

【Presentation 3】 パネルディスカッションにおける問題提起



安井 肇（やすい はじめ）氏： パネリスト

株式会社滋賀銀行 社外取締役／Sansan 株式会社 シニアアドバイザー

日本銀行に28年間勤務した後、2003年中央青山監査法人入所、2006年あらた監査法人へ移籍。金融機関へのリスク管理関連アドバイザー業務や統合報告等の研究に従事。2014年からJBAグループ顧問及び滋賀銀行社外監査役（共に2017年迄）、2015年からモルガンスタンレーMUFG証券及び2017年から株式会社Sansanの各シニアアドバイザー、2017年から滋賀銀行社外取締役。日本価値創造ERM理事を務める傍ら、近時はSDGsに関する講演等を実施。

司会： 続きまして、株式会社滋賀銀行社外取締役、Sansan 株式会社シニアアドバイザー、安井肇様にご講演いただきます。安井様、よろしくお願ひします。

安井： 実践コーポレートガバナンス研究会10周年、本当におめでとうございます。

私は日本銀行を辞めてからしばらく、コーポレートガバナンスというよりは、リスク管理の関係の仕事を監査法人でやってきました。その経験も踏まえて、今日は、先ほど佐々木前局長が話されたことを、私流に言い直してみたいと考えています。

まず、ガバナンス、ERM、内部統制の関係です。これは、ERMが出てきた2004年のときから問題になっていて、後ほどパネルディスカッションの司会をされる箱田さんがこの関係を示してくださって、私も合点がいきました。

ガバナンスというのは、模範的な企業活動全般に関する統治の全体像で、経営者をも規律付けるものです。それに

対して、内部統制というのは、企業活動が適切に遂行されるための企業内部につくられた仕組みや機能で、経営者が作るものです。これは、私の見解ではなく、企業会計審議会に示された金融庁の見解です。

それが、実は、2017年9月に COSO-ERM のフレームワークが改訂されたときに、ERM の構成要素の中にガバナンスがトップに入っていました。この変化は一体、何なのでしょう。つまり、経営者が組織の内部に構築すべき ERM の構成要素に、経営者を律するガバナンスが入っているというのは、一体どういう意味なのでしょう。答えは 1 つです。佐々木さんが先程説明された通りデジタル社会が来てしまったからということです。

卑近な例で言うと、われわれが年賀状を作るときに、現在印刷屋に頼む方は、ほとんどおられません。パソコンとプリンタがあれば、たちどころに美しい年賀状ができてしまうということは、素人でも玄人はだしのことができるということの意味します。換言すると、それは、隣の芝生が青いと思った企業は、その芝の領域に簡単に入り込むことができるということになります。つまり、産業間の垣根がメルトダウンしつつあるということです。

これを先ほどの佐々木さんの言葉で言えば、ディスラプションが起こっているということです。ファーストリテイリングの柳井さんが、「これからはもう小売業は残らない。残るのは情報産業とサービス業だけである」と仰っているのも、同じような趣旨です。

今少し考えてみると、絶頂期にある企業があるとしても、これと似たような商品、少なくともお客さまの側が同じように満足してくれるような商品を、デジタルを使うことで簡単につくり出すことができるから、いつもうからなくなってしまいか分からない時代になってきています。

つまり、ナレッジの陳腐化のスピードが速まっているので、企業が永続的に存続するには、R&D や M&A による新たなビジネスモデルの不断の追求が必要だということになります。これがきちんとできているかどうかをチェックするのが、ガバナンスの役割だということでしょう。組織の持続性を担保するためには、ビジネスモデルを常に入れ替えていかなければいけません。それを枠組みとして担保するのがガバナンスなのです。

地方銀行を例にしてご説明すると、本業の貸出利ざやはこの 13 年間で半分ぐらいになっています。その割に最終利益はそれほど減っていないのですが、これは信用コストが下がっていることと、政策投資株等の売出しによるものです。つまり、地方銀行は、現在本業のビジネスモデルの持続性が問われているのです。

