

---

# 経営改革を支えるガバナンス

2020年9月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

- 
1. はじめに 変化の時代
  2. ビジネスモデルとガバナンスの同時改革の必要性
  3. 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化
  4. 問題を早期発見し、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築
  5. 取締役会の実効性評価
  6. 最後に 厳しい現状を打開し、将来を切り開くには

---

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

---

# 1. はじめに 変化の時代

2. ビジネスモデルとガバナンスの同時改革の必要性

3. 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化

4. 問題を早期発見し、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築

5. 取締役会の実効性評価

6. 最後に 厳しい現状を打開し、将来を切り開くには

---

経営を取り巻く環境は激しく変化している。

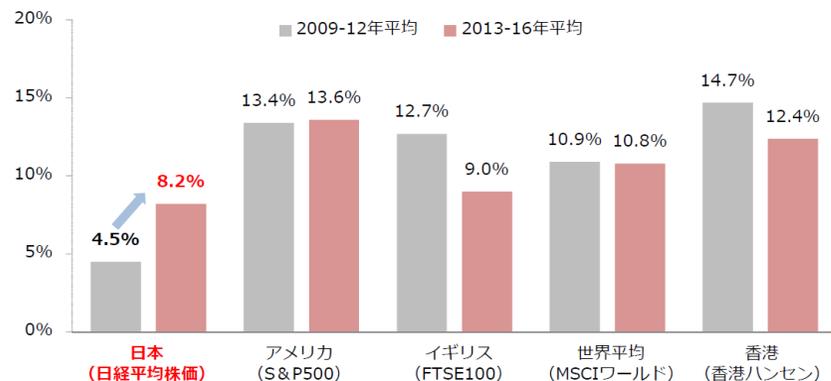
- 人口減少、地域経済の縮小はすでに始まっている。
- パイの拡大が止まり、縮小し始めれば、当然、競争が激化することになる。
- ネット社会の拡大、フィンテックの進展などが破壊的な競争をもたらすとも言われている。
- ウィズ/アフター・コロナを迎え、さらに時代の変化は加速しているようにうかがわれる。



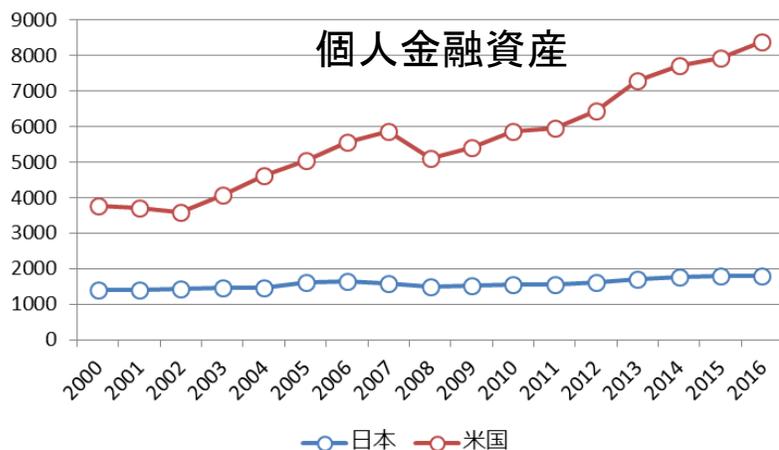
# 日本企業のビジネスモデルは行き詰まり、パフォーマンスが長期停滞している。

## 低い収益率 (ROE)

各国主要指数採用銘柄のROE平均



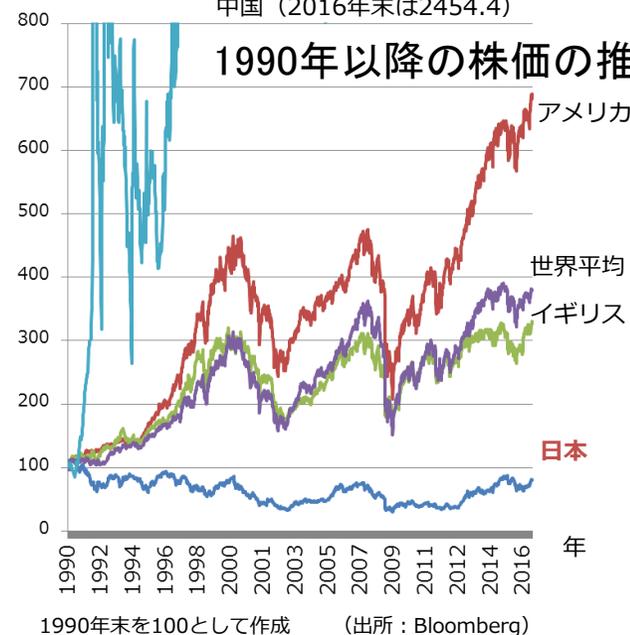
## 個人金融資産



## 上がらない株価

中国 (2016年末は2454.4)

## 1990年以降の株価の推移



増えていない個人金融資産  
(我々の世代は稼いでいない)

# 日本企業の不祥事多発は、ビジネスモデルの行き詰まりと無関係ではない。

|       |          |                      |
|-------|----------|----------------------|
| 2011年 | オリンパス    | 不正会計                 |
|       | 大王製紙     | 経営者不正                |
| 2012年 | 野村HD     | 増資インサイダー             |
| 2013年 | JR北海道    | 多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故 |
|       | みずほ銀行    | 反社向け融資・隠ぺい           |
| 2015年 | 東洋ゴム     | 免震データの改ざん・隠ぺい        |
|       | 東芝       | 不正会計                 |
|       | 旭化成建材    | 杭打ちデータ改ざん・隠ぺい        |
| 2016年 | 三菱自動車    | 燃費データ不正              |
| 2017年 | 富士ゼロックス  | 不正会計                 |
|       | 日産自動車    | 無資格検査                |
|       | 神戸製鋼所    | 品質データ改ざん・隠ぺい         |
|       | 商工中金     | 不正な制度融資              |
| 2018年 | スルガ銀行    | 不正融資                 |
|       | KYB      | 品質データ改ざん・隠ぺい         |
| 2019年 | 西武信金     | 不正融資                 |
|       | かんぽ・ゆうちょ | 不適切な金融商品の販売          |

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

## ウィズ／アフター・コロナを迎えて

- 新型コロナの感染拡大以前から、人口減少やグローバルな競争の激化などから需要減少の懸念はあった。数年後に失われてしまうのではないかと、この懸念があった需要も含め、新型コロナの感染拡大によって、現実の需要が一気になくなった。
- 時間をかけて解決すればよいと考えられていた課題が、今まさに、解決しなければならない喫緊の課題となっている。
- 経済活動は再開しても、もとに戻らない需要もある。思い切った戦略の転換を図らなければ生き残れない、という厳しい現実直面している経営者も少なくない。
- 新型コロナの感染拡大は、さまざまな経営判断を迫るという意味で時代の転換点になる可能性がある。

---

1. はじめに 変化の時代

**2. ビジネスモデルとガバナンスの同時改革の必要性**

3. 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化

4. 問題を早期発見し、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築

5. 取締役会の実効性評価

6. 最後に 厳しい現状を打開し、将来を切り開くには

---

今、求められているのは、ビジネスモデルとガバナンスの同時改革

- 日本企業・金融機関は、持続可能なビジネスモデルの再構築に向けて、さまざまな改革に取り組みはじめていたが、今、改革のスピードを上げる必要性が高まっている。

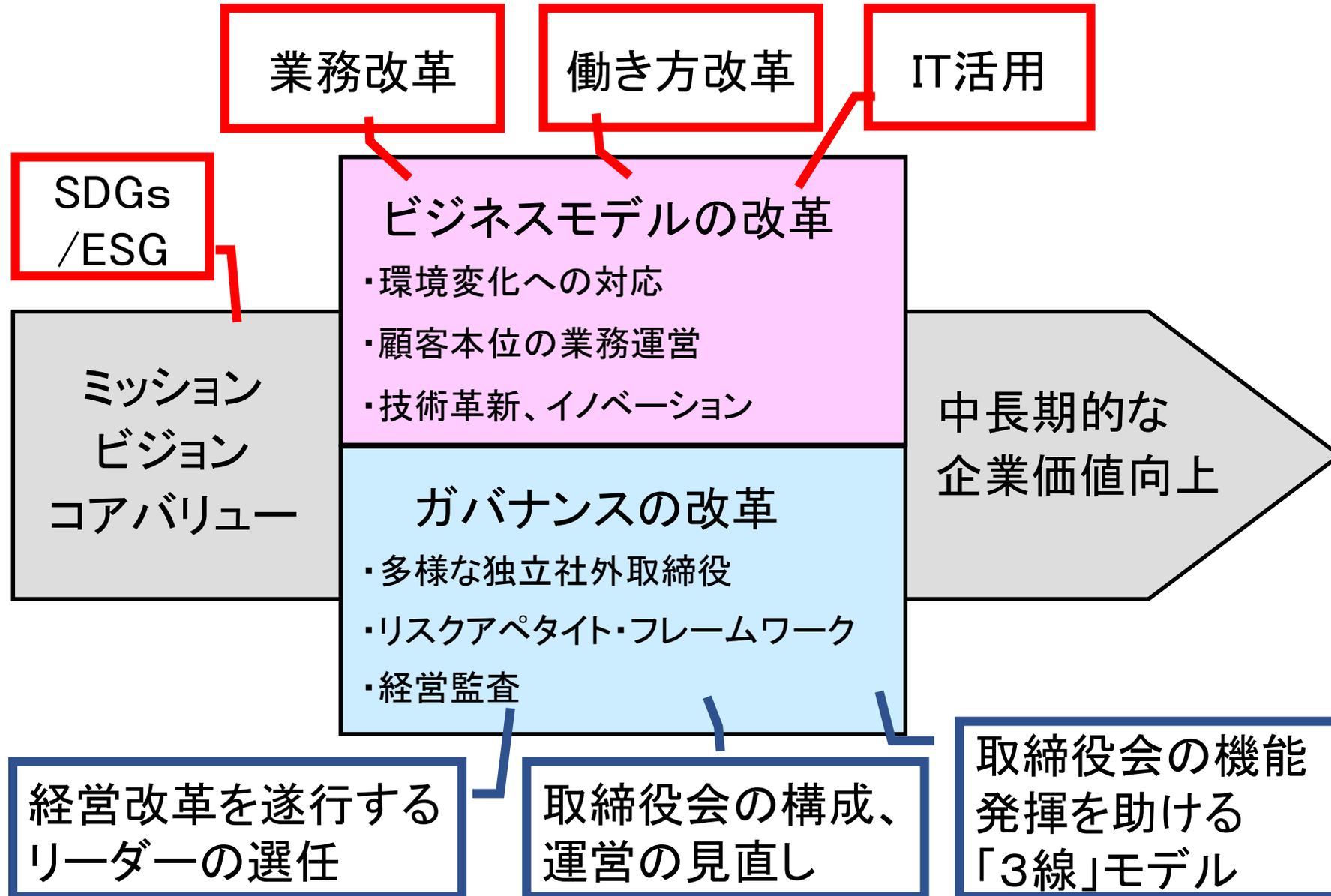
(例) SDGs/ESGの推進

業務改革、働き方改革

IT活用 ほか

- このとき、同時に、ビジネスモデルの改革を下支えするガバナンス改革に取り組まなければ、「攻め」、「守り」の施策の徹底は図れず、中長期的な企業価値の向上を実現することも難しい。

# ビジネスモデルとガバナンスの同時改革



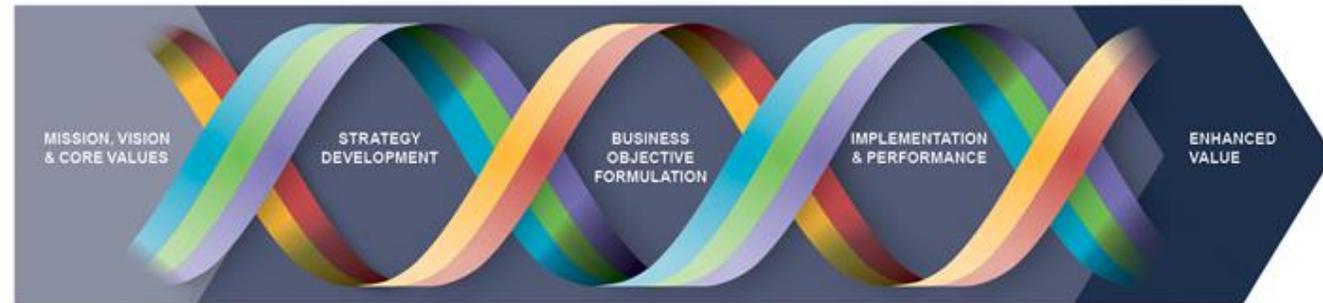
# (参考)2017年版COSO Enterprise Risk Management



ミッション、ビジョン、  
コアバリュー

戦略、事業目標、  
パフォーマンス

パフォーマンス  
の拡大



Governance  
& Culture

Strategy &  
Objective-Setting

Performance

Review  
& Revision

Information,  
Communication,  
& Reporting

ガバナンス  
と文化

戦略と  
目標設定

パフォーマ  
ンス

レビューと  
見直し

情報、伝達  
と報告

ビジネスモデルの改革は、組織をあげての挑戦となる。

- ビジネスモデルの改革をするには、組織のミッションは何か、また、提供できるコア・バリューは何かを、もう1度、考え直し、経営ビジョンを明確にして、戦略を立て直す必要がある。
- 再定義されたミッション、ビジョン、コアバリューに合わせ、意思決定、組織運営などのあり方を大きく変える必要に迫られるかもしれない。
- かねてより、日本企業の課題であった「選択」と「集中」にも取り組む必要がある。ただ、赤字事業を切るのではなく、限りある経営資源を活用し、将来性のある事業を選んで果敢にチャレンジすることが重要。
- ビジネスモデルの改革は、組織をあげての継続的な挑戦となる。

- たとえば、業務改革では、環境変化の迅速な把握と対応、顧客本位の業務運営の実現が求められており、そのためには、現場での意思決定や分権的な業務・組織の運営、規程、研修等の抜本的な改訂・見直しなどが必要になる。
- 業務改革、働き方改革では、コストカットに主眼が置かれると、かえって組織力を弱めかねない。生産性の向上を、新規の業務や従業員のモラールアップにつなげる前向きな施策の実行が求められる。

- ITを活用することにより、技術革新を起点とする戦略的な意思決定や業務・組織運営の抜本的な見直しが可能となると言われている。
- しかし、すべての金融機関に斬新な商品・サービスの提供と、多額のIT投資が求められるわけではない。
- たとえば、伝統的に重視してきた顧客とのリレーションを強化するために、SNSなどを含めて、どのようにITを活用できるかを検討するなど、金融機関の規模・特性、伝統・文化に応じた取り組みが重要である。

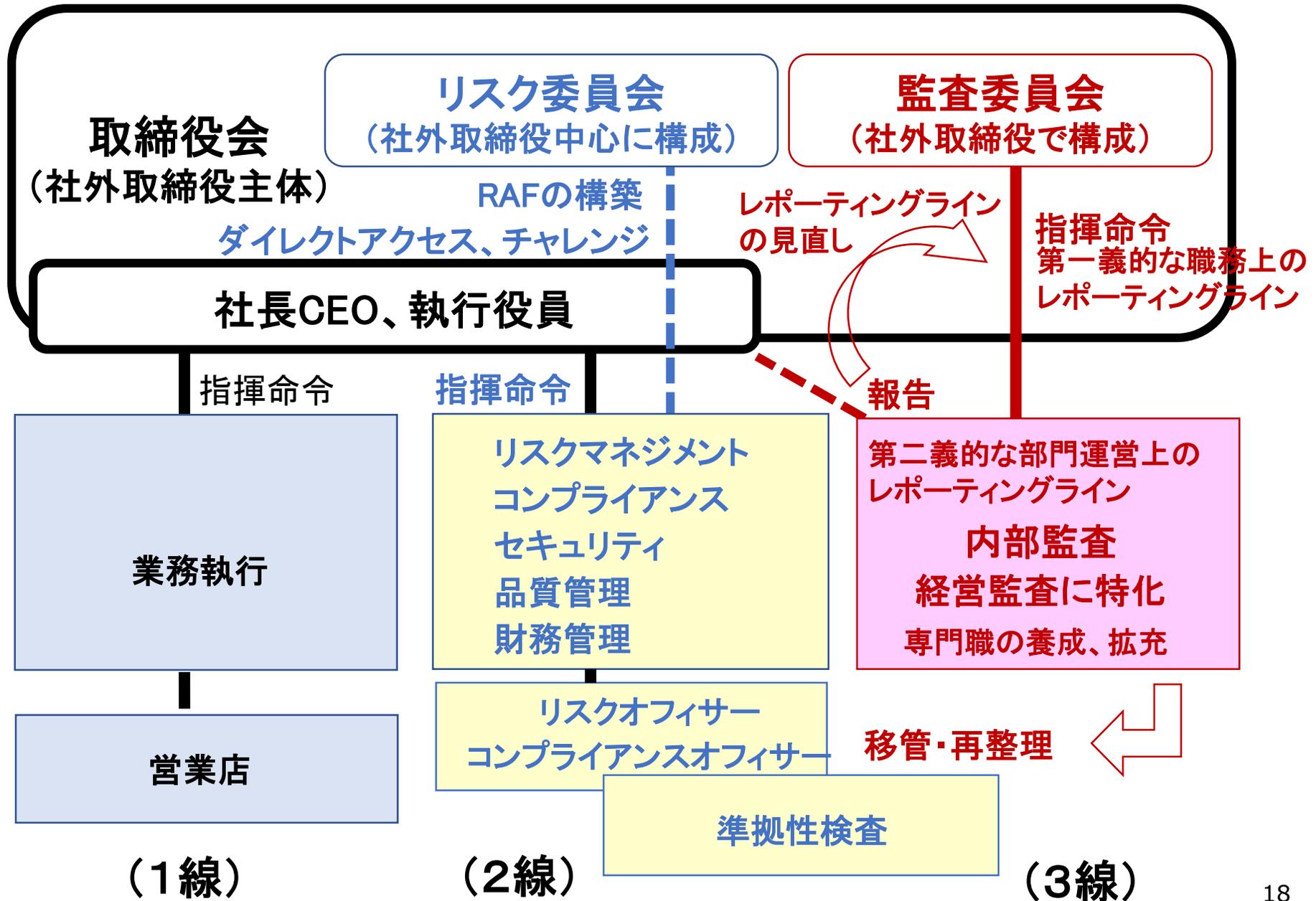
- 新型コロナウイルスの感染対策として、さまざまな取り組みを行うなかで、デジタルイゼーション、テレワークなどに、もっと積極的に取り組むべきだったと実感している向きも多いのではないか。
- たとえば、WEB会議があれば、出張は最小限で済む。
- 在宅勤務ができると、職員は毎日の通勤ストレスから解放される。
- 都心にオフィスを借りて、高い家賃を支払う必要もない。
- 便利なタスク管理ツールもある。文字通り、管理するだけで、付加価値を生まない管理者のあり方、管理事務は見直しが進んでいる。
- 経営者も職員も、本当に「価値」を生む活動は何かを意識し、改革への取り組みを強化している。

