



BANK OF JAPAN

ガバナンス改革・フォローアップセミナー

講演・対談要旨

2018年1月

講演・対談要旨

◆講演要旨

「コーポレートガバナンス態勢の整備について」

みちのく銀行 取締役会長
杉本 康雄 氏

◆講演要旨

「三井住友トラスト・グループのガバナンス改革」

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)
三井住友信託銀行 取締役専務執行役員
高倉 透 氏

◆講演要旨

「これからの金融機関に求められるコーポレートガバナンス
～ ガバナンス先進国を目指して ～」

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

◆対談要旨

「会社法が求める監督、監査とは—誤解されているガバナンス、
監査役はどのように変わるべきか」

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

◆講演要旨

「三菱 UFJ フィナンシャル・グループの Risk Appetite Framework
と Three lines of defense」

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

◆対談要旨

「長銀破綻の教訓」

MIS コンサルティング株式会社 代表取締役
(元長銀リスクマネージャー)
鷺見 守康 氏



BANK OF JAPAN

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



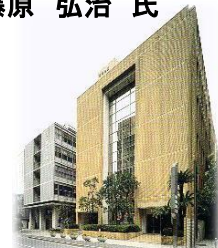
三井住友トラスト・
ホールディングス
取締役執行役専務
(代表執行役)
高倉 透 氏



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
シェンバツハ・サポー



BANK OF JAPAN

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



池尾 和人 氏



小沼 泰之 氏



田中 正明 氏



原 俊樹 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



田中 亘 氏



鷺見 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



石田 恵美 氏



佐貫 葉子 氏



多胡 秀人 氏



南條 宏 氏



八田 進二 氏



2018年1月10日開催 ガバナンス改革・フォローアップセミナー①
講演要旨 「コーポレートガバナンス態勢の整備について」

みちのく銀行

取締役会長 杉本 康雄 氏



1. はじめに

みちのく銀行の杉本でございます。本日は、私どものガバナンス態勢の整備について、お話を
する機会を与えていただき、感謝申し上げます。

はじめに、ガバナンス改革に取り組んできた私どもの思いをお話します。みちのく銀行は、青森
に本店を置く、2兆円規模の地方銀行です。不祥事などが重なりまして、平成17年、金融庁から
業務改善命令を受けました。お恥ずかしい話ですが、そのときにガバナンス態勢が最悪だと指摘
されました。信頼を失って、お客さまも離れ、約1,000億円の預金が減少しました。経営陣は全部
入れ替わって、私が頭取に就任しました。その後、会長となりまして、現在に至っています。

私は、頭取に就任して以来、厳しい経営のかじ取りをするなかで、2度と同じ失敗を繰り返さな
いようにガバナンスの態勢整備をしなければならない、という強い思いを抱いて参りました。

まず、企業理念を作り直すことから始めました。みちのく銀行が目指すべき企業像として「地域
の一員として存在感のある金融サービス業を目指し、お客さまと地域社会の幸福と発展のため
につくします」という企業理念を掲げました。

振り返ると、頭取時代の前半は、赤字からの脱却、コンプライアンス態勢の整備などに取り組
み、後半は経営の革新、ガバナンス改革に取り組みはじめました。詳しくは、スライド32、33に、
私どもの経営革新について、一覧表にまとめましたので、それをみていただければと思います。

2. 取締役会の活性化

目下、取締役会における議論の活性化に取り組んでいます。まず、監査等委員会設置会社に移行し、「経営会議への権限移譲」を大幅に進め、取締役会での審議時間の確保に努めました。

次に、取締役会では、決議事項、報告事項のほかに、「審議事項」を新設しました。これまでは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ので、議論だけをする時間を設けて、徹底的に議論することにしました。

たとえば、中期経営計画については、すでに取締役会で3回議論をしています。今後、4回、5回、6回と議論を重ねていくわけです。収益項目に関して1時間、業務推進上の事項に関して1時間、人事上の事項に関して1時間など、毎月1時間ずつ「審議事項」を設けて徹底的に議論をする。6回で6時間の議論になるわけです。取締役会での議論を受けて、さらに内容を詰めながら決議事項にまで持っていくことにしています。活発な議論を重ねて、中期経営計画を策定することが、経営革新のなかでも、一番の肝(きも)となると思っています。

取締役資料の事前回付、議案の事前説明のほかに、私どもでは、経営会議の議事録も事前回付しています。議案の事前説明の場合、担当者が説明して終わりです。しかし、経営会議の議事録を読むと、議事の進行とか議論の中身がよくわかりますので、全体の把握ができます。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いて、それを踏まえて取締役会で意見を述べてもらうようにしています。



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つのレベルに分けました。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、質疑応答を行います。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います。Cレベルは、重要度が低い事項です。

事前に資料を配布し、説明も終わっていますので、もし何かあれば、取締役会で質問を受け付けます。何もなければ、そのまま通します。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ました。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に時間を充てるできるようになりました。

こうした取締役会の活性化は監査役会設置会社のままではできません。「アドバイザリー・ボード」で議論して、監査等委員会設置会社に移行した結果、狙い通りに活性化ができたと考えています。

社外取締役の方々には、経営会議にオブザーバーとして参加を可能としました。青森の本店に来ていただくケースも増えています。遠隔地(東京)の方にはテレビ会議システムを使って参加していただいています。実際に、経営会議に参加していただくと、事前説明だけでは伝わりにくい議論の過程、中身、深度、雰囲気などがよくわかります。社外取締役の方々に経営会議の様子をみたくえで取締役会に臨んでいただくようになり、取締役会の議事進行もスムーズにいくし議論も深まったと実感しています。

こうした取組みの結果、取締役会での発言数は約3倍になりました。取締役会の直近1年間の平均開催時間は150分です。最近は、中期経営計画等の審議も加わりましたので、180分、約3時間になりました。ただ長いだけではなく、内訳も、説明時間は平均50分と短くなりました。残りの平均100分が議論をしている時間になります。多いときには、2時間以上議論していることもあります。議論の結果、取締役からの条件・指示事項がかなり増えています。

スライド7に議案書のイメージがあります。1. 決議事項、2. 報告事項、3. 審議事項と議案を分けて記載しています。説明レベル A・B・C も明示されています。決議事項は、ほとんど A になります。報告事項は、A・B・C の順番に記載されています。審議事項は A です。やはり、A レベルのとき、議論が一番活発になります。また、執行役員が担当セクションの課題などを説明して、課題解決策について、しっかり自分の意見を言う場でもあります。社外取締役からの質問に答え、意見もいただきます。そのやり取りのなかから、担当役員の能力や、どこまで物事を深く考えているかなど、色々なものがみえてきます。これが後でお話をするサクセッション・プランの議論にもつながります。

議案書イメージ

平成29年〇月〇日

※第3回中期決算関連の第1号報告の説明を行い、第8、9号報告(説明はなし)と合わせて質疑を行った後、第1号議案に入ります。

決議	所属部	担当役員(説明者)	説明レベル	審議内容	説明者以外に出席する執行役員	
第1号議案	平成29年3月期 第3回中期決算の決定の件	経営企画部	〇〇常務	A	1議案毎に質疑	〇〇専務 〇〇常務 〇〇常務
第2号議案	取締役会の実効性評価の件 (CGヘッドへの対応)	経営企画部	〇〇常務	A	1議案毎に質疑	
2. 報告						
第1号報告	平成28年12月預貸金動向及び始行動向について	営業戦略部	〇〇常務	A	1報告毎に質疑	〇〇常務 〇〇常務
第2号報告	〇〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇	〇〇常務	A	1報告毎に質疑	
第3号報告	〇〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇	〇〇常務	A	1報告毎に質疑	
第4号報告	「金融仲介機能のベンチマーク」に関する評価と提示について	経営企画部	〇〇常務	A	1報告毎に質疑	
第5号報告	スマートフォン向けポータルアプリの導入について	営業企画部	課長	B		〇〇常務
第6号報告	内部監査結果の報告について (平成28年12月分)	監査部	課長	B	第5～6号報告を総括して行った後、質疑を行う	(〇〇部長)
第7号報告	株券保有株式等の保有見直しについて	経営企画部		C		
第8号報告	平成28年12月期自己査定内部監査結果の報告について	監査部		C		
第9号報告	平成28年12月期自己査定及び重積引当の結果について	市債企画部		C		
第10号報告	平成28年度12月末 統合リスクモニタリング報告について	経営管理部		C		
第11号報告	事務リスク管理状況報告について (平成28年度10月～12月分)	事務統括部		C		
第12号報告	サイバーセキュリティ管理状況について (平成28年度第3回半期)	システム統括部		C		
第13号報告	〇〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇		C		
第14号報告	〇〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇		C		
第15号報告	〇〇〇〇〇〇について	〇〇〇〇		C		
3. 審議						
第1号審議	平成29年度経営計画の件	経営企画部	〇〇常務	A	1審議毎に質疑を行う	〇〇専務 〇〇常務
第2号審議	<〇〇常務> 所管業務の課題認識、及び解決に向けた取組み状況		〇〇常務	A	1審議毎に質疑を行う	

(説明レベル) A: 最も強く説明をする B: ポイントのみ説明をする C: 説明をしない

3. 監査等委員会設置会社への移行

金融庁の業務改善命令を受けて、当初、「業務監視委員会」という組織を立ち上げ、その後、「内部統制委員会」に改組しました。また、「アドバイザリー・ボード」という名称の諮問機関を新設もしました。いずれの組織に関しても、さまざまなご経験を持つ外部の方々に入っただいて、ご意見をいただいて参りました。

2016年6月、監査等委員会設置会社へ移行したわけですが、事前に1年ほどかけて、議論をしたという経緯があります。外部有識者の方々をまじえ「アドバイザリー・ボード」で、ガバナンス改革に関して、8回、喧々諤々の議論をしました。「アドバイザリー・ボード」で最も議論になったのは、取締役会の人数をどうするか、社外取締役の人数と構成をどうするか、という点です。

監査役会設置会社するときでも、社外役員の数も多く、社外取締役と社外監査役を合わせて7名でした。このとき、社内役員はもっと多く、社内取締役は8名、社内監査役は1名でした。取締役会と監査役会の合計人数は14名でした。監査等委員会設置会社に移行して、取締役会全体の人数を9名に減らしました。

社内取締役は6名でしたが、移行後、社内取締役は3名に減らしました。専務取締役、常務取締役が3名いましたが、彼らには取締役の肩書ははずしてもらい、専務執行役員、常務執行役員にしました。取締役として残ったのは、社内では、会長、頭取、副頭取の3名です。社外取締役は2名で変わりません。

社外監査役は5名でしたが、移行後、社外監査等委員は3名に減らしました。社内監査役あるいは監査等委員は1名で変わりません。

結局、移行後の取締役会は、社外取締役が5名、社内取締役が4名、合わせて9名の態勢となりました。取締役会はコンパクトになりましたが、実際に机を囲んで議論するのにちょうどよいサイズになり、意見が出やすくなったと感じています。

私会長は代表権を返上して、監督者の立場で、取締役会議長としての役割を果たしています。社内の監査等委員は、社外の監査等委員と基本的に同じ視点で意見を述べます。社内取締役は4名ですが、執行サイドの社内取締役は、頭取と副頭取の2名だけです。こうした取締役会の構成になってから、5名の社外取締役の方々は、これまで以上に自由闊達に意見を述べるようになったと思います。

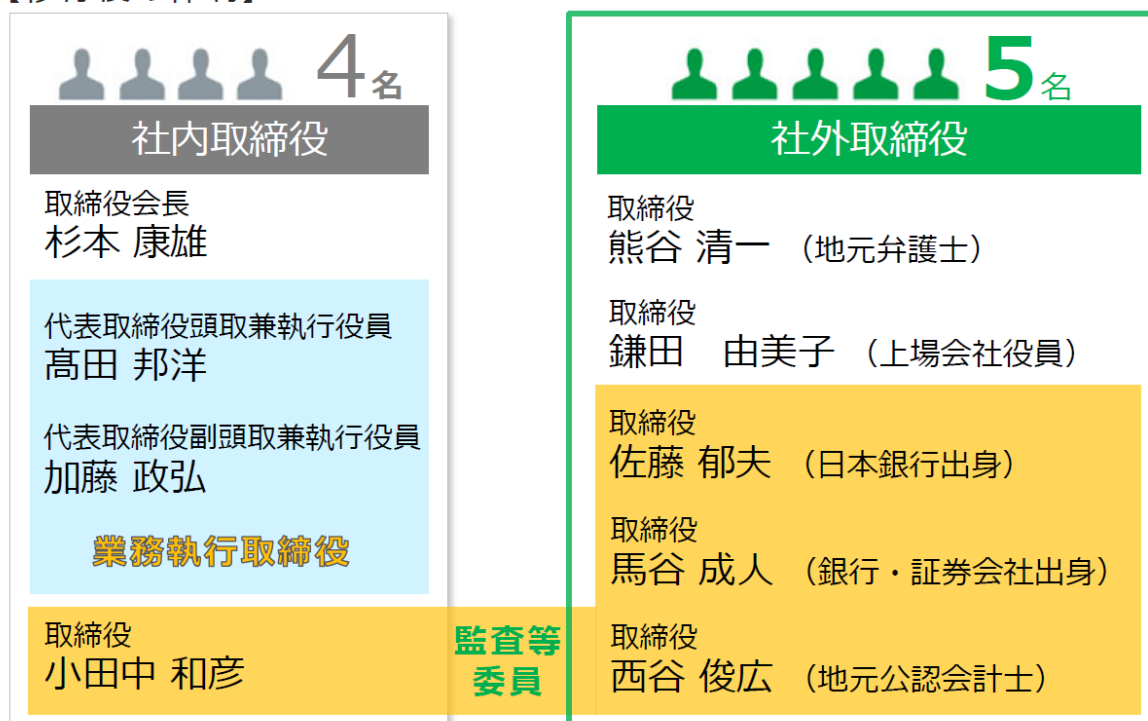
5名の社外取締役をご紹介しますと、メガバンク出身の馬谷成人氏には監査等委員会の委員長をお願いしています。日本銀行出身の佐藤郁夫氏と地元公認会計士の西谷俊弘氏には監査等委員をお願いしています。そのほか、女性の上場会社役員の方々は、鎌田由美子氏、地元弁護士の熊谷清一氏にも社外取締役をお願いしています。スライド12以降に、社外取締役の写真とプロフィールを記載しています。

なお、地元企業の社長経験者を社外取締役に選任する方がよいという意見も聞かれますが、現在、当行の社外取締役に、地元企業の社長経験者はいません。実は、監査役会設置会社するとき、地元企業の社長経験者に社外監査役をお願いしていました。ただ、地元企業の出身者がいると、機微に触れる情報をどう扱うとか、議案によっては議論が遠慮がちになるケースもあって、取締役会の運営が制約されます。このため、監査等委員会設置会社への移行を契機に地元企業の経営者には退任していただきました。

▽ 取締役会の構成

	監査役設置会社 (Before)	監査等委員会設置会社 (After)
取締役（うち社外） ※移行後は監査等委員を除く	8人（2人）	5人（2人）
監査役（うち社外） ※移行後は監査等委員	6人（5人）	4人（3人）
	14人（7人）	9人（5人）

【移行後の体制】



4. 取締役会の実効性評価

取締役会の改革を進めてきて、1年以上がたちました。取締役会の実効性評価を、1度、実施しました。全取締役に対するアンケート調査を実施し、事務局が取締役一人一人に個別ヒアリングを行いました。そして、社外取締役会議で、取締役会の実効性を上げるための協議を行っていただきました。

アンケート調査、個別ヒアリング、社外取締役会議の結果を踏まえて、総合分析を行いました。その結果、取締役会の議論は活性化し、実効性は向上していると評価しています。実際に、社外取締役の方々からは、「こんなに言いたいことを、どんどん言っても、本当にいいのだろうか」という声が寄せられているほどです。

私自身、銀行員の生活を通じて、色々な人々につき合ってきました。しかし、所詮は、その範囲でしか情報は入ってきません。やはり、社外の方々、正味100分程度の時間内で、どんどん、色々な意見を言ってくれる。たくさんの意見をいただいて、幅広い視点から意思決定ができるようになったのは非常によかったと思っています。

取締役会の実効性評価においては、取締役会が、今後、取り組むべき課題を認識・共有することが、何よりも重要です。詳しくは、スライド19、20に記載しましたが、地域金融機関としての「中長期的な成長戦略・ビジョン」、「株主、投資家等との対外的なコミュニケーション」、「役員（取締役、執行役員）の指名・育成」に関して、さらに深度ある議論を行うことが課題であると取締役会メンバーで認識・共有しているところです。

なお、役員の指名・育成に関しては、あとでご説明しますが、サクセッション・プランを作り上げました。取締役会評価で課題とされたことに真摯に取り組み、1つ1つ課題をクリアしていきたいと思っています。



5. 監査等委員会の実効的な運営のための取組み

監査等委員会は、全部で4人。社外の方が3人で、社内は1人です。銀行・証券会社のご出身の社外取締役 馬谷さんが委員長です。

監査役会が監査等委員会に変わり、その運営も大きく変わりました。従来は取締役会の直前に1時間ほど監査役会を開いていました。1時間という制約があり、実際には深度のある議論はできていませんでした。

監査等委員会設置会社に移行するにあたり、取締役会の前営業日に監査等委員会を開催しようということになりました。1時間という制限がなくなり、余裕をもって議論することができるようになりました。監査等委員会になってから、3時間程度の時間をかけるようになりました。

監査等委員会は3部構成になっています。1部では、組織内部で起きていることを知るため、本部各部の担当役員、部室長等との意見交換を行います。2部では、組織内部の課題やリスクを認識、共有するため、監査部から監査報告を受けて、情報交換、監査テーマの検討などを行います。3部では、法令等決議、監査等委員活動報告に加えて、取締役会議案における「委員会の意見形成」を行います。

監査等委員会設置会社に移行するにあたり、監査部のレポーティング・ラインをどうするかについても、長い時間をかけて議論しました。はじめは、監査部は頭取の直属にしていました。しかし、議論と実践を重ねるうちに、どうも不具合であったり、じっくりこない面もありましたので、監査部は監査等委員会の直属にしようと決めて、2017年10月に組織・体制を変更しました。

スライド22(次頁の図)をみていただくと、監査部を監査等委員会の直属にしたという意味で、赤い実践で結んでいます。ただ、頭取に報告すべきものは報告し、相談すべきものは相談していますので、頭取と監査部は赤の点線で結んでいます。

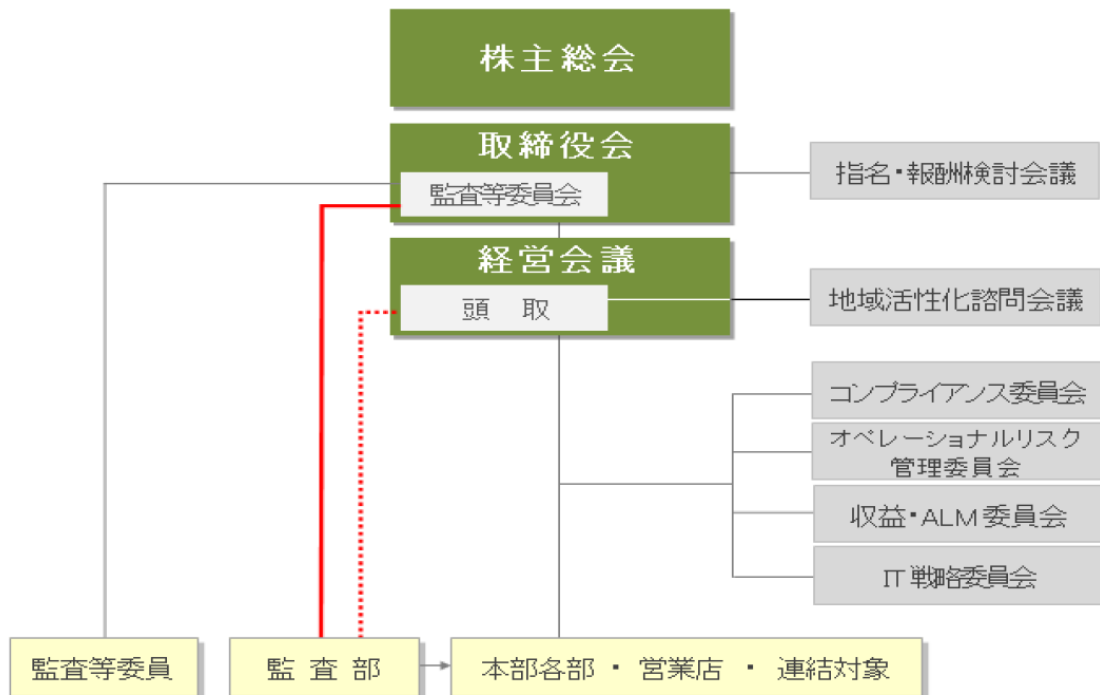
頭取と監査等委員会のどちらを優先して報告すべきかについても議論をいたしました。結論を言えば、監査等委員会を優先することにして、規程で監査等委員会、頭取の順に報告することを決めました。

監査部を監査等委員会の直属にしたのは、万一、経営者が関与する重大な不祥事が起きた場合でも監査が機能するよう独立性を強化するためですが、監査等委員会の直属にした以上は、普段から、その順番で報告しようということに決めました。監査部を監査等委員会の直属に変更して、まだ3カ月目ですが、頭取の直属ではありませんので、頭取の直接の指示で動くということにはなっていません。頭取の意向などを踏まえ、監査等委員会のなかで議論して、監査部への指示は監査等委員会から行っています。

また、監査部の監査を「経営監査」に高めていくことが今後の課題です。これまで、監査部は、営業店の監査が中心でしたが、経営の目線で、何を監査すべきかを議論をしています。そもそも経営監査とは何なのか、経営のどこを監査したらよいかを議論しながら、監査のあり方、やり方を大きく変えていこうとしています。監査部のスタッフも、質を高めていかなければなりません。公認内部監査人(CIA)の資格取得に向けて、現在3人がチャレンジしています。もっと積極的に資格試験にチャレンジするように促しています。

このように、監査等委員、監査部および経営者の三者が連携を取りながら、銀行の内部監査の機能を高める取り組みを始めています。

コーポレートガバナンス体制



※2017年10月より監査部の位置付けを監査等委員会直属に変更。

6. 指名・報酬検討会議の構成と運営

指名・報酬検討会議について、お話をしたいと思います。

監査等委員会設置会社に移行するにあたって、報酬検討会議に指名の機能を加えて、指名・報酬検討会議に改組しました。

指名・報酬検討会議のメンバーは、全部で5人です。社外のメンバーが3人。議長は、地域金融機関の経営に詳しい「リレバン」で有名な多胡さん(社外メンバー)にお願いしています。社内のメンバーは、会長の私と頭取の2人です。取締役、執行役員を選任、業績の評価にもとづく報酬の決定、サクセッション・プランの策定が指名・報酬検討会議の仕事です。

2016年6月、指名・報酬検討会議を設置してから1年半余りのうちに、7回の開催実績があります。これは、サクセッション・プランを策定するため、2、3カ月に1度の頻度で精力的に議論を重ねてきたからです。

私が頭取に就任して13年目になります。次の経営陣をどう作っていくかが、ガバナンス上の最も重要な課題であると感じています。どんな立派な会社でも、トップが変わると、全部変わってしまうことがある。会社が良くなるのも悪くなるのも、トップ次第であると、最近の経済記事をみているだけでも分かります。また、当行の経験に照らしても、身に染みて分かっているつもりです。

「お客さまと地域社会の幸福と発展のためにつくす」という理念を理解し、実践してくれる人材を育成して、次の経営陣にしなければなりません。それをどのように担保するか。役員候補が自然に育つのを待つのではなく、役員候補には、どのような教育をするのか、どのように成長する機会を与えるのかを考える必要があります。また、役員に選任するにあたっては、社外の目を使いながら、間違いのない選び方をすべきであると思います。

そんな強い思いで、サクセッション・プランの策定に取り組みました。

次の経営陣を誰が選ぶのかをめぐって、大いに議論になりました。社外取締役の方々では、経営陣を選ぶにしても、職員のことをよく知らないではないか。おそらく、性格とか仕事の仕方など、詳しくは知らない方々が役員を選ぶことに対する素朴な疑問や反発の声も聞かれました。そのため、選ぶのは、いつも仕事をしてきた現経営陣である。その基本スタンスは変えないことにしました。ただ、選ぶ過程においては、しっかりと社外の目を通すことにして、コンサルティング会社のカも活用して、間違いのない選び方をします。それが指名・報酬検討会議で議論し、決まった基本的な考え方です。

まず、執行役員を選ぶため、3つの役員要件を定めました。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、激しい変化の時代に合って、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、これが一番重要ですが、部下から信頼されていること。上司になって「上から目線」に態度が変わるのでは困ります。役員になるには、これら3つの要件を満たす必要があります。3つの役員要件を満たしていると思われる候補者を、会長の私と、頭取、副頭取で抽出して、役員候補者にアセスメントを実施することにしました。

そして、アセスメント結果をもとに役員への登用原案を作成します。指名・報酬検討会議に原案を付議、協議します。その協議内容をもとに取締役会に付議します。執行役員は、その取締役会で決議、役付取締役は株主総会後の取締役会での決議となります。

アセスメントは、外部のコンサルティング会社に依頼しました。候補者1人に対して、コンサルタント3人が、3時間程度の面接をします。面接では、候補者の過去の職歴、成功談、失敗談、その時どうしたか、何を考えたかを尋ねるそうです。仕事の進め方、ものの考え方、人との交流など、さまざまなジャンルの質問がなされます。面接を受けた本人からの感想ですが、自分で話しているうちに、「自分自身が丸裸にされたみたいなきがする」ということでした。こうして、本人の人物像、人柄が客観的に評価されます。

それに合わせて、候補者が、過去、一緒に仕事をした人、5、6人に対して、電話でのインタビューも行われます。候補者が、どのような仕事の仕方をしてきたか、上司、同僚、部下、あるいは、仲間の360度評価になります。

本人に対しては、さらにネットを使って、アンケート形式の質問に答えてもらいます。回答結果は、6つの評価項目にまとめられて、5段階で評価されます。本人の強み、弱みが分かるようになっています。その評価結果は、コンサルティング会社から、本人にフィードバックされます。

指名・報酬検討会議のメンバーとの個別の面接も行われます。そこでは、上記のアセスメント結果をもとに、たとえば、少し弱いと思われたところは、直接、本人に伝え、理解をしてもらうことになります。

アセスメントを受けた人たちの感想を聞くと、「もっと早くやってほしかった」との声が一番多い。自分としては、これでよいと思っていた。問題があるとは気づいていなかった。そこへ、あなたの弱みや欠点はこうだと指摘されて、はじめて気づかされる。ほとんどの者が、「もっと早く言っても

