

# 「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」の公表

執筆者：弁護士 日比 慎

July 2019

## In brief

2018年10月に公表された「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方(コンプライアンス・リスク管理基本方針)」においては、金融庁が金融機関のコンプライアンス・リスク管理の実態把握を行うことが予定されていました。これを受けて、本年6月に公表された「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題について」では、金融庁が比較的規模の大きな金融機関を中心に行ってきた実態把握の過程で得られたプラクティスや共通課題が取りまとめられています。コンプライアンス・リスク管理基本方針においても、個々の論点の形式的な適用やチェックリストとしての使用は控えるものとされていますが、フィードバック内容は、今後のコンプライアンス・リスク管理の参考となるところが多いものと思われます。そこで、今回のニュースレターではコンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題の概要を解説します。

## In detail

### 1. コンプライアンス・リスク管理基本方針と「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題について」

#### (1) コンプライアンス・リスク管理基本方針の位置づけ

「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方(コンプライアンス・リスク管理基本方針)」(以下「基本方針」といいます)は、検査マニュアル廃止後の金融庁の検査・監督全般に共通する考え方を整理した「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」の下で、利用者保護と市場の公正・透明に関する分野、特にこれまで法令遵守態勢や顧客保護等管理態勢として扱われてきた分野に関するディスカッション・ペーパーとして公表されたものです。あくまでも議論のための材料としてのディスカッション・ペーパーとの位置づけであることが明記されており、今後の検査や監督において、基本方針に記載された個々の論点を形式的に適用したり、チェックリストとして用いたりすることはしないとされています。また、基本方針を用いた対話に当たっては、金融機関の規模・特性を考慮した議論を行うものとされ、特に小規模な金融機関に対して、不必要に複雑な議論は行わないものとされます。

このように、基本方針自体は金融機関と当局との対話のための文書との位置づけにとどまります。もっとも、「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題について」(以下「傾向と課題」といいます)の「IV. 今後の進め方」において、今後、業界水準のさらなる底上げのためにある程度の規範性を定める必要があると判断されるものについては、一定のプリンシプル等を策定することも視野に検討を進めていくものとされていますので、今後の金融機関の対応状況等によっては、基本方針等を元にしたソフトウェアの策定もあり得ることには留意が必要と思われます。

## (2) 金融機関におけるコンプライアンス・リスク管理の全体的な傾向と課題

今回の金融庁の実態把握は、比較的規模の大きな預金取扱金融機関、証券会社、保険会社、外資系金融機関を中心としており、加えて、他の金融機関へのこれまでのモニタリング結果も反映したものとされています。そして、金融機関の全体的な傾向として、基本方針で示された多くの問題意識について、多くの金融機関が試行錯誤の過程にあり、その進捗状況は様々であるものの、コンプライアンス・リスク管理のための検討及び取組みを一定程度進めていることが窺われる結果であると指摘しています。

他方、傾向と課題は、法令等の既存のルールを遵守していれば足りるという発想にとどまっている事例や、経営陣の一部が幅広い観点からコンプライアンス・リスクを捕捉及び把握しようとしても、役職員にまで浸透していない事例等が依然として見られることから、各金融機関が持続可能なビジネスモデルを不断に追求しつつ、企業価値の向上につながるコンプライアンス・リスク管理を進めるために、今後さらなる検討が必要な状況であるとも指摘しています。その中でも、特に、①社会規範に悖る行為、②商慣習や市場慣行に反する行為、③利用者の視点の欠如した行為等を防止するための仕組みや、様々な環境変化や金融機関の事業が社会・経済全体に与える影響を感度良く捉え、潜在的な問題を前広に察知することによって将来の問題を未然に防止するための取組みを実施するためには、法令等の既存のルールを遵守していれば足りるという発想から抜け出すことが何よりも重要であり、各金融機関の経営陣が中心となり、かかる観点を踏まえた検討及び良質な企業文化の醸成に向けた真摯な努力の必要が強調されています。

以下、基本方針で示された問題意識にそって、傾向と課題で示された実態把握の概要を見ていくこととします。

## 2. 経営・ガバナンスに関する着眼点

### (1) 経営の根幹をなすものであることに関する着眼点

#### (ア) 経営陣の姿勢・主導的役割

基本方針では、金融機関の経営陣に、コンプライアンス・リスク管理が経営の根幹をなすものであるとの認識に基づいた対応を求めるとともに、コンプライアンス・リスクがビジネスモデル・経営戦略と表裏一体のものとして生じるとの認識のもとに、ビジネスモデル・経営戦略からどのようなリスクが生じるかを検討することが重要であり、そのような経営陣の姿勢(Tone at the top)がコンプライアンス・リスク管理の根幹として重要な企業文化にも大きな影響を与える旨が指摘されています。

傾向と課題でも、Tone at the top の重要性については、多くの金融機関の共通認識となりつつあるとされ、リスク管理のフレームワーク構築の前提として自社におけるコンプライアンス・リスク(コンダクト・リスク)の検討・定義づけが試みられているとされています。一方で、経営陣から役職員へのメッセージ発信や浸透度の把握、次の施策への取組み等については、試行錯誤の段階であるとされます。そのうえで、コンプライアンス・リスク管理の制度整備等は、あくまでも手段であり、役職員による理解がなければ機能しないことを念頭に置くことの重要性が指摘されています。

