

## 【Presentation 1】ガバナンス改革 ～残された課題～



### 碓井 茂樹（うすい しげき）氏

日本銀行金融機構局 金融高度化センター 企画役／日本金融監査協会 設立会員

1983年、京都大学経済学部卒業。同年、日本銀行入行。金融機構局で金融機関の实地考察、モニタリングに従事した後、2006年、金融高度化センター企画役(現職)。コーポレートガバナンス、リスク管理、内部監査の高度化に係る実務の調査研究、金融機関の支援サポート業務を担当。2008年～FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰(現職)。2011年、日本金融監査協会を設立。一橋大、埼玉大、慶應義塾大学、大阪経済大、千葉商科大で客員教授・講師を務める。公認内部監査人(CIA)、公認金融監査人(CFSA)、内部統制評価指導士(CCSA)。

**司会：** 続きまして、パネリストによるプレゼンテーションに移ります。初めに、日本銀行金融機構局金融高度化センター企画役、日本金融監査協会設立会員、碓井茂樹さまにご講演いただきます。碓井さま、よろしくお願いいたします。

**碓井：** 実践コーポレートガバナンス研究会 10周年、おめでとうございます。記念すべきシンポジウムに参加させていただきます、大変光栄です。

普段、私は、金融機関の皆さんに、ガバナンス改革、あるいは、経営管理の高度化をお願いする活動をしていますが、本日は、もっと幅広い業種の方々、また、ハイレベルなの方々がお集まりと伺っています。「ガバナンス改革—残された課題」と題しまして、金融界に限らず、一般企業の皆様にも共通する課題に関して、お話ししたいと思います。

私などが申し上げることではありませんが、経営を取り巻く環境は、激しく変化しています。人口減少、地域経済の縮小が始まっています。パイの拡大が止まって縮小しているわけですから、当然、競争は激しくなります。そのうえ、

ネット社会の到来や、フィンテックの進展が、破壊的な競争をもたらすとも言われています。

今、有力な企業、金融機関であったとしても、従来のビジネスモデルのままで、10年、20年、30年とやっていける企業、金融機関は、おそらく、ほとんどないのではないかと思います。

日本企業のビジネスモデルは行き詰まっていると言われてしています。実際、低い収益率、上がらない株価、そして、何よりも、平成30年間を通じて、個人金融資産はほとんど増えていません。平成の経営者は、30年の間、稼ぐことができなかつたことを端的に表しています。

また、日本企業で耳を疑うような不祥事が多発しています。これもビジネスモデルの行き詰まりと決して無関係ではありません。儲からないので不正会計でごまかそうとする。品質が契約で定めた基準を満たしていなくても、データを改ざんして製品を売ろうとする。あるいは不正な手続きで融資を延ばそうとする。そのようなことが日本の有力企業・金融機関で起きているのです。

こうした厳しい現状を打開していくためには、まず、経営者の皆さんが、ミッション、ビジョン、コアバリューを再定義して、ビジネスモデルを根本から見直し、作り直さないといけません。また、それを下支えするガバナンスの改革も行う必要があります。ビジネスモデルとガバナンスの同時改革を行う以外に、将来を切り開くことはできないと思います。

日本企業、金融機関は、会社法、コーポレートガバナンス・コードへの対応を着実に進めてきました。社外取締役の選任、あるいは、委員会設置型への機関設計の移行は進んでいますが、日本企業、金融機関がビジネスモデルの改革を成功させ、中長期的な企業価値の向上を実現するためには、それだけでは十分とは言えません。

また、不祥事が多発していることもあって、国際社会のガバナンスに合わせ、監査機能の改革や運用の見直しを図るべきとの提言も相次いでいます。実践コーポレートガバナンス研究会は「内部監査の制度化」に関する提言をされましたが、内部監査を監査役等の直轄下に置いて機能させることをコーポレートガバナンス・コードに明記するべきだというもので、まさに時宜を得た提言であると思います。

日本独自のガバナンスには、国際社会の原理・原則から見て外れたところ、これではいけないというところが、まだ残されています。原理・原則から外れているわけですので、当然、企業価値の向上を図ることはできませんし、また、不祥事を早期発見したり、抑止することもできません。正しい理解の下に、国際標準の「3線モデル」を構築し、取締役会、リスク管理機能、監査機能それぞれの強化に取り組んでいくことが残された課題です。

ガバナンス改革の残された課題について、私なりにまとめてみました（プレゼン資料スライド13）。

まず、取締役会に関しては、独立した客観的な立場からの監督機能を高めるために、社外取締役を過半数にするとか、代表取締役は議長に就かないという慣行を定着させることが重要になってくると思います。

