

2015年5月21日  
日 本 銀 行  
金 融 機 構 局  
金融高度化センター

## 金融高度化セミナー

「金融機関のガバナンス改革—グローバル・スタンダードの実現に向けて—」  
(2015年4月16日開催) パネル・ディスカッションの様様

### 討議テーマ

金融機関のガバナンス改革のポイント — 取締役会、RAF、内部監査  
ポイント

1. はじめに
2. 多様で十分な数の社外取締役を確保できるか
3. 社外取締役としてふさわしいのは誰か
4. リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) を導入する意義は何か
5. 社外取締役と内部監査部門のつながりを深める意義は何か
6. 社外取締役の支援サポート態勢、研修プログラムをどう整備するか

### パネリスト

- 古瀬 誠 氏 (山陰合同銀行 会長)  
藤原 弘治 氏 (みずほフィナンシャルグループ 取締役執行役常務)  
太田 洋 氏 (西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士)  
川橋 仁美 氏 (野村総合研究所 金融ITナビゲーション推進部 上級研究員)  
遠藤 俊英 氏 (金融庁 検査局長)

### モデレーター

- 碓井 茂樹 (日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役)

## 1. はじめに

(碓井)

さっそくですが、藤原さま、昨年、みずほフィナンシャルグループは委員会設置会社に移行しました。取締役会・議長の大田弘子さまをはじめ、ほぼ半数の独立社外取締役をそろえて、国際的に活動する金融機関（G-SIFIs）にふさわしいガバナンス態勢を整備しました。この1年間の新態勢での運営を振り返られて、いかがでしたでしょうか。

(藤原氏)

この1年を振り返りますと、率直に申し上げまして、チャレンジングではありましたが、非常に充実した1年と総括することができますと思います。ガバナンスは、内外の規制や諸原則などの外的環境やステークホルダーの要請を受けて、日々これからも進化し続けていかなければいけないという課題はあるものの、振り返ると着実に進化してきた、という手ごたえがございます。これは、もちろん社外取締役の方々の協力の賜物（たまもの）だと思っています。

まず、みずほフィナンシャルグループのガバナンスの特徴を紹介いたします。昨年6月、委員会設置会社に移行しましたが、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点を強く意識しました。

とくに監督と経営の分離、独立性という観点で見れば、機関設計、メンバー構成に象徴的に現れています。総勢13名の取締役会で、社内は7名、社外は6名ですが、非執行がそのうち2名ですから、実態としては、執行側が5名、非執行側が8名という構図です。私は、社内・執行側の5名のうちの1人です。

取締役会の議長は、社外取締役である元大臣の大田弘子さんに務めていただいております。また、指名委員会と報酬委員会は、全員が社外取締役で構成されています。したがって、たとえば、私も含め経営陣の任免・処遇等は社外取締役の方々に委ねられていることとなります。こういう思い切った布陣により先進的なガバナンス態勢を構築しました。

これは、単に外形的に態勢の整備をしたということではなく、経営陣がガバ

ナンスの重要性を十分に認識したうえで、先に述べた4点を最も有効に実現する制度として、自ら委員会設置会社を選択したということです。昨年来、会社法の改正やコーポレートガバナンス・コードの導入が議論され、グローバルな要請が高まるなど、ガバナンス強化の必要性が唱えられています。このことを制約や規制としてとらえるのか、あるいは、企業文化、ガバナンスを変える機会、チャンスととらえるのか、どちらの発想で向き合うかによって、その後の展開が大きく変わってくると思います。今こそ、能動的な取り組みが求められているのであって、受動的にやらされていると思っている限り、絶対にうまくいかないと思います。

みずほフィナンシャルグループの場合は、現中期経営計画を策定した2013年度の初めから、ガバナンスの強化を掲げて走り始めていました。その後、一昨年の反社問題が前倒しの契機となり、相当な覚悟と決意を持って、能動的にガバナンス改革に取り組んでいく決断をしました。この際、本気で「みずほ」を変えるのだ、という強い覚悟を決めたことが背景にあるというのが正直なところだと思います。

ここで改めまして、1年経過して、重要だと感じました点を3点申し上げます。これらは、いずれも「取締役会を本気で議論する場にする覚悟があるか」といテーマに帰結するものだと思います。

まず1点目は、ガバナンスに向き合う姿勢です。これはメンバー構成と機関設計に如実に現れてきます。さきほど申し上げた通り、指名、報酬委員会は全員が社外取締役、そして、議長も社外取締役ということに加えまして、今回、新たな社外取締役候補の方々を公表いたしました。社外取締役のメンバーは、実業界、官界、法曹界、金融・会計の専門家を代表する方々を擁する、ある意味でオールスターの充実したメンバーの構成となっています。とにかく外部を招聘するというだけではなく、むしろ厳しいご意見でも率直に言っていただきたいという思いで、人選をさせていただいております。もちろん、社外取締役の方々をサポートする態勢も万全にする必要があります。取締役会及び議長を補佐する副議長を配したほか、「取締役会室」という専門の室に10名程度のスタッフを置きました。社外取締役のサポートを専門に行う部隊です。社外取締役の方々に情報提供を行い、情報交換の場を提供することが任務です。

2点目は、社外取締役と議論するときの本気度です。これは運営面の細部に

現れます。社外取締役の方々と正面から向き合って、さまざまなご指摘を受けて活発な議論をする取締役会にするためには、事前説明を含め、情報提供をしっかりと行うことが大前提になります。多忙な社外取締役に、いかに要領よく簡潔にポイントを説明することが重要です。そういった周到的な準備が活発な議論を生み出す必要条件です。議論に入れば、次はまさに社内取締役のクオリティが問われます。質問に対して、自ら課題や問題点を明らかにしたうえで、明瞭かつ簡潔に回答する。これが最大のポイントです。また、取締役会資料の作成にも工夫しています。資料中に「強化」「推進」「整備」「検討」など、抽象的な表現を極力使わないというのも一例です。この言葉を使わずに文章を作ろうとすると意外に難しいです。これらはいずれも銀行員がよく使う言葉です。日頃の文章をみると、皆さんもこれらの言葉を使っていることが多いのではないかと思います。

いわゆるレクチャーのほかに、部店長会議への陪席や、営業部店への臨店、中堅・若手職員との座談会への出席など、情報入手や実態把握をしていただくためにさまざまな機会を提供しています。そうすることで社外取締役の方々は、事前に万全の準備を済ませたうえで、取締役会の議論に入られますので、いきなり本格的なディスカッションを始めることができます。

