG 三井住友フィナンシャルグループ




社外取締役 監査委員長

松本 正之 氏 (JR東海特別顧問)

- 銀行は、金融経済のインフラとして、顧客に安心、安全を提供する使命がある。
- 銀行の監査委員長は重責だ。銀行の社外取締役を経て、自分なりに金融機関経営について勉強してから委員長を引き受けた。
- 何事もはじめが肝心なので、金融機関としてのあるべき姿を含め、基本方針を監査委員会で協議、決定し、経営陣と内部監査部門に示した。
- 1、2、3線は、組織の神経系統のようなものだ。1、2、3線それぞれから情報を集め、1、2、3線それぞれを使って、情報を発信することが大事だ。
- 3線の内部監査部門には、経営理念が現場まで浸透しているかをしっかりみてもらいたい。それが内部監査部門に指示している最大の課題だ。

## Good Practice

 **MUFG** 三菱UFJフィナンシャル・グループ  
社外取締役 監査委員 山手 章 氏(公認会計士)



- 就任の際、「グローバルな視点でガバナンスを整備すべきだ。監査委員会を内部監査部門の主たるレポーティングラインとし、内部監査のステータスを、もっと上げなくてはならない」と申し上げ、経営陣の理解を得た。
- 国際社会のガバナンスは今も発展を遂げており、MUFGにとってのムービング・ターゲットだ。バーゼル委「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」を満たすだけでは十分ではない。
- 海外G-SIBsの監査委員長や監督当局者と会い、グローバルな視点で見たリスクの所在や、最新の規制監督動向、ガバナンス態勢について情報や示唆を得るように努めている。
- 海外G-SIBsの監査委員長は、ビジネス、財務・内部統制・監査・ガバナンスに高い見識を持つ。独立社外取締役として経営陣を監督する共通の立場にある。海外G-SIBsの監査委員長、監督当局者とは忌憚のない意見交換ができる。

## Good Practice

りそなホールディングス 社外取締役  
監査委員長 佐貫 葉子 氏(弁護士)



監査委員を3年務め、監査委員長に就任。  
監査委員会と内部監査部門で協議し、内部監査の基本計画を策定。  
個別具体的な案件で特別調査を求めることもある。

- 監査委員会のミッションは、企業の信頼や存立を危うくするリスクを防止、あるいは最小限にとどめる適切な体制が構築されているかを監視・検証し、提言することです。
- リスクには、従来型の法令違反行為から、サイバー攻撃、システム事故、あるいは大規模災害など、さまざまなものがあります。これらに対応する有効で適切な監査には、内部監査部門・監査法人との連携は欠かせません。
- あらゆるリスクへの対応が適切か助言していくことで、りそなグループが従来にない金融サービス会社になるようサポートしていきます。

(ディスクロージャー誌より)

## Good Practice



馬谷 成人 氏

(銀行・証券会社出身)


(元 上場会社役員)

### ■ 社外取締役 監査委員長 プロフィール

- 1972年 4月 (株)富士銀行入行
- 1993年 5月 同 証券部詰参事役FIMCOヨーロッパ 社長
- 2001年 6月 同 執行役員本店審議役(グローバル企画部)
- 2002年 4月 みずほ証券(株)常務執行役員  
米国みずほ証券President & CEO
- 2007年 6月 大陽日酸(株)常務執行役員
- 2013年 6月 (株)クレハ 社外取締役
- 2013年 6月 当行 非常勤監査役
- 2016年 6月 同 社外取締役 監査等委員(現任)

メガバンク、大手証券での実務経験や海外経験、グローバルな知見を活かし、監査委員長として経営に助言、提言する。

Good Practice

 城南信用金庫

## 金庫外の理事を内部監査委員長に選任

- 近年、大企業を中心に頻発する不祥事等を背景に、コーポレートガバナンスの改革が求められています。
- 金庫のすべての業務における内部管理態勢の適切性などを検証、評価する「内部監査委員会」を設置し、その委員長を職員外理事としました。

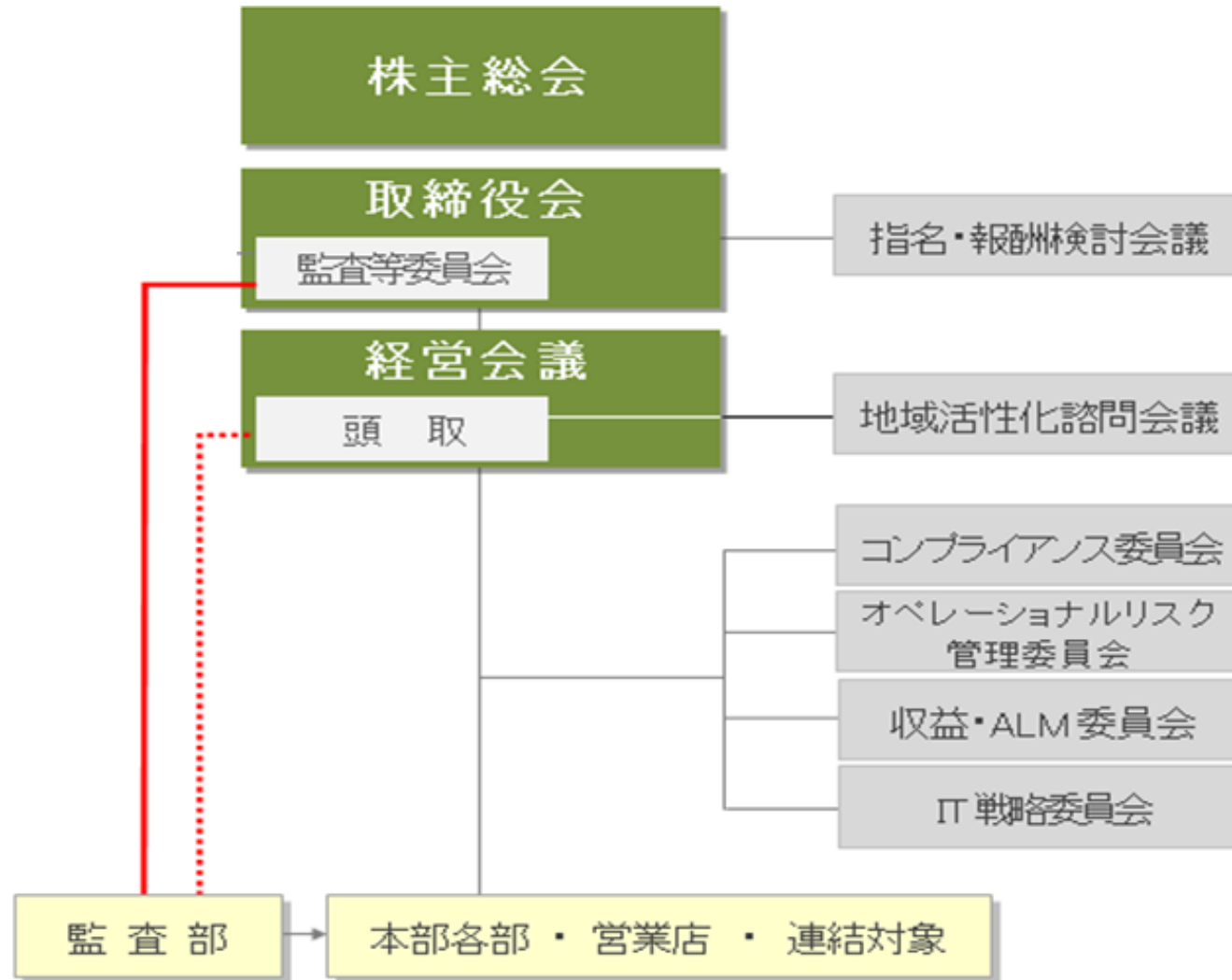
(ディスクロージャー誌より)

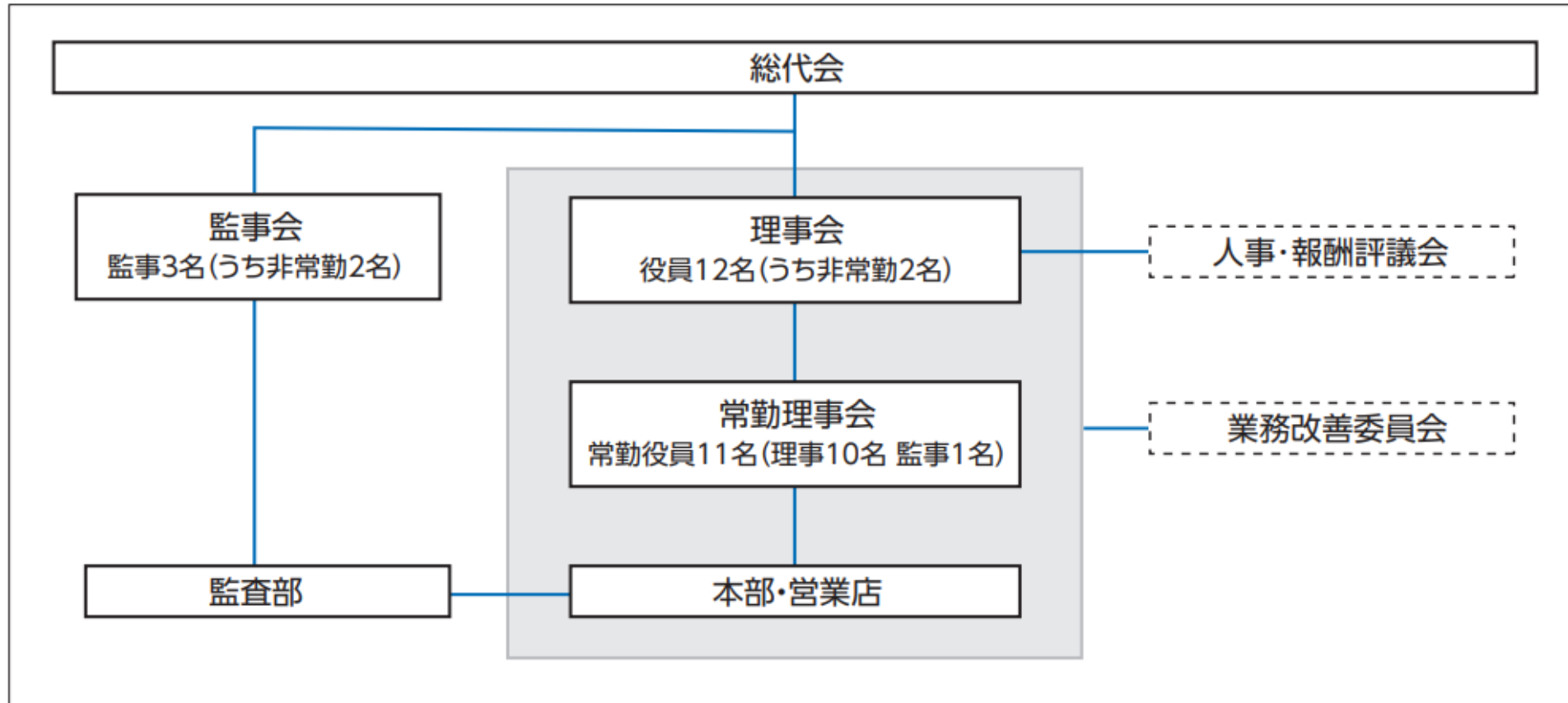


職員外理事  
内部監査委員会委員長  
亀井 時子 氏(弁護士)

Good Practice

(例)組織図





- 監事会は、独立した機関として理事の職務の執行状況を監査している。
- 本部、営業店の監査を行う監査部は、独立性を確保するため、監事会直轄の組織としている。

## Good Practice

### (例) 権限規程の整備

- 内部監査部門の位置付けを監査委員会(あるいは監査等委員会、監査役会)の直属とする。
- 監査委員会(同)が内部監査計画、予算を承認し、取締役会に報告する。
- 監査結果の報告は、監査委員会(同)、経営者の順番とする。
- 不祥事等の特別調査は、監査委員会(同)が内部監査部門を直接指揮して行う。
- 監査委員会(同)と経営者の指示が相違する場合は、監査委員会(同)の指示を優先する。
- 内部監査部門長の選・解任には監査委員会(同)の同意を要する。



## Good Practice

- 内部監査はプロが行うというのが基本的な考え方。
- 内部監査スタッフは、公認内部監査人(CIA)等の資格取得が義務付けられた
- 専門職で特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- 将来の経営幹部を内部監査部門が受け入れることもあるが、トレーニーとして区別される。



グループ監査部GM 久保 秀一 氏



## Good Practice

- 経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを「専門系」に認定し厚く処遇して、内部監査部門内で活用している。
- 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。
- 今や「専門系」のスタッフの存在は欠かせない。



執行役 内部監査部担当

広川 正則 氏



## Good Practice



三菱UFJフィナンシャル・グループ  
執行役常務 前グループCAO 兼  
監査部長 吉藤 茂 氏



- 営業店の準拠性検査を切り離し、経営監査の実践を目指している。
- 3つのラインを俯瞰して、重複を排除し、機能の整理・強化を図ることにした。
- 1線はビジネス部門であるが、そこに部門検査室を新設して監査部が担っていた準拠性の検証機能をシフトした。1.5線と呼んでいる。2線は各種リスクの所管部ごとに整理した。
- 3線は、1線、2線を含めて、内部管理態勢の有効性を検証する。監査部の監査は、準拠性監査から有効性監査へとステップアップを図ることになった。
- これからの監査は、問題点を指摘するだけでなく、その真因分析を行い、提言に結び付ける必要がある。

