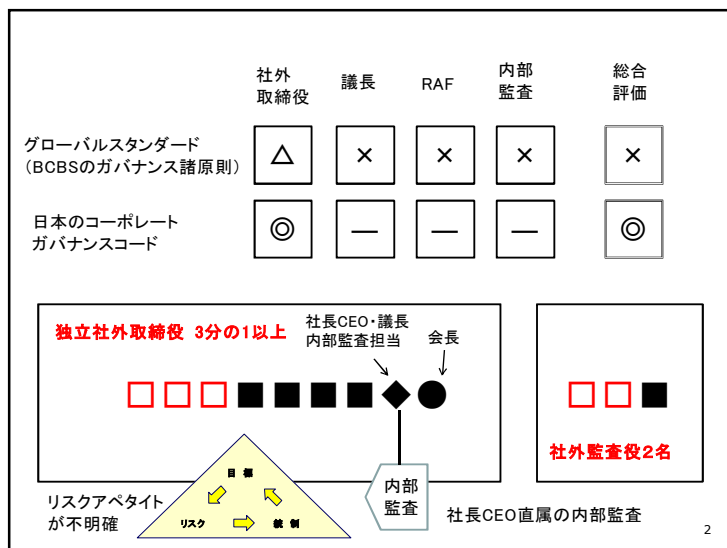
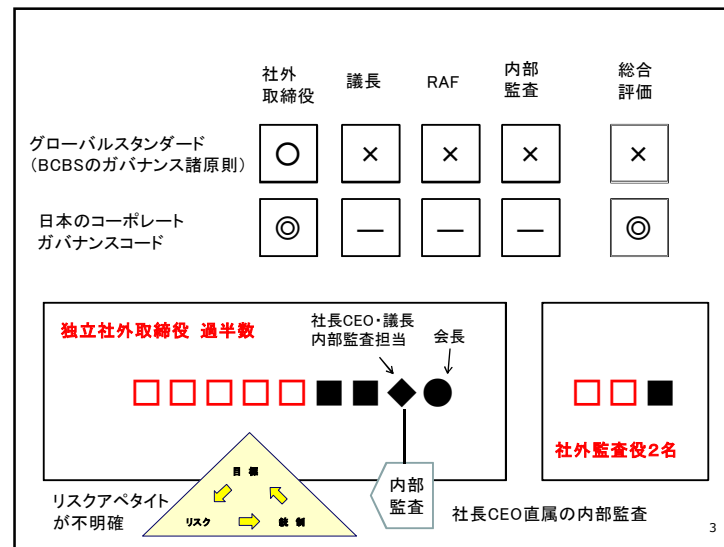
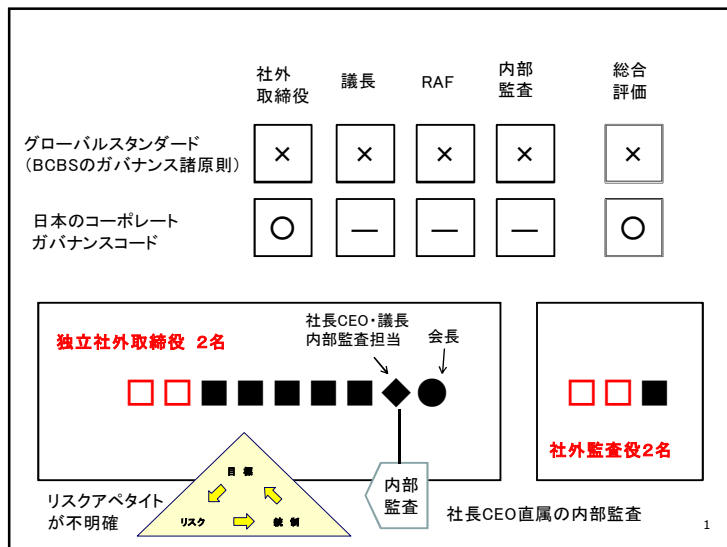


