

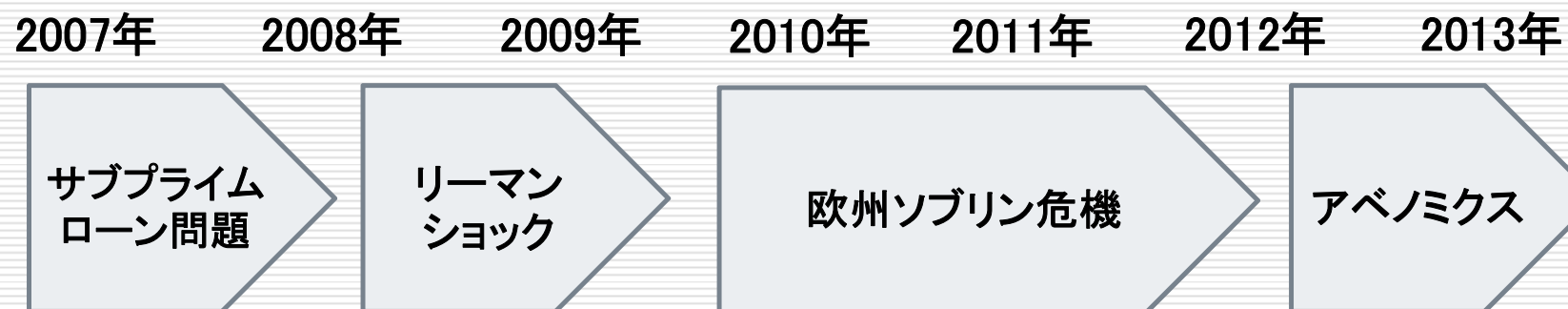
金融機関のリスクガバナンス

2015年3月
日本銀行金融機構局
金融高度化センター

目次

1. 金融危機後の情勢変化
 2. 国際的な議論・提言を振り返る
 - リスクアペタイト・フレームワーク
 - 包括的なリスク把握
 - リスクコミュニケーション
 - リスクベース監査
 3. リスクガバナンス強化に向けて
 - 取締役会、リスクアペタイト・フレームワーク、監査の三位一体の変革
-

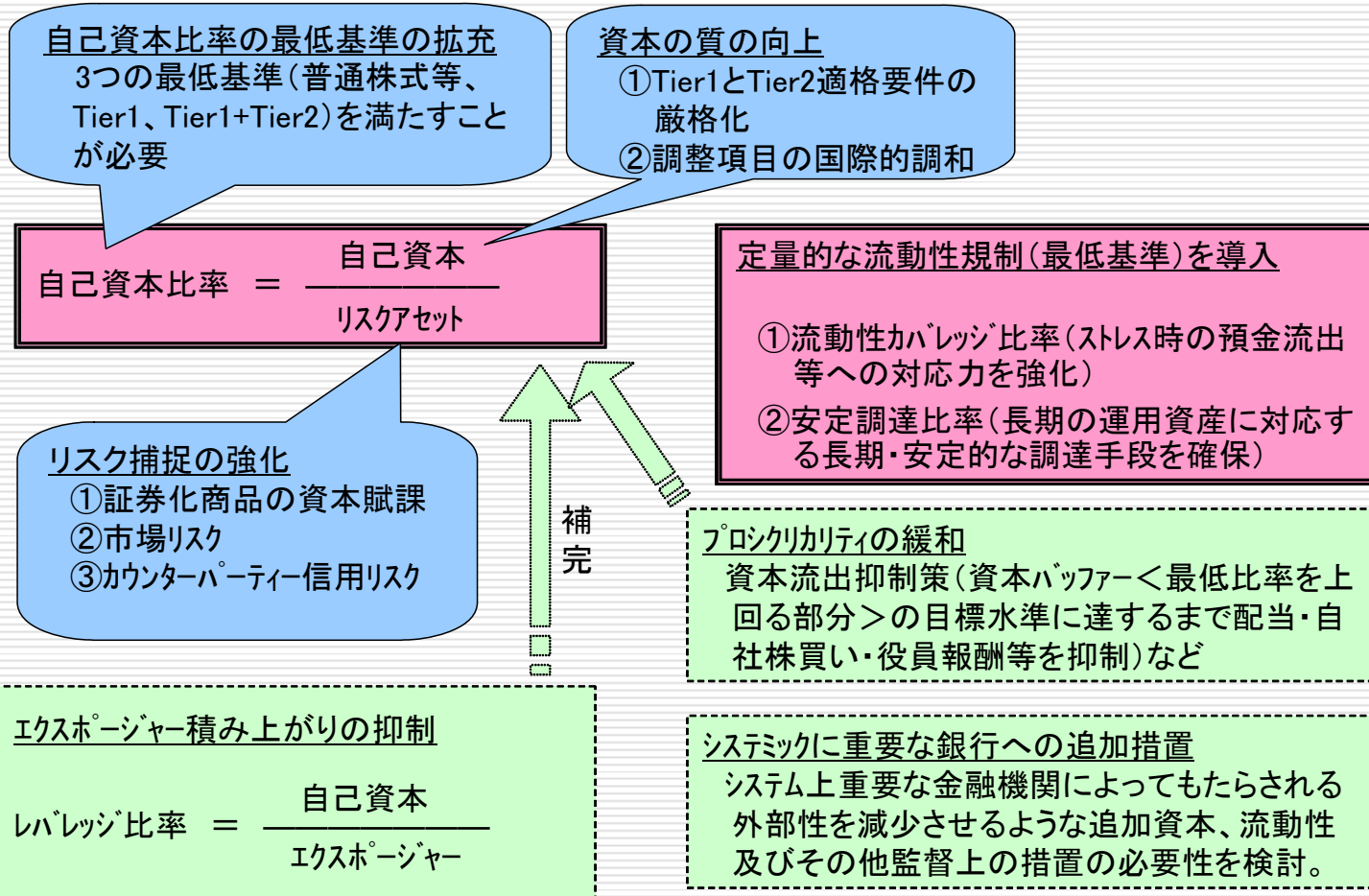
1. 金融危機後の情勢変化



金融規制・監督の強化

- ◆ 金融危機の直後から、金融規制・監督の甘さが批判されて、自己資本比率、流動性比率の規制強化、業務の制限などを求める意見が相次いだ。
- ◆ バーゼルⅢの合意、米国ドット・フランク法の制定など、金融規制・監督は厳格化されていった。

バーゼルⅢ



自己資本比率規制

	コアTier I (普通株式＋ 内部留保等)	Tier I	総資本
最低水準	4.5%	6.0%	8.0
資本保全バッファ	2.5%		
最低水準＋ 資産保全バッファ	7.0%	8.5%	10.5%

- 2013年初に、コアTier I は3.5%、Tier I は4.5%からスタートし、2015年初までに上記比率に到達する必要(総資本は当初から8%)。
- 資本保全バッファは2016年初から段階的に導入され、2019年に上記比率に到達する必要
- 上記のほか、金融経済情勢によっては、監督当局がカウンターシクリカル・バッファとして 0～2.5%の範囲で資本の上積みを求めることがある。

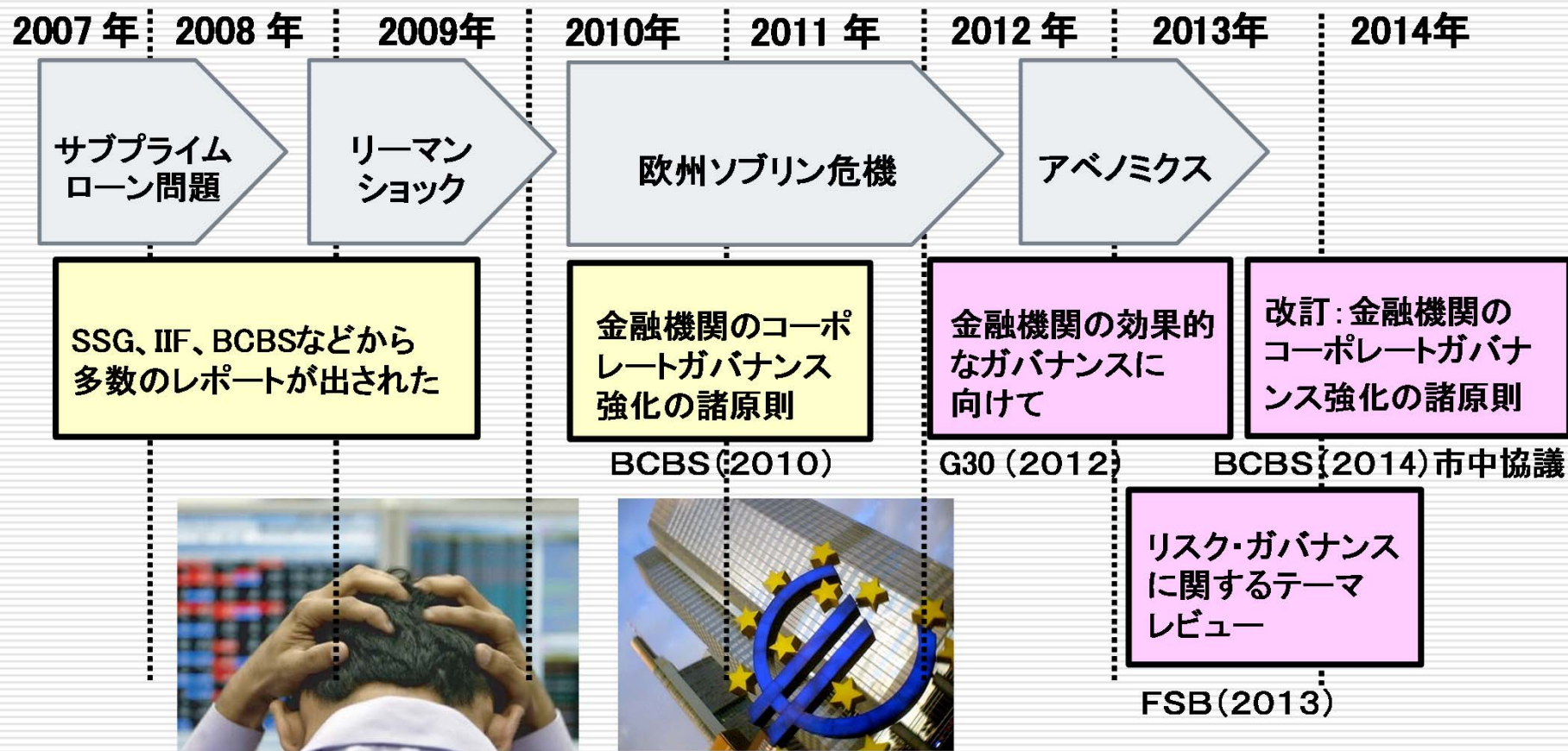
その他の規制・監督の強化

- ◆ 金融機関の規模・業務の制限
 - 預金を取り扱う金融機関については、規模、業務を制限すべきではないか
- ◆ 監督対象の拡大
 - ヘッジファンド、ノンバンクを含め、監督対象を拡大・強化すべきではないか
- ◆ 国際的に活動する金融機関
 - 監督当局の連携をどう強めるか
- ◆ マクロプルーデンスの視点
 - 合理的な個別金融機関の行動がマクロ的な不均衡を生む可能性をどのように把握し、規制するのか

金融機関に本当に求めるべきものは・・・

- ◆ 金融監督・規制は強化されたが、リスクの態様が目まぐるしく変化する世界においては、金融規制・監督の強化は後追いとならざるを得ず、一定の限界があると言わざるを得ない。
- ◆ 過重で複雑となった金融監督・規制への反省ムードもみられるようになった一方、金融機関に本当に求めるべきことは、規制対応ではなく、自己規律のある経営の実現であるとの認識が国際的に広がっていった。
 - バーゼル銀行監督委員会(BCBS)、金融安定理事会(FSB)などから多数のペーパーが公表された。

2. 国際的な議論・提言を振り返る



国際的な議論を振り返る

- ◆ 国際的な議論を振り返ると、当初は、海外の金融機関経営、リスク管理に特有の要因、問題点にフォーカスした議論が多かった。
 - 報酬・インセンティブ体系の見直し
 - 短期の視点、リターン重視・リスク軽視
 - CRO (Chief Risk Officer、最高リスク責任者)の権限強化
 - 証券化商品のリスク管理の見直し
 - 格付への過度の依存の見直し
 - 流動性リスク管理の見直し

国際的な議論を振り返る

- ◆ その後、リスクマネジメント全般に亘り、議論が積み重ねられ新たな経営管理の枠組みとして体系化された。

①リスクアペタイト・フレームワークの構築

- 戦略、リスク許容度/選好度、リスク管理方針の明確化
- 組織内での共有と対外的な開示

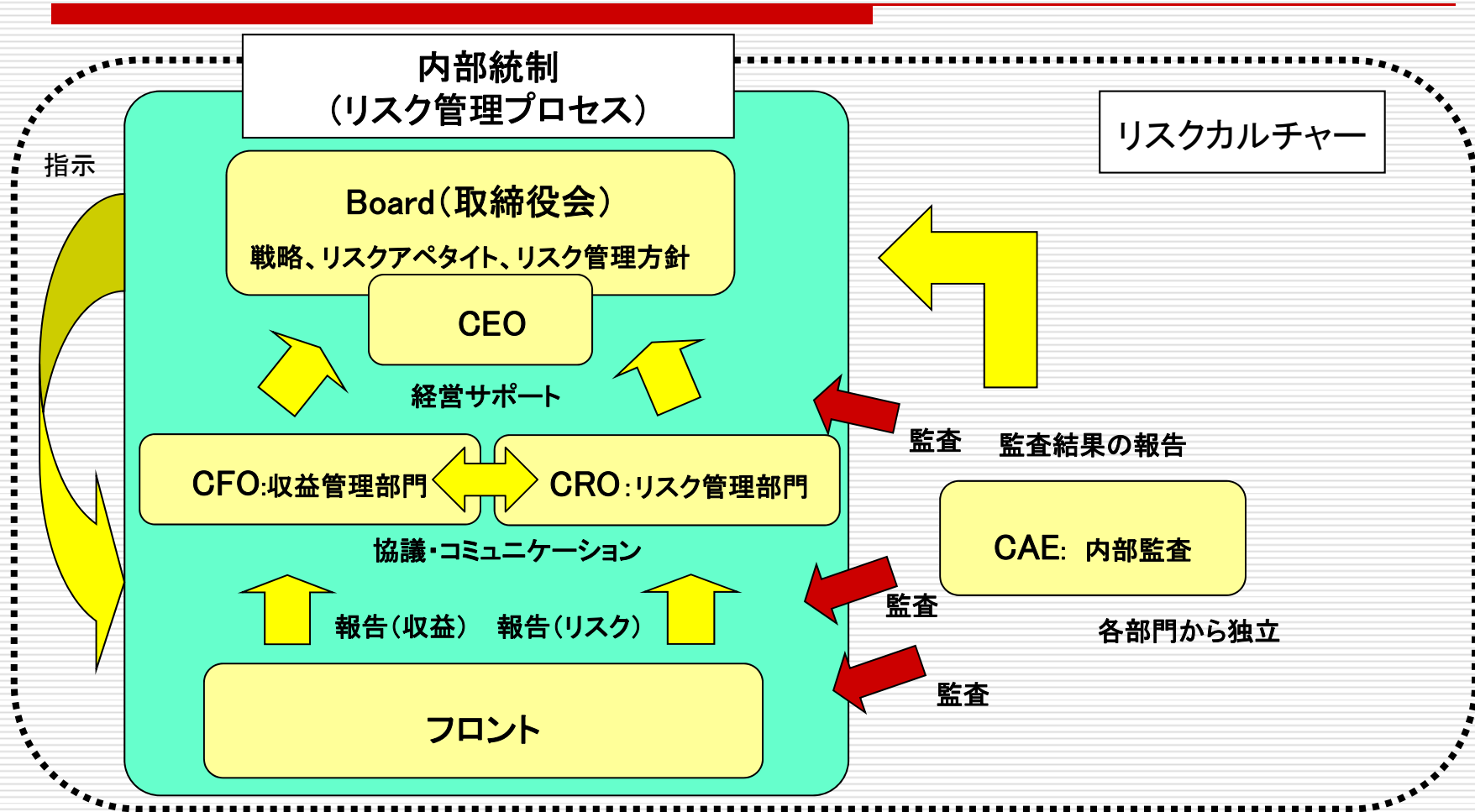
②包括的なリスクの把握・管理

- VaRに対する過度の依存の見直し
- 複数の定量的・定性的な指標の活用
- ストレステストと多様なシナリオ分析

③リスクコミュニケーションの充実

④リスクベース監査の徹底、実効性の向上

経営管理の枠組み(概念図)



C-suites

CEO: Chief Executive Officer、CFO: Chief Financial Officer、CRO: Chief Risk Officer

CAE: Chief Audit Executive

(1) リスクアペタイト・フレームワークの構築

- ◆ 経営陣は、戦略を踏まえ、リスクアペタイトを明確にして
リスク管理方針を策定する。
 - リスクアペタイト (risk appetite)
 - … どのようなリスクを、どこまでとることを許容するか
 - リスクアペタイト・フレームワーク (risk appetite framework)
 - … 経営陣等がグループの経営戦略等を踏まえて進んで受け入れるリスクの水準について、対話・理解・評価するためのグループ内共通の枠組み



「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

取締役会の責務(パラグラフ20、21)

- ◆ 取締役会は、銀行の業務、リスク戦略、財務の健全性、および銀行の組織やガバナンスのあり方について最終的な責任を持つ。
- ◆ それ故に、取締役会は以下のことを行うべきである。
 - 当該銀行の財務上の長期的利益、リスク・エクスポージャー及びリスクを効果的に管理する能力を考慮に入れつつ、全体的な業務戦略を承認及び監視する¹⁵
 - 以下の事柄を承認し、監視する
 - リスクアペタイトを含む総合的なリスク戦略
 - リスク、リスク管理及びコンプライアンスに係る方針
 - 内部コントロールの体制
 - 行動規範や同種の文書を含むコーポレート・ガバナンスの枠組みと原則および企業の価値基準
 - 報酬制度

