

## 参考資料(寄稿文)

1. 「データ(情報)の利活用を考える ― 地域金融機関におけるデータ利活用の現状と課題」

金融高度化センター 企画役 中山 靖司

信用金庫 2020. 1

[2020.2.10掲載]

2. 「顧客視点で信用金庫の働き方をデザインする ― 信用金庫にとっての顧客視点と働き方」

信用金庫 2019. 2

3. 「金融機関が働き方改革で真に目指すべきゴール」

金融高度化センター 企画役 岡 俊太郎

銀行法務21 2019. 1

4. 「不祥事とガバナンス改革 ― ビジネスモデルの行き詰まりがミスコンダクト誘発する。正しく「3線」防御の態勢を整備せよ」

The Finance 2018.11

5. 「次世代とコーポレート・ガバナンスの改革を考える」

金融機関.YOM 2016.1

6. 「ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワークの活用 ― モニタリング・モデルの実践を支える経営ツール」

金融機関.YOM 2015.5

金融高度化センター 企画役 碓井 茂樹

# データ（情報）の利活用を考える

デジタルライゼーションの進展に伴い、データ（情報）を利活用した新たなサービスや価値創出への関心が高まっている。また、個人の預託に基づきパーソナル・データを管理・活用する仕組みを提供する、「情報銀行」に関する検討や実証実験が進め

られており、2019年6月には第1号認定も行われた。そこで、論考および先行する実証実験の事例を通じて、デジタルライゼーションへの対応や、データ（情報）の利活用に向けた考え方を、必要な取り組みについて考えるヒントを得ることとしたい。

## 地域金融機関におけるデータ利活用の現状と課題

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役 中山 靖司

デジタルライゼーションの進展は、既存金融機関の収益機会を侵食していく可能性がある一方、金融機関が提供し得るサービスのフロントティアを拡大し、経営効率の抜本的改善や新たなビジネスモデルを

現するツールともなり得る。地域金融機関には、経営層の明確なリーダーシップのもと、デジタルライゼーションを推進しながら、新たな発想で経営改革に取り組むことが求められる。

### はじめに

近年、わが国においても、デジタルライゼーションの動きが急速に広がりつつある。こうした

動きは、異業種からの参入を含めて、金融サービスのあり方や競争環境を大きく変えていく可能性がある。こうしたなか、わが国の金融機関でも、デジタルライゼーションの推進を経営戦略

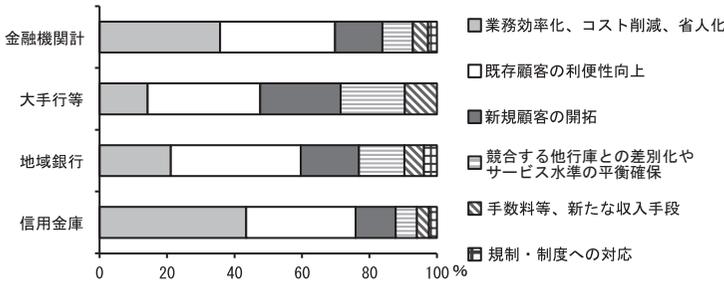
の柱の一つに位置付け、IT・データ活用を通じた業務の効率化や新しい顧客サービスの提供等を積極化する動きが広がってきている。以下では、日本銀行が201

8年末に実施した、IT・データ活用に関するアンケート結果をもとに、現在、地域金融機関が置かれている状況を探り、今後克服すべき課題について触れていくこととする。

### IT・データ活用に関するアンケートの結果（抜粋）

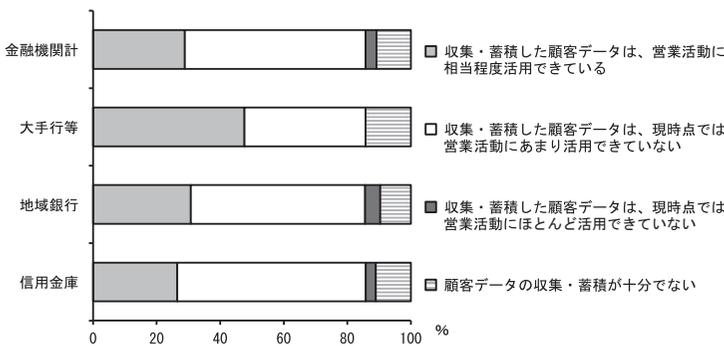
日本銀行では、取引先金融機関のうち銀行・信用金庫378先を対象に、IT・データ活用の現状、先行きの方向性、課題等を把握することを目的に、アンケートを実施した\*。まず、この調査結果を紹介させていた

▶図表1 IT・データ活用で重視する目的・効果

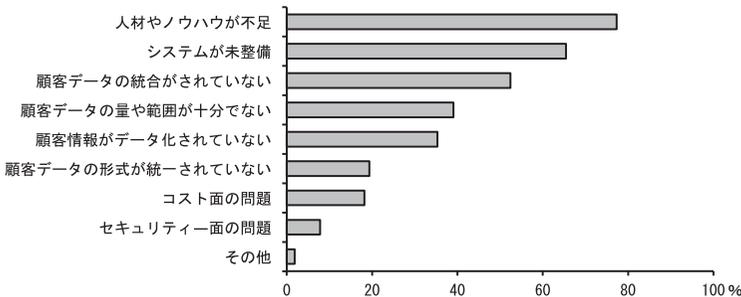


(注)「IT・データ活用」の目的・効果について重視する上位3項目を選択する設問で、最上位として選択された項目の構成比。

▶図表2 営業活動における顧客データの活用状況



▶図表3 顧客データの収集・蓄積・活用を阻害している要因(金融機関計)



このように顧客データの活用については総じて対応が進んでいるとは言いがたが、特に地域金融機関において取り組み余地が大きいことが分かる。その背景については、「人材やノウハウが不足」を挙げる回答が最多となっているが、システム面の制約やデータ収集・整備の問題を挙げる回答も多い(図表3)。

果については、業態を問わず、「既存顧客の利便性向上」を重要課題と位置付けている先が多

1 IT・データ活用の目的・狙い

IT・データ活用の目的・効果については、業態を問わず、「既存顧客の利便性向上」を重要課題と位置付けている先が多

い(図表1)。

一方で、大手行等では「新規顧客の開拓」や「競合する他行庫との差別化やサービス水準の平衡確保」の回答割合が相対的に高く、地域金融機関、特に信用金庫では「業務効率化、コスト削減、省人化」と回答する先

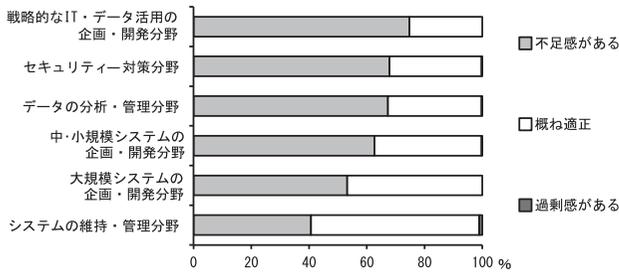
が最多となっている。このように、大手行等では、新サービス提供等による新規顧客の獲得に積極的である一方、地域金融機関、特に信用金庫では、デジタル技術をコスト削減策として用いることが優先される傾向がうかがわれる。

## 2 顧客データの活用状況

多くの金融機関では、勘定系システムの決済データのほか、窓口や預貸業務等を通じて収集された顧客データを、営業活動やリスク管理に活用することを想定し、CRM(Customer Relationship Management)システム等を構築してきた。

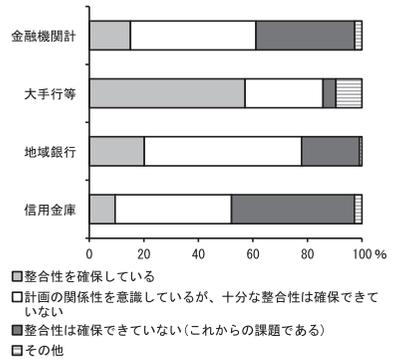
もつとも、収集・蓄積している顧客データについて「営業活動に相当程度活用できている」と回答した先は、大手行等で5割弱、地域金融機関では3割程度となっている(図表2)。

▶図表5 IT人材の確保状況(金融機関計)

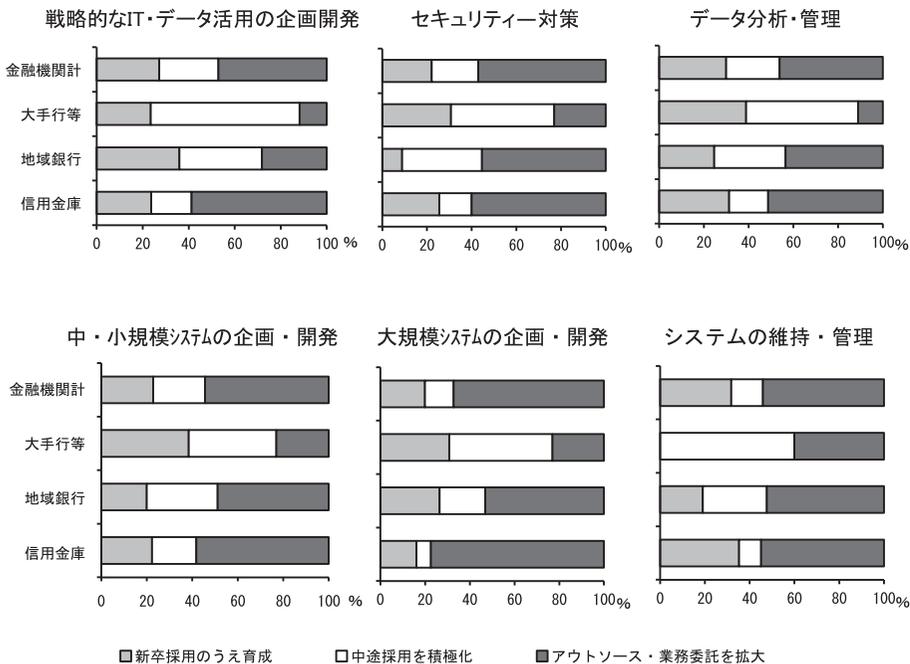


(注) 本設問において、「大規模システム」とは、勘定系システム等、「中・小規模システム」とは、OAシステムやRPA、EUCを想定している。

▶図表4 IT投資計画と必要な人員の整合性の確保



▶図表6 不足感があると回答した分野におけるIT人材の確保策



### 3 IT投資計画と

#### 人材の育成・確保

IT・データを活用していくに当たって、システムの充実と

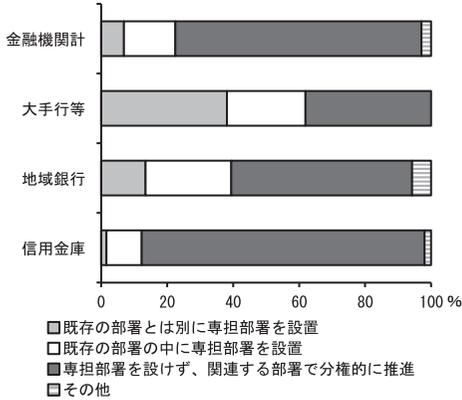
共に、それを支える人材や組織の整備が重要である。人材面に  
関し、IT投資計画と人員計画  
が整合的であるかを尋ねたこ

ろ、地域金融機関では、「計画の関係性を意識しているが、十分な整合性は確保できていない」と「確保できていない(これからの課題である)」を合わせると、8割を超える結果となった(図表4)。

分野別のIT人材の確保状況をみると、「戦略的なIT・データ活用の企画・開発分野」、「セキュリティ対策分野」、「データの分析・管理分野」に関しては、7割前後の先が不足感を訴えている(図表5)。不足感があると回答した分野における今後の人材確保策をみると、大手行等では新卒や中途採用で対応するとの回答が多いのに対して、地域金融機関では、多くの分野でアウトソーシングや業務委託を拡大することで対応しようとしているとの特徴がある(図表6)。

組織面では、IT・データ活用の推進部署を設置している先は、大手行等では6割程度と

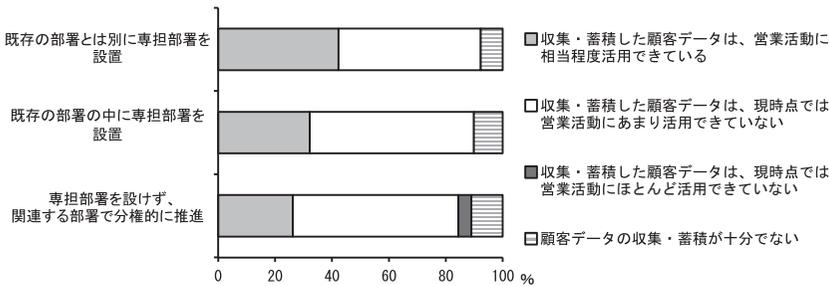
▶図表7 IT・データ活用の推進部署の設置状況



なっているのに対して、地域銀行では4割、信用金庫では1割程度にとどまることが分かった(図表7)。アンケート結果をみると、専任部署を設置している先ほど、顧客データをうまく営業に活用できているとの傾向があり、体制整備がデジタルライゼーションを推進していくために重要であることが示唆される(図表8)。

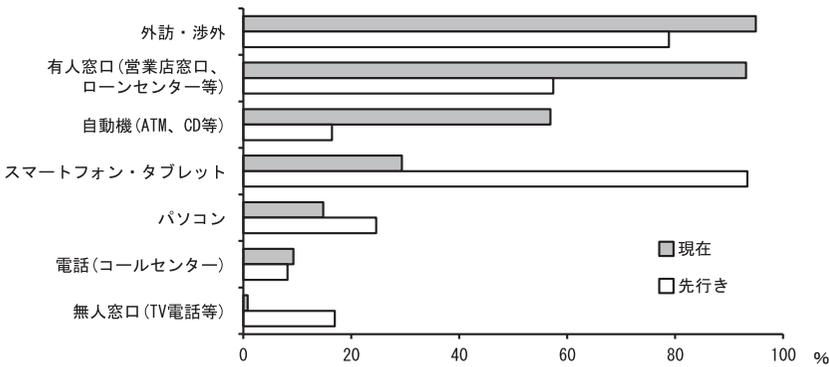
専任かどうかといった形式面の整備にとどまらず、経営層に

▶図表8 顧客データの活用状況(IT・データ活用の専任部署の設置状況別)



よるコミットメントがしっかりと行われ、それが組織運営面にも反映していることが特に重要と考えられる。

▶図表9 重視する顧客との接点(金融機関計)



