

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



2015年8、9月

日本銀行金融機構局
金融高度化センター

目 次

1. わが国のガバナンス改革のはじまり

— 会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定

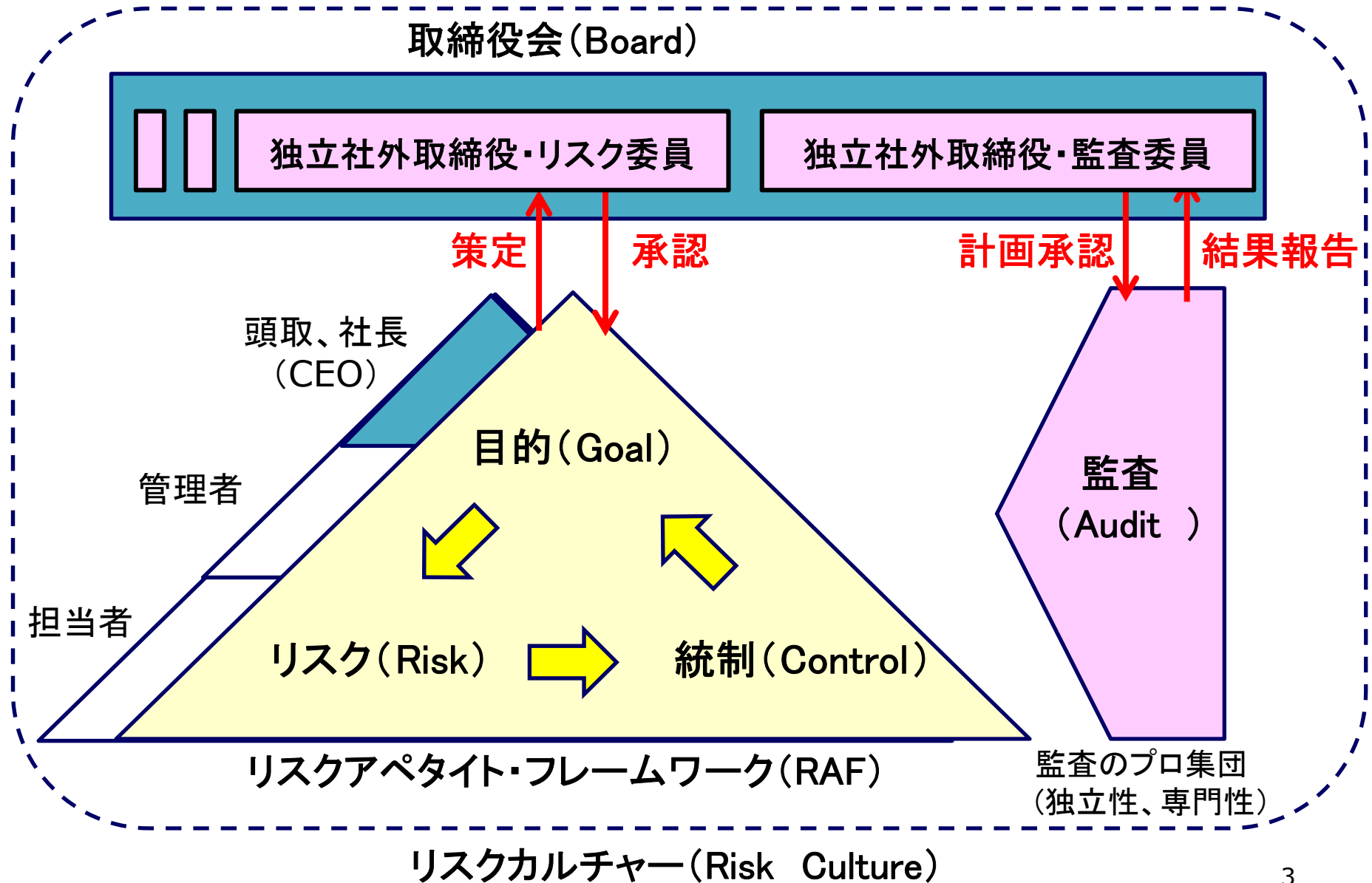
2. 金融危機後の海外金融機関のガバナンス改革

— ガバナンスのグローバル・スタンダード

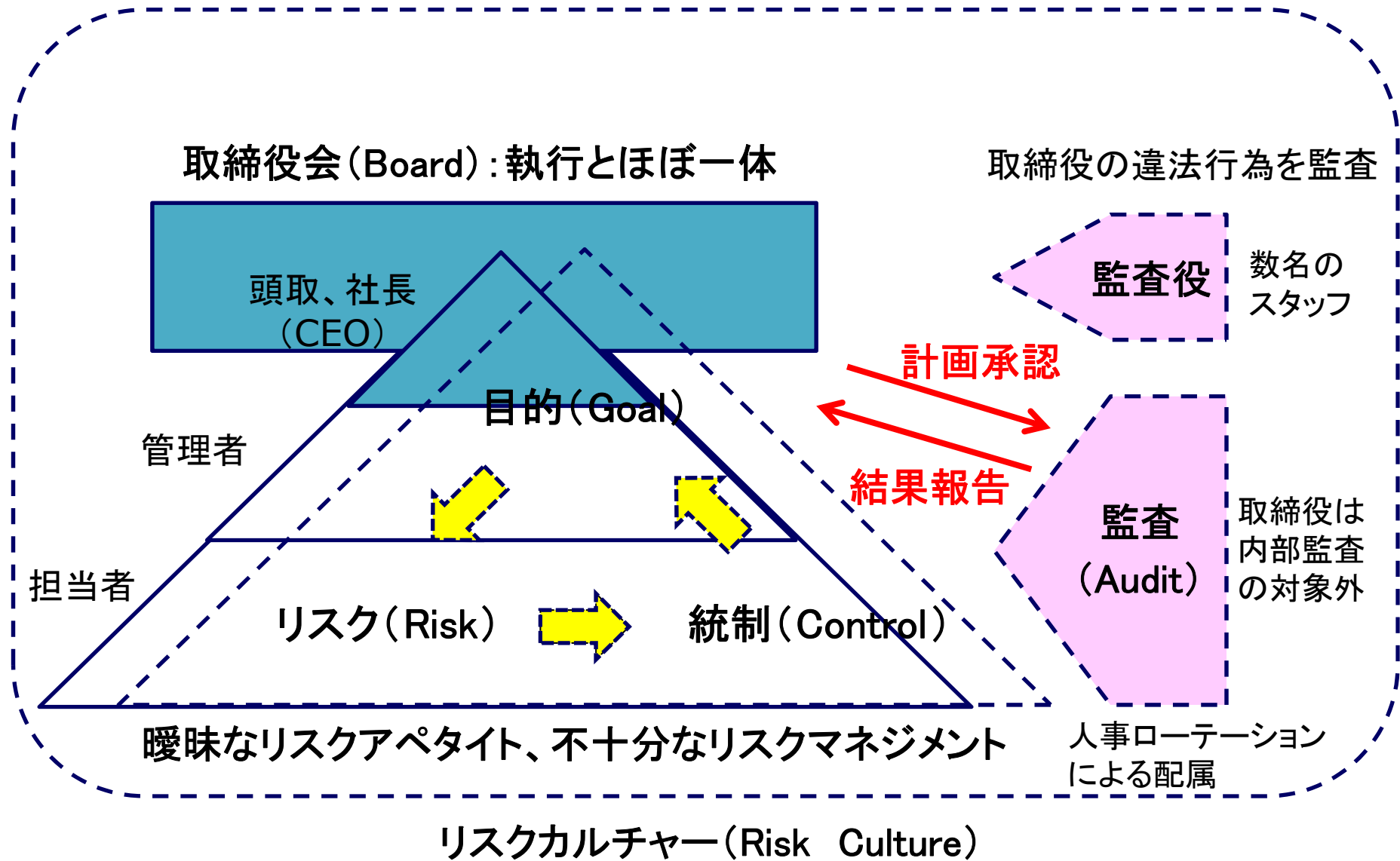
3. 今後のガバナンス改革をいかに進めるか

— 形式的な制度対応ではなく、ステップ・バイ・ステップで
実質的な改革を目指す

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



1. わが国のガバナンス改革のはじまり

- ◆ 2015年5月、改正会社法が施行され、6月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など、わが国のガバナンス改革が始まった。
- ◆ その狙いは、独立社外取締役の選任と活用により、グローバル・スタンダードである「モニタリング・モデル」への移行を促すことにある。

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。
 - 社外取締役を置いていない場合、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。
- さらに、監査等委員会設置会社の制度が新たに創設された。

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

改革に向けての10の挑戦

「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/I等

「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 2015年3月

【基本原則4】

- 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、
 - (1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと
 - (2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
 - (3) 独立した客観的な立場から経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うことをはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。
- こうした役割・責務は、監査役会設置会社（その役割・責務の一部は監査役及び監査役会が担うこととなる）、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社など、いずれの機関設計を採用する場合にも等しく適切に果たされるべきである。

コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3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。

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、一般に以下の諸点があげられている。
 - ①日本経済のパフォーマンスの停滞
(日本企業の攻めのガバナンスの弱さ)
 - ②繰り返し発生する重大な不祥事
(日本企業の守りガバナンスの弱さ)
 - ③グローバル・スタンダードとの乖離
(独自の制度を継続することを合理的に説明する難しさ)

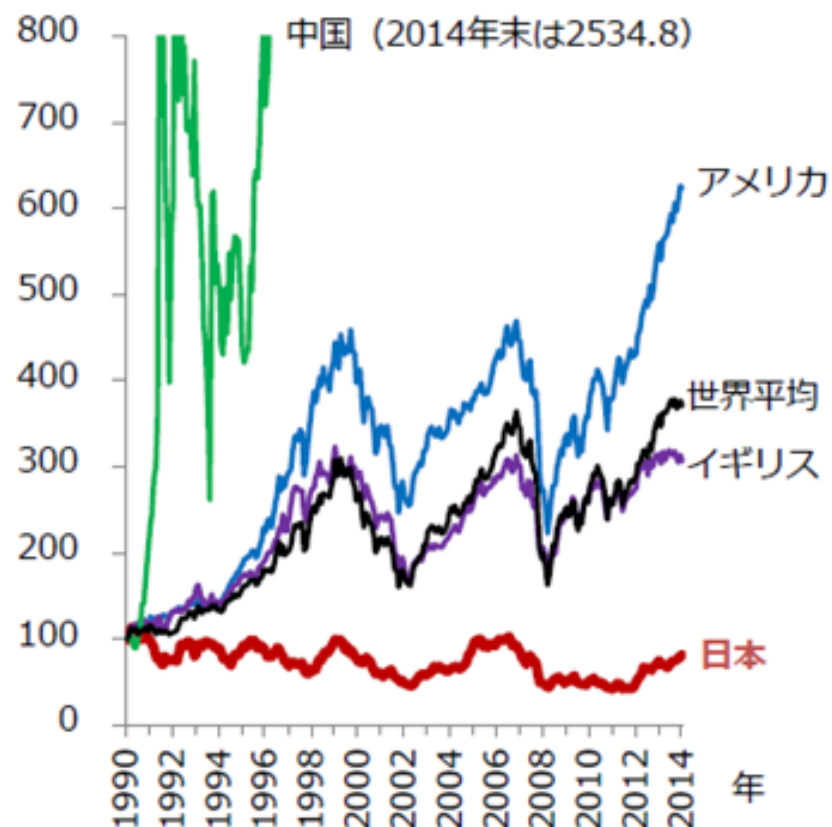
①日本経済のパフォーマンスの停滞 (日本企業の攻めの弱さ)

【各国主要指数採用銘柄のROEの比較】

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|
| 日本 TOPIX | 3.3 | 5.7 | 8.5 | 8.5 |
| アメリカ S&P500 | 15.0 | 13.6 | 15.3 | 15.1 |
| イギリス FTSE100 | 16.0 | 9.4 | 12.6 | 15.7 |
| 中国 上海総合 | 15.3 | 13.9 | 14.0 | 13.7 |
| 世界平均 MSCIワールド | 11.7 | 10.6 | 12.1 | 12.4 |

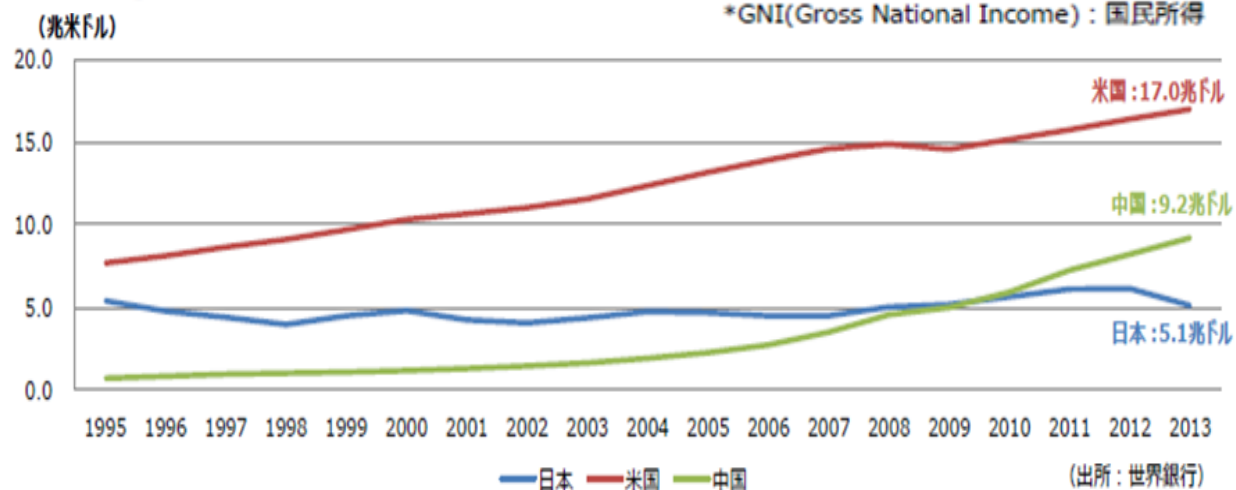
(日本取引所グループ作成資料) (出所: Bloomberg)

【1990年代以後の株価の推移】

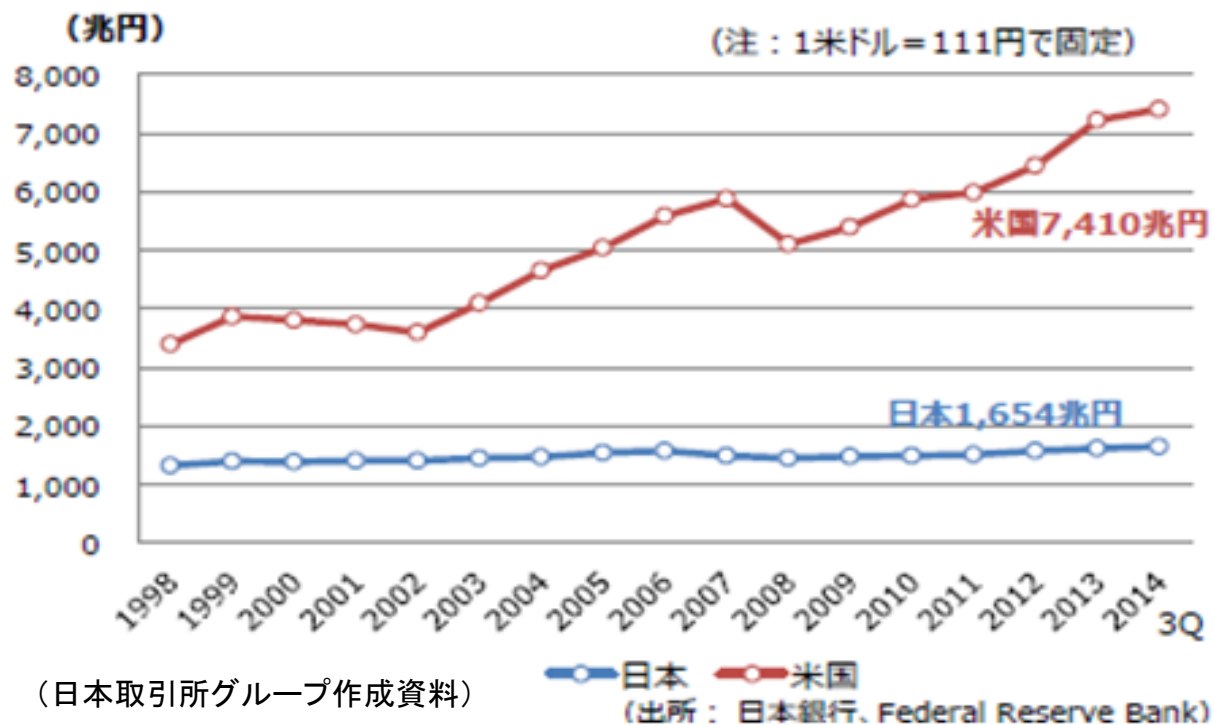


1990年末を100として作成 (出所: Bloomberg)

国民所得の推移



個人金融資産



日本取引所グループ 取締役兼代表執行役グループCEO※ ※役職名は講演時 齊藤 惇 氏

(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)



- 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。

「日本再興戦略」改訂2014

「日本再興戦略」改訂2014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繰り返し発生する重大な不祥事 (日本企業の守りの弱さ)

- ◆ 近年、オリンパス事件など日本企業の不祥事が続き、①社内取締役間の相互監視、②監査役制度、③経営トップに直属する内部監査部門など、日本独自のガバナンスのあり方に国際社会の注目が集まった。
- ◆ 日本では、J-SOX制定後も、重大な会計不正等が繰り返し発生しており、日本独自のガバナンスには、重大な不祥事に対する抑止効果に一定の限界があるとの指摘もみられる。



我が国独自のガバナンス

— 重大な不祥事の発生を抑止できないのはなぜか。

□ 「守り」の弱さはどこにあるのか。

- ① 社内取締役、社内監査役を中心に構成されていること
— 最終的には人次第であるが、厳正さ、客観性を欠く場合もある。
- ② 内部監査部門が、経営者の指揮命令下にあること。
— 経営者の責任になる重大な不祥事件になればなるほど、内部監査は機能しなくなる。
- ③ 社外監査役には、十分なスタッフが与えられていないこと。
- ④ 社内・社外監査役が内部監査部門への指揮権を有していないこと。
— 監査役の調査能力には、一定の限界がある。

我が国独自のガバナンス

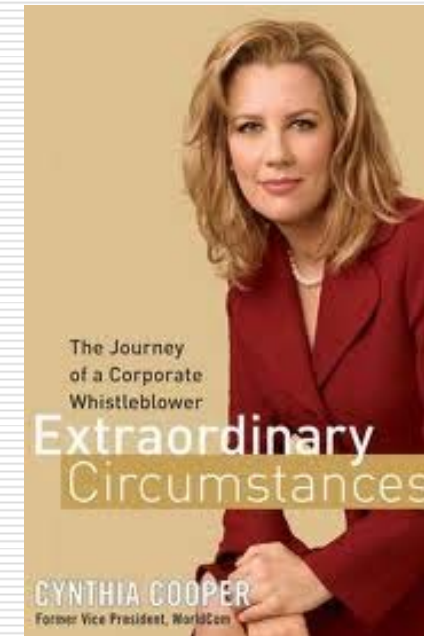
— 重大な不祥事の発生を抑止できないのはなぜか。

- 重大な不祥事の疑惑が生じても、経営者が調査に後向きな場合には、以下のような問題が現実にかかる。
 - ① 疑惑に過ぎないとして、監査役による初動調査が遅れる。あるいは、調査の妨害、隠蔽が図られる。
 - ② 複雑な事案に関しては、専門家による調査委員会の設置が必要となるが、調査委員会の設置が遅れる、あるいは拒否される。
 - 経営者、内部監査部門の協力しなければ、監査役個人が外部専門家を採す必要がある。
 - ③ 経営者が調査費用の支払いを渋る、あるいは拒否する。
 - 監査役には、調査費用を経営者に請求する権限があるが、疑惑の段階では、経営者が支払いを拒否すれば、裁判となり、監査役個人が調査費用を立て替えなければならない。

