

---

# 「金融機関のガバナンス改革」

## フォローアップ・セミナー

2016年2月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

## 《セッションA》

### 金融機関のガバナンス改革： 現状と課題

#### — 「モニタリング・ボード」への移行

## 《セッションB》

### ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク

#### — 経営理念・目標の共有とリスク・リターンの管理、 リスクカルチャーの醸成

## 《セッションC》

### ガバナンス改革と内部監査

#### — 「3線」としてのレポーティング・ラインの確立と 専門職の養成

○ はじめに

— ガバナンス改革を巡る議論の整理

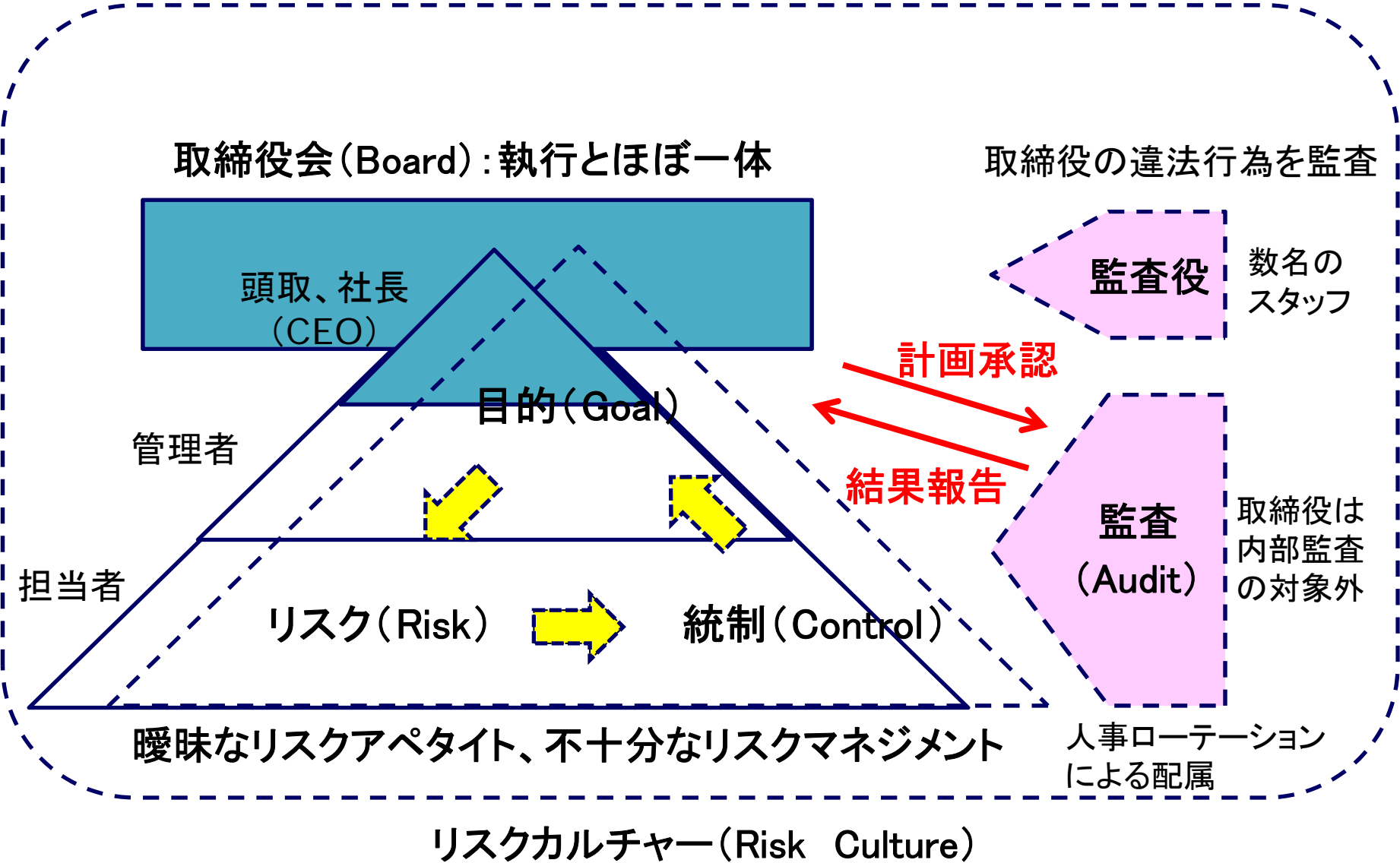
前回(2015年4月)の金融高度化セミナー

「金融機関のガバナンス改革

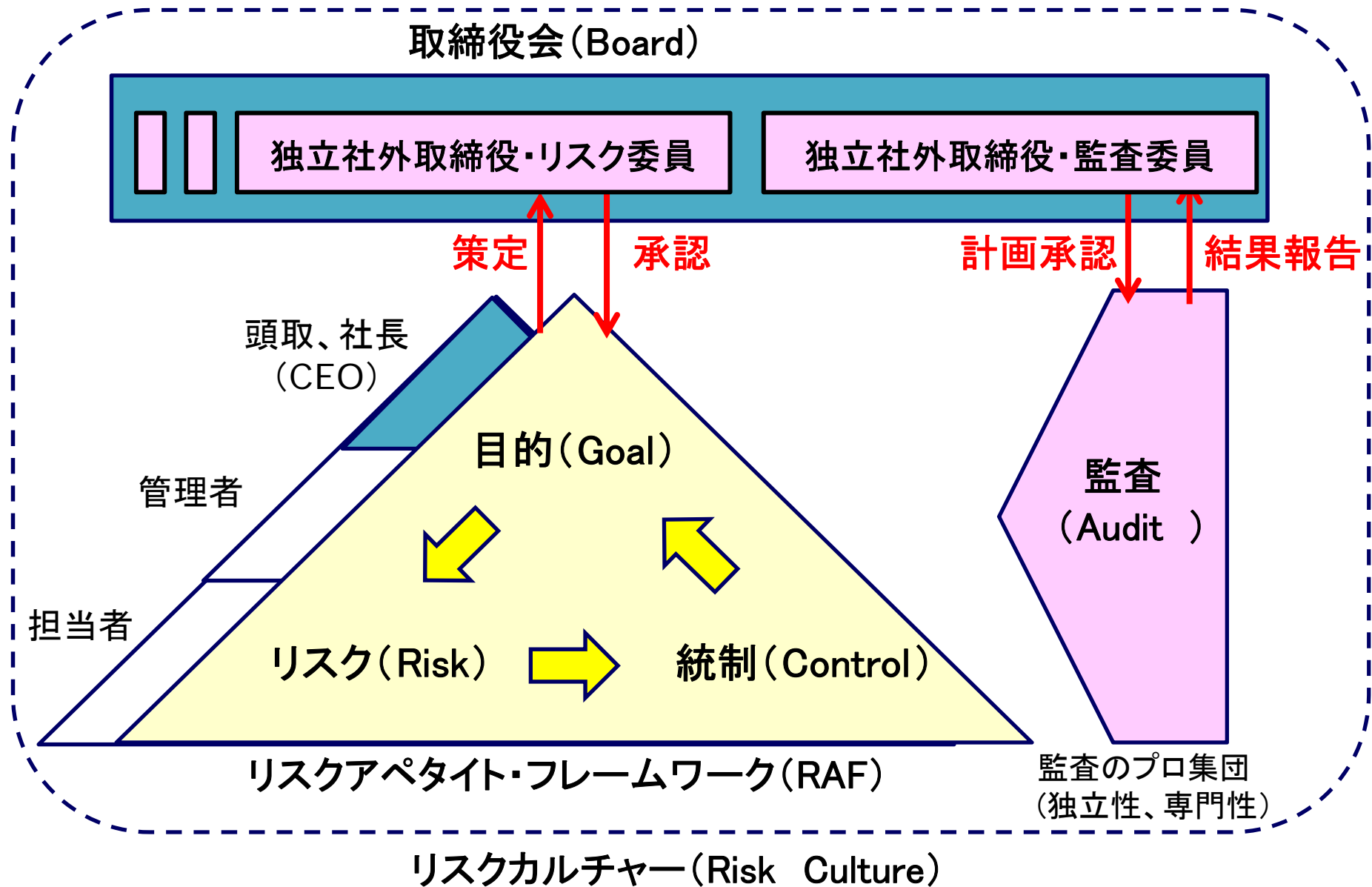
—グローバル・スタンダードの実現に向けて—」



# 我が国独自のガバナンス



# ガバナンスのグローバル・スタンダード



# 1. ガバナンス改革が急がれる背景

- ① 日本経済の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)
- ② 繰り返し発生する重大な不祥事  
(日本企業の守りのガバナンスの弱さ)
- ③ グローバル・スタンダードとの乖離  
(独自の制度を継続することを合理的に説明する難しさ)

前日本取引所グループ  
取締役兼代表執行役グループCEO  
齊藤 惇 氏



- この20年間、世界の株価が3倍になった一方で、日本の株価はほとんど上っていない。日本企業のROEは米・英・中国の半分程度に過ぎない。
- 日本企業は、長い間、透明性の高い経営を避けてきた。身内で固めた取締役会で厳しい判断は先延ばしにする。業績が悪くても誰も責任を追求されない。無責任な「馴れ合い経営」がみられた。
- 日本企業が再び競争力を回復するためには、ガバナンス改革を行うことが喫緊の課題だ。厳しいことを言ってくれる社外取締役を選任すべきだ。



- 日本では、取締役会で内部統制システムを構築することが義務付けられ、内部統制報告書制度が導入された。しかし、その後も、不正会計、経営者不正、組織的な不祥事隠しが繰り返し発生している。
- 日本独自のガバナンスは、「攻め」に活用し難いだけでなく、重大な不祥事の抑止など「守り」の点でも一定の限界がある。
- ①社内取締役中心の取締役会、②常勤監査役が経営者の元部下、③いざというとき、たった独りで調査するしかない社外監査役、④経営トップに従属し独立性のない内部監査部門は、国際社会では理解されない。
- 金融危機後、国際社会で確立したグローバル・スタンダードを踏まえ、社外取締役を選任、活用しながら、ステップ・バイ・ステップでガバナンス改革を進めていく必要がある。

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



# 日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会

## 「ガバナンスの有効性評価の比較」

○：監査で問題点を指摘し是正を求めることができる。

●：監査で問題点を指摘し是正を求める法的責任・権限はあるが、スタッフ・予算制約から実効性の点で限界がある。

