

《参考資料2》

日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会

「我が国の銀行のコーポレート・ガバナンス
ーグローバルスタンダードへの適合性評価」

目次

1. はじめに
2. 評価の視点、基準(目安)
3. 評価の実施、結果
4. 事例紹介
 - 適合・不適合のポイント

1. はじめに

- 独立社外取締役を2名選任し、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は、日本企業・金融機関のコーポレート・ガバナンスに関する国際的な評価は高まらない。独立社外取締役を3分の1以上、あるいは、過半数に増やしたとしても同様である(図表1参照)。
- 国際社会がコーポレート・ガバナンスを評価する視点を理解し、監査等委員会設置会社、指名委員会等設置会社への移行、取締役会、リスク管理、監査の一体改革を進め、コーポレート・ガバナンスのグローバル・スタンダードを実現することが重要である。

2. 評価の視点、基準(目安)

- 日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会では、2015年7月に公表された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」や、同原則の背景にある海外の金融機関のグッド・プラクティスにもとづき、以下の4項目を評価の視点とした。

評価の視点

- ① 取締役会の独立性・専門性(独立社外取締役の人数、専門性)
- ② 取締役会の議長(代表取締役と議長の分離)
- ③ リスクアペタイト・フレームワーク(文書化、組織内への展開、開示の状況)
- ④ 内部監査のレポートライン(内部監査の担当取締役)

評点化の基準(目安)

- 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」などをグローバル・スタンダードとして捉えて、各項目に関してグローバル・スタンダードへの適合状況を3段階で評点化した。
- 各項目の評価基準(目安)は図表2のとおりである。

3点: グローバル・スタンダードに適合している。

2点: グローバル・スタンダードに適合していない部分がある。

1点: グローバル・スタンダードに適合していない。

3. 評価の実施、結果

- 日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会では、上記の評価の視点、基準(目安)にもとづき、我が国の銀行のコーポレート・ガバナンスに関して、グローバル・スタンダードへの適合性評価を実施した。
- 今回の評価は、公開情報のみを利用して実施した試験的なものであるが、我が国には、4項目の評価の平均点でみて、3点を取得し、グローバル・スタンダードに完全に適合していると認められる銀行は皆無との厳しい結果が得られた。
- しかし、今回の評価で、グローバル水準に達しない理由が明確になったことで、今後のコーポレートガバナンス改革の方向性も明確になった。

-
- 具体的には、下記事例紹介のケースCをみると、
 - ①独立社外取締役を全体の3分の1以上とする
 - ②代表権のない会長、あるいは、独立社外取締役を取締役会議長とする
 - ③監査(等)委員会を設置して独立社外取締役を委員長とする
 - ④内部監査の第一義的なレポーティングライン(指揮命令系統)を監査(等)委員会とするなどの改革を図ることにより、グローバル・スタンダードに近づくことが分かった。
 - ケースCは、我が国の銀行が実現可能なコーポレート・ガバナンス改革のグッド・プラクティスの1つである。
-

4. 事例紹介—適合・不適合のポイント

(図表3参照)

(ケースA)

- 多くの地域銀行では、監査役会設置会社のまま社外取締役を2名に増やしているが、総合評点は1点台前半にとどまり、グローバル・スタンダードには適合しない。

(ケースB)

- ①独立社外取締役を取締役会全体の3分の1以上として、②代表権のない会長、あるいは、独立社外取締役を議長にした銀行では、総合評点は2点まで高まる。

(ケースC)

- また、③監査(等)委員会を設置して独立社外取締役を委員長としたうえで、④内部監査部門の第一義的なレポーティング・ラインを監査(等)委員会とすれば、総合評点は2.5点まで高まり、グローバル・スタンダードに近づく。
- ケースCは日本の銀行が実現可能なグッド・プラクティスの1つである

(ケースD)

- さらに時間をかけて、独立社外取締役の人数を増やして、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築を進めればグローバル水準(3点)への到達は可能である。
-

(ケースE～H)

