

# 第2章 英国における金融機関グループのガバナンスを巡る議論

森 下 哲 朗

## 1 はじめに

英国では、金融危機への反省、欧州レベルでのルール整備への対応、そして、LIBOR スキャンダルへの反省から、金融機関のガバナンスに関する重要な取組みが行われてきた。具体的には、英国における金融機関のガバナンスに関するルールの見直しのための取組みとして2009年にかけて公表された Walker Review と、それと連動するかたちで2010年に公表された Corporate Governance Code の見直しや、LIBOR スキャンダルを契機に2012年に英国議会に設けられた特別委員会の調査報告とそれを踏まえた2000年金融サービス市場法（Financial Services and Market Act 2000）（“FSMA2000”）の改正及び監督当局の取組み、が挙げられる。こうした英国におけるガバナンスを巡る議論の特徴としては、単にガバナンスを強化するための体制やプロセスに関する議論に止まらず、重要な役割を果たす個人の責任や、金融機関のカルチャーについて踏み込んだ検討を行っている点が挙げられる。

また、上記の他にも、金融監督当局の1つである Prudential Regulation Authority (PRA) によって、金融機関のガバナンスに関する様々な取組みがなされており、その中では、グループとしてのガバナンス強化を視野に入れた取組みがみられる。さらに、金融機関の持株会社のガバナンスの強化を視野に入れたルールの新設や、リング・フェンス制度の導入等、金融機関グループのガバナンスに影響を与える様々な動きがある。

以下では、まず、金融機関のコーポレート・ガバナンス一般に関する動きを取り上げ、その後、特にグループのガバナンスという点から重要と思われる幾つかの取組みを取り上げることとしたい。

## 2 Walker Review

### (1) 基本的な視点

Walker Review（正式名は、A review of corporate governance in UK banks and

other financial industry entities: Final recommendations) は、2009年2月、当時のキャメロン首相から、英国の銀行のコーポレート・ガバナンスについて調査し、勧告を行うように求められた David Walker 卿が2009年11月に公表したレポートである<sup>(1)</sup>。

Walker Review は、基本的な見方として以下の5点を挙げる。①監査役会を持たず取締役会のみとする英国会社法における単体構造 (unitary board structure) とコーポレート・ガバナンスについて Financial Reporting Council (FRC: 財務報告委員会) が公表してきた Combined Code (2010年には Corporate Governance Code として改められた) 自体は、今後も適切な基本的枠組みであり続けると考えられること。②銀行等の取締役会における問題は、組織にあるというよりも、現実の行動パターンにあったこと。具体的には、重要な決定を行う前に取締役会内においてしっかりとした議論がなされてこなかったこと。取締役会でしっかりとした批判的な検討がなされるためには、取締役会メンバーの構成や業務執行に携わらない取締役 (Non Executive Directors: NED) の関与の強化、取締役会の会長が適切な役割を果たすことが重要であること。③取締役会レベルでのリスク管理を強化する必要があること。NED が重要なリスク管理についてしっかりと関与し、取締役会のリスク管理委員会は十分な権限と独立性を持つ Chief Risk Officer による支援を受けることができること。④顧客から資金を預かって投資をするファンド・マネージャーと投資対象となる会社の取締役会との関係を改善すること。ファンドは、スチュワードシップ・コードを遵守する必要があること。⑤報酬について取締役会レベルにおける監視を強化する必要があること<sup>(2)</sup>。

## (2) 具体的な勧告

Walker Review では、具体的な勧告 (recommendations) として、38の勧告が行われている。38の勧告は、(i) 取締役会の規模、構成、資格、(ii) 取締役会の機能とパフォーマンスの評価、(iii) 機関投資家の役割、(iv) リスク管理、(v) 報酬、に分類されている。このうち、(i) 取締役会の規模、構成、資格、(ii) 取締役会の機能とパフォーマンスの評価、及び、(iv) リスク管理に関する具体的な勧告の概要は以下の通りである<sup>(3)</sup>。

---

(1) A review of corporate governance in UK banks and other financial industry entities: Final recommendations (2009) (以下、「Walker Review」として引用する), at 5.

(2) Walker Review, supra note 1, at 11ff.

(3) Walker Review, supra note 1, at 14ff.

・取締役会の規模、構成、資格

- ① NED が効果的に貢献できるようビジネスについての知識と理解を持つこと。取締役会は定期的にビジネスについての知識と理解を深めるための機会を提供し、各 NED は各自に応じた導入・訓練・発展プログラムを受講する機会を与えられるべきである。業務執行取締役についても自身が直接担当する分野以外について同様の機会が与えられるべきである。
- ② 取締役会は、NED がビジネスに関して通常取締役会のプロセスを通じて与えられる以上の追加的なアドバイスを求める場合には、NED に対して献身的なサポートを与えるべきである。
- ③ FTSE100（ロンドン証券取引所の株価指数）を構成する銀行や生命保険会社の NED の全体としての関与の時間を増やすこと。例えば、主要な銀行では、最低でも 30 日から 36 日のコミットメントが期待されることを委嘱状に明記すべきであり、場合によっては他の取締役となることが制限されるべきである。委嘱状の内容は株主の要求があった場合には開示されるべきである。
- ④ 監督当局は、監督を行うにあたり、個々の取締役の経験・資質や適切な導入・発展プログラムの受講可能性を考慮したうえで、ビジネスのリスク戦略に関して取締役会がバランスの取れた構成となっているかに注意すべきである。プログラムは、NED が金融業についての十分な知見を有し、取締役会において積極的に活動を継続できることを確保するようなものであるべきである。
- ⑤ 監督当局が、FTSE100 を構成する銀行や生命保険会社の NED 候補者をインタビューする際には、監督当局が委嘱した同じような規模・複雑さの金融機関の取締役に相当する経験を有する 1 名又は複数の上級アドバイザーによる面接や評価を含むべきである。

