

JP改革実行委員会

持株会社によるグループガバナンス・ グループコンプライアンスのあり方

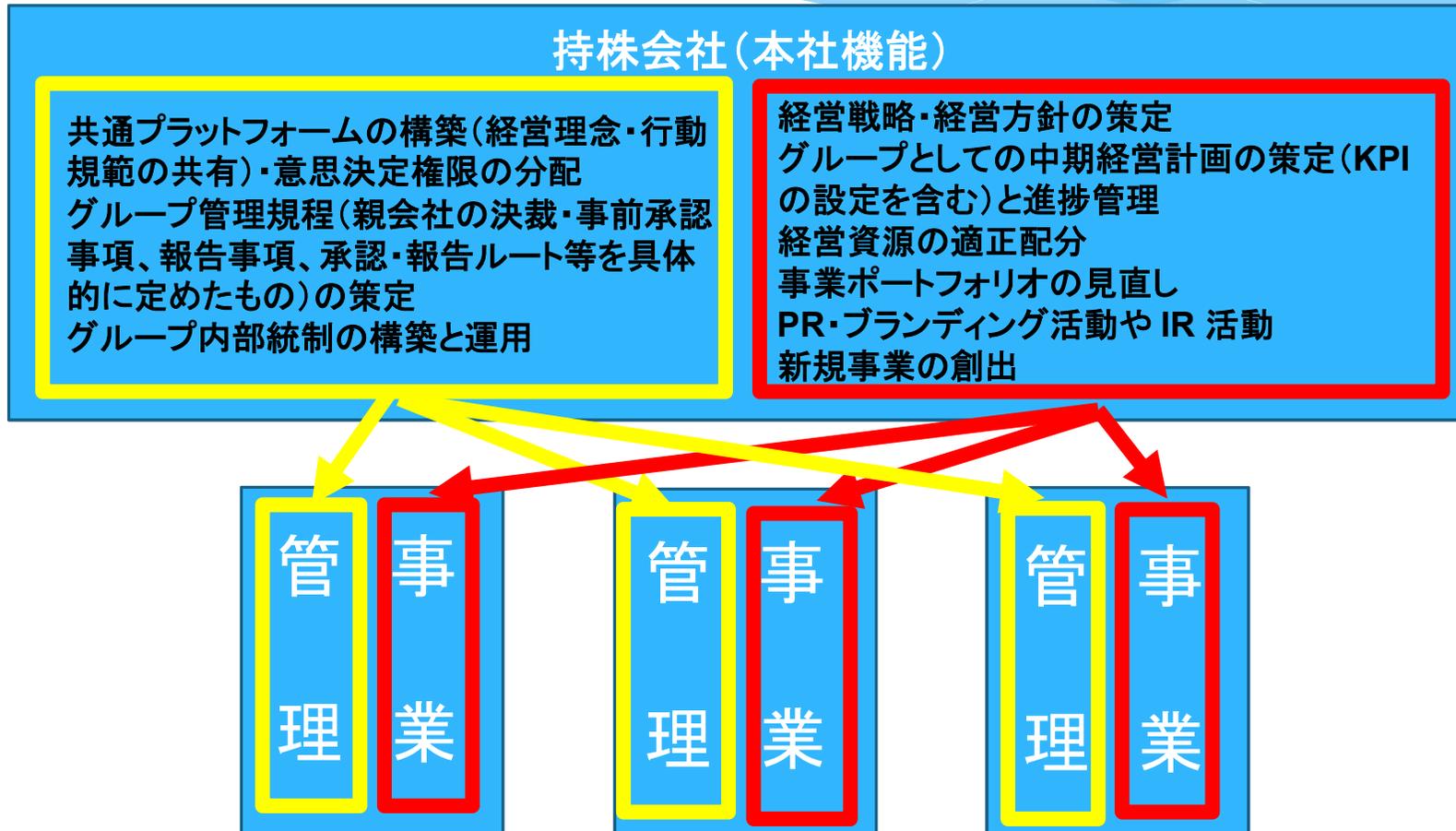
中央大学法科大学院教授
森・濱田松本法律事務所弁護士
野村修也



I グループガバナンスの基本



持株会社によるグループガバナンス/グループコンプライアンス



(分権化と集権化のバランスの在り方) グループ設計に際しては、迅速な意思決定と一体的経営や実効的な子会社管理等の必要性を総合的に勘案し、**分権化と集権化の最適なバランスが検討されるべきである**。特に、事業部門等への分権化を進める場合には、事後的な業績モニタリングや、事業部門等の長に対する人事・報酬決定権限の行使を通じたグループ本社によるコントロールの確保も重要である。

【参考】経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(2019年6月28日)

グループ本社においては、権限配分等の基本的な枠組(共通プラットフォーム)を構築した上で、子会社の規模・特性等に応じてリスクベースでの子会社管理・監督、権限委譲を進めた場合の子会社経営に対する結果責任を問える仕組みの構築、業務プロセスの明確化やグループ共通ポリシーの明文化等について検討されるべきである。