※後述するFSBテーマレビューを受けて、目下、改訂作業中。

リスクアペタイト・ステートメント

(例)

- ・ 格付 ×× を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。
- ・ 資本の範囲内で、信用集中リスクをテイクする。
- ・ 期間利益を稼得するために金利リスクをテイクする。
- ・ 金利上昇に伴う評価損の発生を ○ 年分の期間利益の範囲内とする。
- ・ リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。

(参考) クレド(Credo)

- クレド(Credo)とは「信条」「約束」を意味するラテン語。企業活動の拠り所となる価値観や行動規範を簡潔に表現した文言のこと。
- 1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソンが「我が信条」(Our Credo)として、A41枚の文章に、顧客、社員、地域社会、株主それぞれに対する責任を具体的に明示して行動指針とした。
- ザ・リッツカールトンでは、「ゴールドスタンダード」と呼ぶ、日本語で1200文字程度の文章(クレド、モットーなど)を、カード(名刺大、8面4つ折り)に記載している。従業員全員が、このカードを常に携行し、日常業務の中でこれを参照している。



リスクアペタイトの意義

- 経営理念・戦略・目標を、組織内で共有して行動指針とするうえでリスクアペタイトは役立つ。
- リスクアペタイトが明確であれば、取締役・監査役は、法令等への違反行為だけでなく、リスクアペタイトへの違反行為や疑義ある行為などを監視することが容易になる。
- リスク管理部門は、リスクアペタイトにもとづいて異議申し立て(チャレンジ)を行うことが容易になる。
- 内部監査部門は、規程違反を検証するだけでなく、リスクアペタイトに照らして、経営上の問題点を監査することが容易になる。
- リスクアペタイトは、組織のリスクカルチャーの醸成に役立つ。
- 金融当局は、リスクアペタイトの変更報告を受けて、金融機関の経営理念・戦略・目標の変化をモニタリングすることができる。

リスクアペタイトを明確にして リスク管理態勢の再点検、再整備を図る

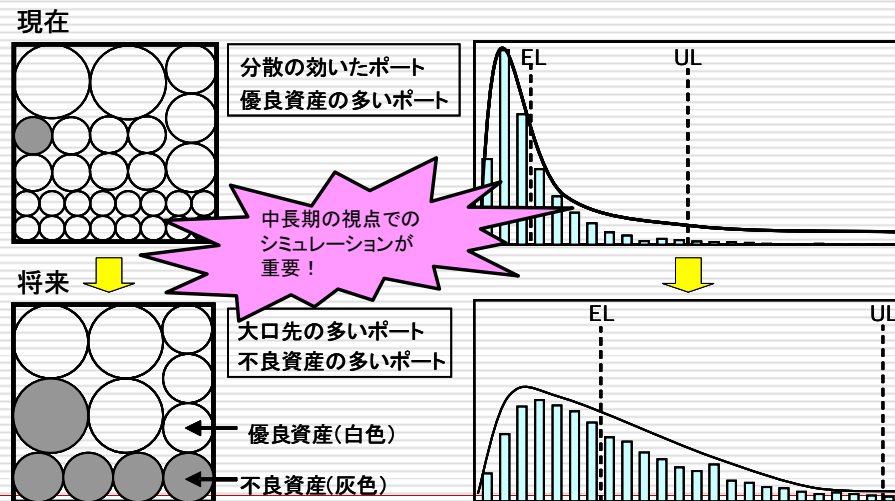
- ◆ 金融危機後、わが国の金融機関も、リスクアペタイトを明確にして、それらと既存のリスク管理態勢が整合的になっているかを再点検する必要がある。
- ◆ 経営陣は、組織内でリスクアペタイトの共有を図るとともに、リスクアペタイトを起点にしたリスク管理態勢を再整備して、その概要を開示することが求められる。

(例)信用リスクのアペタイト

経営理念・方針： 地域企業との共生

リスクアペタイト： 地域を中心に、資本の範囲内で信用集中リスクをテイクする。

ストレステスト： 中長期の視点で、与信ポートのシミュレーション分析を行う。



⇒ EL、ULの変化額をみる。期間損益、経営体力を毀損しないか

リスクアペタイトから考えて妥当か

- 東京支店で、年々、大企業向け融資が増大の一途。金利も Liborマイナスの優遇金利で採算割れの状態。

→ 地域企業との共生が経営理念・方針のはず。東京の大企業への信用集中は妥当なのか？

リスクリミットの配賦、採算管理のプロセスは妥当なのか？

(例) 市場リスクのアペタイト

経営理念・方針： 零細な預金者からの資金を安全運用

リスクアペタイト： 期間利益を稼得するため、国債を中心に金利リスクをテイクする。

但し、金利上昇時の評価損の発生を3年分の期間利益の範囲に抑える。

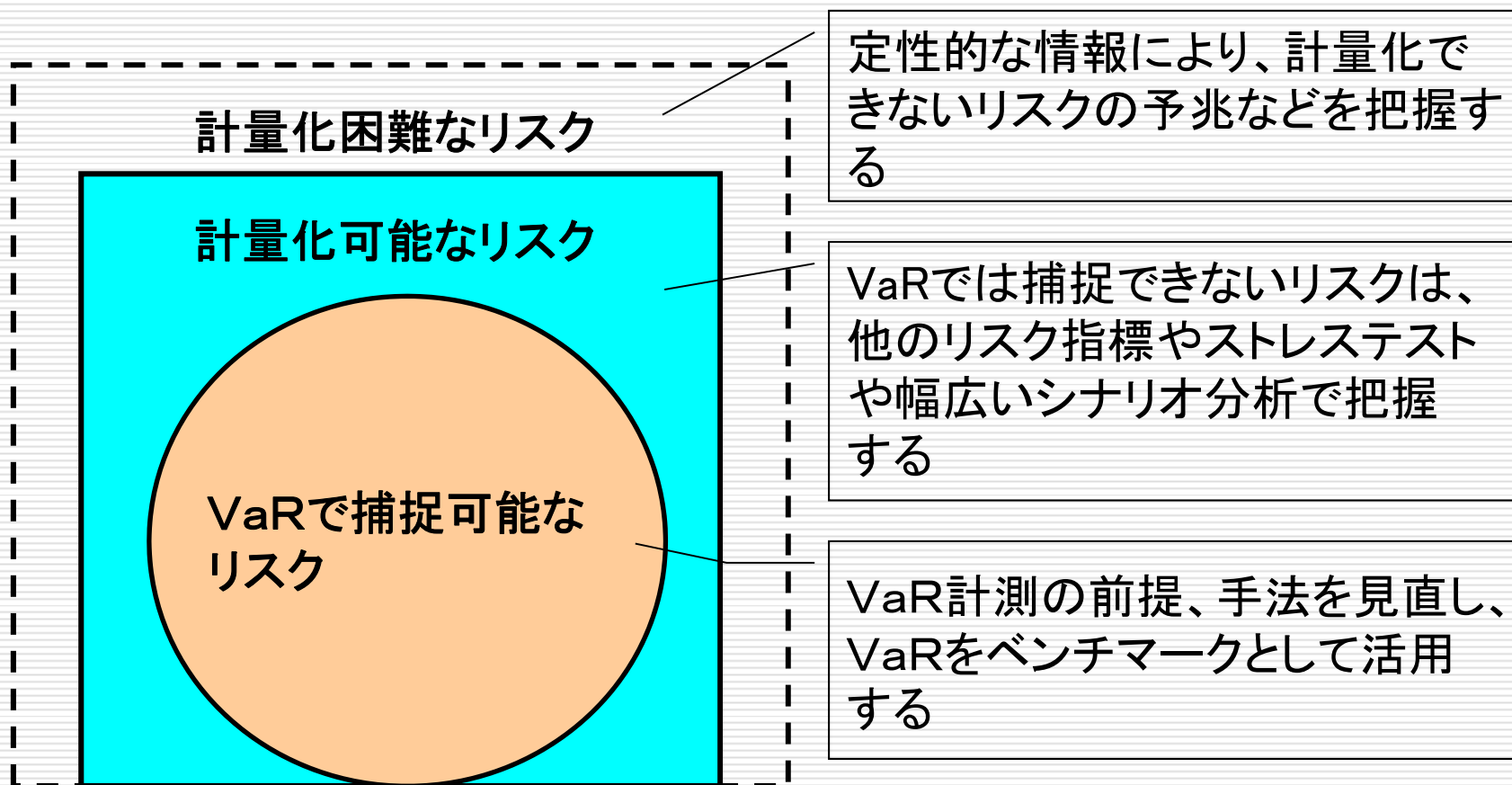
ストレステスト： 金利200～300bpの上昇を想定して、評価損の発生額を把握。

金利リスク削減のトリガーを決めて、アクションプログラムを策定。

リスクアペタイトから考えて妥当か

- 金利300bp上昇で、債務超過に陥る可能性があることが判明
 - 期間利益を上げるためとはいえ、金利リスクが過大ではないか？
 - すぐに金利リスクを削減できないのであれば、何をトリガーにして、どの程度、金利リスク削減を進めるのか、アクションプログラムを策定すべきではないか？
- 運用利回りを上げるため、多額の仕組商品投資を行っている。
 - 零細な預金者、年金生活者に対し、仕組み商品投資を行うことを積極的に勧めることはない。むしろ、預金として預けてもらう。その資金を、金融機関が多額の仕組商品投資で運用するのは妥当なのか？

(2) 包括的なリスクの把握・管理



(参考)「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」
2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

リスク手法とリスク活動(パラグラフ80、82)

- ◆ リスク分析は、定量的要素と定性的要素の双方を含むべきである。リスク計測はリスク管理の主要な要素であるが、他のリスク管理活動をないがしろにして、リスクの計測やモデリングを過度に重視すれば、エクスポージャーの実態を正確に反映していないリスク測定値に過度に依存したり、リスクを軽減するための行動が不十分になったりするおそれがある。
- ◆ 銀行は、定量的分析や定性的分析の一部として、フォワードルッキングなストレス・テストとシナリオ分析を行い、様々な悪環境下においてどのようなリスク・エクスポージャーが発生し得るかをより明確に把握すべきである。
ストレス・テストとシナリオ分析は、銀行のリスク管理プロセスの主要な要素として位置付けられるべきであり、結果は銀行内部の関連する業務ラインや個人に伝達され、十分な考慮の対象とされるべきである。

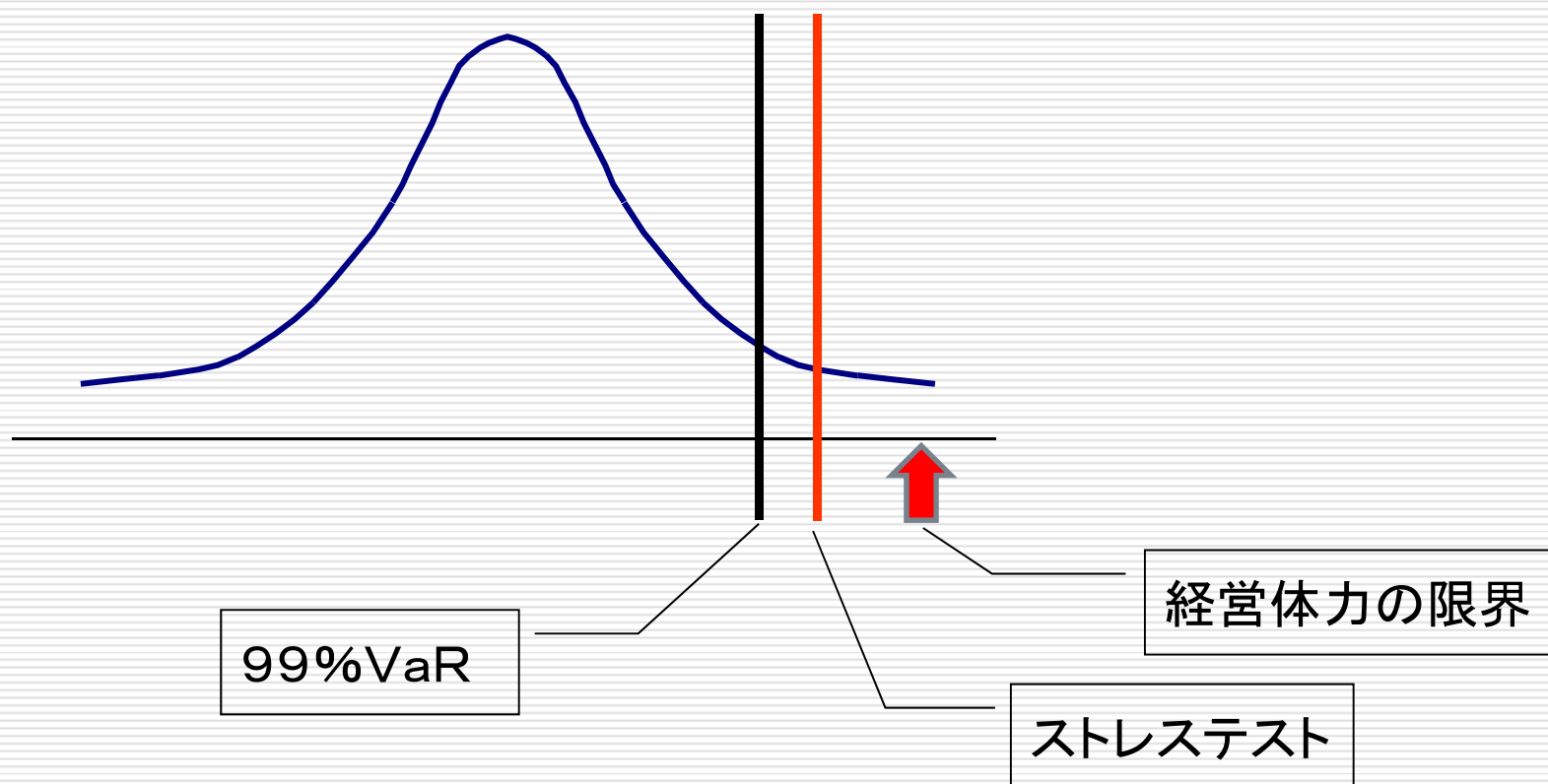
金融危機以前： VaRへの過信

- ◆ VaRは、過去の観測データにもとづき、統計的手法により計測される「推定値」に過ぎない。
- ◆ 従来から、VaRには、様々な限界があることは指摘されていた。
- ◆ しかし、金融危機を振り返ると、リスクが多様化、複雑化しているのに対して、ベンチマークに過ぎないVaR や格付への過信が生まれ、注意深く、様々な視点から 包括的にリスクを把握する努力、工夫が欠けていた、と言わざるを得ない。

金融危機以前：形骸化したストレステスト

- ◆ 多くの金融機関で、実際に行われていたストレステストをみると、信頼水準の引き上げ、相関の非勘案などVaR計測の前提を厳しく置き直したり、過去の幾つかのショック時の変動を形式的に想定するだけのものであった。
- ◆ 金融危機の結果をみる限り、VaRの限界に対する経営陣の理解は不十分であったし、ストレステストの結果も、経営に活用されることはなく、やはり不十分であったと言わざるを得ない。

《金融危機以前》ストレステストでVaRを補完する



《金融危機後》

ストレステスト、シナリオ分析を経営に活用する

【短期の視点】

シナリオ分析①
(経営陣、フロントの懸念事項)

シナリオ分析②
(マクロ経済アプローチ)

99%VaR
(ベンチマーク)

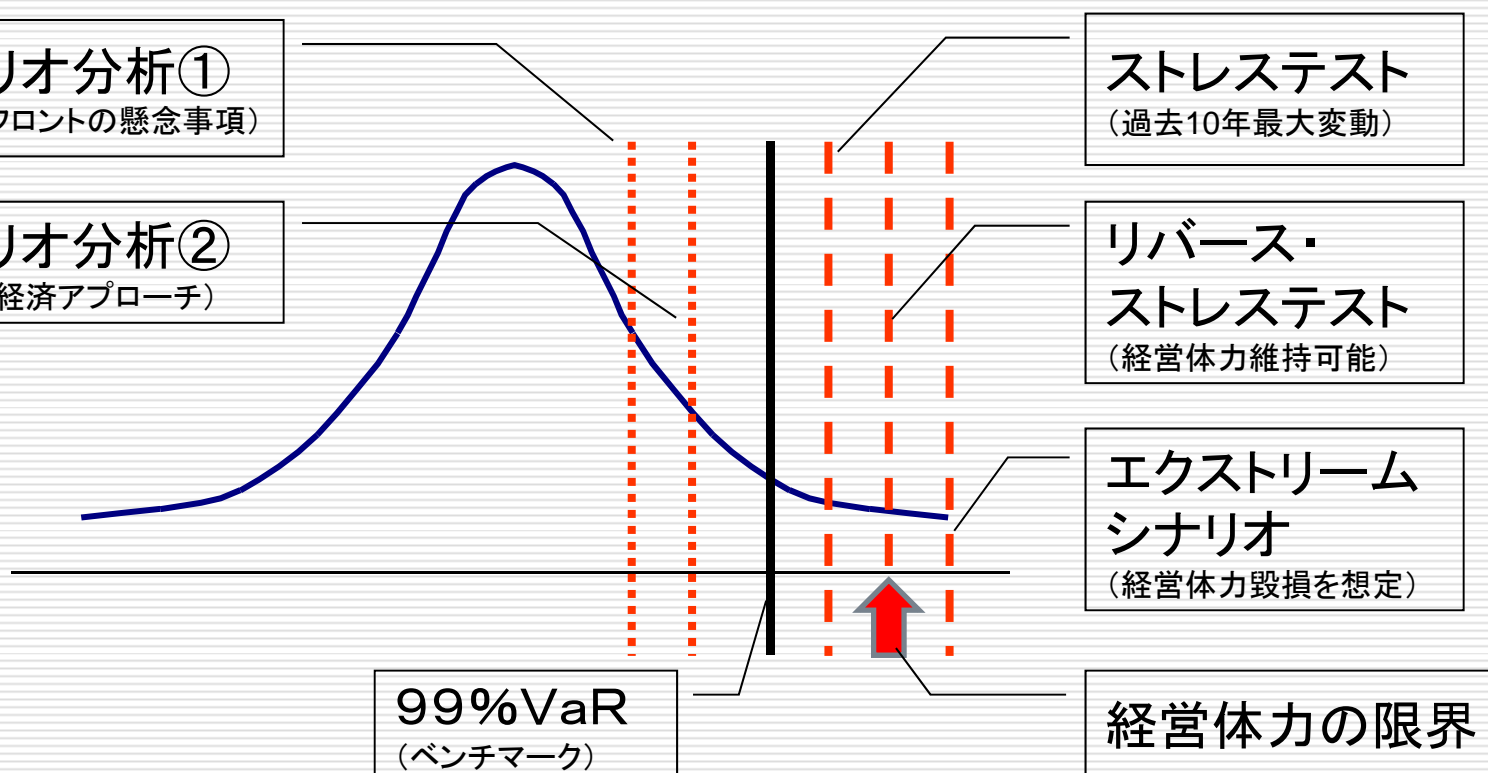
【中長期の視点】

ストレステスト
(過去10年最大変動)

