

(仮 訳)

バーゼル銀行監督委員会

市中協議文書

銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化

コメント期限：2005年10月31日

2005年7月

目 次

I. はじめに	1
II. 銀行のコーポレート・ガバナンスの概観	5
III. 健全なコーポレート・ガバナンスの原則	9
戦略的目標と一連の企業の価値基準（corporate value）を設定し、 銀行組織全体に周知する	9
組織全体を通じて責任とアカウンタビリティ（説明責任）が明確と なるような体制を整備し、実施する	11
取締役が職責に相応しい資質を有し、コーポレート・ガバナンスに おける自らの役割を明確に理解し、銀行の事業に関して健全で独立した 判断を下す能力を有することを確保する	13
上級管理職による適切な監視を確保する	17
内部監査人および外部監査人やその他のコントロール機能が健全な コーポレート・ガバナンスのために果たす重要な役割を認識し、 それらが行った仕事を有効に活用する	18
報酬に関する方針と実務が、銀行の倫理観、目標、戦略、および 管理環境と整合的であることを確保する	19
透明な手法でコーポレート・ガバナンスを実行する	20
透明性を阻害する法域で行っている、または透明性を阻害する構造を 通じて行っている業務を含め、銀行の業務構造を常に理解する （すなわち、「know-your-structure」）	22
IV. 健全なコーポレート・ガバナンスを支える環境の確保	26
V. 監督当局の役割	27

バーゼル銀行監督委員会
コーポレート・ガバナンス作業部会

議長： **Mme Danièle Nouy, French Banking Commission, Paris**

Banking, Finance and Insurance Commission, Brussels	Mr Koen Algoet
Office of the Superintendent of Financial Institutions, Ottawa	Ms Laural Ross
French Banking Commission, Paris	Mr Hervé Leclerc
Deutsche Bundesbank, Frankfurt am Main	Mr Ulrich Haug
Federal Financial Supervisory Authority (BaFin), Bonn	Mr Thomas Link
Bank of Italy, Rome	Ms Diana Capone
日本銀行、東京	福澤 恵二
金融庁、東京	奥 愛
Surveillance Commission for the Financial Sector, Luxembourg	Mr Édouard Reimen
Netherlands Bank, Amsterdam	Mr Nic van der Ende
Bank of Spain, Madrid	Mr Daniel Pérez
Finansinspektionen, Stockholm	Mr Peter Sävje
Swiss Federal Banking Commission, Bern	Mr Arno Buchs
Financial Services Authority, London	Ms Anna-Karin Saxena
Federal Deposit Insurance Corporation, Washington, DC	Mr Peter Hirsch
Federal Reserve Bank of New York	Ms Una Neary
Federal Reserve Board, Washington, DC	Mr John Connolly
Office of the Comptroller of the Currency, Washington, DC	Ms Karen Kwilosz
Office of Thrift Supervision, Washington, DC	Ms Karen Walter
European Central Bank, Frankfurt am Main	Ms Corinna Freund
Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris	Mr Grant Kirkpatrick
World Bank	Ms Laura Ard
Financial Stability Institute	Mr William Coen
Secretariat of the Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements	Mr Kirk Odegard Mr Charles Freeland

銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化

本文書は、完成後に、バーゼル委員会が1999年に公表したガイダンス「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」に代わるものとなる予定である。本市中協議文書に対するコメントを歓迎する。コメントは、2005年10月31日までに、国際決済銀行バーゼル銀行監督委員会事務局（CH-4002 Basel, Switzerland）に送付されたい。電子メール（baselcommittee@bis.org¹）またはFAXによるコメントの送付も可能である。本文書に対するコメントはBISのウェブサイトには掲載されない。

I. はじめに

1. コーポレート・ガバナンスに関する議論は、各国内においても国際的にも引き続き大きな関心を集めている。バーゼル銀行監督委員会²（以下、委員会）は、1999年に、銀行監督当局が自国の銀行組織に対して健全なコーポレート・ガバナンス実務の採用を促すための一助となるガイダンスを公表した³。本ガイダンスは、同年に経済協力開発機構（OECD）が先立って公表したコーポレート・ガバナンスに関する原則⁴を基に作成された。OECDの原則は、自国のコーポレート・ガバナンスの枠組を評価・改善し、金融市場規制当局および金融市場参加者にガイダンスを提供するための政府の努力を支援する目的で作成されたものであった。

¹ 本電子メール・アドレスはコメント送付専用であり、連絡用には用いないこと。

² バーゼル銀行監督委員会は、1975年にG10諸国の中央銀行総裁会議により設立された銀行監督当局の委員会である。同委員会は、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、ルクセンブルグ、オランダ、スペイン、スウェーデン、スイス、英国および米国の銀行監督当局ならびに中央銀行の上席代表者により構成される。当委員会は通常、常設事務局が設けられている国際決済銀行（バーゼル、スイス）において開催される。

³ 「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」（バーゼル銀行監督委員会、1999年9月）を参照。

⁴ 「OECDコーポレート・ガバナンス原則」（1999年6月公表、2004年4月改訂）を参照。OECDの原則は、金融安定化フォーラム（Financial Stability Forum）が定める健全な金融システムのための12の基準のひとつに含まれている。

2. これらの文書が公表された後、コーポレート・ガバナンスの破綻に関する顕著な事例が数多く発生し、コーポレート・ガバナンスに関する議論は引き続き各国内においても国際的にも大きな関心を集めてきた。OECD では、こうした状況に照らして OECD の原則を見直して欲しいとの要望に応じて、2004年にコーポレート・ガバナンス原則の改訂版を公表した。委員会は、健全なコーポレート・ガバナンスの実施・強化に際してガイダンスの改訂が銀行組織と銀行監督当局に役立ち得るとの認識に基づき、また、銀行組織の特性に応じた実務ガイダンスを提供することを目的として、1999年に公表したガイダンスの改訂版を公表するものである。本文書では、透明性を欠くかもしれない構造を通じたり、あるいは、情報取得に妨げのある法域で行われる銀行組織の活動に関するコーポレート・ガバナンスについても、若干の考察が行われている。

3. 本文書は、銀行の自己資本充実に関する改訂された国際的枠組（バーゼルⅡ）⁵の新たな要素を構成したり、追加的な基準を加えたりすることを意図したものではない。しかしながら、委員会は、バーゼルⅡの枠組の公表に際し、健全なコーポレート・ガバナンスの重要性を認識していた。各銀行の取締役会および上級管理職は、自行のリスク特性を理解し、自己資本水準がそうしたリスクを十分に反映していることを確保する義務を有する。信用リスクとオペレーショナル・リスクに関して最も先進的な手法を採用する銀行の取締役会および上級管理職が、複雑なリスク・モデルが実効的な監督の下に用いられていることを確保することは特に重要である。第2の柱では、最低限の要請を超えてリスクを支えるために十分な資本が維持されていること、健全な監督およびコントロール・システムが設置されていること、リスク管理の手続きが組織のリスク特性に応じて適切であることを確保することを、銀行の経営陣に求めている。また、取締役会は、市場規律が上級管理職のためのコントロールの枠組の不可分な一部となるように、バーゼルⅡの第3の柱において重要情報が十分に開示されていることを確保する必要がある。

4. バーゼル委員会は、近年公表した諸々の健全な実務に関連する文書において、リスク管理における取締役会と上級管理職の役割を論じるとともに、銀行が業務戦略を立て、それらの戦略の実行に関するアカウンタビリティを明確にする必要性を強調している。これらの文書では、リスク管理の戦略と技

