

2016年4月
日本銀行
金融機構局
金融高度化センター

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップセミナー
セッションA 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：現状と課題

— 「モニタリング・ボード」への移行

ポイント

1. はじめに
2. 「モニタリング・ボード」への移行は進んでいるか
3. 取締役会の監督・モニタリング機能強化のポイントは何か
4. 質疑応答
5. 最後に

パネリスト

池尾 和人 氏（慶應義塾大学 経済学部 教授）

岩田 健一 氏（エゴンゼンダー）

川本 裕子 氏（早稲田大学大学院 ファイナンス研究科 教授）

里村 正治 氏（フィデアホールディングス 取締役代表執行役社長CEO）

モデレータ

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)

昨年5月の改正会社法施行、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、日本のコーポレート・ガバナンス改革が始まりました。

池尾先生がまとめられたコーポレートガバナンス・コードを読みますと、今回のガバナンス改革の主な狙いは、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と分かります。

今回のセミナーでは、ご参加していただいた銀行・上場証券会社等を対象にして、「モニタリング・ボード」への移行の進展に関する事前アンケート調査を実施しました（有効回答96先、16年1月時点）。また、これまで、多くの金融機関のトップや社外取締役の方々に金融高度化セミナーにご登壇をいただき、ガバナンス改革の取り組みについてご紹介をいただきました。

ガバナンス改革に関する事前アンケート結果や事例紹介などについて、本日、配布しました参考資料にとりまとめましたので、はじめに、私から説明をさせていただきます。そのうえで、パネリストの皆様には、金融機関のガバナンス改革の現状と今後の課題に関しまして、コメントをいただきたいと思います。

(別添にしたがって、参考資料を説明)

2. 「モニタリング・ボード」への移行は進んでいるか

(碓井)

はじめの質問です。金融機関のガバナンス改革の現状をどのように評価されていますでしょうか。さきほど、ご説明しましたアンケート結果と事例紹介だけでは情報は十分ではないと思います。パネリストの皆様の周囲でみられたことなども、適宜、加えていただいて、コメントをお願いします。

池尾先生、金融機関のガバナンス改革は「モニタリング・ボード」への移行という観点からみて進んでいますでしょうか。予想以上に進んでいる、それともあまり進んでいない、どのように感じておられますでしょうか。個人的な感想、印象でも結構です。いかがでしょうか。

(池尾)

報道された情報で判断すると、メガバンクについては、MUFG は指名委員会等設置会社に移行するとともに、持株会社のトップと中核となる銀行のトップの分離に踏み切りました。みずほFGは、事件もあって、すでに指名委員会等設置会社に移行して、大田弘子氏を議長に招へいしています。

その二つのグループに対して、三井住友グループでは、現時点では、監査役会設置会社のまま対応していく方針のようですが、それでバーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」に込んでいるといえるのか、国際的に評価を得ることができるのか、注目しているところです。

地域銀行などについては、今、説明のあったアンケート結果をみると、率直に言って、非常に進んだ取り組みをされているところと、必ずしもそうではないところと、まだバラツキがあるのではないかと思います。

講演でも申し上げましたが、日本の銀行は、日本のコーポレートガバナンス・コードと、バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」で示された国際的な基準の双方の要請に応える必要があります。どちらも、独立社外取締役の選任と活用によって、取締役会の監督機能を高めることを求めています。とくに、バーゼル銀行監督委員会の「コーポレート・ガバナンス諸原則」に本当に応えようとする、監督ツールとなる RAF を導入す

ることや、内部監査部門のレポーティング・ラインを監査委員会として、経営執行を客観的に検証することなどが必要となります。その意味では、日本の銀行は監査等委員会設置会社への移行は不可避と考えています。

実は、むかし、私は、荘内銀行の経営懇話会に出席していました。その後、荘内銀行はフィデアグループへと発展しますが、当時、里村様ほか、経営陣の方々からお話をうかがいながら、銀行の経営とか、ガバナンスは、こんな感じなのかと思っていました、これが私の銀行経営、ガバナンスに関する1つの原体験になっています。当時は、ほかの地方銀行のガバナンスも、全部このぐらいなのかな、と思っていたのですが、必ずしもそうではないようです。今から振り返りますと、私の原体験は、ちょっとレベル感が高かったのかもしれませんが。私がレベル感の見直しをしなくても済むように、是非、現実のほうが大きく変わっていただけるといいな、と思っています。

(碓井)

岩田様、金融機関のガバナンス改革のペースや進め方は、一般企業と比べてどのようにお感じでしょうか。

(岩田)

さきほどご紹介した企業統治実態調査の回答企業は314社ですが、その約10%は金融機関に回答していただいています。全体の数字と比べて、金融機関の平均が突出している項目が5つあります。

1つ目は、「取締役会が実効性の高い監督を行っているか」という項目です。イエスという回答が、全体では42.7%に対して、金融機関の平均は75.9%でした。

2つ目は、「指名委員会を設置しているか」という項目です。イエスという回答が、全体では25.5%に対して、金融機関の平均が44.6%でした。

3つ目は、「経営者の後継者計画について、指名委員会で決定しているか」という項目です。イエスという回答が、全体では15.6%に対して、金融機関の平均が37.9%でした。

4つ目は、「取締役会の第三者評価を実施しているか」という項目です。イエ

スという回答が、全体では2.9%に対して、金融機関の平均が7.9%でした。

5つ目は、「社外取締役の貢献度はどうか」という項目です。「非常に高い」という回答が、全体では19.4%に対して、金融機関の平均が37.9%でした。

上記5項目の計数はいずれも、業種別にみて、金融機関は9業種中のトップでした。

また、2015年12月末にガバナンス報告書を提出した企業に関して、コーポレートガバナンス・コードの開示項目73項目について、すべて「コンプライ」（実施）していると開示した企業が、全体では13.8%に対して、保険業が50%、銀行業は43.7%と非常に高くなっています。

上記の諸指標については、「モニタリング・ボード」への移行の度合いを示すものとしてとらえることができます。これらを見る限り、金融機関が「モニタリング・ボード」を志向する意識の高さ、姿勢の強さがあらわれていると思います。

ただ、あえて申し上げれば、今後は「形式」を「実質」に転換していくことが求められます。今後、客観的な視点を入れて取締役会の評価を実施し、改善につなげていくことが、重要になると思います。日頃、取締役会の評価をしている実感から申し上げますと、ガバナンス改革が進むかどうかは、やはりトップの意思次第だと思っています。

（碓井）

川本様は、これまで、いろいろな企業、金融機関で、社外取締役、社外監査役を実際に務めてこられました。最近、とくにガバナンス改革が進んだと感じられたことなどがありましたら、是非、お話しいただければと思います。

（川本）

池尾先生もおっしゃいましたが、メガバンク2行が指名委員会等設置会社に移行しました。金融機関では、トップがガバナンス改革に対して、非常に高い意識をもって改革に取り組んでいる、と私は思っています。リーマン・ショック後、国際的な規制やガバナンスの体制整備に対する要請が厳しくなりました。日本ではコーポレートガバナンス・コードも出ましたので、それらにきちんと

対応していかなければならない、という意識は高まっていると思います。

実際、私が社外取締役を務める MUFJ も、この 3 年間で、機関設計や取締役会の構成などは大きく変わりました。東京海上は、社外役員を入れたのが、もう 10 年以上も前で、当時はベスト・プラクティスでした。最近も、ホールディングスのトップと傘下の損保会社のトップを分離するなど、やはり変わってきているなと感じます。

ただ、議題の選定とか、取締役会の説明資料の作り方などで、まだ、一挙手一投足を変えていかなければならないところがあります。取締役会の評価も、これから本格化するわけですが、何しろ金融機関は壮大な官僚組織ですので、そのピラミッドの頂点にいる取締役会を本当に評価していいのか、まだ躊躇されるというのが実態ではないでしょうか。いずれにせよ、これからは、形式だけではなくて、実効性をどう上げていくのかが課題だと思います。

なお、取締役会等での私のプレゼンのスタイルは、マッキンゼーにいたこともありますので、議論を活性化させるために、わざと辛口の意見を申し上げて、皆さんをちょっと怒らせて考えていただく。そんな方法をとることもあります。今後、取締役会等で議論が活発になれば、私のプレゼンも過激でなくてもよいのではないかと、これからは「癒し系」にスタイルを変えてみようかと考えています。

(会場) 笑い

(碓井)

里村様、フィデアホールディングスでは、機関設計としては、設立当初から指名委員会等設置会社を採用していました。昨年、グループ内の 2 つの銀行の機関設計について、監査等委員会設置会社に移行しました。メガバンクよりも、一歩先に「国際的なスタンダード」に近づける改革を進められました。金融界全体として、まだ改革を進める余地があるのでしょうか。そのあたりの忌憚ないご意見をお聞かせいただければと思います。

(里村)

フィデアホールディングスの里村です。皆様のなじみのない金融機関グループだと思いますので、なぜ、指名委員会等設置会社からスタートしたか、振り

返って説明します。私たちは、秋田県にある北都銀行と山形県にある荘内銀行が共同で銀行持株会社を設立し 2009 年 10 月にスタートしました。リーマン・ショックのあとでした。それぞれの銀行が最善の経営をしていたと思っていましたが、リーマン・ショックで大きな打撃を受けました。

私たちは、ホールディングスの社長と、それぞれの銀行の頭取は兼務していません。それぞれの銀行の頭取は、地域の発展のために地域銀行として最大の力を発揮する。それをホールディングスが、広域に束ねることによって規模の利益を追求したり、リスク管理を比較することにより、ナレッジ、知恵を深めていくという「オープン・プラットフォーム」という戦略をとることにしたからです。合併に向けてのホールディングスではありません。

組織は戦略にしたがうという言葉がありますけれども、この「オープン・プラットフォーム」を実現して、ホールディングスがグループ内の銀行に対する監督機能を果たすために、ホールディングスの機関設計としては、指名委員会等設置会社を採用することにしました。取締役会の構成も、現在は社内取締役 5 人、社外取締役 5 人となっております。

もう 6 年以上、こうした指名委員会等設置会社の運営をしてきました。そして、昨年、グループ内の銀行を、新たな機関設計として認められた監査等委員会設置会社に移行いたしました。

ガバナンスの改革は、どこかの会社のまねをしようとか、最小限の規制対応ですませようなどと考えるのではなくて、自分たちの戦略に合わせて、どのように取締役会の組織、機能を改革していくか、これを真剣に考えることが大切です。

