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

今実践すべきコーポレートガバナンスの課題

～内部監査の制度化の先に見えるもの～

2019 年 9 月 6 日(金)

■ 主 催 ■

一般社団法人 実践コーポレートガバナンス研究会

■ 協 賛 ■

日本金融監査協会

一般社団法人金融財政事情研究会

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

プログラム

■ 日 時　2019 年 9 月 6 日（金） 13:00～16:40

■ 会 場　AP 新橋 東京都港区新橋 1-12-9 A-PLACE 新橋駅前

13:00-13:10	開会の辞	**門多 丈** 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 代表理事
13:10-13:40	基調講演	**佐々木 清隆 氏** 前 金融庁 総合政策局長
13:40-14:20	プレゼンテーション	**碓井 茂樹 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 **高山 靖子 氏** 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 **安井 肇 氏** 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 **大谷 剛** 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 理事
14:20-14:40	休憩	
14:40-15:40	パネルディスカッション	**モデレーター：箱田 順哉** 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 理事
15:40-15:50	コメント	**コメンテーター：田中 亘 氏** 東京大学 社会科学研究所 教授
15:50-16:10	休憩	
16:10-16:30	質疑応答	
16:30-16:40	閉会の辞	**安田 正敏** 実践コーポレートガバナンス研究会 専務理事

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

シンポジウム講演録

INDEX

P. 4 … 開会の辞

門多 丈（一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 代表理事）

P. 7 … 【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 氏（前 金融庁 総合政策局長）

P.17 … 【Presentation 1】ガバナンス改革 ～残された課題～

碓井 茂樹 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）

P.21 … 【Presentation 2】内部監査部門と監査役等の連携の深化に向けて
～監査役・監査等委員としての経験から～

高山 靖子 氏（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）

P.25 … 【Presentation 3】パネルディスカッションにおける問題提起

安井 肇 氏（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）

P.28 … 【Presentation 4】内部監査の制度化 その先に見えるもの

大谷 剛（一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 理事）

P.32 … パネルディスカッション

モデレーター：箱田 順哉（一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 理事）

P.50 … パネルディスカッションコメント

コメンテーター：田中 亘 氏（東京大学 社会科学研究所 教授）

P.53 … パネルディスカッション質疑応答

モデレーター：箱田 順哉（一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 理事）

P.61 … 閉会の辞

安田 正敏（一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 専務理事）

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

開会の辞



門多 丈（かどた たけし）

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 代表理事

1971年 三菱商事株式会社入社。グローバルな視点からの様々な資金調達・運用業務に携わる。金融事業本部長として、未公開企業の株式を含むあらゆるタイプの金融プロダクツへの投資業務、M&Aなどのアドバイザリー業務を統括。2007年に同社を退職後、株式会社カドタ・アンド・カンパニーを設立、代表取締役に就任。株式会社八十二銀行社外監査役（現任）、GPSSホールディングス株式会社社外取締役（現任）、株式会社FPG社外取締役。名古屋外国語大学客員教授（現任）。米国カルパース等の有力公的年金で組織するPacific Pension Instituteの終身会員。1971年東京大学法学部卒、1981年 スタンフォード大経営大学院卒（MBA）。

司会： 本日はご多用のところ、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、「今実践すべきコーポレートガバナンスの課題 内部監査の制度化の先に見えるもの」にご参加賜りまして、誠にありがとうございます。

本日司会を務めます実践コーポレートガバナンス研究会理事の荒川と申します。どうぞよろしくお願いします。

初めに、実践コーポレートガバナンス研究会代表理事、門多丈より開会のご挨拶をさせていただきます。

門多： 皆さま、お忙しい中、実践コーポレートガバナンス研究会の 10 周年シンポジウムにお集まりいただきまして、ありがとうございます。

私どもは、日本の企業経営とガバナンスの改革を議論し、実践する集まりとして、10 年前に発足しました。コーポレートガバナンス・コードもなくて、ESG についての議論もほとんどないという状況で、われわれはこの活動をスタ

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

ートしました。

先日、私どもの勉強会で、渋澤健さんから、「見えない未来を信じるということが重要だ」というお話がありました。私どもも、まさに、見えない未来を信じながらここまで来たと思っています。

私どもは、一般社団法人として、現在、個人会員が 120 人いまして、緊密なネットワークを保っています。今回、ご協賛いただいています一般社団法人金融財政事情研究会様をはじめ、20 社の法人会員に支えていただいています。私どもは理事が 10 人で、月 2 回集まって、研究会の課題、われわれとしてのやるべきことを真剣に議論しています。

改めまして、私どもの活動の 3 本柱を紹介します。1 つは、勉強会、情報発信です。今月で 107 回目となる月例勉強会を行いました。多様な講師の方に、企業経営、ガバナンスのみならず、科学技術、文化、グローバル、世界の大きな流れ等の様々なテーマで勉強会を行っていまして、毎回 80 人程度のメンバーに参加いただいています。

さらに、私どもの会員で、社外役員、取締役や監査役で現場に着任している方々がフィードバックのために集まって、情報交換、意見交換する会員限定の勉強会も行っています。

2 番目の柱は、企業向けの研修です。既に新聞にも出ていますけれども、イオングループの監査役アカデミーのプログラムの運営を受託しています。今年で 6 年目となりますが、イオングループの企業の監査役、経営を担う人材を 1 年かけて教育するという研修プログラムを受託しています。

