

(仮 訳)

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

本文書は、日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会による仮訳です。
以下のメンバーが翻訳作業を行いました。

責任者

碓井 茂樹（FFR+、日本銀行金融高度化センター）

佐志田 晶夫（日本証券経済研究所）

金子 智洋（PwC あらた監査法人ディレクター）

木村 正義（PwC あらた監査法人マネージャー）

渡邊 俊也（PwC あらた監査法人マネージャー）

玉江 宏平（PwC あらた監査法人シニアアソシエイト）

お読みになられて、改善すべき点があれば、以下までお知らせください。
（連絡先） info@ifra.jp

目 次

	頁
用語集	3
銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則	4
はじめに	4
法域ごとの差異	9
複数のガバナンス・アプローチの適用可能性、バランスのとれた対応、差異	9
原則1 取締役会の全般的な責務	12
原則2 取締役会の資質と構成	19
原則3 取締役会自身の構造と実務	22
原則4 上級経営陣	30
原則5 グループ構造のガバナンス	32
原則6 リスク管理機能	36
原則7 リスクの把握、モニタリング、コントロール	39
原則8 リスクコミュニケーション	43
原則9 コンプライアンス	45
原則10 内部監査	47
原則11 報酬	49
原則12 ディスクロージャーと透明性	51
原則13 監督当局の役割	53

用語集

銀行または銀行組織	銀行、銀行持株会社または各国当局が定めた関連法制の下で銀行監督当局が銀行グループの親会社であるとみなしたその他の会社。
取締役会	経営陣を監督する機関。取締役会の構造は各国間で異なる。 ¹ 本文書で用いる「取締役会」という用語は、現実の各国のモデルを含む。各法域ごとの法律にしたがって解釈されるべきである。
コントロール機能	経営陣から独立して、客観的な評価、報告、保証の全部あるいはその一部を提供する責任を有する機能。リスク管理機能、コンプライアンス機能、内部監査機能を含む。
コーポレートガバナンス	経営陣、取締役会、株主や他のステークホルダーの一連の関係性と、その関係性が与える構造を通じて決まる会社の目的を達成するための手段、そして、その達成状況をモニタリングするための手段。 ² 権限と責任の割り当て方法や、どのように会社の意思決定を行うかを明確にするのに役立つ。
注意義務	取締役会メンバーが銀行に関する十分な情報や分別のある判断にもとづき意思決定し行動する義務。注意義務は「分別のある個人」が自分自身の諸問題に対処すると同じように、取締役会メンバーは会社の諸問題に対処することが求められていると解釈される。 ³
忠実義務	取締役会メンバーが会社の利益に忠実に行動する義務。忠実義務とは、個々の取締役会メンバーが、会社や株主の利益を犠牲にして、自分自身の利益または他の個人ないしグループの利益のために行動しないようにすることである。
執行取締役	銀行内で経営に責任を有する取締役会メンバー（ただし、執行役員を取締役にすることが認められている法域に限る） ⁴ 。非執行取締役は、銀行内で経営に責任を有しない取締役会メンバー。
独立取締役	本文書では、銀行内で経営にいかなる責任を有しておらず、社内、社外、政治的あるいは大株主からの不当な影響下でない取締役会メンバー。
内部統制システム	銀行の組織構造と業務構造を統治する一連の規則とコントロール。報告プロセスと、リスク管理機能、コンプライアンス機能および内部監査機能を含む。
リスクアペタイト	戦略上の目的や業務計画を達成するため、リスクキャパシティの範囲内で、銀行が進んで取ろうとする、あらかじめ定められたリスクの総量とタイプ ⁵ 。

¹ パラグラフ 15 を参照。

² 経済協力開発機構(OECD)「コーポレートガバナンスに関する地域別ラウンドテーブルから得られた経験」(2003年)のコーポレート・ガバナンス関連の用語集を参照。

³ 金融安定理事会(FSB)「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」(2013年2月)を参照。

⁴ FSB「効果的なリスクアペタイト・フレームワーク」(2013年11月)を参照。

⁵ FSB(2013年11月)を参照。

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF) リスクアペタイトを組織内に確立して、コミュニケーションをとり、モニタリングするための方針、プロセス、コントロール、システムを含む全体的なアプローチ。リスクアペタイト・ステートメント、リスク・リミットおよび RAF の導入とモニタリングを監督する役割や責任の体系が含まれる。RAF の策定にあたっては、銀行にとって重大なリスク、ならびに、契約者、預金者、投資家および顧客に対しての銀行の評判を考慮しなければならない。RAF は銀行の戦略と整合的である。⁶

リスクアペタイト・ステートメント(RAS) 銀行が業務目的を達成するために受け入れる、あるいは、避けるリスクの総量やタイプを文書にしたステートメント。RAS は、収益、資本、リスク測定、流動性、および、その他の必要に応じた指標に関連する定量的な測定基準を含む。また、銀行の評判とコンダクトリスク、ならびに、マネーロンダリングと倫理に反する実務についての定性的な記述を含む⁷。

リスクキャパシティ 銀行の資本基盤、リスクマネジメント、コントロール能力、ならびに、規制上の制約を所与として銀行が負うことができるリスクの最大量。

リスクカルチャー リスク認識、リスクテイクとリスクマネジメント、そして、リスクに関する判断を形成するコントロールに関連する銀行の規範、態度、行為。リスク文化は、日々の活動のなかで、経営陣と従業員の判断に影響を及ぼし、彼らが負うリスクに影響を与える⁸。

リスクガバナンス・フレームワーク コーポレートガバナンス・フレームワーク全体の一部として、取締役会と経営陣が銀行の戦略やリスクアプローチを確立し決定するフレームワーク。このフレームワークは、銀行の戦略に対するリスクアペタイトやリスクリミットの遵守状況を明確にしてモニタリングする。そして、さまざまなリスクを把握、測定、管理、コントロールする。

リスクリミット 銀行のリスク総量を、たとえば、フォワード・ルッキングな仮定にもとづいて、業務ラインごと、関連する法人組織ごと、特定のリスクカテゴリーごと、集中、および、その他の必要に応じた測定単位ごとに割り当てる特定の定量的な指標やリミット。

リスクマネジメント すべての重大なリスクと、関連するリスクの集中が、タイムリーで包括的な基礎の下に把握、測定、制限、コントロール、削減、報告されるプロセス。

リスク特性 現時点ないしフォワードルッキングな仮定にもとづいて、関連する個別のリスクカテゴリー内で集計したり、リスクカテゴリー間で集計・合算した銀行のグロスベースのリスク・エクスポージャー(リスク削減策の実施前)、あるいは、必要に応じて、ネットベースにしたリスク・エクスポージャー(リスク削減策の考慮後)の特定時点における評価。

銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則

はじめに

⁶ FSB(2013年11月)を参照。

⁷ 金融安定理事会(FSB)「リスクカルチャーに関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス」(2014年4月)を参照。

⁸ FSB(2013年11月)を参照。

1. 実効的なコーポレート・ガバナンスは、銀行セクターおよび経済全体が適切な機能を果たすために極めて重要である。銀行は貯蓄者や預金者から企業を支える活動に資金を仲介し、経済成長の促進を助けることで、経済において決定的に重要な役割を担う。銀行の安全と健全性が金融安定のための鍵である。したがって、銀行がどのような方法で業務を行うかは経済の健全性にとって中心的な重要性を持つ。金融システムで重要な役割を果たす銀行のガバナンスの脆弱性は、銀行セクターおよび経済全体に問題を伝播させかねない。
2. コーポレート・ガバナンスの第一義的な目的は、持続可能な基礎に立って、公共の利益と一致するステークホルダーの利益を守ることにある。とくにリテールバンクに関しては、ステークホルダーのなかでも株主の利益は、預金者の利益に次いで、第二義的なものとなるであろう。
3. コーポレート・ガバナンスは、取締役会や上級経営陣が銀行の業務活動を遂行する権限や責任の割り当てを決定するものであり、以下の事項を彼らがどのように行うかを含む。
 - 銀行の戦略と目標を設定する。
 - 要員を選定し監督する。
 - 銀行業務を日々運営する。
 - 預金者の利益を保護し、株主に対する責務を果たし、その他の認識されたステークホルダーの利益を考慮する。
 - 安全かつ健全な方法で、高潔性を持ち、そして適用される法律や規則を遵守しながら銀行が運営されるという期待に応えられるように、企業文化、企業活動および行動を規律づける。
 - コントロール機能を確立する。
4. 本委員会のガイダンスは、経済協力開発機構(OECD)が公表したコーポレートガバナンス原則を引用している。OECD原則は、世界中に広く受け入れられ、確立して久しいものであるが、各国政府がコーポレートガバナンスのフレームワークを評価、改善する努力を支援すること、および、金融市場の参加者や当局のためのガイダンスを提供することを目的としている。
5. 監督当局は健全なコーポレートガバナンスに強い関心を有する。なぜなら、コーポレートガバナンスは銀行が安全かつ健全に機能するためには不可欠な要素であり、コーポレー

トガバナンスが有効に実施されていなければ銀行のリスク特性に悪影響を及ぼすおそれがあるからである。ガバナンスの良好な銀行は、監督当局が介入する必要性を低減させるので、効率的かつ費用対効果の高い監督システムの維持に寄与する。

6. コーポレート・ガバナンスが健全であれば、監督当局が銀行の内部プロセスに依存する程度を高めることもある。この点では、監督当局の経験から、個別銀行の内部に適切なレベルの権限、責任、説明責任およびチェック・アンド・バランスを有することの重要性が強調される。これらには、取締役会だけでなく、上級経営陣と、リスク、コンプライアンスおよび内部監査の機能が担うものが含まれる。
7. バーゼル銀行監督委員会(以下、「本委員会」という)が2010年10月に公表した「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」には、本委員会が銀行組織に健全なコーポレートガバナンス実務を促すための努力を長年にわたり続けてきた成果が示されている。2010年の諸原則では、2007年に起きたグローバルな金融危機からの教訓を反映することが求められた。銀行は自らをどのように統治すればよいのか、そして、監督当局はこの極めて重要な分野をどのように監督すればよいのか、高めていくことが求められた。
8. 2010年以降、本委員会および本委員会のメンバー法域は、銀行がガバナンス実務全般を強化し、監督当局が監督プロセスを高めるのを見てきた。
 - 一般的に銀行は、たとえば、実効的な取締役会による監督、厳格なリスクマネジメント、強固な内部統制、コンプライアンスおよびその他関連分野など、コーポレートガバナンスの重要な要素をよく理解している。さらに多くの銀行が、取締役会全体としてのスキルと適性の評価を実施している。取締役会内に独立したリスク委員会を設置し、最高リスク責任者(CRO)の役割の確立と地位向上を図っているほか、取締役会内の監査委員会とリスク委員会の協議統合を進めている。
 - 各国当局は、銀行のコーポレートガバナンスとリスクガバナンスに対する規制・監督上の監視を改善する措置を講じてきた。これら改善措置としては、既存の規制ないしガイダンスの展開と強化、リスク管理機能に対する監督上の期待レベルの引き上げ、取締役会および経営陣とのエンゲージメント(目的を持った対話)の頻度引き上げ、取締役会に提供された情報の正確性と有用性の評価が含まれる。
9. グローバルな金融危機以降の各国当局および銀行業界におけるリスクガバナンス分野の進歩を評価するため、金融安定化理事会(FSB)は、一連のピアレビューの一環として、2013年2月、リスクガバナンスのテーマレビューを公表した。このピアレビューでは、金融機関と各国当局がリスクガバナンスの改善策をとってきたことが分かった。しかしながら、

各国当局および銀行双方には、実効的なリスクガバナンスの枠組みを確立する取り組み、あるいは、その枠組みに関する第三者レビューで期待される事項を列挙する取り組みがさらに求められている。銀行は CRO の権限と独立性を強化する必要もある。各国当局は銀行のリスクガバナンスとリスクカルチャーの有効性を評価する能力を強化する必要がある。そして、取締役会、リスク委員会、監査委員会とのエンゲージメント(目的を持った対話)の頻度を引き上げるべきである。

10. コーポレートガバナンスが継続的に発展していることに照らして、また、FSB のピアレビューにおける勧告やコーポレートガバナンスの問題を取り上げたその他文書を考慮に入れて、本委員会は 2010 年のガイダンスを改訂することにした。⁹
11. この改訂の主要な目的の一つは、取締役会の集団的な監督とリスクガバナンスに対する責任を明示的に強化することである。もう一つの重要な目的は、リスクカルチャー、リスクアペタイトおよびそれらと銀行のリスクキャパシティとの関係など、リスクガバナンスの重要な構成要素を強調することである。また、改訂されたガイダンスでは、取締役会、リスク委員会、上級経営陣および CRO と内部監査を含むコントロール機能が持つ特別な役割について明確に記載している。そのほか、銀行の全般的なチェック・アンド・バランスの強化についてとくに重点を置いている。
12. 重要なことは、FSB が銀行のリスクガバナンスを強化するうえで、取締役会およびリスク委員会の重要な役割を明確にしたことである。これには、取締役会およびリスク委員会が以下の事項への関与を強めることが含まれる。組織内の強固なリスクカルチャーを評価し促進すること、組織のリスクアペタイトを確立してリスクアペタイト・ステートメント(RAS)を通じて伝えること、および、経営陣がリスクアペタイトとガバナンスの全体的な枠組みを構築するのを監督することである。
13. リスクに焦点を当てて、ガバナンスの枠組みを支える取り組みとしては、リスク対応、リスク管理に対する組織内の異なる部署の責任を明確にすることが含まれる。しばしば「3つ

