

(抜 刷)

金融機関のガバナンス改革にみるコーポレート・
ガバナンス・コードと攻めのガバナンスの理論と実践

藤 川 信 夫

千 葉 商 大 論 叢

第54巻 第1号

2016年9月

〔論 説〕

金融機関のガバナンス改革にみるコーポレート・ガバナンス・コードと攻めのガバナンスの理論と実践

藤 川 信 夫

第一章. 問題意識—コードにおけるエンゲージメントと株主総会のグランドデザイン—

我が国では安部晋三内閣の成長戦略の一環として企業のガバナンス改革を推進するべく、長期的観点からの企業価値向上を目指し、2014年6月会社法改正と合わせて、既に2014年2月機関投資家向けに金融庁から公表された日本版スチュワードシップ・コードが導入された。更に2015年株主総会における導入を視野に入れ、同じく金融庁により経営陣に向けた日本版コーポレート・ガバナンス・コードが策定され、2015年6月1日より東証上場規則の内容として適用がされている⁽¹⁾。両コードの理論と実践について、2015年以降の株主総会などにおいて上場企業において焦眉の急の課題となっている。

特に株主・機関投資家と企業のエンゲージメント・対話に関して、スチュワードシップ・コードがこれを強く求めており、投資先企業との建設的な目的を持ったエンゲージメント・対話等を通じて当該企業の企業価値の向上、持続的成長を促すことにより顧客・受益者の長期リターンの拡大を図ることが期待されている。機関投資家の行うスチュワードシップ活動は株主総会の議決権行使に止まらず、企業と対話を行うことを含めた幅広い活動を指すものとされる。攻めのガバナンスの実践、中長期的企業価値向上の実現を通じ、我が国経済社会の発展に資することが期待されている⁽²⁾。本稿では、両コードの導入から一定時期が経過した現在、新たな観点からコードの概念の中核をなすエンゲージメント・対話、議決権行使のあり方、更には株主総会の機能と改革等の論点を考察せんとするものである。

第二章. コード施行後の法制度設計の展望とエンゲージメント

1. 株主総会関係

2つのコード策定・施行を踏まえて今後の法制度設計について、①株主総会関係、②開

(1) 金融庁「コーポレートガバナンス・コード原案～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」(2015年3月5日)、金融庁「「責任ある機関投資家」の諸原則(案)＜日本版スチュワードシップ・コード＞～投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために～」(2014年2月26日)。東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コードの策定に伴う上場制度の整備について」(2015年3月5日)。

(2) 拙稿「英国スチュワードシップコード、コーポレート・ガバナンス・コードの理論と実践—英国における新たなガバナンス規範と非業務執行取締役ならびに我が国の導入に向けて—」法学紀要第56巻(2015年3月)35-140頁。

示関係, ③取締役・取締役関係の3つの視点から検討が進みつつある⁽³⁾。先ず①株主総会関係では, 株主の側から見た攻めのガバナンスとして, 我が国会社法上の株主権自体は比較法的に充実しており, 問題は実効的な行使の評価にかかっている。実効的な行使を妨げてきた原因としては, 株主総会への参加・議決権の実効的行使の障害, エンゲージメントの不十分さ, ひいては企業情報・コーポレート・ガバナンス関連情報の開示の不十分さ, スチュワードシップ責任の不徹底が挙げられる。

2つのコード制定, 施行・実践を踏まえた制度・立法論が問われ, ソフトローとハードローの新たな関係が模索されよう。株式会社法における機関設計, 社外役員についての義務・責任論, 上場会社法(有価証券報告書提出会社法), 開示・監査の調整・統合, 金融商品取引法とコーポレート・ガバナンスの関係など, 大枠からの考察が求められる。

具体的課題として, 株主総会日の集中, 議案の検討期間の不足, 年度末を議決権行使基準日とする実務面からのエンプティ・ボーディング(議決権行使の基準日株主と実質株主の乖離), 外国人株主にとっての総会参加・議決権行使の困難性が挙げられる。これに対して直近になって, (i) 株主総会招集通知等の電子化⁽⁴⁾, (ii) 有価証券報告書の総会開催前の開示, (iii) 総会の7月開催, (iv) 名義株主以外の海外機関投資家の株主総会への出席⁽⁵⁾, (v) 議決権行使プロセス全体の電子化の促進, (vi) 早期(発送前)WEB開示の促進などが各機関等から相次いで提示されている。

例えば株主総会招集通知等の電子化について, 会社法の立法論として(a)株主の意思確認手続(定款変更等)の要否とその手続, (b)書面による提供を原則とする情報の範囲, (c)電子提供を原則とする情報の範囲(招集通知, 議決権行使書面, 株主総会参考書類, 招集通知添付書類(事業報告, 計算書類等)), (d)電子提供に関する株主からの事前承認の要否と手続, (e)株主の書面交付請求権の要否などが主要な論点となる。

2. 開示関係—開示内容の整理・共通化・合理化—

次に②開示関係では, 日本版スチュワードシップ・コードおよび東証コーポレート・ガバナンス・コードにおける建設的な対話(エンゲージメント)の実現に向けて, 各開示制度の目的に適った有用且つ十分な情報が効果的・効率的に提供されているか, 複数の開示制度が重なることにより情報開示の不効率性, 後発事象の取扱いの問題が生じていないか等が課題となる。

具体的には決算短信および四半期決算短信のあり方, 有価証券報告書の記載事項, 新たに非財務情報の開示, 選択的開示の禁止ルール導入などが検討される。特に取引所規則(決算短信), 会社法開示(計算書類・事業報告), 金融商品取引法開示(有価証券報告書)の各開示制度の目的, 開示方法, 決算日からの開示時期, 公衆縦覧期間, 財務情報, 監査の要否,

(3) 神作裕之「ダブルコード適用下のコーポレートガバナンスにかかわる制度面の動向」参照。武井一浩「攻めのガバナンスへの実務対応と上場企業法制上の論点」東京大学第50回比較法政シンポジウム『ダブルコード時代の攻めのコーポレートガバナンス』(2016年3月28日)。

(4) 「日本再興戦略 改訂2015(平成27年6月30日)」, 金融審議会ディスクロージャーWG第2回参考資料。

(5) 全国株懇連合会「グローバルな期間投資家等の株主総会への出席に関するガイドライン」(平成27年11月13日)。

虚偽記載の罰則の有無等が問われる⁽⁶⁾。

決算短信・四半期決算短信では①速報性・非監査性という決算短信の性質を重視した見直し、②四半期情報開示について株主の短期的業績重視を助長するものであり、四半期報告制度を廃止し四半期決算短信に一本化する提案などが出される⁽⁷⁾。

有価証券報告書では、①経営方針・戦略等の記載を追加、②MD&A (Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations 経営者による財政状態および経営成績の検討と分析) の記載の合理化、③新株予約権の記載の合理化、④「大株主の状況」について所有割合の算定の基礎となる発行済株式からの自己株式控除などが検討事項となる。

非財務情報では、発行体の事業・業績に重要な影響を与える非財務情報は有価証券報告書のMD&A、事業等のリスクの欄などに記載し開示する必要があり、東証のコーポレートガバナンスに関する報告書、自主的開示 (CSR (企業の社会的責任) 報告書、環境報告書) が存在する。投資者の投資判断に真に必要な情報か、当該情報が証券市場において浸透し投資者が誤解なく利用できるものか、開示を求めることにより開示企業の負担するコストや投資者等による情報の獲得と評価のために負担するコストなど市場全体のコストが過大とならないか、他の法律により開示が要求されているか等証券市場における公正かつ効率的な価格形成に資する情報の視点から検討を進められよう。

