

金融機関のガバナンス改革：論点整理



2016年9月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

1. ガバナンス改革が急がれる背景
2. 日本独自のガバナンスの特徴・問題点
3. ガバナンス改革の意義
4. ガバナンスのグローバル・スタンダード
5. 当面、目指すべきガバナンス態勢

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)

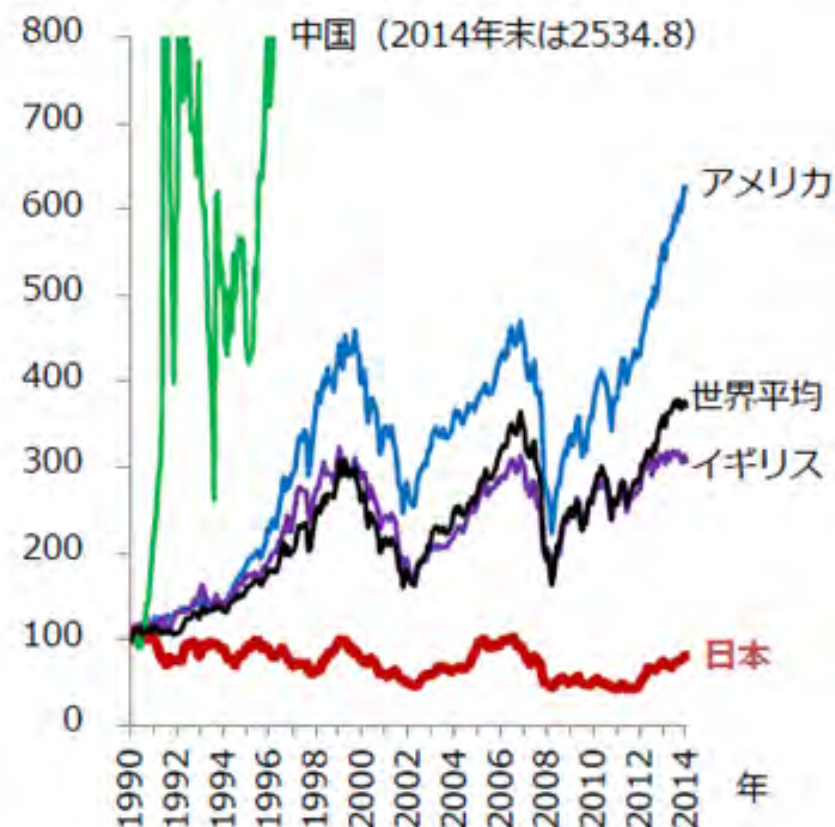
(1) 日本経済のパフォーマンスの停滞 (日本企業の攻めのガバナンスの弱さ)

【各国主要指数採用銘柄のROEの比較】

	2011	2012	2013	2014
日本 TOPIX	3.3	5.7	8.5	8.5
アメリカ S&P500	15.0	13.6	15.3	15.1
イギリス FTSE100	16.0	9.4	12.6	15.7
中国 上海総合	15.3	13.9	14.0	13.7
世界平均 MSCIワールド	11.7	10.6	12.1	12.4

(出所：Bloomberg)

【1990年代以後の株価の推移】



1990年末を100として作成 (出所：Bloomberg)

個人金融資産



日本取引所グループ

取締役兼代表執行役グループCEO※ ※役職名は講演時

齊藤 惇 氏

(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)



- 失われた20年といわれるが、日本企業の競争力が大きく落ち込んだのは、紛れもない事実で否定のしようがない。
- この20年間、日本企業のROEは米・英・中国の半分程度に過ぎない。グローバルな競争の中で稼ぐことができず、金融資産を増やすことができていない。
- 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、経営者のマインドを変えるべく、ガバナンス改革を行うことが喫緊の課題だ。会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定を契機に、経営トップに厳しいことを言ってくれる社外取締役を選任すべきだ。

(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)

2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2012年	野村HD	増資インサイダー
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい 脱線事故
	みずほ銀行	反社向け融資・隠ぺい
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不適切会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正

- 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、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などは、国際社会では理解されることはない日本だけの特殊な慣行(構造的な弱点)である。
- 日本独自のガバナンス、とくに監査機能が持つ構造的な弱点を是正しなければ、今後も重大な不祥事の発生は避けられない。

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



(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)

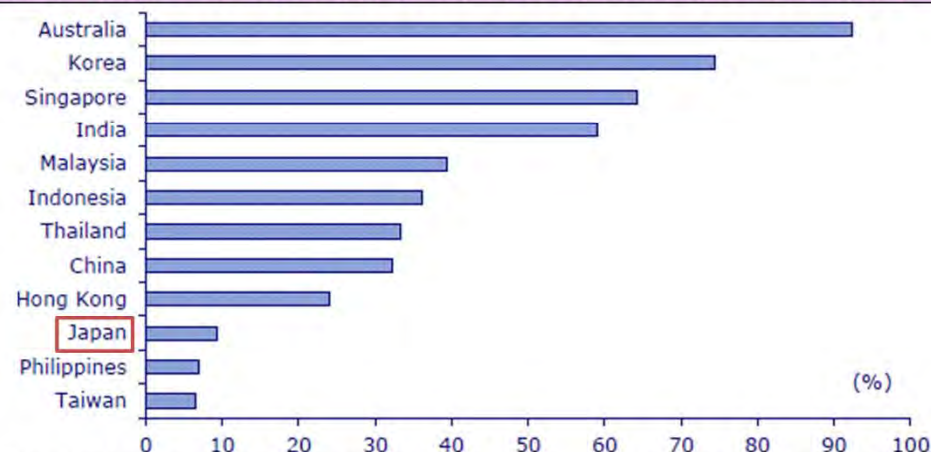
各国の独立取締役選任状況

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 (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 ICG Watch 2012より)

- 国際社会では、株主の代理として、十分な数の独立社外取締役を選任し、経営者を監督する慣行が定着している。
- 議長、および、監査委員会、リスク委員会、指名委員会、報酬委員会の各委員長は独立社外取締役が務めるのが原則とされている（兼任禁止）。
- このため、結果的に独立社外取締役が過半数を占めるケースが多い。
- 日本だけが独立社外取締役の選任が大きく遅れている。
- 日本には監査役という独自の制度もあるが、国際社会からみて分かりにくいだけでなく、本当に機能しているのか、との疑念を持たれている。

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)

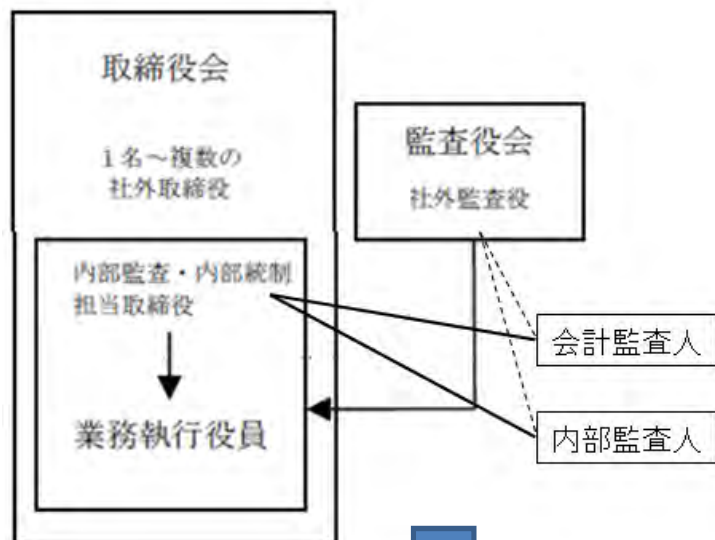
- 監査役は、取締役会の正式の意思決定及び承認プロセスに組み込まれておらず、取締役としての権限はない。
- その主な役割は、監査方針の設定、会計監査人の仕事の監視、常勤監査役の報告の聴取、会社の財務状況の機械的チェックである。
- 「監査委員会」と比較すると「監査役会」の権限は、その構造及び実際の実務の両方において弱いと考えられる。
- 現代の資本市場において、仮にゼロから、取締役会のガバナンスと経営監督システムを設計しようとするならば、現行の監査役制度が設計されるとは考えられない。

