

GMS2015

日本金融監査協会 特別講演

金融機関のガバナンス改革 ー グローバルスタンダードの実現に向けて

碓井 茂樹

CIA、CCSA、CFSA

本セッションでの意見・コメントはすべて、筆者の個人的な見解にもとづくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれらを保証・賛成・推奨等するものではありません。

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

取締役会 (Board)

独立社外取締役・リスク委員

独立社外取締役・監査委員

策定

承認

計画承認

結果報告

頭取、社長
(CEO)

管理者

担当者

目的 (Goal)

リスク (Risk)

統制 (Control)

監査
(Audit)

リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)

監査のプロ集団
(独立性、専門性)

リスクカルチャー (Risk Culture)

我が国独自のガバナンス

取締役会 (Board) : 執行とほぼ一体

頭取、社長
(CEO)

目的 (Goal)

管理者

担当者

リスク (Risk)

統制 (Control)

曖昧なリスクアペタイト、不十分なリスクマネジメント

リスクカルチャー (Risk Culture)

取締役の違法行為を監査

監査役

数名の
スタッフ

計画承認

結果報告

監査
(Audit)

取締役は
内部監査
の対象外

人事ローテーション
による配属

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



改革に向けての10の挑戦

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、ITイ等の供給

「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）

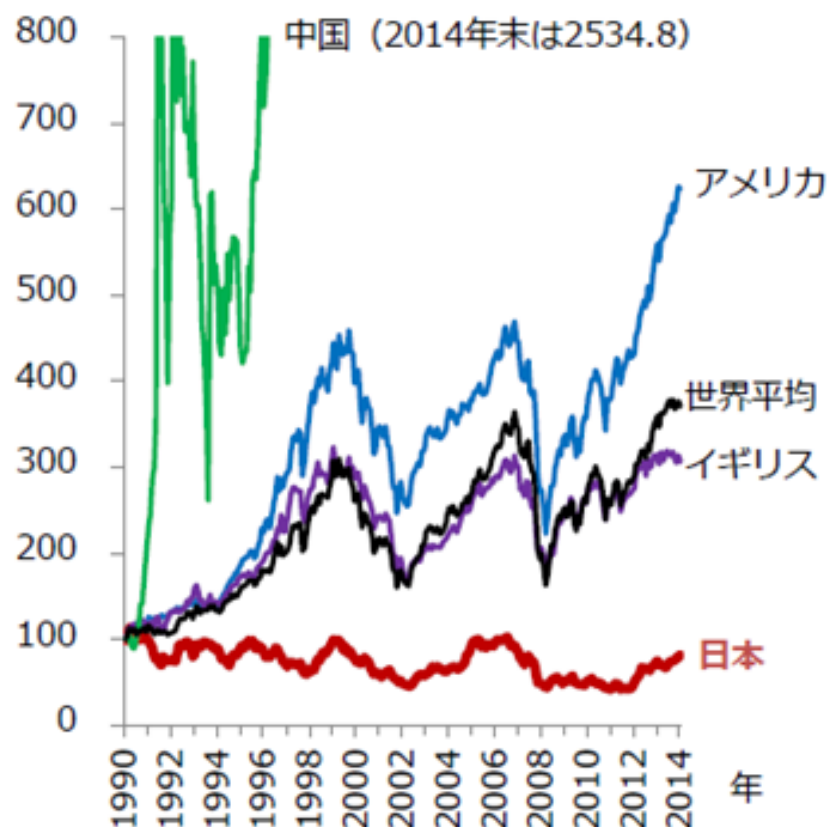
①国際的にみたROEの低さ(日本企業の攻めの弱さ)

【各国主要指数採用銘柄のROEの比較】

	2011	2012	2013	2014
日本 TOPIX	3.3	5.7	8.5	8.5
アメリカ S&P500	15.0	13.6	15.3	15.1
イギリス FTSE100	16.0	9.4	12.6	15.7
中国 上海総合	15.3	13.9	14.0	13.7
世界平均 MSCIワールド	11.7	10.6	12.1	12.4

(日本取引所グループ作成資料) (出所: Bloomberg)

【1990年代以後の株価の推移】



1990年末を100として作成 (出所: Bloomberg)

「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。

日本取引所グループ 取締役兼代表執行役グループCEO

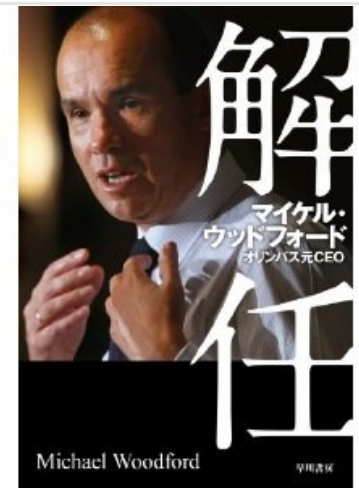
齊藤 惇 氏 (2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)



- 失われた20年といわれるが、日本企業の競争力が大きく落ち込んだのは、残念ながら紛れもない事実で否定のしようがない。
- この20年間、世界の株価が3倍になった一方で、日本の株価はほとんど上っていない。日本企業のROEは米・英・中国の半分程度に過ぎない。
- 日本企業が再び競争力を回復するためには、経営者のマインドを変えるべく、ガバナンス改革を行うことが喫緊の課題だ。
- 日本企業は、長い間、透明性の高い経営を避けてきた。身内で固めた取締役会で、厳しい判断は先延ばしにする。業績が悪くても誰も責任を追求されない。無責任な「馴れ合い経営」がみられた。
- 会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定を契機に、厳しいことを言ってくれる社外取締役を選任すべきだ。日本企業の実力は、技術面でもサービス面でも高い水準にあるが、本来の力を活かす経営がなければ、日本経済がトンネルから抜け出すことはない。

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

ー 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。

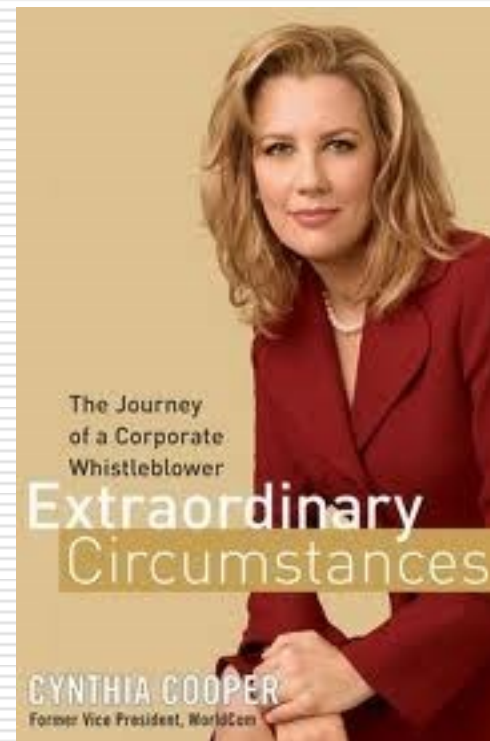
□ 重大な不祥事、不正の疑惑、発覚に際して、経営者が対処に後向きな場合は、次のようなことも生じ得る。

