
金融機関のガバナンス改革

— はじめに —

2019年2月

日本銀行金融機構局
金融高度化センター

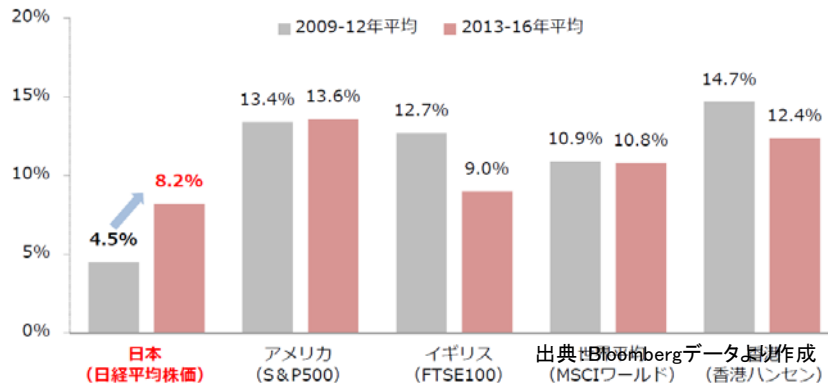
変化の時代

- 経営を取り巻く環境は激しく変化している。
- 人口減少、地域経済の縮小はすでに始まっている。
- パイの拡大が止まり、縮小し始めれば、当然、競争が激化することになる。
- ネット社会の拡大、フィンテックの進展等が破壊的な競争をもたらすとも言われている。

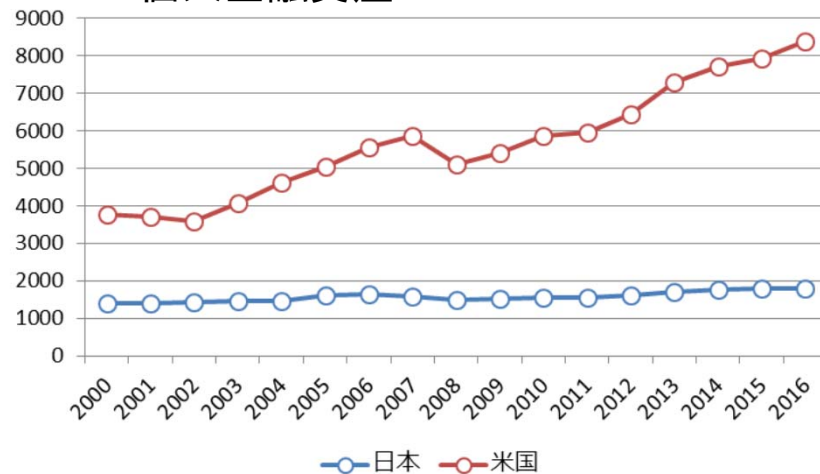
日本企業のビジネスモデルは行き詰まり、パフォーマンスが長期停滞している。

低い収益率(ROE)

各国主要指数採用銘柄のROE平均

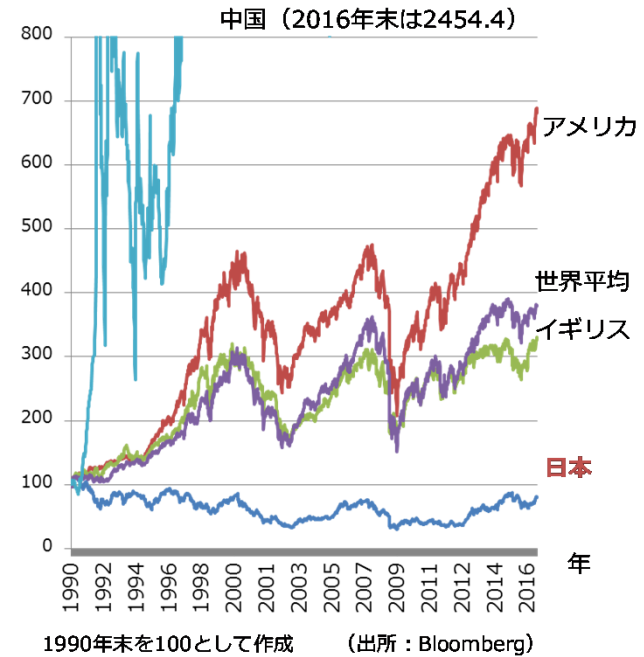


個人金融資産



上がらない株価

1990年以降の株価の推移



増えていない個人金融資産
(我々の世代は稼いでいない)