・取締役会の機能とパフォーマンスの評価

- ⑥ NED は、取締役会のメンバーたる者の役割のひとつとして、業務執行者による提案につき、意見を述べ、検証することができるように準備し、能力を有し、また、実際に意見を述べたり検証したりすることが勧奨されるべきである。NED は、リスクに関する取締役会の議論と決定が、正確で十分な情報に基づき、必要な場合には、外部の分析や所見を踏まえたものであると、自分自身を満足させることができるようにすべきである。
- ⑦ 主要な銀行の会長は、自分の時間の相当割合（2／3 程度）を当該銀行の業務のために費やし、必要な場合には、銀行の会長職が他の仕事に優先することを明確

に理解しているべきである。

- ⑧取締役会の会長は、関係する金融業界における経験と重要な取締役としての地位において成功裏にリーダーシップを発揮してきた経歴を兼ね備えた人物であるべきである。
- ⑨会長は、取締役会のリーダーシップについて責任を負い、全ての点で取締役会の役割の有効性を確保し、事業戦略に関する論点についてしっかりとした議論がなされるための十分な時間が割かれるようにアジェンダを設定することについて責任を負う。会長は、各取締役がリスクや戦略についての議論や決定について適切な情報提供を受けたうえで批判的な貢献ができるよう促し、勧奨し、期待すべきである。また、会長は、業務執行者と NED との間の効果的な議論を促進すべきである。会長は、取締役が、その職責を果たすのに必要な全ての情報を、正確かつ適時に、明確な形で受領することを確保することについて責任を負う。
- ⑩会長は毎年改選されるべきである。
- ⑪上級独立役員（senior independent director）は、会長自身や会長の評価を行う者にとっての相談相手（sounding board）となり、また、NED にとって信頼できる仲介者となるべきである。
- ⑫取締役会は、取締役会及び取締役会の委員会のパフォーマンスについて、2 年毎、あるいは、3 年毎に外部による正式かつ厳格な評価を実施するべきである。
- ⑬取締役会のパフォーマンスやガバナンスについての評価書においては、厳格な評価プロセスがとられたことを確認するとともに、取締役会が直面するリスクや決定に適切に対処するために必要なスキルや経験を特定するために用いられたプロセスについて述べるべきである。

#### ・リスク管理

- ⑲ FTSE100 を構成する銀行や生命保険会社の取締役会は、監査委員会とは別に、取締役会のリスク管理委員会を設置するべきである。リスク管理委員会は、資本や流動性の管理戦略、リスク管理に協力的なカルチャーの浸透等を含む、現在のリスク・エクスポージャーや将来のリスク戦略について、取締役会を監視し、取締役会に助言することについて責任を負うべきである。
- ⑳取締役会レベルでのリスク管理を支援するため、最も高いレベルで全社的なリスク管理や監視プロセスに参加し、かつ、個々のビジネス・ユニットから完全に独立した CRO（chief risk officer）が取締役に仕えるべきである。CRO は、CEO や CFO に対する内部のレポートラインとは別に、取締役会のリ

スク管理委員会に対して報告を行うべきであり、必要な場合には会長に直接アクセスすべきである。CROの解任にあたっては、取締役会の事前の同意が必要であり、CROの報酬は会長あるいは取締役会の報酬委員会の承認を必要とすべきである。

- ②⑤取締役会のリスク管理委員会は、その業務に外部からの所見を得ることによって追加的に得られる可能性のある価値について注意を払うべきである。
- ②⑥事業の取得や処分を含む事業戦略についての提案に関しては、取締役会が決定を行う前に、取締役会にアドバイスを行うリスク管理委員会が、適切なデュー・ディリジェンスが行われたことを確保すべきである。
- ②⑦取締役会のリスク管理委員会によるレポートは、アニュアル・レポートの中に個別のレポートとして含まれるべきである。

### (3) Walker Reviewの意義

Walker Reviewは、後述のThe Corporate Governance Codeの見直しに一定の影響を与えたとされる。例えば、2009年にWalker Reviewが公表された際、The Corporate Governance Code（当時は、Combined Codeと呼ばれていた）を作成していたFinancial Reporting Council（FRC）が公表した声明では、銀行と他の上場会社は異なっており、Walker Reviewにおける勧告の中には金融部門に特殊なものもあるが、全ての会社にも適切であると考えられる勧告については、FRCが行っているCodeの見直し作業の一部として、Codeにも取り込んでいくことを検討すると述べていた<sup>(4)</sup>。その後、2009年12月にFRCが公表したCodeの改訂案では、上記の①⑥⑩など、Walker Reviewの勧告の幾つかを取り込むような新たな規定が盛り込まれた<sup>(5)</sup>。

