

# グローバル水準を目指す ガバナンス改革の取組み事例

## 大手行に限らず、地域金融機関でも現われ始めた フロント・ランナー

金融機関経営は転換期を迎えている。ビジネスモデルの改革に向けて強い意思をもった金融機関ではグローバル水準のガバナンス改革を実現し始めた。本稿では、そうしたフロント・ランナーの取組みを紹介する。なお、本稿に記載された意見はすべて筆者の個人的な見解に基づくものであり、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではない。

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**



### ビジネスモデル改革と ガバナンス改革は表裏一体

わが国の金融機関経営は転換期を迎えている。人口の減少、産業構造の変化、フィンテックの進展など経営をとりまく内外環境が大きく変わり始めている。従来の顧客だけでは預金や貸出は減少していく可能性がある。

地方によっては非常に厳しい現実  
に直面することになるだろう。隣の金融機関から顧客を奪って  
も一時しのぎにすぎず、問題の本質的な解決にはならない。従  
来とは異なる方法で企業、個人  
の活動を助ける新しい金融ビジ  
ネスを展開する必要がある。

強がしにくい。慎重に渡って  
いても経年劣化でいずれ崩れてし  
まう。新しいビジネスモデルを  
求めて「鉄橋」を架け直す時代  
になっている。経営者と取締役  
会の役割は新しく「鉄橋」を架  
ける場所を決めることだ。取締  
役会で経営課題を共有すると  
もに対応策を協議し、新たな経  
営ビジョンを示す必要がある。

過去の経験や知識だけに頼るこ  
とはできない。新たなリスクに  
耐えられる設計ができなければ、  
りっぱな「鉄橋」を架けたつも  
りでも橋は落ち大惨事を招くこ  
とになる。

内部監査人の役割は「鉄橋」  
を点検し、渡っても問題ないと  
保証することだ。「鉄橋」を渡  
る前に、橋を架ける場所を間違  
えていないか確認する。橋を渡  
り始めてからは、ヒビやポルト  
の緩みがないか徹底的に点検す

を橋の架け替えにたとえてみよ  
う。昔ながらの「石橋」では補  
新  
た  
な  
ビ  
ジ  
ネ  
ス  
を  
展  
開  
す  
る  
に  
は、  
リ  
ス  
ク  
マ  
ネ  
ジ  
ャ  
ー  
の  
役  
割  
は  
新  
し  
く  
「  
鉄  
橋  
」  
を  
設  
計  
す  
る  
こ  
と  
だ。

る。万一、危険な兆候をみつけたときは、橋を渡るのをやめさせたり、橋の補強を勧告しなればならない。そのためには、内部監査人には専門知識と組織内の高い位置付けが必要である。経営者、取締役会と、リスクマネジャー、内部監査人がそれぞれの役割を果たさなければ、ビジネスモデルの改革は成功しない。取締役会、リスク管理能力、内部監査機能の三位一体の改革なくして生き残りをかけた競争に打ち勝つことはできない。ガバナンス改革の本質は、社外取締役、リスクマネジャー、内部監査人がそれぞれの役割を果たすことができるように組織の「構造とプロセス」を正しく構築することにある。

ちなみに、ガバナンスの定義はさまざまであるが、内部監査人協会（IIA）によるものが実務的でわかりやすい。それによれば、ガバナンスとは「目標達成に向けて、組織体の諸活動について情報を得て、指揮し、管理し、そしてモニタリングするため、取締役会によって導入されるプロセスと構造の組み合わせ」と定義されている。

さて、わが国の金融機関のガバナンス改革をみると、その本質を理解し、組織の「構造とプロセス」を正しく構築し直す取り組みが広がっている。国際的に活動を展開する大手金融機関の取り組みが必ずしも早いわけではない。改革の強い意思をもった地域金融機関などでも、グローバル水準のガバナンス改革を実現するフロント・ランナーが現われ始めた。

## 取締役会の独立性の確保

国際社会では、取締役会の構成に関して、社外取締役を過半数として、取締役会の独立性を確保するのが一般的だ。ビジネスモデルの改革が求められる時代には、経営を独立した立場で客観的にみることでできる社外取締役が果たす役割が大きい。社外取締役は執行サイドの提案を聞いて意思決定のプロセスに合理性があるか、何か見落としが

