

「再点検・外資系金融グループのコンプライアンス」

堀本 善雄 著

金融庁の最近の処分実績をみると、外資系金融グループのローカルガバナンスのあり方に問題がある事例がみられる。日本で幅広くサービスを提供している外資系金融グループにおいては、いま一度、本国本部との関係も含め、コンプライアンス管理態勢のあり方とその有効性を再点検する時期を迎えているのではないかと考える。

外資系に頻発する重大な処分事例

本稿では、以下、実質的に日本以外に本部機能（トータルとしての経営決定、重要な内部管理機能）を有する金融機関（以下、外資系金融グループ）が日本においてその業務を展開するにあたっての留意すべき点を整理する。

金融庁が公表している「金融上の行政処分について」においては、行政処分の基本原則として、「金融機関等の業態や規模の如何、外国企業であるか国内企業であるかを問わず、法令に照らして、利用者保護や市場の公平性確保に重大な問題が発生しているという事実が客観的に確認されれば、厳正かつ適切な処分を行っている」としている。

こうした行政処分の実績についてみると、その数だけをみれば、外資系金融グループとその他の間に差異はないようにみられるが、行政処分の内容や重さについては、異なる傾向が見受けられる。たとえば、2002年度以降の地域銀行に対する行政処分に関しては、業務停止となるケースはほとんどみられないのに対して、外資系金融グループにはそうしたケースがコンスタントにみられる。こうした状況は、外資系金融グループのケースについて他のケースと比較すると、傾向的にみて、問題事例の性格や態勢上の問題点の発生の仕方に差異があることから生じていると考えられる（注1）。

行政処分事例に共通する教訓

それでは、具体的に外資系グループにはどのような問題が生じやすい傾向があるのか、例として、直近の事例で公表されている点からみてみよう。

(1) BNPパリバに対する行政処分

アーバンコーポレイションが、BNPパリバに対しCBを発行し資金調達を行った際に、別途、締結されたスワップ契約により調達額が、ただちに債務返済に充当できるわけではないことを開示するよう、BNPパリバは助言すべき立場にあったにもかかわらず、それを行わないよう要請したことに対して、講ぜられた事例である。

本件処分に関する状況や処分理由に関する金融庁からの説明は、必ずしも詳細なものではないが（注2）、公表文のなかで注目すべき点としては、①営業部門の独断専行のおそれを防止するための経営管理態勢の構築が欠如していること、②意思決定機関の顧客保護・投資家保護に係る問題意識の欠如、③東京支店の経営陣や内部管理部門の機能不全が、問題点として示されている点である。同社東京支店の外部検討委員会の調査結果（概要）では、さらに、「ガバナンス体制の確立」として、本件CBスワップ組合せ取引において、BNPパリバ東京支店における、日本

代表、支店長の管理・監督が不十分であったこと、したがって、BNPパリバ東京支店の経営トップに対するガバナンスの確立が必要である旨が示されている。また、前記命令および調査結果では、必ずしも明確ではないが、当該CBやスワップ契約がBNPパリバグループのフランス本社との間で締結されていることから、本件はグループ全体のなかにおける日本のコンプライアンス態勢の位置付けとも関係がある可能性がある。

また、本件は、金融商品取引法上、法令違反に該当することが明確ではない行為であっても、「業務の運営の状況に関し、公益又は投資家保護のため必要かつ適当であると認める」場合に業務改善命令を講じた事例である。

(2) シティバンク銀行に対する行政処分

これは、シティバンク銀行について、マネー・ローンダリングをはじめとする疑わしい取引の届出義務の履行に必要な態勢整備について問題が生じたことにより、09年6月に行政処分が講ぜられた事例である。

金融庁は、本件につき、個人金融部門における販売業務の1カ月にわたる停止命令、および5項目にわたる業務改善命令という重い行政処分を講じた。

ここで注目すべきは、その処分の理由として明示された「経営管理（ガバナンス）態勢、内部管理態勢の問題」の事項である。そこでは、①同行（在日支店のCEO・経営委員会を含む）の取締役会・経営委員会は、業務改善命令の履行に責任を負う立場にあること、②それにもかかわらず、本邦法令等諸規則への理解や改善意識が希薄であったこと、③このため、経営上の重要な事項について、統括的な検討や協議、点検が行われる態勢になっていないこと、④業務部門に対する監督や牽制が発揮できないことが明示されている。