リバーズ・
ストレステスト
(経営体力維持可能)

エクストリーム
シナリオ
(経営体力毀損を想定)

経営体力の限界



ストレステストとシナリオ分析

	客観性重視	柔軟性重視
<p>Backward-looking</p> <p>ストレステストシナリオ</p>	<p>過去のショック時の変動・損失等をそのまま利用</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ブラック・マンデー時の株価下落 ・サブプライム問題の表面化に伴う証券化商品の下落 ・景気後退期の倒産確率上昇 ・各リスクファクターの過去0年間の最大変動 	<p>Forward-looking</p> <p>将来のありうる変動、損失等を自由に想定</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・200BPの金利上昇 ・イールドカーブのスティーピング or フラットニング ・大口取引先の連鎖倒産 ・大規模災害の発生 ・システム障害の発生
<p>その他</p>	<p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・より高い信頼水準(99.9%等) 	<p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ボラティリティの増大 ・相関の非勘案 ・より裾野が長い確率分布

金融危機の教訓①

- ◆ VaRの限界を正しく理解し、ストレステスト、多様なシナリオ分析を行い、経営に活用する。
- ◆ より具体的には、過去イベントをみるだけでなく、「フォワード・ルッキング な視点」を持って、将来のリスクに備える。
- ◆ 組織全体の「リスクプロファイル」を分析・勘案して、重要なリスク事象を洗い出す。
 - 組織のリスクプロファイルの勘案
「この組織はどのようなことが起きたら困るか」
 - 環境変化の予想
「その可能性は高まっているか」

金融危機の教訓②

- ◆ 目的に応じて「複数のシナリオ」を作成し、経営に活用する。
 - ・ 短期の視点 → 中長期の視点
 - ・ 蓋然性の高いシナリオ → 蓋然性の低いシナリオ
 - ・ 軽度のストレス → 重度のストレス
- ◆ シナリオの策定に当たっては、リスク管理部門が、経営陣の懸念事項を聴取したり、フロントと連携して、定量・定性情報を勘案することが重要。

(例) 経営陣の懸念事項の反映

- 大口融資先の業績悪化による経営破綻を想定。同融資先の取引先企業や従業員取引への影響を分析・評価。その際、風評の流布等による預金流出の可能性も考慮。
- PRDC債の保有残高が増えている状況を踏まえて、為替が大幅に円高になったり、為替ボラティリティが高まるケースを作成。
- 証券化商品等のような複雑な商品で、市場流動性が極端に減少した状況を想定し、価格がつかなくなったり、ポジションの削減に長期間を要するようなケースを作成。

(例)フロントと連携したシナリオの作成

- ◆ 金融危機、東日本大震災など外部環境が大きく変化したときはまず、フロントに対して、市場動向や取引先への影響などを聴取してから、シナリオを策定する。

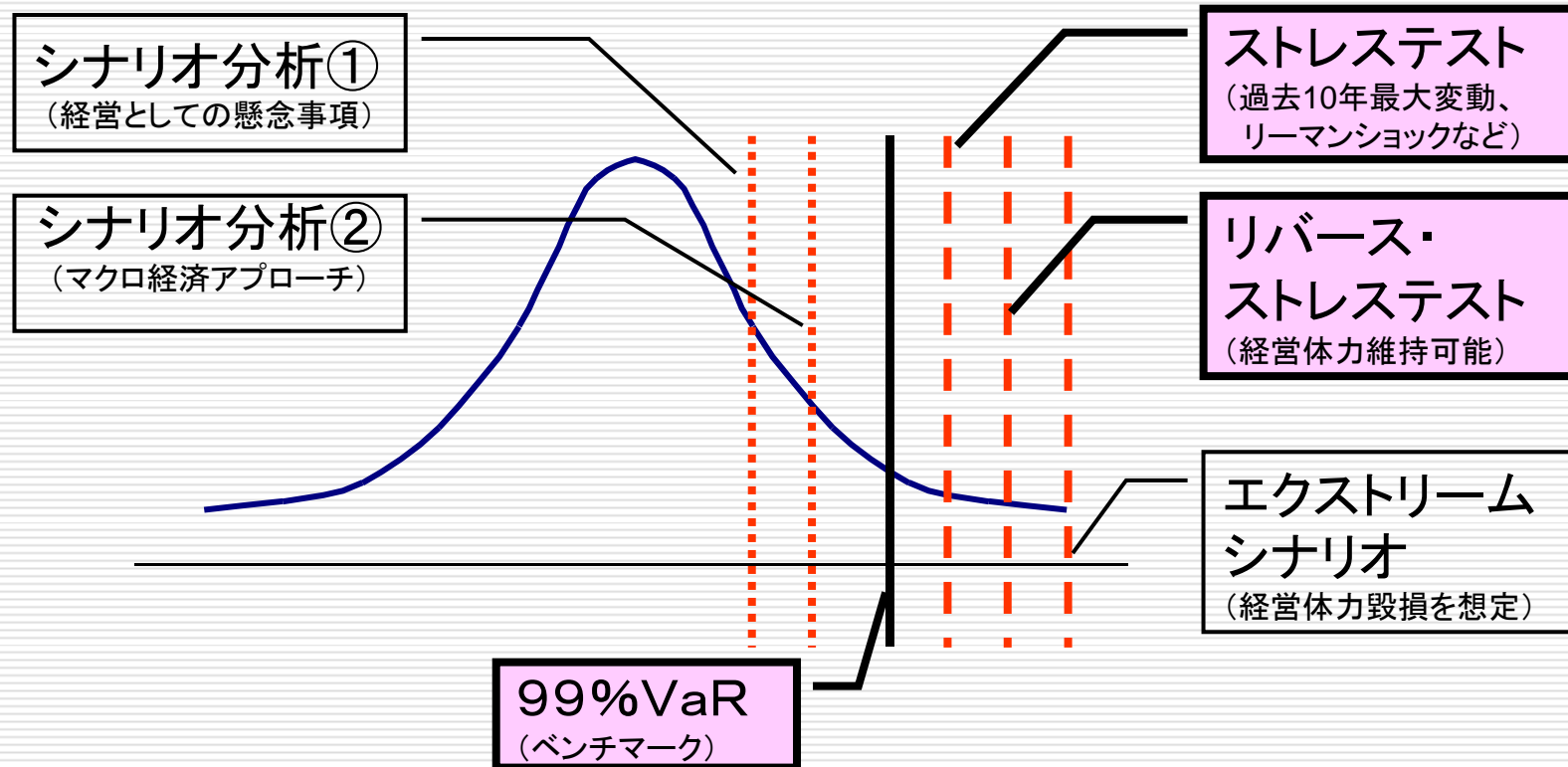
(例)

- ・金利・株価・為替が過去の最大変動を超える可能性はないか。
 - 過去データにとらわれず、金利・株価・為替等の変動幅のシナリオ想定を柔軟に見直す。
- ・取引先に思わぬ影響が生じていないか。
 - 取引先の業績・財務をフロントに予想してもらって、ストレスシナリオを策定する。

99%VaRや、ヒストリカルなストレステスト、リバーズ・ストレステストの結果は、常時、経営陣がみておくべきもの。機械化、システム化してマンパワーをかけずに、定期的に計算できる体制を整えることが重要。

《短期の視点》

《中長期の視点》



(例)ヒストリカル・シナリオ

	過去10年間最大変動	過去損失実績	今回損失予測
金利			
株価			
為替			
PD			
	リーマンショック時変動	過去損失実績	今回損失予測
金利			
株価			
為替			
PD			

(例)リバーズ・ストレステスト

《与信コスト〇億円を想定した場合》

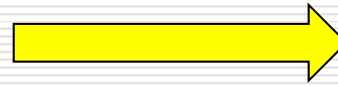
		金利			
		+1%	+2%	+3%	+4%
株 価	-100	11.00%	9.00%	9.00%	8.00%
	-200	10.00%	9.00%	9.00%	8.00%
	-300	10.00%	9.00%	8.00%	7.00%
	-400	10.00%	9.00%	8.00%	7.00%
	-500	9.00%	9.00%	8.00%	6.00%

《与信コスト〇億円を想定した場合》

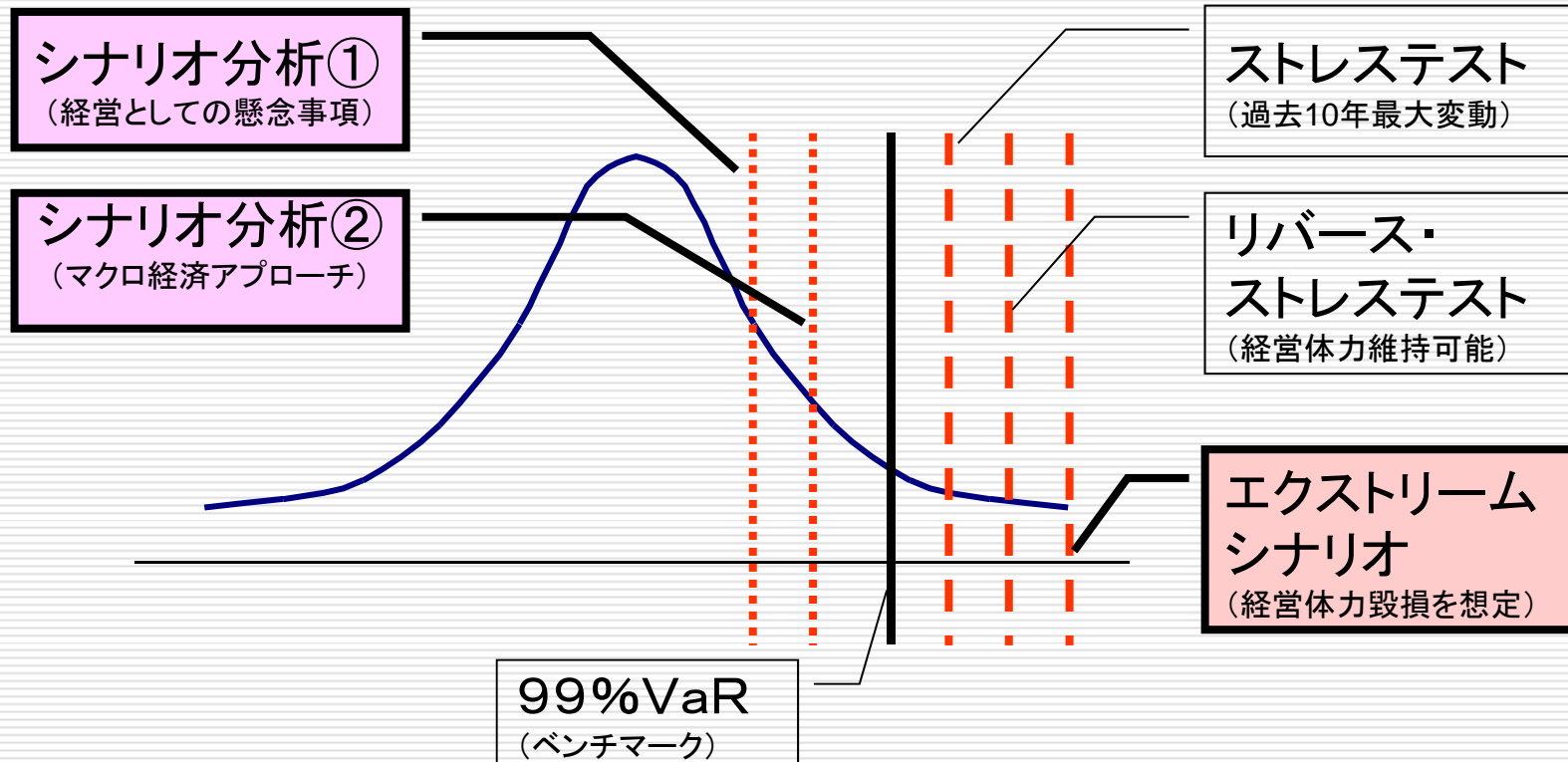
		金利			
		+1%	+2%	+3%	+4%
株 価	-100	9.00%	9.00%	8.00%	7.00%
	-200	9.00%	8.00%	8.00%	7.00%
	-300	8.00%	7.00%	7.00%	6.00%
	-400	8.00%	7.00%	6.00%	6.00%
	-500	7.00%	6.00%	6.00%	5.00%

短期の視点で蓋然性の高い軽度のリスクシナリオの作成からはじめて、
中長期の視点で蓋然性の低い重度のストレステストの作成へと進むのが
現実的。

《短期の視点》



《中長期の視点》



(例)シナリオ分析(マクロ経済アプローチ)

- 公的機関、外部エコノミスト等による経済見通し等を参考にしてマクロ経済ベース(GDP、各種経済指標)のストレス発生を想定。
 - 金利・株価・為替等のリスクファクターの変動を想定して、市場リスクの変動を把握する。
-
- 企業の生産・出荷、財務指標への影響などを想定し、格付遷移等を予想して、信用コストの変動を把握する。
 - 格付け遷移は、ベンチマーク企業の財務指標等への影響をみれば想定可能。

(例)シナリオ分析(マクロ経済アプローチ)

一般的には、経済情勢の見通しなど、より蓋然性の高いシナリオを作った方が経営と議論しやすいことが多い。

1. 内外経済見通し

米国経済	
欧州経済	
新興国経済	
日本経済	

2. マクロ経済指標

GDP	
消費者物価指数	
現金給与総額	
設備投資	
住宅着工件数	
⋮	

3. リスクファクターの変化率

金利	
株価	
為替	
PD(一般企業)	
担保価格	
PD(住宅ローン)	
担保価格	

(例)信用コストの想定

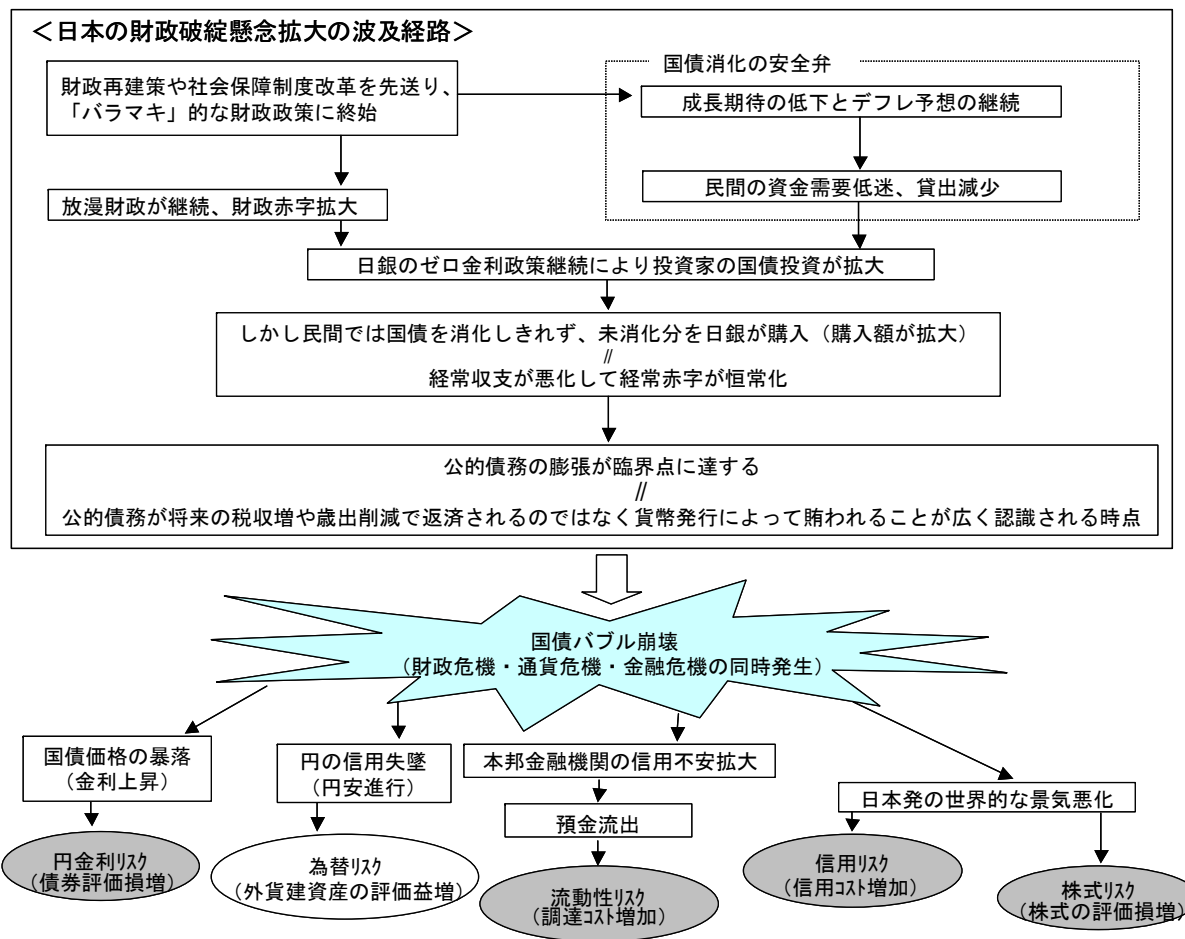
今後、発生しそうなシナリオにもとづき、信用コストの発生を見積もることができてはじめて議論の俎上にのぼる。

