

「独立取締役のためのリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)、3線モデル」の解説



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



ガバナンスの定義

- ガバナンスは、取締役会が、組織体の目標達成に向けて「構造」と「プロセス」を正しく構築・導入することである。
- 「構造」と「プロセス」が正しく構築・導入されていなければ経営者、独立取締役、リスクマネージャー、内部監査人がどんなに優秀であったとしても、その能力を発揮することはできない。

ガバナンス

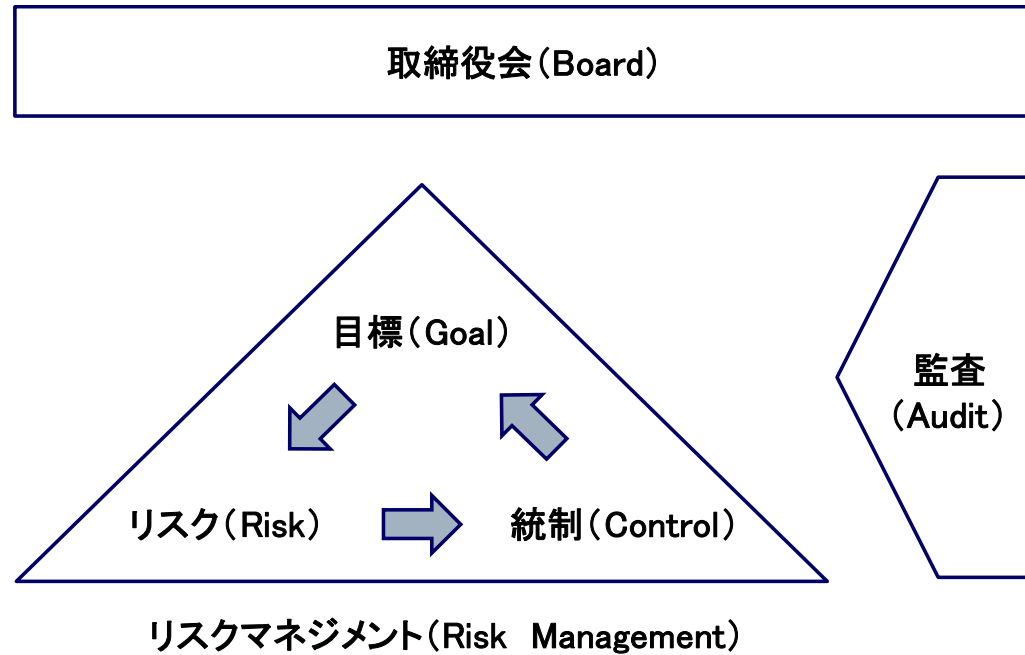
取締役会が、組織体の目標達成に向けて、組織体の活動について、情報を提供し、指揮し、管理し、および監視するためにプロセスと組織構造を併用して実施すること。

内部監査人協会（IIA） 内部監査基準

- ガバナンス改革は、取締役会だけでなく、リスク管理機能と内部監査機能を含めた一体改革である。
- リスクアペタイト・フレームワークは、経営者が取締役会に対する説明責任を果たすとともに、独立取締役が経営者を監督するための枠組みである。取締役会と経営者による建設的な対話を通じて、リスクマネジメントのプロセスを明確化(文書化)することが目標の達成を支援する。
- 「3線」モデルは、執行部門(1線)、リスク管理部門(2線)の実態について、独立取締役の直接指揮下で内部監査部門(3線)が客観的に検証することにより、目標達成を保証するものである。

