



cutting through complexity

# 銀行規制の進化

## パート4

ガバナンス：  
期待から実施の段階へ

2015年12月

[kpmg.com](http://kpmg.com)

KPMG INTERNATIONAL





# 目次

エグゼクティブ・サマリー	4
銀行に求められる、さらなる進展	8
国際基準の策定	12
各国における国際基準の実施状況	16
付録1:国際基準	20
付録2:各国のコーポレート・ガバナンス 関連規則および監督	22
用語集	27

## 銀行規制の進化 - パート1~3



本レポートは、2015年「銀行規制の進化」シリーズのパート4です。本レポートでは、**銀行が直面するガバナンス上の課題**について掘り下げます。



パート1では、**銀行に対する規制圧力**について概説しました。パート2では、銀行の事業構造について、さらには規制圧力および商業的圧力にビジネスモデルの変革を促される世界において、**多くの銀行が実行可能かつ持続可能な未来を模索している現状**について取り上げました。パート3では、**データ、テクノロジーおよびサイバー・セキュリティ**について銀行が直面する課題を取り扱いました。



「銀行規制の進化」の最後のパートとなる本レポートでは、**コンダクト (事業行為) と文化**に焦点を当てていきます。

# エグゼクティブ・サマリー

## 金

融危機の分析から、多くの銀行で取締役会による意思決定および監視の質が不十分であったことが明らかになりました。多くの銀行のガバナンスが、良く「問題あり」、悪くて崩壊の状態にあったのです。

銀行は、ガバナンスの改善に向けた商業的圧力、さらにはステークホルダーや規制当局からの圧力に直面しています。

ほとんどの銀行は、優れたガバナンスがもたらす商業的メリットを認識しています。とりわけ、戦略的・日常的な意思決定およびリスク管理を改善するという目的のほか、上級経営陣による責務遂行を支援する、さらには競争、テクノロジー、データ、構造および規制に対応した前例のない水準の戦略的変革を下支えするという目的において、そのメリットを認めているのです。

一方で基準の策定者は、取締役会<sup>1</sup>の役割とリスク・ガバナンスに特に重点を置きながら、優れたガバナンスとはどのようなものかを定義し始めています。したがって本レポートでは、コーポレート・ガバナンスにおけるこれらの側面を集中して取り上げていきます。

さらに銀行は、規制当局や監督当局の期待を満たしたとしても、その状態から真の利益を実現するという商業上の義務をも果たさなければならないという課題に直面しています。

国際基準の策定者および各国当局は、ガバナンスに関する規則や指針を強化してきました。監督当局は銀行の取締役会や上級経営陣との交流を強化し、また交流の範囲を広げています。

金融危機後、G20参加国や各国の政治家がまず着目したのが報酬であったことを受け、重点的な規制強化は報酬から始められました。

その後、規制当局や監督当局の注目は、金融危機以前には銀行があまり着目してこな

かったものの、ガバナンスにおいて長年存在してきた役割や機能の改善に向かいました。これには、取締役会長と最高経営責任者（CEO）の役割の分離のほか、社外取締役の知識、経験、専門性、独立性および従事時間、社外取締役から出される異論の程度、リスク・ガバナンスに関する数々の具体的な側面が含まれます。

最近では、銀行の文化、価値観および行動を確立・周知・評価するにあたって取締役会が果たす役割、取締役および上級経営陣の適格性評価（銀行と監督当局が実施）、銀行が規制要件や期待を満たすことについて上級経営陣に個人的な説明責任を負わせることにまで、この焦点が拡大されています。

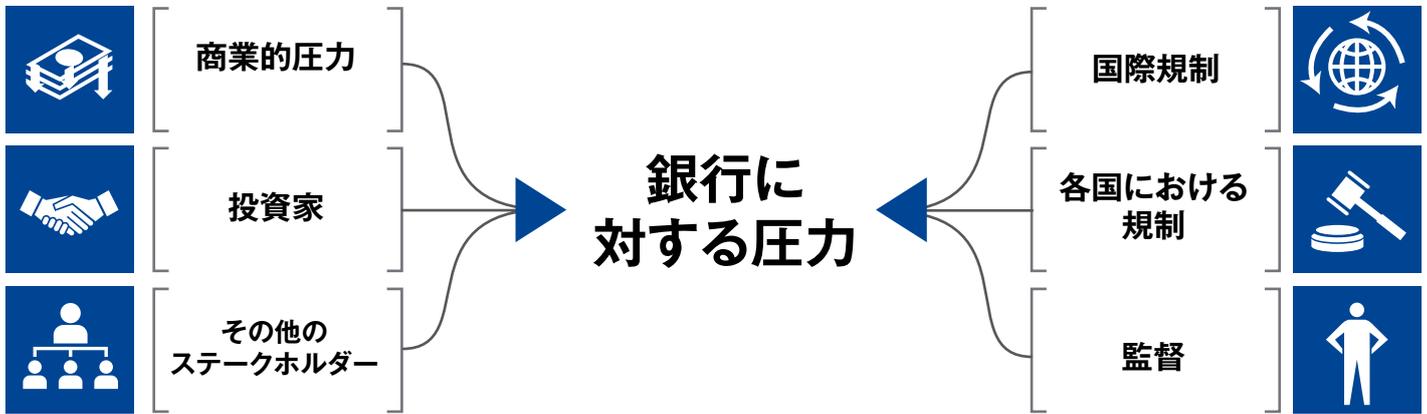
銀行におけるガバナンスの不備がもたらす規制上の結果も明らかになりつつあります。監督当局の姿勢は、銀行に対するガバナンスの改善指示、上級経営陣や取締役会の新メンバーに対する適格性評価、ガバナンスや統制の不備に対する「第2の柱」の資本増強のより頻繁な活用、そして深刻な問題発生時の懲戒処分の実施（銀行、および可能な場合は個人に対して）において、より積極的かつ厳格になっています。一方で、銀行に対する投資家からの圧力は、それほど明確には見えてきません。

銀行は、これらの商業的圧力、さらには規制当局や監督当局からの圧力への対応の一環として、ガバナンスを改善してきました。取締役会レベルでは、リスクの把握、リスク・アペタイトの設定、リスクの統制・測定・モニタリング・報告がますます重視されつつあることが見て取れます。例えば、銀行業務とリスク管理において豊富な経験と専門知識を有する社外取締役を登用し、取締役会を強化することのほか、より積極的な役割を取締役会のリスク委員会に持たせる、リスクマップおよびリスク関連の経営情報をより綿密に検討する、リスク委員会や取締役会自体とリスクについて議論する役割を最高リスク管理責任者（CRO）に持たせ、その役割を高める、といったことが含まれます。

“ 有効な取締役会とは、事業を把握し、明確な戦略を打ち立て、明確なリスク・アペタイトを表明することによって、その戦略を下支えし、効果的なリスク統制の枠組みを監視するほか、戦略を実行し、リスク・アペタイトの範囲内で管理する責任を上級経営陣に徹底して負わせる能力、経験および確信を取締役会全体として有するものを指す。 ”

健全性監督機構（英国）、2015年5月

<sup>1</sup> ここでの「取締役会」とは、一層制の取締役会、および二層制の取締役会構造における監督役会の両方を指す。



それでもなお、ガバナンスの主な領域において、以下のようなさらなる進展が必要とされています。

- 銀行内で、誰がコーポレート・ガバナンス上の課題に主体的に取り組むかを明確にする。
- 有効なリスク・ガバナンス・フレームワークが導入され、意図されたとおりに運用されていること、およびそのフレームワークによって銀行を効果的に統治できることを実証する。
- 資質や経験があり、完全に独立した十分な数の取締役を確保する（特に人材が不足気味の国において）。
- 取締役会レベルでリスクについての理解を十分に深める。
- 定量化が困難なリスクに対するリスク・アペタイトを定義するほか、全事業部門および事業体にわたってリスクリミットを設定する、戦略的計画を立案し実施する、リスク・アペタイトをリスクカルチャーにより幅広く組み込む。
- 望ましい文化や価値観が宣言されているだけでなく、銀行全体にしっかりと組み込まれ、採用・報酬・昇進決定を通して強化されていることを確認する。
- 上級経営陣チームにおける個人の責務を、個々のメンバーとして、かつチーム全体として明確に確立し、これらの責務に対す

る説明責任を強化する。

- 正確な規制報告、優れたリスク管理、取締役会による有効なモニタリングを下支えできるデータ集計および報告手続を導入する（「銀行規制の進化」パート3で述べたとおり）。
- 将来を見据えた戦略的なグループ全体のリスク見解を確立するにあたってCROの役割を完全に有効なものとし、この役割を活用することによって取締役会によるモニタリングとリスク管理部門の両方の価値を高める。
- コンダクト・リスクを特定し統制する（リテール市場とホールセール市場の両方において）。

銀行によるさらなる進展には、以下が有益になるかもしれません。

- **規制上の中核的基準や原則**、さらにはその他のステークホルダーの**期待に照らし合わせて自己評価を実施する。**
- **ガバナンスの改善を商業的な観点からどのように測定するかを明確にする。**
- 内部監査、第三者レビューおよび取締役会の有効性レビューをいくつか組み合わせることによって、**これまでの進捗や、いまだ対処を要する部分についての独立した立場からの保証を得ることを試みる。**