(注) 顧客との接点として、現在重視しているものと、先行きIT等の活用が進捗した際に重視するものについて、それぞれ上位3つを選ぶ設問。

#### 4 重視する顧客との接点

金融機関が重視する顧客との接点については、将来的には、「有人窓口」や「自動機(ATM

M等)から「スマートフォン・タブレット」に軸足を移行させていく一方、「外訪・渉外」については顧客との接点として引き続き重視する姿勢が明確になった(図表9)。

今後、「有人窓口」の削減などの効率化を通じて創出された人員等の経営資源を、顧客とのフェイス・トゥ・フェイスのリレーションシップ構築や、それを通じた課題解決の支援といった領域にシフトさせていく方向感があるがわかる。

#### データ利活用における金融機関の課題

前述のアンケート結果から、地域金融機関においては、人やノウハウの不足、システム面の制約、データ収集整備の問題等から、データ利活用が十分に進んでいないことが分かった。今後、こうした課題を克服し、

データ利活用を進めるためには、以下のような対応が重要と考えられる。

## 1 目的や理念の明確化

データの利活用は、業務効率化や新たな収益源の確保につながる大きな可能性を持っている。こうしたなか、わが国の金融機関でも、デジタル技術を活用し、ビジネスモデルの改革を伴いながら新たな価値を生み出していく、いわゆるDX（デジタルトランスフォーメーション）への取り組みを検討・実行する先が増えている。ただし、デジタル技術はあくまでもツールであり、データも活用目的が明確になって初めて意味を持つことは言うまでもない。従って、どのような戦略を持ってどのようなビジネスに取り組み何を実行するのか、そのためにはどのようなデータを使って何をすればいいのか、といった目的や理念を明確にすることがまず

もって重要である。

## 2 データ収集・整備

金融機関がデータを利活用するに当たって、最初に直面する「壁」であり課題となるのは、データの収集・整備である。金融機関は、窓口や預貸業務等を通じて得た取引情報や顧客情報のみならず、各システムに記録として残る情報等（例えば、ATM利用記録（時間、場所）、既に多種多様な「ビッグデータ」を保有している。また、金融機関は、決済等を通じて顧客のビジネスに関わっていることもあり、ビジネスプロセスを適切にリデザインすれば、新たに有用なデータを取得できる立ち位置にいる。金融機関は、データを利活用するうえで有利な立場にいることを最大限活用するためにも、戦略上必要なデータを収集する仕組みを構築し、それをデジタル技術を駆使しながら利活用できるように環

境整備していくことが求められる。

なお、こうした金融機関が従来保有する情報は、本人確認が済んでいる信頼できる情報であるという特長がある。さらに金融機関は、地域住民等から厚い信頼を得ており、顧客から金融資産等の重要な資産を預かる立場にもある。従って、こうした信用を生かしながら、パーソナルデータを預かり、運用する機能を提供する「情報銀行」の担い手として有利な立場にあるとも考えられる。情報銀行の担い手にならない場合でも、金融機関は、データ提供事業者、データ分析事業者、本人確認代行サービス事業者、データ活用事業者など、情報銀行に関連するさまざまな立ち位置で、データ利活用ビジネスに関与していくことも考えられよう。

## 3 システム面の制約

既述のとおり、金融機関がD

Xを進めるうえで大事なことは、明確な経営戦略に沿って、具体的なビジネスのアイデアを考えることである。そのうえで、そのアイデアのスピーディーな実現に向け、新たなデジタル技術を活用しつつ、必要に応じて内外のさまざまなサービスと連携していくことが求められる。ところが、既存のシステムが老朽化・肥大化・複雑化・ブラックボックス化するなかでは、システムの修正を柔軟かつ迅速に行うことができないし、維持管理に多大な人的・金銭的コストがかかり、データの利活用・連携といった前向きに対応に十分な経営資源を割けない、といった問題も指摘されている（レガシーシステムの問題）。従って、こうしたレガシーシステムをどのように近代化していくかという、「ITモダナイゼーション」も大きな課題である。システムの修正を行いやす

いように、プログラムの構造を

見直し、オープンイノベーションを活用しながら、クラウドのような新たな稼働環境にシステムをどのように乗せ換えていくのかといった、先を見越した戦略も重要になってくる。なお、共同センター方式をとる地域金融機関の場合、他の共同センター利用金融機関やサービスを提供するベンダーと協調することも必要となる。

#### 4 人材の育成・確保

前述のアンケート結果にもあるように、地域金融機関では、IT人材の不足に対して、多くのIT分野でアウトソースや業務委託の拡大で対応するとの先が大宗である。外部リソースの活用は有効な戦略であるが、同時に、今後デジタルライゼーションを推進していくうえで、自庫の戦略やシステム構成等に精通した人材を内部に確保することも求められる。個別の金融機関によって置かれた状況は異なるが、それぞれの立場で両者の

バランスをうまく取っていくことが求められる。

わが国全体で高度な専門性を持つIT人材の需給は逼迫しており、地域金融機関にとって採用環境は厳しい。もともと、IT人材は就職に当たって表面的な処遇だけでなく、組織のなかにかに社会に貢献できるのか、といった点を重視する傾向もあるようである。その意味では、

IT等を使った攻めの発想で、課題を解決しつつ未来の金融を切り開いていく企業としての姿勢を示し、「ワクワク」する仕事をできる職場であることを訴えていくことも大切であろう。

#### おわりに

デジタルライゼーション進展は、インターネットを通じたサービスの提供から地理的な参入障壁を低くし、異業種からの

参入も容易にすることから、金融サービスのあり方や競争環境を大きく変えていく可能性がある。こうした状況下、地域金融機関にとっては、金利や利便性以外の面で地元顧客の繋ぎとめを図ることが従来以上に重要になると考えられる。特に、地域

密着の強みや目利きの力を生かし、これまで以上に顧客に寄り添った丁寧なリレーションシップの構築に努め、差別化を図ることが大切になると考えられる。前述のアンケートでも、「外訪・渉外」については多くの金融機関が、顧客との接点として引き続き重視する姿勢が明らかになっているが、この点はこうした方向性とも一致する。

そして、「外訪・渉外」を強化するためには、デジタルライゼーション等を通じた業務効率化により人材を有効活用するとともに、地域金融機関ならではの緊密な顧客接点にもとづく地域に密着した詳細な顧客情報(デー

タ)を、継続的・反復的に集め、デジタル技術を駆使しながら、いかに有効に活用していくのが戦略上重要になると考えられる。

日本銀行の金融高度化センターでは、引き続き、セミナーやワークショップの開催などを通じて、地域金融機関のデジタルライゼーションを通じた業務や経営の高度化を支援していきたいと考えている。

〔本稿は、日本銀行の金融高度化センターで開催された「AIを活用した金融の高度化に関するワークショップ」(2018年9月～2019年4月)で得られた知見等を参考にしているが、その内容や意見は、執筆者自身に属するものであり、日本銀行の公式見解を示すものではありません。〕

※アンケートの回答時期は2018年12月。回答率は100%。対象先は「大手行等」21行、「地域銀行」104行、「信用金庫」253庫。本稿では、地域銀行と信用金庫を称して「地域金融機関」と呼ぶ。詳細は、金融システムレポート別冊シリーズ「銀行・信用金庫におけるデジタルライゼーションへの対応状況」(日本銀行金融機構局、2019年5月)を参照。

# 顧客視点で 信用金庫の働き方をデザインする

少子高齢化や都市部への人口集中による地域経済の地盤沈下が危惧されるなか、信用金庫が持続可能なビジネスモデルを確立していくためには、存立基盤たる地域や中小企業の活性化に取り組んでいく必要があることは論を俟たない。また、労働人口の減少が進むなか、限られた人員で的確に顧客のニーズに応

え、付加価値を生み出していくことも課題となっている。今号の特集では、こうした並立する課題に対応すべく、顧客の視点で信用金庫の働き方を新たにデザインしていくための考え方や必要な対応について考究し、今後の取り組みの参考に資することとする。

## 信用金庫にとっての顧客視点と働き方

日本銀行 金融機構局 金融高度化センター 企画役 岡 俊太郎

### 3つのエピソードから 考える 信用金庫の働き方の 見直しの必要性

信用金庫で働かれている読者の方々は、「顧客視点で信用金庫の働き方をデザインする」という特集タイトルをご覧になっ

て、不思議に思われるに違いはない。各信用金庫の経営理念には「地域の顧客からの信頼を大切にする」、「地域の顧客のために貢献する」という趣旨の文章が必ず掲げられており、「顧客視点を持つ働き方は、すでに実現している」と受け止められると思うからである。しかし、筆者

が耳にした次の3つのエピソードを読んでいただきたい。

**エピソード①** ある地域金融機関の方から聞いた話…若手の職員が、投信販売の営業目標を消化できない場合、知り合いのご老人に購入をお願いする。優しいご老人は快く購入してくれ

る。しかし、その後、その販売した投信でご老人に損失が発生すると、その職員は地元に住むらくなってしまい、勤務している金融機関を離職して、遠い都へ転職してしまう。

**エピソード②** あるシステムベンダーの方から聞いた話…地域金融機関の名刺をもらうと、不思議なことに、メールアドレスが記載されていないケースが多い。これだけ電子メールでの連絡が当たり前になっている時代

に、顧客とどのように連絡をとるのだろうか。

**エピソード③** 土日・祝日営業を行っている金融機関の方から

聞いた話…若い世代は共働き世帯が多く、平日に金融機関の店舗に来店して、資金運用計画や生活設計の相談を行うことは難しい。地域金融機関は土日・祝日営業を本格化しなければ、新規の顧客を獲得することは難しいのではなからうか。

筆者は、この3つのエピソードが全ての信用金庫に当てはまると考えているわけではない。しかし、その一方で、これらと同様のエピソードを耳にされた方も少なくないのではないだろうか。実際に、①より顧客視点を持った働き方に転換するために、これに反しかねない営業目標を廃止した信用金庫が存在するし、②筆者が信用金庫の方か

らいただいた名刺には、メールアドレスが記載されていないものが相応にある。③土日・祝日営業を、毎週行っている信用金庫も、各信用金庫のホームページを確認した限りでは、そう多くはない。したがって、「顧客視点で信用金庫の働き方をデザインする」ことは、現実にごくまでやるかとはともかく、多くの信用金庫にとって、今日的な課題なのではないか。

## 2 「顧客視点」を持つことの意義

(1) 顧客の都合やニーズを深く洞察し、顧客の課題解決や利益を図ること

そもそも金融機関にとって、「顧客視点」を持つとは、どういうことだろうか。筆者は、「金融機関の都合で顧客に接するのではなく、顧客に寄り添

い、顧客の都合やニーズを深く洞察して、顧客の真の課題解決や利益のために金融機関が行動すること」であると考えている。

具体的にどうすればよいのだろうか。例えば、若い世代の顧客ニーズを例に挙げてみよう。

先ほど述べたとおり、若い世代を中心に共働き世帯が当たり前になるなかで、平日の日中に金融機関の店舗を訪れることは至難の業である。こうした若い世代の都合・ニーズを「洞察」すれば、土日・祝日の営業を職員の負担とのバランスをとりつつ検討することになる(そうしなければ、店舗の来店客数の減少傾向に歯止めはかからないし、資産形成層の新規顧客を獲得することは難しいだろう)。また、若い世代でスマートフォンでの普及が進んでいることを「洞察」すれば、隙間時間にスマートフォンで口座情報を確認

できるスマートフォンアプリを提供することが考えられるだろう(こうしたサービスは一部の信用金庫では、すでに始まっている)。

さらに、店舗に来店する顧客ニーズを考えてみよう。多くの中高年齢層の顧客は、紙の伝票にたくさん字を記入することに負担を感じているはずであり、こうした点を「洞察」すれば、すでに一部の信用金庫で実用化されている、タッチパネルで取引情報を入力できる端末を導入することが検討されることになるだろう(結果として、より少ないテラー要員での店舗運営が可能となり、土日・祝日営業も容易になる)。また、店舗ごとの1日当たり来店客数や待ち時間の発生状況を計測している信用金庫はそう多くないとされるが、顧客の待ち時間がいかに苦痛であるかを「洞察」すれば、現在の事務量計測の状況を

改善する余地が生まれる。

このように、顧客の都合やニーズについて想像力を働かせて徹底的に洞察し、顧客の課題解決や利益を図ることこそが、「顧客視点」を持つことである。

## (2)「貸すも親切、貸さぬも親切」

「貸すも親切、貸さぬも親切」という言葉は、城南信用金庫元会長の小原鐵五郎氏（1899～1989年）が残した名言である。「小原鐵五郎伝 追悼総集編」（金融タイムス社、1989年）によれば、もともとは、1930年、小原氏が30歳だった時に、産業組合中央会主催の弁論大会で訴えた「信用組合（現在の信用金庫）は、その人のためになる金は貸すが、ためにならない金はどんなに担保を積まれても貸さない」という言葉に由来する。

例えば、ある顧客が投機目的で不動産を購入しようと考え、

そのために金融機関に投資資金

の借り入れを申し込んできた場合に、応じるべきであろうか。確かに、顧客のニーズを文字どおりに受け止めれば、金融機関はお金を貸したほうがよいのかもしれない。そのほうが、顧客は、当座は満足するであろう。

しかし、それは「顧客視点」を持ったお金の貸し方といえるだろうか。その顧客が投機に失敗する可能性も考えて（顧客の事業や生活の将来を心配して）、お金を貸さないという選択肢もあり得るかもしれない。

つまり、顧客の都合やニーズを単純に受け止めて、その要望にそのまま応えてしまうことが、直ちに「顧客視点」を持つことを意味するわけではない。

## (3)「プロダクト・アウト」から

「カスタマー・イン」へ

顧客の都合やニーズを深く洞察するとすると、セールスの手

法も見直す必要が生じる。

従来、金融機関は、顧客のニーズを肌目細かく把握できておらず、結果的には、自らが売りたい商品を、自らの都合で、顧客に販売してきたような面はないだろうか。これが「プロダクト・アウト」というもので、

その意味は「企業が商品販売を行ううえで、売り手の理論や計画を優先させること」である。それとは逆に、顧客が望む商品やサービス内容に応じて、これに沿ったものを提供していくセールス手法が「カスタマー・イン」である。

「顧客視点」を持つことを徹底すれば、セールス手法を、「プロダクト・アウト」から「カスタマー・イン」へ移行することが求められるよう。

## (4)「顧客視点」を持つことの

メリット

これまで述べてきたとおり、

各信用金庫が「顧客視点」を持つ

ためには、顧客の都合やニーズを深く洞察して行動しなければならぬ。セールスの手法も再検討の余地がある。そして、これには手間やコストがかかり、職員の負担は重くなる。また、従来のセールス手法を変更することは、収益確保についての不安を生じさせるかもしれない。

