

「金融機関のガバナンス改革

ー グローバル・スタンダードの実現に向けて ー」

2015年 5月

日本銀行金融機構局

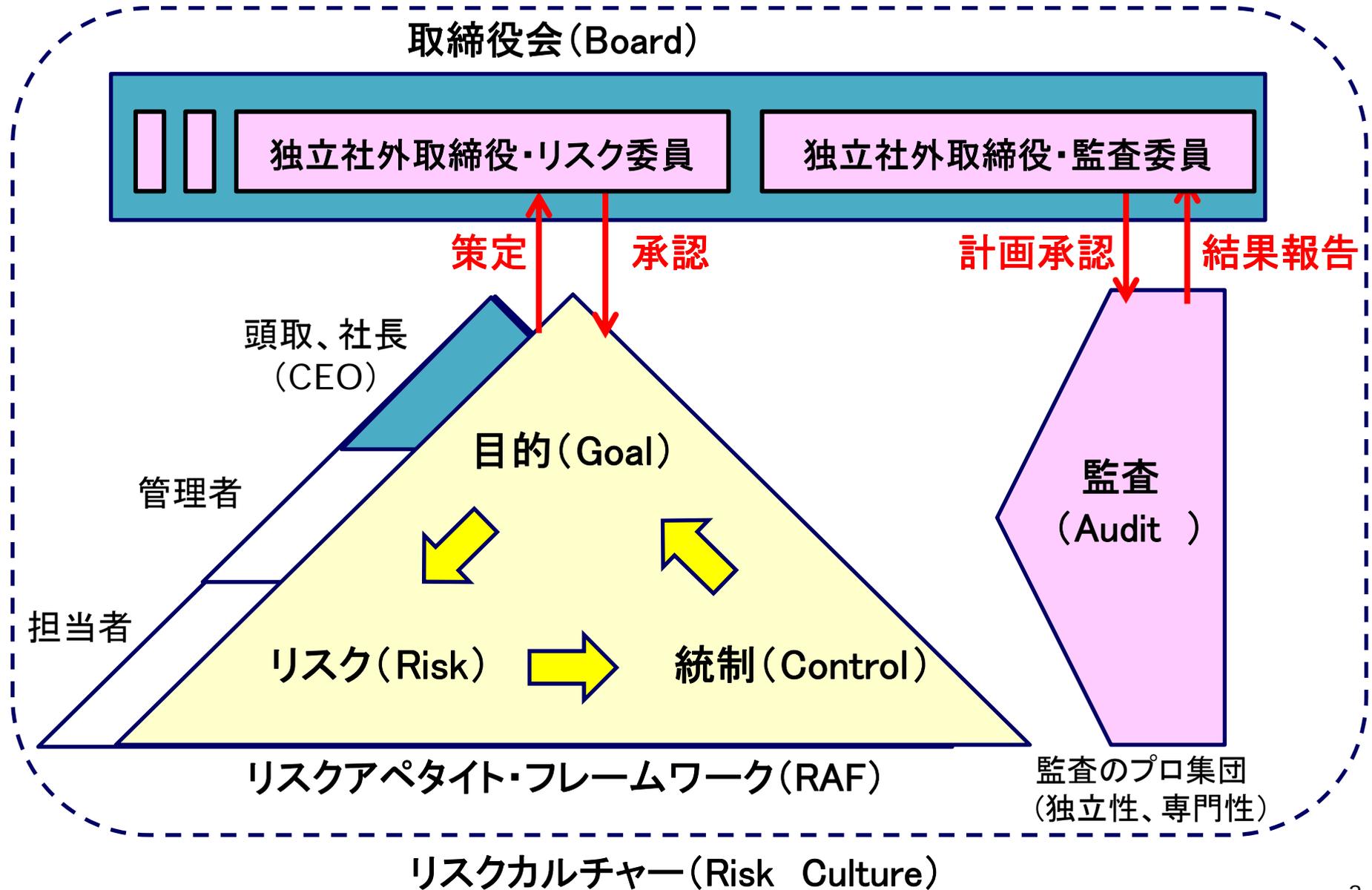
金融高度化センター

- 日本銀行金融高度化センターでは、2015年4月16日、千代田区の砂防会館において「金融機関のガバナンス改革― グローバル・スタンダードの実現に向けて―」と題する金融高度化セミナーを開催。

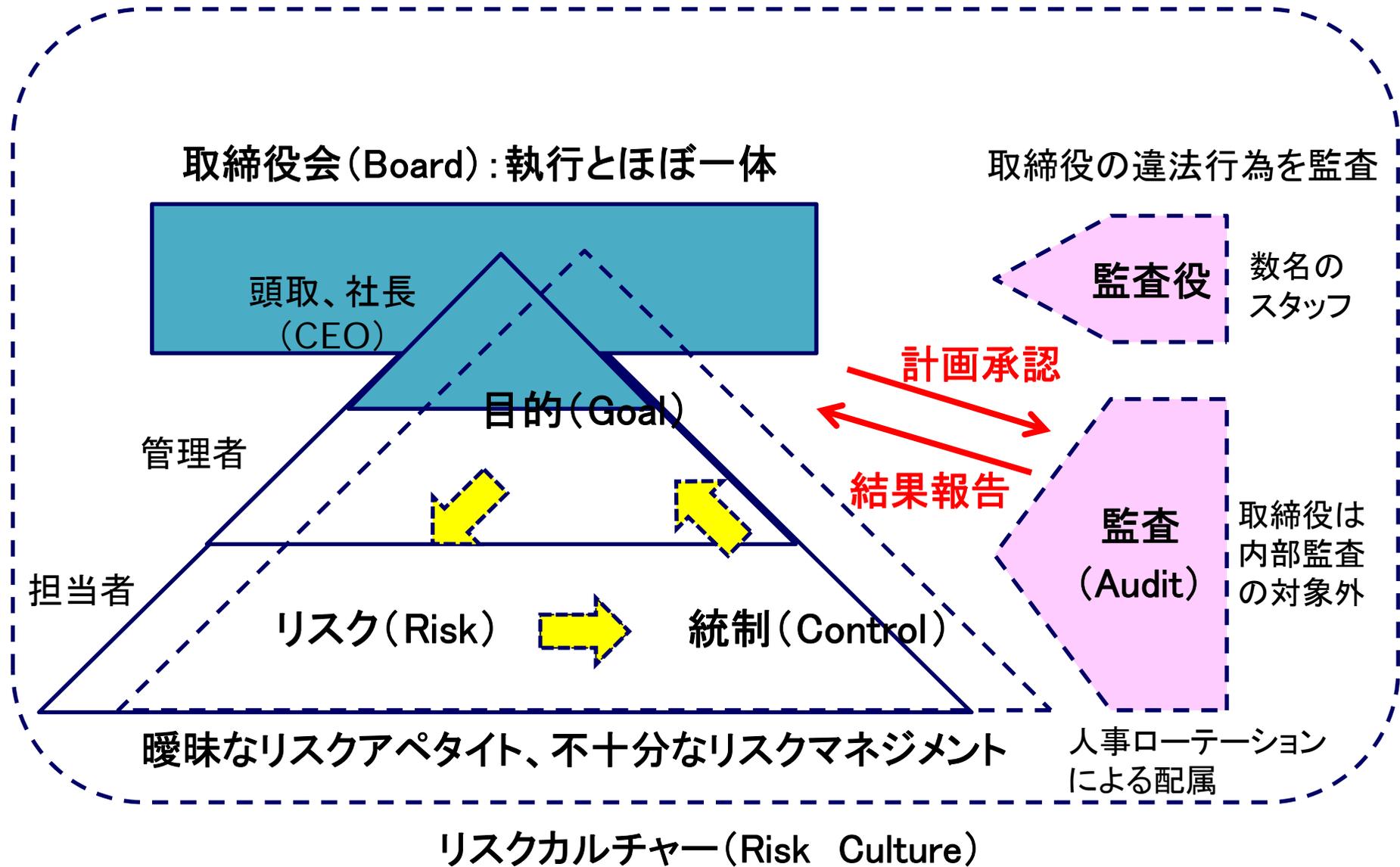
http://www.boj.or.jp/announcements/release_2015/rel150423b.htm/

