

保険・年金 フォーカス

APRA によるガバナンス強化の 提言について

オーストラリアの健全性規制

保険研究部 主任研究員 植竹 康夫

(03)3512-1777 y-uetake@nli-research.co.jp

1—概要

オーストラリア健全性規制庁（APRA）は、3月6日に金融機関のガバナンス強化を目的とした「Governance Review - Discussion Paper（ガバナンスの見直し - ディスカッション・ペーパー）」を発表した。当レポートでは、このディスカッション・ペーパーの内容について報告する。

1 | はじめに

オーストラリア健全性規制庁（APRA）は、銀行、保険会社、RSE ライセンシー¹に対する健全性規制の枠組みを強化するための8つの提言（proposals）を発表した²。

これは、各事業体の取締役会（board）にかかるガバナンス基準を10年以上ぶりに大幅に更新するものとなる。

APRA のジョン・ロンズデール委員長は、当提言にあたり効果的なガバナンスは金融の安定と健全なリスク管理の基礎となるものであるとし、以下のように述べている³。

「オーストラリアの銀行、保険会社、RSE ライセンシーの取締役会は、家計や企業の金融利益を保護する上で大きな責任を負っている。他方、ガバナンス基準の不備は、不祥事、損失、破綻につながる可能性があるものである。APRAの規制強化対象に該当している金融機関のおよそ8割の事業体が、ガバナンス上の問題を抱えていることは偶然ではない。」

「ガバナンス体制の質は近年向上しているものの、求められるガバナンス要件を単なるチェック作業の如く認識している事業体など、依然としてガバナンスが行き届いていないものも見受けられる。」

¹ RSE : Registrable superannuation entity RSE ライセンシーとは SIS 法第 10 条 (1) に定義されている事業体を指す

² <https://www.apra.gov.au/governance-review-discussion-paper>

³ <https://www.apra.gov.au/news-and-publications/apra-proposes-changes-to-strengthen-and-streamline-governance-and-fit-and>

「APRA の求める要件をより明確にし、その遵守状況の確認体制を強化することで、現在ベスト・プラクティスに達していない金融機関のガバナンス水準を引き上げ、今日的な期待水準に合致させることを目指す」。

これらの発言に、今回発表されたディスカッション・ペーパーの趣旨がうかがえる。

2 | 8つの提言の概要

ディスカッション・ペーパーに示された APRA の提言は以下の 8 つである。詳細は 4 節に記載するが、概要をまとめるものである。

1. 取締役会に求められるスキルと能力について

以下を義務付ける：

- 取締役会全体および個々の取締役(director)に対して、要求されるスキルと能力を明確にする。
- 取締役会及び個々の取締役の既存のスキル及び能力を評価する。
- 専門能力開発・後継者育成計画・任命等を通じて、要件と実際のギャップに対処するための措置を講じる。

2. 適合性 (fitness) と適正性 (propriety) について

- 責任者 (responsible person) の適合性と適正性を確保するため、より高い最低要件を満たすことを求める。
- SFIs⁴及び強化された監督下にある非 SFIs に対し、取締役の任命案について APRA が積極的に関与することを求める。

3. 利益相反管理について

- ・ 現行の RSE ライセンシーの利益相反管理要件を銀行と保険会社にも拡大し、以下の事項を義務付ける：
 - 利益相反の事実や潜在的な利益相反と義務を積極的に特定する。
 - 利益相反の回避もしくは慎重な管理を実施する。
 - 利益相反が適切に開示または管理されていない場合、是正措置を講じる。
- ・ 利益相反の事実(actual)や潜在的(potential)な利益相反に加え、利益相反とみなされうる(perceived)ものも考慮するよう義務付ける。

⁴ Significant financial institution : 重要な金融機関

4. 独立性（銀行と保険会社のみ⁵） について

以下の方法により、規制対象事業体の取締役会の独立性を強化する：

- 独立取締役（independent directors）のうち少なくとも2名（議長を含む）は、グループ企業内の他の取締役会のメンバーでないことを義務付ける。
- 独立性の基準について軽微な修正を加える。すなわち、規制対象の企業またはグループにおける実質株主である取締役について、独立性を有するものとして認めないという規定の適用範囲を、株式以外の有価証券の主要保有者にまで拡大する。
- 銀行や保険会社の取締役会は過半数が独立取締役で構成されなければならないという現行の要件を、親会社がAPRA（および海外の同等な組織）から規制を受けている子会社の取締役会にも拡大する。

5. 取締役会のパフォーマンス評価について

SFIに対し、少なくとも3年ごとに、取締役会、委員会、個々の取締役を対象とした、独立した第三者によるパフォーマンス評価を受けることを義務付ける。

6. 役割の明確化について

- APRAが取締役会、議長、上級管理職に要求する主な事項を定義する。
- APRAの要求事項のうち、取締役会の委員及び上級管理職に委譲できる要件について、追加ガイドラインを提供する。