日本企業の不祥事の多発は、ビジネスモデルの行き詰まりと無関係ではない。

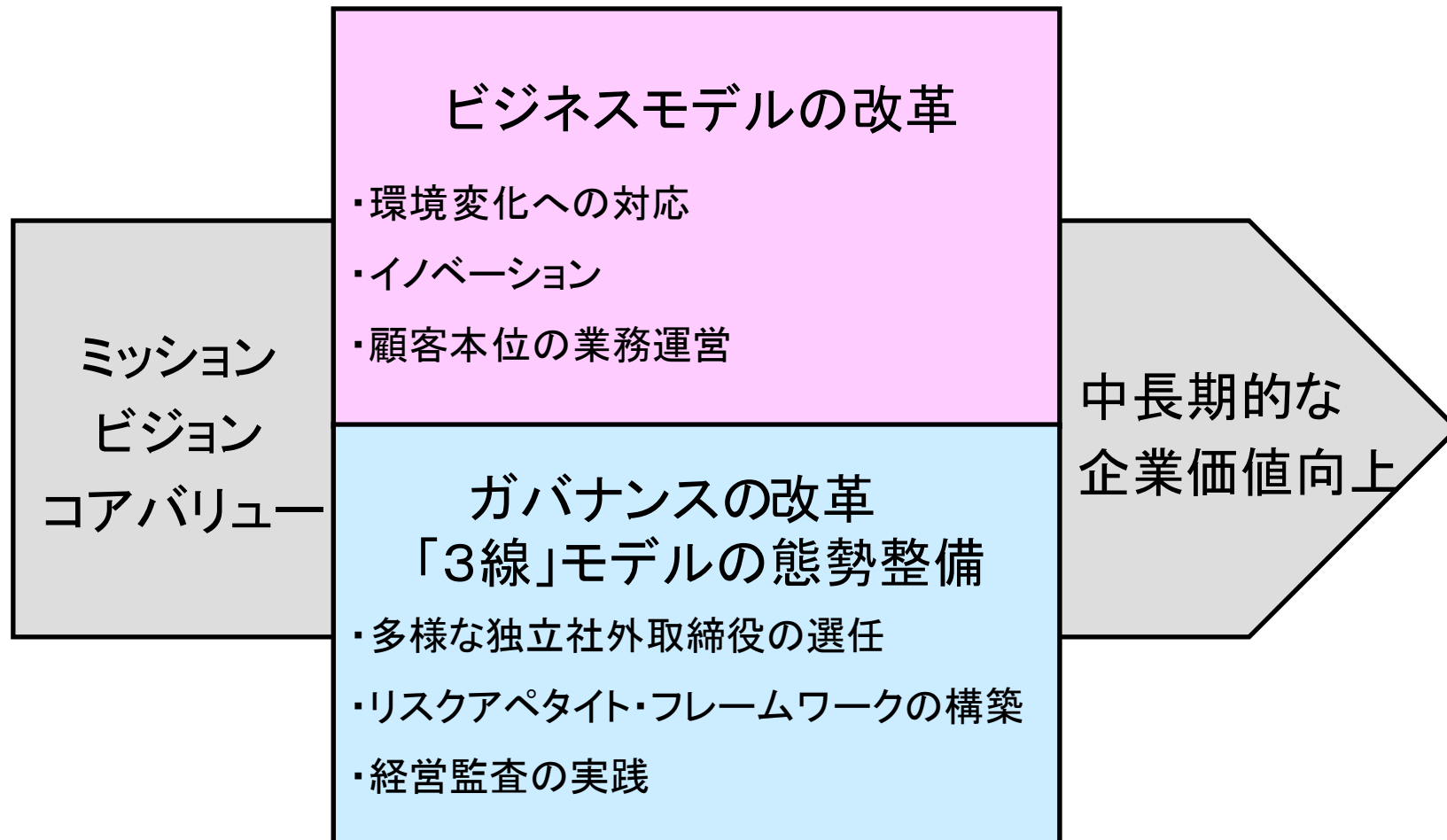
2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2012年	野村HD	増資インサイダー
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故
	みずほ銀行	反社向け融資・隠ぺい
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不正会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正
2017年	富士ゼロックス	不正会計
	日産自動車	無資格検査
	神戸製鋼所	品質データ改ざん・隠ぺい
	商工中金	不正な制度融資
2018年	スルガ銀行	シェアハウス等向け不正融資
	YKB	品質データ改ざん・隠ぺい