銀行にとっての主な課題

 <b>ガバナンス上の課題</b>	 <b>銀行による対処を要する部分</b>
<p><b>取締役会の構成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独立性</li> <li>・ 専門性 (個々のメンバーとして、および取締役会全体として)</li> <li>・ 理解</li> <li>・ 従事時間</li> <li>・ 会長と最高経営責任者 (CEO) の役割分離</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 銀行による対処はほぼ完了。</li> <li>● 資質や経験があり、完全に独立した十分な数の取締役の確保 (特に小規模な国において)。</li> </ul>
<p><b>取締役会 (および取締役会委員会) の役割:</b></p> <p>戦略、文化および価値観                  リスクリミットや統制を促進する                  リスク・アペタイトステートメント                  高度なリスクと関連統制の識別                  リスクに関する独立した見解                  統制が効果的に運用されていると                  という保証の入手</p> <p>効果的なリスク管理システム実施                  のモニタリング                  ストレステスト、自己資本充実度                  評価プロセス (ICAAP) および                  流動性充実度評価プロセス                  (ILAAP) の実施                  後継者育成計画、事業継続計画                  (BCP) および再生・破綻処理計                  画の策定</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● これらの領域では銀行による進展がみられるが、一部に改善の余地が残る。</li> <li>● 文化や価値観の周知および浸透。</li> <li>● 定量化が困難なリスクに対するリスク・アペタイトの定義。</li> <li>● コンタクト・リスクの識別と統制。</li> </ul>
<p><b>統制機能</b></p> <p>リスク管理、コンプライアンス、                  財務、内部監査</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 独立性、リソースの確保、権限                  および範囲</li> <li>・ ITインフラ</li> <li>・ データ集計</li> <li>・ 最高リスク管理責任者 (CRO)                  の独立性、指揮命令系統、取                  締役会へのアクセス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 完全に有効なデータ集計および報告手続の導入。</li> <li>● 「3つの防衛線」の有効性の強化。</li> <li>● 将来を見据えた戦略的なグループ全体のリスク見解を                  確立するにあたって、CROの役割を完全に有効なもの                  とする。</li> </ul>
<p><b>明確な責務と個人の説明責任</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上級経営陣の個人的責務を明確に確立し、これらの責                  務に対する説明責任を強化する。</li> </ul>
<p><b>報酬</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金融危機後に課された変動報酬に関する制約につい                  ては、銀行による適用が一般的に完了している。</li> </ul>
<p><b>以下についての独立した評価</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会の有効性</li> <li>・ リスク・ガバナンス・フレームワーク</li> <li>・ 統制機能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンスや統制の質に関する独立した評価および証                  明については、銀行にまだまだ進展の余地がある。</li> </ul>

評価:

- 対処を要する部分がいまだ大きい
- 一部に対処の余地が残る
- ほぼ対処済み

## 国内規則および監督

特に自己資本指令4 (CRD4) を基盤とする欧州において、各国の施策はかなり整合性の取れたものとなっている。

金融安定理事会 (FSB) およびBCBSの基準を出発点として活用することにより、高度な一貫性が図られている。

それでも、各国の基準の詳細においては相当な違いが見られる。

各国の監督当局によるアプローチには違いもあるが、以下の動きには共通のテーマが見られる。

- ・ リスク・ガバナンスのオンサイト・レビュー
- ・ 取締役や上級経営陣とのミーティング
- ・ 取締役会への同席
- ・ 取締役会や小委員会の議事録、リスク管理慣行およびストレステストに関する報告要件の強化

銀行におけるガバナンス上の不手際に対する監督当局の対応には、改善要請、「第2の柱」の資本増強の活用、執行措置などの違いが見られる。

文化を評価することの監督上の難しさ。

各国の施策は概ね高度だが、詳細については銀行やその監督当局に解釈の余地が残されている。

監督当局は、特に規模が大きくより複雑な銀行におけるデータ集計や報告に大きな関心を寄せている。

欧州連合 (EU) 内でさえも、「適格性」に関する監督機関評価に違いが見られる。

上級管理職規則 (英国) (SMR)。

FSBの原則に基づき、各国の施策は概ね一貫している (欧州ではCRD4で補完)。

一部の国では、銀行に自己評価が求められるが、監督当局がこの自己評価をどのように利用するかは明確ではない。

## 国際基準

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) の諸原則

CRD4

欧州銀行監督機構 (EBA) による監督上の検証・評価プロセス (SREP) ガイドライン

リスク・ガバナンス、リスク・アペタイトおよびリスクカルチャーに関するFSB基準

BCBSの諸原則

EBAによるSREPガイドライン

BCBSの諸原則

リスク・ガバナンスに関するFSB基準

データ集計および報告に関するBCBS基準

EBAによるSREPガイドライン

EBAによるガイドライン

証券監督者国際機構 (IOSCO)

FSB原則および実施基準

BCBSの諸原則

CRD4

EBAによるSREPガイドライン

BCBSの諸原則

# 銀行に求められる、さらなる進展

**ヨ**ーロッパ・中近東・アフリカ (EMA) 地域の銀行からは、コーポレート・ガバナンスの領域で監督圧力が高まっているという声が聞かれます。現在は欧州中央銀行 (ECB) の監督下にあるユーロ圏の一部の大手銀行は、より立ち入った監督手法の導入 (執行委員会への同席や、主たる職務担当者へのインタビューなど) や、質問 (例えば、自行のリスク・アペタイト・フレームワークが適切であること、および経営陣から取締役会に報告される情報が正確かつ適切であることについて、取締役会がどのように確信を得ているか) など、ガバナンスについての ECB の「深く掘り下げた対応」に驚きを感じたと報告しています。

この監督圧力は国・地域によってさまざまな形を取っていますが、最もよく見られるのは、監督当局による検査、取締役とのミーティング、書類の作成要請、銀行が国内要件を満たしていることについての自己申告、新取締役の任命時の監督機関評価の強化、社外取締役の独立性に対するより徹底した調査、取締役会に対する有効性レビューの実施要請などです。

これに対して銀行からは、コーポレート・ガバナンスの改善と、監督当局からの課題への

対応能力向上に向け、さまざまな取組みが報告されています。

ヨーロッパ・中近東・アフリカ (EMA) 地域の銀行が力を入れている改善分野には、以下が含まれます。

## 現在の重点領域

### 取締役会レベルでのリスク重視の強化

- リスク管理に対する取締役会の関与の強化。
- リスクカルチャーの確立と浸透。
- リスク・アペタイト・フレームワークの確立。
- 取締役会のリスク委員会の設置、監査委員会とリスク委員会の役割の確立。
- より経験豊富な社外取締役の任命。
- ガバナンス上・規制上の事項に関する社外取締役の研修。

### 3つの防衛線の強化

- 第1の防衛線 (事業部門) への、より多くのリスク管理機能の取込み、ほぼ完全な収益主導型からリスク抑制・責任主導型への事業部門の転換。
- 第2の防衛線 (リスク管理を含む) の権限強化および中央集約化。



- システムや統制が有効に機能していることをより確実に保証することを目的とした第3の防衛線（内部監査を含む）の強化。

## リスク管理機能の強化

- リスク管理機能の独立性の強化およびリソースの拡大。
- 最高リスク管理責任者（CRO）の任命—多くの銀行がCROの役割・責任・指揮命令系統の見直しや改定を行い、その過程でCROの職務を全般的に強化してきた。金融安定理事会（FSB）の指針に従い、CROが最高財務責任者（CFO）を介すのではなく最高経営責任者（CEO）に直属し、取締役会やリスク委員会にアクセスしやすくなるケースが増えている。

## リスクに関連した報酬の導入

- 報酬慣行に関するFSBからの最新の公表内容（2014年11月）に見られるように、多くの銀行はFSBが2009年に策定した「健全な報酬慣行に関する原則」の実施を高水準で達成している。
- しかしFSBはまた、銀行による改善を要する領域が、監督当局によって複数発見されたことも指摘している。これには、ガバナンス、重要なリスクテイクの特定、リスク調整、報酬の事後調整（繰延報酬の減額（malus）および報酬の返還（clawback））などが含まれる。
- EUにおいて自己資本指令4（CRD4）の要件を満たすには、とりわけ銀行の重要なリスクテイクの報酬など、報酬構造のさらなる変更が必要とされる。
- 報酬に関するガバナンス・フレームワークの改善。これには、銀行の全階層におけるリスクテイク担当職員と顧客対応職員を対象としたインセンティブ構造を検討する際の、取締役会および報酬委員会の役割を含む。
- 関連するすべての商品・サービスにわたるリスク調整指標の確立。

## データおよびITガバナンス

- 「銀行規制の進化」パート3で述べたように、銀行は、リスク管理およびリスク報告（取締役会やリスク委員会に対する報告を含む）を目的としたデータやITシステム

の品質向上を試みている。

一部の銀行には、自行のガバナンス・アプローチを監督当局に説明するための追加資料を作成するほか、コーポレート・ガバナンス事項を取り扱い、規制要件の完全な遵守を徹底することを目的としたコーポレート・ガバナンス専門部署を、取締役会秘書役またはコンプライアンス部の下に設置する、監督当局の評価スケジュールや関心領域に合わせた自己評価の実施を試みるといった動きが見られます。

## さらなる進展の必要性

これらの改善領域において先を行く銀行や国もありますが、多くの銀行は以下の分野でさらなる進展が必要であると、引き続き報告しています。

### 取締役会の構成

- 資質や経験があり、完全に独立した十分な数の取締役を確保する（特に小規模な国において）。

### 取締役会の役割

- リスクカルチャーを強化することにより、組織のすべての階層に明確な価値観や文化を組み込み、リスクカルチャーの欠点から教訓を得るとともに、認識された好ましくない行動に対する内部からの異議を奨励する。
- 取締役会によるモニタリングの実施とその文書化により、取締役会によるモニタリング機能および実施済みの措置に対する事後対応の有効性を示す。
- 定量化が困難なリスクに対するリスク・アベタイトを定義するほか、全事業部門および事業体にわたってリスクリミットを設定する、リスク・アベタイトをリスクカルチャーにより幅広く組み込む。
- 規制対象となる現地法人の存続能力・持続可能性・破綻処理の実行可能性については、引き続き各法人の取締役会に説明責任があることを示す必要があることと、グループのリスク管理・意思決定・統制の中央集約化との間のバランスを図る。