7. 取締役会の委員会について

- 銀行と保険会社の取締役会に対して、リスク委員会と監査委員会を別個に設置することを求める現行の要件を、SFIのRSEライセンス⁶にも拡大する。逆にSFI以外の銀行・保険会社については、この要件を廃止し、小規模な事業体に柔軟性を持たせる。
- APRAが要求する取締役会委員会の議決権を有するものは取締役会の委員のみとし、アドバイザーなどは含めないこととする。

8. 非常勤取締役（non-executive directors）の任期と取締役会メンバーの刷新について

- 非常勤取締役⁷の在任期間の上限を原則10年とする。
- 取締役会メンバーの刷新に向けた、堅実で将来を見据えたプロセスの確立を義務付ける。

3 | 提言の背景

⁵ スーパーアニュエーション業界については、独立性はSIS法で定義されている。

⁶ SIS法第10条(1)に定義される、登録可能なスーパーアニュエーション・エンティティのライセンス（Registrable superannuation entity licensee）

⁷ non-executive directors

APRA はヘイン王立委員会による調査報告⁸やシリコンバレー銀行の破綻など国内外の事例を挙げ、「よくガバナンスが機能している金融機関ほど、ストレスのある時により回復力があり、変化に機敏で、より洗練されたリスク判断を示している。不祥事や業績不振の事例は、最終的に、その全部または一部が、リスクが高く不適切な行為を容認したガバナンス上の失敗に起因することが多い。」と、金融サービス事業体において優れたガバナンスは不可欠であると述べている。また、現在、APRA の監督強化の対象となっている事業体の 78%について、根本的なガバナンスに問題を抱えていると述べている。

APRA の見解では、ヘイン王立委員会以降、規制対象事業体のガバナンスの質は全体的に向上しているものの、一部の分野や規制対象事業体では、依然として不十分な慣行が残っている。APRA が指摘した主な分野は、取締役のスキルと能力、適合性・適正性へのアプローチの偏り、取締役会のパフォーマンス評価への関心の低さ、利益相反の不適切な管理、過度に長い在任期間に起因する問題などである。

本提言は、APRA のガバナンス基準に現代のベストプラクティスを反映させ、規制対象機関に対する明確なベンチマークを確立しようとするものである。

2——提言の詳細

ここでは各提言の内容について、「現行の要件」「課題意識」「対応」という観点で整理する。

1 | 取締役会に求められるスキルと能力について

(1) 現行の要件

現行の要件は、取締役会に対し「規制対象会社を適切に管理するために必要なスキル、知識、経験を有すること」を求めており、各取締役に対しては「取締役会の審議およびプロセスに効果的に貢献できるスキルを有していなければならない」としている⁹。また、取締役会は年 1 回、パフォーマンス評価を行うことが義務付けられている。なお、個々の取締役に対するスキル・能力にかかる最低要件の設定や、不履行への対応に関する明確な要件はない。

(2) 課題意識

現行要件である「貢献できるスキル」の判定方法が不明確である。また、年一回のパフォーマンス評価においても、取締役会や取締役がこれらの要件を満たしているかをどのように評価するか

⁸ 銀行・年金・金融サービス業界における不正行為に関する王立委員会（2019）のこと。最終報告書は <https://treasury.gov.au/publication/p2019-fsrc-final-report>

⁹ 健全性基準 CPS 510 および SPS 510

について規制対象会社がかなりの裁量権を持ってしまっている。その結果、APRA はこれらのプロセスの有効性について規制対象会社間で大きなばらつきがあると認識している。特に、以下のような課題が挙げられている。

- ・ 期待される経験・資格・能力について特定しておらず、またどのように測定されるか考慮していない。
- ・ 個々の取締役について、役割を果たすための最低要件を特定していない。
- ・ スキルや能力の評価が自己評価に大きく依存している。
- ・ 求められる要件と実態とのギャップに対して、専門能力開発や後継者育成計画を通じてギャップを解消する措置を講じていない。

(3) 対応

第一に、すべての規制対象事業体に対して継続的に、取締役会が組織戦略を実現し、その役割を果たすために必要なスキル・能力・行動特性を明示し、文書化することを求めることを提言した。これらは明確に定義されスキル・マトリックスとして文書化されるべきであるとした。この文書化には、取締役会議長 (chair)、取締役会委員会(board committees)委員長、その他の取締役個人に対する具体的な期待事項を含み、スキルは測定・検証可能であるべきであり、行動属性は観察可能であるべきであるとした。また、目標とするスキル、能力、最低基準は、企業の事業ニーズ、規模、複雑性に見合ったものでなければならないとした。

