

パネルディスカッション質疑応答

司会： これより質疑応答に移ります。皆様からのご質問を基にモデレーターの箱田により進行させていただきます。

箱田： 皆様、質問状をたくさんありがとうございました。すごく重たい質問ばかりで、20分でのというのはかなり無理があるのですが、進めたいと思います。

まず、多かったのが、内部監査の人材をどうするのだということです。「日本には、専門人材の流通性のある市場はない。そういう中で、専門人材をどうするのか」という話がありました。皆様にとということなので、まずは、田中先生から一言コメントをお願いしてもいいですか。皆様にもお願いします。

田中： これは、難しい問題だと思います。内部監査人についての専門人材を育成するときに、政府や経済界で何かすることができないかということなのですが、個社の努力でうまくいかななくても、国がその音頭を取ることでもうまくいくというような議論は、理論的にはあります。

たとえば、ガバナンスコードの中で、社外取締役の選任を勧告するというのも、それに当たるのかなと思います。つまり、個社の努力で社外取締役を入れようとしても、日本は元々、社外取締役になるというキャリアパスがなかったもので、供給があまりないわけです。供給がないと需要もないので、いつになっても供給も生まれません、ということになります。そのときに、いわば政府が音頭を取って、「入れなさい」ということで、まずは無理やり需要をつくり出すという話です。これは、経済学では、コーディネーションという言葉を使って、みんなで一緒にやらせようという話なのです。

もちろん、個社ごとに状況が違うわけで、そこまでの専門職を入れるコストに見合うベネフィットがないという会社もあり得ますから、特定の資格を有する者の選任を義務付けるということについては、一般的には、慎重にする必要があると思います。

義務づけ以外に国ができることとしては他に、例えば、資格を付与するというのは、それ自体もメリットがあることです。CIAの資格があれば一定の品質保証はされます。ただ、それは、会社はCIAの資格を有する者を雇わなければならないというわけではありません。このように、いろいろなレベルで政府が関与することはできるのだらうと思います。

少しぼんやりした回答で恐縮ですが、このようなところです。

箱田： ありがとうございます。

碓井さん、いかがですか。「特に、メガバンクの話などは、金融庁がいるからうまくいくというところがあるのではないか」というコメントがあるので、そういうことも含めてお願いします。

碓井： 金融庁の金融行政方針、経産省のグループ・ガバナンス・システムに関する実務指針をみると、内部監査の「専門職的実施の国際フレームワーク」(IPPF) から、内部監査の使命、定義、基準などの引用が多くなりました。金融庁、経産省の幹部の方々とお話をしている中、内部監査の国際標準について、よく勉強しているなど感じます。日本企業の経営者よりも官僚が内部監査を正しく理解しているのかもしれない。

日本では、「官」が指針を示し「民」が従う形で物事が進むことが多いように思います。内部監査の改革に関しても、そのような形で進むのかもしれない。

ご指摘の通り、金融庁、日本銀行の働きかけもあって、金融機関は、質・量ともに内部監査人の人数を拡充してきました。

ただ、もともと金融機関の内部監査人の人数は、一般企業に比べ、多かったのではないかと思います。正確な統計があるわけではありませんが、私の記憶では、バブル崩壊前後、金融機関の内部監査人は、役職員全体の1%程度であったと思います。ただ、主な任務は、営業店における準拠性の検証でした(第1段階)。その後、金融機関は、金融当局の働きかけもあって、リスクベースで監査を行うようになり、「アシュアランス機能」を果たすようになりました(第2段階)。リーマンショック後、フォワードルッキングな視点が加わり、問題が起きる前に警鐘を鳴らす「予防監査」を目指すようになりました(第3段階)。内部監査が、第1段階から、第2段階、第3段階へと高度化していく過程で、内部監査人の人数は約2倍に増加し、役職員全体の1~2%程度になりました。質的にも優秀な内部監査人が育っています。