— 日本企業では、多くの役職員が重大な不祥事を知っていても自己規律が働かない点が問題。

現状を打開するには、 ビジネスモデルとガバナンスの同時改革が必要

- 変化の時代にあって、日本企業・金融機関には、ビジネスモデルの改革が求められている。
- 同時に、ビジネスモデルの改革を支えるガバナンスの改革にも取り組まなければ、中長期的な企業価値の向上を実現することはできない。
- その意味では、ビジネスモデルの改革とガバナンスの改革とは表裏一体と捉えるべきである。

ビジネスモデルの改革を支えるガバナンスの改革



COSO Enterprise Risk Management 2017

経営におけるリスクマネジメントの役割



ミッション、ビジョン、
コアバリュー

戦略、事業目標、
パフォーマンス

パフォーマンス
の拡大

戦略選択とリスクの関係(中央のドーナツ状の図解に記載の内容)

(左上)戦略が事業体のミッション、ビジョン及びコアバリューに合致しない可能性

(右上)選択された戦略からの影響

(下)戦略とパフォーマンスに対するリスク

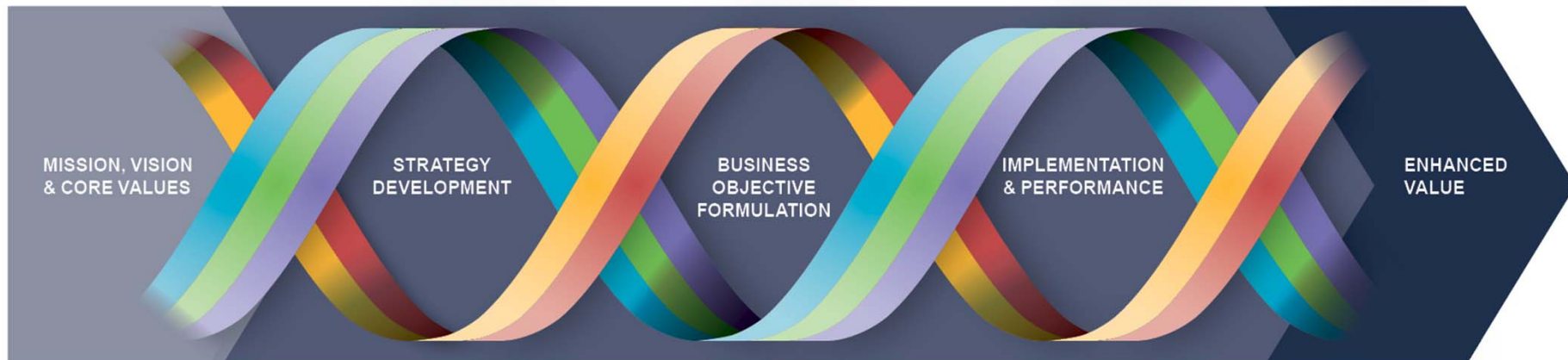
COSO Enterprise Risk Management 2017

経営プロセスとリスクマネジメントの関係

<経営プロセス>

ビジョン、ミッションとコアバリュー ⇒ 戦略策定 ⇒ 事業目標の策定 ⇒ 実現とパフォーマンス ⇒ バリューの拡大