- 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

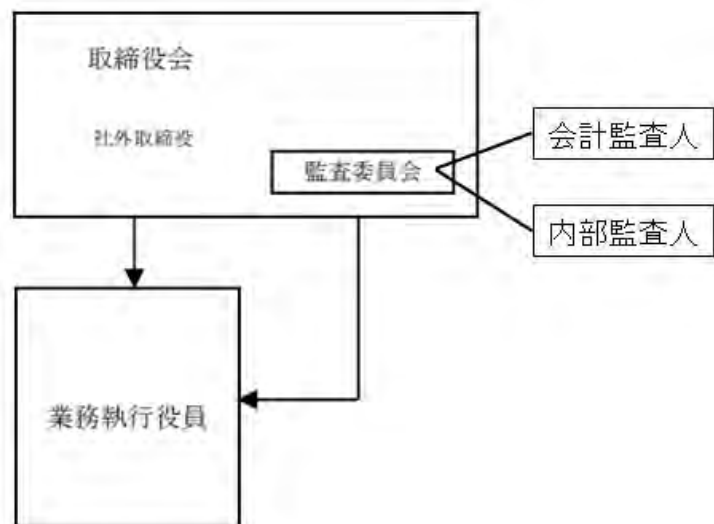


監査役会設置会社

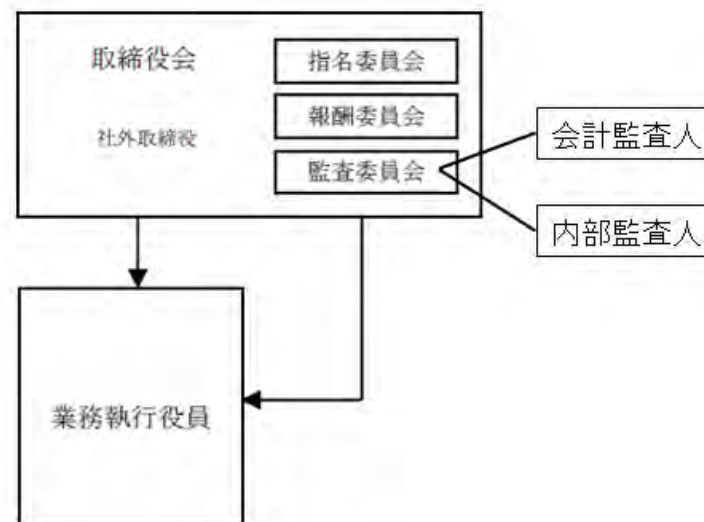


(日本独自の制度)

会社法改正で
監査等委員会設置会社が新設



委員会設置会社 (グローバルスタンダード)
会社法改正で
指名委員会等設置会社に名称変更



2. 日本独自のガバナンスの特徴・問題点

- ① 取締役会が、社内取締役を中心に構成されている。
- ② 取締役会の議長を社長（代表取締役）が務めている。
- ③ 現社長が、次期社長を実質的に指名している。
- ④ 常勤・社内監査役が、実質的に監査役会を取り仕切っている。
- ⑤ 監査役は内部監査部門への指揮権を有していない。
- ⑥ 監査役には十分なスタッフが与えられていない。
- ⑦ 内部監査部門が経営者の指揮命令下に置かれている。
- ⑧ 内部監査部門に専門職（プロフェッショナル）がいない。

① 取締役会が、社内取締役を中心に構成されている。

- 国際社会では、社外取締役が取締役会の過半を占めるのが一般的。
- 日本企業のように、取締役会の構成メンバーのほとんどが社長の部下という状態では、社長の意向に反対する意見が出るはずがない。取締役間の「相互監視」は、本当に機能するのか疑問と考えられている。
- 日本では、昨年来、改正会社法の施行、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、社外取締役の選任が進んだ。しかし、取締役会の過半が社内取締役という企業が多く、社外取締役による監督機能の発揮も、まだこれからというのが実情。

② 取締役会の議長を社長（代表取締役）が務めている。

- 取締役会の議長は、取締役会が監督機能を発揮するうえで重要な役割を果たす。
- 国際社会では、取締役会の議長は独立社外取締役、あるいは、非執行・社内取締役が務めている。
- 米国などでは、CEOが議長を務めることもあるが、取締役会は、ほとんど独立社外取締役で構成され、CEOに意見表明できるシニアな独立社外取締役がいて、チェック・アンド・バランスが確保されている。
- 国際社会では、無条件に社長が取締役会の議長を務めるという日本の慣行は許容されない。

③ 現社長が、次期社長を実質的に指名している。

- 国際社会では、指名委員会で経営トップを選んでいる。執行役員と、その候補の業績評価や人材育成プログラムを承認している。
- 最近、日本でも、法定・任意の指名委員会を設置するケースが増えているが、形式的なものにとどまっている（エゴンゼンダーの調査では、年4回程度の開催、1回あたり開催時間は平均40分程度にとどまる）。
- 海外の投資家だけでなく、日本の次世代も、こうした不透明なリーダーの選び方に正統性を感じていない。

(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・パスの積みせ方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&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



次世代が考えるガバナンス改革

Q. 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。

(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)。

④ 常勤・社内監査役が、実質的に監査役会を取り仕切っている。

- 日本では、会社法で常勤監査役を置くことが求められており、その方がガバナンスを向上させると考えられている。
- しかし、国際社会では、常勤者、社内出身者は、独立性がないため、監査の責任者としては適さないというのが常識であることを理解する必要がある。
- 実際に、山一証券の飛ばし、オリンパス、東芝の不正会計を行った張本人が監査役、監査委員長に就任し、不正を隠ぺいしている。
- 国際社会からみれば、常勤・社内監査役は日本のブラック・ガバナンスの象徴的存在である。

- ⑤ 監査役は内部監査部門への指揮権を有していない。
- ⑥ 監査役には十分なスタッフが与えられていない。

- 監査役には、差し止め請求権など、強い法的権限と責任がある。しかし、重大な不祥事、不正の疑惑に際し、経営者の協力が得られなかったり、その対処に後向きな場合には、次のようなことも生じ得る。
 - 疑惑、発覚段階での初動の遅れ、問題の看過、隠ぺい。
 - とくに複雑な事案に関して、監査役による調査委員会が設置が難しい(外部専門家を監査役個人が探す必要)。
 - 調査費用を会社が進んで負担することはない(法的には費用請求権はあるが、監査役個人が立て替えねばならないこともあり得る)。

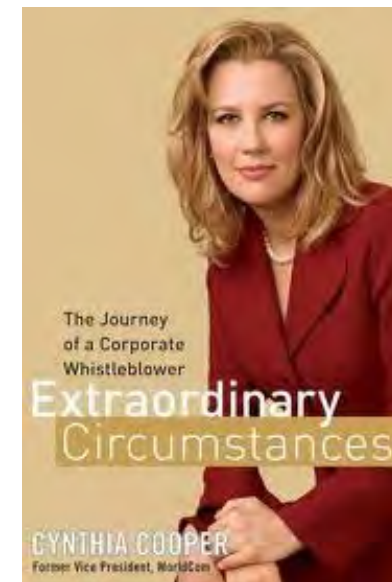
- ⑦ 内部監査部門が経営者の指揮命令下に置かれている。
- ⑧ 内部監査部門に専門職(プロフェッショナル)がない。

- 国際社会では、社外取締役が過半を占める取締役会・監査委員会の指揮命令下に内部監査のプロ集団が置かれ、「経営監査」機能を果たしている(独立したアシュアランス)。
- 日本では、内部監査部門が経営者に実質的に従属している。
- 山一証券の総会屋利益供与や東芝の不正会計などでは、内部監査部門は、経営者、取締役による不正関与の事実(エビデンス)を把握しながら、監査報告書に何も記載せず、不正そのものを隠ぺいした。
- 国際社会では、人事ローテーションで、偶々、配属されたものが、内部監査を担っていることが、日本の「馴れ合い」、「隠ぺい」の企業文化を醸成していると指摘されている。
- 経営者不正や経営者が責任を取るべき重大な問題が起きたときほど日本の内部監査は機能せず、国際的評価は低い。

(参考) ワールドコム事件

— ガバナンスが有効に機能した事例

- 内部監査人シンシア・クーパー氏は、経営者と会計監査人が結託した不正会計の端緒をつかみ、監査委員長マックス・ボビット氏に報告。
- 執行サイドは徹底的な妨害工作を行ったが、監査委員長マックス・ボビット氏の直接指揮下で、内部監査チームが粘り強く調査を遂行し、不正を暴いた。
- 監査委員会と内部監査部門を直接ラインで結ぶことの重要性を示す代表的な事例。
- NY証券取引所の上場規則が改正され、監査委員会への内部監査の直接報告が義務付けられた。
- その後、SOX法が制定されたこともあり、重大な不正会計事件は抑止されている。



(参考) 海外では監査委員会は社外取締役で構成され、内部監査は別ラインになっている。

- 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。 —「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)

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



(参考) 海外では、別ラインによる厳しい内部監査
のお陰で、経営者は安心できると考える。

- 別ラインによる厳しい内部監査は、何も金融機関だけではなく、一般の大企業に共通して見られます。
- トップは「知らなかった」はありません。会社の経営責任を持っている者(CEO)の立場からすると、内部監査人がよく見ていてくれば、夜も安心してゆっくり休めます。有能な監査人がいれば経営者(CEO)は安心できるというわけです。
- 有能な監査人というのは具体的な改善策を出してくれる人のことです。ラインの立場からは実現可能性のあるものを求めています。

—「日本の経営、アメリカの経営」(1992年)