グローバル・スタンダードのガバナンス

— 日本では誤解されているが、ワールドコム事件はガバナンスが有効に機能した事例である。

- 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、独立社外取締役である、監査委員長マックス・ボビット氏に報告したことから始まる。
- 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シンシア・クーパー氏以下の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。
- その後、さらにSOX法が制定されたこともあって重大な不正会計事件は抑止されている。



わが国の「委員会設置会社」の問題点

— 監査役制度に引きずられて、誤った制度設計をしているため、ガバナンスが有効に機能しない。

- わが国の「委員会設置会社」(会社法改正に伴って、指名委員会等設置会社に名称変更)の多くは、海外とは制度設計が大きく異なる。監査役制度に引きずられて、誤った制度設計をしているため、ガバナンスが有効に機能しない。
- たとえば、監査委員長は、社内取締役が務めるケースが少なくなく、その場合、経営者に対する独立性は確保されない。
- 内部監査部門が社長直属となっており、監査委員会は内部監査の結果報告を受けるのみの先もみられる。
- 監査委員会が、内部監査部門を直接指揮することができなければ、経営者不正や組織的な不祥事隠し、経営者が主導した施策の問題点の指摘などを調査できず、本来の機能を発揮することはできない。

③グローバル・スタンダードとの乖離 (独自の制度を継続することを合理的に説明する難しさ)

- ◆ 欧米先進国だけでなく、アジア各国においても、取締役会のうち社外取締役が過半を占めるようになっている。
- ◆ OECDコーポレート・ガバナンス原則、COSOフレームワーク、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」(市中協議文書)などにおいて、「取締役会には十分な数の社外取締役を置き、経営者からの独立性を確保する」ことが求められている。
- ◆ こうした国際社会の動きの中で、日本の企業だけが独自のガバナンス制度を取り続けていくことの合理性を説明していくことが難しくなると指摘されるようになり、会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定が行われるに至った。

各国の独立取締役選任状況

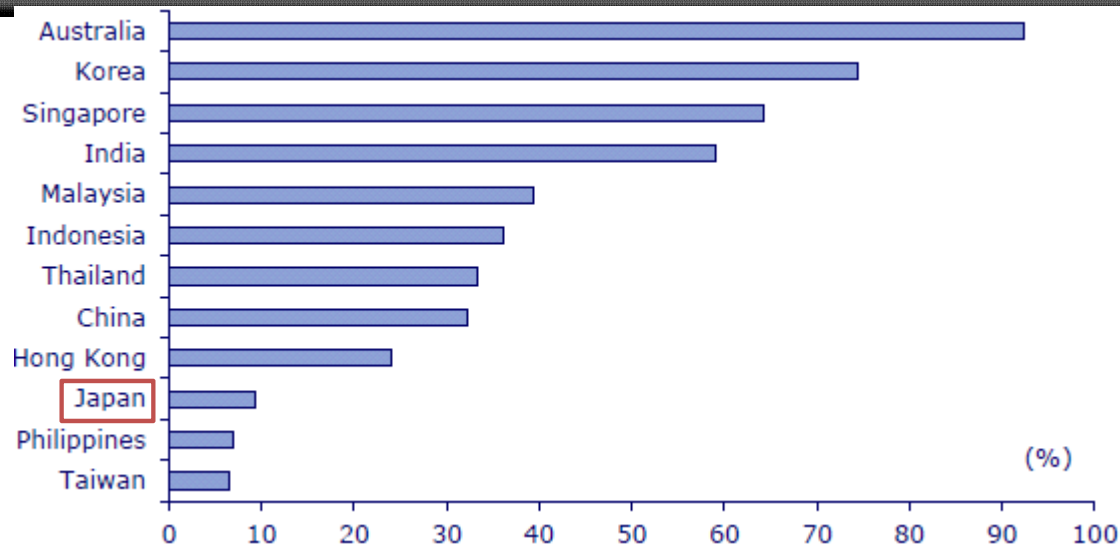
先進国の状況

| | | |
|------|--|----------|
| 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）



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

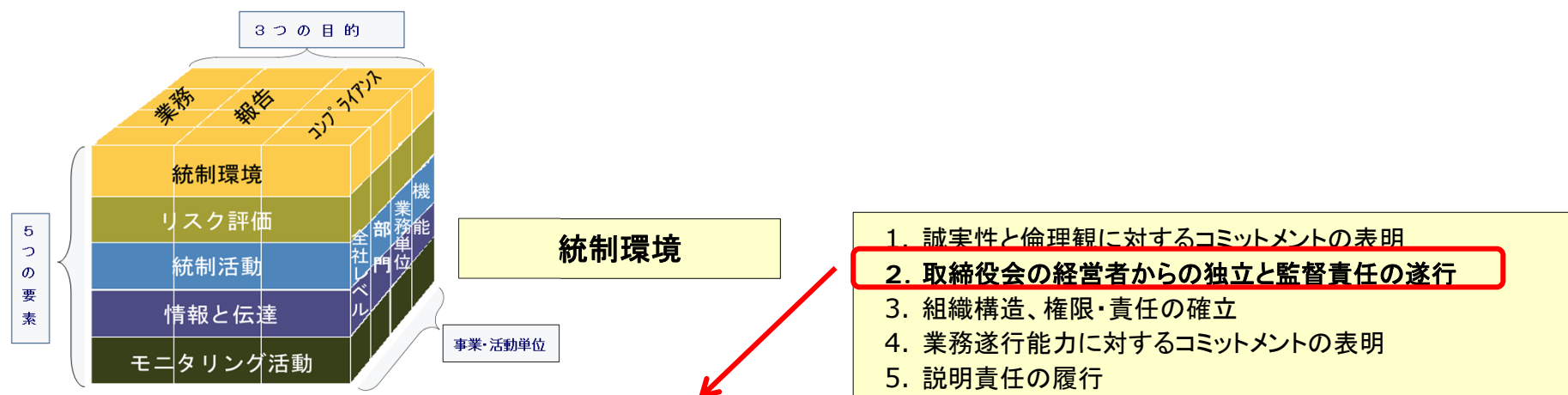
(原則)

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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 | <ul style="list-style-type: none"> 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 |

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」(2015)

- 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。

※作業部会の当初案は「独立社外取締役は過半を占めるべきである」であった。日本だけがこれに反対、表現をトーンダウンするように申し入れを行った。レベルを変えて、3回申し入れたが、欧米、アジアの各国がこれを却下。4回目の申し入れで、ようやく「十分な数の社外取締役を含むべきである」との表現に決着した経緯。

金融安定理事会テーマレビュー 先進的な実践事例(2013)

- 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
- 独立取締役の定義の厳格化を図っている。
- 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。

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。

ガバナンスの有効性評価の比較

(日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会)

| | グローバル・スタンダード | | わが国独自(三様監査) | | |
|-----------------------------------|---------------|------|-------------|------|------|
| | 監査委員会 内部監査 | 会計監査 | 監査役監査 | 内部監査 | 会計監査 |
| 経営者が監査法人と結託して決算を粉飾している。 | ○ | — | ● | × | — |
| 経営者が横領をしている。 | ○ | △ | ● | × | △ |
| 経営者が指示して、不祥事件を組織的に隠蔽している。 | ○ | △ | ● | × | △ |
| 経営者がリスクーな経営戦略を進めている。 | ○ | × | ▲ | × | × |
| 経営者が違法ではないがリスクアペタイトに違反する事業を進めている。 | ○ | × | ▲ | × | × |
| 経営者のリスクテイクが不足し、収益があがっていない。 | ○ | × | ▲ | × | × |
| 経営者が非効率な事業を続けているため、収益性が低い。 | ○ | × | ▲ | × | × |

○: 監査で問題点を指摘し、是正を求めることができる。

●: 監査で問題点を指摘し、是正を求める法的責任と権限がある。しかし、スタッフ、予算の制約から実効性の点で限界がある。

△: 重大な損失が生じる場合、問題点を指摘し、是正を求めることができる。

▲: 個人的な意見表明を行うことはできるが、是正を求める法的権限はない。 ×: 監査の対象外

我が国独自のガバナンスは国際的な理解がえられるか？

監査役会設置会社を採用している場合、
なぜ、国際社会とは全く異なる制度を採用しているのか、
その合理的理由の説明、開示を求められるようになる。

「日本の法律・制度で認められているから」では、答えに
なっていない。

日本監査役協会の立場

セミナーで色々な資料をみて、また、お話を聞かれて
「監査役」を選ぶか、あるいは、「監査委員」、「監査等委員」を
選ぶかは 皆さんの判断です。

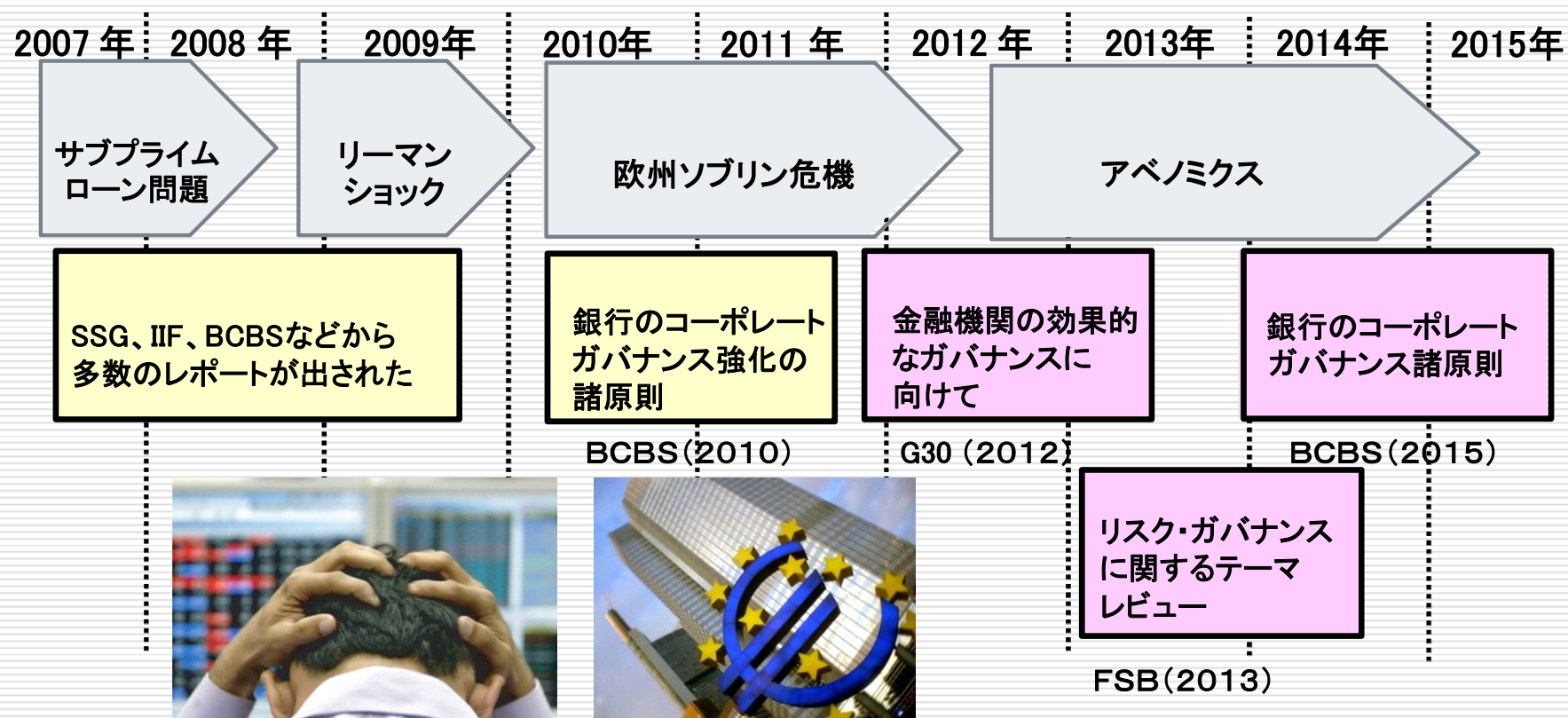
公益社団法人日本監査役協会 会長
広瀬 雅行 氏
(日本取引所グループ 取締役・監査委員長)



グローバル化の進展とガバナンス改革

- ◆ 日本国内では、国際的な潮流に合わせる形で、ガバナンス改革が急ピッチで進展し始めたことに違和感を覚える向きもある。
- ◆ しかし、本邦企業がグローバルに事業展開するようになっていくほか、海外株主比率も既に約3割を占めるなど、企業にとってのステークホルダーもグローバル化している。
- ◆ このまま、我が国独自のガバナンス制度を続けていて本当に良いのか、次世代に残すべきガバナンスのあり方について、改めて考えるべきときを迎えている。

2. 金融危機後の海外金融機関のガバナンス改革 — ガバナンスのグローバル・スタンダード



金融危機後、海外の金融機関ではガバナンス改革が大きく進展。そのプラクティスは高く評価されている。

- ◆ 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。
- ◆ 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を評価するようになる。

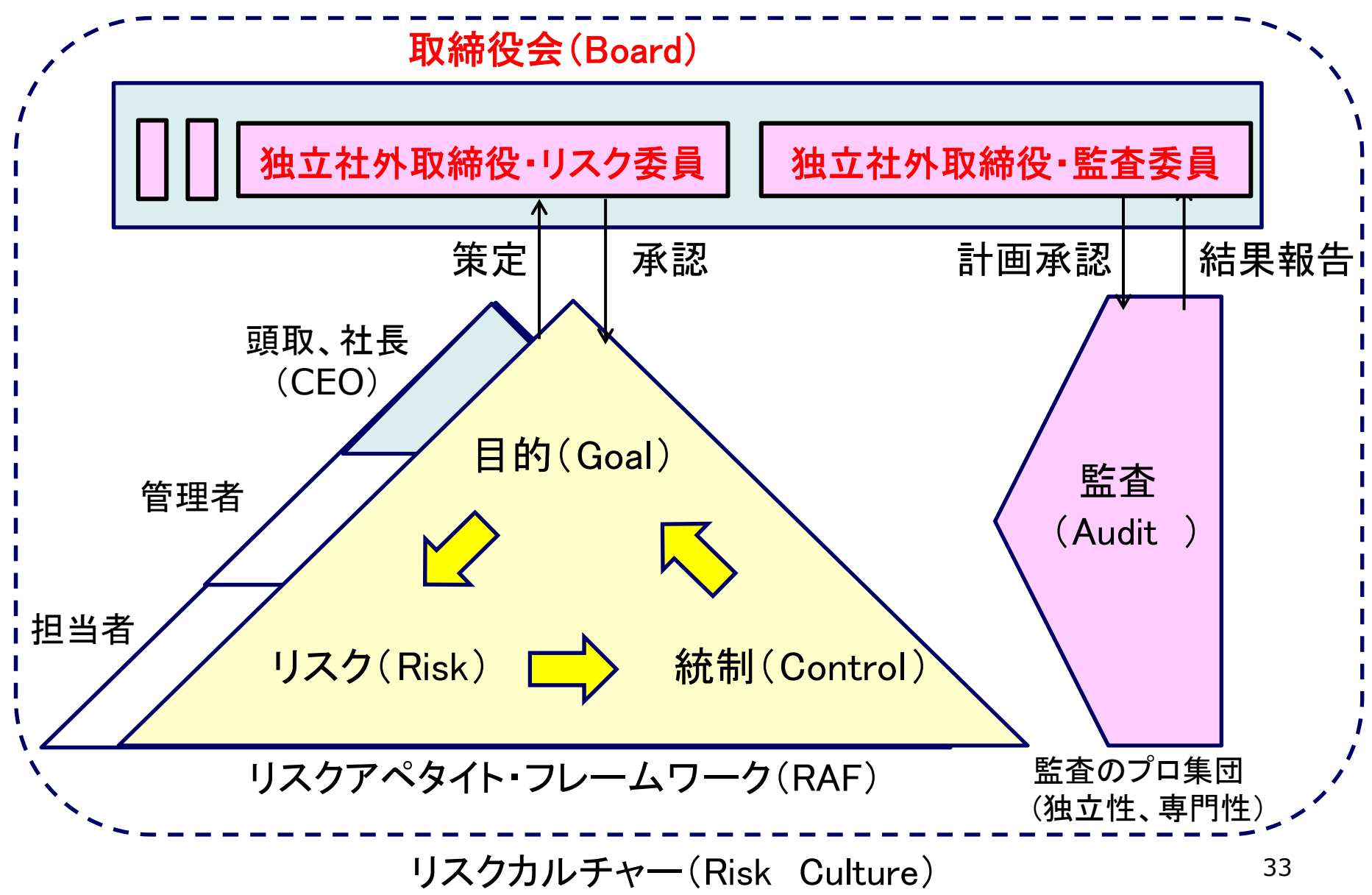
(1) 取締役会の独立性・専門性の確保

— 取締役会の監督機能を強化する

【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】

- 十分な数(過半のイメージ)の独立社外取締役を確保している。
- 取締役会の専門性を高めて、集団的能力や資質の自己評価、第三者評価を実施している。
- 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している。
- 取締役会の議長は、独立社外取締役、あるいは、非執行取締役が務めている(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が務めている(兼任禁止)。

独立社外取締役による監督機能の強化： 監督と執行の分離



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様様に全文掲載



- ・ 海外では、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。

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」(2015)