らえば、もっと早く改めることもできた」、「若いうちにやってもらいたかった」と受け止めています。

普段から役員候補の仕事振りや人柄を見ているつもりでしたが、社外の目線で違った角度からみたり、外部のコンサルティング会社の力を活用することで、役員候補の「裸の姿」がよくみえるようになり、また、相互の比較もしやすくなりました。この点は、サクセッション・プランを策定し、実際に運用してみて、本当によかったと実感しています。

その一方で、社外取締役の方々には、役員候補を実際に見ていただく機会をなるべく増やすようにしました。たとえば、社外取締役の方々には、経営会議にオブザーバーとして入ってもらうようにしました。経営会議の場で、役員候補となる部長がどのような意見を言っているのか、議論の過程でどのような受け答えをしているのか、バック・ボーンとなる信条、基本的な考え方は何かなどが、だんだんみえてくるわけです。そのほかにも、社外取締役の方々と、役員候補となる部長クラスとが、直接、会う機会、話をする機会、勉強する機会を数多く作るように配慮しています。

社外取締役からは、役員候補に関して、みた感じ、話をした感じを、率直に言ってもらいます。こうした社外取締役の評価も聞いて、指名・報酬検討会議の中で議論をします。そして、もう役員にしてもよいのではないかと、いや 1 年延ばして成長をみようなどと、議論をしながら、役員を選ぶようになりました。これが、私どものサクセッション・プランの概要です。

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)

執行役員になった後、フィードバックした弱み、欠点に気づいてもらい、さらなる成長を遂げてもらうため、コーチング研修を受けてもらうようにしました。

現在、毎月、コーチング研修を受けている執行役員が 1 名います。コーチング研修というのは、新しい知識や技術を教えるものではありません。あくまでも、「気づきの連鎖」です。さまざまな話

をして、対象者の弱点をどのようにクリアするのか、さまざまな話をして、場合によって宿題を与えながら、自分で解決策を見つける研修だということでした。私が、実際に受けているわけではないので、詳しくは分かりませんが、自分で気づいて、自分で直していく。1つずつステップを上げていく、というスタイルを取るそうです。何回かコーチングを受けるうちに、確かにレベルアップしたような感があります。コーチング・スタイルの研修は、役員候補者を育てるのには、とくに適した手法であると思います。

サクセッション・プランの概要、基本的な考え方は、行内でオープンにしました。オープンにしましたので、執行役員になるためには、さきほど紹介しました3つの要件を満たすことが必要になることは、組織の全員が知っています。上司の顔色をみて、ゴマをすりながら、何かすれば役員になれるかという、そのようなことは絶対にないのだということが、はっきりしたと思います。だから、しっかりとした仕事をして、誰もが認めるような人物でないと、これからは昇格できない。正直に申し上げて、私どもは、そのような企業風土になりつつあります。

サクセッション・プランの策定と同時に、企業風土を確認するため、カルチャー・アセスメントも行いました。組織全体の男女、年代、店舗規模の構成に合わせ、約100人の行員を抽出して、アンケート調査を行いました。アンケート調査の結果、現在の企業風土と、将来の望まれる企業風土が分かりました。

私どもの現在の企業風土は、過去、ガバナンスに問題があったこともあって、ルール・手続きの遵守を最優先に考えるという評価結果になりました。重要度の一番が、ルール・手続きの遵守でした。お客さまへの気遣い、保守的な姿勢なども上位になりました。

同じ100人に対して、将来の望まれる企業風土についても尋ねました。明るく、楽しく、仕事がしたい。お客さまと地域に感謝されるようになりたい。やりがいのある仕事をしたい。そのために、人を育てる企業であってほしい。そのように望む声が多く聞かれました。次の中期経営計画の中で、こうした企業風土を実現するように努めたいと思います。

7. 最後に

ガバナンス改革に取り組み、サクセッション・プランの策定や、各種アセスメントを実施してみました。そうしたなかで、今後のあるべき経営の姿も見えてきた。本当に、さまざまな改革をスタートさせて本当によかったというのが、現在の私の感想です。

当行がガバナンス改革に本格的に取り組んだのは、2015年スタートの中期経営計画からですが、2010年スタートの中期経営計画のあたりから、前向きに改革を進めようとしてきました。このため、役員も現場も含めて、「今のままではダメだ。とにかくモノを変えよう」という意識、マインドが浸透していました。

私どものガバナンス改革がスタートを切ることができたのも、こうした意識、マインドが根付いていたからだと思います。専務、常務の方々3人から取締役をはずして、執行役員になっていただきました。普通は、彼らが退任するまで、取締役を外す判断はできないと思います。それを私どもができたのは、以前から外部の有識者にアドバイザリー・ボードに入ってもらって、経営をよくするにはどうしたらよいかを長く議論してきた実績があります。ただ、取締役を外して数合わせをしたわけではありません。グローバル水準の強固なガバナンス体制を作るうえで必要なことだということを理解したからこそ、取締役を返上することに彼らも同意してくれたのだと思います。

ガバナンス改革で、やれること、やれないことはあります。実際にやってみると、監査等委員会設置会社に移行して、取締役会の活性化は間違いなくできました。監査等委員会の議論も間違いなく活発になりました。ただ、内部監査の機能を、今後、どのようにして経営監査のレベルまで高めていくかは課題です。

サクセッション・プランも仕上がり、スタートしました。今後は、役員のレベルアップだけではなく、職員全体の能力の底上げが課題です。全体のレベルを上げなければ、優秀な役員の候補者も出てきません。10年という年月は長いようでも、あっという間に経ってしまいます。今から、30代、40代前後の層を、しっかりと育てていかないと、次の経営陣を作ることはできません。30代、40代の人たちの育成プランの策定と、それと連続性のあるサクセッション・プランの策定・見直しは今後の課題です。

ガバナンス改革に取り組んだ結果、組織全体の活性化が図られました。改革のマインドが組織内で高まると収益力の向上につながります。また、最終的には、従業員の満足度(ES)の向上にもつながると考えています。今、私が大事にしたいと考えているのは、ガバナンス改革を進めることにより、生産性、収益力、そして、ESの向上につなげて、企業の中長期的価値の向上を実現することです。

以上、みちのく銀行が取り組んでいるガバナンス体制の整備について、お話をさせていただきました。ご清聴ありがとうございました。



8. 質疑応答

(碓井)

杉本様、ありがとうございました。

はじめに、私から整理をさせていただきますと、みちのく銀行のガバナンス改革で、グローバル水準を明らかに実現しており、高く評価されるどころが、少なくとも3点あると思いました。

1点目は、取締役会の改革を行ったことです。独立した多様な取締役会を実現しました。独立取締役が過半数を占める取締役会は、メガバンクでも実現できていません。金融界では、リソナグループ等に限定されています。日本企業全体を見渡しても、極めて少ないのが実情です。取締役会のサイズも10人未満として、決してオーバー・サイズではない。議論するのに、ちょうどよいサイズだと評価されると思います。さらに、取締役会・議長を務める会長ご自身が代表権を返上されて、監督側に立つことを明確にしました。

2点目は指名・報酬検討会議を設置され、サクセッション・プランを策定しました。議長に「リレバン」で有名な多胡氏を招聘されました。多胡様は、舌鋒鋭く、大変厳しい有識者として有名ですが、地域金融機関の経営に非常に詳しい方でもあります。多胡様を議長に招聘して、透明性のあるサクセッション・プランを策定して、それを本気で運用しようとしている。法定・任意の指名・報酬委員会を設置する企業・金融機関は増えていますが、本格的なサクセッション・プランを策定し、運用できているのは、まだ、リソナグループ等に限定されています。さらに、よい企業文化の醸成にも取り組み始め、中堅クラスの育成計画、人事制度の改革なども展望しているということでした。

3点目は、監査機能の改革です。監査委員長は、メガバンク出身の独立取締役である馬谷様が務めています。銀行業務に詳しい方の指揮下で、会計監査も内部監査も行う体制を確立した。監査報告については、監査等委員会、頭取の順に行うと規程で定められた。監査機能の独立性を確保したという点では、間違いなく日本企業・金融機関ではトップクラスの改革を実現された。素晴らしいことだと感心いたしました。

さて、それでは、参加者からの質問です。

独立取締役の写真が資料に掲載されていました。ご講演のなかで、簡単なご紹介もございました。それぞれの独立取締役を、何故、選んだのでしょうか、また、何を期待しているのでしょうか。お差し支えない範囲でお話しただけませんか。参加者の皆様のご関心も高いのではないかと思います。

(杉本)

どのような方を独立取締役に選ぶかは極めて重要です。当行の場合、熟慮したうえで、地元の事業会社の経営者は入れませんでした。地元の事業会社の方が入ると、テーマによっては議論が遠慮がちになってしまうことがあります。議論を活発にするため、今回は、地元の事業会社の経営者は除外しました。独立取締役として社長の経験者は入ってほしいと思います。ただ、選ぶのであれば、地元の事業会社ではなく、たとえば、東京の事業会社の見識ある社長経験者がよい。そのような方を見つけるのは今後の課題の1つです。

独立取締役として法律と会計の専門家がほしいと思い、地元の弁護士・熊谷先生と公認会計士・西谷先生にお願いをしました。ディスクロージャー、IR 関連の公表資料、重要事項のプレス・

リリースなどもありますので、目を通していただき、ご意見をいただくようにしています。

海外勤務の経験があり、マーケットや証券業務に詳しい独立取締役が必要と思い、メガバンク出身の馬谷様をお願いをしました。取締役会の議論でも、マーケット関係の議論になると、鋭いご質問が出ます。とくに、今はマーケットの変化が激しいので、馬谷様のお陰で大変よい議論ができています。なお、当然、銀行業務にも詳しいので、監査等委員会の委員長としては適任です。

どうしても女性の独立取締役が必要と考えて、鎌田様をお願いしました。鎌田様は JR 東日本で「駅ナカ事業」を成功させた方です。現在はカルビー(株)の上級執行役員をされています。JR 東日本時代に、青森でも地域活性化の仕事をしていただいたことがあります。その頃からのご縁ですが、2年越しで引き受けていただきました。経営者の目線で、また、女性の目線で、的確な判断ができる方です。取締役会の議論では、ダイバーシティや女性の活躍に関して、見識を示してください。また、ビジネスで経験したことなどから、ご意見をいただきます。お忙しいなかであって、青森まで来ることができない場合、テレビ会議で東京から議論に参加していただくようにしています。

最後に、佐藤様は、常勤監査役から、監査等委員になっていただきました。日本銀行出身で、金融全般を見渡して、幅広い観点からご意見をいただいています。

社外取締役 プロフィール



熊谷 清一
くまがい せいいち
(地元弁護士)

略 歴

- 1989年 4月 東京弁護士会弁護士登録
- 1989年 4月 辰巳法律事務所入所
- 1992年 4月 熊谷法律事務所弁護士
- 1998年 4月 たいよう総合法律事務所弁護士
- 2002年11月 あおば総合法律事務所弁護士
- 2006年 4月 トヨタカローラ八戸(株) 社外監査役(現任)
- 2007年 7月 弁護士法人あおば総合法律事務所
代表社員 (現任)
- 2008年 7月 (株)デーリー東北新聞社 社外監査役(現任)
- 2011年 6月 当行 社外取締役 (現任)

社外取締役 プロフィール



西谷 俊広
にしや としひろ
(地元公認会計士)

略 歴

- 1997年10月 監査法人トーマツ入所
- 1999年 6月 国際協力銀行入行
- 2001年11月 西谷俊広公認会計士事務所開業
- 2001年11月 (有)西谷コンピュータ会計事務所入所
- 2002年 4月 西谷俊広税理士事務所開業
- 2006年 3月 (有)西谷コンピュータ会計事務所取締役
- 2012年 7月 同 代表取締役 (現任)
- 2016年 6月 当行 社外取締役 監査等委員 (現任)

社外取締役 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)

略 歴

- 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)

社外取締役 プロフィール



鎌田 由美子

かまた ゆみこ

(上場会社役員)

略 歴

- 1989年 4月 東日本旅客鉄道(株)入社
- 2005年 6月 (株)JR東日本ステーションリテイリング代表取締役社長
- 2008年11月 東日本旅客鉄道(株)事業創造本部部長
- 2013年 5月 同社研究開発センターフロンティアサービス研究所副所長
- 2015年 1月 同社退社
- 2015年 2月 カルビー(株)上級執行役員 (現任)
- 2015年 2月 (株)ルミネ非常勤取締役 (現任)
- 2015年 3月 (株)ポーラ・オルビスホールディングス社外取締役 (現任)
- 2015年 6月 当行 社外取締役 (現任)

社外取締役 プロフィール



佐藤 郁夫

さとう いくお

(日本銀行出身)

略 歴

- 1975年 4月 日本銀行入社
- 1993年11月 同 長野事務所長
- 1996年 5月 同 考査局考査役
- 1998年 8月 整理回収銀行(大阪本部企画部長)へ
出向
- 2003年 1月 日本銀行 業務局代理店課長
- 2006年 5月 同 業務局企画役
- 2006年 6月 当行 常勤監査役
- 2016年 6月 当行 社外取締役 監査等委員 (現任)

今、申し上げたとおり、独立取締役の構成に関しては、相応にバランスが取れているのではないかと自負しています。

ただ、取締役会メンバーだけでは、専門的な知見が不足している分野が残っているのも事実です。たとえば、IT・フィンテック関連の専門家は不足しています。現状、こうした分野で、専門家を見つけるのは至難のわざかもしれません。しかし、必要があれば、粘り強く全国から専門家を探すことが重要です。

(碓井)

みちのく銀行は、取締役会全体で独立取締役の人数を過半数にしました。独立取締役の人数も増やされてはいますが、むしろ、オーバー・サイズの取締役会を見直して、専務、常務クラスの社内取締役を執行役員にされたことで、過半数が達成されました。

みちのく銀行の取締役会の改革をお手本にすれば、多くの企業、金融機関は、独立取締役を取締役会全体の過半数に引き上げることができるはずですが、しかし、実際のところ、他の企業、金融機関では、なかなか実現できていません。

参加者からの質問です。みちのく銀行が、独立取締役を過半数にすることができたのは何故でしょうか。ご講演のなかでは、ガバナンス改革に関する議論を積み重ねてきたから、という説明であったと思います。この点に関して、何か補足することはありますでしょうか。

(杉本)

専務、常務には、取締役の肩書ははずしてもらいました。専務、常務は、これまで取締役会に出席していましたが、今度は、担当案件があるときにだけ出席するようになる。おそらく、ご本人には、一抹の寂しさがあるだろうと思います。

しかし、経営陣全員で、1年をかけてガバナンス改革の議論を行ってきました。専務、常務も、当然、その議論に加わっていました。ガバナンスのあるべき姿、目指すべき姿について、経営陣全員で議論し、共有できていました。そのため、特段の反対も軋轢も生じなかったのだと思います。

(碓井)

独立取締役を過半数にした理由ですが、ガバナンス改革を内外の投資家にアピールする意図もあったのでしょうか。グローバル水準のガバナンス改革を実現し、それを内外の機関投資家にアピールすることにより、資本市場における国際的な評価を高めることができます。株価にもよい影響が現れると考えてのことでしょうか。

(杉本)

必ずしも国際的な評価を狙って、ガバナンス改革をしたものではありません。

どのようにしたら取締役会は活性化するかを一番に考えました。本気で議論をするのであれば、取締役会の人数は2桁ではなく、1桁にするべきだろう。取締役会の人数を9名とするならば、社外:社内の割合は 5:4 がちょうどよいだろうということになりました。

他の企業・金融機関の方からは、社外取締役を過半数にしてしまうと、通したい議案が通らなくなるのではないかと心配する声もあります。しかし、議論すれば、落ち着くところに結論は落ち着くものです。たとえば、社外取締役の全員が反対する議案は、そもそもダメな議案です。議論を重ねれば、反対が賛成に変わったり、もっと知恵がでてきて、最後はよい結果になると、私は思います。

社内取締役が過半数を占めていると、そのまま決議できてしまう。それでは、取締役会で本気の議論は生まれません。緊張感も生まれず、議論の活性化は実現しません。社内、社外が

本音で議論をして、外部の目からみてもよいという結論を出したいと考えています。

(碓井)

杉本会長は、代表権を返上されて、取締役会では議長に徹しているのご説明でした。取締役会における議長の役割は何でしょうか。

(杉本)

取締役会・議長の役割は大事だと感じています。代表権を返上して取締役会・議長となって、取締役会の運営をどうしようかを考えるようになりました。

現状、取締役会には、幸いよそよそしさが全くありません。むしろ、さまざまな意見が出ます。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と思います。

また、重要な審議事項は、1時間程度、活発に議論をします。そのとき、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ります。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という気がしています。

(碓井)

参加者からの質問です。グローバル水準のガバナンス改革を進めるのに難しさを感じた点、役職員の心理的な抵抗などはなかったのでしょうか。

すでに、ご講演のなかでお答えいただいているように思います。1年かけて議論を重ね、役職員の意見も聞いてきた。それで、監査等委員会に移行して、本格的なガバナンス改革を実行する時点では、抵抗感はなくなっていたということですね。

(杉本)

そうです。本当に相当の時間をかけて、議論を何回も行いました。そのため、ガバナンス改革が比較的スムーズに進んでいるのだと思います。

(碓井)

参加者からの質問です。ガバナンス改革を進めてよかったと思える点は何でしょうか。実効性を高めていくうえで、今後の課題は何でしょうか。ご講演のなかで、すでにお話もありましたが、補足する点があればと思いますが、いかがでしょうか。

(杉本)

取締役会が活性化したお話をしました。取締役会に上げる議案は、その前に経営会議で議論をします。そうすると、中途半端な議論では、取締役会が通りませんので、経営会議での議論も、真剣味が増しました。執行側の現場では、事前準備の段階で、緊張感を持つようになりました。取締役会で評価されるとモチベーションが上がるという効果もありました。組織全体が間違いなく

前向きになっています。

社外取締役の方々から指摘されたり、注文をつけられたことは、しっかり対応しないといけませんので、執行側から現場に指示を出します。現場が少し違った方向に動いていれば、指示を出し直すということになります。それが、業績の向上につながっていくと思います。

最後にお話をしたサクセッション・プランも策定しましたが、これから人事制度を変えながら、職員の育成計画も作ります。それを組織内にオープンにすることによって、役職員のモチベーションがもっと上がるようになると思います。

取締役会で議論した結果をオープンにして、経営陣が考えていることを役職員に伝えることで、今の時代背景や変化に応じた動きがもっと早くできるようになると思います。そういう意味でのスピード感はまだ十分ではないと思いますが、間違いなくよくなっている。役職員のモチベーション向上につながっていると感じています。

(碓井)

今後の課題は何でしょうか。ご講演のなかでは、監査の話が挙げられていましたが、いかがでしょうか。

(杉本)

監査に関して、課題は残っています。監査部を監査等委員会の直属にしましたので、今後は、経営監査を実践していこうということになっています。

経営監査は何をすべきかを議論していますが、しっかりと答えが出せていません。取締役会の指揮下で、経営目線で監査を行う、経営に役立つ監査を目指すというイメージは分かるのですが、今までの営業店の監査をどうするのかという点や、監査部の担当者のレベルを上げないと、そもそも経営監査にならないという点などが悩みです。

経営監査というからには、経営者がこうしてほしいとか、取締役会がこうあるべきではないか、というような目線で監査を行うのではないかと思います。経営者や独立取締役と、同じような考えを持つ者が監査をするのでないと、経営監査になりません。

専門性という点でも、公認内部監査人(CIA)の有資格者や、さまざま専門領域の内部監査人を監査部に集めることができないと、経営監査の実践は難しいと思います。

(碓井)

大変残念ですが、もう時間になってしまいました。

杉本様、大変丁寧にご説明、お答えいただきまして、ありがとうございました。感謝の気持ちを込めまして、拍手をお願いします。

(拍手)

以 上

2018年1月10日開催 ガバナンス改革・フォローアップセミナー①

講演要旨 「三井住友トラスト・グループのガバナンス改革」

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)

三井住友信託銀行
取締役専務執行役員 高倉 透 氏



1. はじめに

皆様、こんにちは。三井住友トラスト・ホールディングスの高倉と申します。これから、三井住友トラスト・グループのガバナンス改革というテーマでお話いたします。

最初に申し上げますが、三井住友トラスト・ホールディングスは、決してコーポレートガバナンスの先進企業ではありません。世の中のレベルに追いつこうと、必死でもがいている最中でして、走りながらいろいろ考えて取り組み、何か問題が出てくれば見直すというトライアル・アンド・エラー方式でガバナンス改革を進めています。本日、もし皆様に参考にしていただける部分があるとすれば、ガバナンス改革に努力する姿勢ではないかと思えます。

2. 三井住友トラスト・グループの目指す姿

(1) 三井住友トラスト・グループの概要

三井住友トラスト・グループは、旧三井信託、旧中央信託、旧住友信託が統合してできた信託銀行グループです。三井住友トラスト・ホールディングスのもと、三井住友信託銀行を中核子会社として、資産運用、資産管理、不動産などさまざまな分野のグループ会社が、三井住友信託銀行と連携することにより、信託機能と銀行機能を融合し、お客様にトータルなソリューションを提供することを目指しています。

私どもは、旧中央三井信託と旧住友信託の経営統合に際し、目指す企業グループ像を明確にするため、経営理念としての「ミッション」、目指す姿としての「ビジョン」、行動規範としての「バリュー」を定めました。詳細はスライド4に記載がありますが、受託者精神、お客様本意といった言葉も入っており、現在のフィデューシャリー・デューティーの考え方にも沿ったものです。

(2) ビジネスモデルの変革

当社グループでは、こうした「ミッション」、「ビジョン」、「バリュー」を踏まえ、取締役会レベルで社外役員にもご意見をいただきながら、「ビジネスモデル」の変革について議論をしてきました。「ビジネスモデル」の変革は、これから説明する「価値創造プロセス」や、「中長期で目指す姿」、「中期経営計画」につながるものです。

スライド6をご覧ください。これは三井住友トラスト・グループの「価値創造プロセス」を説明する図です。お客様や投資家との関係を踏まえ、「ミッション」、「ビジョン」、「バリュー」と「ビジネスモデル」についてまとめると、この図のようになります。

「価値創造プロセス」のエンジンともいうべき「ビジネスモデル」は、ガバナンス等の経営基盤によって支えられています。「ビジネスモデル」の変革を強力に進めるには、必然的にガバナンス改革とセットで考えていかねばならないと考えています。

また、当社グループにとって、「利益相反」の管理も重要なポイントになります。図にもありますが、当社グループは、信託銀行グループとして、銀行業務、資産運用業務、資産管理業務、不動産業務などを組み合わせ、幅広い商品、サービスを提供しています。信託という機能は分別管理を前提としていますので、必然的に「利益相反」が発生し得る機会が生じます。お客様の利益を不当に害することがないように、「利益相反」の管理については、金融機関のなかでも、とくに高い水準が求められていると考えられます。

以上申し上げた環境が、私どものガバナンス改革の基本的な背景になっているとお考えいただければと思います。

(3) 中長期で目指す姿、中期経営計画のポイント

「ビジネスモデル」の変革を踏まえた「中長期で目指す姿」、すなわち、当社グループの「中期経営計画」のポイントをご説明します。

当社グループは、「ビジネスモデル」の変革により、持続的かつ安定的な成長を遂げていくことを目指しています。その実現のためには、4つのポイントがあると考えています。1つ目は専門信託銀行グループとしての強みの追求。2つ目はコスト競争力強化。3つ目はビジネスモデルと整合した資本政策。そして、4つ目はガバナンス、フィデューシャリー・デューティー、利益相反管理の強化です。

いずれのポイントも重要ではありますが、すべての土台となるのは4点目のガバナンスの確立です。いずれの取組みも、一朝一夕には達成できない難しいものばかりであり、まずは、土台となるガバナンス改革を着実に進めていく必要があります。そして、経営の健全性を確保しつつ、迅速な業務執行を可能とする体制整備が不可欠であると考えています。

(4) マテリアリティ・マネジメント

「マテリアリティ」と言うのは、当社グループの中長期的な企業価値に影響を及ぼす重要課題を指します。「中長期的で目指す姿」、「中期経営計画」を実現していくために取締役会レベルで管理していく指標であると位置づけています。

当社グループでは長期投資家の視点を踏まえて「対象項目」を抽出したのちに、社内外の有識者に各項目の重要度についてヒアリングを実施して、当社グループの「マテリアリティ」を特定しました。ヒアリングに際しましては、社外役員を含む 18 名の社外有識者にご協力をいただいています。

そして、「インターナル・エンゲージメント」を実施します。これは、社内の CSR の部署が ESG 投資家に成り代わりまして、それぞれの課題を担当している部署と対話を行い、業務や情報開示の改善につなげる活動です。この結果を踏まえて、取締役会においては、さらに多面的に「マテリアリティ」に関する議論を行っています。こうした活動を通じて、社会的価値と自らの企業価値を同時に達成する「共通価値」を創造することを目指しています。



3. ガバナンス改革

(1) 経営統合後の取組み

まず、当社グループのガバナンスに関するこれまでの歩みについてご紹介します。2011年4月、三井住友トラスト・ホールディングスは、グループの金融持株会社として、監査役会設置会社の形態でスタートしました。

その後、2012年頃から旧行でそれぞれ使っていた各事業のシステムの統合がはじまり、グループの資源の多くをシステム統合に注いでいくこととなります。全営業店の新システムの移行が完了したのが2014年11月です。

このあたりの時期からガバナンス高度化の取組みを本格化しました。2015年6月、任意の委員会として指名・報酬委員会と監査委員会を設置しました。監査役会設置会社の形態は変えず、指名・報酬、監査の委員会機能をカバーしました。客観性を高めるため、社外取締役を増員して、取締役会全体の3分の1以上を占めるようにしました。また、委員会では、社外取締役が過半数を占めるように構成して、委員長も社外取締役に就任してもらいました。また、こうした取組みを通じて、外部から一定の評価は得られましたが、まだ課題は残りました。

残った主な課題は2つです。1つは、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」(以下、ガバナンス諸原則と記載)が求めるグローバル・スタンダードへの対応です。もう1つは、持株会社と中核子会社の機能、役割の違いを明確化することです。

バーゼル銀行監督委員会の「諸原則」では、取締役会の責任明確化や監督機能の強化、リスク委員会の設置、そして、内部統制システムの強化が求められています。当社グループは、経営統合後の経営効率を追求するために、持株会社の社員全員が、中核子会社である信託銀行の本部職員を兼務する体制をとっていました。持株会社と子会社の社員が兼務していると、自分で自分を監督するということになり、ガバナンス上、適切とは言い切れない面が残ります。実際の運営でも、効率性を求めて、持株会社と子会社の業務を一体的に運営することがありました。こうした課題の存在が認識され、2017年のガバナンス改革の取組みにつながりました。