また、取締役会の時間割ですが、主要議案については1事案に1時間かけることもあります。1時間、徹底的に、取締役会のメンバー13人で議論します。なぜこの議論が諮られているのか、議論の本質は何かということ掘り下げていきます。一例を申し上げれば、先日、当社グループは、RBSの北米資産等を365億ドルで買収しましたが、これだけの案件にかかる経営判断をあのスピードで、かつ自信を持ってできましたのは、事前にインオーガニック戦略について、社外取締役の方々も含め取締役会において議論をしていたからこそと思っています。グローバル企業の経営トップとして成功を収めた社外取締役の問題意識等も反映して今回の決断に至ったものと感じています。もし、この新しいガバナンス態勢でなければ、これだけのスピード感では実現しなかったかもしれせん。

最後の3点目は、私も含めまして、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルの変化です。取締役会では、議論の本質をとらえ、透明なプロセスを経て、ロジカルに簡潔に説明することが求められます。これはステークホルダーに対

する説明責任に通じます。また、社外取締役の方々には「まず課題と問題点を言ってくれ」と必ず言われます。銀行員としては「これもやっています、あれもやっています」というのは得意ですが、自己否定はどちらかというと不得意です。今は、取締役会の場で「何ができていないのか」「何が課題なのか」ということを明確にしてから議論を始めるというスタイルが定着しています。新しいメンタルモデルは、自然な形で、われわれ社内取締役・執行ラインに浸透していきました。企業が成功して次のステップに進むためには、こういったメンタルモデルの変化が大事だと思います。未来志向で解決策を出すということが、われわれの大きな課題です。これからは、社外取締役との議論を社内取締役が共有するだけでなく、いかにしてグループ役職員全体に広げていくか、そしてそれを組織風土、企業文化に至るまで浸透させていくか、ということが、われわれのガバナンス改革にとって大変重要なポイントだと思っています。

(碓井)

みずほフィナンシャルグループでは、多様な社外取締役と活発な議論が行われていることが伝わってきました。別の機会に取締役会の資料を拝見したことがございますが、大変わかりやすい資料でした。一見して文字のフォントも大きく読みやすく、図表もみやすくなっていることが、はっきりとわかりました。今後の課題なども含め、率直にお話をいただき、ありがとうございました。

(碓井)

さて、本日のセミナーでは、山陰合同銀行、リそなホールディングス、そして、みずほフィナンシャルグループとそれぞれのガバナンス改革について事例紹介をしていただきました（参考資料1に概要を掲載）。日本の金融機関においてもガバナンスの態勢整備は着実に進み始めていると率直に思いました。

遠藤さま、金融庁では、昨年、新しいモニタリング・チームを立ち上げました。金融機関とガバナンスに関して対話を始めたとうかがっています。日本の金融機関のガバナンスの現状と課題、態勢整備のポイントなど、どのようにお考えでしょうか。差し支えない範囲で、金融庁として、ガバナンス態勢を評価する視点などをお話しいただければと思います。

(遠藤氏)

昨年7月、金融庁では、大手行、地域銀行、保険会社など「業態」別のモニタリング・チームのほかに、新しく業務別・リスクカテゴリー別のモニタリング・チームを編成しました。そのなかで代表的なものが「ガバナンス」に関するモニタリング・チームです。金融機関のガバナンス態勢に関して「横申し」を刺してモニタリングを行うチームです。

このチームを立ち上げて、まず、日本で先進的と言われている一般事業会社に対して広くヒアリングを実施しました。社外取締役の方々にもお話をうかがいました。日本のガバナンスのベストプラクティスとして、こういった取り組みがあるのかを知識として得ることができました。

また、地域銀行のガバナンスの全体的な状況を把握するため、アンケート調査を実施しました。そして、全体観を持ったうえで、3メガバンク、大手生損保、そして、いくつかの地域銀行とガバナンス態勢に関する議論を行いました。具体的には、取締役会、監査役会、内部監査、外部監査に関する現状と課題について議論をさせていただき、比較分析を行いました。

時間も限られていますので、ここでは、取締役会に関する分析の結果を若干紹介します。

数年前までは、どの金融機関でも、取締役会では、分厚い資料の報告に時間がとられてしまい、重要な議案に関する突っ込んだ議論は行われていなかったのではないかと思います。しかし、最近、ガバナンス改革を進めた企業・金融機関では、取締役会の運営は大きく変わりました。

形式的な報告事案をできる限り少なくして、重要な議案に絞り込んで、じっくり時間をかけて議論する運営に変えた金融機関もあります。また、社外取締役の方々が十分な知識を持って議論が行えるようにサポート態勢を充実させたり、社外取締役だけが集まって自由闊達に意見交換を行い、共通認識を持って取締役会に臨む事例もあります。今までに比べると、金融機関がそれぞれ工夫をして、ガバナンスのレベルを上げてきていると感じています。

業態別にガバナンス態勢の特徴点、変化を申し上げると、まず、3メガバンクに関しては、グローバルに業務・拠点を展開しています。日本の持株会社・取締役会がどのようにグループ・ガバナンスを効かしているのか、しっかりコ

ントロールできているのか、が重要なポイントになってきています。

保険会社に関しては、1年前は、正直なところ、取締役会は「厳粛な会議の場」ということで、あまり活発な議論が行われていない社もありました。フォローアップを続けてきましたが、最近では、取締役会の運営はドラスティックに変わったという印象を受けています。

地域銀行は数が多く、ガバナンスの実情は本当にさまざまです。古瀬会長がおられる山陰合同銀行のように、開明的にガバナンス改革を進められてきたところもあれば、経営トップに対するチェック・アンド・バランスを効かせることに関して、いまだに躊躇している金融機関も多いと感じています。その意味では、まだ道半ばの感があります。しかし、地域銀行としてのベストプラクティス、グッドプラクティスと言える事例も増えています。今後、われわれとの議論を通じて、地域銀行のガバナンスのレベルも全体として上がっていくことを期待しています。

それから、ガバナンスをみるうえでのポイントは何かというお尋ねでしたので、主に地域銀行を念頭において、3つだけお話をします。

まず1つ目は、経営トップのリーダーシップです。経営トップが社外取締役の意見を真摯に聞く姿勢が本当にあるかということです。結局のところ、自分の判断に自信はあるけれども社外の目でチェックしてほしい、言いたいことがあればどんどん言ってくれ、そのために情報はすべて渡すといった、経営トップの「器」の問題であると思います。

