

(仮 訳)

バーゼル銀行監督委員会

市中協議文書

コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則

2010年3月

目 次

	頁
．はじめに	1
．銀行のコーポレート・ガバナンスの概観	7
．健全なコーポレート・ガバナンスの原則	11
A. 取締役会の実務	11
B. 上級管理職	23
C. リスク管理と内部コントロール	24
D. 報酬	35
E. 複雑または不透明な組織構造	38
F. 情報開示と透明性	42
．監督当局の役割	44
．健全なコーポレート・ガバナンスを支える環境の育成	48

コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則

はじめに

1. 銀行は経済において金融仲介という重要な役割を果たしているため、銀行のコーポレート・ガバナンスに欠陥があるために問題が生じた場合、公衆と市場は強い影響を受ける。したがって、コーポレート・ガバナンスは、個々の銀行組織にとっても国際金融システム全体にとっても非常に重要であり、これを対象とする監督ガイダンスを設けることには意義がある。
2. バーゼル銀行監督委員会¹（以下、本委員会）は、銀行組織の健全なコーポレート・ガバナンスを促進することに既に長期にわたって関与してきた。本委員会は1999年に最初のガイダンスを、2006年に改定原則を公表した²。本委員会のガイダンスは、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ことを支援し、そのための目安を提供するものである。本原則はまた、銀行自身がコーポレート・ガバナンスの向上に向けて努力する際の目安ともなる。
3. 2006年のガイダンスは、2004年に経済協力開発機構（OECD）が公表したコーポレート・ガバナンスに関する原則³を基に作成された。OECDの原則は、広く世に受け入れられ、長い歴史を有している。同原則は、各国政府が自国のコーポレート・ガバナンスの枠組を評価・改善するために行う努力を支援すること、および、金融市場の参加者ならびに規制当局にガイダンスを提供すること

¹ 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、アルゼンチン、オーストラリア、ベルギー、ブラジル、カナダ、中国、フランス、ドイツ、香港特別行政区、インド、インドネシア、イタリア、日本、韓国、ルクセンブルク、メキシコ、オランダ、ロシア、サウジアラビア、シンガポール、南アフリカ、スペイン、スウェーデン、スイス、トルコ、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（スイス、バーゼル）において開催される。

² バーゼル銀行監督委員会の「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」（1999年9月および2006年2月、<http://www.bis.org/publ/bcbs122.htm>にて閲覧可能）参照。

³ OECDの「コーポレート・ガバナンス原則」（1996年6月公表、2004年4月改定、<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>にて閲覧可能）参照。OECDの原則は、金融安定理事会（Financial Stability Board）が定める健全な金融システムのための12の基準のひとつを構成している。

を目的としている⁴。

4. 本委員会の2006年原則では、コーポレート・ガバナンスに係る重要事項に焦点が当てられていた。同ガイダンスの主要な指摘事項には以下が含まれていた。

- ・取締役会は、銀行の戦略を承認するプロセスに適切に関与すべきである
- ・組織全体に亘って、責任体制が明確に設定され、遵守されるべきである
- ・報酬に関する方針は銀行の長期的な目標と整合的であるべきである
- ・透明性を欠く業務によって引き起こされるリスクは、適切に管理されるべきである

5. 本委員会の2006年ガイダンスが公表された後、コーポレート・ガバナンス上の失敗や逸脱がいくつか生じた。その多くは、2007年央に始まった金融危機の間に表面化した⁵。表面化した問題には、例えば、取締役による管理職の監視が不十分であったこと、不適切なリスク管理、さらには、銀行の過度に複雑で不透明な組織と活動が含まれていた。こうした状況下、本委員会は2006年原則の見直しを決定した。本委員会は、見直しと改定を終了した現在、これらの原則が今もって適切であること、また、銀行がこれらの原則を採用し、監督当局がその効果的な実行を確保することが決定的に重要であることを再確認する⁶。以下は、最も焦点をあてる必要があると本委員会が考える重要分野である。

⁴ 因みに、OECDは、2003年に公表した「コーポレート・ガバナンスに関する地域別ラウンドテーブルから得られた経験」(<<http://www.oecd.org/dataoecd/19/26/23742340.pdf>>にて閲覧可能)に、コーポレート・ガバナンスに関する用語集を添付している。ただし、これらの用語の厳密な用法は法域によって異なる可能性がある。

⁵ グローバルに活動する大規模な金融機関にみられた欠陥については、シニア・スーパーバイザーズ・グループ(Senior Supervisors Group)の報告書「最近の市場混乱時におけるリスク管理実務についての実態調査結果」(2008年3月、<http://www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2008/rp080306.html>にて閲覧可能)および同グループが続いて公表した報告書「2008年グローバル金融危機からのリスク管理上の教訓」(2009年10月、<http://www.newyorkfed.org/newsevents/news/banking/2009/ma091021.html>にて閲覧可能)に多くの事例が示されている。

⁶ OECDは、金融危機の経験を織り込んで上記原則を捕捉した。「コーポレート・ガバナンスと金融危機：原則の実施を強化するための新しい最良慣行と結果」(2010年、www.oecd.org/dataoecd/53/62/44679170.pdfにて閲覧可能)参照。

(1) 取締役会の実務

- ・ 取締役会は、銀行に対する全体的な責任を積極的に果たすべきである。これには、銀行の業務やリスクに関する戦略、組織、財務の健全性およびガバナンスが含まれる。取締役会は、上級管理職を有効に監視すべきである。
- ・ この責任を全うするため、取締役会は以下のことを行うべきである。
 - 健全で客観的な判断を行い、個人としても取締役会全体としても、適切な資質や能力を持ち、これを維持する
 - 取締役会として行う仕事において、良好なガバナンス実務に従う
 - 能力、頑健性、独立性を備えたコントロール機能によって支援されている。取締役会は同機能を有効に監視する

(2) 上級管理職

- ・ 取締役会の指揮の下、上級管理職は、銀行の活動が取締役会によって承認された業務戦略、リスク許容度／リスク選好度⁷（risk tolerance/appetite）および諸方針と整合的であることを確保すべきである。

(3) リスク管理と内部コントロール

- ・ 銀行は、十分な権限、地位、独立性、経営資源および取締役会へのアクセスを有する、独立したリスク管理機能（チーフ・リスク・オフィサーあるいは同等職にある者を含む）を有するべきである。
- ・ リスクは、会社全体および個別事業体双方のレベルにおいて、継続的に特定され、かつ監視されるべきである。また、銀行のリスク管理と内部

⁷ いくつかの銀行や監督当局は、「リスク許容度（risk tolerance）」という言葉で銀行が進んで受容するリスク量を意味するものとして用いている。一方、「リスク選好度（risk appetite）」という言葉を用いて、銀行が前もってとる用意のあるリスクの絶対量（risk appetite）を意味し、risk appetite の範囲内で銀行が実際にとるリスクの上限（risk tolerance）との違いを明確にする銀行や監督当局もある。リスク選好度は受容可能なリスクに関するより前向きな、もしくは、より広範な考え方を意味し得る一方、リスク許容度は、銀行がとる具体的なリスクをより直接的に定義していると思われる。この点に関しては、監督当局や銀行の間に一致した見解が見受けられないため、本文書では「リスク許容度／リスク選好度（risk tolerance /risk appetite）」という表現を用いる。

コントロールの精度は、当該銀行のリスク特性（業容拡大を含む）や外部のリスク環境に起こり得る変化に則して向上すべきである。

- ・ 実効的なリスク管理は、リスクに関する銀行内部の自由闊達で時宜を得たコミュニケーションによって可能になる。こうしたコミュニケーションには、組織横断的な意思疎通と、取締役会や上級管理職への報告の双方が含まれる。

(4) 報 酬

- ・ 銀行は、金融安定理事会（FSB、旧称「金融安定化フォーラム」）の「健全な報酬慣行に関する原則」および付属文書「実施基準」⁸、あるいはこれらの原則や基準と整合的な国内の規程を完全に実施すべきである。

(5) 複雑または不透明な企業構造

- ・ 上級管理職、および場合により取締役会は、銀行の全体的な企業構造やその変化を認識、理解および方向付けし、企業構造（およびその構成要素である事業体）が妥当であり、過剰ないし不適切に複雑でないことを確保すべきである。
- ・ 透明性を阻害する企業構造がとられている場合、取締役会と上級管理職はそうした構造の目的を把握し、それが引き起こし得る特別なリスクを認識し、認識したリスクを緩和する努力を行うべきである。

(6) 情報開示と透明性

- ・ 透明性は、良好なガバナンスに関する主要原則を強調し、実施するための手段のひとつである。

6. 本ガイダンスは、銀行組織⁹がコーポレート・ガバナンスの枠組みを向上さ

⁸ 金融安定化フォーラムの「健全な報酬慣行に関する原則」（2009年4月、http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_0904b.pdf にて閲覧可能）および「実施基準」（2009年9月、http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_090925c.pdf にて閲覧可能）参照。

⁹ 本文書において用いられている銀行（bank）あるいは銀行組織（banking organisation）という言葉は、一般に、銀行、銀行持株会社、あるいは、各国の関連法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、当該企業の母国監督当局がそれを適当と認めるその他の会社を意味する。本文書では、明示的に注意書きされているか、もしくは文脈において示されていない限り、銀行と銀行組織の間に区別を設けない。

せ、監督当局がそれらの枠組みの質を評価する作業を支援するために作成されたものである。しかしながら、本ガイダンスは、各国に既に存在する法律、規制ないし規範の上に新たな規制の枠組みを重ねることを意図したものではない。本文書に提示されている原則は、それぞれの銀行および当該銀行が属するグループ（グループが存在する場合）の規模、複雑さ、構造、経済的重要度およびリスク特性に応じて実施されるべきである。コーポレート・ガバナンス基準は、当然のことながら、それぞれの法域で適用される法律、規制および規範に沿って適用されることになろう。本委員会は、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や（例えば上場企業向けに）基準および会計・監査基準を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、一般的に大規模な、もしくは上場している銀行や金融機関に特に適している。どのような場合であっても、監督当局は、金融機関の枠組みや基準が関連する本委員会のガイダンスと整合的であるかどうかを定期的に検証することを推奨される。

7. 2007年央に始まった金融危機の間に認識されたコーポレート・ガバナンス上の欠陥の多くは、銀行分野に限らず、保険分野にも見受けられた。そのため、本委員会は本見直し作業に当って保険監督者国際機構（IAIS）との調整を図った。現在、IAISは保険業界に焦点を当てたコーポレート・ガバナンス原則を作成している。本委員会とIAISは、それぞれの原則の健全な実施を協力してモニターする所存である。
8. 本文書は、コーポレート・ガバナンス原則の主要な要素を補強するものである。本文書は、本委員会メンバー国・非メンバー国の双方を含め、様々な法律や規制の枠組みを採用する国々で活動する広範な銀行を想定し、取締役、上級管理職および監督当局のための行動指針として作成された。株主の実効的な権利は上場会社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な論点のひとつであるが、本ガイダンスでは主たる関心事となっておらず、OECD原則で取り上げられている。
9. 本文書に提示されている原則は、バーゼル の枠組みを採用するか否かに関わらず、すべての国に適用される¹⁰。しかしながら、本委員会は、バーゼル

¹⁰ バーゼル銀行監督委員会は2009年7月、銀行のガバナンスおよびリスク管理実務に見られる根本的な脆弱性に対処するため、バーゼル の枠組みを見直し、同見直しの一環として第二の柱における監督上の検証プロセスに関する基準を強化した。「バーゼル の枠組みの強化」（2009年7月、<http://www.bis.org/publ/bcbs157.htm>にて閲覧可能）参照。

の枠組みの公表に際し、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把握することに加え、良好なガバナンスの確保に努める義務を有する。