第二に、APRA は、規制対象事業体に対し、取締役会が既に有しているスキルや能力を評価し、専門能力開発、後継者育成、新規任命を通じて、ギャップを是正するための積極的な措置を講じていることを APRA に証明するよう提言した。APRA は、取締役会の候補者を検討する際、各新任者が能力格差の解決に向けて前進するよう、事業体が現状のスキルギャップを考慮することを期待している。

APRA は当提言について、すでに取締役会の能力に対して適切なアプローチを採用している企業には影響しないものとしている。

2 | 適合性と適正性について

(1) 現行の要件

適合かつ適正な方針は、リスク管理の枠組みの鍵であるとし、適合性・適正性を欠く責任者が事業や財務状況にもたらすリスクを慎重に管理しなければならない。

事業体は、取締役、上級管理職 (senior manager)、監査役やアクチュアリーを含む業界法令で規定されたその他の特定の個人を含む責任者の適合性及び適正性を判断するための方針及び手続を備えていなければならない。

適合性と適正性の定義には、その人のスキル、経験、知識だけでなく、正直さや誠実さも含まれ

る。利益相反は評価の一部として考慮されるが、潜在的な利益相反や利益相反とみなされるものについては言及されていない。APRA のガイダンスには、責任者の適合性と適正性を検討する際に考慮すべき事項が列挙されているが、最終的な判断は事業体に委ねられている。

また、適合性・適正性に懸念が生じた場合、責任者の適合性・適正性の全面的な再評価を行う義務があるが、その人物が適合性・適正性に欠けると判断されない限り、APRA に通知する義務はない。個人が適格性なしと評価された場合、事業体は、その人物が責任者として任命されないこと、またはその地位を継続して保持しないことを確実にするために、あらゆる合理的な手段を講じなければならない。事業体のポリシーには、そのような場合にとるべき行動を明記しなければならない。

なお、取締役等が役割を遂行するための時間的余裕を有しているか、刑事犯罪歴等の有無、風評リスクなどの重要な事項について、任命にあたり考慮するよう求める規定は存在しない。

(2) 問題意識

APRA は、規制対象事業体ごとに適合性・適正性評価の実施方法にかなりのばらつきがあることを把握しており、特に以下のような問題を挙げている。

- ・ 事業体が結果よりも手続きの遂行に重点を置いており形骸化している。
- ・ 適合性と適正性の構成要素を狭義に捉えている。
- ・ 人物の適性（スキル、能力、経験、知識）の検討が不十分である。
- ・ 取締役の能力についてほとんど考慮されていない。
- ・ 自己評価やその他の簡易なチェックに過度に依存した、形式的な検証を実施している。
- ・ 現職の責任者の年次レビューを、責任者の継続的な適合性と適正性を確保するための恒久的な義務の一部としてではなく、雑然とした作業として扱っている。
- ・ APRA が任命候補者の適性・妥当性に懸念を抱いている場合、事業体が APRA との関与を渋るケースがある。

(3) 対応

APRA は、以下の方法により、適合性と適正性に関する基本的な期待を強化することを提言する。

- ・ 適合性・適正性についての方針で定めた厳格なプロセスに従うだけでなく、適合性・適正性の結果に対する規制対象事業体の責任を強化する。
- ・ 適合性と適正性の定義、およびその結果を検証する必要性をより具体的にする。

APRA は、以下のような追加的な事項を盛り込むことを提言している。

- ・ 利益相反の事実や潜在的な利益相反および利益相反とみなされうるものと義務
- ・ 民事、刑事、規制上の問題から生じた違反行為などで適合性・適正性に懸念が生じる可能性があるもの
- ・ 過去の組織における財務実績および評判を含む、人物像または規制に関する参照
- ・ その役割に十分な時間を割くことができるかどうか
- ・ 風評リスク

- ・ 適合性・適正性再評価のトリガーを次のように明確にする。
 - ・ 個人が FAR¹⁰に基づく義務を果たしていない、または最低限期待される適性やパフォーマンスを満たしていないと考える根拠がある場合
 - ・ 重大な不正行為または企業の行動規範に反する行動があった場合
 - ・ 刑事、民事、または職業上の手続きにおいて不利な結果が出た場合
 - ・ 風評リスクをもたらさうる個人的状況の変化があった場合
- ・ 適合性と適正性に影響を及ぼす可能性のある懸念が生じた場合、決定が下される前であっても APRA に通知することを義務付ける。

また、FAR は、規制対象事業体に対し、APRA と「オープンで建設的かつ協力的な方法」で対応するために合理的な措置を講じることを求めている。この義務に準拠し、APRA が責任者候補と現職の責任者に関する見解を形成できるよう、APRA は以下を提言している：