(2) 2017年 ガバナンス改革のポイント

2017年、迅速な業務執行を実現する経営力と、経営の健全性を確保する監督・牽制力の両立を狙いとして、当社グループは、さらなるガバナンス改革に踏み切りました。

改革の主なポイントは4点ありました。1つ目は持株会社の指名委員会等設置会社への移行。2つ目は持株会社と中核子会社(三井住友信託銀行)の機能・役割の明確化。3つ目は当社グループのビジネスモデルに即した体制強化。そして、4つ目は取締役会議長に社外取締役が就任したことです。以下では1つ1つのポイントにつきまして、詳しくお話していきたいと思えます。

① 持株会社の指名委員会等設置会社への移行

最大の狙いは、執行と監督の分離です。持株会社の取締役会は監督に特化して、執行役が迅速に業務を執行できるようにすることです。

指名委員会等設置会社では、取締役会は委員会の活動等を通じまして経営を監督します。その一方で、執行役は取締役会から権限委譲を受けて、業務執行の決定を行います。従来型の監

査役会設置会社では、取締役会が重要な業務執行を決定していましたが、指名委員会等設置会社では、執行役に重要な業務執行の決定を任せられることができるため、取締役会はグループの方針や戦略の決定と監督機関としての役割に専念することができます。

スライド 13 に、当社のガバナンス体制が図示されています。中央の大きな四角が監督機関で、下の小さい四角が執行機関です。監督機関が執行機関を監督しているという図になります。監督機関の中心に取締役会がありますが、5つの委員会の協力を得て、執行機関を監督します。5つの委員会はいずれも、客観性と独立性を高めるために、委員長には社外取締役が就任し、社外取締役が過半数を占めています。法定の指名、報酬、監査の3委員会は、当然、設置しなければならないわけですが、当社では、それに加えて、任意の委員会として、リスクガバナンスの助言等を行いますリスク委員会、および、利益相反管理態勢の監督を担う利益相反管理委員会を設置しています。当社グループのビジネスモデルに即した体制を整備することが重要と考えまして、このようなコーポレートガバナンス体制にしたものです。

②持株会社と中核子会社の機能・役割の明確化

持株会社と中核子会社である三井住友信託銀行の立場の使い分けが課題でしたので、持株会社がグループ全体方針、経営の基本戦略を策定し、三井住友信託銀行を含むグループ各社の経営計画や業務運営については、指導・管理・監督を行いながら、グループ全体の監督・牽制機能を発揮する体制としました。

また、中核子会社である三井住友信託銀行は、持株会社が定めたグループ全体方針にしたがって、傘下の子会社・関連会社の事業戦略を推進する機能を担っています。

なお、課題であった持株会社と三井住友信託銀行の兼務については、人的資源にも限界がありますので、可能な範囲で、持株会社の専任者・主従事者を増やしていく方向です。

③ビジネスモデルに即した体制強化

当グループは、信託銀行グループとしまして、多彩な専門機能を組み合わせ、お客様にトータルなソリューションをご提供するビジネスモデルを展開しています。

ガバナンスの観点においても、このビジネスモデルに沿った手当てが必要との認識から、5つの組織を新設しました。リスク委員会と利益相反管理委員会は、取締役会の諮問委員会として、委員長を含め、社外取締役や外部有識者を中心とした構成としています。

そのほか、グループ全体の運用ビジネスに関する経営戦略を策定する運用企画部を新設したほか、諮問機関として、スチュワードシップ活動諮問委員会、IT 委員会を新設しました。これらは、いずれも外部専門家の知見を活用する仕掛けとして設けたものです。

④取締役会議長に社外取締役が就任

2017年6月の指名委員会等設置会社への移行に合わせて、JXTG ホールディングスの元代表取締役社長 松下功夫様を社外取締役としてお招きして、取締役会の議長に就任していただきました。

コーポレートガバナンスに関する環境の変化を踏まえると、社内だけの「内輪の論理」で意思決定を行う弊害を認識せざるを得ません。ステークホルダーに対する説明力の観点からも、目に見える方策が必要です。経営者としての経験がある松下様に取締役会議長に就任していただくことで、より一層、経営の客観性を確保し、社内の役員に対して緊張感をもたらすことができたと感じています。

4. 取締役会

(1) 取締役会の構成

三井住友トラスト・ホールディングスの取締役会の構成については、コーポレートガバナンスにおける社外取締役の機能の重要性を考慮し、原則3分の1以上を社外取締役とすることを基本方針として定めています。

実際には、取締役15名のうち7名が社外取締役ですので、半数近くを占めています。また、執行業務にかかわることなく、監督に注力する非執行の取締役が15名のうち11名ですので、過半数を大きく超える水準になっています。

社外役員の方々の招聘は非常に骨が折れる仕事です。ガバナンスの肝となる方々ですから、当社でしっかりと活躍していただければなりません。当社の会合に参加できる時間を確保していただくためには地域的な問題もあります。委員会ごとに適した方を配置する必要もありますので、社外役員のポートフォリオ作りは大変苦勞します。社外役員の候補者群を、分野ごとのユニバースにしまして、ロング・リストを作成しています。

(2) 取締役会議長

先ほど申し上げましたとおり、当社の取締役会議長には、社外取締役 松下功夫様(JXTGホールディングス 元代表取締役社長)が就任されています。

三井住友信託銀行では、2017年8、9月に1000社を超える上場企業にコーポレートガバナンスに関するアンケート調査を実施しました。取締役会議長を社外取締役としているのは全体の2%でした。取締役会議長を社外取締役にお願いする企業は、まだ少数です。

当社グループとJXTGグループとでは、業界は異なりますが、経営統合を経て持株会社制をとっていることや、厳しい経営環境のもとで事業構造の改革に取り組んでいる点では、共通点も多く、松下様のご経験や知見を余すことなく発揮いただいていると感じています。

スライド18に、2017年の当社の統合報告書に掲載しました松下様へのインタビューの抜粋を掲載しています。「井の中の蛙、大海を知らず」という言葉がありますが、当社がそうならないように、「内輪の論理」で予定調和的に物事を進めないように、社外の厳しい目でさまざまな問題意識を投げかけていただき、社内にも大きなインパクトがありました。

なお、松下様には、取締役会議長のほかにも、指名委員会、報酬委員会の委員長に就任していただきました。社外取締役のなかでも、中核的な役割を担っていただいております。多くの役割をお願いしていますが、当社は、今まさにガバナンス改革の移行期にあります。このタイミングでは、中核となる社外取締役に多くの役割を担っていただき、全体を見ていただくほうがよいと考えています。

(3) 取締役会室の新設

社外取締役を取締役会議長としてお招きし、取締役会を取り仕切っていただくには、しっかりとサポート体制が必要です。副議長の社内役員と、事務局となる取締役会室が連携し、毎月、相応の時間をかけて議長のサポートにあたっています。

2017年4月、コーポレートガバナンスの運営の要となります事務局として、取締役会室を新設しました。もともとは総務部に取締役会の事務局がありました。しかし、執行側と一線を画した部署が取締役会業務に専念する必要があると判断し、新たな組織を立ち上げました。

2017年6月の指名委員会等設置会社の移行に向けた準備も、この取締役会室が中心になって進めました。6月の株主総会で、松下様が取締役として選任され、その直後に開催される取締役会から議長になっていただくという流れでしたので、当社に就任していただく前から実際の準備ははじまりました。まず、当社グループのビジネスモデル、環境認識、各種計画などについて、5日間にわたり、ご説明を行い、当社のグループに関する知識を深めていただきました。

議長就任後は、毎月1回取締役会にあたりまして、原則3回のレクチャーを実施しています。1回目のレクチャーでは、執行側の経営会議の全案件を共有のうえ、取締役会の議題を詰めていきます。2回目のレクチャーでは、各案件につきまして、ドラフト段階の資料を用いまして理解を深めていただくとともに、取締役会の監督の立場に立ったご指摘をいただきます。そして、3回目のレクチャーでは、各議案に関して、事前に会議体における審議状況についてご説明したり、取締役会当日に審議すべきポイントなどにつきまして、事務局と一緒に話合っています。レクチャーには、原則、副議長が同席して、事務局とともに議長をサポートしています。

副議長には、社内の非執行取締役で監査委員を務めている2名が就任しています。社内役員が副議長を務めることにより、議長の独立性に影響を与えないように、副議長は執行にはかかわらない非執行取締役としています。副議長の2名は、経営会議などにオブザーバー出席し、社内の経営情報を幅広く集めて、金融機関の経営経験のない議長のサポートをします。

取締役会には5つの委員会がありますが、それぞれ事務局を設置しています。委員会を新設すると、委員会の運営ルール作りからはじまって、年間を通して何を議論し、何を取締役会に報告するのかなどスケジュールの作成が必要になります。過半数の委員が多忙な外部の方ですので、委員会を開催するには、網の目を縫ったようなスケジュール調整が必要となります。このため、年間を通じたスケジュールを前もって確定しておくことが重要です。

また、社外取締役に、その役割を十分に発揮していただく前提として、当社グループの最新の情報にふれていただく必要もあります。情報の非対称性を解消するためのサポートが重要と考えています。当社グループでは、毎年、新任の社外取締役向けに、本部各部が業務内容や課題を説明する「業務説明会」を開催しています。今年度は、20のテーマについて「業務説明会」を開催しました。この「業務説明会」には、従来からいらっしゃる社外役員の方も、情報のアップデートのため、任意で参加いただいています。

そのほか、コーポレートガバナンスに関する研修なども行っています。信託銀行には証券代行業務がございまして、以前から、お客様向けにコーポレートガバナンスに関するコンサルティングメニューもそろえていました。お客様向けの講演・研修も行っていましたので、それを当社の社外役員に対する研修の一貫として提供しています。たとえば、「社外役員を巡る最近の動向と話題」と題して、株主総会での社外役員への質問事例や、他社の不祥事件などについて、ご説明しました。

取締役会当日の議論を充実させるために、社外取締役を対象に、毎月4時間程度をかけて、取締役会議案を丁寧に説明する事前説明会を開催しています。これを当社では「社外役員連絡会」と呼んでいますがこの説明会につきましては、社外役員の方々から大変好評です。以前は、手分けをして、社外役員の方々に事前説明にうかがっていました。折角、質問をしても、満足いく回答を得られないなど、不満の声があがっていました。検討を重ねた結果、社外役員の皆様にご覧に会社にご覧に集まっていただくことにより、担当部長から丁寧な説明をして、その場で質疑するほうが

すっきりしてストレスが残らないようです。

執行サイドとのコミュニケーションという面では、監査委員会が社内役員に対して、担当業務の執行状況や課題をヒアリングする機会を設けています。このヒアリングの場には、監査委員以外の社外取締役も任意で同席していただき、当社グループの経営の実態に関する理解に役立ててもらっています。このヒアリングは、今年度は14回開催する予定です。これ以外にも、本部各部の部長、海外拠点長、関係会社に対するヒアリングがあり、希望があれば社外役員は参加できる体制を取っています。

ご参考までに、スライド21～23に、議長サポート・プログラム、新任の社外役員向け業務説明会のメニューを記載しています。

(4) 取締役会における審議テーマの工夫

持株会社である三井住友トラスト・ホールディングスの取締役会における審議テーマの工夫についてお話しします。

業務執行の決定については、法令に定めがある事項や当社グループの経営に大きな影響のある事項を除き、原則、すべての事項を取締役会から執行役に権限委譲しました。この権限委譲によって、取締役会では監督に特化して取締役会の役割を十分に意識した経営上の重要なテーマや中長期的な課題に関する議論もできるようになりました。

従来、取締役会では、執行案件ごとに個別に付議、報告を行ってききましたが、執行役が担当する業務ごとに「執行役報告」としてまとめて報告を行う方式に改めました。担当業務ごとに重要事項を整理して報告する方式は、個別案件ごとの付議、報告と比べて、明らかに取締役会の運営の効率化につながっていると実感しています。

社外取締役の知見、視点を活用して、「経営テーマ」の議論も行うようになりました。これは、経営上の重要なテーマや中長期的な課題を選び、必ずしも結論を得ることを目的とせず、取締役同士が自由に議論するものです。昨年7～9月には、人材構築や運用事業再編について、それぞれ1時間程度の議論を行っています。その後も11、12月の取締役会ではグループ全体のガバナンス改革について議論しました。今後のテーマはまだ決めておりませんが、事業の中長期戦略や企業風土といったテーマに関する議論も検討しているところです。

(5) 経営計画策定への関与

取締役会の重要な役割の1つに、経営の基本方針である経営計画の策定があります。取締役会の構成員のうち、社内役員は、当然のことながら、経営会議や各種ミーティングを通じて、経営計画の策定段階から関与していますが、社外役員が経営計画の策定に関与する機会が少ないことが課題でした。

従来、社外役員に対しては、社内の検討を踏まえ、おおむね決定された経営計画を提示していましたので、そこで貴重なご意見をいただいても、計画を修正するのに非常に苦勞する、あるいは、もはや修正できないといった状況になりやすかったと思います。社外役員の知見を本当の意味で活用するには、決定された計画をいきなり見せるのではなく、もっと川上の段階からご意見をいただき、それを反映させながら計画策定を進めることが重要であると考え、経営計画策定のプロセスの改善を図りました。

現在は、はじめに、リスク委員会で、トップリスク、マテリアリティについて協議します。この協議

には、リスク委員である社外役員が参加します。リスク委員会での協議を踏まえて、経営計画の前提となる経済環境の想定やシナリオを検討し、経営計画を決定します。

スライドには記載していませんが、この段階で、社外役員の皆様に自由に議論していただくための非公式な場を何回か設けています。これを、社内では「経営計画ディスカッション」と呼んでいます。持株会社の社外役員のほかに、信託銀行の社外役員の方にも参加していただき、まさに自由闊達な議論をしていただいています。「経営計画ディスカッション」は、正式な会議体ではないからこそ、非常に多くの意見をいただきます。内容が分かりにくいといった感想や、社外役員の得意分野に関する鋭い意見なども飛び交います。

この「経営計画ディスカッション」での意見を十分に踏まえて、正式な会議体でもう1度議論し、経営計画を策定していくというプロセスになります。

(6)取締役会評価

当社は、毎年度、取締役会全体の実効性を評価しています。そこで、抽出された課題に対する改善策を検討、実施していくことで、PDCAサイクルを機能させ、取締役会の実行性向上に取り組んでいます。

2016年度の取締役会評価については、指名委員会等設置会社への移行前、監査役会設置会社のときに行いましたので、当社のすべての取締役、監査役を対象にしました。主な評価項目は3つです。1つ目は取締役会の構成、付議議案、審議時間に関して、2つ目は資料、事前説明に関して、そして、3つ目は、取締役会当日の運営、発言状況に関してです。

これらの項目について、取締役、監査役全員に対してアンケートを実施し、さらに社外取締役と社外監査役に対しては、第三者によるインタビューを実施するようにしています。アンケートは、選択式の設問のほかに、自由記述式の設問を多く設けて、幅広く意見を抽出できるよう工夫しています。アンケートで得られた意見に関しては、第三者によるインタビューでさらに深掘りします。そして、アンケートやインタビューで得られた結果は、議長と事務局がとりまとめ、評価分析して取締役会に報告しています。

2016年度は、指名委員会等設置会社への移行を含め、コーポレートガバナンスの高度化に関して、相当の時間を割いて議論を重ねました。こうした議論を反映して、取締役会評価のアンケートやインタビューでも、具体的かつ中身の濃いご意見をいただきました。たとえば、2016年度取締役会評価から抽出された課題としては、持株会社取締役会としてグループ全体の経営管理の視点に立った議案の審議方法の改善などが挙げられました。これが、先ほどご紹介した「経営テーマ」の選定と議論の充実といった形で実現しました。また、細かな点ですが、見やすい資料の作成や論点の明確化に関するご要望も多かったため、付議資料の書式を新たに作成するなどの改善を図りました。

また、取締役会評価の方法に関して、さらにレベルアップを図っていきたいと考えています。2016年度取締役会評価の評価項目は、取締役会の運営面にフォーカスしたものでした。言ってみれば、事務局のロジに関する評価に近いものでした。今後は、中身に踏み込んで実効的かどうかをしっかりと評価することができるように、内容を充実させたいと思います。また、取締役会だけでなく、委員会についても評価することができればと考えています。

5. 主な委員会

(1) 全体像、各委員会の構成

ガバナンスの全体像で、すでにご説明したとおり、法定の3委員会(指名委員会、報酬委員会、監査委員会)と任意の2委員会(リスク委員会、利益相反管理委員会)があります。

各委員会のメンバーのうち、社外取締役が過半数を占めています。企業経営の経験者および法律、会計、金融関連業務などの専門家でバランスをとった構成としています。

社内取締役にも、高度な専門知識を有する者はいますが、社外取締役の方から最新の情報を得られたり、多角的な視点からご意見をいただくことは、実際に非常に有用であると感じています。

ただ、実際のところ、社外取締役の選定は、地道で大変な作業です。まず、経験、専門分野ごとに、なるべく多くの候補者をあげてロング・リストを作成します。このロング・リストから絞り込みの作業を行って、候補者リストを作成します。そして、個別にアプローチして、社外取締役に就任していただけるか、打診をしています。

(2) 指名委員会

私は、委員会のうち、指名委員会と報酬委員会の事務局を務めています。

2015年6月、持株会社の取締役会の諮問機関として、任意の指名・報酬委員会が設置され、運営を開始しました。

任意の指名・報酬委員会の最後の大きな仕事は、持株会社と中核子会社である信託銀行の社長交代を行ったことです。社外取締役の皆様にご意見をいただきながら、プロセス作りを進めました。大変苦労しましたが、2017年6月、指名委員会等設置会社への移行が実現し、ガバナンス体制の整備が一層進みました。

指名委員会が、その機能を十分に発揮するうえで最も重要なポイントは、まず、取締役会で、ビジネスモデルの変革に関して十分な議論を行うこと、そして、指名委員会で、ビジネスモデルの変革を実現できる人材を選ぶ仕組みを作ることです。

そのためには、①指名委員会の委員長が、監査委員会の委員長と定期的に議論する場を設けるなど、他の委員会と緊密に連携して候補者に関する情報を収集すること。②社外取締役・指名委員が候補者と直接の接点を持って候補者の人となりを深く知ること。③候補者の専門性や特筆すべき実績、成果をデータベースとして蓄積し、社外取締役・指名委員にも分かるようにすることなどが必要と考えます。

指名委員会の課題は、主として経営者のサクセッションプランのさらなる高度化と次世代の経営者の候補者群の育成などです。

サクセッションプランのさらなる高度化を図るため、2017年5月、役員として求められる人材像を改訂し、より明確化しました。「経営者の後継人材育成計画」も同時期に改訂しました。11月には役員を対象とする360度サーベイも実施しました。

経営トップの候補者を作ることも大切ですが、候補者の厚みを増すためには、各事業トップのサクセッションプランを作ることも重要です。各事業トップの経験は、経営トップに立ったときに役立ちます。役員になる前に、さまざまな事業の経験を積むことは大切であり、計画的なローテー

ションの実施も大切です。

また、今年度より、役員だけではなく、課長以上で 360 度サーベイを導入し、なるべく能力、行動、業績などを多面的に捉えるようにしています。多様な人材を育成して、将来の経営者の候補者群の厚みを増すことが、サクセッションプランの成功につながると思います。

(3)報酬委員会

報酬委員会では、取締役、執行役の報酬が、業績の向上、企業価値の拡大に対するインセンティブとして有効に機能するように、個別の内容を決定しています。

原則として、役員報酬は、月例報酬、役員賞与、株式報酬型ストックオプションの組み合わせで支給しています。

月例報酬は役員ごとの固定額の固定報酬と個人業績を反映した報酬の 2 本立てです。役員賞与は、連結当期純利益等の客観的な指標を反映する会社業績に連動する賞与と、役員個人の業績を反映する個人業績に連動する賞与の 2 本立てです。株式報酬型ストックオプションは、役員ごとに決められた付与個数をベースに、役員個人の業績評価等を反映して加減を行い、付与個数を決定します。

また、業績の評価にあたっては、単年度の業績評価に偏ることなく、中長期的な業績貢献も反映した総合的な評価を行っています。そのほかに、役員持株会もあります。役員ごとにターゲット保有株数を定め、役員個人が当該ターゲット保有株数を参考に、自主的に積立金額を決める仕組みを導入しています。短期インセンティブと中長期インセンティブ、金銭報酬と株式報酬のバランスを、絶えず見直していくことが必要であると考えています。

なお、社外取締役の報酬は、月例報酬のみであり、固定報酬となっています。当社の業況、社内取締役の報酬水準、世間水準などを考慮しまして金額を決定しています。

(4)監査委員会

監査委員会の委員長は社外取締役をお願いしています。指名委員会等設置会社に移行したばかりですので、社内の状況に詳しい社内取締役 2 名が監査委員に選任して、社外取締役 3 名を補佐しています。

開催頻度は、原則、月 1 回、毎回 3 時間程度です。事前に資料送付のうえ、監査委員会当日は、資料の説明を最低限として、議論中心の運営を心がけています。

従前の監査役会時代からの変更点を申し上げますと、監査委員会から、取締役会に対する定期報告(監査計画、監査活動内容、監査結果の報告)を年 1 回から四半期ごとにしました。

毎回の監査委員会に内部監査担当執行役を呼んで報告を求めることにしました。内部監査の結果報告は、執行側と監査委員会の双方に行っています。また、監査委員会は、内部監査部に対して調査を指示できます。もし、執行側による指示と食い違う場合は、監査委員会の指示を優先することが定められています。

なお、監査委員会では、社外取締役・監査委員に、大局観をもって物事をみてもらい、執行側に対して耳の痛い話でも、はっきりと言ってもらえるように運営することが必要であると認識しています。

(5) リスク委員会

リスク委員会は、当社グループ全体のリスク管理やコンプライアンス対応、経営に重大な影響を与え得る事項を審議し、取締役会への答申・報告を行う運営機関です。

経営を取り巻く環境、および、トップリスクおよびマテリアリティに関する事項、リスクアペタイト・フレームワークに関する事項、経営計画、リスク管理、コンプライアンス管理の運営・執行に係る実効性の監視に関する事項などを審議しています。

外部委員 4 名、社内委員 1 名による任意設置の委員会です。金融機関のリスク管理に関し、高度な専門知識を有する外部委員から、有益な意見をもらっています。

(6) 利益相反管理委員会

利益相反管理委員会は、当社グループの利益相反管理態勢の妥当性や高度化、フィデューシャリー・デューティーに関する取組み方針に関する事項について、取締役会の諮問機関として、その適切性を定期的に検討しています。

傘下の信託銀行内に銀行機能と信託機能が併存しておりますので、高度な管理機能の構築が重要になります。当社独自の委員会で、法曹界、学識経験者など、高度な知識を有する外部委員から有益な助言をもらっております。

冒頭にも申し上げましたとおり、当グループのガバナンス改革は、まだ途上にあり、さらなる高度化を進めていかなければなりません。われわれ自身も他社の事例を参考にしてまいりました。当グループのこれまでの取組みが、少しでも皆様のお役に立つことがあれば幸いに存じます。

ご清聴ありがとうございました。



6. 質疑応答

(碓井)

高倉専務、ありがとうございました。ご講演の冒頭で、トライアル・アンド・エラー方式で、もがきながら、ガバナンス改革に取り組んでいるというお話がありました。

ビジネスモデルの改革と、それを支えるガバナンスの改革を進めるには、何もかも変える覚悟が必要になると思います。しかし、多くの関係者の同意や説得が必要になりますので、何もかもを1度に変えるのは難しいでしょう。その意味で、高倉専務が言われたトライアル・アンド・エラー方式による漸進主義は、現実的な対応であると思います。

ご講演の内容も、ビジネスモデルとガバナンスの改革を決して後退させない、少しずつであったとしても必ず前へ進めていくという決意と実際のご努力の様子が伝わるものであったと思います。

反対に、経営者のなかには、ガバナンス改革に関して何うと、「現状、できる限りのことはやっています」、「これ以上、できることはありません」と言われる方もいますが、率直に申し上げて、そのような甘い認識で経営環境の激変に対応できるのか、ガバナンスの改革さえ実現できないものが本当にビジネスモデルの改革を実現できるのかと疑念を感じるどころです。

さて、三井住友トラスト・グループの場合、専門信託銀行を中核とする金融グループとしての将来を展望した持続可能なビジネスモデルを策定したいとの強い思いから、「マテリアリティ・マネジメント」や「経営計画ディスカッション」に積極的に取り組んでいるということでした。

この「マテリアリティ・マネジメント」は、取締役会のリスク委員会が所管しているのでしょうか。あるいは、執行サイドの経営会議が所管していて、リスク委員会には報告をしているということでしょうか。

(高倉)

「マテリアリティ・マネジメント」というのは、2、3年ぐらい前から既に取り組んできたものです。もともとは執行側の問題意識として、CSRの流れから、当社グループに対して、世から問われていることは何かを考えてみようということではじまったものです。社外取締役、外部の有識者の方々にもチェックしていただき、社会に与える影響があり、当社にとって重要な課題となる事項を洗い出し、実践するという取組みがはじまりました。

その後、指名委員会等設置会社に移行した際、ホールディングスの取締役会に任意のリスク委員会を設けました。このリスク委員会において、マテリアリティについてもしっかりと議論できるように、内部のさまざまなプロセス・手続きを見直そうとトライしている状況であるのご理解いただければと思います。

(碓井)

ご講演のなかで、「経営計画ディスカッション」という非公式の協議の場もあるということでした。経営計画に関しては、取締役会という公式の場で議論するという考え方もありますが、非公式の場のほうが、率直な意見が出やすいということもあるのでしょうか。

(高倉)

取締役会では、活発に議論がなされていますが、公的な場では、質問をしたり、意見を述べるのはやや躊躇される領域もあるのではないかと思います。

ご説明したとおり、通常、取締役会の前日に、社外役員連絡会を設けて、議案の事前説明を行います。議案にはかからないが、社外取締役の方々にインプットしておいたほうがよいと思われることも説明をします。社外役員連絡会は非公式な場ですので、自由闊達に質疑応答、議論がなされます。

経営計画についても、「経営計画ディスカッション」という場を設けて、社外取締役の方々に入ってもらって、頭の体操をしっかりしたうえで、取締役会での議論に臨むという流れで、現在は運営しているとご理解いただければと思います。

(碓井)

