

2024年4月19日

## 調査・検証報告書

株式会社日本カストディ銀行  
ガバナンス検証第三者委員会

## 目次

第1.	調査・検証の概要	1
1.	ガバナンス検証第三者委員会の設置経緯	1
2.	本検証の目的及び対象	1
3.	当委員会の構成	2
4.	本検証の期間	2
5.	本検証の実施方法	2
(1)	関係資料の精査	2
(2)	デジタルフォレンジック調査	2
ア	対象者	3
イ	対象データ	3
(3)	関係者に対するヒアリングの実施	4
(4)	本検証対象案件に関する調査票調査	4
(5)	アンケート調査	4
(6)	ホットラインの設置	5
6.	本検証の位置付け及び留保事項	5
第2.	CBJの組織及び事業概要等	6
1.	CBJの沿革等	6
(1)	CBJの沿革	6
ア	背景	6
イ	JTCホールディングス株式会社の設立及びCBJの発足	7
(2)	CBJの株主構成	8
2.	CBJの組織	8
(1)	組織体制の概要	8
(2)	主要な機関及び会議体の概要	11
ア	取締役会	11
イ	監査役会	12
ウ	経営会議	12
エ	取締役連絡会及び役員朝会	13
オ	株主経営協議会	13
カ	その他の会議体	14
3.	CBJの企業理念及び事業概要等	16
(1)	CBJの企業理念等	16
(2)	CBJの事業概要	17
4.	役員及び社員人事の仕組み	19
(1)	役員人事の仕組み	19

ア	常勤取締役及び監査役の選任	19
イ	社外取締役の選任	21
ウ	執行役員の選任	22
エ	業績等評価委員会による役員の評価及び報酬の決定	22
(2)	社員人事の仕組み	23
ア	人員構成	23
イ	株主からの出向社員の人事	25
ウ	社員人事及び評価の仕組み	25
<b>5.</b>	<b>CBJの内部監査体制等の概要</b>	<b>28</b>
(1)	内部監査に関する規程類の整備状況	28
(2)	内部監査委員会	30
(3)	業務監査部の人員体制と主な会議体等	30
(4)	内部監査及びモニタリング活動の概要	32
(5)	内部監査機能の品質評価	34
<b>6</b>	<b>システム統合の経緯及び現状</b>	<b>35</b>
(1)	銀行統合の経緯	35
(2)	投資信託システムの統合の経緯	36
(3)	非投資信託システムの統合に向けた計画の現状	37
<b>第3.</b>	<b>外部委託案件等に関する検証</b>	<b>39</b>
<b>1.</b>	<b>2022年12月当時のCBJにおける外部委託管理の仕組み</b>	<b>39</b>
(1)	総論	39
(2)	事務等に関する外部委託管理の仕組み	39
(3)	システムに関する外部委託管理の仕組み	40
(4)	再委託管理の仕組み	41
<b>2.</b>	<b>外部委託案件等に関する検証の概要</b>	<b>42</b>
<b>3.</b>	<b>検証の方法</b>	<b>42</b>
(1)	本調査票調査	42
(2)	CBJから情報提供を受けた外部委託案件の調査	45
<b>4.</b>	<b>検証の結果</b>	<b>46</b>
(1)	NICE基盤再々委託案件	46
ア	案件の概要	46
イ	確認された問題点	46
(2)	外部研修案件	47
ア	案件の概要	47
イ	確認された問題点	47
(3)	プリンティング業務案件	47

ア	案件の概要 .....	47
イ	確認された問題点 .....	48
(4)	議決権行使システム案件 .....	48
ア	案件の概要 .....	48
イ	確認された問題点 .....	49
(5)	ホストシステム業務委託案件 .....	49
ア	案件の概要 .....	49
イ	確認された問題点 .....	49
(6)	外国証券取引管理システム案件 .....	50
ア	案件の概要 .....	50
イ	確認された問題点 .....	50
(7)	生保資産管理案件 .....	50
ア	案件の概要 .....	50
イ	確認された問題点 .....	51
(8)	事務委託案件 .....	51
ア	案件の概要 .....	51
イ	確認された問題点 .....	52
(9)	投信統合 .....	52
ア	案件の概要 .....	52
イ	確認された問題点 .....	52
<b>第 4.</b>	<b>本検証において判明した問題.....</b>	<b>54</b>
1.	総論 .....	54
2.	外部委託管理の仕組みの問題.....	55
(1)	CBJ 調査委員会事案の判明時に存在した CBJ の外部委託管理の問題 .....	55
ア	相見積もりの取得を含む委託先候補の比較検討が徹底されていなかったこと..	55
イ	一定の外部委託取引において部長が単独の決裁権限を持つことに伴うリスク管理 の方策が不足していたこと .....	56
ウ	契約の事後決裁が行われていたこと .....	57
エ	外部委託管理の対象にコンサルティング業務が含まれていなかったこと.....	58
(2)	本調査報告書作成時においても未だ十分に解決されていない問題.....	58
ア	利益相反性を事前に確認する仕組みが明確化されていないこと.....	58
イ	再委託先をモニタリングする仕組みが機能していなかったこと.....	58
ウ	外部委託先選定の合理性の担保を含む第 2 線部署による外部委託のモニタリング が十分に機能していなかったこと .....	59
エ	外部委託管理に関する内部監査が必ずしも十分ではなかったこと.....	60
オ	予算管理に対する意識が希薄であること .....	62

<b>3. ガバナンス及び企業風土の問題</b> .....	<b>63</b>
(1) 役員間で CBJ の在り方、企業理念並びに中長期的な経営戦略及び人財戦略に関する議論が必ずしも十分に尽くされてこなかったこと.....	63
(2) 役員間の相互牽制及び監督が十分に機能していなかったこと.....	64
ア 役員間での実質的かつ多角的な議論が十分に行われていなかったこと.....	64
イ 役員間の相互牽制及び監督機能を確保するための手当が不十分であったこと..	64
(3) 積極的な問題提起及び現場意見の吸い上げを行うインセンティブを生みづらい人事制度の運用となっていたこと .....	68
ア 執行役員の選任プロセスにおいて全体最適を考慮した適材適所の視点が欠けていたこと .....	68
イ プロパー社員の部長職等の管理職への登用が限定的であること.....	71
ウ 出向社員等が管理各部の多くを占めることにより、「現場目線」での施策の検討が不足していること .....	76
エ 部署ごとに出身行の偏りがあるなど一部の組織が閉鎖的であること.....	79
オ 小括 .....	80
(4) 社内コミュニケーション及び部門間連携が不足していたこと.....	80
ア 役員及び部長職と現場社員のコミュニケーション不足.....	80
イ 現業部門とシステム部門の連携不足 .....	83
ウ 開発部門間のコミュニケーション不足 .....	84
(5) 内部通報制度の信頼性が低いこと .....	84
ア CBJ の内部通報制度の概要.....	84
イ コンプライアンス・ホットラインに関するアンケート調査の結果.....	85
ウ コンプライアンス・ホットライン制度の信頼性の低さ.....	87
(6) 旧行同士の融和が十分に進んでいないこと.....	87
ア 旧行同士の融和の促進を図るための CBJ における取組.....	87
イ 旧行同士の融和に関する現状の課題 .....	88
(7) 社員のエンゲージメントが低く働きがいのある職場となっていないこと.....	93
ア 社員のエンゲージメントの向上を図るための CBJ における取組.....	93
イ 社員のエンゲージメントに関する現状の課題 .....	94
<b>4. その他の問題</b> .....	<b>98</b>
(1) 接待贈答に関する管理体制が脆弱であったこと.....	98
ア 2023 年 4 月 1 日改定前の規程.....	98
イ 接待等に関する管理体制の脆弱性 .....	99
(2) 本アンケート調査において指摘されたその他の問題点.....	99
<b>5. まとめ</b> .....	<b>102</b>
<b>第 5. 改善策に関する当委員会の提言</b> .....	<b>104</b>

1. 総論	104
2. 外部委託管理の強化	104
(1) CBJ が既の実施している改善策及びその評価	104
ア 選定方針稟議の導入	104
イ 外部委託先評価ランク制度	107
ウ 契約の事前決裁に関する周知徹底及びコンプライアンス管理者によるチェックの 仕組みの導入	108
エ 再委託先管理の強化	109
オ 評価	110
(2) 提言	111
ア システム関連の外部委託の管理強化	111
イ 第2線部署によるモニタリングの強化	111
ウ 利益相反管理態勢の整備	112
エ 再委託先管理の実効化	112
3. 中長期的な人財戦略の検討と企業風土の抜本的改革	113
(1) 総論	113
(2) 役員相互の監督及び牽制機能の強化に向けた人財戦略の検討及び実行	114
ア CBJ が既の実施している改善策及びその評価	114
イ 提言	114
(3) 執行役員及び社員に関する人財戦略及びそれに基づく人事施策の見直し	117
ア CBJ が既の実施している改善策及びその評価	117
イ 提言	119
(4) 社内コミュニケーションの促進	123
ア CBJ が既の実施している改善策及びその評価	123
イ 提言	125
(5) 旧行同士の融和の促進	128
ア CBJ が既の実施している改善策及びその評価	128
イ 提言	128
(6) 社員のエンゲージメント及び働きがいの向上	128
ア CBJ が既の実施している改善策及びその評価	128
イ 提言	129
4. 内部監査機能の強化	130
(1) CBJ が既の実施している改善策及びその評価	130
(2) 提言	131
5. 予算管理の徹底	131
6. 接待等に関してCBJが実施した改善策及びその評価	132

(1)	CBJ が既の実施している改善策及びその評価 .....	132
ア	接待等管理要領の改定 .....	132
イ	コンプライアンス統括部によるモニタリングの実施 .....	132
(2)	提言 .....	133
<b>第 6.</b>	<b>おわりに―株主との対話促進と連携強化.....</b>	<b>134</b>

## 第1. 調査・検証の概要

### 1. ガバナンス検証第三者委員会の設置経緯

株式会社日本カストディ銀行（以下「CBJ」という。）は、元取締役<sup>1</sup>による任務違背行為等の疑いを検知したことから、2023年1月、外部弁護士を中心に構成される調査委員会（以下「CBJ調査委員会」という。）を設置し、事実関係の調査を実施した。調査の結果、CBJ調査委員会は、複数の外部委託案件等において元取締役による利益相反行為等の任務違背行為があった事実を認定し（以下、CBJ調査委員会が元取締役による任務違背行為を認定した外部委託案件等を「CBJ調査委員会事案」という。）、CBJは、当該事案に関して捜査機関への相談を行うとともに、同年6月9日、その旨を公表した。

CBJは、同月19日、金融庁に対し、CBJ調査委員会事案について銀行法等<sup>2</sup>に基づく不祥事件等届出書を提出した。同月27日、金融庁は、CBJに対し、当該事案について銀行法等<sup>3</sup>に基づく報告徴求命令を発出し、CBJは、同年8月31日に当該報告徴求命令に対する報告書を提出した。

CBJは、CBJ調査委員会事案の発生を踏まえて、ガバナンスの改善及び高度化に向けて、CBJのガバナンス全般について客観的かつ厳正な調査と検証が必要であると判断し、同年10月12日、CBJと利害関係を有しない外部専門家のみから構成されるガバナンス検証第三者委員会（以下「当委員会」といい、当委員会による調査・検証を「本検証」という。）を設置し、これを公表した。

### 2. 本検証の目的及び対象

当委員会は、CBJ調査委員会事案に直接関係する事実関係にとどまらず、CBJの重要な意思決定にかかるプロセスを含むCBJのガバナンス全般について客観的かつ厳正な調査及び検証を実施し、改善策を提言することを目的として本検証を実施した。

また、当委員会は、その設置の契機であるCBJ調査委員会事案の多くが外部委託に関する事案であること等を踏まえ、CBJにおける過去の外部委託案件及びその他当委員会がガバナンス上の問題が潜在している可能性があるかと判断した案件を、CBJのガバナン

---

<sup>1</sup> 以下、本調査・検証報告書（以下「本報告書」という。）において、特に断りなく用いる「元取締役」という用語は、任務違背行為等の疑いが検知された当該元取締役を意味するものとする。

<sup>2</sup> 銀行法第 53 条第 1 項第 8 号、銀行法施行規則第 35 条、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律第 8 条第 1 項第 4 号、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律施行規則第 39 条

<sup>3</sup> 銀行法第 24 条第 1 項、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律第 2 条第 1 項、信託業法第 42 条第 1 項



ス体制を検証する手がかりの一つとして検討することとした（以下、本検証において検討した案件を総称して「**本検証対象案件**」という。）。

### 3. 当委員会の構成

当委員会の構成は、以下のとおりである。

委員長	伊丹 俊彦	弁護士（長島・大野・常松法律事務所顧問、元大阪高等検察庁検事長）
委員	河合 健司	弁護士（東京リベルテ法律事務所、元仙台高等裁判所長官）
委員	深水 大輔	弁護士（長島・大野・常松法律事務所）

また、本検証に当たって、当委員会は、長島・大野・常松法律事務所の弁護士11名を調査補助者として任命した。委員3名及び調査補助者は、いずれもCBJとは利害関係を有していない。

### 4. 本検証の期間

本検証の期間は、2023年10月12日から2024年4月19日までである。

### 5. 本検証の実施方法

#### (1) 関係資料の精査

当委員会は、本検証において、CBJの組織図、CBJの沿革に関する資料、外部委託管理に関する社内規程類（各種の規則、要領及びマニュアル等を含む。）、取締役会及び経営会議等の各種会議体の議事録、外部委託に関する稟議書類、CBJの外部委託案件の一覧表、CBJの人事制度に関する資料、内部監査に関する資料、内部通報制度に関する資料、並びに社員エンゲージメント調査及び社員意識調査に関する資料等の関係資料を収集し、その内容を精査した。

#### (2) デジタルフォレンジック調査

当委員会は、CBJ調査委員会事案に関するCBJの役員及び社員の認識、並びにCBJにおけるコンプライアンス違反及びガバナンス上の問題の有無等を解明することを主な目的として、専門業者の協力の下、主としてCBJ調査委員会によるデジタルフォレンジック調査の対象外であった電子データを対象とするデジタルフォレンジック調査

(以下「本デジタルフォレンジック調査」という。)を実施した。

## ア 対象者

本デジタルフォレンジック調査は、CBJ 調査委員会によるデジタルフォレンジック調査の対象とされた CBJ の現在又は過去の役員及び社員 11 名を含む計 15 名を対象として実施した。

## イ 対象データ

本デジタルフォレンジック調査では、上記アの役員及び社員 15 名について、2021 年 1 月 1 日<sup>4</sup>から当委員会が本デジタルフォレンジック調査のために電子データを収集した時期である 2023 年 11 月 30 日までの期間<sup>5</sup>における、①メールサーバー上の電子メール及び添付ファイルのデータ、並びに②その他のコミュニケーションツールに関する電子データ<sup>6</sup>を収集し、合計 61 万 8,026 件の電子データをレビュープラットフォームにアップロードした。

そして、当委員会は、当該合計 61 万 8,026 件の電子データについて、CBJ 調査委員会によるデジタルフォレンジック調査の対象外であった電子データを中心に、本デジタルフォレンジック調査の目的と関連する可能性が高いドキュメントを抽出する観点から、キーワード検索や電子データ作成時期の指定等による絞り込みを行い、これにより抽出された合計 6,982 件の電子データを精査した。

---

<sup>4</sup> 元取締役の在任時期を考慮して、本デジタルフォレンジック調査の対象期間の始期を決定した。

<sup>5</sup> ただし、本デジタルフォレンジック調査を実施した時点で CBJ を退職していた対象者については、退職時までの電子データを収集した。

<sup>6</sup> 具体的には、Cisco WebEx のチャットデータ、Notes のチャットデータ、BCPortal のチャットデータ並びに CBJ が貸与している業務用スマートフォン内のメッセージ及びドキュメント等の電子データである。なお、当委員会は、業務用スマートフォンの電子データの保全に先立ち、本デジタルフォレンジック調査の対象者 15 名のうち退職者を除く 13 名から、①本デジタルフォレンジック調査に全面的に協力すること、②保全周知日（2024 年 1 月 16 日）以降、業務用スマートフォン上のショートメッセージサービス（SMS）を含む一切のデータを削除していないこと、及び③CBJ の情報資産を取り扱う業務の遂行に当たっては、原則として、私用端末等（個人所有のパソコン及びスマートフォン等の情報機器、個人契約ベースの電子メール、ソーシャルメディア等）を利用していないことを誓約する書面を取得した。

### (3) 関係者に対するヒアリングの実施

当委員会は、本検証において、CBJ の役員及び社員合計 63 名、CBJ の株主である三井住友トラスト・ホールディングス株式会社（以下「三井住友トラスト HD」という。）、株式会社みずほフィナンシャルグループ（以下「みずほ FG」という。）、株式会社りそな銀行（以下「りそな銀行」という。）及び第一生命保険株式会社（以下「第一生命」とい、これら 4 社を合わせて「主要株主」という。）の役員及び社員合計 13 名、並びに元取締役を含む CBJ 調査委員会事案の関係者合計 2 名に対し、合計 112 回、対面又は Web 会議の形式によるヒアリングを実施した。当委員会によるヒアリングの実施状況については、表 1 のとおりである。

表 1 当委員会によるヒアリングの実施状況

所属等		人数	回数
CBJ	役員	19 名	39 回
	社員	44 名	56 回
主要株主	役員	7 名	8 回
	社員	6 名	7 回
その他	CBJ 調査委員会事案の関係者	2 名	2 回
合計		78 名	112 回

### (4) 本検証対象案件に関する調査票調査

当委員会は、CBJ の過去の外部委託案件におけるガバナンス上の問題点等に関する調査及び検証を実施することを目的として、個別の外部委託案件の担当者に対し、各案件におけるガバナンス上の問題点の有無等を照会する調査票を送付し、当該調査票に対する回答内容を分析した（以下「本調査票調査」という。）。

本調査票調査の対象案件の抽出方法及び調査結果の詳細等については、下記第 3 の 3 及び 4 において述べる。

### (5) アンケート調査

当委員会は、CBJ の一定の社員（部長、副部長、室長、課長及び審議役のうち、本調査票調査の対象者を除く。）を対象として、①CBJ の過去の外部委託案件におけるガバナンス上の問題、及び②特定の外部委託案件に限らない CBJ のガバナンス全般に関する問題等を尋ねるアンケート調査（以下「本アンケート調査」という。）を実施した。

当委員会は、本アンケート調査の実施に当たり、回答者から忌憚のない意見を得るために、回答者の承諾がない限り、回答者自身を特定する情報（回答者の所属、役職、

氏名及び連絡先)を CBJ に共有しないことをアンケート中に明記し、当該情報の CBJ への共有可否を回答者が選択できるようにした。また、本アンケート調査の実施に当たり、CBJ の執行役員から対象者に対し、本アンケート調査の実施に関する周知を行った。

当委員会は、本アンケート調査の対象者(合計 217 名)のうち合計 195 名から回答を受領し(回答率 89.9%)、その回答内容等に照らしてヒアリングを行う必要があると判断した対象者 11 名に対して個別にヒアリングを実施した。本アンケート調査の結果の概要については、下記第 4 の 4(2)において述べる。

## (6) ホットラインの設置

当委員会は、過去の外部委託案件を含む CBJ の重要案件に関する意思決定プロセス及びガバナンス全般に関する問題等について申告する機会を設けるために、2024 年 1 月 29 日から同年 2 月 18 日までの間、CBJ の全ての役員及び社員(出向社員及び契約社員を含み、また、本調査票調査及び本アンケート調査の対象者も含む。)を対象に、電話及び電子メールで当委員会への申告を受け付けるホットライン窓口(以下「本ホットライン」という。)を設置した。

当委員会は、本アンケート調査と同様、本ホットラインの申告についても、申告者の承諾がない限り申告者自身を特定する情報(申告者の氏名、所属部署及び役職)を CBJ に共有しないこととし、その旨を周知した。

当委員会は、本ホットラインにおいて複数件の申告を受領し、各申告内容は本検証及び提言に活用した。

## 6. 本検証の位置付け及び留保事項

当委員会は、上記2の本検証の目的を達成するために必要と認めた調査及び検証を実施した。もっとも、本検証は、あくまでも任意の調査及び検証である上、CBJ から提供された関係資料、並びに役員及び社員のヒアリングにより得られた供述等に依拠しており、当委員会が本検証期間内に収集できなかった関係資料等の存在や、役員及び社員のヒアリングにより得られた供述の誤り等が判明した場合には、本報告書の内容に修正等が必要となる可能性がある。また、本報告書の内容は、裁判所、捜査機関及び監督官庁等による将来の事実認定等に関する判断の結果を保証するものではない。

なお、本報告書の記載は、関係者個人のプライバシー保護及び関係する企業等の営業機密の保護等に配慮したものとしている。

## 第2. CBJの組織及び事業概要等

### 1. CBJの沿革等

#### (1) CBJの沿革

##### ア 背景

2020年7月27日、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（以下「JTSB」という。）と資産管理サービス信託銀行株式会社（以下「TCSB」という。）は、吸収合併による経営統合を実施し、CBJへと商号が変更された。

JTSBは、2000年6月の設立以降、投資家が信託財産の管理及び運用を委託した信託銀行（このような信託銀行を「原受託行」と呼ぶ。）から、当該信託財産の管理に関する再信託業務を受託し、預り資産残高を拡大していた。なお、図1のとおり、上記経営統合に関する基本合意書が締結された2017年3月時点におけるJTSBの株主は、三井住友トラストHD及びりそな銀行であった。

他方、TCSBは、2001年1月の設立以降、再信託業務に加え、生命保険会社の有価証券計理事務（資産評価、各種管理及び報告資料作成等）を含む管理事務機能の全面的な外部委託を受ける包括的有価証券管理アウトソーシングサービス等の幅広い業務領域を展開し、預り資産残高を拡大していた。なお、2017年3月時点におけるTCSBの株主は、みずほFG、第一生命、朝日生命保険相互会社（以下「朝日生命」という。）、明治安田生命保険相互会社（以下「明治安田生命」という。）、株式会社かんぽ生命保険（以下「かんぽ生命」という。）及び富国生命保険相互会社（以下「富国生命」という。）であった。

両社の株主は、資産管理業務に関する経営資源及びノウハウを結集させることで規模のメリットを追求するとともに、安定的かつ高品質なオペレーションを実現し、年金信託及び投資信託等の有価証券を管理する信託業務並びに包括的有価証券管理アウトソーシングサービス等を含む、資産管理分野におけるあらゆるニーズに幅広く対応するための国内トップの資産管理専門信託銀行を設立することを目的として、両社の経営統合を目指すこととなった。

2017年3月29日、JTSBの株主であった三井住友トラストHD及びりそな銀行、並びに、TCSBの株主であったみずほFG及び第一生命は、JTSB及びTCSBの経営統合に

に向けた詳細な検討及び協議を開始することを内容とする基本合意書を締結した<sup>7</sup>。

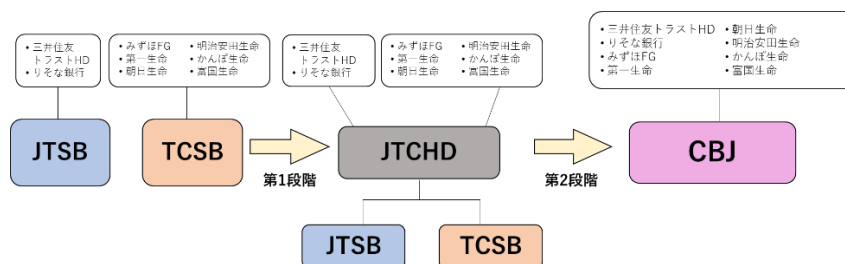
## イ JTCホールディングス株式会社の設立及びCBJの発足

JTSB と TCSB の経営統合に当たっては、第一段階として、JTSB 及び TCSB の完全親会社となる中間持株会社を設立し、両社の意思決定を効率的に行いながら間接部門の共通化を図り、統合後の最適なシステムを検討するための準備を整えた上で、第二段階として、中間持株会社、JTSB 及び TCSB の3社合併を行って最終的な経営統合を完遂することとなった。この3社合併のスキームは、図1のとおりである。

2018年3月28日、JTSB 及び TCSB は、①共同株式移転方式により、中間持株会社である JTC ホールディングス株式会社（以下「JTCHD」という。）を設立するとともに、②将来的に、JTCHD、JTSB 及び TCSB を当事者とする吸収合併を行うことで経営統合を行う旨の経営統合契約書を締結し<sup>8</sup>、同年10月1日、JTCHD を設立した<sup>9</sup>。

その後、JTCHD において経営統合に向けた各種準備が行われ、2020年1月31日、JTCHD、JTSB 及び TCSB は、JTSB を存続会社とする吸収合併契約を締結し<sup>10</sup>、同年7月27日付けの吸収合併によって CBJ へと商号が変更された。

図1 JTCHD 及び CBJ の設立の経緯



<sup>7</sup> 2017年3月29日付け「資産管理専門信託銀行の統合に関する基本合意について」 (<https://www.smtb.jp/-/media/tb/about/corporate/release/pdf/170329.pdf>)。この基本合意に関する公表は、三井住友トラストHD及びみずほFGに加え、りそな銀行の親会社である株式会社りそなホールディングス及び第一生命の親会社である第一生命ホールディングス株式会社の連名により行われた。

<sup>8</sup> 2018年3月28日付け「経営統合に関する契約（共同株式移転）の締結について」 ([https://www.custody.jp/news/pdf/news\\_jtsb/JTSB\\_20180328.pdf](https://www.custody.jp/news/pdf/news_jtsb/JTSB_20180328.pdf))

<sup>9</sup> 2018年10月1日付け「『JTCホールディングス株式会社』設立のお知らせ」 ([https://www.custody.jp/news/pdf/news\\_jtc/181001\\_news.pdf](https://www.custody.jp/news/pdf/news_jtc/181001_news.pdf))

<sup>10</sup> 2020年1月31日付け「JTCホールディングス株式会社、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社及び資産管理サービス信託銀行株式会社の合併契約の締結について」 ([https://www.custody.jp/news/pdf/news\\_jtc/200131\\_news.pdf](https://www.custody.jp/news/pdf/news_jtc/200131_news.pdf))

## (2) CBJの株主構成

2018年10月にJTCHDが設立されて以降、JTCHD及びCBJの株主構成に変更はなく、本報告書作成時点におけるCBJの株主構成は、表2のとおりである。

表2 CBJの株主構成（本報告書作成時点）

株主	株式数（保有割合）
三井住友トラストHD	68万株（33.3%）
みずほFG	55万800株（27.0%）
りそな銀行	34万株（16.7%）
第一生命	16万3,200株（8.0%）
朝日生命	10万2,000株（5.0%）
明治安田生命	9万1,800株（4.5%）
かんぽ生命	7万1,400株（3.5%）
富国生命	4万800株（2.0%）

## 2. CBJの組織

### (1) 組織体制の概要

CBJの組織規程における2022年12月31日時点（元取締役の在任当時）及び2023年10月1日時点（本検証開始直前）のCBJの組織体制は、それぞれ図2及び図3のとおりである。なお、後者の時点におけるCBJの役員及び社員の数（出向社員及び契約社員を含む）は、合計2,071名である。

図2 組織図 (2022年12月31日時点)<sup>11</sup>

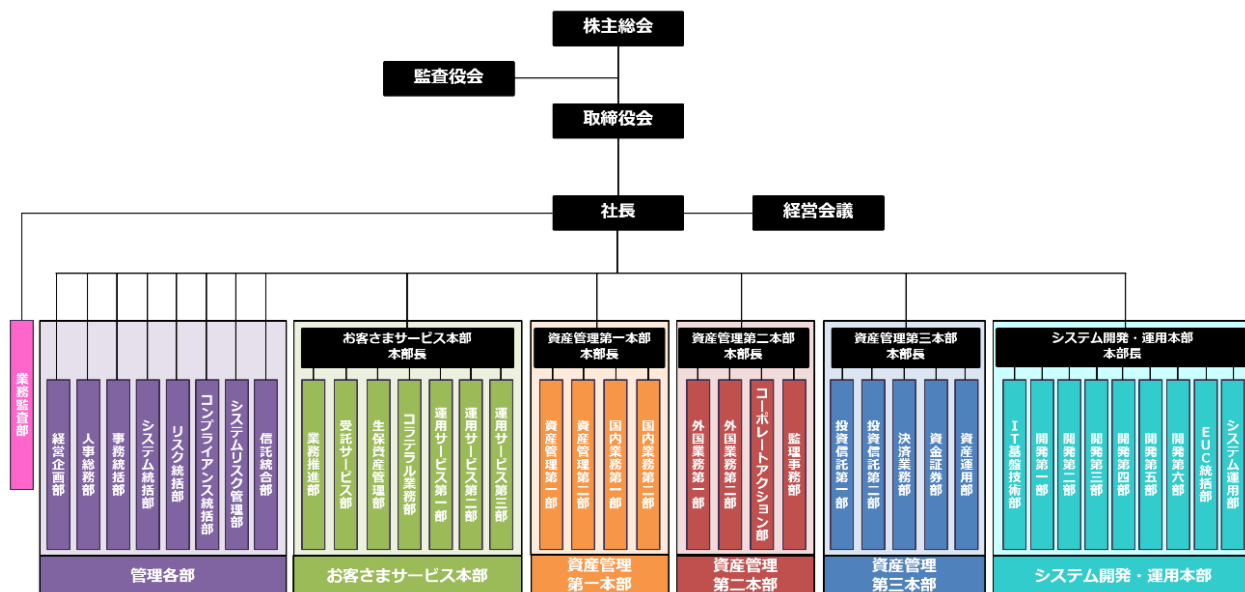
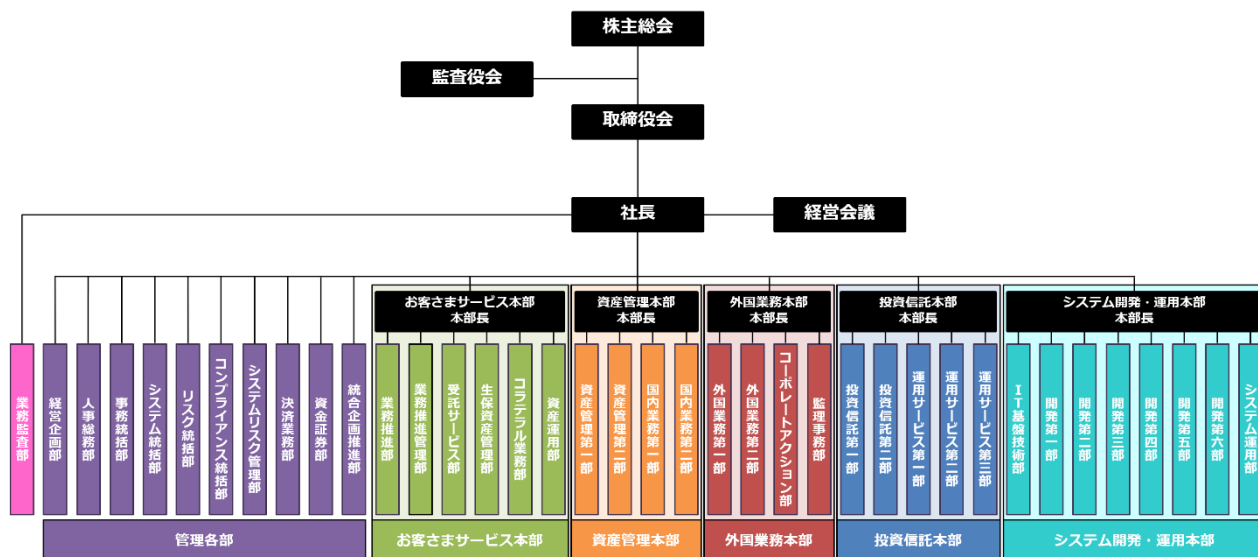


図3 組織図 (2023年10月1日時点)<sup>12</sup>



CBJでは、2023年4月1日付けで、①受託機能と委託機能が一体となった投資信託業務の戦略的な発展を目的とした、本部の編成変更（投資信託本部の設置等）、②業

<sup>11</sup> 2022年7月1日付け「組織規程」別表2

<sup>12</sup> 2023年10月1日付け「組織規程」別表2



務現場における EUC<sup>13</sup>の作成の柔軟性及びスピード向上並びに EUC の統制強化を目的とした、EUC 統括部の廃止及びシステム統括部 DX 推進室の設置、並びに、③「信託統括部」の「統合企画推進部」への名称変更及び同部の役割の拡充を内容とする組織改正が行われた<sup>14</sup>。また、同年 10 月 1 日付けで、顧客の要望への対応力強化と業務運営のより一層の高度化を図ることを目的として、「業務推進管理部」を設置し、業務推進部から海外口座管理業務、外国籍投信等の発注業務及び契約管理業務等を移管する組織改正が行われた<sup>15</sup>。

CBJ の業務分掌規程に基づく各部門の主要な業務内容は表 3 のとおりである。

表 3 各部門の主要な業務内容 (2023 年 10 月 1 日時点)<sup>16</sup>

部門	主要な業務内容
お客さまサービス本部	顧客窓口、レポレンディング（現金担保付債券貸借取引）、カストディ業務及び生保資産管理等に関する業務等
資産管理本部	投資信託以外のファンド管理及び国内証券等の資産管理に関する業務等
外国業務本部	外国証券等の資産管理に関する業務等
投資信託本部	投資信託等の資産管理に関する業務等
システム開発・運用本部	資産管理等を行うシステムの開発・運用・保守に関する業務等
経営企画部	経営戦略、経営計画、経営資源配分の統括、取締役会事務局及び経営会議事務局に関する業務等
人事総務部	人事戦略、人事制度、人員計画及びその他人事全般に関する業務等、並びに、株主総会事務局、監査役会事務局及びその他総務・庶務全般に関する業務等
事務統括部	事務全般、事務品質向上、事務過誤管理の統括及び事務リスク管理に関する業務等
システム統括部	システム戦略、システム投資計画、システム開発案件の統括及び開発モニタリングに関する業務等
リスク統括部	リスク管理計画、統合的リスク管理及びオペレーショナ

<sup>13</sup> EUC とは「End User Computing」の略であり、一般的にはシステムを利用する現場の社員が自らシステムの設計、構築及び開発等に関与することを意味するが、CBJ では、資産管理事務に携わる社員が、システム部門が開発し、管理する基幹システムを用いて日々の業務におけるデータ及び情報の処理を行うに当たり、データ及び情報の出入力及び計算等を簡易的又は自動的にを行うために利用するアプリケーション及びマクロ等を意味するものとして「EUC」という用語を用いている。このようなアプリケーション及びマクロ等は、資産管理事務を行う部署に所属するシステムエンジニアが開発することが多い。

<sup>14</sup> 2023 年 3 月 31 日付け「組織改正について」 ([https://www.custody.jp/news/pdf/news\\_cbj/20230331\\_soshiki.pdf](https://www.custody.jp/news/pdf/news_cbj/20230331_soshiki.pdf))

<sup>15</sup> 2023 年 9 月 29 日付け「組織改正について」 ([https://www.custody.jp/news/pdf/news\\_cbj/20230929\\_soshiki.pdf](https://www.custody.jp/news/pdf/news_cbj/20230929_soshiki.pdf))

<sup>16</sup> 2023 年 10 月 1 日付け「業務分掌規程」

部門	主要な業務内容
	ル・リスク管理全般に関する業務等
コンプライアンス統括部	コンプライアンス、顧客保護等管理及び法務・コンプライアンス・リスク管理に関する業務等
システムリスク管理部	システムリスク管理及びシステムの品質管理に関する業務等
決済業務部	国内証券決済に関する業務等
資金証券部	運用調達市場・手法等に関する調査、企画及び立案等
統合企画推進部	企画及び方針の策定・推進、関係部署間の調整に関する業務等
業務監査部	内部監査、モニタリング及びリスクアセスメントに関する業務等

上記の組織体制に加えて、CBJ では、特定の課題の解決又は計画の実行を目的として組織横断的に組成する臨時の業務遂行体として、プロジェクトチームを設置することができる。プロジェクトチーム規則には、プロジェクトチームの設置及び運営に関する事項等が定められている<sup>17</sup>。

## (2) 主要な機関及び会議体の概要

### ア 取締役会

CBJ の取締役会は、取締役全員<sup>18</sup>をもって構成され（取締役会規程<sup>19</sup>第3条第1項）、同社の業務執行の決定、取締役の職務執行の監督並びに代表取締役の選定及び解職を職務とする（同規程第2条）。監査役は、取締役会に出席し、必要があると認めるときは意見を述べなければならない（同規程第3条第2項）、また、取締役会は、必要に応じて取締役及び監査役以外の者を出席させ、意見又は説明を求めることができる（同条第3項）。

取締役会は、原則として毎月1回開催され、必要に応じて臨時取締役会が開催される（同規程第4条）。

本検証に関連する取締役会の主要な決議事項としては、代表取締役及び役付取締役の選定及び解職、取締役の競業取引、自己取引及び会社と取締役との間接取引の承認、重要な人事（取締役への委嘱、執行役員への委嘱、執行役員の担当変更及び部長の異動等）、経営方針及び経営計画の策定及び変更、リスク管理に関する重要事項、コン

<sup>17</sup> 2023年10月1日付け「組織規程」第6条、2020年7月27日付け「プロジェクトチーム規則」

<sup>18</sup> 2023年10月1日時点のCBJ の取締役会は、常勤取締役6名及び社外取締役3名の合計9名で構成されている。

<sup>19</sup> 2022年4月1日付け「取締役会規程」

プライアンスに関する重要事項、内部監査に関する重要事項、並びに、システムの導入、開発及び変更の実施並びに案件規模の変更で重要なもの等が挙げられる（同規程第 8 条及び別表 1）。また、本検証に関連する取締役会への主要な報告事項としては、取締役会の決議事項の執行経過及びその結果、業務執行取締役の職務の執行状況、経営計画及び経営戦略の状況（リスク管理、自己資本管理、コンプライアンス管理及び顧客保護等管理を含む。）、内部監査の状況に関する事項等が挙げられる（同規程第 9 条及び別表 2）。

なお、取締役会の事務局は経営企画部であり（業務分掌規程第 5 条第 5 号）、同部が取締役会の資料及び議事録を取りまとめる役割を担っている。

## イ 監査役会

CBJ の監査役会は、監査役全員をもって構成され（監査役会規程<sup>20</sup>第 3 条）、監査役会監査報告の作成、常勤監査役の選定及び解職、並びに監査の方針、業務及び財産の状況の調査方法、その他の監査役の職務執行に関する事項の決定等を職務とする（同規程第 4 条）。また、監査役会は、①会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実を発見した旨の報告、又は②取締役の職務の執行に関し法令若しくは定款に違反する重大な不正行為があることを発見した旨の報告を受けた場合には、必要な調査を実施し、適切な措置を講じる（同規程第 15 条）。

監査役会は、原則として毎月 1 回開催され、必要に応じて随時開催される（同規程第 6 条）。

なお、監査役会の事務局は、人事総務部である（業務分掌規程第 6 条第 7 号）。

## ウ 経営会議

CBJ の経営会議は、全ての業務執行取締役及び役付執行役員をもって構成され（経営会議規程<sup>21</sup>第 3 条第 1 項）、取締役会における決議事項及び報告事項のほか、取締役会から業務執行の決定に関する委任を受けた事項及び CBJ の業務執行に関する重要事項を審議する（同規程第 2 条）。非業務執行取締役及び監査役は、経営会議に出席し、意見を述べることができるほか<sup>22</sup>、代表取締役社長が必要と認めた者は、オブザーバーとして出席し、意見を述べることができる（同規程第 3 条第 2 項及び第 3 項）。ま

---

<sup>20</sup> 2022 年 4 月 1 日付け「監査役会規程」

<sup>21</sup> 2020 年 7 月 27 日付け「経営会議規程」

<sup>22</sup> なお、実際の運用としては、監査役は経営会議に出席しているが、非業務執行取締役は経営会議に出席していない。

た、経営会議には、必要に応じて審議事項又は報告事項に関係ある者を出席させ、意見又は説明を求めることができる（同条第4項）。

経営会議は、必要な都度開催され、構成員の過半数の出席により成立するが、経営会議の審議事項及び報告事項のうち、緊急処理を必要とするもの等で議長が認めた場合は、書面又は電磁的記録により、経営会議の開催に代えることができる（同規程第4条）。

本検証に関連する経営会議の主要な審議事項としては、経営方針及び経営計画に関する事項、リスク管理に関する重要な事項、コンプライアンスに関する重要な事項、他社との重要な契約の締結、重要な人事施策に関する事項、重要なシステム投資案件に関する事項等が挙げられる（同規程第6条及び別表1）。また、本検証に関連する経営会議への報告事項としては、重要な業務の執行状況、リスク管理の状況、コンプライアンス管理の状況が挙げられる（同規程第7条）。

なお、経営会議の事務局は経営企画部であり（業務分掌規程第5条第6号）、同部が経営会議の資料及び議事録を取りまとめる役割を担っている。

## エ 取締役連絡会及び役員朝会

2023年10月27日以前は、経営会議や取締役会等の正式会議体への付議前に取締役間で事前に付議事項について議論すること等を目的とした、取締役連絡会が開催されていた。取締役連絡会は、原則として週1回開催され、常勤取締役（取締役会長を除く。以下同じ。）のみが出席し、取締役会長、社外取締役及び監査役等は出席していなかった。

しかし、事前に取締役連絡会の場における議論が行われることから、常勤取締役が経営会議及び取締役会の場で意見を述べるのが少なく、これが社外取締役や監査役が活発に意見を述べにくい雰囲気形成していた可能性があること等を踏まえ、取締役連絡会は2023年10月27日をもって廃止され、役員間の情報共有は、同年1月から開催されていた役員朝会に集約された。

役員朝会は、原則として週1回開催され、取締役会長、常勤取締役及び常務執行役員が参加している。また、役員朝会は、あくまで役員間の情報共有を目的とするものであり、会社としての合意形成を行う場ではないことが社内に周知されている。