また、Deloitteが25の上場銀行の2012年のアニュアル・レポートを分析して2013年に公表したレポートによれば（同レポートは、Walker Reviewによる勧告のポイントの1つは、取締役会のもとでの独立したリスク管理委員会の設置であるとする）<sup>(6)</sup>、Walker Reviewが公表された2009年以降、取締役会独自のリスク管理委員会

---

(4) FRC Welcomes The Walker Report (26 Nov 2009) (<https://www.frc.org.uk/News-and-Events/FRC-Press/Press/2009/November/FRC-welcomes-The-Walker-Report.aspx>).

(5) 詳しくは、Linklaters, Consultation on UK corporate governance code. FRC responds to Walker (<http://www.linklaters.com/pdfs/insights/Corporate/091208CombinedCodeSP.pdf>, <http://www.linklaters.com/pdfs/insights/Corporate/091208CombinedCodeSP.pdf>) を参照。

(6) Deloitte, Progress post Walker, The evolution of Board Audit and Risk Committees in financial services (2013) ([Introduction]).

を有する銀行の数は2009年時点の6から17へと増加しており、17のリスク管理委員会のうち、NEDのみで構成されるものは12であったとのことである<sup>(7)</sup>。このような数字によっても、Walker Reviewが銀行のコーポレート・ガバナンスに一定の影響を与えたことが示されている。

### 3 The UK Corporate Governance Code

#### (1) The UK Corporate Governance Codeの概要

The UK Corporate Governance Code (「Code」)は、上場会社の取締役会のベスト・プラクティスを定めるものとして、英国の実業界が設置したCadbury Committeeによって1992年に初めて作成されたものを起源とする<sup>(8)</sup>。2003年からは、英国においてコーポレート・ガバナンスや財務報告に関する規制を行う独立した機関であるFRC (Financial Reporting Council)がCodeを所管し、その見直しや遵守状況の公表等を行っている<sup>(9)</sup>。Codeは法的な拘束力を有するものではないが、ロンドン証券取引所の上場規則においては、上場会社に対して、Codeに準拠したかどうか、準拠しなかった場合にはなぜしなかったかについて報告するよう求めている。これは、「Comply or Explain」と呼ばれるCodeの基本的なアプローチである<sup>(10)</sup>。

かつては、Combined Codeと呼ばれていたが、上記のようなWalker Reviewにおける勧告を踏まえて、取締役会のリーダーシップやNEDの役割等を中心にCodeの大規模な改訂がなされ<sup>(11)</sup>、機関投資家に関するスチュワードシップ・コードを分離し、2010年からは、UK Corporate Governance Codeという名称で公表されている。

現在の最新版は2016年4月版である。Codeでは、会社のガバナンスに責任を負うのは取締役会であるという観点から、コーポレート・ガバナンスを巡る問題のうち、取締役会のあり方という観点についてのみ規定する。

#### (2) Codeにおける主要な原則

Codeは、18の主要な原則を定めており、主要な原則の下に補助原則や各則が定め

(7) Deloitte, supra note 6 ([Analysis] 1, 4).

(8) FRCのウェブサイト (<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Codes-Standards/Corporate-governance.aspx>) による。

(9) FRC, The UK Approach to Corporate Governance, at 4ff. (2010). Codeの作成に至る経緯については、林孝宗「イギリスにおけるコーポレート・ガバナンスの展開－非業務執行取締役の役割と注意義務を中心に－」社学研論集17巻249頁以下(2011)を参照。

(10) Financial Reporting Council, The UK Corporate Governance Code, April 2016, at 4.

(11) 林・前掲注(9)、252頁以下を参照。

られている。主要原則は具体的には、以下のようなものである<sup>(12)</sup>。

#### A リーダーシップ

- ・全ての会社は、会社の長期的な成功に共同して責任を負う、実効性の高い取締役会によって統率されるべきである。
- ・会社において、取締役会の運営を担う責務と、事業の経営を担う責務とでは、明確に責務の分担がなされるべきである。何人も、制約の無い決定権を持つべきではない。
- ・取締役会議長は、取締役会においてリーダーシップを発揮することと、取締役会がいかなる役割を果たす場合にも実効性の高いものであることについて、責務を負う。
- ・単体構造の取締役会のメンバーたる者の役割のひとつとして、非業務執行取締役は、戦略に関する提案について、建設的な議論を挑むとともに、より良いものとするよう支援すべきである<sup>(13)</sup>。

