

平成 26 年度 学士論文

金融機関におけるCSRとコーポレート・ガバナンス

金融CSRを果たしていくために

2015.1.30

早稲田大学 商学部 4年
1F110885-5 保屋野真莉子

はしがき

提出日を今日の午後に控えた夜空が白んできた。このゼミに入ってから、この薄青の窓の外を何度見たことであろう。そして今もまたこの空を見ながら、ついにこの卒業論文を書き終えると思うと、感極まるものがある。

「大学時代に何か頑張りたい、何か自分に残したい」という思いと、CSRへのちょっとした興味でこのゼミを選んだ私であったが、始まってみるとすぐに毎週の重いグループワークに追われ始めた。結構地味な作業であるが、毎回グループで問題提起をするのは難しかったし、大変だった。たくさん迷惑もかけたと思う。しかし、そこからは早かった。夏合宿、早稲田祭での発表・論文化作業、三ゼミ、ステイクホルダー・ミーティングと、怒涛のようにすぎた1年であった。一つひとつ思い出すと、自分の中でうまくいかないことは多かったけれど、楽しかったなあと思える。

考えてみると、私はゼミに入るまで、あまり少人数で全力で何かに取り組むということをしてこなかった。だから、最初の頃は小さなことをすごく考えて悩みながら過ごしていたと思う。しかし、ゼミでの日々をこなしていくうちに徐々にそういったことにも慣れてきて、少しずつ自分で考えて意見を言えるようになっていったし、自分を出しながら楽しく過ごせるようになっていった。ゼミ生や先輩方、後輩たちとも、上辺ではない信頼関係を築くことができたと思う。自分の視野を外へ広く持つことの大事さも実感し、この2年間は私の人生において大きな成長をさせてくれた時間であったと思っている。

そして、この時間でとても大きな存在であったのが谷本先生であった。先生は私のことをどう思っていたのかはわからないが、私は尊敬して、そしてすごく信頼していた。就職活動の頃は、迷っている私に親身になって相談に乗って下さり、卒論が思うように進められない時も、厳しく、温かく支えて下さった。ゼミの時間のCSRや海外のことに関するお話よりも、そういう時にかけて下さった言葉は今でも忘れられない。そういう時は、ああ、このゼミに入れてよかったと思っていたし、今でも思う。

こうして、谷本ゼミでの時間は私にたくさんの成長と経験をさせてくれて、今の私は少し自信を持つことができた。そして、大事な仲間と恩師に出会わせてくれた。この2年間は、きっと人生において大きな糧となるであろう。

と、ここまで振り返ってみて…。

本当に、ゼミでお世話になったすべての方に感謝しています。また、ゼミで

忙しくて余裕がないときでも見守ってくれた家族に、感謝します。そして、谷本先生、2年間本当にありがとうございました。

卒業論文の作成にあたっては、まだまだできたことがあったと思いますが、今回できなかったこと、とくにセルフコントロールは今後の課題とします。朝日がのぼってきました。朝焼けは美しいです。

2015年1月30日

保屋野真莉子

目次

第1章 社会の公器としての金融機関	p.6
第1節 金融機関の社会的役割	p.6
第2節 金融機関の分類	p.7
(1) 分類の提示	p.7
(2) 銀行（預金等受入金融機関）への着目	p.7
第3節 本論文の方向性の提示	p.7
第2章 金融機関におけるCSR	p.9
第1節 本論文におけるCSRの定義と3つの次元	p.9
第2節 金融機関におけるCSR	p.10
(1) 金融CSRとCSR金融	p.10
(2) 金融機関のCSRの現状	p.13
1) 金融機関の7割がCSRを重視した取組	p.13
2) 主な金融機関のCSRの認識は「社会・地域貢献」	p.14
(3) 求められる金融機関の体質改善	p.17
第3節 金融CSRとコーポレート・ガバナンスの関連性	p.19
第3章 金融機関におけるコーポレート・ガバナンス	p.20
第1節 コーポレート・ガバナンスとは	p.20
(1) コーポレート・ガバナンスの定義	p.20
(2) 議論の変遷	p.22
(3) コーポレート・ガバナンスとCSR	p.23
第2節 金融機関におけるガバナンス	p.23
(1) 内部ガバナンスと外部ガバナンス、自己規律	p.23
(2) 具体的な金融規制・監督	p.25
1) 日本の金融検査・監督	p.25
2) 国際的な金融規制・監督	p.27
第3節 ガバナンス議論の限界と問題提起	p.29
第4章 CSRマネジメントと企業文化	p.32
第1節 CSRマネジメント	p.32
(1) CSRマネジメントとその重要性	p.32
(2) CSR経営の制度化と課題	p.34

(3) CSRマネジメントにおける命題	p.36
第2節 企業文化と価値観	p.38
(1) 職業倫理、企業倫理の前提としての企業文化と価値観	p.39
(2) トップマネジメント層に求められる企業文化	p.41
第3節 小括	p.42
第5章 みずほフィナンシャルグループの事例研究	p.44
第1節 事例選定の背景	p.44
第2節 事例の考察	p.45
(1) CSRマネジメント	p.45
(2) 企業文化、価値観	p.51
(3) 事例考察から得られたもの	p.55
第6章 求められる金融機関のコーポレート・ガバナンス	p.57
第1節 本論文の総括	p.57
第2節 金融CSRを果たしていくために求められる コーポレート・ガバナンスとは	p.58
参考文献・URL一覧	p.59

第1章 社会の公器としての金融機関

第1節 金融機関の社会的役割

今日の経済社会を支え、機能させていくためには、金融機関の存在は不可欠なものであるといえよう。我々が生活しているこの社会で、金融機関の存在がない状態を想像することはむしろ困難である。金融システムは、事業活動に必要な資金の流れを円滑にし、流動性やリスク管理の手段を提供して、実体経済と社会の発展を支えるインフラストラクチャーとしての役割を担っている¹。

周知のとおり、2007年のサブプライム問題に端を発した2008年のリーマン・ブラザーズの破綻は、「100年に一度」といわれる大規模でグローバルな金融危機を発生させた。大規模な金融市場の混乱と多大な財政負担はアメリカだけでなく欧州にも広がり、その余波は株価下落などの形で日本にも押し寄せ、世界的な不況となった²。

この金融危機だけではない。2000年代以降、先進国を中心に、銀行、証券会社等、保険会社、格付け機関等で金融不祥事と金融機関の経営破綻が続発し、金融システムの不安定が実体経済を揺るがす事態に至った。高度化する金融イノベーションのもとでの金融ビジネスのあり方と業者の行動規範が問われ、先進各国で規制強化に向けて金融制度の見直しが行われている³。また日本国内でも、1990年代に発生した大和銀行事件をはじめ、2000年代にも法令違反や内部管理体制の不備といった内容で金融庁から処分を受けた不祥事が多く発生している⁴。

金融には複雑で多様な機能があるが、個人や企業、国・地方公共団体などさまざまな主体のいわば橋渡しをしているこの金融機関は、今や自国だけでなく自国以外に対しても影響力を持つようになり、より一層公共性を意識した適切な経営が求められるようになってきている。そして現在、金融機関の行動が現在の経済社会に対して非常に大きな影響力を持っていることが再認識され、経営を問いただす国際的な議論が活発に行われているのである。

金融機関の企業活動に関して、社会・経済一般の関心が高まる一方で、内外で不祥事が続発している。少なからぬ金融機関において、組織内部における経営の規律付けが有効に働いていないだけでなく、外部ステイクホルダーによる経営の監視機能も十分ではないという懸念が高まっている⁵。こういった現状をみて、私は個人的な疑問を持った。社会的責任が大きく公共性の高い産業を取り扱う金融機関が度重なる不祥事を起こしてしまうのはどういった原因があり、どう改善していったらいいのか、金融機関としての責任ある経営のあり方とはどういうものなのか、というものである。これが、本論文を執筆するに

至った問題意識である。この問題意識を軸に、論文を展開していく。

第2節 金融機関の分類

(1) 分類の提示

第1節で見てきたように、金融機関は経済の血流を促す土台のような役割を果たすものであるが、一口に金融機関といってもさまざまな種類がある。そこで本節では、金融機関の分類を俯瞰し、本論文で言及していく銀行について述べていくこととする。

金融取引を行う業者として免許・認可・登録等を受けている業者は、「預金取扱等金融機関」、「銀行等代理業者」、「外国銀行代理銀行」、「金融商品取引業者等」、「保険会社等」、「信託会社等」、「金融会社」、「無尽業者」、「清算・振替機関等」、「監査法人等」というカテゴリーにそれぞれ分類することができる⁶。本論文では、その中の「預金取扱等金融機関」に言及していく。

(2) 銀行（預金受入等金融機関）への着目

「預金取扱等金融機関」とは、「銀行」、「銀行持株会社」、「信用金庫」、「労働金庫」、「信用組合」、「系統金融機関（農林中央金庫、信農連、信漁連）」、「県営信託金融機関」のことであり、都市銀行、信託銀行等が「銀行」に分類されている⁷。論文ではこの「銀行」特に都市銀行に焦点を当てていきたい。その理由は、日本の企業社会においては間接金融がいまだに多く、企業社会への社会的責任や役割の大きさということを考えると、これらの中で最も影響力をもつ主体であると考えからである。よって、本論文での「金融機関」は主に「銀行」を想定して論じていく。

第3節 本論文の方向性の提示

本章第1節では、昨今の金融危機等を例にしながら経済社会における金融機関の役割の重要性を述べ、その適正な経営活動への社会からの要請が高まっていることを述べた。続いて第2節では、その金融機関にはいくつかの分類があり、本論文では「預金取扱等金融機関」、特に「銀行」を想定して論じていくことを述べた。金融取引のグローバル化・複雑化が進んでいく中で、これまで以上に適正な経営活動が求められるようになり、議論が進められている。

では、具体的にどのような視点から経営を変革していくことが可能かということの本論文では研究していきたい。金融機関にはその社会的公器としての機

能から、大きな社会的責任が存在する。よって、まず第2章で、金融機関の社会的責任を議論するために金融機関におけるCSRについて概観し、特に金融CSRという考え方について述べていき、それを形作るコーポレート・ガバナンスについて触れる。続く第3章では、前章からコーポレート・ガバナンスの視点を引き継ぎ、その周辺議論や金融機関におけるコーポレート・ガバナンスの議論、有効性をみていく。そして、そこから見えてきた課題について問題提起をする。第4章以降は、その問題提起に対してCSRマネジメントや企業文化といったアプローチから解決策を考えていく。第5章ではそれらの概念を使って事例研究としてみずほフィナンシャルグループの社員の方へのインタビュー調査、また開示情報からの調査を行い、第6章でその結論を、求められる金融機関のコーポレート・ガバナンスとしてまとめていく。

¹ 首藤(2011) p.1

² みずほ総研(2014) p.40

³ 首藤(2011) p.2

⁴ 金融庁 行政処分事例集

http://www.fsa.go.jp/status/s_jirei/kouhyou.html

⁵ 首藤(2009) p.17

⁶ 金融庁 免許・許可・登録等を受けている業者一覧

<http://www.fsa.go.jp/menkyo/menkyo.html>

⁷ 首藤(2009) p.17

第2章 金融機関におけるCSR

第1節 本論文におけるCSRの定義と3つの次元

本節では、本論文におけるCSRについて定義し、それには3つの次元が存在することを示していく。近年、企業活動のグローバル化により企業の影響力が増し、社会の持続可能な発展のために求められる役割や責任が変化してきている。それを踏まえて谷本は、CSRとは、「企業が経営活動のプロセスに社会的公正性や倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込み、ステイクホルダーにアカウンタビリティを果たしていくこと」であるとしている¹。企業がその事業活動を行っていくうえで、社会貢献活動にとどまらず本業に組み込んで社会的・環境的な課題に取り組んでいくこと、すなわちCSRを組み込んだ経営活動のあり方が求められるようになってきているのである。

谷本は、このCSRには以下のような3つの次元があると指摘している。

図表2-1 CSRの3つの次元

①経営活動のあり方	経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込む（戦略的組み込み）
	環境対策、採用や昇進上の公正性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境、情報公開、など
	⇒<法令遵守・リスク管理の取り組み> and <新しい価値を創造する積極的取り組み> (=イノベティブな取り組みの必要性)
②社会的事業	社会的商品・サービス、社会的事業の開発
	環境配慮型商品の開発、障害者・高齢者支援の商品・サービスの開発、エコツアー、フェアトレード、地域再開発にかかわる事業、SRIファンド、など
	⇒<新しい社会的課題への取り組み> (=社会的価値の創出：ソーシャル・イノベーション)
③社会貢献活動	経営資源を活用したコミュニティへの支援活動
	・本業から離れた支援活動（金銭的/非金銭的寄付）
	・本業の技術・ノウハウを活用した支援活動
	⇒<戦略的なフィランソピーへの取り組み>

出所：谷本（2013）p. 25

①の経営活動のあり方とは、企業経営そのものを問うことである。コンプライアンス対応にとどまらず、経営上の課題として取り組むためには戦略が必要

である。いわゆるコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスなどリスク管理を主眼に置いたものから、リスクをオポチュニティとして捉え、企業経営のなかに戦略的に取り込むことで、企業価値を創造する積極的な取り組みに分けることができる。

②の社会的事業は、社会的な商品・サービスの提供や、事業の開発を行うことである。社会的な課題の解決をビジネスとして取り組み、新しい可能性を示すことができ、ビジネスケースとして成り立つもの、ということもできる。

③の社会貢献活動は、経営資源を活用したいいわゆるフィランソロピー活動であり、コミュニティが抱える様々な課題の解決に対し、経営資源を活用して支援することである。

これらの3つの次元は各々重要なCSRの側面であるが、CSRにおいて重要なことは、経営としてまず①の部分に取り組んでいるかである。それができていないにも関わらず②の社会的事業や③の社会貢献活動を行っていても、社会から信頼される企業になることはできないのである²。つまり、まず適正な経営活動のあり方を果たし、その上で社会的事業や社会貢献活動に取り組んでいく必要があるということである。

第2節 金融機関におけるCSR

(1) 金融CSRとCSR金融

以上のようなCSRの視点を踏まえて、金融機関におけるCSRについて考察していく。金融機関であっても、一般の事業会社と同様に、一企業として企業経営の在り方が問われる。そして、金融機関のCSRを見ていく上では、先ほどのCSRの3つの次元をさらに「金融CSR」と「CSR金融」の2つに分けて考えることができる³。

谷本(2007)によると、金融CSRとは、「金融機関にとってのコンプライアンスやガバナンスなど、広義のリスクマネジメントなど①の経営活動のあり方に始まり、③社会貢献活動をも含むすべての金融機関のCSRに関する活動」である。そしてその金融CSRのうち、「社会のニーズを事業化する『社会的事業』であり、ビジネスケースとして成り立つもの」がCSR金融である。金融機関の場合、社会の重要なインフラの一つであるため、その特徴を生かして社会の課題やニーズを掘り起こし事業機会に変えていくことが、金融機関のCSRのビジネスケースとして考えられる。

また、川村(2007)は、一般の事業会社に限らず、金融機関のCSRについても「プロセス」と「プロダクト」の視点から考えることができるとし、経済・

社会の血流であろう資金の仲介機能を持つ金融機関には、本業のプロセスとプロダクトにそれぞれ対応する「金融 CSR」と「CSR 金融」という2つの CSR があるとしている。すなわち、自らの CSR 経営を確立する「金融 CSR」と同時に、社会的課題の解決のためにその金融機能を活かしたソリューション・ビジネスとしての「CSR 金融」の視点が必要であり、これらは金融機関の本業における CSR の両輪である、と述べている。

これら2つの解釈を踏まえて、本論文では、金融 CSR を「金融業務の全プロセスの中に、金融業の事業特性を踏まえて統一的・社会的（顧客や従業員を含む）・環境的課題への配慮を組み込み、自らの CSR 経営を確立すること」と定義し、CSR 金融を「社会的課題の解決のために、その金融機能を活かしたソリューション（金融プロダクト）を提供する金融ビジネス」と定義する⁴。この論文では、金融機関が社会的事業や社会貢献活動を行う前に、不祥事防止や労働環境改善などの経営活動のあり方をしっかり形作っていくことを目的としている。そのため、この定義により社会貢献活動は金融 CSR から切り離し、経営プロセスにおける CSR の組み込みにフォーカスするこの定義の方が、本論文には適していると考えられるからである。具体的に金融 CSR と CSR 金融の例を提示し、分類したものが図表 2-2 である。

