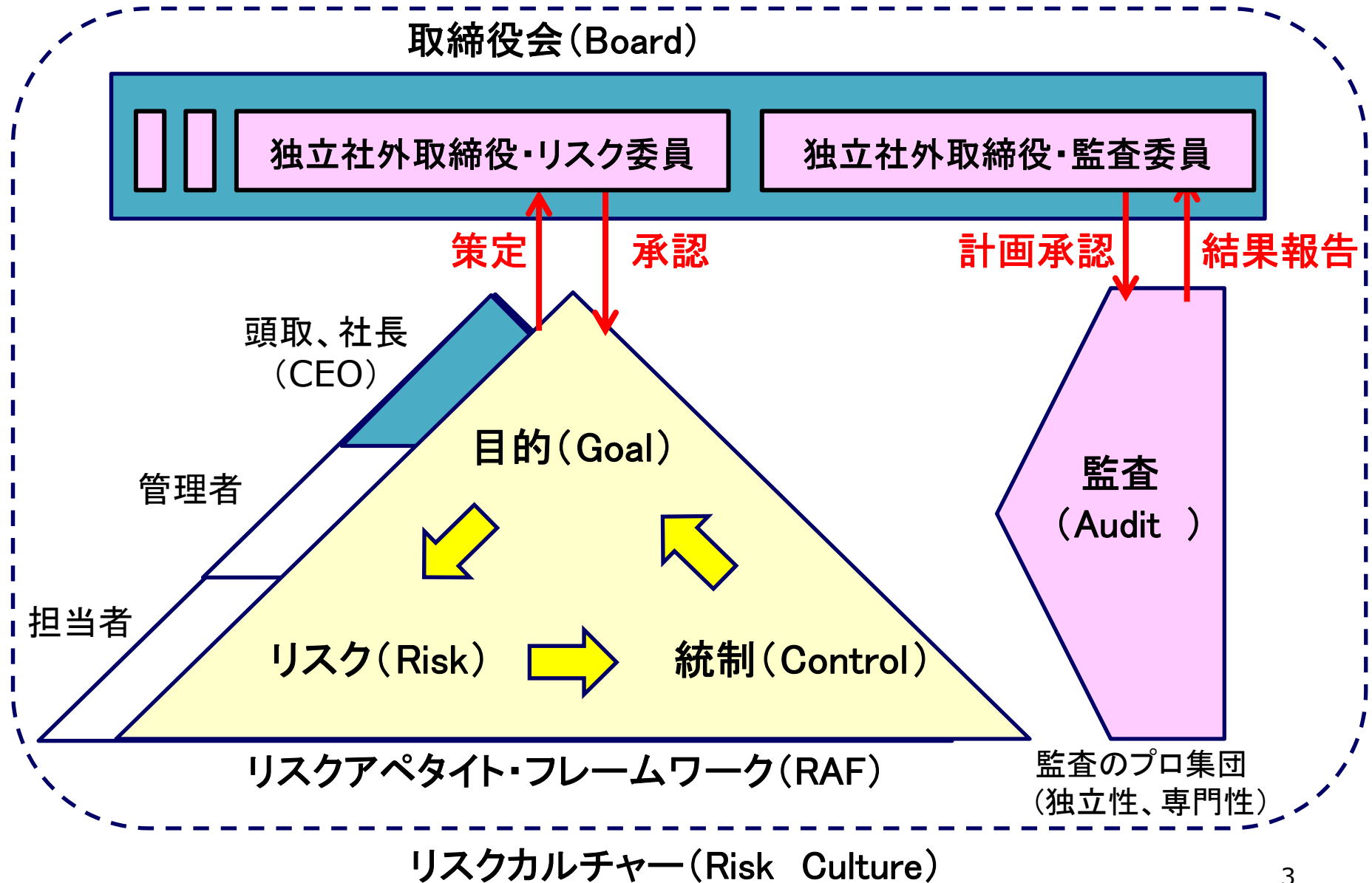

金融機関のガバナンス改革

2015年4月
日本銀行金融機構局
金融高度化センター

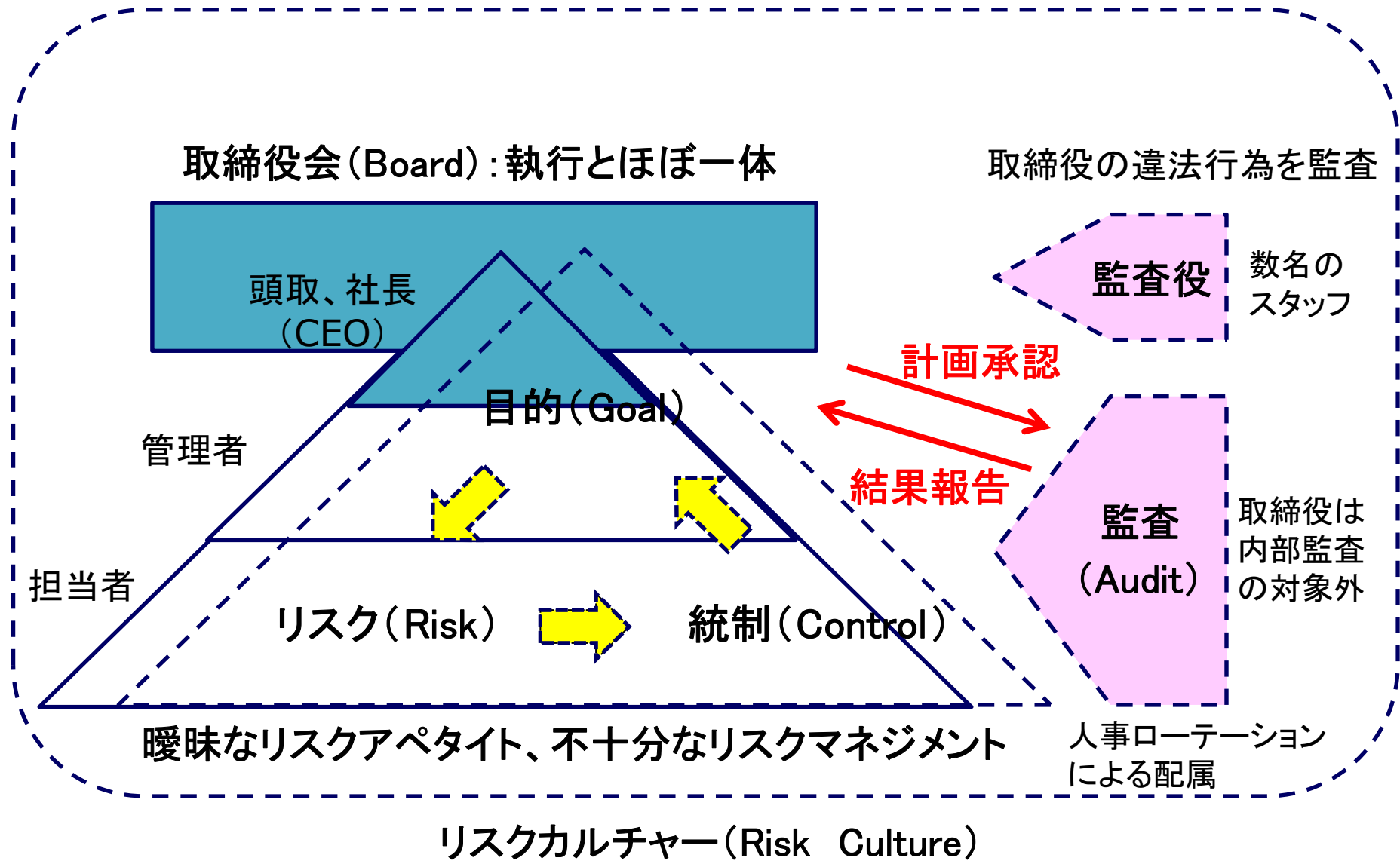
目次

1. わが国のガバナンス改革のはじまり
 - 会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定
2. 金融危機後の海外金融機関のガバナンス改革
 - ガバナンスのグローバル・スタンダード
3. 今後のガバナンス改革をいかに進めるか
 - 形式的な制度対応ではなく、ステップ・バイ・ステップで実質的な改革を目指す

ガバナンスのグローバル・スタンダード



我が国独自のガバナンス



1. わが国のガバナンス改革のはじまり

- ◆ 昨年6月、社外取締役を選任しない企業に説明責任を課す会社法の改正が行われた。
- ◆ その後、「日本再興戦略」改訂2014のなかで、コーポレートガバナンス強化の方針が掲げられ、本年3月、コーポレートガバナンス・コード原案が公表されるなど、わが国のガバナンス改革は急ピッチで進み始めた。

会社法改正 2014年6月

- 会社法改正に向けて、法務省法制審議会では2010年4月から議論を開始。2013年11月に国会提出され、2014年6月に成立した。
- 今回の会社法改正では、社外取締役を置いていない場合の理由の開示に係る規定が新設された。
 - 公開・大会社である監査役会設置会社かつ有価証券報告書提出会社が社外取締役を置いていない場合には、定時株主総会等において、社外取締役を置くことが相当でない理由を説明しなければならない。
- 附則において法律の施行から2年後に、社外取締役を置くことの義務付け等について検討を行い、所要の措置を実施する旨の検討規定が盛り込まれた。
- 新たに監査等委員会設置会社の制度も創設された。

1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

- ① 《コーポレートガバナンスの強化》
 - コーポレートガバナンス・コードの策定

「日本再興戦略」改訂2014の概要



1. 日本の「稼ぐ力」を取り戻す

「企業が変わる」～「稼ぐ力」の強化

- ① 《コーポレートガバナンスの強化》
 - コーポレートガバナンス・コードの策定
- ② 《公的・準公的資金の運用の在り方の見直し》
 - GPIFの基本ポートフォリオ、ガバナンス体制の見直し
- ③ 《産業の新陳代謝とベンチャーの加速、成長資金の供給促進》
 - 大企業を巻き込んだ支援、政府調達への参入促進、I/I等

改革に向けての10の挑戦

「国を変える」

- ④ 《成長志向型の法人税改革》
 - 数年で法人実効税率を20%台まで引き下げることを目指す
- ⑤ 《イノベーションの推進とロボット革命》
 - 革新的な技術からビジネスを生み出すナショナルシステム
 - ロボットによる社会的課題の解決と新たな産業革命

