

パネルディスカッション



箱田 順哉（はこだ じゅんや）：モデレーター

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 理事

1974年、三菱レイヨン株式会社(現三菱ケミカル株式会社)入社、企画管理業務に従事。1980年、プライスウォーターハウスイソ、監査・コンサルティング業務に従事。2012年プライスウォーターハウスクーパース パートナー／あらた監査法人代表社員を定年退任。現在は公認会計士として社外取締役・社外監査役等に従事。著書等：『社外取締役・監査役の実務』（共著 同文館出版）、『持株会社の実務』（共著 東洋経済新報社）、『COSO 内部統制-統合的フレームワーク』（共同監訳 日本公認会計士協会）等。1974年東京外国語大学英米語学科卒業。

司会： これよりパネルディスカッションに移ります。パネルディスカッションのモデレーターは、実践コーポレートガバナンス研究会理事、箱田順哉が務めます。

パネリストは、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、碓井茂樹様、三菱商事株式会社社外監査役、横河電機株式会社社外監査役、高山靖子様、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、実践コーポレートガバナンス研究会理事、大谷剛です。それでは、皆様、よろしくお願いいたします。

箱田： それでは、パネルディスカッションを始めたいと思います。ディスカッションのテーマとして、両脇のスクリーンにあります4つのトピックを用意しています。ただし、パネリストの皆さまに活発な議論をお願いしていますので、この4つまではカバーできないかもしれません。よろしくお願いいたします。

それでは、最初に、「内部監査の制度化」のテーマについて、皆様に議論をお願いしたいと思います。このテーマは、まさに、大谷さんがプレゼンテーションで掲げられていましたので、他の皆様方はいかがでしょうか。どなたでも。



碓井： それでは、私のほうから一言申し上げます。近年、日本企業で、様々な不祥事が起きているため、参考資料に示しました通り、日本独自の監査のあり方を巡る改革や提言が行われています（参考資料スライド7~15）。不祥事が多発に追い込まれた形にはなりますけれども、日本独自の監査のあり方を変えないといけないとの認識が広がっているのだと思います。

2015年、会社法が改正され、監査法人を選定する権限が取締役会から監査役会に移りました。監査報酬についても監査役会の同意が必要になりました。

2017年、日本監査役協会は、「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言を行いました。そのなかで、「監査役等と、英米の監査委員会の役割には共通点がある。英米の諸規則における規定は、日本の監査役等と内部監査との連携を検討するに当たり、参考になる」と指摘したうえで、事実上、内部監査を監査役等の指揮命令下に置くことを推奨しました。

2018年一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会は、大谷様が紹介された通り、「内部監査の制度化」を求める提言を行いました

2018年、経済同友会も、監査役会等と内部監査部門の連携を担保する仕組みが必要と提言しました。

2019年、金融庁の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は、「CEO等のみの指揮命令下に内部監査部門があるため、不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されない」と意見書の中で指摘しました。

2019年、経済産業省でも、「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」のなかで、「監査役等の機能発揮のため、内部監査部門から監査役等にも直接のレポーティングライン(報告経路)を確保し、特に経営陣の関与が疑われる場合にはこれを優先することを検討するべき」と提言しました。

今や、内部監査部門から経営者と監査役等の双方に報告を行うダブルレポーティングは当然のことであって、経営者が不祥事等に関わっている可能性もあるわけですから、「監査役への報告を優先すべきである」との当たり前の主張が、ようやく日本でも提言されるようになりました。

これまで、日本独自の三様監査では「連携強化」をスローガンに掲げてきましたが、それを、ただ、言うだけではなくて、国際標準のガバナンスを参考にして、しっかりと制度化しよう。その実現のために社内の諸規程を整備しよう。そして、連携強化を実効性のあるものにしていこうという提言が相次いでいるのです。

実践コーポレートガバナンス研究会による「内部監査の制度化」に関する提言は、先駆けとなるものであったと思います。繰り返しですけれども、時宜を得た提言であり、高く評価しています。

高山：私は、先ほどのプレゼンテーションの通り、少し慎重派の立場にいます。申し上げましたとおりなのですが、まず、デュアルレポートライン、ダブルレポートラインということには大いに賛成でして、これはぜひとも、制度化の1つということで進めるべきものだと思います。

ただ、指揮命令権というのは、指揮命令権という言葉の持つ意味をどのように捉えるのかということに関して、直属という意味と、指揮命令権の違いが、一般的には少し分かりにくいのではないかと思います。先ほど、大谷さんのご説明の中では、「監査に関わる領域」というご説明がありましたけれども、そうやってしまうと、全て監査にあたるのではないということにも捉えられてしまうので、その辺は、言葉の使い方をどうするのかということが、1つ論点になると思います。

それから、私は、指揮命令下、あるいは直属に近い形になることによるメリットとデメリットの両面があるのではないかと考えています。まず、メリットとしては、社長から分離させるということによって、内部監査の独立性が高まるというのは、大いに大事なポイントかもしれません。それから、外部から見たときに、監査機能が非常に分かりやすいということが、メリットだと思います。さらに、監査役スタッフの体制が十分でない中で、内部監査部門の人材が持つ多様な専門性も含めて、オフィシャルに活用できる点も大いによい点だと思います。

ただ、逆に、デメリットも少しあるのではないかと考えています。元々、内部監査部門は、社長自らが構築し、運用していくべきものとして発足しているという過去の経緯もありまして、社長自らが改善を指示することによるスピード感、実効性というのは、やはり大事なポイントかと思っています。

2つ目に、内部監査部門が執行側に位置付けられるのか、非執行に位置付けられるのかによって少し違ってきますけれども、非執行の側にある場合、監査役の指示に反することに関しては、内部監査部門が独自の判断で動けなくなってしまうという問題も起きるのではないかと思います。それから、執行側にある場合、監査役のいわゆる職務範囲とは少し逸脱した業務領域になってしまうという問題もあるのではないかと思います。