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Governance & Culture

ガバナンス
と文化



Strategy & Objective-Setting

戦略と
目標設定



Performance

パフォーマ
ンス



Review & Revision

レビューと
見直し



Information, Communication, & Reporting

情報、伝達
と報告

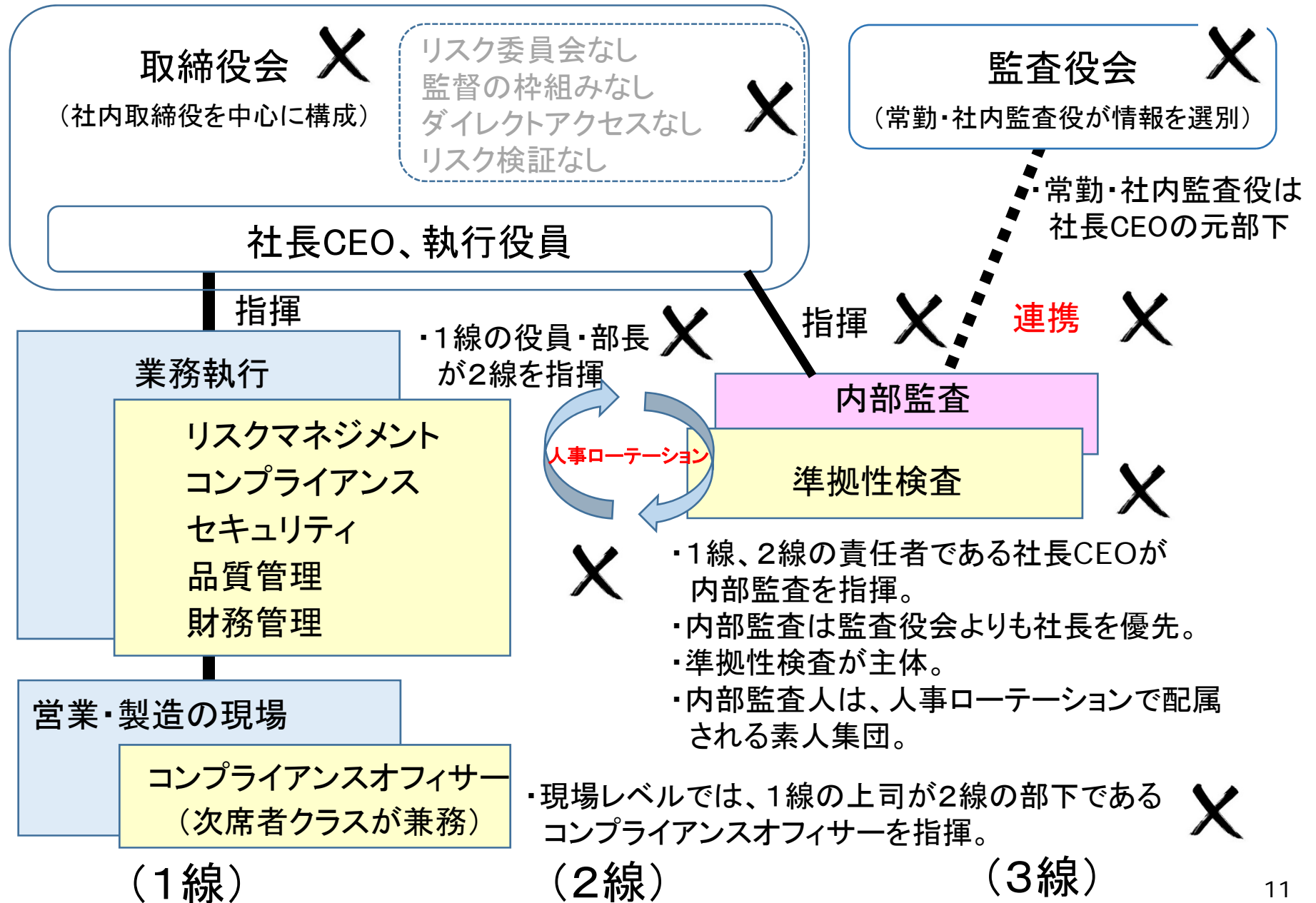
ビジネスモデル改革は不測のリスクを伴う

- ビジネスモデルの改革は、組織体のミッション、経営のビジョン、提供できるコアバリューを再定義することからはじめる。
- そして、意思決定、組織運営、監督・監査の枠組みなどのあり方をすべて変えることになる。
- たとえば、環境変化や顧客ニーズを把握できる現場での意思決定や分権的な組織運営、あるいは、技術革新を起点とする戦略的な意思決定、組織運営などが求められるようになるかもしれない。
- ビジネスモデルの改革は、組織をあげての挑戦であり、不測のリスクを伴うことを忘れてはならない。
- 一時的に、ビジネスモデル改革に成功したとしても、それを定着させたり、継続していくのは難しい。気を緩めれば一転して大きな失敗を招くこともあり得る。