2. 担い手を生み出す～女性の活躍促進と働き方改革

⑥ 女性の更なる活躍促進

- 学童保育の拡充
- 女性就労に中立的な税・社会保障制度等の実現

⑦ 働き方の改革

- 働き過ぎ防止のための取組強化
- 時間ではなく成果で評価される制度への改革
- 多様な正社員の普及・拡大
- 予見可能性の高い紛争解決システムの構築

⑧ 外国人材の活用

- 外国人技能実習制度の見直し
- 製造業における海外子会社従業員の受入れ
- 特区における家事支援人材の受入れ
- 介護分野における外国人留学生の活躍

3. 新たな成長エンジンと地域の支え手となる産業の育成

⑨ 攻めの農林水産業の展開

- 農業委員会・農業生産法人・農業協同組合の一体的改革
- 酪農の流通チャネル多様化
- 国内外とのバリューチェーンの連結（6次産業化、輸出の促進）

⑩ 健康産業の活性化と質の高いヘルスケアサービスの提供

- 非営利ホールディングカンパニー型法人制度（仮）の創設
- 個人への健康・予防インセンティブの付与
- 保険外併用療養費制度の大幅拡大

コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月

【原則4－6. 経営の監督と執行】

- 上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

【原則4－8. 独立社外取締役の有効な活用】

- 独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。
- また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。

ガバナンス改革が急がれる背景

- ◆ 日本企業のガバナンスの改革が急がれる背景として、一般に以下の諸点があげられている。

- ① 国際的にみたROEの低さ（日本企業の攻めの弱さ）
- ② 重大な不祥事の発生（日本企業の守りの弱さ）
- ③ グローバル・スタンダードとの乖離

（現行制度を継続する際の
合理的な説明の困難さ）

①国際的にみたROEの低さ(日本企業の攻めの弱さ)

各国のROE比較	2010年12月	2011年12月	2012年12月	2013年12月
日本 (TOPIX採用銘柄)	7.1	3.3	5.7	8.2
米国 (S&P500指数採用銘柄)	14.3	15.0	13.5	14.5
英国 (FTSE100指数採用銘柄)	14.3	16.0	9.9	11.8
中国 (上海総合指数採用銘柄)	16.1	15.3	13.6	13.9
世界平均 (MSCIワールド指数)	13.0	11.7	10.6	11.6

(データ出所：Bloomberg、日本取引所グループ作成資料)

「日本再興戦略」改訂2014

「日本再興戦略」改訂2014で掲げる改革の10の改革の1つが、コーポレート・ガバナンスの強化。

「日本再興戦略」改訂2014 未来への挑戦

- 日本企業の「稼ぐ力」、すなわち中長期的な収益性・生産性を高め、その果実を広く国民(家計)に均てんさせるには何が必要か。
- まずは、コーポレート・ガバナンスの強化により、経営者のマインドを変革し、グローバル水準のROEの達成等を一つの目安に、グローバル競争に打ち勝つ攻めの経営判断を後押しする仕組みを強化していくことが重要である。

② 重大な不祥事の発生（日本企業の守りの弱さ）

- ◆ 近年、オリンパス事件など日本企業の不祥事が続き、①社内取締役間の相互監視、②監査役制度、③経営トップに直属する内部監査部門など、日本独自のガバナンスのあり方に国際社会の注目が集まった。
- ◆ 日本独自のガバナンスでは、重大な不祥事等に対する抑止効果に一定の限界があるのではないかとの指摘もみられる。



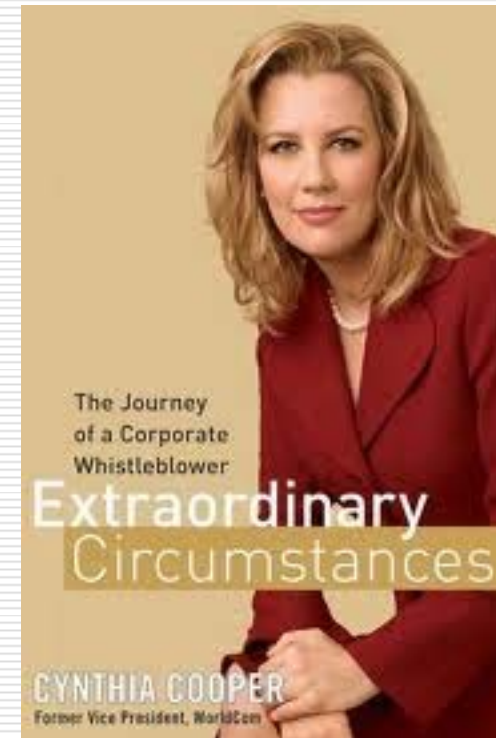
我が国独自のガバナンス — 守りの弱さはどこにあるのか

- 守りの弱さの背景となり得る要素
 - ① 社内取締役、社内監査役を中心に構成されていること(最終的には人次第であるが、厳正さ、客観性を欠く場合も)。
 - ② 内部監査部門が、経営者の指揮命令下にあること。
 - ③ 社外監査役には、十分なスタッフが与えられていないこと。
 - ④ 社内・社外監査役が内部監査部門への指揮権を有していないこと。
- 重大な不祥事、不正の疑惑、発覚に際して、経営者が対処に後向きな場合は、次のようなことも生じ得る。
 - ① 疑惑、発覚段階での初動の遅れ、問題の看過、隠蔽。
 - ② とくに複雑な事案に関して、監査役による調査委員会が設置されない、または大きく遅れる(外部専門家を監査役個人が探す必要)。
 - ③ 調査費用を会社が進んで負担することはない(法的には費用請求権はあるが、監査役個人が立て替えねばならないことも)。

グローバル・スタンダードのガバナンス

— ワールドコム事件：ガバナンスが有効に機能した事例

- ワールドコム事件は、内部監査人シンシア・クーパー氏が、経営者と会計監査人が結託した不正会計の端緒をつかみ、監査委員長マックス・ボビット氏に報告したことからはじまる。
- 執行サイドは徹底した妨害工作を行った。内部監査人シンシア・クーパー氏は、恐怖から胃がむかつき両手が震えたと述べている。
- 監査委員長マックス・ボビット氏の直接指揮下で内部監査チームが粘り強く調査を遂行し、不正会計を暴いた。
- 監査委員会と内部監査部門を強力なラインで結ぶことの重要性を示す代表的な事例である。
- その後、さらにSOX法が制定されたこともあって重大な不正会計事件は抑止されている。



③グローバル・スタンダードとの乖離

- ◆ 欧米先進国だけでなく、アジア各国においても、取締役会のうち社外取締役が過半を占めるようになっている。
- ◆ OECDコーポレート・ガバナンス原則、COSOフレームワーク、バーゼル銀行監督委員会「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」(市中協議文書)などにおいて、「取締役会には十分な数の社外取締役を置き、経営者からの独立性を確保する」ことが求められている。
- ◆ こうした国際社会の動きの中で、ますますグローバルに事業を展開するようになっている日本の企業が独自のガバナンス体制を取り続けていくことの合理性を説明していくことが難しくなっているとの指摘も多い。

各国の独立取締役選任状況

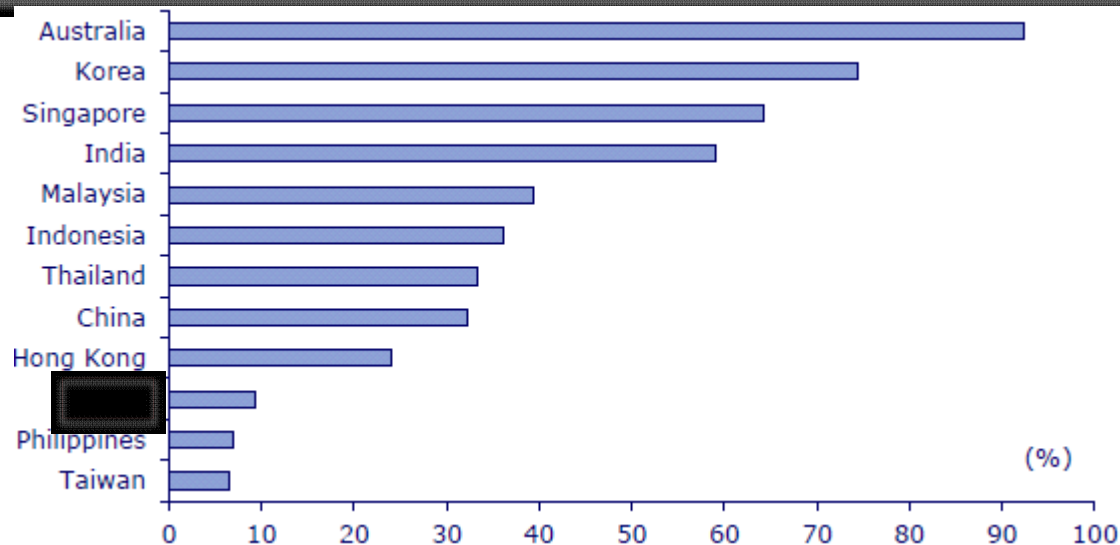
先進国の状況

アメリカ	上場会社の取締役会の過半数は独立取締役	上場規則
イギリス	上場会社の取締役会の半数は独立非業務執行取締役	ガバナンスコード
ドイツ	一定以上の規模の会社では監督役会の半数は株主代表 (監督役会が取締役の選解任権を有する二層構造★)	共同決定法
	上場会社の適切な数の独立監督役	ガバナンスコード
フランス	独立取締役が半数以上	ガバナンスコード



先進国では半数以上又は適切な数の独立社外者が執行を監督することがスタンダード

独立（社外）取締役が取締役会の過半数を占める会社の割合（アジア・パシフィック地域）



コーポレート・ガバナンスの国際標準

OECD(経済開発協力機構)

- ✓ 国際的な経済協力機構
- ✓ 日本を含む34か国が加盟

OECDコーポレート・ガバナンス原則

- ✓ 1999年に承認され、2004年に改訂
- ✓ 初版の6人の起草メンバーの1人は日本の財界人（立石信雄 オムロン名誉会長（当時））
- ✓ コーポレート・ガバナンスについて、OECD加盟国及び非加盟国の立法・規制上の指針を提供（拘束力はなし）
- ✓ 「VI. 取締役会の責任」において以下の原則及び注釈を規定