#### (イ) 内部統制の仕組み

基本方針では、経営陣がコンプライアンス・リスクを的確に認識しても、業務執行を担う役職員全員に浸透していなければ、組織として適切にコンプライアンス・リスク管理を行うことができないところ、中間管理者が経営陣の示した姿勢を業務に合わせて理解、体現することを通じて浸透させることが求められるとしています(Tone in the middle)。そして、個々の役職員へのインセンティブとして機能し、コンプライアンス・リスク管理と密接に関連する人事・報酬制度を、経営陣が示した姿勢・あるべき企業文化と整合的な形で設計・運用することが重要とされます。また、多くの金融機関において内部通報制度が整備されているものの、通報の適正な取扱い

や通報者の保護に関する懸念を払しょくし、有効に機能させるうえでも、経営陣や中間管理者の姿勢が重要であるとされます。

傾向と課題においては、Tone in the middle の重要性が多くの金融機関において共通認識となりつつあるものの、部下への浸透策、それを踏まえた取組み、浸透度の計測等については、今後の検討が必要な状況と指摘されています。また、人事・報酬制度等のインセンティブの在り方については、不適切な行為に対する懲罰等の仕組みは構築・運用されているものの、業績評価との有機的な組み合わせ、役職員の前向きな取組みの促進のための仕組みについては、試行錯誤の過程とされています。そして、内部通報制度については、企業価値を大きく毀損するような不正の防止に役立つ制度の確立に向け、利用促進や実効性を高める方法を各社検討しているとされますが、同時にさらなる改善が望まれると指摘されています。

#### (ウ) 企業文化

基本方針では、金融機関の役職員が共有する企業文化が役職員の行動や意思決定に大きな影響を及ぼしうるものであることから、経営陣においては、経営方針を踏まえた、あるべき価値観・理念や企業文化を明確にし、その醸成に努めることが重要であると指摘されています。

傾向と課題において、健全で風通しの良い企業文化の醸成がコンプライアンス・リスクの抑止につながる事が多くの金融機関において共通認識となりつつあること、研修等の取組みがなされているとされる一方、全役職員に浸透させることは必ずしも容易ではないといった悩みの存在や実際に醸成されている企業文化の検証の実施までは広がっていないのが現状であるとされています。そのうえで、経営陣が基本理念を策定する際には、役職員が共感できるものを目指すこと、日頃の言動等を通じて役職員の真の理解を促すことが期待されるとされています。

#### (エ) 外に開かれたガバナンス姿勢

基本方針では、経営陣が内部統制の仕組みや企業文化を客観的に認識することは必ずしも容易ではないこと、コンプライアンス・リスク管理においては金融機関を巡る経営環境の急激な変化に関する情報を感度良く、適時に入手することが重要であることから、経営陣に対する牽制機能が働く適切なガバナンス態勢を構築し、これらの問題に関する気づきを得ることが重要であると指摘されています。

傾向と課題においては、社外役員について、人数・比率を高めるのみならず、バックグラウンドや資質等の人選の検討を通じてガバナンス態勢の向上に向けた取組みの例や、コンプライアンス・リスクを議論する各委員会にも外部の委員を入れ、社内の常識と世間の常識の乖離を防ぐ試みがあるとされますが、社外の者が十分に機能を発揮できる環境を経営陣が中心となって進めていく必要があると指摘されています。

### (2) リスク管理の枠組みに関する着眼点

#### (ア) 事業部門による自律的管理

基本方針では、収益を生み出す事業活動に起因するリスクの発生源である事業部門が一般的に、リスク管理の第一義的な責任を有すること、事業部門の役職員自身がコンプライアンス・リスク管理の責任を担うのは自分自身であるとの主体的・自律的な意識の下で業務を実施していくことが重要となると指摘されています。

傾向と課題においては、基本方針で示された考え方について多くの金融機関が理解を示していたとされるとともに、外資系金融機関等におけるリスク管理に係る事業部門の主体性・自律性を高める取組みや、事業部門の内部に牽制のための職員を配置する(「第 1.5 の防衛線」といった例が紹介されています。一方で、「事業部門は営業活動を行い、コンプライアンス・リス

ク管理は管理部門や内部監査部門で行う」という従来の役割分担の発想からの転換の浸透が進んでおらず、更なる努力が引き続き必要であると指摘されています。

#### (イ) 管理部門による牽制

基本方針では、管理部門は、事業部門の自律的なリスク管理に対して、独立した立場から牽制すると同時にそれを支援する役割、リスクを全社的に見て統合的に管理する役割を担っており、事業部門の業務及びリスクに関する理解と、リスク管理の専門的知見とを併せ持つことが求められると指摘されています。管理部門がこのような機能を十分に果たすためには、管理部門の役職員に十分な権限・地位を付与すること、独立性を担保すること、十分な人材を質量の両面で確保することが必要となるとされています。

傾向と課題においては、基本方針で示されたような事業部門による主体的・自律的なリスク管理の充実と管理部門による監督実施という態勢整備の志向が一般的な傾向であるとされる一方、アンチ・マネーロンダリング対策等、現在対応の必要性が高まっている分野や高度の専門性を有する分野については、管理部門による統括活動を強化している例が見られると指摘されています。他方、地域金融機関や小規模金融機関等を中心に、事業部門の業務・リスクの理解や人材の育成・確保が課題となっていることが窺われるとされます。そのうえで、昨今の収益環境からの制約があるとしても、事業部門強化や業務効率化の過度の推進と管理部門の態勢整備を疎かにした結果、問題事象が生じた事例があることを留意する必要があること、管理部門の態勢整備について改善及び高度化に向けた取組みが引き続き期待されるものとされています。

