

本稿は、パークレイズ・ピーエルシー(Barclays PLC)及びパークレイズ・バンク・ピーエルシー(Barclays Bank PLC)が2012年7月24日に発表した英文対外文書の日本語訳です。その正確な内容については、日本語訳の後に続く英語原文をご参照ください。本稿と英文との間で齟齬がある場合には英文が優先します。なお、原文はグループのウェブサイト <http://www.newsroom.barclays.com/Press-releases/Anthony-Salz-to-lead-independent-business-practices-review-915.aspx> でも公開されております。

ザルツ氏によるパークレイズの業務慣行審査－考慮すべき事項

状況

銀行業界全般、そして業界の一角であるパークレイズではともに、業務慣行の変化が求められています。金融危機の最中やその後起こった数々の出来事により、銀行は業務を進めるにあたって原点に立ち戻り、社会にいかに付加価値を提供すべきか、抜本的に見直さなければならないことが浮き彫りとなりました。信頼は大きく損なわれ、再構築の必要に迫られています。

パークレイズは従前よりそうした必要性を認識し、以上に挙げたような社会情勢に即した運営方法の変更に取り組んでまいりました。しかし最近の出来事により、英国の他の大手銀行と同様に、パークレイズがこうした取り組みを倍加させなければならないことが明確に示されています。この課題はかつて経験したことのないほど困難にみえますが、パークレイズは引き続き取り組んでまいります。パークレイズは金融機関として、常に最高基準の誠実性、一貫性、公正性を持って業務を遂行していることを銀行業界及びその従業員が示せるよう、さらに前進し、より迅速に行動しなければなりません。そのためには意思の表明ではなく、明確な実績を示すことが求められます。

一般に、慣行とは「特定のグループを特徴づける自然に備わった行動や考え方」と定義されます。したがって、慣行の変化には少なくとも次の3つの事柄が必要となります：

- 組織全員の行動を主導する、重要な価値や運営上の考え方を確認すること－ただし、これらは根強く、直接的な介入なしには変化しない傾向がある
- 組織の代表者の実際の行動が、その行動の価値(あるいは銀行と関わりを持つ人々によるそれらの認識)に確実に見合ったものであること
- 明確なリーダーシップの事例、公式・非公式なシステムやプロセス、方針や報酬などの重要な強化メカニズムが、その価値、運営上の考え方、行動に沿ったものであること

慣行の変化を実証するのに必要とされるハードルはいまや格段に高くなっています。パークレイズの取締役会では、同業の金融機関のみならず、国際的企業全体との比較においても最も優れているとされるような業務慣行を確立し、信頼回復の一助とすべく、業務慣行の審査(以下:「審査」)を実施してまいります。審査は独立した第三者機関によって実施され、サー・マイケル・レイクおよび業務執行権の無い取締役(デビッド・ブース、アリソン・カーンワース、サー・ジョン・サンダーランド)から成る小委員会(以下:「委員会」)が報告を受けます。審査の統括責任者には、アンソニー・ザルツ氏が個人的な立場から就任しました。

パークレイズの取締役および経営委員会は、審査結果よりもたらされる提言内容を注意深く検討し、それら全てをグループに取り入れる所存です。また、審査結果が報告され次第、提言の実行に向けた具体的な取り組みを発表する予定です。この中では、特に慣行の変化に重点を置いた幅広い取り組み内容が提言される見込みです。

審査プログラム

お客様はパークレイズが展開する銀行業務の中心であり、グループの価値の核を成すものと捉えなければなりません。また、パークレイズの業務の性質上、取引相手に対して負うべき責任も生じます。それらの責任には、参加する公開・非公開市場において誠実性を保つといった、パークレイズの事業活動から間接的にもたらされる影響も含まれます。

パークレイズでは信頼回復に向け、まず現在のグループが持つ価値、規範、業務基準を公正に査定し、どの程度の変革が必要であるかを判定します。そして、既存の意思決定プロセスがどの程度パークレイズの価値、規範、業務基準を取り込んでいるかを検証し、プロセスにおいてどういった変更が必要なのかを示し、研修、開発、動機付け、そして規律といった分野で適切なプロセスが踏まれているかを判断する必要があります。

審査ではパークレイズの評判に特に大きな影響を及ぼした過去の出来事を分析します。その目的は、それら過去の出来事に関する申し立てが真実であったかどうかを究明することではありません。この分析では、グループにおける価値と、行動及び実際の業務運営方法との間でギャップが存在したかどうかを理解するとともに、将来的に同様の出来事が起こりうる可能性を低減するための措置が取れるものか把握することに焦点が当てられます。また今日の行いと強化メカニズムが、明らかとなった価値と運営上の考えにいかにかマッチしているか理解することを目的とし、現行の業務慣行を分析します。これはあくまでも、そうした活動の捜査や監査を目的とするものではありません。

審査の統括責任者は独立した分析を広範に実施します。これは、事実に基づく分析の基礎を構築し、変革の優先分野を特定し、変革のための提言を作成し、委員会との協議後に審査結果と提言の報告書(以下:「報告書」)を準備、公表するためのものです。審査統括責任者の提言はグローバル規模で、例外なしにパークレイズのあらゆる業務を対象範囲とします。