⁵ 「自己資本の測定と基準に関する国際的統一化：改訂された枠組」（バーゼル銀行監督委員会、2004年6月）参照。

術に焦点が当てられ、健全なコーポレート・ガバナンスの基礎をなす共通の要素が数多く示されている。これらの文書において、実効的なコーポレート・ガバナンスに寄与する要素として強調されているのは、例えば次のような事柄である。①企業の価値基準、行動規範、およびその他の適正行動基準⁶の作成と、それらの基準の遵守を確保するためのシステム、②企業全体の成功と個々の職員の貢献を測定する際の基準となる明瞭な企業戦略、③取締役会・上級管理職・監査人間の相互交流・協力のためのメカニズムの確立、④内部・外部監査機能や業務ラインから独立したリスク管理政策・機能およびその他のチェック・アンド・バランスを含む、強力なコントロール・システム、⑤当該銀行・大株主・上級管理職・銀行内で重要な意志決定権を持つ職員（例えばトレーダー）等と関係を持つ借り手との業務上の関係があるなど、利益相反が特に大きいと考えられる場合に、関連するリスク・エクスポージャーに対して特別なモニタリングを行うこと、⑥報酬・昇進等、適正な行動に対する金銭上および管理上のインセンティブ、⑦内部および一般公衆への適切な情報提供。

5. 本文書では、バーゼル委員会メンバー国・非メンバー国の双方を含め、多くの国および法制度の下にある広範な銀行組織⁷の取締役、経営陣、および監督当局のための行動指針として、コーポレート・ガバナンスの基本原則の大枠を提示する。株主の有効な権利など、上場会社のコーポレート・ガバナンスに関するその他の基本的な論点は、OECDの原則において取り扱われている。本文書に提示する原則は、広範な国々における様々な銀行の法的構造のための健全なコーポレート・ガバナンスの根本的な基盤である。委員会は、本文書に提示されている原則以上に広範で詳細な法的枠組または基準を（例えば上場企業向けに）採用することが適当であると判断した国もあることを承知している。そうした枠組や基準は、コーポレート・ガバナンス上の問題によって財務困難に陥った場合には金融システム内に大きな問題が広がるおそれがある大規模な金融機関に特に適している。

⁶ 多くの銀行が「企業の社会的責任（corporate social responsibility）」と呼ばれる種類の活動を行っているが、本ガイダンスに述べる価値基準、行動規範、倫理基準は、一般にそうした活動への適用を意図したものではない。

⁷ 本文書において用いられる銀行（bank）あるいは銀行組織（banking organisation）という言葉は、一般に、当該企業の母国監督当局が、各国の適用法制の下で銀行グループの親会社であると銀行監督当局が考えることが適当であると判断される銀行、持株会社あるいはその他の会社を意味する。本文書では、銀行と銀行組織への適用の間に区別を設けていない。

6. バーゼル委員会は、本文書が、それぞれの国において自らの規模、複雑さ、リスク特性に応じて銀行組織が健全なコーポレート・ガバナンスの実務を採用することを促し、銀行組織の採用するコーポレート・ガバナンスの枠組の質を監督当局が評価するうえでの支援となるものとして、本文書を世界各国の監督当局および銀行組織に提示する。銀行のコーポレート・ガバナンスに関する基準は、銀行の規模や複雑さに応じたものであるべきであり、明確に定義され、有効に実施されるべきである。

7. 本ガイダンスでは、取締役会と上級管理職から成るガバナンス構造について論じる。委員会は、取締役会や上級管理職の機能に関しては国毎に法律や規制の枠組が大きく異なること認識している。一部の国では、取締役会の役割は監督理事会（supervisory board）として知られる組織によって果たされている場合がある。この場合、取締役会は業務執行機能を持っていない。反対に、取締役会がより広範な権限を持っている国もある。こうした相違を踏まえて、本文書では、取締役会や上級管理職の概念を法的構造としてではなく、銀行内部における経営機能と監督機能を意味するものとして用いる。取締役会および上級管理職に対するこうしたアプローチは、本文書においてコーポレート・ガバナンス「構造」として示されることがある。本文書は、コーポレート・ガバナンスの構造のあり方が国により異なることを認識しつつ、多様な構造の下でコーポレート・ガバナンスを強化し得る実務を推奨している。

II. 銀行のコーポレート・ガバナンスの概観

8. 銀行が経済において果たす金融仲介という極めて重要な役割、預金者の資金保護の必要性、および、実効性を欠くコーポレート・ガバナンスから生じるかもしれない問題に対する預金者の高い感応度を考えた場合、銀行組織においては、おそらく他の会社よりもコーポレート・ガバナンスの重要性が高い。金融システム全体および個々の銀行双方における有効なコーポレート・ガバナンス実務は、銀行システムに対する公衆の信認と信頼を獲得、維持するために不可欠であり、ひいては銀行部門および経済全体が適切に機能するためにも重要である。銀行破綻は、預金保険制度に影響を及ぼし得るほか、伝播（contagion）リスクや決済システムへの影響など、より広くマクロ経済全般へ影響する可能性があるため、社会的に多大なコストと結果をもたらし得る。現実には、銀行およびその他の金融機関は不正等の事象により短期間に多大な金銭的損失を被る可能性がある。また、コーポレート・ガバナンスが脆弱であれば、銀行が資産および負債（預金を含む）を適切に管理する能力に対する市場の信認が失われ、その結果として流動性危機や預金取付けを引き起こす可能性もある。この他、銀行は一般に顧客の機密情報にアクセスを有するが、それらの情報は個人的な利得を目的として職員に不正使用される可能性がある。更に、銀行の投資、活動、リスク・エクスポージャー、財務諸表を検証・分析することは、他の企業について同様のことを行う場合以上に複雑となるかもしれない。これは、銀行の貸出ポートフォリオが無格付であって個々の債務者に依存する性質のものであること、評価が難しいこと、などに由来する。こうした繊細な問題が存在するため、銀行のコーポレート・ガバナンスに関するミニマム・スタンダードは、非金融企業よりも高いものを目指すべきである。

9. OECD の原則では、コーポレート・ガバナンス次のように定義されている。

「コーポレート・ガバナンスとは、会社経営陣、取締役会、株主及びその他の利害関係者の間の一連の関係である。コーポレート・ガバナンスは、会社の目標を設定し、その目標を達成するための手段や会社業績をモニターするための手段を決定する仕組みを提供するものである。健全なコーポレート・ガバナンスは、取締役会や経営陣に、会社や株主の利益となる目標を追求するインセンティブを与え、有効なモニタリングを促進するものであるべきである。個々の企業内や経済全体にわたって有効なコーポレート・ガバナンス体制が存在することは、市場経済が適切に機能するために必要な一定の信頼感を醸成する助けとなる。」

10. 銀行業界の観点からは、コーポレート・ガバナンスは、個々の銀行の取締役会や上級管理職が銀行の業務や関心事項を統治する方法を含むものであり、銀行が次のようなことを如何に行うかに影響する。

- ・ 企業目標を設定する（所有者への経済的報酬を生み出していくことを含む）。
- ・ 日々の業務を運営する。
- ・ 株主に対する説明責任を果たし、認識されたその他の利害関係者⁸の利益を考慮する。
- ・ 企業活動および行動を、銀行は安全かつ健全な方法で、かつ、関係法規を遵守しつつ業務を行うという期待に添ったものとする。
- ・ 預金者の利益を保護する。