- 昨年来、会社法改正、コーポレートガバナンス・コード原案の公表など、わが国のガバナンス改革が急ピッチで進み始めた。
- 海外の金融機関では、金融危機を教訓にして、すでに取締役会、リスク管理機能、監査機能の改革を実現し、金融安定理事会(FSB)のテーマレビューでは高い評価を受けている。バーゼル銀行監督委員会(BCBS)では、欧米、アジアの金融機関の実践事例をもとに「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」を市中協議文書にまとめて公表した。
- 本セミナーでは、国内外の金融機関のガバナンス改革を巡る状況を改めて整理するとともに、わが国の金融機関におけるベスト・プラクティスの紹介や実務家、有識者の方々とのパネル・ディスカッションを行った。
- なお、参加者数は、銀行・上場証券等の役員を中心に約400名。

ガバナンスのグローバル・スタンダード



我が国独自のガバナンス



プログラム

I. わが国のコーポレートガバナンス改革

— グローバル・スタンダードを目指して

講師 日本取引所グループ

取締役兼代表執行役グループCEO 齊藤 惇 氏

II. 改正会社法、コーポレートガバナンス・コードにみる改革のポイント

— モニタリングモデルの実践に向けて

講師 日本取締役協会 コーポレートガバナンス委員会 副委員長

西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 太田 洋 氏

III. ガバナンス改革における独立社外取締役の役割と内部監査の活用

講師 日本内部監査協会 法令等改正対応委員会 委員長

青山学院大学大学会計プロフェッション研究科 教授 松井 隆幸 氏

IV. 金融機関のガバナンス改革

講師 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

V. 【実践事例】山陰合同銀行のガバナンス改革

講師 山陰合同銀行 会長 古瀬 誠 氏

VI. 【実践事例】りそな改革とコーポレートガバナンス

講師 りそなホールディングス 取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏

VII. 【パネル討議】

金融機関のガバナンス改革のポイント — 取締役会、RAF、内部監査

パネリスト 山陰合同銀行 会長 古瀬 誠 氏

みずほフィナンシャルグループ 取締役執行役常務 藤原 弘治 氏

西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士 太田 洋 氏

野村総合研究所 上級研究員 川橋 仁美 氏

金融庁 検査局長 遠藤 俊英 氏

わが国のコーポレートガバナンス改革 — グローバル・スタンダードを目指して

日本取引所グループ
取締役兼代表執行役グループCEO
齊藤 惇 氏



- 最近では、コーポレートガバナンスに関するニュースを耳にすることが多くなった。取引所としては10年以上前から、また、個人的には20年以上前から日本企業のコーポレートガバナンスの強化に取り組んできた。
- 失われた20年といわれるが、日本企業の競争力が大きく落ち込んだのは、残念ながら紛れもない事実で否定のしようがない。
- この20年間、世界の平均株価が3倍になった一方で、日本の株価はほとんど上っていない。日本企業のROEは米・英・中国の半分程度に過ぎない。日本の国民所得(GNI)、個人金融資産は、ほぼ横ばいだ。
- 日本企業が再び競争力を回復するためには、経営者のマインドを変えるべく、ガバナンス改革を行うことが喫緊の課題だ。
- 日本企業は、長い間、透明性の高い経営を避けてきた。身内で固めた取締役会で、厳しい判断は先延ばしにする。業績が悪くても誰も責任を追求されない。無責任な「馴れ合い経営」がみられた。

- 会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定を契機に、厳しいことを言ってくれる社外取締役を選任すべきだ。日本企業の実力は、技術面でもサービス面でも高い水準にあるが、本来の力を活かす経営がなければ、日本経済がトンネルから抜け出すことはない。
- 銀行も、経営者マインドの変革が必要ではないか。今や銀行の競争相手は、セブン・アンド・アイ、楽天、イオンなどのコマース分野のプレーヤーだ。従来のフィールドを超えて、新しいことに取り組みないと、ビジネスのイノベーションから取り残され、顧客ニーズの変化についていけなくなる。
- 単に横並びというのではなく、厳しくとも独自の道を見つけるべきだ。そのためには、経営判断の場に社外の視点を取り込むのが重要だ。伝統的な銀行業に詳しい社内者だけでは、無理はしないと判断ばかりが積み重なってしまうのではないか。
- リそなでは、いち早く委員会設置会社に移行し、社外取締役が過半数を占めるレベルの高いガバナンス態勢を敷いた。社外取締役の力を活用して、銀行窓口の営業時間の延長など、サービス向上のための先進的な取り組みに挑戦を今も続けている。
- 経営者が率先してガバナンス改革に取り組むことは、新たな挑戦に向けた経営者の覚悟と矜持を示すものである。金融機関の経営者の皆様にエールを送って結びとさせていただく。