### 統制機能

- すべての規制要件および監督当局の期待を満たし、規制環境の変化に対応する。
- 特に小規模な銀行において、**リスク管理機能の独立性**に関する規制要件を満たす。
- 特に、従来はCFOの責任であった資本・資金調達・流動性の問題、および、従来は個別に管理されていた事業活動・地域について、**真にグループ全体にわたるリスク見解**をCROが確立できるようにする。
- リスクリミットや手続を受動的・事後的にモニタリングするだけでなく、将来を見据えた戦略的なリスク見解を持つことを目的として、**CROおよびリスク管理部門の能力**を全般に強化する。
- **3つの防衛線すべてにおけるさらなる投資とスキルの向上**。第1の防衛線ではリスク管理に、第2の防衛線では、銀行全体におけるリスクの集中分野と相関関係を特定するための助言・枠組み設計・効果的な異論・リスク集計に、第3の防衛線では、リスク方針・プロセス・統制の有効性の積極的な保証に、より効果的に注力できるようにする。

- 予算に制約があり、経験ある人材が少ない中で、**経験や資質のある十分な数のスタッフを統制部門において採用する**。
- **データ品質、ITシステムおよびリスク報告の改善**—多くの銀行は、金融危機前の不十分な状態や断片的なモニタリングから抜け出し、グループ全体のリスクデータ集計を大幅に改善して、取締役会に適時に報告できる体制に転換していく途上にある。

### 責任の明確性

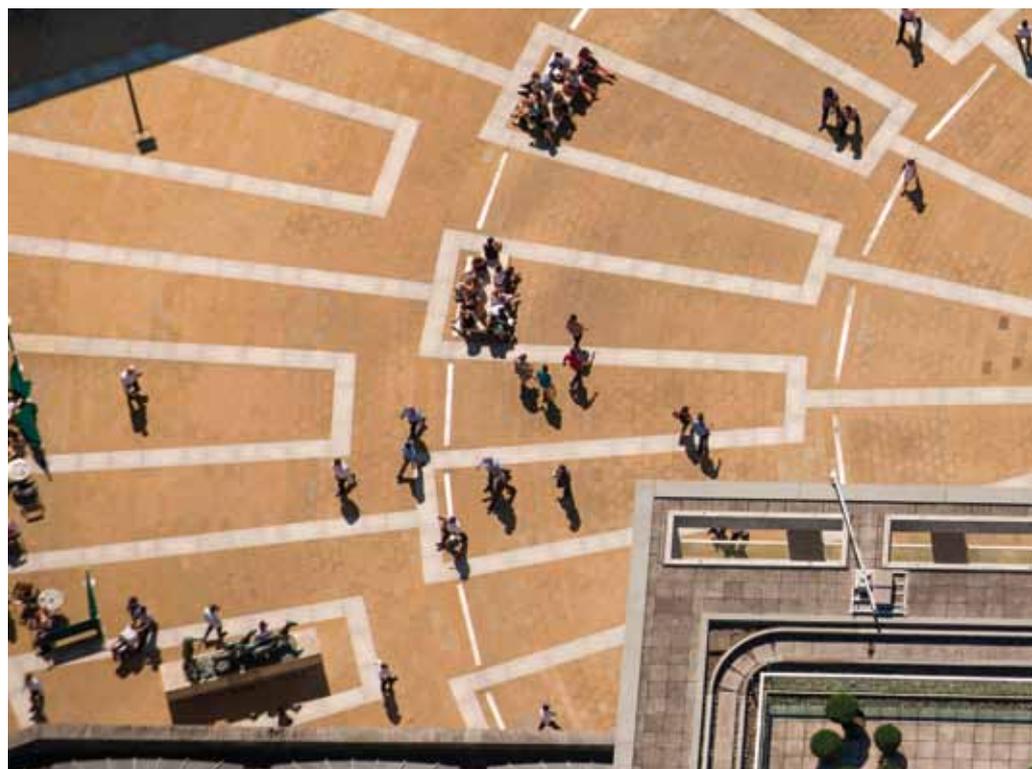
- 新しいリスク管理およびリスク報告手続のための**役割と責務を明確**にする。

### 報酬

- コンプライアンスやリスク管理に照らしたパフォーマンスを真に反映する**報酬・フレームワーク**を実施する。

### 取締役会の有効性

- **優れたリスク管理が銀行内にどれほどの付加価値をもたらすかを示す**。
- 一部の銀行からは、**最近の規制動向によって銀行の取締役会の焦点がコンプライア**



ンスに過度に偏り、戦略や業績に関する議論がないがしろになっているほか、監督当局は銀行自体が主体的に関わっていないガバナンス構造の導入を求めている、「汎用的」な規制アプローチは、国内のみの小規模なプライベート銀行にとっては不利であるといった声が聞かれる。

さらなる進展に向けて、銀行は以下に取り組む必要があります。

- ・ 規制上・監督上の期待の充足を、どのようにすれば商業的メリットに転換できるかを検討する。
- ・ 形式や必要とされるインプットのみに集中するのではなく、本質や望ましい結果に焦点を当てることによって、ガバナンス上の課題に現実的に取り組む最良の方法を検討する。
- ・ 規制上の中核的基準や原則、さらにはその他のステークホルダーの期待に照らし合わせて自己評価を実施する。ここでは、規制要件その他の期待を満たしつつあり（または、必要に応じて充足に向けた措置を講じており）、その過程で、形式や文

書だけでなく、優れたガバナンスの本質や精神も実現していることをいかに示せるかが主に問われている。

- ・ 内部監査、第三者レビューおよび取締役会の有効性レビューをいくつか組み合わせることによって、**これまでの進捗や、いまだ対処を要する部分についての独立した立場からの保証を得ることを試みる。**



# 国際基準の策定

**最**近は、ガバナンスに関連した項目についての国際基準策定の取組みはほとんど見られません。その分野の国際基準に関してこれと違って新しく取り上げるべき事項がなかったためと思われる。

銀行が関連するところでは、主にバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) および欧州銀行監督機構 (EBA) による両取組みにおいて、ガバナンスに関する最新の概要を提供するため、既存の内容の大部分がまとめられました。

一方で、金融安定理事会 (FSB) が以前に公表した基準およびEU自己資本指令4 (CRD4) については、銀行による実施に向けて、国内法や規則、指針への読み替えが進んでいます。

バーゼル委員会やEBAによるステートメントに反論する余地はほとんどないでしょう。優れたガバナンスについては、すでに語り尽くされています。銀行にとっては、商業的メリットをも実現できるような方法でガバナンスを実現させることが、ここでの課題となります。

## バーゼル委員会によるコーポレート・ガバナンスの諸原則

バーゼル委員会は、2010年版のコーポレート・ガバナンスの諸原則に代わるものとして、2015年7月に新しいコーポレート・ガバナンスの諸原則 (付録1参照) を公表しました。

2010年版からの主な変更として、全体としてのモニタリングおよびリスク・ガバナンスにおける取締役会の責務を以下によって強化することを試みています。

- **効果的なリスク管理システム実施のモニタリング**において取締役会が果たす役割についての指針を拡大する。
- 取締役会**全体としての能力の重要性**だけでなく、自らの使命に十分な時間を割き、銀行業務の変化に精通するという取締役個人の義務にも重点を置く。
- **リスク・ガバナンス**に関する指針を強化する。これは、取締役会、リスク委員会、上級経営陣、事業部門および統制部門 (最高リスク管理責任者 (CRO) および内部監査を含む) のリスク管理に関する具体的な役割や責務を含む。
- 取締役会が「経営トップの基本理念 (tone at the top)」を確立し、**健全な企業文化やリスクカルチャー**の醸成・維持において経営陣が果たす役割をモニタリングすることの重要性を強調する。
- 容認できるリスクテイク行動の伝達とリス



クカルチャーの強化における**報酬システム**の重要性を認識する。

- 銀行業務に特有の**コンダクト・リスク**を定義し管理するという、取締役会や上級経営陣の責務を強調する。

### コーポレート・ガバナンスに関する欧州銀行監督機構 (EBA) による監督上の検証・評価プロセス (SREP) ガイドライン

EBAによるSREPガイドライン (2014年12月) は主として銀行監督当局を対象としていますが、銀行が実証できなければならない基準が明確に記されたものでもあります。

監督当局は、銀行のリスク評価に以下の評価を含めることが期待されています。

**取締役会の組織および機能**—取締役者の人数と構成が適切であること。取締役が適格であり、その姿勢および独立性が十分な水準にあること。取締役会の有効性がレビューされていること。内部のガバナンス慣行および手続が適切であること。

**全般的なガバナンス・フレームワーク**—取締役会が、銀行の事業構造や関連リスクを把握し理解していること。

**企業文化およびリスクカルチャー**—取締役会が、銀行の戦略や企業としての価値観を確立していること。銀行の企業文化やリスク

カルチャーが効果的に周知され、意思決定プロセスにおいて幅広い見解が奨励される挑戦の環境が育まれ、銀行の全階層に適用されていること。

**リスク管理・フレームワーク**—銀行がさらされているすべての重要なリスクを検討しており、銀行のリスク・アペタイトと整合したリスクリミットを備えていること。将来を見据え、戦略的な計画立案を視野に入れた枠組みとなっており、定期的にレビューされていること。ストレステストの実施が組み込まれ、取締役会や上級経営陣が関与しており、意思決定と一本化されていること。

