

2024年4月19日

調査・検証報告書（要約版）

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	1
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
(3)	関係者に対するヒアリングの実施	2
(4)	本検証対象案件に関する調査票調査	3
(5)	アンケート調査	3
(6)	ホットラインの設置	3
6.	本検証の位置付け及び留保事項	3
第 2.	CBJ の組織及び事業概要等	5
1.	CBJ の沿革及び株主構成	5
2.	CBJ の組織	5
3.	CBJ の企業理念及び事業概要等	6
4.	役員及び社員人事の仕組み	7
(1)	役員人事の仕組み	7
ア	役員の選任	7
イ	業績等評価委員会	8
(2)	社員人事の仕組み	8
ア	人員構成	8
イ	株主からの出向社員の人事	9
5.	CBJ の内部監査体制等の概要	9
6.	システム統合の経緯及び現状	10
第 3.	外部委託案件等に関する検証	12
1.	外部委託案件等に関する検証の概要及び方法等	12
(1)	本調査票調査	12
(2)	CBJ から情報提供を受けた外部委託案件の調査	13
2.	検証の結果	13
第 4.	本検証において判明した問題	17
1.	総論	17
2.	外部委託管理の仕組みの問題	18

(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	18
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	18
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	18
ウ	契約の事後決裁が行われていたこと	19
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	19
(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	19
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	19
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	20
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機能していなかったこと	20
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	21
オ	予算管理に対する意識が希薄であること	21
3.	ガバナンス及び企業風土の問題	22
(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	22
(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	22
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	22
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	22
(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の仕組みを採用していたこと	24
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	24
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	25
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	27
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	28
(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	28
(5)	内部通報制度の信頼性が低いこと	29
(6)	旧行同士の融和が十分に進んでいないこと	30
(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	31
(8)	接待贈答に関する管理体制が脆弱であったこと	32
4.	まとめ	32
第 5.	改善策に関する当委員会の提言	34

1. 総論	34
2. 外部委託管理の強化	34
(1) CBJ が既に実施している改善策及びその評価	34
ア 選定方針稟議の導入	34
イ 外部委託先評価ランク制度	36
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	36
エ 再委託先管理の強化	37
オ 評価	37
(2) 提言	37
ア システム関連の外部委託の管理強化	37
イ 第2線部署によるモニタリングの強化	38
ウ 利益相反管理態勢の整備	38
エ 再委託先管理の実効化	38
3. 中長期的な人財戦略の検討と企業風土の抜本的改革	39
(1) 総論	39
(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	39
ア CBJ が既に実施している改善策及びその評価	39
イ 提言	39
(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	41
ア CBJ が既に実施している改善策及びその評価	41
イ 提言	41
(4) 社内コミュニケーションの促進	43
ア CBJ が既に実施している改善策及びその評価	43
イ 提言	44
(5) 旧行同士の融和の促進	45
(6) 社員のエンゲージメント及び働きがいの向上	45
4. 内部監査機能の強化	46
(1) CBJ が既に実施している改善策及びその評価	46
(2) 提言	46
5. 予算管理の徹底	46
6. 接待等に関して CBJ が実施した改善策及びその評価	47
第6. おわりに―株主との対話促進と連携強化	49

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¹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、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）

¹ 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のことを意味するものとする。

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、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。当委員会は、CBJの現在又は過去の役員及び社員計15名を対象として、2021年1月1日から2023年11月30日までの期間²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、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を収集し、上記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。

(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。）、

² 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。また、2023年11月30日は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。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。

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 名の合計 78 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。

(4) 本検証対象案件に関する調査票調査

当委員会は、過去の CBJ 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。）。

(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、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、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。

(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、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。もともと、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。

第2. CBJの組織及び事業概要等

1. CBJの沿革及び株主構成

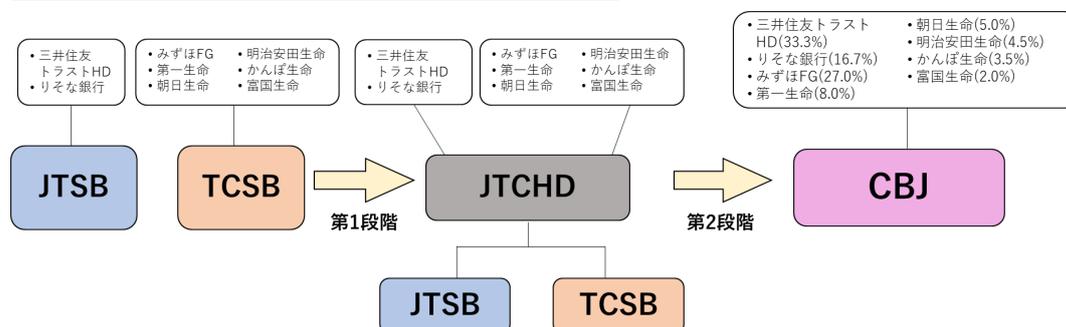
2017年3月29日、日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（以下「JTSB」という。）の株主であった三井住友トラストHD及びりそな銀行、並びに、資産管理サービス信託銀行株式会社（以下「TCSB」という。）の株主であったみずほFG及び第一生命は、JTSB及びTCSBの経営統合に向けた詳細な検討及び協議を開始することを内容とする基本合意書を締結した。

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、同年10月1日、JTCHDを設立した（図1）。

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、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。

