
金融機関のガバナンス改革

— 論点整理 —

2018年12月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

目次

1. 日本独自のガバナンスのどこが問題か
 2. わが国のガバナンス改革の始まり
 3. 目指すべき国際標準のガバナンス
-

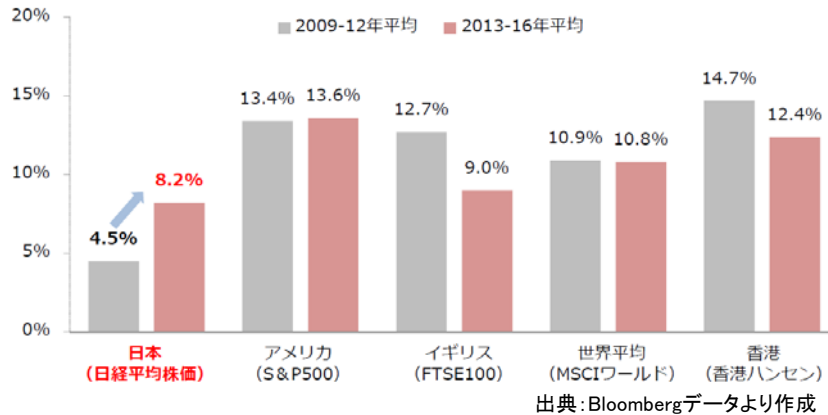
1. 日本独自のガバナンスのどこが問題か

- 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)
- 繰り返し発生する不祥事
(日本企業の守りのガバナンスの弱さ)
- グローバル・スタンダードとの乖離
(日本独自の制度を継続することを
合理的に説明する難しさ)

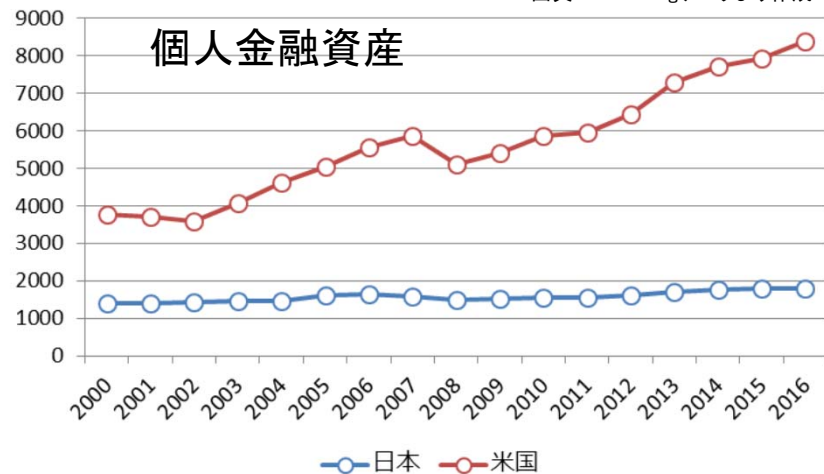
パフォーマンスの長期停滞

低い収益率 (ROE)

各国主要指数採用銘柄のROE平均

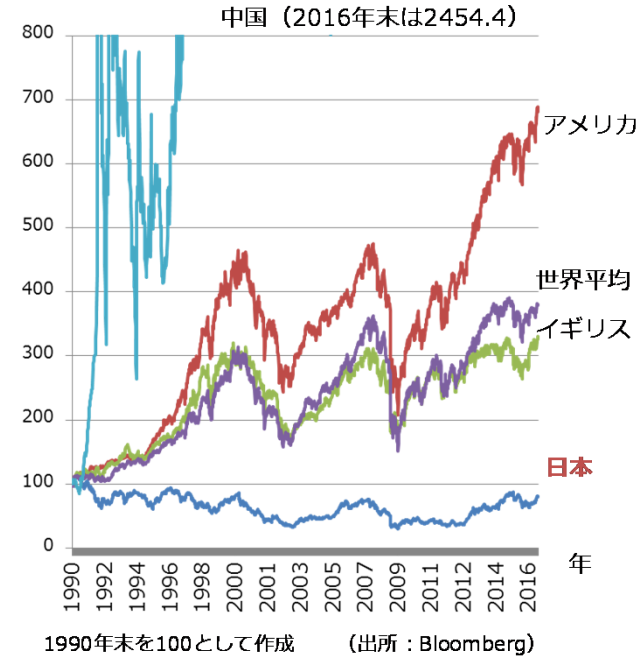


個人金融資産



上がらない株価

1990年以降の株価の推移



増えていない個人金融資産
(我々の世代は稼いでいない)

繰り返し発生する不祥事

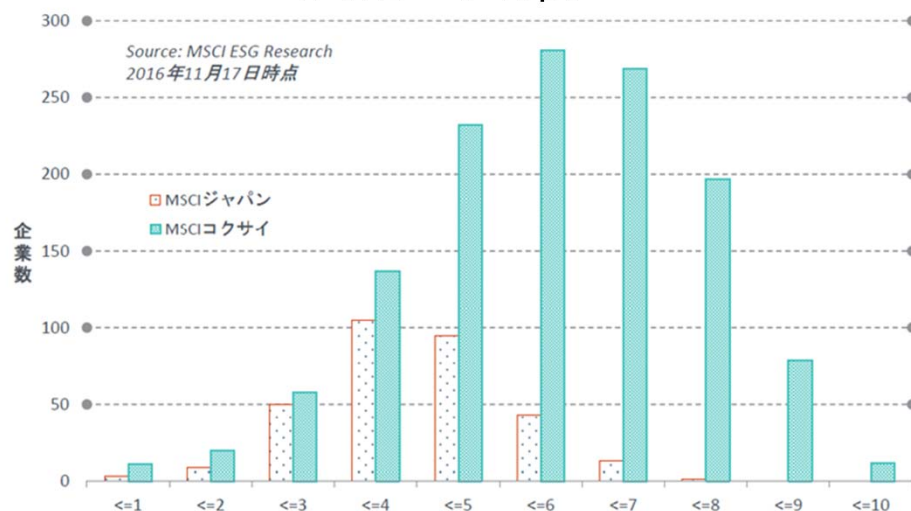
2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2012年	野村HD	増資インサイダー
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故
	みずほ銀行	反社向け融資・隠ぺい
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不正会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正
2017年	富士ゼロックス	不正会計
	日産自動車	無資格検査
	神戸製鋼所	品質データ改ざん・隠ぺい
	商工中金	不正な制度融資
2018年	KYB	品質データ改ざん・隠ぺい

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

日本企業のガバナンス評価は極めて低い

- 国際的にガバナンス評価の視点は決まっている。たとえば、MSCI ESGリサーチでは、96の評価項目があり10点満点で評価を実施。
- 日本企業のガバナンス評価をみると、国際企業の平均水準(6点)を下回る先がほとんどを占めている。

コーポレートガバナンス・スコアの比較
— Global vs Japan —



(資料)MSCI ESGリサーチ

GPIFも、MSCIとFTSEのESG評価を採用。
グローバル水準のガバナンス改革を実現しなければ、株価や資本調達に関して不利に働く傾向が今まで以上に強まっていく。

国際的に許容されない日本独自のガバナンス慣行が大幅な減点対象となっている。

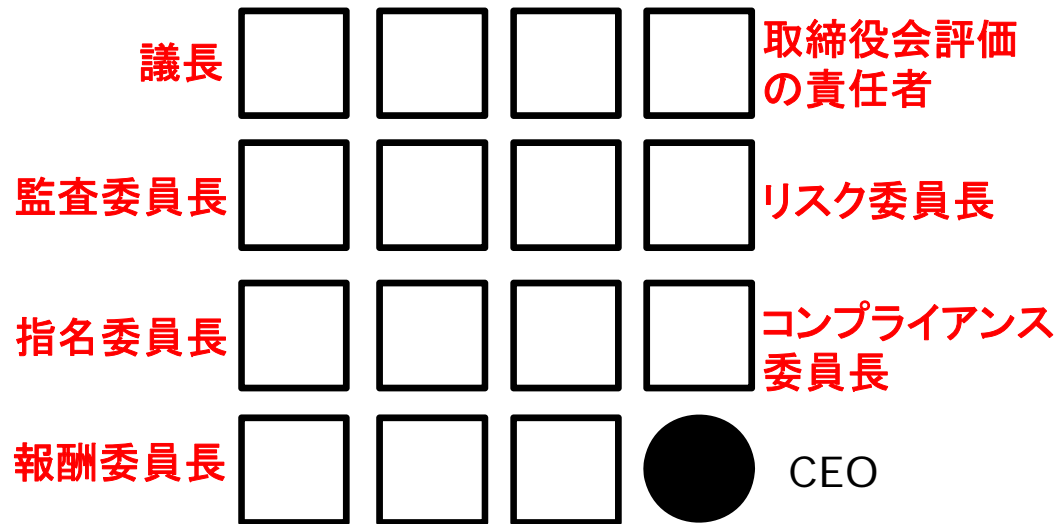
- ① 取締役会が経営者から独立しておらず、独立社外取締役も多様性に欠ける。
- ② 経営者(代表権のある会長・社長)が、監督機関である取締役会の議長を無条件に兼務している。
- ③ 社内監査委員、社内監査役が存在しているだけでなく、監査機能の実質的な責任者(監査委員長、常勤監査役)を務めており、監査機能に独立性がない。

日本企業のガバナンスは スコア評価項目以外でも改善すべき点が多い。

- ガバナンス・スコアは取締役会の評価が主体。リスク管理や内部監査の態勢に関する詳細な評価が含まれているわけではない。
- リスク管理や内部監査の態勢を含めて総合的に評価すれば日本企業のガバナンスに関する国際的な評価はさらに低下するものと考えられる。
 - 全社的なリスク・コントロールの文書化・評価の未実施。
 - 内部監査人の数が少ない。独立した専門職(CIA資格保有者)ではない。社長直属の準拠性検査が主体で経営監査の機能が弱い。