報告書における主要提言の一つは、パークレイズ全体に義務として適用される行動規範(以下:「規範」)の変更に関するものとなる見込みです。規範は平易な言葉遣いで行動の明確な基準を定め、規範の順守に関していかなる違反も許さないという方針の枠組みを示すとともに、ステークホルダーの皆様の期待の高まりにも柔軟性をもって応えるものでなければなりません。また報告書には、主要な方針内容及び手順と規範との整合性を持たせるための改善策が盛り込まれる予定です。また、規範内容が確実に実施されていると取締役会と経営委員会を確認するためのメカニズムについても言及される見込みです。

審査を通じて得られた証拠並びに結果について、統括責任者がパークレイズに関連性があると判断した場合には、以上の内容を超えた提言も報告書に盛り込まれる可能性があります。

審査の進め方について

審査統括責任者は、審査が委員会との合意に基づき進められるよう絶対的な責任を負います。審査を進めるにあたり、以下の6つのプロセスを進める見込みです。

1. パークレイズの主要事業部門に関し、主要競合企業や過去、現在、将来の課題等を十分に理解する
2. パークレイズおよび金融業界において、評価を実質的に損ねたと特定される過去の事例を詳細に審査する。特に金融危機以降の出来事に焦点を当てる
3. パークレイズが現在グローバルに持っている価値、規範および業務基準を審査する
4. 主要方針および手順の分析を行い、メカニズムの強化に向け潜在的な弱点を特定する

5. 新たにグローバル規模で義務として適用される行動規範の策定と、その実行と継続のための提言の作成を行う
6. 審査結果と提言について報告書を作成する

審査統括責任者は以上の4番目に挙げた作業プロセスに関し、検証を行うための方針および手順を決める権限を有しています。これにはお客様および取引相手、市場に対する誠実性に関する要件、利益相反、商品と価格との適合性、評判毀損リスク管理、内部管理を含むガバナンス基準、リーダーシップ行動、内部告発制度、新規商品・事業の導入、研修および確認、業績管理および開発、奨励制度といった内容の全部あるいは一部が含まれる可能性があります。

審査は、証拠に基づくものとなります。報告書に記載される審査結果および提言は、審査における分析内容を直接反映します。

そうした証拠を構築する目的から、審査はお客様や株主の皆様、規制当局、政府当局、現在および過去の従業員、その他利害関係者などを含む幅広いステークホルダーの皆様への接触および関連文書・報告書・議事録等の内外のデータへのアクセスを通じ、合法的に行われます。また審査を進めるにあたり、接触する現在または過去の従業員が完全な免責を受け、出所を明かすことなく情報を提供できることを保証します。これにより、従業員は結果に恐れを抱くことなく審査に参加できると考えられます。バークレイズは幅広い情報の提供を求めています。利害関係者の皆様による審査に関するご意見または証拠のご提供は、SalzReview@barclays.comまでご連絡ください。もし審査統括責任者が必要であると判断した場合には、対話形式でお客様を対象とした調査を行い、そのための面談を設定します。

審査統括責任者との合意により、バークレイズは外部審査チームに支援を要請します。これにより、上級社外取締役が審査統括責任者の右腕となるほか、当審査にふさわしい技術と経験を有し、高評価を得ている専門機関から選抜された専任チームが審査を支援する予定です。両者の選定は統括責任者との協議に基づいて行われます。バークレイズの従業員も適宜、審査の応援を行う予定です。

今後のスケジュール

審査の報告書は2013年のバークレイズ年次総会に先立ち、同年春に公表される見通しです。

Context

The culture of the banking industry overall, and that of Barclays within it, needs to evolve. A number of events during and after the financial crisis demonstrated that banks need to revisit fundamentally the basis on which they operate, and how they add value to society. Trust has been decimated and needs to be rebuilt.

Barclays acknowledged that need some time ago and has begun to put in place changes in the way in which it operates consistent with that need. However, recent events indicate clearly that Barclays, like other big UK banks, needs to redouble its efforts. That task may seem more daunting today than ever, but Barclays remains committed to it. As an institution, Barclays must move further and faster to demonstrate that banks, and those who work for them, consistently operate to the highest standards of probity, integrity and honesty. This requires clear evidence, not assertion.

Culture is generally defined as “the instinctive behaviours and beliefs characteristic of a particular group”. Changing a culture, therefore, requires at least three things:

- Affirming the key values and operative beliefs that guide the behaviour of everyone in an organisation – these are deep-seated and tend not to change without direct intervention.
- Ensuring that the actual behaviours of those who represent the organisation are consistent with those values (and are so regarded by those who come in contact with the bank); and
- Ensuring that vital reinforcing mechanisms, such as visible leadership examples, formal and informal systems and processes, policies and rewards, are aligned with those values, operative beliefs and behaviours.