図表 2-2

金融機関の本業における二つの CSR : 「金融 CSR」と「CSR 金融」

実践領域	本業における CSR		本業外の社会貢献	
	【金融 CSR】	【CSR 金融】	企業市民活動 (フィランソロピー)	
	金融プロセスにおける CSR の組み込み	金融プロダクトにおける CSR の組み込み		
E (環境)	<ul style="list-style-type: none"> ・自社の環境負荷の削減 ・カーボン・ニュートラル ・グリーン購入・調達 ・環境配慮の頒布品 	<ul style="list-style-type: none"> ・環境融資、環境格付融資 ・環境ファンド、環境私募債 ・環境預金 ・環境リスク保険 	<ul style="list-style-type: none"> ・植林活動 ・環境教育 	
S (社会)	市場	<ul style="list-style-type: none"> ・商品情報へのアクセス ・契約者・顧客の権利保護 ・公正な取引・競争 ・適切な広告・宣伝 ・商品に対する責任 ・サプライヤーの誘導 	<ul style="list-style-type: none"> ・金利優遇の CSR 融資（法人向けの育児やワークライフバランス支援融資など） ・金利優遇の CSR ローン（個人向けの女性就業や多子家族支援、教育ローンなど） 	<ul style="list-style-type: none"> ・芸術メセナ ・スポーツ協賛 ・学生への奨学金 ・災害復興支援 ・職員へのボランティア活動支援

	従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・人権擁護、差別撤廃 ・機会均等、雇用の多様性 ・就業能力の開発 ・仕事と生活の調和 ・労働安全衛生、就業環境 ・ハラスメント防止 ・児童労働・強制労働防止 	<ul style="list-style-type: none"> ・CSR 私募債 ・CSR リスク保険 ・SRI (社会的責任投資) ・高齢者向け生命保険 ・利子寄付型貯蓄商品 ・地域づくり・福祉ファンド ・特定贈与信託 (信託銀行) ・社会開発への投融資 (マイクロファイナンス、マイクロインシュアランス) 	<ul style="list-style-type: none"> ・諸団体への寄付 ・近隣の清掃活動 ・健康・福祉活動への助成・支援 ・学術研究への助成 ・国際交流支援 ・金融投資教育 ・寄付講座 ・データベース解放
	社会	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会の安全・安心 ・金融犯罪の防止 ・店舗のユニバーサルデザイン 		
G (統治)		<ul style="list-style-type: none"> ・企業統治、企業倫理 ・内部統制、法令順守 ・説明責任、情報開示 ・リスク・マネジメント (危機管理、事業継続計画 = BCP) 	<ul style="list-style-type: none"> ・BCP 格付融資 	—
総合		<ul style="list-style-type: none"> ・自己投資、資産運用における E・S・G の配慮 	<ul style="list-style-type: none"> ・プロジェクト・ファイナンスにおける E・S・G の配慮 	—

出所：川村(2007)p.9

金融CSRにおいて、金融プロセスにおける統治的課題には、企業統治、企業倫理、内部統制・法令順守、説明責任・情報開示などがある。いずれも「経営の誠実さ」を反映するものであり、CSR経営の基礎構造そのものであるが、広義のリスク・マネジメントあるいは防衛的CSRともいえる。社会的課題としては、契約者・顧客に対する権利保護、商品情報へのアクセス性向上、公正な取引・競争などがあり、従業員に対しては雇用における人権・差別問題への対応、機会均等、仕事と生活の調和、メンタル・ヘルスなどがある。また、金融機関が自ら行う投資や資産運用(受託)の領域でも、株主・投資家として社会的に責任ある運用が求められる。

また川村(2007)は、「金融機関として「金融CSR」の明確な理念と方針をもち、経営の健全性を維持しつつ、顧客・契約者や社会から信頼される金融機関であるために自ら律していかねばならない。そのためにはPDCA(計画・実行・見直し・是正)のマネジメントシステムの整備は不可欠である」と述べている。そのうえで、本来の金融業務そしてCSR金融を行うことができるのである⁵⁾。

そのCSR金融は、先ほど述べたように、金融機関の持つ資金仲介機能により相手先企業のCSRを支援・誘導すること、ローカル・グローバルの様々な社会的課題の解決に向けて、個人・法人を問わず、金融商品として何が提供できるかを考えることを指す。環境分野では取組事例が比較的多く、環境配慮型の住宅購入や設備投資に金利を優遇する環境融資、環境格付融資、あるいはエコファンドやカーボンファンド、汚染土地再生ファンドなどがある。社会分野でも先進的な取組がみられ、SRIの設定・運用だけでなく、企業のCSR促進のための金利優遇の融資制度や私募債の引き受け、また高齢社会に対応した生保商品や信託制度もある。企業統治分野ではリスク管理の視点から事業継続計画（BCP）に対する格付融資も開発されている。なお、国際的にはプロジェクト融資時に環境・社会的課題を考慮する民間自主協定もある⁶。

金融機関とは、市場経済の血脈を扱う社会の重要なインフラであり、金融業は公共性を伴う産業である。よって、本業の事業活動が適正に行われることに対しては非常に重要な責任があり、他の産業以上に①の経営活動のあり方が厳しく求められるべきである。金融機関のCSRとは、金融CSRがしっかりと取り組まれ、社会から信頼されることがまず最優先であり、前提である。その上でCSR金融、ビジネスケースとしてのCSRに取り組んでいくライセンスが与えられるのである⁷。

（２）金融機関のCSRの現状

それでは、実際には金融機関のCSRへの対応はどのようなものになっているのであろうか。金融庁は2006年と2009年に金融機関を対象とするアンケートを行い、それをもとに「金融機関のCSR実態調査結果」（2006年、1217機関回答、回答率98.6%）と、「金融機関のCSR調査結果概要」（1343機関回答、回答率96.6%）を公表している。以下ではまずこれらをもとに日本の金融機関におけるCSRの現状を俯瞰する。

1）金融機関の7割がCSRを重視した取組

2009年の調査によると、「CSRを重視した具体的取組みを行っている」と回答した金融機関は、全体では967機関（72.0%）と回答機関の約7割を占める。その結果が図表2-3である。主要行等は100%、地域銀行でほぼ全行が取り組んでいる。金融業のCSRは遅れていると言われるが⁸、『何らかのCSRの取組』とはいえ取り組んでいる機関は多いことがわかる。それを示したものが

図表 2-3 である。なお、以下の図表内の「今回」は2009年の調査、「前回」は2006年の調査結果を示している。

図表 2-3 CSRを重視した具体的な取り組みの実施状況等

Q1. CSRを重視した具体的な取り組みの実施状況等

Q2. 特に環境に留意した取り組みの実施状況等

		(a)アンケートを実施した金融機関	(b)回答金融機関	回答率 (b/a) %	(c)CSRを重視した取り組みを行っている	実施率 (c/b) %	(d)特に環境に留意した取り組みを行っている	実施率 (d/b) %
預金取扱金融機関	今回	663	645	97.3	558	86.5	488	75.7
	前回	670	663	99.0	518	78.1	-	-
主要行等	今回	11	11	100.0	11	100.0	11	100.0
	前回	11	11	100.0	11	100.0	-	-
地域銀行	今回	108	108	100.0	108	100.0	108	100.0
	前回	111	111	100.0	109	98.2	-	-
信金・信組・労金	今回	458	458	100.0	386	84.3	325	71.0
	前回	483	481	99.6	361	75.1	-	-
その他銀行	今回	86	68	79.1	53	77.9	44	64.7
	前回	65	60	92.3	37	61.7	-	-
保険会社	今回	93	92	98.9	73	79.3	61	66.3
	前回	81	81	100.0	64	79.0	-	-
証券会社等	今回	643	606	94.2	336	55.4	259	42.7
	前回	483	473	97.9	228	48.2	-	-
証券会社	今回	310	276	89.0	170	61.6	139	50.4
	前回	283	274	96.8	131	47.8	-	-
投信・投資顧問	今回	250	247	98.8	132	53.4	97	39.3
	前回	166	165	99.4	82	49.7	-	-
金先業者	今回	83	83	100.0	34	41.0	23	27.7
	前回	34	34	100.0	15	44.1	-	-
小計	今回	1,399	1,343	96.0	967	72.0	808	60.2
	前回	1,234	1,217	98.6	810	66.6	-	-
貸金業者		3,253	1,414	43.5	310	21.9	226	16.0
合計		4,652	2,757	59.3	1,277	46.3	1,034	37.5

(注1) 「前回」の数字は18年3月公表の前回調査の値。(以下の表においても同じ。)

(注2) 主要行等:都市銀行、住友信託銀行、中央三井トラスト・ホールディングス、みずほ信託銀行、三菱UFJ信託銀行、新生銀行、あおぞら銀行

その他銀行:信託銀行(主要行等以外)、外国銀行、ゆうちょ銀行等

地域銀行:地方銀行、第二地方銀行

保険会社:保険会社、外国保険会社等

投信・投資顧問:投資信託委託業者、投資顧問業者

貸金業者:日本貸金業協会加盟の貸金業者 ※ 原則、回答先の協会に即して分類。

信金・信組・労金:信用金庫、信用組合、労働金庫

証券会社:証券会社、外国証券会社

金先業者:金融先物取引業者

出所:金融庁「金融機関のCSR調査結果概要」(2009)

2) 主な金融機関のCSRの認識は「社会・地域貢献」

図表 2-4 のように、2006年の調査では、預金等取扱金融機関のCSRの取組内容については、全体では「社会貢献」(27.9%)が最も多く、続く「地域貢献」(32.7%)を加えると半分以上である。主要行等では「社会貢献」が33.9%で最も多く、2番目に多いのが「環境保全」であり、地域銀行では「地域貢献」が34.6%、「社会貢献」が25.4%であった。このことから、地域銀行が地域への密着、地域貢献を強く意識しており、主要行は、特定地域だけではなく広範な社会貢献活動を指向していることがわかる⁹。

「コンプライアンス」や「従業員関連」は主要行等でも7.9%、10.2%となっており、「SRI（社会的責任投資）」（2.4%）もごく僅かである。ただし、この金融庁調査（2006年1～3月にアンケート実施）の後に、金融機関の不祥事や金融庁の行政処分が頻発していたため、2009年の調査でその結果は示されていないが、現時点では「コンプライアンス」と「顧客・消費者関連」が増えている可能性はある。しかしながら、以上のようにCSRはいわゆる社会貢献活動であるという理解がこの時点では主流であったことがわかる。したがって、図表2-5のように、いつからCSRに取り組んでいるか、という質問に対しては、多くの銀行が1990年代、2000年代から取り組んでいたと回答している。本業外での企業市民活動はCSRの本来の姿とはかけ離れたものと言わざるをえない。これに対して川村(2007)は、従来からの社会・地域貢献活動を最近になってCSRとして再定義したというのが実態であろう、と分析している。

図表2-4 CSRを重視した具体的な取り組みの項目

Q9. CSRを重視した具体的な取り組みの項目(最も近いものをそれぞれ1つ選択)

	全金融機関	預金取扱金融機関			信金・信組・労金	保険会社	証券会社等			
		主要行等	地域銀行				証券会社	投信・投資顧問	金業者	
取組み事例の全体数	1880件	1281件	127件	327件	827件	185件	414件	241件	149件	24件
コンプライアンス	146件 (7.8%)	50件 (3.9%)	10件 (7.9%)	7件 (2.1%)	33件 (4.0%)	9件 (4.9%)	87件 (21.0%)	47件 (19.5%)	33件 (22.1%)	7件 (29.2%)
顧客・消費者に関連する取組み	236件 (12.6%)	165件 (12.9%)	13件 (10.2%)	37件 (11.3%)	115件 (13.9%)	28件 (15.1%)	43件 (10.4%)	31件 (12.9%)	7件 (4.7%)	5件 (20.8%)
従業員に関連する取組み	125件 (6.6%)	71件 (5.5%)	13件 (10.2%)	11件 (3.4%)	47件 (5.7%)	23件 (12.4%)	31件 (7.5%)	17件 (7.1%)	14件 (9.4%)	0件 (0.0%)
環境保全	262件 (13.9%)	193件 (15.1%)	28件 (22.0%)	70件 (21.4%)	95件 (11.5%)	34件 (18.4%)	35件 (8.5%)	19件 (7.9%)	11件 (7.4%)	5件 (20.8%)
地域貢献	487件 (25.9%)	419件 (32.7%)	12件 (9.4%)	113件 (34.6%)	294件 (35.6%)	18件 (9.7%)	50件 (12.1%)	35件 (14.5%)	11件 (7.4%)	4件 (16.7%)
社会貢献	557件 (29.6%)	357件 (27.9%)	43件 (33.9%)	83件 (25.4%)	231件 (27.9%)	67件 (36.2%)	133件 (32.1%)	80件 (33.2%)	51件 (34.2%)	2件 (8.3%)
社会的責任投資(SRI)	34件 (1.8%)	10件 (0.8%)	3件 (2.4%)	3件 (0.9%)	4件 (0.5%)	1件 (0.5%)	23件 (5.6%)	2件 (0.8%)	20件 (13.4%)	1件 (4.2%)
その他	21件 (1.1%)	10件 (0.8%)	5件 (3.9%)	3件 (0.9%)	2件 (0.2%)	3件 (1.6%)	8件 (1.9%)	6件 (2.5%)	2件 (1.3%)	0件 (0.0%)

()内は取組み事例の全体数に対する割合。

出所：金融庁「金融機関のCSR実態調査結果の概要」（2006）

図表 2-5 CSRの取組を始めた時期

Q2. CSRの取組みを経営として意思決定し、取組みを開始した時期

	全金融機関	預金取扱金融機関			保険会社	証券会社等				
		主要行等	地域銀行	信金・信組・労金		証券会社	投信・投資顧問	金業者		
1960年代より前	124 (15.3%)	106 (20.5%)	4 (8.3%)	28 (25.7%)	74 (20.5%)	6 (9.4%)	12 (5.3%)	9 (3.9%)	2 (2.4%)	1 (6.7%)
1960年代	20 (2.5%)	16 (3.1%)	0 (0.0%)	6 (5.5%)	10 (2.8%)	2 (3.1%)	2 (0.9%)	2 (0.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
1970年代	49 (6.0%)	39 (7.5%)	1 (2.1%)	10 (9.2%)	28 (7.8%)	1 (1.6%)	9 (3.9%)	7 (3.1%)	1 (1.2%)	1 (6.7%)
1980年代	77 (9.5%)	61 (11.8%)	1 (2.1%)	15 (13.8%)	45 (12.5%)	2 (3.1%)	14 (6.1%)	9 (3.9%)	5 (6.1%)	0 (0.0%)
1990年代	182 (22.5%)	129 (24.9%)	12 (25.0%)	24 (22.0%)	93 (25.8%)	15 (23.4%)	38 (16.7%)	22 (9.6%)	14 (17.1%)	2 (13.3%)
2000年代	332 (41.0%)	153 (29.5%)	29 (60.4%)	23 (21.1%)	101 (28.0%)	36 (56.3%)	143 (62.7%)	78 (34.2%)	54 (65.9%)	11 (73.3%)
無回答	27	15	1	3	11	2	10	4	6	0
うち、 設立当初から	199 (24.6%)	115 (22.2%)	9 (18.8%)	30 (27.5%)	76 (21.1%)	16 (25.0%)	68 (29.8%)	34 (14.9%)	26 (31.7%)	8 (53.3%)

()内はCSR金融機関数に対する割合。

出所：金融庁「金融機関のCSR実態調査結果の概要」（2006）

また、CSRの主な取り組み理由についての回答からも、CSRを社会貢献活動と捉えている節が見受けられる。図表2-6のように、預金取扱金融機関では「地域との共存共栄」約7割を占め、2006年調査時よりは減少しているものの最大の理由となっている。また、金融CSR、CSRの3つの次元の「①経営活動のあり方」につながる考え方である金融業の「取扱う事業の公共性に鑑みて」は、9.7%と、1割ほどの認識しかなかった。

図表 2-6 CSRを重視した取組みを行う主な理由

Q4. CSRを重視した取組みを行う主な理由(主なものを1つ選択)