Global

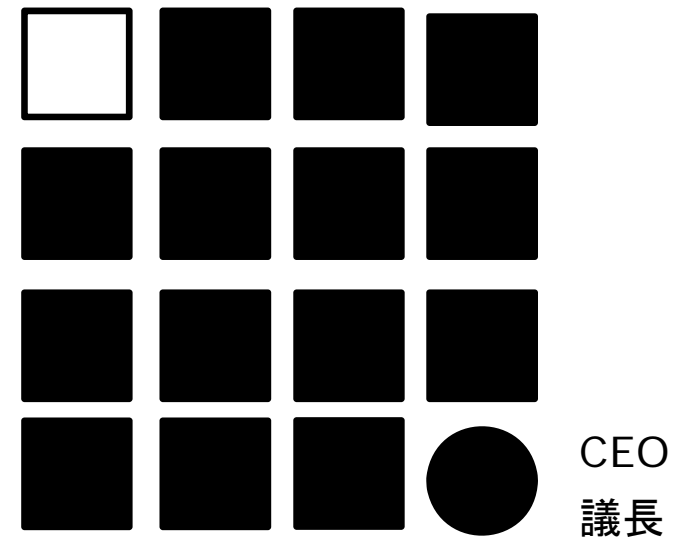
独立性、多様性のある
モニタリング・ボード



- ・社外取締役(□)が主体の構成
- ・社外取締役(□)がCEO(●)および執行役員を監督するモニタリング・ボード

Japan

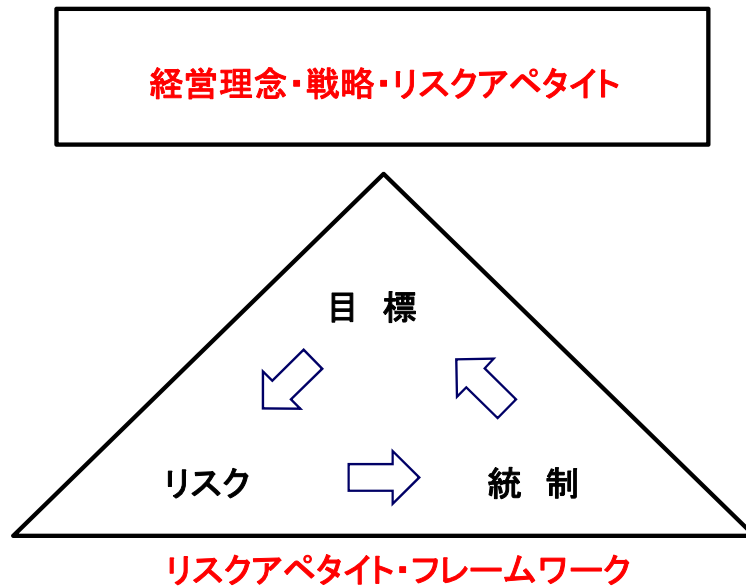
独立性、多様性の乏しい
マネジメント・ボード



- ・社内取締役(■●)が主体の構成
- ・取締役(■●)が相互監視することが建て前のマネジメント・ボード
- ・社外取締役(□)はアドバイザー

Global

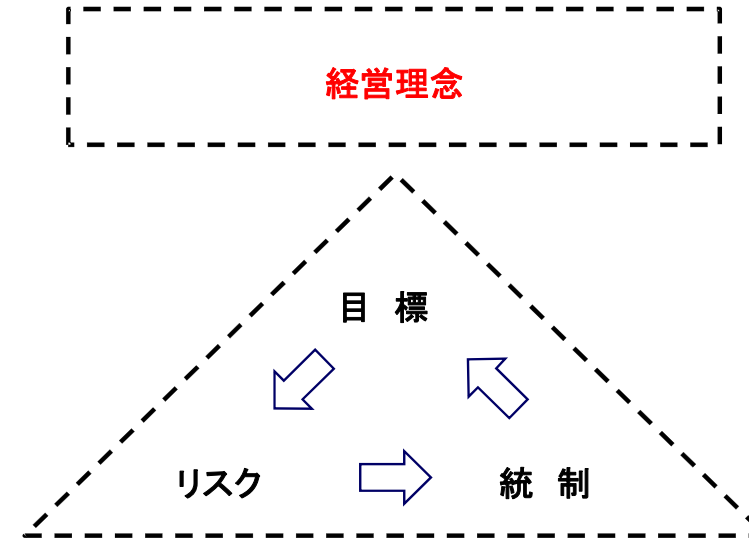
目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが明確(文書化)



- ・経営理念・戦略・リスクアペタイトを文書化。
- ・上記にもとづき、目標達成のためのリスクマネジメント・プロセスを明確化。

Japan

目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧(文書化が不十分)

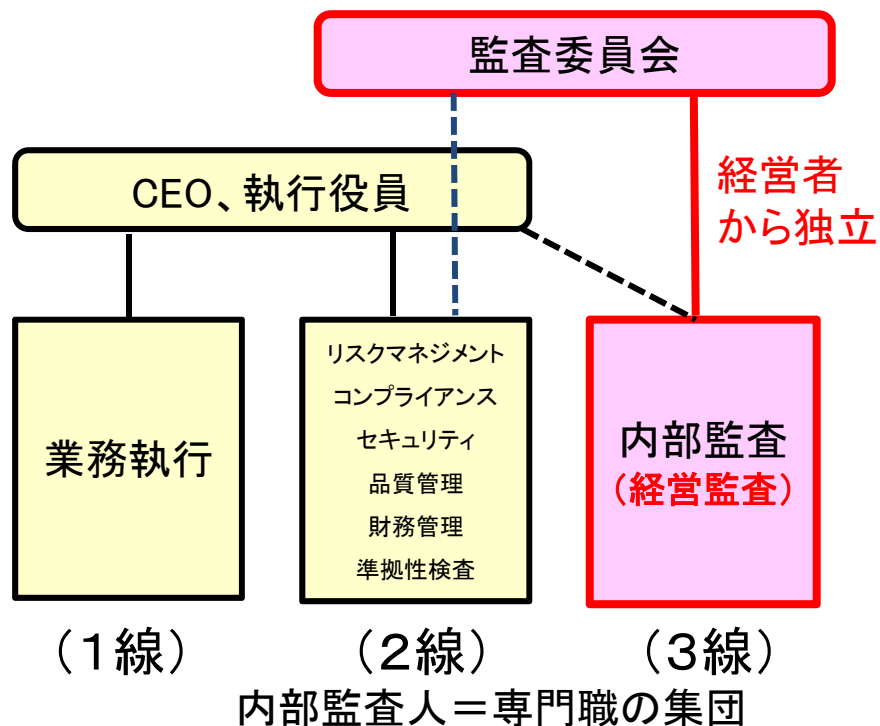


- ・経営理念はあるものの、抽象的であることが多い。
- ・目標は存在するものの、その達成のための内部統制、リスクマネジメントの詳細が曖昧で不明確。

Global

独立性、専門性のある監査機能

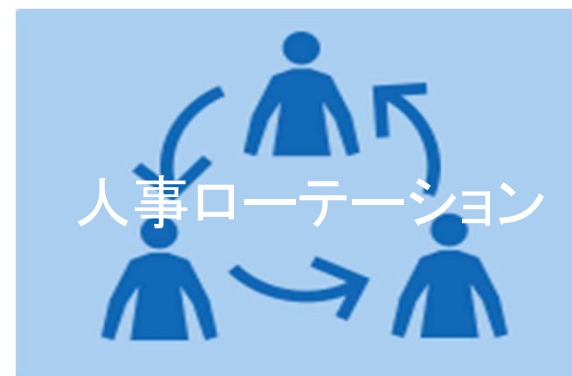
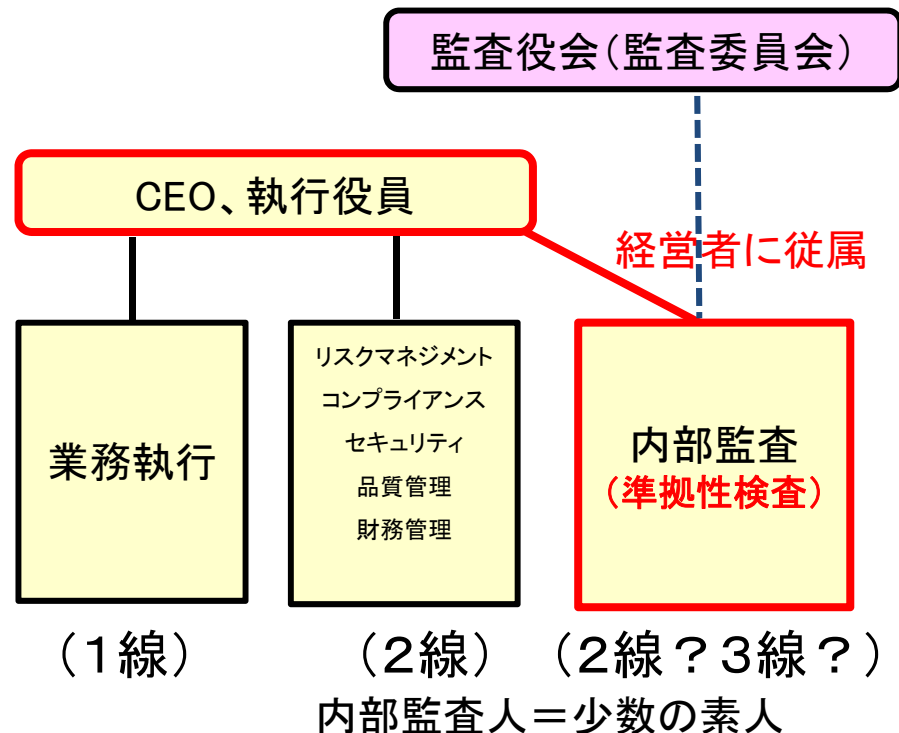
独立社外取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在



