

「健全な企業文化の醸成及びコンダクト・リスク管理態勢に関する対話結果レポート」について

金融庁 総合政策局リスク分析総括課

コンダクト企画室長 高島 さや香

課長補佐 宮下 文明

1. はじめに—「対話結果レポート」公表の背景—

2025年6月、金融庁は、「健全な企業文化の醸成及びコンダクト・リスク管理態勢に関する対話結果レポート」¹（以下「本レポート」という。）を公表した。

本稿では、本レポートを公表した背景や内容について解説する。なお、本稿における意見は筆者らの個人的見解であり、所属組織の公式見解ではない。

2018年10月、金融庁は、「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）」²を公表し、また、2019年6月及び2020年7月には、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などを期待し、対話を通じて把握された具体的な事例やそこから抽出される課題等をまとめた事例集「コンプライアン

ス・リスク管理に関する傾向と課題」³を公表するなど、コンプライアンス・リスク管理の高度化を促してきた。

こうした中、金融機関においても、経営基盤の根幹である信用を確保するため、内部管理態勢の整備・強化に注力してきた。

しかしながら、一定の内部管理態勢を構築しているはずの金融機関においても、役職員の不正行為を防げず、ステークホルダーの信用を失う事例が発生している。

不祥事を抑止するには、組織体制や管理ルールを整備し、P D C Aサイクルによる継続的な改善を図ることが必要である。しかしながら、組織を構成し、ルールを運用するのは「人」であり、どれほど優れた仕組みを整備したとしても、全ての役職員の判断・行動を監視し、不祥事につながり得る判断・行動を完全に統制することは現実的に不可能であり、役職員が仕組みを逸脱するリスクを想定しなければならない。金融機関の経営陣は、組織体制やルールの強化といった制度的アプ

¹ 金融庁「健全な企業文化の醸成及びコンダクト・リスク管理態勢に関する対話結果レポートについて」（2025年6月公表）。<https://www.fsa.go.jp/news/r6/sonota/20250625-2/20250625-2.html>

² 金融庁「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）」（2018年10月公表）。https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_revised.pdf

³ 金融庁「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」（2019年6月公表、2020年7月一部更新）。https://www.fsa.go.jp/news/r2/dp/compliance_report_update.pdf

ローチのみならず、役職員の規範意識への働きかけも不祥事の防止に必要であることを再認識し、強い危機感を持って対応することが求められている。

ここで大きな役割を果たすのは、役職員の判断・行動の拠り所となる「企業文化」である。健全な企業文化を醸成し、社会規範や利用者視点を踏まえた正しい判断・行動が自律的に実践されるよう導くことで、不祥事につながるリスクを抑制することが重要である。

併せて、金融機関に対する社会や利用者からの期待が刻々と変化する中においては、必ずしも明文化されていない社会規範等から逸脱することで生じるリスク（コンダクト・リスク⁴）を認識し、これを適切に管理することが求められる。

こうした認識の下、金融庁は、「健全な企業文化の醸成」及び「コンダクト・リスク管理」に係る取組みについて、金融機関との間で対話をやってきた。

対話結果を基に、企業文化を改革し、又はコンダクト・リスクを管理するプロセスを検討・実施していくまでの基本的な考え方や取組事例を整理し、「健全な企業文化の醸成及びコンダクト・リスク管理態勢に関する対話結果レポート」として取りまとめ、公表したものである。

2. 健全な企業文化の醸成

（1）金融庁の課題認識

企業文化は、役職員の間で共有する価値観の総体であり、役職員の判断・行動に大きな影響を及ぼす。収益至上主義、権威主義、過度なセクショナリズムといった不健全な企業文化は、不祥事や組織の機能不全などを引き起こす土壌となるため、健全な企業文化を醸

成することが重要である。また、コンダクト・リスク管理の実効性を確保する上でも、健全な企業文化の醸成は不可欠である。

一方で、企業文化は、企業の長い歴史・伝統の中で、事業の特性や外部環境等の影響を受けて流動的に形成されるものであるほか、役職員が共有する価値観・倫理観や判断基準は視認できるものではない。このため、現状を評価し、目指す企業文化に改革していく難度は高い。