私たちが目指しているのは、個別銀行やグループ全体の持続的な成長です。そのためには、どのように取締役会の改革をしていくか、持株会社および銀行の執行部門の役割をどうやって強化していくか、大事なことはその 1 点に尽きると思います。

地方銀行といいながら、海外投資家も増えていきますし、否応なくグローバルな競争のなかに巻き込まれているわけです。今や、待ったなしでガバナンス改革に取り組むべき時期が来ているのではないかと、思います。

3. 取締役会の監督・モニタリング機能強化のポイントは何か

(碓井)

それでは、次の討議ポイントに移りたいと思います。今後、取締役会の監督・モニタリング機能を強化していくうえで、重要なポイントは何でしょうか。

今度は、順番を逆にしまして里村様からおうかがいします。里村様、ガバナンス改革を行うには、トップの決断が重要だといわれますが、この点、いかがでしょうか。

(里村)

経営トップこそ、「チェック・アンド・バランス」を意識しないといけないと思います。自分自身、フィデアホールディングスの社長になったとき、そう覚悟しました。実際、フィデアホールディングスは指名委員会等設置会社としてスタートしていますので、私が社長になってから、実は暴走する機会は1日もないんです（笑）。

社外取締役を中心とした「モニタリング・ボード」的なものがあれば許されるということではなくて、経営トップが、そう心がけて取締役会に向き合うということが大事です。

ゴルフにたとえると、プロのトップ・プレーヤー、たとえばタイガー・ウッズにも、必ず立派なキャディがついています。プレーをするのは、タイガー・ウッズですが、必ずキャディの言うことは聞きます。今日は少し肩が下がりすぎているぞ、少し向いている方向が違うぞと、キャディに言ってもらう。相談をしながらプレーをするわけです。

私の場合、キャディの役割を果たしてもらうのが、社外取締役を中心としたホールディングスの取締役会であると思っています。また、フィデアグループでは、グループ内の銀行の頭取もゴルフのプレイヤーとなりますので、ホールディングスがキャディの役割を果たすこととなります。

どんなに優れたプレイヤーであっても、その日によって調子は違うものです。それは経営も同じだと思います。とくに金融機関の経営を取り巻く環境は激変

しています。プレイヤーとキャディがそれぞれの役割を果たすことが重要であると思います。

(碓井)

里村様に、もう1点、おうかがいしたいのですが、「チェック・アンド・バランス」が働くという「実質」が大事だということは、よく分かりました。まさにそのとおりだと思いましたが、その一方で、国際社会からみますと、機関設計などの「形」も重要な要素になるのではないのでしょうか。日本のガバナンス制度は、海外との乖離が目立っています。

里村様は、海外でもIR活動を積極的に行っておられます。海外投資家の評価ですが、これはどのような印象をお持ちでしょうか。

(里村)

機会があれば、ニューヨークやロンドンで、海外の投資家とも話し合うようにしています。海外の投資家と1対1で会って、先方から次々に質問を受け、それに答えるというような機会も少なくありません。

そうしたやり取りのなかで、フィデアグループは、ホールディングスもグループ内の銀行も、「委員会設置会社」型のガバナンスを採用していると、海外の投資家には分かりやすいし、また、評価していただいていると感じました。結果としてみると、外国人持ち株比率は、この1年間で10%ほど上がりました。

「実質」が何より大事ですので、「委員会設置会社」型のガバナンス体制を採用することは、必要十分条件とは言いがたいですが、国際社会では、必要条件の1つではないか、という印象を持っています。

(碓井)

なるほど。川本様は、国際社会が、日本独自のガバナンスに関して、どのようにみているか、お詳しいと思います。国際社会で「監査役」制度は、果たして理解されるものでしょうか。

(川本)

外国人に「監査役」という日本独自の役員の存在を説明しても、非常に理解されにくいと思います。「取締役会では議決権がなくて投票しない」、「内部監査

のプロ集団を直接指揮できない」ということになりますので、「えっ、じゃあ、監査役というのは、一体、何をしているんだ」というのが、一般的な反応です。

監査役が機能しているかどうかという議論は別にして、国際社会では、「監査役は理解されていない」ということが日本では理解されていない、ということです。

いろいろな企業で、常勤監査役をみてきましたが、そのなかには、社長の意向とは関係なく、自分の考えで積極的に発言される立派な監査役もおられました。しかし、通常、社長が部下から監査役を選びます。社長が実質的な人事権を持っていますので、監査役が社長の方針にしたがってしまったり、社長の意向で言われるままに任期途中で辞めるというケースも見てきました。そういう意味では、社長から独立しているとは言い難い監査役の存在をもって、ガバナンスが効いているとは、まず見られないだろうと思います。

(碓井)

監査役の話に入り込んでしまいましたので、質問を元に戻します。

川本様、今後、取締役会の監督・モニタリング機能を強化していくうえで、重要なポイントは何でしょうか。

(川本)

まず、監督・モニタリング機能とはどういうものが理解されることが大事なポイントです。社外取締役がどういう役割を果たすのかということがもっと理解されなければならないと思います。今、里村さんがおっしゃったように、社外取締役による「チェック・アンド・バランス」がどうかたちで効くのか、経営に活かせるのか、ということ、トップからすべての社員が理解する必要があります。また、その点を社外取締役自身もよく理解し、自覚しないといけません。

たとえば、CEOサクセッション・プラン（後継計画）に関しても、指名委員会で社外取締役が選ぶことになるのですが、そういう言い方をすると、恐怖心が先に立ってしまう会社が多いと聞いています。幹部の方たちが選んだロング・リストなり、ショート・リストなりの提示を受けて、社外取締役は、その選定のプロセスが本当に公正なのか、候補者に納得感があるのかという観点でみる

ということです。この「チェック・アンド・バランス」の意味するところを、まず分かっていただくことが大前提になります。

そのうえで、次のポイントは、報告されるべきことが報告されているのかどうかということです。何を報告すべきかという「What」を明確にさせていただく必要があります。また、事後的に、こういうことがありましたと詳細に報告されても、モニタリングはできません。「適時」というのでしょうか、適切なタイミングで報告していただく必要があります。そして、最後にモニタリングした結果が、きちんとアクションに結びついた、ということを知らせていただく必要があります。PDCA を意識したモニタリング態勢の整備が求められると思います。

(碓井)

「チェック・アンド・バランス」のお話が出ました。たとえば、独立社外取締役や内部監査部門を任せて、執行状況をチェックしてもらいましょう。それが、「チェック・アンド・バランス」ですというお話をすると、チェックされるのに難色を示すトップがいたり、そんなことをトップには提案できないという役員・部長がいたりします。

里村様に、確認のために、もう一度、おうかがいします。「チェック・アンド・バランス」は、トップにこそ必要ではないかと思います。トップの方からみても、客観的にチェックしてもらえれば、改善策も立てやすくなり、基本的には良いことだと思うのですが、いかがでしょうか。

(里村)

そのとおりです。

日本の経営者のなかには、自分でやりたいように経営をする、最終的な責任は自分が負えば良いのだ、とおっしゃる方もいます。しかし、経営者の役割は自分が任された企業やグループの持続的な成長です。日本の成長が鈍っている原因の1つが、コーポレート・ガバナンスがしっかりしていないことだと言われています。企業やグループの持続的な成長を実現するために、経営者は何をすべきかと謙虚に考え直す必要があるかと思います。

謙虚さがあれば、社外取締役の皆さんの知見や経験を活用したほうが絶対に

いい。経営者は、聞く耳も持たなければならないし、懐も深くなければならない。それが「チェック・アンド・バランス」ということです。

(碓井)

川本様に、別の観点からおうかがいします。川本様は、金融機関と一般企業の双方で社外取締役をお務めになったことがあります。

一般企業と違って、金融機関には、必ず、リスク管理部門と内部監査部門があつて、社外取締役の監督・モニタリング機能を支える優秀なスタッフが大勢います。両部門から社外取締役に客観的な情報が提供されますので、一般企業と比べると、金融機関の方が社外取締役としての仕事がやりやすいということはありませんでしょうか。その点、どのような感想をお持ちでしょうか

(川本)

金融機関の仕事そのものがリスクマネジメントであると規定してもよいでしょう。そういう意味では、リスク管理部門あるいは内部監査部門からの報告がなければ、逆に、監督・モニタリングをするのは不可能なのではないかと思えます。

一般企業でも、事情は同じで、売上げが何兆円にも上る大企業で、世界各国で事業展開している先のリスクを、社外取締役が一人で行っても分かるわけがありません。

ですから、金融機関、一般企業に関わらず、どんな組織であっても、然るべき部署が、リスクについて、どのように認識しているのかをきちんと報告してもらって、はじめて社外取締役の仕事は成り立つのだと思います。

(碓井)

反対に言うと、不都合な情報を隠されてしまう、上がってこないということになると、社外取締役は機能しないということになります。海外では、社外取締役である監査委員長に、内部監査部門の指揮命令権限、人事権などを与えています。そこまでしないと「モニタリング・ボード」とは言えないという指摘もあります。日本の金融機関では、そこまで体制整備を進めている先はまだ少数ですが、今後は、そうした改革も必要となるのでしょうか。

(川本)

社外取締役が指揮命令権限を持つべきかどうかについて、これまで、率直に言って、私は考えたことはなかったです。

しかし、内部監査部門は、CEOに報告するのではなくて、取締役会に報告をする。その取締役会には、大勢の社外取締役がいるというのが良い形態ではないかと思っていました。以前、社外取締役を務めていたマネックス・グループでは、内部監査部門が完全に独立していて、CEOと大勢の社外取締役がいる取締役会に内部監査の結果を報告する形になっていました。このような体制であれば隠したりすることも少なくなる、と思います。

いずれにしても、誰かが何かを隠したら、ガバナンスは機能しないわけで、お互いにどれだけ信頼感を築けるのか、ということが基本ではないかとも思います。

独立した内部監査部門は重要ですが、そのためには内部監査人がプロフェッショナルであって、サラリーマンでないというのが大事だと思います。社長が内部監査人の人事権をもっているのは、独立性は確保されず、内部監査は機能しません。ですから、海外のように、プロフェッショナルな内部監査人のマーケットができて、社長の顔色をみなくても、ちゃんと指摘ができるようになる。その会社をクビになっても、どこかほかの会社の内部監査部門に移って勤めればよい、というような状況になると、日本でもモニタリング機能が向上し、ガバナンスの確立にも貢献するのではないかと思います。