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の株主構成は図1のとおりである。

図1 JTCHD及びCBJの設立の経緯及び株主構成

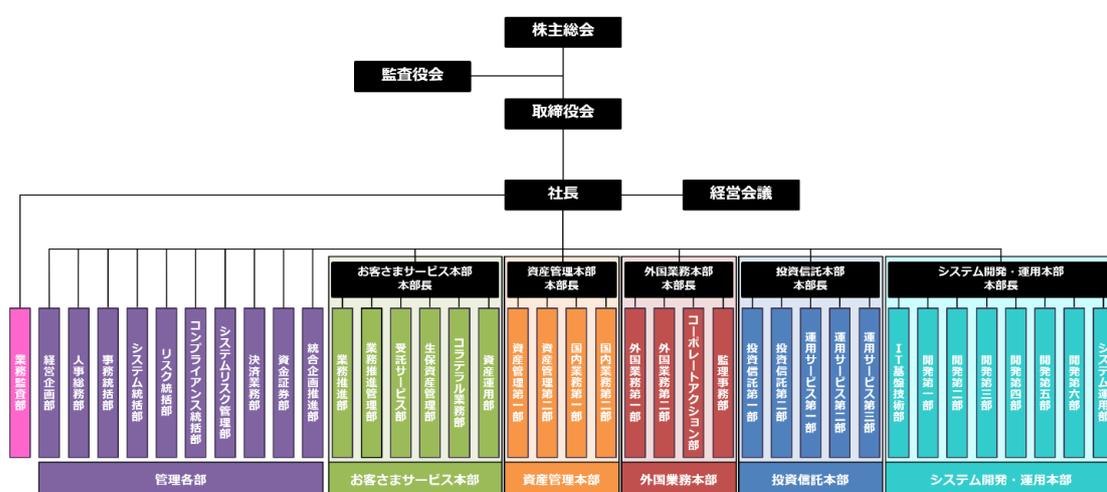


2. CBJの組織

CBJの組織規程における2023年10月1日時点（本検証開始直前）のCBJの組織体制は、図2のとおりである³。

³ 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できるとされている。

図2 組織図 (2023年10月1日時点)



経営方針の策定及び変更、重要なシステム投資案件に関する事項、並びに人事に関する重要な事項等は、経営会議及び取締役会において審議される。また、CBJでは、経営会議及び取締役会等の正式な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（取締役会長を除く常勤取締役のみが出席）が週1回開催されていたが、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月から週1回開催されている役員朝会（取締役会長、常勤取締役及び常務執行役員が出席）に集約された。

また、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、原則として3か月に1回開催されている。なお、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株主経営協議会に出席している。

3. CBJの企業理念及び事業概要等

CBJでは、「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ている⁴。CBJは、有価証券の管理等を行う資産管理専門銀行であり、国民が保有している運用資金等を運用している機関投資家（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。すなわち、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3のとおり機関投資家からの金融資産の運用

⁴ <https://www.custody.jp/corporate/philosophy/index.html>

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ト等に関する資産管理業務を担っている。

CBJは、株主各社の資産運用業務全体から切り離された資産管理業務のみを行っており、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。

図3 CBJが担う資産管理業務のイメージ⁵



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り、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る。

4. 役員及び社員人事の仕組み

(1) 役員人事の仕組み

ア 役員を選任

2018年3月28日に株主8社⁶の間で締結された株主間協定に基づき、表1に記載された株主がCBJの常勤取締役及び監査役の指名権を有している⁷。代表取締役社長及び代表取締役副社長の選定については、従来は、株主間協定の規定に基づき、三井住友

⁵ CBJ採用ホームページ (<https://www.custody.jp/recruit/business/>)

⁶ 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。

⁷ CBJでは、取締役会に対して株主総会における取締役選任議案を上程する前に、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。取締役候補者の適格性に関する業績等評価委員会(下記イ参照)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。

トラスト HD とみずほ FG が 2 年間ずつ交互に代表取締役社長の指名権を有し、代表取締役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。同規定の適用期間が満了した現在においても、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。

表 1 株主間協定による常勤取締役及び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	第一生命	朝日生命	かんぽ 生命
取締役 ⁸	6 名	2 名	2 名	1 名	1 名	—	—
監査役	6 名	2 名	1 名	1 名	—	1 名	1 名

CBJ の社外取締役については、候補者の指名に関する株主間協定の定めは存在しない。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。

また、CBJ の執行役員（常務執行役員を含む。）についても、候補者の指名に関する株主間協定の定めは存在しない。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 に出向する場合の 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。

イ 業績等評価委員会

業績等評価委員会は、役員⁹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。

(2) 社員人事の仕組み

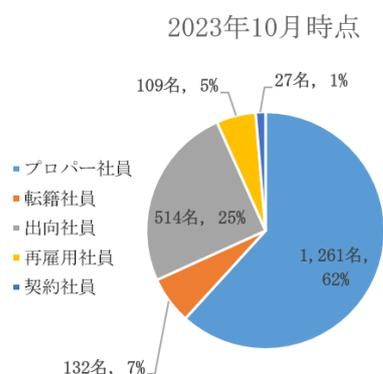
ア 人員構成

CBJ の 2023 年 10 月時点の人員構成は、図 4 のとおりである。

⁸ 「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。

⁹ 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、社外取締役は含まない。

図4 CBJ全社員（役員を除く。）の人員構成¹⁰



プロパー社員、転籍社員、再雇用社員及び契約社員には、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が、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ていく構造になっている。

