
金融機関のガバナンス改革

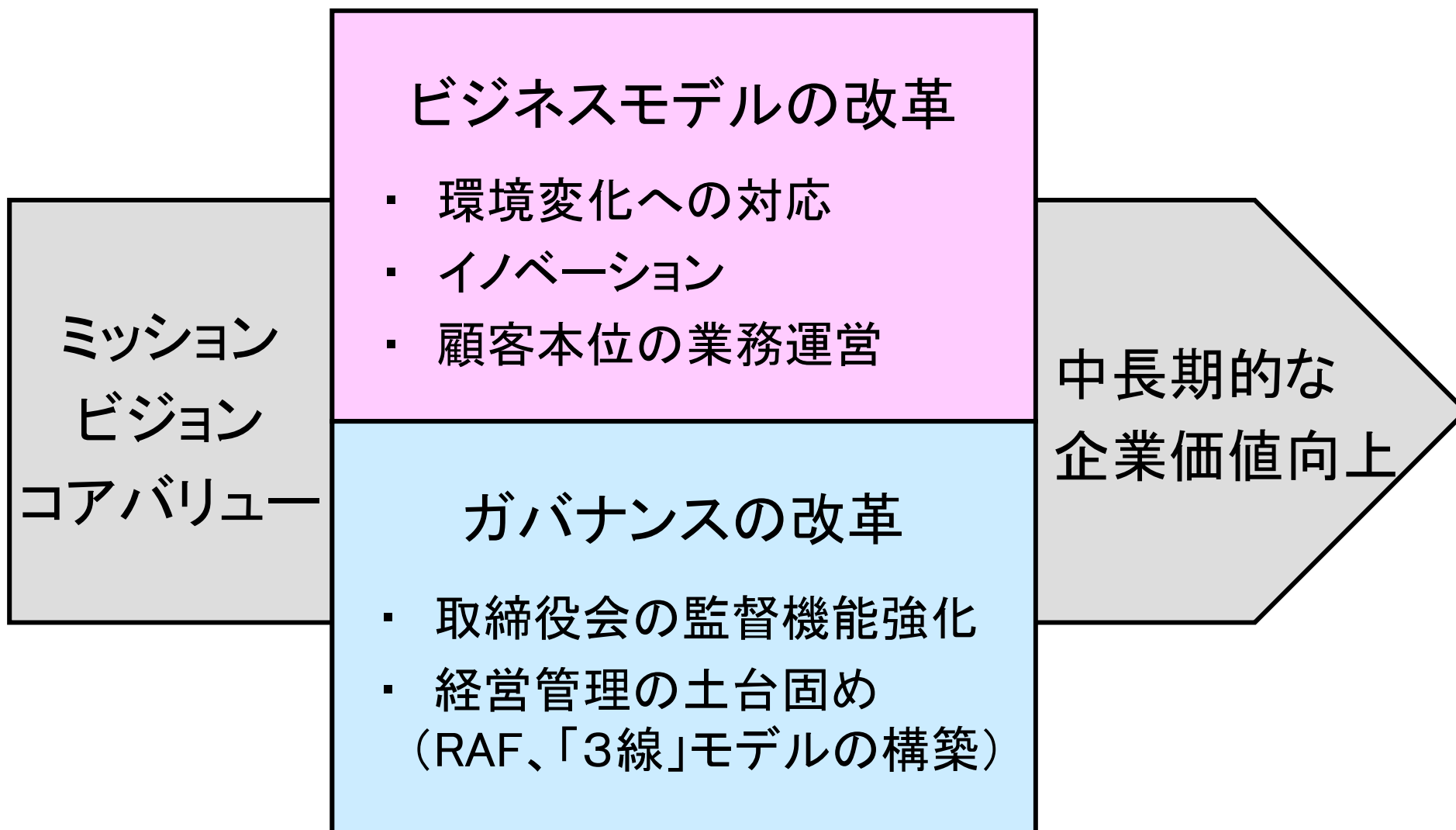
— はじめに —

2018年9月

日本銀行金融機構局
金融高度化センター

はじめに

- ① 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。



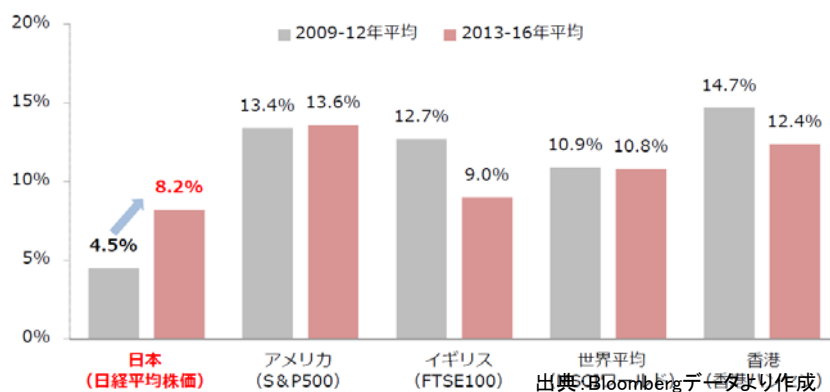
ビジネスモデルとガバナンスの改革が急がれる背景

- ◆ 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)

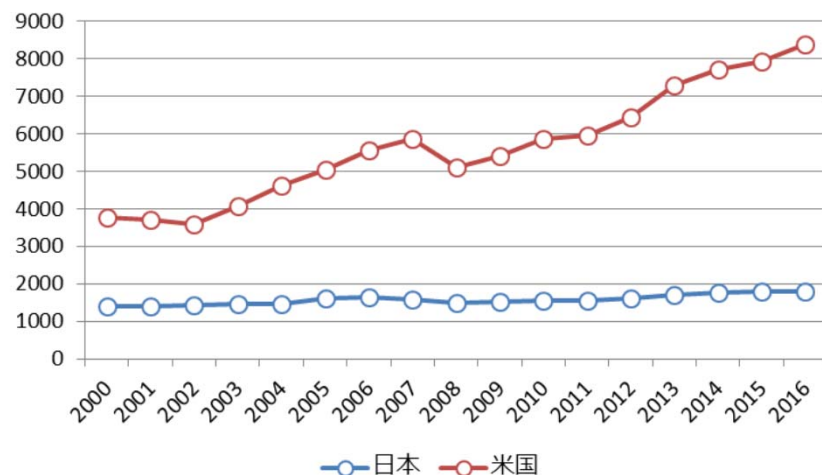
日本経済のパフォーマンスの長期停滞

低い収益率(ROE)