#### (ウ) 内部監査部門による検証

基本方針では、内部監査部門は、事業部門や管理部門から独立した立場で、コンプライアンス・リスクに関する管理態勢について検証し、不備があれば経営陣に対して是正を求め、管理態勢の改善等について経営陣に助言・提言をすることが期待されるとされています。また、ビジネスモデルに基づくリスク・アセスメントの実施等を通じた内部監査の質の向上や、実効的な再発防止策の策定を可能とする企業文化の醸成、質量両面での人材の確保、社外取締役、監査役等との連携等も重要である旨の指摘がなされています。

傾向と課題においては、複数の金融機関において、内部監査の質を向上させる方策として、リスク・アセスメントの手法の工夫により監査項目・テーマの選定を行う例や準拠性検証中心の監査から経営目線の監査への監査手法の転換に取り組む例が存在すること、内部監査部門への専門的知見を有する人材を含めた適切な人材配置や社外役員との連携強化といった例が挙げられています。一方、このような取組みは多くの金融機関において緒に就いたばかりであり、また管理部門と同様に昨今の収益環境からくる制約が存在するものの、内部監査部門についても態勢整備を疎かにした結果、問題事象につながった事例が存在するとの指摘がなされています。

#### (エ) グループ会社管理及び海外拠点管理

基本方針では、金融機関グループの全体を統括する経営陣がグループのコンプライアンス・リスク管理態勢の構築・運用を整備して、経営方針の実施に伴うリスクを的確に捕捉及び把握し、リスクが顕在化した際に適切に対応できる態勢を構築・運用することが重要とされ、また、海外拠点を有する場合、国・地域により法令・制度や当局の方針等が異なるとしても、リスクはグループ全体が負うことから、最終的には、経営陣の関与を前提とした本社による実効的な統制が行われることが重要であるとされています。

傾向と課題においては、グループレベルでのコンプライアンス・リスク管理態勢を構築・運用し、情報共有の仕組みを含め、一定の態勢整備の工夫が各金融グループで見られるとされています。他方、海外企業を M&A でグループに加えた場合など、グループとしての管理方法が課

題であるとの意見が多く金融機関から聞かれ、海外拠点について海外当局からの指摘や行政対応となった事例も見られるとされています。また、グループ全体についてリスクを深く洞察することが困難な場合も想定されるところ、持株会社の経営陣や社外役員が中心となり、グループ内の各金融機関の姿勢・対応の問題の有無、利用者保護や市場の公正・透明に影響を及ぼしグループの信頼を大きく毀損する可能性の有無等について検討し、各金融機関に問題意識を提示する等の対応が期待されるとしています。

### (3) 人材や情報通信技術等のインフラに関する着眼点

#### (ア) コンプライアンス・リスク管理に係る人材の確保

基本方針では、コンプライアンス・リスク管理について高度な専門的知識を必要とする分野が拡大していることや、コンプライアンス・リスク管理を実効的に行うためには、金融機関のビジネスに関する深い知識・経験や、金融機関の経営に関する問題意識を理解する能力が重要であるとの指摘がなされており、一例として、管理部門・内部監査部門と事業部門との間での人材のローテーションが事業部門の実務をよく知る人材の管理部門・内部監査部門への配置や管理部門・内部監査部門の社内での地位向上に資するのみならず、コンプライアンス・リスク管理の知見を有する人材を事業部門に供給する上でも有益ではないかとされています。

傾向と課題においては、多くの金融機関において、ビジネスに関する深い知識・経験を備えた人材の育成がリスク管理の実効性を高めるために重要であるとの認識が共有されており、人材のローテーションや若手・中堅職員のキャリア・パスに管理部門・内部監査部門を含めるといった工夫が見られるとされています。他方、コンプライアンス・リスク管理に関する専門的人材に限られているとの現状を踏まえ、高度な専門的知識を要する分野を中心に、敢えて人材の異動を控え、専門性を有する人材について時間をかけて育成するといった取り組みも指摘されています。また、地域金融機関や小規模金融機関を中心に、コンプライアンス・リスク管理の人材に限らず、人材確保・人材流出の問題が企業防衛の観点からも必要な状況といった意見もあるとされます。そのうえで、際限ある人材をどのように配置すればコンプライアンス・リスク管理に資するかといった観点や、長期的な人材育成の観点から、人材確保を戦略的に行う必要が指摘されています。

#### (イ) 情報通信技術の活用

基本方針では、金融機関では、効果的で効率的なコンプライアンス・リスク管理を行う観点から、情報通信技術の活用を図っていくことが期待されること、また、その有効な活用のためには、戦略的に予算・人員を投入することや経営陣の高い意識や理解が求められることが指摘されています。

傾向と課題においては、大規模金融機関や外資系金融機関を中心に、職員の不適切な行為をモニタリングする一元的な管理システムの導入、苦情等を分類・分析するためのプラットフォームの開発の検討、職員のコミュニケーションのモニタリングのシステム化といった工夫が見られるとされています。他方、不正の予兆把握や未然防止の観点からの情報通信技術の活用については、多くの金融機関において、AI やデータ・アナリティクスの手法等の進展を踏まえ、今後の検討課題の一つと捉えている傾向があるとされます。そのうえで、現時点では今後の課題であるとしても、情報通信技術を利用することにより新たに発生するリスクの有無の検討とあわせて、引き続き検討を進めていく必要があると指摘されています。

### 3. リスクベースの発想への視野拡大に関する着眼点

基本方針において、金融機関の従来の傾向として、①リスクベースの発想が弱く、実効性・効率性を十分に考慮しないまま、過大な負担を生じる管理態勢が構築され、経営上の重要課題に十分な経営資源を割くことができない、②発生した問題事象への事後的な対応に集中しがちとなり、将来に如何なるリ