ないかをチェックして承認する。それが、ビジネスにおける収益チャンスを見逃さず、大きな失敗を避けることにもつながる。社外取締役として多様な人材を受け入れ、彼らに監督機能を担ってもらおう。そのための構造とプロセスの構築こそが転換期の激しい競争に勝ち残るために必要不可欠である。

日本の上場企業、銀行だけでなく信用金庫においても、この1～2年で社外取締役（信用金庫の場合は職員外理事にあたる。以下同じ）の選任が一気に進んだ。なかでも社外取締役として多様な人材を受け入れ、社外取締役を過半数あるいは半数近くまで引き上げた金融機関では、取締役会の議論はきわめて活発になり機能度も格段に上がっている。

たとえば、りそなホールディングス（HD）では設立以来、社外取締役が全体の過半数を占めている。メンバーが入れ替わっても取締役会で喧々諤々の議論が行われている。それは、社外取締役が取締役会の「主役」を担うという伝統が根づいてるからだ。実際、社外取締役の普通感覚や徹底した議論が営業時間の延長や店舗改革など、さまざまな取組みをリードしてきた。

りそなHD社長の東和浩氏は「取締役会では社外取締役に對して説明を尽くすように努めている。説明しようとして自らの考えに足りなかつたことに気づくこともある。外部からの率直な質問や意見に考え直させられることもある」「社外取締役への説明は面倒なだけだという人もいる。しかし、われわれはけつしてそうは思わない。むしろ、そのことに価値があるのだと考えている」と謙虚だ。多様な考え方を受け入れる謙虚な経営姿勢の徹底が実効性のある改革につながっている。

みずほフィナンシャルグループ（FG）では、社外取締役の人数を全取締役の半数近くまで引き上げて、大田弘子氏を社外取締役・議長として迎えた。その結果、取締役会は戦略を議論し、課題解決を図る場に変貌した。具体的には「主要な経営課題に関する議題は約1時間をか

けて徹底的に議論するようになった」という。また、その準備のため「取締役会の前に議長と事務局で3〜4回のミーティングを行って、議案を絞り込み、論点を明確化」しているほか「取締役会の資料をA4版で3枚以内として、課題・問題点を簡潔にまとめ、複数の選択肢を提示する」よう徹底している。

「これが取締役会で効果的な議論を行うコツだ」という。こうした取締役会改革は経営トップの英断と議長への信頼なくしては実現できない。

地域金融機関も負けてはいない。みちのく銀行では、社外取締役を5名に増やす一方、専務以下を取締役から執行役員にして社内取締役の数を減らした結果、社外取締役が全体の過半数を占める。同行では「取締役会は経営を独立した立場で客観的にみるのが役割」という考え方を徹底している。会長は代表権を返上して監督サイドに立ち、議長に専念する態勢とした。まさにグローバル水準の取締役会改革を実現しており、メガバンクの一步先をいく取組みを断行

した点で高く評価できる。実際に同行の取締役会は従来に増して議論が活発になったという。ガバナンス改革を機に増資を行う

い「公的資金の返済に備えるとともに、地方創生のために地元でのリスクテイクを強める」という積極策に出ている。今後もビジネスモデルの改革に向けた活発な議論が展開されるだろう。

## リスクアベタイト・フレームワークの構築

「リスクアベタイト・フレームワーク」(RAF)とは、経営理念や目標、共有すべき価値基準を明確にしたうえで、それらを起点にして組織を動かすための内部統制の構造とプロセスを再構築することである。

経営者にとってRAFは、どのようにに組織を動かして目標を達成するのか、社外取締役への「説明責任」を果たす有効なツールになる。一方、社外取締役にとってRAFは、経営者の説明を聞いて「監督責任」を果た