△：重大な損失が生じる場合、問題点を指摘し是正を求めることができる。

▲：個人的な意見表明を行うことはできるが、是正を求める法的権限はない。 ×：監査の対象外

|   | グローバル・スタンダード  |      | わが国独自(三様監査) |      |      |
|---|---------------|------|-------------|------|------|
|   | 監査委員会<br>内部監査 | 会計監査 | 監査役監査       | 内部監査 | 会計監査 |
| 経営者が監査法人と結託して<br>決算を粉飾している。               | ○             | —    | ●           | ×    | —    |
| 経営者が横領をしている。                              | ○             | △    | ●           | ×    | △    |
| 経営者が指示して、不祥事件を<br>組織的に隠蔽している。             | ○             | △    | ●           | ×    | △    |
| 経営者がリスクな経営戦略を<br>進めている。                   | ○             | ×    | ▲           | ×    | ×    |
| 経営者が違法ではないがリスク<br>アペタイトに違反する事業を進め<br>ている。 | ○             | ×    | ▲           | ×    | ×    |
| 経営者のリスクテイクが不足し、<br>収益があがっていない。            | ○             | ×    | ▲           | ×    | ×    |
| 経営者が非効率な事業を続けて<br>いるため、収益性が低い。            | ○             | ×    | ▲           | ×    | ×    |

- 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、今回の会社法改正で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。

法務省法制審議会 会社法制部会 幹事

東京大学 社会科学研究所 教授

田中 亘 氏



# 各国の独立取締役選任状況

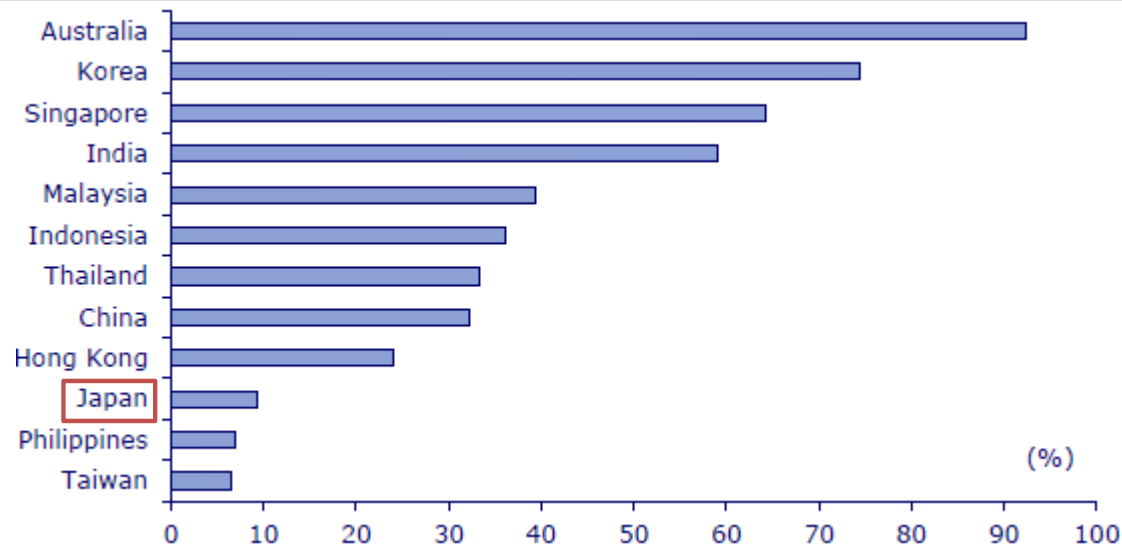
## 先進国の状況

|      |  |          |
|------|--|----------|
| アメリカ | 上場会社の取締役会の過半数は独立取締役                                  | 上場規則     |
| イギリス | 上場会社の取締役会の半数は独立非業務執行取締役                              | ガバナンスコード |
| ドイツ  | 一定以上の規模の会社では監督役会の半数は株主代表<br>(監督役会が取締役の選解任権を有する二層構造★) | 共同決定法    |
|      | 上場会社の適切な数の独立監督役                                      | ガバナンスコード |
| フランス | 独立取締役が半数以上   | ガバナンスコード |