公式の会議と非公式の会議の組み合わせで、実効性を上げるように工夫されていることが分かりました。ありがとうございました。

トライアル・アンド・エラーでガバナンス改革を進めるのにあたり、難しさを感じられた点はありませんでしょうか。お差し支えない範囲で、お話しいただければと思います。いかがでしょうか。

(高倉)

さまざまな難しさがあります。先ほどもお話ししましたが、まず、ご経験、専門性から適当な社外取締役の方々を見つけてきて、選任するのが難しい。

また、役員や部長級の社員などは社外取締役の方々と議論する機会を通じて、社外の目線を意識するようになってきていますが、中間管理職層等はまだその意識が浸透していません。社内で中間管理職層と話しているときに、まだ、内輪の論理で議論してるな、と感じるケースがあります。取締役会の議論の様子を、社内の中間管理職に伝える難しさも感じています。

当社の場合、取締役会の諮問委員会だけでなく、例えば執行側の組織のIT委員会等にも社外の委員の方々を入れました。外部の目線、専門的な知見を取り入れて、「井の中の蛙」にならないように、しっかりと議論をしようという姿勢は社内に浸透しはじめていると思います。

(碓井)

今後、ガバナンス改革を進める際、次の課題と考えられている点は何でしょうか。お差し支えない範囲で、あるいは、個人的な見解でも結構ですので、お話しいただければ幸いです。

(高倉)

指名委員会等設置会社に移行したのが、今年の6月です。今日、ご説明したことが実効性を伴ってるかと言われると、まだブラッシュアップが必要という状況にあります。今後の課題としては今までの取組みのブラッシュアップが第一義であると思います。

先ほどのご説明のなかでも申し上げたのですが、取締役会において、執行役ごとに業務上の課題をまとめ、軽重をはっきりさせたうえで、資料を作ったり、報告を行うという工夫をしました。その結果、メリハリのついた説明にもなりました。社内の役員も、社外の役員もポイントがよくわかるようになりました。このようなブラッシュアップを1つ1つ積み重ねていくことが重要ではないかと思っています。

現時点でガバナンス改革を評価するのは、まだ早いとは思いますが、監督力、牽制力の強化や迅速な業務執行という点では、一定の手ごたえを感じています。しかし、今後、取り組むべき課題もあると感じています。

大きな流れで申し上げれば、1つは、リスクアペタイト・フレームワークの実効性を高めることです。今はまだ、リスクアペタイト・フレームワークにしたがってリスク委員会での議論がスタートしたところです。今後は議論をさらに充実させ、実効性を高めていき、収益力の強化につなげていくことが大きな課題であると認識しています。

もう1つは、本日は、あまり詳しくご説明できませんでしたが、内部監査の実効性を高めることも課題であると認識しています。持株会社と子会社である信託銀行の内部監査部門は、従来、兼務体制でしたが、昨年6月、これを分離して持株会社に専任者を設置しました。この結果、持株会社の内部監査部門は、グループ全体の経営監査の機能を担うようになりました。今後は、経営監査の機能をブラッシュアップしていきたいと考えています。また、そのためにも、内部監査と監査委員会との関係を整理することも課題であると認識しています。

(碓井)

内部監査と監査委員会との関係について、もう少し詳しくお尋ねします。

ご講演のなかで、金融機関のガバナンスのグローバル・スタンダードと言える、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」への対応が課題という話が出ていました。

このバーゼル銀行監督委員会の「ガバナンス諸原則」では、内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインは監査委員会にするべきことが求められています。また、子会社が、監査役会設置会社のままでは、内部監査のレポーティング・ラインを正しく設計・構築することができませんので、海外投資家の理解も十分に得られないのではないかと思います。

この点の改革は、現在の取締役、監査役ほか、さまざまなステークホルダーとの議論をするための時間がもう少し必要ということでしょうか。

(高倉)

現状、持株会社に関しては、内部監査のレポーティング・ラインは執行側と監査委員会の双方とするデュアル・レポーティングを採用しています。

内部監査の第一義的な職務上のレポーティング・ラインを監査委員会とする、すなわち、内部監査を監査委員会の直接指揮下に置くことは、バーゼル銀行監督委員会「ガバナンス諸原則」で求められており、課題として認識していますが、われわれとしては、地に足を着けた改革を進めています。理念だけで突き進むことはせず、ある程度、時間がかかっても、実効性を伴う形で改革を着実に進めていく考えです。

子会社についても、持株会社の新しいガバナンス態勢が定着し、実効性が上がるのを見ながら、子会社のガバナンス態勢をどうしていくかを議論していく順番になると思います。

(碓井)

地に足を着けて、現実的な対応を進めていくお考えであることがよくわかりました。

高倉専務、分かりやすいご説明と、質問への丁寧なご説明をありがとうございました。感謝の気持ちを込めまして、もう一度、拍手をお願いいたします。

(拍手)

以 上

2018年1月10日開催 ガバナンス改革・フォローアップセミナー①
講演要旨「これからの金融機関に求められるコーポレートガバナンス
～ ガバナンス先進国を目指して ～」

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



1. はじめに

あけましておめでとうございます。みずほ銀行の藤原でございます。皆様には、日頃、みずほ銀行のみならず、みずほフィナンシャルグループをご愛顧いただきまして、改めて深く御礼を申し上げます。また、日本銀行主催の金融高度化セミナーにおいて、金融機関経営に携わっている方々の前でお話をさせていただく機会をいただき、誠にありがとうございます。

実は、私は2度目の登壇になります。前回は2015年4月、私がみずほフィナンシャルグループのグループCSO(チーフ・ストラテジー・オフィサー)を務めていたとき、やはり金融機関のガバナンス改革をテーマにお話をさせていただきました。みずほフィナンシャルグループは、メガバンクとしては、はじめて、指名委員会等設置会社に移行しましたが、1年ほど経過した時期に、お声がけをいただいたのを覚えています。

それから2年半ほどが経過しました。ガバナンス改革につきましては、絶えず試行錯誤を繰り返しています。本日は、金融機関を取り巻く環境が変化するなかで、ガバナンスの運営に関して工夫していること、苦労していること、是非、本音のところを、皆様と共有させていただきたいと思っております。

本日の流れですが、まず、金融機関の経営を取り巻く環境が急速に変化していることを皆様と共有させていただきたいと思っております。そうしたなかで、ガバナンスの重要性が高まっていることをお話しします。

ガバナンス改革は「手段」であって「目的」ではありません。ガバナンス改革の目的は、持続的成長と企業価値の向上、この2つに集約されると思っております。この目的を達成するために、環境の変化に合わせて、ガバナンスに関して、いろいろな工夫をしていくわけです。

次に、これまで、みずほフィナンシャルグループが取り組んできたガバナンスの改革についてご紹介します。そして、最後に、これからの金融機関のガバナンスのあり方について、お話して結びとしたいと思います。

2. 金融機関を取り巻く環境

日本企業の業績をみると、2017年度は、過去最高益を記録する企業も多く、景気がよくなっています。グローバルにみても、米国は好調、欧州は復調、アジアは順調、そして、日本は堅調という感じで、マクロ環境はかなりよくなっていると思います。その一方で、地政学、サイバーセキュリティ、あるいは金利上昇のリスクなど、さまざまなリスクファクターもあります。

こうしたなかであって、日本の金融機関の経営環境は極めて厳しい。スライド2の左側の図は人口の将来予測を示しています。これをみますと2050年に日本の人口は1億人を下回ります。ご存知のとおり、少子高齢化が大きく進みます。

右側の図は、地域銀行の顧客サービスの業務の利益率とその増減幅を示しています。これをみると、利益率が低く、利益率の増減も低い、経営が厳しい状況に置かれた地方銀行が少なくなることが分かります。厳しい環境のなかで、日本の金融機関は、中長期的な構造変化を見据え、早め早めの対応を行っていく必要があることが分かります。

昨年暮れ、みずほフィナンシャルグループは1万9,000人の人員削減と100店舗の店舗削減を発表しました。マスコミでは、さまざまな取り上げ方をされていますが、私ども経営陣としては、これをリストラであるとは思っていません。未来に向けた投資であると思っています。来るべき時期に備え、デジタル・テクノロジーを先進的に取り込み、早めにビジネスモデルを変えるための、未来に向けた投資として位置付けています。

スライド3は、圧倒的なテクノロジーの進展に対して、どのように向き合うべきかを示したものです。フィンテックについて語られはじめて久しいわけですが、このフィンテックは、金融機関の経営陣に何を突きつけているのでしょうか。この点を話しはじめると、それだけでも、1つの大きなテーマになってしまいます。あえて一言で申し上げるとすれば、フィンテックの進展は、ビジネスモデルの変革を促すだけではありません。フィンテックは、経営者のメンタルモデルの変革を求めるものであるということです。

これまで銀行は自己完結的にビジネスを行ってきました。これからはベンチャー企業、スタートアップ企業のカモ借りて、どのような分野でビジネスをコラボすることができるのか。こうした視点でチャレンジをすることが、われわれ経営陣に求められていると思います。昨年、みずほは、ソフトバンクと共同で、人工知能(AI)を使ってスマホで取引できる小口の金融スキームを発表しました。また、ロボティクスの導入等で、先ほど申し上げた人員、店舗の削減を行います。

スライド4は、企業に対する社会的要請を示したものです。最近、ESGという言葉をよく聞くようになりました。投信、ETFを含め、すべての投資行為がESGを求めてくる。さらには、国連のSDGs、この言葉もよく聞くようになりました。企業には、社会的な責任を果たす義務があると言われる。ただ、善行として社会的責任を果たすべきという考え方から、経営戦略にESG、SDGsをビルトインすることで持続的成長を実現するという考え方に変化してきたのではないかと思います。いずれにしても、持続的成長を目指すという点では、冒頭にお話をしたガバナンス改革の目的と同じであり、取締役会の果たす役割や、経営戦略をどう作り上げるかを考えることが重要に

なっています。

スライド5は、金融行政の動向です。「形式、過去、部分」から「実質、未来、全体」へという大きな流れのなかで、金融検査マニュアルの見直しが行われ、チェックリストによる機械的な点検は過去のものとなりました。ルールとプリンシプルのバランスをとって、金融行政の目標に照らした課題を、監督当局と金融機関が相互に議論していくことが重要になると思います。金融庁の幹部の方とお話しをしていますが、胸襟を開いて話し合おうという姿勢がひしひしと感じられます。金融機関としても、積極的に議論に参加して、言うべきことはしっかりと言う。監督当局とコミュニケーションを取りながら、金融のあるべき姿を論じていく局面に入ったと思います。

スライド6は、今、お話したことを踏まえて、ガバナンスの重要性を改めて示したものです。先ほど申し上げましたとおり、ガバナンス改革は「手段」であって「目的」ではありません。この「手段」をいかに精緻なものにするか、どこまで高度化していくかが、われわれにとって重要なテーマです。グローバル水準という言葉はありますが、決められた正解はありません。われわれ自身が定めるミッション、ビジョンを達成するため、どのようなガバナンスがよいのかを、常に自問自答していくほかないと思います。高度化・複雑化する金融機関経営を支える基盤としてガバナンスを整備して、多様なステークホルダーに配慮しながら、攻めと守りの両面から経営課題に対処していくことが求められているのです。



3. 〈みずほ〉の取組み

みずほフィナンシャルグループは持株会社の形態をとっています。みずほ銀行をはじめとする子会社の経営を管理しています。持株会社(FG)が子会社に対して、株主権を行使し、あるいは、社外取締役から構成されるFGの指名委員会、報酬委員会が子会社の執行役員人事や報酬の決定に関与することにより、グループ・ガバナンスが確立します。

その意味では、〈みずほ〉のガバナンスは、すでに第2フェーズに入っています。スライド8に示したとおり、FGをトップとするグループ・ガバナンス、それぞれのオペレーティング・エンティティである子会社のガバナンス、これらをいかに全体最適に持っていくかが、大きなテーマになっています。

(1)〈みずほ〉のガバナンスに関する基本的な考え方

具体論に入る前に、まず、〈みずほ〉では、どのような考え方にもとづいて、ガバナンス改革に取り組んでいるのかをご紹介します。スライド9に示したとおり、〈みずほ〉では、4つの観点でガバナンスを整備しています。

1つ目は、「責務」の観点です。〈みずほ〉では、お客様、株主など外部ステークホルダーの目線で経営を透明なものにして、分かりやすくするように心がけています。トランスペアレンシー(透明性)とアカウンタビリティ(説明責任)を確保するため、ガバナンスの体制を整えています。

2つ目は、「攻め」の観点です。企業価値を上げる、すなわち、収益を上げるために、ガバナンスを整えています。経営者にとって、結果を出すことは、極めて大事なことです。政府によるガバナンス改革のメッセージも、「攻め」のガバナンスに力点が置かれています。「守り」だけではなく、さまざまなステークホルダーのことを考え、さまざまな意見を取り入れながら、どのようにして収益モデルを構築し、「稼ぐ力」をつけていくかが日本企業の重要な課題です。

3つ目は「守り」の観点です。徹底したモニタリングを実施し、重要課題に対してプロアクティブな対応を行うために、ガバナンスを整備しています。〈みずほ〉では、過去に苦い経験をしています。「守り」を固めて、2度と不祥事を起こさない。耳ざわりの悪い話に、しっかりと耳を傾ける。目を覆いたくなるような現実があったとしても、それを直視してプロアクティブな対応をしなければなりません。これは必要最低条件であると考えています。

4つ目は、「透明性」の観点です。組織が目標を達成するには、適材適所の人事と職責、成果に応じた報酬を確保することが重要です。これには、社内取締役や執行役員の人事だけでなく、社外取締役をどういう基準で選ぶのか、また、社外取締役の方々に活躍していただくにはどうすればよいかなどの環境作りも含まれます。

(2)〈みずほ〉の経営体制・ガバナンス体制の変遷

基本的には、こうした考え方に沿って、〈みずほ〉ではガバナンス改革を進めてきました。スライド10にその変遷を示しています。一朝一夕で、今の〈みずほ〉のガバナンスができたわけではありません。皆様のご協力、お客様のご理解をいただきながら、ようやく現状にたどり着いたのです。

2014年6月、みずほフィナンシャルグループの指名委員会等設置会社への移行、2016年4月、本格的なカンパニー制の導入、そして、2017年6月、みずほ銀行を含む中核3社の監査等委員会設置会社への移行を行いました。今、振り返って、この3つが、〈みずほ〉にとって、極めて大きな改革でした。

みずほ銀行の頭取になる前ですが、私は、みずほフィナンシャルグループのグループCSO、すなわち、戦略企画担当の役員を務めていました。グループCSOとして、こうしたガバナンス改革の実務ヘッドを務めてきた経験があります。

まず、FGの指名委員会等設置会社への移行に取り組みました。これは日本独自のガバナンス制度である監査役会設置会社から脱却すること、監督と執行の分離を図るとともに社外取締役の視点も取り込みながら透明で公明正大な経営を行うことを目的にしたものでした。

次に取り組んだのが、本格的カンパニー制の導入です。10個のユニットを5つのカンパニーに集約しました。その狙いは「One MIZUHO戦略」を推進するなかで、グループ一体となってお客様に向き合うことを目的としたものでした。ともすれば、エンティティにこだわった戦略、収益管理に陥りがちです。もう一度、お客様のニーズに立ち返り、マーケット・インの発想で、組織全体を組み直すとうなるのか考えたわけです。たとえば、リテール・事業法人というカンパニーには、銀行、信託、証券など子会社の個人、中堅・中小企業のお取引先がすべて含まれます。カンパニー長は、法・規制の制約を考慮しながら、戦略の策定と資源の配分を行います。しかし、お客様に実際に会って、取引実行するのは、子会社等それぞれのエンティティになるわけです。日本企業には、特有のエンティティ主義—エンティティに対する強いこだわりがあります。言ってみれば、このエンティティ主義をなくすため、カンパニー制を導入してグループ全体を大きく揺さぶったわけです。グループのなかにいる役職員の気持ちも、振り子のように右から左に大きく振れましたが、今、その振り子はちょうど中心に戻ってきた感じです。現状では、カンパニー制の運営について、大いに手応えを感じています。

カンパニー制の導入により、銀行、信託、証券の本部管理部門を集約し、組織をスリム化して、現場にもっと人員を配置する。これも、カンパニー制導入のもう1つの狙いです。カンパニー長とエンティティ長が、しっかりとコミュニケーションをとり、スピーディな意思決定を行って、迅速にお客様に対応していく。これがカンパニー制を機能させるうえで重要なポイントです。

2017年6月、中核子会社3社を監査等委員会設置会社へ移行しました。中核子会社を監査等委員会設置会社に移行する目的は何かと言うと、会社法416条、417条を前提にすると、子会社である各エンティティにも、内部統制の強化が求められるからです。中核子会社も、独自の基準で社外取締役を選任し、外部の目線をしっかりと入れることにしました。

また、監査等委員会設置会社に移行すれば、執行ラインに委任可能な権限が増えます。たとえば、みずほ銀行のケースで言いますと、頭取に対する権限委譲を進めることができます。取締役会に諮らなくても、執行ラインがスピーディに判断できる領域が増えるのです。取締役会に対して四半期ごとに報告を行うことが前提ですが、執行ラインは、自らの責任で迅速に経営ができるようになります。

なぜ、中核子会社について、指名委員会等設置会社に移行しないのか、疑問に思われる方もいるかもしれません。実は、その答えは簡単です。FGの指名委員会、報酬委員会が、FGだけではなく、FG傘下の子会社の役員人事、役員報酬も決めるからです。あえて子会社に指名委員会、報酬委員会を置く必要はないのです。

ただ、監査委員会は別問題です。FGとしての機能と、オペレーティング・エンティティである子会社の機能は違いますから、それぞれに合った社外取締役の方々にきていただき、それぞれの取締役会で議論をしていただく。その議論を行う前提として、FGと子会社それぞれの監査委員会（監査等委員会）で経営の実態をしっかりと把握する必要があります。

(3)〈みずほ〉のガバナンス：概観と主な特徴

こうした変遷を経て、現状の〈みずほ〉のガバナンスが出来上がりました。スライド15をご覧ください

ただくと、左側には持株会社(FG)が、また、右側には銀行、信託、証券をはじめとする子会社があります。〈みずほ〉のガバナンスの全体図がお分かりいただけると思います。

今では、指名委員会等設置会社といっても、〈みずほ〉だけではなく、他のメガバンク、一般企業などで採用する先が増えています。そのなかで、〈みずほ〉の特徴は何かと言えば、スライド16に示しましたとおり、まず、取締役会議長に社外取締役を選任していることがあげられます。取締役会議長は、元経済財政担当大臣の大田弘子様をお願いしています。

2つ目の特徴としては、指名委員、報酬委員について、原則、その全員を、社外取締役にしていることがあげられます。私の人事も含めまして、社外取締役が執行役員のパフォーマンスを評価し、報酬も決めています。社外取締役がパフォーマンスや人物・人柄をよくみたうえで指名を行います。去年の4月、私はみずほ銀行の頭取に就任しましたが、社外取締役から構成される指名委員会で指名されたものです。グループの主要な子会社の常務以上の役員人事と報酬については、FGの指名委員会、報酬委員会で決めています。

3つ目の特徴としては、グローバルな金融機関に特有なものです。リスク委員会を設置していることがあげられます。リスク委員会では、バーゼル規制や欧州、米州、アジア、日本における監督規制、あるいは、グループを取り巻くさまざまなリスクファクターと、それらへの対応策などを協議します。あとで触れますが、リスクアペタイト・フレームワークについては、リスク委員会での議論の対象となります。

最後の特徴としては、FGがグループの経営において主体的な役割を果たしていることがあげられます。これは、FGが、子会社などの各エンティティを束ね、カンパニー制を運営するコントロール・タワーになるということです。FGは、非常に重要な役割を担っています。

FGの取締役会と法定3委員会のメンバーをご覧いただきたいと思います。取締役13名のなかで社外取締役は6名、非執行・社内取締役が2名います。社外取締役は法律、会計、政治、企業経営に精通した第一人者の方々をお願いをしました。本当にオールスターと言ってもよい素晴らしいメンバーに集まっていたいただいと感謝しています。月1回の取締役会ではインテンシブな議論が行われています。

みずほ銀行の取締役会をみると、社外取締役は4名、非執行・社内取締役は5名、執行・社内取締役は8名という構成になっています。社外取締役と非執行・社内取締役にマジョリティを占める点ではFGと同じです。みずほ銀行は、戦略の実行部隊として位置付けられています。この実行部隊の働きを客観的にみているのが、社外取締役4名全員と非執行・社内取締役3名で構成される監査等委員会です。

(3)ガバナンス改革に伴う運営の変化

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ました。スライド19は、この運営の変化を示したものです。

業務計画を作るとき、3月ぎりぎり取締役に諮って、業務計画を承認するという経験をされた方もおられるかもしれませんが、今の〈みずほ〉では、そのようなことはありません。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」を示します。1月には、執行ラインの重点戦略を議論し、「グループ全体の基本的考え方」を策定します。2月には、カンパニー別の年度運営方針、収益計画等を議論して「カンパニー別基本的考え方」を策定します。グループの戦略、エンティティ別の計画を整理し、3月に「業務計画」が出来上がります。このように約4ヶ月かけて議論します。もちろん、変化の激しい時代ですから、途中で軌道修正することも

あります。この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、業務計画に反映しています。

今、取締役会の主要議案は、1議案1時間です。議案の説明時間は5～10分です。残りの50分間は徹底的に議論します。具体的な案件の内容は申し上げませんが、取締役会において、本質的な問題が提起されます。〈みずほ〉の取締役会では、社外取締役の方々から、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ことは、ご紹介させていただきたいと思います。

カンパニー制を導入したのは、銀行、信託、証券と横串を刺して、お客様、あるいは、社会のニーズにこたえていく「One MIZUHO戦略」を実現するためでした。先ほど申し上げたとおり、われわれとしては、大いに手応えを感じています。ただ、これからどのように収益を上げていか、持続的な成長を実現するかについては、まだ途上にあり、今後も、不断の努力が必要と考えています。

(4)〈みずほ〉のリスクアペタイト・フレームワーク

ここで、リスクアペタイトとガバナンスの関係について触れたいと思います。ガバナンスというと、取締役会や経営会議をイメージするのではないかと思います。しかし、実際に組織を動かしているのは現場の人達です。現場の人達に、われわれが進もうとしている方向感を共有してもらって、取締役会で決めた戦略を遂行してもらう必要があります。現場の人達と戦略を共有しながら前に進むときに、その「繋ぎ目」となるのがリスクアペタイトであると私は考えています。

一言でいえば、リスクアペタイトは、どこでリスクを取るのか、また、どこでリスクを制御するのかを示すものです。リスクアペタイトには、リスクを取っていない人に対しては背中を押す、リスクを取りすぎている人に対してはストップになる、という両面の機能があります。

〈みずほ〉の場合、カンパニーごとに、リスク資本を割り当て、それに上限と下限を設けて、リスクテイクをその範囲内で運営しています。リスクを取っていないカンパニーに対しては、もっとリスクを取りなさいと言う。リスクを取りすぎてるカンパニーに対しては、取りすぎですと言う、これがリスクアペタイト・フレームワークの全体感です。

スライド21のマトリクスをご覧くださいと、横軸には、資本、流動性、収益、非財務と書かれており、縦軸にはリスクテイクとリスク制御と書かれています。これは、資本、流動性、収益などの財務面の数値だけでなく、非財務面の予兆もとらえながら、リスクテイクとリスク制御を行うという考え方を示しています。奥行きは、フォーワードルッキングな視点で、将来のリスク事象を捉えて早期に戦略の見直しを図るという考え方を示しています。

われわれのリスクアペタイトは、スライド22に示したとおり、3つのレイヤーに分かれています。ファースト・レイヤーは、ミッション・ステートメントに近いもので、普遍的なステートメントです。これは基本的に変わることはありません。セカンド・レイヤーは、今後3年間の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です。サード・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です。3つのレイヤーでリスクアペタイトを定めたうえで、さまざまなリスクアペタイト指標に落とし込みます。

リスクアペタイト指標については、その概要をスライド24に示しました。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ます。具体的には、カンパニー/ユニットごとに、リスク資本を配分したり、ROEの目標値を付与します。

〈みずほ〉全体のリスクアペタイト・フレームワークの運営については、スライド25をご覧ください

い。リスクをどこで取り、どこで制御をするのかを決めるのは、基本的にはグループCEOです。産業別にみてどこでリスクを取るのか、顧客セグメント別にみてどこでリスクを取るのか、地域別にみてどこでリスクを取るのか。これは経営の根幹にかかわることです。この舵取り役はCEO(最高経営責任者)になります。CEOを、CRO(最高リスク管理責任者)、CSO(最高戦略責任者)、CFO(最高財務責任者)がそれぞれの分野で補佐をしながら、みずほ全体のリスクアペタイト・フレームワークを運営しているのです。

リスクアペタイト・フレームワークの運営状況は、CROが委員長を務めるリスク管理委員会、あるいは、CFOが委員長を務めるバランスシート・マネジメント委員会において、定期的にモニタリングが行われています。ここで、警告(ワーニング)が出たときは、機動的な見直しを行い、アクションプランを立てて、経営会議にかけるといった仕組みになっています。

スライド26は、リスクアペタイトと中期経営計画を立案するプロセスとの関係を示したものです。実は、この図は、私がグループCSOのときに作ったものです。

経営を取り巻く環境の変化と、今の戦略は、本来、マッチしているべきですが、実際には、必ずしもマッチしないこともあります。今後、経営環境がどうなるかを議論するけれども、一旦、それはそれで終わりになる。そして、戦略を議論するときは、経営環境の議論を十分に踏まえ、たとえば、個人投信、預かり資産の増強策についてはこうしましょうと、一気に結論まで飛んでしまうこともあります。そのようなことがないように、リスクアペタイトと中期経営計画を立案するプロセスを関係付けることが重要です。

スライド26の一番左側は「環境認識」です。環境認識では、〈みずほ〉の歴史認識と存在価値、外部環境および内部要因を分析して、次期中期経営計画に向けたインプリケーションを示します。そのうえで、「リスクアペタイト」の方針を策定します。原則不変のファースト・レイヤーのリスクアペタイトを踏まえ、今後3年間、どのような方針でリスクを取るのかを決めて、セカンド・レイヤーのリスクアペタイト方針を策定します。

