

監査懇話会内限り

2022. 2. 24
(監査実務研究会資料)

より良い内部統制の仕組みとより良い監査役像を求めて
—— 自らの経験とみずほ銀行システム障害問題を題材にして——

(会友 森川英治)

Ⅰ．経営者時代の自社の監査役に対する見方

（Ⅰ）経営者時代の内部統制体制等

- 監査役会設置会社。監査法人はトーマツ。
- 取締役は 8 名（社内 5 名、社外 3 名＜元副知事、元企業経営者、元短大教授（女性）＞）。取締役会議長は社長。取締役会には執行役員 2 名も出席。
- 監査役は 4 名（社内 2 名＜元取締役、元執行役員＞、社外 2 名＜大学教授、弁護士＞）。

（Ⅱ）自社の監査役に対する私の見方

- 会社を良くしていく「仲間」。監視されているという意識はなし。社内監査役については「部下」意識。
- 監査役は日常の定型的監査業務については真摯に取り組んでくれた。
- その一方で経営のチェック役としては物足りなさを感じた。
 - 取締役会での質問が少ない（追及力の弱さ→社長や業務執行取締役への遠慮？）。
 - 社長は正しい経営をしているつもりだが、実際には正しいと思っていることすべてが客観的に正しいわけではない。また、社長在任期間が長期化すると周囲からの牽制が効きにくくなる。このため社長は自分がやっていることは正しいことなのか、うまくいっているのか等について本当のところを知りたいが、その点についての報告や提言、質問が少ない。

（聖書 箴言）

12:15 愚か者は自分の道を正しいと思う。しかし知恵のある者は忠告を聞き入れる。

21:2 人は自分の道はみな正しいと思う。しかし主は人の心の値打ちをはかられる。

—— 単なる感想ではなく数字やエビデンスに基づいた指摘や提言、助言でないと取り上げにくい。

2. 監査役になって感じたこと

(1) 私が監査役を務めた会社の内部統制体制（当時）

- 監査役会設置会社。監査法人による正式な会計監査はなし。
- 取締役は6名（社内4名、社外2名＜企業経営者、弁護士（女性）＞）。取締役会議長は社長。
- 監査役は3名（社内1名＜元社員＞、社外2名＜私（常勤）、証券会社出身者（非常勤）＞）。

(2) 監査役としての感想

- 次の2つの条件が満たされれば、経営者時代に比べてずっと気楽。
 - ① 監査役の仕事をしてできるだけ狭くとらえ（違法性監査と会計監査）、守りの仕事と割り切る。
 - ② 会社の経営面に深刻な問題がなく、経営陣が概ね真面目に仕事に取り組んでいる。
 - 監査役には経営全体に対する責任はなく、内部統制だけをしっかりとウォッチすればよい。
- 「良い会社作り」に踏み込めば踏み込むほど「監査」の領域を超えて経営や執行（制度作りや運営）に関与したくなる（経営者経験があるのでなおさら）。
- 経営者や経営陣は真剣に社業に取り組んでいても、思い込みや独り善がりに陥ることがある。また、経営者時代の私同様に不安を抱えながら決断していることもあるのではないか。

3. みずほ銀行システム障害問題——コーポレートガバナンス先進企業で発生したガバナンス問題

(1) システム障害の概要

- 2019年に新基幹システム MINORI を稼働させたみずほ銀行で、2021年2月から3月と8月から9月にかけて大小合わせて計8回のシステム障害が発生。
- 金融庁では立ち入り検査を実施するとともに、9月22日と11月26日の2回、業務改善命令を発出。また財務省は9月30日のシステムトラブルの際に行った取り扱いに外為法違反があったとして、11月26日に是正措置命令を発出。
- みずほ FG・銀行では経営陣（FG 会長・社長、銀行頭取）の刷新を決定。

