

(仮 訳)

バーゼル銀行監督委員会

銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化

2006年2月

目 次

I. はじめに	1
II. 銀行のコーポレート・ガバナンスの概観	4
III. 健全なコーポレート・ガバナンスの原則	7
原則 1 取締役は、職責に相応しい資質を有し、コーポレート・ガバナンスにおける自らの役割を明確に理解し、銀行の事業に関して健全な判断を下す能力を有すべきである。	7
原則 2 取締役会は、銀行の戦略的目標と企業の価値基準（corporate value）を承認、監督し、銀行組織全体に周知すべきである。	11
原則 3 取締役会は、組織全体を通じて責任とアカウンタビリティ（説明責任）が明確となるような体制を整備し、実施すべきである。	14
原則 4 取締役会は、取締役会の方針と整合的な、上級管理職による適切な監視を確保すべきである。	16
原則 5 取締役会と上級管理職は、内部監査機能、外部監査人、および内部コントロール機能が行った仕事を有効に活用すべきである。	17
原則 6 取締役会は、報酬に関する方針と実務が、銀行の企業文化、長期の目標・戦略、および管理環境と整合的であることを確保すべきである。	19
原則 7 銀行は、透明な手法で統治されるべきである。	20
原則 8 取締役会および上級管理職は、銀行が透明性を阻害する法域で、あるいは透明性を阻害する構造を通じて業務を行っている場合を含め、銀行の業務構造を理解しているべきである（すなわち、know-your-structure）。	22
IV. 監督当局の役割	26
監督当局は、銀行に対し、実施すべき健全なコーポレート・ガバナンスおよび先見的な実務に関するガイダンスを提供すべきである。	26
監督当局は、コーポレート・ガバナンスを預金者保護のひとつの要素とみなすべきである。	26
監督当局は、銀行がコーポレート・ガバナンスに関する健全な方針および実務を採用し、有効に実施していることを確認すべきである。	26
監督当局は、銀行の監査およびコントロール機能の質を評価すべきである。	27
監督当局は、銀行のグループ構造が及ぼす影響を評価すべきである。	27
監督当局は、監督努力を通じて気付いた問題について、取締役および上級管理職の注意を喚起すべきである。	28
V. 健全なコーポレート・ガバナンスを支える環境の育成	29

バーゼル銀行監督委員会
コーポレート・ガバナンス作業部会

議長： **Mme Danièle Nouy, French Banking Commission**

Banking, Finance and Insurance Commission, Belgium	Mr Koen Algoet
Office of the Superintendent of Financial Institutions, Canada	Ms Laural Ross
French Banking Commission	Mr Hervé Leclerc
Deutsche Bundesbank, Germany	Mr Ulrich Haug
Federal Financial Supervisory Authority (BaFin), Germany	Mr Thomas Link
Bank of Italy	Ms Diana Capone
日本銀行	福澤 恵二
金融庁、日本	大西 敢二郎
Surveillance Commission for the Financial Sector, Luxembourg	Mr Édouard Reimen
Netherlands Bank	Mr Nic van der Ende
Bank of Spain	Mr Daniel Pérez
Finansinspektionen, Sweden	Mr Peter Sävje
Swiss Federal Banking Commission	Mr Arno Buchs
Financial Services Authority, United Kingdom Saxena	Ms Anna-Karin
Federal Deposit Insurance Corporation, United States	Mr Peter Hirsch
Federal Reserve Bank of New York, United States	Ms Una Neary
Board of Governors of the Federal Reserve System, United States	Mr John Connolly
Office of the Comptroller of the Currency, United States	Ms Karen Kwilosz
Office of Thrift Supervision, United States	Ms Karen Walter
European Central Bank	Ms Corinna Freund
Organisation for Economic Co-operation and Development	Mr Grant Kirkpatrick
World Bank	Ms Laura Ard
Financial Stability Institute	Mr William Coen
Secretariat of the Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlements	Mr Kirk Odegard Mr Charles Freeland

銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化

I. はじめに

1. 銀行組織のコーポレート・ガバナンスは、国際金融システムにとって極めて重要であり、これを対象とする監督ガイダンスを設けることには意義がある。これは、経済において銀行が金融仲介という重要な役割を果たしているためであり、コーポレート・ガバナンスが有効でない場合に生じ得る問題から銀行は特に影響を受け易いためであり、また、預金者保護の観点からでもある。バーゼル銀行監督委員会¹（以下、委員会）は、1999年に、銀行監督当局が自国の銀行組織に対して健全なコーポレート・ガバナンス実務の採用を促すための一助となるガイダンスを公表した²。本ガイダンスは、同年に経済協力開発機構（OECD）が先立って公表したコーポレート・ガバナンスに関する原則³を基に作成された。OECDの原則は、自国のコーポレート・ガバナンスの枠組を評価・改善し、金融市場監督当局および金融市場参加者にガイダンスを提供するための政府の努力を支援する目的で作成されたものであった⁴。
2. これらの文書が公表された後、コーポレート・ガバナンスの破綻に関する顕著な事例が数多く発生し、コーポレート・ガバナンスに関する議論は引き続き各国内においても国際的にも大きな関心を集めてきた。OECDでは、こうした状況に照らしてOECDの原則を見直して欲しいとの要望に応じて、2004年にコーポレート・ガバナンス原則の改訂版を公表した。委員会は、健全なコーポレート・ガバナンスの実施・強化に際してガイダンスの改訂が銀

¹ バーゼル銀行監督委員会は、1975年にG10諸国の中央銀行総裁会議により設立された銀行監督当局の委員会である。同委員会は、ベルギー、カナダ、フランス、ドイツ、イタリア、日本、ルクセンブルグ、オランダ、スペイン、スウェーデン、スイス、英国および米国の銀行監督当局ならびに中央銀行の上席代表者により構成される。当委員会は通常、常設事務局が設けられている国際決済銀行（バーゼル、スイス）において開催される。

² 「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」（バーゼル銀行監督委員会、1999年9月）を参照。

³ 「OECDコーポレート・ガバナンス原則」（1999年6月公表、2004年4月改訂）を参照。OECDの原則は、金融安定化フォーラム（Financial Stability Forum）が定める健全な金融システムのための12の基準のひとつに含まれている。

⁴ 因みに、OECDは、2003年に公表した「コーポレート・ガバナンスに関する地域ラウンドテーブルから得られた経験」に、コーポレート・ガバナンスに関する用語集を添付している。しかしながら、これらの用語の正確な利用法は法域によって異なるかもしれない。

行組織と銀行監督当局に役立ち得るとの認識に基づき、また、銀行組織の特性に応じた実務ガイダンスを提供することを目的として、1999年に公表したガイダンスの改訂版を公表するものである。1999年文書の改訂版は2005年7月に市中協議のために公表された。今回公表する文書では、1999年文書の構造がほぼ維持され、市中協議の過程で寄せられたコメントも反映されている。本文書では、透明性を欠くかもしれない構造を通じて、あるいは、情報取得に妨げのある法域で行われる銀行組織の活動に関するコーポレート・ガバナンスについても、若干の考察が行われている。

3. バーゼル委員会は、銀行組織が健全なコーポレート・ガバナンスの実務を採用・実施することを確保するための助けとして、世界各国の監督当局および銀行組織に対して本文書を提示する。本ガイダンスは、各国に既に存在する法律、規制ないし規範の上に新たな規制の枠組を重ねることを意図したものではなく、銀行組織がコーポレート・ガバナンスの枠組を向上させ、監督当局がそれらの枠組の質を評価する作業を支援するために作成されたものである。本文書に提示されている原則は、それぞれの銀行および当該銀行が属するグループ（該当する場合）の規模、複雑さ、構造、経済的重要性、およびリスク特性に応じて実施されるべきである。何れの法域においても、コーポレート・ガバナンス基準を如何に適用するかは、関連する法律、規制、規範、および監督上の期待に依存する。
4. バーゼル委員会が近年公表した諸々の健全な実務に関連する文書では、リスク管理における取締役会と上級管理職の役割を論じるとともに、銀行が業務戦略を立て、それらの戦略の実行に関するアカウンタビリティを明確にする必要性を重視することによって、本文書に述べられている諸原則を強調している。健全な実務に関するこれらの文書では、リスク管理の戦略と技術に焦点が当てられ、健全なコーポレート・ガバナンスの基礎を成す共通の要素が数多く示されている。
5. 本文書は、コーポレート・ガバナンスにおいて広く受け入れられ、長年にわたり用いられてきた原則の主要な要素を補強するものである。これらの原則は、バーゼル委員会メンバー国・非メンバー国の双方を含め、様々な法制度や規制制度を採用する国々の銀行⁵の取締役、経営陣、および監督当局のた