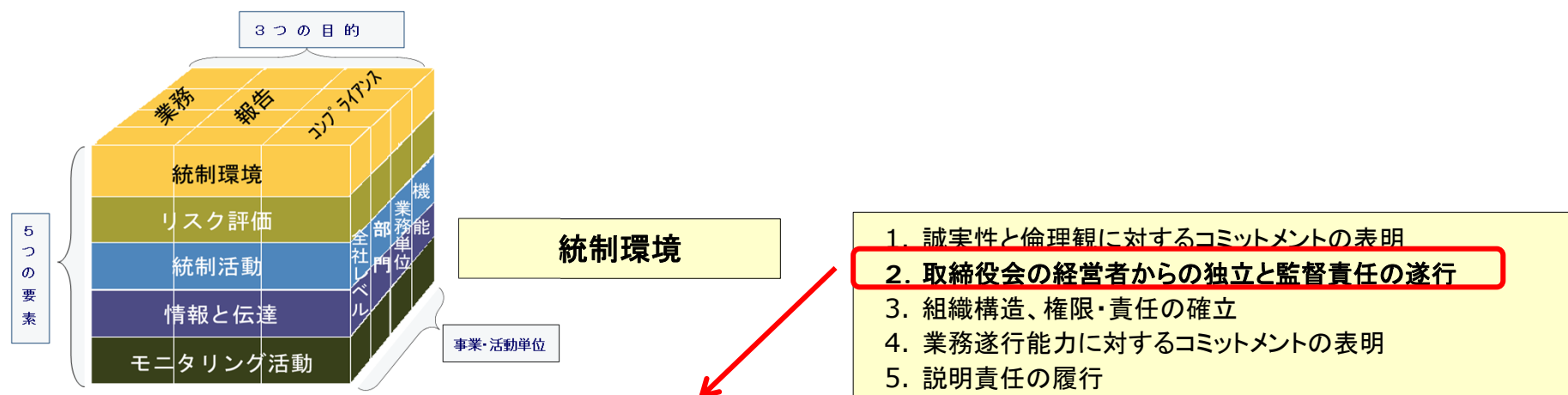
(原則)

E. 取締役会は、会社の業務について客観的な独立の判断を下すことができるべきである。

(上記原則への注釈)

経営業績の監視、利益相反の防止、会社に対する競合する要請の間のバランスをとることの義務を果たすために、取締役会が客観的な判断を下せることが重要である。第一に、これは、経営陣との関連での独立性と客観性を意味するものであり、取締役会の構成・構造についても含意を有するものである。かかる状況において取締役会が独立であるためには、**通常、十分な数の取締役会メンバーが経営陣から独立していることが必要とされる**であろう。...多くの場合、客観性を確保するために、取締役会メンバーのうち、相当数の者が会社や関連会社によって雇用されていないこと及び、相当の経済関係、血縁関係、その他の関係を通じて、会社やその経営陣と緊密な関係にないことが必要となる。

COSO (2013改訂版) 有効な内部統制の17の原則



2. 取締役会は経営者から独立していることを表明し、かつ、内部統制の整備および運用状況について監督を行う。

リスク評価	6. 目的の明確化 7. リスクの識別と分析 8. 不正リスクの検討 9. 重大な変化の識別と分析
統制活動	10. 統制活動の選択と整備 11. テクノロジーに関する全般的統制活動の選択と整備 12. 方針と手続を通じた展開
情報と伝達	13. 関連性のある情報の利用 14. 組織内における情報伝達 15. 組織外部との情報伝達
モニタリング活動	16. 日常的評価および／または独立的評価の実施 17. 不備の評価と伝達

バーゼル銀行監督委員会 「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」 (2014改訂版・市中協議文書)

取締役会の構成

取締役会はその責任を遂行するのに適していなければならず、効果的な監視を促す構成を保持していなければならない。このため取締役会は十分な数の独立取締役を含むべきである。

海外機関投資家からの要請 「日本企業は社外取締役を増やせ」

「物言う株主」で知られる、米カリフォルニア州職員退職年金基金（カルパース）など海外の有力機関投資家20社が、トヨタ自動車やNTTドコモといった日本の上場企業33社に対して、社外取締役の増員を求める書簡を送ったことが分かった。

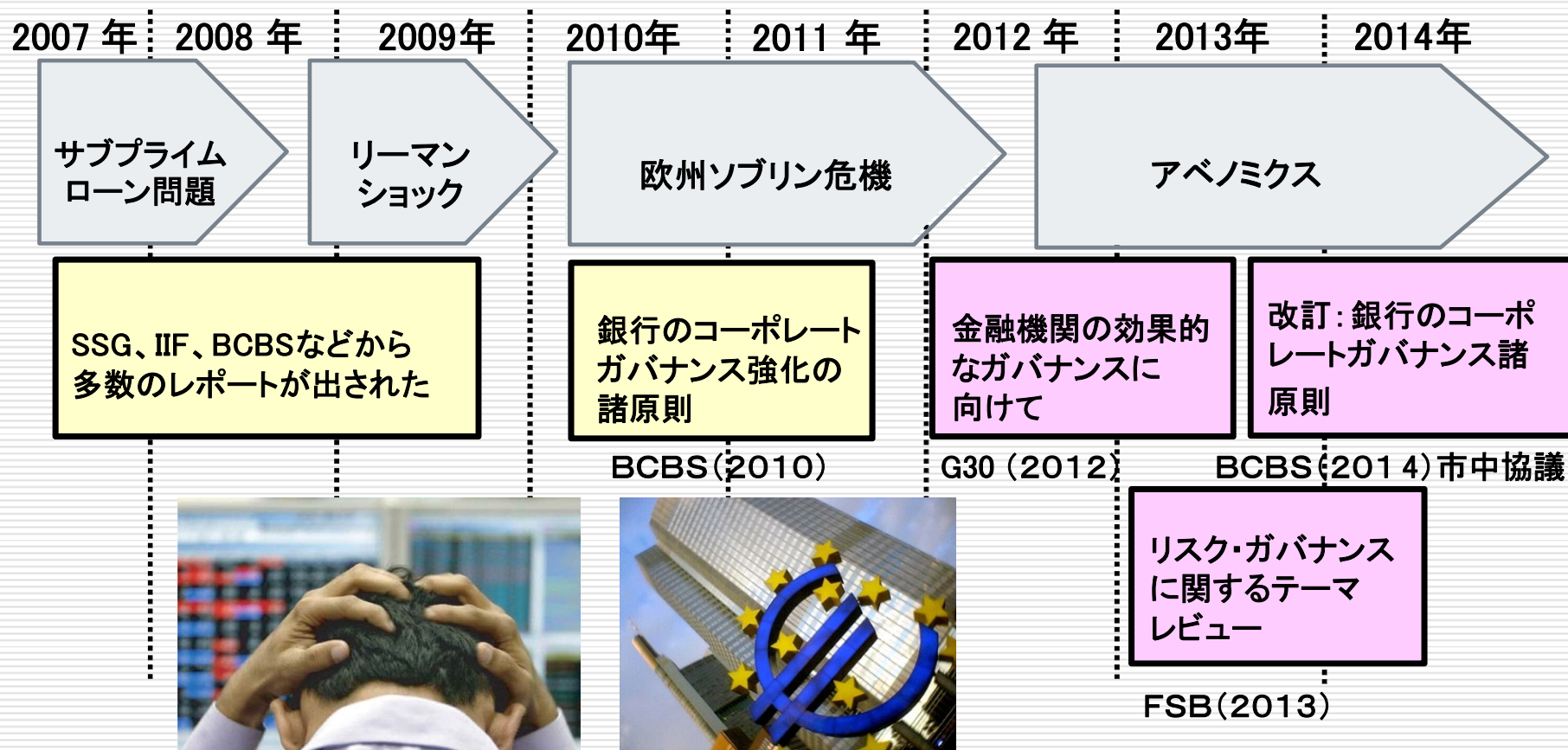
独立性が高い社外取締役の比率を、今後3年以内に3分の1以上に引き上げ、達成されない場合は、2017年度の株主総会で取締役選任議案に反対することを検討する。

会社法で定められた社外取締役に対して、東証は独立取締役を推奨している。株式保有や取引、経営者の親族らとの関係がないなど実質的な独立性が要件で、東証1部企業の独立取締役の導入比率は5割弱。カルパースなどは、独立取締役の比率の向上を求めている。

ガバナンス改革は喫緊の課題

- ◆ 日本国内では、国際的な潮流に合わせるような形でガバナンス改革が急ピッチで進展し始めたことに違和感を覚える向きもある。
- ◆ しかし、本邦企業がますますグローバルに事業展開するようになっていくこと、海外株主比率が既に約3割を占めていることを踏まえると、企業にとってのステークホルダーもグローバル化している。
- ◆ 「国際標準」を踏まえて、必要なガバナンス改革を図っていくことが喫緊の課題となっている。
 - 「我が国独自のガバナンス」の良さを国際基準を採用しない言い訳にするのではなく、国際標準の狙いとするところを実現し、付加価値を加えていくアプローチをとることに意味がある。

2. 金融危機後の海外金融機関のガバナンス改革 — ガバナンスのグローバル・スタンダード



G30(グループ・オブ・サーティー)が 金融機関に対してガバナンスの改革を求めた。

- ◆ 2012年、G30(グループ・オブ・サーティー)※が「金融機関の効果的なガバナンスに向けて」を公表。
- ◆ 金融危機の原因は、金融機関の脆弱で効果のないリスクガバナンスと、それに依存した金融監督の甘さにあると厳しく指摘。
- ◆ 金融危機を繰り返さないため、金融機関に対しては、ガバナンスの改革を、また、監督当局に対しては、その指導徹底を強く求めた。

※世界の官民トップ経済人からなる「30人委員会」

G30(グループ・オブ・サーティー) 金融機関の効果的なガバナンスに向けて(2012)

- システム上、重要な金融機関の脆弱で効果がないガバナンスが金融セクターの意思決定の破綻の重要な要因で、国際金融危機の起因となったと指摘されている。
- 危機後、多くの場合、金融機関のガバナンスが、(前例のない短期的な利益と報酬につながるが多かった) リスキーな戦略を承認する一連の仕組みであったことが明らかになり、バランスシートと国際経済に潜む危険に気づかなかったため、金融機関、その顧客、株主そして社会全体を守ることに失敗した。
- 経営陣、取締役会、規制・監督当局、株主全員がそれぞれの役割に於いて、慎重に統治し、監督するという責任を怠った。

