金融機関のガバナンス改革

一 はじめに —

2018年4月 日本銀行金融機構局 金融高度化センター



ガバナンス改革をテーマにした 金融高度化セミナーの開催実績





ガバナンス改革をテーマにした金融高度化セミナーの開催実績

2015年4月 金融機関のガバナンス改革

— グローバル·スタンダードの実現に向けて

2016年2月 金融機関のガバナンス改革・フォローアップセミナー

— モニタリング・ボードへの移行、RAFの構築、 内部監査の指揮命令権見直しと専門職の養成

2017年2、3月 東京・大阪・名古屋 地域セミナー

― 取締役会評価、サクセッションプラン、3線モデル

2018年1月 ガバナンス改革・フォローアップセミナー

- ① グローバル水準のガバナンス改革の進展
- ② ガバナンス改革と独立取締役の活躍

2014年以降 地域セミナー 23回

2014年以降 「ガバナンス改革」をテーマとする 金融高度化セミナーの登壇者

58名

金融機関の実務家 (経営トップ、社内・社外取締役 リスク管理部長、内部監査部長等)

41名

専門家・有識者等(学者、研究者、弁護士、コンサルタント等)

17名



2015年4月 金融高度化セミナー

「金融機関のガバナンス改革

— グローバル·スタンダードの実現に向けて —」

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2015/rel150423b.htm/





2015年4月 金融高度化セミナー

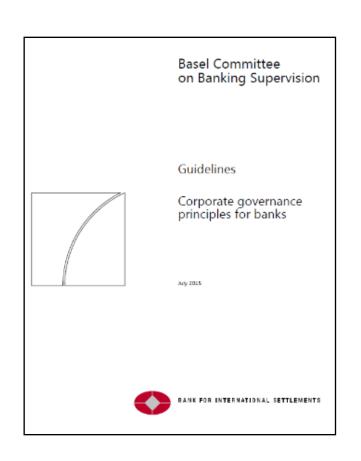
「金融機関のガバナンス改革

— グローバル·スタンダードの実現に向けて —」

2015年04月	日本取引所グループ 取締役 兼 代表執行役グループCEO	斉藤 惇 氏
(東京開催)	山陰合同銀行 会長	古瀬 誠 氏
	りそなホールディングス 取締役兼代表執行役	菅 哲哉 氏
	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
	西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士	太田 洋 氏
	日本内部監査協会 法令等改正対応委員会 委員長	松井 隆幸 氏
	青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 教授	
	野村総合研究所 金融ITナビゲーション推進部 上級研究員	川橋 仁美 氏
	金融庁 検査局長	遠藤 俊英 氏

金融機関のガバナンスのグローバル・スタンダード 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」(2015年7月)

※金融高度化セミナー(2015年4月)の開催当時は市中協議



原則1 取締役会の全般的な責務

原則2 取締役会の資質と構成

原則3 取締役会自身の構造と実務

原則4 上級経営陣

原則5 グループ構造のガバナンス

原則6リスク管理機能

原則7 リスクの把握、モニタリング、コントロール

原則8 リスクコミュニケーション

原則9 コンプライアンス

原則10 内部監査

原則11 報酬

原則12 ディスクロージャーと透明性

原則13 監督当局の役割

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2018/data/rel180129c10.pdf

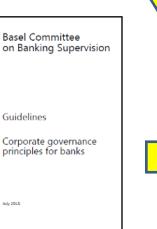
「ガバナンス諸原則」にまとめられた金融機関のグッド・プラクティスが ガバナンスに関する基本文献の改訂を促した。