〈みずほ〉では、3年ほど前から事業ポートフォリオの細分化、高度化に取り組んできました。これも、私が手がけたプロジェクトの1つです。5つのカンパニーのなかに、サブセグメントを作ります。そうすると全部で300程度のセルが出来上がります。たとえば、富裕層の資産運用に関するセルについては収益性があるのか、〈みずほ〉は競争優位に立っているのかをみます。GEのビジネス・スクリーニングや、ポートフォリオ・プロダクト・マトリクス(PPM)のような手法を用いて、それぞれのセルを分析し、どのセルに注力をするのか、縮退をするのかを整理する。これが事業ポートフォリオ分析です。事業ポートフォリオ分析は、実際にやってみると難しい。過去の実績を分析するだけでは十分とは言えません。今後、デジタル・テクノロジーの時代になるわけですが、将来、どの事業が伸びるのかを見極める必要がある。過去、儲かっている、5年後も儲かっているとは限らない。その見極めが取締役会の主要議題の1つであって、社外取締役をまじえて徹底した議論を行います。

私は、「中期経営計画」を策定するにあたって、「環境認識」からはじまる一貫したストーリーのもとで「リスクアペタイト」を定め、カンパニー、エンティティの目指す姿、基本方針を決定したり、事業ポートフォリオ分析を行って、カンパニー、エンティティごとの重点施策、戦略を策定するプロセスを踏むことが極めて重要であると考えています。

なお、リスクアペタイト・フレームワークの導入には効果も課題もあります。〈みずほ〉では、CET 1比率を上げるとともに、財務ROEを上げることを目標にしています。そのためには、言うまでもなくアセットをなるべく使わずに収益を上げられるようにすることが大事です。すなわち、非金利収益をいかに上げられるかが1つのポイントになります。なかなか簡単なことではありませんが、お客様、お取引先のニーズを汲み取ってコンサルティングを行い、ソリューションを提供できるエン

ティティになれるようチャレンジする必要があります。そして、もう1つのポイントは、人員、店舗を見直して、コスト構造を大きく変えることです。



4. これからのコーポレートガバナンスのあり方

結びとして、これからのコーポレートガバナンスのあり方について、お話をしたいと思います。

コーポレートガバナンスが充足すべき「基本的な要件」は、スライド29に示したとおり、①多様な社外取締役を選任して取締役会による経営監督の「実効性」を確保すること、②執行役に対して業務執行の決定を最大限委任し、意思決定の「迅速性」を確保すること、③社外取締役を中心にした委員会等により、経営陣の任命・処遇等における「透明性・公正性」を確保すること、そして、④「グローバル」に推奨される運営・慣行を積極的に採用することがあげられます。

ただ、これからの時代、不透明、不確実な環境に立ち向かうために、以下の3つの視点が重要であると考えています。

1つ目はオープン。社外の知見を積極的に活用することです。〈みずほ〉では、週1回、社外取締役へのレクチャーを行います。社外取締役の方々には、議案について事前にご質問やご意見をいただくようにしています。また、主要な議案については、取締役会の議場では、いきなり議論に入るといった形をとっています。

2つ目はオリジナル。自社の特性を踏まえ、横並びではなく、独自性を発揮することです。〈みずほ〉は、どこを目指していくのか、3メガバンクのなかで、どういう存在になるべきなのか。さらにはグローバルな金融機関のなかで、どういう特徴を出すべきかを、社外取締役の方々をまじえて、しっかり議論したいと考えています。

3つ目はオペレーティブ。実用性のある枠組みを構築することです。たとえば、最近、日本の製造業の品質管理が揺らいでいます。社外取締役の選任など形だけを整えても、重大な不祥事が起きては何にもならない。われわれも人ごとではないと考えています。ガバナンスの実効性を確保するには、先ほど申し上げたとおり、経営と現場を繋ぐ仕組みとしてのリスクアペタイト・フレームワークの導入が非常に重要なポイントであると考えています。

日本経済の再生のためには、金融機関がガバナンス改革をリードし、日本が「ガバナンス先進国」となることが課題であると思います。

ところで、グローバル・レベルのガバナンスとは何でしょうか。バーゼル銀行監督委員会がまとめた「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」に適合すればよいのでしょうか。金融機関に限らず、世界のトップ企業が採用しているガバナンスのプラクティスを目指すということなのでしょうか。あるいは、グローバルな投資家が求めているガバナンスのプラクティスを目指すということなのでしょうか。

ガバナンスは、手段であって目的ではないと申し上げました。企業の目的や存在価値は何なのか、独自の価値をどのように生み出すのかを明確にしない限り、求められるガバナンスの水準も明確にはならず、トップランナーとしての矜持も生まれないと考えています。

いろいろ僭越なことを申し上げましたが、〈みずほ〉も失敗を繰り返しながら、ここまで来たというのが本当のところです。今後の課題も含め、お話しすべきことはたくさんありますが、ここでお話を終わらせていただきます。本日は、ご清聴、ありがとうございました。

5. 質疑応答

(碓井)

藤原様、ありがとうございました。

ガバナンス改革に関して、藤原様は2回目のご登壇になります。格別のご協力に感謝申し上げます。前回のご登壇は2015年4月でした。当時と比較しても、みずほフィナンシャルグループのガバナンス改革が着実に進展しているのがよく分かりました。

実際、2015年4月当時は、持株会社(FG)は指名委員会等設置会社に移行されたところでしたが、今回、中核子会社について、監査等委員会設置会社に移行することを決められました。

取締役会議長と指名委員会の委員長、報酬委員会の委員長を独立取締役が務めているのは2015年当時と変わりませんが、今回、監査委員会の委員長も独立取締役が務めることになり、独立取締役の役割が一段と強化されました。

2015年当時から、取締役会レベルで、独立取締役も交えて議論をしながら、リスクアペタイト・フレームワークの導入を進めていましたが、カンパニー制を導入されてからは、リスクアペタイト・フレームワークが一段と現場に浸透しはじめている、という印象を受けました。

さて、みずほのガバナンスには、いくつも特徴があります。まず、はじめに、私が大きな特徴と想了想したのは、指名委員会、報酬委員会とも社内取締役を置いていないという点です。日本企業では、社長や会長が指名、報酬委員になっているケースが一般的です。グローバルにみても社内取締役が指名、報酬委員になっていないのは珍しいのではないかと思います。

一方、監査委員会については社内取締役を置いています。日本では、社内監査役、社内監査委員を置くケースが多いのですが、国際社会では、社内監査委員を置くのは例外的です。監査の責任組織としての性格上、独立性が重要視され、社内監査委員を置くことはイリーガルとされている国もあります。

それぞれの基本的な考え方について、差し支えない範囲で、補足していただければ幸いです。

(藤原)

〈みずほ〉の場合、グループ CEO が、指名、報酬委員会に出席することはありますが、グループ CEO の役割はそこまでです。そのあとは、指名、報酬委員会の社外取締役の方々が決めます。執行役員の指名、報酬の決定という経営の重要事項の決定を社外取締役の方々に任せることで、〈みずほ〉のガバナンス改革に対する覚悟を示したものです。

もちろん、指名、報酬の決定という経営の重大事項の決定を、社外取締役の方々に任せ、本当に大丈夫なのだろうかと疑問に思う方もいらっしゃるのではないかと思います。〈みずほ〉では、社外取締役の方々が決めることができるように、執行役員との接点を持つように工夫をしています。

月1回、取締役会があります。そこで社外取締役の方々は執行役員の説明を聞いています。取締役会以外の場でも、社外取締役の方々は執行役員に対して質問をしますし、指名委員の方々は、個別に面談も行います。また、外部のコンサルティング・カンパニーを使い、執行役員にインタビューを行ったり、アンケートによる360度の人事評価を行ったりするなどして、さまざまな

情報が社外取締役の方々に提供されます。

そのような制度的な仕組みはともかく、おそらく、経営者としての資質を見極めていただくうえでは、自分の考え方を自分の言葉で語れるかどうか、最も重要な要素になるのではないのでしょうか。今の時代にQ&Aをみながら説明をしているようではアウトでしょう。社外取締役の方々には、日々、経営者としての問題意識、心構えを問われているように感じています。お互いに、そういう緊張感のなかで、指名、報酬に関わる重大な決定がなされるようになったと感じています。

(碓井)

監査委員会には、社内監査委員を残されています。グローバルには、社内監査委員を置くことがイリーガルな国もありますが、現段階では、社内監査委員を置いたほうが監査機能の実効性が上がるというお考えでしょうか。

(藤原)

以前、監査委員会の委員長は、銀行実務に精通した者がよいと考えて、社内の非執行取締役を選任していました。今は、独立性を重視して、指名、報酬委員会と同様に、監査委員会についても、委員長は社外取締役にお願いをしています。

金融機関の実務は、法・規制やリスクマネジメントなど専門性が高い分野があるため、社内監査委員がいないと、監査委員会の実効性を確保するのは難しいように思います。ただ、将来的には、監査委員会を内部監査部門等が補佐をすることにより、社外取締役の方々だけで運営する姿を展望できるようになる可能性もあると思います。

(碓井)

みずほフィナンシャルグループのガバナンス改革で、とくに素晴らしいと感じますのは、リスクアペタイト・フレームワークの構築と組織への展開です。

前回 2015 年当時、藤原様に伺ったお話では、独立取締役を含めて7回の議論を行って、リスクアペタイトを決めた。これにより、リスクアペタイトが取締役会の価値判断の基準として機能するようになった。それを組織全体に広げていきたいということでした。

2つの質問が寄せられています。1つ目の質問は、「リスクアペタイト・フレームワークを導入して何が変わったのでしょうか。教えてください」というものです。

2つ目の質問は、「組織の隅々まで、リスクアペタイト・フレームワークは浸透したとお考えですか」というものです。本日、藤原様のお話を伺った感想で申し上げますと、カンパニー制を入れられたことで、リスクアペタイト・フレームワークが浸透しやすくなったとの印象を持ったのですが、いかがでしょうか。

(藤原)

リスクアペタイト・フレームワークを導入して変わった点は2つあると思います。

1つは、経営と現場のコミュニケーションです。先ほども申し上げましたが、ガバナンスの構えができたとしても、価値観や基本的な考え方を現場の人たちと共有できない限り、優れたガバナ

ンスとは言えないと考えています。

リスクアペタイト・フレームワークを導入して、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ります。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すし、重要な役割を果たします。

この点は、ファースト・レイヤー、セカンド・レイヤー、サード・レイヤーの3層にリスクアペタイトは分かれていること、これらが経営計画の実現に役立っていることは、先ほどご説明したとおりです。ただ、リスクアペタイト・フレームワークには、リスクに関する「行動指針」、「フィロソフィー」をステートメント化して、すべての役職員に対して示すという側面もあります。毎年、ステートメントを作って、全営業マンと共有をしています。〈みずほ〉としては、どのようなリスクの取り方をするのか、どのようにリスクをコントロールすべきなのかを伝えるコミュニケーション・ツールとして、リスクアペタイト・ステートメントを活用しているのです。

もう1つは、碓井さんが指摘されたカンパニー制とも密接に関係しています。カンパニー制は、先ほど申し上げたとおり、銀行、信託、証券を合わせて1つのカンパニーとして自己完結的な運営をすることになっています。銀行、信託、証券それぞれのどこでリスクを取るのか、これはカンパニー長が考えることになります。たとえば、今のような低金利の時代になりますと、リスクアペタイトとしては、中長期のファイナンス、あるいは、ハイブリッドのファイナンスを増やしたいということになります。具体的なリスクの取り方として、銀行のローンではなく、証券でリスクテイクしたほうがよいということになります。このように、カンパニー内での「全体最適」を目指すとき、このリスクアペタイト・フレームワークは必要になります。

また、自己完結的なカンパニー制の運営を補う側面もあります。カンパニー間での十分な調整が行われないと、グループとしての「全体最適」は達成されません。たとえば、リテール・事業法人のカンパニー長は、自分のカンパニーに経営資源を集め、リスクを取って儲けたいと思うでしょう。グローバル・コーポレートのカンパニー長もまた同様です。われわれの経営資源、リスク資本は限られています。経営資源、リスク資本を振り分けて、グループとしての「全体最適」を目指すのであれば、各カンパニー長にも入ってもらって、FGの取締役会レベルで、全社的なリスクアペタイトを議論することが必要になります。

「部分最適」から「全体最適」がキー・ワードです。グループ、カンパニーレベルで「全体最適」を実現するためには、リスクアペタイト・フレームワークが必要であると考えています。

(碓井)

今のご説明で、カンパニー制とリスクアペタイト・フレームワークの関係が、大変よくわかりました。ありがとうございました。

さて、ほかにも、事前に2件、質問が寄せられています。

1つは、「中核子会社を監査等委員会設置会社へ移行したが、なぜ、指名委員会等設置会社に移行しなかったのか」というものです。

藤原様には、すでにご講演の中でお答えいただいておりますが、念のため、お答えを繰り返すと、「持株会社(FG)の指名委員会、報酬委員会が中核子会社の指名、報酬に関しても協議して決定している。あえて中核子会社を指名等委員会設置会社に移行する必要はない」ということであつたと思います。

(藤原)

おっしゃるとおりです。

(碓井)

ご質問の趣旨は詳しくは分かりません。ただ、監査等委員会設置会社は、指名委員会等設置会社への移行過程にある中途半端な機関設計であるとの考え方からのご質問かもしれません。ご質問された方を含め、参加者の皆様に誤解があるかもしれませんので、私から、若干、補足させていただきます。

指名、報酬、監査の3委員会の設置を法的に義務付けている指名委員会等設置会社という、わが国の機関設計は、グローバルにみますと極めて特殊なものです。監査委員会の設置だけを法的に義務付けて、あとは任意設置とする機関設計のほうが、グローバルにみるとスタンダードです。その意味では、監査等委員会設置会社は、グローバルに受け入れられる機関設計であると言えます。

これまで、日本の会社法で認められた機関設計は、監査役会設置会社と指名委員会等設置会社の2択でした。2015年の会社法改正を受けて、監査等委員会設置会社という新しい機関設計が認められました。

みずほをはじめ、メガバンクでは、持株会社を指名委員会等設置会社に移行して、子会社を監査等委員会設置会社に移行しています。これは、グローバルにみて、決して変則的なものではなく、むしろ、極めて一般的な機関設計であることを申し上げておきたいと思えます。

さらに申し上げれば、過去の一時期、持株会社と子会社の双方を、委員会設置会社(現在の指名委員会等設置会社)に移行した日本企業・金融機関はありました。しかし、各社に指名、報酬、監査の3委員会を設置すると、委員会の数が多くなりすぎてしまい、運営面で支障をきたしたため、すぐに子会社を監査役会設置会社に戻しています。こうした企業・金融機関の経験を聞くと、指名、報酬委員会に関しては、同じような議論の繰り返しになって、各社で開催する意義が感じられなかったと聞いています。ご参考までにご紹介します。

(碓井)

もう1つ質問が寄せられています。「持株会社(FG)の取締役会と子会社の取締役会について、その機能や役割は違うのでしょうか」というものです。藤原様、いかがでしょうか。

(藤原)

取締役会の議案には、大きく分けて2種類あります。1つは、リスク管理の定例報告とか、会社法上求められている事項です。これらは、マスト・アイテムと言えるもので、持株会社でも中核子会社でも同じように必要です。

それ以外にどのような議案があるかと言えば、戦略やリスクアペタイトに関するものです。戦略の大きな絵を描くのがFGであり、その戦略を実行するのが子会社です。

リスクアペタイトの大きな枠組みは、銀行、信託、証券を含めて、グループ横断的にFGの取締役会が決めます。その戦略を実行するのが銀行、信託、証券などの子会社です。子会社の取締役会では、たとえば、〇〇地区の〇〇業種の〇〇規模の取引先に対して、この程度のリスクテ

イクを行うという形で、リスクアペタイトをブレイクダウンしていきます。言ってみれば業務計画から営業店目標に落ちていくわけですが、地域別・営業店別の目標策定の基本方針について、子会社の取締役会で議論していただくこととなります。

(碓井)

最後に、これまでガバナンス改革に取り組んできて、「本当によかった」と実感している点と、「まだ課題が少なくない」と思っている点があれば、差し支えない範囲で、お教えてください。

(藤原)

ガバナンス改革を進めるなかで、「One MIZUHO」という理念を掲げてきました。グループが1つになるという意味ではありますが、お客様、お取引先にとってナンバー・ワンになりたい、オンリー・ワンのかげがえのない存在になりたい、という意味も込めています。「One MIZUHO」という価値観をグループとして共有する礎(いしずえ)として、ガバナンス改革は大きく貢献したのではないかと思います。

また、実感として言えば、何よりも、自分自身のメンタリティが大きく変わりました。社外取締役は、日本のオールスターが集まっています。さまざまな角度から質問や意見が投げかけられます。この結果、取締役会のときだけではなく、普段の仕事をしているときからメンタリティが変わるのです。たとえば、部下が、ある案件をやりたいと言ってきたとします。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であろうかと、必ず頭の中で回路が働くようになります。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るのです。それがガバナンス改革の大きなメリットだと感じています。

課題は、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ということです。私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・カルチャーを作り上げるうえで重要です。

慢心をするのが一番よくないことだと思います。経営者が自らのメンタリティは本当に変わったのか、あるいは、自分の部下たちのメンタリティは変わったのか、と問いただし続けることが大事であると思います。

〈みずほ〉では、現場の職員と役員の懇談会・ミーティングをずっと続けています。私自身、時間がある限り、営業拠点へ飛び込みで訪問するようにしています。現場の仕事の邪魔にならない限り、なるべくコミュニケーションを取るようにしています。経営者の思いを現場に対して投げかける、その理解がどこまで進んでいるかを謙虚に現場と向き合ってチェックする。それを継続していくことが課題として残るのではないかと考えています。

(碓井)

藤原様、ありがとうございました。

感謝の気持ちを込めまして、もう一度、藤原様に拍手をお願いいたします。

(拍手)

以 上

セッションB 対談要旨

「会社法が求める監督、監査とは—誤解されているガバナンス、
監査役はどのように変わるべきか」

(話し手)

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

(聞き手)

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

1. はじめに

東京大学社会科学研究所の田中亘教授から「会社法が求める監督、監査とは」と題してお話をうかがいます。具体的には、以下の項目にしたがって、お話をうかがいたいと思います。

- ・ 2015年会社法の改正について
 - 改正の背景
 - 監査等委員会設置会社の位置づけ
- ・ 会社法が求める監督とは： 誤解されているガバナンス
 - 社内取締役の相互監視から独立取締役による監督へ
 - 監督と執行の分離というが、どこまでが監督なのか
 - 監督するため、内部統制システムの構築に責任を負うのは
- ・ 会社法が求める監査とは： 監査役はどのように変わるべきか
 - 監査役と独立取締役・監査委員の違い
 - 監査役が果たすべき役割・機能の変化
 - 常勤・監査役、常勤監査委員の問題

2. 2015年の会社法改正について

(1)改正の背景

(確井)

田中先生は、法務省法制審議会・会社法制部会の幹事として、2015年の会社法改正の議論に参加され、多大な貢献をされました。今回の改正は、独立社外取締役の選任を求め、選任しない場合には、説明責任を課した点、また、新たな機関設計として監査等委員会設置会社を認めた点で、ガバナンスに関する制度改正としては画期的であったと思います。まず、その背景などについて整理してお話しいただきたいと思っています。



(田中)

国際社会では、経営の規律のためには、取締役会に、独立取締役を相当数置くこと、可能であれば過半数とすることが必要だという意見が主流となっています。その一方で、日本企業は、国際社会とは異なる独自のガバナンスを採用してきましたが、パフォーマンスを落とし、長期にわたる低収益性が問題視されています。この点をめぐり、法制審議会でも議論になりました。このような事実から、日本企業が独自のガバナンスを採用することを説得的に主張しにくくなりました。

従来、会社法では、取締役の職務執行の規律付けに関して、監査役に期待すると

ころが大きかったわけですが、監査役には、取締役会での議決権がない。このため、国際社会からは、監査役による経営の規律付け、取締役の監督という点では限界があるとみられています。また、監査役は、適法性監査が主たる任務であると言われるわりには、法律の専門家である必要はない点なども、国際的には理解されにくい制度であると思います。

こうした議論の結果、社外取締役に監査等委員会を組織してもらって監査を行うという新しい機関設計として「監査等委員会設置会社」を導入することになったわけです。

(2) 監査等委員会設置会社の位置づけ

(確井)

新しく機関設計として認められた監査等委員会設置会社については、800社を超える企業が採用するようになりました。しかし、誤解にもとづく批判も多いように思います。たとえば、指名委員会等設置会社へ移行する中間段階の機関設計に過ぎないと理解されていたり、社外取締役の人数を増やさなくてすむ規制逃れの機関設計としてとらえる向きもあるようです。

制度設計に関わられたお立場で、田中先生は、率直にどのようにお感じでしょうか。

(田中)

私が監査等委員会設置会社の導入に賛成したのには2つの理由があります。

1つは、監査役は、取締役会での議決権はないが、実際には、取締役会で適法性の問題か、妥当性の問題かを問わず、積極的に発言している、とくに見識のある監査役の発言であれば、経営者にも尊重されるという声が聞かれたからです。見識を持って立派な役割を果たしている社外監査役がいるのであれば、そのような方には、むしろ社外取締役になってもらうのが良いのではないかと、率直に思いました。

もう1つは、社外取締役に対して、法的に監査権限を与えて、会社の業務について情報を得ることによって、それを経営陣の監督に生かすことができる制度だからです。社外取締役は、取締役会の構成員ですが、法律上は、それだけであって、それ以上の権限は与えられていない。そこで、社外取締役に監査等委員会の委員になってもらえば、社外監査役と同等の監査権限を持つことができる。社外取締役は、監査権限を行使して得られた情報を使って、取締役会における監督に役立てることができる。そういう前向きな意味があるわけです。

監査等委員会設置会社に移行するかどうかは、それぞれの会社の判断であって、移行する場合の動機もさまざまだと思いますが、監査等委員会設置会社という制度には、今申し上げたような前向きな側面があることを申し上げておきたいと思います。

実際、監査等委員会設置会社に移行したときに、内部統制システムや内部監査の大きな改革に取り組む企業もあると聞いています。監査等委員会設置会社という新しい制度が持つ前向きな意義をよく理解していただき、ガバナンスの向上に活かしていただきたいと思います。

(確井)

日本では、長らく、監査役会設置会社と委員会等設置会社の2つの選択肢しかありませんでした。委員会設置会社は、名称を変え、今は指名委員会等設置会社となっています。

監査役会設置会社は日本独自の制度であり、指名委員会等設置会社は国際社会では一般的な制度であると思われてきたのではないのでしょうか。そこへ、新たに監査等委員会設置会社が加わったため、中間段階の制度であり、変則的な制度であると誤解されているように思います。

しかし、日本の指名委員会設置会社こそ、国際社会の中では、やや特殊な制度のような気がします。日本では、指名・報酬・監査の3委員会設置が法的に義務付けられています。世界的にみると、むしろ珍しい。国際社会では、法的に設置が義務付けられているのは、監査委員会だけです。他の委員会は、任意設置というのが一般的ではないのでしょうか。指名委員会と報酬委員会が統合されていたり、リスク委員会、コンプライアンス委員会などの多様な委員会を置いている先も少なくなく、柔軟に設計されています。このように柔軟な委員会設計ができる監査等委員会設置会社の方が、国際社会では普通です。監査等委員会設置会社の導入が決まったとき、個人的な感覚としては、何か特殊な制度ができたというよりも、むしろ普通の制度ができたと思いました。この点、いかがでしょうか。

(田中)

確かに指名・報酬・監査の3委員会の設置を法的に義務付けているのは珍しいです。監査等委員会の設置だけを法的に義務付けて、あとは任意の設置とする監査等委員会設置会社は、国際社会からみて、決して特異な制度ではないことも、その通りです。

ただ、誤解がないように申し添えると、日本で、委員会等設置会社に対して、指名・報酬・監査の3委員会の設置を法的に義務付けたのには、合理的な理由があります。

当時、独立取締役の選任を義務付けるかどうか議論されていましたが、結局、これが見送られることになりました。社外取締役の選任が進むとは期待しがたく、取締役会本体の過半を占めるようになるとは、到底、考えられませんでした。

そこで、3委員会の社外取締役の比率を過半数にすることを義務付けるとともに、指名・報酬・監査という3委員会では、社外取締役を中心に監督機能を担わせることにしたわけです。

委員会の委員は取締役会で選ぶ。その委員会の決定権限を、取締役会から独立させたのは、取締役会本体は社内取締役が中心であっても、ガバナンス上の重要事項は社外取締役を中心に決定していることを明確にするための措置でした。すなわち、日本の委員会等設置会社が、欧米の取締役会のように、経営者から独立したモニタリング・ボードとして機能し得ると言えるようにするための措置でした。

(確井)

委員会等設置会社、指名委員会等設置会社の設計に関する法の趣旨はよくわかりました。ただ、委員会における少数者による決定を、取締役会では覆せないことに不自然さや違和感を感じるという声も聞かれます。

また、過去、グループ各社を委員会等設置会社に統一してみたが、委員会だらけになってしまって、運用が回らなくなった。やむを得ず、監査役会設置会社に戻したという事例も、実は少なくありません。

監査等委員会設置会社が認められてから、メガバンクや大手証券会社では、持株会社を指名委員会等設置会社として、子会社を監査等委員会設置会社にする「組み合わせ」方式が標準型になりつつあります。指名、報酬に関する事項は、グループ全体をまとめて、持株会社の委員会で決定します。

地域銀行でも、監査等委員会設置会社に移行した先が約 3 割に達しました。少数の社外取締役は指名、報酬などの重要事項の決定を委ねる指名委員会等設置会社よりは、監査等委員会設置会社の方が心理的な抵抗感がないからだと思います。

金融界では、国際的に受け入れられ、資本市場でも高い評価が得られる機関設計に移行する流れができたと感じています。

3. 会社法が求める監督とは： 誤解されているガバナンス

(1) 社内取締役の相互監視から独立取締役による監督へ

(確井)

さて、基本的な事項の確認で恐縮ですが、会社法改正によって「社内取締役同士の相互監視」から「独立取締役による監督」に変わったという印象があります。しかし、会社法では、「取締役会は取締役の職務執行を監督する」と定められているだけで、その記載は特段変更はありません。会社法が求める「監督」の解釈が改正前と後で変わったのでしょうか。

あるいは、経営者の部下である社内取締役では、監督が不徹底になる。場合によっては、馴れ合いにもなりかねない。独立取締役の選任を契機に、「監督」の解釈を、本来の会社法の精神に戻そうという意図が働いているのでしょうか。

(田中)

会社法の「監督」に関する記載は、まったく変わっていません。会社法が求める「監督」も、重要な業務執行の承認のほか、経営者の選・解任、業績評価にもとづき経営者に適切な報酬を与えることで変わったわけではありません。

ただ、経営者を監督するのに相応しい取締役会の構成はどんなものか、ということについて、これまで、日本の会社法は何も語ってきませんでした。それは、株主の要求や会社の実務の中で自然に形成されるだろうと考えられていました。

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ません。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です。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りました。