The burden of proof required to demonstrate change in culture is now much higher. The Barclays Board is conducting this review (the Review) of Barclays business practices to assist in the bank’s efforts to rebuild trust by making it a leader in businesses practices among not only its peer institutions, but also multinational corporates generally. The Review is independent, reporting to Sir Michael Rake and a sub-committee of Non-Executive Directors (the Committee) including David Booth; Alison Carnwath; and Sir John Sunderland. Anthony Salz has agreed to lead the Review (the Reviewer) in a personal capacity.

Barclays Board and Executive Committee will consider the review’s recommendations carefully, with the intention of implementing them in full. Barclays will publish an account of how it specifically intends to implement them a short time after the conclusion of the Review. The broader work at Barclays oriented at changing the bank’s culture will be particularly informed by the Review’s recommendations.

The Programme of Work

Given the nature of what banks do, customers and clients must be at the heart of everything that Barclays does and, therefore, at the heart of the bank’s values. The nature of what Barclays does also gives rise to responsibilities to counterparties. These responsibilities include the indirect impact the bank has through its activities, including through its role in promoting and protecting the integrity of the public and private markets in which it participates.

To rebuild trust, Barclays must start with an open and honest assessment of the bank’s current values, principles and standards of operation; determine to what extent they need to change; test how well decision-making processes currently incorporate those values, principles and standards, and outline how those processes need to change; and determine whether or not the appropriate training, development, incentives and disciplinary processes are in place to reinforce them.

The Review will analyse past events that have had a particularly negative impact on the bank's reputation. The purpose is not to determine the truth or otherwise of any allegations surrounding those events. The analysis in those areas will rather focus on understanding whether there was a gap between the bank's articulated values and behaviours and the way in which the bank operated in practice and to identify if there are actions that need to be taken to reduce the likelihood of similarly negative events occurring in the future. The Review will also analyse current practices to understand how current behaviours and reinforcing mechanisms fit with the bank's stated values and operative beliefs. It is not, though, an investigation or audit of those activities.

The Reviewer will undertake extensive, independent analysis to build a fact base; identify priority areas for change; develop a set of recommendations for change; and prepare and publish, after consultation with the Committee, a report (the Report) on the findings and recommendations of the Review. The scope of the Review's recommendations will be global and span all businesses within Barclays without exception.

One of the principal recommendations in the Report will concern changes to the mandatory code of conduct (the Code) that is applied across Barclays. The Code should establish clear standards of behaviour, in plain language; provide the framework for a zero-tolerance policy regarding compliance with the Code; and be flexible to evolve with stakeholder expectations. The Report will also include recommendations for improvements to key policies and procedures to make them more consistent with the Code, and mechanisms to create assurance for the Board and the Executive Committee that the Code has been implemented.

The Report may make any further recommendations as the Reviewer deems relevant to Barclays based on the evidence studied and conclusions drawn.

Approach to the Review

The Reviewer will ultimately have the responsibility for agreeing how the Review will progress with the Committee. It is anticipated that the workplan will have six streams of work.

7. Create familiarity with Barclays principal business segments, including the key competitors and historical, contemporary and prospective challenges within each segment;
8. Conduct detailed review of past events identified as having caused material reputational damage for Barclays and the industry, with particular emphasis on events since the start of the financial crisis;
9. Review Barclays current global values, principles and standards;
10. Analyse key policies and procedures to identify potential weaknesses in reinforcing mechanisms;
11. Develop new global, mandatory code of conduct and recommendations for its implementation and ongoing assurance; and
12. Prepare a public report on findings and recommendations.

With respect to the fourth workstream, the Reviewer has discretion to identify the policies and procedures to test through the Review. Those may include some or all of: customer, client and counterparty focus; market integrity requirements; conflicts of interest; product and pricing suitability; reputational risk management; governance standards, including internal controls; leadership behaviours; whistleblowing; induction, training and assurance; performance management and development; and incentives.

The Review will be evidence-based. Any conclusions drawn and recommendations set out in the Report will be linked directly back to analysis completed during the Review.

To build that evidence, the Review will rely on access to a wide range of stakeholders (including, for example, customers, clients, shareholders, regulators, government officials, staff (current and former) and other interested parties) and any internal and external data (including relevant papers, reports, minutes, etc.) pertinent to the scope of the Review, subject only to legal privilege. Barclays will ensure that any current or former staff involved in the process receive full indemnity and are able to provide input on a non-attributable basis, so that they may participate without any fear of potential consequences. To facilitate broad input into the Review, any interested stakeholder will be able to submit a perspective or evidence via SalzReview@barclays.com. The bank will conduct any bespoke customer and client research required by the Reviewer. It will also arrange any interviews required by the Reviewer.

According to specifications agreed with the Reviewer, the bank will fund the external Review team. It is anticipated that will include the support of a senior, independent individual to act as deputy reviewer and an appropriately sized team from a well-regarded professional services firm (or firms) with skills and experience appropriate to a review of this nature. Both will be selected in consultation with the Reviewer. Barclays will also make available appropriate internal staff to support the Review.

Expected Timeline

The Review is expected to publish its Report in the Spring of 2013, in advance of Barclays 2013 Annual General Meeting.