大づかみの人数で申し上げれば、メガバンクでは、国内だけで数百人の内部監査人がいます。海外拠点も含めると数千人にも上ります。地域銀行の内部監査人は、数十人から100人前後の規模になります。小さな信用金庫でも内部監査人は10名前後います。これに対して、一般企業の内部監査人は、さきほど申し上げた通り、極めて少ない。上場企業・大企業でさえ、内部監査人が9人以下という先が7割を超えています。

また、金融機関は、公認内部監査人(CIA)の資格を取得することを推奨するなど、内部監査人の質も高めるよう努力しています。日本内部監査協会によれば、公認内部監査人(CIA)の有資格者は、現在、8,000人を超えており、その半分以上が金融機関の職員であるということです。

要するに、日本では、内部監査人の総人数で見ても、公認内部監査人(CIA)の有資格者の人数で見ても、内部監査を担う人材は、金融界にまとまっていることになります。

一般企業の内部監査部門は、最低限の規模ですが、このままでは良いということにはならないでしょう。内部監査部門を強化しなければならないと考える一般企業も出てくるはず。しっかりした監査委員長や、内部監査部門長に来てもらいたいと考える一般企業も出てくるはず。こうしたニーズは、今後、必ず増えていきます。そのとき

は、金融機関にお声がけいただければ、候補者を示してもらえらると思います。金融機関の内部監査人がこうしたニーズに応えなければ、日本のコーポレートガバナンスは決して確立しないでしょう。

なお、専門人材の不足ということと関連するのですが、最近、少し気になっていることがあります。金融機関の内部監査人向けのセミナーで、「皆さん、今後も内部監査の高度化に向けて頑張りましょう」と申し上げると、これまでは、盛り上がる印象があったのですが、このところ、やや白けた雰囲気になることがあります。不思議に思って参加者に尋ねると、内部監査部門の人数が減らされているのです。「碓井さんは、『頑張ろう』と言ってくれるけれども、とても『頑張れる』状況ではない」と言われたことがあります。

収益環境が厳しくなると、日本の経営者の多くは、1線の業務部門に経営資源を集中し、2線のリスク管理部門や3線の内部監査部門をコストカットの対象としてきました。プラス成長の時代には、こうした一時しのぎの方策でも、需要が回復すれば、いずれ2線、3線の人数を元に戻すことができます。しかし、マイナス成長の時代には、需要は回復しませんので、2線、3線の人数を戻せなくなります。ビジネスモデルの行き詰まりから生じるミスコンダクトを早期発見したり、抑止することができなくなるため、重大な不祥事を招くなど、経営危機に直結するリスクがあります。2線、3線をカットすることは決して賢明な策とは言えないと思います。

マイナス成長下で経営者が行うべきことは、1線における不採算な業務部門のリストラであり、2線のリスク管理部門と3線の内部監査部門の強化です。経産省のグループ・ガバナンス・システムに関する実務指針でも指摘されましたが、日本企業では、2線のリスク管理部門と3線の内部監査部門などに専門人材が不足しています。だから、日本企業では、ミスコンダクトを早期発見したり、抑止することができない。この結果、不祥事が多発しているのではないのでしょうか。この点を経営者が理解してはじめて、2線、3線の専門人材を育成・確保する取り組みが本格化すると思います。

箱田： ありがとうございます。

高山さんは、いろいろな会社で、常勤だったり、社外だったり、幾つかの立場で、いつも人材育成に取り組まれておられたと思うので、いかがでしょうか。

高山： 先ほどお話ししたことと重なってしまうかもしれませんが、今の碓井さんのお話と重ね合わせますと、雇用の流動化の流れの中で、専門人材の育成の機会が高まっているものの、企業の内情としては、やはり人員削減の方向にある中で、今現在、ざっくり平均してしまうと、内部監査部門が4~5名しかいないという中で、外部人材を活用できるという機会は、やはりなかなか難しいのが現状ではないかと思います。

ですから、外部人材を取ってくるか、中で育てるかという、そのどちらかになると思うのですけれども、どちらかといえば、現状に照らすならば、内部人材を育成するというほうが実質的かなと思います。