日本企業の場合、日々の業務執行では経営者の部下である社内取締役が、経営者を監督するといっても、実際には難しい部分があると考えられます。どうしても、経営者から独立した社外取締役を取締役会メンバーに入れるべきであるという方向で議論がなされるようになり、会社法の改正につながっていくわけです。

そして、社外取締役は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ます。

たとえば、監査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のも、こうした問題意識にもとづくものです。

(2) 監督と執行の分離というが、どこまでが監督なのか

(碓井)

もう一つ、そもそものお話で恐縮なのですが、「監督と執行の分離」について、どのように考えたらよいか、おうかがいしたいと思います。会場にお集りの独立取締役の方々も、きっと、日頃、「監督と執行の分離」という言葉が頭に浮かんで、どこまで口を出すべきか、悩まれているのではないのでしょうか。

監督と執行は分離していると、ことさらに強調されることがあります。執行の責任者である経営者が何をするかを定める。独立取締役は、意思決定のプロセスに問題がなかったかどうかをチェックするのが任務である。独立取締役の「監督」というのは、意思決定のプロセス・チェックに徹することであって、独立取締役は、それ以上のことはするべきではない、という主張がなされることもあります。

一方で、欧米と日本を除くアジアの企業の取締役会の実務では、監督と執行を分離する明確なラインがあるようには思えません。ラム・チャランの「取締役会の仕事」という本を読むと、海外の取締役会は、もっと積極的に経営者に助言したり、リードしたりすることがあります。平たく言えば、経営に口を出しています。ラム・チャランによれば、経営者と取締役会は「共同リーダーシップ」を発揮すべきであり、取締役会の働きかけがうまく行った企業は、中長期の企業価値の向上に成功している、いくつも事例をあげて指摘しています。日本企業でも、独立取締役が過半を占める、リソナやオムロンなどの経営者の方たちにお話を聞いても「監督と執行を分けるラインは明確には引けない」とおっしゃいます。

この点、どのように考えればよいのでしょうか。

(田中)

「監督と執行の分離」というのは、会社法で法的には「社外取締役が業務執行をしてはならない。業務執行をすると社外取締役ではなくなる」と定めていることを指します。

そもそも業務執行という概念を厳密に定義することも難しいのですが、典型的には、経営者の指揮命令にしたがって日々の会社業務を行うということです。もし、社外取締役がそんなことをしてしまったら、もはや社外取締役とは言えなくなるというのは当たり前のことです。

しかし、だからといって、どんな場面でも、社外取締役は業務執行にかかわってはならないということを意味するものではありません。少なくとも取締役会では業務執行の決定をする権限をもっています。

また、どんなにモニタリング・モデルを強調したとしても、経営計画や経営の基本方針は取締役会で決定するので、社外取締役会は、積極的に意見を述べることが求められていますし、実際にその決定に参画するわけです。

(碓井)

そうすると、運用の中で、監督と執行の「線引き」がなされるということでしょうか。

(田中)

はい、そうです。

(碓井)

サッカーと野球では、監督の仕方に大きな違いがあります。サッカーの監督は、メンバーを選んでフォーメーションを決めてフィールドに送り出してしまえば、1つ1つのプレーに口を出すことはできません。監督が大声で叫んでも、試合中のメンバーには聞こえないでしょう。

それに対して、野球の監督は、1球1球についてサインプレーができます。野球の監督は、選手といっしょにプレーをしていると言っても過言ではありません。

取締役会の監督も、業種、会社によって違うということでしょうか。どこまでが監督で、どこからが執行か、その線引きは、業種、会社によって異なるので、社外取締役と経営者がよく話し合っただけで決めればよいということでしょうか。

(田中)

会社法は取締役会のモデルについて厳格な規制をしているわけではありません。

個々の業務執行であっても会社経営に重大な影響を及ぼすので、取締役全員で話し合っただけで決めたいということであれば、そうすることも可能です。反対に委員会設置型の会社は、重要な業務執行のすべて、あるいは、その一部の決定を取締役または執行役に移管することができます。どの部分を取締役会で決定するかは、会社によって異なります。

また、社外取締役が経営者に助言をすることは、もちろん業務執行ではないから、そもそも会社法が禁じることはありません。

監督と執行を整然と区別できないというのは、その通りだと思います。

(碓井)

皆さん、監督と執行の線引きに悩まれることも多いわけですが、これはもう悩んでいただくほかない。1つの答えがあるわけではないということですね。

(田中)

そうです。何かモニタリング・モデルとはこういうものだ、と決めつけないほうが良いと思います。取締役会を運営している皆さんが、対話をしながら、お決めになることだと思います。

(3) 監督するため、内部統制システムの構築に責任を負うのは

(碓井)

内部統制システムの構築の責任者に関しても、誤解が多いように感じています。「内部統制システムを構築する責任は経営者にある」と言われることも多いのですが、

会社法では、「内部統制システムを構築する責任は取締役会にある」というのが正しいのではないのでしょうか。

経営者が決めた内部統制システムは所与のものであって、独立取締役は改善や見直しを求めることはできないかのような主張がなされます。独立取締役に内部統制システムを構築する責任があると考えてよいのでしょうか。

(田中)

委員会型の会社および大会社では、内部統制システムの整備の決定をする義務があるのは取締役会です(会社法 362 条 5 項・399 条の 13 第 2 項・416 条 2 項)。

ただ、取締役会は、内部統制システムの大綱を決定すればよく、大綱の範囲で細部の決定は、業務執行者に委ねてよいことになっています。そのことを指して内部統制システムの構築の責任者が経営者である、と言っているのかもしれませんが。

内部統制システムの構築責任が、最終的に取締役会にある、というのは、そのとおりです。

(碓井)

これまで、日本企業の取締役会は、経営者とその部下である社内取締役で構成されるマネジメント・ボードでした。独立取締役はほとんどおらず、取締役会は、経営者と一体でした。これまでは、内部統制システムの構築の責任者が取締役会なのか、経営者なのかは気にする必要もないことでした。

しかし、独立取締役が監督者として取締役会の中心メンバーとなっていることを前提とすると、大いに気になることがあります。

会社法上、内部統制システムを構築する責任が取締役会にあるということは、独立取締役も、当然、その責任があることになります。もし、内部統制システムの構造とプロセスに不備があつて、多額の損失が発生したり、経営者不正や組織的な不祥事隠しなどが起きてしまったとき、独立取締役は、その責任を追及されるのではないのでしょうか。

たとえば、独立取締役には、情報を得るための権限や経営資源が与えられず、マイナス情報が耳に入らない態勢になっていた場合、監督者の立場にありながら、なぜ、そのような不適切な体制や規程を容認していたのか、なぜ、内部統制システムの構築を怠ったのかと厳しく批判され、法的責任を追及されるようになったりしないのでしょうか。

これまで、独立取締役は、取締役会の議案にかからない限り、「何も知らなかった」ということすんでいたように思います。しかし、理屈で言えば、経営者を監督する立場にあるのが独立取締役です。内部統制システムの構築を経営者任せにしていたために、不完全な内部統制システムの構築を許したということであれば、独立取締役の責任は極めて重いのではないかと、とも考えられますが、いかがでしょうか。

(田中)

これは、会社法上、難しい問題だと思います。過去の企業不正をみると、自ら不正

を働いたわけではない取締役または監査役について、責任が認められたケースがいくつかあります。(名古屋高判平成 28・10・27 金判 1526 号 53 頁[フタバ産業事件]、大阪高判平成 27・5・21 金判 1469 号 16 頁[セイクレスト事件])。内部統制システムの整備義務違反とか、監視義務違反に該当したものです。しかし、いずれの事案も、一度不正が発覚した後で、再発防止策を取らなかったため、不正が繰り返されたという背景がありました。

また、大和銀行のニューヨーク支店事件は、内部統制システムが不備だったとされ、取締役の善管注意義務違反が認められたケースとして有名です。しかし、実際に法的な責任を負ったのは、不正が起きたニューヨーク支店の支店長であった取締役に限定されています(大阪地判平成 12・9・20 判時 1721 号 3 頁)。

これまで、企業不正等に関して、社外取締役に情報が届くように内部統制システムを構築していなかったということのみを理由にして、取締役の善管注意義務の違反を認めた裁判例は、まだないと思います。

ただ、そうはいつでも、企業不正等に対する社会の目は、年々厳しくなっています。実際、経営トップが関与した企業不正が、経営に甚大なダメージを与える事件が現実起きています。

経営トップが関与する不正に対処できるような態勢がまったく整備されていなかった場合、今後の裁判で、内部統制システムが著しく不備であるとされて、取締役の善管注意義務違反が認められる可能性がないとは言えないと思います。少なくとも、独立取締役は、そういうリスクがあることを意識して、しっかりと内部統制システムの整備を進めるよう積極的に意見を言うべきだと思います。

法的義務がどこまであるかという問題はともかく、独立取締役が情報を入手できるようにすることを含め、内部統制システムを整備することは、当然なすべきことではないかと思います。

(碓井)

弁護士の先生にお話を聞くと、コーポレートガバナンス・コードに独立取締役には経営者を監督する責任があると明記されたことで、今後、独立取締役の法的責任を認める裁判例が増えるだろうと予想する方もいます。

4. 会社法が求める監査とは： 監査役はどのように変わるべきか

(1) 監査役と独立取締役・監査委員の違い

(確井)

さて、監査に関しても、国際社会と日本では、大きな違いがあるように感じています。

日本では、監査役は独任制であり、補助スタッフが多くても、精々のところ数名程度しかおらず、自らが実査するのが原則です。監査等委員も、監査役の慣行を引きずって、自ら実査しているケースが多いようです。

一方、国際社会では、独立取締役・監査委員は自ら実査はしません。内部監査部門に直接、指示・命令を出しますが、実査はプロフェッショナルな集団に任せて、報告を受けるだけです。

外国人と話していると、監査役のように自らが実査をする場合、企業不正等に関して重大な見落としがあった場合、監査役の責任になってしまう。監査委員が自ら実査せず、プロフェッショナルな集団に任せるのは、法的な責任を限定する効果、意味もあると言ったりします。

国際社会では、もし、監査委員が何か懸念を感じたら、その段階で、監査のプロフェッショナルに調査を指示する。そして、問題はなかったとの報告を受ける。その後、重大な損害を蒙ったり、不祥事が起きたとしても、監査委員は、法的に免責されることになっているようです。非常に合理的だと思います。

反対に、国際社会からみると、日本の会社法で定める監査の法的責任は重すぎないか、との声も聞かれます。

日本では、監査役、監査委員を下手に引き受けてしまうと、重大な損失を蒙る可能性や不祥事が隠されているとの懸念を感じたとき、自らが実査して、その点を明らかにする必要がある。場合によっては、内部監査部門や補助スタッフの協力がまったく得られないこともあるため、監査役が一人で実査することを覚悟しなければならない。、調査が不十分になり、多額の損失を蒙ったり、不祥事を見つけれなかった場合には、法的な責任を問われることになりかねない。

外国人投資家などからは、実査を行う監査役、監査委員は、訴訟リスクがあまりに大きすぎる。日本には、こんなに責任が重い監査役を引き受ける人間が本当にいるのかと、真顔で質問されることもあります。この点、いかがでしょうか？

(田中)

これまで、監査役の責任が認められたケースは、ほとんどありませんでした。最近、代表取締役が不正に関与していることを知りながら、何ら指摘をしなかった監査役の責任が問われたケースがあり、物議を醸したくらいです(大阪高判平成 27・5・21 金判 1469 号 16 頁[セイクレスト事件])。海外と国内では訴訟リスクが異なります。外国人投資家は、漠然とした不安から、監査役はリスクが大きいとの印象を持つのかもかもしれませんが、少なくとも、これまでの日本の裁判例の傾向としては、監査役の法的責任

は限定されてきたと言えます。

(碓井)

重大な不正が発覚したとき、あとで振り返ってみると、さまざまな兆候がみられたのに、監査役として、なぜ、しっかりと調査しなかったのだと批判されることがあります。道義的には、監査役の責任が問われるけれども、これまで日本の裁判例では、監査役の責任は限定されていた、ということですね。

(田中)

そうです。これまでは、企業不正の事実を知らなかった監査役の責任が認められた裁判例はないのではないかと思います。

また、会社法では、そもそも、監査役が実査をしなくてはならないとは定めていません。監査役は、自ら実査する必要はなく、補助使用人等を使って実査を行わせることができます。また、内部監査部門と連携して調査をさせることもできます。

監査役がその職務を果たしたかどうかは、自ら実査したかどうかで、形式的に行われるものではないはずです。自ら実査したところ、補助監査人や内部監査部門に実査を行わせたところ、その双方を総合的にみて、実効的な監査がなされたかどうかによって判断されるべきものです。

監査役は、補助監査人や内部監査部門を充実させ、監査の実効性向上に、もっと本気で取り組むべきだと思います。

日本監査役協会は、監査役等と内部監査部門との連携について、2017年1月、報告書を公表しました。そこでは、監査役に内部監査部門の活動についての指示や承認の権限を与えることが取締役会の決定によって可能であるという解釈が示されています(「監査役等と内部監査部門との連携について」月刊監査役 663号別冊付録12頁)。

なお、日本でも、「信頼の権利」、「信頼の原則」という法理が確立していますので、監査役が、補助監査人や内部監査部門に対して、具体的に調査を指示して、「問題がなかった」という報告を受けていれば、あとで重大な企業不正が発覚しても、監査役は免責されます。この点も、海外の事情と変りはありません。

(2) 監査役の果たすべき役割・機能の変化

(碓井)

監査役が果たすべき役割・機能は、近年、驚くほど変化しました。従来は、監査役が担うべきでないと言われた役割・機能を監査役が果たすようになりました。日本独自の制度ですので、変えても問題はありませんし、むしろ、国際標準に合うように変えていくべきだとも思います。

たとえば、これまで、監査役は監査法人の選・解任に関しては、執行サイドが定めることであるとされて、監査役は口をはさんではならないとされてきました。2015年に会社法が改正され、監査役が、監査法人の選・解任に関する議案の内容を決定するようになりました。

また、さきほど田中先生が紹介された、日本監査役協会の報告書「監査役等と内部監査部門の連携について」(2017年1月)をみると、監査役と内部監査部門の連携強化を一段と積極的に促していく方向にあります。

たとえば、以下の事項は、会社法上、取締役会で議決すれば、直ちに実施できることであり、日本監査役協会としては、その実施を強く推奨しています。

- ① 監査役が内部監査部門長の選・解任権あるいはその同意権を持つこと
- ② 監査役が内部監査部門と協力・協働して実地調査を行うこと
- ③ 監査役が内部監査計画を策定するにあたり、内部監査部門に指示したり、取締役会あるいは経営者が承認した監査計画に同意する権限を持つこと

田中先生は、日本監査役協会の監査法規委員会・専門委員として、法的な面でこうした協会の見解をサポートしています。

、国際社会では、監査委員会がプロの内部監査人で構成される内部監査部門を直接指揮して行う組織監査が主流です。たった一人で監査を行う監査役監査で、一体何ができるのか、という批判が強まるなかで、日本でも、組織監査を目指す過程に入ったのかなとも思いました

また、上記報告書を読みながら、日本独自の監査役は、会計監査、内部監査の総責任者となり、国際社会の取締役・監査委員と同じような役割・機能を果たすべきとの基本的な方向性が示されているとの印象も持ちました。

そうであるとすれば、今後、さらに一歩進め、たとえば、監査役会が内部監査部門を直接指揮することもあり得るのでしょうか。日本監査役協会は、上記報告書のなかでは、まだ、監査役会が内部監査部門を直接指揮することまでは推奨していません。会社法上、何か問題があるのでしょうか。

(田中)

とくに会社法上の問題はありません。取締役会の決議があれば、監査役会に対して、内部監査部門を直接指揮する権限を与えることができます。

日本監査役協会の監査法規委員会で協議したことですが、そもそも監査役会は、監査に関する包括的な権限を有する機関です。補助使用人を使って監査を行うことも

できます。補助使用人の範囲に制限はありませんので、監査役室のスタッフのほか、内部監査部門の内部監査人を補助使用人とすることも可能です。もちろん、業務執行側の職員を補助使用人にするわけですから、取締役会で決議してもらう必要があります。

反対に言えば、取締役会が決議をすれば、内部監査部門を監査役会の直属にするとか、内部監査部門は経営者の直属の組織ではあるが、監査役会に内部監査部門に対する一定の指揮命令権限をを与えるとか、内部監査部門長の選・解任権あるいはその同意権を与えるなど、さまざまなことができるわけです。

そのことは、先ほど紹介しました日本監査役協会の報告書で申し上げたかったことの1つです。

(碓井)

田中先生が、監査役制度の改革を進めるときの理論的な見解を提供されていることは、非常に意義深いことだと感じています。

なぜ、監査役制度の改革が必要なのか、はじめ、私はよく理解できませんでした。国際標準である委員会設置型の機関設計に移行してしまえば、監査役制度の改革はもはや必要ないのでは、と誤解していたからです。

上場企業や銀行は、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社へ移行できますし、実際に急速に移行が進んでいます。しかし、信用金庫、信用組合のような協同組織金融機関、あるいは、公益的な団体などは、根拠法の定めで、その機関設計は監査役制度に準拠したものになっています。

監査役制度の改革を進めることは、監査役制度に準拠した機関設計しか選択肢のない組織・団体にとって重要な意味があります。1つ1つの根拠法を改正しなくても、多くの組織・団体がガバナンスをグローバル水準に近付けることができるからです。

(3) 常勤監査役、常勤監査委員の問題

(碓井)

さて、監査役に関しては、おそらく最後まで検討課題として残るのが、常勤・社内監査役をどうするのかという問題です。

国際社会では、オリンパス、東芝などの不正会計事件を起こさないようにするため、独立性重視の考え方から、常勤・社内監査委員を置くことが違法の国も少なくありません。

ただ、日本では、常勤監査役の集まりである日本監査役協会があり、協会の存在そのものを自己否定することにつながるため、常勤監査役の廃止に関しては、反対の立場をとっています。

今後、長い目を見て、常勤監査役に関しては、どのような制度改正が展望されるでしょうか。常勤監査役は廃止すべき、という意見も出始めていますが、この点、いかがでしょうか。

(田中)

取締役会の監督、監査に関して、独立性が必須要件になってきた。それが国際的な潮流であると申し上げました。その観点からすると、常勤・社内監査役に関する批判的な意見が強まっているのは事実です。

社外取締役・監査委員、社外監査役が、プロの会計監査人やプロの内部監査人を直接指揮して監査を行うのが理想の姿であるとは思いますが、しかし、すべての企業・団体が、そうした改革をすぐに実現できるわけではないと思います。

日本監査役協会の調査では、上場会社であっても、監査役を補助するスタッフ(補助使用人)が1人もいない、と回答した会社が過半数に上りました(役員等の構成の変化などに関する第17回インターネット・アンケート調査[監査役会設置会社版]月刊監査役668号別冊付録30頁)。また、日本内部監査協会の調査では、上場企業・大企業の内部監査人の人数について、3人以下の先が3割、9人以下の先が7割超を占めています。

監査委員、監査役を非常勤の社外者だけで構成して、独立性を高めることは重要ですが、彼らの下で実査に従事する監査役室のスタッフや、内部監査部門の内部監査人の質・量をもっと充実させる必要があります。

日本監査役協会は、協会の存続や組織防衛のために、常勤・社内監査役の廃止に反対しているわけではないと思います。監査役室スタッフや内部監査人の人数や能力を、現状から飛躍的に高めることは期待しにくい。そうした状況にあって、常勤・社内監査役を廃止してしまうと、日本企業から監査機能がほとんど失われてしまうのではないかという懸念から、反対の立場をとっているのだと思います。

一定規模の上場会社については、内部監査部門の充実を図ることはできますし、また、充実を図るべきだと思います。そして、非常勤・社外監査委員から構成される監査委員会の下に内部監査部門を置けば、十分な役割・機能を果たすことができるはずだと思います。

金融機関に関しては、預金者の保護やコンプライアンスの観点から重視されるので、規模にかかわらず、非常勤・社外監査委員の下で、内部監査部門の強化を図り、しっかりと監査を行うことが必要であると考えます。

しかし、小規模な企業・団体では、そのような態勢を作るのは難しいというのも事実です。こうした日本企業の特殊な事情を踏まえると、現時点では、常勤監査役を置くというのは、現実的な意見であることは否定できません。こうした企業・団体に関しては、常勤監査役の設置の可否を議論するよりも前に、監査役をサポートする要員は十分かどうかを、まず議論すべきであると思います。

一方、金融機関のように、しっかりとした内部監査の体制がすでに構築できている場合については、監査の中立性や、経営陣からの独立性、および、株主・投資家からの信頼性を高めるために、全員が独立取締役で構成される監査(等)委員会が監査全般を担う体制とすることは十分に考慮に値します。その場合、現在の常勤監査役の役割は、内部監査部門の部門長、あるいは、チーフ・コンプライアンス・オフィサーが担うようになると思います。

(碓井)

田中先生、大変丁寧に、分かりやすく、ご説明をいただきまして、ありがとうございました。



以 上

2018年1月11日開催 ガバナンス改革・フォローアップセミナー②

セッション B 講演要旨

「三菱 UFJ フィナンシャル・グループの Risk Appetite Framework
と Three lines of defense」

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



1. はじめに

三菱 UFJ フィナンシャル・グループの吉藤です。私は市場運用部門でフロント業務を経験した後、リスク管理部門に配属されました。リスク管理部門では、VaR(バリュエーション・アット・リスク)などを使ってリスクの計量化に取り組みました。リーマンショックが起きた頃は財務企画部門にいて、リスク・リターンのうち、今度はリターンを管理していました。その後、再び、リスク管理部門に戻り、本セッション B のテーマの1つである「リスクアペタイト・フレームワーク」の構築を進める立場にありました。

現在は、グループ CAO (Chief Audit Officer)、分かりやすく言えば、グループ全体の内部監査部門長の立場にあります。本セッション B のもう 1 つのテーマである“Three lines of defense” — 日本語では「3線防御」と訳されますが — の見直し・再構築に携わりました。

以下では、これまでの経験を踏まえて、①リスク管理、②ガバナンス態勢、③3線防御体制に関する当グループの取り組みをご紹介します。

2. リスク管理

金融庁の森長官が、2016年4月、国際スワップ・デリバティブ協会において、「静的な規制から動的な監督へ」と題して基調講演をされました。国際金融危機の再発を防ぐために何が求められているかを話されたもので、国際的に有名になった講演の1つです。

森長官によれば、「金融システムの安定と経済成長という2つの目的を実現するためには、ただ、防御壁を高めるだけの『静的な規制』には限界がある。健全性は、一時点のB/Sだけでは決してとらえられない。悪循環に陥れば防御壁は簡単に崩れてしまう。これからは『動的な監督』が求められる」として、次の3点が重要であると指摘しました。これらは、金融機関のリスク管理においても、同様に重要なポイントであると思います。

第1に、銀行のリスクテイクと収益と自己資本の3つの関係をみることが重要であると指摘しています。これは、金融機関のリスク管理では、リスクアペタイト・フレームワークそのものです。

第2に、銀行と資本市場、実体経済と関係をみることが重要であると指摘されています。これは、金融機関のリスク管理では、ストレステストのなかで意識すべき事項です。

第3に、銀行と顧客の関係をみることが重要であると指摘されています。これは、リスクアペタイト・フレームワークが成り立つ前提でもあるリスクカルチャーの浸透と関係があります。

金融庁が求めていることと、実際に銀行が取り組んでいることは、ほぼ合致していると言えます。以下では、リスクアペタイト・フレームワーク、ストレステスト、リスクカルチャーそれぞれに関する私どもの取り組みについて、お話をします。

(1) リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイト・フレームワークは、財務の健全性を維持しつつ、長期的な収益の安定化と企業価値の向上を実現するための枠組みです。

引き受けるリスクの種類と量のことを「リスクアペタイト」と呼びますが、この「リスクアペタイト」を定量・定性両面から特定することにより、経営計画の透明性を向上させることができるようになります。また、「リスクアペタイト」を、適宜、見直すPDCAサイクルを構築、活用することによって、規律あるリスク・リターン運営や戦略・リスク運営の実効性を確保することができるようになります。

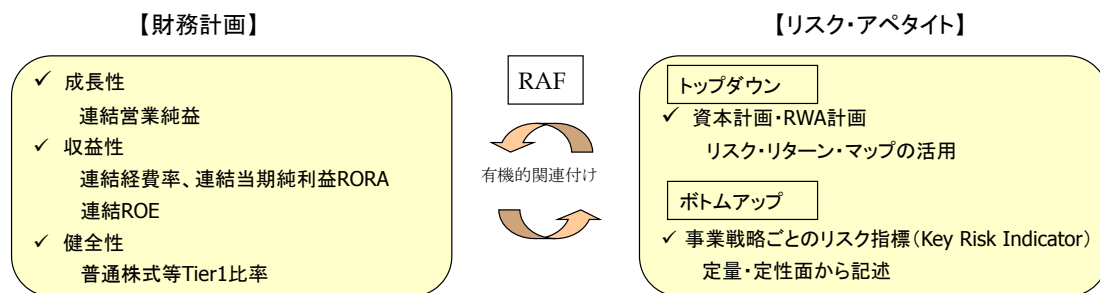
リスクアペタイト・フレームワークを構築するうえで、重要なポイントは2つあります。

1つは、リスクアペタイトを特定し、見直すとき、事業、部門に資本を割り当てるトップダウンのアプローチと、定量・定性両面のさまざまなリスク指標(KRI)をみるボトムアップのアプローチを併用することです。

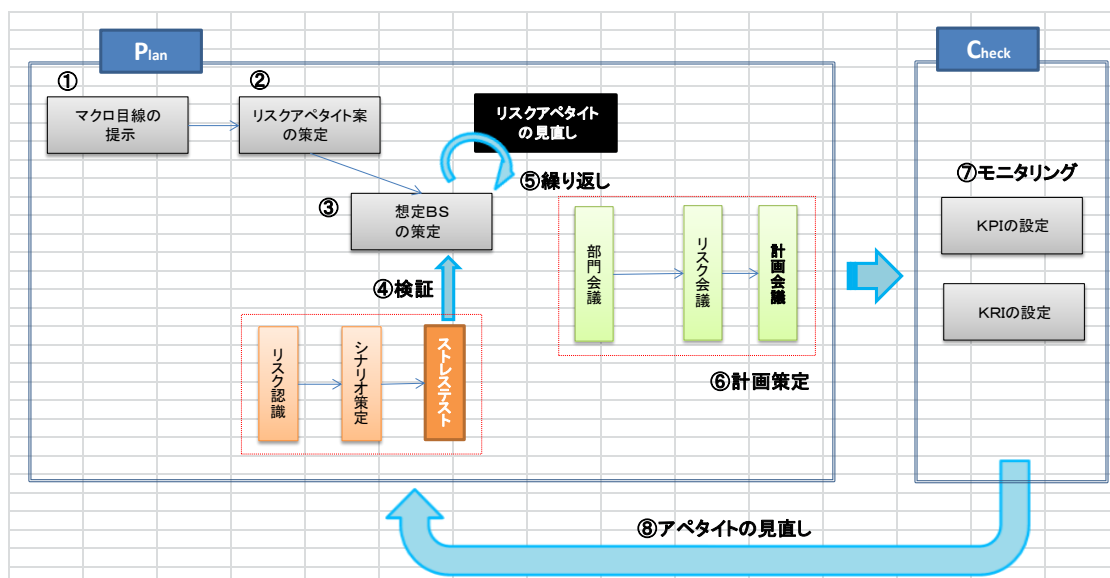
もう1つは、規律あるリスク・リターン運営を実現するために、リスクアペタイトと財務計画を有機的に結び付けることです。

