

SCB

SHINKIN
CENTRAL
BANK

NEW YORK 通信
(第15-3号)

(2003.8.6)



信金中央金庫

SCB

総合研究所(ニューヨーク駐在)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

<http://www.scbri.jp/>

米国金融機関におけるコーポレート・ガバナンス

(キーワード) 米国金融機関、コーポレート・ガバナンス、企業統治、リレーションシップバンキング、取締役会

(要旨)

- ・コーポレート・ガバナンスとは、株主等の企業の利害関係者が、自らの利益を守るために、企業の経営者等をコントロールする仕組みのことである。
- ・米国の企業では、取締役会の主要機能は、経営者を選任し、株主の意向に沿った経営をしているかどうかを監視することにある。経営監視機能を強化するためには、取締役会のメンバーのうち会社と利害関係を持たない独立取締役の割合を増やすことが効果的な方法の一つと考えられている。
- ・金融審議会の報告においても指摘されているが、協同組織においてはコーポレート・ガバナンスが働きにくい可能性がある。理事会の構成メンバーの見直し、委員会組織等のガバナンス体制の構築および適時適切なディスクロージャー等において米国の仕組みは参考になるとと思われる。
- ・完全な経営者など存在しないという前提に立てば、経営者が仮に誤った判断をした時にそれを訂正してくれる仕組みを正常に機能させることが肝要となる。そうした仕組みが正常に機能していれば、経営の健全性が大きく損なわれることはないはずである。

コーポレート・ガバナンスとは、株主等の企業の利害関係者が、自らの利益を守るために、企業の経営者等をコントロールする仕組みのことである¹。米国では2001年12月にエネルギー会社エンロン社が最高財務責任者（CFO）らの簿外債務・粉飾決算により破綻し、株主等は多大な損害を受けた。これにより、企業の会計上の問題点とともに、コーポレート・ガバナンスのあり方が議論されることとなった。日本においても、15年3月金融庁発表の「リレーションシップバンキングの機能強化に関するアクションプログラム」において、協同組織金融機関のコーポレート・ガバナンスの向上が課題として指摘されており、信用金庫にとっても他人事ではない。こうしたことから、本稿においては、米国金融機関におけるコーポレート・ガバナンスについて考察することとしたい。

1. 米国の企業のしくみ

米国におけるコーポレート・ガバナンスを議論するためには、米国の企業の仕組み²と日本企業の仕組みとの共通点と違いについて理解する必要がある（株式会社の場合）。

（図1）経営者、取締役、株主の関係（日米とも共通）

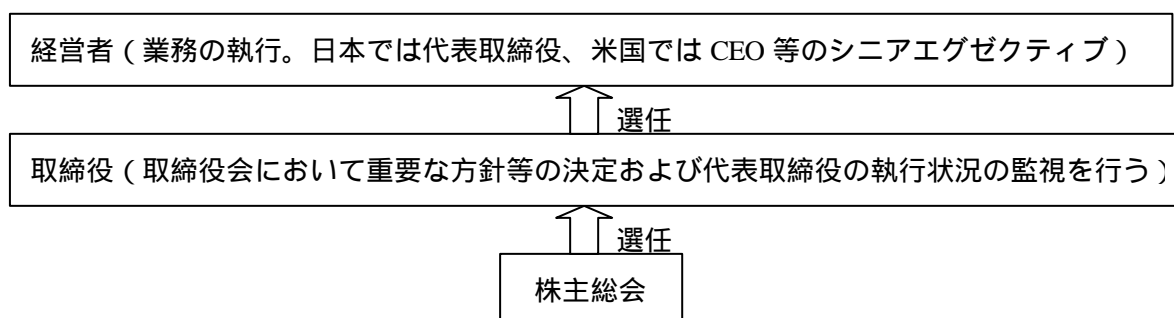


図1にあるように、株主の集まりである株主総会において取締役を選任し、取締役会が経営者を選任するという仕組みは日米とも共通である。日本では、代表取締役が経営者に該当するが、米国ではCEO（Chief Executive Officer:最高経営責任者）、COO（Chief Operation Officer:最高業務執行責任者）、CFO（Chief Financial Officer:最高財務責任者）等のシニアエグゼクティブが経営者にあたる。

ただし、CEO以外の役員は取締役ではなく、いわゆる執行役員、つまり幹部職員であることも多い。そうした日米の相違点を示したのが図2である。米国の特に大企業の場合は、取締役の多くは社外取締役であり、社内の取締役はCEOを含め1~2人とどまることも多く、特に銀行の場合その傾向が強い³。日本では、取締役に部長や支店長などの職務を委嘱することが多いが、米国式の場合は、そうした幹部職員の内分は執行役員、つまり従業員であることが普通である。

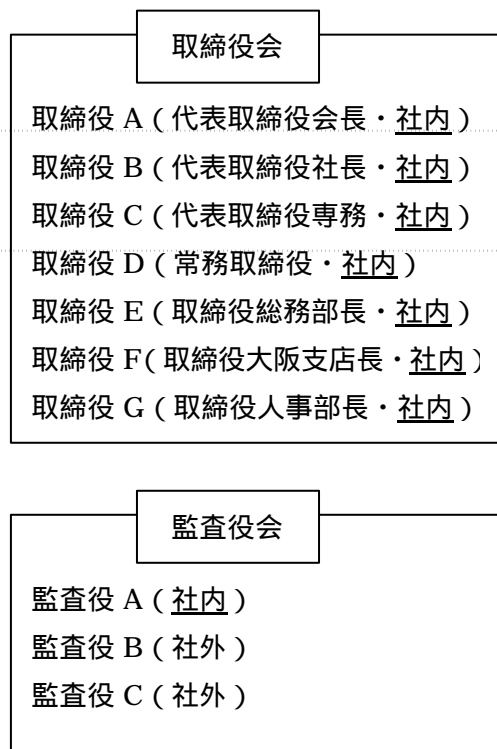
¹ John & Senbet [1998]

² 米国では会社法は州により異なるが、本稿では最も一般的なデラウェア州一般会社法に基づく企業を想定している。同法211条等に株主総会、141条等に取締役、142条等に経営者について定めがある。

