

実践段階に入った

金融機関のガバナンス改革

「モニタリング・ボード」への移行が始まる

昨年5月の改正会社法の施行、6月のコーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて日本のガバナンス改革は実践段階に入った。日本銀行では、金融機関のガバナンス改革の現状を評価するとともに、来年度の株主総会に向けて、今後の課題、実務的な留意点などを検討してもらうため、上場銀行・証券等の役員を対象に「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナーを開催した。参加した上場銀行・証券等に対するアンケート結果（有効回答96先、2016年1月初時点）や、セミナーで紹介された実践事例などから、わが国の金融機関では独立社外取締役の選任と活用が進み、「モニタリング・ボード」への移行に向けた取組みが本格化しはじめたことがわかった。

着実に進展する 取締役会の改革

これまで日本企業の取締役会は社内取締役を中心に構成され、執行と監督が一体の「マネジメント・ボード」であった。今回のガバナンス改革のおもな狙いは、独立社外取締役の選任と活用を通じて、グローバル・スタンダードである「モニタリング

・ボード」への移行を促し、取締役会の監督機能を強化して中長期的な企業価値の向上を実現することにある。わが国の金融機関でも、改正会社法の施行等を受けて独立社外取締役の選任が一気に進んだ。機関設計や委員会の設置、取締役会議長と代表取締役の分離、議事運営などの点でもグローバル・スタンダードをふまえた改革の動きが着

実に進み始めている。

①独立社外取締役の選任

アンケート結果をみると、現時点で上場銀行・証券等の独立社外取締役の平均人数は2.1人となった。また、2016年度以降、独立社外取締役を複数名選任すると回答した先は8割を超え、独立社外取締役の人数を3分の1以上に引き上げる（予定・検討中を含む）と回答

した先は2割近くに達している（図表1）。

りそなホールディングスでは独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、喧喧諤諤の議論が行われている。独立社外取締役の意見をフルに活用し、お客さま目線の営業店づくりなどの改革を進めてきたことは有名だ。メガバンクや地域銀行でも、社内・社外を半数程度にして知見



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

ガバナンス改革の進展

〔図表1〕 社外取締役の選任

	取締役	
		うち独立社外取締役
2015年度	10.5人	2.1人
	独立社外取締役が複数名	
		独立社外取締役が全体の3分の1以上
2015年度	73%	15%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	84%	18%

〔図表2〕 機関設計

	監査役会 設置会社	小計	指名委員会等	
			監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
2015年度	85%	15%	6%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	68%	32%	24%	8%

〔図表3〕 法定・任意の委員会設置

	監査委員会 を設置	指名委員会 を設置	報酬委員会 を設置	リスク委員 会を設置
2015年度	21%	31%	36%	4%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	40%	39%	45%	4%

② 機関設計の変更
機関設計の点では、これまで

日本独自の監査役会設置会社を
採用する先が主流であった。し
かし、今回のガバナンス改革を
契機にして、グローバル・スタ
ンダードである指名委員会等設
置会社、監査等委員会設置会社

への移行を検討する先が大幅に
増えている。
アンケート結果をみると、上
場銀行・証券等では、すでに指
名委員会等設置会社、監査等委
員会設置会社に移行済みの先と、
16年度以降に移行を予定・
検討中と回答した先を合わせ
ると、全体の3割を超え
た(図表2)。今後、移行
に向けた検討を始める先も
出てくるとみられ、近い将
来、グローバル・スタンダ
ードの機関設計を採用する
先が過半に達する可能性も
出てきた。

③ 委員会の設置状況
昇したという。
委員会の設置状況の点では、
法定あるいは任意の形態で監査
・指名・報酬の各委員会とも設
置が進む見通しだ。アンケート
結果をみると、各委員会につい
て、すでに設置済みの先と、16
年度以降に設置を予定・検討中
と回答した先を合わせると、40
〜50%となった(図表3)。そ
れぞれの委員会のメンバーには
独立社外取締役が含まれ、彼ら
が客観的な立場で監督機能を果
たすことが期待されている。

