

---

# 金融機関のガバナンス改革

## — 実践事例 —

2019年8月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

# 目次

---

## 1. 取締役会の改革

## 2. 監督の枠組みの構築

## 3. 「3線」モデルの構築と経営監査の実践

---

※ 本資料は、実践事例を紹介するため、過去の金融高度化セミナーにおける講演・パネル討議の内容や資料等を活用して作成しています。記載内容(所属名・役職名を含む)は当時のままとし改訂していません。

# 1. 取締役会の改革

- (1) 独立性、多様性のある取締役会
- (2) 取締役会・議長と代表取締役の分離
- (3) サクセッション・プランの策定

## (1) 独立性、多様性のある取締役会

- 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。
- とくに、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社へ移行して、独立社外取締役が半数程度に達した取締役会では、極めて活発な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、顧客本位、お客様目線での業務改革を積極的に進める取り組みがみられる。
- また、経営環境の変化にどのように対応していくかを、多様な知見を持つ独立社外取締役とともに、時間をかけて議論したうえで経営戦略、経営計画を策定する動きも広がり始めた。

- リソナ発足以来、取締役会の過半数が独立社外取締役だ。
- 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。

リソナホールディングス  
取締役兼代表執行役社長 東 和浩 氏



# りそなのコーポレートガバナンス

2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。経営の透明性と客観性を確保。

## 社外取締役



**松井 忠三**  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員  
松井オフィス社長  
元良品計画社長・会長



**浦野 光人**  
報酬委員会委員長  
ニチレイ相談役  
(元同社社長・会長)



**佐貫 葉子**  
監査委員会委員長  
弁護士  
(NS総合法律事務所 所長)



**有馬 利男**  
指名委員会委員  
報酬委員会委員  
グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン  
代表理事、元富士ゼロックス社長



**佐藤 英彦**  
指名委員会委員  
監査委員会委員  
弁護士(ひびき法律事務所)  
元警察庁長官



**馬場 千晴**  
監査委員会委員  
元みずほ信託銀行 副社長

## 社内取締役



**東 和浩**  
代表執行役社長



**菅 哲哉**  
代表執行役  
2017/11月、KMFG  
代表取締役兼  
社長執行役員就任



**原 俊樹**  
代表執行役



**磯野 薫**  
監査委員会委員

### 取締役会

- 過半数が、幅広い知見を有する独立社外取締役
  - 全取締役による年次取締役会評価に基づき、議長を指名
  - 取締役会での場に加え、フリーディスカッションの場を設置し、戦略案件を議論

### 指名委員会

- 2007年、サクセッション・プランを導入
- 外部コンサル等を活用し客観性を確保

### 報酬委員会

- 2017年、取締役の業績連動報酬を廃止、執行役の業績連動発行型株式報酬制度を導入

### 監査委員会

- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

- 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。

りそなホールディングス  
取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



# オペレーション改革の基本コンセプト

## はじめの一步は「銀行の常識」を捨てたこと。



### CSの観点

お客さまの『3ない』を実現。

「待たせない」「押させない」「書かせない」


### 次世代型店舗

2004年11月～

銀行事務の『3レス』を実現。

「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」

### 事務プロセス改革の観点

 リソナホールディングス

6

お店に入っても  
まずどこへ行けば良いか  
分かりにくい

窓口の  
手続きで  
待たされる

書類に  
記入したり、  
捺印するのが  
面倒

隣の窓口  
との距離が近く  
相談しにくい

- 待ち時間ゼロ運動
- 平日午後5時まで窓口営業



- ガバナンス改革は経営トップでないとできない。以前から頭の中で検討していたガバナンスの改革を断行した。
- 国際標準のガバナンス態勢を実現するために、専務以下は取締役を返上して執行役員とした。一方で、社外取締役の数を増やして、過半数とした。
- 会長自らも代表権を返上し、議長に専念する態勢とした。
- 取締役会の運営も見直し、取締役会は戦略を議論する場とした。議論は極めて活発だ。

みちのく銀行

取締役会長 杉本 康雄 氏



# みちのく銀行 取締役の人数・構成

 4名

## 社内取締役

取締役会長  
杉本 康雄

代表取締役頭取兼執行役員  
高田 邦洋

代表取締役副頭取兼執行役員  
加藤 政弘

## 業務執行取締役

取締役  
小田中 和彦

## 監査等 委員

 5名

## 社外取締役

取締役  
熊谷 清一（地元弁護士）

取締役  
鎌田 由美子（上場会社役員）

取締役  
佐藤 郁夫（日本銀行出身）

取締役  
馬谷 成人（銀行・証券会社出身）

取締役  
西谷 俊広（地元公認会計士）

- まず、「経営会議への権限移譲」を大幅に進めて、取締役会での審議時間の確保に努めた。
- 取締役会では、決議事項、報告事項のほかに、「審議事項」を新設した。これまで重要な決議事項にもかかわらず、議論する時間が短かった。「審議時間」を設けて、徹底的に議論することにした。
- たとえば、中期経営計画については、収益項目に関して1時間業務推進に関して1時間、人事に関して1時間など「審議事項」を設けて徹底的に議論をするようにした。全部で、6回、6時間の議論を行う。

みちのく銀行

取締役会長 杉本 康雄 氏



- 取締役会での説明時間を短くするために、決議事項、報告事項については、重要性をABCの3つのレベルに分けた。
- Aレベルは重要案件と位置づけて、担当の執行役員が個別に詳しく説明したうえで、質疑応答を行う。
- Bレベルは、そこまで重要度の高くないものをまとめて、頭取がポイントを説明して、質疑応答もまとめて行う。
- Cレベルは、重要度が低い事項である。
- 議案をA・B・Cにレベル分けすることで、説明時間を大幅に短縮することができた。メリハリを付けることで、Aレベルの重要案件に、担当役員の説明と審議の時間を充てることができるようになった。
- 取締役会資料の事前回付、議案の事前説明のほか、経営会議の議事録も事前回付している。社外取締役の方々には経営会議の議事録を読んでいただき、議事の進行とか議論の中身をよく理解したうえで取締役会で意見を述べてもらうようにしている。経営会議への出席も認めている。

## 議論活性化に向けた施策

- 1 決議事項の経営会議への権限移譲**

取締役会の「審議時間の確保」の観点から業務執行の決定の一部を経営会議に委譲
- 2 「審議事項」の新設**

取締役会決議事項のうち、経営計画等の特に重要な議案について、決議に先立ち事前に審議を行う「審議事項」を新設
- 3 取締役資料の事前回付**

主に社外取締役が、事前に議案の資料を読み込みできるよう、タブレットを配付し、イントラ上に資料を掲載
- 4 議案の事前説明**

社外取締役からの事前質問について、経営企画部が窓口となり対応

5

## 経営会議議事録の 事前回付

社外取締役が、各議案に対する経営会議での議論を把握した上で、取締役会に臨めるよう議案の資料同様、イントラ上に掲載

6

## 議案の 説明時間の短縮

③～⑤のとおり、議案の資料、経営会議議事録を事前回付する環境を整えたことから、**審議時間の確保を目的として、報告議案について説明レベルを設定**

- ・説明レベルA：詳しく担当役員が説明する
- ・説明レベルB：ポイントのみ頭取が説明する
- ・説明レベルC：説明しない（質疑のみ）

7

## 社外取締役の 経営会議への出席

社外取締役に対し経営会議の議案一覧を開示し、希望する日時 of 経営会議にオブザーバーとして参加を可能とした。

## FG取締役会および法定3委員会等のメンバー

	氏名 (敬称略)	取締役会	法定3委員会			任意委員会等			職務、職歴等
			指名	報酬	監査	リスク委員会	人事検討会議	社外取締役会議	
社内・執行	佐藤 康博	●					●		グループCEO、代表執行役社長
	西山 隆憲	●							グループCCO、執行役常務
	飯田 浩一	●							グループCSO、執行役常務
	梅宮 真	●							グループCFO、執行役常務
	柴田 保之	●							グループCRO、執行役常務
非執行	綾 隆介	● 副議長			●	● 委員長			前グループCRO、常勤監査委員
	船木 信克	●			●				元常勤監査役、常勤監査委員
社外	関 哲夫	●	●	●	● 委員長		●	●	元新日本製鐵副社長、元商工組合中央金庫社長
	川村 隆	●	● 委員長	●			●	●	東京電力HD会長、元日立製作所会長・社長
	甲斐中 辰夫	●	●	● 委員長	●		●	●	弁護士、元東京高等検察庁検事長・最高裁判所判事
	阿部 紘武	●		●	●		●	●	公認会計士、元監査法人トーマツ包括代表社員
	大田 弘子	● 議長	●				●	●	政策研究大学院大学教授、元経済財政政策担当大臣
	小林 いずみ	●	●				●	●	●
外部専門家	川北 英隆					●			京都大学名誉教授 同経営管理研究部客員教授

- FGの取締役会は、合計13名のなかで社外取締役は6名。法律、会計、政治、企業経営に精通した第一人者の方々にお願いをしている。
- ガバナンス改革に伴い、業務計画の策定に関する運営も変化した。前年12月から、マクロ環境を分析し経営の主要課題を徹底的に議論して「CEO's VIEW」を示す。その後、グループの戦略、エンティティ別の計画を整理し、約4か月をかけた議論の結果、3月に「業務計画」が出来上がる。
- 4ヶ月間の議論の過程で、社外取締役の方々の知見や経験あるいは、ご指摘を真っ向から受け止めて、業務計画に反映する。
- 取締役会では、社外取締役が、本質的な問題を提起する。社外取締役から執行ラインの覚悟を厳しく問うインテンシブな議論が行われるようになった。