先進国では半数以上又は適切な数の独立社外者が執行を監督することがスタンダード

## 独立（社外）取締役が取締役会の過半数を占める会社の割合（アジア・パシフィック地域）



日本取引所グループ作成資料

(ACGA「CG Watch 2012」より)

## 海外機関投資家からの要請

### 「日本企業は社外取締役を増やせ」

- 「物言う株主」で知られる、米カリフォルニア州職員退職年金基金(カルパース)など、海外の有力機関投資家20社がトヨタ自動車やNTTドコモなど日本の上場企業33社に対して社外取締役の増員を求める書簡を送ったことが分かった。
- 独立性が高い社外取締役の比率を、今後3年以内に3分の1以上に引き上げること求め、達成されない場合、2017年度の株主総会で取締役選任議案に反対することを検討する。

2014/6/5日本経済新聞

## 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。

## 2. ガバナンス改革のはじまり

- 2015年5月、改正会社法が施行され、6月からコーポレートガバナンス・コードの適用が開始された。
- その狙いは、独立社外取締役の選任と活用によって、グローバル・スタンダードである「モニタリング・ボード」への移行を促すことにある。

## 改正会社法の施行 2015年5月

- 会社法改正に向けて、法務省法制審議会では2010年4月から議論を開始。2013年11月に国会提出され、2014年6月成立。本年5月、改正会社法は施行された。
- 今回の会社法改正では、社外取締役を置いていない場合の理由の開示に係る規定が新設された。
  - 社外取締役を置いていない場合、定時株主総会等において社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない。
- さらに、監査等委員会設置会社の制度が新たに創設された。



# コーポレートガバナンス・コード原案 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。

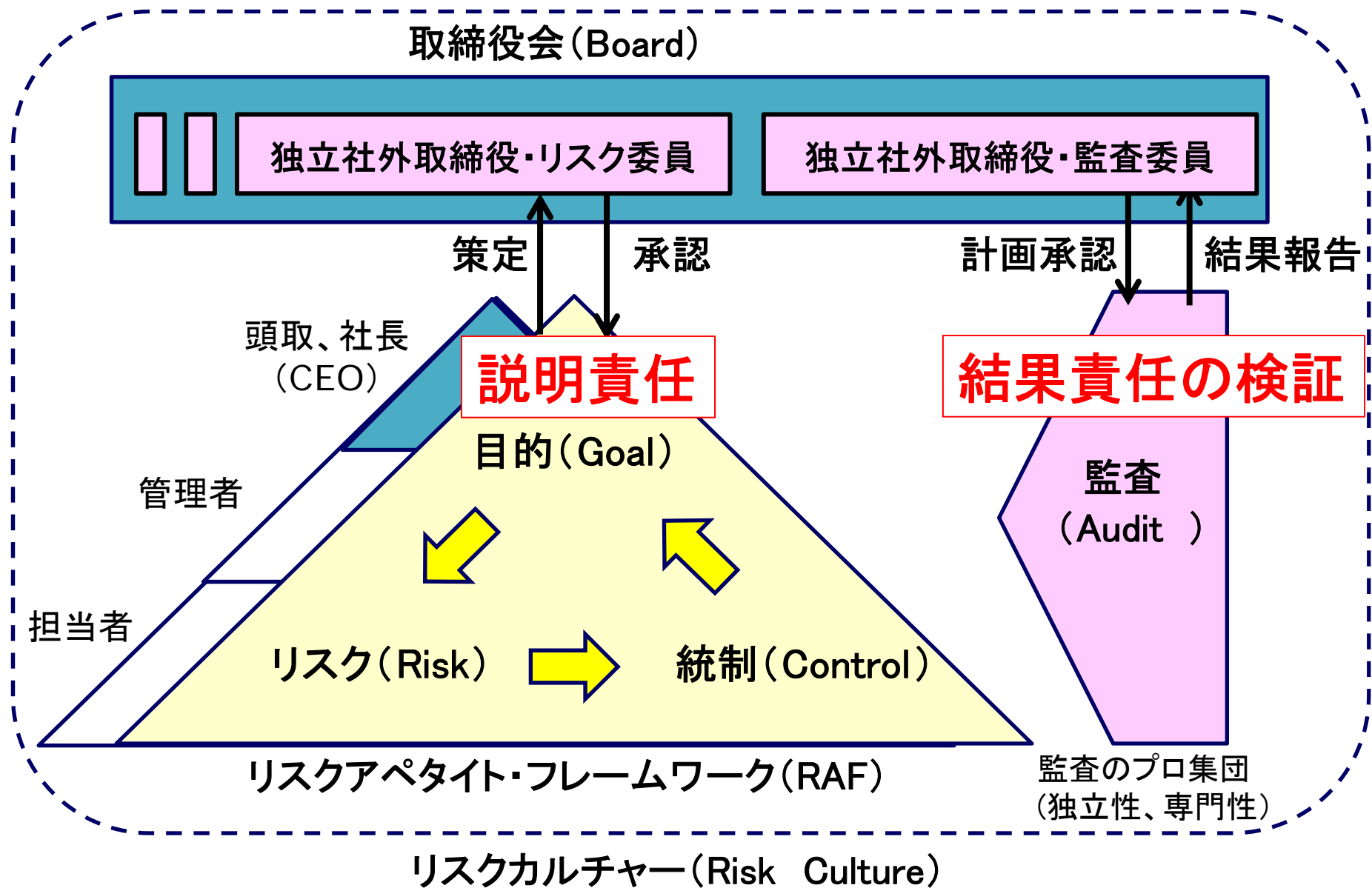


慶應義塾大学 経済学部 教授  
コーポレートガバナンス・コードの策定に関する  
有識者会議 座長  
スチュワードシップ・コード及びコーポレート  
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長  
池尾 和人 氏

- コーポレートガバナンス・コード原案をとりまとめるにあたり  
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。