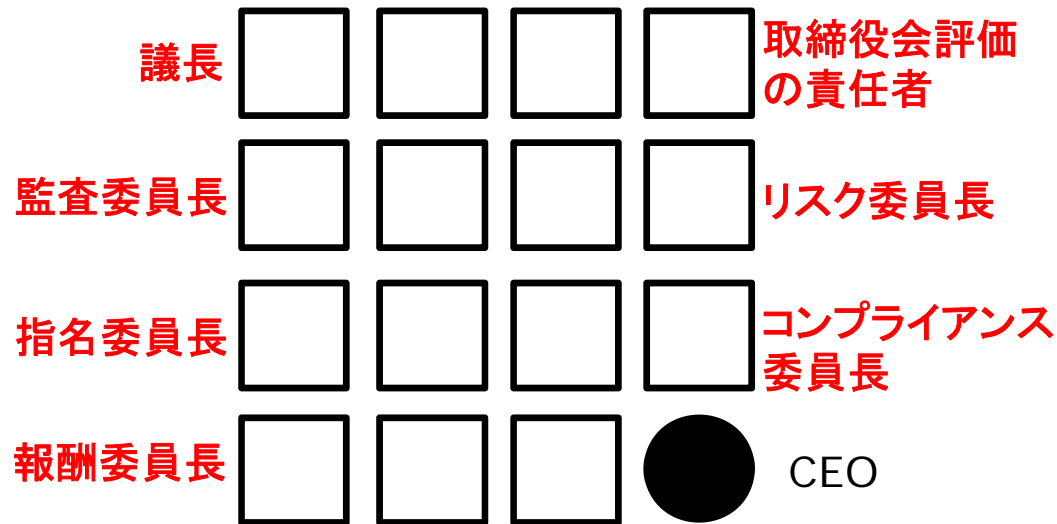
ガバナンスの違い

Global vs Japan



Global

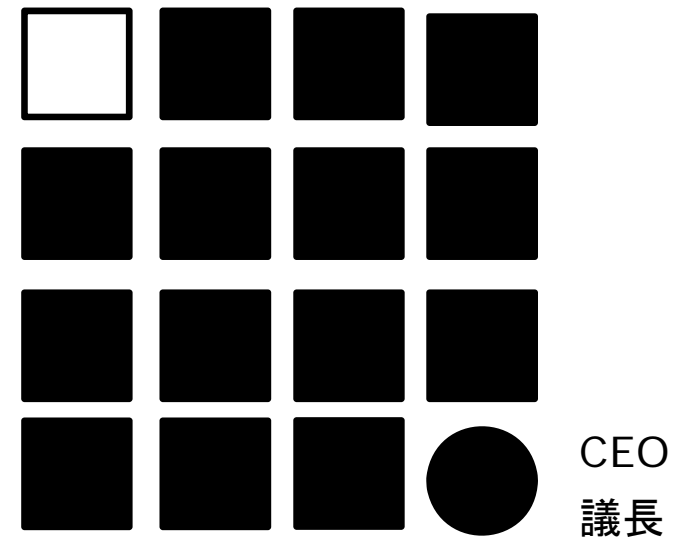
独立性、多様性のある
モニタリング・ボード



- ・社外取締役(□)が主体の構成
- ・社外取締役(□)がCEO(●)および
執行役員を監督するモニタリング・
ボード

Japan

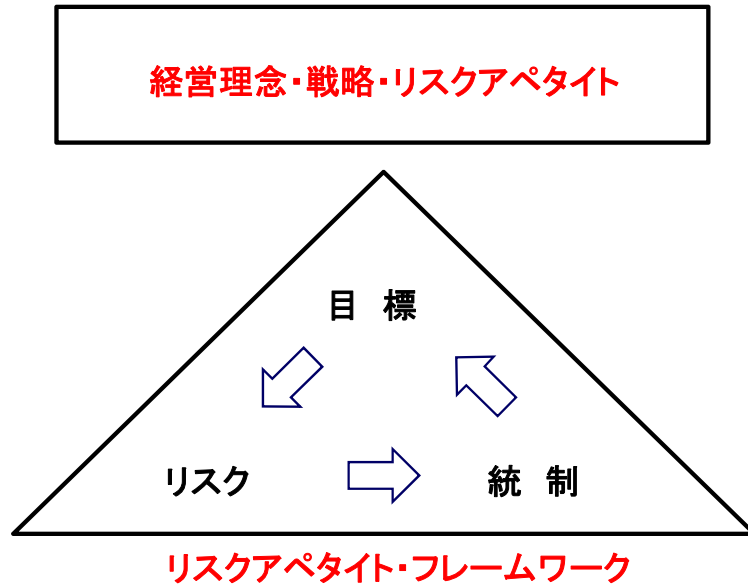
独立性、多様性の乏しい
マネジメント・ボード



- ・社内取締役(■●)が主体の構成