		預金取扱金融機関					保険会社	証券会社等			小計	貸金業者	合計	
		主要行等	地域銀行	信金・信組・労働	その他銀行	証券会社		投資・投資顧問	金業者					
株主価値の向上・市場での資金調達に有利	今回	1	0	0	0	1	0	15	4	9	2	16	9	25
		(0.2)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(1.9)	(0.0)	(4.5)	(2.4)	(6.8)	(5.9)	(1.7)	(2.9)	(2.0)
一般へのイメージアップ	今回	2	0	0	0	2	1	13	6	7	0	16	-	-
		(0.4)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(5.4)	(1.6)	(5.7)	(4.6)	(8.5)	(0.0)	(2.0)	-	-
社会的リスクの回避・軽減	今回	62	0	8	47	7	15	69	41	14	14	146	48	194
		(11.1)	(0.0)	(7.4)	(12.2)	(13.2)	(20.5)	(20.5)	(24.1)	(10.6)	(41.2)	(15.1)	(15.5)	(15.2)
地域との共存共栄	今回	21	0	4	14	3	7	24	13	7	4	52	-	-
		(4.1)	(0.0)	(3.7)	(3.9)	(8.1)	(10.9)	(10.5)	(9.9)	(8.5)	(26.7)	(6.4)	-	-
取扱う事業の公共性に鑑みて	今回	8	0	0	3	5	1	36	19	14	3	45	53	98
		(1.4)	(0.0)	(0.0)	(0.8)	(9.4)	(1.4)	(10.7)	(11.2)	(10.6)	(8.8)	(4.7)	(17.1)	(7.7)
その他	今回	11	0	0	6	5	4	22	13	6	3	37	-	-
		(2.1)	(0.0)	(0.0)	(1.7)	(13.5)	(6.3)	(9.6)	(9.9)	(7.3)	(20.0)	(4.6)	-	-
株主価値の向上・市場での資金調達に有利	今回	406	3	92	297	14	12	91	62	22	7	509	119	628
		(72.8)	(27.3)	(85.2)	(76.9)	(26.4)	(16.4)	(27.1)	(36.5)	(16.7)	(20.6)	(52.6)	(38.4)	(49.2)
一般へのイメージアップ	今回	415	2	99	303	11	11	63	47	13	3	489	-	-
		(80.1)	(18.2)	(90.8)	(83.9)	(29.7)	(17.2)	(27.6)	(35.9)	(15.9)	(20.0)	(60.4)	-	-
社会的リスクの回避・軽減	今回	54	3	6	30	15	37	73	26	43	4	164	39	203
		(9.7)	(27.3)	(5.6)	(7.8)	(28.3)	(50.7)	(21.7)	(15.3)	(32.6)	(11.8)	(17.0)	(12.6)	(15.9)
地域との共存共栄	今回	37	2	3	25	7	32	71	32	37	2	140	-	-
		(7.1)	(18.2)	(2.8)	(6.9)	(18.9)	(50.0)	(31.1)	(24.4)	(45.1)	(13.3)	(17.3)	-	-
取扱う事業の公共性に鑑みて	今回	27	5	2	9	11	8	52	18	30	4	87	42	129
		(4.8)	(45.5)	(1.9)	(2.3)	(20.8)	(11.0)	(15.5)	(10.6)	(22.7)	(11.8)	(9.0)	(13.5)	(10.1)
その他	今回	29	7	3	11	8	8	33	18	12	3	70	-	-
		(5.6)	(63.6)	(2.8)	(3.0)	(21.6)	(12.5)	(14.5)	(13.7)	(14.6)	(20.0)	(8.6)	-	-

(注) ()内はCSRを重視した取組みを行っている金融機関数に対する割合。

出所：金融庁「金融機関のCSR調査結果概要」（2009）

(3) 求められる金融機関の体質改善

以上でみたように、現在の金融機関における主なCSRの認識は社会貢献活動であり、金融CSR、特にCSRの3つの次元における「①経営活動のあり方」を認識している金融機関は一部に限られている。しかしながら、第2節(2)で述べたように、本業とかけ離れた社会貢献活動を行っているだけでは、金融CSRを果たしていくことにはならない。そうした現状を打開するためにはどういったことをする必要のあるのか考えていきたい。

金融機関の本業においてCSR経営を確立することが「金融CSR」であり、「CSR金融」実践の大前提でもある。しかし、金融庁の2006年度の調査によれば、137の金融機関の約6割が「法令遵守態勢が不十分で改善が必要である」と指摘されている¹⁰。

図表2-7は2007年度以降に金融庁から業務改善命令や業務停止命令などの行政処分を受けた金融機関の処分内容とその事由をまとめたものである。2006年までは前述したとおりなので、それ以降の主な商業銀行の事例をまとめ

ている。2007年以降においても、法令等遵守にかかる内部管理体制の不備が多く、内部統制で求められる基本的な要件が未整備であったことが明らかである。これについて川村(2007)では、経営レベルの内部管理の不徹底と職員の日常の業務レベルでの統制体制の不備が主たる原因となっていると述べられている。

図表 2 - 7 2007年以降の金融庁による金融機関の処分内容と処分事由

処分公表日	会社名	処分内容	処分事由
2007. 2. 15	三菱東京UFJ銀行	業務停止命令	法令等遵守にかかる内部管理体制の不備
2007. 2. 15	三菱東京UFJ銀行	業務改善命令	法令等遵守にかかる内部管理体制の不備
2007. 6. 11	三菱東京UFJ銀行	業務改善命令 業務改善命令	法令等遵守にかかる内部管理体制等の脆弱化
2007. 6. 28	新生銀行	業務改善命令	収益目標と実績とが大幅に乖離
2008. 7. 25	あおぞら銀行	業務改善命令	収益目標と実績とが大幅に乖離
2009. 6. 26	シティバンク銀行	業務停止命令 業務改善命令	法令等遵守にかかる内部管理体制の不備
2009. 7. 28	新生銀行	業務改善命令	収益目標と実績とが大幅に乖離
2009. 7. 28	中央三井トラスト・ホールディングス	業務改善命令	収益目標と実績とが大幅に乖離
2009. 7. 28	あおぞら銀行	業務改善命令	経営健全化計画を自らの確に履行しようとしていないこと 収益目標と実績とが大幅に乖離
2009. 12. 4	ゆうちょ銀行	業務改善命令	法令等遵守にかかる内部管理体制の不備
2010. 6. 30	新生銀行	業務改善命令	収益目標と実績とが大幅に乖離
2011. 5. 31	みずほ銀行	業務改善命令	システムリスクにかかる内部管理態勢の

			不備
2011. 5. 31	みずほフィナンシャルグループ	業務改善命令	システムリスクにかかる内部管理態勢の不備
2011. 12. 16	シティバンク銀行	業務停止命令 業務改善命令	法令違反、法令等遵守にかかる内部管理態勢の不備
2013. 9. 27	みずほ銀行	業務改善命令	法令等遵守にかかる内部管理態勢の不備
2013. 12. 26	みずほ銀行	業務停止命令	内部管理態勢及び経営管理態勢の不備
2013. 12. 26	みずほ銀行	業務改善命令	内部管理態勢及び経営管理態勢の不備
2013. 12. 26	みずほフィナンシャルグループ	業務改善命令	内部管理態勢及び経営管理態勢の不備

出所：金融庁「行政処分事例集」

上記の金融庁の処分事由をみると、顧客や契約者の利益に直接かかわるものが多く、金融業の根幹にかかわる内部管理体制の不備は明らかである。すべての金融機関ではないものの、これまでの金融機関の企業体質が露呈していると言わざるをえない。川村は、こうしたコンプライアンス体制の確立やリスクマネジメントの徹底は、顧客や契約者の信頼の確保に繋がるが、いったん信頼を失えば甚大な損害だけでなく、レピュテーション・リスクをも負うことになるとも述べている¹¹。現在、既に各金融機関はその改善に向けて努力しているが、「上辺だけのCSR」と言われぬように、今後は金融機関のCSR経営にとって、トップ・コミットメントに基づく企業体質の改善が求められるのである。

第3節 金融CSRとコーポレート・ガバナンスの関連性

以上のことから考えると、金融CSRを果たしていくためには、金融機関における経営活動のあり方が問いただされ、企業体質を改善していくことが求められる。では、その適正な経営活動のあり方とは、どのような視点で考えていけばよいのであろうか。首藤（2011）は、「金融サービス業は、企業としての利益の追求と同時に、金融システムの担い手として『社会的責任』を果たすことが求められる。担っている経済機能と経済社会に及ぼす外部効果の大きさゆえ

に、本来、利益追求に際して他の産業よりも厳しいガバナンス体制が求められるはずである。金融サービス業が企業としての目的を追求するために必要な職業倫理の徹底と信認を確立するうえで、コーポレート・ガバナンス・アプローチは、実践的な枠組みを与えてくれる」と述べている^{1 2}。金融危機以降、金融機関の社会的責任や経営を考える上でコーポレート・ガバナンスの観点から議論が様々に行われている。そこで以下では、金融CSRを果たしていくための経営を考える上で、コーポレート・ガバナンス枠組みが有用であるという視点にたち、その議論を見ていくこととする。

¹ 谷本(2013) p.15

² 谷本(2013) p. 27

³ 谷本(2007) p.11

⁴ 川村(2007) p.8

⁵ 川村(2007) p.8

⁶ 川村(2007) p.9

⁷ 谷本(2007) p. 12

⁸ 川村(2007) p.10

⁹ 谷本(2013) p.21

¹⁰ 川村(2007) p.20

¹¹ 川村(2007) p.21

¹² 首藤(2011) p.11

第3章 金融機関におけるコーポレート・ガバナンス

第1節 コーポレート・ガバナンスとは

本論文では、金融CSRを果たしていくための経営活動のあり方をコーポレート・ガバナンスの視点からみていくことを先に示した。本章では、まずそのコーポレート・ガバナンスの議論の変遷や定義を俯瞰し、CSRと関連付けてコーポレート・ガバナンスに取り組んでいくことが求められるようになってきたことを述べる。その上で、金融機関のコーポレート・ガバナンスとしては何が求められると考えられるのかを分析し、その課題や限界を探っていく。

(1) コーポレート・ガバナンスの定義

コーポレート・ガバナンスの意味は、さまざまな定義がなされている。コーポレート・ガバナンスは経営、経済、法律、会計、金融、証券、財務、労働などの研究と実践の各分野において、洋の東西を問わず、学際的に進められてきたからである。そして、大きく分けて2つの視点がある。一つは「企業と利害関係者との関係」という意味である。この意味で使うとき、「企業は誰のために経営されるべきか」が問題とされる。もう一つは、「経営者の経営を監視・監督する仕組み」である。この意味で使うときは「経営者の経営に対する監視・監督は誰の観点からなされるべきか」が問題とされる¹。

よって、コーポレート・ガバナンスの定義自体もさまざまな主体が考えているため、一つの定義が明確に共通認識されているわけではない。しかしながら、比較的浸透している理解として、OECDのコーポレート・ガバナンス原則がある。そこで、本論文ではその原則の定義を基本的な解釈としていく。その定義は以下のようなものである。

「経済効率性を改善し、成長を促進し、投資家の信頼を高める上での一つの重要な要素である。会社経営陣、取締役会、株主およびその他の利害関係者の間の一連の関係に関わるものである。会社の目標を達成するための手段や会社業績をモニタリングするための手段を決定される仕組みを提供するもの。よいコーポレート・ガバナンスは、取締役会や経営陣に、会社や株主の利益となる目標を追求するインセンティブを与え、有効な監視を促進するものである。」(OECD「コーポレート・ガバナンス原則²」より)

この定義を利用する理由は、先述した大きな2つの意味をどちらも包含していることと、金融危機後の金融機関のコーポレート・ガバナンスを問いただす議論が活発化していた際に、この原則自体には不備はない、という結論になり、

この原則の改定はなされなかったからである。今回の金融危機では、金融機関の不適切なコーポレート・ガバナンスが一つの要因であったという説もあるが、原則自体に問題があるのではなく、それが形式的に扱われ、経営に組み込まれていなかったことが問題であったという主張もある³。よって、この原則におけるコーポレート・ガバナンスの定義は現時点では普遍的であると考えられるため、本論文はこの解釈のもと進めていく。

(2) 議論の変遷

金融機関におけるコーポレート・ガバナンスをみていくために、まず一般的なコーポレート・ガバナンスの議論の変遷を簡単に俯瞰する。その議論の動向は、大きく分けて3つの波がある。

第1は、1980年代後半に米英で発生した企業の不祥事に端を発した1990年代の一連の改革である。米国では1980年代後半に企業の収益の低迷や企業不祥事の多発などから、機関投資家による「経営管理」の強化の動きが生まれ、議決権行使が重視されるようになった⁴。英国でも、公開企業の不祥事や不透明な情報開示が多発し、経営者や役員を監視する規範が定められた。米英におけるこうした各種ガイドラインの発表などの議論は国際的にOECDのコーポレート・ガバナンス原則(1999年)に結実している。第2は、2001年から2002年に発生したエンロンやワールドコムなどの企業会計不祥事を契機とする一連の改革である。米国においてはSOX(サーベンス・オクスリー)法(2002年)を生み、英国においてもスミス委員会報告(2003年)等のガイドラインや各種の会社法改正につながっている。これらの動きは2004年のOECDコーポレート・ガバナンス原則の改訂をもたらしている。第3の波は、現在も継続中の今般の世界金融危機に端を発した、金融機関の経営管理を中心とする一連の改革である。日本においては、1995年の大和銀行ニューヨーク支店巨額損失事件に関する判決以降、内部統制の構築や監視が取締役会の善管注意義務・忠実義務の内容を構成することが確立した。また、上記のグローバルな経営管理の改革の後を追うかたちで、2001年から、商法・会社法の改正、金融商品取引法の制定、内部統制を規定するフレームワークである「日本版COSO」の制定が行われている⁵。

このように、企業による不祥事を契機とし、CSRの3つの次元の①「経営活動のあり方」が社会で問われるたびに、コーポレート・ガバナンスの議論が進められてきたのである。

(3) コーポレート・ガバナンスとCSR

そしてこうした潮流の中で、近年では、それまで別々に議論されてきたコーポレート・ガバナンスとCSRが関連付けて議論されるようになってきている。これまでCSRとコーポレート・ガバナンスは別々に理解されてきたといえるが、これらはオーバーラップする概念と捉えられるようになってきているのだ。谷本(2013)によると、これまでの一般的な理解では、コーポレート・ガバナンスは、主に会社機関である株主総会、取締役会、監査役会などのあり方に焦点が当てられ、株主利益を保護するため経営者の行動をコントロールすることが強調されてきた。しかし、株主の権利・利益と同様ステイクホルダーのそれらも守り、その価値を高めるようにするコーポレート・ガバナンスの考え方は、CSRの考え方とつながるものである。また企業はその経済的・社会的活動を通して、様々なステイクホルダーとかかわっており、それらの期待に応えることなしに、株主価値を高めることはできない、という⁶。つまりCSRは、コーポレート・ガバナンスや経営システムの中核に組み込まれてこそ組織内で機能していくものであり、コーポレート・ガバナンスは適正なCSR経営と統合した時に、より効果的に機能するものであるとされている⁷。CSRを経営活動のあらゆるプロセスに組み込むためには、コーポレート・ガバナンスにCSRを組み込んでいく必要がある。また、CSRを考える上でもコーポレート・ガバナンスを考えるべきなのである。

第2節 金融機関におけるガバナンス

以上のことを踏まえ、本節では金融機関におけるガバナンスがどのように議論されているのかをみていく。

(1) 内部ガバナンスと外部ガバナンス、自己規律

金融機関のガバナンスを考える上では、内部ガバナンスと外部ガバナンスに分けて考えることができる。

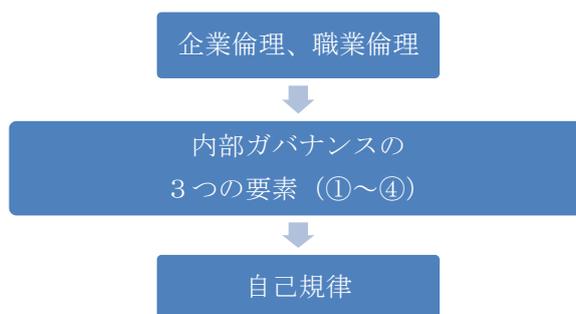
金融サービス業のガバナンスの目的は、企業としての経済的利益と金融の社会的責任という目的を調和的に実現するということである。経営者と外部ステイクホルダーの間の情報の非対称性が大きいほど、株主、顧客・利用者、経済・社会による「外部ガバナンス」を支える情報開示制度や公的規制の強化への要請が高まる⁸。外部ガバナンスとは、狭義では株主による規律付けであるが、より広く、債権者、顧客・利用者、社会など、外部ステイクホルダーによる企