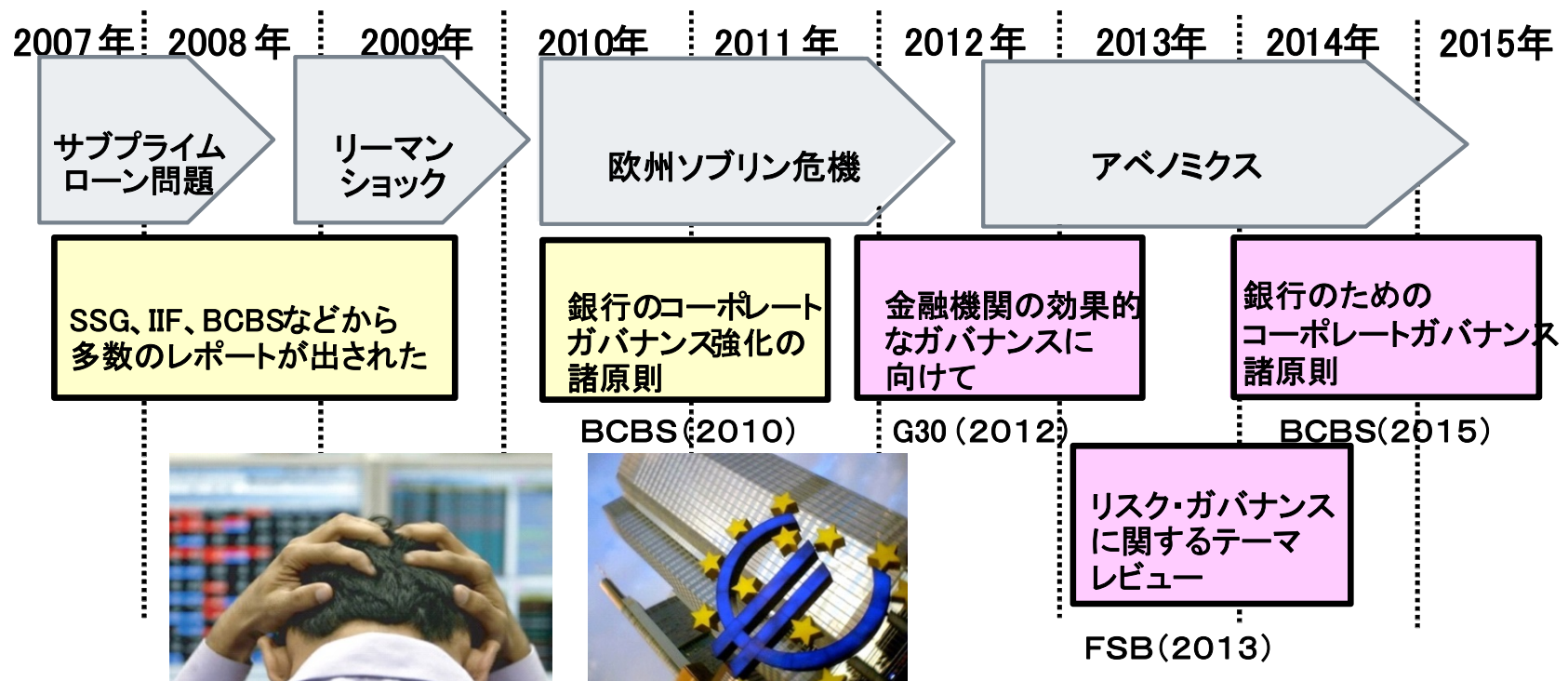
### 3. 「モニタリング・ボード」に移行する意義

- 独立社外取締役を選任して、経営トップ（CEO）が取締役会にしっかりと説明責任を果たして、厳しく結果責任の検証を受ける。
- その繰り返しが「攻め」と「守り」の強化につながり、中長期的に企業価値を高める。



## 4. ガバナンスのグローバル・スタンダード

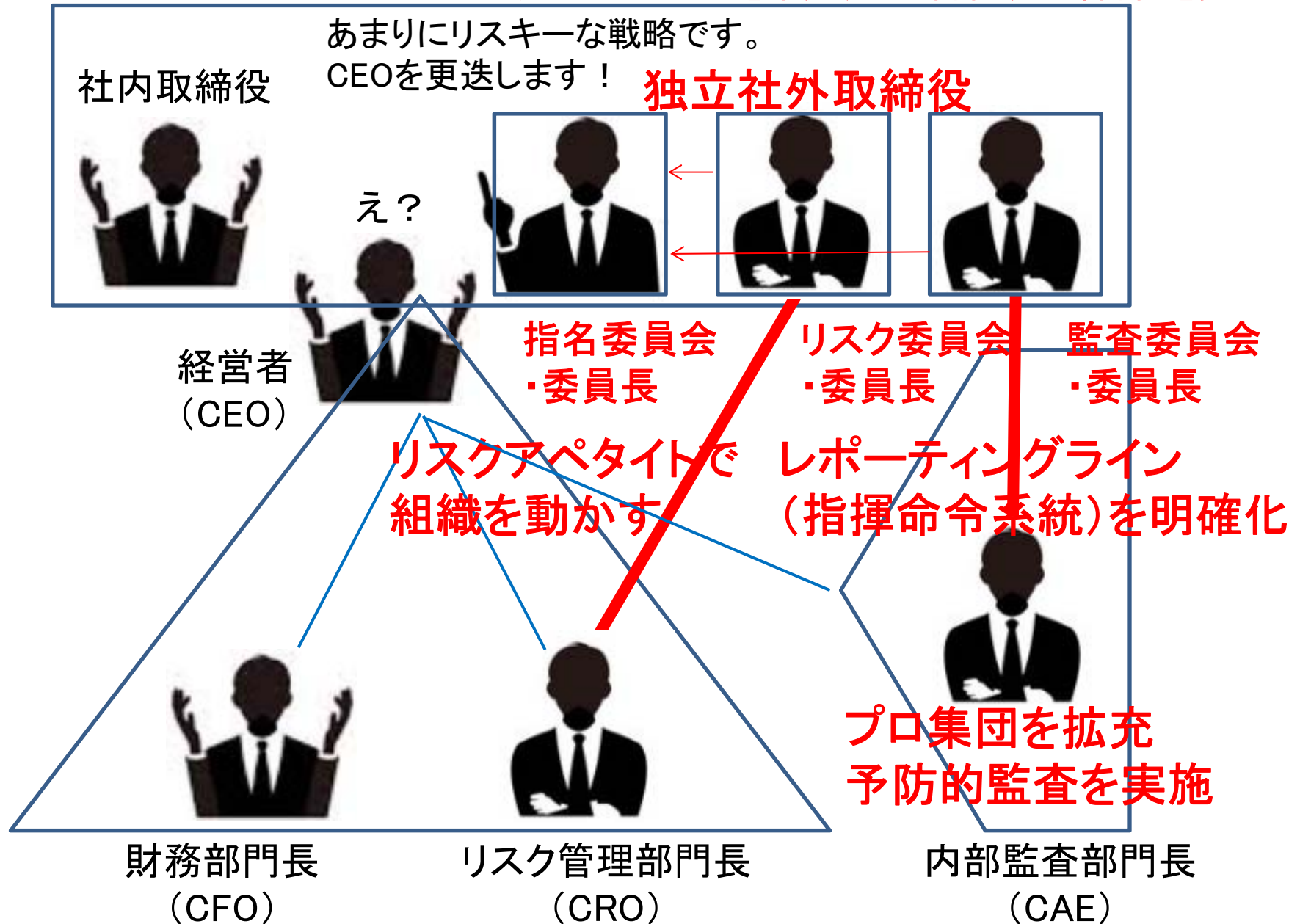
- 金融危機以降、海外の金融機関では、取締役会とリスクマネジメント、内部監査の一体改革が進んだ