- 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

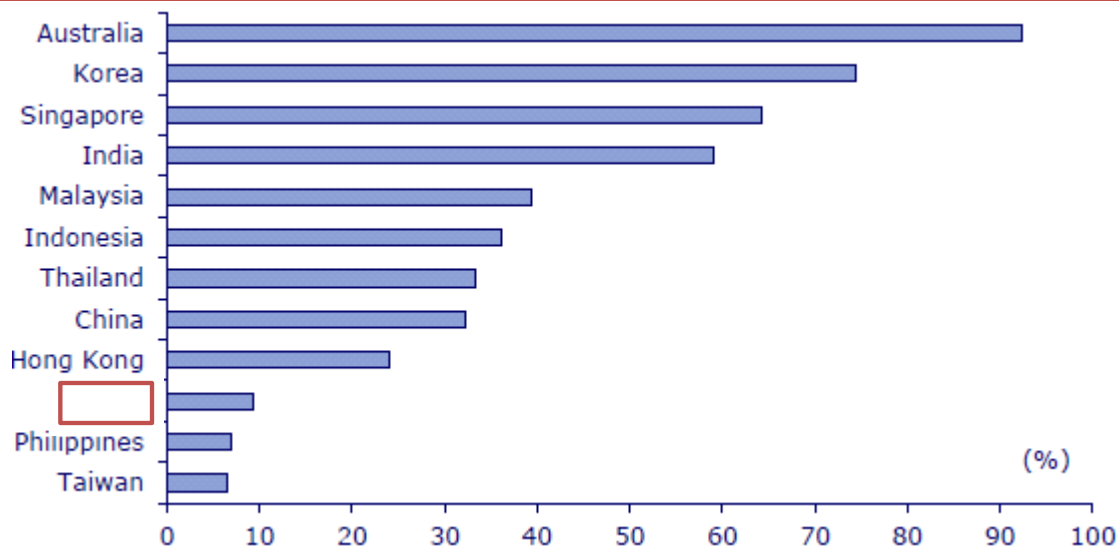
先進国の状況

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

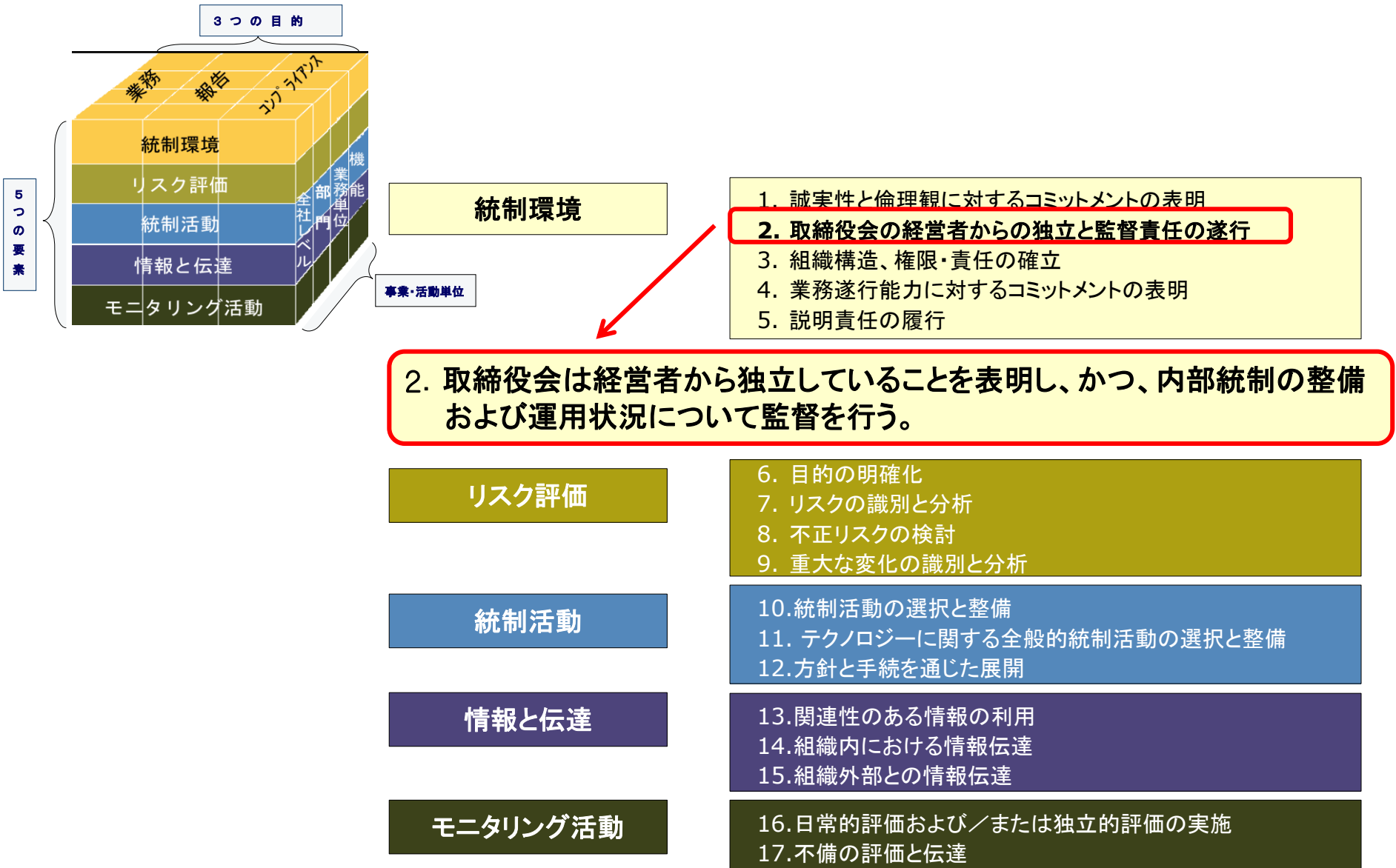
（原則）

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



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。

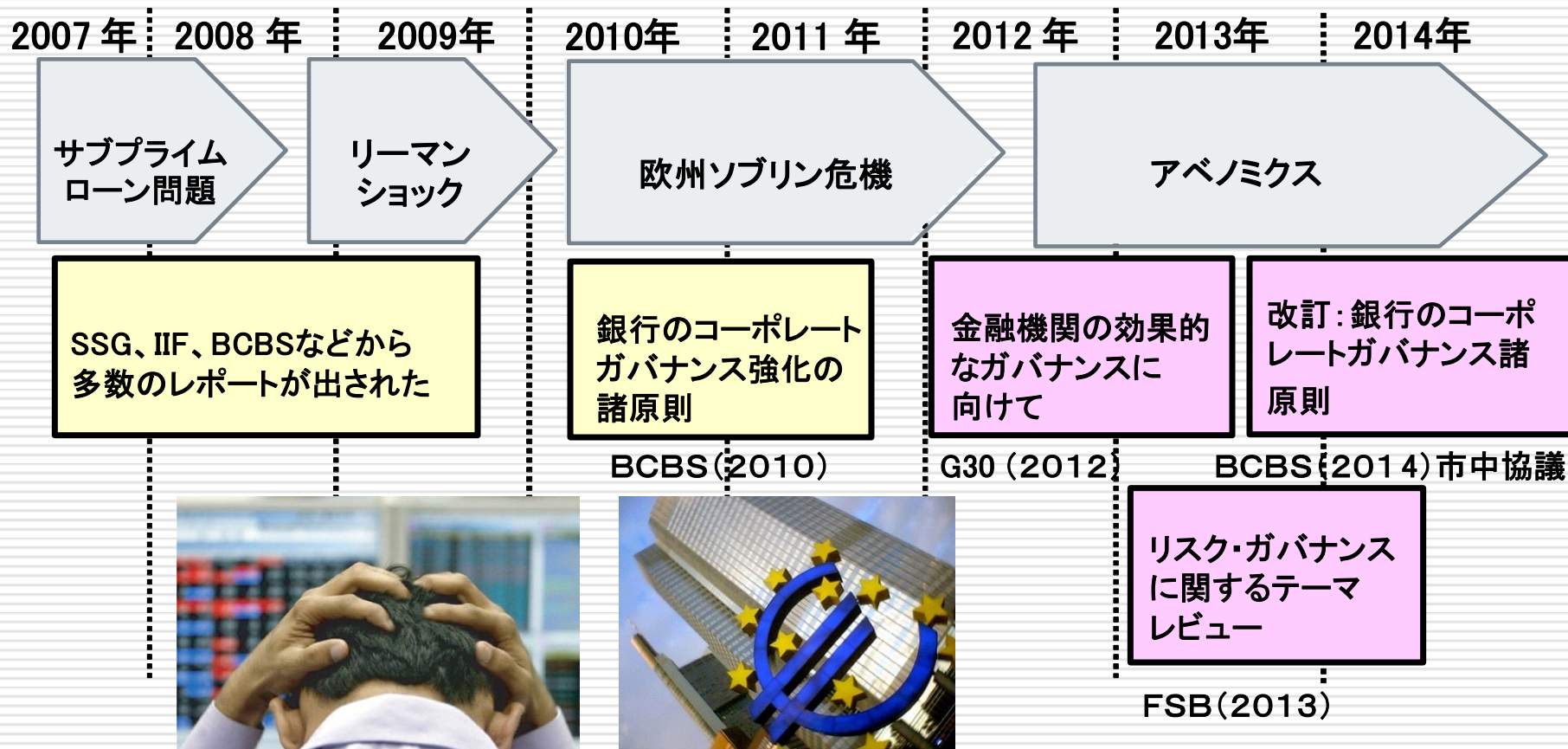
独立性が高い社外取締役の比率を、今後3年以内に3分の1以上に引き上げ、達成されない場合は、2017年度の株主総会で取締役選任議案に反対することを検討する。