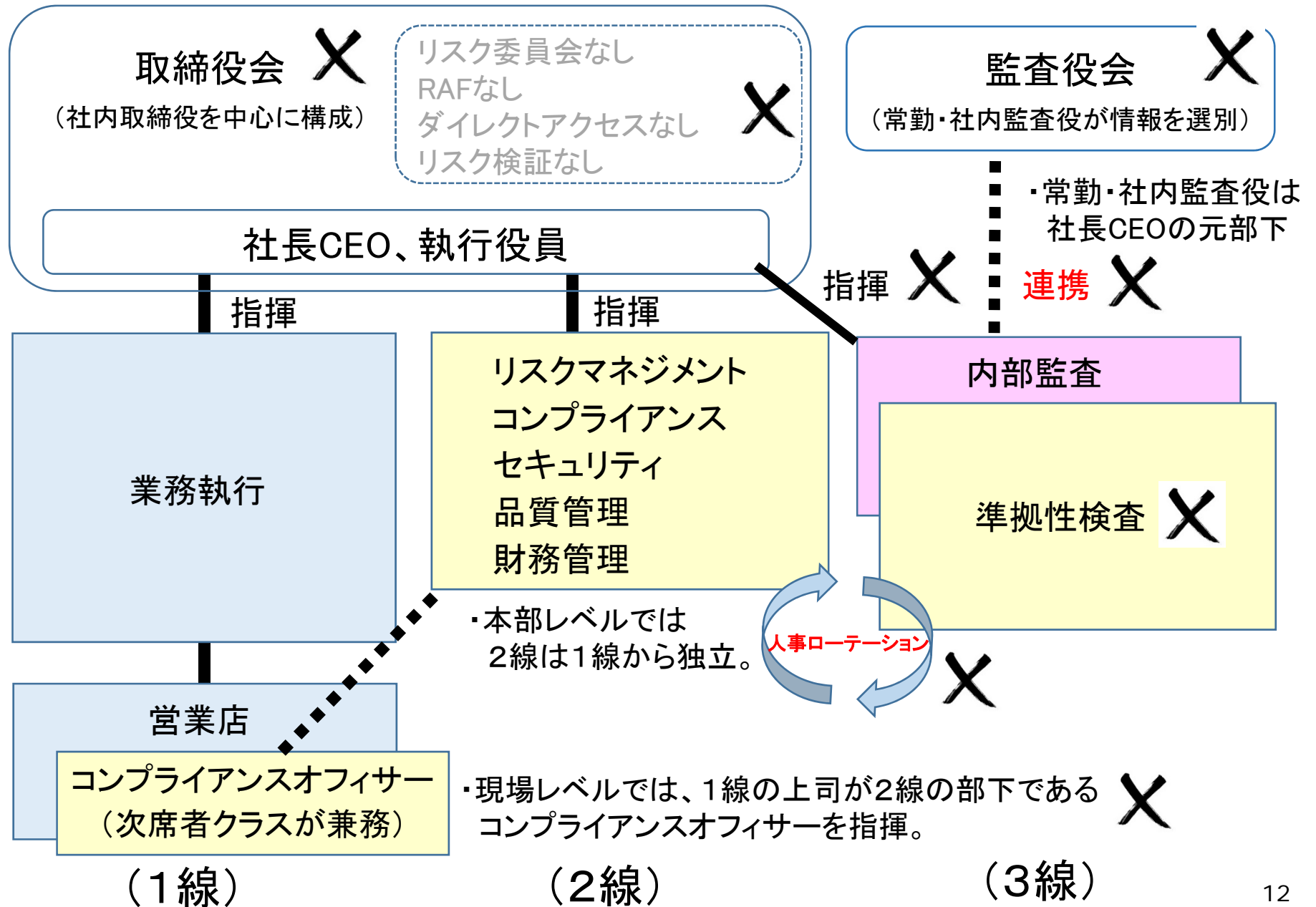
ガバナンスの再構築の必要性

- ビジネスモデルの行詰りは、一部の役職員のミスコンダクトを誘発する。
- はじめは些細なミスコンダクトでも、それらを看過・放置することで同様のミスコンダクトが組織内に蔓延・拡大する。その変化は驚くほど速いスピードで進行し、数年のうちに健全なリスクカルチャーが失われ、経営が揺らぐことになりかねない。
- 問題を早期に発見し、その影響を最小限に抑え、経営改善につなげるガバナンス態勢を整備することが不可欠となる。
- 具体的には、正しい理解の下に、国際標準の「3線」モデルの態勢を確立すべきである。
- 日本独自のガバナンス慣行が有する弱点、限界を理解せず、ガバナンス改革を中途半端に終わらせることは、極めて危険であることを知る必要がある。