(3) 検査指摘事例集（08事務年度）

送金業務を中心としている外国銀行支店の優良な事例として、本邦の法令改正や監督当局の方針等に係る情報を収集し、それらの情報を役職員がLAN等により周知を行っている事例が示されている。

他方、内部管理態勢における問題点の改善に向けた取組みについて、日本における代表者およびコンプライアンス・オフィサーは、前任者との業務引継ぎを行っていない事例や、日本における代表者が銀行業の免許証に付された条件の内容を把握していなかったことから必要な金融庁長官の事前承認を得ていない事例が示されている。

本国の態勢・認識が日本拠点のコンプライアンスを左右

前記の事例などからみると、処分事例にある経営管理上の背景（問題の発生原因）としては、以下の点があげられる。

- ①日本代表の日本国内における業務の監督機能が不十分なケースであること
- ②業務部門に対する内部管理部門や内部監査の牽制効果が不十分なケースであること
- ③形式上十分に整備されたコンプライアンス体制が構築されても、有効性をもって運用されていないケースであること

コンプライアンスの管理においては、業務現場に対する的確な状況把握（コンプライアンスリスクの適切な把握も含む）が最も重要な点である。コンプライアンスの場合には、リスク管理のようにデータの形で管理が困難だからである。この点で、本国本部からの縦割りの管理（縦串）と日本現地における統括的な管理（横串）の二つによるマトリックス運営を行っている外資系金融グループにおいては、本国本部というリモートコントロールが行われる分、どうしても、現地の業務部門に経営管理上の「聖域」ができやすい構造的な弱点があることに留意する必要がある。

ある。

金融庁は、現時点で、こうした外資系金融グループの経営管理スタイルをすべて否定はしていないと思われ、それぞれの業務の規模や複雑性に依拠して、グローバルなガバナンスとローカルなガバナンスのベストバランスを見極めようとしていると思われる。しかしながら、とくに、日本国内において、複数の業態にまたがり、広く一般にさまざまなサービスを提供している外資系金融グループにおいては、前記のような弱点に、日本における短期的な人事ローテーション、日本法令等に対する日本代表等の認識、理解不足および業務部門への不適切なインセンティブ付与等が加わると、日本における経営を揺るがす大きな問題に発展する危険性があることに留意する必要がある。

そして、こうしたリスクへの管理態勢構築のためには、日本における態勢だけでなく、本国本部の態勢や日本のコンプライアンスに対する認識も含めた対応が必須となりつつあることが、前記事例においてもより一層明らかである（注3）。

こうした点に関しては、金融コングロマリット監督指針に、「グループ内の金融機関の経営に対し、当該金融機関やその経営管理会社の経営陣でない個人、又は当該金融機関の経営管理会社以外の会社等が実質的に関与していることにより、当該金融機関自身において有効かつ責任ある経営管理の態勢構築・遂行がなされていないと認められる場合には、監督当局として特段の留意が必要となる」との記載がある。また、証券監視委員会の検査においては、これまで行為規制に重点をおいたものであったものが、09事務年度の検査方針においては、「検査マニュアル中の「金融商品取引業者等のあるべき姿」を想定しつつ、検査対象先の内部管理態勢面からの検証」を行うことを明確化している（注4）。

経営管理態勢の再点検が緊急課題に

これら最近の問題事例等以上の点をふまれば、無論、各金融機関によって個別の事情の相違はあるが、少なくとも、以下の点については、多くの外資系金融グループにおいては、今一度、態勢の再点検を行っておく必要があるのではないかと考える。

第一に、経営管理態勢（本国本部と日本における経営陣との監督上の役割分担、報告体制、現地内の各種規定等）について点検を行うことが考えられる。

- ①金融庁が金融機関の経営陣に求める規制や行政処分（報告聴求、業務改善命令等（経営責任の明確化への対応を含む））が講じられた場合に適切な対応の障害とならないか
- ②日本における顧客や一般投資家の不当な不利益のうえに、本国本部やその顧客等が利益を得ることが生じないよう、日本拠点の管理が可能か
- ③本部が監査を実施する場合には、その実施について、日本の経営サイドから適切な監査の実施のために必要な要請や十分なフィードバックにより、その後の経営改善に資するような活用が可能か

第二に、前記経営管理態勢が実際に有効性を確保していることが求められる。こうした有効性確保の観点からの再点検にあたっては、たとえば、以下のような着眼点があげられる。