11. 有効なコーポレート・ガバナンスは、銀行が安全かつ健全に機能するために不可欠な要素の一つである。方針の設定、実施、コンプライアンスのモニターに関する取締役会と上級管理職の機能は銀行のコントロール機能の重要な機能であり、取締役会と上級管理職が銀行の業務を有効に監視することは、効率的かつ費用対効果の高い監督システムの維持に寄与する。グループ内のアウトソーシングによって、銀行の取締役や上級管理職が担う責任がアウトソース先のグループ企業に委譲されることにはならない。健全なコーポレート・ガバナンスは銀行の預金者および与信者の保護に寄与し、監督当局が銀行の内部プロセスに信頼を置く余地を高める。過去の監督経験から、個々の銀行内部に適切なレベルの説明責任とチェック・アンド・バランスが設けられていることが重要であることは明らかである。更に、銀行が問題を抱えている状況や重要な是正措置が必要な状況においては、監督当局が取締役会に対し、解決策の策定や是正措置の実施状況の監視に深く関与することを求めるため、取締役会の役割は一段と大きくなる。

12. 銀行の所有（ownership）構造が透明性を欠いたり、あるいは、支配株主の不適切な活動や影響に対するチェック・アンド・バランスが十分でない場合には、コーポレート・ガバナンスに関して特別な問題が生じる。委員会は、

⁸ 監督当局、政府、および預金者は、一国および一地域の経済と金融システムにおける銀行の特異な役割、および関連する暗黙あるいは明示の預金保護故に、利害関係者に含まれる。

支配株主の存在それ自体が不適切であると示唆しているわけではない。事実、支配株主は銀行にとって有益な資金源となる場合があり、多くの市場および多くの小規模銀行において極めて一般的かつ適切な所有形態であり、免許を与える当局の側に懸念を生じさせていない。それでもなお、こうした所有構造が健全なコーポレート・ガバナンスを阻害しないことを確保するために監督当局は方策を講じることが重要である。特に、監督当局は銀行所有者の適格性（fitness and propriety）を評価する能力を備えているべきである⁹。

1 3. 健全なコーポレート・ガバナンスは、適切かつ有効な法規上および制度上の基盤を必要とする。マクロ経済政策、事業法の体系、会計基準など、様々な要因が市場の完全性（integrity）や経済の全体的なパフォーマンスを左右し得る。しかし、それらの要因は時として銀行監督の領域外にある¹⁰。監督当局は、それでもなお、健全なコーポレート・ガバナンスを阻害する法的および制度的な要因を認識し、監督当局の法的権限内である場合には、コーポレート・ガバナンスの有効な基盤を育成するために方策を講じることが推奨される。

1 4. コーポレート・ガバナンスのあり方や法規の体系は国によって大きく異なる。しかし、銀行の法人形態がどのようなものであれ、幾つかの本質的な機能が設けられていれば健全なガバナンスを達成することは可能である。どのような銀行であれ、適切なチェック・アンド・バランスを確保するためには、組織構造の中に4つの重要な監視形態、①取締役会または監督理事会（supervisory board）による監視、②各種業務分野の日々の運営に関与しない人員による監視、③各種業務分野の直接的な監督、④独立したリスク管理・コンプライアンス・監査機能、が含まれているべきである。また、主要な地位にある職員が職責に照らして適格であることも重要である。政府が銀行を保有している場合は銀行の戦略や目標が変わってくる可能性もあるが、脆弱なコーポレート・ガバナンスに付随する同種のリスクの多くは政府保有銀行も等しく直面する。従って、健全なコーポレート・ガバナンスに関する基本

⁹ 適格性テスト（“fit and proper” test）の詳細については、「実効的な銀行監督のためのコアとなる諸原則」（バーゼル銀行監督委員会、1997年9月）および同文書に関連する「コア・プリンシプル・メソドロジー」（1999年10月）参照。本文書の公表時点において、コア・プリンシプルおよびメソドロジーは見直し作業の対象となっており、改訂の可能性がある。

¹⁰ 有効なコーポレート・ガバナンスの基盤は、「実効的な銀行監督のためのコアとなる諸原則」の第2部に掲げられている実効的な銀行監督のための前提条件と比較され得る。有効なコーポレート・ガバナンスの基盤と同様、実効的な銀行監督のための前提条件は、極めて重要ではあるが、しばしば銀行監督当局の範囲や法的権限の外にある。

原則は政府保有銀行にも適用されるべきである。同様に、これらの原則は同族（family-owned）銀行など特殊な所有構造をもつ銀行や非上場銀行にも適用される。

Ⅲ. 健全なコーポレート・ガバナンスの原則

15. 上述のとおり、監督当局は、銀行に健全なコーポレート・ガバナンスが存在するか否かに強い関心を有する。以下の議論は、銀行組織におけるコーポレート・ガバナンスに関する問題から得た監督経験に基づいており、そうした問題を回避するための助けとなり得る原則を提示する。これらの原則は、どのようなコーポレート・ガバナンスのプロセスにおいても、重要な要素と見なされるべきである。

戦略的目標と一連の企業の価値基準 (corporate value) を設定し、銀行組織全体に周知する。

16. 戦略的目標や指針となる企業の価値基準が存在しない場合、組織の活動を行うことは難しい。従って、取締役会は、株主の利益を考慮しつつ、銀行の継続的な活動の指針となる戦略的目標と倫理基準を設定すべきである。文書化された価値基準や高い倫理基準に劣らず重要なのは、倫理的行動を要求し、倫理的行動へのインセンティブを醸成する企業文化である。こうした観点から、取締役会は率先して「経営トップの基本理念 (tone at the top)」を設定し、取締役会自身・上級管理職・その他職員に適用される倫理基準と企業の価値基準を承認すべきである。常に高い倫理基準を守ることは、銀行自身の利益に最も適うことであり、日々の業務や長期的な業務における銀行の信用度と信頼性を高める。倫理基準が、汚職 (賄賂等)、私的な自己取引、行内外の活動におけるその他の非倫理的あるいは違法行為について対処していることは特に重要である。
17. 企業の価値基準においては、問題が発生した場合に直ちに率直な話し合いを行うことが最重要視されているべきである。このため、違法、反倫理的あるいは疑わしい行為に関する懸念について、取締役会またはその独立した委員会、および上級管理職に対して、報復を恐れることなく随意に通知することが職員に推奨されるべきである。違法、反倫理的および疑わしい行為は銀行のレピュテーションに悪影響を与える可能性があるため、職員が重大な懸念について、内部の命令系統を離れて、直接または間接 (例えば監査委員会・倫理委員会・オンブズマンなどを通じて) に、かつ秘密を保持したまま、取締役会に通知する手続きを銀行が設けておくことは極めて有益となろう。重大な懸念を報告するためのいかなるプロセスも、職員が懸念を匿名とする選

択肢を含むべきである。また、取締役会と上級管理職は、違法、反倫理的あるいは疑わしい行為を報告した職員が直接または間接に制裁を受けたり、銀行の指示によりその他の不利な結果を被ったりすることがないように、適切な保護を講じるべきである。

18. 取締役会は、上級管理職が、銀行の様々な活動や役割（例えば、貸し手、投資および付随サービスの提供者、自己勘定トレーダー等）の結果として生じ得る潜在的な利益相反を（1）把握、（2）防止または適切に管理、および（3）適切に開示するための方針を実行していることを確実にすべきである。そうした方針においては、利益相反が生じるおそれのある業務は、例えば業務間に情報障壁を設けたり、別々の報告ラインや内部コントロールを設けるなどの方法により、互いからの独立性を十分に確保したうえで行うことを確実にすべきである。更に、そのような場合には、顧客または潜在的顧客に提供するすべての情報（例えば、提供するサービスの性質やコストや金融商品、投資戦略に関する推奨）が明瞭、公正、かつ、誤解を招く余地がないように十分に注意を払うべきである。同様に、取締役や上級管理職の個人的な利益と銀行または銀行顧客の利益の間の相反についても把握され、防止または管理され、適切に開示すべきである。
19. 利益相反は、銀行がより広いグループ構造の一部を成している場合にも生じ得る。例えば、銀行がグループの一部であれば、銀行とその親会社および（または）親会社の他の子会社との間の報告ラインや情報の流れが、同様の利益相反の発生につながる可能性がある（例えば、財産価値を有する情報、機密情報、その他の取扱いに注意を要する情報が異なる企業間で共有される可能性）。銀行の取締役会は、上級管理職が、系列関係やグループ企業との取引から生じ得る利益相反を把握、防止または管理し、必要に応じて開示するための方針を実行していることを確保すべきである。
20. 銀行が国家に所有され、同時に国家の監督下にある場合には利益相反が潜在する。こうした場合は、銀行監督に対する政治的な干渉を最小限にとどめるため、所有と銀行監督の機能は行政上完全に分離しているべきである。
21. 取締役会は、職業専門家としての行動と清廉性を促進するような戦略的な方針と手続きを上級管理職が実施していることを確保すべきである。また、取締役会は、コーポレート・ガバナンスの質を低下させる以下のような行動や関係を禁止（または適切に制限）する方針を上級管理職が実施しているこ