金融危機の反省を踏まえ、海外の金融機関は、ガバナンス改革に積極的に取り組んできている。

- ◆ 上記提言を受けける形で、2013年、金融安定理事会(FSB)※が、リスクガバナンスに関するテーマレビューを実施、公表。
- ◆ これをみると、金融危機を引き起こしたのは欧米の金融機関だが、真摯な反省のもと、ガバナンスの改革を急速に進めたとして高く評価されている。

※金融システムの安定を担う当局間の協調の促進に向けて設立。

金融安定理事会(FSB)による 「リスクガバナンス」に関するテーマレビュー(2013)

- 金融機関において、各国当局の指針よりも進んだリスク・ガバナンスのベスト・プラクティスがみられるようになった。これは、金融機関が、規制への対応としてではなく、市場の信頼を取り戻すために自ら積極的にリスク・ガバナンスの態勢整備に取り組んだ結果である。
- 地域や金融機関によってリスク・ガバナンスの態勢整備の状況に有意なギャップが残っている。

http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf

金融安定理事会(FSB)テーマレビュー等に見る 国際的なリスクガバナンスのベストプラクティス

- ◆ 金融安定理事会(FSB)は、上記テーマレビューのなかで、ガバナンス改革を行うときの主なポイントとして

- (1)取締役会の独立性・専門性の確保

- (2)リスクアペタイト・フレームワークの構築

- (3)監査機能の充実

の3つをあげて、それぞれに関して、先進的な実践事例を紹介している。

(1) 取締役会の独立性、専門性の確保

- ◆ 海外の金融機関では、ここ数年間、取締役会の独立性、専門性の確保に向けた取り組みを進めた。
 - 独立取締役の定義の厳格化
 - 独立取締役の最低限の人数要件の設定
 - 取締役の専門性、資質の自己評価、第三者評価の実施

取締役会メンバー	独立性	専門性
社外取締役が主体	危機前→危機後 ○ → ◎	危機前→危機後 △ → ○

FSBテーマレビュー 先進的な実践事例

取締役会の構成

- 独立取締役の量的(人数)な最低要件を定めている。
 - 独立取締役の構成は全体の3分の1から4分の3まで
- 独立取締役の定義の厳格化を図っている。
- 取締役会の集合的な能力、資質の自己評価、第三者評価を実施している。

※ テーマレビューに記載はないが、取締役会の集合的な能力、資質の自己評価、第三者評価を実施する前提として、社外取締役を対象にした研修プログラムを用意している金融機関も少なくない。
(次頁のバーゼル委「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」参照)

バーゼル銀行監督委員会 「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」

2014改訂版・市中協議文書

- 取締役が、知識とスキルを取得し維持し強化して責任を果たすのを助けるために、取締役会は取締役が導入プログラムに参加し、適切な問題について継続的なトレーニングが利用できることを確保すべきである。
- 取締役会は十分な時間、予算および他の資源をこの目的のために費やし、必要に応じて外部の専門性を利用すべきである。
- 財務、規制またはリスク関連の限られた経験しか持たない取締役をトレーニングし最新の状態を保ち続けるために、より広範な努力をすべきである。

取締役会の独立性、専門性

取締役会 (Board)

独立社外取締役

頭取、社長
(CEO)

管理者

担当者

監査
(Audit)

リスクカルチャー (Risk Culture)

(2) リスクアペタイト・フレームワークの導入

- ◆ 海外の金融機関の多くがリスクアペタイト・フレームワークを、既に導入・実践している。
 - リスクアペタイト (risk appetite)
 - … 経営目標を達成するため、どのようなリスクを、どこまでとることを許容するか。
 - リスクアペタイト・フレームワーク (risk appetite framework)
 - … 経営者が経営目標を達成するために策定するリスクアペタイトを起点にした業務・収益計画、コンプライアンス方針、リスク管理方針、リスク枠・損失限度、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、さまざまな内部統制の仕組みをいう。

(例)リスクアペタイト・ステートメント

- 格付 ×× を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。
- 資本の範囲内で、信用集中リスクをテイクする。
- 期間利益を稼得するために金利リスクをテイクする。
- 金利上昇に伴う評価損の発生を ○ 年分の期間利益の範囲内とする。
- リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。
- 顧客の信頼を失わないように、顕在化した事件・事故、顧客トラブル等の再発防止と潜在的なリスク事象の未然防止に努める。

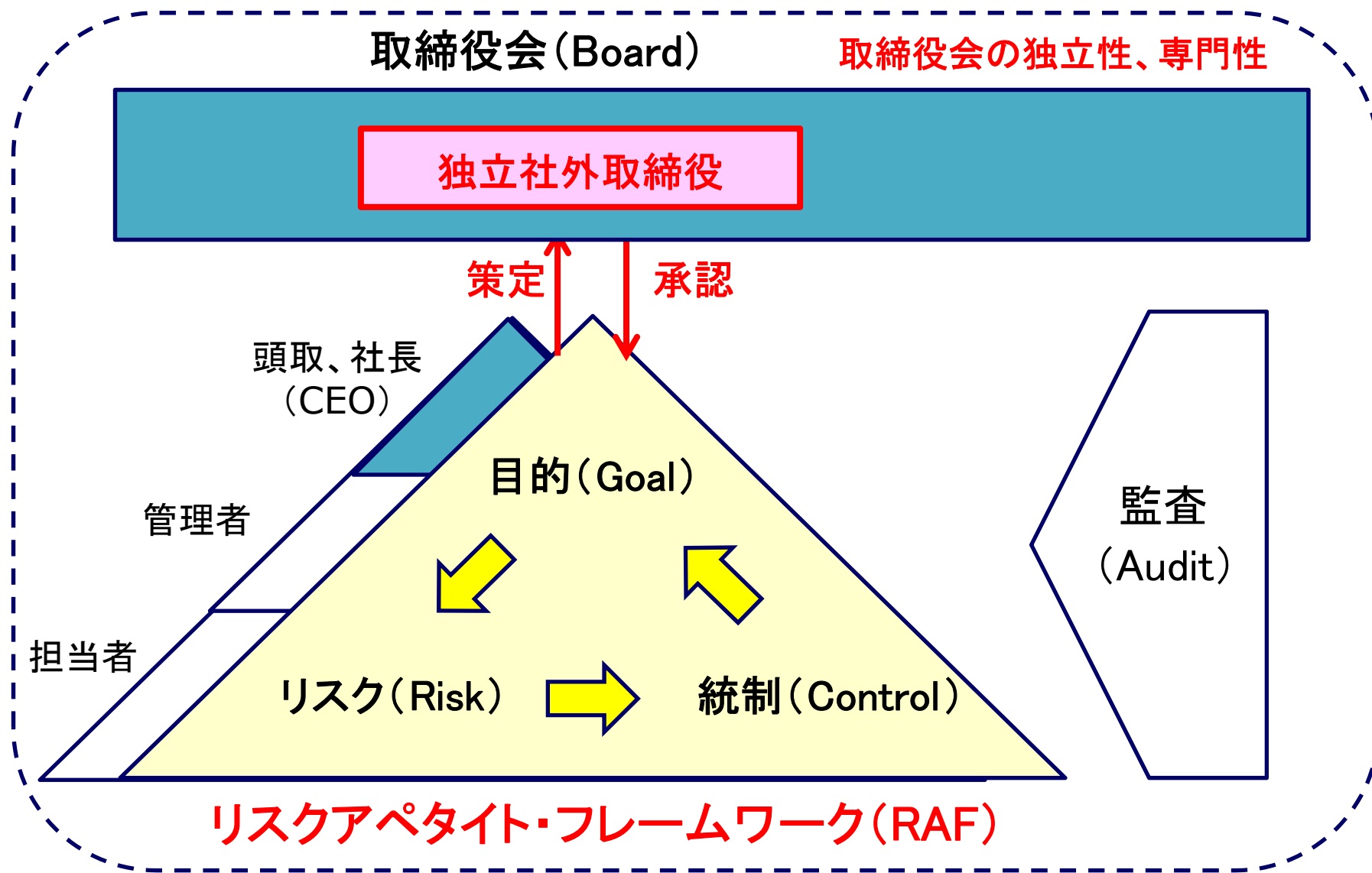
FSBテーマレビュー 先進的な実践事例

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(RAFs)を開発・実践している。具体的には、戦略に結び付いたリスクアペタイト・ステートメント(RAS)を作成し、予算策定、報酬制度、合併・買収の評価、新商品の承認、ストレステスト、リスクリミットの設定などの内部プロセスとして統合している。
- リスクアペタイト・ステートメント(RAS)を組織のリスクカルチャーとして定着させるため、研修プログラムとマニュアルを開発している。
- リスク目標を業績評価プロセスと結びつけて、良いリスクカルチャーの醸成を動機づけている。

取締役会がリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を承認する

- ◆ 海外のベスト・プラクティスでは、まず、経営者(CEO)が策定・文書化したリスクアペタイトを取締役会が承認するという手続きをとる。
- ◆ 次に、経営者は、組織全体を動かすため、経営戦略・リスクアペタイトを起点にして、業務・収益計画、コンプライアンス方針、リスク管理方針、リスク枠・損失限度、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、さまざまな内部統制の仕組みを構築する。これらの内部統制の仕組みの総体をリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)と呼ぶ。
- ◆ リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を組織内に導入するときは、取締役会がその妥当性、有効性などを検討のうえ承認する。取締役(社外・社内)は、その導入を承認することにより、監督責任を果たすことになる。



リスクカルチャー (Risk Culture)