- バーゼル銀行監督委員会は、欧米・アジア各国の金融機関のグッド・プラクティスを踏まえ、「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(2015)をとりまとめ、公表した。
- これらは、コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードと認識されている。
- 上記の諸原則のなかで、十分な数の独立社外取締役を選任し、取締役会の独立性と専門性を高めて、リスクアペタイト・フレームワークを承認したり、独立社外取締役を含む監査委員会を内部監査部門の第一義的な職務上のレポーティング・ライン(指揮命令系統)とすべきことが明記されている。

# 独立社外取締役の専門性を向上

(研修プログラムを策定、自己評価、外部評価を実施)





野村総合研究所

上級研究員 川橋 仁美 氏

- 金融危機後、海外の金融機関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た。
- 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た。
- 今や海外の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る。海外では、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る。
- また、取締役会の集団的能力に関する自己評価、第三者評価も行われるようになった。



- リスクアペタイトとは、どのような業務に取り組み、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である。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コーポレートガバナンス・コードの考え方と整合している。
- 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意思決定の価値基準とする経営管理フレームワークである。
- 海外の金融機関では、組織に共通の価値基準となるリスクアペタイトを社外取締役を理解してもらうため、多大な時間を割いている。
- リスクアペタイト・フレームワークの導入は、取締役会の監督機能を高め、リスクカルチャーを醸成するのに役立つ。

野村総合研究所  
上級研究員 川橋 仁美 氏

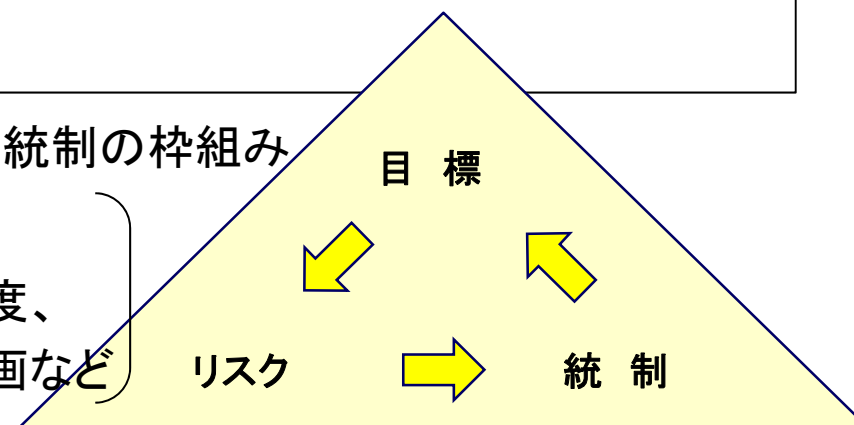


## (例)リスクアペタイト・フレームワーク

- ・ 格付 ×× を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。
- ・ 資本の範囲内で、信用集中リスクをテイクする。
- ・ 期間利益を稼得するために金利リスクをテイクする。
- ・ 金利上昇に伴う評価損の発生を ○ 年分の期間利益の範囲内とする。
- ・ リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。
- ・ 顧客の信頼を失わないように、顕在化した事件・事故等の再発防止と、潜在的なリスク事象の未然防止に努める。

