

# 金融機関のガバナンス改革：実践事例

---



2017年6月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター



## 金融高度化セミナー

### 一 指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社に移行し、 モニタリング機能を強化した金融機関や社外取締役の活躍 を中心に事例紹介

|              |                            |         |
|--------------|----------------------------|---------|
| 2014年08月     | 北洋銀行 社外取締役                 | 馬杉 榮一 氏 |
| 2014年10月     | 山陰合同銀行 会長                  | 古瀬 誠 氏  |
| 2015年02月     | 福井銀行 取締役・監査委員              | 佐野 慎治 氏 |
| 2015年08月     | 十八銀行 取締役・監査委員長             | 中島 博明 氏 |
|              | 十八銀行 社外取締役                 | 南條 宏 氏  |
| 2015年08月     | フィデアホールディングス 代表執行役社CEO     | 里村 正治 氏 |
| 2015年10月     | りそなホールディングス 取締役兼代表執行役      | 菅 哲哉 氏  |
|              | 日本コーポレートガバナンスネットワーク 理事 弁護士 | 山口 利昭 氏 |
| 2015年12月     | 第三銀行 取締役頭取                 | 岩間 弘 氏  |
| 2016年07月     | 山口フィナンシャル・グループ 専務取締役       | 梅本 裕英 氏 |
| 2016年09月     | トモニホールディングス 社外取締役・監査委員長    | 多田 佳 氏  |
|              | 伊予銀行 専務取締役                 | 永井 一平 氏 |
| 2017年01月     | 筑邦銀行 取締役総合企画部長             | 執行 謙二 氏 |
|              | 宮崎銀行 取締役経営企画部長 専務取締役       | 河内 克典 氏 |
| 2017年02, 03月 | みずほフィナンシャル・グループ 社外取締役議長    | 大田 弘子 氏 |
|              | 三菱 UFJ フィナンシャル・グループ        | 吉藤 茂 氏  |
|              | 執行役常務グループCAO 兼 監査部長        |         |
| 2017年06, 07月 | みちのく銀行 取締役会長               | 杉本 康雄 氏 |

1. モニタリング・ボードへの移行
2. RAFの導入
  - 監督の枠組みを構築する
3. 独立したアシュアランスの確立
  - 社外取締役の指揮下で経営監査を行う
4. 改革を継続するために
  - サクセッション・プランの策定
  - 取締役会の実効性評価
5. 最後に

# 1. モニタリング・ボードへの移行

- わが国の金融機関では、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、独立社外取締役の選任が一気に進んだ。
- 監査等委員会設置会社への移行、法定・任意の委員会の設置が拡大しているほか、取締役会議長と代表取締役の分離、取締役会の議事運営等の点でも、「モニタリング・ボード」への移行に向けた動きが着実に進みはじめている。

## とくに独立社外取締役が半数程度に達した 取締役会では活発な議論が行われている

- たとえば、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、喧々諤々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て、お客様目線での営業店作りなど、りそなグループの改革を進めてきた。
- また、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を集め、議論を戦わせなければ、経営環境の変化に対応し切れないと考える経営者も現れはじめた。

- 取締役会では、社外取締役に説明を尽くすようにしている。質問や意見もどんどん出してもらうように促している。
- 社外取締役に説明しようとして、自ら考えの足らなかったことに気づくこともある。外部からの率直な質問や意見に考え直させられることもある。
- 社外取締役への説明は面倒なだけだと言うひともいるが我々はそうは思わない。
- むしろ、そのことに価値があると考えている。

りそなホールディングス  
取締役兼代表執行役社長  
東 和浩 氏



- 故細谷会長が「りそなの常識は世間の非常識」とよく言っていた。社内論理に陥る危険性をどのように是正するかの仕組みづくりが、コーポレートガバナンスの本質だ。
- りそな発足以来、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、社外取締役同士で自然と集まって喧々諤々の議論が行われている。
- 実際、社外取締役の普通の感覚や徹底した議論が、りそ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。
- 社外取締役を含めて、サクセッションプランを策定している。
- 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。

りそなホールディングス  
取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



- 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



## 重要性を増す社外取締役の職責

- わが国のコーポレートガバナンス・コードに記載されたとおり社外取締役が中心になり、監督機能を発揮することが求められる時代になった。
- ガバナンス改革が進展するなかで、社外取締役の職責は格段に重くなっている。
- もし、意思決定のプロセスに瑕疵があり多額の損失が発生したり、あるいは、ガバナンスの不備から経営者不正、組織的な不祥事隠しなどが長期間放置されたときなど、社外取締役は「何も知らなかった」ではすまされない。
- また、社外取締役は経営理念・目標が曖昧であったり、それを実現する戦略ビジネスモデルが不明確であれば、経営者に働きかけ、中長期的な企業価値の向上を促すことも求められる。

## 何も知らなかったではすまされない

- 取締役会に付議されず、報告もなかったというだけの理由で、社外取締役が免責されることはない。
  - 取締役会に参加し、執行サイドから与えられた情報を聞くだけの受け身の姿勢では、社外取締役は、監督者として、法的にも道義的にも、その職責を果たしているとはみなされない。
  - 万一、経営に重大な影響が生じる事態に陥った場合、社外取締役は、その責任を問われ損害賠償を求められることがある。また、何よりも、社会的地位や名誉を失うことになる点を自覚する必要がある。
  - 社外取締役は、監督者として能動的なモニタリング活動を行うことが求められ、そのことが中長期的な企業価値を高める。
- ⇒ 積極的にモニタリングを行う社外取締役が増えている。



監査等委員である取締役は常務会等の主要な会議  
に出席し、意見を述べることができる。



月4～5回は  
銀行に出勤



#### 各種トレーニング

銀行業務  
説明会

各種行内  
勉強会

社外役員  
研究会

監査役  
全国会議

- 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。
- 毎週水曜日は、1日、銀行にいたので、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。経営の実態を知るための貴重な機会だ。
- 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。頭取の人事構想を聞いて、役員・部長全員の人となり、業績などを把握する。
- 地元のために、真のバンカーを育てたい。

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



- 「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。
- 監査役の任務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。約束通り、今も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



- 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



## 日本独自のガバナンス制度からの脱却が進む

- 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。
- 任意の指名、報酬、監査委員会を設置する先も増えており、従来型の「監査役設置会社」は少数派になりつつある。
- 日本独自のガバナンス改革から脱却した先の国際評価は確実に高まっている。

- 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、大手行よりも一歩先に、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。

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



## 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。
- 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」への移行の決意表明と言える。
- 取締役会議長とCEOの兼任は、取締役会の監督機能を低下させ、ビジネス戦略の変更を遅らせたり、不適切なリスクカルチャーの是正の妨げとなることがある。
  - ウェルス・ファーゴの不正事件では、上記観点から取締役会議長とCEOの兼任が厳しく批判され、CEOの退任、議長とCEOの分離に至った。

- 指名委員会等設置会社は、執行ラインにより多くの権限を委任可能。取締役会では、経営の中核に関わる議論を行う。業務計画、RAFは、取締役会で一から議論して策定した。
- どの業界にも固有の“常識”がある。他業界や他分野で経験を積んできた社外取締役が加わることは、経営に新しい視点をもたらす効果がある。
- 議長としては、議論がより本質的なものになるよう、議案や資料は事前に丁寧に吟味する。
- 毎月の取締役会の都度、事務局と3～4回の事前ミーティングを行い、議案の絞り込みや論点の明確化を行う。実質的な議論のためには、簡潔で優れた資料が用意されることが必要であり、事前に時間をかけて事務局と準備している。
- 毎回の議論はたいへん活発で4時間近くかかることもしばしばある。 (HP、ディスクロージャー誌より)

みずほフィナンシャルグループ  
取締役会議長 大田 弘子 氏



## 代表権のない会長を取締役会・議長に

- もし、独立社外取締役を議長にするのが難しいのであれば、会長に代表権を返上していただき、非執行取締役として取締役会・議長に就任してもらうのが良い。
- 会長が取締役会・議長に就任すれば、監督者としての位置付けが明確になるため、国際的な評価も高まるものと思われる。

- 実際に、地域銀行のなかには、取締役会・議長を務める会長が代表権を返上する事例が増え始めている  
(例) みちのく銀行、福井銀行
- また、取締役について、会長、頭取、副頭取などの少人数に絞る一方で、専務以下は執行役員とする事例もみられる。  
(例) みちのく銀行
- これらは、監督者と執行役員の役割を明確にして、取締役会での議論の活性化を図りながら、今後、迅速な経営判断を行うためのガバナンス改革として評価できる。

## 権限移譲と議案の絞り込み

- 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。取締役会には社外監査役が同席しているが、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、何の不都合も生じない。
- 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のが仕事となると、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。
- これまで取締役会に上程された議案をリストアップし、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。

- 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思った。
- 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



## 2. RAFの導入－監督の枠組みを構築する

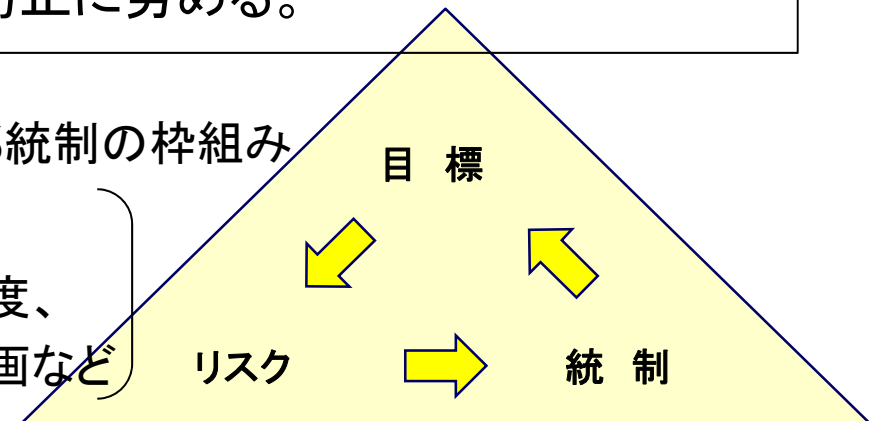
- 独立社外取締役役に監督機能を発揮してもらうためには、機関設計や取締役会の運営を変えるだけでは、必ずしも十分ではない。
- 経営理念・目標を明確にしたうえで、それらを実現するための内部統制、リスクマネジメントのフレームワークを構築し、独立社外取締役に説明し、承認を得る必要がある。
- 日本でも、メガバンク、大手証券、保険会社だけでなく、地域銀行においても、RASを作成したり、RAFを導入して、経営管理への活用を検討する動きが広がっている。