改正会社法、コーポレートガバナンス・コードにみる改革のポイント — モニタリングモデルの実践に向けて

日本取締役協会
コーポレートガバナンス委員会 副委員長
西村あさひ法律事務所
パートナー 弁護士 太田 洋 氏



- 今年は、5月1日に改正会社法が施行され、6月1日からコーポレートガバナンス・コードの適用が開始されるという、コーポレートガバナンスについての大改革の年である。
- グローバル・スタンダードは、監督と執行が分離した「モニタリング・モデル」であり、委員会設置会社(指名委員会等設置会社)が主流だ。主要国の中で日本だけが、監査役という独自の制度をとり、「アドバイザリー・モデル」を採用してきたため、国際社会の潮流から外れた。
- 海外からは、日本企業のガバナンスは分かりにくい、グローバル・スタンダードに見合っていない、との批判が強まり、監査役制度の強化を通じたガバナンス改革はもはや限界に達していたといえる。

- 今回の会社法改正では、①社外取締役選任の準義務化(社外取締役を選任しない場合は説明を義務付け)、②「監査等委員会設置会社」という新たな機関設計の創設などが行われた。
- これは社外取締役の監督機能を強化して、わが国上場企業にグローバル・スタンダードである「モニタリング・モデル」への転換を促すことが狙いである。
- コーポレートガバナンス・コード原案は、取締役会の役割・責務や社外取締役の活用など「モニタリング・モデル」を強く意識して、望ましい上場会社の企業統治の実務を定めたものである。
- コード原案の表現には、ソフト・ローとしての性格から、以下の3段階の書き分けがみられる。

レベル1は、「・・・すべきである」と言い切って義務づけに準じた勧告をあらわす。

レベル2は、「例えば・・・すべきである」と例示して、推奨する。

レベル3は、「自主的な判断により必要と考える会社は・・・すべきである」という表現でベストプラクティスの実践を促す。

- 日本取締役協会は、有識者会議に対して積極的に提言を行い、その多くがコード原案に取り入れられた。
- ただ、今回、以下の事項については、コード原案では採用されなかった。次回見直しの際には考慮してもらいたい。
 - ① 取締役会議長と代表取締役社長との分離
 - 議長は、代表権を持たない非執行取締役、独立社外取締役とすべき。
 - ② 日本独自の監査役会設置会社を採用する場合の理由の開示
 - グローバル・スタンダードを採用しない場合の説明を義務化すべき。
 - ③ 独立社外取締役の兼任社数、在任年数の制限
 - 自社以外に3社を超えた取締役、監査役の兼任を禁止すべき。
 - 在任期間が8年を超えると独立性なしと認定すべき。

- 監査等委員会設置会社への移行を表明する企業が、三菱重工、コスモ石油などの大企業も含め、急増している。6月には、100社を超えるだろう。
- コード原案で、独立社外取締役を2名以上選任すべき、とされたことが、こうした動きの背景となっている。定款を変更して、社外監査役を監査等委員たる社外取締役に選任し直すことで、コード原案に対応できるからである。
- しかし、内外の機関投資家から、監査等委員会設置会社は「モニタリング・モデル」のバリエーションとして高く評価されることも大きく影響していることは間違いない。
- 中長期的には、内外の機関投資家の圧力から、監査等委員会設置会社ないし指名委員会等設置会社への移行が避けられなくなるだろう。
- インターナショナルな大規模上場企業は、指名委員会等設置会社か監査等委員会設置会社。ドメスティックな大規模上場企業と東証1部、2部上場の中堅企業は、監査等委員会設置会社。JASDAQ、マザーズ上場企業以下は、監査役会設置会社という棲み分けが進んでいくと思う。

ガバナンス改革における独立社外取締役の役割と内部監査の活用

日本内部監査協会 法令等改正対応委員会 委員長
青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科
教授 松井 隆幸 氏



- 海外では、ガバナンス・コード、上場規則等で、「内部監査」に関する独立した章、項目を明確に設けている。
- 一方、日本のコード原案では、基本原則や原則のなかに「内部監査」という言葉は出てこない。補充原則において、外部会計監査人と監査役、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保という文脈で2カ所ほど「内部監査」という言葉が出てくるだけである。
- 日本内部監査協会としては、コード原案のなかに「内部監査」に関する独立した原則を立てて欲しいと有識者会議に対して意見書を提出した。しかし、会議終了後の提出となったこともあり、反映されなかった。大変、残念である。

- 独立社外取締役による監督が有効に行われるためには、客観的な情報の源泉として、内部監査部門が必要というのが国際社会の基本的な認識である。
- 内部監査部門から独立社外取締役に対して、内部統制やリスク管理体制の構築状況や実効性ある運用について客観的で十分な情報が上がらなければならない。
- 日本企業では、内部監査の結果は、業務執行担当の取締役(CEO)に報告されるのが一般的だが、それは客観性という面からは弱い。
- 今後、日本でも、独立社外取締役と内部監査部門のレポーティングラインを確立して、内部監査機能を強化していく必要がある。
- 内部監査部門長の選任権は、監査委員会(ないしは監査等委員会)が持たなければならない。
- 内部監査の品質評価も、外部専門家を利用するなどして、監査委員会(同)が担わなければならない。

金融機関のガバナンス改革

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



- 会社法改正、コーポレートガバナンス・コード原案の策定と日本のガバナンス改革が急ピッチで進み始めた背景として以下の3点が上げられている。

- ① 日本企業のガバナンスの攻めの弱さ(ROEの低さなど)
- ② 日本企業のガバナンスの守りの弱さ(重大な不祥事の発生など)
- ③ 国際的にガバナンス態勢が「モニタリング・モデル」へ収斂していくなかで日本独自のローカルな制度を合理的に説明することが困難化

- 国際社会では、監督と執行が分離した「モニタリング・モデル」が前提であり、委員会設置会社が主流である。
- 欧米先進国だけでなく、アジア各国でも、独立社外取締役が全体の過半を占めるのが一般的となっている。
- 国際社会では、監督と執行がほぼ一体の社内取締役中心の取締役会や日本独自の監査役制度は理解されにくい。
- ROEの低さ、重大な不祥事の発生などから、日本独自のガバナンスは有効に機能しているのか、との疑念を国際社会は持っている。