10. 本文書では、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。本委員会は、これら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を認識している。一部の国では二層構造が用いられ、取締役会の監督機能は、業務執行機能を持たない監督理事会（supervisory board）として知られる別の組織によって果たされている。反対に、単層構造が用いられ、取締役会がより広範な役割を果たしている国もある。こうした相違を踏まえて、本文書では、取締役会および上級管理職という用語を法的構造としてではなく、各法域の関連法に基づいて異なる機能にどのような職務が割り当てられているかに応じて、監督機能と経営機能を指す用語として用いる。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、多様な構造の下でチェック・アンド・バランス（相互牽制）と健全なコーポレート・ガバナンスを強化し得る実務を推奨している。

・ 銀行のコーポレート・ガバナンスの概観

11. 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。コーポレート・ガバナンスの脆弱性は銀行破綻の一因となり得る。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に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。このことは、2007年央に始まった金融危機によって明確になった。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、その結果として預金取付けや流動性危機を引き起こす可能性もある。銀行は、株主に対する責任に加え、預金者やその他の認識された利害関係者に対しても責任を負っている。株主、預金者、その他の関連する利害関係者に対して銀行がどのような責任を有するかは、各国の法制により定められている。本文書では、関連する銀行の責任が法域ごとに異なることを認識しつつ、「株主、預金者、その他の関連する利害関係者」という用語を用いる¹¹。
12. OECD の原則では、コーポレート・ガバナンスは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、株主およ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もある。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。個々の企業内またはグループ内や経済全体に亘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。」
13. 銀行業界の観点からは、コーポレート・ガバナンスは、銀行の取締役会や上級管理職が銀行の業務や事業を統治する方法を伴うものであり、次のようなことを含む。

¹¹ 一国や地域の経済および金融システムにおいて銀行が果たしている特異な役割や、そうした役割に関連した黙示・明示の預金保護措置に鑑みれば、監督当局、政府、債券投資家、預金者が利害関係者に含まれる。

- ・ 銀行の戦略と目標を設定する
- ・ 銀行のリスク許容度/リスク選好度を定める
- ・ 銀行の業務を日々運営する
- ・ 預金者の利益を保護し、株主に対する責務を果たし、その他の認識された利害関係者の利益を考慮する
- ・ 銀行は安全かつ健全な方法で、誠実に (with integrity) 関係法規を遵守しつつ業務を行う、という期待に添った企業活動および行動をとる

14. 監督当局は健全なコーポレート・ガバナンスに強い関心を有する。何故なら、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り、コーポレート・ガバナンスが有効に実施されていなければ銀行のリスク特性に悪影響が及ぶおそれがあるからである。ガバナンスの良好な銀行は、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。健全なコーポレート・ガバナンスは預金者を保護することにも寄与し、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可能性もある。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においては、監督当局が取締役会やコントロール機能に対し、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可能性があるため、健全なコーポレート・ガバナンスが行われていることは一助となりうる。

15. 銀行の所有 (ownership) 構造が過度に複雑であったり、透明性を欠いていたり、十分なチェック・アンド・バランスを阻害していたりする場合、コーポレート・ガバナンスに関して特別な問題が生じる。問題は、内部者や支配株主が銀行の活動に対して不適切な影響力を行使している場合にも生じる。本委員会は、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。これは、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な所有形態である。事実、支配株主は銀行にとって有益な存在となる場合がある。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、取締役および上級管理職の適格性 (fitness and propriety) を評価する能力を備えているべきである¹²。

¹² “適格性”審査 (“fit and proper” test) の詳細については、バーゼル銀行監督委員会の「実効

16. 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。商法、取引所規則および会計基準など、様々な要因が市場の完全性（integrity）や金融システム全体の安定性を左右し得る。しかし、それらの要因はしばしば銀行監督の領域外にある¹³。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促進するための方策を講じることが推奨される。問題が監督当局の法的権限外にある場合、監督当局は法律等の改正を支援し、自らが直接的な役割を果たして良好なコーポレート・ガバナンスを促進ないし要請することができる環境を整備したいと考えるかもしれない。
17. 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、組織構造の中にいくつかの重要な監視形態、すなわち、取締役会による監視、上級管理職による監視、各種業務分野の直接的な監督、および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。
18. 健全なコーポレート・ガバナンスに関する一般原則は、国有銀行や政府支援を受けている銀行にも適用されるべきであり、そうした支援が一時的である場合も同様である（例：2007年春に始まった金融危機において、各国政府や中央銀行は銀行に資本支援を行なった）。こうした銀行の場合、政府の融資を受けたり政府に所有されたりしていることによって、ガバナンス上の新しい問題が生じ得る。政府が融資したり保有したりすることによって、銀行の戦略や目標が変わってくる可能性もある。しかし、脆弱なコーポレート・ガバナンスに関連して一般の銀行が直面するリスクの多くは、国有銀行や政府支援を受けている銀行も等しく直面する可能性がある¹⁴。良好なガバナンスを確保するという

的な銀行監督のためのコアとなる諸原則」（2006年10月、<http://www.bis.org/publ/bcbs129.htm> および <http://www.bis.org/publ/bcbs130.htm> にて閲覧可能）参照。

¹³ 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」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類似している。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所掌や法的権限の外にある。

¹⁴ 国家が所有者としての機能を果たすケースについては、OECDの「国有企業のコーポレート・ガバナンスに関するガイドライン」（2005年10月、

観点からは、政府所有や政府支援からの出口政策も課題となるかもしれない。同様に、これらの原則は、その他の種類の所有構造をもつ銀行、例えば同族（family-owned）銀行や、より大きな非金融グループに属する銀行にも適用され、また非上場銀行にも適用される（例えば、協同組織金融機関など）。

<http://www.oecd.org/dataoecd/46/51/34803211.pdf> (にて閲覧可能) により詳しいガイダンスが示されているかもしれない。

・ 健全なコーポレート・ガバナンスの原則

19. 上述のとおり、監督当局は、銀行が健全なコーポレート・ガバナンス実務を採用し、実施していることを確保することに強い関心を有する。以下の議論は、銀行組織でのコーポレート・ガバナンスに関する問題についての監督上の経験に基づいており、従って、そうした問題を最小化するための助けとなり得る原則を強化することを企図して作成されたものである。これらの原則は、有効なコーポレート・ガバナンスのプロセスの重要な要素と見なされている。

A. 取締役会の実務

取締役会の全般的な責務

原則 1

取締役会は、銀行の戦略的目標、リスク戦略、コーポレート・ガバナンスおよび企業の価値基準を承認し、その実践を監督することを含め、銀行に対する全般的な責任を有する。また、取締役会は上級管理職を監督する責任も有する。

取締役会の責務

20. 取締役会は、銀行の業務、リスク戦略、財務の健全性、および銀行の組織やガバナンスのあり方について、最終的な責任を持つ。

21. それ故に、取締役会は以下のことを行うべきである。

- ・ 財務の長期的な利益と健全性を考慮に入れつつ、全体的な業務戦略を承認する
- ・ 以下の事柄を承認し、監視する
 - 総合的なリスク戦略。リスク許容度 / リスク選好度を含む
 - リスク方針、リスク管理および内部コントロールの体制。コンプライアンスに係る方針を含む
 - コーポレート・ガバナンスに係る原則および企業の価値基準。行動規範や同種の文書を含む

22. これらの責務を果たすにあたり、取締役会は、株主、預金者およびその他の関連する利害関係者の正当な利益を考慮すべきである。また、取締役会は、銀行が監督当局と有効な関係を維持することを確保すべきである。

23. 取締役は、関連する国内法や監督基準に従って、銀行に対する「注意義務 (duty of care)」および「忠実義務 (duty of loyalty)」¹⁵を履行すべきである。これには、銀行の利益を守るために行動することに加え、銀行を巡る重要な事柄に積極的に関与すること、および銀行の業務と外部環境に生じる重大な変化を常に把握していることを含む。

24. 取締役会は、関係者との取引をリスク評価するための再検証が行なわれること、そうした取引に対して適切な制限が適用されること（例えば、預金取扱機関に悪影響を及ぼし得る取引はアームズ・レングス・ルール 独立企業間の原則 に則って行うことを義務づける）、また、銀行の企業資源ないし業務資源が不適切に用いられないことを確保するため、特別な注意を払うべきである。

上級管理職に対する監視

25. 取締役会は、関連法規に別段の定めがない限り、上級管理職を選任し、必要に応じて交替させ、職務の承継に関する適切な計画を用意すべきである。

26. 取締役会は、銀行のチェック・アンド・バランスの一環として、上級管理職を監視すべきである。その際、取締役会は以下のことを行うべきである。

- ・ 上級管理職が、取締役会により承認された戦略や方針（リスク許容度/リスク選好度を含む）と整合的な行動を取っているかどうかをモニターする
- ・ 上級管理職と定期的に会合を持つ
- ・ 上級管理職から提出される説明や情報に対して質問を発し、これを批判的に検証する

¹⁵ OECD は、忠実義務 (duty of loyalty) を「取締役が、当該企業に関わる決定において、十分な情報に基づいて慎重に行動する義務。しばしば、『取締役は、当該企業に関わる事柄において、“慎重な人間”が自分自身の事柄に対処する場合と同様に対処する義務を負っている』という意味に解釈される。忠実義務に基づく責任は、業務判断上のルールによって軽減されることが多い」と定義している。OECD はまた、注意義務 (duty of care) を「取締役が、当該企業と株主の利益のために行動する義務。本義務の下、個々の取締役は、当該企業と株主を犠牲にして、自分自身ないし他の個人やグループの利益のために行動することはできない」と定義している。脚注 4 参照。

- ・ 上級管理職に対し、銀行の長期的な目標、戦略および財務の健全性と整合的な業績基準（performance standards）を正式に設定し、同基準に照らして上級管理職の業績をモニターする

27. 取締役会はまた、銀行の組織が有効な意思決定と良好なガバナンスを可能にする構造になっていることを確保すべきである。これには、組織全体にわたって責任と説明責任の系統を設定し、取締役会自身、上級管理職およびコントロール機能の主要な責任と権限を明確に定義すべきである。

28. 取締役会は、改善の必要のある領域を見定めるため、また、重大なリスクや問題を把握してこれに対処するために、上級管理職および（または）内部コントロール機能（内部監査、リスク管理、コンプライアンスを含む）とともに、方針・手続・コントロールを定期的に見直すべきである。

企業価値基準と行動規範

29. 職業的かつ責任ある行動を支援し、そうした行動への適切な規範とインセンティブを提供する企業文化が実証されていることは、良好なガバナンスの基盤として不可欠である。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）」を確立し、取締役会自身・上級管理職・その他職員に対して、正しいこと（integrity）を促進する職業基準と企業価値基準を設定すべきである。

30. 銀行の行動規範ないし同種の文書には、容認される活動と容認されない活動が明確に示されているべきである。そうした文書は、銀行が結果的に資金洗浄・詐欺・贈収賄・汚職などの不適切ないし違法な活動に従事することになるような行動をとることを禁じていることが重要である。また、過度にリスクをとることも同文書により抑止されるべきである。

31. 銀行の企業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ない、組織内のより高いレベルに問題を伝えることが最重要視されているべきである。このため、職員に対しては、通知を行った職員が報復を受けることのないよう保護措置を講じたうえで、違法、反倫理的あるいは疑わしい行為に関する正当な懸念について随意に通知することを推奨するべきである。違法、反倫理的あるいは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。従って、善意の職員が重大な懸念を抱いたり何らかの違反行

為に気づいたりした場合に、秘密裡にこれを通知することができるよう、国内法に照らして適切な手続きを方針として定めておくことは、銀行にとって極めて有益となろう。通知は、内部の命令系統を離れて、直接または間接(例えば、独立した監査やコンプライアンスのプロセス、オンブズマンなどを通じて)に取締役会に伝えられるべきである。取締役会は、そうした正当な懸念についてどのような方法で、また誰が調査を行ない、対処すべきかを判断すべきである。例えば、内部コントロール機能、客観的な外部者、上級管理職および(または)取締役自身などがその任に当ることが考えられる。