モデル分析や、ベンチマークとなる個別企業のB/S、P/Lの将来予想などにもとづき、与信ポートフォリオ全体の格付遷移をシミュレーションして、信用コストの変動を把握する。

— 地域金融機関では、1~2万社の取引先のB/S、P/Lの将来予想を行っている先もある。

(例)シナリオ分析(マクロ経済アプローチ)

ただ、危機的な状態に陥る重度のストレス・レベルを設定する方が経営と議論になるケースもある。



(例)どこまでの金利上昇を想定すべきか

(過去の事例)

100bp～200bp VaRショック

200bp～300bp タテホショック

300bp～400bp ユーロ・ソブリン危機

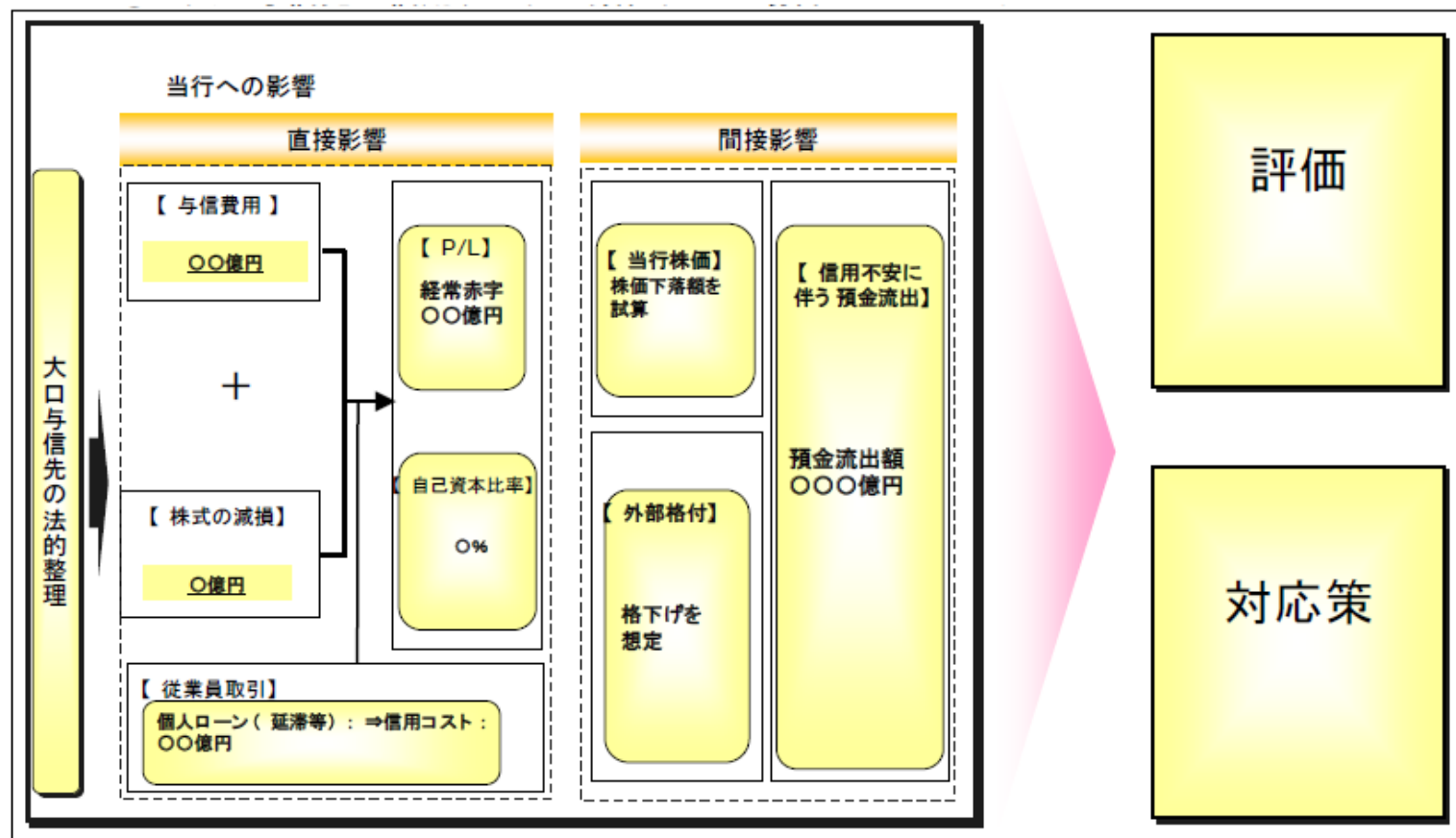
(経営への影響)

国際基準行： 自己資本比率算定上、評価損を控除。

国内基準行： 自己資本比率の算定上、評価損を控除する必要はない。ただし、会計上、資本の毀損は回避できない。

(例)シナリオ分析(大口与信先の倒産)

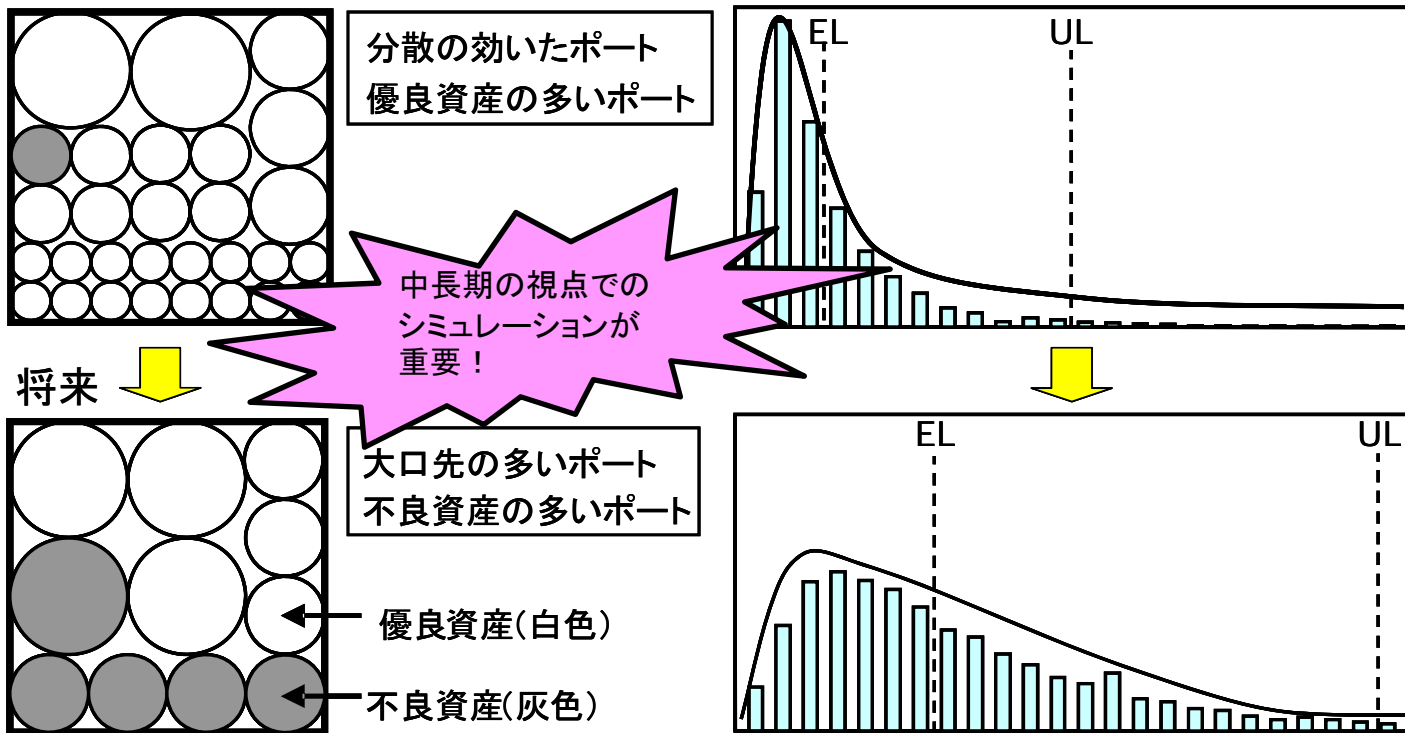
大口与信先の信用リスクが顕在化した場合のストレステスト



与信集中リスクに関するストレステスト

- ・今後10年間の与信集中を想定
- ・限度額一杯までの融資実行を想定

現在



⇒ EL、ULの変化額をみる。期間損益、経営体力を毀損しないか

ストレステスト、シナリオ分析を「経営に活用」するとは具体的にどのようなことか？

- ◆ さまざまな視点から多様なシナリオを想定し、いざというときに備えて、予め対応策を協議・検討しておくことが重要。
 - いざというとき、削減可能なリスク
 - ・ リスク枠、損失限度、アラームポイントの設定・見直し
 - ・ リスク削減の優先順位、実行手順の検討
 - いざというとき、削減困難なリスク
 - ・ 資金流動性の確保方法、実行手順の検討
 - ・ 資本増強の必要性、実行のタイミングの検討

最後に忘れてならないのが、 ストレステスト、シナリオ分析の「結果を共有」すること

- ◆ ストレステスト、シナリオ分析の結果を上級管理職が知っていれば、「予兆」を見逃すことはなく、重要事項として経営陣に報告を行うことができる。
- ◆ ストレステスト、シナリオ分析の結果を組織内で共有することが重要。
- ◆ リスクコミュニケーションを改善させることでリスクの予兆管理（気づき等）に繋げることができる。

ストレステスト、シナリオ分析の高度化事例 にみる共通項

- ◆ 経営陣によるリーダーシップの発揮
- ◆ 適切な経営資源の投入
- ◆ リスクコミュニケーションの充実

(3) リスクコミュニケーションの充実

- ◆ ガバナンスやリスク管理の枠組みを組織内で有効に機能させ、リスク管理の実効性を高めていくためには、リスクコミュニケーションの充実が重要。
- ◆ リスクコミュニケーションの2つの軸
 - 経営陣をトップとし、管理者、担当者に至るラインの縦方向のリスクコミュニケーション
 - 役員間、異なる本部各部門を跨ぐ組織横断的なリスクコミュニケーション
- ◆ リスクコミュニケーションを改善させることでリスクの予兆管理や、各部門でのリスク認識の充実(気づき等)に繋げる。

(参考)「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」
2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

原則8、パラグラフ93

- リスクを実効的に管理するためには、組織全体を貫くコミュニケーションと、取締役会や上級管理職への報告の双方において、リスクに関する銀行内部の堅固なリスクコミュニケーションが必要である。
- 銀行のリスク・エクスポージャーと戦略は、十分な頻度で行内に周知されるべきである。組織を水平に横断するコミュニケーションと、経営管理の系統を縦断するコミュニケーションの双方を含め、実効的なコミュニケーションは、実効的な意思決定を下支えすることによって、安全かつ健全な銀行業を育成し、リスク・エクスポージャーを増幅しかねない意思決定を回避するための助けとなる。

リスクコミュニケーションの充実を図る動き

- フロント内にミドル部署(リスク管理部署)を新設・拡充する。
- リスク管理部門をフロント部門に隣接させて、コミュニケーションを促す。
- リスク管理部門が、フロントの取引を日々チェックして、多額の取引については、取引の背景や今後のスタンスを聴取。
- 新しい商品への投資や大口取引等を行う場合、リスク管理部門が、そのリスクプロファイルや経営への影響を事前チェックするルールを導入する。

リスクコミュニケーションの充実を図る動き

- リスク管理委員会やALM委員会とは別の機会を設け、役員、フロント、リスク管理部門が毎週集まって、内外の金融・経済の動向などをフランクに自由討議。
- ストレステストの実施において、シナリオの選定、ストレスレベルの設定等に関して、リスク管理部門が中核となり、経営陣やフロントとの間での綿密な情報交換・議論を行っている。
- 役員向けの勉強会を適宜開催して、リスク指標の見方などの解説を行っている。
- リスク管理委員会やALM委員会における討議内容をその場で役員全員に理解してもらうのは難しいため、委員会後に役員1人、1人に説明。

リスクコミュニケーションの充実を図る動き

➤ 経営トップとリスク管理部が、月に3回、意見交換を実施。

(例)

項番	リスク事象	具体的なシナリオ	損失見込み額(顕在化時) —ストレステスト結果等を踏まえて	リスクの状況(現状)	対策・管理方針
①	国債暴落による損失拡大	・・・を契機に日本国債の格付が低下。金利が急騰。	金利〇%上昇時 評価損 〇億円 (将来期間利益の〇年分) リバースストレステスト 会計上の資本毀損が生じる金利水準を逆算	金利リスク量 100BPV 〇億円 VaR 〇億円	・金利上昇に伴う評価損が期間利益〇年分の範囲に収まっているかを確認。 ・マクロ経済指標や、金融・財政政策、成長戦略のモニタリング強化。 ・ポジション削減のトリガー事象の特定。
②	株価下落による損失拡大	・・・を契機に株価が大幅に下落。保有株式で強制償却が発生。	年間50%超下落(強制償却1回) 〇億円 年間75%超下落(強制償却2回) 〇億円	保有株式 評価損額 〇億円 感応度 〇億円	・ロスカットルールの見直し(幅、ソフト・ハード) ・政策投資株式の保有見直し・売却
③	企業業績の悪化による信用コストの増大	経済が低迷し、企業業績が悪化。倒産も増加し、信用コストが増大。	将来 EL 〇億円 UL 〇億円 —主要取引先企業への将来融資額を予想。B/S、P/Lの将来予想にもとづき格付・PDの変動を把握して、信用コストのシミュレーションを実施。	現状 EL 〇億円 UL 〇億円	・ストレステストによるEL、ULの変化額を把握。 ・期間損益、資本と対比し、経営体力の十分性を確認。
④	住宅ローンの延滞増加	家計所得が増加しないなかで、物価が上昇。金利上昇に伴う支払負担増から住宅ローンの延滞が増加。	将来 延滞件数、金額	現状 延滞件数、金額	・延滞しやすい債務者の特定 ・優遇金利の付与対象の見直し
⑤	①～⑤が同時発生	①～⑤が同時発生			・同時発生の可能性を点検。 ・兆候の有無をモニタリング。

リスクコミュニケーションの充実を図る動き

(例、続き)

項番	リスク事象	具体的なシナリオ	損失見込み額(顕在化時) —ストレステスト結果等を踏まえて	リスクの状況(現状)	対策・管理方針
⑥	仕組商品投資	為替円高に伴い、PRDC債の利回りが低下(ゼロ%)。大幅な評価損が発生。	為替相場が〇円まで上昇したときの利回り・評価損を計算。	現状 利回り、評価損益	・仕組商品投資のリスクプロファイルの把握と投資方針の見直し
⑦	最大融資先の倒産	最大融資先が倒産。関連会社、取引先企業も連鎖倒産し、従業員向け融資も延滞が増大。	損失発生の予想 本体〇億円 関連会社〇億円 取引先企業〇億円 従業員〇億円	融資額 本社 〇億円 関連会社〇社、〇億円 取引先企業〇社、〇億円 従業員〇名、〇億円	・新集中リスクが顕在化し、経営体力の毀損を招かないかを確認。 ・融資方針、与信上限額の見直し
⑧	地方公共団体等の債務償還能力の低下	地方公共団体の債務償還能力が疑問視され、地方債の価格が大幅に下落。		対象債券・貸出残高	・債券・融資方針の見直し
⑨	銀行格付の引下げ、風評等を受けて預金が流出	・・・を契機に銀行格付が引き下げられ、風評も立って市場調達が困難化。預金も大幅に流出。	預金流出額の想定 ▲〇億円 インターネット預金 ▲〇億円 市場性調達額の停止 ▲〇億円	現状 流動資産保有額 市場性調達額	・流動性資産の保有額の見直し ・コンティンジェンシープランの見直し
⑩	大震災の発生による損害	〇〇地震が発生(マグニチュード〇)。各営業地域の震度 沿海地域の津波の高さ、到達スピード	営業店、職員の被災予想 主要取引先の被災予想 下記地域の住宅被害と2重ローンの発生予想		・経営への影響の把握 ・業務継続計画の見直し
⑪	電力危機	システムセンターを含む営業エリアで、長期間にわたり、電力の供給が停止。			
⑫	新興国で金融危機発生	新興国で金融危機が発生。			
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

(4) リスクベース監査の強化、実効性の向上

- ◆ 環境変化に対応して機動的に内部監査を行って、リスクマネジメントの有効性を評価し、警鐘を鳴らしたり、改善を促すことが求められる。

- リスクベース監査の徹底
- オフサイトモニタリングの強化
- テーマ監査の活用
- 専門的能力の確保

予防的な監査を目指す



「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

パラグラフ100

- 取締役会および上級管理職は、以下の方法によって内部監査機能を補強することにより、銀行のリスク管理や内部統制体制における問題を把握する能力を高めることができる。
 - ・ 内部監査人協会（IIA）が設定している基準など、国内的・国際的な基準に従うことを慫慂する。
 - ・ 監査および内部統制プロセスの重要性を認識し、その重要性を行内に周知する。
 - ・ 内部監査の指摘事項を適切なタイミングで実効的に活用し、指摘された問題点を早期に是正することを求める。
 - ・ 取締役会や上級管理職に提出されるリスク報告の質や、リスク管理機能やコンプライアンス機能の実効性について、内部監査人の判断を求める。

3. リスクガバナンス強化に向けて

- ◆ リーマン・ショックから5年を経過した現在も、金融危機を繰り返さないために必要なリスクガバナンスの態勢整備に向けた国際的な議論は続いている。
- ◆ 2013年2月、FSB(金融安定理事会)は、リスクガバナンスに関するテーマレビューを実施、公表した。
- ◆ FSB(金融安定理事会)は、リスクガバナンスの構成要素として以下の3つをあげ、それぞれの強化を図ることの重要性を指摘。
 - (1) 取締役会(独立性、専門性の強化)
 - (2) 全社的なリスク管理機能(リスクアペタイト・フレームワーク)
 - (3) リスクガバナンスの独立した評価(監査、第三者評価)