- 
1. はじめに 変化の時代
  2. ビジネスモデルとガバナンスの同時改革の必要性
  - 3. 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化**
  4. 問題を早期発見し、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築
  5. 取締役会の実効性評価
  6. 最後に 厳しい現状を打開し、将来を切り開くには
-

山積する課題を解決し、ビジネスモデルの改革を成功に導くには

- ①経営者のリーダーシップの発揮と、②取締役会の監督・監査機能の強化が求められる。
- 経営者は、改革の方向性を定め、改革を実行する第一義的な役割・責任を有する。
- 取締役会・指名委員会は、改革を実現できるリーダーを選ぶ責任がある。

# 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化



- 取締役会(社外取締役等)は、監督者として、経営者と改革の方向性を話し合い、問題の有無をチェックして、基本方針・計画を承認する。
- また、取締役会は、改革の進展をモニタリングして、経営者に改革の実行を促さなければならない。
- 取締役会は、改革の進展を確実にするため、自らのメンバー構成や運営方法、「2線」、「3線」との関係について、継続的に見直さなければならない。

## Good Practice



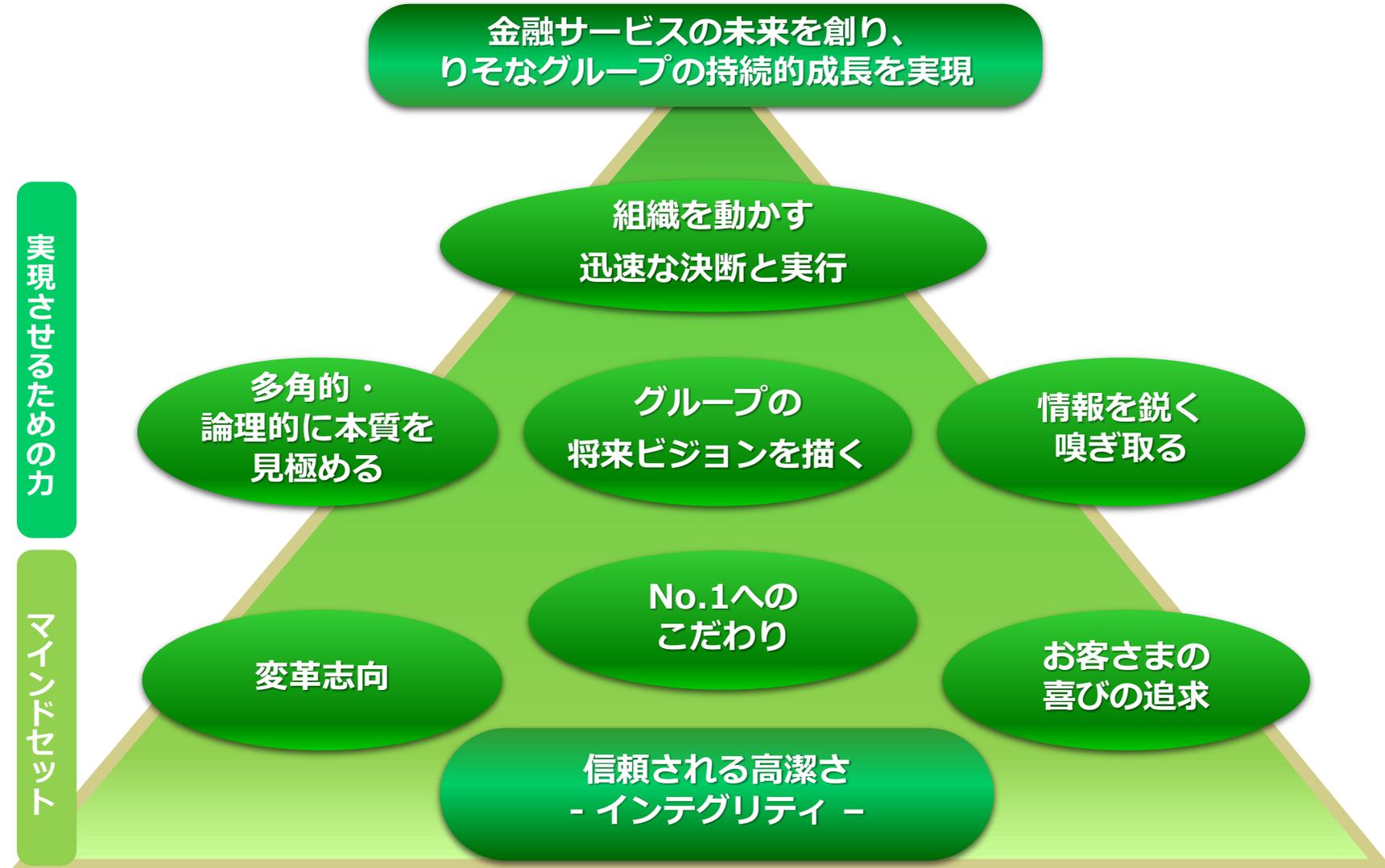
- リそなグループでは、改革を加速して、持続的な企業価値向上を実現するために最適な人材に経営トップの役割と責任を継承するメカニズムとして、サクセSSION・プランを策定している。
- 指名委員会では、「役員に求められる人材像」を明確化している。
- サクセSSION・プランは、この役員像に照らした選抜プロセスと育成プロセスからなっている。ただ、ふるいにかけるだけでなく、リーダーを育成するプロセスが重要である。
- サクセSSION・プランはガバナンス改革の中核だ。経営トップの選解任に、客観性、透明性が確保されなければ、すべての改革が「絵に描いた餅」になってしまう。

りそなホールディングス

取締役兼代表執行役社長 東 和浩 氏



# 役員に求められる人材像 (2015年6月)



2003年(邦銀初)から指名委員会等設置会社。経営の透明性と客観性を確保。

## 社外取締役



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



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



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



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



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



**馬場 千晴**  
監査委員会委員  
元 みずほ信託銀行 副社長

## 社内取締役



**東 和浩**  
代表執行役社長



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



**原 俊樹**  
代表執行役



**磯野 薫**  
監査委員会委員

### 取締役会

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

### 指名委員会

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

### 報酬委員会

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

### 監査委員会

- 2016年、ダブルレポートライン体制を導入

- 発足以来、取締役会の過半数が社外取締役だ。
- 社外取締役に説明しようとして自らの考えが足らなかったことに気づくこともある。外部からの率直な質問や意見に考え直させられることもある。
- 社外取締役への説明は面倒なだけだと言うひともいるが、むしろ、説明を尽くすことにこそ価値がある。

りそなホールディングス

取締役兼代表執行役社長 東 和浩 氏



- 社外取締役の普通の感覚や徹底した議論が、りそなの改革をリードしてきた。防衛的な発想ではなく、社外取締役から各分野の専門知識、他業界の考え方や知見を、いかに学び、経営に活かすかが重要だ。

りそなホールディングス

取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



## はじめの一步は 「銀行の常識」を捨てたこと。



お店に入っ  
てまずどこへ  
行けば良いか  
分かりにくい

窓口の  
手続きで  
待たされる

書類に  
記入したり、  
捺印するのが  
面倒

隣の窓口  
との距離が近く  
相談しにくい

- 待ち時間ゼロ運動
- 平日午後5時まで  
窓口営業

### CSの観点

お客さまの

『3ない』を実現。

「待たせない」「押させない」「書かせない」

### 次世代型店舗

2004年11月～

銀行事務の

『3レス』を実現。

「ペーパーレス」「キャッシュレス」「バックレス」

### 事務プロセス改革の観点

## Good Practice

- 地域金融機関の経営を取り巻く環境は厳しさを増している。  
社外取締役の意見をよく聞いて、時代にふさわしい経営トップを選ぶことが重要と考え、任意の指名・報酬検討会議（議長は多胡秀人氏）を設置し、3つの役員要件を定めた。
- 1つ目は、本部の部長、あるいは、大型店の支店長を1年以上経験し、組織を統率指揮するリーダーシップ力があること。  
2つ目は、内向きにならず、変化を見る先見性があること。  
3つ目は、部下から信頼されていること。
- 役員要件を満たす候補者を会長、頭取、副頭取が抽出する。  
外部コンサルを使って、インタビューと360度評価を実施して、役員候補の強み、弱みを分析のうえ、指名・報酬検討会議にかける。

みちのく銀行 取締役会長 杉本 康雄 氏



## みちのく銀行のサクセッション・プラン (登用プロセス)



1 代表取締役等による候補者抽出

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

3 アセスメント結果を基に登用原案を作成

4 指名・報酬検討会議に上記原案を付議し協議

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

# みちのく銀行 取締役会の人数・構成

 4名

## 社内取締役

取締役会長  
杉本 康雄

代表取締役頭取兼執行役員  
高田 邦洋

代表取締役副頭取兼執行役員  
加藤 政弘

## 業務執行取締役

取締役  
小田中 和彦

監査等  
委員

 5名

## 社外取締役

取締役  
熊谷 清一（地元弁護士）

取締役  
鎌田 由美子（上場会社役員）

取締役  
佐藤 郁夫（日本銀行出身）

取締役  
馬谷 成人（銀行・証券会社出身）

取締役  
西谷 俊広（地元公認会計士）

- 取締役会は10名を超えると議論が活発化しづらい。
- 取締役を10名未満にするため、専務以下は取締役を返上して、執行役員とした。
- 一方で、多様な知見を有する社外取締役の人数を増やして、過半数とした。
- 会長自らも代表権を返上し、議長に専念。
- 取締役会の運営も見直し、取締役会は戦略を議論する場を目指すことにした。
- 決議事項、報告事項のほかに、「審議事項」を新設。徹底的に議論している。
- 中期経営計画については、収益項目に関して1時間、業務推進に関して1時間、人事に関して1時間など、「審議事項」を設けて徹底的に議論する。全部で6回、6時間の議論を行った。



取締役会長 杉本 康雄 氏



- FGの取締役会は、合計13名のなかで社外取締役は6名。  
法律、会計、政治、企業経営に精通した第一人者の方々にお願いをしている。

FG取締役会および法定3委員会等のメンバー

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



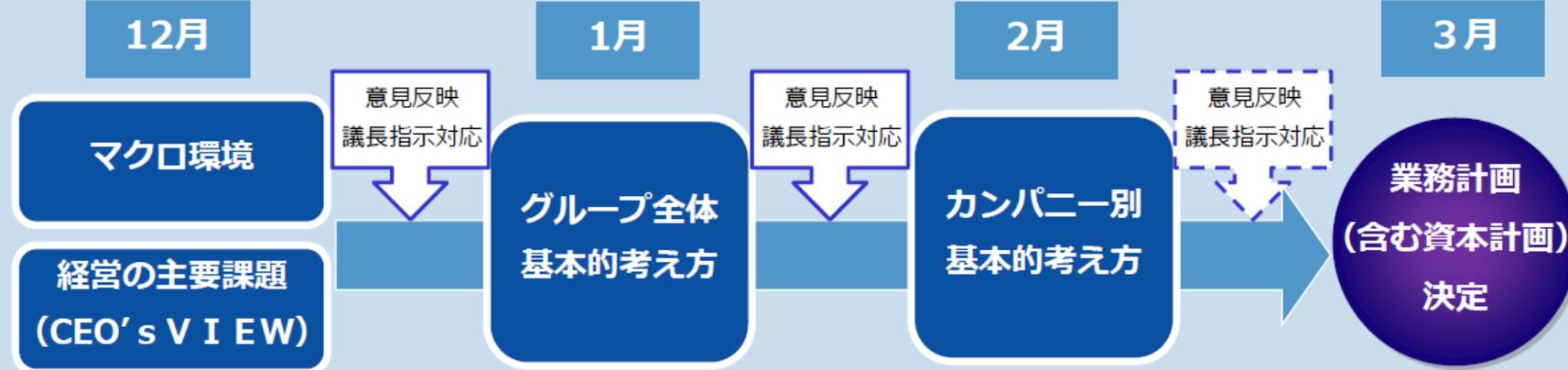
みずほフィナンシャルグループ  
みずほ銀行 取締役頭取  
藤原 弘治 氏

- ガバナンス改革に伴って、業務計画の策定に関する運営も変化した。  
まず、執行側でマクロ環境を分析し、経営の主要課題を徹底的に議論して「CEO's VIEW」を示す。
- その後、グループの戦略、エンティティ別の計画を整理して 取締役会での議論を経て、「業務計画」が出来上がる。
- その過程で、社外取締役の知見や経験にもとづく指摘を真っ向から受け止め業務計画に反映する。
- 取締役会では、社外取締役から本質的な問題が提起される。  
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。

## 業務計画（含む資本計画）（単年度計画）の策定プロセス

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

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



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

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

- 「カンパニー別の基本的考え方」について、年度運営方針・収益計画等を審議

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

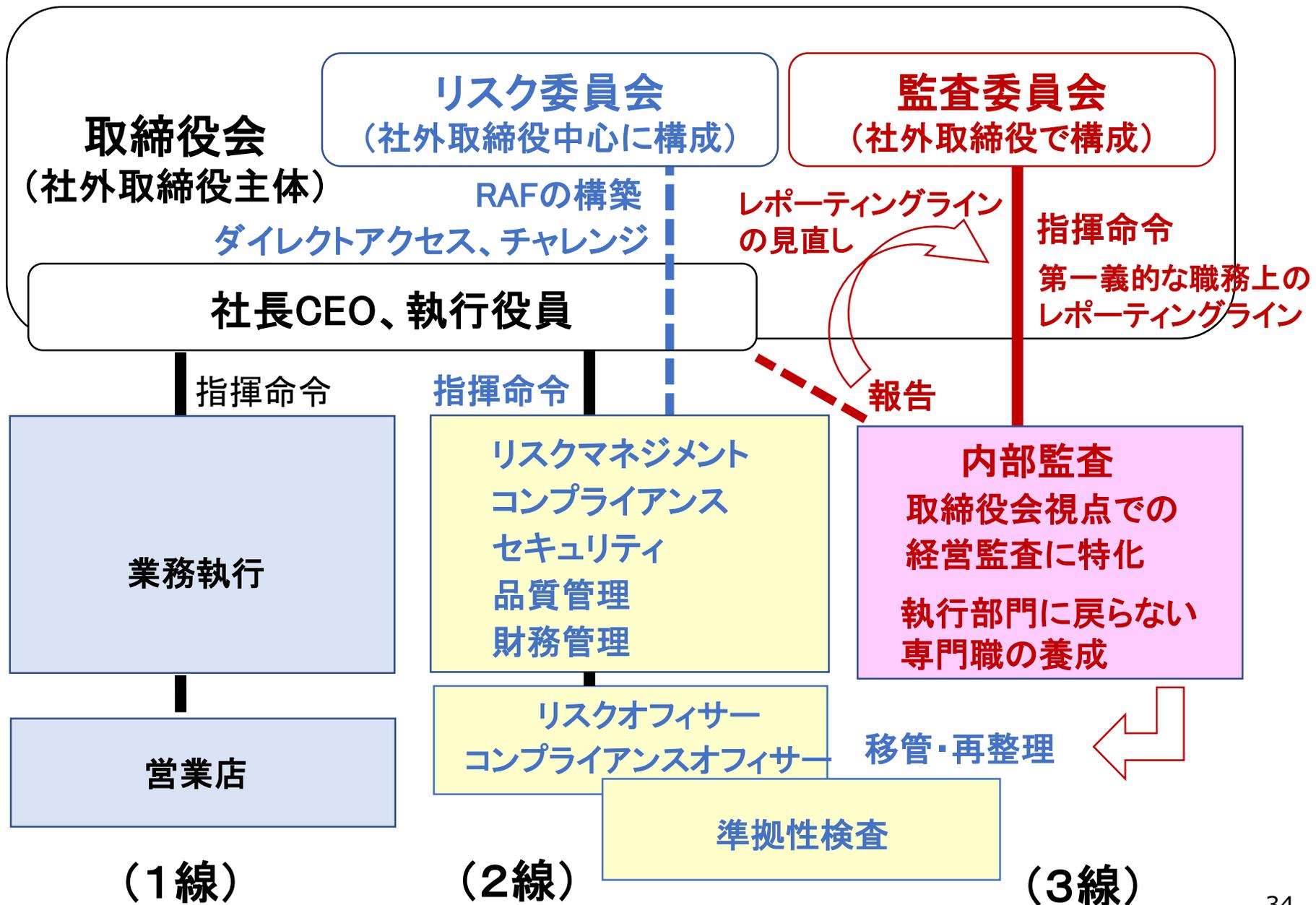
みずほフィナンシャルグループ

みずほ銀行 取締役頭取 藤原 弘治 氏



- 
1. はじめに 変化の時代
  2. ビジネスモデルとガバナンスの同時改革の必要性
  3. 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化
  - 4. 問題を早期発見し、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築**
  5. 取締役会の実効性評価
  6. 最後に 厳しい現状を打開し、将来を切り開くには
-