- ・取締役(■●)が相互監視する
ことが建て前のマネジメント・ボード
- ・社外取締役(□)はアドバイザー

Global

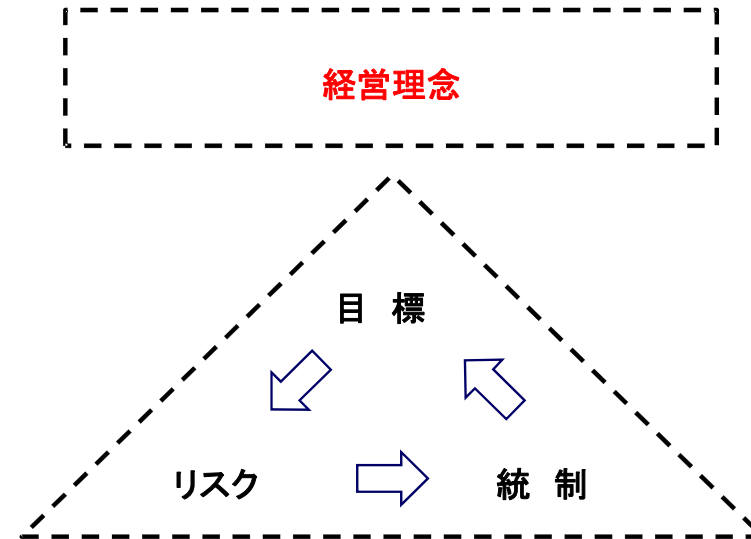
目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが明確(文書化)



- ・経営理念・戦略・リスクアペタイトを文書化。
- ・上記にもとづき、目標達成のためのリスクマネジメント・プロセスを明確化。

Japan

目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧(文書化が不十分)