金融監督規制の国際的連携



(1) 取締役会の独立性、専門性の確保

- ◆ 海外の金融機関では、ここ数年間、取締役会の独立性、専門性の確保に向けた取り組みを進めた。
 - 独立取締役の定義の厳格化
 - 独立取締役の最低限の人数要件の設定
 - 取締役の専門性、資質の自己評価、第三者評価の実施

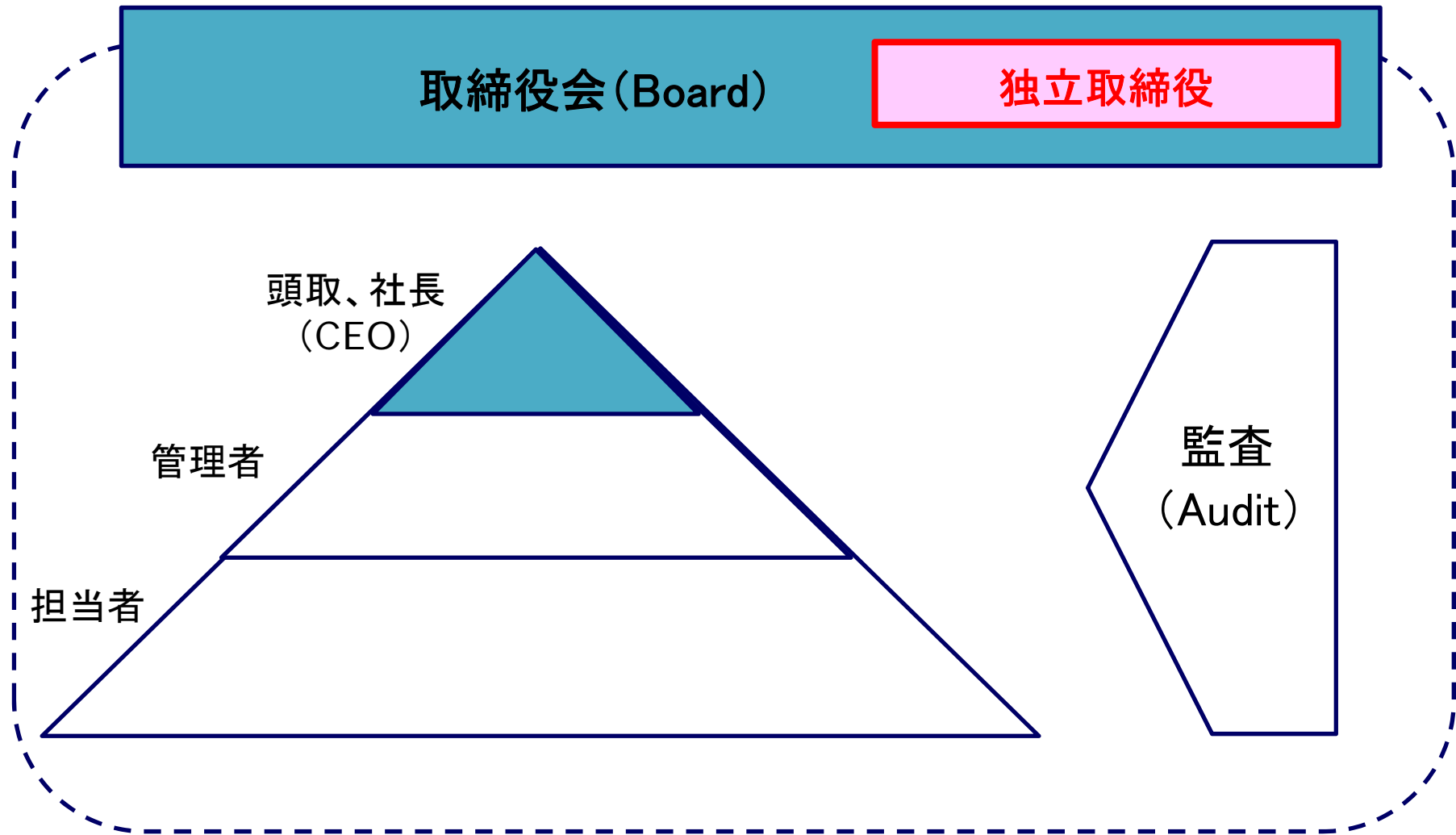
	独立性	専門性
海外：外部取締役が主体	危機前→危機後 ○ → ◎	危機前→危機後 △ → ○
日本：内部取締役が主体	△	?

FSBテーマレビュー 先進的な実践事例

取締役会の構成

- 取締役会の集合的な能力、資質の自己評価、第三者評価を実施している。
 - 独立取締役の定義の厳格化を図っている。
 - 独立取締役の量的(人数)な最低要件を定めている。
 - 独立取締役の構成は全体の3分の1から4分の3まで
-
- テーマレビューに記載はないが、取締役会の集合的な能力、資質の自己評価、第三者評価を実施する前提として、社外取締役を対象にした研修プログラムを用意している金融機関も少なくない。

取締役の独立性、専門性



リスクカルチャー (Risk Culture)

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」

2014改訂版・市中協議文書

- 取締役会はその責任を遂行するのに適していなければならず、効果的な監視を促す構成を保持していなければならない。
- このため、取締役会は十分な数の独立取締役を含むべきである。
- 取締役会の議長は非執行取締役が務め、また、いかなる取締役会の委員会の委員長も兼務すべきではない。
- 委員会の委員長は独立した非執行取締役が務めるべきである。

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」

2014改訂版・市中協議文書

- 取締役が、知識とスキルを取得し維持し強化して責任を果たすのを助けるために、取締役会は取締役が導入プログラムに参加し、適切な問題について継続的なトレーニングが利用できることを確保すべきである。
- 取締役会は十分な時間、予算および他の資源をこの目的のために費やし、必要に応じて外部の専門性を利用すべきである。
- 財務、規制またはリスク関連の限られた経験しか持たない取締役をトレーニングし最新の状態を保ち続けるために、より広範な努力をすべきである。

(2) リスクアペタイト・フレームワークの構築

- ◆ 海外の先進的な金融機関では、リスクアペタイト・フレームワークを、既に開発・導入・実践している。
- ◆ 日本では、多くの金融機関が、これからリスクアペタイト・フレームワークを開発・導入する段階にある。
 - 平成25事務年度の主要行に対する監督指針のなかで、「リスクアペタイト・フレームワークの構築に向け、適切な取り組みが進められているかについて確認する。」と記載された。

FSBテーマレビュー 先進的な実践事例

リスクアペタイト・フレームワーク

- リスクアペタイト・フレームワーク(RAFs)を開発・実践している。具体的には、戦略に結び付いたリスクアペタイト・ステートメント(RAS)を作成し、予算策定、報酬制度、合併・買収の評価、新商品の承認、ストレステスト、リスクリミットの設定などの内部プロセスとして統合している。
- リスクアペタイト・ステートメント(RAS)を組織のリスクカルチャーとして定着させるため、研修プログラムとマニュアルを開発している。
- リスク目標を業績評価プロセスと結びつけて、良いリスクカルチャーの醸成を動機づけている。

取締役会 (Board)

取締役の独立性、専門性



独立取締役

策定

承認

頭取、社長
(CEO)

管理者

担当者

目的 (Goal)

リスク (Risk)

統制 (Control)

監査
(Audit)

リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

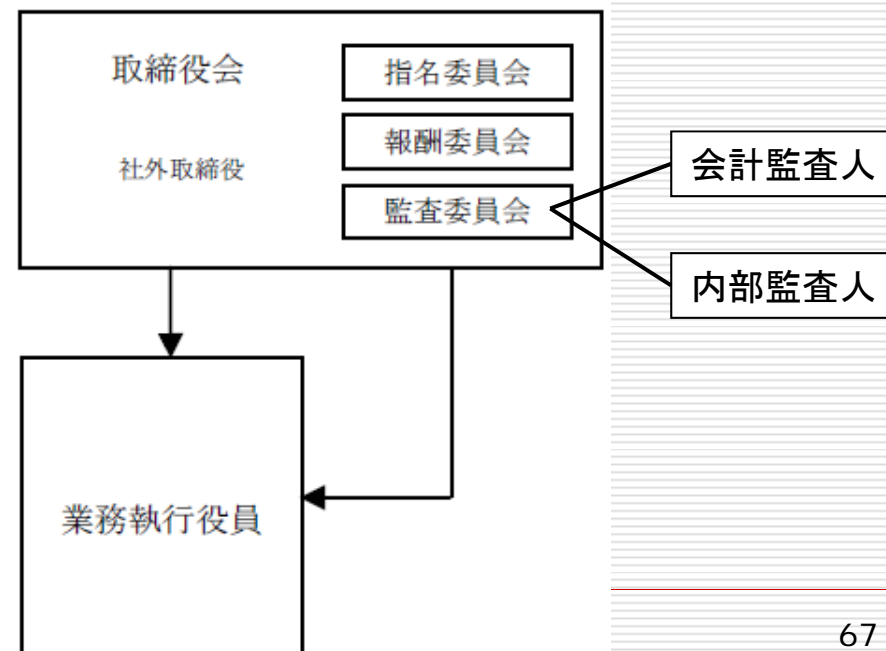
リスクカルチャー (Risk Culture)

取締役会がリスクアペタイト・フレームワークを承認する

- ◆ 海外のベスト・プラクティスでは、まず、経営者(CEO)が策定・文書化した経営戦略・リスクアペタイトを取締役会が承認するという手続きをとる。
- ◆ 次に、経営戦略・リスクアペタイトを起点にして、経営管理の基本方針や業務・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が構築される。
- ◆ これらの内部統制システムを組織内に導入するときも、取締役会がその妥当性、有効性などを検討のうえ承認する。
- ◆ 取締役(社外・社内)は、内部統制システムの導入を承認することにより監督責任を果たすことになる。

(3) リスクガバナンスの独立した評価

- ◆ 海外の金融機関では、委員会設置会社が主流。
- ◆ 取締役会の独立性を高めるとともに、取締役会・監査委員会に直属する内部監査、会計監査の増強を図ることによって、経営者（CEO、執行役）を含めリスクガバナンスの評価（監査）に努めている。



FSBテーマレビュー 先進的な実践事例

(リスクガバナンスの独立した評価)

- 多くの金融機関では、様々な内部監査の結果や、オフサイトモニタリングを組み合わせ、リスクガバナンス・フレームワークを評価しようと努めている。
- そのため、内部監査機能の強化を図っており、要員の数とスキルの増強がみられる。
- 内部監査の役割/責任を拡大し、リスク委員会や意思決定プロセスへのオブザーバーとしての参加を認め、事業活動の監視を強化している。
- 第三者機関を使って、リスクガバナンス・フレームワーク、あるいは、その構成要素を評価している。

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」

2014改訂版・市中協議文書

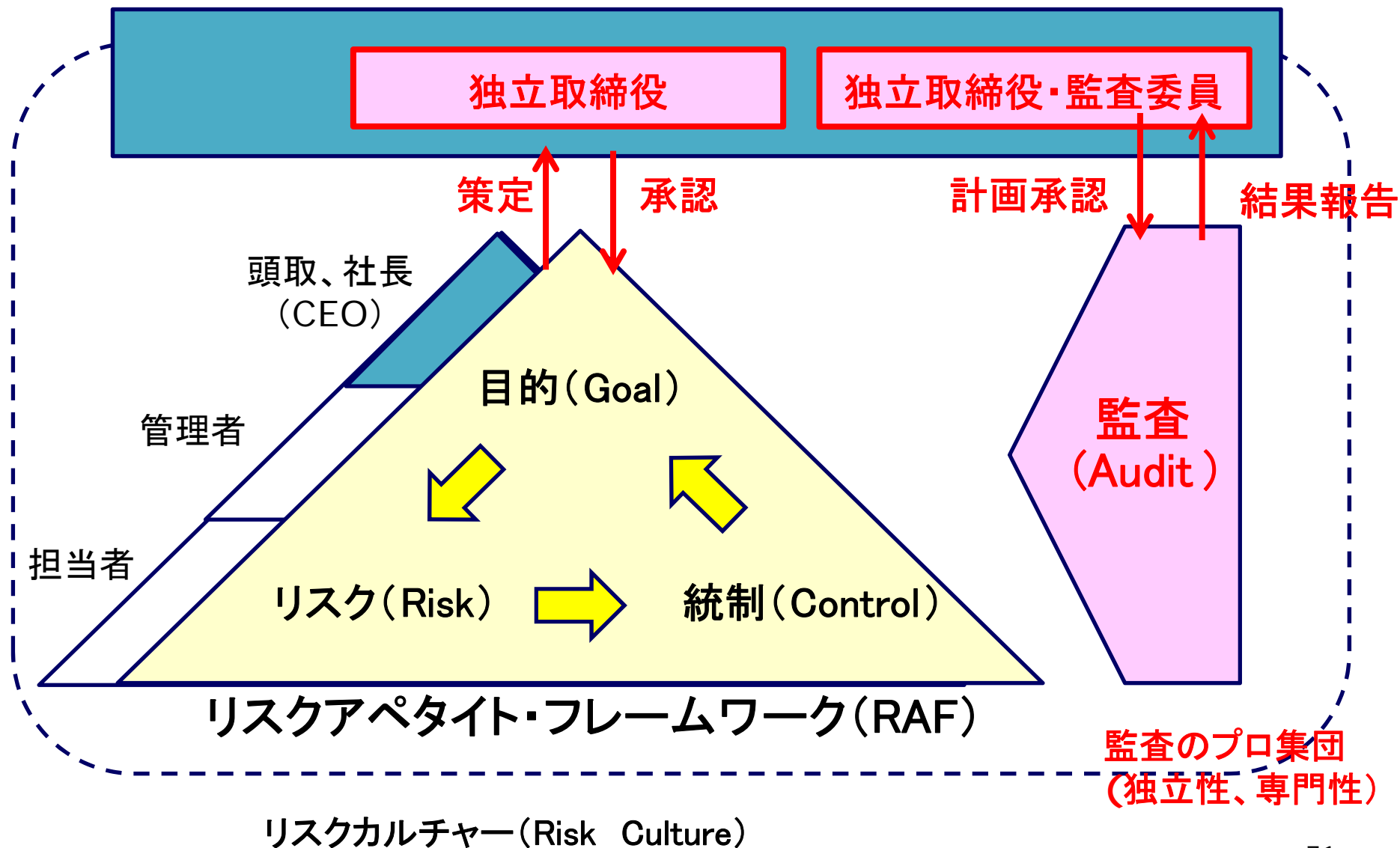
- 監査委員会は、システム上重要な銀行には必要である。大規模な銀行やリスク特性または複雑性がある銀行には強く助言する。他の銀行についても強く推奨される。
- 他の委員会からのはっきりとした区分が求められる。
- 独立取締役で取締役会の議長ではなく、他の委員会の委員長ではないものが委員長を務める
- 監査委員会は独立取締役または非執行取締役のみで構成されるべきである。
- 監査実務および銀行での金融知識のある委員が含まれるべきである。

取締役会(独立取締役)が内部監査部門を指揮する

- ◆ 社外取締役・監査委員は、内部監査部門や会計監査人を直接指揮して、経営者(CEO)以下の執行ラインが、自分たちが承認したリスクアペタイトに違反していないか、あるいは、自分たちが承認した内部統制システムが有効に機能しているかを検証する。
- ◆ グローバル・スタンダードでは、社外取締役・監査委員こそが内部監査・会計監査の計画承認を受けたり、結果報告を行う第一義的なレポーティングラインである。
- ◆ したがって、たとえば、監査結果の報告の際に、「裁判長」席にすわるのは社外取締役・監査委員であって、経営者(CEO)ではない。経営者は「被告」席にすわり、監査結果の報告を真摯に受け止める立場にある。

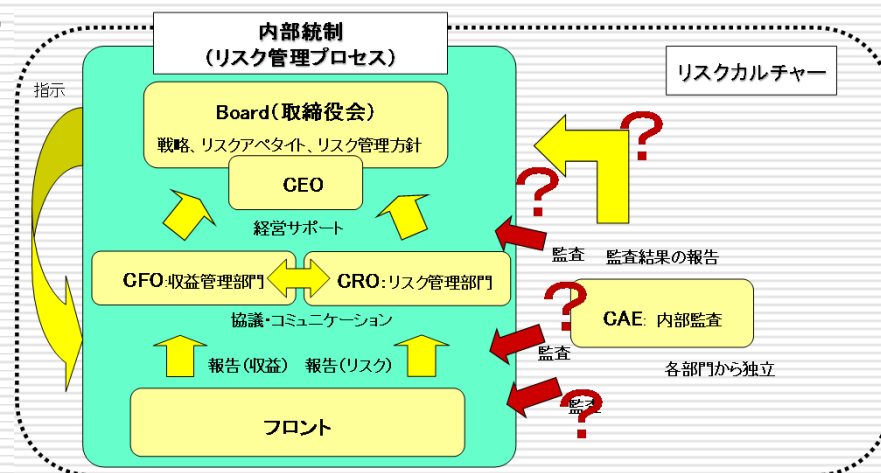
取締役会 (Board)

取締役の独立性、専門性



予防的監査の実施を目指す

- ◆ 金融危機が起きる前に、内部監査部門は、リスクマネジメントの問題点を指摘することができなかった。
- ◆ 海外の金融機関では、問題が起きてから指摘するのでは遅いとして、オフサイトモニタリングを強化して、問題が起きる前に、警鐘を鳴らしたり、改善を促す「予防的な監査」に取り組みは始めている。



内部監査の国際基準・改訂の動き

- 海外の金融機関における内部監査の機能強化への取り組みは、内部監査のグローバル・スタンダードのレベル・アップに繋がっている。
- 内部監査人協会（IIA）が、内部監査のミッション、基本原則を策定（市中協議文書）。
- 今後、内部監査の国際基準（IIA基準）の改訂作業も行われる見通し。
 - 内部監査は誰のために行うのか
（組織のステークホルダー全員を意識する）
 - 予防的な監査を目指す
（オフサイトモニタリングの強化、エマージングリスクの監査）

内部監査のミッション(Mission)

IIA公開草案 2014年8月

The Mission of Internal Auditing proposed is:

“TO ENHANCE AND PROTECT
ORGANIZATIONAL VALUE
BY PROVIDING **STAKEHOLDERS**
WITH RISK-BASED, OBJECTIVE AND RELIABLE
ASSURANCE, ADVICE AND INSIGHT.”