① グループとしての共通プラットフォームの整備・浸透

- 多様な組織を束ねてグループとしての共通の経営目標の達成に向けた取組を促すためには、まず、ソフト面の対応として、グループ全体の経営理念・価値観・行動規範(「〇〇Way」等)をグループ各社と共有し、現場レベルに浸透させることが重要であり、そのためには、経営トップが繰り返し直接メッセージを発信することが有効である。
- ハード面の対応としては、各社の経営管理方針に応じて、親子間の意思決定権限の配分等に関するルールを定める等、子会社マネジメントに関するグループ全体の枠組(グループ共通プラットフォーム)を整備することが基本となる。
- 海外子会社についても、こうした共通プラットフォームを適用した上で、所在国の関係法令を踏まえた個別の調整を行うことが考えられる。

② リスクベースの子会社管理

- ①の共通プラットフォームを整備した上で、具体的な運用レベルでは、リスクベースアプローチが基本となる。
- 特に子会社数が多い場合には、一律の管理は実効的でなく、事業セグメントや子会社ごとのリスク(規模・特性)に応じて分類した上で、それぞれのリスクに応じて親会社の関与の強弱・方法を決定するのが合理的であると考えられる。
- なお、海外子会社についても、「別法人であるから子会社の不祥事について親会社の責任は問われない」、「(法人格否認論が適用されないように)親会社が深く関与しない方が親会社取締役のリスクヘッジになる」といった認識は必ずしも妥当しないと考えられる。

③ 子会社管理の実効性確保

- 海外M&Aによるものも含め、多様な子会社を実効的に管理するため、①明確なグループ管理規程(親会社の決裁・事前承認事項、報告事項、承認・報告ルート等を具体的に定めたもの)を策定・周知するとともに、②子会社における①の遵守担保措置(例えば、親子間で管理契約を締結する、子会社における社内規程として導入させる等)を講じる必要があると考えられる。

「守り」と「攻め」の一体型で

「未来投資戦略 2018—『Society 5.0』『データ駆動型社会』への変革—」(2018年6月15日閣議決定)

「企業グループ全体の価値向上を図る観点から、**グループ経営において『守り』と『攻め』両面でいかにガバナンスを働かせるか**、事業ポートフォリオをどのように最適化するかなど、グループガバナンスの在り方に関する実務指針を来年春頃を目途に策定する」

経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(2019年6月28日)

本研究会の議論においては、**そもそも「攻め」と「守り」の二元論で捉えることは適切ではなく、ともに企業価値の向上と持続的成長を支えるリスクマネジメントの一環として常に同時並行で取り組むべきものであり、従来「守り」の取組として捉えられてきた内部統制システムについても、事業戦略の確実な執行のための仕組みとして捉え直すべきことを確認した。**

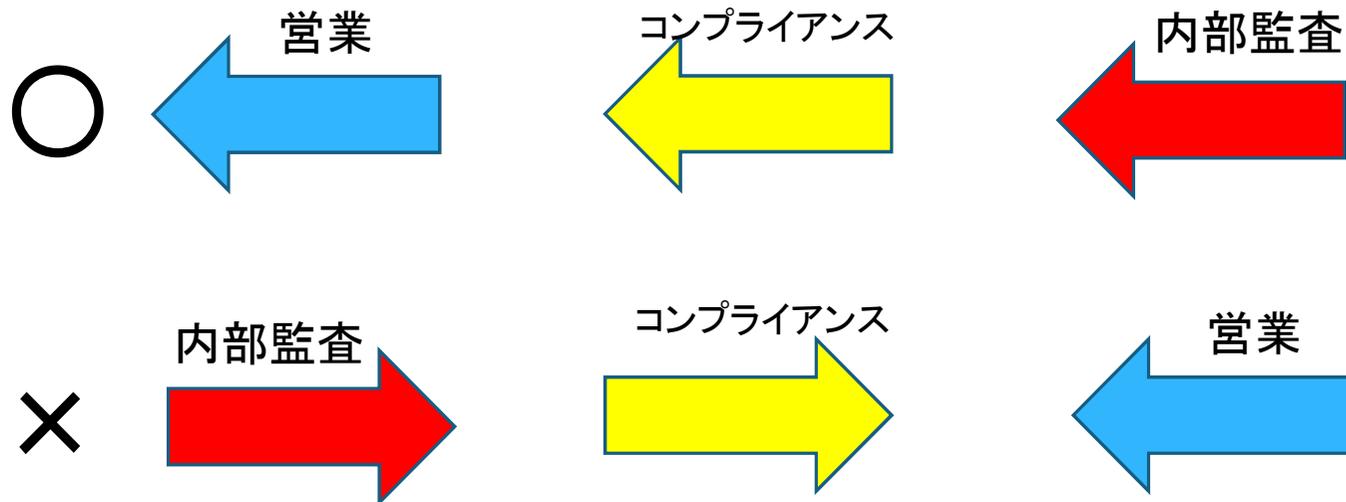
➤ 「守り」と「攻め」の分断

- * 経営企画とリスク管理・コンプライアンスを分けるのは思い込み

➤ 「守り」と「攻め」は車の両輪

- * 戦略はリスク管理への信頼がなければ実現できない
- * ダウンサイドリスクの事前防止は企業価値の向上につながる
- * リスク管理の強さは企業ブランドにつながる
- * 不祥事対応の要は広報力
- * 一時的な企業価値低下を恐れた不祥事の隠ぺいは致命傷になる

スリー・ライン・ディフェンス



営業を支えるコンプライアンス vs 営業を邪魔するコンプライアンス

II 「攻め」=企業価値の向上

資本コストと企業価値

コーポレートガバナンス・コード【原則5-2. 経営戦略や経営計画の策定・公表】

経営戦略や経営計画の策定・公表に当たっては、自社の資本コストを的確に把握した上で、収益計画や資本政策の基本的な方針を示すとともに、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである。