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



日本独自のガバナンスでは、国際標準の 「3線」モデルを正しく構築できない。

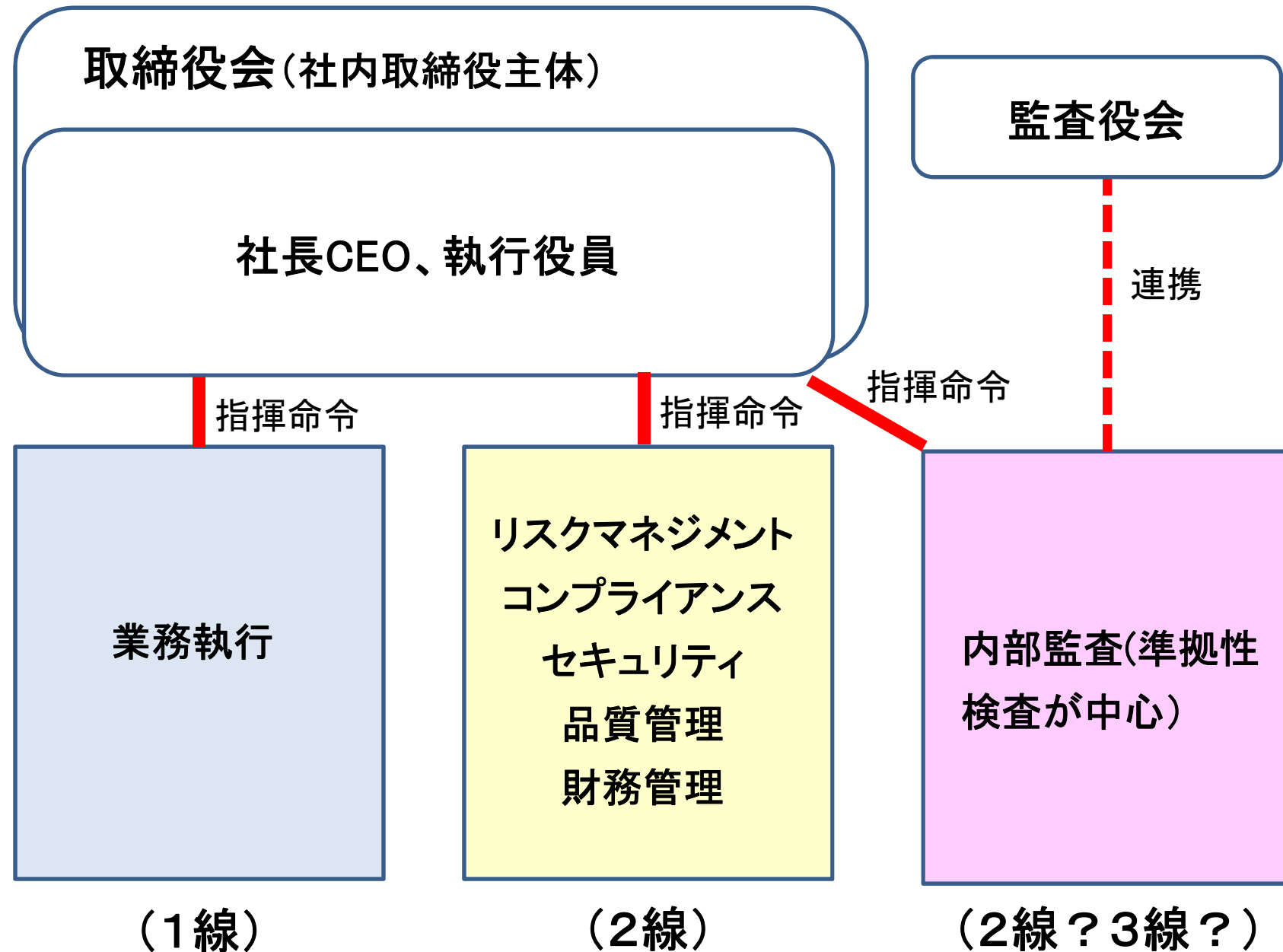
- 日本は、監査役制度を採用し続けたため、独立社外取締役の選任が遅れ、国際標準の「3線」モデルを正しく構築できなかった。
- このため、「攻め」、「守り」の両面で、経営者・執行サイドに対するチェック・アンド・バランスが十分に機能していない。
- それが、①経営者の不作為によるビジネスモデルの再構築の遅れや、②不十分なリスクマネジメントによる多額の損失発生に繋がり、③損失や不祥事の隠ぺいなどを抑止することができていない構造的な要因となっている。

日本銀行 金融機構局

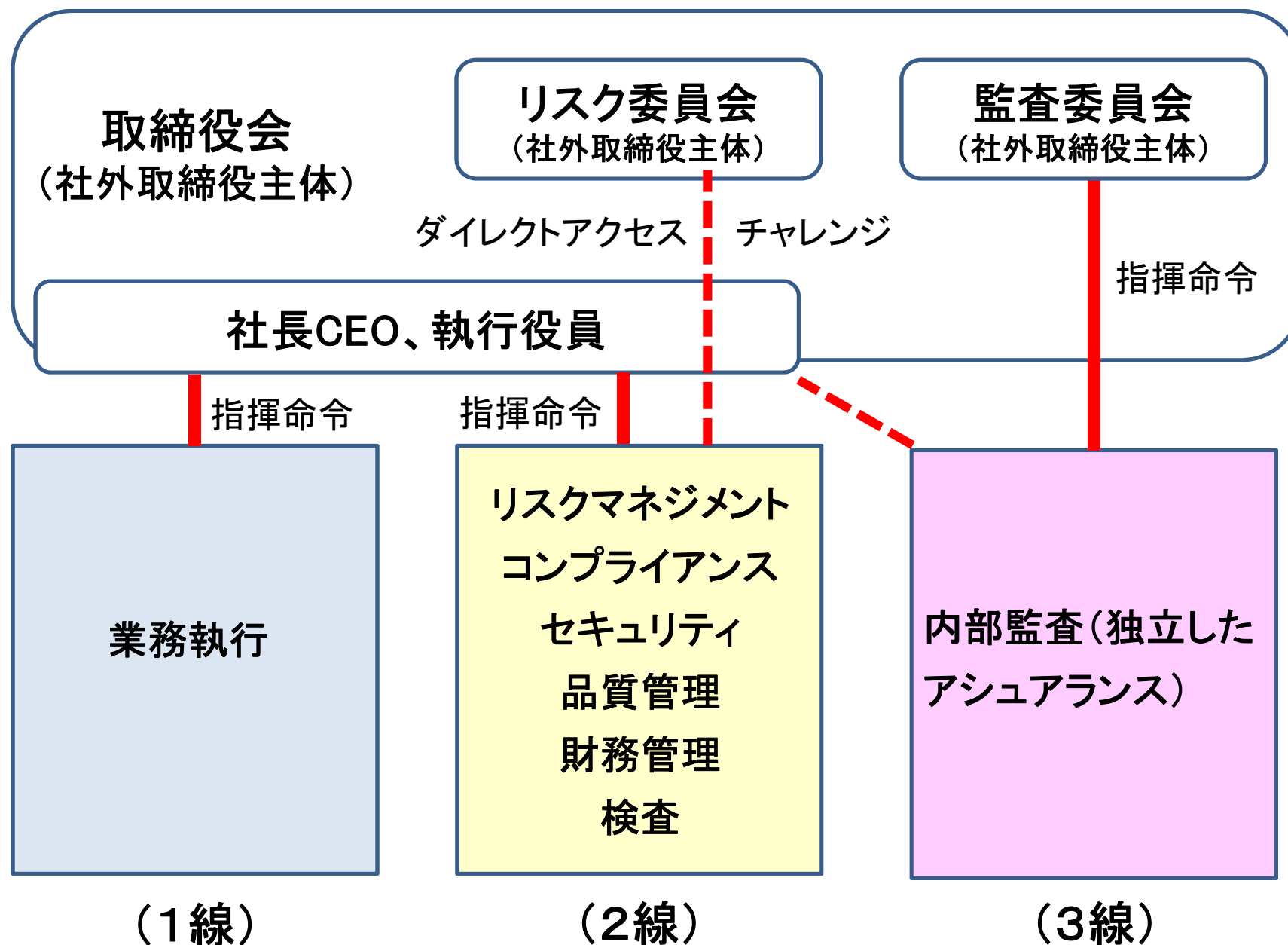
金融高度化センター 企画役 碓井 茂樹



▽ 日本独自のガバナンス： 誤った「3線」モデル



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



「1線」 業務執行部門

- 経営者の指揮下で、現場の管理者が業務執行を統制・管理する。

「2線」 経営者が整備するリスクマネジメント機能

- 経営者の指揮下で、リスク管理部門等が専門的な立場から「1線」の管理者による統制を補完する。また、リスク管理部門等は、リスク委員会(社外取締役)にダイレクトアクセスし経営者に対するチャレンジ機能を担う。