業経営の監視と評価を通じて、企業経営を方向付ける仕組みである。金融ビジネスにおける企業価値の向上には、法的規制の遵守のみならず、市場における「評判」も外部ガバナンス・メカニズムとして有効に機能するものである。評判の確立は、つねに短期的な利益追求とのディレンマに直面するが、評判の確立は本来、長期的視点に立った厳しい内部ガバナンスの上に成り立つものである⁹。

また、経営の自律性を維持するには、自己規律の強化と外部ステイクホルダーへの説明責任を果たすための、「内部ガバナンス」の整備が不可欠である。この内部ガバナンスとは、①取締役会や監査役制度を軸とする内部機関と報酬制度の設計、②外部への情報開示体制、③内部統制を軸とするリスク管理体制からなるものである¹⁰。内部統制とは、統制目的の達成に関して合理的な補償を提供することを意図した事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスである。「統制目的」とは、業務の有効性と効率性、財務報告の信頼性、関連法規の遵守を達成することである¹¹。

さらに金融ビジネスの内部組織において、これら内部ガバナンスの3つの要素を支えるのが、専門業者としての職業倫理であり行動規範である。職業倫理は経営者自身の自己規律の規準であるだけでなく、組織内での評価制度の基軸を明確にして従業員の経営に対する関心を高め、経営への監視と牽制を機能させるものでなくてはならない。経営陣を含む組織構成員の行動は組織の信頼を支える基盤であり、信頼の構築には金融サービスの機能に応じた行動規範や職業倫理を内部化する必要があるのだ¹²。行動規範や職業倫理は経営者自身の自己規律を高めるだけでなく、従業員の経営に対する関心を高め評価の基軸を明確にして、組織内部における経営への監視と牽制の機能を高めるだろう。これら3つの要素は、相互に関連しつつ企業としての「自己規律」を支えているのである¹³。

図表3-1 職業倫理、内部ガバナンス、自己規律の関係



出所：首藤(2009)、同(2011) より作成

自己規律とは、金融プロセスに介在して利益を追求するうえでなすべきこと、してはならないことを明確にした倫理の方針の策定と組織内での浸透、そしてそれにもとづいて対外的な説明責任を果たす自主的努力である。またそれは、社会の倫理や理念と抵触しない、あるいは、積極的に対応する長期的な利潤追求行為の基盤であり、コンプライアンスを超えた自発的な行為と解釈できる¹⁴。市場の不完全性と情報の非対称性のもとで円滑な金融取引を実現するためには、実際には公正取引に関する制度化されたルールや合意を字面通り遵守する（コンプライアンス）だけでなく、取引者間の「信認」の構築が不可欠である¹⁵。

その「信認」の基盤は自己規律であり、自己規律の基盤はコンプライアンスを超えた専門業者としての行為規範の遵守である。言葉を変えると、金融市場の機能を向上させるためには、市場参加者、市場仲介者、市場監督者、市場運営者のそれぞれにおける、業務特性に応じた「職業倫理」の確立と実践が大きな課題となる。こうした視点に立つならば、「職業倫理」は企業の自己規律メカニズムの重要な要素であり、組織内部における専門業者の職業倫理の徹底と外部者による評価は、金融サービス業者にとってコーポレート・ガバナンスの周辺問題ではなく、中心的課題の一つである¹⁶。

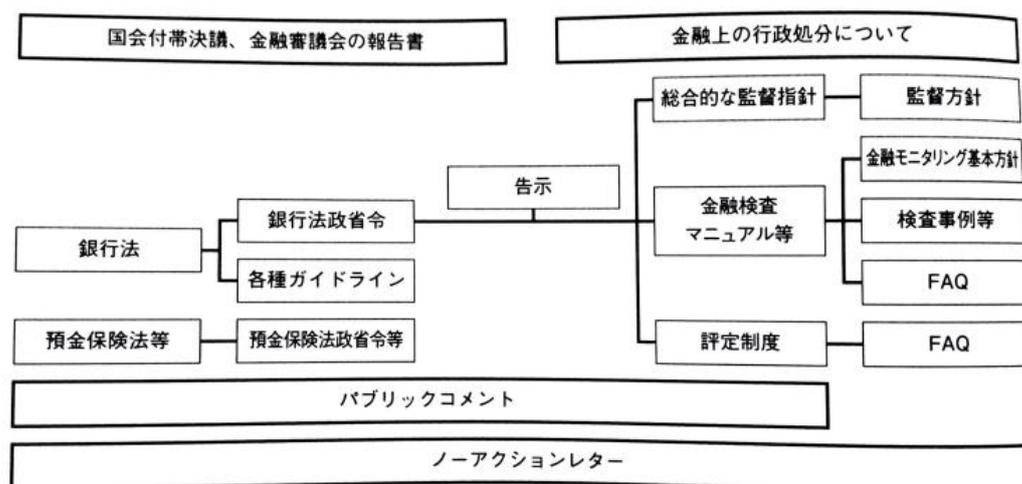
（２）具体的な金融規制・監督

金融機関のコーポレート・ガバナンスを考える際には、職業倫理や行動規範を基盤とした、自己規律をはかる内部ガバナンスと、外部ステイクホルダーからの監督などを指す外部ガバナンスがあるということが分かった。以下では、「金融機関の経営管理（コーポレート・ガバナンス）」として施行されている具体的なルールを、日本国内のものと国際的なものを俯瞰していく。

１）日本の金融検査・監督

各金融機関は、その業務の経済、社会に与える影響、すなわち公共性を十分に踏まえた経営が求められる。金融機関において、こうした経営が確保されるために金融規制があり、規制が的確に遵守されるように措置される行政上の対応が金融検査・監督である。以下の図表３－２は日本におけるその体系を示している¹⁷。

図表 3 - 2 銀行に対する規制の体系



出所：著者作成

出所：目黒・栗原(2014) p.6

ここでは代表的な監督のルールとして金融検査マニュアルをみていきたい。金融検査マニュアルとは、預金等受け入れ金融機関に係る検査マニュアルとも呼ぶもので、金融庁の検査官が預金等受入金融機関を検査する際に用いる手引書である。各チェック項目の水準の達成が金融機関に直ちに義務付けられるものではない。内容としては、①経営管理（ガバナンス）、②金融円滑化編、③リスク管理等編に即して、金融機関の経営管理や内部管理体制に関する確認検査用チェックリストを網羅的に記載している。具体的なチェック項目は以下の図の通りである。

図表 3 - 3 金融検査マニュアルの項目

経営管理（ガバナンス）	<ul style="list-style-type: none"> ・代表取締役、取締役及び取締役会による経営管理（ガバナンス）態勢 ・内部監査態勢の整備・確立状況 ・監査役・監査役会による監査態勢の整備・確立状況 ・外部監査態勢の整備・確立状況
「金融円滑化編」	<ul style="list-style-type: none"> ・経営陣による管理態勢の整備・確立の状況
「リスク管理等編」	<ul style="list-style-type: none"> ・管理者による管理態勢の整備・確立の状況 ・個別の問題点

出所：目黒・栗原(2014) p.13

上記のようなチェック項目を活用して、検査官が具体的に確認していくようになってきている。「経営管理（ガバナンス）」に限らず「金融円滑化編」「リスク管理等編」でも、経営陣の管理態勢整備や確立の状況をチェックするようになっており、いかにPDCAサイクルが確立しているかという観点から検証項目が設定されている。また、この検査項目には、一般的な経営管理で議論される取締役会、内部監査、監査役監査、外部監査といった役割の有効性もチェックされるようになってきている。つまり、内部ガバナンスに対してのチェックを行っているといえる。

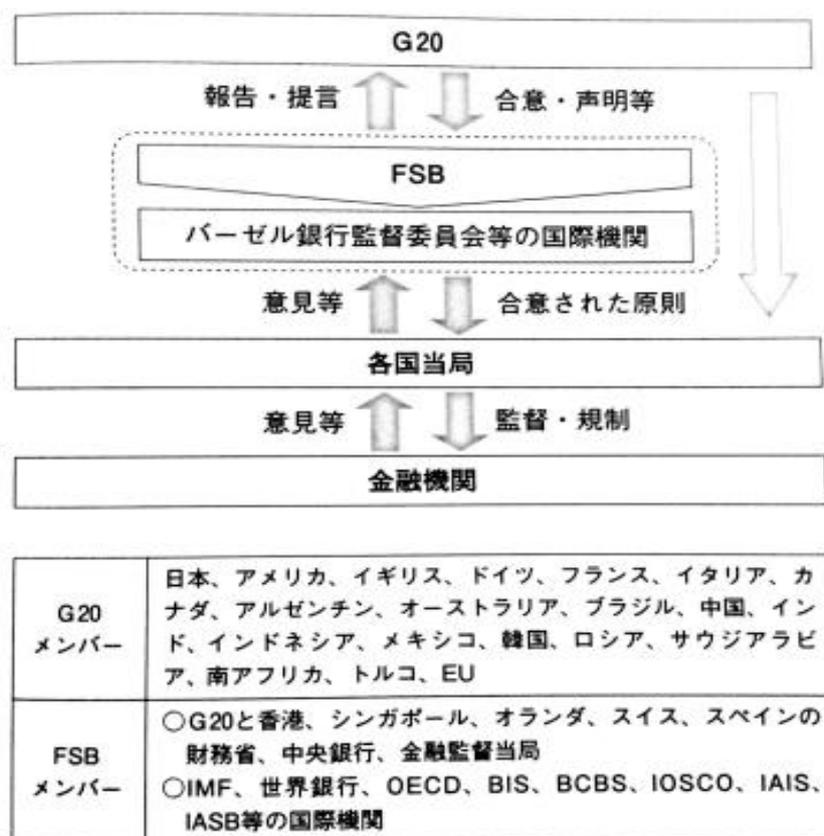
2) 国際的な金融規制・監督

各国の金融規制・監督制度は、歴史的にそれぞれの国内において独自の発展を遂げてきた。金融セクターの在り方や同セクターが取り扱う顧客や産業構造が各国ごとに異なることから、各国における適切な検査・監督制度が異なる。しかし、金融業務や取引がグローバル化することで、各国の検査・監督方針やコアとなる基準を統一することの必要性が高まってきた。更に、リーマンショック以降は、グローバルに展開する金融グループに関する関係当局が、個別の金融機関や金融グループに対する監督に関しても、より緊密に連携し合うことの重要性が高まっている¹⁸。現在の国際的な金融規制改革の議論の枠組みは、図表3-4のように、大きく3層構造となっている。G20において改革に関する方向付けや進捗状況の確認、基本的なルールの承認が行われ、G20からの指示を受けた金融安定理事会（FSB）やバーゼル銀行監督委員会（BCBS）などの国際機関が具体的な改革に関する原則を設定し、各国当局がそうした原則に即した国内法・ルールを制定して監督する、という枠組みが基本である¹⁹。

その中でも、バーゼル銀行監督委員会は、「金融機関の監督に関する基本的なグローバルスタンダードを取りまとめ、銀行監督に関する国際協力の枠組みを整備すること」を目的にG10の中央銀行総裁により1974年に設置された組織であり、G20諸国を中心に中央銀行および金融監督を担う行政当局代表、IMFで構成されている組織である。国際的な規制そのものを制定あるいは実施する権限を有していないものの、各国共通の理解をもとに、銀行監督に関する概括的な規準、指針あるいは推奨事項を取りまとめ、メンバー諸国やほかの国々の規制監督当局がそれぞれの国独自の法令を制定するにあたって参照することで、銀行監督に関する国際的に共通のアプローチあるいは規準が形成されることを促している²⁰。そして、この委員会では「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」を定めている。これは、各国の銀行監督当局が健全

なコーポレート・ガバナンス実務を採用することを促すために、1999年にバーゼル委員会が公表したものである。その後OECDが前節で定義として使用した「コーポレート・ガバナンス原則」を2004年に改定したのを受けて、この原則も2006年に「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」として改定され、さらに金融危機の教訓を踏まえて2010年に見直されている。その際重視された点は、図表3-5のとおりである。

図表3-4 国際的な金融規制改革の議論の枠組み



出所：みずほ総合研究所編(2014) p.45

図表 3-5 「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」におけるコーポレート・ガバナンスの強化の点

取締役	取締役会による上級管理職の監視の有効性が強調され、特に、取締役会の実際の「実務」が機能していることの重要性が示されている。
上級管理職	取締役会に承認された業務戦略とリスク許容度/リスク選好度等との整合性の確保が求められている。
リスク管理と内部コントロール	銀行のリスク特性の変化および外部リスクの環境の変化にあわせてリスク管理の高度化や、リスクに関する銀行の内部の自由闊達で適切なコミュニケーションの重要性が示されている。たとえば、経営陣による活発なストレステストの議論などがこうした取り組みの一環として求められている。
報酬	金融安定化理事会の「健全な報酬慣行に関する原則」との整合性が求められている。同原則は、金融機関の報酬体系がリスク管理を無視した過度な短期的利益を求めるインセンティブを従業員に与えることのないように設計、運営されることを確保するためのものである。
複雑または不透明な企業構造	企業構造が妥当であり、過剰ないし不適切に複雑でないことの確保が求められる。また、透明性を阻害する企業構造がとられている場合は、そのリスクを十分に認識する必要があるとされている。これらの要請は、今般の世界的な金融危機において経営の失敗がみられたグローバルな金融グループがいずれも、業態をまたいだ複雑なグループ企業関係を発展させたために、結果として、グループとしてのリスクのコントロール（危機時の対応を含む）が困難となったとの反省に立つものである。

出所：「コーポレート・ガバナンス原則」BCBS（2010年）

出所：みずほ総合研究所編（2014） p. 53

今般の金融危機は、マーケットやビジネスモデルの急速な変化や、多様にグループ化する金融機関の潜在的なリスクの見極めに監督体制が十分対応ができなかったこと、大規模金融機関におけるモラル・ハザード、短期的な収益の獲得を重視する金融機関の報酬体系、金融市場のグローバル化や商品の複雑化によるリスクの広がりといったことが複雑に絡み合って発生してしまったという議論がなされており、それを変革していくために、上記にあるようなことが原則の議論において重視されたのである²¹。これも、やはり日本における金融検査マニュアル同様内部ガバナンスに対して外部から言及するものであり、取締役などトップ層だけではなく、内部でのコミュニケーションや従業員の報酬への意識の変革、グループとしての企業構造の不透明さというような、ソフト面での改革が重要視されているということがわかる。

第3節 ガバナンス議論の限界と問題提起

ここまで、金融機関におけるコーポレート・ガバナンスについて具体的にみてきた。第2節で述べたように、金融機関のガバナンスを考えるうえでは、外部ガバナンスと内部ガバナンスとに分けて考えられるということ、そして内部ガバナンスは職業倫理が基盤となっており、それらが自己規律を確立していくということがわかった。そして、それを監督・統制するためのルールすなわち

外部ガバナンスは、内部ガバナンスに対してのものであり、国際的なもの、各国当局のもの、さまざまに存在し、その中で金融機関は経営活動を行っている。金融危機が起きてからも、各国の金融機関が同じ過ちを繰り返さず適切な経営活動を行っていきけるように、その改良が進められている。

しかしながら、日本の金融機関を見てみると、そのように当局からの監督を受けていても、不祥事が起きていることは第2章でも述べた通りである。上述したように、金融機関に対する監督はより精細に、そして金融機関の適切な経営活動のあり方を求めるようになってきているが、現実として不祥事は起きてしまうことを考えると、自己規律が不十分であるということ、また内部ガバナンスに対しての外部からの監督には限界があると考えられるのではないだろうか。制度は常に実態から遅れがちであるし、どのように精緻な法制度・規制によっても、金融市場における取引者のモラル・ハザードを十分に抑制することはできないかもしれないのである²²。本来ガバナンスシステムは、ハードウェア（組織体制やプロセスなど）と「ソフトウェア」（人材やスキルや価値観など）の両方からなる明確な構造を中心として構築される。ハードウェアを動かすのはソフトウェアである、という考えもある²³。だからこそ、バーゼル委員会の「銀行組織にとってのコーポレート・ガバナンスの強化」にもあったように、組織内でのコミュニケーションのあり方などといったソフトな面での変革が必要だとされているのではないだろうか。金融機関の「経営管理」にとって態勢の実際の有効性が重要であることはすでに述べてきたとおりであるが、これを裏返せば、コーポレート・ガバナンスの態勢の設計のみならず、それが実際に運営される際に役職員の行動の背景や動機となる要素を適切に管理することの重要性もある。外部ガバナンスやすでにある内部ガバナンスの制度が、ルールを明確化しそれを徹底するという意味でハードな手段による統制だとすれば、役職員の内面に影響力を及ぼすかたちでのソフトな統制ともいえよう²⁴。