## (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



- 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。
- 今は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。
- 社外取締役の方々にも、RAFを構築する際の議論に、当然入っていただく。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



## ＜みずほ＞のリスクアペタイト策定イメージ



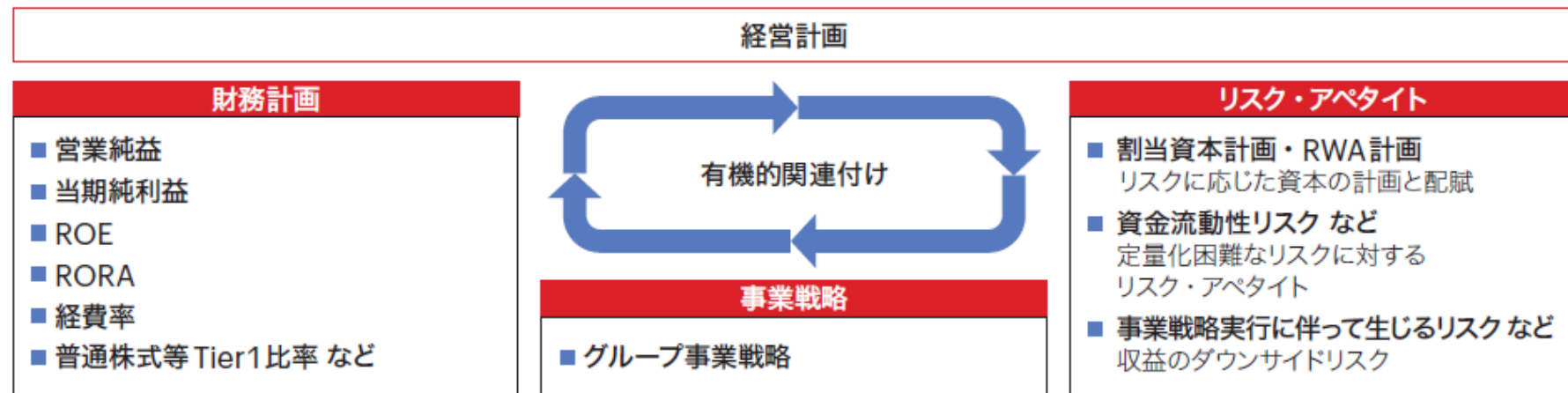
# MUFGのリスク・アペタイト・フレームワーク

## リスク・アペタイト・フレームワーク

「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための「リスク・アペタイト」（進んで引き受けようとするリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。「リスク・

アペタイト・フレームワーク」の導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

## リスク・アペタイト・フレームワークの概要



- ◇ リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)は「想定外損失回避」「リスク・リターンの向上」を目指す
- ◇ 「リスク・アペタイト」は戦略・計画達成のための「適正なリスク水準」とも言い換えられる
- ◇ 「リスクをとらないビジネスなし」ー引き受けるリスクの見える化がRAFのスタートライン

## リスク・アペタイト・フレームワークの運営プロセス

MUFGでは、事業戦略・財務計画を策定・実施するにあたり、必要なリスク・アペタイトを適正に設定するとともに、リスク量のモニタリング・分析を行っています。

リスク・アペタイトの設定・管理プロセスは、以下の通り

です。リスク・アペタイト・フレームワーク運営の実効性確保のために、経営計画策定プロセスの各段階で、割当資本制度、ストレステスト、トップリスク管理などのリスク評価・検証手法を活用します。