2つ目は、社外取締役の役割の明確化です。社外取締役を招聘するときに、是非、うちの取締役会では、こういう役割を果たしてほしいと明確に伝えることです。自分の果たすべき役割が理解できれば、社外取締役にとっても取締役会に入りやすいでしょう。

3つ目は、社外取締役の適任者の見つけ方です。優れた経営トップのなかには、任意の諮問会議やアドバイザリー・ボードを作っているところもあります。このメンバーのなかに地域の経営者、大学の教授などに入ってもらって、情報を提供し、経営の諸課題に関して議論してもらうといった取り組みがみられます。そこでは、さまざまなコミュニケーションが行われて、そのなかで、良い意見を言ってくれる人物、当該銀行に関して思い入れのある人物がいれば、社

外取締役を選任していくという試みが、いくつかの金融機関においては行われています。非常に良いプラクティスであると思います。

なお、すでに申し上げました通り、われわれは、金融機関のガバナンスに関しては、知見を蓄積しています。3メガバンクと地域銀行とでは求めるガバナンスのレベルは、当然、違ってきます。3メガバンクは、G-SIFIs ですから、日本の当局だけではなくて、外国の当局の目線にも耐えられるようなガバナンスのレベルを達成していただく必要があります。一方、地域銀行は、経営トップがより良いリーダーシップを発揮していただくためのチェック・アンド・バランスの態勢をいかに作るか、ということが基本的な目線になると思います。

いずれにしましても、われわれが蓄積した知見にもとづいて、ガバナンスをみるうえでのポイントは何かということ、チェック項目という形になるか、あるいは、評価の視点という形になるかは決まっていますが、今後、何らかの形で公表していきたいと考えています。

(碓井)

ガバナンスの態勢整備に向けて、これから金融庁と金融機関の皆さんの間で実質的な議論が続くものと思います。



## 2. 多様で十分な数の社外取締役を確保できるか

(碓井)

では、具体的な論点に入りたいと思います。まず、社外取締役についてです。多様で十分な数の社外取締役を確保して取締役会を活性化する、その重要性はわかるが、日本では社外取締役を確保すること自体が難しいという声が根強く聞かれます。とくに金融機関の場合、独立性の基準を満たすとすると一層難しいと言われます。太田さま、この点はどのようにお考えでしょうか。

(太田氏)

わが国では、十分な数の社外取締役を確保するのは難しいと言われていますが、そもそも、社外取締役の役割は何か、社外取締役は何をする方々なのかということが、正しく認識されていないように思います。

社外取締役の機能は大きく分けて3つあると言われていています。1つ目は経営陣に対する助言機能、2つ目は経営全般に関する監督機能、それから3つ目は利益相反の監督機能です（敵対的買収、MBOなどで、取締役と会社の間で利益相反が起きる場合にそれを監督する機能）。

日本の場合、社外取締役は、第1番目の助言機能を果たす人だとしか認識されていないように思います。社外取締役に助言機能があることは決して否定しませんが、社外取締役の重要な機能は、むしろ、経営全般の監督機能と利益相反の監督機能にあります。

わが国で、社外取締役が足りないと言われるのは、助言機能を中心に考えているからです。経営上の有益な助言を求めるならば、事業内容に精通していなければなりません。しかし、そのような人材が社外にいるわけがありません。事業内容に精通しているということで社外取締役になって役立つ人材というのはライバル企業の役員くらいのものでしょう。また、社外取締役は、大所高所からのご意見番というとらえ方もあります。大所高所から立派なご意見を言える人材というのも限られるかもしれません。

しかし、経営全般の監督機能と利益相反の監督機能を中心に考えると、社外取締役に求められる資質、能力というのは、事業内容に精通していることや、大所高所から立派なご意見を言えることではありません。株主、機関投資家な

ドステークホルダーの目線でコモン・センスを発揮できる人こそが社外取締役  
にふさわしいのです。このように考えると、実は日本でも社外取締役になりう  
る能力、識見を持った人材はいくらでもいると思います。

米国では、日本とは違い、社外取締役の役割について、経営陣のパフォー  
マンスを評価すること、そして、もし経営が立ち行かなくなったとき、経営陣の  
退任を迫ることだとはっきり認識されています。重要な点は、社外取締役は経  
営陣に引導を渡さざるを得ない場合も出てくるということです。平時にはそん  
なに意見を言わなくても、一旦、会社が有事に陥ったとき、胆力を持って物申  
せる人物が社外取締役として求められることとなります。

日本の金融機関では、取引先企業の関係者は独立性の基準を満たさず、独立  
社外取締役を探すのは難しいという話もあります。ただ、日本では、独立性を  
厳しく考え過ぎているのではないのでしょうか。たとえば、NYSE、NASDAQにおけ  
る独立性の判断基準には、メインバンクか否かは考慮項目に入っていません。  
米国の独立性の判断基準には、一般企業と同じく、売上高の2%を占めるか否  
かという観点しかありません。貸付先の企業の経営が苦しくて、資金繰り面で  
金融機関に生殺与奪の権を握られている場合、確かに債権者である金融機関と  
株主の利害は鋭く対立しますが、そうではない場合、株主と債権者は必ずしも  
利害が対立するものではありません。利害相反がある個別議案の採決にかわら  
ないという対応も可能です。独立性の判断基準が支障になって金融機関が十分  
な社外取締役を確保できないということには必ずしもならないでしょう。

最後に、もし、地域特性などから本当に社外取締役の数が足りないというこ  
とになった場合、今回の会社法改正で、監査等委員会設置会社という機関設計  
が認められました。監査役会設置会社の場合、社外監査役2、3名に加えて、  
社外取締役2名の選任が必要となりますので、社外役員を全部で4、5名確保  
しなければならなくなります。一方、監査等委員会設置会社に移行すれば、社  
外監査役を社外取締役（監査等委員）に選任し直すだけでよく、別途、社外取  
締役を探す必要がありません。また、同時に、監査等委員会設置会社は監査役  
会設置会社とは違って、国際的に主流を占めるモニタリング・モデルの1つの  
バリエーションとして認識されます。ガバナンスの態勢に関しても強化された  
として海外の投資家からは高く評価されます。まさに一石二鳥と言え、今後、  
監査等委員会設置会社への移行は現実的で有力な選択肢になります。

(碓井)