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ること、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



金融危機後、海外の金融機関ではガバナンス改革が大きく進展。そのプラクティスは高く評価されている。

- ◆ 海外の金融機関では、金融危機の失敗を真摯に反省し、①取締役会の改革だけでなく、②リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築、③内部監査機能の充実を図り、強固なガバナンス態勢を構築した。
 - ◆ 金融安定理事会（FSB）は、リスクガバナンスに関するテーマレビューのなかで海外の金融機関のガバナンス改革を高く評価している。
 - ◆ バーゼル銀行監督委員会では「銀行のコーポレートガバナンス諸原則」を取りまとめた（市中協議文書。大きな変更なく最終文書化の予定）。
 - ◆ 今後、内外投資家、格付機関は、上記原則をグローバル・スタンダードとして、コーポレートガバナンスの態勢を評価するようになる。
-

【グローバル・スタンダード：海外の金融機関のプラクティス】

▽ 取締役会の独立性・専門性の確保

— 取締役会の監督機能を強化する

- 十分な数(過半のイメージ)の独立社外取締役を確保する。
- 取締役会の専門性を高めて、集団的能力や資質の自己評価、第三者評価を実施する。
- 新任取締役に対する研修プログラムやベテラン取締役に対する継続的トレーニングを用意する。
- 取締役会・議長は、独立社外取締役あるいは非執行取締役が務める(下記の各種委員会の委員長と兼任禁止)
 - 経営者(CEO)が議長を務める場合、十分な数の社外取締役がいてシニアな社外取締役(お目付け役)がいることが条件となる。
- 監査、リスク、コンプライアンス、指名、報酬など各種委員会の委員長は独立社外取締役とする(兼任禁止)。

【グローバル・スタンダード：海外の金融機関のプラクティス】

▽ リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築

— 取締役会に説明責任を果たす

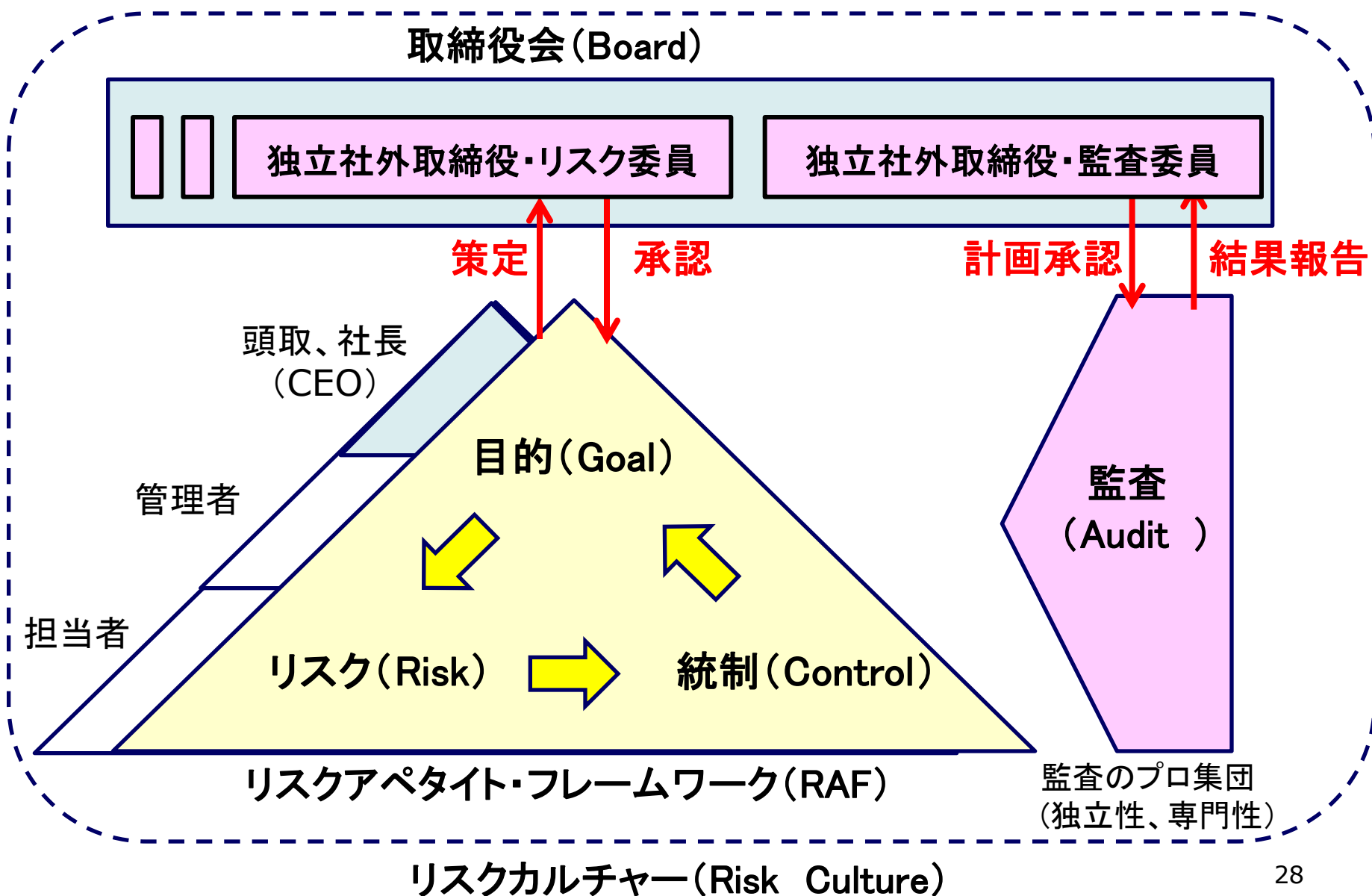
- 経営目標を達成するために、どのようなリスクを、どこまでとることを許容するかを「リスクアペタイト」としてステートメントにする。
- リスクアペタイトを起点にして、業務・収益計画、コンプライアンス方針、リスク管理方針、リスク枠・損失限度、ストレステスト、報酬制度、研修計画など、さまざまな内部統制の仕組みを見直して、「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)として再構築する。
- 経営者は、リスクアペタイト、RAFを取締役会に諮り、承認を受ける。

▽内部監査機能の充実

— 取締役会に経営状況の結果検証を受ける

- 監査委員会は、内部監査の計画を承認する。
- 内部監査部門は、経営者（CEO）以下の執行ラインが「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」（RAF）は有効に機能しているかを検証する。
- 監査委員会は、内部監査部門から、直接、監査結果の報告を受ける。
- 監査委員会は、内部監査部門長の人事権を持つ。
- 監査委員会は、内部監査部門の予算を承認する。
- 監査委員会は、経営者不正、組織的な不祥事隠しがあった場合を想定し、内部監査部門に対して特別調査を命じる権限を持つ。
- 監査委員長は独立社外取締役とする。監査委員は全員を非執行取締役とする。
- 内部監査部門の要員の拡充、専門性の向上を図る（内部監査一筋のプロ集団をさらに増強する）。
- 予防的な監査の実施を目指し、リスク委員会や他の意思決定プロセスに内部監査人がオブザーバー参加するなど、事業活動の監視、オフサイトモニタリングを強化する。