- 大手・準大手銀行では、独立社外取締役の人数を積極的に増やし、全体の3分の1以上に高めている。一部銀行では、独立社外取締役が全体の過半に達している先もみられる。
- 機関設計としては指名委員会等設置会社に移行したり、監査役会設置会社のままで任意の指名・報酬・監査委員会を設置する先もみられる。
- しかし、大手・準大手銀行では、グローバル・スタンダードに適合している点と、グローバル・スタンダードに照らして許容され難い点が混在しているため、総合評点では2～2.5点となった。グローバル・スタンダードの実現に向けて、さらなる改革が求められる。

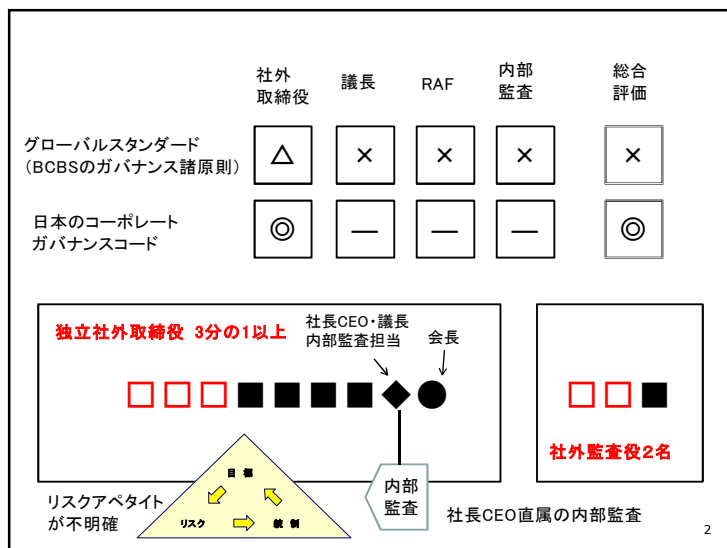
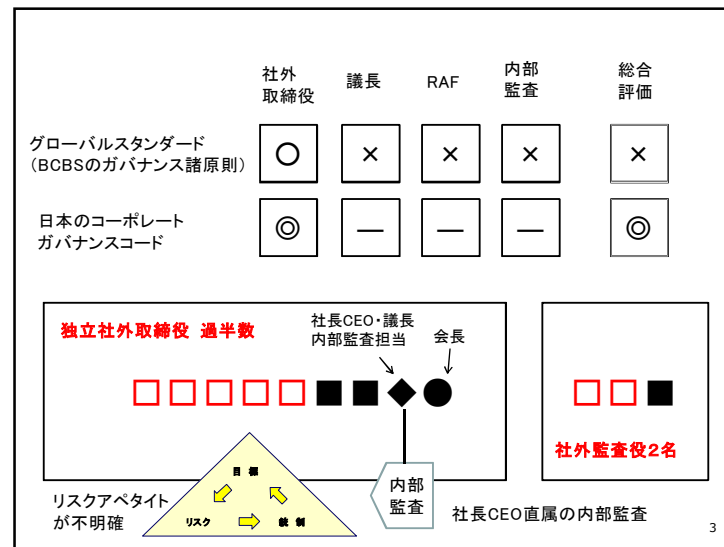
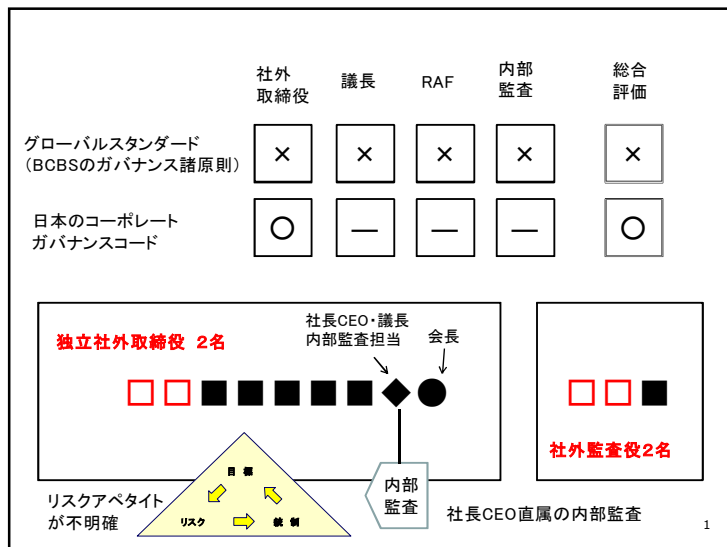
▽グローバル・スタンダードに適合していると認められる点