#### B 取締役会の有効性

- ・取締役会とその下にある委員会は、スキル、経験、会社からの独立性、会社についての知識に関して適正なバランスを有し、その義務と責務を効果的に果たせるようになっているべきである。
- ・新たな取締役の任命については、正式で厳格かつ透明性ある手続が定められるべきである。
- ・すべての取締役は、その責務を有効に果たすにあたり十分な時間を会社のために割くことが可能であるべきである。
- ・すべての取締役は、取締役会に加わるにあたって就任ガイダンスを受けるべきであり、また、そのスキルと知識を随時更新・アップデートすべきである。
- ・取締役会は、自己の責務を果たすのに適した形式と品質の情報を、タイムリーに提供されるべきである。
- ・取締役会は、取締役会、その委員会、及び個々の取締役について、正式かつ厳格な年次評価を実施すべきである。
- ・すべての取締役は、継続して良好なパフォーマンスをあげていることを条件として、定期的に再任手続に付されるべきである。

---

(12) 訳は、金融庁のウェブサイト (<http://www.fsa.go.jp/singi/corporategovernance/siry-ou/20140807/06.pdf>) による。

(13) 英国における NED の役割について検討したものとして、尾崎安央「非業務執行役員の役割」ジュリスト 1452 号 22 頁以下 (2013) を参照。

#### C 説明責任

- ・取締役会は、会社の現状と展望に関する、公正でバランスが取れた理解容易な評価を公表すべきである。
- ・取締役会は、その戦略目標を達成するに当たり、取ろうとしている重要なリスクの性質と範囲を特定する責務を負う。取締役会は、健全なリスク管理と内部統制システムを維持すべきである。
- ・取締役会は、事業報告やリスク管理・内部統制原則をどのように実施するかについて、また、外部会計監査人との適正な関係の維持について、公式かつ透明な仕組みを確立すべきである。

#### D 報酬

- ・報酬の水準は、会社を成功裏に運営するために必要なクオリティを備えた取締役を引きつけ、保持し、動機づけするのに十分な程度のものであるべきだが、会社は、この目的を達成するために必要な額以上に支払いを行うことは回避すべきである。業務執行取締役の報酬のかなりの割合は、会社および個人のパフォーマンスにリンクするように構成されるべきである。
- ・業務執行役員の報酬方針を策定し、また、個々の取締役の報酬パッケージを確定するに当たっては、正式かつ透明性ある手続が定められているべきである。いかなる取締役も、自らの報酬決定には関与すべきではない。

#### E 株主との関係

- ・目指すところについての相互理解に基づき、株主と対話を行うべきである。取締役会全体が、株主との間で満足のいく対話が行われるようにする責務を負っている。
- ・取締役会は、株主と意思疎通を図り、株主の参加を促すために年次株主総会を活用すべきである。

## 4 Parliamentary Commission on Banking Standardsのレポート

### (1) Parliamentary Committee on Banking Standards

LIBOR スキャンダルへの対応として、2012年7月、英国の銀行界のプロフェッショナル・スタンダードとカルチャーについての調査を行うための委員会（“Parliamentary Commission on Banking Standards”）が議会に設けられ、2013年6月、



“Changing Banking for Good”と題するレポートが公表された<sup>(14)</sup>。このレポートは、全体で571頁からなる大部なものである。本レポートでは、金融危機やLIBORスキャンダル等によって銀行が信頼を失ったのは、一部の個人の不芳な行為によるものではなく、銀行界全体が信頼を失ったのであるとする（¶52）。そして、これらの不祥事を引き起こす原因となった銀行界に内在する様々な問題点を指摘している。内容はガバナンスに限定されたものではないが、従来のコーポレート・ガバナンスを巡る議論とは異なる視点からの議論を含むものであり、また、このレポートの勧告に従った立法措置もなされている。

## （2）銀行のガバナンスに関するレポートの指摘

以下では、本レポートのうち、銀行のガバナンスに関連して興味深いと思われる幾つかの指摘を取り上げて紹介することとしたい。

### ① Accountability Firewall

大規模銀行の組織が複雑化し活動が分散したことによって、上級役員は銀行で実際に何が行われているのかがよく分からなくなり、実際に事件が発生した際には、この不知を理由として、多くのリーダーが、ショックを隠さず、個人的責任を回避し、代わりに、システムの欠陥や不祥事を起こした個人を批判する、といった行動に出る。銀行の組織構造は、個々の役員が決定やリスクに対する責任を負わず、組織として責任をシェアするようなかたちとなっている結果、個人の責任感が損なわれる（¶94ff.）。

### ② 株主

株主は自己の利益をあげることにしか関心がなく、銀行の資産全体からみればわずかな出資しかしていないのに、短期的なリスクを取るように主張する。幾つかの銀行はこうした株主の主張に抵抗したが、他はしなかった。短期的な利益を追求する株主と長期的な会社の利益とのズレや、株主はバランスシートのごく一部にしか貢献していないことを考えるならば、株主の関与を増加させることによって、銀行のガバナンスが改善するという考え方は誤りである（¶666）。

### ③ 取締役会の機能

大規模銀行のコーポレート・ガバナンスは、見かけは有効に機能するようだが、実際には異なる。特に、多くの非業務執行取締役は有効な監視機能を果たさなかった（¶684）。取締役会の機能不全は様々なガバナンス・モデルで発生した。機能不全

