

2014年9月

銀行の社外役員に関する特別調査

日本金融監査協会

リスクガバナンス研究会

【照会先】

事務局 info@ifra.jp

1. はじめに

- 会社法や東京証券取引所の上場規則改正を踏まえ、金融庁は、上場銀行及び上場銀行持株会社における経営管理（ガバナンス）態勢に関する監督指針の改正を実施した。
- G-sifis（メガバンク）に対しては、委員会設置会社への移行検討を促し、地域銀行に対しては、社外取締役の設置を義務付けた。
- 来年の株主総会に向けて、目下、コーポレートガバナンス・コードの策定に向けた有識者会議による検討が行われており、グローバル・スタンダードを踏まえ、独立性の高い社外取締役の拡充が図られる見通しにある。
- 銀行業務は公共性が高いため、一般企業より高いレベルのガバナンス態勢の整備が求められる。
- 日本金融監査協会リスクガバナンス研究会は、わが国の銀行に関して①社外取締役の設置状況、②社外役員（取締役・監査役）の人数・構成比、③社外役員（同）の属性（出身）について調査を行った。

2. 調査対象

- 2014年8月時点の国内銀行・フィナンシャルグループ・ホールディングス（以下、銀行と呼ぶ）の社外役員（取締役・監査役）を調査対象とした。
- 具体的には、5大銀行グループ（みずほ、三菱UFJ、三井住友、りそな、三井住友トラスト）、地域銀行94先、および、その他銀行3先（あおぞら銀行、新生銀行、新銀行東京）の合計102先に関して調査を実施。
- グループ内子銀行については調査対象外とした。
- 上記の調査対象のうち、委員会設置会社は7先、監査役設置会社は95先であった。

3. 調査結果

(1) 社外取締役の設置状況

- 約9割(89.2%)の銀行が社外取締役を置いている。
 - 改正会社法に対応するため、2014年の株主総会において、新規に社外取締役を選任した銀行が25先みられた。そのなかには銀行の実情を理解している社外監査役を社外取締役に選任する銀行が7先みられた。
- 約3割(29.4%)の銀行が複数名の社外取締役を置いている。

(図表1) 社外取締役の設置状況

		先数	構成比
複数		30	29.4
	6人	2	2.0
	5人	1	1.0
	4人	4	3.9
	3人	5	4.9
	2人	18	17.6
単独(1人)		61	59.8
未設置(0人)		11	10.8

(図表2) 複数の社外取締役を置いている銀行

委員会設置会社	監査役設置会社
<ul style="list-style-type: none"> ・みずほFG(6人) ・りそなHD(6人) ・フィデアHD(4人) ・足利銀行(2人) ・福井銀行(3人) ・十八銀行(2人) ・東京スター銀行(5人) 	<ul style="list-style-type: none"> ・三菱UFJFG(4人) ・三井住友FG(3人) ・三井住友トラストHD(2人) ・みちのく銀行(2人) ・岩手銀行(3人) ・東北銀行(2人) ・秋田銀行(2人) ・常陽銀行(2人) ・横浜銀行(2人) ・スルガ銀行(3人) ・清水銀行(2人) ・三重銀行(2人) ・山陰合同銀行(3人) ・ふくおかFG(2人) ・大分銀行(2人) ・沖縄銀行(2人) ・北洋銀行(2人) ・北日本銀行(2人) ・東和銀行(2人) ・福邦銀行(2人) ・トマト銀行(2人) ・新生銀行(4人) ・あおぞら銀行(4人)

(2) 社外役員の人数・構成比

- 銀行の取締役の平均人数は 10.2 人。このうち社外取締役の平均人数は 1.4 人（構成比 14.0%）。
- 銀行の監査役の平均人数は 4.4 人。このうち社外監査役の平均人数は 2.6 人（構成比 60.5%）。
- 銀行の役員の平均人数は 14.3 人。このうち社外役員の平均人数は 3.9 人（構成比 27.2%）。
- 業態別に、役員全体に占める社外役員の構成比をみると、5 大銀行グループ、その他銀行はそれぞれ 39.7%、53.6%と高い。一方、地域銀行の役員全体に占める社外役員の構成比は 25.9%と低い。
- 個別銀行の状況を仔細にみると、既に社外役員の構成比が 50%以上、あるいは、50%に近い水準を達成している先もみられる。
 - りそなホールディングス（60.0%）とみずほフィナンシャルグループ（46.2%）は委員会設置会社を採用しており、ガバナンス態勢に関して、名実ともにグローバル・スタンダードを実現している。
 - 監査役設置会社に関しても、新生銀行（66.7%）、あおぞら銀行（54.5%）のほか、みちのく銀行（50.0%）、山陰合同銀行（46.2%）などの地域銀行が社外取締役の人数が全体の半数程度を占めている。