- 海外の金融機関では、金融危機の失敗を真摯に反省し、①取締役会の改革だけでなく、②リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築、③内部監査機能の充実を図り、強固なガバナンス態勢を構築した。
- 金融安定理事会(FSB)は、リスクガバナンスに関するテーマレビューのなかで海外の金融機関のガバナンス改革を高く評価している。
- バーゼル銀行監督委員会では「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」を取りまとめた(市中協議文書。大きな変更なく最終文書化の予定)。
- 今後、内外投資家、格付機関は、上記原則をグローバル・スタンダードとして、コーポレートガバナンスの態勢を評価するようになる。

- わが国の金融機関も、改正会社法・コーポレートガバナンス・コードへの形式的対応にとどまらず、自ら必要と考えるガバナンス改革をステップ・バイ・ステップで実現していくことが重要。

【グローバル・スタンダード：海外の金融機関のプラクティス】

▽ 取締役会の独立性・専門性の確保

— 取締役会の監督機能を強化する

- 十分な数(過半のイメージ)の独立社外取締役を確保する。
- 取締役会の専門性を高め、集団的能力や資質の自己評価、第三者評価を実施する。
- 新任取締役に対する研修プログラムやベテラン取締役に対する継続的トレーニングを用意する。
- 取締役会・議長は、独立社外取締役あるいは非執行取締役が務める(下記の各種委員会の委員長と兼任禁止)
 - 経営者(CEO)が議長を務める場合、十分な数の社外取締役がいて、シニアな社外取締役(お目付け役)がいることが条件となる。
- 監査、リスク、コンプライアンス、指名、報酬など各種委員会の委員長は独立社外取締役とする(兼任禁止)。

【グローバル・スタンダード：海外の金融機関のプラクティス】

▽ リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築

— 取締役会に説明責任を果たす

- 経営目標を達成するために、どのようなリスクを、どこまでとることを許容するかを「リスクアペタイト」としてステートメントにする。
- リスクアペタイトを起点にして、業務・収益計画、コンプライアンス方針、リスク管理方針、リスク枠・損失限度、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、さまざまな内部統制の仕組みを見直して、「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)として再構築する。
- 経営者は、リスクアペタイト、RAFを取締役に諮り、承認を受ける。

【グローバル・スタンダード：海外の金融機関のプラクティス】

▽内部監査機能の充実

— 取締役会に経営状況の結果検証を受ける

- 監査委員会は、内部監査の計画を承認する。
- 内部監査部門は、経営者(CEO)以下の執行ラインが「リスクアペタイト」に違反していないか、「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)は有効に機能しているかを検証する。
- 監査委員会は、内部監査部門から、直接、監査結果の報告を受ける。
- 監査委員会は、内部監査部門長の人事権を持つ。
- 監査委員会は、内部監査部門の予算を承認する。
- 監査委員会は、経営者不正、組織的な不祥事隠しがあった場合を想定し、内部監査部門に対して特別調査を命じる権限を持つ。
- 監査委員長は独立社外取締役とする。監査委員は全員を非執行取締役とする。
- 内部監査部門の要員の拡充、専門性の向上を図る(内部監査一筋のプロ集団をさらに増強する)。
- 予防的な監査の実施を目指し、リスク委員会や他の意思決定プロセスに内部監査人がオブザーバー参加するなど、事業活動の監視、オフサイトモニタリングを強化する。

- 今後、わが国の金融機関がガバナンス改革を進めるうえで、重要なポイントを示せば、以下の通り。

- ① 多様で十分な数の社外取締役を確保し、取締役会の議論を活発化する。
 - みずほFG、りそなHD、山陰合同銀などでは、既に多様で十分な数の社外取締役を選任し、取締役会の議論が活発となっている。
- ② 社外取締役と重要事項を協議する各種委員会(法定・任意)を設置する。
 - まず、監査委員会を設置することから始めるのが現実的。
 - リスク委員会を設置するときはRAFの導入を検討する。
 - 指名・報酬委員会の運営は負担が大きい。
- ③ 取締役会の配下に内部監査を置く。監査委員会を置く場合、委員長は独立社外取締役とする。
 - 規程上、内部監査部門が取締役会の配下に置かれている先は多い。社外取締役と内部監査部門との実質的なラインの確立がポイント。
- ④ 社外取締役の支援サポート態勢、研修プログラムを整備する。
 - 社外取締役のサポート・スタッフを置く。
 - 研修プログラムを単独で用意するのが難しい場合、協会ベースでのプログラム策定や外部セミナーの活用を考える。
- ⑤ 主体性をもって情報開示の充実に取り組む。
 - ひな型的な記述や具体性を欠いた記述を避けて、利用者にとって付加価値の高い記載とする。

【実践事例】山陰合同銀行のガバナンス改革

山陰合同銀行 会長 古瀬 誠 氏



- ガバナンス改革は経営トップでないとできない。経営トップになって、以前から頭の中で検討していたガバナンス改革を断行した。
- 改革の目的は、継続的な創造力を生むこと、透明性を確保すること、アクセルとブレーキのバランスをとること。
- 取締役会では、自らが議長を務め、社外を含む非執行取締役と執行取締役の数を半々（4人:4人）にしている。
 - 非執行取締役・会長が議長をつとめるのはグローバル・スタンダード（バーゼル銀行監督委員会「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」）に合致する先進事例。
 - 社外取締役は自主的な判断で3名を選任。取締役会のうち3分の1以上に相当する。日本のコーポレートガバナンス・コード原案が推奨するポイントを従来から実践している。



- 取締役会の議論は、執行サイドの説明が不足すれば、エンドレスに続く。取り下げも起きるなど極めて活発。

【実践事例】りそな改革とコーポレートガバナンス

りそなホールディングス

取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



- 社外取締役が過半を占める。りそな発足以来、社外取締役が入れ替わっても、取締役会はもちろん、それ以外でも社外取締役同士で自然と集まり喧々諤々(けんけんがくがく)の議論が行われている。
- 社外取締役の普通感覚や徹底した議論が、りそなのさまざまなサービス改革(窓口営業17時まで、お客さまに伝票を記入させる慣行の是正、待ち時間ゼロを目指す取組みなど)をリードしてきた。
- 故細谷会長が「りそなの常識は世間の非常識」とよく言っていたが、「ガラス張り」の経営のもと、社内論理に陥る危険性をどのように是正するかの仕組みづくりが、コーポレートガバナンスの本質であると考えている。
- 社外取締役の受け入れに関して不安を抱く向きもあるかもしれないが、何年もこうした運営を続けてきた実感として、何らかの不安を抱いたことは1度もない。
- 防衛的な発想ではなく、社外取締役から各分野の専門知識や他業界の考え方、知見をいかに学び、経営に活かすかということが重要である。