【図表1】



コーポレートガバナンス・コード原案 2015年3月

【原則4-6. 経営の監督と執行】

- 上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。

【原則4-8. 独立社外取締役の有効な活用】

- 独立社外取締役は会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように役割・責務を果たすべきであり、上場会社はそのような資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである。
- また、業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して、自主的な判断により、少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要と考える上場会社は、上記にかかわらず、そのための取組み方針を開示すべきである。

4

【図表2】

取締役会の独立性・専門性 (独立社外取締役の人数、専門性)	
○ 3点	・ 独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。また、独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが行われており、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されている。
△ 2点	・ 独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。また、独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが行われており、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されている。
× 1点	・ 独立社外取締役が少数である(1、2名)。また、独立社外取締役に対する必要な研修、継続的トレーニングが十分に行われておらず、金融機関経営を監督し得る専門性が確保されていない。

1

リスクアペタイト・フレームワーク (文書化、組織内への導入・展開、開示の状況)	
○ 3点	以下の3項目をすべて満たしている。 ・ 経営理念・目標がリスクアペタイトとして、明確に文書化されている。 ・ 経営理念・目標を達成するための種々の内部統制の枠組みが整備され、運用されている。 ・ リスクアペタイト・フレームワークの概要を開示している。
△ 2点	上記3項目のいずれかが満たされていない。
× 1点	上記3項目がいずれも満たされていない。

3

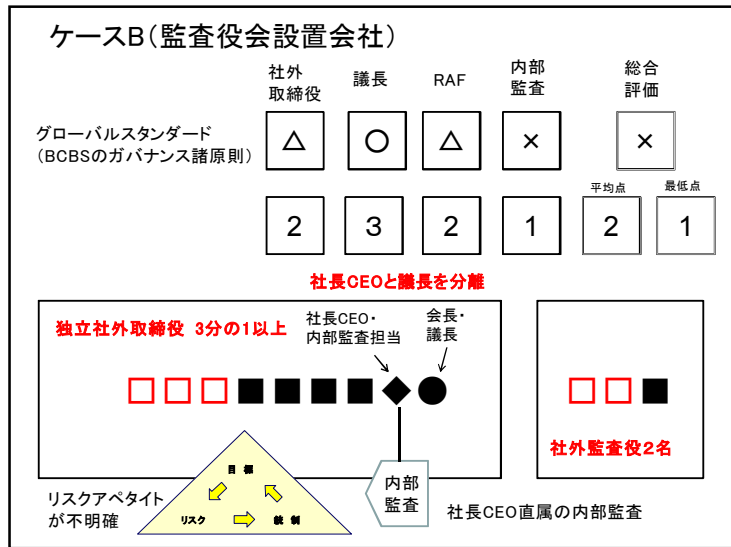
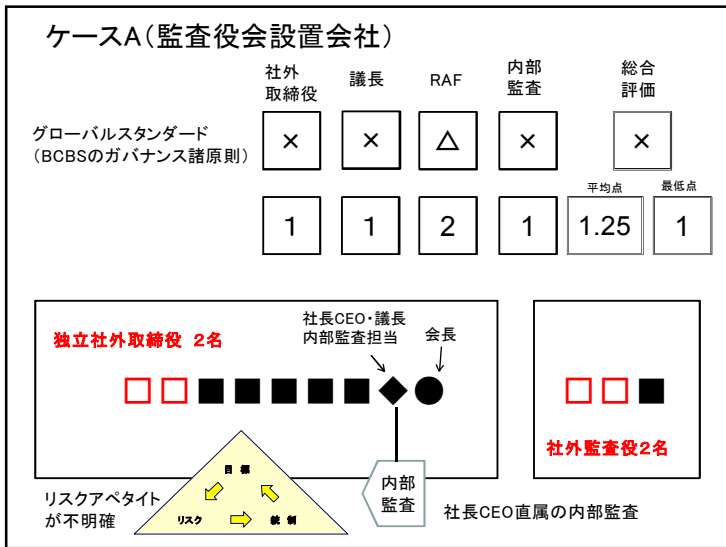
取締役会の議長 (代表取締役と議長の分離)	
○ 3点	以下のいずれかに該当する。 ・ 独立社外取締役あるいは会長(代表権なし)・非執行取締役が取締役会の議長を務めている。 ・ 会長(代表権あり)、CEOが取締役会の議長を務めているが、独立社外取締役が取締役会の過半数を占めているほか、シニアな独立社外取締役も存在し、議長に対するチェック・アンド・バランスが厳格に考慮されている。
△ 2点	・ 会長(代表権あり)、CEOが取締役会の議長を務めているが、独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占めているほか、シニアな独立社外取締役も存在し、議長に対するチェック・アンド・バランスが相応に考慮されている。
× 1点	・ CEOが取締役会の議長を務めている。CEOに対するチェック・アンド・バランスが考慮されていない