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する。CBJ は、各株主から提示された候補者を踏まえて人事異動案等を作成する。

5. CBJの内部監査体制等の概要

CBJでは、内部監査基本方針の下、内部監査に関する各種の規程、要領及びマニュアル等が整備されているほか、代表取締役社長を委員長とし、CBJの監査に関する重要な

¹⁰ CBJの社員（CBJの取締役、監査役、理事及び執行役員は含まれない。）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、CBJ の設立前に旧 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。

事項の審議を行う機関である内部監査委員会が設置されている。

CBJにおける内部監査活動を所管する業務監査部は、合計23名で構成されており（2023年12月31日時点）、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・システム関連業務及び法務・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れており、内部監査に関する資格（公認内部監査人・公認情報システム監査人）の保有者が7名在籍している。

業務監査部では、同部内でモニタリング会議及びリスクアセスメント評定会議を実施しているほか、経営陣及び各部門等との間で各種会議や個別ヒアリング等¹¹を実施し、監査状況等に関する連携及び情報交換を行っている。CBJにおける具体的な内部監査及びモニタリング活動は、業務監査部が、各種の監査計画¹²に基づき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、専門性が高い領域や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。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。

6. システム統合の経緯及び現状

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、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の統合プロジェクト（以下「銀行システム統合」という。）については、2019年3月に策定された銀行システム統合を含む銀行統合に関する統合計画書に基づいて進められ、CBJへの経営統合完了後の2020年9月末をもって完了した。

次に、「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

¹¹ 業務監査部と経営陣の連携及び情報交換の場として、内部監査委員会（年4回）、内部監査連絡会（月1回、2023年4月から常勤取締役が参加）、内部監査報告会（月1回、2023年4月から実施）、監査役MTG（月1回）、社外取締役事前説明（年4回、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（年2回、個別ヒアリングは2023年1月から実施）等がある。また、業務監査部と関係部署等との連携及び情報交換の場として、第2線・第3線情報交換会（年4回、2022年12月から実施）、部長面談（年1回）及び株主内部監査部門との情報交換会（年4回）がある。

¹² 内部監査中期計画（原則3年ごと）、内部監査基本計画（単年度ごと）、年間監査実施計画（毎年）及び個別監査計画（個別監査実施の都度）がある。

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。）については、2020年8月以降、検討が本格化し、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信データを旧JTSBのシステムである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が進められ、2022年5月に完了した。

また、「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。）は、NICE基盤の更改期限及びそれが設置されているシステムセンターの撤収期限との関係で、当初、2024年5月に、NICE基盤において管理されている非投信データのFMシステムへの移管を完了することを目標としていた。もっとも、非投信統合における各種課題が判明したことから、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、NICE基盤の更改（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、現在は、次々回の更改期限までに、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た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. 外部委託案件等に関する検証の概要及び方法等

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。そこで、当委員会は、下記(1)及び(2)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。

(1) 本調査票調査

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（内訳：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）の一覧表を受領した上で、表 2 の視点及び抽出基準を適用して、これらの案件の中からガバナンス上の問題が内在する類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 2 外部委託案件の検証視点及び抽出基準

① 接待・贈答による外部委託先との癒着の可能性
接待及び贈答が多い外部委託先とは癒着による不適切な委託が行われる類型的な可能性があるため、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。
② 決裁基準の潜脱（案件金額）の可能性
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。そこで、恣意的に金額を抑えることにより決裁基準を潜脱した案件の有無を確認するため、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。
③ 決裁基準の潜脱（案件の恣意的な分割）の可能性
案件を恣意的に細分化することによって金額規模による決裁基準を潜脱した案件の有無を確認するために、同一名称の複数の案件の各金額が 3,000 万円未満（部長決裁）であるものの、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。
④ 決裁前の契約開始
稟議決裁前に契約が開始された案件は、決裁権者による事前の統制が及ばないため、事務等の外部委託案件及びシステムの外部委託案件のそれぞれについて、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 件の外部委託先を特定し、当該外部委託先に委託した案件を抽出した。
⑤ 大規模な外部委託案件
金額規模の大きい外部委託案件は CBJ の経営への影響が大きく、その意思決定プロセスの適切性を確認することが重要であるため、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。その上で、本検証対象案件の担当者（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、外部委託をすることの必要性、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¹³。

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。

2. 検証の結果

上記1(1)の本調査票調査及び上記1(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の結果、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¹⁴に関連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。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は表3のとおりである。

¹³ そのほか、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。また、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。

¹⁴ 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。

表3 ガバナンス及び企業風土に関連する問題が顕著に表れていると当委員会が判断した外部委託案件

案件名	案件概要及び問題点
NICE 基盤 再々委託 案件	<p><案件概要> NICE 基盤更改案件に関する委託業務において元取締役が設立した会社を再々委託先とすることにより、元取締役が、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、最終的には元取締役の会社と再委託先である C 社との間の再々委託契約が締結されるには至らなかった。</p> <p><問題点> 再々委託が検討されていた 2022 年 12 月の時点では、元取締役は未だ CBJ の取締役であったが、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。</p>
外部研修 案件	<p><案件概要> 元取締役が CBJ 在任中に実施していたシステムに関する研修を退任後も継続し、当該研修の事務局業務を担当する D 社を通じて CBJ から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が契約履行前に解除されたことから、元取締役に対する対価の支払いは行われなかった。</p> <p><問題点> CBJ が D 社を経由して研修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。</p>
プリンテ ィング業 務案件	<p><案件概要> 2021 年 2 月、CBJ は、信託レポート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。当該案件の特徴として、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。</p> <p><問題点> 投信統合にシステム部門の人員が多く充てられたため、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この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。 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。</p>
議決権行 使システ ム案件	<p><案件概要> 2021 年下旬以降、CBJ は、議決権行使システム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を検討していたが、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。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。</p> <p><問題点> 本案件の担当者は、F 社の実績が必ずしも豊富ではないことを懸念していたが、F 社の起用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、他の外部委託先候補と比較検討することはなかった。 また、担当者は、当時の本件業務に係る所管部の部長に対して当該外部委託先に関する懸念を伝えておらず、同部長も、担当者に対して当該外部委</p>