- 多様な独立社外取締役を選任し、取締役全体の過半を占めている。
- 独立社外取締役が取締役会・議長を務めている。
- 代表権のない会長が取締役会・議長を務めている。

▽グローバル・スタンダードに照らし、許容され難いと認められる点

- 代表権のある会長が取締役会・議長を務めている。
- 社内取締役が監査委員長を務めている。
- 内部監査の第一義的なレポーティング・ライン（指揮命令系統）が、CEO、あるいは、CEOを中心として社内取締役から構成される経営会議、委員会である。
- 内部監査部門が、社内取締役による情報選別の懸念なく、独立社外取締役にアクセスする直接のレポーティングラインを持っていない。

【図表1】



コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月

【原則4-6. 経営の監督と執行】

- **上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。**

【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

- 独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた**独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。**
- また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、**自主的な判断により、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任する**ことが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。

4

【図表2】

取締役会の独立性・専門性 (独立社外取締役の人数、専門性)	
○ 3点	・ 独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。また、独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが行われており、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されている。
△ 2点	・ 独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。また、独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが行われており、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されている。
× 1点	・ 独立社外取締役が少数である(1、2名)。また、独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが十分に行われておらず、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されていない。

1

リスクアペタイト・フレームワーク (文書化、組織内への導入・展開、開示の状況)	
○ 3点	以下の3項目をすべて満たしている。 ・ 経営理念・目標がリスクアペタイトとして、明確に文書化されている。 ・ 経営理念・目標を達成するための種々の内部統制の枠組みが整備され、運用されている。 ・ リスクアペタイト・フレームワークの概要を開示している。
△ 2点	上記3項目のいずれかが満たされていない。
× 1点	上記3項目がいずれも満たされていない。

3

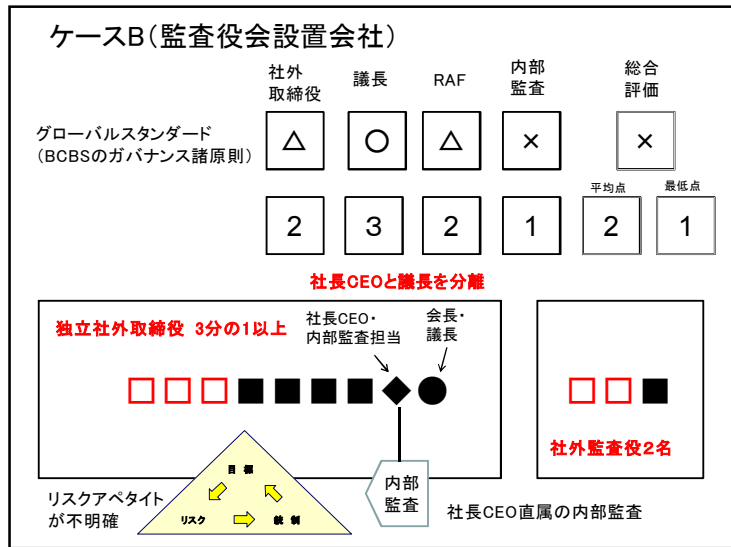
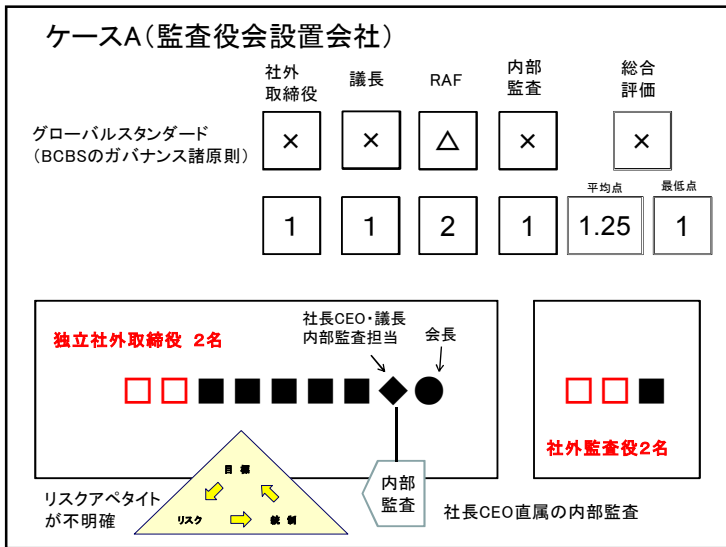
取締役会の議長 (代表取締役と議長の分離)	
○ 3点	以下のいずれかに該当する。 ・ 独立社外取締役あるいは会長(代表権なし)・非執行取締役が取締役会の議長を務めている。 ・ 会長(代表権あり)、CEOが取締役会の議長を務めているが、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めているほか、シニアな独立社外取締役も存在し、議長に対するチェック・アンド・バランスが厳格に考慮されている。
△ 2点	・ 会長(代表権あり)、CEOが取締役会の議長を務めているが、独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占めているほか、シニアな独立社外取締役も存在し、議長に対するチェック・アンド・バランスが相応に考慮されている。
× 1点	・ CEOが取締役会の議長を務めている。CEOに対するチェック・アンド・バランスが考慮されていない