なるほど。今回の金融高度化セミナーの事前アンケートをみても、3月初めの早い時点の調査でしたが、指名委員会等設置会社や監査等委員会設置会社への移行を検討している、という回答が相応にありました。また、実際に、移行を表明した金融機関もあります（参考資料2-スライド2、3参照）。

また、昨年、日本金融監査協会が実施した調査をみても、わが国の銀行の場合、社外監査役を監査等委員にシフトすれば社外取締役は全体の3分の1近くに達するという試算になっています（参考資料2 - スライド4、5参照）。

(碓井)

遠藤さま、事前に質問が寄せられました。「監査等委員会設置会社に移行したいが、社外取締役の数を増やすだけの単純な数合わせとして問題視されないか」、「独立性基準を満たさない社外取締役を増やしても、意味がないと言われるか、問題視されないか」というものです。すでにお答えいただいている感もありますが、念のため、おうかがいします。この点、形式にこだわらず実質本位に考えてよいのでしょうか。

(遠藤氏)

端的にお答えしますと、実質本位ということだと思います。

監査等委員会設置会社とは何かと言え、社外取締役（監査等委員ほか）が内部監査部門から得た客観的な情報をもとに、経営実態をよくみて、取締役会において積極的に発言し、また、議決権も行使していくことが想定されるわけです。そのような運営がなされていれば何の問題もなく、むしろ、取締役会の機能度が上がっていることになります。

実質をみて検証するというのは、どのような機関設計を採用するにしても、社外取締役が積極的な発言をしているのか、経営に貢献するような議論が十分に行われているかどうかということ、社外取締役に直接ヒアリングしたり、あるいは議事録をみて検証していくということです。

独立性の話に関しても、コーポレートガバナンス・コード上は、各金融機関

が、自分で独立性の判断基準を定義し、発表することになっています。各金融機関が独立性の判断基準に関してどういう記述をしているのかだけを見て、これは間違ってるとか、これは不十分だということはありません。それは形式的な検証に過ぎません。われわれの言う実質的な検証というのは、独立性の判断基準にもとづいて選ばれた社外取締役がどのような形で議論をしているのかをみていくということです。

### 3. 社外取締役としてふさわしいのは誰か

(碓井)

では、金融機関の社外取締役としては、どんな方がふさわしいのか、というポイントに移りたいと思います。

さて、古瀬さま、ご講演では、自ら適任者を探して、3名の方に社外取締役への就任を要請された、ということでした。どのような観点で選ばれたのでしょうか。専門性、経歴、人物像など、社外取締役の選定にあたって重要な要素は何でしょうか。

(古瀬氏)

山陰合同銀行では、3名の方に社外取締役をお願いしています。社外取締役をお願いするにあたっては、独立性と普通の社会的常識のある人物であることを前提条件とすると、私自身は、そのほかには2つの視点を持っています。

1つは、取締役会に課せられた責任を果たしていただける人物です。重要な意思の決定をするのが取締役会であり、執行の監督をするのが取締役会であるわけですから、その両方を果たせる人物がよいと考えています。重要な意思の決定という点では、長期的な銀行の発展を願って前向きにいろいろと考えていただける方、もっと言うとリスクテイクがちゃんとできて将来の発展につながる見識を持った人物がよいということになります。それから、執行の監督という点では、コンプライアンスの意識が高く、ブレーキとアクセルでたとえるなら、いざというときにブレーキをかけられる人物がよいということになります。つまり、アクセルとブレーキのバランスをとって社外役員をそろえるのがよいと考えています。山陰合同銀行は、監査役会設置会社で3名の社外監査役はすべて法律専門家ですので、コンプライアンスのほうは制御が効いています。その意味では、社外取締役としては、どちらかというとアグレッシブな意見を言ってくれる人材を求めたいと思っています。

もう1つは、地域銀行というのは、経済合理性を追求するだけでなく、地域に深くコミットする、という非常に重要な経営課題があるわけです。地域に深くコミットするということは、結局のところ、経済合理性と相反する部分もある。その点のバランスにも十分な理解と配慮がほしいと思います。その意味では、やはり地元出身の人物がよい。地元愛がありますから、何も言わなく

でも地元のことはよくわかります。また、競争にもまれて経営をしている実務者がいい。リスクテイクするうえで非常に大事なことです。さらに、私どもは地域銀行ではありませんが、これからは、できるだけグローバルな視点を持った人がいい、できれば海外勤務の経験があったらいいと、そんなことを考えながらを社外取締役の方を選びました。

現在の3名の社外取締役は、今申し上げた条件をすべて満たしていますので申し分ないと思っています。今後も、ベストを尽くして、私どもに合った人材を探していきたいと考えています。

(碓井)

藤原さま、同じ質問です。金融機関の社外取締役としては、どんな方がふさわしいでしょうか。

(藤原氏)

私は、社外取締役の人選には1つの正解があるものではないと思っています。すなわち、人選にあたっては、そもそも社外取締役に何を期待するのか、ということ、明らかにすることが重要だということです。社外取締役の機能について議論が出ましたが、モニタリング機能とアドバイザリー機能があります。たとえば、アドバイザリー機能であれば、グローバル戦略、リスク管理など、どこに比重を置いて取締役会を運営していきたいのか、これを決めないと人選はできないと思います。

これは、委員会設置会社に移るときの決断と全く同じことだと思います。委員会設置会社に移行して、さあ何をするのかではなくて、まず何をするのかがあって、最もフィットする体制が委員会設置会社であったわけです。この順番で、ものごとを考えないといけないと思います。

たとえば、日立製作所が委員会設置会社に移行したのは「GEに勝つ」という極めてシンプル、クリアな目的を置いて、そのために委員会設置会社に移り、かつ、それに必要な社外取締役の方々を招聘したという経緯があるとうかがっています。そういう意味では、社外取締役の人選については、正解がいくつもあるといえますし、逆に銀行ごとに正解を求めていかなければならないと思います。

もちろん、独立性という大前提がありますし、何を期待するかという点で言えば、たとえば、企業経営、リスク管理、法令順守、危機管理、グローバル戦略、マクロ環境、内部統制、財務会計など各方面の専門性のある方ということになるでしょう。ただ、このなかで何を選択していくか、何を重視するかということ、自らが決めること、これが先決だと思います。

なお、実際に社外取締役の方々と、1議案1時間、真剣な議論をさせていただくなかで感じるのは、経営全体を俯瞰する能力、短時間で本質的な課題を抽出する能力、リスクを的確に把握する能力です。みずほフィナンシャルグループの6人の社外取締役は、各分野のオールスターメンバーですが、率直に意見を言われる方ばかりで遠慮される方はいません。本当に頼りになります。取締役会では、非常に活発な議論がなされており、大変ありがたいと感じています。