とも確保すべきである。

- ・ 利益相反（上述のとおり）
 - ・ 職位者（officers）、職員または取締役への貸出（国内法で認められている場合）。内部貸出を行う場合、条件は市場と同条件または全職員に対して同様の条件の貸出に限定すべきであり、かつ一定の種類 of 貸出に制限すべきである。また、内部貸出の報告は取締役会に対して行い、内部・外部監査および監督当局の検証を受けるべきである。
 - ・ 関係者やその他の親密先の優遇的な取扱い（例えば、有利な条件での貸出、トレーディング損失の補填、手数料の免除など）
- 2 2. 銀行は、銀行に適用される規則、規制、方針の遵守を継続的にモニターし、逸脱があった場合には適切なレベルの管理職、または状況に応じて取締役会に、報告が行われることを確保するような¹¹実効的なコンプライアンス機能を維持すべきである。

組織全体を通じて責任とアカウントビリティ（説明責任）が明確となるような体制を整備し、実施する

- 2 3. 有効に機能する取締役会は、自らと上級管理職の権限および主要な責任を明確に定義している。こうした取締役会は、不明確な説明責任の体制や混乱または重複した責任体制は、対応の遅れや希薄化により問題を悪化させるおそれがあることを認識している。取締役会は、健全なコーポレート・ガバナンスに組み込まれているチェック・アンド・バランスの一環として、経営陣の行動および取締役会が設定した方針との整合性を監視する責任を有する。上級管理職は、スタッフに権限を委譲し、説明責任を向上させる経営構造を設ける責任を有するが、委譲された責任の遂行を監視する義務や、銀行の業績に関して取締役会に対して最終的に責任を負うのは上級管理職自身であることを認識すべきである。
- 2 4. 銀行が、親会社または子会社としてより広いグループ構造の一部を成している場合も、同一の原則が適用される。しかし、グループという特質（group

¹¹ 「コンプライアンスおよび銀行のコンプライアンス機能」（バーゼル銀行監督委員会、2005年4月）参照。

dimension) は、親会社や子会社の取締役会のコーポレート・ガバナンス構造や行動にある程度の影響を及ぼすと考えられるため、コーポレート・ガバナンスの観点からは幾つかの関連する論点が伴う。コーポレート・ガバナンスに関する銀行とその親会社の責任はともに尊重されるべきである。親会社の取締役会または上級管理職は、コーポレート・ガバナンスに関する自らの責任を果たすうえで、グループおよび子会社の全般的な戦略と方針を設定し、どのような子会社のガバナンス構造がグループ全体に対する監視の連鎖を実効的にするために最適であるかを判断する責任を負う。子会社である銀行の取締役会は、銀行の健全性や預金者の利益の保護など、コーポレート・ガバナンスに関する銀行自身の責任を維持し、銀行が法規上の義務を遵守することを確保しなければならない。

25. 親会社の取締役会は、コーポレート・ガバナンスに係る責任を果たすにあたり、グループ内企業に影響を及ぼし得る重大なリスクや問題点を認識すべきであり、そのために子会社の活動を適切に監視すべきである。親会社の取締役会の責任が、コーポレート・ガバナンスに関して子会社の取締役会や上級管理職が負っている本文書に述べる責任を害したり、減じたりするものではないが、適切な統合と協力によって、コーポレート・ガバナンスの構造や活動が不必要に重複することは回避し得る。

26. グループという特質は、銀行と監督当局の双方に幾つかの課題ももたらす¹²。例えば、銀行がある親会社の子会社である場合、銀行のコーポレート・ガバナンス構造や活動は親会社または他の子会社のコーポレート・ガバナンス構造や活動と統合化されていたり、その影響を受けていたりする可能性がある。また、グループ内部で行き過ぎたアウトソーシングが行われている場合、銀行は重要な機能を関連会社または第三者に過度に依存する結果となるおそれがある。内部監査、コンプライアンス、リスク管理に関する業務機能やその他の業務機能をグループ内でかなりの程度アウトソースしたとしても、(不必要な重複を避けつつ) 十分な監視機能を備えて維持する銀行の義務が免れるわけではない。

27. こうした状態は、特に、銀行が問題を抱えている場合や重要な是正措置

¹² これらの課題ならびに本文書に述べる諸原則は、銀行グループ全般に該当する一方で、規制対象となっている銀行持株会社の監督当局は、通常、銀行持株会社の監督に関する国内の法律および監督上の枠組に従って、これらの考え方を銀行持株会社の監督に織り込むことになる。

を必要としている場合に規制上の困難をもたらす。そうした場合、監督当局は、銀行の取締役会に対し、解決策の策定や是正措置の実施に深く有意義に関与することを求める。銀行の法人組織と一致しない格好で親会社レベルでマトリックスや業務ライン毎に経営管理を組織することは、組織全体の重要な業務上の目的には適っているかもしれないが、そうした構造は当該銀行の有効なコーポレート・ガバナンスには課題をもたらすかもしれない。こうした場合、銀行の取締役会、上級管理職、および内部コントロール機能は、マトリックスや業務ライン毎の経営管理構造が銀行のコーポレート・ガバナンス上の責任と整合的であることを確保すべきである。

28. グループという特質は、グループ内企業の間には利益相反をもたらす可能性がある。これらの利益相反は認識され、安全かつ健全な銀行実務および関連法規に従って、適切なレベルで十分に管理されるべきである。グループの取締役会は、関連会社間の取引やその他の契約関係に関する方針を設定し、適切に開示すべきである。当該方針は、適切な手続きを通じて、株主、執行役員や取締役など関係者との取引が、銀行や他の利害関係者の利益に反する条件で行われないことを確保すべきである。規制対象となっている親会社に対して連結ベースで監督が行われる法域では、監督プログラム (supervisory program) を通じてこれらの問題に対応する機会が多い。

取締役が職責に相応しい資質を有し、コーポレート・ガバナンスにおける自らの役割を明確に理解し、銀行の事業に関して健全で独立した判断を下す能力を有することを確保する。

29. 取締役会は、銀行の業務運営および財務の健全性に関して最終的な責任を有する。以下の場合、取締役会および各取締役は、銀行のコーポレート・ガバナンスを補強することになる。

- ・ 自らが担っている監視の役割、および、銀行とその株主に対する受託上の「忠誠義務 (duty of loyalty)」および「注意義務 (duty of care)」を理解している。
- ・ 他の組織との活動または他の組織への関与において、利益相反あるいは相反の外観を回避する。
- ・ 受託者責任を適切に果たすことができないような利益相反を抱えている場合、意思決定に関与しない。