- ・ 規制対象事業体が、個人の適合性と適正性に関する懸念について適時に解決されない場合、APRA が事業体主導の再評価を要求できるようにする。
- ・ SFI 及び監督強化の対象となっている非 SFI に対し、取締役等の任命又は公表に先立って、後継者育成計画及び指名について APRA に報告することを義務付ける。
- ・ 健全性に関する実務ガイダンスにおいて、APRA は、任命または再任に先立ち、取締役等候補との面談を要請する必要があることを注記する。これは例外的な措置であり、APRA が抱える懸念を払拭するために更なる情報が必要な場合である。

APRA が規制対象事業体の取締役等候補または現職の取締役または取締役会の実績に満足しない場合、APRA は規制対象事業体と意見を共有し、事業体が懸念に対処する行動をとらない場合、APRA の監督強化につながる。

3 | 利益相反管理について

(1) 現行の要件

銀行、保険会社、RSE のライセンシーの責任者が適切かつ適正であるとみなされるためには、その職務を遂行する上で利益相反がないか、または利益相反が仮にあった場合でも、その利益相反が、その者が適切に職務を遂行できないほどの重大なリスクを生じさせないと結論づけることができるものでなければならない。

銀行と保険会社は、RSE ライセンシーに対してのものと異なる利益相反管理の義務を負っており、リスク管理基準 CPS 220 は、銀行と保険会社のリスク管理方針とその手続きに、利益相反の事実および潜在的な利益相反を特定、監視、管理するプロセスを含めることを求めている。

RSE ライセンシーは、利益相反に関する独立した基準 (SPS 521) が適用されるが、これは銀行・保険会社に適用されるものよりさらに詳細なものであり、SIS 法第 52 条(2)(d)(iv)を達成するこ

¹⁰ Financial Accountability Regime : 財務説明責任制度

とを目的として適用される。同基準は、RSE ライセンシーに以下を求めている：

- ・すべての利益相反を特定し、評価し、緩和し、管理し、監視するための利益相反管理の枠組みを有すること。
- ・取締役会の承認を得た利益相反管理方針を策定し、実施し、見直すこと。
- ・関連する職務と関連する利害をすべて特定すること。
- ・関連する職務と関連する利害の登録簿を作成し、公開すること。

3つの業種すべてにおいて、利益相反とみなされうるものをカバーする要件はなく、また、風評リスクを考慮する明示的な義務もない。

(2) 問題意識

APRA の現在の要件は、規制業種間で一貫性がない。また、APRA は、規制対象業界全体において、事業体の利益相反の識別と処理にいくつかの脆弱性があることを認識している。最も一般的な課題は、責任者個人の金融取引、グループ内で複数の役割を担う取締役、サプライヤー (suppliers) との関係、個人の所属に関するものである。

規制対象業種全体において、サービスプロバイダー (service providers) との利益相反や、責任者のグループ所属の特定が不十分な事例が見られる。一部の企業では、取締役会における申告を除いて、取締役の利益相反を継続的に特定・管理するための適切なプロセスを有していないなどの例もある。また、取締役や上級管理職が、サービスプロバイダーと直接または家族関係を通じて関係を持ったりしている事例も見られ、これらの利益相反が適切に対処されていなかった例もある。

今日的には、取締役等は、利益相反の事実、潜在的な利益相反および利益相反とみなされうるものを特定し、これらの利益相反を取締役会およびその他の利害関係者に開示し、必要な場合には意思決定に関与しないことや組織変更を含め、利益相反を積極的に管理し、必要に応じて情報を文書化し共有することが求められる。

(3) 対応

APRA は業界横断的な単一の要件を設けることを提言している。これには、現在 RSE ライセンシーにのみ適用されている要件 (利益相反管理方針の策定、利害関係登録簿の公開など) が含まれる。他方、APRA は、銀行や保険会社が利害関係登録簿の維持・開示を義務付けられるべきかどうか、またその効果はどのようなものかについて、意見を公募している。

APRA は、ガイダンスにあるいくつかの事項を義務として組み込むことで、SPS521にある要件を強化し、すべての規制業種に適用することを提言している。これには、利益相反の事実だけでなく、潜在的な利益相反や利益相反とみなされうるもの、および事業の評判に影響する利益相反を積極的に管理すべきであるというガイダンスが含まれる。これによって、利益相反管理が不十分な事例に対して、必要であれば APRA がより積極的に対応できるようになる。

4 | 独立性(銀行と保険会社のみ)について

(1) 現行の要件

APRA の健全性基準である CPS 510 は、銀行と保険会社の取締役会に対し、独立した議長と過半数の独立取締役を置くことを求めている。独立取締役は「業務上の関係やその他の関係(大規模な株式保有、過去の経営への関与、サプライヤー、顧客、アドバイザーとしての関係など)から、独立した判断の行使を実質的に妨げられる可能性のない非執行取締役」と定義されている。