(碓井)

川橋さまは、海外の金融機関と定期的に面談をされています。金融危機後、海外では、取締役会のなかに置かれた監査委員会、リスク委員会の機能強化が図られたと言われています。監査委員長、リスク委員長などの社外取締役は、一体、どんな人物が務めているのでしょうか。専門性が高い分野ですが、他の金融機関、金融当局などでの経験者でしょうか。

(川橋氏)

海外の金融機関では、取締役会を支え、ガバナンスを専門に担当する部署があります。その担当者にヒアリングをしますと、まず、間違いなく、社外取締役には企業経営の経験者が好ましいと答えます。

意外な感じを持たれるかもしれませんが、海外の金融機関では、社外取締役を選ぶ際に、必ずしも金融業務の知識があることを求めてはいません。金融機関のなかに、金融業務の知識は蓄積されていますので、新任の社外取締役でわからないことがあるなら教育すればいいという考えがあります。所詮、知識は陳腐化するし、制度も変わるので継続的な教育を行う必要もある。金融知識、専門性の問題は、自分たちが教育すればクリアできると考えています。むしろ、海外の金融機関は、金融機関の経営にとって非常に重要であるが、金融機関のなかに専門性の蓄積がない分野の専門家を社外取締役に選ぶ傾向があります。

社外取締役に、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ます。ですから、議論をリードできる方、求められてから意見を言うのではなく、能動的な方、ファシリテーション能力のある方がよいと考えられています。

海外の経営者の方々は、非常に強権的であるというイメージをお持ちの方も少なくないと思いますが、実際にお話をうかがってみると、実はそうではなくて、意外に謙虚な印象を受けます。たとえば、自分の提案をした議案が社外取締役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わからないのだと片づける方は、ほとんどいません。自分の考えが十分に練れていないから、相手を納得させるような説明ができていないのではないかと考えて、議案を取り下げるという話は、多くの海外金融機関の方々からうかがっています。本日、午後の山陰合同銀行やりそなホールディングスにおける取締役会の運営に関するプレゼンテーションでも、まったく同じ話が出ていましたので、この点は共通していると感じました。

社外取締役を選ぶ際、もう1つ重要と考えられているのは、社外取締役としての仕事に十分な時間を割くことができるかという点です。金融危機後、海外の金融監督当局は、詳細な経営情報を取締役に報告するように求めています。取締役がもはや監督の域を超えて、あたかも執行をするのではないかとと思われるほど、詳細な経営情報を取締役に報告することを求める動きも出ています。取締役会の資料は非常に増えています。社外取締役は、事前に膨大な資料を読み込んで、わからないところはすべて関連部署に質問をし、内容をすべて理解してから取締役会に臨まなければなりません。さらに社外取締役は、金融の業務知識や規制・制度に関する研修を定期的に受けなければなりません。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ます。このため、海外の金融機関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ます。

(碓井)

遠藤さま、さまざまな社外取締役の方ともご面談、意見交換をされているとうかがっています。客観的にみられていかがでしょうか。

(遠藤氏)



皆さんから、実際のご経験にもとづいて、さまざまな意見が出ました。私もまったく同意見であります。

社外取締役としてふさわしいのは、コーポレートガバナンス・コードにも書いてあることですが、自分の役割を果たすため、必要な情報を主体的に収集しようと活動される方で、取締役会の場においては、率直かつ活発に意見を言うことのできる方ということに尽きるのではないかと思います。

さらに、私自身の経験談から感じました点を一言だけ申し上げますと、ちょうど10年前、私は、本日、講演のあったりそなホールディングスを担当していました。当時は公的資金が入ったばかりでした。銀行経営の全体像を把握したいと思ひまして、社外取締役に会いにいったことがあります。そのときに、その方が言うには、自分は、24時間、りそなのことを考えている。土・日にゴルフをしているときも、りそなのことが頭から離れない。ああ、こういうことがわからない、あれはどういうことかと思ったら、すぐその場でサポートチーム（ガバナンス事務局）に電話をするというのです。サポートチームは、休日もおちおちしてられないということになりますが、外部から入られても、そのくらい銀行のことを考えていることがよくわかりました。当時、コーポレートガバナンスや社外取締役の役割に関する議論は、今ほど行われていませんでしたが、社外取締役として非常に強いオーナーシップと責任感を持って経営に臨んでいる姿に感銘を受けました。

（碓井）

社外取締役についてさまざまな意見が聞かれました。是非、参考にさせていただければと思います。

#### 4. リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を導入する意義は何か

（碓井）

次の論点に移ります。リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）について、うかがいたいと思います。今回の事前アンケートをみますと、少しずつ関心が高まり、導入を検討する金融機関は増えています（参考資料2 - スライド6参照）。

国際社会では、監督と執行が分離したモニタリング・モデルが主流で、RAFの導入も早く進みました。しかし、監督と執行がほぼ一体となっている日本企業では、モニタリング・モデルの実践が不足しています。そのため、RAFを導入する意義や、その必要性に関する理解がなかなか進まないように思います。

川橋さま、海外の金融機関におけるRAFの導入状況や、RAF導入の意義、メリットなどについて、専門的な立場から、お話していただけますでしょうか。

（川橋氏）

海外の金融機関では、リスクアペタイトは、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ます。この点から言えば、リスクアペタイトを明確にすることは、中長期的な企業価値の向上を目的とする今回のコーポレートガバナンス・コード策定の考え方と整合しています。

リスクアペタイトは、定量的な項目と定性的な項目から構成されています。定量項目は、リスク量や、収益額、資本、流動性などの指標が中心になります。定性項目は、企業文化や企業価値に関するもの、企業の戦略、業務慣行などが中心になります。

海外の金融機関では、金融危機の反省から、いくら稼いだかというよりも、どのようにリスクをとって収益をあげたかというハウ・ツーの部分がより重視されるようになりました。その意味では、今はリスクアペタイトの定性項目が重視されています。

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と言えます。海外の大手金融機関は、金融危機のさなか、あるいは、直後から

RAF の導入に取り組んできました。こうした金融機関では、すでに導入段階は終わり、RAF を組織の末端にまで定着させる段階に入っています。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ます。

RAF の発展段階は、大きく 2 つに分けられます。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です。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です。