- * 企業価値: 将来利益を現在価値に割り戻した総額→増益になれば向上する
- * 投資家にとっての企業価値向上とは、ROIC (投下資本利益率; Return on Invested Capital) がWACC (ワック) (加重平均資本コスト; Weighted Average Cost of Capital) を上回ること
- * 資本コスト
負債コスト(借入金利)
株主資本コスト(株主が期待する収益率)
WACC(負債コストと株主資本コストを負債と株主資本の比率で加重平均したもの)
- * 株主にとっての企業価値向上とは、ROE (自己資本利益率; Return on Equity) が株主資本コストを上回ること

【CAPM の公式】

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}[E(r_m) - r_f]$$

$E(r_i)$: 企業*i*の株式期待収益率 = 資本コスト

r_f : 安全資産利子率⁴、 $E(r_m)$: 市場ポートフォリオ⁵の期待収益率、

β_{im} : 市場ポートフォリオの期待収益率に対する企業*i*の株式の感応度

【DCF 法の公式】

$$P_i = \frac{CF_{i1}}{(1+r_i)} + \frac{CF_{i2}}{(1+r_i)^2} + \frac{CF_{i3}}{(1+r_i)^3} + \dots + \frac{CF_{it}}{(1+r_i)^t} + \dots$$

r_i : 企業*i*の資本コスト、 P_i : 企業*i*の株価、 CF_{it} : 企業*i*の*t*時点のキャッシュフロー

ROE(自己資本利益率: Return on Equity)

$$\text{ROE} = \frac{\text{当期利益}}{\text{自己資本}} = \frac{\text{当期利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$$

売上高当期利益率
総資産回転率
財務レバレッジ

収益性
効率性
負債活用度

- コーポレートガバナンス・コードの導入前の平均ROEは5%前後だったのに対し、導入後10%前後に上昇していた。ただし、安定せず、アメリカ等に比べ依然として見劣り。
- **コロナ禍によって、ROEの低下が顕著な業種も**
- アメリカに比べ、効率性と負債活用度に大きな違いはない。問題は収益性。
- 重視する／期待する取組みについて、企業側と投資家側の目線にずれ。

平成29年度生命保険協会調査「株式価値向上に向けた取組みについて」を参考に加工

重視／期待する取組み	企業	投資家
コスト削減の推進	50.3%	3.4%
事業規模の拡大	44.2%	5.2%
事業の選択と集中	36.5%	73.3%

着 眼 点

- 資本コストを踏まえたROEの向上 *コロナ禍により必要性が高まる



必要なのは

- ビジネスモデルや事業ポートフォリオの抜本的見直し
- 構造改革の迅速化



妨げるものは

- 各業務分野に相互不干渉の不文律(全体最適ではなく部分最適に偏る傾向)
- 岩盤のように定着した暗黙知や特定分野の聖域化等が改革を妨げる
- 次期社長には「改革者」ではなく「後継者」が選ばれる傾向
- 従業員1人あたりの生産性の低さ・過剰コンプライアンス

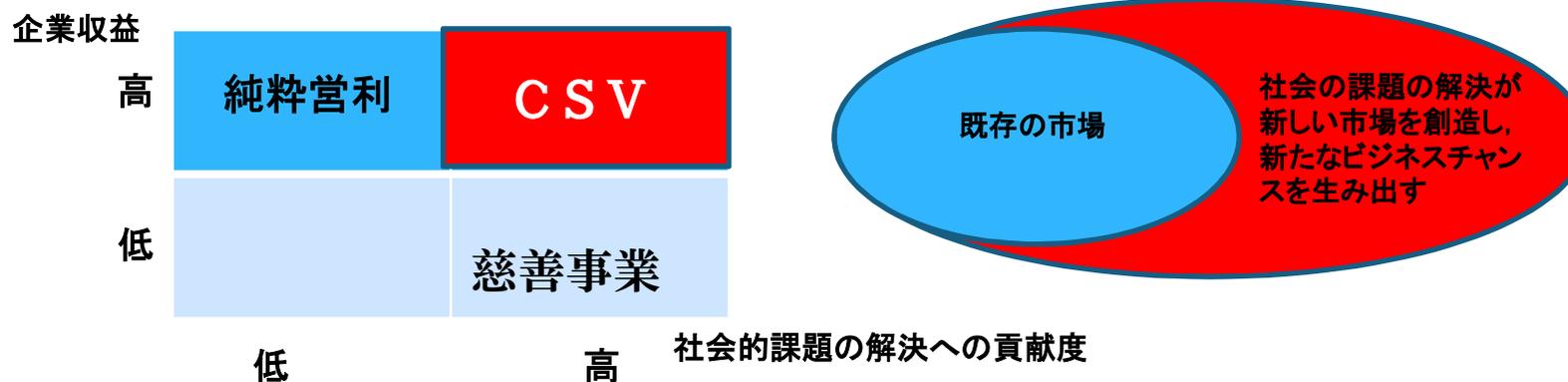


変えるためには

- 取締役会の活性化
- 独立した(しがらみのない)多様な外部人材の活用
- CEOの育成プログラムの確立や選任プロセスの客観性・透明性確保
- 働き方改革の徹底

これからの企業が目指すべきもの 共通価値の創造 CSV (Creating Shared Value)