(2) みずほ FG の内部統制体制

- みずほ FG はわが国における内部統制体制整備の最先進企業のひとつ。内部監査の面でもリーダー的企業。
 - ▼ 2014年に指名委員会等設置会社に移行（みずほ銀行は監査等委員会設置会社）。
 - ▼ 取締役会議長と代表取締役（社長）を分離。
 - ▼ 取締役13名のうち社内が7名、社外が6名。一方、執行役は16名。「社外取締役として日本のオールスターが集まっている。」（みずほ銀行藤原頭取＜2019年11月日本銀行金融高度化センター「金融機関のガバナンス改革実践事例」）
 - ▼ 指名、報酬、監査、リスクの4委員会制（リスク委員会以外は社外取締役が委員長）。さらに取締役会の下に人事検討会議と社外取締役会議がある。
 - ▼ 取締役会を専属でサポートする取締役会室を置いているほか、内部監査部門とは別に監査委員会のスタッフ部門（監査委員会室）を設置。
 - ▼ 内部監査部門としては、社長直属の業務監査委員会があり、その配下に内部監査グループ（業務監査部）を設置。
- さらに、金融機関については、金融庁、日銀が手厚くかつ強力な監督、モニタリングを実施。
 - 金融庁は、メガバンクグループに対してはオンオフ一体で切れ目ないモニタリング（常時検査）を実施。日銀も日頃から常時オフサイトモニタリング。また、システム更改時には立ち入り検査（金融庁）・考査（日銀）を実施。
 - 金融庁、日銀によるチェックは、独立性に加え、頻度、密度、深度の点で非常勤取締役・監査役によるチェックをはるかに凌駕。
- これだけ先進的な仕組みを備え、外部から厳しいチェックを行っても問題が発生するときには発生する。

(3) 日本経済新聞コメンテーター兼論説委員・上杉素直氏の分析(2022年1月3日朝刊)

○ 上杉氏はみずほFGのガバナンスの停滞や緩みをもたらした原因として次の3点を指摘。

① ガバナンス改革と向き合う熱気の衰え

② 改革第2世代のジレンマ……執行と監視の緊張関係の希薄化

—— どれだけフェアに努めても、自ら(指名委員会、取締役会)が推した人物を冷徹に評価し、ときにダメ出しをするのは容易ではない。

—— 経営トップと社外取締役は運命共同体の色彩を帯び、社外取締役による牽制機能は働きにくくなる。

③ 拭い去れない「やらされ感」(金融庁が深く関与した「お仕着せの改革」)。

○ 上杉氏のメッセージ:「形から入る効用を否定はしないが、その組織ならではの解を見つけ、魂を込めてこそその改革だ」

4. 取締役会による内部統制機能についてのみずほ FG の自己評価と他者評価のギャップ

	取締役会や取締役に対する評価
みずほ FG・銀行およびシステム障害特別調査委員会	○ 「システム障害特別調査委員会調査報告書」および「株式会社みずほ銀行におけるシステム障害にかかる原因究明・再発防止について」の両文書を読む限りでは、執行部の問題は指摘しているが、取締役会（監査委員会を含む）のガバナンスの問題に言及した記述なし。
金 融 庁	（みずほ銀行） ・ <u>当行の取締役会は、障害分析や予兆管理の状況、障害に係る訓練の実態、IT 人材の適正配置の状況などを継続的に報告させるといった、有効な牽制機能が働くシステムリスク管理態勢を整備していなかったことから、複雑な MINORI 等の運用管理に係る脆弱な実態を把握しておらず、執行責任者に対し、適切な指示等を行える態勢となっていない。</u> （みずほ FG） ・ 業務執行を担う経営陣が、適切な資源配分を目指すという構造改革の真意を当社及び当行職員に浸透させられないまま構造改革を推進した結果、コストの最適化が強調され、IT 現場の声を十分に拾いきれないまま、MINORI を安定稼働させるための人材の配置転換や維持メンテナンス費用の削減が実施された。 ・ <u>取締役会において、構造改革に伴うシステムリスクに係る人員削減計画と業務量の状況について、十分に審議を行っていない。</u> ・ 執行責任者が、過去のシステム障害等も踏まえた危機管理を含む高度な専門性が求められる CIO の人選や候補者育成の指針となる人材像を明示的なものとして策定していなかった。また、<u>取締役会は、グループ CEO や主要経営陣の候補者の人材像について十分な議論を行っていない。</u> ・ <u>リスク委員会が、トップリスク運営の導入に当たり「大規模なシステム障害」を選定し、選定したトップリスクに対するアクションの策定等が重要であることを提言したにもかかわらず、当社の執行部門において十分な対応がなされず、また、リスク委員会によるフォローもされていない。</u> ・ <u>監査委員会が、重点監査テーマとして「IT 関連ガバナンス態勢」を設定したにもかかわらず、当社内部監査グループから改善提言無しとの報告を受けた際に、経営資源配分の適切性について調査・報告を求めるなど、具体的な指示を行っていない。</u>