第 1 段階では、役員の金融機関経営に対する価値基準を統一し、透明性のある意思決定に導くことが RAF 導入の効用であると認識されるようになっていきます。つまりコーポレートガバナンスの強化です。一言で取締役会といっても異なる経験と価値観を持つ個々人の集合体です。実際にリスクアペタイトを設定したことで、組織として何をすべきか、何をすべきでないかという基準が明確になり、取締役会での議論が効率的かつ効果的に行われるようになったという話をよく聞きます。今回の議案の内容は自分たちが決めたリスクアペタイトに合致しているのか、外部環境が変化しているが自分たちのリスクアペタイトにどのように影響するのかなどと、社外取締役から質問が出るほど、リスクアペタイトは定着しています。

第 2 段階にある金融機関では、取締役が末端の職員がリスクアペタイトをしっかり理解して行動することを求めるまでになっています。

当然のことですが、形式的にリスクアペタイト・ステートメントを作成しただけでは、こうした効用は得られません。いずれの金融機関も、社外取締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ます。RAF の導入というと、リスクアペタイト・ステートメントを作る、文書化することに関心が向きがちですが、海外の金融機関の実践事例を聞く限り、できあがったステートメントそのものよりも、役職員の価値観の共有化を図りながら、リスクアペタイトを決めていくプロセスにこそ、高い効用があるのだと考えられています。

(碓井)

藤原さま、みずほフィナンシャルグループでは、すでに RAF を導入しています。RAF は、取締役会で、集団的な価値観を共有して経営判断を下すのに役立つものでしょうか。また、RAF が、職員の行動原理にまで浸透すれば、組織全体を動かす力になるのでしょうか。実際に運営されてみて、いかがでしょうか。

(藤原氏)

最近の経営会議で、よくされる質問は、「この議案は、RAF とどう関係しているのか、関連付けて説明してくれ」というものです。この質問に象徴されているように、現状、みずほフィナンシャルグループでは、RAF を経営の根幹に位置付けています。

RAF は、経営戦略とリスク管理を一体的に管理するという枠組みであって、この一体運営によってリスク・リターンを適正化して、国際的に活動する金融機関（G-SIFIs）にふさわしい企業価値の向上を図ることを目的にしたものです。ただ、リスクアペタイトという言葉は、日本語に翻訳するのが難しいので社内に浸透させるには工夫がいります。直訳すると「リスクの食欲」となります。食べ過ぎるとお腹をこわすし、食べないと力が出ません。栄養のあるものをバランス良く食べる。このバランス感覚が大事です。別の言い方をすれば「北風と太陽」をあわせ持つようなガバナンスの枠組みでもあると、われわれは理解しています。

社外取締役には、モニタリング機能とアドバイザリー機能の両方を果たしていただきとお願いをしています。RAF の導入は、社外取締役がこうした機能を実質的に果たす枠組みとして極めて重要であり、これらの機能と RAF は、表裏一体の関係にあるものと考えています。

みずほフィナンシャルグループでは、今、RAF を3つのレイヤーで整理をしています。1番目のレイヤーは、最上位になりますが、普遍的なリスクテイク領域です。2番目のレイヤーは中期経営計画に反映される中期的な目標です。3番目のレイヤーは単年度の課題、業務計画に反映される当該年度の領域です。

RAF を構築する際の議論には、当然、社外取締役の方々にも入っていただきます。リスク委員会、取締役会など、社外取締役の方々が入ったオフィシャルな議論だけで7回行いました。グループ経営の根幹を作ることになりますのでそれぐらい重要な作業であると位置付けています。

RAF は、経営の根幹を議論するものです。基本的思想は、金融機関に特有のものではなく、一般企業でも経営トップがリスクアペタイトを決め、戦略を具体化している例もあります。ただ、金融危機後に規制・監督の在り方が議論されるなか、金融機関に対して、RAF の構築が改めてクローズアップされ、付加的に求められるようになりました。

社外取締役の方々と、RAF について何度も議論したわけですが、これに対して戸惑いを覚える方はいませんでした。皆さん、非常に理解が早く、議論もスムーズに進んだというのが実感です。その背景は、やはり社外取締役が各界のトップを経験されていること、また RAF はトップマネジメントが決める話であるということ、につながるのだと思います。

RAF には、全社レベルのものと、ビジネス単位（ユニット）レベルのものがあります。全社レベルの RAF は、リスクアセット、資本、流動性、収益性、ブランド価値で定義される一方、リスクアセット、資本、収益性については、ビジネス単位（ユニット）レベルにも展開され、これをもとに業務計画が策定・反復されていくという体系になっています。

もちろん、期中に環境の激変が起きたとき、あるいは、大きな変化が起きそうなときは、ストレステストを活用して、フォワードルッキングな視点から全社レベルの RAF を見直します。必要があれば、ビジネス単位（ユニット）レベルの展開、業務計画の見直しも行います。ストレステストは、RAF の運用をサポートする材料を提供するという点で極めて重要です。

内部の役職員、とくに営業現場で働いているわれわれの仲間に対しては、RAF をどう理解させ行動を変えさせるかというのが重要なテーマです。それには、RAF の体系をすべて説明するというよりは、かみ砕いてわかりやすいメッセージを伝えることが一番大事です。

言いかえれば、リスクカルチャーを共有するということになると思います。みずほフィナンシャルグループでは、経営戦略の最上位概念として、①お客様の実需にフォーカスをする、②リスクテイクとソリューションの提供を通じて競争優位を確立する、③持続的かつ安定的な収益確保による企業価値の向上を目指す、④公共的使命を全うするということを掲げています。これらを役職員全員が共有できるかどうか重要なポイントです。どのようにリスクをとって、

どのように収益を上げるのかという方針を役職員 1 人 1 人が共有し、意識だけでなく、行動様式まで含めて、変えられるか、ということと密接にかかわってきます。

実は、みずほフィナンシャルグループでは、これらをリスクカルチャーとして、リスクアペタイト・ステートメントのなかに盛り込んでいます。今後、リスクアペタイト・ステートメントの要点を対外的に発信していくことで、グループが重視している価値観を内外の方々と共有しようと思っています。

## 5. 社外取締役と内部監査のつながりを深める意義は何か

(碓井)

次の論点は、内部監査についてです。本日の講演で青山学院大学の松井教授は「社外取締役が内部監査部門を使って経営者からは独立した情報を得ることが重要である。そのために海外ではコーポレートガバナンス・コードなどで内部監査の位置付けやレポーティング・ラインを定めている」と指摘しました。