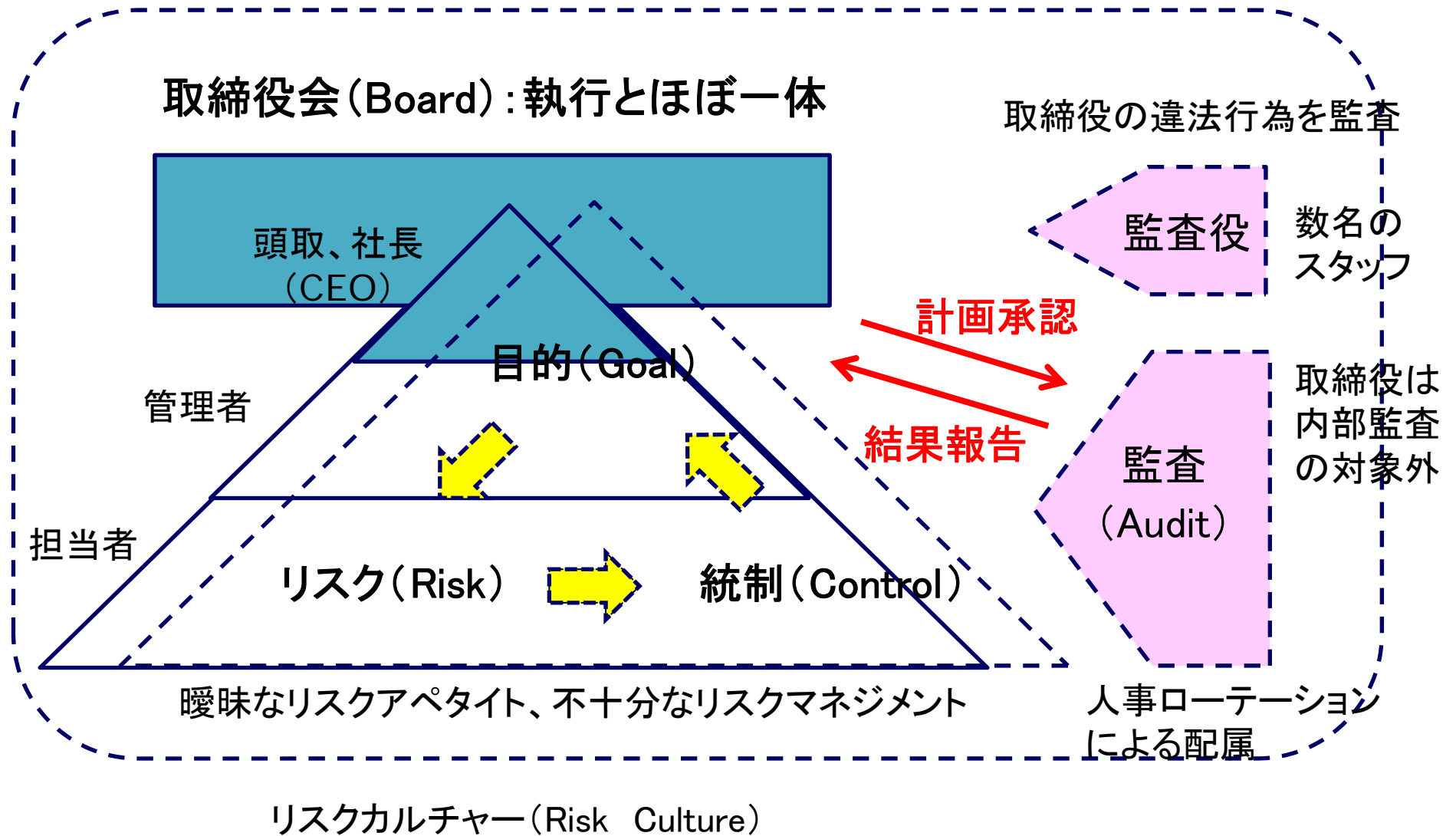
内部監査の基本原則(コア・プリンシプル)

IIA公開草案 2014年8月

The Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing proposed are:

1. Demonstrates uncompromised integrity.
2. Displays objectivity in mindset and approach.
3. Demonstrates commitment to competence.
4. Is appropriately positioned within the organization with sufficient organizational authority.
5. Aligns strategically with the aims and goals of the enterprise.
6. Has adequate resources to effectively address significant risks.
7. Demonstrates quality and continuous improvement.
8. Achieves efficiency and effectiveness in delivery.
9. Communicates effectively.
10. Provides reliable assurance to those charged with governance.
- 11. *Is insightful, proactive, and future-focused.***
- 12. *Promotes positive change.***

日本のガバナンス (governance)

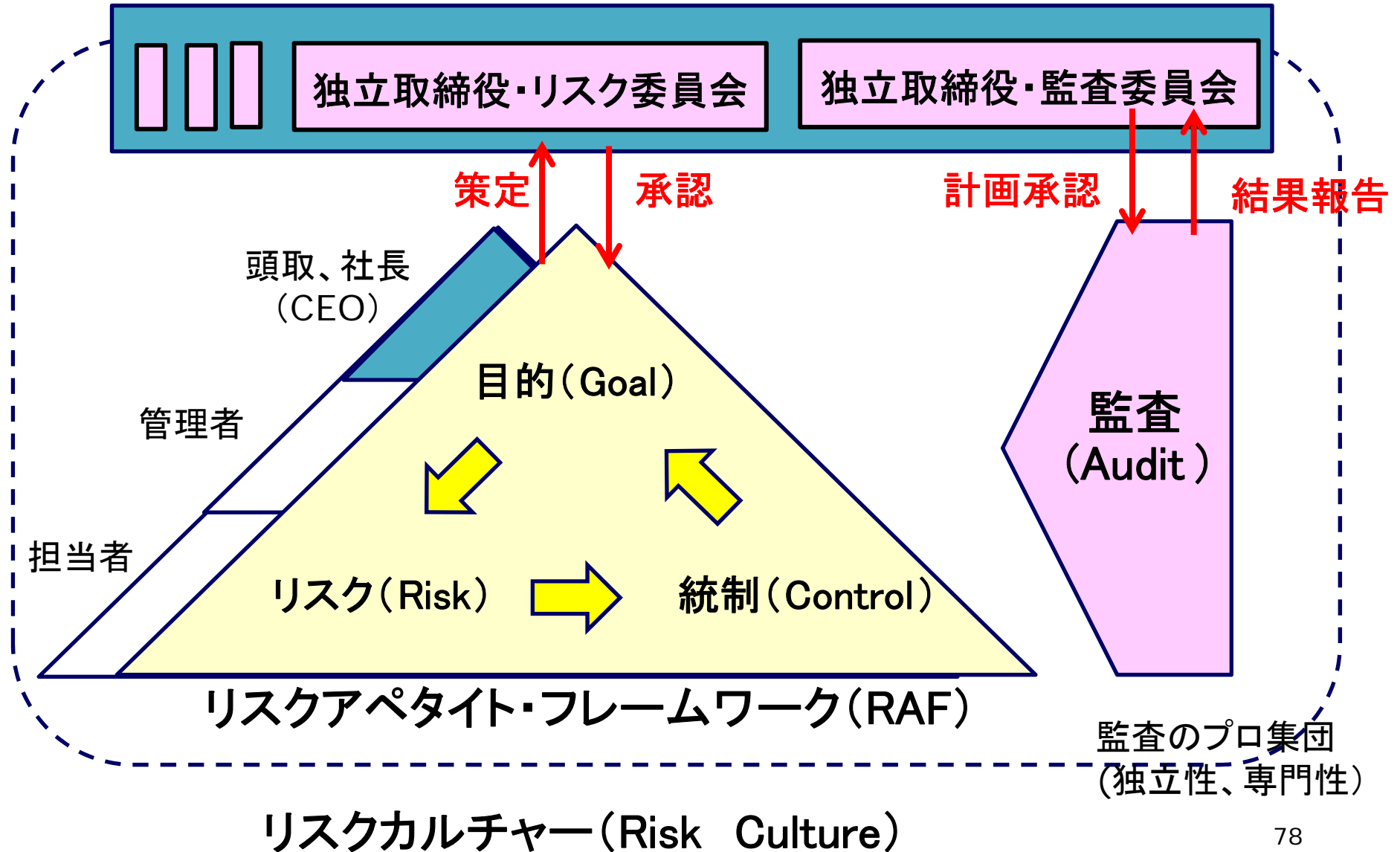


日本独自のガバナンスの限界

- ◆ 監督と執行が一体
 - 社内取締役間での相互監視では牽制効果が不十分となりがち。
- ◆ 曖昧なリスクマネジメント
 - どのように組織を動かして目標を達成するのか、リスクに対処するのか説明責任が不十分となりがち。
- ◆ 監査役監査による調査の限界
 - 少数のスタッフしかおらず、経営者不正や違法行為の組織的な隠蔽などの調査は外部専門家に依存せざるを得ない。調査費用は立替え払いを余儀なくされることもあり得る。
 - 監査役監査が有効に機能して、抑止効果があるといえるのは、比較的小規模な企業の単純な違法行為(私的流用など)に限定される。
- ◆ 経営者に直属する内部監査
 - 経営者が人事権、指揮権を持っているため、経営者の意向を踏まえた監査しか行えない。

ガバナンス (governance) のグローバル・スタンダード

取締役会 (Board)



グローバル・スタンダードの実現に向けて

- ◆ 十分な数の社外取締役を確保する。
- ◆ リスクアペタイト・フレームワークを構築する。
- ◆ 監査役会を監査委員会に昇格させる。
- ◆ 取締役会・監査委員会に内部監査部門の指揮権（人事権、予算権を含む）を持たせる。

参考文献

- バーゼル銀行監督委員会 「健全なストレス・テスト実務及びその監督のための諸原則」(2009)
- バーゼル銀行監督委員会 「コーポレート・ガバナンスを強化する ための諸原則」(2010)
- 日本銀行 「国際金融危機の教訓を踏まえたリスク把握のあり方」(2011)
- 内部監査人協会 「専門職的实施の国際フレームワーク」(2011)
- 金融安定理事会(FSB) 「リスクガバナンスに関するテーマ・レビュー」(2013)
- 金融安定理事会(FSB) 「リスクアペタイト・フレームワークに係る諸原則」(2013)

(参考1)わが国のガバナンス改革の動き

目 次

1. わが国のガバナンス改革のはじまり
2. わが国のガバナンス改革が急がれる背景
3. グローバル・スタンダードを実現するための
ガバナンス改革のステップ

1. わが国のガバナンス改革のはじまり

- ◆ 昨年、会社法や東京証券取引所の上場規則の改正に続き、コーポレートガバナンス・コードの策定に向けた有識者会議で検討が行われた。
- ◆ 日本再興戦略のなかで、今年の株主総会までに、グローバル・スタンダードを踏まえたコーポレートガバナンス・コードを策定することが重点施策とされている。
- ◆ 今、日本はガバナンス改革の時代を迎えている。

会社法改正 2014年6月

- 会社法改正に向けて、法務省法制審議会では2010年4月から議論を開始。2013年11月に国会提出され、2014年6月に成立した。
- 今回の会社法改正では、社外取締役を置いていない場合の理由の開示に係る規定が新設された。
 - 公開・大会社である監査役会設置会社かつ有価証券報告書提出会社が社外取締役を置いていない場合には、定時株主総会等において、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない。
- 附則において 法律の施行から2年後に、社外取締役を置くことの義務付け等について検討を行い、所要の措置を実施 する旨の 検討規定 が盛り込まれた。
- 新たに監査等委員会設置会社の制度も創設された。

東京証券取引所の上場規則の改正 2014年2月施行

- 上場会社は、取締役である独立役員を少なくとも1名以上確保するよう努めなければならない旨の規定改正を実施。

1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

- ① 《コーポレートガバナンスの強化》
 - コーポレートガバナンス・コードの策定

「日本再興戦略」改訂2014の概要



1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

- ① 《コーポレートガバナンスの強化》
 - コーポレートガバナンス・コードの策定
- ② 《公的・準公的資金の運用の在り方の見直し》
 - GPIFの基本ポートフォリオ、ガバナンス体制の見直し
- ③ 《産業の新陳代謝とベンチャーの加速、成長資金の供給促進》
 - 大企業を巻き込んだ支援、政府調達への参入促進、I/T等

改革に向けての10の挑戦

「国を変える」

- ④ 《成長志向型の法人税改革》
 - 数年で法人実効税率を20%台まで引き下げることを目指す
- ⑤ 《イノベーションの推進とロボット革命》
 - 革新的な技術からビジネスを生み出すナショナルシステム
 - ロボットによる社会的課題の解決と新たな産業革命

2. 担い手を生み出す～女性の活躍促進と働き方改革

⑥ 女性の更なる活躍促進

- 学童保育の拡充
- 女性就労に中立的な税・社会保障制度等の実現

⑦ 働き方の改革

- 働き過ぎ防止のための取組強化
- 時間ではなく成果で評価される制度への改革
- 多様な正社員の普及・拡大
- 予見可能性の高い紛争解決システムの構築

⑧ 外国人材の活用

- 外国人技能実習制度の見直し
- 製造業における海外子会社従業員の受入れ
- 特区における家事支援人材の受入れ
- 介護分野における外国人留学生の活躍

3. 新たな成長エンジンと地域の支え手となる産業の育成

⑨ 攻めの農林水産業の展開

- 農業委員会・農業生産法人・農業協同組合の一体的改革
- 酪農の流通チャネル多様化
- 国内外とのバリューチェーンの連結（6次産業化、輸出の促進）

⑩ 健康産業の活性化と質の高いヘルスケアサービスの提供

- 非営利ホールディングカンパニー型法人制度（仮）の創設
- 個人への健康・予防インセンティブの付与
- 保険外併用療養費制度の大幅拡大

コーポレートガバナンス・コード原案 2014年12月

【原則4－6. 経営の監督と執行】

- 上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

【原則4－8. 独立社外取締役の有効な活用】

- 独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。
- また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。

2. わが国のガバナンス改革が急がれる背景

- ◆ 日本企業のガバナンスの改革が急がれる背景としては、以下の諸点があげられる。
 - ① 国際的にみたROEの低さ（日本企業の攻めの弱さ）
 - ② 重大な不祥事の発生（日本企業の守りの弱さ）
 - ③ グローバル・スタンダードとの乖離

(現行制度を継続する際の
合理的な説明の困難さ)

①国際的にみたROEの低さ(日本企業の攻めの弱さ)

各国のROE比較	2010年12月	2011年12月	2012年12月	2013年12月
日本 (TOPIX採用銘柄)	7.1	3.3	5.7	8.2
米国 (S&P500指数採用銘柄)	14.3	15.0	13.5	14.5
英国 (FTSE100指数採用銘柄)	14.3	16.0	9.9	11.8
中国 (上海総合指数採用銘柄)	16.1	15.3	13.6	13.9
世界平均 (MSCIワールド指数)	13.0	11.7	10.6	11.6

(データ出所：Bloomberg、日本取引所グループ作成資料)

日本再興戦略2014

安倍政権の「日本再興戦略」で掲げる改革の10の改革の1つが、コーポレート・ガバナンスの強化。

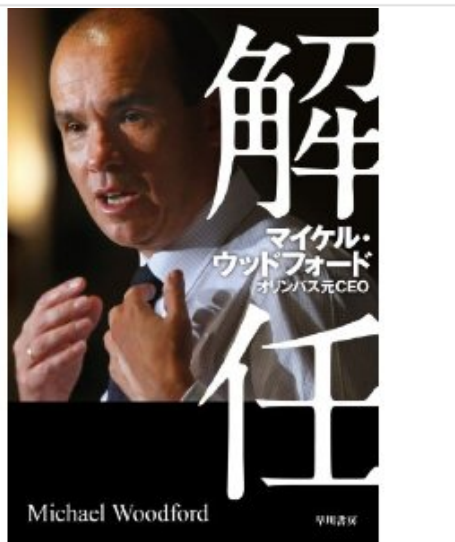


日本再興戦略 改訂2014 未来への挑戦

- 日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民(家計)に均てんさせるには何が必要か。
- まずは、コーポレート・ガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である。

②重大な不祥事の発生（日本企業の守りの弱さ）

オリンパス事件



みずほ銀行の反社向け融資問題



「不正防止とコーポレートガバナンス」

【基調講演】オリンパス元CEO
マイケルウッドフォード氏

「身を賭して真実を
追求する」ことの代償



とくに、オリンパス事件は、外国メディアで報道・追及されたため、国際的によく知られている。

社長を解任されたマイケル・ウッドフォード氏は、海外では、ビジネスパーソン・オブ・ザ・イヤーに選ばれたほか、内部告発者賞を受賞。

「無欲のヒーロー」として称賛されている。

内部告発者賞にマイケル・ウッドフォード氏

THE WALL STREET JOURNAL 2012. 1.17

- ◆ オリンパスの巨額粉飾決算疑惑を指摘して同社社長を解任されたマイケル・ウッドフォード元社長は、英国の日曜紙サンデー・タイムズからインデペンデント紙まで様々なメディアで、2011年の「ビジネスパーソン・オブ・ザ・イヤー(今年のビジネスマン)」に選ばれた。
- ◆ そのウッドフォード氏に今、もう一つ賞が授与された。年間の最優秀内部告発者賞だ。選んだのは、米テキサス州オースティンに本拠を置く公認不正検査士協会(ACFE)。
- ◆ ACFEは毎年、組織における問題を誠実かつ勇敢に指摘した人物に「クリフ・ロバートソン・センチネル賞」(正式名称)を贈る。同協会は推薦文で、「最前線に立って不正行為に立ち向かい社会から『内部告発者』として汚名を着せられた無欲のヒーロー」に贈ると記している。