④ 取締役会議長と代表取締役の
分離
取締役会議長は、監督者とし
ての象徴的な存在だ。取締役会
議長と代表取締役の分離は「モ
ニタリング・ボード」への移行
決意表明といえる。アンケート
結果をみると、すでに14%の先
が取締役会議長と代表取締役の
分離を実践している。取締役会
議長には、独立社外取締役ある
いは代表権を返上した会長など
非執行取締役が就任している。
16年度以降も取締役会議長と代
表取締役の分離はさらに進む見

ファイデア・ホールディン
グスは従来から委員会設置
会社を採用しているが、昨
年、傘下の荘内銀行、北都
銀行を監査等委員会設置会
社に移行させた。機関設計
の点では、メガバンクより
も一歩先にグローバル・ス
タンダードに近づける改革
を実現。規制対応ではなく、
本気でガバナンスの改革に
取り組む姿勢を示したこと
が海外投資家に好感され、
外国人持株比率が大幅に上

通しだ(図表4)。

⑤ 取締役会の議案

取締役会の監督機能を強化する目的で、執行役員等に権限を移譲して、取締役会に上程する議案の絞り込みや見直しを行う動きが広がっている。

監督と執行が分離していない「マネジメント・ボード」では、個別の執行に係る議案が次々に上程される。取締役会に同席している社外監査役に投票権はなく、違法の疑いがなければ発言する必要もないため、不都合はない。しかし、独立社外取締役が選任され、取締役会で監督者としての役割を果たすようになると、個別の執行案件を次々に上程するような取締役会の運営は許容されない。独立社外取締役の仕事は、個別の執行案件を承認することではないからだ。これまで取締役会に上程された議案をリストアップして、執行に係る案件を除外し、それらの承認権限を執行役員等に移譲するよう規程類を見直さなければならぬ。アンケート結果では、すでに議案の見直しを実施済み、あるいは16年度以降、見

直しを予定・検討中と回答した先は54%と過半に達した(図表4)。この結果をみる限り、今回のガバナンス改革の趣旨に関する理解は相応に進み始めたといえよう。

第三銀行の岩間弘頭取は、改正会社法、コーポレートガバナンス・コードを熟読し、その趣旨を実現するため、監査等委員会設置会社への移行を決断した。指名、報酬に関する意見を監査等委員からもらうため、諮問委員会も設置した。常務会に権限を委譲し、取締役会の議事を絞ったところ、議論が活性化し、取締役会の時間はかえって伸びた。取締役会とは別に代表取締役と独立社外取締役会との意見交換会も始めた。セミナーで岩間頭取は「これからは、社内、社外を問わず、同じ土俵で責任をもった議論を戦わせることが重要だ」と述べた。

広がり始めた RAF導入の動き

独立社外取締役に監督機能を發揮してもらうためには、機関設計や取締役会の運営を変える

取締役会の議長・議案

[図表4]	取締役会の議長	取締役会の議案
	独立社外取締役に ある取締役会 は非執行取締 りをする	議案強化事 程に上 程する 見直し
2015年度	14%	36%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	16%	54%

だけでは必ずしも十分ではない。経営理念・目標を明確にしたうえで、それらを実現するための内部統制、リスクマネジメントのフレームワークを構築して、独立社外取締役に説明し、承認を得る必要がある。