みずほ銀行 藤原弘治頭取	・ FGの取締役会は、合計13名のなかで社外取締役は6名。法律、会計、政治、企業経営に精通した第一人者の方々にお願いをしている。 ・ 社外取締役として日本のオールスターが集まっている。さまざまな角度から質問や意見が投げかけられる。取締役会のときだけではなく、普段の仕事をしているときから何よりも自分自身（藤原頭取）のメンタリティが大きく変わったという実感がある。 ・ 取締役会では、社外取締役が、本質的な問題を提起する。社外取締役から執行ラインの覚悟を厳しく問うインテンシブな議論が行われるようになった。 ・ たとえば、部下が、ある案件をやりたいと言ってきたとする。その説明を取締役会でしたら、社外取締役の方々は果たして首を縦に振ってくれるだろうか、必ず頭の中で回路が働くようになった。 ・ 常に説明責任を果たさなければならないと経営者のメンタリティが変わった。それがガバナンス改革の大きなメリットだ。
みずほ FG 太田弘子取締役 会議長	・ 議長としては、議案や取締役会の資料については、事前に丁寧に吟味する。 ・ 毎月の取締役会の都度、事務局と3～4回の事前ミーティングを行い、議案の絞り込みや論点の明確化を行ったうえで、取締役会の資料を作成してもらう。事前に何度かやり取りをしたり、作り直してもらうこともある。 ・ 毎回の議論はたいへん活発。主要な議案は1時間をかけて議論する。全体で4時間近くかかることもしばしばだ。

（注）表の記述は以下の資料による。なお、読みやすくするため一部加筆等を行った。

- ・ 「みずほ銀行藤原弘治頭取」「みずほ FG 太田弘子取締役会議長」：2019年11月日本銀行金融高度化センター「金融機関のガバナンス改革 実践事例」
- ・ 「みずほ FG・銀行およびシステム障害特別調査委員会」：2021年6月15日付「システム障害特別調査委員会調査報告書」および同日付「株式会社みずほ銀行におけるシステム障害にかかる原因究明・再発防止について」
- ・ 「金融庁」：2021年11月26日付みずほ銀行とみずほ FG に対する業務改善命令発出に関するプレスリリース

- 取締役会の体制や機能度の評価について、みずほ FG・銀行と金融庁の間にはかくも大きな差がある。しかも、みずほ FG・銀行は、本障害についての「反省文」に当たる調査報告等でも取締役会・取締役について言及なし。
- 金融庁の指摘が全て正しいかどうかはさて置いても、指摘を見れば取締役会や監査委員会ができたこと、やるべきであったことは多々あったように思われる。
- 当事者による自己点検・自己評価の限界。
—— 当事者だからこそ却って見えないことがあるのではないか。