(碓井)

「ガバナンス改革と内部監査」は、明日のセッション C で扱うテーマになります。一言だけ申し上げれば、金融機関の内部監査人は、一般企業に比べて、数が多く、質的にも非常にレベルが高いと言われています。CIAという内部監査の国際資格の保有者が、日本では7,000人を超えていますが、その半数以上は、金融機関の方が取得していると言われています。プロフェッショナルな内部監査人のマーケットは、おそらく金融機関の内部監査人が作っていくことになると思います。

次に、岩田様、取締役会の評価業務をされています。ご講演のなかでも少し

触れていただきましたが、取締役会が「モニタリング・ボード」として機能していると高い評価を受けるポイントはどこでしょうか。とくに重要と考えられるポイントを、もう一度、お話しいただければと思います。

(岩田)

まず、はじめに申し上げておきますと、取締役会評価とは、何か一定の基準をクリアして高い評価を受けることを目的に行うものではありません。あくまで取締役会を改善するための課題発見の手段であると考えべきです。

取締役評価の視点としては大きく3つあると考えています。1つ目が構成、2つ目が議案、3つ目が運営です。

1つ目の取締役会の構成については、量と質で評価します。取締役会がより機能するためには、量に関して言えば、社外取締役の数が3人以上、あるいは、全体の3分の1を占めているか、また、質に関して言えば、ビジネスの理解が深い経営者、あるいは、経験者が、社外取締役として、少なくとも1人は含まれているかがポイントになります。

こういって、必ず、企業経営の経験がある社外取締役が不足しているという議論になりますが、日本には、一部上場企業が2,000社ぐらいあって、社長の任期が4、5年だとすると、毎年400~500名の社長経験者がマーケットに出きます。そのなかには適任者もいらっしゃるかと思いますので、数が足りないということはないと思います。

2つ目の、議案の選定については、やはり量と質で評価します。量に関して言えば、取締役会の付議基準を見直して、議案の数を絞り込むということが必要です。質に関して言えば、戦略的に重要性の高い議案、すなわち経営戦略や資本政策、あるいは、金融機関の場合であれば、リスクアペタイト・フレームワークなどに十分な時間を割いているか、がポイントになります。

3つ目に、運営については、まず、取締役会議長が社外取締役、あるいは、非執行取締役になっているか、そして、取締役会議長はファシリテーターに徹しているかが評価のポイントになります。また、社外取締役の方々も単に事実確認の質問を投げかけるだけでなく、経営の課題をえぐる本質的な質問ができるかが評価のポイントになります。

なお、取締役会評価の実施方法に関しても重要なポイントが3つあると考えています。1つ目は、本音を引き出すことです。形式的にアンケートを行うだけではなくて、取締役に対する個別のインタビューで本音を話してもらうことが重要です。2つ目は、自社をベンチマーキングすることです。世の中のベスト・プラクティスと比べて、自社のガバナンスの立ち位置を確認することが重要です。3つ目は、PDCA サイクルを回すことです。取締役会の課題がどのように改善しているかを時系列でフォローして、それを次のアクションにつなげることが重要です。

(碓井)

最後に指摘された「取締役会評価のPDCA サイクル」については、金融庁も重視しているという話を聞きます。金融機関の皆さんとの意見交換では、取締役会評価をどう行っているか、PDCA サイクルをどう回しているかとの質問が必ずあるとうかがっています。

岩田様、もう1点、トップの選び方、サクセッション・プラン（後継計画）について、おうかがいします。私どものアンケートでは、法定・任意のいずれかの形で指名委員会の設置がかなり進む見通しにあります。しかし、議事にどれぐらいの時間をかけていますかと尋ねると「年間で数時間です」というお答えが聞かれます。今後、指名委員会に関しては、どのような運営が望まれるのでしょうか。また、どのような姿を目指していくべきとお考えでしょうか。

(岩田)

金融機関に限らず、一般企業も含め、指名委員会の運営の実態が非常に形式的なものにとどまっているとのご指摘は、われわれの調査でも数字にあらわれています。ご紹介しますと、指名委員会の年間の開催回数は、年平均 4.4 回です。1回の平均の開催時間は 0.8 時間、48 分となっています。ガバナンスで最重要と考えられている CEO のサクセッション・プラン（後継計画）を含む指名委員会での議論が年間通しても 3.5 時間に過ぎないこととなります。

指名委員会の議事、とりわけ、CEO のサクセッション・プラン（後継計画）を機能させるポイントとしては、4 つポイントがあると考えています。

われわれも指名委員会の CEO サクセッションのお手伝いを海外あるいは日本

でさせていただくケースは結構ございますが、まず1点目は、意識改革です。CEOのサクセッション・プラン（後継計画）を決めるのは、取締役の責務であるということ、社内、社外を含め、しっかりと認識していただくことです。

2つ目は、目標設定です。将来を展望して、次のCEOのあるべき姿を定めていただくこと、そのうえで、求められる能力、資質、経験、スキル、価値観、人柄などを議論していただくことです。

3つ目は、人材の評価です。次のCEOのあるべき姿に照らして、CEOの候補になる方を客観的に評価してギャップ分析を行うことです。理想像とはギャップがあり、発展途上というケースが多いと思いますので、そのギャップを埋めるために、CEO候補をどのように育てるのかを考えていただくことです。

（碓井）

トップの選び方、サクセッション・プラン（後継計画）について、ほかのパネリストの方々のご意見もうかがいたと思います。川本様、いかがでしょうか。

（川本）

トップを選ぶ以前の問題として、日本企業の場合、人事部のデータ・ベースやご自身の履歴書は、〇年に入社して、〇年に××部長、〇年にニューヨーク支店勤務、〇年に常務取締役、〇年に専務取締役と書いてあるだけです。何をしてきたか人物なのか、専門性も得意分野も全然わかりません。

社員全員が、自分にはどんな専門性がある、という人物で、どんなことが得意なのかを書けるようにならないといけない。それが第一歩ではないかと思えます。そうでなければ、トップの選考などは到底できるようになりません。

外部の者が人の評価をできるのか、何が分かるのかとお思いの方も多いかもかもしれませんが、2、3年、一緒に仕事をしていれば、その人のことは、分かってしまうものだと思います。反対に、30年以上も一緒に仕事をしていると、25、6歳のときの失敗などを思い出したりして、逆に評価がぶれたりすることもあるかもしれない。人の評価システムそのものを変えていく必要があると申し上げたい。

(碓井)

川本様のコメントに関連して、一言、私からも申し上げますと、お配りした参考資料に、エッソやシティバンクでトップを務められ、海外の経営にお詳しい八城政基氏からうかがったお話を掲載しています。八城様によると、1980年代以降、エッソやシティバンクなどでは、指名委員会でリーダーを選ぶようになった。将来のトップ候補として50名ぐらいの幹部をリストアップし、社外取締役の人たちを含めた指名委員会で彼らの業績を評価していた。具体的に彼らが何をしたのか、会社にどう貢献したのかを確認し合っていた。また、それだけではなく、彼らを、トップ候補としてどうやって育てていくのかも合わせて議論し、キャリア・パスの方針を決めていた、ということでした。そこまでいくには、川本様のご指摘のとおり、人事制度の改革を行う必要がありますし、社外取締役の方達の意識も大きく変えていただかないといけないと思いました。

池尾先生、この点、いかがでございましょうか。

(池尾)

CEOの選任プロセスに関しては、フォローアップ会議(注)でも、中心論点の1つになっています。CEOを選任するときも、中長期的な観点からの企業価値の向上と持続的な成長の確保を目的とするというのが基本的な考え方になります。その目的に照らして、CEOとしては、どのような能力や資質を持った人物が求められるのかを取締役会等で議論をしていただく。そのうえで、求められている能力、資質を持った、あるいは、最も近いと考えられる人物を選んでいくというプロセスになります。

まず、企業価値の最大化という目的に照らして、今、企業や銀行が置かれている外部環境等を考えたとき、トップに就く人物には、こういう能力や資質が必要だということを明らかにする。その要件にかなう人物が社内にいれば結構なことだし、残念ながら、社内を見渡しても見つからないということであれば、社外に求めるというのが、フォローアップ会議での議論のコンセンサスになりました。

(注) 金融庁・東証「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」

(碓井)

なるほど。よく知られている事例ですので、お名前を出して、ご紹介をしても良いと思いますが、日本では、オムロンが、早くから指名委員会でトップを選んでいます。フォローアップ会議でも、オムロンで社外取締役を務める富山和彦氏がメンバーとして積極的に発言されています。

オムロンは、ご存じのとおり、立石一真氏が創業された企業ですが、今は創業者からトップを選んではいません。創業者の方々も、社長に就任することにこだわりはなく、創業者が掲げた企業理念を残してくれれば、創業者を残す必要もないとまで言うておられると聞いています。

オムロンでは、中長期の経営計画を立てて、それを実践するのに最もふさわしい人物は誰か、という基準でトップを選ぶことに決めました。その基準にしたがって社外取締役がトップを選んでいます。そのようにトップが選ばれるようになると、もし、業績が上がらず、計画の達成が難しくなった場合、トップには途中でも辞めてもらうという理屈になる。つまり厳しい評価にさらされながらトップは経営を行うこととなります。トップがそうなるので、当然、職員についても業績や会社への貢献が求められるようになります。そして、トップ以下、役職員全員が厳しい評価の対象となるということでした。

トップの選び方を変えると、日本企業も、経営管理の仕組みを大きく見直すことを迫られる。企業カルチャーも、これまでのような「甘え」、「馴れ合い」を許さない方向に大きく変わっていくと思いました。

さて、池尾先生には、今、指名委員会、トップの選び方に関して、お話をさせていただきましたが、フォローアップ会議では、そのほかにもさまざまな論点で議論が活発に行われています。これを議事進行し、とりまとめるのは大変だと思うくらい多くの意見が出ています。そのなかで、とくに重要なポイントと感じられることがあれば、お聞かせいただけませんかでしょうか。

(池尾)

フォローアップ会議は、前のコーポレートガバナンス・コードの策定をした有識者会議と同じ方式で、完全公開で実施しています。物理的な会場のスペースがあるため、申し込み先着順で 100 名ぐらいの方々に傍聴していただくよう

にしていますが、会場では、まさに衆目監視の中で議論をしているという感じ
です。入りきれなかった方達もいますし、海外に向けて発信もするため、議事
録を、日本語、英語で作成して、金融庁のホームページに掲載・公表していま
す。詳細な議論については、金融庁のホームページの議事録を参照していただ
ければと思います。