---

(14) <http://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/joint-select/professional-standards-in-the-banking-industry/news/changing-banking-for-good-report/>

の原因として典型的なものは、CEO が過度に権力を持っており取締役会がコントロールできない、取締役会長が弱体であり CEO に意見できない、非業務執行取締役が業務執行者に意見できない等である（¶ 703）。取締役会の組織や手続を変えたからといって、過去の危機を防げたわけではなく、将来の危機も防げない。

#### ④ Three-Line Defense

リスク管理のための Three-Line Defense（フロントが日々のリスク管理を担当し、第二ラインとしてリスク管理のスペシャリストやコンプライアンス・オフィサーがおり、第三ラインが内部監査であるというもの）は多くの銀行で採用されていたが、責任が曖昧となり、また、第二ラインのリスク管理者がフロントに意見を言いにくい環境となっていた（例えば、商品開発の初期段階からリスク管理者が関与した結果、最終段階に至って、ノーと言いにくくなる）（¶ 143、¶ 721ff）。

#### ⑤ 従業員からの通報

多くの銀行で従業員による不祥事の通報制度が機能していなかった。従業員は自らのキャリアや処遇を恐れて、通報を差し控える傾向にあった（¶ 771ff）。

レポートでは、こうした問題点に対する具体的な対策も提案された。

①については、現在も、一定の重要な機能（controlled function）を担う役職員について当局の認可を必要とする Approved Person 制度があるが、この制度は、対象となる役職員の範囲が狭すぎる、個人の責任が十分に特定されない、就任時の 1 回限りであり、当局が継続して役職員の資質を管理し、必要な場合には処分の対象とすることができるようなものとはなっていないとしたうえで（¶ 540-564）、新たに、(i) Senior Persons Regime と (ii) Licensing Regime を導入することが提案された。

Senior Persons Regime の具体的な内容については、(a) 英国で業務を行うすべての銀行・銀行持株会社に適用され、重要な影響を与える機能を果たす役職員（Approved Person 制度の対象者よりも少なくなる）を対象とすること、(b) 全ての重要な業務やリスクは、Senior Person に割り当てられること、(c) 正式な責務の割り当ては実際の権限に一致したものとすること、(d) Senior Person は割り当てられた責務を果たすのに fit and proper であり、必要なスキルと経験を有すること、(e) Senior Person は Senior Person 以外の者に対して直接レポートすることはできないこと、(f) 銀行は Senior Persons Regime における銀行の義務を継続的に果たしていることを当局に対して定期的に証明すること、(g) 当局は特定の個人に割り当てられた責務を見直し、再分配を求める権限を有すること、が提案された（¶ 617-627）。

Licensing Regime は、より多くの役職員を対象としたものであって、その行動が

銀行に重大な損害を与える可能性のある者であれば、管理部門にいるか、営業部門にいるか等を問わず、対象とする。Licensing Regimeの対象者については、当局が事前に承認するという事はないが、銀行が当該者が fit and proper であることを検証する。これにより、銀行が Licensing Regime の対象者の適格性について責任を負うとともに、当局は対象者に対して必要な処分等を行うことができる（¶ 628-645）。

なお、①の点に関連しては、Senior Persons Regime と Licensing Regime に共通した登録制度を整備することや（¶ 646ff）、国際的な視点からは、ある国で制裁の対象となった役職員が他国で同様の任務に就くことを許さないようにするため、銀行が役職員を採用する際に、他国でなされた制裁を考慮する義務を課す必要性も指摘されている（¶ 654）。

③については、取締役の指名プロセスを変えること（¶ 706）、会社法では取締役は株主に対して責任を負うことになっているが、銀行については株主の利益よりも安全性・健全性を重視するよう Code や会社法を改正すること（¶ 708）、といった提案がなされた。また、取締役会長について、Senior Persons Regime のもと、上級独立役員が毎年会長のパフォーマンスを評価し、CEO と取締役会長の関係が近くなりすぎていないか、取締役会長がしっかりとリーダーシップを発揮しているかを評価し、当局に対してその評価を伝えることも提案された（¶ 717）。

④については、フロント・ラインとコンプライアンス・スタッフとの責任が不明確になることは避け、コンプライアンス・スタッフが商品開発に関与することについては注意が必要であること、また、コンプライアンス部門の長や CRO の解任は非業務執行取締役の同意が必要であるとすることによって、コンプライアンス部門が業務執行部門に対してノーと言える環境を整えるべきであるとする（¶ 729、¶ 735）。

⑤については、非業務執行役員や会長が通報制度について責任を負い、しっかりと通告者を守るための制度を設けるべきであると提案された（¶ 788, 791）。

また、レポートでは、銀行のカルチャーを変革することの重要性も指摘された（¶ 743）（例えば、トレーディング・フロアーは過度に男性的なカルチャーであるといった指摘もなされた）（¶ 769）。カルチャーの変革は簡単にできるものではないが、長い時間をかけてでもカルチャーの変革に取り組む必要があると指摘している（¶ 748）。