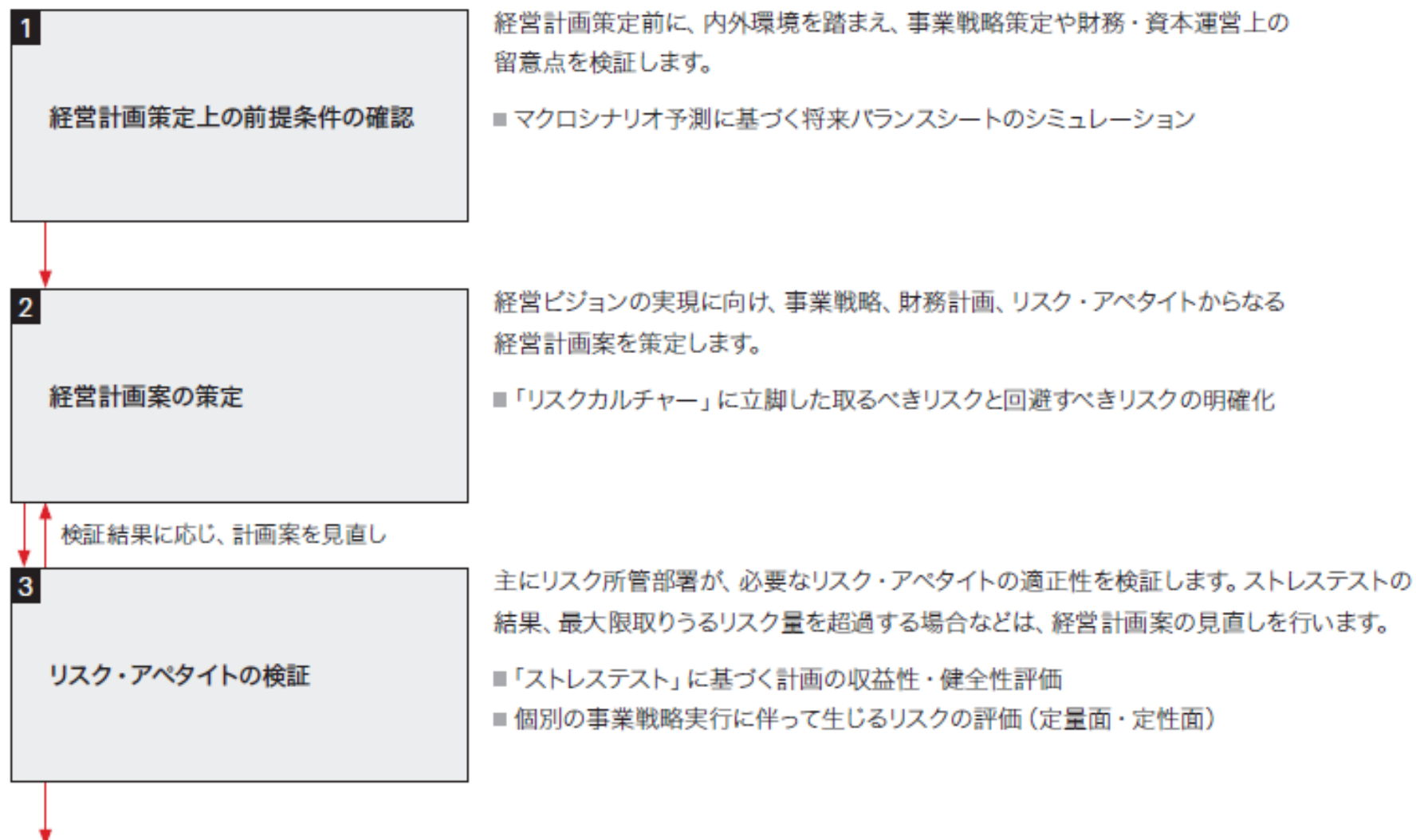
### ◇ 計画策定時

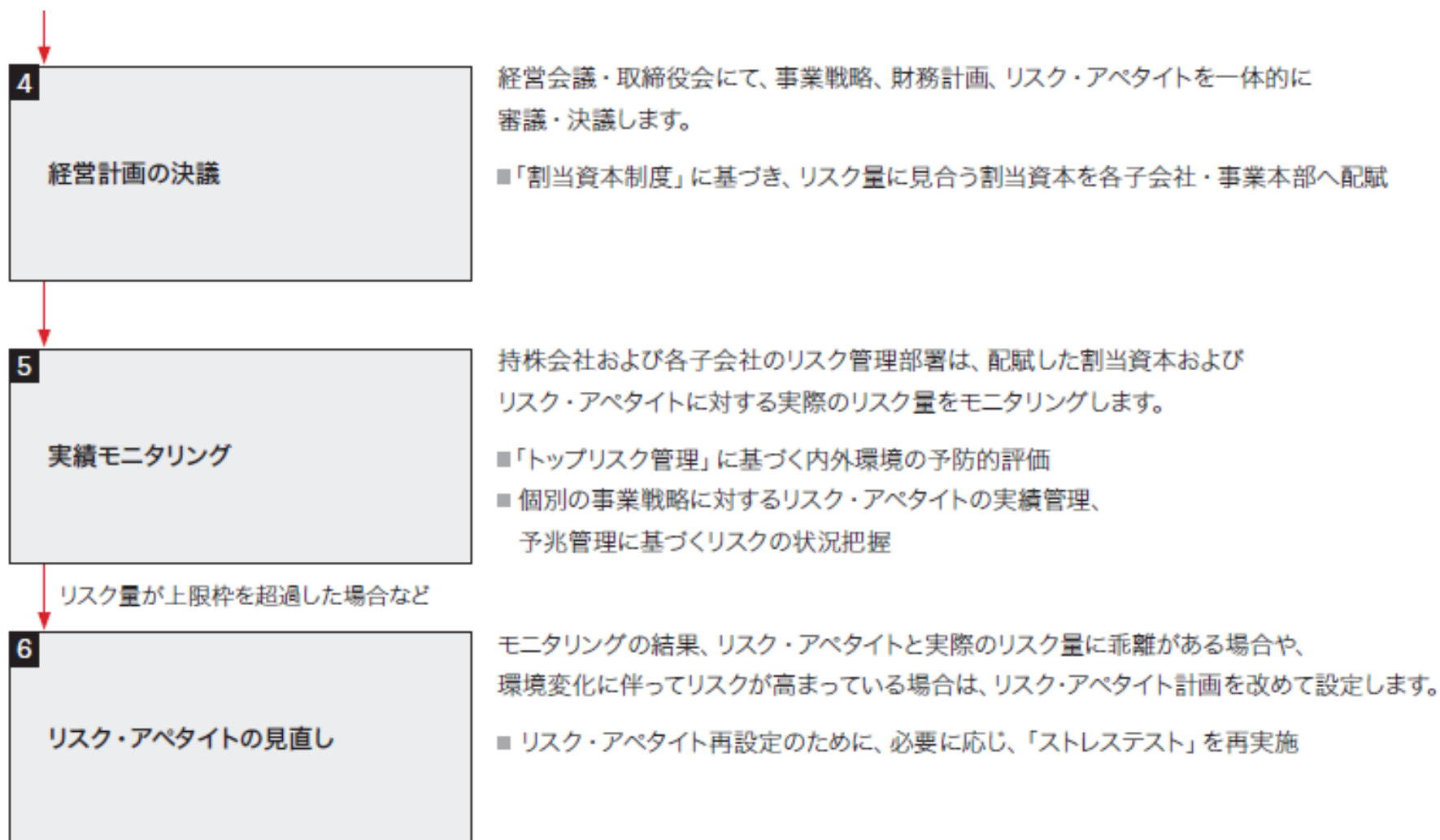
事業本部のリスク・アペタイト案をリスク管理部署が評価・検証する

### ◇ 期中

リスク管理部署がリスクプロファイルをモニタリング、プロファイルのアペタイトからの乖離要因を分析・報告、経営は必要に応じ事業戦略(＝アペタイト)を見直す

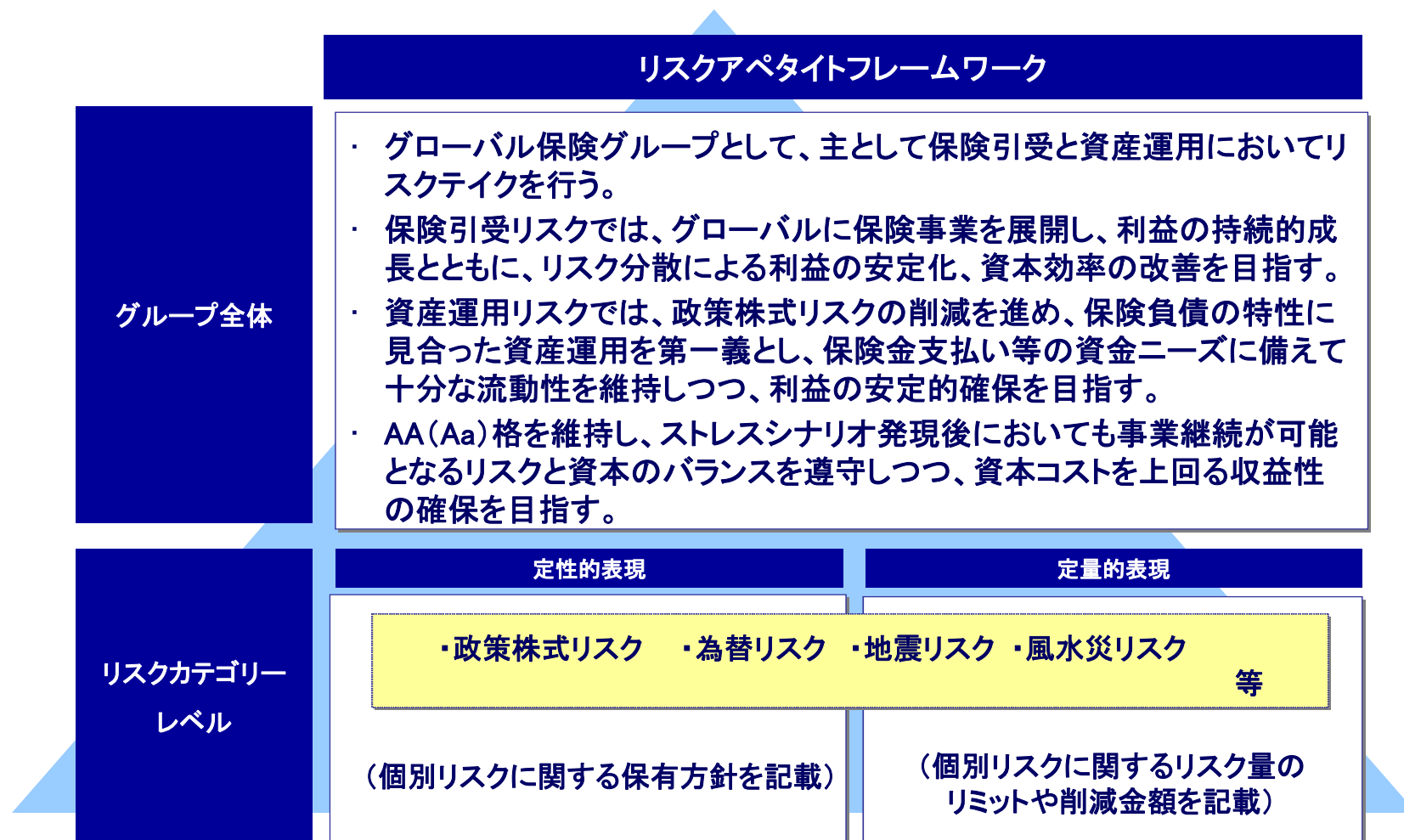
## リスク・アペタイトの設定・管理プロセス





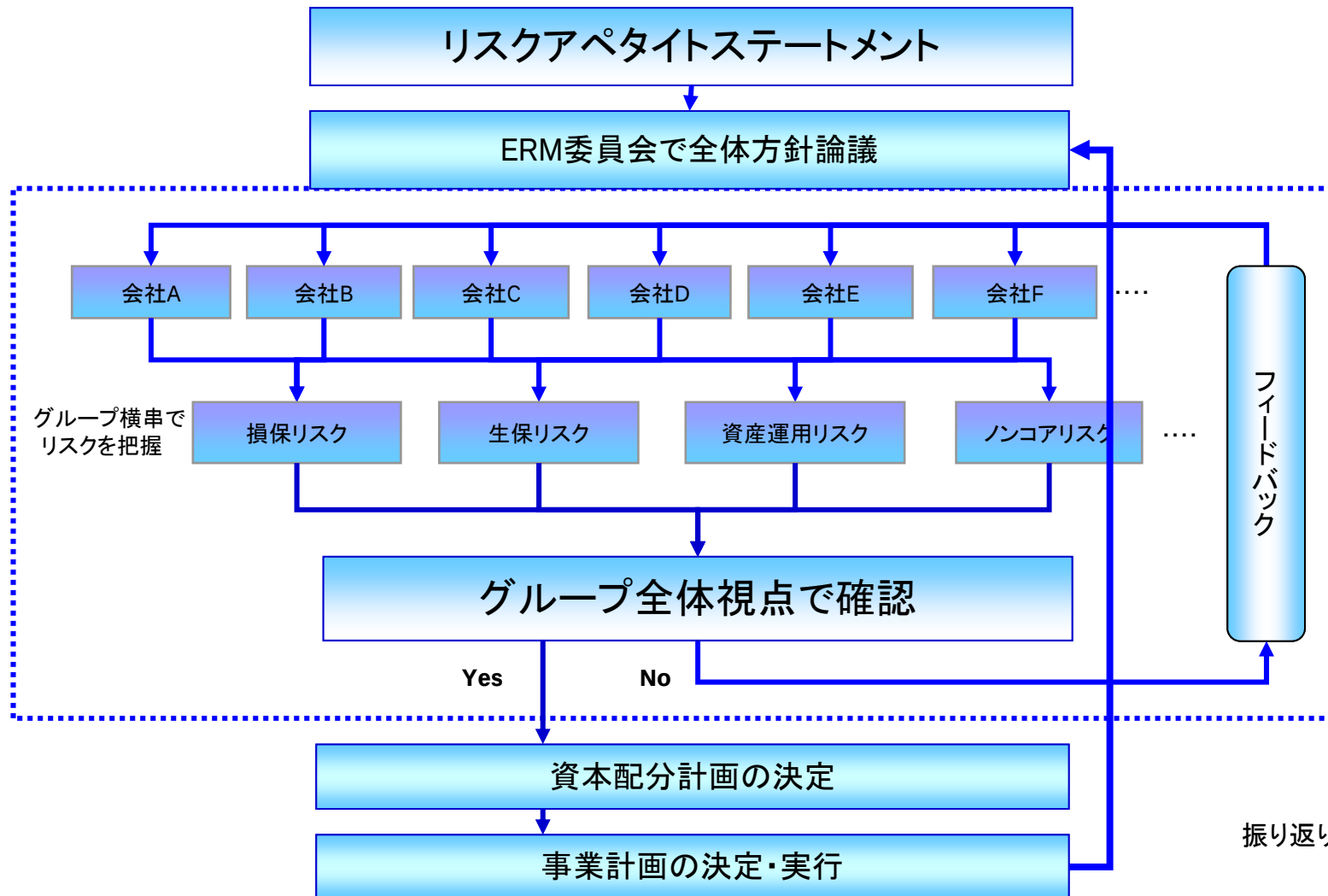
# 東京海上のリスクアペタイトステートメント

- ERM態勢の推進にあたり、“どのようなリスクを、どの程度まで取って、リターンの確保を狙うか”という経営の基本的な指針(リスクアペタイト)を明らかにすることを意図して、リスクアペタイト・ステートメントを定めている