開示関係ではこの他に、未公開内部情報の選択的開示の禁止ルール (フェア・ディスクロージャー・ルール) の導入の是非が問われる。米国における Regulation FD, EU における市場詐害行為指令に相当する規制である。選択的開示の禁止ルールは発行者等が重要かつ未公表の内部情報を第三者に選択的に開示することを禁止するルールであり、欧米においては、「証券の発行企業等が、その発行企業又は発行証券に関する重要かつ未公表の情報を特定の情報受領者に対して開示する場合、①意図的な開示の場合は同時に、②意図的でない開示の場合は速やかに、当該情報を公表しなければならない」というルールが導入されている。我が国では金融商品取引業者等が未公表の重要な情報であって顧客の投資判断に影響を及ぼすものを提供して勧誘することは禁止されている (金商業府令第117条1項14号)。同様の情報を発行者等が提供することを禁止するフェア・ディスクロージャー・ルールは導入されていない。①開示の公平性・公正性の確保にとっての必要性、②ルールの規範性 (法令または取引所の自主規制か)、③対象となる情報の範囲 (重要事実に限定またはそれ以上に拡大か、企業による情報開示の努力や実効的エンゲージメントを阻害しないものであること)、エンフォースメントのあり方が問われる。

3. 取締役・取締役関係

最後に取締役・取締役関係では、①取締役会の上程事項として、取締役会への上程事項の範囲を決定する上での考慮要素 (任意設置の指名委員会および報酬委員会、社外取締役選任、内部統制システム)、②社外取締役の役割・機能等、社外取締役の監視義務の範囲に関する考え方など、③会社補償およびD&O保険として、会社補償の可能性 (事前の補償契

(6) 経済産業省「持続的成長に向けた企業と投資家の対話促進研究会」報告書 (平成27年4月)、日本公認会計士協会「開示・監査制度の在り方に関する提言」(平成27年11月4日)。

(7) 経済同友会「企業と投資家の対話促進に関する意見」(2015年12月)。

約の締結・手続, 悪意・重過失を除外, 補償の対象・実行など), D&O 保険の保険料の会社負担の可能性, ④新しい株式報酬導入として, Performance Share (PS 中長期的な業績目標の達成度合いによって交付される株式報酬), Restricted Stock (RS 一定期間の譲渡制限が付された株式報酬) 導入の手続 (金銭報酬債権の現物出資方法) 等が会社法上の検討課題となる。

①取締役会の上程事項では, (i) 重要な業務執行の該当性の判断が容易でないとの理由から, 広範な事項が取締役会の決議事項として実務上は取り扱われていることにつき, 判断を容易にするための立法的な措置, (ii) 監査役会設置会社においても, 取締役会がモニタリングモデルを容易に採用できるように一定要件が認められる場合において取締役会が重要な業務執行の決定を取締役に委任できるようにすべきとの考え方が問われる。

②社外取締役の役割・機能等では, (i) 改正会社法 (平成 26 年法律第 90 号) 施行後の社外取締役の選任状況の評価, (ii) 改正会社法附則第 25 条を踏まえた社外取締役制度の今後のあり方, (iii) 社外取締役が MBO において買付者との間で交渉を行うことは通常は会社の業務執行には該当しないとの解釈もあり, 業務執行の意義と立法的措置の要否, (iv) 社外取締役の情報収集権が問われる。

③会社補償および D&O 保険, ④新しい株式報酬では (i) 会社法上, 会社補償に関する規定を設けるべきか, (ii) 取締役報酬に関する規律を見直すかが検討課題となる⁽⁸⁾。

本稿は, 以上の問題意識と全体像の下にコードにより求められるガバナンス類型と金融機関攻めのガバナンスの実践, 内部監査機能等に焦点を絞り考察を行うものである。

第三章. 金融機関のガバナンス類型と攻めのガバナンスの実践—コード原則の対応, モニタリングと内部監査部門, 株主総会とエンゲージメント・資本政策など—

1. 金融機関におけるガバナンス類型とコード原則の対応

近時の 3 メガバンクにおけるガバナンス形態とコーポレート・ガバナンス・コード原則の対応をみると, (a) 不祥事防止を主眼とする改革として, 親会社である持株会社を委員会設置会社 (現在の指名委員会等設置会社) に移行させ子会社の銀行本体は監査役会設置会社のままとする改革事例 (2014 年 6 月)⁽⁹⁾, (b) グループ経営の高度化対応として, 同じく親会社である持株会社を指名委員会等設置会社に移行させ子会社の銀行本体は監査役会設置会社のままとする改革事例 (2015 年 6 月)⁽¹⁰⁾, (c) 持株会社ならびに銀行本体共に監査役会設置会社のまま改革を進める事例に区分けされる。もっとも (c) は持株会社を指名委員

(8) 経済産業省「コーポレート・ガバナンスの実践—企業価値向上に向けたインセンティブと改革—」コーポレート・ガバナンス・システムの在り方に関する研究会 (座長神田秀樹教授) 報告書 (2015 年 7 月 24 日) 第 3 の 2, 別紙 3「法的論点に関する解釈指針」。

(9) 「グループガバナンス態勢の高度化～委員会設置会社への移行等～」みずほファイナンシャルグループ (2014 年 8 月 5 日)。以下, 各社の HP, 有価証券報告書, コーポレート・ガバナンス報告書等を参照して解説を行った。http://www.mizuho-fg.co.jp/company/structure/governance/structure.html 確井茂樹「金融機関のリスク・ガバナンス—変革の潮流 (上)」http://www.ginkouin.com/rensai/ffr/1.html

(10) http://www.mufg.jp/profile/governance/structure/。「リスク管理 | MUFG レポート 2015 | 三菱 UFJ フィナンシャル・グループディスクロージャー誌 2015」。

会等設置会社に移行させる旨を2016年5月表明し⁽¹¹⁾、3メガバンク全てが米国型機構を採用することになる。(c)では、(イ)持株会社のガバナンス態勢の高度化として、①G-SIFIsスタンダードのガバナンス態勢の構築、②取締役会の監督機能の強化、③業務執行の迅速化、(ロ)グループ横断的な経営体制の高度化、(ハ)複合金融グループとしての競争力の強化につき、①グループ証券会社の合併、②アセットマネジメント会社の連結子会社化をその趣旨に掲げている。以下では(a)モニタリング機能、(b)リスクマネジメント機能に焦点を当てつつ、考察していきたい。

2. モニタリング機能と内部監査部門の位置付け

(a) - 1 監督体制と取締役会評価－監査委員会、社外取締役会議など－

(a)の事例においては、モニタリング機能強化に主眼があり、持株会社に当該機能を集中させる趣旨ともみられる。全取締役13名中6名を独立社外取締役とし、コード要求の3分の1を上回る半数近くを占める。過半数を非業務執行取締役(独立社外取締役および社内非業務執行取締役)とする。取締役会の実効的かつ円滑な運営を確保するため、議長が社外取締役である場合には副議長(非業務執行取締役)を設置する他、取締役会事務局に関する業務等を担う専任組織(取締役会室)を設置し、議案や説明資料に関係する部署との調整、社外取締役への事前説明、その他取締役議長や各取締役に対するサポートに関する業務等を担わせている(関連するコーポレート・ガバナンス・コードの原則として基本原則4、原則4-1、原則4-1②、補充原則4-12①、原則4-13、補充原則4-13①、補充原則4-13②、補充原則4-13③)。

以下では、取締役会の参加の3つの法定委員会である指名・報酬・監査委員会、任意委員会である人事検討会議とリスク委員会、更には取締役会からも独立した社外取締役会会議について、私見を交えつつ検討していきたい。