2

内部監査のレポートング・ライン (内部監査の担当取締役)	
○ 3点	・ 独立社外取締役が監査委員長を務めている。内部監査の第一義的なレポートング・ラインは独立社外取締役が過半数を占める監査委員会である。CEOに対するレポートング・ラインを有する。
△ 2点	・ 独立社外取締役が監査委員長を務めている。内部監査の第一義的なレポートング・ラインは CEO、社内取締役である。内部監査は独立社外取締役を含む 監査委員会に対するレポートング・ラインを有する。
× 1点	・ CEO、社内取締役が内部監査の担当取締役、監査委員長を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポートング・ラインがない、あるいは、不明確である。

4

【図表3】



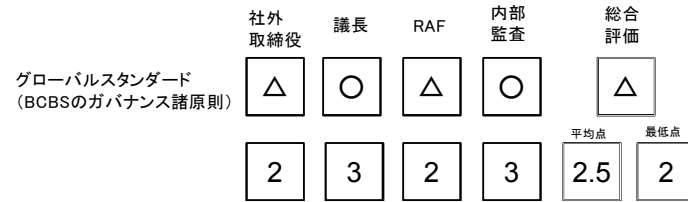
ケースA(監査役会設置会社)

社外取締役	・ 独立社外取締役2名を選任している。
取締役会の議長	・ CEOが取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・ リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。
内部監査のレポーティング・ライン	・ CEOが内部監査担当の取締役を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインがない。

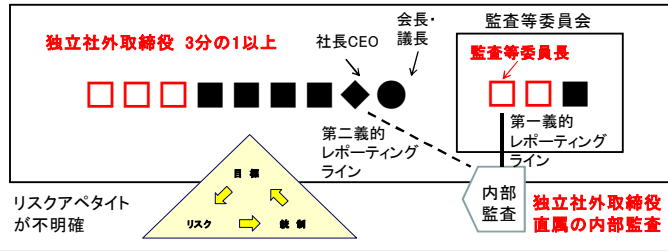
ケースB(監査役会設置会社)

社外取締役	・ 専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・ 代表権のない会長、あるいは、独立社外取締役が取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・ リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。
内部監査のレポーティング・ライン	・ CEOが内部監査担当の取締役を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインがない。

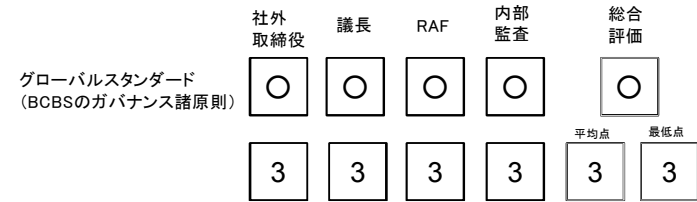
ケースC(監査等委員会設置会社)



