

# ビジネス・スタンダード・コミッティー報告書

## エグゼクティブ・サマリー (全文)

### A. 概要

金融危機は何千という金融機関及び一般企業、そして何百万もの家庭に多大な影響を与え、その後、世界は反省と変革の時代へと移行しました。

この時期は、ゴールドマン・サックスにとっても非常に厳しいものとなりました。金融業界、とりわけ当社は、世間の厳しい目にさらされることとなりましたが、当社の経営陣及び取締役会は、これを好機と捉え徹底的な自己評価を実施し、どのように会社を改善できるか、またすべきかを検討いたしました。

2010年5月7日の当社の年次株主総会において、会長兼CEOのロイド・C・ブランクファインは、ビジネス・スタンダード及びビジネス・プラクティスを徹底的に見直すため、ビジネス・スタンダード・コミッティーの設置を発表いたしました。本コミッティーの使命は、当社のビジネス・スタンダード及びビジネス・プラクティスの質を高い水準に維持するとともに、それがお客様、株主、規制当局、その他利害関係者の期待に応え、また上回ることを目指し、さらに全体的な金融システムの安定性及び経済的機会に資するものとなるように徹底することでした。本コミッティーは取締役会の監督下で運営されておりますが、取締役会は一層のフォーカスとガイダンスを提供するために、4名の委員から成る取締役委員会を設置いたしました。さらに、当社はビジネス・スタンダード・コミッティーが独立したアドバイスを受けられるように、コンサルティング会社2社を採用いたしました。

本コミッティーが実施した8ヶ月間に及ぶレビューは、対象範囲と内容の両面において当社の全ての主要業務、地域、活動を網羅する非常に大規模なものです。私たちは、顧客サービス、利益相反管理及び事業選択、仕組み商品、透明性及び情報開示、コミッティーのガバナンス体制、トレーニング及び人材育成、社員評価及びインセンティブの分野で、変革のための39件の提案を行いました。これらの提案は当社の経営陣及び取締役会によって承認されており、提案内容の実施は既に開始されております。

当社の企業文化は、何十年もの間当社のパフォーマンスの基盤となってきました。ますます複雑化している環境の中、私たちは本コミッティーの提案によってゴールドマン・サックスの企業文化を強化することができるかと確信しております。まず、当社の経営理念に対するコミットメントを改めて徹底いたします。とりわけ顧客サービスと、一つひとつの行動がレピュテーション・リスクに与える影響を常に意識し、特に個々のビジネスに参画「できるか」を判断するだけでなく、参画「すべきか」を判断するアプローチを取るべきであると考えております。

本報告書に記載された提案は、ゴールドマン・サックスが根本から改めてコミットする提案です。これには、お客様及びお客様の利益を最優先することへのコミットメント、当社の行う活動全般について高いレピュテーションを得るためのコミットメント、業績及びリスク管理体制の透明性に対するコミットメント、適切な言動及び正しい行為の重要性を重視する、説明責任を明確化したプロセスの強化に対するコミットメント、そして当社をより良い企業にするためのコミットメントが含まれます。

本コミッティーの作業及び提案によって、私たちは金融市場、当社の利害関係者、規制当局、社会全般に対する責任を再認識すると同時に、当社の企業文化を強化し、顧客サービス重視の姿勢を一層強固なものにすることができると考えております。

## B. ゴールドマン・サックスの経営理念及びお客様に対するコミットメント

本コミッティーは、まず現在の事業内容に対して、当社の14の経営理念が妥当であるかを検証する作業から開始しました。当社の経営理念は30年前に体系化され、私たちがどのようにお客様と接し、業務管理を行い、社員を惹き付け、モチベーションを高めるかに関して当社の基盤となる指針を定めています。本コミッティーは、当社の経営理念が現在もこれまでと同様に妥当性を持っていると結論付けましたが、当社の事業は進化を続けており、近年、ますます複雑化しているため、お客様と接する際の顧客サービスの中核的価値観を向上し、当社のお客様に対する職務上の責務をより明確に説明する必要がある、という課題が明らかになりました。

誠実さ、公平な取引、透明性、優れたプロフェッショナリズム、機密保持、明確さ、お客様を尊重する姿勢といった顧客サービスの中核的価値観は、当社の経営理念に組み込まれており、お客様と接する際の行動指針となっております。

当社のお客様に対する職務上の責務に関して申し上げるならば、当社は多様な業務においてアドバイザー、受託者、マーケット・メーカー、引受業者などの多くの役割を担っております。当社は、これら一つひとつの役割においてお客様に対して特定の責務を負っています。当社は、どのような役割を担い、どのような責務を負っているかを当社自身はもとより、お客様に対しても明確に説明するべきであると考えております。

当社では、これらの顧客サービスの中核的価値観と、役割に応じたお客様に対する責務が、本コミッティーの全ての提案内容の根幹を成すと考えております。

## C. ビジネス・スタンダード・コミッティーの作業部会

ビジネス・スタンダード・コミッティーは、過去数年間の出来事及び経緯を基にして、精査が必要と思われる6つの重要な分野を特定し、以下の分野で作業部会を発足させました。