## 取締役会レベルの視点での経営監査の実践

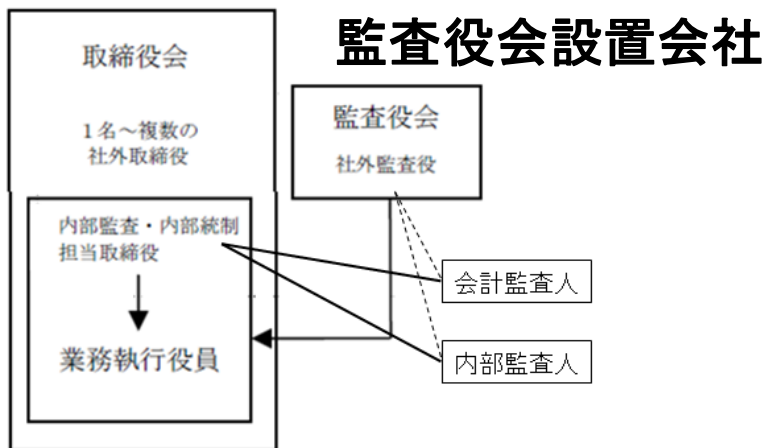
- 変化の時代にあって、社外取締役は、ビジネスモデルや戦略の前提を根本から問い直す役割を担う。
- 社外取締役は、組織運営面でも、見落としがちな懸念を率直に表明し、内部監査部門に実態の把握を求めるべきである。
- 社外取締役から難しい問いかけを受けても、それらに対して内部監査部門は客観的評価を下さなければならない。

## (例) 経営監査の視点、ポイント

- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか
- 経営計画・目標や業績の達成はできるのか
- 経営理念や取締役会の指示は現場に浸透しているか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか(例)
- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトがみられないか
- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- エマージング・リスクへの対応はできているか

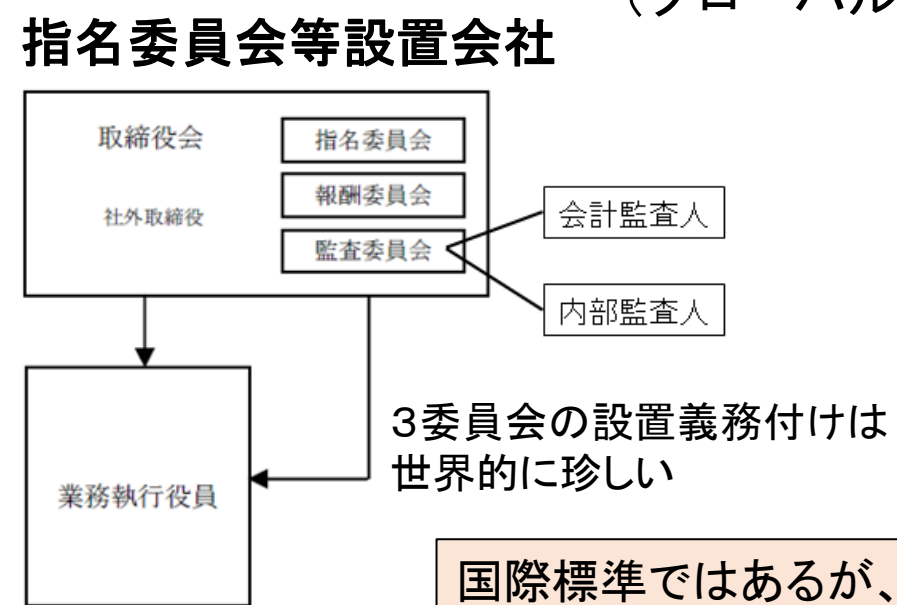
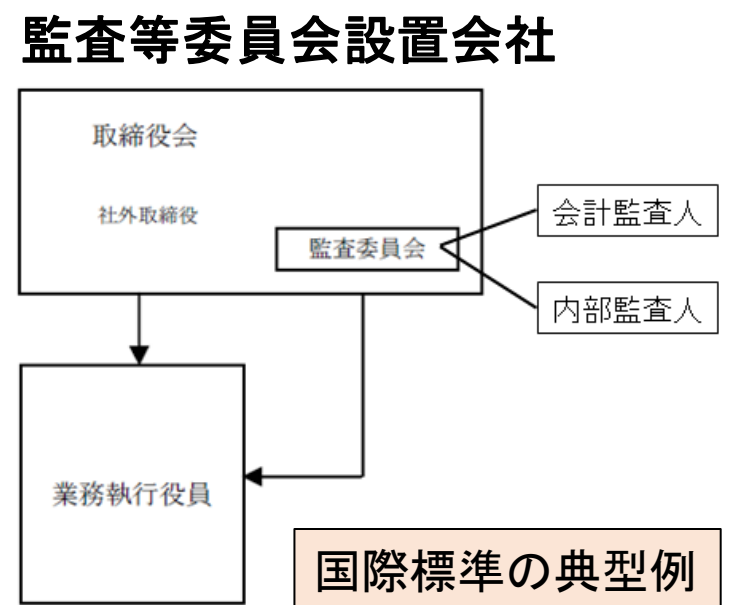
1. 激変しはじめた経営環境
2. 経営改革を支えるガバナンス
3. 道半ばの日本のガバナンス改革
4. 目指すべき国際標準のガバナンス原則
5. 日本の金融機関によるグッド・プラクティス
6. 残された課題—ステージアップに向けて

# 機関設計の選択



上場会社・銀行等は委員会設置型の機関設計に移行が進んでいる。

(日本独自の制度)



(グローバル・スタンダード)



監査等委員会設置会社は、国際的に評価される  
機関設計である。

- 国際社会では、委員会設置型の機関設計が一般的。
- 監査委員会の設置が法的に義務付けられている一方、指名、報酬、リスク、コンプライアンス等の委員会は、任意設置とするケースが多い。
- 監査等委員会設置会社は、グローバル・スタンダードとして、国際的に評価される機関設計である。
- むしろ、指名委員会等設置会社のように、指名・報酬・監査の3委員会の設置を法的に義務付けるケースは特殊である。



日本取締役協会  
CG委員会 副委員長  
西村あさひ法律事務所  
太田 洋氏



りそなホールディングス  
シニアアドバイザー(前会長)  
東和浩氏

- 監査等委員会設置会社で、指名・報酬諮問委員会を設置しているケースが、米国型の委員会設置会社に相当する。
- 指名委員会等設置会社では、委員会は社外取締役が過半数を占める。委員会の決定は取締役会で覆すことができない点で、社外取締役の権限が強い。
- ただ、社長の「友達」を社外取締役・委員に選任すれば、社長の言うなりで、かえってガバナンスは利かなくなる。

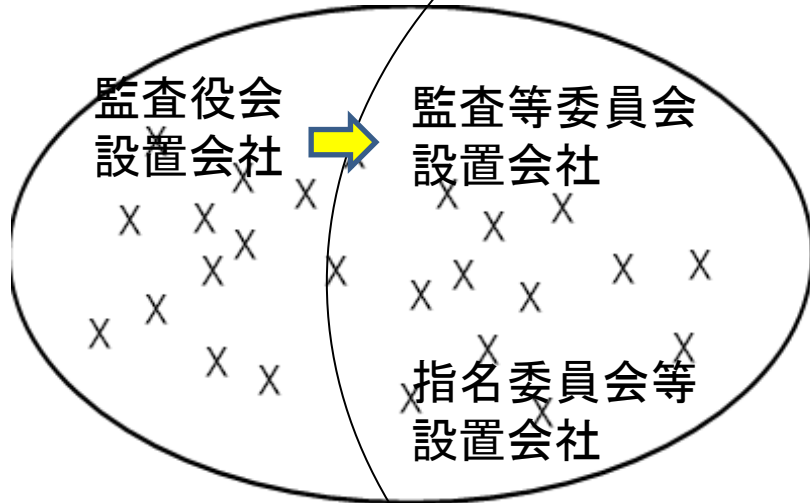
- 
- りそな発足時、HD、子銀行の機関設計は、指名委員会等設置会社を採用した。
  - その結果、グループ内に3委員会が乱立。指名、報酬に関する議案を、ほぼ同じメンバーが何度も委員会で審議するなど、実務が回らなくなった。一旦、子銀行を監査役会設置会社に戻した経緯がある。
  - 今は、子銀行の多くが、監査等委員会設置会社を採用している。

# 国際社会のガバナンス

## 日本のガバナンス

日本独自

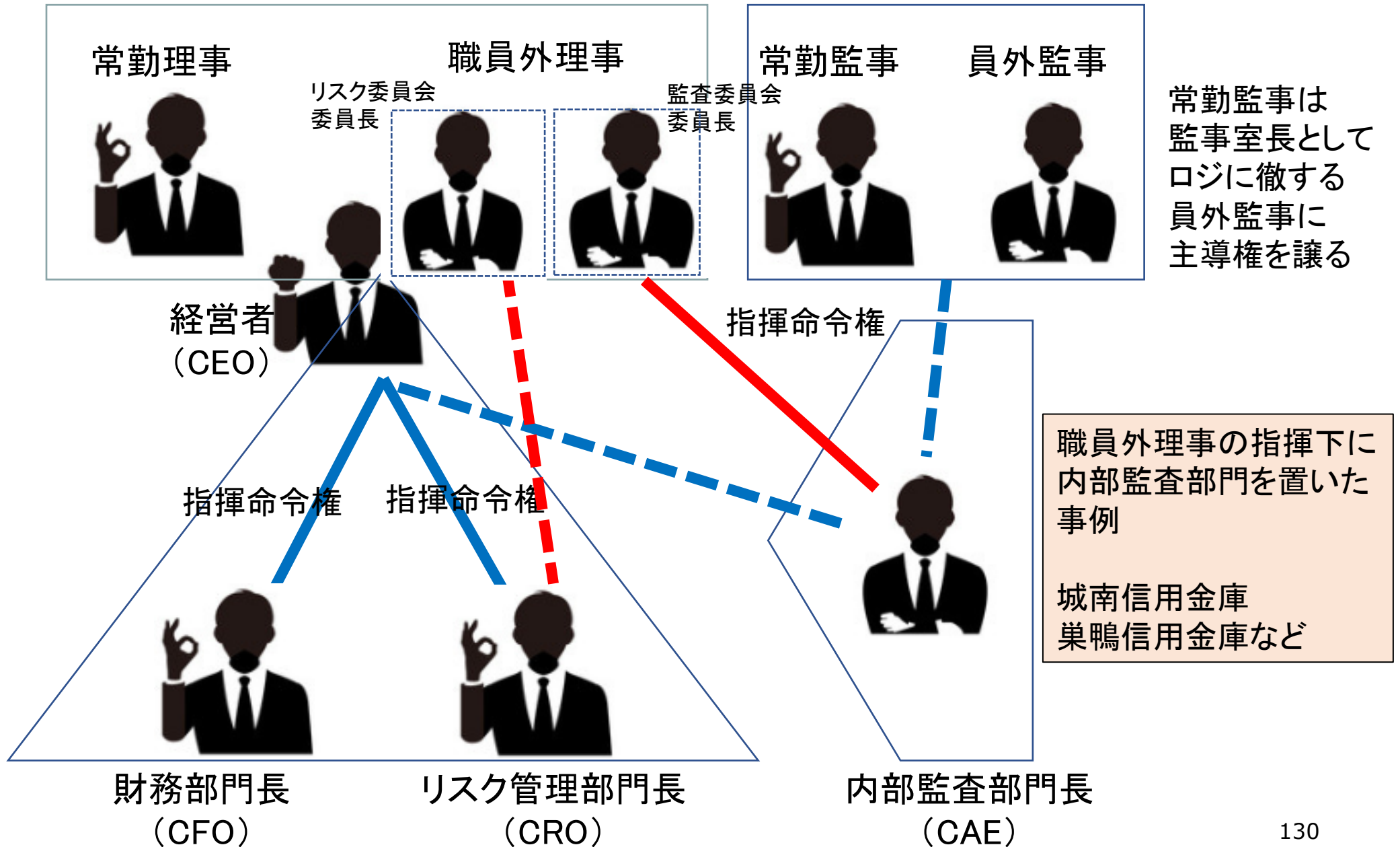
国際標準



中小企業や信金・信組は、引き続き監査役会設置会社を採用。  
監査役制度は、国際社会のガバナンスに合わせ、制度改革、運用の見直しを行うことにより生き残る。

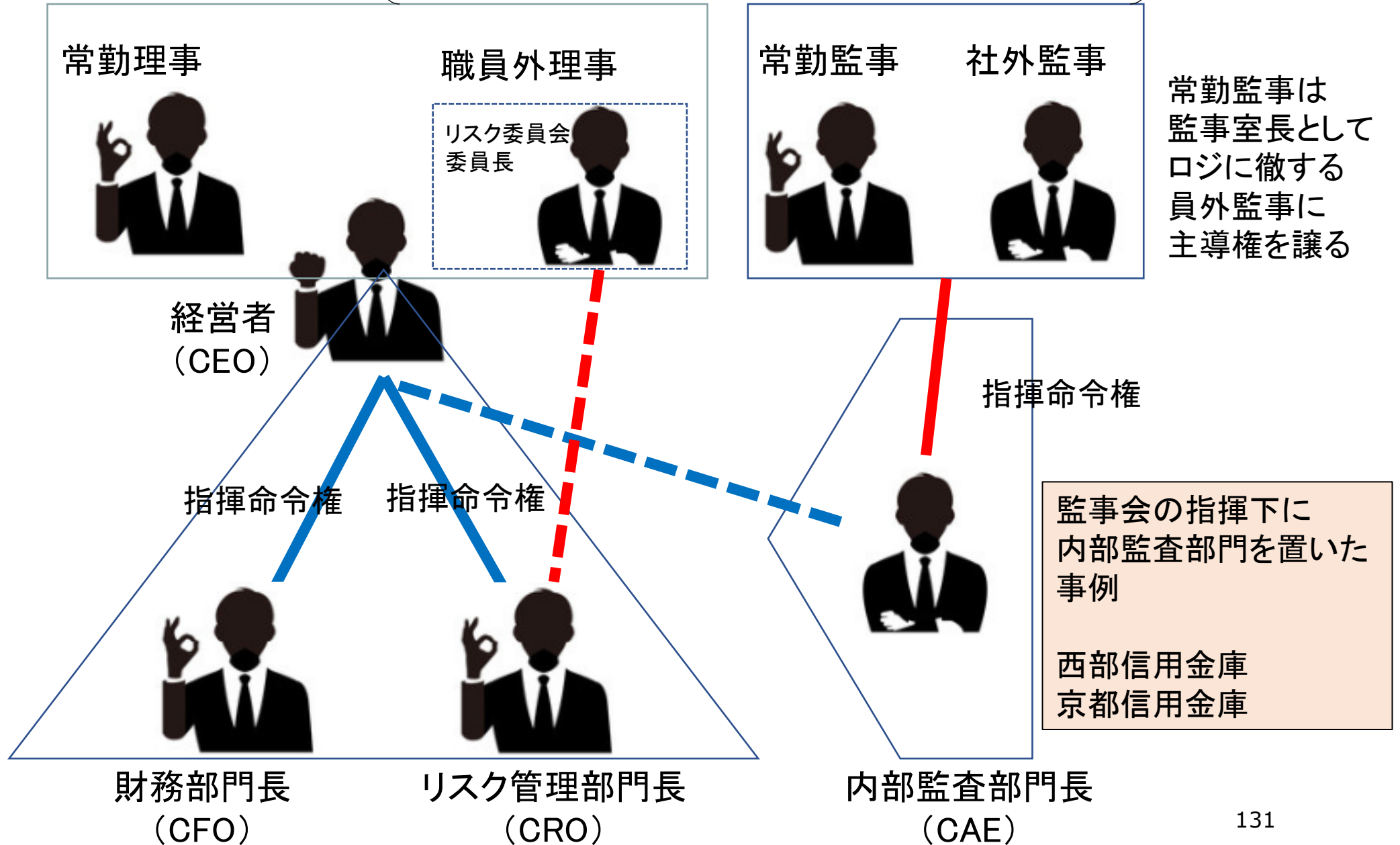
# 信金・信組等

職員外理事を増やし、理事会の配下に  
リスク管理部門、内部監査部門を置く



# 信金・信組等

理事会の配下にリスク管理部門を置き、  
監事会の配下に内部監査部門を置く



# 監査役監査と内部監査

# Global 内部監査の範囲

## Japan 内部監査

規程・ルール違反の摘発など  
準拠性監査

Ver1.0: 事務不備検査

## Japan 監査役監査

経営者・取締役会の決定事項の  
妥当性監査(体系的監査ではなく  
気が付いたことを言う程度)