### （3） Financial Services (Banking Reform) Act 2013における勧告の立法化

上記の提案のうち、上記①に関して提案された Senior Persons Regime 及び Licensing Regime は、2013年12月に成立した Financial Services (Banking Reform)

Act 2013によるFSMA2000への71A条の追加により、Senior Managers Regime及びCertification Regimeとして、法令上の制度となっている。

2014年7月にはPRA及びFCA（Financial Conduct Authority）の連名により、“Strengthening accountability in banking: a new regulatory framework for individuals”（FCA CP14/13、PRA CP14/14）と題するコンサルティング・ペーパーが出され、Senior Managers RegimeとCertification Regimeの具体的な対象となる業務等についての意見照会がなされた。その後、2015年7月、意見照会結果に対する回答が出され（PRA PS16/15）、両レジームについてのPRAの考え方をまとめたSupervisory Statementである“Strengthening individual accountability in banking”（SS28/15）が公表された<sup>(15)</sup>。Senior Managers RegimeとCertification Regimeは2016年3月から発効している。Supervisory Statementはその後アップデートされており、最新のバージョンは2016年9月版である。

## 5 PRAによるCorporate Governanceに関する取組み

### (1) Approach to banking supervision

PRAは、ほぼ毎年、銀行監督についての基本的なアプローチを述べた“The PRA’s approach to banking supervision”と題する文書を公表している<sup>(16)</sup>。その中には、“Management and governance”という章があり、銀行のコーポレート・ガバナンスについてのPRAの基本的な考え方が述べられているが、銀行グループのガバナンスに関しても言及されている。

まず、金融機関グループに属する銀行の取締役や上級役員（senior management）は、当該銀行の業務が健全に行われることについて責任を負い、その責任を他者に委ねることはできないとする（¶86）。これは、銀行の取締役が独自の観点から行うべき経営判断を持株会社の意向に従うかたちでグループの経営判断に委ねることは許されないということを示したものであると解される。

金融機関グループの中には、監督対象ではない会社が存在し、そうした監督対象で

(15) Supervisory Statementは、規則のように拘束力を有するものではなく、監督当局の期待を示したものである（PRAのウェブサイト（<http://www.bankofengland.co.uk/pr/Pages/policy/default.aspx>）では、“They focus on the PRA’s expectations and are aimed at facilitating firm and supervisory judgement in determining whether they meet those expectations. They do not set absolute requirements which are contained in rules.”との説明がなされている）。

(16) これまで、2012年、2013年、2014年、2016年に公表されている。本文での¶番号は、2016年3月に公表されたバージョンのものである。

ない会社がグループ全体のために重要な役割を果たしていることがあり得る。PRAとしては、そうした会社についても、監督対象である銀行等が負う責任に鑑み、PRAの規制目的を尊重することを期待するとしている。また、グループの頂点にある会社が持株会社であり、その持株会社自体は英国法上の監督対象となっていない場合であっても、PRAは、当該持株会社の取締役や上級役員と緊密に連絡をとり、持株会社が監督対象である銀行に対する支配権を行使するのに適切であるかどうかを検討するとする。PRAは、持株会社がグループ全体に責任を負い、PRAの規制目的を尊重することを期待する。また、PRAは、監督対象である銀行が当該グループに所属していることによって、当該銀行が銀行業を行うことを認めるために満たす必要がある監督法上の最低基準を満たす能力がどのような影響を受けるかを検証するとされ、もし、規制目的を果たすために望ましいと考えられる場合には、PRAは法令上与えられている持株会社に対する直接の権限を行使するとする（以上につき、¶87）。そして、以上のようなグループ内の会社の取締役会や役員に対して求められる事項は、英国外の法人についても等しく適用されるとされている（¶88）。

なお、英国法上は、銀行持株会社が直接当局の監督の対象となっているわけではないが、前記¶87でも述べられているように、PRAは、監督の対象となっている銀行の親会社に対して、一定の作為・不作為を命じる権限を有している。この権限は、Financial Services Act 2012によるFSMA 2000の改正によって、FSMA2000に192A条から192I条が新設され、PRAに与えられたものである。PRAがこうした権限を行使できるのは、PRAがその目的を実現するためにこうした権限を行使することが望ましいと考える場合（general condition）か、欧州指令によって求められているグループの連結ベースでの監督のために望ましいと考えられる場合（consolidated supervision condition）である<sup>(17)</sup>。PRAとしては、監督対象となっている銀行に対して監督上の措置を行うのが原則であるが、それでは監督上の目的を達成できない場合に、この規定に基づく親会社に対する権限行使が検討されることになる<sup>(18)</sup>。PRAは、親会社に対してグループとしての一定の作為・不作為を命じることもできるし、親会社に対して兄弟会社に一定の作為・不作為をさせるように命じることもできる（192D（1）（2））。

---

(17) PRA, Statement of Policy, The power of direction over qualifying parent undertakings (April 2013), at 3ff.