それから、もう一つ、私が気になっている点がありまして、監査委員会、あるいは監査等委員会は組織監査であるということで、直属ということもあり得るのではないかと思います。監査役はあくまでも独任制の立て付けになっ

ています。A 監査役と B 監査役が違う見解を持っているときに、内部監査部門はどちらの指示に従うのかといったところも、少し気になっている点です。

私は、決して指揮命令権を持たせることに反対というわけではないのですが、やはり、そこは現状の実態に照らして、慎重に検討すべきではないかと考えています。

3 年程前、日本監査役協会が監査役等に対して実施した「内部監査部門と連携に関するアンケート」で、「直属とすべきとの考えについてどう思うか」という設問がありましたけれども、賛成が 2 割、反対が 2 割、そして、どちらとも言えないが 6 割という調査結果だったというのを見て、なるほどと思った次第です。

この点について、皆さまからのいろいろなご意見もお聞かせいただければ、幸いです。

安井： 私自身は、直属にするかどうかについては、確かに高山さんがおっしゃるような問題もあろうかと思うのですが、監査役にとって手足となって動く人が必要であるということは否定できない事実だろうと思うので、両者は相当深い連携を行わざるを得ないというか、やるべきだろうと思っています。

先週公表された金融庁の金融行政方針で地方銀行に対する方針が書かれている箇所（88 頁）に描かれた絵にある通り、地方銀行では、明確な経営理念、着実に実行するための態勢・PDCA の実践、的確な現状分析に基づいた経営戦略などは、取締役会で決められます。しかし、現場には、それがノルマ至上主義や職員に対する心理的プレッシャー、あるいは不明確な指示になっていたりしている可能性があります。また、経営理念自体がきちんと浸透しているのか、実際に行われている現場での気付きやアイデアがうまく吸収され、執行側、あるいは経営幹部に上がっていつているのかというような問題もあるのだらうと思います。

このような経営幹部と現場とのつなぎ役は、トップ自身が欲しいことなのだらうと思います。これは執行ラインでもやるでしょうが、その場合、どうしても慮りが生じて、生の姿というか、真実が経営幹部の耳に入りにくいのではないかと思います。そこで、独立ラインとして内部監査部署が現場と話をしていく中で、経営陣の耳にも正確な情報が入ってくる可能性が高まると思います。そうした情報は監査役にとっても極めて重要だし、また、経営幹部にとっても非常に重要だらうと思います。これが内部監査にとっての「変化の激しい時代」の大きな役割であらうと思います。人材に限りがある以上、内部監査と監査役との連携強化は、やるべきだらうと思っています。



大谷： どうもありがとうございます。とてもいいディスカッションになってきたかと思うのですが、決して高山さんと私が二項対立しているわけではないということを、ぜひご理解いただきたいと思います。

実はこのパネルディスカッションを始める前に何度か、高山さんともコミュニケーションをして、非常に一致するところが多かったのです。指揮命令や直属などという、がちがちの日本語がとても難しいなというのは、実際、私も内部監査人をやってきましたし、監査役もやってきましたので、その関係性から感じているところで、何かもっといい表現の方法はないかと、私も考えています。

そこで私が今のこの時点で言える言葉としては、プロフェッショナルとしてのパートナーリングです。監査機能を担うプロフェッショナルとしてのパートナーリングというようなイメージを持っています。

このパートナーリングとは和気あいあいではなく、やはり切磋琢磨しながら、監査シナジーを高めるようなパートナーリングが、私たちが目指したい姿と思います。

日本のすごくいい監査風土が三様監査だと思いますが、今までの三様監査というと漠とした感じがありますが、これを監査プロフェッション間のパートナーリングとして位置付けたらどうなるでしょうか。それぞれの監査を担うわれわれが、それぞれの監査所見、あるいは監査意見に相互に依拠できるかどうかということこそはすごく重要です。ここがプロフェッショナリズムたる所以だと思います。

われわれ監査役というのは、外部の会計監査人の先生方の監査結果に基本的に依拠します。同様に内部監査の所見に依拠できるかということ、これはこれからの課題です。なぜならば、われわれは内部監査人の独立性と専門性を、会計監査人に対する相当性の判断に近い形で評価する必要があると思うからです。その評価に耐え得るだけの内部監査人であってほしいと思います。

またその逆もありだと思います。内部監査人も、監査役監査の結果に依拠できるかどうかしっかり判断すべきです。私も内部監査人時代はその視点で監査役と面談してきました。「この人の言っていることは、本当のところどうなのか」と、監査役に対しても、私は心の中でチェックを入れていました。そういう関係性がいいと思っています。

それから、内部監査機能に関する指示命令関係についてですが、「監査役が内部監査の大監査部長になるというのは、絶対に間違いである」と、先ほど私は申し上げました。もっと大きな視点で、例えば内部監査部門長の任免に関するこ

とや、監査計画に関することに特化すべきでしょう。

ここで監査計画はすごく大事です。すなわち計画の中において、リスクベースで監査すべきリスク領域が識別されているかという点です。これはERMとすごく密接な関係にあります。漏れなく、ダブリなくリスクを押さえ切るだけの監査計画が内部監査部門で立てられているかという話になると思います。この部分は指示命令というよりも、私は同意権レベルでも良いと思っています。

それから制度化の話なのですが、会社法や金商法というようなハードローもあれば、ガバナンスコードのようなソフトローレベルからのアプローチもあります。更に会社の規程というような内規的なものもあります。このいろいろなレベル間で制度化していけばいいと思います。