経営者・取締役会の決定事項の適法性監査

会計監査の適切性の検証

日本だけが、監査役監査と内部監査の区別がある。

- 日本では、監査役と内部監査部門は、別々に監査を行うのが一般的な慣行。
- 「3線」の監査機能に、監査役監査と内部監査の区別があるのは日本だけである。
- この区別があるため、国際社会と同じ土俵で「3線」の監査機能を論じることができず、常に議論は混乱を極める。
- 取締役会にとって内部監査は不可欠な機能であるとの認識が形成されず、正しい内部監査の理解と実践が妨げられてきた。



日本では、監査役と内部監査で役割分担している。

- 日本では、経営者、取締役会による決定事項に関する適法性・妥当性の監査は、監査役が行う。
  - かつて、監査役監査は適法性の監査に限定されるとの見解があり、依然、そのように誤解している向きもある。
- このため、内部監査は、経営全般をみる必要はなく、経営者の指揮下で「1・2線」が見逃した規程・ルール違反をチェックすることが主な任務とされてきた。

国際社会の「内部監査」と日本の「内部監査」とは  
目的・範囲・組織の位置づけが異なる。

- グローバルな定義では、内部監査は、経営理念、目標・目的の達成を保証する、経営全体を対象にした組織的・体系的な監査である。
- 日本の監査役監査は、監査資源の不足などから、監査役の個人技による部分的な監査にとどまることが多い。
- 日本の内部監査では、準拠性検査に重点が置かれてきた。しかし、準拠性検査は、本来、1、2線が行うもので、国際標準の内部監査には当たらない。

# Global 内部監査の範囲

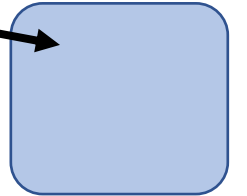
## Japan 内部監査

規程・ルール違反の摘発など  
準拠性監査

Ver1.0: 事務不備検査

## Japan 監査役監査

経営者・取締役会の決定事項の  
妥当性監査(体系的監査ではなく  
気が付いたことを言う程度)



経営者・取締役会の決定事項の適法性監査

会計監査の適切性の検証

## 日本の監査役監査と内部監査の連携だけでは 国際標準の内部監査の機能を果たせない

- 日本では、監査役監査と内部監査の連携が課題と言われているが、連携だけでは、国際標準の内部監査の機能を果たすことはできない。
- 国際社会では、内部監査の発展が著しい。高度な経営診断にもとづき、経営者・取締役会に洞察・見識を提供する「信頼されるアドバイザー」として機能する内部監査人がみられるようになってきている。

# Global 内部監査の範囲

金融庁による分類

Ver4.0:  
経営と伴走する監査

経営診断、洞察・見識を提供する提言機能  
— 経営実態の調査にもとづき報告書、意見書を  
まとめて取締役会に提出 (Trusted Adviser)

Ver3.0  
経営に資する監査

経営理念・目標・計画の実現のための保証機能 ※

— フォワードルッキングな視点で、リスクが顕在化する前に  
問題の所在を知らせて改善を働きかける。改善提案も行う。

Ver2.0  
リスクベース監査

— リスクベースで、本部監査を中心に監査を行う。問題を発見  
して改善を働きかける。改善提案も行う。

※監査役による妥当性監査、適法性監査、会計監査の適切性検証が含まれる。

## IIA 内部監査の使命(ミッション)

内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的なアシュアランス(保証)、助言および洞察を提供することによ、組織体の価値を高め、保全することである。

## IIA 内部監査の定義

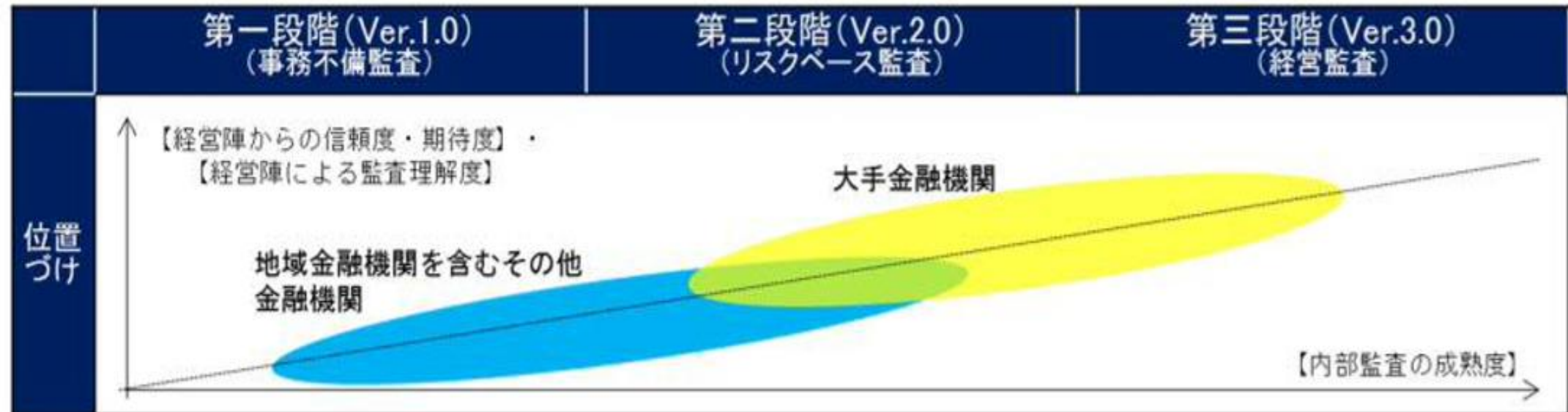
- 内部監査は、組織体の運営に関して価値を付加し、また、改善するために行われる独立にして客観的なアシュアランス(保証)およびコンサルティング(提言)活動である。
- 内部監査は、組織体の目標の達成に役立つことにある。
- このためにリスク・マネジメント、コントロール、および、ガバナンスの各プロセスの有効性の評価、改善を、内部監査の専門職として、規律ある姿勢で体系的な手法をもって行う。

# 金融庁による内部監査の分類

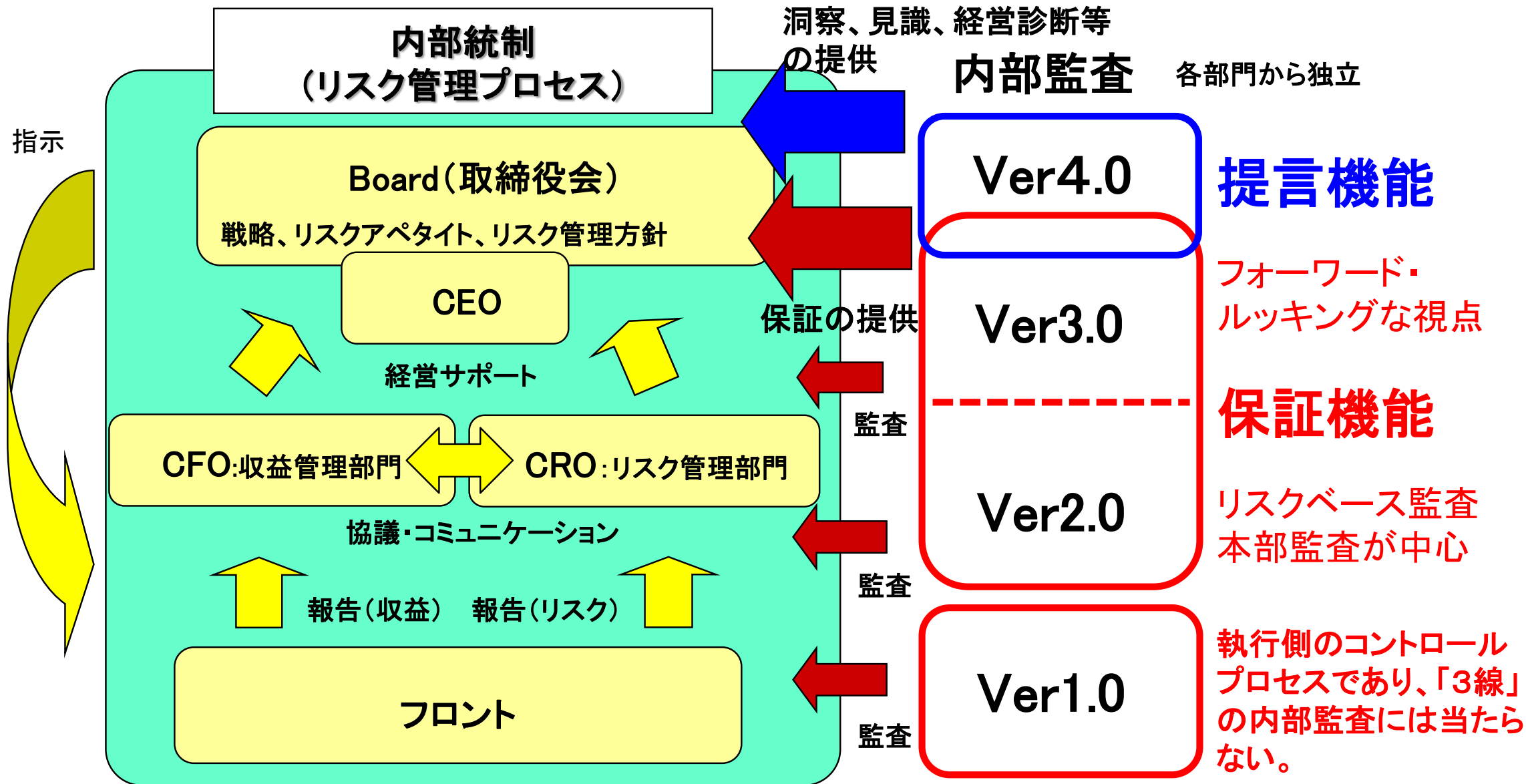
図表1 内部監査の水準（概念図）

	第一段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	第二段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	第三段階 (Ver.3.0) (経営監査)
役割使命	事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供
	過去/形式/部分		未来/実質/全体

図表2 金融機関の内部監査部門の位置づけ（概念図）



金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」(2019年6月)

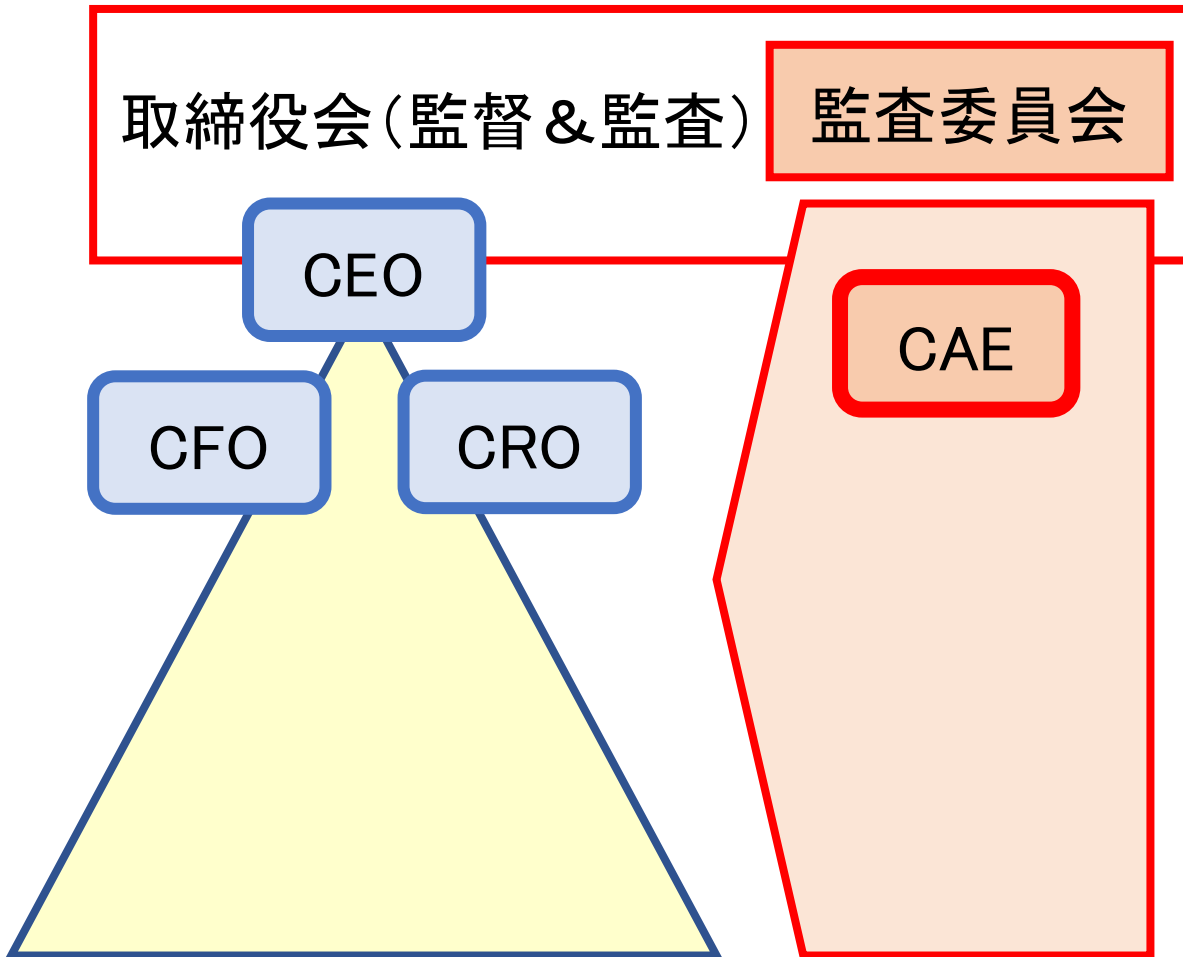




- 国際社会では、内部監査は、経営全般の評価・改善活動であり、組織全体のPDCAサイクルを大きく回す原動力となる。
- したがって、監督機関である取締役会にとって、内部監査は必要不可欠な機能として認識されている。
- だからこそ、内部監査部門を取締役会に直属する組織として位置づけ、そこにさまざまなプロフェッショナルを集めている。
- 国際社会における内部監査部長(CAE)の組織上の位置づけは、日本の監査役よりも、はるかに高い。
  - 監査役監査の範囲は、国際標準の内部監査の一部でしかないことを考えれば当然である。