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

- ◆ わが国の金融機関も、改正会社法・コーポレートガバナンス・コードへの形式的対応にとどまらず、自ら必要と考えるガバナンス改革をステップ・バイ・ステップで実現していくことが重要。
- ◆ 今後、わが国の金融機関がガバナンス改革を進めるうえで、重要なポイントを示せば、以下の通り。

- ① 多様で十分な数の社外取締役を確保し、取締役会の議論を活発化する。
 - みずほFG、りそなHD、山陰合同銀などでは、既に多様で十分な数の社外取締役を選任し、取締役会の議論が活発となっている。
- ② 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。
 - まず、監査委員会を設置することから始めるのが現実的。
 - リスク委員会を設置するときはRAFの導入を検討する。
 - 指名・報酬委員会の運営は負担が大きい。
- ③ 取締役会の配下に内部監査を置く。監査委員会を置く場合、委員長は独立社外取締役とする。
 - 規程上、内部監査部門が取締役会の配下に置かれている先は多い。
社外取締役と内部監査部門との実質的なラインの確立がポイント。
- 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。
 - 社外取締役のサポート・スタッフを置く。
 - 研修プログラムを単独で用意するのが難しい場合、協会ベースでのプログラム策定や外部セミナーの活用を考える。
- ⑤ 主体性をもって情報開示の充実に取り組む。
 - ひな型的な記述や具体性を欠いた記述を避けて、利用者にとって付加価値の高い記載とする。

【実践事例】 ガバナンス改革 ― この1年を振り返って

みずほフィナンシャルグループ

取締役執行役常務 藤原 弘治 氏

(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー・パネルディスカッション)



- 昨年6月、委員会設置会社に移行した。その際、①監督と経営の分離、②権限委譲による機動性と迅速性(スピード)、③経営監督における経営からの独立性、そして、④グローバルスタンダードの採用、の4点を強く意識した。
- 取締役会の議長は、社外取締役である元大臣の大田弘子氏。指名委員会と報酬委員会は、全員が社外取締役で構成。取締役会は社内7名・社外6名、執行側5名・非執行側8名という構図。
- 社外取締役のサポートを専門に行うため、「取締役会室」という専門の室に10名程度のスタッフを配置。
- 取締役会では、主要議案に1時間かけて徹底的に議論することもある。
- まず課題と問題点を明確にする。「強化」「推進」「整備」「検討」などの抽象的な表現は使用しないなどの運営が定着。
- 社外取締役との議論を通じて、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルは大きく変化。これを役職員全員に広げ、組織風土、企業文化として浸透させていく。

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）



高橋 秀行
(取締役会副議長)



船木 信克

社内取締役（7名）



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)



真保 順一
(グループCFO)



藤原 弘治
(グループCSO)

執行（5名）

【実践事例】りそな改革とコーポレートガバナンス

りそなホールディングス

取締役兼代表執行役 菅 哲哉 氏



(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)

- 社外取締役が過半を占める。りそな発足以来、社外取締役が入れ替わっても、取締役会はもちろん、それ以外でも社外取締役同士で自然と集まり喧々諤々(けんけんがくがく)の議論が行われている。
- 社外取締役の普通の感覚や徹底した議論が、りそなのさまざまなサービス改革(窓口営業17時まで、お客さまに伝票を記入させる慣行の是正、待ち時間ゼロを目指す取組みなど)をリードしてきた。
- 故細谷会長が「りそなの常識は世間の非常識」とよく言っていたが、「ガラス張り」の経営のもと、社内論理に陥る危険性をどのように是正するかの仕組みづくりが、コーポレートガバナンスの本質であると考えている。
- 社外取締役の受け入れに関して不安を抱く向きもあるかもしれないが、何年もこうした運営を続けてきた実感として、何らかの不安を抱いたことは1度もない。
- 防衛的な発想ではなく、社外取締役から各分野の専門知識や他業界の考え方、知見をいかに学び、経営に活かすかということが重要である。

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月の株主総会後、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 大藺 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月の株主総会後、取締役就任予定)

(* : 委員会委員長)

りそなの役員執務室は、ガラス張りで1室となっている。
コーポレートガバナンス事務局等専門スタッフが、社外取締役に全面的にサポート。

菅氏自身がコーポレートガバナンス事務局に5年間在籍。
「社外取締役の意見を身近に聴けたのは貴重な財産」



【実践事例】山陰合同銀行のガバナンス改革

山陰合同銀行 会長 古瀬 誠 氏



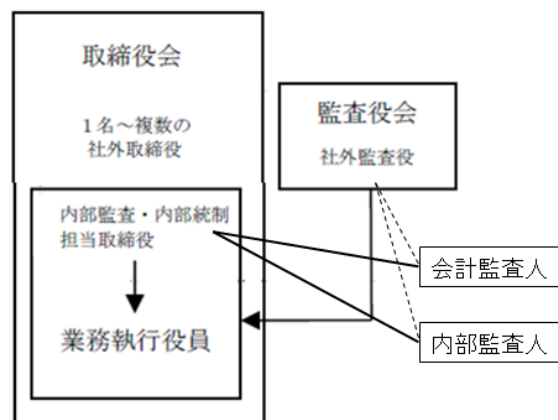
(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)

- ガバナンス改革は経営トップでないとできない。経営トップになって、以前から頭の中で検討していたガバナンス改革を断行した。
- 改革の目的は、継続的な創造力を生むこと、透明性を確保すること、アクセルとブレーキのバランスをとること。
- 取締役会では、自らが議長を務め、社外を含む非執行取締役と執行取締役の数を半々（4人:4人）にしている。
 - 非執行取締役・会長が議長をつとめるのはグローバル・スタンダード（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」）に合致する先進事例。
 - 社外取締役は自主的な判断で3名を選任。取締役会のうち3分の1以上に相当する。日本のコーポレートガバナンス・コード原案が推奨するポイントを従来から実践している。

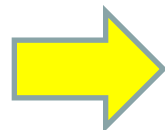


- 取締役会の議論は、執行サイドの説明が不足すれば、エンドレスに続く。取り下げも起きるなど極めて活発。

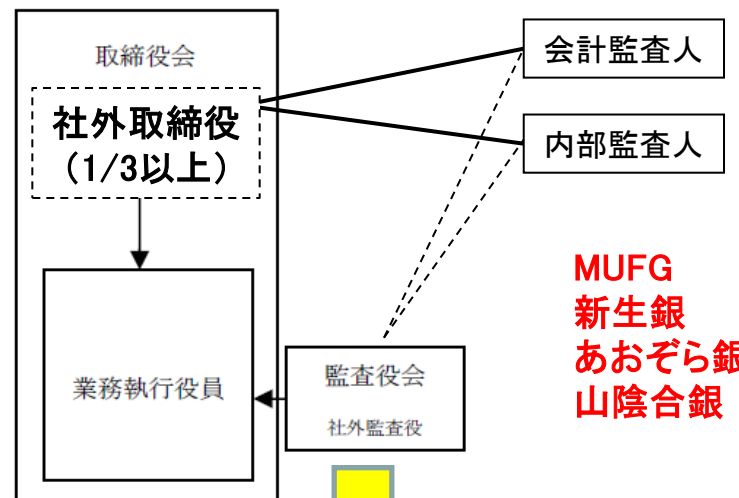
監査役会設置会社



三井住友FG
(社外増員を公表)