欧米の金融機関は「利益をあげれば何をやってもよい」との理念なき経営姿勢をとった結果、

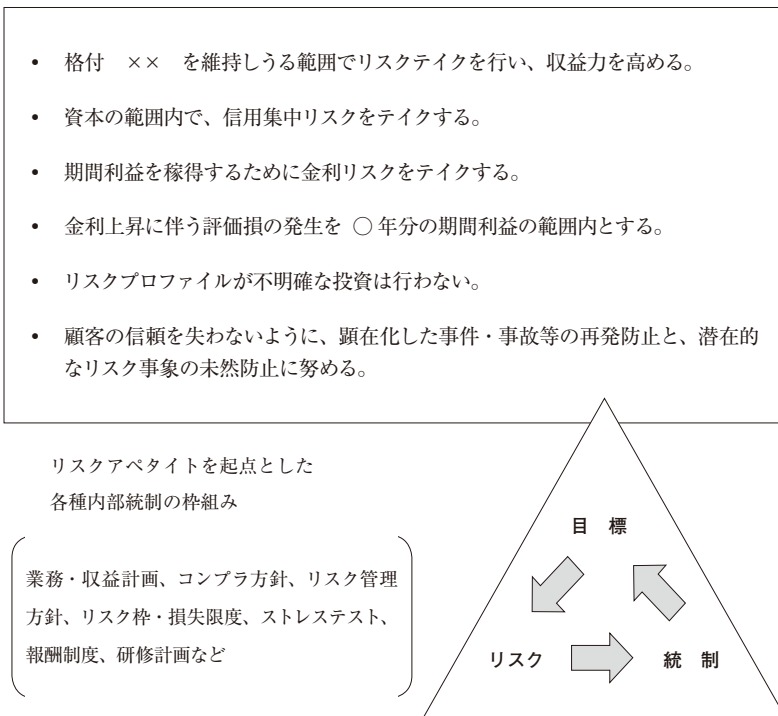
金融危機を引き起こした。その真摯な反省に基づいて、経営理念・目標を「リスクアペタイト」として文書化(RAS)し、それらを起点とする内部統制の枠組みを「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)として再構築した(図表5)。

経営者からみれば、RAS、RAFは社外取締役に「説明責任」を果たす際の有効なコミュニケーション・ツールとなる。また、独立社外取締役からみれば、「監督責任」を果たす際の価値判断の基準となる。さらに、RAS、RAFを組織内に浸透させれば、従業員の健全なリスクカルチャーの醸成に役立つ。

すでに日本でもメガバンク、大手証券、保険会社など先進的な金融機関では、RASを作成し、RAFを導入して経営管理に活用している。アンケート結果では、現時点でRASの作成、RAFの導入を実施済みと回答した先は全体の約1割であった。16年度以降、RASの作成やRAFの導入を予定・検討中と回答した先を含めると、約3割に増える見直しにある(図表6)。

ガバナンス改革の進展

〔図表5〕 リスクアペタイト・フレームワーク



実際、滋賀銀行などの地域銀行でも R A S の作成、R A F の導入に取り組む先が増えている。当然のことであるが、地域銀行と大手金融機関ではリスクアペタイトは異なる。同じ地域銀行であっても、経営理念や沿革、

顧客基盤、資産・負債構造などの違いからリスクアペタイトはやはり異なる。また、リスクアペタイトを起点として構築する内部統制の手法・ツールも多種多様であり、どの手法・ツールがよいかは一概にいえない。そ

〔図表6〕 リスクアペタイト・フレームワークの構築

	リスクアペタイト・ステートメントを策定している	リスクアペタイト・フレームワークを構築している
2015年度	8%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	26%	33%

国際社会では1980年代ごろから独立社外取締役の選任が進むと同時に、その指揮下に内部監査部門をおく慣行が広がった。経営者不正が相次いで起こったためと説明されることもあ