そこで、外部からの監督・統制だけではなく、それらを有効に機能させるために、まず組織のトップや構成員一人ひとりが金融機関としての公共性を考えることや、今以上に職業倫理を徹底し、自己規律をしっかり確立していくような内部でのガバナンス、とくに、組織構成員の意識や金融機関内でのコミュニケーションのあり方を考えていくことが、より重要なのではないか、という問題提起をしたい。そしてそうした内部でのガバナンスは同時に、金融 CSR を果たすためにも重要であろうことは言うまでもない。

以下では、そうしたことを実現するコーポレート・ガバナンスに重要な要素として CSR マネジメントと企業文化の醸成を提示し、論じていく。それらの有用性等については第4章以下で述べていくこととする。

¹ 飯富他(2006) p.17

² OECD コーポレート・ガバナンス原則

1999年に作成され、「有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの基礎の確保、株主の権利、株主の平等な取扱い、コーポレート・ガバナンスにおける利害関係者の役割、情報開示と透明性、取締役会の責任における諸原則」を規定している。拘束力はないものであるが、望ましい経営管理体制を構築するための国際的な共通原則を示したという位置づけになっている。その後2001年にエンロン、2002年にワールドコム破たんを受け、2004年に改訂した。「市場や法律の整備による有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの確保、監督官庁の責任の明確化等」が新たに求められ、内部告発者の保護が明記された。その後2010年に「コーポレート・ガバナンスと金融危機：原則の実施を強化するための新しい最良慣行と結果」が発表されている。(目黒・栗原(2014) p.39～42より)

³ 谷本(2013) p.108

⁴ 目黒・栗原(2014) p.44

⁵ 目黒・栗原(2014) p.39

⁶ 谷本(2013) p.42

⁷ 谷本(2014) p.88

⁸ 首藤(2009) p.17

⁹ 首藤(2011) p.11

¹⁰ 首藤(2011) p.10

¹¹ 目黒・栗原(2014) p.42

¹² 首藤(2011) p.10

¹³ 首藤(2009) p.19

¹⁴ 首藤(2011) p.11

¹⁵ 首藤(2009) p.19

¹⁶ 首藤(2009) p.20

¹⁷ 目黒・栗原(2014) p.5

¹⁸ 目黒・栗原(2014) p.18

¹⁹ みずほ総合研究所(2014) p.44

²⁰ 目黒・栗原(2014) p.21

²¹ みずほ総合研究所編(2014) p.41～44

²² 首藤(2009) p.19

²³ Group of Thirty 「金融機関の効果的なガバナンスに向けて」(2012) p.19

<http://www.shinnihon.or.jp/industries/financial-institutions/general/topics/pdf/G30-Toward-Effective-Governance-of-Financial-Institutions-J.pdf>

²⁴ 目黒・栗原(2014) p.81

第4章 CSRマネジメントと企業文化

第1節 CSRマネジメント

ここまで述べてきたように、金融CSRを果たしていくには、経営活動にCSRを組み込んでいく必要があり、それはいかにすべきなのかということ、第3章でコーポレート・ガバナンスの視点から考えてきた。そして、金融CSRを果たすには、内部ガバナンスに対しての外部からの監督には限界があるのではないかと、外部ガバナンスを有効に機能させるためにも、職業倫理を徹底し、自己規律を確立していけるように内部ガバナンスを行っていくことがより重要なのではないかと問題提起をした。そこで、本章ではその問題提起に対してCSRマネジメントと企業文化という観点から議論を進めていきたい。まず本節ではCSRマネジメントの分析をとおして問題提起について考えていく。

CSRをあらゆる経営活動に組み込み、組織的にPDCAサイクルを回していくことをCSRマネジメントという。本論文においては、それを内部ガバナンスの一要素であると考え。そして、企業がCSRを果たしていくうえでは、このCSRマネジメントが重要であるという理解が広まってきている。これは金融CSRについても同様のことがいえるのではないだろうか。なぜなら、公共性等において特殊ではあるが、一企業であり、一般企業よりも社会的責任を事業に統一して行動すべき主体であると考えからである。また、第2章でみたように、金融CSRを果たしていくためには経営陣の意識改革と同時に企業体質を変えていく必要があり、経営における自己規律を確立していくためにも、このCSRマネジメントが重要であると考え。

(1) CSRマネジメントとその重要性

谷本(2013)は、金融危機後の議論として、金融機関において実際にそのマネジメントにCSRが組み込まれていたのか、という疑問が投げかけられたと述べられている。たとえば、「金融危機は、CSRの重要なアジェンダがまだメインストリームに入っていないことを示した。これまではアピールしやすい部分にフォーカスしていた」というような意見である。これまではCSRとコーポレート・ガバナンスがさまざまに議論されてきて、そうした考え方が広がっているということはあるが、実際に企業経営の現場に定着してきたとは言えない。トップマネジメントに、CSRの意識が定着していなかったため、金融危機のような問題が起こってきた、という論調も多いという¹。

またCSRマネジメントについて、CSRがマネジメントのプロセスに組み

込まれているということは、経営理念に基礎づけられ、経営計画、戦略に基本的課題として位置づけられているということである」と述べ、「そのマネジメント・システムを全体として統治していくシステムが重要になってくる」とも述べている²。CSRに関わる活動が、全社的な委員会、経営会議といった場で、チェックされているかどうかということがポイントになってくるのである。そしてさらに重要なことは、CSRに関する仕組みや制度をつくるだけでなく、経営プロセスの中に組み込み、チェックするそのトータルなプロセスをどのように統治するかにある。それは組織全体での取り組みであり、戦略的に重要な課題として位置づけていく必要がある³。

金融機関のCSRの現状は、第2章でみたようにCSRの認識はまだまだ未熟であり、図表4-1のように、CSR制度の設置というものもまだ不十分と言える。

図表4-1 金融機関におけるCSRを
専門に担当する組織または機関の有無

Q3. CSRを専門に担当する組織又は機関の有無

		預金取扱金融機関				保険会社	証券会社等			小計	貸金業者	合計		
		主要行等	地域銀行	信金・信 組・労金	その他銀 行		証券会社	投信・投 資顧問	貸金業者					
ある	全国	111 (17.2)	10 (90.9)	33 (30.6)	52 (11.4)	16 (23.5)	20 (21.7)	65 (10.7)	27 (9.8)	33 (13.4)	5 (6.0)	196 (14.6)	68 (4.8)	264 (9.6)
	関東	86 (13.0)	9 (81.8)	20 (18.0)	46 (9.6)	11 (18.3)	※ 18 (22.2)	57 (12.1)	30 (10.9)	20 (12.1)	7 (20.6)	165 (13.6)	-	-
ない・ 無回答	全国	534 (82.8)	1 (9.1)	75 (69.4)	406 (88.6)	52 (76.5)	72 (78.3)	541 (89.3)	249 (90.2)	214 (86.6)	78 (94.0)	1,147 (85.4)	1,346 (95.2)	2,493 (90.4)
	関東	577 (87.0)	2 (18.2)	91 (82.0)	435 (90.4)	49 (81.7)	※ 63 (77.8)	416 (87.9)	244 (89.1)	145 (87.9)	27 (79.4)	1,052 (86.4)	-	-

(注1) ()内は回答金融機関数に対する割合。

(注2) ※は修正値。

出所：金融庁 金融機関のCSR調査結果の概要(2009)

「制度を設計しただけで自動的にCSRが機能するわけではない」(谷本(2013))というその「制度」さえもまだもたない機関が多数の状態である。経営プロセスに組み込んでチェックするトータルなプロセスを統治する仕組みをつくっていかうとしている金融機関はまだ少ない。預金取扱金融機関の主要行等では、今回9割を超える機関がCSR専任組織を設置しているという結果であり、制度設計は進んでいるようであるが、主要行による不祥事があることを考えると、その影響力は疑問であり、有効に機能しているとはいえないのではな

いだろうか。金融機関による金融CSRを果たしていくことは、そのまま、金融機関としての経済社会への責任や役割を適正に果たしていくことにつながる。つまり、金融CSRを果たしていくためにも、金融機関においてCSRマネジメントの視点が必要であると考え。

以下では、金融機関も含めた、日本の一般企業におけるCSR経営やCSRマネジメントの課題を探っていく。

（２）CSR経営の制度化と課題

日本では2003年頃からCSRがブームになり、その後各企業はCSR経営の「制度化」を急速に進めてきた。以下では、制度化をCSR担当部署がつくられているか、CSRの担当役員を置いているか、そしてCSR文書（報告書）の作成がなされているか、という3点からみる。『CSR企業総覧』（東洋経済新報社）によると、2000年代の後半以降、これらの制度が急増している⁴。

さらにコンプライアンス関係の制度化はもっと進んでいる。1990年代から様々な不祥事が続き、社会からの厳しい批判もあって、企業ではコンプライアンスマニュアルの作成、担当部署や委員会の設置など、制度的な対応を進めてきた。2009年に公正取引委員会が1000社を超える企業を対象に行った調査では、97.6%がコンプライアンスマニュアルか、それに相当する文書を作成していた。コンプライアンス担当役員を置く企業は9割を超え、担当部署は約7割、コンプライアンス委員会は8割以上の企業が設置している。このようにコンプライアンスの制度化に関しては非常に高い数字が表れている。その結果企業の不祥事は減少傾向にはある⁵。

金融機関においては、第2章でみたように、2000年代の半ばをはさんで様々な不祥事が続発した。特に2005年前後は、不適切な経理処理、保険金の支払い方法・態勢の不備、虚偽記載、インサイダー取引、業務管理体制の不備など様々な問題が噴出した。その後、公益通報者保護制度、内部通報制度もできたことで、これまでは会社内部で抑えられていた様々な問題が、表に出るようになってきたと言える⁶。ここで確認しておくべきことは、第2章で確認したように、この時期金融機関におけるCSR理解が狭く、もっぱら地域・社会貢献に焦点が当たっていたことである。また金融機関も、図表4-1で示したように主要行等ではCSR経営の制度化は進んでいるが、制度をつくっただけでは自動的にCSRが機能するわけではなく、経営計画・戦略の中に組み込んでいくことが必要であるといえる。不祥事が起きて初めて、CSR経営の本格的見直しと運用がなされたという企業もある。また早い段階からコンプライアンスの制度

を整備していたが、大きな不祥事を引き起こしたことで、厳しい批判を市場社会から受けることになった企業も少なくない。関係する制度はつくられていたが社内には定着していなかった、社内にきちんとした理解がなされていなかったため、改めてトップダウンで制度を見直し、全社的な取り組みを進めていったという企業も多いのである⁷。

C S Rの制度化が進んでくると、次のプロセスはC S Rを経営の基盤と理解し、新しい活動方針、戦略を実践していくことである。そこには2つの課題がある。1つはC S Rをマネジメント・プロセスに組み込んでいくこと、2つ目は企業が地球社会のサステナビリティに新しい事業を通して貢献していくことである。ここからどのように新しい価値を生み、競争力につなげていくかが問われる⁸。しかし、金融機関の場合は、2つ目の課題のようなC S R金融を行っていくよりも先に、1つ目の課題のようにC S Rをマネジメント・プロセスに組み込み、金融C S Rを確立することが先決であると考えられる。

具体的なC S Rマネジメントの仕組みにおける重要なポイントは、①C S R経営を中期経営計画の中に組み込んでいくこと、②C S R担当役員やC S R委員会は、どのくらい権限を与えられ全社的な視点から各部署のC S R経営をチェックしているか、また経営会議のような場で、財務面と同時にC S Rのような非財務面をチェックしているかどうか、ということである⁹。基本的に3年ごとの中期経営計画に、経済、環境、社会について、具体的な目標を定め、経営戦略を立案する。しかし中期経営計画書は、一般には、収益・財務計画にフォーカスされており、投資家層に向けて、収益性の高い会社になるためのプランが示されてきた。今はC S R経営を謳うだけでなく、具体的にどのような経営を行うのか、戦略としてのC S Rを踏まえたプランがどのように有効なのかを示していくことが求められている。現在では、多くの企業が中期経営計画にC S Rを書き込むようになってきているが、C S Rを理念として謳うだけで、具体的な計画がほとんど見られない企業も多い。理念だけあっても、実際に各部署の1年ごとのアクションプランに落とし込んでいかなければ現場では機能しないのだ。制度を運用していくためには、人をどう配置しあてがうか、現場での制度整備と管理職の意識改革が必要である。コンプライアンスについても、社員研修にとどまらず、具体的なチェックの仕組みをつくっていくことが求められる。そして、現場におけるコミュニケーション（情報伝達・報告・共有化システム）や意思決定の仕方（権限一責任のあり方）を見直すことが必要な場合もある。このように、各テーマに沿った明確な目標や戦略の設定、各部署において課題ごとにP D C Aのシステムをつくり、一年ごと、半期ごと、あるいは四半期ごとにチェックし、フィードバックしていくことが大切なのである¹⁰。

すでにみたように、日本企業におけるCSRの制度化は急速に進んだが、実態として機能しているかどうかは課題が多い。金融機関がCSRについて社会貢献活動をメインに考えていたり、不祥事が発生していることを考えると、CSR制度が自動的に機能するわけではないということがよくわかる。CSRをマネジメントのプロセスに組み込み、組織に根づかせ、適切な権限と仕組みによって統治し、社会的に責任あるビジネスを実践していくことは、容易ではないが、こうしたマネジメント体制を統治していく仕組みをどのように理解し、つくっていくか考えていくことが重要なポイントである¹¹。

つまり、コンプライアンスを超えた金融CSRを果たしていく内部ガバナンスを考える上でも、外部ガバナンスによる規定に従って制度や部署を設けて内部ガバナンスを行うだけではなく、実際にそれが機能していくように、意思決定のプロセスやコミュニケーション、人員配置や意識改革などを含めたCSRマネジメントのPDCAサイクルを実行していき、マネジメント体制を統治していくことが重要なのである。

（3）CSRマネジメントにおける命題

以上のように、CSRを組み込んだマネジメント、ガバナンスを行っていくことは重要である反面、簡単に達成されるものではなく、まだまだ実現できている企業は少ない。また、企業が実際にどのようにCSRをコーポレート・ガバナンスに組み込んでいるのかという研究はまだ進んでいない。よって、谷本(2014)は、日本の主要上場企業12社（金融・保険、電気・ガス・水道・建設、電気機械、情報通信、輸送用機械、卸売）のCSR部署の担当責任者に、対面でのインタビュー調査を行い、そこからCSR経営における命題を導き出している。その調査では、2000年代半ばから急速にCSR経営の制度化が進んできたものの、CSRを通常の経営プロセスやガバナンス・システムに組み込んでいくことは容易なことではなく、各社試行錯誤を重ねていることが明らかになった。その命題を、第5章での事例研究で金融機関におけるCSRマネジメントを考える際に参考にしていきたい¹²。

<命題1>

「CSRの制度を設ければ、CSRが自動的に機能するわけではない。トップのリーダーシップによってCSRを各部署の経営プロセス、日々の管理手続の中に組み込んでいくことが重要である。」

CSRブーム以前から、CSR関連の制度を設けていた会社もあるが、CSRの取組を狭く捉えていたり、日々の経営プロセスに組み込まれていないケー

スも見られる。金融機関はまさにその典型であろう。各部署の日々の経営プロセスにそれぞれのCSR課題を組み込んでいくことが求められる。その上で、あらゆる部署の従業員がCSRに対する意識を高め、従業員の間でコミュニケーションを図り、CSRに関する部署ごとのテーマに取り組んでいくことが重要である。

<命題2>

「CSR経営を機能させるためには、CSR担当部署に実質的な役割と権限が与えられ、社内で承認されることが必要である。CSR部署は、関連部署とのコミュニケーションを通じて社内での位置づけを明確にし、CSRへの理解を共有していくことが重要である。」

