

【基調講演】内部監査の高度化に向けた現状と課題  
～金融機関の事例をもとに～



**佐々木 清隆（ささき きよたか）氏**

前 金融庁 総合政策局長

1983年、東京大学法学部卒業。同年大蔵省（現財務省）入省。1993年経済協力開発機構（OECD）派遣、1998年金融監督庁検査部、2002年国際通貨基金（IMF）派遣、2005年金融庁証券取引等監視委員会事務局特別調査課長、2007年総務課長、2010年検査局総務課長、2011年総務企画局審議官（検査局担当）兼公認会計士・監査審査会事務局長、2015年金融庁証券取引等監視委員会事務局長、2017年金融庁総括審議官、2018年金融庁総合政策局長に就任。2019年に退官。

**司会：** 続きまして、前金融庁総合政策局長、佐々木清隆様による基調講演です。それでは、佐々木様、よろしくお願いいたします。

**佐々木：** 皆様、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました、金融庁総合政策局長を7月に退官しました佐々木です。現在、退官してちょうど2カ月ですけれども、まだフリーの身です。

今日は、実践コーポレートガバナンス研究会10周年記念シンポジウムということで、10年を迎えられたこの研究会に、お喜び申し上げたいと思います。

私も過去、確か1度か2度、お話をさせていただいた記憶がありますが、今日は、「内部監査の高度化に向けた現状と課題」ということで、ちょうど金融庁の最後に辞める前に公表しています内部監査のペーパーの内容を中心にお話をしたいと思います。

私の自己紹介をここに書いていますが、特に、金融監督庁が 1998 年にできました。日本の金融危機の中で、大蔵省から分離されて金融監督庁がつくられ、1999 年に検査マニュアルが策定されました。その検査マニュアルも今後廃止するというので公表していますが、この金融監督庁発足後の金融検査、とりわけ、大手の銀行の検査、あるいは海外拠点の検査を担当している中で初めて私が認識したのが、内部監査の問題です。

それ以降、ほぼ 20 年にわたって、内部監査に関連する仕事をしてきました。金融庁の検査局であったり、証券取引等監視委員会の立場で、上場企業の内部監査部門の話であったり、公認会計士監査審査会は監査法人の検査をする組織ですが、そうした監査法人の検査を通じて見られる監査委員会、あるいは内部監査部門との連携といった観点で、内部監査にいろいろな形で関与してきました。

この 20 年の経験、それから、最近のいろいろな勉強も踏まえて、6 月末に内部監査のペーパーをわれわれのチームでつくったところです。

今日のお話には、ポイントが 2 つあります。1 つは、なぜ今、内部監査の高度化が必要なのかということです。内部監査の高度化というのは、従来から言われてきていることで、今に始まった話ではありませんが、なぜこれが必要なのでしょう。

今でも覚えています、20 年前に、私は大手の銀行の海外当局、アメリカ、イギリス、香港、シンガポールといった当局と頻りに会っていましたが、彼らが例外なく言いましたのは、「日本の金融機関の内部監査部門、インターナルオーディットは、全然なっていない」ということです。当時の私の知識では、本当に内部監査についてまだまだ不十分でしたけれども、そのときから内部監査が重要だということが言われているわけですが、なぜこれが、まさに今必要なのかということをお話するのが、1 点です。

それから、2 つ目として、内部監査は、この 20 年間の動きを見ていまして、確かに良くなっています。良くなっている部分もありますが、一方で、先進事例、例えば金融機関で言いますと、欧米の主要金融機関と比べた場合のギャップは、ますます開くという現状もあります。こういった現状と今後の課題をお話ししたいと思います。

まず、最初のテーマの、なぜ今、内部監査の高度化が必要なのかということです。1 つ目は、言うまでもありませんが、金融の分野においては、ちょうど 10 年前のリーマンショック以降、金融監督において、いわゆる、3 ラインズ・オブ・ディフェンスという考え方が構築されています。