今回の対話では、各金融機関において、どのようなプロセスを通じて現状の企業文化を評価し、望ましい企業文化を醸成しようとしているのかを中心に確認した。

（2）対話結果の概要

対話先金融機関においては、第一に、信頼の獲得、倫理観の向上、顧客本位の徹底などを目的として、適切なリスクカルチャーの醸成に取り組んでいた。また、事業環境の変化に適応するため、挑戦・変化・スピードなどの「攻め」の価値観の浸透にも取り組んでいた。

各金融機関が企業文化の改革に向けて実施している個々の取組みを整理すると、五つのプロセスに分類できる。

第一のプロセスとして、目指す企業文化を役職員と共有するため、自社で重視する価値観等を企業理念として言語化し〔①〕、第二のプロセスとして、研修等を通じて役職員に認知・理解させる〔②〕。第三のプロセスとして、役職員が実際の業務において企業理念に則した判断・行動を実践するように、タウンホールミーティング等の組織内の相互コミュニケーションを活性化する取組みを実施するとともに、人事評価制度や適切な業務環境を整備する〔③〕。第四のプロセスとして、

⁴ 社会規範にもとる行為、商習慣や市場慣行に反する行為、利用者の視点の欠如した行為等によって企業価値を毀損するリスク。

企業理念が役職員に浸透しているのかを社員意識調査等で評価し〔④〕、第五のプロセスとして、認知・理解・浸透が期待水準以下である事項があれば、以上のプロセスを繰り返し実施して改善を図っていた〔⑤〕。なお、各金融機関は共通して環境整備〔③〕に重点的に取り組んでいた。

以下、〔①〕～〔⑤〕の各取組みについて、その意義や実施に当たっての金融庁の考え方を金融機関の取組事例も紹介しながら説明する。

① 目指す企業文化に即した企業理念の言語化（可視化）

企业文化の改革を進めるに当たっては、目指す企业文化を明確にするため、自社で重視する価値観等を企業理念（基本理念・パーソンズ・バリュー・行動規範等）として言語化することが必要である。

また、企業理念は、役職員が共感できるものでなくてはならないことから、自社の伝統、個性や独自性を反映しながら、込められた思いを分かりやすく表現するなど、役職員の心を捉えるものとすることが重要である。

そのため、企業理念の策定に当たっては、多くの役職員が参加する形で現場の意見を吸い上げて、ボトムアップ形式でまとめていくことが考えられる。策定過程にできるだけ多くの役職員が関与することで企業理念への共感が生まれやすくなり、その後の認知、理解及び実践を促進する効果が期待できる。

実際に、企業理念の検討に当たり、一部の役員しか関与していなかった従来は、その他の役員・社員にとって、企業理念が他人事になっていた部分もあり、実質的に社員に浸透していなかったが、社員参加型で検討したことにより、経営が社員と一緒に取り組む姿勢を社員が実感でき、経営と社員との距離感が縮まったほか、経営・社員ともに企業理念に共感でき、自分事化するというプロセスを経たことに意味があったとする先があった。

② 企業理念の発信と役職員による認知

策定した企業理念に則して経営を行うに当たっては、経営トップが企業理念の実践を内外にコミットすることが重要である（Tone at the top）。特に組織内に対しては、実際の業務において企業理念が実践されるように、役職員一人一人に企業理念の精神を徹底し、役職員の日々の判断・行動軸として定着するように努めることが必要である。

なお、役職員が日々の業務において判断に迷った場合に企業理念に立ち返ることができるように、行動規範に加え、迷いが生じた場合の問い合わせを記載した冊子（例えば、世の中から批判を受けないか、顧客にとって最善の行動か、家族等に胸を張って説明できるか等）を職員に配付している先があった。

また、研修についても、全員研修に加え、階層（経営陣・中間マネジメント層・新人等）別の研修や自社・他社における不祥事や事故の事例研究を取り入れるなど、企業理念の理解・定着を図る工夫が見られた。

③ 企業理念に則した判断・行動を実践するための環境整備

役職員が企業理念に基づいた判断・行動をしなければ、企業理念は空念仏であり、企业文化として定着しない。このため、役職員一人一人が業務における判断・行動軸として企業理念を実践するように環境を整備する必要があり、特に組織内の縦・横のコミュニケーションを活性化することが重要である。

職場の風通しが悪い中で、経営陣や中間マネジメント層が企業理念の重要性を説いたとしても、役職員の間で理念への真の理解・共感が広がることはなく、自由闊達なコミュニケーションは役職員が企業理念を実践する土台である。