⁹ FSB は、メンバー法域が、健全なリスクガバナンス実務に関して、金融機関、とくにシステム上重要な金融機関(SIFIs)に対する規制や監督のガイダンスを強化することを推奨している。さらに FSB はリスクアペタイト・フレームワークやリスクカルチャーの監督上の評価に関する追加的なガイダンスを公表した。2010 年以降、ジョイント・フォーラムなどでの研究では、グループやコングロマリットの監督上の課題への関心が高まった。このことが今度は、親会社および子会社のガバナンスに対する期待や、これらの組織に対する監督当局による最善の監督方法を含めて、グループガバナンスの重要な問題を提起した。

のディフェンス・ライン」と言われるが、3つのラインそれぞれに果たすべき重要な役割がある。

業務ライン—第一のディフェンス・ラインはリスクの「所有者」であり、業務活動を行うときに発生するリスクを認識して管理する。

リスク管理機能は、第一のディフェンス・ラインから独立した第二のディフェンス・ラインの一部として、全社的なベースで、リスクをさらに把握、測定、モニタリング、報告する責任を有する。コンプライアンス機能もまた第二のディフェンス・ラインの一部とみなされる。

内部監査機能は、第三のディフェンス・ラインを担う。内部監査機能はリスクガバナンスの枠組みを含め、ガバナンスの枠組み全般が有効に機能していること、および、方針とプロセスが整備され統合的に適用されていることを、取締役会に対して保証するため、リスクベースの一般的な監査とレビューを実施する。

14. 取締役メンバーと上級経営陣は、銀行業務との関係にもとづいてコンダクトリスクを定義することを期待されている。¹⁰たとえば、ミスコンダクトの事例としては、以下から生じることが特定されてきた。

- 個人および法人の顧客に対する金融商品の不適切な販売
- 国内法および国際的なルール(税、アンチ・マネーロンダリング、アンチ・テロリズム、経済制裁等)の違反
- 金融市場操作—たとえば Libor、為替相場の改ざん

取締役会は「トップの姿勢」(tone at the top)を確立し、経営陣が健全な企業文化とリスクカルチャーを醸成し維持する役割を果たすのを監督すべきである。経営陣は倫理規範と行動規範を文書化して発展させるべきである。いずれの規範も顧客と株主の利益を守るため、誠実性や説明責任の文化を醸成することを意図したものである。

法域ごとの差異

15. 本文書は、異なる法制や規制システムを有する数多くの国々(本委員会メンバー法域、非メンバー法域を含む)のさまざまな範囲の銀行の取締役、上級経営陣、コントロール機能の責任者および監督当局の行動指針となることを意図している。本委員会は、各国の法

¹⁰ グループ・オブ・サーティ(G30)「銀行のコンダクトと文化:持続的かつ包括的な改革」(2015年公表予定)および欧州システミックリスク理事会「銀行セクターにおけるミスコンダクトに関する報告書」(2015年6月)を参照。

規制の枠組みに大きな相違があることを認識している。そのことが、特定の原則や条項の適用を制約するかもしれない。それぞれの法域において、各国当局が適切とみなすように諸条項を適用すべきである。場合によっては、法律の改正が必要となるかもしれない。あるいは、原則を実施するにあたり、若干の修正を加えることが必要かもしれない。

複数のガバナンス・アプローチの適用可能性、バランスのとれた対応、差異

16. 本諸原則は、銀行や銀行が属するグループ（何らかのグループが存在する場合）の規模、複雑性、構造、経済的重要度、リスク特性、および、ビジネスモデルに応じて実施されるべきである。これは、リスク特性が低い銀行には必要に応じて合理的な調整を行い、複雑で上場している銀行には、より高いリスクに対して注意を払うべきことを意味する¹¹。システム上重要な金融機関(SIFIs)は、自国およびグローバルな金融安定に果たすべき役割と、それらに与える潜在的な影響に見合ったコーポレート・ガバナンスの枠組みと実務を備えているべきである。
17. 本文書に提示されている諸原則は、本委員会の規制上の枠組みを採用する法域であるか否かに関わらず、意味があるものである。各銀行の取締役会および上級経営陣は、良好なガバナンスを実施する義務を有する。
18. 本文書は、取締役会と上級経営陣から構成されるガバナンス構造に言及している。上級経営陣は、エグゼクティブ・コミッティ、エグゼクティブ・ボードまたはマネジメント・ボードと呼ばれることもある。二層構造を採用し、業務執行の機能を有さないスーパーバイザー・ボードまたはオーディット・アンド・スーパーバイザー・ボードという別の組織が取締役会の監督機能を果たしている国もあれば、単層構造を採用し、取締役会がより広い役割を果たしている国もある。さらには執行役員が取締役を務めることを抑制または禁止する、執行取締役の数を制限する、取締役会や委員会の議長を非執行取締役または独立取締役が務めることを求めるなど、その全部あるいは一部を採用した複合アプローチに移行したり、あるいは、その過程にある国もある。CEOが取締役会の議長を務めることを禁止していたり、CEOが取締役になることさえ禁止している国もある。

¹¹ 本委員会は、本文書が記載する諸原則よりも広範囲で規範的なガバナンス、会計、監査の基準を、大企業ないし上場企業に対して適用していると思われる国があることを認識している。

19. こうした差異を踏まえて、本文書では、取締役会あるいはガバナンスの特定の構造を推奨するものではない。「取締役会」および「上級経営陣」という用語は、主に単層構造の取締役会の観点でから使用される。これらの用語は、本文書全体を通して、各法域で適用される関連法にしたがって解釈されるべきである。国によってコーポレートガバナンスの異なる構造的なアプローチがあり、こうした異なる構造が時代とともに進化するとの認識の下で、本文書は、多様な構造の下でチェック・アンド・バランスと健全なコーポレートガバナンスを強化するよう、立法者、監督当局、銀行およびその他に対して、それぞれの実務を頻繁に検証することを奨励するものである。当然のことながら、いかなる法域においても、コーポレートガバナンス基準の適用は、各国の法制、規制および規範と整合的に行われること（たとえば、いくつかの法域における監督機能を果たすボードの存在を考慮に入れるなど）が期待される。
20. 上場企業のコーポレートガバナンスに関する基本的な論点のひとつは、株主の権利である。OECD が公表したコーポレートガバナンス 原則¹²では、株主の権利について記載されているが、本ガイダンスでは主要な論点としていない。しかしながら、本委員会は、株主の権利および株主との責任あるエンゲージメント（目的を持った対話）の重要性を認識している。また、本委員会は、とくに特定の株主が取締役に代理者を置く権利を有するとき、株主の権利行使の重要性についても認識している。こうした場合、特定の株主が自己の利益だけでなく銀行全体の利益を考える責任を自覚していることと同様に、選任された取締役会メンバーの適格性が極めて重要である。
21. 健全なコーポレートガバナンスの効果的な実施には、法令、規制および制度上の適正な基盤が必要となる。商法、証券取引所規則および会計基準を含むさまざまな要因が市場の健全性や金融システム全体の安定性に影響を及ぼす。しかしながら、それらの要因はしばしば銀行監督の領域外にある。監督当局は、健全なコーポレートガバナンスを阻害する法令および制度上の要因を認識し、監督当局の法的権限内である場合は、コーポレートガバナンスの有効な基盤の構築するための方策を講じていくことが推奨される。監督当局の法的権限外である場合は、監督当局は、健全なコーポレート・ガバナンスを促進ないし要請する役割を、自らが直接果たすことができるように法律その他の改正を支援することを検討してもよい。

¹² 経済協力開発機構 (OECD)「コーポレートガバナンス原則」(2004 年)は www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf で入手可能である。2014 年、OECD は、企業部門や資本市場における最近の展開を考慮に入れて、高品質、関連性、有用性を維持、確保するために同原則の見直しに着手した。

22. 健全なコーポレート・ガバナンスに関する諸原則は、国有銀行や政府支援を受けている銀行にも適用されるべきであり、そうした支援が一時的である場合も同様である。¹³

¹³ 経済協力開発機構(OECD)「国有企業のコーポレートガバナンスに関するガイドライン」(2015)は www.oecd.org/corporate/guidelines-corporate-governance-SOEs.htm で入手可能である。

原則 1 取締役会の全般的な責務

取締役会は、銀行の戦略的目標、ガバナンスの枠組みおよび企業文化を承認し、経営陣によるその実践を監督することを含め、銀行に対する全般的な責任を有する。

取締役会の責務

23. 取締役会は、銀行の業務戦略と財務の健全性、重要な人事の決定、内部組織とガバナンスの構造および実務、ならびに、リスクマネジメントとコンプライアンス上の責務について最終的な責任を持つ。取締役会は、その機能(責任ではない)の一部を、取締役会設置の適切な委員会に委任することがある。

24. 取締役会は、取締役会と上級経営陣が、自らの責任を果たし、効果的な意思決定と良好なガバナンスを促すことができるように、銀行の組織構造を構築し、不足のない状態とするべきである。これには、取締役会自身、上級経営陣およびリスクマネジメントとコントロール機能の責任者に対して、主要な責任と権限を明確に割り当てるが含まれる。

25. 取締役は、適用される国内法や監督基準にしたがって、銀行に対する「注意義務」と「忠実義務」を履行すべきである。

26. それゆえに、取締役会は以下のことを行うべきである。¹⁴

- ・銀行の実務に積極的に関与し、銀行の業務と外部環境における重大な変化を遅れずに把握するとともに、銀行の長期的な利益を守るよう適時の方法で行動する。
- ・銀行の業務目標と戦略の展開を監督する。¹⁵銀行の業務目標と戦略を承認して、その実施状況をモニタリングする。
- ・銀行の企業文化と企業価値を確立するうえで指導的な役割を果たす。

¹⁴ 本委員会は、一般会社法から導かれた基準がこれらの事項を決め、国内の監督当局が本原則の実施にあたり、当該基準を適切に考慮する法域があることを認識している。

¹⁵ 取締役会の責務に関する文脈においては、「監督する(oversee)」という用語は、「監督して不足のない状態にする(oversee and be satisfied with)」を意味するものと理解されるべきである。

- ・銀行のガバナンスの枠組みの実施状況を監督する。また、銀行の規模、複雑さ、地理的拠点、業務戦略、市場および規制上の要件の重大な変化に照らし、それが引き続き適切であることを定期的に検証する。
- ・上級経営陣および CRO とともに銀行のリスクアペタイトを確立する。このとき、競争上および規制上の背景、銀行の長期的な利益、リスクエクスポージャーおよび効果的にリスクを管理する能力を考慮に入れる。
- ・銀行のリスクアペタイトステートメント(RAS)、リスク方針およびリスクリミットに対する遵守状況を監督する。
- ・銀行の自己資本の適切性の評価プロセス、自己資本と流動性の計画、コンプライアンスの方針と義務付け、および、内部統制システムに関する主要な方針の策定への取り組みを承認し、その実施状況を監督する。
- ・銀行が会計と財務データへの責任を有する堅固な財務機能を維持することを求める。
- ・年次財務諸表を承認し、重要領域について定期的に独立した検証を求める。
- ・CEO、上級経営陣の主要メンバーおよびコントロール機能の部門長の選任を承認し、業績を監督する。
- ・銀行の報酬への取り組みを監督する。これには、執行役員の報酬をモニターして検証したり、銀行のリスクカルチャーやリスクアペタイトと整合的かどうかを評価することが含まれる。
- ・内部告発に対する銀行の方針や手続きの高潔性、独立性および実効性を監督する。

27. 取締役会は、関係者との取引(グループ内の取引を含む)について、リスク評価のための検証を行うこと、あるいは、(たとえば、アームズ・レングス・ルールにしたがって取引を行うことを求めるなど)適切な制限の下に置くことを確保すべきである。また、取締役会は、銀行の企業資源ないし業務資源が不適切に配分されたり、不適切に用いられないようにすることを確保すべきである。

28. これらの責任を果たすために、取締役会は、株主、預金者およびその他の関連するステークホルダーの正当な利益を考慮に入れるべきである。また、取締役会は、銀行が監督当局と有効な関係を維持することを確保すべきである。

企業文化と企業価値

29. 良好なガバナンスの基本的な構成要素の一つとして、責任ある倫理的な行動に向けた適切な規範を強化する企業文化があげられる。これらの規範は、とくに銀行のリスク認識とリスクテイク行動およびリスクマネジメント(すなわち銀行の「リスクカルチャー」)の観点から極めて重要である。

30. 健全な企業文化を促進するため、取締役会は、以下により、「トップの姿勢」(tone at the top)を強化するべきである。

- ・すべての業務は適法かつ倫理的な方法で行われるべきであるとの期待を生み出す企業価値を設定し、遵守を求めること。また、上級経営陣およびその他の職員によるその企業価値の遵守状況を監督すること。

- ・取締役会の期待として、過度のリスクテイクを支持しないこと、また、すべての職員には設定されたリスクアペタイトとリスクリミットの範囲内で、なるべく銀行が運営されるように促す責任があることを伝え、強固なリスクカルチャーのなかでリスク認識を促進すること。

- ・取締役会が設定した企業価値基準、職業基準ないし行為規範と、それらを支える諸方針を銀行全体に周知するため、適切な措置がとられてきたこと、あるいは、現在もとられていることを確認すること。

- ・職員が、上級経営陣を含め、容認されない行動や違反を犯せば、適切な懲戒処分またはその他の措置がとられるとの認識を持っていることを確認すること。

31. 銀行の行動規範、倫理規範ないし同等の方針は、容認される行動と容認されない行動を明確に定義するべきである。

- ・たとえば、会計上の不正報告と不正行為、詐欺、制裁措置の不履行、マネーロンダリング、反競争的な実務慣行、贈収賄および汚職を含む経済犯罪、ないし、消費者権利の侵害など、違法な活動を明示的に禁止するべきである。

- ・職員は、法令、規制および企業方針を遵守することに加えて、自ら倫理的に行動し、技能と正当な注意義務をもって仕事を行うことが期待されていることを明確にすべきである。