- * ハーバード大学のマイケル・E・ポーター教授とマーク・R・クラマー氏が2011年の論文で提唱した
- * 社会のニーズや問題に取り組むことで社会的価値を創造し、同時に、経済的価値が創造されるというアプローチ



お金の集まり方が変わる＝ESG投資

財務情報だけではなく非財務情報も考慮して投資を行う

CO₂の排出量を削減しているか
再生可能エネルギーを活用しているか
生物多様性の保護に配慮しているか など

人権に配慮しているか
女性役員を登用しているか
児童労働を排除しているか など

ESGという言葉が知られるようになったのは、2006年に国連のアナン事務総長(当時)が機関投資家に対し、ESGを投資プロセスに組み入れる「責任投資原則」(PRI、Principles for Responsible Investment)を提唱したことがきっかけ。2019年3月末時点で2400近い年金基金や運用会社などがPRIに署名している。

環境

Environment

社会

Social

企業統治

Governance

情報開示に積極的か
独立社外取締役を設置しているか など

SDGs (Sustainable Development Goals)

持続可能な開発目標 (SDGs:Sustainable Development Goals)とは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない (leave no one behind)ことを誓っている。



ロゴ: 国連広報センター作成

目標1 (貧困)	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標2 (飢餓)	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標3 (保健)	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標4 (教育)	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標5 (ジェンダー)	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児の能力強化を行う。
目標6 (水・衛生)	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標7 (エネルギー)	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標8 (経済成長と雇用)	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。
目標9 (インフラ、産業化、イノベーション)	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標10 (不平等)	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標11 (持続可能な都市)	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標12 (持続可能な生産と消費)	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13 (気候変動)	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。
目標14 (海洋資源)	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
目標15 (陸上資源)	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標16 (平和)	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標17 (実施手段)	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)の取り組み

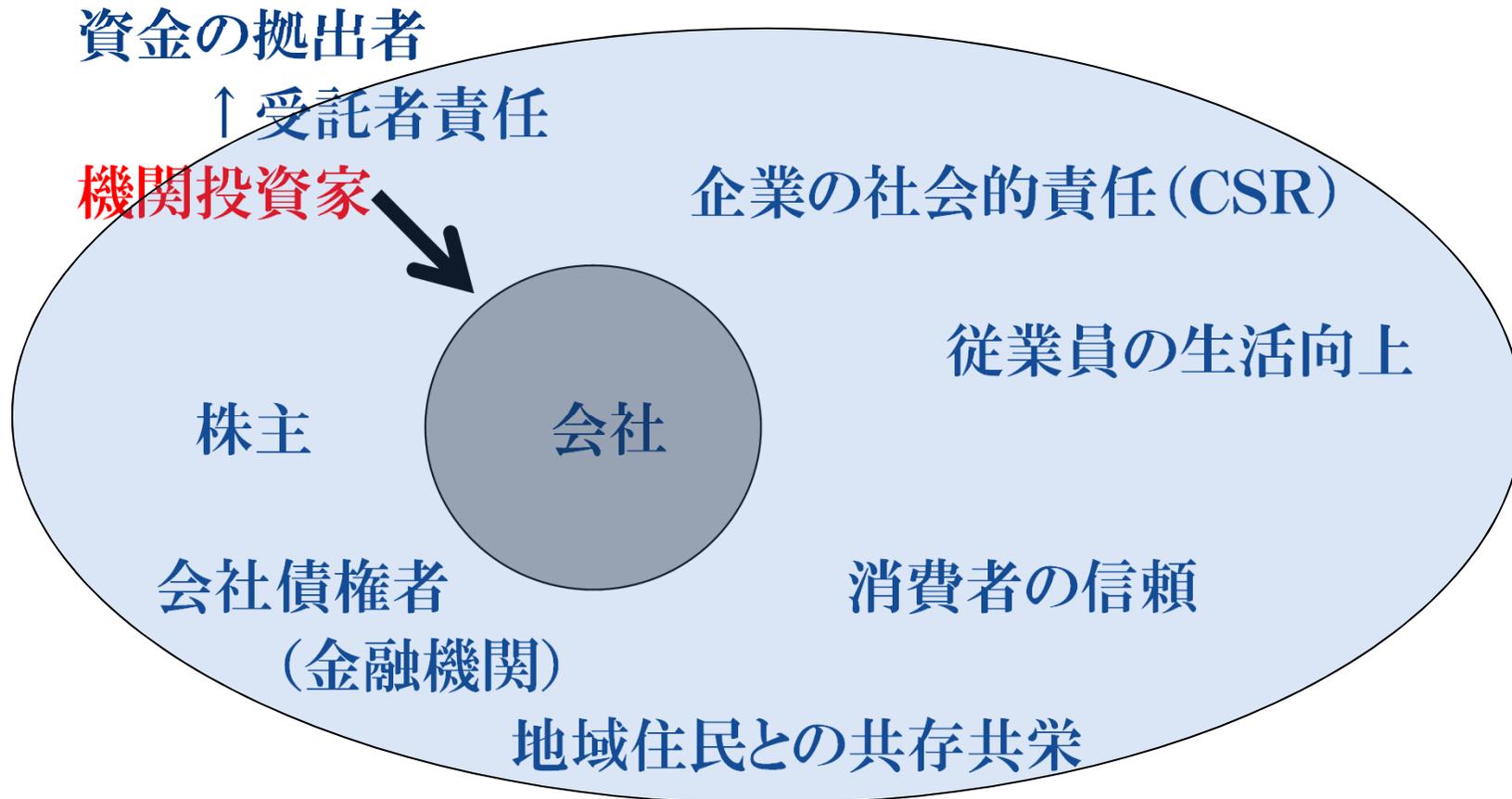
ESG 投資と SDGs の関係 社会的な課題解決が事業機会と投資機会を生む



(出所) 国連等より GPIF 作成

株主との新しい関係

ステークホルダー型モデル
(長期的利益の追求)