CSR部署が社内で正統に役割や権限を与えられないと、他の部署との調整はうまくいかない。対立を防ぎ、CSR部署の導入を成功させるためには、トップマネジメントのリーダーシップと事前の調整が非常に重要である。またCSR部署に求められることは、関連する部署と常にコミュニケーションをとり、正確にCSRを位置づけ、各部署で社員がその重要性を理解できるよう働きかけていくことである。こうした役割配分の具体例として、イギリスの金融機関による自主的な団体FORGEグループは、「CSRマネジメントとレポーティングに関する金融業ガイダンス」の中で図表4-2を提示している¹³。

図表4-2 FORGEグループによるCSRマネジメントにおける各役割

【CSRガバナンスの構成要素】

構成要素	主たる機能
経営幹部	CSRの取組およびCSR戦略・方針の遂行に対する責任
CSR担当役員	CSRマネジメントおよび報告の監督・調整
CSR委員会	CSR戦略・方針の企画立案、CSR担当役員への諮問
上級リスク委員会	CSRにかかわるビジネスチャンスとリスクの企業全体のレビュー
CSR WG	CSRの論点・課題の影響とそれに対する対応策の調査・把握
内部監査	CSRの取組状況の監査
報告委員会	公表・報告戦略の策定と報告プロセスの監督

出所：川村(2007) p. 25

これはあくまでも一例であることは言うまでもないが、金融機関の経営活動においても、外部ガバナンスとしての規制や監督がありながらもCSR専任部署や機関だけではなく、マネジメント層がCSRを組み込んで行動することが必要であるということが図表から見て取れる。

<命題3>

「CSR中期計画を立てる際には、それを中期経営計画と連動させ、さらに各部署それぞれのアクションプランに組み込み、PDCAサイクルを回していくことが重要である。」

中期経営計画にCSRという言葉が盛り込まれていたり、トップのメッセージにそういった文言があっても、具体的に現場にどう落とし込んでいくかという計画がなければCSR経営は回っていかない。中期経営計画の全体の中にCSR計画を位置づけ、各部署に対して具体的な戦略とアクションプランを示し、定期的に経営会議で進捗状況と問題点をチェックしていく必要がある。各部署の実務プロセスにCSR計画を統合していくのは容易な作業ではないが、各部署の日常業務においてPDCAサイクルを回すシステムがなければ、機能しないのである。谷本(2014)によると、NPOのパブリックリソースセンターが上場企業329社に対して2009年に行った調査において、「中期経営計画にCSRを盛り込んでいる」と答えた金融機関は71.4%、「CSR中期計画と中期経営計画は連動している」と答えたそれはわずか6%であった¹⁴。つまりここで言われている、中期経営計画にCSRという文言は含まれていても、具体的にCSRをどのような計画で、各部署の業務に組み込んでいくのかということについては定められていない金融機関が多いといえる。

以上3つの日本企業のCSRマネジメントにおける命題を、第5章の事例研究の際に活用していきたい。いままで述べてきたように、金融機関における金融CSRは、外部ガバナンスが内部ガバナンスのあり方を監督しているものが多いが、その規制や監督に従っているだけでは金融CSRが果たされているとは言えない。自己規律を確立し、金融機関におけるCSRを機能させていくためには、CSR専任機関やCSR制度設置が進んでいる主要行等においても、こうしたCSRマネジメントを有効に機能させ、金融機関としての社会的責任を組織全体の事業プロセスに組み込んでいく必要があるのだ。この調査は金融・保険業界の企業も対象とした調査の結果であることや、こうした現状を鑑みて、これらの命題は金融CSRを果たすためのCSRマネジメントの命題としても有効であると考えられる。

第2節 企業文化と価値観

第1節では、金融CSRを果たしていく上でもCSRマネジメントの観点でガバナンスを考えることの重要性を述べた。それは、コーポレート・ガバナンスの枠組みを俯瞰した際に、外部からの監督・統制だけではなく、それらを有

効に機能させるために、まず組織のトップや構成員一人ひとりが金融機関としての公共性を考えることや、今以上に職業倫理を徹底し、自己規律をしっかり確立していくような内部でのガバナンス、とくに、組織構成員の意識や金融機関内でのコミュニケーションのあり方を考えていくことが、より重要なのではないかと考えたからである。そして、組織内のあらゆる事業プロセスにCSRを組み込むことを目的として、CSRマネジメントを見てきた。

本節では、その前章での問題提起に対して、もう一つ企業文化の変革という視点で考えていく。第2章で金融機関のCSRの現状を見た際に、「上辺だけのCSR」と言われぬように、企業体質を改善していくことが必要なことがわかった。また第3章でも述べたが、内部ガバナンスにおいて自己規律を確立していくためには、まず職業倫理が浸透していることが重要である。つまり組織内の価値観や文化といったものが変わっていく必要があるのだ。経営活動のあり方を見直しCSRマネジメントの仕組みをつくり、各部署の業務プロセスに落とし込んでそれを監督するPDCAサイクルを実現することに加えて、企業内部の価値観、すなわち企業文化を変革することも、金融CSR、特に経営活動のあり方にCSRを組み込むことを実現していくために必要なことなのである。本節では、その企業文化や価値観といった視点から議論を進めていきたい。

(1) 職業倫理、企業倫理の前提としての企業文化と価値観

八田(2006)によると、経営者の誠実性や倫理観へのコミットメントは、事業体活動の全局面における倫理的な行動の前提となる。倫理観を築くことは、複数の当事者の利害関係を考慮しなければならないのでしばしば困難であるものの、誠実性と倫理観は内部環境の主要な要素である。またこうした倫理的行動と経営者の誠実性は企業文化の副産物であり、倫理・行動基準およびそれらがどのように伝達され強化されるかを含むものである。企業の公式な方針は、取締役会や経営者が実行してもらいたいと期待しているところを明記したものである。実際に起こること、そしてどの規則が守られ、あるいは曲折され、または無視されるかは、企業文化が決定するのである¹⁵。すなわち、企業文化を土台として、経営者やトップマネジメントの倫理的行動や誠実性が企業内部の倫理観を形作っていくということである。

その中でも、CEOをはじめとするトップマネジメントは、企業文化を決定する上で重要な役割を担うという。事業体に君臨するトップとして、CEOが倫理的な気風を決めることがしばしばあり、経営者の行動により発せられるメッセージは、ただちに企業文化に取り入れられる¹⁶。企業文化の形成、定着及

び改革は経営陣の基本的機能の一つであり、経営者が企業文化に関心がない場合、その改革は不可能に近い。金融機関の経営管理においても、こうした点と同じである。いかなる経営上の政策も、最終的には、こうした目に見えないものに裏打ちされたときに、はじめて定着化し長期間影響を与えるのであって、適切な企業倫理や文化の定着への取り組みがなければ、どんなに立派な経営理念や経営方針等も組織内に浸透することはない。こうした文化を形成するためには経営陣の日頃からの我慢強い継続的な取り組みが重要である。すなわち、経営陣の日頃の「実際の個々の行動や判断」のあり方や「経営者として何を評価するか」が非常に重要なのである。経営陣の姿勢や行動（業務に対する誠実性、倫理観等）や業績評価のあり方は、役職員の意識や行動様式を通じて、金融機関の自浄作用に非常に大きな影響を与える。たとえば営業店において、ルール違反ではないが必ずしも適切でない対応が含まれている場合には、営業店におけるその場限りの対応で終わるのか、営業店がコンプライアンス担当部署等へ報告し、経営陣等に問題提起を行うことで問題を洗い出し、再発防止につながるができるかどうかは、経営陣が日頃から法令等遵守の姿勢や行動を従業員にどのように示しているか、問題があった場合に遅滞なく報告することが金融機関組織全体の経営管理上、重要であることを経営陣はもちろん現場においても理解されているか、そうした方針を重視している業務を実績として評価しているかによって変化する¹⁷。

たとえばコンプライアンスのシステムでも、倫理規定を策定し研修を行うだけは機能せず、組織の構造やコミュニケーション・意思決定のプロセスを再検討し、組織内で共有されている価値について問い直すことが重要である¹⁸。ベイザーマン＝テンブランセル(2011)によると、非公式な組織文化、つまりその組織に根付いている暗黙の価値観といったものは、公式の、例えば文書化されたり企業イメージとしているような組織文化よりも強力な影響力を持っており、時としてそれは非倫理的な行動を助長することがあると指摘している¹⁹。

日本企業では、集団的に組織や会社を守ろうとする従業員の強い思いが、問題を組織的に隠してしまうことがある。組織への強いコミットメント関係を通して、そういった価値が共有されている。コンプライアンス上の問題に遭遇した場合、一個人としては不適切であると判断したとしても、組織に役割を持った人間としては、組織を守るため問題を隠したり内々に処理したりすることがある。また、合併した金融機関においては、旧行時代の関係や利権といったものが結局適切な経営活動を阻害してしまうということもある²⁰。非倫理的な意図がなくとも、集団的に非倫理的な行動を起こしてしまう。これは日本企業における組織文化の逆機能であると言える。まず組織における集団的で内向きの

文化や、コミュニケーションのあり方自体を変えていく必要があり、組織文化が、情報の伝え方、コミュニケーションの仕方、さらに組織における意思決定の仕方を決めるのである。したがって、組織におけるコンプライアンス意識を高めるためには、経営者が強いリーダーシップをもって、組織文化を変える努力を進めていく必要がある。職場での風通しを良くし、組織のコミュニケーション・プロセスとしてピア・ディスカッションを促進しながら問題を共有し、課題を共に認識していくことが求められている²¹。

(2) トップマネジメント層に求められる企業文化、価値観への姿勢

こうした議論を鑑みると、企業文化や価値観はガバナンスにおける根本原理であり、それは金融機関に対しても同様のことが言える。これらは、組織の構成員の行動のあり方を決め、ガバナンス形態の効果を最終的に左右するものである²²。そして、経営陣は、取締役会から組織全体にわたって、ガバナンスプロセスを全体において積極的な役割を継続的に果たす必要がある。以下では、具体的にどのようにしたら企業文化や価値観が醸成されていくのかを考えていく。金融機関の効果的なガバナンスを示した G30 のレポートでは、経営陣による企業文化や価値観の醸成に対して、以下のことが必要な要素とされている²³。

まず価値観については、2つの視点がある。一つ目は個人の価値観である。個人のモチベーションや正直さ、誠実性などがまず基本である。その上で、二つ目、取締役会、経営陣、現場に近いレベルの従業員双方に信頼と相互の尊重をすることが大事である。そうした価値観が根付いた企業文化において、取締役会や経営のトップ層、上級経営幹部がその企業文化を明確に示し、企業の上部から末端に至るまでそれを浸透させる。特に、金融機関はリスクへの対応や社会的責任に関しての企業文化を育むことが重要である。また、こうして価値観を明確化し、企業文化を醸成するには、長い年月と多大な労力を要する。継続した注意喚起と規範の繰り返しが重要である。それを実行するために不可欠な方法は、価値観と企業文化を主な人事プロセスに組み込むことである。このようなプロセスは、人事活動を通して企業文化を根付かせるという目標が具体的に示されるため、非常に影響力のあるメカニズムである。業績評価や昇進決定などの際には、組織の価値観にどの程度順応しているかを判断し、価値観についてポジティブなメッセージを送れるようにすることが求められる。

このように、企業文化や価値観を醸成していくためには、まずトップ層が率先して価値観や企業文化を明確化し、人事活動などの場でメッセージを発信し

ながら、継続して組織の構成員一人一人に浸透させていくことが重要なのである。

第3節 小括

以上、本章では金融CSRを果たしていく内部ガバナンスとしてのCSRマネジメントと企業文化、価値観の醸成について述べてきた。第1節では、CSRマネジメントの概要と金融CSRへの有効性、そして3つの命題について述べた。そして第2節では企業文化や価値観の醸成について概観し、それらの必要性や、金融機関においてどのように行っていけばよいのかということについて考えた。価値観のもとに企業文化が土台となり、マネジメント層が企業倫理を形成していく。CSRマネジメントと企業文化の関係は、それぞれ別の土俵で議論が行われているように思われるが、CSRマネジメントを行っていくためには、第1節で述べたようなことが重要であるものの、そのCSRに対する認識や根本的な意識改革が行われなければ有効に機能しない。よって、これらは相互に関連しているものなのである。

次章では、みずほフィナンシャルグループの事例研究を通して、本章で述べたことを検証していく。

¹ 谷本(2013) p.108

² 谷本(2013) p.41

³ 谷本(2013) p.43

⁴ 谷本(2013) p.151~152

⁵ 谷本(2013) p.152~153

⁶ 谷本(2013) p.154

⁷ 谷本(2013) p.154

⁸ 谷本(2013) p.169

⁹ 谷本(2013) p.170

¹⁰ 谷本(2013) p.171

¹¹ 谷本(2013) p.169

¹² 谷本(2014) p.95~96, 106~108

¹³ 川村(2007) p.25

¹⁴ 谷本(2014) p.107

¹⁵ 八田(2006) p.39

¹⁶ 八田(2006) p.40~41

¹⁷ 目黒・栗原(2014) p.81~p.82

¹⁸ 谷本(2014) p.21

¹⁹ ベイザーマン=テンブランセル(2011) p.178~183

^{2 0} 東洋経済 ONLINE 2011 年 5 月 30 日 <http://toyokeizai.net/articles/-/7047>

^{2 1} 谷本 (2014) p. 21

^{2 2} G30 (2007) p. 76

^{2 3} G30 (2007) p. 76~81

第5章 みずほフィナンシャルグループの事例研究

第1節 事例選定の背景

本章では、第4章で述べたCSRマネジメントと企業文化・価値観の観点から、みずほフィナンシャルグループの事例研究を行っていく。事例研究に入る前に、まずこの企業を選定したのか理由を述べる。

第2章でみたように、2000年代以降不祥事を起こした金融機関は後を絶たない。その中で、2013年、みずほフィナンシャルグループは反社会的勢力への融資を行っていたとして、金融庁から業務改善命令が出された。これは、みずほ銀行はオリコとの提携ローンで、反社会的勢力へ230件、2億円を融資していたというもので、2010年末に社内審査で発覚した後も、2年半にわたって取引を放置したとして、金融庁は9月27日、業務改善命令を出したのであった。これとは別に経営管理（ガバナンス）体制も見直す必要があるとの判断に基づき、同行と持ち株会社のみずほフィナンシャルグループ（FG）に業務改善命令を出され、同グループではその後委員会設置会社に移行するなどの対策が取られた¹。

この事件では、金融庁は第一勧業、富士、日本興業の旧3行の意識などを調べた結果、縦割り意識が対応の遅れを招いた一因と分析していたようである。同グループは、1999年に第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行の3行が全面的に統合して生まれたグループである。2002年にはその3行のみずほ銀行とみずほコーポレート銀行に再編し、2013年には再びそれが合併し、現在のみずほ銀行となっている²。こうした合併の歴史を踏まえて、法令順守意識の甘さを払拭するだけでなく、第一勧業、富士、日本興業の旧3行意識を引きずる企業風土が不祥事を生みやすい土壌であるとして、金融庁は改革を迫ったのであった。取締役会の議論を洗い出してみると、議案1件につき平均5分程度しか時間を割いていないなど、活発な議論は行われていなかった。行員へのサンプル調査を実施してみると、やはり旧3行意識が残っていたそうである³。

みずほフィナンシャルグループは、この問題以前にも金融庁から業務改善命令を受け、さまざまな改善の取り組みを行っていたにも関わらず、反社会的勢力への融資が起きてしまっていた。そしてさらに問題視されているのは3項合併による縦割りの企業風土と、そういった癒着体質による経営トップの辞任がすぐなされなかったことであった⁴。その後委員会設置会社に移行するなど、内部での改革を進めている同グループであるが、その企業文化が問題視され体質改善を求められた、そして現在改革を進めている、ということに注目したい。体質改善への取り組みはどのようなものであるか、またそれはマネジメント層

ではなく現場に近い行員にも伝わっているのか。こういったことを、第4章で述べたCSRマネジメントと企業文化、価値観という視点から検証することにより、求められる金融機関のコーポレート・ガバナンスというものを考えていきたい。なおこの事例研究ではみずほ銀行国際営業部の行員の方、(A氏)と、みずほフィナンシャルグループ グループ人事部の方 (B氏) にメールによるインタビューを行った⁵。以下、みずほフィナンシャルグループを「みずほFG」と略する。