ですから、われわれは特にコーポレートガバナンス・コード改訂を切り口にお話をしましたが、最初のアプローチとして社内規程の中で制度化していくというのも大切です。その際、経営者のコミットメントを取り付けることが特に重要だと思います。通常、内部監査の工数が非常に少ないのが、一般事業会社の今の状況です。この状況を改善するためにはまず、経営者のマインドセットを変えていく。そのためにも社内の中の制度化をぜひ進めていければと考えています。



確井： 高山様が紹介された「監査役監査とは別に、経営者の下で内部監査を機能させる」という考え方は、日本独自の三様監査の下で従来から主張されてきたものです。高山様は、日本独自のガバナンスも、国際標準のガバナンスもどちらもよくご存じなので、それを踏まえられてコメントされているということもよく理解しています。

やや理屈っぽくなりますが、経営者の下で行う規程・ルール違反のチェック、準拠性の検証は、2線のコントロール機能として位置付けられるものです。本来、3線の内部監査は、経営の理念や目標の実現を保証する「アシュアランス機能」を果たすものです。

内部監査というのは、ガバナンスの重要な構成要素であって、取締役会に対して「アシュアランス機能」を果たすのが本来の使命であるという理解が、日本企業の経営層には不足していると思います。

さきほど、佐々木様が、6月に金融庁が公表した「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」と題するペー

パーの内容を紹介されました。そのペーパーの中で、内部監査は、第1段階、第2段階、第3段階、第4段階と分類されています。

第1段階の内部監査とは、営業店を回って、規程・マニュアル通りに事務処理をしているかをチェックして一たとえば、ハンコを押していなかったらマイナス2点などと成績をつけるものです。バブル崩壊前後、金融機関の内部監査人は、営業店を回って事務ミスばかりをチェックしていました。当時、本部では、信用リスクや市場リスクが大きく膨らんでいたのに、そのことはチェック対象ではありませんでした。結局、バブルがはじけて、多くの金融機関が経営危機に陥りました。海外の金融当局から「日本の金融機関の内部監査は『アシュアランス機能』を果たしていないのではないかと厳しく批判されました。金融庁も日本銀行も、金融機関に対して、内部監査の高度化—すなわち、組織全体をリスクベースで監査することにより、「アシュアランス機能」を発揮することを求めました。

しかし、20年を経過した今も、内部監査が第1段階にとどまっている金融機関が少なくありません。金融庁が公表した上記ペーパーでは、その理由に関して、経営者の内部監査に対する理解が不十分だからだと明記されています。

その一方で、経営者や社外取締役の方々の内部監査に関する理解が深まるほど、内部監査は、本来の「アシュアランス機能」を発揮するようになり、「経営に資する監査」、「経営監査」と呼ぶにふさわしい高度な機能を発揮するようになることも併せて記載されています。

繰り返しになりますが、経営者の指揮下で、規程・マニュアルどおりに仕事をしているかどうかをみて、点数を付けるだけの準拠性の検証は、国際社会では「内部監査」、「アシュアランス」と呼ぶに値しないものです。それは、経営者の指揮下で行われるコントロール・プロセスの一部にあたります。

ここで、誤解がないようにしていただきたいのですが、営業店の準拠性検証を「なくせ」、「やめてしまえ」と言っているわけではありません。むしろ、本来のあるべきところ、すなわち「2線」に移管して、他の「2線」のコントロール機能との再整理を行うべきです（プレゼン資料・スライド12）。「2線」のコントロール機能は、規程・マニュアル違反を摘発するだけでは十分ではありません。営業現場に寄り添い、より肌理細かな指導・研修を行って、「1線」のリスクオーナーシップを高める必要があります。

国際社会では、内部監査というのは、リスクベースで組織全体を点検して、経営の理念や目標を実現できるかどうかを保証（アシュアランス）するために行うものです。

では、日本独自のガバナンスにおいて、監査役監査がこうした「アシュアランス機能」を担ってきたかと言えば、「違う」と言わざるを得ません。監査役監査は、経営者に法律違反がないか否かを主に監査するものだと言われてきました。しかし、コーポレートガバナンス・コードでは、監査役は、経営改善に向けて、気が付いたことがあれば、積極的に意見を言うべきであると明記されました。一たとえば、「もっとリスクテイクをすることによって、収益を上げる余地があるのではないかと」ということでさえ、監査役が意見表明することは、今や許容されているのです。

また、内部監査人を補助使用人として、監査役会等の下で組織的な監査を行わせることも可能です。さきほど紹介した日本監査役協会の提言「監査役等と内部監査の連携強化について」のなかで、内部監査人を補助使用人として位置付けるように、諸規程を整備することがグッド・プラクティスとして推奨されています。

監査役会、監査等委員会の直接指揮下に内部監査部門を置いて、内部監査人の人数を適正規模に増やし、リスクベースで組織全体を点検して、本来の「アシュアランス機能」を果たすことができるようにしていくことが重要です。

日本独自のガバナンスは、複雑で理解しにくく、様々な疑問が生じます。内部監査が「2線」で監査役監査が「3線」なのでしょうか。「3線」からみると、「2線」と「1線」は監査対象になります。監査役監査が「3線」だとすると、「2線」の内部監査と、そもそも連携することが許されるのでしょうか。連携が許されるとして、「3線」の監査役監査と、「2線」の内部監査がどのように連携するのが良いのでしょうか。連携によって「2線」の機能が強化されるのか、「3線」の機能が強化されるのか、様々なことがはっきりしません

日本独自のガバナンスでは、「2線」と「3線」が混在しており、それぞれが果たすべき機能に関して混乱がみられます。監査役監査と内部監査に関して、「2線」と「3線」それぞれの機能と役割を再整理して、正しく割り当て直すべきです。