32. 銀行の企業価値基準は、適時に率直な議論が行なわれること、また、組織内のより高いレベルに問題を伝えることが極めて重要であるとの認識を示すべきである。

・職員には、違法、反倫理的あるいは疑わしい行為に関する正当な懸念を伝えることを奨励するべきである。また、秘密を守り、報復を受ける懸念をなくして、職員がそうすることをできるようにしなければならない。これは、職員が重大な懸念を抱いたり、何らかの違反行為に気づいたとき、それらを秘密裡に伝えることができるように、国内法との整合性をとって、たとえば内部通報者に対する方針を十分に周知し、手続きとプロセスを適切に定めることで容易になる。これには、銀行の監督当局に対して重大な懸念を伝えることも含まれる。

・取締役会は、内部通報制度の仕組みを監督し、上級経営陣が提起された正当な問題に対処することを確保するべきである。取締役会は、懸念を提起した職員が不利益な処遇や報復行為を受けることのないように保護措置を講じる責任を持つべきである。

・取締役会は、正当で重大な懸念について、どのような方法で誰が調査を行うべきか、そして、客観的で独立した内部・外部の機関、上級経営陣、および(または)取締役会自身が対応すべきかを監督し、承認するべきである。

リスクアペタイト、リスクマネジメント、コントロール

33. 全般的なコーポレートガバナンスの枠組みの一部として、取締役会は強固なリスクガバナンスの枠組みを監督する責任がある。効果的なリスクガバナンスの枠組みには、強固なリスクカルチャーを作ること、RAS を通じてリスクアペタイトを明示し組織内に展開すること、および、とくにリスクマネジメントとコントロール機能一般についての責任を明確に定義することが含まれる。

34. 銀行のリスクアペタイトを組織内に展開し、関係者に伝えることは、強固なリスクカルチャーを作るうえで不可欠である。リスクガバナンスの枠組みは、設定されたリスクリミットに抵触したとき、とるべき行動を明確に示すべきである。これには、過度のリスクテイクに対する懲戒的な措置、上位者への報告手順および取締役会への通知が含まれる。

35. 取締役会はリスクアペタイトを定義し、銀行の戦略、資本、財務の計画や報酬慣行との整合性を確保するうえで積極的な役割を果たすべきである。銀行のリスクアペタイトは、すべての関連する当事者(取締役会自身、上級経営陣、銀行の職員および監督当局)が容易に理解できる RAS を通じて、明確に伝えられるべきである。

36. 銀行の RAS は、以下を満たすべきである。

・量的および定性的に考慮した結果を含む。

- ・リスクキャパシティの範囲内で業務活動を達成するため、あらかじめ銀行が進んで取ろうとするリスクについて、個別および集合的な水準と種類を確立する。
- ・業務戦略を遂行するにあたり、銀行が業務活動を行うことが期待される境界と業務上の考慮事項を定義する。
- ・取締役会が定めたリスクアペタイトを銀行全体に効果的に伝達する。このとき、リスクアペタイトは日常的な業務運営上の意思決定に結びつけられる。また、銀行全体にわたるリスクの諸問題と戦略上の懸念を提起するための手段を確立する。

37. 効果的な RAS の組織内への展開は、トップダウン方式による取締役会のリーダーシップおよびボトムアップ方式による経営陣の参画の双方により推進されるべきである。リスクアペタイトの定義は、上級経営陣によって始められるとしても、リスクアペタイトの導入・実施が成功するか否かは、取締役会、上級経営陣、リスクマネジメント部門および最高財務責任者（CFO）を含む業務運営部門の間で、効果的な相互協力がなされるか否かによって決まる。

38. リスクガバナンスの枠組みには、リスクマネジメントについて明確に定義された組織上の責任が含まれるべきである。これは、一般に「3つのディフェンス・ライン」として呼ばれるものである。

- ・業務ライン

- ・第一のディフェンス・ラインからは独立したリスク管理機能およびコンプライアンス機能

- ・第一および第二のディフェンス・ラインから独立した内部監査機能¹⁶

39. 銀行の性質、規模、複雑さおよびその活動のリスク特性に応じて、これら3つのディフェンス・ラインがどのような構造をとるか、その詳細は変化する可能性がある。どのような構造をとるにかかわらず、それぞれのディフェンス・ラインの責任は明確に定義され、伝達されるべきである。

40. 業務単位は第一のディフェンス・ラインである。リスクテイクを行い、それらのリスクを継続的に管理する責任を有し、その説明責任も負う。これには、銀行のリスクアペタイトと方針、手

¹⁶ パーゼル銀行監督委員会（BCBS）「健全なオペレーショナルリスク管理のための諸原則」（<http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf> にて入手可能）、および「銀行の内部監査機能」（<http://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf> にて入手可能）を参照。

続きおよびコントロールを考慮に入れて、エクスポージャーを把握し、評価し、そして報告を行うことが含まれる。業務ラインがその責任をどのように遂行するかは、銀行に存在するリスクカルチャーを反映して決めるべきである。取締役会は、リスクリミットを遵守して、リスク・エクスポージャーの管理を行う強固なリスクカルチャーを促進するべきである。

41. 第二のディフェンス・ラインには、独立したリスク管理機能が含まれる。リスク管理機能は、モニタリングと報告の責任を負うことを通じて、業務ラインのリスク活動を補完する。とくにリスク管理機能は、業務ラインから独立して、銀行のリスクテイク活動を監督し、リスクと問題を評価する責任を有する。この機能は、上級経営陣と業務ラインの管理者が、リスク管理機能により行われる監視活動にのみ頼るのではなく、むしろ批判的にリスクを把握し評価することの重要性を理解するように促すべきである。とくに財務機能は業績、損益の結果を正確にとらえ、取締役会、経営陣および業務ラインに報告を行うという重要な役割を発揮する。取締役会、経営陣および業務ラインは、その情報をリスクや業務上の意思決定を行うときの重要な判断材料として利用する。

42. 第二のディフェンス・ラインには、独立した効果的なコンプライアンス機能も含まれる。とくにコンプライアンス機能は、銀行に適用される法令、コーポレートガバナンス規則、規制、規範および方針の遵守状況を定期的にモニターするべきである。取締役会は、全職員に伝達されるコンプライアンス方針を承認するべきである。コンプライアンス機能は、コンプライアンス方針が遵守されている程度を評価し、また、銀行がコンプライアンスリスクをどのように管理しているかを、上級経営陣と、必要に応じて、取締役会に対して報告するべきである。この機能は、また、十分な権限、地位、独立性、資源および取締役会へのアクセスを有するべきである。

43. 第三のディフェンス・ラインは、独立した効果的な内部監査機能で構成されている。内部監査機能は、とくに銀行の内部統制システム、第一、第二のディフェンス・ラインおよびリスクガバナンスの枠組み(組織文化、戦略と業務計画、報酬ならびに意思決定プロセスとの結びつきを含む)の品質と有効性について、独立した検証(レビュー)と客観的な保証(アシュアランス)を提供する。内部監査人は、能力があり、適切に訓練されているべきであり、リスク管理機能、または、その他の第一、第二のディフェンス・ラインの展開、実施または運営に関与してはならない(原則9参照)。

44. 取締役会は、リスク管理機能、コンプライアンス機能および内部監査機能を適正に位置づけ、適正に要員、資源を配分するべきである。そして、リスク管理機能、コンプライアンス機能および内部監査機能が、独立した立場で、客観的かつ効果的にその責任を果たすことができ

るようにすべきである。取締役会がリスクガバナンスの枠組みを監督する場合は、重大なリスクや問題を把握し対処するため、また、改善を必要とする領域を決定するため、取締役会は、上級経営陣およびリスクマネジメント、コンプライアンスおよび内部監査機能の部門長とともに、主要な方針とコントロールを定期的に検証すべきである。

上級経営陣の監督

45. 取締役会は、CEOを選任すべきである。また、上級経営陣のメンバーを含む、他の主要なメンバーを選任することもある。

46. 取締役会は、上級経営陣を監督すべきである。取締役会は、上級経営陣のメンバーに自らの行動に関する説明責任を負わせるべきである。もし、上級経営陣の行動が、取締役会が期待するパフォーマンスとは整合的でない場合、取締役会は、解任を含む可能性のある帰結を列挙すべきである。銀行が期待するパフォーマンスには、どのような状況下においても、銀行の価値、リスクアペタイトおよびリスクカルチャーを遵守することが含まれる。

上級経営陣の監督にあたり、取締役会は以下のことを行うべきである。

- ・ 上級経営陣が、取締役会により承認された戦略や方針(リスクアペタイトを含む)と整合的な行動をとっているかをモニターする。
- ・ 上級経営陣と定期的に会合を持つ。
- ・ 上級経営陣から提出される説明や情報に対して質問し、批判的に検証する。
- ・ 上級経営陣に対して、銀行の長期的な戦略目標と財務健全性と整合する適切なパフォーマンスと報酬の基準を設定する。
- ・ 上級経営陣の集合的な知識や専門能力が、業務の性質や銀行のリスク特性に照らして適正に保たれているかを評価する。
- ・ CEO および、必要に応じて他の主要な役職者に対するサクセッション・プランに積極的に関与し、適切なサクセッション・プランが策定されるようにする。

原則 2 取締役会の資質と構成

取締役は、個人および集団として、自らの職責にふさしい資質を有しているべきであり、そうした資質を維持するべきである。取締役は、自らがその監督およびコーポレートガバナンスにおいて果たすべき役割を理解し、銀行に関わる事柄について健全で客観的な判断を下す能力を有しているべきである。

取締役会の構成

47. 取締役会は、その責任を遂行するのに適しているべきであり、効果的な監督を可能とする構成でなければならない。このため、取締役会は十分な数の独立取締役を含むべきである。

48. 取締役会は、スキル、多様性および専門性のバランスがとれた個人の集団から構成され、銀行の規模、複雑性およびリスク特性に相応の資質を集団として保有するべきである。

49. 取締役会の集団としての適性を評価する上で、以下の事項を考慮に入れるべきである。

・取締役は、関連する分野について一定範囲の知識と経験を持つべきであり、さまざまなバックグラウンドから見解の多様性を促進するべきである。取締役会の能力に関連する分野としては、資本市場、財務分析、金融安定化問題、財務報告、情報技術、戦略企画、リスクマネジメント、報酬、規制、コーポレートガバナンスおよび経営スキルが含まれるが、それだけに限らない。

・取締役会は、集団として、現地、地域、そして、適切な場合、グローバルな経済・市場の動向と法律・規制環境について相応の理解力を持つべきである。関連がある場合は国際的な経験も考慮されるべきである。

・個々の取締役は、意思決定プロセスにおいて、コミュニケーション、協力および批判的な討議を可能とするように心がけるべきである。

取締役の選任と資質

50. 取締役会は、取締役会の候補者を特定し、評価し、そして、選任するための明確で厳格なプロセスを持つべきである。法に別段の定めがない限り、(経営者ではなく)取締役会が候補者を指名し¹⁷、取締役の適切な後継者計画を策定、推進するべきである。

51. 選出のプロセスには、取締役会の候補者が、(i)銀行業務およびリスク特性に照らし、取締役会の職責を果たすため、知識、スキル、経験、および、とくに非執行取締役の場合は、精神の独立性を有しているか、(ii)高潔性と良好な評判を示す履歴があるか、(iii)その責任を完全に遂行するための時間を十分に割けるか、(iv)取締役の間で円滑な意思疎通を促す能力を有しているかを検証することが含まれるべきである。

52. 取締役会の候補者は、独立かつ客観的な立場からその義務を果たすことを妨げられ、また、以下のものから不当な影響を受ける可能性のある、いかなる利益相反もあってはならない。

- ・他の人物(例えば、経営者や他の株主)
- ・過去または現在の地位、あるいは
- ・他の取締役または経営者(ないしグループ内の他企業)との個人的な関係、職務上の関係またはその他の経済的な関係

53. 取締役が適格ではなくなった場合、あるいは、自らの責任を果たせなくなった場合、取締役会は法律上認められた適切な行動をとるべきである。これには銀行監督当局に通知することも含まれる。

54. 銀行は、上記の基準を考慮に入れたうえで、候補者を特定し、指名する指名委員会または類似した機関を設置するべきである。指名委員会は十分な数の独立取締役から構成されるべきである。さらに、指名委員会およびその他委員会についてはパラグラフ 76 で詳述する。

¹⁷ 本委員会は、一部の法域では、株主やその他の利害関係者が、取締役を指名する権利および(または)その選任を承認する権利を有することを認識している。このような場合、取締役会は、取締役に選任されたメンバーが適格であることを確保するため、取締役会の権限の範囲内でできることをすべて実施するべきである。

55. 取締役が、知識とスキルを取得し維持し強化して、その責任を果たすのを助けるために、取締役会は、取締役が導入プログラムに参加し、内外のリソースを活用して関連する問題について継続的なトレーニングを受けることができる体制を確保すべきである。この目的のために取締役会は十分な時間、予算および他の資源を充当し、必要に応じて外部専門家を活用すべきである。金融、規制あるいはリスク関連の経験が少ない取締役をトレーニングし、最新の知識を保ち続けるために、より広範な努力が求められる。

取締役が知識とスキルを取得し維持し強化して責任を果たすのを助けるために、取締役会は取締役が導入プログラムに参加し、適切な問題について継続的なトレーニングが利用できることを確保すべきである。取締役会は十分な時間、予算および他の資源をこの目的のために費やし、必要に応じて外部の専門性を利用すべきである。財務、規制またはリスク関連の経験がより限定された取締役をトレーニングし最新の状態を保ち続けるために、より広範な努力をすべきである。

56. 取締役を任命する権限を持つ株主がいる場合には、そのように選ばれた取締役個人が自らの義務を理解していることを取締役会は確保すべきである。取締役は誰に任命されたかに関わらず、銀行全体の利益に責任がある。取締役が支配株主によって選ばれた場合には、取締役会は、すべての取締役が適切に責任を果たすことを可能とする特別の手続きを定めたり、あるいは、定期的に検証することを望むことがある。