リそなのコーポレート・ガバナンス体制

取締役会メンバー(リそなホールディングス)

取締役会(10名)

(2014年5月1日現在)

社内取締役
(4名)

- *1 取締役兼代表執行役社長 東 和浩
 - 取締役兼代表執行役 菅 哲哉
 - *2 取締役兼代表執行役 古川 裕二
 - 取締役 磯野 薫 監査
- (*1: 取締役会議長 *2: 6月の株主総会后、取締役就任予定)

- ・過半数を社外取締役に構成
- ・各委員会の委員長は社外取締役
- ・社外取締役全員が独立役員

社外取締役
(6名)

- 取締役 永井 秀哉 (東洋学園大学大学院現代経営学部 教授) * 監査 指名
 - 取締役 大藪 恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授) 指名
 - 取締役 有馬 利男 (一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク代表理事)* 指名 報酬
 - 取締役 佐貫 葉子 (NS綜合法律事務所 所長) 監査
 - 取締役 浦野 光人 (株式会社ニレイ 相談役) * 報酬
 - *3 取締役 松井 忠三 (株式会社良品計画 代表取締役会長兼執行役員) 報酬
- (*3: 6月の株主総会后、取締役就任予定)
- (* : 委員会委員長)

リそなの役員執務室は、ガラス張りで1室となっている。コーポレートガバナンス事務局等専門スタッフが、社外取締役に全面的にサポート。

菅氏自身がコーポレートガバナンス事務局に5年間在籍。「社外取締役に意見を身近に聴けたのは貴重な財産」



【実践事例】 ガバナンス改革 — この1年を振り返って みずほフィナンシャルグループ

取締役執行役常務 藤原 弘治 氏

(注)パネル・ディスカッションの様様に全文掲載



- 昨年6月、委員会設置会社に移行した。その際、①監督と経営の分離、②権限委譲による機動性と迅速性(スピード)、③経営監督における経営からの独立性、そして、④グローバルスタンダードの採用、の4点を強く意識した。
- 取締役会の議長は、社外取締役である元大臣の大田弘子氏。指名委員会と報酬委員会は、全員が社外取締役で構成。取締役会は社内7名・社外6名、執行側5名・非執行側8名という構図。
- 社外取締役のサポートを専門に行うため、「取締役会室」という専門の室に10名程度のスタッフを配置。
- 取締役会では、主要議案に1時間かけて徹底的に議論することもある。
- まず課題と問題点を明確にする。「強化」「推進」「整備」「検討」などの抽象的な表現は使用しないなどの運営が定着。
- 社外取締役との議論を通じて、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルは大きく変化。これを役職員全員に広げ、組織風土、企業文化として浸透させていく。

社外取締役（6名）



野見山 昭彦



大橋 光夫



川村 隆



甲斐中 辰夫



安樂 兼光



大田 弘子
(取締役会議長)

非執行（8名）

社内取締役（7名）



高橋 秀行
(取締役会副議長)



船木 信克



佐藤 康博
(グループCEO)



辻田 泰徳
(グループCCO)



綾 隆介
(グループCRO)



眞保 順一
(グループCFO)



藤原 弘治
(グループCSO)

執行（5名）

海外の金融機関のガバナンスの実情

野村総合研究所 上級研究員 川橋 仁美 氏

(注)パネル・ディスカッションの模様全文掲載



- 海外では、金融機関の経営にとって重要であるが、金融機関のなかには専門性の蓄積がない分野の専門家を社外取締役を選ぶ傾向がある。
- 社外取締役には、社内取締役とは異なる視点から、建設的な質問を経営陣にぶつけることにより議論を深めるという役割が期待されている。
- 海外の金融機関の経営者は、提案をした議案が社外取締役に理解してもらえない場合、社外取締役に金融業務の知識が少ないからだと言いつけない。自分の考えが十分に練れていないため、相手を納得させる説明ができていないと考えて議案を取り下げる。
- 金融危機後、海外の金融機関では、取締役会に十分な情報を提供することが義務付けられた。同時に社外取締役に対して継続的な研修プログラムを設けることも義務付けられた。研修が必要と考えられている分野は、①金融商品や業務、②リスク管理、③銀行法等の規制などだ。
- 海外の金融機関の社外取締役の仕事は、時間的な拘束が極めて長くなっている。海外では、必要な時間が割けない方は、適性があっても社外取締役はつとまらないと考えられている。

- リスクアペタイトとは、どのような業務に取り組んで、どのようにリスクをとって、どのようにリターンをあげるかを示す中長期的なガイダンスとして位置付けられている。
- リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは、リスクアペタイトを組織のすべての階層における意思決定の基準とする経営管理フレームワークである。
- リスクアペタイトを明確にすることは、中長期的な企業価値の向上を目的とする、今回のコーポレートガバナンス・コード策定の考え方と整合している。
- 海外では、いずれの金融機関も、社外取締役にリスクアペタイトを理解してもらうために、多大な時間を割いている。
- RAFの発展段階は、大きく2つに分けられる。第1段階は、全社レベルのリスクアペタイトを設定して、役員の価値観の共有化を図る段階。第2段階は、業務部門などのより小さな単位でリスクアペタイトを設定して、このリスクアペタイトを組織の末端にまで浸透させていく段階だ。
- 海外の金融機関では、すでにRAFの導入段階は終わり、RAFを組織の末端にまで定着させる段階に入っている。
- 海外では、RAF導入の効果が広く認識されるようになった結果、大手金融機関のみならず、中小金融機関に対しても規制当局が導入を求める動きが広がっている。

金融機関のガバナンスの現状と評価の視点

金融庁 検査局長 遠藤 俊英 氏

(注)パネル・ディスカッションの様様に全文掲載



(ガバナンスに関するモニタリング・チームの設置)