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」

Basel Committee

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS

Guidelines





改訂版 G20/OECD コーポレート・ ガバナンス原則

改訂版COSO 内部統制の

統合的フレームワーク

COSO & IIA「3つのディフェンス ライン全体でのCOSOの活用」









改訂版COSO ERMフレームワーク







改訂版 IIA内部監査の 「専門職的実施の 国際フレームワーク」

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



2016年2月

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナー



http://www.boj.or.jp/announcements/release_2016/data/rel161013c3.pdf

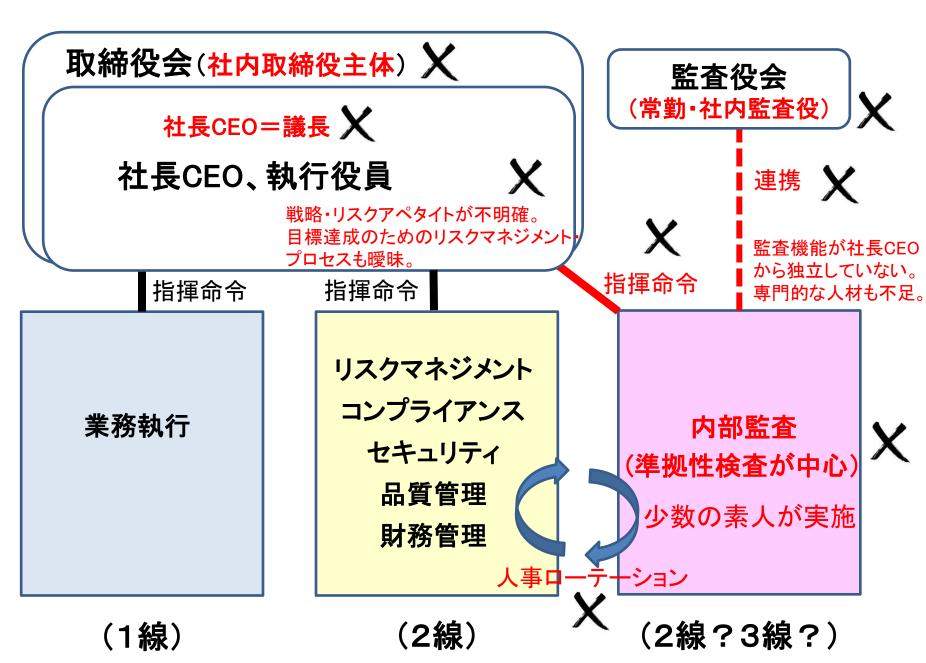


2016年2、4月

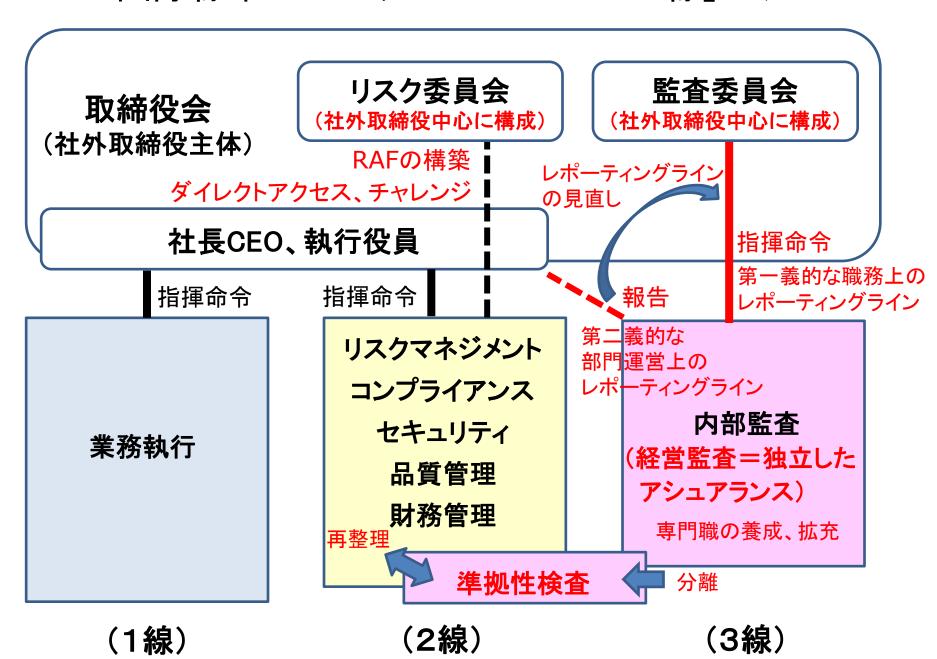
「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナー

	T	
2016年02月	《パネルディスカッションA》 取締役会の改革	
(東京開催)	― モニタリングボードへの移行	
2016年04月	フィデアホールディングス 取締役代表執行役社長CEO	里村 正治 氏
(大阪開催)	慶應義塾大学 経済学部 教授	池尾 和人 氏
	早稲田大学大学院 ファイナンス研究科 教授	川本 裕子 氏
	エゴンゼンダー 代表取締役	佃 秀昭 氏
	エゴンゼンダー	岩田 健一 氏
	《パネルディスカッションB》 リスク管理機能の改革	
	ー リスクアペタイトフレームワークの構築	
	三菱UFJフィナンシャルグループ リスク統括部 副部長	勝藤 史郎 氏
	滋賀銀行 経営管理部 部次長	下辻 篤 氏
	東京海上ホールディングス 執行役員	玉村 勝彦 氏
	野村総合研究所 金融ITナビゲーション推進部 上級研究員	川橋 仁美 氏
	《パネルディスカッションC》 内部監査機能の改革	
	- 正しい3線モデルの構築と専門職の養成	
	第三銀行 取締役頭取	岩間 弘 氏
	りそなホールディングス 執行役 内部監査部担当	宇野 保範 氏
	新生銀行 監査部長	久保 秀一 氏
	有限責任あずさ監査法人 KPMG金融事業部 パートナー	内 聖美 氏

▽ 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





2018年1月ガバナンス改革フォローアップ・セミナー①

「グローバル水準のガバナンス改革の進展」

http://www.boj.or.jp/announcements/release_2018/rel180129b.htm/



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



みちのく銀行 取締役会長 杉本 康雄 氏



三井住友トラスト・ホールディングス 取締役執行役専務 (代表執行役) 高倉 透 氏



みずほフィナンシャル グループ みずほ銀行 取締役頭取 藤原 弘治 氏



開催場所 砂防会館・別館 シェーンバッハ・サボー



2018年1月ガバナンス改革フォローアップ・セミナー②

「ガバナンス改革と独立取締役の活躍」

http://www.boj.or.jp/announcements/release 2018/rel180129c.htm/

パネル討議A:独立取締役には何が求められているのか













小沼 泰之 氏 田中 正明 氏 池尾 和人 氏

蛭田 史郎 氏

開催場所 日本銀行本店 · 旧館

パネル討議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











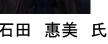
鷲見 守康 氏

吉藤 茂 氏

辻田 弘志 氏

パネル討議C:モノをいう独立取締役として、いつ、どのように経営に働きかけるのがよいか









宏 氏 南條



八田





2014年以降 地域セミナーの開催





地域セミナー(全国の主要都市で開催)

指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社に移行し、監督機能を強化した金融機関や社外取締役の取組みを紹介

2014年08月	北洋銀行 社外取締役	馬杉 榮一 氏
2014年12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 代表執行役社長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 執行役常務グループCAO兼監査部長	吉藤 茂 氏
2017年06, 07月	みちのく銀行 取締役会長	杉本 康雄 氏
2017年10月	中国銀行 代表取締役専務	青山 肇 氏

