



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
所属
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」(3・完)

弁護士 高橋 瑛輝

本稿では、前々号及び前号に引き続き、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し、最後に、これまでのまとめとともに、好事例を紹介する。

第1 リスクベースの発想への視野拡大に関する着眼点

従来、コンプライアンスに関する取組みにおいては、法令等を形式的かつ厳格に遵守するというルールベースの発想が強く、次のような傾向がみられたことが指摘されている。

- 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。

これらの傾向への対応として示された着眼点が、「リスクベース・アプローチ」に基づくコンプライアンス・リスク管理態勢と、その中における「幅広いリスクの捕捉及び把握」である。

1 リスクベース・アプローチ

(1) 問題意識

基本方針¹⁾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アプローチの重要性とともに、単にリスクベースの発想を持つだけでなく、経営陣が主導して当該発想に基づいたプロセスを実行に移すことが必要にな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

この点に関する問題事例としては、次のようなものが挙げられている。

- ① 新たなビジネスモデルを構築する際に、当該ビジネスのスキーム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事例
- ② 業務の効率化の観点から支店の決裁権限を拡大した際に、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していた事例
- ③ 経営陣を含む本部からのメッセージを前提に役務収益の強化を過度に押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、営業店において顧客本位ではない手数料の徴求等が蔓延していた事例

2 幅広いリスクの捕捉及び把握

(1) 問題意識

基本方針では、リスクの特定に当たっては、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、かかるリスクの特定は、適用法令の洗い出し、法令違反が生じ得る業務の特定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、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

こうした問題意識が希薄であることから生じた問題事例としては、次のようなものが指摘されている。

- ① 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事例

- ② 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、対価となるサービス内容又は算定根拠が不明な融資実行手数料や実質的に両建となる担保定期預金を顧客から徴求する等、顧客に不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、数多くの支店において広範に蔓延していた事例

第2 まとめと参考好事例

これまで紹介してきた問題事例を改めて俯瞰すると、収益環境が厳しさを増す中、経営トップや中間管理者の姿勢そのものがバランスを欠いていたもの、開かれたガバナンスを構築できず牽制機能が働かなかったもの、第1線(事業部門)の自律的リスク管理機能が働かなかったもの、第2線(管理部門)の牽制機能が弱いもの、第3線(内部監査部門)が規程等への準拠性検証にとどまる等役割が限定的になっていたもの、リスクを幅広く捉え未然に対応するという発想が欠けていたものが挙げられる。

これらはいずれも重要な示唆を含むものであるが、収益環境の厳しさや、それを乗り越えるための営業推進、新たな領域への挑戦が必要とされる状況下においては、それらに伴うリスクの幅広い把握と対応が重要と思われる。特に、傾向と課題でも指摘されているとおり、ルールの整備よりも、社会の目、社会の要請、各種ステークホルダーの要請といったものの方が、より早いスピードで変化していること、そのような要請に反する行為に対しては、たとえ明確に禁止するルールがない行為等であったとしても容赦のない批判が寄せられ、企業価値が大きく毀損されることが起こり得ることを銘記する必要がある。

では、具体的にどのような取組みが考えられるのか。本稿ではこれまであえて問題事例を紹介してきたが、最後に、実際にリスクベースの発想に基づきコンプライアンス・リスク管理に取り組み際に参考となる対応事例(好事例)を抜粋して紹介したい。

- ① 定量的なアプローチを実施すべく、Key Risk Indicator (KRI) として、例えば、不祥事件届出件数、社内規程の違反件数、指導者層の不適切行為の件数、懲罰事案の件数、内部告発件数、課徴金支払件数、研修の未受講者数、職員から聴取した自社の推奨度、職員向け意識調査やストレスチェックのスコア、労働時間等に着目し、警戒基準を設定している事例
- ② リスクの特定に際し、トップダウン(本部で実施する世間で何が起きているのかの分析)及びボトムアップ(現場で特定する

リスク)の双方向からのアプローチを実施している事例

- ③ リスクの高まりを示す社外のイベント(他業態を含む他社で発生した不適切事案等)を抽出し、自社及び自社グループでの顕在化の可能性や顕在化した際の影響度を分析・評価し、対応方法等を検討している事例
- ④ これまで接点の少なかった業種を含む新たな業務提携先について、管理部門又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、対応を強化している事例
- ⑤ 職員の意見やルールの趣旨・存在意義等を改めて見直し、顧客への影響が少なく、社内における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・変更を随時実施している事例
- ⑥ コンプライアンスにつき、「法令等は社会で守るべき最低限のルールが定められているものであって、刻々と変化する社会情勢に必ずしも追いついていくわけではない」、「法令等を遵守しているだけでは、刻々と変化する社会情勢に対応できず、結果として社会から批判を浴び、経営危機さえ招くおそれがある」といった発想の下、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含まれていると整理し、ESG²及びSDGs³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等からの分析及び業務運営を実施している事例
- ⑦ 職員に対するアンケートにおける「多忙すぎる」、「上司の対応や態度が原因で相談しづらい」、「目先の目標ばかり追っている」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している事例
- ⑧ 幅広くリスクを捕捉及び把握する観点から、多くの顧客にアンケートを実施し、営業店における顧客対応の課題の洗い出しを実施している事例
- ⑨ SNSから新たなリスクが発生することがあり得ることから、SNSチェックを必要に応じ実施している事例

傾向と課題は、金融機関のコンプライアンス担当者にとってみれば既に読み終えて久しい文書であると思われるが、前々回の記事にも記載したとおり、金融機関のみならず幅広い企業にとって有益な視点を多く含むことから、これらの事例を含め、わずかでも本稿が各企業の役に立つことがあれば幸いである。

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 環境(Environment)、社会(Social)、ガバナンス(Governance)の頭文字を取ったもの。
3 Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)の略称。