「2線」に移管すべきものは移管したうえで、「3線」としての機能を強化するためには、どのような措置が必要になるのか、監査役にどのような権限を与え、内部監査人は誰の指揮下で働くのが正当なのかを考えて、諸規程の整備を図ることが大事だと思います。

箱田： ありがとうございます。あと、この件でいかがでしょうか。

確井： 別の観点から、もう少しお話していいでしょうか。やや理屈っぽい話をしましたので、今度は、実際に世の中で起きている現実を3つほど紹介したいと思います。

1つ目は、国際社会が、社内監査役、社内監査委員をどのようにみているかという話です。

現在、メガバンクでは、監査委員会の委員長は社外取締役が務めるようになっています。社外取締役が過半数を占める監査委員会の指揮下で内部監査を行う態勢になっています。

最近、あるメガバンクの監査委員長がFRBをはじめて来訪しました。そのときFRBの担当官から、「監査委員会のメンバーに社内監査委員がいるが、一体、何をしているのか」、「監査委員長はじめ、社外監査委員は、独立したルートで情報にアクセスできるのか」と、かなりの時間をかけて、事情を聴かれたということです。独立性のない社内監査委員を置くことは、米国では違法なのです。FRBの担当官は、社内監査委員が、その立場を悪用して、情報をフィルタリングする可能性があるのではないか、と強い懸念を持ったのだと思います。

2つ目は、海外拠点の内部監査人が内部監査の東京本部をどのようにみているのかという話です。まだ、メガバンクが、監査役会設置会社を採用していた頃の話です。

当時、メガバンクの内部監査部門は、経営者に直属していました。東京の内部監査本部長が交代する都度、海外拠点の内部監査人から「本部のレポートライン（指揮命令系統）は間違っている」と電話がかかってくるのです。

「東京本部は、内部監査の基本がまったく分かっていない。だから、間違ったレポートライン（指揮命令系統）をいつまでも正せないのだ。内部監査について基本から教えてやらなければならない」という意識で電話をかけ

てくるのです。

東京本部に公認内部監査人（CIA）が少ないことも影響していると思います。国際社会では、公認内部監査人（CIA）の資格を持たない者が内部監査を行うことはありません。海外拠点の内部監査人からみれば、素人集団で構成された東京本部は、信頼に足る存在ではありません。就職先としても魅力的ではありません。優秀な内部監査人ほど、嫌気がさして辞めてしまいます。

実際に、あるメガバンクが海外の銀行を買収した際、真っ先に辞めた職員のなかに、内部監査部長も含まれていました。その後、1年間、内部監査部長は空席のままでした。内部監査への理解がない日本のメガバンクは、就職先として全く魅力がないからです。

グローバル展開している有力企業・金融機関にとって、海外拠点の優秀な内部監査人が辞めてしまい、内部監査機能が低下するのは大問題です。収益の過半を上げている海外拠点の実態が分からなくなってしまうからです。グローバル展開している有力企業・金融機関にとって、内部監査の東京本部をグローバル水準にまで高めることが急務だと思います。

3つ目は、海外の金融当局から見た、日本の金融機関のガバナンスのレベル感です。

リーマンショック以降、リスクの多様化、複雑化に伴い、規制監督の強化だけでは後手に回ってしまうため、金融機関にガバナンスの態勢を整備させ、自律的に経営改善を図る力を身に付けてもらうことが重要という考え方が確立しました。具体的には国際標準の「3線」モデルの確立が、規制監督を行う際の大前提となりました。

こうしたなかで、日本の金融機関が、海外の反社会的勢力の口座に送金してしまう事案が起きています。そうすると、当該金融機関は、海外の金融当局から、事情説明、今後の対策などをまとめた報告書の提出を求められます。

このとき、1線、2線、3線それぞれがどのような機能・役割を果たしていたのか、どこに問題があったのか。どのような改善を図るのかを明確に記載する必要があります。しかし、国際標準の「3線」モデルが確立していない地域金融機関では、適切な内容の報告書を作成することができないのです。トンチンカンな報告書を提出しては、海外の金融当局から差し戻しを受けています。海外の金融当局では、日本の金融機関はガバナンスの基本を理解していないと悪評が立っているのではないかと思います。

海外の投資家が、今後数年内に、日本企業・金融機関に対して、さらにガバナンス改革を進めるように圧力をかけてくるのではないかと言われますが、そのような悠長な話ではないのです。

国際社会では、ガバナンスの原理・原則はすでに確立しており、日本独自のガバナンスが許容される余地などはないように感じます。今、日本独自のガバナンスにこだわるよりも、世界中で「良い」と認められている原理・原則を素直に受け入れ、実践していくほうが賢明と言えるのではないのでしょうか。

大谷： 碓井さんとディスカッションをするといつもハードなので、少しお口直し的に申し上げたいことがあります。率直に現場の人間として皆さんもお感じになるとは思いますが、結局われわれに問われているのは、監査品質をいかに

担保するかということだと思っております。

長い現場経験から監査品質は、結局は質と量の関数だと思っております。質というのは監査の専門性と独立性、量というのは監査工数です。この関係性はすごく大切です。この点を確保するためには、今までのような個社ごとの運用の妙というか、暗黙知だけでは間に合わなくなってきていると思います。

だからこそ制度化が必要になると思います。ハードローでいくのか、ソフトローでいくのか、それとも会社の規程整備でいくのか、いろいろなアプローチがあると思います。会社の規程整備でいくとするならば、それはそれで、会社の競争力を見せつけるいい訴求材料になると思います。制度化にはそういう側面もあると、私どもは捉えています。