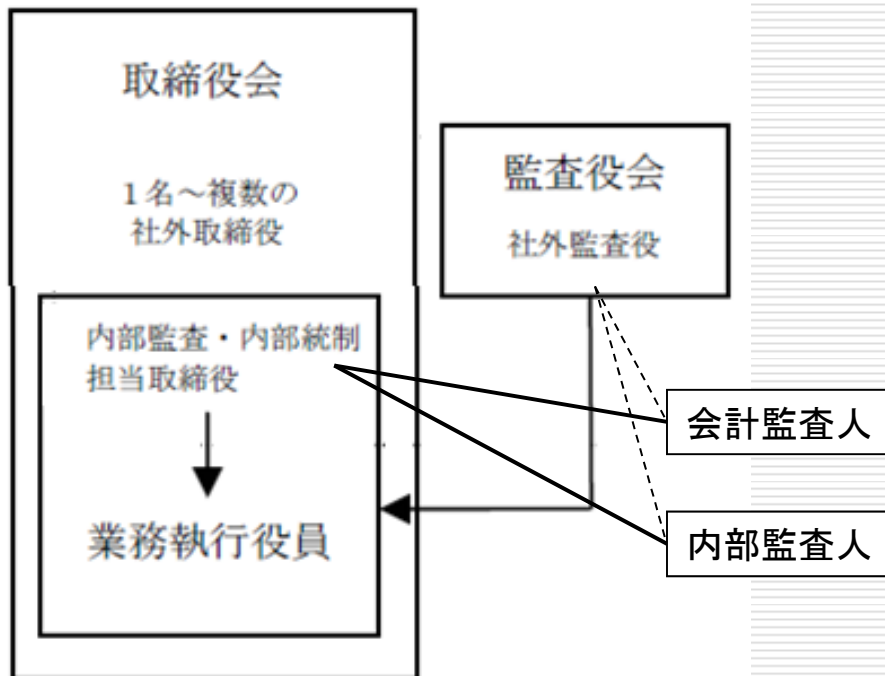
日本企業に対する払拭しがたい不信感

オリンパス事件などを契機にして、
重大な不祥事が起きたときには、日本企業のガバナンスは
全く機能しないのではないか、という
払拭しがたい不信感が国際社会に広がっている。

③グローバル・スタンダードとの乖離 (現行制度を継続する際の合理的な説明の困難さ)

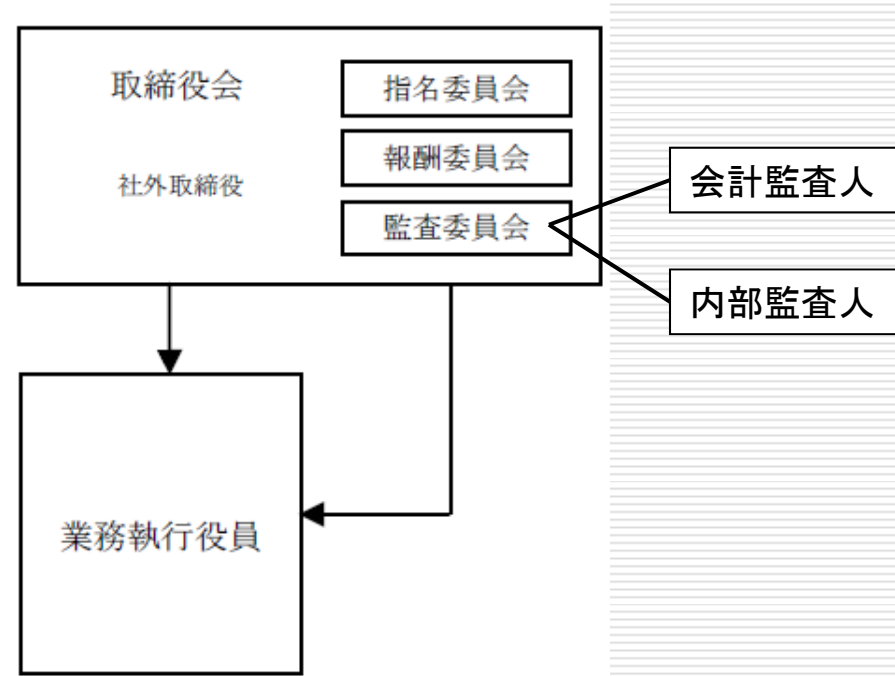
監査役会設置会社

— 社内取締役が主体



委員会設置会社

— 社外取締役が主体



監査役の英文名称は、かつてKansa-yaku、Corporate Auditorであったが、海外では全く理解されなかった。最近、新名称 Audit & Supervisory Board Member に変えて、多少は通じるようになった。

コーポレート・ガバナンスの国際標準

OECD(経済開発協力機構)

- ✓ 国際的な経済協力機構
- ✓ 日本を含む34か国が加盟

OECDコーポレート・ガバナンス原則

- ✓ 1999年に承認され、2004年に改訂
- ✓ 初版の6人の起草メンバーの1人は日本の財界人（立石信雄 オムロン名誉会長（当時））
- ✓ コーポレート・ガバナンスについて、OECD加盟国及び非加盟国の立法・規制上の指針を提供（拘束力はなし）
- ✓ 「VI. 取締役会の責任」において以下の原則及び注釈を規定

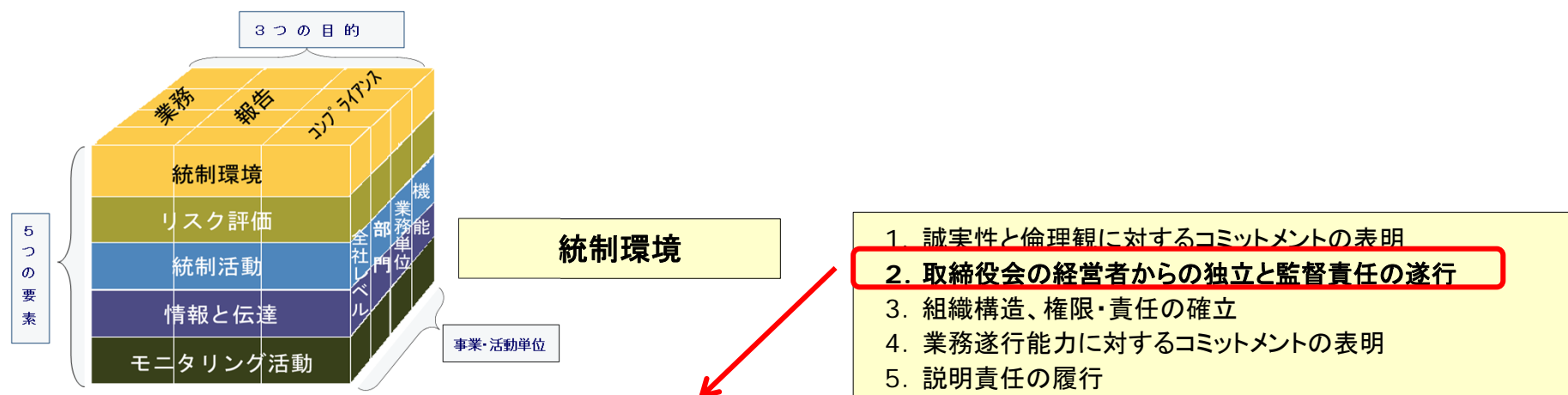
(原則)

E. 取締役会は、会社の業務について客観的な独立の判断を下すことができるべきである。

(上記原則への注釈)

経営業績の監視、利益相反の防止、会社に対する競合する要請の間のバランスをとることの義務を果たすために、取締役会が客観的な判断を下せることが重要である。第一に、これは、経営陣との関連での独立性と客観性を意味するものであり、取締役会の構成・構造についても含意を有するものである。かかる状況において取締役会が独立であるためには、**通常、十分な数の取締役会メンバーが経営陣から独立していることが必要とされる**であろう。…多くの場合、客観性を確保するために、取締役会メンバーのうち、相当数の者が会社や関連会社によって雇用されていないこと及び、相当の経済関係、血縁関係、その他の関係を通じて、会社やその経営陣と緊密な関係にないことが必要となる。

COSO (2013改訂版) 有効な内部統制の17の原則



2. 取締役会は経営者から独立していることを表明し、かつ、内部統制の整備および運用状況について監督を行う。

リスク評価	6. 目的の明確化 7. リスクの識別と分析 8. 不正リスクの検討 9. 重大な変化の識別と分析
統制活動	10. 統制活動の選択と整備 11. テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備 12. 方針と手続を通じた展開
情報と伝達	13. 関連性のある情報の利用 14. 組織内における情報伝達 15. 組織外部との情報伝達
モニタリング活動	16. 日常的評価および／または独立的評価の実施 17. 不備の評価と伝達

各国の独立取締役選任状況

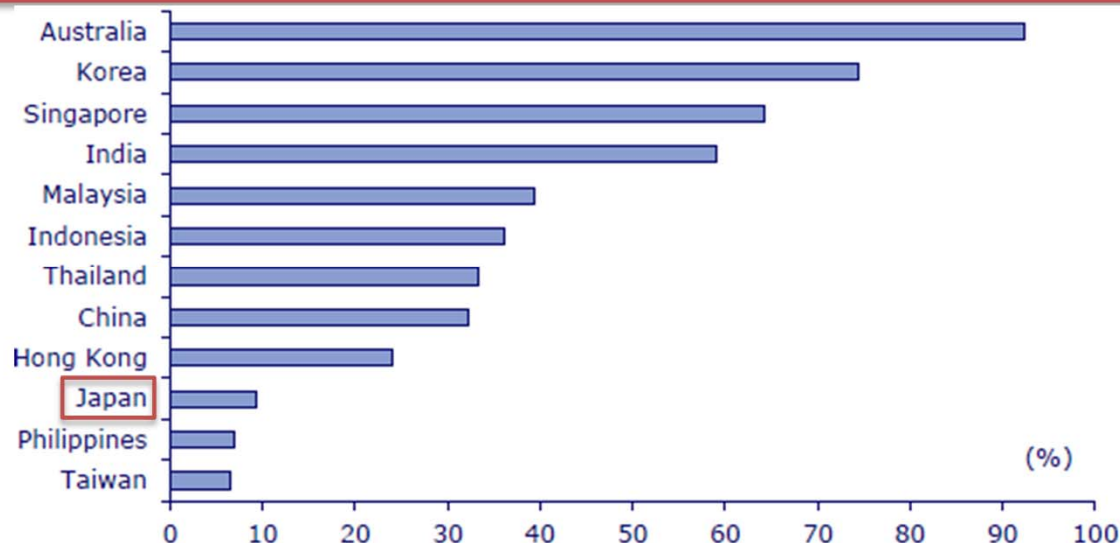
先進国の状況

アメリカ	上場会社の取締役会の過半数は独立取締役	上場規則
イギリス	上場会社の取締役会の半数は独立非業務執行取締役	ガバナンスコード
ドイツ	一定以上の規模の会社では監督役会の半数は株主代表 (監督役会が取締役の選解任権を有する二層構造★)	共同決定法
	上場会社の適切な数の独立監督役	ガバナンスコード
フランス	独立取締役が半数以上	ガバナンスコード



先進国では半数以上又は適切な数の独立社外者が執行を監督することがスタンダード

独立（社外）取締役が取締役会の過半数を占める会社の割合（アジア・パシフィック地域）



日本のガバナンスに関する国際的な評価

- ◆ 「社内取締役が主体の取締役会」で大丈夫か。
国際社会では、取締役会は経営者から独立しているのが常識。
社内取締役が主体の取締役会は、「めずらしい」というよりも、「ありえない」というのが国際的な評価。
- ◆ 「監査役」とは何か。本当に機能するのか。
日本にしかない「特異」な制度。独任制で、監査役一人一人が強力な法的権限を持っていると言われるが、重大事件が起きたとき、全く機能していない。
なぜ、監査役は、ここぞという大事なときに機能しないのか。
監査役制度を採用し続けるメリットはどこにあるのか。
監査役制度は「理解できない」というのが国際的な評価。

日本企業のガバナンス： 監査役設置会社

- ◆ 株主や社会責任から遊離した「組織の論理」が生まれ、それが大きく誤った方向に向かったとき、日本企業には、それを軌道修正するガバナンスのフレームワークが備わっていない。
- ◆ 日本企業の取締役会は社内取締役が中心であり、「組織の論理」を優先しがちである。
- ◆ 取締役の監視を行うはずの監査役も社内から選ばれていたり、また、社外の監査役には必ずしも十分な情報・スタッフが与えられていない。
- ◆ 内部監査人の実質的な上司は経営者であり、監査役の指揮命令下にはない。
- ◆ 会計監査人の選解任権が今回の会社法改正で監査役に与えられたが、報酬の決定権はこれまで通り、取締役会が持つことになった。

日本企業のガバナンス： 監査役設置会社

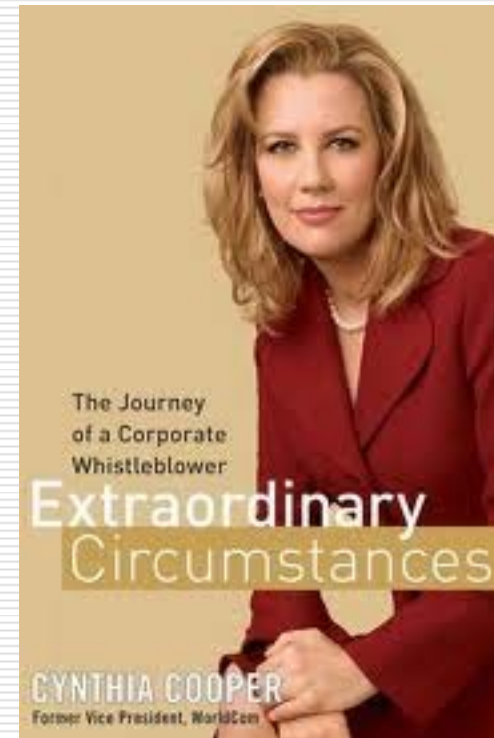
- ◆ 経営者不正や経営者が責任を問われるような重大事案が発生した場合、監査役の指示にしたがって、内部監査人が調査を行うことはありえないし、会計監査人もそれを徹底調査し、告発するという役割を果たすには限界がある。
- ◆ 監査役は、経営者と対立し、協力が得られない場合には、第三者に依頼して調査を行うほかない。場合によっては、一時的な調査費用の立て替え払いが必要になる(費用請求をして、経営者に支払いを拒絶されれば裁判で争う)。

海外企業のガバナンス： 委員会設置会社

- ◆ これに対して、海外企業には、「誤った組織の論理」を軌道修正することが可能なガバナンスのフレームワークが備わっている。
- ◆ 海外企業の取締役会は社外取締役が中心であり、「誤った組織の論理」は採用されない。
- ◆ 監査委員は、主に社外取締役から構成されている。監査委員は十分な数の内部監査人、会計監査人を直接指揮できる。また、監査委員は、内部監査、会計監査を通じて、すべての情報にアクセスできる。
- ◆ 経営者は、内部監査、会計監査の対象である。経営者不正や経営者の責任を問われるような重大事案が発生した場合、監査委員は内部監査人、会計監査人を直接指揮して調査を行うことができる。
- ◆ 監査委員は、内部監査人の人事・予算権、会計監査人の選任・報酬決定権を持ち、かれらの地位を保証している。

監査委員会の配下で内部監査部門が暴いた ワールドコム不正会計事件

- ワールドコム事件は、内部監査人シンシア・クーパー氏が、経営者と会計監査人が結託した不正会計の端緒をつかみ、監査委員長マックス・ボビット氏に報告したことからはじまる。
- 執行サイドは徹底した妨害工作を行った。内部監査人シンシア・クーパー氏は、恐怖から胃がむかつき両手が震えたと述べている。
- 監査委員長マックス・ボビット氏の直接指揮下で内部監査チームが粘り強く調査を遂行し、不正会計を暴いた。
- 監査委員会と内部監査部門を強力なラインで結ぶことの重要性を示す代表的な事例である。



海外機関投資家からの要請 「日本企業は社外取締役を増やせ」

「物言う株主」で知られる、米カリフォルニア州職員退職年金基金（カルパース）など海外の有力機関投資家20社が、トヨタ自動車やNTTドコモといった日本の上場企業33社に対して、社外取締役の増員を求める書簡を送ったことが分かった。

独立性が高い社外取締役の比率を、今後3年以内に3分の1以上に引き上げ、達成されない場合は、2017年度の株主総会で取締役選任議案に反対することを検討する。

会社法で定められた社外取締役に対して、東証は独立取締役を推奨している。株式保有や取引、経営者の親族らとの関係がないなど実質的な独立性が要件で、東証1部企業の独立取締役の導入比率は5割弱。カルパースなどは、独立取締役の比率の向上を求めている。

3. グローバル・スタンダードを実現するための ガバナンス改革のステップ

- (1) 社外から多様な人材の受け入れを進める。
- (2) 社外取締役のサポートスタッフを置いて、
研修プログラムを用意する。
- (3) 取締役会の議長は非執行取締役とする。
- (4) 社外取締役と重要事項を協議する委員会を
設置する。
- (5) 監査委員会の配下に内部監査部門を置く。

(1) 社外から多様な人材の受け入れを進める

- ◆ 今後、十分な数の「独立社外取締役」を選任し、取締役会の活性化を図ることが重要。
- ◆ 日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会による「銀行の社外役員に関する特別調査」によれば、わが国の銀行においては、社外監査役を含めれば、社外役員として、すでに多様な人材の受け入れが進んでいる。
- ◆ 社外監査役を、監査等委員に振り替え、社外取締役を追加選任(1~3名)すれば、社外取締役の数を3分の1から2分の1以上に引き上げることは十分に可能である。

銀行の社外役員の将来予想(試算)

(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				

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」

2014改訂版・市中協議文書

- 取締役会の集団としての適性を評価する上で、下記の事項は考慮に入れられるべきである。
- 取締役は、適切な分野について一定範囲の知識と経験を持つべきであり、多様な見解を促すさまざまなバックグラウンドを持つべきである。適性をあらわす適切な分野には、金融および資本市場、財務分析、金融安定、戦略的計画、リスク管理、報酬、規制、コーポレート・ガバナンスおよび経営のスキルが含まれる。

(2) 社外取締役役のサポートスタッフを置いて 研修プログラムを用意する。

- ◆ 社外取締役役に対して情報を提供するためのサポート・スタッフを配置したり、専門知識を取得し強化する教育プログラムを用意するなどの支援体制を整備しなければならない。
- ◆ 日本のコーポレートガバナンス・コード原案をみると、取締役会に関して「情報入手と支援体制」、「トレーニング」の項目が設けられ、この点の重要性が明記された。
- ◆ 日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会のアンケートによると、①金融経済情勢、②金融業務、③規制・監督、④ALM・収益構造、⑤リスク管理、⑥コンプライアンス、⑦監査、⑧会社法・ガバナンスコードなどの専門知識が必要との声が寄せられた。

