

金融機関のミスコンダクトリスク 一部下に自分の背中を見せられますか？

これまで日本企業は、健全な企業文化の醸成と維持において日本人の価値観の同質性や国民性に大きく依存してきた。この日本の文化的な強みも、足もとマイナス面が目立つようになってきている。金融機関の経営陣には、企業としての普遍的な価値観や基準を明確にし、健全な企業文化の醸成と維持に真正面から取り組むことが求められている。

進展するミスコンダクトリスク削減の取り組み

2018年4月、金融安定化理事会（以下、FSB）は、「ミスコンダクトリスクを削減するためのガバナンスフレームワークの強化（Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk）」報告書¹⁾を公表した。ミスコンダクトとは、「期待される基準（法令、職業、行為や倫理に関する基準を含む）に満たない行動」を指す。具体的には、顧客への金融商品の不適切な販売、国内法および国際的ルールへの違反、市場操作などが挙げられる。FSBによれば、金融危機以降、金融機関のミスコンダクトによる罰金や法務関係費用は3,200億ドルに上る。FSBは、罰金は抑止力にはなるが、ミスコンダクトリスクの削減のためには、罰金などの事後的な措置だけでは不十分であり、予防的な措置と組み合わせることが必要であるとの認識を持っている。

FSBは、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な予防的措置の一つと考えており、2016年からミスコンダクトリスクを削減するためのガバナンス体制²⁾について検討を進めてきた。本報告書は、この検討の成果であり、規制当局と金融機関に向けて、1) ミスコンダクトの文化的ドライバーの削減、2) 個人の責任とアカウントビリティの強化、3) 腐ったリンゴ対策という3つの分野について、ミスコンダクトリスクの削減を目的としたガバナンス体制の強化のためのツール（手段）を公表している（図表）。国際基準ではなく、規制当局や金融機関が自らの状況に応じて活用することができるツールという形式で公表した理由は、ガバナンスに関する各

国の法制が異なることを踏まえたものである。

図表 FSBが提案したミスコンダクト削減のためのツール

ツール番号と対象	概要
1) ミスコンダクトの文化的ドライバーの削減	
1 金融機関	金融機関のシニア・リーダーは、ミスコンダクトリスクを削減する望ましい文化的な特徴を明確にすること
2 金融機関	幅広い情報の精査と多様な専門的技術を活用し、ミスコンダクトの重要な文化的ドライバーを特定すること
3 金融機関	ミスコンダクトの文化的ドライバーを削減するために行動基準を変更すること
4 規制当局	ミスコンダクトリスクを削減するために文化に焦点を当てた監督プログラムを構築すること
5 規制当局	ミスコンダクトに関する重要な文化的ドライバーを示す金融機関あるいは金融機関の集まりの精査における優先順位付けのためにリスクベースのアプローチを活用すること
6 規制当局	金融機関におけるミスコンダクトの文化的ドライバーを評価するために幅広い情報と技術を活用すること
7 規制当局	文化とミスコンダクトに関する観察に金融機関のリーダーシップを関与させること
2) 個人の責任とアカウントビリティの強化	
8 金融機関・規制当局	ミスコンダクトリスクの削減を含めた主要な責任を特定し、担当者を任命すること
9 金融機関・規制当局	個人にアカウントビリティを負わせること
10 金融機関・規制当局	主要な責任を任命された個人の適性を評価すること
11 規制当局	責任とアカウントビリティを負わせると共に、モニタリングすること
12 規制当局	他国の監督当局と調整すること
3) 腐ったリンゴ対策	
13 金融機関	募集及び採用プロセスにおいて早期かつ一貫性を持ってコンダクトに関する期待値を伝えること
14 金融機関	インタビュー技術を向上させること
15 金融機関	採用する前に複数の情報源を活用し、全ての入手可能な情報を入手すること
16 金融機関	職員のコンダクトを定期的に再評価すること
17 金融機関	Exit review（退職者を対象とした調査）を実施すること
18 規制当局	金融機関の内定者に対するスクリーニングや既存の職員に対するモニタリングの慣行を監視すること
19 規制当局	該当する職員のコンダクト関連情報が存在する場合は、法令あるいは規制要件を満たしているか確認すること

(注) 網掛け部分は、金融機関を対象としたものである

(出所) 金融安定化理事会「ミスコンダクトリスクを削減するためのガバナンスフレームワークの強化（Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk）」 2018年4月

NOTE

- 1) 金融安定化理事会「ミスコンダクトリスクを削減するためのガバナンスフレームワークの強化 (Strengthening Governance Frameworks to Mitigate Misconduct Risk: A Toolkit for Firms and Supervisors)」 2018年4月
- 2) ガバナンス体制とは、「コーポレート・ガバナンスを強化するために金融機関及び規制当局が用いる一連の法規制、方針、構造及びプロセスを含む」を指す。

もはや他人事ではない ミスコンダクトリスク

ミスコンダクトリスクの削減に積極的に取り組む海外金融機関と比べると、本邦金融機関のミスコンダクトリスクに対する関心は総じて低い。海外業務を拡大する大手金融機関のみに特有の課題と受け止める向きもある。それは、日本人の価値観の同質性が高いことやその真面目で勤勉な国民性に依拠するものと考えられる。2016年9月に米国の大手金融機関Wells Fargoで長年にわたり相当数の職員がリテール顧客の同意を得ずに口座を開設していたというミスコンダクトが明らかになり社会問題に発展した際にも、日本ではこのような組織的な不正は起らないという受け止め方が大宗であったように記憶している。

しかしその後、わが国の状況は一変している。2016年11月に商工中金の不正融資が発覚したのである。更に2018年4月には、スルガ銀行でシェアハウス関連融資において不正が行われていたことが明らかになった。いずれの事例も特定個人や店舗ではなく、組織内の相当数の職員が関わっていたこと、不正の背景に営業目標の達成というプレッシャーがあったことなど、Wells Fargoと共通する点が多いことが明らかになってきている。今や、ミスコンダクトリスクは、本邦金融機関にとっても他人事ではない。むしろ収益プレッシャーが高まっている現状では、営業推進施策如何では、収益をあげるためであれば多少のことには目を瞑るという不健全なマインド・セットが醸成される可能性もある。

求められる企業としての普遍的価値の 明確化

海外の金融業界では金融危機後、企業文化が役員や従業員への行動や意志決定に影響を与え、企業としての姿勢を形作る重要な役割をもつ、という認識が一般的になっている。金融機関の過度なリスク・テイクやミスコンダクトは、企業文化の脆弱性に起因するものなのである。海外では、健全な企業文化を醸成し、それを維持することは、経営陣の最も重要な役割の一つと考えられている。経営陣は、健全な企業文化に関する組織としての基準を明確にするだけでなく、自らが最も高い基準を守っていると行動で示すことが求められる。そうでなければ、健全な企業文化は組織の末端まで定着しないからである。

これまで日本の金融機関は、健全な企業文化の醸成と維持において日本人の価値観の同質性や国民性に大きく依存してきた。このため企業文化の健全性を評価し改善することの重要性は、真に理解されないままであったように思う。しかし高度経済成長期を支えた日本の文化的な強みも、日本企業を取り巻く内外環境の変化と共に、ここ数年間はマイナス面が目立つようになってきている。金融機関の経営陣には、日本人という枠にとらわれず、あらためて自らの企業文化、つまり企業としての普遍的な価値観や基準を明確にし、健全な企業文化の醸成と維持に真正面から取り組むことが求められている。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融イノベーション研究部
上級研究員
専門は内外金融機関経営、ALM、リスク管理
focus@nri.co.jp