- ・ 与えられた責任を果たすため十分な時間と労力を割くことができる。
- ・ 効率的に機能し、真に戦略的な議論を行うことが可能な規模である。
- ・ 銀行が規模と複雑性を増すに従い、集団として適切な水準の専門能力を継続的に開発、維持する。
- ・ 取締役の指名と選任を含め、自らのガバナンス実務の有効性を定期的に評価し、不十分な部分を判断し、必要に応じて変更を加える。
- ・ 執行役員の交代に関する適切な計画が存在することを確保し、後任候補が銀行の事業を管理するうえで適格かつ適任であるかどうかを判断しつつ、主要な執行役員を選任、モニターし、必要に応じて更迭する。
- ・ 管理職に対して質問し明確な説明を求め、経営陣の実績を判断するため適時に十分な情報を受け取る義務と権限を行使することによって、上級管理職に対するチェック・アンド・バランス機能を果たす。
- ・ 上級管理職や内部監査部門と定期的に会合し、方針の策定と承認、意志伝達経路の設定、企業目標達成への進捗状況のモニターを行う。
- ・ 銀行の安全性と健全性を促進し、規制環境を理解し、銀行が監督当局と有効な関係を維持することを確保する。
- ・ 健全かつ客観的な助言を行い、過去の事例に照らして健全な実務を推奨する。
- ・ 銀行の活動を監視するにあたり、親会社やグループ内の他所では得られない特別な専門能力を提供する。
- ・ 取締役会としては銀行の日々の業務管理に関与しない。
- ・ 取締役会の責任である法域においては（一部の法域では株主が外部監査人を直接雇用する）、外部監査人の雇用および監視に関するデュー・ディリジェンスを行う。

30. 銀行は、経営陣の見方や政治その他外部の利害から独立した判断を下すことができる十分な人数と適切な構成の取締役を持つべきである¹³。更に、

¹³ 何が取締役の「独立性」の構成要素となるかの定義は法制度により異なり、しばしば上場基準や監督基準に反映されている。独立性の主要な要素は、国による取締役会の構造や企業所有の形態や慣習の違いにかかわらず、客観的な判断を下す能力である。銀行の取締役の独立・非独立性に関して監督当局がどの程度厳格に審査するかは、銀行に影響力を及ぼす特

取締役会は、銀行や株主に不利益であったり最善の利益を得られないような、大口株主や支配株主による違法または不適切な行為や影響から、銀行を守る受託者責任を有する。当該銀行の経営に関与していない適格者を取締役会に加えたり、経営に関与する取締役会とは別に監督理事会や監査役会を設けたりすることは、独立性と客観性の強化につながる。こうした対応が特に重要になるのは、取締役会が上級管理職や政治的影響力に支配されるおそれがある場合や、(インサイダーや大口株主には個人的利益をもたらすかもしれないが)取締役会に対して銀行にとって最善の利益ではない行動をとることを求める影響力が働く場合、あるいは重要分野において利益相反が存在する場合などである。そうした重要分野とは、例えば、財務報告と非財務報告の正しさ(integrity)を確保すること、関係者取引の検証、取締役や主要執行役員の指名、取締役や主要執行役員への報酬などである。適格で独立した取締役は、例えば地域の実情に関する知識など、異業種から新しい視点をもたらすことによって、経営陣に与える戦略的指示の改善に資する可能性がある。また、経営に関する専門能力の重要な供給源にもなり得る。

- 3 1. 取締役会は、銀行が遂行しようとしている主要な金融活動の各々のタイプについて健全な知識を有するべきである。しかし、銀行の取締役が銀行業、金融、その他の関連する事柄について詳細な知識をもっていない場合もある。そうした知識がないからといって、その他の点で適格な人物を取締役に任命する可能性を排除すべきではないが、こうした場合には、取締役がより十分に責任を果たすことができるよう、取締役を対象として研修プログラムを実施することが望ましい。また、取締役会は、有効なガバナンスと監視を行うことができるよう、集団として十分な知識と専門能力を有するべきである。
- 3 2. 支配株主(例えば、国有銀行、同族銀行、その他の非上場銀行の場合など)は取締役の任命にかなり大きな影響力を有する。こうした場合、取締役会とそのメンバーは会社とすべての株主に対して受託者責任を負うということを銘記することが有益である。国有銀行の場合、政府は銀行の日々の業務運営に関与すべきではなく、取締役会の独立性は尊重されるべきであり、取締役会は利益相反につながるかもしれない政治的影響力(例えば、取締役が国家公務員であったり明らかな政治的利害を有していたりする場合)から独立して受託者責任を果たすことを認められているべきである。ただし、このことは国家が所有者として銀行の総合的な目的を設定する権利を否定す

別な地位にある者がどの程度存在するかにも一部依存する。

るものではない¹⁴。

- 3 3. 多くの国の銀行の取締役会は、取締役会に助言を行うためのある種の専門委員会を設置することが有益であるとしている。そうした委員会を設ける場合は、透明性と説明責任を確保するため、委員会の任務、構成（独立性を有すると考えられる委員を含む）、作業手順を明確に定め、開示すべきである。こうした委員会のメンバーや議長は、時折入れ替えを検討することも有益であるかもしれない。
- 3 4. バーゼル委員会は、国際的に活動する大規模銀行には監査委員会または類似の機能に対する責任を有する同等の組織（例えば法定の、監査人で構成する理事会）が設けられていることを想定する。監査委員会は、一般的に、銀行の内部監査人および外部監査人を監視すること、監査人の任命¹⁵・報酬・解雇を承認すること、監査の範囲や頻度を検証したり承認したりすること、監査報告を受けること、および、コントロール面の弱点、方針・法規に対する違反、監査人によって確認されたその他の問題に対処するため経営陣が適時に適切な是正措置を講じることを確保すること、に対して責任を有する。監査委員会は、十分な客観性と独立性を確保するため、銀行において執行権限のない取締役により過半数を占められているべきである。監査委員会は独立した非執行取締役のみにより構成されていることも多い。執行権限を持つ者が監査委員会のメンバーとなっている場合は、率直な議論を行うため非執行メンバーのみで別途会合を持つことが有益であるかもしれない。また、内部および外部監査人の任命や解雇は、独立した非執行の監査委員会メンバーの決定のみに基づくことが有益かもしれない。少なくとも、監査委員会の議長または他の1名の委員は、（当該銀行組織の複雑さや果たされるべき委員会の任務に応じて）財務報告、会計、または監査に関する専門能力を有しているべきであり、また、全ての委員が委員会の任務に適合する経歴を有しているべきである。
- 3 5. その他の専門委員会では、以下のものがますます一般的になっている。
- ・ リスク管理委員会：銀行の信用リスク、マーケット・リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク、法律上のリスク、コンプライアンス・

¹⁴ 国家が所有者としての機能を果たす際の詳細なガイダンスは、「国有企業のコーポレート・ガバナンスに関する OECD ガイダンス」（2005年4月）に提示されている。

¹⁵ 一部の国では、株主が外部監査人を直接任命し、取締役会は推薦を行うのみである。

リスク、レピュテーション・リスク、その他のリスクの管理に係る上級管理職の活動を監視する（上級管理職から、リスク・エクスポージャーおよびリスク管理活動に係る情報を定期的に受け取ることを含むべきである）。

- ・ 報酬委員会：上級管理職やその他の主要職員への報酬を監視し、報酬に関する方針の制定に反映されている当該銀行の文化・目標・戦略および管理環境に適合していることを確認する。
- ・ 指名委員会／コーポレート・ガバナンス委員会：取締役会の有効性について評価を行い、取締役の刷新や交代のプロセスを指揮する。

上級管理職による適切な監視を確保する

36. 上級管理職とは、例えば最高財務責任者（chief financial officer）や各部門の長など、銀行の日々の管理運営に責任を有する個人から成る核となる集団である。これらの個人は、自らの監督下にある業務を管理するために必要な能力と、当該分野に属する主要職員に対して適切な統制力を有しているべきである。