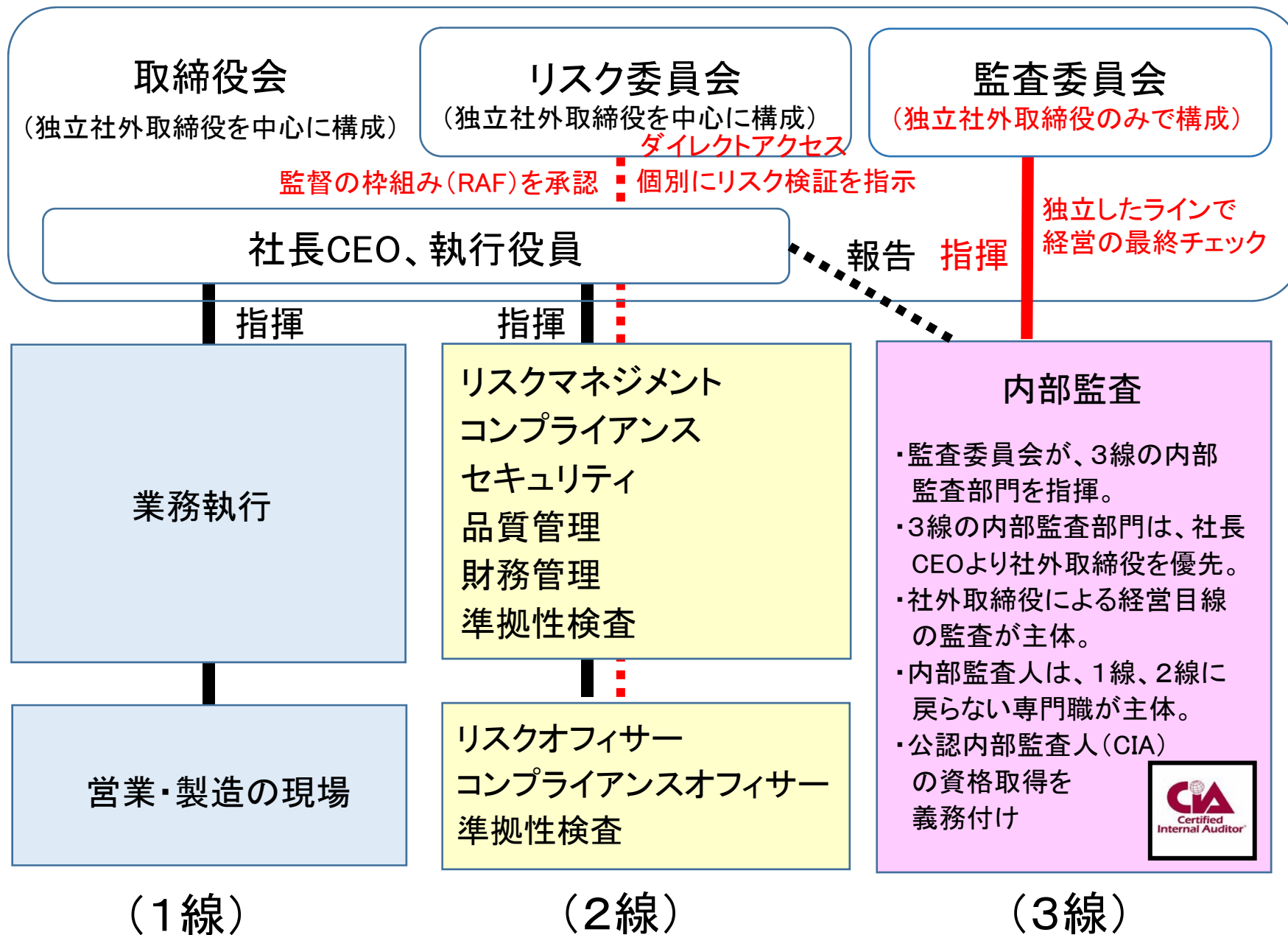
▽ 日本独自のガバナンス(一般企業): 誤った「3線」モデルから



▽ 日本独自のガバナンス(金融機関): 誤った「3線」モデルから



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデルへ



	Global	Japan(一般企業)	Japan(金融機関)
取締役会	社外取締役が過半数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が強い。	社外取締役は少数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が弱い。	社外取締役は少数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が弱い。
リスク委員会 コンプライアンス委員会 品質管理委員会	あり。 委員長は社外取締役。 委員は社外取締役が主体。	なし。	多くの金融機関では、なし。 (大手金融機関のみ、あり)
	社外取締役が2線を通じた監督の 枠組み作りに主体的に関与・承認。 社外取締役は、個別にリスク検証 を指示する権限あり。	2線を通じた監督の枠組みは 執行側(経営者以下)が決定。 社外取締役は、決まった枠組みの なかで得られる情報で判断。	2線を通じた監督の枠組みは 執行側(経営者以下)が決定。 社外取締役は、決まった枠組みの なかで得られる情報で判断。
2線(本部: リスク 管理 部門、コンプライアンス 部門、品質管理部門)	1線と2線の役員・部長は別人物で 兼務を禁止。 2線(本部)は1線から独立。	1線と2線の役員・部長は同一 人物(兼務)。 2線(本部)は1線に従属。	1線と2線の役員・部長は別人物 で兼務を禁止。 2線(本部)は1線から独立。