指名委員会は委員4名で組織され、全委員を独立社外取締役から選定している。指名委員会は委員3名で組織され、同じく全委員を独立社外取締役から選定している。CEOの必要な関与としては、委員会自体ではなく、委員長指示により執行役社長に原案を策定させる。その過程で、別途人事検討会議にて外部評価等の客観的指標や業務経験に基づく専門性等も踏まえた議論、個別面談や役員による取締役会報告の機会を確保する等の対応を行い、透明性・客観性の高い役員人事決定プロセスの実質を確保している(原則3-1(iv)、補充原則4-1③、原則4-10、補充原則4-13②)。

人事検討会議は、取締役会の持株会社グループ全体の執行役・役付執行役員や中核子会社の役付執行役員の選任案の審議、役員アセスメント等を行う審議機関として機能しており、執行役社長および指名委員会・報酬委員会の委員である社外取締役ににより構成される(原則3-1(iv)、原則4-3、補充原則4-31、原則4-10)。従って人事検討会議では、原案作成に常勤役員トップの意見が反映される形である。指名委員会自体にはCEOは委員として加わらないが、間接的関与形態といえようか。人事検討会議は指名委員会に係る機関であるが、リスク委員会同様に法定機関ではなく、任意委員会として取締役会の直接の傘下・コントロール下に置かれている。議案提示の段階でCEOが関わるだけに、指名委員会とは

(11)「グループ経営の高度化について」株式会社三井住友フィナンシャルグループ(2016年5月12日)。http://www.smbc.co.jp/news/html/j201011/j201011_01.html

別途の扱いとなっており、指名委員会の傘下に位置するわけではない。全体としても、ガバナンス構造は社外者主体のモニタリング機能重視の徹底型といえよう（私見）。

報酬委員会においては、指名委員会同様に執行側のCEOを排除している点、指名委員会とは3名中2名の委員の重複に留まる点、報酬委員会の機能の重視の姿勢が窺える。社外取締役を中心とする透明性・客観性の高い検討プロセスの下で、持続的成長に向けた健全なインセンティブ付けを行いつつ、過度なリスクテイク抑制の観点から、業績給および業績連動型株式報酬を導入し、各役員の成果を適切に反映すると共に、変動報酬と固定報酬の適切な構成比率を設定するなどステイクホルダーの価値創造に配慮した報酬体系とした（原則3-1 (iii)、原則4-2、補充原則4-2①、原則4-3、補充原則4-13②）。

監査委員会は、報告徴収・業務財産調査権に基づく情報収集を行い、取締役および執行役の職務の執行について適法性および妥当性の監査を行うと明記し、指名委員会等設置会社の場合は監査役会と異なり妥当性監査権限も備えていることを示している。

具体的な職務内容として、取締役会の監督機能の一翼として取締役および執行役の職務執行を監査すること、グループおよび子会社の内部統制システム構築・運用の状況、執行役による子会社等の経営管理に関する職務の執行の状況を監視・検証すること、株主総会に提出する会計監査人の選任・解任ならびに不再任に関する議案内容を決定すること、グループおよび子会社における内部統制システムの構築・運用を前提として内部監査部門等との実効的連携等を通じ職務を遂行すること、報告徴収・業務財産調査権を付与する監査委員を選定して役員や各部門・子会社の経営レベルの監査を直接実施すること、報告徴収・業務財産調査権を除く監査委員の権限等については原則として監査委員会委員長に付与すること、委員以外の役職員（子会社等の役職員を含む）、会計監査人および外部専門家等を出席させて報告または意見を求めることが掲げられている。ここから経営面の妥当性に関して踏み込んだグループ監査を担っていることが特徴となろう。

監査委員会は非業務執行取締役である委員5名で組織し、過半数3名を独立社外取締役とする。実効性確保の観点から、金融業務や規制に精通した社内取締役による情報収集および委員会の情報共有、ならびに内部統制部門の連携が必要であり、社内・非業務執行取締役から2名を常勤の監査委員として選定すると共に常勤監査委員以外の監査委員は社外取締役から選定している。(a)においては米国預託証券(ADR)をニューヨーク証券取引所に上場しており、監査委員は米国証券取引委員会規則およびニューヨーク証券取引所規則の規定により独立であること、監査委員のうち1名以上は米国の法令に定義される財務専門家とすることの必要性が掲記されている（補充原則4-4①、原則4-11、原則4-13、補充原則4-13①、補充原則4-13②、補充原則4-13③）。

監査委員会委員長は社内取締役である非業務執行取締役が就いている点と併せ、業務に精通した社内取締役による情報収集・情報共有、内部統制部門の連携を重視したモデルといえようか（私見）。

取締役会評価(board evaluation)に関しては、2014年度の取締役会全体としての実効性評価について、取締役の自己評価を基に社外取締役会議(社外取締役のみが出席)において分析・評価を実施し、現時点において第三者評価は必要ないとしている。監査委員会においても常勤監査委員による取締役との面談等を通じて評価が妥当との判断がなされている（原則4-11、補充原則4-11③）。

リスク委員会について、取締役会に対しリスクガバナンスに関する決定および遂行状況の監督に際し助言を行う諮問機関として設置され、社内非業務執行取締役を委員長とし、外部専門家2名を合わせた3名により構成されている(原則4-10)。

社外取締役会議は、独立社外取締役の当社に対する理解を深め、取締役間のコミュニケーションを通じた経営トップの問題意識の共有等を目的とした議論の場として設置され、取締役会全体の実効性に関する分析・評価も実施している。社外取締役会議は独立社外取締役全員、執行役社長により構成されている(補充原則4-8①, 補充原則4-8②, 原則4-10, 原則4-11, 補充原則4-11③)。取締役会全体を対象に評価を行うため、取締役会のラインには就かず、別途の独立した扱いとしているものと史料される。米国の筆頭独立社外取締役(lead independent director)に倣ったものといえようが、当社の場合はCEOが加わっており、独立の意思決定機関ではないとみられる(私見)。

(a) - 2 執行部門と内部監査部-監査における業務執行と監督の二面性への対応ならびに三様監査, マネー・ローンダリング, 利益相反管理-

執行役の選任・役割について、執行役はグループの経営者として取締役会から委任された業務執行の決定と執行を担っている。

業務執行の統括的役割を担う者が選任されるべきとの考え方にに基づき、グループCEOの他、グループCEOの指揮命令の下でユニット長、グループ長、または内部監査部門長に対して指揮命令権を有する者、ユニット長、グループ長、内部監査部門長を選任する。

内部監査部門も監査業務の一環ではあるが、内部監査部門長は執行役として、あくまでも業務執行側の機能に位置付けていることが注視される。この点、業務執行に対する現場監査の役目を有する内部監査機能において、監視役と現場の2つの役割が併存しかねず、上級管理者機能(SMFs)の二面性としての課題となりかねないところである(私見)。攻めのガバナンスの機能発揮あるいは検証のPDCAサイクルの観点からも重要な論点となり得る。三様監査として括られることの多い監査役・監査委員会・監査等委員会の業務・会計監査、内部監査、外部監査の関連をガバナンス形態の実際として検討したい。

英国ソフトローにおける規制強化のジレンマ、執行部門の監視役であるべき非業務執行取締役(NED)と執行側の上級管理者機能(Senior Management Functions SMFs)の境界の不明確さなどの論点について、監視対象である経営執行陣の責任として、NEDが以下の内容を有するようになることを甘受(take on)せざるを得なくなることが挙げられる。NEDの独立性を損ねること、集団的意思決定の原則(the principle of collective decision-making)を弱めること、質の高いNEDを獲得する企業の能力を制約すること。Senior Management Regime (SMR)の制度への転換は、英国において集団的意思決定の壁により個人責任追及が困難となっていることがあるが、寧ろここではNEDの監視が不十分となり、経営陣の独裁が進むことの危惧を示しているとみられる。独立社外取締役の本来的機能発揮の前提条件、利益相反防止などが議論されるものと思料する。