# 正しい「3線」モデルの構築



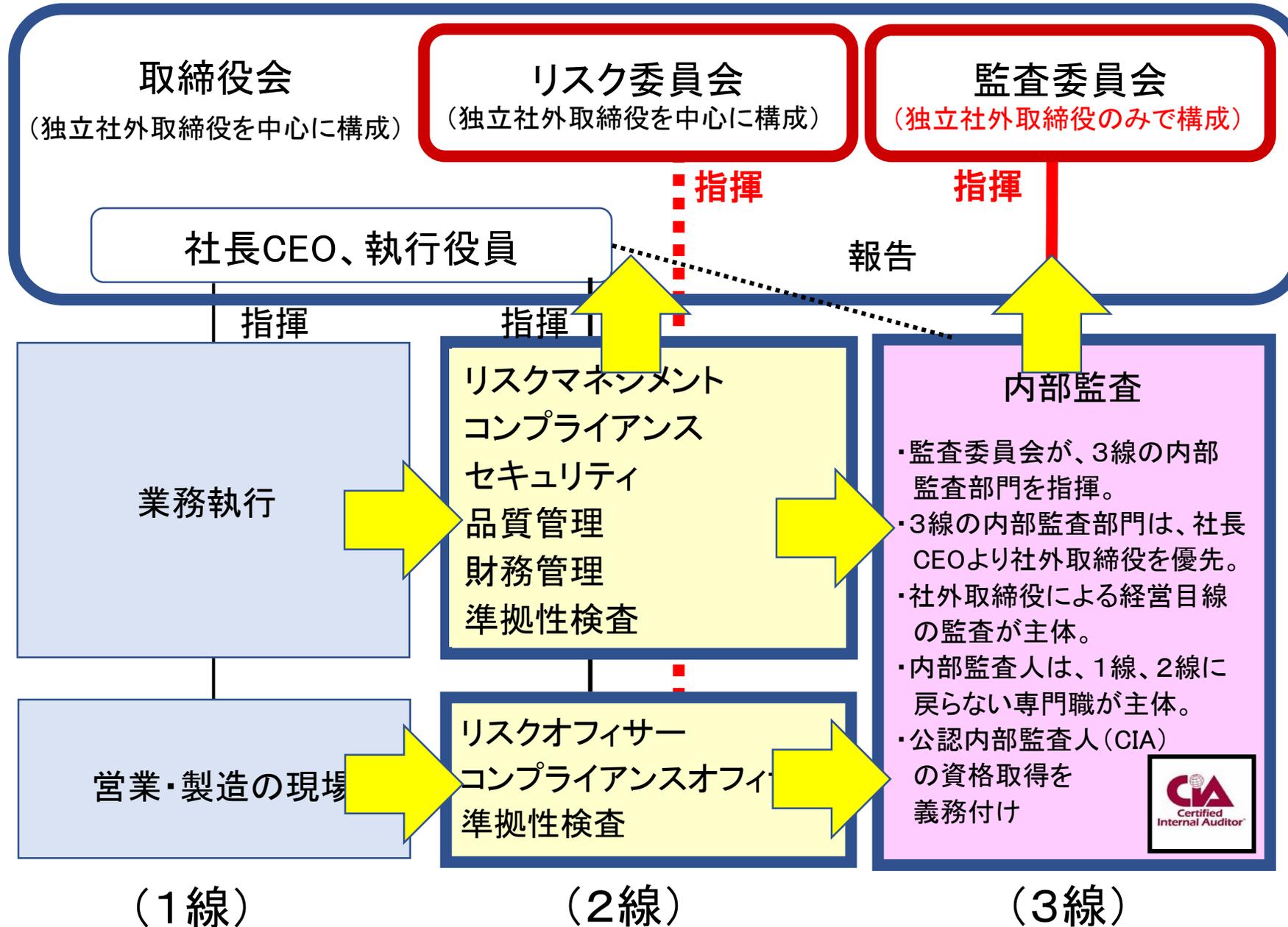
問題の早期発見と改善には「3線」モデルの再構築は不可欠。

- ビジネスモデルの改革には不測のリスクを伴う。一時的に改革が成功しても、それを定着、継続していくのは難しい。気を緩めれば、一転して大きな失敗を招くこともあり得る。
- ビジネスモデルの行詰りは、一部の役職員のミスコンダクトを誘発する。はじめは些細なミスコンダクトであるが、それらを看過・放置することで、同様のミスコンダクトが組織に蔓延・拡大する。
- その変化は驚くほど速いスピードで進行する。数年間のうちに健全なリスクカルチャーが失われ、経営危機に至ることになりかねない。
- 問題を早期に発見し、その影響を最小限に抑え、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築が不可欠。

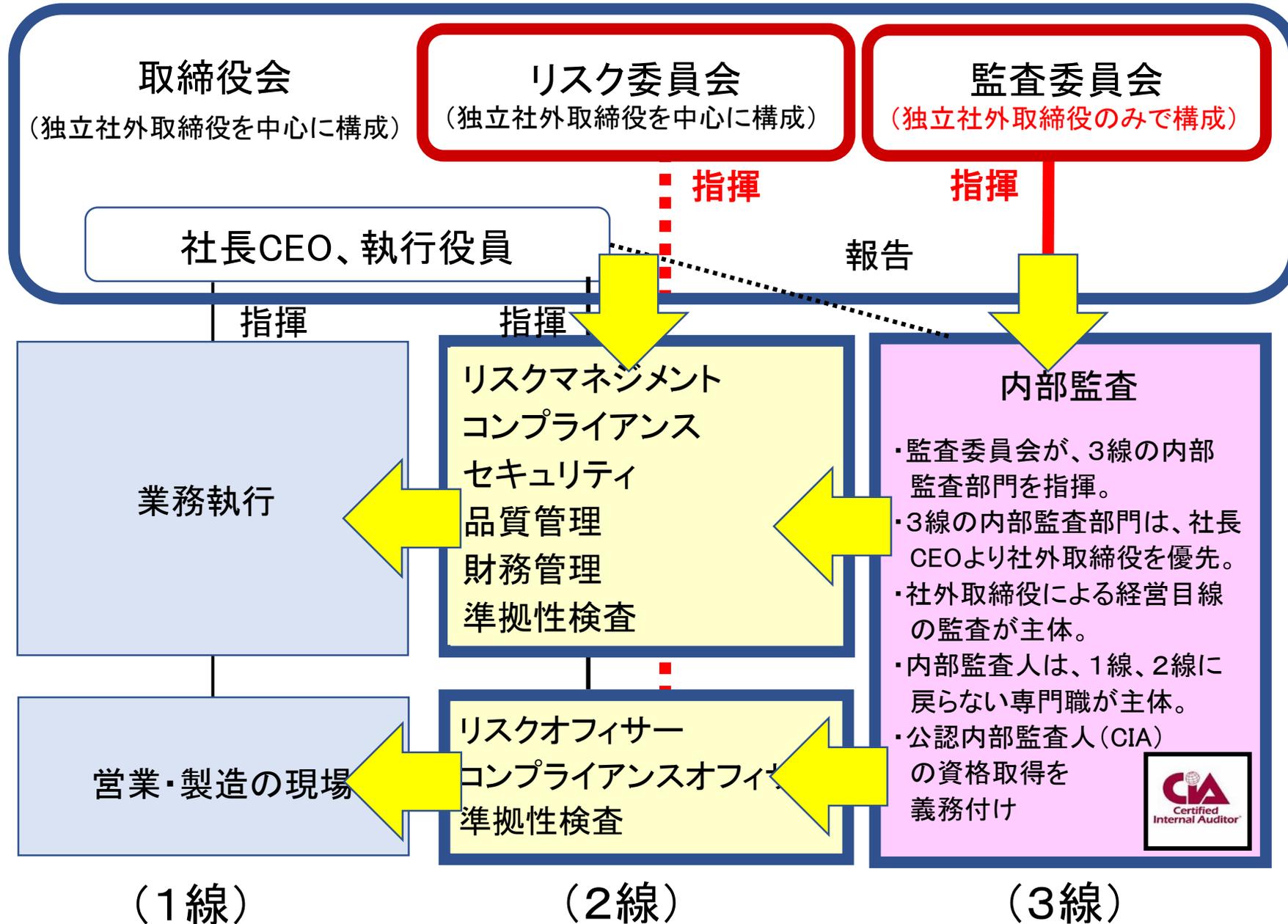
正しい「3線」モデルを構築することによって、取締役会は監督・監査機能を高めることができる。

- 取締役会（社外取締役）は、正しく「3線」モデルを構築することにより、「2線」、「3線」を通じて、改革の進展状況や収益・業績とリスクのバランスなど、経営実態を客観的に評価できるようになり、経営者を正しく導くことができる。
- また、リスクマネージャー、内部監査人を「チェンジ・エージェント」として活用することにより、「1線」に収益・業績とリスクのバランスを図りながら、経営理念・諸施策の徹底を働きかけることができる。

# 「2線」、「3」線を通じた経営実態の把握(情報収集)



# 「2線」、「3」線を通じた経営理念・施策の徹底（働きかけ）

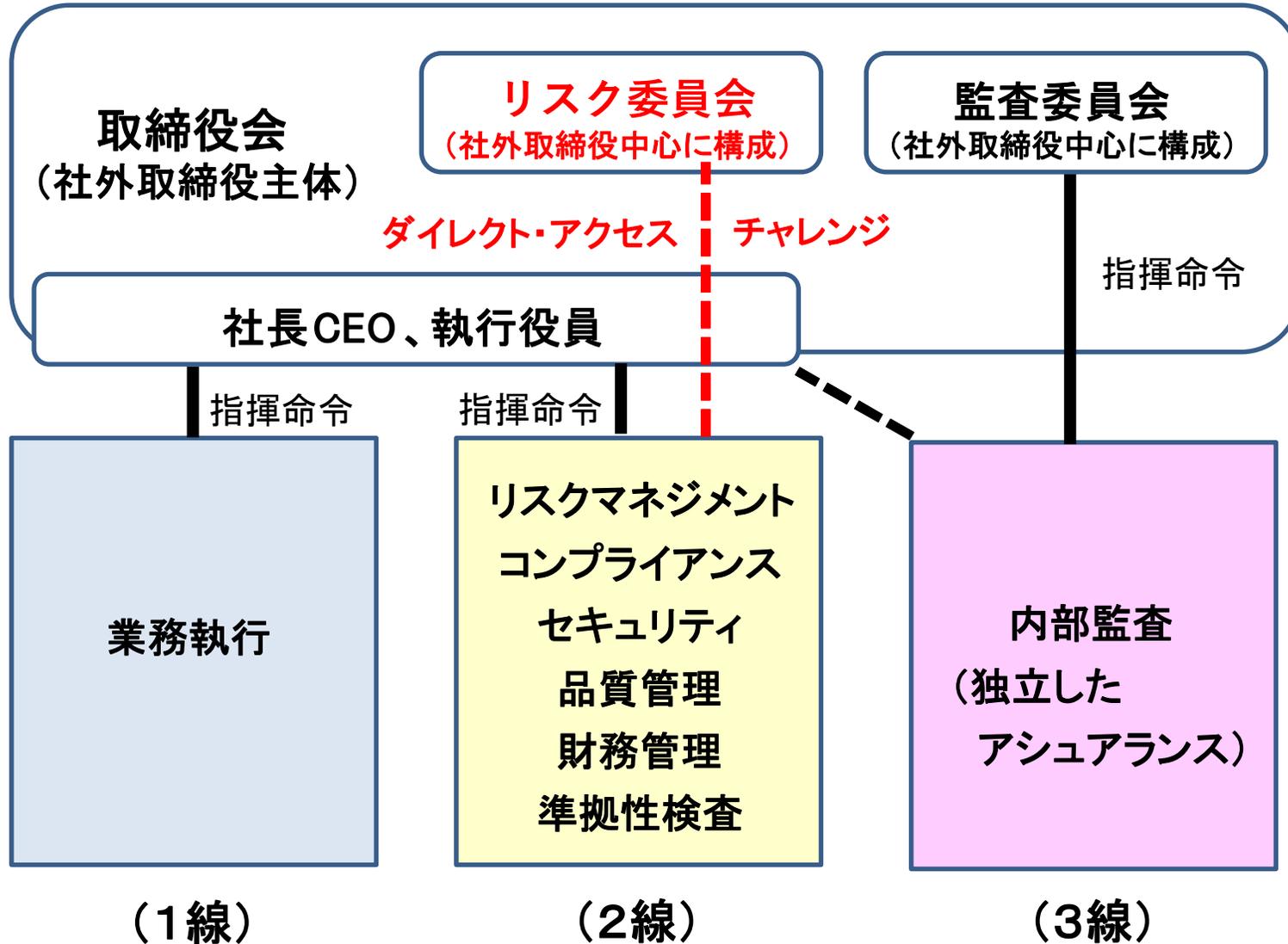


## 「2線」 リスク管理機能の態勢整備の事例（大手金融機関）

- メガバンク等大手金融機関では、取締役会に「リスク委員会」を設置し、リスク管理部門から詳細な報告を求めている。
- 「リスク委員会」では、社外取締役や外部専門委員を含めて、「リスクアペタイト・フレームワーク」の枠組みなどを議論し、主体性をもって、その改善に取り組んでいる。
- 社外取締役とリスク管理部門の「ダイレクト・アクセス」を確保し、社外取締役が、リスク管理部門に対してリスク検証（「チャレンジ」）を行うよう指示できる態勢を整備している。

Good Practice

# メガバンク等大手金融機関



## 「2線」 リスク管理機能の態勢整備の事例（地域金融機関）

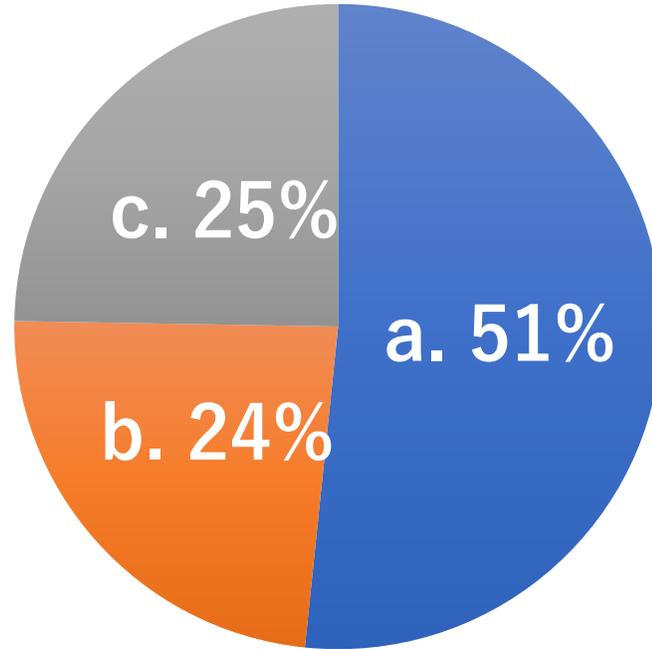
- 地域金融機関では、「リスク委員会」を設置している事例はまだみられない。
- 「リスクアペタイト・フレームワーク」を構築する動きや、「ダイレクト・アクセス」、「チャレンジ」の態勢を整備する動きが広がり始めている。

## Good Practice

- 社外取締役は、常務会ほか、各種委員会・会議に出席して、意見を述べることができる。
- 経営に重大な影響を及ぼす懸念がある場合は報告を求めることができる。
- 各種説明会、勉強会、研究会などでも、執行サイドと直接意見交換を行う。



## 日本の金融機関は「リスク委員会」を設置すべきか



- a. 設置すべきである
- b. 設置すべきとは思わない
- c. 分からない

(注)東京リスクマネジャー懇談会(TRMA)  
アンケート調査結果 回答者数 275

## 第1回ガバナンスWSでの主な意見(リスク委員会)

- リスクマネジメントを経営者任せにした結果、国際金融危機が起きた。
- 国際社会では、大手金融機関だけでなく、地域金融機関もリスク委員会を置くのが一般的だ。
- 金融機関にとってリスクマネジメントは重要だ。取締役会で重要事項を決定する前に「リスク委員会」では、社外取締役、外部専門委員を含めて、議論を尽くすべき。



## 金融庁 遠藤長官のコメント(リスク委員会)

- 「リスク委員会」を形式的に設置しても意味がない。
- 外部から、リスクマネジメントの専門家や見識ある実務家をリスク委員、専門委員として、受け入れる「受け皿」として、「リスク委員会」を設置すること、しっかりとリスク戦略を議論することが重要だ。



## 広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

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

## 広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

- 日本でも、メガバンク、大手証券、保険会社だけではなく、地域銀行でも、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を導入し、経営管理への活用を検討する動きが広がっている。
- 信用金庫でも、RAFへの関心が高まり、問い合わせが増えている。

## アンケート調査結果 (注)2019年3月時点で回答の得られた先を集計

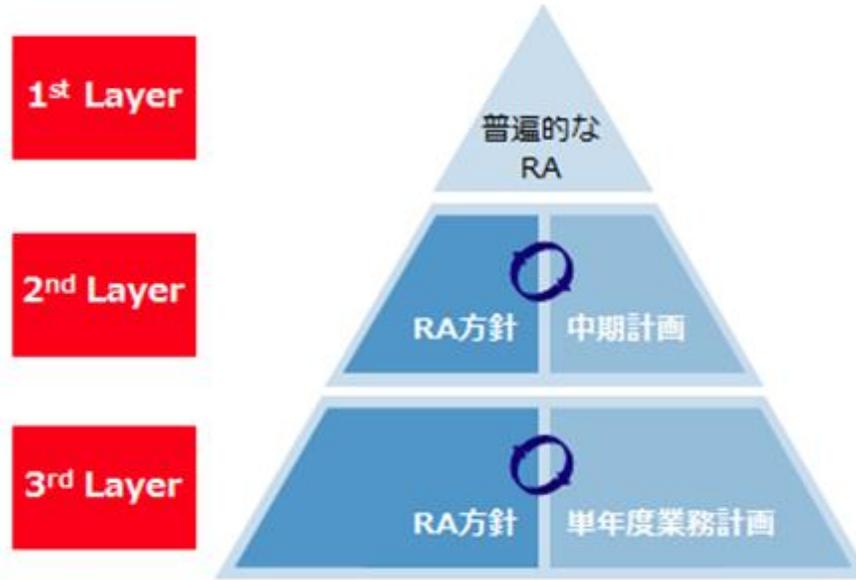
### ▽リスクアペタイト・ステートメント(RAS)

|                      | 2018年度<br>RASを作成して いる | 2019年度以降<br>RASの作成を検討して<br>いる | 合 計 |
|----------------------|-----------------------|-------------------------------|-----|
| 銀行・証券・持株会社<br>(102先) | 20%                   | 33%                           | 50% |
| 地域銀行・持株会社<br>(88先)   | 10%                   | 34%                           | 44% |