リスクアペタイトを起点とした各種内部統制の枠組み

業務・収益計画、コンプラ方針、  
リスク管理方針、リスク枠・損失限度、  
ストレステスト、報酬制度、研修計画など

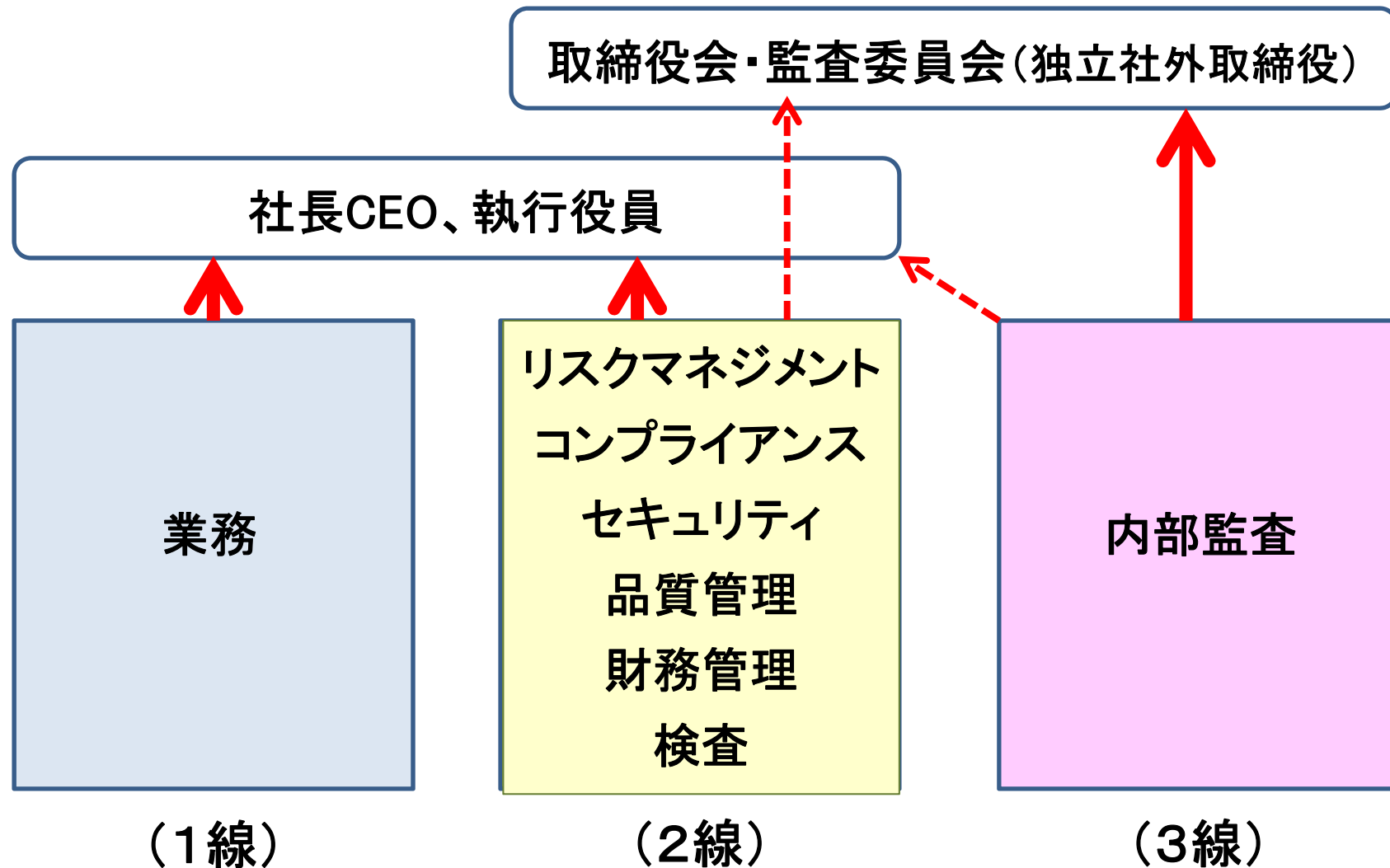


- 日本企業では、内部監査の結果は、まず、業務執行担当の取締役(CEO)に報告するというのが一般的だが、間接的に報告を受ける独立社外取締役からみると、その情報は客観性という面から弱い。
- 独立社外取締役による監督が有効に行われるためには、客観的情報を得るため、内部監査部門に対する直接のレポーティング・ライン(指揮命令系統)が必要というのが国際社会の基本的な認識だ。海外では、ガバナンス・コード、上場規則等で内部監査に関する独立した章、項目を設けておりその点が明確に記載されている。
- 取締役会の監督機能を高めるため、日本企業も、独立社外取締役と内部監査部門のレポーティング・ライン(指揮命令系統)を確立する必要がある。

日本内部監査協会 法令等改正対応委員会 委員長  
青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科  
教授 松井 隆幸 氏



# 3線モデル



(注) IIA Position Paper: THE THREE LINES OF DEFENSE IN EFFECTIVE RISK MANAGEMENT AND CONTROL, JANUARY 2013およびECIIA/FERMA Guidance on the 8th EU Company Law Directive, article 41を参考に作成。

## 海外の監査委員会、内部監査人

—「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)より

- 1980年代以降、米国では、監査委員会は、社外取締役だけで構成するケースが多くなりました。ほとんどの場合、チーフ・エグゼクティブである会長や社長は委員ではありません。
- 監査委員会は、内部監査部門に対して直接命令を与え監督する権限を持っています。内部監査部門は会社内部の事業部門やスタッフ部門に対する業務監査を行います。
- 内部監査を実際に行う人は社員ですが、そのオーディット・グループ(監査グループ)の指揮命令系統は、会社のラインとは別になっています。

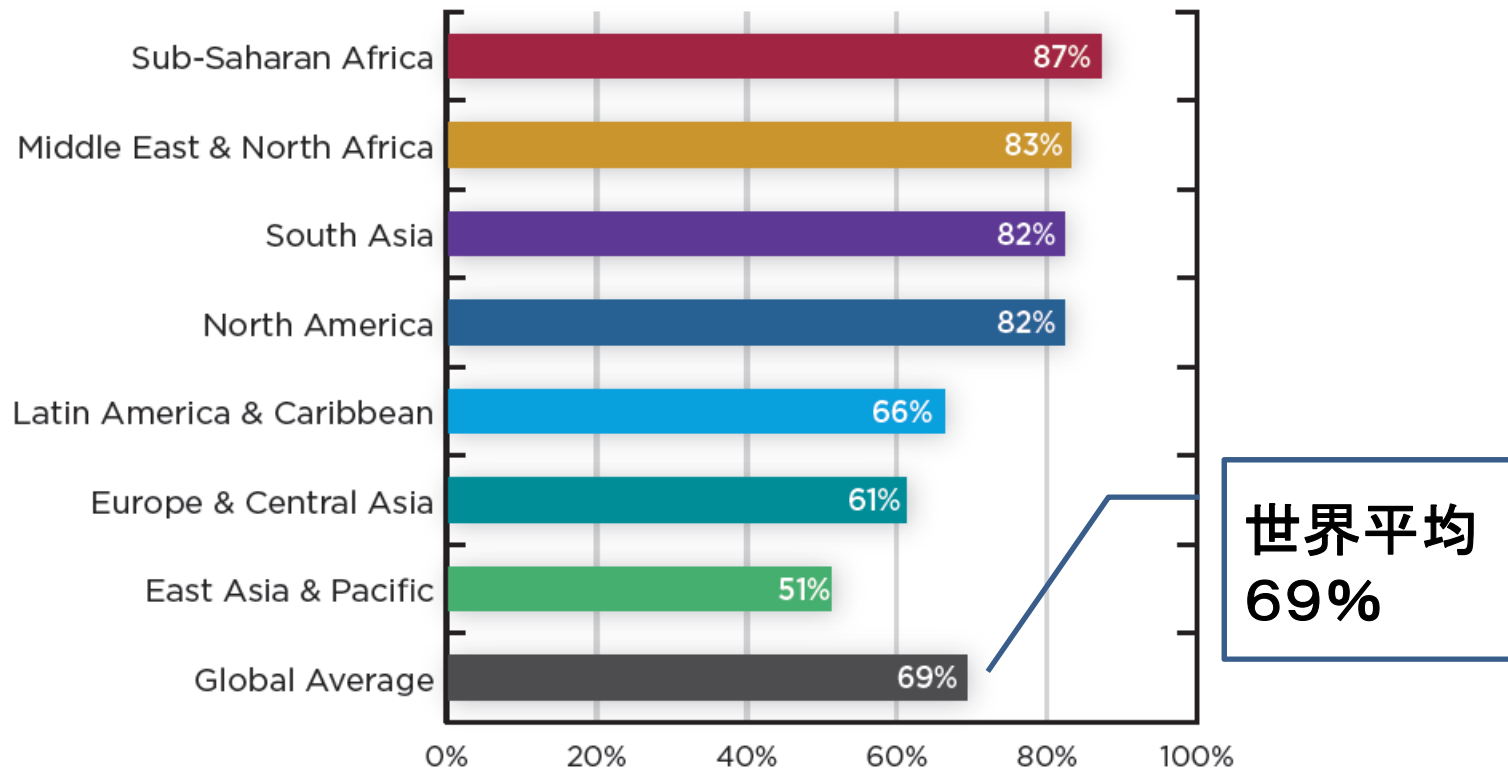
八城 政基 氏

日本スタンダード&プアーズ 社外取締役  
元新生銀行会長兼社長、  
元シティバンク・エヌ・エイ在日代表  
元エッソ石油社長



## 内部監査部門長からの第一義的な職務上のレポーティング・ライン(指揮命令系統)を監査委員会としている割合

**Exhibit 8** CAEs Who Report Functionally to Their Audit Committees



*Note:* Q74: What is the primary functional reporting line for the chief audit executive (CAE) or equivalent in your organization? The survey stated that “functional reporting refers to oversight of the responsibilities of the internal audit function, including approval of the internal audit charter, the audit plan, evaluation of the CAE, compensation for the CAE.”

Only responses from CAEs at organizations with audit committees are reported.  $n = 1,952$ .

