

2021 年 4 月 12 日

ガバナンス改革 3つの提言

— 経営環境の激変を乗り切るために —

人口減少や地域経済の縮小、インターネット社会の到来、グローバル競争の激化など、日本企業、金融機関の経営を取り巻く環境はすでに変化しつつあった。新型コロナの感染拡大という事態に直面し、数年かけて取り組めばよいと考えていた経営課題が今まさに解決すべき経営課題となっている。経営戦略の抜本的な転換を迫られている経営者も少なくない。DXの進展、脱炭素化社会に向けた取り組みも急速に広がり始めている。

経営環境の激変を乗り切るため、日本企業、金融機関は、持続可能なビジネスモデルの再構築に向けて、もっと改革のスピードを上げる必要がある。同時に、ガバナンス改革にも取り組まなければ、「攻め」「守り」の諸施策の徹底は図れず、ビジネスモデルの再構築や中長期的な企業価値の向上を実現することは難しい。

日本金融監査協会は、今、日本企業、金融機関にとって、ガバナンス改革が喫緊の課題であるとの認識の下、以下の3項目を提言する。

提言① （取締役会）

社外取締役を取締役会の過半数とする。社外取締役が監督・監査の中心的な役割を担う態勢を整備する。

提言② （リスク委員会、リスクマネジメント機能）

取締役会のなかにリスク委員会を設置する。経営者と社外取締役が協議のうえリスクアペタイト・フレームワークを構築、組織内に展開し、経営の理念・計画・目標の実現を図る。

提言③ （監査委員会、監査機能）

社外取締役から構成される監査委員会の下で監査役監査と内部監査の機能を一体化する。専門人材・予算を確保し監査機能を高める。

金融庁「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」が、コーポレートガバナンス・コードの改訂案を公表した。東京証券取引所の新市場区分に応じて、グローバル企業とローカル企業では、ガバナンスの要求水準を変える。

しかし、G20/OECD、バーゼル銀行監督委員会等が示す通り、ガバナンスにはどの組織にも推奨される共通の原則がある。グローバル企業でなければ、原則から逸脱して良いということはない。むしろ、ガバナンスの弱さから持続的な成長を実現できなかったり、深刻な不祥事を引き起こす危険がある。

フォローアップ会議では、取締役会の構成について議論した後は、電子投票やバーチャル株主総会、英文開示など技術的な問題の議論に時間を費やし、取締役会を支えるリスクマネジメントや監査の機能強化に関する議題は後回しにされた。最も重要なテーマにもかかわらず、議論が尽くされたとは言い難い。

日本では、確かに社外取締役が選任されるようになったが、それだけでは取締役会の機能は向上しない。取締役会で、価値判断の基準として、経営理念を共有し、リスクマネジメント・監査のフレームワークを正しく構築する必要がある。

かつてない困難な時代を乗り切るためには、ビジネスモデルの改革に向けた挑戦と、それを支えるガバナンス改革を徹底して進める必要がある。当協会は、「3つの提言」の実施を推奨、支援し、実施した金融機関を表彰する。

支援策

- ・「3つの提言」に関して、詳しく解説する講師を派遣する。
 - ・「3つの提言」の実施を決めた金融機関（賛助会員）に所属する役職員の研修セミナーの受講費用を無料とする。
- ※ 1 提言の実施につき、研修セミナーの無料クーポン5回分を発行する。

表彰

- ・「3つの提言」すべてを実施することを決めた金融機関に対して「ガバナンス・グッドプラクティス賞（GG 賞）」を授与し、表彰する。