フォローアップ会議では、今、取締役会のあり方について、集中的に議論を
しています。取締役会の機能を高めるには、PDCA サイクルを回さなければなら
ない。そのためには取締役会の評価をしなければならない、という意見が多く
出ています。

コーポレートガバナンス・コードでは、コンプライ・オア・エクスプレイン
を原則として、コードにコンプライ（実施）するか、そうでなければ、エクス
プレイン（説明）するように求めました。取締役会の評価というのは、エクス
プレイン（説明）が非常に多い項目です。取締役会の評価はまだ検討中なので、
おいおい実施していくとエクスプレイン（説明）しているわけです。

今後は、自己評価から始め、さらに第三者機関による評価に進むなど、さま
ざまな評価手法がとられると思います。

いずれにせよ、取締役会の評価にもとづいて、PDCA サイクルを回しながら、
その機能を高めていくことについて、フォローアップ会議で話し合っています。

4. 質疑応答

(1) 参加者からの質問、パネリストからのコメント

(碓井)

では、ここからは、質疑応答に移りたいと思います。考査オンラインで事前にご質問を受け付けました。また、本日、会場でもご質問を受け付けました。

はじめに、基本的な事項に関するご質問、ご意見になります。「独立社外取締役を選任して多様性を高めることが、直接、攻めのガバナンス、収益力の向上につながるものなのか。むしろ、リスクアペタイト・フレームワーク等を活用して、収益基盤の強化に取り組むのが適切なのではないか」というものです。

池尾先生、コーポレートガバナンス・コードの基本的な考え方の理解に関するご質問ですが、コメントをいただければと思います。

(池尾)

企業のパフォーマンスに、直接、つながるのは、「ガバナンス」というよりは「マネジメント」です。「ガバナンス」の体制はデタラメだけれども、極めて有能な人物がたまたまトップに就いて非常に優れた「マネジメント」を行った結果、非常に高いパフォーマンスを上げるということはありません。つまり、「マネジメント」の優秀さが、直接、パフォーマンスの良さにつながる要因です。

しかし、常に有能な人物がトップに就任してくれるとは限らない。偶然に頼っていてはダメだということです。だから、優秀な「マネジメント」、望まれる「マネジメント」をやってくれそうな人物をトップに就く確率を高めることが必要になります。

さきほど CEO の選任にあたって、企業価値を向上させることに最も貢献してくれそうな人物を選ぶと申し上げましたが、そうしたことが可能となるガバナンスの体制を整備することが大事なのです。有能な経営者を選び、望まれる「マネジメント」をしてくれる確率を高めるのが「ガバナンス」です。

民主主義が良いか、独裁制が良いかという議論がありますけれども、有能な独裁者のほうが良い政治を行うことは考えられるわけです。しかし、絶えず、有能な人物がトップに就くとは限らないのが独裁制の大きな問題です。

収益を上げるか否かは、「マネジメント」の良し悪しが、直接的な要因となるのは事実なのですが、そのために適切な人物が「マネジメント」を担うことを保証する、あるいは、その確率を高めるために、ガバナンスの体制整備があると考えていただければよいと思います。

(碓井)

池尾先生、大変分かりやすいご説明ありがとうございました。

もう1点、本日、会場からいただいたご質問です。「監督側の議長と執行側のCEOを分離するのが原則である。しかし、アメリカでは、CEOと取締役会議長が兼任しているケースが多く、しかも成功しているという話もあるが、これに対してどのように考えればよいか」というご質問です。

岩田様、いかがでしょうか。

(岩田)

議長は監督サイドでCEOは執行サイドです。ガバナンス上、これを分離するのが合理的な人たちとは思いますが、国内外で、CEOが議長を兼任しているケースがみられます。そのときは、CEOの仕事と議長の仕事を自分のなかで使い分けることが必要です。議長としては、議案を選定して、取締役会の議事のファシリテーションに徹しなければならないと思います。

また、社外取締役の方々が、どれだけ監督の立場で議論に参加し、貢献しているかも重要な要素になってきます。CEOが議長を兼任しているときは、社外取締役の役割が極めて重要になります。

(碓井)

私からも補足させていただきますと、参考資料にバーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」の一部を掲載しています。そこには、経営者との「チェック・アンド・バランス」を促進するため、取締役会の議長は、独立取締役、あるいは、非執行取締役が務めなければならないと記

載してあり、これが大原則となっております。

この記載に反対したのが、アメリカと日本です。どちらの国も伝統的に社長・CEOが議長を務める慣行があったからです。アメリカの場合、取締役会の過半数は社外取締役で構成されています。執行サイドはCEOが1名だけという取締役会も少なくありません。それでも「チェック・アンド・バランス」が確保されていないことになるのかと、アメリカは反論し、以下の但し書きが付きまして。

「取締役会の議長が執行の責務を担うことが許されている法域では、たとえば、主導的な取締役、シニアな独立取締役または類似の地位を置いて、取締役会をより多くの独立取締役で構成するなど『チェック・アンド・バランス』への悪影響を軽減する措置を講じるべきである。」

日本の場合、多くの金融機関において、代表権のある会長・社長が議長をしています。しかし、アメリカとは異なり、取締役会には少数の社外取締役しかいません。社外取締役1、2名が選任されたとしても、残念ながら、上記但し書きにいう「チェック・アンド・バランス」を軽減する措置として十分とはみなされないと考えます。以上、補足させていただきました。

さて、次のご質問は、明日のセッション B で扱う「リスクアペタイト・フレームワーク」に関するものです。「海外の金融機関や日本のメガバンク等でリスクアペタイト・フレームワークが導入されています。リスクアペタイト・フレームワークは、監督・モニタリングをするうえで、役に立つ、有効なツールなのでしょうか」というご質問がございました。

川本様、よろしければ、差し支えない範囲で結構ですので、コメントをお願いいたします。

(川本)

取締役会で議論をするうえで「共通の基盤」として、リスクアペタイト・フレームワークは非常に役立っていると私は認識しています。

それはどういう理由かというと、たとえば、執行側が、事業戦略の見直しをするとき、リスク・リターンにもとづいて説明をしてくれます。なぜこの事業をやめて、別の事業をするのかが非常に分かりやすい。また、これまでリスク管理というと、リスクを避けるばかりで、リスクを取りにいく方向へは進まな

いと思われがちでした。しかし、リスクアペタイト・フレームワークが導入されてからは、リスクを適切に取って、適切にコントロールすることがリスクマネジメントであることが組織内で広く理解されるようになりました。

事前アンケートの結果をみると、日本では、リスクアペタイト・フレームワークをまだ入れていない金融機関も少なくないので、びっくりしました。リスクアペタイト・フレームワークの導入は、数年がかりの大変な作業だったと聞いています。あまり完璧を目指さずに、はじめられるのが良いのではないのでしょうか。

なお、個人的な感想を申し上げれば、リスクアペタイトを実務担当の方達が本当に詳しく書いてくださるのですが、理解しにくいところがある。もう少し簡単に書いてくださるとありがたいなと思います。

(碓井)

関連しておうかがいします。金融機関のリスクマネジメントは大変難しいと思います。社外取締役のなかには、川本様のように、リスクマネジメントや金融機関経営に関する高い専門性をお持ちの方は、さほど多くないように思います。金融機関のリスク委員会には、高い専門性を持った方がもっと必要なのではないのでしょうか。

(川本)

私は、メガバンクでリスク委員会の委員長をしています。リスク委員会には、日本銀行と金融庁出身の専門家を専門委員として任命して、ご意見をうかがうようにしています。専門的な観点から、委員会でコメントしてくださる貴重な存在です。

やはり専門性が高くないと、金融機関のリスクマネジメントには対峙できません。金融機関の場合、高い専門性をお持ちの方々に入っていただくのが良いと思います。さきほど池尾先生は、社外取締役をお引き受けになるご意向があると言われていましたし、もちろん、他の方でも結構ですが、そういった方々の知見を活用して、リスクマネジメントに関する議論を深めるのが良いのではないのでしょうか。

(碓井)

次のご質問は、明日のセッションCで扱う内部監査に関するものです。

ガバナンス改革が進むと、取締役会には独立社外取締役がいて、監査委員会が設置されることとなります。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、頭取から独立社外取締役あるいは監査委員会に変更することを予定・検討している金融機関もでてきましたが、まだ少数です。

こうした状況下、「内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインをこの際、頭取から監査委員会に変更しよう」と提案したが、頭取が納得しませんでした。「うまく説得する良い方法はないでしょうか」という切実な質問が寄せられています。

池尾先生、いかがでしょうか。

(池尾)

レポーティング・ラインには、「情報伝達」と「指揮命令」の双方の意味があります。

「情報伝達」という点では、それは両方に伝えればいいことです。社長の耳にしか入れないというのはおかしいので、取締役会メンバー全員の耳に届くようにすべきです。

「指揮命令」という点では、たとえば、内部監査部門長の選・解任の権限を誰に与えるのか、取締役会に与えるのか、監査委員会に与えるのか、執行トップの頭取に与えるのかということになります。バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」では、取締役会あるいは監査委員会とされています。

日本の銀行は、これに合わせて、取締役会あるいは監査委員会に置くという判断もあると思います。しかし、内部監査部門長が、結局、ローテーション人事のなかで動くのが実態だとすると、形式的に取締役会、監査委員会に選・解任権を置いても、結局、トップの意向ばかり気にする内部監査部門長しか候補がいまないので、それがどこまで有効なのかという問題があります。

内部監査部門長以下、内部監査を担う方達が、「専門職」としての意識と能力

を確立するという条件が伴わないと、取締役会、監査委員会に形式的に「指揮命令権」を与えても、あまり有効ではないかもしれません。

仮にトップを説得できずに、「指揮命令」という意味では内部監査部門をトップの指揮下に置くという現状を維持するにしても、「情報伝達」という意味では、繰り返しますが、トップの耳にだけ入れるというのはおかしい。最低限、取締役会メンバー全員に、監査結果を必ず伝えていただくような体制を整備していただくことは必要です。

(碓井)

明日、議論になると思いますが、おそらく内部監査の専門職が養成されるまで待つと時間がかかりすぎます。現実には、レポーティング・ラインの変更と専門職の養成の両方を同時に進めていくことが必要になると思います。