2

内部監査のレポートング・ライン (内部監査の担当取締役)	
○ 3点	・ 独立社外取締役が監査委員長を務めている。内部監査の第一義的なレポートング・ラインは独立社外取締役が過半数を占める監査委員会である。CEOに対するレポートング・ラインを有する。
△ 2点	・ 独立社外取締役が監査委員長を務めている。内部監査の第一義的なレポートング・ラインは CEO、社内取締役である。内部監査は独立社外取締役を含む 監査委員会に対するレポートング・ラインを有する。
× 1点	・ CEO、社内取締役が内部監査の担当取締役、監査委員長を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポートング・ラインがない、あるいは、不明確である。

4

【図表3】



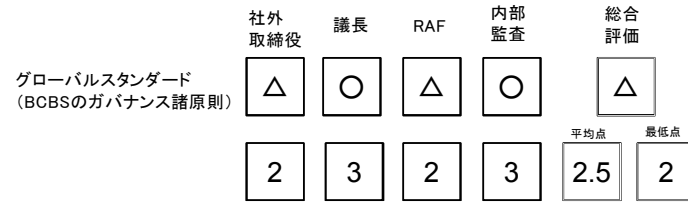
ケースA(監査役会設置会社)

社外取締役	・ 独立社外取締役2名を選任している。
取締役会の議長	・ CEOが取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・ リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。
内部監査のレポーティング・ライン	・ CEOが内部監査担当の取締役を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインがない。

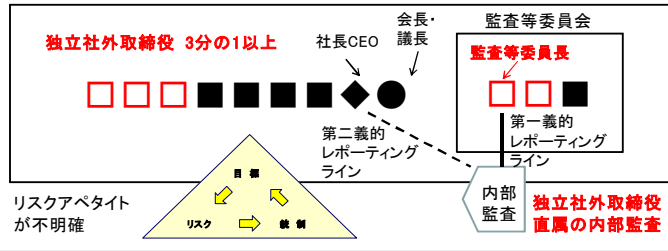
ケースB(監査役会設置会社)

社外取締役	・ 専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・ 代表権のない会長、あるいは、独立社外取締役が取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・ リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。
内部監査のレポーティング・ライン	・ CEOが内部監査担当の取締役を務めている。独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインがない。

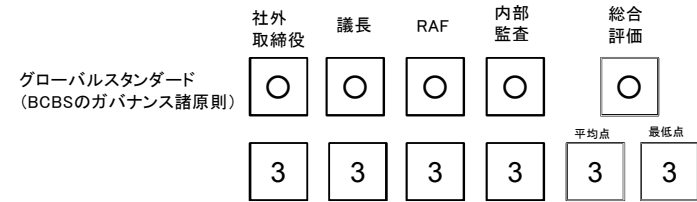
ケースC(監査等委員会設置会社)



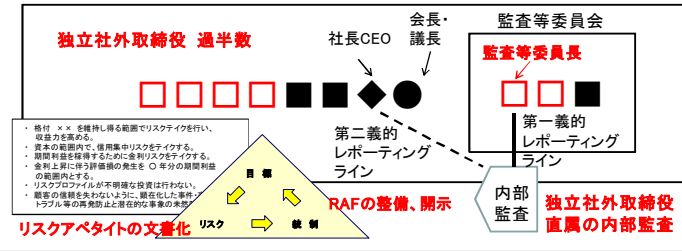
社長CEOと議長を分離



ケースD(監査等委員会設置会社)



