



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B パネルディスカッション

リスクアペタイト・フレームワークと3線モデルの構築

— 独立取締役のために、どのような監督の枠組み
が必要か



Bank of Japan





セッションB パネリスト



Bank of Japan





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B

「独立取締役のために、どのような監督の
枠組みが必要か」



パネリスト

MISコンサルティング株式会社

代表取締役

鷺見 守康 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B

「独立取締役のために、どのような監督の
枠組みが必要か」



パネリスト

東京大学

社会科学研究所 教授

法務省法制審議会 会社法制部会
幹事

日本監査役協会 監査法規委員会
専門委員

田中 亘 氏

セッションB

「独立取締役のために、どのような監督の 枠組みが必要か」



パネリスト

PwCあらた有限責任監査法人
パートナー

辻田 弘志 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B

「独立取締役のために、どのような監督の
枠組みが必要か」



パネリスト

三菱UFJフィナンシャル・グループ

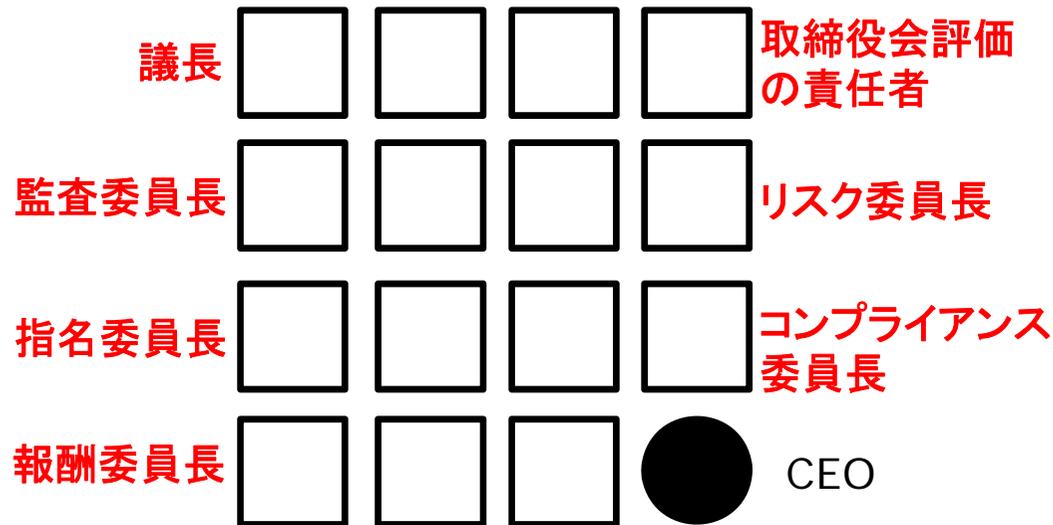
執行役常務

グループCAO兼監査部長

吉藤 茂 氏

Global

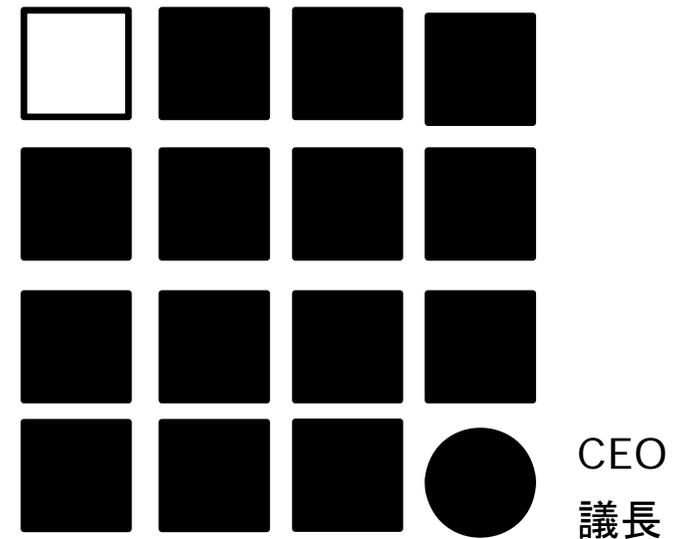
独立性、多様性のある
モニタリング・ボード



- ・社外取締役(□)が主体の構成
- ・社外取締役(□)がCEO(●)および執行役員を監督するモニタリング・ボード

Japan

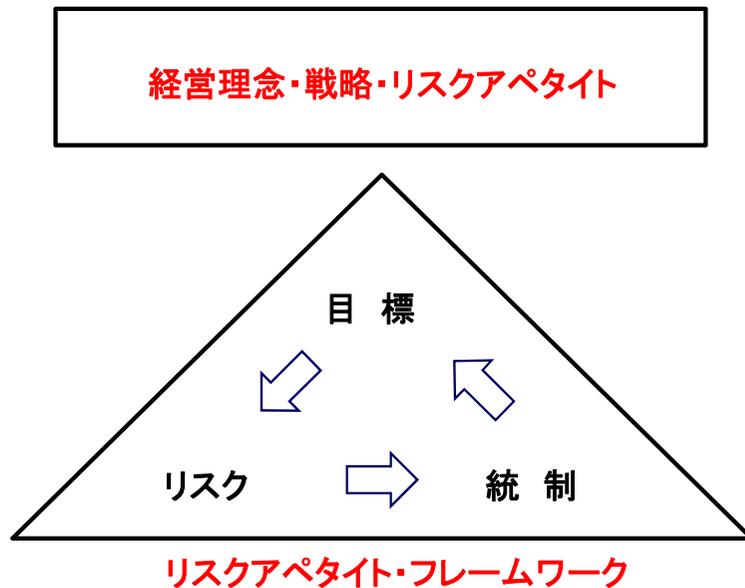
独立性、多様性の乏しい
マネジメント・ボード



- ・社内取締役(■●)が主体の構成
- ・取締役(■●)が相互監視することが建て前のマネジメント・ボード
- ・社外取締役(□)はアドバイザー

Global

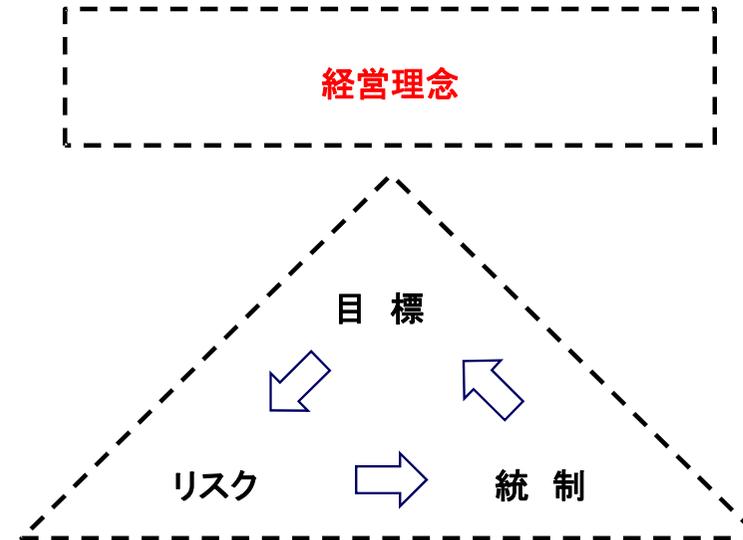
目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが明確(文書化)



- ・経営理念・戦略・リスクアペタイトを文書化。
- ・上記にもとづき、目標達成のためのリスクマネジメント・プロセスを明確化。

Japan

目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧(文書化が不十分)