32. 取締役会は、取締役会が設定した企業価値基準、職業基準ないし行為規範を銀行全体に周知するため、適切な措置がとられていることを確保すべきである。これらの基準や規範とともに、懸念事項や違反について適切な機関に秘密裏に報告を行う方法など、補足的な方針や手続きも周知されるべきである。

取締役の資質

原則 2

取締役は、自らの職責に相応しい資質を有しているべきであり、研修などによってそうした資質を維持すべきである。取締役は、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、銀行に関わる事柄について健全で客観的な判断を下す能力を有しているべきである。

33. 本原則は、取締役に対し、取締役会本体のメンバーとしての資格および取締役に設置された本委員会のメンバーとしての資格において適用される。

資 質

34. 取締役会は、個々のメンバーとしても取締役会全体としても、適切な経験、能力および高い職業意識と個人的な高潔性(integrity)を含む人的な資質を有しているべきである¹⁶。

35. 取締役会は、実効的なガバナンスや監視を可能とするため、銀行が行なおう

¹⁶ バーゼル銀行監督委員会の「コア・プリンシプル・メソドロジー」(2006年10月) 原則3参照。銀行に免許を付与する際、免許当局には、就任が予定されている取締役と上級管理職の適格性(fitness and propriety)を評価することが期待されている。

としている主要な金融活動の各々について、取締役会全体として適切な知識と経験を有しているべきである。取締役会が適切な経験や専門性を自ら持つこと、ないしそうした経験や専門性を利用し得る状況を確保することを目指すべき領域には、金融、会計、戦略の立案、コミュニケーション、ガバナンス、リスク管理、銀行規制、監査およびコンプライアンスが含まれる。

研 修

36. 取締役が知識や専門能力を取得し、維持し、深め、与えられた責任を果たすことを助けるため、取締役会は、メンバーがそれぞれのニーズに合った新任研修や継続的研修のプログラムを受けることができる体制を確保すべきである。取締役会は、この目的のために十分な時間、予算およびその他の資源を充当すべきである。

構 成

37. 銀行は、十分な人数と適切な構成の取締役を有するべきである。法に別段の定めがない限り、取締役会は候補者を特定し、指名し、職務の継承に関する適切な計画が策定されることを確保すべきである。十分に広範な候補者の中から人選することにより、取締役会は、執行役員の考え方にも、また不適切な政治的ないし個人的利害にも左右されず¹⁷、客観的な判断を下す余地と能力を高め得る。高い資質を有し、健全で客観的な判断を下すことのできる非執行メンバーが取締役に十分な人数加わることにより、取締役会の独立性は高まり得る。経営を担う取締役会とは別な組織として監督理事会や監査役会が正式に設けられている場合も、取締役会の客観性や独立性を確保するために適切なメンバーを選択しなければならないことは同様である。

38. 取締役の候補者を探すにあたって、取締役会は、候補者が取締役の役割に相応しい資質を有していること、責任を全うするために必要な時間と努力を傾注することが可能であることを確認すべきである。銀行の取締役が、競合する会社や取引関係のある会社の取締役や上級管理職を兼務している場合、取締役会の判断の独立性が損われる可能性がある¹⁸。

¹⁷ 取締役の「独立性」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、執行役員や不適切な外部者ないし外部の利害から不当な影響を受けず、全ての関連情報や意見を公正に考慮したうえで、客観的で独立した判断を下す能力である。

¹⁸ ある会社の執行役員（最高執行責任者<CEO>であるかどうかを問わない）を務めてい

取締役会自身の実務と構造

原則 3

取締役会は、自らの業務について適切なガバナンス実務を明確に定めるべきであり、そうした実務が励行されていることや、改善のため定期的に検証されていることを確保する手段を備えているべきである。

39. 取締役会は、自らの実務を通して健全なガバナンス原則の範を示すべきである。こうした実務により、取締役会はその職責をさらに効果的に果たすことができる。同時に、取締役会は、当該銀行がどのような企業になることを目標としているかについての重要な示唆を内外に示すことになる。

取締役会の組織と機能

40. 取締役会は、内規、定款ないしその他の同種の文書に、取締役会の組織、権限、責任、主要業務を定め、それらの文書を定期的に更新すべきである。

41. 取締役会は、効率性を高め、懸案を十分に深く検証し、しっかりとかつ批判的に物事に取り組んだり議論したりすることが可能な環境を確保する観点から、会の規模、会合の頻度および本委員会の活用などを含め、自らの構造を定めるべきである。

42. 取締役会は、自らの良好な業績を確保するため、取締役会全体および個々の取締役を定期的に評価することが望ましい。取締役会の評価に際して外部から支援を受けることは、評価プロセスの客観性を高め得る。取締役会がいずれかの取締役の業績や高潔性（integrity）に重大な懸念を抱いた場合、取締役会は適切な措置をとるべきである。こうした評価とは別に、もしくはその一環として、取締役会は自らのガバナンス実務や手続の実効性を定期的に検証し、改善

た人物を銀行の取締役会に迎えることを検討している場合、取締役会は、これによって利益相反が生じる可能性を注意深く検証すべきである。その人物が取締役会の議長や、取締役会に設けられた委員会の議長を務めることが予定されている場合は、特に注意を要する。そうした人物を取締役会に迎えることが会社の利益に資すると取締役会が考える場合は、待機期間（waiting period）を設定したり、利益相反を回避するためにその人物が関与を避けるべき事項を文書により明確化したりするなど、利益相反を軽減するための適切なプロセスを設けるべきである。

が必要な分野を見定め、必要な変更を加えるべきである。

議長の役割

43. 取締役会の議長は、取締役会を適切に機能させるために決定的な役割を担っている。議長は取締役会を主導し、取締役会を全般的に有効に機能させることに責任を有する。
44. 議長は、取締役会が十分な情報に基づいて健全な決定を下すことを確保すべきである。議長は、批判的な議論を促し、意思決定プロセスの中で反対意見が表明され、議論される可能性を確保すべきである。
45. 適切なチェック・アンド・バランスを確保するため、法律で別段の定めがない限り、取締役会の議長は非執行メンバーが務めることをルール化する銀行が多くなっている。銀行が執行メンバーと非執行メンバーの間にこのような区別を設けていない場合、また特に、取締役会議長と最高執行責任者（CEO）が同一人物である場合、銀行は、なぜそのような体制がとられているのかを必要に応じて利害関係者に説明できなければならない。また、そのような体制が銀行内のチェック・アンド・バランスに及ぼし得る影響を最小限にとどめるための措置（例えば、取締役のリーダー、独立した上級取締役、もしくはこれらと同等の地位を設ける）を講じておくことが重要である。

取締役に設置されている委員会

46. 効率性を高め、特定分野により深く集中するため、多くの法域では取締役に何らかの専門委員会が設けられている。委員会の数や性質は、銀行や取締役会の規模、銀行の業務分野の特性、銀行のリスク特性など、様々な要因に依存する。
47. 各委員会は、使命、担当範囲および作業手順を示した規程等を有するべきである。取締役会は、透明性と説明責任を高めるため、設立した委員会、その使命および構成（独立していると考えられているメンバーを含む）を開示すべきである。必要以上の権限集中を避けるとともに新しい視点を取り入れるため、委員会のメンバーと議長を時折交替させることは検討に値するかもしれない。
48. 大規模銀行や国際的に活動する銀行に対しては、監査委員会または同様の組

織を設けることを義務づけるべきである。典型的な監査委員会は、財務報告プロセス、銀行の内部監査人および外部監査人の監視、外部監査人の任命¹⁹・報酬・解雇の承認もしくは取締役会や株主に対する同承認の提言、監査の範囲と頻度の検証および承認、監査報告²⁰の受領、および、監査人が把握したコントロール面の脆弱性、方針・法規に対する違反等の問題に対処するため、上級管理職が(内部コントロール機能の適切な関与を得て)適時に必要な是正措置を講じていることを確保することに責任を有する。また監査委員会は、銀行による会計方針の設定を監視すべきである。

49. 監査委員会は、十分な数の独立した非執行取締役によって構成されていることが望ましい。監査委員会が外部監査人を選任する制度をとっている法域においては、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による決定のみに基づくことが有益かもしれない。少なくとも、監査委員会は総体として、最近の適切な経験を有しているべきであり、また(当該銀行組織の複雑さや委員会の責務に応じて)財務報告、会計ないし監査の分野において集団的にバランスの取れた能力と専門知識を有しているべきである。

50. 大規模銀行や国際的に活動する銀行をはじめ、多くの銀行においては、取締役会のレベルにリスク委員会ないし同等の組織を設けることが適切である。リスク委員会は、現在および将来における当該銀行の総合的なリスク許容度/リスク選好度や戦略について取締役会に助言すること、および、上級管理職による当該戦略の遂行を監視することに責任を有する。リスク委員会の所掌には、当該銀行が負っている信用リスク、市場リスク、オペレーショナル・リスク、コンプライアンスに関するリスク、レピュテーションに関するリスク等に加え、資本や流動性の管理に関する戦略も含まれるべきである。リスク委員会の実効性を高めるため、同委員会は銀行のリスク管理機能とチーフ・リスク・オフィサー(原則6参照)から公式・非公式に情報提供を受けるべきである。また、M&A等の戦略的取引が検討されている場合などには、適切であれば外部専門家に助言を求めることが認められるべきである。

51. 銀行業界では、その他の専門委員会として以下のものが一般化しつつある。

¹⁹ 一部の法域では、株主が外部監査人を直接任命し、取締役は推薦を行うのみである。

²⁰ リスク管理およびコンプライアンスに関する報告を含む。ただし、これらの分野を所掌する委員会が別に設けられている場合を除く。

- ・ 報酬委員会—報酬制度の設計や運営を監視し、報酬が適切であること、また、法律や規制上の要件のみならず、銀行の文化、長期的な業務・リスク戦略、業績およびコントロール環境と整合的であることを確保する（原則 10 と原則 11 を参照）
- ・ 指名 / 人事 / ガバナンス委員会—取締役会に対し、取締役会と上級管理職の新メンバーに関する提言を行う。取締役会や上級管理職の実効性に対する評価や、銀行の人事政策の監視にも関与する場合がある
- ・ 倫理 / コンプライアンス委員会—正しい意思決定と法令や内規の遵守を促進するため、適切な手段が銀行内に設けられていることを確保する。コンプライアンス機能を監視する

52. 取締役会は、専門委員会の能力と経験の組み合わせが最適となることを目標として委員の人選を行い、各委員会がそうした能力と経験を結集することによって、所掌事項を完全に理解し、客観的に評価し、そこに新鮮な考え方を持ち込むことを可能にすべきである。所要の客観性を確保するため、委員会は非執行メンバーにより構成されるべきであり、可能な限り、独立性のあるメンバーが過半数を占めるべきである。独立性のある候補者が十分いない場合は、技術と経験の組み合わせによって最大限の客観性を目指すべきである。専門委員会の構成にかかわらず、率直で時宜を得た対話を確保するため、独立したメンバーのみの会合や、独立したメンバーと関連するコントロール機能の会合を定期的に行うことは有益かもしれない。

利益相反

53. 利益相反は、銀行が行う様々な活動や役割から生じることもあれば（例えば、銀行がある企業に貸出を行い、同時にトレーディング機能を通じて当該企業が発行する証券を自己勘定により売買している場合）、銀行ないし顧客の利害と銀行の取締役ないし上級管理職の間に生じることもある（例えば、銀行が取締役の所有する会社と業務関係を結ぶ場合）。利益相反は、銀行がより広いグループ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）。取締役会は、潜在的な利益相反を把握するための方針が策定および実施されていること、また、回避し得ない利益相反が適切