第2節 事例の考察

(1) CSRマネジメント

第4章において、CSRに関する仕組みや制度をつくるだけではなく、経営プロセスの中に組み込み、チェックするそのトータルなプロセスを統治していく、CSRマネジメントの有効性について述べた。そしてそのCSRマネジメントにおける3つの命題があった。もう一度確認しておく、以下の3つである。

<命題1>

「CSRの制度を設ければ、CSRが自動的に機能するわけではない。トップのリーダーシップによってCSRを各部署の経営プロセス、日々の管理手続の中に組み込んでいくことが重要である。」

<命題2>

「CSR経営を機能させるためには、CSR担当部署に実質的な役割と権限が与えられ、社内で承認されることが必要である。CSR部署は、関連部署とのコミュニケーションを通じて社内での位置づけを明確にし、CSRへの理解を共有していくことが重要である。」

<命題3>

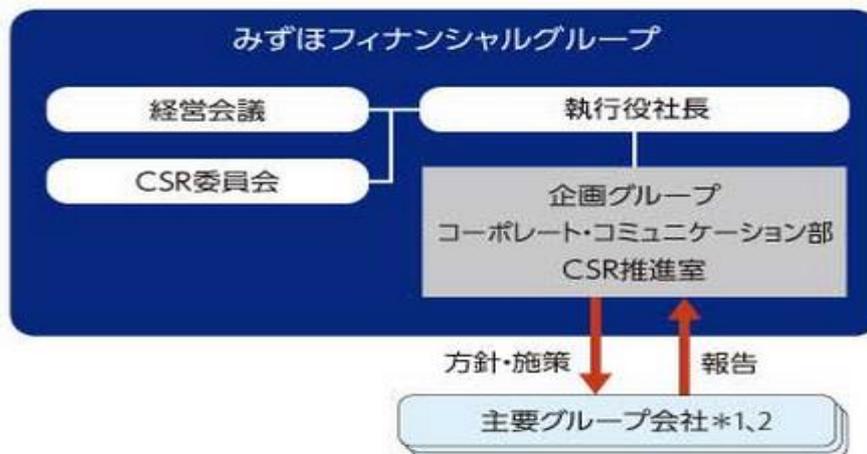
「CSR中期計画を立てる際には、それを中期経営計画と連動させ、さらに各部署それぞれのアクションプランに組み込み、PDCAサイクルを回していくことが重要である。」

CSRマネジメントについては、この命題に沿って事例を考察していく。

まず命題1についてであるが、みずほフィナンシャルグループのCSR推進体制は図表5-1のとおりである。

図表 5 - 1 C S R 推進体制

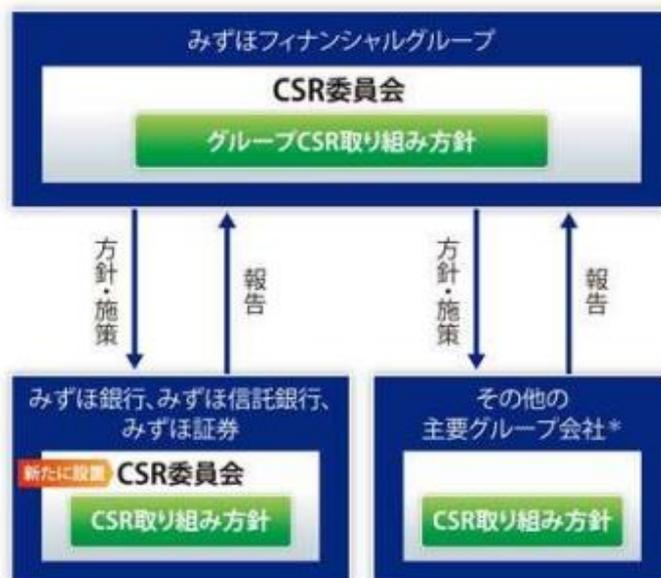
CSR推進体制



出所：みずほフィナンシャルグループ 「C S R 推進体制」

<http://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/management/system.html>

CSR推進体制



出所：みずほフィナンシャルグループ C S R レポート 2013

http://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/report/list/2013/pdf/2013_all.pdf

みずほFGでは、持株会社である同グループがグループ全体のCSR活動を推進する役割を担っている。グループ執行役社長がグループ全体のCSR活動を統括し、グループのCSR全般を審議する場がCSR委員会である。CSR委員会ではグループのCSR取り組み方針の策定や各社の取り組み方針・実績の報告、進捗管理等を行っている。このCSR委員会の事務局機能をコーポレート・コミュニケーション部CSR推進室が担っており、主要グループ会社に対してグループのCSR取り組み方針や施策などの浸透を図ると共に、企画立案や情報発信を行っている。また、みずほ銀行、みずほ信託銀行、みずほ証券の主要グループ会社にはそれぞれにCSR委員会を設置している。グループのCSR取り組み方針に基づき各社それぞれの事業戦略を踏まえたCSR取り組み方針の策定と進捗管理等を行い、その結果をみずほFGに報告する。

こうした体制を整え、「グループ会社各社内とグループ全体とでPDCAサイクルが回るような体制を構築しています」と述べているように、CSRを推進していく体制はすでにあるようである⁶。しかし、命題1にあるように、トップのリーダーシップによってCSRを各部署の経営プロセス、日々の管理手続の中に組み込んでいくことが重要である。そこで、CSR委員会が設置されてから何か具体的に業務内容や方針、計画、仕事内容に変化があったかを尋ねてみた。このCSR委員会は2013年に新設されたものであり、不祥事が起きてからなど、何か効果を発揮したかどうか確認するためである。B氏からは回答が得られず、A氏からは「恥ずかしながら、私自身は特に意識していませんでしたが、そのように業務現場として体制が強化されているのも事実です。」との回答を得た。命題によれば、現場の社員それぞれのプロセスにCSRが組み込まれることが重要であるため、もしCSR委員会がある程度の権限を持って何かしら事業プロセスの審議を行っていれば、どの部署の社員であっても、ある程度方針などに示されて認知されていることは想定できる。よって、この点はまだ不十分であるといえるのではないだろうか。

次に命題2についてである。命題2では、CSR部署が社内で正統に役割や権限を与えられないと、他の部署との調整はうまくいかないこと、対立を防ぎ、CSR部署の導入を成功させるためには、トップマネジメントのリーダーシップと事前の調整が非常に重要であることが説明された。またCSR部署に求められることは、関連する部署と常にコミュニケーションをとり、正確にCSRを位置づけ、各部署で社員がその重要性を理解できるよう働きかけていくことである。これについては、グループのCSR委員会は図表5-1のように経営会議と並ぶ機関となっており、経営のトップマネジメント層にCSR委員会がある構図となっている。また、CSRの理解を促進していくことの取組として

は、コーポレートコミュニケーション部のCSR推進室がCSRレポートの発行を行っており、特にCSRの取り組み方針や施策などの浸透をはかる等行っている。またB氏によると、社内にもCSRレポートやビデオニュース・その他刊行物でCSRの取り組みの進捗状況を周知しているそうである。こうしたことから、関連する部署とのある程度のコミュニケーションはとれている可能性がある。

次に命題3では、中期経営計画にCSRという言葉が盛り込まれていたり、トップのメッセージにそういった文言があっても、具体的に現場にどう落とし込んでいくかという計画がなければCSR経営は回っていかないこと、中期経営計画の全体の中にCSR計画を位置づけ、各部署に対して具体的な戦略とアクションプランを示し、定期的に経営会議で進捗状況と問題点をチェックしていく必要があることが説明された。まず、みずほFGのCSR取り組み方針は図表5-2のとおりである。

図表5-2 CSR取り組み方針

中長期取り組み方針		掲載ページ
社会の持続可能な発展に貢献するビジネス推進の強化 【本業】	<ul style="list-style-type: none"> 幅広い金融サービス機能を活かし、中長期的視点から実体経済を支えていくとともに、ステークホルダーの新たな期待に応え、社会の持続可能な発展に貢献するビジネスの推進を強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ お客さま ▶ 本業を通じた取り組み ▶ 環境
社会の期待に沿った活動を支える基盤の強化 【基盤】	<ul style="list-style-type: none"> 広く社会とのコミュニケーションを図り、法令遵守に留まらず、社会の期待を踏まえた活動を組織全体で実践するための基盤を強化する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ ガバナンス ▶ 職場づくり ▶ コミュニケーション
地域・社会のニーズを踏まえた社会貢献活動の推進 【社会貢献】	<ul style="list-style-type: none"> 地域・社会のニーズを踏まえ、経営資源を活かした活動や地域・社会の発展に資する取り組みを推進する。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 金融教育 ▶ 社会貢献 ▶ 環境

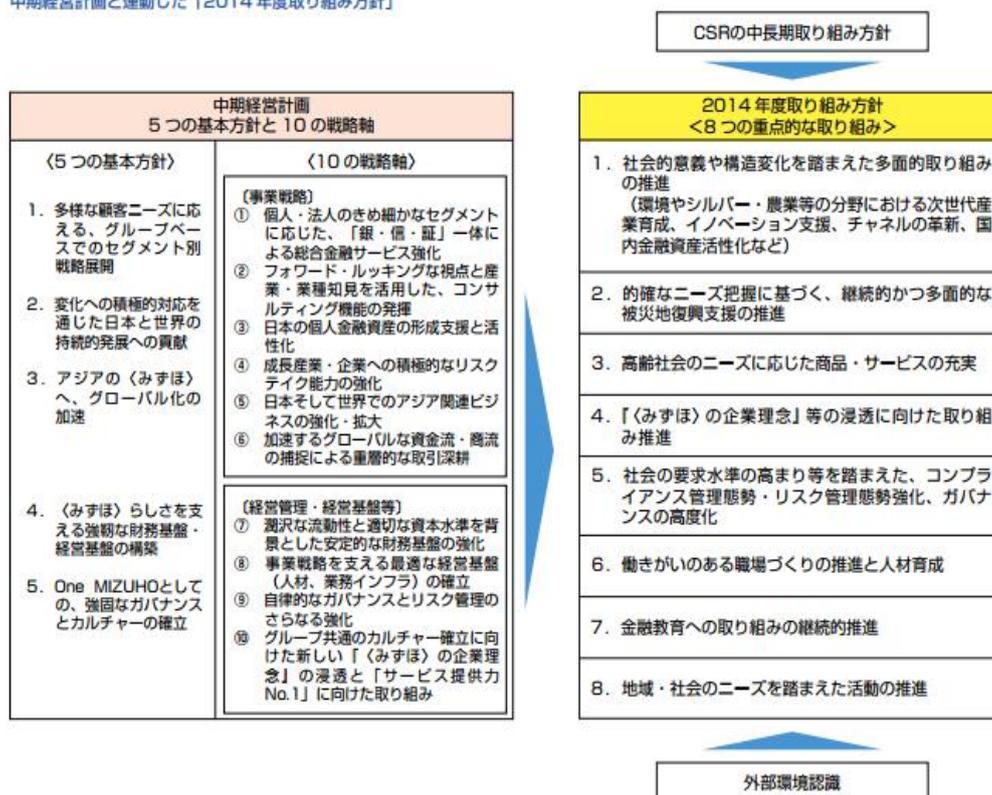
	2014年度の重点的な取り組み
本業	社会的意義や構造変化を踏まえた多面的取り組みの推進 (環境やシルバー・農業等の分野における次世代産業育成、イノベーション支援、チャンネルの革新、国内金融資産活性化など)
	的確なニーズ把握に基づく、継続的かつ多面的な被災地復興支援の推進
	高齢社会のニーズに応じた商品・サービスの充実
基盤	『くみずほ』の企業理念等の浸透に向けた取り組み推進
	社会の要求水準の高まり等を踏まえた、コンプライアンス管理態勢・リスク管理態勢強化、ガバナンスの高度化
	働きがいのある職場づくりの推進と人材育成
社会貢献	金融教育への取り組みの継続的推進
	地域・社会のニーズを踏まえた活動の推進

出所：みずほ F G CSR の中長期取り組み方針と年度取り組み方針
<http://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/management/focus.html>

図表 5 - 2 の上図は、中長期取り組み方針であり、下図は 2014 年度の取り組み方針である。金融 CSR と CSR 金融という分類はなされていないものの、「基盤」という部分で、金融 CSR の要素を考えていることがわかる。よって、すでに「CSR = 社会貢献活動」という認識はかなり遠のいている。そして、この取り組み方針と中期経営計画の関係性は、次ページ図表 5 - 3 である。

図表 5 - 3 中期経営計画と 2014 年度取り組み方針の関係

中期経営計画と連動した「2014 年度取り組み方針」



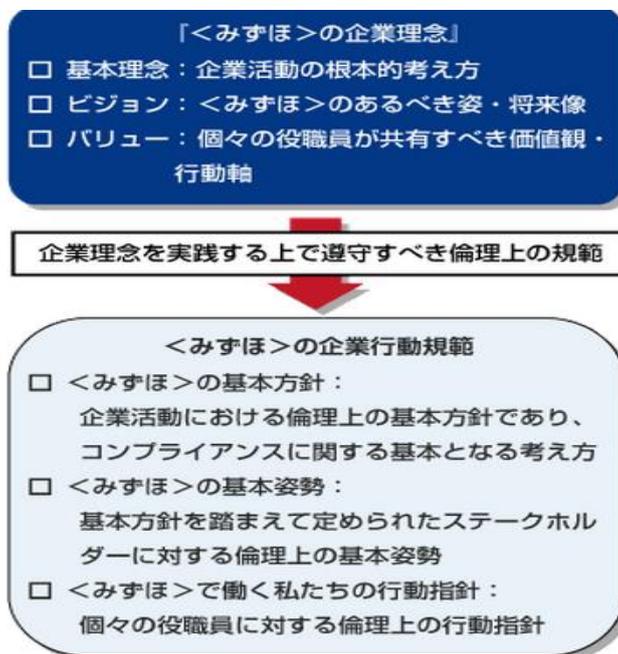
出所：みずほFG CSRレポート 2014 p. 8

上図のように、事業戦略を含んだ中期経営計画とCSRの中長期取り組み方針を組み合わせて、2014年度の取り組み方針が策定されているようである。このような方針になってから業務に変化があったかという問いに対しては、A氏は、本部に専門部署（＝CSR委員会）が新たに設立される等、現場の体制は変わってきている、人材育成についても、人事制度の改定や働き方の多様化を支援する仕組みが新たにできていると述べている。また、こうして具体的な取り組み方針が取り決められたところで、日々の業務プロセスに組み込まれているのか尋ねたところ、B氏は、CSRの各取り組みについては各担当部署の業務計画にブレイクダウンされて各担当部署が具体的な取り組みを推進していること、業務計画の進捗状況は、経営陣への報告事項となり必ずモニタリング、共有はされている、ということ述べている。つまり具体的な業務プロセスに組み込んでいる、という認識である。それに対してA氏は、そういったマネジメントについては認知していないということであった。

(2) 企業文化、価値観

次に、第4章2節で述べた、企業文化や価値観の変革はどのように行われているかをみていく。まずみずほFGの企業理念、企業行動規範は以下のとおりである。

図表 5-4 企業理念と企業行動規範



出所：みずほFG 『<みずほ>の企業理念』と企業行動規範

<http://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/management/code.html>

まず、企業の価値観があつて企業文化がトップ層の行動や判断により企業文化が形成される、そしてその上に企業倫理が成立するという第4章2節で述べた方向性には合致している。重要なことは、こうした開示情報だけではなく、実際に企業内部に浸透させ、金融庁に問題視されていた企業風土を変革していく行動をとっているかどうかということである。以下では、そうした点についてインタビュー結果を交えて考えていく。

企業文化や倫理を経営陣から現場の行員に浸透させる仕組みについては、
(A氏)

- ・ 企業理念を具体的行動に落としした「みずほ Value」という標語がある。営業部店では朝礼の場で唱和する機会があり、入行1年目の行員から認識できる環境にある。
- ・ 人事評価において、個々人の目標実績に対する定量評価以外に定性面での評

価があり、企業理念に則った業務を遂行したかを評価する仕組みがある。

(B氏)

2013年6月より、銀行(国内・海外)、信託、証券全部の拠点に対して、役員臨店を行っている。中期経営計画、〈みずほ〉の企業理念、バリューについて、グループCEO以下役員が直接営業店に赴き、メッセージの発信とフリーディスカッションを行うものである。B氏が周りの行員にもこの臨店に対する意見を聞いたところ、「役員との懇談の場はこれまでなく、今までの組織と違ってきていることがわかる。」「ビデオでたまにご挨拶頂けるだけでは伝わらないことが、直接話をすると伝わる。」「役員がありがたい姿を本音で自分から語る姿勢は、続ければ必ず社員たちに響く。現場が〈みずほ〉のブランドイメージを自分なりに具現化するきっかけとなる。」という返答があったようで、役職員の一体感醸成や職員のモチベーション向上という観点から実施意義は高いと考えているという。