スクが生じ得るかを考え、それを未然に防止するという視点が弱い、③新たなリスクへの対応という視点が弱く、動きの激しい金融の世界では、法令・制度が必ずしも十分に整備されていない新たな領域からリスクが生じることがあるが、それが管理の対象から抜け落ちる、といった問題点が挙げられています。

## (1) リスクベース・アプローチ

これらの問題を解決するための方策として、基本方針では、費用対効果や、法令の背後にある趣旨等を踏まえた上で、自らのビジネスにおいて、利用者保護や市場の公正・透明に重大な影響を及ぼし、ひいては金融機関自身の信頼を毀損する可能性のある重大な経営上のリスクの発生を防止することに重点を置いて、リスク管理を考える必要があるとされています。そして、そのための具体的な方策として、単にリスクベースの発想を持つだけでなく、幅広い情報収集とともにリスクの特定・評価を行い、重大なリスクの所在や態勢整備が急務である領域の洗い出し(リスクの特定・評価)と、これに基づき、個別領域のリスクを低減・制御するための具体的な行動計画の策定・実行(リスクの低減・制御)といったプロセスを経営陣が主導して実行に移すことが必要であるとされています。なお、これらのプロセスの実行については、金融機関の規模・特性によっても異なりうることから、適切な管理態勢を構築できるようプロセスの実質を向上させることが重要であり、一方、不要・過剰な社内規程等が明らかになった場合には、当該規程等の改廃や金融機関の規模・特性に応じたメリハリのある対応等、より効率的な態勢を構築することも考えられるとされています。

傾向と課題においては、自社のビジネスモデル・経営戦略やビジネスを行っている地域の特性に応じて、リスクが高まっていると考えられる領域への対応に注力している事例、営業現場の声、外部の有識者の意見、他社の事例等も考慮しながらリスクの特定に臨んでいる事例が挙げられています。また、大規模な金融機関や外資系金融機関を中心として、コンプライアンス・リスク管理について定量的なアプローチを実施すべく、Key Risk Indicator(KRI)の設定に取り組んでいる事例、リスクが高まっている領域を見える化すべく、リスク・マトリックス等を活用する事例も紹介されています。一方で、これらの取り組みについてはまだ緒に就いたばかりであると評価されており、今後の問題点として、様々な情報を感度良く捉える姿勢が重要としても、制度変更・当局発信情報を含む情報について、自社にとっての影響度や優先順位を十分に検討することなく、過度に反応しすぎてしまい、際限ある人的・物的資源を不相当に割き、自社にとって真に重要なリスクへの対応が手薄になってしまっは適切ではないとされています。そのうえで、コンプライアンス・リスクを分析・管理するための手法については、自社の収益環境、業務効率化の要請、人的・物的資源の限界、役職員へのインセンティブ付与のあり方、その他諸般の事情を総合的に考慮し、企業価値を大きく毀損することのないようにするためには何をすれば良いのか、何から手を打てば良いのか、そして、何が企業価値の向上につながるのかについて、安易に他者に答えを求めるのではなく、経営陣が中心となって真摯に検討し、優先順位をつけて取り組むことが重要とされています。

## (2) 幅広いリスクの捕捉及び把握

基本方針では、リスクの特定には、重大なリスクを的確に捕捉及び把握することが重要であり、金融機関の事業に関して適用される法令を洗い出し、その法令に対する違反が生じ得る業務を特定することが出発点となることや、経営陣には、金融機関の事業が社会・経済全体に悪影響を及ぼすことにならないか、利用者保護等に反しないかといった、より本質的な観点からリスクを深く洞察する姿勢が求められることが指摘されています。また、これらのリスクを捕捉及び把握するには、利用者保護や市場の公正・透明に影響を及ぼし、金融機関の信頼を大きく毀損する可能性のある事象を洗い出すことが必要となり、その際には、生じた問題事象への事後対応のみに集中するのではなく、様々な環境変化を感度良く捉え、潜在的な問題を前広に察知することで、将来の問題を未然に防止することも重要であるとされています。

傾向と課題においては、幅広いリスクを捕捉及び把握できるよう検討を進めている例として、欧米にも拠点を持つ国際的な金融グループの多くにおいて、幅広いリスクを捕捉する形でコンプライアンス・リス

ク(コンダクト・リスク)を定義し、それを把握し、管理するための一定のフレームワークの構築が挙げられています。また、本邦金融機関の例としても、ESG 及び SDGs の視点や非人道的な業務に顧客が携わっていないかという観点等、幅広い視点から企業価値の向上につながるビジネスモデル・経営戦略のあり方及びそれに伴うコンプライアンス・リスク管理のあり方に関する検討の開始が挙げられています。もっとも、このような取組みは緒に就いたばかりであり、多くの金融機関においては、法令等の既存のルールを遵守していれば足りるとの発想から抜け出すことに依然として困難さを感じていると指摘されています。

基本方針の問題意識のように潜在的な問題を前広に察知することで、将来の問題を未然に防止することは容易ではないと傾向と課題においても指摘されており、様々な手法を試行し、各金融機関に適した手法を追求すべきとされています。そのうえで、ルールの整備よりも各種ステークホルダーの要請の方がより早いスピードで変化しており、そのような要請に反する行為に対しては、コンプライアンス・リスクが顕在化し企業価値を大きく毀損することにつながりうることから、企業価値の向上につながるコンプライアンス・リスク管理を実践すべく、継続的な検討を行っていくことが望ましいとされ、また、コンプライアンス・リスク管理を担当する役職員においても、幅広いリスクの捕捉及び把握を経営陣任せにするのではなく、実効的なコンプライアンス・リスク管理が企業価値の棄損の防止のみならず企業価値の向上につながり得ることを念頭に置くことが望まれるとされています。