役職などのヒエラルキーによって発言し難い風土や本部に報告・相談し難い状況、他者に無関心な風潮などによるコミュニケーション

ン障害は、不正行為や不祥事の予防・早期発見を困難にするほか、個々の役職員の能力発揮や役職員同士の共創を妨げ、現状からの変化や挑戦への姿勢が弱まり、経営に革新を起こすことが難しくなる。

縦のコミュニケーションでは、経営陣や中間マネジメント層がタウンホールミーティングや1 on 1 ミーティング等を通じて、相互コミュニケーションの機会や心理的安全性の確保に努めている先や、経営から発するメッセージについて、経営トップが原稿を作らず自らの言葉で語る、又は、担当者が案文を用意しても常に朱筆修正して自分の言葉で置き換えて発信する先があった。

また、横のコミュニケーションでは、グループ企業・部門横断的な研修の実施、身近な同僚がどのような信念・志を持って働いているのかを伝え合う仕組みや他部門のサポートに対して感謝の声を伝え合う仕組みを導入しているなど、役職員同士のコミュニケーションの活性化を通じて、身近な同僚のみならず、他部門との相互理解を深める取組みがみられた。

このほか、企業理念に則して判断・行動するモチベーションを向上させるため、職業倫理、コンプライアンス・リスク管理、コンダクトの各観点を評価する人事評価制度や、コンプライアンスを推進する取組み・社員の行動変容などの新たなチャレンジを表彰する社内表彰制度を導入している先があった。くわえて、有志社員による参加型WG（ワーキング・グループ）でカルチャー改革を推進したり、社会貢献活動等を通じて企業理念を実践する機会を社員に提供するなど、役職員が能動的に企业文化の改革活動や企業理念の浸透・実践活動に参加できる機会を設けている事例がみられた。

更に、役職員が企業理念に基づき、高い倫理観・コンプライアンス意識等を持って業務を実践するためには、時間的・心理的余裕が

必要であり、不必要又は重要度の低い業務やプロセスの削減、デジタル技術を活用した業務の改善・効率化によって、役職員が企業理念の実践に取り組む余裕を確保する先があった。

④ 企業理念の浸透度の評価

役職員への企業理念の浸透度合いを測定・把握し、現状の企业文化を把握して、目指す企业文化に向けて改革が順当に進んでいるかを確認することが必要である。

こうした中、社員意識調査を実施し、エンゲージメント・インクルージョン・ウェルビーイング・コンプライアンス・顧客本位等に関連するスコアを測定しているほか、自由記述回答から役職員の考えを分析している先があった。また、法令・規定違反件数、顧客苦情件数、内部通報件数、社員意識調査における価値観・倫理観に関する項目のスコア、研修受講率、労働環境（長時間残業者数・長期欠勤者数）といった各種取組みの有効性を測定する指標や企業理念の実践度合いに関連する指標等を定めて実態把握する先もあった。

社員意識調査等の結果については、コンプライアンス委員会等のしかるべき機関に報告し、前回調査と比較してスコアが下落している項目や期待水準を下回る項目に関して、要因を分析し、改善策を議論することが重要である。

また、自らの企业文化は自らが評価することが難しい一面もあることから、外部有識者の客観的な評価を受けて、自らの企业文化に対する理解を深めることも有効である。

⑤ 課題改善に向けた取組み

企業理念の浸透度の評価を踏まえて、取組みの成功要因や課題要因を分析し、しかるべき機関で課題改善に向けた対応方針を検討し、取組みの改善につなげることが必要である。

具体的には、企業理念が現場に正しく浸透していない場合は、トップメッセージや研修などの内容に課題を反映して、繰り返し現場に働きかけることが重要である。また、改善活動に当たっては、人事や施設整備といった企業全体で取り組むべき課題と各部門で取り組むべき課題を峻別して対応することも有効である。一方で、現行の企業理念が役職員の共感を得づらいものとなっている場合には、企業理念を改定することが必要である。

3. コンダクト・リスク管理に関する取組み

(1) 金融庁の課題認識

コンダクト・リスクは、(i) 社会規範にもとる行為、(ii) 商慣習や市場慣行に反する行為、(iii) 利用者の視点の欠如した行為等によって発現し、企業価値を棄損させる。例えば、過去に相続税対策として過度に販売された変額保険問題、銀行カードローンによる多重債務問題、保険金不払い問題、資産形成層等に販売された仕組債問題などが該当すると考えられる。