この点を逸早く指摘しているのが、18年6月に金融庁が公表した「健全性政策基本方針案」です。不良債権処理問題があった頃の金融機関の健全性に対する見方は、資産の質に着目して、不良債権が多い場合、当該金融機関が実質債務超過になっていないかとか、自己資本比率が実質的に規制値を下回っていないかなど静態的にみていました。金融庁は「後始末型」と呼んでいます。

これに対して、新しい基本方針案では、リスクとリターンの関係、リスク管理や資産内容がきちんとしていること、そして、流動性もなければいけないが、全体としてビジネスモデルがしっかりしているかどうかを動的に捉えようとしています。金融庁は「予防型」と呼んでいます。佐々木さんの言葉で言うと、未来型の監査というか、ビジネスモデルが将来にわたって存続するかどうかということが、まさにポイントになっています。

こうした変化を COSO フレームワークに即して言うと、1992 年に公表され、いわゆる J-SOX で参考とされた統合的枠組みでは、オポチュニティー（機会）とリスクがコインの裏表といわれていました。しかし、17 年 9 月に改訂された枠組みでは、先ほど佐々木さんも触れられたとおり、戦略そのもの、ビジネスモデルの存続性がリスクだとなっています。その結果、この COSO-ERM 改訂フレームワークでは、ガバナンスが構成要素のトップに来たのです。この変化を、監査を行う人間としてもよく踏まえておく必要があると、私自身も考えております。

このように考えてくると、佐々木さんが先ほど言われたことの言い換えで恐縮なのですが、経営監査を行うためには、技術の動向、お客さまの行動の変化、金融界にとって新たに登場してきたフィンテック業者やビッグテックなど競争相手の動向、さらにそれに合わせて、規制内容も変わろうとしている中で、内部監査部署が、内部統制の有効性に対する客観的な評価だけではなくて、経営環境の変化に対するビジネスモデルの有効性、持続性を客観的に評価し、組織に対する有益な示唆を与える必要があるのです。

地方銀行に即して言うと、今までやっていた預貸ビジネスであれば、入行以来繰り返しやっている業務なのでそれほどおかしな間違いが起きるわけではありませんが、最近始まった例えば、投資信託や生命保険の販売とか、法人コンサルになると、お客さまのことをきちんと考えて行われているかどうかは、役員室にいたのでは分からないので、こうしたことのチェックをやるのが内部監査の非常に重要な仕事になっていると考えられます。

換言すると、事務不備といった部分は、佐々木さんが述べられたとおり、2 線未満に任せるといえるのか、事務リスクの管理の一環あるいはバックオフィス事務の正確性チェックでよいのではないかと、という話になるのでしょうか。

そして監査は、経営者が次々と打ち出してくる戦略、ストラテジーがきちんと浸透しているかどうか、あるいはそこに無理がないかどうか、またそれがお客さまとの関係で問題はないのかといったチェックを行うようにならなければいけません。

これは別に、監査だけに限った話ではなく、リスク管理部署でも似たようなことが言えます。金融機関のリスク管理部署は、今まで、非常に専門性の高い人がリスクの計量化等をしてきましたが、今や、むしろ、経営企画と裏表になって、一体となって経営戦略作りを支える、具体的には高めの収益計画にした場合の覚悟すべき損失の高まりや各種規制値の余裕度を予測できるような人でないと、リスク管理部署の役割を果たせなくなってきています。

リスクとリターンの関係がきちんと取れているのかをチェックする。これは、2 線もそうだけれども、3 線でも同じことがあり得るのです。だけれども、3 線は、より一層、お客さまとどのように接触しているのかというようなところを独立した立場でチェックしていくという役割が重要なのではないかと考えています。これを、私の問題提起として、次のパネルディスカッションにつなげたいと思います。ご清聴、どうもありがとうございました。