バーゼル銀行監督委員会が公表した「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」をみると、内部監査部門は取締役会・監査委員会を第一義的なレポーティング・ラインとすること、監査委員長は独立社外取締役が務めること、監査委員会は非執行取締役のみで構成することの3つが求められています。

今回のセミナーの事前アンケートをみると、取締役会の指揮下に内部監査部門を置くと規程等で定めている金融機関が大多数を占めていますが、日本では、社外取締役と内部監査部門とのつながりがまだ弱く、レポーティング・ラインが実質的に確保されていないとの指摘もあります（参考資料2 - スライド7参照）。

こうした状況下、リソナホールディングスの取締役代表執行役の菅さまの講演では、いち早く委員会設置会社を採用し、ガバナンス改革を進めるなかで、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、両者のつながりが非常に深いというお話がありました。

藤原さま、みずほフィナンシャルグループでも、委員会設置会社に移行しましたが、やはり、社外取締役と内部監査部門とのつながりは実質的に深まったのでしょうか。

(藤原氏)

そこは強く意識しています。取締役会を実質的に機能させるためにも、監査委員会、内部監査部門が果たす役割は大きいからです。まずは、監査委員会の機能です。さきほど、取締役会に上がる議案を絞って、1議案1時間で徹底的に議論する議案もあるとお話しました。それができる背景には、監査委員会がしっかりと機能し、経営実態も踏まえながら、事前に深い議論がなされているからだと思います。

監査委員会の構成をみると、社外取締役が過半数を占めています。監査委員長は、副社長・CFOを経験したことのある社内の非執行取締役が務めています。監査委員会は内部監査部門から各種報告を受け、調査を求め、具体的に指示する強い権限を持っています。内部監査部門と日常的・機動的な連携を行うとともに、各グループ長から報告を受け、調査を求めることも明定されています。

当社の監査委員会は全員が非執行取締役であるという点では、バーゼル銀行監督委員会の「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」に記載されたグローバルなスタンダードに沿ったものですが、海外、とくに米国では、独立社外取締役である監査委員長が内部監査部門を直接指揮しているところも多いと認識しています。これは、経営者と監査法人が結託して行った、米国史上最大の会計不正を暴いたワールドコム事件など過去の事例を踏まえたものでしょう。

重要なことは、質の高い実効的な監査ができているかという点です。そういう意味で、当社の監査委員会は極めて高いレベルで機能していると思います。監査委員長は、社内取締役ではありますが非執行であり、社外取締役と同じフロアにいて、常に独立した社外取締役と同じメンタリティでいます。前CFOですから上記原則が求める財務・会計の知識はもちろん内部統制についても専門知識を有しています。

外形的にみてどうか、あるいは、今後、ガバナンスを巡る内外の環境変化や改革の発展段階を経るなかでどうなっていくか、という問題はありますけれども、今、コンプライ・オア・エクスプレインと問われれば、私は、自信を持って、いくらでもエクスプレインできるほど今の監査委員会はしっかり機能していると言えます。

皆さんも、社外取締役会、監査委員会と内部監査部門のつながりや、監査委員会の運営に関して、どういう形がベストなのか、自ら積極的にエクスプレインできるか、という観点でお考えになるのが一番良いと思います。

(碓井)

せっかくの論点ですので追加質問します。

みずほフィナンシャルグループのガバナンス態勢は、グローバル・スタンダードを意識して構築されたと言われるだけあって、私がみる限り、バーゼル銀行監督委員会が公表した「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」にほぼ準拠



していると思います。ただ唯一、監査委員長が社内・非執行取締役であるという点だけが同原則に合致していません。

金融機関の業務は専門性が非常に高いので、はじめから、社外取締役の方に監査委員長になってもらうのは、やや難しいというご判断もあったのでしょうか。ガバナンスは第三者からどのように見えるかということも重要な要素だとの指摘もあります。独立社外取締役を監査委員長とし、社内の非執行取締役を監査委員として補佐役に配置するということもありえたのではないかと思います。その点、いかがでしょうか。

(藤原氏)

おっしゃる通りどう見えるかという点ではありますが、どう見えるかという外形的なことよりもどう機能させるかという実質的なことの方が重要だと考えました。金融機関として、監査委員会にどういう機能を期待し、どこまでの役割を果たしてもらうかということに密接にかかわる問題です。

監査委員会をインテンシブに使おうとすると、金融業務や規制に精通した社内の非執行取締役が必要になります。社内に常勤する非執行取締役ですので、情報収集能力も高く、日常的に調査を求め指示をすることもできます。日頃から執行ラインの経営会議等にすべて出席していますので、情報の非対称はほとんどなく、これらの経営情報を持つ監査委員長が過半数の社外取締役の方々と一緒に監査委員会を切り盛りしてもらう。この構成が現時点ではベストだと考えた次第です。

(碓井)

藤原さま、失礼な質問にもかかわらず、皆さんのために論点を明確にさせていただき、また、丁寧にお答えをいただきまして、感謝申し上げます。

(碓井)

さて、遠藤さま、金融庁では、社外取締役が、RAF の構築などのリスク管理や内部監査に対してどのように関与しているのか、今後、モニタリングの対象にしていくのでしょうか。そのとき、しばらくは検査で指摘するというよりもベストプラクティスを一緒に考えるという位置付けになりますでしょうか。

(遠藤氏)

そうですね。ご指摘の通り、金融庁の検査は、従来のものとは、かなり変わってきています。とくにガバナンスに関しては、検査で問題を見つけて指摘するだけという形にはしていません。これからも、そうはならないと思います。グッドプラクティス、ベストプラクティスにあててみて、一緒に考えるというスタイルで議論をさせていただきたいと思っています。

われわれは、さまざまな金融機関に検査・モニタリングを行うなかで、おそらく、この規模、この特性の金融機関であれば、このくらいのことはやっているのではないかと、というプラクティスを頭に置きながら議論をするようにしています。個別銀行名をあげて、こういうことをやっているところがあると露骨に言うわけではありませんが、他行の取り組みも目線としつつ、この金融機関にとってベストプラクティスは何なのだろうか、それに対して、今、この金融機関はどこまでできているのだろうか、という観点で議論をさせていただきたいと考えています。

(碓井)

遠藤さま、ありがとうございました。

金融高度化センターとしても、議論を深めていただくため、ガバナンス改革下におけるリスクアペタイト・フレームワーク (RAF) の構築や内部監査のステージアップに関して、ワークショップ等の開催を、今後、検討していきたいと考えています。