5. より良い内部統制の姿とより良い監査役の態度

- みずほ FG・銀行のシステム障害問題から得られる教訓は、
 - ① 仕組みを整えることが無意味であるとは言わないが、それだけでは不十分であること。
 - 多くの識者がより良いガバナンス形態として推奨する委員会設置会社として先進的仕組みを整えても問題発生を防ぐことができなかった。
 - ② 執行と監督の緊張関係を常に意識しないとガバナンスは弛緩すること。
 - 組織運営上は大切な役員間の信頼関係や仲間意識も緊張関係を弛緩させる原因。
 - ③ 自分のことはよく見えない、特に一生懸命に取り組んでいる当事者だからこそ見えないことがあること。
 - 冷静な監視者の重要性。
- ②が確保されれば内部統制体制（監査役設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社）はいずれであっても大きな差はないように思われる。
 - もちろん、監査役や監査委員会の独立性を高め、権限を強くする体制作りができればそれに越したことはない。
- 日本に欠けているのは制度をその趣旨に従ってきちんと運用しようとする姿勢と気概ではないか。
 - これがない限り、どのような制度を作っても骨抜きとなる（戦後の監査役の権限強化がその好例）。
- 監査役・監査委員会委員の役割は、株主の命を受け、株主に代わって、経営陣から独立した立場で、経営陣が誤ったことをしないように見張ること（経営の当事者でないことのメリット）。
 - 監査役・監査委員会委員は経営陣に取り込まれてはいけなし、そのおそれがある行為も行ってはいけない。
 - 監査役・監査委員会委員は経営者の監視役であり、監視する者と監視される者とは根本のところで利害が対立し、決して「仲間」にはなれないと理解すべき（会社を良くするという共通の目的を持つことと仲間になることは別物＜人間関係重視論の落とし穴＞）。
- そのような緊張関係の中で、経営者が道を誤らないように指摘、助言、諫言することが監査役・監査委員会委員の第一の仕事であり、心ある経営者はそれを望んでいるのではないか。
 - 特に監査役については、制度的に「経営」や「経営陣」から独立している最大の意味はここにあるのではないか。
 - チェックのルーティン化やマニュアル化によってチェックを当たり前の日常作業にするやり方も検討の余地あり（いつも肩を怒らせている必要なし➡「魂を込めろ」的精神論への反論）。

以上

(参考)

米国における取締役会中心のコーポレートガバナンスの仕組みの進化

○ 米国のコーポレートガバナンス改革は企業不正・不祥事との闘い。その主眼は社長・CEOの暴走をいかに止めるか。

(1) 所有と経営の分離(1920年代～30年代前半)

- 企業の成長と巨大化による株式の分散化→株主総会による統治が困難に→所有と経営の分離(経営を取締役に委譲)。
- 経営者の権力が強大化→経営者による経営支配の弊害(取締役会<牽制・監督機能>の形骸化)。

(2) 会計監査の強化(1933年証券法)→投資家保護

- 重要情報の開示や虚偽記載の禁止等→会計士による法的外部監査の導入(会計監査の分離)。
- SEC創設(市場による監視)。

(3) 執行(CEO以下執行部)と監督・評価(取締役会)の分離(モニタリング・モデル)

- 1965年 NY証券取引所上場規程で最低2名以上の社外取締役を要求(外部の目による監視)。
- 1975年 UCBアイゼンバーグ教授が取締役会による社長・CEOの監督を重視する「モニタリング・モデル」を提唱。
- 1978年 NY証券取引所上場規程で独立役員のみで構成される監査委員会の設置を要求。
 - 現在のNY証券取引所上場規程では、①独立役員のみで構成される監査委員会、指名・コンプライアンス委員会、報酬委員会の設置や、②取締役会の過半数を独立取締役とすること、③経営者への牽制のため、非経営取締役(又は独立取締役)のみによる会議(エグゼクティブ・セッション)を定期的を開催することを要求。
- 経営者も90年代から2000年代初頭の株主権限拡張運動に対抗するため、取締役会優位のモニタリング・モデルを支持。
 - 株主の発言力拡大から経営(者)の自由度を守ろうとする努力の結果(よりましな制度)ともいえる。
 - 他方で経営陣に対する監督という面だけに着目すれば、取締役会の外に独立の監査・評価機関を置かなかったことによる苦肉の策のようにも見える。
- モニタリング・モデルにおける取締役会の役割
 - ▼パフォーマンス・モニタリング……経営陣を選任し(指名委員会)、経営方針を議論・承認する。そしてその方針に照らして経営陣をモニターし、その結果を踏まえて経営陣の業績を評価し、報酬の決定や経営陣の交代を行う(報酬委員会、指名委員会)。
 - ▼コントロール・モニタリング……法令遵守、財務報告、リスク管理等の内部統制について方針を定め、プロセスを監視(監査委員会)。