各国主要指数採用銘柄のROE平均

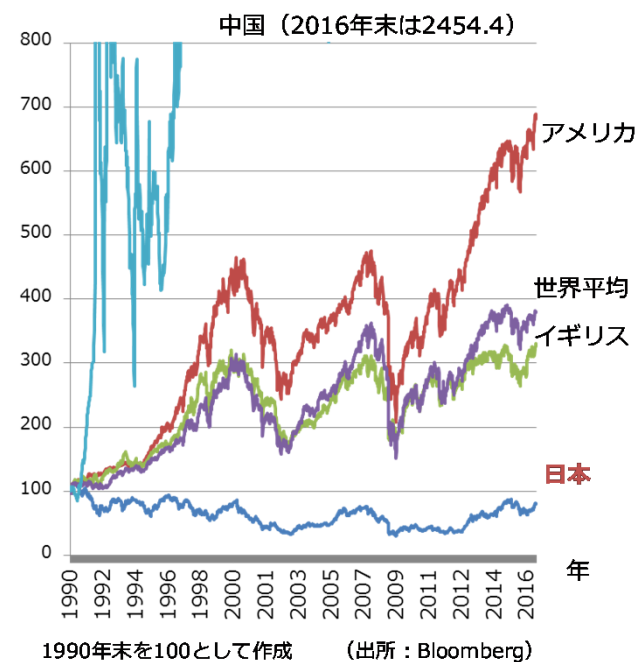


個人金融資産



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

— 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。

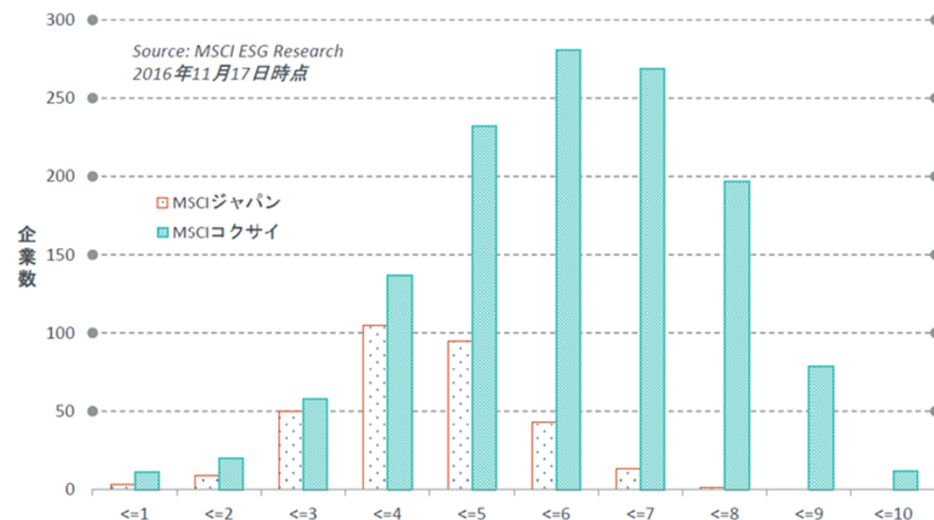
日本企業のガバナンス評価は極めて低い

- 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。

(資料)MSCI ESGリサーチ

コーポレートガバナンス・スコアの比較
— Global vs Japan —



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。

- 日本企業は、戦後の高度成長期に成功した。モノが足りない時代だからいかに「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「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。

- たとえば、経営破綻した長銀のリスクマネージャーは、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
鷺見 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。
- 東芝の内部監査人は、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

