

## セッションC パネルディスカッション

### 独立取締役の役割と責務

— モノを言う独立取締役として、いつ、どのよう  
に経営に働きかけるのが良いか





## セッションC パネリスト



*Bank of Japan*





日本銀行 ガバナンス改革・フォローアップセミナー  
「ガバナンス改革と独立取締役の活躍」

## セッションC

「モノを言う独立取締役として

いつ、どのように経営に働きかけるのが良いか」



武蔵野銀行 取締役

弁護士・公認会計士

日比谷見附法律事務所

石田 恵美 氏



日本銀行

BANK OF JAPAN

ガバナンス改革・フォローアップセミナー  
「ガバナンス改革と独立取締役の活躍」

## セッションC

「モノを言う独立取締役として

いつ、どのように経営に働きかけるのが良いか」



りそなホールディングス

取締役 監査委員会委員長

明治ホールディングス(株) 取締役

弁護士、NS綜合法律事務所 所長

佐貫 葉子 氏



日本銀行

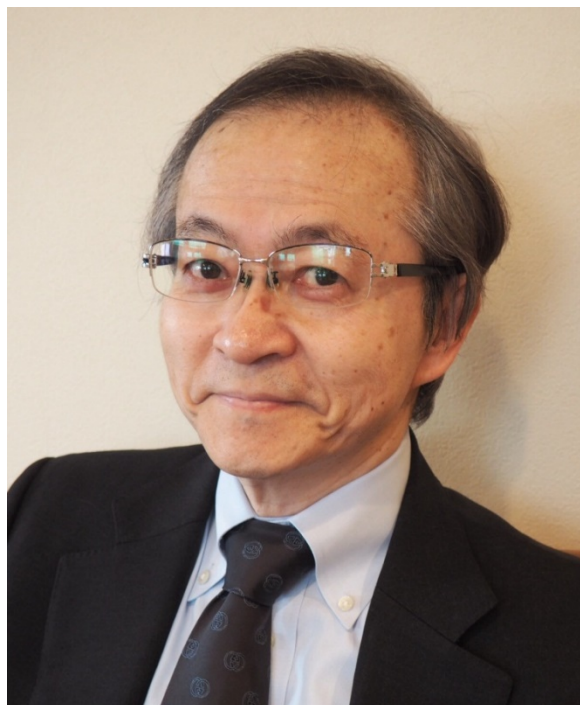
BANK OF JAPAN

ガバナンス改革・フォローアップセミナー  
「ガバナンス改革と独立取締役の活躍」

## セッションC

「モノを言う独立取締役として

いつ、どのように経営に働きかけるのが良いか」



山陰合同銀行 取締役

みちのく銀行 指名・報酬検討会議 議長

浜松信用金庫 非常勤理事

全国信用組合連合会 特別顧問

金融庁 金融機能強化審査会 会長代理

同・金融仲介機能の改善に向けての検討会議メンバー

同・金融モニタリング有識者会議メンバー

経済産業省・ローカルベンチマーク活用戦略会議委員

同・商工中金在り方検討会メンバー

一般社団法人地域の魅力研究所

代表理事 多胡 秀人 氏



日本銀行 ガバナンス改革・フォローアップセミナー  
「ガバナンス改革と独立取締役の活躍」

## セッションC

「モノを言う独立取締役として

いつ、どのように経営に働きかけるのが良いか」



十八銀行 取締役

元三菱重工業株式会社

代表取締役常務

南條 宏 氏



日本銀行

BANK OF JAPAN

ガバナンス改革・フォローアップセミナー  
「ガバナンス改革と独立取締役の活躍」

## セッションC

「モノを言う独立取締役として

いつ、どのように経営に働きかけるのが良いか」



**(株)日本政策投資銀行 社外監査役**

日本航空(株) 社外監査役

理想科学工業(株) 社外監査役

(独)経済産業研究所 監事

(学)聖路加国際大学 監事

一般社団法人 日本取締役協会 監事

金融庁・企業会計審議会 委員

同・会計監査の在り方に関する懇談会 メンバー

**青山学院大学大学院**

**会計プロフェッション研究科 教授**

**八田 進二 氏**

## モノを言う独立取締役







武蔵野銀行 取締役  
日比谷見附法律事務所 弁護士・公認会計士  
石田 恵美 氏

- バブル崩壊後、弁護士、公認会計士として、金融機関の不良債権処理に関連する仕事に携わった。
