

「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」のポイント

既存のルール遵守で足りるとの発想を抜け出し、企業価値向上を

金融庁は、今年6月に「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」を公表した。同文書は、昨年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）」と同様に、金融機関と当局のより良い実務に向けた対話の材料とするためのものである。また、各金融機関がそれぞれのビジネスモデル・経営戦略を踏まえたコンプライアンス・リスク管理のあり方を検討する際の一助となることも期待している。本稿では、同文書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

金融証券検査官（弁護士）

高山 徹

リスク分析総括課

高野 暁之将

公表の経緯

金融庁は、金融検査・監督の見直しの一環として2018年6月に「金融検査・監督の考え方と進め方（検査・監督基本方針）」を公表し、同方針を前提としたデイスカッション・ペーパーの一つ（注1）として、同

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」（以下、基本方針）を公表した。基本方針公表前の意見募集手続き（同年7月～8月）では、具体的な事例やそこから抽出される課題など、金融機関が取るべき対応のあり方として参考に資する情報の公表を望む意見が

多数寄せられた（注2）。そこで金融庁は、こうした意見への対応の一環として、金融機関の経営陣などとの対話の機会を通じ、コンプライアンス・リスク管理に関する事例や課題認識の収集を主眼に実態把握に努めており、これまでのモニタリング結果も踏まえ、得られた事例、そこから抽出される傾向や課題などを

本文書の概要と留意点

本文書は、基本方針の着眼点ごとに、「金融機関におけるコンプライアンス・リスク管理の

傾向と課題」、「基本方針で示した問題意識を踏まえた取組み事例」および「問題事例につながる事例」を掲載している。基本方針と同様に、金融機関と当局のより良い実務に向けた対話の材料とするためのものであり、さまざまな課題や悩みを抱えながらも創意工夫に取り組んでいる事例などが各金融機関に参考となるとの発想のもと、各ビジネスモデル・経営戦略を踏まえたコンプライアンス・リスク管理のあり方を検討する際の一助となることを期待している。

したがって、当然ながら、本文書で紹介している取組み事例の導入や実践のみでコンプライアンス・リスク管理を行う態勢が整っているとは評価するものではなく、金融機関において本文書を活用する際には、問題事例につながった事例も含め、自身の規模・特性を踏まえた主體的な検討を行う必要があることなどに十分留意する必要がある。以下では、各事例を踏まえて整理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、その概要を紹介する。

経営陣主導での取組みの実践を

なお、具体的な取組み事例や問題事例につながった事例の内容は、本文書を参照されたい。

実態把握では、各社において経営陣から役員に向けてメッセージを発信しようと努力しているものの、当該メッセージをどのように本部各部や営業店の役員に確実に浸透させるかといった点や、経営陣が発信したメッセージや示した姿勢の役員への浸透度を測る取組み、浸透度の把握を経て次の施策につなげる取組みなどについては、検討を重ねている過程であることがうかがわれた。こうした状況のもと、経営陣は、自社のビジネスモデル・経営戦略を前提としたコンプライアンス・リスク管理の考え方が役員に真に理解されて初めて制度や仕組みが機能することを念頭に置き、良質な企業文化の醸成に向け、役職員の模範となる姿勢を示すべく真摯な努力を継続することが期待される。

内部統制の仕組みに関しては、

経営陣が示した姿勢を浸透させるために中間管理者の姿勢が重要となることは、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、中間管理者が示した姿勢をどのように部下に確実に浸透させて取組みにつなげるかということや、浸透度を測る取組みのあり方などについて、さらに検討が必要な状況であることがうかがわれた。加えて、人事・報酬制度などのコンプライアンス・リスク管理に資するインセンティブのあり方や、企業価値を大きく毀損するような不正の防止に役立つ内部通報制度の確立に向けても、さらなる改善が望まれる。

次に企業文化に関しては、企業理念、社是（行是）、倫理基準、行動規範などは、目指す企業文化を醸成するための一つの手段にすぎない。そこで示された基本理念が役員にとって共感できるものであり、真に理解されたうえで浸透し、日々の業務運営において実践される段階に至って初めて意味を成す。このことから、金融機関の経営陣は、基本理念を策定する場合、

役員が共感できる（少なくとも議論すれば理解されうる）ものを目指すべきであり、基本理念を実践する姿勢を自らの日々の言動などを通じて示すことにより、役職員の真の理解を促し、日々の業務運営における実践へと導くことが期待される。

さらに、ガバナンス態勢に関しては、社外役員の人選についてビジネスモデル・経営戦略を踏まえた検討を重ね、取締役会を中心としたガバナンス態勢の向上に向けた取組みを行っている例や、「退職者の目線」「外部の有識者の目線」および「顧客の目線」の活用に取り組んでいる例などが見受けられるものの、社外の者のみで能動的に活動することは困難を伴う。このことから、これらの者が十分に機能発揮できる環境づくりを経営陣が中心となって進めていく必要がある。

リスク管理の枠組み

事業部門による自律的管理については、「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が、真に現場にまで浸透するかたちで達成できている金融機関は少ない。今後、経営陣を中心とした一層の努力が必要と考えられる。

管理部門による牽制については、昨今の収益環境を踏まえ、金融機関においては、事業部門強化や業務効率化を進める必要があること、人的資源に限りがあることなどを踏まえ、業務を行うことになると考えられる。