CPS 510 では、親会社またはその子会社の取締役会の独立取締役が、規制対象会社の取締役会の独立取締役を兼任することを認めている。また、規制対象企業やグループの主要株主である取締役を独立取締役とみなされない。

銀行や保険の APRA 規制対象事業体では、取締役会の過半数が独立取締役でなければならないことが一般的だが、親会社が健全性規制を受けている企業の子会社である場合には、若干異なる要件が課される。これらの子会社の取締役会は、過半数が非常勤取締役でなければならないが、全員が独立取締役である必要はない。CPS510 では、7 名以下の取締役会では 3 名(議長を含む)、それ以上の取締役会では 4 名(議長を含む)の独立取締役を要求している。

(2) 問題意識

グループ内利益相反

APRA の見解では、現行の健全性規制では、グループ内の異なる事業体間の利益相反が生じる可能性について十分に考慮されていないとしている。こうした利益相反の程度はグループによって異なるが、その一端として、利害が十分に一致しているグループの場合には、独立取締役は複数の取締役会を兼務しても重大な利益相反に陥ることはないと考えられる。一方、利害があまり一致していないケースもあり、そのような場合には規制対象となる企業と他のグループ企業との利害が対立する可能性が非常に高くなる。特に、親会社と子会社間の利益相反が存在する場合、APRA は、取締役会の再編、利益相反に対処するための具体的な措置、独立取締役の追加選任などにより、これらの利益相反に対処するよう事業体に求めてきた。

その他の利益相反

CPS 510 は、規制対象企業やグループの主要株主である取締役を独立取締役とみなすことを禁止しているが、取締役会の判断を妨げる可能性のある同様の利益相反が、株式以外の有価証券を保有することによっても生じる可能性がある点については言及できていない。

取締役会の構成に関する一貫性のない要件

CPS 510 では、銀行と保険会社の取締役会に一貫性のない要件を設定している。10 年以上前には、APRA や海外の同等の団体の規制下にある親会社を持つ子会社の取締役について、取締役確保に関する懸念があったためだが、現在では異なる扱いを支持する根拠は乏しい。

(3) 対応

まず、独立性の定義を以下のように改訂予定¹¹である。

「事業体又はその属するグループの従業員ではなく、客観的な判断の行使又は規制対象事業体の利益のために行動することを妨げる、又は妨げると合理的に認識され得るいかなる業務上又は個人的な関係からも自由である非常勤取締役」¹²。

グループ内の利益相反

APRA が健全性規制でこの問題に対処する方法はいくつか考えられる。どの選択肢も、監督上の効率性、規制対象事業体の適用しやすさ、リスク軽減、業界の混乱とのトレードオフを伴うものである。これらの選択肢は、取締役が複数の取締役会に所属し、独立した地位を保持することを認める現行の条項を削除するものから、規制対象事業体の取締役会の独立取締役はグループ内の他の取締役会の取締役と兼任できないと義務付けるものまで様々である。前者は、どの取締役が“独立”であるかを判断するために、APRA と協議しながら、事業体による相当な検討と判断が必要となる。後者は、事業体とグループの利害が高度に一致している場合であっても兼任が不可となるため、かなりの混乱と取締役の入れ替わりを引き起こすことが想定される。

これらトレードオフの現実的なバランスをとるため、APRA は、各規制対象事業体の取締役会において、独立取締役のうち少なくとも 2 名（議長を含む）は、関連するグループ内の他の取締役会の取締役であってはならないことを義務付けることを提言している。

最終的にどの選択肢が選ばれるかに抛らず、APRA は、規制対象事業体が取締役会の各メンバーのグループ内利益相反を効果的に管理することを期待している。

その他のコンフリクト

APRA はまた、規制対象企業またはその属するグループが発行する証券の保有者が独立とみなされないようにするため、現在 CPS510 の添付書類 A にある基準を更新することを提言している。当初の意図である、重要な財務上の利益相反を防ぐという点は変わらない。この改正は、例えば、実質的な債券保有者が、実質的な株式保有者と同様の影響力を持つ可能性があることを認めるだけのものである。

取締役会の構成に関する一貫した要件

APRA は、銀行や保険会社に適用している「取締役会の過半数を独立取締役で構成する」という要件を、APRA や海外の同等組織の規制下にある親会社の子会社にも適用することを提言し

¹¹ APRA はこの定義に関する意見を公募している。

¹² ‘a non-executive director who is not an employee of the entity, or the group to which it belongs, and who is free from any business or personal relationship that interferes, or could reasonably be perceived to interfere, with their exercise of objective judgement or acting in the interests of the regulated entity.’