#### 4. おわりに

以上、基本方針を踏まえて実施された実態把握と今後の課題をまとめた傾向と課題の概要を見てまいりました。今回の実態把握は、比較的規模の大きな金融機関や外資系金融機関を中心に行われていますが、これらの金融機関においても、経営陣による問題意識の認識は進んでいるものの、本部、営業店を含めた役職員全体への意識の浸透は必ずしも進んでおらず、また具体的な施策については、外資系金融機関などにおいて先進的な取組みも見られるものの、試行段階に留まるものも多いのが現状と思われます。傾向と課題においても言及されているとおり、問題意識を踏まえた取組み事例に挙げられている施策を形式的に行えば十分なコンプライアンス・リスク管理がなされていると評価されるのは限りません。また、各金融機関の規模や業務内容によっては、より簡易な方法による対応も考えられることとなります。昨今の収益環境から、コンプライアンス・リスク管理態勢の整備にも人的、物的な制約があると思われそうですが、近年、コンプライアンス・リスク管理態勢が不十分であったことが一因となって企業価値を大きく毀損する結果につながったと考えられる不祥事案も続いています。企業価値の維持、向上の観点からも、問題意識を踏まえた取組み事例等を参考にしつつ、各金融機関の規模、特性を踏まえた態勢整備を図ることはやはり重要な課題と思われます。当法人でも、コンプライアンス・リスク(コンダクト・リスク)の検証や態勢整備等のご支援を扱っておりますので、ご不明点等ございましたらお気軽にお問い合わせください。

(問題意識を踏まえた取組み事例及び問題事象につながった事例の概要)

2. (1)(ア)経営陣の姿勢・主導的役割	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス・リスクを従来の法令等遵守よりも広い概念と定義</li> <li>新施策に際して、収益面のメリット・新たなリスクの両面から検討</li> <li>経営トップと社外役員の不祥事発生の要因に関する議論を全役職員が視聴できるように配信</li> <li>過去の不祥事・教訓が風化しないように継続的な注意喚起を実施</li> <li>経営陣と職員との意見交換を定期的実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣の根本的な姿勢が収益至上主義であり、建前と本音の使い分けに役職員が気づき、コンプライアンス意識の低下を招く</li> <li>業務の過度な効率化から内部管理担当者が大幅に削減され、融資の規律の緩み、審査機能の弱体化</li> <li>現場の職員への過度な収益プレッシャー・ノルマを経営陣が黙認し、役職員のコンプライアンス意識の低下を招く</li> <li>情報管理体制に関する実効的な管理・監督を怠り、過去の不祥事件を踏まえた業務運営の改善が不十分となり、非公知情報の顧客への伝達を招く</li> <li>理事長に対する牽制機能が不十分であり、監事会からの調整要請の拒否、組織的検証の不実施</li> </ul>

2. (1)(イ)内部統制の仕組み	
問題意識を踏まえた取り組み事例	問題事象につながった事例
<p>(中間管理者の役割)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>支店長等に自らの言葉で具体的な事例等も交えて部下に指導することを要請</li> <li>中間管理者を対象にコミュニケーション能力の向上を目的とした研修を実施</li> <li>支店内における複数の職員が関与した事案については、支店長や直属の上司への忖度が生じる環境を作り出した支店長の責任とするなど支店長の責任を厳格化</li> </ul> <p>(人事・報酬制度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスや顧客本位の業務運営等の観点から低評価であれば、総合的な評価が低くなる人事評価</li> <li>表彰制度や加点評価の導入を検討</li> <li>360度評価の対象役職員を拡大</li> <li>評価の基準を、収益面の計数中心の基準から、業務品質の向上、顧客とのリレーションの構築、地域社会への貢献等を中心に据える形に変更し、ノルマの押し付けを廃止</li> <li>ボトムアップでの情報を前提に、顧客のニーズのある商品を提供することを前提とした目標等を設定</li> <li>個人を表彰する制度を見直し、地域社会を含む良質なコミュニティの形成に寄与したチーム単位で表彰するなど、評価目線を変更</li> </ul> <p>(内部通報制度)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>名称の如何を問わず複数の通報先を用意</li> <li>PCのスクリーンセーバーなど全職員が毎日目にするものに連絡先一覧を掲載し、内部通報制度の存在を周知徹底</li> <li>職員向けの各種アンケートにて「周囲の役職員の気になる行動」等についての回答項目を用意</li> <li>匿名性の確保の徹底、徹底した調査の実施</li> <li>周囲の役職員の不適切な行為に気づきながら申告漏れがあった場合に懲罰や減点評価</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>支店長等の主な関心事が管理する部店等の成績の向上のみにあり、それに貢献する職員を優遇する一方、目標未達等の職員に対しては叱責、処分を繰り返した結果、コンプライアンス・リスク管理が軽視され、不適切な行為が蔓延</li> <li>中間管理者が文書への不実記載や改ざん、証跡の捏造等、社内規程違反に関与または部下に指示</li> <li>現場への理解が不十分な営業ノルマを前提に、営業推進に偏重した人事・報酬制度を運用した結果、職員の不適切な行為が蔓延</li> <li>ハラスメント等の不適切事案に関与した職員が本部の要職に就き、コンプライアンス・リスク管理に向けた組織としての姿勢を他の職員に明確に示せず</li> <li>中間管理者による部下職員の顧客対応に関する監督意識が希薄、互いの行動に関心を持ち疑問の声を上げる職員が存在せず内部通報制度が機能しない</li> <li>事実上、上司への相談が前提とされ、内部通報制度が機能しない</li> </ul>