ここで言うファーストライン、3 つのラインのうちの 1 つ目のラインが、フロントのビジネス。それから、セカンドラインが、リーガル、コンプライアンス、リスク管理の部署。そして、サードラインのディフェンスが、内部監査ということで、内部監査を特出した形で、この 3 ラインズ・オブ・ディフェンスの考え方が導入されています。これは今、世界中の金融監督のベースになっています。これが、この 10 年来の動きです。

また、これは金融庁も含めてそうなのですが、金融監督において、ガバナンスを重視する傾向がますます強まってきています。先ほどのリーマンショック以降の規制の見直しの中でも、ガバナンスを重視する傾向が見られますし、特に、3 番目のリスクアピタイト、リスクガバナンス、リスクカルチャーという言葉は、金融機関、金融監督ではよく

使われる言葉ですが、これはまさにコーポレートガバナンスの実効性に関連するキーワードです。

さらに、取締役会の実効性、それから、監査機能を重視するという傾向は、世界中の当局もそうですし、金融庁においても、この5年、10年の間に、取締役会、監査委員会、監査役会を重視するというモニタリングをしてきています。

今申し上げたことは、大体ご存じのところも多いかと思うのですが、ここで改めて、内部監査の使命を、内部監査人協会、IIAのステートメントを基に振り返ってみますと、これはわざと3つに分けていますが、1つは、「リスクベースで」、そして、「客観的なアシュアランス、アドバイス、見識を提供することにより」、「組織体の価値を高め、保全する」ということです。

ここで申し上げたいのは、最初の「リスクベース」は、内部監査に限らず、監査では当たり前の概念になっていますが、これはあくまでも手法、手段です。

それから、2番目の「客観的なアシュアランス、アドバイス、見識」は、やや後でも議論があるかもしれませんが、内部監査というと、独立した客観的な立場でアシュアランスを与える、監査をするという概念ではあるのですが、さらに、アドバイス、見識を提供するということです。

これを聞くと、従来の内部監査の発想では、利益相反ではないかと。内部監査部門が被監査部門に対してアドバイスを提供するというのは、利益相反で、中立性・独立性に反するのではないかという考え方もあろうかと思えますけれども、後で申し上げますが、現在では、アドバイス、見識を提供することも内部監査の主要な目的になっています。

ここで、あと、強調しておきたいのは、最後のところです。「組織体の価値を高め、保全をする」とは、簡単に言いますと、企業価値の向上に資することが究極の目的だということなんです。

なぜこういうことを申し上げるかといいますと、私自身も金融庁の検査局、あるいは監視委員会で調査や検査などに山ほど関与してきて、あるいは金融庁の組織改革をこの数年の間に、検査、監督の見直しを含めてやってきた経験で申し上げますと、だんだん組織、あるいは仕事のやり方の専門性が増せば増すほど、テクニカルな部分を深掘りしてしまうのです。

これはこれである意味、必要な部分もありますが、例えば、私が課長、あるいは局長のときに見てみますと、大体、この調査、検査というのは、何のためにやっているのだと。もちろん、われわれは、金融機関の健全性を担保する、あるいは証券市場の公正性を担保するという究極な目的があるわけですが、ややもすると、そういう目的を忘れて、一体何のためにやっているのだと。あるいは金融機関の健全性というのは、そもそも何のために担保するのですか。

それは、例えば、金融機関が健全になることで、金融機関の資金仲介機能が発揮されて、最終的には、日本経済の活性化、国民の富・生活水準の向上につながるというのが、究極のミッション、目的だと思います。

ところが、どの組織でも、仕事でもそうですが、そういう究極の目的を忘れて、だんだん下のツール、手段のレベルで、どうしても議論がされてしまいます。そうなりますと、テクニカルなことに隘路（あいろ）に入ってしまうという傾向があると、私は実感します。