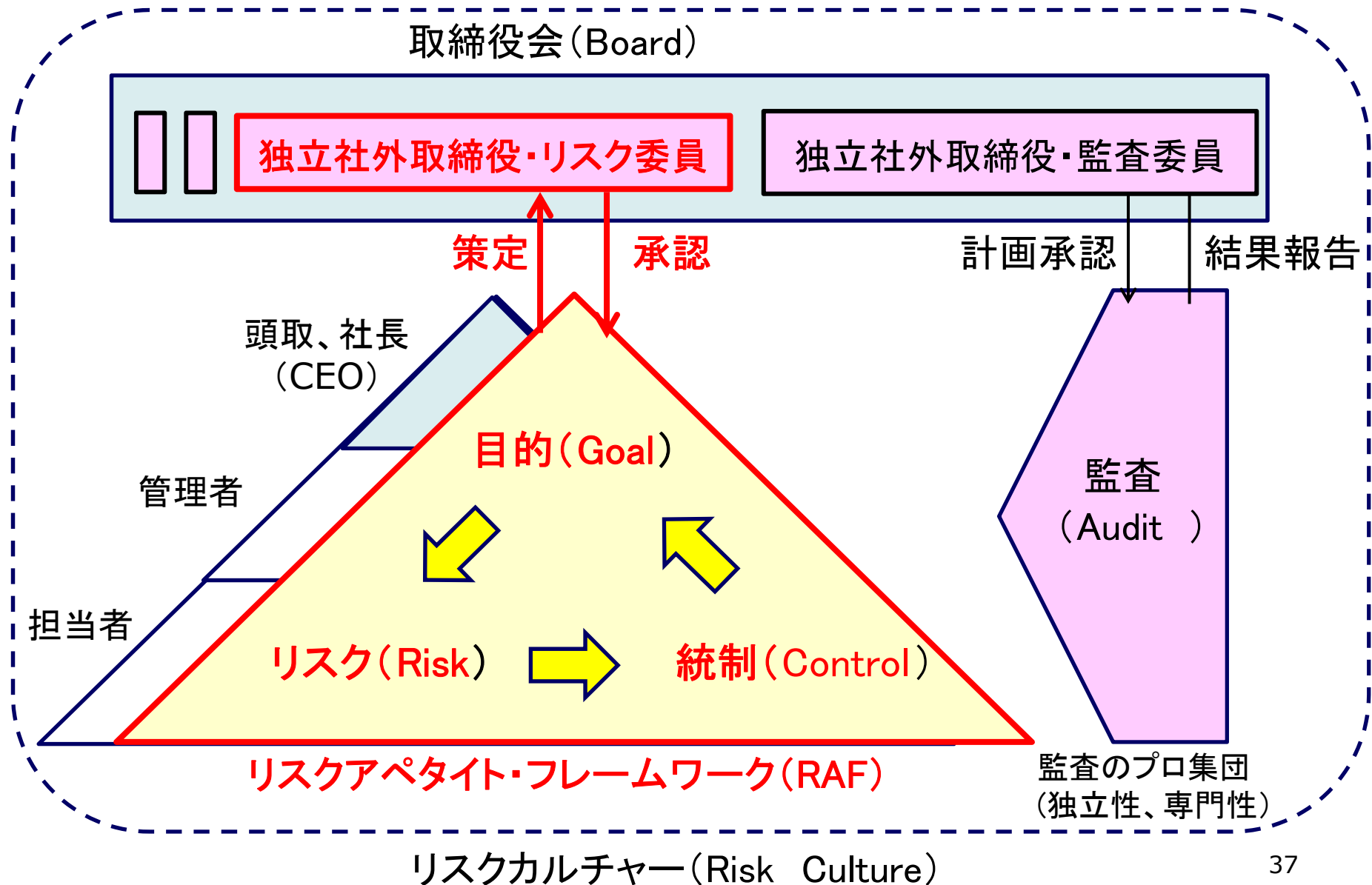
- 取締役が、知識とスキルを取得し維持し強化して責任を果たすのを助けるために、取締役会は取締役が導入プログラムに参加し、適切な問題について継続的なトレーニングが利用できることを確保すべきである。
- 取締役会は十分な時間、予算および他の資源をこの目的のために費やし、必要に応じて外部の専門性を利用すべきである。
- 財務、規制またはリスク関連の限られた経験しか持たない取締役をトレーニングし最新の状態を保ち続けるために、より広範な努力をすべきである。

(2) リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築 — 取締役会に説明責任を果たす

【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】

- 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している。
- 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)として再構築した。
- 経営者は、リスクアペタイト、RAFを取締役に諮って承認を受けている。

リスクアペタイト・フレームワークの策定・承認：説明責任の徹底

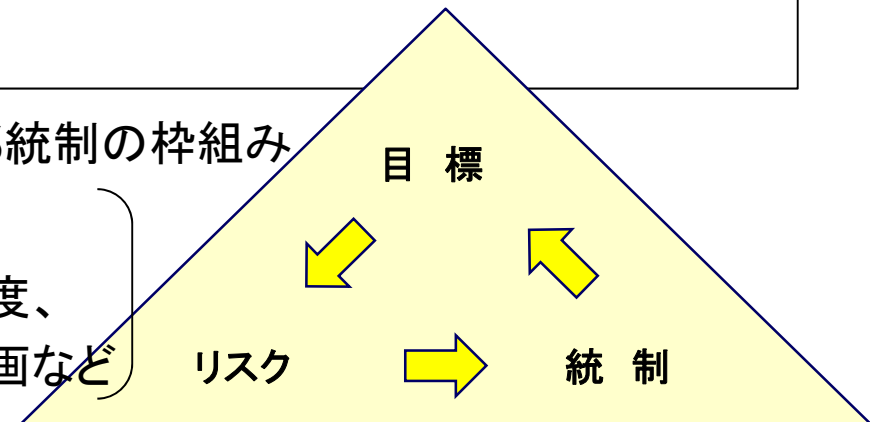


(例)リスクアペタイト・ステートメント

- ・ 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。
- ・ 顧客の信頼を失わないように、顕在化した事件・事故等の再発防止と、潜在的なリスク事象の未然防止に努める。

リスクアペタイトを起点とした各種内部統制の枠組み

業務・収益計画、コンプラ方針、
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



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」(2015)

- 取締役会は、リスクアペタイトの策定で積極的な役割を果たさなければならない。
- 取締役会は、リスクアペタイトが、銀行の戦略、資本および財務計画や報酬慣行と統合的に策定されるよう確保しなければならない。
- 銀行のリスクアペタイトは、容易に理解できるリスクアペタイト・ステートメント(RAS)によって取締役会、上級管理職、銀行職員および監督当局等すべての適切な関係者に対して明確に伝達されなければならない。

金融安定理事会テーマレビュー 先進的な実践事例(2013)

- 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。

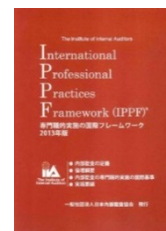
- 1940年代、欧米の先進的な上場会社では、経営理念・目標を顧客、従業員、地域社会、株主などのステークホルダーへの約束として、「クレド」などの形態で文書化する慣行が始まった。
- 1980～90年代、金融機関において「リスクアペタイト」を文書化する慣行が始まり、こうした実践を受けて、海外金融当局も、金融機関に対して、「リスクアペタイト」にもとづくリスクマネジメントの態勢整備を促し始めた。
- その後、「リスクアペタイト」は、2004年にCOSOが公表した「ERM:全社的リスクマネジメント」のなかで定義され、一般企業でも広く使われるようになった。
- 2013年改訂された国際的な内部監査基準 (IIA基準) では、「リスクアペタイト」にもとづくリスクマネジメントの枠組みを導入している組織では、それらを活用してリスク・ベース監査を行うことが奨励された。
- 金融危機後、金融安定理事会 (FSB)、バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) が、金融機関のガバナンス、リスクマネジメント、内部監査に関する様々なペーパーを公表したが、そのなかでは、金融機関にはリスクアペタイト・フレームワークが導入・整備されていることが前提となっている。



1943年 “Our Credo”
ジョンソン・エンド・ジョンソン



2004年
COSO-ERM



2013年改訂版
IIA内部監査基準



金融危機後の国際的な
提言ペーパー

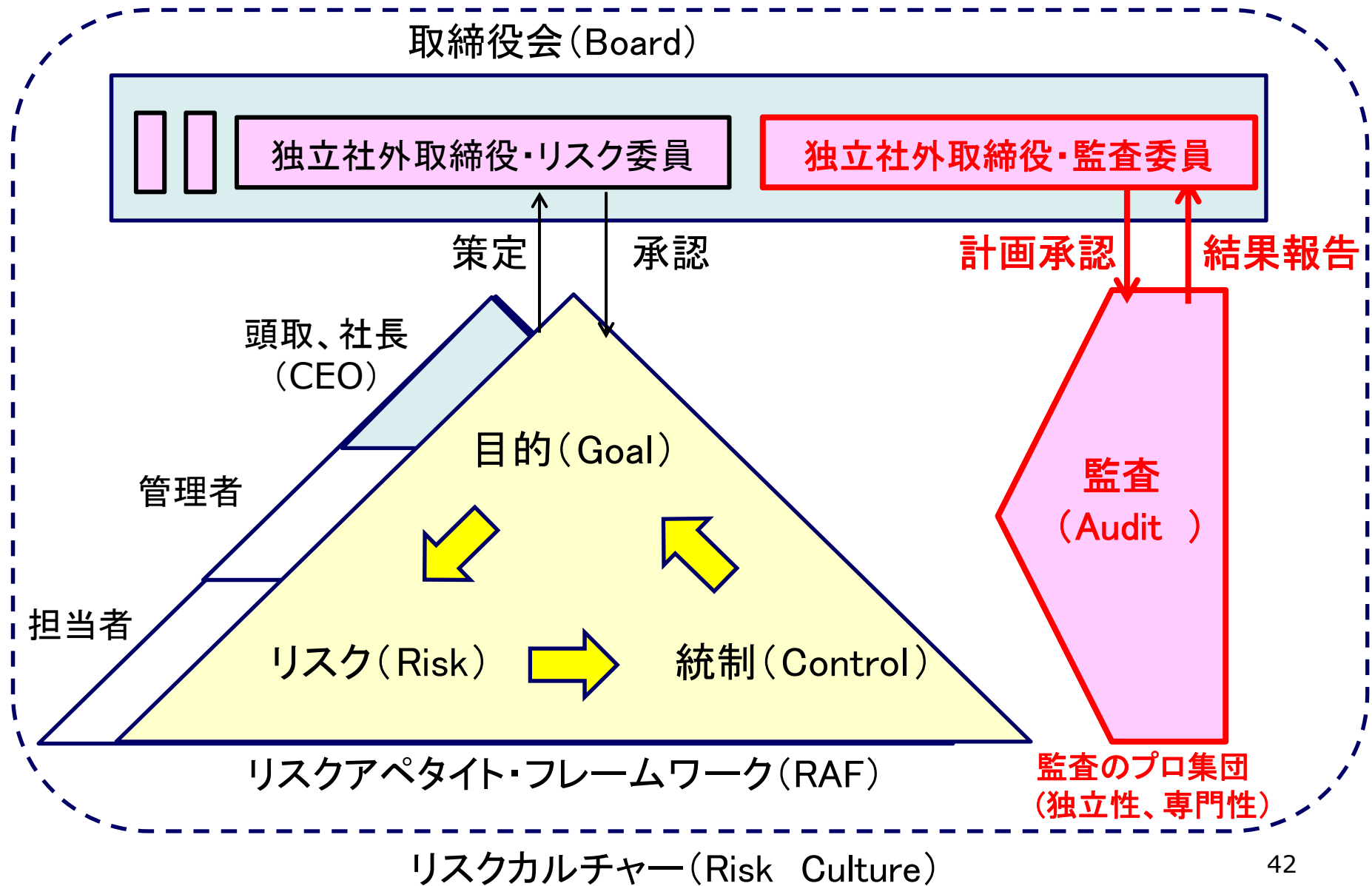
(3) 内部監査機能の充実

— 取締役会に経営状況の結果検証を受ける

【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】

- 監査委員会は、内部監査の計画を承認している。
- 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している。
- 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ている。
- 監査委員会は、内部監査部門長の人事権を持っている。
- 監査委員会は、内部監査部門の予算を承認している。
- 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っている。
- 監査委員長は独立社外取締役が務めている。監査委員は全員が非執行取締役である。
- 内部監査部門の要員は内部監査一筋のプロ集団である。
- 内部監査部門は、予防的な監査の実施を目的にして、リスク委員会や他の意思決定プロセスに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。

内部監査の計画承認、結果報告：結果責任の検証



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」(2015)

監査委員会

- システム上重要な銀行には監査委員会の設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、監査委員会の設置が強く推奨される。
- 監査委員会は、他の委員会からはっきりと区別する必要がある。
- 監査委員会の委員長は独立取締役が務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長は、監査委員長を兼務できない。
- 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なければならない。
- 監査委員会には、監査実務、金融レポーティング、会計の経験者を含めなければならない。

バーゼル銀行監督委員会

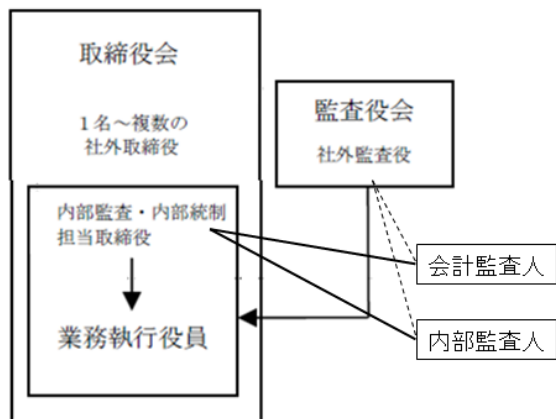
「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)

- 内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。
- 取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。
 - 内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして、内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。
 - 内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会(あるいは同・監査委員会)とする。そして取締役会(あるいは同・監査委員会)は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視、および必要があれば解任について責任を持って行う。
 - 内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して、監督当局と意見交換をしなければならない。

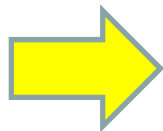
3. 今後のガバナンス改革をいかに進めるか

- ◆ 社外取締役の数を増やして取締役会の改革を進めたり、新しく認められた監査等委員会設置会社に移行する企業・金融機関が増加。
- ◆ 今後、改正会社法・コーポレートガバナンス・コードへの形式的な対応にとどまらず、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。

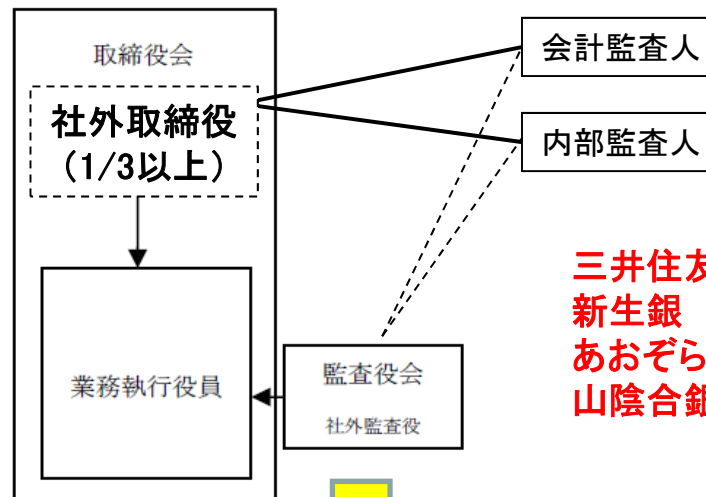
監査役会設置会社



三井住友FG
社外役員を増加

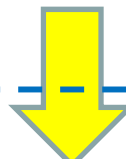
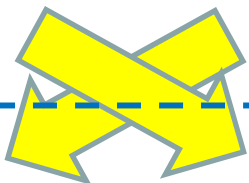
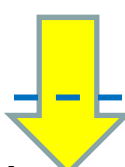


監査役会設置会社



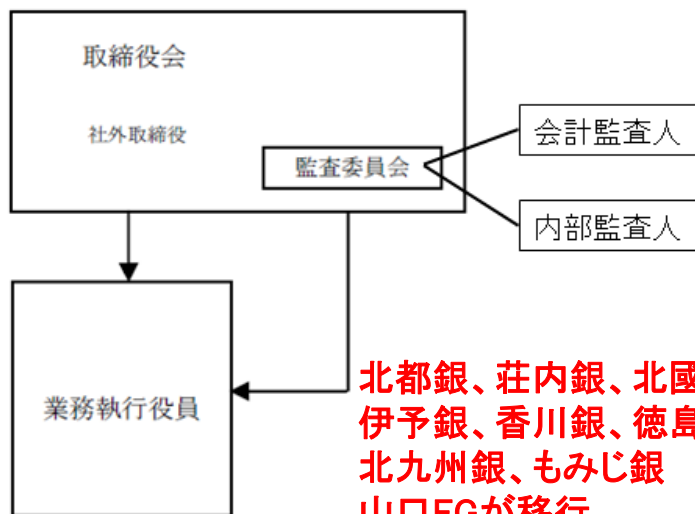
三井住友FG
新生銀
あおぞら銀
山陰合銀

独自

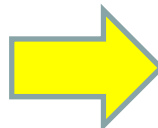


GS

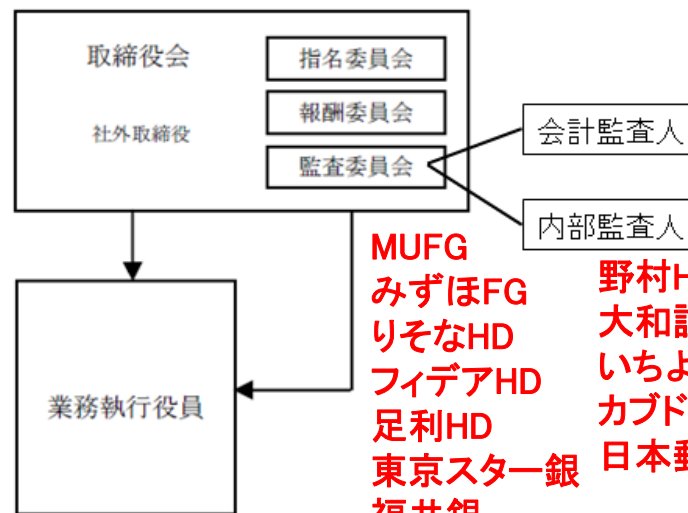
監査等委員会設置会社



北都銀、荘内銀、北國銀、第三銀、
伊予銀、香川銀、徳島銀、山口銀、
北九州銀、もみじ銀 トモニHD、
山口FGが移行



指名委員会等設置会社



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

MUFGが移行

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。

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。

今回の会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定の狙いは社外取締役の監督機能を強化し、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である。

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



わが国ではコーポレートガバナンス改革が始まった。

また、金融危機以降、国際的にはリスク・ガバナンス強化の動きもある。

日本の銀行は、これら2つの動き(①改正会社法、コーポレートガバナンス・コード、②バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」)にともに対応して行かなければならない。

グローバル化が進展するなかで、日本の銀行は、少なくとも「監査等委員会設置会社」への移行は不可避的であると思う。



慶應義塾大学 経済学部 教授

コーポレートガバナンスコードの策定に関する

有識者会議 座長

日本金融監査協会 顧問 池尾 和人 氏

監査等委員会設置会社への移行

— 金融モニタリングレポート(2015年7月)

- 監査等委員会設置会社への移行に際しては、単に複数の社外取締役を選任するにとどまらず、監査等委員会の機能・特性を活かした実効性あるガバナンス態勢を構築することが重要である。
- このためには、①監査等委員の過半数を構成する社外取締役の適切な選任、②監査等委員会に対するサポート態勢(組織やその運営面)の整備、③内部監査部門との連携に関し、同部門に対する指揮・命令系統や同部門のレポートラインの明確化等が必要である。

ガバナンス改革のステップ

(1) 多様で十分な数の社外取締役を確保する

- ◆ 取締役会に、多様で十分な数の社外取締役を入れて、議論を活性化させて、取締役会の機能をあげることが重要。
- ◆ コーポレートガバナンス・コード原案でも「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」、「自主的な判断で3分の1以上の独立社外取締役を選任する」と記載されている。

コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3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。

多くの社外取締役を選任している金融機関の事例

◆ みずほFG

機関設計 委員会設置会社
議長 独立社外取締役
構成 社外・社内 6名・7名 非執行8名・執行5名

◆ りそなHD

機関設計 委員会設置会社
議長 代表執行役社長
構成 社外・社内 6名・4名 非執行7名・執行3名

◆ 山陰合同銀行

機関設計 監査役会設置会社
議長 会長
構成 社外・社内 3名・5名 非執行4名・執行4名

【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



(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)

- 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



(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)

- 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。
- 社外取締役の普通の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

(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー・パネルディスカッション)



- 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)



真保 順一
(グループCFO)