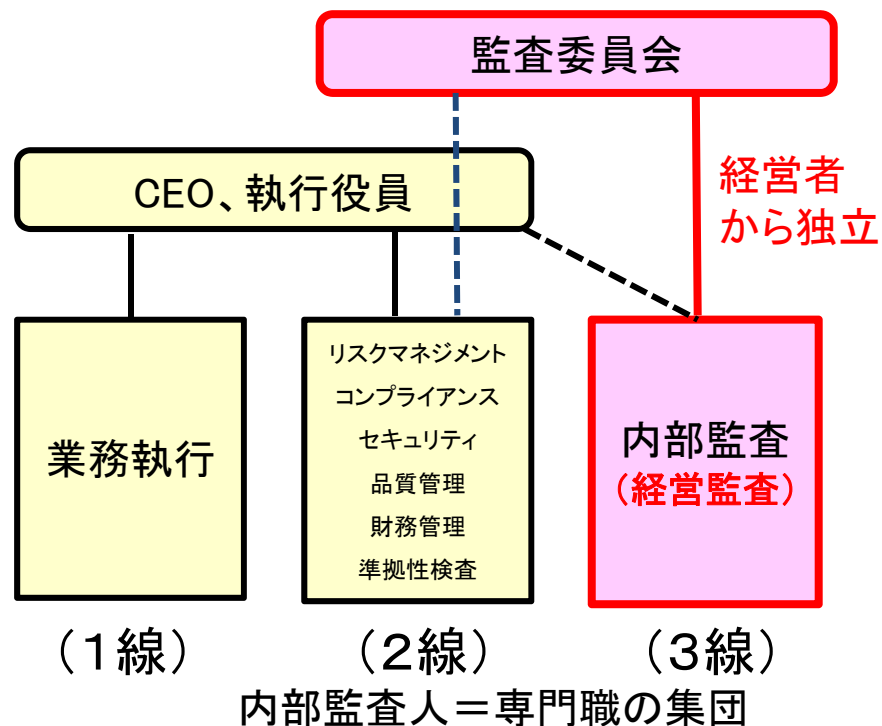


- ・経営理念はあるものの、抽象的であることが多い。
- ・目標は存在するものの、その達成のための内部統制、リスクマネジメントの詳細が曖昧で不明確。

Global

独立性、専門性のある監査機能

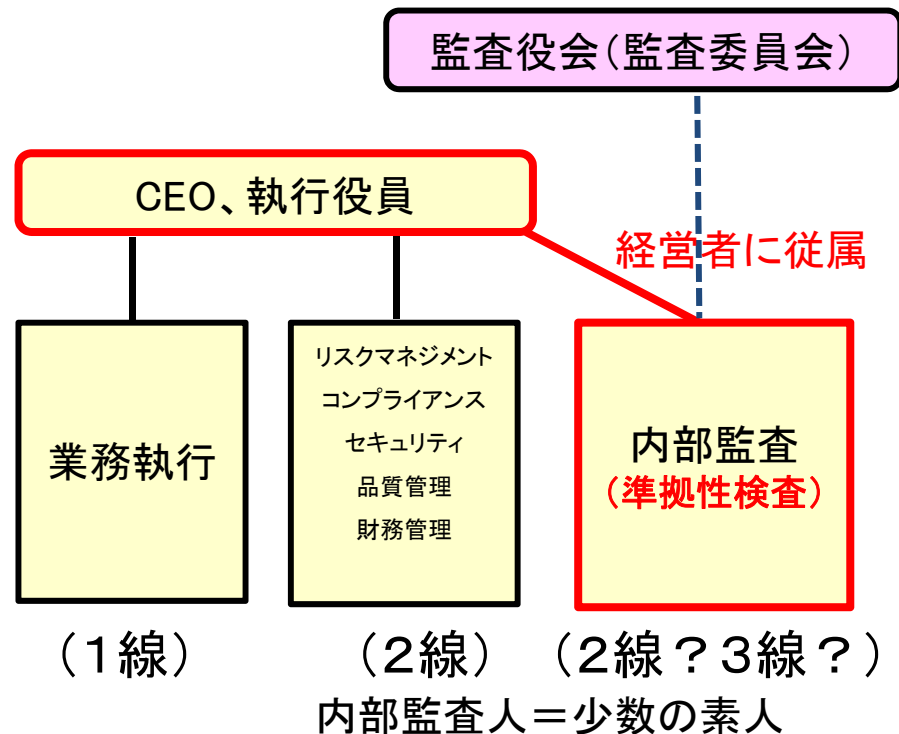
独立取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在



Japan

独立性、専門性の乏しい監査機能

常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



モニタリング・ボードへの移行が始まる

- 国際社会では、多様性のある独立社外取締役が選ばれ、モニタリング・ボードの実践が定着している。
- わが国では、会社法の改正、コーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、独立社外取締役の選任が一気に進んだ。
- 独立社外取締役が取締役会全体の過半数を占める金融機関も現われ始めている。
- 監査等委員会設置会社への移行、法定・任意の委員会の設置が拡大しているほか、取締役会議長と代表取締役の分離、取締役会の議事運営などをみても、「モニタリング・ボード」への移行に向けた動きが着実に進み始めている。

- りそな発足以来、取締役会の過半数が独立社外取締役だ。取締役会では、社外取締役に説明を尽くすようにしている。質問や意見もどんどん出してもらうように促している。
- 社外取締役に説明しようとして、自ら考えの足らなかったことに気づくこともある。外部からの率直な質問や意見に考え直させられることもある。社外取締役への説明は面倒なだけだと言うひともいるが、我々はそうは思わない。むしろ、そのことに価値があると考えている。

りそなホールディングス 取締役兼代表執行役社長 東 和浩 氏



- 国際標準のガバナンスを実現するため、専務以下は取締役を返上して執行役員とした。一方、独立取締役の数を増やして過半数とした。会長自らも代表権を返上して、議長に専念する態勢とした。取締役会の運営も見直し、取締役会は戦略を議論する場とした。議論は極めて活発だ。