に管理されていることを確保すべきである(国内の法律や監督基準に合致した健全な企業方針の下での関係や取引が許容される場合)。

54. 取締役会は、利益相反に関する書面化された正式な方針と、その方針を実施するにあたっての客観的な遵守プロセスを有すべきである。方針には以下のことが含まれているべきである。

- ・ 取締役に対し、利益相反ないしその外観を呈するような活動を出来る限り避けることを義務づける
- ・ 取締役が特定の活動(他社の取締役会への参加等)を行うに先立って、当該活動が利益相反につながらないことを確保するための検証ないし承認プロセスを設ける
- ・ 取締役に対し、利益相反につながる可能性のある事柄、もしくは既に利益相反が生じている事柄を開示することを義務づける
- ・ 取締役に対し、自らに利益相反があったり、その他の理由によって客観性もしくは銀行に対する義務を適切に果たす能力が損われている可能性がある事柄については、投票を控える責任を課す
- ・ 関係者との取引に関する適切な手続きを設け、そうした取引がアームズ・レングス・ルールに基づいて行われることを確保する
- ・ 方針に対する違反を処理する方法を定める

55. 利益相反に関する方針に、取締役を務める際に生じ得る相反を例示することは先駆的な実務である。

56. 取締役会は、利益相反やその可能性に関する当該銀行の方針について、適切な情報開示がなされていること、および(または)監督当局に情報が伝えられていることを確保すべきである。開示・伝達される情報には、方針と相容れない重大な利益相反が生じた場合に如何にこれを管理するか、また、他の企業との系列化やグループ内の他の企業との取引からどのような利益相反が生じ得るか、といったことも含まれるべきである。

57. 銀行が国に所有され、かつ国による監督に服している場合は、潜在的な利益相反が存在する。こうした場合は、銀行所有と銀行監督に係る機能を運営上完全に分離することにより、当該銀行の監督に対する政治的干渉を最小化すべきである。

支配的な株主

58. 取締役を任命する権限を持つ支配株主が存在する場合、取締役会は必要な注意を払うべきである。そのような場合、取締役は、任命者が誰であろうと取締役が責任を負うのは銀行そのものに対してであるという事実を念頭に置いておくことが有益である。支配株主に任命されたメンバーが存在する場合、取締役会は、全ての取締役が適切に職責を果たしていることを定期的に検証するための特別な手続きを設けることを望むかもしれない。

グループ構造

原則 4

グループ構造において、親会社の取締役会は、グループ全体に適切なコーポレート・ガバナンスを行き渡らせること、および、グループやグループ内企業の構造、業務およびリスクに照らして適切なガバナンス方針やガバナンスの仕組みを確保することについて、全般的な責任を有する。

59. 規制を受けている銀行子会社の取締役会は、他の法律上の要請に従わなければならない場合や重要性（proportionality）に関する理由が存在する場合を除き、法人レベルで親会社と同様のコーポレート・ガバナンス原則を遵守すべきである。しかしながら、グループを形成しているということは、親会社、子会社双方のコーポレート・ガバナンス構造にある程度の影響を与える可能性が高い。したがって、双方の取締役会は、以下に述べる点を考慮することを含め、コーポレート・ガバナンス原則の適用方法に注意を払うべきである。

親会社の取締役会

60. 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、銀行全体とその子会社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る。したがって、親会社の取締役会は、規制を受けている子会社の取締役会が別途の法律上およびガバナンス上の責務を負っている場合もあることを尊重しつつ、全ての子会社を適切に監督すべきである。

61. 親会社の取締役会は、コーポレート・ガバナンス上の責務を果たすため、以

下のことを行うべきである。

- ・ 子会社を実効的に監視するための助けとなり、かつ、グループとその子会社が負っている様々なリスクの特性、規模、複雑性に配慮することが可能なガバナンス構造を確立する
- ・ 子会社に対し、コーポレート・ガバナンスに係る方針をグループ・レベルで設定し、承認すること。本方針には、ガバナンスに適用される要件を全て満たすことを誓約することも含まれる
- ・ 各子会社が十分な資源を与えられ、グループのガバナンス基準と現地のガバナンス基準の双方を満たすことが可能である状態を確保する
- ・ 各子会社が適用される全てのガバナンス要件を遵守しているか否かを監視するための適切な手段を有する

規制対象子会社の取締役会

62. 規制を受けている子会社銀行の取締役会は、子会社自身のコーポレート・ガバナンス上の責任を維持・設定するとともに、グループ・レベルの決定や実務を評価し、子会社に適用される法規や健全性ルールに違反する結果とならないことを確認すべきである²¹。また、規制を受けている子会社銀行の取締役会は、グループ・レベルの決定や実務が以下を阻害しないことを確保すべきである。

- ・ 子会社の健全な経営
- ・ 子会社の財務の健全性
- ・ 子会社の利害関係者の法的な権利

²¹ 一部の法域では、子会社の取締役会がコーポレート・ガバナンスに関する責任を親会社とは別個に果たすことを可能にするため、所要の資質を有する独立の非執行メンバーが同取締役会に適切な人数加わり、当該子会社に関わる仕事に十分な時間を割くことが期待されている。

B. 上級管理職

原則 5

取締役会の指揮の下、上級管理職は、銀行の事業が取締役会によって承認された業務戦略、リスク許容度/リスク選好度、および方針と整合的であることを確保すべきである。

63. 上級管理職は、銀行の日々の管理運営に責任を有し、それについて説明責任を帰されるべき個人が形成する、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経験、能力、高潔性（integrity）および当該分野に属する主要職員に対する適切な統制力を有しているべきである。
64. 上級管理職は、管理対象業務を適切に監視すること、および、銀行の行う業務が取締役会により承認された業務戦略、リスク許容度/リスク選好度、および方針と整合的であることを確保することによって、個々人として銀行の健全なコーポレート・ガバナンスに大いに貢献することができる（例えば、取締役会が「経営トップの理念」を設定する作業を下支えする）。
65. 上級管理職は、スタッフに職責を委任する責任を有しており、説明責任を向上させる管理構造を確立すべきである。上級管理職は、委任した職責の遂行を監視する義務を自らが負っていることや、銀行の業績に関し取締役会に対して最終責任を負うのは自らであることを常に認識しているべきである。
66. 上級管理職は、銀行が負っている財務リスクと非財務リスクを管理するための適切な体制を整えるべきである。この体制には、包括的で独立したリスク管理機能と実効的な内部コントロール・システムが含まれる。リスク管理機能と内部コントロール・システムは、銀行の業務戦略やリスク許容度/リスク選好度を確実に遵守するように設計され、運営されるべきである（原則 6 および原則 7 に詳述されているとおり、リスク管理機能と内部コントロール機能は相互に整合性が保たれているべきである）。

C. リスク管理と内部コントロール²²

原則 6

銀行は、十分な権限、地位、独立性、経営資源および取締役会へのアクセスを持つリスク管理機能（最高リスク責任者<Chief Risk Officer>ないし同等の職位者を含む）を他とは別の部署として有するべきである。

リスク管理と内部コントロール

67. 一般的に、リスク管理は以下のプロセスを含む。

- ・ 銀行にとっての主要なリスクを把握する
- ・ それらのリスクに対するエクスポージャーを計測する
- ・ 継続的な作業として、リスク・エクスポージャーをモニターし、リスクをカバーするために必要な資本の額を判定する（資本計画）²³
- ・ リスク・エクスポージャーをコントロールないし軽減するための措置を講じる
- ・ 本パラグラフにおいて述べられている項目の全てについて、取締役会と上級管理職に報告する

68. 内部コントロールは、各々の主要なリスクに、プロセス、または、リスクの抑制ないしコントロールを助けるその他の手段が設けられ、そのプロセスないし手段が意図したとおりに適用され、機能することを確保するよう設計されていることが特に重要である。内部コントロールは、完全性（integrity）・コンプライアンス・実効性を確保するための助けとなる。内部コントロールは、信頼性の高い財務情報および経営情報が適時に、かつ完全に提供されること、および、銀行が関連法規を含め様々な義務に従っていることについて、安心感を得

²² 本文書ではリスク管理と内部コントロールを区別して論じているが、一部の監督当局および銀行は、リスク管理、内部監査、コンプライアンス等を包摂する言葉として「内部コントロール」という用語を用いるかもしれない。リスク管理と内部コントロールは互いに密接に関連しており、両者を区別することよりも、それぞれに求められる目標を実務的に達成することの方がはるかに重要である。

²³ 銀行の資本計画プロセスを企画し、実行することは、第一義的には、最高財務責任者（chief financial officer、CFO）、財務機能あるいはその他の部署の責任に帰する。しかし、リスク管理機能は、銀行の資本と流動性のポジションおよび戦略を明確に説明し、モニターすることが常に可能であるべきである。

るための助けとなる²⁴。内部コントロールはまた、個人の越権行為や詐欺を防止するため、経営陣と従業員の裁量的な行動をも適度にチェックする。例えば、非常に小規模な銀行であっても、経営上の重要な決定は複数の人物によって下されるべきである(「4つの目の原則」)。内部コントロール機能による検証は、銀行の方針や手続、および法律や規制により定められた方針がどの程度遵守されているかをも見定めるべきである。

最高リスク責任者 (Chief risk officer) ないし同等の職位者

69. 大規模銀行、国際的に活動する銀行、および、リスク特性と現地のガバナンス規制に応じてその他の銀行は、リスク管理機能ならびに当該銀行の組織全体をカバーする包括的なリスク管理の枠組みについて明確な責任を有する、上級の独立した執行役員を有するべきである。この役員は、一般に最高リスク責任者 (CRO) と称されている。CRO の機能を果たしているものの、これとは違った肩書を持つ役員が設けられていることもあり得るため、本ガイダンスでは CRO という言葉を同等の役職も含めて用いる。役職名が何であれ、少なくとも大規模銀行においては、CRO の役割は他の執行機能や業務ラインの責任とは明確に区別されるべきであり、一般的には他の役割と兼務 (dual hatting) すべきでない (すなわち、最高執行責任者、CFO、その他の上級管理職は CRO を兼務すべきではない)²⁵。

70. 正式な報告ラインは銀行によって区々であるかもしれない。しかし、報告ラインがどのようなものであれ、CRO の独立性は極めて重要である。CRO は CEO やその他の上級管理職に報告するかもしれないが、同時に、取締役会やそのリスク委員会に報告し、直接アクセスすることを制約されるべきではない。CRO と取締役会は定期的に接触し、その模様は適切に文書化されるべきである。非執行取締役は、上級経営陣を同席させずに CRO と定期的に面談する権利を有するべきである。

71. CRO は、十分な地位、権限、重要な立場 (seniority) を与えられるべきである。この要件が満たされている場合、概して、CRO は銀行のリスク・エクスポージャーを左右する決定に影響を与えることができる。したがって CRO

²⁴ パーゼル銀行監督委員会の「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」(1998年9月、<http://www.bis.org/publ/bcbs40.htm>にて閲覧可能) 参照。

²⁵ こうした兼務体制がとられている場合(例えば、小規模金融機関では資源の制約から職責の重複が避けられないこともあり得る) それらの役割は両立可能なものであるべきであり、銀行内部のチェック・アンド・バランスが弱められるべきではない。

は、定期的な報告を行うにとどまらず、取締役会やその他の上級管理職とともにリスクに関する主要な問題に取り組み、自らの意見を形成するために必要と考える情報にアクセスすることができるべきである。CROの独立性はこうした協働によって損なわれるべきではない。

72. CROが職を解かれる場合は、どのような理由にせよ、取締役会が事前に承認しているべきであり、一般的に解任の事実は公に開示されるべきである。銀行はまた、解任の理由について監督当局と協議すべきである。

リスク管理機能の責任の範囲、地位および独立性

73. リスク管理機能は、リスク・エクスポージャーを把握、計測、モニター、コントロールもしくは軽減し、報告する責任を有する。対象とすべきリスク・エクスポージャーには、オンバランスとオフバランスの双方、および、グループ全体、ポートフォリオ、業務ラインの各レベルにおいて銀行が負っている全てのリスクを含む。