このため、コンダクト・リスク管理に当たっては、法令諸規則を遵守するだけではなく、社会・市場・利用者などのステークホルダーが自社に求める期待を理解し、こうした期待に反する不適切な行為（ミスコンダクト）を防止する態勢を構築することが重要である。

一方で、社会及び利用者の価値観や期待水準は、法令と異なり時々刻々と変化し、配慮すべきステークホルダーの要請が多様化・複雑化する中において、過去に問題にならなかった行為であっても、現在においてはリスクをはらんでいる可能性もある。このため、明文化されていないステークホルダーの期待水準に応じてコンダクト・リスクが潜在する行為を見定め、最善の行為を選択していく難度は高い。

今回の対話では、各金融機関において、コンダクト・リスクをどのように特定・評価し、これにどのように対応しているのかを中心に確認した。

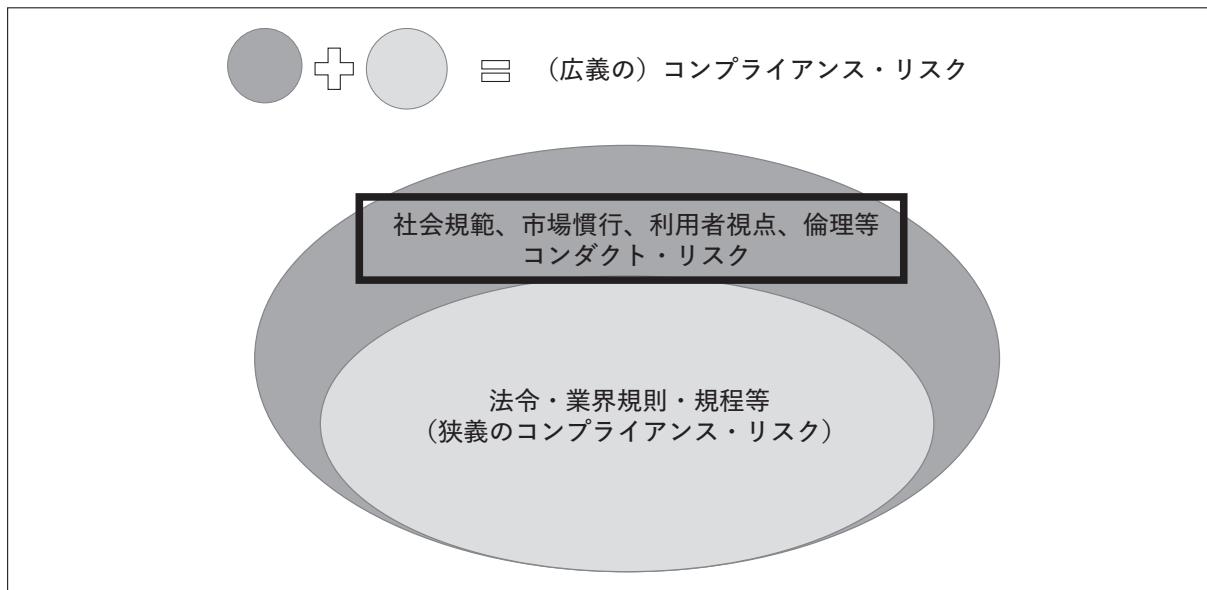
(2) 対話結果の概要

対話先金融機関においては、リーマンショック（2008年）やLIBOR不正操作（2012年頃）等の海外における事案や、自社においてコンダクト・リスクが発現した事案、金融庁・海外当局のコンダクト・リスクに関する動向などを踏まえて、コンダクト・リスク管理を行っていた。コンダクト・リスクの定義は各金融機関で異なるものの、主に、法令等の明文化されたルールの逸脱に限らない、(i) 社会規範にもとる行為、(ii) 商慣習や市場慣行に反する行為、(iii) 利用者の視点の欠如した行為（利用者の期待を裏切る行為）等に着目し、役職員が当該行為を行うことによって、自己・ステークホルダー・公共の利益を害することをリスクと捉えていた（「コンダクト・リスクの概念図」参照）。

各金融機関のコンダクト・リスク管理の取組みについて、①管理フレームワーク、②リスクのモニタリング、③グッドコンダクトを推奨し、ミスコンダクトを誘引しない仕組みの3つの切り口で説明する。

管理フレームワークは、コンプライアンス・リスク、オペレーションナル・リスク等と同様に3線管理を基本とし、第1線（事業部門）による自己統制、第2線（管理部門）による支援・牽制、第3線（内部監査部門）による保証・助言によって、全社的にリスクを管理していた。また、コンダクト・リスクについては、独立したリスクカテゴリーとして管理するのではなく、コンプライアンス・リスク、オペレーションナル・リスク、信用リスク等の既存のリスクカテゴリーの枠組みの中で横断的にコンダクト・リスクに該当する事象を管理する先があったほか、各金融機関が

【コンダクト・リスクの概念図】



特定したコンダクト・リスク事象を確認したところ、既存のコンプライアンス・リスクやオペレーション・リスク等と類似したものが多く見られた。

以上のことから、コンダクト・リスクを既存のリスクカテゴリーに当てはまらない新たなリスクとして管理するというよりは、リスクオーナーにおいて、従来のリスクカテゴリーにとらわれずに潜在リスクを感度高く特定するための意識付けとして、コンダクト・リスクの概念を活用している傾向が窺われた。

コンダクト・リスクのモニタリングについては、リスク事象を探索し、リスクの発現の予防や早期発見を行うため、役職員の会話や顧客の相談・苦情の内容に加えて、SNSの投稿等のインターネット上の情報等を幅広く収集していた。

グッドコンダクトを推奨し、ミスコンダクトを誘引しない仕組みの整備については、コンダクト・リスクの概念を役職員に理解させ、適正な管理を推進するための研修の実施、不正行為等の通報を受け付ける内部通報制度の整備・運用、グッドコンダクトを推奨する人事評価制度を導入するなど、健全な企業文化の醸成における環境整備の取組みと同様の

対応がみられた。

① 管理フレームワーク

ステークホルダーの期待によって変化するコンダクト・リスクを管理するには、事業に精通している第1線（事業部門）がリスクオーナーとして所管業務に潜在するリスクを自律的に特定・管理していくことが重要である。

第2線（管理部門）は、リスク管理・コンプライアンスに関する基本方針等を策定するなど管理の枠組みを構築した上で、第1線におけるリスクの特定・評価状況、リスクへの対応状況を確認し、適宜、支援・指導を行い、特定されたリスクの内容や第1線での対応をしかるべき機関に報告することが必要である（内部監査部門である第3線において求められる取組みは、「4. 内部監査」参照）。

② リスクのモニタリング

コンダクト・リスクが発現する予兆をいち早く検知して未然防止を図ることやコンダクト・リスクが発現した場合には影響が拡大する前に早期に是正することが重要である。

実際に、AIを活用して業務用スマートフ

オンラインの通話記録・コミュニケーションツールでのやり取りなど役職員の会話や顧客の相談・苦情の内容をモニタリングしている先、リスクキーワードを含む投稿が一定数を超えると自動的に関係部門にアラートが発信されるモニタリングツールを導入している先があった。また、法令・規則違反件数、顧客苦情件数、懲戒処分件数、投資信託平均保有期間等の独自のK R I (Key Risk Indicator) を設定している先や、他社における行政処分事案や情報漏えい事案をK R E (Key Risk Events) として自社に類似のリスクが潜在していないかを検証している先があった。このほか、A Iによる相関分析を活用して複数の指標を用いて違反が発生した部店の特徴を捉え、同様の特徴を持つ部店に注意喚起している先があった。

以上のように、予兆管理に活用することができる指標を定め、その検証を通じて自社に潜在するコンダクト・リスクの状況を確認することが有効である。

③ グッドコンダクトを推奨し、ミスコンダクトを誘引しない仕組み

役職員が自律的にコンダクト・リスクを回避し、グッドコンダクトを選考するような業務遂行プロセス及び評価体系を整備することが重要である。

例えば、自らの顧客基盤や需要の大きさに見合わない目標を設定することによって、営業現場で金融商品の不適切な販売が生じるリスクを防止するため、実態をよく知る営業現場に計画策定の権限を委譲するような対応も考えられる。また、企業理念に則した判断・行動を評価する人事評価制度を導入することが有効である。

このほか、実際に生じたミスコンダクトについて、その発生要因を追求し、これを排除する取組みも重要である。

4. 内部監査

(1) 金融庁の課題認識

激しく変化するビジネス環境の下、自らが直面するリスクを適時適切に把握し、そのリスクをコントロールしながら事業を推進する態勢を構築・維持することが必要であり、そのためには、内部監査の機能を発揮するとともに、その高度化に取り組むことが重要である。

一方、企業文化から生じるリスクや潜在するコンダクト・リスクを定量・定性データから明らかにし、組織内で認識を共有して改善提案を行う難度は高い。

今回の対話では、各金融機関において、どのような着眼点、検証方法で企業文化及びコンダクト・リスクに対する内部監査を実施しているのか、当該監査についてどのような課題を抱えているのかを中心に確認した。

(2) 対話結果の概要

対話先金融機関においては、内部監査の高度化に向けた課題の一つに企業文化に対する監査を掲げて、コソーシングを活用しながら監査に取り組んでいた。

具体的には、2. (2) の [①] ~ [⑤] に示した取組みを実施するための会議体・運用ルールの整備状況とその十分性、各種取組みの実施状況とその有効性などを主な着眼点として、役職員へのインタビュー、アンケートや各種資料（規程・運用ルール、議事録、研修資料等）の確認を通じて検証を行っていた。検証方法としては、主に、企業文化に関する取組みが、規程・運用ルールに基づき適正に実施されているのかといった準拠性に焦点を当てており、企業文化そのものの評価（健全・不健全）は行っていなかった。企業文化の評価を行うことの難しさについて、対話では、企業文化の検証においては定量的なアプローチを用いることが困難であり、アンケー

ト結果も感性評価によらざるを得ない中、内部監査人が企業文化又は企业文化から導かれる潜在的なリスクについて十分な客観性をもって否定的に指摘・提言することは難しいといった意見や、何が望ましい行動なのかは時々の社会の要請や顧客の期待、当該企業が置かれている状況によって変わり得るものであること、強みと思われた企业文化が特定の状況において不正の遠因にもなるといった二面性があることから、内部監査人としてるべき正解・不正解のモノサシが定まらず文化の良し悪しに言及できないといった意見が聞かれた。

コンダクト・リスク管理に対する監査については、コンプライアンス・リスク、事務リスクなどといった既存のリスクカテゴリーに係る監査においてコンダクト・リスクの観点も意識した検証を行っていた。

5. さいごに

不健全な企业文化は不祥事や組織の機能不全などを引き起こす土壤となるほか、ステークホルダーの期待に反する不適切な行為は企業価値を棄損させる。このため、ステークホルダーをはじめ、社会から信頼される金融機関であり続けるためには、「健全な企业文化の醸成」と「適切なコンダクト・リスク管理」を行うことが重要である。

「健全な企业文化の醸成」と「適切なコンダクト・リスク管理」を行っていくためには、

3線管理の中で、それぞれの役割をしっかりと機能させることが重要である。

事業部門（第1線）においては、リスクオーナーシップを発揮し、所管業務を実施する中で発生し得るリスクを特定・評価した上で、リスク低減・管理に向けた対応策を主体的に検討・実施することが重要である。

管理部門（第2線）においては、十分な権限、独立性、人材の質・量を確保し、リスク管理・コンプライアンスに関する基本方針等を策定するなど管理の枠組みを構築した上で、第1線に対するモニタリング・牽制・改善指導等を行うことが重要である。

そして、監査部門（第3線）が第1線・第2線から独立した立場で、第1線・第2線の行動を検証・評価・改善指導・フォローアップを行うとともに、各種課題の解決に向けた経営陣への助言・提言を行うことが重要である。また、ステークホルダーの価値観は時々刻々と変化している中、その多様化・複雑化する要請に対応していくためには、内外環境の変化を適切に捉えたフォワードルッキングな内部監査の実施も期待されていると考えられ、内部監査部門の果たすべき役割は大きい⁵。

各金融機関が本レポートも参考の上、自らの事業の規模・特性などに応じた健全な企业文化の醸成及びコンダクト・リスク管理の高度化に自律的に取り組むとともに、内部監査の取組みが一層進展することを期待している。

⁵ 内部監査の高度化に向けて、第三段階・第四段階において求められる役割。金融庁「金融機関の内部監査高度化に関する懇談会報告書（2025）の公表について」（2025年6月公表）参照。https://www.fsa.go.jp/singi/naibukansa/siryou/20250620.html