それでも「顧客視点」を持つことの信用金庫のメリットは何であろうか。メリットの一つ目は、これにより、顧客から安定的な信頼を獲得できること、また、そのことで中長期的な経営基盤を強靱にできることにある。短期的な顧客満足を過度に追いつめて、顧客への不動産投資資金の融資や顧客が希望する投資商品販売を積極化すれば、最終的に顧客が損失を負う可能性もある。もちろん、顧客にはそのリスクを事前に適切に説明して販売しているはずである

が、これにより、顧客からの信頼や自らの経営基盤が損なわれる可能性もある。

二つ目のメリットは、「顧客」の定義が拡大することである。

例えば、金融機関が、貸出残高を増やすことを目標にして、貸

出のセールズに注力している限り、無借金経営の企業は「顧客」にならない。しかし、無借

金経営の企業でも、金融機関の力を借りたい潜在的なニーズが

あるかもしれない(例えば、近年、重要性を増している事業承

継への支援にニーズがあるかもしれない)。「プロダクト・アウ

ト」ではなく「カスタマー・イン」に転換すれば、自らの営業

地域の全ての法人や個人、すなわち地域そのものが「顧客」と

なり得る。

三つ目のメリットは、顧客へのアプローチを差別化できること

である。今や金融商品はインターネットでも購入できるが、

顧客の近くに、日頃から自らの都合やニーズを洞察して親身にアドバイスしてくれる信用金庫の担当者がいれば、おそらく顧客は、金融商品を購入する際に、その担当者にはまず相談することだろう。

### 3 顧客視点で信用金庫の働き方をデザインする

(1)業務改革により顧客接点を増やすための時間を捻出する

「顧客視点」を持つて行動することは、コストや手間がかかり、職員の負担が増えるため、各信用金庫は、顧客接点を増やすための時間を捻出しなければならぬ。そして、そのためには、例えば、次のような「業務改革」を行うことによつて、いわば「作業」ともいうべき時間を圧縮することなどが考えられよう。「業務改革」は「働き方

のデザイン」と密接不可分な関係にある。

- ・長時間の会議や打ち合わせ、手間暇のかかる内部調整や稟議を、意思決定を迅速化する仕組みを導入することで圧縮する。

- ・紙の資料を極力減らす工夫をして(例えばグループウェアを導入するなどして)、紙のコピーやファイリングにかか

- ・事務の本部集中を進めることで、営業店で行っている多品種少量の事務を本部に移管し、本部のほうで効率的に作業を行う。

- ・人手がかかっている定型作業を、RPA (Robotic Process Automation) や AI (Artificial Intelligence (人工知能)) 技術に代替する。本部に集中した多品種少量事務は、その格好の対象候補になる。

- ・渉外担当者にタブレット端末

などを貸与し、顧客に必要な商品説明資料を見せたり、契約時のサインもできるようなシステムを構築する。端末の持ち出しや持ち帰りを認めれば、営業店に寄らず、自宅からの直行や渉外先からの直帰もできることになる。

- ・非競争分野の業務を、他の金融機関と共通化してシェアする。

(2)インセンティブを見直す(営業目標、人事評価制度を見直す)／顧客視点を持つように企業文化を変革する

顧客接点に充てられる時間を増やすことができて、職員のインセンティブ(表彰制度や人事評価制度の体系)が、依然、各信用金庫の内部で作った営業目標を達成することを重視するのであれば、職員の行動は「顧客視点」を持ったものにはならない可能性がある。

この点について、2018年

7月25日に、筆者が所属する日本銀行金融高度化センターが主催した金融高度化セミナー「金融機関の働き方」における、城南信用金庫の渡辺泰志理事長と、浜松信用金庫（当時）の野田純一専務理事のご発言を紹介したい（これらは日本銀行のホームページに掲載されている）。

### 【城南信用金庫 渡辺泰志理事長の講演より】

当金庫の経営計画本体では数値目標を立てることはしていない。営業店は、自店の地区特性やお客さまの特性を把握したうえで、計数目標をつくるが、本部はその営業店の計数を取り纏めるだけであって、営業店に対して「こうしろ、ああしろ」、「数字はこれだけ達成しなければダメだ」ということは言わない。営業店も、計数目標がないと、

「目に見えない」、「分かりづらい」ところもあるため、営業店ごとに「無理のない」、「これだけは何とかやれる」といった数字はつくるが、本部示達形式で「これだけの目標はやらなければダメだ」とか「お前のところは何かやっているんだ」などという話は一切しない。経営計画として数値目標を立てると、職員に対して余計なプレッシャーを与えてしまい、「お客さまを幸せにする」、「お客さまの悩みごとの解決に取り組む」ということを忘れてしまう<sup>おそ</sup>恐れがある。やはり、職員には「今日はお客さまに喜んでいただいた。明日はもっとたくさんの人に喜んでもらう」というように、やりがいを持って仕事にあたつてもらいたいと思っっている。このため、本部からの数値目標の示達はしないことにしている。

### 【浜松信用金庫 野田純一専務理事のパネルディスカッションでの発言より】

浜松は製造業の街、モノづくりの街であるが、リーマン・ショックの後、製造品出荷額が直前の3兆2千億円から1兆8千億円まで落ち込み、倒産や廃業も相次いで、明らかに市場が縮小した。そのなかで、当金庫の業容を維持・拡大しようとすれば、安易に数字が取れる住宅ローンのセールスに傾斜をしてしまふ。実際にそうなってしまう。現場は、住宅ローンの数字だけを追いかけるようになった。数年経つうちに、現場の企業を見る目、事業性評価の力が明らかに落ちていると感ぜられるような事例が出てきて、経営としては「これではいけない」と非常に強い危機感を持った。そこで、「数字は追うな」

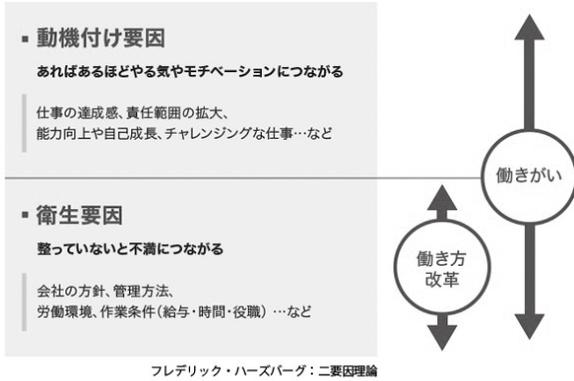
という方針を示した。われわれの仕事は、お客さまとの接点があつてこそ成り立つものである。「とにかくお客さまのところに行き、話を聞いてこい。お客さまが何を考え、何を求めているか、それがターゲットだ」と言い聞かせた。こうした方針を踏まえ、計数目標は一切なくした。

ただし、現場のことは現場が一番よく分かっているため、営業店ごとに「自主目標」は立ててもらった。業績表彰では、「顧客との接点強化活動」、「顧客の属性・ニーズ把握活動」、「ソリューション提供活動」など、プロセス評価を重点においたものに変更した。

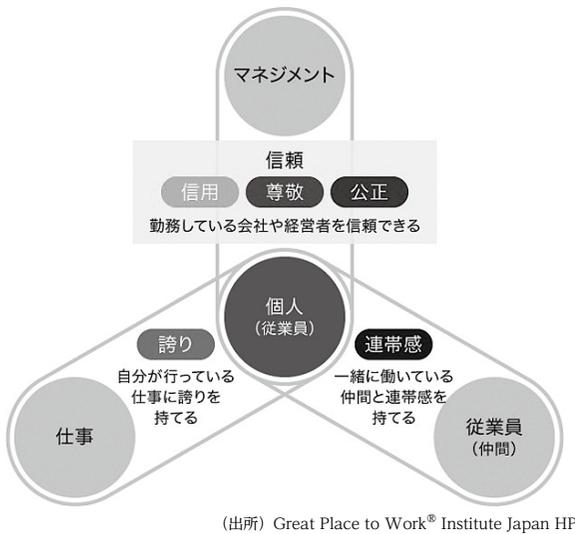
これらの発言には、職員のインセンティブの設計についてのヒントがたくさん含まれている。特に重要だと筆者が考える

●参考1 「働きやすさ」と「働きがい」の関係

「働き方改革」と「働きがい」



●参考2 「従業員から見た働きがいのある会社」の定義



のは、トップを含む経営陣が「数値目標を達成することよりも、顧客視点を持つことが重要である」との認識を示すことで、企業文化そのものを変革していることである。

(3)顧客の多種多様なニーズに対応できる体制を整備する

顧客のニーズを真剣に伺えば、おそらく多種多様なニーズ

が聞かれるだろう。したがって、各信用金庫に求められることは、多様な専門性のある人材をそろえることである。そのためには、ジェネラリスト育成に重点を置いたローテーションを見直し、専門性の高い人材を育成・評価する人事制度が求められる。自前主義にこだわらず、外部専門人材を活用するといった新たな工夫も必要になるだろう。

4 信用金庫に期待すること

人口減少や労働市場のタイト化により、信用金庫の人材確保は以前より難しくなっていく。またSNS(Social Networking Service)の発達により、信用金庫の働き方の実情も、世間からはつきりと見える時代になっている。

優秀な人材を確保・繋留し、自らの経営基盤を強固にしておくためには、信用金庫の働き方を真に魅力的なものにする必要がある。そのために信用金庫の職場をより働きやすく、さらには働きがいのあるものとするうえで(参考1・2)、「顧客視点」で働き方を再考してみるところとは非常に意義があるものと考ええる。

信用金庫は、地域と顧客のために貢献できる「社会的価値」の非常に高い職場である。全ての信用金庫が、地域と顧客に真剣に向き合えるように働き方をデザインし、職場としての魅力を高め、地域と顧客のために熱意を持って働きたい人材を集めて、地域創生と顧客の課題解決に一層貢献されることを期待したい。

※本稿は筆者個人の意見であり、筆者が所属する日本銀行の意見ではない。

「働き方改革  
関連法」が昨年  
6月に成立し、  
本年4月から段  
階的に施行され

ることとなった。時間外労働の  
上限規制、有給休暇取得の義務  
化、同一労働同一賃金の原則の  
法定化などへの対応が、多くの  
企業にとって喫緊の課題だ。

しかし、これを読まれる金融  
機関の方々に改めて想起してほ  
しいことは、法律への対応その  
ものは、働き方改革の本当のゴ  
ールではない、ということであ  
る。真に目指すべきゴールは、  
それぞれの金融機関が、働き方  
の改革を通じて、職員の働きが  
いや労働生産性を向上させるこ  
と、そして顧客視点をもった働  
き方や地域創生を達成すること  
にある。

現在の「金融機関の働き方」  
にはいくつかの課題があるが、  
大きな課題の一つは、「作業」に  
圧迫され、本来やるべき「仕  
事」が十分にできていないこと

である。定型作業は、ロボット  
やAI（人工知能）技術に代替  
できないだろうか。組織内の調  
整や会議、内部管理にかけてい  
る多くの時間を減らす余地はな  
いだろうか。紙のデジタル化

（ペーパーレス化）を推進し、  
書類のコピーやファイリングな  
どの作業を不要にできないだろ  
うか。こうした働き方の見直し  
によって、「作業」に割いている  
時間を圧縮できれば、職員の働  
く時間を、本来の「仕事」、す  
なわち顧客の課題解決やイノベ  
ーティブな活動に回ることが  
できる。それは労働生産性の向

上につながるし、顧客と向き合  
う時間の増加を通じて、顧客視  
点をもった働き方や地域創生に  
資することになるだろう。

「金融機関の働き方」のもう  
一つの大きな課題は、「働きが  
い」や人事慣行に関わることで  
ある。長時間労働の是正など  
「働きやすさ」の改善のみでは、  
働くことを阻害するマイナス要  
因を取り除くだけであつて、企  
業の付加価値を上昇させるプ  
ラ要素をもたらすためには、職  
員の働きがいが高める必要があ  
る。しかし、金融機関のこれま  
での人事慣行、例えば、過度な

年次管理、過度な減点評価主  
義、「総合職と一般職」という職  
種の区分、中高年齢層の消極的  
な活用などは、多くの職員の働  
きがいを阻害している。こうし  
た阻害要因を見直すことができ  
れば、職員の働きがいを高め、  
労働生産性の向上にもつながる  
ものと考えられる。

人口・企業数の減少や低金利  
環境の長期化に伴って、金融機  
関の基礎的収益力は低下し続け  
ている。ただ、こうした厳しい  
経営環境のもと、金融機関が組  
織のあり方や働き方を柔軟に変  
革していくことは、企業として  
あるべき姿であると筆者は考  
えている。そのために、金融機  
関の経営や人事に関わる方々に  
は、法律への対応のみを受け身  
で考えるだけにとどまらず、経  
営全体のあり方を考えて行動す  
る「戦略人事」の視点を持つこ  
とを期待したい。

## 金融機関が働き方改革で 真に目指すべきゴール

日本銀行 金融機構局  
金融高度化センター 企画役

岡俊太郎



おか・しゅんたろう ●1994年東京大学法学部卒業。同年日本銀行入行。名古屋支店、政策委員会室、発券局を経て、16年6月より現職。金融機関の働き方、業務改革、デジタルシフトを調査研究中。

## 【連載】

# 不祥事とガバナンスの再構築 ～ ビジネスモデルの行き詰まりが ミスコンダクトを誘発する

最近の不祥事の多発は、経営環境の変化に伴うビジネスモデルの行き詰まりと決して無関係ではない。ガバナンス改革は着実に進展しているが、日本独自のガバナンス慣行が有する弱点、限界を理解しないまま、ガバナンス改革を中途半端に終わらせることは危険であることを知る必要がある。とくにスルガ銀行の失敗は多くの金融機関にとって教訓とすべき点が多い。

本連載(全2回)では、近時の不祥事を例にあげ、日本独自のガバナンス態勢の問題点、正しく「3線」防御の態勢を構築する必要性について解説していく。



## ｜ 変化する時代に求められるビジネスモデル改革

日本企業・金融機関の経営を取り巻く環境は激しく変化している。人口減少、地域経済の縮小は、すでに始まっている。パイの拡大が止まり、縮小し始めれば、当然、競争が激化することになる。

また、ネット社会の拡大、フィンテックの進展等が破壊的な競争をもたらすとも指摘されている。業種、業態を問わず、ビジネスモデルの改革が求められる時代だ。

変化に対応するには、社内外から広く知見を集めるオープンな経営スタイルがふさわしい。経営者は、新たなリスクテイクに向けたビジョンを提示する必要がある。このとき、多様な独立社外取締役との協議は有効だ。