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



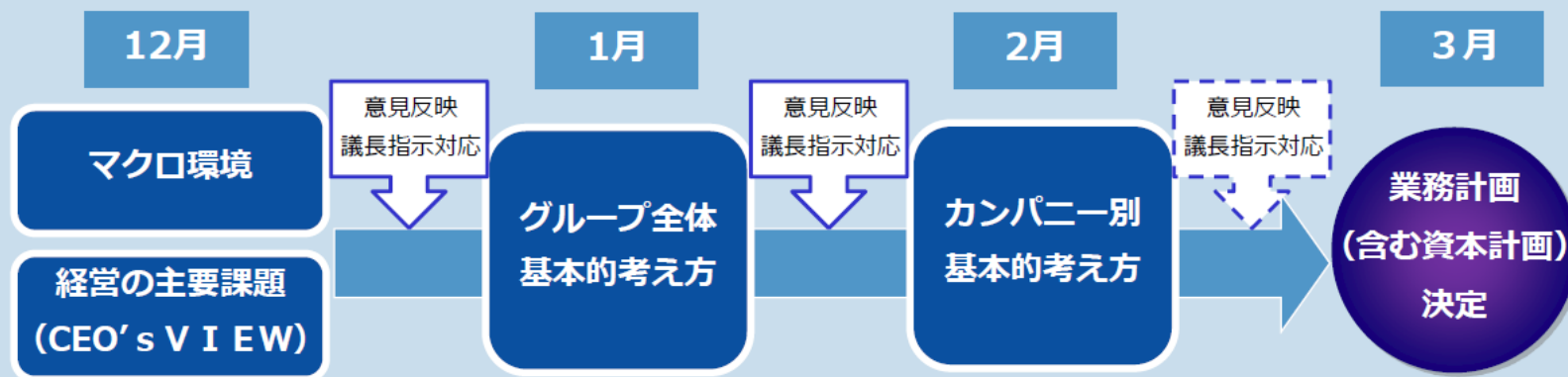


## ガバナンス改革に伴う運営の変化

### 業務計画（含む資本計画）（単年度計画）の策定プロセス

- 移行前は、執行が策定した原案を取締役会で1～2回審議して決定
- 移行後は、計画策定の初期段階から取締役会で審議し、各プロセスに深く関与
  - 当社基本戦略の骨格形成に関して執行と社外取締役が協働

- 取締役会は、「経営の基本方針」である業務計画（含む資本計画）の策定に、早期段階から関与



- グループCEOとしての課題認識を議論し、大きな論点や方向感を共有（目標とするCET1比率等）

- 当社グループとしての「基本的考え方」について、基本方針や執行ラインで策定すべき重点戦略等を審議

- 「カンパニー別の基本的考え方」について、年度運営方針・収益計画等を審議

- 社外取締役として日本のオールスターが集まっている。さまざまな角度から質問や意見が投げかけられる。取締役会のおきだけではなく、普段の仕事をしてるときから何よりも自分自身のメンタリティが大きく変わったという実感がある。
- たとえば、部下が、ある案件をやりたいたいと言ってきたとする。その説明を取締役会でしたら、社外取締役の方々は果たして首を縦に振ってくれるだろうか、必ず頭の中で回路が働くようになった。
- 常に説明責任を果たさなければならないと経営者のメンタリティが変わった。それがガバナンス改革の大きなメリットだ。
- このメンタリティの変化を経営陣の自己満足に終わらせてはいけない。経営者のメンタリティが変わったとしても本部の部長、現場の部店長、前線で働く営業マン、これらの人たちのメンタリティを変えることができるかが、コーポレート・カルチャーを作りあげるうえで重要だ。

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



## (2) 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。
- わが国でも、独立社外取締役を取締役会・議長に選任したり、会長が代表権を返上して、非執行取締役として取締役会・議長に就任する事例がみられ始めている。
- なお、国際社会では、取締役会・議長と代表取締役の兼任は、取締役会の監督機能を低下させるため、無条件には認められていない。
  - 取締役会の過半数を独立社外取締役が占めており、シニアな独立社外取締役がい、代表取締役に対するチェック・アンド・バランスが確保されることが兼任の条件になる。

- 議長としては、議案や取締役会の資料については、事前に丁寧に吟味する。
- 取締役会を議論の場とするためには、簡潔で優れた資料を用意する必要がある。
- 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ったうえで、取締役会の資料を作成してもらう。事前に何度かやり取りをしたり、作り直してもらうこともある。
- 毎回の議論はたいへん活発。主要な議案は1時間をかけて議論する。全体で4時間近くかかることもしばしばだ。

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





## 三井住友トラスト・ホールディングス



独立社外取締役  
取締役会・議長  
松下 功夫 氏  
(JXホールディングス前社長)

取締役会議長としては、予定調和的な運営ではなく、批判的な議論を促し、反対意見も含めて審議を尽くす意思決定プロセスを確立していきたいと考えています。

そうした健全な意思決定を行うために、必要かつ十分な情報を的確に提供し、社外取締役の知見やノウハウを最大限に活用していきたいと思います。

まずは、金融業界経験のない全くの外部の目線を、しっかりと手加減なく投げ掛けていくことが、私に期待された第一の役割であると考えています。

- 会長として、取締役会の議長を務めていた。監督者としての役割を明確にするため、代表権を返上した。
- 議長に専念することになり、取締役会の運営をどうしようかを考えるようになった。
- 議長の役割は、取締役会で、ものを言いやすい雰囲気を作ることだ。 幸い、当行の取締役会には、よそよそしさが全くない。むしろ、さまざまな意見が出て、時間が足りないほどだ。
- 重要な審議事項は、1時間程度をかけて議論をしている。このとき、取締役会で議論を続けるにしろ、あるいは、投票で結論を出すにしろ、議長の采配一つですべて決まる。
- 取締役会・議長による議事の進行次第で、取締役会は全く変わる。取締役会における議長の役割は大事だ。

みちのく銀行

取締役会長 杉本 康雄 氏



### (3) サクセッション・プランの策定

- 中長期的な企業価値の向上を図るには、経営環境の変化に合わせて最適な人材を経営トップに選任し、その執行状況をモニタリングすることが重要である。
- そのとき、独立社外取締役が関与して、客観性、透明性を確保する必要があるとの指摘がなされている。
  - 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意見書
  - 元経営トップが参加するプロネッド「独立取締役の会」提言
- こうした認識の下で、法定・任意の指名・報酬委員会を設置しサクセッション・プラン(後継者計画)を策定したり、人事評価の改革に取り組む動きが金融機関に広がっている。

## フォローアップ会議・意見書(2)(2016年2月)

- CEO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。

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





## 日本経済新聞 2017年10月16日付 インタビュー記事・抜粋

- コーポレートガバナンスの改革も3年目となるが、低成長に甘んじる企業や不祥事を起こす企業はなお多い。そんななかで、元経営トップが参加する「独立取締役の会」が独自のガバナンス改革に関する提言をまとめた。
- 本提言では、取締役会の果すべき重要な役割として7つの項目を挙げているが、そのなかでも「社長の後継者計画」と「社長の評価」は最も重要な役割と位置付けている。

### Proned 「独立取締役の会」主要メンバー



蛭田 史郎 氏  
元旭化成社長



朝香 聖一 氏  
元日本精工会長



釜 和明 氏  
元IHI会長



石村 和彦 氏  
旭硝子会長



藤田 純孝 氏  
元伊藤忠商事副会長

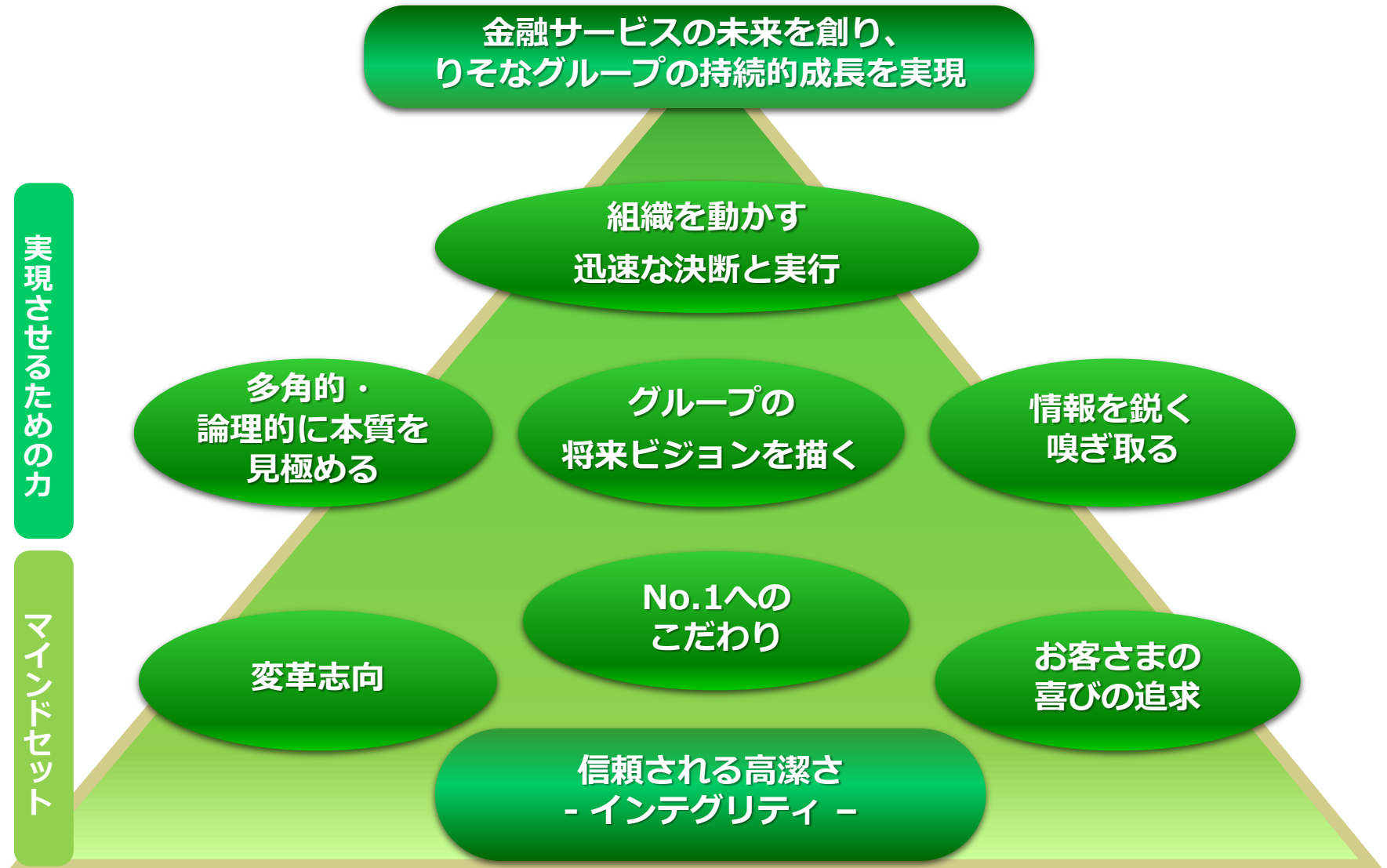
- りそなグループでは、経営改革を加速し、持続的な企業価値の向上を実現するために、最適な人材に経営トップの役割と責任を継承するメカニズムとして、2007年6月からサクセッション・プランを導入、運営している。
- 指名委員会で役員に求められる人材像を明確化している。
- サクセッション・プランは、選抜プロセスと育成プロセスからなり、双方が重要と考えている。
- 2017年4月に開始した中期経営計画で、「次世代リテールの金融サービスモデル」を構築し、持続的な成長を実現させるにあたって、グループを牽引する人材を育成していきたい。