さらに、3 本目の柱ですが、企業向けの社外役員の紹介です。私どもは、先ほど申し上げました 120 人の会員とそのネットワークで、非常に多様で有能な人材のプールを持っています。その中でいろいろな企業に紹介しているわけですけれども、私どもの何よりの喜びは、私どもが紹介した社外取締役や監査役の方が、現実に、取締役・監査役会で大いに活躍されていることです。

この研究会を始めたきっかけは、まさに、個人的なことなのですけれども、マスターズトラスト会計社の川村先生から、安田専務理事を紹介されて、2 人で、まずは社外監査役の勉強会を始めようと考えたのが 11 年前で、それを核に研究会をスタートしました。

私自身がなぜこの研究会をやろうと思ったかというのには、3 つのきかっけと思いがあります。1 つは、私どもは長年、企業投資等を行っていました。その経験とアメリカの公的年金の人たちとの議論の中で、投資とガバナンスというのは表裏一体、車の両輪、という意味でのガバナンスについての問題意識を深めました。

私は、12 年前に三菱商事を辞めまして、偶然、長野の八十二銀行から社外監査役ということで声が掛かりました。私はノンバンク出身だったわけですけれども、銀行の取締役会に座って、いろいろ、自分なりに考えることを議論したり、経験すると、やはり、異業種の中でも社外というのはいろいろ貢献できる面があるのではないかと自分自身で思ったのが、2 番目の動機です。

3 番目の動機は、他のどの会社でも同じことだと思うのですが、例えば、私の三菱商事の後輩を見ると、海外事業、

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

子会社投資、経営企画、営業の現場や新規事業に携わったり、そういう多様な経験をしている後輩がいるわけですけれども、その方たちが会社を辞めて、次にもう一回頑張っていただきたいと思ったからです。

そのような思いで私どもは研究会をつくりまして、現在、申し上げたように、個人会員の緊密なネットワークを形成しています。

ギリシャ哲学で、実践知という言葉があります。フロネーシスという言葉であり、その意味は、「倫理的志向をもって、根源的に社会の課題を考え、現場で柔軟に解決方法を探求する知性」という定義だそうです。実践コーポレートガバナンス研究会の会員が、こういう形で社外取締役や社外監査役になり、議論をしたり、情報発信をすることは、私としては、まさに、実践知を現実に実現、実行していると思っています。

今回の 10 周年を記念しまして、さらに頑張っていくつもりですので、よろしくお願いします。ありがとうございました。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

【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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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こと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か。

今でも覚えていますが、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繁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しするのが、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も、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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けれども、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いますけれども、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いますと、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。

こういうことからも、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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。

「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、デジタライゼーションへの対応だと思います。デジタライゼーションという、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、デジタライゼーションの細かいことを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、デジタライゼーション、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。これをデジタライゼーションの 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、デジタライゼーションの 3Ds とは何かといいますと、1 つは、デジタライゼ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エアでもソフトウエアでもなくて、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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、今週火曜日から丸ビルで、FIN／SUM、フィンテ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、こうしたデジタライゼーションの問題の 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て、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。

このデジタライゼーション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、デジタライゼーション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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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、ルートコーズ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、やること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でありますが、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この後申し上げますけれども、先ほどのデジタラ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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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を、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いまして、三様監査、プラス、当局を入れた四様監査という言葉を、私はこの数年使っていまして、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ラ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です。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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と、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プ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ごろごろいらっしゃいます。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、デジタライゼーションの進展で、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、デジタライゼーションとは別に、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、

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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、デジタラ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ことではなく、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きていますので、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いけません。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、社外の取締役にも、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ています。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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、外部監査だと思います。

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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

【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実地考査、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して、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、

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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っ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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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ますと、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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ます。従来の判例では、取締役会、監査役会に報告のなかった事項なのだから、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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

【Presentation 2】内部監査部門と監査役等の連携の深化に向けて ～監査役・監査等委員としての経験から～



高山 靖子（たかやま やすこ）氏 ： パネリスト

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

1980 年 株式会社資生堂入社。コーポレートコミュニケーション、消費者対応、環境・コンプライアンス・リスク対応を含む CSR などの部門を経て、2011 年 同社常勤監査役。2015 年 同社顧問。法制審議会委員、公益社団法人日本監査役協会常任理事などを歴任。現在、株式会社千葉銀行 社外取締役、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、コスモエネルギーホールディングス株式会社 社外取締役（監査等委員）。

司会： 続きまして、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、高山靖子様にご講演いただきます。高山様、よろしくお願いします。

高山： 皆さん、こんにちは。ただ今、ご紹介いただきました高山です。

本日は 10 周年記念ということで、本当におめでとうございます。このようなパネルディスカッション、シンポジウムの場にお招きいただきまして、本当にありがとうございます。

私は、プロフィールにもありますとおり、資生堂におきまして常勤監査役を 4 年間務めたのち、4 年余りの間、業界も会社規模も異なる 5 つの上場会社で、社外取締役、社外監査役、あるいは監査等委員などを経験してきています。