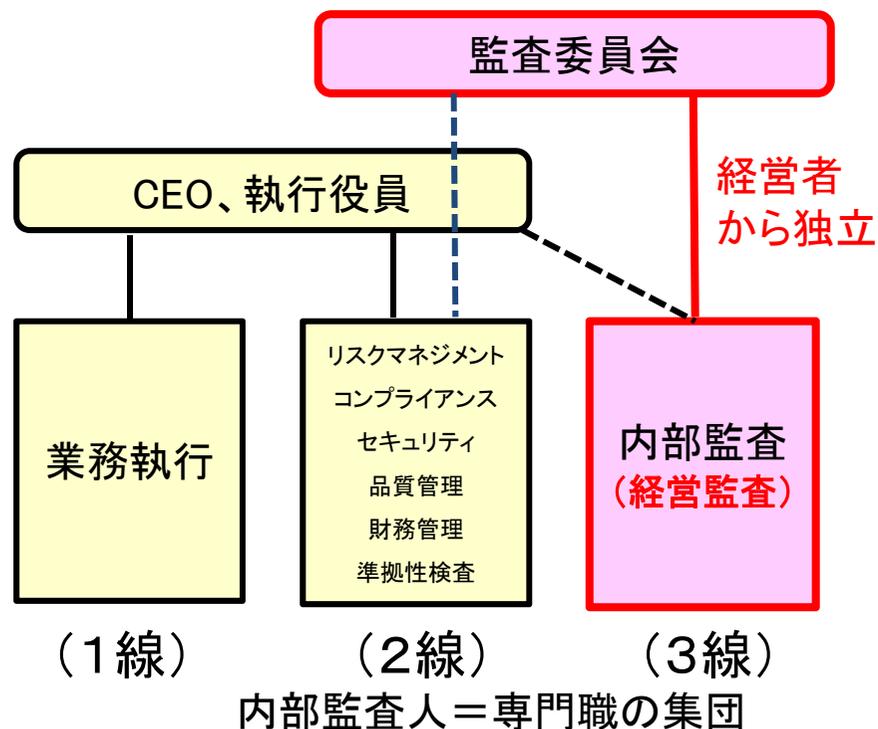


- ・経営理念はあるものの、抽象的であることが多い。
- ・目標は存在するものの、その達成のための内部統制、リスクマネジメントの詳細が曖昧で不明確。

Global

独立性、専門性のある監査機能

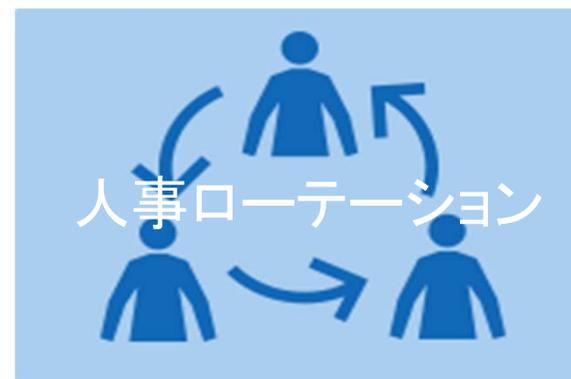
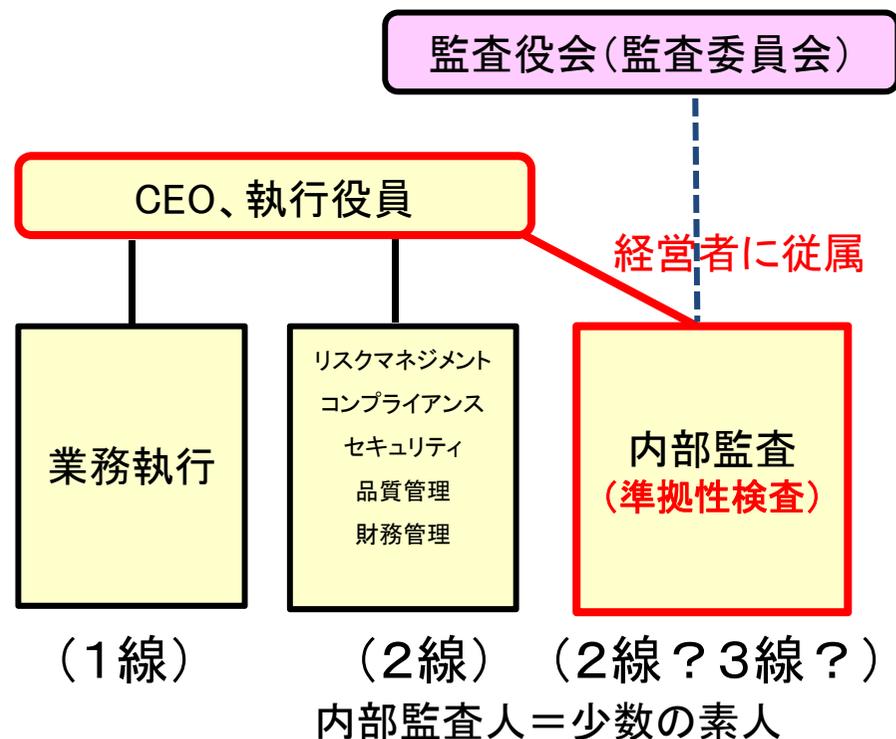
独立取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在