藤原 弘治
(グループCSO)

執行（5名）

社外取締役の選定方法に関する事例

— 金融モニタリングレポート(2015年7月)

- 自行の経営課題を明確化し、その克服のための人材を選任。
- 地元出身者で地域への貢献意欲の高い人材を社外ネットワークを通じて探す。
- 独立性の判断基準で、取引先の関係者を形式的に一律排除しないように配慮。
- 候補者を任意の経営諮問委員会等のメンバーにして活動状況を見て、社外取締役としての資質・適正を見極め

取締役会運営の改善に関する事例 — 金融モニタリングレポート(2015年7月)

- 社内外の取締役・監査役に対して、取締役会運営、審議状況に関する無記名のアンケート調査を実施
- 外部コンサルティング会社を活用し、社内外の取締役に対するインタビューを実施。

※ 取締役会の独立性、専門性、機能度に関する自己評価、外部評価を受けている事例は、まだ、みられていない模様。

ガバナンス改革のステップ

(2) 社外取締役のサポート態勢、研修プログラムを整備する。

- ◆ 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、その態勢整備が求められている。
- ◆ 社外取締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研修プログラムを用意するなどの支援体制を整備することが重要。
- ◆ 日本金融監査協会が行ったアンケート結果によると、金融機関の社外役員には、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広範な専門知識が必要とされる。

コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月

【原則4－13. 情報入手と支援体制】

- 取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

【原則4－14. 取締役・監査役のトレーニング】

- 新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。
- このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

社外取締役に対するサポートに関する事例 — 金融モニタリングレポート(2015年7月)

(サポートスタッフ)

- サポートスタッフ、専門組織の設置

(研修・レクチャー、勉強会)

- 金融の専門知識や業務内容に関する研修・レクチャー、勉強会の開催
- 営業拠点(国内外)等への訪問視察
- 支店長会議、地元企業との会合への出席

(監査役、監査委員との連携)

- 監査役会の議事録を社外取締役に配布
- 常勤監査委員と監査委員でない社外取締役との意見交換

ガバナンス改革のステップ

(3) 取締役会の議長を経営者(CEO)と分離するなど適切なチェック・アンド・バランスを確保する。

- ◆ 取締役会の議長については、経営者(CEO)に対する適切なチェック・アンド・バランスを確保するため、非執行取締役(たとえば、代表権のない取締役会長あるいは独立社外取締役)とするのを原則とする。
 - 議長は、取締役会・委員会の委員長を兼務すべきではない。
- ◆ 経営者(CEO)が議長を務める場合、十分な数(過半数)の独立社外取締役を確保するとともに、「目付け役」として機能し得るシニアな独立社外取締役を置いて、適切なチェック・アンド・バランスを確保していることを示す必要がある。

バーゼル銀行監督委員会 「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

- チェック・アンド・バランスを促進するため、取締役会の議長は独立取締役、あるいは、非執行取締役が務めなければならない。
- 取締役会の議長が執行の責務を担うことが許されている法域では、たとえば、主導的な取締役、シニアな独立取締役または類似の地位を置いて、取締役会をより多くの独立取締役で構成するなど、銀行のチェック・アンド・バランスへの悪影響を軽減する措置を講じるべきである。

コーポレートガバナンス・コード改訂に向けてのポイント

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

(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)



- 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、以下の事項について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。

ガバナンス改革のステップ

(4) 社外取締役と重要事項を協議する法定・任意の委員会を設置する。

- ◆ バーゼル委「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」には、取締役会に設置する委員会として、「監査委員会」、「リスク委員会」、「コンプライアンス委員会」、「報酬委員会」、「指名委員会」などが例示されている。
 - 上記原則の中で、重要視されているのは「監査委員会」。冒頭に例示され、かつ、その要件に関する記載が最も多い。
- ◆ わが国のコーポレートガバナンス・コードでも、法定、任意の形態を問わず、社外取締役を主要な構成員とする各種委員会を置くことが推奨された。

監査委員会、リスク委員会の設置

- ◆ 「監査委員会」は、経営からの独立性が最重要視されており、独立社外取締役を委員長とし、委員全員を非執行取締役で構成する。
 - ― まず、「監査委員会」を設置して、人材の確保、態勢の整備を図りながら、他の委員会の設置を検討することが現実的と考えられる。
- ◆ 「リスク委員会」では、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)について協議し、承認する。
 - ― リスクアペタイト・フレームワークの導入とは、経営理念・目標を「リスクアペタイト」として明確化したうえで、現行の各種内部統制の枠組みが整合的になっているかを点検して、必要な改善を図るということに過ぎない。
- ◆ 各委員長には「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できないこととする。

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

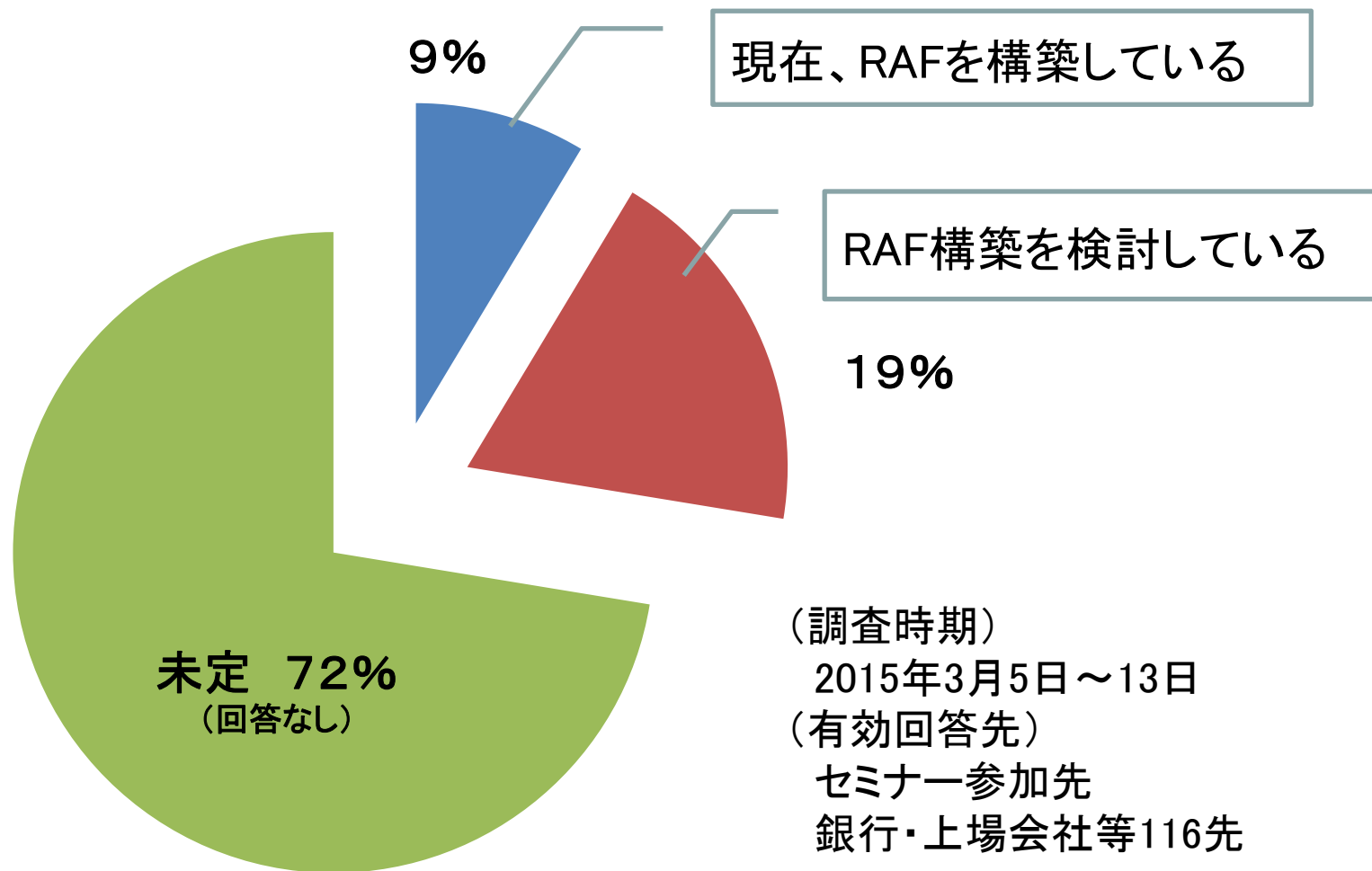
(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナーパネルディスカッション)



- ・ 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。
- ・ 海外では、いずれの金融機関も、社外取締役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。

《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



その他の委員会の設置など

- ◆ 大規模かつ複雑な業務を行う金融機関では「コンプライアンス委員会」と「リスク委員会」とを分け、それぞれの実効性を高めるのが良い慣行とされている。
 - ― コンプライアンス委員会の議論は、訴訟対応などの技術的かつ細部にわたる議論に陥りがち。取り扱う議案の性格や時間配分を考えて、別々の開催としているケースも少なくない
- ◆ 「指名委員会」、「報酬委員会」では、取締役の指名、報酬の決定を行う。
 - ― 指名・報酬の基準の策定が必要となるが、社外取締役と取締役候補が日頃から円滑なコミュニケーションをとり、信頼関係を構築するための仕組み作り、努力がより重要。
- ◆ 各委員長には「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できないこととする。

ガバナンス改革のステップ

(5) 独立社外取締役と内部監査部門のあいだに 直接のレポーティング・ラインを確保する

- ◆ 取締役会(監査委員会)の配下に内部監査部門を置き、独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインを確保することが重要。
 - 取締役会(同)は、内部監査計画の最終承認者である。
 - 取締役会(同)は、内部監査部門に調査の実施を命じることができる。
 - 取締役会(同)は、内部監査部門長の人事権(選・解任権あるいは同意権)を持つ。
 - 取締役会は、内部監査部門の予算承認権を持つ。
 - 取締役会は、内部監査の結果報告を内部監査部門から直接受ける。
- ◆ 監査委員会(法定・任意)を置く場合、委員長は独立社外取締役とする。

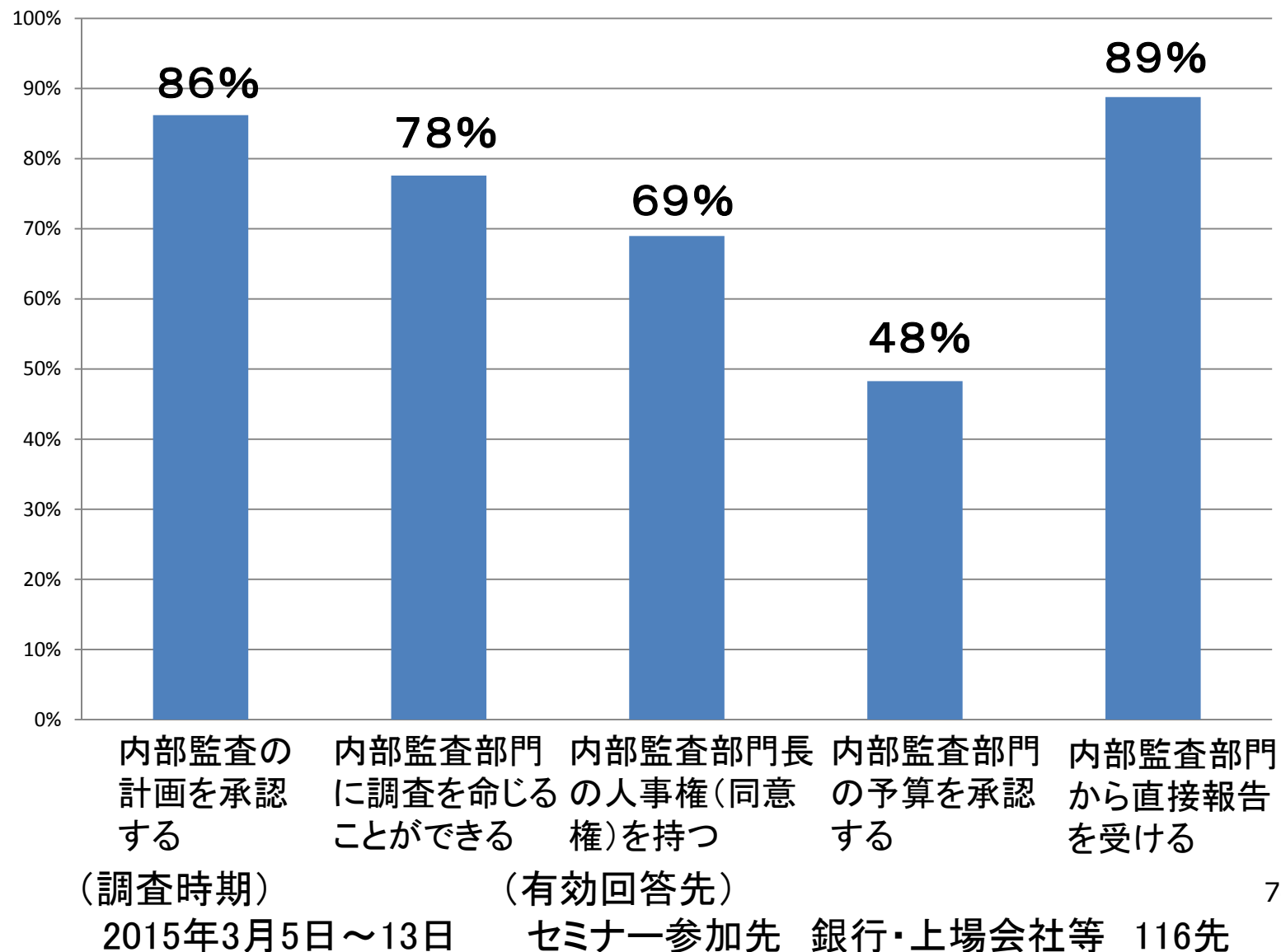
金融検査マニュアル

一取締役会等が内部監査を指揮すべきことが記載されている。

- 取締役会等は、(中略)頻度及び深度等に配慮した効率的かつ実効性のある内部監査の計画を内部監査部門又は内部監査部門長に策定させ、その重点項目を含む基本的事項を承認しているか。
- 取締役会等は、内部監査の結果について適時適切に報告させる態勢を整備しているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、内部監査部門を統括するのに必要な知識と経験を有する内部監査部門長を配置し、当該内部監査部門長の業務の遂行に必要な権限を付与して管理させているか。
- 取締役会等は、内部監査部門に、必要な知識、経験及び当該業務等を十分検証できるだけの専門性を有する人員を適切な規模で配置し、当該人員に対し業務の遂行に必要な権限を与えているか。

《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



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

(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)



- 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。
 - 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(解任)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。

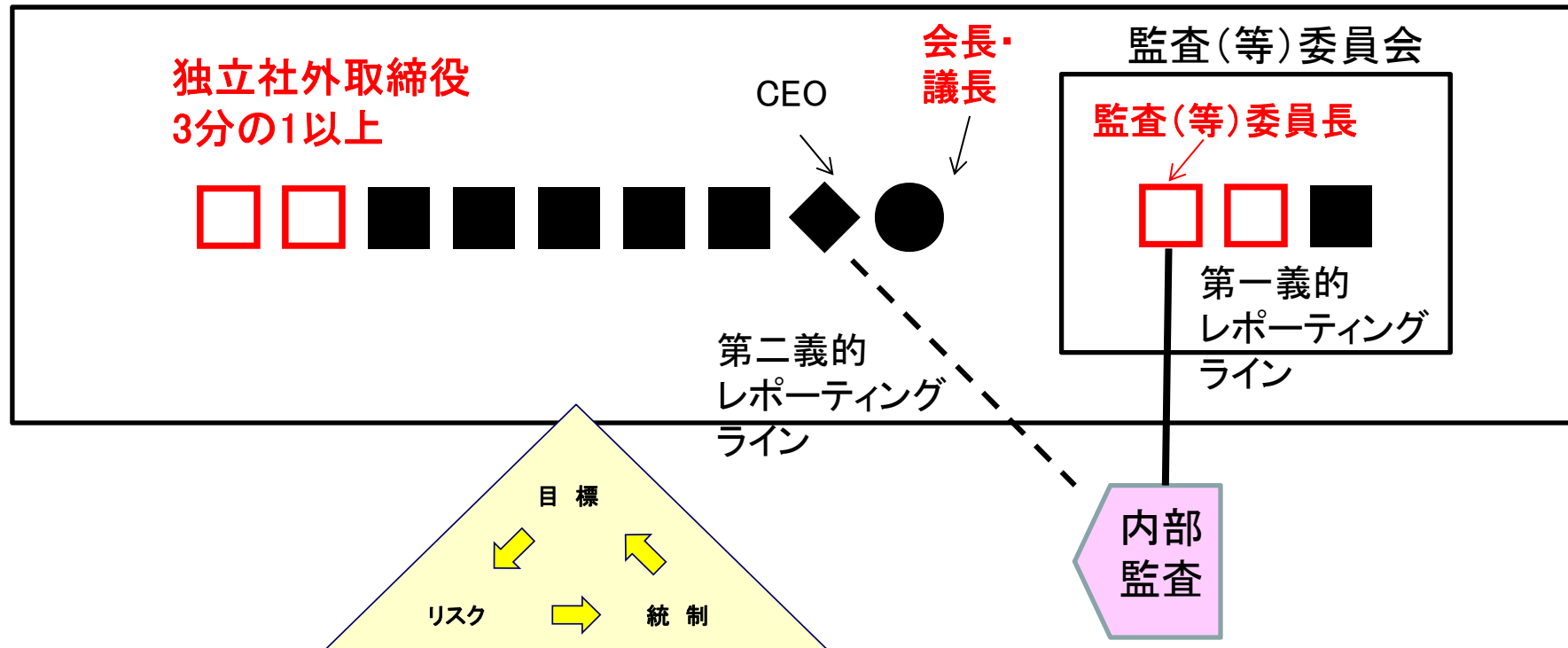
《再掲》バーゼル銀行監督委員会 「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)

- 内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。
- 取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。
 - 内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして、内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。
 - 内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会(あるいは同・監査委員会)とする。そして取締役会(あるいは同・監査委員会)は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視、および必要があれば解任について責任を持って行う。
 - 内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して、監督当局と意見交換をしなければならない。



Good Practice(グローバル・スタンダードに適合)

監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社に移行。
独立社外取締役を監査(等)委員長として、
内部監査部門から直接のレポーティングラインを確保している事例