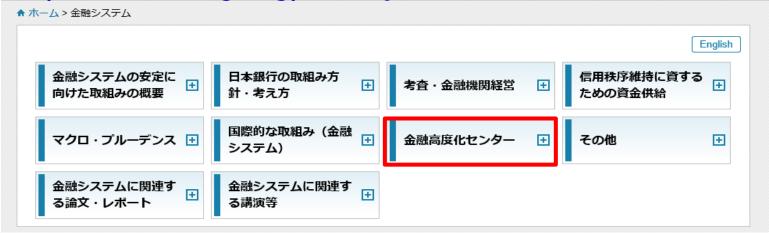


金融高度化センターの活動個別相談、意見交換会



金融システム

http://www.boj.or.jp/finsys/c_aft/index.htm/



金融高度化センターは、ご要望に応じて、全国各地で、地域セミナー、 地域ワークショップを開催しているほか、

ガバナンスなど各種テーマで、金融機関の取締役会等 との意見交換会、個別相談を実施しています。

《連絡先》 E-mail: caft@boj.or.jp Tel: 03-3277-1135

金融機関のガバナンス改革

2018年4月 日本銀行金融機構局 金融高度化センター

はじめに

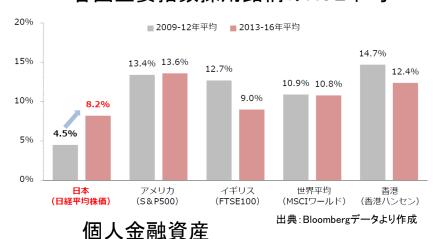
- わが国の企業・金融機関には、ビジネスモデルの改革が 求められている。
- ② ビジネスモデルの改革と、中長期的な企業価値を高める ガバナンスの改革とは表裏一体と捉えるべきである。
- ③ ガバナンスの改革では、取締役会、リスク管理機能、監査機能を含め、日本独自のガバナンス慣行が有する問題点・ 限界のすべてを見直す必要がある。
- ④ ビジネスモデルの改革に向けて強い意思をもった金融機関 がグローバル水準のガバナンス改革を実現し始めた。

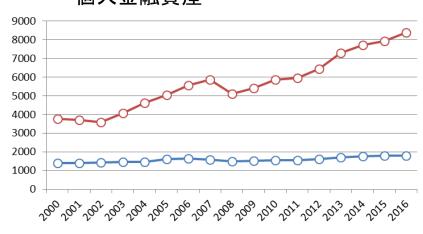
ビジネスモデルとガバナンスの改革が急がれる背景

- ◆ 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)
- ◆ 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)
- グローバル・スタンダードとの乖離 (日本独自の制度を継続することを 合理的に説明する難しさ)

日本経済のパフォーマンスの長期停滞

低い収益率(ROE) 各国主要指数採用銘柄のROE平均





──日本 **──**米国

上がらない株価 1990年以降の株価の推移



増えていない個人金融資産 (我々の世代は稼いでいない)

繰り返し発生する重大な不祥事

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 不正会計

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

2017年 富士ゼロックス 不正会計

日産自動車 無資格検査

神戸製鋼所 品質データ改ざん・隠ぺい

商工中金不正な制度融資

一 日本企業では、多くの役職員が重大な不祥事を知っていても 自己規律が働かない点が問題。

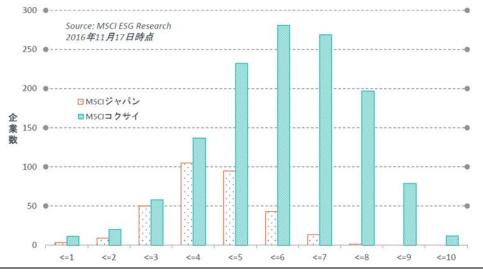
日本企業のガバナンス評価は極めて低い

- ・国際的にガバナンス評価の視点は決まっている。たとえば、MSCI ESG リサーチでは、96の評価項目があり10点満点で評価を実施。
- 日本企業のガバナンス評価をみると、国際企業の平均水準(6点)を下回る先がほとんどを占めている。
- GPIFも、MSCIとFTSEのESG評価を採用。

グローバル水準のガバナンス 改革を実現しなければ、 株価や資本調達に関して 不利に働く傾向が、今まで 以上に強まっていく。

コーポレートガバナンス・スコアの比較

Global vs Japan —



(資料)MSCI ESGリサーチ

国際的に許容されない日本独自のガバナンス慣行が大幅な減点対象となっている。

- ① 取締役会が経営者から独立しておらず、独立取締役も多様性に 欠ける。
- ② 経営者(代表権のある会長・社長)が、監督機関である取締役会 の議長を無条件に兼務している。
- ③ 社内監査委員、社内監査役が存在しているだけでなく、監査機能の 実質的な責任者(監査委員長、常勤監査役)を務めており、監査機 能に独立性がない。