案件名	案件概要及び問題点
	託先を起用する理由を説明していなかった。
ホストシステム業務委託案件	<p>＜案件概要＞ 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業務を委託し、一部の業務が B 社を通じて G 社に再委託されていた。</p> <p>＜問題点＞ 2023 年 12 月、B 社とその契約上の再委託先である G 社との間に、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。</p>
外国証券取引管理システム案件	<p>＜案件概要＞ CBJ は、外国証券取引管理システムに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 D 社への再委託を承認した。</p> <p>＜問題点＞ CBJ は D 社の業務実態の詳細を直接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が、K 社も、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 D 社の業務実態を適時適切に把握することができなかった。</p>
生保資産管理案件	<p>＜案件概要＞ CBJ は、2021 年 7 月にプロジェクトチームを組成して検討を開始した生保資産管理システムの構築について、当初は旧 TCSB の生保固有システムを移設した上で、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を検討していた。しかし、同年 8 月に急遽、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。その後、2023 年 3 月に変更した時価帳票システムの構築も中断された。</p> <p>＜問題点＞ 生保領域のシステムは旧 TCSB のシステムであったが、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こと、両者の拠点に物理的な距離があったことなどの事情により、システム構築の方針について旧 JTSB 関係者と旧 TCSB 関係者が十分にコミュニケーションをとることができなかった。 また、システム構築に必要とされていた DBMS 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バージョンアップの実現可能性を疑問視する声があがっていたが、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、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一度は決定された。しかし、その際の実績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ため、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して一度は中断が決定され、別方法による生保時価帳票システムの更改が検討されたものの、最終的にはバージョンアップは可能と判断されたため当該更改も中断となった。上記バージョンアップの可否について取締役会の判断が二転三転し、結果として、約 9,300 万円を投じた時価帳票システム更改が中断となった。</p>

案件名	案件概要及び問題点
事務委託 案件	<p><案件概要> 2022年7月、CBJは、投資信託に関する事務をM社へ外部委託する検討を開始した。しかし、同年5月に完了したばかりの投信統合により業務が逼迫していたため、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社に対して外部委託した。</p> <p><問題点> CBJは、投資信託の事務委託についてM社との間で2つの契約を締結したが、そのうちの一つは、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社への事務の外部委託に関する契約については、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であった。さらに、この契約とは別の契約が当時の事務統括部長の稟議決裁により締結されたが、これも契約開始後に契約締結の決裁がなされていた。 当時は、投信統合が完了したばかりで、業務の統合に向けた作業が多く発生していたにもかかわらず、現場の実態を踏まえない業務委託が進行して過度な業務負担が現場に掛かることとなった。 加えて、役員意見箱に寄せられた社内の意見等においては、CBJが主たる事業として行っている事務業務を他社に外部委託することの必要性等に疑問を呈する旨の意見が複数見られた。</p>
投信統合	<p><案件概要> 投信統合の概要は上記第2の6のとおりであり、旧TCSBのシステムで管理されている投信データを旧JTSBのシステムである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。</p> <p><問題点> 投信データ移行のためのシステム化計画のスケジュールは、データの「出し手」と「受け手」で個別に進行していた。 また、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非効率で限定的であったため、システムの統合過程の各種テストにおいて大量のインシデントが発生した。 また、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等により、事務運営の差分の検知が移管後となる事態が発生した。</p>

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。

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、今日CBJが置かれている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なるといえる。

そこで、上記第3の2において指摘した個別の本検証対象案件において確認された問題とその要因を、下記2及び3において整理する。

2. 外部委託管理の仕組みの問題

上記第3の2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

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、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。

そのため、上記第3の2で述べたプリンティング業務案件や議決権行使システム案件のように、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、委託先選定の合理性に疑問の余地がある案件が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

2022年12月当時のCBJのシステム業務管理規則においては、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、投資額が3,000万円未満であれば案件所管部¹⁵の部長決裁のみで足りる仕組みとなっていた。さらに、システム関連の外部委託先との契約締結は、その契約等の金額が3,000万円未満であれば案件所管部長による決裁のみで可能であった。

また、事務等の外部委託については、外部委託管理規則上、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、金額規模による決裁権限の区分が設けられていなかった。

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、そ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

¹⁵ システムの開発等を担当する部署のことをいう。

ス統括部の関与は限定的であり、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いなかった。

ウ 契約の事後決裁が行われていたこと

外部委託管理規則上、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にもかかわらず、上記第3の2で述べた事務委託案件における複数の契約において、契約期間終了後又は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ていたことが確認された。