ている。APRAはこの変更を行うことで、独立取締役を新たに追加で採用する必要性が生じる混乱に対して、合理的な移行期間を設ける必要があることを認識しており、適切な経過措置を組み込むことに言及している。

5 | 取締役会のパフォーマンス評価について

(1) 現行の要件

APRAの現行基準では、規制対象となるすべての事業体の取締役会は、少なくとも年1回、取締役会および個々の取締役の業績を評価する手続きを設けることが求められている。また、医療保険者（health insurers）およびRSEライセンシーの取締役会に対するAPRAのガイダンス¹³では、取締役会のパフォーマンス評価は少なくとも3年ごとに外部の第三者によって実施されるべきであると規定している。

(2) 問題意識

APRAの監督上の経験に照らすと、取締役会のパフォーマンス評価は、事業体によってその範囲と深度において大幅に異なる。徹底的かつ将来を見据えたレビューもあれば、厳格性と信頼性に欠けるレビューもある。外部委託による取締役会レビューを実施する機関もあるが、それでも依然として十分な結果が得られていない場合もある。APRAによるパフォーマンス評価のレビューでは、レビューの改善余地がある3つの主要分野が特定された。それは、以下の3点である。

- ・ 取締役会全体に焦点が当てられ、委員会や個々の取締役のパフォーマンスは評価されない
- ・ 確固とした証拠に基づくものではなく、自己評価や同業者からの意見のみに依存している
- ・ 議長が評価プロセスにおいて、あるいは浮上した提言が対処されることを確保する上で、リーダーシップを発揮できていない

(3) 対応

これらの問題に対処し、適切な対応を取るため、APRAは、SIFsに対して以下を義務付けることを提言している。

- ・ 適切な資格を有する専門家による、取締役会、委員会、および個々の取締役に対する第三者の独立したパフォーマンス評価を3年ごとに実施する
- ・ パフォーマンス評価の適切な遂行および提言事項が適切に対処されることを確保するために、議長が主導的かつ説明責任のある役割を担う
- ・ 3年ごとの第三者による報告書をAPRAに提出する。

3年ごとのレビューの厳格さを考慮し、APRAは、SIFの年次パフォーマンス評価の範囲を狭め、第三者による評価の提言事項の進捗に焦点を当てることを予定している。APRAは、外部

¹³ HPG 510 および SPG 510

委員会による評価の委託が小規模な事業体にとっては過剰なコストとなる可能性があることを認識しており、非 SIFs の事業体に対してこの評価を義務付けることは求めない。しかし、APRA は依然として、非 SIFs の事業体に対して、年次パフォーマンス評価の全体的な質と厳格性の向上を求めており非 SIFs の事業体の議長は、このプロセスと結果として生じるプログラムに対して積極的なリーダーシップを発揮することが期待されている。これはガイダンスにも反映される予定である。

なお、APRA は、SFI の 3 年ごとの外部評価には最低限、以下の事項を含むことを提言している。

- ・ 取締役会、委員会、および個々の取締役のパフォーマンス
- ・ 取締役と上級管理職との関わり合い
- ・ 議長の有効性
- ・ 取締役会および委員会の業務量と会議の頻度
- ・ リスクに基づく意思決定と監督を可能にする報告の質
- ・ 利益相反の管理
- ・ 現状に対するスキル・マトリックスとギャップ分析の戦略的整合性
- ・ 意思決定全体の有効性

6 | 役割の明確化について

(1) 現行の要件

APRA の基準には、規制対象事業体の取締役会や議長の役割に関して、シンプルで大まかな定義をしている（「取締役会は、最終的に当該機関の健全かつ慎重な経営に責任を負う」など）。取締役会の役割に関する詳細なガイダンスは、監査委員会、リスク委員会、報酬委員会の役割と責任に限定されています。これは BCBS¹⁴、IAIS¹⁵、ASX¹⁶コーポレートガバナンス協議会など、他の関連する基準設定主体とは対照的である。これらの組織は、それぞれ基準の中で取締役会の役割に関するガイドラインを提供している。

CPS 510 は、責任を上級管理職に委任する権限を取締役に与えている。委任は書面で行われなければならない、取締役会は委任された権限の行使を監視する体制を整えていなければならない。取締役会は、上級管理職に委任した事項についても最終的な責任を負う。

(2) 問題意識

APRA は、一部の取締役会に関して議題が業務事項に偏りすぎており戦略的問題について議題に上がることが少ない傾向があることを指摘している。APRA の実施した「ガバナンスに関する

¹⁴ Basel Committee on Banking Supervision

¹⁵ International Association of Insurance Supervisors

¹⁶ Australian Securities Exchange

るテーマ別レビュー」では、多くの取締役会が「将来を見据えた戦略」や「リスク管理」に費やす時間が全体の30%未満であった。

健全性規制およびガイドラインは、長年にわたって策定されたもので、取締役会に対して課されている要件の数は一般的に約150個程度に上る。これらの要件のうち、大半は業務事項的なものが多く、その決定にコストをかけている状況が伺える。APRAは、健全性基準およびガイドラインが取締役会の果たすべき中核的な責務をより明確にし、取締役会委員会または上級管理職に委任できる事項を明確にすることが事業体にとって有益である、と認識している。

