

事例紹介－「BMO フィナンシャルグループの行動規範とアプローチ」

はじめに:

カナダモントリオール銀行(BMO)における企業価値観と行動規範のガイドラインの紹介。BMOに限らずカナダ大手銀行においては職務規程と権限移譲が明確であり、個人はその職務と権限に対してアカウントビリティを負う。

1. カナダ金融制度とガバナンス:

- カナダの金融制度は官主導ではなく、民間主導。商業銀行を中核として発展。連邦政府により外部からのカナダ金融市場への進出は、1980年の銀行法改正までは防衛的であったが、金融機関への規制は、国内においては事前規制ではなく、事後監督的なアプローチを取ってきた。銀行法にはサンセットクローズがあり、現在は5年毎に見直す。
- BMO フィナンシャルグループは1817年創立のモントリオール銀行(BMO)が中核、1935年のカナダ中央銀行創立まで中央銀行の役割を果す。
- BMOのガバナンス体制は取締役会長とC.E.O.の分離。委員会制度。取締役は15人、C.E.O.を除き全員社外取締役、うち女性取締役は5人。

2. BMOの価値観と行動規範:

2-1: 価値観(Value)

- 4つの価値観(他者との開かれた関係性の視点)を取締役会(以下ボード)、マネジメント、及び全行員で共有。
 - 1) 建前と本音の解消(Integrity: Do what is right)
 - 2) 他者の優先(Empathy: Put others first)
 - 3) 他者との違いから学ぶこと(Diversity: Learn from difference)
 - 4) より善い明日を作るために(Responsibility: Make tomorrow better)

2-2: 行動規範(Code of Conduct)

- 価値観に基づく行動
 - 1) 他者に対して正直であること、敬意を払うこと(Be honest and respectful)
 - 2) 行動規範違反に留意すること(Be alert to behavior contrary to the Code)
 - 3) 法の文言と精神に忠実であること(Be true to the letter and spirit of the law)
 - 4) 守秘義務を順守すること(Be conscientious about security)
 - 5) 利益相反に留意すること(Manage conflicts of interest)

3. 行動規範の効果的実践のための3つの問いかけ

3-1: 法律・規則: 自分の決定と行為が、

Q1: 適法かどうか?

Q2: BMOの行則及び手続き違反にならないか?

Q3: BMOの行動規範及びBMOの文化と一致しているかどうか?

3-2: BMO: 自分の決定と行為が、

Q1: BMO、顧客あるいはステークホルダーに対するレピュテーション・リスクは？

Q2: 顧客満足度への影響(改善あるいは悪化)？

Q3: 顧客への影響を熟慮したかどうか？

3-3: 自分の決定と行為が、

Q1: 自分の価値観と一致しているかどうか？

Q2: 成功への正しい道であるかどうか？

Q3: 自分の決定と行為は開示されても自分の信用を傷つけないかどうか？

4: 行動へのガイドライン

4-1: 上記の問いへ答えがすべて YES であれば、実行に移す。

4-2: 上記の問いについて答えが確かでない場合には、先ず確認をすること。

4-3: 上記の問いへの答えが NO であれば、重大な結果になる恐れがある。

故に、適切な部署あるいは上司に直ちに助言を求めること。

参考資料:

1. ゆうちょ財団: 「郵便貯金等リテール金融分野に係る各国諸制度の調査内容の現行化」

https://www.yu-cho-f.jp/research/foreigncountries_research/ accessed Aug.31, 2018

2. BMO フィナンシャルグループ: コーポレート・ガバナンス

<https://www.bmo.com/home/about/banking/corporate-governance> accessed Aug.31, 2018

3. カナダ、クラークソン経営倫理と取締役会有効性センター・取締役会信頼度インデックス

<http://www.rotman.utoronto.ca/FacultyAndResearch/ResearchCentres/ClarksonCentreforBoardEffectiveness/BoardShareholderConfidenceIndex> accessed Aug.31, 2018

4. 日本取締役協会: <http://www.jacd.jp/> accessed Aug.31, 2018

5. カナダ取締役協会(トロント): <http://www.icd.ca/Home.aspx> accessed Aug.31, 2018

6. 日立グループにおける多様な人財の活躍に向けた挑戦について

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/ichiokusoukatsuyaku/iken_koukankai/dai3/siryous.pdf
accessed Aug.31, 2018

7. 『北米における取締役入門』—カナダ取締役協会 穂坂 栄 訳、東洋経済社

8. 『委員会等設置会社 重要財産委員会 導入の実務』

末永 敏和、長谷川 俊明、稲葉 陽二 編、中央経済社