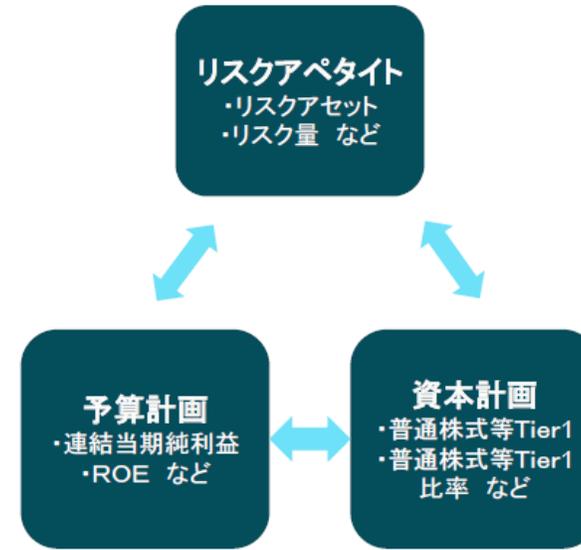
### ▽リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

|                      | 2018年度<br>RAFを構築して<br>いる | 2019年度以降<br>RAFの構築を検討して<br>いる | 合 計 |
|----------------------|--------------------------|-------------------------------|-----|
| 銀行・証券・持株会社<br>(102先) | 23%                      | 38%                           | 61% |
| 地域銀行・持株会社<br>(88先)   | 13%                      | 42%                           | 56% |

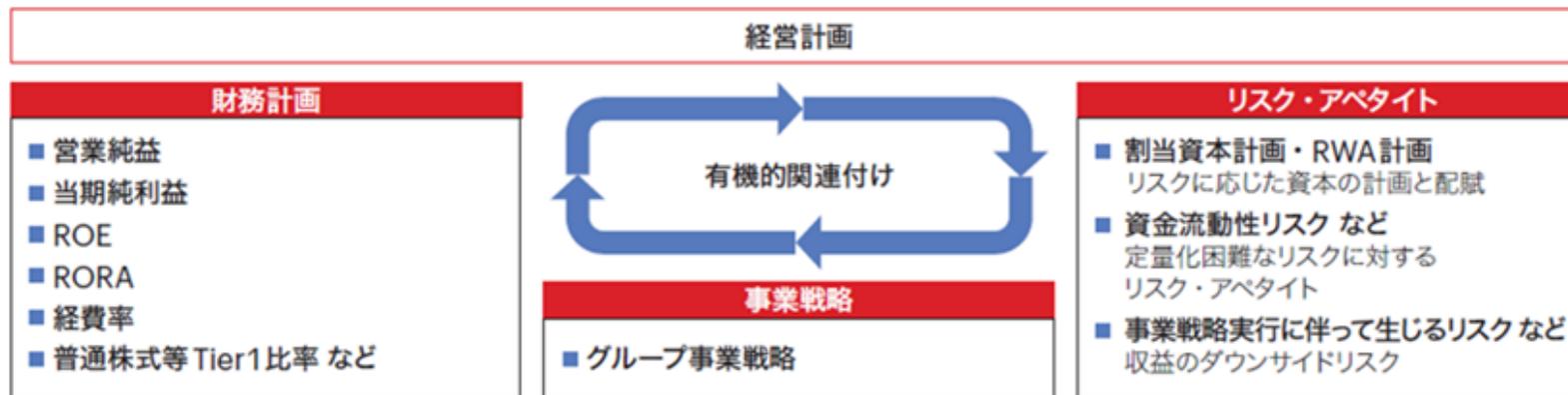
## みずほFG



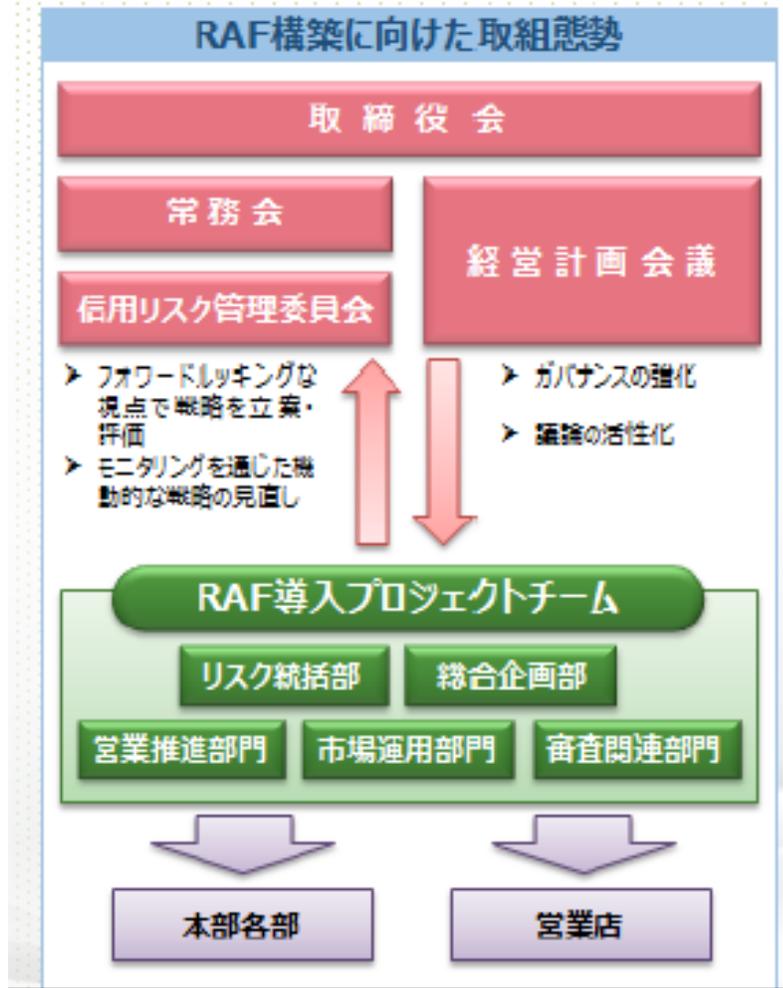
## コンコルディアFG



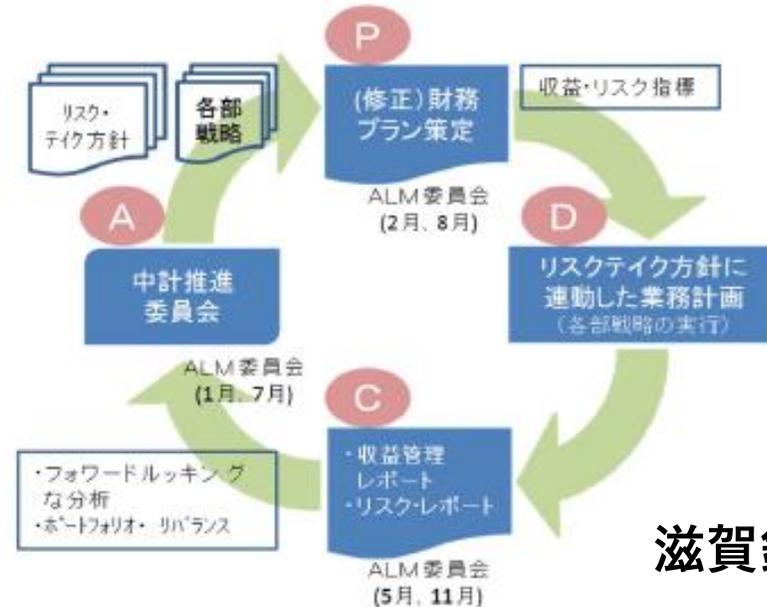
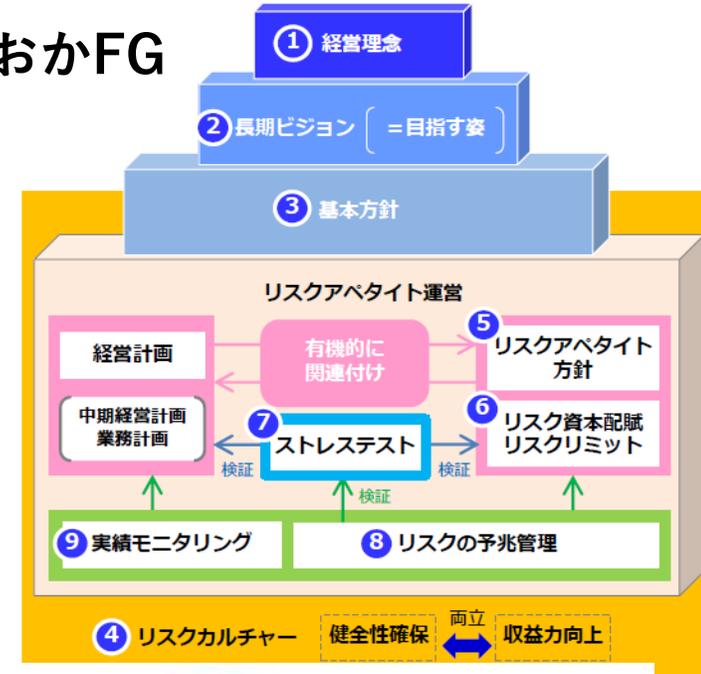
## MUFG



# 伊予銀行



# ふくおかFG



# 滋賀銀行

## 第1回ガバナンスWSでの主な意見(RAF)

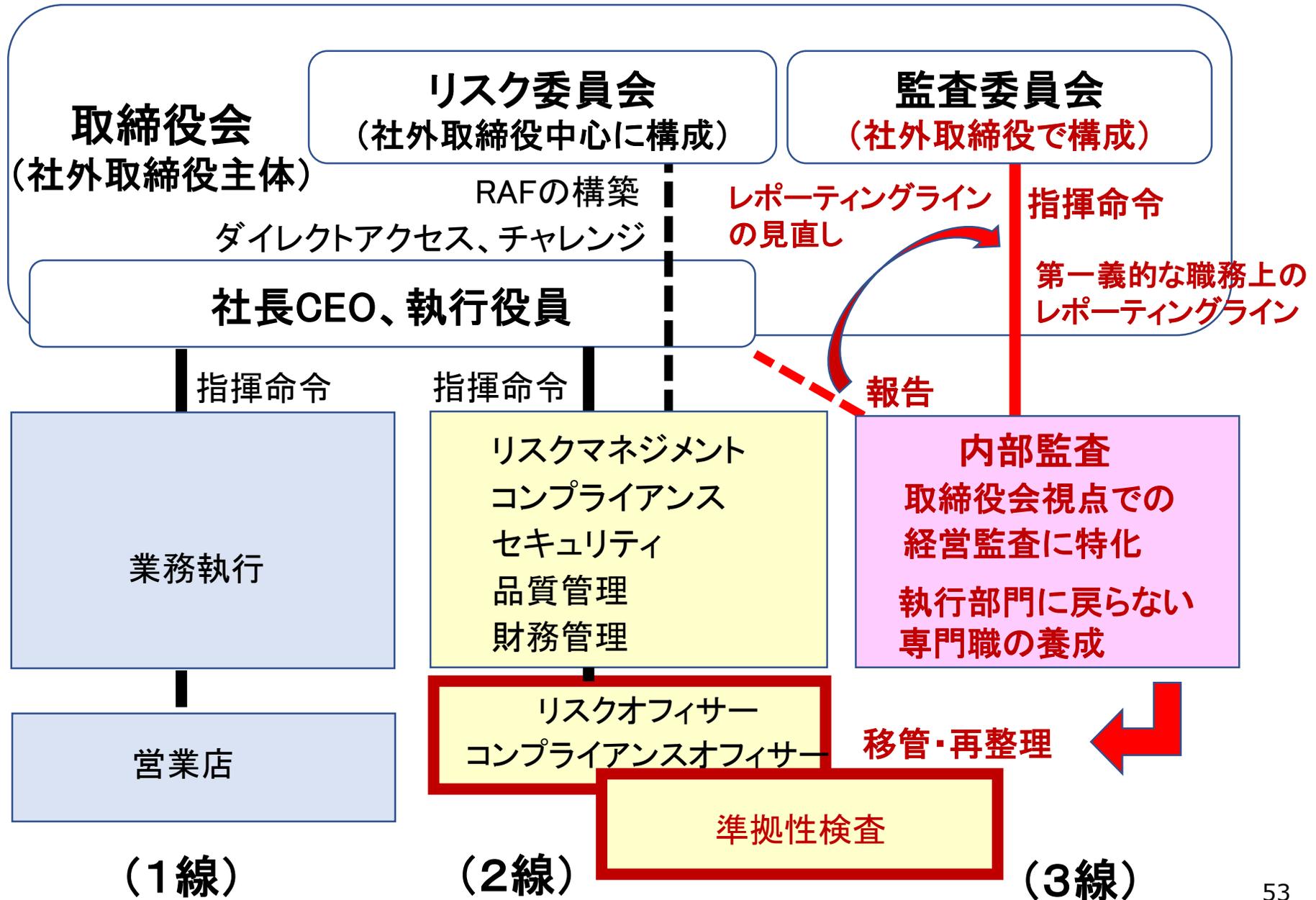
- RAFを構築するには、経営企画とリスク管理の両部門が事務局となりリスク、リターン、資本を管理する全社的な体制を構築する必要がある。
- 経営理念、目標の達成には、トップダウンで、RAFの枠組みを構築して、施策の徹底を図るだけでは十分ではない。
- 現場からのボトムアップ(問題提起)ができるようにならないと、新たな収益機会を見つけたり、新たなリスクに備えることはできない。



## 「3線」 監査機能の態勢整備の事例

- 日本では、「3線」としての監査機能の態勢整備は、総じて遅れている。
- しかし、日本の金融機関では、少数ではあるが、以下のような先進的取り組みがみられるようになっている。
  - ① 経営者から独立したレポーティング・ライン(指揮命令系統)の構築
  - ② 執行部門には戻らない専門職の養成・確保
  - ③ 営業店「準拠性監査」の1線、2線へ移管
  - ④ 取締役会レベルの視点での経営監査の実践

# 「3線」 監査機能の態勢整備



- 近年、重大な不祥事が多発し、経営者から独立した監査機能の確立や専門職の養成・確保が必要との認識が広がり、日本独自の監査機能（三様監査）を巡る制度改革や提言が相次いで行われている。
- これらの提言を受け入れる形で、日本企業、金融機関でも今後、態勢の整備が進んでいくものと考えられる。

2015年 会社法改正、コーポレートガバナンス・コード制定

2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言

2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会「内部監査の制度化」に関する提言

2018年 経済同友会提言

2019年 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(4)

2019年 経済産業省 「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」

Good Practice



SMFG 三井住友フィナンシャルグループ

社外取締役 監査委員長

松本 正之 氏 (JR東海特別顧問)



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

## Good Practice

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



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

## Good Practice

りそなホールディングス 社外取締役  
監査委員長 佐貫 葉子 氏(弁護士)



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

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

## Good Practice

家庭の銀行



### ■ 社外取締役 監査委員長 プロフィール



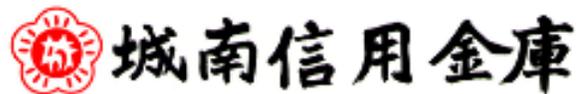
馬谷 成人 氏

(銀行・証券会社出身)  
(元 上場会社役員)

- 1972年 4月 (株)富士銀行入行
- 1993年 5月 同 証券部詰参事役FIMCOヨーロッパ 社長
- 2001年 6月 同 執行役員本店審議役(グローバル企画部)
- 2002年 4月 みずほ証券(株)常務執行役員  
米国みずほ証券President & CEO
- 2007年 6月 大陽日酸(株)常務執行役員
- 2013年 6月 (株)クレハ 社外取締役
- 2013年 6月 当行 非常勤監査役
- 2016年 6月 同 社外取締役 監査等委員(現任)

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

Good Practice



## 金庫外の理事を内部監査委員長に選任

- 近年、大企業を中心に頻発する不祥事等を背景に、コーポレートガバナンスの改革が求められています。
- 金庫のすべての業務における内部管理態勢の適切性などを検証、評価する「内部監査委員会」を設置し、その委員長を職員外理事としました。