- 昨年7月、金融庁では、大手行、地域銀行、保険会社など「業態」別のモニタリング・チームのほかに、新しく業務別・リスクカテゴリー別のモニタリング・チームを編成した。そのなかで代表的なものが金融機関のガバナンス態勢に関して「横串し」を刺してモニタリングを行うチームだ。
- 日本で先進的と言われている一般事業会社に対して広くヒアリングを実施した。地域銀行のガバナンスの全体的な状況を把握するために、アンケート調査を実施した。そして、全体観を持ったうえで、3メガバンク、大手生損保、そして、いくつかの地域銀行とガバナンス態勢に関する議論を行った。

(最近の企業・金融機関の取締役会の運営の変化)

- 最近、ガバナンス改革を進めた企業・金融機関では、取締役会の運営は大きく変わっている。
- 形式的な報告事案をできる限り少なくして、重要な議案に絞り込んで、じっくり時間をかけて議論する運営に変えた金融機関もある。
- 社外取締役の方々が十分な知識を持って議論が行えるようにサポート態勢を充実させた事例もある。
- 社外取締役だけが集まって自由闊達に意見交換を行い、共通認識を持って取締役会に臨む事例もある。
- 地域銀行は数が多く、ガバナンスの実情は本当にさまざまだ。山陰合同銀行のように、開明的にガバナンス改革を進められてきたところもあれば、経営トップに対するチェック・アンド・バランスを効かせることに関していまだに躊躇している金融機関も多い。

(ガバナンスのレベル向上への期待)

- われわれは、金融機関のガバナンスに関して、知見を蓄積している。
- 今後、グッドプラクティス、ベストプラクティスにあててみて一緒に考えるというスタイルで議論をさせていただきたい。
- 今後、われわれとの議論を通じて、ガバナンスのレベルも全体として上がっていくことを期待している。

(ガバナンス態勢を評価するポイント)

- ガバナンスをみるうえでのポイントは何かということ、チェック項目という形になるか、あるいは、評価の視点という形になるかは決まっていないが、今後、何らかの形で公表していきたい。

(監査等委員会設置会社について)

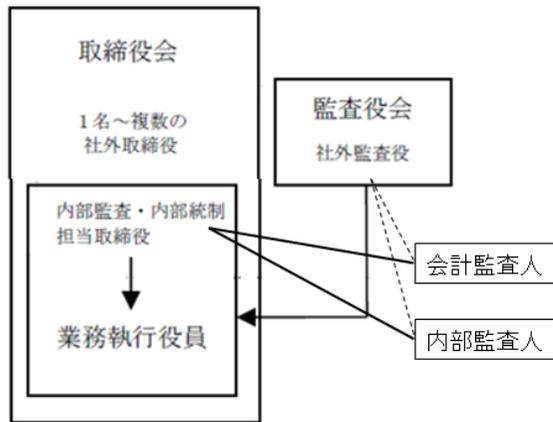
- 監査等委員会設置会社とは何かとえば、社外取締役(監査等委員ほか)が内部監査部門から得た客観的な情報をもとに、経営実態をよくみて、取締役会において積極的に発言し、また、議決権も行使していくことが想定される。そのような運営がなされていれば何の問題もなく、むしろ、取締役会の機能度が上がっていることになる。
- どのような機関設計を採用するにしても、社外取締役が積極的な発言をしているのか、経営に貢献するような議論が十分に行われているかどうかということを、社外取締役に直接ヒアリングしたり、あるいは議事録をみて検証していく。

(独立性判断基準について)

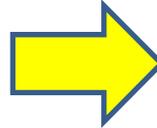
- コーポレートガバナンス・コード上は、各金融機関が、自分で独立性の判断基準を定義し、発表することになっている。各金融機関が独立性の判断基準に関してどういう記述をしているのかだけを見て、これは間違っているとか、これは不十分だということはない。
- 独立性の判断基準にもとづいて選ばれた社外取締役がどのような形で議論をしているのかをみていく。

○ 參考資料

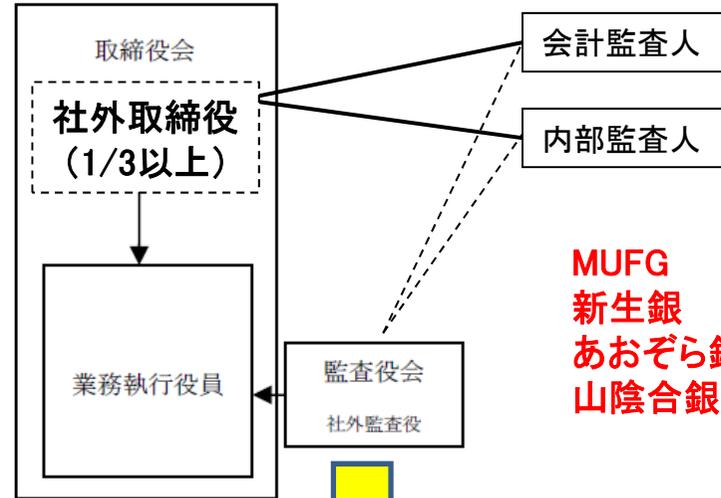
監査役会設置会社



三井住友FG
(社外増員を公表)



監査役会設置会社

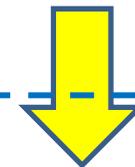
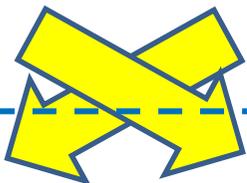
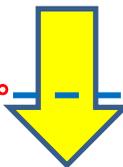


MUFG
新生銀
あおぞら銀
山陰合銀

独自

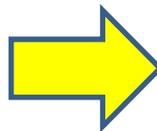
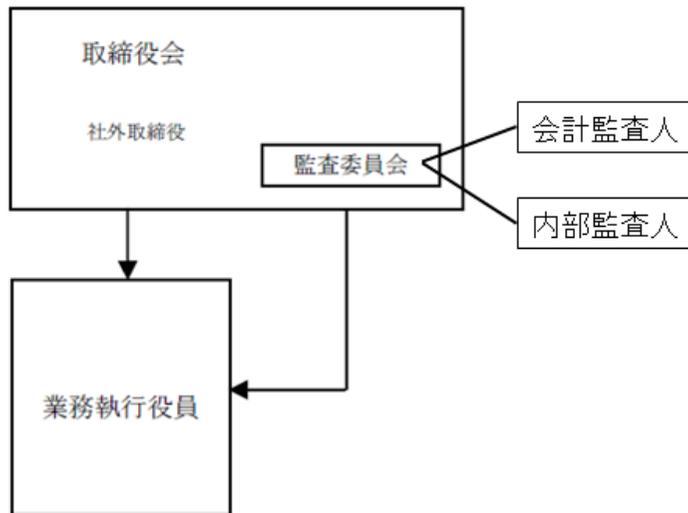
GS