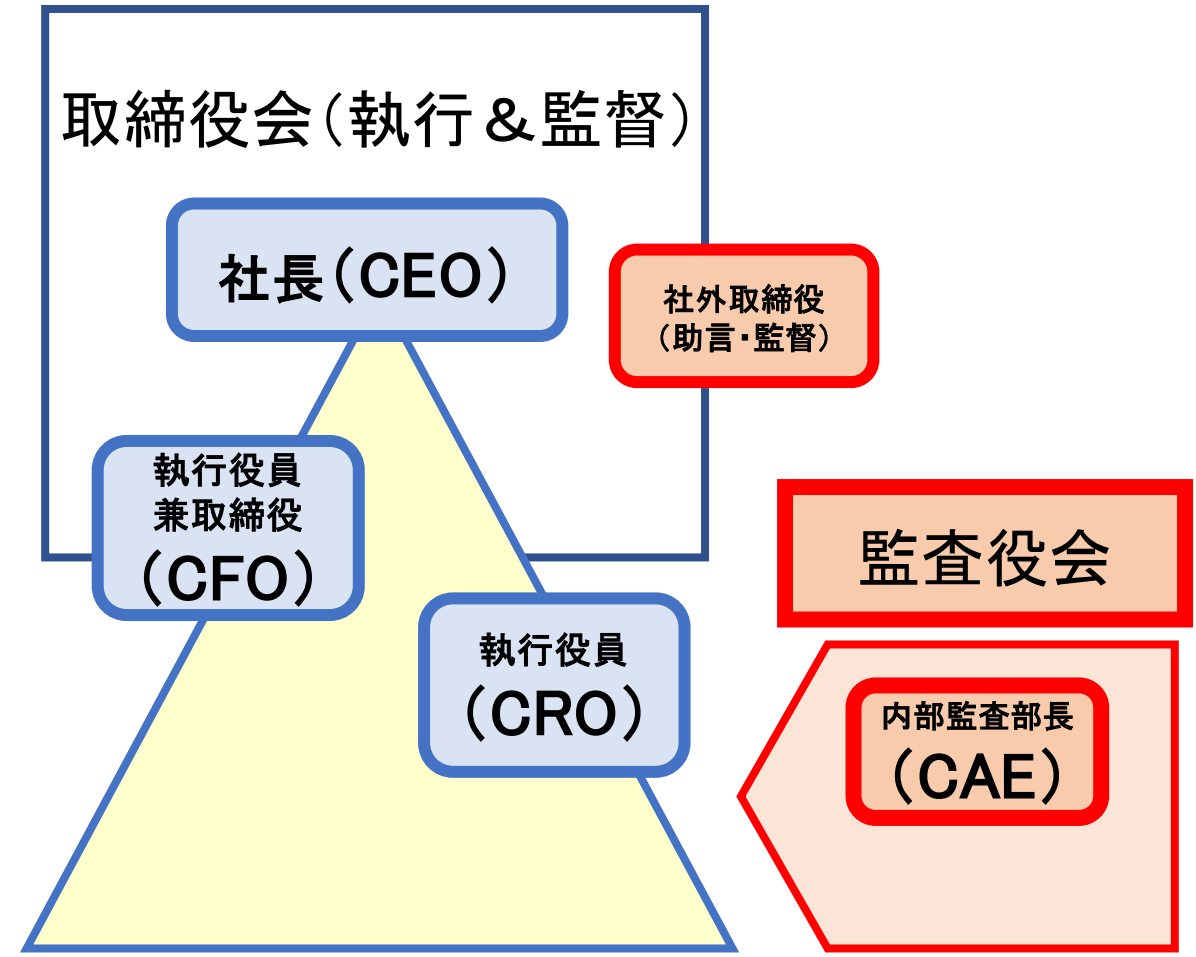
# Global

監査委員、内部監査部門長の  
ステータスが高い



# Japan

監査役、内部監査部門長の  
ステータスが低い



C-suites CEO: Chief Executive Officer CAE: Chief Audit Executive  
CFO: Chief Financial Officer CRO: Chief Risk Officer

- 日本では、常勤社内監査役、内部監査部長の組織内ステータスは、総じて低い傾向がある。
- 常勤社内監査役は、同じ社内出身の役員であっても、取締役執行役員より格下とみられているケースが多い。
- 内部監査部長の組織内ステータスは、さらに低くみられているケースが多い。とくに、内部監査部長が執行役員でないケース等では、そのステータスは極めて低い。
- 内部監査部長は、ステータスの低さから取締役会、経営会議などハイレベルな会合に参加（陪席）できないケースもあって問題である。

- 国際社会では、内部監査部門長(CAE)は、取締役会に直属することから、組織内ステータスは極めて高い。
- 内部監査部門長(CAE)は、C-suits のひとりとして扱われている。
- 内部監査部門長(CAE)は、ハイレベルな会合を含め、すべての会議体に参加(陪席)できる。
- CAE、CFO、CROなど経営幹部は、当然、内部監査の対象である。

## 国際社会では、絶対に許容されない日本の監査慣行

### ① 常勤社内監査役(監査委員)

⇒ 内部監査部門長のステータスを上げて、将来的には常勤社内監査役(監査委員)は廃止する。

⇒ 内部監査の範囲を広げ、監査役監査との一体化を図る。

### ② 社長直属の内部監査

⇒ 組織・権限規程を改訂して、内部監査部門を社外取締役の直属とする。

### ③ 無資格者による監査役監査、内部監査

⇒ 監査役、内部監査人にCIA等の資格取得を義務付ける。

## 常勤社内監査役の問題点(独立性の欠如)

- 「常勤」、「社内」監査役は、当該会社のほかに報酬を得る手段がない。経営陣とは元上司・部下の関係がある。
- カネボウ事件のように債務超過の実態が隠されていたことが発覚したとき、それを指摘すれば、常勤監査役は自らも報酬を得る道が絶たれてしまう。
- 山一証券、オリンパスの不正会計事件では、不正に関与していた財務担当者が常勤社内監査役に選任されて、組織的な隠蔽が図られるという深刻な犯罪が現実には起きた。
- スルガ銀行の不正融資事件では、常勤社内監査役は不正の事実を知っていたが、先輩執行役員たちへの配慮、忖度から、取締役会、監査役会への報告を行わなかった。

## FRBは常勤社内監査役をどう見ているか

- メガバンクの社外取締役・監査委員長が、FRBをはじめて訪問した際、開口一番、「社内・監査委員は、一体、何が仕事なのか」、「情報操作をしているのではないか」など、執拗に質問された。
- 米国では、社内・監査委員を置くことが違法なので仕方がない。社内・監査委員の印象が極めて悪いため、海外の金融当局と社内・監査委員の面談は避けることにした。

## 東証幹部は知っていた 常勤社内監査役の問題点

- 会社法改正前に、法制審議会で監査等委員会設置会社に関する議論をしていたとき、日本監査役協会は常勤者の設置義務付けを申し入れた。
- 東証のある幹部が法制審議会メンバーを直接訪ね、「それだけは絶対に認めないでください。国際社会の評価が地に墜ちます」と説得。
- 監査等委員に関しては、常勤者の設置義務付けは見送られた。



## 大手金融機関の内部監査部門長の発言

- 内部監査部長に就任した途端、海外子会社の内部監査部長が相次いで電話をかけてきた。

「東京本部の内部監査部門の reporting line が間違っている。  
以前から言っているが、早く直せ」

## 大手金融機関OBの経験談

- 2000年代、海外子会社に内部監査部門を設置することになり、その立ち上げのために派遣された。現地で内部監査スタッフを募集、採用した。
- 公認内部監査人(CIA)の資格を持ったものが一人いたもので、あなたは、CIAの資格を持ってるんですね、と言ったら「CIA資格がないと、他の金融機関は雇ってくれない」と言われた。

## 大手金融機関の中堅内部監査人の発言

「欧米の内部監査人は、東京の内部監査人を馬鹿にしている。

名刺交換して、CIA資格を持っていないことが分かると、どうせ何も知らない、教えてやるよ、という感じで接してくる。話しているうちに、まるで分かっていない訳でもないな、という表情に変わる」

• 上場企業、銀行は、委員会設置型の機関設計に移行することにより、国際標準の監査機能を構築することができる。

— 社外取締役を監査委員長にする。

— 常勤社内監査委員を廃止。監査委員会を社外取締役のみで構成する。

— 監査委員会の指揮下に内部監査部門を置く。

— 内部監査部門長のステータスを上げる

— 内部監査スタッフにCIA等の専門資格の取得を義務付ける。

— 内部監査部門に専門職の制度を入れ、専門職を増やす。

実践事例  
ヤマハ株式会社

- 監査役会設置会社を機関設計として採用すると、常勤監査役（常勤監事）を廃止できない。法改正までの間、運用で補う。
  - 社外監査役を「上席監査役」（監査委員長に相当）とする。
  - 常勤社内監査役は、社外監査役の補佐に徹する。
  - 内部監査人を監査役会の補助使用人として位置づける。
  - 監査役監査と内部監査は完全連携し、一体で運営する。
  - 監査計画・予算の承認、監査の実施、結果報告は、第一義的に監査役会のラインで行って、取締役会に報告する。
  - 経営者へは、業務運営上の第二義的な報告を行う。