コンプライアンス統括部及びリスク統括部は、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。

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、決裁権限者による適切性及び合理性に関する事前審査に服させることで外部委託契約に関する会社の意思決定の合理性と統一性を確保するという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。

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

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、厳格な管理の対象とすべきである。

上記第3の2で述べたNICE基盤再々委託案件及び外部研修案件のように、CBJの外部委託案件の中には、コンサルティング業務が一定数存在したが、外部委託管理規則が改定された2023年7月まで、情報資産の取扱いを含まないコンサルティング業務は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

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案件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

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おり、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。

しかし、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。

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、また、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かったことが、上記第 3 の 2 で述べたホストシステム業務委託案件及び外国証券取引管理システム案件等において再委託先の実態把握が不十分となった要因であると考えられる。

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、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、外部委託の手続に関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、CBJ における社内規程上、リスク統括部等の外部委託の手続における役割は、委託先選定が終了し、実際に契約を締結する段階になって当該契約が外部委託管理規則の定める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発揮は限定的であった。委託先選定の合理性について管理各部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、複数の委託先候補を比較検討せず委託先が決定されたことや、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

CBJ ではこれまでも、外部委託管理に関する内部監査が実施されていた。しかし、外部委託管理に関するルールの整備状況の確認については、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一部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。また、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も、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く、より高度かつ恒常的なモニタリング活動及び現場部門との情報交換が行われることが望ましかったといえる。

また、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、今後、重要性の高いプロジェクトやガバナンス強化に関する様々な取組に対する 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た。そして、この点について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。

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。そのため、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おり、結果として CBJ の黒字が維持されることとなっている。そのため、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、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り、その結果、CBJ における予算管理及び予実管理が厳格に行われていないことが確認された。

このような予算管理に対する「緊張感のなさ」が、これまで指摘した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

これまでの CBJ の取締役会及び経営会議等においては、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が議論の中心となっており、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ように見受けられた。そのため、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ず、下記(2)から(8)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、顕在化したものと思われる。

(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

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。

しかしながら、元取締役以外の取締役及び監査役等は、元取締役とは IT 及びシステムに関する知見の面で圧倒的な差があるとの認識等から、元取締役の意見に対して批判的な検討を加えたり、反対意見等を率直に述べたりするなどして、役員間での実質的かつ多角的な議論を十分に尽くすことができず、役員間の相互牽制及び監督が機能していなかった。

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

(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 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は、CBJ が、中長期的な目線で最も適した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、株主との間で継続的に十分な議論を行うことが必要である。

しかしながら、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難い。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。さらに、これまでの CBJ の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バックグラウンドの偏りがあり、IT 及びシステム等を含む多角的な視点から牽制・監督することは期待しづらい体制であったといえる。加えて、監査役 6 名のうち 4 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。

このように、CBJ において役員間の相互牽制及び監督機能の発揮並びに 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、現に、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という認識に陥り、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

CBJ では、①取締役会資料及び経営会議資料の分量が多く重要なポイントが整理されていない、②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、③社外取締役は、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といった、役員への情報共有等の在り方が不十分であったことが見受けられた。また、上記第 3 の 2 で述べた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、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。このような問題が、取締役会での議論が充実したものになりにくかった要因となっていたと考えられる。

(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の仕組みを採用していたこと

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、CBJ の部長職から選出される場合と、株主から新たに出向させる場合の2通りがあり、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、いずれの場合においても、主要株主それぞれの人事方針を踏まえ、当該候補者と同じ出身母体であるCBJ の役員が内々に協議していることから、適任者選任に関する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かった。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) 主要株主からの出向者のみが執行役員に就任していること

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、主要株主からの出向者に限らず、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、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の出向者であり、主要株主による事実上の指名権と各主要株主からの出向者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、全体最適の視点からCBJ の執行役員として相応しい人物の選定がなされていたのか疑義がある¹⁶。

以上の仕組みの下では、執行役員は、自主的に現場部門の意見を吸い上げて、それを取締役に適切に伝え、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おり、このことが本検証対象案件に関し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。

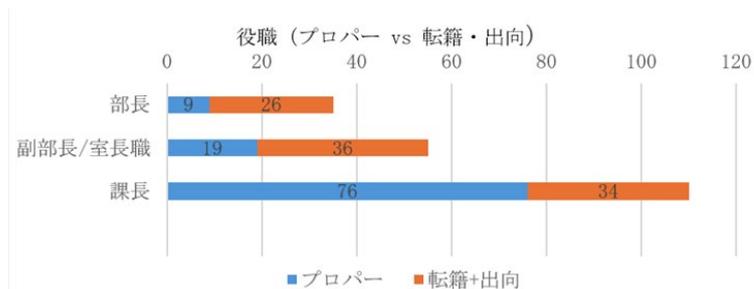
¹⁶ 本アンケート調査への回答でも、「役員が自身の出身母体（原受託）にメリットのある選択肢をとる傾向が強いと感じる」、「CBJ としてのメリットではなく、出身行のメリットありきであり、全社的な最適解になっていないと思う」旨の指摘が複数なされている。