**内部統制の枠組み**—第1の防衛線 (事業部門) が、適切な内部統制を確立し維持する上で最前線となるべきであること。第2の防衛線 (リスクおよびコンプライアンス) と第3の防衛線 (内部監査) が独立していること。責務が明確に割り当てられていること。リスクを識別、測定、モニタリング、軽減および報告するための方針および手続を備えていること。銀行のリスク戦略の策定、リスク管理上の重要な意思決定のすべて、および取締役会や上級経営陣への関連するすべてのリスク情報の提供に、リスク統制部門が積極的に関わっていること。CROに十分な使命と独立性が備わっていること。



**情報システム**—正確かつ信頼できるリスクデータを適時に生成していること。銀行全体における重要なリスクデータのすべてを取り込み集計していること。ストレス時のみならず平常時においてもリスクデータ能力をサポートしていること。

**報酬**—報酬方針が、銀行の価値観、事業戦略、リスク・アペタイトおよびリスク特性に沿って取締役会によって維持、承認、モニタリングされていること。過度なリスクテイクを奨励するものではないこと。変動報酬と固定報酬が適切に組み合わされていること。

### リスク・ガバナンスに関するFSB基準

金融安定理事会 (FSB) は、金融危機以降に見られる各国の規制・監督の進展、およびG20参加国の大手銀行36グループを対象に行ったリスク・ガバナンス慣行レビューに基づき、2013年2月に一連の**健全なリスク・ガバナンス慣行**を公表しました。

この健全なリスク・ガバナンス慣行 (付録1参照) では、銀行のリスク・ガバナンスを強化する際に取締役会やリスク委員会が担う極めて重要な役割 (組織内の強固なリスクカルチャーの促進・評価に関与することを

通して) のほか、銀行のリスク・アペタイトの確立と周知、リスク・アペタイトおよび全般的なリスク・ガバナンス・フレームワークの経営陣による実施をモニタリングすることに力点が置かれています。

FSBは、リスク・ガバナンス指針を拡大するための2つの追加文書を公表しました。**効果的なリスク・アペタイト・フレームワークに関する原則** (2013年11月、付録1参照) と、**金融機関のリスクカルチャーの評価**に関する監督当局向けの指針 (2014年4月) です。

**リスクカルチャーの評価**に関するFSBの指針は、銀行のリスクカルチャーの理解、特に、強固なリスク・ガバナンス・フレームワークの中で、リスクカルチャーが適切な行動や判断を下支えするものになっているか否かを理解するにあたって、監督当局をサポートすることを目的としています。

FSBは監督当局に対して、取締役会との交流を強化し、銀行のリスク・アペタイト・フレームワークについて、また、合意済みのリスク・アペタイトおよび健全なリスク管理の遵守を、銀行のリスクカルチャーがサポートしているかについて、懐疑的な視点から取締役会や上級経営陣と高度な議論を行うことを奨励しています。

## 監督当局による重視が予想される4つの主要な「リスクカルチャー指標」

1

**経営陣の基本姿勢**—組織全体における基本的価値観の周知、理解、受け入れ、モニタリングを、銀行の経営陣がどのように確認しているか。これには、自ら手本となること、高度な価値観が行動に与える影響を自行内全域で評価すること、リスクに関して共通の理解を図ること、リスクカルチャーにおける失敗から学ぶことが含まれる。

2

**説明責任**—リスク・オーナーシップ、エスカレーション・プロセス、内部執行手続の明確な割当て。

3

**効果的な異論**—異論や異議を奨励するとともに、リスク管理およびコンプライアンス部門が上級経営陣や取締役会にアクセスできるよう、それらの部門を組織する。

4

**インセンティブ**—報酬体系を、リスク・アペタイトや望ましい文化・行動の遵守、および適切な人材育成・後継者育成に基づいたものとする。

## コーポレート・ガバナンスに関する 自己資本指令4 (CRD4) 基準

自己資本指令4(CRD4)は一連の**コーポレート・ガバナンス要件**を含んでおり、主として以下の事項に重点を置いています。

**取締役会およびその小委員会の役割と責任**—取締役会は、戦略、リスク戦略および社内のガバナンスを承認およびモニタリングすべきであり、したがって、社外取締役のみで構成する独立したリスク委員会、報酬委員会を設置すべきである。

**取締役会の構成**—取締役による管理職の兼任数には、常に上限を設けるべきであり、会長職とCEO職は兼任すべきではない。また取締役は、適切なスキル、多様な

経験、誠実さ、道徳的な健全さを持ち合わせているべきである。

**報酬**—銀行は、健全かつ効果的なリスク管理および事業戦略に合致する報酬方針を定めるべきである。コンプライアンスおよびリスク管理に携わる個人は、彼らが管理する事業の業績に関係なく、適切に報酬を受けるべきである。変動報酬は複数年の枠組みで評価されるべきであり、特別な事情を除き、その支払いが保証されるべきではない。また、変動報酬は基本給の100%を超えてはならない。

## 報酬

FSBの「健全な報酬慣行に関する原則」(2009年4月) および「実施基準」

(2009年9月)の実施についてFSBが公表した3回目の進捗レポート(2014年11月)では、これらの原則および基準の実施は基本的に完了しているものの、一部の国・地域では、報酬慣行に関して規制上の枠組みや指針の改善作業が続いていると締めくくられました。



# 各国における国際基準の実施状況

**各**国の法律、規制およびガイドラインは前述の国際基準に概ね従ったものとなっていますが、すべての国・地域において十分に整合した調整や実施がなされているわけではありません。これは、各国の監督当局による国内基準の策定と、これら要件や期待の適用の両面を見ても明らかです。金融安定理事会 (FSB) およびバーゼル銀行監督委員会 (BCBS) (さらにEU内においては欧州銀行監督機構 (EBA)) によるカントリー・レビューやピアレビューを通じたモニタリングによって、どれほどの一貫性が図られるかは明らかではありません。

本レポートは、ヨーロッパ・中近東・アフリカ (EMA) 各国に配置されたKPMGの専門家による国内の規制・監督の進展に関する調査、およびこれらの進展に対する銀行の反応に基づいて作成されています。

## 規制

新たな国内規則・指針 (付録2参照) には一般に、銀行に対する以下のような要件が含まれています。

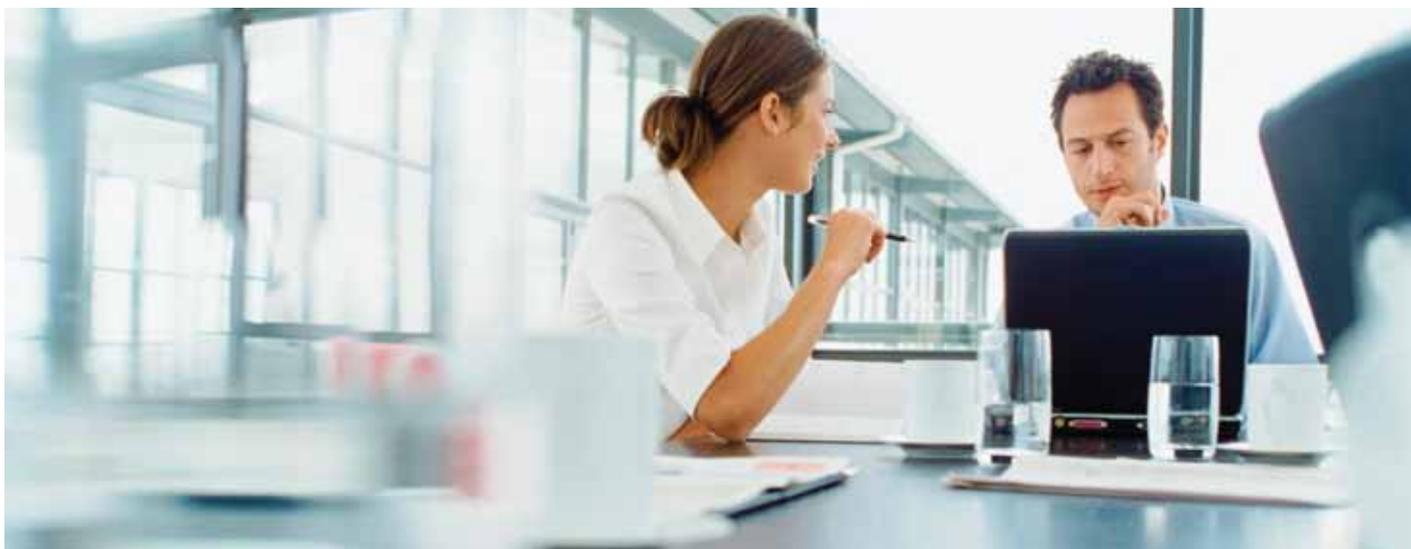
- リスクおよびリスク管理に関し、取締役会がより詳細なモニタリングを行う。
- 取締役会とその小委員会の構成を強化する。社外取締役の独立性、専門性、従事時間、多様性を含む。
- 個人の責務および説明責任を明確にする。
- 取締役会のリスク委員会を設置する。

- リスク管理部門および最高リスク管理責任者 (CRO) の役割を、独立性、専門性、地位、権限、活動範囲の面で強化する。
- 報酬の返還 (claw-back) 条件付きの、リスク調整後の変動報酬を導入する。
- 取締役会の有効性レビュー、内部監査の保証レビュー、第三者評価を通じ、銀行のリスク・ガバナンス・フレームワークに関する独立した評価を行う。

EUでは、これらの領域の一部は、自己資本指令4 (CRD4) の国内要件化を通して網羅されています。

一方で、各国内の取組みで、EU域外でその進展が図られるものも一部あるかもしれませんが (とりわけ、英国における「上級管理職規則」 (Senior Manager Regime) や「公正かつ効率的な市場検証」 (Fair and Effective Markets Review) など)。