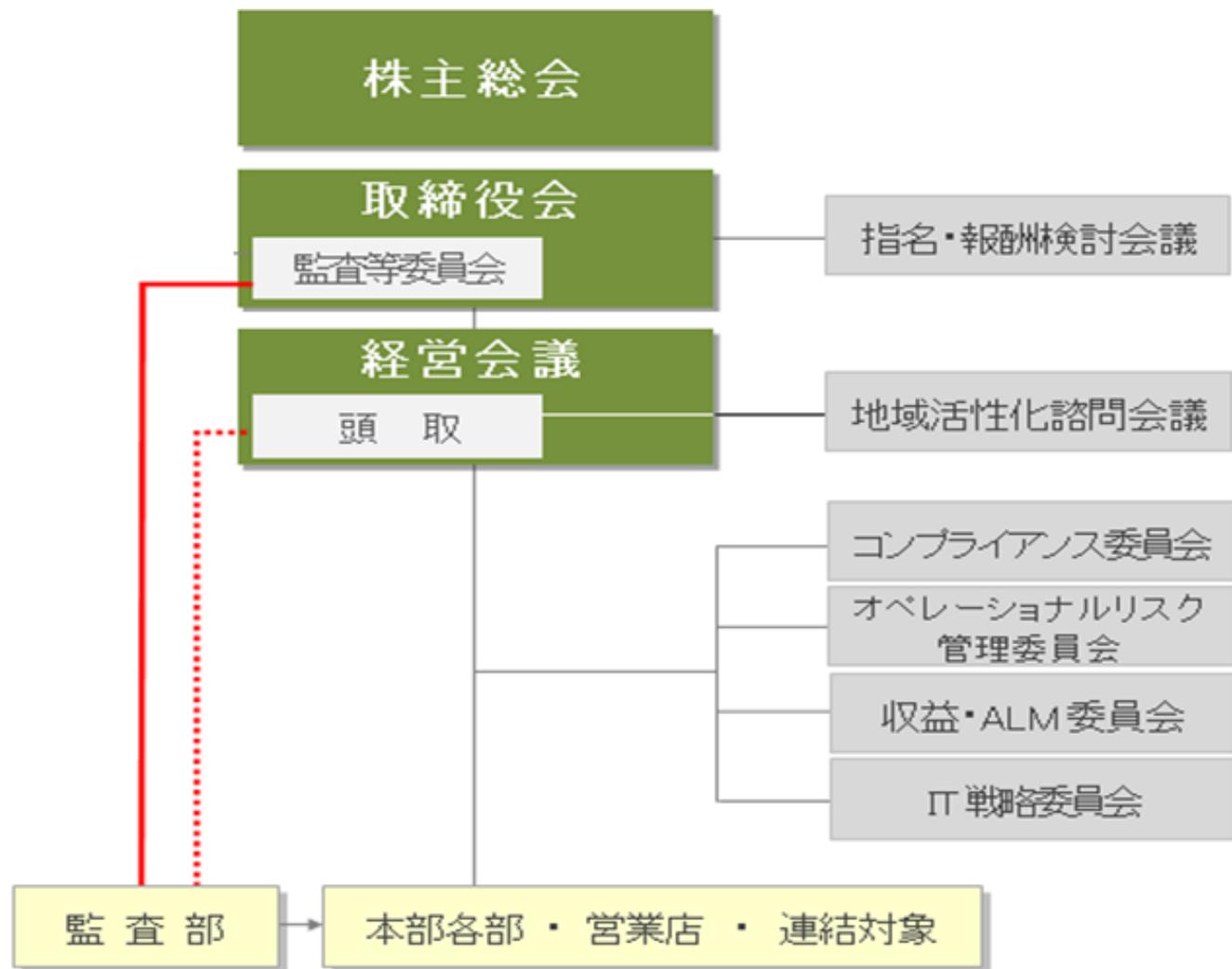
(ディスクロージャー誌より)

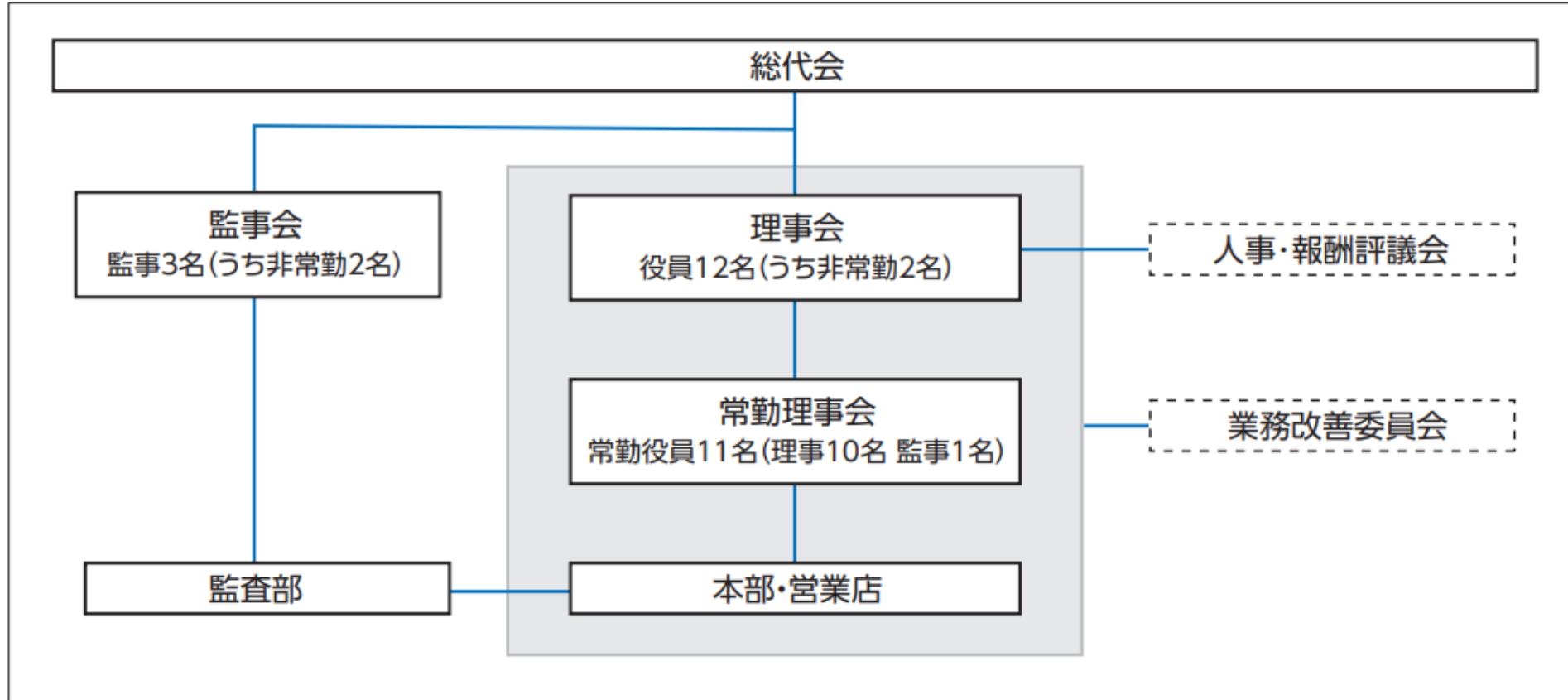


職員外理事  
内部監査委員会委員長  
亀井 時子 氏(弁護士)

Good Practice

(例)組織図





- 監事会は、独立した機関として理事の職務の執行状況を監査している。
- 本部、営業店の監査を行う監査部は、独立性を確保するため、監事会直轄の組織としている。

## Good Practice

### (例) 権限規程の整備

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

## Good Practice

- 内部監査はプロが行うというのが基本的な考え方。
- 内部監査スタッフは、公認内部監査人(CIA)等の資格取得が義務付けられた
- 専門職で特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。
- 将来の経営幹部を内部監査部門が受け入れることもあるが、トレーニーとして区別される。



グループ監査部GM 久保 秀一 氏



## Good Practice

- 経験が豊富で専門的能力の高い内部監査スタッフを「専門系」に認定し厚く処遇して、内部監査部門内で活用している。
- 取締役会から評価される経営監査ができるようになった。
- 今や「専門系」のスタッフの存在は欠かせない。

 リそなホールディングス  
RESONA  
執行役 内部監査部担当  
広川 正則 氏



## Good Practice



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



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

## 取締役会レベルの視点での経営監査の実践

- 変化の時代にあって、社外取締役は、ビジネスモデルや戦略の前提を根本から問い直す役割を担う。
- 社外取締役は、組織運営面でも、見落としがちな懸念を率直に表明し、内部監査部門に実態の把握を求めるべきである。
- 社外取締役から難しい問いかけを受けても、それらに対して内部監査部門は客観的評価を下さなければならない。

## (例) 経営監査の視点、ポイント

- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか
- 経営計画・目標や業績の達成はできるのか
- 経営理念や取締役会の指示は現場に浸透しているか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか
- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトがみられないか
- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- エマージング・リスクへの対応はできているか

- 
1. はじめに 変化の時代
  2. ビジネスモデルとガバナンスの同時改革の必要性
  3. 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化
  4. 問題を早期発見し、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築
  - 5. 取締役会の実効性評価**
  6. 最後に 厳しい現状を打開し、将来を切り開くには
-

## 取締役会の実効性評価では、改革の残された課題を洗い出す。

- 取締役会の実効性評価は、資料配付、質疑時間など取締役会の運営上の事務的な改善点をインタビューやアンケートで聞くだけのものではない。
- 経営理念、目標を実現するのに最もふさわしい取締役会のあり方を探り、そこに至るロードマップを示すものだ。

株式会社プロネッド 代表取締役社長  
酒井 功 氏



- 取締役会メンバーは、経営理念、目標を共有して、その実現のために、今、自分たちに不足しているものはないか、2線、3線によるサポート態勢や現場に指示徹底する態勢は十分か、など幅広い観点から、率直に意見交換しなければならない。

ジェイ・ユーラス・アイアール株式会社 取締役  
ボードルーム・レビュー・ジャパン株式会社 代表取締役  
高山 与志子 氏



## (例) 取締役会の実効性評価の視点

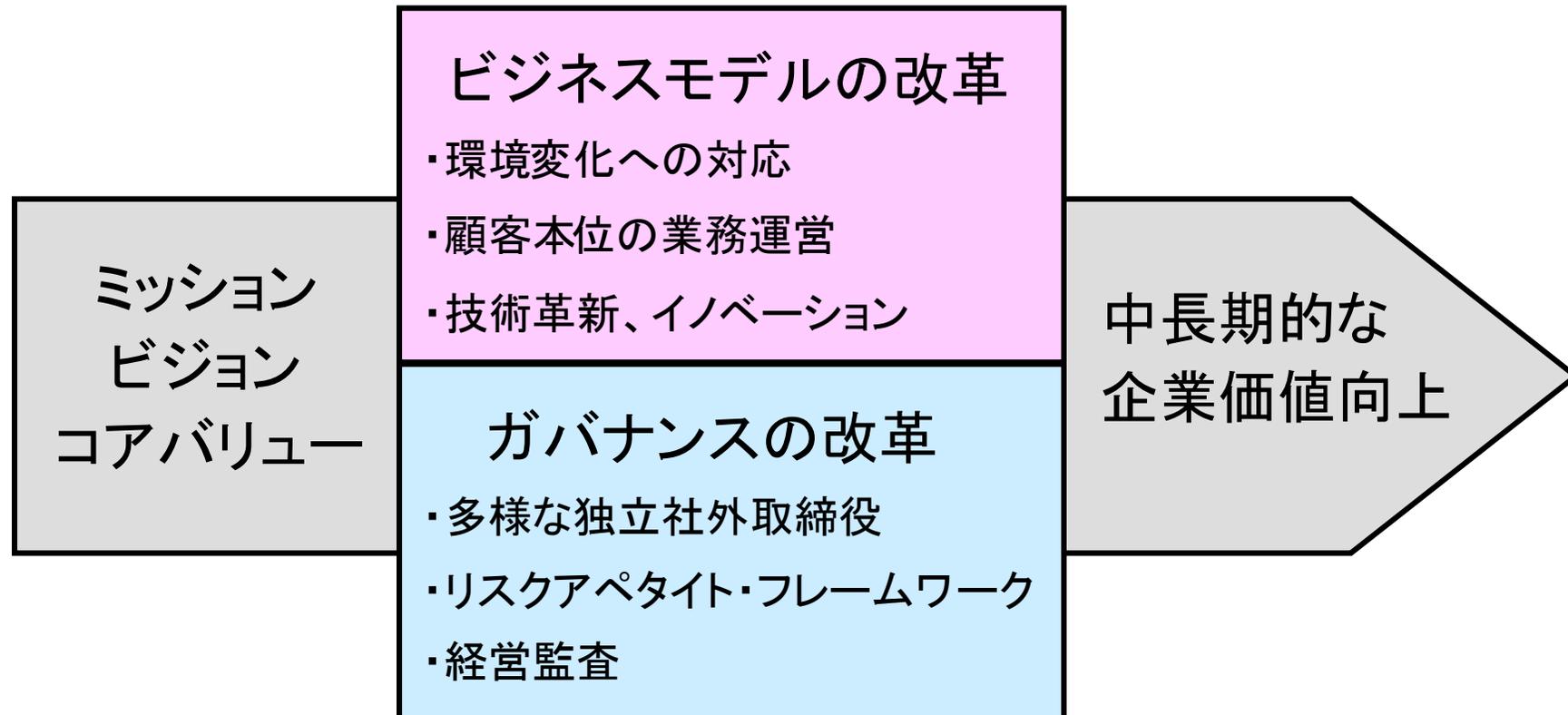
- 経営理念・目標を実現するのにふさわしい経営者を選任できているか。
- 取締役会が監督機能を果たすうえで、メンバー構成に不足はないか。
- 取締役会メンバーに求められるスペック(専門性・資質)は明確で、スペック毎のロングリストから社外取締役が選任されているか。
- 直面する経営課題を十分に議論できる公式・非公式の委員会・会議があるか。
- 経営者の業績評価、サクセッション・プラン、経営計画、リスクマネジメント(RAFの構築・運営を含む)、監査などに関して、社外取締役は主体的な役割を果たしているか。
- 社外取締役は、「2線」、「3線」から直接報告を受けられることができるか。
- 社外取締役は、「2線」、「3線」に対してリスク検証や調査を直接指示することができるか。

- 
1. はじめに 変化の時代
  2. ビジネスモデルとガバナンスの同時改革の必要性
  3. 経営者のリーダーシップと取締役会の監督・監査機能強化
  4. 問題を早期発見し、経営改善につなげる「3線」モデルの再構築
  5. 取締役会の実効性評価
  6. 最後に 厳しい現状を打開し、将来を切り開くには
-

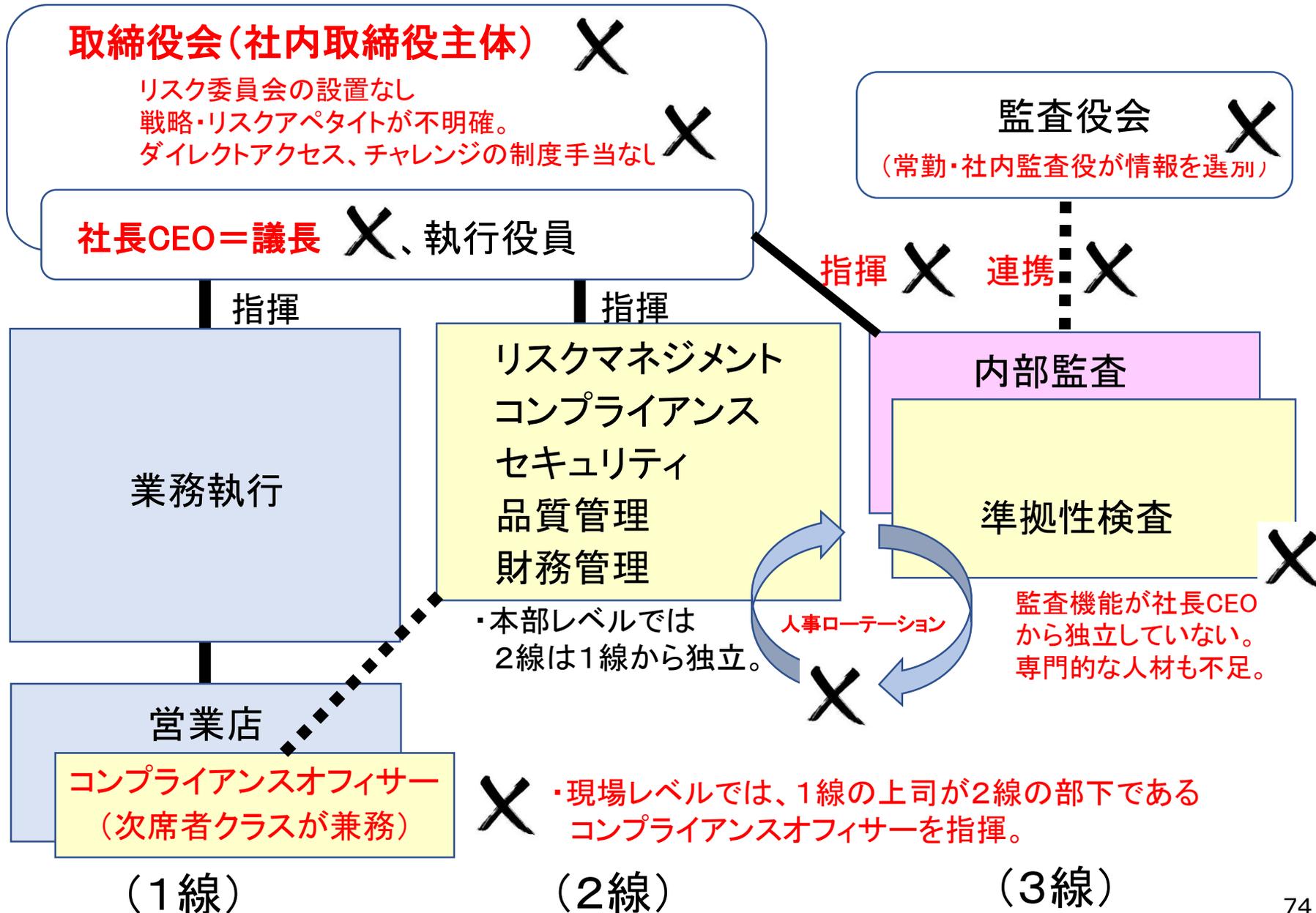
厳しい現状を打開し、将来を切り開くには

- 日本企業・金融機関の経営を取り巻く環境は厳しい。
- これまで、日本企業・金融機関は、経営環境が厳しくなると収益を生む業務部門(1線)に経営資源を集中し、リスク管理部門(2線)、内部監査部門(3線)をコストカットの対象として「しのぐ」ことが多かった。
- いずれ需要が回復するプラス成長の時代ならば、有効な対応かもしれない。しかし、需要が回復するとは限らない時代には、組織内に歪みが生じ、役職員のミスコンダクトが組織内に広がる。
- ミスコンダクトを抑止し、早期に発見するリスク管理や内部監査の機能を弱めることは、経営危機に直結する危険がある。