74. 取締役会、上級管理職および業務ラインはリスク・マネージャーが提起した問題に対して然るべき注意を払うべきであり、このため、リスク管理機能はCROの指揮の下、銀行内部で十分な地位を与えられるべきである。銀行が行う業務上の決定は、様々な事柄を考慮した結果なされたものである場合が多い。リスク管理機能を適切に位置付け、支援することは、そうした考慮の重要な一部分としてリスク・マネージャーの考え方を確実に取り入れるための助けとなる。

75. リスク・マネージャーが個々の業務単位と密接に協働することや、場合により二重の報告ラインを持つことは珍しくない。しかし、リスク管理機能は、検証の対象となる活動やエクスポージャーを有する業務単位から十分に独立しているべきである。こうした独立性はリスク管理機能が有効に機能するために不可欠な要素であるが、リスク・マネージャーが業務ラインから地理的に、ないしその他の要因により隔離されすぎていないこともまた重要である。さもないと、リスク管理機能が業務を理解し、必要な情報にアクセスすることが難しくなる。さらに、リスク管理機能は銀行に重大なリスクをもたらす得る全ての業務ラインにアクセスを有するべきである。リスク管理機能が業務ラインや上級管理職に対してどのような責任を有していようと、同機能が最終的に責任を負うのは取締役会に対してである。

資源

76. 銀行は、事業計画や予算編成のプロセスを通じ、リスク評価を行ううえで(数と質の両面において)十分な経営資源がリスク管理機能に与えられることを確保すべきである。所要の経営資源には、人材、ITシステムへのアクセス、ITシステム開発のための資源、内部情報のサポートと内部情報へのアクセスが含まれる。同様にこうした事業計画や予算編成のプロセスは、内部監査やコンプライアンス機能にも明確に対処し、十分な経営資源を提供すべきである。CROとリスク管理機能のスタッフに対する報酬およびその他のインセンティブ(例えば、昇進の機会など)は、能力の高い職員を惹き付け、維持するに足るものであるべきである。

能力

77. リスク管理機能の職員は、リスクを学問的に知悉しているのみならず、市場や商品に関する知識など、十分な経験と能力を有しているべきである²⁶。スタッフは、銀行の活動から生じるリスクの全ての側面に関し、業務ラインと対等に議論する能力と意思を持っているべきである。

原則7

リスクは、企業全体および個別法人のレベルで継続的に把握され、モニターされるべきである。また、リスク管理および内部コントロールのための社内基盤は、銀行の特性(規模の拡大を含む)および外部的なリスク環境の変化にあわせて高度化されるべきである。

²⁶ 一部の金融機関は、スタッフのキャリアアップのための要件として、業務ラインとリスク管理の間で交互に職責を果たすことを奨励ないし義務づけることが健全な実務であると考えてきた。こうしたアプローチは、各銀行のリスク管理を業務ラインやその他の機能に合致させることができる、リスクに関する対話を組織全体に広げることができる、業務ラインがリスク管理の重要性を認識し、リスク・マネージャーが業務ラインの実態を把握することを確保できる、といった利点がある。

リスク手法とリスク活動

78. リスク分析は、定量的要素と定性的要素の双方を含むべきである。リスク計測はリスク管理の主要な要素であるが、他のリスク管理活動をないがしろにしてリスクの計測やモデリングを過度に重視すれば、エクスポージャーの実態を正確に反映していないリスク測定値に過度に依存したり、リスクを軽減するための行動が不十分になったりするおそれがある。リスク管理機能は、銀行の内部リスク計測が幅広いシナリオに基づいていること、依存や相関について過度に楽観的な仮定を置いていないこと、さらに、企業全体を包含する定性的な視点から、リターンと業務上の外部環境に照らしてリスクを捉えていることを確保すべきである。上級管理職、および必要に応じて取締役会は、銀行のリスク分析に用いられているシナリオを検証し、承認すべきであり、銀行のリスクモデルの仮定や潜在的な弱点を認識すべきである。
79. 銀行は、何らかの内部および外部データを用いてリスクを把握・評価し、戦略上あるいは運営上の決定を下し、所要自己資本を算定している。したがって取締役会は、リスクに関する決定を下すにあたり、依拠するデータの質、完全性および正確性に特別の注意を払うべきである。
80. 銀行は、定量的分析や定性的分析の一部として、フォワードルッキングなストレス・テストとシナリオ分析を用い、様々な悪環境下においてどのようなリスク・エクスポージャーが発生し得るかをより明確に把握すべきである²⁷。ストレス・テストとシナリオ分析は、銀行のリスク管理プロセスの主要な要素として位置付けられるべきであり、結果は銀行内部の関連する業務ラインや個人に伝達され、十分な考慮の対象とされるべきである。リスク管理に対するフォワードルッキングな手法には、既存のリスク、新たに発生したリスクおよび発生しつつあるリスクを継続的にモニターすることが含まれるべきである。
81. 銀行は、これらのフォワードルッキングな手法に加えて、事後的に実際の業績をリスク推計値と比較する作業(すなわちバック・テスト)を定期的に行い、その結果をも参考にして、リスク管理プロセスの正確性と有効性を評価し、必要な調整を行うべきである。
82. リスク管理機能は、外部のリスク評価に過度に依拠するよりもむしろ、上級

²⁷ パーゼル銀行監督委員会の「健全なストレス・テスト実務及びその監督のための諸原則」(2009年5月、<http://www.bis.org/publ/bcbs155.htm>にて閲覧可能)参照。

管理職と業務ライン・マネージャーがリスクを把握し、リスクを批判的に評価することの重要性を促進すべきである。外部信用格付や外部から購入したリスクモデルといった外部評価は、リスクを包括的に評価する際のインプットとして有用であり得るが、リスク評価にかかる最終的な責任は銀行のみに存する。例えば、信用リスクモデルや市場リスクモデルを購入した場合、銀行は、モデルを検証し、当該銀行固有の状況に較正するための措置をとることによって、正確かつ包括的なリスクの把握と分析を確保すべきである。いかなる場合も、銀行は特定のリスク手法やモデルに過度に依存することを避けるべきである。

83. 子会社銀行の場合も同様の手法が必要となる。子会社の取締役会と経営陣は、子会社の実効的なリスク管理プロセスについて責任を有する。親会社はグループ全体に亘る戦略的なリスク管理を行い、企業としてのリスク方針を設定すべきであるが、子会社の経営陣や取締役会は、それらの方針を現地でないし地域的に採用したり現地のリスクを評価したりする際に適切なインプットを行うべきである。リスク管理のシステムやプロセスがグループ・レベルで規定されている場合、子会社の経営陣は、子会社の取締役会の監督下で、それらのシステムの検証が適切に行われることを確保すべきである。さらに、子会社を巡る経済・業務環境だけでなく、親会社にストレスが発生した場合に影響（流動性リスク、信用リスク、レピュテーション・リスクなど）が及ぶ可能性をも前提として、子会社のポートフォリオに対して適切なストレス・テストを行うべきである。場合により、こうした評価は本社と子会社の共同チームにより行われるかもしれない。親会社のモデルやシステムを用いるか否かにかかわらず、日常のリスク管理実務は子会社自身が行なわなければならない。現地レベルでの健全なリスク管理に関する責任と説明責任は、あくまでも現地の経営陣やコントロール機能に存する。親会社は、適切な手段と権限が子会社に与えられていること、および子会社が本社に対する報告義務を把握していることを確保すべきである。

84. リスク管理機能は、リスク・エクスポージャーを把握・計測することに加えて、それらのエクスポージャーを管理する方法を検討すべきである。場合により、リスク管理機能は、エクスポージャーを制限するためにリスクの削減やヘッジを指示するかもしれない。あるいは、単にリスク・ポジションを報告したり、それらのポジションが銀行により設定された限度やコントロールの枠を超えないようモニターするにとどまるかもしれない。リスク管理機能の独立性が損なわれない限り、いずれの手法も適切であり得る。

85. リスク管理と内部コントロールの基盤（特に、十分に強固な IT インフラ）は、バランスシートと収益の増大、業務内容や業務構造の複雑化、地理的な拡大、M&A、新しい商品や業務ラインの導入といった変化に対応して高度化されるべきである。戦略的な業務計画および当該計画の定期的な検証に際しては、そうした変化がどの程度進行したか、また、今後もそうした変化が続く可能性が高いか否かを考慮すべきである。
86. 銀行は、新商品を承認するプロセスを有するべきである。このプロセスには、新商品のリスクに加え、既存商品の大幅な変更、新しい業務ラインの設置、新市場への参入に伴うリスクを評価することが含まれているべきである。リスク管理機能は、このプロセスの一環として、リスクに関するインプットを行うべきである。このインプットには、様々なシナリオの下で行なった全面的で率直なリスク評価と、リスク管理機能や内部コントロール機能に関連リスクを有効に管理する能力があるか否かについての評価が含まれているべきである。すなわち、銀行は新商品の承認プロセスにおいて、リスク管理、法令遵守、IT、業務ラインおよび内部コントロールを司る機能に、関連するリスクを実効的に管理するための十分な手段や専門性がどの程度備わっているかを考慮すべきである。未だ十分なリスク管理プロセスが備わっていない場合は、関連業務に対応し得るシステムとリスク管理が整うまで、新商品の提供を延期すべきである。また、リスクと業績を当初見通しに照らして評価し、業務が成熟してゆく過程で、リスク管理上の取扱を調整するプロセスも設けられているべきである。
87. M&A はリスク管理上の特別な困難を銀行にもたらしうる。特に、デュー・ディリジェンスが十分行われず、合併後に生じるリスクが見過ごされていた場合にリスクが生じうる。したがってリスク管理機能は、M&A から生じうるリスクの評価に積極的に関与すべきであり、評価の結果を取締役会に直接報告すべきである。
88. リスク管理機能は、リスク・エクスポージャーの把握、計測、モニタリングおよび報告において決定的に重要な役割を果たすが、他の機能もリスク管理において重要な役割を担う。各業務ラインはそれぞれの活動から生じるリスクの管理について説明責任を有するべきであるが、そのほか、財務機能や会計機能も、財務コントロールだけでなく、堅固な内部移転価格を設定することを通じ、企業全体にわたって有効なリスク管理を促進すべきである。ある事業単位の内部的な資金調達コストには、当該事業単位の活動が銀行に及ぼす大きなリスクが反映されるべきである。これが励行されていない場合、リスクに応じた内部

価格設定が行われている場合に比べ、高リスク活動への投資が大きくなる可能性がある。

89. リスクに関する決定的リーダーシップと調整役を担っているのはリスク管理機能であるが、リスク管理に係る責任は最終的に銀行の各職員にまで及ぶ。それゆえ、全管理職とスタッフは、自らに課されているリスク管理上の責任を認識すべきであり、これについて説明責任を帰されるべきである。上記原則1で述べられているように、取締役会と上級管理職は、銀行内部にリスク意識とリスク管理に係る文化を醸成すべきである。

原則 8

リスクを実効的に管理するためには、組織全体を貫くコミュニケーションと取締役会や上級管理職への報告の双方において、リスクに関する銀行内部の堅固なコミュニケーションが必要である。

