

金融高度化・特別インタビュー①

日銀金融高度化センター・碓井茂樹企画役に聞く

着実に進展する金融機関のガバナンス改革 監査等委員会設置会社への移行、監督機能強化の動きが拡大

日本銀行は16年2月、「金融機関のガバナンス改革」をテーマに金融高度化セミナーを開催した（15年4月に続き2回目）。6月の株主総会に向けて、金融機関のガバナンス改革を後押しすることが狙いだ。日本銀行金融機構局金融高度化センターの碓井茂樹企画役に金融機関のガバナンス改革の現状と課題を聞いた。

——15年5月の改正会社法の施行、6月のコーポレートガバナンス・コードの適用開始を受けて、日本のガバナンス改革がはじまった。金融機関のガバナンス改革の現状をどのように評価しているか。

今回、金融高度化セミナーに参加した上場銀行・証券等にアンケート調査した（有効回答96先、16年1月時点）。その結果やセミナーでの講演、パネル討議を通じて、わが国の金融機関では、独立社外取締役の選任と活用が進み、取締役会の監督機能強化に向けた実践が進み始めたことが分かった。

日本企業では、監督と執行が一体の「マネジメント・ボード」が主流であったが、いよいよ独立社外取締役の選任と活用による「モ



ニタリング・ボード」への移行が本格的に始まった。

■進む独立社外取締役の選任

——アンケート結果等からうかがわれた重要な変化は何か。

まず、独立社外取締役の選任が一気に進んだ。アンケート結果をみると、現時点で上場銀行・証券等の独立社外取締役の平均人数は2.1人となった。16年度以降、独立社外取締役を複数名選任すると回答した先は8割を超え、「独立社外取締役の人数を3分の1以上に引き上げる」（予定・検討中を含む）と回答した先は2割近くに達している（図表1）。

（図表1）社外取締役の選任

	取締役	うち独立社外取締役
2015年度	10.5人	2.1人
	独立社外取締役が複数名	独立社外取締役が全体の3分の1以上
2015年度	73%	15%
2016年度以降 （予定・検討中を含む）	84%	18%

金融高度化・特別インタビュー②

りそなホールディングスでは、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、喧々諤々（けんけんがくがく）の議論が行われている。独立社外取締役の意見をフルに活用し、お客様目線での営業店作りなど、りそなグループの改革を進めてきたことは有名だ。

メガバンクや地域銀行でも、社内・社外を半数程度にして、知見を集め、議論を戦わせないければ、経営環境の変化に対応し切れないと考える経営者も現れはじめた。

■ 機関設計の変更

機関設計の点では、これまで日本独自の監査役会設置会社を採用する先が主流であった。しかし、今回のガバナンス改革を契機に、グローバル・スタンダードである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が大幅に増えている。

アンケート結果をみると、上場銀行・証券等では、すでに指名等委員会設置会社、監査等委員会設置会社に移行済みの先と、「16年度以降に移行を予定・検討中」と回答した先を合わせると、全体の3割を超えた（図表2）。今後、移行に向けた検討を始める先も出てくるとみられ、近い将来、グローバル・スタンダードの機関設計を採用する先が過半に達する可能性も出てきた。

フィデア・ホールディングスは、従来から委員会設置会社を採用しているが、昨年、傘下の荘内銀行、北都銀行を監査等委員会設置会社に移行した。メガバンクでも、傘下の子銀行は、まだ監査役会設置会社だ。セミナー

（図表2）機関設計

	監査役会 設置会社	小計	監査等委員会 設置会社	指名委員会等 設置会社
2015年度	85%	15%	6%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を 含む)	68%	32%	24%	8%