最後に

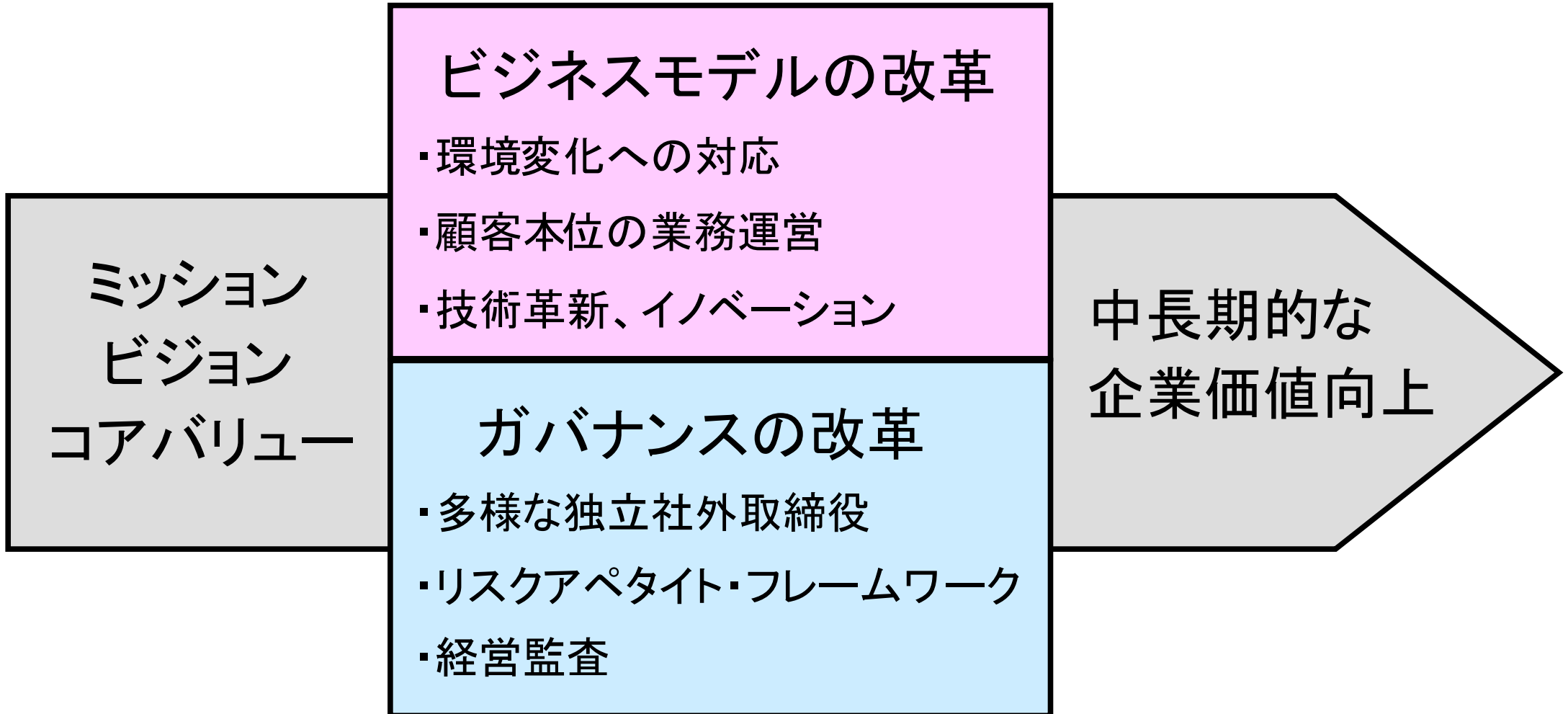
## 厳しい現状を打開し、将来を切り開くには

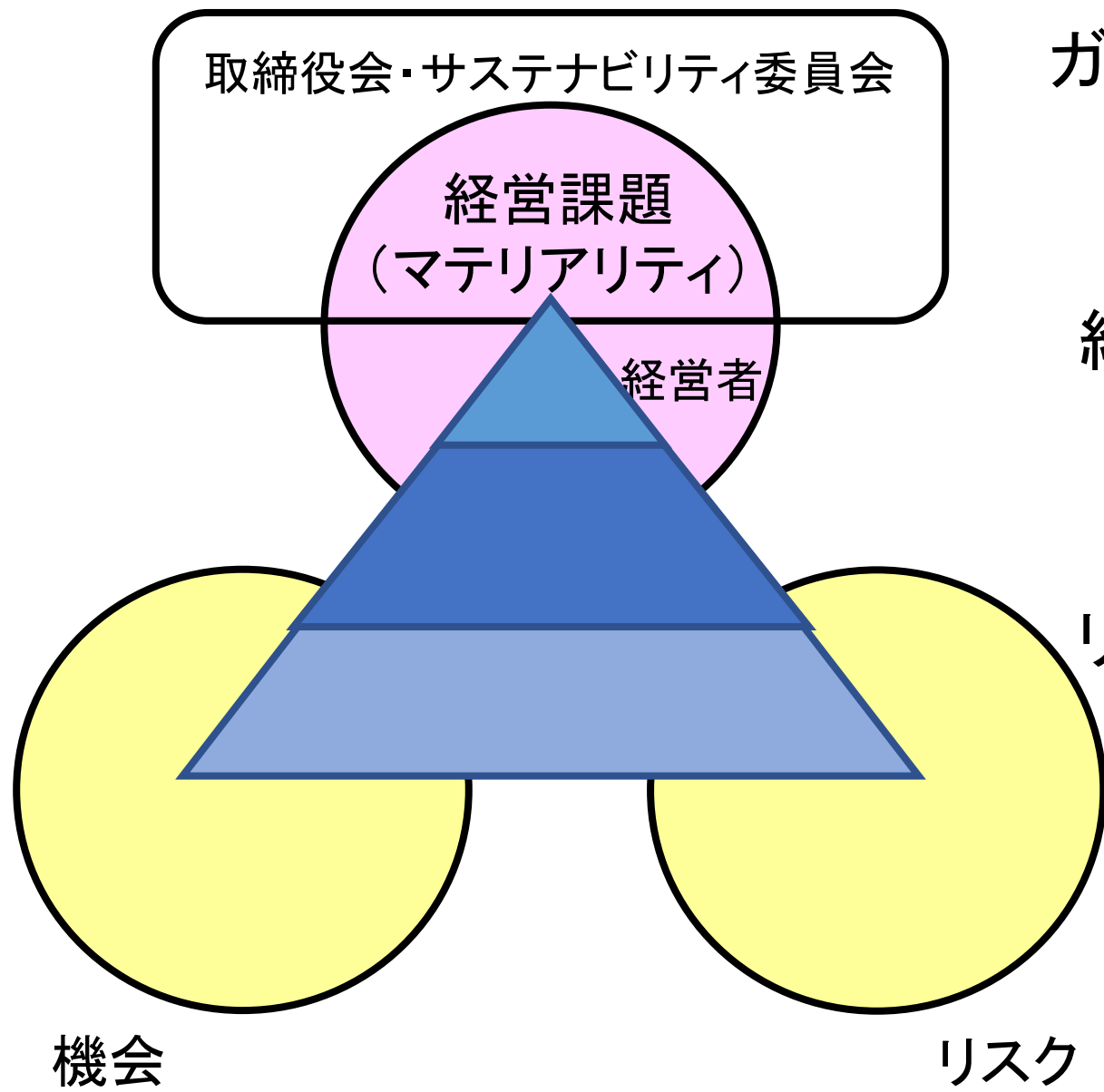
- 日本企業・金融機関の経営を取り巻く環境は厳しい。
- これまで、日本企業・金融機関は、経営環境が厳しくなると収益を生む業務部門（1線）に経営資源を集中し、リスク管理部門（2線）、内部監査部門（3線）をコストカットの対象として「しのぐ」ことが多かった。
- もはや、いずれ需要が回復するプラス成長の時代ではない。
- ミスコンダクトを抑止し、早期に発見するリスク管理（2線）や内部監査（3線）の機能を弱めることは、経営危機に直結する危険がある。

- 今、必要なのは、ビジネスモデルの改革、ビジネス・ポートフォリオの見直しなど「1線」の再構築。具体的には、将来性のない不採算業務の縮減と、成長が見込める業務への経営資源の集中を先行させるべき。
- 変化の時代には、「2線」、「3線」に関しては維持・強化するのが、経営として正しい判断と考えられる。
- これまでの「一時しのぎ」の方策では、厳しい現状を打開して、将来を切り開くことはできない。
- サステナビリティ経営を実現するためには、ビジネスモデルの改革と、それを支えるガバナンスの改革を同時に進める以外に有効な方策はない。



# サステナビリティ経営の実践





## ガバナンス

- ・サステナビリティ委員会の設置
- ・社外取締役と経営者の本格協議

## 経営者

- ・戦略実行の責任者
- ・リーダーシップの発揮

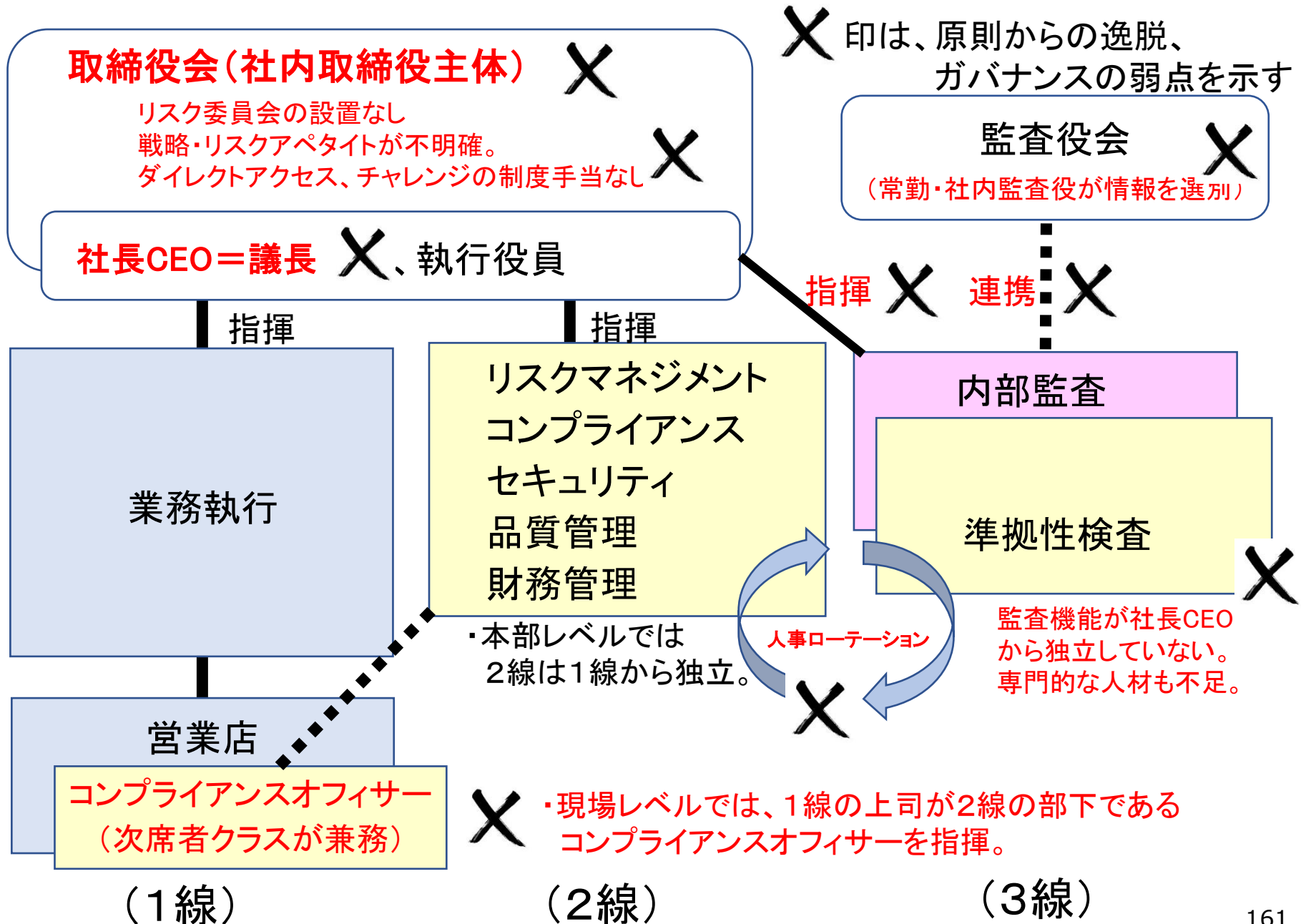
## リスク管理部門

- ・シナリオ分析、経営への影響把握
- ・リスク管理体制の構築・運用

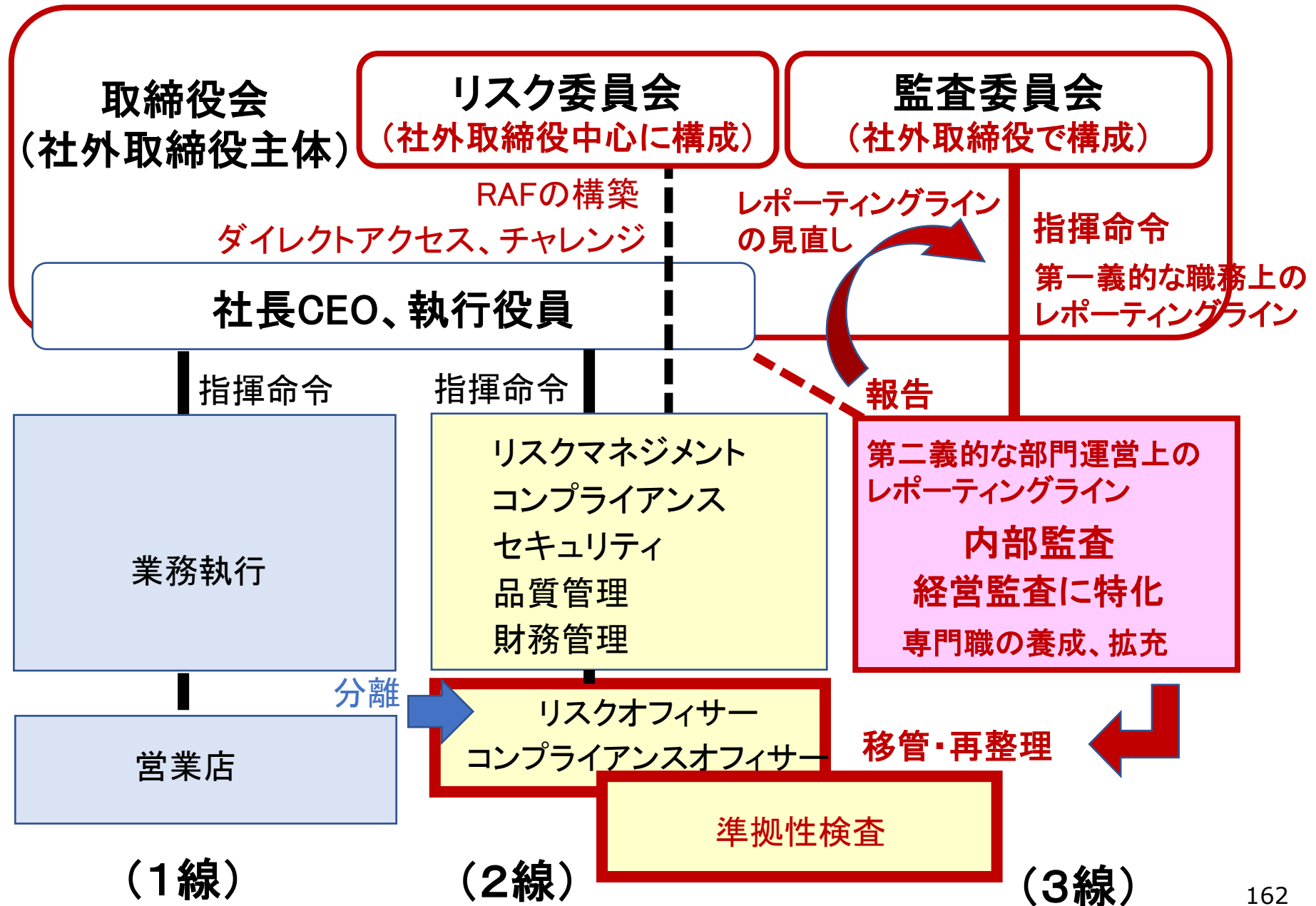
## 指標と目標

- ・リスクと機会の目標
- ・目標と実績の管理

# ▽ 日本独自のガバナンス(金融機関): 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



## ガバナンス改革 残された課題

### ▽取締役会

- 取締役会の独立性の確保（議長と代表取締役の兼任禁止、社外取締役を過半数に）
- オーバー・サイズの是正（社内取締役の削減）
- 多様な社外取締役の確保（スペック毎のロングリスト作成）
- 審議時間の確保、審議内容の充実

## ガバナンス改革 残された課題

### ▽指名・報酬委員会

- 経営者の業績評価
- 役員的人物像、要件
- サクセッション・プラン
- 役員（候補）の360度評価
- 経営者報酬と中長期的な企業価値との整合性（3～5年間の譲渡制限付株式の保有、マルス・クローバック条項など）