- 独立取締役に就任してもらいたいとの要請を受けたときに、金融機関の取締役がいかに重責であるかを身にしみ分かっていただけに、1度はお断りをした。
- しかし、監査役の時代から、経営者、執行部門とは信頼関係が構築できていたこともあり、改めて、どんな情報でも包み隠さず、報告していただくことや、その関係を築くための方法についてよく話し合った上で、お引き受けした。
- そうした経緯もあり、経営陣・監査役・社外役員ともよくコミュニケーションをとりながら、内部監査部門をはじめとして現場からの報告は、しっかり聞かせていただき、言うべきことは、はっきり申し上げるようにしている。

- 当時の頭取に、「知りたい情報はすべて出す。気づいたことは必ず意見として出してほしい。絶対に迷惑はかけない。」と言われ、ある地域銀行の社外監査役に就任した。
- 監査役として、精力的に本部・営業店を回り、「堅実な行風は評価できるが、リスクテイク不足で収益性が低い」、「もっとやれば出来るのではないか」と分析し、提言をした。監査役の任務を超えているとの声が上がったが、独立取締役として残ることになった。
- 複数の地域金融機関で、独立取締役、非常勤理事を務めているが、気付いたことは、遠慮なく言わせてもらっている。
- 日本のガバナンス改革において、「守り」だけでなく「攻め」の観点も重要視されるようになった。
- 改革を進めなければ、生き残ることはできないのだから、時代の流れとして当然だと思う。

一般社団法人 地域の魅力研究所 代表理事  
多胡 秀人 氏



- 毎週水曜日に銀行に出勤する。経営会議資料等を閲覧するほかに、経営執行の状況を詳細に聞き、意見交換を行う。
- 毎週水曜日は、1日、銀行にいたので、必ず経営幹部の誰かと昼食を共にする。このような非公式の場も情報収集、情報共有に役立つ。
- 毎月の監査委員会では、監査部監査の結果、CS・苦情対応報告を受ける。経営の実態を知るための貴重な機会だ。
- 年2回、頭取との意見交換や、本部各部長のヒアリングに臨んでいる。頭取の人事構想を聞いて、役員・部長全員の人となり、業績などを把握する。
- 地元のために、真のバンカーを育てたい。

十八銀行 独立社外取締役 南條 宏 氏  
(元三菱重工業(株)代表取締役常務(経理担当))





りそなホールディングス 取締役 監査委員長  
弁護士、NS綜合法律事務所 所長  
佐貫 葉子 氏

- 監査委員を3年務め、監査委員長に就任し2年になる。
- 監査委員会と内部監査部門で協議して内部監査の基本計画を策定している。これまで会計税務の適切性やITガバナンスなどを重要な監査テーマとするよう具体的に指示して、基本計画に反映してもらった。
- 個別具体的に特別調査を実施するように内部監査部門に求めることもある。
- 毎月開催される監査委員会や内部監査協議会では、内部監査部門から重要監査項目に関して直接報告を受けている。
- 最近では、社員に過度労働になっていないか、顧客に対するフィデューシャリー・デューティーが遵守されているか、サイバー攻撃に対する予防はできているかなどについて、特に留意していきたいと考えている。