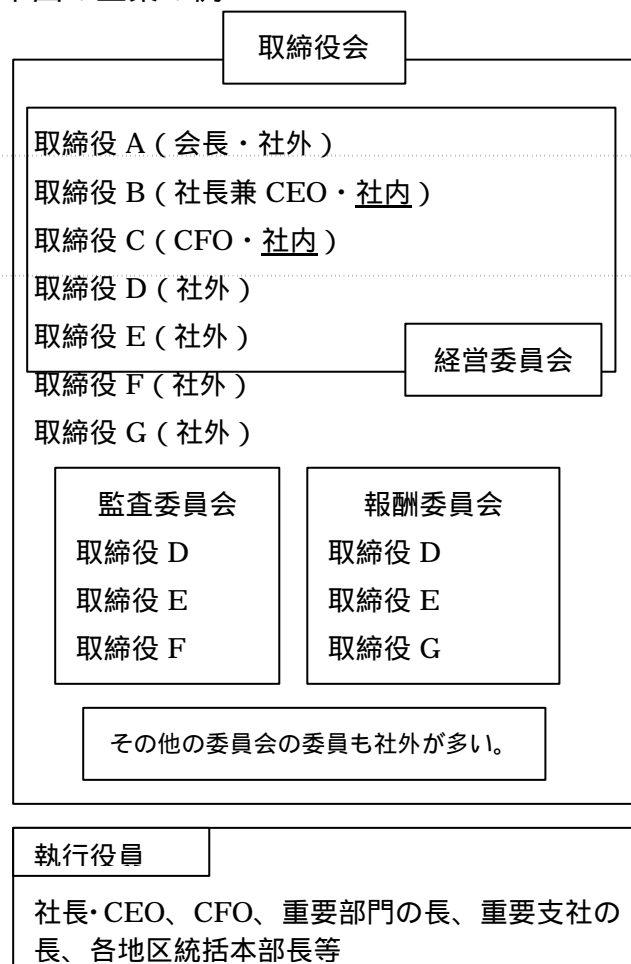
³ 米国大手企業100社のうち半数は、社内取締役は1~2名しかいない（John & Senbet [1998]）。銀行でも、例えば大手銀行のバンク・ワンでは、13人の取締役のうち、社内取締役は会長兼CEOの1名のみ。

(図 2) 取締役と経営者の関係 (日米の相違点)

日本の企業の例



米国の企業の例



米国式では業務執行機関 (CEO 等の経営者) と意思決定機関 (取締役会) の役割分担が明確になっている。企業における重要事項は取締役会において決定され、その執行権限は取締役会において選任された経営者に委嘱される。取締役会は、経営者が決定事項を執行しているかどうかを監視する責任を持ち、経営者が取締役会の方針に添わない場合や、業績が悪い場合は経営者を解雇して新しい経営者を選任するのも取締役会の責任である⁴。取締役会がこのような役割を果たすためには相互牽制が働く仕組みが必要であるが、日本式のように取締役の大部分が事実上は経営者の部下という形では困難である⁵。上司に対して、反対したり解雇しようとするものの困難さは米国においても同様であり、取締役のメンバ

⁴ CEO を選任することは、取締役会の最も重要な責務の一つであるが、実際には企業の業績がよい場合は、米国の大企業においても、事実上は前の CEO が次の CEO を指名することは珍しくない。大手メーカーのゼネラル・エレクトリック社の前 CEO のジャック・ウェルチ氏が、6 年にも亘る選考期間を経て、現在の CEO ジェフ・イメルト氏を指名したという逸話がある。

⁵ ただし、米国企業の取締役も 1960 年代までは、内部取締役の方が多かった (Salmon [2000])。

ーは、その企業とは関係を持たない、つまりその会社の従業員ではない、会社と個人的な取引関係がない、CEO等の家族ではない、という社外の独立した取締役（以下「独立取締役」という）の数を多くし、経営者に対して客観的な評価ができる仕組みが望ましいと考えられている。

つまり、米国式では取締役は経営者ではなく、株主に委任された経営者の監視役である。また、取締役会の最大の使命は経営者を選任することであることがより明確となっている。さらに、特に上場企業の実業取締役会は、その下部組織として、日本の監査役会にあたる監査委員会⁶、CEO等の評価をしたり報酬を査定する報酬委員会および取締役候補を選定⁷したりガバナンス機能をチェックするコーポレート・ガバナンス委員会等を設置するが、そうした経営者と利害関係を持つ委員会のメンバーも独立取締役が占めることが望ましいと考えられている⁸。

ただし、日々の意思決定について、外部の独立取締役をいちいち招聘することは現実的ではないので、CEOおよび一部の独立取締役による経営委員会において日常の意思決定が行われることが普通である。こうした決定に基づき実際に業務を執行する執行役員は、経営者以下、重要部門や支社、子会社の長などの幹部職員である。

もちろん米国式に課題がないわけではなく、例えば製造業やサービス業の企業の会長や社長等が銀行の独立取締役となった場合、銀行業務の知識を持たずに、その道のプロである経営者にどこまで意見が言えるのか、また経営者に悪意があった場合にそれを見抜けるのか、という問題がある。

なお、米国式も最初からこのようになっていたわけではなく、現在の形となったきっかけは、90年代前半に大手自動車会社のCEO等が業績不振から機関投資家の圧力により更迭されたことであり、多くの大企業はその時に整備されたゼネラル・モーターズ（GM社）の企業統治指針を規範としている（吉森〔2001〕）。

2. 銀行に関するコーポレート・ガバナンス理論

(1) 概論

コーポレート・ガバナンスの問題は、企業の経営と所有の分離から発生している。企業が大きくなると、所有者（株主）は自ら企業を経営するのではなく、プロの経営者を雇い、企業の経営を任せる。ただし、経営者は常に委任者である株主の利益のために行動するとは限らない。80年代後半に多発した貯蓄貸付組合（S&L）の破綻やエンロン事件のように、経営者が株主または出資者を欺くことも考えられる。こうした問題への対応として、一般的には次のような方法が有効と考えられている。

プロの経営者が株主を欺けるのは、経営者側が会社の情報を握っており、株主側は情

⁶ 社外取締役が自ら会計帳簿の詳細を監査する、というよりは、会社の基本的なリスクの所在を理解し、監査法人の独立性をチェックし、会社が正しい会計処理を行えるための環境整備を行う。

⁷ ただし、委員会の取締役候補選定過程においては、NYSE上場企業でも89%は会長（しかも上場企業の80%～85%は会長・CEO兼務）の推薦に依存しており、独立性に問題がないわけではない（Lorsch〔2000〕、Salmon〔2000〕）。