⁵ 本文書において用いられる銀行（bank）あるいは銀行組織（banking organisation）という言葉は、一般に、銀行、銀行持株会社、あるいは、各国の適用法制の下で銀行グループの親会社であると銀行監督当局が考え、当該企業の母国監督当局がそれを適当と認めるその他の会社を意味する。本文書では、明確に述べられていない限り、あるいは、文脈から示唆され

めの行動指針となる。株主の有効な権利など、上場会社のコーポレート・ガバナンスに関するその他の基本的な論点は、OECDの原則において取り扱われている。本文書に提示する原則は、広範な国々における様々な銀行の法的構造のための健全なコーポレート・ガバナンスの根本的な基盤である。委員会は、本文書に提示されている原則以上に広範で詳細な法的枠組や基準（例えば上場企業向けに）および会計・監査基準を採用することが適当であると判断した国もあることを承知している。そうした枠組や基準は、コーポレート・ガバナンス上の問題によって財務困難に陥った場合には金融システム内に大きな問題が広がるおそれがある大規模な金融機関に特に適している。

6. 本文書は、銀行の自己資本充実に関する改訂された国際的枠組（バーゼルⅡ）⁶の新たな要素を構成したり、追加的な基準を加えたりすることを意図したものではない。本文書に提示されている原則は、バーゼルⅡを採用するか否かに関わらず、すべての国に適用される。しかしながら、委員会は、バーゼルⅡの枠組の公表に際し、健全なコーポレート・ガバナンスの重要性を認識していた。各銀行の取締役会および上級管理職は、自行のリスク特性を理解し、自己資本水準がそうしたリスクを十分に反映していることを確保する義務を有する。
7. 本ガイダンスでは、取締役会と上級管理職から成るガバナンス構造について論じる。委員会は、取締役会や上級管理職の機能に関しては国毎に法律や規制の枠組が大きく異なること認識している。一部の国では二層構造が用いられ、取締役会の監督機能は、業務執行機能を持たない監督理事会（supervisory board）として知られる別の組織によって果たされている。反対に、単層構造が用いられ、取締役会がより広範な役割を果たしている国もある。こうした相違を踏まえて、本文書では、取締役会や上級管理職の概念を法的構造としてではなく、銀行内部における経営機能と監督機能を意味するものとして用いる。取締役会および上級管理職に対するこうしたアプローチは、本文書においてコーポレート・ガバナンス「構造」と総称される。本文書は、コーポレート・ガバナンスの構造のあり方が国により異なることを認識しつつ、多様な構造の下でコーポレート・ガバナンスを強化し得る実務を推奨している。

ていない限り、銀行と銀行組織への適用の間に区別を設けていない。

⁶ 「自己資本の測定と基準に関する国際的統一化：改訂された枠組」（バーゼル銀行監督委員会、2004年6月）参照。

II. 銀行のコーポレート・ガバナンスの概観

8. 有効なコーポレート・ガバナンス実務は、銀行システムに対する公衆の信認と信頼を獲得、維持するために不可欠であり、ひいては銀行部門および経済全体が適切に機能するためにも重要である。コーポレート・ガバナンスの脆弱性は銀行破綻の一因となり得る。銀行破綻は、預金保険制度に影響を及ぼし得るほか、伝播（contagion）リスクや決済システムへの影響など、より広くマクロ経済全般へ影響する可能性があるため、社会的に多大なコストと結果をもたらし得る。また、コーポレート・ガバナンスが脆弱であれば、銀行が資産および負債（預金を含む）を適切に管理する能力に対する市場の信認が失われ、その結果として預金取付けや流動性危機を引き起こす可能性もある。銀行は、株主に対する責任に加え、預金者に対しても責任を負っているのである。
9. OECD の原則では、コーポレート・ガバナンスは次のように定義されている。「コーポレート・ガバナンスとは、会社経営陣、取締役会、株主およびその他の利害関係者の間の一連の関係である。コーポレート・ガバナンスは、会社の目標を設定し、その目標を達成するための手段や会社業績をモニターするための手段を決定する仕組みを提供するものでもある。健全なコーポレート・ガバナンスは、取締役会や経営陣に、会社や株主の利益となる目標を追求するインセンティブを与え、有効なモニタリングを促進するものであるべきである。個々の企業内や経済全体にわたって有効なコーポレート・ガバナンス体制が存在することは、市場経済が適切に機能するために必要な一定の信頼感を醸成する助けとなる。」
10. 銀行業界の観点からは、コーポレート・ガバナンスは、銀行の取締役会や上級管理職が銀行の業務や関心事項を統治する方法を含むものであり、次のようなことを如何に行うかに影響する。
- ・ 企業目標を設定する。
 - ・ 銀行の業務を日々運営する。
 - ・ 株主に対する説明責任を果たし、認識されたその他の利害関係者⁷の利益を考慮する。

⁷ 監督当局、政府、および預金者は、一国および一地域の経済と金融システムにおける銀行の特異な役割、および、関連する暗黙あるいは明示の預金保護故に、利害関係者に含まれる。

- ・ 企業活動および行動を、銀行は安全かつ健全な方法で、かつ、関係法規を遵守しつつ業務を行うという期待に添ったものとする。
- ・ 預金者の利益を保護する。

1 1. 監督当局は健全なコーポレート・ガバナンスに強い関心を有する。何故なら、コーポレート・ガバナンスは銀行が安全かつ健全に機能するために不可欠な要素の一つであり、コーポレート・ガバナンスが有効に実施されていなければ銀行のリスク特性に影響が及ぶ可能性があるからである。方針の設定、実施、コンプライアンスのモニタリングに関する取締役会と上級管理職の機能は銀行のコントロール機能の重要な要素であり、取締役会と上級管理職が銀行の業務を有効に監視することは、効率的かつ費用対効果の高い監督システムの維持に寄与する。健全なコーポレート・ガバナンスは銀行の預金者を保護することにも寄与し、監督当局が銀行の内部プロセスに信頼を置く余地を高める。過去の監督経験から、個々の銀行内部に適切なレベルの説明責任とチェック・アンド・バランスが設けられていることが重要であることは明らかである。更に、銀行が問題を抱えている状況や重要な是正措置が必要な状況においては、監督当局が取締役会に対し、解決策の策定や是正措置の実施状況の監視に深く関与することを求める可能性があるため、健全なコーポレート・ガバナンス実務は特に重要である。

1 2. 銀行の所有（ownership）構造が透明性を欠いていたり、あるいは、内部者や支配株主の不適切な活動や影響に対するチェック・アンド・バランスが十分でない場合には、コーポレート・ガバナンスに関して特別な問題が生じる。委員会は、支配株主の存在それ自体が不適切であると示唆しているわけではない。事実、支配株主は銀行にとって有益な資金源となる場合があり、多くの市場および多くの小規模銀行において極めて一般的かつ適切な所有形態であり、監督当局の側に懸念を生じさせていない。それでもなお、こうした所有構造が健全なコーポレート・ガバナンスを阻害しないことを確保するために監督当局は方策を講じることが重要である。特に、監督当局は銀行所有者の適格性（fitness and propriety）を評価する能力を備えているべきである⁸。

⁸ 適格性テスト（“fit and proper” test）の詳細については、「実効的な銀行監督のためのコアとなる諸原則」（バーゼル銀行監督委員会、1997年9月）および同文書に関連する「コア・プリンシプル・メソドロジー」（1999年10月）参照。本文書の公表時点において、コア・プリンシプルおよびメソドロジーは見直し作業の対象となっており、改訂の可能性がある。

- 1 3. 健全なコーポレート・ガバナンスは、適切かつ有効な法規上および制度上の基盤を必要とする。事業法の体系や会計基準など、様々な要因が市場の完全性（integrity）や経済の全体的なパフォーマンスを左右し得る。しかし、それらの要因はしばしば銀行監督の領域外にある⁹。監督当局は、それでもなお、健全なコーポレート・ガバナンスを阻害する法的および制度的な要因を認識し、監督当局の法的権限内である場合には、コーポレート・ガバナンスの有効な基盤を育成するために方策を講じることが推奨される。
- 1 4. コーポレート・ガバナンスのあり方や法規の体系は国によって大きく異なる。しかし、銀行の形態がどのようなものであれ、幾つかの本質的な機能が設けられていれば健全なガバナンスを達成することは可能である。どのような銀行であれ、適切なチェック・アンド・バランスを確保するためには、組織構造の中に4つの重要な監視形態、すなわち、①取締役会または監督理事会（supervisory board）による監視、②各種業務分野の日々の運営に関与しない人員による監視、③各種業務分野の直接的な監督、④独立したリスク管理・コンプライアンス・監査機能が、含まれているべきである。また、主要な地位にある職員が職責に照らして適格であることも重要である。
- 1 5. 政府が銀行を保有している場合は銀行の戦略や目標が変わってくる可能性もあるが、脆弱なコーポレート・ガバナンスに関連して国有銀行以外の銀行が直面するリスクの多くは、国有銀行も等しく直面する可能性がある¹⁰。従って、健全なコーポレート・ガバナンスに関する基本原則は国有銀行にも適用されるべきである。同様に、これらの原則は、その他の種類の所有構造をもつ銀行、例えば同族（family-owned）銀行や、より大きな非金融グループに属する銀行にも適用され、また非上場銀行にも適用される。