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

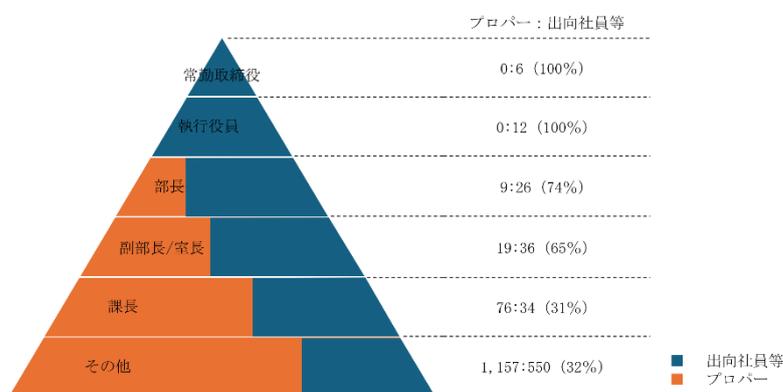
CBJ の管理職に占めるプロパー社員と出向社員等の割合は以下のとおりである。

図5 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)



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。

図6 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)



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。しかし、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。

(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、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、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、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。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¹⁷、その結果、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な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

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おり、退職者の中にはキャリア展望への不安を退職理由としている者が見受けられる。また、プロパー社員の中でも、一定年数のキャリアを積んだ層の退職者が増加傾向にある。このようなプロパー社員の退職者の増加が、部長職等の管理職への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なこと

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、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。さらに、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ため、出向者の部長職は、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などの指摘が複

¹⁷ 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。

数確認されている。

(オ) 小括

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、株主からの出向者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、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。このような出向社員等が管理職の多くを占める構造は、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で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。

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部署存在し、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。

図7 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)

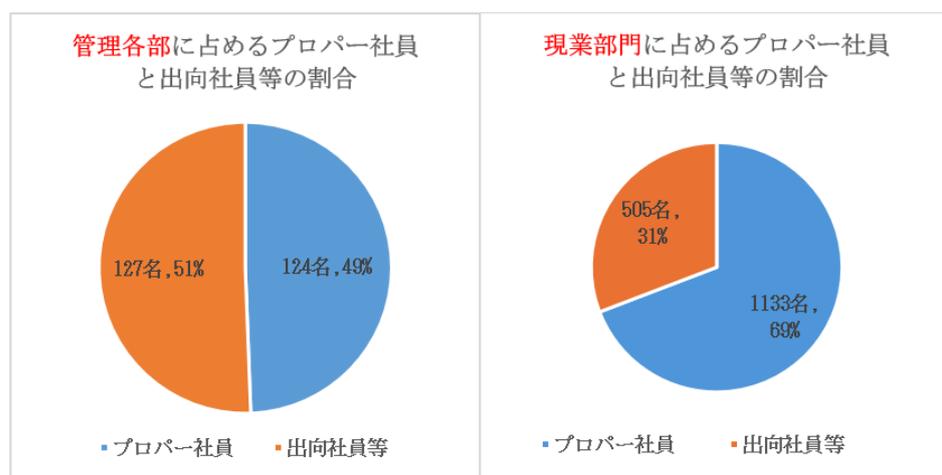


図7のとおり、管理各部では出向社員等が過半数を占めているが、現業部門では3割にとどまっており、また、管理各部の部長職が全て出向社員等であることを踏まえ

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。

管理各部は、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。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。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¹⁸、それが両部門の連携不足を招き、上記第 3 の 2 で述べた事務委託案件等において現場の実態を踏まえずに案件が進められた背景要因になったと考えられる。

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

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。

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。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。このような出身行の偏りが残った部署では、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

本来役員は、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不断の検証を行わなければならないが、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

¹⁸ 本アンケート調査への回答の中にも、「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」、「管理各部の施策と現場の認識にギャップがある」旨の指摘が複数確認されている。

不十分であることが見受けられた案件が確認された¹⁹。

また、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、現場と経営陣をつなぐハブとなる中間管理層である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。上記第 3 の 2 で述べた本検証対象案件のうち事務委託案件において、現場の社員が事務の外部委託の必要性等を十分に理解できておらず、また、事務を委託することに伴う現場の負担に関する声が経営陣に十分届いていなかったことは、まさにこのような問題の発現であったといえる。

さらに、投信統合では、投信統合を担当したシステム部門が、現業部門と協力しながら、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。それにもかかわらず、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ことから、現業部門とシステム部門の連携不足が窺われる。

加えて、投信統合では、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。しかし、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していたため、A 社は、両システムの仕様を正確に理解する必要があったが、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にもかかわらず、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、直接コミュニケーションをとる機会は多くはなく、開発部門間において旧 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が窺われる。

(5) 内部通報制度の信頼性が低いこと

CBJ は、コンプライアンス統括部所管の下、コンプライアンス・ホットライン制度を整備しており、2022 年及び 2023 年の 2 回にわたり、コンプライアンス・ホットライ

¹⁹ 例えば、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。

ン制度に関する社内アンケート調査を実施した（以下、2022年に実施したものを「第1回アンケート」、2023年に実施したものを「第2回アンケート」という。）。その結果、「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」という設問に対して「はい」と回答した者の割合は、第1回アンケートでは44%、第2回アンケートでは52%にとどまった。また、第2回アンケートにおける、「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」という設問に対して、109名が「ある」と回答したが、その理由として、「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²⁰。

こうした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。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、それが本検証対象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背景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

CBJは、JTSBとTCSBが経営統合した銀行であり、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ぬことが挙げられる。

CBJでは、2020年7月の経営統合以降、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」を実施しており、案件交換会において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」や、「カイゼンスクエア」において各部に点在するノウハウ及び知見の共有化を図るためのコミュニティ活動が実施され、その後も、各部において、具体的な業務改善に向けた各種施策が継続されている。