また、頭取に対する説得方法という点で申し上げますと、池尾先生が座長を務めるフォローアップ会議で、内部監査のレポーティング・ラインについて検討していただき、是非、意見書を出していただくと、強力な説得材料になるのではないのでしょうか（笑い）。

里村様にも、うかがいたいと思います。レポーティング・ラインを独立社外取締役や監査委員会に変更すると、「チェック・アンド・バランス」が確保されます。これは、頭取にとっても、客観的な情報が入るようになるので、基本的に良いことですね。内部監査のレポーティング・ラインについて、どうお考えでしょうか。

(里村)

そうですね。少しフィデアグループの内部監査の現状についてお話をしましょう。

グループ内の2つの銀行には、頭取の下に監査部を置いていました。監査等委員会設置会社に移行しましたので、昔の監査役が、今は取締役・監査委員となっています。そして、ホールディングスには、内部監査グループがあります。指名委員会等設置会社ですので、独立社外取締役が監査委員長に就いています。

現状、2つの銀行の監査部は、すでにホールディングスの内部監査グループ

の指揮下に入っています。2つの銀行の監査結果は、ホールディングスが一元的に把握し得る体制になっています。

課題としては、ホールディングスの内部監査グループを、誰の指揮下に置くかという点です。実は、碓井さんのご意見もうかがいながら、監査委員長の指揮下に置く方向も含めて、種々、レポーティング・ラインの設計を検討している途上です。

(碓井)

個別事例をご紹介いただくことになり、誠に恐縮です。ただ、皆さんの参考になると思います。

フィデアグループの場合、ホールディングスの里村社長の指揮下にある内部監査グループが、子銀行の監査部を束ねて、子銀行の執行状況を独立的な立場で監査する体制ができています。

やや特殊なのは、フィデアホールディングスは、子銀行の執行を最大限尊重し、主に子銀行の監督を行う機関に徹しているということです。里村社長は、子銀行の執行を担っていません。その点では、里村社長がグループ全体の内部監査の指揮命令系統のトップに立つ現体制でも、さほど大きな問題があるとは言えません。

ただ、里村社長は、形式的には、ホールディングスの代表執行役ですので、厳密な意味で内部監査グループの独立性を確保しようとする、その指揮権が今のままでよいのか、という問題が残ります。選択肢としては、社外取締役が過半を占める取締役会の指揮下に置くか、あるいは、独立社外取締役・監査委員長の指揮下に置くかのいずれかだと思います。

(里村)

ホールディングスの監査委員長は、内部監査グループと情報交換を密にしています。池尾先生がおっしゃられた「情報伝達」の点では、壁を設けることなく十分な「情報伝達」がなされています。また、監査委員長は「私はあなたを監査する立場ですよ」と言います。その点では、監査委員長をトップとして、内部監査のラインを形成していくのが良いのではないかと考え、現在、関係者と検討を深めている段階です。

もう1つ、池尾先生がおっしゃられた内部監査の専門職化、レベルアップという仕事も残っています。事務検査から本当のオーディット（監査）へと内部監査人の成長を促していきたいと考えています。

（碓井）

どうもありがとうございました。内部監査のお話は、また明日、議論をさらに深めていきたいと思えます。

パネリストの皆さんにご協力いただいたので、時間に余裕があります。会場の皆様から、さらに、ご質問をお受けいたします。いかがでしょうか。

（2）パネリストから参加者への質問

（碓井）

会場から追加のご質問はないようですので、反対に、パネリストの皆様から、会場の参加者に聞いてみたいことなどありませんでしょうか。

（川本）

では、すみませんが、私から、おうかがいしたいことがあります。

社外取締役を選ぶとき、ブランドのバッグを集めるように、会長、社長などブランドのある方達を選んでいる会社が多いような気がしています。社外取締役にするには、会長、社長でないとダメでしょうか。常務ぐらいで退任された方のほうが反骨精神があって社外取締役に向いているのではないかと、思うことがあります。いかがでしょうか。

（碓井）

では、社外取締役として、専務、常務クラスの前経営者を選任した金融機関は挙手をしてください。（数名が挙手）パラパラと少し手があがりました。あるということですね。

社外監査役として、専務・常務クラスを選任されている場合を含めるといか

がでしょうか。挙手をしてください。(10~20名が挙手)手をあげる方が、結構、増えました。

平取締役だった方を、社外取締役、社外監査役に選任した金融機関は挙手をしてください。(挙手なし)平取締役だった方になると、ほとんどいないようです。

それでは、ほかに、パネリストから会場の皆さんに聞いてみたいことや、これまでの議論で言い残されたことなどありませんでしょうか。

(池尾)

私も、皆さんが社外取締役の候補をどれぐらいの範囲で探されているのかは関心がありました。今は、社外取締役が2名だとか、3分の1以上だとか、数を問題にしていますが、次の段階では、どういう選び方をしたかが問われてくると思います。

社外取締役が過半数であったとしても、社長が都合の良い人物を選んでいたり、社外取締役が社長に雇われているという意識だとすると、社外取締役を置く意義が乏しいわけです。

社外取締役をどうやって選ぶのか、社外取締役の選任ポリシーや選任プロセスが問われるように、すぐなるのではないかと思います。

(碓井)

今のコメントに関連して、少し限定して質問します。

社外取締役の選任プロセスに関して、金融庁の「金融モニタリングレポート」に「社外取締役の候補者を任意の経営諮問委員会等のメンバーにして活動状況を見て、社外取締役としての資質・適性を見極める」という事例がグッド・プラクティスとして紹介されていました。

いきなり社外取締役を選任するのではなく、一旦、任意の委員会・会合・勉強会などのメンバーにして活動状況を見て、資質・適性を見極める方式をとっている金融機関は挙手をお願いします。(挙手なし)意外にないのですね。「金融モニタリングレポート」の評価事例として上がっていましたが、少数の事例のようです。もっと広がっても良いような気がします。

社外取締役の選任は早い者勝ちになります。日本人の場合、同業他社の社外取締役を引き受けるケースは少ないでしょう。良い人材は、同業他社に先を越されないように、早めに任意の会合のメンバーにすることもあり得ると思います。

(川本)

もう1点、気になっていることを申し上げますと、英語で、取締役会の議長は chairman of the board、会長も chairman of the board です。日本では、取締役会の議長でない会長が多いのですが、いつもこれは何だろうと思っています。さらに、取締役名誉会長とか、取締役相談役と言う肩書もあって、すごく変な気がします。皆さんも、そういう感覚を持った方が良いのではないのでしょうか。

(碓井)

会長が代表権を持っていない金融機関は、どれくらいあるでしょうか。挙手してください。(30~40名が挙手)。結構たくさんの方があがりました。

代表権を持っていない会長が議長を務めるようになるとグローバル・スタンダードに適合します。

代表権を持った会長にお会いしたとき、勇気を出して、どういうときに代表権をお使いになると想定されているんですかとお聞きするのですが、まず、想定されていません。この際、代表権を外して議長となっただき、議事進行などで監督機能を果たしていただくと国際的に通用する会長になると思います。

5. 最後に

(碓井)

では、残り時間も少なくなりましたので、最後に、パネリストの皆様から、一言ずつメッセージをお願いいたします。

(池尾)

金融機関には、貸出先企業に対してロール・モデル（模範としてのモデル）を示す役割があると思います。日本のコーポレート・ガバナンス改革をリードする存在になっていただくことを希望しています。

(岩田)

ガバナンス改革では、日本企業の経営そのものを改革することを問われています。コーポレートガバナンス・コードの適用に関して、英国から遅れること23年となりますが、日本のガバナンス改革の進捗は早い。

社外取締役の数に関しては、3分の1以上にするのに、英国では6年くらいかかりました。日本では、今2名ですが、この1、2年で3分の1以上は実現できそうな勢いがあります。今後、日本企業の経営改革の加速度を世界に示す良い機会としてとらえ、是非、積極的に進めていただければと思います。

(川本)

まず、ガバナンス改革を進めるうえで、チームワークがすごく大事だと思います。社外取締役は、社内の方々からみると突然現れて、一緒に働かなければならない相手です。社外取締役とどれだけの信頼感を築いていけるのか、そこがこれまでの行動様式と大きく変わってくるポイントですので、上手にやっていただきたいと思います。

もう1つは、ガバナンス改革では、取締役会の評価、トップの評価などの際に、今までと違うバリエーションでの評価を受け入れることがポイントになります。評価といっても、人格を評価することではなく、リーダーシップや専門性、その役職に適任か、ということの評価するわけです。外部の人間に評価されるのは沽券（こけん）にかかわるというような意識ではなく、日本人全体が

もっと成熟して、「チェック・アンド・バランス」の観点から当然のものとして受け入れていく必要があるのではないのでしょうか。

最後になりますが、ガバナンス改革というのは、最終的に魅力ある会社にしていくことだと思います。参考資料に大学生のガバナンスに関するアンケート結果が載っていて、若い人達は、すごくいい答えをしています。日本企業には、若い人達が入りたい会社になっていただくようにご努力いただければと思います。

(里村)

本日、このセミナーに出させていただいて、思いを強くした部分があります。それは、リスクアペタイト・フレームワークの構築です。きっかけは日本銀行のマイナス金利政策ですが、地域銀行では、もっと ALM 的な観点から、市場リスク、信用リスク、その他のリスクにどのくらいをアロケート（割り当て）して、リスク・リターンを極大化するのか、フレームワークを作って議論していくことが必要なのではないかと考えるようになりました。

フィデアホールディングスは、グループ内の2つの銀行を経営管理する立場にあります。それぞれの銀行のポートフォリオは違いますし、金利リスク量、リスクプロファイルも違います。それを単純に合算するのではなく、グループ全体として管理する際、リスクアペタイト・フレームワークを構築する必要があります。そこまで呼べるものにはならないにしても、リスク・リターンの管理を可視化していかなければならないと、そういう思いを強くしました。

(碓井)

予定の時間になりました。それでは、フォローアップセミナー、セッション A を終了いたします。

パネリストの皆様、ご協力をいただきまして本当にありがとうございました。感謝の気持ちを込めまして、盛大な拍手をお願いいたします。

以 上

(別 添)

(参考資料1) 事前アンケート調査結果

(参考資料2) 事例紹介

ガバナンス改革に取り組む経営者
活躍する独立社外取締役

(参考資料3)「実践段階に入った金融機関のガバナンス
改革」(週刊金融財政事情 2016年3月14日号)

(参考資料4) 大学生に対するアンケート調査結果
—次世代が考えるガバナンス改革

(参考資料5)「次世代とコーポレートガバナンスの改革を
考える」(金融機関ドットコム 2016年1月)