2. (1)(ウ)企業文化	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>研修においてルールの趣旨や背景の理解を重視するとともに、ディスカッション形式、インテグリティ研修などを取り入れる</li> <li>行員のコミュニケーション能力向上のための現実味のあるロールプレイングを多用した研修</li> <li>職員間のチーム力の向上に向けた施策</li> <li>懲戒処分事案や不適切な行為を社内積極的に周知</li> <li>コンプライアンスに焦点を当てた従業員の意識調査の実施と課題が見られる場合の施策への反映、その後の改善状況の検証</li> <li>採用段階でも目指す企業文化に共感できる人材を採用</li> <li>相互牽制・オープン・コミュニケーションの推進のため、トップを含めた全役職員のスケジュールを相互に閲覧できる仕組みの導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部業者等を利用して策定した経営理念や経営計画が役職員にとって共感困難であり、建前に過ぎないと認識された結果、これらに基づいた業務運営が実践されない</li> <li>コンプライアンスにつき法令等の既存のルールを遵守すれば足りるとの発想、疑問や是正の声を上げる職員の不在、中間管理者のモニタリング・指導欠落等コンプライアンス・リスクを適切に管理する企業文化が醸成されていない</li> <li>不正の端緒に気づく者がいたとしても、問題提起等を行うことが事実上困難な企業文化</li> <li>営業成績が良くなければ発言権を認められない企業文化</li> <li>文書への不実記載や改ざん、証拠の捏造等、社内規程違反が日常化する企業文化</li> <li>対価となるサービス内容又は算定根拠が不明な手数料の徴求等が行われる企業文化</li> </ul>

2. (1)(エ)外に開かれたガバナンス姿勢	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>社外役員の構成につき、ビジネスモデル・経営戦略、内外の環境等を踏まえて見直しを実施</li> <li>社外役員へのコンプライアンスに関する会議への参加の要請、案件説明の担当職員の配置等、情報共有態勢を充実化</li> <li>営業現場での事象につき社外役員自身が能動的に情報収集を実施</li> <li>過去の経営陣による不祥事を踏まえた検討の結果、監査等委員会設置会社とし、監査等委員会の役割を強化</li> <li>退職者へのインタビューにより、経営管理や企業文化が退職原因となっていないかの確認</li> <li>外部有識者をコンプライアンス・リスク管理の検討会議に参加させる、研修講師とする、外部評価・レビューを実施するなど外部有識者の知見を活用</li> <li>世間の常識との乖離を防ぐ観点から顧客へのヒアリングと結果の分析を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>不正問題に関する情報を適時に取締役会に提供し社外役員の適切な関与・助言を得るための態勢を整備しない等、社外役員を積極的に活用する姿勢が認められない</li> <li>経営上の重要事項の決定は一部の社内役員のみで行われており、社外役員を含む会議体は、これを追認する形骸化した存在となるなど、社外の目線による牽制が機能していない</li> <li>不適切事案等の業務実態が社外役員に報告されず、指摘や提言を引き出せない等、社外役員の知見を活用する前提条件が整っていない</li> <li>社外役員の選定が経営トップとの個人的なつながりに基づき、社外役員による経営陣への牽制機能が十分に発揮されない</li> </ul>

2. (2)(ア)事業部門による自律的管理	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>事業部門がリスクの特定と報告について責任を負う態勢の整備</li> <li>リスク・統制を自己評価する仕組み(リスク・コントロール・セルフ・アセスメント、RCSA)の実施</li> <li>中期経営計画の策定や新商品等の開発において、コンプライアンス・リスクの検討に事業部門を交えて行う等、事業部門と経営陣、管理部門がコンプライアンス・リスクの認識を共有</li> <li>事業部門における営業姿勢の問題事例について、本部から問題提起を行うとともに、事業部門の職員自身に真因分析、自浄のための検討を要請</li> <li>事業部門を交えた議論を踏まえたコンプライアンスに関する情報発信、社内通達の発信者を事業部門と管理部門の責任者の連名とするなど、事業部門のリスク・オーナーシップを醸成</li> <li>第 1.5 の防衛線を事業部門の内部に設置</li> <li>リスク商品勧誘や外国送金等の高リスクな業務について、対応可能な職員が所属する一部の店舗で集中的に扱い、ノウハウの集中と伝授を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>営業優先の業務効率化を過度に推進した結果、事業部門の中間管理者による部下の管理を含めたコンプライアンス・リスク管理が疎かとなる</li> <li>迅速な対応やノルマ達成の過度な要請から、事業部門におけるリスク・オーナーシップの希薄化を招き、社内規程違反、書類改ざん、顧客本位でない業務運営等が蔓延</li> </ul>

2. (2)(イ)管理部門による牽制	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>新商品等の取組みに際して、管理部門が事業部門等の議論に加わり、社会規範、企業理念、顧客の利益といった観点から幅広くリスクの特定・評価を実施</li> <li>事業部門によるリスク・統制の自己評価(RCSA)とは別に、管理部門においてもコンプライアンスに関するリスク評価を実施</li> <li>コンプライアンスに関する問題を議論する会議には、事業部門や内部監査部門の責任者も参加し、各種モニタリング結果や個別事案等について情報共有を実施</li> <li>営業店での顧客対応につき、管理部門の職員が覆面調査を実施</li> <li>適正な営業活動等のための教育研修につき、管理部門が取組み状況のモニタリングを実施</li> <li>保険商品の販売につき、管理部門と事業部門の役員者が共同で代理店との面談・対話を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業容拡大とあわせて営業優先の極端な業務効率化を図る中、管理部門に業容拡大に見合った適正な人材配置等を行わず、コンプライアンス部署を事業部門に所属させる等、独立した牽制機能を発揮できる態勢を構築していない</li> <li>融資審査に係る営業店の裁量権を拡大する一方、営業店の審査情報へのアクセス制限、審査期間の短縮化など審査部が独立した牽制機能を発揮できる態勢を構築していない</li> <li>営業店の新規開拓部署には優秀な人材や多くの人員を配置する一方、営業店をモニタリングする本部の人員は少ない等、管理部門として牽制機能を発揮できる態勢を構築していない</li> </ul>