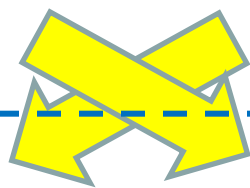
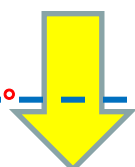


監査役会設置会社



MUFG
新生銀
あおぞら銀
山陰合銀

伊予銀、北國銀、トモニHD、
第三銀、山口FGが移行を公表。
ほかにも移行を検討する動き

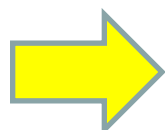
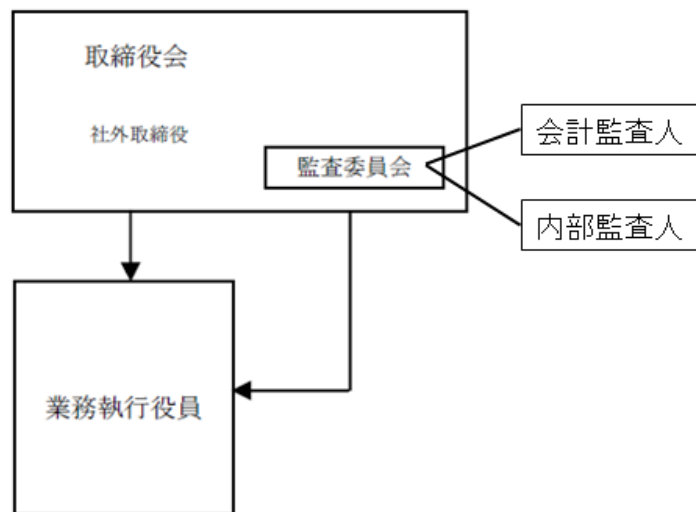


MUFG
(移行を公表)

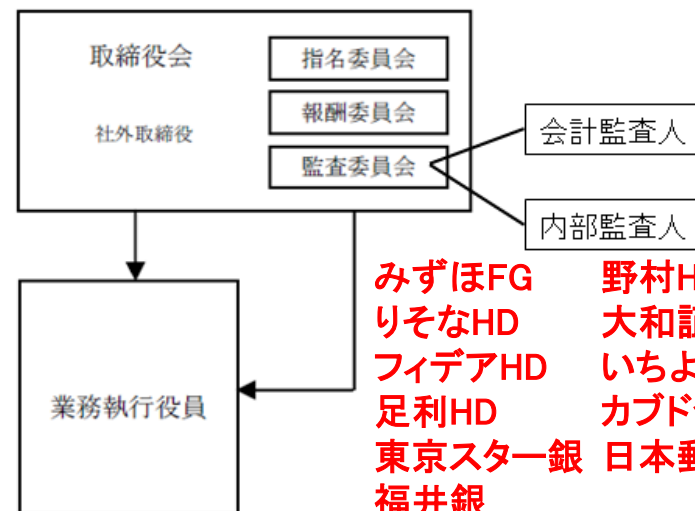
独自

GS

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

銀行の社外役員の将来予想

(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。

銀行の社外役員の属性(出身)

(日本金融監査協会調べ)

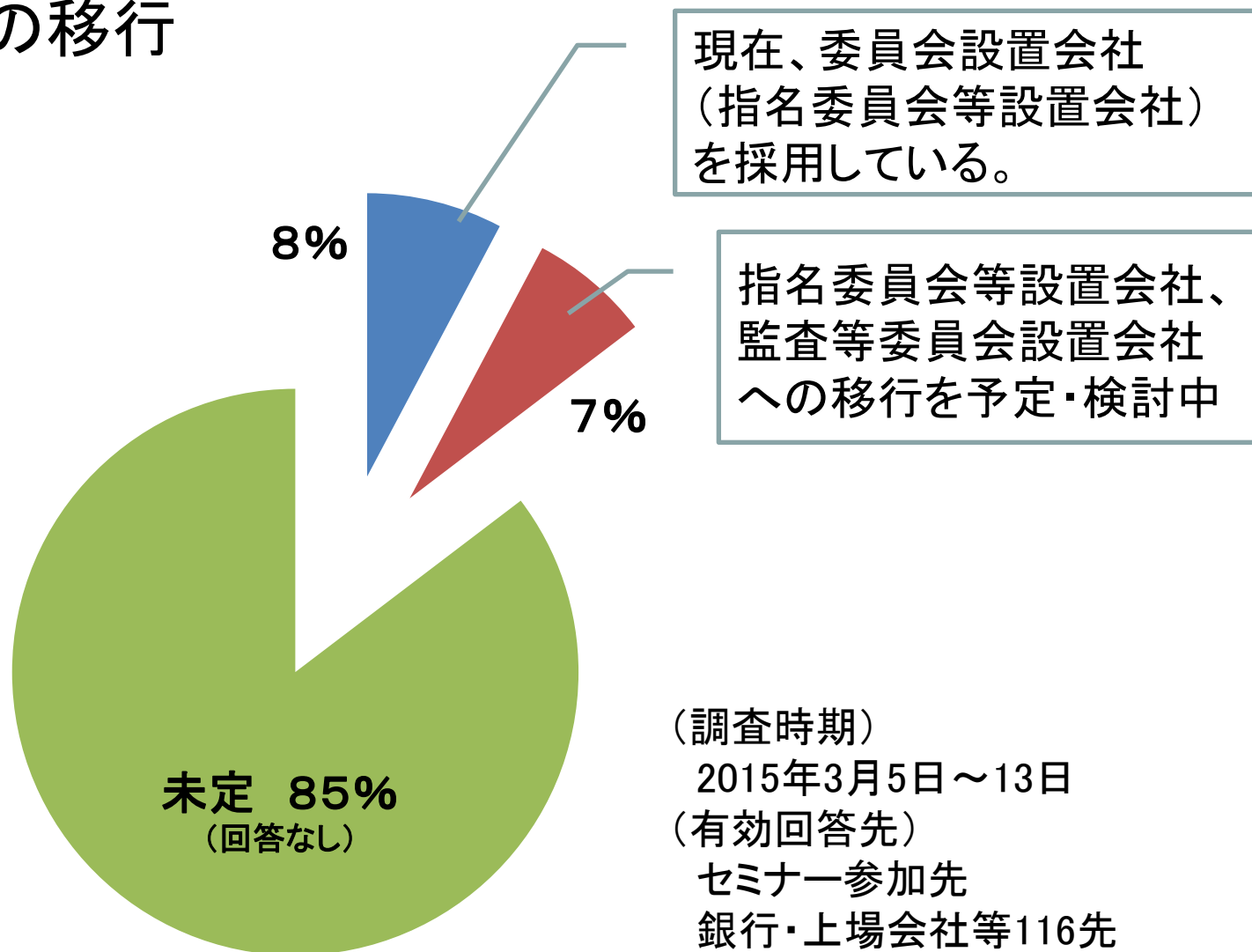
	専門職	弁護士	公認 会計士
5大銀行グループ	35.5%	25.8%	9.7%
地域銀行	28.3%	19.7%	8.6%
地銀	30.8%	21.6%	9.3%
第二地銀	23.6%	16.3%	7.3%
その他	26.7%	13.3%	13.3%
全体	28.8%	20.0%	8.8%

	産業界	一般企業	電力・ ガス	鉄道	IT企業	金融界	銀行	保険	証券	金融 その他
5大銀行グループ	41.9%	38.7%	—	—	3.2%	9.7%	3.2%	6.5%	—	—
地域銀行	27.1%	17.7%	5.4%	2.6%	1.4%	12.3%	7.4%	2.9%	1.1%	0.9%
地銀	29.5%	18.9%	6.6%	2.6%	1.3%	13.7%	7.5%	4.0%	1.3%	0.9%
第二地銀	22.8%	15.4%	3.3%	2.4%	1.6%	9.8%	7.3%	0.8%	0.8%	0.8%
その他	20.0%	13.3%	—	—	6.7%	40.0%	26.7%	—	—	13.3%
全体	28.0%	19.2%	4.8%	2.3%	1.8%	13.1%	7.8%	3.0%	1.0%	1.3%