英国以外の規制当局や監督当局は、これらの進展に興味深く見守っており、他国でも銀行への一部導入の可能性ががあります。



## 上級管理職規則 (英国)

英国では、従来からの承認者 (Approved Person) の「適格性」規則では、銀行の上級職への不適格者の就任を防ぐことができず、金融危機時に公的支援を必要とした銀行の上級経営陣に懲戒処分を科すための根拠としては有効ではなかったとの政治的懸念に応える形で、新しい上級管理職規則 (SMR: Senior Managers Regime) が制定され、2016年3月に発効します。

SMRの主たる目標は、上級管理職がその責務を全うすることに対する説明責任の強化です。

SMR実施上の銀行の主な課題には、以下のようなものがあります。

- SMRに関するガバナンス・モデルを構築する。
- 「上級管理職」を特定し、個人の責務および一般的な責務を明確に図式化する。
- ガバナンス・フレームワーク (グループの取締役会および委員会、法人レベルの取締役会および委員会、経営管理委員会) を明確にし、上級管理職個人の責務との整合を図る。
- 「上級管理職および認証規則」 (Senior Manager and Certification Regimes) の運用に向けた方針や手続を導入する。
- 新規則を、文化や銀行業務基準の幅広い変革と整合させる。

- 上級管理職が担当領域における規制違反を防止するために合理的な措置を講じたこと、および認証規則の下で銀行が行員を適切に監督・認証していることを示すための証拠要件を満たす。

SMRの新しい要素は主として以下のとおりです。

- 対象者は「承認者規則 (Approved Persons Regime)」よりも狭くなり、最上級管理職のみに限定される見込みである。経営陣健全性監督機構 (PRA) によって、安全性や健全性の目的において関連性があるとみなされる領域 (全体的な事業、資金調達先、リスク管理、内部統制、主たる事業領域など) のほか、取締役会長、取締役委員会委員長、上級社外取締役といった主たるモニタリング機能と関連性があるとみなされる領域において責務を有する最上級管理職が対象となる。
- 銀行には、これら「上級管理職」の個人的な責務 (PRAまたは金融行為規制機構 (FCA) によって定められた責務を含む) を明確にし、一連の責務の相互関係を示すために、上級管理職の責務を図式化することが求められる見込みである。
- 規則違反に対して上級管理職に規則違反発生時に、担当領域において合理的な措置を講じていたことを証明する責任を課す (presumption of responsibility) という当初の提案は、合理的な措置を講

じる法的義務を上級管理職に課すことに変更された。

- 上級管理職は、銀行経営上の不正行為に対して刑事制裁を受ける可能性がある。

SMRは認証規則 (Certification Regime) で補完されています。この認証規則は、影響力のあるその他の重要な機能を果たす者や、重要なリスクテイカー (自己資本指令4 (CRD4) の定義に基づく)、および銀行の顧客対応職員に適用されます。これらの職員は銀行による監督を受け、適格者であることを毎年銀行から認証されなければなりません。さらには、民事制裁の対象になる可能性があります。

また、補佐的役割ではない全職員 (社外取締役を含む) は、**行為規則 (Conduct Rules)** の対象になります。この規則はこれら全職員に対して、誠実かつ必要とされるスキルを持って、注意や努力を怠らずに行動し、規制当局に対してオープンかつ透明であることを求めています。上級管理職に対しては、自らが担当する銀行業務が有効に統制されるよう合理的な措置を講じること、規制システム上の関連する要件や基準を遵守すること、自らの業務を他人に委託する場合は適任者に委託すること、委託した業務の遂行を有効にモニタリングすることを求めています。

## 公正かつ有効な市場検証 (英国)

英国の関係当局は2015年6月、公正かつ効率的な市場検証 (Fair and Effective Markets Review) の最終報告書を公表しました。この検証は、債券・通貨・商品 (FICC) のホールセール市場において注目を集める不正行為が散見されたことを受け、1年前に立ち上げられました。法案ではなく検証であるとはいえ、英国内外のFICC市場で進むであろう変革の規模について、市場参加者は無関心であるべきではありません。

この検証では、ガバナンスに関連する複数の領域で、以下のようなさらなる進展の必要性が特定されています。

### 個人に自身の行為 (コンダクト) に対する責任を負わせる

- 不正行為に対する英国の刑事制裁の適用を、より幅広いFICC商品に拡大する。
- 懲役の上限を7年から10年に延長する。
- 「上級管理職および認証規則」の要素を、FICC市場に参入している規制対象

企業により幅広く拡大する。

- プロフェッショナルとしての意識向上を図るため、資格基準を義務付ける。

### 公平性と有効性の改善に向け、国際的に調整の取れた措置を講じる

- 証券監督者国際機構 (IOSCO) に対して、すべてのFICC市場に適用される取引慣行の共通基準の策定を検討するよう促す。IOSCOは2015年6月、リテール市場およびホールセール市場における企業や個人による不正行為に対処するため、現在のグローバルな枠組みのさらなる強化に取り組むと発表した。この行為基準のグローバルな見直しは、英国における「公正かつ効率的な市場検証」で特定された国際的な課題に沿って行われるものと思われる。
- 市場の健全性、情報の取扱い、カウンターパーティの取扱いおよび裁判管轄基準に関連する取引慣行を定めた包括的原則を提供する、単一のグローバルな外国為替 (FX) 取引規範について合意する。FX市場における行為規範の基準お

よび原則の強化に取り組む国際決済銀行 (BIS) の作業部会は、2015年7月にその作業を開始した。

- グローバルレベルで、報酬とコンダクト・リスクの整合性を改善する方法を検討する。

銀行にとっての主要な課題には以下が挙げられます。

- 銀行業務とFICC市場の「上級管理職および認証規則」が重複する可能性。
- FICC市場に特化したより詳細な施策の導入により、すべての銀行業務にわたる文化や行動を、より幅広く改善する必要性が生じる可能性がある。
- 国際展開における最終的な影響—他の国際的な原則においても見られたように、細部の違いが、影響を受ける銀行にとっての営業上の問題や、規制逃れの機会につながる可能性がある。



## 監督

監督当局は、新しい国際基準や国内基準、その改定版を導入するとともに、銀行のコーポレート・ガバナンス評価にさらに**力を入れ、より立ち入った**評価を実施するようになっています。リスク・ガバナンス、リスク・アペタイト・フレームワーク、リスクカルチャーといった主要な領域で、監督当局の期待が高まっています。

監督当局の対応は、以下のようにさまざまな形を取っています（付録2参照）。

- 監督当局は、取締役会や上級経営陣における候補者の**適格性評価において、より積極的かつ徹底したアプローチ**を採るようになっている。一部の国では適格性評価の対象が拡大され、銀行のリスク・ポジションに重要な影響を与え得るすべての職員を含むようになっている（19ページの囲み記事参照）。
- リスク・アペタイト・フレームワークを含む、リスク・ガバナンスのオンサイト・レビュー。
- 監督当局による**取締役会への同席**。
- 取締役会や上級経営陣レベルでの銀行との**対話の強化**。社外取締役とのミーティングや、リスク・ガバナンス、文化およびリスク・アペタイトに関するより本質的な議論を含む。
- 銀行のリスク管理慣行に関する**報告要件の強化**。これには、エクスポージャーの上限やストレステストに関する情報、取締役会および小委員会の議事録、外部監査人やその他第三者によるリスク・ガバナンスに関する報告が含まれる。監督の強化を受けて、監督当局から銀行に対するデータ要請の回数、頻度および範囲が格段に増えたというケースも見受けられる。
- **ガバナンス上の不手際が発見された場合の監督当局による措置**。銀行に対するガバナンスの改善要請や、「第2の柱」の資本増強、一部のケースでは執行措置を通して実施される。

しかしながら、**文化に対する監督機関評価**は、多くの監督当局にとってまだ策定の初期段階にあります。各国の監督当局は、銀行の文化をどのようにレビューし評価すべきか（とりわけ、銀行のすべての階層で文化がどの程度受け入れられているかをどのように

見極めるべきか）、およびこの評価を銀行の全般的なリスク評価とどのように一体化させるべきかについて、確信を持っていません。

一方で、**報酬慣行**に関するFSBの進捗レポート（2014年11月）では、多くの国の監督当局にとって報酬慣行の評価が監督サイクルの中で不可欠な要素になっていることが指摘されました。それでも、以下については国・地域によって重要な違いが見られます。

- 銀行における重要なリスクテイクの特定および取扱いなど、対象となる範囲。
- 求められる変動報酬の程度、繰延の程度、繰延報酬の減額（malus）および報酬の返還（clawback）の「可能性のある」範囲。
- 銀行の報酬慣行に対する監督の頻度および都合（オンサイト検査、横断的評価、銀行との継続的な対話の活用を含む）。
- 銀行の報酬慣行に関する発見事項に対する監督当局による措置。

システム上重要な銀行（SIB）に対する監督の枠組みやアプローチに関するFSBのテーマ別レビュー（2015年5月）では、**監督の有効性**に関する未解決の主要な課題も浮かび上がりました。コーポレート・ガバナンスに関する課題には、以下が含まれます。

- 監督の有効性をより客観的に評価できるようにするための、明確かつ透明性の高い監督戦略および優先順位を確立し実施する必要性。
- 監督当局による判断やリスク評価を裏付けるための、金融機関の上級レベルとの高度かつ建設的な対話の維持。
- 銀行の主たる戦略的選択および関連リスクや脆弱性を監督当局が理解するにあたり、要請したデータやその他の情報を無駄にすることなく、より詳細かつ情報に通じたアプローチにしっかりとつなげていくこと。
- 国際銀行に対しては、主たるリスクや監督上の優先順位について、国・地域をまたいだ共通の理解および評価に達すること。
- スキルや能力があり、経験豊富な監督担当者の育成および維持。