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



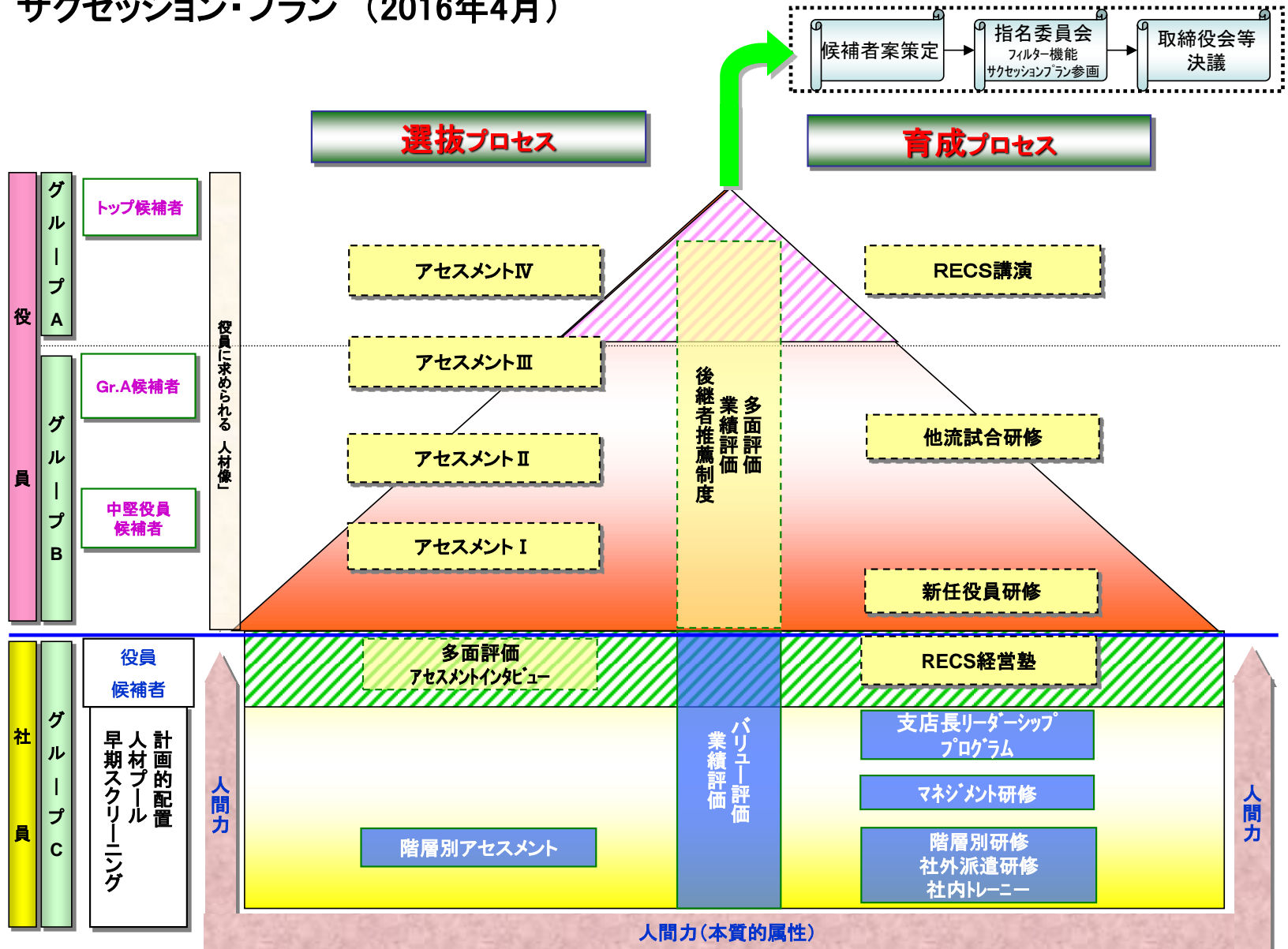
# りそなのサクセッション・プラン

## 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)



- 地域金融機関の経営を取り巻く環境は厳しさを増している。
- 社外取締役の意見をよく聞いて、時代にふさわしい経営トップを選ぶことが重要と考え、任意の指名・報酬検討会議を設置した(議長:多胡 秀人氏)。
- 同会議で3つの役員要件を定めた。1つ目は、本部の部長あるいは大型店の支店長を1年以上経験し、組織を統率・指揮するリーダーシップ力があること。2つ目は、内向きにならず、時代の変化を見る先見性があること。そして、3つ目は、部下から信頼されていること。
- 上記要件を満たす候補者を会長、頭取、副頭取で抽出。外部コンサルを使って、インタビュー・360度評価などアセスメントを実施し、役員候補の強み、弱みを分析する。
- 役員候補が自然に育つのを待つのではなく、成長する機会を与えるために、気づきを促すコーチング研修も始めた。

みちのく銀行 取締役会長 杉本 康雄 氏



## みちのく銀行のサクセッション・プラン（登用プロセス）

1 代表取締役等による候補者抽出

2 候補者に対し**役員要件**に照らしてアセスメント実施  
（インタビュー、360°評価等） ※アセスメントは第三者に委託  
※アセスメント結果は本人にフィードバック