原則 3 取締役会自身の構造と実務

取締役会は、自らの業務について適切なガバナンス構造と実務を明確に定めるべきであり、そうした実務が励行され、継続的な実効性向上のため定期的に検証される手段を備えるべきである。

取締役会の組織と評価

57. 取締役会は、監督の役割や他の責任を効果的に遂行するため、リーダーシップ、規模および委員会の活用に関して、取締役会自身の構造を定めるべきである。これには、取締役会が、すべての必要な議案を十分に掘り下げて討議する対象とし、諸問題をしっかりと議論するための時間と手段を確保することが含まれる。

58. 取締役会は、内規、定款ないしその他の同種の文書に、組織、権限、責任、主要な活動を定め、それらの文書を定期的に更新すべきである。

59. 取締役会は、自らのパフォーマンスを維持・向上させるために、取締役会単独であるいは外部専門家による支援を受けて、取締役会全体、委員会および個々の取締役を定期的に評価するべきである。取締役会は以下のことを行うべきである。

- ・取締役会の構造、規模、構成、ならびに、各種委員会の構造と協調について定期的に検証する。
- ・取締役会における各取締役のパフォーマンスを考慮に入れ、各取締役の継続的な適合性を定期的に(年1回以上)評価する。
- ・上記評価の一環として、あるいは、別途に、取締役会自身のガバナンス実務と手続きの有効性を定期的に検証し、どこに改善の必要があるかを判断し、そして、必要な変更を行う。
- ・上記評価の結果を、取締役会の継続的な改善に向けた努力の一環として活用する。監督当局から求められた場合、評価結果を監督当局と共有する。

60. 取締役会は、審議や意思決定に関する適切な記録(たとえば、議事録、検証事項、提言、意思決定、反対意見の要約)を保持すべきである。これらの記録は、必要に応じて、監督当局が利用できるようにすべきである。

議長の役割

61. 取締役会の議長は、取締役会を適切に機能させるために決定的な役割を担っている。議長は取締役会を主導し、取締役会メンバーとの信頼関係を維持することを含め、取締役会を全般的に有効に機能させることに責任を有する。議長は、これらの責任を全うするため、必要な経験、能力及び人的資質を有しているべきである。議長は、取締役会が十分な情報に基づいて健全な決定を下すことを確保すべきである。議長は、批判的な議論を促し、意思決定プロセスの中で反対意見が表明され、議論されることを確保すべきである。議長は自らの責務の履行に十分な時間を費やすべきである。

62. 適切なチェック・アンド・バランスを促進するため、取締役会の議長は独立した取締役あるいは非執行取締役が務めるべきである。取締役会の議長が執行の責務を担うことが許されている法域では、たとえば、筆頭独立取締役、上級独立取締役または類似の地位を置いて、取締役会をより多くの独立取締役で構成するなど、銀行のチェック・アンド・バランスへの悪影響を軽減する措置を講じるべきである。

取締役会に設置される委員会

63. 効率性を高め、特定分野により深く集中するため、取締役会に特定の専門委員会を設けることができる。取締役会全体で、委員会を設置することを決め、使命を付与するべきである。委員会の数や性質は、銀行や取締役会の規模、銀行の業務分野の特性、銀行のリスク特性など、さまざまな要因に依存する。

64. 各委員会は、使命、担当範囲および作業手順を示した規程等を有するべきである。これには、委員会がどのように取締役会に報告するか、委員会メンバーには何が期待されているか、任期の上限などが含まれる。取締役会は、必要以上の権限集中を避けるとともに新しい視点を取り入れるため、委員会のメンバーや委員長の交替する時期を検討すべきである。

65. 取締役会は、透明性と説明責任を高めるため、設立した委員会、その使命および構成(独立していると考えられているメンバーを含む)を開示すべきである。

66. 委員会は、審議や意思決定に関する適切な記録(たとえば、議事録、検証事項、提言、意思決定の要約)を保持すべきである。これらの記録は、委員会がいかに自らの責任を果たしたかを文書として示すもので、委員会の監督責任者や監督当局が委員会の有効性を評価する際に役立つものでなければならない。

67. 議長は、独立した非執行取締役が務めるべきである。

監査委員会

68. 監査委員会は¹⁸

- ・システム上重要な銀行にはその設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、その設置が強く推奨される。
- ・他の委員会と明確に区別する必要がある。
- ・独立取締役が監査委員長を務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長は監査委員長を兼務できない。
- ・独立取締役または非執行取締役のみで構成されなければならない。
- ・監査実務、財務報告、会計の経験者を含まなければならない。

69. 監査委員会は、とくに以下の事項について責任を有する。

- ・内部監査や財務報告に関する方針を策定すること。
- ・財務報告プロセスを監督すること。
- ・銀行の内部監査人や外部監査人を監督し、連携を図ること。
- ・外部監査人の任命¹⁹、報酬、解任を承認すること。あるいは、取締役会や株主に対して、その承認を求める提言を行うこと。
- ・監査の範囲、頻度を検証して、承認すること。
- ・主要な監査報告書を受領し、監査人や他のコントロール機能によって把握された統制上の弱点、方針、法律、規制に対する違反およびその他の諸問題に対処するため、上級経営陣が必要な是正措置を適時に講じていることを確保すること。
- ・銀行による会計方針と実務の策定を監督すること。

¹⁸ バーゼル銀行監督委員会「銀行の外部監査」(2014年、<http://www.bis.org/publ/bcbs280.pdf>にて入手可能)を照。

¹⁹ 一部の法域では、取締役は外部監査人を推薦するだけであり、株主が外部監査人を直接任命する。

・全体的なリスクガバナンス・フレームワークと内部統制システムの設計と有効性に関する第三者の意見を検証すること。

70. 少なくとも、監査委員会は全体として、銀行組織の複雑さや委員会の責務に応じ、集合的にバランスの取れたスキルと専門知識を有しているべきである。また、財務報告、会計、監査の分野において適切な経験を有しているべきである。必要に応じて、監査委員会は外部専門家の助言を受ける。

リスク委員会

71. リスク委員会は

- ・システム上重要な銀行にはその設置が求められる。他の銀行にも、規模、リスク特性または複雑性に応じて、その設置が強く推奨される。
- ・監査委員会と明確に区別する必要がある。しかし、財務などの関連する他の業務を担うことは可能である。
- ・独立取締役がリスク委員長を務めなければならない。他の委員会の委員長、取締役会の議長はリスク委員長を兼務できない。
- ・独立取締役が過半数を占めなければならない。
- ・リスクマネジメントの諸問題や実務に関する経験者を含まなければならない。
- ・集計したベースやリスクの種類別にすべてのリスク戦略を議論するべきである。そして取締役会に対し、リスク戦略やリスクアペタイトに関する提言を行うべきである。
- ・銀行のリスク方針を、少なくとも年に1回以上、検証することが求められる。
- ・承認されたリスク方針に銀行がしたがうよう促すプロセスを経営者が導入していることを監督するべきである。

72. リスク委員会は、取締役会に対して銀行全体の現在および将来のリスクアペタイトに関する助言を行い、上級経営陣によるRASの策定を監督し、銀行のリスクカルチャーの状況を報告し、そして、CROと連携および監督する責任を担う。

73. リスク委員会の業務には、資本や流動性の管理に関する戦略、ならびに、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク、レピュテーションリスクなど、銀行に関連するすべてのリ

スク戦略について、リスクアペタイト・ステートメントとの整合性を確保するように監督することが含まれる。

74. リスク委員会は、銀行のリスク特性、リスクカルチャーの現状、設定されたリスクアペタイトに対するリスクの使用状況、および、リスクリミット、リスクリミットへの抵触とリスク削減計画（原則 6 参照）について、CRO およびその他関連部署から定期的に報告を受けて、コミュニケーションをとるべきである。

75. 情報を交換して、新たに発生しつつあるリスクを含む、すべてのリスクを効果的にカバーできるようにするため、また、銀行のリスクガバナンスの枠組みに必要な調整を行うことを可能とするため、リスク委員会と監査委員会の間で、効果的なコミュニケーションと協調行動をとるべきである。

報酬委員会

76. 報酬委員会は、システム上重要な銀行にはその設置が求められる。報酬委員会は、報酬制度の設計や運営を監督し、報酬が適切であること、また、法律や規制上の要件のみならず、銀行の文化、長期的な業務内容とリスクアペタイト、業績および統制環境などと整合的であることを確保することにより、取締役会を支援するべきである（原則 10 参照）。報酬委員会は、報酬方針と実務や、それらが作り出すインセンティブに関して、適格で独立した判断ができるように構成されるべきである。報酬委員会は、報酬制度が作り出すインセンティブの評価に関して、銀行のリスク委員会と緊密に連携をとる。リスク委員会は、報酬委員会の職務を侵害することなく、報酬制度によって与えられるインセンティブは、リスク、資本、流動性および収益の見込みとタイミングを考慮に入れて決められているか調査するべきである。

取締役会に設置されるその他の委員会

77. 推奨されるその他の専門委員会には以下が含まれる。

・*指名／人事／ガバナンス委員会*：取締役会に対し、取締役会と上級経営陣の新メンバーに関する提言を行う。指名委員会は、取締役会メンバーの役割と責任、その役割を果たすために必要とされる知識、経験、能力を分析すべきである。監督委員会あるいは取締役会メンバーが正式に執行機関から分離されている場合、取締役会メンバーを適切に選任することにより、客観性や独立性を確保することがさらに必要となる。指名委員会は、銀行全体の利益を損なう方法で、いかなる個人あるいは小人数のグループにより支配されることがないように努める

べきである。また、取締役会や上級経営陣の実効性に対する評価や、銀行の人事政策の監督にも関与する場合がある(原則 2 参照)

・ 倫理/コンプライアンス委員会：正しい意思決定、銀行のレピュテーション・リスクに関する適切な考慮および法令、規制や内規の遵守を促進するための適切な手段が銀行内に講じられていることを確保する。

78. 取締役会は、専門委員会の能力と経験の組合せが最適となることを目標として、委員の人選を行い、各委員会がそうした能力と経験を結集することによって、所掌事項を完全に理解し、客観的に評価し、そこに新鮮な考え方を持ち込むことを可能にすべきである。

79. 執行役員を取締役会メンバーとすることを認めている、あるいは、要請している法域では、たとえば、委員会メンバーを非執行取締役だけに限定する、可能な限り独立取締役が過半数を占めるようにするなどして、銀行の取締役会は、各委員会で必要とされる客観性を確保するように努めるべきである。

利益相反

80. 利益相反は、銀行が行う様々な活動や役割で生じることもあれば(たとえば、銀行がある企業に貸出を行い、同時にトレーディング機能を通じて当該企業が発行する証券を自己勘定により売買している場合)、銀行ないし顧客の利害と銀行の取締役ないし上級経営陣の利害の間に生じることもある(たとえば、銀行が業務上の関係を結ぼうとしている会社に、取締役会メンバーの一人が財務上の利害を有する場合)。

81. 利益相反は、銀行がより広いグループの一部を成している場合にも生じ得る。たとえば、銀行がグループの一部であれば、銀行とグループの親会社および(または)グループの他の子会社との間の報告ラインや情報の流れが利益相反の発生につながる可能性がある(たとえば、財産価値を有する情報、機密情報、その他の取扱いに注意を要する情報が異なる企業間で共有される可能性や、アームズ・レングス・ルールにもとづかずに業務活動を行うように圧力をかけられる可能性)。

82. 取締役会は、潜在的な利益相反を把握するための方針が策定され、運営されていることを監督すべきである。利益相反が回避し得ない場合、(国内の法律や監督基準に合致した健全

な企業方針の下での関係や取引にもとづいて)それらの利益相反は適切に管理されるべきである。

83. 取締役会は、利益相反に関する書面化された正式な方針と、その方針を実施するにあたっての客観的な遵守プロセスを有するべきである。方針には以下のことが含まれているべきである。

- ・取締役に対して、利益相反ないしそのように見える活動をできる限り避けることを義務付ける
- ・取締役として務めている際に利益相反が生じる場合の事例を示す
- ・取締役が特定の活動(他社の取締役会への参加等)を行うに先立ち、その活動が利益相反につながることを確保するために、取締役がしたがう厳格な検証と承認のプロセスを設ける²⁰
- ・取締役に対し、利益相反につながる可能性のある事柄、もしくは既に利益相反が生じている事柄を迅速に開示することを義務づける
- ・取締役に対し、自らに利益相反があったり、その他の理由によって、客観性もしくは銀行に対する義務を適切に果たす能力が制限されている可能性がある事柄については、投票を控える責任を課す
- ・関係者との取引に関する適切な手続きを設け、そうした取引がアームズ・レングス・ルールにもとづいて行われるようにする
- ・取締役会が方針に対する違反をどのように処分するかを定める

84. 取締役会は、利益相反や重大な利益相反の可能性に関する銀行の方針について、適切な情報開示がなされるプロセス、および(または)監督当局に情報を伝達するプロセスを監督し、満足できる状況にするべきである。

85. 開示・伝達される情報には、方針と相容れない重大な利益相反が生じた場合、銀行がそれをどのように開示し管理するか、そして、銀行の系列化やグループ内の他の企業との取引によって、どのような利益相反が生じる可能性があるか、などの情報が含まれるべきである。

²⁰ たとえば、少なくとも二人の取締役や取締役会に設置された委員会により実施されるもの、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査の各機能のいずれかが関与して実施されるもの、または独立した外部専門家の支援により実施されるものがある。

86. 銀行が国有化され、国の監督に服している場合、潜在的な利益相反が存在する。実際に利益相反が存在する場合、当該銀行の監督に対する政治的干渉を最小化するため、銀行所有と銀行監督に係る機能を運営上完全に分離するべきである。