こういうことから、内部監査のIIAのミッションをもう一度見てみますと、最終的に何のためにやるのでしょうか

か。もちろん、内部監査の仕事として、ルール違反をチェックするとか、後で申し上げるリスク管理体制をチェックするなど、いろいろなことがありますけれども、それは何のためにやっているのでしょうか。

「最終的には、その金融機関、あるいは企業の価値を向上させることが目的だ」ということが、ここに明確に書かれていますし、先ほど申し上げた、私自身の金融庁の検査、あるいは監視委員会の調査の経験からしても、そこを意識して仕事をしないと、どうしてもテクニカルな部分に終始してしまいます。

例えば、金融検査マニュアルの字義どおりにやることが、検査になってしまったわけです。何のために検査するか、何のためにマニュアルを作ったかということ、行政の透明性を高めて、金融機関の健全性を高めて、最終的には、経済の活性化、国民生活の富の増大につなぐためです。こういう究極の目標を意識して、改めて、ここで考えた次第です。

企業価値の向上に資する内部監査という観点から、もう一度、内部監査の発展段階を整理しますと、大きく4つあります。1つは、事務不備、規定違反の形式的な事後チェックです。これは、いわゆる、「監査ではなくて、検査だ」と言われるものだと思います。これは、20年前、30年前の日本の金融機関、あるいは企業のガバナンスであれば、まさに必要でした。規定どおりやることが、最終的には企業価値の向上につながるという世の中だったからだと思います。これは、日本だけではないだろうと思います。

ところが、その後、金融の分野で言えば、特に、リスク管理体制の検証をすることをバージョン2と、私は呼んでいますけれども、特に日本の場合には、不良債権問題以降、こうしたフェーズに以降し、さらに、この10年弱の間に、経営監査、経営に資する監査、バージョン3になりました。

このバージョン3までは、2013年に公表しています、金融庁の当時の検査局の出しました金融モニタリングレポートの中で、こうした概念を整理して、当時の現状を分析しています。私はそれを担当しましたが、その2013年から、今、5~6年たって、ここがまた急速に変わってきています。

その変化はいろいろありますが、金融行政に携わった人間としては、一番クリティカルなのが、デジタルイノベーションへの対応だと思います。デジタルイノベーションという、企業、金融機関を取り巻く内外の環境が変化することに対応した、企業価値を向上させるための監査とは何なのかということが、今の内部監査に求められていることではないかと私は考えています。

今日は、デジタルイノベーションの細かいこととお話しする時間はありませんけれども、金融行政の中で、昨年、それから、先週公表されました金融庁の行政方針の中でも、デジタルイノベーション、あるいはデジタルトランスフォーメーションが、非常に重要な柱になっています。

去年の方針の中には、確か、11の施策が書いてありまして、私がそれを外で説明するときは、11の施策を説明しても、皆さん覚え切れないと思いますので、まとめて3つにしています。これをデジタルイノベーションのDにちなんで、3Dsと勝手に私が名付けて、去年から使っているのですが、デジタルイノベーションの3Dsとは何かといいますと、1つは、デジタルイノベーションとはデータだということです。肝はデータです。例えば、コンピュータのハードウェアでもソフトウェアでもなくて、データそのものなのです。すなわち、データが価値を生む時代になってきているとい

うことです。

データといいますと、従来であれば、個人の氏名、生年月日、住所がメインの個人情報でしたが、今、データといいましたときに、例えば、スマホをいつ見たか、何を見たか、どこに行ったか、何を買ったか、どういう取引をしたかといった取引情報全てが、データとして分析ができる状況になってきています。従いまして、そのデータを持っていることが価値を生むという時代になってきているというのが、1つ目のDです。