私は、他のパネリストの皆様のように、コーポレートガバナンスや内部監査の特別な専門性といった知見を持ち合わせていませんので、本当はこのような内部監査の高度化というテーマのシンポジウムに参加するのはふさわしくないのではないかと思います。その点で、次元が低い話になることをお許しいただきたいと思います。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

社内と社外役員、そして、常勤と非常勤としての実際の現場の経験を通じて、特に、内部監査部門との連携について日頃感じていること、問題意識などを少しお話しさせていただいて、ディスカッションの素材としていただければと思っています。

いわゆる三様監査と言われているものの話になりますけれども、私の経験上、ガバナンスに対する意識の高い企業ほど、しっかり実践されているのと認識しております。スライドの左側には、私自身も常勤監査役時代に経験した内部監査部門との連携の項目を、そして、右側のほうには、関連するデータということで、日本監査役協会が毎年実施しているアンケート調査から、特に上場企業の数値をここに記載しています。

これによりますと、内部監査部門と監査役等が何らかの連携を行っている企業は、9 割近くに達するということ、それから、内部監査部門が社長に直属する割合は、指名委員会等設置会社を除き、8 割を超えているわけですけれども、監査役等へのレポートラインが確保されている企業が 8 割ぐらいあるということもうかがえます。また、監査役等から内部監査部門に対し、社内の権限規定の有無にかかわらず、指示や依頼をしたことがあるというのも、7 割を超えているという結果です。

私自身も資生堂の監査役時代には、監査役のスペースと内部監査部門のフロアが隣接していまして、本当に日常的なさまざまなコミュニケーションを取っていましたし、調査を依頼したり報告を受けたり、情報交換は密に行っていました。

こういったデータが示しますように、監査役と内部監査部門との関係は、相互にコミュニケーションを取りつつ、連携、協働、あるいは補完の関係を保ちながらガバナンスの一翼を担っているということがお分かりいただけるかと思います。

ただ、これは表面的な部分もあるのではないかと問題意識を持っているところでして、実は、私が一番問題と感じていますのが、内部監査部門と監査役等、それぞれを支える組織の脆弱（ぜいじゃく）性の問題です。先ほど、碓井さんのお話にもありましたように、上場会社でも、内部監査部門の平均人数は 4～5 名程度しかいないという現実、それから、上場会社でも、監査等委員会事務局スタッフや監査役スタッフがいないという企業が、5 割存在しています。もちろん、上場会社でも企業規模により体制が異なるのは当然ではあるのですけれども、やはり、会社の規模に比べて、人数も、スタッフの質も十分とは言えない会社が少なくないのです。

また、監査等委員会事務局スタッフ、あるいは監査役スタッフがいる場合でも、内部監査部門との兼務というのが、実は、5～6 割いるということで、兼務であるからこそ、内部監査部門と監査役が連携を取れて当然とも言えるような状況になっています。

社内のリソース不足からきているこの状況というのは、効率的運用ということで是とする考え方もあると思いますが、それぞれの役割に対する社内の、あるいは経営陣の認識不足もあるのではないかと思いますので、これを是とするか、そうでないとするかは、非常に見解が分かれるところではないかと思います。また、社内においても、内部監査部門と監査役等が混同されるということも、少なくありません。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

ここからは個人的な考え方になるのですけれども、監査役等と内部監査部門というのは、三様監査の下で、連携を通じた社内のリソースの効率的な運用というのは望ましいことではあると思うのですが、やはりそれぞれの役割と目的は異なるので、立ち位置の違いを明確にした上で、効率的、効果的な連携を推進すべきだと考えています。

監査役等は、トップを含む取締役の職務の執行の監査を通じて、企業価値向上に貢献するということ、内部監査部門は、トップの下で、執行側のルールの遵守状況の監査を通じて、そして、そこから企業価値向上へつながる機能の発揮というのが求められているわけで、両者のアプローチは異なっていると、私は考えています。

ですので、私がこの場で申し上げるのはふさわしくないのかもしれないのですが、監査役等が内部監査部門に対して指揮命令権を持つということについては、やはりメリットもデメリットもありますので、慎重に検討すべきではないかと考えています。内部監査部門は執行側、監査役は非執行の側にあって、適度な緊張感、あるいは距離感を維持したほうがいいのではないかと思いますし、そういう牽制と信頼関係、それぞれの下でそれぞれにミッションを果たすということが、企業のガバナンスを高める上で非常に大事ではないかと考えています。

続いて、その他に感じている問題ということで、幾つか列挙しました。実は、連携をしていても、意外と基本的なことができていないということで、私もヒヤリ・ハットの体験をこれまで幾つもしてきています。

まず、内部監査部門の報告内容ということですけれども、やはり、報告された事実の背景にある本質的な真因の分析が十分できていなくて、不都合な真実というのをベールで覆ってしまっているような報告があるということで、その辺を注意しなくてはいけないと思っています。氷山の一角と捉えるのであれば、その下に何があるのか、何が起きているのかをきちんと追及するということを、監査役としては大事にしていたつもりですし、今もそのつもりでいます。