⁹ 有効なコーポレート・ガバナンスの基盤は、「実効的な銀行監督のためのコアとなる諸原則」の第2部に掲げられている実効的な銀行監督のための前提条件と比較され得る。有効なコーポレート・ガバナンスの基盤と同様、実効的な銀行監督のための前提条件は、極めて重要ではあるが、しばしば銀行監督当局の範囲や法的権限の外にある。

¹⁰ 国家が所有者としての機能を果たす際の詳細なガイダンスは、「国有企業のコーポレート・ガバナンスに関する OECD ガイドライン」（2005年10月）に提示されている。

Ⅲ. 健全なコーポレート・ガバナンスの原則

16. 上述のとおり、監督当局は、銀行が健全なコーポレート・ガバナンス実務を採用し、実施していることを確保することに強い関心を有する。以下の議論は、銀行組織におけるコーポレート・ガバナンスに関する問題から得た監督経験に基づいており、従って、そうした問題を最小化するための助けとなり得る原則を強化することを企図して作成されたものである。これらの原則は、有効なコーポレート・ガバナンスのプロセスの重要な要素と見なされている。

原則1

取締役は、職責に相応しい資質を有し、コーポレート・ガバナンスにおける自らの役割を明確に理解し、銀行の事業に関して健全な判断を下す能力を有すべきである。

17. 取締役会は、銀行の業務運営および財務の健全性に関して最終的な責任を有する。委員会は、以下の場合に、取締役会および各取締役は銀行のコーポレート・ガバナンスを補強することになると考える。但し、これは取締役に求められる事柄に関するチェック・リストとして提示するものではない。
- ・ 銀行のリスク特性を理解することを含め、自らが担っている監視の役割を理解し、実行している。
 - ・ リスクに関する総合的な方針やリスク管理手続きの承認を含め、銀行の総合的な業務戦略を承認する。
 - ・ 関連する国内法や監督基準に従って、銀行に対する「忠誠義務 (duty of loyalty)」および「注意義務 (duty of care)」を履行している。
 - ・ 他の組織との活動または他の組織への関与において、利益相反あるいは相反の外観を回避する。
 - ・ 銀行に対する義務を適切に果たすことができないような利益相反を抱えている場合、意思決定に関与しない。
 - ・ 与えられた責任を果たすため十分な時間と労力を割いている。
 - ・ 規模を含め、効率的に機能し、真に戦略的な議論を行うことが可能なように (取締役会として) 構成されている。

- ・ 銀行が規模と複雑さを増すに従い、適切な水準の専門能力を開発、維持する。
- ・ 取締役の指名と選任および利益相反の管理を含め、自らのガバナンス実務の有効性を定期的に評価し、不十分な部分を判断し、必要に応じて変更を加える。
- ・ 執行役員の交代に関する適切な計画が存在することを確保し、後任候補が銀行の事業を管理するうえで適格かつ適任であるかどうかを判断しつつ、主要な執行役員を選任、モニターし、必要に応じて更迭する。
- ・ 管理職に対して質問し明確な説明を求め、経営陣の実績を判断するため適時に十分な情報を受け取る義務と権限を行使することによって、上級管理職を監視する。
- ・ 上級管理職や内部監査部門と定期的に会合し、方針の検証、意志伝達経路の設定、企業目標達成への進捗状況のモニターを行う。
- ・ 銀行の安全性と健全性を促進し、規制環境を理解し、銀行が監督当局と有効な関係を維持することを確保する。
- ・ 健全な助言を行い、過去の事例に照らして健全な実務を推奨する。
- ・ 取締役会としては銀行の日々の業務管理に関与することを避ける¹¹。
- ・ 取締役会の責任である法域においては（一部の法域では株主が外部監査人を直接雇用する）、外部監査人の雇用および監視に関するデュー・ディリジェンスを行う。

18. 銀行は、経営陣の見方、政治的利害、あるいは不適切な外部の利害から独立した判断を下すことができる十分な人数と適切な構成の取締役を持つべきである¹²。更に、取締役会は、銀行や株主に不利益であったり最善の利益を得られないような、大口株主や支配株主による違法または不適切な行為や影響から、銀行を守る責任を有する。独立性と客観性は、適格な非執行取

¹¹ これは、取締役が銀行の職員（例えば上級管理職）である場合には該当しない。

¹² 何が取締役の「独立性」の構成要素となるかの定義は法制度により異なり、しばしば上場基準や監督基準に反映されている。独立性の主要な要素は、経営陣あるいは不適切な外部の利害から不当な影響を受けず、全ての関連情報や意見を公正に考慮したうえで、健全な判断を下す能力である。銀行の取締役の独立・非独立性に関して監督当局がどの程度厳格に審査するかは、銀行に影響力を及ぼす特別な地位にある者がどの程度存在するかにもある程度依存する。

締役を取締役会に加えたり、経営に関与する取締役会とは別に監督理事会や監査役会を設けたりすることによって強化され得る。こうした対応が特に重要になるのは、取締役会が上級管理職や政治的影響力に支配されるおそれがある場合や、取締役会に対して（インサイダーや大口株主には個人的利益をもたらすかもしれないが）銀行にとって最善の利益ではない行動をとることを求める影響力が働く場合、あるいは重要分野において利益相反が存在する場合などである。そうした重要分野とは、例えば、財務報告と非財務報告の正しさ（integrity）を確保すること、関係者取引の検証、取締役や主要執行役員の指名、取締役や主要執行役員への報酬などである。適格で独立した取締役は、例えば地域の実情に関する知識など、異業種から新しい視点をもたらすことによって、経営陣に与える戦略的指示の改善に資する可能性がある。また、経営に関する専門能力の重要な供給源にもなり得る。

19. 取締役会は、銀行が遂行しようとしている主要な金融活動の各々の種類について適切な集合的知識を有するべきである。更に、取締役会は有効なガバナンスと監視を可能とするのに十分な知識と専門技能を有するべきである。しかし、経営機能を果たしていない銀行取締役は、銀行業、金融、リスク管理、規制の遵守、情報・通信技術、その他の関連する事柄について詳細な知識を持っていない場合もある。こうした知識は欠いているものの、その他の点で適格である場合は、取締役がより十分に責任を果たすことができるよう、取締役を対象として継続的な研修プログラムを実施したり、そうした知識を取締役会が入手可能なことを確保するためのその他の措置を講じたりすることが望ましい。
20. 支配株主は取締役の任命にかなり大きな影響力を有する。こうした場合、取締役会とそのメンバーは銀行自身に対して責任を有するということが銘記することが有益である。国有銀行の場合、政府は銀行の日々の業務運営に関与すべきではなく、取締役会の独立性は尊重されるべきであり、取締役会は利益相反につながるかもしれない政治的影響力（例えば、しばしば実例が見られるように取締役が国家公務員であったり、明らかな政治的利害を有していたりする場合）から常に独立して責任を果たすべきである。ただし、このことは、国家が所有者として銀行の総合的な目的を設定する権利を否定するものではない。
21. 多くの国の銀行の取締役会は、特に監視機能と経営機能の双方を担っている場合、取締役会に助言を行うためのある種の専門委員会を設置することが有益であると考えている。そうした委員会を設ける場合は、透明性と説明

責任を確保するため、委員会の任務、構成（独立性を有すると考えられる委員を含む）、作業手順を明確に定め、開示すべきである。こうした委員会のメンバーや議長は、時折入替えを検討することも有益であるかもしれない。

2 2. バーゼル委員会は、国際的に活動する大規模銀行には監査委員会または類似の機能に対する責任を有する同等の組織が設けられていることが適切であり、有益であると考え。監査委員会は、一般的に、銀行の内部監査人および外部監査人を監視すること、外部監査人の任命・報酬・解雇を承認もしくは取締役会や株主に承認を提案すること¹³、監査の範囲や頻度を検証したり承認したりすること、監査報告を受けること、および、コントロール面の弱点、方針・法規に対する違反、および監査人によって確認されたその他の問題に対処するため経営陣が適時に適切な是正措置を講じることを確保すること、に対して責任を有する。