⁸ Business Roundtable〔2002〕

報を持っていないからである（「情報の非対称性」と呼ばれる。）このため、経営者側に、適時適切なディスクロージャーを義務付け、経営の透明性を高める。

より直接的な方法は、経営者の行動を監視することである。例えば、経営者と利害関係を持たない独立取締役により構成された取締役会が、経営者を監視し、株主の意に反する場合は経営者を更迭する。

そもそもの問題点は、株主と経営者の利害関係が一致していないからなので、一致させるような施策、例えば経営者にストックオプションを持たせれば、利害関係を一致させることが可能である。

(2) 金融機関のコーポレート・ガバナンスに関する個々の研究

次に、米国の金融機関のコーポレート・ガバナンスに関する研究のいくつかを紹介する。

【Booth et al [2002]】

- ・ コーポレート・ガバナンス機能のための3方法
- ・ 銀行の場合は規制によりコーポレート・ガバナンスが働きやすい傾向

一般に、コーポレート・ガバナンスを機能させるためには、独立取締役を増やす、経営者や取締役に会社の株式を持たせ、株主と利害関係を一致させる（ストックオプション）、取締役会の代表である会長職と、経営者側の代表であるCEOを同じ人に兼務させない⁹、といった方法がある。ただし、銀行の場合は当局の規制・監督が強いことから、非銀行に比較すると～が弱くてもガバナンスが働きやすい傾向がある。

【Macey & O'Hara [2003]】

- ・ 預金保険によるモラルハザード
- ・ 監督行政もコーポレート・ガバナンスに影響

銀行には預金保険があるため、経営者・株主はハイリスク・ハイリターンへの投資等の過大リスクをとる懸念がある（成功すればハイリターンを得られ、失敗して破綻しても預金者には預金保険が支払ってくれるため）。また、銀行が破綻しても預金保険が保証してくれるので預金者は銀行の経営状況を監視しようとしなくなる。一方、自己資本比率規制により、株主がより多くの資金を銀行に投入することになれば、ハイリスクを取る経営を強く望まなくなるとも考えられる。ただし、監督当局によるガバナンスは、民間によるガバナンスとは異なり金銭的な利害関係はないので、強いインセンティブがあるとは限らない。

【Becher et al [2003]】

- ・ コーポレート・ガバナンス実践における銀行と非銀行の違いはなくなりつつある。
- ・ 取締役へのストックオプション等は銀行の収益向上に有効

以前は、銀行は特殊な存在であったが、1990年代以降の規制緩和により、銀行と非銀

⁹ 80～85%の米国大企業ではCEOと会長を兼務しており、独立性の問題からその点を問題視する機関投資家もある。ただし、両職を兼務した場合と、分離した場合とで経営成果の比較に関する実証結果については、決定的な結論は出ていない（吉森[2001]）。また、会長・CEOが同一人であることにより、経営者側と取締役側の意思疎通がスムーズになるというメリットもある。

行の違いはなくなりつつある。コーポレート・ガバナンスを効かせる方法として、取締役の数と独立性、およびストックオプション等の株式による報酬がある。1992～1999年にかけて、米国銀行では、取締役の数と独立性はさほど変化していない。一方、銀行ではもともと、取締役に対してストックオプション等の株式による報酬を与えることが非銀行と比較して少なかったが、規制緩和に伴い、取締役への株式報酬は非銀行と同様のペースで増加している。また、取締役へのストックオプションを導入している銀行ほど、リスクは変わっていないのに収益率が上がっている。

【Adams & Mehran [2003]】(a)(b)

- ・ 一般に、銀行は非銀行よりも取締役の数が多い傾向があり、取締役の数が多い銀行は経営実績がよい。

一般的に、取締役の人数は少ない方が企業の生産性は高いと考えられている。ただしこれらの研究は普通は銀行以外の企業を対象としているので、1995-1999年の銀行について調べたところ、取締役が多い銀行の方がトービンの Q^{10} やROAでみると経営実績がよい。銀行の取締役会の平均は18人で、そのうち69%が社外取締役である。銀行は一般企業よりも社外取締役の割合も取締役の数も大きい傾向がある¹¹。また、銀行の取締役会の開催回数や委員会数は非銀行よりも多い。なお、銀行には規制があるため、株主価値の最大化よりも収益の安定化を求められる傾向がある。

【Macey, J.R. & Miller, G. P. [1995]】

- ・ 借り手側の企業のコーポレート・ガバナンスに対する銀行の役割の日米比較
- ・ 日本の銀行は借り手企業の収益安定化を望むため、企業の革新性が抑制される。
- ・ 米国の銀行は借り手企業に対する統制力が弱い。

債務者である企業のコーポレート・ガバナンスの観点から、日米の銀行の役割を比較してみると、日本の銀行は企業の株式も保有しているが、主に貸出等の債権者の立場から企業を監視しているので、企業がリスクを取ることを好まず、利益が安定的に推移するように促す傾向がある¹²。こうした結果、日本企業はリスクを避ける傾向が強くなり、戦後の混乱期であれば安定化指向は効果的であったが、現在のような世界競争・革新の時代では安定性よりも柔軟性が必要となっていることが課題である。一方、大部分の米国銀行は規模が小さく、しかも法令により借り手の権利が強いため、米国銀行の企業に対する統制力は弱く、結果的に株主と経営者の力が強くなっており、米国企業はリスクを取りすぎる傾向がある。

こうした研究成果を見ると、銀行には監督当局の厳しいチェックが入るため、普通の企業よりはガバナンスは機能しやすい状況にはあるが、コーポレート・ガバナンスの必要性については銀行だからといって非銀行と大きく異なる点はないといえよう。

¹⁰ Q =企業の時価総額/企業資産の再取得可能価格。1以上ならその企業のパフォーマンスは良好であり、1未満なら買収の対象になる。

¹¹ 金融機関には、融資委員会、リスク管理委員会等の委員会組織が多いためとも考えられる。

¹² 例えば、日本の銀行は貸付先企業の収益性が落ち込むと役員を派遣し、収益の安定化を指示する。

3. 米銀のコーポレート・ガバナンス

銀行を含めニューヨーク証券取引所（以下「NYSE」）に上場している企業であれば、現在はNYSEの上場基準において、監査委員会を構成するために少なくとも3名の独立した取締役が必要なルールとなっている¹³。ただし、エンロン事件等の反省を踏まえ、2002年7月には米国企業改革法（Sarbanes-Oxley Act）が成立し、外部監査法人の独立性など、企業のコーポレート・ガバナンスに関する規制も強化される傾向にある。NYSEの上場基準についても、取締役の過半数は独立した取締役でなければならないとする規制に強化される予定である¹⁴。さらに、銀行の場合は総資産が600億円相当以上ある銀行であれば、非上場であっても、監査法人の独立性等同法の一部が適用される見込みであり、非上場の銀行でもコーポレート・ガバナンス体制の整備が望ましいと考えられるようになってきている。