安井： 監査については、佐々木さんのペーパーの7ページ目にIIAのミッションがあって、佐々木さんも強調されていた通り問題を指摘するところに価値があるというよりも、最終的には、組織体の価値を高め、保全する、要するに、持続的なバリュークリエーションを行うためになることをやるのが使命として、まず根っこで考えておくということなのではないかと思っております。

次に客観情勢がどうであるかによっても、内部監査の重点は変わってくるのではないかと思っております。例えば、既存のビジネスモデルが壊れかけていて新しいビジネスモデルに切り換えていかなければいけないようなときの監査の在り方と、現在のビジネスモデルはしばらく大丈夫だというようなときの監査とでは、重点が少し違うのかなと思っております。

リスクベースでやるというのはもちろんのことですが、やはり、「経営の真実現場にあり」なわけで、現場で何が行われているのかを役員室が分からないという状態をどう回避したらいいのかという観点で、経営トップが独立ラインとして内部監査を位置付けて、下のところまで圧力がかからない状況で現場の生の声を聞いてきてくれると理解することができれば、組織内における「内部監査の制度化」はかなり進むのではないかと思っております。

高山： 先ほど大谷さんからご説明いただいたような、プロフェッショナルとしてのパートナーリングというのは大変いい表現だと私は受け止めて、この点については賛成したいと思います。

それから、無理にハードローという話でもなくて、ソフトローという形で、まずは社内の規程の中から制度化していくというのは、現実的な意味において、非常に大事な第一歩になると、私は思っています。

私は、事業会社と金融機関の両方の社外役員を同時にやっていますが、実は、金融機関の内部監査部門と事業会社の内部監査部門では、相当違いがあります。ですから、金融機関の事例をそのまま事業会社に当てはめるのは、若干無理があるのではないかという認識で、まずは第一歩からという考え方に賛同したいと思っています。

それから、碓井さんのお話の中で、私も同様に感じていることは、社内における内部監査に対する理解が不足しているという点です。これは、これから高度化を図っていく上で、一番大事なポイントになってくると思っています。社内の規程化を進めるに当たっても、トップ、経営陣、それから、幹部社員の方が、監査というもの、内部監査という

ものをどう理解するか、経営にとっての重要性をどう理解してもらうかという辺りは、社内的なコミュニケーションも含めて、今後大事なポイントになってくると思っています。

確井：確かに、一般企業と金融機関では、「1線」、「2線」、「3線」の構造が随分違います（プレゼン資料・スライド10、11）。

金融機関については、バブル崩壊後、金融当局の指導もあって、「2線」のリスク管理部門を「1線」の業務部門から独立させました。ほとんどの金融機関で、「1線」と「2線」には別の役員・部長がいて、兼務することはありません。一般企業では、残念ながら、「1線」と「2線」の役員・部長は同一人物が兼務していることが多く、「1線」と「2線」は独立していません。

また、内部監査部門の人数をみると、一般企業と金融機関では、文字通り「桁違い」の差があります。金融機関の内部監査人は、役職員の1~2%程度ですが、一般企業では、本当に最小限のスタッフしか置いていません。

金融機関の内部監査人の人数が多すぎるのだと言う方もいますが、国際的な有力企業と日本の有力企業を比較すると、日本の有力企業の内部監査人は10分の1程度に過ぎないというのが、私の感覚です。

たとえば、GEでは、400人程度の内部監査人がいますが、東芝が不正会計問題を引き起こしたときの内部監査人は40数人と公表資料に記載してありました。

日本の一般企業の内部監査人は、やはり少な過ぎるのではないかと思います。内部監査人やリスクマネージャーの人数を増やすべきというと、「そのようなことをしたら、収益がまったく上がらなくなる」と反論する経営者が大勢います。

しかし、国際社会では、「2線」と「3線」にリスクマネージャーと内部監査人を相当人数置いたうえで、ちゃんと利益を上げています。それに対して、日本企業は、リスクマネージャーや内部監査人の人数を最小限に削減しても、なお利益が上がらない。「1線」に不採算な事業を抱え続けているからです。日本企業は、経営管理のあり方を、抜本的に考え直さなければいけない時期を迎えているのではないのでしょうか。

リーマンショック以降、海外の金融機関ではガバナンス改革が急速に進んで、日本の金融機関は、大きく「水をあけられてしまった」感があります。メガバンクなどは、危機意識を抱いてキャッチ・アップする態勢に入りました。グローバル・スタンダードのガバナンスの実現に向けて動いています。先進的な地域銀行も、遅れないように、ガバナンス改革に取り組み始めました。

もう一つ申し上げたいことがあります。さきほど、高山様から、監査役に対するアンケート調査で、「内部監査部門が監査役等の直属となることに関して、2割が賛成、2割が反対、どちらともいえないが6割と判断が分かれている」というお話がありました。おそらくは、まだ、多くの企業で経験のないことなので、「どちらとも言えない」という回答が多かったのだらうと思います。

内部監査人に話を聞くと、社長の直属と監査役等の直属とでは、従来通り、社長の直属が良いという方が少なくな

いように思います。「監査役等の直属というのが国際標準である」と申し上げても、「サラリーマン人生が終わる」とでも思うのか、「何で、そんなおかしなことを言うのか」と怒り出す人さえいます。やはり経験のないことなので不安心理が先に立つのかもしれませんが。

日本の大手金融機関では、すでに社外取締役・監査委員長の直接指揮下に内部監査部門が置かれています。実際に、どのような変化が起きたかを聞くと、内部監査部門のステータスが上がり、内部監査人のモラルが上がっているのです。

経営者の直属であったときには、様々な忖度が働いて、指摘できなかったことが、社外取締役・監査委員長の下で、どんどん指摘できるようになったということです。経営者を監督する立場にあり、経営者さえもが一目を置く、社外取締役・監査委員長の指揮下に入るので、経営トップや有力な執行役員に対しても、ものが言いやすくなるのです。