	官公庁	県庁・ 市役所	財務省	日本銀行	警察	官公庁 その他	大学	マスコミ	コンサル
5大銀行グループ	—	—	—	—	—	—	9.7%	—	3.2%
地域銀行	23.1%	11.1%	5.7%	4.6%	0.9%	0.9%	5.1%	3.4%	0.6%
地銀	17.2%	7.0%	3.5%	4.8%	0.9%	0.9%	4.4%	3.5%	0.9%
第二地銀	34.1%	18.7%	9.7%	4.1%	0.8%	0.8%	6.5%	3.3%	—
その他	13.3%	6.7%	—	6.7%	—	—	—	—	—
全体	21.0%	10.1%	5.0%	4.3%	0.8%	0.8%	5.3%	3.0%	0.8%

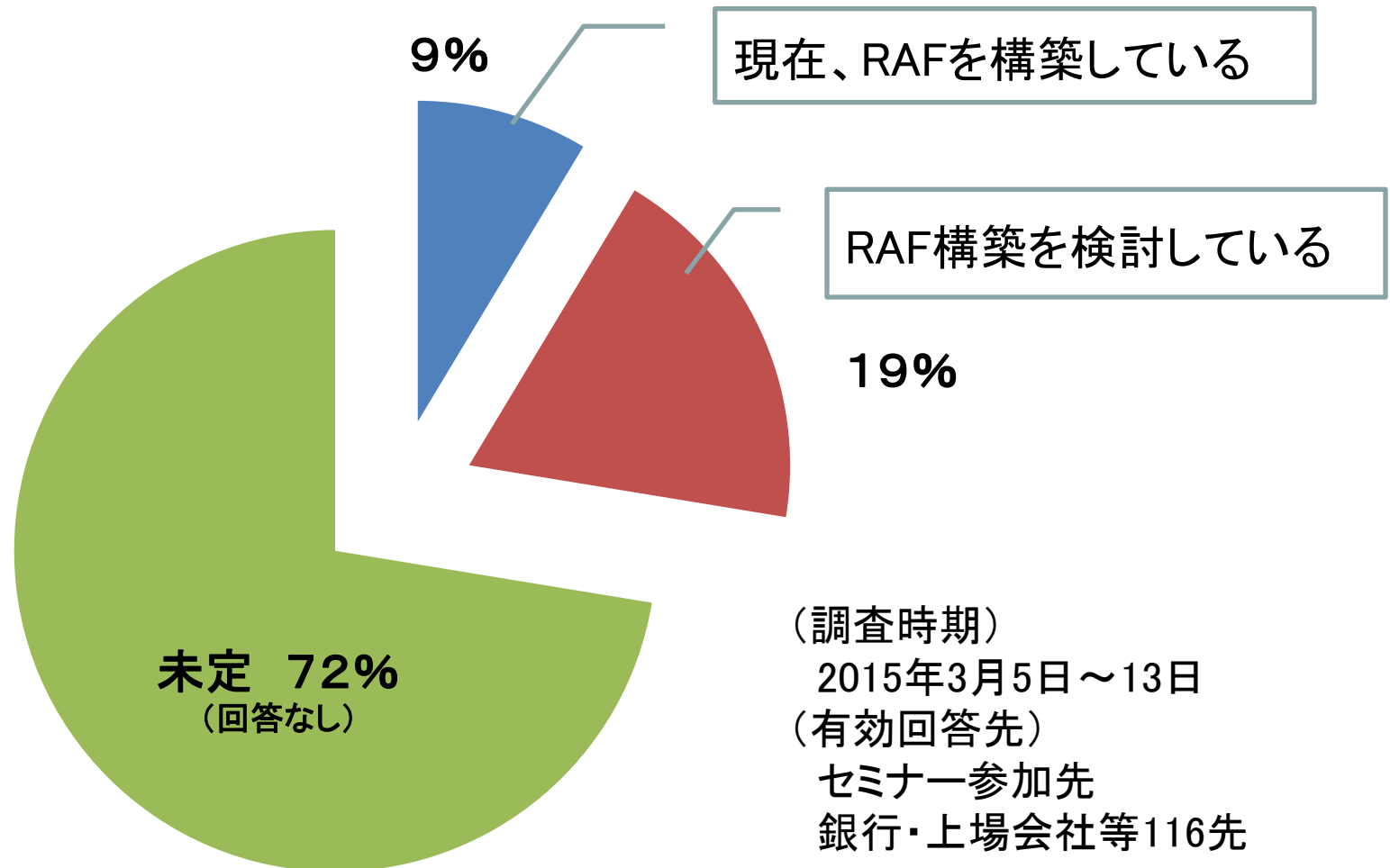
《アンケート調査》

指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社への移行



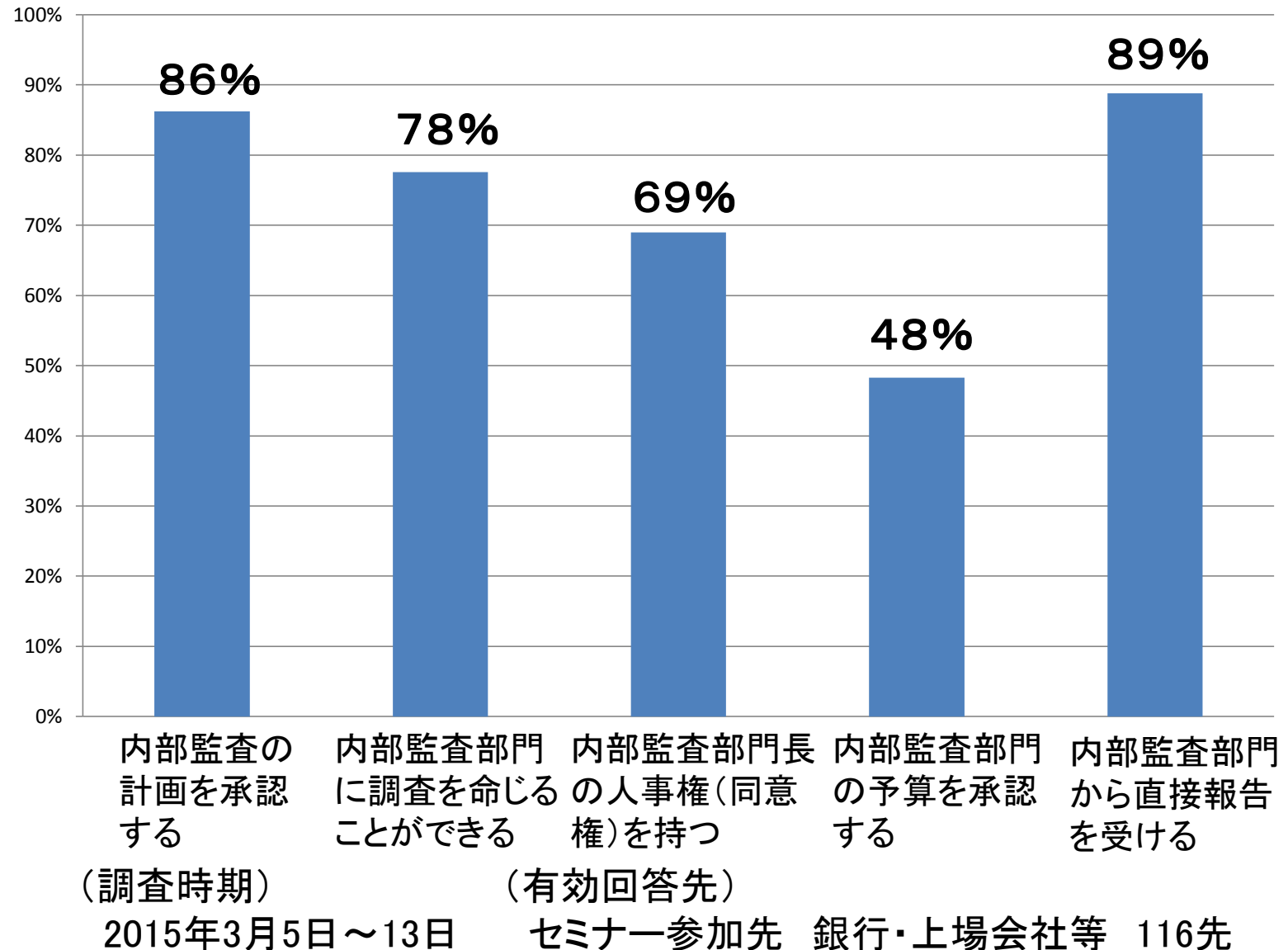
《アンケート調査》

リスクアペタイトフレームワーク(RAF)の構築



《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



日本取締役協会
コーポレートガバナンス委員会 副委員長
西村あさひ法律事務所
パートナー 弁護士 太田 洋 氏



(2015.4.16 日本銀行金融高度化セミナー講演)