(1) 大銀行（シティグループ）のコーポレート・ガバナンスの例¹⁵

米国でも最大級の金融グループであるシティグループでは、NYSEの上場基準よりもさらに厳しい社内ルールを設け、コーポレート・ガバナンスの徹底に努めている。まずは、米国銀行として最先端の同行の事例を紹介する。

最低でも3分の2の取締役は独立取締役

同行のガイドラインでは、独立取締役は3分の2以上と、NYSEの新しい基準の過半数よりもさらに厳しくなっている。実際には2003年春の時点で16人¹⁶のうち12人（4分の3）が独立取締役である。なお、同行の内規上の「独立」とは次のことをいう。

a. 同行と雇用等の関係がないこと。

最近5年間同行の従業員でないこと。同行の役員が報酬委員会の委員を務める企業の取締役でないこと。最近5年間同行の監査法人と雇用等の関連がないこと。

b. 同行の経営者の家族ではないこと。

最近5年間同行の経営者であった者の家族（配偶者、親・兄弟姉妹・子息（姻戚および養子を含む）および同居する者）ではないこと。同行の役員が報酬委員会の委員を務める企業の取締役の家族ではないこと。最近5年間同行の監査法人と雇用等の関連を持った者の家族ではないこと。

c. 深い取引を持つ顧客ではないこと。

取締役とその直接の家族（配偶者、被扶養者および同居する家族）は、クレジット

¹³ 現在のNYSE規則上の「独立」とは、最近3年間その企業の従業員でないこと、直接的に業務上の関係がないこと、非常勤役員となっていないこと、経営者の家族ではないこと、等である。なお、独立取締役の定義は、米国証券取引法16b-3(b)(3Xi)等にもある。

¹⁴ 2003年4月末現在、上場基準の変更についてNYSEからSECに申請中であり、現在の上場企業はSECの認可が下りてから18～30か月以内に独立取締役を過半数にする必要がある。また、前注釈の3年間の冷却期間は5年間に延長される。

¹⁵ 同行のコーポレート・ガバナンスに関する取組みは、同行が公開しているWEBサイトのうち、<http://www.citigroup.com/citigroup/corporategovernance/index.htm> を参照して作成した。翻訳、解釈等はすべて同行ではなく筆者によるものである。

¹⁶ シティグループの取締役は、定款により13～19名と定められている。一方、職員としての最高位である執行役員は現在60名であり、職員4,167人に1人の割合（職員数は25万人）となっている。

カード等および当座貸越以外の個人ローンを受けていないこと（証券、プライベートバンキング、保険等については、他の顧客と同様の条件での取引であれば許容される）。

d. 顧問契約がないこと。

最近5年間、コンサルティング契約等により同行から報酬を受け取っていないこと、また個人的な契約を行っていないこと。同行および同行の経営者から取締役としての報酬以外の報酬を受けていないこと。

e. 企業間の取引は通常のビジネスベースであること。

独立取締役が所属する企業と同行との取引は、他の顧客に対するものと同様の条件によるものであること。

f. 同行からチャリティーとしての寄付を受けていないこと。

g. シティグループの内部取締役および経営者は、独立取締役の所属する企業の（社外）取締役にはならないこと。

同行における取締役会の委員会機能¹⁷

・監査委員会

全て独立取締役により構成され、監査に関するレビュー等を行う。また、外部監査法人を選定・評価・変更する。

・指名およびガバナンス委員会

毎年、取締役会および各取締役が責任を果たしたかどうか、コーポレート・ガバナンスが機能しているかどうかをチェックする。また、同委員会は、このほか取締役候補者の選任も行う¹⁸。また、取締役の報酬の原案を作成する。

・人事・報酬委員会

CEOの業績を毎年評価する。また、次期CEO候補を探す。また、経営者の報酬をチェックする。

・対外委員会

対外的な活動、地域再投資法（CRA）の履行状況、寄付等の合理性、企業市民として適切に行動したかどうか等をチェックする。

・経営委員会

経営全般に関することの審議

その他の同行のコーポレート・ガバナンスに関するルール

・シティグループの経営者は、シティグループの独立取締役が経営している企業の独立取締役にはならない。

・シティグループの経営者と取締役は、保有するシティグループの株式のうちの75%は、在任中は売却できないこととし、株主と運命共同体にすることにより、株主の利益に

¹⁷ 大手地方銀行であるバンク・ワンにも同様の5つの委員会がある。

¹⁸ 候補者を取締役にするかどうかは株主総会の議決事項である。同行の取締役の任期は1年間、定年は72歳である。

反したり、短期的な株価上昇を狙ったりしないようにしている。

- ・ 日常業務に参与していない独立取締役の業務への理解を深めるため、独立取締役による会議を定期的に行う。また、同行の幹部職員によるレクチャー等を継続的に実施する。

(2) コミュニティバンクのコーポレート・ガバナンス

米国の銀行免許制度は複雑（州免許、連邦免許、商業銀行免許、貯蓄銀行免許など多種多様）であり、いちがいに論ずることは難しいが¹⁹、上場している大銀行と比較すると、株式を上場していないコミュニティバンクなどの中小銀行には、取締役の独立性に関する規制は厳しくはないといえる。表1は、取材した4行のコミュニティバンクの取締役委員会の設置状況をシティグループと比較したものである。規模の小さいコミュニティバンクでも、監査委員会と報酬委員会は設置され、多くの場合は社外取締役により構成されている²⁰。

(表1) 米国コミュニティバンク等の取締役委員会の設置状況

銀行名	アドバンス	ファースト	レイベ	RSI	シティG
銀行のタイプ	コミュニティバンク				メガバンク
銀行免許	州法銀行	州法銀行	貯蓄貸付組合	貯蓄銀行	国法銀行
総資産 (2003年3月 億円)	754	396	440	517	1,364,400
従業員数 (2003年3月・人)	228	60	87	53	約25万
地区	ランシング	エバンストン	シカゴ	ラーウェイ	全世界
監査委員会					
人事・報酬委員会					
指名委員会					
ガバナンス委員会					
対外委員会					
経営委員会					
融資委員会					
ALM委員会					
マーケティング委員会					
テクノロジー委員会					
信託委員会					