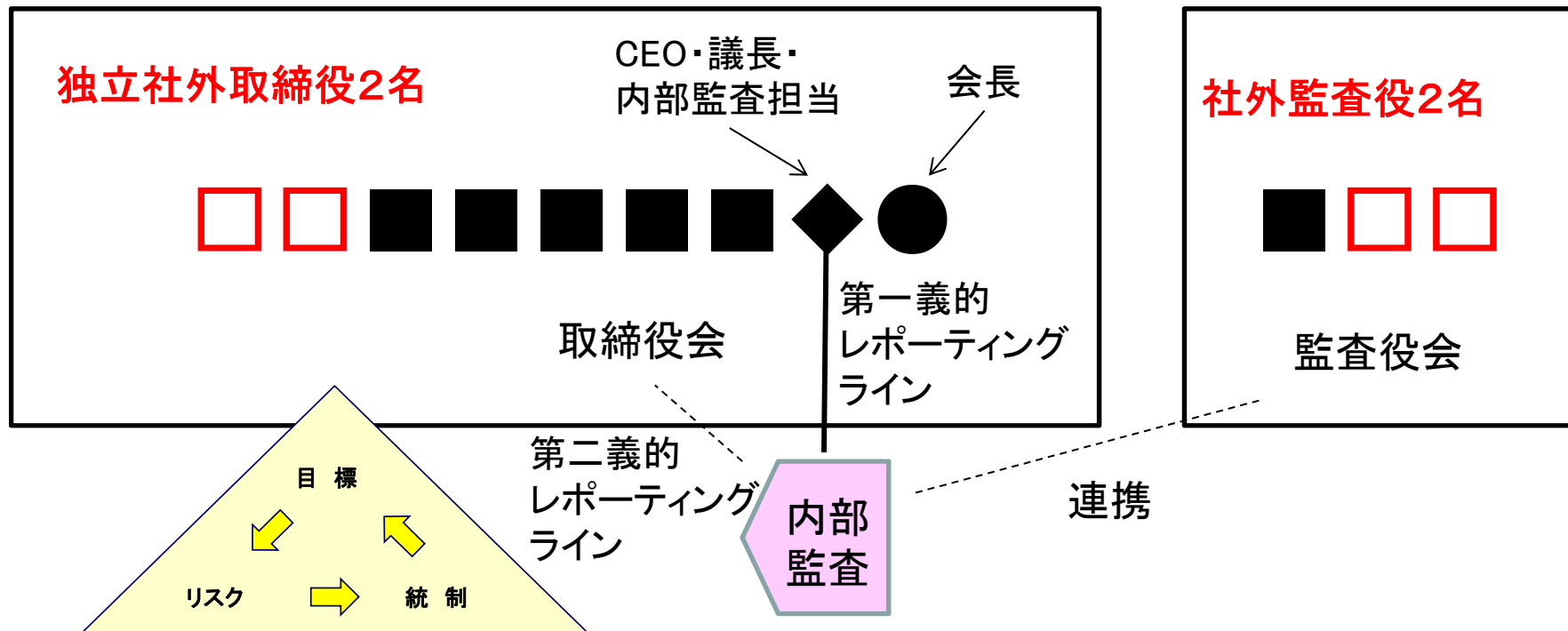


Bad Practice(オリンパスと同様の事件を防げない)

《監査役会設置会社》

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



※ 内部監査担当の取締役を、会長や他の社内取締役に行っている ケースもあるが 78
独立社外取締役への直接のレポーティングラインがない点では同じ。

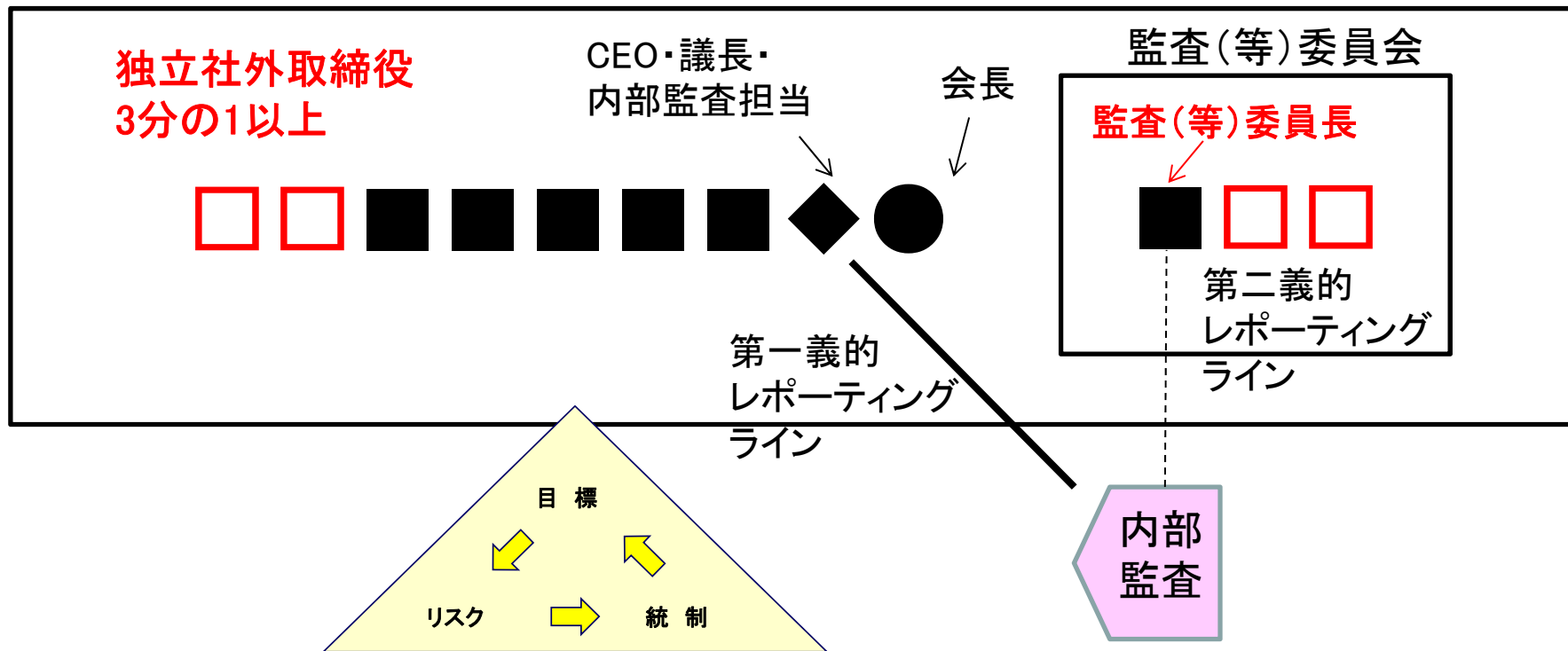


Bad Practice(東芝と同様の事件を防げない)

《指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社》

内部監査部門が、経営トップ(CEO)に直属。

独立社外取締役に対して、内部監査の直接のレポーティングラインが確保されていない事例



(再掲)

監査等委員会設置会社への移行

— 金融モニタリングレポート(2015年7月)

- 監査等委員会設置会社への移行に際しては、単に複数の社外取締役を選任するにとどまらず、監査等委員会の機能・特性を活かした実効性あるガバナンス態勢を構築することが重要である。
- このためには、①監査等委員の過半数を構成する社外取締役の適切な選任、②監査等委員会に対するサポート態勢(組織やその運営面)の整備、③内部監査部門との連携に関し、同部門に対する指揮・命令系統や同部門のレポーティングラインの明確化等が必要である。

ガバナンス改革のステップ

(6) 内部監査のプロ集団を養成する

- ◆ 内部監査のスタッフを専門職(プロフェッション)として確立するため、以下のような施策の導入を検討する。
 - 人事ローテーションの長期化(5~10年)
 - ノーリターン・ルールの導入(執行サイドに戻らない)
 - 外部専門家の中途採用
 - 資格(CIA等)取得の義務付け
- ◆ なお、幹部・管理者の候補を受け入れ、内部監査人としての経験を3~5年程度積んでから執行サイドに戻す人事ローテーションは、人材育成の観点からは有効な施策。※

※厳密に言えば、独立性・客観性を侵害するため、国際的には認められないケースもあるので注意を要する。

内部監査のステージ・アップ

- ◆ 日本の金融機関は、内部監査部門の拡充、機能強化に真剣に取り組んできた。
- ◆ しかし、内部監査部門が、経営トップや社内取締役(の配下にある限り、国際的な評価を高めることは難しい。
- ◆ 経営トップほか執行ラインの影響を受けない、客観的で独立した内部監査のプロ集団を養成することも課題である。
- ◆ 独立社外取締役が、強力な内部監査のプロ集団を、直接、指揮命令できる態勢となっていることを示すことが重要。

(7) 主体性をもって情報開示の充実に取り組む

- ◆ 日本のコーポレートガバナンス・コード原案をみると、ステークホルダーとの建設的な対話の前提として、情報開示が正確で利用者にとって分かりやすく有用性の高いものとなるように、主体性をもって取り組む必要性を指摘している。
- ◆ とくに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むことや、開示にあたっては、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきであるとしている。

コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月

【基本原則3】

- 上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。
- その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報(とりわけ非財務情報)が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

【補充原則3-1①】

- 上記の情報の開示に当たっても、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

最後に:

- ◆ 今後、グローバル展開を図り、海外株主比率が高い一般企業やメガバンク、大手証券・保険会社などは、ガバナンス改革を積極的に進めていくものと思われる。一方、海外に拠点を持たず、海外株主比率の低い一部の地域銀行などは、その決断が遅れる可能性がある。
- ◆ しかし、オリンパス事件、東芝などの不祥事件の多発は、日本企業のガバナンスに関して国際社会の不信を招く可能性が高く、将来、ガバナンスの脆弱性を抱える日本企業、銀行に関して、格付の引き下げや株売りの動きが広がる可能性もなしとしない。
- ◆ こうしたガバナンス・リスクが顕在化したときの影響は甚大であるため地域銀行としても、グローバルスタンダードを意識したガバナンス改革に早く取り組むべきである。

金融機関のガバナンス改革が試金石

- ◆ わが国の金融機関の取締役会、リスク管理機能、監査機能については、海外のベストプラクティスに比較すると改善余地がある。しかし、今後、改革に取り組みれば、グローバル・スタンダードに見劣りしない態勢を実現することは十分に可能と考えられる。
- ◆ 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。その意味では、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。

- 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。

(余白)

《参考資料1》

日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会

我が国の銀行のコーポレート・ガバナンス
ー グローバルスタンダードへの適合性評価

目次

1. はじめに

2. 評価の視点、基準(目安)

3. 評価の実施、結果

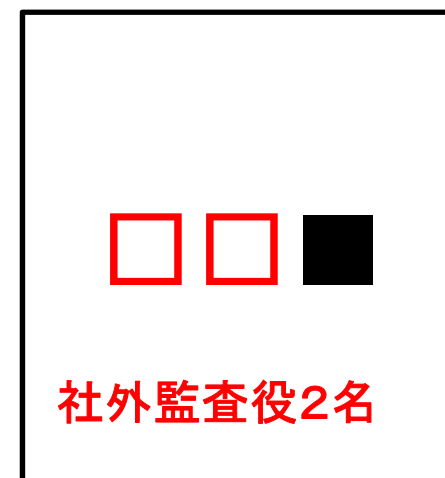
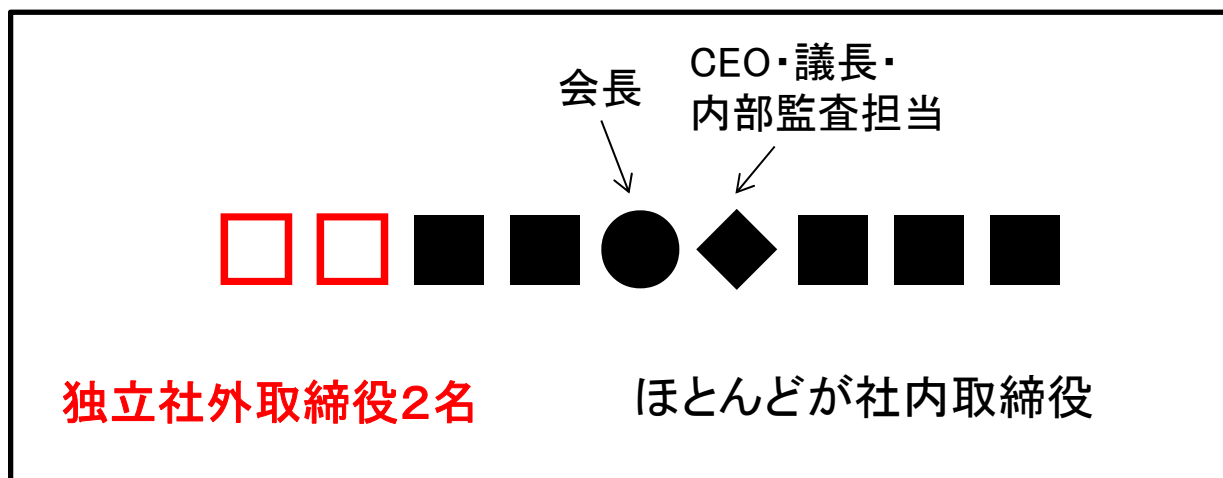
4. 事例紹介

— 適合・不適合のポイント

1. はじめに

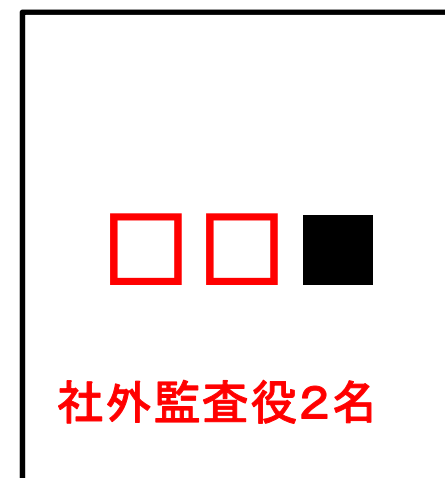
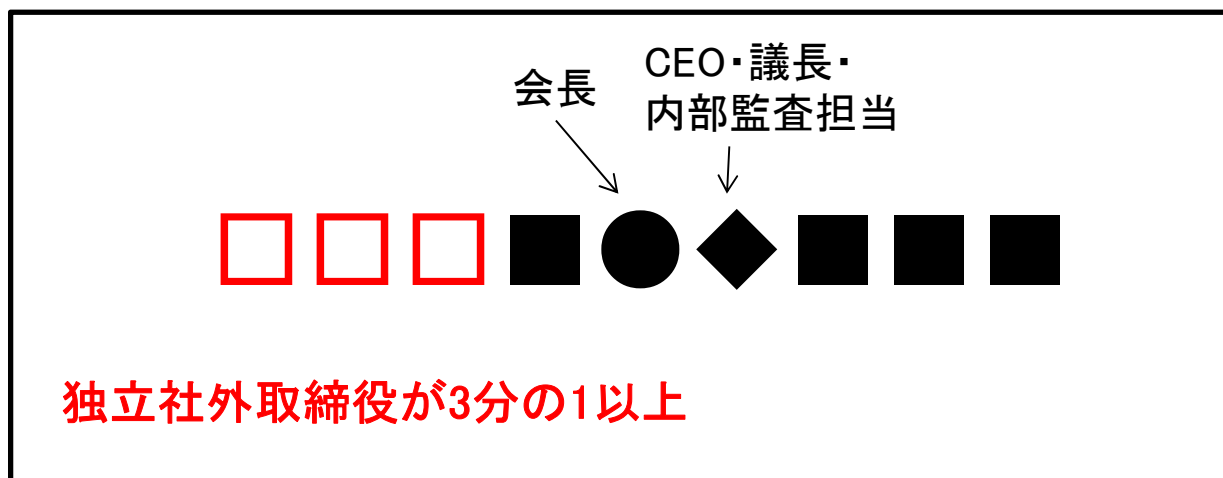
- ・ 独立社外取締役を2名選任して、改正会社法、コーポレートガバナンス・コードに形式的に対応するだけでは、日本企業・金融機関のコーポレート・ガバナンスに関する国際的な評価は高まらない。独立社外取締役を3分の1以上、あるいは、過半数に増やしたとしても同様である。
- ・ 国際社会がコーポレート・ガバナンスを評価する視点を理解し、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社への移行、取締役会、リスク管理、監査の一体改革を進め、コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードを実現することが重要である。

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | × | × | × | × | × |
| 日本のコーポレート ガバナンスコード | ○ | — | — | — | ○ |



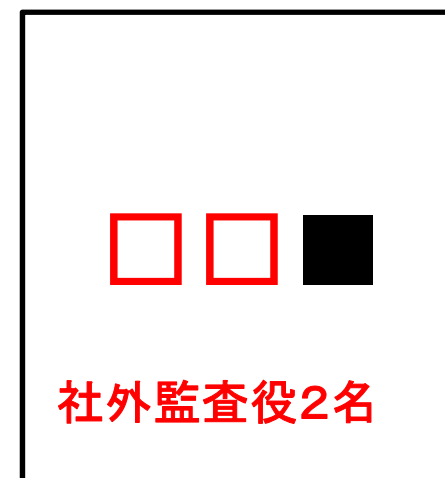
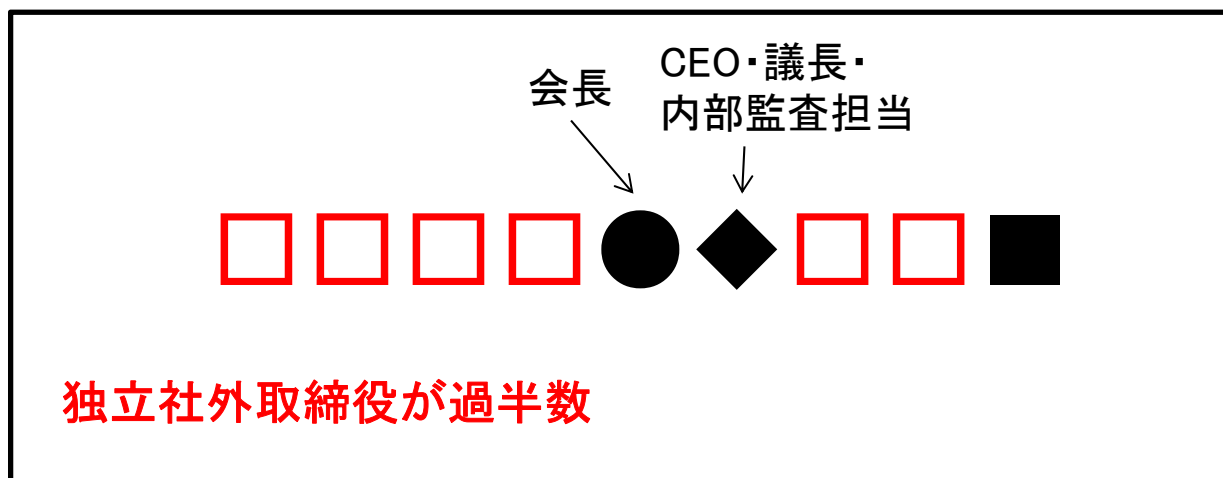
RAF不明確

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | | | | | |
| 日本のコーポレート ガバナンスコード | | | | | |



RAF不明確

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | ○ | × | × | × | × |
| 日本のコーポレート ガバナンスコード | ◎ | — | — | — | ◎ |



RAF不明確

2. 評価の視点、基準(目安)

- ・ 日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会では、2015年7月に公表されたバーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」や、同原則の背景にある海外の金融機関のグッド・プラクティスにもとづき、以下の4項目を評価の視点とした。

評価の視点

- ① 取締役会の独立性・専門性(独立社外取締役の人数、専門性)
- ② 取締役会の議長(代表取締役と議長の分離)
- ③ リスクアペタイト・フレームワーク(文書化、組織内への展開、開示の状況)
- ④ 内部監査のレポーティング・ライン(内部監査の担当取締役)

評点化の基準(目安)

- ・ バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」などをグローバル・スタンダードとして捉えて、各項目に関してグローバル・スタンダードへの適合状況を3段階で評点化した。

3点： グローバル・スタンダードに適合している。

2点： グローバル・スタンダードに適合していない部分がある。

1点： グローバル・スタンダードに適合していない。

- ・ 各項目に関する評点化の基準(目安)を示すと下表のとおり。

取締役会の独立性・専門性 (独立社外取締役の人数、専門性)

| | |
|---------|---|
| ○ 3点 | ・ 独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。また、独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが行われており、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されている。 |
| △ 2点 | ・ 独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。また、独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが行われており、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されている。 |
| × 1点 | ・ 独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが行われておらず、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されていない。 |