- 監査委員、監査役、監事を引き受けるとき、「バッド・ニュースほど早く伝えてほしい。晩節を汚すようなことは避けたいので」と、はっきり申し上げるようにしている。
- 様々な組織で、独立取締役・監査委員、社外監査役あるいは非営利法人の監事を務めてきたが、皆それぞれにカルチャーも違えば、内部統制の在り方も異なる。そうしたなかで、社外の役員として果たすべき第一の役割は、適確なモニタリング、つまり、敏感な感覚を備えたうえでの監視、監督にあると確信している。
- 長年同一の組織に所属した者にとっては、当然と思われることでも、外部から見て、違和感を感じたり、時代の流れに見合っていないことに対しては、適宜、警鐘を鳴らしている。
- これまでの経験から不祥事を起こす企業には共通する雰囲気があるように感じている。

青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 教授  
八田 進二 氏





# グッド・プラクティス



*Bank of Japan*



- 議長としては、議論がより本質的なものになるよう、議案や資料は事前に丁寧に吟味する。
- 毎月の取締役会の都度、事務局と3～4回の事前ミーティングを行い、議案の絞り込みや論点の明確化を行う。 実質的な議論のためには、簡潔で優れた資料が用意されることが必要であり、事前に時間をかけて事務局と準備している。
- 毎回の議論はたいへん活発。主要な議案は、1時間をかけて議論する。全体で4時間近くかかることもしばしばある。
- 指名委員会等設置会社は、執行ラインにより多くの権限を委任可能。取締役会では、経営の中核に関わる議論を行う。業務計画、RAFは取締役会で一から議論して策定した。
- どの業界にも固有の“常識”がある。他業界や他分野で経験を積んできた社外取締役が加わることは、経営に新しい視点をもたらす効果がある。

みずほフィナンシャルグループ  
取締役会議長 大田 弘子 氏  
(HP、ディスクロージャー誌より)





# 伊予銀行

監査等委員である取締役は常務会等の主要な会議  
に出席し、意見を述べる事ができる。



月4~5回は  
銀行に出勤



## 各種トレーニング

銀行業務  
説明会

各種行内  
勉強会

社外役員  
研究会

監査役  
全国会議



# 伊予銀行 コーポレートガバナンス報告書

## 監査等委員会への報告および監査の実効性確保に関する体制

- ・ 主要な会議・委員会等への出席

監査等委員は、常務会や主要な委員会および会議に出席し意見を述べるができるものとし、このことを関連する規程等において明記する。

- ・ 監査等委員会への報告

A. 取締役は、当行またはグループ会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに当該事実を監査等委員会に報告しなければならない。

B. 当行の執行役員および職員ならびにグループ会社の役職員が、当行またはグループ会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実およびその他コンプライアンスに関する問題があることを発見したとき監査等委員会に報告できる体制を整備する。