Japan

独立性、専門性の乏しい監査機能

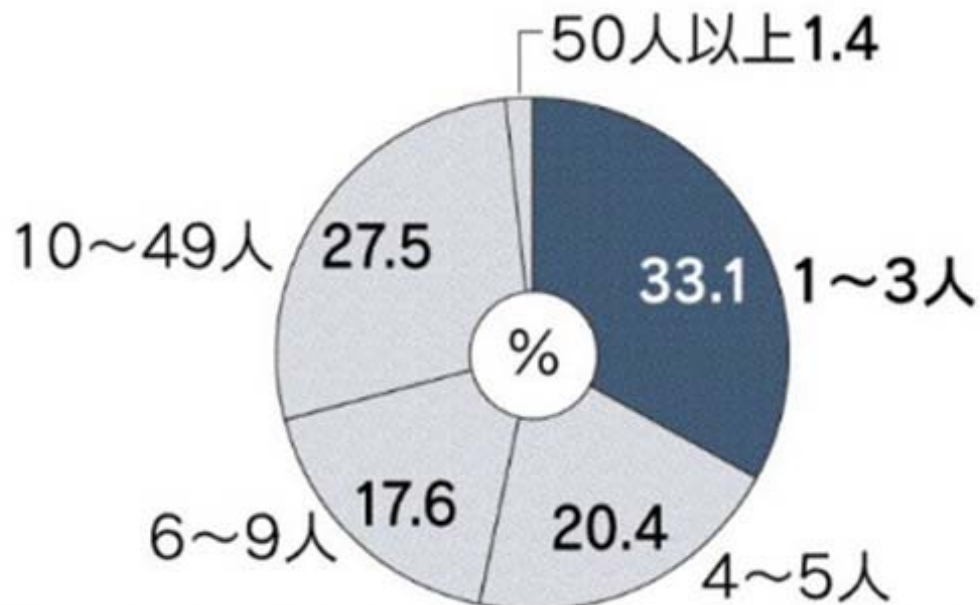
常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



大企業の内部監査部門

Japan

- 内部監査部門が9人以下の大企業は全体の7割超
- 内部監査部門が3人以下の大企業は全体の3分の1



(注) 日本内部監査協会の2014年の調査。対象は
資本金100億円以上の上場企業

2016/12/5付
日本経済新聞

日本独自のガバナンスの特徴・問題点

- ① 取締役会が社内取締役・執行役員を中心に構成され、監督と執行が明確に分離していない。
- ② 現社長が次期社長を実質的に指名する。指名委員会があっても形式的である。
- ③ 社長、会長を務めた後、相談役、顧問などの形で会社に残り、経営の決定に影響を及ぼすことがある。
- ④ 社長の報酬が比較的少な目であり、短期・中長期の業績に連動する部分が相対的に少ない。
- ⑤ 経営理念や計画・目標は存在するが、その達成に向けた内部統制、リスクマネジメントの詳細が具体的に文書化されていない。
- ⑥ 株式持ち合いの慣行があり、株主総会で社長提出の議案には必ず賛成する安定株主がいる。

日本独自のガバナンスの特徴・問題点

- | | |
|---|---|
| ⑦ | 社長の元部下が常勤・社内監査役を務め、社長を含む取締役の適法性監査の実質的な責任者となっていることが多い。 |
| ⑧ | 社長の意向を受けて、常勤・社内監査役が実質的に会計監査人の選定を行っている。 |
| ⑨ | 社外監査役は、月1回程度の出勤のため、常勤・社内監査役を通じて、主に情報を得ている。 |
| ⑩ | 社外監査役にはごく少数のスタッフがいるが、内部監査部門に対する指揮命令権を有していない。 |
| ⑪ | 内部監査部門は、社長の指揮命令下に置かれている。 |
| ⑫ | 内部監査部門には専門職(プロフェッショナル)がない。2～3年で執行側に戻るか、定年退職する。 |

2. わが国のガバナンス改革の始まり

- 2015年、改正会社法の施行、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、独立社外取締役の選任が一気に進んだ。
- 指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社への移行や、法定・任意の委員会を設置する動きが拡大している。
- 取締役会議長と代表取締役の分離、取締役会の議事運営など「モニタリング・ボード」への移行に向けた動きが着実に進みはじめている。

- グローバルな視点からみると、日本が独自のガバナンス制度を継続していくことを合理的に説明するのが難しくなっている。
- そのことが、平成26年会社法改正において、社外取締役の設置を求め、設置しない場合には、説明責任を課したり、監査等委員会設置会社を新たな機関設計として認めた背景となっている。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏





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
スチュワードシップ・コード及びコーポレート
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長
池尾 和人 氏

- コーポレートガバナンス・コードをとりまとめるにあたって、社外取締役の選任を通じて取締役会のモニタリング機能を強化していくことの重要性を記載することはできた。
- 方向性は示せたと思うので、あとは実践ということになる。

コーポレートガバナンス・コード 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、

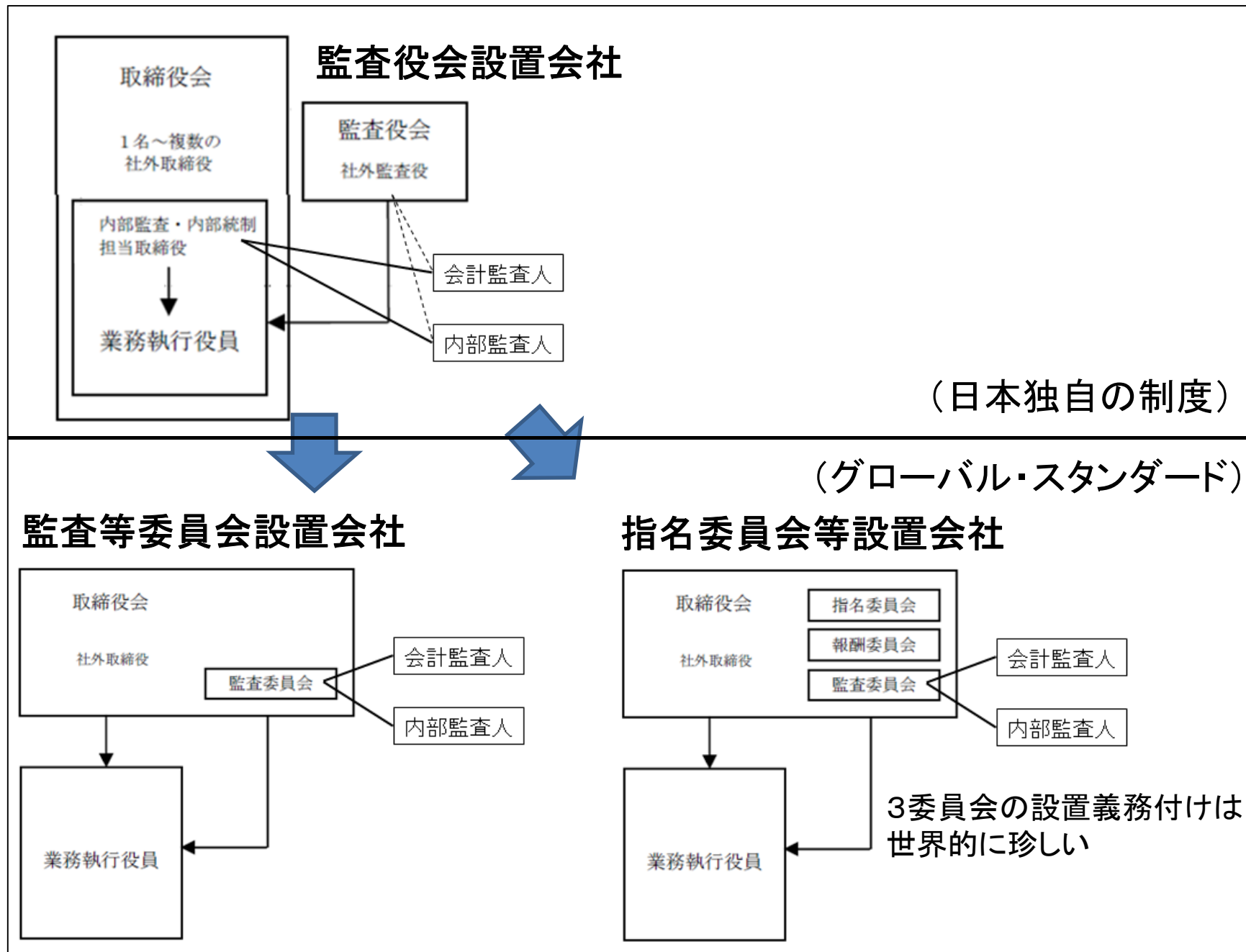
(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと

(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、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。





アジア・コーポレート・ガバナンス協会（ACGA） 「監査委員会」との比較における「監査役会」の 役割と機能（2013年10月）

- 監査役は、取締役会の正式の意思決定及び承認プロセスに組み込まれておらず、取締役としての権限はない。
- その主な役割は、監査方針の設定、会計監査人の仕事の監視、常勤監査役の報告の聴取、会社の財務状況の機械的チェックである。
- 「監査委員会」と比較すると「監査役会」の権限は、その構造及び実際の実務の両方において弱いと考えられる。
- 現代の資本市場において、仮にゼロから、取締役会のガバナンスと経営監督システムを設計しようとするならば、現行の監査役制度が設計されるとは考えられない。

監査等委員会設置会社は 国際的に評価される機関設計である。

- 国際社会では、委員会設置型の機関設計が一般的。
- 監査委員会の設置が義務付けられている一方で、指名、報酬、リスク、コンプライアンス等の委員会は任意設置のケースが多い。
- 日本の指名委員会等設置会社のように指名・報酬・監査の3委員会の設置を法的に義務付けるケースは珍しい。
- 監査等委員会設置会社は、グローバル・スタンダードとして評価される機関設計である。