(3) 対応

これらの問題に対処するため、APRAは、取締役会、議長、上級管理職の主な役割を明確に規定するよう、健全性基準を改正することを提言している。この提言の目的は、APRAが期待している役割を明確にし、取締役会による委員会や上級管理職への権限委譲を促進することにある。これにより、取締役会は、将来を見据えた戦略、リスク管理、監督などの中核的な責務により多くの時間を費やすことができるようになるはずである。

APRAが取締役会の中核的責務と考えるものには、以下が含まれる。

- ・ 組織の目的および価値観、および目指すべき企業文化を明確にすること
- ・ 組織の戦略、目標、リスク選好度の策定、承認、実行を監督すること
- ・ ガバナンスおよびリスク管理の枠組みの有効性を監督すること
- ・ 管理職に対してリーダーシップを発揮し、建設的な異議を唱えること。

APRAはまた、健全性基準における議長の中核的責務を明確化することを提言しており、企業文化(culture)、取締役会のパフォーマンス、適格性評価(proper assessment)に関する責任などが含まれる。

管理職の責務に関しては、取締役会承認済みの戦略、リスク選好度、企業文化、価値観に沿った事業体の活動を遂行し、管理職が取締役会と明確かつタイムリーに透明性をもって対応することを保証する成果重視の定義を提言している。管理職は、コンプライアンス要件を満たすことを目的とした報告ではなく、意思決定を支援するための明確かつ適切な情報を効果的に取締役会に報告する責任を負うべきとしている。

現行制度であるCPS 510およびSPS 510ではすでに、取締役会が特定の機能を管理職や取締役会委員会に委任することを認めているが、APRAは、より具体的に取締役会が委員会や管理職への委任に適したものに関するフィードバックを行うことを求めている。

なおAPRAは、他の健全性基準を改定する際に、取締役会に課せられている既存の要件が適

切であるかを検証することも約束している。

7 | 取締役会委員会について

(1) 現行の要件

APRA は、銀行および保険会社の取締役会に対して、リスク委員会と監査委員会をそれぞれ独立して維持することを義務付けている。一方で、RSE ライセンシーには、監査委員会のみを設置することを義務付けており、ただしその委員の責任にはリスクも含まれ、独立したリスク委員会を設置する義務はない。

また、銀行・保険会社・RSE ライセンシーすべての業界において、外部アドバイザーなどの取締役会メンバー以外の取締役会委員が、委員会の議題について議決権を有することを妨げる規定は存在しない。

(2) 問題意識

APRA は、銀行および保険会社に対し、時間、集中力、スキル、経験などのコストが十分に中核的責務に割り当てられるよう、監査委員会とリスク委員会をそれぞれ設置することを義務付けている。現在では、主要な RSE ライセンシーのほとんどが、すでにリスク委員会を独自に設置している。リスク委員会が設置されていない一部の事例に対して、APRA はリスク管理とリスク対応能力の弱さを指摘している。

APRA は、外部専門家が RSE ライセンシーの取締役会委員会に参加する事例を観察してきた。これらの専門家は、取締役会メンバーに不足している専門的スキルを補強しうるものであるとしている。APRA は、外部アドバイザーが委員会に参加し、助言を行うことについて異議を唱えるものではないが、外部アドバイザーが議決権を有するメンバーとなり、取締役会の重要なスキルギャップを解消するほどの役割を担うべきではないと考えている。

(3) 対応

リスク委員会と監査委員会を別に設置することがより望ましい方法であるとしつつも、APRA は、小規模な事業体（非 SFI）に関して、追加的なコストと複雑性を生じさせる可能性があることを懸念している。そのため、銀行および保険会社すべてに対して、これらの委員会を別個に設置することを求める現行の要件を一旦撤廃することを提言している。

その上で、SFI に該当する銀行および保険会社については、リスク委員会と監査委員会を別個に設置することを求める提言を行うほか、SFI に分類される RSE ライセンシーに対しても、要件を拡大することとしている。これにより、業界間の取り扱いの差異は解消される。

APRA はまた、当委員会の議決権を保有できる委員は、取締役会のメンバーのみとすることを

規定するよう提言している。これは、取締役会はアドバイザーによる補強ではなく、適切な取締役の任命、後継者育成計画、研修を通じて、メンバーのスキルと能力のギャップを解消すべきであるという APRA の見解を反映したものである。引き続きアドバイザーが委員会に出席し、専門家の助言を提供したり、取締役の経験を補完したりすることは妨げられない。取締役会メンバーのみに議決権を限定することで、取締役会の明確な説明責任を確保することも意図されている。