注 シティGは持株会社の委員会に限定している。子銀行レベルでは多くの業務的な委員会があるとされる。

は社外取締役のみにより構成される委員会。

ALM委員会等の業務的な委員会は、取締役会の委員会ではなく、常勤役員による委員会としては多くの銀行にあると思われる。

¹⁹ 例えば、ニューヨーク州の銀行は、規模により取締役の1/3～2/3は独立取締役であることとされているが、テキサス州やイリノイ州では特に規制はないようである。なお、銀行持株会社には独立取締役に関する規制はない（Adams & Mehran〔2003〕ほか）

²⁰ レイベ銀行の報酬委員会には取締役会長が含まれており、同行の会長は完全な常勤ではないが、週に数回は銀行で勤務することなので、内部扱いのとした。

アドバンス銀行²¹

- ・取締役10名のうち、8名は社外取締役、うち5名は独立取締役
- ・社外取締役による人事委員会、監査委員会が経営体制をチェック

アドバンス銀行は総資産約 754 億円²²、従業員数 228 人、16 店舗を持つ、米国コミュニティバンクとしては比較的大きな規模²³のイリノイ州免許の商業銀行である。同行の持株会社であるアドバンス・バンコープは店頭公開している。

取締役会のメンバーは 10 人であり、このうち会長兼 CEO および頭取兼 COO の 2 名が社内取締役である。社外取締役のうち 3 名は親類である。残りの 5 名は完全な独立取締役で、うち 4 名は顧客、1 名は取締役のプロとして顧客の紹介で登用した者となっている。一方、経営者側の執行役員は、CEO、COO の他に会計役、秘書役および法律顧問の計 5 名となっている。

同行の取締役会の委員会組織としては、次のような委員会がある。

- ・人事委員会は、2名の独立取締役により構成され、CEO の報酬などを決める。
- ・監査委員会は、2名の独立取締役と専門家である親類²⁴の 3 名で構成され、リスク管理などを行う。
- ・CEO、COO、シニア・ローンオフィサーなどによる融資委員会がある。
- ・上記以外のことは CEO を中心とする経営委員会が担当する。

ファースト・バンク・アンド・トラスト

- ・取締役13名のうち、10名が社外かつ独立取締役
- ・社外取締役による監査委員会、報酬委員会が経営体制をチェック

取締役 13 名の内訳は、3 名が内部（CEO、最高業務執行責任者（COO）、最高融資責任者（CLO））であり、残りの 10 名が社外の独立取締役である。10 名の構成は、人種、職業とも多種多様になるよう配慮されている。社外の独立取締役の内訳は、バス会社の経営者、不動産業者、開発業者、医者、車ディーラー、地方政府とパイプのある弁護士、などである。

- ・銀行の取締役会は毎月開かれている。
- ・当行の取締役会の委員会は、下記の 6 種類である。
 - 経営委員会は、CEO、COO および 3 人の独立取締役で構成されている。月に一度の取締役会で全てを決めることは現実的には難しいので、日常的なことはこの委員会で決定する。
 - 監査委員会は、3 人の独立取締役のみで構成されており、最低でも四半期に一度開催されることになっているが、コーポレート・ガバナンス意識の高まりのため、

²¹ 同行は 2003 年 7 月に大手地銀であるチャーター・ワン銀行に買収された。

²² 本稿では、為替レートはすべて \$1=¥120 で計算している。

²³ 米国では、一般に総資産 1,200 億円未満の銀行がコミュニティバンクとみなされており、総資産 600 億円～1,200 億円の銀行は大規模コミュニティバンクと分類されることが多い。

²⁴ この親類は CEO と生計を共にしない叔父であるので、直系家族扱いにはならず、独立取締役と解される。

最低でも2か月に一度に増やす予定である。なお、当委員会は当行の規制等の遵守状況も見ることとなっている。なお、この委員会の3人の委員は、独立性の観点から、他の業務的な委員会の委員にはなっていない。

- 役員の報酬等を決定する報酬委員会は、3人の独立取締役のみで構成されている。
- 融資委員会は、3人の内部取締役（CEO,COO,CLO）および3人の独立取締役で構成されている。これは毎週開催されているので、会議は通常は電話で行っている²⁵。
- 信託業務委員会は、2名の独立取締役で構成されており、四半期に一度開催される。
- マーケティング委員会は、不定期に開催されている。

当行には、委員会のメンバー候補者を決める指名委員会はなく、委員会のメンバーは、CEOが個人的に他の取締役などと夕食をして話をしながら、意見を聞き、原案を作り、取締役会の承認を得ている。委員会メンバーの見直しは行なっているが、それほど頻繁には変えていない。

レイベ銀行

- ・ 取締役14名のうち、9名が社外かつ独立取締役
- ・ 社外取締役による監査委員会、報酬委員会が経営体制をチェック

レイベ銀行の取締役は毎年改選される（持株会社の取締役は任期3年）。表2はレイベ銀行とその持株会社の取締役委員会の状況を示したものである。同行では、報酬委員会および役員指名委員会がないが、これは川上型持株会社の報酬委員会と役員指名委員会が行（銀行子会社）の役員報酬や役員候補者を決定するためである。

（表2） レイベ銀行の取締役・委員会一覧表（同行資料をもとに作成）

	役職等	持株会社の委員会等					銀行子会社の委員会等						
		取締役	監査	経営	報酬	マーケティング	取締役指名	取締役	監査	経営	ALM	融資	IT
社内	会長												
	CEO												
	頭取												
	COO												
	マーケティング部長												
	総務部長												
社外	審査部長 (CLO)												
	会計士												
	弁護士												
	法学部教授												
	デザイン会社経営												
	経営者クラブ会長												
元航空会社会長													
信託役員													
議長、メンバー、議決権なしのメンバー													

²⁵ 米国では電話会議はよく行われている。これは、実際に会って話をするように、6人の委員会なら6人の人が同じ回線で繋がれ、同時に話をしたり、他の人の話を聞けるような仕組みである。