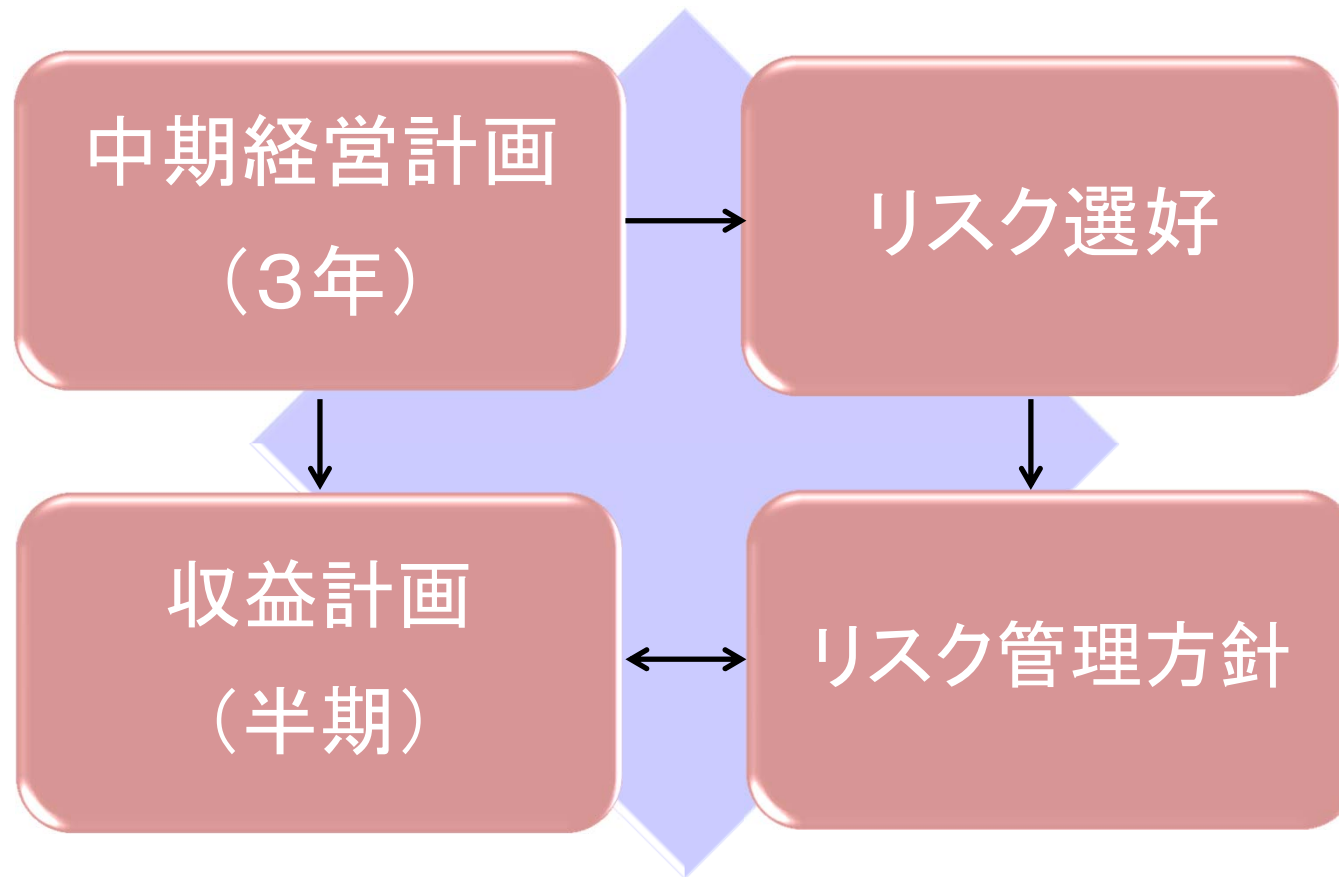
# リスクアペタイトを起点とした事業計画PDCA

- リスクアペタイトを起点とした事業計画の策定・実行・振返り(PDCA)を実施



## 滋賀銀行の計画(戦略)、リスク選好・管理方針

平成22年度上期から中計・リスク選好・半期計画・リスク管理方針を下図のとおり整理し、収益計画とリスク管理方針を一体のものとして取締役会に付議。



- 当行では、経営管理部を中心に、リスクとリターンをまとめて議論してきた。RAFの導入によって「経営判断として、リスクを取る姿勢が明確になった」と思う。
- 地域金融機関では、大手行と同じやり方でRAFを構築するのは無理があるし、その必要もない。RAFの考え方を理解し、自分たちにとって有効なやり方は何かを見付け、それを実行していくことが重要だ。
- 今、地域金融機関にとっての悩みは、資本に余裕があってもリスクを取る術が限定されていることだ。今後、RAFを使ってどうやって収益を上げるか具体的な方策を考えることが重要課題だ。
- 今後も、RAFの導入・活用の試行錯誤は続く。パネル討議の中で「RAFの定着には時間がかかる」という言葉に勇気付けられた。すぐに成果が出るとは限らないが、実のある形に、是非、作り上げていきたいという気持ちを新たにした。

滋賀銀行 経営管理部 部次長 下辻 篤 氏



- セミナー、パネル討議で、講師・パネリストの皆さんのお話を聞いて、リスクスアペタイト・フレームワークの構築について改めて思いを強くした。
- きっかけは日本銀行のマイナス金利政策だが、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議論する枠組みを作っていくことが必要なのではないか。

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



- 大手金融機関と地域銀行では、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。
- 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・ツールが良いかは個別に異なる。
- 完成形を念頭においてRAFに取り組むことは重要であるが、はじめから手を広げず、できるところから始めるという姿勢で臨むのが現実的。
- 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、RAFの導入を進めることが求められる。

## ダイレクト・アクセスの確保

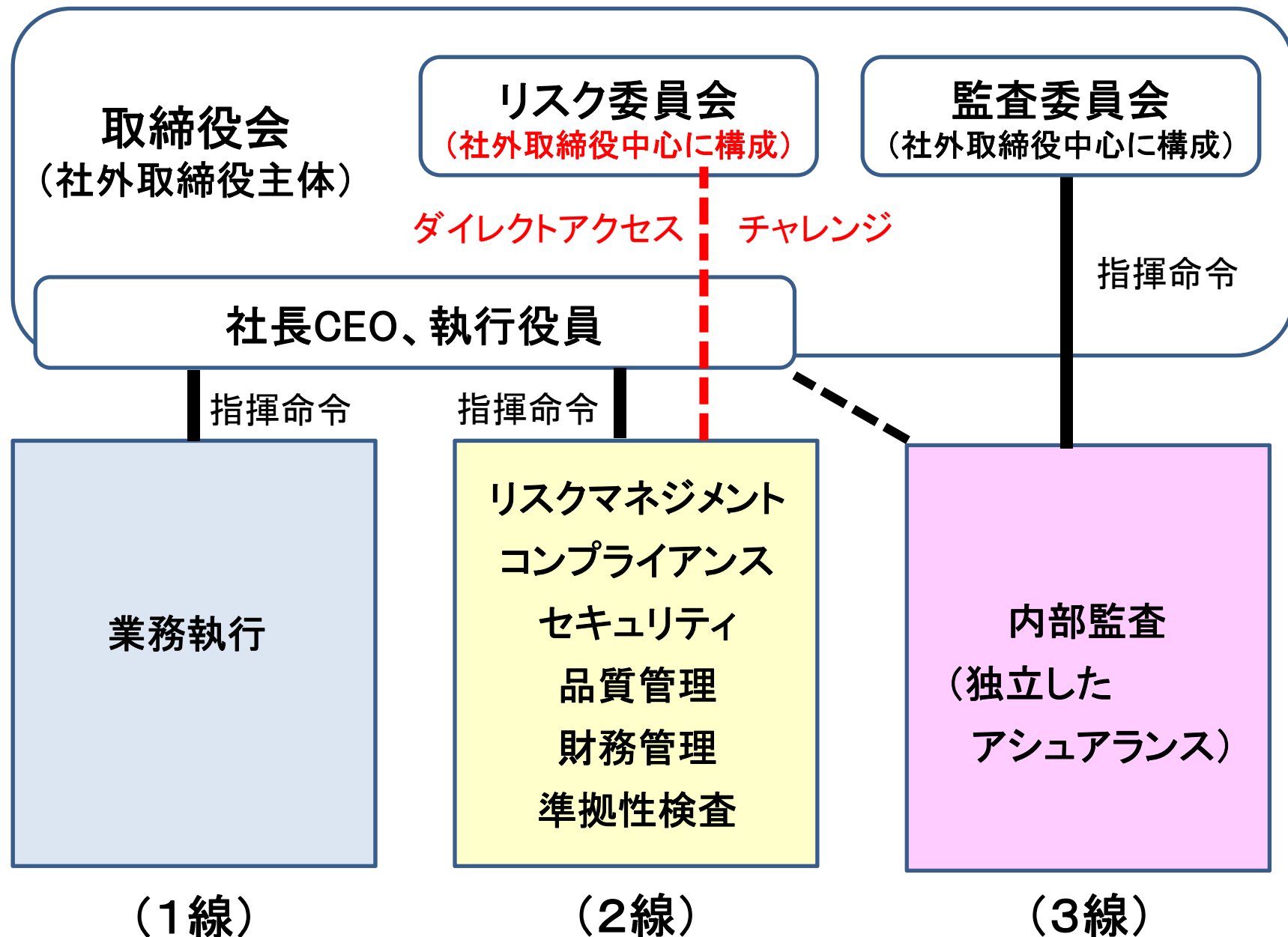
- わが国においても、リスク管理部門と社外取締役が「ダイレクト・アクセス」を確保し定期的に会合をもつ動きが広がっている。
- 大手金融機関では、取締役会にリスク委員会を設置しリスク管理部門から詳細な報告を求めている。
- 地域銀行では、執行サイドが主催するリスク管理委員会に社外取締役がオブザーバーとして参加している事例もみられる。
- 今後は、経営者の同席がない状態で、社外取締役とリスク管理部門とが定期的な会合（勉強会など）を持つことも検討すべきである。