みちのく銀行 取締役会長 杉本 康雄 氏



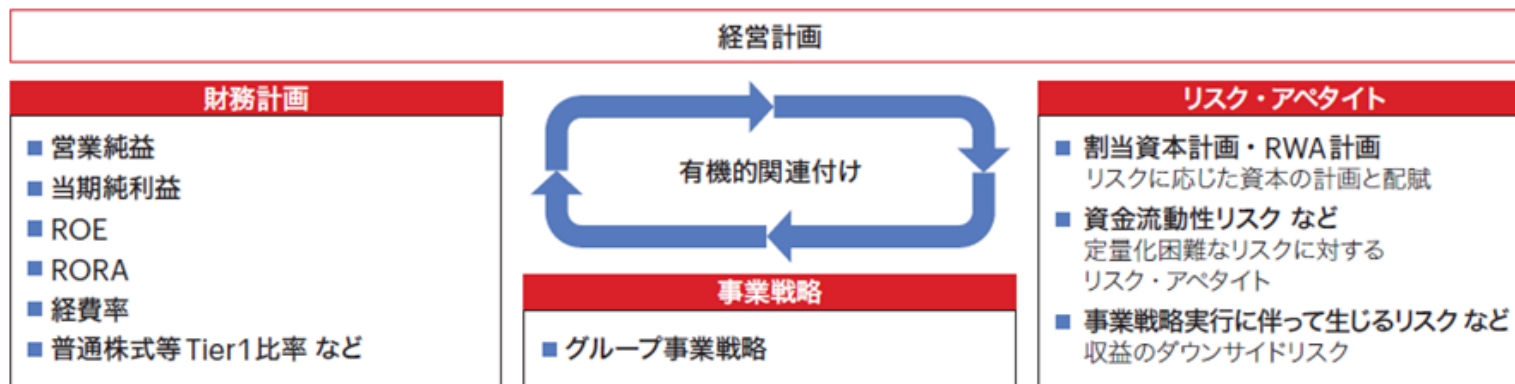
広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

- 金融危機後、「収益が上がるのなら何をやっても良い」という考え方への反省が強まり、海外の金融機関では「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)の導入が進んだ。
- 取締役会における価値判断の基準を明確化するとともに、それらを起点にして、業務・収益計画、コンプライアンス、リスク管理方針、リスク枠・損失限度の設定、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、各種内部統制のフレームワークを再構築した。
- 日本でも、メガバンク、大手証券、保険会社だけでなく、地域銀行においても、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を導入し経営管理への活用を検討する動きが広がっている。

広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築

メガバンク(MUFG)

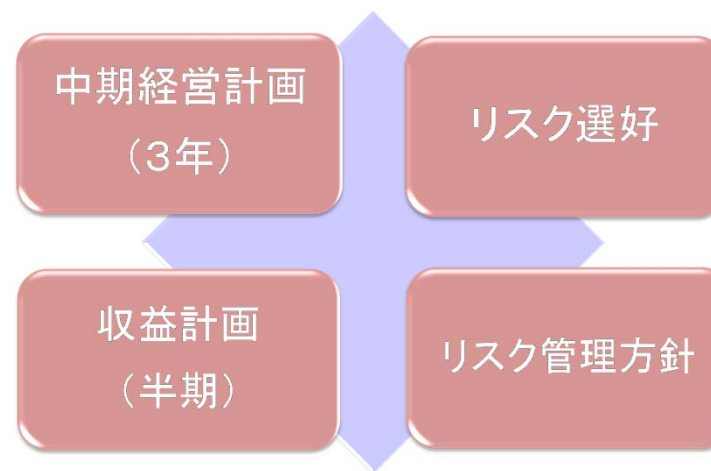
リスク・アペタイト・フレームワークの概要



メガバンク(みずほFG)



地域銀行(滋賀銀行)