90. 銀行のリスク・エクスポージャーと戦略は、十分な頻度で行内に周知されるべきである。組織を水平に横断するコミュニケーションと、経営管理の系統を縦断するコミュニケーションの双方を含め、実効的なコミュニケーションは、実効的な意思決定を下支えすることによって安全かつ健全な銀行業を育成し、リスク・エクスポージャーを増幅しかねない意思決定を回避するための助けとなる。
91. 取締役会と上級管理職は、十分な情報に基づいて意思決定を行う準備を整えていなければならない。このため、取締役会と上級管理職に対する情報伝達は、適切なタイミングで、完全に、わかりやすく、正確に行われるべきである。このことは、銀行が財務上の困難やその他の困難に直面し、重要な決定を迅速に行う必要が生じうる状況下で特に重要である。取締役会と上級管理職が不完全ないし不正確な情報を持っている場合、その意思決定はリスクを削減するよりもむしろ増幅してしまうかもしれない。取締役会が受領している、または受領すべき情報の量と質を定期的に見直す制度を設けることについて、取締役会は真摯に検討すべきである。
92. 管理職とコントロール機能は、取締役会と上級管理職が十分な情報提供を受けることを確保するにあたって、正確で「フィルターのかけられていない」(す

なわち悪いニュースであるかもしれない事柄を隠していない)情報を伝える必要性と、無関係な情報を大量に伝えて逆効果を生む懸念の間で、適切なバランスをとるべきである

93. 取締役会に提出するリスク報告の様式は注意深く考案し、企業全体のポートフォリオ、個別のポートフォリオおよびその他のリスクが簡略に、かつ意味のある方法で伝えられることを確保すべきである。報告は、リスク・エクスポージャーおよびストレス・テストないしシナリオ分析の結果を正確に伝え、銀行の現在と将来のエクスポージャー（特にストレス・シナリオ下のエクスポージャー）、リスクと収益の関係、リスク許容度/リスク選好度等に関する堅固な議論を促すものであるべきである。また、銀行リスクの内部的な計測や評価に加えて、銀行の現在および将来のリスク特性に影響を与える可能性のある市場状況や傾向を把握するため、外部環境に関する情報も含まれているべきである。

94. リスク報告システムは、動的、包括的、かつ正確であるとともに、一定の幅を持った前提に基づいて作成されているべきである。リスクのモニタリングと報告は、個別法人レベル（例えば、重要とみなしうる子会社が負うリスクなど）だけでなく、グループ構造の上方に向かって合算したベースでも行われ、企業全体ないし連結ベースでリスク・エクスポージャーを把握することが可能になっているべきである。リスク報告システムにおいては、重要な仮定（例えば、リスクの依存や相関など）が置かれている場合はそれについて説明されているべきであり、リスク計測に欠陥や限界がある場合も、そのことが明確にされているべきである。これらのシステムは、企業全体を統合したリスクの実態（地理的な統合およびリスク種別ごとの統合）を示すために情報を集約するだけでなく、現在発生しつつあり、将来重大な問題になる可能性があるため更なる分析に値するリスクに対しても、注意を喚起すべきである。

95. この点において注意すべきことは、組織内のサイロ²⁸が銀行全体に亘る実効的な情報交換を妨げ、意思決定が他の全ての部署から切り離されて行なわれる結果となりうるということである²⁹。サイロ構造によって引き起こされる情報伝達の障害を克服するためには、取締役会と上級管理職が定着した実務を見直

²⁸ 組織内のサイロ（silos）は、業務ライン、法人および（または）地理的な単位が別々に運営され、相互の情報共有が限られ、場合によっては相互に競合しているという特徴を有する。

²⁹ この考察は、2008年3月にシニア・スーパーバイザーズ・グループが公表した報告書「最近の市場混乱時におけるリスク管理実務についての実態調査結果」で強調された。脚注5参照。

し、もしくは再考し、コミュニケーションの拡大を促す必要があるかもしれない。一部の金融機関は、金融機関全体（例えば、業務ラインやリスク管理機能）から広くメンバーを募ってリスク管理委員会（取締役会のリスク委員会とは別の委員会）を設け、金融機関全体のリスクについて討議することが有益であると認識するに至っている。

原則 9

取締役会と上級管理職は、内部監査機能、外部監査人および内部コントロール機能によって行なわれる作業を効果的に活用すべきである。

96. 取締役会は、独立した有能で適格な内部・外部監査人、および、その他の内部コントロール機能（コンプライアンス機能を含む）が、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ために不可欠であることを認識すべきである。上級管理職も、銀行の長期的な健全性のため、監査人や内部コントロール機能が実効的に機能することの重要性を認識し、承認すべきである。

97. 取締役会と上級管理職は、以下の方法によって内部監査機能を補強することにより³⁰、同機能を通じて銀行のリスク管理や内部コントロール体制における問題を把握する能力を高めることができる。

- ・ 内部監査人に対し、内部監査人協会（Institute of Internal Auditors）が設定している基準など、国内的・国際的な職業基準に従うことを奨励する
- ・ 内部監査人の独立性を高める。例えば、内部監査人が取締役や取締役会の監査委員会に直接報告および（または）アクセスする体制を確保する
- ・ 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、その重要性を行内に周知する
- ・ 内部監査の指摘事項を適切なタイミングで実効的に活用し、上級管理職に対し、指摘された問題点を早期に是正することを求める

³⁰ バーゼル銀行監督委員会の「銀行の内部監査および監督当局と監査人との関係」（2001年8月、<http://www.bis.org/publ/bcbs84.htm> にて閲覧可能）参照。

- ・ 取締役会や上級管理職に提出されるリスク報告の質や、その他の主要なコントロール機能の実効性を含め、リスク管理機能とコンプライアンス機能の実効性について内部監査人の判断を求める

98. 取締役会と上級管理職は、財務諸表を各法域の会計基準にしたがって作成のうえ適正に表示すること、および、財務報告に対する実効的な内部コントロールを確立することに責任を負うべきである。取締役会と上級管理職は、財務諸表が全ての重要な面で銀行の財務ポジションや業績を適正に反映していることを確保するため、外部監査人の実効性を高めることにも貢献できる³¹。この目的で取締役と上級管理職は、例えば、外部監査人と取り交わす契約書の中で、外部監査人が関連する国内的・国際的な職業行動規範及び基準に従うことへの期待を表明することができる。

99. 非執行取締役は、上級経営陣を同席させずに、外部監査人および内部監査・コンプライアンス機能の長と定期的に面談する権利を有するべきである。これによって取締役会は、上級管理職がいかに取り締役会の方針を実行しているかを監視する能力、および、銀行の業務戦略とリスク・エクスポージャーが取締役会によって設定されたリスク・パラメーターと整合的であることを確認する能力を高めることができる。

100. 銀行は、実効的なコンプライアンス機能を含む健全なコントロール機能を維持し、特に、銀行に適用される法律、コーポレート・ガバナンス関連の規則、規制、規範および方針の遵守状況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への、また重大な逸脱があった場合は取締役会への報告を確保するべきである³²。

101. 上級管理職は、強固な内部コントロールを促進し、その実効性を弱体化

³¹ バーゼル銀行監督委員会の「外部監査の品質と銀行監督」(2008年12月、<http://www.bis.org/publ/bcbs146.htm>にて閲覧可能)および「銀行監督当局と銀行の外部監査人の関係」(2002年1月、<http://www.bis.org/publ/bcbs87.htm>にて閲覧可能)参照。

³² バーゼル銀行監督委員会の「コンプライアンスおよび銀行のコンプライアンス機能」(2005年4月、<http://www.bis.org/publ/bcbs113.htm>にて閲覧可能)参照。本文書では、「コンプライアンス機能」は職責を遂行するスタッフを意味し、特定の組織構造のあり方について詳細に述べる意図はないとされている。一部の銀行では、コンプライアンス機能はマネー・ロンダリング問題のみを取り扱う部署とされてきたが、これはバーゼル銀行監督委員会のガイダンスとは相容れない。コンプライアンス機能はより広範な職責を与えられ、本パラグラフならびにバーゼル銀行監督委員会のガイダンスに述べられている分野をカバーすべきである。

させるような活動や行動を回避すべきである。例えば、相反が生じ得る職責は実効的に分離されていることを確保すべきである。また、業務上重要な地位にある職員（「花形（star）」とされている職員であっても）を実効的にコントロールすべきである。特に、主要職員に対するコントロールの重要性は近年明らかになっている。ある職員が合理的な期待から乖離する収入や収益を生み出した時に（例えば、リスクが低く、利益が小さいと考えられるようなトレーディング業務から予期せぬ高収益が生じた場合）、管理職が、収益あるいは当該職員を失うことを恐れて質問を行なわなかったために問題が起こったからである。

D. 報酬

102. 報酬制度は、銀行の業績やリスクテイクに影響を及ぼすため、銀行のガバナンスとリスク管理の主要な要素として位置づけられるべきである。しかしながら、実際には、報酬制度を定める際に常にリスクが考慮に入れられてきたわけではない。この結果、短期的な利益の嵩上げなど、報酬面のインセンティブによって長期的なリスクが増大した事例が一部にあった可能性がある。この点を認識のうえ、FSBは2009年4月に健全な報酬制度に関するFSB原則を公表し、同原則の実施を支援するため、2009年9月に付属文書としてFSB基準を公表した。加えて、本委員会は、2010年1月に「報酬に関する原則と基準の実施状況を評価するためのメソドロジー」を公表した³³。

103. 銀行は、FSBの原則および基準、あるいは、それらと整合的な関連国内規制を完全に実施すべきである。原則10および原則11には、FSB原則に含まれているコーポレート・ガバナンス関連の主要な要素が反映されている。ただし、銀行はFSBの原則と基準を全て遵守することを期待される。FSBの原則と基準は大規模な金融機関に適用することを前提としているが、各国は、より小規模で複雑性の低い金融機関に対しても、規模や複雑性の程度に応じてFSBの原則と基準を準用するかもしれない。

³³ バーゼル銀行監督委員会の「報酬に関する原則と基準の遵守状況を評価するためのメソドロジー」（2010年1月、<http://www.bis.org/publ/bcbs166.htm>にて閲覧可能）参照。本文書は、監督当局が個々の金融機関の報酬関連制度を検証し、それらの制度がFSBの原則と基準に合致しているかどうかを評価する際のガイダンスを提供するものである。また、健全な報酬制度を促進するための効果的な監督手法を育成すること、および、競争条件の平等を確保することも本文書の目的に含まれている。

原則 10

取締役会は、報酬制度の設計と運用を積極的に監督すべきであり、意図したとおりに運用されていることを確保するため、報酬制度を監視し、検証すべきである。

104. 取締役会は、銀行全体について、報酬制度の設計と運営に対する全般的な責任を有する³⁴。報酬制度の設計や運営に（例えば、取締役会の報酬委員会メンバーとして）最も積極的に関与する取締役は、独立した非執行メンバーであるとともに、報酬制度や同制度から生じるインセンティブについて深い知識を有しているべきである。（原則 11 に述べるとおり）報酬はリスクと整合的でないため、当該金融機関においてリスクがいかに計測・管理されているか、また、様々な報酬制度が当該金融機関のリスク特性にどのような影響を与えるかを理解していることも重要である。取締役会の報酬委員会も、FSB 基準の「ガバナンス」のセクションに示された諸基準を満たしているべきである。報酬委員会が満たすべき基準には、取締役会のリスク委員会と緊密に協力のうえ、報酬から生じるインセンティブを評価し、報酬の見直しが年に 1 回行なわれることを確保することが含まれる。
105. 取締役会は、報酬制度を設定することに加えて、同制度が意図したとおりに運営されることを確保するため、同制度の実績をモニターし、検証すべきである。例えば、ある業務ラインにおいてリスク調整後の収益が低い場合は、報酬も削減されることを確保すべきである。
106. コントロール機能（例えば CRO やリスク管理機能のスタッフ）の報酬は、主として職務上の目的の達成度に基づいて決定される仕組みとなっているべきであり、コントロール機能の独立性を危うくする要素が含まれているべきではない（例えば、報酬は業務ラインの収益に緊密に結び付けられているべきではない）。

³⁴ 取締役会は銀行全体の報酬制度に責任を有するが、このことは、取締役会またはその報酬委員会が大勢の従業員の個々人について報酬を設定する責任を負っているということではない。しかしながら、取締役会は、銀行全体としての報酬政策を策定・公表し、賞与の総額を定め、上級管理職や最高給の非執行従業員の報酬を検証・承認すべきである。