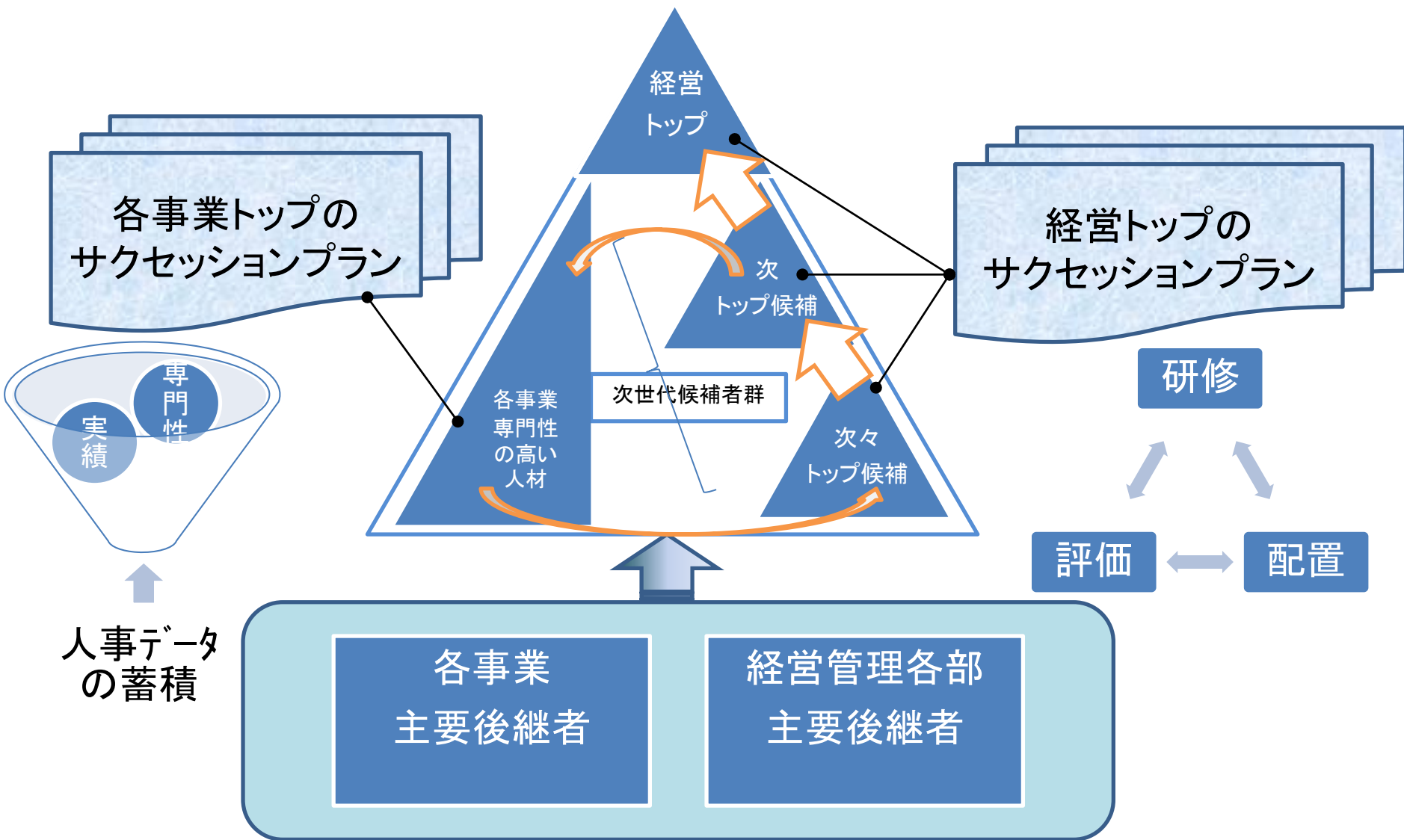
3 アセスメント結果を基に登用原案を作成

4 指名・報酬検討会議に上記原案を付議し協議

5 指名・報酬検討会議の協議内容を基に取締役会に付議  
（執行役員は取締役会決議、役付取締役は株主総会後の取締役会にて決定し登用）



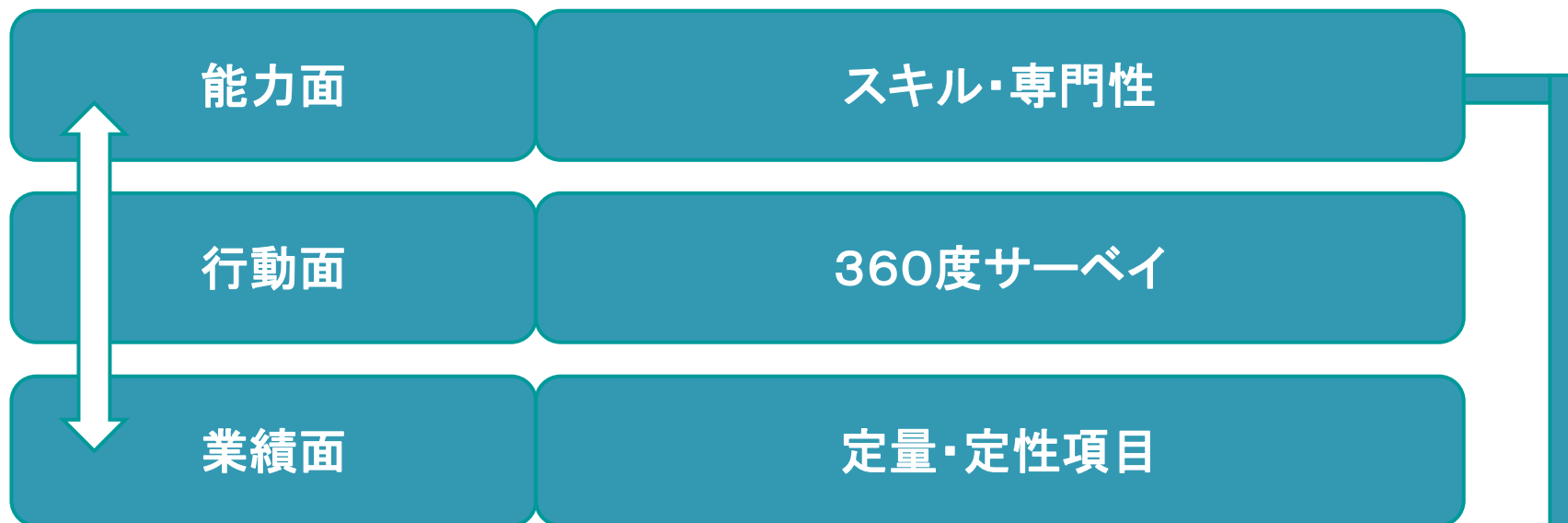
# 三井住友トラスト・ホールディングス 指名委員会





## ・評価と配置

### ◆ 能力、行動、業績:3つの体系



### ◆ 成長につながる機会となる登用(例)

- ✓ グループ会社のトップ
- ✓ 経験を補う必要のある領域への配置

### ◆ 360度サーベイ

- ✓ 役員から課長クラスまで一貫して導入予定



## 2. 監督の枠組みの構築

(1) リスクアペタイト・フレームワーク

(2) ダイレクト・アクセス

(3) チャレンジ

## (1) リスクアペタイト・フレームワーク

- 金融危機後、「収益が上がるのなら何をやっても良い」という考え方への反省が強まり、海外の金融機関ではリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の導入が進んだ。
- 取締役会における価値判断の基準を明確化するとともにそれらを起点にして、業務・収益計画、コンプライアンス、リスク管理方針、リスク枠・損失限度の設定、ストレステスト、報酬制度、研修計画など各種内部統制のフレームワークを再構築した。
- 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、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を導入し、経営管理への活用を検討する動きが広がっている。

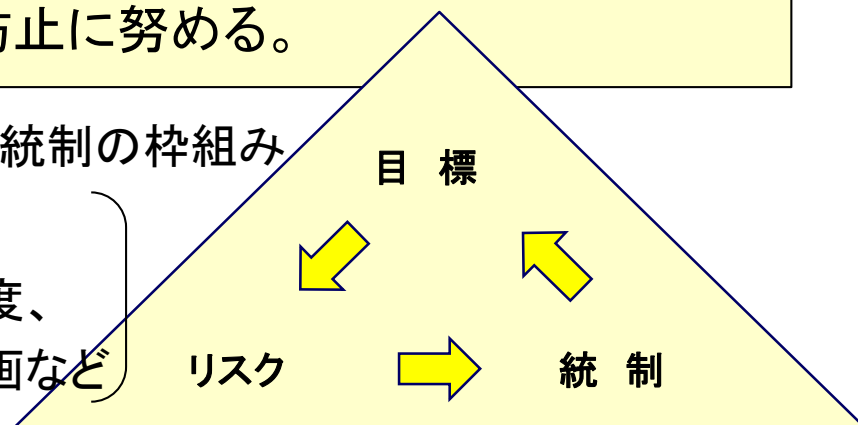
# リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)概念図

## リスクアペタイトステートメント(RAS)

- ・ 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

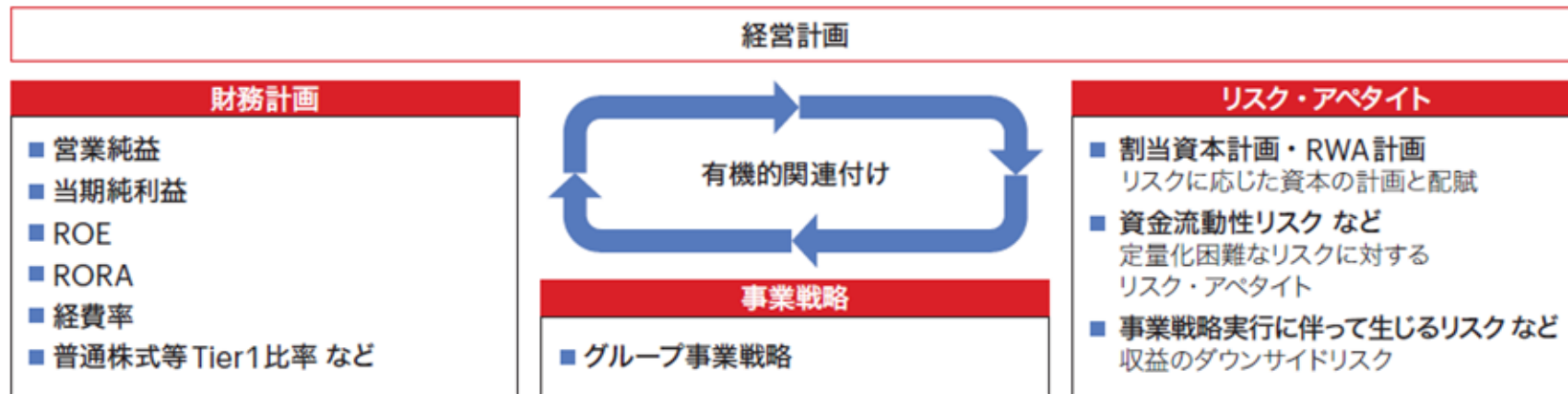
業務・収益計画、コンプラ方針、  
リスク管理方針、リスク枠・損失限度、  
ストレステスト、報酬制度、研修計画など



# 広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

## メガバンク(MUFG)

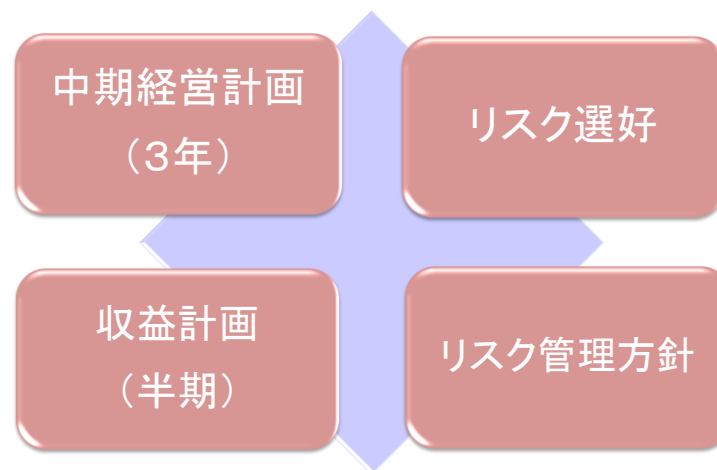
リスク・アペタイト・フレームワークの概要



## メガバンク(みずほFG)



## 地域銀行(滋賀銀行)



- 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、当然入っていただいた。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。