(18) PRA, supra note 17, at 5. そこでは、監督対象となる銀行が問題解決に失敗した場合や問題解決に失敗することが予想される場合、当該銀行が指示に従わない場合や指示に従わないことが予想される場合、銀行自身に状況を変える能力がない場合、親会社によってのみ問題が効率的に解決される場合、緊急の場合、が例として挙げられている。

このような権限が与えられた理由は、銀行のインセンティブと親会社やグループのインセンティブとの間にズレが生じ、当該銀行の親会社が支配権を行使することによって、銀行の安全や健全性を維持するという監督上の目的に対するリスクが高まるような場合に、当局に対して直接親会社に対する権限を行使できるようにすることによって、そうしたリスクを低減することができるようにするためである<sup>(19)</sup>。

## (2) Corporate Governance: Board responsibilities

PRAは、2015年5月、“Corporate governance: Board responsibilities”と題するコンサルティング・ペーパーを公表し、コーポレート・ガバナンスにおける取締役会の責任に関するPRAの考え方についての意見照会を行った。その後、意見照会を経て、2016年3月には、Supervisory Statementとして“Corporate Governance: Board responsibilities” (SS5/16) が公表された。このSupervisory Statementは、“Introduction”、“Setting Strategy”、“Culture”、“Risk appetite, risk management and internal controls”、“Board composition”、“The respective roles of executive and non-executive directors”、“Knowledge and experience of non-executive directors”、“Board time and resources”、“Management information and transparency”、“Succession planning”、“Remuneration”、“Subsidiary board”、“Board committee”といった項目から成る。こうした項目からもうかがわれるように、このSS5/16では、Walker Review以降の取組みを通じて英国で形成されてきたコーポレート・ガバナンスに関する基本的な視点が取り込まれていると見てよいように思われる。

まず、Introductionでは、このSS5/16は取締役会のガバナンスに関する包括的なガイドを意図したものでないとしたうえで、そうした目的のものとしては、既述のCodeが存在すると述べている<sup>(20)</sup>。このように、SS5/16がCodeに明示的に言及している点に関しては、コンサルティングの段階で英国銀行協会（BBA）によって、Codeは英国に上場している会社を対象としたものであるにも関わらず、英国に上場していない銀行（典型的には、外国銀行の英国子会社や国内銀行の子銀行）についても実質的にCodeの適用対象とすることに繋がり得るものであり、そうしたCodeの適用対象の拡大は無用な負担の増大を生じさせる懸念があるとの指摘もなされてい

---

(19) FSA, Power of Direction Over Qualifying Parent Undertaking by the PRA: consultation on a draft policy statement (December 2012), at 4.

(20) このほか、取締役会の会長はCodeに沿って選任されたNEDであること（¶5）、Codeにおいても述べられているように会長は取締役（特にNED）の専門性の強化に関する方針や手続の強化に取り組むこと（¶8）といった点について、Codeへの具体的な言及がなされている。

る<sup>(21)</sup>。

Culture と題する箇所では、取締役会は組織全体がビジネスの目的を追求する際に遵守すべきリスク認識と倫理的な行動についてのカルチャーを醸成し維持すべきである、と述べられており、NED がそうしたカルチャーの醸成・維持において重要な役割を果たすとしている（¶3）<sup>(22)</sup>。

また、NED は業務執行に携わる経営陣を支援するとともに監視することについて責任を負い、業務執行について効果的かつ迅速な働きかけ（challenge）ができることが必要であるとする（¶6）。そして、NED は、ビジネスモデルにおける主要な活動やリスクを理解し、効果的な働きかけを行うのに十分な知識と経験を有する必要があること、異なる経験や能力を有する NED がビジネスの全般にわたり効果的な働きかけを行っていくことが重要であること（¶7）等が述べられている。

SS5/16 では、親会社と子会社の取締役会についても触れられている。まず、取締役会による適切なガバナンスという原則は、親会社・子会社の取締役会についても当てはまるとする（¶5）。

監督対象となる銀行等が、あるグループに属し、ある親会社の子会社であるような場合に関しては、特に、Subsidiary boards と題する項目が設けられている。そこでは、子会社の取締役は株主（親会社）の利益の実現に努力する信認義務を負うのと同様に、子会社自体の経営が安全かつ健全に行われることを確保せねばならないとする。そして、PRA の監督対象となる子会社については、取締役会の会長や取締役の独立性の確保などのガバナンスに関するルールが適用されたとしたうえで、こうした会長や取締役の独立性は、株主である親会社の利益と子会社の利益が抵触するような場合に、子会社の取締役会が、子会社の安全と健全性を確保するために、親会社の利益から独立して決定を下せるようにすることに資するとする。子会社の取締役についてどの程度の独立性が求められるかについては、子会社の事業の規模、範囲、性格、ビジネスモデル、子会社のビジネスモデルのグループ全体への依存の程度等に応じて判断されるべきであるとするが、一般に、子会社の会長や主要な委員会の長等がグ

---

(21) BBA, A response by the BBA response to PRA CP 18/15, Corporate governance: Board responsibilities (September 2015), at 2.