(3) 取締役会の議長を非執行取締役とする。

- ◆ 社外取締役会の議長は「非執行取締役」が務めると明記されている。
- ◆ 海外でも、経営者(CEO)が議長を務めるケースはあるが、そのときは多くの「独立社外取締役」がいることや、シニアで指導的な「独立社外取締役」が「目付け役」として機能していることなど、経営者(CEO)に対するチェック・アンド・バランスを説明する必要がある。

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」

2014改訂版・市中協議文書

- 適切なチェック・アンド・バランスを確保するため、取締役会の議長は非執行取締役が務め、また、いかなる取締役会の委員会の委員長も兼務すべきではない。
- 取締役会の議長が執行の責務を担うことができる法域では、銀行はそうした状況での銀行のチェック・アンド・バランスへの悪影響を軽減する手段を備えているべきである。
- これには、主導的な取締役、シニアな独立取締役または類似の地位があることや、執行取締役に対して効果的な異議申し立てができるように取締役会に多くの独立取締役がいることが含まれる。

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）

議長、社外取締役3名

常勤監査役2名



取締役
(執行側 4名)

社外監査役
3名



社外取締役

議長(取締役会長)

社外取締役

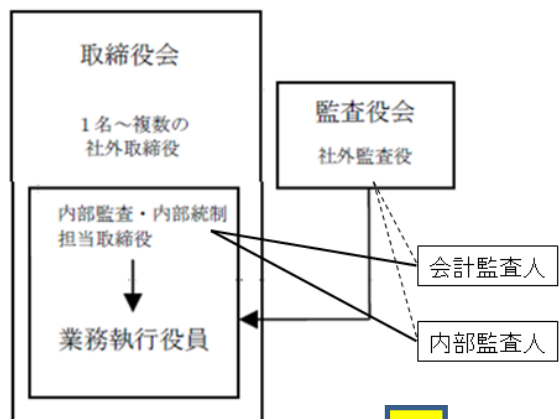
社外取締役

(4) 社外取締役と重要事項を協議する委員会を設置する。

- ◆ 国際社会では、「委員会設置会社」が主流であり、取締役会には重要事項を協議するさまざまな委員会を置くのが一般的である。
- ◆ 金融機関が取締役に置くべき委員会としては「指名委員会」、「報酬委員会」、「リスク委員会」、「コンプライアンス委員会」、「監査委員会」などがあげられる。
- ◆ 説明責任と運営の透明性を高めるため、委員長には「独立社外取締役」を任命し、委員長とメンバーを開示する。
- ◆ 委員長は複数の委員長を兼任することは認められない。

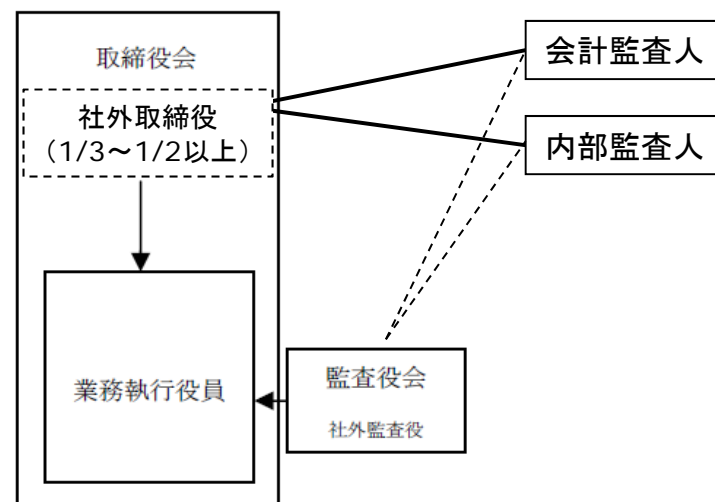
-
- ◆ 日本の銀行も「監査等委員会設置会社」あるいは「指名委員会等設置会社」に移行し、順次、各種委員会を設置すべきである。
 - ◆ まず、「監査役会」を「監査委員会」に衣替えして、時間をかけて、人材の確保、態勢の整備を図りながら、他の委員会の設置へと進むのが現実的。
 - ◆ 信用金庫、信用組合などは、機関設計に制約があるため、引き続き「監査役(監事)会設置会社」を採用するほかないが、銀行に比べてガバナンス態勢で見劣りしないように、任意の委員会を置くことは可能であり、コーポレートガバナンス・コード原案でも推奨されている。

監査役会設置会社



地域銀行等

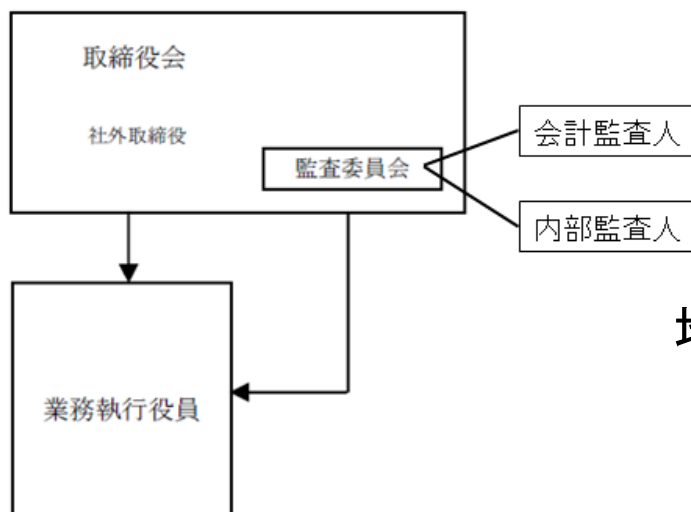
監査役会設置会社



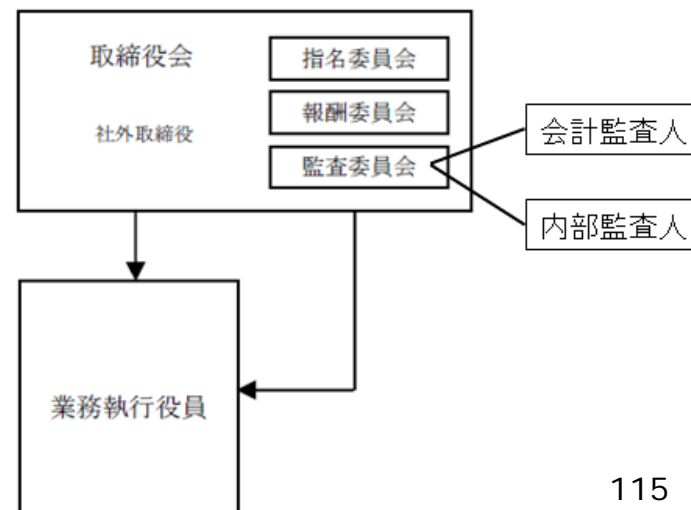
信金・信組等

メガバンク等

監査等委員会設置会社



指名委員会等設置会社

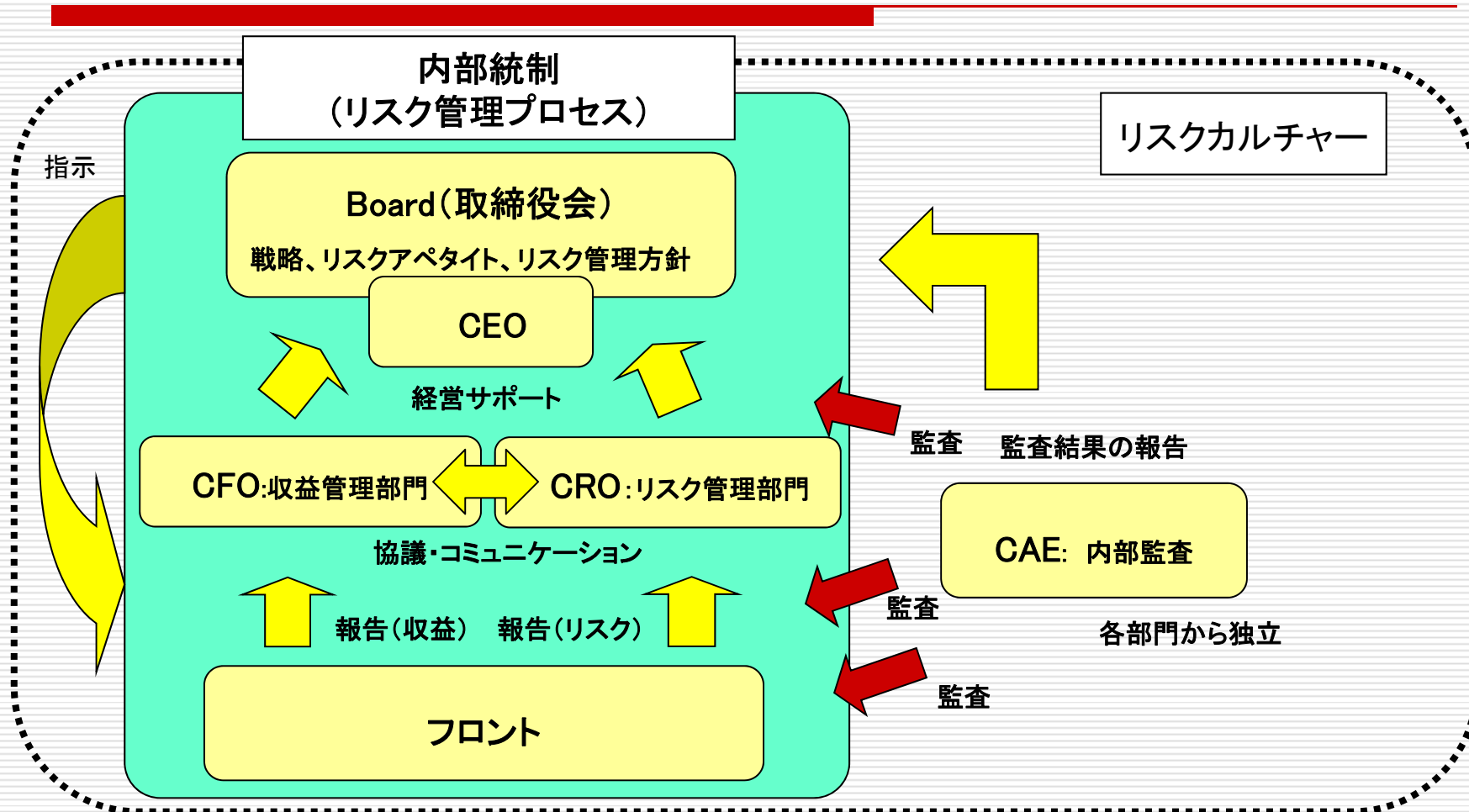


地域銀行等

(5) 監査委員会の配下に内部監査部門を置く

- ◆ 国際社会では、監査委員会と内部監査部門がガバナンスの要(かなめ)と位置付けられている。
- ◆ 監査委員会については、他の委員会よりも高い独立性と専門性を求められる。
- ◆ 監査委員長には、監査業務に精通した「独立社外取締役」を任命し、監査委員は全員が非執行取締役としなければならない。
- ◆ 監査委員会は内部監査部門を直接指揮する権限を持たなければならない。具体的には、内部監査部門長の人事権、内部監査の計画・予算の承認権を持つ必要がある。

ガバナンス態勢



C-suites

CEO: Chief Executive Officer、CFO: Chief Financial Officer、CRO: Chief Risk Officer

CAE: Chief Audit Executive

最後に

- ◆ わが国の金融機関の取締役会、リスク管理機能、監査機能は、現時点では、海外のベストプラクティスに比較すると見劣りする面があるものの、今後、リスクガバナンスの改革に取り組めば、いずれもグローバル・スタンダードの実現は十分可能と考えられる。
- ◆ 金融機関のガバナンスが向上すれば、それらを模範として、日本企業のガバナンスの底上げも図られるものと期待される。その意味で、金融機関の今後の取り組みは、わが国のガバナンス改革の成否を占う試金石となる。

(参考2) 銀行の社外役員に関する特別調査

日本金融監査協会
リスクガバナンス研究会

目 次

1. 社外取締役の設置状況
2. 社外役員の数・構成比
3. 社外役員属性(出身)
4. 今後の展望

1. 社外取締役の設置状況

- ◆ 約9割(89.2%)の銀行が社外取締役を置いている。
- ◆ 約3割(29.4%)の銀行が複数名の社外取締役を置いている。

社外取締役の設置状況

		先数	構成比
複数		30	29.4
	6人	2	2.0
	5人	1	1.0
	4人	4	3.9
	3人	5	4.9
	2人	18	17.6
単独(1人)		61	59.8
未設置(0人)		11	10.8

複数の社外取締役を置いている銀行

委員会設置会社	監査役設置会社	
<ul style="list-style-type: none"> ・みずほFG(6人) ・りそなHD(6人) ・フィデアHD(4人) ・足利銀行(2人) ・福井銀行(3人) ・十八銀行(2人) ・東京スター銀行(5人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・三菱UFJ FG(4人) ・三井住友FG(3人) ・三井住友トラストHD(2人) ・みちのく銀行(2人) ・岩手銀行(3人) ・東北銀行(2人) ・秋田銀行(2人) ・常陽銀行(2人) ・横浜銀行(2人) ・スルガ銀行(3人) ・清水銀行(2人) ・三重銀行(2人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・山陰合同銀行(3人) ・ふくおかFG(2人) ・大分銀行(2人) ・沖縄銀行(2人) ・北洋銀行(2人) ・北日本銀行(2人) ・東和銀行(2人) ・福邦銀行(2人) ・トマト銀行(2人) ・新生銀行(4人) ・あおぞら銀行(4人)

2. 社外役員の数・構成比

- ◆ 銀行の取締役の平均人数は 10.2人。このうち社外取締役の平均人数は 1.4人(構成比 14.0%)。
- ◆ 銀行の監査役の平均人数は 4.4人。このうち社外監査役の平均人数は 2.6人(構成比 60.5%)。
- ◆ 銀行の役員全体の平均人数は 14.3人。このうち社外役員全体の平均人数は 3.9人(構成比 27.2%)。
- ◆ 業態別に、役員全体に占める社外役員の構成比をみると5大銀行グループ、その他銀行は、それぞれ39.7%、53.6%と高い。一方、地域銀行の役員全体に占める社外役員の構成比は25.9%と低い。

銀行の社外役員の数・構成比

	取締役	社外	構成比	監査役	社外	構成比	合計	社外	構成比
みずほ	13	6	46.2%	—	—	—	13	6	46.2%
三菱UFJ	15	4	26.7%	5	3	60.0%	20	7	35.0%
三井住友	13	3	23.1%	6	3	50.0%	19	6	31.6%
りそな	10	6	60.0%	—	—	—	10	6	60.0%
三井住友トラスト	10	2	20.0%	6	4	66.7%	16	6	37.5%
5大銀行グループ・平均	12.2	4.2	34.4%	5.7	3.3	58.8%	15.6	6.2	39.7%
地域銀行・平均	10.2	1.2	12.1%	4.4	2.6	60.5%	14.4	3.7	25.9%
地銀・平均	10.7	1.3	12.3%	4.6	2.7	59.1%	15.0	3.9	25.7%
第二地銀・平均	9.5	1.1	11.5%	4.0	2.5	63.0%	13.3	3.5	26.4%
その他・平均	6.3	3.0	47.4%	3.0	2.0	66.7%	9.3	5.0	53.6%
全体・平均	10.2	1.4	14.0%	4.4	2.6	60.5%	14.3	3.9	27.2%

(日本金融監査協会調べ)

社外役員からみたガバナンス先進行

- ◆ 個別銀行の状況を仔細にみると、既に社外役員の構成比が50%以上、あるいは、50%に近い水準を達成している先もみられる。
 - リソナホールディングス(60.0%)とみずほフィナンシャル・グループ(46.2%)は委員会設置会社を採用しており、名実ともにガバナンス態勢のグローバル・スタンダードを実現。
 - 監査役設置会社でも、新生銀(66.7%)、あおぞら銀(54.5%)のほか、みちのく銀(50.0%)、山陰合同銀(46.2%)などの地域銀行がについて、社外取締役の人数が全体の半数程度を占めている。

3. 社外役員の属性(出身)

- ◆ 銀行全体の社外役員の属性(出身)をみると、弁護士・公認会計士などの専門職が多いが、産業界、金融界、官公庁、大学、マスコミ、コンサルティング会社など多様化し始めている。
- ◆ 弁護士・公認会計士などの専門職が最も多く、社外役員全体の3割近く(28.8%)を占めている。
- ◆ 次いで、産業界の出身者が28.0%、官公庁の出身者が21.0%、金融界の出身者が13.1%の順となっている。
- ◆ そのほか大学(5.3%)、マスコミ(3.0%)、コンサルティング会社(0.8%)の出身者もみられる

銀行の社外役員属性(出身)

	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%	26.7%	13.3%							
全体	28.8%	28.8%	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%	

4. 今後の展望

- ◆ 今後、個別銀行が、多様な属性の社外役員を受け入れる努力をすれば、社外役員を5～7人まで増やすことは決して難しくはない。
- ◆ このとき、社外取締役の増加分だけ、社内取締役を減らして執行役員とすることにより、役員の総数を現行水準とほぼ同程度(14人)に維持すれば、社外役員の構成比を国際標準に比して見劣りのしない水準(35～50%)まで引き上げることが可能となる。

銀行の社外役員の将来予想(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 (2014.8)	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				

(日本金融監査協会調べ)

-
- ◆ 今後、銀行の収益・リスク構造が大きく変化するなかで、公共性や顧客利便性、コンプライアンス等にも配慮しつつ、将来を展望し、多角的な視点で、銀行経営を考えていく必要がある。
 - ◆ その意味では、銀行が、さまざまなバック・グラウンドを持った社外取締役を迎えて、取締役会で経営戦略やビジネス・モデルのあり方を議論することは、基本的に望ましいと考えられる。

- 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。