## 5. 今後、目指すべきガバナンス態勢

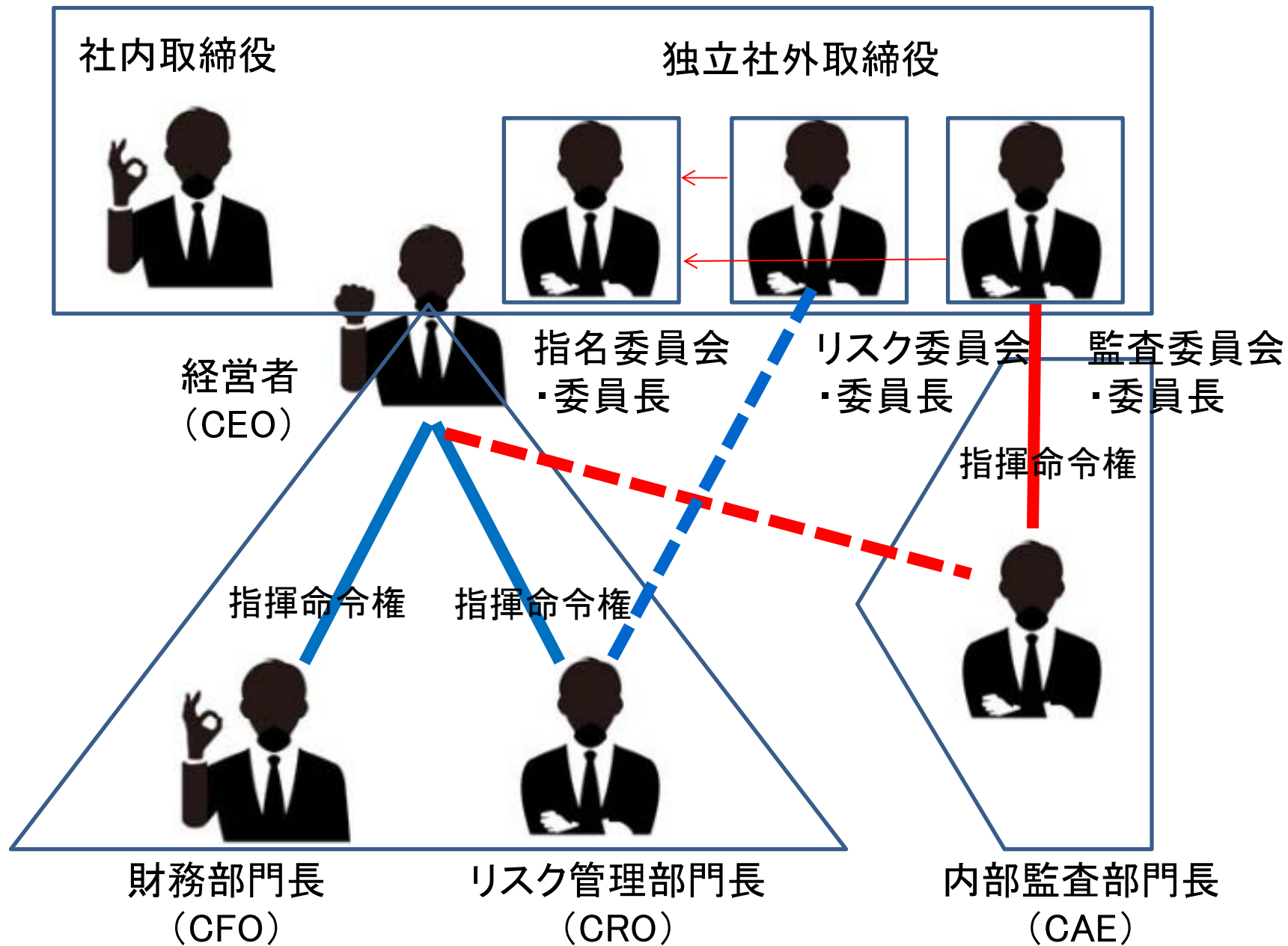
- 今後、改正会社法、コーポレートガバナンス・コードに形式的に対応するだけでなく、グローバル・スタンダードを踏まえて、自ら必要と考えるガバナンス改革をステップ・バイ・ステップで実現していくことが求められる。

## ガバナンス改革： 5つのステップ

- ① 多様で十分な数の社外取締役を確保し、取締役会の議論を活発化する。
- ② 社外取締役のサポート態勢、研修プログラムを整備する。
- ③ 取締役会の議長を経営者（CEO）と分離するなど、適切なチェック・アンド・バランスを確保する。
- ④ 社外取締役と重要事項を協議・検討する各種委員会（法定・任意）を設置する。
- ⑤ 社外取締役と内部監査部門のあいだに直接のレポーティング・ライン（指示命令系統）を確立する。