2線(現場)	コンプライアンスオフィサー等は 2線(本部)に直属。1線との兼務を 禁止。 2線(現場)は1線から独立。	コンプライアンスオフィサー等は 1線の次席者クラスが兼務。 2線(現場)は1線に従属。	コンプライアンスオフィサー等は 1線の次席者クラスが兼務。 2線(現場)は1線に従属。
2線と1線間の 人事ローテーション	あり。	あり。	あり。
監査委員会 監査役会	委員長は社外取締役。 委員は社外取締役のみで構成。 ※監査委員に社内取締役を置くの を法・制度上、禁止する国が多い。	社内監査役が中核。社内監査役 が社外監査役に情報を選別・提供。 ※社内監査役を置くことを法的に 義務付け。	社内監査役が中核。社内監査役 が社外監査役に情報を選別・提供。 ※社内監査役を置くことを法的に 義務付け。
	監査委員会が3線の内部監査部門 を直接指揮できる。	監査役会は3線の内部監査部門 を直接指揮できない。	監査役会は3線の内部監査部門 を直接指揮できない。 (一部金融機関では、監査委員会 が3線の内部監査部門を直接指 揮できる)
3線(内部監査部門)	監査委員会に直属。 経営目線で監査(アシュアランス) 3線は1・2線から独立。	社長CEOに直属。 人数が少なく、総じて形骸化。 3線は1・2線から独立していない。	社長CEOに直属。 準拠性監査のウェイトが高い。 3線は1・2線から独立していない。
3線と1・2線間の 人事ローテーション	なし。専門職が主力。 幹部候補はトレーニーとして配属。	あり。	あり。

日本では、ガバナンスに関する誤解が根強く、
改革の必要性を感じない経営者も少なくない。

《誤解》

ガバナンスは「実質」が大事だ。

⇒ 「実質」とは何か。何が大事なのか不明確。

職責を果たす「能力」と「覚悟」さえあれば、

ガバナンスの「形式」は関係ない。

⇒ 「能力」と「覚悟」だけで本当に大丈夫なのか。

ガバナンスの定義

取締役会が、組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、および監視するために、プロセスと組織構造を併用して実施すること。