同時に、具体的な商品・サービスの提供や業務の運営は、顧客ニーズが分かる現場に任せる分権型経営に移行することも求められる。営業の現場にはキャリア・専門性で採用した人材も配置されるようになる。そして、分権型経営の下で、試行錯誤を繰り返すことになる。

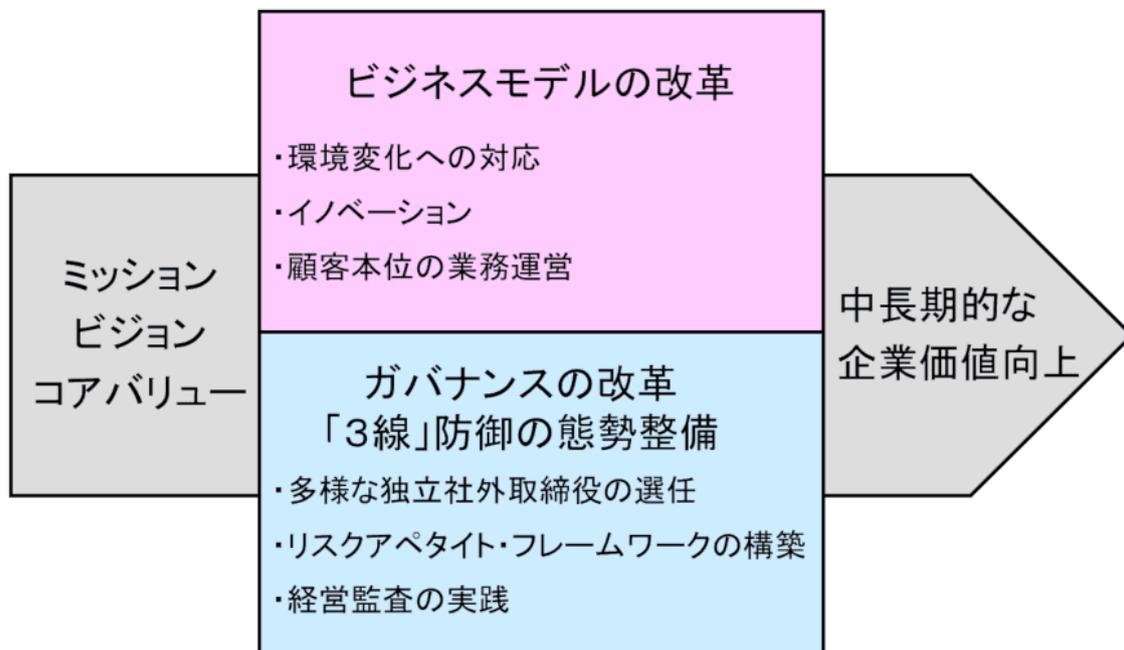
ビジネスモデルの改革は、経営の意思決定、業務運営のすべてを変える。それだけに不祥事の発生を含め、不測のリスクを伴うことを忘れてはならない。一時的にビジネスモデルの改革に成功したとしても、それを継続するのは難しい。気を緩めれば、一転して大きな失敗を招くこともあり得る。

また、ビジネスモデルの行き詰まりは、役職員のリスクカルチャーを大きく変えてしまうことがある。その変化は、驚くほど速いスピードで進行する。はじめは些細なミスコンダクトであっても、それらが看過され、組織全体に広がれば経営が大きく揺らぐことになりかねない。

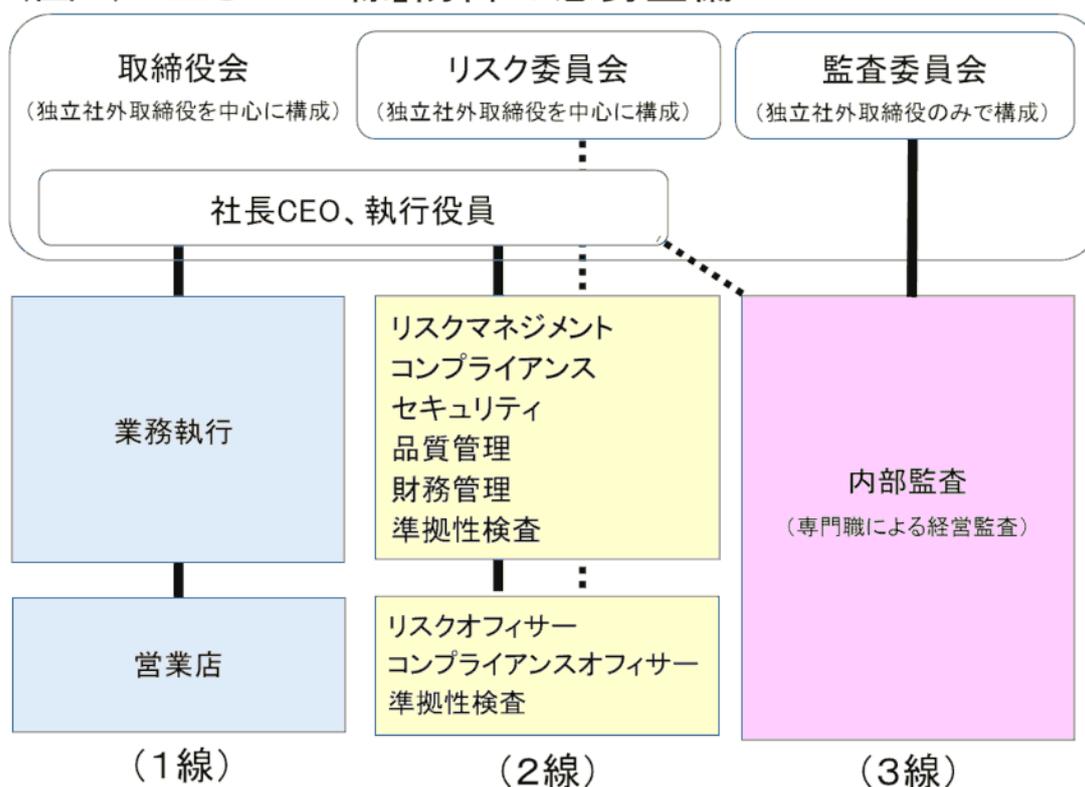
問題を早期に発見して、その影響を最小限に抑えるとともに、経営改善につなげる態勢の整備が不可欠となる。

今こそ、ビジネスモデルの改革を成功に導くため、ガバナンスの再構築に取り組み、正しく「3線」防御の態勢を確立することが求められる(図1、2)。

(図1) ビジネスモデルの改革を支える「3線」防御



(図2) 正しい「3線」防御の態勢整備



## ｜スルガ銀行のビジネスモデルの改革



スルガ銀行は、1985年、創業家一族の岡野光喜氏がトップに就任すると、リテール重視の経営ビジョンを明確に打ち出した。貧しい村が飢饉のときも困らないよう銀行を設立した創業の精神を経営哲学として引き継ぐため、同氏は若手職員らと協議を重ねた。

そして、お客様の〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉入れるお手伝いをする「コンシェルジュ」になるのだと宣言した。「挑戦者たちの隊列」と名付けられたこの宣言は、従来の銀行の発想ではとても書けない斬新な文章で綴られていた(図3)。

スルガ銀行の入行者に志望動機を聞くと「銀行らしくないから」、「面白そうだから」と答える者が多かった。キャリア採用と呼ばれる中途採用の専門職も多く、全体の約4割を占めると言う。キャリアや専門性を評価するオープンな人事制度に改めたからだ。

また、スルガ銀行は、時代感覚のある若手を選んで「ジュニア・ボード」を組成して、新しい商品開発を任せる分権型の経営スタイルを志向した。経営トップはリテール重視のビジョンを示すことはできるが、顧客ニーズがどこにあるのかが分かるのは現場だけだとの考え方に立ち、商品開発・提供を若手に任せた。その結果、ネット支店の開設や女性向け住宅ローンの開発などを他行に先駆けて取り組み、大きな成果を上げたのは有名だ。

「コンシェルジュ」ビジョンを組織内に浸透させたこと、また、そのことによって、社会に対して独自の価値提供を実現したことを理由に、スルガ銀行は、2007年、「ポーター賞」を受賞している。

スルガ銀行は、早くからビジネスモデルの改革に取り組んだ文字通り「挑戦者」であったと言える。そして、過去の一時期において、成功を収めたことは間違いない。

### (図3) スルガ銀行 企業思想

#### 「挑戦者たちの隊列」

私たち人間は「社会」をより「価値ある社会」にするために  
挑戦を繰り返してきた。  
「価値ある社会」とは、私たちが希求する様々な幸福への行動を  
優しく包み込み、支援する社会に違いない。  
それは、「お互いさま」という原理と「おかげさま」という感謝を  
自然に身につけた社会なのである。  
さて、企業とは、  
人々の希求する幸福のどれか一つをテーマに選択し、  
それに応えようとする、まさに社会的システムなのである。  
スルガ銀行は、  
「ライフアンドビジネスコンシェルジュとして  
〈夢をかたちに〉する、〈夢に日付を〉いれるお手伝い」を  
テーマに選択した専門集団である。  
ここに集う私たちもまた、  
そのミッションに共感し、参画したのである。  
つまり、私たちはミッションの実現への参画を幸福、  
喜びと感ずる者たちなのである。

私たちの住む社会は、  
「お互いさま」と「おかげさま」の美しいハーモニーによって、  
さらに素晴らしいメロディを奏でる。  
スルガ銀行に集う私たちは、「お互いさま」の一員であり、  
「おかげさま」の一員である。  
スルガ銀行もまた同様である。

私たちは、こういった心を  
「ミッションの実現へ向けての情熱」に添えて  
「価値ある社会」を創る挑戦者たちの隊列に加わるものである。

## ｜シェアハウス向け巨額の不正融資



しかし、創業家の岡野光喜氏が会長に退き、新社長の体制下でシェアハウス向けの巨額の不正融資が発覚した。スルガ銀行の失敗は、ビジネスモデルの改革を継続的に成功させ、中長期的な企業価値の向上を実現することが、いかに難しいかを端的に表している。

新たなビジネス展開を担うための人材を、不動産業を含め、他業種・他業態から大量に中途採用したことが、あだになった可能性がある。他業種・他業態から中途採用された者を含め、「コンシエルジュ」ビジョンを組織内に浸透させるための継続的な研修が不足していた。

書類を改ざんするなど、不動産業界の悪慣行が組織内に持ち込まれて、不適切な手続きで融資を伸ばす者が現れた。彼らが、監査役、内部監査等によって摘発されることなく、件数・金額ベースの業績評価体系によって高く評価されたため、不正融資の蔓延・拡大を招くことになったとみられている。

過去、次々に新しい商品・サービスの提供を成功させてきたスルガ銀行であったが、他の金融機関が追随し、同種商品・サービスの提供を始めた。「ジュニア・ボード」からの提案も徐々に斬新さがなくなるなど、次の一手に悩むようになっていった。こうしたビジネスモデルの行き詰まりが、不正融資の拡大を招いた背景・原因となっている。

しっかりと組織に定着していたはずの「コンシエルジュ」ビジョンは、数年のうちに失われ、反対に組織全体が悪いカルチャーに染まってしまった。職員の多くが「顧客の夢の実現」には目が向かなくなり、自らの業績を積み上げることに注力するようになった。無理なストレッチ目標を掲げ、その達成のためのパワハラも生んだ。

最終的に、シェアハウス向けの不正融資は2,000億円を超え、他の融資案件を含め、不適切な手続きによる融資は1兆円を超えたことが報告されている。

不正融資の規模が20億円、あるいは200億円のとくに問題を把握して、現場の担当者—おそらく、はじめは数名であったと思われる—の暴走にストップをかけることができなかつたことが危機的な状況を招いたといえる。

## ｜ 経営危機を招く些細なミスコンダクトの看過・放置



ビジネスモデルの行き詰まりは、一部の役職員のミスコンダクトを誘発する。はじめは、些細なミスコンダクトであっても、それらを看過・放置することで、同様のミスコンダクトが組織内に蔓延・拡大する。あっという間に、健全なリスクカルチャーが失われ、危機を招いた事例は、これまでも観察されてきた。

たとえば、金融自由化の下で長短分離が廃止され、長銀は、ビジネスモデルが行き詰まった。不動産融資に傾斜し、バブル崩壊に伴い、多額の不良債権を抱えて経営破綻した。バブルが崩壊したとき、不良債権処理の先送りスキームが考え出され、組織内に蔓延・拡大したことは、複数の関係者が証言している。契機となったのは、経営のハイレベルで決まった不良債権処理の先送り事案であり、組織全体に誤ったメッセージを与えた。この事案は、当時の長銀の経営体力からみれば取るに足らない金額であり、簡単に処理できたはずの案件だったと言う。

商工中金の不祥事件も、制度融資の行き詰まりが、いくつかの支店でミスコンダクトを誘発したことに端を発している。これらのミスコンダクトに関して、コンプライアンス部門が下した判断は、「必ずしも違法とは言えない」というものだった。これが誤ったメッセージとなって、組織内にミスコンダクトが蔓延・拡大し、経営を揺るがす大問題となった。

いずれのケースでも、一部の役職員のミスコンダクトが看過・放置され、2、3年のうちに、組織内の健全なリスクカルチャーが失われてしまった点をとくに強調しておきたい。

## ｜ 日本独自のガバナンスにとどまる危険性



監査役制度をはじめとする日本のガバナンス慣行は、国際社会からみると極めて特殊だ。

国際標準のガバナンスと比較して、「攻め」に活用しにくいだけでなく、「守り」の点でも弱点・限界がある。たとえば、社内監査役・監査委員の選任や、社長直属の内部監査部門などは、不祥事の誘発、隠ぺいにつながるため、国際社会では、法的に禁止されたり、許容されない悪慣行とされている。

スルガ銀行は、独立社外取締役を早くから置き、「攻め」のガバナンス改革には積極的に取り組んできた。しかし、会社法改正後も、国際標準である委員会設置型の機関設計に移行せず、旧来の監査役会設置会社のままとどまった。

ビジネスモデルの改革を続けるうえでは、不測のリスクへの対応能力を高める必要がある。スルガ銀行では、「守り」のガバナンス改革への取り組みが遅れ、経営を揺るがず失敗につながった。

さまざまな改革に積極的に取り組んできたスルガ銀行が、旧来の監査役会設置会社のままとどまっていることに違和感を覚え、「なぜ、国際標準の機関設計に移行しないのか」と率直に質問したところ、それに対する回答は「独立社外取締役、社外監査役、顧問弁護士、監査法人など周囲に広く尋ねたが、現状でとくだんの問題はないという意見が多かった。他意はない」というものだった。