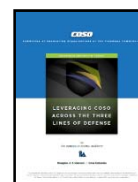
The Three Lines of Defense Model



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



パ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

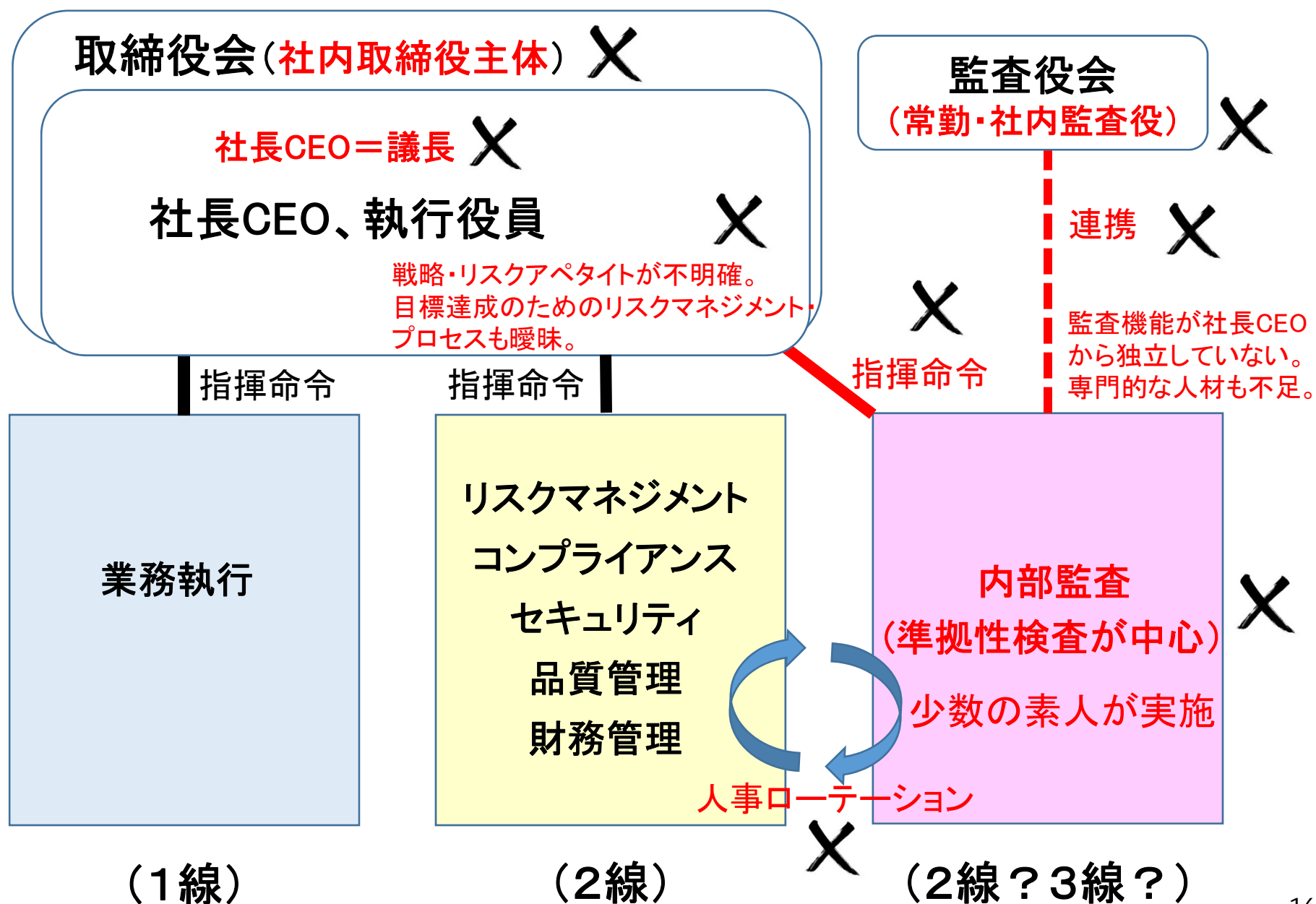


COSO & IIA
「3つのディフェンスライン
全体でのCOSOの活用」
2015年7月

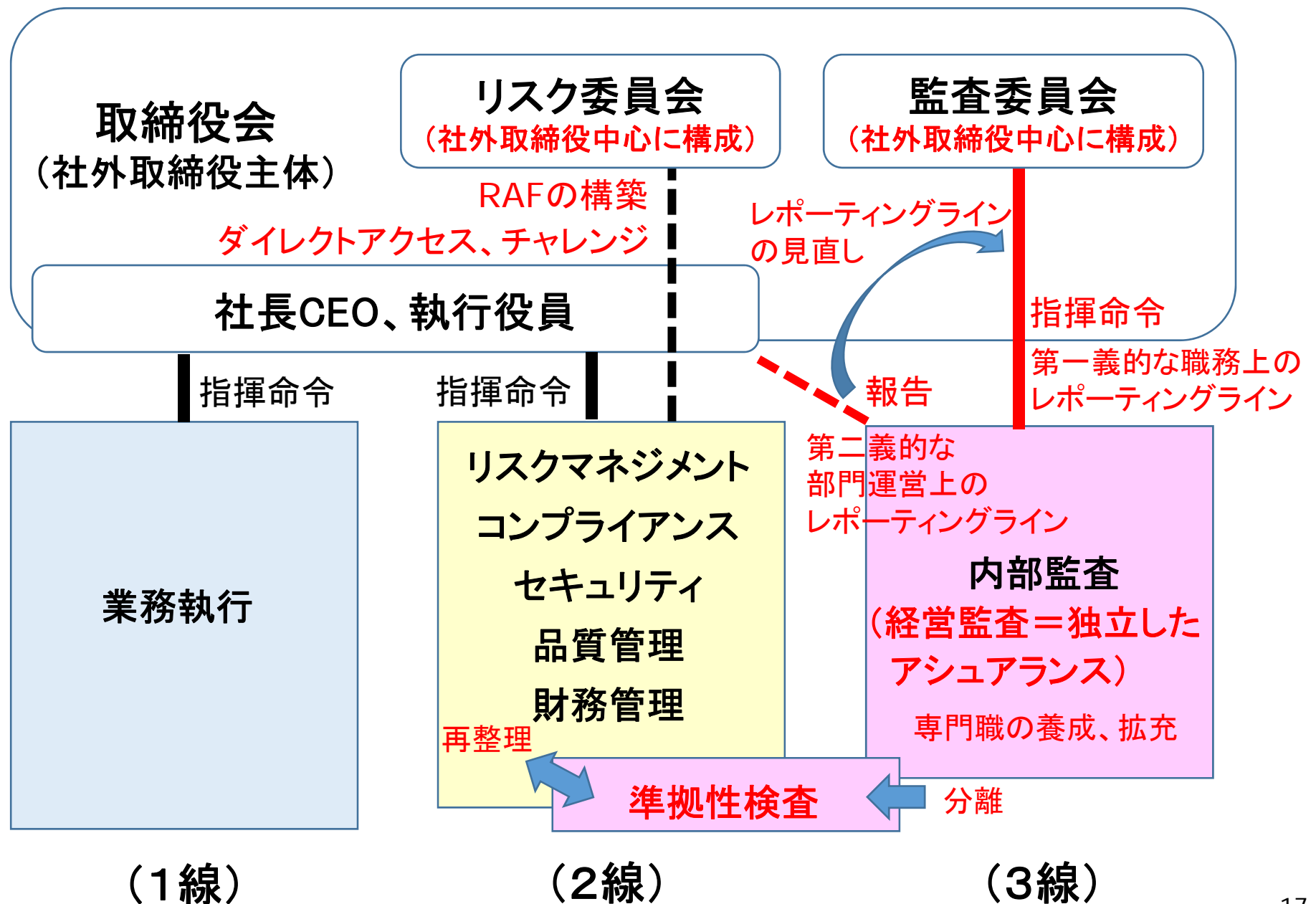


改訂版COSO
「ERMフレームワーク」
Appendix
2017年6月

▽ 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



- 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。
- 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