社長CEOと議長を分離

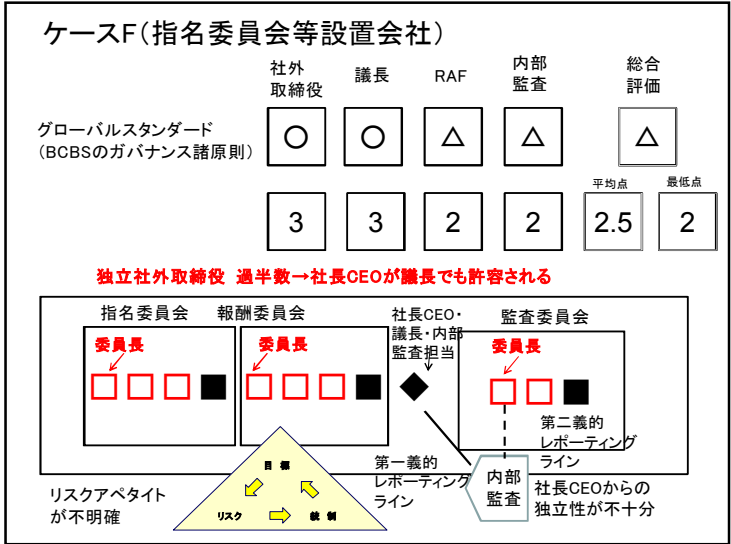
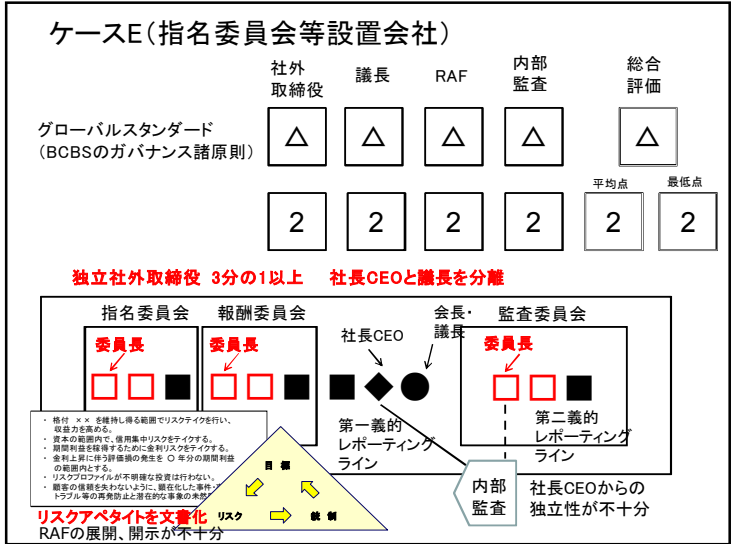


ケースC(監査等委員会設置会社)

社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・代表権のない会長が取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。
内部監査のレポーティング・ライン	・独立社外取締役が監査委員長を務める。内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは監査委員会である。内部監査からCEOに対するレポーティング・ラインは第二義的なものである。

ケースD(監査等委員会設置会社)

社外取締役	・社内取締役を削減(執行役員に変更)し、専門性の高い独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。
取締役会の議長	・会長の代表権をはずし、取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトを文書化し、内部統制の枠組みを整備し、開示している。
内部監査のレポーティング・ライン	・独立社外取締役が監査委員長を務める。内部監査の第一義的なレポーティング・ラインは監査委員会である。内部監査からCEOに対するレポーティング・ラインは第二義的なものである。