(図表 3) 銀行の社外役員の人数・構成比

	取締役			監査役			合計	構成比	
	人数	社外	構成比	人数	社外	構成比		人数	構成比
みずほ	13	6	46.2%	—	—	—	13	6	46.2%
三菱UFJ	15	4	26.7%	5	3	60.0%	20	7	35.0%
三井住友	13	3	23.1%	6	3	50.0%	19	6	31.6%
りそな	10	6	60.0%	—	—	—	10	6	60.0%
三井住友トラスト	10	2	20.0%	6	4	66.7%	16	6	37.5%
5大銀行グループ・平均	12.2	4.2	34.4%	5.7	3.3	58.8%	15.6	6.2	39.7%
地域銀行・平均	10.2	1.2	12.1%	4.4	2.6	60.5%	14.4	3.7	25.9%
地銀・平均	10.7	1.3	12.3%	4.6	2.7	59.1%	15.0	3.9	25.7%
第二地銀・平均	9.5	1.1	11.5%	4.0	2.5	63.0%	13.3	3.5	26.4%
その他・平均	6.3	3.0	47.4%	3.0	2.0	66.7%	9.3	5.0	53.6%
全体・平均	10.2	1.4	14.0%	4.4	2.6	60.5%	14.3	3.9	27.2%

(3) 社外役員の属性(出身)

- 銀行の社外役員の属性(出身)をみると、弁護士・公認会計士等の専門職が最も多いが、産業界、金融界、官公庁、大学、マスコミ、コンサルティング会社などに多様化し始めている。
- 銀行の社外役員のなかで、弁護士・公認会計士などの専門職が最も多く、社外役員全体の3割近く(28.8%)を占めている。
 - 専門職の内訳は、弁護士が19.9%、公認会計士8.8%となっている。
- 次いで、産業界の出身者が28.0%、官公庁の出身者が21.0%、金融界の出身者が13.1%の順となっている。
 - 産業界の内訳は、一般企業19.2%、電力・ガス4.8%、鉄道2.3%、IT企業1.8%となっている。
 - 金融界の内訳は、銀行7.8%、保険3.0%、証券1.0%、その他金融1.3%となっている。
 - 官公庁等の内訳は、県庁・市役所10.1%、財務省(国税を含む)5.0%、日本銀行4.3%、警察庁0.8%、その他0.8%となっている。
- そのほか大学(5.3%)、マスコミ(3.0%)、コンサルティング会社(0.8%)の出身者もみられる。
- 今後、銀行の収益・リスク構造が大きく変化するなかで、公共性や顧客利便性、コンプライアンス等にも配慮しつつ、将来を展望して多角的な視点で経営を考えていく必要がある。
- その意味では、銀行がさまざまなバック・グラウンドを持った社外取締役を迎え、取締役会で経営戦略やビジネス・モデルのあり方を議論することは基本的に望ましいと考えられる。
- 今回の調査結果をみると、既に銀行は、弁護士・公認会計士などの専門職のほか、産業界、金融界、官公庁、大学、マスコミ、コンサルティング会社などから、社外役員を受け入れ始めており、今後もさらに多様な属性の社外役員を受け入れていくものと期待される。

(図表4) 銀行の社外役員の属性 (出身)

	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%	26.7%	13.3%							
全体	28.8%	28.8%	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%

4. 今後の展望

(1) 銀行の社外役員の将来展望（試算結果）

- 現在、社外役員（社外取締役・社外監査役）の平均人数は 3.9 人、社外役員の構成比は 27.2%に過ぎない。
- 今後、個別銀行が、さらに多様な属性の社外役員を受け入れる努力をすれば、社外役員を 5~7 人まで増やすことは決して難しくはない。
- たとえば、弁護士・公認会計士の専門職からは 1.5~2.0 人(現時点の平均人数 1.1 人)、産業界からは 1.5~2.0 人（同 1.1 人）、そして金融界、官公庁、大学、マスコミ、コンサル会社などの有識者からは 2.0~3.0 人（同 1.7 人）と、幅広い属性からバランスよく社外役員を迎え入れることにより、社外役員の平均人数を 5~7 人まで増やすことは可能である。
- このとき、社内取締役を執行役員とすることにより、役員の総数を現行とほぼ同水準（14 人）に維持すれば、社外役員の構成比をグローバル・スタンダードに比較して見劣りのしない水準（35~50%）まで引き上げることが可能となる。