原則 4 上級経営陣

取締役会の指揮と監督の下、上級経営陣は、取締役会によって承認された業務戦略、リスクアペタイト、報酬およびその他の方針と統合的な方法で、銀行の事業を遂行し管理すべきである。

87. 上級経営陣は、銀行の健全で慎重な日々の経営に責任を有し、それについて取締役会に対する説明責任を負うべき個人が形成する、核となる集団である。

88. 上級経営陣の組織、手続きと意思決定は、明確かつ透明で、銀行の効果的な経営を促すように設計されているべきである。これには、CEO を含む上級経営陣の中で、さまざまな地位の役割、権限および責任を明確化することが含まれる。

89. 上級経営陣のメンバーは、自らの監督下にある業務と要員を管理するために必要な経験、能力、高潔性(integrity)を有するべきである。上級経営陣は、自らの能力を維持・向上させ、自らの関連する責任分野の最新動向を得るため、定期的な研修を受けるべきである。

90. 上級経営陣のメンバーは、当該地位に必要な資質を考慮に入れた、適切な昇進または採用のプロセスを経て選ばれるべきである。上級経営陣のうち、取締役会が面談を通じて候補者を選定または検証することが求められる地位に関しては、上級経営陣は取締役会に対して十分な情報を提供すべきである。

91. 上級経営陣は、個々人のふるまいを通じて、銀行の健全なコーポレートガバナンスに大いに貢献する(たとえば、取締役会とともに「トップの姿勢」(tone at the top)を確立するのを助ける)。上級経営陣のメンバーは、管理対象となる要員を適切に監督し、銀行の活動が取締役会により承認された業務戦略、リスクアペタイトおよび方針と統合的であることを確保すべきである。

92. 上級経営陣は、自らの責任においてスタッフに職責を委任し、説明責任および透明性を向上させる管理構造を確立すべきである。

93. 上級経営陣は、取締役会の指示と整合的に、業務戦略、リスクマネジメント・システム、リスクカルチャー、銀行がさらされているリスク(財務リスクと非財務リスク)を管理するプロセスとコントロールを導入すべきである。そして、これらに関して、上級経営陣は、法令、規制、内規を遵守する責任を有する。

・これには、包括的で独立したリスクマネジメント、コンプライアンスおよび内部監査機能とともに、効果的な内部統制の全体的なシステムが含まれる。上級経営陣は、リスクマネジメント、コンプライアンスおよび内部監査機能の独立した職責を認識し尊重するべきであり、その職責の遂行を妨げてはならない

94. 上級経営陣は、取締役会がその責任を遂行し、上級経営陣を監督し、上級経営陣の業績の質を評価するために必要な情報を取締役会に対して提供する。この点に関して上級経営陣は、取締役会に対し、重要事項に関する情報を定期的かつ適切に提供するべきである。重要事項としては以下の事項が含まれる。

- ・業務戦略、リスク戦略／リスクアペタイトの変更
- ・銀行の業績と財務状況
- ・リスクリミットの抵触またはコンプライアンス規則の違反
- ・内部統制の失敗
- ・法律上または規制上の懸念
- ・銀行の内部通報手続きの結果、提起された問題

原則 5: グループ構造のガバナンス

グループ構造において、親会社の取締役会は、グループに対する全般的な責任を有し、グループおよびグループ内企業の構造、業務およびリスクに照らして適切で、明確なガバナンスの枠組みの確立および運営を確保する責任を有する²¹。取締役会と上級経営陣は、銀行グループの組織的構造およびそれがもたらすリスクを知り、理解すべきである。

親会社の取締役会

95. グループ構造のなかでの業務運営において、親会社の取締役会は、銀行全体およびその子会社双方に影響を及ぼし得る重大なリスクや問題点を認識すべきである。親会社の取締役会は、子会社の取締役会には独立した法律上およびガバナンス上の責務を負っている場合もあることを尊重しつつ、子会社を適切に監督すべきである。

96. 親会社の取締役会は、コーポレートガバナンス上の責務を果たすため、以下のことを行うべきである。

- ・グループ構造(法人と業務の構造を含む)や、役割と責任を明確に定めたコーポレートガバナンスの枠組みを確立する。このとき、親会社レベルと子会社レベルの役割と責任について子会社の複雑性と重要性にもとづいて適切に定めることも含む。
- ・グループとグループの業務および子会社が有する重大なリスクを考慮に入れて、適切に子会社の取締役会と経営管理の構造を定める。
- ・グループのコーポレートガバナンスの枠組みに、適切な方針、プロセスおよびコントロールが含まれているか、また、グループの業務と法人構造を横断したリスクマネジメントに取り組んでいるかを評価する。
- ・グループのコーポレートガバナンスの枠組みに、グループ内の取引から発生するグループ内の潜在的な利益相反を把握して対応するための適切なプロセスとコントロールが含まれることを確保する。
- ・グループの構造や法人を新しく設立する場合、その方針や明確な戦略を承認する。それらがグループ全体の方針や利益と整合的なものになることを確保する。

²¹ コングロマリットの一部を構成する銀行は、ジョイント・フォーラム「金融コングロマリットの監督のための諸原則」(2013年9月、www.bis.org/publ/joint29.htm にて入手可能)も考慮に入れるべきである。ここでのコーポレートガバナンス諸原則で使われている「親会社」および「グループ」という用語は金融グループを意味している。

- ・さまざまな法人間の情報交換を促し、グループ全体と同様に分離された子会社または法人グループのリスクを管理し、そして、グループ全体の実効的な監督を確保するための効果的なシステムがあるかを評価する。
- ・適用される法令、規制、ガバナンス上のすべての要件について、子会社の遵守状況をモニターするための十分な経営資源を有する。
- ・母国の規制当局と子会社の規制当局の双方と有効な関係を維持する。子会社の規制当局とは、子会社の取締役会を通じて間接的に、あるいは、親会社が直接的にコンタクトする。
- ・すべての子会社、グループの一部およびグループ全体を対象にして、あるいは、その範囲内で監査が実施されることを確保する効果的な内部監査機能を確立する²²
- ・グループのコーポレートガバナンスの枠組みに、グループの利益を適切に認識し、グループ内の取引から発生するグループ内の潜在的な利益相反を把握して対応するための適切なプロセスとコントロールが含まれることを確保する。

子会社の取締役会²³

97. 子会社の取締役会と上級経営陣は、それぞれの法人の効果的なリスク管理プロセスを開発する責任を引き続き有する。子会社で適用された手法と手続きは、グループレベルでのリスク管理の有効性を支援するべきである。親会社が戦略的なグループ全体のリスク管理を実施し、会社としてのリスク方針を規定する一方、子会社の経営陣と取締役会は、現地または地域でそれらを適用し、現地でリスク評価を行うため、適切に情報をインプットするべきである。親会社は、子会社が適切な手段と権限を利用できるようにし、子会社が本社に対する報告責任を負うことを理解するよう確保しなければならない。グループ方針と現地の法令および規制上の要求の適合性を評価し、必要に応じて、それらの方針を修正することは、子会社の取締役会の責任である。

98. 子会社の戦略的な目標、リスクガバナンスの枠組み、企業価値およびコーポレートガバナンス原則は、親会社のもの（以下、「グループ方針」という）と整合的であるべきである。一方、子会社の取締役会は、グループ方針が子会社に適用される法令、規制の条項ないし健全性ルールに反する場合、あるいは、子会社の健全で慎重な経営に害を及ぼす場合、必要な調整を行うべきである。

²² バーゼル銀行監督委員会(BCBS)「銀行の内部監査機能」(www.bis.org/publ/bcbs223.pdf で入手可能)を参照。

²³ パラグラフ 123 も参照。

97. (そのリスク特性またはシステム上の重要性のために、あるいは、親会社に対する規模のために)重要な規制対象となる子会社の場合、その重要な子会社の取締役会は、自らのコーポレート・ガバナンス上の責務および適用される法令・規制上の要件を満たすように、さらに必要となる措置をとるべきである。

複雑または不透明な構造

100. 銀行は、法律上、規制上および税務上の目的のために、さまざまなグループ構造を作り出す。グループ構造としては、事業単位、支店、子会社あるいはその他法人の形態をとることがあるが、それが組織の複雑性を大幅に高める可能性もある。法人の数が増えて、とくに法人が相互に結びつき、法人間のグループ内取引が行われることにより、組織全体としてのリスクを把握し、管理することを困難化する可能性がある。

101. 複雑または不透明な構造を通じた業務運営は、銀行に対して、財務上のリスク、法律上のリスク、レピュテーションリスク上およびその他のリスクをもたらす可能性がある。そのことが、取締役会と上級経営陣が適切に業務を監督する能力を阻害し、当局による効果的な銀行監督を妨げる可能性がある²⁴。

102. 上級経営陣、および、必要に応じて取締役会は、これらの困難を熟知して、以下の通り、それらを回避または軽減するための行動をとるべきである。

- ・経済的な実体や業務目的を欠いた必要以上に複雑な構造を構築することを回避する。
- ・新しい構造を構築し、関連する活動を開始する前に、その目的や関連するリスクおよび銀行のリスク管理能力を十分に点検することを含め、その構造と活動について承認・維持するための適切な方針、手続きおよびプロセスを継続的に維持し検証する。
- ・中央集中型のプロセスを設け、明確に定められた基準にもとづいて新法人の設立を承認およびコントロールする(この基準には、各々の法人が自らに課される規制、課税、財務報告、ガバナンスおよびその他の要件の遵守を求め、モニターする能力が含まれる)。そして、休眠状態の子会社を解散する。

²⁴さらに銀行は特定のサービスを実施したり、あるいは、顧客の代わりにグループ構造を設立している場合、間接的にリスクにさらされることもある。パーゼル銀行監督委員会(BCBS)「銀行の顧客確認」(2001年10月、<http://www.bis.org/publ/bcbs85.htm>にて入手可能)を参照。これには、顧客のために、会社またはパートナーシップ形態の代理人として活動すること、一定範囲のトラスティ・サービスを提供すること、および、複雑なストラクチャード・ファイナンス取引を開発することなどが事例として含まれる。これらの諸活動は、多くの場合、顧客に利益をもたらす、顧客の正当な業務目的に役立つものである。しかし、場合によっては、顧客は、銀行が提供する商品や諸活動を違法または不適切な活動を行うために利用することがある。

- ・グループ構造から生じるすべての重大なリスクを把握し管理するための適切な手続きとプロセスを確立する。重大なリスクとしては、経営の透明性の欠如や、相互関連した複雑な資金調達構造、グループ内のエクスポージャー、担保処分上の制約によってもたらされるオペレーショナルリスクおよびカウンターパーティリスクが含まれる。銀行は、重要なリスクが適切に把握され、評価され、管理される場合にのみ、その構造を承認すべきである。

- ・諸活動とグループ構造に対して、内部監査と外部監査による定期的なレビューが行われることを確保する。

103. 親会社の取締役会は、グループ構造、そのコントロールと活動ならびに取締役会が承認した戦略との整合性について、定期的に独立した正式のレビューを求めることにより、上記の努力の実効性を高めることができる。

104. 取締役会は、どのような方針と戦略にもとづいて、グループ構造と活動の構築・維持を決めたかに関して、銀行の監督当局およびホスト国の監督当局と意見交換を行い、必要に応じて報告する準備を整えておくべきである。

原則 6: リスク管理機能

銀行は、十分な地位、独立性、経営資源、取締役会へのアクセスを持つ最高リスク責任者 (CRO) の指揮の下で、効果的で独立したリスク管理機能を有するべきである。

105. 独立したリスク管理機能は、銀行の第二のディフェンス・ラインの主要な構成要素である。この機能は法人全体のリスクテイク活動を監督する責任があり、そのための組織内の権限を有するべきである。リスク管理機能の主要な活動としては、以下の事項を含むべきである。

- ・重要な個別のリスク、集計されたリスク、および、新たに発生しつつあるリスクを把握する。
- ・これらのリスクを評価し、銀行のリスク・エクスポージャーを測定する。
- ・取締役会の検証および承認を受けることを条件として、企業全体にわたるリスクガバナンスの枠組みを開発し導入する。この枠組みには、銀行のリスクカルチャー、リスクアペタイトおよびリスクリミットが含まれる。
- ・取締役会が承認したリスクアペタイト、リスクリミットおよびそれに対応して必要となる資本および流動性(すなわち資本計画)を踏まえて、リスクテイク活動とリスク・エクスポージャーを継続的にモニタリングする。
- ・銀行のリスクアペタイトへの違反またはリスクリミットへの抵触に対する早期警戒システムまたはトリガー・システムを確立する
- ・重要なリスクを引き起こす決定に際し、意見を述べて影響を及ぼす。必要な場合には異議を申立てる。
- ・これらすべての事項について、上級経営陣と取締役会ないしリスク委員会に対して報告を行う。報告には、適切なリスク軽減措置の提案を含むが、それだけに限定されない。

106. リスクマネージャーが、個々の業務単位と緊密に連携して活動することは一般的であるが、リスク管理機能は業務単位から十分な独立性を確保し、収益を生む活動に関与してはならない。銀行および関連する子会社、関連会社に重大なリスクをもたらす可能性のあるすべての業務ラインにアクセスを持っているリスク管理機能が効果的に機能するには、業務部門からの独立性が必要不可欠な構成要素である。

107. リスク管理機能には、必要な経験と適性を持った十分な数の職員がいなくてはならない²⁵。必要な経験と適性には、市場と商品に関する知識を有すること、リスクに対して規律ある行動

²⁵ 一部の銀行は、職員に対して業務ラインとリスク管理の間で交互に経験を得ることを奨励ないし義務づけること

をとれることが含まれる。リスク管理機能のスタッフは、銀行の活動から生じるリスクのすべての様相を注視し、業務運営に対して効果的な異議申し立てを行う能力と意思を持つべきである。リスク管理機能のスタッフは定期的なトレーニングを受ける機会がなければならない。