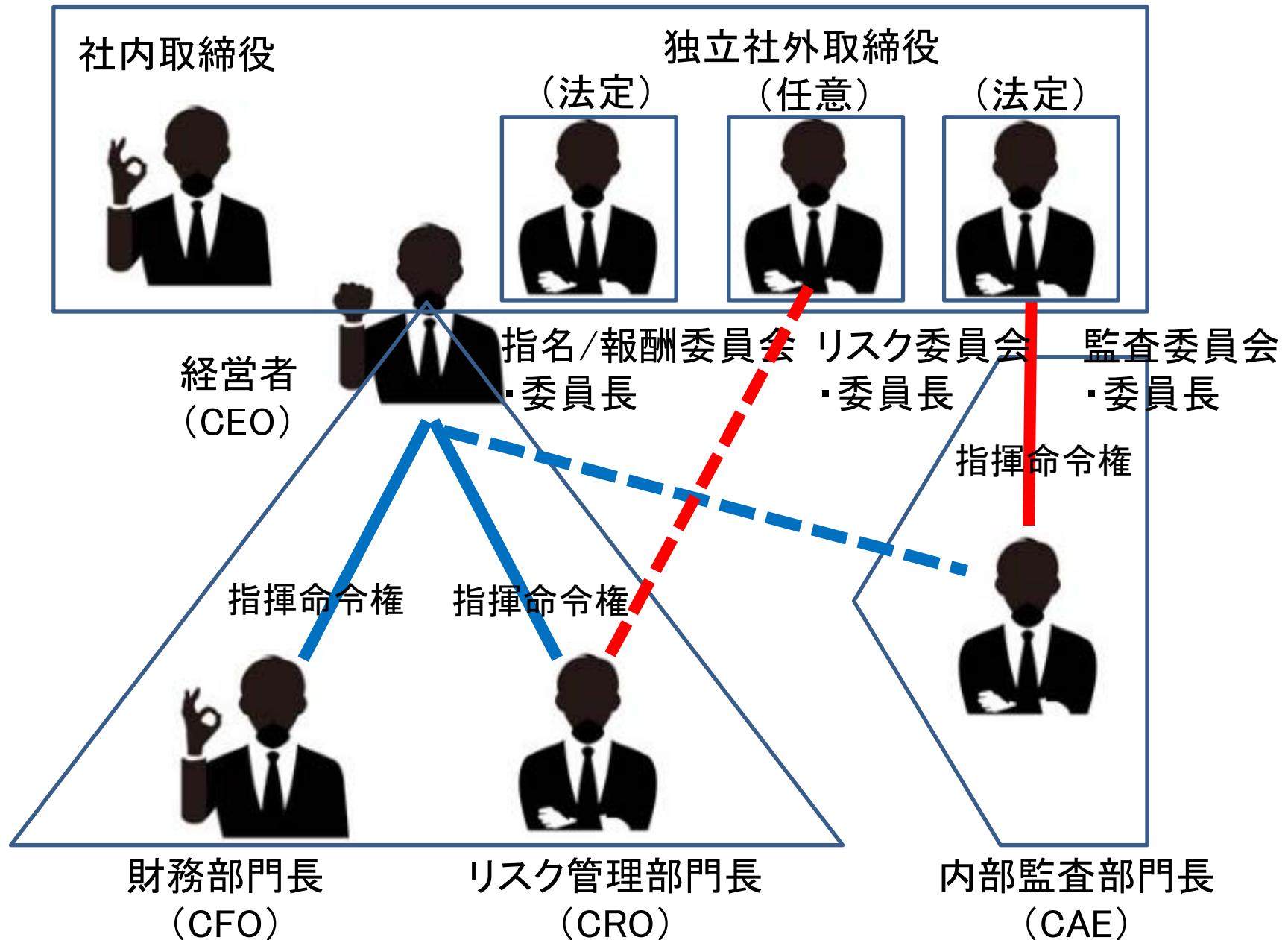
監査等委員会設置会社は 国際的に評価される機関設計である。

- ただ、独立社外取締役を2名に止めるために、監査等委員会設置会社への移行を決めた企業については、ガバナンスを理解していないとみなされ、厳しく批判されている。
- 独立社外取締役の人数に関して、少なくとも3分の1以上、今後は過半数を目指すことを前提にすれば、監査等委員会設置会社への批判はなくなる。
- 監査役会設置会社は、国際社会では許容されない慣行を含む、日本独自のローカルな制度である。
 - とくに常勤・社内監査役の選任は、不正会計、組織的な不祥事の隠蔽につながるため、違法としている国もある。
 - 監査等委員に常勤者の設置が義務付けられなかったのは国際社会から許容される制度とするためである。

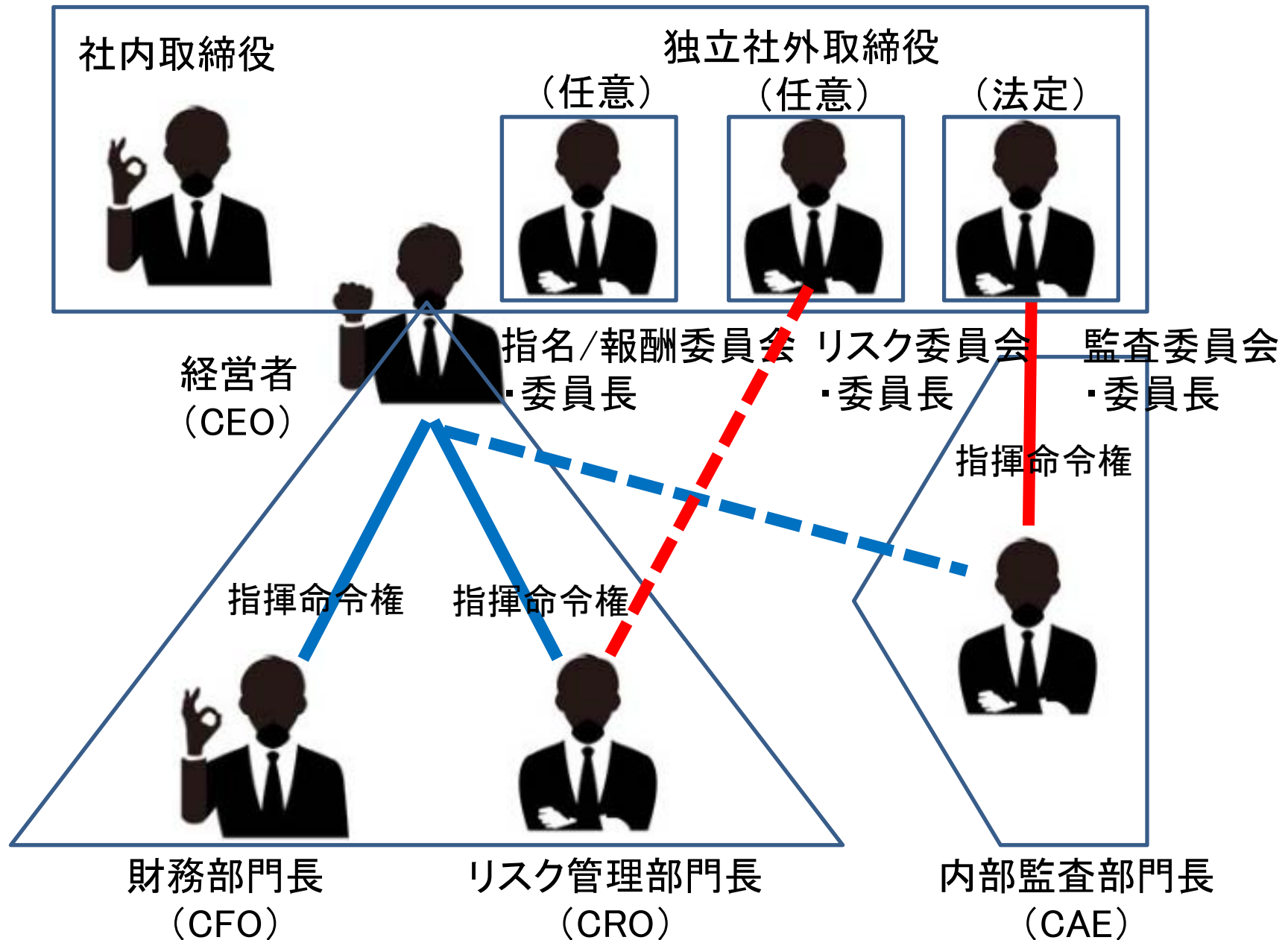
メガバンク、地域銀行等の機関設計の方向性

- メガバンクなど大手金融機関では、HDは指名委員会等設置会社、中核子会社は監査等委員会設置会社とする方向。
(例)みずほ、MUFG、りそな、野村、大和証券
- 地域銀行では、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社へ移行する方向。すでに3割程度の先が移行を実現。
 - ー グループの場合、HDの指名・報酬委員会(法定・任意)が、グループ内の会社の役員についても、選・解任や報酬額を決定する。
- 日本独自のガバナンス改革から脱却した先の資本市場における国際的な評価は確実に高まっている。

メガバンク等（指名委員会等設置会社）



地域銀行(監査等委員会設置会社)