それから、2番目が、ディセントライゼーション、ダイバーシフィケーションと言っているものです。金融庁と日経が共催して、今週火曜日丸ビルで、FIN/SUM、フィンテックサミットをやっていまして、仮想通貨のラウンドテーブルというのを、今日一日やっていました。実は、私はこちらに来る前、先ほどまでモデレーターをやっていましたが、そうしたフィンテック、あるいは仮想通貨など、こうしたデジタル化の問題の2つ目は、非中央集権化、分散化、あるいは非金融のプレーヤーが入ってきているということです。

例えば、数週間前に、何とかペイという会社が問題を起こしました。ああいう何とかペイという会社がなぜどんどん増えるかといいますと、ペイメント、送金を低コストで行うということも当然ですが、ペイメントを通じて得られるデータに価値があるわけです。

従来の銀行ですと、送金をすること自体が、非常に重要な機能、役割であったわけですが、今起きている非金融のそうした何とかペイのプレーヤーは、もちろん送金を安くすることもビジネスですが、送金を通じて得られるデータを分析することで、別のデータと組み合わせ、付加価値を付けて、新しいビジネスにつなげるのです。こういうプレーヤーがどんどん増えてきています。こういう非金融のプレーヤーが、日本の金融のサービスの提供者になっています。要は、サービスの提供者がますます多様化するという意味で、ダイバーシフィケーションと言っています。

それから、中央集権化から分散化というのはどういうことかといいますと、従来の金融システムというのは、一番上に国家、中央銀行があって、その下に、例えば、証券取引所、決済システムという中央集権的な仕組みで、ある意味、クローズされた世界でした。これは、世界中共通です。ただ、そこに、今申し上げたとおり、非金融のプレーヤーがどんどん入ってきます。さらに、ネットワーク自体も、ブロックチェーンに代表されますとおり、中央集権的な管理者がいるわけではなく、分散型になるということが、2番目のDです。

3番目は、2番目から来ることですが、このような非金融の人たちがどんどん入ってくる、あるいは中央集権的な仕組みでないということになりますと、金融機関にとっても、それから、当局にとっても、ディスラプション、ビジネスモデルの破壊であるということになります。

簡単に言いますと、われわれ当局、金融庁が、銀行証券、保険など、いろいろな業種の監督権限を持っていますけれども、その権限の対象にならないプレーヤーがどんどん増えてきます。その典型が、6月中旬から大問題になっています Facebook の公表したリブラの問題です。

このデジタル化について語りますと、これだけで簡単に1時間がたってしまいますので、ここで申し上げたいのは、デジタル化の進展ということが、今、金融機関はとりわけそうですが、われわれの社会をまさ

に変革する大きな内外の環境変化だということです。そうしますと、そうした内外の環境変化に合わせて、金融機関や企業がいかに企業価値を高めていくかということに向けた内部監査が求められているのではないかというのが、私の問題意識です。

内部監査の高度化と言いますけれども、その高度化の要点は何かというと、簡単にまとめますと、実は内部監査だけではなく、監査役監査も、監査法人の監査も、それから、当局の検査も含めて、監査と名が付く分野の仕事というのは、従来は、過去を見て、形式的な、部分的なチェックをすることが監査でした。これを高度化するということはどういうことかといいますと、過去を見るのではなくて、将来に向けて、さらに、形式的なチェックをするだけではなくて、実質的に全体を見て、あるいは根本原因、ルートコースを解明するということです。

これは、内部監査に加えて、今申し上げました他の三様監査、それから、当局も含めた四様監査とも共通だと思います。

それぞれの発展段階について、簡単に振り返りたいと思います。事務不備監査、バージョン 1 の段階は、例えば、金融機関で言いますと、規程の準拠、規程を守っているかどうかの形式的な事後チェックです。特に、銀行の支店、営業店への牽制が主目的で、現物検査が中心で、専門人材もいません。これは、今で言いますと、監査とは呼べないです。いわゆる、事務不備検査、事務リスク管理の一端として、先ほどの 3 ラインズ・オブ・ディフェンスで言いますと、セカンドラインに属するような仕事です。これが、30 年前の事務不備監査、バージョン 1 です。