実は、監査役会設置会社のままとどまっている企業・金融機関の経営トップも、同様の回答をすることが多い。

残念なことに、これまで日本企業・金融機関の経営トップの多くが、日本独自のガバナンス慣行が有する弱点、限界について十分に理解してこなかった。経営者の良きアドバイザーとなるはずの弁護士、会計士などの専門家や、不祥事後に組成される第三者委員会の構成メンバーですら同様である。

日本独自のガバナンスでは、国際標準の正しい「3線」防御の態勢を構築することができない。その結果として、ミスコンダクトを抑止したり、取締役会レベルで早期に問題を認知し、対策を打ち出すことが遅れてしまう。深刻な不祥事が起きた後も、正しい「3線」防御の態勢を構築できなければ、不祥事が繰り返される懸念が残る。

※本稿に記載された意見はすべて筆者の個人的な見解にもとづくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではない。

## 【連載】

# 不祥事とガバナンスの再構築

## ～正しく「3線」防御の態勢を整備せよ

日本では「3線」防御というと、「3回、チェックすれば間違いが少なくなる」という程度の浅い理解にとどまっている。以下では、正しく「3線」防御の態勢を整備するうえで、日本独自のガバナンスのどこが問題なのか、また、日本企業・金融機関は、今後、何をすべきかを記載したい。



## Ⅰ「1線」の業務部門におけるリスクオーナーシップの確立

不祥事が起きると、収益・業績を優先する経営姿勢が批判されることが多い。しかし、すべての企業・金融機関には、収益・業績の目標がある。チャレンジ、ストレッチの目標があること自体は問題ではない。目標が過大であったかどうかは結果論に過ぎない面もある。

問題なのは、「1線」がリスクオーナーであり、リスクマネジメントの第一義的な責任を果たさなければならないことが忘れられていることだ。

取締役会は、「1線」の業務部門長、現場責任者に対して、収益・業績の達成を求めただけでなく、彼らがリスクオーナーシップを持つよう働きかけ、組織のリスクカルチャーを健全に保たなければならない。

国際社会では、取締役会の指揮下で「1線」の業務部門長、現場責任者は、重要なリスクを洗い出し、対応策を策定する。それらが有効に機能しているかを自己評価し、取締役会に説明する責任を負っている。

最近、日本企業・金融機関でも、リスク・コントロール・セルフアセスメント(RCSA)を実施する先が増えてきたが、リスクオーナーとしての意識が不足し、自己評価が形骸化しているケースも目立つ。

経営者は、「1線」、「2線」の責任者であるから、本来、収益・業績とリスクのバランスをとる必要がある。しかし、多くの経営者は、「1線」の業務部門長や現場責任者と感覚が近く、収益・業績を優先しがちだ。

独立社外取締役は、「1線」における収益・業績目標達成のための取り組みとリスクへの対応について、「2線」、「3線」を通じて客観的に評価し、経営者を正しく導く必要がある。

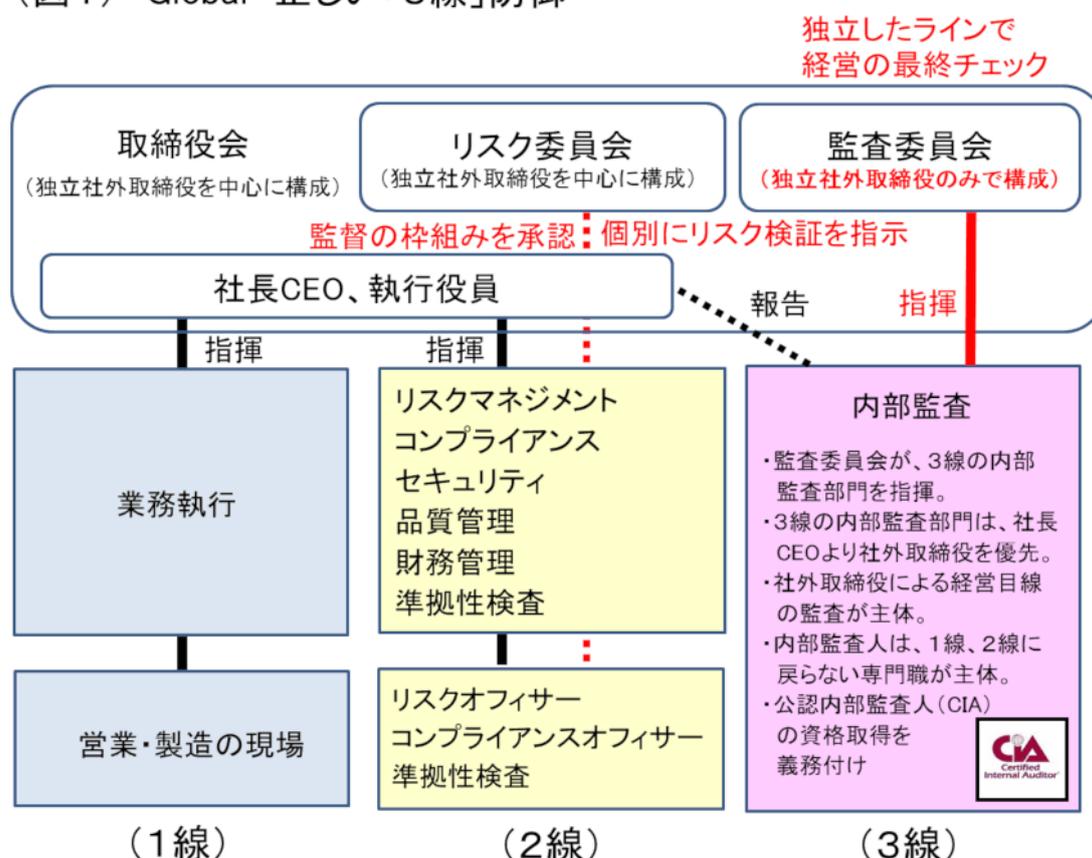
経営者を含む「1線」のリスク・オーナーシップが形骸化してしまうのは、「2線」、「3線」を通じた独立社外取締役による監督、監査の機能が弱いからにほかならない。

## ｜独立社外取締役による「2線」を通じた監督機能の発揮



国際社会では、取締役会のなかに、リスク委員会、コンプライアンス委員会、品質評価委員会など「2線」の各部門を指揮する専門委員会を設置するのが一般的だ。委員長は独立社外取締役が務め、メンバーの過半数は独立社外取締役が占める(図1、3参照)。

(図1) Global 正しい「3線」防御

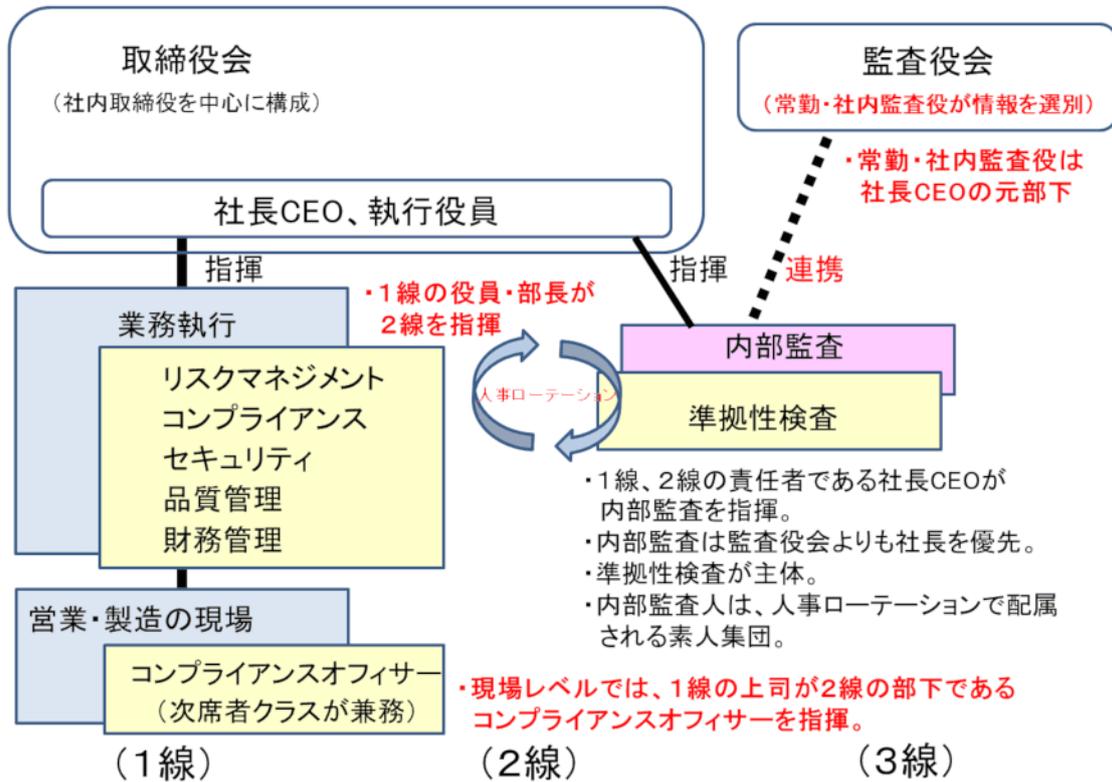


リスク管理、コンプライアンス、品質管理などの監督の枠組みは、上記委員会で、独立社外取締役が中心になって協議・決定される。金融機関であれば、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)と総称される監督の枠組みがリスク委員会で協議・決定される。リスク・コントロール・アセスメント(RCSA)はその枠組みの一部である。

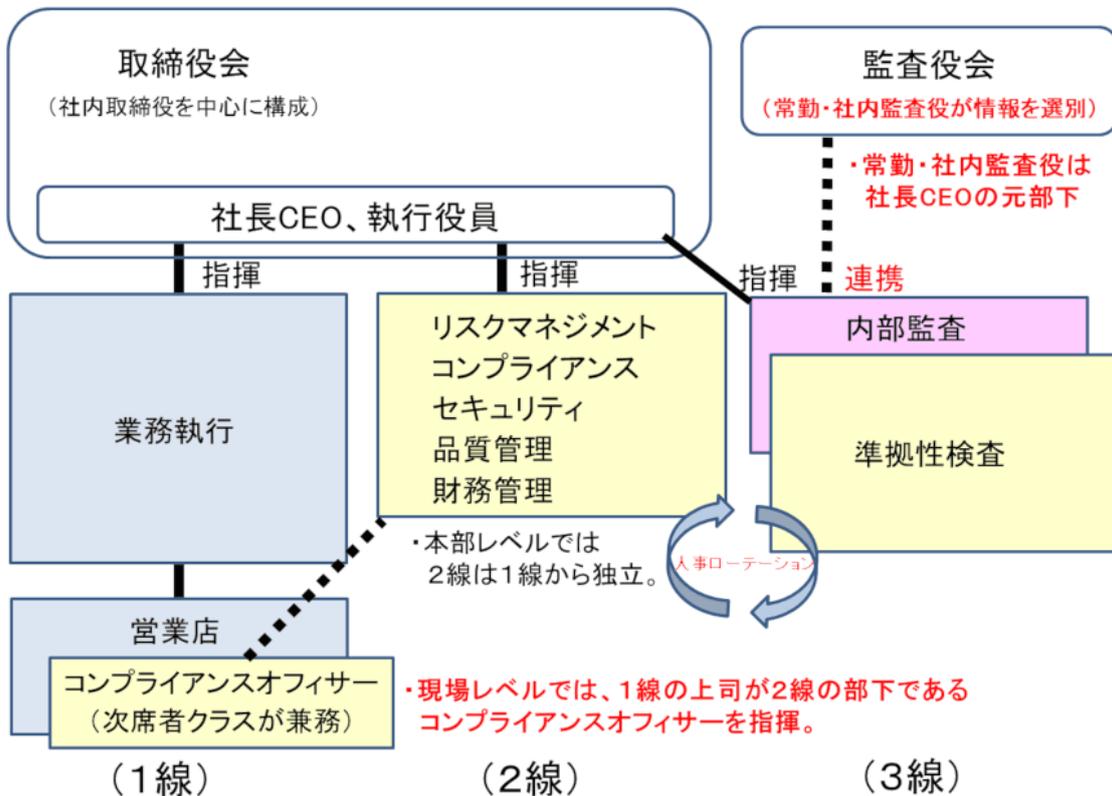
日本でも、メガバンクなど大手金融機関は、海外のプラクティスにならい、取締役会のなかにリスク委員会を設置し始めた。

地域銀行、一般企業では、そうした動きはまだみられない。取締役会のなかにリスク委員会等は設置されておらず、リスク管理等の重要事項の決定は、執行サイドの経営会議で行われている。独立社外取締役に対しては概略が形式的に報告されるに過ぎない(図表2-1、2-2、3参照)。

(図2-1) Japan 一般企業の「3線」防御



(図2-2) Japan 金融機関の「3線」防御



こうした取締役会の構造・運営では、執行サイドが独立社外取締役へのリスク情報を意図的に選別・遮断できてしまう。実際、スルガ銀行の不正融資に関する情報は、執行役員によって選別され、取締役会に報告されなかった。

リスク情報の選別・遮断を防ぐには、独立社外取締役はリスク委員会等のメンバーとなるだけでなく、「2線」を通じて監督機能を発揮できるように規程を整備する必要がある。

具体的には、リスク委員会等で決定した監督の枠組みからの逸脱・違反行為や経営に重大な悪影響を及ぼす懸念があるときは、「2線」の部門長は、経営トップを飛び越えて、リスク委員会等に直接報告を行う義務があることを規程に明記するべきである。

一方、リスク委員会等は何らかの懸念を感じる場合、「2線」に対して、リスク検証の実施を指示し、結果報告を直接受ける権限を持つ必要がある。

## ｜現場のリスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等の独立性確保と機能強化



国際社会では、「2線」を構成するリスク管理部門、コンプライアンス部門などは、「1線」の業務部門から独立しているのが一般的だ。これに対して、日本企業・金融機関では、「2線」は「1線」に従属する組織構造となっていることが多い。

たとえば、日本企業の品質データ管理部門は、「1線」の業務部門のなかに置かれている。担当役員、業務部門長は「1線」と「2線」の両方を指揮しているのだ。この誤ったガバナンス構造が、品質より納期を優先しがちな悪いリスクカルチャーを生む背

景・原因となっている(図2-1参照)。

日本の金融機関では、バブル崩壊後の金融危機の発生を踏まえ、統合リスク管理の態勢整備が進んだ。このとき金融当局の指導もあり、「1線」の業務部門から独立した「2線」としてリスク管理部門が設置された。