もともと、CBJが実施している社員意識調査における、「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」という設問に対する肯定的な回答は、2020年度の開始以降、減少傾向にある。また、本アン

²⁰ 当該109名のうち、法令に違反する可能性がある事象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として、「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。」と答えた者の割合の合計が全体の64%であった。

ケート調査における、「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。」という設問に対し、「はい、あります。」と回答した者は 93 名、「いいえ。ありません。」と回答した者は 102 名であり、「はい。あります。」を選択した回答者のうち半数以上が、「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。

このように、CBJ では、旧行同士の融和に関する取組が推進されてきたものの、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、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、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。

(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

CBJ は、2021 年 7 月以降、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、社員のエンゲージメントの向上及び SDGs に関する施策として、社員エンゲージメント調査、社員意識調査、役員意見箱の設置、タウンミーティング、タウンホールミーティング、ワークショップ及び 360 度評価等の取組を実施してきた。もともと、CBJ が実施している社員エンゲージメント調査では、2022 年 2 月の開始以降、「総合」及び各項目のスコアはいずれもベンチマークを下回っており、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。

特に、「理念戦略」という項目については、「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みられ、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。

また、「組織風土」という項目については、「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みられ、特に「②挑戦する風土」については低い水準で推移しており、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、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。

(8) 接待贈答に関する管理体制が脆弱であったこと

CBJ は、システムベンダー等の外部委託先との関係でも、業務を委託する側として「買い手」に当たるため、外部委託先に対する接待を行う必要性は低いといえる中で、特定の外部委託先に対して繰り返し接待・贈答（以下「接待等」という。）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思い込むとともに、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。

こうした接待等の管理体制の脆弱さが、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。

4. まとめ

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。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。CBJの社会的役割に照らせば、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再発防止策を検討し、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、CBJの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

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、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が存在した。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、外部委託実施部署は、外部委託先の選定に関して、表4の区分に応じ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。

表4 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 ²¹ 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

また、選定方針稟議のプロセスにおいて、下記(ア)及び(イ)で述べるとおり、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。さらに、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であることが明確化され、当該業務についても、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くなった²²。

²¹ 銀行業務又は信託業務のことを指す。

²² 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。

(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²³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。その上で、外部委託実施部署は、外部委託管理規則に定める審査の所管部である事務統括部事務リスク管理室長²⁴に諾否チェックシートの審査を求めることとされている²⁵。

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、外部委託管理規則に定める金額規模に応じた決裁権限者の決裁を受けなければならない。

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。

(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、事務等に関する外部委託と同様に選定方針稟議の決裁が必要であるが、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テムモニタリング室長²⁶にある。

しかし、システムに関する外部委託の場合は、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おり²⁷、本業を営むために必要な業務に係る外部委託について、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されている。

²³ 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。

²⁴ 事務リスク管理室は 2023 年 4 月 1 日付け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。

²⁵ 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。

²⁶ 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。

²⁷ 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と同内容である。

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ための検討を進めている。この制度では、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²⁸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。また、外部委託先評価ランク制度の導入に伴って、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

コンプライアンス統括部及びリスク統括部が実施した悉皆調査では、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 5 のような再発防止策がとられた。

表 5 稟議決裁遅延への対応策

発生原因	再発防止策
ルール遵守意識の浸透不足	<ul style="list-style-type: none">・ 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・ 悉皆調査の結果及び再発防止策の周知
不十分な期日管理	<ul style="list-style-type: none">・ 外部委託管理者²⁹の期日管理責任の明確化と手続フローの明示
手続方法の整備不足	<ul style="list-style-type: none">・ 条件付き決裁手続のルール化
牽制不足	<ul style="list-style-type: none">・ コンプライアンス管理者³⁰及び自主検査によるチェック強化

²⁸ 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（委託費の大きさとそれ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。

²⁹ 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。

³⁰ コンプライアンス管理者とは、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行う者のことであり、各部長が任命する。

エ 再委託先管理の強化

CBJ は、2023 年 12 月に事務等の外部委託管理要領を改定し、再委託に関するモニタリングの強化を図っている。具体的には、①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」を追加する、②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、③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、④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などの手続を規定した。

オ 評価

上記アからエのとおり、CBJ 調査委員会事案発覚後、CBJ では、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及び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、いずれも第 2 線部署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、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

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、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、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。

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

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。しかし、同室長らが事務統括部又はシステム統括部に所属することによって変わりはなく、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、事務統括部又はシステム統括部のレポーティング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よって変わりはなく、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、審査主体に関する再考が必要である。また、外部委託案件のプロセス全般を第 2 線の立場で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。

ウ 利益相反管理態勢の整備

CBJ は、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が、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が行われることを防ぐ仕組みは整備されていない。

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、一定の情報を事前に収集する必要があるため、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。

また、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せず、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。

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

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。

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。また、CBJの経営陣は、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につながるのかについて、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。

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、取締役連絡会の廃止、経営会議の運営改善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の機能の強化に資する取組と評価できる。

イ 提言

(ア) 取締役及び監査役の構成に関する深度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、そのような視点で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を検討するとともに、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。

この点、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大前提として、まずは、①CBJ 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）を設定することが必要である。その上で、②それ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、③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³¹。そして、④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、あるべき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³²。

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（例えば、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）ことを検討すべきである。

(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。そして、今後も、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。そのため、取締役会資料及び経営会議資料の簡略化及び議論のポイントの明確化をするとともに、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。