C. 当行の取締役、執行役員および職員ならびにグループ会社の役職員は、監査等委員会から報告を求められた場合は、これに協力しなければならない。

D. 当行は監査等委員会に報告を行った者に対して不利益な処遇は一切行わない。

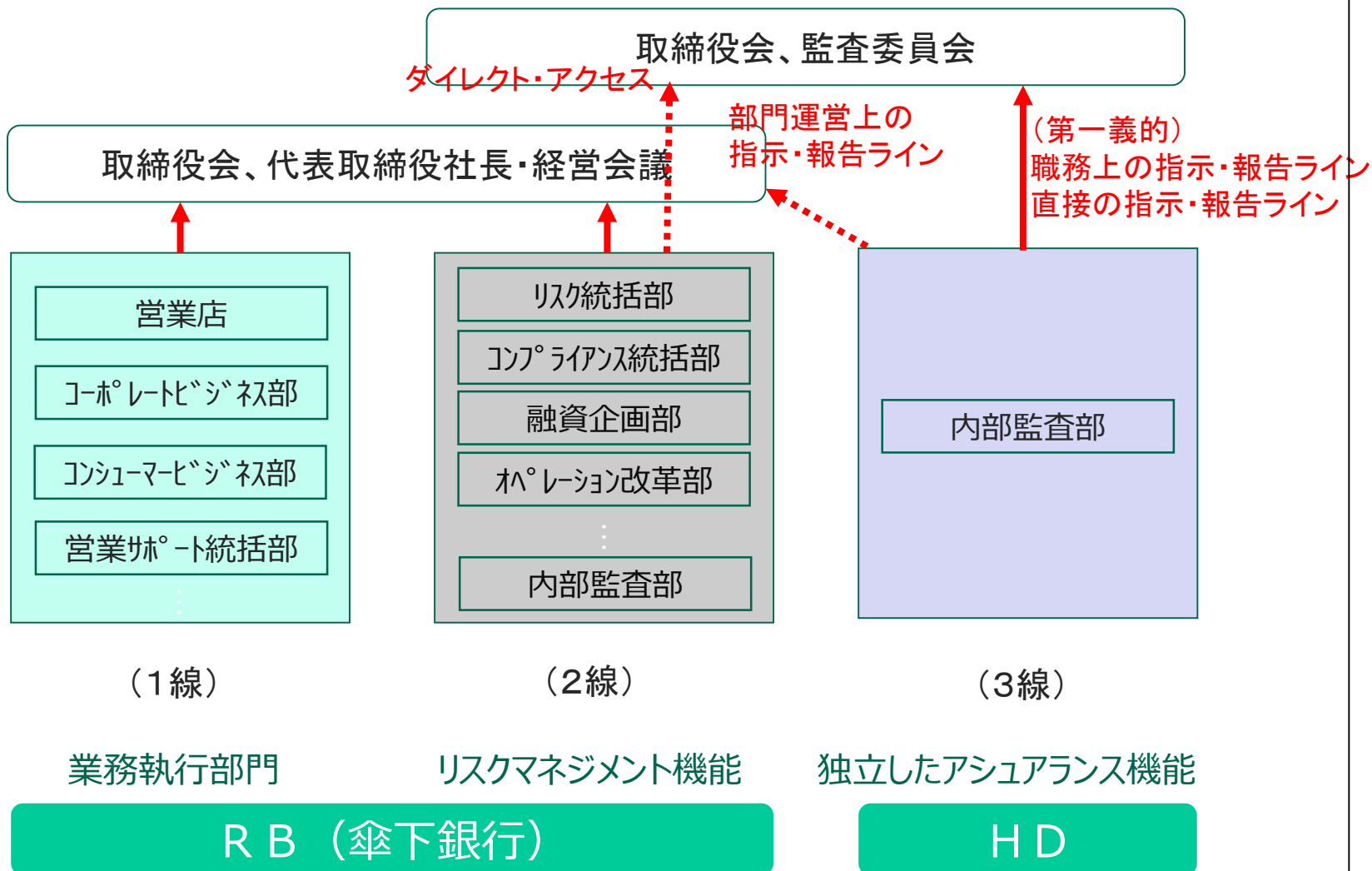
- ・ 監査等委員の職務の執行に係る費用

A. 監査等委員の職務の執行に必要と認められる費用(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。)は、当行が負担する。

B. 当行は、監査等委員の職務の執行に必要と認められる費用を速やかに支弁するため、半期毎に、一定額の予算を設ける。



## 国際標準の「3線」モデルを構築



## 内部監査の専門職を養成し、経営監査を行う

- ・ 新生銀行では、内部監査はプロ集団が行うというのが基本的な考え方。内部監査スタッフは、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で、特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- ・ 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。

新生銀行 監査部長 久保 秀一 氏



- ・ リソナ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て、内部監査部門内で活用している。
- ・ 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。今や「専門系」のスタッフの存在は欠かせない。