現状、日本の金融機関では、「2線」のリスク管理部門等の担当役員・部門長が「1線」の業務部門の担当役員・部門長を兼務することはほとんどなくなっている。

しかし、営業現場をみると、リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等は、営業店長配下の担当者(次席者)が兼務しているケースが多い。実は、日本の金融機関の営業現場では、「2線」は「1線」から独立していないのだ。この誤ったガバナンス構造が、リスク管理、コンプライアンスより収益・業績を優先する悪いリスクカルチャーを生む背景・原因となっている(図2-2参照)。

兼務者による片手間の仕事では、「2線」の各本部から送られてくる膨大な通達は机上に積み上がり、関係者への回覧も形式的になりがちだ。本来、リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等が果たすべき、ミスコンダクトの監視機能や研修・指導等のサポート機能が弱くなってしまふ。

本来、リスクオフィサー等が果たすべき役割は多岐にわたる。良いコンダクトとミスコンダクトの類型化、営業店長を含むミスコンダクトの監視、リスクオーナーシップを高めるための正規・非正規、役席・担当者向けの研修・指導など「1線」の兼務者による片手間の仕事では到底できない。リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等による監視、指導機能が弱ければ、「1線」のリスクオーナーシップは確立しない。

日本の金融機関も、海外金融機関にならひ、「2線」の本部に直属するリスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等の配置を検討すべきである。

リスクオフィサー、コンプライアンスオフィサー等の要員として、内部監査部門の準拠性監査要員を「2線」に移管し、「2線」の中で重複する役割・機能を再整理すれば、大幅な要員の追加は避けられるはずだ。

(図3) 「3線」防御の比較: Global vs Japan

	Global	Japan(一般企業)	Japan(金融機関)
取締役会	社外取締役が過半数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が強い。	社外取締役は少数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が弱い。	社外取締役は少数。 独立した客観的な立場からの 監督機能が弱い。
リスク委員会 コンプライアンス委員会 品質管理委員会	あり。 委員長は社外取締役。 委員は社外取締役が主体。  2線を通じた 監督の枠組みは 社外取締役が関与・承認。 社外取締役は個別にリスク検 証を指示する権限あり。	なし。  2線を通じた監督の枠組みは 執行側(経営者以下)が決定。 社外取締役は決まった枠組 みの中で得られる情報で判断。	多くの金融機関では、なし。 (大手金融機関のみ、あり)  2線を通じた監督の枠組みは 執行側(経営者以下)が決定。 社外取締役は決まった枠組 みの中で得られる情報で判断。
2線(本部)	1線と2線の役員・部長は 別人物で兼務を禁止。 2線(本部)は1線から独立。	1線と2線の役員・部長は 同一人物(兼務)。 2線(本部)は1線に従属。	1線と2線の役員・部長は 別人物で兼務を禁止。 2線(本部)は1線から独立。
2線(現場)	コンプライアンスオフィサー等 は2線(本部)に直属。1線との 兼務を禁止。 2線(現場)は1線から独立。	コンプライアンスオフィサー等 は1線の次席者クラスが兼務。 2線(現場)は1線に従属。	コンプライアンスオフィサー等 は1線の次席者クラスが兼務。 2線(現場)は1線に従属。
人事(2線と1線間)	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。
監査委員会・監査役会	委員長は社外取締役。 委員は社外取締役のみで 構成。 社内監査委員を置くことを法・ 制度上、禁止する国が多い。  監査委員会が3線の内部監査 部門を直接指揮できる。	社内監査役が中核。社内 監査役が社外監査役に情報 を選別・提供。 社内監査役を置くことを法的 に義務付け。  監査役会は3線の内部監査 部門を直接指揮できない。	社内監査役が中核。社内 監査役が社外監査役に情報 を選別・提供。 社内監査役を置くことを法的 に義務付け。  監査役会は3線の内部監査 部門を直接指揮できない。 (一部金融機関では、監査委 員会が3線の内部監査部門を 直接指揮できる)
3線(内部監査部門)	監査委員会に直属。 経営目線で監査を行う 3線は1・2線から独立。	社長CEOに直属。 人数が少なく、総じて形骸化。 3線は1・2線から独立してい ない。	社長CEOに直属。 準拠性監査のウェイトが高い。 3線は1・2線から独立してい ない。
人事(3線と1・2線間)	人事ローテーションなし。 内部監査人の主力は専門職。 幹部候補はトレーニーとして配 属。	人事ローテーションあり。	人事ローテーションあり。

## Ⅰ 独立社外取締役の指揮による監査機能の確立



国際社会では、監査の責任者には独立性が最重要視される。監査委員会は、独立社外取締役のみで構成されるのが一般的であり、監査法人の選定や内部監査部門長の選解任、監査資源の確保に関する権限を有する(図1, 3参照)。

これに対し、日本の三様監査では、監査機能に十分な独立性が確保されない。社内監査役、社内監査委員の存在や社長直属の内部監査部門は監査機能の独立性と実効性を弱めるものだ。国際社会では、不祥事の誘発、隠ぺいにつながるため、違法、許容できない悪慣行とみなされている(図2-1, 2-2, 3参照)。

実際、日本の不正会計、不祥事で社内監査役、社内監査委員が不正に関与した事例や社長直属の内部監査部門が隠ぺいに加担した事例がみられる。スルガ銀行の事件でも、社内監査役は端緒を把握しながら社外監査役に伝えず、内部監査部門は十分な調査を行わなかった。

不祥事対策のためだけに、監査機能の大改革に取り組む必要があるのかと、疑問に感じる経営者もいるだろう。成功している経営者ほど、その傾向が強いかもしれない。しかし、変化の時代にあって、不祥事とは無縁と考える経営者は認識が甘いと言わざるを得ない。

独立社外取締役の直接指揮下に監査機能を置くプラクティスが、国際社会に広まったのは、不祥事対策のためだけではない。独立社外取締役のラインで監査を行うと、経営改善が進むというメリットを経営者が実感したからだ。

たとえば、海外企業でも経営者が旗を振る案件に関するバッド・ニュースは、「忬度」が働き、経営者本人には伝わりにくかった。しかし、独立社外取締役の指揮下に監査

機能を置き、別ラインでチェックすると、より早く正確な情報が経営者にも伝わるようになった。しかも、問題点の指摘だけでなく、改善策まで提言してくれる。経営者は安心して本業に専念できるようになったのだ。

独立性が不十分な三様監査の限界を理解し、独立社外取締役の指揮下で国際標準の監査機能確立すべきだ。

メガバンク等の大手金融機関や一部の先進的な地域銀行では、監査機能の独立性を高めるため、監査委員長に独立社外取締役を選任し、「3線」の内部監査部門を指揮する権限を与え始めている。

## ｜ 執行部門には戻らない内部監査の専門職の確保



独立社外取締役が監査の責任者として機能するには、彼らの指揮下で継続的に働く監査の専門職が必要になる。

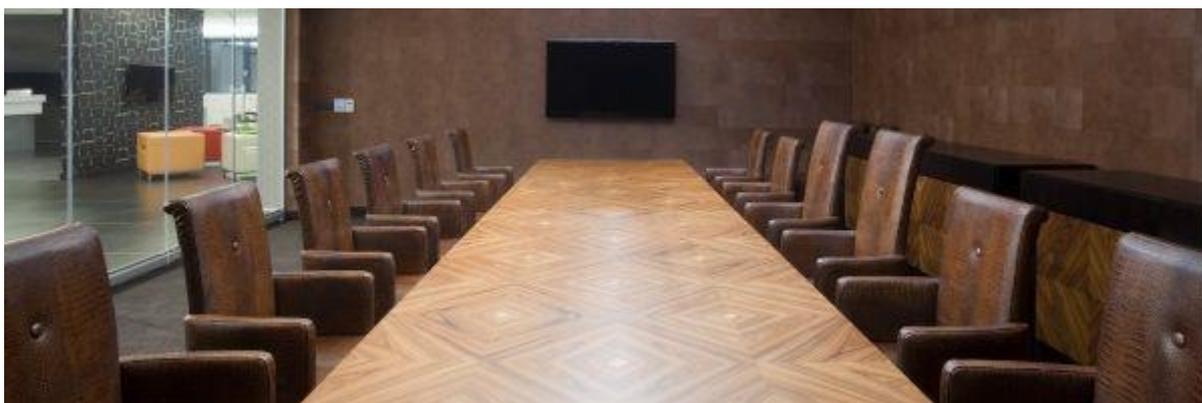
国際社会では、内部監査要員は、公認内部監査人(CIA)の有資格者が主力だ。彼らは資格の取得を義務付けられているだけでなく、執行部門には戻らない専門職である。執行部門との「馴れ合い」を排除して、独立した立場で経営を客観的に評価するためだ(図1, 3参照)。

さらに、将来の幹部候補を、トレーニーなどの形で内部監査部門に配属するのがグッド・プラクティスとされている。多くの現場をみせて、内部統制のあり方を考えさせる。そのうえで経営に対して提言をするよう求め、競わせるのだ。

日本企業・金融機関も、独立社外取締役の指揮下で働く監査の専門職の設置を検討するべきだ。

メガバンク等を中心に、内部監査部門を監査委員会に直属する組織として位置付けるとともに、準拠性監査の要員は「2線」へ移管。「3線」の内部監査部門に残った要員は、取締役会の視点に立って、経営監査を実践する強力な専門集団として編成し直す動きがみられはじめている。

## Ⅰ 取締役会の視点に立った経営監査の実践



独立社外取締役は、「1線」からは業務の遂行状況に関する報告を受けている。「2線」からはリスクとその対応方針に関する報告を受けている。

そのうえで独立社外取締役は、「3線」の内部監査部門に対し、「1線」、「2線」の内部統制が有効に機能しているかを独立した立場で客観的に評価するように求める。問題があれば、その点を指摘し、改善策を提言するように指示する。

国際社会では、内部監査とは、独立社外取締役が行う「経営の最終チェック」であり、「経営監査」と呼ぶのがふさわしい。

一方、日本企業・金融機関の内部監査は、内部統制の有効性を評価するとは言っても、結局、定められたルールが守られているかを検証することに主眼が置かれている。

独立社外取締役は、内部監査部門に対して、経営者を監督する取締役会と同じ視点に立つことを求めなければならない。

たとえば、独立社外取締役は、変化の時代にあって、ビジネスモデル・戦略の前提を根本から問い直す問題提起をすることがあってもよい。難しい問いかけではあっても、内部監査部門は客観的な評価を下さなければならない。

例

- 今のビジネスモデル・戦略を続けて、経営理念は実現できるのか
- 顧客・社会に対する価値提供は十分にできているか
- 株主に約束した目標・業績の達成はできるのか
- 上記ができない場合、それはなぜか
- 環境変化に合わせたビジネスモデル・戦略の見直しは必要ないか

組織運営面でも、見落としがちな懸念を率直に表明し、内部監査部門に実態の把握を求めるべきである。

例

- 従業員は適切な動機付けの下で働いているか
- 重大な影響を及ぼすミスコンダクトはみられないか
- リスクカルチャーは健全に保たれているか
- エマージング・リスクへの対応はできているか

なお、不祥事が多発している現状を踏まえると、独立社外取締役は、内部監査の結果を受けて、場合によっては人事処分を厳しく求める必要もある。海外の有力企業・金融機関では、内部監査の指摘を受けて、取締役会がリスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭する例はよくみられる。

例

- 部門長はRCSAでは問題なしと自己評価していたが、内部監査で問題が発覚したため、リスクオーナーシップの希薄な部門長を更迭

# 次世代と コーポレート・ガバナンスの 改革を考える

日本銀行 金融高度化センター

碓井 茂樹



## はじめに

### コーポレート・ガバナンスの改革は 誰のために行うのか

経営者が関係者を説得し、苦勞してコーポレート・ガバナンスの改革を成し遂げても、退任までにその成果を実感することはおそくないだろう。むしろ独立社外取締役からさまざまな説明を求められ、内部監査で指摘された事項への対応に追われ負担が増えたと感じるだけかもしれない。

コーポレート・ガバナンスの改革は、企業の中長期的な企業価値を高めるために行われるものである。したがって改革の成果を享受するのは現在の経営者ではなく、これからその企業に入社する、あるいは、その企業に株式投資する次世代である。

筆者は複数の大学で教鞭をとっている。コーポレート・ガバナンスに関する講義を行うが、学生の関心は極めて高い。本格的な講義を行う前に、まっさらな状態で、彼らがコーポレート・ガバナンスのあるべき姿をどう考えているのかアンケートを実施した。

そして、国内外で起きた重大事件を振り返りながら、日本と国際社会におけるコーポレート・ガバナンスの改革や、日本企業と海外企業のコーポレート・ガバナンスの違いを講義した。講義の後、彼らの考え方の変化をみるため、再度アンケートをとった項目もある。アンケート結果をみると、次世代は、国際社会に近い感覚を持っていることが分かった。

## 経営トップは指名委員会の 業績評価で選ぶべき

日本企業では、現社長が次期社長を指名することが多い。日経新聞「私の履歴書」などを読むと、ある日、社長室に呼び出され「社長になってほしい」と言われる。辞退しても「自分のあとを任せられるのは君以外にいない」と説得されて社長を引き受けた、というのが典型的なパターンだ。一方、海外企業では、指名委員会のメンバーが執行役員、部長など経営幹部の業績評価を行う。将来の社長候補として、どのようなキャリアを積みさせるべきかについても検討する。こうして社長は、社外取締役を含む指名委員会における業績評価等にもとづいて決定される。

学生に「どちらの方法で、次期社長を選ぶのが良いか」をアンケートで尋ねてみた（Q1）。85%の学生が「指名委員会の業績評価等にもとづいて、次期社長を決める」のが良いと回答した。「現社長が次期社長を指名する」のが良いという回答は15%に過ぎなかった。

アンケート実施前に、学生たちには、現社長が次期社長を指名する日本企業の場合、入社以来の働きぶり、人となりなど、「総合的な評価」がなされる。その一方で、海外企業の場合、指名委員会の社外取締役とは数年程度の関係しかない。業績評価の方法にもよるが、主に売上、利益など「数字の評価」に左右される可能性がある点を指摘した。しかし、「現社長による指名方式」を支持する学生は驚くほど少なかった。アンケートに記載された理由をみると、現社長の独断で次期社長を決めることに対して「正統性を感じられない」、「危うさを感じる」、「好き嫌いで決まることはないのか」など、かなり否定的な意見が多かった。

現在、多くの日本企業が採用している「現社長による指名方式」に関して、次世代の多くは自分たちのリーダーを選出するプロセスとして、ふさわしくないと感じている。次世代から「正統性を感じられない」と評価された社長はこれまでのようにリーダーシップを発揮することができるだろうか。社長の意思は現場に届きにくくなり、諸施策も徹底しなくなるかもしれない。