(参考資料6) バーゼル銀行監督委員会(2015年7月)
「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」

○ 事前アンケート調査結果

(調査時点)2016年1月5～8日

(有効回答)セミナー参加銀行・上場会社96先

1

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%

2

2. 機関設計

	監査役会 設置会社	小計	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%

3

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%

(注)独立社外取締役を委員として含む法定・任意の委員会の設置状況

4

4. 取締役会の議長・議案

	取締役会の議長 独立社外取締役ある いは非執行取締役に する	取締役会の議案 執行役員に権限委譲 し、監督機能を強化 するように、上程事項 を見直し
2015年度	14%	36%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	16%	54%

5

5. リスクアパタイト・フレームワークの構築

	リスクアパタイト・ ステートメントを 策定している。	リスクアパタイト・ 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%

6

6. 内部監査のレポートライン

	第一義的な職務上のレポートライン	
	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%

(注)内部監査部門の第一義的な職務上のレポートラインとは、内部監査部門を直接指揮することが可能な「指揮命令系統」という意味であり、具体的には以下の権限を持つことが要件となる。

- ①内部監査の計画・予算を承認する
- ②内部監査の結果報告を直接受ける
- ③内部監査部門に特別調査を命じる
- ④内部監査部門長の選・解任を承認(同意)する

7

7. 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%

(注)執行ラインから独立した専門職とは、執行ラインには戻らず、CIA等の資格取得を義務付けられた内部監査スタッフを言う。

8

○ 事例紹介：ガバナンス改革に取り組む経営者

1

- ・リソな発足以来、社外取締役が過半を占める。社外取締役が入れ替わっても、取締役会やそれ以外の場でも喧々譁々の議論が行われている。
- ・実際、社外取締役の普通感覚や徹底した議論が、リソなの様々なサービス改革をリードしてきた。防衛的な発想ではなく、社外取締役から各分野の専門知識や他業界の考え方や知見をいかに学び、経営に活かすかということが重要だ。
- ・故細谷会長が、「リソなの常識は世間の非常識」とよく言っていた。社内だけの論理に陥る危険性をどのように是正するか仕組みづくりが、コーポレートガバナンスの本質だ。
- ・社外取締役の受け入れに関して何らかの不安を抱いたことは1度もない。

リソホールディングス
取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



2

- ・ガバナンス改革は経営トップでないとできない。経営トップになって、以前から頭の中で検討していたガバナンス改革を断行した。
- ・改革の目的は、継続的な創造力を生むこと、透明性を確保すること、アクセルとブレーキのバランスをとること。
- ・取締役会では、自らが議長を務め、社外を含む非執行取締役と執行取締役の数を半々（4人：4人）にしている。
- ・取締役会の議論は、執行サイドの説明が不足すれば、エンドレスに続く。場合によっては、取り下げも起きるなど極めて活発だ。

山陰合同銀行 特別顧問 古瀬 誠 氏



3

- ・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には、監査等委員会設置会社への移行しかないと考えた。
- ・指名、報酬に関する意見を監査等委員にもらうため、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が、議論が活性化し取締役会の時間は伸びた。時間が足りないので取締役会とは別に、代表取締役と独立社外取締役会との意見交換会もはじめた。
- ・金融機関の経営は大きな転換期を迎える。これからは社内、社外を問わず、同じ土俵で責任を持った議論を戦わせることが重要だ。

第三銀行 取締役頭取 岩間 弘 氏



4

- ・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。昨年6月、大手行よりも早く、グループ内の子銀行（荘内銀行、北都銀行）を監査等委員会設置会社に移行した。
- ・グローバルな時代になり、ガバナンスの形態を整えるのは必要条件だ。海外投資家に評価され、外国持ち株比率は大幅に上昇した。
- ・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。
- ・タイガーウッズだって、キャディのいうことはきく。

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



5

- ・2014年6月、委員会設置会社に移行。取締役会では、主要議案に1時間かけて徹底的に議論することもある。
- ・RAFを経営の根幹に位置付けている。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。
- ・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く。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回行った。
- ・社外取締役との議論を通じ、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルは大きく変化。これを役職員全員に広げ組織風土、企業文化として浸透させていく。

みずほフィナンシャルグループ
取締役執行役常務 藤原 弘治 氏



6



大手金融機関よりも独立性の高い
グローバル水準の監査機能を実現
第三銀行 取締役頭取 岩間 弘 氏

- ・内部監査部門は、組織上、取締役会の下に置かれているが、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。
- ・監査委員会が、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作り、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得る。

7

- ・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、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）を委員長とする内部監査委員会を設置。
- ・内部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



8

○ 事例紹介： 活躍する独立社外取締役

1

- 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。ときには、侃々諤々の議論になることもある。
- 毎週水曜日は、1日、銀行にいますので、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。監査委員会は、経営の実態を知るための貴重な機会だ。

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



2

(続き)

- 指名委員会、報酬委員会での議論に備えて、経営トップから将来の人事構想を聞いたり、経営計画、業績をフォローするように心がけている。
- そのうえで、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。
- 頭取以下、役員・部長全員のひととなり、業績は分かっている積もりである。

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



3

(続き)

- 巷間、社外取締役に報告をしないことが問題となっているが、社外取締役としては、経営執行との密着度を高め、もっと知る努力をしないとイケない。
- 社外の視点で問題提起をするというが、抽象的な意見では、議論につながらない。社内のことが分からなくては具体性を持った問題提起はできない。
- 厳しい意見を言うこともあるが、自分としては地域銀行の経営を担う人材を育成することで、地元貢献したいという気持ちである。

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



4

- 「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。迷惑はかけない。」と言われ、はじめは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、提言した。
- 監査役の仕事を超えているとの声が上がったが、その後、社外取締役として残ることになった。今も、約束通り気付いたことはすべて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。ガバナンス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。

鹿児島銀行 独立社外取締役 多胡 秀人 氏



5

- 社外取締役の役割は、経営者の行動を監視・監督するとの消極的なものにとどまらない。
- 経営者が大胆かつ迅速に経営判断を行うべきときは、社内での適切な意思決定プロセスを経ているか、メリット、デメリット、リスクなどが資料や調査にもとづいて検討されているか、経営判断としての合理性を確認できているか否かを、社外取締役として点検する。
- 合理性があると判断されれば、経営者の大胆かつ迅速な経営方針の執行を是認し、その背中を押すべきだ。
- 取締役会で、とくに慎重な対応を要する重要な決定を行うとき、まず、社外取締役だけで集まって事前協議の場を持つことも必要である。

北洋銀行 独立社外取締役
弁護士 馬杉 榮一 氏



6

(参考) 海外の指名委員会

- 海外企業の場合、指名委員会でリーダーを選ぶ。エッソやシティ・バンクでは50名程度の執行役員・部長などエリート幹部をリストアップしている。
- 社外取締役が中心になり、指名・報酬委員会のメンバーがエリート幹部の業績評価を行う。
- 中長期的に人材を育成する観点からキャリア・パスの積み上げなども同時に議論する。
- 次期社長CEOの指名は、幹部の業績評価、キャリアパスを踏まえて行う。

八城 政基 氏
日本スタンダード&ブアーズ 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



7

(参考) 海外の監査委員会、内部監査人

- 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った。チーフ・エグゼクティブである会長や社長は監査委員にならない。
- 社外取締役が構成する監査委員会は、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る。
- 内部監査人は社員ではあるが、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、執行のラインとは別になっている。

八城 政基 氏
日本スタンダード&ブアーズ 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



8

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 設置会社	
			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
	独立社外取締役あるいは非執行取締役にする	執行役員に権限を委譲し、監督する見直し
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、

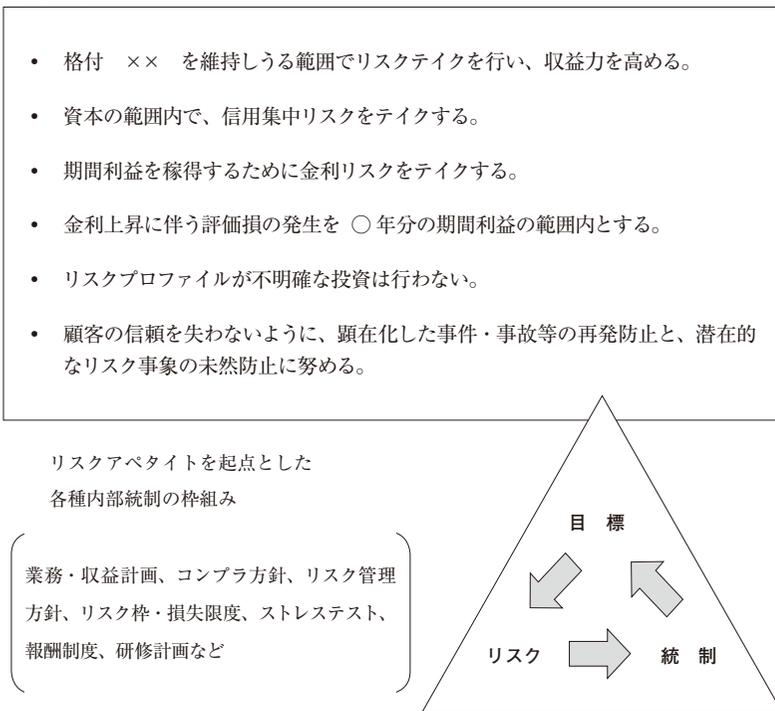
金融危機を引き起こした。その真摯な反省に基づいて、経営理念・目標を「リスクアペタイト」として文書化（RAS）し、それらを起点とする内部統制の枠組みを「リスクアペタイト・フレームワーク」（RAF）として再構築した（図表5）。

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割に増える見通しにある（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RASFの作成、RAFF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