リソナホールディングス

執行役 内部監査部担当 川島 高博 氏



## 内部監査の専門職が育つまでに必要な措置

- 独立したプロの内部監査人がいないのでは、万一、深刻な不祥事等の懸念が生じたとき、社外取締役は特別調査を実施できない。
- 内部監査の専門職が育つまでは、不祥事等の懸念が生じたとき、社外取締役は、外部専門家を初動調査に活用することが不可欠になる。
- 社外取締役の判断で、外部専門家を使って不祥事等の初動調査を実施することを可能とする契約を結ぶことが強く推奨される。
- 契約維持のための費用と、実際に初動調査を行った場合の費用の支払いを可能とする予算確保も必要となる。

- 監査等委員会設置会社へ移行したのを契機に、監査等委員会が弁護士と契約を結び、法律的な助言を得ており、必要な場合には不祥事等の特別調査を依頼できる状況にある。
- 銀行の顧問弁護士とは別の弁護士と顧問契約を締結していることから、監査等委員会は独立性を保ちながら、気兼ねなく法律的な助言を得ることができる。
- 万一、経営者不正や組織的な不祥事隠し等の疑いが生じた場合、監査等委員会の判断で特別調査を依頼することも可能である（現状、特別調査費用の予算手当はしていない）。
- 公明正大な経営を目指すのがガバナンスの基本的な考え方である。監査委員会が監査・監督の責務を果たすことができるように、銀行として、誠意をもって態勢を整備するのは当然である。



最後に



*Bank of Japan*



- ガバナンスの語源である“gubernare”には「舵を取る」という意味があります。
- 紀元前44年、キケロの“CATO MAIOR; DE SENECTUTE ” (邦題「老年について」)の一節に「船を動かすにあたり、ある者はマストに登り、ある者は甲板を駆けまわり、ある者は船底に溜まった水をくみ出している。そのとき、船尾でじっと坐って舵を取る者は何もしていないのではない。はるかに大きくて重要なことをしているのだ。思慮、権威、見識により、大事は成し遂げられる」とあります。
- 今や、経営者だけが「舵を取る」時代ではありません。経営者は、独立取締役を「取締役会」という同じ船に乗せ、船の進む方向を決めるのです。
- 独立取締役は、アドバイザーとして、監視役として、あるいは、パートナーとして、経営者と「舵を取る」存在です。本日、パネリストの皆さんのお話の中でも、それが裏付けられたのではないかと思います。

- 私ども日本銀行は、金融機関の皆さんといっしょに伴走する存在でありたいと考えています。
- 多くの船の動きをフォローしていて見えるものもあります。国際的な情勢もフォローしています。
- そうした活動の中で得られた知見や人的なネットワークを活用して、ガバナンス、リスクマネジメント、内部監査、フィンテック、業務改革など幅広いテーマで、セミナー、ワークショップを開催しています。
- また、金融機関の取締役会メンバー、執行役員など各層との個別相談、意見交換も積極的に行っています。
- 今後も、全国各地でセミナー、ワークショップを開催いたしますので、是非、お越しく下さい。また、個別相談、意見交換したいテーマがありましたら、遠慮なくお声がけください。



## 金融システム

[http://www.boj.or.jp/finsys/c\\_aft/index.htm/](http://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/index.htm/)

[ホーム](#) > [金融システム](#)

English

金融システムの安定に  
向けた取組みの概要

日本銀行の取組み方  
針・考え方

考査・金融機関経営

信用秩序維持に資する  
ための資金供給

マクロ・プルーデンス

国際的な取組み（金融  
システム）

金融高度化センター

その他

金融システムに関連す  
る論文・レポート

金融システムに関連す  
る講演等

金融高度化センターは、ご要望に応じて、全国各地で、地域セミナー、地域ワークショップを開催しているほか、

ガバナンスなど各種テーマで、金融機関の取締役会等との意見交換会、個別相談を実施しています。

《連絡先》 E-mail : [caft@boj.or.jp](mailto:caft@boj.or.jp) Tel : 03-3277-1135