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



- 〈みずほ〉のリスクアペタイトは3つのレイヤーに分かれている。1stレイヤーはミッション・ステートメントに近い。2ndレイヤーは中期経営計画における基本的な方針、リスクの取り方を定めたもの。3rdレイヤーは、単年度の経営計画におけるリスクの取り方を定めたものだ。
- 3つのレイヤーでリスクアペタイトを定めて、資本、収益力、流動性、ブランド価値という財務、非財務の観点からカンパニー/ユニットに対して、リスクアペタイト指標を展開している。
- どこでリスクを取って、どこでリスクを制御するのかを経営トップから前線の営業マンに至るまで共有する必要がある。そのためのツールとして、リスクアペタイト・フレームワークは有効であるし、重要な役割を果たしている。ガバナンスの構えはできても、基本的な考え方と価値観を共有できない限り、優れたガバナンスとは言えない。

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



# リスクアペタイト・フレームワーク構築の留意点

— 金融高度化セミナー(2016年2月)パネルディスカッション

「ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク」の様相から

- 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て、関係者で十分に議論し、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。



野村総合研究所  
上級研究員  
川橋 仁美 氏



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



東京海上ホールディングス  
執行役員  
玉村 勝彦 氏



滋賀銀行  
経営管理部 部次長  
下辻 篤 氏

※ 金融高度化セミナー(2016年2月)パネルディスカッションの様様

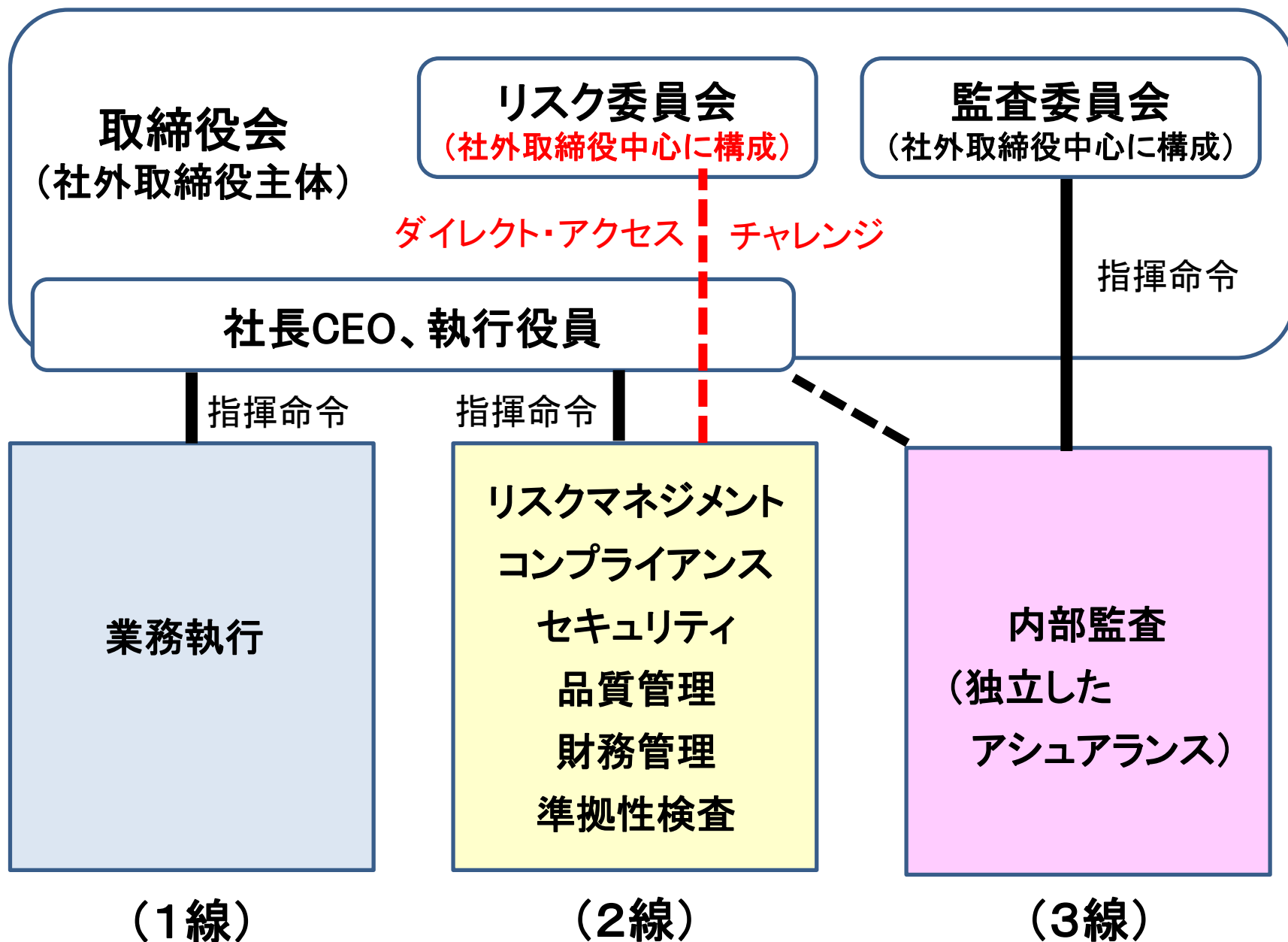
[https://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2016/data/rel160225a15.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/release_2016/data/rel160225a15.pdf)



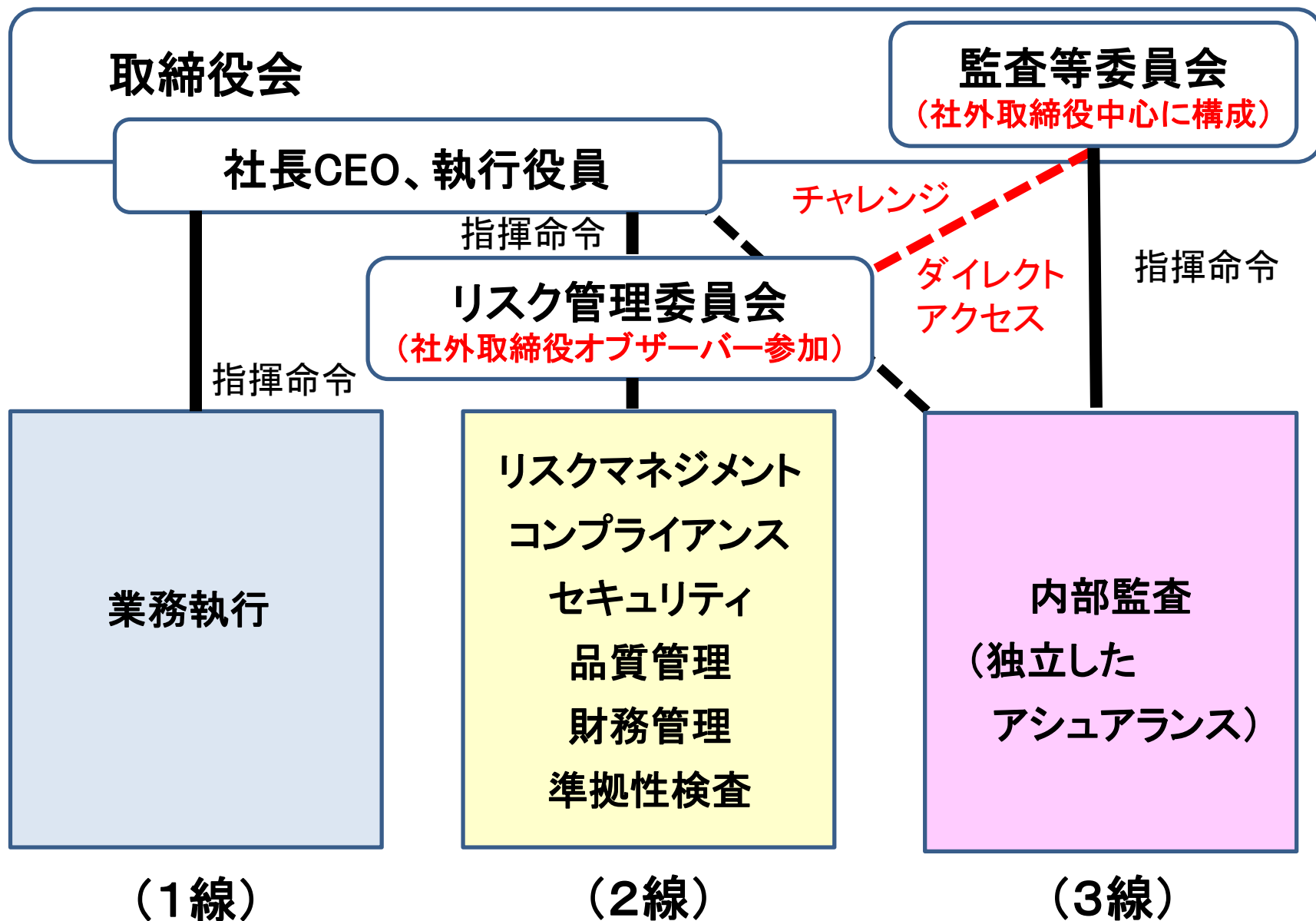
## (2) ダイレクト・アクセス

- リスク管理部門と独立社外取締役が「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、執行側が主催するリスク管理委員会に独立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。
- 経営者の同席がない状態で、独立社外取締役とリスク管理部門が定期的な会合（勉強会など）を持つ事例もみられるようになった。