## ECBによるガバナンスのテーマ別レビュー

欧州中央銀行（ECB）は、欧州銀行監督機構（EBA）による監督上の検証・評価プロセス（SREP）ガイドラインのガバナンスに関する項目に基づき、ECBが直接監督する主要123銀行を対象に、ガバナンスおよびリスク・アペタイトのテーマ別レビューを実施しました。このレビュー結果は、ECBによるこれらの銀行のリスク評価、およびこれらの銀行に対する「第2の柱」の資本要件に取り入れられています。

ECBによる発見事項からは、銀行が既存の国内要件を満たしている領域においてさえも、ガバナンスに関して出現しつつある

国際的な優れた慣行基準には必ずしも適合していないことが示されました。

ECBによって特定された具体的な課題には以下が含まれます。

取締役会の構成—社外取締役の間で、関連知識や専門性が欠如している。特定の取締役に権限が集中している。取締役の間で情報量に差が見られる。取締役に長年所属する社外取締役の独立性が欠如している。一部のケースでは、社外取締役に政治的な影響力が及んでいる懸念がある。社外取締役が有する懸念を伝達できる社外の上級社外取締役の役割をより明確に定義する必要がある。

取締役会の役割—一部の取締役会では、個々の課題について議論し、深く検討するために十分な時間を割いていない。リスク・アペタイト・フレームワークが適切に策定され、銀行全体に一貫して適用されているとは限らない。一部の取締役会では、上級経営陣の後継者育成に十分な焦点が当てられていない。

統制機能—銀行のリスク部門と監査部門が分離されていない。

## EU全体における適格性規則

取締役やその他の主たる職務担当者の適格性評価に関する欧州銀行監督機構（EBA）ガイドラインの各国における実施状況を調べたEBAのピアレビュー（2015年6月）によれば、ほとんどの国で高度なガイドラインをクリアしてはいるものの、規制・監督慣行において大きな違いがあることが明らかになりました。

主な相違点としては、以下が挙げられます。

- **適用範囲**—適格性規則の対象となる主たる職務担当者が国によって異なる。
- **適格性の定義**—銀行自身による適格性評価に関する要件、国の関係当局から要請される情報、決定に至るまでの期間、適格性についての定期的な再評価義務に違いが見られる。
- **適格性評価に用いられる基準**—評判の良さ（または評判の欠如）を示すため、および経験を評価するために用いられる

基準、スクリーニングの度合い、文書化の水準、インタビューの活用の違いが見られる。

- **全体的な（取締役会全体の）「適格性」評価**—取締役との「対面」でのミーティングの活用の有無や、取締役会への同席の有無の違いがある。
- **独立性および利益相反**—独立性や利益相反をどのように解釈するかについての見解が異なる。
- **監督の度合い**—監督レビューや評価プロセスにおけるガバナンス評価や、専門家の利用の有無の違いが見られる。

これらに対してEBAは以下を提案しています。

- 適格性規則の適用対象を明確化する。
- 既存の定義や基準を拡大し、個人の知識、スキル、誠実性、独立性、従事時間および利益相反の可能性、ならびに取締役会全体としての知識および経験を含める。

- 銀行による利用と各国当局への提出が可能な、適格性評価テンプレートを作成する。
- 特定の応募者群に対するインタビューの実施を促進する。
- 対象者に他国での職歴がある場合は、その国の関係当局との協力の強化を促す。
- 取締役の事前承認や退職時面接の活用、取締役会への同席や取締役との個別面談、取締役会の詳細な議事録の要請を各国当局に奨励する。

# 付録1: 国際基準

## バーゼル銀行監督委員会による コーポレート・ガバナンスの諸原則 (2015年7月)

### 原則1: 取締役会の全般的な責務

取締役会は、銀行の戦略的目標、ガバナンス・フレームワークおよび企業文化を承認し、管理職によるその実践を監督することを含め、銀行に対する全般的な責任を有する。

### 原則2: 取締役の資質と構成

取締役は、個々のメンバーとしても取締役会全体としても、自らの職責に相応しい資質を有しているべきである。取締役は、モニタリングおよびコーポレート・ガバナンスにおける自らの役割を理解し、銀行に関わる事柄について健全で客観的な判断を下す能力を有しているべきである。

### 原則3: 取締役会自身の構造と実務

取締役会は、自らの業務について適切なガバナンス構造および実務を明確に定めるべきであり、そうした実務が励行され、継続的な有効性のために定期的に検証されるための手段を備えているべきである。

### 原則4: 上級管理職

取締役会の指揮およびモニタリングの下、上級管理職は、取締役会によって承認された業務戦略、リスク・アペタイト、報酬およびその他の方針と整合した方法で銀行の事業を行い、管理すべきである。

### 原則5: グループ構造のガバナンス

グループ構造において、親会社の取締役会は、グループに対して、および、グループやグループ内企業の構造、業務およびリスクに照らして、適切かつ明確なガバナンス・フレームワークの確立および運用を確保することについて、全般的な責任を有する。取締役会および上級管理職は、銀行グループの組織構造およびその構造が孕むリスクを認識し、理解しているべきである。

### 原則6: リスク管理機能

銀行は、最高リスク管理責任者（CRO）の指揮の下、十分な地位、独立性、経営資源および取締役会へのアクセスを持つ、効果的かつ独立したリスク管理機能を有するべきである。

### 原則7: リスクの把握、モニタリングおよび統制

リスクは、銀行全体および個別法人のレベルで継続的に把握され、モニタリングされ、統制されるべきである。また、銀行のリスク管理および内部統制のための社内基盤は、銀行のリスク特性および外部的なリスク環境の変化、ならびに業界慣行における変化にあわせて高度化されるべきである。

### 原則8: リスクに関するコミュニケーション

有効なリスク・ガバナンス・フレームワークには、組織全体を貫くコミュニケーションと取締役会や上級管理職への報告の双方において、リスクに関する銀行内部の堅固なコミュニケーションが必要である。

### 原則9: コンプライアンス

銀行の取締役会は、銀行におけるコンプライアンス・リスク管理をモニタリングする責任を有する。取締役会は、コンプライアンス機能を確立し、コンプライアンス・リスクの把握、評価、モニタリング、報告および助言のための銀行の方針およびプロセスを承認すべきである。

### 原則10: 内部監査

内部監査機能は、取締役会に対して独立した保証を提供すべきであり、有効なガバナンス・プロセスおよび銀行の長期の健全性を促進において、取締役会および上級管理職をサポートすべきである。

### 原則11: 報酬

銀行の報酬構造は、健全なコーポレート・ガバナンスおよびリスク管理を下支えすべきである。

## 金融安定理事会（FSB）による健全なリスク・ガバナンス慣行（2013年2月）

- 取締役会の独立性と専門性。
- 適切なリスクカルチャーを確立・浸透させる上での取締役会の役割。
- リスク委員会と監査委員会の構成員および付託条項。
- CROの独立性、役割および指揮命令系統（CFO経由ではなくCEO直属とする）。
- グループ全体に及ぶすべての重大リスク（財務、資金調達を含む）、および重要な意思決定プロセス（戦略的計画、買収、合併を含む）にCROが関与することの重要性。
- リスク管理部門の独立性、権限、活動範囲。
- リスク・ガバナンス・フレームワークの独立した評価。

## FSBによる効果的なリスク・アペタイト・フレームワークに関する原則（2013年11月）

効果的なリスク・アペタイト・フレームワークは、行き過ぎたリスクテイクに対するブレーキの役割を果たすべきであり、また以下のようにあるべきである。

- 取締役会および全階層の経営陣によって推進される。
- 銀行全体に伝達され、浸透され、理解される。
- リスクに関する活発な議論を推進するツールとして、また、取締役会、リスク管理部門および内部監査部門が経営陣の提言や意思決定に異論を唱える根拠として使用される。
- ビジネスや市場の環境変化に適応できる。

本原則では以下が求められる。

**リスク・アペタイトステートメント**は以下のとおりとする。

- 銀行の短期的および長期的な戦略・資本・財務計画と結び付ける。
- 重要なリスクの各々に対して、銀行が許容できるリスクの最大量を定める。
- 事業、法人、グループに適用するリスクリミットに換算可能な、定量的指標を盛り込む。
- どのような事象によってリスク・アペタイトやリスク許容量を逸脱し得るかについて、銀行がしっかり理解できるよう将来を見据えるとともに、シナリオテストとストレステストの対象とする。

**リスクリミット**は以下のとおりとする。

- リスクテイクをリスク・アペタイトの範囲内に抑制する。
- 銀行全体ならびに事業部門・法人組織単位ごとに設定される。
- 単に規制上の上限を再現するものではなく、過度に複雑、あいまい、主観的にもならない。
- 定期的にモニタリングされる。

一連の関係者の**役割と責任**—FSBの原則には、リスク・アペタイト・フレームワークに関し、取締役会、最高経営責任者（CEO）、最高リスク管理責任者（CRO）、最高財務責任者（CFO）、事業部門責任者および内部監査部門の役割や責任をまとめた詳細な職務記述が含まれる。