資格を取ってもらうというところも含めて、会社が支援するためには、やはり、内部監査、あるいはリスク監査の重

要性を経営者や幹部にどれだけ理解してもらえるかというところが、まず、働き掛けのポイントになるのではないかと考えています。

安井： 資格取得が専門性向上の近道であると思います。これを個人の人生設計で考えると、現在の勤務先企業で面倒を見てもらえるのは、60歳ないし65歳までですが、人生は百年時代なので、内部監査でなくてもいいのですが、何らかの専門性を身に付けて、退職後もそれを生かせるような人生設計を考えるのが良いのではないかと考えています。私もとくに65歳を超えているのですけれども、私の同期で今働いているのは、やはり、社外役員が一番多いのですが、あと、内部監査部署のヘッドを請け負っているというのが何人かいます。

箱田： 大谷さん、内部監査の事情にお詳しいと思うのですが。

大谷： 2つほど気付きがございます。1つ目はロールモデルの存在の有無です。これは内部監査人には限りませんが、そのファンクションで頑張るか否かという意思決定は、個々人のおかれた環境で決まってくると思います。ですから内部監査を含めて各ファンクションにおいて、会社はロールモデルを1人ないし2人、それも継続的に代替わりするような仕組み作りを行うべきだと思います。

二つ目は今日のようなパネルディスカッションは、皆さんからも質問をたくさんいただいて大変活発でしたが、その議論が監査コミュニティの中に留まりがちだということです。先ほども申し上げましたが、内部統制システムの構築・運用責任は経営陣と取締役の皆さんにあります。今後どのようにしてこの方たちを巻き込みながら今日のような議論をしていくのか、これからのわれわれの戦略が問われていると思います。

その議論には内部監査人のポジショニングやキャリア開発なども含まれるべきであり、是非次の段階ではそこへ進みたいと思います。

箱田： ありがとうございます。

随分重たい質問が多いので、その中で、特に厳しい、鋭い質問をお聞きしたいと思います。まず、常勤監査役です。皆様のお話の中でも、社外が大事だというお話が結構出ていたのですけれども、「常勤監査役は大事ではないですか」という質問が来ています。「会社の業務の内容を分かっているのは、常勤監査役です。それから、社内の事情を常勤監査役は救い上げているのです。そういう常勤監査役なしでどうするのだということで、常勤監査役は大事ではないですか」という質問です。いかがでしょうか。

碓井： 常勤監査役の議論をすると、ときどき感情的な対立になってしまうことがあるので、本当は議論したくありません。

ただ、先ほども申し上げた通り、国際社会では、監査委員会に社内監査委員を置くことは違法であったり、決して許容してはならない悪慣行であるとみなされています。したがって、常勤社内監査役を置いていると聞かされれば、その会社は何か悪いことをしているのではないかと、世界中から疑いの目で見られてしまうことを覚悟しなければなりません。

実際、山一証券では、「飛ばし」をしていた張本人が常勤社内監査役に就任し、不正会計を隠ぺいしていました。また、オリンパスでも、不正会計のスキームを作った張本人が常勤社内監査役に就任し、不正会計を隠ぺいしていました。スルガ銀行では、常勤社内監査役は不正融資の実態を知りながら、取締役会にも監査役会にも報告をしませんでした。常勤社内監査役によって、社会的に許容できないほどの不祥事が繰り返されているのです。

常勤社内監査役は、内部監査の態勢を強化して、いずれ廃止するべきだと私は考えています。しかし、多くの日本企業では、常勤社内監査役を廃止し得るだけの内部監査の態勢は、まだ整っていません。

会社法では、補助使用人を置いて、監査役が組織監査を行うことができる制度設計になっていますが、実務の世界では、補助使用人である監査役室のスタッフはほとんどいないのが実情です。内部監査人を補助使用人とはせず、監査役の指揮下で監査をすることも想定されていません。たった数名の監査役が自ら監査を行うという慣行が定着しています。

このような状況で、常勤社内監査役を廃止してしまうのは、やはり時期尚早であると思います。業種・規模等に応じて、適正規模の監査役室スタッフ、内部監査人を補助使用人として確保し、社外監査役、社外監査委員の指揮下で組織的な監査を実施できる態勢を整備してからでなければ、常勤社内監査役を廃止することはできません。