## ガバナンス改革 残された課題

### ▽リスク管理機能(2線)

- リスク委員会の設置
- リスク委員、専門委員の選任
- RAS、RAFの策定
- ダイレクト・アクセス
- チャレンジ(リスク検証)
- 2線直属のリスクマネージャー等の営業現場への配置

## ガバナンス改革 残された課題

### ▽ 監査機能(3線)

- 社内監査委員の廃止
- 監査委員会(監査役会)直属の内部監査部門
- 営業店の準拠性監査の「2線」への移管
- 経営監査の実践
- 執行部門に戻らない内部監査の専門職の育成・確保



---

# 参考文献

- Group of Thirty [2012]  
「金融機関の効果的なガバナンスに向けて」
- バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) [2015]  
「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」  
(仮訳) [http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a5.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a5.pdf)
- 金融安定理事会 (FSB) [2014]  
「リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス  
ー リスク文化の評価の枠組み」  
(仮訳) [http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a6.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a6.pdf)
- 金融安定理事会 (FSB) [2013]  
「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」  
(仮訳) [http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a7.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a7.pdf)
- バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) [2012]  
「銀行の内部監査機能」  
(仮訳) [http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a8.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a8.pdf)

- COSO[1992] 「内部統制の統合的枠組み」
- COSO[2004] 「全社的リスクマネジメント」
- COSO[2013] 「内部統制の統合的フレームワーク」
- COSO & IIA[2015] 「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」
- COSO[2017] 「全社的リスクマネジメント 戦略およびパフォーマンスとの統合」
  
- IIA[1999] 「内部監査の専門職的实施のフレームワーク」
- IIA[2013] 「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」
- IIA[2017] 「内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク」
- IIA[2020] 「3線モデルー3つのディフェンスラインのアップデート」
  
- OECD[1999] 「コーポレートガバナンス原則」
- OECD[2015] 「G20/OECDコーポレートガバナンス原則」

# 「取締役会の仕事 先頭に立つとき、協力するとき、沈黙すべきとき」

ラム・チャラン／デニス・ケアリー／マイケル・ユシーム著

- われわれは、取締役会で何をしようとしているのか。
- 取締役会は、今、この会社が置かれた状況のなかで、どのような役割を果たすべきか、その役割を果たすために何を優先すべきか。
- 取締役会のもっとも重要な任務は、先頭に立つとき、協力するとき、何も関与すべきでないときを見きわめることである。
- 取締役会がリーダーシップを発揮できれば、価値を創造することができ、発揮できなければ価値を破壊する。

(注)コーポレートガバナンス・コード策定のための有識者会議で取り上げられた書籍。  
取締役会のグッド・プラクティス、バッド・プラクティスの事例が記載されている。



## ■ 設立の目的・活動方針

主に金融の分野でガバナンス、リスク管理、監査等に携わる高度な人材の育成を支援する。ガバナンス、リスク管理と監査等の高度化に役立つ良質な研修セミナーを、無償あるいは、実費相当の価格で提供する(非営利の活動)。

## ■ 年会費、年賛助金

個人会員 年会費 15,000円

賛助会員 年賛助金 1口10,000円、4口(40,000円)以上

※ 個人会員には無料クーポン1個、賛助会員には口数分の無料クーポンを発行します。

※ 金融機関の社外取締役、社外監査役は、個人会員の年会費を無料とします。

## ■ ウェビナー、オンデマンドWEB配信

会員 初回受講費用無料、2回目以降5,000円

非会員 毎回 受講費用 15,000円

※ 金融機関の社外取締役(個人会員)、社外監査役(個人会員)には、無料クーポンを発行します。

ウェブナーへの参加、オンデマンドWEB配信の視聴はすべて無料となります。

- 日本金融監査協会は、2013年6月、リスクガバナンス研究会を立ち上げ、国際社会におけるガバナンス改革の潮流の調査研究に着手。
- 2015年以降、ガバナンス、リスクマネジメント、監査に関する研修セミナーを年間30回程度、継続的に開催してまいりました。年間の参加者数は延べ1,000名を超える。
- オンデマンドWEB配信も実施。50以上のコンテンツが視聴可能。

- 以下は、主なリアルタイム配信のウェビナーの開催事例です（年間30回程度、参加者1,000名超）。オンデマンドWEB配信も行っています（50コンテンツを超える）。ホームページよりお申込みください。
- ▼ 取締役・監査役、執行役員、部門長、シニアな管理者を対象
  - 金融の将来
  - 日本のコーポレートガバナンス
  - 日本の監査を考える
- ▼ 実務者を対象
  - ガバナンス入門、内部監査入門、リスクマネジメント入門
  - 金融内部監査の実践テクニック、アジャイル監査、IT監査の実務
  - サイバーセキュリティ、DX、コンダクトリスク など

- 日本金融監査協会は、2021年4月、「ガバナンス改革3つの提言～経営環境の激変を乗り切るために」を公表しました。
- 経営環境が激変し、ビジネスモデルの再構築が求められているなかで、ガバナンスのグッドプラクティスこそが、ミスコンダクトの広がりや不測の損失の発生を回避して、新たなビジネスモデルのリスクテイクを支え、サステナブルな成長を実現します。
- 日本のガバナンス改革は道半ばです。取締役会、リスクマネジメント、監査のあり方を三位一体で見直して、「3線」モデルを正しく構築することの重要性を提言しました。



## ガバナンス改革3つの提言～経営環境の激変を乗り越えるために

提言①（取締役会） 社外取締役を取締役会の過半数とする。社外取締役が監督・監査の中心的な役割を担う態勢を整備する。

提言②（リスク委員会、リスクマネジメント機能） 取締役会の中に、リスク委員会を設置する。経営者と社外取締役が協議のうえ リスクアペタイト・フレームワークを構築、組織内に展開し、経営の理念・計画・目標の実現を図る。

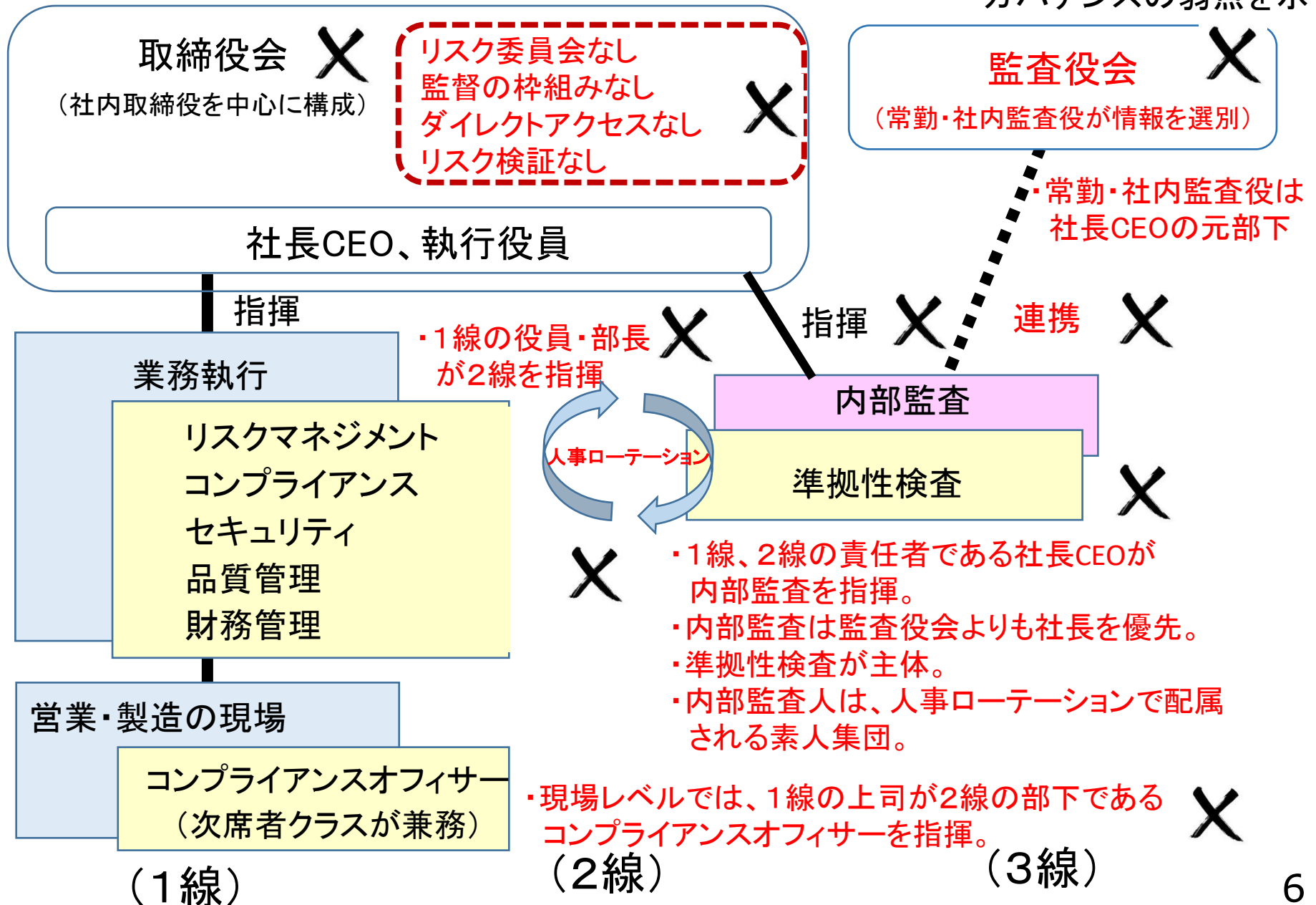
提言③（監査委員会、監査機能） 社外取締役から構成される監査委員会の下で監査役監査と内部監査の機能を一体化する。専門人材・予算を確保し監査機能を高める。

（資料用URL）[https://www.ifra.jp/pdf/2021/0/81\\_web.pdf](https://www.ifra.jp/pdf/2021/0/81_web.pdf)

（視聴用URL）<https://player.vimeo.com/video/559595638>

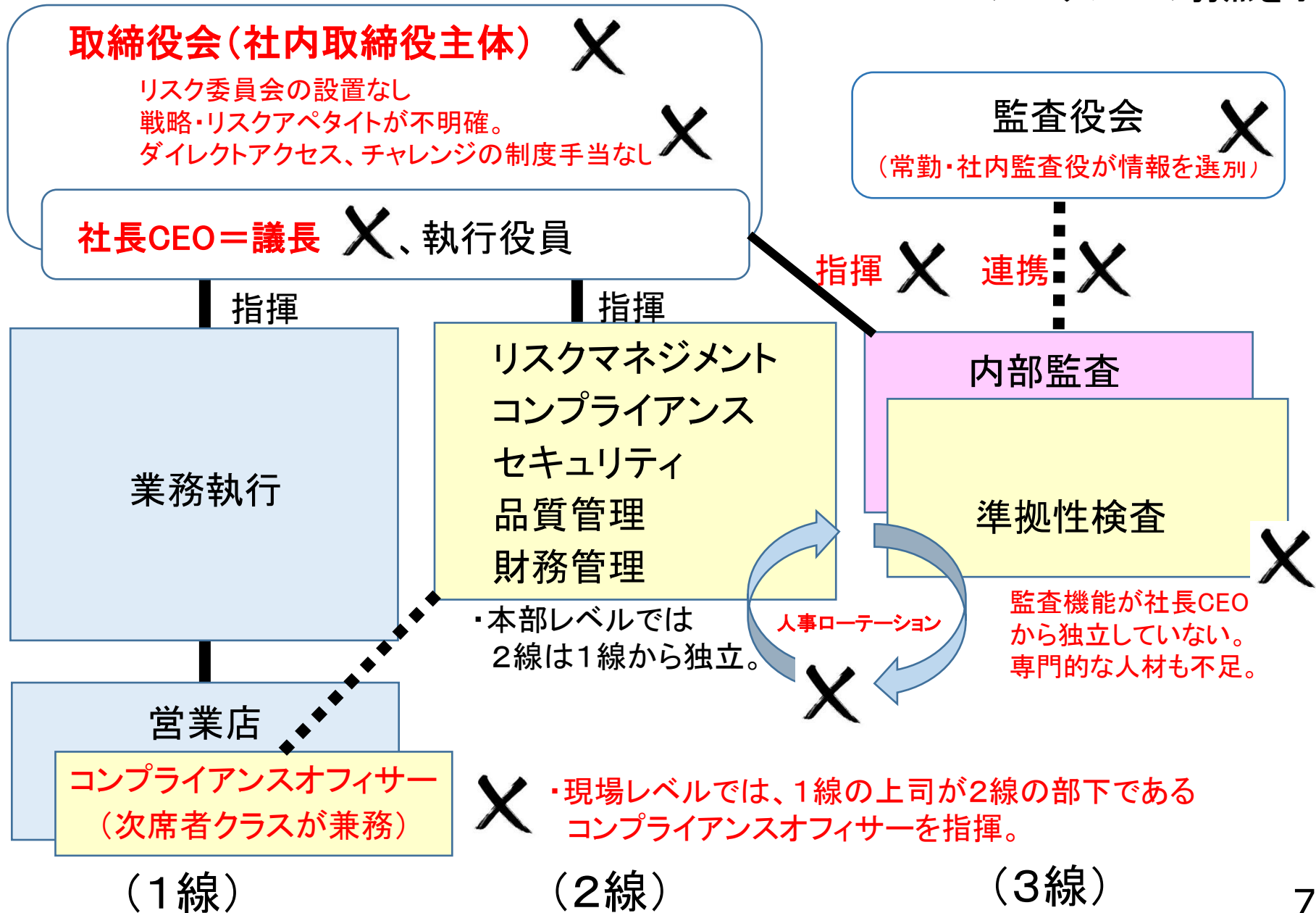
# ▽ 日本独自のガバナンス(一般企業)