で、里村正治社長は「規制対応ではなく、本気でガバナンスの改革に取り組む姿勢を示したことが海外投資家に評価されて、外国人持ち株比率が大幅に上昇した」と述べている。

■ 委員会の設置状況

——監査役会設置会社でも委員会設置が進んでいるようだ。

委員会の設置状況の点では、法定あるいは任意の形態で監査・指名・報酬の各委員会とも、設置が進む見通しだ。アンケート結果をみると、各委員会について、すでに設置済みの先と、「16年度以降に設置を予定・検討中」と回答した先を合わせると、40～50%となった（図表3）。それぞれの委員会のメンバーには独立社外取締役が含まれ、彼らが客観的な立場で監督機能を果たすことが期待されている。

（図表3）法定・任意の委員会設置

	監査委員会 を設置	指名委員会 を設置	報酬委員会 を設置	リスク委員会 を設置
2015年度	21%	31%	36%	4%
2016年度以降 (予定・検討中を 含む)	40%	39%	45%	4%

■ 取締役会議長と代表取締役の分離

——取締役会の運営に変化はあるか。

取締役会議長は、監督者としての象徴的な存在だ。取締役会議長と代表取締役の分離は「モニタリング・ボード」への移行の決意表明と言える。アンケート結果をみると、すでに14%の先が取締役会議長と代表取締役の分離を実践している。取締役会議長には、独立社外取締役あるいは代表権を返上した会長など非執行取締役が就任している。16年度以降も取締役会議長と代表取締役の分離はさらに進む見通しだ（図表4）。

金融高度化・特別インタビュー③

(図表4)取締役会の議長・議案

	取締役会の議長	取締役会の議案
	独立社外取締役あるいは非執行取締役にする	執行役員に権限委譲し、監督機能を強化するように、上程事項を見直し
2015年度	14%	36%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	16%	54%

■取締役会の議案

取締役会の監督機能を強化する目的で、執行役員等に権限を移譲して、取締役会に上程する議案の絞り込みや見直しを行う動きが広がっている。

独立社外取締役が選任され、取締役会で監督者としての役割を果たすのが仕事となると、個別の執行案件を次々に上程するような取締役会の運営は許容されない。独立社外取締役の仕事は、個別の執行案件を承認することではないからだ。

これまで取締役会に上程された議案をリストアップして、執行に係る案件を除外し、それらの承認権限を執行役員等に移譲するよう規程類を見直さなければならない。

アンケート結果では、すでに議案の見直しを実施済み、あるいは16年度以降、見直しを予定・検討中と回答した先は54%と過半に達した(図表4)。この結果を見る限り、今回のガバナンス改革の趣旨に関する理解は相応に進みはじめたと見えよう。

第三銀行の岩間弘頭取は、改正会社法、コーポレートガバナンス・コードを熟読し、その趣旨を実現するため、監査等委員会設置会社への移行を決断された。指名、報酬に関する意見を監査等委員にもらうため、それぞれの諮問委員会も設置された。常務会に権限を委譲し、取締役会の議事を絞ったが、議論が活性化し取締役会の時間は伸びた。取締役会とは別に代表取締役と独立社外取締役会との意見交換会もはじめられている。

セミナーで岩間弘頭取は「金融機関経営は大転換期を迎えている。これからは、社内、社

外を問わず、同じ土俵で責任を持った議論を戦わせることが重要だ」と述べている。

■リスクアペタイト・フレームワーク

——今後、「モニタリング・ボード」への移行の観点から、金融機関のガバナンス改革にとっての課題は何か。

独立社外取締役に監督機能を発揮してもらうためには、機関設計や取締役会の運営を変えるだけでは必ずしも十分ではない。経営理念・目標を明確にしたうえで、それらを実現するための各種内部統制のフレームワークを構築して、独立社外取締役に説明し、承認を得る必要がある。

金融機関の場合、経営理念・目標を文書化したものが「リスクアペタイト・ステートメント」(RAS)であり、それらを起点とする各種内部統制の枠組みが「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)である。

経営者からみれば、RAS、RAFは社外取締役に「説明責任」を果たす際の有効なコミュニケーション・ツールとなる。また、独立社外取締役からみれば、「監督責任」を果たす際の価値判断の基準となる。さらに、RAS、RAFを組織内に浸透させれば、役職員の健全なリスクカルチャー醸成に役立つ。