その後、不良債権問題以降、徐々に、リスクベースの監査が導入され始めます。とりわけ、2 番目のリスクアセスメントに基づいて、例えば、支店だけではなく、リスクの高い本部を監査の対象にする、あるいはテーマ別の監査をするといったように、内部監査の位置付けがだんだん高くなってきます。

さらに、それが進みますと、バージョン 3、経営目線での監査となります。具体的には、単なる規程の準拠性、あるいは事後的なリスク管理の検証ではなく、むしろ、改善に向けた有益な示唆。単なる指摘ではなく、示唆を行います。それをするためには、より将来、未来を見たフォワードルッキングな観点も必要です。さらに、問題の根本原因に迫る監査も必要になります。

このように、やるが変わってきますと、当然、内部監査に求められる人材も変わります。経営目線、幹部のキャリアパスとしての内部監査になっているわけです。さらに、データアナリティクスなどの IT も活用されるということになってきます。

ここまでは、先ほど申し上げた、2013 年の段階で金融庁の検査局で出しましたレポート中で整理しているところがありますが、ここで止まっていたのでは、実は駄目なのです。これがなぜかということをおのちのち申し上げますけれども、先ほどのデジタルイゼーションとの関係が出てきます。

内部監査の機能と、金融機関、金融監督当局との関係はどうかといいますと、これは、私が十何年前から申し上げてきたことで、実は、まだ、なかなかうまく実現していないところもありますが、1 つ目は、金融機関の内部監査の実効性を評価するということです。

評価するということは、検査、監督、モニタリングの中でやってきていますが、むしろ、まだまだ不十分なのが、内部監査機能の連携・活用です。簡単に言うと、金融機関の内部監査がそこそこのレベルであれば、そこに任せる、金融機関の自主性、自律性を重視するということです。

この問題を認識したのは、まさに、20年前に欧米の監督当局と議論していて、先ほど申し上げたとおり、「日本の金融機関の内部監査は駄目だ」と言われた理由なのです。どうして彼らは、内部監査が駄目だということをそれほど深刻に考えるかといいますと、アメリカも、イギリスも、当局からしますと、内部監査部門ができていれば、そこに依拠するのです。逆に、内部監査ができていないということは、それだけ当局が深掘りしなければいけません。まさに、リスクの評価の一端になっているのです。ですから、評価をした上で、内部監査が信頼できるのであればそこに任せるということ、実は、この数年、金融庁としてもやってきてはいますが、残念ながら、まだまだ十分ではないと思っています。

2番目のパラグラフにありますとおり、具体的にどうやるのかといいますと、私がいましたときも、例えば、大手の金融機関、保険会社の内部監査部門とは、定期的に意見交換をしていました。われわれの持っている問題意識をお伝えして、内部監査計画、リスクアセスメントに反映していただくといったことをやってきています。ここは、まだまだ課題があると思っています。

事業法人でも、内部監査、監査役監査、監査法人監査の三様監査の連携ということが言われていますが、金融機関について特有なのは、そこに当局がいるということです。金融庁がいます。金融庁の検査・監督は、まさに、監査、オーディットの発想を基につくってしまっていて、三様監査、プラス、当局を入れた四様監査という言葉、私はこの数年使っていて、細かくはご説明しませんけれども、当局検査を中心に、それぞれの三様監査と連携していくという考え方です。

以上、内部監査の高度化がなぜ今必要なのかということで、バージョン3までは、今までに分かっています。バージョン4がこれから必要だということが、今日のメッセージです。その背景にあるのが、先ほど申し上げた、今起きているデジタルイゼーションにどう対応するかということです。企業が存続できるかどうか、あるいは国家が存続できるかどうかという瀬戸際に来ていると、私は思います。そういう観点からしますと、企業価値を高めるという最終目標を持った内部監査部門が、今のままでいいのかということです。