2 3. 監査委員会は、十分な客観性と独立性を確保するため、独立しており、かつ、当該銀行のリスク管理とガバナンスにおいて監査委員会が果たす役割を十分に把握している取締役によって少なくとも過半数を占められているべきである。監査委員会は非執行取締役のみにより構成されていることも多い。執行権限を持つ者が監査委員会の会合に出席することが通例となっている場合は、率直な議論を行うため非執行メンバーのみで別途会合を持つことが有益であるかもしれない。また、内部および外部監査人の任命や解雇は、独立した非執行の監査委員会メンバーによる決定のみに基づくことが有益かもしれない。少なくとも、監査委員会は、全体として、新しく適切な経験を有しているべきであり、（当該銀行組織の複雑さや果たされるべき委員会の任務に応じて）財務報告、会計、または監査に関して、集団的にバランスの取れた能力と専門知識を有しているべきである。

2 4. その他の専門委員会としては、以下のものがますます一般的になっている。

- ・ リスク管理委員会：銀行の信用リスク、マーケット・リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク、コンプライアンス・リスク、レピュテーショナル・リスク、その他のリスクの管理に係る上級管理職の活動を監視する。
- ・ 報酬委員会：上級管理職やその他の主要職員への報酬を監視し、報酬に

¹³ 一部の国では、株主が外部監査人を直接任命し、取締役会は推薦を行うのみである。

関する方針の制定に反映されている当該銀行の文化・目標・戦略および管理環境に適合していることを確認する。

- ・ 指名／コーポレート・ガバナンス／人事委員会：取締役会の有効性について評価を行い、取締役の刷新や交代のプロセスを指揮する。

取締役会のこうした委員会では、関連する能力や知識を有する取締役に加え、非執行取締役も主要な役割を果たすかもしれない。

原則 2

取締役会は、銀行の戦略的目標と企業の価値基準（corporate value）を承認、監督し、銀行組織全体に周知すべきである。

2 5. 戦略的目標や指針となる企業価値基準が存在しない場合、組織の活動を行うことは難しい¹⁴。従って、取締役会は、株主と預金者の利益を考慮しつつ、銀行の継続的な活動の指針となる戦略的目標と職務遂行上の高い基準を設定すべきであり、それらの目標や基準を組織内に周知するための措置を採るべきである。職業的行動を要求し、そうした行動への適切なインセンティブを醸成する企業文化が実証されていることは、文書化された価値基準や職業基準に劣らず重要である。こうした観点から、取締役会は率先して「経営トップの基本理念（tone at the top）」を設定し、取締役会自身・上級管理職・その他職員に適用される職業基準と企業価値基準を承認すべきである。常に高い倫理基準を守ることは、銀行自身の利益に最も適うことであり、日々の業務や長期的な業務における銀行の信用度と信頼性を高める。倫理基準が、汚職、私的な自己取引、および、行内外の活動におけるその他の違法、非倫理的、あるいは問題のある行動について対処していることは特に重要である。

2 6. 取締役会は、職業専門家としての行動と誠実さ（integrity）を促進するような戦略的な方針と手続きを上級管理職が実施していることを確保すべきである。また、取締役会は、コーポレート・ガバナンスの質を低下させかねない以下のような行動や関係もしくは状況を禁止（または適切に制限）する方針を上級管理職が実施していることも確保すべきである。

- ・ 利益相反（下記のとおり）

¹⁴ 多くの銀行が「企業の社会的責任（corporate social responsibility）」と呼ばれる種類の活動を行っているが、本ガイダンスに述べる価値基準、行動規範、倫理基準は、一般にそうした活動への適用を意図したものではない。

- ・ 職位者 (officers)、職員、取締役、または支配株主への貸出 (国内法で認められている場合)。内部貸出を行う場合は、銀行の安全性と健全性に合致した貸出とすべきである。例えば、条件は市場と同様または全職員に対し通常の報酬の一部として提供される条件と同様とし¹⁵、かつ、一定の種類 of 貸出に限定する、といった対応が考えられる。内部貸出の報告は取締役会に対して行い¹⁶、内部・外部監査および監督当局の検証を受けるべきである。
- ・ 関係者やその他の親密先の優遇的な取扱い (例えば、有利な条件での貸出、トレーディング損失の補填、手数料の免除など)

27. 利益相反は、銀行が行う様々な活動や役割から生じることもあれば (例えば、銀行がある企業に貸出を行い、同時にトレーディング部門を通じて当該企業が発行する証券を自己勘定により売買している場合)、銀行ないし顧客の利害と銀行の取締役ないし上級管理職の利害との間に生じることもある (例えば、銀行が取締役の所有する会社と業務関係を結ぶ場合)。利益相反は、銀行がより広いグループ構造の一部を成している場合にも生じ得る。例えば、銀行がグループの一部であれば、銀行とその親会社および (または) 親会社の他の子会社との間の報告ラインや情報の流れが、同様の利益相反の発生につながる可能性がある (例えば、財産価値を有する情報、機密情報、その他の取扱いに注意を要する情報が異なる企業間で共有される可能性)。取締役会は、上級管理職が、潜在的な利益相反を把握し、回避し得ない相反を適切に管理するための方針を策定し、実施していることを確保すべきである (国内の法律や監督基準に合致した健全な企業方針の下での関係や取引が許容される場合)。

28. 取締役会の方針においては、利益相反が生じるおそれのある業務活動は、例えば、業務間に情報障壁を設けたり、別々の報告ラインや内部コントロールを設けるなどの方法により、互いからの独立性を十分に確保したうえで行うことを確実にすべきである。更に、そのような場合には、顧客または潜在的顧客に提供する情報 (例えば、提供するサービスの性質やコストに関する情報、金融商品や投資戦略の勧誘など) が明瞭、公正、かつ、誤解を招く余地がないように十分に注意を払うべきである。取締役会の方針においては、

¹⁵ 銀行が、職員に対するこうした貸出にリスク・ベースの価格付け技術を適用する可能性を否定するものではない。

¹⁶ 職員への恒常的な貸出については、例えば、総額ベースで報告されたり、当局が承認する重要性基準に基づいて報告されるかもしれない。

特に株主、執行役員、取締役、関係会社といった関係者との取引が、(利益相反に関する適切かつ開示された方針のもとで許容される場合を除いて) 独立当事者間の条件で行われ、銀行、株主、および預金者の利益に反する条件で行われていないことを確保すべきである。規制対象となっている親会社に対して連結ベースで監督が行われている法域では、法律、規制、および(または) 監督プログラムを通じてこれらの問題に対応する場合が多い。

29. 取締役会は、利益相反に関する銀行の方針および潜在的な利益相反の適切な情報開示および(または) 監督当局への報告を確保すべきである。これには、そうした方針に合致しない重大な利益相反の管理に対する銀行のアプローチが含まれるべきである。このほか、利益相反に関する銀行の方針、グループ内の他企業との系列関係や取引から生じ得る潜在的な利益相反、および、そうした方針に合致しない重大な利益相反の管理に対する銀行のアプローチが含まれているべきである。同様に、銀行は、そうした方針と整合的でない重大な利益相反について、開示および(または) 監督当局に報告すべきである。
30. 銀行が国家に所有され、同時に国家の監督下にある場合には利益相反が潜在する。こうした場合は、銀行監督に対する政治的な干渉を最小限にとどめるため、所有と銀行監督の機能は行政上完全に分離しているべきである。
31. 銀行の企業価値基準においては、問題が発生した場合に直ちに率直な話し合いを行うことが最重要視されているべきである。このため、職員に対しては、違法、反倫理的あるいは疑わしい行為に関する正当な懸念について、通知を行った職員が報復を受けることのないよう企業として適切に保護措置を講じたうえで、随意に通知することを推奨するべきである。違法、反倫理的および疑わしい行為は銀行のレピュテーションに悪影響を与える可能性がある。従って、善意の職員が重大な懸念について、内部の命令系統を離れて直接または間接(例えば、独立した監査やコンプライアンスのプロセス、オンブズマンなどを通じて)に、かつ秘密を保持したまま取締役会に通知するための適切な手続きを定めた方針を、国内法に照らして銀行が確立することは極めて有益となろう。また、取締役会と上級経営陣はそうした適切な通知に対処するべきである。重大な懸念を報告するためのいかなるプロセスも、職員の機密を守る制度を含むべきである。また、取締役会と上級管理職は、違法、反倫理的あるいは疑わしい行為を報告した職員が直接または間接に制裁を受けたり、銀行の指示によりその他の不利な結果を被ったりすることがないように、適切な保護を講じるべきである。