第2に、リスク管理機能（2線）に関しては、取締役会に、リスク委員会を設置するなどして、社外取締役が2線への関与を強めていくことが大事だと思います。

具体的には、監督の枠組みを文書化し、取締役会・リスク委員会で承認することです。金融機関では、「リスクアペ

タイト・フレームワーク」と呼ばれる監督の枠組みがあります。リスクアペタイト・フレームワークは、取締役会・リスク委員会において、社外取締役を含めて協議され、文書化・承認されます。

また、社外取締役からリスク管理部門への「ダイレクト・アクセス」を確保することや、社外取締役がリスク管理部門に対して、リスク検証・報告を求めることができるようにする「チャレンジ」の仕組みを社内規定で整備することも必要です。

日本の一般企業では、1線の役員・部長と、2線の役員・部長の兼務が広範に見られます。営業を優先する余り、品質データの改ざんを行うなどの不適切な行為の背景には、1線と2線の役員・部長の兼務があると思います。社内ルールで、1線と2線の役員・部長の兼務禁止を定め、2線をしっかりと機能させる必要があります。

また、営業・製造の現場をみると、日本企業では、1線の所属長から独立したリスクオフィサー、コンプライアンスオフィサーが置かれていることは、少ないのではないのでしょうか。2線の本部に直属するリスクオフィサー、コンプライアンスオフィサーを営業・製造の現場に配置して、監視・指導を強化する。そして、1線の所属長以下の管理者のリスクオーナーシップを高めていくことも重要だと思います。

第3に、監査機能（3線）については、経営者からの独立性を確保するために、監査委員会、監査役会を社外の方達で構成すること、そして、監査委員会、監査役会が、会計監査と内部監査を直接指揮することが必要です。その実現のために、内部統制の基本方針、社内規定をきちんと整備しなくてはなりません。

内部監査のスタッフをみると、金融機関では役職員の1~2%程度の人数が確保されていますが、日本の上場企業・大企業では、3人以下というところが3分の1を占め、9人以下というところが7割超を占めています。内部監査部門には最小限のスタッフしか配置されていないというのが実態です。もっと日本企業は、内部監査のスタッフを増やして、専門職化を図るべきだと思います。

経営者の指揮下で、営業・製造の現場で準拠性をチェックするだけの監査は、金融庁の佐々木様が、ご講演の中で「本来の内部監査ではない」と言っていましたけれども、まさに2線の仕事ですので、2線に移管していく。そして、内部監査は、経営監査に特化する。そして、取締役会の目線で、経営に資する監査を行っていくことが、求められていると思います。

最後に申し上げたいことは、ガバナンス改革は実践先行で進めるものだということです。国際社会では、少数の優れた実践が常に先行し、それが法・コードに反映されてきました。法・コードを受けて実践するのではなくて、優れた実践が先にあるのです。

日本企業も、会社法・コードへの対応はミニマムスタンダードとして捉えて、グローバル水準のベストプラクティスを目指すべきです。このとき、社外取締役、社外監査役が、本当に力を発揮して働ける仕組みをつくり上げていくということが大事だと考えています。

社外取締役の方々とお話をしていると、内部統制システムの大枠は経営者がつくるものであり、自分たちは、その枠組みを受け入れ、その枠組みのなかで気が付いたことがあれば発言すればよいのだと考えておられる向きも少な

くないのではないかと思います。

社外取締役は「機関設計は委員会設置型にして欲しい」、あるいは、「このままでは、重要なリスク情報が入らないので、リスク管理部門や内部監査部門を指揮する権限が欲しい」など、もっと積極的に主張するべきだと思います。

最近、金融界では、スルガ銀行の不正融資の問題が世間で取り沙汰されています。社外取締役、社外監査役には、一切、リスク情報が入らなかったと言われていています。従来判例では、取締役会、監査役会に報告のなかった事項なので、法的な責任はないということになっています。しかし、経営危機を招いたこと、事態の深刻さを考えれば、少なくとも道義的な責任は免れないでしょう。

今後、世間の見方も厳しく変わる可能性があります。一切のリスク情報が入らないような仕組みをずっと許容してきた「不作為」に対して、法的責任が問われる時代も来るのではないのでしょうか。

内部統制システムを構築する責任があるのは、経営者ではなく、取締役会です。社外取締役の皆様には、国際社会で確立している「3線」モデルを参考にして、是非、実効性のある内部統制システムを経営者とともに作りあげるのだという積極的な姿勢でガバナンス改革に臨んでいただきたいと思います。

以上で、私のプレゼンテーションとさせていただきます。