(22) なお、2014年7月に公表された PRA, Statement of Policy: The use of PRA powers to address serious failings in the culture of firms (June 2014) では、前記4で紹介した Parliamentary Commission によるレポートが、当局は銀行のカルチャーに著しい問題がある場合にも対処すべきであると述べていることに言及したうえで、どのような場合に銀行のカルチャーに著しい問題があるか考えるかを例示し、カルチャーに著しい問題があるか考える場合には PRA の有する監督権限を用いてカルチャーの問題点に対処していくとの考え方が示されている。

グループ親会社等の取締役会の業務執行役員によって兼任されることは望ましくないとの考え方が示されている（但し、グループ親会社等の取締役が子会社のNEDとなったり、グループ親会社のNEDが子会社の会長等になったりすることは差し支えないとする）（¶12）。

## 6 Ring-fenceとガバナンス

英国は、金融危機の反省を受け、リング・フェンス制度（預金の受け入れを行う銀行は原則として自己勘定による投資等を行ってはならないとする制度）を導入した<sup>(23)</sup>。リング・フェンス制度を導入したFinancial Services (Banking Reform) Act 2013では、リング・フェンスの目的として、①リング・フェンス行（ring-fenced body）のコア業務（預金の受け入れ等）がグループ内の他の企業によって悪影響を受けないようにすること、②リング・フェンス行が事業を行うにあたり、グループ内の他の企業から独立して意思決定ができるとともに、グループのメンバーから提供された経営資源あるいはグループ内の他のメンバーが破綻したら入手不能となってしまうような経営資源に依存していないこと、そして、③グループ内の他のメンバーが破綻してもリング・フェンス行はコア業務を継続できることを挙げ（142H条（4））、リング・フェンス制度の詳細を定めるルールの中で、リング・フェンス行の取締役会にはグループや当該銀行から独立した取締役やNEDを一定数以上含むこと等を求めている（142H条（5））。

これを受けて、PRAは、2014年10月に“The implementation of ring-fencing : consultation on legal structure, governance and the continuity of services and facilities”（CP19/14）を公表し、ガバナンス等に関するルールについての意見照会を行った。その結果を踏まえて、2015年5月、PRAは、PRA Rulebookに追加すべき“Ring-fenced Bodies”と題する章を公表したが、そこでは、リング・フェンス行の取締役会の構成やリスク管理等についてのルール等が定められている<sup>(24)</sup>。具体的には、リング・フェンス行は、業務を行うにあたり、グループの他のメンバーから独立して意思決定を行えなければならない（2.1）、リング・フェンス行は、自行の利益とグ

(23) Financial Services (Banking Reform) Act 2013, Part 9B. リング・フェンス制度の導入に係る経緯については、小立敬「欧米におけるバンク・ストラクチャー改革の進展」野村資本市場クォータリー 2013年Spring、157頁以下を参照。

(24) PRA, Policy Statement, The implementation of ring-fencing: legal structure, governance and the continuity of services and facilities (May 2015) (PS10/15). リング・フェンス制度の発行は2019年1月に予定されており、ルール・ブックのこの部分は、まだ発効していない。



グループの他の1又は複数のメンバーの利益との相反を特定し管理するために合理的な全てのステップを踏まねばならない (2.3)、リング・フェンス行は、少なくとも取締役会の半数は独立したNEDとしなければならない (3.1)、リング・フェンス行の会長は独立したNEDであり、かつ、グループの他のメンバーの会長でない者でなければならない (3.3)、リング・フェンス行の取締役会の1/3超はグループの他のメンバーの役職員であってはならない (3.4)、リング・フェンス行のリスク委員会の長は、グループの他のメンバーのリスク管理を行うような委員会の長を兼ねてはならない (4.2)、リング・フェンス行の指名委員会の会長は、グループの他のメンバーの指名を行うような委員会の長を兼ねてはならない (6.2)、リング・フェンス行は、業務を行うにあたり、グループの他のメンバーが破綻した場合にリング・フェンス行での業務を継続できなくなるような職員に依存しないようにしなければならない (6.3) といったような規定が設けられている。いずれも、リング・フェンス行の業務、意思決定の独立を確保するための規定である。

## 7 おわりに

以上に概観したような英国における金融機関グループのコーポレート・ガバナンスを巡る動きは、幾つかの点で我が国におけるものとは色合いが異なるように思われる。

まず、グループ全体としての経営管理のあり方自体に切り込み、持株会社による経営管理機能の強化を図るというよりも、従来からの規制の対象であった銀行等に対する監督を主としつつ、必要な範囲で親会社等への直接の規制権限や子銀行の独立性確保のための施策を整備するといった方法を選択している点である。

次に、英国では、組織構造よりも、実際にガバナンスにおいて重要な役割を果たすべき個人、及び、銀行全体のカルチャー等、組織構造や制度以外の要素に重きを置くようになってきていると言ってよいように思われる<sup>(25)</sup>。

これらは、日英の法制度等の発展の経緯やそれも踏まえた内容の違い、そして、金融機関グループの実態の違いを反映したものであるように思われるが、上記のような英国の動きの中には、今後の我が国における金融機関グループのガバナンスのあり方を考えるうえでも参考になるものが少なからず含まれているように思われる。

---

(25) Deloitte, Governance in UK Financial Services: Challenges for subsidiaries of international firms, at 1 (2014).