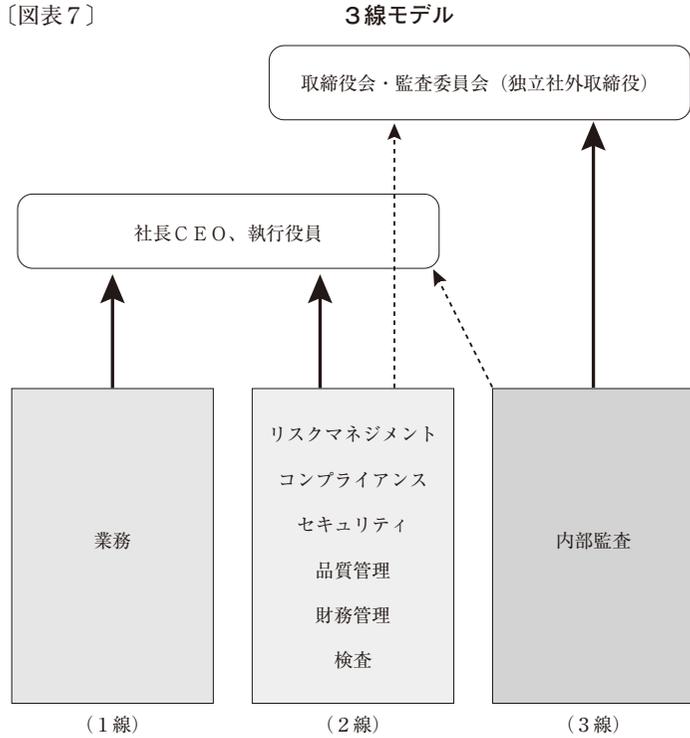
の点を理解し、独立社外取締役を含め、関係者で十分に議論して自らに合ったRASの作成、RAFFの導入を進めることが重要だ。

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

〔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)。

○ 大学生に対するアンケート調査結果

— 次世代が考えるガバナンス改革

(注)調査時点は2014、2015年。アンケート調査に協力してくれたのは、一橋大学(約50名)、京都大学(約40名)、慶應義塾大学(約40名)、大阪経済大学(約30名)の経済学研究科・経済学部の大学院生・大学2～4回生(回答者数は受講状況により若干の増減がある)。

Q1. 経営トップの選び方としてはどちらが良いか

現社長が指名する方式	15%
指名委員会における業績評価方式	85%

(アンケートに記載された理由など)

- ・現社長の指名方式には正統性を感じられない
- ・現社長の独断で決めることに対して危うさを感じる
- ・好き嫌いで決まることはないのか
- ・指名員会での業績評価方式の方が客観的。
- ・業績評価の基準に工夫はいる。

Q2. 経営トップのキャリアとしてはどちらが良いか

営業一筋で営業部門長	11%
営業を経験し、財務部門長	30%
営業を経験し、リスク管理部門長	40%
営業を経験し、内部監査部門長	19%

Q3. 最も優秀な人材を起用するのはどちらが良いか

営業部門長	10%
財務部門長	21%
リスク管理部門長	35%
内部監査部門長	34%

Q4. 内部監査部門を直接指揮するのは誰が良いか

《講義前》

①社長	15%
②財務・コンプライアンス担当取締役	15%
③監査役	23%
④独立社外取締役	47%

《講義後》

①社長	4%
④独立社外取締役	96%

次世代と コーポレート・ガバナンスの 改革を考える

日本銀行 金融高度化センター

碓井 茂樹



はじめに

コーポレート・ガバナンスの改革は 誰のために行うのか

経営者が関係者を説得し、苦勞してコーポレート・ガバナンスの改革を成し遂げても、退任までにその成果を実感することはおそくないだろう。むしろ独立社外取締役からさまざまな説明を求められ、内部監査で指摘された事項への対応に追われ負担が増えたと感じるだけかもしれない。

コーポレート・ガバナンスの改革は、企業の中長期的な企業価値を高めるために行われるものである。したがって改革の成果を享受するのは現在の経営者ではなく、これからその企業に入社する、あるいは、その企業に株式投資する次世代である。

筆者は複数の大学で教鞭をとっている。コーポレート・ガバナンスに関する講義を行うが、学生の関心は極めて高い。本格的な講義を行う前に、まっさらな状態で、彼らがコーポレート・ガバナンスのあるべき姿をどう考えているのかアンケートを実施した。

そして、国内外で起きた重大事件を振り返りながら、日本と国際社会におけるコーポレート・ガバナンスの改革や、日本企業と海外企業のコーポレート・ガバナンスの違いを講義した。講義の後、彼らの考え方の変化をみるため、再度アンケートをとった項目もある。アンケート結果をみると、次世代は、国際社会に近い感覚を持っていることが分かった。

経営トップは指名委員会の 業績評価で選ぶべき

日本企業では、現社長が次期社長を指名することが多い。日経新聞「私の履歴書」などを読むと、ある日、社長室に呼び出され「社長になってほしい」と言われる。辞退しても「自分のあとを任せられるのは君以外にいない」と説得されて社長を引き受けた、というのが典型的なパターンだ。一方、海外企業では、指名委員会のメンバーが執行役員、部長など経営幹部の業績評価を行う。将来の社長候補として、どのようなキャリアを積みさせるべきかについても検討する。こうして社長は、社外取締役を含む指名委員会における業績評価等にもとづいて決定される。

学生に「どちらの方法で、次期社長を選ぶのが良いか」をアンケートで尋ねてみた(Q1)。85%の学生が「指名委員会の業績評価等にもとづいて、次期社長を決める」のが良いと回答した。「現社長が次期社長を指名する」のが良いという回答は15%に過ぎなかった。

アンケート実施前に、学生たちには、現社長が次期社長を指名する日本企業の場合、入社以来の働きぶり、人となりなど、「総合的な評価」がなされる。その一方で、海外企業の場合、指名委員会の社外取締役とは数年程度の関係しかない。業績評価の方法にもよるが、主に売上、利益など「数字の評価」に左右される可能性がある点を指摘した。しかし、「現社長による指名方式」を支持する学生は驚くほど少なかった。アンケートに記載された理由をみると、現社長の独断で次期社長を決めることに対して「正統性を感じられない」、「危うさを感じる」、「好き嫌いで決まることはないのか」など、かなり否定的な意見が多かった。

現在、多くの日本企業が採用している「現社長による指名方式」に関して、次世代の多くは自分たちのリーダーを選出するプロセスとして、ふさわしくないと感じている。次世代から「正統性を感じられない」と評価された社長はこれまでのようにリーダーシップを発揮することができるだろうか。社長の意思は現場に届きにくくなり、諸施策も徹底しなくなるかもしれない。

また、次期社長の選び方を「指名委員会における業績評価方式」に変えると、経営スタイルや企業文化はアメリカ型の成果主義になっていく。経営トップが業績で厳しく評価、選出されるようになると、組織の末端に至るまで業績評価が徹底して行われるようになるものと思われる。短期的な業績、目先の利益を求める経営スタイルや企業文化が醸成されるかもしれない。アンケートの集計結果をみせたうえで学生がどのように思うかを問うてみた。ある学生が手をあげて、以下のような意見を述べた。

「確かに、短期的な業績、目先の利益を追い過ぎるようになるのは問題かもしれません。業績の評価基準の策定には工夫がいるでしょう。しかし、日本企業は、海外企業に比べROEが低く、もう20年以上も利益が上がっていないと聞きました。日本企業はもっと業績、利益を上げる努力をすべきではないでしょうか。」

その通りだ。次世代は、日本企業の経営者が口にしてきた「言い訳」や「嘘」を見抜いている。経営トップだけでなく、役職員全員が厳しい業績評価を受けるようにならない限り、日本企業の業績は回復せず、利益は上がるようにならない。

経営トップは2線、3線でキャリアを積んだ人物がふさわしい

では、次世代は、どのようなキャリアを積んだ人物が経営トップにふさわしいと考えているのだろうか。

選択肢として、①営業一筋で営業部門長、②営業部門を経験して財務部門長（CFO）、③営業部門を経験してリスク管理部門長（CRO）、④営業部門を経験して内部監査部門長（CAE）の4つを提示した（Q2）。

アンケート実施前に財務部門長（CFO）、リスク管理部門長（CRO）、内部監査部門長（CAE）それぞれの役割に

Q 1. 経営トップの選び方としてはどちらが良いか

①現社長が指名する	15%
②指名委員会における業績評価	85%

Q 2. 経営トップのキャリアとしてはどちらが良いか

①営業一筋で営業部門長	11%
②営業を経験し、財務部門長	30%
③営業を経験し、リスク管理部門長	40%
④営業を経験し、内部監査部門長	19%

ついて簡単に講義した。

①を選んだ学生は11%に過ぎなかった。営業で実績を上げることの重要性は理解したようであったが、経営トップとしては、「1線」の経験だけでは不十分と考えたようだ。

②財務部門長（CFO）、③リスク管理部門長（CRO）を選んだ学生は、それぞれ30%、40%と非常に多かった。アンケート実施前に、財務部門長（CFO）とリスク管理部門長（CRO）は、それぞれ収益、リスクの観点から経営の実態をみて、経営トップ（CEO）の判断をサポートしていることを説明した。「2線」で経験を積んだ人物が、次の経営トップにふさわしいと考えるのは自然なことだ。

④内部監査部門長（CAE）を選んだ学生は、2割近く（19%）に達した。アンケート実施前に、内部監査の機能・役割をグローバル・スタンダードにしたがって、ごく簡単に説明した。内部監査部門は、「1線」、「2線」が気付かなかった問題点を見付けて取締役会に報告のうえ、経営トップに改善を働き掛ける。企業価値を守り、高めるのが内部監査のミッションである。これだけの説明であったが、次世代は、内部監査部門での経験はトップになったときに役立つはずだと直感したようだ。

上記と似た質問であるが、「経営トップの立場で、最も優秀な部下がいたら、どこに起用するか」を学生に尋ねてみた（次ページQ3）。

選択肢としては①営業部門長、②財務部門長（CFO）、③リスク管理部門長（CRO）、④内部監査部門長（CAE）の4つを提示した。回答結果は、①営業部門長10%、②財務部門長（CFO）21%、③リスク管理部門長（CRO）35%、④内部監査部門長（CAE）34%であった。最も優秀な部下を内部監査部門長に起用すると回答した学生は全体の3分の1を超えた。

日本企業では、内部監査部門長を務めた人物が経営トップになるケースはほとんど例がない。内部監査部門に幹部候補を配属することも少ない。日本企業の実務家は今回の学生のアンケート結果に違和感を覚えるかもしれない。

しかし、国際社会では、内部監査部門のステータスは、日本企業に比べると格段に高い。また、内部監査部門での経験を重視する企業も少なくない。内部監査部門は組織内のあらゆる現場を実地で見て回ることができるほか、経営全体をみる視点も養うことができるため、ゼネラル・エレクトリック社（GE）は、人材育成プログラムの一環として、将来、経営幹部となる候補者を選んで内部監査部門に配属することはよく知られている。経営幹部の候補者は、内部監査のプロ集団に混じって、経営上の問題点を見付けたり、改善策を検討したりする。