- お客様との関係と責任  
お客様に対する責任、お客様の当社に対する期待、お客様の目標を達成するために当社が担う様々な役割、当社のお客様に対するコミュニケーション方法を精査いたしました。その結果、顧客重視の姿勢と長期的関係を、さらに強化するための方策を特定いたしました。
- 利益相反管理  
当社の事業で発生しうる利益相反とその解決手順をいかに改善できるかを精査いたしました。あるお客様に対して当社が務める役割が、他のお客様に対する当社の役割や当社自身の利益にどのように関係するかを様々な角度から検討いたしました。その際に、お客様、社員、その他利害関係者、規制当局、社会全般からの意見も考慮いたしました。
- 仕組み商品  
より厳しく審査する必要がある仕組み商品を特定するプロセスをいかに改善するかを精査いたしました。その際に、仕組み商品及びその商品の特定のお客様に対する適合性を評価・承認するプロセスの強化、並びに取引前後の営業方針、商品のオリジネーション、引受業務、情報開示基準を重視いたしました。
- 透明性及び情報公開  
当社の財務報告を改善し、事業構成、リスク管理、バランスシートの構成、流動性に関する情報公開を強化する方法を精査いたしました。具体的には、当社の業績及び顧客サービスに対するコミットメントに関連する分野で、どうすれば当社の業務をより分かり易く説明できるかについて検討いたしました。
- コミッティーのガバナンス体制  
運営委員会が顧客サービス、ビジネス・スタンダード及びビジネス・プラクティス、当社のレピュテーション・リスク管理を注視していることを確認するため、一部の全社的な運営委員会のガバナンス、基準、実際の活動を精査いたしました。特に、アカウントビリティ、コンプライアンス、内部統制基準の強化策を特定いたしました。

- トレーニング及び人材育成  
トレーニング及び人材育成(年次人事評価プロセス及びインセンティブを含む)によって、いかに当社の企業文化を強化し、顧客サービスの価値観、並びに社員の行動及び個人的責任の認識を向上することができるかを精査いたしました。

## D.提案内容の要旨

本コミッティーは、当社のビジネス・スタンダード及びビジネス・プラクティスを改善するために、39件の提案を行いました。以下、主な提案内容を全般的に改善の必要な優先分野ごとに提示いたします。

### お客様との関係強化

いかなる場合においても、お客様を当社の意思決定、思考プロセス、コミッティー・ガバナンスの中心に据えるべきであると考えます。この分野における主な提案内容は以下の通りです。

- クライアント・フランチャイズを当社の意思決定プロセスの中核に据えるため、新たに「クライアント及びビジネス・スタンダード・コミッティー」を設置いたします。
- 具体的なお客様との関係、当社の果たす役割、業務内容に応じて、当社の職務上の責務をお客様に詳細に説明いたします。当社は多様な業務においてアドバイザー、受託者、マーケット・メーカー、引受業者などの様々な役割を担っています。そのため、当社が個々のケースで具体的にどのような責務を担っているかを、社員及びお客様に明確に伝えることが重要であると考えます。
- お客様とのコミュニケーション及び関係を強化し、クライアント・フランチャイズを強固なものにするための総合的な全社プログラムを立案・実施いたします。
- お客様と接する全ての社員を対象とする評価基準を強化することにより、適切で長期的な顧客重視の姿勢を育成いたします。

### レピュテーション管理の強化

ゴールドマン・サックスにとってレピュテーションはかけがえのないものです。当社のレピュテーションは、全社を通じたあらゆる意思決定や活動によって影響を受けます。社員一人ひとりが、当社のレピュテーションを守るために、どんな些細なことであれ、問題や懸念を指摘する義務を等しく負っています。ビジネス上の成功を目指すように、当社のレピュテーションを重視する姿勢は、揺るぎなく、一貫性を持ち、広く社員に共有されることが重要であると考えます。この分野に関する主な提案内容は以下の通りです。

- 当社の経営理念、顧客サービスの中核的価値観、顧客サービスにおける当社の役割に応じた責任について、総合的なトレーニング及び人材育成プログラムを実施いたします。
- 仕組み商品の選別、審査、承認、ドキュメンテーションのための基準や、お客様の属性に応じた適合性評価のための枠組みを強化いたします。仕組み商品のオリジネーションを担当する各ビジネス・ユニットについて、その情報開示及びオリジネーション基準を強化いたします。
- 一部の引受業務及びオリジネーション業務を、証券部門から投資銀行部門のファイナンス・グループ(引受部門)に移管し、情報開示、承認プロセス、その他の業務管理に関する強化された一貫性のあるポリシー及び手続きを導入いたします。
- お客様に、当社の利益相反管理体制及び案件の選択プロセスをよりわかりやすく説明いたします。一例として、当社が従前より継続して行う他の業務がある場合により明確にこれを説明することを含みます。
- 「ビジネス上の行動及び倫理規範」を更新・強化し、当該規範の順守認証義務を社員に課します。