原則3

取締役会は、組織全体を通じて責任とアカウンタビリティ（説明責任）が明確となるような体制を整備し、実施すべきである。

- 3 2. 有効に機能する取締役会は、自らと上級管理職の権限および主要な責任を明確に定義している。こうした取締役会は、説明責任体制が不明確であったり責任体制が混乱または重複していたりすると、対応の遅れや希薄化によって問題が悪化するおそれがあることを認識している。取締役会は、健全なコーポレート・ガバナンスに組み込まれているチェック・アンド・バランスの一環として、経営陣の行動および取締役会が設定した方針との整合性を監視する責任を有する。上級管理職は、スタッフに責務を委譲し、説明責任を向上させる経営構造を設ける責任を有するが、委譲された責任の遂行を監視する義務や、銀行の業績に関して取締役会に対する最終的責任を負うのは上級管理職自身であることを認識すべきである。
- 3 3. 銀行が、親会社または子会社としてより広いグループ構造の一部を成している場合も、同一の原則が適用される。しかし、グループという特質（group dimension）は、親会社や子会社の取締役会のコーポレート・ガバナンス構造や行動にある程度の影響を及ぼすと考えられるため、コーポレート・ガバナンスの観点からは幾つかの追加的な論点が伴う。監督当局は、グループ構造との関連においてコーポレート・ガバナンスを検証するに当たり、コーポレート・ガバナンスに関する銀行とその親会社の双方の責任を考慮すべきである。親会社の取締役会または上級管理職は、コーポレート・ガバナンスに関する自らの責任を果たすに当って、グループおよび子会社について全般的な戦略と方針を設定し、子会社がどのようなガバナンス構造をとればグループ全体に対する監視の連鎖の実効性を確保するうえで最適であるかを判断する責任を負う。子会社である銀行の取締役会は、銀行の健全性や預金者の利益の保護を含め、コーポレート・ガバナンスに関する銀行自身の責任を維持し、銀行が法規上の義務を遵守することを確保しなければならない。グループという特質は、銀行が問題を抱えている場合や重要な是正措置を必要としている場合に特に規制上の困難をもたらす。そうした場合、監督当局は、銀行の取締役会に対し、解決策の策定や是正措置の実施に深く有意義に関与することを求める可能性がある。
- 3 4. 親会社の取締役会は、コーポレート・ガバナンスに係る責任を果たすに

当り、組織内の企業に影響を及ぼし得る重大なリスクや問題点を認識すべきであり、そのために子会社の活動を適切に監視すべきである。親会社の取締役会の責任は、コーポレート・ガバナンスに関して子会社の取締役会や上級管理職が負っている本文書に述べる責任を害したり、減じたりするものではない。しかし、適切な統合と協力によって、コーポレート・ガバナンスの構造や活動が不必要に重複することは回避し得る。

35. グループという特質は、銀行と監督当局の双方に幾つかの課題ももたらす¹⁷。例えば、銀行がある親会社の子会社である場合、銀行のコーポレート・ガバナンス構造や活動は親会社または他の子会社のコーポレート・ガバナンス構造や活動と統合化されていたり、その影響を受けていたりする可能性がある¹⁸。当委員会は、銀行の法人組織と一致しない格好で、親会社レベルでマトリックスや業務ライン毎に経営管理を組織する例が増えつつあることに気づいている（例えば、職員が業務ラインと法人経営組織の双方に報告ラインを有する場合など）。そうした構造は、有効であり、組織全体の重要な業務上、コントロール上の目的には適っているかもしれない。しかし、そうした構造をとることによって、経営上の子会社についての責任やアカウントビリティに隙間（gap）が生じるとすれば、銀行の有効なコーポレート・ガバナンスに課題が生じるかもしれない。こうした場合、銀行の取締役会、上級管理職、および内部コントロール機能は、マトリックスや業務ライン毎の経営管理構造がコーポレート・ガバナンス上の責任の適切な遂行と整合的であることを銀行レベルおよびグループ・レベルにおいて確保すべきである。

36. また、銀行が重要な機能をアウトソースしている場合でも、アウトソーシング・サービスを提供する企業に銀行の取締役と上級管理職の説明責任を委譲することはできない¹⁹。内部監査、コンプライアンス、リスク管理に関

¹⁷ これらの課題ならびに本文書に述べる諸原則は銀行グループ全般に該当するが、規制対象となっている銀行持株会社の監督当局は、通常、銀行持株会社の監督に関する国内の法律および監督上の枠組に従って、こうした考え方を銀行持株会社の監督に織り込むことになる。

¹⁸ 銀行が非金融グループに属している場合、銀行のコーポレート・ガバナンス構造が、銀行を安全かつ健全に運営する責任を認識し、実践するものであることが特に重要である。銀行とグループの他の企業との間で取引が行われる場合、それらの取引は取締役会の健全な方針に沿った透明なものであるべきであり、独立当事者間ベースで（at arm's length basis）行われるべきである。グループ内の他企業との間で、質の低い取引（例えば、取引相手の現在の健全価値や返済能力に疑いがある場合）や目的の不明確な取引を行うべきではない。可能な限り、銀行は当該非金融グループ内で独立した一企業として運営されるべきである。

¹⁹ 「金融サービスにおけるアウトソーシング」（2005年2月、ジョイント・フォーラム）参照。

する業務機能やその他の業務機能をグループ内でアウトソースしたとしても、銀行は（グループ・レベルの機能と銀行レベルの機能の不必要な重複を避けつつ）十分な監視機能を維持する義務を免れず、銀行の取締役会は自行のリスクを理解し、管理する義務を免れない。

原則 4

取締役会は、取締役会の方針と統合的な、上級管理職による適切な監視を確保すべきである。

37. 上級管理職とは、例えば最高財務責任者（chief financial officer）や各部門の長など、銀行の日々の管理運営に責任を有する個人から成る核となる集団である。これらの個人は、自らの監督下にある業務を管理するために必要な能力と、当該分野に属する主要職員に対する適切な統制力を有しているべきである。

38. 上級管理職は、取締役会が設定した方針や手続きに従って、特定の業務分野や活動におけるライン管理者を監督することにより、銀行の健全なコーポレート・ガバナンスの主要な一翼を担う。上級管理職の主要な役割のひとつは、取締役会のガイダンスの下に有効な内部コントロール・システムを構築することである²⁰。例えば、極めて小規模な銀行であっても、経営管理上の重要な決定は複数の人間により行われるべきである（「4つの目の原則」）。以下のような上級管理職が存在することは、回避すべき経営環境である。

- ・ 業務ラインの細部にわたる意思決定に不適切に関与している。
- ・ 必要とされる能力や知識を欠くにもかかわらず特定分野の管理を任命されている。または、
- ・ 「花形（star）」とみなされている職員の活動に対して有効なコントロールを行う意志がない、もしくは行うことができない。合理的な期待から乖離する収益を生み出した職員に対して、収益あるいは当該職員を失うことを恐れて、管理職が質問を行わない場合は特に問題が大きい（例えば、リスクが低く、利益が小さいと考えられるようなトレーディング業務から予期せぬ高収益が生じた場合）。

²⁰ 「銀行組織における内部管理体制のフレームワーク」（バーゼル銀行監督委員会、1998年9月）参照。

原則5

取締役会と上級管理職は、内部監査機能、外部監査人、および内部コントロール機能が行った仕事を有効に活用すべきである。

39. 取締役会は、独立した有能で適格な監査人、および内部コントロール機能（コンプライアンス機能や法務機能を含む）が、コーポレート・ガバナンスのプロセスにおいて幾つかの重要な目的を果たすうえで不可欠であることを認識し、受け入れるべきである。特に、取締役会は、経営陣から提供された銀行の業務運営や実績に関する情報に対して独立の立場からの検証と保証を得るため、監査人やコントロール機能の仕事を活用すべきである。上級管理職も、有効な内部・外部監査およびコントロール機能が銀行の長期的な健全性にとって重要であることを認識すべきである。

40. 取締役会と上級管理職は、リスク管理や内部コントロール・システムに存する問題点を把握するため、以下の方法により内部監査機能²¹の有効性を高めることができる。

- ・ 監査および内部コントロール・プロセスの重要性を認識し、その重要性を銀行全体に周知させる。
- ・ 内部監査における発見事項を適時かつ有効に利用し、経営陣に対して早期に問題の是正を求める。
- ・ 取締役会または取締役会の監査委員会への報告を可能にするなどの方法により、内部監査人の独立性を促進する。
- ・ 内部監査人に対し、主要な内部コントロールの有効性について判断を求める。

41. 取締役会および上級管理職は、銀行の財務諸表が財務ポジションや業績を、すべての重要な点について正しく反映していることを確保するため、以下の方法により外部監査人²²の有効性を高めることができる。