どうやってベクトルを合わせるか

米国経営者団体 (ビジネスラウンドテーブル) の共同声明

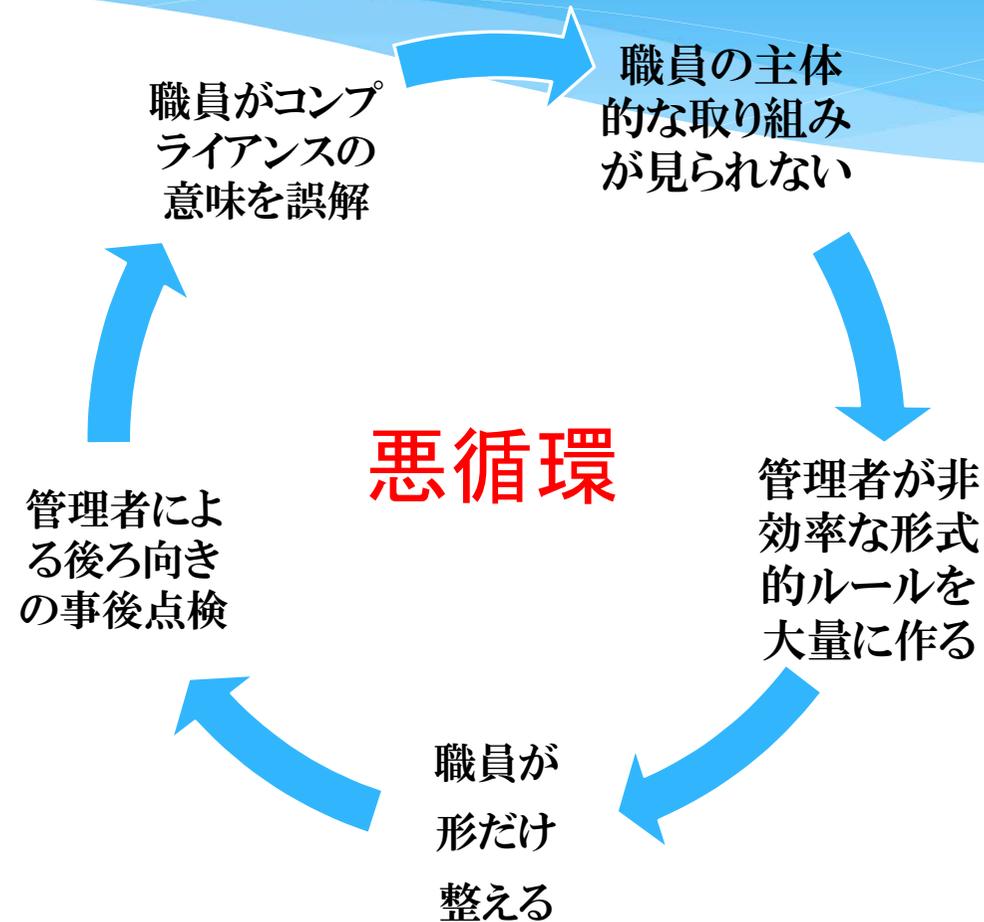
2019年8月19日

- Delivering value to **our customers**. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.
- Investing in **our employees**. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.
- Dealing fairly and ethically with **our suppliers**. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.
- Supporting **the communities in which we work**. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.
- Generating long-term value for **shareholders**, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.



III 「守り」=リスク管理・コンプライアンス

誤ったコンプライアンスがもたらす悪循環



「法令遵守」はミスリーディング

- (1) コンプライアンスと「法令」は無縁
- (2) 法令をいくら学んでもコンプライアンスは実現しない
- (3) 「守ったか、守らなかったか」だけではダメ
- (4) プロセスとしてのコンプライアンス

Complianceの意義

「**社会的要請** (法令はその代表であるが、それにとどまらず業界の自主ルールや社内規則あるいは倫理規範などを含む)を遵守できるような**体制を構築**し、その**機能を発揮**させることによって、**リーガル・リスク** (訴訟リスク等)や**レピュテーション・リスク** (評判リスク)を**未然に防止**するための**不断の努力**である」



体制(態勢)整備・機能発揮

企業A

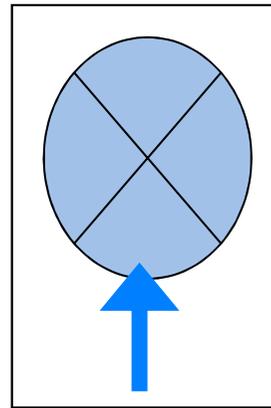
内部統制システムなし



従業員の遵法行動

企業B

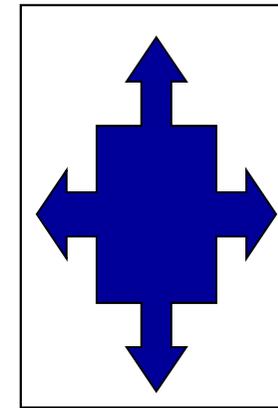
組織はあるが動かない



従業員の遵法行動

企業C

機能が発揮できる



従業員の遵法行動

リスクアペタイト・フレームワーク

2008年に発生したリーマンショックは、世界の金融マーケットにリスクの連鎖をもたらした。これを重く見た先進各国の首脳は、G20の下に金融安定化理事会(FSB)を設け、国際的な金融規制の強化に乗り出した。その成果の1つが、2013年11月に公表された「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」である。