## コミッティーのガバナンス強化

当社各コミッティーのガバナンス体制は、顧客サービス、全ての事業活動及びレピュテーション・リスク管理に関する当事者意識とアカウントビリティを促すと同時に、実行及び意思決定を志向するものでなければなりません。この分野に関する主な提案内容は以下の通りです。

- 既存コミッティーのガバナンス体制を再構築いたします。
- 新たに「クライアント及びビジネス・スタンダード・コミッティー」を設立し、クライアント・フランチャイズを当社の意思決定プロセスの中核に据え、かつ、お客様、ビジネス・プラクティス、会社のレピュテーション・リスク管理間の緊密な相互関係が反映されるようにいたします。
- すべての業務において、アカウントビリティを強化するため、上記「クライアント及びビジネス・スタンダード・コミッティー」に対応する部門別、地域別の「クライアント及びビジネス・スタンダード・コミッティー」を設置いたします。
- 「新規業務委員会(Firmwide New Activity Committee)」を設置し、新規商品及び業務に関する既存の承認プロセスを統合・強化し、個々のビジネスに参画「できるか」を判断するだけでなく、参画「すべきか」という観点から精査いたします。
- 「適合性委員会(Firmwide Suitability Committee)」を設置し、お客様、商品、取引それぞれの適合性基準の設定を全社的に監督いたします。
- 当社の日常業務や、業界全体で発生する問題やその他の懸念事項を、タイムリーかつ重点的に審査するため、「イベント審査グループ(Event Review Group)」を設置いたします。
- 綱領、定期会合の議題、議事録、アクション・ステートメント等を含むコミッティー運営のあらゆる側面についてベスト・プラクティス、プロセス、手続きに関するポリシーの正式なフレームワークを定め、維持いたします。

## コミュニケーション及び情報開示の透明性向上

当社はその事業活動の内容、さらに当社の事業活動が業績及びお客様に仕えるという当社の使命にどのように関連しているかを、より分かりやすく説明する必要性を認識しています。財務情報の開示を改善するための、主な提案内容は以下の通りです。

- 当社の収益に占めるクライアント・フランチャイズ及びクライアント・ファシリテーション業務の重要性がより明確になるように、収益に関する開示を既存の3セグメントから4セグメントに変更いたします。
- ビジネス・ユニット及び事業別の資産と当社の余剰流動性ポジションを記載した簡易バランスシートを開示いたします。
- 当社の全体的なリスク管理体制、企業文化、プロセスをより詳細に説明いたします。
- 信用リスク、オペレーショナル・リスク、自己資本比率に関する追加的情報を開示いたします。

## トレーニング及び人材育成プログラムの強化

当社は、トレーニングおよび人材プログラムの実施を通じ、当社の企業文化をより強固なものとし、中核的価値観の強化を図るとともに、本報告書の提案内容を日々の業務で実践することを目指します。この分野における主な提案内容は以下の通りです。

- 当社会長兼CEOが主導するグローバル・プログラムを創設いたします。同プログラムで、当社の2,200名に及ぶマネージング・ディレクターに対して本コミッティーの提案内容を説明し、顧客サービス、ビジネス・スタンダード、レピュテーション・リスク管理の重要性を強調し、当社の企業文化の重要な特性の強化を図ります。当社のシニアマネジメント・チームは、2011年中に「クライアント及びビジネス・スタンダードに関する会長フォーラム」に多くの時間をコミットする予定です。
- 各部門別にカスタマイズされたトレーニング及び人材育成プログラムを実施し、当該トレーニングにおいて各部門の社員がお客様との関係で有する役割や、それぞれの役割に伴ってお客様に対して負う責任を明確化いたします。
- 当社の年次人事評価や報酬、その他の評価プロセスにおいて、今後、レピュテーション・リスク管理に関連する評価項目を一層重視いたします。
- 社員の年次昇進、人事評価、報酬決定プロセスにおいて、リーダーシップ、企業文化及び価値観を一層重視いたします。

## E. 提案内容の実行

経営陣及び取締役会は、提案内容の実施に向けて全力を尽くす所存であり、社員がこのイニシアチブ達成に向けて専心するよう指導してまいります。経営陣、シニア・マネジメント及び取締役会は、本コミッティーの提案内容実施に関して進捗状況の報告を定期的に受ける予定です。

全体的な提案内容実施の成功にとって不可欠である、社員の行動に長期的に影響を与えるような広範囲なトレーニング及び人材育成プログラムを導入いたします。また、本コミッティーの提案によって導入される改善及び変更は、当社がどのように事業を行うかを定める方針、運用、手続きに反映されます。

本コミッティーは、その作業の成果が、提案内容実行の成功度合いと、最終的にはゴールドマン・サックスの社員がどの程度提案内容を実践し、その精神を受け入れたかによって判断されることを認識しております。

本和訳は、ご参考のためにご提供するものです。原文は英語版をご参照ください。