³¹ 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ついて、不断の検討を重ねることが重要である。

³² 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。

(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、2023年10月に人事制度の改定（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、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、また、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に「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、非管理職で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している。

キャリア形成支援では、「真のプロ人材の育成」を課題として掲げ、(a)社員にキャリアモデルを示し、(b)将来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し、並行して、(d)キャリアプランに関する部長との1 on 1ミーティングを設け、(e)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するなど、新たな施策に取り組んでおり、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いる。

このようなCBJの施策は、個々人のキャリア形成支援策として有効な取組である。もともと、2024年2月に実施した人事制度改定に関する社員アンケートにおいて、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については重要な課題として取り組んでいくことが求められる。CBJの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んでいくことが望ましいと考える。

イ 提言

CBJの人事制度の仕組み及び運用には、プロパー社員と出向社員等との隔たり、及び出身母体による隔たりという根深い問題が残存している。このような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

執行役員の人事については、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。

未だ執行役員に必要なスキルを備えているCBJのプロパー社員がいない場合には、株主からの出向者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。もともと、プ

プロパー社員が育っていないことを理由に株主からの出向者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。

(イ) 管理職人材の強化策の促進

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、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。特に一定年次のプロパー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、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することや、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、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ることも、十分検討に値する。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及び処遇内容に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。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。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。

(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、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、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。

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、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。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

ア CBJが既に実施している改善策及びその評価

まず、役員一現場間のコミュニケーションにおける問題に関し、CBJ では、「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。こうした施策は、役員から現場の実態及び意見を把握するための積極的な努力が十分になされていない問題に対応した適切な施策であるといえる。

次に、部長一現場間のコミュニケーションにおける問題に関し、CBJ では、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。こうした施策は、部長自身が会社の方針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という問題や、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問題に対応した適切な施策であるといえる。

また、投信統合において、「走りながら考える」という進め方、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の下、システム統合の完了が優先され、業務部門とシステム部門のコミュニケーション不足により、業務部門に想定以上に過度な負担が生じたことを受け、CBJ では、非投信統合の実現に向け、統合当事者を混成した組織を設置したほか、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する施策に着手している。こうした施策は、業務部門とシステム部門間の相互理解の促進に有益なものであって、適切な施策であるといえる。

イ 提言

まず、役員一現場間のコミュニケーションの促進という観点では、①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こと、②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こと、③役員が部長等を通じて現場に具体的な指示をする際は、部長等を介してその趣旨を伝えること、④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こと、及び⑤役員が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といった施策を充実させることが望ましい。

次に、部長一現場間のコミュニケーションの促進という観点では、①部長のあるべき姿を伝える管理職研修を実施し、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こと、②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こと、及び③360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ことといった施策を取り入れることも検討に値する。

また、業務部門—システム部門間のコミュニケーションの促進という観点では、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ため、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。さらに、次々回のNICE基盤更改期限まで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、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

する機会を引き続き設けることが望ましい。

(5) 旧行同士の融和の促進

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おり、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。

もともと、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、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、各種業務の統合を着実に遂行するとともに、現在分かれている部の組織上の統廃合に加え、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、組織横断的な連携を強化することも重要である。

加えて、上記のような体制を構築した後も、ルールの利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

CBJ では、社員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、社員の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ものの、更なる社員のエンゲージメント向上に向けた改善の余地はあるといえる。

まず、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については、経営層が、社員に対し、CBJ におけるカスタディ業務は、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、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づ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。

次に、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については、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ため、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。

以上のような施策の実効性と社員の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、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、従来の定点的かつ画一的な一般監査を軸とした監査運営から、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を軸とした監査運営に監査資源を移行する検討等が行われているところ、これらは、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。

また、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 1 線・第 2 線部門のリスク認識や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 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。したがって、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

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たことを踏まえ、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、それを事前に客観性・合理性をもって審査する仕組みを導入することが検討に値する。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、また重要である³³。

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

2023年4月1日以前は、CBJにおける接待等に関するルールは、「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「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が、CBJでは、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、上記改定前の接待等管理要領（以下「**旧接待等管理要領**」という。）では、同要領の適用となる役員は「取締役及び監査役以外の役員（執行役員）」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。この点、上記改定により、同要領の適用対象が「取締役（社外取締役を除く。）及び執行役員（理事を含む。）」と変更され、所管部署がコンプライアンス統括部に一本化されたことで、非業務執行役員（社外取締役及び監査役）が単独で接待等を行う場合以外は同要領が適用されることとなり、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への協議及び同部からの承認が必要となった。

次に、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、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、こうした協議が必要とされていなかった。この点、上記改定により、接待等管理要領の適用対象者が例外的に外部委託先等と行う接待等については、システムベンダーに限定せず、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³⁴。

また、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、

³³ 本文記載の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。

³⁴ 接待等の決裁を受ける前には、当該接待等が取引にかかる判断・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。

「真にやむを得ないと認められる」場合には一定の条件の下で認められていたが、接待等の回数の上限等に関する明確な基準は規定されていなかった。この点、上記改定により、接待等の「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化された。

さらに、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し、半期ごとに代表取締役社長宛ての報告をした上で、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。

こうした改定は、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、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、相手先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業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―株主との対話促進と連携強化

CBJでは、これまで、様々な改革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、改革策を策定して実行するだけでなく、その改革策が一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。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、改革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、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、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