社外取締役の監督下で 内部監査の改革を促す

の点を理解し、独立社外取締役を含め、関係者で十分に議論して自らに合った R A S の作成、R A F の導入を進めることが重要だ。

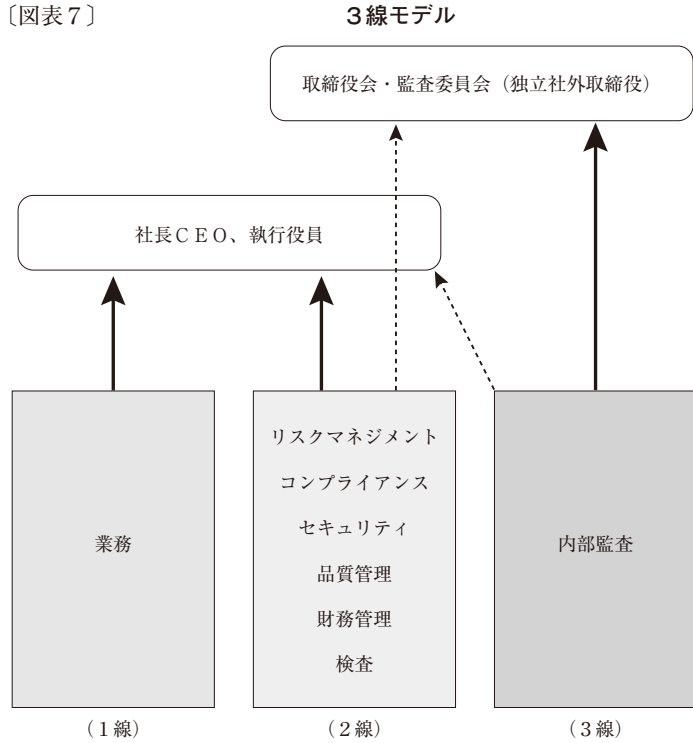
また、経営者にとっても独立社外取締役を通じた別のラインから客観的な情報を得ることは有用である。経営者が気づかなかったことや、経営者には直接いいにくいことが内部監査部門から独立社外取締役を経由して遠慮なく伝わるため、経営者としても適切な改善策を立てやすくなるからだ。

国際社会では、「1線」と「2線」は経営者の指揮下におき、「3線」としての内部監査部門は独立社外取締役の指揮下におくのが一般的だ(図表7)。これに対して、日本企業では、「1線」「2線」「3線」すべてが経営トップの指揮下におかれている。このため、独立社外取締役と内部監査部門は「連携」関係にあるとされ、多くの場合、独立社外取締役は内部監査結果の報告を受けるにすぎない。

独立社外取締役が「監督責

るが、独立社外取締役が「監督責任」を果たすために内部監査のプロ集団を集め、彼らを指揮して経営者による執行状況を客観的に検証するのは、むしろ当然のことだ。

〔図表7〕



「任」を果たすためには、少なくとも以下の権限をもって、内部監査部門を直接指揮できなくてはならない。

(i) 内部監査の計画・予算を承認する

(ii) 内部監査の結果報告を直接受けける

(iii) 不祥事の懸念があるとき内部

監査部門に調査を命じる

(iv) 内部監査部門長の選・解任を承認（同意）する

内部監査部門の指揮命令系統を表現するとき、「第一義的な職務上のレポーティング・ライン」という用語を用いる。これは単純に内部監査の結果を報告する先をさすのではなく、内部

〔図表8〕 内部監査のレポーティング・ライン

	第一義的な職務上のレポーティング・ライン	
	独立社外取締役	監査委員会
2015年度	0%	2%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	2%	11%

監査業務の統括責任者を意味している。

① 内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ライン

アンケート結果をみると、現時点で内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインは「独立社外取締役」あるいは「独立社外取締役を含む「監査委員会」であると回答した先はごくわずかであった。しかし、16年度以降、内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインを「監査委員会」とする方向で検討中と回答した先を含め

ると約1割に達している（図表8）。

一部の先進的な金融機関では、グローバル・スタンダードを意識して内部監査の「レポーティング・ライン」（指揮命令系統）の見直しを進め始めた。第三銀行では、内部監査部門は組織上、取締役会の下におかれているが、独立社外取締役が委員長を務める監査委員会が実質的に指揮する態勢とした。監査計画の承認に事前関与し、監査結果の報告もはじめに受ける。社外監査委員への内部通報制度をつくり、不祥事が発覚したときは監査委員会が内部監査部門を直接指揮する。監査部長の選・解任には指名諮問委員会の同意を必要とするなど、大手行よりも独立性の高い監査機能を構築した。