²¹ 「銀行の内部監査および監督当局と監査人との関係の関係」（バーゼル銀行監督委員会、2001年8月）参照。

²² 「銀行監督当局と銀行の外部監査人の関係」（バーゼル銀行監督委員会、2002年1月）参照。

- ・ 外部監査人が、適用される専門家実務の規範・基準²³を遵守することを確保する。
- ・ 監査活動の範囲や内容に違いが生じるリスクを最小限にとどめ、財務諸表の完全性を確保するため、国内基準に従って、主たる監査人²⁴に対し、グループおよびグループの国際的な業務の枠内で他の外部監査人により行われる財務諸表監査に責任を負うことを推奨する。
- ・ 外部監査人に対し、財務諸表の情報開示に関する内部コントロール・プロセスを検証することを求める。
- ・ 銀行に対する自らの義務、すなわち、監査の実施に際し専門家として適切な注意を払う義務を外部監査人が理解することを確保する。
- ・ 少なくとも主任監査パートナーの定期的な交代を検討する。
- ・ 国有銀行の場合は、必要に応じて、当該銀行を監査する国家の最高監査機関（state supreme audit institutions）、国営企業監督官（state controller、存在する場合）や外部監査人と対話を維持する。

4 2. 銀行は、有効なコンプライアンス機能を含む健全な内部コントロール機能を維持し、特に、銀行に適用されるコーポレート・ガバナンス関連の規則、規制、規範、および方針の遵守を継続的にモニターし、逸脱があった場合には適切なレベルの管理職、または状況に応じて取締役会に報告が行われることを確保すべきである²⁵。

4 3. 内部監査機能から、独立したメンバーが過半数を占める監査委員会またはその他の組織を通じて取締役会に直接報告を行うことを検討することは健全な実務である。独立した取締役が、銀行の経営陣が出席しない場で、外部監査人および内部監査、コンプライアンス、法律関連機能の主任と少なくとも年に一度は会合をもつことは有益であろう。これによって銀行の取締役

²³ 例えば、国際会計士連盟の「職業会計士の倫理規定」

²⁴ 主たる監査人は、グループの財務諸表について監査意見を述べる責任を負っているため、他の監査人の作業を用いる可能性がある。主たる監査人がグループのいずれかの構成企業について十分かつ適切な監査証拠を入手することができない場合、主たる監査人は、監査範囲が限定されたことにより、当該グループの財務諸表に対する監査意見にどのような影響が及ぶかを考慮する必要がある。

²⁵ 「コンプライアンスおよび銀行のコンプライアンス機能」（バーゼル銀行監督委員会、2005年4月）参照。本ペーパーにおいては、「コンプライアンス機能」は職責を遂行するスタッフを意味し、特定の組織構造について詳細な記述を行う意図はないとされている。

会は、経営陣による取締役会の方針の実行を監視する能力を高め、銀行の業務戦略やリスク・エクスポージャーが取締役会の設定したリスク・パラメーターに合致していることを確かに行うことができる。

原則6

取締役会は、報酬に関する方針と実務が、銀行の企業文化、長期の目標・戦略、およびコントロール環境と整合的であることを確保すべきである。

- 4 4. 取締役と上級管理職に対するインセンティブ報酬が長期的な業務戦略に結びついていない場合は、銀行や株主の利益に反する行動につながりかねない。例えば、量的拡大あるいは短期的な収益を基準に業務が選択され、リスク面への短期的または長期的な影響が考慮されない場合がこれに当る。
- 4 5. 取締役会もしくは指定された取締役会の委員会は、報酬に関する所定の方針に従って、取締役および上級管理職の報酬を決定または承認すべきであり、その報酬が当該銀行の文化、長期的な目標や戦略、コントロール環境と整合的であることを確保すべきである。利益相反の可能性を軽減し、株主やその他の利害関係者に対して保証を与えるためには、独立した取締役が全メンバーまたは過半数を占める委員会を取締役会の傘下に設け、給与に関する方針を同委員会に委ねることが適当かもしれない。
- 4 6. 取締役会が上級管理職に対して果たす上述のような監視の役割とチェック・アンド・バランスの機能に照らせば、非執行取締役、特に、監査委員会やリスク管理委員会などのメンバーの報酬は、銀行の短期的な業績に過度に連動させず、彼らが責任と職務のために費やす時間を反映したものとすべきである。
- 4 7. 執行取締役や上級管理職に対して業績に連動したインセンティブを与える場合は、企業の長期的な価値観を強化するような適切で客観的な条件の下に報酬を決定すべきである。過度のリスクテイクへのインセンティブを回避するため、給与体系は、全般的な事業方針の枠組の範囲内で、短期トレーディング収益などの短期的な業績に過度に依存しないように設定すべきである。同様に、報酬に関する方針においては、取締役と主要執行役員が自社株ないし自社が大きな財務的利害を有する関連会社の株式を保有、売買できる条件、また、総報酬に占めるストック・オプションの割合が大きい場合は、ストック・オプションの供与、行使価格変更の手続きが明確にされているべ

きである。

原則 7

銀行は、透明な手法で統治されるべきである。

48. 透明性は、健全で有効なコーポレート・ガバナンスに不可欠である。銀行の透明性に関するバーゼル委員会の既存のガイダンス²⁶に示されているとおり、透明性が欠如している場合は、株主、その他の利害関係者、市場参加者が、取締役会や上級管理職を有効にモニターし、彼らに対して説明責任を求めることは難しい。こうしたことが生じるのは、株主、その他の利害関係者、市場参加者が銀行の所有構造や目的について十分な情報を得ていないため、取締役会や上級管理職が有効に銀行を統治しているか否かを判断できない場合である。

49. 適切な情報開示は、市場規律を促進し、ひいては健全なコーポレート・ガバナンスを促進する。一方、監督当局への報告は、監督当局が報告銀行の安全性と健全性をより有効にモニターする能力を高める。非上場銀行、特に、単一株主による 100%保有の非上場銀行にとっては、市場規律は関連の度合いが小さいかもしれないが、そうした銀行も、決済システムへの参加やリテール預金の受入れといった様々な活動を通じて、上場銀行と同様のリスクを金融システムにもたらす可能性がある。コーポレート・ガバナンスの諸側面に関し、国内の法律や監督実務に従って適切な情報開示と報告を行うことは、市場参加者やその他の利害関係者が銀行の安全性と健全性をモニターするための助けとなる。

50. 銀行は、ウェブサイト、年次報告等の定期的報告、監督当局への報告、もしくはその他の適切な形態により、以下の事柄に関して適時かつ正確な情報開示を行うことが望ましい²⁷。情報開示は、銀行の規模、複雑さ、所有構造、経済における重要性、リスク特性、および、上場企業であるか非上場企業であるかに応じているべきである。以下は、開示ないし報告されるべき全てのタイプの情報を網羅したリストではなく（例えば、監督当局は、財務デ

²⁶ 「銀行の透明性の向上について」（バーゼル銀行監督委員会、1998年9月）参照。

²⁷ 透明性に関する本議論は、国内あるいは国際的な会計基準において設定されている情報開示制度に並ぶような新しい開示制度を創設することを意図したものではない。本議論は、バーゼル II の自己資本の枠組を採用する銀行に対して具体的に求められる情報開示を補完するものとしてとらえられるべきである。

ータ、リスク・エクスポージャー、コンプライアンスや内部管理に関する事柄などについても情報開示や報告を求める可能性がある)、特に銀行のガバナンスに関わりの深い情報を示したものである。

- ・ 取締役会の構造 (例えば、細則、規模、メンバー、選任プロセス、適格性、他の取締役職の属性、独立性の基準、銀行に影響のある取引または事項への重要な利害関係、委員会のメンバー、特権、責任など) および上級管理職の構造 (例えば、責任、報告系統、適格性、経験など)
- ・ 基本的な所有構造 (例えば、主要な株式所有と議決権、実質的な所有者²⁸、取締役会や上級管理職への大口株主の参加、株主総会など)
- ・ 組織構造 (例えば、全般的な組織図、業務ライン、子会社および関連会社、経営諸委員会など)
- ・ 銀行内のインセンティブ構造 (例えば、給与に関する方針、取締役および執行役員への報酬、ボーナス、ストック・オプションなど)
- ・ 業務行動や倫理に関する銀行の規範あるいは方針 (免責規定がある場合はそれも含めて)、適用されているガバナンスの構造と方針 (特に、コーポレート・ガバナンスに関する規範・方針の内容、当該規範・方針の適用プロセス、取締役会による当該規範・方針対比の自己評価)
- ・ 国有銀行の場合は所有方針。本方針においては、国家所有の総合的な目的、当該銀行のコーポレート・ガバナンスにおける国家の役割、および、国家が所有方針を如何に実施するかが述べられているべきである。
- ・ 上述の、利益相反に関する銀行の方針、および関連会社や関係者との取引の性質と規模 (職員に対する恒常的な貸出は総額ベースで開示されるかもしれない)。関係会社や関係者との取引には、取締役や上級管理職が直接・間接または第三者に代わって重要な利害を有する銀行業務が含まれる。²⁹