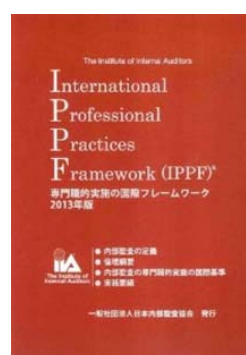
- 1940年代、欧米の先進的な上場会社では、経営理念・目標を顧客、従業員、地域社会、株主などのステークホルダーへの約束として、「クレド」などの形態で文書化する慣行が始まった。
- 1980～90年代、金融機関において「リスクアペタイト」を文書化する慣行が始まり、こうした実践を受けて、海外金融当局も、金融機関に対して、「リスクアペタイト」にもとづくリスクマネジメントの態勢整備を促し始めた。
- その後、「リスクアペタイト」は、2004年にCOSOが公表した「ERM:全社的リスクマネジメント」のなかで定義され、一般企業でも広く使われるようになった。
- 2013年改訂された国際的な内部監査基準（IIA基準）では、「リスクアペタイト」にもとづくリスクマネジメントの枠組みを導入している組織では、それらを活用してリスクベース監査を行うことが奨励された。
- 金融危機後、金融安定理事会（FSB）、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）が、金融機関のガバナンス、リスクマネジメント、内部監査に関する様々なペーパーを公表したが、そのなかでは、金融機関にはリスクアペタイト・フレームワークが導入・整備されていることが前提となっている。



1943年 “Our Credo”
ジョンソン・エンド・ジョンソン



2004年
COSO-ERM



2013年改訂版
IIA内部監査基準

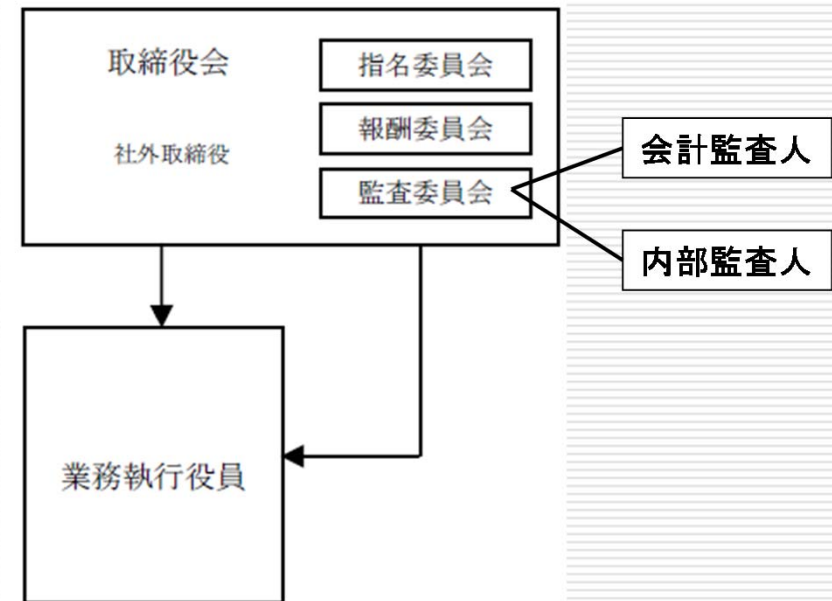


BANK FOR
INTERNATIONAL
SETTLEMENTS

金融危機後の国際的な
提言ペーパー

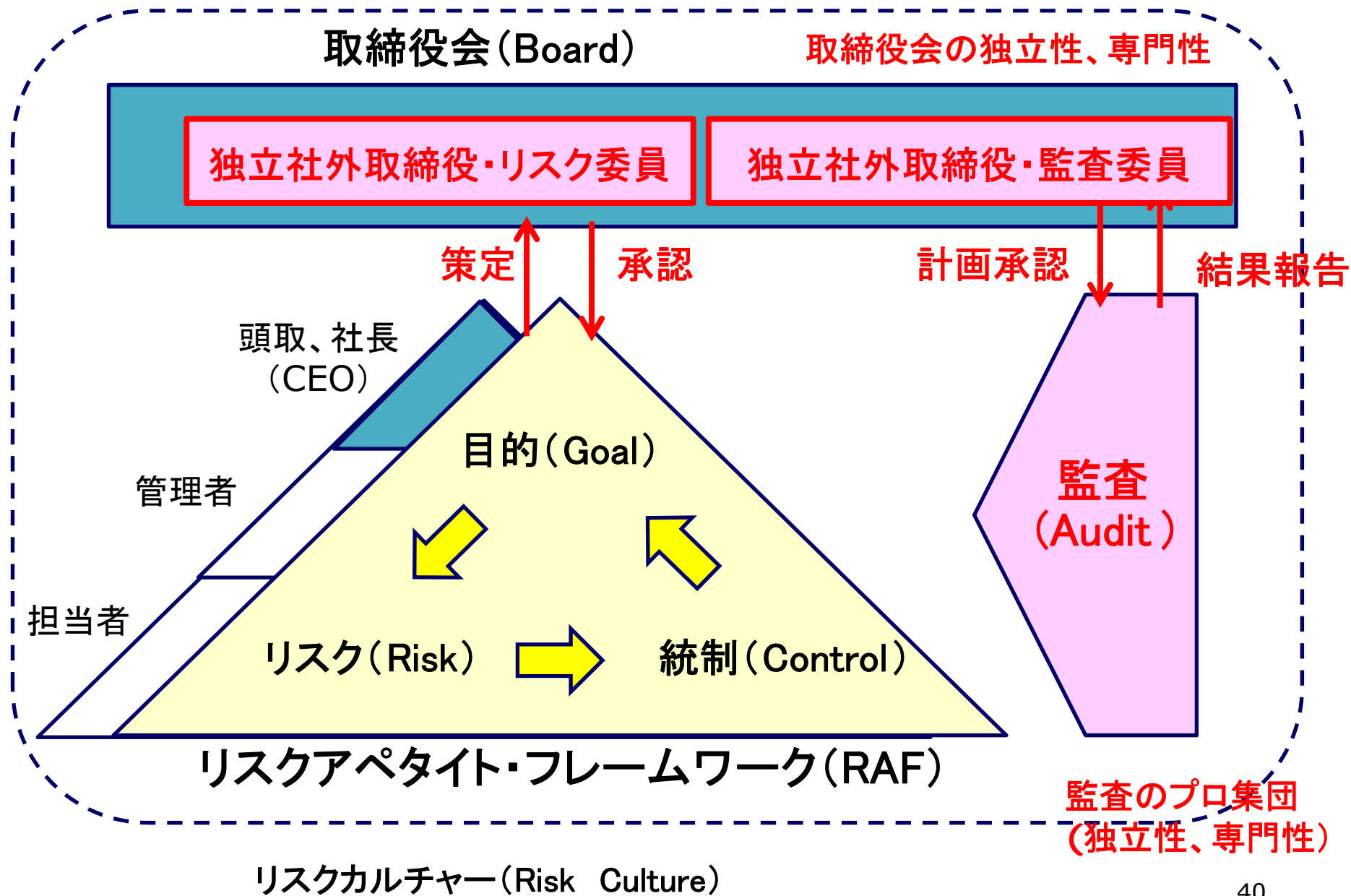
(3) 監査機能の充実

- ◆ 海外の金融機関では、委員会設置会社が主流。
- ◆ 取締役会・監査委員会の直接指揮下で、内部監査部門が経営者（CEO）以下の執行ラインの業務活動の監視を行っている。
- ◆ 金融危機後、内部監査部門が経営者から独立していることの重要性が再確認されるとともにスタッフの質的・量的な増強が図られ、監視機能が強化された。



取締役会の配下に内部監査部門を置く

- ◆ グローバル・スタンダードでは、取締役会・監査委員会が内部監査部門を直接指揮する。
- ◆ 取締役会・監査委員会は、内部監査の計画を承認し、経営者（CEO）以下の執行ラインが、取締役会が承認したリスクアペタイトに違反していないか、リスクアペタイト・フレームワークは有効に機能しているかを検証する。そして、監査結果の報告を受ける。
- ◆ 取締役会・監査委員会は、内部監査部門長の人事権、内部監査部門の予算を承認する権限を持つ。
- ◆ 取締役・監査委員長は、独立社外取締役が務める。



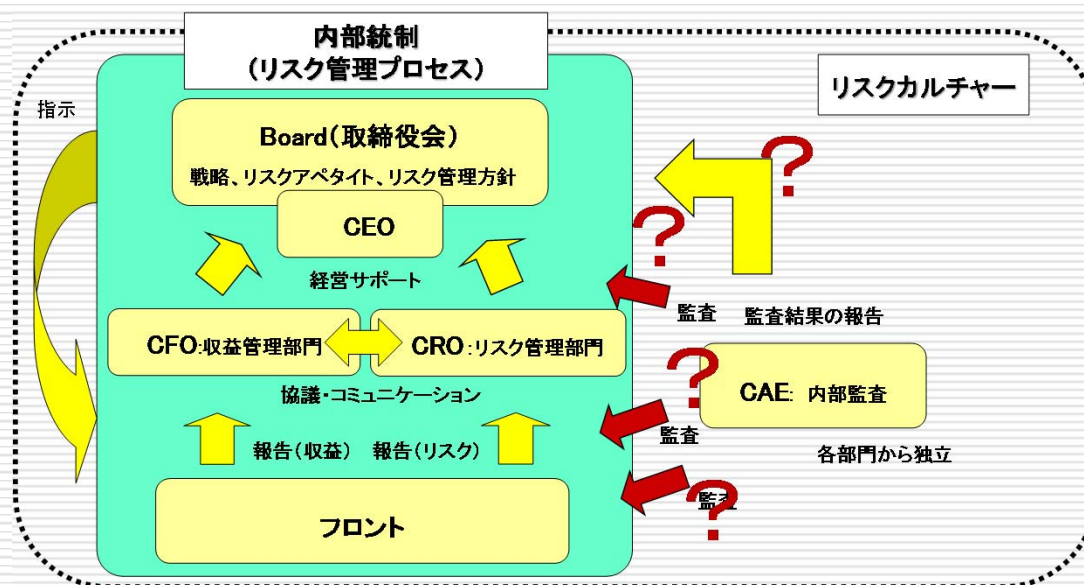
FSBテーマレビュー 先進的な実践事例

(リスク・ガバナンスの独立した評価)

- 内部監査機能の強化を図っており、要員の数とスキルの増強がみられる。
- 内部監査の役割/責任を拡大し、リスク委員会や意思決定プロセスへのオブザーバーとしての参加を認め、事業活動の監視を強化している。
- 第三者機関を使って、リスク・ガバナンス・フレームワーク、あるいは、その構成要素を評価している。

予防的監査の実施を目指す

- ◆ 金融危機後、海外の金融機関では、問題が起きてから指摘するのでは遅いとして、オフサイトモニタリングを強化。
- ◆ 問題が起きる前に警鐘を鳴らしたり、改善を促す「予防的な監査」に取り組みはじめています。



内部監査の国際基準・改訂の動き

- ◆ 海外の金融機関における内部監査の機能強化への取り組みは、内部監査のグローバル・スタンダードのレベル・アップに繋がっている。
- ◆ 内部監査人協会（IIA）が、内部監査のミッション、基本原則を策定（市中協議文書）。
- ◆ 今後、内部監査の国際基準（IIA基準）の改訂作業も行われる見通し。
 - 内部監査は誰のために行うのか
（組織のステークホルダー全員を意識する）
 - 予防的な監査を目指す
（オフサイトモニタリングの強化、エマージングリスクの監査）

内部監査のミッション(Mission)

IIA公開草案 2014年8月

The Mission of Internal Auditing proposed is:

“TO ENHANCE AND PROTECT
ORGANIZATIONAL VALUE
BY PROVIDING **STAKEHOLDERS**
WITH RISK-BASED, OBJECTIVE AND RELIABLE
ASSURANCE, ADVICE AND INSIGHT.”