RSI 銀行

- ・取締役 9 名のうち、7 名が社外取締役、うち 5 名が独立取締役
- ・社外取締役による監査・コンプライアンス委員会、報酬委員会が経営体制をチェック

貯蓄銀行である RSI 銀行は、持株会社 RSI バンコープの子銀行²⁶である。持株会社は相互会社形態であるため、上場はしていない。

- ・取締役は 9 人で、社内取締役は CEO および CFO の 2 名である。さらに 2 名は、引退した元会長と元エグゼクティブ・バイスプレジデントである。残りの 5 名が完全な独立取締役であり、地元でビジネスを営んでいる顧客である。なお、同行のあるニュージャージー州の規制では、取締役は 5 名以上で、過半数が社外取締役であること、となっている。ただし、州規制では、元会長等も今現在銀行から給与を得ていなければ社外扱いとなるので、同行の場合、9 名中 7 名が社外取締役扱いとなる。
- ・同行 CEO によると、コーポレート・ガバナンスに関する基本哲学は、正しいことは妥協しない、ということである。正しいことをしていれば長期的には報われる。委員会での決定事項は、委員となっていない取締役にもすべて開示しており、株式会社よりも厳しいガバナンス体制を以前から敷いている。ガバナンスは組織形態によるのではなく、やる気になれば相互会社形態でも効果的なガバナンスを作ることには十分に可能である。また、社外取締役の選任の際にはビジネスを知らない人は入れないように注意すべき、とのことである。
- ・コミュニティバンクの中では、取締役の数を増やさず、別途諮問機関としてアドバイザリー・ボードを設置しているところも多いが、同行は設置していない。
- ・相互組織である同行には株主総会・出資者総会というものが無い。取締役は、設立の時点で選任され、その後は取締役により次の取締役が選任されている。同行では、取締役の定年は 77 歳で、新任の取締役候補となれる年のリミットは 75 歳となっている。
- ・監査およびコンプライアンス委員会は、5 名の社外取締役（独立 3、元役員 2）により構成されており、事務方として内部監査役²⁷とその補佐（行内のコンプライアンス・オフィサー）がサポートする体制となっている。CEO などの現役の執行役員は、依頼があった時のみしか委員会に出席することはできず、独立性を保っている。監査とコンプライアンスは深い関係があるので、コンプライアンスに関することもこの委員会で見ている。このように、2002 年米国企業改革法（サーベンス・オクスレイ法）のかなり前から、コーポレート・ガバナンス体制を整備している。

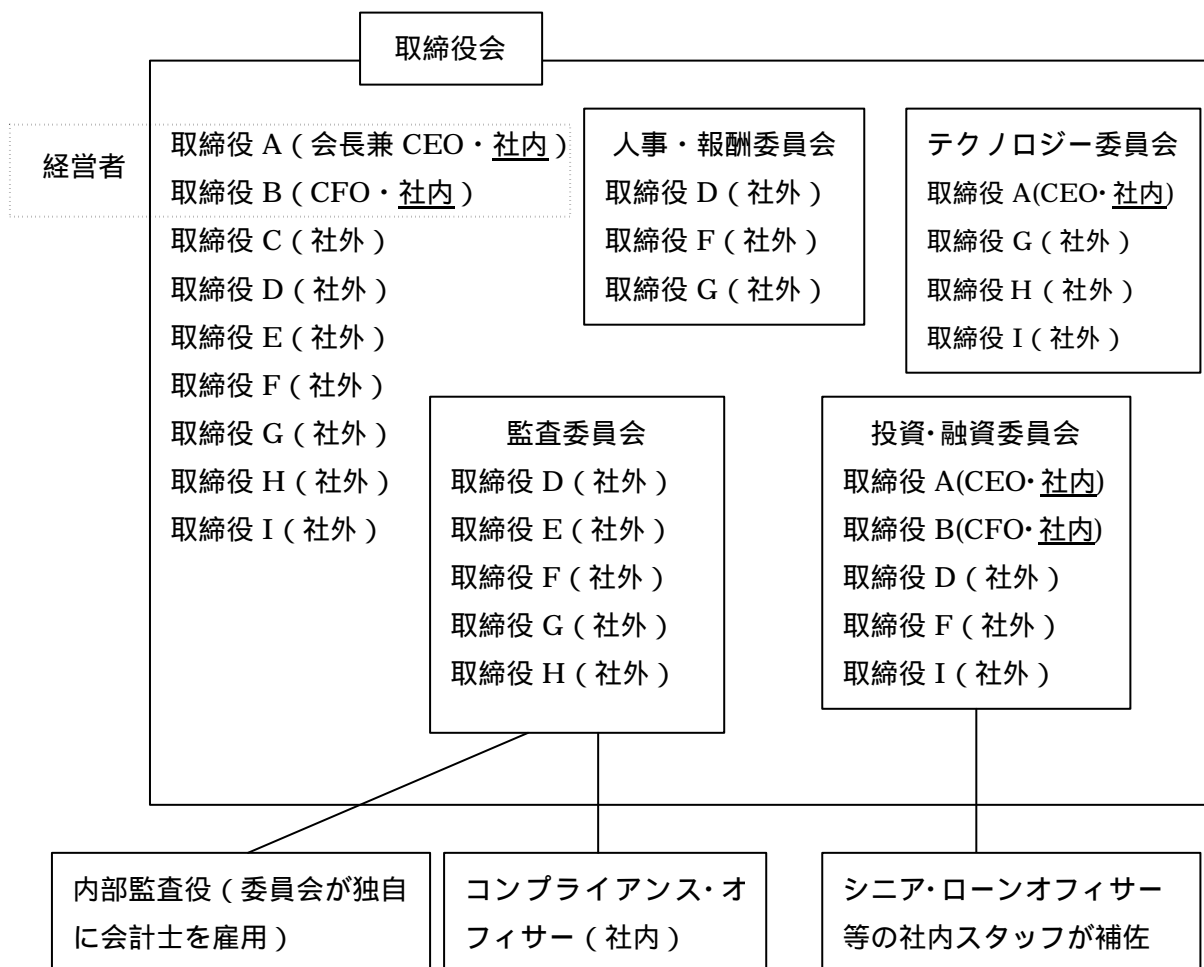
²⁶ 厳密に言えば、相互会社形態持株会社 - 株式会社形態持株会社 - RSI 銀行、という関係なので孫銀行にあたる。株式会社を間にはさむのは資金調達が多様化、他行の買収等を可能にするためである（ただし具体的にそうした予定があるわけではない）。2 つの持株会社の取締役会は銀行とは別々にある。