よく、起きてしまった事象に対して、個人の問題に帰責してしまうことが少なからずありますけれども、よくよくたどっていくとそれは、組織文化の問題、企業文化の問題に行き着くことがありますので、そうした真因を本当に明らかにしない限り、不祥事の根絶には至らないのではないかと思います。

2 つ目は、内部監査の指摘事項の改善に向けたフォローアップです。その真因のレベルに応じて、では、誰が改善していくのかというところのレベルは変わるべきなのですが、意外と、それが曖昧なままに進んでいて、内部監査部門に任せっきりにしているケースも少なくありません。3 つのディフェンスラインの中で、三遊間を抜かれてしまった、そうして、期末を迎えてしまったというような、ひやひやのケースもやはりありました。監査役としてはなぜ改善状況を追及しておかなかったのかと、反省させられるようなこともありました。

そして、3 つ目は、先ほどから幾つもお話に出ていますように、これだけ経営環境が変わっていて、その環境変化に対応した監査ができているかということです。どちらかというと、後追いになっていないかというところが、やはり気になっている点です。

最後に、今後の連携の進化ということに関してコメントしたいと思います。

1 つ目に整備すべきなのは、企業グループとしての三様監査の連携体制ではないかと思います。この視点は、今年 6

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

月に経産省が発表した「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」の中でも、詳しく言及されています。

子会社との資本関係や、子会社化に至る経緯等によって、親会社のガバナンスの関与度というのは異なって当然だと思いますが、まず、親会社としては基本的な方針を明確にすべきではないかと思います。

そして、親子間の監査役、あるいは内部監査部門の親子間の関係というのは、情報交換が密にできていると思いますが、これに加えて、斜めの関係、すなわち、親会社の監査役と子会社の内部監査部門、それから、親会社の内部監査部門と子会社の監査役といった関係において、お互いに顔の見える関係をつくるということも、有事の際に非常に有効ではないかと思いますし、既に幾つかの企業ではこうした取り組みを進めているのが現状です。

それから、2 つ目に、時代の変化の中での監査手法の高度化という点は、非常に重要になると思います。

3 つ目に、社外役員等のリスク感度も、ぜひ有効に活用していただきたいと思います。内部人材だけではやはり限界があります。リスク感度という点から言いますと、私も常勤監査役のときに、社外の役員の方に貴重なアドバイスを幾つもいただきました。社内の目から見ると、リスクに対する感度がどうしても甘くなりがちです。そういうことにも気付かされましたし、逆に、社内で重要な問題ではないかと考えていたことが、「どの会社でも比較的起きている」というようなアドバイスもあり、対応の優先順位を変えるようなこともありました。

以上、私の監査役としての実務経験から、内部監査部門との関係において感じていることを述べました。改めて、今、私が関わってきた 6 つの会社の活動を思い浮かべますと、やはり、内部監査部門の体制、あるいは活動内容はそれぞれに違いがあります。でも、それは、その会社なり、企業グループなりの成り立ちや、企業規模、業界や事業特性によって違って当然だと思いますし、その中で、自分の会社にとって何が重要なのかを自ら考えて、創意工夫を重ねながら高度化を図っていくということが大事ではないかと考えています。

ですので、一律に、制度ということで縛るということに関しては、私は賛同しかねる部分がありまして、そのことが必ずしも不祥事の防止につながるわけではないと思います。この議論は、機関設計の選択の話と少し似ているところがあるのではないかと感じています。

今日は、内部監査の高度化を進めるというお話がメインテーマですが、やはり、現状もしっかり確認することも大事ではないかと思いまして、非常に拙い話ですけれども、現場レベルで感じていることをお話しさせていただきました。ご清聴、ありがとうございました。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

【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リ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、よろしくお願いします。

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まして、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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、何なのでしょうか。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を意味します。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う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態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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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うか、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、という話になるのでしょう。

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やっていましたが、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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

【Presentation 4】内部監査の制度化 その先に見えるもの



大谷 剛（おおたに ごう）： パネリスト

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 理事

1980 年山之内製薬株式会社入社。研究所にて新薬開発に従事したのち、欧州駐在員（英国、オランダ）、Shaklee Corporation（米国）社外取締役、IR 統括等を歴任。山之内製薬株式会社と藤沢薬品工業株式会社の統合に伴い、2005 年 Astellas Pharma Europe Ltd.（英国）内部監査部門長、2009 年アステラス製薬株式会社監査部長、2013 年同社常勤監査役。2016 年イオンフィナンシャルサービス株式会社社外監査役（現任）。公認内部監査人(CIA)、公認不正検査士(CFE)、公認情報システム監査人(CISA)。

司会：最後に、実践コーポレートガバナンス研究会理事、大谷剛の講演です。大谷理事、よろしくお願いします。

大谷： 皆さま、こんにちは。当研究会で理事をしています大谷です。よろしくお願いします。

既にご案内のように、2018 年の 4 月に、私どもの研究会から、先般のコーポレートガバナンス・コードの改訂にあたって、オピニオンを出しています。今回は、それに少し触れたいと思います。