財務計画とリスク管理を結びつけるものが、計画策定からモニタリングまでのPDCAプロセスです。

Plan の段階では、①マクロ目線(ROE、当期利益の目標)の提示を受けて、②業務部門ごとにリスクアペタイト案を策定します。このときに、③想定される B/S を策定し、④ストレステスト等を通じて、リスクサイドに関する検証を行います。



PDCAプロセス(計画策定からモニタリングまで)

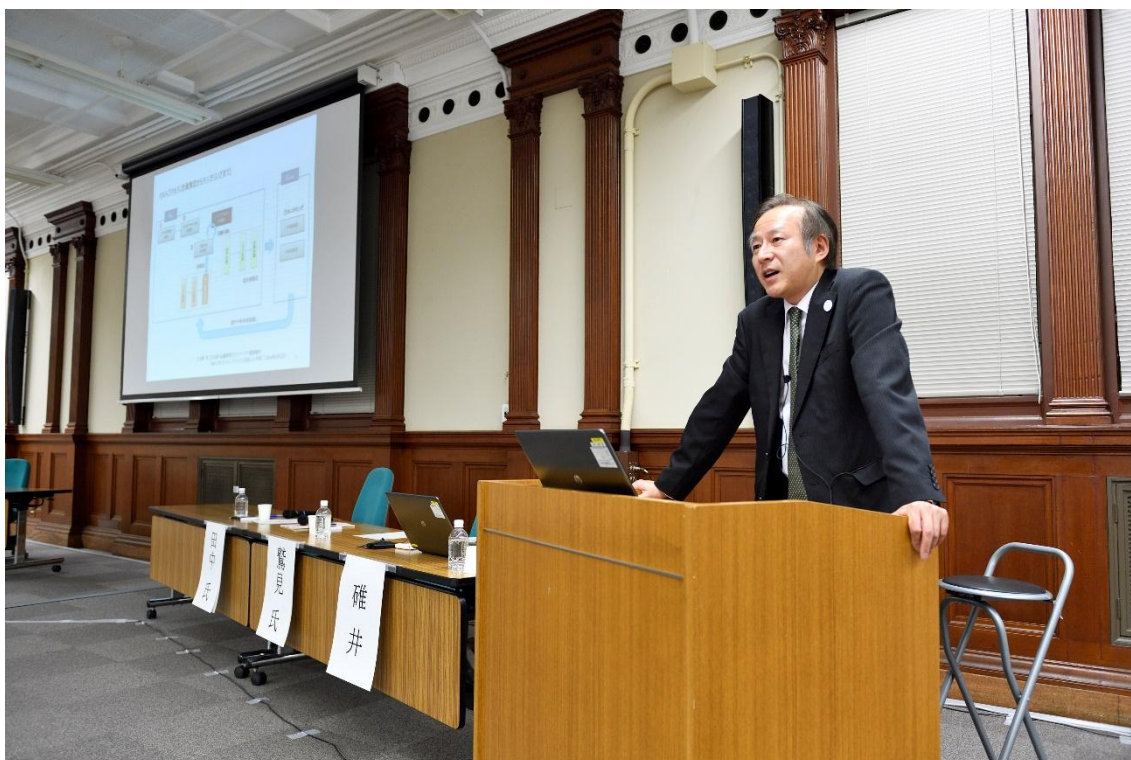


具体的には、①資金収益力(NII:Net Interest Income)、②健全性(自己資本比率、レバレッジ比率、アウトライヤー比率)、③円貨、外貨の資金流動性(LCR、NSFR)等を示す諸指標の変化や、④リスクカテゴリー別に策定したシナリオ分析の結果などをチェックします。

検証の結果、戦略上、追加的な検討ポイントが浮かび上がれば、⑤関係する業務部門とディスカッションを繰り返し、リスクアペタイトの見直しを行います。各種会議体で議論を重ねて、計画を作りあげます。

Doでは、計画を実行に移します。Checkでは、パフォーマンスとリスクについてモニタリングします。さまざまなKPI(Key Performance Indicator)指標、KRI(Key Risk Indicator)指標を使って、トリガー・ポイント、アーリー・ウォーニング・インディケーターを設定し、それらの数値をモニタリングします。

リスクアペタイトを機動的に見直すのは、実務上、難しい作業です。リスクを察知した段階で、リスクオフするのは比較的容易ですが、そうすると収益計画に穴があいてしまう。穴を埋めるために、他でリスクテイクする方策を考えなければならない。たとえば、金利リスクを削減し、信用リスクを増強するなどの方策を考える必要に迫られます。当然、慎重な判断を求められるほか、再びストレステスト等を行ってチェックしなければならず、どうしても時間がかかってしまいます。機動性の確保という点では、まだ課題が残っていると考えています。



(2) ストレステスト

ストレステストといっても、さまざまなものが存在します。当グループでは、ストレステストを、目的に応じて、①財務計画の健全性評価、②ビジネス戦略の評価、③資本政策の評価、④危機対応の4つに分類しています。

ストレステストで重要になるのは、リスクをどう認識して、シナリオをどう作るか、ということです。

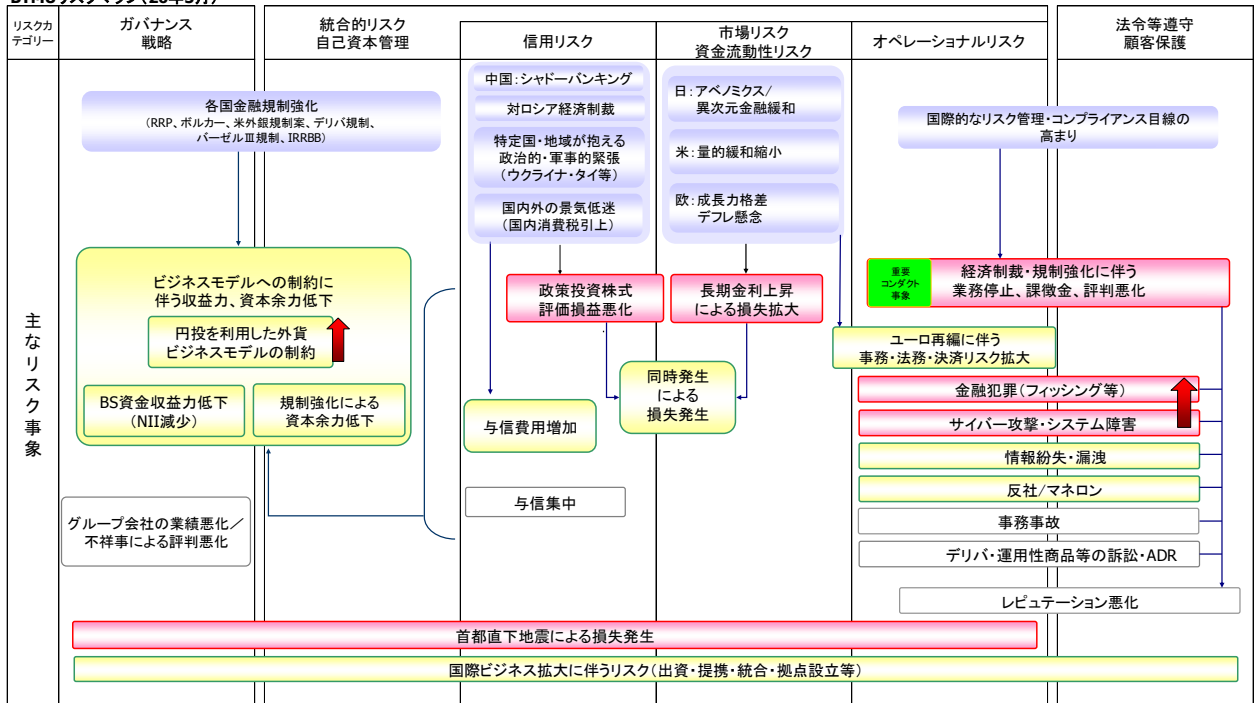
当グループでは、経営を取り巻く外部事象をあげて、どのようなリスクを抱えているのか。今後1年を見通して、B/S や P/L にどのような影響があるのか。蓋然性の高さやインパクトの大きさはどの程度かなどを、定量的・定性的に整理し、「リスクマップ」としてとりまとめています。

リスクマップは、経営を取り巻くリスクを一覧できるたちで共有するためのものです。経営陣、社外取締役、本部各部門とのコミュニケーション・ツールとして、リスク認識の共有、ストレスシナリオの作成などに利用しています。

リスク認識 → シナリオの作成

(リスクマップ例)

BTMUリスクマップ(26年5月)



重要な外部リスク事象(規制変更、市場環境等):

蓋然性を加味した業績・資本への影響度:

High Risk Medium Risk Low Risk

リスクのトレンド: ↑

(3) リスクカルチャー

リスクカルチャーは、「リスクに関する意思決定を行う際の組織全体で共有された評価・行動のメカニズム」であるとされており、リスクアペタイト・フレームワークの土台であると言えます。

KPMGの調査によると、リーマンショックのとき、約半数の人が明暗を分けた主因はリスクカルチャーであると回答しました。しかし、リスクカルチャーの重要性は分かっているにもかかわらず、組織内に良いリスクカルチャーを浸透させるのは、決して容易なことではありません。

少し抽象的になりますが、以下の諸点が、良いリスクカルチャーを浸透させるための「議論のスタート台」となるのではないかと考えています。

- ・経営トップの真の方向性(tone at the top)は何か。
- ・倫理観とリスクに関する効果的なコミュニケーションを取っているか。
- ・従業員が「正しいことをする」ためのインセンティブはあるか。
- ・意思決定で、リスクは正式な手続きとして考慮されているか。
- ・リスクカルチャーを組織の外部にも浸透させる方法はあるか。
- ・採用活動においてリスクカルチャーを考慮しているか。



3. ガバナンス態勢

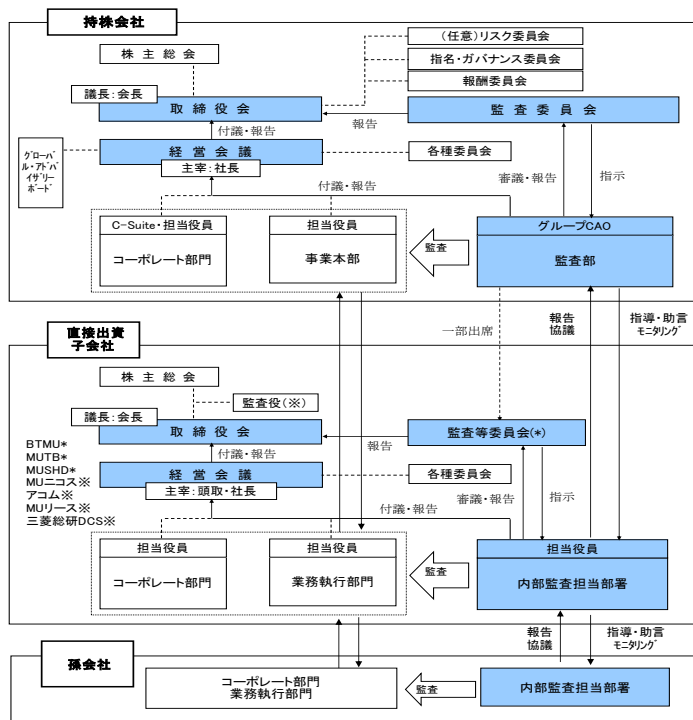
次に、三菱 UFJ フィナンシャルグループのガバナンス態勢について、簡単に説明します。

2015年6月、持株会社は、指名委員会等設置会社に移行しました。指名・ガバナンス委員会、報酬委員会、監査委員会という3つの法定委員会のほか、任意のリスク委員会を設置しました。

持株会社の監査部は、監査委員会と経営会議の社長の両方に報告を行うダブル・レポーティングの体制としました。その後、どちらを優先するのかを明確にすることになり、現在は、独立取締役を委員長とする監査委員会が監査部のプライマリー・レポーティング・ラインとして位置付けられています。

監査委員会は、グループ CAO(グループ全体の内部監査部門長)である私に対する任免・評価などの人事権を持っています。内部監査部門は、経営者を支えるためにあるのか、経営者を監視するためにあるのかと言えば、究極的には、後者であることが明確になったと言えます。万一、取締役会が経営者の首を切るときには、内部監査部門は、取締役側に立つ覚悟を持つ必要があると肝に銘じています。

- ◆ 持株会社は指名委員会等設置会社に、銀行・信託・証券は監査等委員会設置会社に移行
- ◆ MUFGでは、監査委員会(持株)と監査等委員会(各業態)の連携を重視



※MUニコスには任意の監査委員会が設置され、持株監査部長が出席している

平成27年6月

- 持株会社が指名委員会等設置会社に移行
- ・ 監査委員会(法定)は持株監査部に対して具体的な指示が可能になった
 - ・ 持株監査部は、持株各部による子会社への指導状況を監査・モニタリングする一方、子会社監査部を通じて子会社執行の状況を把握
 - ・ 監査委員会(持株会社)の構成
委員長：社外取締役
メンバー：社内取締役2名、社外3名
特別委員：弁護士 監査部長：専任/常務

平成28年6月

- 銀行・信託・証券が監査等委員会設置会社に移行
- ・ 監査等委員会は業態監査部に対して具体的な指示が可能になった
 - ・ 監査等委員会(商銀)の構成
委員長：社外取締役
メンバー：社内取締役4名、社外5名
特別委員：- 監査部長：兼務
 - ✓ 27年7月よりBTMU(商銀)監査部はMUFG監査部を全員兼務する体制へ移行
 - ✓ MUFG監査部長は持株専任
 - ✓ また、持株専任のラインを置くことで商銀に対する牽制を確保している

2016年6月、主要子会社の銀行、信託、証券は監査等委員会設置会社に移行しました。主要子会社の委員会は、法定の監査等委員会1つだけです。指名委員会、報酬委員会を置いていないのは、持株会社の指名ガバナンス委員会、報酬委員会で、子会社分も含めて審議するからです。

主要子会社の監査部については、監査等委員会と経営者の両方に対して報告を行うダブル・レポーティングの体制にあります。しかし、どちらをプライマリーにするのかは、現時点では、まだ決めていません。

持株会社の監査部は、主要子会社の監査部に対して、指導・助言・モニタリングを行う立場にあります。一方、主要子会社の監査部は、持株会社の監査部に対して、報告・協議を行う関係にあります。以上がグループ全体の内部監査体制です。

なお、現在のガバナンス態勢を構築するまでには、さまざまな議論を積み重ねてきました。

振り返ってみると、2012年11月、ガバナンス強化の勉強会を少人数ではじめました。私も、その勉強会に参加していましたが、そこで議論したことを、時間をかけて「形」にしてきたと言えます。

具体的には、ガバナンス協議会、リスク委員会、グローバル・アドバイザリー・ボード等を設置し、外部有識者からアドバイスを受ける体制を構築しました。社外取締役の人数も、段階的に増やしていきました。

そして、2015年6月に、持株会社は指名委員会等設置会社へ移行しました。2016年6月に、主要子会社は監査等委員会設置会社へと移行しました。大きく機関設計を変える決断をしたのは、3つの狙いがあったからです。

第1の狙いは、執行と監督を分離して、大幅な権限移譲を進めながら、取締役会の監督機能を強化することです。

第2の狙いは、監査役会と任意の監査委員会が併存するのは重複感がありますので、監査委員会に一本化して、実効的・効率的な態勢にすることです。

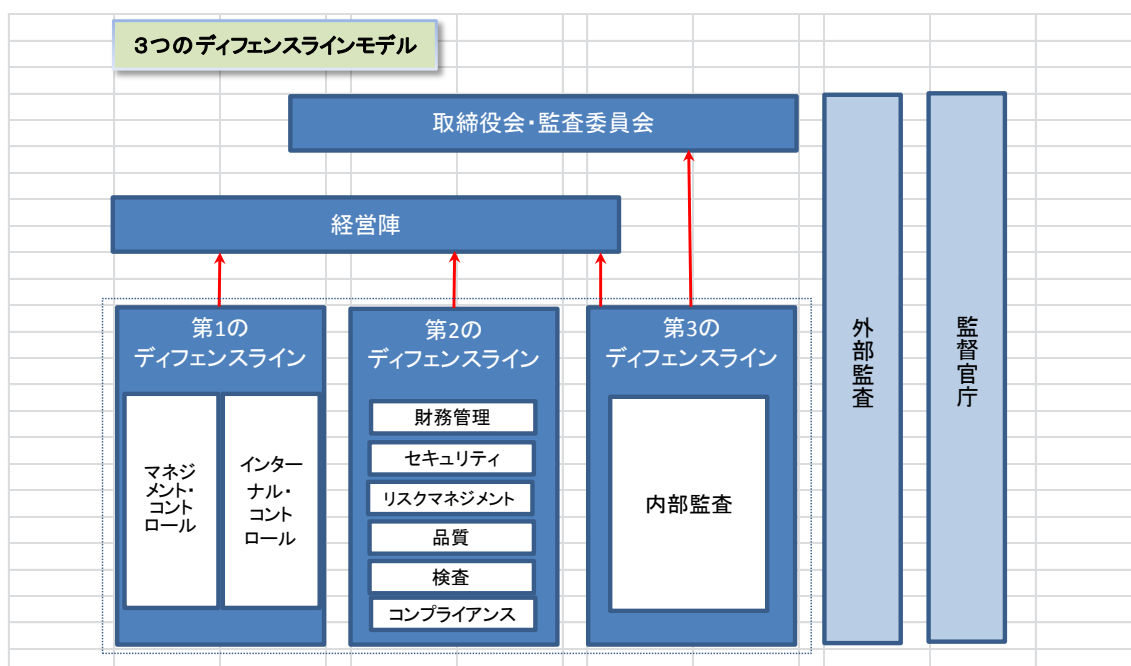
第3の狙いは、G-SIFIとして、ふさわしいガバナンス態勢を構築することです。機関設計などの「形」はどうでもよいのではないかと、いう議論もありました。しかし、米国に上場していることや、海外のステークホルダーに対して、説明できて、理解してもらえる「形」にする方が望ましい、ということになりました。

2018年度、社外取締役としてグローバルな人材2名が加わりました。当グループでは、今後、さらなるガバナンスの強化に取り組む方針です。

4. 3線防御体制

最後に Three lines of defense 、3線防御体制について、お話しします。

金融機関は、重層的なディフェンス・ラインを構築しています。第1のディフェンス・ラインは、業務を行うビジネス部門です。第2のディフェンス・ラインのリスク管理部門です。そして、第3のディフェンス・ラインが内部監査部門です。内部監査部門は、1線、2線とは異なり、取締役会、監査委員会から直接指示を受けて、報告を行うレポートング・ラインを持っています。さらに外側には、外部監査、監督官庁があります。



私どもは、3年間の中期経営計画の最終年度にあります。この中期経営計画を策定するとき、グローバルな視点で、内部監査部門のレベル感をコンサルティング会社に評価してもらいました。

内部監査の発展段階としては、第1段階の準拠性検証の検査からはじまって、第7段階の動的視点での予兆的監査までありますが、当時、私どもは、第4段階から第5段階に入る入口あたりにいるという評価でした。

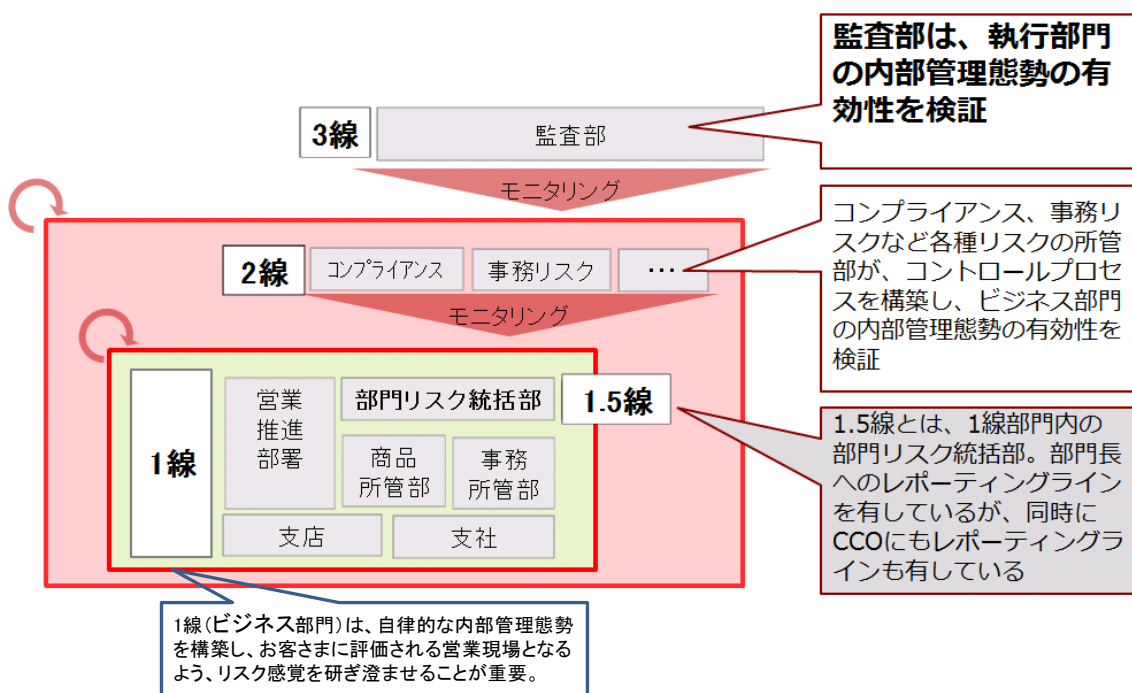
第4段階は、本部機能を対象とした部署別監査ができるというレベルであり、第5段階は、内部統制全体の有効性検証ができるというレベルです。すでに先進 G-SIFIs は、第5段階にあり、グローバル、グループ・ベースで内部統制全体の有効性検証を実現

しています。第6段階は、経営目標に照らした内部統制の連関性検証ができるというレベルです。「経営目標に照らした」という枕ことばが付いて、組織・部署間で見落とされがちなリスクに対しても改善提案ができなければなりません。一部の先進 G-SIFIS は実現しています。第7段階は、動態的視点での予兆的監査ができるというレベルです。フォワードルッキングな視点での監査の実施と改善提案ができなければなりません。

(1) 国内拠点の準拠性監査の移管

内部監査機能の一段のレベルアップを図るため、国内拠点の内部統制に関して、1～3線のあり方を整理して、機能の整理・強化、重複の排除を進めました。そして、従来、監査部が実施してきた国内拠点の準拠性監査は、1線の部門リスク統括部に部門検査室を新設して移管することにしました。一方、監査部は、準拠性監査から有効性監査へとステップアップすることを目指しています。

BTMUの3線防御体制



1線のビジネス部門にあっても、自律的な内部管理態勢を構築し、お客様に評価される営業現場となるよう、リスク感覚を研ぎ澄ませることが重要です。このため、1線

の中に部門リスク統括部を置き、そこに準拠性監査の機能を持たせることにしました。部門リスク統括部は、ビジネス部門長へのレポーティング・ラインに加え、リスク担当役員に対するレポーティング・ラインも持っています。その意味では、部門リスク統括部は、1.5 線とも呼べる機能を担っています。

2線は、コンプライアンス、事務リスクなどの各所管部を整理し、それぞれ所管するリスクに関して、国内拠点のコントロール・プロセスを構築して、ビジネス部門の内部管理態勢が有効に機能しているかを検証することになりました。

3線は、内部監査部門ですが、1線、2線を含め、執行部門全体の内部管理態勢の有効性を検証します。準拠性監査は、○×がはっきりしていて、やりやすかった。この準拠性監査を 1.5 線に移管して、執行部門全体の内部管理態勢の有効性の検証に専念することになります。

当然のことながら、内部監査のやり方もレベルアップを図る必要があります。どこに何の目的で監査に入るのかを明確にしなければならない。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。

(2) リスクアセスメントの高度化

内部監査のレベルアップに向けて、最も重要と考えられるのがリスク認識の明確化です。組織内のリスクを洗い出し、リスクに対する認識を明確にしてはじめて、どこに何の目的で監査に入るのか、どのような問題が起きているのか、どのような提言をするべきかを考えながら、監査を行うことができるようになります。

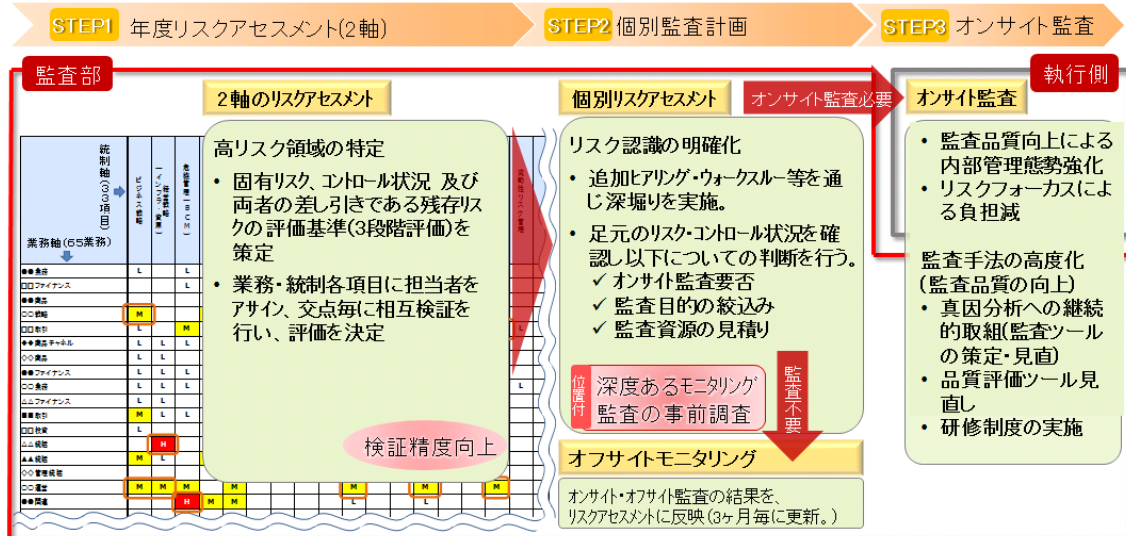
このような問題意識の下、リスクアセスメントの高度化に取り組みました。

まず、業務軸と統制軸の 2 軸で高リスク領域を特定しました。高リスク領域の個別リスクに関して、追加ヒアリング、ウォーク・スルー等を通じて詳細に調査を行い、オンサイト監査の要否の判断を行うことにしました。