では、現状はどうなっているのかということで、金融機関の事例を簡単にご紹介します。まず、大手の金融機関、メガバンク、大手の保険会社ですが、残念ながら、バージョン3にも達していません。率直に申し上げて、バージョン2.5から2.7ぐらいではないでしょうか。

どこが駄目かといいますと、大手の金融機関というのは、今、グローバルなビジネスが中心になっています。そうしますと、キーワードは、銀行だけではなくて、証券、信託、アセマネを含めて、グループということとグローバルです。これが、大手の金融機関、保険会社のキーワードですが、残念ながら、こうしたグループ、グローバルベースの内部監査が非常に弱いのです。

ニューヨーク、ロンドンなど、いろいろな拠点の内部監査の方とお会いしますと、ニューヨークやロンドンの内部監査人は、現地にジョブマーケットがそれなりにありますので優秀な方もいるのですが、残念ながら、欧米のレベルに比べると、本社の内部監査の部門のレベルは低いということです。

この数年、これを何度も何度も申し上げて、一部の大手の銀行は、グループ本社の内部監査部門のヘッドに、経営企画などエリートコースの方を持ってきてはいます。それはそれで評価はしますが、残念ながら、経営企画で優秀な方が、内部監査部門としてプロフェッショナルかという、そのようなことは全然ないわけです。そういうことは、欧米のプロフェッショナルな内部監査人から、足元を見られるわけです。従いまして、本部の欧米拠点に対するグリッパが利いていないという状況です。

私は、例えば、外資系の本社の内部監査人、あるいはオーディットコミッティーのチェアマンとよくお会いしましたが、そうしたときに、彼らは、グローバルに、内部監査のリスクアセスメント、あるいはスキームをつくって、それをいかにローカルに、日本のマーケットに適用するかというグローバルベースの体制を確立できていますが、残念ながら、日本の金融機関ではそうになっていません。

また、能力、体制の面でも、今申し上げたとおり、専門人材が不足しています。さらに、三様監査の連携も、やはり大手の会社、銀行ですと、指名委員会等設置会社になっておられるわけですが、残念ながら、例えば、監査委員会、監査等委員会との実質的な連携というのが、まだ不十分であると思います。今はこういう段階です。

それでも、大手の金融機関は、この10年余りでそれなりに変わってきたと思いますが、それ以外の地域金融機関になりますと、私は20年前から何度も何度も申し上げているのですが、残念ながら、ほとんど変わっていないと言わざるを得ません。地域金融機関については、バージョン1、あるいはバージョン1.2ということで、2にも達していないというところがあるところがあります。こうした現状は何が根本原因かといいますと、やはり、経営陣の認識だと思っています。

こうしたバージョン1、2、3の上で、さらなる高度化が必要なバージョン4の1つは、先ほど申し上げましたとおり、デジタル化の進展で、経営環境にディスラプティブな変化が起きています。これに対応するということが、3線の内部監査もそうですし、リスク管理もそうですし、1線のビジネスもそうですし、全てにおいて問われているわけですが、残念ながら、それへの対応が進んでいません。

それから、デジタル化とは別に、金融機関に対する、あるいは事業法人も含めてですけれども、社内外のステークホルダーからの要求が、非常に多様化して、高度化してきています。例えば、SDGs、Sustainable Development Goals、あるいはそれとも関係します ESG、企業の持続的な発展の観点、あるいは持続可能なビジネスモデルを構築するという観点から、いろいろなステークホルダーからの期待が高くなっています。こういうことにどう対応していくかということが、内部監査として求められているということが、バージョン4だと思っています。

そうしますと、先ほどの IIA のミッションステートメントの中にもありましたが、単に、アシュアランスだけではなく、アドバイス、あるいは示唆を与える、幾つかの文書では、トラステッドアドバイザーという言葉が出てきますが、