金融安定化理事会によれば、リスクアペタイト・フレームワークとは「リスクアペタイトを設定、伝達及びモニターするためのアプローチ全体」と定義づけられる。ここにリスクアペタイトとは、積極的に受け入れるリスクの種類や量を意味する。もう少しかみ砕いて言うならば、企業がビジネスモデルを構築し、中長期計画を立て、予算の決定し、予実管理や業績評価を行う際に、それらに伴うリスクの種類と量をきめ細かく定め、それを各部署に周知した上で、常時モニタリングする仕掛けのことだと言うことができる。

まずは、会社が目指すべき事業戦略とそれに対するステークホルダーの期待を明確化することが大事で、それを踏まえて、どのリスクを、どのように、どの程度とるのか(リスクアペタイト)を決め、それを文章(ステートメント)にまとめ上げる必要がある。その際、大切なことは、リスクのリミットを定性的に示すだけでなく、具体的な数値をもって定量的に示すことである。これらの作業は、社長や財務担当役員及びリスク管理担当役員が主体的に取り組むが、それを最終決定するのは取締役会の役割になる。

重要なのは、こうして決定したリスクアペタイト・ステートメントを会社の業務の隅々に浸透させることである。現場の業務を常にリスクアペタイトに照らしながら軌道修正できるシステムを構築するわけであるが、その責任は、各業務の部門長が担うことになる。業務執行の1つ1つについて、取りうるリスク量を割り振り、定量的・定性的観点から検証しながら業務執行を行っていくことになるが、具体的には、例えば第一線(フロント)でリスク許容度を超える業務がなされる場合には、第二線(ミドル)を担うリスク管理部署がアラームを鳴らすといったメカニズムが構築されることになる。

その上で、第三線(バック)に位置する内部監査部門が、こうした一連のプロセスを定期的にモニタリングすることになる。長年にわたり我が国の内部監査は、書類の不備等を事後的にチェックする傾向が強かったわけであるが、リスクアペタイト・フレームワークにおいては、フロントやミドルの担当者と一緒に走りながら、ステートメントとの抵触が起こる前に経営陣に情報を提供し、是正を促すことができるようにすることが重要となる。

COSO: Enterprise Risk Management

COSOとは、トレッドウェイ委員会支援組織委員会（The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission）の略称で、もともとは、通称トレッドウェイ委員会と呼ばれていた「不公正な財務報告に関する全米委員会（National Commission on Fraudulent Financial Reporting）」が1972年に報告書を出したのを受けて、その勧告の実効性を支援するために組織されたものである。具体的には、アメリカ会計学会、アメリカ公認会計士協会、財務担当経営者協会、内部監査人協会、管理会計士協会が参加している。

COSOは、その後の内部統制の考え方をリードすることになる「内部統制の統合的枠組み（Internal Control-Integrated Framework）」を1992年に公表し、さらに2004年には、その考え方を全社的なリスクマネジメントに拡大したフレームワーク（ERM = Enterprise Risk Management）を示した。

このERMの考え方は、四角形の図で示されたことから、一般にCOSOキューブと呼ばれている。その前面に書かれているのが内部統制のプロセスであり、上部にはその目的が記されている。つまり、上部に書かれている4つの目的すなわち「戦略」の実現、「業務（オペレーション）」の効率化、「外部報告（レポーティング）」の適正化、「コンプライアンス」の実現を達成するには、前面に示された内部統制のプロセスを実施することが必要だというわけである。

そのプロセスは、「目標設定」を起点とする。なぜなら、目標の違いによって予想される出来事が異なってくるからである。かくして起こり得る「事象の把握」を行った上で、次に、その発生頻度と仮に発生した場合のリスクを分析する作業が必要になる。これを、一般に「リスク・アセスメント」と呼ぶ。多くの会社では、事業ごとにきめ細やかにリスク・アセスメントを行い、コントロールの優先順位を付けていく。言うまでもなく、発生頻度が高く、発生した場合のリスクの大きいものから順に、優先順位が付けられる。それを色分けするとまるで地図のように見えることから、その一覧表は一般にリスク・マップと呼ばれる。このリスク・マップに即して「リスクへの対応」方法が決められ、実際に「コントロール活動」が行われるわけであるが、その際に、重要なのが「情報とコミュニケーション」である。関係部署間の緊密な情報連携がなければ、リスクの発生を抑えることも、発生したリスクを最小化することもできないからである。こうした一連の活動は、定期的に「モニタリング」され、見いだされた改善点は、出発点である目標設定の見直しへとつながることになる。

以上のプロセスは、計画（Plan）を立て、それを実行（Do）し、その評価（Check）を踏まえて改善（Act）するといった流れになっており、いわゆるPDCAサイクルの形になっている。ただし、このPDCAサイクル自体はCOSOの発明品ではない。