# 付録2: 各国のコーポレート・ガバナンス関連規則および監督

国	各国の規制動向	各国の監督当局の焦点	ガバナンス上の不手際が発生した場合の監督当局による措置
欧州中央銀行 (ECB)	ECBは、金融安定理事会 (FSB) およびバーゼル銀行監督委員会による諸原則その他の基準、欧州銀行監督機構 (EBA) による監督上の検証・評価プロセス (SREP) ガイドライン、ならびに各国で国内法化された自己資本指令4 (CRD4) に基づいてガバナンスを評価。	主にリスク・ガバナンスおよびリスク・アベタイトに焦点を当てた、コーポレート・ガバナンスについてのテーマ別レビュー。 EBAによるSREPガイドラインの関連箇所にも照らし合わせた評価。 ドキュメンテーション・レビューを、主たる職務担当者とのミーティングや、執行委員会その他の会議への同席で補完。 新取締役の「適格性」評価における各国の慣行のさらなる調和を模索。	ECBが直接監督する銀行に対しては、「第2の柱」の要件が一貫して引き上げられている。
ベルギー	CRD4や国内における取組みの実施。	監督当局からの質問を受け、一部の銀行では取締役会や委員会の構成が見直された。 「適格性」方針の策定と実施。	銀行に対する慣行の改善要請および執行措置。今のところ、「第2の柱」の要件上げは実施されていない。
フィンランド	CRD4の実施	監督当局は、監督および承認申請の審査において、コーポレート・ガバナンス上の課題 (特にリスク管理と内部統制) への注力を強化。 銀行は取締役会の構成要件により、注力している。	監督当局による行政上の課徴金、公的な警告、罰金。
フランス	取締役個人および取締役会全体の能力に関連した新規則 (2014年) の導入。業務執行取締役 (経営) および非業務執行取締役 (モニタリング) の機能を分離し、取締役会長によるCEO兼任を禁止。リスク・アベタイトの導入。銀行のリスクカルチャーの確認のため、オンサイトでの監査権限を規制当局に付与。	監督当局は、取締役会が定義したリスク・アベタイトステートメントの有効性や、事業部門がリスク管理部門を軽く見ていないか否かを注視。 リスク管理部門が取締役会および上級経営陣に送付したリスク・ダッシュボードの有用性および一貫性を、オンサイトで分析。	これまでのところ限定的。

<p><b>ドイツ</b></p>	<p>リスクの集中を一層重視すること（リスク管理における「縦割り構造」問題に対処するため）を含む、リスク管理の最低要件の導入。リスク統制部門に対する要件の詳細化。コンプライアンス部門の設置要件の導入。経営陣と取締役会の交流の強化。適切な報酬システムおよび内部告発システムの整備要件の導入。</p> <p>連邦金融監督庁（BaFin）およびドイツ連邦銀行は、取締役の責任および説明責任に関する要件を明確化。</p>	<p>監督当局は、銀行のリスク管理能力を重視。</p> <p>主要銀行の取締役会（二層制の取締役会における Management Board）におけるすべての候補者は監督当局による評価を受け（法定要件ではなくても）、候補者について条件未達部分があれば銀行に伝達される。</p> <p>主要銀行には、将来を見据えた取締役の後継者育成計画の整備が求められる。</p> <p>取締役会との定期的および単発的なミーティングおよび電話会議。</p> <p>取締役会議事録は定期的にチェックされる。</p> <p>主要銀行の監査役会（二層制の取締役会構造における Supervisory Board）の一部に、監督当局の職員が同席。</p>	<p>上級経営陣の雇用を法律で必ずしも禁止できるわけではないため、道徳的な説得が必要。</p>
<p><b>ギリシャ</b></p>	<p>CRD4の実施。信用リスクカルチャーなどの新たな領域における規制要件の範囲が拡大された。</p>	<p>過去2年間は、主に不良債権のリスク管理の分野で監督を強化。</p> <p>要件遵守のため、すべてのシステミックな銀行において、取締役会やその他の委員会の規則および上級経営陣の職務記述を改訂。</p> <p>ギリシャ政府は、ギリシャのシステミックな銀行4行の最近の資本再構築において、銀行の統治機関および上級経営陣を対象とした、具体的かつ客観的な基準に照らした定期評価を導入すると発表。</p>	<p>監督当局は勧告とともに報告書を提出。しかし、追跡調査は必ずしも迅速ではない。</p>
<p><b>アイルランド</b></p>	<p>国内での優先順位や取組みが、2011年の金融機関および保険会社に対する法定規範要件につながった（2013年改訂）。この規範には以下が盛り込まれている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取締役会の最低規模</li> <li>・ 取締役会の構成</li> <li>・ 社外取締役の独立性</li> <li>・ 取締役会長およびCEOの役割</li> <li>・ 取締役会の開催頻度</li> <li>・ 設置義務のある監査委員会およびリスク委員会の役割と構成</li> </ul>	<p>自己資本充実度評価プロセス（ICAAP）および監督上の検証・評価プロセス（SREP）の一環として、ガバナンスを評価。</p>	<p>規範要件を満たすことについての銀行に対する指示。</p> <p>「第2の柱」の資本要件の引上げ。</p>

付録2: 各国のコーポレート・ガバナンス関連規則および監督

<p><b>イタリア</b></p>	<p>リスク・ガバナンス、リスク・アベタイトおよび報酬に関連した、以下を含む幅広い規制要件を導入。</p> <p>2013 – Bank of Italy regulation 2013 年 – 内部統制システムに関するイタリア銀行規則。各銀行に対してリスク・アベタイト・フレームワークの定義と実施を求めた (2014年7月発効)。</p> <p>2014年 – 報酬に関する方針と慣行に関する国家証券委員会 (Consob) およびイタリア銀行通達 (1月)。報酬に関するEBAガイドラインの準用についてのイタリア銀行通達 (10月)。報酬に関する方針と手続に関するイタリア銀行規則 (11月)。</p> <p>2014年 – コーポレート・ガバナンスに関するイタリア銀行規則 (項目によって2014~2017年の間に発効)。主として取締役会の構成と機能に変更が及び、取締役会の能力・構成・機能に関する規範的規定が拡大された。</p> <p>2015年 – 庶民銀行 (一種の相互銀行) に対するコーポレート・ガバナンスに関する政令。</p> <p>2015年 – 内部告発ルールで内部統制システムを強化することを目的としたイタリア銀行規則 (2015年末に発効)。</p>	<p>監督当局は過去4年間、銀行に対する全般的な監督検査などにおいてコーポレート・ガバナンスを常に考慮してきたが、それでもなお2014年に行われたコーポレート・ガバナンスに関する監督当局の特別査察は、2013年の5倍の数に上った。</p> <p>監督当局は、リスク管理の枠組みと内部統制システムの改善に対する取締役会の関与強化を目的として、銀行との広範かつ集中した高水準の対話を積極的に実施。</p> <p>定性的・定量的要因を考慮した取締役会の有効性に関する監督検査。</p> <p>客観的かつ検証可能な情報を幅広く要請。</p> <p>内部スキル・独立性・誠実性に関する、個々のメンバーとしての、および取締役会全体としての自己評価。</p>	<p>銀行に対する慣行改善要請は日常的に行われている。2013~2014年の間に監督当局は、複数の銀行に対して「第2の柱」の要件引上げを要請。</p>
<p><b>クウェート</b></p>	<p>クウェートの全銀行を対象としたクウェート中央銀行 (CBK) による指示 (2012年に通知、2013年7月発効)。FSBおよびバーゼル委員会の諸原則に国内の優先事項を取り入れた内容となっている。リスク管理と内部統制のそれぞれにセクションを割り、銀行内のリスク・ガバナンスに関連した詳細な指示を掲載している。</p> <p>銀行には取締役の資格基準の設定が求められる。すべての取締役および上級経営陣については、任命に先立ってCBKの承認を得る必要がある。取締役会は、全体としても、取締役個人としても、銀行による年次評価を受けなければならない。CBKは、取締役会委員会における社外取締役の役割と地位について詳細な指示を出している。</p>	<p>必要とされる基準の実施状況を評価するための定期検査。</p> <p>CBKは、CROが独立しており、取締役会とリスク委員会に直属していることを重視。</p>	<p>罰金を含む懲戒処分。</p>
<p><b>ラトビア</b></p>	<p>CRD4の実施。</p>	<p>監督当局による数年来の注力により、ガバナンスのほとんどの側面が網羅された。</p>	<p>通常は罰金を伴うガバナンスの改善要請。</p>