そこで(a)における内部監査部門の実際をみると、先ず業務監査委員会が執行役社長(CEO)傘下の内部監査機関として設置されている。業務監査委員会は、取締役会の決定した基本方針に基づき内部監査に関する重要な事項の審議・決定を行い、業務監査委員会の決定事項については全て取締役会に報告する。業務監査委員会は専門性補強、客観性確保の観点から外部の専門家(弁護士、会計士)が特別委員として参加している。

内部監査のための組織として、監査業務部を設置し、内部監査機能の被監査業務からの独立性確保を目的として業務監査委員会傘下の独立した部となっている。監査業務部は、取締役会で定める内部監査の基本方針および内部監査規程に基づきグループの内部監査を実施すると共に、グループ会社からの内部監査結果や問題点のフォローアップ状況等の報告に基づき各社の内部監査と内部管理体制を検証することにより、グループ会社における内部監査の実施状況を一元的に把握・管理している。グループおよびグループ会社の内部監査の結果について、担当役員である内部監査部門長が定期的および必要に応じて業務監査委員会に報告する体制としている。内部監査部門は監査計画・監査結果等について監査委員会へ報告を実施し、監査委員会は必要に応じて内部監査部門に対して調査やその他具体的な指示を行うなど内部監査部門と監査委員会は日常のかつ機動的な連携を図る。

監査業務部はCEOのライン下に位置付けられるが、業務監査委員会傘下の独立した部となっており、業務監査委員会自体は執行役社長（CEO）に就くが、監査業務部はCEOに直属はせず、間接的な報告体系を採る。よりCEO・執行部門からの独立性の確保を図ったものであろうが、逆に内部監査部門に対する取締役会からの締め付け・コントロールがなされる恐れもなしとしないが、実際の運用面あるいは人事配置、更には(a)の取締役会自体が独立したモニタリング機能重視の徹底化を進めること、全員が非執行役員であり社外独立性の強い監査委員会とも連携を強めたモデルとなっていることで、監視役と現場機能の2つの役割の併存という二面性に陥る懸念は払底できるものと思料する（以下、私見）。

取締役会の内部統制システムの日常的な運用はCEOに任せ、その監視・監督機能の面で取締役会が担うという役割分担を図ることになるか。内部監査部門はCEOとの関係で利益相反となりやすい側面がある。内部監査機能の位置付けは、通常の日常業務監査面のものであるため、社外取締役主体の監査委員会の下に就かせることも想定し難い面もある。取締役会全体と連携させ、CEOの行う内部統制の内容をチェックすることが米国における本来的な内部監査部門のあり方といえるが、我が国では内部監査機能が日常業務を対象の中心とするため便宜CEOラインに属していることが多くみられることから生じるジレンマといえる。

更に内部監査部門と外部監査部門のねじれの問題もあり、金融機関が内部監査機能(internal audit function)を外注している場合、これらの人員が外部監査を担う人員から独立していることを確認する合理的な段階を踏んでいること、これには外注された内部監査人の業務の監視とマネジメントおよび外部監査と内部監査の間の潜在的な利害衝突のマネジメント(management of potential conflicts of interest)が含まれる。元来CEOの行う内部統制を更に監視する役割として内部監査機能が米国で発展してきたが、この内部監査機能がコスト削減等から外注された場合に生じかねない外部監査との利益相反の防止を企図しており、米国エンロン事件等で監査法人がコンサルタントとしても雇用されていたことと類似の関係といえる。監査におけるインセンティブのねじれの問題⁽¹²⁾として議論されるところである。

会計監査人に関しては、監査委員会は会計監査人を適切に評価するための基準を策定し、これに則った会計監査人の選解任等の手続を整備していること、会計監査人が高品

(12)「上場会社のガバナンスと監査制度における2つの「ねじれ」」太陽ASGマネジメントリポート(Grant Thornton 2009年11月)。

質な監査を実施できるべく十分な監査時間を確保すると共に、グループCEO・グループCFO等の経営陣による面談を実施し、監査委員会(含む社外取締役)・内部監査部門との連携の強化に努めていることが記されている(原則3-2, 補充原則3-2①, 補充原則3-2②)。

(a)においては内部監査部門とのインセンティブのねじれの記述はないが、外注を行っていないことを示すものと思料する。

また内部管理体制の整備として、マネー・ロンダリング、テロ資金および大量破壊兵器の拡散に対する資金供与(マネー・ロンダリング等)防止の重要性を認識し、マネー・ロンダリング等防止のための組織・規程の整備、役職員に対する指導・研修等を通じてマネー・ロンダリング等防止の重要性および各自の役割についての周知徹底、マネー・ロンダリング等防止に係る遵守状況等の点検と点検結果を踏まえた継続的な態勢改善を図る。具体的には、適用を受ける全てのマネー・ロンダリング等防止に係る法令等を遵守し、関係する顧客および取引を排除する。マネー・ロンダリング等防止に係る適切な態勢を整備し、マネー・ロンダリング等に係るリスク評価、マネー・ロンダリング等防止のための取引時確認等の顧客管理措置、疑わしい取引の届出および資産凍結等の措置を行うものとする。

こうしたマネー・ロンダリングについては、金融機関に関わる3つの防衛線のうち、2番目の防衛線に対応するものと思料される。参考として英国の金融監督のテーマをみると、リスク・コントロール(Risk Control)と金融犯罪(Financial Crime)に大別され、監督の相違等についてみるとリスク・コントロールについては、3つの防衛線モデル(the three lines of defence model)⁽¹³⁾が採用されている。第1の防衛線は業務管理(operational management)、第2の防衛線はリスク管理部門、コンプライアンス部門およびその他のモニタリング部門、第3の防衛線は内部監査部門となる。FSA(英国金融サービス機構)、分割後のFCA(金融行為監督機構)が監督官庁として銀行検査に入る場合、検査対象・要求資料は、(イ)リスク・マトリックス(Risk Matrix)、(ロ)コンプライアンスの2つである。

マネー・ロンダリングについて、FCA金融検査が行われ罰金が課された公表事案として、南アフリカに本社を置くStandard Bank(22 January 2014)事件がある⁽¹⁴⁾。(ロ)のコンプライアンスに関する事例と考えられる。金融犯罪防止のための内部統制構築がなされておらずMoney Laundering Regulation 20(1)違反の指摘を受け、7,640,400ポンド(約14億円)の罰金を科された。金融機関は事前予防体制整備が求められ、整備・構築の不備のみで処罰される点で英国賄賂防止法(UK Bribery Act of 2010)と共通するが、英国賄賂防止法では実際に汚職行為の事案が生じて初めて内部統制の不備が問題となるが、マネー・ロンダリングの場合は事件が勃発しなくても不備が指摘される。リスク許容度(risk tolerance)とコンプライアンスの関連が問題となる。銀行経営・監督の現場でリスク管理とコンプライアンスが融合化し、境界線が不明確になりつつある領域の事例といえる(私見)。

利益相反管理方針として、グループ内企業(有価証券報告書等に記載する連結子会社および持分法適用関連会社)間の利益相反の怖れがある取引を事前に特定・類型化し、定期

(13) バーゼル銀行監督委員会の2011年12月市中協議文書「銀行の内部監査機能」では原則13説明文のパラグラフ55に3つの防衛線モデルが示される。

(14) Financial Conduct Authority, DECISION NOTICE To: Standard Bank PLC, Date: 22 January 2014. <http://www.fca.org.uk/static/documents/decision-notice/standard-bank-plc.pdf>