(図表 5) 銀行の社外役員の将来予想（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	14.3	3.9 (27.3%)	1.1	1.1	0.5	0.8	0.2	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				

(2) グローバル・スタンダードに向けた制度変革

- 欧米・アジアの取締役会の形態をみると、国際的な活動を行う企業・金融機関を中心に「委員会設置会社」が主流となっている。
- 欧米各国のコーポレートガバナンス・コード、法令をみると、独立性の高い社外取締役の数を過半（相当数）とすることが義務付けられていたり、奨励されている。また、アジアの各国でも、独立性の高い社外取締役の数が過半を占める企業の割合は、日本に比べて格段に高い。
- 今や、社内取締役が過半を占める取締役会を持つ日本企業のコーポレート・ガバナンスは、グローバル・スタンダードからは、大きく乖離していると言わざるを得ない。

(参考)

各国の独立取締役選任状況

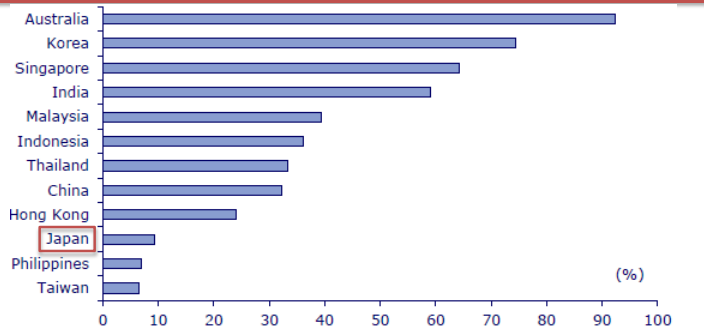
先進国の状況

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★) 上場会社の適切な数の独立監督役	共同決定法 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）



日本取引所グループ作成資料

(ACGA「CG Watch 2012」より)

- 今後、わが国でも、コーポレートガバナンス・コードの策定が進み、グローバル・スタンダードからみて見劣りがしないように社外取締役の人数は増加していくものとみられる。
- ただ、「監査役設置会社」のまま、社外取締役が増加していくと、実務的には新たな問題も生じ得る。
- たとえば、社外取締役と社外監査役との役割分担・位置付けの違いなどが不明瞭と感ぜられるようになっていたり、取締役会、監査役会という2つのボードを実効的に運営するためのサポート・スタッフの負担の重さも意識されるようになるものと思われる。
- また、オリンパス事件などの不祥事件を契機にして、日本独自の制度である「監査役設置会社」に関して、ガバナンス上の欠陥があるのではないかと、との疑問が海外から提起されるようになった。グローバル・スタンダードとは異なる「監査役設置会社」を継続する場合、海外投資家に対して、合理的な説明を行うことが難しくなっている。
- こうした状況下、日本企業・銀行では、グローバル・スタンダードと言える「委員会設置会社」や、それに準ずる制度として新たに機関設計された「監査等委員会設置会社」への移行に向けた検討が始まっている。
- 「委員会設置会社」への移行は、指名委員会、報酬委員会などの運営負担が大きい。それに比べて、新たに機関設計された「監査等委員会設置会社」では、指名委員会、報酬委員会の設置義務がなく、比較的移行しやすい。
- 「監査等委員会設置会社」を採用した場合でも、以下の点で、「監査役設置会社」の持つ制度的な欠陥が是正されることから、内外投資家からはコーポレート・ガバナンスの向上が図られたと高く評価されるものと考えられる。
 - ① 社外取締役が過半を占める「監査等委員会」が、予算・人事権をもって内部監査人、会計監査人を直接指揮命令することから、経営者から独立して監査機能を発揮することができる。
 - ② 監査等委員以外の取締役の選任・解任、報酬に関して問題があれば、監査等委員は、株主総会において、その旨を意見表明することができる。

5. 結びにかえて ― 銀行の社外役員の育成・サポートの重要性

- 銀行業務は専門性が高く、社外役員に対して、金融の諸情勢や銀行の収益・リスク構造、経営管理に関する理解を深めてもらうことが重要と考えられる。
- そのためには、銀行自身が社外役員をサポートする十分なスタッフを置き、さまざまな機会を使って、社外役員に対する情報提供を行ったり、本部・営業店の現場視察なども企画することが必要となる。
- これまで、日本金融監査協会は、取締役・監査役・内部監査部門長の専門性向上、人材育成支援のために「リスクガバナンス研究会」を定期的に開催してきた（参加費用無料、昼食付）。
- 今年度からは、金融機関の社外役員の専門性を高めてもらうため、会員登録をした社外役員に対して、協会が開催するすべての研修セミナーを無償で提供する。

以 上