りそなホールディングスでも組織上、内部監査は社長直属だが、今後、監査委員会の実質的な関与を強めていく方針だ。

信用金庫は機関設計に制約がある。城南信金では、監事会を残したまま任意の内部監査委員会を設置し、金庫外理事を同委

ガバナンス改革の進展

員長に選任した。同委員会の指揮下で内部監査を行う。

なお、東芝事件を契機にして、わが国でもようやく社長直属の内部監査の問題点が認識され始めた。東芝では、社長直属の内部監査部門が不正会計の事実をつかみながら報告書に記載せず、隠蔽に加担していた。今後、金融庁・東証のフォローアップ会議や法務省の改正会社法見直しに係る研究会等の場を含め、内部監査のレポートینگ・ライの是正に向けた議論や取組みが広がるだろう。

② 内部監査の専門職の養成

内部監査部門が独立社外取締役の指揮下におかれても、内部監査スタッフが人事ローテーションで配属された者ばかりで、いずれ執行ラインに戻るといえるのでは、独立社外取締役による指揮命令は形骸化してしまう。内部監査の専門職を養成して、独立性、専門性を確保しなくては、内部監査は「3線」として本来の機能を発揮できない。アンケート結果をみると、現時点で内部監査部門に執行ラインから独立した専門職を配置し

〔図表9〕

内部監査の専門職の配置

	執行ラインから独立した専門職を配置
2015年度	7%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	14%

ていると回答した先は7%であった。16年度以降、専門職の配置を予定・検討中と回答した先を含めると14%に達した(図表9)。

新生銀行では、内部監査スタッフは特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。公認内部監査人(CIA)等の資格取得が義務付けられた専門職。将来の経営幹部を内部監査部門が受け入れることもあるが、監査トレーニーとして区別される。

内部監査はプロ集団が行うというのが基本的な考えだ。ホールディングスでは、経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを「専門系」に

認定して厚く処遇し、内部監査部門内で活用している。

金融機関の内部監査スタッフは、一般企業に比べて質・量ともに充実している。たとえば、内部監査スタッフの人数は一般企業の場合、役職員の0.1%程度にすぎないが、金融機関の場合、1~2%と多い。公認内部監査人(CIA)の有資格者も、その半数以上は金融機関の出身者といわれている。金融機関には、内部監査の専門職となりうる人材が蓄積されつつある。金融機関で育成された内部監査の専門職は将来、一般企業や他業態の監査委員長、内部監査部門長などに転じてキャリアを積みようになるだろう。日本企業のガバナンス向上を担う貴重な人材となる。

ガバナンス改革は実践先行で

会社法の改正、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を契機に、日本企業のガバナンス改革は始まった。会社法・コードを読みながら、ガバナンス改革を進めている企業が多いと

思う。金融機関であれば、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原則」に準拠して態勢整備を図るのもよいだろう。

しかし、ガバナンスの改革は実践先行が本来の姿だ。今後、会社法、コードの見直し・改訂が行われる予定であるが、その結果を待つ必要はない。優れた実践が先行し、それらが会社法、コードに反映されていく。まず、自らが必要と考えるガバナンスの改革に踏み出すことが重要だ。

(本稿における意見等は筆者の個人的見解であり、必ずしも日本銀行の公式な見解を表わすものではない。)

うすい しげき

83年日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役(現職)。11年3月、日本金融監査協会を設立。同協会・リスクガバナンス研究会の有力メンバー。京都大、一橋大、埼玉大、慶應義塾大、千葉商科大、大阪経済大で客員教授・講師を務める。著書に「リスク計量化入門」「内部監査入門」(共著、金融財政事情研究会)。