的および必要に応じて見直しを行う。利益相反の怖れがある取引類型としては、顧客と他の顧客の利益相反取引（グループが企業買収に係る助言を競合関係または対立関係にある顧客双方に行う場合など）、顧客とグループとの利益相反取引（グループが引受けた社債を顧客に販売する一方、社債発行者より融資返済を受ける場合など）が想定されている。管理方法としては、利益相反状況にある部門間の情報遮断（ファイアーウォール）、利益相反の状況についての顧客の同意取得または開示、当該取引条件または方法の変更・中止があり、情報共有に関しては、内部管理業務である利益相反管理を法令遵守管理に関する業務として行う必要がある範囲内で利益相反管理の対象会社の間において同意を得ることなく関連情報の共有を図るものとしている。また利益相反管理の有効性および適切性を検証し、検証結果を踏まえて継続的改善に努めるものとする。

この他、内部通報制度に関する会計、財務報告に係る内部統制、監査に係るホットラインの設置を掲げている（原則2-5、補充原則2-5①）。

(a) - 3 株主総会とエンゲージメントならびに資本政策

株主総会招集通知等を通じて情報提供する他、早期発送に努め、発送前にウェブサイト公開を行っている。また株主総会招集通知の英文版を作成している。

株主総会の開催日は集中日を避けて設定している。議決権行使は株主総会出席の他、書面郵送、インターネットにおいても行使が可能としており、機関投資家は議決権電子行使プラットフォームを利用した議決権行使が可能となっている。株主総会において可決したが相当数の反対があった会社提案議案については原因分析、株主との対話に活かすなどの対応を図る。少数株主権を含めた株主の権利行使確保について配慮した対応を実施する。

信託銀行等名義で株式を保有する機関投資家等が、株主総会において信託銀行等に代わり自身が議決権行使等を行うことを事前に希望する場合の対応について、信託銀行等と協議を実施している（基本原則1、原則1-1、補充原則1-1①、補充原則1-1③、原則1-2、補充原則1-2①、補充原則1-2②、補充原則1-2③、補充原則1-2④、補充原則1-2⑤）。次に株主との対話に関しては、株主・投資家が正確に認識・判断できるように継続、公平かつ適時・適切な情報開示に努めることを経営上の最重要課題に位置付け、また株主との建設的対話の促進のためのIR活動を含む情報開示に関する基本的考え方、情報開示統制の枠組み等について、ディスクロージャー方針を取締役会決議により制定、公表している。IR活動についてはIR部が担当部署となり、グループCFOが担当役員として統括する。

定期的にIR説明会（個人・機関投資家・海外投資家向）を実施している。個人投資家向けIRとして、経営戦略、業績・財務・資本の状況等に関する説明を掲載し、インターネットカンファレンス、会社説明会を公開している。双方向コミュニケーションの充実から、IR問い合わせ窓口をウェブサイトで運営している。

株主・投資家との対話のための社内連携として、多面的な観点を反映すべく企画、財務・主計、リスク管理、IT・システム、事務、コンプライアンス統括の各グループ長ならびに内部監査部門長を委員とする経営政策委員会であるディスクロージャー委員会において有価証券報告書、事業報告等の記載内容を審議し、また経営政策委員会等へのIR担当の参加により社内情報を共有するなど、株主との建設的対話促進を図っている。IR活動状況の経営陣へのフィードバックも行っている。

国内外の関係法令および証券取引所規則等を遵守し、企業情報等の公平かつ適時・適切

な情報開示を実施するべく、情報開示統制を構築、運用する他、インサイダー情報を適切に管理している（基本原則5、原則5-1、補充原則5-1①、補充原則5-1②、原則5-2）。

資本政策の基本的な方針について、安定的な自己資本の充実、着実な株主還元の最適バランスを図る規律ある資本政策を遂行している（原則1-3）。株主還元方針として、連結配当性向30%程度を目処として安定的配当、着実な株主還元を実現する。各期の配当額はグループの業績、収益基盤、自己資本状況およびバーゼル規制などの国内外の規制動向等事業環境を総合的に勘案して決定する。

社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題への対応として、CSR（Corporate Social Responsibility 企業の社会的責任）の取り組み、適切な情報開示としてディスクロージャー方針の公表ならびにディスクロージャー誌とCSRレポートを統合した統合報告書の作成、株主総会招集通知とコーポレート・ガバナンスに関する報告書ならびに統合報告書等について英語版の作成・開示を行っている（原則2-3、補充原則2-3①）。統合報告書では、財務情報のみならず、企業理念・戦略、ESG情報等（環境（Environment）、社会（Society）、ガバナンス（Governance））の非財務情報も含み、戦略・ガバナンス・企業カルチャー等への取り組みと短・中・長期的価値創造についてステイクホルダーに示している（基本原則3、補充原則3-1①、補充原則3-1②）。

(a) - 4 コーポレート・ガバナンスガイドライン

グループ全体のコーポレート・ガバナンスガイドライン改定（2015年4月1日）について、①コーポレートガバナンス・コード原案の要請への先駆的な対応として以下を定めている。経営に対する監督機能という取締役会の役割を踏まえ、全取締役のうち社外取締役を6名以上とし、全体の1/3以上とする。独立した客観的な立場からの判断の担保のため、財務・会計および内部統制に関する適切な知見を有している社外取締役を1名以上選任する。社外取締役の更なる機能発揮を可能とするため、社外取締役が必要な知識を習得するための機会を提供する。

②委員会設置会社（改正会社法の指名委員会等設置会社）移行後の更なるグループガバナンス態勢の強化として、銀行・信託・証券横断的な戦略を加速化すべく執行役体制を見直し、ユニット長（プロフィット部門を構成するユニット統括者）全員を執行役とする。社外者の視点を活かした社外取締役の構成を可能とするため、全社外取締役の平均通算在任期間は原則として6年を超えないこととし、社外取締役の交替を定期・継続的に行う。

指名委員会等設置会社への移行を通じて総じてモニタリング機能重視であるとともに、コーポレート・ガバナンス・コードの趣旨を先取りした改革事例ともいえよう。

3. グローバル戦略と統合的リスク管理（ERM）、リスクアペタイト・フレームワーク

(b) - 1 指名委員会等設置会社への移行とグループ経営の高度化、グローバル対応

(b)の事例では、グループ経営の高度化の一環として持株会社の執行と監督の分離による取締役会の監督機能の強化、委員会の再編による実効的・効率的なガバナンス態勢の構築、G-SIFIs（グローバルにシステム上重要な金融機関）として海外ステイクホルダーが理解しやすいコーポレート・ガバナンス態勢構築を指向する。コードの要求である3分の1の独立社外取締役配置（原則4-8）を持株会社で充足しているが、独立社外取締役7名の内5名は法律・会計の専門家ではなく他社・他業界等の出身であり、コンプライアンスも

さることながら戦略面や経営の妥当性チェック機能に重点があるようにも思料される。銀行本体（監査役会設置会社）では社外取締役2名（金融業界より1名）に留まるが、社外監査役4名（合計8名中）に重点を置く趣旨と考えられる。なお、指名委員会等設置会社への移行の背景には、グローバル機関投資家等の目を意識すると共に、買収戦略上の米国通貨監督庁（Office of the Comptroller of the Currency OCC）からのガバナンスとリスク管理体制向上の要請もあるとみられる⁽¹⁵⁾。