- ①本国内の経営陣とそれ以外のスタッフとの間、本国本部と日本のスタッフとの間、日本の業務部門と内部管理部門との間、あるいは、日本国内の各業態（銀行と証券）との間、それぞれについてコンプライアンスに関する意思疎通は円滑に図られているか
- ②経営陣も含めた日本のコンプライアンスに関する効果的な研修（研修は定期的に行う必要があり、コンプライアンスリスクに関する分析をふまえたうえでの研修となっている必要）が実施されているか
- ③オペレーションスタッフ等に対してコンプライアンスに対するモチベーションの付与（人事

ローテーション等人事のあり方を含む)は行われているか

国際的な連携の展開も必要

前記のような日本の対応については、国際的な監督の協調確保が図られたうえでのものかとの疑問を呈する向きもある。しかし、日本における利用者保護に重大な問題が発生すれば(だれがやるにしろ)利用者保護のための必要な措置は講じなければならないわけであり、本国監督当局が他国の利用者保護のために行政措置を講ずるような国際的な仕組みが完全には整備されていない現況下では、現地監督当局の独自の対応は必要な措置であり、Home—Hostの原則に沿うものでもある。

ただし、その運用のあり方は、その有効性確保と不必要な負担の発生を回避するために以下のような各国監督当局のさらなる連携を伴って行われるべきであると考える。

①監督上の措置の前提となる情報(報告徴求等により得られた情報)を、可能な限り各国当局が共有化すること

②現地監督当局が自国の利用者保護の観点から問題が生じた場合には、速やかに、本国監督当局に伝えられ、本国監督当局においても、その問題解決や再発防止を尊重した監督が講ぜられる態勢が整備されること

09年10月17日付の『日本経済新聞』に、「外資系も法令順守の徹底を」と題して社説の一節に以下のような文章がある。

「日本の拠点のトップの責任は免れないが、本社経営陣にも問いたい。日本市場で信頼を得て長期的に業務を広げていく意思があるか、と」。

規制負担を減らす最大の方法は、日本の顧客の信頼を確保することであることを、われわれは肝に銘ずるべきであろう。

(注)

1 同じく、「金融上の行政処分について」では、行政処分の基準として、当該行為の重大性・悪質性や当該行為の背景となった経営管理態勢および業務運営態勢の適切性が示されている。

2 BNPパリバのケースにおいては、会社側からの外部検討委員会の調査結果の概要が公表されているため、この点の概要が明らかになっているが、一般的に、金融商品取引法に関連する処分にあたっては、銀行法等と比して、処分対象となる行為のみが簡潔に開示されることが多く、そうした行為が生じる背景となったガバナンス上の問題点は必ずしも詳細に示されていない。再発防止には一般顧客の目も重要であり、また、他の金融機関の参考事例ともなることから、より詳細な原因説明を明らかにするか、第三者による調査結果の開示が望ましいと考える。後者については、近年、多用されている外部の第三者による調査、諮問等の「質」のチェックにも資すると考える。

3 この点は、以前から指摘されている。たとえば、06年のJPモルガン・チェース銀行東京支店に対する業務改善命令においても、「JPモルガン・チェース銀行本店・地域統括本部及び在日グループ各社等と当支店との業務運営上の統括関係において、当支店が明確に責任を有する経営管理及び業務運営のための態勢の整備・強化、並びに、権限委譲の実施及び責任分掌の明確化」が含まれている。

4 「金融商品取引業者等のあるべき姿」における「経営管理態勢」に関する規定では、「(金融商品取引業者等の)経営陣が課された個々の役割を十分に果たすとともに、適切な経営方針の確立、監督態勢(指示・報告系統等)や内部管理・リスク管理態勢の整備等を行った上で、これらがその機能を適切に発揮し、業務が的確に遂行されるための経営管理を行うべきである」とあ

る。

【参照文献】

金融庁 「金融上の行政処分について」（金融庁ホームページ）

金融庁 コングロマリット監督指針、金融商品取引業者等検査マニュアル

BNPパリバ証券会社 「外部検討委員会の調査結果の公表について」（08年11月11日）

『日本経済新聞』 社説「外資系も法令順守の徹底を」（09年10月17日）

ほりもと よしお

90年東京大学経済学部卒、大蔵省入省。01年金融庁監督局銀行第二課総括課長補佐、03年同検査局総務課総括課長補佐、05年同総務企画局政策課総括課長補佐。06年財務省大臣官房文書課企画官。08年2月総理官邸総理補佐官付秘書官。08年8月現職。