また、次期社長の選び方を「指名委員会における業績評価方式」に変えると、経営スタイルや企業文化はアメリカ型の成果主義になっていく。経営トップが業績で厳しく評価、選出されるようになると、組織の末端に至るまで業績評価が徹底して行われるようになるものと思われる。短期的な業績、目先の利益を求める経営スタイルや企業文化が醸成されるかもしれない。アンケートの集計結果をみせたうえで学生がどのように思うかを問うてみた。ある学生が手をあげて、以下のような意見を述べた。

「確かに、短期的な業績、目先の利益を追い過ぎるようになるのは問題かもしれません。業績の評価基準の策定には工夫がいるでしょう。しかし、日本企業は、海外企業に比べROEが低く、もう20年以上も利益が上がっていないと聞きました。日本企業はもっと業績、利益を上げる努力をすべきではないでしょうか。」

その通りだ。次世代は、日本企業の経営者が口にしてきた「言い訳」や「嘘」を見抜いている。経営トップだけでなく、役職員全員が厳しい業績評価を受けるようにならない限り、日本企業の業績は回復せず、利益は上がるようにならない。

## 経営トップは2線、3線でキャリアを積んだ人物がふさわしい

では、次世代は、どのようなキャリアを積んだ人物が経営トップにふさわしいと考えているのだろうか。

選択肢として、①営業一筋で営業部門長、②営業部門を経験して財務部門長（CFO）、③営業部門を経験してリスク管理部門長（CRO）、④営業部門を経験して内部監査部門長（CAE）の4つを提示した（Q2）。

アンケート実施前に財務部門長（CFO）、リスク管理部門長（CRO）、内部監査部門長（CAE）それぞれの役割に

### Q 1. 経営トップの選び方としてはどちらが良いか

①現社長が指名する	15%
②指名委員会における業績評価	85%

### Q 2. 経営トップのキャリアとしてはどちらが良いか

①営業一筋で営業部門長	11%
②営業を経験し、財務部門長	30%
③営業を経験し、リスク管理部門長	40%
④営業を経験し、内部監査部門長	19%

ついて簡単に講義した。

①を選んだ学生は11%に過ぎなかった。営業で実績を上げることの重要性は理解したようであったが、経営トップとしては、「1線」の経験だけでは不十分と考えたようだ。

②財務部門長（CFO）、③リスク管理部門長（CRO）を選んだ学生は、それぞれ30%、40%と非常に多かった。アンケート実施前に、財務部門長（CFO）とリスク管理部門長（CRO）は、それぞれ収益、リスクの観点から経営の実態をみて、経営トップ（CEO）の判断をサポートしていることを説明した。「2線」で経験を積んだ人物が、次の経営トップにふさわしいと考えるのは自然なことだ。

④内部監査部門長（CAE）を選んだ学生は、2割近く（19%）に達した。アンケート実施前に、内部監査の機能・役割をグローバル・スタンダードにしたがって、ごく簡単に説明した。内部監査部門は、「1線」、「2線」が気付かなかった問題点を見付けて取締役会に報告のうえ、経営トップに改善を働き掛ける。企業価値を守り、高めるのが内部監査のミッションである。これだけの説明であったが、次世代は、内部監査部門での経験はトップになったときに役立つはずだと直感したようだ。

上記と似た質問であるが、「経営トップの立場で、最も優秀な部下がいたら、どこに起用するか」を学生に尋ねてみた（次ページQ3）。

選択肢としては①営業部門長、②財務部門長（CFO）、③リスク管理部門長（CRO）、④内部監査部門長（CAE）の4つを提示した。回答結果は、①営業部門長10%、②財務部門長（CFO）21%、③リスク管理部門長（CRO）35%、④内部監査部門長（CAE）34%であった。最も優秀な部下を内部監査部門長に起用すると回答した学生は全体の3分の1を超えた。

日本企業では、内部監査部門長を務めた人物が経営トップになるケースはほとんど例がない。内部監査部門に幹部候補を配属することも少ない。日本企業の実務家は今回の学生のアンケート結果に違和感を覚えるかもしれない。

しかし、国際社会では、内部監査部門のステータスは、日本企業に比べると格段に高い。また、内部監査部門での経験を重視する企業も少なくない。内部監査部門は組織内のあらゆる現場を実地で見て回ることができるほか、経営全体をみる視点も養うことができるため、ゼネラル・エレクトリック社（GE）は、人材育成プログラムの一環として、将来、経営幹部となる候補者を選んで内部監査部門に配属することはよく知られている。経営幹部の候補者は、内部監査のプロ集団に混じって、経営上の問題点を見付けたり、改善策を検討したりする。

### 独立社外取締役が内部監査部門を直接指揮すべきである

学生には、少し難しい質問になるが、誰が内部監査部門を直接指揮すべきかを尋ねてみた。

選択肢としては、①社長（CEO）、②財務・コンプライアンス部門担当取締役、③監査役、④独立社外取締役の4つを提示した（Q4）。

そして、内部監査部門を直接指揮するとは、以下のすべてを行う権限を有することが要件であると説明した。

- ・内部監査の計画・予算を承認する。
- ・内部監査の結果報告をはじめに聞く。
- ・内部監査部門長の選解任を承認（同意）する。
- ・内部監査部門の業績評価を行う。
- ・内部監査部門に特別調査の実施を命じる。

講義前に実施したアンケート結果をみると、最も多かったのは、④「独立社外取締役」との回答で全体の半数近く（47%）を占めた。次いで多かったのは、③「監査役」との回答で23%を占めた。①「社長（CEO）」、②「財務・コンプライアンス部門担当取締役」との回答はそれぞれ15%ずつと少なかった。

1回目のアンケート結果を受けて、以下の点を補足した。

まず、会社法の解釈では、監査役は内部監査部門を直接指揮する権限を持つことはできないとされている。監査役

#### Q 3. 最も優秀な人材を起用するのはどちらが良いか

①営業部門長	10%
②財務部門長	21%
③リスク管理部門長	35%
④内部監査部門長	34%

#### Q 4. 内部監査部門を直接指揮するのは誰が良いか

(講義前)	①社長	15%
	②財務・コンプライアンス担当取締役	15%
	③監査役	23%
	④独立社外取締役	47%
(講義後)	①社長	4%
	④独立社外取締役	96%

(注) アンケートに協力してくれたのは、私の講義を受講している一橋大学（約50名）、京都大学（約40名）、慶應義塾大学（約40名）、大阪経済大学（約30名）の経済学研究科・経済学部の大学院生・大学2～4年生である（講義の出席状況により、回答者数は若干の増減がある）。

に関する知識が不十分だと、③監査役という回答を選んでしまうが、これは「不正解」である。監査役は、あくまで単独で調査を行うのが原則であり、何か問題が起きて内部監査部門を動かすときや外部機関に調査を依頼するときには、監査役は取締役会、経営者の了承を得る必要がある。

②財務・コンプライアンス部門担当取締役が、内部監査部門を直接指揮するのは、法令違反にはならないものの、「悪しきプラクティス」とされるため、「不正解」である。なぜなら、財務・コンプライアンス部門の内部監査に関して、独立性・客観性を維持できなくなるからである。監査結果に「手心」を加えるなど、内部監査が「馴れ合い」となる可能性を否定できない。

残る選択肢は、①社長（CEO）と④独立社外取締役の2つであるが、日本企業では、ほとんどの場合、内部監査部門は社長（CEO）直属の組織となっている。一方、国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選んで、監査委員長が内部監査部門を直接指揮する体制をとるのが一般的である。

ここまで講義して、再度、アンケートを実施した。内部監査部門を直接指揮するのは、①社長（CEO）がよいか、あるいは、④独立社外取締役がよいか、二者択一を求めた。2回目のアンケート結果をみると、④独立社外取締役との回答が96%とほとんどを占めた。①社長との回答は4%

に過ぎなかった。

次世代は、内部監査部門の役割・機能に関する講義を聴いて、ガバナンス構造の中で内部監査をどのように位置づけるべきかを直ちに理解した。この点を納得できずにいる多くの実務家をみているだけに、新鮮な驚きであった。

## 日本企業はグローバル・スタンダードに適合したガバナンス態勢を構築すべき

国際社会では、独立社外取締役を監査委員長に選任して、内部監査のプロ集団を預ける。そして、経営者以下の執行状況を監査する体制を構築している。監査委員長と内部監査部門がラインで結ばれ、経営者に対する健全なチェック・アンド・バランスが確保される。経営トップは、監査委員長＝内部監査部門のラインから経営実態に関する客観的な情報を得ることができる。問題を指摘して、改善提案までしてくれるので、経営者にとってみれば、監査委員長と内部監査部門は頼りになる存在だ。

万一、経営者が不正を働いたとしても、当然、内部監査の対象となる。米国で起きたワールドコム事件では、経営者と監査法人が結託して行った巨額の不正会計の全貌を独立社外取締役・監査委員長が内部監査部門を直接指揮して、徹底調査を行い、その全貌を暴いた。株主からみても独立社外取締役・監査委員長が内部監査部門を直接指揮する態勢となっていることは安心材料になる。

日本企業の経営者は、部外者にあれこれと言われたくないという気持ちが働くのか、国際社会では、この当たり前のチェック・アンド・バランスを嫌う傾向がある。常勤監査役や監査委員長に元部下を配置し、内部監査部門を経営者の直属とする。これでは、健全なチェック・アンド・バランスは働かない。この結果、経営者に都合の悪いことは伝わりにくくなる。とくに経営者が主導した施策に関する問題点などは（経営者が知りたいと望んでも）耳に入らないだろう。

東芝事件の第三者委員会の調査報告書を見ると、東芝は早くから委員会設置会社を採用してきた。しかし、監査委員長は社長の元部下で、過去、財務部門責任者として不正会計に関与していた人物であった。内部監査部門は社長の指揮下に置かれていた。内部監査部門は不正会計の事実を知りながら、監査報告書には一切記載せず、隠蔽に加担していた。東芝事件に限らず、山一証券、オリンパスなど、日本の有力企業の不祥事では、必ずと言ってよいほど常勤

監査役が不正に関与していたり、内部監査部門の機能不全、隠蔽への加担などがみられる。

講義で、学生にこうした事実を知らせると、日本のコーポレート・ガバナンスの現状に、落胆、失望する。真面目な学生は明らかに怒っている。次世代は、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿に関して、国際社会の感覚と近いイメージを持っていることは間違いない。

そして、「なぜ、日本のコーポレート・ガバナンスは、国際社会からこんなに立ち遅れてしまったのか」、「今後、日本企業は本当にコーポレート・ガバナンスの改革に取り組むのか」などの質問が殺到する。極めてまっとうな反応であると思う。

## 最後に

コーポレート・ガバナンス改革の本質は、株主から選ばれた取締役会が経営者を監督することにある。独立社外取締役を含む取締役会は、経営者が掲げる経営目標を承認し、その達成に向けて組織をどのように動かすのか説明するように求め、その結果を客観的に評価する。その繰り返しで経営目標の達成を合理的に保証し、中長期的に企業価値を向上させる。

現在の経営者が英断を下し、コーポレート・ガバナンスの改革に取り組み、あとに続く経営者が、さらにその実効性を上げる努力を続けることで、次世代はその成果を享受できるのだ。

優勝劣敗の厳しい競争の中で、経営環境の変化に対応して「稼ぐ力」を高め、深刻な不祥事を起こさず、どうにか生き残ることができたとき、次世代は歴代の経営者がコーポレート・ガバナンスの改革に真摯に取り組んできたことを思い出し、心から感謝するだろう。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて個人的な見解に基づくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれを保証・賛成・推奨するものではありません。

### ◆碓井 茂樹（うすい しげき）

1961年愛知県生まれ。83年京都大経済学部卒。日本銀行入行。06年金融高度化センター企画役（現職）。FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰（兼職）。同研究会のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて、11年3月、日本金融監査協会を設立。京都大、一橋大、慶應義塾大、大阪経済大、埼玉大学、千葉商科大学で客員教授、講師を務める。著書に「リスク計量化入門」、「内部監査入門」（共著、金融財政事情研究会）

# ガバナンス改革と

# リスクアペタイト・フレームワークの活用

～モニタリングモデルの実践を支える経営ツール～

日本金融監査協会

リスクガバナンス研究会

碓井 茂樹



## はじめに

今から70年以上も前のことです。1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソン(以下JNJ)の3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソン Jr. は、ニューヨーク証券取引所での株式公開を前に、顧客、社員、地域社会、株主に対して果たすべき責任をA4の紙1枚に列記しました。「我が信条」(クレド)と呼ばれるこの文書は、取締役会に諮られて承認され、その後、一貫してJNJの経営指針となっています。

こうした事例をみると、国際社会では「株式会社」というのは社会的な存在であり、さまざまなステークホルダーに対して説明責任を果たさなくてはならない。」という考え方が、古くからあったことが分かります。

金融危機後、海外の金融機関では「リスクアペタイト・ステートメント」の作成が進みました。経営理念や目標を文書化して、取締役会の承認を受けている点で、JNJの「我が信条」(クレド)を源流としているように思えます。金融危機を反省し、「ステークホルダーに説明責任を果たすためには何をすべきであったのか」を原点に立ち返って考え直した結果、国際的な議論の中で出された答えといえるでしょう。

わが国でもガバナンス改革が進み始めました。多様で十分な数の社外取締役を受け入れて、取締役会を「モニタリング・モデル」へと転換していくこととなります。このとき「リスクアペタイト」は、経営者から見れば社外取締役に説明責任を果たすための有効なコミュニケーション・ツールとなります。また、社外取締役から見れば、監督責任を果たすための判断基準となります。

## リスクアペタイトの源流

まず、リスクアペタイトの「源流」ともいえるJNJの「我が信条」(クレド)について、詳しく見てみましょう。

日本企業では、経営者の経営理念やビジョンを四字熟語や短い文章であらわすことがあります。経営者の語録をまとめて従業員に配布することもあります。これらは経営者がイニシアティブをとって、組織内の役職員に企業文化やリスクカルチャーを浸透させるために行うものです。

これに対して、JNJの「我が信条」は、「顧客」「社員」「地域社会」「株主」というステークホルダーに対して、それぞれどのような責任を果たすのかを説明し、約束するものです。しかも、その文章を読むと、70年以上も前に書かれたものとは思えないほど、現代企業にも当てはまる普遍的な内容となっていることに驚きます(図1参照)。