(b)の指名・ガバナンス委員会（会社法上の指名委員会に相当）では、6名中5名を独立社外取締役として委員長職も独立社外取締役が就いている。コーポレート・ガバナンスの方針および態勢に関する事項の審議、取締役会への提言も行う点に特色がある。1名はグループCEOであるが、昇格等では従前の業績・社内評価の蓄積が重視され人事面の詳細を把握する上では必要となろうが、圧倒的多数を独立社外取締役とすることで公平さを保つていよう。委員数を法定上の3名を超えて6名とする点、当該委員会機能の重視の顕れといえる。次に報酬委員会では同様に6名と重点配置し、委員長は交替しているが、指名・ガバナンス委員会と全く同様の委員が配置されている。持株会社および主な子会社の役員等々の報酬に関する制度の設置・改廃の審議、取締役会への提言も行う。更に監査委員会では社外取締役を委員長とし、独立社外取締役および執行を兼務しない社内取締役で構成される。委員総数を5名とし、委員長職は会計専門家に任せているが、社内・非業務取締役2名を加えている。常勤・社外取締役を監査委員とする改革事例（ソニー）もあるが、ここでは常勤者は原則通り社内取締役を配していることで社内情報入手には余念がなからう（(a)も同様）。この他に法定委員会ではないが、リスク委員会をみると独立社外取締役を委員長とし、社外取締役および社外専門委員により全員が社外人員で構成されている。グループ全体のリスク管理全般に関する事項を審議し取締役会に提言すると共に、リスク管理全般に関する重要事項、重大なコンプライアンス事案に関する事項など重要事項を審議して取締役会に提言する。リスク委員の構成をみると監査委員会の重複はなく社内委員ならびに法律・会計の専門家を廃している点に戦略的リスクマネジメント（ERM）を意識し、リスクテイクの結果を監査委員会で業務監査する形となっていることが窺える。

取締役会の傘下でCEOと一体の組織として、CEO経営会議の諮問機関としてグローバル・アドバイザリーボードおよびアドバイザリーボードを設置、定期的開催している。執行側に位置付けられており、役員の指名・報酬などの助言機関ではなく、あくまでも戦略・業務執行のサポートに徹している点が特色となろう。グローバル・アドバイザリーボー

(15) 米国通貨監督庁（OCC）は2014年米国の大手金融機関、大規模に活動する外資系金融機関に対して高水準のガバナンスとリスク管理体制を取ることを求める新ガイドラインを公表している。米国の大手金融機関や米国で大規模に活動する外資系金融機関に対して、これまでよりも高い水準のガバナンスとリスク管理体制を取るよう求める新しいガイドラインを公表したものである。三菱UFJフィナンシャル・グループに通達書を送り、米国現地法人のガバナンス体制が適切に取られていないことを通知した。決済システム部門などリスク管理体制が甘いと分析し、リスク管理の高度化を求めている。マネー・ロンダリング（資金洗浄）、サイバー攻撃に対する備えが十分ではないとの懸念を持っているとみられる。今後、体制整備の進捗状況を検証し、強化が図られていないと判断すれば業務改善命令などの行政処分も踏み切る可能性も指摘されている。三菱UFJフィナンシャル・グループは2015年7月米国金融持株会社を設立し、三菱東京UFJ銀行の米州事業と子会社の米地銀ユニオンバンクの業務を統合・拡大を目指している。2015年12月21日ロイター参照。
<http://jp.reuters.com/article/mufj-usfsa-idJPKBN0U40GB20151221>

ドは欧州・米州・アジアの各地域の企業経営、金融規制・政府関係における社外有識者を委員とし（外国人6名）、グループのグローバル企業としてのガバナンス・事業戦略等について独立した立場から提言・助言を行っている。アドバイザリーボードは社外有識者を委員とし（国内3名）、グループ経営全般に対して独立した立場から経営状況や経営課題を踏まえた指導・助言を行う。

(b) - 2 内部監査の位置付け

内部監査に関しては、持株会社を含めグループ各社に内部監査部を設置し、連携・協働によりグループ全体を検証範囲とすると共に、持株会社取締役会によるグループ全体の業務の監視・監督をサポートする体制としている。持株会社監査部はグループ全体の内部監査に係る企画・立案を主導する他、子会社等の内部監査の状況をモニタリングし、必要な指導、助言、管理を行っている。持株会社に法定の監査委員会を設置する他、主要子会社には任意の監査委員会（監査役会設置会社）を設置しているが、内部監査計画の基本方針、内部監査結果などの重要事項は内部監査部が監査委員会に報告する仕組みとしている。

持株会社の監査部は取締役会傘下にある経営会議の下に就いており、各業務部署に対する監査を行い、監査委員会に報告する体制をとる。取締役会の関係では(a)のモデルと同じく間接的形態となるが、経営会議自体はCEO主導の性格が強いともみられ、(a)に比して戦略的・迅速な意思決定の性格が強いと思料される。監査委員会の報告ラインを設けていることで((a)も同様)、内部監査部に関わるモニタリング機能は担保されているように。

(b) - 3 統合的リスク管理とリスクアペタイト・フレームワークならびに内部格付手法アプローチ—銀行における攻めのガバナンスの実践—

リスク管理については相互に関連する複雑な国際金融規制の強化、金融緩和策解除の予想に伴う市場ボラティリティ（価格変動率の標準偏差）上昇、コンダクトリスク（法令等の不適切な対応、顧客視点の欠如等により公益・有効な競争・市場の健全性・顧客保護に悪影響を及ぼした結果、企業価値毀損に繋がるリスク）の対応、グローバルビジネスの拡大を背景にリスクカルチャーに立脚した統括型、グローバル、予防型を軸としたグループ経営管理・統合的リスク管理（Enterprise Risk Management ERM：戦略的RM）の態勢強化を基本方針とし、地域・子会社と持株会社との一体運営によるリスク・ガバナンス態勢の実効性向上を進める。予防型のリスク管理としては想定外の損失回避、事業戦略に即したリスクリターン最大化を基本方針とする。事業戦略を支えるリスク管理を実践すべく、リスク・アペタイト・フレームワークを導入してグループ全体のリスクリターン運営を強化している⁽¹⁶⁾。

リスク・アペタイト（Risk Appetite 進んで引き受けるべきリスクの種類と量）の明確化により、事業戦略・財務計画達成のための経営管理やリスク管理を行う枠組みを構築し、リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）導入によって想定外損失回避、リスク・リターン向上を目指す。財務計画（営業純益、当期純利益、ROE（自己資本利益率）、リスクアセットベースの収益性指標であるRORA（Return on Risk Asset）⁽¹⁷⁾、経費率、普通株式等

(16) 勝藤史郎「リスク・アペタイト・フレームワークの構築と実践」日本銀行金融機構局金融高度化センター『金融機関のガバナンス改革』フォローアップ・セミナー（2016年2月5日）。

(17) リスク感応的なIRBアプローチによるリスクウエイト計算を前提に、金融機関は資本制約下での収益最大化を実現するためにリスクアセット1単位当たりの収益性を改善するような与信行動を取る。Basel II リスクア

Tier1比率など)、グループ事業戦略、リスク・アペタイト(割当資本・RWA計画(リスクに応じた資本の計画と配賦)、資金流動性リスクなど定量化困難なリスク、事業戦略実行に伴って生じるリスクなど収益のダウンサイドリスク)の有機的関連付けに基づいて経営計画を策定する。

フレームワークの運営プロセスとして実効性確保のために経営計画策定の各段階で割当資本制度、ストレステスト、トップリスク管理などのリスク評価・検証手法を活用する。リスク・アペタイトを予め協議・決定し、実績モニタリング(リスクの評価・計測・制御)、見直しのためのサイクルを定着させる。