原則 11

従業員の報酬は、慎重なリスクテイクとの整合性が実効的に確保されているべきである。報酬は全てのタイプのリスクに照らして調整されるべきであり、報酬実績はリスク実績と対称をなすべきであり、報酬の支払いスケジュールはリスクの時間軸に対応すべきであり、現金、株式およびその他の形態の報酬はリスクとの整合性という観点から妥当に組み合わせられるべきである。

107. 職員は、同じ額の短期的な収益を実現しながら、長期的にみれば大きく異なるリスクをとっていることがありうる。したがって、銀行は可変的な報酬制度を設け、それぞれの職員がとっているリスクを考慮のうえ報酬を調整することを確実に実施すべきである。その際は、全てのタイプのリスクを考慮すべきであり、また、リスクテイクの結果を見極めることができる時間的枠組みを対象とすべきである。リスク調整は、定量的なリスク計測と人的判断の双方を用いて行うことが適切である。リスク調整を行う場合は、計測が困難なリスク(例えばレピュテーション・リスク)や、リスクが厳しい結果を生む潜在的可能性を含め、全ての大きなリスクを考慮に入れるべきである。
108. 銀行は、事後的なリスク調整に加えて、報酬と、慎重なリスクテイクとの整合性を更に高めるための手段を他にも講ずるべきである。報酬制度が実効的であることを示す特徴のひとつは、報酬実績とリスク実績が、特に銀行全体ないし業務ライン・レベルにおいて、対称をなしていることである。すなわち、銀行の可変的な報酬プールの規模は、業績の良し悪しによって変動すべきである。可変的な報酬は、銀行または業務ラインから大規模な損失が発生した場合は、削減ないし削除されるべきである。
109. 報酬は、複数年に亘ってリスク実績に感応的であるべきである。典型的な例は、リスク実績が確認されるまで報酬の支払いを延期する制度であり、これにはいわゆる「マルス (malus)」ないし「クローバック (clawback)」条項も含まれうる。「マルス (malus)」ないし「クローバック (clawback)」条項とは、ある職員が発生させたエクスポージャーが翌年以降銀行の業績を悪化させた場合、もしくは、その職員が内部方針や法律に違反していた場合、報酬が削減されたり払い戻されたりする取決めである。退職する役員やスタッフが業績に関係なく多額の報奨金を受け取る「ゴールデン・パラシュート」取決めは、一般的には健全な報酬制度と相容れない。

110. 現金、株式およびその他の形態の報酬（例えばストック・オプション）は、リスクとの整合性という観点から妥当に組み合わせられるべきであり、その組み合わせは、銀行内での地位や果たしている役割に応じて、職員間で異なると思われる。

E. 複雑または不透明な組織構造

原則 12

取締役会および上級管理職は、銀行の業務構造およびその構造が孕むリスクを認識し、理解しているべきである（すなわち、“know-your-structure”）。

111. 一部の銀行は、法律上、規制上、財務上ないし商品提供上の目的から、事業単位、支店、子会社あるいはその他の法人の形態をもつ組織を創設し、これによって企業構造の複雑性を大幅に高めている可能性がある。膨大な数の法人がグループ内に存在すること、また特に、それらの法人が互いに結びつき、法人間のグループ内取引が活発に行なわれていることにより、企業全体としてのリスクを把握し、監視し、管理することが困難化している可能性がある。このことは、それ自体がリスクである。

112. 取締役会と上級管理職は、グループの構造と組織、すなわち、様々な業務単位や法人に与えられている目的と、それらの法人等相互間もしくはそれらの法人等と親会社の間につながりや関係を理解しているべきである。これは、様々なタイプのグループ内エクスポージャーやグループ内取引にどのような法務リスクとオペレーショナル・リスクが伴うか、また、そうしたリスクが通常的环境とストレス環境の双方においてグループの資金調達、資本およびリスク特性にどのような影響を及ぼすかを理解することも含む。グループ全体としてのリスクを管理するとともにグループを実効的に監督するため、健全で実効的な手段とシステムが設けられ、様々な法人等に関する情報の作成と当該情報の法人等相互間の共有が促進されるべきである。

113. 業務ラインや商品ラインの管理構造が銀行の法人構造に対応していない場合は、更なるガバナンス上の困難が生じる。こうした構造は極めて一般的なものであるが、これによって複雑性が増すことは否めない。取締役会と上級管

理職は、こうしたマトリックス構造の適切性を確保するのみならず、必要に応じて、全ての商品やそれらの商品に伴うリスクが個別法人等とグループ全体の双方のレベルで把握され、評価されていることを確保すべきである。

114. 取締役会は、企業構造の新設に係る方針と明確な戦略を承認すべきであり、自行の構造、その変化および制約について指導し、理解すべきである。さらに、取締役会と上級管理職は、必要に応じて以下のことを行うべきである。

- ・ 必要以上に複雑な業務構造を回避する
- ・ 中央集中型のプロセスを設け、明確に定められた基準に基づいて新法人の設立を承認およびコントロールする。この基準には、各々の法人が自らに課される種々の要件（規制、課税、財務報告、ガバナンス等）をモニターし、遵守する能力が含まれる
- ・ 銀行の構造を理解し、それについて情報を作成することができる。理解すべき事柄には、個々の法人のタイプ、免許、所有構造および業務内容が含まれる
- ・ 法人構造の複雑さ自体が及ぼすリスクを認識する。認識すべきリスク要因には、経営の透明性の欠如、相互に関連した複雑な資金調達構造、グループ内エクスポージャー、担保処分上の制約およびカウンターパーティ・リスクが含まれる
- ・ グループが正常な環境と悪環境の双方における自らのリスク特性を管理し、資金と資本を配置する能力に対し、企業構造に係る上記のリスクや各法人に課される要件がどのような影響をもたらすかを評価する

115. 内部監査は、個々の事業単位の内部監査を補完するかたちで、グループ構造がもたらすリスクを定期的に評価することによって、銀行グループの健全なガバナンスを向上させることができる。銀行の全体的な構造や個々の事業単位の活動を評価し、取締役会によって予め承認された戦略が守られていることを確認し、戦略との矛盾があればそれを明らかにする報告書が作成されれば、親会社の監査委員会、リスク委員会、上級管理職および取締役会にとって有用であろう。

116. 銀行は、業務構造の新設やグループの複雑性に係る方針と手続について、監督当局と議論し、また（あるいは）監督当局に報告すべきである。これによって銀行は、業務構造全体の適切なガバナンスと管理を確保するための、更な

るガイダンスを得るべきである。

原則 13

取締役会および上級管理職は、銀行が特別目的またはそれに関連する構造を通じて業務を行なっている場合、もしくは、透明性を阻害する法域や国際的な銀行業務基準を満たしていない法域で業務を行なっている場合、当該業務の目的、構造および特有のリスクを理解すべきである。取締役会および上級管理職は、認識したリスクを緩和するよう努めるべきである（すなわち、“understand-your-structure”）

117. 銀行は、正当な目的によって、特定の法域で（または、それらの法域で業務を行っている事業体ないしカウンターパーティーとの間で）業務を行ったり、ある種の構造（例えば特別目的会社やコーポレート・トラスト）を設けたりするかもしれない。しかし、完全に透明でない法域や国際的な銀行業務基準（例えば、健全性監督、納税、マネー・ロンダリング防止、テロ資金供与の防止など）を満たしていない法域³⁵で業務を行うこと、あるいは、複雑で透明性のない業務構造を通じて業務を行うことは、銀行を財務上、法律上、レピュテーション上、あるいはその他のリスクに晒し、取締役会と上級管理職が適切に業務を監視することを妨げ、実効的な銀行監督を阻害するかもしれない。銀行は、上記のような活動や取引が計画されている場合、計画を承認する前に、取締役会や管理職がいかにそれらの業務を監視するかを十分考慮すべきである。

118. 銀行は、上記の諸リスクに加え、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け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³⁶。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努めたり、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はこれに該当する。こうした業務はしばしば収益性が高く、顧客の正当な事業目的に資する場合もあるが、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不適切な活動のために利用する。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

³⁵ それらの法域には、透明性が欠如していたり法執行メカニズムが脆弱であったりするため不明瞭さが生じ、有効な経営管理や監督が阻害されてい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。

³⁶ バーゼル銀行監督委員会の「銀行の顧客確認」（2001年10月、<http://www.bis.org/publ/bcbs85.htm>にて閲覧可能）参照。

なりリスクを被る可能性があるほか、中核的な業務から逸脱したり、顧客が銀行グループ全体に及ぼすリスクを適切に管理することができなくなったりするおそれもある。

119. 取締役会と上級管理職は、必要に応じてこれらの困難に留意し、適切な回避ないし緩和措置をとるべきである。具体的な措置は以下のとおりである。

- ・ それらの構造や活動を承認・維持したりすることに係る適切な方針、手続および戦略を整え、継続的に見直す
- ・ それらの構造や活動が正当な理由もなく維持されることを防ぐため、定期的にそれらの構造や活動をモニターし、掲げられた目的との整合性を確認する
- ・ それらの活動から生じる全ての重大なリスクを把握し、管理するための適切な手続を設ける。銀行は、財務上、法律上およびレピュテーション上のそうした重大なリスクを適切に把握、評価、管理することが可能な場合のみ、当該業務を承認すべき

120. また、取締役会のガイダンスの下、上級管理職は、以下のことを行うための適切な方針と手続が行内に設けられていることを確保すべきである。

- ・ こうした活動の承認プロセス（限度枠の適用、法律上およびレピュテーション上のリスクを軽減するための手段、情報提供義務等）を設定する。本プロセスの設定に際しては、こうした活動による銀行の業務構造変化がどのような結果をもたらすかを考慮に入れる
- ・ 当該活動の目的を明確に定め、理解する。また、実際の活動が意図した目的と整合的であることを確保する
- ・ 検討、承認、リスク管理のプロセスを記録し、同プロセスを監査人と監督当局に対して可視化する
- ・ 一部の法域や、透明性を減じる複雑な構造を通じて業務を行うことが引き続き必要であるか否かを定期的に評価する
- ・ 銀行本部はこれらの活動とそれに伴うリスクに関する情報を即時入手できること、および、当該情報が取締役会と上級管理職に適切に報告されることを確保する

- ・ これらの活動に対して定期的な内部・外部監査が行われることを確保する

121. 親会社の取締役会は、コントロール機能（内部監査、リスク管理、コンプライアンスなど）に対して、それらの構造、それらの構造のコントロールと活動、および、それらの構造が取締役会により承認された戦略と整合的であるか否かについて正式な検証を行わせ、検証結果を取締役会と上級管理職に報告するよう求めることによって、上記の努力の実効性を高めることができる。

122. 取締役会は、どのような方針と戦略に基づいてこれらの構造や活動を採用および維持しているかについて、監督当局と協議したり、監督当局に報告したりする準備を整えておくべきである。

F. 情報開示と透明性

原則 14

銀行は、株主、預金者、その他の主な利害関係者および市場参加者に対して十分に透明な手法で統治されるべきである。

123. 透明性は、健全で実効的なコーポレート・ガバナンスに不可欠の要素である。銀行の透明性に関する既存のガイダンスの中で本委員会が強調しているように³⁷、透明性が不十分な場合は、株主、預金者、その他の主な利害関係者および市場参加者にとって、取締役会や上級管理職を有効にモニターし、適切に説明責任を求めることは難しい。したがって、コーポレート・ガバナンスの分野における透明性の目的は、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するために必要な重要情報を、国内法や監督実務との整合性を保ちつつ、これらの株主や預金者等に提供することにある。

124. 非上場銀行、特に、単一の株主により 100%保有されている非上場銀行の場合、情報開示はさほど詳細でないかもしれない。しかし、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。