COSOキューブに独創性があるとすれば、それら一連のプロセスを包み込む「統制環境」を最も上位の構成要素として位置づけた点にある。「統制環境」とは、具体的には、組織が持つ誠実性や倫理観、経営者の意向や姿勢、経営方針や経営戦略、取締役会・監査役・監査（等）委員会の機能発揮状況、組織構造や組織慣行、権限と職責の配分、人事の方針などによって形作られる。それら全体を「企業風土」とか「社風」と言うことも可能である。

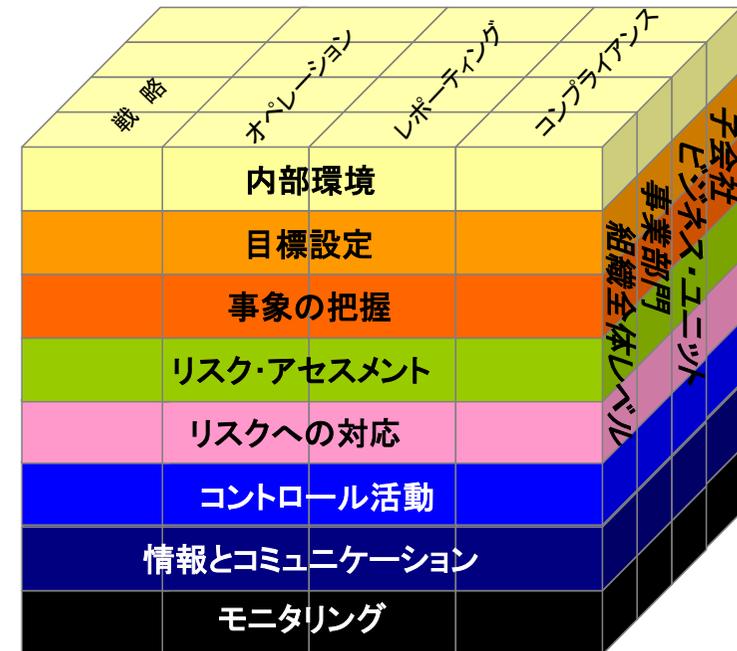
Internal Control

- COSO ERM 2004

COSO: Committee of Sponsoring

Organizations of Treadway Commission

- 1992
Internal Control – Integrated Framework
- 2004
Enterprise Risk Management – New Governance Model



COSO ERMの2017年改訂

改訂版では、5つの構成要素（①ガバナンスと文化、②戦略と目標設定、③パフォーマンス、④レビューと見直し、⑤情報・伝達・報告）と20の原則が示されが、それらがいずれも「リスク」と紐づけられているところに特徴がある。その背景には、企業を取り巻くリスクの高度化・多様化があると同時に、それを管理するリスクマネジメントの手法も高度化していることを指摘できる（例えば、**リスクアペタイト・フレームワーク**）。

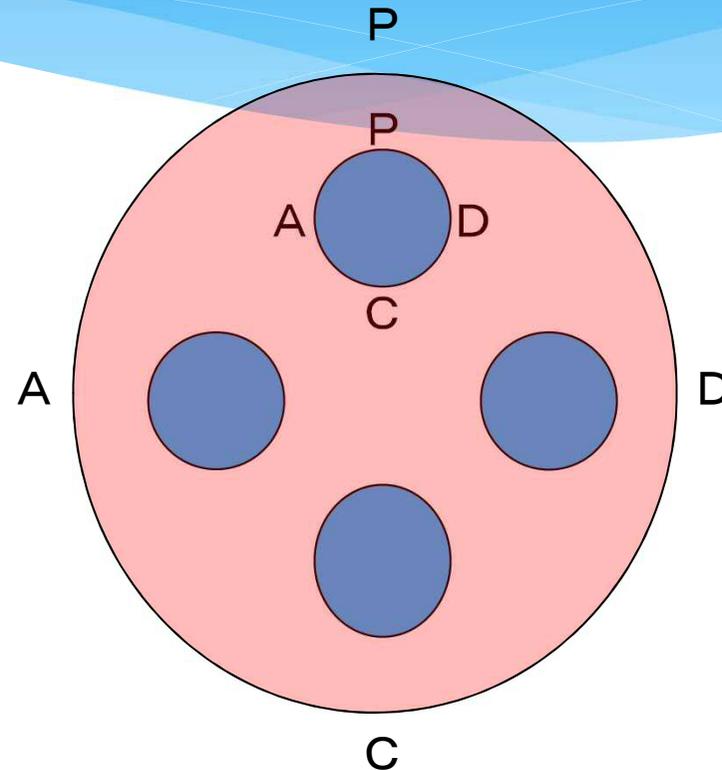
かくして戦略からパフォーマンスまでがリスクとの関係で展開されるダイナミックな動きを表すために、改訂版では、従来のCOSOキューブは姿を消し、新たに図2のような概念図が示された。見た目はずいぶんと変わりましたが、上記の5つの構成要素のうち、その中心を占めている②③④がPDCAサイクルを表わしていることは明らかである。

図表2：COSO改訂ERMフレームワーク図



出所：COSO『Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance』(2017年9月)

1線のリスクオーナーシップ (1線が自らリスクを認識しPDCAを回す)



内部監査の高度化

図表1 内部監査の水準（概念図）

	第一段階 (Ver.1.0) (事務不備監査)	第二段階 (Ver.2.0) (リスクベース監査)	第三段階 (Ver.3.0) (経営監査)
役割 使命	事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮	リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起	内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供
	過去/形式/部分		未来/実質/全体