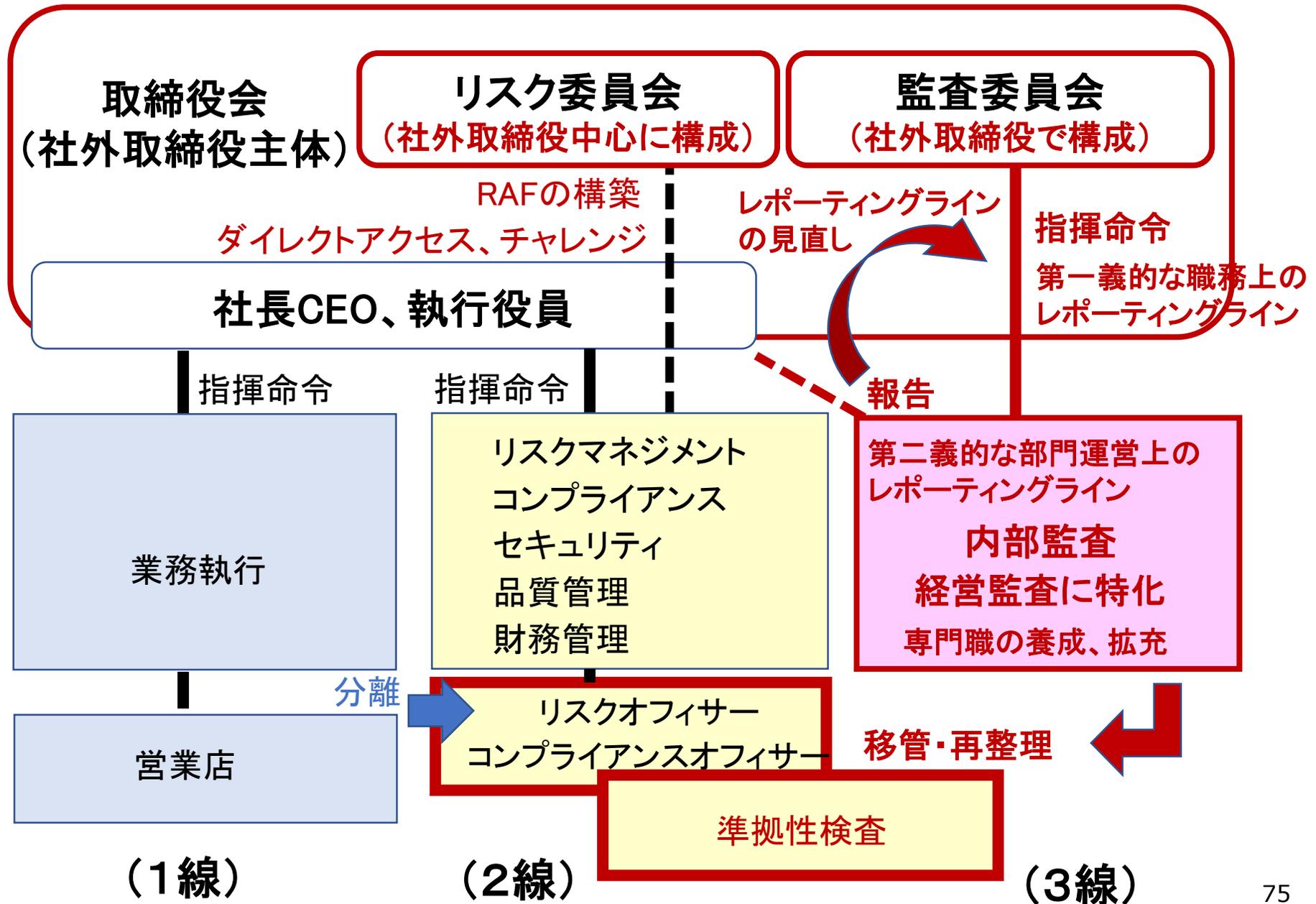
- 「一時しのぎ」の方策では、厳しい現状を打開し、将来を切り開くことはできない。
- ビジネスモデルの改革と、それを支えるガバナンスの改革を同時に進める以外に有効な方策はない。



# ▽ 日本独自のガバナンス(金融機関): 誤った「3線」モデルから



# ▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデルへ



## まとめ：ガバナンス改革 残された課題

### ▽取締役会

- 取締役会の独立性の確保（議長と代表取締役の兼任禁止、社外取締役を過半数に）
- オーバー・サイズの是正（社内取締役の削減）
- 多様な社外取締役の確保（スペック毎のロングリスト作成）
- 審議時間の確保、審議内容の充実

### ▽指名・報酬委員会

- 経営者の業績評価
- 役員的人物像、要件
- サクセッション・プラン
- 役員（候補）の360度評価
- 経営者報酬と中長期的な企業価値との整合性（3～5年間の譲渡制限付株式の保有、マルス・クローバック条項など）

## まとめ： ガバナンス改革 残された課題

### ▽リスク管理機能（2線）

- リスク委員会の設置
- リスク委員、専門委員の選任
- RAS、RAFの策定
- ダイレクト・アクセス
- チャレンジ（リスク検証）
- 2線直属のリスクマネージャー等の営業現場への配置

## まとめ：ガバナンス改革 残された課題

### ▽監査機能（3線）

- 社内監査委員の廃止
- 監査委員会（監査役会）直属の内部監査部門
- 営業店の準拠性監査の「2線」への移管
- 経営監査の実践
- 執行部門に戻らない内部監査の専門職の育成・確保

---

## 参考文献

---

- Group of Thirty [2012]  
「金融機関の効果的なガバナンスに向けて」
- バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) [2015]  
「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」  
(仮訳) [http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a5.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a5.pdf)
- 金融安定理事会 (FSB) [2014]  
「リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス  
ー リスク文化の評価の枠組み」  
(仮訳) [http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a6.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a6.pdf)
- 金融安定理事会 (FSB) [2013]  
「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」  
(仮訳) [http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a7.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a7.pdf)
- バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) [2012]  
「銀行の内部監査機能」  
(仮訳) [http://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2017/data/rel171024a8.pdf](http://www.boj.or.jp/announcements/release_2017/data/rel171024a8.pdf)

- COSO[1992] 「内部統制の統合的枠組み」
- COSO[2004] 「全社的リスクマネジメント」
- COSO[2013] 「内部統制の統合的フレームワーク」
- COSO & IIA[2015] 「3つのディフェンスライン全体でのCOSOの活用」
- COSO[2017] 「全社的リスクマネジメント 戦略およびパフォーマンスとの統合」
  
- IIA[1999] 「内部監査の専門職的实施のフレームワーク」
- IIA[2013] 「効果的なリスクマネジメントとコントロールにおける3つのディフェンスライン」
- IIA[2017] 「内部監査の専門職的实施の国際フレームワーク」
- IIA[2020] 「3線モデルー3つのディフェンスラインのアップデート」
  
- OECD[1999] 「コーポレートガバナンス原則」
- OECD[2015] 「G20/OECDコーポレートガバナンス原則」

# 「取締役会の仕事 先頭に立つとき、協力するとき、沈黙すべきとき」

ラム・チャラン／デニス・ケアリー／マイケル・ユシーム著

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

(注)コーポレートガバナンス・コード策定のための有識者会議で取り上げられた書籍。  
取締役会のグッド・プラクティス、バッド・プラクティスの事例が記載されている。



---

- 本資料に関する照会先

日本銀行金融機構局金融高度化センター

企画役 碓井茂樹 CIA,CCSA,CFSA

Tel 03(3277)1886 E-mail shigeki.usui@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
  - 本資料に掲載されている情報の正確性については、万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。
-

---

補足① 最近の金融行政が求めるものは  
— ガバナンス・ワークショップ（2019年3月、7月）

対談の様相などから

金融庁 長官  
遠藤 俊英 氏



金融庁 総合政策局長  
佐々木 清隆 氏



---

## 最近の金融行政が求めるものは

- (1) 持続可能なビジネスモデルとガバナンスの確立
- (2) コア・イシューの公表と対話の開始
- (3) 経営管理のためのリスクアペタイト・フレームワーク
- (4) 不備指摘型監査からの脱却と経営監査の実践

## (1) 持続可能なビジネスモデルとガバナンスの確立

- 対話重視の金融行政が求めるのは、持続可能なビジネスモデルと有効なガバナンスの確立。
- それが日本の金融機関の経営課題だからであるが、国際金融危機後の世界的な金融監督の潮流とも一致する。
- 問題が起きてから事後的にどうするかを考える規制・監督では対応が遅くなる。
- 未然防止の観点から、金融機関には、ガバナンスを確立してもらい、それを前提として規制・監督を考えるのが国際的な潮流である。



## 「地に足をつけた」形でビジネスを展開するには、ガバナンスの態勢整備が必要

- 金融庁長官に就任し、金融行政方針を策定するにあたり、金融庁内で議論を重ねるうちに

金融機関が「地に足をつけた」形でビジネスを展開するには、組織が全体としてきちっとしている必要があるのではないか

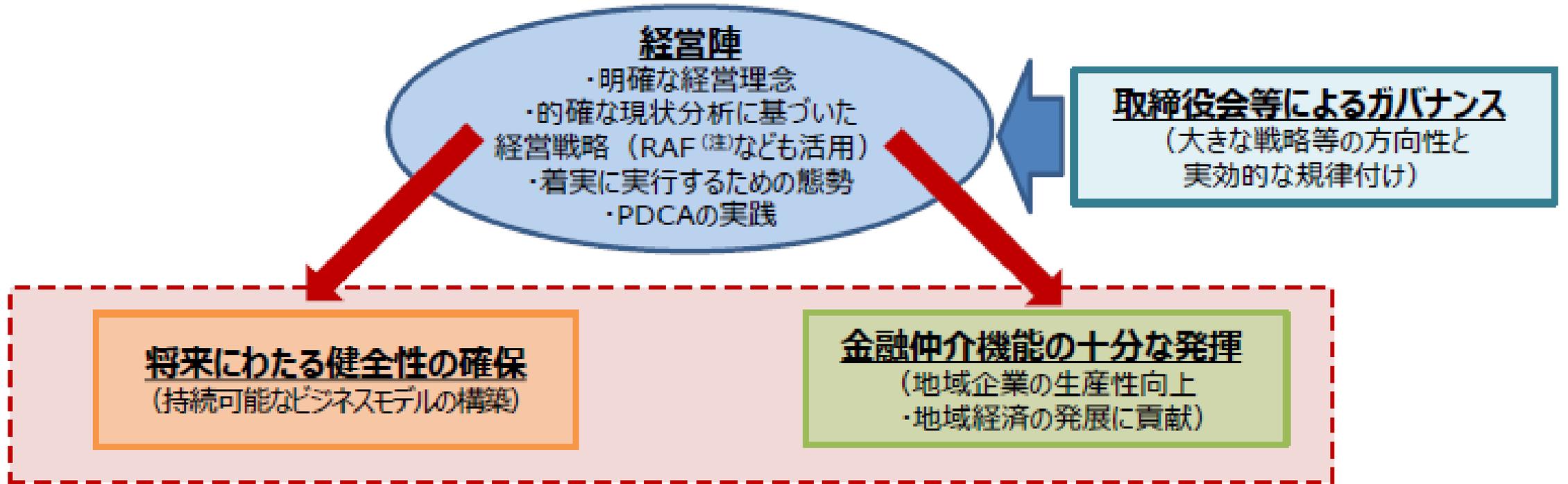
経営者と役職員のモノの考え方がしっかりしている必要があるのではないか、それを支えるのがガバナンスではないか、

今、金融機関には、ガバナンスの態勢整備が必要なのではないか、と考えるに至った。

金融庁 長官 遠藤 俊英 氏



# 2018年度事務年度 金融行政方針

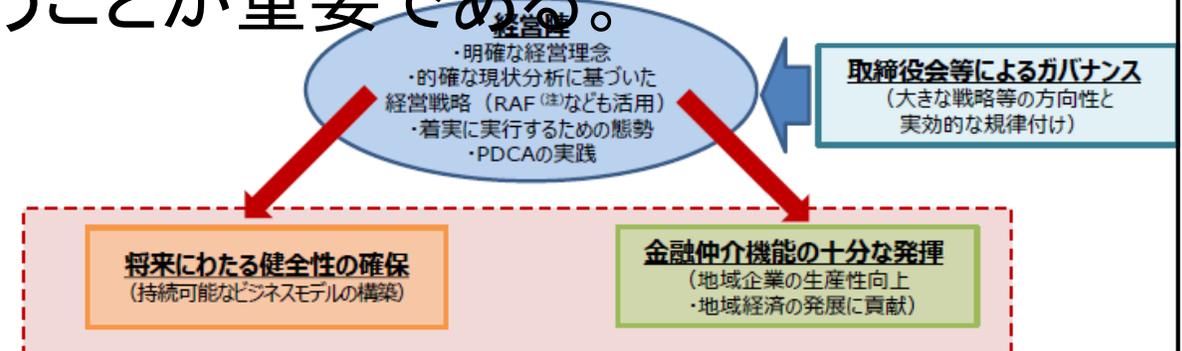


(注) RAF : Risk Appetite Framework

## 2018年度事務年度 金融行政方針



- 経営陣が、経営理念の実現に向け、的確な現状分析に基づく実現可能性のある経営戦略・計画を策定し、これを着実に実行するための態勢を構築する必要がある(例えば、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)等も活用)。
- その際、時間軸をしっかりと意識して取り組むこと、成果を常に検証し改善を図ること(PDCAの実践)、取締役会がガバナンスを発揮し、経営に対して有益な貢献や規律付けを行うことが重要である。



(注)RAF: Risk Appetite Framework



## 経営陣、社外取締役、現場の職員など さまざまな階層の方々と対話していく

- 金融庁としては、経営陣がどのような経営理念を掲げて、どのような態勢を整備し、PDCAを回しながら、経営理念、戦略を見直しているのか、  
執行側の経営陣だけでなく、社外取締役を含めて、取締役会では、どのような議論を行っているのか、  
経営理念や戦略が現場にしっかりと浸透しているのか、など  
さまざまな階層の方々と対話をしながら、  
金融機関の経営の全体像を把握していこう  
と考えている。

金融庁 長官 遠藤 俊英 氏



## 金融庁長官インタビュー



### 地銀改革、様子見は問題。収益低迷「改善命令も」

(日本経済新聞 2019年8月7日)

- 金融庁の遠藤俊英長官は、厳しさを増す地方銀行の経営者に対し、他行の動きや当局の意見を気にする様子見をやめ、主体的に改革を進めるよう強く求めた。
- 地域経済を支える地銀の経営改善は、金融システムを安定させるうえで金融庁にとって避けて通れない課題だ。
- 収益力の回復が見込めない地銀には、業務改善命令で 改革を促すことを視野に入れる。
- 「早期警戒制度」では将来の収益力をより厳しく評価する。貸出などの本業で稼ぐ力に劣る地銀を絞り込み、「場合によっては、業務改善命令を通じて、ビジネスモデルなどに モノを言わせてもらう」と語る。

金融庁自身も改革を進めている。

- 金融機関には、顧客本位の業務運営を求める。
- 検査・モニタリングは、指摘ではなく、探求型対話を目指す。
- 上司と部下の間も「心理的安全性」を重視する。

1 on 1 ミーティング

政策オープンラボ

- 指示の連鎖ではなく、対話の連鎖を実現したい。

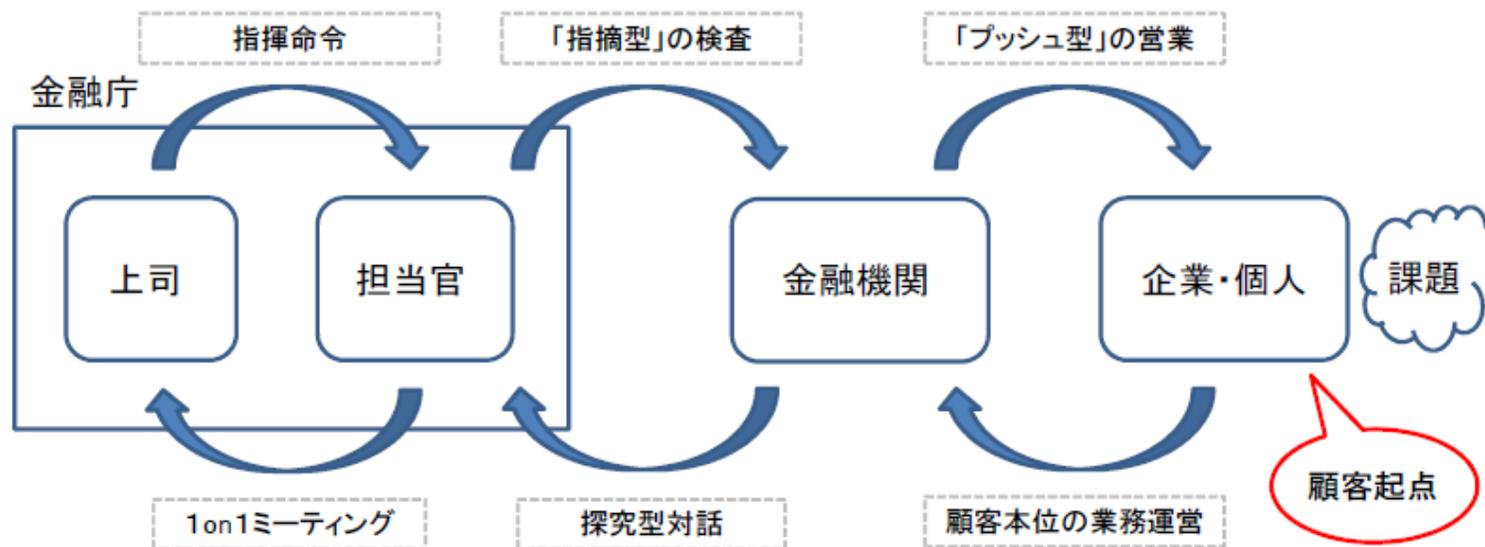
金融庁 長官 遠藤 俊英 氏





## 顧客との「共通価値の創造」のために

- 顧客起点で課題を解決するためには、金融機関だけでなく、金融庁も変わる必要



指示の連鎖“Chain of Command”から、対話の連鎖“Chain of Dialogue”へ

金融庁長官 遠藤俊英 氏 講演「金融行政の展望 — 対話のポイント」  
日本金融監査協会リスクガバナンス研究会、2020年1月9日

## 政策オープンラボ



- ✓ 若手職員を中心とした人材の育成・活用、組織の活性化に取り組むとともに、職員の新たな発想やアイデアを積極的に取り入れ、新規性・独自性のある政策立案へとつなげるため、職員による自主的な政策提案の枠組み（政策オープンラボ）を設置。
- ✓ プロジェクト参加者は、業務時間のうち1～2割程度を政策オープンラボに充ててよいこととし、活動に必要な経費（例：有識者へのヒアリングに要する費用）を支給。あわせて、幹部職員を各プロジェクトチームにメンターとして配置し、プロジェクトの進捗管理を行う。
- ✓ 昨事務年度、15のプロジェクトチームが立ち上がり、約80名の職員が参加し、それぞれ幹部への報告会を実施。

| 具体的な取組事例                                   |                                |
|--|--------------------------------|
| 金融教育のあり方                                   | Pillar2 資本賦課及びそれを通じたマクブルツールの検討 |
| 有価証券報告書等の審査業務におけるAI利用の検討                   | 金融庁ネットワークを活用した地域課題解決支援         |
| 金融庁のビジョン策定                                 | ルーティン業務におけるIT技術の活用             |
| 金融行政のオーラルヒストリー                             | 2040年における金融の将来像                |
| 資産運用業の高度化に資する調査及び諸施策の検討                    | 職員のコミュニケーションの活性化               |
| デリバティブ取引市場におけるDynamic supervisionを目指して     | 米国商業銀行や当局検査・監督の実態              |
| データ・定量分析に基づいた政策立案のためのヒストリカルデータの整理・分析モデルの提案 | 家計ドッグ構想（個人・家計の効率的な資産形成のための手法）  |
| 子育て職員プロジェクト                                |                                |