日本企業は、ビジネスモデルとガバナンスの改革 を求められている。

- ・<u>日本企業は、戦後の高度成長期に成功した。</u>モノが足りない時代だから<u>い</u>かに「モノを安く、早く、大量に作るか」という単純な戦略であった。
- ・このとき、社長に権限を集中して、メインバンクがチェックする日本独自の ガバナンスが機能した。偶然うまくいった統治形態を「日本企業には、これ が一番適している」と思ってしまった。日本独自の態勢がうまくいくという感 覚が定着しすぎたため、現在の日本企業の再生・再成長の障害になって いるのではないか。
- ・米国企業は環境変化に対応して、ものづくりからハイテク、金融、ITへと変化を遂げた。日本企業は、ものづくりにこだわってきたが、もう限界だ。環境変化を取り込み、どう生き残っていくのか。日本企業には、ビジネスモデルとガバナンスの改革が求められている。

旭化成株式会社 相談役

オリンパス株式会社 取締役会議長 蛭田 史郎 氏

日本企業はビジネスモデルとガバナンスの改革 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」をかけて渡る時代だ。

思い切ってビジネスモデルを改革する必要がある。

元金融庁長官 五味 廣史 氏





日本企業はビジネスモデルとガバナンスの改革 を求められている。

橋を架け直すとき、大事なことは・・・

経営者と取締役会が「渡る場所を決める」 リスクマネージャーが「渡る橋を設計する」 内部監査人はが「橋を渡っても大丈夫か確認をする」 それぞれが役割を果たさなければ、橋は落ちてしまう。

三位一体のガバナンス改革を実現しない限り、 ビジネスモデルの改革は成功しない。

> 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



日本では、ガバナンスに関する誤解が根強く、改革の必要性を感じない経営者も少なくない。

《誤解》

ガバナンスは「実質」が大事だ。

⇒「実質」とは何か。何が大事なのか不明確。

職責を果たす「能力」と「覚悟」さえあれば、

ガバナンスの「形式」は関係ない。

⇒「能力」と「覚悟」だけで本当に大丈夫なのか。

ガバナンスの定義

取締役会が、組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、および監視するために、プロセスと組織構造を併用して実施すること。

内部監査人協会(IIA) 内部監査基準

- ガバナンスの改革の本質は、取締役会が組織体の目標 達成に向けて「構造」と「プロセス」を正しく構築・導入する ことにある。
- 組織体の「構造」と「プロセス」が正しく構築・導入されていなければ経営者、独立取締役、リスクマネージャー、内部監査人がどんなに優秀であったとしても、その能力を発揮することはできない。

• <u>たとえば、経営破綻した長銀のリスクマネージャー</u>は、金融界でも一目置かれる専門性を有しており、リスクのオーバーテイクが起きていることに重大な懸念を持っていた。しかし、その懸念は、経営会議や社内取締役を中心に構成された取締役会では、

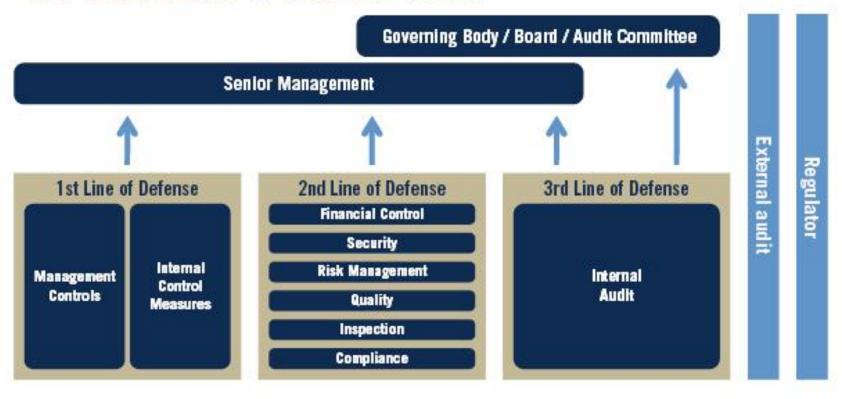
十分に議論されなかった。

MISコンサルティング(株)代表取締役 鷲見 守康 氏 (長銀破綻時のリスクマネージャー)