## オ 株主経営協議会

CBJの組織内に位置付けられる会議体ではないものの、CBJの経営上の重要な事項が報告及び審議される会議体として、株主経営協議会がある。株主経営協議会は、主要

株主の役職員各1名をもって構成され（経営協議会規則<sup>23</sup>第2条第1項）、CBJの経営上の事項に関し、協議及び決議を行う（同規則第1条）。CBJの代表取締役社長及び代表取締役副社長は、議決権のないオブザーバーとして出席し、また、株主経営協議会は、必要であると認めた場合には、その他のCBJ及び主要株主の役員及び社員を出席させることができるほか、CBJの代表取締役社長、代表取締役副社長その他の役員及び社員に対し、協議・決議事項について説明又は意見を求めることができる（同規則第2条第2項）。

株主経営協議会は、原則として3か月に1回開催され、主要株主のいずれかから合理的な要請があった場合には臨時の株主経営協議会が開催される（同規則第3条）。

本検証に関連する株主経営協議会の主要な協議事項及び決議事項としては、株主総会決議事項、経営戦略及び方針の策定及びその大幅な変更、並びに年度事業計画及び中長期事業計画（システム及び設備に関する投資計画を含む。）の策定及びその重要な変更等が挙げられる（同規則第4条第1項）。株主経営協議会の議事については、全会一致によって合意形成を図るが（同規則第5条第1項）、全会一致による合意形成ができなかった場合には、一部の事項を除き、主要株主がそれぞれ有する議決権（三井住友トラストHD：2個、みずほFG：2個、りそな銀行：1個、第一生命：1個）の過半数の賛成をもって決議する（同条第2項）。

主要株主は、CBJ並びに同社の他の株主である朝日生命、明治安田生命、かんぽ生命及び富国生命に対し、株主経営協議会の開催後遅滞なく、議事録の写しを送付することとされている（同規則第6条第2項）。

なお、株主経営協議会の事務局は、三井住友トラストHD及びみずほFGの役職員とされている（同規則第2条第4項）。

## カ その他の会議体

CBJにおけるその他の会議体としては、内部監査委員会（同委員会の詳細については下記5(2)参照）のほか、表4の審議会及び専門会議が存在する。

---

<sup>23</sup> 主要株主が策定した、2018年3月28日付け「経営協議会規則」

表4 その他の会議体一覧<sup>24</sup>

	会議体の名称	議長	事務局
審 議 会	リスク管理審議会	リスク統括部担当役員	リスク統括部
	事業継続管理審議会	代表取締役社長	経営企画部
	システム開発審議会	システム統括部担当役員	システム統括部
専 門 会 議	IT投資諮問会議	システム統括部担当役員	システム統括部
	システム障害対策会議	システム統括部担当役員	システム統括部 システム運用部
	受託案件検討会議	業務推進部担当役員	業務推進部
	事務過誤検討会議	事務統括部長	事務統括部
	業績評価会議	代表取締役社長	経営企画部
	人事処分判定会議	代表取締役社長	人事総務部
	等級認定会議	代表取締役社長	人事総務部
	人権啓発推進会議	代表取締役社長	人事総務部
	危機警戒対策会議	経営企画部担当役員 人事総務部担当役員	経営企画部
			人事総務部

これらの会議体のうち、リスク管理審議会は、リスク管理に関する重要な事項について組織横断的な審議及び調整を行うことを目的とした会議体であり（リスク管理方針第5条第1項第1号）、オペリスク審議会、統合的リスク審議会及び新商品リスク審議会の3つの会議体が開催されている（リスク管理審議会要領第2条第1項）。そして、オペリスク審議会は、オペレーショナル・リスクに関する事項について審議及び調整等を行うことを目的とした審議会であり<sup>25</sup>、議長であるリスク統括部担当役員のほか、経営企画部、人事総務部、事務統括部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、システムリスク管理部及び業務推進部の担当役員及び部長で構成されている（同要領別紙）。

また、IT投資諮問会議は、CBJにおけるIT投資に関し、社外有識者の助言を経営判断に活用することを目的として設置された会議体であり（IT投資諮問会議開催要領第1条）、常勤取締役、システム統括部担当役員、システム部門担当役員及び外部委員（社外有識者）若干名をもって構成（監査役は任意参加）されている（IT投資諮問会議開催要領第2条）。

なお、システム開発審議会は、システム開発における各工程前進判定等の審議等を行う審議会であり（システム開発審議会規則第1条）、その詳細については下記第3の

<sup>24</sup> 2022年9月1日付け「会議体規程」第4条第2項、別表1、第11条第2項、別表2

<sup>25</sup> なお、統合的リスク審議会は、統合的リスク・信用リスク・市場リスク・資金繰りリスク等に関する事項について審議及び調整等を行うことを目的とした審議会であり、また、新商品リスク審議会は、新商品リスク審査規則に定める「新商品等」のリスクに関する事項について審議及び調整等を行うことを目的とした審議会である（リスク管理審議会要領別紙）。

1(3)で述べる。

### 3. CBJの企業理念及び事業概要等

#### (1) CBJの企業理念等

CBJの企業理念、ビジョン及び行動指針は、以下のとおりである<sup>26</sup>。

##### <企業理念>

我が国No.1の資産管理専門銀行として、資産運用事業の発展と国民の資産形成の一翼を担い、経済・社会の健全な発展に貢献します。

##### <ビジョン>

高品質かつ安定的なサービスを提供し、金融インフラとして、社会の信頼にお応えします。  
環境の変化に対応し、お客さまの多様なニーズに応えるベストパートナーを目指します。  
資産管理のプロとしての誇りを持ち、社員が生き活きと働く企業であり続けます。

##### <行動指針>

私たちは、

- ・社会的責任を認識し、責任感と誠意を持って行動します。
- ・お客さまを第一と考え、ご満足いただける高品質なサービスを提供します。
- ・法令・ルール、社会的規範を遵守し、公正・誠実に行動します。
- ・お互いを尊重・信頼し、自由闊達な職場風土を築きます。
- ・高度な専門知識やスキルを身に付けるよう、絶えず自己研鑽に努めます。

また、CBJでは、上記の「環境の変化に対応し、お客さまの多様なニーズに応えるベストパートナーを目指します」というビジョンの下、資産管理業務全般にわたるフィデューシャリー・デューティー（受託者責任）を全うすべく、金融庁が公表している「顧客本位の業務運営に関する原則（2021年1月改定）<sup>27</sup>」の内容も踏まえ、フィデューシャリー・デューティー管理方針及び資産管理の取組方針を策定・公表している<sup>28</sup>。

フィデューシャリー・デューティー管理方針では、①フィデューシャリー・デューティーの実践に向けた態勢構築（具体的なアクションプランの策定・公表及びコンプライアンス部門による遵守状況の取締役会等への報告）、②適正な業績評価体系の構

<sup>26</sup> <https://www.custody.jp/corporate/philosophy/index.html>

<sup>27</sup> <https://www.fsa.go.jp/policy/kokyakuhoni/gensoku3.1.15.pdf>

<sup>28</sup> <https://www.custody.jp/corporate/fiduciary/index.html>

築、③利益相反に関する管理方法の策定及び高度化、並びに④フィデューシャリー・デューティー遵守に向けた企業文化の定着が掲げられている。

さらに、資産管理の取組方針では、①人材・事務基盤・システム等の適切な資源配分や高度な専門性を有する人材育成による資産管理サービス提供体制の強化、②金融インフラとしての事務・システム等の高度化、③サービス品質の向上及び新規サービス開発による顧客ニーズに対する最適なソリューションの提供等に向けた取組、並びに④顧客の投資活動を支える適時の情報提供の高度化が掲げられている。

## (2) CBJの事業概要

CBJは、年金信託及び投資信託等の有価証券の管理等を行う資産管理専門銀行である。CBJは、国民が保有している年金掛金、預金、保険料及び投資信託の運用資金等を運用する機関投資家（企業、年金基金、銀行、信託銀行及び生命保険会社等）から、運用対象である株や債券等の金融資産の管理を委託されている。

機関投資家は、これらの金融資産の運用に関する判断を行う業務を担っているのに対し、資産管理専門銀行であるCBJは、図4のとおり機関投資家からの金融資産の運用に関する指図に基づいて、これらの金融資産の取引決済、残高管理及び各種レポーティング等に関する資産管理業務を担っている。

図4 CBJが担う資産管理業務のイメージ<sup>29</sup>



CBJの具体的な業務内容は多岐にわたるものの、主な業務内容は、表5の業務に大別される<sup>30</sup>。

<sup>29</sup> CBJ採用ホームページ (<https://www.custody.jp/recruit/business/>)

<sup>30</sup> CBJ「2023年度中間期ディスクロージャー誌」 (<https://www.custody.jp/data/disclosure/pdf/disclosure202401.pdf>)



表5 CBJにおける主な業務

業務分類	主な業務内容
投信ファンド管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 投信基準価額の算出</li> <li>・ 投信委託会社へのファンド内容報告</li> <li>・ 資金の受入・解約・償還手続</li> <li>・ 決算処理</li> </ul>
年金資産等ファンド管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ファンド（契約ごと）のB/S/P/L管理</li> <li>・ 日々の資金繰り等クライアントからのファンド内容の照会対応・報告</li> <li>・ 制度変更の対応、信託報酬事務</li> <li>・ 資金（元本）の管理</li> <li>・ 投資顧問等運用会社への各種サービス提供</li> <li>・ 残高報告書作成</li> <li>・ 決算書作成</li> <li>・ 月次報告書・ディスクロージャー資料の作成</li> </ul>
国内証券管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内証券・資産等に関する約定の事務</li> <li>・ 国内証券・資産等に関する配当・元利金等権利関連の事務</li> <li>・ 先物、オプション等デリバティブに関する約定、信用取引約定、証拠金、担保関連の事務</li> <li>・ 貸株、貸債、レポ取引等レンディングに関する事務</li> </ul>
外国証券管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外国証券に関する現物の約定</li> <li>・ 外国証券に関する権利保全事務</li> <li>・ 証券残高、資金残高のリコンサイル</li> </ul>
国内外カストディ業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 有価証券の保管や売買に関する決済代行</li> <li>・ 利金・配当金の代理受領</li> <li>・ 優待物管理事務</li> <li>・ 取引、残高報告書等の作成</li> </ul>
生保資産管理業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内外の各種有価証券（デリバティブ取引等含む）・付随取引の決済及び管理業務</li> <li>・ 資産評価・会計仕訳データ作成・決算データ作成等の計理事務</li> <li>・ 各種管理・報告資料作成事務</li> <li>・ 株主総会・優待物管理事務</li> <li>・ 外国為替自動円転サービス</li> <li>・ セキュリティーズ・レンディングサービス</li> </ul>
資産運用会社のミドルバック事務受任業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ミドルオフィス業務（約定処理・照合・管理等）</li> <li>・ バックオフィス業務（会計・基準価額算出・決算処理等）</li> <li>・ ディスクロージャー業務（目論見書・運用報告書作成等）</li> </ul>
店頭デリバティブ取引の担保管理業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 取引別の評価損益集計</li> <li>・ 担保金額算出・担保金額調整交渉（ディスピュート）</li> </ul>

業務分類	主な業務内容
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 担保証券・担保資金の決済</li> </ul>
その他の業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ セキュリティーズ・レンディング</li> <li>・ 運用有価証券信託・管理有価証券信託・口座管理機関業務等の受託資産に関する事務</li> <li>・ 金融機関業務の受任に関する事務</li> </ul>

また、CBJ の資産管理業務を支えるのは、個別の有価証券に関する約定決済処理及び残高管理から機関投資家に対する運用状況のレポート資料の作成までの一連の情報処理を行う基幹システムである。CBJ における上記の資産管理業務を円滑に遂行するためには、この基幹システムの開発、保守及び管理が必要不可欠であり、IT 基盤技術部、開発第一部から第六部及びシステム運用部が、これらの業務を担っている。

このように、CBJ は、株主各社における資産運用業務全体のプロセスから切り出された資産管理業務のみを受託しており、基本的には、CBJ が独自に顧客を開拓して収益を上げるビジネスモデルではなく、事務及びシステム開発等に関して CBJ が支出した費用を株主が負担している。

#### 4. 役員及び社員人事の仕組み

##### (1) 役員人事の仕組み

##### ア 常勤取締役及び監査役の選任

##### (ア) 常勤取締役の選任

CBJ の常勤取締役は、2018 年 3 月 28 日に株主 8 社<sup>31</sup>の間で締結された株主間協定に基づき、表 6 のとおり、同表記載の主要株主がその指名権を有している（株主間協定第 2.3 条）。

表 6 株主間協定による常勤取締役の指名権割合

役員等	員数	三井住友 トラスト HD	みずほ FG	りそな銀行	第一生命
取締役 <sup>32</sup>	6 名	2 名	2 名	1 名	1 名

<sup>31</sup> 三井住友トラスト HD、みずほ FG、りそな銀行、第一生命、朝日生命、明治安田生命、かんぽ生命及び富国生命を指す。

<sup>32</sup> 「取締役」は、代表取締役社長 1 名及び代表取締役副社長 1 名を含む。

CBJ では、株主総会における取締役選任議案を取締役に上程する前に、主要株主が指名した取締役候補者を理事として CBJ の業務に数か月間従事させることがある（理事の運営に関する内規第 2 条第 1 項 1 号及び同条 2 項 1 号）<sup>33</sup>。そして、当該候補者が理事として執務している期間中に、当該候補者に「履歴等申告書」を提出させ、社外取締役を中心に構成される業績等評価委員会<sup>34</sup>において、CBJ の取締役としての適格性の審査を行うこととされている<sup>35</sup>。業績等評価委員会における審査結果は取締役会に報告され、その後、株主総会における当該候補者の選任議案に関する取締役会決議を経て、株主総会決議によって選任される。

CBJ では、取締役会構成員のスキルマトリックスを作成し<sup>36</sup>、主要株主が指名した取締役候補者及び下記イで述べる社外取締役候補者の専門性に関する評価を行っており<sup>37</sup>、その結果を株主に共有している。

## （イ） 代表取締役の選任

株主間協定に基づき、三井住友トラスト HD 及びみずほ FG が、JTCHD の設立後 2 年間ずつ交互に代表取締役社長の指名権を有し、両社のうち代表取締役社長を指名しない方が代表取締役副社長の指名権を有していたが（株主間協定第 2.4 条）、同規定の定める期間が終了したため<sup>38</sup>、現在では同規定の適用はないものの、三井住友トラスト HD 及びみずほ FG が指名した取締役の中から、代表取締役社長 1 名及び代表取締役副社長 1 名が取締役会決議に基づき選定されている。

---

<sup>33</sup> この制度は、取締役候補者に CBJ の業務を理解してもらうことを主な目的としている。

<sup>34</sup> 業績等評価委員会の詳細は、下記エにおいて述べる。

<sup>35</sup> 履歴等申告書には「健康、体力」、「借財、係争案件」、「道徳、倫理」、「利益相反」の記載欄のほか、CBJ の関連業務（資産管理ビジネス、アセットマネジメント業務、関連システム業務等）の経験及び実績についての記載欄がある。

<sup>36</sup> 「取締役会構成員のスキルマトリックス(2023 年 6 月)」 ([https://www.custody.jp/corporate/governance/pdf/skillmatrix\\_director.pdf](https://www.custody.jp/corporate/governance/pdf/skillmatrix_director.pdf))

<sup>37</sup> 評価対象項目は、銀行経営、資産管理業務、銀行業務、生命保険業務、証券市場、金融・決済システム及び IT 分野における業務経験である。

<sup>38</sup> 株主間協定第 2.4 条第 2 項は、「前項に定める代表取締役社長及び代表取締役副社長の指名に関しては、SuMiHD（三井住友トラスト HD）及びみずほ FG の一方が代表取締役社長候補者を、他方が代表取締役副社長候補者を、それぞれ本効力発生日以降 2 年間（疑義を避けるために付言すると、本最終統合が実行された場合には、本最終統合時から起算して当該 2 年間の期間を算定するのではなく、本最終統合前後の期間を合算して当該 2 年間の期間を算定するものとする。）ずつ交互に指名する権利を有するものとする」と規定している。

代表取締役社長及び代表取締役副社長は、取締役として株主総会で選任された後に取締役会決議によって選定されるものの、取締役候補者としての株主による指名から取締役としての株主総会選任決議に至るまでのその他のプロセスは、他の常勤取締役の選任と同様である。

#### (ウ) 監査役の選任

CBJ の監査役は、株主間協定に基づき、表 7 のとおり、同表記載の主要株主のうちの 3 社、並びに朝日生命及びかんぽ生命がその指名権を有している（株主間協定第 2.3 条）。

表 7 株主間協定による監査役の指名権割合

役員等	員数	三井住友 トラスト HD	みずほ FG	りそな銀行	朝日生命	かんぽ生命
監査役	6 名	2 名	1 名	1 名	1 名	1 名

CBJ では、これらの株主によって指名された監査役候補者の選任議案を株主総会に提出することになるが、取締役が監査役選任議案を株主総会に提出しようとする場合には、監査役会の決議を経なければならないとされている（監査役会規程第 12 条）。

#### イ 社外取締役の選任

常勤取締役及び監査役と異なり、社外取締役候補者の指名に関する株主間協定の定めは存在しない<sup>39</sup>。この点、これまでの運用では、主に三井住友トラスト HD とみずほ FG が協議し、CBJ の資産管理業務との接点及び親和性がある日本銀行及び株式会社証券保管振替機構（以下「ほふり」という。）等に依頼して社外取締役の候補者を選定してもらうことが通例とされてきた。

2020 年 7 月の経営統合から現在に至るまでの間に社外取締役に就任した 3 名は、日本銀行、ほふり及び株式会社東証システムサービス等における業務経験を有しており、金融制度や証券決済に関する専門的な知見を有している。

<sup>39</sup> 2018 年 8 月 22 日付けの「株主間協定の変更に関する覚書」第 1 条第 2 項では、社外取締役の員数が「3 名以内」と規定されている。

## ウ 執行役員<sup>40</sup>の選任

CBJ の執行役員は、常勤取締役及び監査役とは異なり、株主間協定に候補者の指名に関する定めが設けられていない。執行役員は、CBJ の部長職から昇進する場合と、株主の役員又は社員が CBJ に派遣<sup>41</sup>される場合の 2 通りがあるが、いずれの場合も業績等評価委員会によって選任の是非が審査され、最終的に取締役会の決議により選任される（業績等評価委員会の運営について（内規）（以下「業績等評価委員会内規」という。）第 2 条第 2 項及び執行役員規程第 3 条第 1 項）。

## エ 業績等評価委員会による役員の評価及び報酬の決定

### （ア）業績等評価委員会

業績等評価委員会は、役員<sup>42</sup>の選任に関する審査、業績評価及び役員の非違行為等に対する処分内容の検討等を行うために設置されている委員会である。同委員会は、取締役会長を含む社外取締役 3 名、代表取締役社長及び代表取締役副社長の計 5 名で構成されており、委員長は取締役会長が務めている（業績等評価委員会内規第 3 条第 1 項及び第 2 項）。また、オブザーバーとして人事担当役員が参加し、人事総務部秘書室が事務局として業績等評価委員会の運営を担当している（業績等評価委員会内規第 3 条第 3 項及び第 4 条）。

### （イ）役員の評価

業績等評価委員会では、毎年度の業務執行役員及び理事（以下「評価対象役員」という。）の業績を評価し、その業績評価に基づいて報酬水準ランクを決定している（業績等評価委員会内規第 2 条第 1 号）。

業績等評価委員会による最終評価は、翌期（7 月以降）の報酬水準ランクを決定するための材料として用いることを主目的としているが、毎年 6 月に開催される定時株主総会における取締役再任の判断材料として用いられることもある。

CBJ では、業績等評価委員会による評価結果を、各評価対象役員の出身母体である

---

<sup>40</sup> 「執行役員」には、常務執行役員も含まれる。

<sup>41</sup> 本報告書において、「派遣」とは、労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律における「派遣」を意味するものではなく、株主から CBJ に赴かせることをいう。

<sup>42</sup> 評価対象者は、業務執行役員候補者、業務執行役員及び理事である（業績等評価委員会内規第 6 条）。業務執行役員は、執行役員以上を指し常勤取締役を含むが、社外取締役は含まれていない。

株主にのみ内々に提出しており、他の株主には提出していない。そのため、株主は、自社を出身母体とする役員の子会社における業績評価のみを知ることができる。

## (2) 社員人事の仕組み

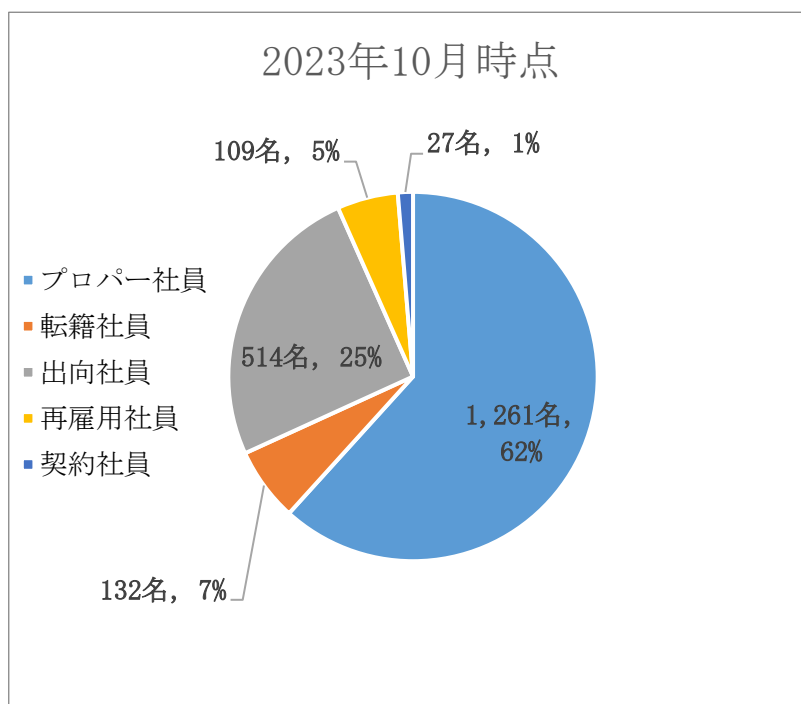
### ア 人員構成

子会社の 2023 年 10 月時点の人員構成は、表 8 及び図 5 のとおりである。

表 8 子会社の人員構成

	2023 年 10 月時点
取締役・監査役	15 名
執行役員・理事	13 名
プロパー社員	1,261 名
転籍社員	132 名
出向社員	514 名
再雇用社員	109 名
契約社員	27 名
合計	2,071 名

図 5 子会社全社員（役員を除く。）の人員構成



CBJ の社員<sup>43</sup>は、5つのカテゴリーに分類される。「プロパー社員」とは、CBJ が採用した社員であるが、旧 JTSB 又は旧 TCSB が採用し、両社の経営統合によって CBJ の社員となった者を含む。「出向社員」とは、株主等から CBJ への出向者であり、経営統合前に旧 JTSB 又は旧 TCSB の各株主等から両社に出向した後、両社の経営統合後も出向社員としての身分を維持している者を含む。「転籍社員」とは、元出向社員のうち、CBJ、旧 JTSB 又は旧 TCSB に転籍し、CBJ の社員としての身分を有している者である。

「再雇用社員」とは、定年退職後に個別労働契約を締結した雇用期間の定めがある社員であり、「契約社員」とは、個別労働契約を締結した社員である。

プロパー社員、転籍社員、再雇用社員及び契約社員には、一部の例外はあるものの、基本的に CBJ の人事制度が適用される。他方、出向社員には、原則として出向元の人事制度（給与及び等級等）が適用され、昇給及び昇格その他の処遇は出向元である株主等が決定する。

CBJ におけるプロパー社員は増加傾向にある一方、出向社員は減少傾向にある。直近4年間の各カテゴリーの社員数の推移は、表9のとおりである。

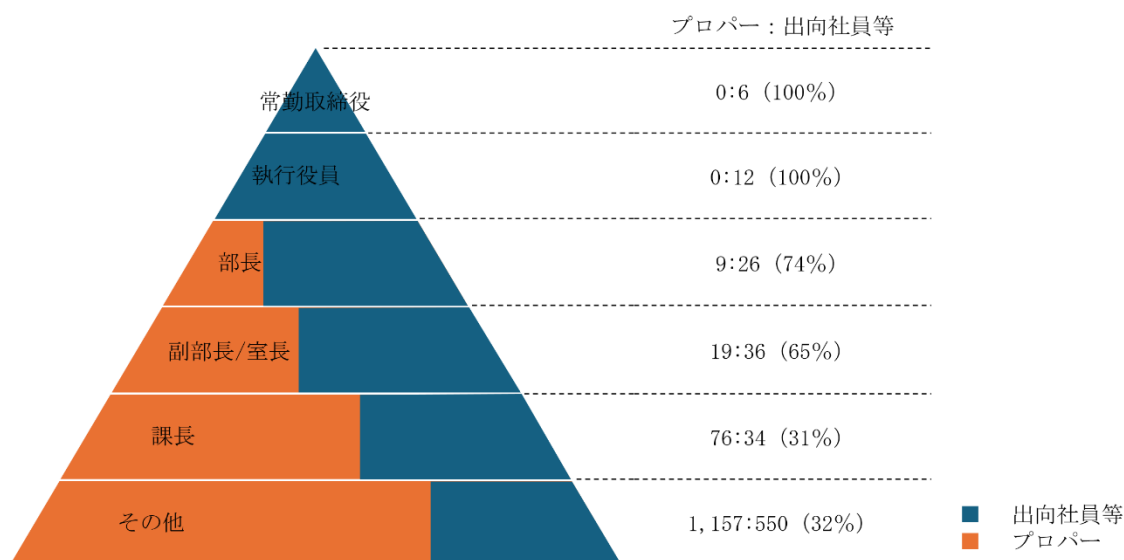
**表9 直近4年間のCBJ全社員（役員を除く。）の人員構成**

	2020年7月	2021年3月	2022年3月	2023年10月
プロパー社員	1,138名	1,156名	1,168名	1,261名
転籍社員	119名	106名	123名	132名
出向社員	643名	590名	553名	514名
再雇用社員	57名	64名	86名	109名
契約社員	33名	42名	38名	27名
社員合計	1,990名	1,958名	1,968名	2,043名

また、CBJ では、職位が上がるにつれて、出向社員及び転籍社員（以下「出向社員等」という。）の占める割合が増える。株主間協定に基づく株主の指名権が存在する常勤取締役を始めとして、CBJ の役員全員（常勤取締役及び執行役員）が株主から指名され、派遣された者によって構成されている。

<sup>43</sup> 「社員」には、CBJ の取締役、監査役、理事及び執行役員は含まれない。

図6 役職者ごとのプロパー社員と出向社員等の割合（2023年10月時点）（単位：名）



## イ 株主からの出向社員の人事

株主からの出向社員の人事は、CBJの人事総務部と各株主の人事担当者との間の協議を経て決定される。具体的には、CBJの人事総務部が、必要な出向社員の人数、部署及び役職等を検討し、その検討を基に各株主に対して出向社員の要請を行う。その上で、各株主がCBJに出向させることができる人材を検討し、CBJに対して候補者を提示し、CBJは、提示された候補者を踏まえて人事異動案等を作成する。

特に管理職については、その適格性や能力を十分に考慮することが必要であるところ、CBJは、各株主に対して求める資質及び能力に関する要望を提示し、各株主はそれに見合う候補者を検討するが、CBJが求める条件に見合わない場合には、株主と協議及び交渉を重ねることによって適切な者を選定している。

## ウ 社員人事及び評価の仕組み

### (ア) 社員人事

CBJでは、役等級制度が採用され、社員の等級及び処遇等を審議するための等級認定会議が設置されている（等級認定会議規則第2条）。等級認定会議においては、人事評価や処遇の透明性及び公平性を確保する観点で、全社目線での横串確認が必要な重要事項が審議され、人事異動を反映した等級変更及び能力評価を反映した処遇変更等について広く議論されている。なお、出向社員には出向元の等級規程が適



用されるため、CBJ の等級認定会議では、原則として出向社員の等級及び処遇は審議されない。

また、管理監督者<sup>44</sup>の異動については、異動事前会議において異動内容の事前審議が実施される。異動事前会議は、主要ポストにおける異動内容の審議及び情報共有、並びに適材適所の配置に向けた目線合わせを行うことを目的としている。構成員は、業務執行取締役6名、出向元の人事担当代表者である出向社員3名及び人事総務部の担当者であり、必要に応じて副部長及び審議役クラス以上を異動させる当該部署の担当役員も参加する。なお、出向社員も管理監督者に該当する者であれば、その人事異動については異動事前会議における審議対象となる。

等級認定会議及び異動事前会議は、いずれも、特定の部署が人事評価及び人事異動を決めるのではなく、幅広い関係者の中で人事評価及び人事異動を検討するために設けられている会議体である。また、等級認定会議及び異動事前会議は、原則として同日に開催され、これらの会議体において役員同士が議論を行い、コンセンサスを得た上で、取締役会決議及び代表取締役社長稟議に諮られる。等級認定会議の事前協議及び異動事前会議には、各株主からの出向社員である人事担当者も出向元の代表として参加し、CBJ における等級認定及び異動運営の適切性について確認している。

## (イ) 社員の人事評価

### a. 部長職以外の社員の人事評価

CBJ では、「能力評価」と「業績評価」の2つの指標を用いて評価を行っている。

「能力評価」は、職務遂行及び成果実現に向けて発揮された能力及び専門知識等の習得度合いを査定するものであり、昇給及び昇格を検討するための材料となる。具体的には、表10の10項目が判断基準とされる。

表10 「能力評価」の具体的な評価項目

能力評価の10の評価項目		定義
対課題	情報収集・分析力	業務の遂行や改善に必要な情報を入手した上で、物事の本質を見極めること
	企画力	現状の業務や今後のあるべき姿を踏まえて、業務の改善方法を設計すること
	遂行力	現在の業務や目標に主体的に取り組み、自らの力で業務を完遂すること

<sup>44</sup> 部長、副部長、室長、課長、審議役及び主任調査役を指す。

対人	対人理解力	相手の立場・状況・感情を理解し、適切な対応を行うこと
	対人影響力	自らの立場を表明し、他者に影響を与えて社内外のリソースを巻き込み、目的を達成すること
對自己	専門性向上	社内外から広く学び、高度な専門知識やスキルを掘り下げ続けていくこと
	顧客志向	クライアントを第一と考え、顧客ニーズを意識して仕事を進めていくこと
	セルフコントロール	自分の軸を持ち、安定的に信頼を得られる姿勢で仕事に取り組むこと
対組織	組織影響力	組織目標の達成のために、自らの役割・責任を理解し、主体的に行動して組織を牽引すること
	人材育成力	部下の能力や適性を正確に捉え、動機づけを図り、能力開発のサポートを行うこと

「業績評価」は、期初に設定した業績貢献目標に対する実行の結果を査定するものであり、賞与査定を検討するための材料となる<sup>45</sup>。「業績評価」には、数値等で表すことが可能な業績貢献<sup>46</sup>だけでなく、優れたノウハウの蓄積並びに部下等の指導及び育成といった数値では表しにくい組織貢献<sup>47</sup>も含む。社員は、表11の6つのチェック事項を満たした目標を設定しなければならない。

<sup>45</sup> 賞与査定では、個人の業績評価に紐づく個人係数、各部の業績評価に紐づく部門係数、会社評価に紐づく会社係数が使用される。個人係数は各部の部長が決定し、部門係数及び会社係数は経営企画部が実施した評価内容を踏まえ人事総務部が決定している。

<sup>46</sup> 上記3(2)のとおり、CBJのビジネスモデルは独自に収益を上げる構造になっていないため、部署によっては業績貢献を数値化することが難しい側面がある。そのため、業績貢献目標を数値等で表せない場合には、CBJ、株主及び委託者等の将来にとって真に役立つと思われる貢献（顧客基盤拡充のための将来への種蒔き等で効果的かつ有効と推測される施策や、CBJの組織力の向上につながる優れたノウハウの蓄積及び伝播等）を目標項目に設定することが想定されている。

<sup>47</sup> 部下及び後輩に対する育成及び指導も、CBJ、株主及び委託者等が強靱な組織になっていくために必要かつ重要な貢献とされ、原則として目標項目に設定することになる。

表 11 業績貢献目標を設定する際に満たすべき項目

目標設定における6つのチェック事項	
①	組織における本人の果たすべき役割（責任）に照らした設定であること
②	目標項目とその達成基準が明確で、具体的な目標であること
③	意欲的な目標であり、かつ本人の努力をもってすれば実現し得る目標であること
④	部下・後輩を持つ者は、部下育成・後輩指導のための目標が必ず記入されていること
⑤	難易度及び重要度が被評価者に相応しい内容となっていること
⑥	自己啓発等の能力伸長につながる目標が記入されていること

これらの「能力評価」及び「業績評価」に関して、原則として、まず本人が自己評価を実施し、その後、直属の上司による1次評価、副部長又は課長による2次評価、部長による最終評価を受けることになる。

#### b. 部長職の人事評価

部長職の人事評価（評価符号）は、当該部署を所管する担当役員の評価等を踏まえ、人事総務部が決定する。部長職の昇給は、人事総務部が素案を作成し、等級認定会議での審議を経て代表取締役社長稟議決裁で決定される。なお、部長職の賞与は、所管部門の業績評価の結果や、当該部署を所管する担当役員の評価等を踏まえて人事総務部が素案を作成し、代表取締役社長の稟議決裁で決定される。

### 5. CBJの内部監査体制等の概要

#### (1) 内部監査に関する規程類の整備状況

CBJでは、内部監査に関する基本事項を定めた内部監査基本方針<sup>48</sup>の下、内部監査に関する各種の規程類及びマニュアル等が整備されている。CBJの内部監査に関する主な規程類及びマニュアルの概要は、表12のとおりである。

<sup>48</sup> 2020年7月27日付け「内部監査基本方針」。以下同じ。

表 12 内部監査に関する主な規程類・マニュアルの一覧

規程名	主な規定内容等	制定・改定日
内部監査基本方針	内部監査の定義・対象、取締役会・担当役員・業務監査部の役割・責任、内部監査中期計画・内部監査基本計画の策定、その他内部監査に関する基本事項等	2020年7月27日制定
内部監査規則	内部監査の目的・実施体制、モニタリング・リスクアセスメントの実施、各種内部監査計画の策定・決裁、内部監査の権限、内部監査の品質評価の実施等	2023年8月21日改定
内部監査実施要領	内部監査の実施対象項目・実施体制、個別監査計画の作成・実査・評定・品質評価・監査講評・フォローアップ・常時モニタリング・個別モニタリングの各実施手順等	2023年11月2日改定
内部監査委員会規程	内部監査委員会の構成、開催頻度、決議方法、審議事項、報告事項等	2020年7月27日制定
内部監査委員会運営要領	事務局の役割、議案の決定手順、審議事項のリーガルチェック、委員会指示事項の進捗管理等	2020年10月9日改定
モニタリング活動・リスクアセスメントマニュアル	業務監査部が実施するモニタリング活動・リスクアセスメントに関する運用細目等（各プロセスに関する評価手順等の別紙1から別紙5が付属）	2023年3月31日改定
一般監査マニュアル	一般監査の実施に関する運用細目等（各プロセスに関する手順書・チェックリスト・書式等の別紙1から別紙17が付属）	2023年12月27日改定
テーマ監査等マニュアル	テーマ監査等の実施に関する運用細目等（各プロセスに関する手順書・チェックリスト・書式等の別紙1から別紙12が付属）	2022年12月21日改定
オンゴーイング監査マニュアル	オンゴーイング監査の実施に関する運用細目等（各種書式等の別紙1から別紙7が付属）	2020年10月1日改定
統合監査マニュアル	統合監査の実施に関する運用細目等（各プロセスに関するチェックリスト・書式等の別紙1から別紙6が付属）	2022年7月15日改定
品質評価マニュアル	品質評価の実施に関する運用細目等（各プロセスに関するチェックリスト・書式等の別紙1から別紙4が付属）	2022年10月21日改定

## (2) 内部監査委員会

CBJ では、内部監査基本方針に基づき同社の監査に関する重要な事項の審議を行う機関として、内部監査委員会が設置・運営されている。

内部監査委員会は、委員長である代表取締役社長、並びに委員である代表取締役副社長、内部監査の担当役員及び業務監査部長で構成されており（内部監査委員会規程第3条第1項）<sup>49</sup>、取締役会長及び監査役は、内部監査委員会に出席し、意見を述べることができる（同条第4項）。内部監査委員会の事務局は、業務監査部とされている（同規程第12条）。

内部監査委員会は、原則として3か月に1回開催され、必要に応じて臨時開催される（同規程第4条）。

内部監査委員会の主要な審議事項は、内部監査中期計画及び内部監査基本計画、並びに規程及び規則の制定及び改廃等である（同規程第8条）。また、内部監査委員会への主要な報告事項は、監査の実施結果、改善事項のフォローアップ状況に関わる事項、リスクアセスメント結果、並びに内部監査機能の外部評価及び内部評価に関わる事項等である（同規程第9条）。なお、内部監査の担当役員は、内部監査委員会の審議事項のうち、取締役会に付議すべき事項については、取締役会に付議する（同規程第10条）。

## (3) 業務監査部の人員体制と主な会議体等

CBJ では、内部監査活動を行う部署として業務監査部が設置されている。業務監査部には、業務監査部長及び審議役の下、企画課及び業務監査課が設置されている。企画課は、主に業務監査方針及び内部監査計画の策定、並びに内部監査活動に関する評価等を業務内容とし、業務監査課は、主に各種の内部監査、モニタリング及びリスクアセスメント等を業務内容としている<sup>50</sup>。

2023年12月31日時点の業務監査部の人員体制は、業務監査部長1名、審議役2名、企画課2名及び業務監査課18名の合計23名で構成されており、所属する社員の年齢層は40代後半から60代後半（平均年齢58.4歳）となっている。また、所属する社員は、CBJにおける資産管理業務、IT及びシステム関連業務、並びに法務及びコンプライアンス業務のほか、株主各社における内部監査業務等の経験を有する社員で構成さ

---

<sup>49</sup> なお、委員長は、CBJの役員及び社員以外の者を特別委員として選任することができる（内部監査委員会規程第3条第1項）、実際に特別委員が選任されたことはない。

<sup>50</sup> 2023年10月1日付け「業務分掌規程」第4条

れており、内部監査に関する資格保有者が7名在籍している<sup>51</sup>。

業務監査部では、モニタリング会議及びリスクアセスメント評定会議が設置・運営されており、各会議の概要は表13のとおりである。

表13 業務監査部における主な会議体<sup>52</sup>

会議体	開催頻度	主な協議事項等
モニタリング会議（兼統制目的別リスクアセスメント会議）	月次	モニタリングの実施内容とリスク評価の更新要否、監査チェックリストの監査項目の見直し・追加の要否、リスク評価の更新を行う場合の更新内容、これらに基づく個別監査の追加・変更等
リスクアセスメント評定会議	半期ごと	モニタリング会議（兼統制目的別リスクアセスメント会議）を踏まえた年度末及び中間期末のリスク評価の総括等

また、業務監査部と経営陣及び各部門等との間の連携及び情報交換の場として、上記(2)で述べた内部監査委員会のほかに、表14の各種会議や個別ヒアリング等が実施されている。

表14 業務監査部と経営陣・各部門等の会議等

連携先	会議体	参加者	頻度	主な協議事項等
経営陣	内部監査委員会	代表取締役社長、代表取締役副社長（内部監査担当役員）、業務監査部長 <sup>53</sup>	年4回	内部監査計画、監査結果報告、監査状況等（表12参照）
	内部監査連絡会	代表取締役社長、代表取締役副社長（内部監査担当役員）、常勤取締役、業務監査部長	月1回	前月の監査結果、監査状況等（2023年4月から常勤取締役が参加 <sup>54</sup> ）
	内部監査報告会	代表取締役社長、代表取締役副社長（内部監査担当役員）、業務監	月1回	前月の監査結果、監査状況等（2023年4月から実

<sup>51</sup> 当該7名のうち5名が公認内部監査人（Certified Internal Auditor）の資格を保有し、当該7名のうち4名が公認情報システム監査人（Certified Information Systems Auditor）の資格を保有している。

<sup>52</sup> 2023年3月31日付け「モニタリング活動・リスクアセスメントマニュアル」の内容を基に作成

<sup>53</sup> オブザーバーとして、取締役会長及び常勤監査役も出席している。

<sup>54</sup> 2023年3月までは、代表取締役社長、代表取締役副社長（内部監査担当役員）及び業務監査部長を参加者として「内部監査連絡会」が開催されていたが、同年4月以降は、経営陣との連携強化を目的として、常勤取締役が「内部監査連絡会」に加わるとともに、これとは別に代表取締役社長と業務監査部の意見交換の場として「内部監査報告会」が開催されている。

連携先	会議体	参加者	頻度	主な協議事項等
		査部長		施)
	監査役 MTG	常勤監査役、代表取締役副社長（内部監査担当役員）、業務監査部長	月 1 回	前月の監査結果、監査状況等
	監査結果報告	被監査部署の担当役員、常勤監査役	—	一般監査・テーマ監査の監査結果報告
	取締役会	取締役	年 4 回	内部監査計画の決議、半期の監査結果報告
	社外取締役事前説明	社外取締役、業務監査部長	年 4 回	監査結果報告 (2023 年 1 月までは年 2 回実施)
	アンケート及び個別ヒアリング	常務執行役員以上	年 2 回	リスク認識及び業務監査部への要望事項のアンケート及び個別ヒアリング (個別ヒアリングは 2023 年 1 月から実施)
第 2 線部署	第 2 線・第 3 線情報交換会	第 2 線各部部長、業務監査部長	年 4 回	第 2 線各部との定例意見交換 (2022 年 12 月から実施)
各部門	部長面談	各部長、業務監査部長	年 1 回	リスク認識及び各部門の状況のヒアリング
株主	株主内部監査部門との情報交換会	株主（一部）の内部監査部門	年 4 回	内部監査計画、内部監査報告等

#### (4) 内部監査及びモニタリング活動の概要

業務監査部では、図 7 のとおり、常時モニタリング等を通じたリスクアセスメント（リスク評価）の結果に基づき、監査計画を策定し、各種の監査及びモニタリング活動が行われている。具体的には、CBJ では、表 15 の各種の監査計画が策定され、これに基づき、業務監査部が、表 16 の各種のリスクアセスメント、監査及びモニタリング活動を実施している。

図7 監査活動の相関図 (2023年10月25日現在) <sup>55</sup>

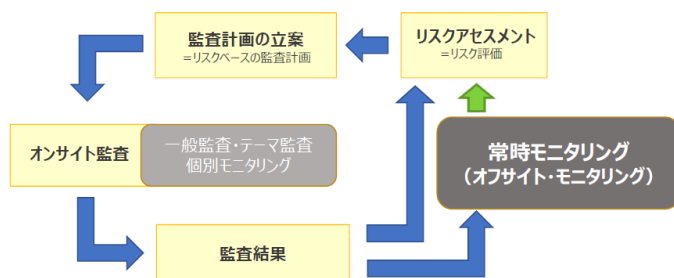


表15 内部監査計画の概要 <sup>56</sup>

監査計画	対象期間	策定手続等
内部監査中期計画	原則3年ごと	策定：内部監査の担当役員 審議：内部監査委員会
内部監査基本計画	単年度ごと	決議：取締役会
年間監査実施計画	毎年	決裁：業務監査部長
個別監査計画	個別監査実施の都度	決裁：業務監査部長

表16 業務監査部が行うリスクアセスメント、監査及びモニタリング活動の概要 <sup>57</sup>

監査業務		概要
リスクアセスメント	日常のリスク評価	常時モニタリングを通じて認識するリスクの高低及びリスク変化の評価、並びに経営管理上の重要事項の確認。
	定期的なリスクアセスメント	モニタリング会議の協議を通じて月次でリスクアセスメントを実施し、半期ごとのリスクアセスメント評定会議で総括を実施。
監査活動 (広義)	常時モニタリング	広義の「監査活動」のベースとなるものであり、情報収集及びそれに基づくリスクの高低及びリスク変化の評価を実施することを目的として、全領域を対象に、原則として部署別に担当者を置いて実施。
	個別モニタリング	期初におけるリスク評価の結果又は期中における常時モニタリングの結果、重要度が高く、詳細な情報及び個別報告が必要な事項について、個別モニタリングとして深度あるモニタリングを実施し、モニタリング報告書を作成。個別モニタリングは業務監査部長が担当者を指名して実施。
	監査 (狭義)	リスクアセスメント及びモニタリングの結果、より重要度が高い事項について、監査 (狭義) を実施

<sup>55</sup> CBJ 提供資料より抜粋

<sup>56</sup> 2020年7月27日付け「内部監査基本方針」第5条、第6条、2023年8月21日付け「内部監査規則」第8条、第9条、第10条、第11条等

<sup>57</sup> 2023年3月31日付け「モニタリング活動・リスクアセスメントマニュアル」の内容を基に作成



監査業務	概要
	し、監査報告書を作成。監査（狭義）は業務監査部長が担当者を指名して実施。

このうち監査（狭義）には、組織規程に定めた部署を単位として当該部署の所管業務等を対象に監査を実施する「一般監査」と、特定のテーマについて部署横断的に監査を実施する「テーマ監査」がある。そして、「テーマ監査」の一部である「オンゴーイング監査」は、経営に与える影響が大きいシステム開発案件を対象に、システム開発のプロセスやユーザー部署の対応状況及びリスク所管部署のモニタリング実施状況等の確認を主な目的として、継続的な資料査閲、会議への陪席及び関係者との面談等を行い、案件の状況を常時確認する監査活動であり、監査手順等を定めた「オンゴーイング監査マニュアル」<sup>58</sup>に基づき実施されている。同じくテーマ監査の一部をなす「統合監査」は、下記 6 で述べるシステム統合案件を対象とした内部監査であり、監査手順等を定めた「統合監査マニュアル」<sup>59</sup>に基づき実施されている。

また、業務監査部では、情報セキュリティ及びシステム等の専門性が高い領域やシステム統合等の重要性の高いプロジェクトを対象とする監査・モニタリング活動に当たっては、外部監査法人にテーマ監査や監査業務支援を委託するなど、外部専門家を活用しながら実施している<sup>60</sup>。

外部委託先管理に関する監査・モニタリング活動については、過去に、テーマ監査 1 回及び個別モニタリング 6 回が実施されており、CBJ における外部委託先管理に関するルールの整備状況の確認（株主の規程類との比較検討等）及びルールの遵守・運営状況の確認等が行われている<sup>61</sup>。

## (5) 内部監査機能の品質評価

内部監査担当役員は、内部監査の有効性を持続的にモニタリングするための品質評

<sup>58</sup> 2020 年 10 月 1 日付け「オンゴーイング監査マニュアル」

<sup>59</sup> 2022 年 7 月 15 日付け「統合監査マニュアル」

<sup>60</sup> 2020 年度は「情報セキュリティ」に関するテーマ監査、2021 年度は「システム開発・保守・管理状況（含むクラウド）」に関するテーマ監査及び非投信統合に関する監査業務支援、2023 年度は「NICE 基盤更改・移転プロジェクト」に関する監査業務支援（共同監査）において、外部監査法人への委託が実施された。

<sup>61</sup> なお、CBJ では、2024 年 1 月以降、リスク統括部、システムリスク管理部、コンプライアンス統括部、事務統括部及びシステム統括部を対象に、外部委託先管理に関する各種課題への対応状況に関する個別モニタリングが実施されている。

価体制を整備し、原則として年 1 回、内部監査機能に係る定期的内部評価<sup>62</sup>を実施することとされており（内部監査基本方針第 10 条、内部監査規則第 16 条<sup>63</sup>）、業務監査部では、品質評価の手順及び評価基準等を定めた「品質評価マニュアル」に基づき、内部評価が実施されている<sup>64</sup>。

また、内部監査担当役員は、少なくとも 5 年に 1 回、内部監査機能にかかる外部評価を受けることとされており（内部監査基本方針第 11 条、内部監査規則第 16 条）、2021 年度には、外部コンサルティング会社によって、IIA 国際基準等<sup>65</sup>への適合性検証等を内容とする内部監査態勢の外部評価が実施された。当該外部評価では、CBJ の内部監査態勢の有効性について、IIA 国際基準等の全ての項目において「一般的に適合している」として、全般的に IIA 国際基準等を充足していると評価されている。

## 6 システム統合の経緯及び現状

### (1) 銀行統合の経緯

2018 年 10 月 1 日の JTCHD 設立以降、従前より検討されていた、JTCHD、JTSB 及び TCSB における組織、業務及びシステム等の統合に当たる「銀行統合」の方法やスケジュール等に関する議論が本格化した。2019 年 3 月、日本銀行及びほふり等の証券決済を行う外部機関と接続して約定・決済に関するデータを送受信するシステムであり、CBJ の資産管理業務における基幹システムのうち「1 層」と位置付けられるシステムの統合（以下「**銀行システム統合**」という。）を含む銀行統合に関する統合計画書が策定された<sup>66</sup>。

その後、策定された計画に従い、旧 TCSB のシステムを旧 JTSB のシステムに移行す

---

<sup>62</sup> その他、内部監査部長が個別の監査（一般監査、テーマ監査）の実施プロセスを評価対象として実施する「継続的内部評価」がある。

<sup>63</sup> 2023 年 8 月 21 日付け「内部監査規則」。以下同じ。

<sup>64</sup> 直近の例では、金融庁が 2023 年 10 月に公表した「『金融機関の内部監査の高度化』に向けたプロセスレポート(中間報告)」（<https://www.fsa.go.jp/news/r5/ginkou/20231024/02.pdf>）を踏まえた、大手金融グループの事例との比較検討等による自己評価が行われている。

<sup>65</sup> 一般社団法人日本内部監査協会「内部監査の専門職的実施の国際基準」（2017 年 1 月）（<https://www.iiajapan.com/leg/pdf/guide/ippf-standards-2017-japanese.pdf>）及び「倫理綱要」（2009 年 1 月）（<https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/code-of-ethics/code-of-ethics-japanese.pdf>）

<sup>66</sup> 2019 年 3 月 29 日付け JTCHD 取締役会第 11 号議案「統合計画等の策定について」

る形で銀行システム統合が進められ<sup>67</sup>、両行の経営統合完了後の2020年9月末をもって銀行システム統合が完了した<sup>68</sup>。

## (2) 投資信託システムの統合の経緯

2020年8月、投信資産移管プロジェクトチーム（以下「**投信資産移管 PT**」という。）が組成され、上記(1)で述べた「1層」システムを通じて外部決済機関から受領した約定・決済に関するデータと顧客からの約定指図内容を照合するなどの取引管理を行う「2層」システム、顧客ごとの会計処理や元帳管理を担う「3層」システム及び「3層」の会計データを顧客に対する開示資料へと加工する「4層」システムのうち、投資信託に関連するシステムの統合プロジェクト（以下「**投信統合**」という。）の検討が本格化した。なお、当初、投信資産移管 PT の所管部は統合推進部であったが、同年10月に同部が廃止されたことに伴い<sup>69</sup>、同年11月からは、事務統括部及びシステム統括部が投信資産移管 PT を所管することとなった。

投信統合の移行方式は、過去に旧 JTSB のシステムである FM システムにおいてシステム統合の経験があったことから、旧 TCSB のシステムである NICE 基盤において管理されている投資信託に関するデータを FM システムに移管する方針が採用され、ベンダーである A 社を介して、「出し手」である旧 TCSB のデータを、「受け手」である旧 JTSB の仕様に合わせる形で変換することとした。

2021年4月に信託統合推進部が新設されたことに伴い<sup>70</sup>、投信資産移管 PT の所管部、プロジェクトオーナー及びプロジェクトマネージャーが、それぞれ、信託統合推進部、同部担当役員及び同部部長に変更<sup>71</sup>され、最終的に、2022年5月に投信統合は完了し、これをもって投信資産移管 PT は解散した<sup>72</sup>。

---

<sup>67</sup> 全国銀行データ通信システム（全銀システム）との接続に関するシステム（W-Bank）については、旧 JTSB 及び旧 TCSB のシステムを併存する形がとられた。

<sup>68</sup> 2020年9月30日付け CBJ 取締役会第2号議案「統合推進部及び統合開発推進部の廃止と、廃止各部の所管業務の引継ぎの件」

<sup>69</sup> 2020年10月1日付け「組織改正について」 ([https://www.custody.jp/news/pdf/news\\_cbj/20201001\\_soshiki.pdf](https://www.custody.jp/news/pdf/news_cbj/20201001_soshiki.pdf))

<sup>70</sup> 2021年4月1日付け「組織改正について」 ([https://www.custody.jp/news/pdf/news\\_cbj/20210401\\_soshiki.pdf](https://www.custody.jp/news/pdf/news_cbj/20210401_soshiki.pdf))

<sup>71</sup> 2021年4月28日付け CBJ 取締役会第4号議案「投信資産移管プロジェクトチームの体制見直しについて」

<sup>72</sup> 2022年5月31日付け CBJ 取締役会第1号議案「投信資産移管プロジェクト終了について」

### (3) 非投資信託システムの統合に向けた計画の現状

「2層」、「3層」及び「4層」の各システムのうち、投資信託以外のシステム（以下「非投信システム」という。）に関する統合プロジェクト（以下「非投信統合」という。）の検討に当たっては、当初、旧 TCSB の NICE 基盤の更改期限が迫っていた（ハードウェアについて 2024 年 3 月（2026 年 3 月まで特別延長可）、OS について 2025 年 12 月）こと<sup>73</sup>や、NICE 基盤が設置されている東京都調布市国領所在の旧 TCSB のシステムセンター（以下「国領センター」という。）の撤収期限が 2025 年 3 月とされていたことから<sup>74</sup>、2024 年 5 月を目標に、NICE 基盤において管理されている投資信託以外の関連データを FM システムに移管することを目指していた。

もともと、2022 年 5 月の投信統合完了後、非投信統合の方針に関する議論が本格化したところ、非投信統合は、投信統合に比してシステムや信託契約の種類が複雑で、移行対象データ量が多いことに加え、投信統合後の業務負荷によるリソースの不足等の課題も存在したことから、当初の想定どおり 2024 年 5 月を目標に非投信統合を完了することは困難であることが判明し、その方針を見直すこととなった。

そこで、2022 年 7 月頃、非投信システムについては、FM システムと NICE 基盤を併存させることを前提に、非投信統合に関する一部の案件の中断が決議され、NICE 基盤の更改（及びこれに伴う東京都府中市所在の旧 JTSB のシステムセンターへの NICE 基盤の移転）（以下「NICE 基盤更改案件」という。）を優先して進めた上で、継続的に非投信統合を検討していく方針が採用されることとなった。

その後、2023 年 1 月から同年 3 月まで統合シナリオ再検討プロジェクトチームが設置され<sup>75</sup>、その後も同年 3 月に NICE 基盤更改・移転プロジェクトチーム<sup>76</sup>、同年 4 月には統合推進プロジェクトチームがそれぞれ設置され<sup>77</sup>、株主各社との議論も行いながら、中長期的な NICE 基盤更改及び非投信統合に関する進め方が議論されている。具体的には、NICE 基盤を廃止して FM システムを継続利用する形での非投信統合の実現に向け、①2024 年 12 月までに NICE 基盤等の各種課題解決に向けた方針を決定した上

---

<sup>73</sup> その後、NICE 基盤の更改期限は見直され、2023 年 1 月、ハードウェアについては 2027 年 3 月まで、OS については 2028 年 12 月までの特別延長がなされた。

<sup>74</sup> その後、国領センターの撤収期限は見直され、2024 年 2 月時点では、2027 年 9 月を撤収期限とすることが予定されている。

<sup>75</sup> 2023 年 1 月 31 日付け CBJ 取締役会第 5 号議案「統合シナリオ再検討プロジェクトチームの組成について」

<sup>76</sup> 2023 年 2 月 28 日付け CBJ 取締役会第 4 号議案「『NICE 基盤更改・移転プロジェクトチーム』の組成について」

<sup>77</sup> 2023 年 3 月 31 日付け CBJ 取締役会第 2 号議案「『統合推進 PT』の組成について」

で、②2025年3月に統合計画、コスト及びスケジュールを確定し、③次々回のNICE基盤の更改期限までに、資産移管並びに取引及び業務の移行を行うことで非投信統合を実現する方針が検討されている。

### 第3. 外部委託案件等に関する検証

#### 1. 2022年12月当時のCBJにおける外部委託管理の仕組み

##### (1) 総論

本検証は、外部委託案件を含む CBJ 調査委員会事案を契機として実施したものであるところ、当委員会は、CBJ 調査委員会事案の発覚時における CBJ の外部委託管理の仕組みに関する調査及び検証を実施し、その問題を指摘した上で、本検証実施前又は実施期間中に CBJ が既に実施している改善策と今後更なる改善が必要となる事項の双方を指摘することが、本検証の目的に適うと判断した。そこで、本項では、CBJ 調査委員会事案が発覚した 2022 年 12 月当時の外部委託管理の仕組みの概要を記載する。

CBJ は、外部委託に関する基本的事項を外部委託管理規則<sup>78</sup>に定めており、委託業務の内容によって、情報システムの開発・保守・運用等を外部委託する「システム関連の外部委託」とそれ以外の「事務等の外部委託」に区分した上で、それぞれの具体的な管理方法及び手続を「システム関連の外部委託管理要領<sup>79</sup>」（以下「**システム委託要領**」という。）と「事務等の外部委託管理要領<sup>80</sup>」（以下「**事務等委託要領**」という。）において定めている。

外部委託管理規則の適用対象は、①銀行業務又は信託業務（以下「**本業**」という。）を営むために必要な業務、②本業の遂行に伴う付随業務、及び③情報資産取扱いに関わる業務とされ（外部委託管理規則第 3 条）、コンサルティング業務は、③に該当しない限り外部委託管理規則の適用対象とはされていなかった。

外部委託実施部署<sup>81</sup>は、外部委託実施部署の長の稟議決裁によって外部委託先<sup>82</sup>の選定、関連契約の締結及び外部委託契約の変更を実施できることから（外部委託管理規則第 13 条第 1 項）、稟議決裁は契約の締結前になされることが想定されており、事後的に稟議決裁を受けることを認める例外的な規定は設けられていない。

##### (2) 事務等に関する外部委託管理の仕組み

事務等の外部委託の場合、外部委託実施部署は、外部委託先を選定する際には、外

---

<sup>78</sup> 2020 年 7 月 27 日制定

<sup>79</sup> 2022 年 9 月 14 日制定

<sup>80</sup> 2022 年 9 月 14 日制定

<sup>81</sup> 外部委託を行う部署のことをいう（外部委託管理規則第 4 条第 1 項）。

<sup>82</sup> CBJ から業務等を委託された直接の委託先のことをいう（外部委託管理規則第 2 条第 2 項）。

部委託チェックシート（事務等委託要領別紙 1）等に基づき外部委託先の委託業務の事業継続管理態勢、信用状況、経営の健全性及び事務遂行能力等の項目を評価・検証の上、同チェックシート等を稟議書に添付し、外部委託実施部署の長の稟議決裁を受けなければならないとされていた（事務等委託要領第 7 条第 1 項及び第 9 条第 2 項）。

経費の使用に係る決裁権限は、下記(3)で述べるシステム関連の外部委託ほど金額規模による細分化がされておらず、3,000 万円未満は部長、3,000 万円以上であれば全て担当役員の決裁によって実施でき、会議体による審議及び決裁の対象とはされていなかった（決裁権限規則第 5 の(1)①）。また、外部委託先の選定及び関連契約の締結段階においては、外部委託実施部署の長の稟議決裁を経れば足り、金額規模による決裁権限の区分はされていなかった（外部委託管理規則第 13 条第 1 項）。

委託先の選定段階において、コンプライアンス統括部又はリスク統括部等の第 2 線部署による確認は必要とされていなかった。また、事務等委託要領及び外部委託チェックシート等において、相見積りの取得を含む複数の委託先候補の比較検討や利益相反性の確認を要求する定めはなかった。

### (3) システムに関する外部委託管理の仕組み

CBJ では、システムの開発工程のうち、システム化計画（システム開発等による目的達成の可能性の調査及び検討、並びにそれらに基づく開発計画の立案）、要件定義（システム開発の目的、条件及び機能等の明確化）及び外部設計（システムの全体構造、入出力設計と論理データベースの設計）を実施する場合の決裁権限を、表 17 のとおり金額規模によって区分している。

表 17 開発稟議決裁権限表（決裁権限規則 5. 予算）

金額規模	取締役会	代表取締役社長	担当役員	部長
10 億円以上	○			
10 億円未満		○		
100 百万円未満			○	
30 百万円未満				○

また、3,000 万円以上であればシステム開発審議会における審議が必要となり、5 億円以上であれば取締役会報告も必要となる（システム業務管理規則第 10 条）。

システム開発審議会とは、システム開発における各工程前進判定の審議等を行う審議会である（システム開発審議会規則第 1 条）。その構成員は、システム部門各部の担

当役員、システム統括部長、案件所管部<sup>83</sup>の部長、案件統括<sup>84</sup>、主たる業務所管部長及び業務統括<sup>85</sup>であり（同規則第3条第1項）、システム統括部担当役員が議長を務めることとされている（同規則第5条第1項）。システム開発審議会の審議事項は、システム業務管理規則が定める事項のうち、システム化計画工程を含む案件の開発工程等、決裁権限者が案件所管部の担当役員以上となるもの及び議長が必要と判断した事項である（システム開発審議会規則第6条）。なお、システム開発審議会の議事録は案件所管部の担当役員に回付され（システム開発審議会規則第7条第2項）、審議された事項のうち議長が必要と認めるものは、経営会議に付議される（会議体規程第7条第3項）。

システムに関する外部委託のうち本業に関するものについては、表17のとおり、10億円以上の金額規模であれば取締役会に付議されることが決裁権限規則上は明確になっているが、CBJの担当者によれば、10億円未満のものについても必要に応じて取締役会に報告事項として共有されるとのことである。

そして、上記の決裁を経て投資の決定がなされた案件について外部委託の契約締結を行う場合には、決裁対象が3,000万円以上であれば案件所管部の担当役員の決裁を、3,000万円未満であれば案件所管部長の稟議決裁を経ることとなっていた（システム業務管理規則第17条第1項）。

#### (4) 再委託管理の仕組み

再委託管理の基本的な仕組みは、システム関連の外部委託と事務等の外部委託とで共通である。外部委託管理規則では、外部委託先による再委託（再々委託以降を含む。）が原則として禁止されている（外部委託管理規則第17条第1項）。ただし、CBJの書面による事前承諾がある場合には再委託が可能である。この事前承諾に当たっては、外部委託管理規則第18条に基づく外部委託先を通じたモニタリングが実施可能であること、再委託先の信用状況・経営の健全性等に問題がないこと等、同規則第17条第2項に定める項目について検証する必要がある（外部委託管理規則第17条第2項）。また、システム関連の外部委託と事務等の外部委託とで個別の確認項目等が定められ

---

<sup>83</sup> 開発等を実施する部署をいう。同じ案件で複数の部が開発等を実施する場合は、関係各部が協議の上、指定する（システム業務管理規則第2条第6号）。

<sup>84</sup> 案件の開発等の実施における実行責任者をいい、案件の目的の完遂を目指して進捗管理・調整を行う。投資の決裁権限者が、案件の特性を考慮して案件統括を指名する（同規則同条第13号）。

<sup>85</sup> 案件の開発等の実施における業務所管部の統括責任者をいい、案件の目的の完遂を目指して業務所管部の取りまとめ、調整及び進捗管理を行う。主たる業務所管部長が、案件の特性を考慮して業務統括を指名する。ただし、主たる業務所管部が複数ある場合は、事務統括部長が業務統括を所管する部署を選定し、当該部長の推薦を得て業務統括を指名する（同規則同条第14号）。



ている（事務等委託要領第 10 条第 1 項及び第 2 項、並びにシステム委託要領第 15 条第 1 項）。

外部委託実施部署は、委託契約及び外部委託管理規則等に従い、外部委託先及び再委託先が委託業務を的確に遂行しているかを監視し、必要に応じて外部委託先に監督・指導（モニタリング）を行うものとされていた（外部委託管理規則第 18 条第 1 項）。また、外部委託実施部署は、年 1 回以上、外部委託管理規則第 17 条第 2 項に定める項目について、定期的評価を実施することとなった（外部委託管理規則第 19 条第 1 項、第 2 項及び第 5 項）。

そして、外部委託管理部署<sup>86</sup>は、外部委託開始時の評価や外部委託先の定期的評価等の外部委託実施部署による業務執行状況に問題が認められる場合には、是正指示等を行うこととされている（外部委託管理規則第 8 条第 2 項及び第 3 項）。

## 2. 外部委託案件等に関する検証の概要

本検証の発端であるCBJ調査委員会事案は、CBJから他社への外部委託案件であり、また、CBJにおける費用の支出の相当程度の割合<sup>87</sup>を占めるのは、資産管理業務を支えるシステムの開発及び保守業務等の外部委託並びに資産管理事務のアウトソースである。したがって、当委員会は、このような外部委託案件におけるCBJのガバナンス上の問題の有無を検証することが重要であると判断した。

そこで、当委員会は、限られた時間の中で効果的に検証を行う観点から、CBJにおける過去の外部委託案件のうち、下記3の方法により抽出された本検証対象案件をガバナンスに関する検証の手がかりとした。

## 3. 検証の方法

### (1) 本調査票調査

上記 1 のとおり、CBJ の外部委託案件は、「システム関連の外部委託案件」と「事務等の外部委託案件」に大別される。当委員会は、CBJ から、経営統合以降の全ての外部委託案件 2,283 件（その内訳は、システム関連の外部委託案件 1,451 件、事務等の外部委託案件 832 件である。）の一覧表を受領した上で、表 18 の視点及び抽出基準を

---

<sup>86</sup> 事務等の外部委託ではリスク統括部、システム関連の外部委託ではシステムリスク管理部が担当している。

<sup>87</sup> 2022 年度の CBJ における営業経費のうち、概算で約 47%が事務及びシステムに関する外部委託の費用である。

適用することにより、これらの案件の中からガバナンス上の問題が内在する典型的な可能性のある案件を抽出し、本検証の対象とした。

表 18 外部委託案件の抽出基準

① 接待・贈答による外部委託先との癒着の可能性	
視点	抽出基準
接待・贈答が多い外部委託先は、典型的に当該委託先との癒着の可能性があるため、そのような癒着による不適切な外部委託の有無を確認する。	接待回数上位 5 件の外部委託先並びに接待回数及び贈答回数の合計が上位 5 件の外部委託先（2021 年から 2023 年）を特定し、当該外部委託先に委託した外部委託案件を抽出した <sup>88</sup> 。
② 決裁基準の潜脱（案件金額の恣意的引き下げ）の可能性	
視点	抽出基準
金額規模によって定められる決裁基準を潜脱することで、上位決裁者の関与を排除し、不適切な業務委託が行われた外部委託案件の有無を確認する。	外部委託案件の契約金額が 3,000 万円未満の場合、担当役員ではなく外部委託実施部署の部長による決裁が可能であった <sup>89</sup> 。そこで、外部委託案件の契約金額が 3,000 万円をわずかに下回る案件を抽出した <sup>90</sup> 。
③ 決裁基準の潜脱（案件の恣意的な分割）の可能性	
視点	抽出基準
金額規模によって定められる決裁基準を潜脱することで、上位の決裁者の関与を排除し、不適切な業務委託が行われた外部委託案件の有無を確認する。	同一の外部委託案件であることが窺われる案件 <sup>91</sup> が複数ある場合に、各案件の金額は 3,000 万円未満であり部長決裁が行われているが、各案件の金額を合計すると 3,000 万円以上（担当役員決裁）となる案件を抽出した。

<sup>88</sup> 接待等の回数が上位 5 件の外部委託先に委託した外部委託案件が存在しない場合には、当該外部委託先の関連会社に委託した外部委託案件を抽出した。

<sup>89</sup> システム関連の外部委託案件について、外部委託契約の決裁者は、金額が 3,000 万円以上の場合には案件所管部の担当役員、金額が 3,000 万円未満の場合は案件所管部長とされている。事務等の外部委託案件について、外部委託契約の前段階である予算の決裁者は、予算が 3,000 万円以上の場合には担当役員、予算が 3,000 万円未満の場合は部長とされている（外部委託契約の段階においては 2023 年 6 月まで金額にかかわらず基本的に部長決裁とされていた。）。

<sup>90</sup> 案件の全体数に鑑み、システム関連の外部委託案件については契約金額が 2,850 万円以上 3,000 万円未満の案件、事務等の外部委託案件については契約金額が 2,500 万円以上 3,000 万円未満の案件をそれぞれ抽出した。

<sup>91</sup> 外部委託案件の同一性は、決裁時期を考慮せず、CBJ から提供された一覧表に記載された案件名及び外部委託先名から判断した。

④ 決裁前の契約開始	
視点	抽出基準
決裁前に契約が開始された案件は、決裁権者による統制が及ばず、不適切な業務委託が行われた可能性が典型的に認められるため、そのような不適切な外部委託案件の有無を確認する。	稟議決裁前に契約が開始された案件は、システム関連の外部委託案件においては 34 件、事務等の外部委託案件においては 61 件確認されたところ、それぞれについて、稟議決裁前に契約が開始された案件の割合が高い上位 5 件の外部委託先 <sup>92</sup> を特定し、当該案件を抽出した。
⑤ 大規模な外部委託案件	
視点	抽出基準
大規模な外部委託案件は、CBJ の経営に大きな影響を及ぼす可能性があり、その意思決定プロセスが特に重要となるため、その過程での問題の有無を確認する。	システム関連の外部委託案件、事務等の外部委託案件それぞれについて、案件金額が高い上位 5 件の外部委託案件を抽出した。

上記各視点及び抽出基準に基づき、システム関連の外部委託案件（1,451 件）については 331 件（約 23%）、事務等の外部委託案件（832 件）については 322 件（約 39%）を本検証対象案件として抽出した。なお、各視点及び抽出基準に該当する案件数の内訳は表 19 のとおりである。

<sup>92</sup> 外国における税務代理人業務の委託案件については、稟議書決裁前に契約が開始された理由を別途ヒアリングで確認したところ、CBJ が契約する税務代理人は投資信託の運用会社の指図に従って決定するという性質上、一部の国については社内で決裁を行う慣行がなかったものの、当該運用を改めて決裁を行うこととしたため事後決裁が生じた旨の説明が得られた。このような当該契約の性質に鑑み、本視点のみを理由として不適切な外部委託案件の可能性があると認められず、本調査票調査の対象からは除外した。

表 19 外部委託案件の抽出結果

視点	抽出結果	
	システム関連 の外部委託案件 (1,451 件)	事務その他 の外部委託案件 (832 件)
① 接待・贈答による癒着の可能性	623 件 (うち本検証対象案件 91 件) <sup>93</sup>	130 件
② 決裁基準の潜脱（案件金額）の 可能性	13 件	15 件
③ 決裁基準の潜脱（案件分割）の 可能性	311 件	193 件
④ 決裁前の契約開始	8 件	12 件
⑤ 大規模な外部委託案件	5 件	5 件
本検証対象案件（合計）	331 件	322 件

その上で、本検証対象案件の担当者<sup>94</sup>（システム関連の外部委託案件については 76 名、事務等の外部委託案件については 64 名）に調査票（別紙 1）を送付し、本検証対象案件について、外部委託した業務の必要性、当該業務を外部委託する必要性、外部委託先の選定の妥当性、決裁基準の潜脱の有無、再委託先等の業務状況、CBJ 内の意思決定プロセス等についての懸念の有無を質問した。また、稟議決裁前に外部委託先との契約が開始された場合には、その理由の回答を求めた。さらに、本検証対象案件に限らず、CBJ の外部委託案件に関連するガバナンス上の懸念や意見についても広く回答を求めた。

当委員会は、全ての担当者から調査票への回答を受領した上で（回答率 100%）、回答内容を踏まえ、更に事実関係等を確認する必要があると判断した案件について、担当者に対するヒアリング及び資料の精査等を実施した。

## (2) CBJ から情報提供を受けた外部委託案件の調査

当委員会は、CBJ 調査委員会事案及び元取締役の退任後に大幅に計画の見直しや中断が生じている案件等を一覧化した資料を CBJ から受領し、当該資料も参照の上、関係者に対するヒアリング及び資料の精査等の方法により、これらの案件におけるガバナンス上の問題の有無を検証した。

<sup>93</sup> システム関連の外部委託案件については、本視点に該当する案件が多数（623 件）であり、限られた時間の中で効率的に検証を行う観点から、本視点に加えてその他の視点にも該当する案件（91 件）を調査対象とした。

<sup>94</sup> 担当者は、本検証対象案件の稟議書を起案した者を指すが、担当者の退職、異動、休暇等の事情により他の社員が担当者に代わり調査票に回答した場合も含む。

## 4. 検証の結果

上記3(1)の本調査票調査及び上記3(2)のCBJから情報提供を受けた外部委託案件に関する調査においては、下記第4で個別に指摘する外部委託管理上のルールの不備又は逸脱、更には取締役会等での議論や社内コミュニケーションといったCBJのガバナンス及び企業風土<sup>95</sup>に関連する観点から各案件を検討したところ、これらに関する問題が顕在化したと考えられる外部委託案件が一定数確認された。本項では、これらの案件のうち、問題が顕著に表れていると当委員会が判断した案件を取り上げて、その問題の所在を指摘することとする。

### (1) NICE 基盤再々委託案件

#### ア 案件の概要

2022年9月以降、CBJは、B社に対してNICE基盤更改案件に関する業務を委託していたところ、遅くとも同年12月初旬頃までに、B社と元取締役との間で、CBJが元取締役からコンサルティングサービスの提供を受けるための契約形態として、C社をB社からの再委託とし、元取締役が設立した会社を再々委託先とするスキームが議論されていた。この契約スキームにおいて、元取締役は、少なくとも2023年1月から3月までの間、月額300万円（合計900万円）の報酬を得ることが想定されていたが、最終的にはC社と元取締役の会社との間の契約締結には至らなかった。

#### イ 確認された問題点

C社を再委託先とし、元取締役の設立した会社を再々委託先とする委託形態が検討されていた2022年12月の時点では、元取締役は未だCBJの取締役であった。元取締役が退任後に、自身が設立した会社を再々委託先としてCBJの委託業務に関するコンサルティングサービスを提供し、その対価を受領することが元取締役の在任期間中から検討されていたにもかかわらず、潜在的な利益相反の可能性を含む当該契約形態の適否について、取締役会等に報告され、議論されることはなかった。

---

<sup>95</sup> CBJは、旧JTSBと旧TCSBが2020年7月に経営統合されて間もない会社であり、未だ独自の企業風土が完全には醸成されていないものの、CBJの企業風土は統合前の両行の企業風土を基礎として一定程度形成されていると見受けられることから、本報告書で用いる「企業風土」という用語は、統合前両行の企業風土の影響を受けつつ醸成途上にあるCBJの企業風土を意味するものとする。

## (2) 外部研修案件

### ア 案件の概要

2022年10月以降、元取締役がCBJの代表取締役在任中に実施していたCBJの役員及び社員向けの社内研修を、退任後の2023年1月以降も継続して実施することがCBJ内で検討され、元取締役もこれを了承した。具体的には、CBJがD社との間でコンサルティング契約を締結し、当該研修に関する事務局業務を委託した上で、元取締役がD社との契約に基づいて研修を実施し、報酬を得ることが検討されていた。当該案件に係るCBJとD社との間の業務委託契約は、2022年12月13日に締結されたが、契約履行前の同月18日に解除されたことから、実際には当該研修は実施されておらず、CBJからD社への業務委託料の支払い及びD社から元取締役に対する対価の支払いは行われなかった。

### イ 確認された問題点

元取締役が2023年1月以降に研修を実施して、CBJがD社を経由してその対価を元取締役に支払うことは、元取締役の在任期間中から検討されていた。しかし、その潜在的な利益相反の可能性を含むこの契約の適否について、取締役会に報告され、議論されることはなかった。

## (3) プリンティング業務案件

### ア 案件の概要

2021年2月、CBJは、資産管理第一部が行う信託レポート<sup>96</sup>の紙帳票のプリンティング業務等を事務等の外部委託としてE社に委託した。委託先の選定において旧JTSBの取引先である複数社を比較検討した結果、CBJの課題に対する提案内容としてE社の提案内容が優れていると評価されたことや、CBJが使用しているプリンターのOSを同社が提供していること等を踏まえ、同社に委託することが決定された。

当該案件の特徴として、CBJにとっては事務等の外部委託であるものの、CBJから信託レポート作成用データの伝送を受け、紙帳票・電子帳票用のPDFを作成し、電子帳

---

<sup>96</sup> CBJが顧客から預かる信託財産について定期的に基準日時点（月次・決算時）での財産状況、基準期間内の資産・移動状況等を報告するための報告書を指す。

票用 PDF を CBJ に伝送するなどの業務にも対応するため、E 社においてシステム開発を行う必要があったという事情がある。

## イ 確認された問題点

E 社側に上記アの事情があったのであるから、委託業務に即したシステム開発が行われるよう E 社に対し要件の提示等を適切に行う観点からも、CBJ においても現業部門（資産管理第一部）だけではなくシステム開発業務に精通したシステム部門が連携して案件全体のマネジメントを行うことが望ましかった。しかし、当時進行していた投信統合にシステム部門の人員の多くが充てられたため、E 社への外部委託案件に割ける人的リソースが限定的になってしまい、通常の事務等の外部委託案件と同様に、システム開発に関するプロジェクトマネジメント能力のない現業部門が中心となって案件を進めざるを得ず、システム部門と協働した案件全体のマネジメントが十分に行われなかった。

また、委託業務の量に比して E 社のキャパシティが必ずしも十分ではなかった。この点、委託先を選定する過程で複数の委託先を比較検討したものの、その範囲は旧 JTSB の取引先及びみずほ FG の推薦先（結果的に推薦先は得られなかった。）にとどまり、キャパシティの観点から他の業者を検討するには至らなかった。

上記事情等により、結果として 9 か月以上の稼働遅延や約 5,000 万円の追加費用が発生するなどの問題が生じた。

## (4) 議決権行使システム案件

### ア 案件の概要

2021 年下旬以降、CBJ では、議決権行使システム<sup>97</sup>の再構築に当たって、F 社を外部委託先として起用することが検討されていた<sup>98</sup>。F 社を外部委託先として起用する方針は、元取締役と当時の本件業務に係る所管部の部長が決定した。しかし、正式に案件化して担当部署を決めることなく、また、元取締役は退任直前まで限定的なメンバーのみで案件を進めようとしていたが、そのまま具体化せず中断した。

---

<sup>97</sup> 資産運用者及び資産運用の委託者から受領する電子指図を処理し、議決権行使を管理する CBJ の自社システムのことである。

<sup>98</sup> ただし、具体的に案件化はされず、現在も中断された状態である。

## イ 確認された問題点

この外部委託案件を担当していた担当者や課長は、F社は金融機関のシステムに関する実績が必ずしも豊富ではないことを懸念していた。しかし、上記アのとおり、F社を起用することは元取締役の提案を踏まえて決定された方針であったことから、他社からの相見積もりを取得するなどして候補となる外部委託先を比較検討することはなかった。

また、担当者や課長は、F社を起用することの適切性に懸念を抱いていたが、案件が具体化する前に中断したため、当時の本件業務に係る所管部の部長に対してF社への懸念は伝えておらず、同部長も、担当者や課長に対して、F社を起用する理由を説明していなかった。

### (5) ホストシステム業務委託案件

#### ア 案件の概要

CBJは、2022年4月、元取締役の意向を踏まえ、B社に対し、ホストシステムに関するシステム運用部の業務のうち、①システム運営上のオペレーション業務、及び②ライブラリー管理やセキュリティ等の運用管理業務を委託し、そのうち運用管理業務がB社からG社に再委託され、更にH社とI社に再々委託された。

## イ 確認された問題点

2023年12月、契約の委託先であるB社とその再委託先であるG社の間に、CBJが再委託を事前承諾していないJ社が介在していたことが判明した。

通常、CBJの委託業務に従事する外部委託先の要員は、CBJへ入館した上で作業に従事するため、ユーザーID等の発行手続が必要となる。これらの手続を行う際に要員の所属企業等も明らかにする必要があるため、CBJは、その過程で再委託先等を把握することができると考えていた。しかし、ホストシステム業務委託案件では、J社の要員はCBJのオフィス内で委託業務に従事していたわけではなく、CBJへの入館に必要なユーザーID等を発行する手続をとる必要がなかったため、CBJはJ社の存在を認識することができていなかった。



## (6) 外国証券取引管理システム案件

### ア 案件の概要

CBJ は、K 社に委託していた外国証券取引管理システムに L 社が開発するパッケージソフトウェアを導入する業務について、2022 年 10 月、元取締役の意向を踏まえて、K 社からの再委託先として D 社が関与することを承認した。

### イ 確認された問題点

D 社は CBJ からすると再委託先であったため、CBJ が直接 D 社の業務実態の詳細を確認することはなく、K 社から提出される概括的な内容の月次報告書によって確認するにとどまっていた。一方で、D 社の要員は CBJ オフィスではなく D 社のオフィスで作業を行うことになったため、K 社も直接に D 社の業務実態を把握しておらず、D 社から提出される週次報告書を確認するにとどまっていた。

その結果、CBJ は、再委託先である D 社の業務実態を適時適切に把握することができず、D 社が CBJ の期待に見合った業務成果をあげているか否かを実質的に検討する機会を逸してしまった。

## (7) 生保資産管理案件

### ア 案件の概要

CBJ は、投信システム及び非投信システムとは別個に存在する生保資産管理システムの構築について、2021 年 7 月にプロジェクトチームを組成した。システム構築の方法として、当初は旧 TCSB の生保固有システム（時価帳票システム及び権利按分システム）を東京都府中市に移設し、リレーショナルデータベース管理システム（以下「DBMS」という。）を Oracle9i から Oracle19c にバージョンアップし、一部旧 JTSB のシステムである FM システムを利用することとなっていた。しかし、2021 年 8 月、生保固有システムのうち時価帳票システムの構築方法が、DBMS を SQL Server に変更して構築する方法（以下「時価帳票システムの更改」という。）に急遽変更されたため、生保固有システムの移設全体が 2022 年 9 月に中断となった。しかし、その後の方針の再変更により、2023 年 3 月に時価帳票システムの更改についても中断となり、生保資産管理システムは DBMS を Oracle9i から Oracle19c にバージョンアップし、府中市ではなく外部のシステムセンターを活用する方向で検討が進んでいる。

## イ 確認された問題点

生保領域のシステムは旧 TCSB のシステムであり、本来、旧 TCSB 出身者が検討メンバーに加わるべきであったが、元取締役の意向により組成されたプロジェクトチームのメンバーは旧 JTSB 出身者が中心であった。本来はシステム構築の方針について旧 JTSB 関係者と旧 TCSB 関係者が十分に認識を合わせるべきであったが、両者の拠点に物理的な距離があったこと等の事情により円滑なコミュニケーションが行われず、互いに自社のシステムを使用するものと思い込んだまま検討が進んでしまったとの指摘がある。

また、システム構築に必要とされていた Oracle9i から Oracle19c へのバージョンアップに関して、社外の専門家から構成される IT 投資諮問会議において、当該アップグレードはこれまで実績がなく難易度が高いと指摘され、取締役会においても、社外取締役から当該バージョンアップの実現可能性について疑問視する声があがっていた。これに対し、元取締役は、バージョンアップの難易度は高くない旨を説明し、2021 年 11 月 30 日の取締役会において時価帳票システムのバージョンアップを実施することが報告され、決定された。しかし、当該取締役会の報告資料には、バージョンアップの技術的問題に関する事項が十分に記載されていなかった。これにより、社外取締役をはじめとする出席者の取締役会における議論に向けた情報が不足していた可能性がある。その後、上記バージョンアップが実現できないと判断され、2022 年 9 月 30 日の取締役会決議をもって一度は中断が決定されたが、更に検討を進めた結果、生保固有システムの Oracle9i から Oracle19c へのバージョンアップは可能であり、将来的に見て時価帳票システムのみではなく生保固有システム全体を再構築することが効果的であると判断し、改めて生保資産管理システムの再構築を進めることとなった。そのため、2023 年 3 月 31 日の取締役会決議をもって時価帳票システムの更改は中断が決定された。結果として、約 9,300 万円を投じた生保時価帳票システム更改が中断となった。

## (8) 事務委託案件

### ア 案件の概要

2022 年 7 月、CBJ は、投資信託第一部及び投資信託第二部の事務（投資信託第一部投信決算課時価ライン BPO アセスメント業務等）を M 社へ外部委託する検討を開始した。しかし、同年 5 月に投信統合が完了したばかりで、両部署において業務の統合に向けた作業が多く発生したところに、委託先スタッフへの教育等によって更に両部署の社員の負荷が増大して業務が逼迫した。このため、これらの事務のアウトソースは、2023 年 1 月に中断することとなった。

また、CBJ は、監理事務部の事務（外部委託候補調査業務等）について、契約期間を 2022 年 8 月 19 日から同年 10 月 31 日として、N 社に対し外部委託した。

## イ 確認された問題点

CBJ は、事務委託案件について M 社との間で 2 つの契約を締結したが、そのうち 2022 年 11 月 10 日付けで締結された契約の契約期間は、2022 年 11 月 1 日から 2023 年 3 月 31 日までであり、契約期間開始後に契約締結の稟議決裁がなされていた。

また、N 社への事務委託の契約期間は 2022 年 8 月 19 日から同年 10 月 31 日であったが、実際に契約締結の稟議決裁が CBJ 内で完了したのは契約期間終了後の同年 11 月 7 日であった。さらに、この契約とは別の契約を 2022 年 11 月 16 日付けの稟議決裁により締結したが、当該契約の契約期間は 2022 年 11 月 1 日から 2023 年 1 月 31 日であり、契約開始後に契約締結の決裁がなされていた。さらに、投信統合が完了したばかりで、両部署において業務の統合に向けた作業が多く発生しているという現場の状況を経営陣が把握できておらず、現場の実態を踏まえない非現実的な業務委託が進行し、現場に過度な業務負担がかかることとなった。

加えて、役員意見箱に寄せられた社内の意見等において、CBJ は事務業務を主たる事業として行っているにもかかわらず、その事務業務を他社に外部委託することの必要性や、ノウハウの蓄積ができないことの適切性に疑問を呈する旨の意見が複数見られた。

## (9) 投信統合

### ア 案件の概要

投信統合の概要は上記第 2 の 6(2)のとおりであり、旧 TCSB のシステムである NICE 基盤において管理されているデータを FM システムに移管する方針が採用され、ベンダーである A 社を介して、「出し手」である旧 TCSB のデータを、「受け手」である旧 JTSB の仕様に合わせる形で変換することとしたが、旧 TCSB 側の「出し手」としての役割を主として担った現業部門は投資信託第三部、システム部門は開発第六部(当時はシステム推進部)であり、旧 JTSB 側の「受け手」としての役割を主として担った現業部門は投資信託第一部、システム部門は開発第一部であった。

### イ 確認された問題点

投信統合においては、旧 TCSB のシステムである NICE 基盤のデータを旧 JTSB のシス

テムである FM システムに移行する必要があったところ、データ移行のための出発点であるシステム化計画（システム開発等による目的達成の可能性の調査及び検討、並びにそれらに基づく開発計画の立案）は、旧 JTSB 側の「受け手」である開発第一部において先行して 2020 年 4 月から開始されており、同年 9 月末頃には、システム開発の目的、条件及び機能等を明確化する「要件定義」工程も終了していた。他方、旧 TCSB 側の「出し手」である開発第六部では、システム化計画の検討が開始されたのが 2020 年 6 月頃、要件定義が開始されたのが同年 11 月頃であり、データ移行に関する「受け手」と「出し手」のスケジュールは個別に進行していた。

旧 TCSB 側の「出し手」と、旧 JTSB 側の「受け手」との間に A 社が介在していたものの、「受け手」と「出し手」の現業部門及びシステム部門の 4 者を交えた直接のコミュニケーションは限定的であった。そのため、コミュニケーションが非効率的で不十分となり、システムの統合過程におけるインターフェーステスト、システムテスト及び移行テストのそれぞれにおいて大量のインシデントが発生した。

資産移管後の事務品質については、事務運営の詳細な差分確認に関する「出し手」と「受け手」の相互のコミュニケーションが不足していたことに加え、移管前の OJT による研修を取り止め、本格的な業務習得を移管後に行うことに変更した結果、事務運営の差分の検知が移管後となる事態が発生した。

## 第4. 本検証において判明した問題

### 1. 総論

政府は、2023年12月に「資産運用立国の実現に向けた政策プラン」を策定し、大手金融機関グループに対し、資産運用ビジネスの経営戦略上の位置付けのほか、運用力向上並びにガバナンスの改善及び体制強化のためのプランの策定及び公表を要請している。このような政府の施策も踏まえたCBJを取り巻く外部的環境要因として、①インベストメントチェーンの一翼を担い、金融市場の機能向上と家計金融資産の形成に果たす役割が極めて重大であること、②銀行法、金融機関の信託業務の兼営等に関する法律及び金融商品取引法等の適用を受け、信託会社等に関する総合的な監督指針により金融庁の監督を受ける企業として、高度なガバナンスが要請されていることが挙げられる。その一方で、内部的要因として、③システム開発、維持及び管理に多額の費用を要する中で、株主の協力も得ながら統合の目的であるコスト削減及び事務の効率化を進める必要があること、④株主6社が株主間協定に基づいて常勤取締役及び監査役を指名するとともに、多くの社員が株主各社から出向してくること、⑤そのため、CBJの役員及び社員は、プロパー社員も含め多くのバックグラウンドを有する者によって構成されていること、⑥旧JTSBと旧TCSBの統合後未だ日が浅く、旧両行の真の意味での統合は未だ途上にあること、⑦株主各社が行う投資信託、証券及び生命保険等の資産運用業務の管理事務のみを担うという特殊かつ専門的な事業内容であること、⑧そのため、資産管理及びその業務を支えるシステム開発等について役員及び社員に専門的知識が要求されること等が挙げられる。

上記第3の4のとおり、CBJの外部委託案件の一部においては、元取締役の潜在的な利益相反の可能性のある契約形態の適否について取締役会等に報告され、議論されることがなかったこと、外部委託先の選定に当たり比較検討が十分に行われなかったこと、再委託先のモニタリングが不十分であったこと、契約の事後決裁が行われたこと等のCBJの外部委託管理の仕組みの脆弱性が確認された。また、外部委託案件を推進する上での役員間の議論が不十分であったことや、現場の意見が経営レベルの意思決定に十分に反映されていないという問題が確認された案件もあり、このような問題は、CBJにおける役員間の相互牽制及び監督、CBJにおける役員及び社員の人財戦略、社内コミュニケーション及び社員のエンゲージメントといったCBJという企業におけるガバナンス体制及び企業風土にその背景要因が存在することが判明した。こうした問題は、上記の様々な外部的環境要因及び内部的要因が絡み合っており発現していると考えられるが、それを放置すれば金融市場の成長と個人の金融資産の安定的形成を脅かしかねないリスクといえる。

そこで、本検証において確認された問題について、以下の視点でその要因を整理して

検討することとした。

- CBJにおける外部委託管理の仕組みの脆弱性とその背景要因について、上記第3の4において指摘した個別の本検証対象案件の内容を踏まえて検討する。(下記2)
- 一連のガバナンス及び企業風土に関する指摘に通底する問題として、これまで役員がCBJの中長期的な経営戦略及び人財戦略について十分な議論を尽くしていたか否かを検討する。(下記3(1))
- 役員間の相互牽制及び監督が十分に機能していたか、相互牽制及び監督機能を発揮させるための手当が十分であったか否かを検討する。(下記3(2))
- 様々な外部委託案件において関係部署からの問題提起、特に、執行役員及び部長職等が現場の意見を吸い上げて役員意思決定に反映させる取組の十分性を検討し、その背景要因としてのCBJの人事制度及び社内コミュニケーションの状況について探究する。(下記3(3)及び(4))
- 日常業務並びに役員が提示する経営方針及び施策に対して社員が積極的な問題提起を行うことのインセンティブや、そのような問題提起を行うに当たっての心理的安全性について、内部通報制度、旧行同士の融和の状況及び社員のCBJに対するエンゲージメント等の観点から検討する。(下記3(5)から(7))
- 上記第3の4において指摘した個別の本検証対象案件における問題の直接的な原因ではないものの、本検証の目的との関係で重要と思われるガバナンス上の問題についても考察する。(下記4)

## 2. 外部委託管理の仕組みの問題

上記第3の4で述べた外部委託案件のうち一定数の案件において、CBJの外部委託管理に係るルールの不備及びルールからの逸脱が見受けられた。このようなCBJにおける外部委託管理の問題には、①CBJ調査委員会事案が判明した当時に存在したものの、その後のCBJによる改善策の検討・実施過程で一定の改善がなされた問題と、②本報告書作成時点において改善策が十分には実施されていない問題の2種類がある。

そこで以下では、①及び②の各問題について概要を説明する。

### (1) CBJ 調査委員会事案の判明時に存在した CBJ の外部委託管理の問題

#### ア 相見積もりの取得を含む委託先候補の比較検討が徹底されていなかったこと

上記第3の4(4)のとおり、例えば、議決権行使システム案件では、(案件化に至らなかったため具体的な損害は発生していないものの)元取締役のトップダウンの方針により、他社との比較検討を実施しないまま、必ずしも金融関連業務経験が豊富でないF社が委託先として選定された。

また、上記第3の4(3)のとおり、プリンティング業務案件では、委託業務の量に比してE社のキャパシティが必ずしも十分ではなかったところ、委託先を選定する過程で複数の委託先を比較検討したものの、その範囲は旧JTSBの取引先及びみずほFGが推薦した委託先（結果的に推薦先は得られなかった。）にとどまり、キャパシティの観点から他の業者を検討するには至らなかった。

複数の委託先候補から見積もりを取得した上で、コスト及び業務遂行能力等を比較検討することは、委託先選定の意思決定の合理性及び適切性を確保するために有効である。しかし、CBJにおいては、2023年7月以前は、システム統括部が所管する案件と事務統括部が所管する案件のいずれにおいても、相見積もりの取得を含む複数社の比較検討を実施することは社内規程における要求事項ではなく、必要に応じた実施にとどまっていた。元取締役によって委託先選定が主導されるような場合や、元取締役と懇意にしている会社からの紹介の場合は、相見積もりを取得するなどして他の委託先候補を十分検討することなく当該委託先が委託先として選定されていた案件もあった。

そのため、複数社の比較検討がなされなかったことで、委託先選定における合理性及び適切性が十分に検討されず、プリンティング業務案件及び議決権行使システム案件等の委託先選定の合理性に疑問の余地がある案件が複数生じることとなった。

## イ 一定の外部委託取引において部長が単独の決裁権限を持つことに伴うリスク管理の方策が不足していたこと

上記第3の1(3)のとおり、システム関連の外部委託におけるシステム化計画、要件定義及び外部設計の各工程着手時の決裁については、その投資額が10億以上であれば取締役会決議、1億円以上10億円未満であれば経営会議審議を経て代表取締役社長決裁、3,000万円以上1億円未満であれば担当役員決裁が、3,000万円未満であれば担当部長決裁が必要となる。3,000万円以上であればシステム開発審議会における審議が必要となり、5億円以上であれば取締役会報告も必要となる（システム業務管理規則第10条）。このように、投資額が3,000万円未満であれば案件所管部<sup>99</sup>の部長決裁のみでシステム開発の各工程への着手が可能な仕組みとなっていた。さらに、システム関連で外部委託先と契約締結等を行う際には、その契約等の金額が3,000万円以上であれば案件所管部の担当役員の決裁が必要であるが、3,000万円未満であれば案件所管部長による決裁のみで足りることとされていた（同規則第17条）。

また、上記第3の1(2)のとおり、事務等の外部委託については、外部委託先の選定及び関連契約の締結段階では外部委託実施部署の長の稟議決裁を経れば足り、金額規

<sup>99</sup> システムの開発等を担当する部署（システム業務管理規則第2条第6号）。

模による決裁権限の区分が設けられていなかった（外部委託管理規則第 13 条第 1 項）。

このように、一定の金額規模以下のシステム関連の外部委託案件及び全ての事務等の外部委託案件は、案件所管部又は外部委託実施部署の部長単独の意思決定で実行できる仕組みになっていたが、下記(2)ウのとおり、決裁権限者である部長の意思決定に対するリスク管理部及びコンプライアンス統括部の関与も限定的であり、その判断の合理性を事後的に検証する仕組みも十分でなかったことから、外部委託に関する部長の不適切な意思決定への第三者による牽制が利いておらず、部長による恣意的な判断が可能な状況であった。

## ウ 契約の事後決裁が行われていたこと

上記第 3 の 4(8)のとおり、例えば N 社への事務委託案件では、契約期間終了後に当該案件の担当部長が決裁を行った契約があった。外部委託実施部署は、外部委託の関連契約の締結に当たって当該部署の長の稟議決裁を受けなければならないとされているところ（外部委託管理規則第 13 条第 1 項）、N 社への事務委託案件の担当部長は、契約期間終了後の決裁という明らかな社内規程違反であるにもかかわらず、担当役員及びコンプライアンス統括部に報告又は相談することはなかった。また、M 社への事務委託案件においても、契約期間が開始されてから当該案件の担当部長が決裁を行った契約が確認された。

さらに、2023 年 1 月に実施した一般業務監査において、稟議決裁を経ずに契約が締結された外部委託案件が複数確認されたことから、コンプライアンス統括部及びリスク統括部は、オペリスク審議会の指示に基づいて、2020 年 7 月の経営統合以降、2023 年 7 月までに実施された外部委託案件全件を対象として、同様の問題の有無を確認する調査（以下「**悉皆調査**」という。）を実施した。その結果、合計 158 件の外部委託案件（事務 49 件、システム 109 件）において、契約締結前に稟議決裁がされていないことが明らかになった<sup>100</sup>。

会社が締結する契約について社内規程において決裁手続が定められている趣旨は、決裁権限者による契約の適切性及び合理性に関する事前審査に服させることで会社の意思決定の合理性と統一性を確保することにある。上記のように適式な手続を経ないまま契約を開始する案件が複数確認されていることは、このような決裁手続の趣旨を理解できていない又は軽視するような意識が CBJ 内で広まっていた可能性を示唆している。

---

<sup>100</sup> 本検証において実施したヒアリングでは、契約の決裁が契約期間開始後に行われる慣習があり、決裁が遅れても許されると思ってしまう社内の雰囲気があった旨の供述が確認されている。



## エ 外部委託管理の対象にコンサルティング業務が含まれていなかったこと

上記第3の4(1)及び(2)のとおり、CBJの外部委託案件の中には、NICE基盤再々委託案件及び外部研修案件のようなコンサルティング業務が一定数存在した。しかし、CBJ調査委員会事案が判明した当時の外部委託管理規則では、その適用対象は、本業を営むために必要な業務、それに付随する業務、及び情報資産取扱いに関わる業務であり、情報資産の取扱いを含まないコンサルティング業務は同規則による管理の対象外とされていた。

コンサルティング業務は、その業務名目上は内容が抽象的なこともあり、当該業務の外部委託の必要性及び適切性の判断が困難なため、適切な取引の外観を装う名目として利用される可能性が高い種類の業務であるから、むしろそのような業務については厳格な管理の対象とすべきである。しかし、CBJにおいては、外部委託管理規則が改定された2023年7月まで、コンサルティング業務が外部委託管理の対象外とされていた。

## (2) 本調査報告書作成時においても未だ十分に解決されていない問題

### ア 利益相反性を事前に確認する仕組みが明確化されていないこと

上記第3の4(1)のとおり、NICE基盤再々委託案件では、NICE基盤更改案件におけるCBJからB社への業務委託に関し、2023年1月以降、元取締役が設立した会社が、B社からC社を通じた再々委託先となることが検討されており、CBJからB社及びC社を通じて報酬を受領することが検討されていた。また、上記第3の4(2)の外部研修案件では、CBJからD社に対して研修を委託し、D社が主催する当該研修において元取締役が講師となってCBJの役員及び社員に研修を行うことが検討されており、元取締役が研修を実施する対価としてD社を通じてCBJから報酬を受領することが想定されていた。

外部委託の実施に当たって、委託先及び再委託先（再々委託先以降も含む。）にCBJの役員又は社員が関わっていないか等、利益相反関係の有無を事前に審査するルールを整備し、利益相反性のある外部委託を実施することの適否を審査する仕組みを構築することは、外部委託の適切性を担保する観点から重要である。しかし、現時点においては、外部委託先の選定及び再委託の承認に関する検証項目に、利益相反性に着目した項目が存在しない。

### イ 再委託先をモニタリングする仕組みが機能していなかったこと

上記第3の4(5)のとおり、ホストシステム業務委託案件では、CBJとB社間の業

務委託契約においては、再委託を実施する場合には CBJ の書面による事前同意が必要とされていたにもかかわらず、そのような事前同意なく B 社から J 社への再委託が実施されていた。上記第 3 の 4(6)の外国証券取引管理システム案件では、K 社からの再委託先である D 社の業務実態を CBJ が十分に把握していなかった。

この点、上記第 3 の 1(4)のとおり、CBJ の外部委託管理規則においては、外部委託先が再委託（再々委託以降を含む。）を行うことは原則として禁止されている（外部委託管理規則第 17 条第 1 項）が、再委託先の事務遂行能力等を評価した上で、外部委託実施部署の長の稟議決裁を経た事前承認がある場合に限り、再委託の実施が認められている（外部委託管理規則第 17 条第 2 項、システム関連要領第 15 条第 1 項）。また、外部委託実施部署は、常時、委託先及び再委託先の業務執行状況を監視し、再委託先が委託業務を的確に遂行していることを確認するとともに、必要に応じて外部委託先に監督及び指導を行うこととされている（外部委託管理規則第 18 条第 1 項）。

このような再委託に関する制限が社内規程上は明文化されているものの、そもそも再委託が原則禁止という認識が社内全体に希薄であり、再委託及び再々委託を当然の前提とした外部委託の実態と外部委託管理規則等の規定とが乖離している旨供述する者もあり、再委託先の事前承認に関するルールが徹底されていないといえる。例えば、上記第 3 の 4(6)の外国証券取引管理システム案件において、再委託先である D 社の月次報告には、消化工数以上の内容が記載されていなかったことが明らかとなっており、D 社の業務実態が CBJ の期待に見合っているかを実質的に検討することができていなかったといえる。

このように、再委託を制限するルール自体は制定されていても、実際の運用として、直接の委託先と再委託先との契約実態の確認が不十分であり、再委託先の業務遂行状況を効果的にモニタリングする具体的な仕組みが十分に整っていないといえる。

#### ウ 外部委託先選定の合理性の担保を含む第2線部署による外部委託のモニタリングが十分に機能していなかったこと

CBJ における外部委託先選定の合理性等を含むシステム開発案件のモニタリングは、上記第 2 の 2(1)の図 2 のとおり、第 2 線部署に相当するシステムリスク管理部が担っていたものの、元取締役の在任中、モニタリングの担当部署がシステム統括部に移管された。システム統括部は、管理各部に属する部署であるものの、その業務内容は外部委託を含むシステム開発の企画等を担当する部署であり、システム化計画の企画、立案及びそれらに関連する外部委託先選定において主導的な役割を果たす部署である。この意味において、システム統括部は、外部委託先選定の合理性等に関するモニタリングを第 2 線の立場で実施することができる位置付けになく、実質的には、第 2 線部署としてシステムに関する当該モニタリングを実施する部署が存在していないといえ

る。

また、上記(1)アのとおり、いくつかの案件では委託先の比較検討を経ることなく、元取締役のトップダウンの方針によって外部委託先が選定されたことが確認されている。外部委託の手續に關与する管理各部の部署としてリスク統括部等（外部委託管理部署及びリスク管理部署）が存在するが、当時の CBJ における社内規程上、リスク統括部等の外部委託の手續における役割は、委託先選定の終了後、当該委託先と締結する契約が外部委託管理規則第 15 条の定める守秘義務や暴力団排除といった種々の条項を含んでいるかを確認することにとどまり、外部委託管理における牽制機能の發揮は限定的であった。外部委託におけるコンプライアンス上の問題は、契約条項の適切性といった問題にとどまらず、そもそも当該委託先との取引が利益相反取引にならないか、当該委託先との取引の適切性について株主をはじめとする第三者に説明可能かといった委託先の選定自体においても生じる問題である。委託先選定の合理性についてリスク統括部等による検証が実施される仕組みとなっていなかったことは、上記(1)アのとおり複数の委託先候補を比較検討せずに元取締役のトップダウンの方針によって委託先が決定されたことや、上記アで述べたような潜在的な利益相反性のある契約が締結されかねない事態に陥った要因の一つであると考えられる。

## エ 外部委託管理に関する内部監査が必ずしも十分ではなかったこと

上記第 2 の 5 のとおり、CBJ では、各種の規程類及びマニュアル並びに業務監査委員会及び業務監査部をはじめとする内部監査体制が整備され、外部リソースも活用しつつ、リスクベース・アプローチの考え方を基本としたリスクアセスメント並びにそれに基づく監査及びモニタリング活動が行われており、一定水準の内部監査体制の整備及び運用が行われていると評価できる。

一方で、これまでに CBJ の内部監査機能によって、本検証対象案件の発生や上記(1)及び上記アからウで指摘した外部委託管理の仕組みの脆弱性を検知し、経営陣に是正を促すことができなかったことも事実である。

### (ア) 外部委託管理に関する内部監査の深度が必ずしも十分でなかったこと

上記第 2 の 5(4)のとおり、CBJ では、外部委託管理に関する監査及びモニタリング活動として、過去にテーマ監査 1 回及び個別モニタリング 6 回が実施されていた。しかし、外部委託管理に関するルールの整備状況の確認、並びに現場部署における当該ルールの遵守状況及び外部委託管理の実態の確認の両面において、必ずしも十分ではなかったことが窺われる。

まず、外部委託管理に関するルールの整備状況の確認については、上記第 2 の 5(4)

で述べたとおり、主に CBJ における外部委託管理に関する規程類等と主要株主のうち三井住友トラスト HD 及びみずほ FG における外部委託管理に関する規程類等との比較検討が行われていたものの、CBJ における外部委託に関するリスク実態を踏まえた、より厳格な外部委託管理に関するルール整備の検討までは十分に行われていなかったことが窺われた。すなわち、CBJ は、事務とシステムを事業基盤とし、その両方に関して外部委託費用を含む多額の投資費用を投入している上に、資産管理業務に関する事務及びシステムを扱うことのできる外部委託先の数は決して多くない（つまり、委託先が限定されていることにより、特定の取引先との癒着が生じ、取引の適切性や健全性に悪影響が生じるリスクが典型的に認められる。）という特徴があるため、CBJ における外部委託に関するリスクの性質及び度合いは、必ずしも主要株主におけるリスクに包括されるものではない。したがって、このような CBJ における外部委託に関するリスク実態を踏まえて、上記(1)ア及びエで述べた相見積もりの取得を含む複数の委託先の比較検討をルール化することやコンサルティング業務を外部委託管理の対象にすること等、より厳格な外部委託管理に関するルール整備の検討が行われることが望ましかったといえる。

次に、現場部署における外部委託管理に関するルールの遵守状況及び外部委託管理の実態の確認については、上記のとおり、これまでに CBJ の内部監査機能によって、CBJ 調査委員会事案の発生や外部委託管理の仕組みの脆弱性を検知することができていなかったことを踏まえると、リスクの適時の検知や現場部署の実態把握が必ずしも十分ではなかったといえる。上記のとおり、CBJ における外部委託管理に関するリスクは、その事業特性及び外部委託の実態に照らしてとりわけ重要なリスクであることを踏まえると、監査対象部署における外部委託管理の実態を十分に把握すべく、より高度かつ恒常的なモニタリング活動及び現場部署との情報交換が行われることが望ましかったといえる。

#### (イ) 業務監査部のリソース不足

上記第 2 の 5(3)で述べたとおり、現在、業務監査部は、40 代後半から 60 代後半（平均年齢 58.4 歳）の合計 23 名の社員で構成されているところ、本検証におけるヒアリング等では、業務監査部の人員数及び年齢層（高齢化）に関して課題認識を示す意見が多く確認された。

この点に関し、現在、CBJ では、非投信統合及び NICE 基盤更改等の重要性の高いプロジェクトが進行中であることに加えて、CBJ 調査委員会事案の再発防止策を含むガバナンス強化に関する様々な取組が行われている状況にあることを踏まえると、これらに対する 3 線機能を十分に発揮する観点からは、現在の業務監査部のリソースは必ずしも十分ではないことが窺われる。特に、現在の業務監査部の社員の多くが

向こう数年で定年を迎えることが想定されているが、それに対応する追加のリソース確保手段については、株主からの人的サポートを求めるという表面的かつ対処療法的な検討にとどまっており、中長期的な視点で業務監査部の人員のリソースを質及び量の双方の視点で拡充するための方策の検討が十分になされていないことが窺われる。

なお、上記第2の5(3)で述べたとおり、業務監査部の社員は、CBJにおける資産管理業務、IT及びシステム関連業務並びに法務及びコンプライアンス業務のほか、株主各社における内部監査業務等の経験・バックグラウンドを有する社員で構成されており、また、内部監査に関する資格保有者が7名在籍（うち5名が公認内部監査人、うち4名が公認情報システム監査人）していることから、現在の業務監査部の人員体制に関して、バックグラウンドの多様性及び専門性の観点からは特筆すべき問題は窺われなかった。

#### オ 予算管理に対する意識が希薄であること

CBJは、株主各社における資産運用業務全体のプロセスから切り出された資産管理業務のみを受託しており、基本的には、CBJが独自に顧客を開拓して収益を上げるビジネス構造とはなっていない。このようなビジネス構造に基づき、CBJが支出したシステム投資費用、物販費用及び人件費等は、株主各社から委託された資産管理業務を遂行するために要する原価として考慮され、それを踏まえて株主各社がCBJに支払う業務委託報酬その他の手数料が決定される仕組みとなっている。そのため、CBJは利益の蓄積を目的としてはいないものの、結果としてCBJの黒字が維持されることとなっている<sup>101</sup>。

以上のような収益構造から、CBJは、たとえどれだけの費用を支出しても赤字になることはなく、株主各社からコスト削減に取り組むように要請されているとはいえ、構造的にコスト削減に対するインセンティブが低くなりがちである。

コスト削減へのインセンティブの低さは、個々のシステム投資等の案件におけるコストの見込額及びそれに対応するリターン<sup>101</sup>の検討、当該検討結果を踏まえた厳格な予算審査の実施、並びに現に支出を要したコストの分析及び見込額との乖離の原因分析

---

<sup>101</sup> 株主間協定第4.1条は、株主各社がCBJに支払う「再信託報酬その他の委託手数料」及び「生保包括アウトソース手数料その他の委託手数料」は、CBJによる「業務遂行に要する原価を踏まえて、本統合によるメリットの還元という観点を踏まえつつ合理的に決定」されるものであること、CBJによる「利益の蓄積がその主たる目的ではない」こと、株主各社は、「再信託報酬、生保包括アウトソース手数料その他の委託手数料を変更すること等を通じて、（CBJが）各会計年度における純利益について、黒字を維持するものとする」ことが規定されている。

が疎かになるという悪影響につながっており、CBJ においてこのような一連の予算管理及び予算管理が厳格に行われていないことが確認された。現に、特定の投資案件において当初の予算を超過した場合に、余力がある他の案件の予算を流用して帳尻を合わせるなど、予算と実績の管理が厳格に行われていないことも確認された。

このような予算管理に対する「緊張感のなさ」が、上記第 3 の 4(8) で述べた事務委託案件において業務のアウトソースの必要性を厳密に検討することなく外部委託が実施されたことや、上記第 3 の 4(5) で述べたホストシステム業務委託案件等において、委託先及び再委託先へのモニタリングの実施が不十分となっていたことの一つの背景事情であるといえる。

### 3. ガバナンス及び企業風土の問題

#### (1) 役員間で CBJ の在り方、企業理念並びに中長期的な経営戦略及び人財戦略に関する議論が必ずしも十分に尽くされてこなかったこと

下記(2)から(7)では、本検証で確認された CBJ のガバナンス及び企業風土に関する問題を指摘するが、これらの問題に通底する根本的な問題として、これまで CBJ では、会社の在り方、企業理念並びに中長期的な経営戦略及び人財戦略に関する議論が必ずしも十分には尽くされておらず、10年後や20年後のCBJのあるべき姿（ゴール）が明確化されてこなかった点を指摘したい。

旧 JTSB と旧 TCSB の経営統合以降、基幹システムの統合による合併シナジーの早期実現を目指して、これまでの取締役会及び経営会議等における議論は、システム統合の方針及び関連する個別のシステム開発案件等の議論が中心となっていたように見受けられる。足元のシステム統合を円滑に進める上で、そのような議論を行うことが必要であったことは当然のことであるが、その反面、CBJ の在り方、企業理念並びに中長期的な経営戦略及びそれを踏まえた人財戦略について、十分な議論が尽くされてこなかったため、役員及び社員が会社の未来の姿に関する共通のイメージを持つことができていなかったように思われる。その背景要因として、CBJ の役員は株主間協定に基づいて株主が指名する仕組みとなっているため、役員が CBJ の業務を根本から熟知しているわけではなく、キャリアの最終盤になって CBJ に派遣される役員が中長期的な目線で CBJ の経営について検討するインセンティブが生じにくい構造であったことが挙げられる。

CBJ の取締役会及び経営会議等において、CBJ のあるべき姿（ゴール）が十分に議論され、明確化されていたならば、これらを実現するために必要かつ最適な役員構成、役員間の議論の在り方、人財戦略を踏まえた人事制度の在り方及び社内のコミュニケーションの在り方について、役員を中心としてより活発な議論及び検討がなされていた

たのではないかと思われる。しかし、そのような議論及び検討がなされなかった結果、下記(2)から(7)において述べるようなガバナンス及び企業風土における様々な問題が解決されず、顕在化したといえる。

## (2) 役員間の相互牽制及び監督が十分に機能していなかったこと

これまでの CBJ の意思決定の過程において、役員間での実質的かつ多角的な議論が十分に行われず、役員間の相互牽制及び監督が機能していなかったことが確認された。そして、そのような問題の背景にある要因として、CBJ における役員選任の仕組みに伴うリスクへの手当に関する問題及び役員への情報共有の在り方等の問題がある。以下、順に詳述する。

### ア 役員間での実質的かつ多角的な議論が十分に行われていなかったこと

本来、会社の経営に重大な影響を及ぼすシステム開発及びそれに関する外部委託を実施するに当たっては、その必要性及び実現可能性、具体的な方針、当該案件に伴うリスク並びに外部委託先の適切性等について、役員間において実質的かつ多角的な議論を尽くし、役員間の相互牽制及び監督の機能を十分に発揮することが求められる。

しかし、本検証におけるヒアリングでは、元取締役とそれ以外の役員とでは IT 及びシステムに関する知見の面で圧倒的な差があり、これに元取締役のトップダウンのマネジメントスタイルも相まって、元取締役が提示する意見及び方針に対して現場部署の意見等に基づく反対意見を述べることは事実上非常に困難であったという趣旨の供述が多く確認された。

また、本アンケート調査においても、トップの判断に合理性がないと思われるときに、それに対して周囲の役員等が異を唱えることができているのか疑問である旨の回答や、特定の役員の意見に左右される傾向があり、役員間で健全な議論ができる土壌があるか疑問である旨の回答等が確認された。

このように、これまでの CBJ の意思決定の過程において、役員間での実質的かつ多角的な議論が十分に行われておらず、役員間の相互牽制及び監督が機能していなかったことが、上記第 3 の 4 において指摘した本検証対象案件の多くの要因であったといえる。

### イ 役員間の相互牽制及び監督機能を確保するための手当が不十分であったこと

これまでの CBJ の意思決定の過程において、役員間での実質的かつ多角的な議論が十分に行われず、役員間の相互牽制及び監督が機能していなかったことの原因を、単

に元取締役との IT 及びシステムに関する知見の差又は元取締役の個人的な資質のみの問題として短絡的に捉えるべきではない。

たしかに、当時の CBJ の役員の中では元取締役がシステムに関する最も豊富な知見を有していたこと及び元取締役がトップダウンのマネジメントスタイルを採っていたことが窺われ、他の役員が元取締役に対して批判的な意見を率直に述べにくい環境が形成されていたことが、上記アで指摘した役員間の相互牽制及び監督が機能していなかったことの一要因になっていたことを否定するものではない。しかし、本来、事務とシステムを事業基盤とする CBJ においてシステムに関する最も豊富な知見を有している取締役がトップダウンのマネジメントスタイルで強力なリーダーシップを発揮してその責務を果たすこと自体は問題視されるべきではなく、状況次第では望ましいこともある。むしろ、ここで問うべき問題は、システムに関する最も豊富な知見を有していた元取締役がトップダウンのマネジメントスタイルを採っており、それに大きく依拠する形で重要なシステム投資案件に関する意思決定が行われることに伴うリスク（すなわち、仮にそのような取締役の能力及びそれに依拠した判断に問題があった場合に軌道修正が難しくなるリスク並びに現場の意見が十分に反映されずに重要な意思決定がなされるリスク等）に対する手当が十分でなかったことにある。具体的には、下記(ア)及び(イ)で述べるとおり、CBJ の役員選任及び役員への情報共有等の在り方において上記のようなリスクに対する手当が不十分であったといえる。

#### (ア) 役員間の相互牽制及び監督機能並びに CBJ にとっての全体最適を確保する観点での役員選任が行われていなかったこと

CBJ において、役員間の相互牽制及び監督機能並びに CBJ にとっての全体最適を確保する観点での役員選任が行われていなかったことが、多数の外部委託案件において役員間の相互牽制及び監督が機能しなかった要因の一つであったと考えられる。

上記第 2 の 4(1)アで述べたとおり、CBJ の常勤取締役及び監査役は、株主が、株主間協定に定められた指名権割合（員数）に従って候補者を指名し、CBJ の株主総会で選任される仕組みになっている。また、CBJ の社外取締役は、株主間協定において株主による候補者の指名権等は定められていないものの、実態としては、株主の一部が候補者を決定した上で CBJ の株主総会で選任されており、CBJ は社外取締役の人事には実質的には関与していないことが確認された。

この点、株主間協定が有効に存続する以上、株主が CBJ の役員候補者を指名するという仕組み自体を変えることは非常に困難であるし、そもそもこのような仕組み自体を問題視することは現在の CBJ の置かれた状況に照らして最適解につながるとは限らない。むしろ、このような役員選任の仕組みの下で、役員間の相互牽制が働きやすく、全体最適化された役員構成を志向するために CBJ がなすべきことは、中長期的



な目線で役員のバックグラウンドの多様性及びバランスを十分に検討し、その時々で役員候補者に求める資質、スキル及び知見等を株主に対して明確に提示し、役員間の相互牽制及び監督機能並びに CBJ にとっての全体最適を確保する観点での役員構成に関して、株主との間で継続的に十分な議論を行うことであるといえる。

しかし、現状 CBJ では、取締役会構成員のスキルマトリックスを作成し、各取締役の経験及び知見を可視化して整理しているものの、取締役会が中長期的な CBJ の経営を考えた上で最適な構成であるかという点で実質的な議論が十分に行われているとは言いがたい。また、過去に CBJ の業績等評価委員会等が、株主が指名した候補者の選任を拒否した事例は確認されておらず、業績等評価委員会が毎年実施する常勤取締役等に対する評価の結果は、主として常勤取締役等の報酬基準に反映されるものの、再任プロセスには必ずしも活用されていない。

また、これまでの CBJ の監査役の大多数は銀行、信託銀行又は生命保険会社において資産運用業務等に携わってきたバックグラウンドを有する者で構成されており、これまでの社外取締役の多くは日本銀行又はほぶりの出身者である。そのため、社外取締役及び監査役は、CBJ の資産管理業務に親和性のある業務に一定の知見及びバックグラウンドを有する一方で、IT 及びシステム、法務及びコンプライアンス並びにリスク管理等を含む多角的な視点から常勤取締役の業務執行を牽制し、監督することは期待しづらい体制であったといえる。

さらに、上記第2の4(1)ア(ウ)の表7のとおり、監査役6名のうち4名（常勤監査役3名及び非常勤監査役1名）は、自身と出身元の主要株主が同じ常勤取締役の業務執行を監査する関係性にあることから、両者の関係性等（とりわけ特定の常勤取締役と監査役が主要株主で勤務していた際に上司部下や同僚の関係にあった場合等）によっては、厳正な牽制及び監督機能を発揮しづらい構造であったといえる。

以上のような CBJ の役員選任（再選任）の仕組み及び実態を踏まえると、CBJ と株主の間で、CBJ のあるべき姿（ゴール）、経営戦略及び人財戦略を踏まえた CBJ の役員構成の最適なバランスについて実質的な議論及び検討が十分に行われてこなかったと考えられる。そして、このことが、元取締役以外の取締役及び監査役等が、IT 及びシステムに関する豊富な知識を有する元取締役に対して意見を述べることができないう認識に陥り、元取締役の意見に対して批判的な検討を加えることや、反対意見等を率直に述べるなどして、役員間の相互牽制及び監督を十分に機能させることができていなかった背景要因の一つであったと考えられる。

#### (イ) 社外取締役及び監査役への情報共有等の在り方が不十分であったこと

多数の外部委託案件において役員間の相互牽制及び監督が機能しなかったもう一つの背景要因として、社外取締役及び監査役への情報共有等の在り方が不十分であ

ったことが指摘できる。

この点に関し、例えば、上記第 3 の 4(7)で述べたとおり、生保資産管理案件においては、取締役会の報告資料に技術的問題に関する事項が十分に記載されていなかった場合があり、元取締役の説明内容の適否を判断するために必要な情報が不足していた可能性がある。

また、本検証において実施したヒアリングでは、CBJ の取締役会資料及び経営会議資料は、分量が多く、役員間の議論及び判断の対象とすべき重要なポイントが整理されていない旨の意見が複数確認されたほか、取締役会の直前に社外取締役に対して大部の資料が送付されるため、社外取締役が事前に付議事項について十分把握した上で取締役会での議論に臨むことができない旨の意見が確認された。さらに、社外取締役は、取締役会に付議された議案に至るまでの経営会議及び現場部署等における検討の過程並びに代替案の有無及びそれに対する評価等を把握することができず、取締役会に付議された議案の内容を吟味するための材料が不十分である旨の意見も確認された。そして、これらの問題の背景として、取締役会事務局を担う経営企画部のリソース不足を指摘する意見も複数確認された。

加えて、上記第 2 の 2(2)エで述べたとおり、2023 年 10 月 27 日までは、経営会議及び取締役会等への付議前に常勤取締役間で事前に付議事項について議論することを目的とした「取締役連絡会」が開催されていたところ、「取締役連絡会」の場において、常勤取締役間での実質的な議論及び事実上の合意形成がなされていたことから、監査役及び社外取締役が、経営会議及び取締役会等の場で批判的な意見を述べにくい状況にあったと考えられる。

以上のとおり、とりわけ専門性が高く複雑なシステムの案件等に関し、役員への情報共有の在り方が不十分であったことが、CBJ 内でシステムに関する知見が突出していた元取締役に対し、役員間の相互牽制及び監督が機能しなかった背景要因の一つであったといえ、取締役会での実りある議論になりにくかった要因であるといえる。

(3) 積極的な問題提起及び現場意見の吸い上げを行うインセンティブを生みづらい人事制度の運用となっていたこと

上記第3の4で指摘した多数の外部委託案件において、元取締役を含む経営陣の意思決定に反対意見や懸念を持っていた現場部署の社員が複数いたにもかかわらず、それらの問題意識が経営陣にエスカレーションされておらず、執行役員及び部長職等がそのような現場の声を十分に吸い上げることができていなかったことが確認された。その要因として、以下で述べるような CBJ の人事制度の運用が影響していると考えられる。

ア 執行役員の選任プロセスにおいて全体最適を考慮した適材適所の視点が欠けていたこと

(ア) 執行役員の選任に関する業績等評価委員会及び取締役会の議論が不十分であったこと

執行役員の候補者については、上記第2の4(1)ウで述べたとおり、CBJの部長職から選出される場合と、株主から新たに派遣される場合の2通りがある。いずれの場合においても、当該候補者について CBJ の業績等評価委員会において審議し、取締役会で選任する仕組みになっている。しかし、本検証におけるヒアリングにおいて実態を確認したところ、主要株主からの出向社員である部長職を執行役員に昇進させる場合、主要株主それぞれの人事方針として、職責や年次等に基づき昇進者の順序及びタイミングが予めおおよそ決まっていることから、業績等評価委員会が開催される前に、当該候補者と同じ出身母体である CBJ の役員（例えば、候補者が三井住友トラスト HD 出身者である場合には同社出身の役員）が内々に協議し、昇進者が内定しているとのことである。そのため、業績等評価委員会及び取締役会は、事実上、出身母体ごとの内々の協議を踏まえて選定された候補者を追認する場となっており、当該候補者が明らかに不適任であるといった特段の理由がない限り、出身母体ごとの内々での議論を踏まえた事実上の決定を覆すことはなかったとのことである。

また、株主から新たに執行役員候補者が派遣される場合においても、CBJ は、要望する執行役員候補者のスキル及びバックグラウンド等を主要株主に必ずしも十分に伝えておらず、主要株主間で CBJ の求める執行役員候補者を派遣するために相互に連携して議論を行うこともないため、執行役員候補者の選出は、主要株主各社の個別の人事戦略及び人事異動上の判断に少なからず依拠していた。

このように、主要株主から新たに執行役員候補者を選出してもらった場合と主要株主からの出向社員である部長職を執行役員に昇進させる場合のいずれにおいても、業績等評価委員会や取締役会における議論は必ずしも十分でなく、執行役員の選任

は、主要株主の判断に主に依拠していたといえる。そのため、執行役員の選任に当たり、CBJ の経営戦略及び人財戦略に照らして不足しているスキル及び知見を特定し、それに相応しい候補者であるか否かという観点からの検討が十分に行われていなかったといえる。

#### (イ) 主要株主から派遣された者のみが執行役員に就任していること

上記第 2 の 4(1) ウで述べたとおり、株主間協定に主要株主による執行役員の指名権割合に関する定めはなく、CBJ は、主要株主から派遣された者以外から執行役員を選任することが可能である。しかし、表 20 のとおり、これまでに CBJ のプロパー社員が執行役員に就任したことはなく、執行役員全員が主要株主から派遣された者である。

表 20 主要株主からの派遣者とプロパー社員の執行役員に占める割合

		2020/7	2021/7	2022/7	2023/7	2024/3
主要株主 から派遣 された者	合計	15 名	12 名	10 名	12 名	12 名
	三井住友ト ラスト HD	6 名	5 名	4 名	4 名	4 名
	みずほ FG	4 名	4 名	3 名	5 名	5 名
	りそな銀行	3 名	2 名	2 名	2 名	2 名
	第一生命	2 名	1 名	1 名	1 名	1 名
CBJ のプロパー社員		0 名	0 名	0 名	0 名	0 名

旧 JTSB と旧 TCSB の経営統合から現在に至るまでの間に執行役員の合計数自体が減少したため、主要株主ごとに派遣している執行役員数に多少の変化はあるものの、三井住友トラスト HD の出身者及びみずほ FG の出身者がそれぞれ 3 割から 4 割程度を占め、残りの 1 割から 2 割程度をりそな銀行及び第一生命の出身者が占めている。このように、執行役員の指名権は株主間協定では定められていないものの、上記の割合ごとに各主要株主から派遣するという「暗黙の了解」が存在していることが窺われる。上記(ア)のとおり、部長職の執行役員への昇進について出身母体ごとに内々に議論されていることからしても、少なくともこれまでは、主要株主から派遣された者以外の者を執行役員に選任することが端から想定されていなかったといえる。

主要株主が指名権を有しない執行役員の人選は、CBJ の執行役員として必要な知識、経験及び能力等を兼ね備える人物を選出する観点から検討されるべきであり、主要株主から派遣される者に限らず、外部からの新たな人材登用を含むプロパー社員の起用も視野に入れてしかるべきである。しかし、以上に述べたことから、ともすれば主要株主による事実上の指名権と各主要株主からの派遣割合を維持することに主眼が置かれていることが窺われ、CBJ の執行役員としての全体最適の観点から相応し

い人物の選定がなされていたのか疑義がある。

この問題に関して、本アンケート調査への回答では、以下の指摘がなされている。

表 21 従業員の業務に対する姿勢に関する本アンケート調査の回答

アンケートで確認された声
<ul style="list-style-type: none"><li>• 役員が自身の出身母体（原受託）にメリットのある選択肢をとる傾向が強いのではないかと感じる。CBJ としてのメリットではなく、出身行のメリットありきであり、全社的な最適解になっていないのではないかと感じる。</li><li>• 役員からの指示が、CBJ のためのものか、出身母体のためのものか分からない時がある。また出身行（出向元）の好き嫌いが業務に影響しており、適切な判断が為されていないように感じる時がある。</li><li>• 2年という腰掛け役員化しており、当社業務の遂行より派遣元への状況報告が主目的となっている。当社業務を理解・遂行できる頃にはいなくなるため、推進力に欠ける。</li><li>• 今までの統合に関する報告は『株主と協議しているところ』程度の説明のみで納得感がない。正直、役員陣が出資銀行出身者のみであるため、他人事だからこのような状況を招いているのではないかと感じる。</li></ul>

#### (ウ) 小括

執行役員は、CBJ の経営方針を各自の担当部署の所管業務へと落とし込む役割を担うとともに、各部署の所管業務の遂行状況等を把握して取締役等に情報提供することが期待されており、いわば経営陣と各部署をつなぐ「橋渡し役」という重要な役割を担っている<sup>102</sup>。それにもかかわらず、上記(ア)及び(イ)において指摘した事情を踏まえると、これまでの CBJ における執行役員人事は、CBJ における全体最適を考慮した適材適所の執行役員を選任するという視点からの検討が十分になされていたとは必ずしも言い難く、ともすれば、従前の割合ごとに各株主から派遣するという「暗黙の了解」に基づき主要株主から執行役員を受け容れているにすぎないともいえる。

このような体制の下では、執行役員において、自己が CBJ の中長期的な企業価値の向上のためにどのような役割を果たすべきかが意識されず、CBJ を取り巻く経営環境

<sup>102</sup> 金融庁が 2018 年に公表した「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方」(以下「基本方針」という。)4 頁では、「経営陣において、ビジネスモデル・経営戦略から、どのようなリスクが生じ得るか、十分な想像力を巡らせて考えることが重要となる。また、ビジネスモデル・経営戦略を検討する際にも、コンプライアンス・リスクを含むリスクについて幅広く検討し、前広に考慮していく必要がある。その際、抽象的な事実だけではなく、具体的な事実(数字・金額等)を踏まえることが重要となる。このような経営陣の姿勢(「tone at the top」)は、実効的なコンプライアンス・リスク管理の根幹として重要な企業文化にも大きな影響を与える。」と指摘されている。

及び経営理念並びに自身の担当部署の実情を熟知した上で能動的に施策の策定、実行に取り組もうとするインセンティブが働きにくい構造となっていた。その結果、執行役員は、自主的に現場部署の意見を吸い上げて、それを取締役適切に伝え、時には経営方針や個別の施策について取締役に対して反対意見を述べるといった行動をとることへのインセンティブが減退していたといえる。

したがって、このような選任プロセスの仕組みが、元取締役を含む経営陣による外部委託案件に関する議論等において執行役員が積極的な問題提起を行うことができなかった背景要因の一つになったといえる。

## イ プロパー社員の部長職等の管理職への登用が限定的であること

### (ア) 管理職に占める出向社員等の割合が多いこと

CBJ の管理職は、部長、副部長、室長及び課長を指している<sup>103</sup>。CBJ の社員区分別の役職者は以下のとおりである。

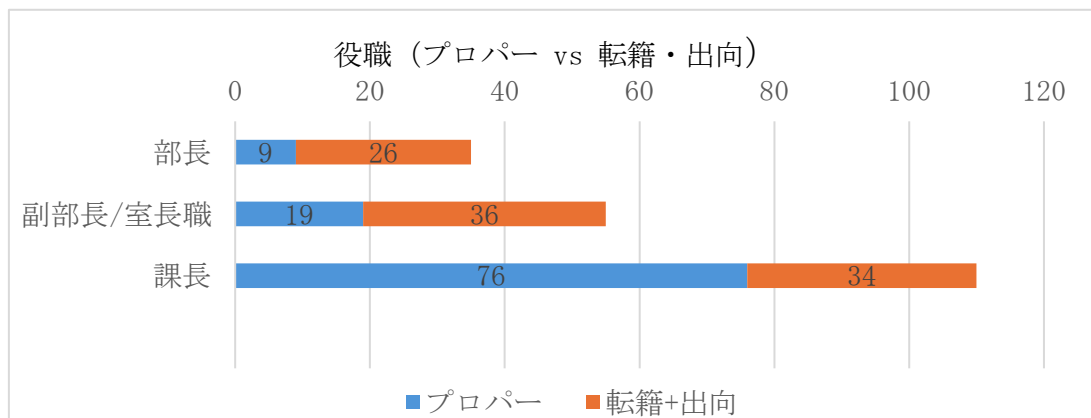
表 22 役職ごとの社員区分構成 (2023 年 10 月時点)

	総計	部長	副部長	室長	課長	その他
プロパー社員	1,261 名 (62%)	9 名 (26%)	19 名 (37%)	0 名 (0%)	76 名 (69%)	1,157 名 (63%)
転籍社員	132 名 (6%)	13 名 (37%)	7 名 (14%)	3 名 (75%)	9 名 (8%)	100 名 (5%)
出向社員	514 名 (25%)	13 名 (37%)	25 名 (49%)	1 名 (25%)	25 名 (23%)	450 名 (24%)
再雇用社員	109 名 (5%)	0 名	0 名	0 名	0 名	109 名 (6%)
契約社員	27 名 (1%)	0 名	0 名	0 名	0 名	27 名 (1%)
総計	2,043 名 (100%)	35 名 (100%)	51 名 (100%)	4 名 (100%)	110 名 (100%)	1,843 名 (100%)

管理職に占めるプロパー社員と出向社員等の割合は以下のとおりである。

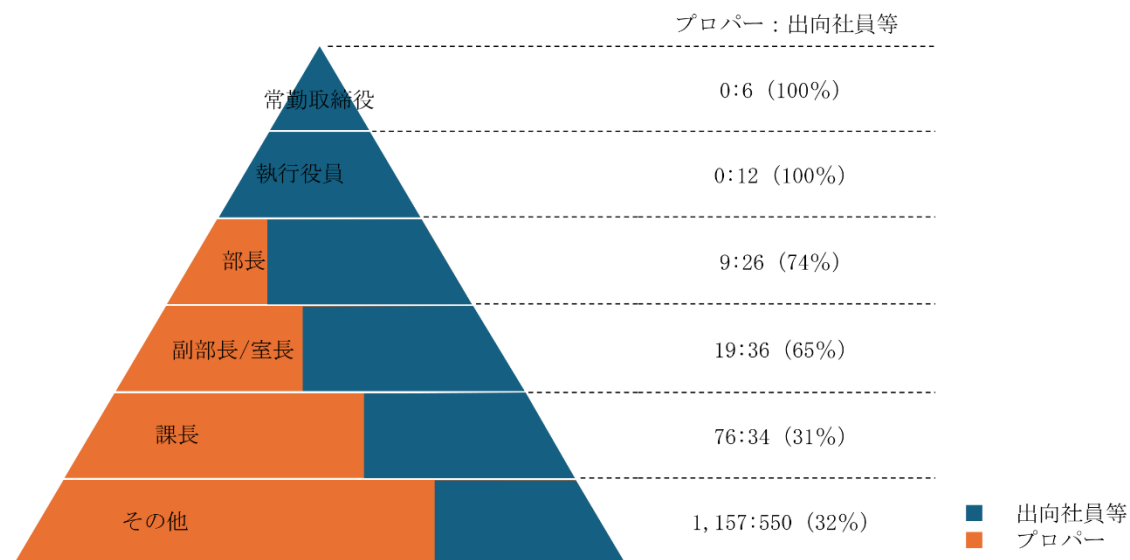
<sup>103</sup> CBJ においては、部長・副部長職に相当する職位として審議役、課長職に相当する職位として主任調査役が置かれているが、本報告書において「管理職」は、決裁権限を有する部長、副部長、室長及び課長を指すものとする。

図8 役職に占めるプロパー社員と出向社員等の割合（2023年10月時点）（単位：名）



上記表22及び図8のとおり、課長職の110名のうち、76名（70%）がプロパー社員であり、課長職のプロパー化が進んでいるといえる。他方、部長職の35名のうち、26名（74%）を出向社員等が占めており、部長職のプロパー化は3割にとどまっている。また、副部長、室長職についても、全体55名のうち、36名（65%）を出向社員等が占めており、副部長及び室長職のプロパー化も4割にとどまっている<sup>104</sup>。

図9 役職に占めるプロパー社員と出向社員等の割合（2023年10月時点）（単位：名）



<sup>104</sup> なお、2023年3月末時点において、部長職に相当する職位である審議役については、46名のうち、2名（4%）がプロパー社員であり、課長職に相当する職位である主任調査役については、83名のうち、26名（31%）がプロパー社員である。いずれの職位においても出向社員等が多くを占めている。

上記表 22 のとおり、CBJ では、職位が上がるにつれて、出向社員等が占める割合が増加している。特に、部長職へのプロパー社員の登用は限定的であり、プロパー社員が執行役員へ就任したことは一度もない。CBJ において部長職へのプロパー社員の登用が限定的であるのは、部長職に求められる能力及び資質に加えて、一定年次に達することが部長職登用への事実上の要件となっており、当該年次に達しているプロパー社員の数が限られているからである。

そのため、プロパー社員からすると、このような理由からこれまで部長職の多くが出向社員等で占められていることが、自身の将来に対する希望の阻害要因となっていた可能性があり、その結果、CBJ のために最善を尽くし、問題を認知した場合にそれを是正するために声を上げるインセンティブが働きにくい構造になっていたといえる。

#### (イ) 管理各部の部長職にプロパー社員が一人も存在しないこと

管理各部は、システム開発及び資産管理業務を担う現場部署の実情を踏まえ、経営方針及び事業戦略等に関する各種施策を打ち出していく統括的かつ先導的な役割を担っているため、特に CBJ の業務特性及び現場の業務実態に精通していることが求められる。そのため、CBJ の業務に十分に精通している者が管理各部の部長職に就任することが求められ、その観点では、CBJ での勤務経験が長いプロパー社員が適任であると考えられる。

しかし、表 23 のとおり、管理各部の部長職にプロパー社員は存在せず、全て出向社員等が担当している状況である。また、管理各部における副部長及び室長についても、プロパー社員が 2 名であるのに対し、出向社員等は 20 名となっている。

**表 23 管理各部及び現業部門の部長職に占めるプロパー社員と出向社員等の人数 (2023 年 10 月時点)**

部長	合計	プロパー社員	出向社員等
管理各部	9 名	0 名	9 名
現業部門	26 名	9 名	17 名

**表 24 管理各部及び現業部門の副部長及び室長に占めるプロパー社員と出向社員等の人数 (2023 年 10 月時点)**

副部長/室長	合計	プロパー社員	出向社員等
管理各部	22 名	2 名	20 名
現業部門	33 名	17 名	16 名

出向社員等の部長職は、必ずしも CBJ の業務特性や現場部署の実情に精通している



わけではなく、その結果、現場部署の実情を踏まえた計画の立案及び展開が困難となり、現場部署の抱える問題や業務計画等に対する意見を吸い上げることが困難である状況が生じているといえる。

(ウ) プロパー社員の退職者が増加していること

表 25 CBJ の直近 4 年の退職者数等

	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
退職者数 <sup>105</sup>	42 名	72 名	100 名	90 名
上記に占めるプロパー社員	29 名 (69%)	56 名 (77%)	74 名 (74%)	74 名 (82%)

上記表 25 のとおり、CBJ の社員の退職者は増加傾向にあるところ、その中でも特にプロパー社員の退職者が増加している。また、プロパー社員の中でも、表 26 のとおり、一定の年数のキャリアを積んできた主任及び副主任の退職者が増加傾向にある。

表 26 職位別によるプロパー社員の退職者数

	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
審議役	0 名	0 名	0 名	1 名
課長	0 名	1 名	0 名	0 名
主任調査役	3 名	3 名	2 名	6 名
課長補佐	2 名	2 名	4 名	5 名
調査役	0 名	0 名	1 名	0 名
主任	4 名	9 名	11 名	13 名
副主任	14 名	27 名	39 名	38 名
無役職	5 名	10 名	10 名	7 名
リーダー	0 名	0 名	3 名	1 名
サブリーダー	1 名	4 名	4 名	3 名
総計	29 名	56 名	74 名	74 名

2022 年度の退職者 100 名における退職理由のうち、上位 3 つの理由は表 27 のとおりである。

表 27 退職者理由のトップ 3 (2022 年度)

直接の退職理由	人数	比率
キャリア展望に不安がある	26 名	26%
CBJ にない業務への挑戦がしたい	18 名	18%
処遇	12 名	12%

<sup>105</sup> 「退職者」は自己都合及び休職期間満了を事由とする退職者であり、定年退職は含んでいない。

最も大きな割合を占めていた退職理由は「キャリア展望への不安」である。この要因の一つとして、上記(ア)及び(イ)で示したとおり、CBJ では、これまで管理職ポストに出向社員等を多く配置してきたため、少なくともこれまでは会社全体としてプロパー社員の役職者を育成する取組に重点は置かれておらず、プロパー社員が自己のキャリア形成を思い描くことができないことがあると考えられる。そして、このようなプロパー社員の退職者の増加が、部長職等の管理職にプロパー社員の登用を妨げる一要因となるリスクがある。

#### (エ) 部長職を含む出向社員の人事評価の在り方がCBJ目線の行動様式を生みづらいこと

株主からの出向社員に関して、出向元が昇給及び昇格等の処遇の決定権限を有していることからすると、部長職を含む出向社員において、中長期的な視点で所属部門の運営方針を策定して実行するなど、CBJ のビジネスに貢献するインセンティブが生じにくい構造になっているといえる。

また、部長層の評価は、同部署の担当役員によって実施されるが、出向社員である部長職の人事評価は、同部署の担当役員に加えて、同じ出身母体が指名した取締役も実施し、双方の評価が人事総務部に提出される。後者の人事評価は、必ずしも評価対象者の働きぶりを踏まえた評価とはならない可能性が高く、出向社員である部長職は、CBJ における自己の担当業務を通じて CBJ に貢献するというよりも、出向元である株主（及びその指名取締役）に評価されることを目指した行動様式を生みやすい構造であるといえる。

この点、本アンケート調査に対する回答の中にも、自身の上席ではなく、出向元評価者（出向元上司）を気にして仕事を行っている者がいることや、出向社員の評価基準が各出向元に応じて異なり、CBJ の評価基準とも異なることから、出向社員ごとに目指している点に違いがあり、実力を踏まえた上での評価がなされているか不明であるとの回答が複数確認されている。

#### (オ) 小括

部長職を含む管理職は、現場と経営陣をつなぐポジションとして、経営方針の理解及び推進とそれを踏まえた各部署における業務運営の責任を負う立場にあり、また同時に、経営陣に対し現場の問題をエスカレーションする役割を担う極めて重要

な立場にある<sup>106</sup>。しかし、CBJでは、そのような重要なポストの多くを出向社員等に依存し、プロパー社員の部長職への登用が限定的になっている。部長職のポストを出向社員等に頼ること自体が一概に問題であるとはいえないが、上記(エ)で指摘したとおり、出向元が昇給及び昇格等の処遇の決定権限を有している出向社員の立場や、55歳以上が転籍条件となっている転籍社員の立場では、中長期的な観点でCBJの価値向上を図るべく最善の努力を行うインセンティブが働きにくい。また、株主からの出向社員である部長職の評価については、上記(エ)のとおり、当該部長の業績や実力を踏まえた適切な評価とならない可能性があり、出向社員の立場では、CBJという会社全体ではなく、出向元からの評価を優先した行動様式を生むリスクを孕む。

部長職を出向社員等が多くを占めるこのような構造は、経営陣に現場の実情を伝えるなどして現場と経営の「橋渡し」となるのではなく、経営陣の決定方針に異議を唱えることなく従うという行動様式を生みやすく、本検証対象案件において問題事項がエスカレーションされなかった背景要因になったと考えられる<sup>107</sup>。

#### ウ 出向社員等が管理各部の多くを占めることにより、「現場目線」での施策の検討が不足していること

CBJの管理各部は10部署、現業部門は27部署であり、いずれにも分類されない業務監査部を合わせ、合計で38部署が存在する。

管理各部10部署のうち、出向社員等がプロパー社員よりも多い部署は6部署である。これに対して、現業部門27部署のうち、出向社員等がプロパー社員よりも多い部署は7部署である。

---

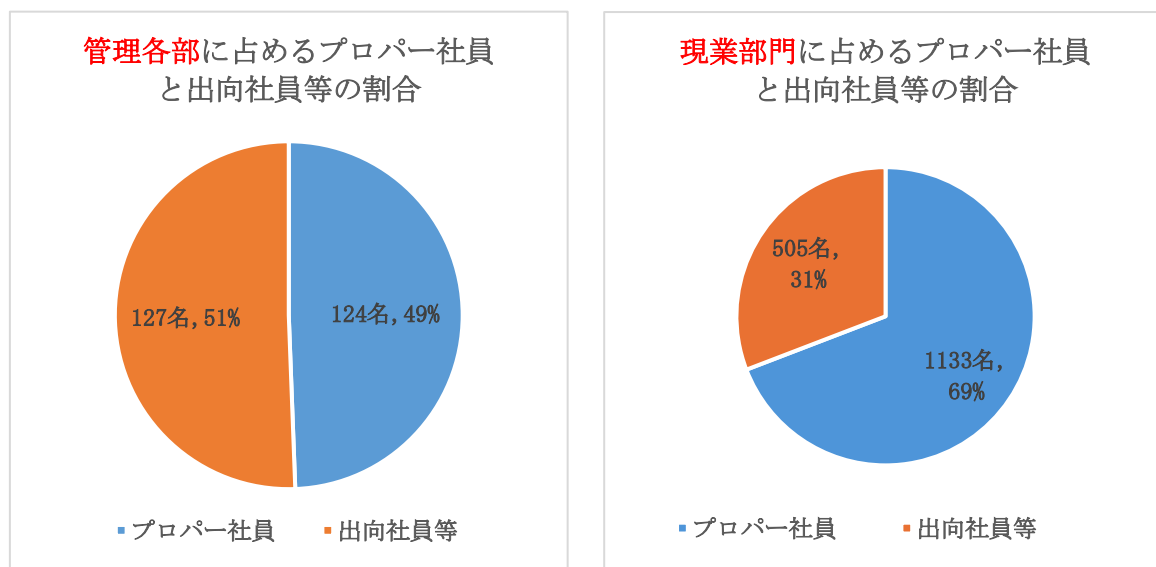
<sup>106</sup> 基本方針の5頁でも、「現場の職員が日々の業務において直接の指示を受け、また人事評価の過程で第一次的な評価を受けるのは、中間管理者からである。そこで、中間管理者には、経営陣が示した姿勢を自らの部署等の業務に合わせて具体的に理解し、日々の業務の中でそれを自ら体現することを通じて浸透させることが求められる。このような中間管理者の姿勢は、『tone in the middle』と言われることもある。」と指摘されている。

<sup>107</sup> 本アンケート調査においても「『トップダウン』指示は、部長や役員が役員クラスから指示を受け、部長等の直轄で担当に指示を出すことになるが、「〇〇役員の指示だ」といって頭ごなしに指示するため、担当は趣旨をよく理解できなかつたり、取組に賛同できなかつたりして、精神的苦痛を抱えたまま対応することになっていた」等の指摘があった。

表 28 部署別のプロパー社員と出向社員等の割合（プロパー社員よりも出向社員等が多い部署のみを抜粋<sup>108</sup>）（2023年10月時点）

	部署	プロパー社員	出向社員等
管理各部	経営企画部	10名	15名
	事務統括部	25名	32名
	システム統括部	18名	19名
	コンプライアンス統括部	5名	10名
	資金証券部	2名	3名
	統合企画推進部	2名	3名
現業部門	業務推進部	11名	34名
	業務推進管理部	18名	21名
	生保資産管理部	30名	49名
	資産運用部	16名	18名
	資産管理第二部	31名	33名
	開発第四部	1名	18名
	開発第六部	2名	73名

図 10 管理各部及び現業部門に占めるプロパー社員と出向社員等の割合（2023年10月時点）



上記図 10 のとおり、管理各部では出向社員等が過半数を占めているが、現業部門では 3 割にとどまっている。また、上記イ(イ)のとおり、管理各部の部長職が全て出向社員等であることを踏まえると、管理各部の中核は出向社員等が担っているといえる。この点、出向社員等の多くは、管理各部で必要となるスキルを備えていることを考慮して配置されていると考えられるが、個々のスキルを具備しているだけでは管理各部

<sup>108</sup> 全部署のプロパー社員と出向社員等の割合の比較は、別紙 3 を参照

としての役割を十分に果たすことはできない。すなわち、管理各部は、経営方針を個別具体的な計画又は施策に落とし込んで現業部門に展開するだけでなく、現場の声に十分に耳を傾け、現場のニーズに応えるべく新たな施策等を検討することが求められる基幹部署であり、CBJ の業務特性及び現場業務の実態に精通していることが必要である。

しかし、出向社員等の大半は、CBJ の現業部門に配置された後に管理各部に異動するわけではなく、出向後直ちに管理各部に配置されることが通例である<sup>109</sup>。そのため、出向社員等が、現場の業務実態に触れる機会はほとんどなく、CBJ の業務特性等を十分に理解できないまま、現業部門に展開する計画及び施策等を検討せざるを得ない状態になっている。そして、このような出向社員等の業務特性への理解不足が、管理各部と現業部門の間の隔たりを形成する一要因になっていると考えられる。

この問題に関して、本アンケート調査への回答では、以下の指摘がなされている。

**表 29 管理各部と現業部門の隔たりに関する本アンケート調査の回答**

アンケートで確認された声
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 管理各部が CBJ 目線で動いていないため、現場は非常に動きづらい</li> <li>• 管理各部の力が弱く、現場任せとなる事態が多い。人事制度改革、業務スキル登録等の全社展開される施策についても、考慮・検討が浅く硬直的と感じるものが多い。</li> <li>• 管理各部の各施策が、管理各部間で整合性がとれた施策になっているのかが見にくい。</li> <li>• 手を動かさない評論家が管理各部所属の出向社員に多い。</li> <li>• 管理各部の施策と現場の認識（現状）にギャップがある。</li> <li>• 管理各部が本来は連携して対応するべきところを自身の領域を守る傾向が強く、結局何をするのかわからなくなることが多い。</li> <li>• 管理各部の現場への向き合い方において、個別の現場の状況を理解しようとする意識が低く、トップダウンの方針や一般論に傾斜しているため、現場の不満がたまっている状況である。</li> <li>• 実行可能性や持続可能性といった観点が乏しく、実運営を考慮していないルールが多い。</li> </ul>

以上のとおり、管理各部の現場への理解が浅く、現場目線での計画及び施策の検討が行われていないため、現場のニーズに整合しない施策が策定され、現業部門に展開される事態に陥っている。そして、その原因の一つとして、CBJ の業務特性及び現場の業務実態を十分に把握できていない出向社員等が管理各部の構成員の多くを占めていることが考えられる。このような管理各部と現業部門の乖離は、管理各部における現場への理解を阻害し、現業部門による管理各部への不信感又は不満を増大させるも

<sup>109</sup> ただし、出向社員の中には、出向期間が長年にわたっており、プロパー社員と同様のキャリア形成が行われている者も一定数存在する。

のであり、その結果、管理各部と現業部門の間での連携が不十分となり、上記第 3 の 4 において個別に指摘した外部委託案件における問題、特に現場の実情を踏まえない外部委託案件が実施されたという問題の背景要因になったと考えられる。

#### エ 部署ごとに出身者の偏りがあるなど一部の組織が閉鎖的であること

CBJ の 38 部署のうち、旧 JTSB 又は旧 TCSB 出身者のどちらかが 7 割を占める部署は、12 部署（旧 JTSB 出身者が 7 割を超える部署は 9 部署、旧 TCSB 出身者が 7 割を超える部署は 3 部署）である。これらの部署における人員構成の詳細は、表 30 のとおりである。

表 30 入社又は出向開始時の母体によって分けた部署別人員構成（7 割を超える部署のみを抜粋<sup>110</sup>）（2023 年 10 月時点）

	入社会社（入社時又は出向開始時のエンティティ）			総計
	CBJ	旧 JTSB	旧 TCSB	
システムリスク管理部	0 名	10 名 (83%)	2 名 (17%)	12 名
資産管理第一部	26 名 (23%)	79 名 (71%)	7 名 (6%)	112 名
資産管理第二部	19 名 (29%)	0	47 名 (71%)	66 名
国内業務第一部	18 名 (20%)	63 名 (70%)	9 名 (10%)	90 名
国内業務第二部	23 名 (28%)	2 (2%)	57 名 (70%)	82 名
外国業務第一部	25 名 (28%)	63 名 (72%)	0 名	88 名
外国業務第二部	35 名 (29%)	1 名 (1%)	86 名 (70%)	122 名
運用サービス第一部	13 名 (28%)	33 名 (72%)	0 名	46 名
開発第一部	4 名 (11%)	31 名 (89%)	0 名	35 名
開発第二部	8 名 (21%)	30 名 (79%)	0 名	38 名
開発第五部	6 名 (17%)	27 名 (75%)	3 名 (8%)	36 名
開発第六部	59 名 (78%)	2 名 (3%)	15 名 (20%)	76 名
システム運用部	6 名 (19%)	25 名 (78%)	1 名 (3%)	32 名

このように、旧 JTSB 及び旧 TCSB の統合から 3 年以上が経過しているにもかかわらず、未だに人員構成が旧行のどちらかの出身者に偏っている部署が多く存在し、このような部署では人事交流が必ずしも活発に行われていないと見受けられる。たしかに、その理由として、上記第 2 の 6(3)のとおり非投信統合が完了しておらず、これらの部署において開発又は利用するシステム自体が異なることが挙げられるのは事実である。しかし、人事交流が極端に少ない組織は、時間の経過とともに当該組織の閉鎖性が加

<sup>110</sup> 全部署の人員構成については、別紙 3 参照

速し、その結果、当該組織における構成員の行動様式や価値観が固定化する一方、新たな視点や価値観を取り入れることを無意識的に拒否することにつながるおそれがある。そして、そのような偏りのある行動様式や価値観が定着すると、たとえそれが不適切であるとしても異を唱えることが徐々に難しくなり、不正の温床となるリスクが相対的に高くなる。

出身行に偏りがある部署では、個々の部署ごとでの「部分最適」に執着しやすく、各部署間での連携を阻むリスクがある。その結果、会社全体としてのリスク共有が阻害されていたことが、上記第3の4において指摘した本検証対象案件における様々な問題の背景要因になったと考えられる。

## オ 小括

以上のとおり、上記アの全体最適及び適材適所の視点が必ずしも十分でない執行役員選任の仕組み及び上記イのプロパー社員の管理職等への登用が限られている CBJ の人員配置は、執行役員及び部長職等の管理職者が「CBJ のために」業務を遂行しようとするインセンティブを生み出しづらい構造を生じさせており、このような構造によって執行役員及び部長職が能動的に現場の声を吸い上げて適時適切に経営陣にエスカレーションする意識を低下させていたといえる。加えて、上記ウのとおり出向社員等が多くを占める管理各部における「現場目線」での施策の検討不足により現業部門と管理各部の間に隔たりが生じ、さらに、上記エのとおり部署による出身行の偏りが残存していることにより部署間での連携が不足し、これらが会社全体としてのリスク把握を妨げる要因になったといえる。そして、このような CBJ の人事の仕組みが、下記(4)のとおり、社内コミュニケーション及び部門間連携不足の問題を引き起こす原因になったと考えられる。

### (4) 社内コミュニケーション及び部門間連携が不足していたこと

#### ア 役員及び部長職と現場社員のコミュニケーション不足

##### (ア) 意見の吸い上げ等の役員と現場とのコミュニケーション

会社としての経営方針を決定するのは役員の役割であるが、決定された経営方針を実現するために個別具体的な施策の計画及び立案を行い、日々の業務に落とし込むのは現場の社員であるから、役員は現場の意見を傾聴し、実態把握と現場とのコミュニケーションを通じて経営方針及びそれを踏まえた個別の施策の実現性について

て不断の検証を行わなければならない<sup>111</sup>。しかし、以下のとおり、本検証対象案件の中には、役員と現場との間のコミュニケーションが不十分であることが見受けられた案件が確認された<sup>112</sup>。

例えば、上記第3の4(9)において述べた投信統合においては、統合するデータの「出し手」である開発第六部と、データの「受け手」である開発第一部との間でのコミュニケーションが非効率的で不十分であり、インターフェーステスト、システムテスト及び移行テストのそれぞれにおいて大量のインシデントが発生した。その原因の一つとして、開発第一部におけるシステム化計画が開発第六部に先行して行われており、両者が一緒に要件定義できる時期がなかったことがあげられるが、CBJの関係者は、なぜ旧 JTSB 側のシステム化計画だけが先行していたのか理由を明確には理解しておらず、違和感を覚えつつも経営陣に伝えることはしなかった。

また、統合後にシステムのユーザーとなる投信第三部では、旧 JTSB の FM システムの利用方法について十分な研修を受ける時間が確保されず、統合後の業務負荷が高くなっていた。この点、CBJ の関係者は、統合後に研修が行われる点について不安を感じていたが、元取締役が決めたことに反対しても無意味であると考え相談を思いとどまっていた。

このように、各現場部署では、投信統合の進め方に違和感又は不安を持っていた部長が複数名存在したものの、それらの意見が役員に伝えられることはなく、役員も投信統合のスケジュールに遅れが出ていることは認識しつつも現場の意見を積極的に聞こうとはしていなかった。

---

<sup>111</sup> 「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」（日本取引所自主規制法人）の解説3-1も「現場と経営陣の双方向のコミュニケーションを充実させることと、双方のコンプライアンス意識の共有を図ることは、一方が他方を支える関係にあり、両者が相俟って不祥事の予防につながる。」としており、現場と経営陣の双方向のコミュニケーションの重要性を指摘している。また、双方向のコミュニケーション定着によって「現場から経営陣への情報の流れが活性化して、問題の早期発見にも資する」（解説 3-3）とされている。

<sup>112</sup> なお、本検証開始に当たって、当委員会がCBJに対し、資料及びデータの保管を要請したところ、ファイルサーバーの容量逼迫を理由に、当委員会の調査期間中一定の資料及びデータを保管することができない旨の申告があった。当委員会が確認したところ、現にファイルサーバーの残容量が1%にも満たない状況で業務が運営されている部署も確認された。CBJの説明によれば、ファイルサーバーが容量オーバーとなった場合、資産管理の現業部門における日々のオペレーションが停止し、重大な事故につながりかねないとのことであった。しかし、役員は現業部門のこのような状況及びそのリスクを十分に認識していないことが窺われる。この問題は、個別の外部委託案件とは関連しないものの、役員による現場の実情把握が十分でないことを顕著に示す一例であり、また、それに内在するリスクは現業部門のオペレーション停止という非常に重大なものであることから、ここで指摘するものである。



さらに、上記第 3 の 4(8)において述べた事務委託案件について、ある役員は当委員会の実施したヒアリングにおいて、元取締役の在任中は、業務現場の部長及び課長からは当該案件に関する肯定的な意見ばかりが聞こえてきたが、元取締役が退任した後になって不満及び反対意見が見られるようになったと供述しており、少なくとも元取締役が在任していた当時は、現場と役員との間の率直な意見交換ができていなかったものと考えられる<sup>113</sup>。

なお、本アンケート調査への回答では、以下のような指摘が見受けられた。

- ・経営・マネジメント層と現場のコミュニケーションが特に不足している。
- ・ほとんどの社員は役員の顔も認識していないのではないか。
- ・経営方針をトップダウンで決める場合とボトムアップで作っていく場合があり、どちらのやり方で進めるのか分からず不安に思う場合がある。

#### (イ) 部長職と他の社員とのコミュニケーション

現場と経営陣をつなぐハブとなる中間管理層は、経営陣のメッセージを正確に理解し、それを自分の言葉で現場に伝えて根付かせるとともに、現場の声を束ねて経営陣に伝えるという極めて重要な役割を担っている<sup>114</sup>。しかし、CBJでは、会社の方針決定の背景等に関する経営レベルでの議論について、部長から現場の社員への説明が十分でないことに加え、現場の社員から部長職に現場の意見及び課題を伝えることや、会社方針について明確な説明を求めるといった姿勢も十分でないという問題があった。

例えば、上記第 3 の 3(8)で述べた事務委託案件では、事務を M 社に委託する旨の指示が当時の担当部長からなされたものの、現場としては外部委託のニーズはなく、委託する業務の内容は具体的に決まっていなかったため、課長レベルでは費用対効果に問題があると考えていた。しかし、当時の担当者は、会社の方針であるため、委託することありきで、委託できる業務が何かを検討せざるを得ず、部長らも会社の方針に従っていただけであった。

また、2021 年頃、外国権利システムが古く、システム更改を実施する際に、当時の担当部長から何らの理由も示されないまま、A 社を委託先として選定する方針が現場に伝えられ、A 社が提供するパッケージを用いたシステム更改の方策を検討するよ

---

<sup>113</sup> 当該ヒアリングを実施した役員は、当時肯定的な意見しか出てこなかった理由は、当該案件が元取締役の推進する案件であることを現場社員が認識しており、担当役員に意見を伝えても元取締役に伝達して反論してくれることを期待していなかったからではないかという旨供述している。

<sup>114</sup> 「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」解説 3-2

うに指示された。

その他、本アンケート調査への回答では、以下のような回答が見受けられた。

- ・部長の当事者意識が希薄で担当者に丸投げしている。
- ・自分より上の役職の顔色を窺って出世に役立つことしかしない<sup>115</sup>。
- ・部長が課長を飛ばして担当者に直接指示するため担当者の業務量等を把握できず、業務差配が混乱していた。

## イ 現業部門とシステム部門の連携不足

上記第3の4(9)のとおり、投信統合を担当したシステム部門がユーザーである現業部門の業務内容を十分に理解しておらず、投信統合によって業務部門に発生する業務差分の検討が不十分であった結果、現業部門の負担がかえって増大したという問題が発生した。旧 TCSB の NICE 基盤固有の業務は旧 JTSB の FM システムでは対応ができないため、統合後のシステム変更によっては手作業で対応する必要があるなど、旧 TCSB と旧 JTSB のシステムの仕様による業務の差分がどの程度あるのかを十分に検討した上で統合を進めなければ、むしろ統合によって現業部門の業務負担が増える可能性があった。すなわち、両社の業務差分を洗い出す作業を実施するためには、現業部門の協力が不可欠であったにもかかわらず、システム部門と現業部門の認識合わせが十分にできていなかった<sup>116</sup>。

---

<sup>115</sup> 同様の意見は役員意見箱でも見られた。

<sup>116</sup> 例えば2022年5月25日付けの経営会議では、投信統合の振り返りとして「旧 T の取引が旧 J の業務・システムにのった際の業務運営を詳細イメージし、時限性含めて現実運営に落とし込む深掘りの機会がもっと必要であった。」「移管後事務に係るテストやリハーサルが十分行えず、移管後の実際の事務運営の中でマスタ移行の不備などが複数検知され業務に混乱を来した。移管後事務の円滑化のため、移管後事務に係るテストやリハーサルも丁寧に行った方がよい。」「まずは「開発部署（受け手・出し手）⇔業務部署（受け手・出し手）」の4者間で、詳細に内容の擦り合わせを実施した上で進めると、混乱なく準備ができたと考える。」「事務フロー差分の細かな取りこぼしが多かったことから、寄せる方の事務説明を基軸に検証するだけではなく、相互の事務を説明しあう必要があると感じた。また、「受け手/出し手双方」の移管担当が、主体的に現在の業務説明を相手に伝える意識を強く持つ必要があった」といった意見が複数の業務部門から出されている、との報告がなされた（同日付け経営会議資料「投信資産移管プロジェクト終了の件」）。

## ウ 開発部門間のコミュニケーション不足

上記ア(ア)のとおり、投信統合においては、旧 JTSB のシステムを担当する開発第一部におけるシステム化計画が旧 TCSB のシステムを担当する開発第六部に先行して行われており、両者が協働して要件定義できる時期がなかったため、両開発部は意識的にコミュニケーションをとってシステム統合の進め方について認識の齟齬がないようにすることが必要であった。一方で、上記ア(ア)のとおり、ベンダーである A 社を介して、「出し手」である旧 TCSB のデータを、「受け手」である旧 JTSB の仕様に合わせる形に変換していたため、A 社に期待される業務内容としては、旧 TCSB のシステムの仕様を旧 JTSB のシステムの仕様に変換するに当たって概念の平仄をとる必要があり、両システムの仕様に対する正確な理解を要するものであった。しかし、A 社は双方のシステムを一から理解しなければならなかったため、A 社にとっての当該業務は難易度の高いものであり、その点からも両開発部が直接コミュニケーションをとった方が効率の良い場面も見られた<sup>117</sup>。

しかし、両開発部はあくまで A 社を介してコミュニケーションをとっており、開発第一部と開発第六部が直接コミュニケーションをとる機会は多くはなかった。この点について、当時の関係社員は、A 社を介したコミュニケーションには苦勞しており、両開発部が直接コミュニケーションをとった方が効率的であったが、当時は一つの会社として一つのプロジェクトを完遂させるという意識が希薄で、両開発部間で担当業務の境界が不明確で互いの領域には手を出さない雰囲気があった旨を供述している。その一方で、別の関係社員は、お互いのシステムを理解し合う機会を設けた方が良かったかもしれないが、投信統合の当時に部長同士でコミュニケーションはとれており不十分なところはなく、A 社を介在させたことによる不都合は特段なかった旨を供述しているが、このようにコミュニケーションの状況について当事者間の認識が異なっていること自体、旧 JTSB と旧 TCSB 間のコミュニケーションが適切にとれていなかったことの証左である。

### (5) 内部通報制度の信頼性が低いこと

#### ア CBJの内部通報制度の概要

CBJ は、コンプライアンス・ホットライン規則及び同規則に基づくコンプライアンス・ホットライン要領に則り、コンプライアンス・ホットライン制度を整備しており、

---

<sup>117</sup> A 社からの確認事項 (QA) は約 1,500 件に上っており、膨大な数の確認が A 社にとって必要であったことが窺われる。

コンプライアンス統括部がこれを所管している。コンプライアンス・ホットライン制度の下では、役員及び社員並びに外部委託先等の社外のステークホルダーが法令若しくは社内規程への重大な違反行為又はその可能性が高い行為、或いはその他不適切と考えられる行為等を発見した場合に、職制に基づく報告及び関係する各部等宛の通常の報告制度とは別に、社内外の通報窓口に通報することができる。通報は、電話、電子メール、書面又は面会のいずれかによって行うことができる（コンプライアンス・ホットライン規則第8条第1項）。また、顕名を原則としているが、匿名での通報も可能である（コンプライアンス・ホットライン規則第8条第2項）。

## イ コンプライアンス・ホットラインに関するアンケート調査の結果

CBJ は、2022 年及び 2023 年に、所内のコンプライアンス研修の一環として、以下のとおりコンプライアンス・ホットライン制度に関する社内アンケート調査を実施した。

2022 年のアンケートは、実施期間を 2022 年 6 月 1 日から同月 16 日として、同月 1 日時点の CBJ の社員であった 2,519 名<sup>118</sup>を対象として実施された（以下「**第 1 回コンプライアンス・ホットラインアンケート**」という。）。その結果、休職者等 42 名を除く受講可能者 2,477 名全員から回答が得られた。また、2023 年のアンケートは、実施期間を 2023 年 3 月 2 日から同月 27 日として、同年 2 月 1 日時点の CBJ の社員であった 2,422 名<sup>119</sup>を対象として実施された（以下「**第 2 回コンプライアンス・ホットラインアンケート**」という。）。その結果、休職者等 111 名及び他社での兼務者 5 名を除く受講可能者 2,306 名全員から回答が得られた。

各アンケートの質問項目のうち、「コンプライアンス・ホットライン制度を利用して通報した場合に通報者は十分保護されているか」という問いに対して、第 1 回コンプライアンス・ホットラインアンケートでは、「はい」と回答した者の割合は 44%にとどまるなど、通報者保護の観点で社員からの信頼を十分得られているとはいえない結果が確認された。

そのため、CBJ は、第 1 回コンプライアンス・ホットラインアンケート以降、ホットライン制度の周知等を含む e ラーニング研修の繰り返しの実施に加え、アンケート結果の還元及びホットライン制度の周知を行う連絡の発信、役員期初メッセージにおけるホットライン制度の周知、並びにコンプライアンス管理者会議におけるアンケート結果の還元及びホットライン制度の周知により、コンプライアンス・ホットライン制度や公益通報者保護法の内容の浸透を図った上で第 2 回コンプライアンス・ホットラインアンケートを実施したが、同様の質問に対して「はい」と回答した者の割合は、

---

<sup>118</sup> ただし、実施期間終了時点までの間に退職した者を除く。

<sup>119</sup> 同上

52%にとどまった。

表 31 「通報者は十分保護されているか」との質問に対する回答

回答	第2回コンプライアンス・ホットラインアンケート		第1回コンプライアンス・ホットラインアンケート		前回比
	回答者数	割合	回答者数	割合	割合増減
はい	1,211名	52%	1,071名	44%	+8%
いいえ	96名	4%	64名	3%	+1%
どちらとも いえない (分からない)	1,014名	44%	1,320名	54%	▲10%

また、第2回コンプライアンス・ホットラインアンケートの質問項目のうち、「過去にホットライン制度を利用しようとしたが、何らかの理由で利用しなかったことがあるか」との質問に対して、109名が「ある」と回答した。通報しなかった理由の内訳は、表32のとおりであるが、「何か不利益があるかもしれないと思ったから。」「通報しても改善されないと思ったから。」と回答した者の割合の合計が全体の58%にも上った。

表 32 ホットライン制度を利用しなかった理由に関する回答（第2回コンプライアンス・ホットラインアンケート）（複数回答可）

回答	回答者数 (※)	割合
1. 上司や同僚等へ相談すること等により解決したから。	15名	10%
2. 何か不利益があるかもしれないと思ったから。	38名	25%
3. 通報しても改善されないと思ったから。	51名	33%
4. ホットライン通報の対象となるのか自信がなかったから。	32名	21%
5. その他	18名	12%

さらに、当該109名のうち、法令又は社内規程に違反する可能性がある事象についてコンプライアンス・ホットライン制度を利用しなかったと回答した者は11名であったが、当該11名がコンプライアンス・ホットライン制度を利用しなかった理由は、表33のとおりであり、「何か不利益があるかもしれないと思ったから。」「通報しても改善されないと思ったから。」と回答した者の割合の合計が全体の64%であった。

表 33 ホットライン制度を利用しなかった理由に関する回答（法令違反又は社内規程違反事象）（複数回答可）

制度を利用しなかった理由	回答者数 (※)	割合
1. 上司や同僚等へ相談すること等により解決したから。	3名	18%
2. 何か不利益があるかもしれないと思ったから。	5名	29%
3. 通報しても改善されないと思ったから。	6名	35%
4. ホットライン通報の対象となるのか自信がなかったから。	3名	18%
5. その他	0名	0%

#### ウ コンプライアンス・ホットライン制度の信頼性の低さ

上記イのアンケート調査の回答結果からすると、通報すると不利益を被るかもしれないといった懸念や、通報しても改善が期待できないという心理から、CBJ の社員によるコンプライアンス・ホットライン制度に対する十分な信頼感が醸成されていない状況であったといえる。

このような社員からの内部通報制度に関する信頼の低さが、同制度を利用した問題のスピークアップを妨げる要因となっていたおそれがあり、ひいては、それが上記第3の4で記載した外部委託案件における各問題が早期に社内で認識されなかったことの影響要因の一つであったと考えられる。

#### (6) 旧行同士の融和が十分に進んでいないこと

##### ア 旧行同士の融和の促進を図るためのCBJにおける取組

上記第2の1のとおり、CBJは、2020年7月にJTSBとTCSBが経営統合した銀行である。異なる出身母体を有する役員及び社員が共存するという組織の性質上、継続的に取り組むべき課題の一つとして、旧行同士の融和を図り CBJ という一つの企業としての企業風土を築き上げなければならないことが挙げられる。実際に、上記(3)エのとおり、部署によって出身行に偏りがあるため他部署との連携や融和ができていない状態であることも窺われる。

CBJでは、2020年7月の設立以降、旧行同士の融和を促進することを目的として、「CBJカイゼン活動」を実施している。

2020年度は、第一段階として、「お互いを知る、理解する」をテーマに、「案件交換会」が実施され、各部が案件及びノウハウを他部に共有する「カイゼン案件紹介」等の取組を通じて、旧行の間で互いに関する理解を深めるための情報共有が行われた。

2021年度は、第二段階として、「知恵を出し合う、共に考える」をテーマに、「カイゼンスクエア」が立ち上げられた。「カイゼンスクエア」では、全社に共通する疑問等を取り上げた「全体テーマ」に関する議論や、特定のテーマについて小規模での議論を行う「コミュニティ活動」が実施され、各部に点在するノウハウ及び知見の共有化が図られた。

2022年度は、第三段階として、「自ら考えて動く、発信する」をテーマに、「カイゼンスクエア」の活動を継続し、「コミュニティ活動」を通して、具体的な業務改善に向けた提案が進められた。

2023年度以降は、2022年度までの活動を踏まえ、事務統括部が推進する各種施策について、各部で取組を継続し、四半期に1回、事務統括部に対して進捗状況が報告されている。

このように、CBJでは、経営統合以降、旧行同士の融和を対処すべき重要な課題と捉え、各種取組を適切に推進してきたといえる<sup>120</sup>。

## イ 旧行同士の融和に関する現状の課題

上記アのとおり、CBJでは、旧行同士の融和に関する取組が推進され、一定の成果は見られるものの、これまで実施してきた社員意識調査及び「役員意見箱」による社員からの意見募集等に加え、本検証の結果を踏まえると、経営統合から3年以上経過した現段階においても、未だ旧行同士の融和に関する一定の課題が存在することが窺われる。そして、そのような状況における旧行間の一定の隔たりが、部署や上司・部下の垣根を越えて相互に意見を言い合い、問題を是正するという風土の形成を阻害する要因になっており、上記第3の4で述べた本検証対象案件における問題点に気付いていたにもかかわらず、声を上げづらい環境の素地となっていたといえる。

### (ア) CBJにおける社員意識調査を通して確認された課題

下記(7)アのとおり、CBJでは、2020年度以降、1年に1回、社員エンゲージメント調査を補足する目的で、社員意識調査を実施しているが、同調査において、「あなたの職場では、雇用形態や出向元、旧行がどこかという違いを気にせず、活躍できる雰囲気がある」という設問が設定されている。

---

<sup>120</sup> 2022年度の活動報告では、「CBJカイゼン活動」を通して、「他部の取り組みを知り、自部署の参考とすることができた。」、「社内共通の課題について、解決策を共有・提案することができた。」といった成果が報告されている（2023年3月29日付け「【カイゼン活動】2022年度活動報告及び『CBJカイゼン活動3ヵ年計画』総括」、「別紙4『CBJカイゼン活動3ヵ年計画』活動内容詳細」）。

社員意識調査では、設問ごとに、5段階の配点<sup>121</sup>がなされているところ、当該設問に関する回答結果は表34のとおりである。

**表34 上記設問に対する年度別回答結果（点数（5点満点））**

年度	2020年度	2021年度	2022年度
回答結果の平均	3.81	3.47	3.25

当該設問には、「雇用形態」、「出向元」及び「旧行」という複数の要素が含まれているため、旧行の差異のみを理由として活躍できる雰囲気の問題があると感じている者の厳密な割合は判然としないものの、2020年度の開始以降、当該設問に対する肯定的な回答は減少傾向にあり、旧行の差異により、自身が活躍できる雰囲気を感じづらい者が一定程度増加していることが窺われる。

#### （イ）本アンケート調査を通して確認された課題

本アンケート調査では、CBJにおける旧行同士の融和の実態や課題等を確認することを目的として、「特定の案件に限らずに、CBJの役職員の間、出身母体の違い（旧JTSBと旧TCSB）のためにコミュニケーションが不足したり、業務の遂行上不都合が生じたりしていると感じることがありますか。」という設問をした。

その結果、回答数195件のうち、「はい、あります。」が93件、「いいえ。ありません。」が102件であり、旧行同士の融和に何らかの課題を感じている者が半数程度存在することが確認された。

所属本部別にみると、いずれの本部においても一定数が旧行同士の融和に何らかの課題を感じる結果となっており、特定の組織又は業務内容によって傾向が大きく異なるものではなく<sup>122</sup>、また、開発又は利用するシステムが異なることにより出身行に偏りが生じている部署が属する本部に限って存在する課題でもなく、全社的に存在する課題であることが窺われる。

また、所属部別の結果についても同様に、いずれの部においても旧行同士の融和に何らかの課題を感じている者が一定数存在することが窺われるが、特に、投資信託第一部、監理事務部及び国内業務第二部では、本アンケート調査に回答した役職者全員が課題を感じると回答した（表35及び表36参照）。

このように、旧行同士の融和については、特定の本部又は部に限らず、全社的に

<sup>121</sup> 「まったくその通り」、「どちらかといえばその通り」、「どちらともいえない」、「どちらかといえば違う」、「まったく違う」という順に、5点から1点の配点がなされている。

<sup>122</sup> 特に、業務監査部では、本アンケート調査に回答した役職者4名のうち3名が課題を感じると回答した。



対処すべき課題であるといえるが、特に課題を感じている者が多い傾向にある本部及び部については、優先してその実態及び原因を把握した上で、改善に向けた取組を検討する必要性が高いといえる。

**表 35 旧行同士の融和に関する設問に対する所属本部別の回答結果**

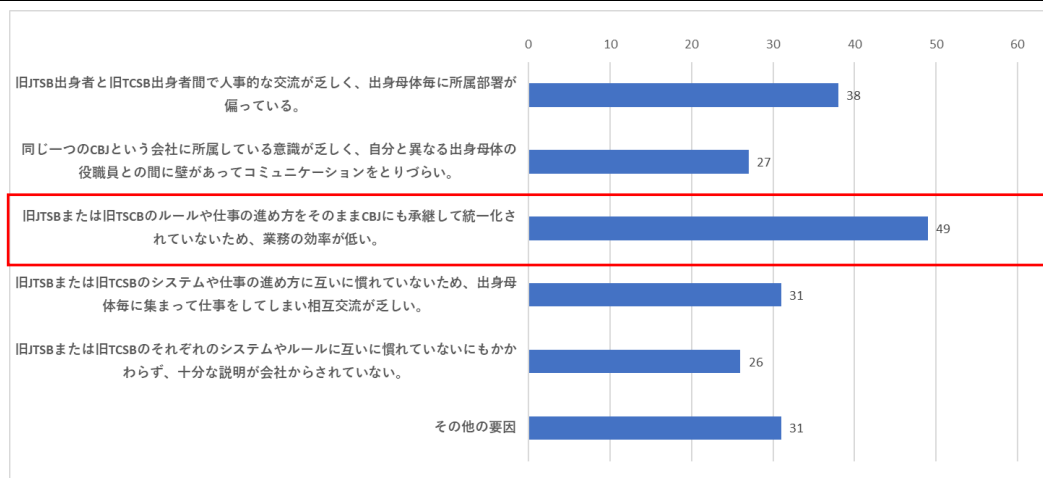
所属本部	「はい」 / 「いいえ」 (「はい」の割合)
業務監査部	3名/4名 (75%)
資産管理本部	10名/17名 (58.8%)
管理各部	33名/66名 (50%)
投資信託本部	15名/30名 (50%)
外国業務本部	7名/14名 (50%)
お客さまサービス本部	11名/27名 (40.7%)
システム開発・運用本部	14名/37名 (37.8%)

**表 36 旧行同士の融和に関する設問に対する所属部別の回答結果 (回答者の半数以上が課題を感じている部の結果を抜粋)**

所属部	「はい」 / 「いいえ」 (「はい」の割合)
投資信託第一部	5名/5名 (100%)
監理事務部	3名/3名 (100%)
国内業務第二部	3名/3名 (100%)
システム統括部	6名/8名 (75%)
生保資産管理部	3名/4名 (75%)
業務監査部	3名/4名 (75%)
資産運用部	4名/6名 (66.7%)
経営企画部	6名/10名 (60%)
リスク統括部	3名/5名 (60%)
外国業務第一部	3名/5名 (60%)
投資信託第二部	3名/5名 (60%)
人事総務部	8名/14名 (57.1%)
資産管理第一部	4名/7名 (57.1%)
開発第六部	6名/11名 (54.5%)

また、上記設問において、「はい。あります。」を選択した回答者 (93 名) に対する、その理由に関する設問 (選択式・複数回答可) の結果は図 11 のとおりであった。

図 11 旧行同士の融和に課題を感じる理由に関する設問に対する回答結果（延べ人数）



上記の回答結果によれば、いずれの理由についても、旧行同士の融和に課題を感じる理由として捉えている者が一定数存在することが窺われるものの、半数以上の回答者が、「旧 JTSB または旧 TCSB のルールや仕事の進め方をそのまま CBJ にも承継して統一化されていないため、業務の効率性が低い。」という理由を選択しており、旧行のルールや業務フローが現状の業務実態に合わない形で存在していることにより、旧 JTSB 出身の社員及び旧 TCSB 出身の社員の双方が、業務に対するストレスを感じている状況にあることが窺われる<sup>123</sup>。

また、上記選択肢に含まれていないその他の要因として指摘された主な要因は以下のとおりであるが、異なる出身母体の社員とのコミュニケーション<sup>124</sup>及び業務上の交流等に関する要因に加え、旧行間の役員同士のコミュニケーション不足に関する意見も挙げられており、役員がリーダーシップを持って旧行同士の融和に取り組む姿勢が十分に社員に伝わっていないことが窺われる<sup>125</sup>。

<sup>123</sup> 本検証における社員に対するヒアリングでも、旧 JTSB と旧 TCSB のビジネスモデルの相違によって業務の進め方に違いが生じているため、旧行同士の融和を図るには、CBJ が会社としてのビジネスモデルを明確に示す必要があるといった意見が見られた。

<sup>124</sup> 本検証における社員に対するヒアリングでも、上記(4)アのとおり、投信統合において、旧 TCSB の NICE 基盤において管理されているデータを旧 JTSB の FM システムに移管する際、旧 TCSB の開発第六部と旧 JTSB の開発第一部のコミュニケーション不足により、直接十分な議論を行うことが困難であったことから、A 社が中間ベンダーとして両者を介在した結果、一定の負担につながった等の意見も挙げられており、旧行同士のコミュニケーション不足が、投信統合のような CBJ にとって非常に重大な案件にも一定の影響を及ぼしていた。

<sup>125</sup> 2023 年 11 月に役員意見箱において集計された意見の中にも、経営層及び管理各部における旧 JTSB と旧 TCSB の壁があるため、現場における一体感が醸成されていないといった指摘が見られた。

## 【旧行同士の融和に課題を感じる理由として指摘されたその他の主な要因の例<sup>126</sup>】

### <システム及びルールに関する要因>

- 旧 JTSB・旧 TCSB でシステム及び所管部署が異なるため、相互理解に時間がかかり、業務効率が低くなる。そのため、旧 JTSB 案件は、旧 JTSB 出身者が担当する傾向が残っている。
- 業務ラインの併存のほか、本部やシステム部が定めるルールが一部併存しており、業務効率が低い。

### <コミュニケーションの機会に関する要因>

- 交流のための積極的な動きを取ることの必要性は認識しつつも、日々の繁忙状況により優先順位が上がっていない。
- 交流を図った方が良いと考えている社員は潜在的に多いと思われるが、会社としては、組織変更や人事異動において交流を図ることに今のところ消極的である。
- 交流活動を行ったとしても、評価される仕組みや土壌がなく、インセンティブが働かない。

### <旧行意識及び縦割りの環境に関する要因>

- 同じ一つの CBJ という会社に所属しておきながら、依然、母体や旧行の常識やルール、利害関係から抜け出せていない人も散見される。
- 旧 JTSB・旧 TCSB の双方に遠慮が見られ、「旧 J」・「旧 T」といった呼称が使用されている場合も見受けられる。

### <役員間のコミュニケーション及び旧行意識に関する要因>

- 役員間のコミュニケーションが悪く、それがそのまま部長以下へも影響していたと思われる。
- 役員が、自身の出身母体である原受託行にメリットがある選択肢をとる傾向が強い。
- 過去に遡る必要のある問題が発現した際、起因となる母体の問題として切り離し、会社一体で問題を解決しようとしなない。出身母体に言及する発言（〇〇グループのせい）が経営からも聞こえてくる。

<sup>126</sup> 本文記載の「その他の要因の例」は、本アンケート調査の回答結果を基に、当委員会において、内容を抽象化するなど一定の修正を行ったものである。また、「特定の案件に限らずに、CBJ の組織としてのガバナンス全般に関して問題又は課題があると感じる事項や不安に思う点などがあれば、自由に記載してください。」という設問に対する回答結果のうち、旧行同士の融和に関する課題についての意見も含まれている。

＜株主及び旧行における問題に関する要因＞

- 原受託行のパワーバランスが出向社員のパワーバランスに反映されていると感じることがある。
- 旧 JTSB と旧 TCSB のプロパー社員同士で不都合が生じたことはなく、むしろ、旧住友信託銀行・旧中央三井信託銀行の派閥争い、旧住友信託銀行の強硬な進め方、三井住友トラスト HD からの出向社員及び派遣役員と、みずほ FG からの出向社員及び派遣役員による争いが、CBJ の意思決定プロセスにおける問題の根幹であると考えている。

(7) 社員のエンゲージメントが低く働きがいのある職場となっていないこと

ア 社員のエンゲージメントの向上を図るためのCBJにおける取組

CBJ は、2020 年 7 月の経営統合以降、上記第 2 の 3(1)のとおり、「我が国 No. 1 の資産管理専門銀行として、資産運用事業の発展と国民の資産形成の一翼を担い、経済・社会の健全な発展に貢献します」という企業理念を掲げ、2021 年 7 月以降、社員のエンゲージメントの向上及び SDGs (Sustainable Development Goals) に関する具体的な施策を推進してきた。

2021 年 7 月、CBJ では、同年 3 月に実施した社員意識調査の結果<sup>127</sup>等を踏まえ、「企業文化醸成 WG」並びにそれに紐づく「社員エンゲージメント分科会」、「D&I 分科会」及び「SDGs 分科会」を組成し、社員エンゲージメント分科会を中心に、社員エンゲージメントの向上等に関する各種取組を実施してきた。その後、2022 年 3 月に、企業文化醸成 WG 及び各分科会は解消し、同月以降は、人事総務部及び経営企画部を中心に、社員エンゲージメント向上に関する各種取組を継続して推進している。

社員エンゲージメント分科会並びに人事総務部及び経営企画部を中心に推進してきた社員エンゲージメント向上に関する主な取組は、表 37 のとおりである。これらの取組自体は、社員のエンゲージメントを向上させるために有益な施策といえる。

表 37 社員エンゲージメント向上に関する主な取組

主な取組	目的・取組内容
社員エンゲージメント調査、社員意識調査 (下記イ参照)	<ul style="list-style-type: none"><li>• 全社員に対し、全 32 問の社員エンゲージメント調査を実施した上で、回答結果を数値化して分析する。</li><li>• 社員エンゲージメント調査を補完することを目的として社員意識調査を実施し、社員の意識や組織風土を客観的</li></ul>

<sup>127</sup> 2021 年 3 月に実施した社員意識調査では、「後輩・知人に紹介したい」、「仕事を楽しんでいる」、「私と会社の目標は一致」及び「現場の情報が経営層に伝わっていると思う」といった設問に対する回答結果が低水準であったことや、自由回答設問において「多様な働き方の選択肢」を求める声が多かった。

主な取組	目的・取組内容
	に把握する。
役員意見箱の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場の社員が、業務に対する改善提案や要望等を役員に対して直接電子メールで伝達する仕組みを設ける。</li> </ul>
タウンミーティング、タウンホールミーティング及びワークショップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>タウンミーティング（2021年度）：社員へのSDGs及び企業理念の理解・浸透並びに役員及び社員のコミュニケーションの促進等を目的として、役員1名と複数の社員が参加し、企業理念や日常業務に関する双方向のコミュニケーションを行う。</li> <li>タウンホールミーティング（2022年度・2023年度）：役員が社員の声を聞き、役員からメッセージを直接伝えることによる社員エンゲージメント向上を目的として、少人数形式での意見交換会を実施する。</li> <li>ワークショップ（2023年度）：役員と社員のコミュニケーションのギャップを正しく認識し、施策に反映することによる社員エンゲージメント向上を目的として、役員と社員が共に課題解決に向けた検討を行う場を設ける。</li> </ul>
業務公募	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定の部署が、当該部署に異動することを希望する役員及び社員を募集して応募者と面談等を行い、条件を充足した場合には、希望する異動を認める。</li> </ul>
360度評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>被評価者となる役員及び管理職の上司・同僚・部下等の回答者が、匿名式で、被評価者の能力や姿勢等に関する設問への回答を行う。</li> <li>回答については、被評価者及びその上司（被評価者が役員の場合は被評価者本人のみ）に対してフィードバックがなされ、能力評価や異動配置等の参考資料として活用される。</li> </ul>
テレワーク日誌並びに一斉朝礼及び夕礼	<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワークにおける業務終了時に、業務進捗等を記載したテレワーク日誌を作成し、上司に提出する。</li> <li>各部・各課において、朝礼及び夕礼等の場を設け、リモート環境下におけるコミュニケーションを確保する。</li> </ul>
社内広報の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内広報誌等を活用して、①社外有識者によるCBJ評価、②各部による業務紹介、③現場からの質問に対する役員の回答等に関する情報を社内に周知する。</li> </ul>

## イ 社員のエンゲージメントに関する現状の課題

CBJでは、2022年2月以降、社員のエンゲージメントの状況を把握することを目的として、数か月に1回、社員エンゲージメント調査を実施している。また、2020年度以降、社員の意識や組織風土を客観的に把握することを目的として、1年に1回、社

員意識調査を実施しており、2021 年度以降は、社員エンゲージメント調査を補完するものと位置付け、社員エンゲージメント調査と重複しない設問による調査を実施している<sup>128</sup>。

社員エンゲージメント調査では、「Wevox」というツールを利用し、9 項目のキードライバー（大項目）に分類された 32 項目の設問に対する回答を集計し、各キードライバー及び「総合<sup>129</sup>」のスコアを算出している。

2022 年 2 月以降の社員エンゲージメント調査における全体の結果は表 38 のとおりである。

表 38 2022 年 2 月以降の社員エンゲージメント調査における全体の結果<sup>130</sup>

年/月	22/2	22/5	22/8	22/12	23/2	23/5	23/8	23/12
総合	64	63	63	63	62	62	61	62
	71	71	70	70	70	70	70	70
職務	64	63	62	63	62	62	62	63
	73	73	72	72	72	72	72	72
自己成長	60	59	59	59	58	58	57	58
	68	68	68	68	68	68	68	68
健康	57	57	58	58	57	59	59	59
	63	63	62	62	62	62	62	62
支援	69	67	68	68	67	68	67	68
	73	73	73	73	73	73	73	73
人間関係	71	70	70	70	70	69	70	70
	75	75	74	74	74	74	74	74
承認	64	63	63	63	63	63	62	63
	69	69	69	69	69	69	69	69
理念戦略	61	60	59	58	57	58	54	55
	72	72	71	71	71	71	71	71
組織風土	61	61	60	60	59	59	58	59
	72	72	72	72	72	72	72	72
環境	60	60	60	59	58	60	59	60
	67	67	68	68	68	68	68	68

エンゲージメント調査の結果については、CBJ において取りまとめ、詳細な分析が行われているが、上記全体結果の推移からは、以下の傾向が窺われる。

<sup>128</sup> 役員は、社員エンゲージメント調査及び社員意識調査の対象に含まれていない。

<sup>129</sup> 「総合」のスコアは、「健康」を除く 8 項目のキードライバーの平均値から算出している。

<sup>130</sup> 各項目の上段は CBJ におけるスコア、下段はベンチマークとなる金融業界における平均スコアである（以下同じ）。なお、下段のベンチマークは、資産管理専門銀行以外の銀行を含む金融業界全体のベンチマークである。

2022年2月の開始以降、「総合」及び各キードライバーのスコアはいずれもベンチマークを下回っており、これには様々な要因が存在すると思われるものの、エンゲージメントを構成する各要素について、いずれも向上の余地があるといえる。このうち、特に、「理念戦略」及び「組織風土」については、2022年2月の開始以降、減少傾向が見られ、社員のエンゲージメントに一定の影響を及ぼしている可能性がある。

まず、表39のとおり、「理念戦略」については、「①ミッション・ビジョンへの共感」、「②会社の方針や事業戦略への納得感」、「③経営陣に対する信頼」及び「④事業やサービスへの誇り」という小項目で構成されるが、2022年2月の開始以降、いずれの小項目のスコアでも横ばい又は減少傾向が窺われる<sup>131</sup>。各小項目のスコアが相対的に低い理由としては様々な要素が考えられるものの、CBJの経営層が、社員に対し、会社が中長期的に目指すべき姿や業務に関する社会的意義を十分に伝え切れておらず、社員がこれらを腹落ちした上で業務を行っていないことが窺われる<sup>132</sup>。

特に、現在継続して取り組んでいる非投信統合については、複雑かつ困難な取組であり、CBJとして様々な方法を模索しながら着実な実現を進めているところではあるものの、本アンケート調査では、システム統合の目的や期待する効果が不明確であるといった意見が見られ、こうした点が社員に対して十分に伝わっていないことにより、社員のエンゲージメントの向上が阻害されている可能性があると考えられる。

表39 2022年2月以降の社員エンゲージメント調査における「理念共感」の結果

年月	22/2	22/5	22/8	22/12	23/2	23/5	23/8	23/12
理念戦略	61	60	59	58	57	58	54	55
	72	72	71	71	71	71	71	71
①共感	64	63	61	60	59	60	57	58
	75	75	74	74	74	74	74	74
②納得感	62	62	60	58	57	58	56	56
	72	72	71	71	71	71	71	71
③信頼	61	61	60	59	59	59	52	53
	70	70	70	70	70	70	70	70
④誇り	56	56	54	54	54	54	53	54
	71	71	70	70	70	70	70	70

<sup>131</sup> 社員意識調査における「会社の企業理念は、社内に浸透している」という設問に対する回答結果（5点満点）についても、3.34点（2020年度）、3.14点（2021年度）、3.00点（2022年度）と減少しており、社員エンゲージメント調査の結果と同様の傾向が見られる。

<sup>132</sup> 本アンケート調査における、「特定の案件に限らずに、CBJの組織としてのガバナンス全般に関して問題又は課題があると感じる事項や不安に思う点などがあれば、自由に記載してください。」という設問に対する回答でも、「『どのような会社になりたいのか』『そのために何が不足しているか』『これから具体的に何をしていくか』」が示されていない。」といった意見が挙げられた。

また、表 40 のとおり、「組織風土」については、「①キャリア機会の提供」、「②挑戦する風土」、「③部署間での協力」及び「④称賛への妥当性」という小項目で構成されるが、2022 年 2 月の開始以降、いずれの小項目のスコアでも横ばい又は減少傾向が窺われ、特に「②挑戦する風土」については、低い水準で推移している。この点についても、各小項目のスコアが相対的に低い理由として様々な要素が考えられるものの、遂行していた案件の中断が続いたことやシステム統合等の差し迫った課題に追われていたこと<sup>133</sup>等により、現場の負担の高まりや、現場の意見が経営層に十分に伝わっていない状況が生じた結果<sup>134</sup>、積極的に周囲と協力しながら新たな業務に挑戦する環境が生じづらくなり、社員のエンゲージメントの向上が阻害されている可能性があると考えられる<sup>135, 136</sup>。

表 40 2022 年 2 月以降の社員エンゲージメント調査における「組織風土」の結果

年/月	22/2	22/5	22/8	22/12	23/2	23/5	23/8	23/12
組織風土	61	61	60	60	59	59	58	59
	72	72	72	72	72	72	72	72
①キャリア	65	63	63	63	63	62	62	64
	78	78	77	77	77	77	77	77
②挑戦	51	52	51	51	50	51	50	51
	66	66	67	67	67	68	68	68
③協力	60	61	60	60	59	59	58	59
	71	71	71	71	71	71	71	71
④称賛	67	66	65	65	64	63	63	64
	72	72	71	71	71	71	71	71

<sup>133</sup> 本検証におけるヒアリングでも、システム統合が十分に進まず業務効率が向上していないことにより、現場の社員の負担・不満が高まっていることがエンゲージメントに影響しているのではないかという指摘が見られた。

<sup>134</sup> 本アンケート調査における、「特定の案件に限らずに、CBJ の組織としてのガバナンス全般に関して問題又は課題があると感じる事項や不安に思う点などがあれば、自由に記載してください。」という設問に対する回答でも、管理各部が現場の状況を理解しようとする意識が低下しているといった意見や現場の意見が経営層に伝わっていないといった意見が挙げられた。

<sup>135</sup> この点、社員意識調査における「当社では、現場の情報が経営層にきちんと伝わっていると思う」という設問に関する回答結果（5 点満点）についても、2.96 点（2020 年度）、2.68 点（2021 年度）、2.59 点（2022 年度）と、比較的低い水準で減少しており、社員エンゲージメント調査の結果と同様の傾向が見られる。

<sup>136</sup> これに加えて、上記(3)アのとおり、人事上、CBJ のプロパー社員が執行役員に起用されない構造であることが挑戦する風土を阻害している可能性は否定できないと思われる。



## 4. その他の問題

### (1) 接待贈答に関する管理体制が脆弱であったこと

#### ア 2023年4月1日改定前の規程

2023年4月1日以前は、CBJにおける接待及び贈答（以下「接待等」という。）に関するルールは、コンプライアンス統括部が所管する「接待等に関する管理要領」（以下「接待等管理要領」という。）及び人事総務部が所管する「取締役及び監査役の接待等実施に係る取扱要領」（以下「取締役等接待取扱要領」という。）において規定されていた。

2023年4月1日改定前の接待等管理要領（以下「旧接待等管理要領」という。）においては、同要領が適用される役員は「取締役及び監査役以外の役員（執行役員）」（旧接待等管理要領第2条第1項）とされており、取締役又は監査役が社員を随行させずに行う接待等は、取締役等接待取扱要領によって管理されていた<sup>137</sup>。取締役等接待取扱要領第3条は、旧接待等管理要領及び取締役規程の本旨、接待等の相手先におけるルール並びに接待等の効果を総合的に評価し、取締役及び監査役が行う接待の承認手続を行うものとされていた。

外部委託先等との接待等は、旧接待等管理要領においても原則として禁止されていたが、「真にやむを得ないと認められる」場合には、①相手先との関係等が社会から疑惑や不信を招くおそれがないこと、②情報交換等、CBJの業務上の効果が期待できること、及び③金額及び頻度等が社会常識の範囲内であることの全ての基準を満たすこと等を条件として、外部委託先等との接待等が認められていた（旧接待等管理要領第4条第1項第2号）。しかし、接待等の回数の上限等に関して明確な基準は規定されていなかった。

さらに、旧接待等管理要領の適用対象者が外部委託先等と行う接待等のうち、システムベンダーと接待等を行う場合は、当該接待等に係る決裁前にコンプライアンス統括部と協議することが必要とされていた（旧接待等管理要領第4条第1項第2号）が、コンサルティング等、システムベンダー以外の外部委託先と行う接待等についてはかかる協議が必要とされていなかった。

---

<sup>137</sup> 取締役又は監査役が社員を随行させて行う接待には、旧接待等管理要領が適用されていた（旧接待等管理要領第2条第1号、取締役等接待取扱要領第2条）。

## イ 接待等に関する管理体制の脆弱性

そもそも、CBJ では委託先に対して接待を実施する必要性が極めて低い。すなわち、CBJ は、ベンダー等の外部委託先に業務を委託する側であって、「買い手」に当たるため、外部委託先に対しても接待等を行う必要性は低かったといえる。

接待等を行う必要性が低い中で、特定の外部委託先に対して繰り返し接待等を行うことは、当該外部委託先との不適切な癒着関係を形成し、健全な外部委託関係が失われる潜在的なリスクを孕むといえる。

それにもかかわらず、取締役の接待等の決裁を行っていた人事総務部及び同部から決裁済みの稟議書を受領していた監査役<sup>138</sup>は、元取締役と特定の外部委託取引先との取引回数が多かったことを認識しながら、業務の健全性が失われるリスクに対する検討が不十分なまま、安易に円滑な業務遂行上必要な接待であると考えたとともに、2023年4月1日以前は接待回数の上限等に関する明確な基準がなかったこと等から、元取締役等に対して何らの指摘も行わなかった。

かかる接待等の管理体制の脆弱さが、上記第3の4で指摘した個別の本検証対象案件において問題が生じた直接的な原因であるとまでは認められないが、今後、特定委託先との癒着による不適切な外部委託関係を生じさせないためにも、注視して統制に当たるべき領域であるといえる。

### (2) 本アンケート調査において指摘されたその他の問題点

本アンケート調査の結果、①過去の CBJ の外部委託案件におけるガバナンス上の問題を尋ねる質問に対しては合計 60 件の回答、②特定の外部委託案件に限らない CBJ のガバナンス全般に関する問題等を尋ねる質問に対しては合計 110 件の回答を得た。上記①及び②に関する回答内容全体の内訳は表 41 のとおりである。

---

<sup>138</sup> 取締役等接待取扱要領第 5 条

表 41 CBJ のガバナンスに関する問題等を尋ねる質問に対する回答の内訳

回答概要	件数 (降順)
<b>1. 過去の CBJ の外部委託案件におけるガバナンス上の問題等を尋ねる質問に対する回答</b>	
事務委託案件に関する回答	11 件
バックアップ拠点の移転に関する回答	8 件
生保資産管理案件に関する回答	7 件
NICE 基盤更改の事前検討フェーズに関する回答	5 件
非投信統合に関する回答	4 件
外国証券取引管理システム案件に関する回答	3 件
レポフロントシステムの新規構築に関する回答	2 件
プリンティング業務案件に関する回答	2 件
0 社へのコンサルティング業務の委託に関する回答	2 件
晴海分散システムの更改に関する回答	2 件
その他	14 件
合計	60 件
<b>2. CBJ の組織としてのガバナンス全般に関する問題等を尋ねる質問に対する回答</b>	
合併前旧行の統合に関する回答	18 件
ルール上の手続の煩雑化・非効率化等の問題に関する回答	14 件
部長職以上のマネジメントの問題に関する回答	13 件
各部署間及び役員・各部署間のコミュニケーションの問題に関する回答	12 件
元取締役の独断専行及びそれに対する牽制不足に関する回答	9 件
CBJ の現状及び先行きへの不安に関する回答	8 件
役員間のコミュニケーションの問題に関する回答	6 件
出身母体重視の姿勢に関する回答	4 件
株主との関係に関する回答	3 件
人事異動・人材関係に関する回答	2 件
その他	21 件
合計	110 件

これらの回答内容の一部については、上記 3 において個別に指摘したが、これらのほか、②特定の外部委託案件に限らない CBJ のガバナンス全般に関する問題等を尋ねる質問に対する回答のうち、CBJ のガバナンス及び組織風土の改善に当たって有益と考えられるものを表 42 にて紹介する<sup>139</sup>。

<sup>139</sup> 表 42 にて紹介する問題点は、いずれも、本アンケート調査の回答結果を基に、当委員会において、内容を抽象化するなど一定の修正を行ったものであり、当委員会が事実関係を調査及び検証の上、認定したものである。

表 42 本アンケート調査で指摘された主な問題点

主な問題点	主な問題点に関する意見
<p>各部署間及び役員・各部署間のコミュニケーションの問題に関する回答</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 様々なルーツをもつ人間が集う組織の問題点としてありがちな、「やったもの負け」「自らの仕事領域を限定する」「三遊間は拾わない」等のマイナス意識が蔓延しているように感じる。</li> <li>• 部門間にまたがる問題・課題を整理・決定する仕組み・風土がない。</li> <li>• 職務分掌において、「●●に関する事項」等の漠然とした定義しかなくおらず、三遊間業務が発生しやすい上、どの部署が打ち取るかは、事象発生時の状況に左右されたり、「当部では前例がないからできない」等、責任の押し付け合いになったりしている例がしばしば見受けられる。権限が不明瞭であることにより責任の所在も不明瞭になっているのではないか。</li> </ul>
<p>ルール上の手続の煩雑化及び非効率化等の問題に関する回答</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• リスク管理、コンプラ関連、システム関連の業務を中心に、複雑・煩雑であることにより非効率な手続が多く、ガバナンスを高めているというよりも形式重視を強く感じる。</li> <li>• 現状、ガバナンスを気にしすぎて、何も決まらず、プロセスや稟議だけが増えていき、現場の負担が増す悪循環に陥っている。</li> <li>• 特にシステム関連の業務において、適用するルールが極めて分かりにくく、また、規程等の読み解きからは導き出せないような運営となっているケースが多いため、意図せず規程違反になるようなケースがある。</li> <li>• 規程類等のルール策定に当たって、実行可能性や持続可能性といった観点で乏しく、実運用を考慮していないルールが多い。</li> <li>• ルール策定に当たり、現場部署等へのヒアリングや意見交換等が不足しており、構造的に欠陥を抱えたルールが策定されているケースが見受けられる。</li> </ul>
<p>リソース不足等に関する回答</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 会社としての課題は山積しており、それに対するプロセスや優先順位も見えてきてはいるものの、それを実行する人材（単なる員数ではなく）が不足している。</li> <li>• 特定の人の業務が偏る傾向が顕著だと感じる。マニュアルの整備がされていないため、属人化が進んでしまっているとも感じる。</li> </ul>
<p>CBJの現状及び先行きへ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CBJ調査委員会事案の対応を含め、社外からのCBJに</li> </ul>

主な問題点	主な問題点に関する意見
の不安に関する回答	<p>対する信頼低下の回復に向け、積極的な情報開示や施策の発信が少ないと感じる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CBJ 調査委員会事案の対応について、社内で期限を伝えられないまま長期化しているように感じる。公表できない事情も理解できるが、先行きに対する不安を感じる。</li> </ul>

## 5. まとめ

上記2及び3のとおり、本検証において確認された本検証対象案件における様々な問題は、CBJにおける外部委託管理に関する種々のルールの不備及び不遵守を原因とするものから、CBJのガバナンス及び企業風土に関する問題に起因するものまで存在したことが指摘できる。特に、CBJの役員が相互牽制及び監督機能を果たすことや、社員の問題意識を吸い上げることにより、その問題を早期に顕在化させ、解決することができなかったことが最も深刻な問題である。

そして、そのような役員間の相互牽制及び現場部署からの問題の吸い上げを阻害していた要因として、①株主間協定に基づく役員選任の仕組みの中で、相互牽制機能及び全体最適の視点が十分に考慮されていなかったこと、②執行役員及び部長職等による現場意見の吸い上げのインセンティブを生みづらい人事の仕組み、並びにそれに起因する社内コミュニケーション及び部署間連携の不十分さ等が挙げられる。さらに、内部通報制度の信頼性の低さ及び社員のエンゲージメントの低さ等は、CBJのために積極的な問題提起やイシューレイズを行う行動様式を生む土壌の形成が不十分であることを示唆している。

また、上記4のとおり、本検証対象案件において確認された問題の直接的な原因とまではいえないものの、CBJのガバナンスの改善及び高度化を検討する上で看過することができない問題もいくつか確認された。

上記1のとおり、CBJは、その業務の性質上、一般的な事業会社より一層厳格なコンプライアンス遵守が要求され、また、「資産運用立国」の実現に向けてそのインフラを担っており、その重責を踏まえた高度なガバナンス体制を構築し、運用することが社会的に期待されている存在である。このようなCBJの役割に照らせば、本検証の経緯となったCBJ調査委員会事案及び本検証において判明した様々な問題点を特定個人のコンプライアンス意識や言動に帰責することに終始せず、上記のような重責を担う企業として堅牢なガバナンス体制を構築することが望まれる。そのためには、ガバナンスやコンプライアンスに関するルール整備等を引き続き進めるとともに、上記のようなガバナンス及び企業風土における問題を生じさせている要因に着目し、中長期的な視座を持って改善を進めることが望まれる。

CBJにおいては、非投信統合の方針決定及びその遂行が目下の最重要経営課題であり、その成否は、我が国における「資産運用立国の実現」という政府施策の行く末を大きく左右するといっても過言ではない。そのような重大なプロジェクトを担っている状況を踏まえた上で、本検証において判明した上記の問題に対する改善策を検討し、実行していくことがCBJの社会的な責務であるといえる。下記第5における当委員会の提言は、CBJに期待される役割の重要性及びCBJが今日置かれている状況を踏まえた改善策に関する提言である。

## 第5. 改善策に関する当委員会の提言

### 1. 総論

CBJは、2023年7月12日、CBJ調査委員会事案を端緒として検知した外部委託案件等を中心とする問題に対応し、ガバナンスの改善及び高度化策を策定・推進することを目的として、CBJガバナンス改革タスクフォースを設置し、株主の協力も得ながら、これまでガバナンスの改善策の検討及び実行を推進してきた。

本項では、上記第4で指摘した問題を踏まえて、CBJガバナンス改革タスクフォースのこれまでの取組の概要とそれに対する当委員会の評価を記載するとともに、当委員会が提言するCBJのガバナンスに関する改善策及び高度化策の内容を記載することとする。

### 2. 外部委託管理の強化

#### (1) CBJが既に実施している改善策及びその評価

##### ア 選定方針稟議の導入

上記第4の2(1)ア及び(2)ウのとおり、2022年12月当時のCBJにおいては委託先候補の比較検討が徹底されておらず、コンプライアンス統括部等の第2線部署の関与も限定的であった。また、上記第4の2(1)エのとおり、コンサルティング業務の委託が外部委託管理の対象になるか不明確であったという問題も存在した。そこで、CBJ調査委員会事案の発覚及びCBJ調査委員会による調査結果を受けて、CBJは、2023年7月1日、外部委託管理規則を改定し、外部委託実施部署（外部委託管理規則第4条第1項）は、表43の区分に応じて、外部委託先の選定に関して選定方針稟議の決裁を受けなければならないこととした（同規則第3条第1項及び第2項並びに別表1及び2）。

表43 選定方針稟議の適用対象となる外部委託

区分	適用対象
事務等の外部委託	本業を営むために必要な業務 コンサルティングに係る外部委託
システム関連の外部委託	コンサルティングに係る外部委託

下記(ア)及び(イ)で述べるとおり、選定方針稟議のプロセスにおいて諾否チェックシートによる委託先候補の比較検討の仕組みが導入され、コンプライアンス統括部を兼務する者に諾否チェックシートの承諾権限を帰属させることによって、委託先候補の検討過程に第2線部署を関与させることとした。また、コンサルティング業務の外

部委託が選定方針稟議の対象とされたことにより、外部委託実施部署は、選定方針稟議の決裁を受けた上で、外部委託先との関連契約を締結しなければならないことが明確化された<sup>140</sup>。

これらの手続は、事務等の外部委託とシステム関連の外部委託で共通であるが、選定方針稟議の対象となる外部委託の類型が両者で異なるため、以下で詳述する。

#### (ア) 事務等に関する外部委託管理の仕組み

外部委託実施部署は、新規に外部委託を実施する<sup>141</sup>際、本業を営むために必要な業務及びコンサルティングに係る外部委託については、諾否チェックシートに従い、当該外部委託の目的、効果及び費用の妥当性並びに外部委託先の業務遂行能力等を評価しなければならない（事務等委託要領第7条第1項）。その上で、外部委託実施部署が、外部委託管理規則別表1に定める審査の所管部に諾否チェックシートの審査を求め、事務統括部事務リスク管理室長<sup>142</sup>が同チェックシートの内容の審査を行うこととされている。この諾否チェックシートの項目には相見積もりに関する項目があり、原則として3社以上、最低でも2社以上の相見積もりを取得して品質及びコストを比較すべき旨、並びに比較対象の委託先候補の業界における地位も明記すべき旨が定められている（同要領別紙19）。

また、諾否の決定に際し、事務リスク管理室長が指示した場合には、外部委託実施部署は、リスク管理審議会に付議しなければならないとされている。

諾否チェックシートが事務リスク管理室長によって承認された後、外部委託実施部署は、選定方針稟議を起案し、外部委託管理規則別表1に定める決裁権限者の決裁を受けなければならない。

同別表に定める選定方針稟議の起案、審査及び稟議決裁の担当部署は表44のとおりであり、外部委託金額に応じた選定方針稟議の決裁権限者は表45のとおりである。

**表44 外部委託管理規則別表1の概要**

銀行業務又は信託業務を営むために必要な業務	起案	外部委託実施部署
	審査	事務統括部 (事務リスク管理室)

<sup>140</sup> 外部委託契約の内容を変更する場合には、外部委託実施部署の長の稟議決裁が必要である（外部委託管理規則第13条第1項）。

<sup>141</sup> 外部委託の内容を変更する場合及び委託業務の内容を追加する場合を含む。

<sup>142</sup> 事務リスク管理室は2023年4月1日付で設立された部署であり、事務リスク管理室長は、コンプライアンス統括部を兼務している。



	稟議決裁	事務統括部
コンサルティング	起案	外部委託実施部署
	審査	事務統括部 (事務リスク管理室)
	稟議決裁	事務統括部 <sup>143</sup>

表 45 事務等に関する外部委託に係る選定方針稟議の決裁権限者<sup>144</sup>

外部委託金額 <sup>145</sup>	決裁段階
10 億円以上	取締役会
1 億円以上 10 億円未満	代表取締役社長
10 百万円以上 1 億円未満	選定方針稟議決裁所管部の担当役員
10 百万円未満	選定方針稟議決裁所管部長

選定方針稟議の決裁がなされた後、外部委託実施部署は、契約内容チェックシート等を稟議書に添付し、外部委託実施部署の長の契約稟議決裁を受けなければならない（事務等委託要領第 10 条第 2 項）。

#### (イ) システムに関する外部委託管理の仕組み

システムに関する外部委託の場合も、コンサルティング業務に係る外部委託については、選定方針稟議の決裁を受けなければならない点及び諾否チェックシートの審査を受けた上で、外部委託実施部署が選定方針稟議を起案し、外部委託管理規則別表 2 に定める決裁権限者の決裁を受けなければならない点等は、事務等に関する外部委託と同様である。諾否チェックシートの諾否決定権限は、システム統括部シス

<sup>143</sup> 経営企画部、人事総務部、事務統括部、システム統括部、リスク統括部、コンプライアンス統括部、システムリスク管理部及び統合企画推進部の選定方針稟議については、審査及び稟議決裁の所管部をリスク統括部とする。

<sup>144</sup> 外部委託管理規則別表 1(2)

<sup>145</sup> 支払いが複数回の場合は支払総額によって、月例又は定例支払いの場合は半期の支払額によって判定する。

テムモニタリング室長<sup>146</sup>にある。

しかし、表 46 のとおり、システムに関する外部委託の場合は、本業を営むために必要な業務に係る外部委託については選定方針稟議の対象とされておらず、コンサルティング業務の外部委託のみが選定方針稟議の対象となっている。

**表 46 外部委託管理規則別表 2 の概要**

コンサルティング	起案	各部
	審査	システム統括部 (システムモニタリング室)
	稟議決裁	システム統括部

※外部委託管理規則別表 2 を抜粋

本業を営むために必要な業務に係る外部委託については、選定方針稟議の代わりに、システム開発審議会による承認決裁が必要となる（システム業務管理規則第 20 条、システム開発審議会運営要領第 8 条第 1 項及び会議体規程第 7 条第 1 項）。なお、選定方針稟議の決裁権限者の区分は、事務等に関する外部委託に関する上記表 45 と同内容である。

システム開発審議会承認決裁を受けた後の手続は、上記第 3 の 1(3)に記載したとおりである。

## イ 外部委託先評価ランク制度

CBJ は、2024 年 7 月に外部委託先評価ランク制度を導入することを予定している。この制度は、第 1 線部署（外部委託実施部署）が実施する全ての外部委託を第 2 線部署が検証することは現実的ではないという考え方から、リスクベース・アプローチに基づき、リスク統括部が特に潜在リスクが高いと判断した外部委託について、第 1 線に追加的な外部委託先統制策を実施させ、当該統制活動をリスク統括部が重点的にモニタリングするというものである。

具体的には、業務種別（事務本業、コンサルティング又はシステム開発）及び金額等基準（担当役員決裁相当金額以上又は業歴が 3 年未満）によってリスク評価対象となる外部委託先（評価ランク付与対象）を限定した上で、一定の評価ポイントに基づく評価を実施し、評価ランクに応じた追加的な委託先統制策を外部委託実施部署に実施させることを想定している。CBJ が現在検討している評価ランク及び評価ランクに

<sup>146</sup> システムモニタリング室は 2023 年 4 月 1 日付けで設立された部署であり、システムモニタリング室長は、コンプライアンス統括部を兼務している。

応じた追加的な外部委託先統制策の具体的な内容は、表 47 のとおりである。

表 47 外部委託先評価ランク制度の概要<sup>147</sup>

評価ランク付与対象	評価ランク		委託先統制策	
	スコア	ランク		
業務種別（事務本業、コンサルティング又はシステム開発）	100~80	A	正常先	費用対効果チェック
	79~70	B	要注意先	費用対効果チェック 定期モニタリング強化
金額等基準（担当役員決裁相当金額以上又は業歴が3年未満）	69~50	C	要管理先	費用対効果チェック 定期モニタリング強化 実態調査
	49~1	D	不適合先	諾否審査
業務種別（付随業務、カスタディアン又は仕業等） 金額当基準（部長決裁相当金額以下かつ業歴が3年以上）	当面実施しない		なし (通常の委託先管理)	

評価ポイントとして、業務遂行能力、外部委託実施の効果（当初想定していた成果をもたらしているか）及び費用対効果（委託費に見合った業務品質であるか）等の観点から各外部委託先を採点することが想定されている。

また、外部委託先評価ランク制度の導入に伴って、リスク統括部の組織体制を変更し、これまでリスク統括部企画課が外部委託先管理統括機能を含むオペレーショナル・リスク管理全般を担っていたが、外部委託先管理統括機能を専門的に担う外部委託管理課を新設し、第2線部署による外部委託管理を徹底するための組織作りを検討している。

#### ウ 契約の事前決裁に関する周知徹底及びコンプライアンス管理者によるチェックの仕組みの導入

上記第4の2(1)ウのとおり、コンプライアンス統括部及びリスク統括部は、経営統合以降の全ての外部委託案件を対象として、稟議決裁を受けることなく契約が開始された案件の網羅的な把握を目的とする悉皆調査を実施した。その結果、契約締結前に稟議決裁がされていない外部委託案件が合計158件あることが判明した（その内訳は、事務等の外部委託49件、システムの外部委託109件である。）。

<sup>147</sup> 2024年1月26日付け「外部委託先評価ランク制度導入に向けた取り組み開始について」3頁

この悉皆調査では、稟議決裁遅延の発生原因として、①ルール遵守意識の浸透不足、②不十分な期日管理、③手続方法の整備不足及び④牽制不足が指摘され、それぞれについて表 48 のような再発防止策がとられた。

**表 48 稟議決裁遅延への対応策**

発生原因	再発防止策
①ルール遵守意識の浸透不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>事前の外部委託開始及び遡及稟議が禁止される旨の周知徹底</li> <li>悉皆調査の結果及び再発防止策の周知</li> </ul>
②不十分な期日管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部委託管理者<sup>148</sup>の期日管理責任の明確化と手続フローの明示</li> </ul>
③手続方法の整備不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>条件付き決裁手続のルール化</li> </ul>
④牽制不足	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス管理者<sup>149</sup>及び自主検査によるチェック強化</li> </ul>

具体的には、発生原因①への対応として、2023年8月9日付けでリスク統括部及びコンプライアンス統括部から通達が発せられ、悉皆調査の結果及び決裁前の契約締結が社内規程違反であることの周知を実施した。発生原因②及び③への対応として、同年9月29日付けで事務等委託要領を改定し、外部委託管理者が契約締結前に決裁を受ける責任を有することを明確化するとともに、例外的に先行する決裁を待たずに外部委託実施部署の長の稟議決裁を受けることができる場合を明確にするなどした。発生原因④への対応として、同月6日付けでコンプライアンス担当者による共通検査のチェックリストを改定し、外部委託契約の決裁日等の整合性を確認する項目を新設する等の対応を行った。

## エ 再委託先管理の強化

上記第4の2(2)イで述べたとおり、CBJの外部委託案件においては再委託が原則として禁止されているにもかかわらず、その意識が希薄であり、また、再委託先が的確

<sup>148</sup> 外部委託管理者とは、外部委託に関わる部全体の取りまとめを実施する管理者であり、各部長によって指名される（外部委託管理規則第11条、事務等委託要領第4条第1項及びシステム委託要領第5条第1項）。

<sup>149</sup> コンプライアンス管理者は、コンプライアンス統括部の指示・施策に基づく各部におけるコンプライアンスに関する事項の実施等を担当する者のことであり、各部長が任命する（コンプライアンス基本方針第10条第2項）。

に業務を遂行しているかを常時監視しなければならない旨が外部委託管理規則に定められているにもかかわらず、再委託先（再々委託先及びそれ以降の下流の委託先を含む。）の業務実態を十分に把握していなかった事案が見受けられた。

そこで、CBJは、2023年12月に事務等委託要領を改定し、再委託に関するモニタリングの強化を図っている。まず、不必要な再委託が実施されないよう、再委託先の事前承諾における検証項目に「再委託する理由」及び「再委託先選定理由」を追加した。また、直接の委託先が不適切な再委託先を選定しないよう、委託先に再委託先評価報告書を作成させる際、業界地位、他社からの受託実績、評判、納期の確実性、繁忙期や緊急の場合の対応方法、及びリスク管理態勢を委託先に確認させることとした。そして、再委託先の業務状況を把握できるよう、直接の委託先を通じて再委託先の業務遂行状況及び成果物に関する情報を取得し、確認することとした。さらに、必要な場合には、直接の委託先の同行により再委託先に対して立入調査を実施する手続を規定した。

## オ 評価

上記アからエのとおり、CBJは、CBJ調査委員会事案発覚後、選定方針稟議の導入、外部委託先評価ランク制度の導入の検討、契約の事前決裁に関する周知徹底及びコンプライアンス管理者によるチェックの仕組みの導入、並びに再委託先管理の方策の導入を行ってきた。

これらの対応策のうち、選定方針稟議の導入は、上記第4の2(1)アにおいて指摘した委託先選定の合理性を担保する仕組みが存在しなかったという問題及び上記第3の4で記載した本検証対象案件の一部において外部委託の必要性に関する事前検討が不十分であったという問題等に対応する方策である。諾否チェックシートによる外部委託の目的、効果及び費用の妥当性並びに外部委託先の業務遂行能力等の評価の実施は、外部委託の目的及び必要性に関する検討が適切に実施されることを担保することに加え、外部委託先選定の合理性及び透明性を確保するといった観点で、合理的な方策である。

外部委託先評価ランク制度の導入の検討及び事前決裁に関するコンプライアンス管理者によるチェックの仕組みの導入は、いずれもコンプライアンス統括部及びリスク統括部による外部委託実施部署に対する統制の強化に資するものであり、合理的な措置であると評価できる。また、外部委託先評価ランク制度導入の検討過程では、リスク管理部門の人的リソースが限られていることを踏まえてリスクベース・アプローチを採用し、実現可能な範囲での統制強化を目指している点でも、不合理に規制を加重した結果、導入した統制策が画餅に終わる事態を避ける努力がなされており、適切な方策であると評価できる。

## (2) 提言

### ア システム関連の外部委託の管理強化

上記(1)ア(イ)のとおり、システムに関する外部委託における選定方針稟議の適用範囲はコンサルティング業務のみに限定され、肝心の本業を営むために必要な業務の外部委託には適用されない。その理由について CBJ は、システム開発審議会において議論が実施されるため、判断の合理性が担保される旨を説明している。しかし、業務委託管理規則、システム開発審議会規則及びシステム業務管理規則といった関連規程においては、システム開発審議会における委託先選定に関する審議項目又は基準等は具体的に定められていない。たとえシステム開発審議会で委託先選定の合理性も含めて審議できる仕組みが構築されているとしても、審議基準を明確にし、判断権者をルールによって羈束する観点から、システム関連の本業を営むために必要な業務に関する外部委託についても、選定方針稟議の対象とするか、システム開発審議会規則等において、外部委託先選定に関する審査基準を明確に規定することを検討すべきである。

### イ 第2線部署によるモニタリングの強化

上記(1)ア(ア)及び(イ)のとおり、諾否チェックシートの審査は、事務等の外部委託の場合は事務統括部内の事務リスク管理室長が、システムに関する外部委託の場合はシステム統括部内のシステムモニタリング室長が実施することとされており、同室長らはコンプライアンス統括部を兼務している。CBJ は、これを理由として、外部委託先の選定について第 2 線部署による牽制が機能している旨を説明している。しかし、同室長らがコンプライアンス統括部を兼務しているとしても、事務統括部又はシステム統括部に所属する社員であることに変わりはなく、これらの部署及び担当役員による人事評価を受ける立場にある。そのため、担当役員又は部長が決裁権を有する金額規模 1 億円未満の外部委託案件については、結局のところ事務統括部又はシステム統括部のレポートライン上で諾否チェックシートの審査及び稟議決裁の双方が完結することには変わりはなく、第 2 線部署による牽制が完全に機能しているとは評価できない。

諾否チェックシートの審査に第 2 線部署を関与させて、システム統括部長及び事務統括部長並びにこれらの担当役員の決裁権限に対する牽制を及ぼすためには、例えば、事務リスク管理室及びシステムモニタリング室の室長をコンプライアンス統括部に専属させ人事考課も同部が行うなど、審査主体に関する再考が必要である。さらに、上記第 4 の 2(2)ウで指摘したとおり、外部委託案件のプロセス全般を第 2 線の立場でモ

モニタリングする部署が存在していないことは、早急に解決を検討すべき課題であると考える。

#### ウ 利益相反管理態勢の整備

CBJ は、取締役規程及び執行役員規程により、取締役及び執行役員と CBJ との間で利益が相反する取引を原則として禁止している。しかし、上記第 4 の 2(2)アで述べたとおり、個々の外部委託案件において取締役及び執行役員と CBJ が利益相反関係に立つ取引の適否を審査する仕組みは整備されていない。すなわち、外部委託案件の決裁の過程において、委託先及び再委託先等（それらの従事者を含む。）の属性について利益相反の観点から確認を行うプロセスが確保されておらず、また、部長等の決裁者に対する教育も実施されていなかった。

この点、CBJ は、株主の役員が CBJ の取締役を兼職する可能性を踏まえ、株主と当該取締役に関する利益相反取引の管理態勢を整備すること、取締役着任時の教育・研修の仕組みを整備すること、及び、内部監査を強化することを検討しているが、外部委託において CBJ の役員又は社員が外部委託先と利益相反関係に立つリスクを想定した具体的な施策は検討されていない。利益相反性のある外部委託が不適切に行われることを事前に防止する観点からは、外部委託先の選定及び再委託先の承認のプロセスにおいて利益相反性に関する審査を行い、懸念がある場合にはリスク管理部門と協議する仕組みを導入することが検討に値する。もっとも、外部委託の決裁の段階で CBJ の役員又は社員と外部委託先との利益相反関係の可能性を確認するためには、一定の情報（例えば、再委託先企業において委託業務に従事することが予定される者の氏名等が考えられる。）を事前に収集する必要がある、それが外部委託実施部署にとって過度な負担とならないよう配慮し、審査に必要な情報の種類並びに当該情報の収集及び確認方法を検討する必要がある。

#### エ 再委託先管理の実効化

再委託先のモニタリングを強化するためには、上記(1)エで述べた規定を実効的に運用することが重要となる。例えば、「再委託する理由」の審査については、再委託が原則として禁止されており一定の要件を満たす場合にのみ認められることを改めて周知徹底し、再委託の要否を慎重に検討することを外部委託実施部署に促す必要がある。また、再委託先の業務遂行状況及び成果物についての情報を委託先から取得した際には、その内容を実質的に精査し、必要に応じて指導及び評価の見直しを行うべきである。

さらに、選定方針稟議の対象となる委託先の選定とは異なり、再委託先の選定（承

認) に関しては、現状、選定の段階で外部委託実施部署以外の部署が関与して選定の適切性及び合理性を評価する仕組みは存在しない。加えて、再委託先の執務状況等を踏まえた評価の見直しが適切に行われているかを確認する仕組みも存在しないため、外部委託実施部署以外の部署等が牽制を行う仕組みを整備することが考えられる。もっとも、外部委託の件数の多さ等に鑑み、このようなモニタリングはリスクベースで行うことが望ましい。

なお、本アンケート調査への回答において見受けられたように、ルールの煩雑化や必要なスピード感の喪失につながる可能性もあるため、関連する規程及びルールは、現場の負担についても考慮の上、理解しやすい内容とすることが求められる。

### 3. 中長期的な人財戦略の検討と企業風土の抜本的改革

#### (1) 総論

持続的な企業価値の向上や経済成長を支える原動力は「人」であり、経営課題と、それに取り組むための経営資源としての人財に関する課題とは、表裏一体の関係にある。上記第4の3において指摘した問題及びそれを踏まえて下記(2)以下で述べる当委員会の提言の中には、「人事」に関する内容が含まれているものの、これらの多くは、単に人事総務部及び担当役員のみが狭義の人事施策として対応を検討すれば足りるレベルの問題ではなく、株主とも十分な対話を行いつつ、CBJの経営陣が一丸となって取り組むべき中長期的な経営戦略に関わる問題であることに留意されたい。

人員配置及び人事評価等の個別の人材マネジメントに関する施策は、経営・事業戦略と連動して推進していくことが求められ、CBJの経営陣は、自社のビジネスモデルや経営戦略に真摯に向き合い、自社に適した人財戦略及びそれと連動した人材マネジメントを検討し、実行すべき責任がある<sup>150</sup>。また、CBJの経営陣が、自らが検討・策定した人財戦略がどのように経営戦略の実現及び持続的な企業価値の向上につながるのかについて、全ての社員に対し自らの言葉で伝えていくことも重要であり、それがひいては社内でのコミュニケーションの促進及び社員のエンゲージメントの向上を含む企業風土の改善につながる。

---

<sup>150</sup> 経済産業省が2022年5月に公表した「人的資本経営の実現に向けた検討会報告書～人材版伊藤レポート2.0～」では、「人材戦略が経営戦略の実現を支えるためには、人材に関する自社固有の課題について経営陣が共通の認識を持つプロセスが非常に重要となる」こと、「人材に関する課題を明確にしていく中で、仮にそれが長く認識されていながら解決されてこなかったものであるならば、過去の慣行に縛られた人事施策とは一線を画する施策を講じることも含め、企業価値向上につながる経営戦略と人材戦略の連動を進める」ことの重要性が指摘されている。



以下では、当委員会が指摘する「人事」に関する課題が、経営戦略及び人財戦略に関する問題であるという前提の下、CBJ が現在実施している改善策を更に推進するための提言を行う。

## (2) 役員相互の監督及び牽制機能の強化に向けた人財戦略の検討及び実行

### ア CBJが既に実施している改善策及びその評価

CBJ では、CBJ 調査委員会事案を踏まえた改善策の一環として、役員間の相互牽制及び監督の機能を強化すべく、取締役のスキルマトリックスの他社との比較、取締役会連絡会の廃止、経営会議の運営改善（議事進行役を従来の経営企画部長から代表取締役社長に変更）及びシステムに関する役員研修等を検討し、実施している。これらの改善策は、いずれも役員間の相互牽制及び監督機能の強化に資する取組と評価できる。

### イ 提言

CBJ は、株主各社が行う投資信託、国内外証券、年金資産及び生保資産等の運用業務に係る管理事務全般を担っており、株主各社のビジネス・プロセス・アウトソーシング（BPO）先としての役割を担っている。このような株主各社の資産運用業務の事務処理を担う BPO 先として、株主各社が自社の社員の中から CBJ の役員候補者を指名し、派遣するという現状の株主間協定の仕組み自体には、株主各社と CBJ 間の業務連携及び株主各社によるグループ会社管理の観点に照らし一定の合理性があると認められる。

一方で、CBJ は単なる株主各社の一部門ではなく、日本の大手信託銀行及び生命保険会社等の資産運用業務の一部である資産管理業務という重要な役割を担う企業である。また、CBJ は、日本政府が掲げる「資産運用立国」の重要なインフラを担っており、CBJ のビジネスこそが、金融機関の資産運用業務の高度化及び金融資本市場の成長、ひいては、我が国の家計金融資産の安定的な形成に寄与する重大な役割を果たすものである。さらに、CBJ は、顧客や社会のニーズ、その変化に的確に対応し、資産管理のプロとしての使命を担い続けることが期待されている。こうした重責を担う CBJ は、その株式を株主各社が過半数に満たない割合で持ち合っていることから、業務やシステム開発等について株主からの全面的なサポートが期待される子会社ではない。そのため、CBJ は、株主各社から資産管理事務を受託する立場である一方で、事務及びシステムの両面において CBJ 独自の経営方針の決定及び実行が求められる立場でもある。

これらの点を踏まえると、CBJ の役員人事においては、CBJ の企業としての全体最適

を考慮し、役員間の自由闊達な議論が期待できる構成とする必要があることはもちろん、個々の役員には、CBJ として独自の経営方針決定及び課題解決等を行うための経験及び能力、これらを行う上で他の役員及び社員と協働し、必要なときには率直に反対意見を述べるなどして他の役員を牽制及び監督する能力が求められる。加えて、自由闊達な取締役会となるような雰囲気醸成がまずもって重要である。CBJ では、上記(1)で述べたとおり、CBJ 調査委員会事案を契機とした改善策の一環として、役員間の相互牽制及び監督の機能の強化に向けた取組が行われているところであるが、上記で述べた日本政府が掲げる「資産運用立国」において CBJ が担う役割の重要性等を踏まえ、当委員会は、次のような更なる改善策を提言する。

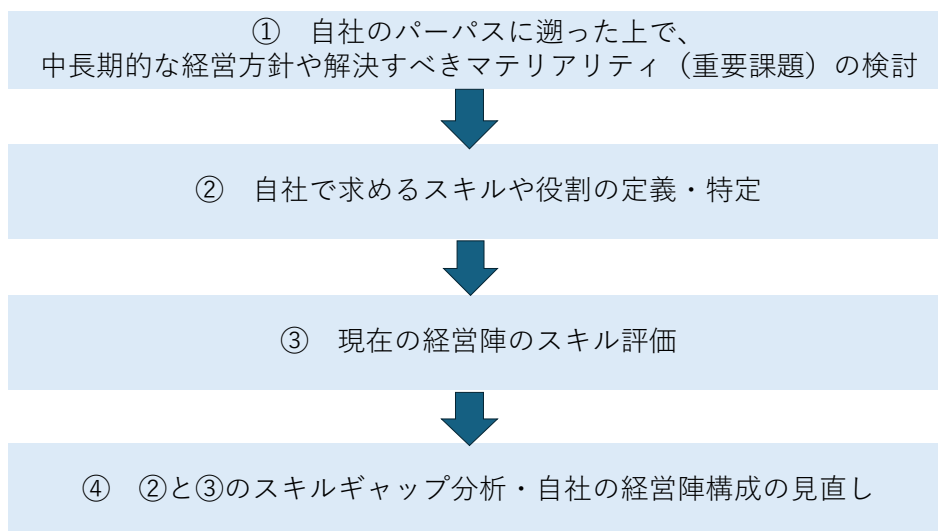
#### (ア) 取締役及び監査役の構成に関する深度のある議論並びに株主との対話の促進

役員間の議論を更に活発化させ、相互の牽制及び監督機能を強化するためには、取締役及び監査役の構成及びスキルマトリックスを戦略的かつ継続的に議論し、CBJ にとっての全体最適を確保する構成とすることや取締役及び監査役の選任に関する株主との対話を促進することを検討すべきである。

CBJ にとっての全体最適となる取締役及び監査役の構成を検討する中で、まずは、CBJ の企業理念を踏まえた中長期的な経営戦略を明確化し、それを踏まえて解決すべきマテリアリティ（重要課題）を設定することが大前提となる。その上で、重要課題を解決し、経営戦略を実現するために必要となる役員のスキル、資質及び知見等をスキルマトリックス等も活用しつつ可視化し、現在の取締役及び監査役の構成によってそれが充足されているかを検討する必要がある。その際には、取締役及び監査役のバックグラウンドの多様性及びバランスを考慮して中長期的な視点で CBJ にとって最適な構成になるように不断の検討を重ねることが重要である。そして、このような検討を経て導き出された、あるべき取締役及び監査役の構成並びに候補者に求めるスキル、資質及び知見等を株主に対して明確に提示し、CBJ の全体最適となる構成が実現されるよう、株主と徹底的に対話を重ねることが重要である。また、以上のような検討及び株主との対話に当たっては、取締役の選解任及び業績評価を担う業績等評価委員会の位置付けをより強化し、同委員にその中心的な役割を担わせることも検討に値するといえる。

図 12 は、以上のような役員構成に関する検討フローを図示したものである。

図 12 役員構成に関する検討の在り方



また、常勤取締役の業務執行に対する牽制及び監督がとりわけ期待される監査役及び社外取締役に関しては、常勤取締役の業務執行を多角的な視点から厳正に牽制及び監督できるよう、バックグラウンドの多様性をより一層確保することを検討すべきである。上記第4の3(2)イ(ア)で述べたとおり、これまでのCBJの監査役及び社外取締役には、CBJの主要な事業である資産管理業務と親和性のある業務のバックグラウンドを有する者が選任されてきたことから、IT・システム、法務・コンプライアンス及びリスク管理等の分野のバックグラウンドを有する者を加えることが検討に値する。このように監査役及び社外取締役のバックグラウンドの多様性をより一層確保することによって、監査役及び社外取締役自身が各分野の専門的知見に基づき多角的な視点で常勤取締役に対する牽制及び監督機能を働かせることが期待できるとともに、これらの分野を所管する現場部署から監査役及び社外取締役に対して相談及び報告がしやすくなり、より現場部署の意見及び実態が経営層の議論に反映されることが期待できる。

なお、CBJは、現在、取締役会のモニタリング機能を強化すべく、監査等委員会設置会社への機関設計変更を検討している。この機関設計の変更を実行した場合、監査等委員となる取締役に業務執行取締役のモニタリングという明確な役割が与えられることが期待される側面もある。もっとも、監査等委員に十分なモニタリング機能を果たしてもらうためには、社外取締役も含めて、上記のように取締役のバックグラウンド及びスキル構成のバランス及び多様性を考慮した人選を行う必要がある、こ

の点は、機関設計の変更の有無にかかわらず同様の改善策の実行が必要であるといえる。したがって、役員間の相互牽制及び監督機能に関する問題が機関設計によって全て解決されるわけではなく、より重要となるのは、変更した機関設計の下でモニタリング機能を果たす取締役会の実効性の向上と役員のスキル及びバックグラウンド等のバランス及び多様性の確保である点に十分留意する必要がある。

### (イ) 社外取締役及び監査役への情報共有方法の強化等

CBJ の取締役会及び経営会議では、専門性が高く複雑なシステム案件等が数多く審議されている。今後、非投信統合及び NICE 基盤の更改について更に検討を進めることが予定されていることや、外部委託やシステム案件等に関するガバナンスを強化していることに伴い、取締役会及び経営会議の審議対象となるシステム案件の数は更に増加することが見込まれる。

そして、上記第 4 の 3(2)イ(イ)で述べたとおり、現状、取締役会資料及び経営会議資料における重要なポイントの整理及び明確化や、社外取締役に対する案件内容及び検討過程に関する説明方法等に不十分な点があること、並びに、これらの問題は経営企画部のリソース不足が要因となっている可能性があることが確認されている。したがって、取締役会資料及び経営会議資料を簡略化して議論のポイントを明確化するとともに、そのような資料を準備する経営企画部のリソースの拡充についても積極的に検討することが肝要である。

加えて、上記のような取締役会及び経営会議の運営に関する問題を継続的に抽出して改善するために、定期的に取り締役会の実効性評価<sup>151</sup>を実施するとともに、経営会議の実効性についても評価・検討する機会を設けることも検討に値する。

### (3) 執行役員及び社員に関する人財戦略及びそれに基づく人事施策の見直し

#### ア CBJが既に実施している改善策及びその評価

CBJ では、統合後 3 年が経過し、人事を巡る環境の変化を踏まえ、2023 年 10 月に人

---

<sup>151</sup> 取締役会の実効性評価は、株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」（2021 年 6 月 11 日）（<https://www.jpx.co.jp/equities/listing/cg/tvdivq0000008jdy-att/nlsgeu0000051n1l.pdf>）の原則 4-11 及び補充原則 4-11③において示されている。CBJ は、上場会社ではないものの、上記で述べた日本政府が掲げる「資産運用立国」において CBJ が担う役割の重要性等に照らし、上場会社と同様に高度なガバナンスが要請されるといっても過言ではなく、CBJ において取締役会の実効性評価を導入することも十分検討に値する。

事制度の改定（処遇改善及びキャリア形成支援等）を行った。

処遇改善では、管理職の魅力を向上させプロパー化を進めるため、プロパー社員及び転籍社員の管理職を対象として基本給への一律月額加算を実施した。また、プロパー社員の管理職の育成に向けて、非管理職のうちから小規模単位でのマネジメント業務を経験する機会を設けるため、「係長」職を新たに設け、任用者には基本給への一律月額加算を実施した。さらに、管理職だけでなく、非管理職で「資産管理事務のプロ」又は「システム開発及び運用のプロ」として高い専門性を発揮する社員についても基本給テーブルの引き上げを実施するなど、業務責任の負担と処遇との間のギャップ解消を目指し適切に取り組んでいるものと評価できる。実際に、2024年2月に実施された人事制度改定アンケート（以下「人事制度改定アンケート」という。）では、約57%の社員が処遇改善による会社の目指す方向に共感し、自身のキャリアアップにもチャレンジしていきたいとの回答を選択している。

キャリア形成支援では、2024年度から2026年度の中期経営計画において「真のプロ人材の育成」が人事面の重要取組課題として挙げられている。「真のプロ人材の育成」の施策においてCBJが検討し、実行している具体的な方策は、まず、(a)社員に対してキャリアモデルを示し、(b)5年から10年後のキャリア志望をキャリア形成シートに記載してもらい、(c)キャリア形成専用の研修を開催するというものである。そして、キャリア支援体制の構築のため、上記(a)ないし(c)と並行して、(d)キャリアプランに関する部長との1on1ミーティングを設け、(e)(b)及び(d)の内容を踏まえ、個々の社員のキャリアプランの設計及び人事ローテーションについて各部の上席者を構成員とする人材開発会議の場で議論し、(f)当該議論を土台に人事ローテーション計画を策定している。キャリア形成支援の一環として、今後は、原則4年程度での部跨ぎの人事ローテーションを予定しており、この部跨ぎの人事ローテーションの推進は、各部に業務が分散している中で、資産管理業務全体のインベストメントチェーンを俯瞰できる真のプロフェッショナル育成に資するものであり、社員のキャリアアップの可能性を大きく広げ、将来の管理職登用者を増やすことにもつながるものと位置付けられている。このように、CBJでは、計画的な人事ローテーションの検討に積極的に取り組んでおり、個々人のキャリア形成支援策として有効な取組であると評価できる。実際に、人事制度改定アンケートにおいても、約61%の社員がキャリア形成の重要性や、キャリア形成支援制度で示された方針に賛同できること、約50%の社員がキャリア形成支援制度の取組を通じ自身のキャリアに対し以前よりもイメージを持てるようになったとの回答を選択しており、同アンケート結果からも社員にとって有益な施策内容となっていることが読み取れる。そのため、現在の人事施策の内容は引き続き継続して実施すべきである。

もともと、未だ約4割近い社員がマネジメント業務に興味を感じず、キャリア形成支援制度の方針には賛同できないとの回答を選択しているため、今後もCBJの人財戦

略やキャリア形成支援に対する社員の理解度向上を重要な課題と位置付けて取り組むことが期待される。CBJ が現在取り組んでいる人事施策に対する社員の理解度を高め、現在の施策をより促進するために、以下の提言内容を取り込むことを十分に検討されたい。

## イ 提言

上記アの施策を実行することにより社員個々人のキャリア形成を支援して専門人材を育成することは当然重要であるが、上記第 4 の 3(3)のとおり、CBJ の人事制度の運用には、プロパー社員と出向社員等との隔たり、出身母体による隔たりといった根深い問題が残存している。

例えば、管理各部であるか現業部門であるかを問わず、プロパー社員と出向社員等の区別なく部長職及び執行役員に登用されるキャリアパスがあることを社員に明確に示さないと、プロパー社員と出向社員等の区別によって CBJ における自身のキャリアの終着点がある程度決定されるものと受け止められる懸念がある。そのような印象を社員に与えている限り、「CBJ のために」業務を遂行し、問題提起及び意見の吸い上げ等を意欲的に行うインセンティブを生み出しづらい状態は解決されない。また、部署ごとに出身母体の偏りがある状態が放置されれば、部署間の情報共有に悪影響が生じ、各部署に潜在するリスク要因がイシューレイズされることを阻害するリスクがある。

そのため、上記アの施策については、社員のキャリア意識の醸成に向けた人事制度の在り方として評価できるものであるが、上記のようなより根本的な問題に対する役員及び社員の意識を抜本的に変えるために、以下のような改善策を提言する。

### (ア) 執行役員人事の在り方の見直し

執行役員的人事については、上記 3(1)イ(ア)及び図 12 で示したとおり、取締役の人事と同様に、全社レベルでの「全体最適」の視点を考慮した検討を行うことが求められる。すなわち、①CBJ の中長期的な経営戦略を明確化し、②執行役員が備えるべきスキルを特定した上、③個々の執行役員が備えているスキルを評価し、④②と③の間でスキルギャップが生じている部分を補うという視点から、執行役員の候補者を選出する必要がある。

CBJ のプロパー社員からの登用を促進するための人材育成を検討する一方、未だ必要なスキルを備えているプロパー社員がいない場合には、株主からの派遣を要請することになるが、その場合には、株主に対し、CBJ として執行役員に求めるスキルを明確化しておくことが極めて重要である。もっとも、プロパー社員が育っていないことを理由に株主からの派遣に頼り続けることは、プロパー社員のキャリア形成を

閉ざしてしまうことになるため、プロパー社員の育成を喫緊の課題に位置付け、例えば、プロパー社員の目指すべきキャリアの最終到着点が執行役員以上になるようなロールモデルを提示することや、幹部候補社員の養成プログラムを策定して実施するなど、CBJ がプロパー社員を執行役員以上に登用することを積極的に検討している姿勢を社員に示した上で、キャリア形成支援を実施していくことも重要である<sup>152</sup>。

## (イ) 管理職人材の強化策の促進

部長職への登用については、株主からの出向社員等を部長職に就けることも CBJ の現状に鑑みるとやむを得ない面があるが、CBJ の業務に精通した管理職人材を中長期的な目線で育成する観点からは、将来的にプロパー社員を積極的に登用していくことが望ましく、そのための人財戦略をより積極的に検討する必要がある。

たしかに、CBJ は設立から日が浅いため、現時点では管理職を務める年次及び業務経験を備えているプロパー社員の数が限定的であるものの、部長職候補となるプロパー社員の数は今後時間の経過に伴って一定程度自然に増えていくことが想定される。しかし、第 4 の 3(3)イ(ウ)のとおり、将来のキャリア形成への不安等を理由としたプロパー社員の退職者、特に主任及び副主任クラスの社員の退職者が増加傾向にある実情を踏まえると、意識的に将来の部長職候補となる人材を育成するための施策を検討し、実行することが急務である。例えば、一部等級の社員向けに既に実施されているエンゲージメント向上に関するタウンホールミーティングやワークショップ等の取組を主任及び副主任を含む全ての等級の社員向けにも行うなどして、将来の部長職候補となる社員の懸念や悩みを把握し、会社と社員の間での細やかな目線合わせを行うことや、将来のマネジメント人材として期待される社員を数名選抜し、経営会議の場等で当該社員の現在のコンディション、実績及び次に望ましいアサインメント等を議論し、組織全体として社員個人のキャリア開発を行うこと等が考えられる。

また、そもそも、一定年次に達していることが部長職登用の事実上の要件となっている考え方に柔軟性を確保し、従来であれば部長職に登用される年次に達していなくても、必要な能力及び資質等を備えたプロパー社員を積極的に部長職に登用す

---

<sup>152</sup> CBJ では、上記(2)アのとおり、2023年10月から新たなキャリア形成サポート「真のプロ人材育成」が始まっているが、このキャリア形成サポートに記載されている最終的なキャリアモデルは全て部長級で終わっており、キャリアモデルとして執行役員以上に就任することは想定されていないように思われる。

ることも、十分検討に値する<sup>153</sup>。このような部長職へのプロパー社員の登用を実現するためには、社員個々人の業務内容、成果及び貢献に見合った評価並びに処遇内容となるよう人事評価制度の運用を見直していくことが必要である<sup>154</sup>。その上で、部長職候補となるプロパー社員及び非管理職ではあるものの高い専門性を有するプロパー社員に対する今以上の積極的な評価、ひいてはこのような社員の離職の防止に努めることが重要である。

以上のようなプロパー社員の育成及び人事評価の更なる強化と並行して、株主からの出向社員等のCBJの業務に対する理解を深めることも重要である。資産管理専門銀行というCBJの業務の特殊性からして、マーケットから容易に即戦力人材を獲得できるわけではなく、株主からの出向社員等も必ずしも直ちに即戦力となるわけではない。特に、CBJの現場部署の経験がないままに管理各部へ出向した場合には、現場部署の実態について十分に理解しないまま業務に当たらなければならない事態が生じてしまう。そこで、既に一定程度実施されているものではあるが、中長期的な目線でCBJの業務に精通した株主側の人材を育成する観点から、株主との人材交流を継続し、強化していくことが望ましい。具体的には、株主各社の若手社員を積極的にCBJの現場部署へ出向させ、CBJの現場の業務を経験させた上で出向元に戻し、その後改めてCBJの管理各部へ出向させるといった形で、管理各部に求められる能力の涵養を計画的に行うことができる仕組みをより一層積極的に導入することが検討に値する。また、現在のCBJへの出向社員等のうち、未経験分野の管理職に就任している者又は今後就任することが想定される者については、現場の実務及び抱えている課題への理解を深めるために、一定期間現場部署での業務を経験させるなどの手当を施すことも検討に値する。さらに、株主側からのCBJへの出向だけでなく、CBJから株主側への出向を積極的に行うことも、互いの業務への知見を深め、プロパー社員と出向社員の間には存在する隔たりを解消することにつながるという点で有益と考えられる。

---

<sup>153</sup> ある一定の年次に達することを部長職登用への条件としてしまうと、その年次に達するまで社内での昇格や賃金上昇が頭打ちとなり、閉塞感や仕事に対するモチベーションの低下を生じさせてしまうおそれがある。そのため、年功序列的な要素を主たる理由に部長職への登用を控えることは、本来望ましくない。

<sup>154</sup> CBJの多くの社員は資産管理事務に従事していることから、ミスなく業務をこなすことがプラスに評価されるよりも、むしろ事務ミスを起こすことがマイナスに評価される側面が強い。プロパー社員の賞与査定においては、評価の中央値に約8割の社員が集中しており、個々人の業務成果の差異とその明確化に苦慮していることが窺われる。今後は、社員個々人の業務成果に見合った人事評価となるよう、全社的に取り組むことが望まれる。



## (ウ) 閉鎖的な組織の解消のための更なる人事ローテーションの促進

出身母体が偏って人事交流が少ない閉鎖的な組織を解消するための方法として、各部門の構成員の一定の入れ替えを行うことをより一層検討すべきである。この点、CBJ は、社員の出身母体が偏っている部署の多くは、非投信統合が完了していないため開発又は利用するシステムが異なっており、そのような部署間で人事交流を行うことは、業務の効率的な運営や社員のキャリア形成に悪影響を与えるとの懸念を持っている。このような CBJ の懸念は一定程度理解できるものの、非投信統合が次々回の NICE 基盤更改期限までの完了を目指す長期的なプロジェクトとなっている現状を踏まえると、そのような硬直化した人事は、閉鎖的な組織及び属人的な業務運営を維持・助長し、他の組織との間の情報交換等による組織の効率化、活性化及び旧行同士の融和を阻害し、ともすれば不正の温床にもなりかねないリスクを生じさせるおそれがあることから、システム統合が完了するまでの間の人事交流の検討において上記事情を過度に斟酌することは得策ではないと考える。また、人事制度改定アンケートでは、約 43%の社員が「異動したくない」との回答を選択しているが、その理由として、約 24%の社員が「現在の業務に適性を感じる」こと、約 19%の社員が「異動による環境の変化が不安」であること、約 10%の社員が「他部署や他課の業務が分からない」との回答を選択しており、この回答内容からすると、異動前に他部署や他課の業務内容を学ぶ機会を設けたり、部署ごとでの交流を促進したりすることで環境変化による不安や懸念は一定程度軽減できると考えられる。

そこで、既に CBJ では一定の人事ローテーションを検討し、実行しているものの、特に出身母体の偏り等を背景とする人員の硬直化が生じている部署により一層注視し、そのような部署においては、抜本的・全面的な人員の入れ替えを行う必要はないまでも、例えば、一定の管理職を定期的に入れ替えるなど、組織としての閉鎖性を改善する方策を引き続き検討すべきである。人事制度改定アンケートにおいても、半数近くの社員が「異動したい」との回答を選択しており、必ずしも社員の多くが異動により業務効率が下がり、キャリア形成に悪影響があると考えているわけではないことが分かる。また、「異動したい」と回答した半数の社員のうち、約 39%の社員が「他部署や他課の業務を経験して視野を広げたい」との回答を、約 12%の社員が「他部署に習得したい業務がある」との回答を、約 9%の社員が「自部署の他課に習得したい業務がある」との回答を選択しており、積極的に他部署や他課の業務経験を積みたいと考えている社員が一定数存在することが窺われるのであり、このような人事ローテーションに前向きな意見があることも踏まえて、人員が硬直化した部署を段階的に解消していくことが求められる。なお、投信統合の実施時、旧 TCSB のシステムを使用していた社員は、旧 JTSB のシステムに習熟する機会を与えられることなくシステム統合が実行されたため、システムの導入直後、現場に多大な混乱が

生じた反省を踏まえ、非投信統合後の新システムに習熟させる意味でも、一定の人事異動を先んじて行っておく必要性が高いと考える。

#### (4) 社内コミュニケーションの促進

上記第4の3(4)で記載したとおり、CBJには、①役員と現場、②部長と現場、及び③現業部門とシステム部門のそれぞれのレイヤーにおけるコミュニケーションが不十分であるという問題が確認された。以下では、それらについての改善策を提言する。

#### ア CBJが既に実施している改善策及びその評価

##### (ア) 役員―現場間のコミュニケーションの促進

役員―現場間のコミュニケーションにおける問題としては、①役員が現場に対して経営方針の趣旨を十分に説明しておらず、現場部署の社員による経営方針への納得感が低い、②会社が決めたことに意見を述べても、役員の経営方針に変化があるわけではないと現場部署の社員が考えており、役員に意見を伝えるモチベーションが低い、③現場の実態及び意見を把握するための役員の積極的な努力が十分になされていないといった点が挙げられる。

この点、既にCBJにおいては「社員と役員間の距離感を近付ける施策」として、代表取締役社長が各課との面談を行うことや、役員意見箱を設置して継続的に社員の意見を収集すること等の経営と現場とのギャップ解消に向けた施策を実施している。これは上記問題のうち③に対応したものであると考えられ、いずれも適切な対応である。

##### (イ) 部長―現場間のコミュニケーションの促進

部長―現場間のコミュニケーションにおける問題としては、①部長が自身の部署の課長以下の社員に対して会社の決定事項をそのまま伝えるだけで、指示の趣旨を説明せず、具体的な検討を課長以下の社員に任せており、また、課長以下の社員からも、そのような指示や決定事項の趣旨等について部長に確認を求めない、②部長自身も会社の決定の理由や趣旨を理解していないために課長以下の者に経営方針を自らの言葉で伝達できていない、③部長が出世のために経営陣との関係性を重視し、部下との対話を軽視していると感じている課長以下の社員が存在するといった点が挙げられる。

この点、既にCBJにおいては、2023年12月、次期中期経営計画の検討会において

各本部長が今後のありたい姿を説明し、取締役及び関連部長との意見交換を実施するという施策、並びに役員及び管理監督者を評価対象とした 360 度評価とそのフィードバック等の施策を実施している。前者は上記問題点の②に、後者は上記問題点の③に対応したものであると考えられ、いずれも適切な対応である。

#### (ウ) 業務部門—システム部門間のコミュニケーションの促進

上記第 3 の 4(9)のとおり、投信統合において、システム統合の完了が優先され、開発計画段階で当該システムのユーザーである業務部門とシステム部門の認識のすり合わせがされないまま開発が進行し、結果的に統合後の業務の差分に関する検討が不十分となり、業務部門に想定以上に過度な負担が生じた。非投信統合において同様の問題が生じることがないように、業務部門—システム部門間のコミュニケーションの改善を検討する必要がある。

投信統合において、統合後の業務に差分が生じて、業務部門に一定の負荷がかかることは投信統合の計画段階で既に想定し得たところであるが、それでもなおこの点についての検討が不十分になってしまっていたそもそもの原因として、いわゆる「走りながら考える」という統合の進め方、すなわち、統合によって生じる影響の検討よりもシステム統合を前進させることを優先し、問題が発生した場合にその都度対応するという方針があったことが挙げられる<sup>155</sup>。たしかに、案件を進行させた上でトライアル・アンド・エラーを繰り返すことは、システム開発の領域において一定の合理性がある。しかし、エンドユーザーである業務部門に実際にどのような影響が生じるかはシステム統合を完了させてからでなければ分からず、システムの規模が大きいため、エラーによる影響範囲及び程度は深刻なものとなる可能性が高く、実際に統合直後の業務部門においてはむしろ業務負荷が高まる事例が多数発生していた。

この点、既に CBJ においては、2022 年 5 月 25 日付け経営会議資料である「投信移管プロジェクト終了の件」と題する資料において、「出し手/受け手の相互の事務を説明し、主体的に現在の業務説明を相手に伝える意識の醸成」という改善策を検討しており、非投信統合では投信統合でのコミュニケーション不足を踏まえて、出し手と受け手のメンバー合計 180 名程度が参加する統合推進 PT を設置している。また、2023 年 10 月、新しいキャリア形成方法として、システム部門と業務部門の両方を経

---

<sup>155</sup> なお、コミュニケーション上の問題が発生していたわけではないが、このような走りながら考えるという考え方のために、プロジェクトマネジメント能力を有する開発部門の余力がなくなり、そのような能力を有さない業務部門が案件を主導することになり十分なマネジメントができなかった案件として、上記第 3 の 4(3)で述べたプリンティング業務案件がある。

験する総合職を設置し、両部門の橋渡しができる人材の育成に向けた仕組み作りにも着手している。非投信統合において、業務部門とシステム部門間のコミュニケーションは重要となり、これに関連して統合当事者を混成した組織を設置したり、システム部門と業務部門のどちらかのみで完結しないキャリア形成を可能にしたことは、相互理解の促進に有益なものであって、適切な対応である。

## イ 提言

上記アのとおり、CBJ においては、各レイヤーにおける社内コミュニケーションを改善するために、既に実施している施策が複数存在するが、これらを更に一歩進めるために、以下のような施策を実施することを提言する。

### (ア) 役員―現場間のコミュニケーションの促進

まず、代表取締役社長のみならず、各役員が、今後のCBJの在り方を自らの言葉で発信し、社員と対話する場を定期的に設けることで、役員全員が社員との対話にコミットすることが考えられる。具体的には、これまで実施してきたタウンホールミーティングやワークショップ等の役員及び社員間のコミュニケーションを促進する取組を更に発展させて、代表取締役社長を含む役員と社員を構成メンバーとする委員会を設置し、役員がCBJの経営戦略及び現状の課題に関する説明を行うとともに、参加する社員からそれらに関する質問を受け付けるという形で、双方向の議論を行う場を定常的に設けることも検討に値する。

また、役員との双方向の対話はハードルが高いと感じる社員も存在すると思われるため、定期的に電子メール等で役員の経営戦略に関する考え方を平易な言葉を用いて発信することも有効である<sup>156</sup>。役員が部長等を通じて現場部署に具体的な指示を出すときには、部長等を介して当該指示が経営方針との関係でなぜ必要なのかを説明することを心がけるべきである。そして、役員と社員との対話及び役員意見箱で寄せられた意見は、たとえ会社の方針に批判的な意見であっても新たな視点を提供するものであれば会社全体に紹介するなど、「意見を言っても変わらない」と社員が感じることがないようにポジティブなフィードバックを積極的に発信すること

---

<sup>156</sup> 役員意見箱へ投函された意見の中に、同様の施策を要望する声を確認された。

も有益である<sup>157</sup>。さらに、役員がより積極的に現場に足を運び、現場の社員が意見を伝えられる機会を創出することが望ましい。

表 49 は、上記ア(ア)で記載した①から③の各問題点と改善策の提言の対応関係を示したものである。

**表 49 役員—現場間のコミュニケーション改善策**

課題	改善策の提言
①役員が現場部署の社員に対して経営方針の趣旨を説明しておらず、社員の納得感が低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員全員が経営方針について社員と定期的に対話し、各役員が社員との対話にコミットする。</li> <li>定期的に電子メール等で各役員の経営に関する考え方を発信する。</li> <li>役員が部長等を通じて現場に具体的な指示をするときには、部長等を介してその趣旨を伝える。</li> </ul>
②会社が決めたことに意見を言っても何も変わらないと感じており、現場の社員が役員に対して意見を伝えるモチベーションが低い	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員の意見を会社全体に紹介するなど、社員が「意見を言っても何も変わらない」と感じないようにポジティブなフィードバックを実施する。</li> </ul>
③役員が現場部署の社員の意見及び実態等を把握するための積極的な努力がなされていない	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員がより積極的に現場に足を運び、現場の社員が意見を伝えられる機会を創出する。</li> </ul>

#### (イ) 部長—現場間のコミュニケーションの促進

現場部署の社員と経営陣をつなぐ「ハブ」となる中間管理層である部長の役割を認識させるために、部長のあるべき姿を伝える管理職研修を実施することが考えられる。当該研修では、経営方針を部長に理解させるとともに、課長以下の社員に経営方針をどのように分かりやすく伝えるかといった部下とのコミュニケーションについて、部長同士、場合によっては役員等と議論する内容を含むべきである<sup>158</sup>。

また、部内においても会社の在り方や経営方針について部長及び課長以下の社員全員で議論をして共通理解を醸成することも有益である。360度評価の結果は人事評価には反映されず、フィードバックが行われるにとどまっているが、部長の人事評価に一定程度反映し、部長が現場と対話するインセンティブを設計することも考え

<sup>157</sup> 役員意見箱では、社員エンゲージメント調査の結果に関するフィードバックが不十分であるといった意見や、役員意見箱への意見に対する回答が形式的であり、意見の内容が具体的な施策として反映されているか分かりにくいといった意見が複数挙げられており、こうした取組の意義や必要性を社員に対して改めて周知し、腹落ちさせることも不可欠であるといえる。

<sup>158</sup> 既に実施している意見交換会の議題とする方法もあり得る。

られる<sup>159</sup>。

表 50 は、上記ア(イ)で記載した①から③の各問題点と改善策の提言の対応関係を示したものである。

表 50 部長—現場間のコミュニケーション改善策

課題	改善策の提言
①部長が自身の部署の課長以下の担当者に対して会社の決定事項をそのまま伝えるだけで、指示の趣旨を説明せず、具体的な検討を課長以下の社員に任せており、また、課長以下の社員からも、そのような指示や決定事項の趣旨等について部長に確認を求めている	• 部長のあるべき姿を伝える管理職研修を実施する。当該研修では、経営方針を部長に理解させるとともに、課長以下の社員に経営方針をどのように分かりやすく伝えるかといった部下とのコミュニケーションを部長同士、場合によっては役員等と議論する内容を含む。
②部長自身も会社の決定の理由や趣旨を理解していないために、課長以下の者に経営方針を伝達できていない	• 部内においても会社の在り方や経営方針について部長及び課長以下の社員全員で議論し、共通理解を醸成する。
③部長が出世のために経営陣との関係性を重視し、担当者との対話を軽視している	• 360度評価の結果を部長の人事評価に反映し、部長が現場との対話を重視するインセンティブを設計する。

#### (ウ) 業務部門—システム部門間のコミュニケーションの促進

非投信統合は、次々回の NICE 基盤更改期限までの完了を目指す長期にわたる取組であるため、投信統合から得られた教訓が風化しないよう、既に行われている施策を更に一歩進めるために、以下のような改善策を提言する。

システム開発及び統合に着手する前の段階におけるシステム部門と業務部門のコミュニケーションのための十分な機会と時間を確保することが必要であることから、システム開発及び統合のスケジュールには、システム開発の内容及びそれに伴う現業部門のオペレーションへの変更に関して両部門が十分に協議する時間を確保することが望ましい。また、今後 10 年の長期にわたって非投信統合が進められていく中で、旧 JTSB と旧 TCSB のそれぞれのシステムに紐付いた業務内容は変化していくことが想定されるため、引き続き定期的に互いの業務内容についてシステム部門と業務部門が確認し、意見交換する機会を設けることが望ましい。

<sup>159</sup> 360 度評価による部下の評価が良い場合に加点要素とするか、評価が悪い場合に減点要素とするかは、CBJ の部長職の人事評価の設計及び実態等を踏まえて、柔軟に検討すべきである。

## (5) 旧行同士の融和の促進

### ア CBJが既に実施している改善策及びその評価

上記第4の3(6)アのとおり、CBJでは、2020年の経営統合以降、「CBJカイゼン活動」を通して、旧行出身の役員及び社員がお互いを理解する場を提供するなどの取組を実施してきた。これにより、CBJにおいて、旧行の役員及び社員が一定のコミュニケーションを醸成するための土台が構築されつつあるといえる。

### イ 提言

もともと、上記第4の3(6)イのとおり、CBJでは、依然として旧行同士の融和に課題を感じている役員及び社員が一定数存在することが窺われ、今後は、上記のようなコミュニケーションの場の構築に加え、通常の業務における旧行同士の融和を実現するための仕組みを意識的に構築・整備していくことが重要であるといえる。

具体的には、旧行を問わず全ての役員及び社員が同一の目的及び目線で業務を行う前提として、非投信統合をはじめとする各種業務の統合を着実に遂行することが重要である。また、これと並行して、現在分かれている部の組織上の統廃合に加え、上記(2)イ(ウ)でも記載したとおり、人的リソースの充実や業務効率化を図りながら、積極的な部署間の人事交流を柔軟に実施することで、業務のタコツボ化を防ぎ、組織横断的な連携を強化することも重要である。

加えて、上記第4の3(6)イ(イ)のとおり、旧行のルールや業務フローが現状の業務実態に合わない形で存在しているという課題が存在することを踏まえ、上記のような体制を構築した後も、ルールの運用状況や業務フローの効率性等に関する定期的なモニタリングを行い、旧行の業務の在り方によって現場の社員に過度の負担が生じていないかといった点に関する継続的な見直しを行うことも有用である。

## (6) 社員のエンゲージメント及び働きがいの向上

### ア CBJが既に実施している改善策及びその評価

上記第4の3(7)アのとおり、CBJでは、社員のエンゲージメント調査や社員意識調査を通じて社員のエンゲージメントの実態把握・分析を行った上で、エンゲージメント向上を目的とした一定の有効な取組を行っていると考えられる。また、CBJでは、中期経営計画(2024年度-2026年度)の策定に当たり、主要課題の一つとして「経営と現場の一体感醸成」及び「社員エンゲージメント向上」を掲げ、更なる処遇の改善

や社員のキャリア形成に向けた人事ローテーションによる複数部署での経験を通じた真のプロ人材育成といった施策を検討しており、今後、人材育成とエンゲージメントの向上を相互補完的に拡充していくことが期待される。

## イ 提言

もっとも、上記第4の3(7)イのとおり、依然として、CBJの社員のエンゲージメントには一定の課題が存在すると考えられ、特に、①経営層が、社員に対し、会社が中長期的に目指すべき姿や業務に関する社会的意義を十分に伝え切れておらず、社員がこれらを腹落ちした上で業務を行っていないこと、及び②現場の負担や意見が経営層に対して十分に伝わっていないことが、社員のエンゲージメントの向上を図る上で対処すべき主な課題であると考えられる。

まず、①については、上記(3)イ(ア)でも述べたとおり、経営層が、自身の「生きた言葉」を用いてトップメッセージを分かりやすく伝えることが重要である。具体的には、経営理念の浸透に加え、CBJにおけるカストディ業務は、専門性及び特殊性が高い業務であり、現在日本政府が推進する資産運用立国の実現に向けた重要な役割を担うものであるという位置付けをより明確に示すとともに、システム統合等の各種取組が、そのミッションを支えるために不可欠の要素であることを社員の日々の業務に紐付く形で具体的に伝え続け、社員が自らの存在意義や業務の社会的意義を真に理解する環境を醸成することが重要であるといえる。同時に、このような社会的意義のある業務に携わる中で、社員個人に将来どのようなスキルアップとキャリア形成が期待されるか、CBJにおけるスキルアップとキャリア形成がどのように人材価値の向上につながるか、そのためにCBJが今後どのような施策を実行するかを、具体性を持って伝えることも必要である。

また、②については、経営層が、現場における実態を継続的かつ十分に把握することが重要であると考えられる。社員のエンゲージメントの向上を図るためには、社員の業務上の過度な負担を軽減するとともに、社員自らが有している意見や考え方が、会社の意思決定プロセスに反映され、自身が会社の発展に寄与しているという実感を充実させることが重要である。そのため、システム統合等の困難な課題に取り組む過程においても、経営層が現場を理解するために必要な情報が適時適切に共有される仕組みを構築し、現場の業務負担の実態や社員の意見を丁寧に把握する機会を確保することが必要である。例えば、上記(3)イ(ア)で述べた役員と社員を構成メンバーとする委員会を設置して双方向の議論を行う場を定常的に設けるといった取組のほか、組織においてハブ機能を果たすべき各部の管理職層が、各部における課題認識や各種取組を統一フォーマットに基づいて定期的に経営層に対して報告し、フィードバックを受ける制度を設けるといった取組が考えられる。また、CBJがこれまで実施してきた



タウンホールミーティングやワークショップ等の役員及び社員間のコミュニケーションを促進する取組に関しても、(i)その結果を役員全体に適切に共有する仕組みの構築、(ii)得られた現場の意見がどのように経営方針や各種施策に反映されたかという点に関するフィードバックの実施及び(iii)役員が対話する社員の層の拡大等の更なる充実化を図ることが考えられる。

以上のような施策の実効性と社員エンゲージメントへの影響については、定期的なモニタリングを行うことが有益であり、例えば、第三者専門家を起用した検証を実施することも検討に値する。

#### 4. 内部監査機能の強化

##### (1) CBJ が既に実施している改善策及びその評価

CBJ では、現在、CBJ 調査委員会事案に対する再発防止策の一環として、現場部署との「対話」を通じた監査・モニタリングを行うことを主眼として、従来的一般監査を軸とした監査運営から、常時モニタリング及びテーマ監査等を軸とした監査運営に移行する検討等が行われている。この点、当該方針及び取組は、定点的かつ画一的な一般監査から、恒常的かつリスク実態に応じた常時モニタリング及びテーマ監査等に監査資源を移行するというものであり、継続的な資料収集やヒアリング等を通じて、より適時かつ現場実態に則したリスク把握が期待できる有効な取組であると評価できる。

上記第2の5(3)表14のとおり、CBJ では、業務監査部と経営陣との連携を強化することを目的として、2023年1月以降、常務執行役員以上を対象としたリスク認識等に関する個別ヒアリングを導入しているほか、同月以前は半期毎に実施していた社外取締役に対する監査結果報告の事前説明会を四半期毎の実施に拡充している。また、2023年3月までは、代表取締役社長、代表取締役副社長（内部監査担当役員）及び業務監査部長を参加者として開催していた「内部監査連絡会」に、同年4月以降、常勤取締役が加わるとともに、これとは別に代表取締役社長と業務監査部の意見交換の場として「内部監査報告会」を開催している。さらに、業務監査部と第2線部門との連携を強化することを目的として、2022年12月以降、第2線各部との定例意見交換会が開始され、四半期毎に実施される予定となっている。このように、CBJ では、2023年1月以降、業務監査部と経営陣及び第2線部門との連携が拡充されているところ、これらは、経営陣や第2線部門のリスク認識（ひいては第1線部門のリスク実態）を踏まえたリスクベースでの内部監査の実施や、内部監査で検知された問題の経営陣及び第2線部門に対する適時の連携に資する有効な取組であると評価できる。

## (2) 提言

現在、CBJ では、非投信統合及び NICE 基盤更改案件等の重要性の高いプロジェクトが進行中であることに加えて、CBJ 調査委員会事案を踏まえたガバナンス強化に関する様々な取組が行われており、業務監査部には、これらのプロジェクトや改善策の実施状況に関する実効的なモニタリングや内部監査機能の発揮が求められる。このような状況の中、上記第 4 の 2(2)エ(イ)で述べたとおり、業務監査部の人員体制に関して課題認識を示す意見が確認されていることから、業務監査部の増員を含むリソースの拡充の必要性について、経営陣との間で継続的に議論・検討すべきである。

また、現在の業務監査部の社員は、40 代後半から 60 代後半（平均年齢 58.4 歳）の高齢層で構成されているところ、CBJ の内部監査業務に関する知見が豊富な社員の退職等により内部監査機能が低下することが懸念されることから、中堅社員の増員や中堅社員の育成・ノウハウの承継等、中長期的・持続的に CBJ の内部監査機能が十分に発揮できる体制を構築・検討すべきである。

## 5. 予算管理の徹底

上記第4の2(2)オのとおり、CBJにおける収支構造の下ではコスト削減に対するインセンティブが低下しがちであり、外部委託案件等の個々の投資案件における予算管理の意識が希薄であることが確認され、それが本検証対象案件の一部における外部委託の必要性の事前検討及び再委託先へのモニタリングの不十分さ等の背景要因となっているといえる。そこで、外部委託を含む個々の投資案件ごとに、コストの見込み額及びそれに対するリターンを検討し、それを事前に審査する仕組みを導入することが検討に値する。予算の事前審査に当たっては、外部委託実施部署内で完結させるのではなく、適切な管理本部の部署が審査に関与して、その客観性及び合理性を担保することが肝要である。また、投資案件実行後の予実管理を徹底し、現に支出したコスト及び得られたリターンを確認するとともに、事前審査段階のコスト見積もりとリターンの予測との乖離があった場合には、その原因を分析することも重要である。

さらに、以上のような予算管理を徹底する観点から、ある投資案件において当初予算を超過した場合に、余力のある他の案件の予算を流用して帳尻を合わせることを原則として禁止する旨を社内規程等において明記し、周知徹底することも検討すべきである。

以上の予算管理の一連のプロセスについて、コンプライアンス統括部及び業務監査部等の第2線及び第3線部署がモニタリング及び事後検証を行う仕組みを導入することも、併せて検討する必要がある。

## 6. 接待等に関してCBJが実施した改善策及びその評価

### (1) CBJが既に実施している改善策及びその評価

#### ア 接待等管理要領の改定

CBJは、CBJ調査委員会事案の発覚を受けて、2023年4月1日、接待等管理要領を改定した。

まず、旧接待等管理要領は、対象役員を取締役及び監査役以外の役員（執行役員）とし、取締役が行う接待等の取扱いは、人事総務部が所管する取締役等接待取扱要領が規定していたが、改定により、接待等管理要領の適用対象は「取締役（社外取締役を除く。）及び執行役員（理事を含む。）」に変更され、所管部署はコンプライアンス統括部に一本化された（接待等管理要領第2条第1号）。これにより、非業務執行役員（社外取締役及び監査役）が単独で接待を行う場合以外は同要領が適用されることとなった。また、取締役単独で行う接待等についてもコンプライアンス統括部が所管することとなり、従来は人事総務部のみで決裁可能であったが、改定後はコンプライアンス統括部への協議及び同部からの承認が必要となった。

次に、接待等管理要領の適用対象者が外部委託先等と行う接待等のうち、システムベンダーとの接待等のみがコンプライアンス統括部への事前協議の対象とされていたが、改定により、システムベンダーに限定せず、CBJの外部委託先等との間で例外的に接待等を実施する場合には全てコンプライアンス統括部へ協議することが必要となった（同要領第4条第1項第2号から第4号）。また、接待等の決裁を受ける前には、当該接待等が取引に関する判断・決定に影響しないことを疎明しなければならないこととされた（同要領第4条第1項第2号）。

加えて、改定前は接待等の実施回数について特段限定がなかったが、改定後は、「原則禁止」の趣旨に鑑みて、やむを得ない場合における同一先からの接待等の收受を原則として年1回までとすることが明確となった（同要領第4条第1項第2号）。

#### イ コンプライアンス統括部によるモニタリングの実施

改定後の接待等管理要領に基づき、コンプライアンス統括部は、CBJにおける接待等が適正に行われていることを確認するモニタリングを実施する。コンプライアンス統括部は、半期ごとに代表取締役社長宛ての報告を実施した上で、代表取締役副社長、監査役及び業務監査部に対してもモニタリング結果を回覧している。2023年10月に同年上期に行われた接待等に関する報告を実施し、接待の実施実績については社会通念上、社交儀礼の範囲内であったことを確認している。今後も、CBJにおける接待等

が適正に行われていることをモニタリングし、半期ごとに代表取締役社長宛での報告を実施する運用を継続することである。

## (2) 提言

CBJ が行った接待等管理要領の改定は、取締役が行う接待等に対してコンプライアンス統括部による統制を及ぼすこととし、特に同一の委託先等との接待等の回数制限（年 1 回）を設けた点は、特定の委託先との癒着を防止するものとして、効果的であると考えられる。また、本報告書作成時点において、接待等管理要領の規定どおり、同一の委託先等との接待等の回数が概ね 1 回にとどまっていることを踏まえると、合理的な措置及びそれに基づく運用がなされていると評価できる。今後も、改正された接待等管理要領の遵守状況を適切にモニタリングすることが肝要である。

## 第6. おわりに一株主との対話促進と連携強化

CBJでは、これまで、様々な改善策を実行に移している。しかし、言うまでもなく重要なことは、改善策を策定して実行するだけでなく、その改革策が第1線で働く社員一人一人に腹落ちし、役員及び社員が一丸となって資産運用事業の発展と国民の資産形成の一翼を担い、経済・社会の健全な発展に貢献する企業理念を実現すべく邁進することにある<sup>160</sup>。そのためには、経営層のトップメッセージが重要であるが、中間管理職も、その方向性を自らの言葉で部下に語り、意見交換しながら理解を深めることも大切である。また、改善策が浸透して実際に効果が生じているかを常に検証し、それを踏まえて更なる改善策を実施するといった前向きな循環を絶え間なく継続していく必要がある。

さらに、CBJのガバナンス及び企業風土上の問題には、株主との関係が通底しているといえ、今後のCBJの目指すべき姿を検討するに当たり、株主との継続的な対話と連携強化は避けて通れない。

CBJの収益構造及び役員人事に関する仕組みを踏まえると、CBJは株主の意向を尊重しながら人的・物的な投資判断を行い、株主はそれに対して必要な意見を述べることになるが、株主各社とCBJとは、完全親会社・子会社の関係にはないため、株主がCBJにおける全ての経営判断を主体的に行うわけではなく、CBJが、一企業として必要な経営に関する意思決定を自主的に行うことも求められており、CBJが将来的に株主以外の顧客からも資産管理業務を受託しながら自立的に発展する姿を目指すことを見据えると、その要請は今後更に強まるといえる。

ただし、現時点では、システム統合を含め、CBJが資産管理銀行として自立するために必要な準備が完了しておらず、CBJが発展するためのいわば「過渡期」にあるといえるため、株主との必要な対話を行い、適切な協力を受けることが不可欠である。

しかし、現在のCBJでは、上記第4の3(2)イのとおり、役員の選任プロセスにおいて、主要株主との間で、CBJの全体最適を考慮した実質的な議論がなされていないなど、株主とのコミュニケーションが十分に機能しておらず<sup>161</sup>、CBJにおいて最適な経営を実現するための十分な議論がなされていないと見受けられる。

そこで、今後、CBJが、株主による関与と自立的な意思決定を両立させながら発展していくためには、将来的には自立的な業務遂行を目指すことを念頭に置きつつ、現在の「過渡期」の段階においては、株主経営協議会等の場を通して、CBJにおける検討段階での議論や前提となる事実関係に関する丁寧な説明及び質疑の充実を図るなど、株主に

---

<sup>160</sup> 資産管理専門銀行として、資産運用事業の発展と国民の資産形成の一翼を担い、経済・社会の健全な発展に貢献することは、CBJの企業理念でも掲げられている。

<sup>161</sup> 本検証における株主の役員及び社員に対するヒアリングでは、株主経営協議会において、CBJの経営に関わる重要な事項に関するCBJ内での議論状況が十分に伝わってこないといった意見も挙げられた。

対する適切な情報提供を行い、株主によるCBJの経営課題に対する本質的な理解及び協力を受けるための仕組みを整えて、中長期的な株主との連携を強化し、CBJとして自立するために必要な準備を着実に遂行していくことが期待される。

CBJが一企業として成熟するための過渡期である今、当委員会が本報告書において指摘したガバナンス及び企業風土に関する問題を克服した上で非投信統合を完遂した暁に、CBJが真に自立した資産管理専門銀行として花開き、我が国の金融市場の成長を支える大黒柱となることを大いに期待する。

以 上

## 【別紙 1】

### 調査票 <sup>162</sup>

1. 本案件にかかる**業務の必要性**、又は、当該業務を**外部委託する必要性**について、疑問を感じたり、他の役職員から疑問の声が上がったりしたことはありましたか。ある場合にはその内容及び疑問を感じた理由を具体的にご記載ください。

(例：コンサルティングの目的が不明確で、あまり必要のないコンサルティング業務であると感じた。CBJで処理できる業務であったが外部委託するよう●●部 or ●●氏から指示された。)

2. 本案件の**外部委託先に関して**、委託金額の妥当性、選定過程や委託した業務の遂行能力に疑問を感じたり、他の役職員から疑問の声が上がったりしたことはありましたか。ある場合にはその内容及び疑問を感じた理由を具体的にご記載ください。

(例：規模、実績又は見積りの内容等からするとB社が委託先としては適切であったが、A社を委託先とするよう●●部 or ●●氏から指示された。●●という点から、委託先の業務遂行能力には疑問があった。●月●日、この疑問について●●氏が●●氏に対してメールで問題提起をしたものの、再考の機会を持つことなくA社が委託先として選定されてしまった。)

3. 本案件に関する個々の外部委託契約の承認 <sup>163</sup>を得るにあたって、部長決裁で足りるよう**発注金額が調整**されたり、発注が分割されたりしたことはありましたか。誰かから金額の調整や発注の分割を指示された場合はそれが誰かもご記載ください。

(例：外部委託先から3000万円を超える見積りを提示されていたが、部長決裁とするために、金額を3000万円未満に抑えるよう、外部委託先に依頼した。本来であれば一つの案件として予算をとるべきであったが、案件を複数に分割することにより、一案件あたりの金額を抑えた。)

4. (本案件について**再委託等**が行われた場合はご回答ください。)

再委託先、再々委託先等について、その選定過程や委託した業務の遂行能力に疑問を

---

<sup>162</sup> 本別紙は調査票の質問部分を抜粋したものである。調査票には質問部分の他に「本件」に該当する外部委託案件を特定する情報等を記載した。

<sup>163</sup> 事務等の外部委託案件の調査票においては、「個々の外部委託契約の承認」を「予算の承認」に置き換えた。

感じたり、他の役職員から疑問の声が上がったりしたことはありませんか。ある場合には疑問を感じた理由もなるべく具体的にご記載ください。

(例：他に有力な再委託先があったにもかかわらず、●●部 or ●●氏からの指示で、A社を再委託先とすることを直接の外部委託先に要請した。実績がないB社が再委託先となった。再々委託先であるC社は●●という点から業務の実態がないと感じた。)

5. 本案件について、担当部だけではなく**会議体**（例：他の部との会議、取締役連絡会、経営会議、取締役会）での議論は行われましたか。その際、本案件について批判的な意見はありましたか。ある場合には誰がどのような意見を述べたのか、批判的な意見に関してどのような議論がなされたかについてもなるべく具体的にご記載ください。

(例：2021年9月の取締役連絡会で議論され、「●●」と指摘を受けた。)

6. 本案件について、会議体での議論（上記5.）に限らず、CBJ内の意思決定の過程で**現場の意見や担当役員以外の役員の意見**が十分に議論・反映されなかったという懸念はありますか。ある場合にはその内容及びそのような懸念を感じた理由もなるべく具体的にご記載ください。

(例：現場からは●●という観点から反対する意見も多かったが、●●のため、その意見を部長や役員に意見を言えなかった。他の役員（●●氏）の反対意見は合理的であったが、●●のために十分に議論されないまま終わってしまった。)

7. (本案件について**稟議決裁前に外部委託先との契約が締結**された場合はご回答ください)

稟議決裁前に外部委託先との契約が締結され、委託業務が開始されることとなった背景をご教示ください。

(例：2021年10月に契約を締結し、委託業務が開始されなければCBJの業務に支障が生じるところ、社内での議論がまとまらず、稟議決裁前に契約を締結せざるを得なかった。)

8. 上記1ないし7以外の事情で、本案件について、法令、社内規程、コンプライアンス又はガバナンス等の観点から気になる事情があればご記載ください。



9. また、本案件「以外」の外部委託案件について、上記観点から気になる事情や改善の提案がありましたら、該当する案件や手続を特定できる情報を含め、具体的にご教示ください。

以 上

【別紙2】

表 28 部署別のプロパー社員と出向社員等の割合<sup>164</sup> (2023年10月時点)

	部署	プロパー社員	出向者・転籍者	
管理部門	経営企画部	10名	15名	
	人事総務部	33名	24名	
	事務統括部	25名	32名	
	システム統括部	18名	19名	
	リスク統括部	8名	4名	
	コンプライアンス統括部	5名	10名	
	システムリスク管理部	5名	5名	
	決済業務部	16名	12名	
	資金証券部	2名	3名	
	統合企画推進部	2名	3名	
現業部門	業務推進部	11名	34名	
	業務推進管理部	18名	21名	
	受託サービス部	43名	21名	
	生保資産管理部	30名	49名	
	コラテラル業務部	18名	17名	
	資産運用部	16名	18名	
	資産管理第一部	95名	16名	
	資産管理第二部	31名	33名	
	国内業務第一部	82名	7名	
	国内業務第二部	35名	41名	
	外国業務第一部	79名	8名	
	外国業務第二部	67名	47名	
	コーポレートアクション部	81名	11名	
	監理事務部	26名	3名	
	投資信託第一部	63名	13名	
	投資信託第二部	90名	12名	
	運用サービス第一部	34名	12名	
	運用サービス第二部	34名	11名	
	運用サービス第三部	106名	10名	
	IT基盤技術部	40名	6名	
	開発第一部	28名	3名	
	開発第二部	33名	3名	
	開発第三部	24名	4名	
	開発第四部	1名	18名	
	開発第五部	25名	9名	
	開発第六部	2名	73名	
	システム運用部	21名	5名	
	業務監査部	4名	11名	
	総計		1,261名	643名

<sup>164</sup> 赤字はプロパー社員よりも出向社員等が多い部署を示している。

【別紙3】

表 30 入社又は出向開始時の母体によって分けた部署別人員構成<sup>165</sup> (2023年10月時点)

	入社会社（入社時、出向開始時のエンティティ）			総計
	166			
	CBJ	旧 JTSB	旧 TCSB	
経営企画部	12名 (43%)	13名 (46%)	3名 (11%)	28名
人事総務部	38名 (44%)	40名 (46%)	9名 (10%)	87名
事務統括部	21名 (30%)	29名 (42%)	19名 (28%)	69名
システム統括部	16名 (39%)	20名 (49%)	5名 (12%)	41名
リスク統括部	3名 (23%)	7名 (54%)	3名 (23%)	13名
コンプライアンス統括部	7名 (35%)	9名 (45%)	4名 (20%)	20名
システムリスク管理部	0名	<b>10名 (83%)</b>	2名 (17%)	12名
決済業務部	12名 (41%)	11名 (38%)	6名 (21%)	29名
資金証券部	1名 (20%)	2名 (40%)	2名 (40%)	5名
統合企画推進部	5名 (63%)	3名 (38%)	0名	8名
業務推進部	19名 (38%)	17名 (34%)	14名 (28%)	50名
業務推進管理部	15名 (36%)	21名 (50%)	6名 (14%)	42名
受託サービス部	23名 (33%)	20名 (29%)	27名 (39%)	70名
生保資産管理部	32名 (40%)	0名	48名 (60%)	80名
コラテラル業務部	12名 (33%)	1名 (3%)	23名 (64%)	36名
資産運用部	6名 (17%)	15名 (42%)	15名 (42%)	36名
資産管理第一部	26名 (23%)	<b>79名 (71%)</b>	7名 (6%)	112名
資産管理第二部	19名 (29%)	0名	<b>47名 (71%)</b>	66名
国内業務第一部	18名 (20%)	<b>63名 (70%)</b>	9名 (10%)	90名
国内業務第二部	23名 (28%)	2名 (2%)	<b>57名 (70%)</b>	82名
外国業務第一部	25名 (28%)	<b>63 (72%)</b>	0名	88名
外国業務第二部	35名 (29%)	1名 (1%)	<b>86名 (70%)</b>	122名
コーポレートアクション部	27名 (28%)	64名 (67%)	4名 (4%)	95名
監理事務部	9名 (28%)	22名 (69%)	1名 (3%)	32名
投資信託第一部	17名 (22%)	44名 (57%)	16名 (21%)	77名
投資信託第二部	28名 (27%)	57名 (54%)	20名 (19%)	105名
運用サービス第一部	13名 (28%)	<b>33名 (72%)</b>	0名	46名
運用サービス第二部	20名 (43%)	26名 (55%)	1名 (2%)	47名
運用サービス第三部	40名 (33%)	2名 (2%)	79名 (65%)	121名

<sup>165</sup> 赤字は、出身母体の偏りが7割を越える部署を示している。

<sup>166</sup> 割合については、小数点第3位以下を四捨五入したものである。

	入社会社（入社時、出向開始時のエンティティ） 166			総計
	CBJ	旧 JTSB	旧 TCSB	
IT 基盤技術部	12 名 (24%)	33 名 (67%)	4 名 (8%)	49 名
開発第一部	4 名 (11%)	<b>31 名 (89%)</b>	0 名	35 名
開発第二部	8 (21%)	<b>30 名 (79%)</b>	0 名	38 名
開発第三部	11 (37%)	18 名 (60%)	1 名 (3%)	30 名
開発第四部	13 (68%)	1 名 (5%)	5 名 (26%)	19 名
開発第五部	6 (17%)	<b>27 名 (75%)</b>	3 名 (8%)	36 名
開発第六部	<b>59 (78%)</b>	2 名 (3%)	15 名 (20%)	76 名
システム運用部	6 (19%)	<b>25 名 (78%)</b>	1 名 (3%)	32 名
業務監査部	6 (27%)	8 名 (36%)	8 名 (36%)	22 名
総計	647 名	849 名	550 名	2,046 名