取締役会の議長 (代表取締役と議長の分離)

| | |
|---------|---|
| ○ 3点 | <p>以下のいずれかに該当する。</p> <ul style="list-style-type: none">独立社外取締役、あるいは、会長(代表権なし)・非執行取締役が取締役会の議長を務めている。会長(代表権あり)、CEOが取締役会の議長を務めているが、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めているほか、シニアな独立社外取締役も存在し、議長に対するチェック・アンド・バランスが厳格に考慮されている。 |
| △ 2点 | <ul style="list-style-type: none">会長(代表権あり)、CEOが取締役会の議長を務めているが、独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占めているほか、シニアな独立社外取締役も存在し、議長に対するチェック・アンド・バランスが相応に考慮されている。 |
| × 1点 | <ul style="list-style-type: none">CEOが取締役会の議長を務めている。CEOに対するチェック・アンド・バランスが考慮されていない |

リスクアペタイト・フレームワーク (文書化、組織内への導入・展開、開示の状況)

| | |
|---------|---|
| ○ 3点 | 以下の3項目をすべて満たしている。 <ul style="list-style-type: none">・ 経営理念・目標がリスクアペタイトとして、明確に文書化されている。・ 経営理念・目標を達成するための種々の内部統制の枠組みが整備され、運用されている。・ リスクアペタイト・フレームワークの概要を開示している。 |
| △ 2点 | 上記3項目のいずれかが満たされていない。 |
| × 1点 | 上記3項目がいずれも満たされていない。 |

内部監査のレポーティング・ライン (内部監査の担当取締役)

| | |
|---------|--|
| ○ 3点 | ・ 独立社外取締役が監査委員長を務めている。内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは独立社外取締役が過半を占める監査委員会である。CEOに対するレポーティング・ラインを有する。 |
| △ 2点 | ・ 独立社外取締役が監査委員長を務めている。内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは CEO、社内取締役である。内部監査は独立社外取締役を含む監査委員会に対するレポーティング・ラインを有する。 |
| × 1点 | ・ CEO、社内取締役が内部監査の担当取締役、監査委員長を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインがない、あるいは、不明確である。 |

3. 評価の実施、結果

- 日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会では、上記の評価の視点、基準(目安)にもとづき、我が国の銀行のコーポレート・ガバナンスに関して、グローバル・スタンダードへの適合性評価を実施した。
 - ― 今回の評価は、公開情報のみを利用して実施した試験的なものである。
- その結果、我が国には、4項目の評価の平均点でみて、3点を取得し、グローバル・スタンダードに完全に適合していると認められる銀行は皆無であった。

4. 事例紹介—適合・不適合のポイント

(ケースA)

- 多くの地域銀行は、監査役会設置会社のまま社外取締役を2名に増やしているが、それだけでは総合評点は1点台前半にとどまる。

(ケースB)

- ①独立社外取締役を取締役会全体の3分の1以上として、②代表権のない会長、あるいは、独立社外取締役を議長にした銀行では、総合評点は2点まで高まる。

(ケースC)

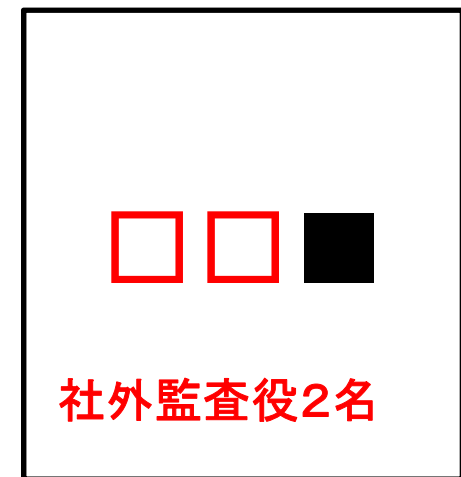
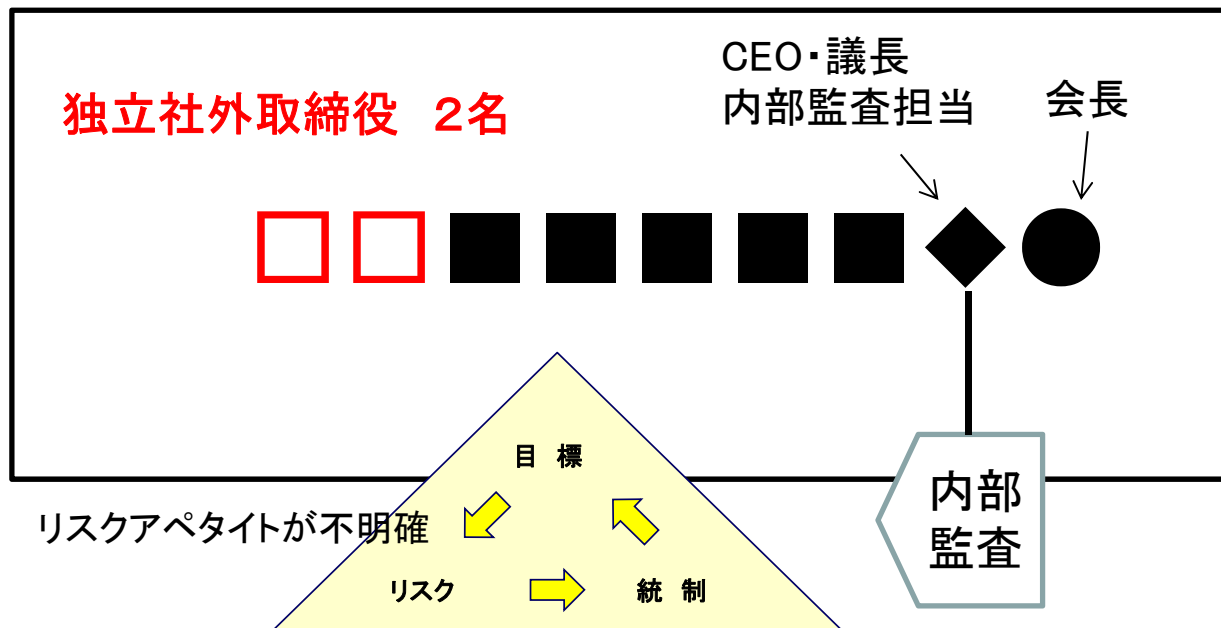
- 監査等委員会設置会社に移行して、③独立社外取締役を監査等委員長としたうえで、④内部監査部門の第一義的なレポーティングラインとすれば、総合評点は2.5点まで高まる。

(ケースD)

- さらに独立社外取締役の人数を増やし、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築を進めればグローバル水準(3点)への到達は可能である。

ケースA(監査役会設置会社)

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|-------------------------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | × | × | △ | × | × |
| | 1 | 1 | 2 | 1 | 平均点 1.25 最低点 1 |



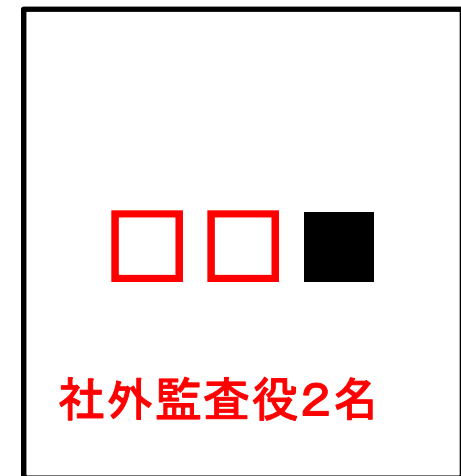
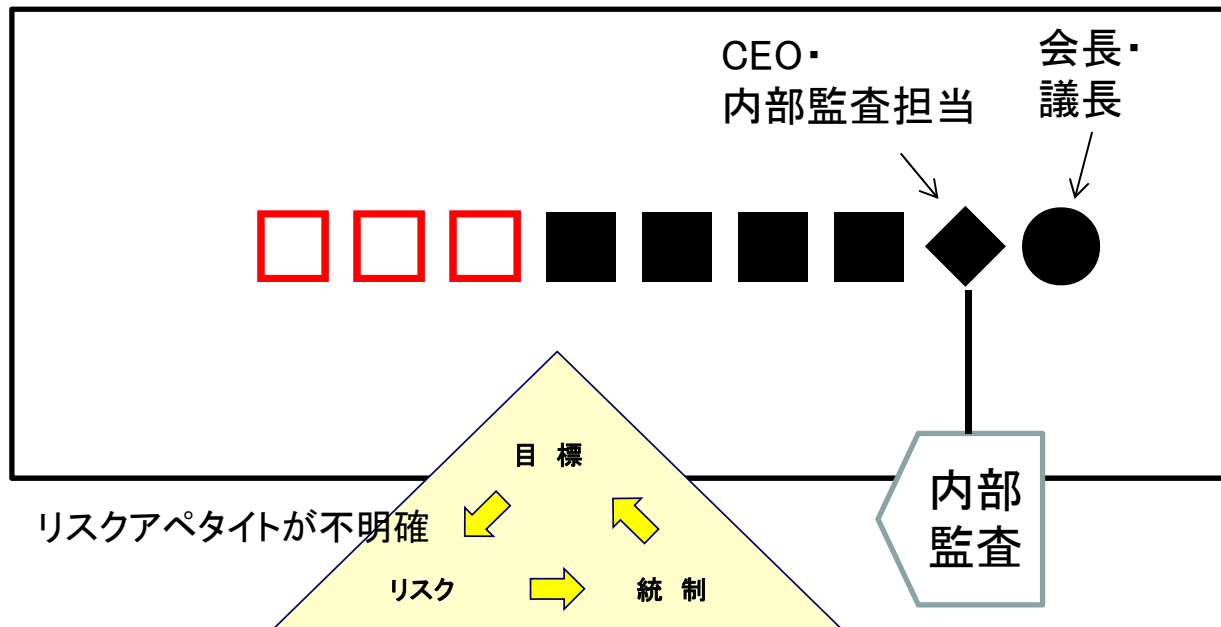
ケースA(監査役会設置会社)

| | |
|--------------------------|--|
| 社外取締役 | ・ 独立社外取締役2名を選任している。 |
| 取締役会の議長 | ・ CEOが取締役会の議長を務める。 |
| リスクアペタイト・ フレームワーク | ・ リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。 |
| 内部監査の レポーティング・ ライン | ・ CEOが内部監査担当の取締役を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインがない。 |

ケースB(監査役会設置会社)

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|----------------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | △ | ○ | △ | × | × |
| | 2 | 3 | 2 | 1 | 平均点 2 最低点 1 |

独立社外取締役 3分の1以上



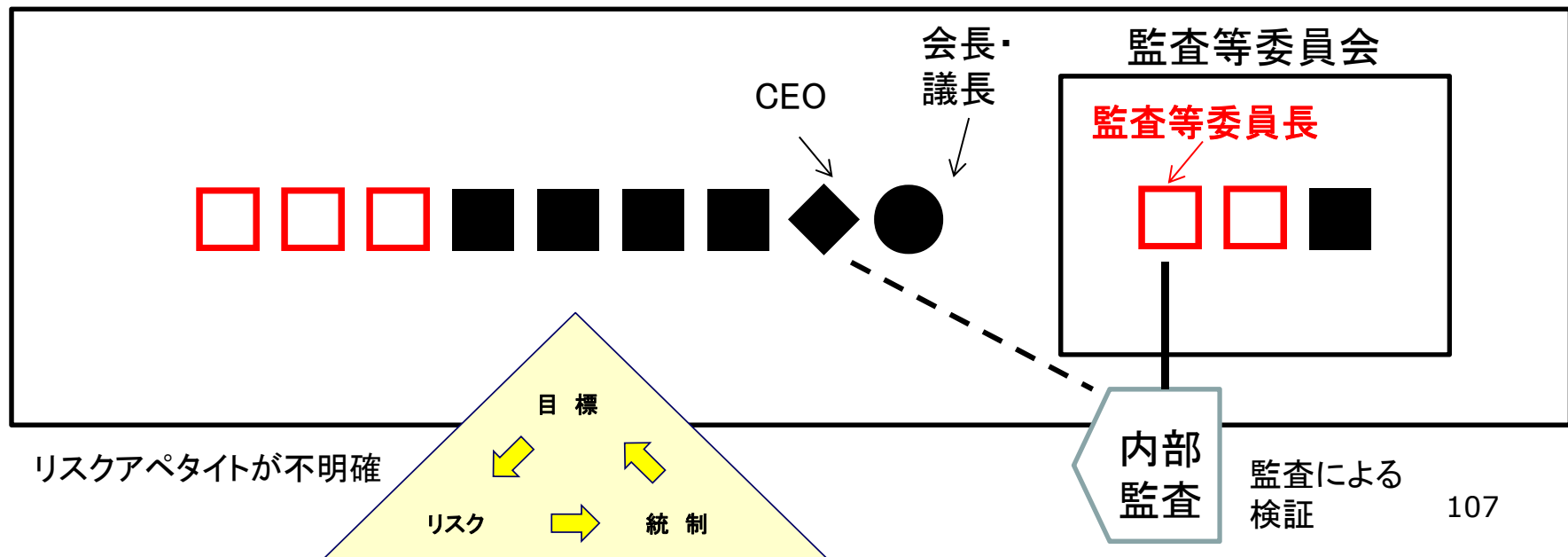
ケースB(監査役会設置会社)

| | |
|------------------|--|
| 社外取締役 | <ul style="list-style-type: none">・ 専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。 |
| 取締役会の議長 | <ul style="list-style-type: none">・ 代表権のない会長が取締役会の議長を務める。 |
| リスクアペタイト・フレームワーク | <ul style="list-style-type: none">・ リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。 |
| 内部監査のレポーティング・ライン | <ul style="list-style-type: none">・ CEOが内部監査担当の取締役を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインがない。 |

ケースC(監査等委員会設置会社)

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|------------------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | △ | ○ | △ | ○ | △ |
| | 2 | 3 | 2 | 3 | 平均点 2.5 最低点 2 |

独立社外取締役 3分の1以上



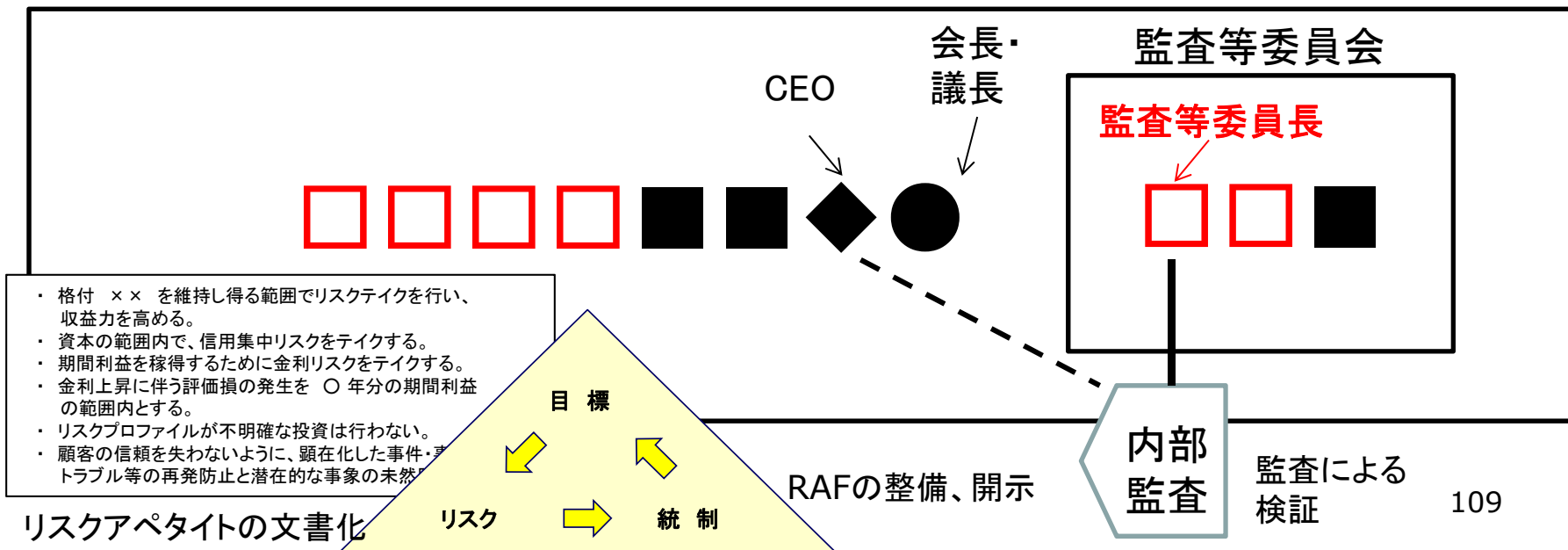
ケースC(監査等委員会設置会社)

| | |
|------------------|---|
| 社外取締役 | <ul style="list-style-type: none">・ 専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。 |
| 取締役会の議長 | <ul style="list-style-type: none">・ 代表権のない会長、あるいは、独立社外取締役が取締役会の議長を務める。 |
| リスクアペタイト・フレームワーク | <ul style="list-style-type: none">・ リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。 |
| 内部監査のレポーティング・ライン | <ul style="list-style-type: none">・ 独立社外取締役が監査委員長を務める。内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは監査委員会である。内部監査からCEOに対するレポーティング・ラインは第二義的なものである。 |

ケースD(監査等委員会設置会社)

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 | |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|----------|----------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | |
| | 3 | 3 | 3 | 3 | 平均点 3 | 最低点 3 |

独立社外取締役 過半数



ケースD(監査等委員会設置会社)

| | |
|------------------|--|
| 社外取締役 | ・社内取締役を削減(執行役員に変更)し、専門性の高い独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。 |
| 取締役会の議長 | ・会長の代表権をはずし、取締役会の議長を務める。 |
| リスクアペタイト・フレームワーク | ・リスクアペタイトを文書化し、内部統制の枠組みを整備し、開示している。 |
| 内部監査のレポーティング・ライン | ・独立社外取締役が監査委員長を務める。内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは監査委員会である。内部監査からCEOに対するレポーティング・ラインは第二義的なものである。 |

4. 事例紹介—適合・不適合のポイント(続き)

(ケースE~H)

- 大手・準大手銀行では、独立社外取締役の人数を積極的に増やし、全体の3分の1以上に高めている。一部銀行では、独立社外取締役が全体の過半に達している先もみられる。
- 機関設計としては、指名委員会等設置会社に移行したり、監査役会設置会社のみで任意の指名・報酬・監査委員会を設置する先もみられる。
- しかし、大手・準大手銀行では、グローバル・スタンダードに適合している点と、グローバル・スタンダードに照らして許容され難い点があるため、総合評点では、2~2.5点となった。グローバル・スタンダードの実現に向けて、さらなる改革が求められる。

▽グローバル・スタンダードに適合していると認められる点

- 多様な独立社外取締役を選任し、取締役全体の過半を占めている。
- 独立社外取締役が取締役会・議長を務めている。
- 代表権のない会長が取締役会・議長を務めている。