- 東芝の独立社外取締役は、会計の専門知識が不足していたと批判されている。しかし、実際は、不正会計に関与した社内取締役・監査委員長によって、情報を完全に遮断されていた。正確な情報がなければ、正しい判断はできない。
- <u>東芝の内部監査人</u>は、原子力事業に関する減損処理の必要性を含め、 組織的な不正会計を把握していた。また、原価の日常的な操作により、 採算管理の機能が損われ、製品・事業の撤退、強化の判断を行うこと ができない深刻な経営上の問題を抱えていることにも気が付いていた、 と言われている。しかし、経営者に直属した内部監査部門は、報告書に それらの事実を記載することができなかった。

国際社会で定着し、推奨されている「3線」モデル

The Three Lines of Defense Model





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」2013年1月



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」 2015年7月

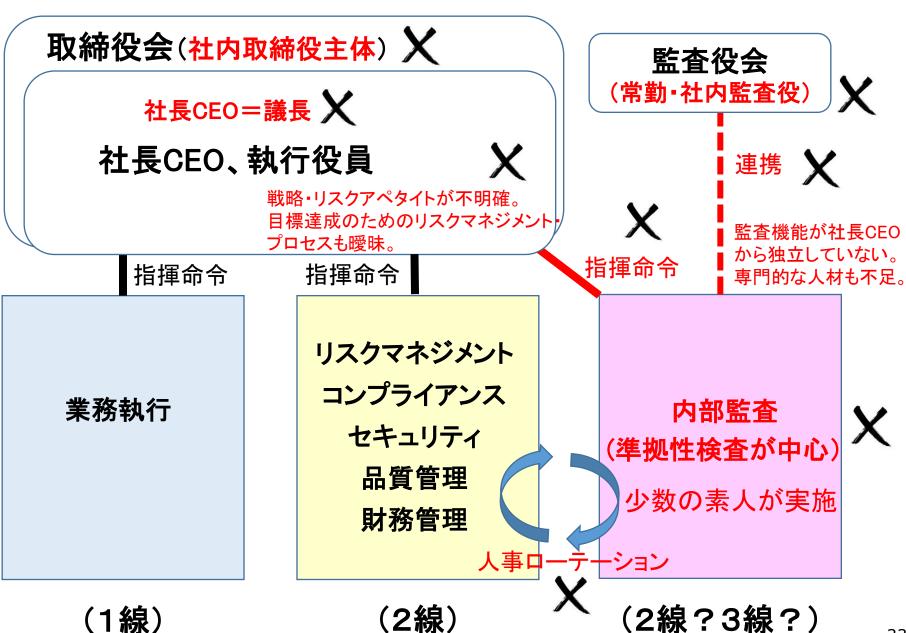


COSO & IIA 「3つのディフェンスライン 全体でのCOSOの活用」 2015年7月

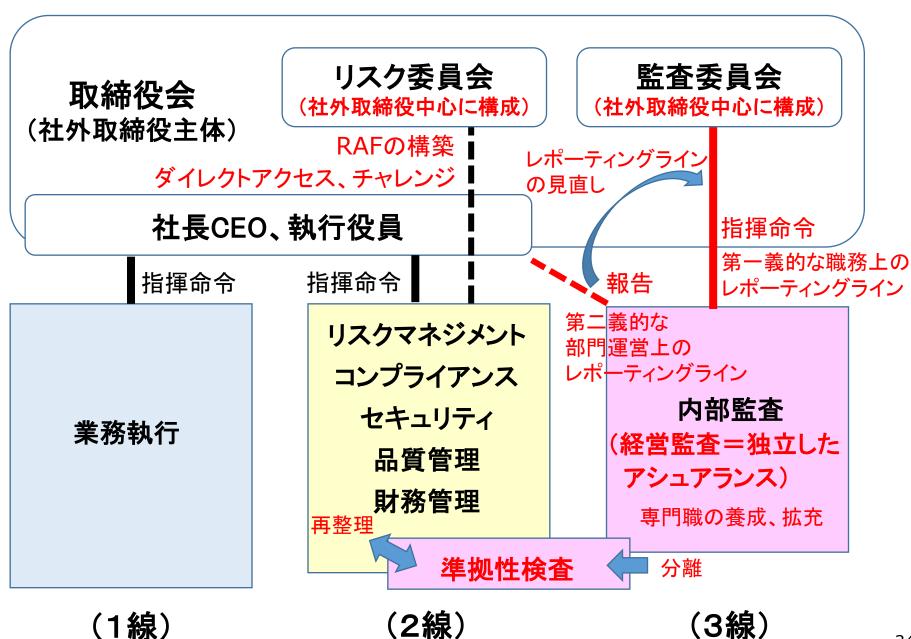


改訂版COSO 「ERMフレームワーク」 Appendix 2017年6月

▽ 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



34

- ・日本では、取締役会のメンバーに経営陣が相当数入っていないと、ビジネスの議論ができないと言われるが、これは全く間違っている。
- モルガンスタンレーとユニオンバンクでの経験だが、取締役会は、ほとんど 独立取締役で構成されていた。取締役会には、執行役員全員が出席する が、それは取締役に対して説明を行い、質問に答えるためである。
- ・執行役員とのやり取りが終わると、執行役員は退席してもらい、今聞いた話を踏まえ、取締役会として意見をまとめようということになる。取締役であるCEOは残るが、場合によっては、CEOにも退席してもらい、独立取締役だけで議論することもある。
- 独立取締役の意識と経営への関与も異なる。日本の独立取締役は、月1回2時間の取締役会と事前説明に時間を割いているくらいだろう。海外では、年6回、丸2日間、精力的に議論をする。そのほか、独立取締役はCEOとランチしながら、もっと話を聞かせてくれ、電話で、この点はどうかと質問をしてくる。