2. (2)(ウ)内部監査部門による検証	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>内部監査のあり方を見直し、準拠性検証を中心とした監査を禁止</li> <li>テーマ監査や本部監査を重視し、管理部門の動き方の検証に注力</li> <li>経営への規律付けとなる監査を実施すべく、監査テーマ設定に際し外部有識者の意見等を聴取</li> <li>内部監査部門の職員に業務に資する資格の取得を奨励</li> <li>他社の大規模不祥事件を踏まえた社外役員からの問題提起を契機に、自社における同種事案の有無に関する調査を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣による内部監査部門の役割への不理解を背景に、融資方針等に対するリスク・アセスメントがなされず、書類の不備等や事務面の点検等、準拠性検証を重視する監査ばかりが実施</li> <li>営業店の新規開拓部署には優秀な人材や多くの人員を配置する一方、内部監査部門に限られた人員しか配置されない</li> <li>不正の端緒を把握しながら、内部監査部門が合理的な理由なく調査範囲を限定し、安易に「不正行為なし」といった結論を出す</li> </ul>

2. (2)(エ)グループ会社管理及び海外拠点管理	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<p>(グループ会社管理について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営統合に先立ち、最低限共有すべき価値観を明示した基本理念を策定し、持株会社を中心となって自社グループにとってのコンプライアンス・リスクを検討、個別の議論につき各子会社に対応を要請</li> <li>持株会社及びグループ各社にコンプライアンスに関する問題を議論する会議体をそれぞれ設置、グループのコンプライアンス・リスクについて重症的な議論、複数回のチェックを実施</li> <li>コンプライアンス上の問題が生じた際、持株会社の指示の下、グループ内の他社でも同様の問題が生じていないかと確認、報告徴求</li> <li>子会社における不正の端緒も把握すべく、親会社に直接通報可能なグループレベルでの内部通報制度を整備</li> </ul> <p>(海外拠点管理について)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスに関するグローバルポリシーの策定</li> <li>海外の主要拠点への経営陣による定期的な訪問、高頻度でのテレビ会議、電話会議による状況把握・連携</li> <li>海外拠点の全職員へのeラーニング形態でのグローバル・コンプライアンス研修</li> <li>周囲で発生した不適切な行為の報告漏れが懲罰や人事評価へ直結する制度をグローバルに構築</li> <li>本社の企業文化で育った人材を海外拠点長とするとともに、海外の法令・制度への対応の観点からコンプライアンス・オフィサー等の人材につき現地採用を実施</li> <li>海外拠点特有のリスクへの対応のため、現地で有識者を招聘し研修を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外当局の目線・期待の高まり、モニタリング姿勢の変化に対する認識不足、海外拠点と海外当局とのコミュニケーション不足等から、海外当局からの指摘等につながった事例</li> <li>海外拠点の役職員の不適切な行動について拠点での過小評価、本社と拠点とのコミュニケーション不足から、適切な対応が遅れ、海外当局からの処分、制裁金支払いにつながった事例</li> <li>経営統合を行ったものの、企業文化の違い等から日常的なコミュニケーションを含む情報連携が不十分であり、グループレベルでのコンプライアンス・リスク管理に困難が生じる</li> <li>経営統合後、グループレベルでのコンプライアンス・リスクの管理態勢が整備されず、不正調査等も子会社任せとした結果、子会社で蔓延していた不適切事案について親会社が適切に把握できなかった事例</li> </ul>

2. (3)(ア)コンプライアンス・リスク管理に係る人材の確保	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>人材のローテーションの工夫とともに、ローテーションを通じたキャリア・パスの「見える化」を意識した施策の実施</li> <li>管理部門に、事業部門のビジネスについて経験・知識が豊富な者に加え、法令、マネーロンダリング対策、IT等の特定分野に精通したスペシャリストを幅広く採用・配置</li> <li>長期的な観点から内部監査部門の強化を図るべく、若手・中堅職員を計画的に内部監査部門に配置するとともに、内部監査部門の幹部のサクセッション・プランを検討</li> <li>管理部門・内部監査部門において、専門性が高まっている分野について、専門的な人材を育成するとともに、専門性に見合った評価を実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営陣において、適正規模のコンプライアンス・リスク管理に係る人材を確保する必要があるとの発想に乏しく、人材のローテーションやキャリア・パスが考慮されていない</li> <li>一部の職員を管理部門・内部監査部門に長期間固定的に配置することにより、新たなリスクへの感度の低下、担当職員の高齢化、後継人材の育成等の問題に取り組んでいない</li> </ul>