## リスク検証(チャレンジ)の義務付け

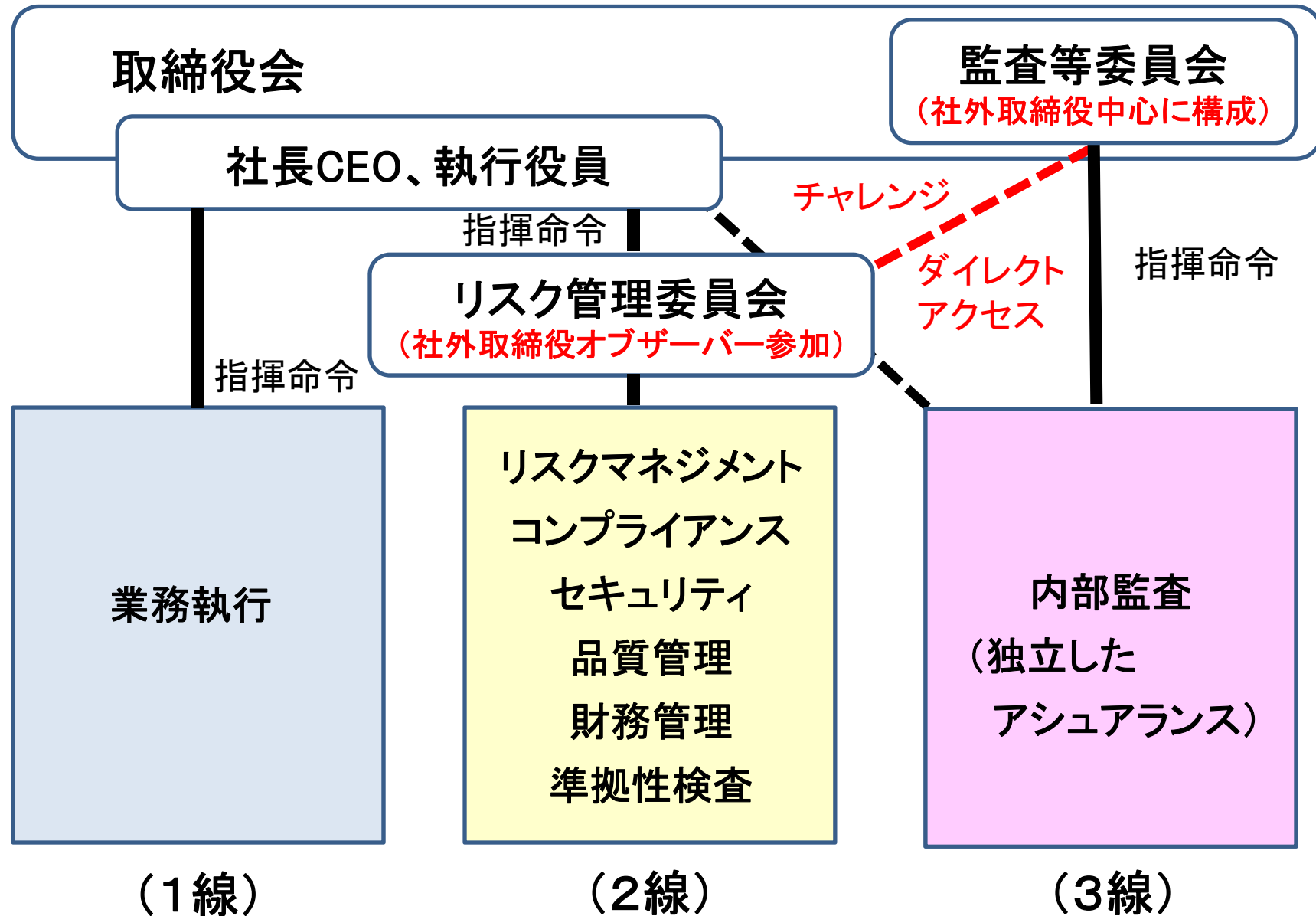
- 経営者が策定した戦略・方針が経営に重大な悪影響を与えることもある。そのような場合、社外取締役とリスク管理部門でリスクテイクの状況について検証を行う必要がある。
- 大手金融機関、地域銀行のなかには、リスク委員会あるいは監査(等)委員会に対して、リスク検証(チャレンジ)を行う権限を付与したり、リスク管理部門には、重大な懸念がある場合、リスク委員会あるいは監査(等)委員会に報告を義務付けるなど、規程を整備する動きがみられる。

(注) 「チャレンジ」は「異議申し立て」とも訳されるが、経営者と社外取締役が敵対関係になることを意味するものではなく、経営判断をしっかりと行うための「リスク検証」を意味するものである。

## ▽ 取締役会内にリスク委員会を設置（メガバンク等）



▽ 社外取締役が執行サイドのリスク管理委員会に  
オブザーバー参加（地域銀行等）

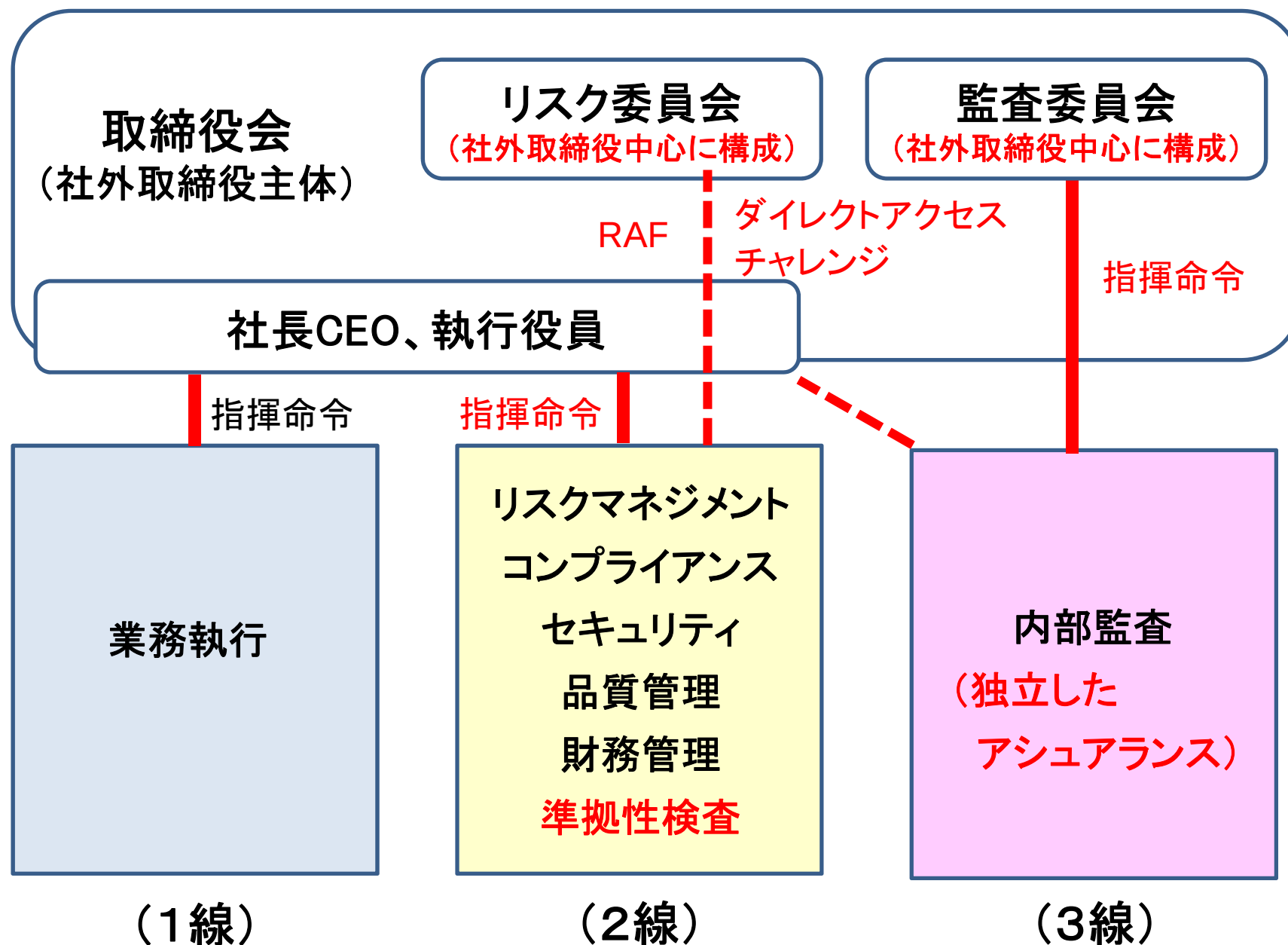


### 3. 独立したアシュアランスの確立

#### ー 社外取締役の指揮下で経営監査を行う

- 日本では、「1線」、「2線」、「3線」すべてが経営トップの指揮下に置かれている。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過ぎない。
- 独立社外取締役が「監督責任」を果たすためには、少なくとも、以下の権限を持って、内部監査部門を直接指揮できなくてはならない。
  - 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

## ▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



## 「3線」としての内部監査のレポーティングライン

- 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、独立社外取締役、監査委員会としている。

(例) 三菱UFJフィナンシャルグループ  
りそなホールディングス

- 地域金融機関でも、内部監査の「レポーティング・ライン」(指揮命令系統)の見直しの動きが進み始めている。

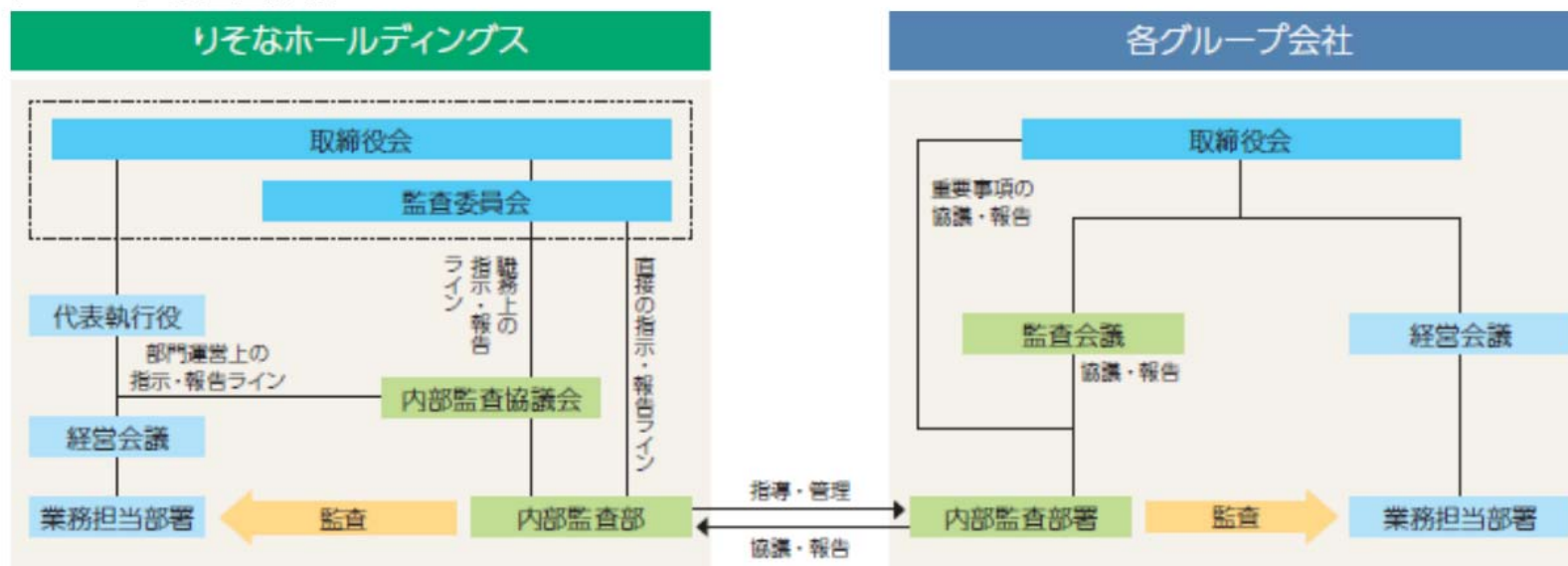
(例) 第三銀行  
城南信用金庫



## Resona Group りそなホールディングス

- 内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインは監査委員会であると明記。
- 監査委員会が内部監査部門に対して、直接報告を求めたり、直接指示を出すことができる。

### グループ内部監査体制





## りそなHDでは監査委員会が内部監査部門を直接指揮する

社外取締役 監査委員長 佐貫 葉子 氏  
(弁護士、NS綜合法律事務所 所長)

- 監査委員を3年務め、監査委員長に就任し2年になる。
- 監査委員会と内部監査部門で協議して内部監査の基本計画を策定をしている。
- 最近では、たとえば、会計税務の適切性やITガバナンスなどを重要な監査テーマとするように指示して、基本計画に反映してもらった。
- 個別具体的に特別調査を実施するように内部監査部門に求めることもある。
- 毎月開催される監査委員会では、内部監査部門から重要監査項目に関して直接報告を受けている。



## 第三銀行が、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

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。

## 城南信用金庫 金庫外の理事を内部監査委員長に選任

- 信用金庫外から理事（弁護士）を選任して、外部の客観的な意見を求めるようにした。理事長と理事会・議長も分離。
- 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、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。

理事長  
守田 正夫氏



前理事長  
吉原 毅 氏



## 内部監査委員会を設置しました

(ディスクロージャー誌より)

近年、大企業を中心に頻発する不祥事等を背景に、コーポレートガバナンスの改革が求められています。こうした中、金庫のすべての業務における内部管理態勢の適切性などを検証、評価する「内部監査委員会」を設置し、その委員長を職員外理事としました。

また、公正な金庫運営を実現するため、非常勤理事の選任や、理事会の議長を理事長、副理事長を除く、理事会が選任した理事が務める等、新たな施策を実施しながら、金庫の「健全経営」「堅実経営」に努めています。



内部監査委員会委員長



理事会議長

注) 職員外理事とは、以下の要件を満たす者とする。

就任前5年間、金庫の理事(職員外理事を除く)、職員等および金庫の子会社の取締役、会計参与、執行役または使用人(以下「金庫の職員等」という)ではなかった者であること。

※1 ただし、理事候補となることを前提に、理事就任前の短期間(1年未満を目安とする)、金庫の職員等であった者は除く。

※2 常勤・非常勤の別は問わない。

## 内部監査の専門職を養成する

- 内部監査部門に執行部門に戻ることのない専門職がいなければ独立性を確保できない。また、経営に価値のある改善提案を行うこともできない。
- 以下により、内部監査部門に相応数の「独立した専門職」を確保する必要がある。
  - 内部監査部門長、幹部クラスのヘッドハント
  - 専門性の高い分野の内部監査スタッフの中途採用
  - 執行部門には戻らない「ノーリターン・ルール」の導入（全員でなくてもよい。たとえば、半数程度を目途）
  - CIA資格の取得義務付け（推奨ではない）



- ・ 新生銀行では、内部監査はプロ集団が行うというのが基本的な考え方。内部監査スタッフは、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で、特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- ・ 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。

新生銀行 監査部長 久保 秀一 氏



- ・ リソナ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て、内部監査部門内で活用している。

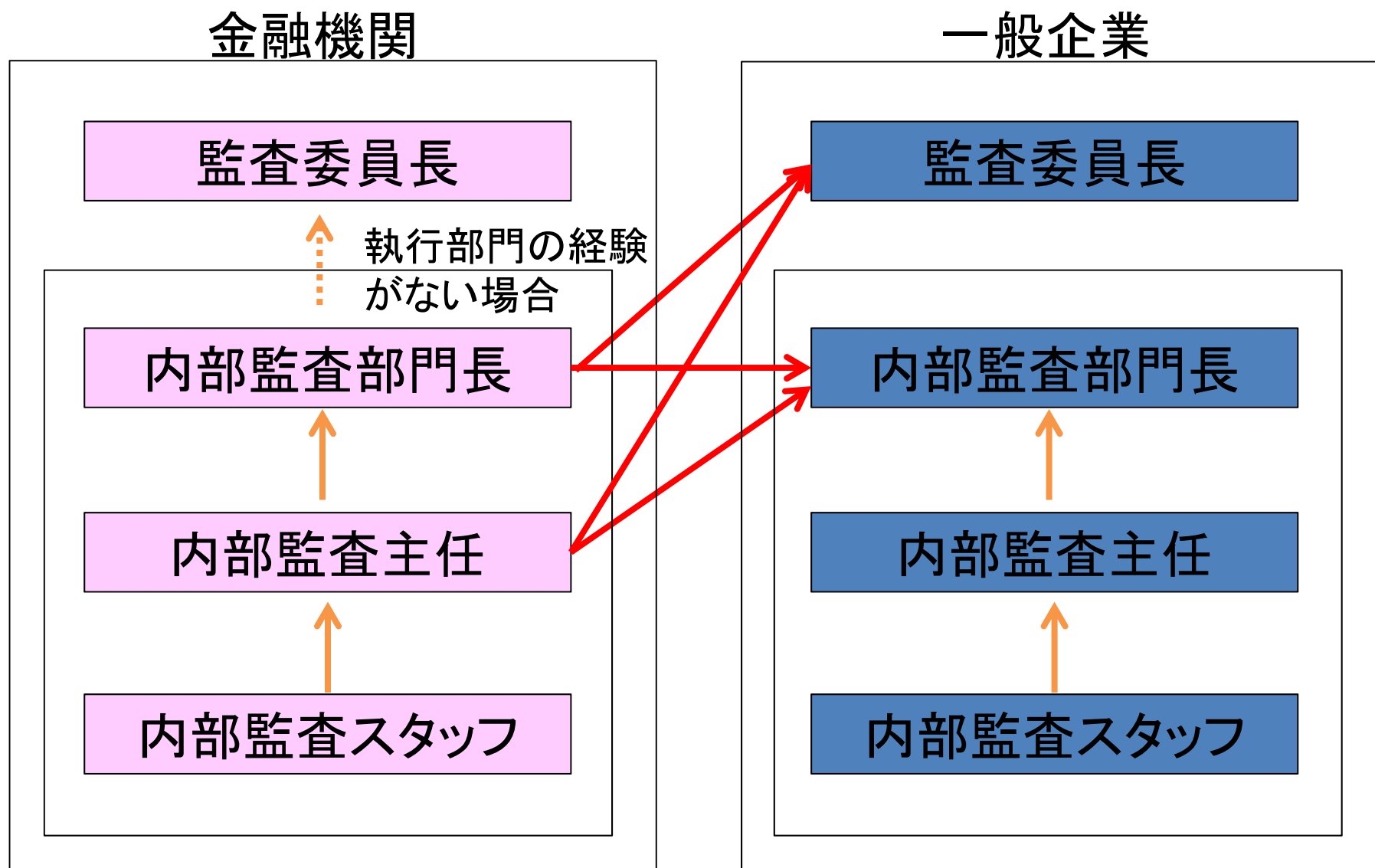
リソナホールディングス  
執行役 内部監査部担当 宇野 保範 氏



## 専門職としてのキャリア・アップ

- 金融機関の内部監査スタッフは、一般企業に比べ質・量ともに充実している。
- 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%程度に過ぎないが、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言われている。
- 金融機関には、内部監査の専門職となり得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むようになる。
- 金融機関の内部監査人は、日本企業のガバナンス向上を担う貴重な人材となる。