元三菱UFJフィナンシャル・グループ 副社長 元ユニオンバンク 頭取兼CEO、元モルガン・スタンレー 社外取締役 PwCインターナショナル シニア・グローバル・アドバイザー、金融庁参与 田中 正明 氏

- ・ 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」の双方に対応 するためには、日本の銀行は少なくとも「監査等委員会設置会社」への 移行は不可避的であると考える。
- <u>社外取締役を活用し、RAFの導入により組織を動かす枠組みを再整備</u> するとともに、内部監査の指揮命令系統を見直して独立したアシュアラ ンスを確保することが求められるからだ。



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



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 日本監查役協会 監查法規委員会 専門委員田中 亘 氏

- ・社外取締役は、経営陣からの独立性がある点では監督に適しているが、 会社の内部事情には通じていない。独立性と情報はトレードオフの関係に あることは、伝統的に会社法学では語られてきたことだ。
- しかし、1980年代に入ると、重大な不祥事が起きたりして、独立性と情報はトレードオフの関係があるけれども、監督するためには、独立性が必須ではないかという見解が主流になった。
- ・ 社外取締役が情報不足になるというのであれば、社外取締役が情報を得られるように、積極的にガバナンス構造を構築して、問題の解決を図るべきであるという方向に議論は進み始めている。

- ・たとえば、監査(等)委員会の下で、独立した内部監査部門を整備しようとか、監査委員会は会計監査人の選・解任のほか、報酬に関する決定権限も持つべきだという議論がなされるようになった。
- ・監査(等)委員会が内部監査部門を直接指揮下に置いたり、会計監査人の選解任だけでなく、報酬を含む契約条件についても責任を負うようになって、監査全般を統括するのが理想の姿だ。
- 監査役に関しても、同様に、内部監査部門を直接指揮したり、会計監査人の選解任、契約条件を決めることは、取締役会の決議だけで可能である。 会社法上の制約は全くない。

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 日本監查役協会 監查法規委員会 専門委員田中 亘 氏



「内部監査の制度化」に関する提言(2018年1月)