内部監査の基本原則(コア・プリンシプル)

IIA公開草案 2014年8月

The Core Principles for the Professional Practice of Internal Auditing proposed are:

1. Demonstrates uncompromised integrity.
2. Displays objectivity in mindset and approach.
3. Demonstrates commitment to competence.
4. Is appropriately positioned within the organization with sufficient organizational authority.
5. Aligns strategically with the aims and goals of the enterprise.
6. Has adequate resources to effectively address significant risks.
7. Demonstrates quality and continuous improvement.
8. Achieves efficiency and effectiveness in delivery.
9. Communicates effectively.
10. Provides reliable assurance to those charged with governance.
- 11. *Is insightful, proactive, and future-focused.***
- 12. *Promotes positive change.***

3. 今後のガバナンス改革をいかに進めるか

- ◆ 形式的な制度対応ではなく、できることからはじめてステップ・バイ・ステップで実質的なガバナンス改革を実現していくことが重要。
- ◆ 以下では、内外の対応事例等を参考に、今後のガバナンス改革を検討していく視点を提示する。
 - 多様で十分な数の社外取締役を確保する。
 - 社外取締役と重要事項を協議する各種委員会（法定・任意）を設置する。
 - 取締役会の配下に内部監査部門を置く。監査委員会を置く場合、委員長は独立社外取締役とする。
 - 社外取締役の支援サポート態勢、研修プログラムを整備する。
 - 主体性をもって情報開示の充実に取り組む。

(1) 多様で十分な数の社外取締役を確保する

- ◆ 取締役会に、多様で十分な数の社外取締役を入れて、議論を活性化させて、取締役会の機能をあげることが重要。
- ◆ コーポレートガバナンス・コード原案でも「独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである」、「自主的な判断で3分の1以上の独立社外取締役を選任する」と記載されている。

多くの社外取締役を選任している金融機関の事例

◆ みずほFG

機関設計 委員会設置会社
議長 独立社外取締役
構成 社外・社内 6名・7名 非執行8名・執行5名

◆ りそなHD

機関設計 委員会設置会社
議長 代表執行役社長
構成 社外・社内 6名・4名 非執行7名・執行3名

◆ 山陰合同銀行

機関設計 監査役会設置会社
議長 会長
構成 社外・社内 3名・5名 非執行4名・執行4名

社外取締役（6名）



野見山 昭彦



大橋 光夫



川村 隆



甲斐中 辰夫



安樂 兼光



大田 弘子
(取締役会議長)

非執行（8名）

社内取締役（7名）



高橋 秀行
(取締役会副議長)



船木 信克



佐藤 康博
(グループCEO)



辻田 泰徳
(グループCCO)



綾 隆介
(グループCRO)



眞保 順一
(グループCFO)



藤原 弘治
(グループCSO)

執行（5名）

りそなのコーポレート・ガバナンス体制

取締役会メンバー(りそなホールディングス)

取締役会(10名)

(2014年5月1日現在)

社内取締役
(4名)

- *1 取締役兼代表執行役社長 東 和浩
取締役兼代表執行役 菅 哲哉
- *2 取締役兼代表執行役 古川 裕二
取締役 磯野 薫 監査

(*1: 取締役会議長 *2: 6月の株主総会后、取締役就任予定)

- ・過半数を社外取締役に構成
- ・各委員会の委員長は社外取締役
- ・社外取締役全員が独立役員

社外取締役
(6名)

- 取締役 永井 秀哉 (東洋学園大学大学院現代経営学部 教授) * 監査 指名
- 取締役 大園 恵美 (一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授) 指名
- 取締役 有馬 利男 (一般社団法人グローバル・コンパクト・ジャパン・ネットワーク代表理事)* 指名 報酬
- 取締役 佐貫 葉子 (NS綜合法律事務所 所長) 監査
- 取締役 浦野 光人 (株式会社ニフレイ 相談役) * 報酬
- *3 取締役 松井 忠三 (株式会社良品計画 代表取締役会長兼執行役員) 報酬

(*3: 6月の株主総会后、取締役就任予定)

(* : 委員会委員長)

議長、社外取締役3名

常勤監査役2名



取締役
(執行側 4名)

社外監査役
3名



社外取締役

議長(取締役会長)

社外取締役

社外取締役

バーゼル銀行監督委員会 「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則」

2014改訂版・市中協議文書

- 適切なチェック・アンド・バランスを確保するため、取締役会の議長は非執行取締役が務め、また、いかなる取締役会の委員会の委員長も兼務すべきではない。
- 取締役会の議長が執行の責務を担うことができる法域では、銀行はそうした状況での銀行のチェック・アンド・バランスへの悪影響を軽減する手段を備えているべきである。これには、主導的な取締役、シニアな独立取締役または類似の地位があることや、執行取締役に対して効果的な異議申し立てができるように取締役会に多くの独立取締役がいることが含まれる。※

※ 経営者CEOが議長を務めるには、多数の社外取締役、シニアな社外取締役によるチェック・アンド・バランスが働くことを説明する必要がある。

独立社外取締役の確保の難しさ

- ◆ 国内では、独立社外取締役に関して「人材の確保が難しい」との意見が根強い。とくに金融機関の場合、取引先企業の関係者は、必ずしも独立性基準を満たさないことがある。
- ◆ 上場企業・銀行であれば、独立性の高い社外監査役が2～3名選任されているので、経営実態を知る彼らを「取締役・監査等委員」に選任し直し、さらに不足する分野・属性の「独立社外取締役」について時間をかけて探すというのも選択肢の一つとなる。
 - 一部の金融機関では、監査等委員会設置会社への移行を公表したり、検討する動きもみられる。

独立社外取締役の確保の難しさ

- ◆ 独立性の基準に関しては、十分な数の社外取締役を受け入れることを前提に、一部の取引先企業関係者については同基準にこだわらず、社外取締役として迎え、産業界・地域経済の率直な声を経営に活かすという考え方もある。

銀行の社外役員将来予想

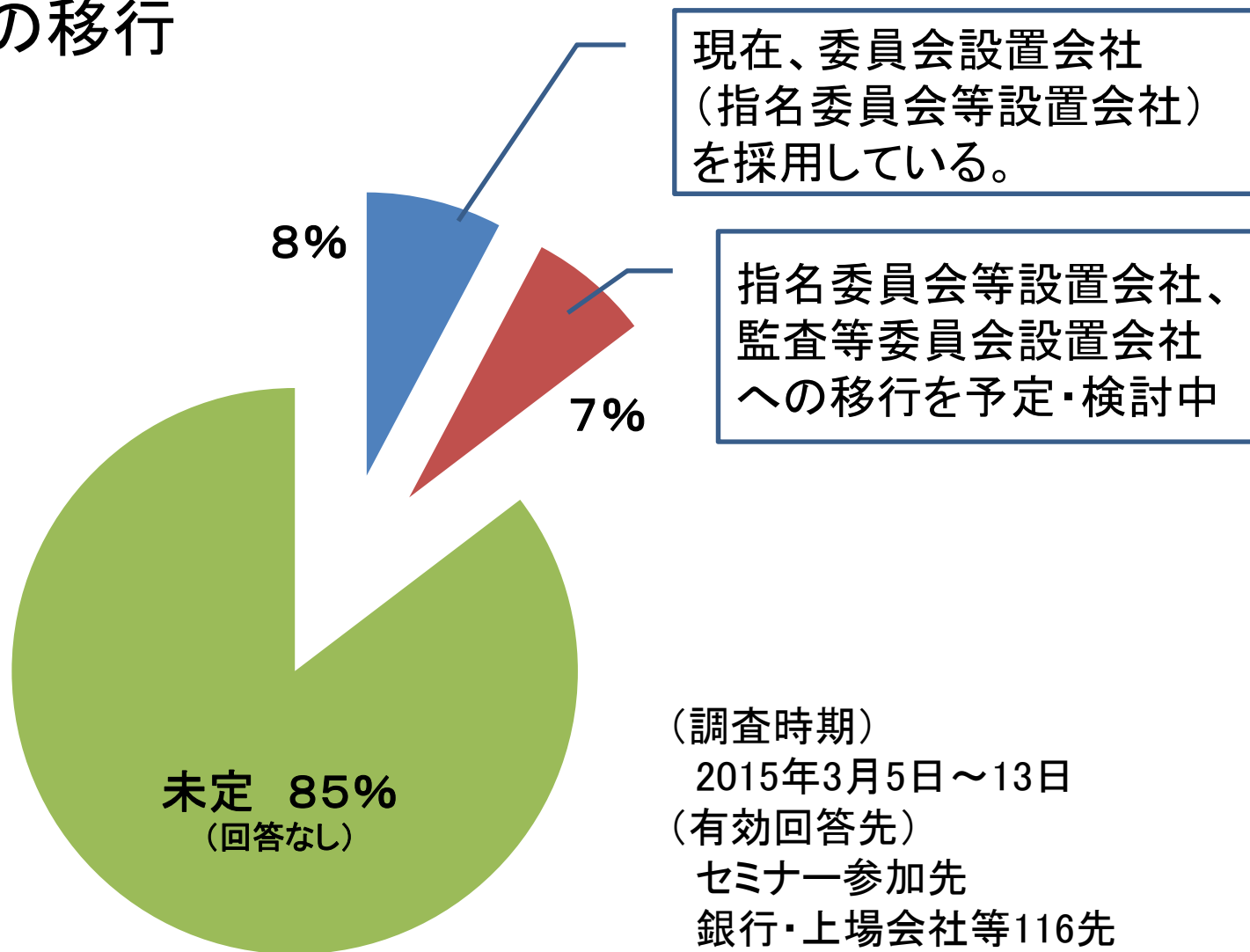
(日本金融監査協会調べ・試算)