振り返りになりますが、ここで私どもが強調したかったことは、内部監査の在り方です。これは、先ほどの高山さんのお話にもありましたように、それぞれの個社ごとに発展形態が違います。これはまさしく、任意監査であるからです。ところが、昨今の不祥事で、いろいろなことが起きるたびに、第三者委員会のレポートなどを見ますと、「内部監査は何をやっていたのか」というような文言が必ず出てくるのです。ということは、外部のステークホルダーからの内部監査に対する期待値というのは、すごく高いのです。つまり内部監査はもはや、個社のものだけではなく、非常に

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

公益性が高いというような、社内の一ファンクションとしてはすごくユニークなポジショニングが、期待値としてあるのではないかと思っています。これが、1 点です。

それと、昨今、監査等委員会設置会社がすごく増えてきています。本提言を 2018 年に出したときは、約 8 割が、まだまだ監査役会設置会社だったと記憶していますが、既にこれを切っています。それだけ増えています。一時は監査等委員会設置会社に移行するというのは、いわゆる社外役員の頭数を合わせる方便だというような議論もあったかもしれませんが、最近は、著名企業も続々とこちらのほうに動きつつあります。つまり、よりモニタリングボードに移行したいというような経営陣の意思が見て取れます。そのような動きもあるので、これは看過できないと思っています。

この委員会型の監査アプローチというのはどういうことかというと、いわゆる、内部統制システムに依拠した監査、すなわち組織監査で、この中には当然、内部監査という監査資源が含まれています。そういうものを含めての強固な組織監査を進めていこうというような背景があると思っています。

日本における会社法は、複数の機関設計を許すという、非常に幅広の構えがありますが、この背景には、監査役、監査等委員および監査委員それぞれの監査の品質が等価であるべきだというような了解があるはずなのです。となると、監査役監査のみが内部監査との連携という、非常に使いやすく少し曖昧な言葉で括られてしまうと、委員会型の組織監査とは結果としてのアウトカムに差が出てくるリスクもあるのではないかというのが、われわれの問題意識でした。

ということで、私どもはここに述べていますように、「監査委員会、監査等委員会及び監査役会は、内部監査に対して」、ここが非常に重要なところなのですが、「監査機能上、指揮命令権を確保すべき」と言い切っております。その背景は特に上場会社は、第 3 のディフェンスラインとして内部監査部門を明示し、われわれ監査役等はその関係性において、監査機能上の重要なことに関してのみ内部監査部門に対する意思決定を行うということです。

皆様もお気付きと思いますが、内部監査と監査役等の監査は、当然、違うところもたくさんあります。ここで内部監査に対して監査役等が大監査部長になってはいけない、マイクロマネジメントをしてはいないというのが、われわれの理解です。あくまでも、大枠のところでどういうところを押さえていくかというところが大切だと思っています。

その大枠のところですが、重要事項としては例えば、内部監査部門長の任免に関しては監査役等も責任を持つとか、内部監査の規程類やリスクアプローチに基づく内部監査の計画などを考えています。

ご案内のとおり、外部会計監査人の先生方が、KAM 対応をこれから開始されます。この KAM ともう一つ重要なのが、有報のリスクの状況の書きぶりがこれから変わってくることです。ここのところをわれわれも重要視しており、リスクの状況の書きぶりが変わるということは、今後われわれの ERM の出来栄えをも問われてくるのだと思います。

全社的なモニタリングは三様監査にすごく関係しますが、実際どこをどうやっていくかということが、外部のステークホルダーの皆さんがすごく知りたがっていることだと思っています。

制度化と我々は言っていますが、公的な制度化もあるし、会社の中での制度化もあると思います。まず、われわれは、内部の会社側の制度化をぜひ進めていきたいと思っています。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

これは、先ほどの佐々木さんのお話の中で、「監査という機能に対して、経営陣がまずしっかり認識すべきだ」というようなメッセージがあったと思いますが、それとも強く関係しています。

まず社長と合意をした後、取締役会で承認して頂いただく論点を整理します。2 系統の報告経路、こちらはデュアルレポーティングラインと言っていますが、従来のトップマネジメントのラインと、取締役会、あるいは監査役会等々のレポーティングラインのことです。このレポーティングラインというのは、従来の連携・コミュニケーションという意味だけではなく、いわゆる、英語のレポーティングライン、指揮命令権を意味しているということを、私たちはここで言っております。

具体的には、内部監査基本規程を改訂して、その中に内部監査の位置付けが会社のガバナンスの機能の一角を担っていることを明示するということ、それと並行して監査役会の規程も内部監査との関係性を明示していくということで、まず、社内的に制度化をしていくということを、われわれは提言しています。

さてこの内部監査の制度化ですが、それだけが究極の目的ではありません。これはあくまでも手段であって、その先にある、ガバナンス機関における監査機能そのものが高度化されていくということを、私たちは目指したいと思っています。

日本特有の三様監査というキーワードがありますが、われわれはこの三様監査をパートナリングと考えています。パートナリングには当然、リーダーシップが必要になってきます。では誰かということになりますと、やはり監査役等がリーダーシップをとるべきだと私たちは思っています。

そして、独立性と専門性が発揮されなければ、監査というのは当然成り立たないわけです。監査を長いことやってきて感ずることは、監査はサイエンスだということです。サイエンスだからこそ監査所見、あるいは監査報告を受け取った皆さんが、これらを信頼してくださるのです。サイエンスとは何かというと、再現性です。同じようなスキル、あるいは同じような経験を持った監査人が再実験したら、また同じような結果が出るはずだと信じられるからこそ、その監査所見というのは信頼されるものであると、私は思っています。