CRO の役割

108. 大規模、複雑で国際的に活動する銀行については、また、リスク特性と現地のガバナンス規制によってはその他の銀行についても、銀行のリスク管理機能に対する全般的な責任を有する上級経営者(CRO あるいは同等の職位者)を置くべきである。銀行グループにおいては、子会社レベルのリスクオフィサーに加えて、グループ CRO を置くべきである。銀行によっては異なる役職名で CRO の機能を果たしているケースもあるため、本文書では CRO という言葉を、独立性やここで設定されたその他の要件を満たす限り、同等の役職も含め用いることにする。

109. CRO は、銀行のリスク管理機能の開発および導入を監督することに第一義的な責任を有する。これらには、銀行の戦略目標の達成とすべてのリスクテイク活動を全面的に支援するリスクマネジメント能力が十分に堅固であり、また、効果的であることを確保するため、必要に応じて、スタッフのスキルを継続的に向上させること、リスク管理システム、方針、プロセス、定量的モデルおよび報告体制を強化することが含まれる。CRO は、銀行のリスクアペタイトとリスクアペタイト・ステートメント(RAS)の開発に関与し監督することにおいて取締役会を支援し、リスクアペタイトをリスクリミット構造に変換する責任を有する。CRO は経営陣とともに、リスクテイクとリスクリミットの遵守に関する履行状況のモニタリングに積極的に関与すべきである。CRO の責任には、主要な意思決定のプロセス(たとえば、戦略計画、資本および流動性計画、新商品とサービス、報酬の設計と運営など)を管理し、参画することが含まれる。

110. CRO は、銀行のリスク管理活動を監督するため、組織上の地位、権限および必要なスキルを持つべきである。CRO は独立しているべきであり、他の執行機能とは区別された責務を有するべきである。このことは、CRO がその責務を果たすうえで必要となる、いかなる情報も利用可能とすることを求めるものである。しかしながら、CRO は、いかなる業務ラインあるいは収益を生み出す機能に関連して経営および財務の責任を持つべきではなく、また兼務をすべきでない(すなわち、業務部門長、CFO、内部監査部門長またはその他の上級経営陣は原則

が健全な実務であると考えてきた。こうしたアプローチは、各銀行のリスク管理を業務ラインやその他の機能に合致させることができる、リスクに関する対話を銀行全体に広げることができる、業務ラインがリスク管理の重要性を認識し、リスク・マネージャーが業務ラインの実態を把握することを確保できる、といった利点がある。しかし、利益相反を避けるために、リスク・マネージャーは、かつてラインの責任を有していた、または業務の意思決定や承認プロセスに**関与**していた活動の監督を担当するべきではない。

としてCROを兼務すべきではない²⁶。正式な報告ラインは銀行によって区々であるかもしれないが、CROは取締役会またはリスク委員会に報告し、直接アクセスすることを制約されるべきではない。CROは、明確かつ理解可能な方法でリスクを解釈し、はっきり表現する能力と、主要なリスクの問題に関して、取締役会と経営陣が建設的な対話を効果的に行えるようにする能力を有するべきである。CROと取締役会および(または)リスク委員会は、定期的に協議する場を設けるべきであり、CROは、取締役会またはリスク委員会と、執行取締役の同席を伴わずに会合を持つことができるようにすべきである²⁷。

111. CROの地位の任命、解任、その他の変更については、取締役会またはリスク委員会によって承認されるべきである。CROがその地位から解任される場合、それは公に開示されるべきである。銀行は、監督当局と解任の理由を話し合うべきである。CROの業績、報酬および予算は、リスク委員会または取締役会によって検証され承認されるべきである。

²⁶こうした兼務体制が避けられない場合(たとえば、小規模金融機関では資源の制約から職責の重複が避けられないこともあり得る)、それらの役割は両立可能なもの(たとえば、CROが特定のリスク領域に主要な責任を有することは許容され得る)であるべきであり、銀行内部のチェック・アンド・バランスが弱められるべきではない。

²⁷CROは、与信のエクスポージャーに関する承認に責任を有する銀行の信用委員会のメンバーを務めることがある。CROの関与は、与信の意思決定プロセスに有益となるかもしれない。また、与信をモニタリングするプロセスで捉えられる潜在的なエクスポージャー(および引き受け実務)に関する情報を得られるため、CROにとっても有益となるかもしれない。CROが、将来、エクスポージャーに関する注意喚起を行ったり、批判したりする状況に直面した場合、CROは相反する立場に置かれる可能性がある。このような場合には、CROには拒否権(承認権の反対)のみを与えるのが実務上良いと考えている金融機関もある。

原則7: リスクの把握、モニタリング、コントロール

リスクは、銀行全体および個別法人のレベルで継続的に把握されモニターされるべきである。また、銀行のリスクマネジメントおよび内部統制のための社内基盤は、銀行のリスク特性、外部的なリスク環境および業界実務の変化にあわせて高度化されるべきである。

112. 銀行のリスクガバナンス枠組みには、銀行のリスクを把握、集計、軽減、モニタリングする能力が銀行の規模、複雑性、リスク特性に合うように設計された適切なコントロール手続きとプロセスに支えられた方針を含むべきである。

113. リスクの把握には、オンバランスおよびオフバランスのリスク、グループ全体のリスク、ポートフォリオごとのリスク、業務ライン・レベルでのリスクなど、銀行のすべての重要なリスクを含むべきである。効果的なリスク評価を行うため、取締役会とCROを含む上級経営陣は、銀行が直面しているリスクと銀行の全体的なリスク特性を定期的かつ随時に評価すべきである。リスク評価のプロセスは、既存のリスクの継続的な分析とともに、新たなリスクあるいは新たに発生しつつあるリスクの把握を含むべきである。リスクは、組織のすべての部署において捉えるべきである。重大なリスクの集中についても、同様に、リスク評価に組み入れるべきである。

114. リスクの把握と測定には、量的および定性的な要素を含むべきである。リスクの測定にあたっては、銀行業務を取り巻く外部環境と関連した定性的な銀行全体の視点を含むべきである。また、銀行は、レピュテーション・リスクのような定量化が困難なリスクも考慮に入れて評価すべきである。

115. とくに、内部統制は、主要なリスクの1つ1つに対応して、方針、プロセス、他の手段が存在し、その方針、プロセス、他の手段が意図したとおりに適用され機能することを確保するためのコントロールが存在するように設計される。このように、内部統制はプロセスの完全性、遵守性、有効性を確保する助けとなる。内部統制は、財務情報と経営情報が信頼性でき、適時性があり、完全であること、および、銀行がさまざまな方針と適用される法規制を遵守していることについて合理的な保証を提供する。

116. また、内部統制は、個人の権限違反や詐欺を防止するため、経営陣と職員の裁量に関して合理的なチェックを行う。たとえば、小規模な銀行であっても、経営上の重要な決定は複数名で下すべきである。内部のレビューでは、銀行の方針や手続き、ならびに、法規制上の方

針を銀行がどの程度遵守しているかを確認すべきである。上位者への適切な段階的手続きは内部統制システムの主要な要素である。

117. 銀行のリスク管理インフラ(とくに、十分に頑健なデータ・インフラ、データ構造および IT インフラを含む)は、バランスシートと収益の増大、銀行業務、リスク構成ないし業務構造の複雑化、地理的な拡大、M&A あるいは新しい商品や業務ラインの導入などに対応して高度化すべきである。

118. 銀行は、リスクを把握、評価、軽減して、戦略的な業務上の決定を行い、資本と流動性の適切性を確認することを可能とする、正確な内部データと外部データを有すべきである。取締役会と上級経営陣は、リスクに関する決定を行うために用いるデータの品質、完全性と正確性について特別の注意を払うべきである²⁸。外部の信用格付あるいは外部から購入したリスクモデルやデータなどのツールは、より包括的な評価を行う際のインプットとして役立てることができるが、銀行はリスク評価に係る最終的な責任を負う。

119. リスクの測定とモデル化の技法は、定性的なリスク分析とモニタリングに加えて利用すべきであるが、それらを代替すべきではない。リスク管理機能は、取締役会と上級経営陣に対して銀行のリスクモデルと分析に用いられた前提と潜在的な弱点を知らせるべきである。これによって、取締役会と上級経営陣がリスクとエクスポージャーをより良く理解することが確保され、リスクへの対応や軽減措置をより迅速にとることが可能になるかもしれない。

120. 銀行は、その定量的分析や定性的分析の一環として、さまざまな悪環境下においてどのようなリスク・エクスポージャーが発生し得るかをより明確に把握するため、ストレステストとシナリオ分析を用いるべきである²⁹。

・内部のストレステストでは、依存と相関について合理的な仮定にもとづいた幅広いシナリオを含むべきである。上級経営陣は、銀行のリスク分析で用いられるシナリオを定義し承認すべきである。そして、必要に応じて、取締役会はそれらシナリオを検証して効果的な異議を申し立てるべきである。

²⁸ パーゼル銀行監督委員会(BCBS)「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則」(2013年1月)、同「**実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則の取組みに関する進捗状況**」(2015年1月)を参照。

²⁹ パーゼル銀行監督委員会(BCBS)「健全なストレステスト実務及びその監督のための諸原則」(2009年5月、www.bis.org/publ/bcbs155.htmにて入手可能)を参照。

・リバース・ストレステストは、銀行のリスクポジションや潜在的な将来の経営上の行動に関する追加的な洞察を提供し得る。

・ストレステスト・プログラムの結果は、取締役会あるいはリスク委員会によって定期的に検証されるべきである。テスト結果は、リスクアペタイトの検証、資本の適切性評価プロセス、資本と流動性の計画プロセスおよび予算に組み込まれるべきである。また、テスト結果は、再建・破綻処理計画(Recovery and Resolution Plan)に結び付けられるべきである。リスク管理機能は、その結果にもとづいて、行動が必要か否か、そして、どんな行動が必要かを提案すべきである。

・ストレステストとシナリオ分析の結果は、銀行内の関連する業務ラインと個人に伝達され、適切な考慮の対象とされるべきである。

121. 銀行は、リスク管理プロセスの正確性と有効性を判断し必要な調整を行うのを支援するため、リスクの予測値と実績値を定期的に比較するべきである(すなわち、バック・テストリング)。

122. リスク管理機能は、リスク・エクスポージャーを把握し測定することに加え、それらエクスポージャーを軽減することを可能にする方法を評価すべきである。あるときは、リスク管理機能は、エクスポージャーを限度内に抑えるため、リスクの削減やヘッジを指示するかもしれない。別のときは、リスクリミットを超えるリスクテイクを(一時的に)許容する、あるいは、ヘッジないし軽減ができないリスクを取る判断をする場合、リスク管理機能は、リスクリミットの重大な超過について取締役会に報告すべきである。そして、リスク管理機能は、リスクポジションが銀行のリスクリミットとコントロールの枠組みの範囲内、あるいは、承認された超過額の範囲内に収まるようにモニターすべきである。リスク管理機能の独立性が制限されない限り、直面する問題によっていずれのアプローチが適切であるかは変わってくる。

123. 銀行は、新たな、あるいは、拡大する商品、サービス、業務ラインおよび市場に対して、リスク管理と承認のプロセスを持つべきである。同様に銀行は、多くの資源の利用が必要な、あるいは、定量化が困難なリスクを有する大規模で複雑な取引に対しても、リスク管理と承認のプロセスを持つべきである。また、銀行が、銀行の機能を外部委託する場合、検証と承認のプロセスを持つべきである³⁰。こうしたプロセスの一部として、リスク管理機能は、リスクに関する情報を提供すべきであり、外部委託者がリスク管理を行う能力と法規制を遵守する能力に関する情報を提供すべきである。こうしたプロセスは以下を伴うべきである。

³⁰ ジョイント・フォーラム「金融サービスにおけるアウトソーシング」(www.bis.org/publ/joint12.pdf)を参照。

・さまざまなシナリオの下で全面的で率直なリスク評価、また、銀行のリスク管理と内部統制が関連リスクを効果的に管理する能力に潜在的な不足があるか否かの評価

・銀行のリスク管理機能、コンプライアンス機能、IT 機能、業務ライン機能および内部統制機能が、それぞれ関連するリスクを測定し管理するために必要となる適切な手段や専門性をどの程度備えているかの評価

もし、適切なリスク管理プロセスが備わっていない場合は、新たな商品とサービスの提供、新たな業務ラインないし第三者との関係の構築、あるいは、大規模な取引の実施については、銀行がこうした活動に適切に対応できるようになるまで延期すべきである。また、リスクと業績を当初見通しに照らして評価し、業務が成熟度していく過程でリスク管理上の取り扱いを調整するプロセスが設けられているべきである。

124. 効果的なリスクの把握と測定のアプローチは、子銀行や関連会社においても同様に必要となる³¹。重要なリスクを伴う関連会社および子会社は、銀行全体のリスク管理システムで捉えられるべきであり、リスクガバナンスの枠組み全体の一部を構成するべきである³²。

125. M&A、企業分割、その他銀行の組織構造の変更は、リスク管理上の特別な困難を銀行にもたらしうる。とくに、不十分なデュー・ディリジェンスの結果、合併後に生じるリスクや銀行の戦略的な目標またはリスクアペタイトと相いれない活動が見過ごされた場合には、リスクが生じうる。リスク管理機能は、M&A から生じうるリスクの評価に積極的に関与すべきであり、判明した事項を取締役会および上級経営陣に対して報告すべきである。

³¹ ただし、子会社が十分にグループに統合されており、かつ、いくつかの要件を満たしている場合、子会社に対して単体ベースで適用される監督規制の一部が国内法により免除される場合もある。このパラグラフで提示されている考察は、そうした免除が得られない状況において適用される。