「3線」 監査委員会(社外取締役)が指揮する独立したアシュアランス機能

- 監査委員会(社外取締役)の指揮下で、内部監査部門(専門職)が、独立した立場から「1線」の統制と「2線」のリスクマネジメント機能の有効性を客観的に評価する。そのことにより、「攻め」、「守り」の両面で目標達成を支援・保証する。

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 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、不祥事件を組織的に隠蔽している。	○	△	●	×	△
経営者がリスクな経営戦略を進めている。	○	×	▲	×	×
経営者が違法ではないがリスクアペタイトに違反する事業を進めている。	○	×	▲	×	×
経営者のリスクテイクが不足し、収益があがっていない。	○	×	▲	×	×
経営者が非効率な事業を続けているため、収益性が低い。	○	×	▲	×	×

3. ガバナンス改革の意義

- 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。

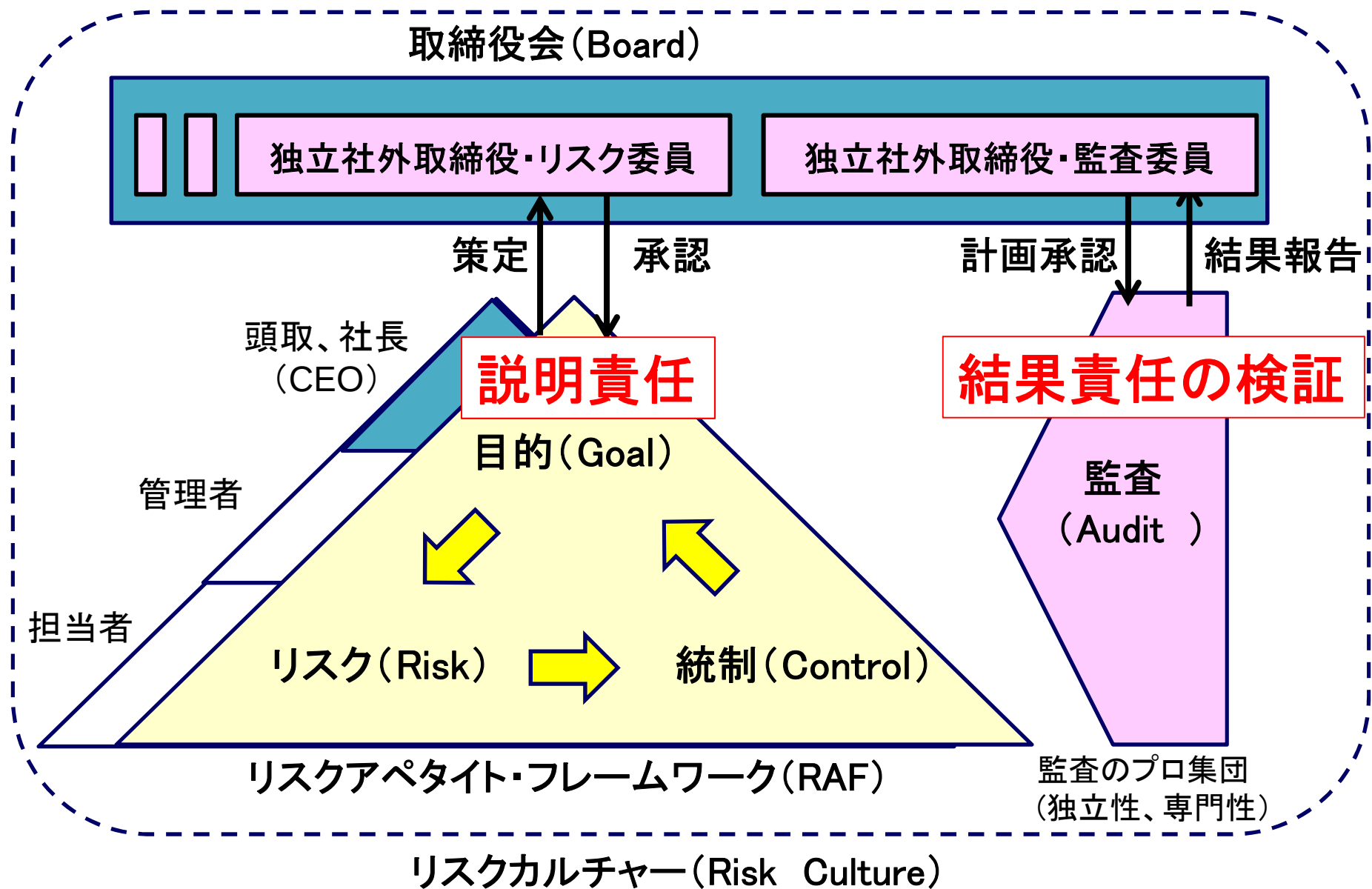


慶應義塾大学 経済学部 教授
コーポレートガバナンス・コードの策定に関する
有識者会議 座長
スチュワードシップ・コード及びコーポレート
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長
池尾 和人 氏

- 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。

「説明責任」を果たし、「結果責任」の検証を受ける

- 独立社外取締役を選任し、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、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。



《留意点》独立社外取締役が監督者の場合、個別の執行案件を次々に承認する取締役会運営はできない。

- 監督と執行が分離していない「マネジメント・ボード」の場合、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は投票権はなく、違法の疑いがない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執行サイドを監督することである。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、個別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ない。

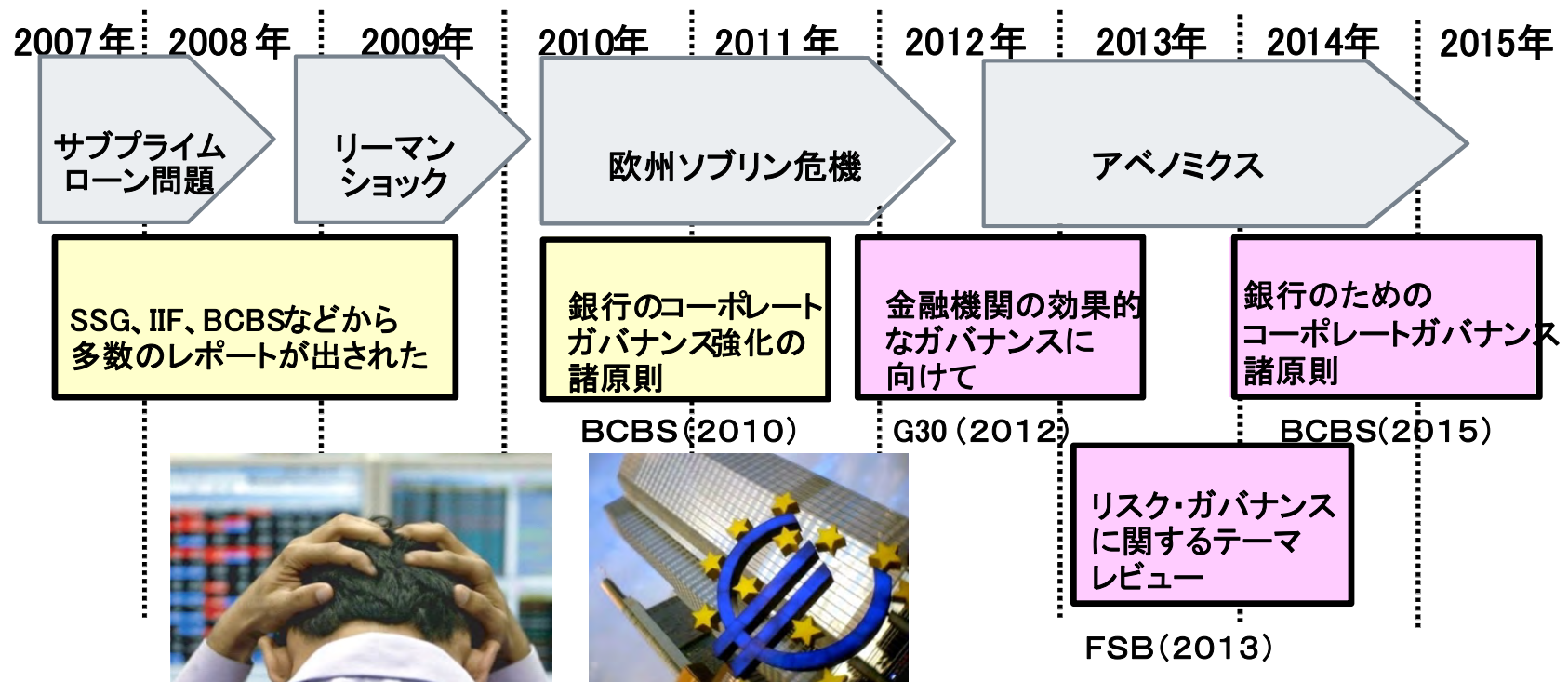
《留意点》現行会社法上、監査役会設置会社のまま、「モニタリング・ボード」に本当に移行できるのか。