37. 上級管理職は、取締役会が設定した方針や手続きに照らして特定の業務分野や活動におけるライン管理者を監督することにより、銀行の健全なコーポレート・ガバナンスの主要な一翼を担う。上級管理職の主要な役割のひとつは、取締役会のガイダンスの下に有効な内部コントロール・システムを構築することである¹⁶。例えば、極めて小規模な銀行であっても、経営管理上の重要な決定は複数の人間により行われるべきである（「4つの目の原則」）。以下のような上級管理職が存在することは、回避すべき経営環境である。

- ・ 業務ラインの細部にわたる意思決定に不適切に関与している。
- ・ 必要とされる能力や知識を欠くにもかかわらず特定分野の管理を任命されている。
- ・ 「花形（star）」とみなされている職員の活動に対して有効なコントロールを行う意志がない、もしくは行うことができない。合理的な予想から

¹⁶ 「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」（バーゼル銀行監督委員会、1998年9月）参照。

乖離する収益を生み出した職員に対して、収益あるいは当該職員を失うことを恐れて、管理職が質問を行わない場合は特に問題が大きい（例えば、リスクが低く、利益が小さいと考えられるトレーディング業務から予期せぬ高収益が生じた場合）。

内部監査人および外部監査人やその他のコントロール機能が健全なコーポレート・ガバナンスのために果たす重要な役割を認識し、それらが行った仕事を有効に活用する

38. 独立した有能で適格な監査人やその他のコントロール機能（コンプライアンス機能や法務機能を含む）の役割は、コーポレート・ガバナンスのプロセスにおいて、幾つかの重要な目的を果たすうえで不可欠である。それらの目的には、リスク管理や内部コントロール・システムに存する問題点を把握すること、および、銀行の財務諸表が財務ポジションや業績を、すべての重要な点について正しく反映していることを確保することが含まれる。取締役会と上級管理職は、以下のことによって自らの有効性を高めることができる。

- ・ 監査および内部コントロール・プロセスの重要性を認識し、その重要性を銀行全体に周知させる。
- ・ 非監査サービスへの対価として監査法人またはその関連会社へ払われる報酬の禁止・適切な制限・開示など、監査人の独立性や地位を強化するための措置を採る。
- ・ 監査活動の範囲や内容に違いが生じるリスクを最小限にとどめるために、国内基準に従って、主たる監査人に対し、企業および企業の国際的な業務内で実施される他の外部監査に責任を負うことを推奨する。
- ・ 銀行および株主に対する自らの義務、すなわち、監査の実施に際し専門家として適切な注意を払う義務を監査人が理解することを確保する。
- ・ 国有銀行の場合は、当該銀行を監査する国家の最高監査機関（state supreme audit institutions）や、必要に応じて国営企業監督官（state controller）や外部監査人と対話を維持する。
- ・ 法令で求められていない場合でも、外部監査人の交代、少なくとも主任パートナーの交代を検討する。
- ・ 監査人の発見事項を適時かつ有効に利用し、経営陣に対して早期に問題

の是正を求める。

- ・ 取締役会または取締役会の監査委員会への報告を可能にすることで、監査人の独立性を確保する。
- ・ 外部監査人に対し、主要な内部コントロールの有効性について判断を求める。

39. 内部監査機能から、独立したメンバーが過半数を占める監査委員会またはその他の組織（例えば法定の、監査人で構成する理事会）を通じて取締役会に直接報告を行うこと、また、コンプライアンス関連職員や法務関連職員が直接（但し唯一ではない）取締役会に報告を行うことを検討することは健全な実務である。独立した取締役が、銀行の経営陣が出席しない場で、外務監査人および内部監査、コンプライアンス、法律関連機能の主任と少なくとも年に一度は会合をもつことは有益であろう。これによって銀行の取締役会は、経営陣による取締役会の方針の実行を監視する能力を高め、銀行の業務戦略やリスク・エクスポージャーが取締役会の設定したリスク・パラメーターに合致していることを確かに行うことができる。

40. 取締役会は、内部監査人および外部監査人や、その他のコントロール機能を担う人々が取締役会にとって極めて重要であることを認識し、受け入れるべきである。特に、監査人の行った仕事は、経営陣が取締役会に提供した銀行の業務運営や実績に関する情報を独立の立場から検証するものとして、取締役会はこれを用いるべきである。上級管理職も、有効な内部・外部監査機能が銀行の長期的な健全性にとって重要であることを認識すべきである。

報酬に関する方針と実務が、銀行の倫理観、目標、戦略、および管理環境と整合的であることを確保する

41. 取締役と上級管理職に対するインセンティブ報酬が長期的な業務戦略に結びついていない場合は、銀行や株主の利益に反する行動につながりかねない。例えば、量的拡大や短期的な収益を基準に業務が選択され、リスク面への短期的または長期的な影響が考慮されない場合がこれに当る。

42. 取締役会は、必要に応じ株主の事前承認を得たうえで、取締役、上級管理職、およびその他の主要職員の報酬を決定または承認すべきであり、その報酬が当該銀行の文化、管理環境、長期的な目標や戦略と整合的であること

を確保すべきである。利益相反の可能性を軽減し、株主やその他の利害関係者に対して保証するためには、独立した取締役が全メンバーまたは過半数を占める委員会を取締役会の傘下に設け、給与に関する方針を同委員会に委ねることが適当かもしれない。

- 4 3. 取締役会が上級管理職に対して果たす上述のような監視の役割とチェック・アンド・バランスの機能に照らせば、非執行取締役、特に、監査委員会やリスク管理委員会などのメンバーの報酬は、銀行の短期的な業績に連動させるのではなく、彼らの責任と職務のために費やす時間を反映したものとすべきである。
- 4 4. 執行取締役や主要な職員に対して業績に連動したインセンティブを与える場合は、企業の長期的な価値観を強化するような適切で客観的な条件の下に報酬を決定すべきである。過度のリスクテイクへのインセンティブを回避するため、給与体系は、全般的な事業方針の枠組の範囲内で、短期トレーディング収益などの短期的な業績に過度に依存しないように設定すべきである。同様に、報酬に関する方針においては、取締役と主要執行役員が自社株を保有、売買できる条件、また、総報酬に占めるストック・オプションの割合が大きい場合は、ストック・オプションの供与、行使価格変更の手続きが明確にされているべきである。

透明な手法でコーポレート・ガバナンスを実行する

- 4 5. 透明性は、健全で有効なコーポレート・ガバナンスに不可欠である。銀行の透明性に関するバーゼル委員会の既存のガイダンス¹⁷に示されているとおり、透明性が欠如している場合は、株主、その他の利害関係者、市場参加者が、取締役会や上級管理職を有効にモニターし、彼らに対して説明責任を求めることは難しい。こうしたことが生じるのは、株主、その他の利害関係者、市場参加者が銀行の構造や目的について十分な情報を得ていないため、取締役会や上級管理職が有効に銀行を統治しているか否かを判断できない場合である。この問題は、市場と監督当局による有効な監視が妨げられるような格好で、複雑な株の持合いによって不透明性が生じる場合に特に顕著となる。

¹⁷ 「銀行の透明性の向上について」（バーゼル銀行監督委員会、1998年9月）参照。

46. 上場企業は、通常、投資家に対して重要な情報を十分、正確かつ適時に開示することを義務付けられている。しかし、上場・非上場を問わず、銀行はこうした情報開示を監督当局、また国内法の範囲内で、その他の利害関係者に対しても行うことを義務付けられているべきである。非上場銀行、特に、単一株主による100%保有の非上場銀行にとっては、市場規律は関連の度合いが小さいかもしれないが、そうした銀行も、決済システムへの参加やリテール預金の受入れといった様々な活動を通じて、上場銀行と同様のリスクを金融システムにもたらす可能性がある。適切な情報開示は市場規律と健全なコーポレート・ガバナンスを促進し、監督当局やその他の利害関係者がそうした銀行の安全性と健全性をより有効にモニターする能力を高める。