	役員 平均人数	社外役員 平均人数 (構成比)	専門職	産業界	金融界	官公庁	大学	マスコミ	コンサル
銀行平均 (2014年)	14.3	3.9 (27.3%)	1.1	1.1	0.5	0.8	0.2 1.7	0.1	0.1
ケース①	14	5.0 (35.7%)	1.5	1.5	2.0				
ケース②	14	7.0 (50.0%)	2.0	2.0	3.0				
ケース③	10	5.0 (50.0%)	1.5	1.5	2.0				
ケース④	10	7.0 (70.0%)	2.0	2.0	3.0				

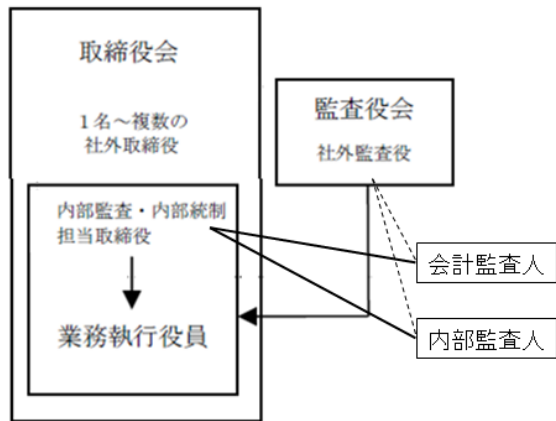
(注)社外役員は社外取締役と社外監査役の合計。独立性基準を満たさない社外取締役を含む。

《アンケート調査》

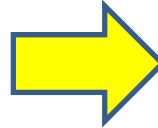
指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社への移行



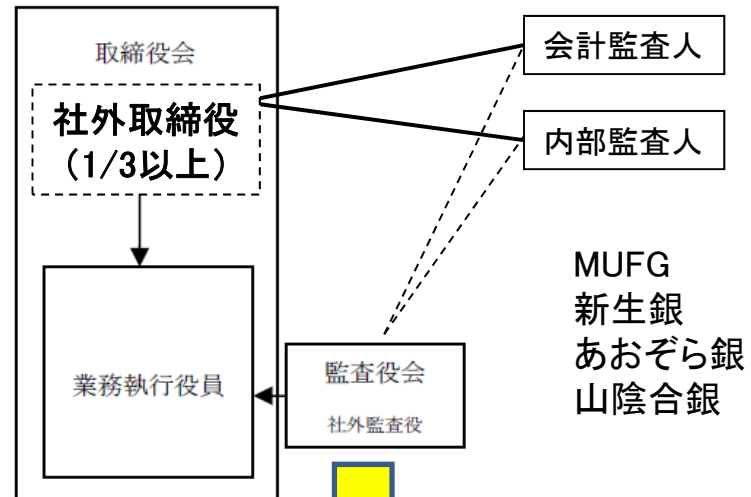
監査役会設置会社



三井住友FG
(社外増員を公表)



監査役会設置会社

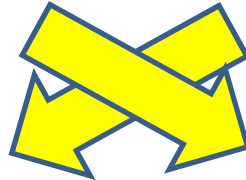
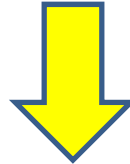


MUFG
新生銀
あおぞら銀
山陰合銀

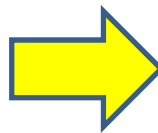
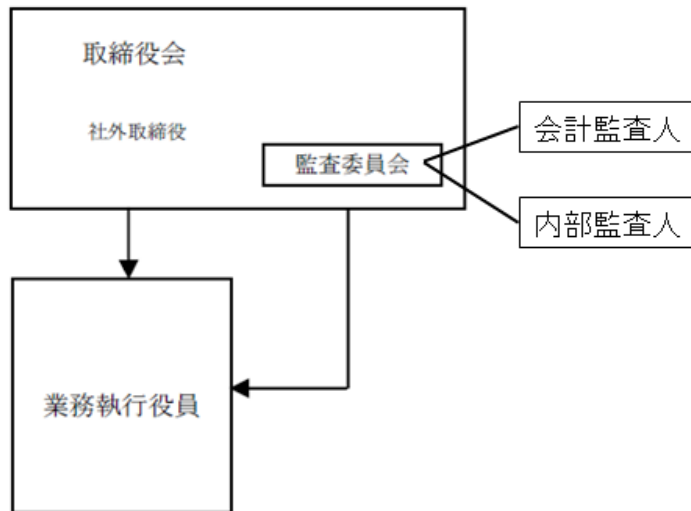
MUFG
(移行を公表)



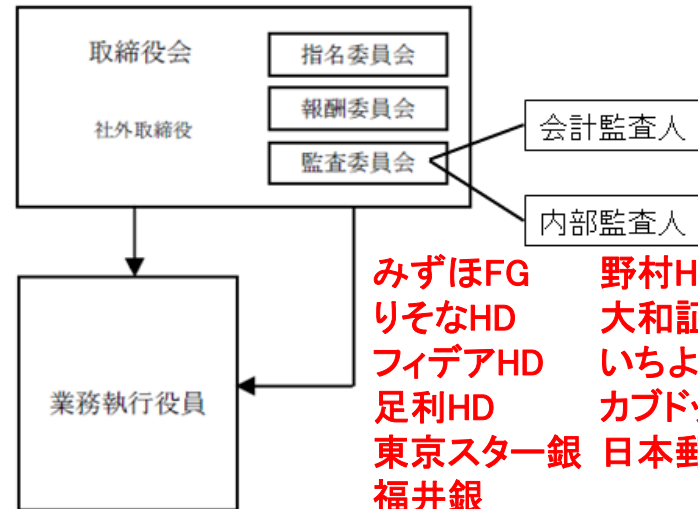
伊予銀、北國銀、トモニHDが
移行を公表。
ほかにも移行を検討する動き



監査等委員会設置会社



指名委員会等設置会社



みずほFG
りそなHD
フィデアHD
足利HD
東京スター銀
福井銀
十八銀

野村HD
大和証券G
いちよし証券
カブドットコム証券
日本郵政

-
- ◆ 日本の銀行・上場会社では、現時点では「未定」の先が多いが、今後「指名委員会等設置会社」、「監査等委員会設置会社」への移行を検討する先は増えていくものとみられる。
 - ◆ 信用金庫、信用組合などは、機関設計に制約があるため、引き続き「監査役(監事)会設置会社」を採用するほかないが、制度的には、庫外・員外理事を置くことは可能。

(2) 社外取締役と重要事項を協議する委員会(法定・任意)を設置する

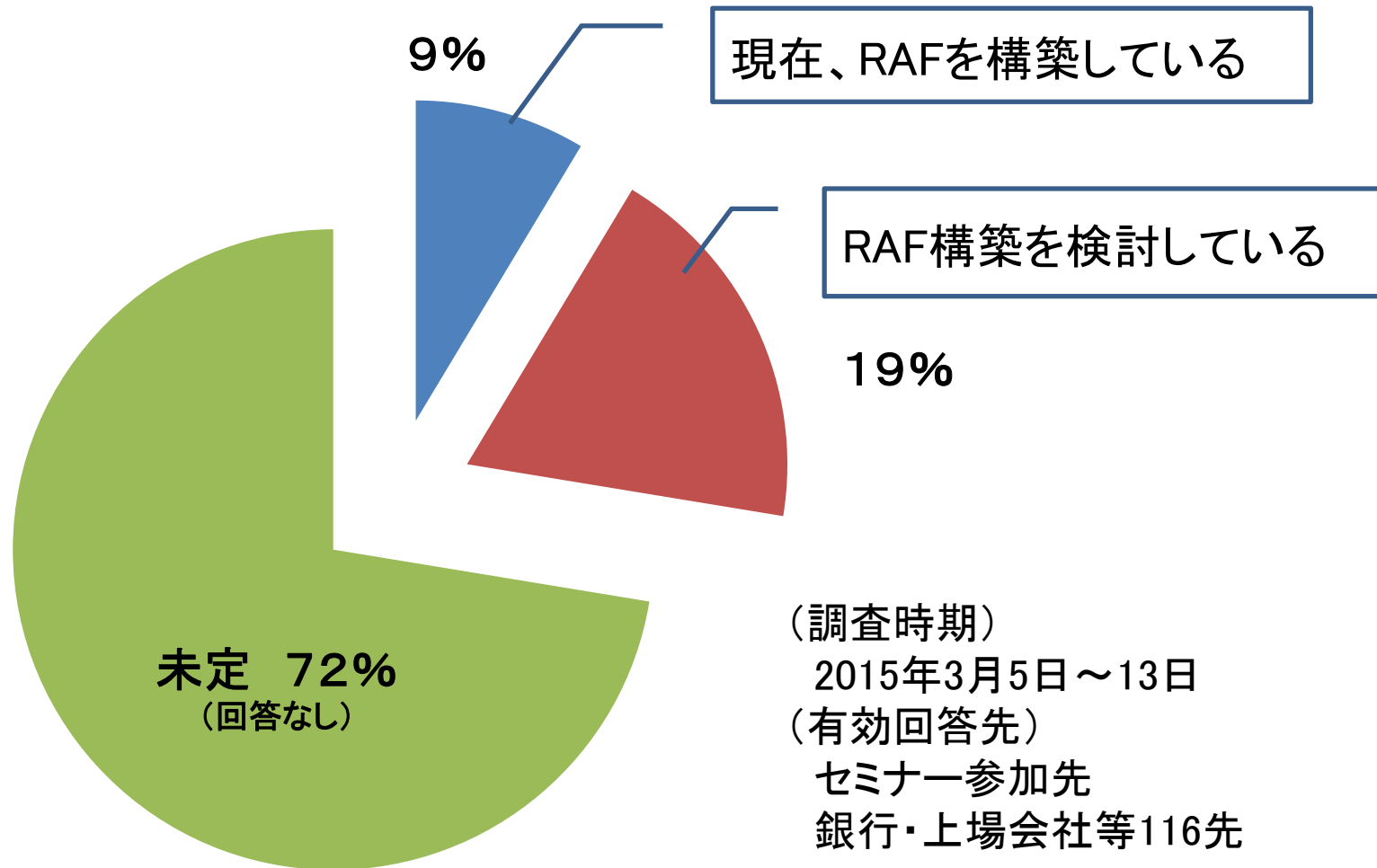
- ◆ バーゼル委・市中協議文書「銀行のコーポレートガバナンス原則」には、取締役会に設置する委員会として、「監査委員会」、「リスク委員会」、「コンプライアンス委員会」、「報酬委員会」、「指名委員会」などが例示されている。
 - 「監査委員会」は、経営からの独立性が最重要視されており、独立社外取締役を委員長とし、委員全員を非執行取締役で構成する。
 - 「リスク委員会」では、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)について協議し、承認する。
 - 大規模かつ複雑な業務を行う金融機関では「リスク委員会」と「コンプライアンス委員会」を分け、それぞれの実効性を高めるのが良い慣行とされている。
 - 「指名委員会」、「報酬委員会」では、取締役の指名、報酬の決定を行う。

