

### コンプライアンス・リスク管理

## 経営陣主導でビジネスと

## 一体のリスク管理を

金融庁は2018年10月に「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）」を公表した。金融機関のコンプライアンス・リスク管理について、従来の形式的・事後的・部分的な対応から脱し、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化と一体的にとらえることを志向するものである。本稿では、今後の金融モニタリングの肝となる基本方針のポイントを解説する。

金融庁 総合政策局  
リスク分析総括課

課長補佐 金田 和也

金融証券検査官（弁護士）

高山 徹

### 基本方針策定の経緯

多くの金融機関では従来、コンプライアンスの分野で次に述べるような傾向が見られた。一点目は、形式的な法令違反のチェックに終始し、表面的な再発

防止策の策定などルールベースでの対応の積み重ね、いわゆる「コンプラ疲れ」を招いていた。二点目は、発生した個別問題に対する事後的な対応に集中していたことである。三点目は、経営の問題と切り離された、管理部門中心の局所的・部分的な対

応にとどまっていたことである。また、かつての当局検査における法令違反の有無の形式的な確認や、個別事案の部分的な事項の事後検証が、こうした金融機関の傾向を助長しているのではないかとすることも懸念されてきた。

さらに、金融機関を巡る環境変化や国際化を踏まえると、今後、新たな領域からコンプライアンス・リスクが発生する可能性は否定できない。また、金融機関に限られた問題ではないが、近時、経営に重大な影響を及ぼし、企業の信頼を大きく毀損す

る重大な不祥事が複数発生している。

このような課題や金融機関をとりまく環境を踏まえると、コンプライアンス・リスク管理において、形式的・事後的・部分的な対応を脱し、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化と一体となったコンプライアンス・リスク管理の高度化を志向することが重要となる。昨年10月、金融庁ではこうした基本認識を踏まえ、「コンプライアンス・リスク管理基本方針」を公表した。

また、基本方針では、「コンプライアンス・リスク」や「コンプライアンス・リスク管理」について具体的な定義を置いていない。この背景には、「各金融機関において、ビジネスモデル・経営戦略を踏まえ、何が自社にとってのリスクにつながるかを検討していただきたい」という思いがある。すでに対応している金融機関も存在すると考えられるが、ぜひ、検討を進めていただきたい。

### 経営の根幹としての位置付け

基本方針においては、コンプライアンス・リスク管理の高度化に向けた着眼点が示されている。最も重要なポイントは、経営陣が、ビジネスモデル・経営戦略・企業文化とコンプライアンスを表裏一体であると認識し、経営目線で内部管理態勢を主導する必要があるということである。別の言い方をすれば、どの

ようなコンプライアンス・リスクが生じうるかを幅広く検討しつつ、ビジネスモデル・経営戦略を策定する姿勢が重要だということである。基本方針では、

このような経営陣の姿勢を「tone at the top」と表現しているが、これは後述する企業文化にも大きな影響を与えると考えられる。

次に、内部統制の仕組みについては、経営陣が優れた姿勢でコンプライアンス・リスク管理に取り組んでいたとしても、その姿勢や考え方が業務を執行する役員に浸透しなければ「絵に描いた餅」となってしまう。そこで重要な役割を果たすのが中間管理者だ。中間管理者には、経営陣が示した姿勢を自らの部署や支店等の業務に合わせて具体的に理解し、日々の業務の中でそれを体現することが期待される。基本方針では、このような中間管理者の姿勢や役割を「tone in the middle」と表現

している。

また、過去の不祥事件や不適切な行為に関する事案等の分析を踏まえると、不正のある所には何らかの不適切なインセンティブが働いているケースが多く見受けられる。そこで、経営陣が示した姿勢やあるべき企業文化と整合的な人事・報酬制度を設計して実際に運用していくことや、内部通報制度が実効的に機能することも重要である。

さらに、基本方針では、コンプライアンス・リスク管理に関する経営陣や中間管理者の姿勢、内部統制の仕組み全体に通じる屋台骨となるのが「企業文化」であり、経営陣による経営方針を踏まえたあるべき価値観・理念の明確化、醸成が重要であると整理している。例えば、厳しい収益環境のもとで事業部門にプレッシャーのかかりやすい企業文化が醸成されていないか、業務効率化や人員削減を進める中で顧客保護の観点から必要な