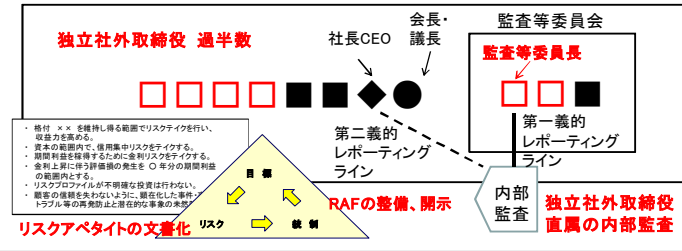
社長CEOと議長を分離



ケースD(監査等委員会設置会社)



社長CEOと議長を分離

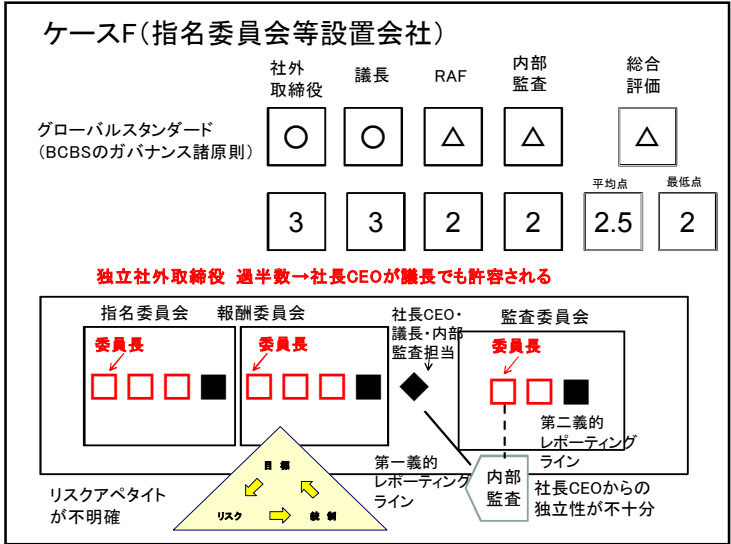
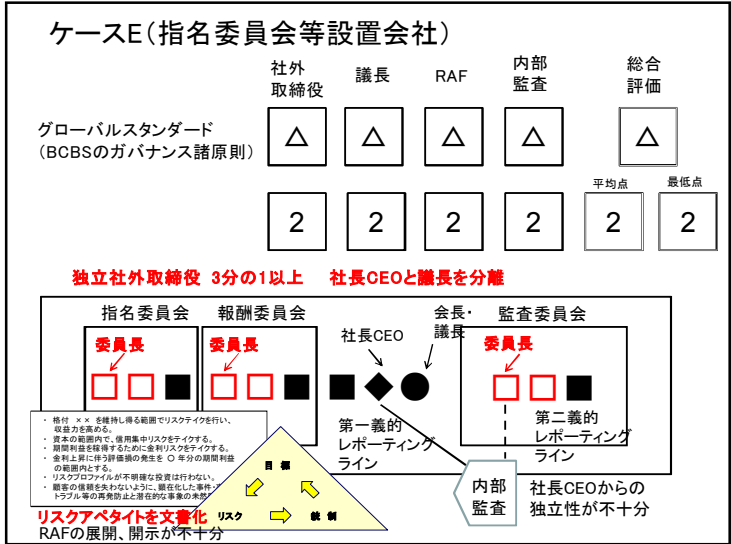


ケースC(監査等委員会設置会社)

社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・代表権のない会長が取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。
内部監査のレポーティング・ライン	・独立社外取締役が監査委員長を務める。内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは監査委員会である。内部監査からCEOに対するレポーティング・ラインは第二義的なものである。

ケースD(監査等委員会設置会社)

社外取締役	・社内取締役を削減(執行役員に変更)し、専門性の高い独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。
取締役会の議長	・会長の代表権をはずし、取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトを文書化し、内部統制の枠組みを整備し、開示している。
内部監査のレポーティング・ライン	・独立社外取締役が監査委員長を務める。内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは監査委員会である。内部監査からCEOに対するレポーティング・ラインは第二義的なものである。