独立性、専門性、それと、監査工数、これらはすごく大切です。質と量の両方が必要です。これらを確保するがために、経営陣の認識がすごく大切になってくるわけです。

それから ERM の高度化は、先ほどの安井さんのお話にありましたが、2017 年のフレームワークの改訂以来、ERM そのものが大きく見直されてきています。それから先ほども申し上げました有報のリスクの状況の書きぶりも変わってきます。ここにも ERM が非常に強く関係してくるわけです。

それとグローバル・グループ・ガバナンスの有効性確保がすごく大切になっているのが、昨今の状況です。特にグローバルです。グローバルの監査というのはとてもハードルが高く難易度が高いです。なぜならば監査対象が多様化しているからです。多様化するからリスクが高くなる。だから監査の難しさも高まるのです。

まず、ステークホルダーが非常に多岐にわたっています。ガバナンス機関の構成員も変わる、経営陣も変わる、従業員も変わる、顧客、株主、規制当局もみんなグローバル化してしまうということです。ですから、グローバルのスタン

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

ダードに近づいたようなガバナンス設計というのが、当然必要になってくると考えています。

身近なところでは、社長等経営陣に日本語を話さない方がどんどん入ってきます。たまたま日本にあるグローバル本社に、そのような方々が経営陣の過半を占めるということは、普通に起きてくることです。

ですから、それぞれの個社で事情は異なりますが、これは時間軸の問題だと思っています。それがもう起こってしまっている会社もあれば、これから起こる会社もあると思います。ですから、我々の提言も時間軸の中で捉えていただければいいと思っています。

ロケーション、戦略、戦術、オペレーションは、当然、どんどん変わってきます。グループガバナンスの要点のとして、最近 6 月に経産省から出たエグゼクティブサマリーを見ますと、コングロマリットディスカウントが非常に注目されておりました。そういう難しさもある中で、われわれは監査の質を高めるために、量と質を担保していく必要があると考えています。

そして、経営の質を示す KPI として、監査所見を指名・報酬機能にも提供するべきだと思います。やはり監査所見は大切です。これがサイエンスの結果であるならば、どなたでも信頼できる結果であるならば、指名と報酬の機能で是非使っていただくことによって、適切な CEO 後継者をこれからも選出すことができるだろうし、報酬設計についても、適切な設計の後押しすることができて、それが、企業価値の向上に必ずつながると思っています。ご清聴、ありがとうございました。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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入所、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 同文舘出版）、『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。よろしくお願いします。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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）。不祥事の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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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けれども、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っています。

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ところに関して、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、そう言ってしまうと、全て監査にあたるのではないかというよう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ところが、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っての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ところが、メリットだと思います。さらに、監査役の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っています。

ただ、逆に、デメリットも少しあるのではないかと思っています。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くるのですけれども、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うのですが、監査役はあくまでも独任制の立て付けになっ

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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っているのかというような問題もあるのだろうと思います。

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ろうと思います。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ろうと思います。これが内部監査にとっての「変化の激しい時代」の大きな役割であろうと思います。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、やるべきだろうと思っています。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.



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けれども、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ところはすごく重要です。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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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、ダブり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。



碓井： 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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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―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」と言っているのではありません。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解されてきました。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。―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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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」に移管する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した。あと、この件でいかがでしょうか。

碓井： 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「本部のレポーティング・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、間違ったレポーティング・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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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。そうなると、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

担保するかということだと思うのです。

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うのです。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います。

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います。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います。

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、「経営の真実は現場にあり」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います。

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リングというのは大変いい表現だと私は受け止めまして、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、社内においての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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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。

碓井： 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ろうと思います。

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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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。

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、内部監査人のモラー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すから、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性があるのではないかとの判断に至り、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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、内部監査人のモラールも上がるのです。

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うけれども、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した。一応、テーマを 4 つ用意しましたけれども、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 名の方に伺いし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、内部監査人のモラールも上がっています。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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ば、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、先ほどの碓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、そこに日本の大きな問題があると思います。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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けれども、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した。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いまして、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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たち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、イノベー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と駄目だ」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込めて、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」を見ることが必要だと思っています。「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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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ったのは、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いても、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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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した。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。パネリストの皆様に、盛大な拍手をお願いします。（拍手）

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

パネルディスカッションコメント



田中 亘（たなか わたる）氏 ： コメンテーター

東京大学 社会科学研究所 教授

東京大学社会科学研究所教授。東京大学法学部を卒業後、同大学大学院法学政治学研究科助手、成蹊大学法学部専任講師等を経て、2015 年 4 月より現職。2010 年にシカゴ大学ロースクール客員准教授。東京大学博士（法学）。過去に、法制審議会会社法制部会幹事、同会社法制（企業統治等関係）部会幹事、スチュワードシップ・コードに関する有識者検討会メンバー等を務める。現在、日本監査役協会法規委員会専門委員。主著に、『企業買収と防衛策』（商事法務）、『会社法（第 2 版）』（東京大学出版会）、『企業統治の法と経済』（共編著、有斐閣）等がある。