²⁷ 内部監査役は、会計事務所出身者を雇用した。立場上は同行の常勤職員だが、上司は CEO から経営陣ではなく監査・コンプライアンス委員会直属となっている。内部監査役の部下として、内部監査役補佐が 1 名いる。これとは別に、大手会計事務所が外部監査を行っている。

- ・報酬委員会は、3人の社外取締役(元役員2、独立1)により構成されており、CEO、CFO、4つの事業部門長等の重役の給与の決定等を行う。4つの事業部門(住宅ローン、投資、事務、事業貸付)内の従業員の報酬については、同委員会で総枠を決定し、あとは部門長が決定する。
- ・投資・融資委員会は、CEO、CFO、および3人の独立取締役の計5名により構成され、事務方としてシニア・ローンオフィサーが補佐する。週に1度開催される。ここでは、重要な融資および投資の決定を行う。委員会の資料や決定内容は委員会のメンバーになっていない社外取締役にも送付することにより、取締役への情報開示を徹底させている。
- ・テクノロジー委員会は、CEO および比較的若い外部取締役3名の計4名により構成されており、テクノロジーやコンピュータシステムに関することを決定する。委員会では、当行のシステムは、業社にアウトソーシングしているが、それがうまくいっているかどうか、またウェブサイトは効果的か、等を検証している。この委員会についても、同委員会のメンバーとなっていない取締役にはフル開示しており、これにより、仮に間違えてもだれかがチェックして直してくれるような仕組みとしている。

図3は RSI 銀行の例を参考に作成したコミュニティバンクのコーポレート・ガバナンス体制の図である。わずか1店舗しか持たない非上場・相互会社形態の持株会社の貯蓄銀行でも、これだけ銀行外の実業取締役等による経営執行体制を監視する体制ができていることは驚くべきことといえよう。

(図 3) 米国コミュニティバンクのコーポレート・ガバナンス体制の例²⁸



(3) ディスクロージャー

日本では、協同組織金融機関のコーポレート・ガバナンス強化のため、半期毎のディスクロージャーの強化の必要性が金融庁により指摘されているが、米国銀行では、総資産数億円の零細銀行であっても、四半期毎に大銀行と同様の開示を行っている²⁹。ただし、これは自行で積極的に開示している、というよりは、銀行が当局に提出している四半期ごとの決算速報を監督当局を代表して預金保険公社 (FDIC) が整理し、自らのウェブサイトに掲載している、という状況である³⁰。これにより、預金者や株主は、人口 300 人の村にある従業員 3 人の銀行でも、ニューヨークのメガバンクも、同じ項目を同じ表で比較することができる。つまり、米国当局は、銀行に一方的に開示を求めているだけでなく、開示するためのインフラを自ら提供しており、一般利用者の利便を図っている。

²⁸ 同行には無いが、CEO 以下社内重役中心の経営委員会を設置している銀行も多い。

²⁹ 米国金融機関の情報開示については、NY 通信第 21 号に詳しい。

³⁰ <http://www3.fdic.gov/idasp/main.asp> 参照

4. 考察

筆者の経営学の師であるニューヨーク大学のリチャード・フリードマン教授は、以前、「世の中に完全な人間などいない。どんなに優秀な CEO でも過ちを犯す。ただし、その企業に適切なコーポレート・ガバナンスが機能していれば、企業というものはそんなに大きな失敗をするものではない。」と語っていた。コーポレート・ガバナンスとは企業の成功にとって不可欠なものであり、信用金庫業界においても、改めて見直すべきテーマである。

協同組織である信用金庫は、出資者と顧客が同一であるという特徴がある。信用金庫では、所有者兼顧客である会員により、会員の代表である理事が選任され、理事会で代表理事という経営者が選任される。理事会メンバーの3分の2以上は会員により構成され、代表理事が会員の利益を守るために業務を執行しているかどうかを理事会が監視する建前となっている。ただし、理事会の他に、代表理事を監視する役割を持つ監事が会員により選任されていることから、理事・監事の区別がない米国銀行の取締役会と比較すると、理事会には代表理事の行動を監視しようとする意識が薄いととも考えられる。さらに、信金に限らず、日本の組織では社内役員が多くは職員の延長であり、自分の上司でもある代表理事に反対することは考えにくい。加えて、社外の理事であっても、理事の多くは会員、つまり信金の顧客であることから、信金から融資を受けている企業の代表者である場合も多く、信金から融資を受けている立場上代表理事に対して強く意見が言えない可能性もある。

また、米国のコーポレート・ガバナンスが強化されたきっかけは、年金基金などの大株主が、業績の悪い企業に対してプレッシャーをかけるようになったからである。協同組織の場合は、一人一票の議決権であるため、大口出資者でも、法的な権利は小口出資者と同じである。米国でも個人株主は現実的には会社を変える力がほとんどないのと同様に、協同組織が大きくなると、一人一票では経営にプレッシャーをかけることは困難であろう。結果として、出資者側の権利が分散しているため、経営者側の力が強くなる傾向があると考えられる。

理事にかわって代表理事を監視すべき監事は、商法の準用により理事会において意見を述べるができるが、議決権があるわけではないので、代表理事に対して反対票を投じることはできず、やはり米国式よりもガバナンスの力は弱いと言える。また、日本の会社全体にもいえるが、監査役・監事を選ぶのは実態的には現在の経営者であることから、監査役・監事の任期延長は、経営者の活動をいかに監視しなかったかによることになってしまう(吉森〔2001〕)。さらに、協同組織ではストック・オプション等の持株制度が利用できないため、ガバナンスの強化策も限定される。このように協同組織においては、必ずしもコーポレート・ガバナンスが十分に機能しない可能性があることは認識すべきであろう。

以前、大手メーカーであるゼネラル・エレクトリック社の CEO であるイメルト氏は、コーポレート・ガバナンスに必要なことは、経営者が誠実であること、取締役会および各委員会が社外かつ独立した取締役により構成されていること、経営者への報酬を筋の通ったものにする、より徹底したディスクロージャーを行うこと、優れた企業文化

を持つこと、と語っていた³¹。

米国式のコーポレート・ガバナンスは完全ではないにしても、先進諸国の中では最も透明かつ有効と考えられており（吉森〔2001〕）、参考にすべき点は多くあると思われる。例えば、協同組織金融機関においても次のようなことが考えられないか検討する価値はあるかもしれない。