金融庁長官 遠藤俊英 氏 講演「金融行政の展望 — 対話のポイント」  
日本金融監査協会リスクガバナンス研究会、2020年1月9日

## (2) コア・イシューの公表と対話の開始

- 金融庁は、対話を進めるにあたり、地域金融機関の経営とガバナンスの向上に資する主要論点(コア・イシュー)を公表。
- 新型コロナウイルス感染症の影響拡大の状況を踏まえつつ、コア・イシューをもとに、経営トップ等と金融庁の幹部等による対話(「探究型対話」)を通じて地域銀行の抱える悩み・課題やベストプラクティスについて理解を深めていきたい。
- 金融庁としては、6月から、経営トップ等幹部や社外取締役のお話を聞かせていただくことから始めた。

金融庁 長官 遠藤 俊英 氏



## 経営とガバナンスの向上に資する主要論点(コア・イシュー)のポイント

### 【論点1】地域銀行の経営理念

経営理念には、責務(ミッション)・価値観(バリュー)・目標(ビジョン)といった側面がある中で、自行の経営理念はどのようなものか。経営理念は、どのように行内に浸透しているか。

### 【論点2】地域社会との関係

自行は、地域社会との関係をどのように考えているか。また、地域社会のステークホルダーとどのように対話しているか。

### 【論点3】経営者の役割

経営トップは、自行の強み・弱みなど、現状をどのように把握し、どのように評価しているか。仮に、課題があると考える場合、その解決に向けて、先送りすることなく、どのような取組みを行っているか。後継者の育成をどのように考えているか。

### 【論点4】取締役会の役割

自行の現状を踏まえて、取締役会に期待する役割をどのように考えているか。社外取締役にどのような役割を期待しているか。取締役会、社外取締役の役割の発揮状況をどのように評価しているか。仮に、課題があると考える場合、その解決に向けて、どのような取組みを行っているか。

### 【論点5】経営戦略の策定

自行において、どのようなプロセスを経て経営戦略を策定しているか。経営理念と経営戦略の関係をどのように考えているか。現場の意見の反映を含め、経営戦略の実践状況の検証や今後の戦略への反映など、PDCAプロセスはどのようなものか。

### 【論点6】経営戦略の実践

経営戦略を実践するに当たって、コストとリターンバランスの分析や、それに基づくポートフォリオ(業務の構成と経営資源の配分)の構築をどのように行っているか。

### 【論点7】業務プロセスの合理化や他機関との連携

経営戦略を実践するに当たって、経営環境の変化等を踏まえて、業務プロセスの合理化や他機関との連携などをどのように考えているか。

### 【論点8】人材育成、モチベーションの確保

経営理念等を踏まえ、自行の行員に求められる能力をどのように考えているか。そのための人材育成に向けて、どのような取組みを行っているか。役職員が、業務に誇りとやりがいを感じるとともに、安心して働ける環境を整備するために、どのような取組みを行っているか。

## コア・イシュー策定の趣旨

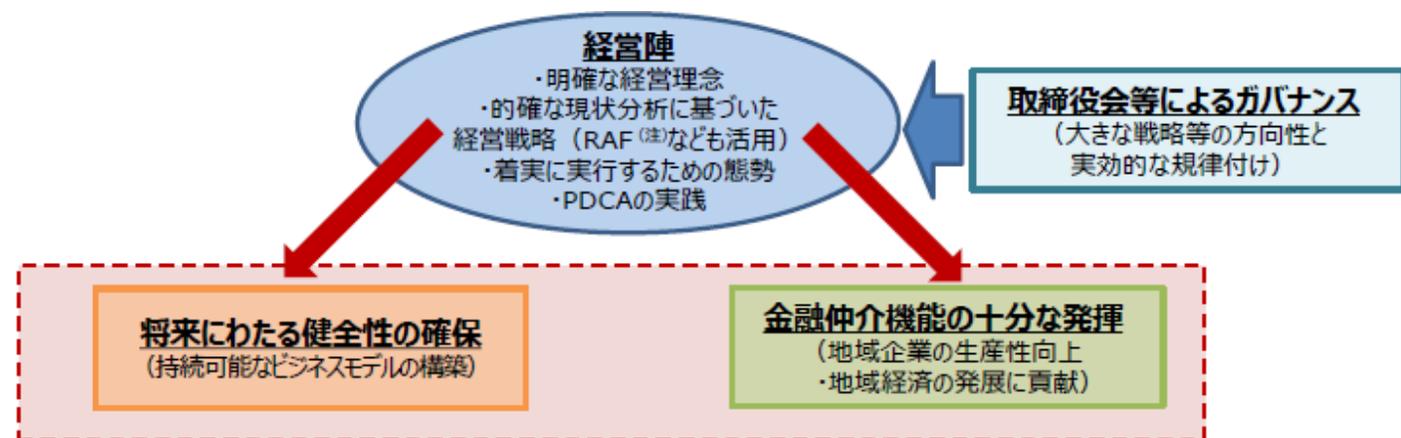
- 本文書は、地域銀行の経営とガバナンスの実効性の向上に資するため、参考となる主要な論点(コア・イシュー)を整理したものである。
- もとより、経営理念・経営戦略等は、各行にとって固有のものであり、本文書に沿って金融庁が一つの解を求めるものでもない。
- 本文書は、あくまで、経営トップや取締役会等が、自らの経営やガバナンスの現状を振り返るに当たって、参考として活用されることを目的とするものであり、経営やガバナンスの向上に向けた「気づき」が得られることを期待する。
- さらに、金融庁としても、こうした主要論点について、地域銀行と深度ある対話(「探究型対話」)を行うことを通じて、各行の経営理念・経営戦略・ガバナンス等について、一層理解を深めてまいりたい。

(注)金融庁のモニタリングにおいて、本文書を一つの解を前提にチェックリストとして用いるのではなく、いわゆる「コンプライ・オア・エクスプレイン」を求めるものでもない。

### (3) 経営管理のためのリスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)が金融行政方針に例示された。  
その経緯は？

2018年度事務年度 金融行政方針



(注)RAF: Risk Appetite Framework





- 最初から、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)ありきの議論が行われたわけではない。
- ただ、経営理念から戦略の策定、実行、PDCAによる改善という一連の流れをうまく回すには、組織内に「共通の言語」あるいは「経営管理の土台」となるツールが必要なのではないか、という意見が出た。
- 海外金融機関や日本の大手金融機関をみると、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を構築している。これこそが「共通の言語」、「経営管理の土台」にあたると思えたので、金融行政方針のなかに、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築を1つの例示として盛り込むことにした。

金融庁長官 遠藤 俊英 氏



- 金融庁としては、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の雛形があるわけではない。また、RAFのドキュメントを形式的に作ることを求めているわけでもない。
- 経営理念を起点として、自らのビジネスモデルを構築し着実に実行するためには、取締役会と執行役員、あるいは、執行の現場との間で、「共通の言語」や「経営管理の土台」となる ツールが、当然、必要になってくるはずだ。
- 金融庁としては、決して規制としてリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築を求めているのではない。
- 経営の創意工夫としてリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築を例示した。取締役会での議論や組織内のコミュニケーションに活用してはどうかということだ。



# 金融庁の定義： RAFは、経営理念・目標を 実現するための文書化された経営管理の枠組み

## リスクアペタイト

自社のビジネスモデルの個別性を踏まえたうえで、事業計画達成のため  
に進んで受け入れるべきリスクの種類と総量

## リスクアペタイト・フレームワーク

リスクアペタイトを、資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に  
関する社内の共通言語として用いる 経営管理の枠組み

金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の  
考え方と進め方(健全性政策基本方針)」

## (4) 不備指摘監査からの脱却と経営監査の実践

金融庁は、2018年度金融行政方針で「内部監査の高度化」の重要性も指摘。

### 【金融行政上の課題】

金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築することにより、業務の適切性や財務の健全性を確保し、金融システムの安定に寄与していくためには、ガバナンスが有効に機能していることが重要である。

そのためには、内部監査部門が、本来の使命を適切に果たすことが必要である。

## 内部監査の使命(ミッション)

### 金融庁の定義

内部監査の使命は、リスクベースかつ**フォワードルッキングな観点から**組織活動の有効性等についての客観的・独立的な保証、アドバイス、見識を提供することにより、組織体の価値を高め保全することである。

### 内部監査人協会(IIA)の定義

内部監査の使命は、リスク・ベースで客観的なアシュアランス、助言および洞察を提供することにより、組織体の価値を高め、保全することである。

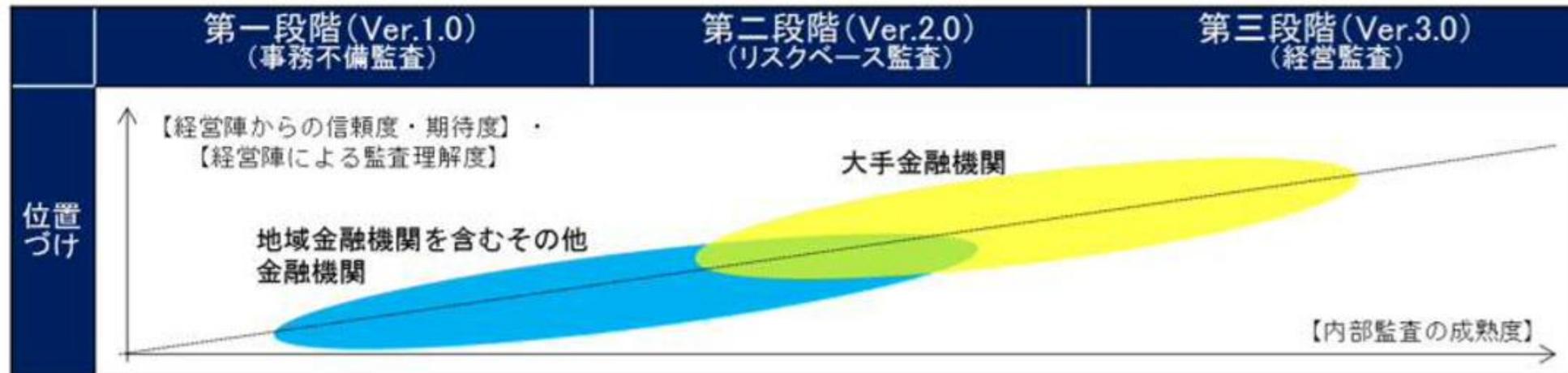
# 2019年6月、金融庁は「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」を公表。

図表1 内部監査の水準（概念図）

|      | 第一段階 (Ver.1.0)<br>(事務不備監査)    | 第二段階 (Ver.2.0)<br>(リスクベース監査)         | 第三段階 (Ver.3.0)<br>(経営監査) |
|------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| 役割使命 | 事務不備、規程違反等の発見を通じた営業店への牽制機能の発揮 | リスクアセスメントに基づき、高リスク領域の業務プロセスに対する問題を提起 | 内外の環境変化等に対応した経営に資する保証を提供 |
|      | 過去/形式/部分                      |                                      | 未来/実質/全体                 |

(資料) 金融庁

図表2 金融機関の内部監査部門の位置づけ（概念図）



(資料) 金融庁

## 第四段階の内部監査 (Ver4.0)



- 第四段階に到達した内部監査部門は、保証やそれに伴う課題解決に留まらず、信頼されるアドバイザーとして、経営陣をはじめとする組織内の役職員に対して、経営戦略に資する助言を提供することが期待される。
- いきなり第四段階には到達しない。まず、第二、第三段階の実現を目指してステップアップしていくほかない。

日本銀行金融高度化センター

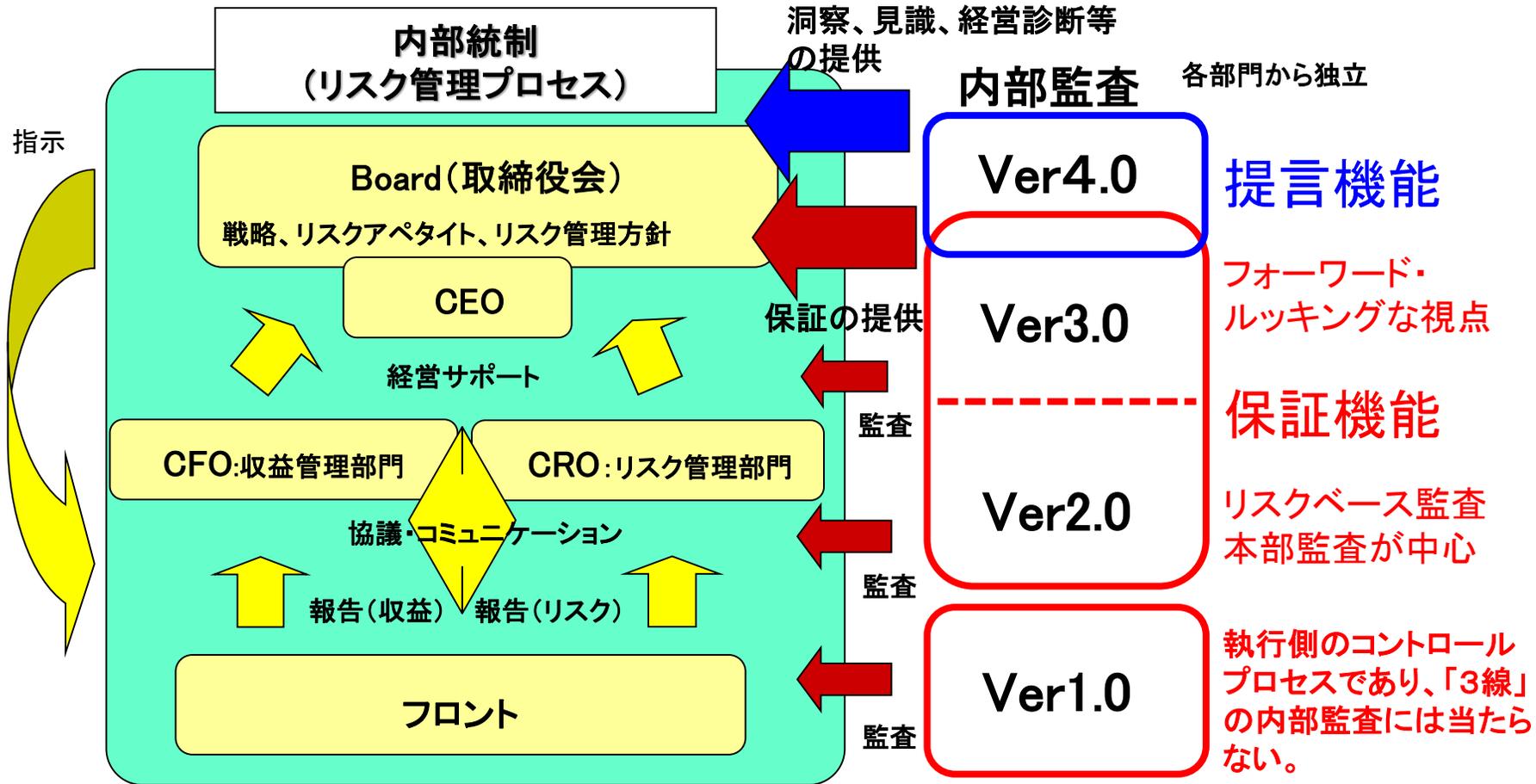
第2回ガバナンス・ワークショップ (2019年7月)

対談「内部監査の高度化— 経営に資する監査とは」

金融庁 総合政策局長 佐々木 清隆 氏



Ver1.0は「2線」に移管し、「3線」の内部監査として  
Ver2.0→3.0→4.0へと高度化を図る。



C-suites  
 CEO : Chief Executive Officer、CFO : Chief Financial Officer、CRO : Chief Risk Officer  
 CAE : Chief Audit Executive

---

## 補足② 三様監査を巡る制度改革や提言

—ガバナンス改革・フォローアップセミナー(2018年1月)

ガバナンス・ワークショップ(2019年7月)などから

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



## 三様監査を巡る制度改革や提言

2015年 会社法改正(監査役会、監査委員会に対して、監査法人の選定権限と、監査報酬の同意権が与えられた)

2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言

2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会「内部監査の制度化」  
提言

2018年 経済同友会提言(監査役会、監査委員会が内部監査部門から報告を求め、部門長の人事、業績に関与する仕組みの担保)