1つ例を挙げると、三井住友フィナンシャルグループの内部監査部長に、金融高度化セミナー等の講演・パネルディスカッションのなかで紹介していただいたことです。三井住友フィナンシャルグループの営業現場では、投信等の販売に係る内規違反はほとんどないそうです。社内ルールに従って、お客様にリスクの説明し、適正な手続きを経て、投信等の販売をしている。準拠性の監査では、何の問題もないということです。

しかし、半年、1年の期間でみると、ご高齢のお客様の金融資産の構成が大きく変わり、リスク性資産の残高・構成が急増している事例がありました。これを内部監査で取り上げて「カスタマー・ファーストの経営理念に適合しているのだろうか」と問題提起しました。

この事例を監査委員会に対して報告し、協議の結果、もっと「カスタマー・ファースト」の経営理念を組織内に浸透させる必要があるのではないかと判断に至り、当該事例を取締役会、経営会議に報告することになった、ということです。その後、三井住友フィナンシャルグループでは、投信等の販売に関して、件数・金額での業績評価やノルマを課すことを止めました。

社外取締役・監査委員長の指揮下で内部監査を行うと、内部監査の視点が取締役会レベルにまで高まります。内部監査の問題提起を受けて、組織も大きく変わります。要するに社外取締役・監査委員長の指揮下だからこそできる監査があるのです。

三井住友フィナンシャルグループだけではなく、三菱UFJフィナンシャルグループ、みずほフィナンシャルグループ、りそなグループなども、社外取締役・監査委員長の指揮下で内部監査を行うようになりました。こうした大手金融機関の内部監査人は、大変、自信を深めています。

もう1つ例を上げると、あるメガバンクの社外取締役・監査委員長が、就任にあたって、「内部監査のステータスをグローバル水準に引き上げる必要がある」と直言されました。その結果、そのメガバンクでは、内部監査部長には常務執行役員が就任するようになりました。リスク管理部門や企画部門の経験の長いエリートが登用されて、国内外の内部監査人を率いるのにふさわしい体制となりました。最近、社内でアンケートを取ったところ、内部監査部門で働

きたいと回答するものが増え、今や、内部監査部門が第2位の人気部署になっているということです。社外取締役・監査委員長の発言一つで、内部監査部門のステータスは上がりますし、内部監査人のモラルも上がるのです。

最後に、内部監査の業界では昔から有名な話なのですが、GEの内部監査部門は、組織内のステータスが極めて高いと言われてきました。GEでは、将来の幹部候補を、新人の頃、内部監査部門に配属します。そして、各事業部門の内部統制がどうなっているのか実地監査で学ぶとともに、経営への提言をさせて競わせます。GEの内部監査部門は、伝統的にエリートの養成機関として機能しています。実際に、内部監査部門で教育されたエリートがCEO、CFOに就任しています。日本の企業・金融機関でも、近いうちに、こうした動きが広がるのではないかと予想しています。

安井： 碓井さんご指摘の問題は、内部監査だけでなく、リスク管理部署でもいえることです。日本の戦後の高度成長期は、ある種のお手本に向かって事業を伸ばしていくという時代だったので、リスク管理はそもそも必要なかったわけです。

ところが、1970年代の後半ぐらいになって、先進国の仲間入りをした頃から、国のレベルでは世界にお手本はない時代に入りました。もちろん、個々についてのお手本はあるのでしょけれども、国のレベルで言うと、お手本はありません。お手本がない中で新しく道を切り開いていこうとしたら、自分が転ばぬようにするためリスク管理は必要となりました。変化の激しい現時点では、経営があるべき道を外れてしまっていたかどうかをチェックしてくれる内部監査の重要性も格段に高まっているのです。

換言すると、先進国になった時点で、本来、経営の在り方そのものというか、2線や3線の位置付けが大きく変わっていなければいけなかったのです。わが国金融機関は、2線のところは不良債権問題が生じて大きく変わりましたが、3線のところは、まさに、今、ビジネスモデルの持続性が問われる段階になって変わるべきなのだというような歴史認識を持つのがいいのではないかと思います。

箱田： ありがとうございます。一応、テーマを4つ用意しましたが、このテーマだけで今回は全部やっていきたいと思います。ちょうど質問票が寄せられてきていて、今、お話になっていることについての質問があり、それについて4名の方に伺いたいということなので、その辺も含めてもう少しお話ししていただければと思います。

質問の内容というのは、「内部監査スタッフの立場で考えると、執行から独立させるとか、専門化させるとか、人事権を執行から外すなどすると、出世ができない、待遇が悪くなる、執行に嫌われるという心配があります。それをどうお考えですか」ということなのですが、どうでしょうか。

碓井： まさに、さきほど申し上げたとおりでして、大手金融機関では、社外取締役・監査委員長の指揮下に内部監査部門が入り、取締役会の目線で、経営に資する監査ができるようになりました。内部監査部門のステータスも、内部監査人のモラルも上がっています。

今までの常識で言うと、社長のラインから外れるのは、不安であるし、大丈夫だろうかと思うのも分かります。しかし、よく考えれば、社外取締役・監査委員長は、経営者を監督・監査する立場にあります。経営者よりも上位者の指揮下に入るわけですから、活動しやすくなるのは当然のことです。これまでの常識は捨てた方が良いのではないのでしょうか。

もちろん、社外取締役・監査委員長が、内部監査人を信頼し、全面的に後ろ盾となってサポートしてくれることが前提になります。また、社外取締役・監査委員長の信頼を得るうえで、内部監査の専門職としての技量が十分に備わっていることも必要です。