アンケート結果をみると、メガバンク、大手証券のほか、地域銀行にも、RASの作成、RAFの導入を検討する動きは広がりはじめた(図表5)。

(図表5)リスクアペタイト・フレームワークの構築

	リスクアペタイト・ステートメントを策定している。	リスクアペタイト・フレームワークを構築している。
2015年度	8%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	26%	33%

当然のことであるが、地域銀行と大手金融機関ではリスクアペタイトは異なる。同じ地

金融高度化・特別インタビュー④

域銀行であっても、経営理念や沿革、顧客基盤、資産・負債構造などの違いからリスクアペタイトはやはり異なる。また、リスクアペタイトを起点として構築する内部統制の手法・ツールも多種多様で、どの手法・ツールがよいかは一概にいけない。その点を理解し、独立社外取締役を含め、関係者で十分に時間をかけて議論し、自らに合ったR A Sの作成、R A Fの導入を進めることが重要だ。

■独立社外取締役の監督下で内部監査の改革を促す

——内部監査については。

日本企業では、業務執行部門（1線）、リスク管理部門（2線）、内部監査部門（3線）のすべてが経営トップの指揮下におかれている。このため、独立社外取締役と内部監査部門は「連携」関係にあるとされ、多くの場合、独立社外取締役は内部監査結果の報告を受けるにすぎない。

独立社外取締役が、本当の意味で「監督責任」を果たすためには、内部監査部門から単に報告を受けるだけでなく、常に内部監査部門を直接指揮できなくてはならない。先進的な金融機関では、内部監査部門を独立社外取締役の監督下において、専門職化を図るなど、内部監査改革を促す動きもみられはじめている（図表6、7）。

第三銀行では、内部監査部門は組織上、取締役会の下におかれているが、独立社外取締役が委員長を務める監査委員会が実質的に指揮する態勢とした。監査計画の承認に事前関与し、監査結果の報告もはじめに受ける。社外監査委員への内部通報制度をつくり、不祥事が発覚したときは監査委員会が内部監査部門を直接指揮する。監査部長の選・解任には指名諮問委員会の同意を必要とするなど、大手行よりも独立性の高い監査機能を構築した。

また、新生銀行では、内部監査スタッフは特別の事情がない限り、執行ラインには戻らない。公認内部監査人（C I A）等の資格取得が義務付けられた専門職だ。将来の経営幹部を内部監査部門が受け入れることもある

が、監査トレーニーとして区別される。内部監査はプロ集団が行うというのが基本的な考えだ。

（図表6）内部監査のレポートライン

	第一義的な職務上のレポートライン	
	独立社外取締役	監査委員会
2015年度	0%	2%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	2%	11%

（注）内部監査部門の第一義的な職務上のレポートラインとは、内部監査部門を直接指揮することが可能な「指揮命令系統」という意味であり、具体的には以下の権限を持つことが要件となる。

- ①内部監査の計画・予算を承認する
- ②内部監査の結果報告を直接受ける
- ③内部監査部門に特別調査を命じる
- ④内部監査部門長の選・解任を承認（同意）する

（図表7）内部監査の専門職の配置

	執行ラインから独立した専門職を配置
2015年度	7%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	14%

■独立社外取締役の意識改革も重要

独立社外取締役の意識改革も重要だ。定例の取締役会に出席して、その場で気が付いたことがあれば意見を述べるだけでよい、という姿勢では「監督者」とは言えない。

十八銀行の社外取締役は、週1回、水曜日に出勤する。資料を閲覧するほか、経営執行の状況を詳細に聞き、意見交換を行う。毎月の監査委員会に出席し、年2回の頭取以下、各部長との個別面談も行う。社外の視点での問題提起というが、抽象的な意見では議論にもならない。社外取締役は社内のことを知る努力をしなければ、具体性を持った意見提言はできないという。多くの時間を割いて経営をみてくれる社外取締役は、何よりも貴重な存在である。

（聞き手＝米田 隆）