すうえで有効なツールとなる。また、社外取締役は内部監査部門に命じてRAFの実効性を評価させることにより、経営者の「結果責任」を検証することが容易になる。

みずほFGではRAFの構築にあたり、まず取締役会で海外の主要な金融機関の経営管理に導入されているRAFの基本的な概念を説明した。金融機関の戦略・目標を議論するうえでRAFが有効なツールとなることを社外取締役の多くがすぐに理解したという。RAF構築のため、社外取締役も加わってオフイシャルな議論を7回行った。

取締役会が執行サイドのRAF案を形式的に承認するのではなく、社外取締役を含めて、取締役会における共通の価値基準となるRAFを一緒に議論しながら作り上げた点が優れている。

みずほFGは「RAFを経営の根幹に位置付けて社外取締役と議論することで、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルが大きく変化した」という。

「今後はRAFを役員全員に広げていき、組織風土、企業文

化として浸透させていく」方針である。

地域銀行では、滋賀銀行が早くからRAFに注目していた。またメガバンクでさえRAF構築の検討に入っていないころ、滋賀銀行のリスクマネジャーがパーゼル銀行監督委員会や金融安定理事会が公表する種々のレポートを読み、そのすべてにRAFという言葉が現われ、主要な海外の金融機関では、すでにRAFが導入されている事実が気づく。地域銀行でも、グローバルな視点でガバナンスのグッド・プラクティスを探して実践する時代になった。

すでに滋賀銀行をはじめとして地域銀行数行がRAFを構築し、組織内に展開し始めた。地域銀行では「適切なリスクテイクによる収益性の向上を目指すRAF構築の検討を始める」先が急速に増えている。

これまでRAFの構築に携わった経験者の多くが「RAFの構築、組織内への展開には時間がかかる。できることから始めて、その後、対象範囲を広げたり、手法・ツールのブラッシ

ユアアップを図ったりするのが現実的」と指摘している。

## ダイレクト・アクセスとチャレンジ

通常、リスク管理部門は、経営者の指揮下におかれるが、金融危機後、リスク管理部門と社外取締役が「ダイレクト・アクセス」を確保することの重要性が認識された。リスク管理部門は社外取締役に対して定期的に直接報告を行うようになった。この結果、社外取締役は専門知識を身につけ、ストレステストの実施などの協議にも積極的に参加できるようになった。

また、経営者の戦略・方針が重大な損失を与える懸念がある場合、リスク管理部門はリスクテイク状況を検証のうえ、社外取締役に報告する義務が課せられた。反対に、必要に応じて社外取締役は、リスク管理部門に対してリスクテイク状況を検証できるよう求めることもできるようになった。これらを「チャレ

ンジ」と呼ぶ。

メガバンクでは、取締役会のなかに「リスク委員会」を設け「ダイレクト・アクセス」と「チャレンジ」を可能とするよう組織・権限規程を整備した。この結果、たとえばリスク管理部門長（CRO）は、経営トップ（CEO）を飛び越えて社外取締役・リスク委員への報告を行うことができるようになった。反対に、社外取締役はリスク管理部門に対して直接指示することができるようになった。

伊予銀行、愛知銀行などは、社外取締役が経営会議やリスク管理委員会等の重要会議にオブザーバーとして出席できるように組織・権限規程を改定した。そして社外取締役がリスク管理部門に対して、リスク検証（チャレンジ）を指示する権限を与えた。実際、伊予銀行の社外取締役は、重要会議への出席のため、毎月4〜5回は銀行に出勤している。監督者として自覚を高めた社外取締役にとつてみれば、ダイレクト・アクセスやチャレンジは当然の要求だ。執行サイドは、組織・権限規程を整

備して誠実に対応すべきである。

なお、形式的に規程を手当てるだけでなく、社外取締役に對する実質的なサポートも始まっている。三菱UFJFGでは、リスク委員会のメンバーに外部専門家（社外取締役ではない）を加え、むずかしい判断をサポートしている。地域銀行でも第三銀行などは社外取締役の専門性を高めるため、積極的に「勉強会」を開催している。