✕ 印は、原則からの逸脱、ガバナンスの弱点を示す

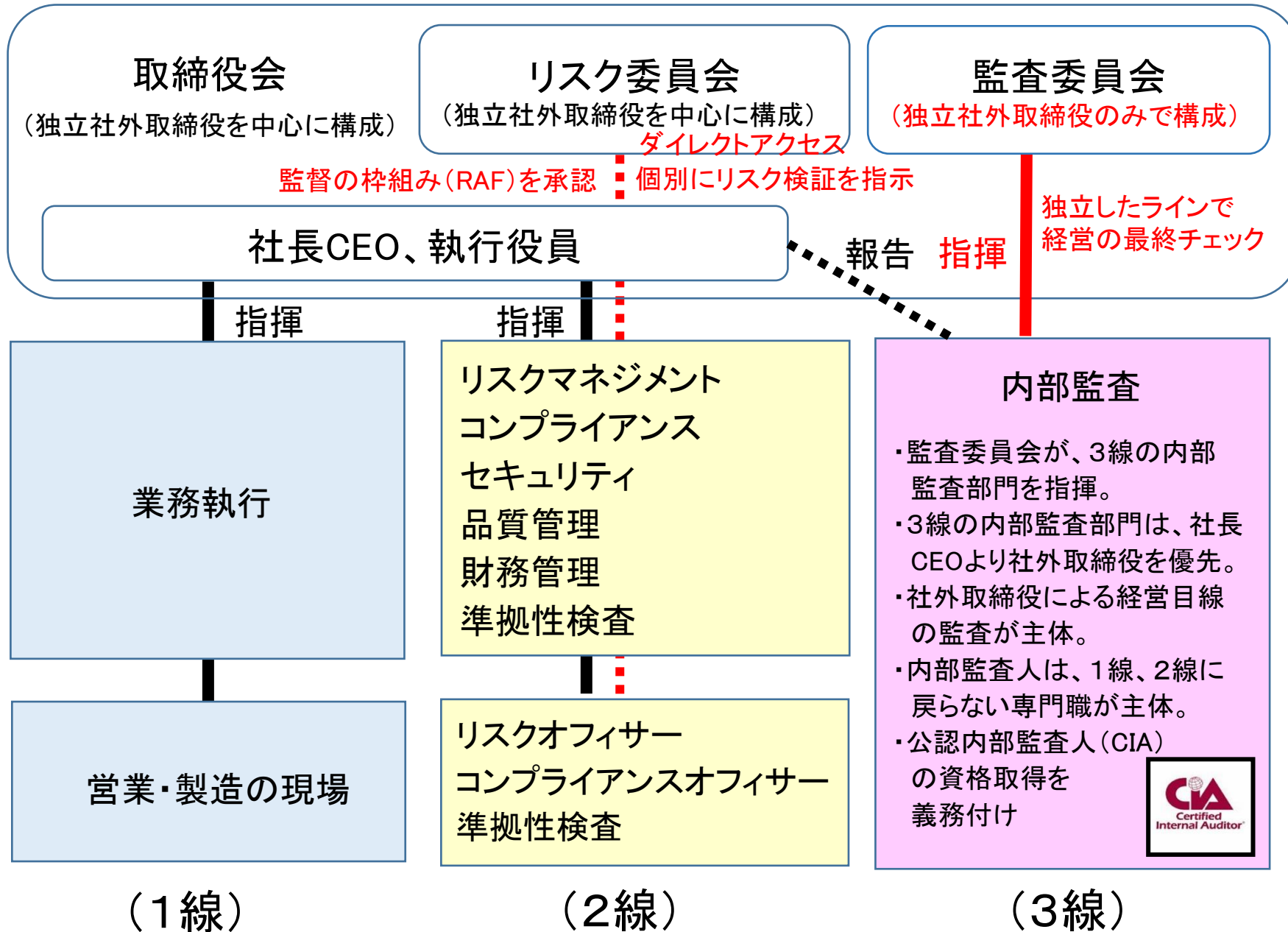


# ▽ 日本独自のガバナンス(金融機関)

✕ 印は、原則からの逸脱、ガバナンスの弱点を示す



# ▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



## ■ 金融機関の社外取締役、社外監査役の活動支援

ガバナンス改革の進展とともに、社外取締役・社外監査役の拡充、機能強化が求められています。

日本金融監査協会は、社外取締役・社外監査役の活動を支援するため、会員登録をした社外取締役・社外監査役に対して、年会費を無料にするとともに、すべての研修セミナーへの参加を無償で認めています。

ご要望に応じて、新規に社外取締役・社外監査役向けの研修セミナーを企画し、無償で提供してまいります。

## ■ 支援・サポート活動

### 講師の紹介・派遣

会社・団体等が主催する研修セミナー等に講師を紹介・派遣する。

※会員割引あり。

### 研修セミナー 企画・運営サポート

会社・団体等が主催する研修セミナー等の企画・運営を支援・サポートする。

- ・対面のセミナー
- ・リアルタイム配信、オンデマンド配信のウェビナー
- ・対面&ウェビナーのハイフレックス開催セミナー

※半日5万円＋機器類の貸し出し、搬送費等実費

※会員割引あり。会員には協会保有の機器類を無料で貸し出し。

**IFRA**

**日本金融監査協会**

The Institute of Financial Risk management and Audit

---

[参考]

監査機能の比較 Global vs Japan

- 日本では、監査役監査と内部監査が分かれている(日本独自の制度)。
- グローバルな定義では、内部監査は、経営理念、目標・目的の達成を保証する、組織全体を対象にした包括的・体系的な監査である。
- 日本の監査役監査は、監査資源の不足から、監査役の個人技による部分的な監査にとどまることが多い。
- 日本の内部監査では、準拠性検査に重点が置かれてきた。しかし、準拠性検査は、本来、1、2線が行うもので、国際標準の内部監査には当たらない。
- 日本では、監査役監査と内部監査の連携が課題と言われているが、連携だけでは、国際標準の内部監査の機能を果たすことはできない。
- 国際社会では、内部監査の発展が著しい。高度な経営診断にもとづき、経営者・取締役会に洞察・見識を提供する「信頼されるアドバイザー」として機能する内部監査人がみられるようになった。
- 国際社会では、内部監査部門長(CAE)の組織内ステータスは高い。それに比べて、日本の常勤社内監査役、内部監査部門長のステータスは低いと言わざるを得ない。
- 日本では、内部監査の「デュアル・レポーティングライン」の重要性が指摘されるようになったが、国際社会における正しい実践を理解しているとは言い難い。



# Global 内部監査の範囲

## Japan 内部監査

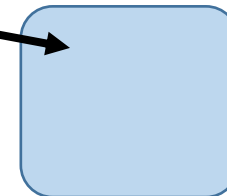
規程・ルール違反の摘発など  
準拠性監査

Ver1.0: 事務不備検査

※Globalの内部監査にはあたらない。

## Japan 監査役監査

経営者・取締役会の決定事項の  
妥当性監査(体系的監査ではなく  
気が付いたことを言う程度)



経営者・取締役会の決定事項の適法性監査

会計監査の適切性の検証

※Globalの内部監査は、組織の目標・目的の実現を保証する、組織全体を対象にした包括的・体系的な監査。

Japnの監査役監査は個人技による部分的な監査。監査資源も不足。

# Global 内部監査の範囲

Ver4.0  
経営と伴走する監査

経営診断、洞察・見識を提供する提言機能  
— 経営実態の調査にもとづき報告書、意見書を  
まとめて取締役会に提出 (Trusted Adviser)

Ver3.0  
経営に資する監査

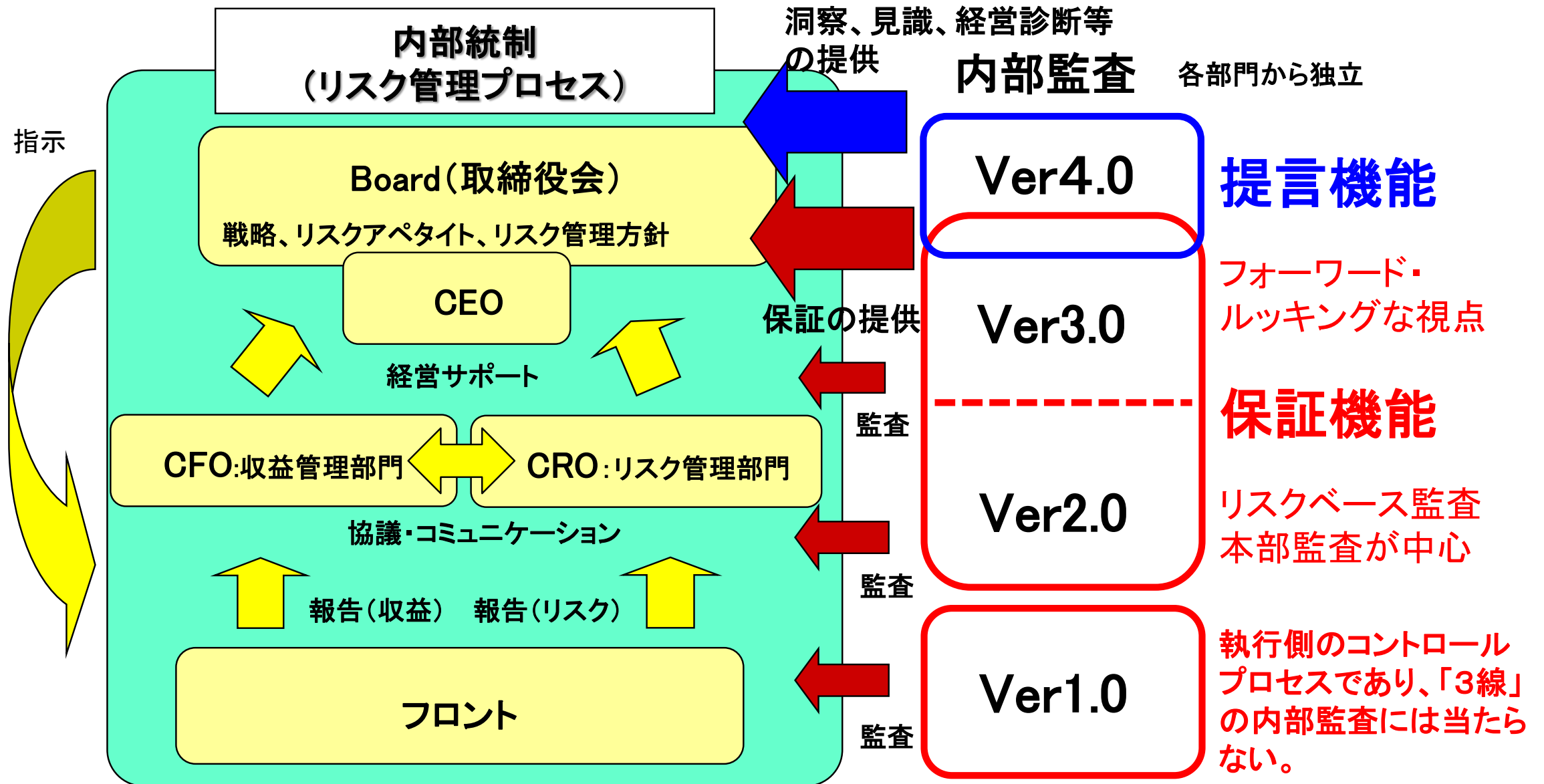
経営理念・目標・計画の実現のための保証機能 ※  
— フォワードルッキングな視点で、リスクが顕在化する前に  
問題の所在を知らせて改善を働きかける。改善提案も行う。