- 今年は、5月1日に改正会社法が施行され、6月1日からコーポレートガバナンス・コードの適用が開始されるという、コーポレートガバナンスについての大改革の年である。
- グローバル・スタンダードは、監督と執行が分離した「モニタリング・モデル」であり、委員会設置会社(指名委員会等設置会社)が主流だ。主要国の中で日本だけが、監査役という独自の制度をとり、「アドバイザリー・モデル」を採用してきたため、国際社会の潮流から外れた。
- 海外からは、日本企業のガバナンスは分かりにくい、グローバル・スタンダードに見合っていない、との批判が強まり、監査役制度の強化を通じたガバナンス改革はもはや限界に達していたといえる。

- 日本取締役協会は、有識者会議に対して積極的に提言を行い、その多くがコード原案に取り入れられた。
- ただ、今回、以下の事項については、コード原案では採用されなかった。次回見直しの際には考慮してもらいたい。
 - ① 取締役会議長と代表取締役社長との分離
 - 議長は、代表権を持たない非執行取締役、独立社外取締役とすべき。
 - ② 日本独自の監査役会設置会社を採用する場合の理由の開示
 - グローバル・スタンダードを採用しない場合の説明を義務化すべき。
 - ③ 独立社外取締役の兼任社数、在任年数の制限
 - 自社以外に3社を超えた取締役、監査役の兼任を禁止すべき。
 - 在任期間が8年を超えると独立性なしと認定すべき。

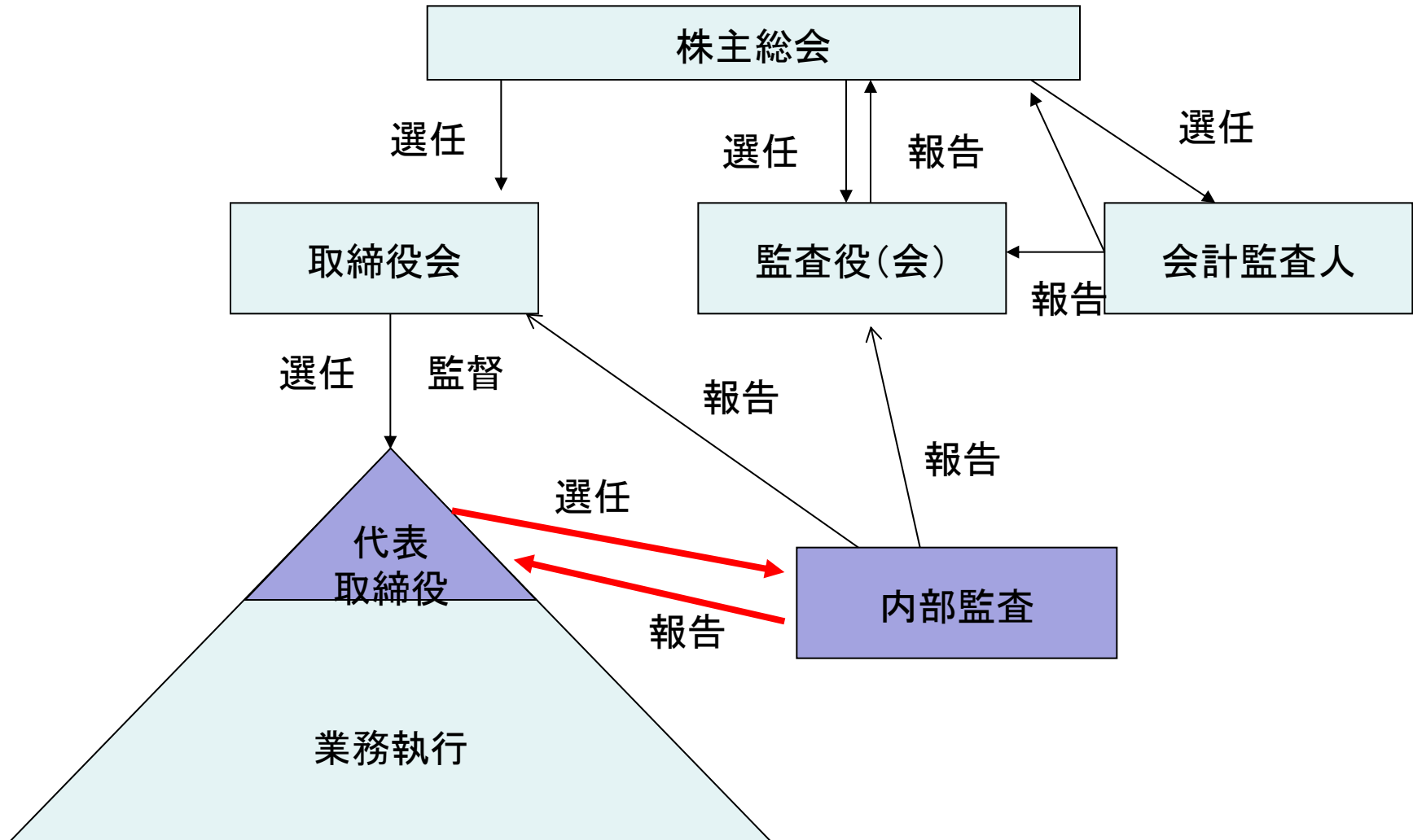
日本内部監査協会 法令等改正対応委員会 委員長
青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科
教授 松井 隆幸 氏