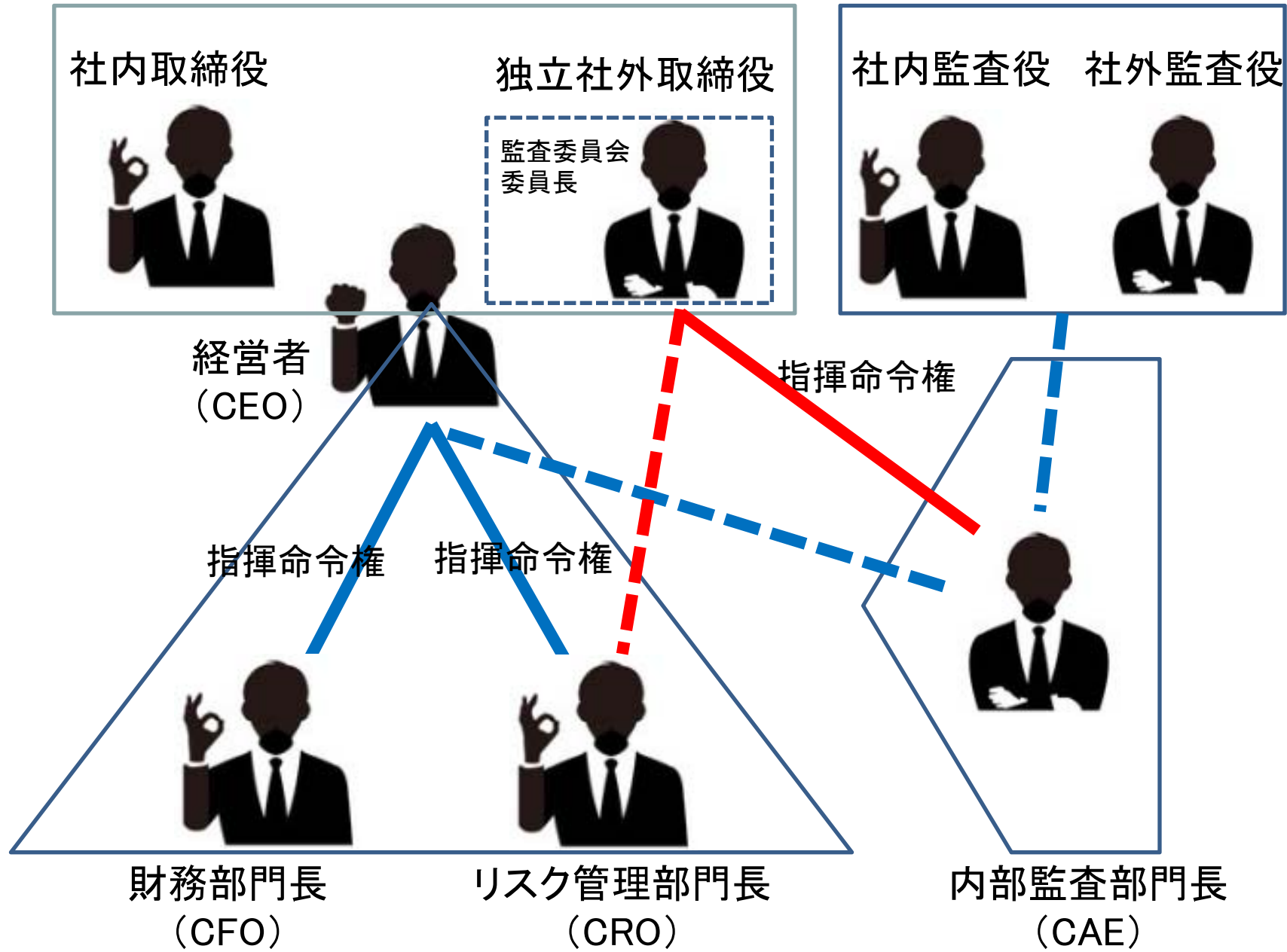
信用金庫、信用組合の機関設計の方向性

- 信用金庫、信用組合は、監査役会設置会社に準拠した機関設計以外の選択肢はない。
- コーポレートガバナンス・コードの適用外ではあるが、すでに業界申合せにより、複数名の職員外理事を選任する方向。
- 一部の信用金庫、信用組合では、外部有識者・実務家から構成される評議員制度を導入。

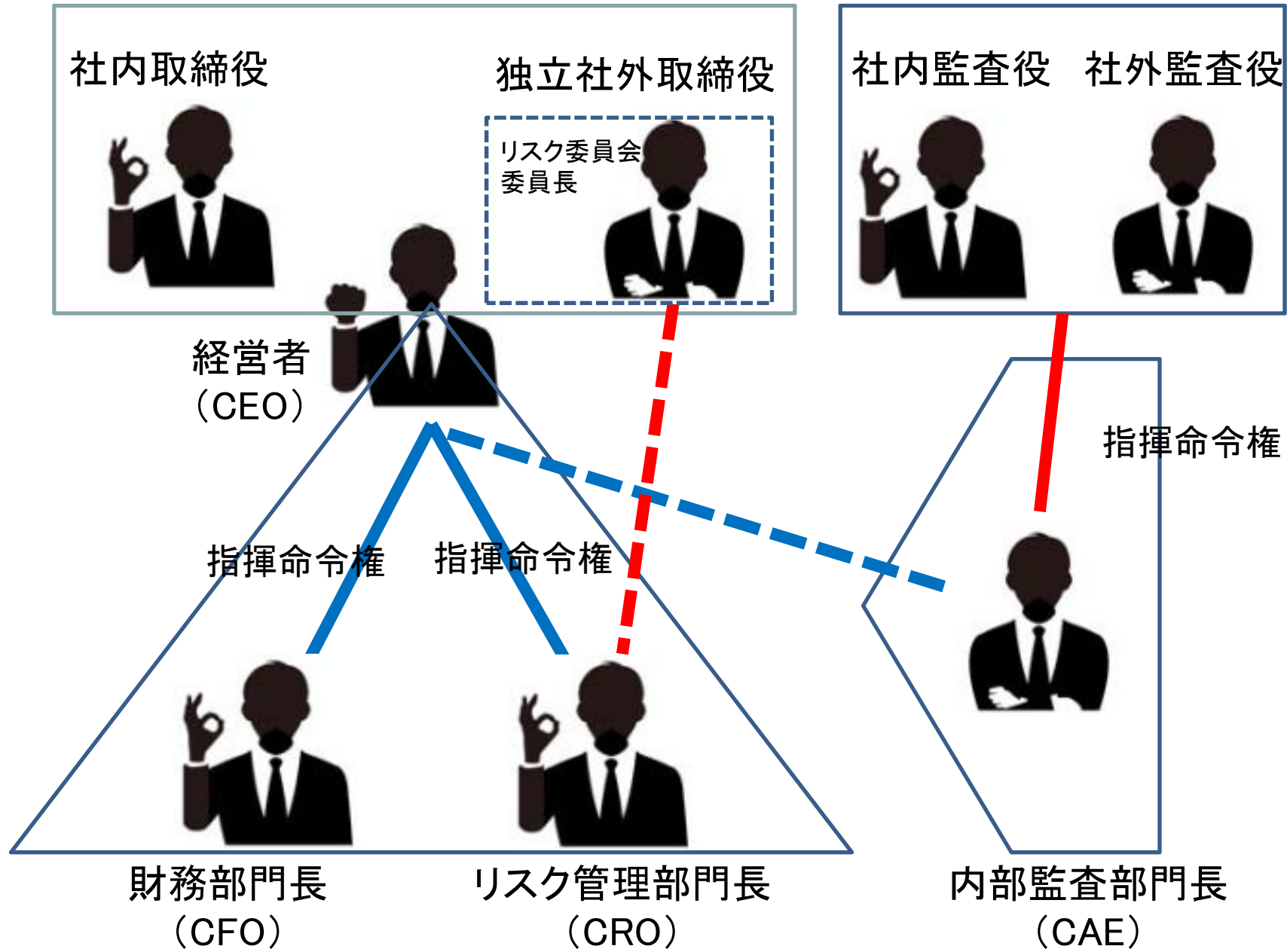
(例) 城南信用金庫、第一勧業信用組合

- 職員外理事を監査委員長に選任する動きもみられる。
- 監査役制度の改革が進展し始めた。今後、社外監査役が内部監査人、会計監査人を直接指揮する監査機能の総括責任者として位置づけられるようになれば、グローバル水準のガバナンスの実現も可能となる。

信金・信組等 （社外役員を増やし、 理事会の配下に内部監査部門を置く）



信金・信組等 (もう1つの可能性として) 監査役会の配下に内部監査部門を置く



監査役制度の改革 監査役はどのようなのか

- 監査役会設置会社にも、定款の授権により、取締役会の決議事項を経営会議等に委任することを可能とする法律を手当てし、モニタリング・モデルを採用しやすくする必要性を感じている。
- ただ、監査役会設置会社はマネジメント・モデルのままよい、との意見もあり、すぐに実現できるかは分からない。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏



監査役制度の改革 監査役はどのようなのか

- 国際社会からは、たった数名の監査役で何ができるのかと問われている。
- 現行法の下で監査役と内部監査部門の連携強化を促していくことも、今後の課題と考える。
- 2017年1月、日本監査役協会では、「監査役等と内部監査部門の連携について」を公表するなど、両者の連携強化を積極的に促していく方向にある。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏



変わり始めた監査役の役割・機能

- 監査役は、グローバル・スタンダードである独立社外取締役・監査委員の役割・機能に合わせる形で、法的・実務的な役割・機能が変わり始めている。
- 従来、執行の役割・機能であるとされ、監査役が担うべきではないとされた役割・機能を実際に果たすようになってきている。
 - ◎ 監査役の役割・責任を適法性監査に限定して、守備範囲を過度に狭くとらえるのは適切ではない。能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において、あるいは経営者に対して、適切に意見を述べるべきである(コード)
 - ◎ 監査役が、監査法人の選・解任に関する議案の内容を決定する(会社法)。
 - △ 監査法人の報酬は取締役会が決定しているが、今後、監査役が同意権、承認権を持つ可能性がある。

(注) ◎:会社法、コードにより、監査役の役割・機能として実践すべきことが定められている。
○:日本監査役協会の見解として、取締役会が決議すればできることであり、各社は検討するのが望ましい(既に実施している先もある)。
△:監査役協会としての見解は示されていないが、取締役会の決議があれば実現可能。