司会： それでは、パネルディスカッションのコメントを、東京大学社会科学研究所教授、田中亘先生よりいただきます。田中先生、よろしくお願いします。

田中： ご紹介にあずかりました東京大学の田中です。本日は、大谷さんからお声掛けいただきまして、シンポジウムとパネルディスカッションで勉強させていただいて、それからコメントをするように承っています。

私は主として会社法を研究しているわけですけれども、本日の話題との関わりで言いますと、日本監査役協会が 2017 年に出した「監査役と内部監査の連携強化」という提言があります。それは、今日のシンポジウム資料の 21 ページ、碓井さんの資料のスライド番号 25 番のところですが、この提言をしたわけです。

協会の監査法規委員会というところでこれを話し合って、私はその委員の 1 人であったわけですが、元々、この提言の根底にあった問題意識として、資料の 14 ページ、碓井さんのスライド 12 枚目の「国際標準のガバナンス　正し

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

い 3 線モデル」で示されているような体制、つまり、監査（等）委員会または監査役会の下に内部監査部門がぶら下がる、そして、監査（等）委員会または監査役会が、内部監査部門に対して指揮命令をするような体制をとることが、日本法上できるかということが最初に問題になりまして、それはもちろんできると、私をはじめ、委員が合意しました。

できるという意味は、日本法上、監査（等）委員会であれ監査役会であれ、株式会社の監査機関は、監査に関しては非常に広範な職務権限を持っており、監査の職務に必要な範囲で使用人を使うこともできる。そして、使用人としては、内部監査部門が丸ごと監査（等）委員会または監査役会の使用人であっても、一向に構わないであろうということです。

ただ、内部監査部門のスタッフは元々、その会社の従業員ですから、その会社の従業員としての職務時間を割いて、監査（等）委員会または監査役会のための職務に従事するには、執行機関の承認が必要であろう。そこで、結論としては、取締役会の決議を経れば、内部監査部門が、完全に、監査役委員会、監査役会にぶら下がるという形の組織も可能です。

このようないわば究極的な体制も選択可能である以上、これよりも穏健な体制も当然可能です。つまり、内部監査部門は、例えば社長に直属しているけれども、監査（等）委員会または監査役会による都度の指揮ないし指示を受けて、これらの監査機関のために監査をするような体制も選択可能である。大体においてこのような提言をしたわけです。

ただ、この提言は 2017 年に出たわけですが、私の理解では、日本監査役協会がこの提言をした後、さらに、フォローアップをすることが想定されていたと思います。例えば、日本内部監査協会との共同研究をするといった可能性が、監査法規委員会では話題に出ていたと思います。しかし、それは、少なくとも私が当初、予想、ないし、期待していたようには進んでいないのが現状のように思います。

その理由を私は十分に把握しているわけではありませんが、1 つには、この提言にある、「内部監査部門が監査役等の指揮、指示、承認を受ける」という立て付けに対して、とりわけ内部監査部門の方々の中に抵抗感を覚える方がおられたということがあると伺っています。

これも、本日高山さんからお話があったことと関係すると思いますが、沿革的に、日本の内部監査部門は、社長に直属する組織であって、例えて言えば、王の目、王の耳というか、社長のために働くというところに、組織上のステータスがあったということがあります。かなり多くの企業において、今でもそうなのかなということです。

根本的には、上場会社に限ってもわが国には三千数百社あるわけで、非常に多様な企業がありますから、適切な監査の仕方というのは 1 つではないということがあるかと思います。

ただ、会社法学者として一言すれば、株式会社のガバナンスの最も重要な目的は、経営トップの監視・監督です。従って、社長のための監査だけでなく、社長自身に対する監査をどこかがしなければならないということがあろうかと思います。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

その上で、監査（等）委員会あるいは監査役会の「指示」というか、または、本日、「プロフェッショナルパートナーシップ」という非常に良い言葉を聞くことができたのですけれども、ともに専門性を有する監査役等と内部監査人が協力関係を築いて、経営トップの監視まで含めた適切な監査を行うというところに極めて重要なガバナンスの課題があり、その実現を図っていくことが大事であると感じました。

これは、もちろん、内部監査のところだけを強化するということではなく、監査役または監査（等）委員会の地位も強化していくという、両方の強化が必要なのだろうと思います。そのようなことはなかなか一朝一夕に進むことではないでしょうが、少なくとも、ガバナンスコードなどに象徴されるような近時のガバナンス改革というのは、そのような課題に向かって良い方向に進んでいるところはあると思います。このような方向性が今後も良い方向に進んで、日本のガバナンスがさらに良い方向に行くことを期待しています。

雑ぱくではありますが、以上です。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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 分でというのはかなり無理があるのですけれども、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くても、国がその音頭を取ることで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ますと、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ない、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ろうと思います。

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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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ても、内部監査の国際標準について、よく勉強しているなと感じます。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ません。

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ません。

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みても、公認内部監査人（CIA）の有資格者の人数をみても、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です。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でてくるはずです。こうしたニーズは、今後、必ず増えていきます。そのとき

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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は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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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思っています。

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思います。私もとっくに 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ー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デベロップメント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した。

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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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、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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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思っています。