Ver2.0  
リスクベース監査

— リスクベースで、本部監査を中心に監査を行う。問題を発見  
して改善を働きかける。改善提案も行う。

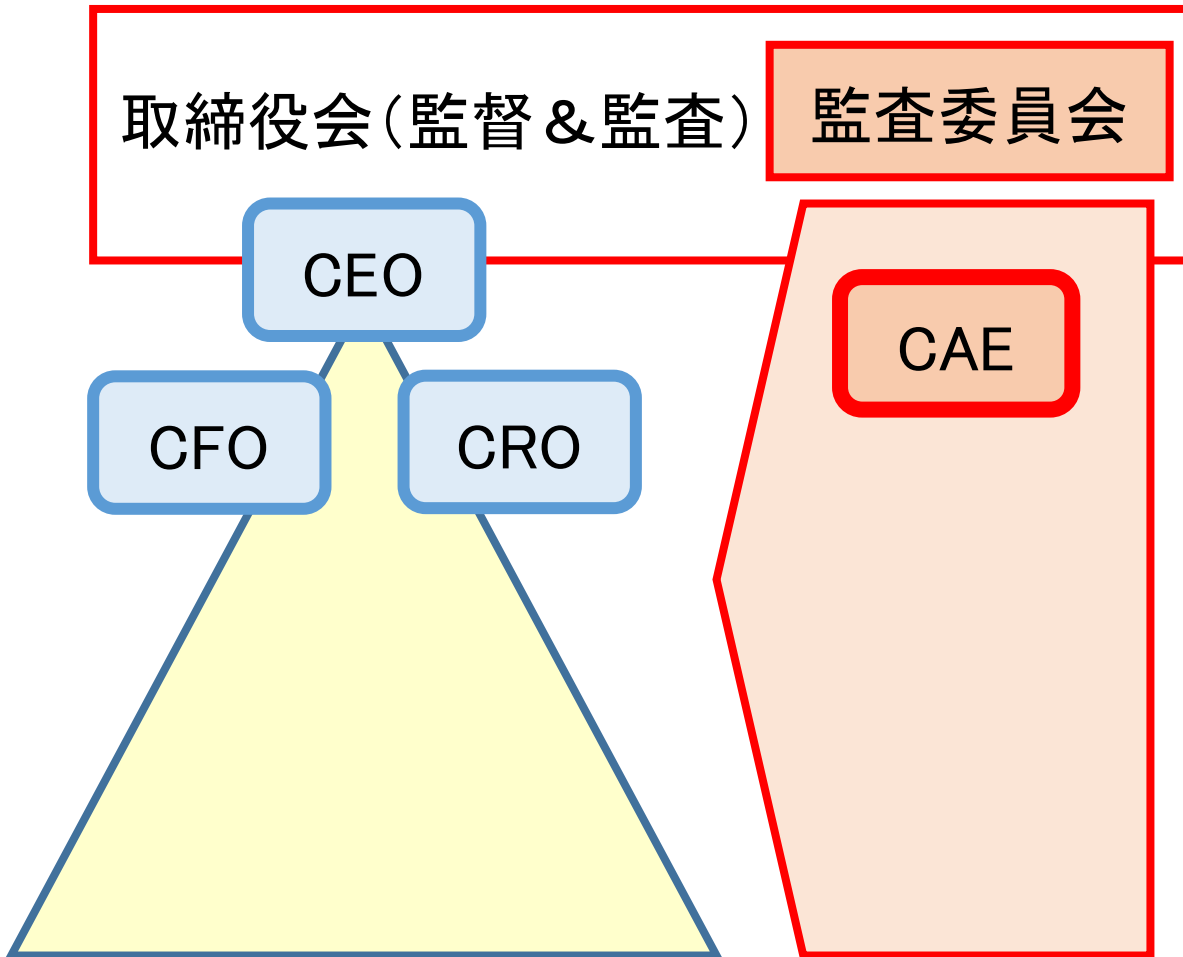
※監査役による妥当性監査、適法性監査、会計監査の適切性検証が含まれる。

※金融庁による分類



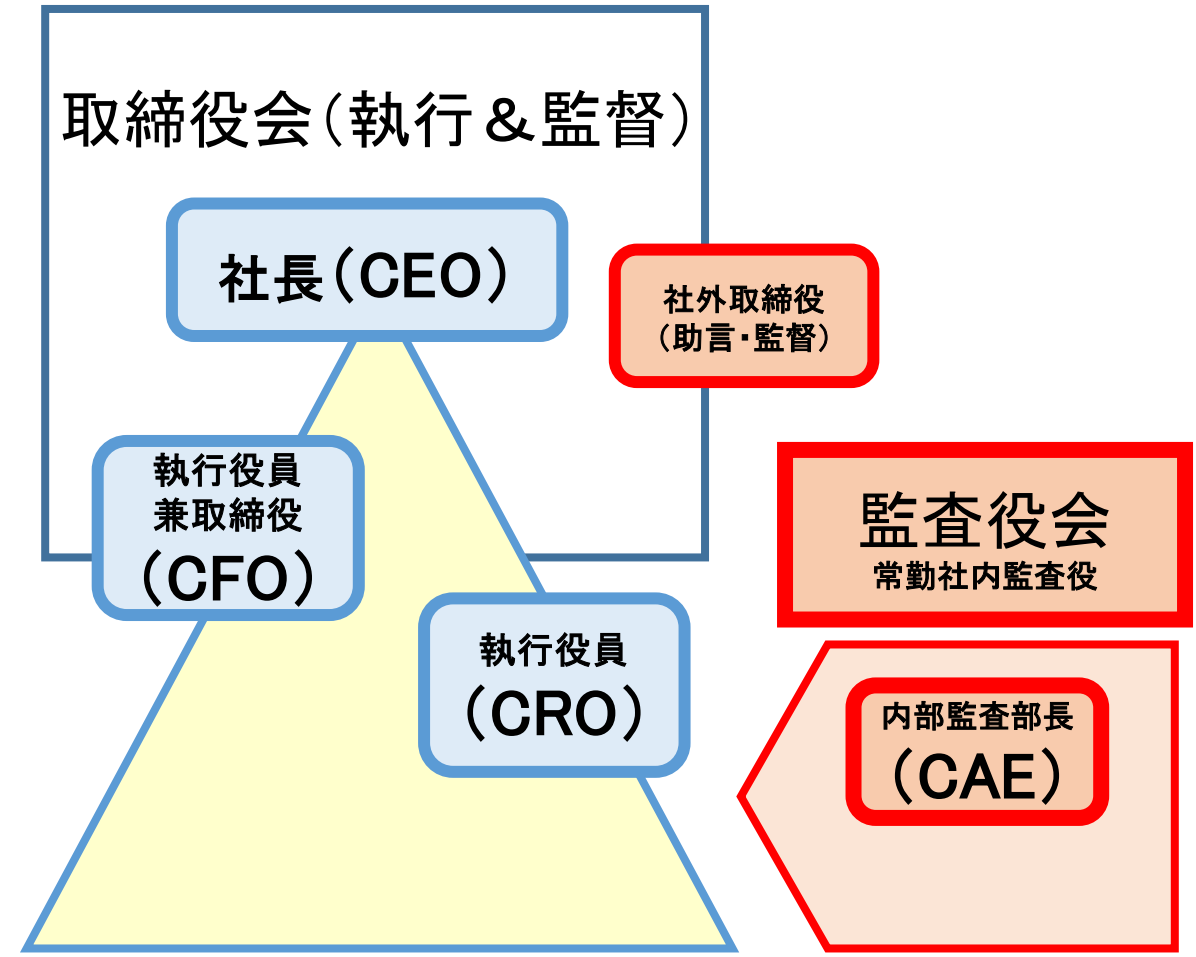
# Global

監査委員、内部監査部門長の  
ステータスが高い



# Japan

常勤社内監査役、内部監査部門長の  
ステータスが低い

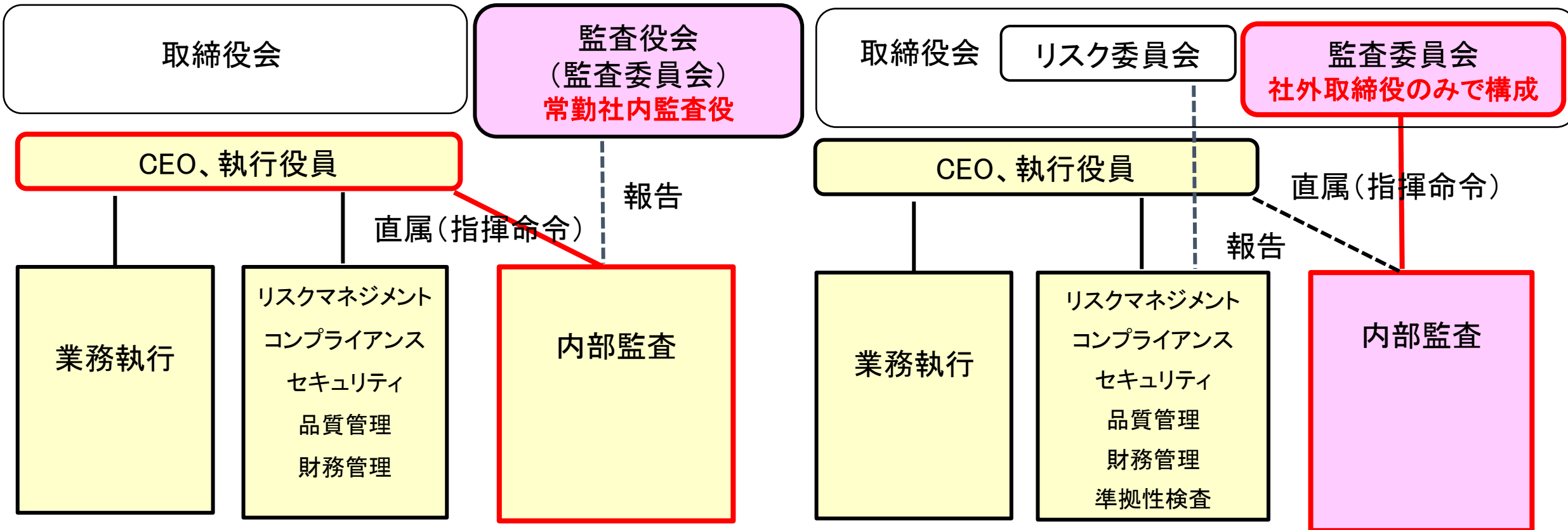


C-suites CEO: Chief Executive Officer CAE: Chief Audit Executive  
CFO: Chief Financial Officer CRO: Chief Risk Officer

# デュアル・レポーティング・ラインの違い

Japan

Global



第一義的な機能上のレポーティングライン

Primary functional reporting line



第二義的な部門運営上のレポーティングライン

Secondary administrative reporting line (dotted line)

# 自己紹介



碓井茂樹

(前職)

1983年、日本銀行入行。金融機構局にて実地考査、モニタリングを経験した後、2006年10月～2022年12月、金融高度化センターにて、ガバナンス、リスクマネジメント、監査に関する調査研究、金融機関の経営管理の支援サポートに従事。

(現職)

FFR+ (「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会) 代表 2006年～  
日本金融監査協会 (IFRA) 設立会員 (代表) 2011年～  
大学・大学院の客員教授・非常勤講師 2012年～

# 日本銀行 金融機構局 金融高度化センター

審査・モニタリングと並ぶ「第3の対話チャンネル」



リスクが多様化、複雑化するなかで、  
金融機関の経営管理を指導・サポートするため、  
さまざまなテーマで セミナー、ワークショップを開催。

## 金融高度化セミナー・ワークショップ(担当分)

2008年	内部監査の高度化に向けて
2015年	ガバナンス改革 — グローバル・スタンダードの実現に向けて
2016年	ガバナンス改革フォローアップセミナー
2017年	ガバナンス改革と経営管理の高度化—理論と実践
2018年	ガバナンス改革フォローアップ・セミナー — グローバル水準のガバナンス改革と独立取締役の活躍
2019年	ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク
2019年	ガバナンス改革と内部監査の高度化
2020年	金融機関の経営改革(SDGs、DX、働き方、ガバナンス改革)
2007年～	地域セミナー(ガバナンス、リスク管理、内部監査の高度化)



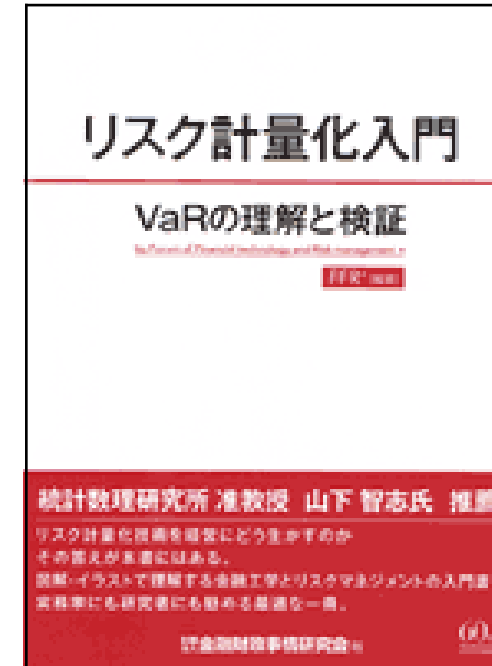
- FFR+では、「金融工学とリスクマネジメント高度化」をテーマに、さまざまな業種・組織のリスクマネジメント、内部監査の専門家、実務家が集まって意見交換をしています。
- FFR+では、各分野の専門家、実務家との意見交換を通じて、メンバーそれぞれが
  - (1) 経営者の視点でリスクマネジメントを捉えること、
  - (2) 高度化するリスクマネジメント技法について理解を深めること、
  - (3) 経営に役立つ内部監査のポイントを考えることを活動目標としています。
- リスクマネジメントや内部監査の発展に貢献するため、メンバーそれぞれの研究成果をセミナーや出版などの形で広く情報発信することを推奨・支援しています。

## 参考書籍

書名      リスク計量化入門  
            —VaRの理解と検証

編著者      FFR+

出版社      金融財政事情研究会



2割引・送料無料にて販売いたします。  
info@ifra.jp 宛てに、以下の事項をお知らせください。①書籍名・冊数  
②金融機関名、③所属、④郵便番号・住所(送付先)、⑤氏名、⑥TEL  
出版社より書籍と請求書が送付されます。  
郵便局で支払うと手数料も無料です。

## ■ 設立の目的・活動方針

主に金融の分野でガバナンス、リスク管理、監査等に関わる高度な人材の育成を支援する。ガバナンス、リスク管理と監査等の高度化に役立つ良質な研修セミナーを実費相当の価格で提供する(非営利の活動)。

## ■ 年会費、年賛助金

個人会員 年会費 15,000円

賛助会員 年賛助金 1口10,000円、4口(40,000円)以上

※個人会員には無料クーポン1個、賛助会員には口数分の無料クーポンを発行します。

## ■ 研修セミナー ※

会員 初回受講費用無料、2回目以降5,000円(2019年度据置き)

非会員 毎回 受講費用 15,000円

※社外取締役(会員)、社外監査役(会員)は、すべての研修セミナーの受講費用無料

## ■ 特別研究会、ウェビナー ※

受講費用 無料(会員優先)

※ リアルタイムのウェビナーや、オンデマンドWEB配信を行っています。

## ■ 支援・サポート活動

### 講師の紹介・派遣

会社・団体等が主催する研修セミナー等に講師を紹介・派遣する。

※会員割引あり。

### 研修セミナー 企画・運営サポート

会社・団体等が主催する研修セミナー等の企画・運営を支援・サポートする。

- ・対面のセミナー
- ・リアルタイム配信、オンデマンド配信のウェビナー
- ・対面 & ウェビナーのハイフレックス開催セミナー

※半日5万円＋機器類の貸し出し、搬送費等実費

※会員割引あり。会員には協会保有の機器類を無料で貸し出し。

講師の紹介・派遣、研修セミナーの企画・運営サポートを希望される方は事務局までご連絡ください。

(連絡先) [info@ifra.jp](mailto:info@ifra.jp)

# 研究会活動

事務局・幹事を務めている研究会

◇ 金融監査研究会  
大手金融機関(コアメンバー)  
地域銀行

◇ RAF・サステナビリティ研究会  
地域銀行(コアメンバー)  
地域銀行

◇ リスクガバナンス研究会  
全体会合  
信用金庫

◇ スタートアップ会合  
監査役・監査委員  
内部監査部長(地域銀行)

◇ 日本内部監査協会 CIAフォーラム研究会 a2  
CIA有資格者

◇ 日本内部監査協会 CIAフォーラム研究会 e7  
金融機関のCIA有資格者

◇ Japan Risk Forum

新規に研究会・フォーラム・勉強会を立ち上げるとき、  
お声がけいただければ、事務局を務めます。

(連絡先) [usui@ifra.jp](mailto:usui@ifra.jp)

# これまでに客員教授、非常勤講師、ゲスト講師を務めた大学



京都大



一橋大  
(2023秋冬学期)



埼玉大



慶應義塾大



大阪経済大



早稲田大



青山学院大



麗澤大



千葉商科大



遠慮なくお声がけください(研究会、勉強会、意見交換など)



(連絡先) [usui@ifra.jp](mailto:usui@ifra.jp)