# 指名委員会等設置会社

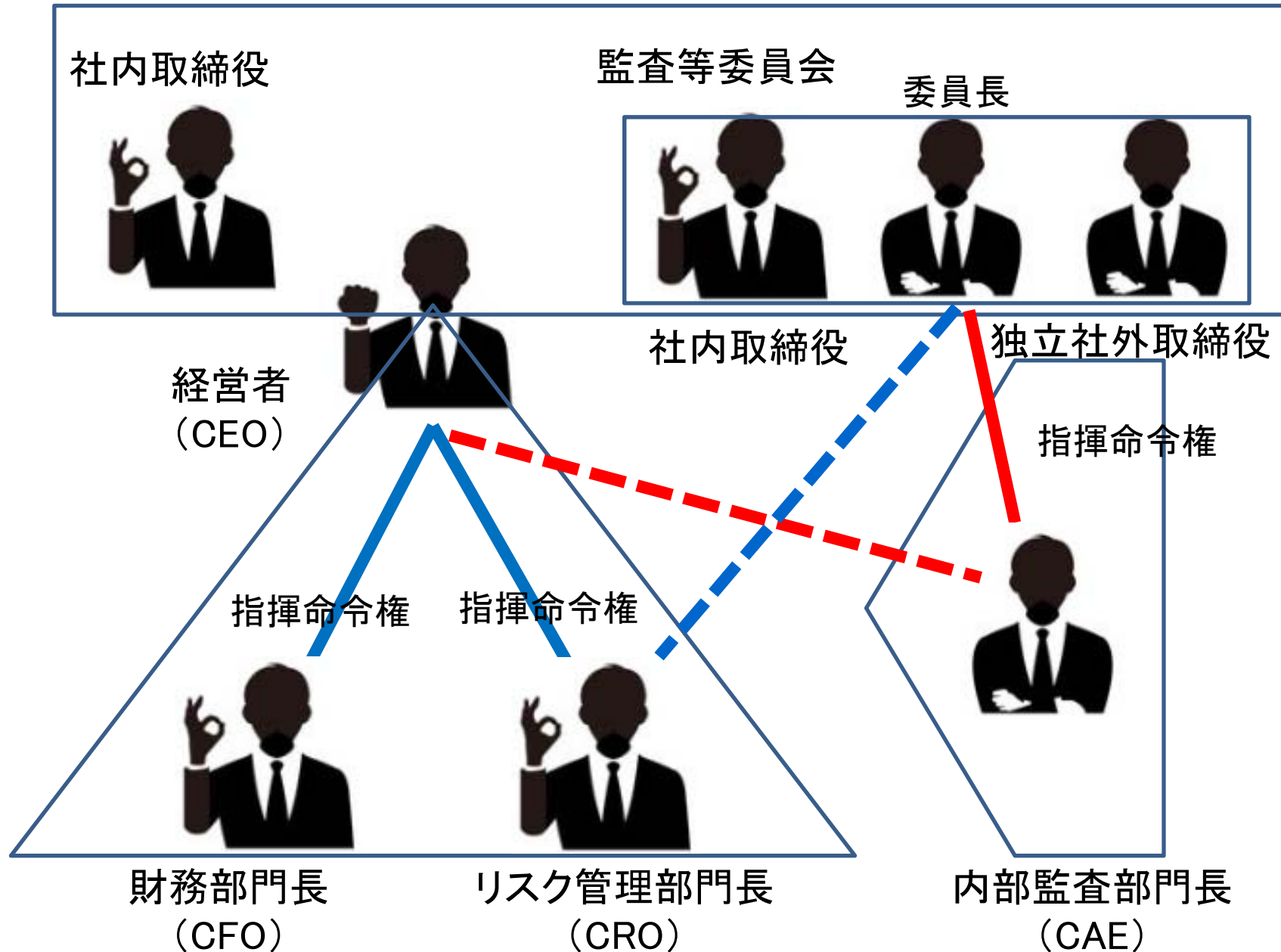


- 従来から、フィデアホールディングスは委員会設置会社を採用してきた。
- 改正会社法、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、昨年6月、グループ内の荘内銀行、北都銀行を監査等委員会設置会社に移行した。
- ガバナンス改革に本気で取り組むのであれば、経営トップこそ、チェック・アンド・バランスを心掛けるべきだ。

フィデアホールディングス株式会社  
取締役兼代表執行役社長 CEO  
里村 正治 氏



# 監査等委員会設置会社

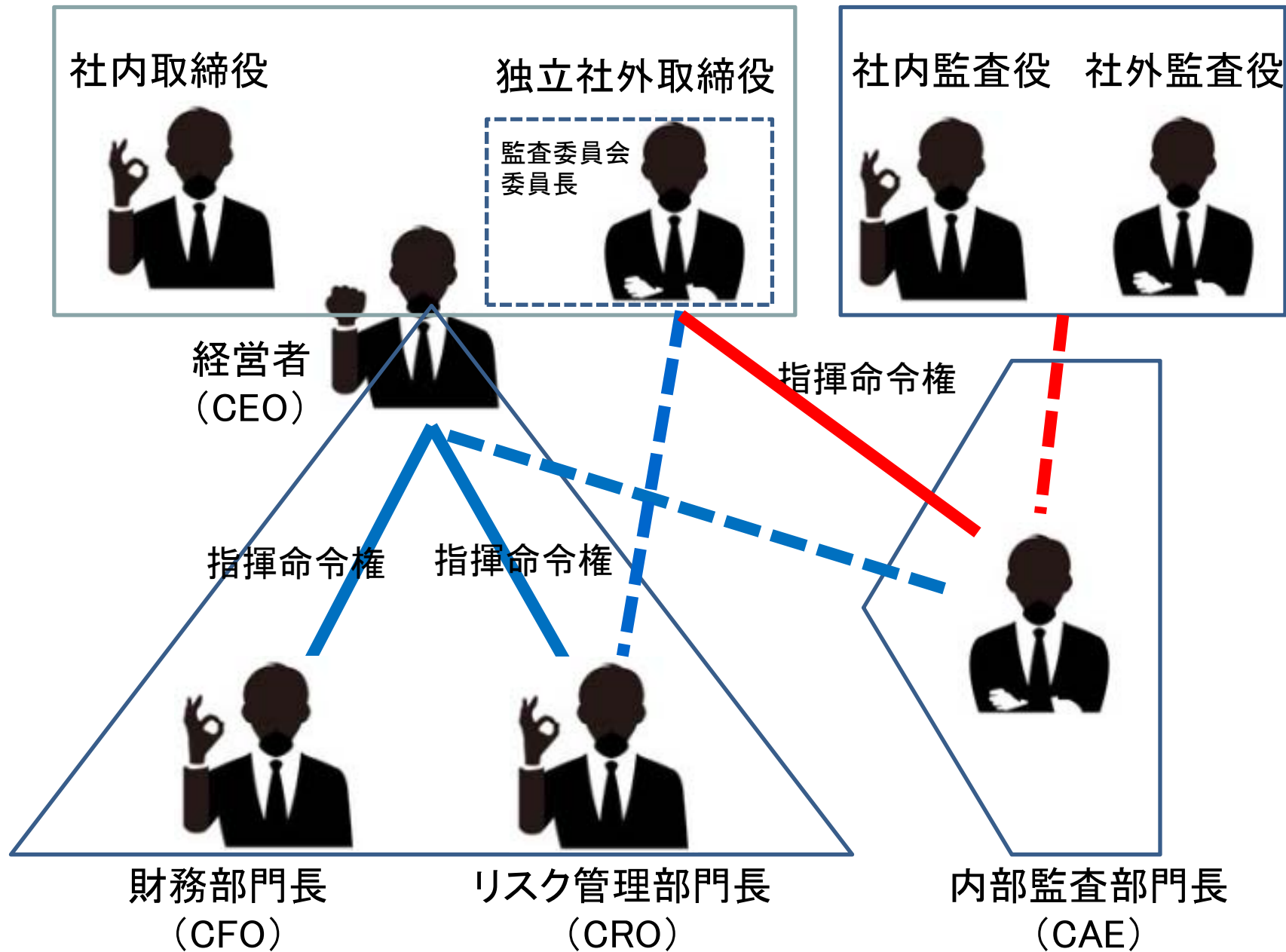


- コーポレートガバナンス・コードを読んで、その趣旨を実現するには、監査役会設置会社のままでは無理だと思った。
- 監査等委員会設置会社に移行し、常務会に権限移譲して取締役会をモニタリング・ボードとした。指名、報酬の諮問委員会も設置した。
- 監査役は問題があれば意見を言うという立場であったが、取締役・監査等委員になって、経営を良くする立場から様々な意見を積極的に述べられるようになった。
- そのため、取締役会とは別に、監査等委員全員と代表取締役との間で意見交換会を3ヶ月に1度実施することにした。
- 今後は、社外取締役から寄せられた様々な意見を施策にどのように活かしていくかを考えていきたい。

第三銀行 取締役頭取 岩間 弘 氏



# 監査役会設置会社



- 昨年、信用金庫外から理事(弁護士)を選任し、外部の客観的な意見を求めるようにした。
- 今年は、理事長と理事会・議長を分離した。
- 監事会は残したまま、別途、職員外理事(弁護士)を委員長とする監査委員会を設置。
- 監査委員会の指揮下で内部監査の計画を策定、実施して、同委員会がはじめに結果の報告を受ける体制とした。
- また、不祥事件の発生などの際、理事会が内部監査部門に調査を命じることができるようにした。
- 監査部、コンプライアンス統轄部を理事会直轄とし、各部長は理事会が選任することにした。

城南信用金庫 理事長 守田 正夫 氏 前理事長 吉原 毅 氏



---

- 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。
-