日本監査役協会 監査法規委員会 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。1980年代、重大な不祥事が起きて、監督のためには、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。
- 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。

「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＞

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に対して、監査機能上の指揮命令権を確保すべきである。

＜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。

ガバナンスとは
経営の「舵取り」あるいは経営の「土台固め」

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。
- 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。
- 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、パートナーとして、経営者とともに「舵を取る」存在です。

日本における統治のはじまり

つくり かため なせ

修理 固 成

古事記



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。
- 日本経済だけではなく、世界経済も混沌とした状態にあります。リスクは多様化、複雑化し、IT技術は急激に進歩しています。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

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

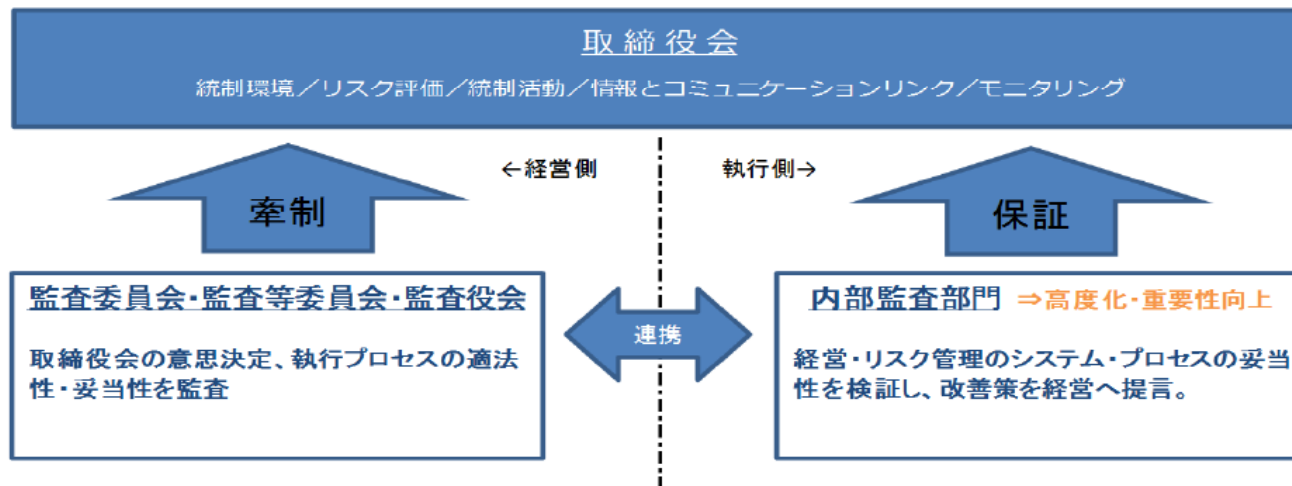


ガバナンスの重要性

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

変化の激しい時代に

「舵取り」を誤れば 船は沈んでしまう。

「土台」が揺らげば 建物は倒れてしまう。

- 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。
-