伊予銀、北國銀、トモニHD、
第三銀、山口FGが移行を公表。
ほかにも移行を検討する動き

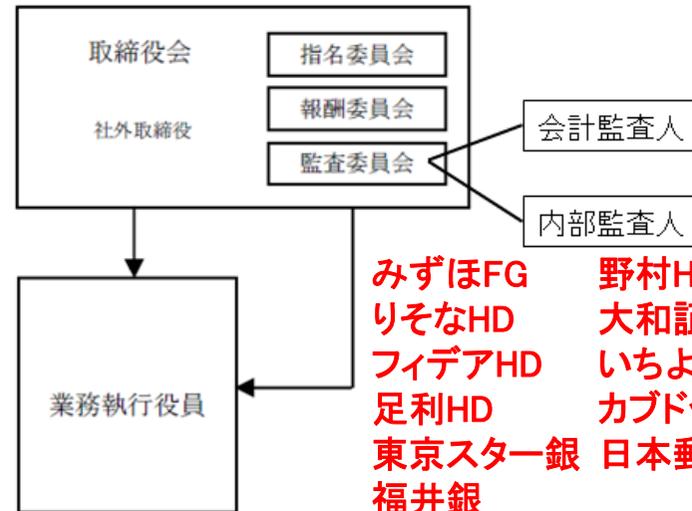


MUFG
(移行を公表)

監査等委員会設置会社



指名委員会等設置会社



みずほFG 野村HD
りそなHD 大和証券G
フィデアHD いちよし証券
足利HD カブドットコム証券
東京スター銀 日本郵政
福井銀
十八銀

銀行の社外役員の将来予想

(日本金融監査協会調べ・試算)

	役員 平均人数	社外役員 平均人数 (構成比)	専門職	産業界	金融界	官公庁	大学	マスコミ	コンサル
銀行平均 (2014年)	14.3	3.9 (27.3%)	1.1	1.1	0.5	0.8	0.2 1.7	0.1	0.1
ケース①	14	5.0 (35.7%)	1.5	1.5	2.0				
ケース②	14	7.0 (50.0%)	2.0	2.0	3.0				
ケース③	10	5.0 (50.0%)	1.5	1.5	2.0				
ケース④	10	7.0 (70.0%)	2.0	2.0	3.0				

(注)社外役員は社外取締役と社外監査役の合計。独立性基準を満たさない社外取締役を含む。

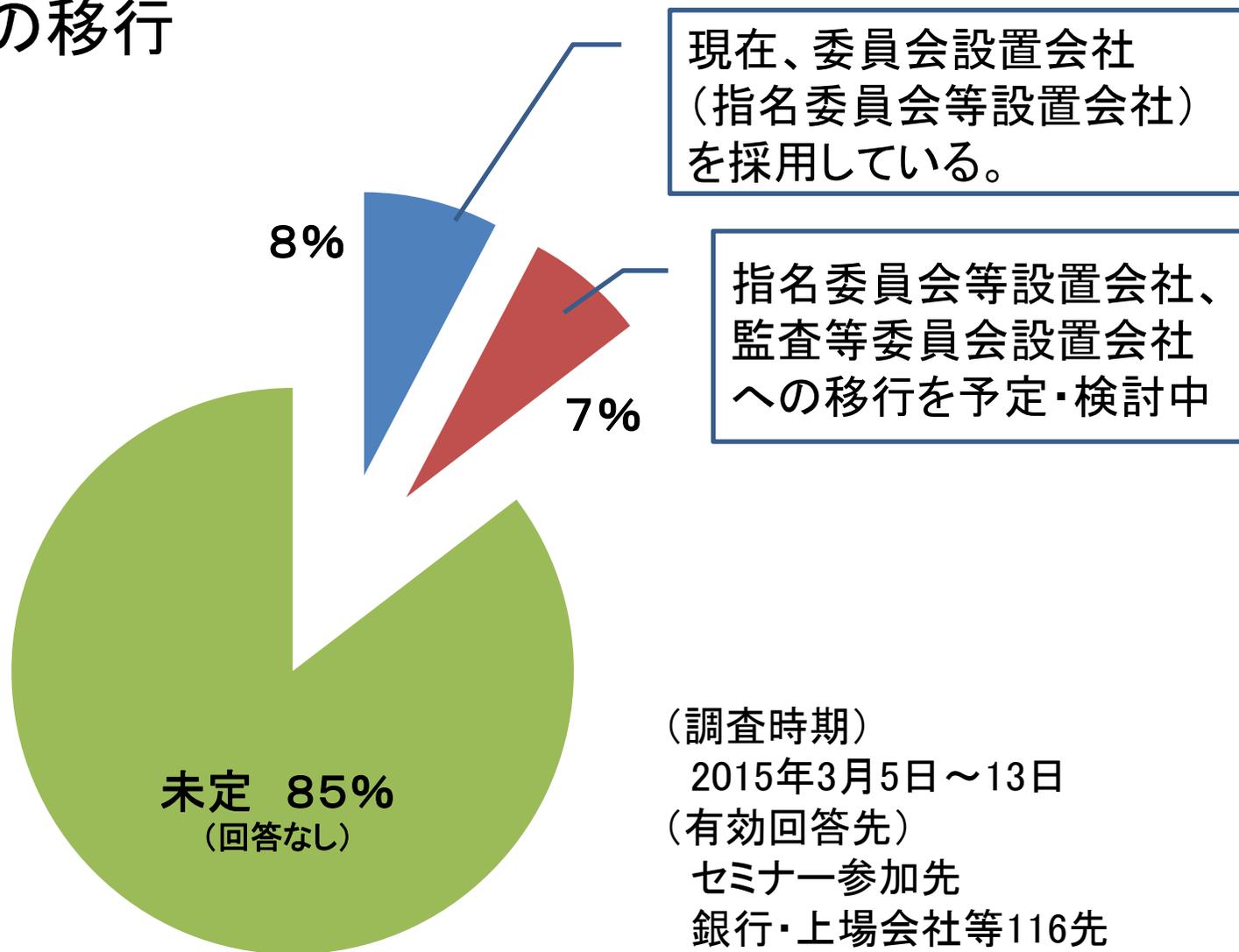
銀行の社外役員属性(出身)