# ▽ 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）

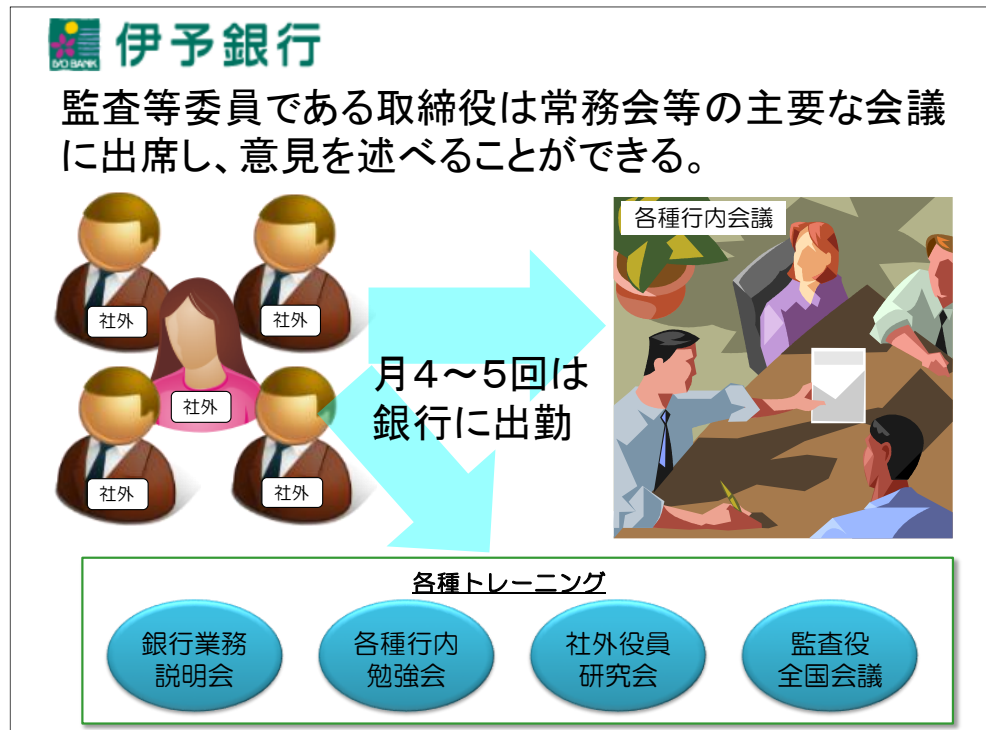


# 伊予銀行 コーポレートガバナンス報告書

## 監査等委員会への報告および監査の実効性確保に関する体制

- 主要な会議・委員会等への出席

監査等委員は、常務会や主要な委員会および会議に出席し、意見を述べるができるものとし、このことを関連する規程等で明記。



### (3) チャレンジ

(注) 「チャレンジ」は「異議申し立て」とも訳されるが、経営者と独立社外取締役が敵対することを意味するものではない。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。

- 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、独立社外取締役はリスク管理部門に対して、リスクテイクの状況について検証を行うように指示・命令できなければならない。
- リスク委員会(あるいは監査(等)委員会)が、リスク管理部門に対し、リスク検証を行うように指示・命令する権限を付与したり、重大な懸念がある場合には、リスク管理部門が、リスク委員会(同)に対して、自ら報告を行うことを義務付けるなど、規程を整備する動きがみられる。
- 独立社外取締役のリスク検証を支援するため、リスク委員会のメンバーとして、外部の専門委員を任命している先もある。

# 伊予銀行 コーポレートガバナンス報告書

## 監査等委員会への報告

A. 取締役は、当行またはグループ会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実があることを発見したときは、直ちに当該事実を監査等委員会に報告しなければならない。

B. 当行の執行役員および職員ならびにグループ会社の役職員が、当行またはグループ会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実およびその他コンプライアンスに関する問題があることを発見したとき、監査等委員会に報告できる体制を整備する。

C. 当行の取締役、執行役員および職員ならびにグループ会社の役職員は、監査等委員会から報告を求められた場合、これに協力しなければならない。

D. 当行は、監査等委員会に報告を行った者に対して、不利益な処遇は一切行わない。

## 監査等委員の職務の執行に係る費用

A. 監査等委員の職務の執行に必要と認められる費用(監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。)は、当行が負担する。

B. 当行は、監査等委員の職務の執行に必要と認められる費用を速やかに支弁するため、半期毎に、一定額の予算を設ける。

### 3. 「3線」モデルの構築と経営監査の実践

- (1) 経営者から独立したレポーティング・ライン  
(指揮命令系統)の構築
- (2) 内部監査の専門職の養成
- (3) 準拠性監査の1線、2線への移管
- (4) 内部監査の視点を高める

## (1) 経営者から独立したレポーティング・ライン (指揮命令系統)の構築

- 監査機能に関して、経営者からの独立性を高めるため、大手金融機関と一部の先進的な地域金融機関では、監査委員長に独立社外取締役を選任。
- 監査委員会が内部監査部門を直接指揮できるように組織・権限規程を改正。

(例)

三菱UFJフィナンシャルグループ

三井住友フィナンシャルグループ

りそなグループ、みちのく銀行、城南信用金庫 など






三井住友フィナンシャルグループ  
社外取締役 監査委員長 松本 正之 氏  
(JR東海特別顧問)



- 銀行は、金融経済のインフラとして、顧客に対して、安心、安全を提供する使命がある。
- 銀行の監査委員長は重責だ。銀行の社外取締役を経て、自分なりに金融機関経営について勉強してから委員長を引き受けた。何事もはじめが肝心なので、委員会で金融機関としてのあるべき姿を含め、基本方針を協議、決定し経営陣と内部監査部門に示した。
- 1、2、3線は、組織の神経系統のようなものだ。1、2、3線それぞれから情報を集め、1、2、3線それぞれを使って、情報を発信することが大事だ。
- 3線の内部監査部門には、経営理念が現場まで浸透しているかをしっかりみてもらいたい。それが内部監査部門に指示している最大の課題だ。

 MUFG 三菱UFJフィナンシャル・グループ  
社外取締役 監査委員 山手 章 氏(公認会計士)



- 就任の際、「グローバルな視点でガバナンスを整備するべきだ。監査委員会を内部監査部門の主たるレポーティングラインとし、内部監査のステータスをもっと上げなくてはならない」と申し上げ、経営陣の理解を得た。
- 国際社会のガバナンスは今も発展を遂げており、MUFGにとってのムービング・ターゲットだ。バーゼル委「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」を満たすだけでは十分ではない。
- 海外G-SIBsの監査委員長や監督当局者と会い、グローバルな視点で見たリスクの所在や、最新の規制監督動向、ガバナンス態勢について情報や示唆を得るように努めている。
- 海外G-SIBsの監査委員長は、ビジネス、財務・内部統制・監査・ガバナンスに高い見識を持つ。独立社外取締役として経営陣を監督する共通の立場にある。海外G-SIBsの監査委員長、監督当局者とは忌憚のない意見交換ができる。



リソナホールディングス 社外取締役  
監査委員長 佐貫 葉子 氏(弁護士)

監査委員を3年務め、監査委員長に就任。  
監査委員会と内部監査部門で協議し、内部  
監査の基本計画を策定。個別具体的な案件  
で特別調査を求めることもある。

- 監査委員会のミッションは、企業の信頼や存立を危うくするリスクを防止、あるいは最小限にとどめる適切な体制が構築されているかを監視・検証し、提言することです。
- リスクには、従来型の法令違反行為からサイバー攻撃、システム事故、あるいは大規模災害など、さまざまなものがあります。これらに対応する有効で適切な監査には、内部監査部門・監査法人との連携は欠かせません。
- あらゆるリスクへの対応が適切か助言していくことで、リソナグループが従来にない金融サービス会社になるようサポートしていきます。  
(ディスクロージャー誌より)

## 社外取締役 監査委員長 プロフィール



馬谷 成人

うまたに しげと  
(銀行・証券会社出身)  
(元 上場会社役員)

1972年 4月 (株)富士銀行入行

1993年 5月 同 証券部詰参事役FIMCOヨーロッパ  
社長

2001年 6月 同 執行役員本店審議役(グローバル  
企画部)

2002年 4月 みずほ証券(株)常務執行役員  
米国みずほ証券President & CEO

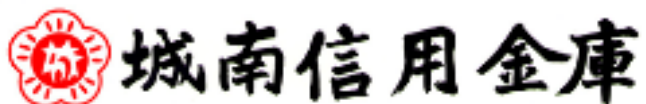
2007年 6月 大陽日酸(株)常務執行役員

2013年 6月 (株)クレハ 社外取締役

2013年 6月 当行 非常勤監査役

2016年 6月 同 社外取締役 監査等委員(現任)