新生銀行の内部監査人は、トレーニーを除いて、執行部門には戻らない専門職だけで構成されています。りそなグループの内部監査人も、その3分の1程度は執行部門には戻らない専門職です。両行では、内部監査人は専門職としての地位が組織内で確立しており、取締役会メンバーにも、その実力を高く評価されています。その結果、人事面でも手厚く処遇されています。専門職として内部監査人が評価、処遇される人事制度の確立も大事なポイントです。

安井： 監査の専門性については、監査に携わる人が最終的に何をを目指すかという問題と密接に関係していると思います。経営トップを目指すのか、内部監査の専門家として生きていくかという問題です。専門性を高めた内部監査部署の人たちは、内部監査人として自社のみならず、他の会社へ道が開けていくというルートができるというように考えられます。

他方で、昔から一部金融機関では、支店長になる前に、検査部に少し座席を置いて、営業店では一体どういうことが行われているのかを知るという機会を与えていました。また、内部監査部長をやった人が経営トップになった例もありますし、平取から監査役になった後に再度執行に戻って副社長とか常務取締役になった例もあります。結局は本人の自覚の問題なのでしょうが、内部監査の道で行くぞとなったら、資格を取り、専門性を磨いていく必要があるのではないかと思います。

大谷： 私も内部監査人を長く経験して、そういうジレンマがありました。足元を短期的に見れば、確かにそうなのですけれども、先ほどの確井さんのお話の中での、「ボードに評価される内部監査人」ということは、ボードの特に社外役員の方々は外部の方ですから、外部からの評価を受けるということで、市場競争力が個人として高まることにもなるわけです。そうなれば別に個社に縛られなくても、どこへ行ってもその内部監査人は食べていける可能性が広がると思います。

それから最近特に、われわれ監査側は内部統制システムの評価者だということを感じます。われわれ監査側は内部統制システムについてこのような会合などを通じて、すごく深く勉強していますが、内部統制システムの構築・運用側である取締役や経営陣の方々はどうでしょうか。社長がその筆頭になりますが、この方たちがまずこの関係性をよく理解していないのではないかと、そこに日本の大きな問題があると思います。

それと、先ほどの安井さんのお話にもありましたように、ERMが2017年版フレームワークから内容が大きく変わって、ガバナンスや戦略が、リスクマネジメントに密接不可分になりました。ビジネスモデルの転換なくして会社は存続しない。ここがリスクの大きな要因であり監査スコープに入るとするならば、そういうスコープを監査できる人材というのは、経営者により近い位置付けになります。

そこまでに行くには、今の内部監査人のスキルセットでは全然足りないでしょう。でもどうすればそこに到達できるかという道筋を見つけ、そのためのカリキュラムなども自分たちで考えるようになれば、内部監査の将来性というのはすごく広がるのではないかと感じています。

高山： 内部監査部門の人材をどう考えるかといったときに、非常に専門性の高い人材が1つ。それから、もう一つは、ゼネラリスト的に、いわゆる経営全般を理解できるタイプ。両方の人材が、これから特にバージョン4までを目指そうとしたときに、必要になってくると考えています。専門性を高めるという志向をされる方は、今、大谷さんがおっしゃったような、外で戦える人材として育てていくという視点でよいかと思います。ゼネラリストとして、将来、経営を担う人材を育てる場であるとも考えられます。

多くの会社を見ますと、これまでの長いキャリアが活かせるという理由で、シニアの方を内部監査部門に配置されているケースが多いのですが、若手で将来有望な人材を、あえて期限付きで必ず回していくという、キャリアアップのコースの道をきちんと見せていくことが、まず最初に必要なのではないかと考えています。

箱田： ありがとうございます。いろいろなお考えをお聞きすることができたと思います。

内部監査については、私どもの研究会で、制度化へ向けて提言書を出してしまっていて、ずっとこの問題をフォローしていますので、今後とも研究を続けていきたいと思っています。

予定の1時間がほぼ終わりになってしまったのですが、今日お集まりいただいているのは、コーポレートガバナンスの実践に関わる役員の方々が多いので、パネリストの皆様から一言ずつ、皆さまにアドバイスをお願いできればと思います。よろしくお願いします。

大谷： 1分ということで、手短にお話ししたいところがあります。監査的な仕事を長くさせていただいて最近感じることは、今も不祥事が引きも切らず出ているということです。重要な論点になると思いますが、遠い拠点とか、金額的重要性で監査対象からネグレクトされた拠点で起きたイベントが、コーポレート全体のレピュテーションリスクを一気に上げてしまう事案が多くみられます。遠い拠点や小さい拠点、更には最近変化した拠点などのリスクをわれわれは見逃さないよう心掛ける必要があります。

そこで思い出す有名な言葉が、「神は細部に宿る」という言葉です。私は監査人ですのでそれを引っくり返して、「悪魔も細部に巣くう」とよく言っております。われわれの仕事というのは、こういう神様や悪魔を見いだす仕事ではな

いかと思っています。

この仕事をするためには、監査工数は絶対に必要ですし、その工数を確保するための制度化はソフトローであろうが、ハードローであろうが、ぜひ進めていきたいと思っています。まず、手始めは社内規程の整備、それから、だんだんと上に上げていければと思います。経営環境はより複雑になっておりますので、それに対応するアクションを是非皆さまと一緒に続けていきたいと思っています。

安井： 不祥事を未然に防止するという観点からは、企業文化（当資料 36 頁）が大切です。数値目標よりも優先する価値というのを従業員の人がいかに持っているかという点が、とんでもない不祥事を起こさないために必要だということだろうと思います。

コンプライアンスは「ルール遵守」とか、「法令遵守」と言いますが、イノベティブな社会においてルールは、後からしかできないのです。だから、ルールができる前に新しい商品を出して、それでお客さまに損害を与えてしまった場合には、企業のレピュテーションは大きく下がってしまいます。だから、社会の期待に反さないような行動が常に取れるというか、自分に与えられた数値目標よりも、より重要な価値観を社内で共有できるような企業文化を持っていくということが大変重要になります。