²⁸ 銀行が実質的所有者に関する情報を持っていない場合、もしくはそうした情報が非公開である場合は、少なくとも、監督当局と法の執行機関によって、あるいは司法手続きを通じて、そうした情報を取得することが可能であるべきである。

²⁹ 国際会計基準審議会 (IASB) は、会計基準の改善活動の一環として、関係者取引に関する基準を改訂した。本改訂基準では、関係者の定義の厳格化とともに、関係者取引が企業の財務に及ぼす影響を情報利用者がより理解できるよう情報開示を強化することに焦点が当てられている。詳細については「IASB 国際会計基準第 24 号：関連当事者に関する開示」参照。

5 1. 本章は財務情報の開示に焦点を当てたものではないが、次のことは銘記されるべきである。すなわち、預金者や顧客が銀行財務の明確かつ包括的な状態を把握し、市場規律を働かせることができるように、完全な（年次）財務諸表と付属の注や計表が、預金者およびその他の顧客にとって入手可能であるべきである（例えば、銀行のウェブサイト、営業所、監督当局に提出される報告が公衆にも開示される場合にはそうした報告などにおいて）³⁰。

原則 8

取締役会および上級管理職は、銀行が透明性を阻害する法域で、あるいは透明性を阻害する構造を通じて業務を行っている場合を含め、銀行の業務構造を理解しているべきである（すなわち、know-your-structure）。

5 2. 銀行が透明性を欠く構造や透明性を阻害する構造を通じて業務を行っている場合、コーポレート・ガバナンス上の課題が生じる。銀行は、特定の法域³¹で業務を行ったり、複雑な構造（例えば特別目的事業体やコーポレート・トラスト）を設立したりすることがある。これは、しばしば正当かつ妥当な事業目的に基づくものである。しかしながら、そうした法域で業務を行うこと、もしくは、そうした構造を通じて業務を行うことは、銀行を財務上、法律上のリスクおよびレピュテーション・リスクに晒し、取締役会や上級管理職が適切に業務を監視することを妨げ、有効な銀行監督を阻害するかもしれない。従って、銀行の上級管理職はそうした構造や活動が関連法規を遵守していることを確保すべきである。取締役会も、そうした法域での業務やそうした構造の利用の適切性を検討し、適切な制限を設けるとともに、上級管理職がそうした構造や業務に関連する全ての範囲のリスクを把握、管理するための方針を設定していることを確保すべきである。取締役会、あるいは取締役の指示を受けた上級管理職は、検討・承認・リスク管理のプロセスを文書化し、監査人と監督当局に対してこのプロセスの透明性を確保すべきである。

5 3. 銀行は、透明性を欠いたり阻害したりする法域で業務を行ったり、そう

³⁰ 一部の法域では、銀行は、財務諸表の一部もしくは要約のみを提供することを求められている。これは、財務諸表に関する有意義な説明や、より定性的な問題の開示を限定し、透明性や市場規律を阻害する可能性がある。

³¹ それらの法域には、透明性が欠如していたり法執行メカニズムが脆弱であったりするため不明瞭が生じ、有効な経営管理や監督が阻害されるオフショア金融センターおよびオンショアの法域が含まれるかもしれない。

した構造を通じて事業活動を行ったりすることによって直接リスクに晒されるほか、顧客のためにある種のサービスを行ったり不透明な構造を設立したりすることによって間接的なリスクに晒される可能性もある³²。例えば、顧客のために会社やパートナーシップ設立の代理人を務めたり、各種の受託サービスを行ったり、複雑なストラクチャー金融取引を組成したりする場合などがこれに該当する。こうした業務は多くの場合収益性があり、顧客の正当な事業目的に資するものであるが、時として顧客は銀行が提供する商品やサービスを違法または不適切な活動のために利用するかもしれない。この結果、そうしたサービスを提供する銀行は、法律上およびレピュテーション上の大きなリスクを被る可能性がある。従って、こうした業務に携わる銀行は、当該業務から生じる全ての重要なリスクを認識し、管理するための方針と手続きを備えているべきである。

5 4. この観点から、取締役会は、こうした業務のリスクが十分に理解され、管理されることを確保するための措置を採るべきである。

- 取締役会は、透明性を阻害する構造を通じて、または透明性を阻害する法域において業務を行うことに関し、上級管理職が明確に定められた方針に従っていることを確保すべきである。
- 親会社の監査委員会は、こうした構造や業務のコントロールを対象として行う内部監査を監視し、その結果を毎年、または重大な事象や問題点が認識された場合はその都度、取締役会に報告すべきである。
- 銀行の業務単位において利用、販売される複雑な金融ストラクチャーや商品等の承認を統治する適切な方針、手続き、戦略が設けられるべきである。また取締役会は、経営管理の定期的検証の一環として、これらのストラクチャー、商品等の利用、販売を評価するための適切な方針と手続きを設定すべきである。銀行は、その利用、販売に伴う財務上、法律上、レピュテーション上の重要なリスクを適切に評価、管理できる場合にのみ、複雑な金融ストラクチャー、商品等を承認すべきである。

5 5. 取締役会と上級管理職は、コアとなる銀行業務のみならず、透明性を欠く法域で、または透明性を欠く構造を通じて（銀行自ら、または顧客のために）行っている活動も内部コントロール検証の対象とするよう求めることにより、自らの有効性を高めることができる。本検証には、例えば、内部監査人による定期的な実地検査、業務が当初意図された目的に従って行われてい

³² 「銀行の顧客確認に関するガイダンス」（バーゼル銀行監督委員会、2001年10月）参照。

ることを確かめるための検証、関係法規が遵守されていることの検証、これらの活動やストラクチャーから生じる法律上およびレピュテーション上のリスクの評価、などが含まれるべきである。こうした検証の頻度はリスクの評価に応じて決定されるべきであり、経営陣は、重要なリスクが把握された場合に取締役会がリスクの存在と管理について通知を受けることを確保すべきである。

56. 取締役会は方針を総合的に監視したり承認したりすることについて責任を有し、上級管理職は、銀行が世界各地で行っている業務から発生する重大なリスクを把握、管理する責任を有する。しかし、銀行が、透明性を減じたり、有効な監督を妨げる可能性のある法域で業務を行ったり、複雑な構造を通じて業務を行ったり、あるいは顧客に対してそうしたサービスを提供したりする場合には、一段と水準の高いデュー・ディリジェンスを行うべきである。この観点から、取締役会、もしくは取締役会のガイダンスに従って上級管理職は、以下のための適切な方針と手続きを銀行が有していることを確保すべきである。

- ・ 透明性を減じる法域において、またはそうした構造を通じて業務を行う必要性を定期的に評価する。
- ・ 法律上のリスクやレピュテーション・リスクを含め、そうした業務から発生するすべての重要なリスクを認識、計測、管理する。
- ・ 特にそうした業務に関連する取引や新商品の承認に関する適切な手続きを設定する（例えば、適用される限度、法律上またはレピュテーション上のリスクを緩和する手段、所要情報等）。
- ・ 銀行組織内の関連するすべての事業体および業務ラインに対し、コーポレート・ガバナンスに関する期待と責任を明確に設定する。
- ・ そうした業務の目的を明確化および理解し、実際にこれらの業務が意図した目的に添って行われることを確保する。
- ・ 全ての関連法規および銀行内部の方針が遵守されていることを定期的に評価する作業を監視する。
- ・ これらの業務が、本部による定期的な内部コントロールおよび外部監査による検証の範囲に含まれていることを確保する。
- ・ これらの業務の目的、戦略、構造、量、リスクおよびコントロールに関する適切な情報を含め、これらの業務と関連リスクに関する情報が、銀

行の本部に対して直ちに提供可能であること、取締役会および監督当局に適切に報告されていること、および、適切に開示されていることを確保する。

IV. 監督当局の役割

57. 銀行の取締役会および上級管理職は、銀行の業績に関して第一義的な責任および説明責任を負っている。また株主は、銀行の有効な統治に関して取締役会に説明責任を課すべきである。そして、監督当局の重要な役割は、銀行が第Ⅲ章に述べられた健全な原則を実施していることを検証、評価することで、コーポレート・ガバナンスの強化を促すことにある。従って、本章では、監督当局が銀行のコーポレート・ガバナンスを評価する際の助けとなる幾つかの健全な原則を提示する。