ただし、事業部門強化や業務効率化を過度に推進し、管理部門の態勢整備をおろそかにした結果、問題事象につながった事例も存在する。このため、経営陣が主導して管理部門の役職員に十分な権限や地位を付与するとともに、その独立性を担保し、十分な人材を質・量の両面で確保するなど、改善および高度化に向けた創意工夫が期待される。加えて、内部監査部門による検証については、内部監査部門に専門的知見のある人材を含めた適切な人員配置を行うとともに、取締役や、社外役員との連携

を強化しようとする取組みが複数の金融機関において見られるが、十分な人材を質・量の両面で確保するだけでなく、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、制度的な特徴を生かしながら適切に連携し、実効的な監査を実施していくことが重要である。管理部門と同様に、改善および高度化に向けた創意工夫が引き続き期待される（注4）。グループ会社などの管理については、幅広くリスクを捕捉・把握することは、金融グループに属する各金融機関にとっても重要だが、目の前に顧客が存在し、事業を行う立場にある金融機関において、自社および目の前の顧客の利益やリスクに関する検討までは行うものの、金融グループの一員としての自社の対応が社会・経済全体に悪影響を及ぼすことにならないかというような、より本質的な観点でリスクを深く洞察することは困難な場合も想定される。このため、金融グループ全体を総括する立場にある持株会社の経営陣や社外役員が中心となり、自

社グループの各金融機関の姿勢や対応に問題がないか、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がないかといったことを検討し、各金融機関に問題意識を提示するなどの対応が期待される。

人材確保・育成や 情報通信技術等の活用

コンプライアンス・リスク管理に係る人材の確保に関しては、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う観点や、長期的な人材育成の観点から、コンプライアンス・リスク管理に係る人材の確保を戦略的に行うことが引き続き重要と考えられる。

情報通信技術の活用に関しては、現時点においては今後の課題であったとしても、金融機関の業務や取引の複雑化に伴い、効果的で効率的なコンプライアンス・リスク管理を行ううえでますます重要になる。このため、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り、担当部署や一部の専門家に任せきりにせず、経営陣が積極的かつ十分に関与することが必要と考えられる（注5）。

リスクベースの 発想への視野拡大

リスクベース・アプローチに関しては、把握した一部の情報や優先順位を十分に検討することなく、過度に反応し過ぎてしまい、際限ある人的・物的資源を不当に割き、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うことは適切でない。このことから、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何をすれば良いのか、何が企業価値の向上につながるのかということについて、安易に他者に答えを求めるのではなく、経営陣が中心となつて、直面するリスクの特定・評価および低減策などについて、自ら真摯に検討し、リスクに応じた優先順位を付けて取り組む

ことが重要である。

また、法令等のルールが整備されていない事項について、幅広いリスクを捕捉・把握できるような検討を進めている金融機関が存在する一方、こうした検討は緒に就いたばかりであり、多くの金融機関で法令など既存のルールを遵守していれば足りるとする発想から抜け出すことに依然として困難を感じているように見受けられた。このため、経営陣を中心に想像力を柔軟に働かせつつ、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考えられる。

企業価値向上を目指す 取組みを期待

これまでの実態把握においては、多くの金融機関が試行錯誤の過程にあり、かつ、その進捗状況はさまざまであるものの、昨今の収益環境を踏まえた事業部門強化や業務効率化の必要性、人的・物的資源の限界、役職員へのインセンティブの付与と実効的なコンプライアンス・リス

ク管理の両立など、さまざまな課題や悩みを抱えながら、コンプライアンス・リスク管理のための検討および取組みを一定程度進めている様子がうかがわれた。

その一方で、経営陣を含む役職員が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・把握しようとしているものの、その姿勢が本部各部や営業店の役員にまで浸透していない事例などが依然として見られる。こうしたことから、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は、さらなる検討が必要な状況であると考えられる。

金融庁は、こうした傾向と課題を踏まえつつ、実態把握の継続、具体的な課題などに着目した対話、情報発信等に取り組み、これらの取組みを通じて、企業価値の向上につながるコンプライアンス・リスク管理に向けた

金融機関の取組みを後押ししたいと考えている。基本方針で示したコンプライアンス・リスク管理の考え方が真に理解され、各金融機関において浸透するためには、金融機関および当局におけるさらなる努力が必要になると考えられる。

（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、所属組織の見解を示すものではない）

（注）1 19年3月に「金融システム
の安定を目標とする検査・監督
の考え方と進め方（健全性政策
基本方針）」が、同年6月に
「金融機関のITガバナンスに
関する対話のための論点・プラ
クティスの整理」などが公表さ
れているほか、今後、「融資に
関する検査・監督実務」や「金
融仲介機能の発揮」に関するデ
ィスカッション・ペーパーが公
表されることが予定されている。
2 18年10月15日に基本方針と
あわせて公表した「コメントの
概要及びコメントに対する金融
庁の考え方」の13、15、17、23、
62、69、71、83、101番参照。
3 検査・監督基本方針におい
ては、分野別のディスカッショ

ン・ペーパーに関して、「実例
を類型化した『事例』の公表に
よって考え方やプリンシプルを
補い、透明性を高めていく」
（34頁）とされており、本文書
の公表は、係る方針を踏まえた
ものとも言える。

4 内部監査の全般的な高度化
に関する議論については、金融
庁が19年6月28日に公表した
「金融機関の内部監査の高度化
に向けた現状と課題」をあわせ
て参照されたい。

5 ITガバナンス全般に係る
議論については、金融庁が19年
6月21日に公表した「金融機関
のITガバナンスに関する対話
のための論点・プラクティスの
整理」などをあわせて参照され
たい。

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。

たかの あきのすけ

16年金融庁入庁。金融庁総務企
画局総務課管理室を経て、18年
7月から現職。