- 過去の判例では、取締役会で決議のない契約行為などは私法上の効力が無効とされてしまうリスクがある。
- 監査役会設置会社のみで、執行役員に権限移譲すれば、取締役会での決議は不要とすることができるように、複数名の社外取締役がいる場合などは、定款等での授權を明確にして、監査役会設置会社に関しても、「モニタリング・ボード」への移行を促す法的措置を講じるべきという見解がある。
- 一方、監査役会設置会社は、あくまで「マネジメント・ボード」に過ぎず、「モニタリング・ボード」に移行したければ、監査等委員会設置会社へ移行すればよい、という見解もある。

(参考) 商事法務研究会・会社法研究会 第3回 2016年3月4日

4. ガバナンスのグローバル・スタンダード

- 海外の金融機関では、金融危機の真摯な反省にもとづいて、取締役会とリスクマネジメント、内部監査の一体改革を進めた。



- 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。
- 上記の諸原則は、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。

(研修プログラムを策定、自己評価、外部評価を実施)



- 海外の金融機関では、十分な数の独立社外取締役を選任してきたが、金融危機の際、経営者がリスクーな戦略をとっていることや、リスクマネジメントに不備があることを理解していなかった。
- 金融危機後は、金融機関経営をしっかりと監督できる人材を選任し直し、研修プログラムを用意した。
- 取締役会の集团的能力の自己評価、第三者評価を行って金融当局に報告している。

取締役会の改革

- 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。

野村総合研究所 上級研究員 川橋 仁美 氏



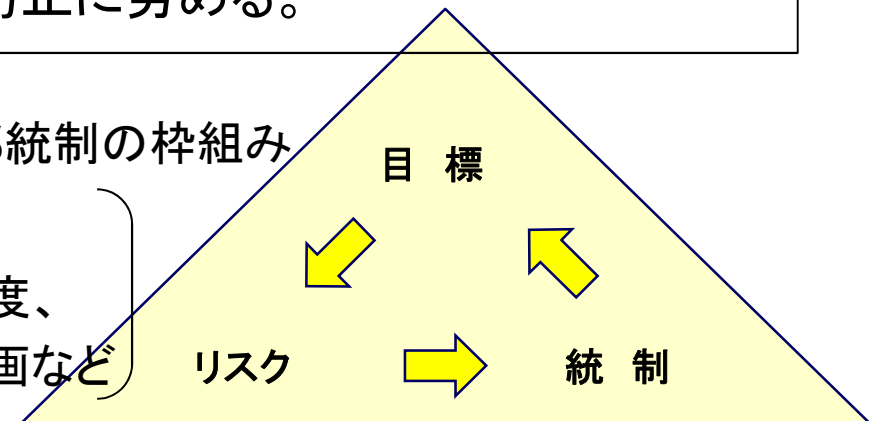
- 金融危機後は、「収益が上がるのなら何をやっても良い」という考え方への反省が強まり、「リスクアペタイト・フレームワーク」の導入が進んだ。
- すなわち、金融機関の経営を行ううえでの価値基準を明確化するとともに、それらを起点にして業務・収益計画、コンプライアンス、リスク管理方針、リスク枠・損失限度の設定、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、各種内部統制の枠組みを再構築する動きが広がった。

(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。
- ・ 期間利益確保のため、リスク管理能力を高めつつ、運用の多様化を進める。
- ・ 不測の資金流出に備えて、最小限の国債投資を維持する。
- ・ 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



RAFの導入

- 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・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、組織のリスクカルチャーを醸成するのに役立つ。

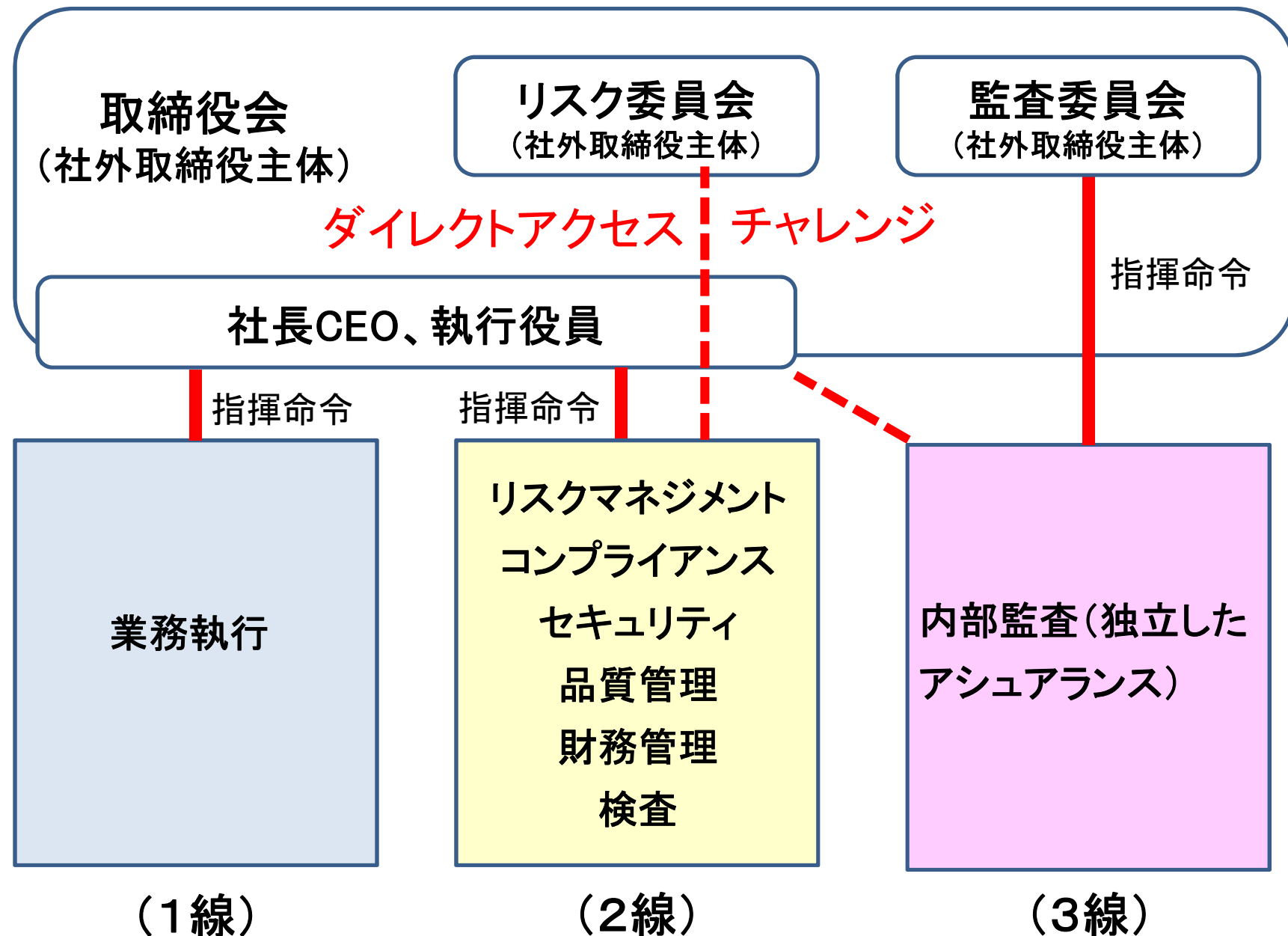


野村総合研究所 上級研究員 川橋 仁美 氏

- また、金融危機の際、リスクテイクの状況について、リスク管理部門(2線)から取締役会に対して、直接報告が行われていなかったり、あるいは、内容的に説明が不十分であったことが指摘された。
- このため、海外の金融機関では、取締役会のなかに社外取締役を委員長とする「リスク委員会」をおくとともに、リスク管理部門からリスク委員会に対する「ダイレクト・アクセス」を確保するようになった。
- 通常、リスク管理部門は、経営者の指揮命令下におかれるが、金融危機後、リスク管理部門とリスク委員(社外取締役)は「ダイレクト・アクセス」を確保し、定期的に会合をもつようになった。この結果、リスク委員(社外取締役)は専門的知識を身に付け、ストレステストの実施などに関しても積極的に協議できるようになった。