変わり始めた監査役の役割・機能

- 監査役が内部監査部門長の選・解任権あるいはその同意権を持つ(日本監査役協会の見解)。
- 監査役が内部監査部門と協力・協働して実地調査を行う(同上)
- 監査役が、内部監査計画の策定にあたって、内部監査部門に指示を与えたり、取締役会あるいは経営者が承認した監査計画に同意する権限を持つ(同上)
- △ 今後、内部監査計画の承認者が監査役に変わる可能性がある(取締役会と経営者には報告を行う)。
- 内部監査部門に対し、監査役への内部監査結果の報告を義務付ける(同上)
- △ 今後、内部監査部門への報告の順番を、①監査役、②社長と定める可能性がある。

(注) ◎:会社法、コードにより、監査役の役割・機能として実践すべきことが定められている。
○:日本監査役協会の見解として、取締役会が決議すればできることであり、各社は検討するのが望ましい(既に実施している先もある)。
△:監査役協会としての見解は示されていないが、取締役会の決議があれば実現可能。

今後の方向性 監査役をどうすべきか

- 監査(等)委員会が監査全般を統括するのが国際的な流れであり、理想の姿であることは間違いない。
- 監査役に関しても、監査全般を統括する存在にするべきだ。
監査役が、内部監査部門を直接指揮したり、会計監査人の選・解任、報酬を含む契約条件を決めることは、取締役会の決議だけで可能である。会社法上の制約は全くない。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏



常勤監査役・監査委員は廃止できるか

- 監査役を、会計監査、内部監査を統括する責任者とすることは直ちにできるとしても、日本の会社法では、常勤監査役の設置が義務付けられている。
- 一方、国際社会では、常勤・社内監査役は、到底、許容されがたい。このため、将来、廃止を含めて議論すべきとの意見を含め、さまざまな見解(私見のレベル)がみられる。
 - 社外から常勤監査役を招くことにして、社内者が常勤監査役に就任することを禁止する。
 - 常勤・社内監査役は残すが、筆頭・監査役を設けて、社外者の選任を義務付ける。
 - 法改正し、常勤・監査役の選任義務付けを廃止する。
 - 法改正し、常勤・監査役の選任を禁止する。

常勤監査役・監査委員は廃止できるか

- 金融機関では、内部監査の体制がしっかりと構築できているので、社外取締役のみで構成される監査(等)委員会が監査全般を担う体制とすることは十分に考慮に値します。
- その場合、現在の常勤監査役の役割は内部監査部門長等が担うようになると思います。
- しかし、一般企業、とくに中小企業では、監査役室のスタッフや内部監査人の人数や能力を、現状から飛躍的に高めることは期待しにくい。
- そうした状況にあって、日本監査役協会は、常勤監査役を廃止してしまうと監査機能が失われてしまうのではないかという懸念から、廃止に反対の立場にあります。

東京大学 社会科学研究所 教授
法務省法制審議会 会社法制部会 幹事
日本監査役協会 監査法規委員会 専門委員
田中 亘 氏



3. 目指すべき国際標準のガバナンス

- 1970年代の不祥事の高発や、2000年代のエンロン、ワールドコム事件、金融危機などを経て、国際社会ではガバナンスに関して多くの議論と実践を積み重ねてきた。
- 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」(2015)は、ガバナンスの国際標準として認められている。
- 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不十分。わが国独自のガバナンス慣行の限界を理解し、国際標準に適合したガバナンスの実現に向けた取り組みが求められている。

国際標準のガバナンスが確立するまで

	内部統制、監査、ガバナンス	金融界
1970年代 1987 1988 1992 1996 1997 1998 1999	<p>★贈収賄・不正会計事件</p> <p>米国トレッドウェイ委員会「不正な財務報告」</p> <p><u>COSOフレームワーク</u>、英国キャドバリー報告書</p> <p>英国統合コード(英国CGCの前身)</p> <p><u>IIA 内部監査「専門職的实施のフレームワーク」</u> <u>OECDコーポレートガバナンス原則</u></p>	<p>★アジア通貨危機</p> <p>★拓銀破綻、山一自主廃業</p> <p>★長銀、日債銀国有化</p> <p>BCBS「銀行組織における内部統制のフレームワーク」</p>
2001 2002 2004 2006 2008	<p>★エンロン不正会計事件</p> <p>★ワールドコム不正会計事件</p> <p>米国SOX</p> <p>ERMフレームワーク</p> <p>改訂OECDコーポレートガバナンス原則</p> <p>日本版SOX</p>	<p>BCBS「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」</p> <p>★リーマンショック</p>
2010 2012 2013 2015	<p>IIAポジションペーパー「効果的なリスクマネジメントとコントロールにおける3つのディフェンスライン」</p> <p><u>改訂COSOフレームワーク</u></p> <p><u>改訂IIA内部監査「専門職的实施の国際フレームワーク」</u> <u>内部監査の使命・コアプリンシプルの制定</u></p> <p>COSO & IIA「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」</p> <p><u>改訂G20/OECDコーポレートガバナンス原則</u></p>	<p>BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」</p> <p>BCBS「銀行の内部監査機能」</p> <p>FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」</p> <p>FSB「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」</p> <p>BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」</p> <p>国際標準のガバナンスが確立 「3線」モデルの構築</p>

ガバナンスの基礎が固まる



ガバナンスが発展する

ERM、監査機能の強化

BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

国際標準のガバナンスが確立
「3線」モデルの構築

1990年代：ガバナンスの基礎が固まる。

- 経営者不正、贈収賄、不正会計の多発を契機に、独立社外取締役による監督機能の強化や、内部統制、内部監査の枠組みなどが議論された。
- COSO、IIA、OECDなどの専門機関は相次いで、内部統制、内部監査、ガバナンスの枠組み、諸原則を公表した。

2000年代前半：ガバナンスの発展

- エンロン・ワールドコム事件を受け、企業改革法(SOX法)が制定。監査委員会の権限強化が図られ、独立社外取締役が会計監査・内部監査に関する権限と責任を持つようになった。また、内部統制報告書制度も導入された。
- COSOは、全社的なリスクマネジメントの枠組みを公表(ERMフレームワーク)。

Global

独立社外取締役が会計監査、内部監査の総責任者となり、不正会計の抑止に成功。

She is Our Hero



Cynthia Cooper

Whistleblower of
2002 "Worldcom"s
mega-fraud

and

She was its internal auditor
(VP of Internal Audit)

ワールドコム社
内部監査人 シンシア・クーパー

社外・監査委員長の指揮下で内部監査のプロ集団が執行側の妨害工作をはねのけ、不正会計の全貌を暴いて自浄作用が働くことを証明。

Japan

社内・監査委員長、常勤監査役と経営者に直属する内部監査では、不正会計を抑止できない。

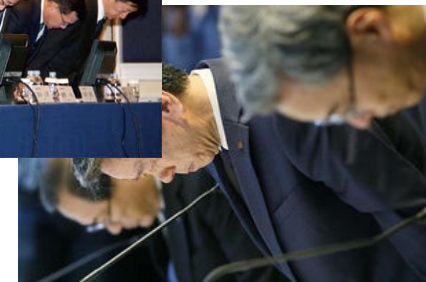


山一証券
(当局への内部告発)



東芝(当局への
内部告発)

オリンパス
(月刊FACTA
への内部告発)



社内・監査委員長、常勤監査役と経営者に直属する内部監査では、自浄作用が働かないことを職員は知っているため、外部に告発する。

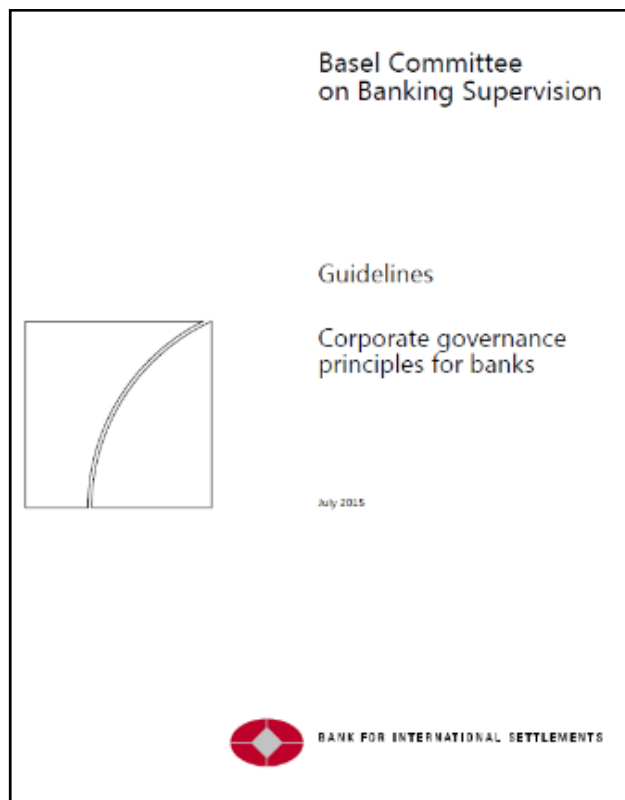
リーマンショック後： 国際標準のガバナンスが確立

- 2008年のリーマンショック後、海外の金融機関では、ガバナンスの形骸化を真摯に反省して、取締役会、リスク管理機能、内部監査の一体改革を積極的に推進した。
- 金融安定理事会(FSB)は、先進的な金融機関では、監督当局が求める以上のグッド・プラクティスがみられるようになったと高く評価。
- バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は、これらを取りまとめて「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)として公表。
- COSO、IIA、OECD等の専門機関は、金融機関による「3線」モデルの構築などのグッド・プラクティスを踏まえ、既存の枠組み、諸原則の改訂・見直しを実施。

金融機関のガバナンスのグローバル・スタンダード

バーゼル銀行監督委員会

「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015年7月)