これまで、日本では、常勤社内監査役が必要であるとの主張が展開されてきましたが、それは、監査役室スタッフが少なすぎる、内部監査人を指揮できないという前提に立った主張でした。その前提こそが問題であって、早期に是正するべきと考えます。

そもそも監査では、経営者からの独立性が最重要視されなければなりません。したがって、監査役、監査委員は、社外の方が務めるのが適任なのであって、国際社会では、それ以外の選択肢はありません。社外監査役、社外監査委員を支えるためには、監査役室スタッフ、内部監査人の人数を増やし、社外監査役、社外監査委員の指揮下に置く必要があります。監査役室長、内部監査部長の人事権も社外監査役、社外監査委員が掌握する必要があります。そして、しっかりと組織監査ができる態勢が整備できれば、常勤社内監査役は不要となり、自然に廃止できるのです。そのほうが監査の独立性、実効性が確保され、良いに決まっています。

日本の金融機関のなかには、監査役会、監査委員会が内部監査部門を直接指揮できる態勢を整備した先があります。内部監査部門には、適正規模の内部監査人がいて、公認内部監査人（CIA）の有資格者もいます。もう社内監査役、社内監査委員がいなくても、しっかりと組織監査ができると思います。こうした金融機関では、海外当局、海外投資家の厳しい目もありますので、近いうちに社内監査委員を廃止する方向で検討が進むと思います。

箱田：高山さんは、常勤社内監査役の立場としてどうでしょうか。

高山：そうです。常勤社内監査役の立場です。

箱田：常勤監査役は必要でしょうか。

高山：はい、必要だと思います。まず、常勤は絶対に必要だということと、実は、社内常勤と社外常勤の両方いるほうがベターではないかと思います。今、いろいろと幾つかご紹介がありましたが、隠してしまうなどの不祥事の問題というのは、やはり、人選の問題がかなりあるのではないかと考えています。

ミッションに非常に忠実な常勤の監査役であれば、絶対にあり得ないといえますか、実は、社内から昇格しても、昇格した途端に、上司がいなくなるのです。自分の立場が全く変わったということを実際に認識します。そういう中で、きちんと法的に整備されているこの役割をどう果たすかということを実際に真剣に考えて、リスクを未然に防止し、企業価値向上に貢献するという自分のミッションをわきまえば、いろいろな活動ができる余地があります。

私が常勤時代に大切にしていたことは、内部監査部門との連携が1つ、それから、社外監査役、社外取締役との連携です。この2つをつなぐ役割が自分のミッションだと認識していました。決して、表立って動くということではなく、いろいろな情報の受け渡しのハブ役を務めて、必要なときに社外の方にどっと動いていただく。ですから、これは、ある意味では、自分が目立つということではなく、黒子に徹してもいいけれども、会社の本当のリスクを防止して、企業価値を高めるためにどうすべきかということで、自分の行動を律してきたということです。

それには、やはり、社内の情報に精通しているということが非常に大事です。どこに行けばどの情報が取れるかとか、この情報は信頼できるのか、できないのかということを知っているのは、社内出身の監査役だと思いますので、その方がいるということのメリットは非常に大きいと思っています。

安井：理想論は碓井さんの言われるとおりだと思いますが、現実問題としては、社外だけで監査役をやるのは難しいだろうと思います。きちんとした整備ができて、内部監査部門が部下として完全に使えるとしても、機微に触れる情報というか、どこをどう押せば良いかを

分かるようになるには、時間はかかるだろうと思いますので、社外と社内の両方が要るのだと思います。

ただ、社内出身の監査役は、不正の混入しやすい部署の責任者をやった人は具合が悪いらうなとだけ、申し上げておきます。

大谷：私も、かつて社内常勤監査役を経験しておりますが、社外、社内問わずに、常勤職のメリットというのはあると思います。それは継続的モニタリングができるということです。われわれ監査役の監査手続きの中で、私が最も大