一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会 代表理事 八十二銀行 社外監査役 門多 丈 氏(三菱商事出身)



現行CGコードの改定と実務指針としてのガイダンスを加筆することを提言したい。

<現行補充原則4-13③>

上場会社は内部監査部門と取締役・監査役との連携を確保すべきである。

<改定補充原則4-13③案>

<u>上場会社において、監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査部門</u> に対して、監査機能上の指揮命令権を確保すべきである。

くガイダンス案>

上場会社は内部監査部門の公益性を確保するため、第3のディフェンス・ラインとして当該部門を明示し、また統治機関において監督・監査責任を 担う監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査に関する監査 機能上の重要事項の意思決定に責任を持ち、その監査活動に対して適切に指揮命令を行うべきである。

ここで内部監査に関する監査機能上の重要事項とは、内部監査部門長の任免、 内部監査規程の承認、内部監査計画の承認等を指す。 そもそも、ガバナンスとは何か?

ガバナンスの語源 "gubernare"

- ガバナンスの語源である"gubernare"には「舵を取る」という 意味があります。
- 紀元前44年、キケロの"CATO MAIOR; DE SENECTUTE" (邦題「老年について」)の一節に「船を動かすにあたり、ある者はマストに登り、ある者は甲板を駆けまわり、ある者は船底に溜まった水をくみ出している。そのとき、船尾でじっと坐って舵を取る者は何もしていないのではない。はるかに大きくて重要なことをしているのだ。思慮、権威、見識により、大事は成し遂げられる」とあります。
- ・ <u>今や、経営者だけが「舵を取る」時代ではありません。経営者は、独立取締役を「取締役会」という同じ船に乗せて、船の進む方向を決めるのです。</u>
- <u>独立取締役は、アドバイザーとして、監視役として、あるいは、</u> パートナーとして、経営者とともに「舵を取る」存在です。

修理固成「つくり かため なせ」

- 混沌とした状態を見た、高天原の神々が「つくり かため なせ」とイザナギ、イザナミに命じて、日本を作ったという「国産み神話」に出てくる言葉です。修理は、「理」を「修める」と書いて「あるべき姿に整える」という意味があるそうです。
- 日本経済あるいは世界経済は混沌とした状態にあります。リスクも多様化、複雑化しています。地政学リスクも心配ですし、IT技術の急激な進歩もあります。
- 経営環境の変化は著しく、従来のビジネスモデルを続けている だけでは、将来が見通せない混沌とした状況にあります。
- 「修理固成」という言葉は、ガバナンスの改革が求められる時代を 象徴する言葉のように思えます。

ガバナンスを理解して あるべき姿に つくり 経営の土台を かため、 そして、価値を高める施策を なせ



修 理

固

成

古事記

つくり

かため

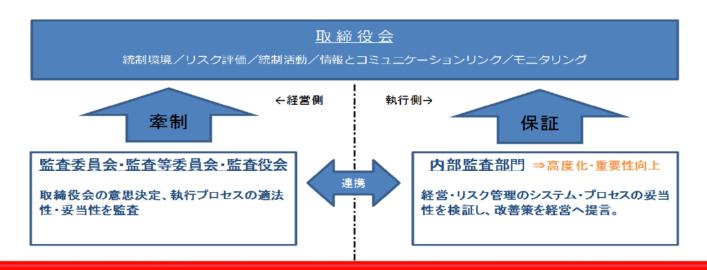
なせ

ガバナンスの重要性

高度化・複雑化する金融機関経営を支える基盤

組織体の全体的活動を監督、指揮、管理する経営者及びその牽制機関を律する機能

- ①ステークホルダーが期待する最大限の業績を達成するための経営態勢⇒「攻め」のガバナンス
- ②経営者の業務執行を監視する仕組み⇒「守り」のガバナンス
- ③経営者がステークホルダーに対する説明責任や運営責任を果たす仕組みを確保するための機能



多様なステークホルダーに配慮しつつ、課題にいかに対処していくか

- 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。