1番初めに「顧客第一主義」を掲げ、顧客に対して満足のいく商品・サービスを提供することを約束しています。2番目に、従業員の公正な処遇のほか、能力開発の機会を与えること、個人の尊厳、ワークライフ・バランスなどを守ることを約束しています。3番目に、社会に対して有益なCSR活動を行って貢献することを約束しています。そして最後に、株主に対する利益還元のほか、内部留保の蓄積、企業価値の向上のための研究開発投資などを約束しています。

当時、株主から「自分たちの利益こそ最も優先されるべきではないか」と不満が出たと言います。それに対して、3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソン Jr. は、「顧客、社員、地域社会、株主という、この順番が大事なのだ。この順番に責任を果たすことによって始めて、株主の皆さま

## 我が信条

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。  
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。  
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。  
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。  
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

我々の第二の責任は全社員——世界中で共に働く男性も女性も——に対するものである。  
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。  
社員は安心して仕事に従事しなければならない。  
待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。  
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。  
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。  
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。  
我々は有能な管理者を任命しなければならない。  
そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。  
我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。  
我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。  
我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。  
事業は健全な利益を生まなければならない。我々は新しい考えを試みなければならない。  
研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。  
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。  
逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。  
これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。



図1 「我が信条」(クレド)

んへの責任を果たすことができるのだ」と明言したといわれています。

## リスクアペタイト実践の広がり

1980～90年代、先進的な金融機関で「リスクアペタイト」を文書化する慣行が始まりました。こうした実践を受け、海外の金融当局も金融機関に対して「リスクアペタイト」に基づくリスクマネジメントの態勢整備を促し始めました。

国際社会では、30年近く前から「リスクアペタイト・ステートメント」を通じて、金融機関と金融当局がコミュニケーションをとるという慣行が始まっていたのです。

当時、海外に勤務していた邦銀の国際業務部門の担当者が、現地の金融当局に挨拶に行くと、いきなり「リスクアペタイト」を説明せよ、と言われました。「リスクアペタイト」が何を意味するのかがさっぱり分からず、その場をごまかして帰って「リスクの食欲って何のことだ？」とみんな首をひねったという笑い話があります。

その後、「リスクアペタイト」は2004年にCOSOが公表した「ERM：全社的リスクマネジメント」のなかで正

式に定義されました(図2参照)。

COSO-ERMによって理論的な裏付けを得たことから、国際社会では、金融機関だけでなく、広く一般企業においても「リスクアペタイト・ステートメント」を作成する動きが広がりました。

また、2013年に改訂された国際的な内部監査基準(IIA基準)をみると、「リスクアペタイト」に基づくリスクマネジメントのフレームワーク(ERM「全社的リスクマネジメント」)を導入している組織では、それらを活用してリスク・ベース監査を行うことと記載されています(図3参照)。

日本企業では、「リスクアペタイト」という用語は、まだ馴染みがありませんが、国際社会では、今やガバナンス、リスクマネジメント、内部監査の実務で、ごく一般的に使われる用語として浸透し、定着しています。

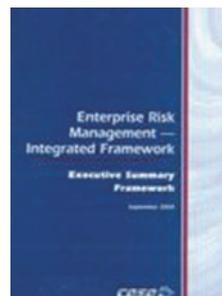


図2  
COSO - ERM  
「全社的リスクマネジメント」



図3  
内部監査の国際基準  
(IIA基準)

## 原点回帰：説明責任を果たすためのリスクアペタイト

国際社会は、「エンロン」「ワールドコム事件」「リーマンショック」などの大きな失敗を経験しました。その都度、「ステークホルダーへの説明責任は果たされていたのか」という問いかけや批判が寄せられました。

その結果、「エンロン」「ワールドコム事件」の後には、企業改革法(SOX法)が制定されました。経営者は、財務報告にかかる内部統制システムを構築し、その有効性を評価した報告書と、年次報告書による開示が適正である旨の宣誓書を提出することが義務付けられました。

金融危機の後、金融安定理事会(FSB)、バーゼル銀行

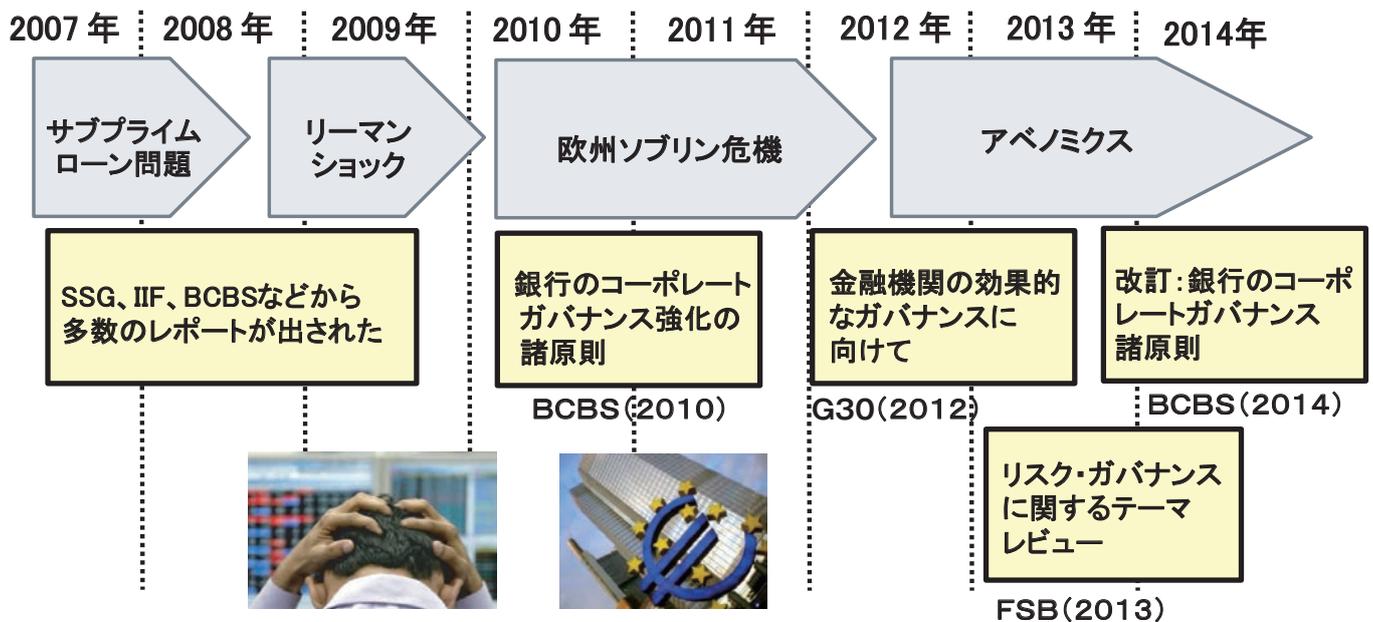


図4 金融危機後の国際的な議論・提言

監督委員会（BCBS）から、金融機関のガバナンス、リスクマネジメント、内部監査に関する多数のペーパーが公表され、その議論の中で、「リスクアパタイト・フレームワーク」（以下RAF）を導入することの重要性が指摘されました。

経営者は、経営理念・目標を明確にして「リスクアパタイト・ステートメント」を策定するとともに、経営理念・目標の達成に向けて、組織や役職員を動かすためのRAFを導入し、取締役会の承認を受けることとされました。経営者の説明責任、取締役会の監督責任を求めたとと言えます。

今や、金融安定理事会（FSB）、バーゼル銀行監督委員会（BCBS）が公表するガバナンス、リスクマネジメント、監査に関するペーパーをみると、金融機関にはRAFが導入されていることが当然の前提となっています（図4.5参照）。

実際、海外の金融機関では、「リスクアパタイト」を起点にして、業務計画や内部統制システム、コンプライアンス方針、リスク管理方針、役職員の研修プログラムなど、組織、役職員を動かすための枠組みを見直しました。国際的に活動する金融機関（G-sifis）だけでなく、地域銀行などにもRAFは導入され、すっかり定着した感があります。国際社会では、金融危機後も、やはり「ステークホルダーへの説明責任を果たすためには何をすべきか」という原点に立ち返り、RAFを導入することによって、経営の自己規律を取り戻したのです。

## モニタリングモデルを実践するためのリスクアパタイト

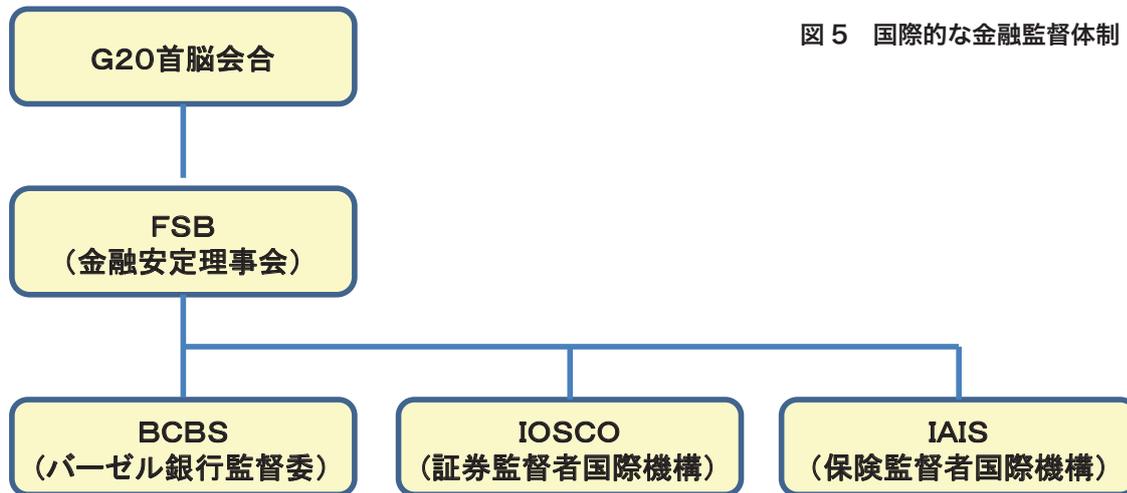
日本でも、会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定と、ガバナンス改革が急ピッチで進み始めました。指名委員会等設置会社、監査等委員会設置へと移行する動きや、取締役会のうち社外取締役の人数を増やす動きが広がっています。

日本企業はこれまで、監督と執行が分離していない独自のガバナンス態勢を続けてきました。今、日本企業に求められているのは、法・制度への形式的な対応ではありません。ガバナンス改革を契機に、さまざまなステークホルダーを意識して「モニタリングモデル」の実践に取り組まなければ意味がありません。

東証のある関係者に伺った話です。株式の公開手続きが完了したとき、社長に向かって、意図的に「はい、これで会社はあなたのものではなくなりました」と言うようにしているが、何のことか意味が分からず、無然とする経営者が少なくないそうです。果たして、株式公開の意味を理解していない経営者が、ステークホルダーに対して説明責任を果たすことができるのか、疑問と言わざるを得ません。

また、日本では「なぜ、リスクアパタイトを文書化するのか」、「なぜ、RAFを導入する必要があるのか」、「なぜ、今のままではいけないのか」という質問がよく出ます。これまで、日本には社外取締役がほとんどおらず、ガバナン

図5 国際的な金融監督体制



ス態勢が「モニタリングモデル」となっていなかったために、経営者が取締役会に対して説明責任を果たすという慣行がないため、実感をもって、その必要性を受け止められないのです。

「モニタリングモデル」が前提の国際社会では、RAFは経営そのものです。「なぜ、リスクアパタイトを文書化するのか」などと日本人が質問をすれば、「では、日本ではどうやって経営をしているのか」と反対に理解できないと返されてしまいます。日本の経営者が未だ「リスクアパタイト」の必要性を感じないというのは、30年前とは違い、もはや笑い話にもなりません。

日本の金融機関には、今後、多様で十分な数の社外取締役を選任し、法定・任意を問わず、社外取締役を委員長とする「リスク委員会」と「監査委員会」の設置に向けた態勢整備を進めることを期待したいと思います。

リスク委員長と監査委員長を独立社外取締役にすれば、経営理念・目標は何なのか、その実現のために組織・役職員をどのように動かすのか、必然的に説明をせざるを得なくなります。独立社外取締役に一から説明するというのは大変なことですので、当初は大きな負担を感じると思います。しかし、RAFが定着し始めると、今まで曖昧だったものが可視化され、新たな「気付き」となったり、役職員の行動原理として徹底されるなど、メリットも感じられるようになるはずです。

内部監査も大きく変わります。経営にとって重要なリスクが不明確なままでは、いくらリスクベース監査を実施すると掛け声をかけても、結局、規程・マニュアル違反の指摘から脱却できません。しかし、RAFが導入されれば、経営にとって重要なリスクは何か、RAFを有効に機能させるキー・コントロールは何かが可視化されます。リスクベース監査に取り組みやすくなり、内部監査の視点も「経

営目線」に切りあがって付加価値の高い指摘を行うようになります。

取締役会の議論も、多様な社外取締役が入って意見を言い始めると、価値観が交錯して論点が絞り切れず、非効率になったり、場合によっては、收拾がつかなくなる可能性もあります。「リスクアパタイト」があれば、取締役会における集団の価値観を共有することができるため、判断が迅速かつ合理的なものになります。融資、投資、M&Aなどの個別事案に関しても、自分たちの「リスクアパタイト」に適合しているかどうか、現行のRAFによって有効に管理できるかどうか、が議論の中心になります。

もちろん、経営戦略を変えて、新しい種類のリスクテイクに挑戦したり、従来のリスクであっても思い切ってエクスポージャーを増加させるなど、今まで以上のリスクテイクを行うこともあるでしょう。その場合には、取締役会で「リスクアパタイト」の変更に関して、十分な議論を行うことになります。ステートメントを見直すだけでなく、それを管理する「フレームワーク」に不備はないか、慎重に点検することが重要です。

※本稿に記載された意見・コメントはすべて個人的な見解に基づくもので、筆者が所属する組織・団体の代表的な見解を示すものではありません。また、筆者が所属する組織・団体がこれを保証・賛成・推奨するものではありません。

◆碓井 茂樹 (うすい しげき)

1961年愛知県生まれ。83年京都大学経済学部卒。日本銀行入行。金融機構局金融高度化センター企画役(現職)。06年以降、FFR+「金融工学とリスクマネジメント高度化」研究会を主宰。FFR+のメンバーを中心に金融界の有識者に呼びかけて11年3月、日本金融監査協会を設立。同協会・リスクガバナンス研究会の有カメンバー。京都大学、一橋大学、埼玉大学、埼玉商科大学、大阪経済大学で客員教授、非常勤講師を務める。著書に「リスク計量化入門」「内部監査入門」(共著、金融財政事情研究会)。