業務遂行から生じる種々のリスクを統一的な尺度で総合的に把握・認識し、経営の安全性を確保しつつ、株主価値の極大化を追求するために統合的リスク(ERM)管理・運営を行い、リスクに見合った収益の安定的計上、資源の適正配分などを実現するための能動的なリスク管理を推進する。その主要な手法として割当資本制度、(自己資本充実度評価および資金流動性)ストレステスト、トップリスク管理を採用している。

割当資本は、各種リスクから生じうる潜在損失額を資本に換算し、業務戦略・収益計画を踏まえてリスク種類別、子会社別などに設定する資本額である。資本のモニタリングおよびコントロールを通じた健全性の確保、業務戦略・収益計画を踏まえたリスクに対する自己資本充実度の評価および資本政策への反映など適切な資本配賦のために運用される。

自己資本充実度評価用ストレステストは、経営計画策定時に自己資本比率規制(バーゼルⅢ)に基づく規制資本、および内部のリスク計測手法に基づく経済資本の2つの観点から自己資本充実度評価を目的として行っている。ストレステストにおいては、内外の環境を分析し、期間が3年程度の予防的なシナリオを策定する。

資金流動性ストレステストでは、事業戦略および財務計画を踏まえた将来のバランスシートに対して、固有のストレスおよび市場全体のストレスが発生した場合でも短期間の資金流出、かつ中長期的なバランスシートの構造変化に対して対策を講じることで資金不足に陥らないことを検証する。

トップリスク管理では、各種リスクシナリオが顕在化した結果もたらされる損失の内容をリスク事象と定め、影響度と蓋然性(内外要因)に基づき、リスク事象の重要度を判定する。今後の約1年間で最も注意すべきと認識されるリスク事象を特定し、トップリスクを

セット1単位当たりの収益性を推定するのに、収益性指標RORA(Return on Risk Asset)が内部管理の指標として計算される。背景として、2007年4月に新しい自己資本比率規制(Basel II)が施行され、大手銀行を中心に内部格付手法(Internal Ratings-Based Approach IRBアプローチ)と呼ばれる自行の格付けを基準に信用リスク量を算定し、リスクウエイトの計算を行う手法に移行した。RBアプローチは行内格付の段階毎のデフォルト率(PD)を利用してリスクウエイトを計算するため、従来のリスクウエイト計算と比較してリスク感応的なものになり、リスクが高い与信ほどリスクアセットも大きくなる。IRBアプローチの移行のためには、デフォルト判別能力、PD(格付別デフォルト確率)推定精度等の自行の格付の機能性を統計的に証明する必要があることから、行内格付のエンジンとして統計モデルを導入するケースが増えてくる。IRBアプローチによるリスクウエイト計算が浸透してくると、銀行は資本の有効活用の観点からリスクアセット1単位あたりの収益性を追求するような資産運営となってくる。「Basel IIが招来する金融機関与信行動の変化」クレジット・プライシング・コーポレーションCPCレポートNo12参照。枇々木規雄・尾木研三・戸城正浩「信用スコアリングモデルにおけるマクロファクターの導入と推定デフォルト確率の一致精度の改善効果」(日本オペレーションズ・リサーチ学会) Transactions of the Operations Research Society of Japan Vol. 55, 2012, pp. 42-65.

網羅的に把握したリスクマップを作成することで予防型リスク管理に活用する。グループ本体および主要子会社はトップリスクを特定することで、予め必要な対策を講じてリスクを制御すると共に、リスクが顕在化した場合にも機動的な対応が可能となるように管理を行う。また経営層を交えてトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有し、実効的対策を講じる。2015年3月のリスク管理委員会で議論して取締役会に報告されたトップリスクとして「長期金利上昇による損失拡大のリスク」、「政策投資株式の損失拡大のリスク」、「マネーロンダリングや不公正取引等に関するリスク」、「情報紛失・漏洩／サイバー攻撃による損失発生、評判悪化のリスク」などが挙げられている。

第四章. 内部監査機能の位置付けとガバナンス類型ならびにリスクマネジメントーまとめにかえてー

本稿では金融機関におけるコンプライアンスとリスクマネジメントの実際について直近の改革事例を検討した。ダブルコード導入を踏まえて、我が国ガバナンス改革は中長期的企業価値向上と持続的成長を目指す攻めのガバナンスを標榜する新段階に入ってきた。ソフトローを主とする規制のあり方として、エンフォースメントが問われる。コードに規定されていないグループガバナンスとして、金融革新ビジネスにかかるFin Tech等の台頭もあり、業務横断的で広範なガバナンスのあり方、持株会社の指揮命令権限や子銀行取締役の任務懈怠責任の再検討も求められる⁽¹⁸⁾。会社法規律として企業集団内部統制の整備・運用が要求され、海外現地法人を含むグローバルなコンプライアンス・内部統制整備が急務となる。その鍵となる自主的な内部監査機能の位置付けとガバナンス類型について、以下は私見である。

内部監査部門については、米国ではCEO等の経営陣が担う内部統制機能が適切に果たされているかどうかをチェックするべく発達してきたものとされるが、内部監査部門の位置付けに関しては現在の我が国上場企業においては寧ろCEOのラインに就くことが多い。銀行などの内部監査部においては、業務部・支店等における融資業務の不備(担保不足、保険の質権設定における確定日付不備、融資審査の杜撰さなど)を常勤職員が本来的職務として常時チェックすることが通常であり、金融庁あるいは日銀の検査(政府系金融機関であれば会計検査院)に提出するべき資料に係る業務チェックとして位置付けられ、不良債権の程度が大きくなれば検査の指摘事項となり行政指導を受けるなど銀行業務自体にも大きく影響しかねない。その限りにおいては、当然にCEOの指揮監督命令の下に位置付けるべきことになるが、これではCEOによる独裁・経営トップの暴走を止められない。従業員に対する内部統制機能をCEOが握ることによるパラドックスである。

ここから、内部監査部門の位置付けに関しては、(1)上記のCEOラインに就ける類型(トップ主導の戦略的・迅速経営指向型として、意思決定のスムーズさが強く求められる

(18) Fin Techを完全子会社ではなく他業種のIT関連会社と共同作業で進めていくことになる可能性が高く、少数株主が存在する子会社が設立され、従来型の規制では対応が難しくなる。ITと銀行ではカルチャーも異なる。金融持株会社(フィナンシャルグループ)全体のガバナンス構造が銀行中心の縦割りから広い形での業務横断的ガバナンスを考えていく必要がある。座談会「Fin Techがもたらす未来の金融サービスはどうか」[福田慎一発言]証券アナリストジャーナル(2016年6月)6-28頁参照。

業種で利点を発揮しようか)のほか、(2) モニタリング機能を重視した取締役会の下に就けてCEOの規律を図る類型(特に米国型の指名委員会等設置会社において)、(3) 監査役会(監査役会設置会社の場合)または監査委員(指名委員会等設置会社)あるいは監査等委員(監査等委員会設置会社)の下に就ける類型などが想定できる。特に、監査役会(監査役会設置会社の場合)の下に内部監査部を就ける場合は、監査役会は取締役とは分離して違法性監視機能に優れることから、コンプライアンス機能に関しても内部監査部門が一定の役割を担い、加えて情報入手などのための部下を持たない監査役会に必要とされる補助者としての位置付けも併存させることにもなる。