また、バッドニュースファーストという文化です。これは、平澤横浜銀行元頭取から、私が横浜支店長をやっていたときに教えて頂いたのですが、「バッドニュースファーストをやるためには、トップが非常に我慢強くなければいけない」ということです。

悪いニュースに対する処理の能力は、上へ行けば行くほど、人脈もあるでしょうし、知恵もあるでしょうし、経験値もあるので、高いのが普通です。ところが、問題が起こって第一報が入ったときに、「何をやっているのだ」と言って怒ってしまうようなトップには、そのバッドニュース自体がなかなか耳に入りません。「対策は何だ。一緒に持ってこない駄目だ」と言うトップにも、なかなか耳に入りません。

価値を毀損（きそん）するようなことが起こったときに、その毀損幅をできるだけ小さくするという意味も含めて、バッドニュースファースト。それは、別に、下の人に言うのではなく、トップが自覚すべきこととして認識していただければと思います。

高山： 内部監査部門というのは業務執行の立場から、まず、「木」を見て「枝」を見る。そして、監査役等は、経営目線で「森」全体を見て、そして、「木」を見る。それぞれの役割の中で、相互の連携というのがスタートしてきていると思っています。

今のこの時代を考えたときに、ガバナンスの強化に必要なのは、この森と木と枝だけではなく、その森を取り巻く「環境」の変化、そして、木が生えている「土壌」を見る必要があると思っています。「土壌」というのは、まさに、安井さんがおっしゃった企業文化です。そういう意味で、「環境」と「森」と「木」と「枝」と「土壌」の5つをどの

ように問題意識を持って見るかというのが、今、企業に課せられている課題だと思っています。

その意味で、内部監査部門と監査役等がパートナーシップを強化しながら、ますます効率的に活動していかなければならない時代になったと認識しています。今後ともそういう視点を持って、監査機能を通じた企業不祥事の未然防止とガバナンス強化に向けて、注力いただけたらと思っています。

碓井： 私は、金融高度化センターで活動していますが、「高度化」という名前が良くないのか、「上から目線」と揶揄されたりすることもあります。本日の私のお話が、もし「上から目線」に感じられたとすれば、ご容赦いただきたいと思います。

ただ、私としては、自説を「上から目線」で申し上げた積もりはありません。本日、私が申し上げたことの多くは、10年以上も前に、内部監査人の諸先輩の方々から教えていただいたことだからです。

佐々木様も、「20年前は、内部監査のことは何も知らなかった」と言われましたが、私も知りませんでした。私に内部監査やガバナンスの基本を教えてくださいましたのは、内部監査人の諸先輩です。

国際的な組織である内部監査人協会（IIA）が公表した内部監査の定義や基準を紹介しながら、「内部監査は取締役会に直属するものだ。経営者に直属する準拠性の検証は、本来の内部監査ではない」、「内部監査人は専門職であるので、国際資格（CIA）を取得するのが当然である」と力説していました。

しかし、当時の私は、諸先輩のお話をややクールに聞き流していました。なぜかというと、社外取締役もいないのに、経営者に直属する内部監査と、取締役会に直属する内部監査で、どこが違うというのか。大した違いはないように思えたからです。

ガバナンスや内部監査のあり方を国際標準に照らして見直すべきという主張は、大変 もっともなものであるとは思いましたが、内部監査人だけで議論をしても、何も変わりません。

「大事なことだと思うのであれば、それぞれの組織のなかで、もっと声を上げるべきではないか」と私は申し上げました。そのときの内部監査人の方々の表情を、今でもはっきり思い出します。明らかに困惑しておられました。当時の内部監査人は、経営者や取締役会に対して、意見を言える立場にはなかったのです。当時の内部監査人のステータスは、今よりも極めて低いものでした。組織のなかで、正しい主張をしても、到底、聞いてもらえる雰囲気はなかったのだと思います。

それが、今やガバナンス改革の進展とともに、欧米型の委員会設置会社を採用する企業・金融機関が増え、社外取締役も数多く選任されるようになりました。ガバナンス改革が進展し、社外取締役により構成される監査委員会が内部監査部門を直接指揮することができる時代になったのです。

ただ、ガバナンス改革は、ボトムアップでは声が上げにくいのは今も昔も変わりません。ですから、是非、社外取締役、社外監査役の方々には、内部監査人やリスクマネージャーの言うことに耳を傾けていただきたい。そして、いっしょに声を上げていただきたいのです。

社外取締役の方々の中には、ガバナンスの態勢は経営者が決めるもので、自分の意見を差し控える向きも見られます。しかし、会社法上、内部統制システムを構築する責任は、経営者ではなくて、取締役会にあるのです。

社外取締役や社外監査役は、自らガバナンスの態勢整備に関与していませんと、重大な不祥事が起きたときなど、自分自身のためにもなりません。過去の判例では、取締役会に情報が上がらなかった場合、社外取締役には法的責任は問われませんでした。しかし、最近の重大な不祥事をみるにつけ、社外取締役、社外監査役の監督・監査に対する社会的な期待水準は高まっています。リスク情報が上がってこない態勢を、そのまま放置していたとなると、その「不作為」が法的責任を問われる時代も近づいているのではないのでしょうか。

是非、内部監査への理解を深めていただき、ガバナンス改革を主体的に進めていただければと思います。

箱田： ありがとうございます。パネリストの皆様から、皆さまの実務の参考になるご意見をお聞きすることができたかと思います。これで、パネルディスカッションを終わりにしたいと思います。パネリストの皆様、盛大な拍手をお願いします。(拍手)