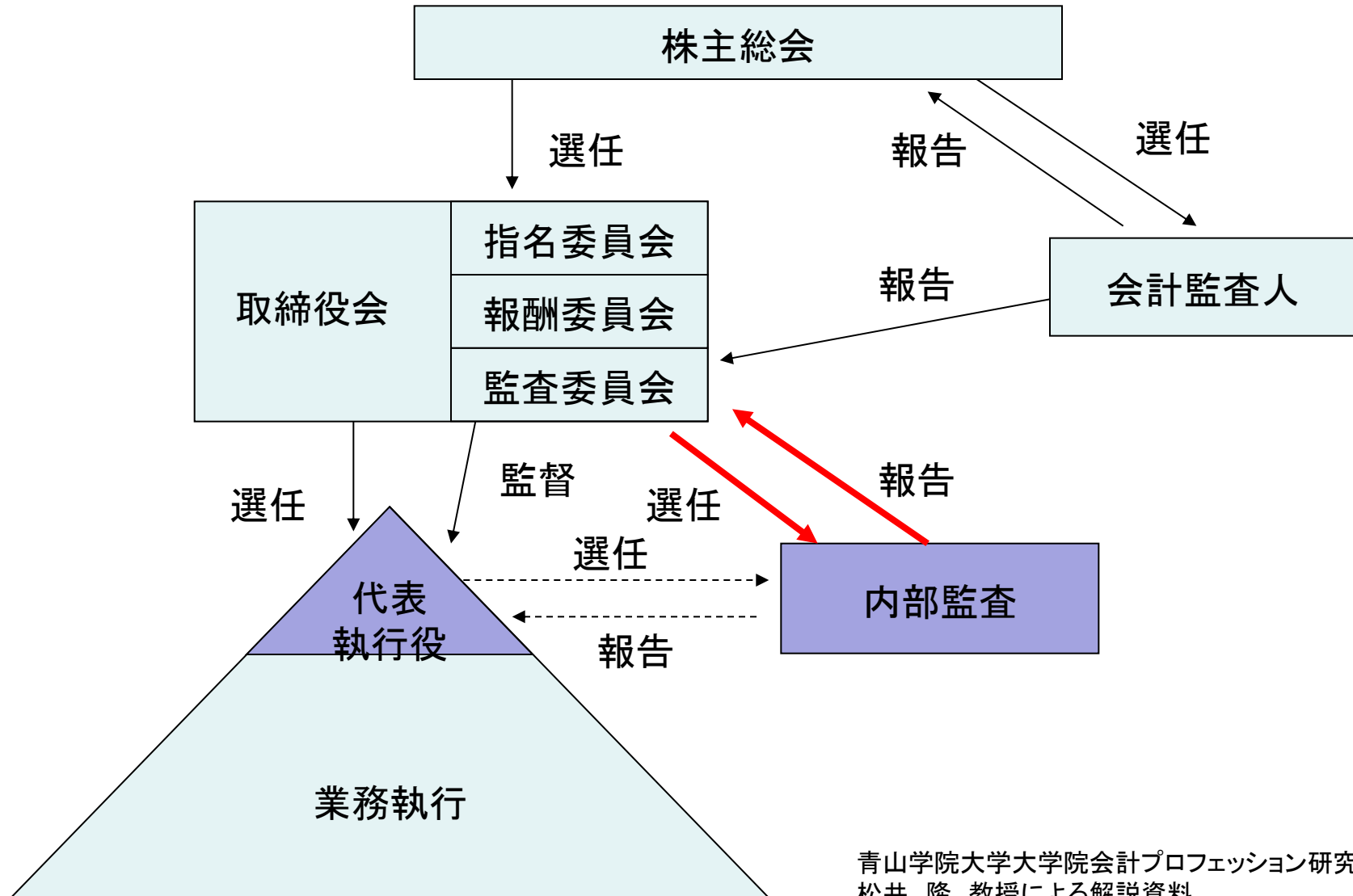
- 海外では、ガバナンス・コード、上場規則等で、「内部監査」に関する独立した章、項目を明確に設けている。
- 一方、日本のコード原案では、基本原則や原則のなかに「内部監査」という言葉は出てこない。補充原則において、外部会計監査人と監査役、内部監査部門や社外取締役との十分な連携の確保という文脈で2カ所ほど「内部監査」という言葉が出てくるだけである。
- 日本内部監査協会としては、コード原案のなかに「内部監査」に関する独立した原則を立てて欲しいと有識者会議に対して意見書を提出した。しかし、会議終了後の提出となったこともあり、反映されなかった。大変、残念である。

- 独立社外取締役による監督が有効に行われるためには、客観的な情報の源泉として、内部監査部門が必要というのが国際社会の基本的な認識である。
- 内部監査部門から独立社外取締役に対して、内部統制やリスク管理体制の構築状況や実効性ある運用について客観的で十分な情報が上がらなければならない。
- 日本企業では、内部監査の結果は、業務執行担当の取締役（CEO）に報告されるのが一般的だが、それは客観性という面からは弱い。
- 今後、日本でも、独立社外取締役と内部監査部門のレポーティングラインを確立して、内部監査機能を強化していく必要がある。
- 内部監査部門長の選任（解任）権は、監査委員会（ないしは監査等委員会）が持たなければならない。
- 内部監査の品質評価も、外部専門家を利用するなどして、監査委員会（同）が担わなければならない。

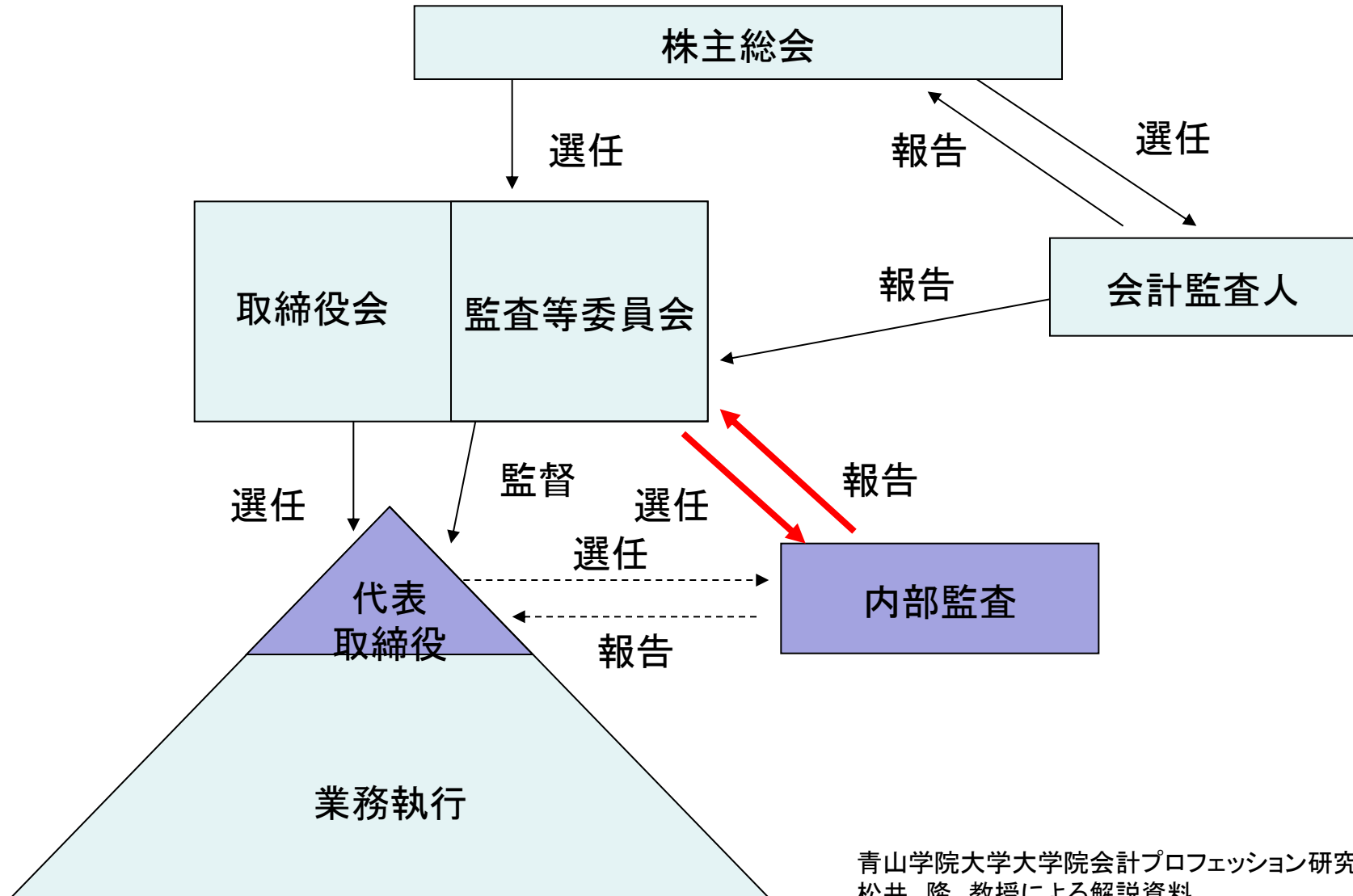
監査役会設置会社



指名委員会等設置会社



監査等委員会設置会社



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。しかし、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。