手続きの履行を怠ってしまいがちな企業文化が醸成されていないか、役務収益の強化を進める中で顧客本位ではないサービス提供の仕方がまん延していないか、究極的には「赤信号みんなで渡れば怖くない」といった事態が生じていないかといったことを各金融機関で見つめ直し、どのような企業文化が形成されているのかを考えることが重要となろう。

最後にガバナンス態勢についてであるが、経営陣の姿勢、内部統制の仕組み、企業文化を客観的に認識することや、社内での常識と世間の常識の乖離を防止することの重要性とともに、社外取締役を含む取締役会、監査役（会）、監査等委員会、監査委員会等を中心に、経営陣への牽制機能が働く適切なガバナンス態勢を構築することが重要である。ここで注意すべきことは、社外役員の数や比率、役員ダイバーシティへの配慮とい

った議論にとどまるのではなく、実質的に経営陣への牽制が働くガバナンス態勢が構築されることが重要だということである。

### リスク管理の枠組みをどうすべきか

基本方針では、事業部門、管理部門、内部監査部門を前提とした、いわゆる「三つの防衛線」の考え方を踏まえ、コンプライアンス・リスクを適切に管理するための態勢整備の必要性について言及している。ただし、注意すべきは、「三つの防衛線」はあくまで一つのモデルであって、各部門の役割を定型的、形式的に考えるのではなく、組織の実情等を十分に踏まえ、総合的に、適切にリスク管理を行う態勢を検討することが重要だということである。

まず、事業部門は、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り、リスク管理

の第一義的な責任を有する部門である。そこで、事業部門の役員自身が、コンプライアンス・リスク管理の責任を負うのはまさに自分自身であるといった主体的、自律的な意識のもとで業務を実施する必要があると整理している。

次に、管理部門は、事業部門のリスク管理を独立した立場から牽制、支援するとともに、リスクを全社的に見て統合的に管理する部門である。そこで基本方針では、管理部門の役員は、事業部門の業務や潜在するリスクと、リスク管理に関する双方の知見を併せ持つ必要がある。経営陣は、管理部門の役員に十分な権限・地位を付与するとともに、独立性を担保し、量・質の両面において十分な人材を確保する必要があるとしている。

また、内部監査部門は、事業部門および管理部門から独立した立場で、コンプライアンス・リスク管理に関する管理態勢を

検証する役割がある。従来、内部監査については経営陣の理解や後押し不足等の理由から、その役割が限定的にとらえられ、リスク・アセスメントが不十分であり、また事務不備等の検証や規程等への準拠性の検証にとどまる傾向がみられた。このような課題を前提として、ビジネスモデルに基づくリスク・アセスメントを踏まえて監査項目を選定し、監査の結果不備があれば経営陣に指摘し是正を求めたり、助言・提言を行ったりするなど、経営陣への規律付けとなる内部監査を実施する必要がある。かかる役割を果たすためには、内部監査部門についても量・質の両面から十分な人材を確保することが重要であり、さらに内部監査部門が社外取締役、監査役（会）、監査等委員会、監査委員会、外部監査等との間で適切に連携することも重要となる。

さらに、金融機関の形態や規

模等にも左右されるものの、グローバルレベルでのコンプライアンス・リスク管理の構築・運用、海外拠点を有する場合には各国における規制等の違いを踏まえ、実効的な統制、情報通信技術を活用した効果的・効率的なコンプライアンス・リスク管理の重要性についても言及している。

### リスクベース・アプローチを実効的に機能させる

従来型のルールベースまたはチェックリスト型のアプローチのもとでは、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、将来にいかなるリスクが生じうるかを考え、それを未然に防止する視点が弱い、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等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点が課題となる。

このような課題を乗り越えるための手法として、リスクベース・アプローチ、すなわち費用対効果や法令の背後にある趣旨等を踏まえたうえで、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、金融機関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たリスク管理の手法について言及している。

リスクベース・アプローチの一つ目のプロセスは、「リスクの特定・評価」である。このプロセスでは、幅広い情報収集を行い、リスクを包括的かつ具体的に特定・評価し、重大なリスクの所在や態勢整備が急務な領域を洗い出すことになる。この