独立社外取締役が内部監査部門を直接指揮すべきである

学生には、少し難しい質問になるが、誰が内部監査部門を直接指揮すべきかを尋ねてみた。

選択肢としては、①社長（CEO）、②財務・コンプライアンス部門担当取締役、③監査役、④独立社外取締役の4つを提示した（Q4）。

そして、内部監査部門を直接指揮するとは、以下のすべてを行う権限を有することが要件であると説明した。

- ・内部監査の計画・予算を承認する。
- ・内部監査の結果報告をはじめに聞く。
- ・内部監査部門長の選解任を承認（同意）する。
- ・内部監査部門の業績評価を行う。
- ・内部監査部門に特別調査の実施を命じる。

講義前に実施したアンケート結果をみると、最も多かったのは、④「独立社外取締役」との回答で全体の半数近く（47%）を占めた。次いで多かったのは、③「監査役」との回答で23%を占めた。①「社長（CEO）」、②「財務・コンプライアンス部門担当取締役」との回答はそれぞれ15%ずつと少なかった。

1回目のアンケート結果を受けて、以下の点を補足した。

まず、会社法の解釈では、監査役は内部監査部門を直接指揮する権限を持つことはできないとされている。監査役

Q 3. 最も優秀な人材を起用するのはどちらが良いか

①営業部門長	10%
②財務部門長	21%
③リスク管理部門長	35%
④内部監査部門長	34%

Q 4. 内部監査部門を直接指揮するのは誰が良いか

（講義前）	①社長	15%
	②財務・コンプライアンス担当取締役	15%
	③監査役	23%
	④独立社外取締役	47%
（講義後）	①社長	4%
	④独立社外取締役	96%

（注）アンケートに協力してくれたのは、私の講義を受講している一橋大学（約50名）、京都大学（約40名）、慶應義塾大学（約40名）、大阪経済大学（約30名）の経済学研究科・経済学部の大学院生・大学2～4年生である（講義の出席状況により、回答者数は若干の増減がある）。

に関する知識が不十分だと、③監査役という回答を選んでしまうが、これは「不正解」である。監査役は、あくまで単独で調査を行うのが原則であり、何か問題が起きて内部監査部門を動かすときや外部機関に調査を依頼するときには、監査役は取締役会、経営者の了承を得る必要がある。

②財務・コンプライアンス部門担当取締役が、内部監査部門を直接指揮するのは、法令違反にはならないものの、「悪しきプラクティス」とされるため、「不正解」である。なぜなら、財務・コンプライアンス部門の内部監査に関して、独立性・客観性を維持できなくなるからである。監査結果に「手心」を加えるなど、内部監査が「馴れ合い」となる可能性を否定できない。

残る選択肢は、①社長（CEO）と④独立社外取締役の2つであるが、日本企業では、ほとんどの場合、内部監査部門は社長（CEO）直属の組織となっている。一方、国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選んで、監査委員長が内部監査部門を直接指揮する体制をとるのが一般的である。

ここまで講義して、再度、アンケートを実施した。内部監査部門を直接指揮するのは、①社長（CEO）がよいか、あるいは、④独立社外取締役がよいか、二者択一を求めた。2回目のアンケート結果をみると、④独立社外取締役との回答が96%とほとんどを占めた。①社長との回答は4%

に過ぎなかった。

次世代は、内部監査部門の役割・機能に関する講義を聴いて、ガバナンス構造の中で内部監査をどのように位置づけるべきかを直ちに理解した。この点を納得できずにいる多くの実務家のみているだけに、新鮮な驚きであった。

日本企業はグローバル・スタンダードに適合したガバナンス態勢を構築すべき

国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選任して、内部監査のプロ集団を預ける。そして、経営者以下の執行状況を監査する体制を構築している。監査委員長と内部監査部門がラインで結ばれ、経営者に対する健全なチェック・アンド・バランスが確保される。経営トップは、監査委員長＝内部監査部門のラインから経営実態に関する客観的な情報を得ることができる。問題を指摘して、改善提案までしてくれるので、経営者にとってみれば、監査委員長と内部監査部門は頼りになる存在だ。

万一、経営者が不正を働いたとしても、当然、内部監査の対象となる。米国で起きたワールドコム事件では、経営者と監査法人が結託して行った巨額の不正会計の全貌を独立社外取締役・監査委員長が内部監査部門を直接指揮して、徹底調査を行い、その全貌を暴いた。株主からみても独立社外取締役・監査委員長が内部監査部門を直接指揮する態勢となっていることは安心材料になる。

日本企業の経営者は、部外者にあれこれと言われたくないという気持ちが働くのか、国際社会では、この当たり前のチェック・アンド・バランスを嫌う傾向がある。常勤監査役や監査委員長に元部下を配置し、内部監査部門を経営者の直属とする。これでは、健全なチェック・アンド・バランスは働かない。この結果、経営者に都合の悪いことは伝わりにくくなる。とくに経営者が主導した施策に関する問題点などは（経営者が知りたいと望んでも）耳に入らないだろう。

東芝事件の第三者委員会の調査報告書を見ると、東芝は早くから委員会設置会社を採用してきた。しかし、監査委員長は社長の元部下で、過去、財務部門責任者として不正会計に関与していた人物であった。内部監査部門は社長の指揮下に置かれていた。内部監査部門は不正会計の事実を知りながら、監査報告書には一切記載せず、隠蔽に加担していた。東芝事件に限らず、山一証券、オリンパスなど、日本の有力企業の不祥事では、必ずと言ってよいほど常勤

監査役が不正に関与していたり、内部監査部門の機能不全、隠蔽への加担などがみられる。

講義で、学生にこうした事実を知らせると、日本のコーポレート・ガバナンスの現状に、落胆、失望する。真面目な学生は明らかに怒っている。次世代は、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿に関して、国際社会の感覚と近いイメージを持っていることは間違いない。

そして、「なぜ、日本のコーポレート・ガバナンスは、国際社会からこんなに立ち遅れてしまったのか」、「今後、日本企業は本当にコーポレート・ガバナンスの改革に取り組むのか」などの質問が殺到する。極めてまっとうな反応であると思う。

最後に

コーポレート・ガバナンス改革の本質は、株主から選ばれた取締役会が経営者を監督することにある。独立社外取締役を含む取締役会は、経営者が掲げる経営目標を承認し、その達成に向けて組織をどのように動かすのか説明するように求め、その結果を客観的に評価する。その繰り返しで経営目標の達成を合理的に保証し、中長期的に企業価値を向上させる。

現在の経営者が英断を下し、コーポレート・ガバナンスの改革に取り組み、あとに続く経営者が、さらにその実効性を上げる努力を続けることで、次世代はその成果を享受できるのだ。

優勝劣敗の厳しい競争の中で、経営環境の変化に対応して「稼ぐ力」を高め、深刻な不祥事を起こさず、どうにか生き残ることができたとき、次世代は歴代の経営者がコーポレート・ガバナンスの改革に真摯に取り組んできたことを思い出し、心から感謝するだろう。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて個人的な見解に基づくもので、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ありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれを保証・賛成・推奨するものではありません。

◆碓井 茂樹（うすい しげき）

1961年愛知県生まれ。83年京都大経済学部卒。日本銀行入行。06年金融高度化センター企画役（現職）。FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰（兼職）。同研究会のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて、11年3月、日本金融監査協会を設立。京都大、一橋大、慶應義塾大、大阪経済大、埼玉大学、千葉商科大学で客員教授、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）

○ パーゼル銀行監督委員会(2015年7月)
「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」
— コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダード

1

取締役会

- 取締役会はその責任を遂行するのに適していなければならず効果的な監視を促す構成を保持していなければならない。
- このため、**取締役会は十分な数の独立取締役を含むべきである。**

※作業部会の当初案は「独立社外取締役は過半を占めるべきである」であった。日本だけがこれに反対、上記表現に決着した経緯。

- 取締役が、知識とスキルを取得し維持し強化して責任を果たすのを助けるために、取締役会は取締役が導入プログラムに参加し、適切な問題について継続的なトレーニングが利用できることを確保すべきである。
- 取締役会は十分な時間、予算および他の資源をこの目的のために費やし、必要に応じて外部の専門性を利用すべきである。
- 財務、規制またはリスク関連の限られた経験しか持たない取締役をトレーニングし最新の状態を保ち続けるために、より広範な努力をすべきである。

2

取締役会の議長

- チェック・アンド・バランスを促進するため、**取締役会の議長は独立取締役、あるいは、非執行取締役が務めなければならない。**
- 取締役会の議長が執行の責務を担うことが許されている法域では、たとえば、主導的な取締役、シニアな独立取締役または類似の地位を置いて、取締役会をより多くの独立取締役で構成するなど、銀行のチェック・アンド・バランスへの悪影響を軽減する措置を講じるべきである。

3

リスクアベイト

- 取締役会は、リスクアベイトの策定で積極的な役割を果たさなければならない。
- 取締役会は、リスクアベイトが、銀行の戦略、資本および財務計画や報酬慣行と整合的に策定されるよう確保しなければならない。
- 銀行のリスクアベイトは、容易に理解できるリスクアベイト・ステートメント(RAS)によって取締役会、上級管理職、銀行職員および監督当局等すべての適切な関係者に対して明確に伝達されなければならない。

4

監査委員会

- システム上重要な銀行には**監査委員会の設置が求められる。**他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、**監査委員会の設置が強く推奨される。**
- 監査委員会は、他の委員会からはっきりと区別する必要がある。
- **監査委員会の委員長は独立取締役が務めなければならない。**他の委員会の委員長、取締役会の議長は、監査委員長を兼務できない。
- 監査委員会は、**独立取締役または非執行取締役のみで構成されなければならない。**
- 監査委員会には、監査実務、金融レポーティング、会計の経験者を含めなければならない。

5

内部監査

- 内部監査機能は、取締役会に独立した保証を提供し、取締役会と上級管理職が実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを支援する。
- **取締役会と上級管理職は、以下により、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。**
 - 内部監査報告書が上級管理職による選別なしに、取締役会に提供されること、そして内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスすることを確保する。
 - 内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会(あるいは同・監査委員会)とする。そして取締役会あるいは同監査委員会)は、内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監視、および、必要があれば、解任について責任を持つて行う。
 - 内部監査部門長の異動があったときはその旨を開示する。そして、銀行はその異動の理由に関して監督当局と意見交換をしなければならない。

6