メガバンク、大手証券での実務経験や海外経験、グローバルな知見を活かし、監査委員長として経営に助言、提言する。



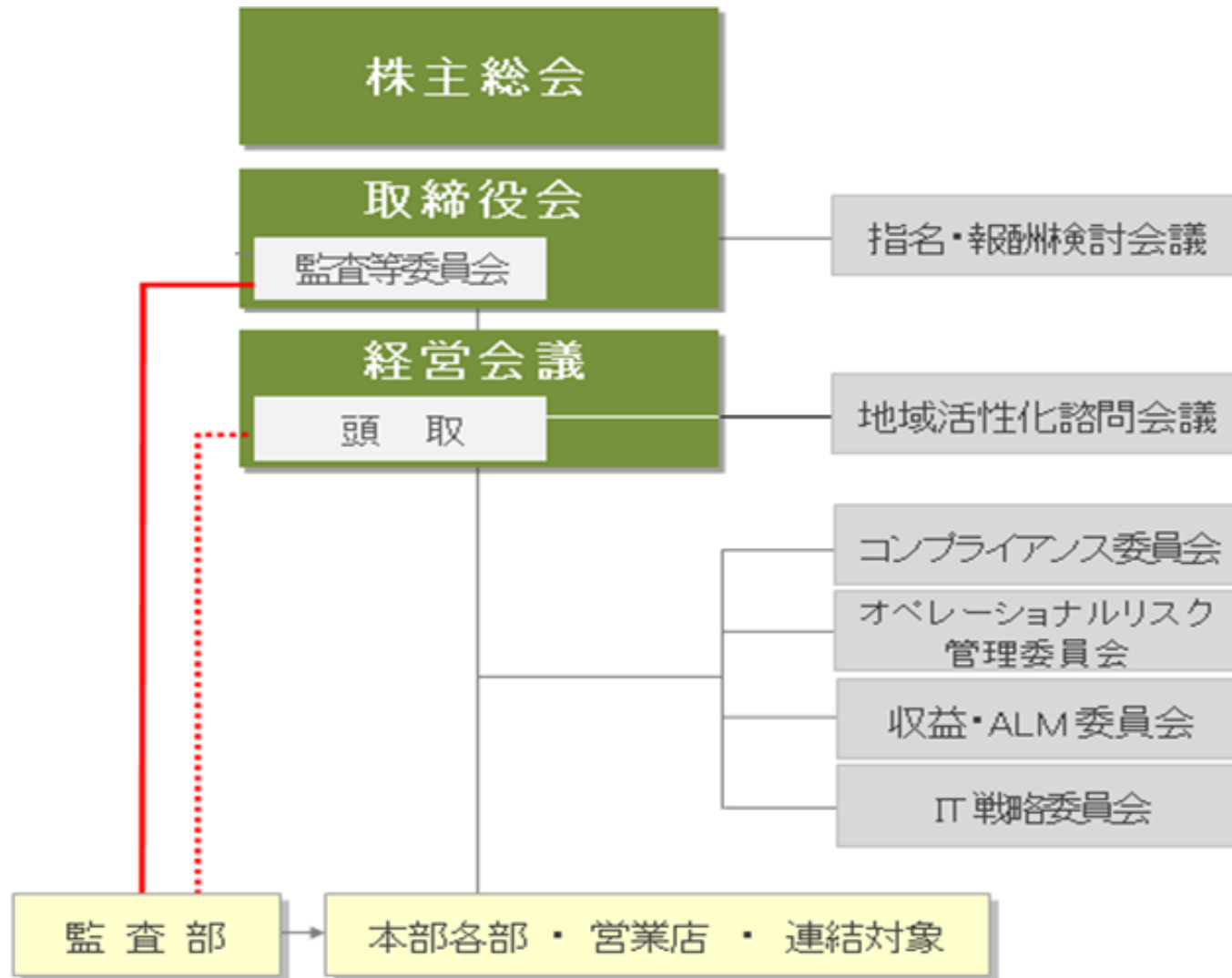
## 金庫外の理事を内部監査委員長に選任

- 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。  
(ディスクロージャー誌より)



職員外理事  
内部監査委員会委員長  
亀井 時子 氏(弁護士)

# (例)組織図



## (例)権限規程の整備

- 内部監査部門の位置付けを監査委員会(あるいは監査等委員会、監査役会)の直属とする。
- 監査委員会(同)が内部監査計画、予算を承認し、取締役会に報告する。
- 監査結果の報告は、監査委員会(同)、経営者の順番とする。
- 不祥事等の特別調査は、監査委員会(同)が内部監査部門を直接指揮して行う。
- 監査委員会(同)と経営者の指示が相違する場合は、監査委員会(同)の指示を優先する。
- 内部監査部門長の選・解任には監査委員会(同)の同意を要する。

## (2) 内部監査の専門職の養成・確保

- 内部監査は、執行部門に戻る事のない専門職がいなければ、独立性を確保することができない。
- 国際社会では、内部監査は専門職が行うものである。
- 日本でも、以下の施策に取り組み、内部監査の「専門職」を養成・確保していく必要がある。
  - HD・内部監査本部による「専門職」の認定
  - 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)
  - 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



- ・ 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 グループ監査部GM 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。
- ・ 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。今や「専門系」のスタッフの存在は欠かせない。