2. (3)(イ)情報通信技術の活用	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>職員の行動把握のための一元的な管理システムを導入し、各部門の管理職がその行動傾向のモニタリングを実施し、不適切な行為が見つければシステム上で警告がなされ、必要に応じて調査等を行う仕組みの構築</li> <li>従業員及び顧客の苦情をその理由ごとに分類するプラットフォームを構築し、分析を実施</li> <li>コミュニケーションの検証を実施</li> <li>通話録音等の音声データをテキスト化する仕組みの導入により、特定のワードの検索の容易化を図る</li> <li>AIを活用した、顧客対応に不正がないかをチェックするシステムの導入</li> <li>デジタルライゼーションに対応する人材の育成、採用段階でも相応の素養を持った人材を選抜</li> <li>顧客への説明の均一化を図るべく、例えばリスク性商品のリスク説明について、テレビ電話で専門人材に実施させる等の施策を実施</li> </ul>	

3. (1)リスクベース・アプローチ	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンダクト・リスクに関し、定量的なアプローチを実施すべく、Key Risk Indicator(KRI)として、不祥事件届出件数、内部告発件数、労働時間といった各種要素に着目し警戒基準を設定</li> <li>リスクの高まっている領域を特定、見える化すべく、リスク・マトリックスやリスク・ヒートマップ等を活用し、定期的に見直しを実施</li> <li>リスクの特定に際して、トップダウンとボトムダウンの双方方向からのアプローチ</li> <li>他社で発生した不適切事案等、リスクの高まりを示す社外のイベントを抽出し、自社及び自社グループでの顕在化の可能性や影響度を分析・評価し、対応方法等を検討</li> <li>新たな業務提携先について、管理部門または内部監査部門による実地調査やチェックリストの充実等、対応を強化</li> <li>顧客への影響が少なく、社内での事務手続きの便宜等の理由から存在しているだけである等、過剰かつ役職員の負担となっていると評価したルールの廃止・変更を随時実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たなビジネスに組み込まれることになる業者に関連するリスクの特定・評価、低減・制御を十分に行わず、当該業者の業務の進め方に依拠し、顧客保護の観点から不適切な取引を蔓延させた</li> <li>支店の決裁権限の拡大に際し、支店長を含む支店の職員がどのような行動に出るかといった発想に基づくリスクの特定・評価、低減・制御を十分に行わなかった結果、支店長決裁権限を悪用した不正が蔓延</li> <li>役務収益の強化を過度に推し進めることにより、事業部門の職員がどのような行動に出るかといった発想に基づくリスクの特定・評価、低減・制御を十分に行わなかった結果、顧客本位ではない手数料の徴収等が蔓延</li> </ul>

3. (2)幅広いリスクの捕捉及び把握	
問題意識を踏まえた取組み事例	問題事象につながった事例
<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスにつき、従来型の法令等遵守だけでなく、事業機会の減少、企業価値の低下、企業拡大の可能性の減少等が包含されていると整理し、ESG 及び SDGs の観点や、非人道的な業務に顧客が携わっていないかという観点からの分析及び業務運営を実施</li> <li>高齢者対応につき、真に高齢者の資産運用に資するコンサルティング・サービスのあり方を検討</li> <li>職員に対するアンケートにおける、多忙、上司に相談しづらい、目先の目標ばかり追う、といった回答につきリスクの予兆を示すものとして対応を検討</li> <li>多くの顧客にアンケートを実施、営業店における顧客対応の課題の洗い出しを実施</li> <li>新たなリスクが発生し得るものとして SNS チェックを実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場の公正性・公平性に影響を与え得る非公知の情報につき、公表前に一部の特定の顧客へ伝達する行為が市場関係者を含む世間一般からどのように評価されるかといった配慮に欠け、コンプライアンスにつき法令等の既存のルールを遵守していれば足りるという発想にとどまっていたことから、資本市場の公正性・公平性に対する信頼性を著しく損ないかねない行為につながった</li> <li>顧客の同意がある以上、優越的地位の濫用その他業法違反には当たらないとの認識の下、顧客に必要な負担を強いる顧客保護及び顧客本位の観点から課題のある業務運営が蔓延</li> </ul>

## Let's talk

より詳しい情報、または個別案件への取組みにつきましては、当法人の貴社担当者もしくは下記までお問い合わせください。

### PwC 弁護士法人

〒100-6015 東京都千代田区霞が関 3 丁目 2 番 5 号 霞が関ビル

電話：03-5251-2600(代表)

Email: [pwcjapan.legal@jp.pwclegal.com](mailto:pwcjapan.legal@jp.pwclegal.com)

[www.pwc.com/jp/legal](http://www.pwc.com/jp/legal)

- PwC ネットワークは、世界 90 カ国に約 3,500 名の弁護士を擁しており、幅広いリーガルサービスを提供しています。PwC 弁護士法人も、グローバルネットワークを有効に活用した法務サービスを提供し、PwC Japan 全体のクライアントのニーズに応えていきます。
- PwC Japan は、PwC ネットワークの各法人が提供するコンサルティング、会計監査、および税務などの業務とともに、PwC 弁護士法人から、法務サービスを、企業の皆様に提供します。

弁護士

日比 慎

03-5251-2746

[makoto.hibi@pwc.com](mailto:makoto.hibi@pwc.com)

本書は法的助言を目的とするものではなく、プロフェッショナルによるコンサルティングの代替となるものではありません。個別の案件については各案件の状況に応じて弁護士・税理士の助言を求めて頂く必要があります。また、本書における意見に亘る部分は筆者らの個人的見解であり、当弁護士法人の見解ではありません。

© 2019 PwC 弁護士法人 無断複写・転載を禁じます。

PwC とはメンバーファームである PwC 弁護士法人、または日本における PwC メンバーファームおよび(または)その指定子会社または PwC のネットワークを指しています。各メンバーファームおよび子会社は、別組織となっています。詳細は [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) をご覧ください。