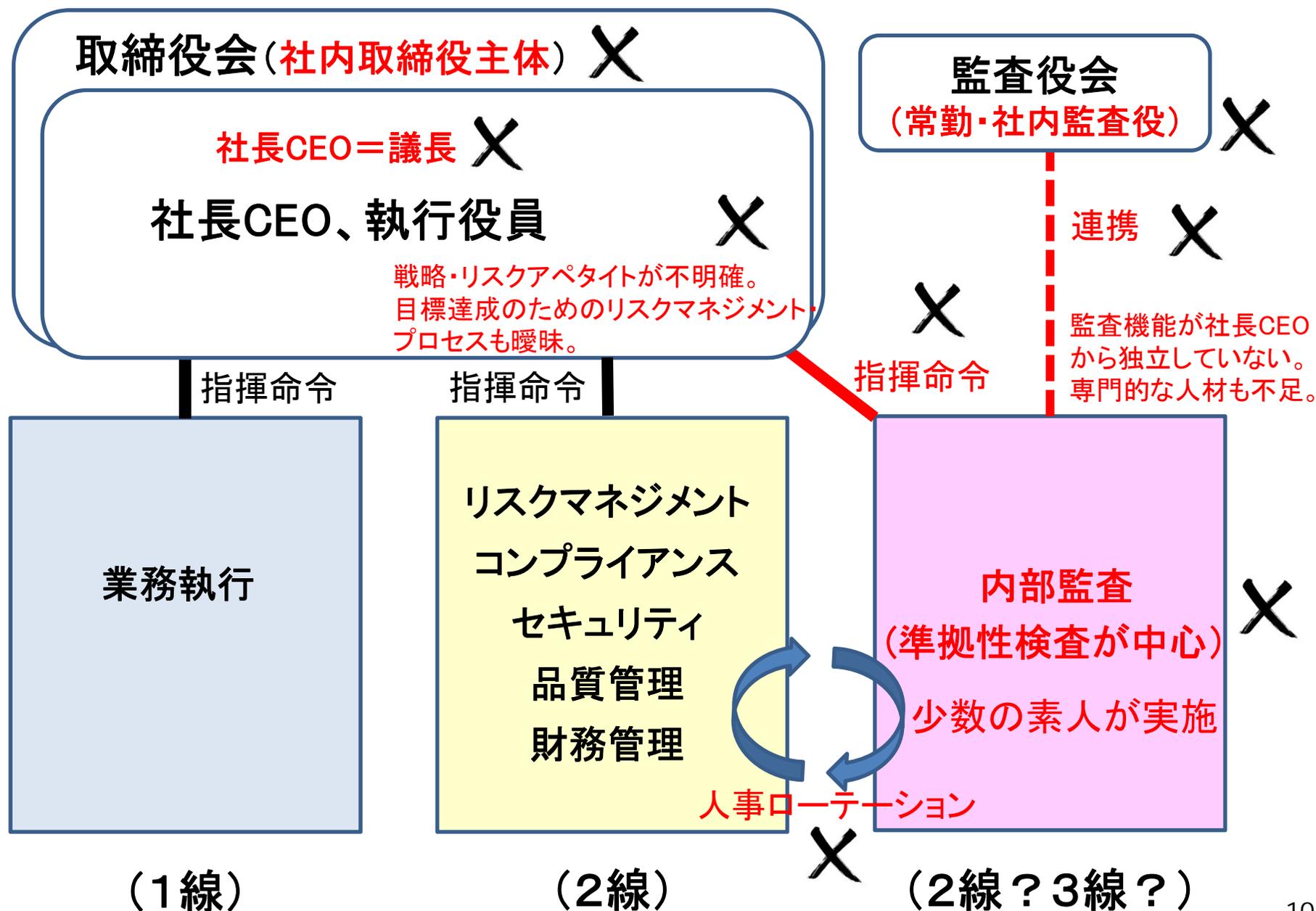
Japan

独立性、専門性の乏しい監査機能

常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



▽ 日本独自のガバナンス： 誤った「3線」モデルから



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデルへ

