

第7章

金融コングロマリットと  
内部統制

# 1 はじめに

2004年12月の金融改革の発表や、三井住友フィナンシャルグループと大和証券グループの経営統合報道を機に、金融コングロマリット（複合企業）についての議論が活発化している。こうしたなか金融庁は、2005年4月28日、金融コングロマリットを監督するための指針案を発表、その後のパブリックコメントを経て、同年6月24日に正式採用された。一方金融審議会第一部会では、多様化している金融商品の販売・勧誘ルールを、業態にかかわらず横断的に適用する投資サービス法の検討が進められている。

本章では、このような業態の垣根を越える複合的サービス提供の環境整備が進展していることをふまえて、金融コングロマリットにおける内部統制の留意点について整理した。

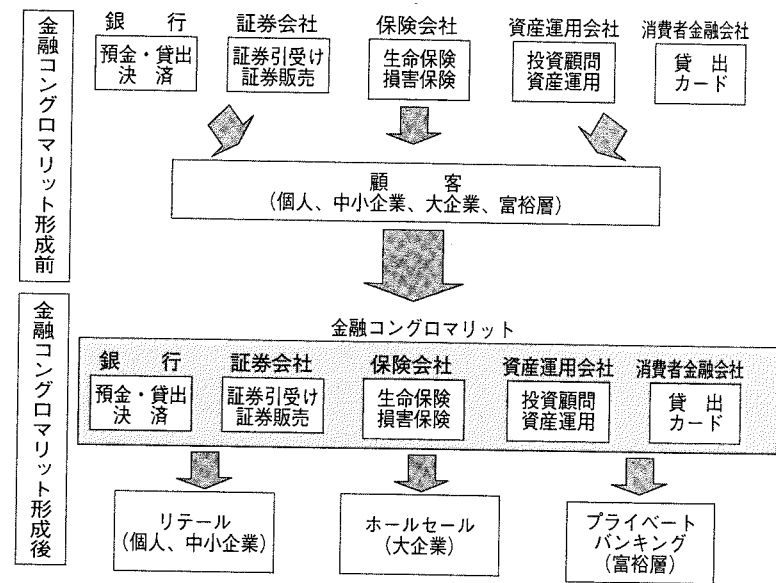
# 2 金融コングロマリットとは

## (1) 金融コングロマリットのメリット

金融機関が金融コングロマリットを形成する最大の目的は、顧客の金融ニーズの多様化・高度化に対して的確に応え、収益力を強化・安定化することである。

長年足かせとなっていた不良債権処理問題からようやく脱却した金融機関の最近の業務運営の1つの大きな特徴は、提携や金融持株会社等による金融グループの形成といえる。それは、従来の銀行や証券会社、保険会社といった各業態金融機関による、あらゆる顧客層に対する「業態別サービス」の提供から、金融コングロマリットのなかで整理された「顧客別（個人、中小・中堅企業、大企業、富裕層）」あるいは特定の顧客層をターゲットとした「事

● 図表7-1 金融コングロマリット形成による業務運営の変化



(出所) 日本銀行 HP より転載

業部門別（リテール〔個人、中小企業〕、ホールセール〔大企業〕、プライベートバンキング〔富裕層〕）」に対するサービス提供につながるものだ（図表7-1）。

こうした業務運営の変化の背景としては、金融機能の担い手と業態区分の対応関係の不明瞭化や、それに伴う業態別の業務運営・内部管理の意義低下のほか、ワンストップ・ショッピングの実現など、顧客重視の販売チャネルを構築する動きの活発化が指摘できる。

## (2) 金融コングロマリットの定義

前述の金融庁の監督指針で示された定義によると、金融コングロマリットは以下の4類型に区別できる。

① 金融持株会社グループ〔ユニバーサル・バンク方式〕

金融持株会社及びその子会社である金融機関、ならびに当該金融機関の健全性等の確保に重要な影響を及ぼす可能性のある会社から構成されるグループをいう。

● 図表7-2 金融コングロマリットの形成形態

	ユニバーサル・バンク方式	親子会社方式	持株会社方式
		<p>(注) 親会社が証券会社・保険会社の場合もある。</p>	
最上位会社の株主のガバナンス	・銀行株主が、銀行・証券・保険業務のすべてをガバナンス。	・銀行株主が、①銀行を直接ガバナンス、②証券会社・保険会社を間接的にガバナンス。	・持株会社株主が、銀行・証券会社・保険会社を間接的にガバナンス。
最上位会社の役員業務執行	・銀行役員が各業務を直接執行。	・銀行役員が、①銀行業務を直接執行、②証券・保険業務については銀行が保有する株主権を行使。	・持株会社役員は、各業務について、持株会社が保有する株主権を行使。
資本関係	・法的には各業務の資本は分離できない（内部管理上、各業務に資本を割り振ることは可能）。	・銀行・証券会社・保険会社の各社が固有の資本を保有。 ・親会社と子会社間の資本の二重計上などの問題が生じ得る。	・銀行・証券会社・保険会社の各社が固有の資本を保有。 ・親会社と子会社間の資本の二重計上などの問題が生じ得る。
業務間のリスク遮断	・リスク遮断は困難。 ・各業務に関するセーフティネットの効果が他の業務にも直接及ぶ。	・リスク遮断がある程度可能。 ・親銀行のセーフティネットの効果が子会社にも及ぶ可能性あり。	・リスク遮断性が比較的強い。 ・各業務に関するセーフティネットの効果が他の業務に及びにくい。
実例	・欧州で銀行が証券業務を兼営する方式は認められているが、銀行・証券・保険のすべての業務分野を同一法人で営むことを認める先進主要国は存在しない。	・米国の国法銀行が証券・保険業務を行う際に認められている方式。 ・日本でも認められている方式（業態別子会社方式）。	・国際展開するコングロマリットに多くみられる。 ・米国では一般的。日本でも認められており、大手銀行を中心に採用されている。

(出所) 日本銀行HPより転載

② 事実上の持株会社グループ〔持株会社方式〕

事実上の持株会社と、その子会社である金融機関ならびに当該金融機関の健全性等の確保に重要な影響を及ぼす可能性のある会社から構成されるグループをいう。

③ 金融機関親会社グループ〔親子会社方式〕

金融機関親会社と、その子会社である金融機関ならびに当該金融機関の健全性等の確保に重要な影響を及ぼす可能性のある会社から構成されるグループをいう。

④ 外国持株会社等グループ

外国持株会社等と、その支店または子会社である国内の金融機関、ならびに当該国内の金融機関の健全性等の確保に重要な影響を及ぼす可能性のある会社から構成されるグループをいう。

3

金融コングロマリットと内部統制

(1) 金融コングロマリットに伴うリスク

金融コングロマリット監督指針では、コングロマリット化の進展に伴い、グループ内の金融機関の財務の健全性や業務の適切性に重大な影響を与える可能性があるリスクを以下のように列挙し、それをグループとしてどのような管理しているか、ということについて監督上の着眼点としている。

- ・組織の複雑化による経営の非効率化
- ・利益相反行為の発生
- ・グループ内のリスクの伝播
- ・不適切なグループ内取引
- ・グループとしてのリスクの集中

● 図表 7-3 業務分野別の主なリスク（金融コングロマリット下の内部統制組織で統制すべきリスク）の例

	銀行部門	証券部門	保険部門
信用リスク	・顧客への与信等の回収不能から損失が発生するリスク。 ・通常、銀行の最も重要なリスク。	・市場取引相手方への与信等の回収不能から損失が発生するリスク。	・資産運用における信用リスク、市場リスク。
市場リスク	・投資有価証券の価格変動等から損失が発生するリスク。	・商品有価証券の価格変動等から損失が発生するリスク。	
流動性リスク	・運用・調達期間のミスマッチ等から資金繰りに窮するリスク。 ・通常、銀行は、短期調達した資金を長期運用しているため、本リスクを内包している。	・同左。	・解約の増加や巨大災害での資金流出により資金繰りが悪化し、通常よりも著しく低い価格で資産売却を余儀なくされるリスク。
保険リスク	—	—	・予測を超える保険事故の発生から損失が発生するリスク。 ・リスクの大きさは商品設計や技術的準備金の積み方に依存する。 ・債務額及びその確定時点の予測が困難。
業務リスク 評判リスク	業務上のミス、不正、顧客等からの評判の低下に伴うリスクであり、概ね共通。		

## (2) 金融コングロマリットによる経営の非効率化

一般に、金融コングロマリット化に伴う規模の拡大は、IT関連投資費用等の削減など、「規模の経済」をもたらすとされている。

一方、経営管理の面からは、金融コングロマリット化は、子会社群の増加・多様化によってグループ全体の経営管理が複雑化し、効率が低下することが懸念される。

OECDは、こうした現象を「経営管理機能の分散（dispersion of management control）」と呼んでいる。つまり、複数の業態から構成される金融コングロマリットは、グループ全体の集権的管理が困難であり、管理機能の分散の結果、傘下組織における過度のリスク・テイクや不公正な内部取引などにつながりかねないというわけである。

また、理論的には、企業規模が拡大するほど、組織階層や情報量が増加するため、それぞれの監視するためのいわゆるエージェンシー・コストが増加するといわれる。

## (3) 内部統制のポイント

### a 拠点全体の管理・監視機能の低下

海外の金融コングロマリットでは、事業部門別に報告経路（レポーティング・ライン）を設定している例が少なくない。

例えば、子会社・海外支店・現地法人などのフロント部署から中核会社の経営管理部署への報告経路は、国内であるか海外であるかにはかかわらず、リテール、ホールセール、資産管理など事業部門ごとに設定されていることが多い。

しかし、こうした部門別報告経路が偏重されると、子会社などのフロント部門を拠点全体として管理・監視する機能が弱まる可能性がある。

そして、管理・監視機能によるリスクは、収益を過度に偏重する部門ごとの経営スタンスのもとで顕在化しがちである。

典型的な例を、2004年9月に金融庁が大手米銀の在日支店に対して行った行政処分に見ることができる。すなわち金融庁は、行政処分の理由の一部として、「在日支店の経営委員会は、在日支店の各事業部門の業務運営に対して指導・監督する権限を有しておらず、経営の統合管理が行われていないなど、監督体制に重大な欠陥が認められる」「(米国の)銀行本部は……収益偏重・法令等遵守（コンプライアンス）軽視の営業を推進しているが、銀行本部の経営陣は、在日支店の業務運営に係る監督責任を適正に果たしていない」ことを指摘しているのである。

### b 利益相反行為／不適切なグループ内取引

独占禁止法はグループにおいて不公正な取引方法に該当する行為（優越的な地位の濫用）を禁止している。金融コングロマリットが、資金の貸手など

の、顧客に対する優越的な地位を利用して、不公正な取引を強いるという弊害も予想される。その典型的な例が、抱合せ販売である。例えば、行政処分を受けた前述の米銀在日支店の場合、仕組み債の取得の申込みの勧誘と当該債券の取得代金等の融資の案件をあわせて行い、当該融資の条件として当該債券を取得させたことが、証券取引法の禁止する「信用供与の条件として、私募の取扱いをする行為」に該当するとみなされた。

独占禁止法違反は、課徴金の賦課や損害賠償を通じて財務報告に影響を与えると同時に、監督官庁による行政処分（ファイアーウォール違反）を通じても財務報告に影響を与える。もとより、利益相反や、ファイアーウォールの整備、アームスレングス・ルールなどは、独占禁止法のみならず銀行法、証券取引法、保険業法などの業法でも問題となることは言うまでもない。

このようにグループ内取引、対外取引にかかわらず業務プロセスを見直し、もし問題があれば内部統制を含め修正しなければならない。

#### c グループ内のリスクの伝播と内部統制

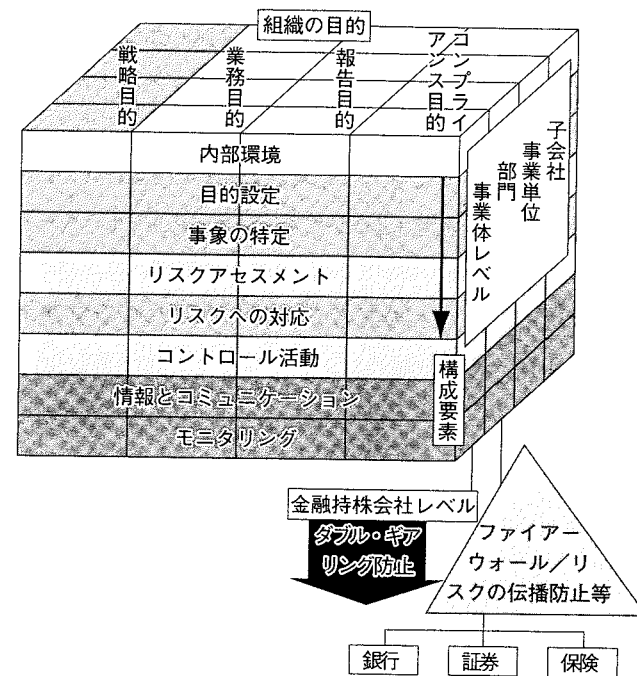
金融コングロマリットを構成する1つの金融サービス業者における過大なリスクの発生は、その業者が規制の対象であるか否かを問わず、他の構成主体に伝播し得る。これはコングロマリットの構成企業が、グループ内取引のほか、ブランドや評判 (reputation) によっても密接不可分の関係に置かれているからである。例えば、金融コングロマリット内の1つの部門が、不法行為に関与した場合、あるいは、そうした噂が流れただけで、グループの他の企業にも悪評によるネガティブなイメージが伝播しかねない。

内部統制の構築・整備・運用において、こうした金融コングロマリット組織体特有の性質を考慮する必要がある。

#### d グループとしてのリスクの集中と内部統制

金融コングロマリット内の銀行・証券会社・保険会社のいずれの業態においても、リスクを管理・制御することは重要である。しかし、金融コングロマリット内で、各金融機関が抱えるリスクが複合・連鎖的に作用することによって、個々の取引に係るリスクがグループ内で一斉に顕在化・増幅し、異

● 図表7-4 金融コングロマリットとCOSO ERMフレームワークの関係



常に大きな損失を発生させる可能性がある。

例えば、銀行・保険・証券の部門ごとのリスクの集中を制御する方策として使われてきた大口エクスポージャー規制（大口与信規制等）は、金融コングロマリットにおいても一定の有効性は期待できる。しかし、エクスポージャー枠の基準として用いられる金融コングロマリットの連結自己資本は、単体の金融機関のそれとは比べものにならないほど大きい。これにより、たとえ金融コングロマリットレベルで大口エクスポージャーの基準を遵守した場合でも、そのポジションは市場規模に比べて著しく大きなものとなり、短期的には市場流動性が損なわれるおそれがある。また、市場規模に比べてコングロマリットのエクスポージャーが大きい場合には、円滑なヘッジはむずかしい。

内部統制上、コングロマリットと業態別の業務運営がそれぞれどのようなポジションをとり、どのようなリスクが発生する余地があり、どのような統制が必要なのか、統合的に検討しなければならない。その意味でも、本書でたびたび紹介したERMの視点からの管理体制を構築することが肝要である。

COSO ERMのフレームワークは、COSOレポートが提示した内部統制の構成要素を拡張し、洗練させたものである。わが国の金融界にも定着してきた「自己責任原則に基づく経営」（ビジネス・ジャッジメント・ルールに基づく経営）にとっては、経営管理（ガバナンス）、リスク管理、コンプライアンス、内部統制の強化は不可欠なものと考えられる。これらを実践する場合、COSO ERMモデルは、特に金融のコングロマリット化が進むなか、検討する価値がある。

(注) 第2章で述べたように、内部管理体制の基本的枠組みとしてパーゼル銀行監督委員会が参考とし、ひいては金融検査マニュアルの基礎を提供している「COSOレポート」（1992年公表）の改訂版が、2004年9月29日に公表された。COSOレポートが「内部統制の統合的枠組み」と呼ばれていたのに対し、改訂版は「エンタープライズ・リスク・マネジメント・フレームワーク（以下「ERM」）」と呼ばれている。この改訂版は、2003年7月に公開草案が公表された後、パブリックコメントを受け付けた後、それらをも踏まえて、実務指針（Application Techniques）とともに発行された。

金融コングロマリットとERMのフレームワークの関係は、図表7-4のとおりである。この図では、法人の目的の4項目が上の面で示されている。COSOレポートでは、内部統制の前提となっていた「戦略」が、COSO ERMでは法人の目的の1項目として新たに認識されている。また、「財務報告」とされていた項目が、「報告」とされており、非財務情報も含んだ概念となっている。さらに、この「報告」には、外部用の報告だけでなく内部用の報告も含まれている。

また、構成要素は、5項目から8項目に増えている。新たに追加された項目は、上から2番目の「目的設定」、3番目の「事象の特定」、5番目の「リスクへの対応」の3点である。すなわち、これらは、おのおの、

- (1) イノベーションの進展に伴い、実施可能な業務の選択肢が著しく広がってきたなかで、経営者にとって、どんな戦略目的を掲げるのか、どの程度のリスクを許容するのかを決めることが重要になってきたこと、
- (2) 変化が激しい時代になって、内部及び外部の要因が、どのように結び