点、経営陣には、法令等の遵守にとどまらず、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洞察する姿勢が求められる。また、前述のとおり、事業部門は、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ことから、リスクの特定作業において、事業部門の果たすべき役割も大きいと考えられる。

二つ目のプロセスは「リスクの低減・制御」である。すなわち、特定のリスクや部門・部署に関する態勢整備等、個別領域のリスクを低減・制御するために具体的な行動計画を策定し、実行するプロセスである。

ここで重要となるのは、リスクベース・アプローチを実効的に機能させるためには、単にリスクベースの発想を持つだけでなく、経営陣が主導してプロセスを実行に移す必要があるとい

うことである。

### 検査・監督の基本的な進め方

基本方針では、今後の当局による検査・監督の基本的なスタンスや心構えについても整理している。一言で表現するならば、重要な問題に焦点を当てたりリスクベースのモニタリングを徹底するということになるが、そのプロセスを大きく四つに分けて考えている。

まず、一つ目が「多様で幅広い情報収集」である。情報収集は、金融機関の役員との面談や意見交換会等から、あるいは金融機関に関する公表資料や当局に提出された資料等から実施するが、それだけではない。報道や当局に寄せられた金融機関に関する苦情・相談等の幅広い情報源から、金融機関のコンプライアンス・リスクに影響を与え得る情報を、感度良く、適時に収集していく必要がある。

二つ目は「モニタリング課題の設定」である。収集した情報をもとに、利用者保護、市場の公正・透明、金融システムや金融機関に与えるリスクを分析し、モニタリング課題の設定を行う。また、当局による検証や問題意識を踏まえて、金融機関と対話・議論を行い、互いのリスク認識の共有・深化を図ることが想定されている。

三つ目は「モニタリング方針の策定・実施」である。まず、前提となる金融機関の業務・実務を理解し、かかる実態把握を踏まえ、次に行うのが対象金融機関や問題の範囲、具体的なモニタリング手法の設定である。なお、当局が金融機関のモニタリングを行う際には、一定の仮説を立てることになるが、その仮説の押し付けを防止するため必要に応じて方針の見直しを行う。このようなプロセスを経たうえで実施するモニタリングでは、事実に基づく双方方向の対話

・議論を行い、検証結果に対する金融機関の理解、納得感を得るよう努める。

四つ目は「問題意識の発信」である。すなわち、モニタリングを通じて得られた有益な気付きや問題意識について、モニタリング対象となった金融機関に個別にフィードバックするとともに、各種レポートや意見交換会等の機会を通じて対外的に発信することが想定されている。

### 金融機関への期待

基本方針を踏まえ、金融庁では、コンプライアンス・リスク管理に関する実態把握を現在行っているところであり、今後、実態把握を通じて得られた事例やプラクティス、そこから抽出される共通課題等を取りまとめ、フィードバックすることを予定している。また、実態把握や共通課題の抽出を踏まえ、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、プリンシプル等を策定することや、当局がモニタリングを行う際の評価目線についても検討を進めていく。

基本方針は、本文が17頁という非常にコンパクトな内容であり、コンプライアンス部門およびリスク管理部門をはじめとする管理部門や内部監査部門の方々だけでなく、経営陣、社外役員、事業部門の役員においても短時間で読んでいただける内容になっている。

また、本稿で述べたような経営陣、社外役員、事業部門の役員がコンプライアンス・リスク管理において果たすべき役割に鑑みると、若干の語弊はあるかもしれないが、まさにこれらの方々にこそ基本方針の内容を理解し、実践していただきたいところでもある。

コンプライアンス・リスク管理は経営の問題であるという認

識が浸透し、各金融機関において自社のビジネスモデル・経営戦略・企業文化を踏まえた実効的なコンプライアンス・リスク管理の検討あるいは取組みが行われていくことが期待される。

(本稿において意見に係る部分は筆者らの個人的見解であり、所属する組織の見解を示すものではない)

かねだ かずや

99年大蔵省入省。財務省理財局総務課課長補佐、証券取引等監視委員会事務局市場分析審査課課長補佐、金融庁検査局総務課課長補佐などを経て、18年7月から現職。

たかやま とおる

10年弁護士登録、長島・大野・常松法律事務所入所。17年金融庁入庁。金融庁検査局総務課ガバナンス高度化企画チーム金融証券検査官を経て、18年7月から現職。