(日本金融監査協会調べ)

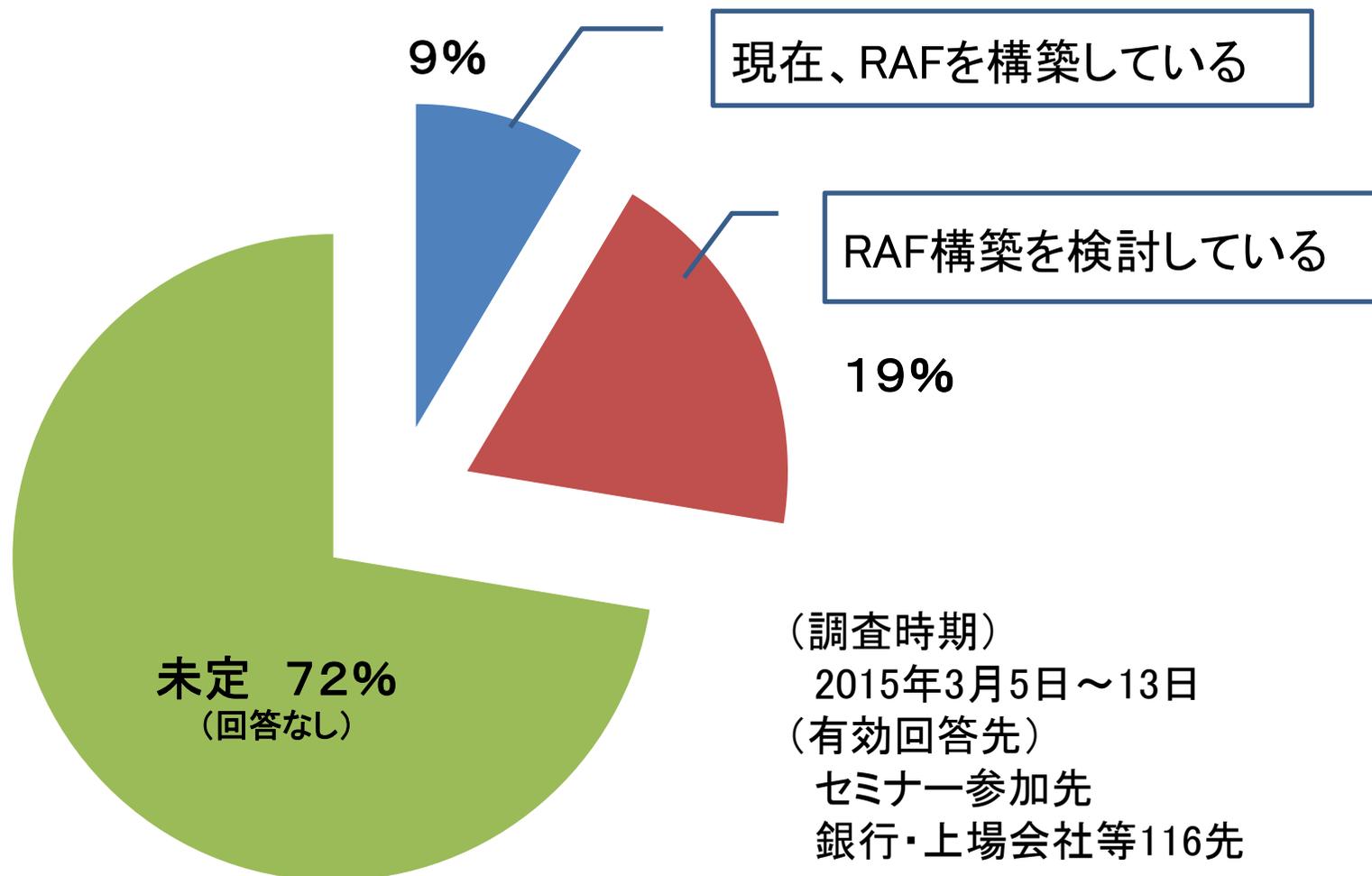
	専門職	弁護士	公認 会計士							
5大銀行グループ	35.5%	25.8%	9.7%							
地域銀行	28.3%	19.7%	8.6%							
地銀	30.8%	21.6%	9.3%							
第二地銀	23.6%	16.3%	7.3%							
その他	26.7%	13.3%	13.3%							
全体	28.8%	20.0%	8.8%							
	産業界	一般企業	電力・ ガス	鉄道	IT企業	金融界	銀行	保険	証券	金融 その他
5大銀行グループ	41.9%	38.7%	—	—	3.2%	9.7%	3.2%	6.5%	—	—
地域銀行	27.1%	17.7%	5.4%	2.6%	1.4%	12.3%	7.4%	2.9%	1.1%	0.9%
地銀	29.5%	18.9%	6.6%	2.6%	1.3%	13.7%	7.5%	4.0%	1.3%	0.9%
第二地銀	22.8%	15.4%	3.3%	2.4%	1.6%	9.8%	7.3%	0.8%	0.8%	0.8%
その他	20.0%	13.3%	—	—	6.7%	40.0%	26.7%	—	—	13.3%
全体	28.0%	19.2%	4.8%	2.3%	1.8%	13.1%	7.8%	3.0%	1.0%	1.3%
	官公庁	県庁・ 市役所	財務省	日本銀行	警察	官公庁 その他	大学	マスコミ	コンサル	
5大銀行グループ	—	—	—	—	—	—	9.7%	—	3.2%	
地域銀行	23.1%	11.1%	5.7%	4.6%	0.9%	0.9%	5.1%	3.4%	0.6%	
地銀	17.2%	7.0%	3.5%	4.8%	0.9%	0.9%	4.4%	3.5%	0.9%	
第二地銀	34.1%	18.7%	9.7%	4.1%	0.8%	0.8%	6.5%	3.3%	—	
その他	13.3%	6.7%	—	6.7%	—	—	—	—	—	
全体	21.0%	10.1%	5.0%	4.3%	0.8%	0.8%	5.3%	3.0%	0.8%	

《アンケート調査》

指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社への移行



《アンケート調査》 リスクアペタイトフレームワーク(RAF)の構築



《アンケート調査》

内部監査部門に対する取締役会の指揮権