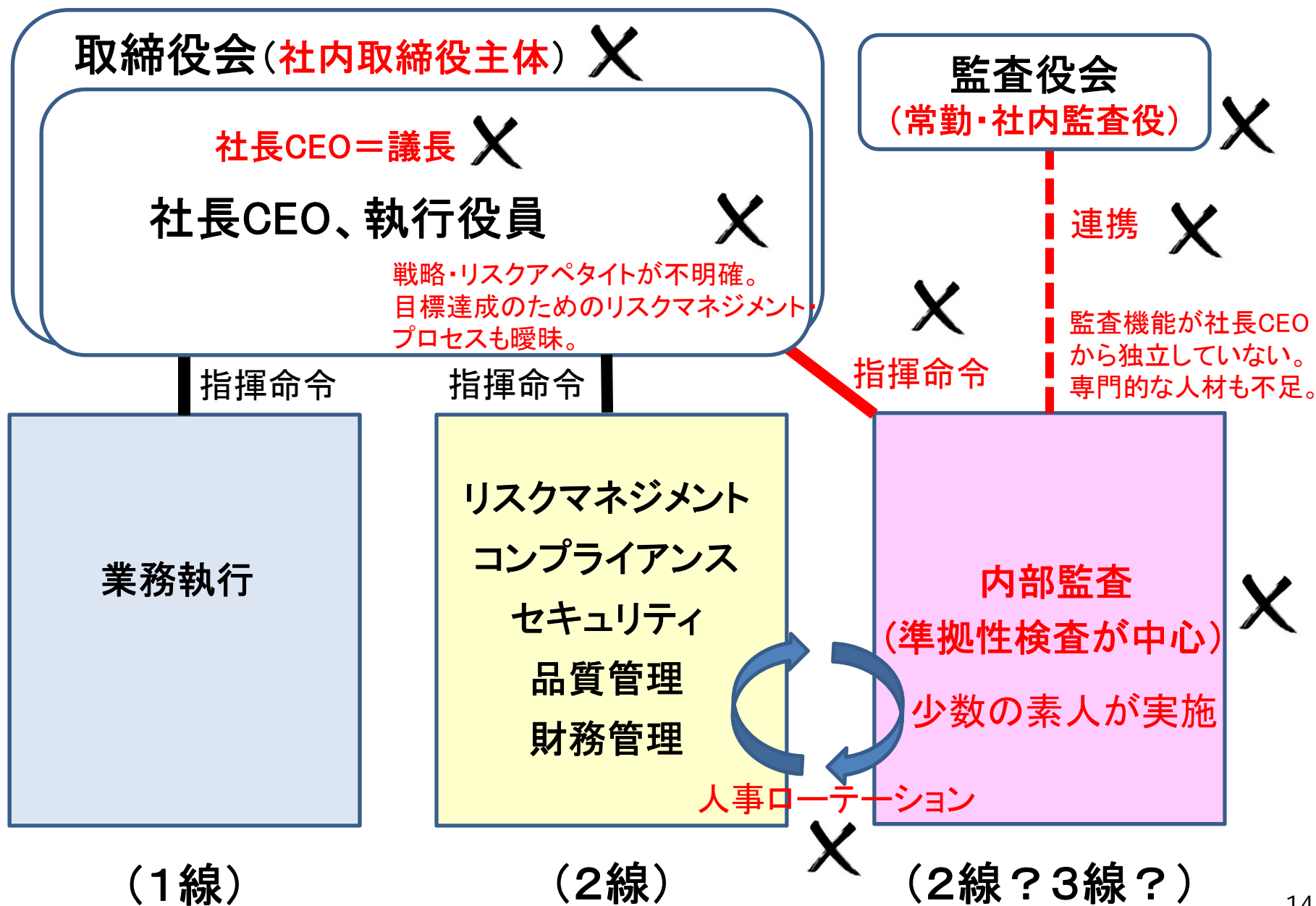
先進的な金融機関は、国際標準の「3線」モデルを構築

- 日本では、「1線」、「2線」、「3線」すべてが経営者の指揮下に置かれている。経営者に従属した内部監査部門は、国際社会からは許容されない。
- 監査役会では、常勤・社内監査役が実質的な責任者となっており、社外監査役に対する情報のフィルタリングが行われている。国際社会から監査役会は独立性が確保されているとは認められない。
- 監査役、内部監査人に、会計監査、内部監査の有資格者は少なく、監査機能の専門的能力が不十分である。
- 日本では、グローバル水準のガバナンスを目指す先進的な金融機関が、内部監査のレポートライン(指揮命令系統)を見直したり、準拠性監査の1線、2線への移管、内部監査の専門職の養成などに取り組んでいる。

先進的な金融機関は、国際標準の「3線」モデルを構築

- 内部監査の第一義的な職務上の「レポーティング・ライン」(指揮命令系統)を、独立取締役を中心に構成される監査委員会としている事例。
(例) 三菱UFJフィナンシャルグループ、りそなホールディングス
みちのく銀行、第三銀行、城南信用金庫
- 準拠性監査を1線、2線に移管している事例
(例) 三菱UFJフィナンシャルグループ
みずほフィナンシャルグループ
- HDは経営監査、子銀行は準拠性監査を行っている事例
(例) りそなグループ、山口フィナンシャルグループ
- 内部監査の専門職を確保している事例
(例) 新生銀行 原則、全員が専門職
りそなHD 全体の3分の1程度が専門職

▽ 日本独自のガバナンス： 誤った「3線」モデルから



▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデルへ

