



弁護士

高橋 瑛輝  
(たかはしえいき)

〈出身大学〉  
京都大学法学部  
京都大学法科大学院

〈経歴〉  
2011年12月  
最高裁判所司法研修所修了  
(新64期)  
大阪弁護士会登録  
弁護士法人中央総合法律事務所入所  
2016年1月  
金融庁監督局総務課 課長補佐(法務担当)  
国際監督室、法令等遵守調査室、政策課を併任  
2018年2月  
監督局総務課仮想通貨モニタリングチーム モニタリング管理官  
検査局総務課 金融証券検査官  
2018年5月  
弁護士法人中央総合法律事務所に復帰

〈取扱業務〉  
民事法務、商事法務、  
金融法務、会社法務、  
家事相続法務、知的財産権

## コンプライアンス上の問題が生じる原因は何か

—金融庁が示した「他山の石」(2)

弁護士 高橋 瑛輝

本稿は、前号に引き続き、金融庁が昨年6月28日に公表した「コンプライアンス・リスク管理に関する傾向と課題」(以下「傾向と課題」という。)で示された問題事例を紹介するものである。

### 第1 リスク管理の枠組みに関する着眼点

リスク管理の枠組みとしては、いわゆる「3つの防衛線」(Three Lines of Defense)の考え方の下、第1線(事業部門)、第2線(管理部門)、第3線(内部監査部門)それぞれの役割について述べられている。

#### 1 事業部門による自律的管理

##### (1) 問題意識

従来、「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」という役割分担の発想があったところ、基本方針<sup>1</sup>では、事業部門が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ことから、事業部門の役職員自身が主体的・自律的な意識の下で、業務を実施していくこと(すなわち、コンプライアンス・リスクの自律的管理)が重要である、との問題意識が示されている。

##### (2) 問題事象につながった事例

しかしながら、実際には、次のような問題事例が挙げられている。

- ① 迅速な決裁等、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むコンプライアンス・リスク管理が疎かになっていた事例
- ② 迅速な対応やノルマの達成を過度に要請された結果、事業部門の個々の職員において、リスク・オーナーシップが希薄となり、社内規程違反や書類の改ざん、顧客本位ではない業務運営等の蔓延につながっていた事例

前号でも紹介した営業一辺倒ないし収益至上主義の企業文化が、こうした問題事例につながっていくものと考えられる。また、仮に、事業部門において、コンプライアンスは自らの活動に内在する問題であるという意識が弱い場合(コンプライアンスに関し、外部からの要請により“やらされている”等の感覚がある場合)、安易な規範逸脱はもとより、顧客本位という姿勢すらも見失うおそれがあると考えられる。

#### 2 管理部門による牽制

##### (1) 問題意識

管理部門については、基本方針において、事業部門の自律的なリスク管理に対する牽制及び支援の役割を担うことや、事業部門の業務及びそこに潜在するリスクに関する理解とリスク管理の専門的知見が求められるといった問題意識が示されているほか、管理部門が十分に機能発揮するためには、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、その独立性を担保することや、十分な人材を質及び量の両面において確保することが必要となることも示されている。

##### (2) 問題事象につながった事例

この点については、次のような問題事例が指摘されている。

- ① 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の資源配分を行っておらず、コンプライアンス部署を事業部門に所属させる等、管理部門として独立した牽制機能を発揮できる態勢を構築していなかった事例
- ② 融資審査に係る営業店の裁量権を拡大する一方、審査部による営業店の審査情報へのアクセスが制限されているほか、審査期間の短期化を図る等、管理部門として独立した牽制機能を発揮できる態勢を構築していなかった事例
- ③ 新規取引獲得に偏重した営業姿勢の下、収益確保や経費率(OHR)の低下を優先し、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役割の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かった事例

これらについても、収益至上主義による弊害(牽制機能(=抑止力)の低下)といえるのではないだろうか。一方で、傾向と課題の中でも示されているとおり、昨今の収益環境を踏まえれば、金融機関において、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等を踏まえ業務を行っていくことになる点については否定できず、そうした中でのバランスの取り方を誤った際に、問題が顕在化するものと考えられる。

### 3 内部監査部門による検証

#### (1) 問題意識

従来、内部監査については、経営陣の理解や後押しの不足等の理由から、その役割が限定的に捉えられ、リスク・アセスメントが不十分であり、また、事務不備の検証や規程等への準拠性の検証にとどまる等の傾向がみられたところ、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、管理態勢の構築やその運用に不備があれば、経営陣に対し指摘して是正を求め、あるいは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旨が示されている。

このような内部監査の質的向上のためには、ビジネスモデルに基づくリスク・アセスメントを実施して監査項目を選定することや、金融機関の経営陣への規律づけの観点から内部監査を実施することが必要となるほか、そのための十分な人材を質・量の両面において確保し、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、制度的な特徴を活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も重要であることが示されている。また、コンプライアンス上の問題事象に対して内部監査部門が調査等を実施する場合、問題事象が生じた背後にある構造的な問題に遡り、実効的な再発防止策を策定することが重要であり、そのような根本原因分析のためには、経営陣が中心となり、事業部門、管理部門及び内部監査部門等の幅広い役職員による対話・議論を通じて、問題事象に至った背景・原因を多角的に分析・把握する企業文化を醸成することが重要となることも示されている<sup>2</sup>。

#### (2) 問題事象につながった事例

これらに関して指摘されている問題事例は、次のようなものである。

- ① 経営陣が内部監査部門の役割を理解していないことを背景に、融資方針やポートフォリオ構造の変化等に対するリスク・アセスメントが行われておらず、書類の不備等の外形的な点検や、手続の遵守状況を検証する事務面の点検ばかりが行われる等、準拠性の検証に重きを置いた監査ばかりが実施されていた事例
- ② 新規取引獲得に偏重した営業姿勢の下、収益確保や経費率(OHR)の低下を優先しており、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ていなかった事例
- ③ 不正の端緒を把握していながらも、内部監査部門は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」、「不正行為の広がりなし」又は「事故者個人の問題」等と結論づけていた事例

内部監査の高度化については、別途、金融庁のレポートとして、「金融機関の内部監査の高度化に向けた現状と課題」(令和元年6月)が公表されているので、そちらも参照されたい<sup>3</sup>。

### 第2 人材に関する着眼点

#### (1) 問題意識

基本方針では、コンプライアンス・リスク管理においては、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も重要であることを前提に、コンプライアンス・リスク管理に係る人材の確保のために考え得る方策の一例として、人材のローテーションを図る取組みについて問題意識が示されている。

#### (2) 問題事象につながった事例

この点については、次のような問題事例が指摘されている。

- ① 経営陣において、業務内容や業容拡大に応じて、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、そのための人材のローテーションやキャリアパスが十分に考慮されていなかった事例
- ② 「専門性のある人材が配置されている」との建前の下、一部の職員を管理部門及び内部監査部門に長期間固定的に配置することによる新たなリスクへの感度の低下、当該職員の高齢化、後継人材の育成等の問題の解決に向けて真摯に取り組んでいなかった事例

人材の配置や確保・育成に関する適切な方向性は一樣ではなく、金融庁が挙げるローテーションも方策の一例にすぎない。この点は、傾向と課題でも指摘されており、コンプライアンス・リスク管理に関する専門的人材が社内だけでなく人材市場にも豊富でないと現状を踏まえ、あえて人材の異動を控え、専門性を有する人材につき時間をかけて育成しようとする取組みの方向性もあり得るところである。いずれにせよ、限り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重要であり、人材に関する問題意識を持たないことが、直接的又は間接的に、コンプライアンス上の問題を引き起こす(あるいは抑止できない)結果につながりうることは銘記すべきであろう。

次号では、「リスクベースの発想への視野拡大に関する着眼点」等を取り上げたい。

1 「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)を指す。以下同じ。  
 2 このように、内部監査部門に関する問題意識の記述は、他の箇所比べて多く、金融庁の関心の高さも伺われるところである。  
 3 [https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628\\_naibukannsa.html](https://www.fsa.go.jp/news/30/20190628_naibukannsa.html)。この中では、内部監査が事後チェック型監査からフォワードルッキング型監査への転換(過去から未来へ)、準拠性監査から経営監査への転換(形式から実質へ)及び部分監査から全体監査への転換(部分から全体へ)が図られること、かつ、それらを支える内部監査態勢の整備、三様監査(内部監査、監査役等監査、外部監査)の連携が図られているかを評価の目線としていることなどが示されており、内部監査の水準について、「第一段階(Ver.1.0):事務不備監査」、「第二段階(Ver.2.0):リスクベース監査」、「第三段階(Ver.3.0):経営監査」を挙げ、さらに「第四段階(Ver.4.0):信頼されるアドバイザー」も提示されているところである。