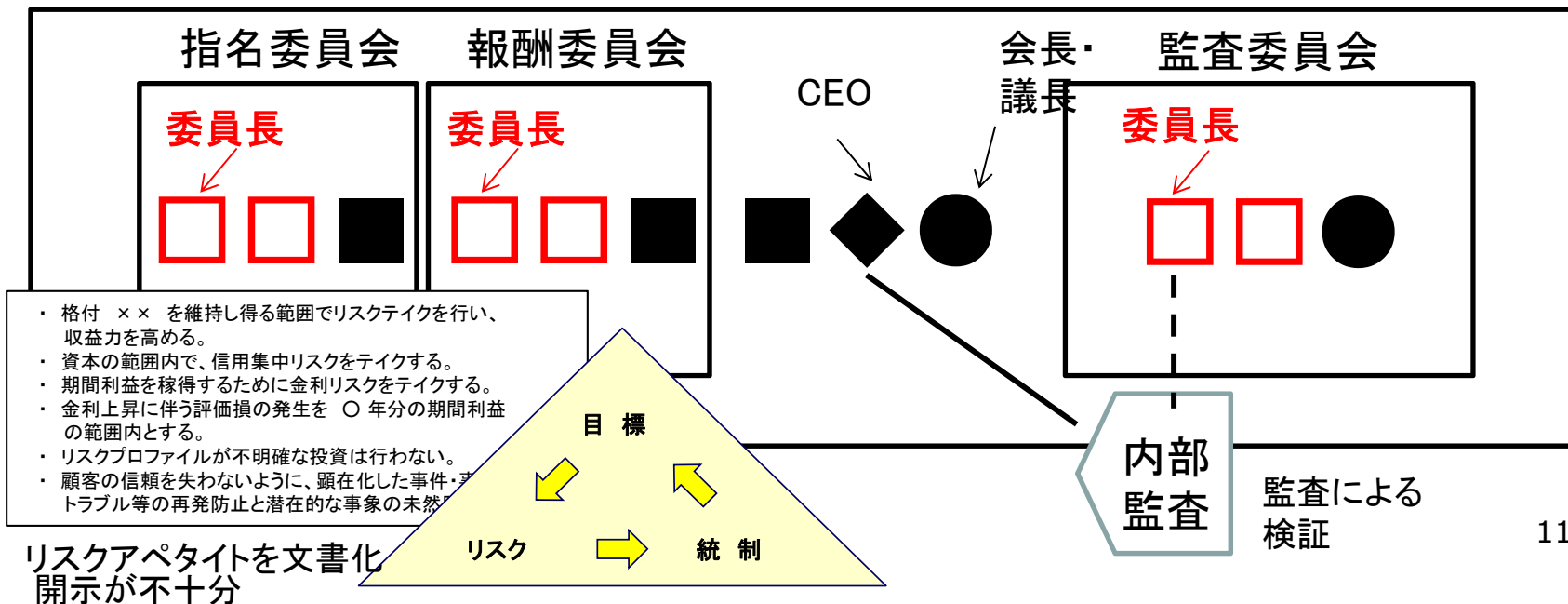
▽グローバル・スタンダードに照らし、許容され難いと認められる点

- 代表権のある会長が取締役会・議長を務めている。
- 社内取締役が監査委員長を務めている。
- 内部監査の第一義的なレポーティング・ラインがCEOあるいはCEOを中心として社内取締役から構成される経営会議、委員会である。
- 内部監査部門が、社内取締役による情報選別の懸念なく、独立社外取締役にアクセスする直接のレポーティングラインを持っていない。

ケースE(指名委員会等設置会社)

| | 社外 取締役 | 議長 | RAF | 内部 監査 | 総合 評価 |
|--------------------------------|-----------|----|-----|----------|----------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | △ | △ | △ | △ | △ |
| | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| | | | | | 平均点 2 |
| | | | | | 最低点 2 |

独立社外取締役 3分の1以上



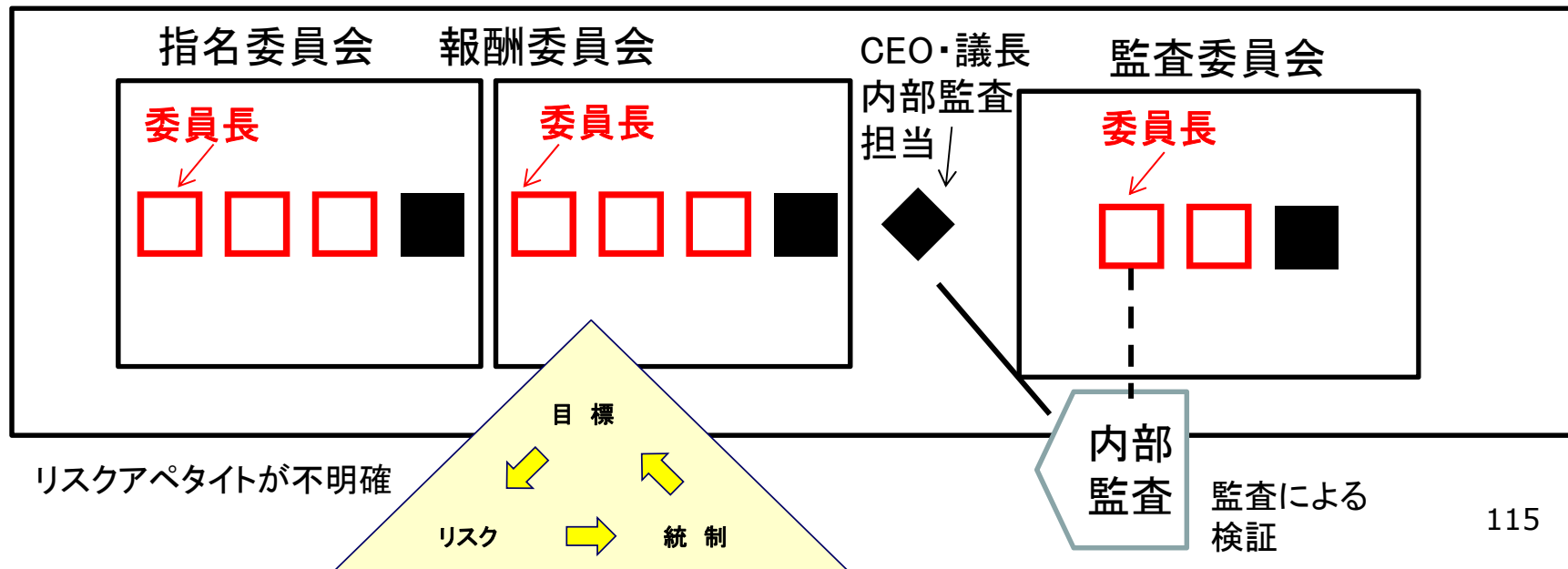
ケースE(指名委員会等設置会社)

| | |
|------------------|--|
| 独立社外取締役 | <ul style="list-style-type: none">・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。 |
| 取締役会の議長 | <ul style="list-style-type: none">・代表権のある会長が取締役会・議長を務める。 |
| リスクアペタイト・フレームワーク | <ul style="list-style-type: none">・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。 |
| 内部監査のレポーティング・ライン | <ul style="list-style-type: none">・独立社外取締役が監査委員長を務める。・内部監査の第一義的なレポーティング・ラインはCEOを中心とする社内取締役から構成される経営会議である。・内部監査部門は、別途、監査委員会に対するレポーティング・ラインを有する。 |

ケースF(指名委員会等設置会社)

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 | |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|------------|----------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | ○ | ○ | △ | △ | △ | |
| | 3 | 3 | 2 | 2 | 平均点 2.5 | 最低点 2 |

独立社外取締役 過半数



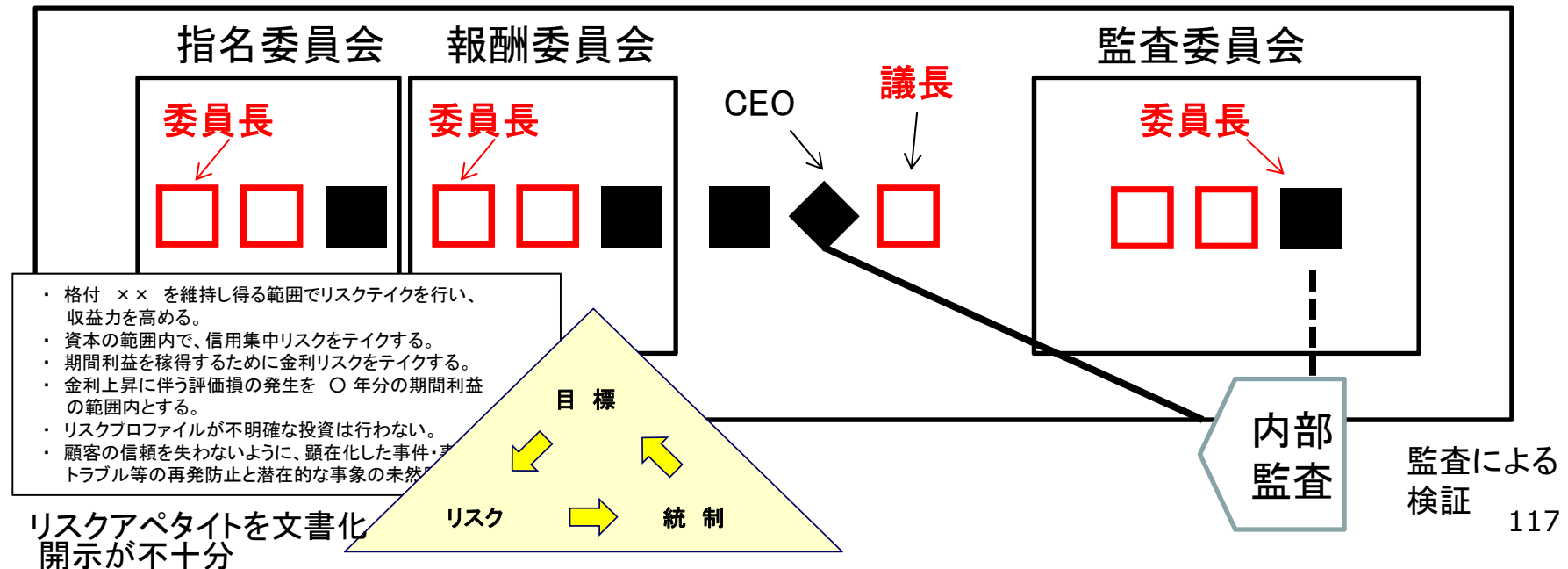
ケースF(指名委員会等設置会社)

| | |
|------------------|--|
| 独立社外取締役 | <ul style="list-style-type: none">・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。 |
| 取締役会の議長 | <ul style="list-style-type: none">・CEOが取締役会の議長を務めている。社外取締役は過半数を占める。シニアな社外取締役を設置するなど議長に対するチェック・アンド・バランスを確保している。 |
| リスクアペタイト・フレームワーク | <ul style="list-style-type: none">・リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。 |
| 内部監査のレポーティング・ライン | <ul style="list-style-type: none">・独立社外取締役が監査委員長を務める。・内部監査の第一義的なレポーティング・ラインはCEOである。・内部監査は、別途、監査委員会に対するレポーティング・ラインを有する。 |

ケースG(指名委員会等設置会社)

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|----------------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | △ | ○ | △ | × | × |
| | 2 | 3 | 2 | 1 | 平均点 2 最低点 1 |

独立社外取締役 3分の1以上



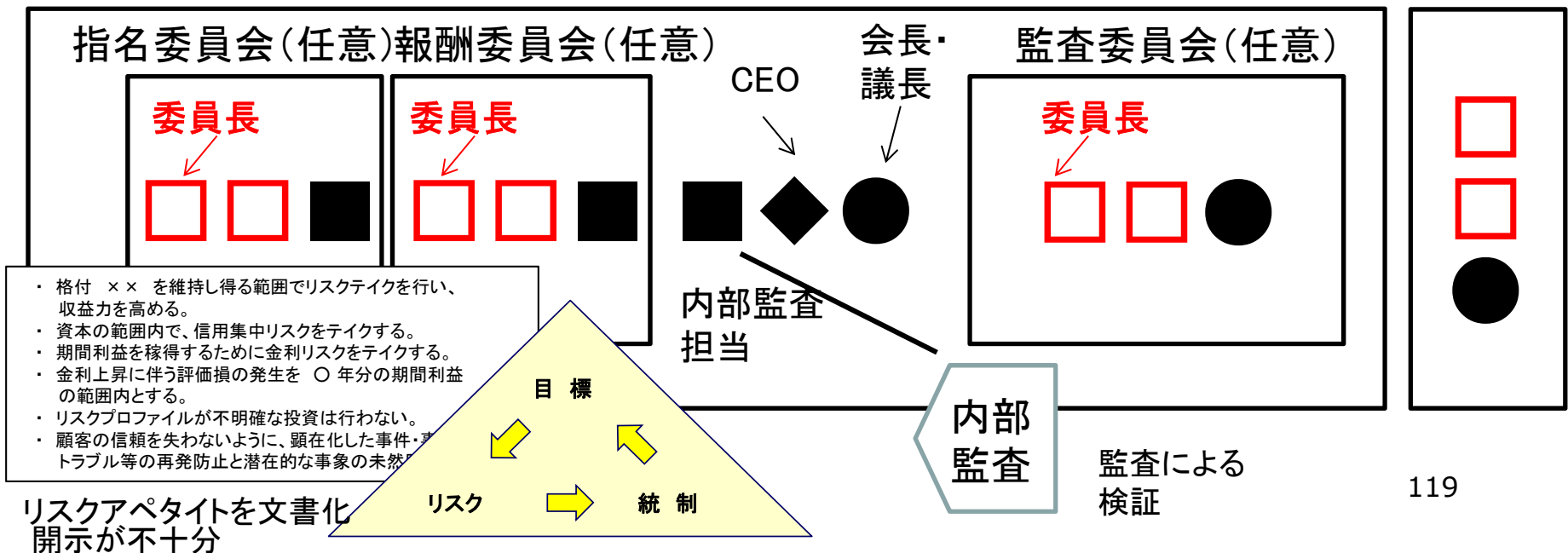
ケースG(指名委員会等設置会社)

| | |
|------------------|--|
| 独立社外取締役 | <ul style="list-style-type: none"> ・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。 |
| 取締役会の議長 | <ul style="list-style-type: none"> ・独立社外取締役が取締役会の議長を務める。 |
| リスクアペタイト・フレームワーク | <ul style="list-style-type: none"> ・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。 |
| 内部監査のレポーティング・ライン | <ul style="list-style-type: none"> ・社内取締役が監査委員長を務めている。 ・内部監査の第一義的なレポーティングラインは、CEOを委員長とする業務監査委員会である。 ・監査委員会への報告も行われているが、委員長が社内取締役であり、独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインが不明確である。 |

ケースH(監査役会設置会社、任意の委員会を設置)

| | 社外取締役 | 議長 | RAF | 内部監査 | 総合評価 |
|--------------------------------|-------|----|-----|------|----------------|
| グローバルスタンダード (BCBSのガバナンス諸原則) | | | | | |
| | 2 | 3 | 2 | 1 | 平均点 2 最低点 1 |

独立社外取締役 3分の1以上



ケースH(監査役会設置会社、任意の委員会を設置)

| | |
|------------------|---|
| 社外取締役 | <ul style="list-style-type: none">・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。 |
| 取締役会の議長 | <ul style="list-style-type: none">・代表権のない会長が取締役会の議長を務めている。 |
| リスクアペタイト・フレームワーク | <ul style="list-style-type: none">・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。 |
| 内部監査のレポーティングライン | <ul style="list-style-type: none">・任意の監査委員会を設置して、独立社外取締役が監査委員長を務める。・内部監査の第一義的なレポートラインは社内取締役から構成される経営監査会議である。・経営監査会議を經由し監査委員会に報告がなされており、独立社外取締役に対する直接のレポーティングラインが確保されていない。 |

《参考資料2》

クレド、リスクアペタイト

クレド(Credo)

- クレド(Credo)とは「信条」「志」「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を言う。
- 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、株主という4つのステークホルダー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のは有名。
- タイレノール事件の際、「消費者の命を守る」ことを謳ったクレドが社内に徹底されていたため、緊急時のマニュアルが存在しなかったにもかかわらず、迅速な対応ができたと言われている。



我が信条(Our Credo)

- 我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。
- 我々の第二の責任は全社員 ——世界中で共に働く男性も女性も—— に対するものである。
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。
待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう配慮しなければならない。
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。
我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我が信条((Our Credo)

- **我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。**
我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。
我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。
我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。
- **我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。**
事業は健全な利益を生まなければならない。
我々は新しい考えを試みなければならない。
研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。
逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。
これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

(参考)タイレノール事件

- 1982年9月29日、シカゴ近郊のイリノイ州エルクグローブ村の12歳の少女が解熱鎮痛剤「タイレノールExtra Strength(カプセル)」を服用したところ、混入されていたシアン化合物によって死亡。以後計5瓶のタイレノールによって計7名の死者を出した。
- ジョンソン・エンド・ジョンソンは、「タイレノールにシアン化合物混入の疑いがある」とされた時点で、迅速に消費者に対し、125,000回に及ぶTV放映、専用フリーダイヤルの設置、新聞の一面広告などの手段で回収と注意を呼びかけた。
- 10月5日、タイレノール全製品のリコールを発表、約3100万本のビンを回収。約1億USDルの損失が発生した。さらに、毒物の混入を防ぐため「3重シールパッケージ」を開発。徹底した対応策によって、事件後2ヶ月には、事件前の売上の80%まで回復した。

ゴールド・スタンダード

- 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て、日常業務の中でこれを参照している。



サービスの3ステップ

- 1
あたたかい、心からのごあいさつを。
お客様をお名前でお呼びするよう
心がけます。
- 2
お客様のニーズを先読みし
おこたえます。
- 3
感じのよいお見送りを。
さようならのごあいさつは心をこめて。
できるだけお客様のお名前をそえるよう
心がけます。

*"We Are
Ladies and
Gentlemen
Serving
Ladies and
Gentlemen"*

従業員への約束

リッツ・カールトンでは
お客様へお約束したサービスを
提供する上で、紳士・淑女こそが
もっとも大切な資源です。

信頼、誠実、尊敬、高潔、決意を
原則とし、私たちは、個人と会社の
ためになるよう、持てる才能を育成し、
最大限に伸ばします。

多様性を尊重し、充実した生活を深め、
個人のこのころざしを実現し、
リッツ・カールトン・ミスティーク
(神秘性)を高める…
リッツ・カールトンは、このような
職場環境をはぐくみます。



THE RITZ-CARLTON®

クレド

リッツ・カールトン・ホテルは
お客様への心のこもったおもてなしと
快適さを提供することを
もっとも大切な使命とこころえています。
私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだ
そして洗練された雰囲気をも
常にお楽しみいただくために
最高のパーソナルサービスと施設を
提供することをお約束します。
リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、
それは、感覚を満たすこころよさ、
満ち足りた幸福感
そしてお客様が言葉にされない
願望やニーズをも先読みしておこたえる
サービスの心です。

ザ・リッツ・カールトン・ベーシック

1. クレドは、リッツ・カールトンの基本的な信念
です。全員がこれを理解し、自分のものとし
て受けとめ、常に活力を与えます。
2. 私たちのモットーは、「We are Ladies and
Gentlemen Serving Ladies and Gentlemen」
です。私たちはサービスのプロフェッショナル
として、お客様や従業員を尊敬し、品位を
持って接します。
3. サービスの3ステップは、リッツ・カールトン
のおもてなしの基盤です。お客様と接する
たびに、必ず3ステップを実践し、お客様に
満足していただき、常にご利用いただき、
ロイヤルティを高めましょう。
4. 「従業員への約束」は、リッツ・カールトンの
職場環境の基盤です。すべての従業員
がこれを尊重します。
5. すべての従業員は、自分のポジションに
対するトレーニング修了認定を受け、毎年、
再認定を受けます。