<p><b>マルタ</b></p>	<p>CRD4の実施。</p> <p>部門間の分離要件。小規模銀行であっても、CFOがリスク責任を負ってはならない。</p> <p>小規模銀行では最低2名の社外取締役を置く(以前は1名)。</p>	<p>取締役の承認前に、銀行事業における経験と実績を伴う専門性に特に焦点を当てた追加デューデリジェンスを実施。「適格性」要件と調査が強化され、承認プロセスにおいては推薦状が不可欠となった。</p>	<p>銀行には不備への対処期限が通知される。期限経過後は規制当局の姿勢が強固になり、通常は取締役会とのミーティングが要請される。</p>
<p><b>オランダ</b></p>	<p>CRD4の実施。</p>	<p>監督上の新たなアプローチの一環として、取締役との定期的な議論を実施。</p> <p>取締役会の有効性の分析を支援するため、専門スタッフ(心理学者)を採用。</p> <p>「適格性」評価の、より積極的な活用。</p>	<p>「第2の柱」の資本要件の引上げ。</p>
<p><b>ノルウェー</b></p>	<p>CRD4の実施。</p>	<p>監督当局は、より小規模な銀行を含め、ガバナンス全般をより重視。</p>	<p>改善要請。</p>
<p><b>カタール</b></p>	<p>カタール中央銀行は、カタールで事業展開する銀行を対象としたコーポレート・ガバナンス・ガイドラインを2012年に導入。このガイドラインの一部でリスクカルチャーを網羅。</p> <p>銀行にはガバナンス方針および手続に関する年次報告が求められる。</p>	<p>特に取締役会の独立性と資質のほか、取締役会の構成と有効性、社外取締役の役割、リスクカルチャーの領域において、コーポレート・ガバナンス慣行のモニタリングを強化。</p> <p>モニタリングは、上級経営陣の「適格性」要件にはいまだ拡大されていない。</p>	<p>慣行の改善に向けた非公式なコミュニケーションに依存。</p> <p>ガバナンス慣行の不備に対する罰則措置はいまだ取られていない。</p>
<p><b>サウジアラビア</b></p>	<p>サウジアラビア通貨庁(SAMA)は、バーゼル委員会のガバナンスに関する諸原則およびトレッドウェイ委員会支援組織委員会(COSO)の枠組みに基づいた内部統制ガイドラインを公表。これには、内部統制システムの検証と取締役会への報告を目的として年次で、実施される内部監査の要件が含まれる。</p> <p>資本市場庁によってコーポレート・ガバナンス規則が改正され、すべての上場企業に適用される。</p> <p>全体としては、リスクカルチャーの改善のほか、統制環境、取締役会レベルのリスク委員会の設置、取締役会によるリスク・アペタイトの承認、取締役会のリスク方針、取締役会における研修が、この規則で網羅されている。</p>	<p>監督当局はコーポレート・ガバナンスをより重視。</p> <p>取締役には、方針の承認のほか、統治する銀行の方向性の設定、取締役個人の研修要件、モニタリングと報告に関与することが求められる。</p> <p>取締役会の構成と有効性に関して監督当局は、取締役会の定足数、取締役会の独立性、社外取締役が過半数を占めること、取締役の選定における「適格性」基準、および中央銀行による承認に焦点を当てている。</p>	<p>オンサイト検査で浮かび上がった課題の解決に向けた、銀行に対する積極的な事後対応を含む数々の措置、および「第2の柱」の要件引上げ。執行措置の可能性もある。</p>
<p><b>南アフリカ</b></p>	<p>FSBおよびバーゼル委員会基準の実施(一部、国内向けに変更)。</p> <p>規則により、新任の取締役や役員については監督当局への承認申請が必要となる。</p>	<p>取締役会および銀行のさまざまな階層の経営陣との交流の強化。</p> <p>有効性に関する議論や評価を目的とした、取締役会長との年次ミーティング。</p> <p>取締役には、他社の取締役会への関与を記載した時間配分表の提出が期待される。</p>	<p>「第2の柱」の要件および執行措置。</p>

付録2: 各国のコーポレート・ガバナンス関連規則および監督

<p><b>スペイン</b></p>	<p>法律およびガバナンス・コードを改正することにより、国際基準や国内の取組みを反映。</p> <p>適格性に関する新規規則（2013年）により評価基準が増えるとともに、内部手続の導入が求められている。</p>	<p>監督当局は、コーポレート・ガバナンス、リスク・アペタイト、リスクカルチャー、報酬方針、コンプライアンスおよびリスク管理への注力を大幅に強化。</p> <p>取締役会、委員会、その他の内部機関の議事録のレビュー。</p> <p>上級経営陣や上層部とより多くのミーティングを実施。このミーティングを個々の取締役とのミーティングに拡大することを検討。</p>	<p>銀行に対する慣行改善要請、および一部に執行措置。</p>
<p><b>スウェーデン</b></p>	<p>ガバナンスおよびリスク管理に関する規則が2014年に改正され、組織構造および組織構造に対する取締役会の理解のほか、企業文化とリスクカルチャー、取締役会の責任、リスク管理、統制部門、外部委託要件が網羅された。</p>	<p>監督はより将来を見据えた双方向かつ透明性の高いものになった。銀行の上級経営陣との相互交流の強化がその特徴である（監督上の対話や道徳的な説得の増加）。</p> <p>取締役会との交流の頻度を高める必要性。</p>	
<p><b>スイス</b></p>	<p>監督や内部統制に関する連邦金融市場監督機構（FINMA）通達（現在はリスク・ガバナンスにより焦点を当てていくことを目的とした改正が進められている）、上場会社のコーポレート・ガバナンスに関する証券取引所ガイドライン。</p> <p>銀行のさまざまな領域を対象としたガバナンスの要素に関するFINMA指針（取締役会や上級経営陣の報酬を含む）。</p>	<p>取締役会や主要な委員会（リスク委員会、報酬委員会）との公式かつ定期的な情報交換。</p> <p>コーポレート・ガバナンスの有効性をより重視。</p> <p>追加監査。</p>	<p>「第2の柱」の要件または取締役の変更、上級経営陣の強化。</p>
<p><b>英国</b></p>	<p>コーポレート・ガバナンスに関する健全性監督機構（PRA）の簡潔かつ高度な監督ステートメントでは、ガバナンスや統制の主要な要素に焦点が当てられている。取締役会の責任に関しては2015年5月にコンサルテーション・ペーパーが公表され、社内のガバナンスに関しては2015年8月に改正がなされている。</p> <p>「上級管理職規則」により、銀行の最上級経営陣の個人的な説明責任を強化し、銀行で不適切行為や健全性に関わる不手際があった場合の立証責任を経営陣個人に移すほか、銀行の上級職員が行った不正行為の刑法上の罪を導入。</p> <p>公正かつ有効な市場検証。</p>	<p>主要企業の取締役会や上級経営陣との、より掘り下げた集中的な意見交換により、これらの企業のリスク管理や意思決定プロセスに関する対話の改善と異議の表明を可能にする。</p> <p>主要銀行のガバナンス体制の評価。</p> <p>取締役会や委員会の定期的な観察。</p> <p>上級管理職規則の実施。</p>	<p>改善要請、要請内容が実行されていることの証明を上級経営陣に求める、「第2の柱」の資本要件の引上げ、執行措置。</p>

出典：KPMGリサーチ、システム上重要な銀行（SIB）のための監督の枠組みおよびアプローチに関するFSBのテーマ別レビュー（2015年5月）

# 用語集

BCBS	Basel Committee on Banking Supervision	バーゼル銀行監督委員会
BCP	Business Continuity Plan	事業継続計画
BIS	Bank for International Settlements	国際決済銀行
CBK	Central Bank of Kuwait	クウェート中央銀行
CEO	Chief Executive Officer	最高経営責任者
CFO	Chief Financial Officer	最高財務責任者
COSO	Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission	トレッドウェイ委員会支援組織委員会
CRD4	Capital Requirements Directive	自己資本指令4
CRO	Chief Risk Officer	最高リスク管理責任者
EBA	European Banking Authority	欧州銀行監督機構
ECB	European Central Bank	欧州中央銀行
EMA	Europe, Middle East, Africa	ヨーロッパ、中近東、アフリカ
FCA	Financial Conduct Authority (UK)	金融行為規制機構（英国）
FSB	Financial Stability Board	金融安定理事会
FICC	Fixed Income, Currency and Commodity	債券・通貨・商品
FINMA	Swiss Financial Market Supervisory Authority	連邦金融市場監督機構（スイス）
FX	Foreign Exchange	外国為替
ICAAP	Internal Capital Adequacy Assessment Process	自己資本充実度評価プロセス
ILAAP	Internal Liquidity Adequacy Assessment Process	流動性充実度評価プロセス
IOSCO	International Organisation of Securities Commissions	証券監督者国際機構
PRA	Prudential Regulation Authority	健全性監督機構
SAMA	Saudi Arabian Monetary Agency	サウジアラビア通貨庁
SIB	Systemically Important Bank	システム上重要な銀行
SMR	Senior Managers Regime	上級管理職規則
SREP	Supervisory Review and Evaluation Process	監督上の検証・評価プロセス

## Contact us

### Jeremy Anderson

#### Chairman Global Financial Services

KPMG International

T: +44 20 7311 5800

E: jeremy.anderson@kpmg.co.uk

### Bill Michael

#### EMA Head of Financial Services

KPMG International

T: + 44 20 7311 5292

E: bill.michael@kpmg.co.uk

### Giles Williams

#### Partner, Financial Services

#### Regulatory Center of Excellence

EMA region

KPMG International

T: +44 20 7311 5354

E: giles.williams@kpmg.co.uk

### Clive Briault

#### Senior Adviser, Financial Services

Regulatory Centre of Excellence

EMA region

KPMG International

T: + 44 20 7694 8399

E: clive.briault@kpmg.co.uk

### Andrew Davidson

#### Director, Regulatory Centre of Excellence

EMA region

KPMG International

T: +44 20 7694 2242

E: andrew.davidson@kpmg.co.uk

### Simon Topping

#### Principal, Financial Services

Regulatory Center of Excellence

ASPAC region

KPMG International

T: +852 2826 7283

E: simon.topping@kpmg.com

### Amy Matsuo

#### Principal and National Lead

Financial Services Regulatory Risk Practice

KPMG in the US

T: +1 919 380 1509

E: amatsuo@kpmg.com

### Seiji Kamiya

#### Partner, Financial Services

KPMG in Japan

T: +81 3 3548 5100

E: seiji.kamiya@jp.kpmg.com

[fsregulation@kpmg.co.uk](mailto:fsregulation@kpmg.co.uk)

[www.kpmg.com/regulatorychallenges](http://www.kpmg.com/regulatorychallenges)

[kpmg.com/socialmedia](http://kpmg.com/socialmedia)



[kpmg.com/app](http://kpmg.com/app)



本レポートは、KPMGインターナショナルが2015年12月に発行した“Evolving Banking Regulation – Part Four: Governance: from expectations to delivery”を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2015 KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International. KPMG International provides no client services. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 16-1506.

The KPMG name, logo “cutting through complexity” registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Evolving Banking Regulation – Part Four: Governance: from expectations to delivery

Publication number: 132852-G