こうした機能が内部監査として求められるということです。

内部監査のバージョン 4.0 というのは、もう少し具体的に何かといいますと、1 つは、機動的な監査です。片仮名で恐縮ですが、アジャイル型監査とよく言います。要は、あらかじめ決めた方法、あるいは計画でやるのではなく、機動的に監査計画を見直すということです。

2 番目に、デジタルイゼーションに対応する上で、IT の活用、データ分析を内部監査のサイクル全体に適用します。さらに、企業文化、カルチャーへの監査です。これは、バージョン 3 でも求められているところではありますが、さらにそれが必要になってきます。

一番のポイントは、この下ですが、経営環境、ビジネスモデルの変化と伴走する監査です。従来の、問題が起きてから事後的にチェックするというのではなく、経営環境の変化、ビジネスモデルの変化と合わせて、経営戦略の策定段階から、内部監査部門が同時に関与するということが求められていると思います。

こうしたことを、先ほど申しました、6 月末に公表しています金融庁のペーパーの中でも触れています。

今、1、2、3、4 とご説明しましたが、私の経験で申し上げますと、一気に 4 に行くことは無理です。あり得ません。1、2、3 と順番を踏みませんと、4 に行くというのは無理です。特に難しいのが、4 番目の、同時並行でのモニタリング、あるいはトラステッドアドバイザーです。

これは先ほど、冒頭で申し上げましたけれども、従来の内部監査の発想からしますと、利益相反ではないか、独立性に問題があるのではないかとということになると思いますが、独立性を担保しながらも、内部監査部門が最終的に企業価値の向上につながるような活動を行うということは、非常に難しいことだと思います。難しいことだと思いますので、いきなり 4 に行くということは無理だと思います。1、2、3 を踏んで、その上で 4 に行くというのが、必要なトランジションだと思いますが、先ほど申し上げましたとおり、日本の金融機関の場合には、多くがまだ、1、2、2. 幾つの段階でありまして、一方で、欧米の金融機関の一部は、4 に近い段階にどんどんなっていますので、ますますそのギャップが開いてしまいます。

では、これにどう対応するのかということで、金融庁としての対応は、まず、いずれにしろ、高度化を図らなくてはなりません。大手金融機関は、早く、3、あるいは 4 に向けて進んでいただきます。その他の金融機関については、1、幾つというレベルではなくて、早く、2. 幾つ、あるいは 3 に向けて高度化していただきます。これをやるためのツールとして、内部監査の定期的な評価と連携・活用を進めていきます。

そして、その上で、やはり肝になりますのは、経営陣の意識改革です。金融庁の検査・監督モニタリングでは、従来から、社長、頭取に加えまして、社内の取締役、それから、社外取締役にも、こうしたことを問題提起していますし、とりわけ、監査委員会、監査役の方は、この後のセッションでもご説明、議論があると思いますけれども、内部監査部門がしっかりしていなくて、監査役が機能を果たせるのでしょうか。あるいは監査委員会が機能するのでしょうか。あるいは外部監査が機能するのでしょうか。やはり、この連携ということが、金融モニタリングの中でも非常に重要だということを、改めてこのペーパーの中で申し上げます。

以上、非常に駆け足で申し上げましたけれども、ガバナンス、取締役会の問題、それから、監査役会の問題、外部監査の問題などいろいろありますが、私自身、この十数年見ていまして、取締役については、それなりにいろいろな形で進んできています。それに比べますと、監査全般はまだまだ多くの課題があると思います。そのうちの一番が内部監査であり、監査委員会であり、外部監査だと思えます。

監査というと、どうしてもやや地味な言葉に聞こえますけれども、オーディット、先ほどのトラステッドアドバイザーという新しい発想で、そもそも何のためにやっているのか、企業価値を高めるのだということを再認識していただいて、ぜひ日本全体のガバナンスの強化に皆さま方のお力を注いでいただければと思います。

非常に駆け足でしたが、私のお話はこれで終わります。どうも、ご清聴ありがとうございました。