リソナホールディングス  
執行役 内部監査部担当 広川 正則 氏



## 日本の金融機関では 専門職の養成が進み始めている

- 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・プラン

## 金融機関

## 一般企業

監査委員長

監査委員長

↑ 執行部門の経験  
がない場合

内部監査部門長

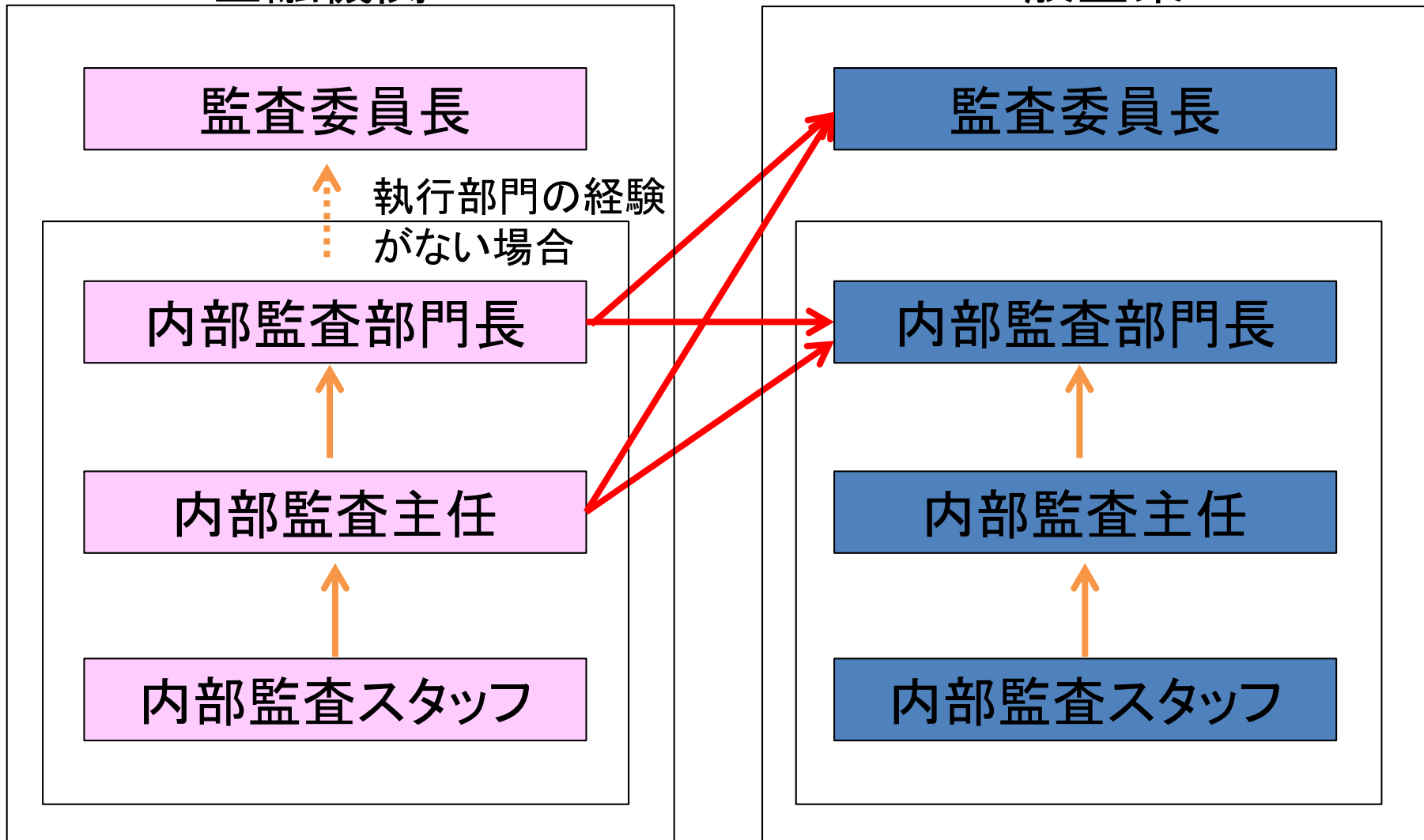
内部監査部門長

内部監査主任

内部監査主任

内部監査スタッフ

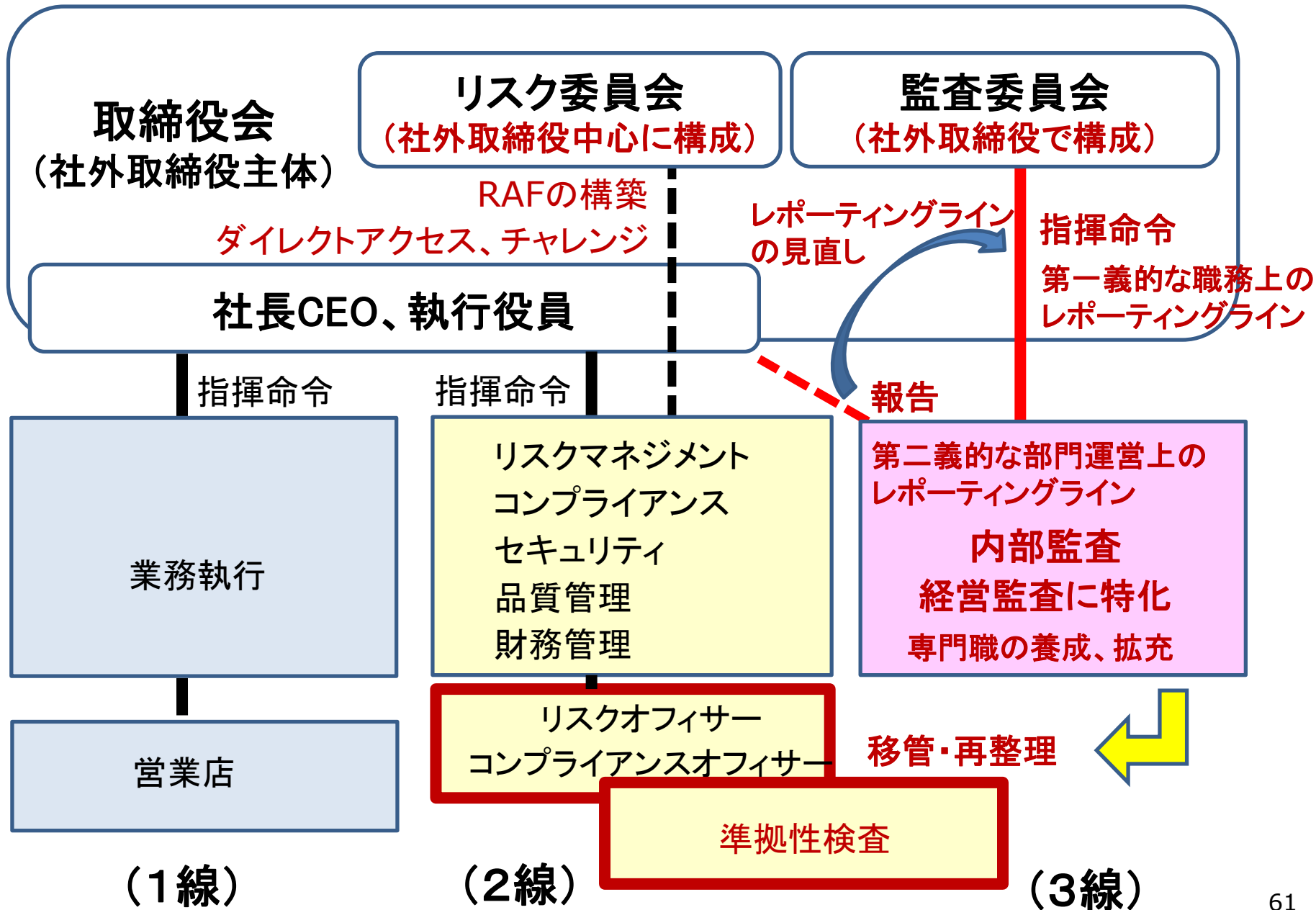
内部監査スタッフ



### (3) 準拠性監査からの脱却と経営監査の実践

- 日本では、内部監査に「2線」の「準拠性検査」機能と「3線」の「経営監査」機能が混在。
- 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」に特化する態勢の見直しを図っている。
- 地域銀行グループでは、子銀行・子会社の内部監査では、「準拠性検査」を行い、HDの内部監査は「経営監査」に特化する動きがみられる。
- 上記いずれの場合も、「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。

# 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル



# 準拠性検査を切り離し、経営に役立つ有効性監査を目指す

三菱UFJフィナンシャル・グループ  
執行役常務 前グループCAO兼監査部長  
吉藤 茂 氏



- 3つのラインを俯瞰して、重複を排除し、機能の整理・強化を図ることにした。
- 1線はビジネス部門であるが、そこに部門検査室を新設して監査部が担っていた準拠性の検証機能をシフトした。1.5線と呼んでいる。2線は各種リスクの所管部ごとに整理した。
- 3線は、1線、2線を含めて、内部管理態勢の有効性を検証する。監査部の監査は、準拠性監査から有効性監査へとステップアップを図ることになった。
- これからの監査は、問題点を指摘するだけでなく、その真因分析を行い、提言に結び付ける必要がある。

## (4) 監査の視点を取締役会レベルに高める

- 実効性のある経営監査を行うには、上述のとおり、組織・態勢を整備する必要があるが、それだけでは十分とは言えない。
- 監査の視点を取締役会レベルに高めなければならない。

- 変化の時代にあって、社外取締役は、ビジネスモデルや戦略の前提を根本から問い直す役割を担う。
- 社外取締役から難しい問いかけを受けても、それらに対し内部監査部門は客観的評価を下さなければならない。

(例)

- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか
- 経営計画・目標や業績の達成はできるのか
- 経営理念や取締役会の指示は現場に浸透しているか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか



## ▽ 海外のG-sifisの事例

- 経営目標の達成を保証することを目的として内部監査を実施している。
- 経営計画に合わせ、四半期毎に内部監査計画の策定・見直しを実施。
- 監査委員長と内部監査本部長が協議し、「攻め」、「守り」の両面で目標達成を阻害する要因を洗い出し監査項目を選定。
- 世界中の拠点の内部監査部門長に監査実施を指示して毎月、監査結果の報告を受けている。

## ▽ メガバンクの事例

- ほとんどの経営目標が未達となったことを受けて、内部監査部門が、目標設定、進捗管理、見直しなどのプロセスに関する点検項目を策定し、内部監査を実施することにした
- 内部監査を実施する前に点検項目を組織内に開示した。

## ▽ 地域銀行の事例

- 中期経営計画の「攻め」の重点施策の実施状況に関して、営業店へのアンケート調査を実施。本部・営業店（サンプル）では面談を実施。
- 面談・アンケートでの調査ポイントは各施策のPDCAの進捗状況。
- 問題点の原因分析を行ったうえで改善策を提言。

- 社外取締役は、組織運営面でも、見落としがちな懸念を率直に表明し、内部監査部門に実態の把握を求めるべきである。

(例)

- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトがみられないか
- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- エマージング・リスクへの対応はできているか

## ▽ リスクカルチャーを高めるための諸施策の監査

- リスクカルチャーを高めるため、研修、監視、賞罰、業績評価などソフト・コントロールの重要性が増しており、内部監査では下記の諸施策をチェックする必要がある。

研 修 …… 正規職員だけでなく、非正規職員に関しても、経営理念、顧客本位の姿勢などを徹底して研修しているか。

監 視 …… 社外取締役、社外監査役を含め、外部の視点を取り入れて不正なセールス慣行を監視するプログラムがあるか。実効性のある監視を行っているか。

賞罰規程 …… ミッション、経営理念、リスクアペタイトなどを文書化してミスコンダクトを明確にしているか。ミスコンダクトを罰することができる規程が整備され、厳格に適用されているか。

業績評価 …… 件数・金額に偏した業績評価をしていないか。顧客本位の業務運営を示す指標、離職率など、バランスの取れた評価体系となっているか。

- 不祥事が多発している現状を踏まえると、内部監査の結果を受けて、場合によっては、厳しい人事処分を求める必要がある。
- 海外の有力企業・金融機関では、内部監査の指摘を受けて取締役会がリスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭する例はみられる。

(例)

- 部門長はRCSAでは問題なしと自己評価していたが、内部監査で問題が発覚したため、リスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭

## ▽ RCSAと内部監査結果のギャップ分析



内部監査の評価が自己評価と異なれば、リスクオーナーである部門長は更迭。

### リスク・コントロールマトリックス

プロセス・コード	リスクの内容	リスク分類	固有リスクの評価		コントロールの内容	種類	評価	残余リスクの評価		優先度
			影響度	発生頻度				影響度	発生頻度	
123-001		事務ミス	大	大		予防的	有効	大	大	①
123-004		システム障害	中	中		発見的	概ね有効	中	中	②
123-016		規程違反	小	小			不十分	小	小	③
123-021		内部不正					コントロール無			④
123-022		外部不正								⑤
123-067		自然災害								

## 最後に： ガバナンス改革は実践先行で

---

- ◆ 国際社会では、ガバナンス改革は、常に実践先行で進められてきた。少数のすぐれた実践が常に先行し、それらが法・コードに反映されてきた。
  - ◆ 今後、ガバナンス改革を進めるうえで、会社法・コードへの対応はミニマム・スタンダードとして考え、グローバル水準のベスト・プラクティスを目指すべきである。
  - ◆ とくに金融機関は、貸出先企業に模範を示すべき役割があり、ガバナンス改革のリード役となることが期待される。
-

# ガバナンス改革は実践先行で 次世代に残すべきグローバル水準の改革を

## 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





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。

# グローバル水準のガバナンス改革に不可欠な 独立社外取締役の活躍

---

- ◆ グローバル水準のガバナンス改革に向けて、多くの課題がある。その実現には独立社外取締役の積極的な関与が不可欠。
  - ◆ 経営環境の変化に対応し、多くの独立社外取締役を選任して多様な見解を受け入れ、活用する態勢を整備する必要がある。
  - ◆ 独立社外取締役がその職責を果たせるように監督の枠組みを構築するとともに、独立社外取締役の直接指揮下で経営監査を行うことができるようにしなければならない。
  - ◆ 独立社外取締役が活躍できる、グローバル水準のガバナンス改革を実現したものが、ビジネスモデルの改革を成功させて、中長期的にみて企業価値を高めることができる。
-

# グローバル水準のガバナンス改革の実現に向けた課題

## 1. 取締役会の改革

独立性、多様性のある取締役会

取締役会・議長と代表取締役の  
分離

サクセッション・プランの策定

経営者報酬の決定

取締役会の実効性評価

## 2. 監督の枠組みの構築

リスクアペタイト・フレームワーク

ダイレクト・アクセス、チャレンジ

## 3. 経営監査の実践

正しいレポーティング・ライン

(指揮命令系統)の構築

準拠性監査の1線、2線への移管

内部監査の専門職の養成

内部監査の視点を高める

---

## 参考文献

---

## 金融機関のガバナンス関連・基本文献リスト

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS)

銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則 (2015年7月)

[http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a5.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a5.pdf)

金融安定理事会 (FSB)

リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関する  
ガイダンスーリスク文化の評価の枠組み (2014年4月)

[http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a6.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a6.pdf)

金融安定理事会 (FSB)

実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則 (2013年11月)

[http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a7.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a7.pdf)

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS)

銀行の内部監査機能 (2012年6月)

[http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a8.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a8.pdf)

## 「取締役会の仕事

先頭に立つとき、協力するとき、沈黙すべきとき」

ラム・チャラン／デニス・ケアリー／マイケル・ユシーム著

- われわれは、ここで何をしようとしているのか。
- 取締役会は、今、この会社が置かれた状況のなかで、どのような役割を果たすべきか、その役割を果たすために何を優先すべきか。
- 先頭に立つとき、協力するとき、何も関与すべきでないときを見きわめることは、取締役会のもっとも重要な任務である。
- 取締役会が、リーダーシップを発揮できれば、価値を創造することができ、発揮できなければ価値を破壊する。



---

- 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。
-