47. 銀行は、ウェブサイトや年次報告などを通じ、以下の分野で適時かつ正確に情報開示を行うことが望ましい¹⁸。

- ・ 取締役会の構造（細則、規模、メンバー、選任プロセス、適格性、他の取締役職の属性、独立性、銀行に影響のある取引または事項への重要な利害関係、委員会のメンバー、特権、責任）および上級管理職の構造（責任、報告系統、適格性、経験）
- ・ 基本的な組織構造（主要な株式所有と議決権、実質的な所有者¹⁹、取締役会や上級管理職への大口株主の参加、業務ラインの構造、法人格の構造、株主総会）
- ・ 銀行内のインセンティブ構造（給与に関する方針、執行役員への報酬、ボーナス、ストック・オプション）
- ・ 業務行動や倫理に関する銀行の規範または方針（もしも免責規定があればそれも含めて）、適用されているガバナンスの構造と方針（特に、コーポレート・ガバナンスに関する規範・方針の内容、当該規範・方針の適用プロセス、取締役会による当該規範・方針対比の自己評価）
- ・ 国有銀行の場合、国家所有の総合的な目的（社会・公共政策上の目的の

¹⁸ 透明性に関する本議論は、バーゼル II の自己資本の枠組を採用する銀行に対して具体的に求められる情報開示を補完するものとしてとらえられるべきである。

¹⁹ 銀行が実質的所有者に関する情報を持っていない場合、もしくはそうした情報が非公開である場合は、少なくとも、規制・執行当局が入手可能、あるいは司法手続きを通じて入手可能であるべきである。

ために銀行が負っている特別な義務、それらの義務を果たすために必要な資金の調達方法)、国家所有の方針、コーポレート・ガバナンスにおける国家の役割

- ・ 関連会社や関係者との取引の性質と規模（取締役や上級管理職が直接・間接または第三者に代わって重要な利害を有する銀行業務など）²⁰

48. 銀行は、顧客、預金者、および監督当局が銀行財務の明確かつ包括的な状態を把握できるように、これらの利害関係者に対して完全な（年次）財務諸表と付属の注や計表を提供することを義務付けられるべきである²¹。

透明性を阻害する法域で行っている、または透明性を阻害する構造を通じて行っている業務を含め、銀行の業務構造を常に理解する（すなわち、「know-your-structure」）

49. 銀行が透明性を欠く構造や透明性を阻害する構造を通じて業務を行っている場合、コーポレート・ガバナンス上の問題が生じる。銀行は、特定の法域²²で業務を行ったり、複雑な構造（例えば特別目的事業体やコーポレート・トラスト）を設立したりすることがある。これは、しばしば正当かつ妥当な事業目的に基づくものである。しかしながら、そうした法域で業務を行うこと、もしくは、そうした構造を通じて業務を行うことは、銀行を財務上、法律上のリスクおよびレピュテーション・リスクに晒し、取締役会や上級管理職が適切に業務を監視することを妨げ、有効な銀行監督を阻害するかもしれない。従って、銀行の取締役会は適切な方針や手続きを設け、そうした構造や活動が関連法規を遵守していること、そうした法域での業務やそうした構造の利用の適切性を取締役会が検討し、制限を設けること、および、上級管理職がそうした構造や業務に関連する全てのリスクを把握、管理してい

²⁰ 国際会計基準審議会（IASB）は、会計基準の改善活動の一環として、関係者取引に関する基準を改訂した。本改訂基準では、関係者の定義の厳格化とともに、関係者取引が企業の財務に及ぼす影響を情報利用者がより理解できるよう情報開示の強化に焦点が当てられている。詳細については「IASB 国際会計基準第 24 号：関連当事者に関する開示」参照。

²¹ 一部の法域では、銀行は、財務諸表の一部もしくは要約のみを顧客、預金者、および監督当局に提供することを求められている。これは、財務諸表に関する有意義な説明や、より定性的な問題の開示を限定し、透明性や市場規律を阻害する。

²² それらには、透明性の欠如や脆弱な法執行メカニズムのために、不明瞭さが生じ、有効な経営管理や監督が阻害されるオフショア金融センターおよびオンショアの法域が含まれるかもしれない。

ることを確保すべきである。取締役会および上級管理職は、検討、承認、リスク管理のプロセスを文書化し、監査人と監督当局に対してこのプロセスの透明性を確保すべきである。各国は、銀行が行うこの分析や承認プロセスに関する文書を銀行監督当局が入手、分析し、必要に応じて、欠陥や不適切な活動に対処するため適切な監督措置を採ることが可能となるような法規を採用する努力を行うべきである。

50. 銀行は、透明性を欠いたり阻害する法域で業務を行ったり、そうした構造を通じて事業活動を行ったりすることによって直接生じるリスクのほか、顧客のためにある種のサービスを行ったり不透明な構造を設立したりすることによって、間接的なリスクに晒される可能性もある。例えば、顧客のために会社やパートナーシップ設立の代理人を務めたり、各種の受託サービスを行ったり、複雑なストラクチャー金融取引を組成したりする場合などがこれに該当する。こうした業務は往々にして収益性があり、顧客の正当な事業目的に資するものであるが、時として顧客は銀行が提供する商品やサービスを違法または非倫理的な活動のために利用するかもしれない。この結果、そうしたサービスを提供する銀行は、法律上およびレピュテーション上の大きなリスクを被る可能性がある。従って、こうした業務に携わる銀行は、当該業務から生じる全ての重要なリスクを注意深く認識し、管理するための方針と手続きを備えているべきである。

51. この観点から、取締役会は、こうした業務のリスクが十分に理解され、管理されることを確保するために措置を採るべきである。

- 取締役会は、透明性を阻害する構造を通じて、または透明性を阻害する法域において業務を行うことに関し、上級管理職が明確に定められた方針に従っていることを確保すべきである。
- 親会社の監査委員会は、こうした構造や業務のコントロールを対象として行う内部監査を監督し、その結果を毎年、または重大な事象や問題点が認識された場合はその都度、取締役会に報告すべきである。
- 銀行の業務単位において利用、販売される複雑な金融ストラクチャーや商品等の承認を統治する適切な方針、手続き、戦略が設けられるべきである。また取締役会は、定期的な経営管理の検証の一環として、これらのストラクチャー、商品等の利用、販売を評価すべきである。財務上、法律上、レピュテーション上のリスクを適切に評価することができない複雑な金融ストラクチャー、商品等の利用、販売は承認されるべきでは