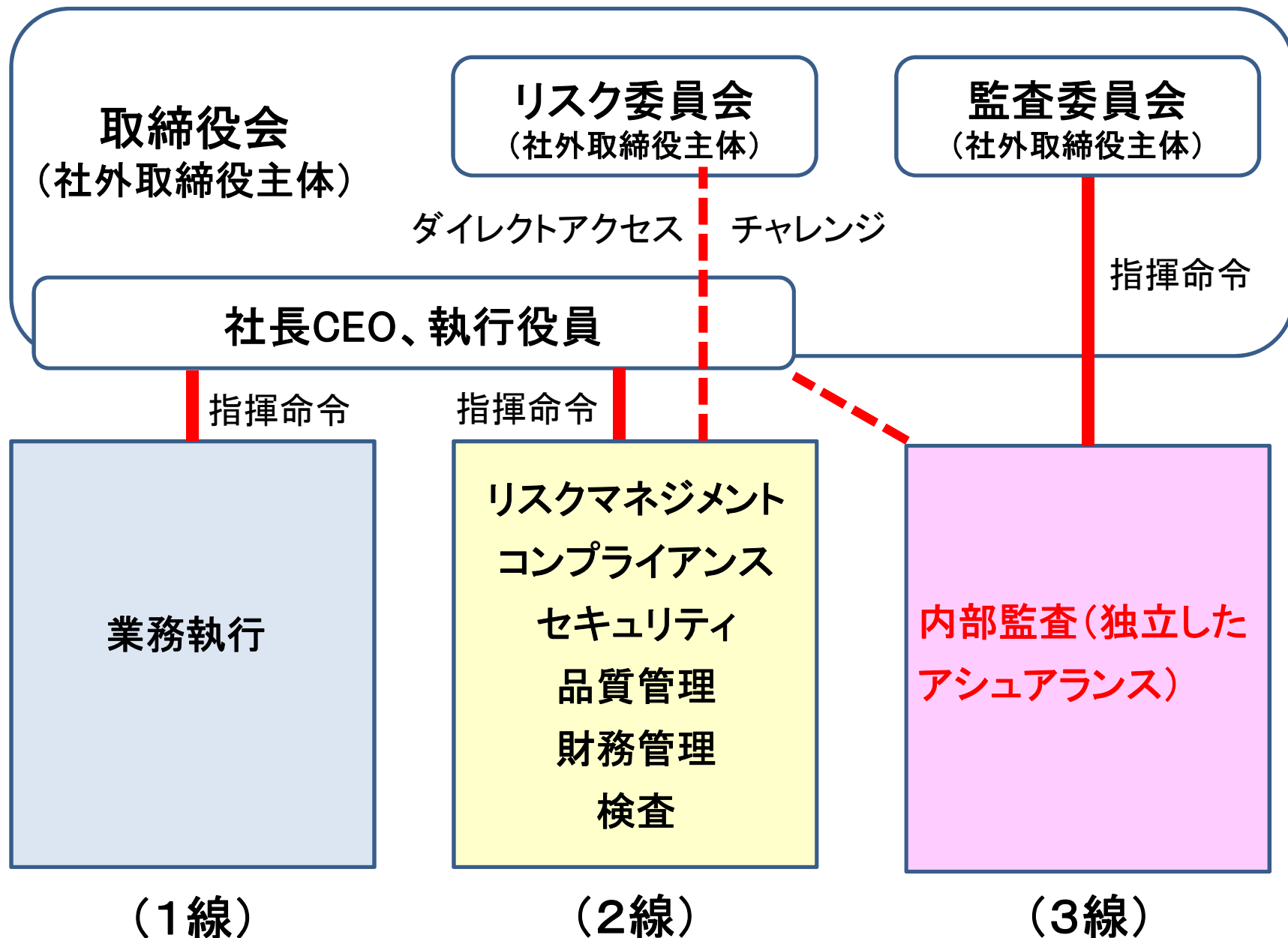
- 海外の金融機関では、経営者が策定した戦略・方針が経営に重大な影響を与える可能性がある場合、リスク管理部門には、リスクテイク状況を検証のうえ、独立社外取締役中心に構成される取締役会・リスク委員会に報告することが義務付けられた。
- また、独立社外取締役は、必要に応じて、リスク管理部門に対してリスクテイク状況についての検証を求めることもできるようになった。
- これらをリスク管理における「チャレンジ」と呼ぶ。取締役会の評価において、「チャレンジ」の有無は、リスク委員（社外取締役）が実質的に監督機能を発揮しているかをみるうえで重要なポイントと考えられている。

▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



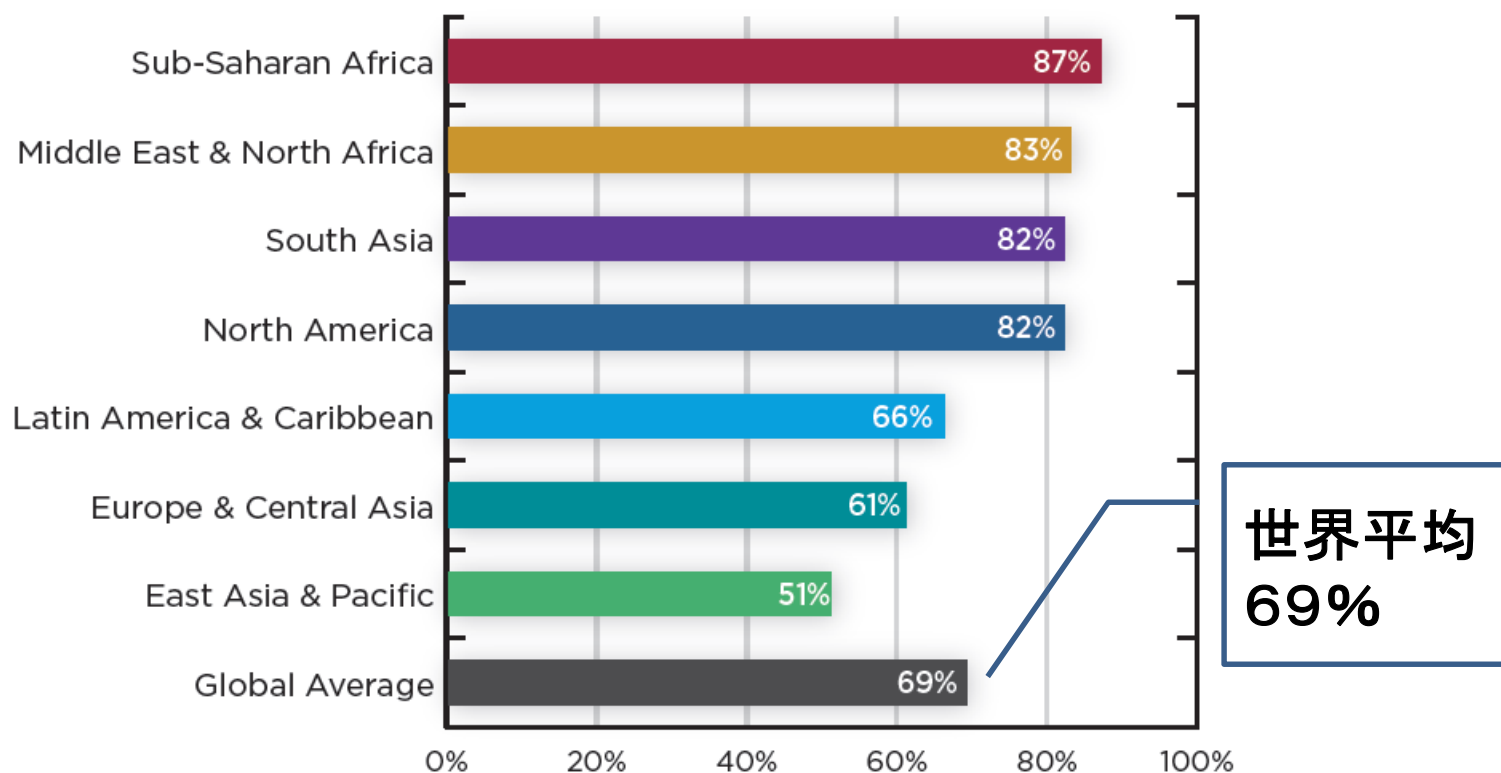
- 監査委員会の指揮命令下で、内部監査部門が、経営目標の達成が可能かという視点で行う「経営監査」のことを「独立したアシュアランス」と呼ぶ。
- 金融危機の際、監査委員会と内部監査部門は、リスクな経営戦略やリスクマネジメントの不備をあらかじめ指摘して改善を求めることはできなかった。
- 監査委員会の指揮命令は、グループ内の内部監査部門に貫徹せず、内部監査人の専門的能力も不足していた。このため、独立したアシュアランスは機能しなかった。
- 金融危機後、海外の金融機関では、監査委員会と内部監査部門の指揮命令系統を強化して、内部監査人を質・量ともに拡充した。
- 問題が起きてから改善を促す「事後的な監査」から、問題が起きる前に警鐘を鳴らして改善を促す「予防的な監査」を目指している。

▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



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

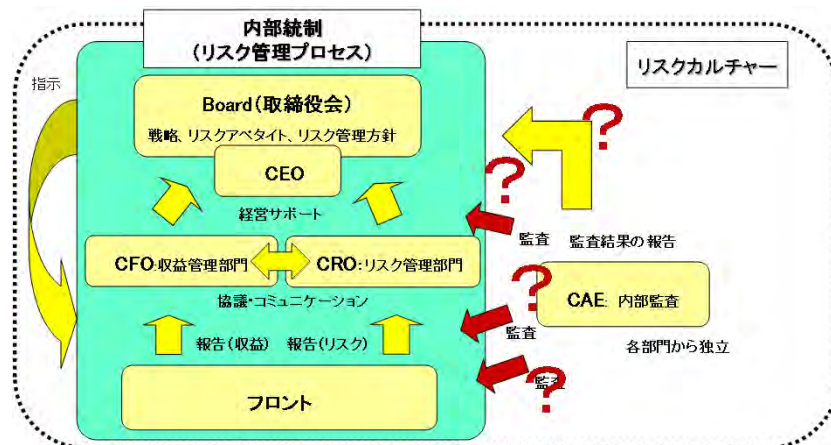


Note: Q74: What is the primary functional reporting line for the chief audit executive (CAE) or equivalent in your organization? The survey stated that “functional reporting refers to oversight of the responsibilities of the internal audit function, including approval of the internal audit charter, the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

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

企業価値の維持・向上を使命にして 「予防的監査」に取り組む

- 金融危機後、海外の金融機関では、内部監査スタッフの量的・質的な拡充が図られた。
- 問題が起きてから指摘し、是正を図るのでは遅いとして、オフサイト・モニタリングの態勢が強化された。
- 企業価値の維持・向上を「使命」として何か問題が起きる前に警鐘を鳴らしたり、改善を促す「予防的監査」への取り組みが始まっている。



(参考)

内部監査の「専門職的实施の国際フレームワーク」の改訂

- ◆ 海外の金融機関における内部監査の機能強化への取り組みは、内部監査のグローバル・スタンダードのレベル・アップに繋がっている。
- ◆ 内部監査人協会 (IIA) は、2015年7月、「内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク」(IPPF)を改訂し、そのなかで、内部監査の「使命」と「基本原則」を公表した。
 - 内部監査は何のために行うのか
(組織体の価値を高め、保全する)
 - 事後監査から予防的監査へ
(見識に富み、率先的で、未来志向な監査を目指す)
- ◆ 今後、内部監査の国際基準 (IIA基準) の改定作業なども行われる 見通し。



(参考)

内部監査の使命(ミッション)

リスク・ベースで客観的なアシュアランス、アドバイス、見識を提供することにより、**組織体の価値を高め、保全する。**

内部監査の専門職的实施のための基本原則

- ・ 誠実性を実践により示すこと
- ・ 専門的能力と専門職としての正当な注意を実践により示すこと
- ・ 客観的で不当な影響を受けないこと(独立的)
- ・ 組織体の戦略、目的、リスクと整合していること
- ・ 適切に位置付けられており、十分な資源が提供されていること
- ・ 品質と継続的改善を実践により示すこと
- ・ 効果的なコミュニケーションを行うこと
- ・ リスク・ベースのアシュアランスを提供すること
- ・ **見識に富み、率先的で、未来志向であること**
- ・ **組織体の改善を促進すること**

	内部統制、監査、ガバナンス	金融規制、金融機関のリスクガバナンス
1970年代 1984 1987 1988 1992 1996 1997 1998 1999	★ロッキード事件ほか贈収賄・不正会計事件 米国トレッドウェイ委員会「不正な財務報告」 COSOフレームワーク IIA 内部監査「専門職的实施のフレームワーク」 OECDコーポレートガバナンス原則	★コンチネンタル・イリノイ銀行破綻 バーゼル I バーゼル規制追加(市場VaR) ★拓銀破綻、山一自主廃業 ★長銀、日債銀国有化 BCBS「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」
2001 2002 2004 2006 2008	★エンロン不正会計事件 ★ワールドコム不正会計事件 米国SOX ERMフレームワーク 改訂OECDコーポレートガバナンス原則 ★カネボウ不正会計事件 日本版SOX	BCBS「銀行の内部監査および監督当局と監査人の関係」 バーゼル II 合意(VaRの全面採用) ★リーマンショック
2010 2011 2012 2013 2015	★オリンパス不正会計事件 IIAポジションペーパー「効果的なリスクマネジメントとコントロールにおける3つのディフェンスライン」 改訂COSOフレームワーク ★東芝不正会計事件 IIA 専門職的实施の国際フレームワーク改訂、内部監査の使命、コアプリンシプルの制定 COSO & IIA「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」 G20/OECDコーポレートガバナンス原則	バーゼル III 合意 BCBS「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 BCBS「銀行の内部監査機能」 FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」 FSB「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」 BCBS「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

5. 当面、目指すべきガバナンス態勢

- 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不十分。
- わが国独自のガバナンス制度の限界を理解して、ガバナンスのグローバル・スタンダードや、国内外のグッド・プラクティスを踏まえ、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

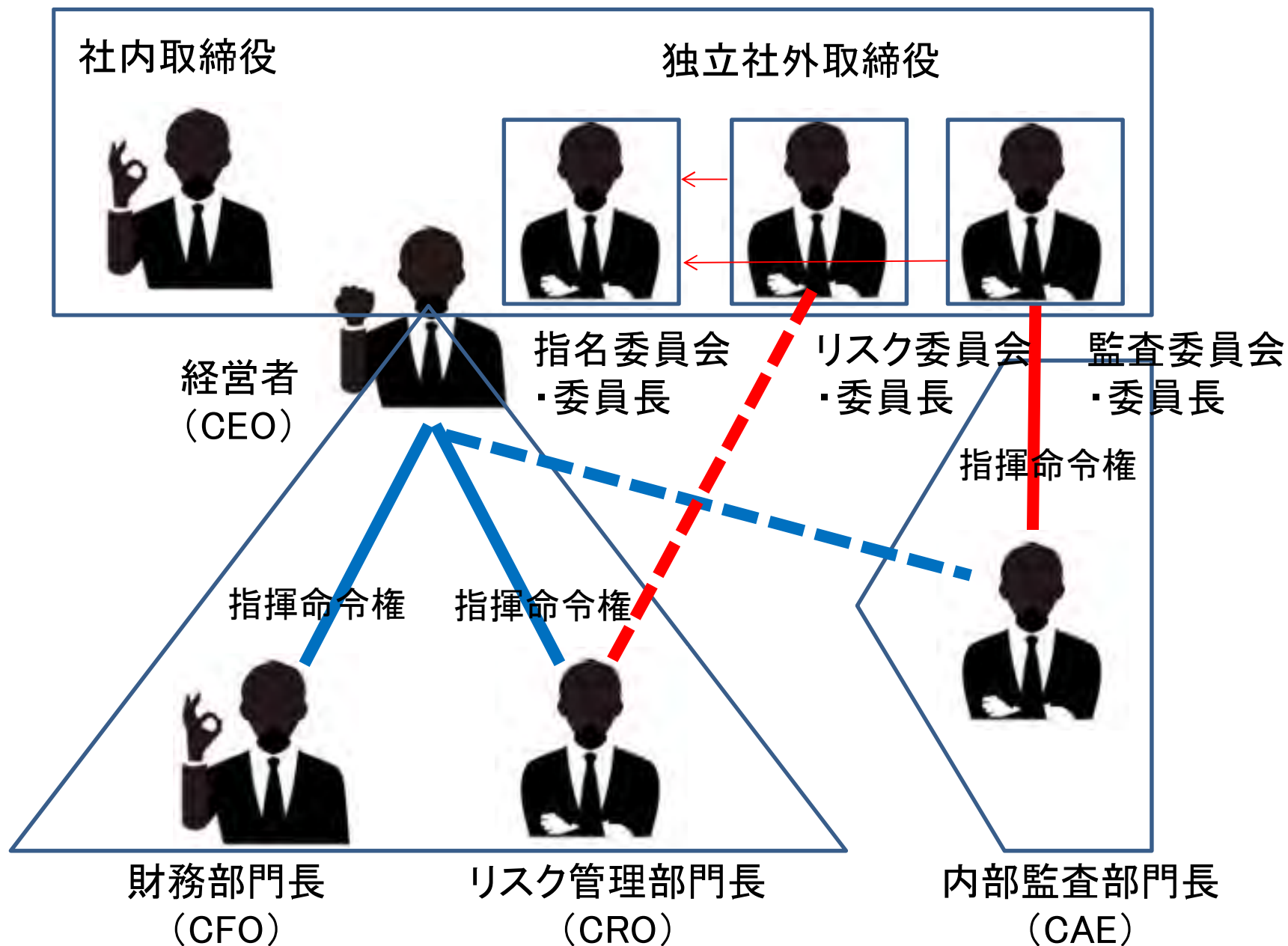
- ① 多様で十分な数の社外取締役を確保し、取締役会の議論を活発化する。そのために社外取締役の支援サポート態勢、研修プログラムを整備する。
- ② 取締役会の議長を経営者（CEO）と分離して、議案の絞り込み（執行案件の除外・権限移譲）を行う。
- ③ リスク管理、監査、指名、報酬など、重要事項を協議する各種委員会（法定・任意）を置いて、社外取締役を委員長に任命する。
- ④ 経営理念・目標をリスクアペタイトとして文書化し、取締役会の判断基準とする。リスクアペタイトを起点にして、各種内部統制の枠組みを整備する。
- ⑤ 監査委員会の指揮命令系統下に、内部監査部門を置き、内部監査人の専門職化を図って機能強化する。