監督当局は、銀行に対し、実施すべき健全なコーポレート・ガバナンスおよび先見的な実務に関するガイダンスを提供すべきである。

58. ガイダンスの整備に際し、監督当局は、銀行の規模、複雑さ、構造、およびリスク特性に応じて、採用すべきコーポレート・ガバナンスの手法は様々であることを認識すべきである。銀行のコーポレート・ガバナンスを評価する監督プロセスにおいても、このことは考慮されるべきである。

監督当局は、コーポレート・ガバナンスを預金者保護のひとつの要素とみなすべきである。

59. 健全なコーポレート・ガバナンスにおいては、株主の利益のみならず、預金者の利益も考慮されるべきである。監督当局は、個々の銀行が預金者を害さない手法で業務を行っているかを判断すべきである。従って、預金者の利益は、預金保険制度、消費者保護に対する特定のアプローチから生じるかもしれない「モラルハザード」を回避する必要性、および、その他の関連する諸原則と合わせて考慮されるべきである。

監督当局は、銀行がコーポレート・ガバナンスに関する健全な方針および実務を採用し、有効に実施していることを確認すべきである。

60. 監督当局が銀行の安全性と健全性を監視する際の重要な要素の一つは、コーポレート・ガバナンスが銀行のリスク特性にどのような影響を与えているかを理解することである。監督当局は、コーポレート・ガバナンスに関する方針や手続きを評価するにとどまらず、銀行がそれらの方針や手続きを如何に実施しているかを評価すべきである。監督当局は、銀行が適切なチェック・アンド・バランスを織り込んだ組織構造を採用することを期待すべきである。規制上の指針は説明責任と透明性を強調すべきである。

6 1. 免許当局および監督当局は、取締役や管理職の候補者の専門能力と誠実さ (integrity) を評価するため、必要な情報を入手すべきである。適切性および適格性の基準には (これらに限定されないが)、①当該候補者の能力や経験が銀行の安全かつ健全な業務遂行に寄与すると考えられるか、②犯罪の経歴や、監督当局として当該候補者が銀行の重要ポストに相応しくないと判断する理由となるような規制上の審判が過去にあったか、が含まれているべきである。また監督当局は、個々の銀行の取締役会および上級管理職が、自らに課された義務と責任の遂行を検証するプロセスを導入していることを確認すべきである。この点、監督当局にとって、継続的な監督プロセスの一環として個々の取締役および上級管理職と会見することが有益であるかもしれない。

監督当局は、銀行の監査およびコントロール機能の質を評価すべきである。

6 2. 監督当局は、取締役会と上級管理職が監視責任を果たすことを可能にする有効なメカニズムが銀行に存在するか否かを評価すべきである。そうしたメカニズムには、内部および外部監査、リスク管理およびコンプライアンス機能が含まれる。この観点から、監督当局は、銀行の取締役会がこれらの機能を有効に監視しているか否かを評価すべきである。このため監督当局は、(必要な場合には上級管理職の同意の下に) 内部および外部監査人、リスク管理担当上級管理職、コンプライアンス担当の職位者、および、コントロール機能のその他主要職員と会見することもあり得る。監督当局は、内部監査機能が、銀行のリスク管理と内部コントロールに対し、独立した立場から包括的で有効な検証を行っていることを確保すべきである。監督当局は、適切な内部コントロールによって有効なガバナンスが促進されているかを評価すべきである。有効なコントロールは、方針や手続きの中で明確に説明されているだけでなく、適切に実行されていることが重要である。

監督当局は、銀行のグループ構造が及ぼす影響を評価すべきである。

6 3. 監督当局は、銀行が属するグループの構造に関する情報を入手し得るべきである。例えば、経営陣は、監督当局から要請があった場合、当該銀行のグループ企業およびグループの業務ラインを網羅したリストを提出することができるべきである。グループ構造に関する情報は、親会社の主要株主や取締役の適切性と適格性、銀行レベルとグループ・レベルにおける同一機能の調整をなど含め、グループ内の監視プロセスの適切性を評価するための材料となるべきである。更に監督当局は、すべての重要なリスクおよびグルー

プに影響を及ぼし得るその他の事柄（例えばグループ全体の「know-your-structure」）について、銀行から親会社の取締役会に、また親会社の取締役会から銀行に、適切な内部報告および情報伝達が行われていることを確保すべきである。銀行ないし銀行の属するグループが国際的に活動している場合、銀行監督当局は、監督の有効性を高めるため、また銀行の監督負担を軽減するために、他の監督当局と協力し、情報を共有すべきである³³。銀行が透明性を阻害する法域において、ないし透明性を阻害する構造を通じて業務を行っている場合、各国は、銀行が行った分析や承認のプロセスに関する文書を銀行監督当局が入手、検証し、必要に応じて、欠陥や不適切な活動に対処するため適切な監督措置を採ることが可能となるような法規を採用する努力を行うべきである。

監督当局は、監督努力を通じて気付いた問題について、取締役および上級管理職の注意を喚起すべきである。

64. 脆弱なコーポレート・ガバナンス実務は、監督当局が注意を払うべきより大きな問題の原因または兆候であり得る。監督当局は、銀行業務の管理に問題があることを示唆するいかなる兆候に対しても注意深くあるべきである。監督当局は、銀行が自ら十分に測定あるいはコントロールできないリスクをとっていると考えた場合、取締役会および上級管理職に説明責任を課し、適時に是正措置が採られることを求めるべきである。

³³ これは、「銀行の海外拠点監督上の原則（通称バーゼル・コンコルダット）」（バーゼル銀行監督委員会、1983年5月）、および、これに続いてバーゼル委員会が公表した監督協力および母国・現地国の監督に関する諸文書と整合的である。

V. 健全なコーポレート・ガバナンスを支える環境の育成

6 5. バーゼル委員会は、健全なコーポレート・ガバナンスに関する第一義的責任は取締役会と上級管理職にあると認識している。また、第IV章で論じたとおり、銀行監督当局は、ガイダンスを整備し、銀行のコーポレート・ガバナンス実務を評価するという重要な役割を担っている。しかし、健全なコーポレート・ガバナンスを促進することができる主体は、以下を含め、他にも数多く存在する。

- ・ 株主：積極的かつ十分な情報に基づいた株主権の行使を通じて
- ・ 預金者およびその他の顧客：不健全な方法で運営されている銀行と取引を行わないことによって
- ・ 監査人：十分に確立され有能な監査業、監査基準、取締役会・上級管理職・監督当局への情報伝達を通じて
- ・ 銀行業界団体：自主的な業界原則の設定や、健全実務に関する合意と公表を通じて
- ・ 専門的なリスク顧問会社およびコンサルタント：健全なコーポレート・ガバナンス実務の実施に関して銀行を支援することを通じて
- ・ 政府：法規、法執行、実効的な司法制度を通じて
- ・ 信用格付機関：コーポレート・ガバナンス実務が銀行のリスク特性に及ぼす影響を検証し、評価することを通じて
- ・ 証券監督当局、証券取引所、その他の自主規制機関：情報開示や上場に関する規則を通じて
- ・ 職員：違法行為、倫理的に問題のある行為、その他のコーポレート・ガバナンス上の問題点についての情報伝達を通じて

6 6. 上述のとおり、コーポレート・ガバナンスは幾つかの法的な問題に対処することによって改善することができる。例えば、

- ・ 株主の権利を保護、促進すること
- ・ 会社組織におけるガバナンスの役割を明確化すること
- ・ 汚職や賄賂のない環境で企業が機能することを確保すること

- ・ 適切な法規等により経営者・職員・株主の利害調整を促進すること

こうした措置はすべて、健全な事業環境および法律環境の育成を助け、健全なコーポレート・ガバナンスおよび関連する監督上の対応を下支えする。

67. 委員会は、一部の国において、コーポレート・ガバナンスの強化に特別な課題が伴い得ることを認識している。有効な法的枠組と監督プロセス、独立した司法制度、効率的な資本市場など、先進国で発達してきたコーポレート・ガバナンスの基本的な枠組とメカニズムは、多くの発展途上経済では脆弱であったり欠落していたりするかもしれない。コーポレート・ガバナンスの枠組とメカニズムは、業務運営上の効率の改善、低コスト資金へのアクセス、レピュテーションの向上といったインセンティブを通じて強化されるべきである。こうした枠組やメカニズムは、各国がそれぞれのペースで、規制で求められる水準を最低限遵守する段階から、健全なガバナンスによりコミットする段階へと移行していく過程で、漸次強化されるであろう。