また、そういった企業倫理や企業理念を具体的に業務に組み込む方針や指示はあるか、という問いに対しては、以下のように答えている。

(A氏)

日々の営業現場での工夫や人事評価の仕組みに反映する等の態勢はある。また頭取からメールやビデオによるメッセージの発信や定期的な行員と経営陣との懇談会の場がセットされるなど、経営陣と行員のコミュニケーションの場が増えており、一定の意義があるものだと感じている。

(B氏)

2013年4月より自部店ビジョンの作成、というものを行っている。
〈みずほ〉の企業理念やビジョンを実現していく上で、各部拠点ができることを各部拠点長のリーダーシップの下、部下行員全員と議論の上、自部店ビジョンを作成するもので、「私たちの目指すべき姿」「3年後に目指すべき姿」「その実現に向けた具体的な取り組み」等がテーマとなっている。また各部拠点の具体的な取り組み事例について、社内広報誌やビデオニュース等により社内共有がされる。これに対してのAB氏や周りの行員の意見は、「階層を超えたコミュニケーションのきっかけとなった、相互理解のきっかけとなった。」「経営や本部からのやらされ感、押しつけ感のある仕事の仕方ではなく、自部店をどうすればよい職場にできるか、どうすればお客さまに他メガではなく〈みずほ〉を選んでもらえるかを当事者意識をもって考えることが重要で、その良い機会になった。」「担当者の入れ替わり(転勤)がある中で、自部店ビジョンは

その拠点に集う人の共通の行動軸になる。」「課、チーム間を超えたコミュニケーションが以前より活発になった。」という意見が出ているという。

しかし、そのようにして企業倫理や理念を浸透させているのにもかかわらず、不祥事が起きてしまったりすることをどのように考えているか、という問いに対しては、

(A氏)

業務の手続は全てマニュアル化されており、(倫理コードも盛り込んだ)マニュアルに則った業務が求められる。また、マニュアル通りに業務運営されているかの監査も定期的になされている。ただ、その一方で不祥事が起きていることも事実で、最終的には個々人の倫理観によるところも大きいと思っている。

(B氏)

企業としての理念・ビジョンは重要。行動の基軸になるし、組織のカラーになるし、またその組織に属するものとしての誇りになる。これがモチベーションとなり、またしっかりした行動につながると思う。

また、その理念やビジョンを実現していく上で、具体的な施策やルールにブレイクダウンしていくことも必要であり、それが示されることについても違和感はない。一方でルールができると、それを促進されるための研修や勉強会、モニタリングや報告等の実施項目が増え、ただでさえ多忙を極める現場の業務負担が増すのは事実。理念と自分が置かれている立場のギャップ(お客さま第一、ただ組織のため収益もあげないといけない)もある。

企業としての理念・ビジョンを踏まえた上で、現場の一人ひとりが置かれている状況が把握可能な中間管理職(部店長や課長など)の意識改革が重要だと思う。

企業理念や明文化された企業倫理は、公式な企業文化であり、第4章2節で述べたように、非公式な企業文化や価値観は個人や組織の公正な行動に逆機能してしまう。こうした暗黙の価値観というものが存在するかどうかを尋ねてみたところ、やはり両氏ともに合併による縦割りの企業文化について述べられていた。

(A氏)

弊行は2013年にみずほコーポレート銀行、みずほ銀行が合併している。私は入行がみずほ銀行、その後みずほコーポレート銀行に異動したため、両行の企業文化を経験しているが、各行の歴史や対象とする顧客マーケットの違い等もあり、企業文化は異なっている。両行が合併したことで、業務上ギャップを

感じることは多いかと思われる。ただ、企業文化の場合は、それは研修や教育で変わっていくものではなく、それぞれの現場での努力かと思っている。

(B氏)

会社間のコミュニケーションや現場本部のコミュニケーションはまだまだ改善の余地があると思っている。以下に具体的な取り組みを挙げる。

○ 部店長オフサイト(13年11月より)の取り組み

- ・ BK・TB・SCの各部店長が1泊2日で交流を深めるイベントを実施。14年3月までに全23回、912名の部店長が参加。
 - ・ 経営陣と従業員の結節点となる部店長が担う役割の重要性を認識。
 - ・ 「自部店ビジョン」に関する議論、〈みずほ〉のカルチャーに関する議論などを通じて「強い〈みずほ〉」を目指す想いを全体で共有するとともに、部店長としてのコミットメント醸成につなげる。
 - ・ 縦割り意識などの解消、会社間を超えた部店長の一体感の醸成
- また、非効率事務や過剰品質による業務負担感の解消が、対顧客さま業務に時間を割いていく上で重要な課題である。

○ 業務プロセスの改善

- ・ 中期経営計画の実現に向け、本部・営業部におけるお客さまに向けたエネルギーの最大化、One MIZUHO 推進を支えるカルチャーの確立(効率性、実質重視、創造性、リスクの受容)を目的に、業務プロセスの改善を実施中。

○ 改善カフェ

- ・ 営業部店が本部に対して現場目線で意見・要望を提言するためのコミュニケーションツール。
- ・ 2013年度の提案件数は4,000件超
- ・ 本部は、現場の声を知るツールとして、事務手続の簡素化等をはじめとした業務改善・効率化のための重要な情報源として活用。
- ・ 改善カフェで受け付けられた営業部店からの意見・要望は、全量即時回答(10営業日以内)

こうしたインタビューから考えられることは、明文化された企業理念は、営業現場での朝礼や役員の臨店などで浸透させる取り組みをしており、それを意識して業務を行うように価値観として根付かせる取り組みがなされていて、実際の社員の声としても、特に役員臨店では、役職員の一体感醸成や職員のモチベーション向上という部分で非常に効果を発揮している。また、ただ明文化された言葉だけを浸透させていくだけではなく、それをどのように実現していくのかということを拠点長と部下行員全員で考える「自部店ビジョンの作成」と

いうものも行われるなど、階層を越えたコミュニケーションによっていかに企業理念を形骸化したものでなくしていくか、ということを考える機会ができてきているようである。

しかしながら、両氏とも、縦割りの企業文化や価値観がいまだに存在していることに言及していた。それを解消し、よりよい企業文化を醸成するための取り組みもなされている一方で、A氏は「企業文化の場合は、それは研修や教育で変わっていくものではなく、それぞれの現場での努力かと思っている」と述べていた。

（３）事例考察から得られたもの

まず、CSRマネジメントの考察では、命題に沿って考察をした。CSR委員会やコーポレーション部CSR推進室などの推進体制が整えられているが、インタビューの回答だと、体制整備はされていても日常業務に特に変容はなかったという。これは、あらゆる事業プロセスにCSRを組み込んでいく、というところまではまだ達成されていないことを示しているのではないだろうか。しかしながら、このCSR推進体制は経営会議と同列の機関に設定されており、ある程度の権限は持っていると考えられる。ただし、経営会議との関連性や審議の仕方といったことに対しては開示がされておらず、今回のインタビューでも明らかにならなかったが、CSR部署は関連する部署とコミュニケーションをとって組織内に理解を広めていく、という活動については実施していることがわかった。また中期経営計画とCSR中期計画も関連づいており、その2つから2014年度の取り組み方針（8つの重点的な取り組み）というものが設定されていた。このことから、「上辺だけのCSR」とならないように、経営戦略と関連付けていることがわかる。また、インタビューからも、担当部署の業務計画にこうした計画がブレイクダウンされ、経営陣がモニタリング、共有しているということであったものの、A氏はそうしたマネジメントに対しては認知していないということで、現場社員、とくにコーポレート関連ではない社員に対してはあまり認知されていない可能性がある。

次に企業文化、価値観についての考察である。企業理念や倫理を浸透させる取り組みは積極的に行われており、そうした取り組みは社員のモチベーション向上につながっている。しかしながら、金融庁も指摘していた旧3行時代の縦割りの組織文化というものはいまだに非公式の組織文化として存在しており、その改革が重要となってくる。インタビューで述べられたような取り組みがなされている一方で、営業部門のA氏は、そういった組織文化は、研修や教育で

は変わらないのではないかと述べている。このことから、上から押し付けていく研修や教育ではなく、まずトップ層がきちんとそういった縦割り意識を解消し、行動に示していくことが非常に重要なのではないか、という示唆を得た。

¹ 2013/12/25 日本経済新聞 夕刊 1 ページ

² みずほFG 沿革

<http://www.mizuho-fg.co.jp/company/info/profile.html>

³ 2013/12/26 日本経済新聞 朝刊 5 ページ

⁴ 小島(2014) p.38

⁵ 質問項目を記載したメールを送信させて頂き、みずほ銀行国際営業部の方(A氏)からは11月4日に、グループ人事部の方(B氏)からは11月15日に返信を頂戴した。

⁶ みずほFG CSR推進体制

<http://www.mizuho-fg.co.jp/csr/mizuhocsr/management/system.html>

第6章 求められる金融機関のコーポレート・ガバナンス

第1節 本論文の総括

本論文では、金融機関におけるCSRを組み込んだ経営活動、すなわち金融CSRを果たしていくためには、どのような経営活動のあり方が求められるのかということを出発点として、議論を進めてきた。第2章で金融機関におけるCSRの取組や認識の現状を俯瞰し、上辺だけのCSRと言われないように、金融機関の経営の土台にCSRを組み込んでいく、企業体質の改善が必要であることがわかった。第3章ではそれをコーポレート・ガバナンスの観点から考えることで、金融機関におけるガバナンスには内部ガバナンスと外部ガバナンスがあり、企業倫理や職業倫理が内部ガバナンスの基盤となっている必要がある、それが金融機関としての自己規律を支えていくような内部ガバナンスが必要であること、現在外部ガバナンスとして確立している主な規制や監督は、内部ガバナンスの組織体制の構築、いわばハード面に重点を置いたものであるが、本来ハードウェアはソフトウェア、つまり人材や価値観といったものがあって有効に機能する。日本の主要行はそうしたガバナンスの組織体制は構築しているようであるが、不祥事は絶えない。そこで、外部ガバナンスを有効に機能させるためには、組織の構成員一人一人が金融CSRや自らの倫理性といったものを考えて行動できるような仕組みづくりが必要なのではないか、という問題提起をした。そして第4章では、その問題提起に沿ってCSRマネジメントと企業文化、価値観という視点から議論を進めた。CSRマネジメントとして、CSRが経営理念や経営計画、戦略に組み込まれ、PDCAサイクルを回していく統治をしていくためには命題1～3にあるようなことを考慮して実践していかななくてはならないということ、またCSRを経営に組み込む経営理念や企業文化というのは、まずその企業の価値観から醸成していく必要がある、そのためにはトップマネジメント層が自らの行動や発言を通して企業文化を明確に示し、注意喚起と規範を繰り返して、醸成と浸透を図っていく必要があることを述べた。続く第5章ではそれをみずほフィナンシャルグループのインタビュー、開示情報からの分析を通して考察した。この考察から、みずほフィナンシャルグループはCSRマネジメントに取り組んでおり、まだ不十分な点もあるが、周回遅れと言われる金融機関の中では命題が目的とするような形で積極的に取り組んでいる、ということがわかった。そうした取り組みに大いに意義を感じている社員も多い。しかしながら、営業部門など、コーポレート部門ではない部署で働いている社員には、CSRマネジメントによる変化は少なく、あらゆる

事業プロセスにCSRを組み込むという点では今後も時間をかけて取り組みを続けていくべき課題である。また、企業文化、価値観の醸成についても、明文化されたものではない非公式な組織文化の部分はまだまだ改善の余地があり、トップ層が積極的にそうした組織文化の解消に励んでいくべきであることがわかった。

第2節 金融CSRを果たしていくために求められるコーポレート・ガバナンスとは

以上が本論文の総括である。このような研究を踏まえて、金融CSRを果たしていくために求められるコーポレート・ガバナンスを考えると、

- ①外部ガバナンスによる要請のもと、内部組織体制を構築する。
- ②内部ガバナンスにおいては、金融機関としての企業倫理を浸透させ、その土台の上にCSRを踏まえた企業文化を形成するように、組織のトップが率先して企業文化、価値観を明確化し、行動で組織内に理解を広めていく。
- ③金融CSRをCSRマネジメントとして内部ガバナンスの一要素と捉え、CSR専任機関の設置など機構をつくり、あらゆる経営、業務のプロセスにCSRを組み込んでモニタリングし、統制していく。

以上の3つの要素が、本論文における求められるコーポレート・ガバナンスの要素であると考えられる。これらを確立していくためには、第4章で述べたCSRマネジメントにおける命題も考慮して取り組んでいかなければならない。実際の金融機関の事例を通して見てわかったように、主要行ではこのような要素を踏まえて金融CSRを実行しようとしているが、今後は、今回の調査でまだ完全には実践できていないと判明したことについても、粘り強く取り組みを進めていくことがのぞましい。企業文化や価値観は、その醸成に長い時間を必要とする。また、合併による非公式な組織文化による摩擦は大きな問題で、まだ解消されておらず、金融CSRを適切に果たしていくためには変えていかなければならない。これについても、まず組織のトップが自らの行動で明確に示し、一人一人の価値観を方向づけ、組織全体を変革していく努力を継続していくことが必要であろう。企業文化、価値観は、金融CSRを実現するガバナンスにおいて非常に重要な役割を果たすのである。

参考文献・URL一覧

- ・伊吹英子(2005) 『CSR経営戦略 社会的責任で競争力を高める』東洋経済新報社
- ・J・E・ポスト、A・T・ローレンス、J・ウェーバー著(2012)『企業と社会 企業戦略・公共政策・倫理 上』 ミネルヴァ書房
- ・小島大徳(2014) 『経営者の辞任とコーポレート・ガバナンス』 神奈川大学
- ・松村洋平編(2006) 『企業文化 経営理念とCSR』学文社
- ・マックス・H・ベイザーマン、アン・E・テンブランセル(2013)『倫理の死角』NTT出版
- ・目黒謙一・栗原俊典(2014)『金融規制・監督と経営管理』日本経済新聞出版社
- ・水尾順一編(2004)『CSRマネジメント』生産性出版
- ・中村瑞穂編(2003)『企業倫理と企業統治』文真堂
- ・飯富順久・辛島陸・小林和子・柴垣和夫・出見世信之・平田光弘(2006)『コーポレート・ガバナンスとCSR』中央経済社
- ・小川宏幸(2014)『金融規制改革 銀行ガバナンスと証券投資勧誘規制の展開』日本評論社
- ・リチャード・M. スタインバーグ他著 八田進二監訳(2006)『全社的リスクマネジメント フレームワーク篇』 東洋経済新報社
- ・首藤恵監修・日本証券経済研究所編(2009)『金融サービス業のガバナンス』財団法人金融財政事情研究会
- ・首藤恵(2011)『金融サービスのイノベーションと倫理』中央経済社
- ・谷本寛治(2006)『CSR 企業と社会を考える』NTT出版
- ・谷本寛治(2007)『SRIと新しい企業・金融』東洋経済新報社
- ・谷本寛治(2013)『責任ある競争力 CSRを問い直す』NTT出版
- ・谷本寛治(2014)『日本企業のCSR経営』千倉書房
- ・「バーゼル銀行監督委員会 実効的な銀行監督のためのコアとなる諸原則」
2012年9月 国際決済銀行
<http://www.fsa.go.jp/inter/bis/20120919-2/02.pdf>
- ・金融庁ホームページ
<http://www.fsa.go.jp/>
- ・みずほフィナンシャルグループ HP
<http://www.mizuho-fg.co.jp/index.html>
- ・一般社団法人 全国銀行協会

<https://www.zenginkyo.or.jp/>

・ OECD コーポレート・ガバナンス原則

http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oecd/pdfs/cg_2004.pdf

・ バーゼル銀行監督委員会 コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則

https://www.boj.or.jp/announcements/release_2010/data/bis1010a2.pdf

・ Group of Thirty 「金融機関の効果的なガバナンスに向けて」(2012)

<http://www.shinnihon.or.jp/industries/financial-institutions/general/topics/pdf/G30-Toward-Effective-Governance-of-Financial-Institutions-J.pdf>