# 内部監査人： 専門職としてのキャリア・アップ



## 内部監査の専門職が育つまでに必要な措置

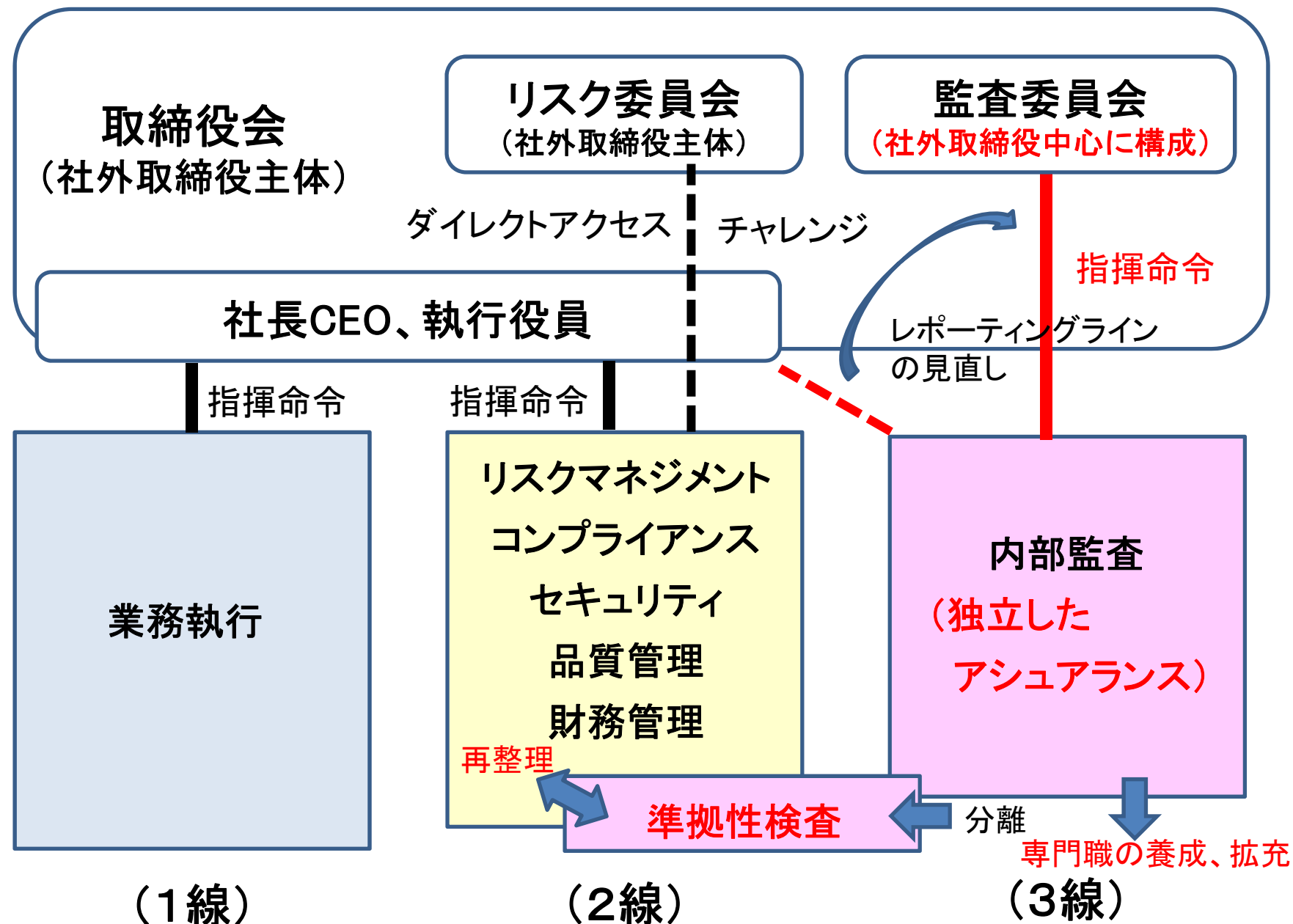
- 独立したプロの内部監査人がいないのでは、万一、深刻な不祥事等の懸念が生じたとき、社外取締役は特別調査を実施できない。
- 内部監査の専門職が育つまでは、不祥事等の懸念が生じたとき、社外取締役は、外部専門家を初動調査に活用することが不可欠になる。
- 社外取締役の判断で、外部専門家を使って不祥事等の初動調査を実施することを可能とする契約を結ぶことが強く推奨される。
- 契約維持のための費用と、実際に初動調査を行った場合の費用の支払いを可能とする予算確保も必要となる。

- 監査等委員会設置会社へ移行したのを契機に、監査等委員会が弁護士と契約を結び、法律的な助言を得ており、必要な場合には不祥事等の特別調査を依頼できる状況にある。
- 銀行の顧問弁護士とは別の弁護士と顧問契約を締結していることから、監査等委員会は独立性を保ちながら、気兼ねなく法律的な助言を得ることができる。
- 万一、経営者不正や組織的な不祥事隠し等の疑いが生じた場合、監査等委員会の判断で特別調査を依頼することも可能である（現状、特別調査費用の予算手当はしていない）。
- 公明正大な経営を目指すのがガバナンスの基本的な考え方である。監査委員会が監査・監督の責務を果たすことができるように、銀行として、誠意をもって態勢を整備するのは当然である。

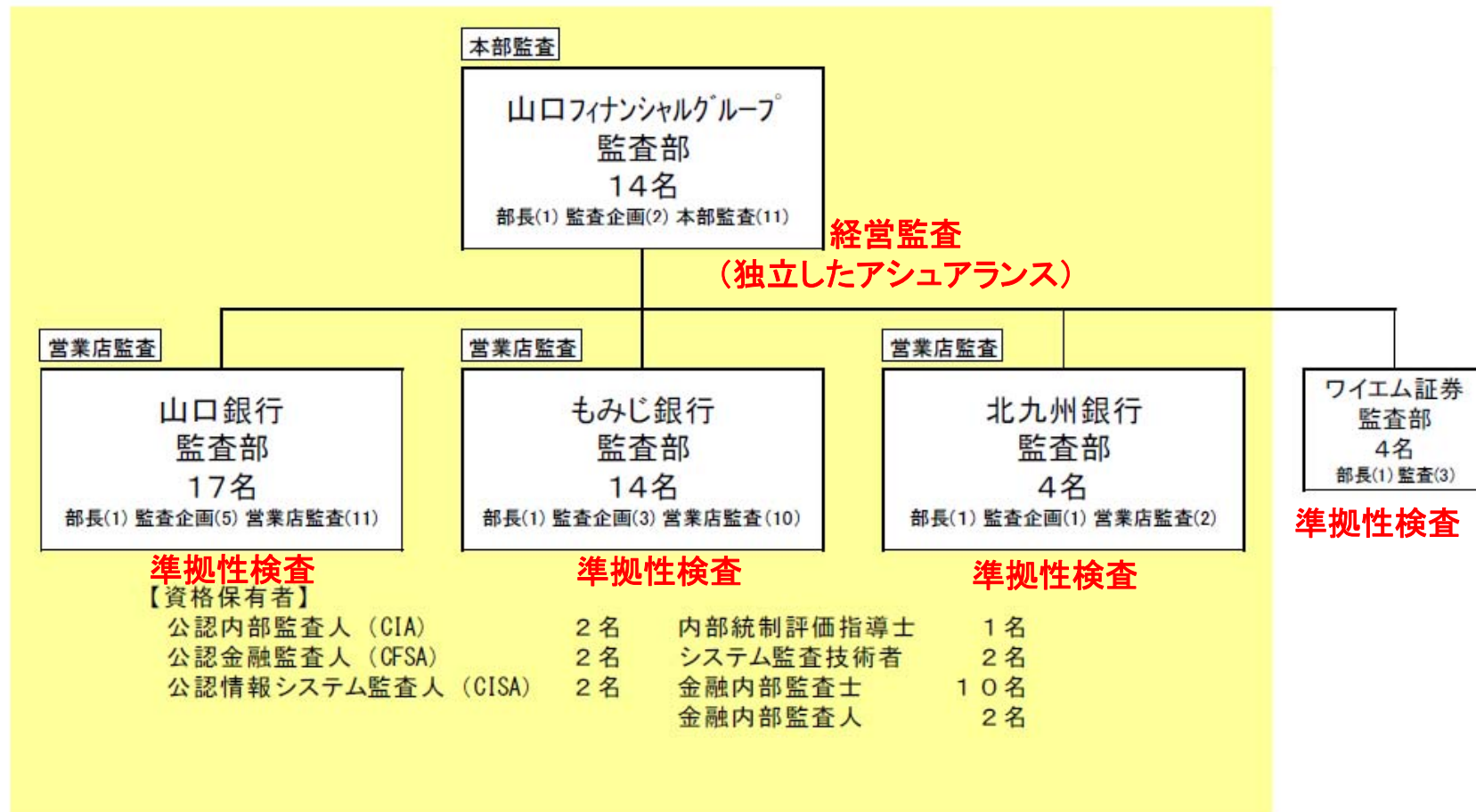
## 「2線」と「3線」の分離/連携

- 日本では、内部監査部門の役割に関して、「2線」の「準拠性検査」機能と「3線」の「経営監査」機能が混在していた。
- 近年、メガバンクでは「準拠性検査」の要員を「2線」に移管。残った要員が「経営監査」に特化するように態勢の見直しを図る動きがみられる。
- 地域銀行では、子銀行・子会社の内部監査部門は「準拠性検査」を行い、ホールディングスの内部監査部門は「経営監査」に特化する動きがみられる。
- なお、上記のいずれの場合も「準拠性監査」の結果を「経営監査」で活かすように情報共有、連携を図っている。

## ▽メガバンク: 経営監査(独立したアシュアランス)の確立



## ▽ 山口フィナンシャル・グループの内部監査態勢



## 経営監査の視点を持つ

- 内部監査のレポーティングラインの見直しや専門職化などの組織・態勢の整備が進んだとしても、有効な経営監査を行うには、内部監査人の視点を高める必要がある。
- 個別の金融機関により、経営監査の視点は異なるが、いくつかの事例を示せば、以下の通り。
  - 経営計画の達成を支援する視点で監査計画を立てる
  - 「守り」だけではなく、「攻め」の視点も持つ
  - グループ全体を見渡してリスクを捉える
  - 繰り返し起きる小さな問題もリスクカルチャーの視点で捉え直す