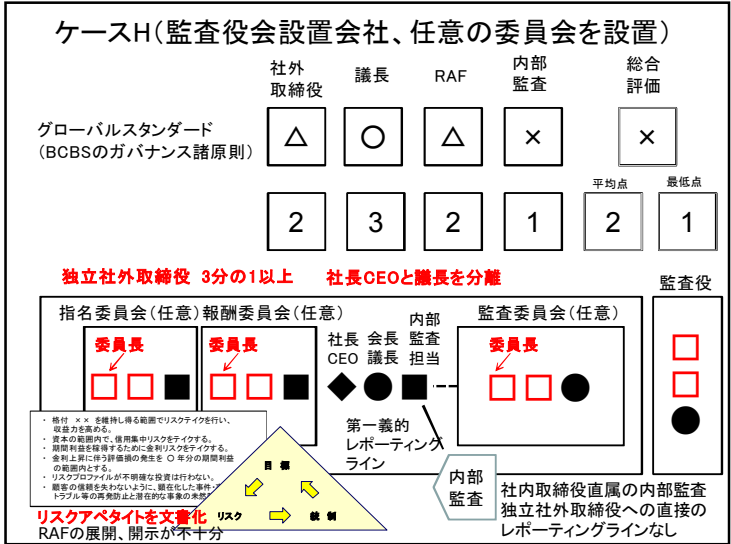
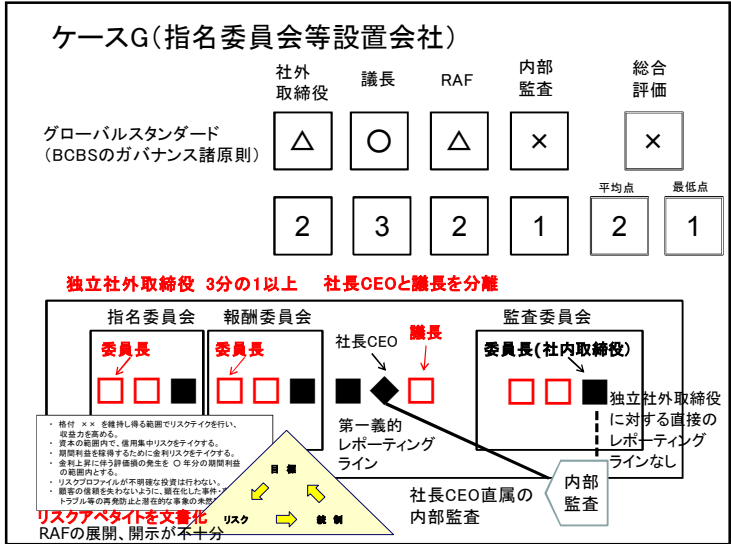


ケースE(指名委員会等設置会社)

独立社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・代表権のある会長が取締役会・議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。
内部監査のレポーティング・ライン	・独立社外取締役が監査委員長を務める。 ・内部監査の第一義的なレポーティング・ラインはCEOを中心とする社内取締役から構成される経営会議である。 ・内部監査部門は、別途、監査委員会に対するレポーティング・ラインを有する。

ケースF(指名委員会等設置会社)

独立社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。
取締役会の議長	・CEOが取締役会の議長を務めている。社外取締役は過半数を占める。シニアな社外取締役を設置するなど議長に対するチェック・アンド・バランスを確保している。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。
内部監査のレポーティング・ライン	・独立社外取締役が監査委員長を務める。 ・内部監査の第一義的なレポーティング・ラインはCEOである。 ・内部監査は、別途、監査委員会に対するレポーティング・ラインを有する。



ケースG(指名委員会等設置会社)

独立社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・独立社外取締役が取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。
内部監査のレポーティング・ライン	・社内取締役が監査委員長を務めている。 ・内部監査の第一義的なレポーティングラインは、CEOを委員長とする業務監査委員会である。 ・監査委員会への報告も行われているが、委員長が社内取締役であり、独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインが確立していない(不明確である)。

ケースH(監査役会設置会社、任意の委員会を設置)

社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・代表権のない会長が取締役会の議長を務めている。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。
内部監査のレポーティング・ライン	・任意の監査委員会を設置して、独立社外取締役が監査委員長を務める。 ・内部監査の第一義的なレポートラインは社内取締役から構成される経営監査会議である。 ・経営監査会議を経由し監査委員会に報告がなされており、独立社外取締役に対する直接のレポーティングラインが確保されていない。