- わが国ではコーポレートガバナンス改革が始まった。金融危機後、国際的にはリスク・ガバナンス強化の動きもある。
- 日本の銀行は、これら2つの動き(①改正会社法、コーポレートガバナンス・コード、②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」)にともに対応して行かなければならない。
- ①、②に対応するには、日本の銀行は、少なくとも「監査等委員会設置会社」への移行は不可避免的であると思う。

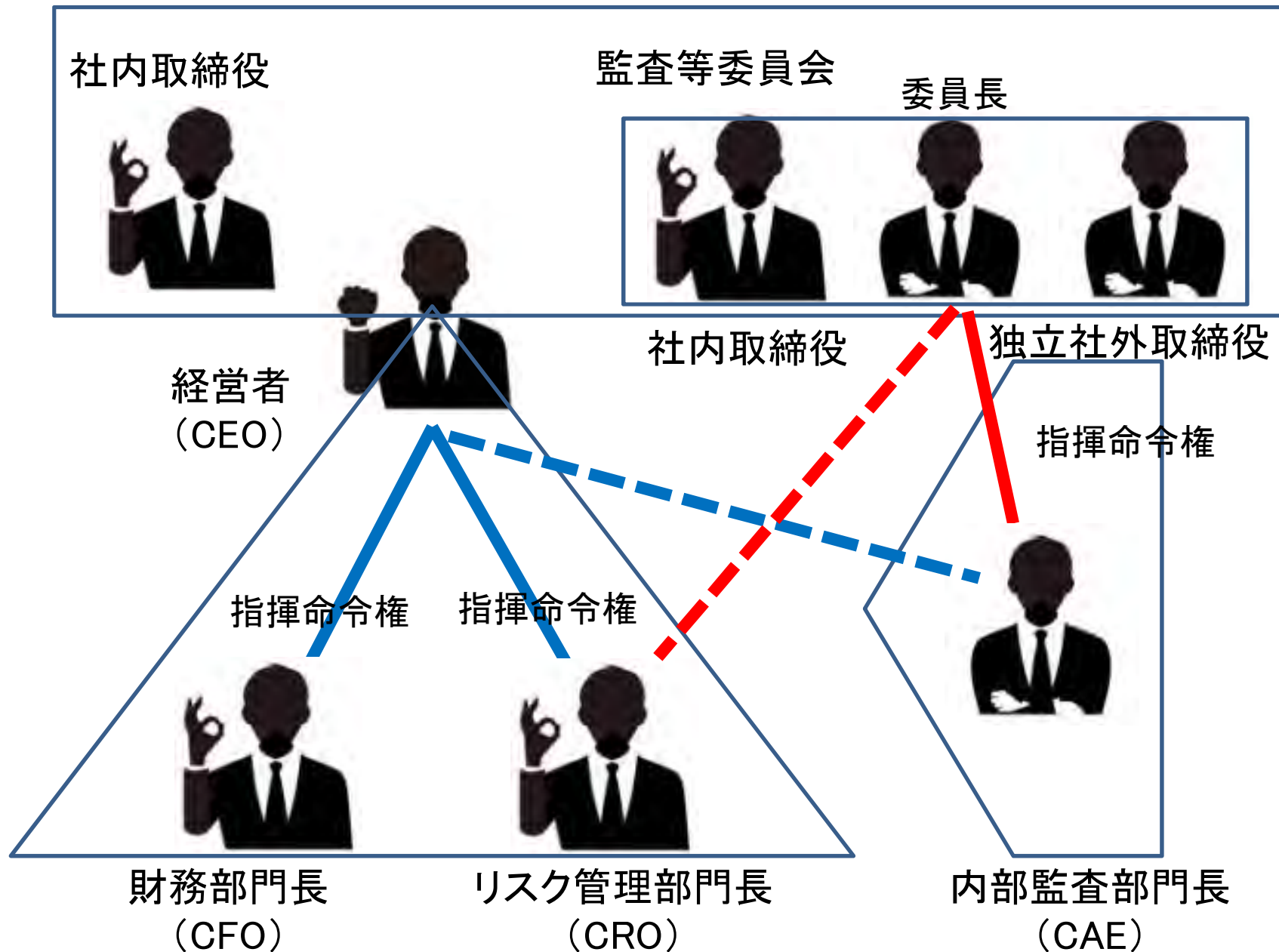


慶應義塾大学 経済学部 教授
コーポレートガバナンス・コードの策定に関する
有識者会議 座長
スチュワードシップ・コード及びコーポレート
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長
池尾 和人 氏

メガバンク等（指名委員会等設置会社）

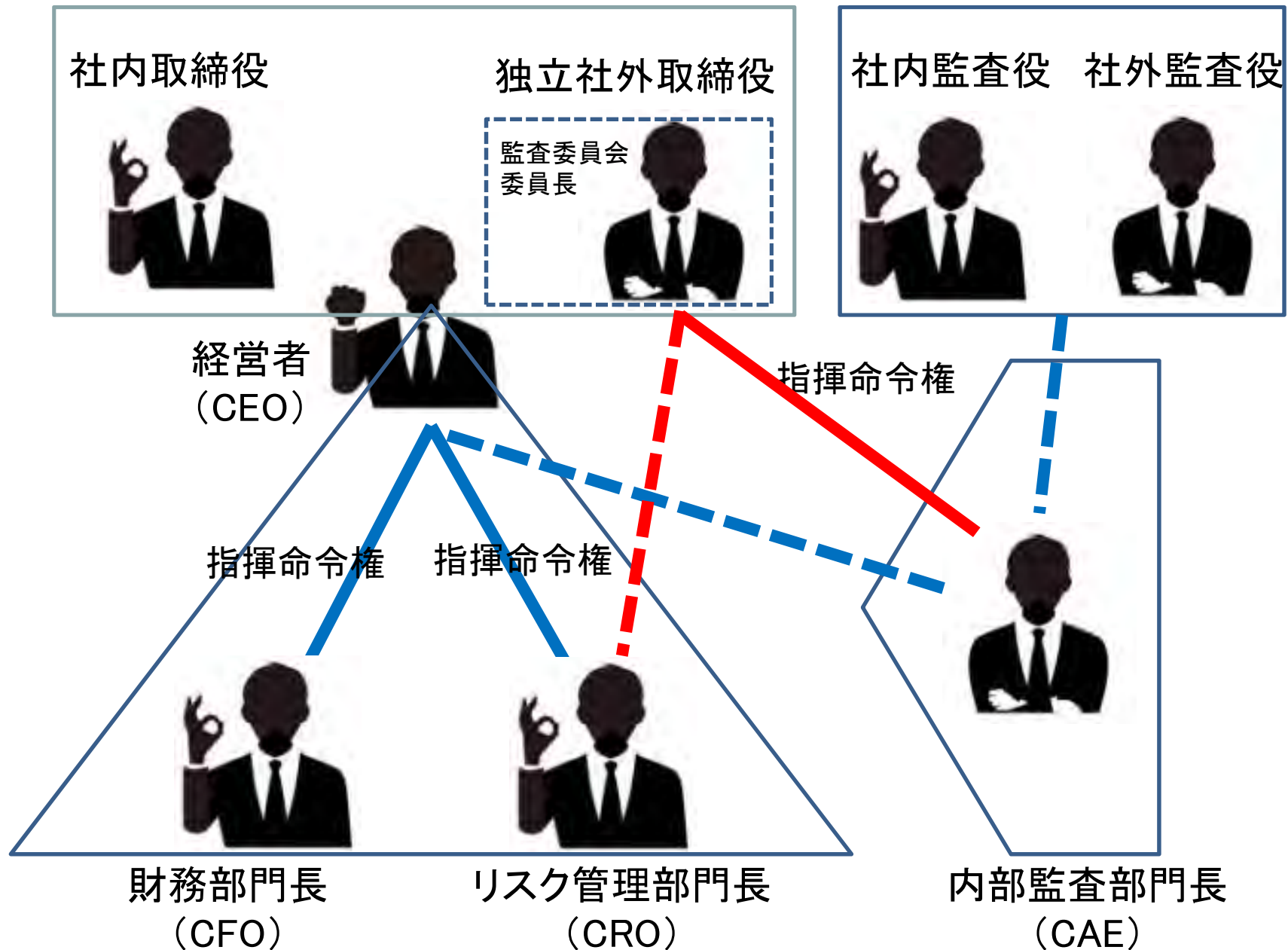


地域銀行等(監査等委員会設置会社)



信金・信組等

（社外役員を増やし、
理事会の配下に内部監査部門を置く）



- 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。