(資料) 金融庁

金融庁「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」 (2019年6月)

① 第一段階 (Ver.1.0) : 事務不備監査

内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が低く、規程の準拠性等の表層的な事後チェックといった限定的な役割に留まっている段階。内部監査部門には、事務不備や規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能を発揮する役割が求められている。

監査手法は、リスクベースではなく、監査部員の経験・勘に依存しており、営業店の現物検査等を通じた指摘型監査が中心である。

人材について、内部監査部門として中長期的な方針はなく、通常の人事ローテーションによる人員配置がなされる。また、内部監査の品質評価は、未実施又は実施していても形式的である等、PDCA サイクルが確立されていない。

② 第二段階 (Ver.2.0) : リスクベース監査

内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が徐々に高まり、第一段階の役割に加え、リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起する役割が求められている。

具体的には、内部環境や外部環境の状況を踏まえたリスクアセスメントを行い、高リスク領域の業務プロセスにかかる整備状況や運用状況の検証、営業店のみならず本部に対する監査や部署をまたいだテーマ監査の実施等が行われるようになる。

中長期的な視点で監査人材のポートフォリオ管理を行い、ビジネスに対する専門性を意識した人員配置が行われるようになる。また、営業店等における管理能力向上の観点で、執行部門から短期トレーニーとして受け入れる等、部分的に内部監査部門を活用する動きが見られる。さらに、内部監査にかかる国際基準 (IIA 基準) に基づく品質評価を実施する取組みが見られ始める。

③ 第三段階 (Ver.3.0) : 経営監査

内部監査部門に対する経営陣からの信頼度・期待度、経営陣による監査の理解度が更に高まり、内部監査部門を経営陣への有益な示唆をもたらす有用な部門と捉えている。第二段階の役割に加え、組織体のガバナンス、リスク・マネジメント及びコントロールの各プロセスの有効性・妥当性を評価し、各々の改善に向けた有益な示唆を積極的に提供する役割が求められている。内部監査部門は、経営目線を持つとともに、よりフォワードルッキングな観点から、内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供している。

具体的には、実質的に良質な金融サービスが提供されているかといった点に重点を置いた監査、経営環境の変化や収益・リスク・自己資本のバランスに着目した監査、経営戦略の遂行状況に対する監査も行われるようになる。これに伴い、よりフォワードルッキングなリスクの識別が必要となる。また、ビジネスモデルやガバナンス等にかかる問題の根本原因の追及が行われるようになる。さらに、グループ・グローバルで業務を展開する金融機関においては、国内外の内部監査拠点との連携・報告連絡体制の見直しや監査手法の標準化等、グループ・グローバルベースでの内部監査態勢の構築がなされるようになる。経営監査のため、組織全体のビジネスや経営戦略を理解した人材が戦略的に配置されるようになる。また、内部監査部門の地位向上や組織におけるキャリア形成の観点から、若手職員、部門長候補又は経営者候補を内部監査部門に配属して経験を積ませた上、執行部門に管理職として戻す等のキャリアパスの運用といった動きが見られる。さらに、IIA 基準以外に、国際的にビジネス展開する地域等において関連する規制やガイドライン等を踏まえた品質評価を実施する等の取組みが見られ始める。経営監査のため、内部監査部門の独立性が強く意識され、取締役会への直接的な職務上の指示・報告経路及び、内部監査部門の日々の業務を円滑に進めるための最高経営責任者 (CEO) への部門運営上の指示・報告経路を確保する等の取組みが見られる。

経営陣が3つの防衛線の重要性を認識し、内部監査部門 (第3線) が事業部門 (第1線) 及び管理部門 (第2線) から独立した立場で保証を提供している。



IV 日本郵政株式会社



日本郵政におけるグループガバナンスの評価と改善点①

- グループガバナンスの基本
 - 経営理念の明確化が図られたことは高く評価できる
 - 郵政トップのメッセージの活用は進んでいる
 - 郵政と子会社との権限分配については一層の整理が必要
 - グループ管理規程の総点検が必要
 - 「攻め」と「守り」の一体化に課題

- 「攻め」の観点
 - SDGs・ESG・CSVの観点からビジネスモデルの再構築が必要
 - 収益目標の立て方とKPIの設定方法の見直しに課題
 - グループとしてのPR・ブランディング活動に工夫の余地あり
 - 新規事業を創出する仕組み作りが必要

日本郵政におけるグループガバナンスの評価と改善点②

➤ 「守り」の観点

- グループ内部統制の高度化（例えば、リスクアペタイトフレームワークの構築など）が必要
- 過剰コンプライアンスから脱却し、リスク管理を仕事に溶け込ませることが必要
- 1線のリスクオーナーシップの徹底が大事
- 2線・3線の立ち位置（人材・人事ローテーションを含む）について変革が必要
- レポーティング・ラインの整備（子会社情報のエスカレーションをスムーズにする仕組み作り）が必要
- リスク管理・コンプライアンスに関するグループ全体会議は設けられているが、その目的・機能、開催頻度、アジェンダなどに改善の余地がある
 - グループオペレーショナルリスク（4半期に1度）
 - グループ内部統制連絡会議（毎月）
 - グループコンプライアンス（毎月）
- 内部監査の高度化は必須
- 内部通報制度の機能発揮が重要