6. カンパニーの目標は、すべての従業員に
伝えられます。これをサポートするのは、
従業員一人一人の役目です。
7. 誇りと喜びに満ちた職場を作るために、
すべての従業員は、自分が関係する仕事
のプランニングにかかわる権利があります。
8. ホテル内に問題点(MR.BIV)がないか、
従業員一人一人が、いつもすみずみまで
注意を払いましょう。
9. お客様や従業員同士のニーズを満たすよう、
従業員一人一人には、チームワークとラテ
ラル・サービスを実践する職場環境を築く
役目があります。
10. 従業員一人一人には、自分で判断し行動
する力が与えられています(エンパワー
メント)。お客様の特別な問題やニーズへ
の対応に自分の通常業務を離れなければ
ならない場合には、必ずそれを受けとめ、
解決します。
11. 妥協のない清潔さを保つのは、従業員
一人一人の役目です。
12. 最高のパーソナル・サービスを提供するため、
従業員には、お客様それぞれのお好みを見
つけ、それを記録する役目があります。

13. お客様を一人として失ってはいけません。
すぐにその場でお客様の気持ちを解きほ
ぐすのは、従業員一人一人の役目です。
苦情を受けた人は、それを自分のものとし
て受けとめ、お客様が満足されるよう解決し、
そして記録します。
14. 「いつも笑顔で、私たちはステージの上
にいるのですから。」いつも積極的にお客様
の目を見て応対しましょう。お客様にも、
従業員同士でも、必ずきちんとした言葉
づかいを守ります。〔「おはようございます。」
「かしこまりました。」「ありがとうございます。」
など〕
15. 職場にいる時も出た時も、ホテルの大使で
あるという意識を持ちましょう。いつも肯定
的な話し方をするよう、心がけます。何か
気になることがあれば、それを解決できる
人に伝えましょう。
16. お客様にホテル内の場所をご案内する時
には、ただ指さすのではなく、その場所まで
お客様をエスコートします。

17. リッツ・カールトンの電話応対エチケットを
守りましょう。呼出音3回以内に、「笑顔で」
電話を取ります。お客様のお名前をできる
だけお呼びしましょう。保留にする場合は、
「少しお待ちいただけますようお願いござい
ます。」とおたずねしてからにします。電話の相手
の名前をたずねて、接し方を変えてはいけ
ません。電話の転送はなるべく避けましょ
う。また、ボイスメールのスタンダードを守りましょ
う。
18. 自分の身だしなみには誇りを持ち、細心の
注意を払います。従業員一人一人には、
リッツ・カールトンの身だしなみ基準に従い、
プロフェッショナルなイメージを表す役目
があります。
19. 安全を第一に考えます。従業員一人一人
には、すべてのお客様と従業員に対し、
安全で、事故のない職場を作る役目があり
ます。避難・救助方法や非常時の対応
すべてを認識します。セキュリティに
関するあらゆる危険な状況は、ただちに連絡
します。
20. リッツ・カールトン・ホテルの資産を守るの
は、従業員一人一人の役目です。エネルギ
ーを節約し、ホテルを良い状態に維持し、
環境保全につとめます。

クレド

- ・ リッツ・カールトン・ホテルは
お客様への心のこもったおもてなしと
快適さを提供することを
最も大切な使命とこころえています。
- ・ 私たちは、お客様に心あたたまる、くつろいだ
そして洗練された雰囲気
常にお楽しみいただくために
最高のパーソナル・サービスと施設を
提供することをお約束します。
- ・ リッツ・カールトンでお客様が経験されるもの、
それは感覚を満たすことよさ、
満ち足りた幸福感
そしてお客様が言葉にされない
願望やニーズを先読みしておこたえする
サービスの心です。

スルガ銀行 Our Philosophy

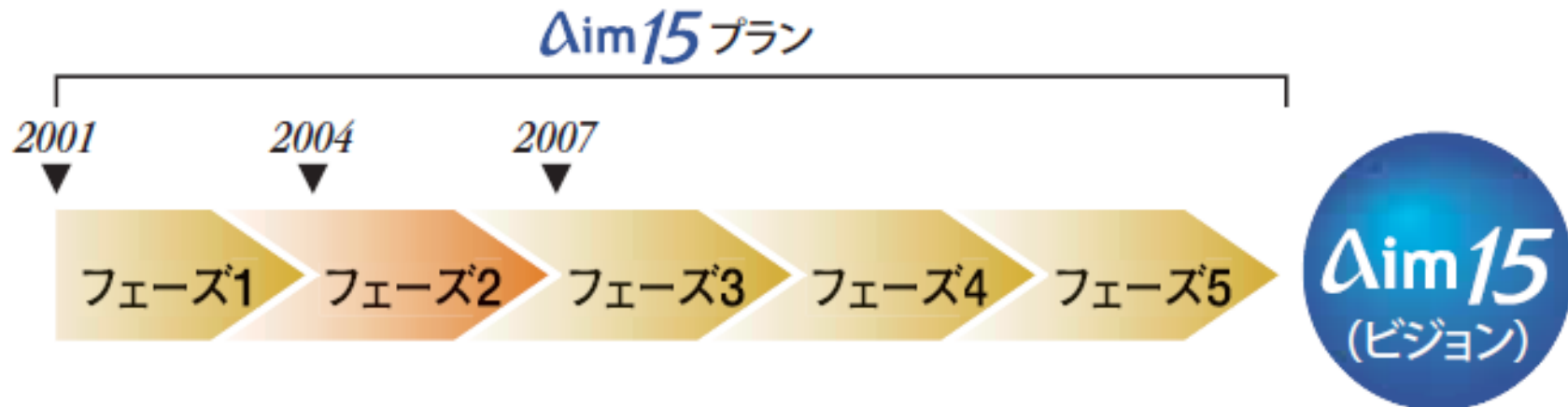
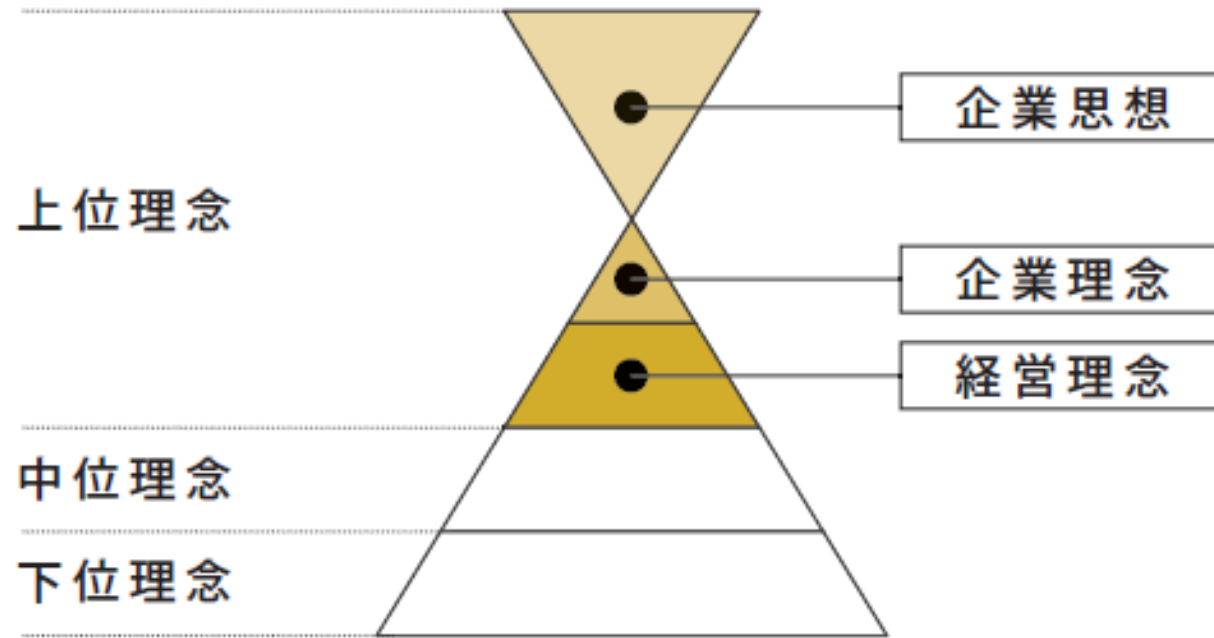
私たちスルガ銀行(グループ)は、社会から期待されている役割を人生やビジネスのあらゆるシーンで「本当にお客さまのお役に立てる存在＝コンシェルジュ」になることであると自覚し、これに近づくために「Our Philosophy」(私たちの価値観)を定義し、企業としての目指すべき方向性を明確にしています。

スルガ銀行のミッション(使命)は、お客さまの〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝いをすることです。

また、当社が社会に果たすべき役割と存在理由は、お客さまのより確かな未来を描き添えるサポートをすることであり、これらのテーマの達成を成長のひとつの尺度とした経営を行っています。

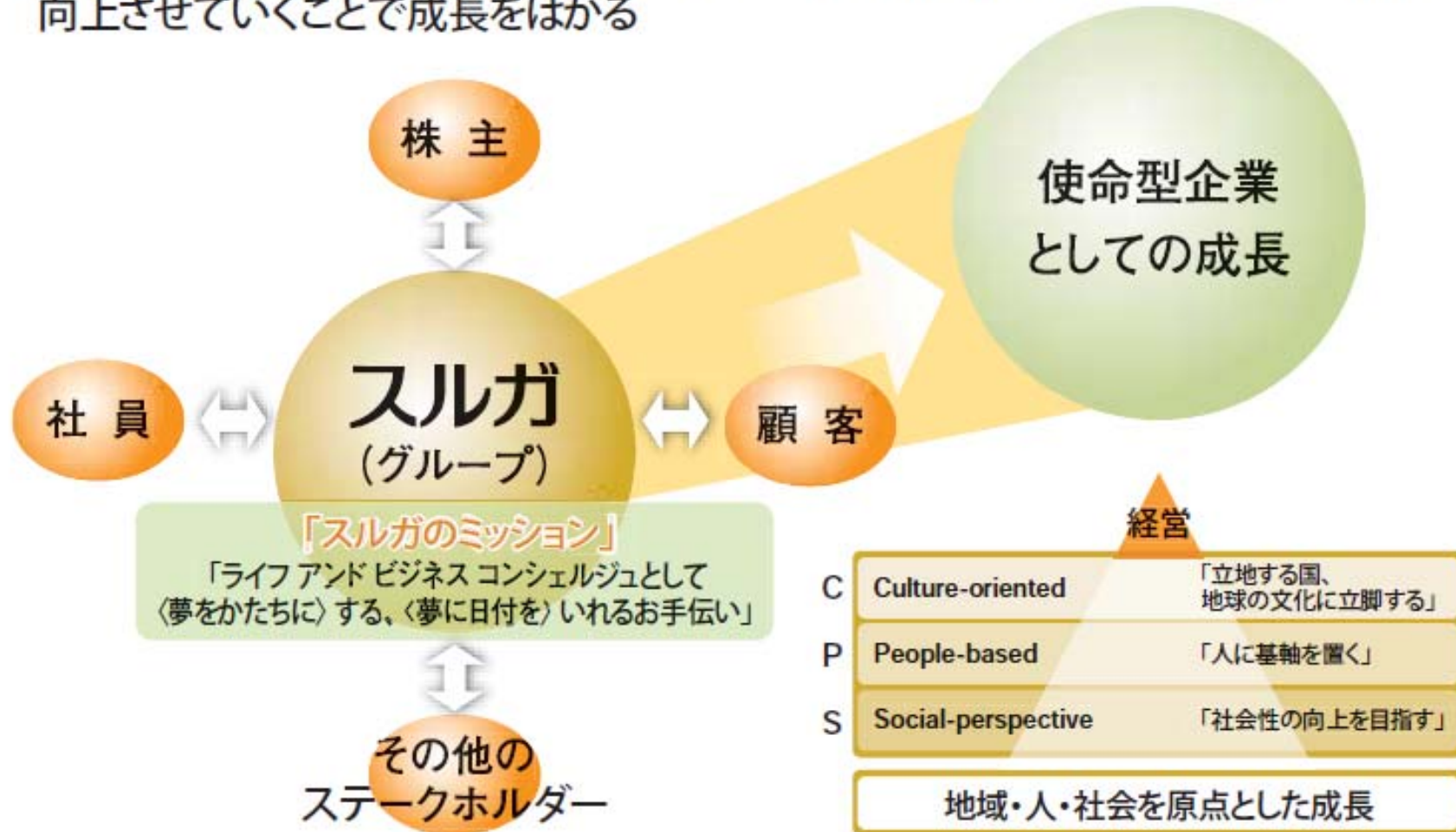
そして、2015年の当社像を明らかにした長期経営ビジョン「Aim15」は、「Our Philosophy」に示された事柄を実現するための目標であり、それを実行に移すための計画として位置づけています。

Our Philosophyの体系



ステークホルダーとの最良の価値交換の実現

企業を取り巻くステークホルダーすべてとバランスよく良質な価値交換を実現し、向上させていくことで成長をはかる



企業思想

挑戦者たちの隊列

私たち人間は「社会」をより「価値ある社会」にするために、挑戦を繰り返してきた。「価値ある社会」とは、私たちが希求する様々な幸福への行動を優しく包み込み、支援する社会に違いない。それは、「お互いさま」という原理と「おかげさま」という感謝を自然に身につけた社会なのである。

さて、企業とは、人々の希求する幸福のどれか一つをテーマに選択し、それに応えようとする、まさに社会的システムなのである。

スルガ銀行は、「ライフアンドビジネス コンシェルジュとして〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝い」をテーマに選択した専門集団である。

ここに集う私たちもまた、そのミッションに共感し、参画したのである。つまり、私たちはミッションの実現への参画を幸福、喜びと感ずる者たちなのである。

私たちの住む社会は、「お互いさま」と「おかげさま」の美しいハーモニーによって、さらに素晴らしいメロディを奏でる。スルガ銀行に集う私たちは、「お互いさま」の一員であり、「おかげさま」の一員である。スルガ銀行もまた同様である。

私たちは、こういった心を「ミッションの実現へ向けての情熱」に添えて「価値ある社会」を創る挑戦者たちの隊列に加わるものである。

企業理念

ミッション:私たちの使命

ライフ アンド ビジネス コンシェルジュとして〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝い

ターゲット:目標

1. いつの時代にも社会から不可欠の存在として高く評価される企業
2. 各ステークホルダーとの厚い信頼が成長のエネルギーとなる企業
3. プロフェッショナルの観点から、お客さまの期待を超えた良質のサービスを提供し続ける企業
4. 高い変化対応力を持つと共に、潮流を先取りし、時代を創り出す企業
5. 広く世界からミッションを共有したいと考える有能な人材が集う企業

スタイル:企業活動の姿勢

All-out Quality …… 一級による最良の探究
All-out Uniqueness …… 「差」より「違い」の創造
All-out Openness …… 親しさと自由闊達の享受

経営理念

モデル:成長のあり方

- 価値交換システムとしての成長
- 使命型企業としての成長
- 地域・人・社会を原点とした成長

ポリシー:普遍的な経営方針

目的を追究する経営
お客さまに直結し、最高のサービスによって価値を高める経営
自主独立の意義を貫く経営

未来を描き、そこに到達しようとする経営
人を愛し、人間らしさを大切にす経営
成長のための変革に挑む経営
知性と感性に彩られる経営

広く有用な資源を集め、活用する経営
本質に迫り、より精鋭的に、より簡潔に
あろうとする経営
他を圧倒するスピーディな行動と、それを可能とする経営

社員のモラルと活力を高める経営
使命と貢献を共有する人々と、喜びを分かち合う経営

強い財務体質を堅守する経営
限りなく透明性と納得性を高める経営
遵法を超える正しさに沿う経営

コンディション:経営における条件

- Our Philosophy の共有と反映
- 成長を支援する良質な企業文化の維持
- 柔軟なクオンティティと確固たるクオリティの徹底

リスクアペタイト

COSO-ERMによる定義(2004年)

- リスクアペタイトは、広義には、事業体が企業価値を追求するために意図的に受け入れるリスクの量である。リスクアペタイトは、事業体の文化や事業形態に影響を及ぼす。
- 多くの事業体は、リスクアペタイトを高い、中程度、低いといった分類で定性的に捉えているが、成長、リターンおよびリスクについての目標を反映し、均衡させながら定量的に捉えている事業体もある。
- リスクアペタイトの高い事業体は新興市場のような高リスク分野へ資本の多くを配分しようとするかもしれない。逆にリスクアペタイトの低い事業体は成熟して安定した市場にだけ投資をすることで、資本の大損失は短期的なリスクに限定するかもしれない。



COSO-ERMによる定義(続き)

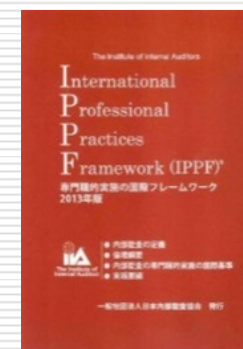
- リスクアペタイトは、事業体の戦略に直結している。リスクアペタイトが検討されるのは戦略策定の際である。なぜなら戦略が異なれば、その事業体が遭遇するリスクも異なるからである。
- ERM(全社的リスクマネジメント)は、経営者が事業体のリスクアペタイトと見合った期待される価値の創造をもたらす戦略を選択する上で役に立つ。
- リスクアペタイトは経営資源配分の指針になる。経営者は個々の事業単位の計画における投下経営資源に対する期待リターンと、事業体のリスクアペタイトを比較検討して、各事業単位とプロジェクトに経営資源を配分する。
- 経営者は、組織、人員およびプロセスを適切に組み合わせるにあたり、リスクアペタイトを検討し、さらに、リスクに有効に対応しモニターするためのインフラを整備する。

リスクアペタイト

国際的な内部監査基準 (IIA基準) の記載

2010 — (内部監査部門の)計画の策定

内部監査部門長は、組織体のゴールと調和するように内部監査部門の業務の優先順位を決定するために、リスク・ベースの監査の計画を策定しなければならない。



解釈指針:

内部監査部門長はリスク・ベースの監査の計画を策定する責任がある。
内部監査部門長は、その策定にあたり、組織体のリスク・マネジメントのフレームワークを考慮するが、経営管理者が組織体の様々な活動または部署のために設定している、組織体が積極的に受容するリスクのレベル (リスクアペタイト) などを利用することができる。

もしも組織体にリスク・マネジメントのフレームワークが存在しない場合には、最高経営者や取締役会からの意見を勘案したうえで、内部監査部門長は、自分自身でリスクの判断をする。

金融安定理事会

「実効的なリスクアペタイト・フレームワーク に係る原則」(2013年)

Risk appetite:

The aggregate level and types of risk a financial institution is willing to assume within its risk capacity to achieve its strategic objectives and business plan

Risk appetite framework :

The overall approach, including policies, processes, controls, and systems through which risk appetite is established, communicated, and monitored. It includes a risk appetite statement, risk limits, and an outline of the roles and responsibilities of those overseeing the implementation and monitoring of the RAF.

The RAF should consider material risks to the financial institution, as well as to the institution's reputation vis-à-vis policyholders, depositors, investors and customers.

The RAF aligns with the institution's strategy.



金融庁「金融モニタリング基本方針」(2013年～)

リスクアペタイト・フレームワークの定義

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。