ない。

- 5 2. 取締役会と上級管理職は、コアとなる銀行業務のみならず、(銀行自ら、または顧客のために) 透明性を欠く法域で、または透明性を欠く構造を通じて行っている活動も内部コントロールの検証の対象とするよう求めることにより、取締役会と上級管理職の有効性を高めることができる。本検証には、例えば、内部監査部門による定期的な実地検査、業務が当初意図された目的に従って行われていることを確かめるための検証、関係法規が遵守されていることの検証、これらの活動やストラクチャーから生じる法律上およびレピュテーション上のリスクの評価、などが含まれるべきである。
- 5 3. 取締役会と上級管理職は、銀行が世界各地で行っている業務から発生する重大なリスクを把握、管理する責任を有する。しかし、銀行が、透明性を減じたり、有効な監督を妨げる可能性のある法域で業務を行ったり、複雑な構造を通じて業務を行ったり、あるいは顧客に対してそうしたサービスを提供したりする場合には、一段と水準の高いデュー・ディリジェンスを行うべきである。この観点から、取締役会、もしくは取締役会のガイダンスに従って上級管理職は、以下のことを行うべきである。
- ・ 透明性を減じる法域において、またはそうした構造を通じて業務を行う必要性を定期的に評価する。
 - ・ 法律上のリスクやレピュテーション・リスクを含め、そうした業務から発生するすべての重要なリスクを認識、計測、評価する。
 - ・ 特にそうした業務に関連する取引や新商品の承認に関する手続きと方針を設定する(例えば、適用される限度、法律上またはレピュテーション上のリスクを緩和する手段、所要情報等)。
 - ・ 銀行組織内の適当なすべての事業体に対するコーポレート・ガバナンスに関する期待と責任を明確に設定する。
 - ・ そうした業務の目的を明確化および理解し、実際にこれらの業務が意図した目的に添って行われることを確保する。
 - ・ これらの業務および関連リスクに関する情報が、銀行の本部と監督当局に直ちに提供可能であることを確保する。
 - ・ 全ての関連法規および銀行内部の方針が遵守されていることを定期的に評価する。

- これらの業務が、本部による定期的な内部コントロールおよび外部監査の検証の範囲に含まれていることを確保する。
- そうした活動の目的、戦略、構造、量、リスクおよびコントロールについて、(例えば、年報において) 適切に開示を行う。

IV. 健全なコーポレート・ガバナンスを支える環境の確保

5 4. バーゼル委員会は、健全なコーポレート・ガバナンスに関する第一義的責任は取締役会と上級管理職にあると認識している。しかし、健全なコーポレート・ガバナンスを促進することができる主体は、以下を含め、他にも数多く存在する。

- ・ 株主：積極的かつ十分な情報に基づいた株主権の行使を通じて
- ・ 監査人：十分に確立され有能な監査業、監査基準、取締役会・上級管理職・監督当局への情報伝達を通じて
- ・ 銀行業界団体：健全な実務に関する自主的な業界原則の設定や合意と公表を通じて
- ・ 政府：法規、法執行、実効的な司法制度を通じて
- ・ 銀行監督当局：ガイダンスの公表、コーポレート・ガバナンス実務の評価（第V章参照）を通じて
- ・ 証券監督当局、証券取引所、その他の自主規制機関：情報開示や上場に関する規則を通じて
- ・ 職員：違法行為、倫理的に問題のある行為、その他のコーポレート・ガバナンス上の問題点についての情報伝達を通じて

5 5. 上記のとおり、コーポレート・ガバナンスは幾つかの法的な問題に対処することによって改善することができる。例えば、株主の権利を保護、促進すること、ガバナンスの役割を明確化すること、汚職や賄賂のない環境で企業が機能することを確保すること、法規等により経営者・職員・株主の利害を調整すること、などが挙げられる。こうした措置はすべて、健全な事業環境および法律環境の育成を助け、健全なコーポレート・ガバナンスおよび関連する監督上の対応を下支えする。

V. 監督当局の役割

56. 銀行の取締役会および上級管理職は、銀行の業績に関して第一義的な責任および説明責任を負っているため、監督当局は、銀行がコーポレート・ガバナンスの適切な方針と実務を有し、遵守しているかを判断すべきであり、監督努力を通じて気付いた問題について取締役および上級管理職の注意を喚起するべきである。監督当局は、第Ⅲ章に述べられた健全な原則の銀行による実施を、監督プロセスの主要な要素として検証、評価することにより、コーポレート・ガバナンスの強化を促すうえで重要な役割を果たす。銀行が自ら測定あるいはコントロールできないリスクをとっている場合、監督当局は、取締役会および上級管理職に説明責任を課し、適時に是正措置が採られることを求めるべきである。監督当局は、銀行業務の管理に問題があることを示唆するいかなる兆候に対しても注意深くあるべきである。
57. 監督当局は、コーポレート・ガバナンスの重要性およびコーポレート・ガバナンスが会社の業績に及ぼす影響を認識すべきである。脆弱なコーポレート・ガバナンス実務は、監督当局が注意を払うべきより大きな問題の原因または兆候であり得る。監督当局は、銀行が適切なチェック・アンド・バランスを織り込んだ組織構造を採用することを期待すべきである。規制上の対策は説明責任と透明性を強調すべきである。監督当局は、取締役と上級管理職が、個人としても集団としても銀行業またはその他の業務において十分な経験を有し、個人的な誠実さ（*integrity*）と適切な能力を持っていることを確認するため、必要な情報を入手すべきである。また監督当局は、個々の銀行の取締役会および上級管理職が自らに課された全ての義務と責任を遂行することを確保するような適切なプロセスを導入していることを確認すべきである。
58. 監督当局は、銀行に対し、実施されるべき健全なコーポレート・ガバナンスおよび先見的な実務に関するガイダンスを公表することを検討すべきである。その際、監督当局は、銀行の性質、業務範囲、複雑さ、およびリスク特性に応じて銀行が採用すべきコーポレート・ガバナンスの手法は様々であることを認識すべきである。銀行のコーポレート・ガバナンスを評価する監督プロセスにおいても、このことは考慮されるべきである。また、監督当局は、コーポレート・ガバナンス以外の論点に関するガイダンスを提供する際も、コーポレート・ガバナンスの問題を考慮に入れるべきである。これは、リスク・ベースの銀行監督の基本的要素である。

59. 監督当局は、銀行の内部コントロールの質を評価すべきである。有効なコントロールが方針として打ち出されているだけでなく、適切に実行され、実務化されていることが重要である。この観点から、監督当局は、銀行の取締役会による監視の有効性、また、利益相反を発見または軽減するための内部コントロールの十分性を注視すべきである。監督当局は、内部監査および外部監査機能が銀行の内部コントロールに対して独立した有効な検証を行っていることを確保すべきである。監督当局は、取締役会と上級管理職が本文書のガイダンスに沿ってそれぞれの義務を果たしているか否かを評価し、銀行のコーポレート・ガバナンスにおける透明性を促進すべきである。
60. また、監督当局は、銀行が属するグループの構造に関する情報を入手し、それらが銀行に及ぼす影響を評価する権限を与えられている必要がある。この情報には、親会社の主要株主および取締役の適切性と適格性や、銀行レベルとグループ・レベルにおける同一機能の調整といった親会社において用意されているグループの活動の有効性を確実にするための取り決めの十分性が含まれる。監督当局は、また、すべての重要なリスクおよびグループに影響を及ぼし得るその他の事柄（例えばグループ全体の「know-your-structure」）について親会社の取締役会に適切に内部報告および情報伝達する体制が存在することを確実にすべきである。
61. 免許付与と監督のプロセスも、監督当局が取締役や経営陣の候補者の専門能力と誠実さを評価するための重要な機会となる。適切性および適格性の基準には、一般的に、①当該候補者の能力や経験が銀行の安全かつ健全な業務遂行に寄与すると考えられる、②監督当局として当該候補者が銀行の重要ポストに相応しくないと判断されるような犯罪の経歴または規制上の審判が含まれる。
62. 健全なコーポレート・ガバナンスにおいては、預金者を含む全ての利害関係者の利益がバランスよく考慮される。監督当局は、個々の銀行が預金者を害さない手法で業務を行っているかを判断する際、コーポレート・ガバナンスを預金者保護のひとつの要素として見るかもしれない。預金者の利益は、預金保険制度、消費者保護に対する特定のアプローチから生じるかもしれない「モラルハザード」を回避する必要性、および、金融革新を促進する目標といった関連する諸原則と合わせて考慮されるべきである。