## 4. 改革を継続するために

### (1) サクセッション・プランの策定

フォローアップ会議・意見書(2016年3月)

- 選任のための後継者計画の策定及び運用にあたっては、社内論理のみが優先される不透明なプロセスによることなく、客観性・適時性・透明性を確保するような手続が求められる。
- 適切に会社の業績等の評価を行ったうえで、CEOに問題があると認められるような場合にはCEOを解任できる仕組みを整えておくことが必要である。その際にも、取締役会が適時・適切にCEOを解任できるよう取締役会の経営陣からの独立性・客観性が十分に確保されていることが重要である。

- CEOの選任プロセスに関しては、フォローアップ会議でも、中心論点の1つになった。
- 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った。



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

## 海外企業の指名委員会

- 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・パスの積み重ね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



- 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。
- われわれの調査では、指名委員会の年間の開催回数は、年平均4.4回。1回の平均の開催時間は0.8時間、48分だった。
- 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。
- 指名委員会が本当に機能している企業・金融機関の事例は、まだ極めて少ない。

エゴンゼンダー 岩田 健一 氏



- 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・ベースや履歴書は、〇年入行、〇年××部長、〇年ニューヨーク支店勤務、〇年常務取締役、〇年専務取締役と書いてあるだけだ。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らない。
- 社員全員が、自分にはどんな専門性があり、どういう人物で、どんなことが得意なのかを書けるようになることが第一歩だ。そうでなければ、トップの選考などは到底できない。
- 外部の人間でも、2～3年一緒に仕事をすれば、その資質はわかる。人の評価システムそのものを変えていく必要がある。

早稲田大学大学院ファイナンス研究科

教授 川本 裕子 氏

(MUFG社外取締役、東京海上HD社外監査役)



- サクセッション・プランを策定するにあたっては、以下の6つの要件を段階的に検討するのが一般的である。

(第1フェーズ)

- ①後継者を選任するプロセスを明確にする。
- ②将来リーダーの要件を定義する。

(第2フェーズ)

- ③内部候補者について、経験、資質、潜在的な能力のアセスメントを行う。
- ④内部候補者と合わせてディベロップメント・プランを作成する。

(第3フェーズ)

- ⑤外部候補者との比較を行う。

(第4フェーズ)

- ⑥サクセッション・プランを策定する。

日本スパンサーズチュアート株式会社  
代表取締役社長 辻 信之 氏





Resona Group

りそなホールディングス

- りそなグループでは、経営改革を加速し、持続的な企業価値の向上を実現するために、最適な人材に経営トップの役割と責任を継承するメカニズムとして、2007年6月、サクセSSION・プランを導入、運営している。
- 指名委員会で役員に求められる人物像を明確化した。
- サクセSSION・プランは、選抜プロセスと育成プロセスからなり、双方が重要と考えている。

取締役兼代表執行役社長  
東 和浩 氏



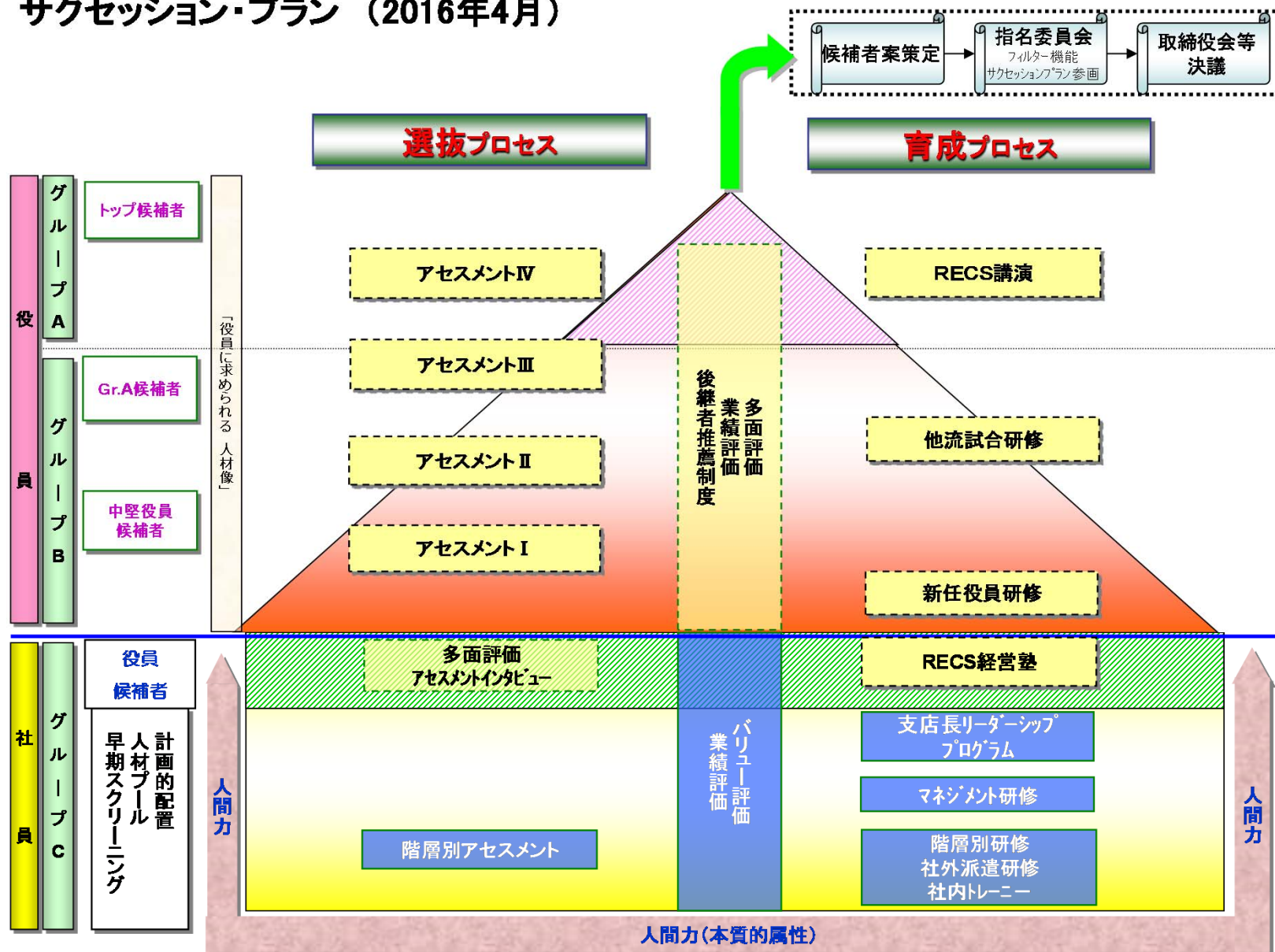
## りそなのサクセッション・プラン

### 役員に求められる人材像（2015年6月）



# りそなのサクセッション・プラン

## サクセッション・プラン（2016年4月）



## (2) 取締役会の実効性評価

### フォローアップ会議・意見書(2016年3月)

- 取締役会の実効性を適確に評価するためには、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けて、取締役会が果たすべき役割・責務を明確化することがまずもって求められる。
- その上で評価の実施にあたっては、こうした役割・責務に照らし、取締役会の構成・運営状況等が実効性あるものとなっているかについて、実質的な評価を行うことが必要である。
- 取締役会が、その資質・多様性や運営を充実させていくためのPDCAサイクルを実現するに際しては、自らの取組みや実効性の評価の結果の概要について、ステークホルダーに分かりやすく情報開示・説明を行うことが重要である。

- 取締役会の実効性を評価するには、まず、目指すべき経営の姿をメンバーが共有する必要がある。そのうえで、経営と取締役会の課題を洗い出す必要がある。
- 日本でも、以下の事項を目的に、取締役会の実効性の評価を行う事例がみられるようになった。
  - 新しい中期経営計画のもとで、事業・経営ステージが変化するなかで、現在の取締役会の議論の内容がこれでよいのか、考え直したい。
  - ガバナンスの外形的な基準は既に満たしているが、次のステップはどうあるべきか考えたい。
  - コードの趣旨・精神に照らして、取締役会の役割・機能について、じっくり検討し直したい。

ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社

取締役マネージング・ディレクター

ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社 代表取締役



- 取締役会の評価の視点は3つある。
- 1つ目は取締役会の構成。社外取締役が3人以上あるいは全体の3分の1を占めているか、また、ビジネスへ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る。
- 2つ目は議案の選定。取締役会の付議基準を見直して議案の数を絞り込むことが必要だ。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る。
- 3つ目は運営。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、取締役会議長はファシリテーターに徹しているか、社外取締役も単に事実確認の質問を投げかけるだけではなく、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る。

エゴンゼンダー 岩田 健一 氏



## 5. 最後に

- ガバナンス改革は、ビジネスモデルの改革を促し、中長期的な企業価値を高める。
- わが国でも、社外取締役が設置され、ガバナンス改革がはじまったが、取締役会、リスク管理機能、内部監査機能とも高度化を図る余地は大きい。

わが国の企業・金融機関はビジネスモデルの  
改革を求められている。

「古い石橋」では、いずれ壊れてしまう。「新しく鉄橋」をかけて  
渡るには、ガバナンスの改革が必要である。



経営者と取締役会は「渡る場所を決める」  
リスクマネージャーは「渡る橋を設計する」  
内部監査人は「橋を渡っても大丈夫か確認をする」

## ガバナンス改革は実践先行で

- 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。
- 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諸原則」に準拠してガバナンスの態勢整備を図るのも良い。
- しかし、ガバナンス改革は、実践先行が本来の姿。すぐれた実践が先行し、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。



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

- 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。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期待したい。

# 次世代に残すべきガバナンスの改革を

## 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。



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

金融機関.YOM  
第22号2016年1月

- 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。