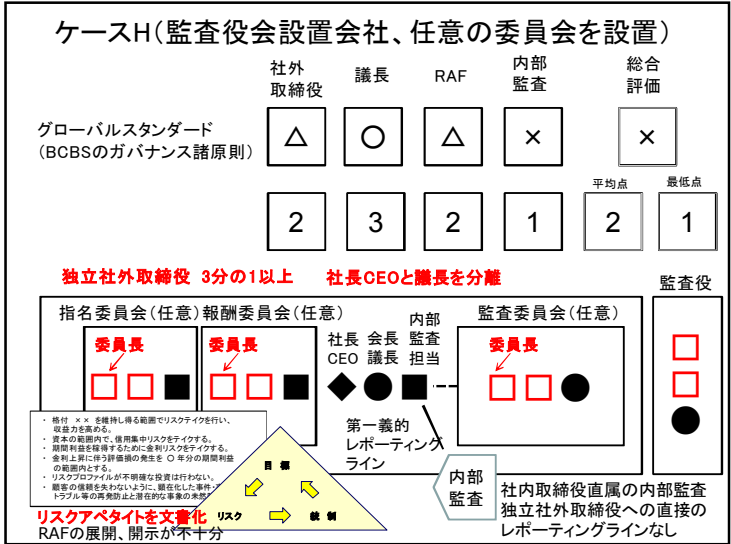
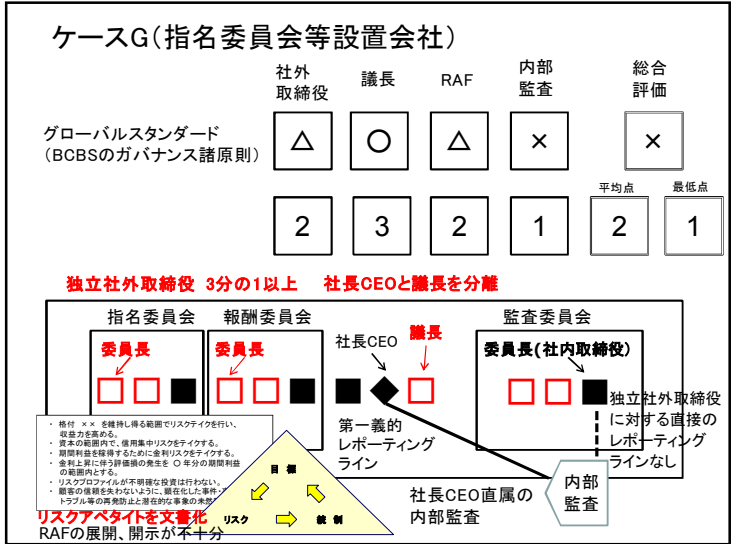


ケースE(指名委員会等設置会社)

独立社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・代表権のある会長が取締役会・議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。
内部監査のレポーティング・ライン	・独立社外取締役が監査委員長を務める。 ・内部監査の第一義的なレポーティング・ラインはCEOを中心とする社内取締役から構成される経営会議である。 ・内部監査部門は、別途、監査委員会に対するレポーティング・ラインを有する。

ケースF(指名委員会等設置会社)

独立社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の過半数を占める。
取締役会の議長	・CEOが取締役会の議長を務めている。社外取締役は過半数を占める。シニアな社外取締役を設置するなど議長に対するチェック・アンド・バランスを確保している。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトは不明確だが、内部統制の枠組みが整備され、運用されている。
内部監査のレポーティング・ライン	・独立社外取締役が監査委員長を務める。 ・内部監査の第一義的なレポーティング・ラインはCEOである。 ・内部監査は、別途、監査委員会に対するレポーティング・ラインを有する。



ケースG(指名委員会等設置会社)

独立社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・独立社外取締役が取締役会の議長を務める。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。
内部監査のレポーティング・ライン	・社内取締役が監査委員長を務めている。 ・内部監査の第一義的なレポーティングラインは、CEOを委員長とする業務監査委員会である。 ・監査委員会への報告も行われているが、委員長が社内取締役であり、独立社外取締役に対する直接のレポーティング・ラインが確立していない(不明確である)。

ケースH(監査役会設置会社、任意の委員会を設置)

社外取締役	・専門性の高い独立社外取締役が取締役会の3分の1以上を占める。
取締役会の議長	・代表権のない会長が取締役会の議長を務めている。
リスクアペタイト・フレームワーク	・リスクアペタイトを文書化している。内部統制の枠組みとの関係、開示が不明確。
内部監査のレポーティング・ライン	・任意の監査委員会を設置して、独立社外取締役が監査委員長を務める。 ・内部監査の第一義的なレポートラインは社内取締役から構成される経営監査会議である。 ・経営監査会議を経由し監査委員会に報告がなされており、独立社外取締役に対する直接のレポーティングラインが確保されていない。