8 | 非常勤取締役の任期と取締役会メンバーの刷新について

(1) 現行の要件

現行の基準では、取締役会は取締役メンバーの刷新について、正式な方針を定めることが求められている。この方針では、取締役が規制対象事業体の最善の利益のために行動する能力を妨げる可能性がある、または妨げているとみなされるほどの長期間にわたって在任していないかどうかを考慮することが求められる。RSE ライセンシーに対する要件はさらに厳格であり、SPS 510 では、方針に最長在任期間の上限を明記することが義務付けられている。ガイダンスによると、在任期間の上限が 12 年を超えるような状況が妥当であるケースは極めて限定的であるとされている。

(2) 問題意識

取締役の在任期間に適切な上限を設けることは、優れたガバナンスの構築上重要なことである。取締役の入れ替えが適切に行われることで、安定性、継続性、専門性が促進されるとともに、新しいアイデアや刷新も促進される。在任期間が長期になりすぎると、公平な判断を下す能力や経営陣に異議を唱える能力を損なう可能性が高くなる。また、新しいアイデアや従来と異なるアプローチを受け入れる柔軟性が失われ、企業の文化をありのままに評価する上での障壁となる可能性もある。

(3) 対応

APRA は、APRA の裁量により延長できる余地を残すとした上で、規制対象事業体の取締役会における非常勤取締役の任期を 10 年とすることを提言している。

なお、在任期間に上限を設けることは、トレードオフが伴うことが認識されている。すなわち、在任期間の長い取締役は、非常に経験豊富で、取締役在任期間を通じて多大な貢献をしている場合が多い。このため、APRA は、企業が申請した場合に個別に例外を認める権利を留保することを提言に含めている。これにより、APRA が認めた場合には 2 年間の延長を認めることができる。このアプローチは、在任期間が長いことによる利益とリスクの両方を認識し、バランスを取ることを目的としている。

APRA は、この提言を実施するにあたり、規制対象事業体が新しい要件を実施するのに十分な時間を確保する必要があると考えている。APRA は、必要と考えられる移行措置の形態につ

いて、業界からのフィードバックを公募している。

取締役会メンバーの刷新に関しては、APRA は、現在の健全性要件を拡大し、以下を明記することを提言している。

- ・ 指名から後継者育成計画までの全サイクルを考慮すること
- ・ 取締役の指名、任命プロセス、任期、および最長任期数について詳細に規定すること
- ・ 取締役会および取締役のパフォーマンス評価の結果が後継者育成計画および刷新にどのように反映されるかについて規定すること。

これらの変更は、規制対象事業体の取締役会メンバーの刷新を促すことを目的としており、そのプロセスがスキルや在任期間など、その他の関連事項を考慮したものとなることを保証するものである。APRA は、これらの新しい要件の監督にあたり、結果に焦点を当てることを想定している。そのため、事業体は、結果を達成している限りにおいては、個別の更新方針を維持するか、更新を適格性・適正性方針に統合するか、または事業体が適切と考える別のプロセスを採用するなどの方法の柔軟性を有している。

3—さいごに

今回のガバナンス強化の提言は、APRA のコアとなる健全性基準とガバナンスに関するガイダンス(現行では CPS 510 および SPS 510 ガバナンス、CPS 520 および SPS 520 適格性および適正性、SPS 521 利益相反)を強化するための 8 つの提言となっている。これらの提言は、不適切な慣行を継続している事業体を是正し、今日的に一般的なガバナンス基準に適合させることを目的としていると考えられる。そのため、今回の提案は、ガバナンス体制がすでに十分成熟している事業体にとっては、大きな負担にはならないと考えられる。

また、要件を厳格化するのみではなく、不要な規則や重複する規則を撤廃し、規制対象事業体とその取締役会の負担を軽減する提言も含まれている。例えば提言6(役割の明確化について)では、取締役会が APRA の要件を取締役会委員会や上級管理職に委任し、企業統治のより中核的な戦略的問題に焦点を当てる時間を確保することができるように促すものである。

さらに、小規模な事業体に対する影響についても配慮されており、例えば提言7(取締役会委員会について)において、非 SFI である銀行および保険会社に対する要件の緩和がなされている。このことから、ガバナンス体制はすべての事業体で同じである必要はないという APRA の見解が伺える。

規制を強化している事業体のおよそ8割においてガバナンスに課題があったという APRA の指摘があったが、ガバナンス強化を受けて事業体の健全性に今後どのような影響を与えるのか、引き続き APRA の動向を注視していきたい。

本資料記載のデータは各種の情報源から入手・加工したものであり、その正確性と完全性を保証するものではありません。また、本資料は情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、いかなる契約の締結や解約を勧誘するものではありません。