切だと思っているのは、取締役会への陪席です。この前段として経営会議等各会議体に陪席する常勤監査役は、取締役会におけるディスカッションにおいて経営判断原則がしっかり動いているかを継続的にモニタリングいたします。

もちろん社外あるいは非常勤監査役も取締役会に陪席しますが、常勤職は経営会議、あるいはその他のリスク管理委員会などにも事前に全て陪席するという監査手続きを取ることで、総合的に、取締役会にそれがどのように上がってきて、経営判断原則が動いているかということを見ることができます。この常勤職のメリットは大だと思えます。

それから常勤職に就くには、社外、社内のどちらでもいいと私は思います。ただ、社内者が常勤監査役になる場合、独立性と専門性は良く検討すべきでしょう。これが毀損されたときその人は、善管注意義務違反に問われるリスクを負うのだという覚悟は必要だと思えます。

社外の方が常勤職に就く場合は、そのようなリスクは折り込み済みの方が選ばれるべきでしょう。確かに社内の方はその会社に特化した様々な情報を持っておられますが、社外の方も恐らく任期 4 年の間で、十分にそれだけの蓄積はできると思えます。最初の 1 年はすごく大変かと思えますが、そこはネットワーキングをいかにつくるかというスキル次第で、決して不可能ではないと思えます。

確井： 社外監査役を支えるために「常勤者」が必要と言うのはその通りです。よくある議論なのですが、このとき、「常勤者」を「常勤社内監査役」と単純に言い換えてはいけません。

社外監査役と常勤社内監査役は同格なので、社外監査役は常勤社内監査役の人事権を持つことが出来ません。一方で、常勤社内監査役は、社内情報を入手することができ、社外監査役、社外監査委員に取捨選択（フィルタリング）して渡すことが出来ます。これでは、いつまでたっても、常勤社内監査役が「主」であり、社外監査役は「従」の立場です。社外監査役が、監査機能の実権を掌握することができません。

社外監査役を支える「常勤者」が「内部監査部長」では、どうしていけないのでしょうか。社外監査役は、内部監査人を補助使用人として、内部監査部門長の人事権を持つことができます。この場合、主従の逆転は生じず、社外監査役は、監査機能のトップとして実権を掌握することができます。これが、世界中で実践されているベスト・プラクティスです。日本だけベスト・プラクティスが異なるということはないと思えます。

箱田： 時間が来たのですけれども、厳しい質問がもう一個だけあるので、それだけお答えいただきたいと思えます。準拠性監査が大事だというお話で、経営監査などいろいろお話は出ているのですけれども、「不祥事を防止するのが準拠性監査だ。それから、健全性を確保するのも準拠性監査だ。2 線ではなくて、3 線として、内部監査の準拠性監査を基本にすべきではないか」というご質問です。いかがでしょうか。

安井： 第 3 線がやる準拠性監査の準拠というのと、事務不備の監査をやるときの準拠性というのとは、少しものが違

うのではないかと、私は整理したいと思います。つまり、本当は、資本コストの位置付けとか、金融機関で言えば、リスクとリターンの関係とか、自己資本配当の関係などというような、経営の基本的なまとまりのところの基本原則のようなものをきちんと取締役会で定めて、それに対して、経営監査は準拠しているかどうかというようなことをいうのではないかと思います。

営業店の事務がうんぬんかんぬんというのは、やはり、事務リスクの管理なり、バックオフィスの充実なりのためのものと考えて、2線、ないし、1線に落として、全然問題ないというか、そうしないと、こちらのほうに力が入らないという気が、私はしています。

箱田： ありがとうございます。

質問をたくさんいただいているのですけれども、時間が過ぎてしまっているということで、私どもの研究会では月例勉強会というのをやっていて、たっぷり時間を取って意見交換をしていますので、そういう場にご参加いただいて、ご自身の意見を言っていただきたいと思います。

ご質問いただいた項目については、私どものほうで検討して、今後の勉強会のテーマとして取り上げるように提案していきたいと思います。

これで、質疑応答は終わりにしたいと思います。ありがとうございました。