## 取締役会に対する独立したアシユアランス

社外取締役を中心に構成される取締役会・監査委員会が内部監査のプロ集団を直接指揮し、経営者が目標を達成できるかどうかを独立した立場で客観的に評価する。もし問題があれば、指摘して改善を促す。こうした監査機能に関する一連の構造とプロセスのことを「独立したアシユアランス」と表現する。国際社会では「独立したアシユアランス」の確立は、文字どおり

経営目標の達成を合理的に「保証」するものであり、企業価値の向上に資することからとくに重要視されている。

欧米、アジアの経営者は社外取締役に内部監査部門の指揮を任せることになったためらいもない。揚げ足をとられるのではないかと警戒する経営者はいない。信頼できる社外者を監査委員に選び、内部監査部門を任せようが、経営者に直接いいにくいことも含め、客観的な情報を得ることができると「裸の王様」にならずにすむ点でメリットを感じる経営者が多い。

わが国は監査役制度という特殊なガバナンス制度を採用してきた。社内から監査役、監査委員を選任したり、経営者の指揮下に内部監査部門をおくことが多い。内部監査のスタッフは人事ローテーションで配属される。公認内部監査人（CIA）などは、資格取得者も少ない。これらは、いずれもアシユアランス機能の「独立性」と「客観性」を損なうものだ。国際社会では、これらの「悪しき慣行」が日本企業における「独立したアシユ

「アランス」の機能発揮を妨げているため、経営目標の未達成が放置されたり、深刻な不祥事を抑止できない背景・要因となっていると考えられている。

近年、ガバナンス改革を契機に、日本企業・金融機関でも、日本独自の「悪しき慣行」から脱却する必要性を感じ、グローバル水準の「独立したアシユアランス」を確立するためのさまざまな取組みが広がり始めている。たとえば、ガバナンス意識が高いことで知られるオムロンでは、社内から監査役を選ばない。まだ少数だが、監査役会、監査委員会を社外者のみで構成する企業が増えつつある。一部上場の大企業よりも二部上場、新興企業などで増えている。

の改革を実現したことになる。

また、同様の理由から、内部監査部門の指揮命令系統の見直しも進み始めた。りそなHDと三菱UFJFGでは、社外取締役を監査委員長に選任したうえで、組織・権限規程を改正し、監査委員会が内部監査部門を直接指揮する態勢に変えた。内部監査部門長の選・解任（同意）権も監査委員会に付与した。監査等委員会設置会社に移行した第三銀行など複数の地域銀行および一般企業においても同様の動きが広がっている。城南信用金庫では任意の内部監査委員会を設置し、職員外理事を委員長に選任のうえ内部監査部門を直接指揮する権限を与えた。

社外取締役に「何をみてもらってもかまわない」「問題があればどんなことでも指摘してほしい」というのであれば、彼らを信頼して内部監査部門を直接指揮する権限を与え、公明正大な経営を行う姿勢を示すのは当然のことだ。日本では、社外者には監査の総責任者は務まるはずがないという偏向した意見が聞かれる。しかし、良識のある

社外取締役を選任している限り、必ず実質は備わってくる。前記

いずれのケースでも、社外取締役・監査委員長は、金融の経験がなくても、その職責を果たすべくリーダーシップを発揮している。内部監査の重点方針、基本計画を策定するとき、「社外取締役・監査委員会から具体的な監査テーマの指示が出るようになった」とか、個別監査結果の報告を受けて「社外取締役・監査委員会から、対応策の甘さを厳しく指摘されたり、場合によっては追加調査を命じられることもある」などの声が聞かれる。

さらに、メガバンクや一部の地域銀行で、営業店に対する準拠性検査を切り離して「内部監査部門は本来のアシユアランス機能に特化する」動きも広がり始めている。経営者のもとで準拠性検査に忙殺されていたのは、ビジネスモデルの改革を点検し、目標達成のために有効な改善提案を行うといった高いアシユアランス機能を担うことはできない。内部監査は、準拠性検査から、競争に打ち勝つためのアシユアランスへとステージ・アッ