現在は、真に監査が必要なところに絞って、オンサイト監査を実施しています。モニタリングの深度を高めれば足りるもの、監査は不要とするものについては、監査をする側、監査を受ける側の負担を考えて、オンサイト監査は見送り、オフサイトでのモニタリングにとどめることにしました。

そのほか、このリスクアセスメントにおいて、監査目的の絞り込みを行うようになったほか、監査資源(工数)の見積もりの精度向上にも取り組みました。

オンサイト監査実施前のリスク認識明確化とコストへの意識



(3) 経営に資する監査

最近、「経営に資する監査」という言葉がよく聞かれるようになりました。2017年、内部監査人協会の基準が改訂され、「戦略的意思決定および業務上の意思決定」を含むガバナンス・プロセスの評価、改善提案が明示的に内部監査の対象とされたことも1つの契機となっているのかもしれませんが。

実際、私どもが、「3線防御」体制を整備したのは、内部監査機能のレベルアップを図って、まさに「経営に資する監査」の実践に取り組むためです

ここで、「経営に資する監査」が何を意味するのかは、定まった見解があるわけではありませんが、「ディフェンス・ライン」、「防御線」という言葉から連想される従来の内部監査のイメージとは、かなり違うものです。今や、内部監査は、単純な「守り」の機能を超越する存在になりつつあります。

金融庁検査局の天谷審議官(当時)は、2017年1月の日本内部監査協会・銀行証券・生命保険・損害保険部会特別部会の講演のなかで、「内部監査部門が特に経営を支える今、金融機関が抱えている経営課題に本当に資するような内部監査ということ考えた時に、ディフェンス・ラインという言葉からまず連想される内部監査というものでは狭くなりつつあるのかなという気がしていて、最近はこの言葉(ディフェンスライン)を、私自身はあまり使わないようにしています」と述べました。

また、天谷審議官は、内部監査の役割を、戦場にたとえて、分かりやすくお話をされました。概略をご紹介しますと、内部監査というのは、本部を守る3番目の城壁のよう

な役割を果たすのではない。」むしろ「内部監査というのは、戦場を縦横無尽に駆け回って戦況を詳しく調べ、正しい情報を本部に伝えて、戦略の変更を促す役割を果たすのだ、ということでした。

今後は、私どもの、「経営に資する監査」に、もっと正面からチャンレンジしていきたいと考えています。具体的には、従来、内部監査の切り込みがやや弱かった①企画・人事など組織内で強い権限を持っている領域や、②IT・財務など専門性が高い領域について、検証力を強化する必要があります。また、③AML・RWA 算定など、2線が1線化している領域については、3線でより堅固な検証を行いたいと思います。

以上、リスク管理、ガバナンス、3線防御体制に関して、私どもが考えていること、取り組んでいることを、お話をさせていただきました。ご清聴ありがとうございました。



以 上

2018年1月11日開催 ガバナンス改革・フォローアップセミナー②

セッションB 対談要旨「長銀破綻の教訓」

(話し手)

MISコンサルティング株式会社 代表取締役
鷺見 守康 氏



(聞き手)

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

1. はじめに

(碓井企画役)

MISコンサルティング株式会社 代表取締役の鷺見様をご紹介します。鷺見様は、日本長期信用銀行(以下、長銀と略記する)が破綻したときのリスクマネージャーでした。当時、長銀は、リスクマネジメントに関して、他の金融機関からも一目置かれるほど、先進的な金融機関でした。長銀が破綻したと聞いたとき、大変なショックを受けたのを覚えています。

その後、鷺見様は、コンサルティング会社に転身されましたが、専門知識と見識の高さから、日本銀行にお越しいただいて、リスクマネジメントの最先端の動きや金融機関の経営動向に関して、ご意見をうかがう機会を何度も設けていただきました。

ただ、これまで、長銀が破綻したときの事情を詳しくお聞きすることはありませんでした。鷺見様に、長銀が破綻したときのことを詳しくお聞きするのは、今回がはじめてです。

鷺見様、本日は、「長銀破綻の教訓」というテーマで、「なぜ、長銀は破綻したのか」、「長銀の破綻は防げなかったのか」など、率直にお話をうかがいたいと思います。不躰な質問をしますが、何卒、よろしくお願いいたします。

(鷺見氏)

私は、1988～92 年まで、管理部でコントローラーという仕事をしていました。ALM、収益管理、予算編成、決算コントロールが主な役割でした。

1988 年は、国際的に活動する金融機関に対して、BIS 自己資本比率規制(バーゼル I)の導入が決定された年であり、同規制対応の初代担当者でもありました。また、同年から、長銀は、日銀考査局(現金融機構局)が作成したチェックリストにもとづいて、信用・市場リスクの統合管理を開始しました。その担当者も務めていました。振り返ると、現在、一般的なリスクマネージャーが担当しているよりも、幅広く経営管理の仕事に携わっていたと言えるかもしれません。

営業店勤務の後、94年に本部に戻り、国有化(98年)されるまでは、審査部、リスク統轄部にいました。当時、最先端の収益・リスク管理ツールとされていたRAROC(Risk Adjusted Return on Capital)の導入に従事しました。RAROCを計算するには、信用リスクの計量化が必要で、信用VaRの計測モデルの開発を行いました。

この時期は、すでにバブルが崩壊していましたので、不良債権が増大していました。RAROC、信用VaRの計測を行いながら、同時に、バブル期の融資に関する失敗について徹底的な調査を実施しました。その結果は信用リスク管理プロジェクト・チームの答申の一部となり、経営破綻、国有化の前に常務会に対して報告されました。

本日は、80年代後半から90年代にかけて、当時、私が経験したことと、バブル期の融資の失敗に関する調査結果を踏まえて、お話ししたいと思います。

2. なぜ、リスクのオーバーテイクを見落としたのか

(碓井)

1985年がプラザ合意です。その後、円高不況となり、金融の大幅緩和が行われ、バブルが発生しました。そして、株価・不動産価格は89年をピークに崩壊することになります。80年代の後半はバブル絶頂の時期にあたり、90年代はバブル崩壊期にあたります。

今から振り返りますと、80年代の後半、長銀に限らず、多くの金融機関において、リスクのオーバーテイクが起きていたことは明らかです。まず、80年代後半のリスクのオーバーテイクについて、鷺見様に率直におうかがいます。なぜ、長銀は、80年代後半、リスクのオーバーテイクを見落としたのでしょうか。

(鷺見氏)

当時、大手の建設業、不動産業、ノンバンクへの融資や、優良な取引先企業による不動産関連の融資が急拡大していることは認識していました。しかし、当時は、むしろ成功事例として扱われていました。長銀内部には、不動産関連の融資が急拡大していることを懸念する意見も一部に聞かれましたが、おっしゃる通り、リスクのオーバーテイクを見落としていた、というのが実態です。

私は、その理由は2つあると考えています。1つは、金融機関の経営環境が変化したことです。もう1つは、融資ポートフォリオを管理するマクロの視点と技術がなかったことです。

まず、金融機関の経営環境の変化についてお話しすると、80年代に入ると、企業の手元資金が積み上がり、間接金融から直接金融へと資金調達の形態が変わったことから、「銀行よ、さようなら。証券よ、こんにちわ」といわれる時代になりました。企業の資金調達は、株式、社債の発行などが主流となり、銀行は貸出の増加に苦勞する状況に陥っていました。

当時の有価証券報告書の業種別内訳をみると、三菱銀行を除いた大半の銀行が不動産、ノンバンク等向けの融資を急拡大していました。大企業が借り入れを減少させるなかで、銀行は、これまで取り上げてこなかった、不動産・ノンバンク等向けの融資を急拡大していました。当時、こうした「バブル融資」に大きく傾斜した銀行は、その後、破綻したり、経営危機に陥っています。

悪いことに、この時期に預金金利の自由化が行われました。金融機関の資金調達コストは上昇し、金融機関は収益的に厳しい状況に置かれました。また、国際的にはBIS 自己資本比率規制(バーゼルⅠ)が導入されることになり、これも金融機関には大きな負担となりました。都市銀行、長期信用銀行は、BIS 自己資本比率8%の達成を求められ、かつてない巨額の時価発行増資を迫られました。それでも足りずに、とにかく収益を積み上げ、自己資本を増やすのが経営課題となったのです。

こうした厳しい状況のなかで、こつ然と現れたのが不動産関連の融資でした。金利が高く、担保もはっきりしていて分かりやすい。当時、銀行が不動産関連融資に傾斜していったのは必然であったと思います。

BIS 自己資本比率8%を達成できなければ、都市銀行、長期信用銀行は、海外業務から撤退しなければならない。BIS 自己資本比率8%の達成という課題に直面したとき、不動産融資への傾斜には「リスク」があると、いくら「可能性」を提起しても、それを抑制することはできません。「リスク」は可能性に過ぎず、「損失」になっていない段階では、リスクマネージャーがリスクテイクを止めるように組織内を説得するのは極めて難しいことなのです。



次に、融資ポートフォリオの管理の視点と技術に関してですが、88年当時、すでに長銀は、信用格付制度を構築していました。担保管理、クレジット・リミットの制度もありました。あまり役には立ちませんでした。AIによる粉飾アラーム・システムも稼働していました。しかし、これらの制度・システムを活用しても、かつて経験したことのない「バブル融資」の拡大による与信集中、リスクプロファイルの急速な変化を把握することはできなかったのです。

国有化直前の96年に、長銀はモンテカルロ・シミュレーション法による信用VaRの計測モデルを開発しました。融資ポートフォリオから発生する貸倒損失を予測する最先端のモデルでした。もし、88年当時に信用VaRの計測モデルがあったら、長銀を経営危機に陥れた多額の貸倒損失の発生を予測することができたのだろうか、との視点に立って検証を行ったことがあります。

検証結果を申し上げます。信用VaRの計測モデルがあったとしても、経営危機を予測することはできなかった、というものでした。なぜなら、過去事象から将来を予測する信用VaRの計測モデルには限界があるからです。過去に起こったことのないバブル崩壊という事象はVaR計測モデルでは予測できないのです。リーマンショック後、重要視されるようになったフォーワード・ルッキングなストレステストを行う以外に有効なリスク管理の方法はなかったと考えています。

分かりやすく、事例でご説明したいと思います。当時、長銀は、オーストラリアのホテル建設資金として、おそらく数千億円規模の融資をしていました。しかし、当時、オーストラリアのホテル建設資金というカテゴリーでまとめて、これらをポートフォリオ

的に把握することはできていませんでした。オーストラリアのホテル建設資金を出していたのはホテル業者だけではなかったからです。製造業、情報通信業、運輸業、金融先物業、ありとあらゆる業種の企業が、オーストラリアのホテル建設に投資をしていました。オーストラリアのホテル建設資金というカテゴリーがありませんので、その総額を簡単には把握できないという状況でした。

当時、オーストラリアは観光客が大幅に増加し、明らかにホテル不足でした。将来も観光客は増加すると予想されていたため、ホテル不足は深刻化するとみられていました。オーストラリアのホテル建設資金の融資は、1件ずつ審査されます。すべての稟議で、資金使途は妥当であり、回収可能性は十分にあると判断され、通常の手続きにしたがって、融資実行が承認されていました。

しかし、マクロ的にみると、長銀が融資したホテルが建設され稼働するようになると、客室数は大幅に増加します。他の銀行が融資したホテルもあるわけですから、将来、オーストラリアのホテルは、一転して供給過多になってしまうという状況が起きていました。将来、ホテルの稼働率は低下しますので、稟議に記載された計画は絵に描いた餅となり、建設資金の回収可能性は危ぶまれる状況になっていたのです。

全く同様のことが、ハワイ、アメリカ本土、日本のゴルフ場などでも起きていました。当時、審査は1件ずつ行うのが常識でした。個別にしっかり審査をすれば、何の問題も起きないと考えられていました。融資ポートフォリオを管理するという視点や技術がなかったため、いずれかの時点で、供給が需要予測を上回ったことに、すぐ気づかなかったのです。

今から振り返ると、返済原資、担保などでカテゴライズして、融資ポートフォリオを管理する視点と技術が必要であったと思います。返済原資、担保ごとに、一定のシナリオを置いてストレス・テストを実施することができていれば、経営危機を回避することはできたのではないかと思います。

たとえば、オーストラリアのホテル建設資金をカテゴライズして、それらのデフォルト（延滞、倒産）の増加をシナリオとして置くことにより、損失額の予測を行うことができたはずですが。その結果をもとに議論すれば、オーストラリアのホテル建設資金の融資増加に対して歯止めをかけることができたのではないかと、思います。

バブル崩壊、リーマンショックと2つの金融危機を経験しましたが、今後も、さまざまなリスクが金融機関を襲ってくると思います。フォワードルッキングなストレステストを行う重要性が指摘されていますが、当時の経験に照らせば、信用リスクに関しては、返済原資をみて、フォワードルッキングなストレステストを行うのが有効であると考えられます。

借りたお金を何で返すのか、本業の収益なのか、投資資金のリターンなのか、あるいは、資産売却なのか、をみるのが融資の基本です。返済できなくなるリスクを、返済原資に着目してシナリオ化し、ストレステストで損失額の予測ができれば、信用リスクを適切な範囲にコントロールすることができたはずですが。残念なことに、当時の私は、

リスクマネージャーとして、融資ポートフォリオのリスクを返済原資の視点でみる事ができていませんでした。

(碓井企画役)

現在、多くの金融機関が、当時の長銀と同様に、融資ポートフォリオを、業種ごとに見てデフォルト確率を計算しています。そのデフォルト確率の上昇などをシナリオ化することにより、ストレステストを実施しています。しかし、鷺見様のお話からは、リスクが拡大するときの様相は時代によって大きく異なり、複雑かつ多様な様相を呈するため、定型化したストレステストだけでは十分に把握できないことが良く分かりました。



3. なぜ、不良債権の処理ができなかったのか

(碓井企画役)

さて、90年代に入ると、バブルが弾けてリスクが顕在化しました。「リスク」という可能性が「不良債権」という現実に変わりはじめました。今から思うと、もっと早い時期に、新たなリスクテイクの停止やリスクの削減に動くべきであったと思います。しかし、実際のところ、長銀はそれができませんでした。

鷺見様に率直におうかがいします。当時、なぜ、長銀は、不良債権を処理するという正しい判断や正しい実践ができなかったのでしょうか。

(鷲見氏)

2つのフェーズに分けて話をしたいと思います。

第一フェーズは、90～92年度の段階です。株価・不動産価格が下落し、延滞債権が発生しはじめました。特定の不良債権を本部に移管し、集中管理をはじめたのが、この時期です。これらは、筋の悪い案件でしたが、金額的にはそれほど多額ではなく、まだ危機感はありませんでした。

当時、最大の経営課題は、BIS自己資本比率8%の達成であり、そのための増資、あるいは、収益の強化に取り組む必要に迫られていました。長銀は、金融債を発行し長期の固定金利で調達を行っていました。90年以降、金融が引き締めから再び緩和に転じると、資金運用金利が低下していきました。資金調達金利が高止まりする一方、資金運用金利は低下したので、業務利益は減少していきました。当時の長銀の業務純益は1,500億円程度でしたが、このままでは、これが半分になってしまうという深刻な事態に陥りました。

私はALM収益管理担当として、収益構造改善計画を立案しました。その主な内容は、政策投資株式の売却による益出し(利益のかさ上げ)と、長期固定金利の貸出増強による期間収益の確保でした。固定金利の資金調達に合わせて、固定金利の資金運用を増強することで、金利リスクを回避して、期間利益の確保を図ったのです。

当時、金利の高い長期固定で借入れをするのは、不動産投資や株式投資を行うバブル企業でした。私は、金利リスクの回避には成功しましたが、一方でバブル企業向けに信用リスクをテイクしたことになります。今、振り返ってみると、このとき、私は、リスクマネージャーとしては、大きな失敗をしたのではないかと考えています。

また、当時、私は、信用・市場リスクの統合管理を担当しており、「リスク・レポート」を常務会に提出していました。金融当局の検査でも、「リスク・レポート」は非常に高い評価を得ていました。しかし、次のような事情から、90年終わりから91年初めにかけて、「リスク・レポート」の作成を取り止めてしまいました。

「リスク・レポート」には、信用リスクに関しては、低格付融資、海外プロジェクト・ファイナンス、LBO、累積債務国向けの債権などの状況を仔細に記載していました。また、市場部門に関しては、トレーディング・ポジション、投資有価証券の評価損益などを詳細に分析していました。しかし、これらを対象にしたストレステストの結果は、全部をまとめても数千億円程度の損失に過ぎませんでした。当時、バブルが弾けたとはいえ、長銀の株式評価益は5兆円ありました。詳細なストレステストの分析結果は、常務会の興味を惹くものではありませんでした。

「リスク・レポート」に記載する諸計数の作成も大きな負担でした。技術的な問題もありました。「リスク・レポート」に記載する諸計数をすべて自分で作ることはできませんので、本部各部から計数入手していました。ところが、この計数の範囲や基準が変わってしまう。本部が自分の都合の良いように数字を報告してくるケースもありまし

た。私は、意味のない計数の管理をしても無駄ではないかと思い、作成を取りやめることにしました。今から振り返ると、これも大きな失敗であったと思います。不正確で不十分なものであっても、統合リスク管理を継続するべきでした。そして、「リスク・レポート」の品質を高める努力をすべきであったと考えています。当時、私には、その責務とそれを行い得る権限があったことに気がつきませんでした。

92年以降の第二フェーズになると、より事態が深刻化していきました。この時期の対応の誤りが、結局、経営破綻へとつながっていきます。

93～95年、バブルは完全に崩壊してバブル融資の多くが不良債権になりました。94年に、私は営業店から審査部の企画総務課長として本部に戻りました。営業店でも、多くの不良債権が発生していましたので、長銀全体の融資ポートフォリオは「ひどいのだろうな」と感じていましたが、着任してみると、それは私の予測をはるかに超えたものでした。

冒頭、申し上げた通り、審査部で、私に与えられたミッションは、信用 VaR 計測モデルの構築と、リスク・リターンを比率で表す指標 RAROC の算出でした。同時に、不良債権の個別調査を行って、バブル融資の失敗の原因についても徹底した調査を行いました。

調査の結果、判明したバブル融資の実態は、私には、にわかに信じられないものでした。すでに関係者の証言がマスコミに報道されたり、書籍にもなっていますので、参加者の皆様の多くは、理解されているのではないかと思います。将来、不動産価格や株価は回復する、という安易な前提にもとづき、多くの不良債権処理が先送りされていました。長銀の融資を回収する一方で、系列ノンバンクを経由した融資に付け替える「肩代わり融資」も行われていました。処理の先送り、融資の肩代わりは、特定の不良債権に限定されていたものではなく、行内全体に広がっていました。

かつて、長銀は、「審査の長銀」と言われ、審査が非常に厳しい銀行でした。また、不良債権処理は迅速で、業界からは「逃げの長銀」と言われるほど、素早く処理するのも特徴でした。たとえば、三光汽船の処理は有名です。三光汽船は、自民党の派閥領袖であった河本氏がオーナーをしていましたが、メイン行をはじめ、他の金融機関が反対するのを押し切って、会社更生法適用を申請して、2,000億円の損失を計上しました。2,000億円というのは、当時の長銀の株式評価益 30%以上に相当するものでした。長銀は、巨額の損失を計上しても、経済合理性を重視し、早期の問題解決を図る、という健全な価値観を持つ銀行だったのです。

なぜ、不良債権処理の先送り、系列ノンバンクへの融資肩代わりが行内に蔓延してしまったのか、私には不思議でなりません。短期間のうちにリスクカルチャーが激変したと考えざるを得ませんでした。

不良債権の調査を進めるうちに、ハイレベルで決定された不良債権処理の先送り事案にたどり着きました。この事案について詳しく調べてみると、発覚時の不良債権

額はわずかに数百億円でした。最終局面でも2～3千億円規模でした。早い段階であれば、おそらく何の問題もなく処理できた案件です。損失が出たとしても、当時の株式評価益の数パーセントに過ぎない金額だったからです。しかし、経営として誤った判断がなされ、処理を先送りしました。ハイレベルで決定された、この事案が「悪しき前例」となって、「悪貨が良貨を駆逐する」ように不良債権処理の先送りが行内に広がったと考えています。

4. 破綻直前 最後の取り組み

(鷺見氏)

破綻直前の96年、私は審査部からリスク統轄部に異動しました。行内では、「鷺見に不良債権の調査をするのをやめさせろ」との声も上がるようになり、風当たりが強くなっていましたが、不良債権の調査を続けていました。

今からみれば、遅きに失したのですが、96年以降、長銀は内部統制の強化に取り組みはじめました。具体的な施策としては、①リスク統轄部と与信監査部の設置と、②クレジット・ポリシーの制定が2本柱でした。これらは、不良債権処理の先送りや系列ノンバンクへの融資肩代わりを抑制し、再発を防止することを狙ったものでした。私は、信用リスク管理高度化プロジェクトのリーダーとして、この取り組みを主導しました。

リスク統轄部には、リスクと収益の計測に関するすべての権限を与えられました。経営が管理するリスクと収益の定義、手続きを定める権限、子会社を含め、すべてのリスク情報にアクセスする権限を持つとともに、融資ポートフォリオ、市場ポートフォリオの管理義務を負いました。リスク管理委員会、新商品コミッティの事務局になりましたので、リスク統轄部の承認なくして、新規業務や新商品の取り扱いはできないようになりました。

与信監査部は、本部各部・営業店の与信業務を監査する権限を与えられました。事務検査を行うのではなく、格付、担保評価が適切か、審査権限者の判断は妥当かなどを監査する権限です。クレジット・ポリシーに違反する問題がある場合、賞罰委員会に発議する権限もありました。

クレジット・ポリシーは、与信判断の原則、禁止事項、個別与信の上限額、業種・格付別の枠・限度などから構成されていました。クレジット・ポリシーは、今風に言えば、リスクアパタイト、リスクカルチャーの明文化、規定化と言えるものであったと言えると思います。

クレジット・ポリシーを定めた最大の目的は、何と云ってもガバナンスの強化にありました。クレジット・ポリシーに抵触する場合、頭取決裁でも融資実行はできません。クレジット・ポリシーの所管部であるリスク統轄部を経由して、特殊異例案件として、

取締役会に付議する必要があります。当然、議事録も残りますので、取締役の善管注意義務違反にあたるような、誤った判断はできないようにするための制度を目指したのです。

ただ、クレジット・ポリシーの制定をめぐるには、頭取の決裁を得ることはできたものの、行内で大変な抵抗がありました。現実には、クレジット・ポリシーに違反する事案が存在するわけですから当然のことです。責任者である私に対しては、「お前は裏切者だ」、「俺を犯罪者にしたいのか」と非難されました。私の人事異動を画策する動きもありました。私自身は「これで、自分のサラリーマン人生は終わった」と観念しました。しかし、大混乱のなかで、私は、クレジット・ポリシーの制定こそが、内部統制上、極めて有効な施策であるとの確信を深めました。

現実には、皆さんご存知の通り、こうした体制ができて、わずか 1 年後に長銀は破綻してしまいます。残念ながら、最後に作り上げた体制が、その機能を発揮することはありませんでした。



長銀が破綻した当時、私は、「自分にはできる限りのことはしたのだ」と思っていました。しかし、その後、長銀は国有化されて、残った行員や家族が「税金泥棒」と呼ばれ非難されました。長銀を辞めていったものも多くなります。社会的な制裁は厳しいものがあり、自殺した元行員もいます。破綻後の多くの悲劇をみて、「リスクマネージャーとして、もっとやるべきことがあったはずだ。なぜ、それができなかったのだろうか」と

繰り返し考えるようになりました。

長銀の破綻を回避することができなかったわけですから、私はリスクマネージャーとして、その職責を果たすことはできず、大きな失敗をしたことは明らかです。それはなぜなのか、と問われれば、完全に答えが出たわけではありませんが、結局、リスクマネージャーである私自身が、頭取、取締役、部長などと、長年、仕事をともにしてきた「仲間」であったからではないか、言ってみれば、「同じ穴のムジナ」であったからではないかと思います。

(碓井企画役)

お話をうかがう限り、鷺見様が「同じ穴のムジナ」であった、とは思えません。鷺見様が、情にほだされて、リスク検証を怠ったことはありません。むしろ、客観性と正義感をもって、厳しくリスク検証に臨まれていたように感じました。

長銀破綻の教訓は、組織内で重大な不祥事や深刻な問題が生じているとき、社内の役職員だけでは — 鷺見様の言葉を借りれば「同じ穴のムジナ」ということになるのかもしれませんが — 正しく軌道修正を図ることが難しいことを示しているように思います。誤った論理が組織内で横行しているとき、リスクマネージャーがどんなに優秀でも、正しい提言を通すのは至難の業だということです。

リスクマネージャーの後ろ盾となって、組織を正しい方向に導くには、経営を客観的にみていて、見識を示す立場にある独立取締役の存在は欠かせないことが、改めて痛感させられたように思います。

また、長銀は、バブル期にリスクをオーバーテイクしたために破綻しましたが、無為無策のまま、破綻を迎えたのではないことも分かりました。健全な経営を取り戻して、失敗を繰り返さないようにするため、最後まで諦めずにガバナンス改革に取り組んでいたことを、はじめて知りました。

リーマンショック後、内外の先進的な金融機関は、リスクアペタイト・フレームワークの構築や監査機能の強化などガバナンス改革に取り組みました。次にご登壇をいただき、三菱 UFG フィナンシャルグループの吉藤様からは、リスクアペタイト・フレームワークと「3線」モデルの構築に関してお話をいただく予定です。これは、破綻直前の長銀の取り組みと通じるものがあります。

鷺見様、お話しにくいテーマで、しかも、不躰な質問をしたにもかかわらず、率直にお答えいただきまして、ありがとうございました。大変貴重なお話だったと思います。本当に感謝申し上げます。

以上