原則1 取締役会の全般的な責務

原則2 取締役会の資質と構成

原則3 取締役会自身の構造と実務

原則4 上級経営陣

原則5 グループ構造のガバナンス

原則6 リスク管理機能

原則7 リスクの把握、モニタリング、コントロール

原則8 リスクコミュニケーション

原則9 コンプライアンス

原則10 内部監査

原則11 報酬

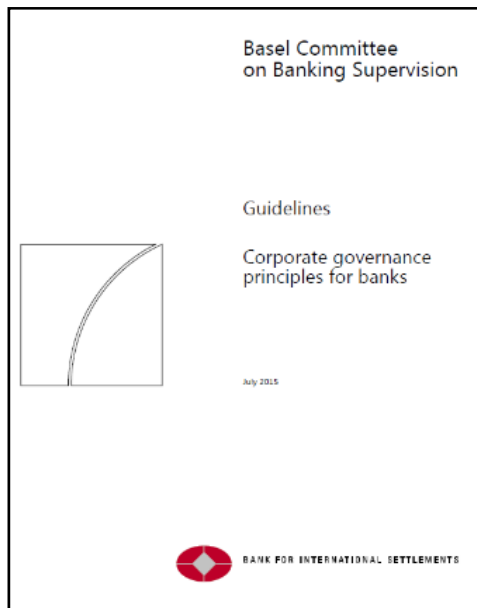
原則12 ディスクロージャーと透明性

原則13 監督当局の役割

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a5.pdf

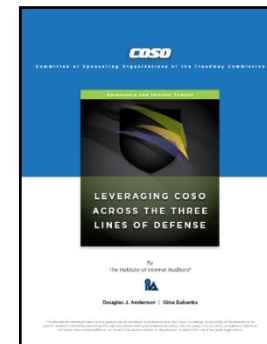
「ガバナンス諸原則」にまとめられた金融機関のグッド・プラクティスがガバナンスに関する基本文献の改訂を促した。

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」

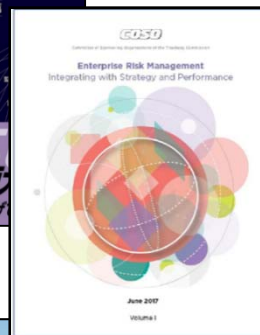


改訂版
G20/OECD
コーポレート・
ガバナンス原則

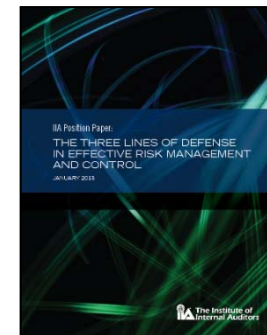
COSO & IIA「3つのディフェンス
ライン全体でのCOSOの活用」



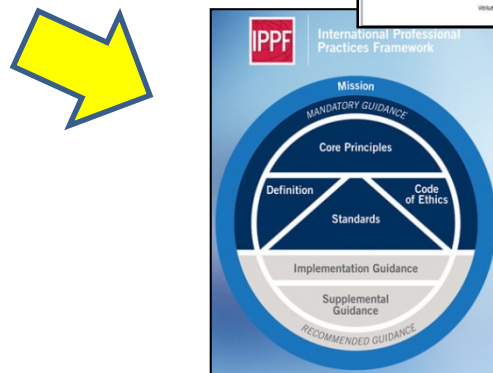
改訂版COSO
内部統制の
統合的フレームワーク



改訂版COSO
ERMフレームワーク



IIAポジションペーパー「効果的な
リスクマネジメントとコントロール
における3つのディフェンスライン」



改訂版
IIA内部監査の
「専門職的实施の
国際フレームワーク」

- 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。
-

参考文献

金融機関のガバナンス関連・基本文献リスト

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS)

銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則 (2015年7月)

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a5.pdf

金融安定理事会 (FSB)

リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関する
ガイダンスーリスク文化の評価の枠組み (2014年4月)

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a6.pdf

金融安定理事会 (FSB)

実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則 (2013年11月)

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a7.pdf

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS)

銀行の内部監査機能 (2012年6月)

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a8.pdf

「取締役会の仕事

先頭に立つとき、協力するとき、沈黙すべきとき」

ラム・チャラン／デニス・ケアリー／マイケル・ユシーム著

- われわれは、ここで何をしようとしているのか。
- 取締役会は、今、この会社が置かれた状況のなかで、どのような役割を果たすべきか、その役割を果たすために何を優先すべきか。
- 先頭に立つとき、協力するとき、何も関与すべきでないときを見きわめることは、取締役会のもっとも重要な任務である。
- 取締役会が、リーダーシップを発揮できれば、価値を創造することができ、発揮できなければ価値を破壊する。



(参考) あなたは内部通報しますか？

— ガバナンスの態勢が変わると、
職員の内**部**通報行動も変わる！

(※) 京都大、一橋大、慶應義塾大の学生それぞれ約50名に対して
講義前と講義後にアンケート調査を実施。

あなたは内部通報しますか？外部告発しますか？

- あなたは、職場で上司と同僚(先輩)が、業務として「不適切な行為」(ミスコンダクト)を行っていることを知りました。その行為は社会規範に違反するだけでなく、法令にも抵触する疑義のある不適切な行為です。
- 上司は、あなたに対しても、業務として、その「不適切な行為」を行うよう命令しました。あなたは、上司と同僚に、その行為は社会規範に違反するだけでなく、法令にも抵触する疑義のある不適切なものであると指摘しました。
- しかし、上司と同僚は「従来から業務として行っているものだ。そのやり方も代々引き継がれているもので、これまで問題になったことはない。今の経営幹部(執行役員・部長)も同じことをやってきた」と説明しました。
- 上司と同僚からは「自分達も言われた通りにやってきた。あなたも組織人なのだから言われた通りにやればよいのだ。それが君のためだ」と諭されました。

- 組織には、法令違反等の疑義のある不適切な行為について内部通報を受け付ける制度があります。規程には、内部通報者が誰であるかは秘匿され、内部通報を行った事実をもって人事上、不利益な扱いをしてはならないと定められています。
- 内部通報をした場合、職場では、何らかの形で調査・ヒアリングが行われることは、まず間違いありません。
- その結果、問題点が明確になり、組織として真摯な反省の下に「不適切な行為」が一扫されるかもしれません。
- 反対に、誰が内部通報をしたのか、いわゆる「犯人探し」がはじまるかもしれません。最悪の場合、表向きは他の理由をこじつけられて、内部通報者が、解雇、異動、人事評価など何らかの形で不利益を被る可能性も否定できません。
- あなたは、内部通報しますか？ 外部告発しますか？

(注)「不適切な行為」が公益通報者保護法の対象となる行為であるかどうかは考慮しません。通報者を保護する法律があることと、実際に通報者が保護されるかどうかは異なるからです。

同じ質問に、3回、回答してもらいます。

Q1. 内部通報しますか？外部告発しますか？

- a. 内部通報する。外部告発する。
- b. 内部通報する。外部告発しない。
- c. 内部通報しない。外部告発する。
- d. 内部通報しない。外部告発しない。

Q2. 誰に内部通報しますか？

(1回目)講義を聴く前に、直感にしたがって回答してください。















(2回目)講義を聴いてから、日本のガバナンス(一般企業)を前提に回答してください。

(3回目)講義を聴いてから、国際社会のガバナンスを前提に回答してください。

あなたは内部通報しますか？外部告発しますか？

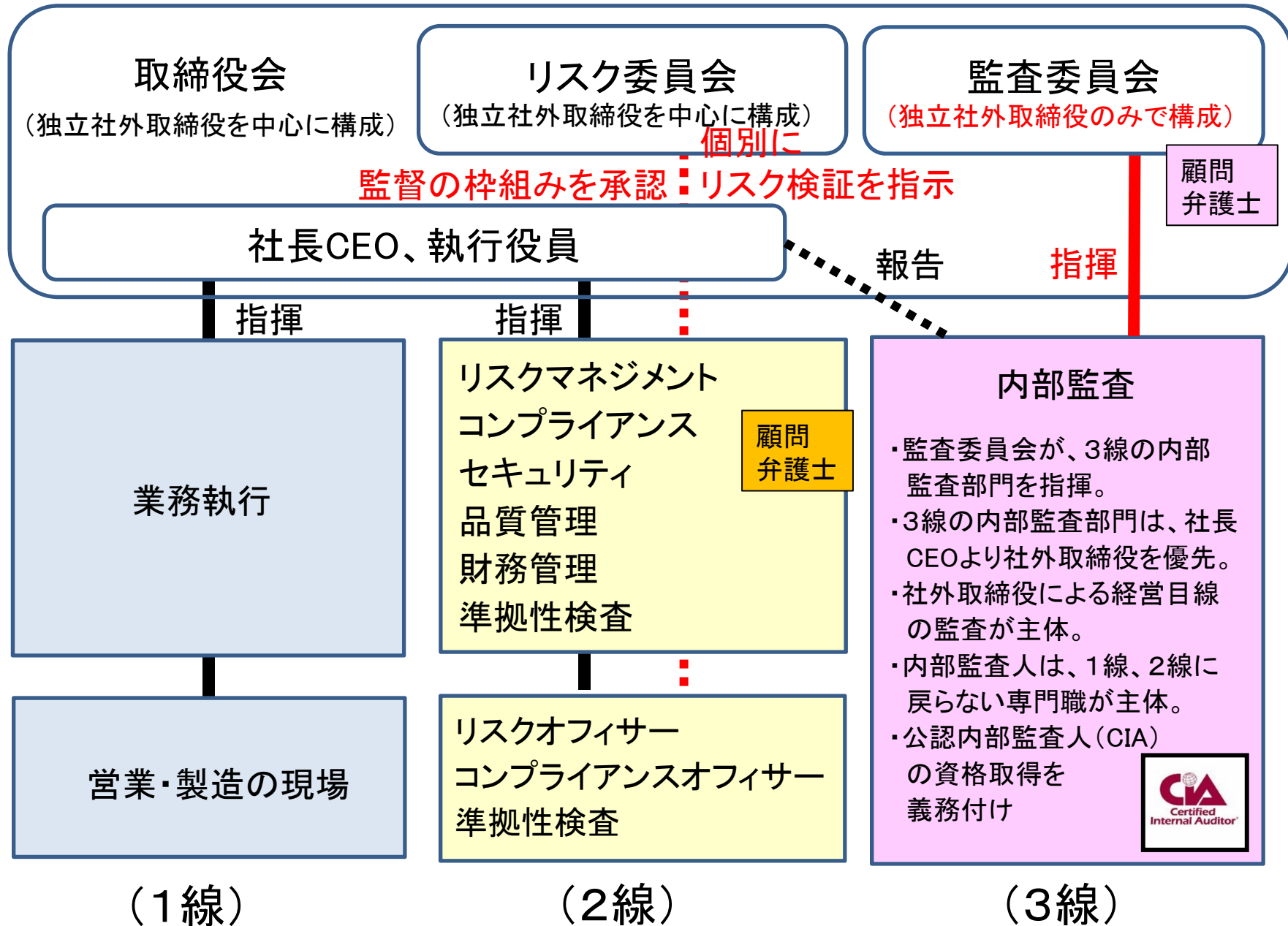
	講義前	講義後 日本企業	講義後 国際社会
内部通報する	57.8	45.3	79.4
内部通報しない	42.2	54.8	20.6
外部告発する	41.9	55.6	35.8
外部告発しない	58.1	44.5	64.2
内部通報する 外部告発する	23.3	20.7	30.2
内部通報する 外部告発しない	34.5	24.6	49.2
内部通報しない 外部告発する	18.6	34.9	5.6
内部通報しない 外部告発しない	23.6	19.9	15.0