³⁷ バーゼル銀行監督委員会の「銀行の透明性の向上について」（1998年9月、<http://www.bis.org/publ/bcbs41.htm>にて閲覧可能）参照。

125. 銀行は、本委員会がコーポレート・ガバナンスの柱とみなしている分野（パラグラフ 5 参照）について、重要で有益な情報を開示すべきである。本開示は、銀行の規模、複雑性、所有構造およびリスク特定に応じて行うべきである。
126. 一般的に、銀行は 2004 年 OECD 原則の「開示と透明性」の章を適用すべきである³⁸。同章に従えば、開示情報には、当該銀行の目的に関する重要情報、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ないし方針およびそれらの規範や方針を実施するプロセス）、主要株主・議決権所有者および関係者取引が含まれるべきである。但し、これが開示を要する情報の全てではない。銀行はまた、報酬に関する FSB の原則と基準に従って、インセンティブと報酬に関する方針を適切に開示すべきである。
127. 銀行はまた、自行のリスク許容度／リスク選好度の要点を（企業秘密上許容される枠内で）開示するとともに、リスク許容度／リスク選好度を定めるプロセスを説明し、そのプロセスに取締役会がどう関わったかについての情報を提供すべきである。複雑あるいは不透明な構造を伴う銀行は、そうした業務の目的、戦略、構造、リスクおよびコントロールについて、適切な情報を開示すべきである。
128. 開示に際しては、正確かつ明確な情報を理解し易い方法で提示し、株主、預金者、その他の利害関係者および市場参加者が容易に参照できるよう配慮すべきである。銀行のウェブサイト、年報、定期的な財務報告およびその他の適切な形態により、時宜を得た情報開示を行うことが望ましい。財務報告がどのような枠組で行われているかによって可能な対応は異なるが、ベスト・プラクティスとして、年報の中に他と明確に区別されたセクションを設け、そこでコーポレート・ガバナンスのみを包括的に論じることが望ましい。定期報告の合間に重要な変化が起こった場合は、必ず、必要以上に遅れることなく開示すべきである。

³⁸ 2004 年 OECD 原則の第五章では、「コーポレート・ガバナンスの枠組みにおいては、当該法人に関する全ての重要事項について、適切なタイミングで正確な情報開示が行われることが確保されているべきである。開示されるべき情報には、当該企業の財務状況、業績、所有構造およびガバナンスが含まれる」とされている。脚注 3 参照。

監督当局の役割

129. 取締役会と上級管理職は、銀行のガバナンスと業績に関して第一義的な責任と説明責任を負っており、株主はこの点に関して取締役会と上級管理職に説明責任を課すべきである。一方、監督当局の重要な役割は、銀行が良好なコーポレート・ガバナンスを実施し、第 4 章に述べられている公共の政策目的を果たすことを確保することにある。本章では、監督当局が銀行のコーポレート・ガバナンスを評価する際の助けとなる幾つかの健全な原則を提示する。

1 . 監督当局は、銀行に対し、健全なコーポレート・ガバナンスの観点から銀行に期待される事柄について、ガイダンスを提供すべきである。

130. 監督当局は、本文書に述べられている原則と統合的な指針ないし規則を設定し、銀行に対して、コーポレート・ガバナンスに関する強固な戦略、方針および手続を設けることを求めるべきである。コーポレート・ガバナンスに関する国内の法律、規則、規範あるいは上場規則の堅固性が不十分で、銀行特有のコーポレート・ガバナンス要件が取り上げられていない場合には、監督当局が指針や規則を設定することが特に重要である。

2 . 監督当局は、コーポレート・ガバナンスに係る銀行の方針と実務を定期的に包括評価し、銀行における原則の実施状況を検証すべきである。

131. 監督当局は、コーポレート・ガバナンスに係る銀行の方針と実務を評価するための監督上のプロセスと手段を有するべきである。こうした評価は、オンサイト検査やオフサイトのモニタリングを通じて行われる可能性があるが、そのプロセスには、銀行の上級管理職、取締役会、内部コントロール機能および外部監査人との定期的なコミュニケーションが含まれるべきである。

132. 個別の銀行を評価する際、監督当局は、銀行の規模、複雑さ、構造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考慮すべきである。監督当局はまた、自国内の銀行全体の特性やリスク、および、法的枠組みなどの国内要因を考慮すべきである。

133. 監督当局が銀行の安全性と健全性を監視する際の重要な要素のひとつは、

コーポレート・ガバナンスが銀行のリスク特性にどのような影響を与えているかを理解することである。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。規制上の指針では、責任、説明責任および透明性の明確な割り当ての重要性が特に取り上げられているべきである。

134. 監督当局は、取締役や上級管理職の候補者の専門能力と高潔性(integrity) を評価するため、当局が必要と判断する情報を入手すべきである。適格性の基準には、(1) 一般的な経営管理能力を含め、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しうるか否か、(2) 犯罪の経歴や、監督当局として当該候補者が銀行の重要ポストにふさわしくないと判断する理由となるような規制上の審判が過去にあったか否か、が含まれるべきであるが、基準は必ずしもこれらに限定されない。監督当局はまた、取締役会、上級管理職およびコントロール機能が与えられた責任を十全に果たしているか否かを検証するプロセスを有していることを求めるべきである。監督当局は、継続的な監督プロセスの一部として、個々の取締役、上級管理職およびコントロール機能と面談を行なうことを奨励される。

135. 監督当局は、取締役会と上級管理職が監視責任を果たすことを可能にする有効なメカニズムが銀行に存在するか否かを評価すべきである。そうしたメカニズムには、方針やプロセスに加え、内部監査、リスク管理およびコンプライアンスなどのコントロール機能が含まれる。それらの機能は、適切な地位とスタッフを与えられていることを要する。この観点から、監督当局は取締役会がこれらの機能を有効に監視しているか否かを評価すべきである。この評価には、取締役会がコントロール機能の代表者との間で双方向の交流をどの程度行っているかを評価することが含まれる。監督当局は、内部監査機能が独立した立場からリスクベースの実効的な監査を行っていることを確保すべきである。このため監督当局は、銀行のコントロール機能および総合的な内部コントロールを定期的に検証する。監督当局は、適切な内部コントロールによって健全なガバナンスが促進されているか否か、また、内部コントロールがどのように実施されているかを評価すべきである。

136. グループ構造の内部におけるコーポレート・ガバナンスを検証する際、監督当局は、親会社、子会社双方の取締役会がコーポレート・ガバナンスに関して負っている責任を考慮すべきである。この観点から、母国と現地の監督上の問題も生じるかもしれない。

3 . 監督当局は、コーポレート・ガバナンスに係る銀行の方針と実務を定期的に評価する作業を補完するため、銀行の内部報告と健全性関連報告を組み合わせ、モニタリングすべきである。

137. 監督当局は、コーポレート・ガバナンスに係る銀行の方針と実務について、銀行から情報を入手すべきである。これらの情報は定期的に更新されるべきであり、定期的更新とは別に、重要な変更が生じた場合も更新されるべきである。監督当局が情報を収集および分析する頻度は、要求する情報の性質、銀行のリスク特性および重要性に応じて決められるべきである。

138. モニタリングと評価のため、監督当局は銀行の主要な内部報告書を定期的に検証すべきである。銀行間で有意義な比較を行うため、監督当局は銀行に対し、監督当局が必要と考えるデータ項目をカバーした標準的な監督報告プロセスの採用を求めるかもしれない。

4 . 監督当局は、コーポレート・ガバナンスに係る方針や実務に欠陥が認められた銀行に対し、実効的かつ速やかに是正措置をとることを求めるべきであり、そのための適切な手段を有するべきである。

139. 監督当局は、銀行のコーポレート・ガバナンス上の不備に対処するため、適切な是正措置の実施を義務付ける権限を含め、幅広い手段を与えられているべきである。是正措置の内容や時間的枠組は、認められた不備が銀行の安全性と健全性ないし関連する金融システムに及ぼすリスクの水準に応じて決められるべきである。

140. 銀行に是正措置をとるよう求める場合、監督当局は、是正措置が完了するまでの時間的枠組を設定すべきである。監督当局は是正措置を段階的に強める手続きを用いることを認められ、認定された不備に銀行が適切に対処しない場合、あるいは更なる措置が必要であると当局が判断した場合には、より厳格な、あるいはより早急な措置の実施を求めるべきである。

5. 監督当局は、コーポレート・ガバナンスに係る方針と実務の監督において、他の法域の関連する監督当局と協力すべきである。協力のための手段には、覚書（MOU）、監督カレッジおよび監督当局間の定期的会合が含まれる³⁹。

141. 銀行監督当局、中央銀行、預金保険機関およびその他の規制当局を含め、関係する公的当局間の協力と適切な情報共有は、コーポレート・ガバナンスに関連する事柄に限らず、より幅広く、これらの当局が各々の役割を実効的に果たすための助けとなりうる。協力は、監督カレッジや監督当局間の定期的な会合というかたちをとり、その中でコーポレート・ガバナンスに関わる事柄を話し合うこともできる。こうしたコミュニケーションを通じ、銀行監督当局は、銀行の総合的なガバナンスや銀行が直面する諸リスクを評価する能力を高め、その他の当局は、広く金融システム全体を脅かすリスクを評価するための助けを得る。共有される情報は監督目的上必要なものに限られ、関連法の制約の範囲中で提供されるべきである。監督当局間あるいは監督当局と他の当局の間で情報を共有する場合は、MOU などの特別な取決めを設けることが適切かもしれない。

³⁹ バーゼル銀行監督委員会の「銀行の海外拠点監督上の原則（バーゼル・コンコルダットとしても知られる）」（1983年5月、<http://www.bis.org/publ/bcbasc312.htm>にて閲覧可能）および、これに続いて同委が監督協力と母国・現地監督に関して公表した一連の文書参照。

健全なコーポレート・ガバナンスを支える環境の育成

142. 本文書に述べられているとおり、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。また、銀行監督当局は、ガイダンスを整備し、銀行のコーポレート・ガバナンス実務を評価するという重要な役割を担っている。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（その一部については本文書において既に言及している）。

- ・ 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
- ・ 預金者およびその他の顧客：不健全な方法で運営されている銀行と取引を行わないことによって
- ・ 外部監査人：十分に確立された有能な監査業務の遂行、監査基準、取締役会・上級管理職・監督当局とのコミュニケーションを通じて
- ・ 銀行業界団体：自主的な業界原則の設定や、健全な実務に関する合意と公表を通じて
- ・ 専門的なリスク顧問会社およびコンサルタント：健全なコーポレート・ガバナンス実務の実施に関して銀行を支援することを通じて
- ・ 政府：法規、法執行、実効的な司法制度を通じて
- ・ 信用格付機関：コーポレート・ガバナンス実務が銀行のリスク特性に及ぼす影響を検証し、評価することを通じて
- ・ 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・ガバナンス上の正当な懸念事項についての情報伝達を通じて

143. 上述のとおり、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、預金者およびその他の主要な利害関係者の権利を保護、促進する
- ・ 会社組織におけるガバナンスの役割を明確化する
- ・ 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

- ・ 適切な法規等により経営者・職員・預金者・株主の利害調整を促進する

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。

144. 一部の国では、コーポレート・ガバナンスの強化に特別な課題が伴いうる。有効な法的枠組と監督プロセス、独立した司法制度、効率的な資本市場など、先進国で発達してきたコーポレート・ガバナンスの基本的な枠組とメカニズムは、多くの過渡的な状態にある経済では脆弱であったり欠落していたりするかもしれない。コーポレート・ガバナンスの枠組とメカニズムは、業務運営上の効率の改善、低コスト資金へのアクセス、レピュテーションの向上といったインセンティブを通じて強化されるべきである。こうした枠組やメカニズムは、各国がそれぞれのペースで、規制で求められる水準を最低限遵守する段階から、健全なガバナンスにより関与する段階へと移行していく過程で、漸次強化されるであろう。