## 6. 社外取締役の支援サポート態勢、研修プログラムをどう整備するのか

(碓井)

最後に、社外取締役の支援サポート態勢、研修プログラムをどう整備すればよいのかを議論したいと思います。

日本のコーポレートガバナンス・コード原案のなかで、社外取締役に対する支援サポート態勢を整えたり、研修プログラムを提供することが重要であると明記されました。これまで、日本では、社外取締役というのは、専門的な立場から気が付いたときに提言してもらおうというアドバイザーでした。監督機能が重視され、モニタリング・モデルへと転換していくなかで、社外取締役の支援サポート態勢、教育プログラムの提供ということがより強調されるようになったと考えられます

川橋さま、海外では、金融危機の後、すでに社外取締役向けの研修プログラムの策定・拡充が図られたと言われています。海外の金融機関の実際の取り組みを教えてください。

(川橋氏)

社外取締役には、経営の意思決定におけるアカウンタビリティと透明性を高めるために、経営者に対して効果的な質問を継続的にぶつけていくことが期待されています。社外取締役がこの期待される役割を果たせるように、金融危機後、海外では、取締役会に十分な情報を提供することが義務付けられるようになっていきます。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るようになっていきます。

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です。正式な研修だけでなく、取締役会の昼食の時間を利用して業務や規制についてワンポイント・レッスンを提供するなどの取り組みも行われています。

海外の金融機関では、単に取締役に情報や研修を提供するだけでなく、取締役の理解度を評価したり、理解を促進するような取り組みにも力を入れています。たとえば、取締役会終了後にアンケートをとり、資料のわかり易かった点、わかりにくかった点を確認し、次回取締役会の資料の作成に役立てています。

専門用語の索引を付けたり、わかりやすいように図表を多用したり、取締役会の資料をわかりやすくする努力は常に行われています。

これは、社外取締役が、経営者に対して社内取締役が聞けないことを聞いてくれたり、取締役会の議論を深める効果的な質問をしてくれることが、組織内で高く評価されているからです。社長と社内取締役は上司と部下の関係にあり、意見をしにくいという点は、海外でも日本でも同じようです。

社外取締役の知識レベルを上げる取り組みは、社外取締役にとっても、金融機関にとっても大きな負担となっています。しかし、海外の金融機関では、経営者だけではなく、経営者を支えるリスク管理部門や財務部門などの関連各部署の担当者までもが、社外取締役への説明責任を果たすことは、強固なカバランスのための必要なコストである、という認識を持って対応しています。

(碓井)

藤原さま、古瀬さま、社外取締役向けの支援サポート態勢や研修プログラムについては、どうされていますでしょうか。専任のサポートスタッフはいるのでしょうか。社外取締役向けには、たとえば、どんな研修プログラムがあったらよいでしょうか。

(藤原氏)

社外取締役の方々に対する情報提供では、就任時の集中レクチャーはもちろん、社外取締役の営業店訪問や部次長面談、部店長会議への出席もあります。もちろん、月次の取締役会の事前説明、とくに議長においては4回程度の定例ミーティングを行います。こうすることにより、本番の取締役会では、出席者全員が、基礎知識を持ち、立ち位置を明確にしたうえで、いわば準備を済ませたうえで、本格的議論に入るためのサポートをしています。また、すでに申し上げましたが、社外取締役の方々をサポートするために、「取締役会室」を作り10人程度の専任スタッフを配置しています。兼任ではありません。

自分たちの専任スタッフですから、社外取締役の方々は、遠慮することなく、いつでもどんなことでも質問できます。このスタッフが担当ですと言われても、ほかの仕事を持っていると社外取締役の方は聞きにくいと思いますが、あなたたちのためだけに働くスタッフですと言えば、何でも聞いてくれます。

金融の知識などの研修プログラムはもちろんです、より重要なのは、頼りになる専任スタッフの存在ではないかと思います。

(古瀬氏)

地域銀行では、大手金融機関のように専任スタッフとはいきませんが、経営企画部のなかに担当を定めて、社外取締役をサポートしています。たとえば、1週間前には議案が届きますので、それに対する質問に答えるなどの支援を申し上げます。また、当行の社外取締役はよく現場を歩かれますので、アテンドはもちろん、職員との対話の設営など、その都度の要望にこたえる形で、もろもろのことを行っています。当行の社外取締役には、遠慮されるような方はいませんので、スタッフをどんどん使っていただいています。社外取締役の方々から不満だという話は聞いておりませんので、一応、支援サポートはできているのではないかと考えています。

ただ、社外取締役に対する研修を行うとなりますと、地域銀行が単独でスタンダードなリスク管理の理論や高度な技法に関して勉強していただくプログラムを作るとするのは、あまり現実的ではありません。その意味では、地方銀行協会などで体系的なものを用意していただくなり、あるいは、日本銀行の金融高度化セミナーで社外取締役向けの内容を充実していただくなどして、そこに参加するという形がベストではないかと思っています。あわせてお願いをする次第です。

(太田氏)

今回、コーポレートガバナンス・コード原案のなかでも、正面から研修プログラムの重要性が取り上げられました。今後、日本企業は、いやが応でもモニタリング・モデルに移行していかざるを得ないと思います。社外取締役には経営全般に関する監督機能、利益相反の監督機能を果たすことが求められます。それが社外取締役の役割であり、ミッションなのだとすることを研修等を通じて十分に浸透させていくことが極めて重要であると思っています。

また、経営全般の監督を実効的に行うためのツールとして、RAF などがあるというお話でしたが、社外取締役が自分のミッションに照らして何が必要なのかを理解する研修の機会も作っていかざるを得ないと考えています。

日本取締役協会では、一般企業を対象にして社外取締役向けの研修セミナー

を企画・提供していく予定です。金融機関には金融機関なりの課題もあるかと思しますので、古瀬会長の言われたように、業界をあげた対応も必要だろうと思います。

(碓井)

日本取締役協会のほかにも、日本金融監査協会では、社外取締役向けの研修セミナーを無償で提供し始めました。日本銀行でも各地域で金融高度化セミナー、ワークショップを開催しています。社外取締役の方にも広くお声掛けをいただき、ご参加をたまわれれば幸いです。

もう終了の時刻になってしまいました。これでパネル・ディスカッションを終了といたします。パネリストの皆さん、貴重なコメントをありがとうございました。参加者の皆さんがガバナンス改革を進めるうえで大いに参考になったと思います。

パネリストの皆様に盛大な拍手をお願いいたします。

以 上