2019年 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(4)

2019年 経済産業省「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」

## 変わる監査役制度、内部監査の位置づけ

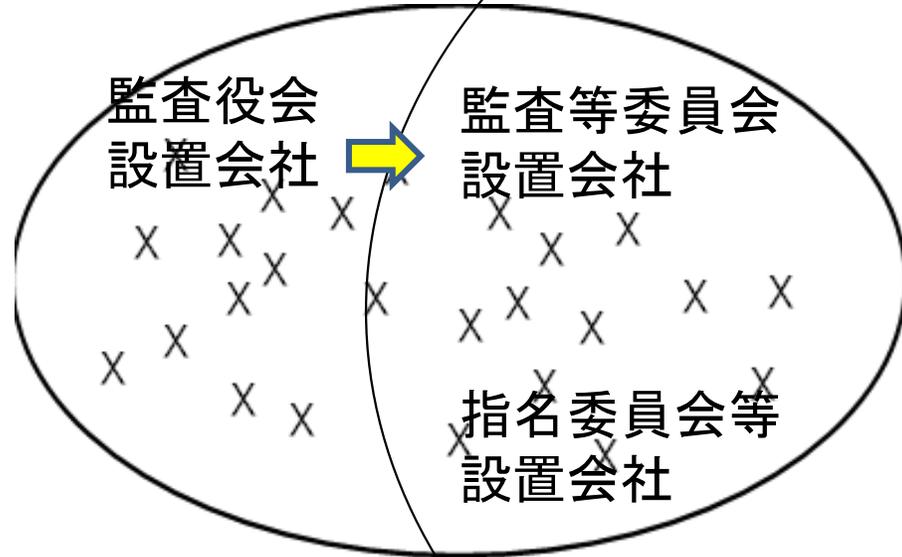
- 2015年会社法改正（会計監査人の選定と報酬の決定）と、2017年日本監査役協会の提言（監査役と内部監査の連携強化）が画期となった。
- 国際社会のガバナンスに合わせて、監査役制度を改革し、運用の見直しを図る流れができた。
- 重大な不祥事が繰り返され、社長にのみ直属する内部監査に関しても問題があるとの認識が示されるようになり、監査機能の指揮命令系統（レポーティング・ライン）を見直す動きがみられるようになった。
- 独立した内部監査の専門職を育成する必要性も、ようやく指摘されるようになった。

# 国際社会のガバナンス

## 日本のガバナンス

日本独自

国際標準



中小企業や信金・信組は、引き続き監査役会設置会社を採用。  
監査役制度は、国際社会のガバナンスに合わせ、制度改革、運用の見直しを行うことにより生き残る。



## アジア・コーポレート・ガバナンス協会 (ACGA ) 「監査委員会」との比較における「監査役会」の 役割と機能 (2013年10月)

- 監査役は、取締役会の正式の意思決定及び承認プロセスに組み込まれておらず、取締役としての権限はない。
- その主な役割は、監査方針の設定、会計監査人の仕事の監視、常勤監査役の報告の聴取、会社の財務状況の機械的チェックである。
- 「監査委員会」と比較すると「監査役会」の権限は、その構造及び実際の実務の両方において弱いと考えられる。
- 現代の資本市場において、仮にゼロから、取締役会のガバナンスと経営監督システムを設計しようとするならば、現行の監査役制度が設計される  
とは考えられない。

- 2015年 会社法改正、コーポレートガバナンス・コード制定
- 2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言
- 2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会「内部監査の制度化」提言
- 2018年 経済同友会提言
- 2019年 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(4)
- 2019年 経済産業省 「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」

- 監査機能の制度改革・提言を見ると、
  - ① 経営者からの独立性を高めるため、監査役等（監査役、監査等委員、監査委員）に対して、会計監査、内部監査の重要事項に関する報告を行ったり、それらを承認・決定する権限や監査を指揮命令する権限を与えること
  - ② 三様監査の連携を実効性のあるものにするため、会社法・コードで、制度的に連携の仕組みを担保すること、または、連携の仕組みを内部統制基本方針、社内規程等で組織的に定めること
  - ③ 監査に必要な監査スタッフを確保して、専門的知見を有する人材を育成することなどを求める内容となっている。

- 監査法人を選定する権限は、取締役会から監査役会に変更された。  
→ 第344条【会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定】参照。
- 監査報酬については、取締役会が決定し、監査役会が同意しなければならないと明記された。  
→ 第399条【会計監査人の報酬等の決定に関する監査役との関与】参照。

## 2017年 日本監査役協会「監査役と内部監査の連携強化」に関する提言

---

- わが国の監査役(会)等と、英米の監査委員会の役割には共通点がある。
  - 英米の諸規則における規定は、日本の監査役等と内部監査との連携を検討するに当たり、参考になるとして、以下を提言・推奨している。
- ①内部監査人から監査役等に対する報告(監査の基本規程、監査計画、要員、予算、監査結果)を社内基準、規則等で定める。
  - ②内部監査人に対する指示・承認権限を監査役等に与えることを内部統制基本方針等に明記する。
  - ③内部監査部門長の人事(選任、異動、考課・評価、処分等)に関して、監査役等への事前報告、協議、承認を求めることを内部統制基本方針等で定める。
  - ④監査役と内部監査人が合同監査、情報交換などを行う。

2018年 一般社団法人実践コーポレートガバナンス研究会「内部監査の制度化」提言  
— コーポレートガバナンス・コード(改訂案)に対するパブリック・コメントとして  
2018年4月27日付、東京証券取引所 上場部に提出。

<改訂補充原則 4-13③案>

- 上場会社において、監査委員会、監査等委員会及び監査役会は内部監査部門に対して、監査機能上の指揮命令権を確保すべきである。
- 上場会社は、第3のディフェンスラインとして内部監査部門を明示し、また統治機関において監督・監査責任を担う監査委員会、監査等委員会及び監査役会は、内部監査に関する監査機能上の重要事項の意思決定に責任を持ち、その監査活動に対して適切に指揮命令を行うべきである。
- ここで内部監査に関する監査機能上の重要事項とは、内部監査部門長の任免、内部監査規程の承認、内部監査計画の承認等を指す。

2018年 経済同友会提言 社外取締役の機能強化「3つの心構え・5つの行動」  
— 実効性の高いコーポレートガバナンスの実現を目指して —

※監査委員会、監査等委員会、監査役会

(監査の職務を行う会社法上の機関※と内部監査部門の連携を担保する仕組みの例)

- 監査の職務を行う会社法上の機関は、内部監査部門が策定した社内監査実行計画について、潜在的リスクの発見、監査項目の適切性(社会経済や産業構造の変化、技術進歩等に応じた項目の設定)の観点から検証して助言を行う。
- 内部監査部門からの監査結果は、内部監査部門担当役員や経営執行のみならず、監査の職務を行う会社法上の機関にも報告される体制を構築する。
- 監査の職務を行う会社法上の機関は、内部監査部門からの監査結果を受け、定期的に取り締役会に報告する。また、取締役会の議題検討に関与し、コンプライアンス・リスクの懸念が生じた場合、適時適切に取り締役会に報告し、議論を促す。
- 内部監査部門長の人事や評価は、経営執行(内部監査管掌の執行役)のみならず、監査の職務を行う会社法上の機関にも同意をとる。

## 2019年 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書(4)

### コーポレートガバナンス改革の更なる推進に向けた検討の方向性

#### 1. 監査に対する信頼性の確保

- いわゆる「守りのガバナンス」は、企業の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現する上で不可欠であり、三様監査(内部監査、監査役等監査、外部監査)の効果的な活用等を通じた監査に対する信頼性の確保は極めて重要なその構成要素であると考えられる。
- そのうち内部監査部門については、CEO等のみの指揮命令下となっているケースが大半を占め、経営陣幹部による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されていないとの指摘がある。
- 内部監査が一定の独立性をもって有効に機能するよう、独立社外取締役を含む取締役会・監査委員会や監査役会などに対しても直接報告が行われる仕組みの確立を促すことが重要である。
- こうした内部監査の問題をはじめ、「守りのガバナンス」の実効性を担保する監査の信頼性確保に向けた取組みについて、企業の機関設計の特性も踏まえつつ検討を進める。

### 4.5 内部統制システムに関する監査役等の役割等(内部監査部門との連携)

監査役等(監査役、監査等委員、監査委員)の機能発揮のため、内部監査部門から監査役等にも直接のレポーティングライン(報告経路)を確保し、特に経営陣の関与が疑われる場合にはこれを優先することを検討するべきである。

### 4.7 監査役等や第2線・第3線における人材育成の考え方

監査役等の人材育成や選任に当たっては、役割認識・意欲や専門的知見について配慮すべきである。

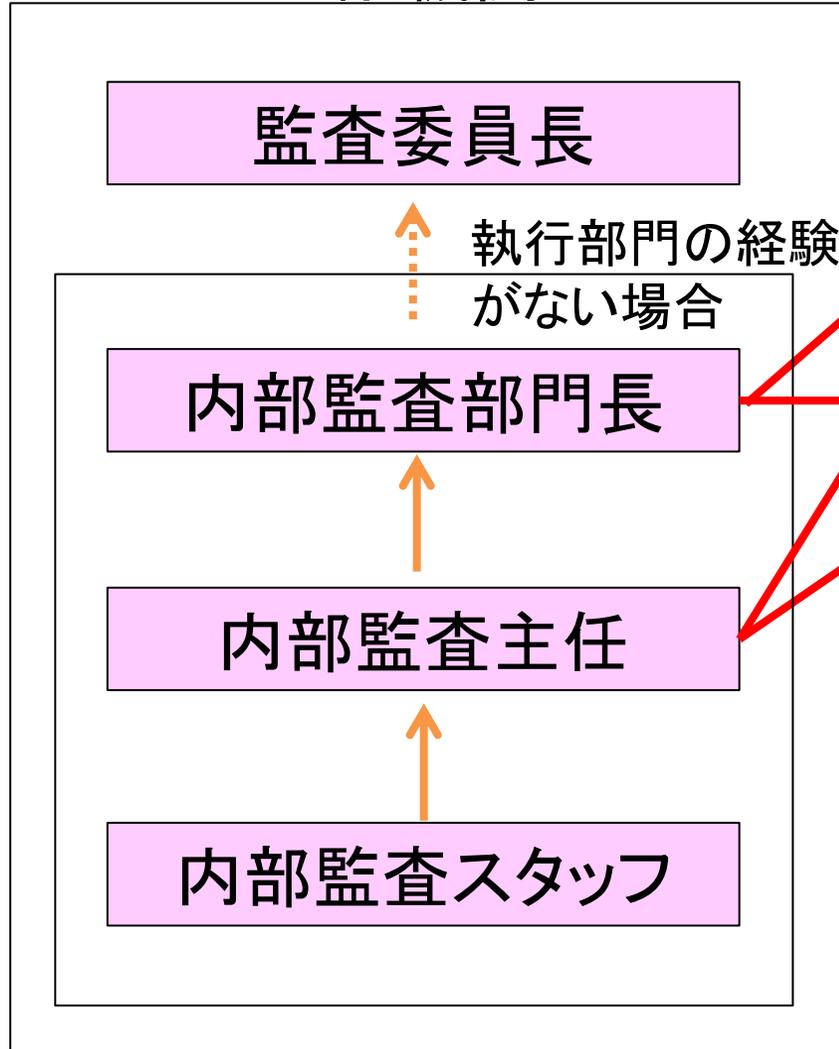
管理部門、内部監査部門を実効的に機能させるため、経営トップは、これらの部門の重要性を認識し、中長期的な人材育成や専門資格の取得等を通じた専門性やプロフェッショナル意識の向上を図るべきである。

## 日本の金融機関では内部監査の専門職の養成が進み始めている

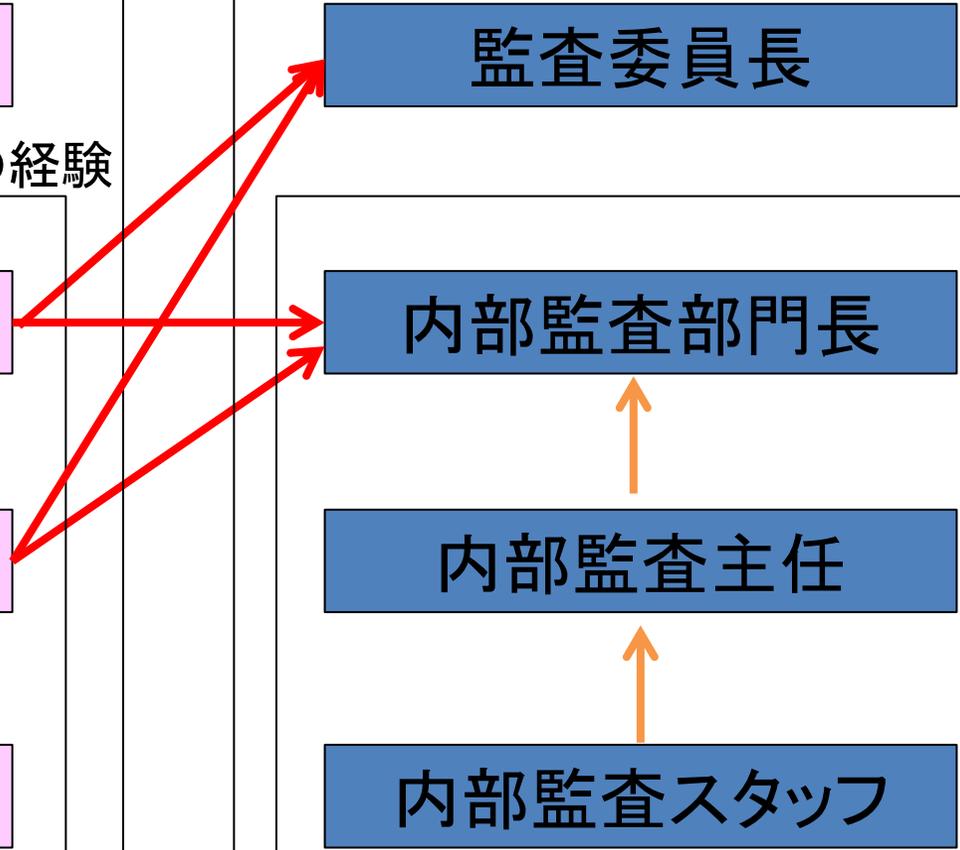
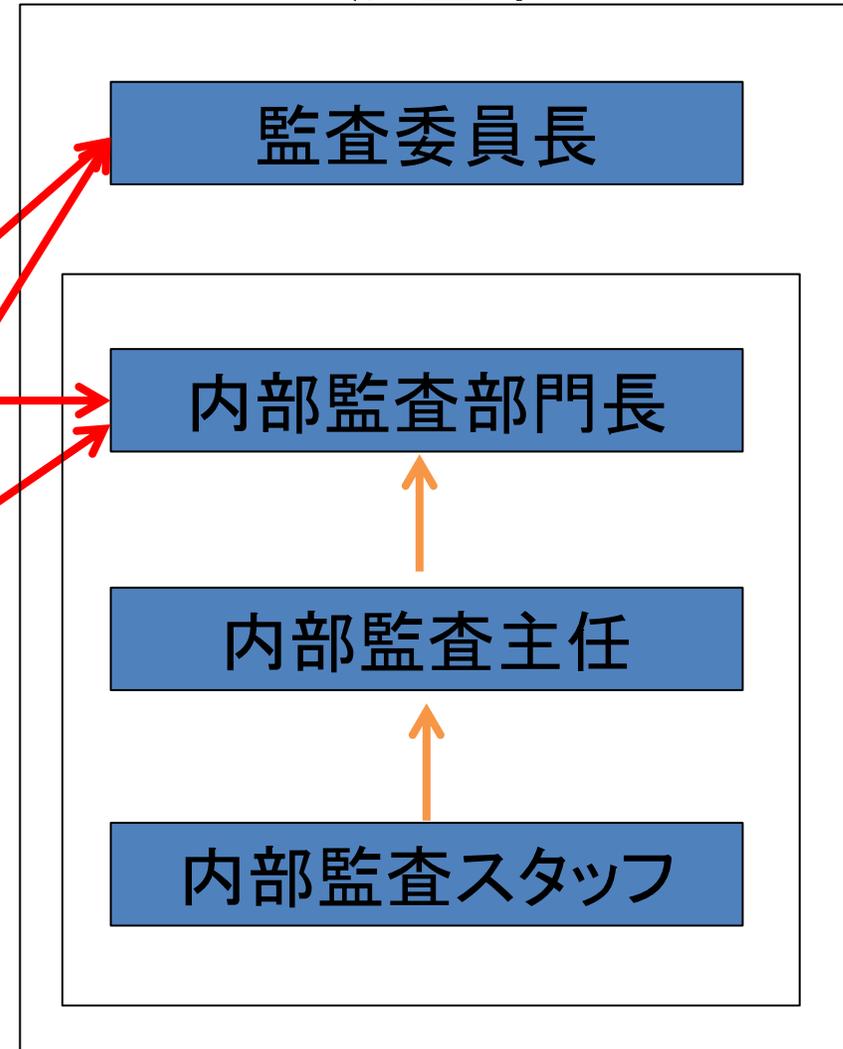
- 内部監査部門の人数は、一般企業は役職員の0.1%程度に過ぎないが、金融機関は1～2%と多い。
- 公認内部監査人(CIA)等の有資格者も、その半数以上は金融機関の出身者と言われている。
- 金融機関には、内部監査の専門職となり得る人材が蓄積されつつある。
- 金融機関で育成された内部監査の専門職は、将来、一般企業や他業態の監査委員長、内部監査部門長などに転じてキャリアを積むようになる。
- 金融機関の内部監査人は、日本企業のガバナンスを担う貴重な人材となる。

# 内部監査人： 専門職としてのキャリア・プラン

## 金融機関



## 一般企業



---

- 本資料に関する照会先

日本銀行金融機構局金融高度化センター

企画役 碓井茂樹 CIA,CCSA,CFSA

Tel 03(3277)1886 E-mail shigeki.usui@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は、予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
  - 本資料に掲載されている情報の正確性については、万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。
-