この点、同じ(3)類型であっても、監査委員(指名委員会等設置会社)あるいは監査等委員(監査等委員会設置会社)の場合には、内部統制システムの設置・運用の機能を取締役会が担う形になっていることから監査委員・監査等委員においては独立社外取締役であっても内部統制システムの結果を活用できるため、補助者の設置が義務付けられていない。従って内部監査部においては、監査委員・監査等委員のレポート・ラインに就く場合、補助者としてでなく、あくまで独立組織体として内部監査の結果を報告する色彩が強まろうか。内部監査部が、CEOに対するチェック機能を監査委員・監査等委員と連携して担っていくことの効果を一層発揮しうる。内部監査部門の人員(役員ではなく一般の職員である)の人事異動・報酬面に対するCEOによる干渉の排除について、若干は緩めてもよくなるか。他方、監査役会の補助者の位置付けの場合には、監査役会は取締役会による内部統制関連の社内情報が入らず、各自の独任制発揮のためにも、偏った、あるいは操作された情報を受けることがないようにCEOによる人事面の影響の排除には十全を記すことになる。この場合、そもそも内部監査部の監査機能は、監査役あるいは監査委員などの業務監査・会計監査と異なり、銀行の融資業務でいえば日々の日常的業務の絶え間ないチェックになるため、そもそも銀行の融資業務自体に精通した人員であることが必要になる。従って、法律・会計分野の専門家が機能を発揮しうる社外監査役あるいは社外取締役とは求められる資質が異なり、一定のローテーション人事により、本支店の融資業務を近時担ってきた人員であることが前提となる。ここから、内部監査部の人員が内部人員配置等に精通したCEOによる人事権に服することにも一定の合理性が存在する。従って、かかる方向性の異なる要請を矛盾なく併存させるには、内部監査部の位置付けに関する(3)類型の中であれば監査委員(指名委員会等設置会社)あるいは監査等委員(監査等委員会設置会社)が望ましいといえる。中でも監査等委員会設置会社の場合には監査等委員は内部の常勤者、即ち社内取締役であるが非業務執行取締役として監督機能に特化できる内部監査等委員の存在を観念でき、監査委員に比して人事・報酬面の機能も一定程度有することから独立社外取締役との協働による監視機能発揮に優れる面がある。今後、ガバナンス形態の選択を監査等委員会設置会社とした上で、(3)類型を指向する企業が増加することも予想されよう。

参考文献

FRC (Financial Reporting Council) The UK Corporate Governance Code, September 2014.

FRC, The Combined Code on Corporate Governance,2006.

FRC, UK Stewardship Code, September 2012.

MA Eisenberg, 'The Architecture of American Corporate Law: Facilitation and Regulation' (2005) 2 Berkeley Bus.L. J 182.

FRC , The Revised Combined Code, June, 2008 ("Combined Code").

FRC, The Impact and Imcomplementation of the UK Corporate Governance and Stewardship Codes (December 2011) .

Walker, David Alan, A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities, July 2009.

Adrian Cadbury, Corporate Governance and Chairmanship, Oxford University Press 2002.

FRC , Final Report on The Revised UK Corporate Governance Code, 2009.

Basel Committee on Banking Supervision Consultative document Guidelines Corporate Governance Principles for banks, Issued for comments by 9 January 2015, October 2014.

Basel Committee on Banking Supervision Consultative document, The internal audit function in banks, December 2011.

Financial Services Authority,FINAL NOTICE To:Mitsui Sumitomo Insurance Company (Europe) Ltd, Date :8 May 2012

Financial Conduct Authority, DECISION NOTICE To: Standard Bank PLC,Date:22 January 2014,

Effective Internal Audit in the Financial Services Sector, Recommendations from the Committee on Internal Audit Guidance for Financial Services, Chartered Institute of Internal Auditors,July 2013.

Financial crime: a guide for firms Part1: A firm's guide to preventing financial crime, Financial Conduct Authority, April 2013.

FSA fines UBS £29.7 million for significant failings in not preventing large scale unauthorised trading, FSA/PN/105/2012,26 Nov 2012.

FSA issues ban and fine of £500,000 against former HBOS executive, Peter Cummings, FSA/PN/087/2012,12 Sep 2012.

Financial Services Authority FINAL NOTICE To: Barclays Bank Plc, FSA Reference Number: 122702,Date: 27 June 2012.

The FCA's Approach to Supervision for C2 firms and groups,March 2014.

Prudential Regulation Authority, Bank of England, Consultation Paper FCA CP15/5 PRA CP7/15 "Approach to non-executive directors in banking and Solvency II firms & Application of the presumption of responsibility to Senior Managers in banking firms" February 2015.

UK Financial Institutions: Proposals for New Senior Managers and Certification Regimes, by William Yonge, Financial Services Practice,Morgan Lewis.

PRA CP14/14 and FCA CP14/13- Strengthening accountability in banking: a new

regulatory framework for individuals.

Brown Rudnick Alert: Changes to the Approved Persons Regime - the biggest shake up for a decade, January 8, 2014, Author (s) : Peter Bibby, former Head of Enforcement at FSA and author of the FSA's Statements of Principle and Code of Practice for Approved Persons.

FCA consultation on the use of dealing commissions CP13/7 25 November 2013, FCA Finalised Guidance 14/1: Supervising retail investment advice: inducements and conflicts of interest 16 January 2014.

Upper Tribunal Overturns UK Financial Services Authority Fine and Findings Against a CEO and Compliance Officer, John Pottage v. FSA (FS/2010/0033) ,May 4, 2012.

The expanding role of senior management in managing risk – FSA misses its target but succeeds in establishing wide responsibilities, Posted by Nathan Willmott on 24.04.2012.

Strengthening accountability in banking: a new regulatory framework for individuals – Feedback on FCA CP14/13/ PRA CP14/14 and consultation on additional guidance, March 2015, “Feedback on the Senior Managers` Regime 2.5 Application to Non-Executive Directors (NEDs) ”

Consultation Paper FCA15/10, PRA9/15 Strengthening accountability in banking: UK branches of foreign banks, March 2015., PRA CP14/14 and FCA CP14/13 - Strengthening accountability in banking: a new regulatory framework for individuals, July 2014.

齊藤壽彦『近代日本の金・外貨政策』慶應義塾大学出版会 (2015年), 太田三郎『企業の倒産と再生』同文館出版 (2004年), 藤江俊彦『改訂新版・増補 実践危機管理読本』日本コンサルタントグループ (2012年), 武見浩充「日本の大企業とガバナンス－資本コスト認識の観点から－」証券経済学会第68回全国大会報告 (2008年7月), 松田和久「EU会社法におけるコーポレート・ガバナンス－2003年・2012年アクションプランに基づく取組み－」『企業コンプライアンス』尚学社 (2013年), 小杉亮一郎「米国の監査委員会報告書から生じる取締役の責任に関する考察」『比較法』第40号 (2003年)

[本稿は, 財団法人民事紛争処理研究基金の研究助成金を利用した研究成果の一部である]
(2016.6.24 受稿, 2016.8.4 受理)

〔抄 録〕

本稿はアベノミクスの成長戦略の一丁目一番地としてコーポレート・ガバナンス改革が据えられ、2015年会社法改正、スチュワードシップ・コードならびにコーポレート・ガバナンス・コード導入が上場企業において進められる中、金融機関におけるガバナンス改革とコード原則への対応を主に考察を深めた。従来のコンプライアンス・不正防止のみならず、中長期的視点から企業価値向上、持続的成長に向けた攻めのガバナンスの対応・実践が改革の鍵となる。また内部監査機能の位置付けとガバナンス類型ならびにリスクマネジメントに関して私見を述べた。かかる執筆の機会を与えて頂いた千葉商科大学には改めて感謝する次第である。