※ 各委員長には「独立社外取締役」を任命し、委員長とメンバーを開示する。 59
委員長は複数の委員長を兼任できない。

-
- ◆ わが国のコーポレートガバナンス・コードでも、法定、任意の形態を問わず、社外取締役を主要な構成員とする各種委員会を置くことが推奨されている。
 - まず「監査委員会」を設置して、人材の確保、態勢の整備を図りながら、他の委員会の設置を検討することが現実的と考えられる。
 - 「リスク委員会」を設ける場合は、リスクアペタイト・フレームワークの導入を併せて検討する。
 - 「指名委員会」、「報酬委員会」を設ける場合、指名・報酬の基準も必要となるが、社外取締役と取締役候補が日頃から円滑なコミュニケーションをとり信頼関係を構築するための仕組み作りが重要。

《アンケート調査》

リスクアペタイトフレームワーク(RAF)の構築

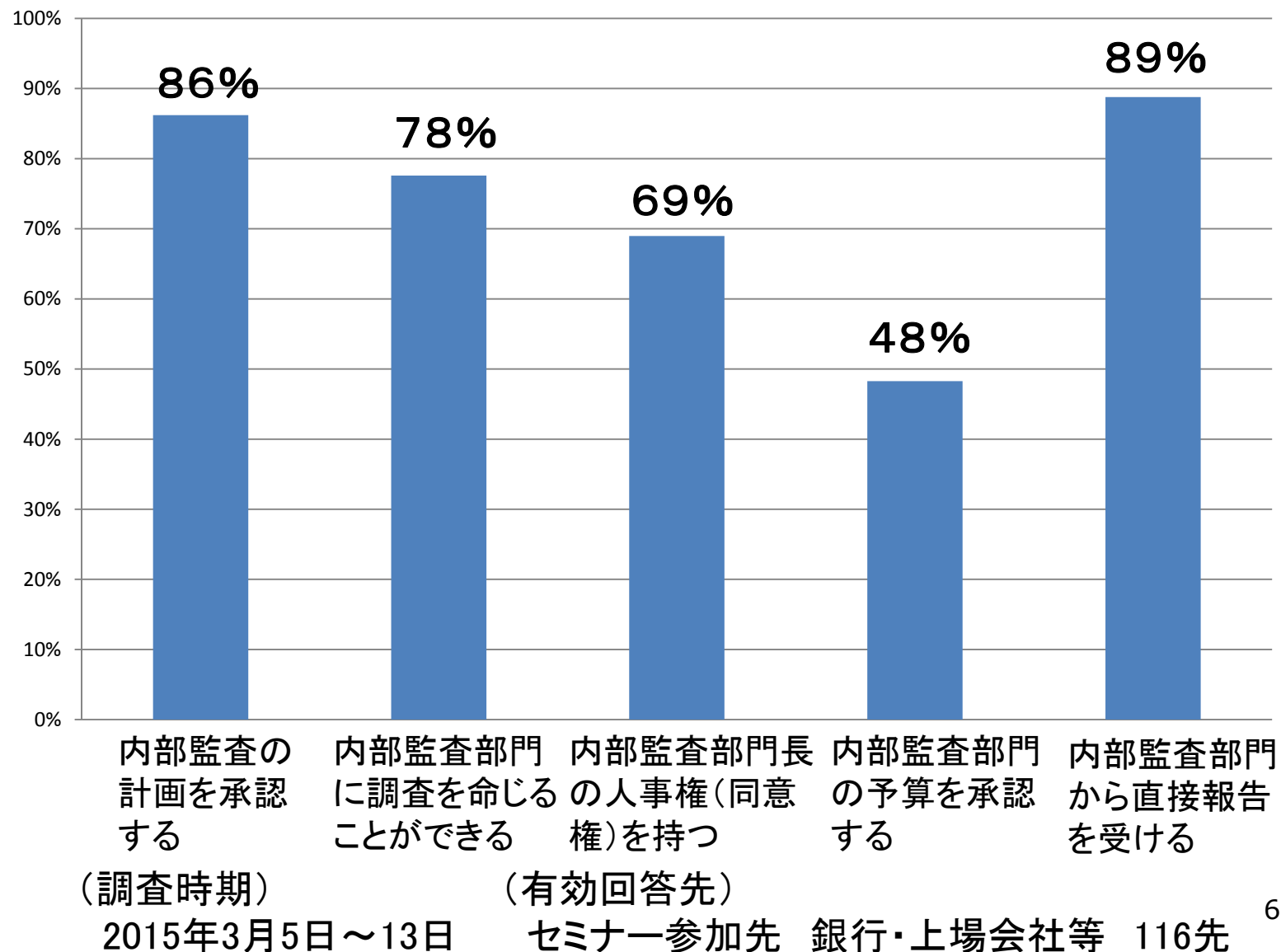


(3) 取締役会の配下に内部監査部門を置く

- ◆ 取締役会の配下に内部監査部門を置いて、少なくとも、以下の要件を形式だけでなく、実質的に確保することが重要。
 - 取締役会は、内部監査計画の最終承認者である。
 - 取締役会は、内部監査部門に調査の実施を命じることができる。
 - 取締役会は、内部監査部門長の人事権(選・解任権あるいは同意権)を持つ。
 - 取締役会は、内部監査部門の予算承認権を持つ。
 - 取締役会は、内部監査の結果報告を内部監査部門から直接受ける。
- ◆ 監査委員会(法定・任意)を置く場合、委員長は独立社外取締役とする。

《アンケート調査》

内部監査部門に対する取締役会の指揮権



内部監査のプロ集団を養成する

- ◆ 内部監査のスタッフを専門職（プロフェッション）として確立するため、以下のような施策の導入を検討する。
 - 人事ローテーションの長期化（5～10年）
 - ノーリターン・ルールの導入（執行サイドに戻らない）
 - 外部専門家の中途採用
 - 資格（CIA等）取得の義務付け
- ◆ なお、幹部・管理者の候補を受け入れ、内部監査人としての経験を3～5年程度積んでから執行サイドに戻す人事ローテーションは、人材育成の観点からは有効な施策。※

※厳密に言えば、独立性・客観性を侵害するため、国際的には認められないケースもあるので注意を要する。

-
- ◆ 日本の金融機関は、内部監査の拡充、機能強化に真剣に取り組んできた。
 - ◆ しかし、内部監査部門が、経営トップや社内取締役(非執行、執行)の配下にある限り、国際的な評価を高めることは難しい。
 - ◆ 取締役会の配下に内部監査部門を置き、社外取締役と内部監査のプロ集団が強力なラインで結ばれた姿を開示していくことが重要。

(4) 社外取締役の支援サポート態勢、研修プログラムを整備する。

- ◆ 日本のコーポレートガバナンス・コード原案をみると、取締役会に関して「情報入手と支援体制」、「トレーニング」の項目が設けられ、その態勢整備が求められている。
- ◆ 社外取締役に対して情報を提供するためのサポート・スタッフを配置したり、専門知識を取得し強化する研修プログラムを用意するなどの支援体制を整備することが重要。
- ◆ 日本金融監査協会が行ったアンケート結果によると、金融機関の社外役員には、①金融経済情勢、②金融業務、③規制・監督、④ALM・収益構造、⑤リスク管理、⑥コンプライアンス、⑦監査、⑧会社法・ガバナンスコードなど広範な専門知識が必要とされる。

コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月

【原則4－13. 情報入手と支援体制】

- 取締役・監査役は、その役割・責務を実効的に果たすために、能動的に情報入手すべきであり、必要に応じ、会社に対して追加の情報提供を求めるべきである。

【原則4－14. 取締役・監査役のトレーニング】

- 新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。
- このため、上場会社は、個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行うべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。

(5) 主体性をもって情報開示の充実に取り組む

- ◆ 日本のコーポレートガバナンス・コード原案をみると、ステークホルダーとの建設的な対話の前提として、情報開示が正確で利用者にとって分かりやすく有用性の高いものとなるように、主体性をもって取り組む必要性を指摘している。
- ◆ とくに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むことや、開示にあたっては、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきであるとしている。

コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月

【基本原則3】

- 上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。
- その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報(とりわけ非財務情報)が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。

【補充原則3-1①】

- 上記の情報の開示に当たっても、取締役会は、ひな型的な記述や具体性を欠く記述を避け、利用者にとって付加価値の高い記載となるようにすべきである。

最後に： 金融機関のガバナンス改革が試金石

- ◆ わが国の金融機関の取締役会、リスク管理機能、監査機能は、海外のベストプラクティスに比較すると改善余地があるものの、今後、改革に取り組めばグローバル・スタンダードに見劣りしない態勢を実現することは可能と考えられる。
- ◆ 金融機関のガバナンスが向上すれば、それを模範として、日本企業のガバナンスの底上げも図られるものと期待される。その意味では、金融機関の今後の取り組みは、わが国のガバナンス改革の成否を占う試金石となる。

- 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。