つき、相互に関連し、戦略及び目的達成に影響を及ぼすのかを特定することが重要になってきたこと、

- (3) 法人のリスクテイクの程度、潜在的なリスク対策の費用対効果を考慮しながら、リスクへの対応を決定することの重要性が一段と増加してきたこと、

に対応していると考えられる。

内部統制のテストについて、事例を示しながら解説している。第7章では、最近の新しい金融機関のビジネスモデルとして注目されている金融コングロマリットに関し、内部統制の観点から解説を加えている。

第8章では、IT統制の評価及び文書化の具体的方法について、情報システムの目的とIT統制、IT全般統制、ITアプリケーション及びIT依存マニュアル統制について、情報システム監査の専門家が解説している。

さらにAppendixとして、海外における内部統制重視の流れ、さらに2005年11月29日に法務省から公表されたばかりの新会社法関連省令案（〔編集部注〕2006年2月7日公布）について解説を加えた。

お忙しい金融機関の経営幹部の方々には、第1章、第2章ならびに第3章をお読みいただくだけで、内部統制の経営者評価ならびに外部監査制度に関する基本的考え方を理解していただければよい。また、第4章から第6章は、それぞれ、銀行業、証券業、保険業についての解説であるので、関心のある金融業態の章をお読みいただければ十分と考えている。

本書が、金融機関の経営幹部、金融機関の内部統制ならびにリスク管理に携わっている方々をはじめ、内部統制及びリスク管理に興味をお持ちの皆さんにとって少しでもお役に立てれば、出版に携わった一同の望外の喜びである。

弊法人金融機関内閣府令プロジェクト・チームのメンバーである東代表社員・橋上社員・松村社員・南波シニアマネジャー・岩崎シニアマネジャー・近藤マネジャー・碓井マネージャー・横山シニア・吉田シニア・森田職員（金融監査部）、牧野社員・小池シニアマネジャー（金融サービス部）、佐伯マネージャー（大阪事務所）、櫻井シニアマネジャー（国際金融グループ）、水谷ディレクター（システム監査部）には、現業の傍ら企画、執筆、編集に尽力してもらった。この場を借りてお礼申し上げたい。

2005年12月

新日本監査法人 金融部

理事・部門長

代表社員 秋山 正明

## 【執筆者一覧】

第1章 橋上 徹

第2章 小池 敏雄・牧野 明弘

第3章 東 勝次・松村 洋季・南波 秀哉・岩崎 裕男・櫻井雄一郎・

横山 秀光・佐伯 厚仁

第4章 南波 秀哉・岩崎 裕男・佐伯 厚仁・吉田 昭夫

第5章 松村 洋季・櫻井 雄一郎・横山 秀光

第6章 近藤 敏弘・碓井 誠人

第7章 橋上 徹

第8章 水谷 徳二郎

Appendix 1 橋上 徹

Appendix 2 橋上 徹

<b>ま</b>		<b>り</b>	
マニュアル統制	85、208	リスク・コントロール・マトリ	
<b>み</b>		ックス	85、117、123、145、178
見積り	72、80、113、140	リスクの特定	42
<b>も</b>		リスクの評価と対応	5、75
網羅性	81、85	リスク評価	33、75
モニタリング	6、45、53、77	<b>る</b>	
<b>ゆ</b>		ルーチン	72、80、113、140
有価証券報告書等の虚偽記載		<b>れ</b>	
……………	16、20、23	例外事項	100
有価証券報告書等の適正性に関		<b>ろ</b>	
する報告書	2	ロンドン証券取引所	221
<b>よ</b>			
予防的統制	86、94、97		

## 金融機関の内部統制

——評価と文書化手続きのすべて

平成18年3月17日 第1刷発行

平成18年4月14日 第2刷発行

著 者 新日本監査法人 金融部

発 行 者 倉 田 勲

印 刷 所 三美印刷株式会社

〒160-8520 東京都新宿区南元町19

発 行 所 社団法人 金融財政事情研究会

編 集 部 TEL 03(3355)2251 FAX 03(3357)7416

販 売 株式会社 きんざい

販売受付 TEL 03(3358)2891 FAX 03(3358)0037

URL <http://www.kinzai.jp/>

・本書の内容の一部あるいは全部を無断で複写・複製・転載すること、および磁気  
または光記録媒体・コンピュータネットワーク上へ入力することは、法律で認め  
られた場合を除き、著作者および出版社の権利の侵害となります。

・落丁・乱丁本はお取替えいたします。定価はカバーに表示してあります。

ISBN4-322-10840-7