³² 関連会社の方針、業務戦略、プロセスおよびコントロールがグループの目的と広い意味で合致するように、リスクガバナンスの枠組みには、該当するリスクを伴うグループ関連会社を含めるべきである。

原則 8: リスクコミュニケーション

効果的なリスクガバナンスの枠組みには、組織全体を貫く横断的なコミュニケーションと、取締役会や上級経営陣への報告を通じた縦断的なコミュニケーションの双方において、リスクに関する銀行内部の堅固なコミュニケーションが必要である。

126. 銀行のリスク戦略を含め、リスクの諸問題について、銀行全体を通じて継続的なコミュニケーションをとることが強固なリスクカルチャーをもたらすと信奉されている。強固なリスクカルチャーは、組織全体にわたり、また、取締役会や上級経営陣の上下間において、リスク認識を高めるとともに、開かれたコミュニケーションとリスクテイクへの異議申し立てを奨励するはずである。上級経営陣は、コントロール機能はその責務を効果的に果たすことができるように、経営陣の主要な計画と活動について、コントロール機能と積極的にコミュニケーションを図り、相談するべきである。

127. 取締役会と上級経営陣が十分な情報にもとづいて意思決定を行うことができるように、取締役会と上級経営陣に対する情報伝達は、適切なタイミングで、正確に、わかりやすく行われるべきである。取締役会と上級経営陣への十分な情報伝達を確保する一方で、経営陣とリスク管理機能の責任者は、重要な問題の把握を難しくする可能性のある、膨大な情報伝達は避けるべきである。むしろ情報は、優先順位を付けて、簡潔かつ完全に状況を説明できる方法で提供されるべきである。取締役会は、受け取る情報の関連性を評価し、正確性を維持するためのプロセスを評価すべきである。また、情報を追加したり、あるいは、減らしたりする必要性についても判断すべきである。

128. 即時の意思決定や対応が求められる重要なリスクに関連する非定例の情報は、直ちに上級経営陣と、必要に応じて、取締役会、担当役員、そして該当するコントロール機能の責任者に対して伝達されるべきであり、初期段階で適切な措置や行動を開始できるようにすべきである、

129. 取締役会へのリスク報告は、企業全体のポートフォリオ、個別ポートフォリオおよびその他のリスクを簡潔かつ意味のある方法で伝えるために、注意深く作成することが求められる。報告は、リスク・エクスポージャーと、ストレステストないしシナリオ分析の結果を正確に伝え、たとえば、銀行の現在と将来のエクスポージャー（とくにストレス・シナリオ下のエクスポージャー）、リスク/リターンの関係、リスクアパタイトとリミットなどについて、しっかりと議論するよう促すものでなければならない。また、報告には、銀行の現在および将来のリスク特性に影響を

与える可能性のある市場状況や傾向を把握するため、外部環境に関する情報も含まれているべきである。

130. リスク報告システムは、動的、包括的かつ正確であるとともに、一定の幅を持った前提にもとづいて作成されているべきである。リスクのモニタリングと報告は、個別レベル(子会社に属する重大なリスクを含む)で行われるだけでなく、リスク・エクスポージャーを銀行全体ないし統合された視点で把握できるように集計されるべきである。リスク報告システムにおいては、重要な仮定(たとえば、リスクの依存や相関など)が置かれている場合はそれについて説明されているべきであり、リスク計測に欠陥や限界がある場合もそのことが明確にされているべきである。

131. 銀行は、組織内の「サイロ」が銀行全体にわたる効果的な情報共有を妨げ、意思決定がすべての他の部署から切り離されて行われる結果となることを避けなければならない³³。サイロ構造によって引き起こされる情報共有の障害を克服するためには、取締役会、上級経営陣およびコントロール機能が慣習として定着した実務を見直し、コミュニケーションの拡大を促す必要があるかもしれない。

³³組織内のサイロ(silos)は、業務ライン、法人および(または)地理的な単位が別々に運営され、相互の情報共有が限られ、場合によってはサイロ相互が競合しているという特徴を有する。

原則 9:コンプライアンス

銀行の取締役会は、銀行のコンプライアンス・リスクの管理を監督する責任を有する。取締役会は、コンプライアンス機能確立し、コンプライアンス・リスクに関する銀行の方針とコンプライアンス・リスクを把握、評価、モニタリングし、報告および助言を行うプロセスを承認すべきである。

132. 独立したコンプライアンス機能³⁴は、銀行の第二のディフェンス・ラインの主要な構成要素である。とくに、コンプライアンス機能は、銀行が高潔さをもって、また、適用される法令・規制や内部の方針を遵守しながら業務を行うことを確保する責任がある。

133. 銀行の上級経営陣は、コンプライアンスの方針を確立する責任を有する。コンプライアンスの方針は、取締役会によって承認された基本原則を含み、組織のすべてのレベルを通じてコンプライアンス・リスクを把握し管理する主要なプロセスを説明するものである。

134. 取締役会および経営陣は、銀行のコンプライアンスについて説明責任を有する。一方、コンプライアンス機能は、銀行が責任をもって行動し、適用されるすべての責務を果たすことを確保するのに役立つ価値観、方針およびプロセスを策定し維持するのに重要な役割を有する。

135. コンプライアンス機能は、取締役会と上級経営陣に対して、銀行が適用される法令、規則および基準を遵守するように助言を行うべきであり、この分野の動向について情報を提供するべきである。また、コンプライアンスの問題について職員を教育して、銀行内で職員からのコンプライアンスに関する問い合わせを受ける窓口となるべきである。そして、方針、手続きおよびコンプライアンス・マニュアル、内部の行動規範および実務ガイドラインなど、その他の文書を作成して、適用される法令、規則、基準を適切に実施するためのガイダンスを職員に提供するべきである。

136. コンプライアンス機能は、経営陣からの独立性を確保し、その責務を果たすにあたって、不当な影響を受けたり、障害とならないようにする。コンプライアンス機能は、必要に応じて、上述の分野における銀行の努力や、どのように銀行がコンプライアンス・リスクを管理しているかに関して、直接、取締役会へ報告を行うべきである。

³⁴ パーゼル銀行監督委員会(BCBS)「コンプライアンスおよび銀行のコンプライアンス機能」(2005年、www.bis.org/publ/bcbs113.pdfにて入手可能)を参照。

137. コンプライアンス機能が有効であるためには、コンプライアンス機能は十分な権限、地位、独立性、資源、および、取締役会へのアクセスを持つべきである。経営陣は、コンプライアンス機能の独立した責務を尊重し、その履行に対して介入すべきではない。また、前述した通り、コンプライアンス機能の責任者は、他の役職を兼務すべきではない。

原則 10: 内部監査

内部監査機能は、取締役会に対して独立した保証(アシュアランス)を提供し、取締役会と上級経営陣が効果的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促すことを支援するべきである。

138. 効果的で効率的な内部監査機能は、内部統制システムにおける第三のディフェンス・ラインを構成する。内部監査機能は、取締役会と上級経営陣に銀行の内部統制、リスクマネジメント、ガバナンスのシステムとプロセスの品質と有効性に関して、独立した保証(アシュアランス)を提供する。そのことにより、内部監査機能は、取締役会と上級経営陣が組織とそのレピュテーションを守るのを支援する³⁵。

139. 内部監査機能は、明確な使命を持ち、取締役会への説明責任を果たし、そして監査対象の活動から独立しているべきである。内部監査機能は、内部監査人がその任務を効果的かつ客観的に遂行することができるように、銀行内で十分な地位、スキル、資源、権限を持つべきである。

140. 内部監査機能の部門長は「他の役割との兼務(dual hatting)」をすべきではない。

141. 取締役会と上級経営陣は、以下の方法により、内部監査機能の有効性に貢献する。

- ・内部監査機能が、銀行のいかなる記録、ファイルデータおよび有形資産に対して、全面的かつ無条件にアクセスできるようにする。これには経営情報システム、すべての諮問機関と意思決定機関の記録および議事録が含まれる。

- ・内部監査機能に対して、内部統制、リスクマネジメント、ガバナンスのシステムとプロセスの有効性と効率性について独立した評価を求める。

- ・内部監査人に対し、内部監査人協会(Institute of Internal Auditors)が設定している基準など国内的・国際的な職業基準にしたがうことを求める。

- ・内部監査の要員が、集合的に当該銀行の業務活動およびリスクに見合った知識、スキルと資源を有し、あるいは、利用できるようにすることを求める。

³⁵ バーゼル銀行監督委員会(BCBS)「銀行の内部監査機能」(2012年、www.bis.org/publ/bcbs223.pdfにて入手可能)参照。

- ・内部監査の指摘事項が、上級経営陣により、適時かつ効果的に是正することを求める。
- ・内部監査機能に対して、当該銀行のリスクガバナンスの全体的な枠組みの定期的な評価を求める。これには以下に関する評価を含むが、それらに限定されない。
 - リスク管理機能およびコンプライアンス機能の有効性
 - 取締役会および上級経営陣に対するリスク報告の質
 - 銀行の内部統制システムの有効性

142. 取締役会と上級経営陣は、以下のことを確保することにより、内部監査機能の独立性を尊重し、促進しなければならない。

- ・内部監査報告書が、上級経営陣による選別なしに、取締役会に提出されるようにし、内部監査人が取締役会あるいは取締役会・監査委員会に直接アクセスできるようにすること。
- ・内部監査機能の部門長の第一義的なレポーティング・ラインを取締役会（あるいは同・監査委員会）とし、取締役会（あるいは同・監査委員会）が内部監査機能の部門長の選任、パフォーマンスの監督、および、必要があれば、解任について責任を持って行うこと。
- ・内部監査部門長が異動するときはその旨を公表し、異動の理由に関して銀行が監督当局に説明を行うことを義務付けること。

原則 11: 報酬

銀行の報酬構造は健全なコーポレートガバナンスとリスクマネジメントを支援するべきである。

143. 報酬制度は、ガバナンスおよびインセンティブの構造の主要な構成要素である。報酬制度を通じて、取締役会および上級経営陣は、良好なパフォーマンスを促進し、許容可能なリスクテイク行動を伝え、銀行の運営とリスクカルチャーを強化する。取締役会（あるいは権限を移譲された報酬委員会）は、銀行全体の報酬制度を経営陣が導入するのを全般的に監督する責任を有する。また、取締役会あるいは報酬委員会は、銀行全体の報酬制度がリスク、資本、流動性の管理にとって望ましいインセンティブを作り出しているか否かを評価するため、定期的に成果をモニターし、検証すべきである³⁶。取締役会あるいは下部委員会は、少なくとも年 1 回以上、報酬計画、プロセスおよび成果について検証すべきである。

144. システム上重要な金融機関は、報酬制度の設計と運営を監督するためのガバナンスの構造と組織の不可欠な一部として、報酬委員会を持つべきである。

145. FSB の報酬に関する諸原則は、重要な金融機関に適用されることを意図したものである。諸原則は、大規模でシステム上重要な金融機関には極めて重要である。各法域は、より小規模で複雑性の低い金融機関に対しても、規模や複雑性の程度に応じて、諸原則を適用するかもしれない。銀行は、FSB 諸原則あるいは諸原則にもとづく統合的な各国の規則にしたがうことが奨励される。

146. 取締役会は、報酬委員会がある場合は報酬委員会とともに、CEO、CRO と内部監査部門長を含む上級経営陣の報酬を承認するべきであり、報酬の方針、システムおよび関連するコントロール・プロセスの開発と運営を監督するべきである。

147. コントロール機能（たとえば、リスク、コンプライアンスおよび内部監査）に属する職員については、報酬は、監督・監査の対象となる、いかなる業務ラインからも独立して決定されるべきであり、パフォーマンスの測定は、その独立性を損なわないように、原則として、同職員自身の目標の達成にもとづくべきである。

³⁶金融安定理事会(FSB)「健全な報酬慣行に関する原則」および「実施基準—セカンド・プログレス・レポート」(2013年8月26日、p14)の適用による。

148. 報酬の構造は、業務戦略、リスク戦略、目標、価値および銀行の長期的な利益に沿っているべきである。また、報酬の構造には利益相反を防ぐ手段が組み入れられているべきである。報酬プログラムは、健全なリスクカルチャーの醸成を促進するものでなければならない。健全なリスクカルチャーは、リスクテイク行動を適切なものにし、また、職員が自分自身や所属する業務ラインの利益のためだけでなく、会社全体の利益のために（顧客の利益も考慮に入れて）行動することを促進する。とくに、報酬の構造に組み込まれているインセンティブは職員が過度なリスクテイクを行う誘因になるべきではない。

149. 報酬は、リスクテイクとその成果を反映するべきである。タイミングと見込みが不確実な将来の潜在的な収益に対して報酬が支払われる実務慣行は、定性的および定量的な主要指標の双方で慎重に評価されるべきである。報酬の枠組みには、リスクアペタイト・リミットへの抵触、内部手続きあるいは法令上の要件に対する違反を含め、あらゆるリスクを考慮に入れて調整される変動報酬部分がなければならない。

150. 銀行は、銀行全体のリスク特性に有意な影響を及ぼす職員、いわゆる「重要なリスクテイクカー」に対して、個別条項を設定するべきである。報酬の支払いスケジュールは、複数年にわたるリスクテイクの成果に感応的であるべきである。これを実現するため、「重要なリスクテイクカー」に対して、リスクテイクの成果が明らかになるまで報酬の大部分の支払いを延期する取り決めをすることがある。これには、「マルス/喪失 (malus/forfeiture)」条項（報酬の支払い前に、実現したリスクやコンダクト・イベントにより報酬が減額されるか取り消される条項）および（または）「クローバック (clawback)」条項（誤った仮定、誤報告などにもとづいて報酬が支払われたことを示す新たな事実が発生したり、職員が内部方針や法令要件に違反していたことが判明した場合、報酬の支払い後に、報酬が減額されるか取り消される条項）が含まれる。このような場合、銀行は、没収あるいは減額可能な金額を回収するため、実行可能な限り速やかに行動を起こし、報酬の回収に成功する可能性を高めるべきである。「ゴールデン・ハローズ」あるいは「ゴールデン・パラシュート」は、それぞれ新任の役職員あるいは退職する役職員が業績に関係なく多額の支払いを受けるもので、一般的には健全な報酬慣行とは相容れないものである。