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いますか、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本当に認識します。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本当に真剣に考えて、リスクを未然に防止し、企業価値向上に貢献するということの自分のミッションをわきまえれば、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だろうなとだけ、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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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によって、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います。

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います。

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います。最初の 1 年はすごく大変かと思いますが、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います。

碓井： 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います。

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います。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

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

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した。

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。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

閉会の辞



安田 正敏（やすだ まさとし）

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 専務理事

1971 年 株式会社日立製作所入社（本社企画室）。1973 年 株式会社日立総合計画研究所出向。マクロ経済分析・予測、本社経営長期計画策定、日立の事業部門の事業戦略コンサルティングを行う。1983 年 シティバンク東京支店金融デリバティブ部門ヘッド。1988 年 シティコープ・スクリムジャー・ヴィッカース証券東京支店長。1992 年 米国証券会社キャンターフィッツジェラルドの日本の代表者。2001 年に独立し、プランナビ コンサルティング・エル・エル・シー設立。主にリスクマネジメントにおけるコンサルティングを行う。その間、2001 年から 2003 年まで世界銀行のコンサルタント。2006 年 MM 総研、取締役副所長。2010 年 3 月株式会社ネットワークバリューコンポーネンツ社外監査役。2011 年 2 月 株式会社コージツ（現在は株式会社好日山荘）社外監査役。2011 年 6 月 株式会社アパレルウェブ社外監査役（現任）。2012 年 12 月 株式会社 FPG 社外監査役（現任）。1971 年 東京大学経済学部卒、1978 年 ローザンヌ大学経営大学院 IMEDE 卒（MBA）。

司会：最後に、実践コーポレートガバナンス研究会専務理事、安田正敏より閉会のご挨拶をさせていただきます。

安田： 皆様、お忙しいところ、われわれ実践コーポレートガバナンス研究会の 10 周年記念シンポジウムに多数ご参加いただきありがとうございました。また、パネリストの先生方も、非常に真摯で忌憚のないご意見を聞かせていただき、かつ、ここの場だけでなく、準備においてもかなりのお時間をかけて準備されていただきどうもありがとうございました。また、田中先生も、非常に意義深いコメントをいただき大変ありがとうございました。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.

それから、このシンポジウムの準備と運営をしていただきました新社会システム総合研究所の小田中社長をはじめ、スタッフの方々にお礼を申し上げます。どうもありがとうございました。さらに、実践コーポレートガバナンス研究会の理事、スタッフの方にも、準備等で大変お世話になりました。ありがとうございました。

10 周年シンポジウムの締めということで、門多さんと私がちょうど 10 年前につくり上げてこの方、いろいろなことがあったので、いろいろなことを申し上げたいのですが、ただ、1 つだけ、これだけは言っておきたいということがありますので、それを述べたいと思います。

この 10 年間に、コーポレートガバナンスを巡っては、コーポレートガバナンス・コード、それから、スチュワードシップ・コード、会社法改正があり、コーポレートガバナンス・コードとスチュワードシップ・コードも、できてから 1 回改正されているというようなことで、外形的な整備というのは、ちゃぶ台の上に一つ一つのせて、揃ったということだったのですが、しかしながら、そのちゃぶ台を引っくり返すような企業不祥事が頻発しています。残念ながらそういう現状です。この企業不祥事の際に、不祥事を起こした経営者がどういう態度、行動を取ったかというところで、私は基本的には 2 つあると思います。1 つは「私が悪うございました」と辞任する、もう一つは、「この不祥事を収拾して、元の体制に戻すのは私の責任である」と言ってそのまま在任するという、2 つのパターンがあると思うのです。

しかしながら、この 2 つのパターンには、共通する非常に重要な点が欠けているのです。それは何かというと、責任のある説明です。これが両方とも欠けているのです。これがない限りは、経営者の責任というのがはっきりしないということで、不祥事の根源が断たれないのではないかと思っています。なぜこういう責任ある説明ができないかということを考えていましたときに、塩野七生さんの本を読んで、二千年前に生きたユリウス・カエサルの言葉を思い出しました。それは、「人は見たいと欲することしか見ない」という言葉です。

これを経営者に言い換えますと、「経営者は、見たいと欲することしか見ない」ということになります。こういう経営者がもしもいたとしたら、見たくないことが起きたときに説明ができないのです。これが、根本的な原因ではないかと思います。そこで、この見たくないことを見せる責任というのが、やはり監査ではないかと思います。監査役等にしても、内部監査人にしても、経営の場面での役割は違いますけれども、やはり、見たくないことを見せるという役割というのは、非常に大きいと思います。

そのキーワードは、先ほどから議論に出ています独立性だと思います。つまり、監査主体が監査対象から独立するということをいかに確保するかということが、一番肝要なことだと思っています。そういう意味で、本日のシンポジウムの議論は、その独立性をどのように確保していくかということに尽きるかなと思っています。

われわれはこの 10 年を過ぎてもますます頑張って、こういったことで活動を続けていきたいと思いますので、今後とも、皆様のご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願い申し上げます。本日はどうもありがとうございました。

司会： これをもちまして、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を終了します。

ご出席いただきました皆様、本日は誠にありがとうございました。

Copyright© 2020 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 All Rights Reserved.