プすべき時期を迎えている。

## 内部監査の専門職の養成・確保

社外取締役・監査委員の立場に立てば、内部監査の指揮命令権をもつても、内部監査のスタッフは素人ばかりで専門知識と経験が不足してはなんの意味もない。また、数年のうちに執行サイドに戻ることが予定されているのでは「なれ合い」の懸念もある。このため、国際社会では内部監査部門は公認内部監査人（CIA）などの資格を有する専門職の集団で構成されている。彼らは原則として執行サイドには戻らない。

日本の金融機関でも、内部監査の専門職を養成・確保する取り組みがみられるようになった。新生銀行では内部監査は専門職が実施している。半分は外部から専門家を採用し、残り半分は内部から募集した。彼らは2年以内の資格取得を義務付けられ、特別の事情がない限り執行

サイドに戻ることはない。将来の経営幹部を監査トレーニーとして受け入れることはあるが、内部監査の主力部隊はあくまで専門職だ。また、りそなHD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ている。アシユアランス機能を担う中核的人材として位置付け、さらに増強を図る方針にある。

日本の金融機関は、これまで内部監査の充実・強化に努めてきた。りつぱにアシユアランス機能を果たす内部監査人も育っている。内部監査の専門職を制度化することは十分に可能と考えられる。

なお、今後、金融機関のビジネスモデルの改革ではグループ戦略が重要になる。内部監査に關してもグループ全体の視点でアシユアランス機能を担う専門職が必要になる。グループとして一元的に専門職を認定する制度を検討すべきである。とくに、国際業務を展開する大手金融機関にとって、グローバル水準のアシユアランス態勢の確立と専門職の制度化は急務といえる。

日本企業が買収した企業から真つ先に逃げ出すのは優秀な内部監査人だといわれている。彼らにとつてみれば、理解不能なアシユアランス態勢をとり、内部監査の位置付けも低い日本企業に残る理由はない。買収先の経営実態を客観的に評価して教えてくれるはずの優秀な内部監査人を欠いたままの状態で、リスクテイクを拡大していくのは危険といわざるをえない。

## ガバナンス・スコアで日本企業の最高は7点

日本経済を活性化するために地方創生など社会的課題の解決に向けた新たな取組みが求められている。これらの取組みを、収益を生むコア・ビジネスへと成長させるには、従来とは異なるリスクテイクが必要だ。今後、新たなリスクテイクを支える資本の充実が必要になる。

日本では、リスクマネーの創出は今後の課題だ。預金を原資に融資する方法では、思いき

つたりリスクテイクに踏みきれない。金融機関は融資以外の新たな方法を開発し、リスクマネーを企業に供給する役割を果たさなければならぬ。いずれにせよ、日本企業・金融機関は、海外投資家のリスクマネーをもつと呼び込む必要があるだろう。

金融危機後の資本市場ではガバナンス・スコアが中長期的な企業の成長力を示すと考えられ、とくに重要視されるようになってきた。MSCI・ESGリサーチのガバナンス・スコアをみると、国際企業は10点満点で7〜10点が半数近い一方で、日本企業の最高レベルは7点にとどまる。残念ながら、いまのところガバナンスに関して、ワールドカップで戦える日本企業はない。それどころか、国際企業の平均値（6点）以下の日本企業がほとんどというのが実情だ。

日本企業のガバナンス・スコアが低い理由は明確だ。日本企業は、国際社会でグッド・プラクティスとされている①社外中心の取締役会、②経営トップと議長の分離、③社内監査役・監査委員の選任禁止などの実践を

かたくなに拒んできたからだ。しかし、前述のとおり、グローバル水準のガバナンス改革を目指すフロント・ランナーは増えている。決断一つでガバナンス・スコアを引き上げることが十分に可能だ。ガバナンス・スコアが上がるとパッシブ運用の投資家を中心に市場での評価が自動的に高まり、投資額は増える。増資など資本調達が容易になるのを実感できるようになるだろう。

ガバナンス・スコアを高めたあとは経営者の透明な選定プロセスの確立や取締役会評価を通じた各メンバーの役割と責務の明確化、メンバー構成の見直し、機能度の向上が課題になる。

### うすい しげき

83年日本銀行入行。2006年から現職。11年3月、日本金融監査協会を設立。京都大、一橋大、埼玉大、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）。