- ・理事会のメンバーの構成を見直し、理事会を、議決機関と同時に代表理事へのアドバイスおよび執行状況の監視機関と位置付ける。そのため、社外理事の割合を高め、社内理事は執行役員とし、実際に経営する経営者側とそれを監視する理事側の役割を明確化する。
- ・社外理事を中心とした委員会を設置し、経営の執行状況等をチェックする体制を構築する。また、理事・監事候補者の選任は、総代会により選任された社外理事のみを構成員とする委員会で行う。
- ・外部監査については、コンサルティング契約等で利害関係を持たない独立した会計士または会計事務所を選任する。
- ・信用金庫においては、理事の誠実性、積極的な情報開示およびコンプライアンス遵守のカルチャー作りに努める。

ただし、金庫の規模や特性により事情は大きく異なることから、こうした施策はあくまで金庫が自ら判断して実施すべきであり、一律に規制すべきでないことは言うまでもない。

米国企業も、最初から現在のような体制になっていたわけではなく、時間をかけて現在のガバナンス体制の整備に至っている。信用金庫に限らず、日本企業全体にとって、ガバナンス体制の整備は、企業が経営の健全性を確保するための重要要素の一つであり、リスク管理の充実等にもつながり、ひいては企業の安定的な成長にも繋がるものと思われる。

取材等協力先

アドバンス銀行

シカゴ連邦準備銀行コーポレート・ガバナンスコンファレンス

ファースト・バンク・アンド・トラスト

レイベ銀行

RSI 銀行

参考文献

Adams, R. B. & Mehran, H., “Board Structure, Banking Firm Performance and the Bank Holding Company Organizational Form,” Working Paper, 2003 (a)

Adams, R. B. & Mehran, H., “Is Corporate Governance Different for Bank Holding Companies?,” *Economic Policy Review*: April 2003, Federal Reserve Bank of New York (b)

³¹ 2003年3月26日ニューヨーク大学における講演会より。

- Becher, D. A. et al, "Incentive Compensation for Bank Directors: The Impact of Deregulation," Working Paper, 2003
- Booth, J. R. et al, "Boards of Directors, Ownership, and Regulation," *Journal of Banking & Finance* 26: 2002, pp1973-1996
- Business Roundtable, The, "Principles of Corporate Governance," May 2002
- John K. & Senbet, L. W., "Corporate Governance and Board Effectiveness," *Journal of Banking & Finance* 22: 1998, pp371-403
- Lorsch, J. W., "Empowering the Board," *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Harvard Business School Press, Boston, 2000
- Macey, J.R. & Miller, G. P., "Corporate Governance and Commercial Banking: A Comparative Examination of Germany, Japan, and the United States," *Stanford Law Review*: Nov. 1995, Stanford CA, pp 73-112
- Macey, J. R. & O'Hara M., "The Corporate Governance of Banks," *FRBNY Economic Policy Review* :April 2003, pp 91-107
- Salmon, W., "Crisis Prevention: How to Gear up Your Board," *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Harvard Business School Press, Boston, 2000
- Subarahmanyam, V. et al, "The Role of Outside Directors in Bank Acquisitions," *Financial Management*: Autumn 1997, pp 23-36
- 助川徹、「New York 通信第 21 号 米国金融機関の情報開示 - コール・レポートにみる情報開示の実際 - 」、1999 年 5 月
- 吉森賢、「日米欧の企業経営 - 企業統治と経営者 - 」、財団法人放送大学教育振興会、2001 年

本レポートは、経営判断の参考となる情報提供のみを目的としたものです。施策導入等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。
なお、本レポートのうち意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であり、必ずしも信金中央金庫としての意見を反映させたものではないことをお断りしておきます。

「New York 通信」に関するお問い合わせは、信金中央金庫営業店または総合研究所(TEL: 03-3563-7541、FAX: 03-3563-7551)までお寄せください。

なお、総合研究所ニューヨーク駐在の E-mail アドレスは sri@shinkinny.com です。

【バックナンバーのご案内：New York 通信（平成 12 年以降）】

号 数	題 名	発行年月
第 29 号	米国金融制度改革の概要	平成 12 年 2 月
第 30 号	米銀は高水準の収益性と生産性を維持 - 1999 年米国商業銀行決算分析 -	平成 12 年 4 月
第 31 号	協同組織金融機関のリテール戦略 - プロに聞くクレジット・ユニオン経営 -	平成 12 年 6 月
第 32 号	米国 CRA（地域再投資法）を巡る動き - 米国では金融機関に地域貢献を義務付け -	平成 12 年 7 月
第 33、34 号	戦略としての「コミュニティ・バンク」(その 1、2) - サミット・バンクの経営戦略 -	平成 12 年 8、9 月
第 35 号	米国インターネット・バンキング事情	平成 12 年 11 月
第 36、37 号	健闘する新設銀行(その 1、2) - バンク・ロードアイランドの経営戦略 -	平成 12 年 12 月 ~ 平成 13 年 1 月
第 38~39 号	アメリカの個人ローン業務 (その 1、2)	平成 13 年 3 月
第 40~41 号	顧客情報の活用とリレーションシップ・マネジメント (その 1、2)	平成 13 年 5 月
第 42~43 号	米銀における保険販売業務 (その 1、2)	平成 13 年 8、9 月
第 44 号	試された危機管理体制 同時多発テロに直面した米国金融機関	平成 13 年 11 月
第 45~46 号	リテール手数料に関する考察 (その 1、2)	平成 14 年 1 月
第 47 号~49 号	アメリカの中小企業向け金融サービス (その 1~3)	平成 14 年 3、4 月
第 50 号	米国商業銀行 2001 年決算概況	平成 14 年 5 月
第 51~54 号	協同組織金融の源流を探る (その 1~4)	平成 14 年 10、11 月
第 55 号	米国のペイオフ事情	平成 15 年 3 月
第 56 号	米国における銀行合併 - 大きいことはいいことなのか? -	〃
第 15-1 号	米国のリレーションシップ・バンキング - 米国金融機関の中 小企業向け貸付の理論と実践 -	平成 15 年 6 月
第 15-2 号	米銀における業務拡大の方向性と非金利収入の実際	平成 15 年 7 月

*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

*なお、28 号以前のバックナンバーについては 41 号の巻末に掲載しております。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の New York 通信について
(第15 - 3号)

今後、New York 通信で取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

信用金庫

部署名

役職名

氏名

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1)

(E-mail : s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX : 03-3563-7551)