誰に内部通報しますか？

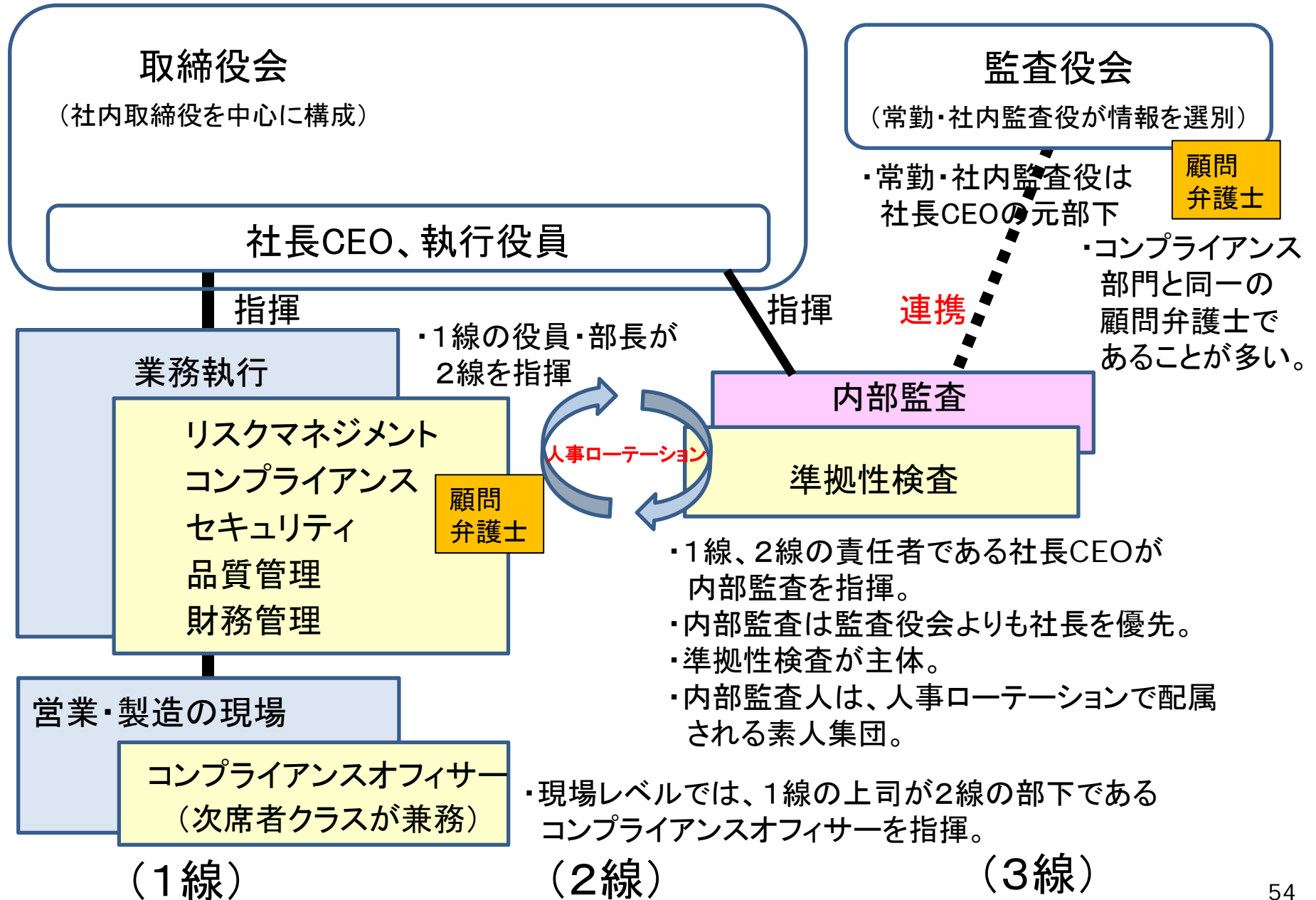
	講義前	講義後 日本企業	講義後 国際社会
①コンプライアンス本部	37.0	 13.7	 27.5
②コンプライアンス本部の 顧問弁護士	22.6	 14.9	 17.7
③現場のコンプライアンス オフィサー	6.8	6.9	 10.9
④内部監査本部	12.7	 18.0	 33.2
⑤社内監査役 社内監査委員	4.4	 8.6	 9.2
⑥社外取締役・監査委員	24.9	 36.5	 46.2
⑦社外監査役	37.0	 45.7	—
⑧監査役会・監査委員会 の顧問弁護士	20.6	 30.5	 37.0

(図1) Global 正しい「3線」防御

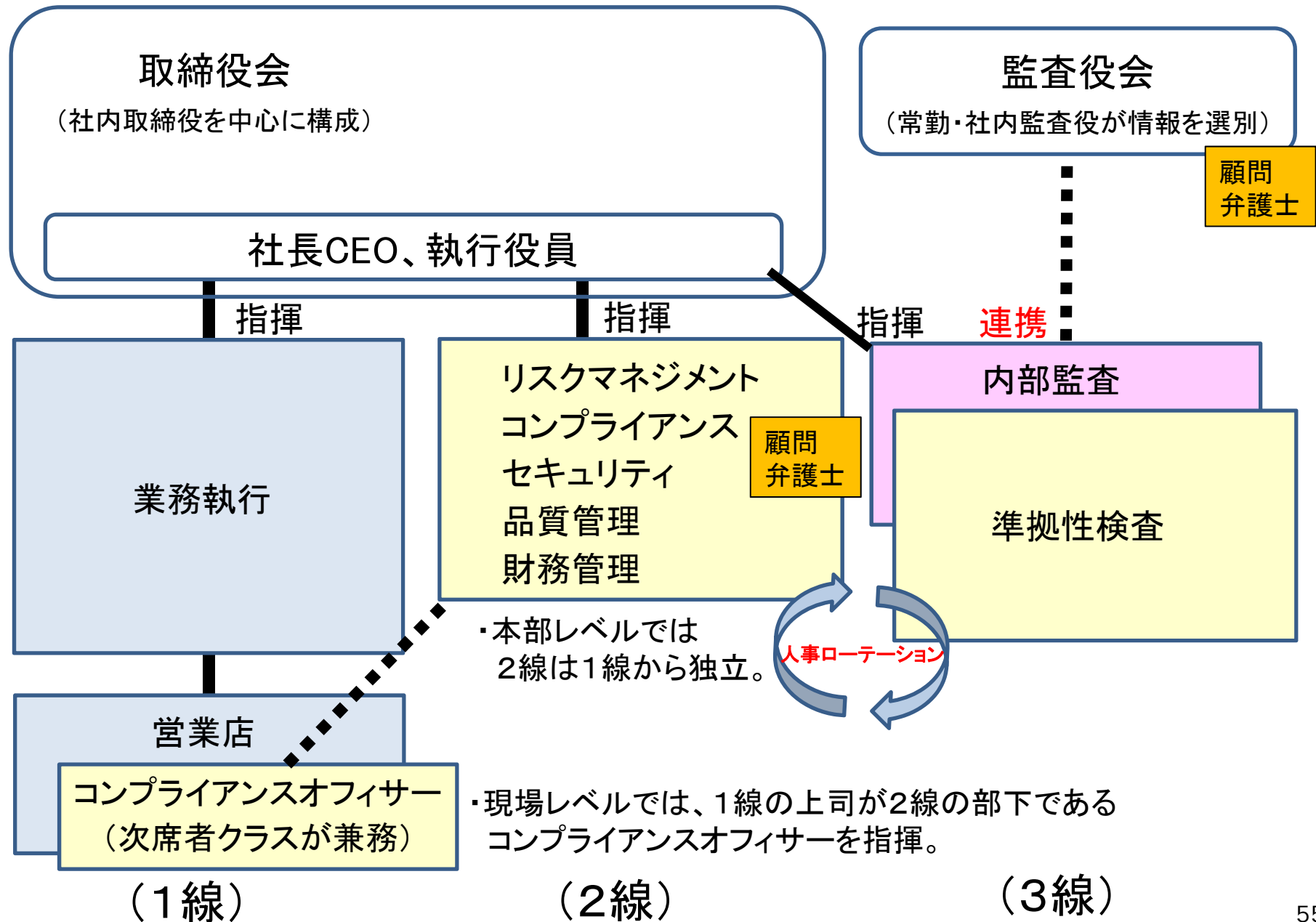
独立したラインで
経営の最終チェック



(図2-1) Japan 一般企業の「3線」防御



(図2-2) Japan 金融機関の「3線」防衛



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