原則 12: ディスクロージャーと透明性

銀行のガバナンスは、株主、預金者、その他の主なステークホルダーおよび市場参加者に対して、十分に透明であるべきである。

151. 透明性は、健全で実効的なコーポレートガバナンスと統合的である。銀行の透明性に関する既存のガイダンスで本委員会が強調しているように³⁷、透明性が不十分な場合は、株主、預金者、その他の適切なステークホルダーや市場参加者にとって、取締役会や上級経営陣を有効にモニターし、適切に説明責任を求めることは難しい。したがって、コーポレートガバナンスの分野における透明性の目的は、取締役会と上級経営陣が有効に銀行を統治しているか否かを評価するために必要な情報を、これらの株主や預金者等に提供することにある。

152. 非上場銀行、とくに単一の株主により 100% 保有されている非上場銀行の場合、情報開示はさほど詳細でないかもしれない。しかし、そうした銀行も、決済システムへの参加やリテール預金の受け入れを含むさまざまな活動を通じて、上場銀行と同様のリスクを金融システムにもたらす可能性がある。

153. すべての銀行は、たとえ、その開示要件が非上場であるために異なるとしても、本委員会によって特定されたコーポレートガバナンスの主要な分野について、関連する有益な情報を開示すべきである。こうした開示は、銀行の規模、複雑性、構造、経済的重要度やリスク特性に応じて行うべきである。少なくとも、年に 1 回以上、銀行は下記の情報を開示すべきである。

- ・取締役の選任および適切で多様なスキル、経歴、見解を確保するための採用アプローチ
- ・銀行が委員会を設立しているか否か、および、主要な委員会が開催された回数

154. 一般的に、銀行は、OECD 原則³⁸の「開示と透明性」の章を適用すべきである。したがって開示情報には、当該銀行の目標に関する重要情報、組織とガバナンスの構造と方針(とくに、

³⁷ バーゼル銀行監督委員会(BCBS)「銀行の透明性の向上について」(1998 年 9 月、<http://www.bis.org/publ/bcbs41.htm>)、同「開示要件(第 3 の柱)の見直し」(2014 年 6 月、www.bis.org/publ/bcbs286.pdf)、および金融安定理事会(FSB)開示強化タスクフォース(EDTF)報告書「銀行のリスク開示の強化」(2012 年 10 月、www.financialstabilityboard.org/publications/r_121029.pdf)を参照。

³⁸ OECD コーポレートガバナンス原則(2004 年)の第 5 章には「コーポレートガバナンスの枠組みにより、会社の財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めた、会社に関するすべての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされることが確保されるべきである」と記載されている。

コーポレートガバナンスや報酬の規範ないし方針の内容と、それらの規範ないし方針を実施するプロセス)、主要株主・議決権所有者および関係者取引が含まれるべきである。但し、これが開示を要する情報のすべてではない。関連する銀行は、報酬に関するFSBの原則と基準にしたがって、インセンティブと報酬に関する方針を適切に開示すべきである。とくに報酬に関する年次報告を開示しなければならない。これには、銀行全体の報酬方針を決定するために使用される意思決定プロセス、業績の測定やリスクの調整を行う基準を含む報酬システムの設計に関する最も重要な特徴点、および、報酬に関する集計された定量的な情報を含むべきである。銀行のより長期の業績を反映する測定基準も提示されるべきである。

155. 銀行は、企業機密に抵触しない範囲で、リスク・エクスポージャーおよびリスクマネジメント戦略に関する主要な点を開示すべきである。重大かつ複雑な活動ないし不透明な活動を伴う銀行は、その目的、戦略、構造や関連するリスクとコントロールについて適切な情報を開示すべきである。

156. 開示は、正確かつ明確であるべきであり、また、株主、預金者、その他のステークホルダーや市場参加者が容易に参照できるように提供されるべきである。銀行のウェブサイト、年報、定期的な財務報告、および、その他の適切な形態により、適時の情報開示を行うことが望ましい。財務報告がどのような枠組で行われているかによって可能な対応は異なるが、年報の中に他と明確に区別された章を設け、そこでコーポレート・ガバナンスに特化した包括的な記載を行うのは良い実務慣行である。定例報告の合間に重大な変化が起こった場合は、遅滞なく、法令によって求められる通り、監督当局や関連するステークホルダーに開示するべきである。

原則 13: 監督当局の役割

監督当局は、包括的な評価を通じて、また、取締役会および上級経営陣との定期的な対話等を通じて、銀行のコーポレートガバナンスについてのガイダンスを提供し、銀行を監督するべきである。監督当局は、必要に応じて、改善や是正措置を求めるべきである。そして、他の監督当局とコーポレートガバナンスに関する情報を共有すべきである。

157. 取締役会と上級経営陣は、銀行のガバナンスに関して第一義的な責任を負っている。監督当局は、この点に関して、取締役会と上級経営陣のパフォーマンスを評価すべきである。本章では、監督当局が銀行のコーポレートガバナンスを評価し、銀行の良好なコーポレートガバナンスを育む際の助けとなるいくつかの健全な原則を提示する。

健全なコーポレートガバナンスへの期待に関するガイダンス

158. 監督当局は、本文書に述べられている原則と整合的なガイダンスないし規則を設定し、銀行に対して、コーポレートガバナンスに関する強固な方針や手続を設けることを求めるべきである。このガイダンスは、コーポレートガバナンスに関する国内の法律、規則、規範あるいは上場規則が十分に強固ではなく、銀行特有のコーポレートガバナンス要件に対応していない場合には、とくに重要である。規制上のガイダンスでは、何よりも、銀行内における取締役会メンバーと上級経営陣の間のチェック・アンド・バランスおよび責務、説明責任、透明性に関する明確な割り当てに対する期待が示されるべきである。ガイダンスや規則に加えて、監督当局は、適切な場合、コーポレートガバナンスに関する業界のベスト・プラクティスを監督対象となる銀行と共有するべきである。

銀行のコーポレートガバナンスに関する包括的な評価

159. 監督当局は、銀行のコーポレートガバナンスを完全に評価するプロセスを持つべきである。こうした評価は、文書類と報告書の定期的な検証、取締役と銀行職員へのインタビュー、検査、銀行による自己評価およびその他の種類のオンサイト検査とオフサイトのモニタリングを通じて実施される可能性がある。また、評価にあたっては、銀行の取締役会、上級経営陣、リスク管理機能、コンプライアンス機能、内部監査機能の責任者および外部監査人³⁹との定期的なコミュニケーションの実施が含まれるべきである。

³⁹外部監査人は監督当局と情報共有することがあるが、守秘義務違反にはならない(バーゼル銀行監督委員会(BCBS)「銀行の外部監査」(2014年、パラグラフ95、96)を参照)。

160. 監督当局は、取締役会と上級経営陣がそれぞれの監督責任を果たすことを可能にする有効なメカニズムが銀行に存在するか否かを評価すべきである。監督当局は、取締役会と上級経営陣が銀行の戦略的目標を監督するプロセスを備えているか否かを評価すべきである。これには、リスクアペタイト、財務パフォーマンス、資本の適切性、資本計画、流動性、リスク特性とリスクカルチャー、コントロール、報酬実務および経営陣の選出と評価が含まれるべきである。監督当局は、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査の各機能の監督にとくに焦点をあてて注意を払うべきである。これには、取締役会がこれらの各機能の責任者と双方向の交流や面談をどの程度行っているかを評価することを含むべきである。監督当局は、内部統制が適切に評価され、銀行全体の健全なコーポレートガバナンスに貢献しているかを判断するべきである。

161. 監督当局は、取締役と上級経営陣の選任の際に銀行が使用するプロセスと基準を評価するべきである。監督当局が必要と判断した場合、取締役と上級経営陣の専門性と人格についての情報を入手するべきである。経営陣の適格性に関する基準 (fit and proper criteria) には、本文書の原則 2 で論じられたものを含むべきである。取締役会と上級経営陣の個人の適格性および集合的な適格性について監督当局は継続的に注意の対象とすべきべきである。

162. 銀行における全体的なコーポレートガバナンス評価の一部として、監督当局は、取締役会と上級経営陣のガバナンスの有効性について、とくにリスクカルチャーの観点から評価するように努めるべきである。ガバナンスの有効性の評価は、取締役会と上級経営陣が、どの程度、良好なガバナンスに貢献する効果的な行動を実際に示しているかを判定することを目指すものである。これには、たとえば、どのように「トップの姿勢」(tone at the top) や銀行のカルチャー・価値観を伝達し実践しているか、どのように取締役会と上級経営陣との間の情報の交流を行っているか、どのように組織に潜在する深刻な問題を特定し組織全体として対応しているかなどの取締役会と上級経営陣のダイナミックな行動についての検討が含まれる。ガバナンスの有効性の評価には、監督当局による面談、調査、定性的な判断のほか、よく銀行により実施されている取締役会評価および経営陣評価、内部文化を評価するための調査およびその他の情報の検証を含むべきである。大変な判断に到る場合、監督当局は、監督している銀行間の取り扱いの整合性にとくに留意する必要がある。監督当局の要員は、これらの諸問題を評価するのに必要なスキルを有するべきであり、ガバナンスの有効性評価に関連した複雑な判断を行うべきである。

163. グループ構造の点でコーポレートガバナンスを検証するには、監督当局は本文書の原則 5 にしたがって、親会社と子会社双方のコーポレートガバナンスの責任を考慮に入れるべきである。

取締役および上級経営陣との定期的な交流

164. 監督当局は、取締役会、個々の取締役メンバー、上級経営陣、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査の各機能の責任者と定期的に交流すべきである。これには予定された会合や、さまざまなコミュニケーション手段(たとえば、e-mail、電話、面談)を通じた随時のやり取りが含まれる。交流の目、銀行と監督当局の間で、さまざまな問題について、適時かつ率直に話し合うことを支援するものである。これらの問題には、銀行の戦略、ビジネスモデルとリスク、銀行のコーポレートガバナンスの有効性、銀行的は行の文化、経営課題と後継者計画、報酬とインセンティブ、および、監督当局、が取締役会メンバーにとって、とくに重要と考えるその他発見事項や期待が含まれる。また、監督当局は、銀行に対して、同業他社との運営の比較、市場動向および新たに発生しつつあるシステミックリスクに関する見解を提供するべきである。

165. 上述の人々との交流の頻度は、銀行の規模、複雑性、構造、経済上の重要性およびリスク特性によって、さまざまである。たとえば、監督当局は、年1回、取締役全員と面談し、議長、筆頭独立取締役ないし上級独立取締役、主要な委員会の委員長とはより頻繁に面談するべきである。システム上重要な銀行については、とくに取締役、上級経営陣、リスクマネジメント、コンプライアンス、内部監査の各機能の責任者との交流をより頻繁に行うべきである。

銀行に対する改善および是正措置の要請

166. 監督当局は、ガバナンスを改善する必要性とガバナンス上の失敗に対応するため、自由に使えるさまざまな手段を持つべきである。監督当局は、段階的な改善や是正措置の実施を求めることができ、銀行のコーポレートガバナンスに対する説明責任を果たすことができなくてはならない。こうした手段には、銀行の方針と実務の変更、取締役会ないし上級経営陣の構成の変更、および、その他の是正行動を強制する能力が含まれるかもしれない。また、必要に応じて制裁やその他の懲罰的措置を課す権限も含むべきである。是正措置の手段の選択や時間的枠組みは、ガバナンスの不備が銀行の安全性と健全性ないし関連する金融システムに及ぼすリスクの水準に応じて決められるべきである。

167. 銀行に是正措置をとるよう求める場合、監督当局は、是正措置が完了するまでの予定表を設定すべきである。監督当局は、銀行が特定された不備に適切に対応しない場合、あるいは、さらなる対応が必要であると監督当局が判断した場合、より厳格なあるいはより早急な是正措置の実施を求める段階的な手続きを用意するべきである。

その他の関連する監督当局との協力、コーポレートガバナンス情報の共有

168. 銀行の監督当局や行為規制機構を含め、関連する公的当局が協力し適切に情報を共有することは、これら当局がそれぞれの役割を効果的に果たすうえで大いに貢献し得る。クロスボーダーで銀行業務を行う法人の母国とホスト国の監督当局⁴⁰の間で、こうした情報共有はとくに重要である。協力は、2者間ベースでもできるほか、監督カレッジ⁴¹ないし監督当局間の定期的な会合という形をとって、そのなかでコーポレートガバナンスに関わる事柄を話し合うこともできる。こうしたコミュニケーションは、銀行監督当局が銀行の総合的なガバナンスや銀行が直面する諸リスク、とくにグループとして直面する諸リスクを評価する能力を高め、その他の当局が広く金融システム全体を脅かすリスクを評価するうえで助けとなり得る。共有される情報は監督目的に関連するものに限られ、機密性や関連法の制約の範囲内で提供されるべきである。監督当局間あるいは監督当局と他の当局の間で情報を共有する場合は、了解事項の覚書(MOU)などの特別な取り決めを設けることが適切かもしれない。

⁴⁰ バーゼル銀行監督委員会(BCBS)「実効的な銀行監督のためのコアとなる諸原則」(2012年9月、www.bis.org/publ/bcbs230.pdf、原則13)を参照。

⁴¹ バーゼル銀行監督委員会(BCBS)「実効的な監督カレッジ運営のための諸原則」(www.bis.org/publ/bcbs287.pdf)を参照。