内部監査人協会（IIA） 内部監査基準

- ガバナンスの改革の本質は、取締役会が組織体の目標達成に向けて「構造」と「プロセス」を正しく構築・導入することにある。
- 組織体の「構造」と「プロセス」が正しく構築・導入されていなければ、経営者、独立社外取締役、リスクマネージャー、内部監査人がどんなに優秀であったとしても、その能力を発揮することはできない。

- 経営破綻した長銀のリスクマネージャーは、金融界でも一目置かれる専門性を有し、リスクのオーバーテイクが起きていることに重大な懸念を持っていた。その懸念は、経営会議や社内取締役を中心に構成された取締役会では、十分に議論されなかった。



— BIS自己資本比率8%の達成という課題に直面したとき、不動産融資への傾斜には「リスク」があると、いくら「可能性」を提起しても抑制することはできない。「リスク」は可能性に過ぎず、「損失」になっていない段階では、リスクマネージャーがリスクテイクを止めるように組織内を説得するのは極めて難しい。

MISコンサルティング(株)代表取締役 鷺見 守康 氏(長銀破綻時のリスクマネージャー)

- バブル崩壊後、「リスク」は「損失」になったが、ハイレベルで決まった1つの不良債権処理の先送りが組織に誤ったメッセージを与え、組織内に蔓延・拡大した。
- クレジットポリシーを定め、違反事案はリスク管理部門が取締役に付議。内部監査部門は未承認の違反事案を摘発する態勢の整備を目指したが、組織内で大反対を受けて孤立。

- 東芝の独立社外取締役は、会計の専門知識が不足していたと批判されている。しかし、実際は不正会計に関与した社内取締役・監査委員長によって情報を完全に遮断されていた。正確な情報が得られなければ、独立社外取締役は、正しい判断はできない。
- スルガ銀行の独立社外取締役、社外監査役も、執行役員や社内監査役によって、不正融資に関する情報が遮断されていた。
- 東芝の内部監査人は、原子力事業に関する減損処理の必要性を含め、組織的な不正会計を把握していた。原価の日常的な操作により採算管理の機能が損われ、製品・事業の撤退、強化の判断を行うことができないことにも気が付いていたと言われている。しかし、経営者に直属した内部監査部門は、報告書にその事実を記載することができなかった。

ガバナンスとは

経営の「舵取り」あるいは「土台固め」

ガバナンスの語源 “gubernare”

- ガバナンスの語源である“gubernare”には「舵を取る」という意味がある。
- 紀元前44年、キケロの“CATO MAIOR; DE SENECTUTE”（邦題「老年について」）の一節に「船を動かすにあたり、ある者は マストに登り、ある者は甲板を駆けまわり、ある者は船底に溜まった水をくみ出している。そのとき、船尾でじっと坐り、舵を取る者は何もしていないのではない。はるかに大きくて重要なことをしているのだ。思慮、権威、見識により、大事は成し遂げられる」とある。
- 今や経営者だけが「舵を取る」時代ではない。経営者は、独立社外取締役を「取締役会」という同じ船に乗せ船の進む方向を決める。独立社外取締役はアドバイザー、監視役、あるいはパートナーとして、経営者とともに「舵を取る」存在である。

日本の統治のはじまり 「修理固成」

- 古事記「国生み神話」によれば、日本の混沌とした状態を見た高天原の神々が イザナギ、イザナミに 「修理固成」(つくり、かため、なせ)と命じ、日本が誕生したと伝えられている。
- 「修理固成」は、日本の統治のはじまりを表す言葉である。「修理」は「理」を「修める」と書くが、「あるべき姿に整える」という意味がある。
- 「修理固成」という言葉は、ガバナンスの改革が求められる今の時代を象徴する言葉のように思える。

ガバナンスを理解して あるべき姿に つくり
経営の土台を かため、
そして、価値を高める施策を なせ



変化の時代に

「舵取り」を誤れば 船は沈んでしまう。

「土台」が揺らげば 建物は倒れてしまう。

- 本資料に関する照会先

日本銀行金融機構局金融高度化センター

企画役 碓井茂樹 CIA,CCSA,CFSA

Tel 03(3277)1886 E-mail shigeki.usui@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
 - 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。
-