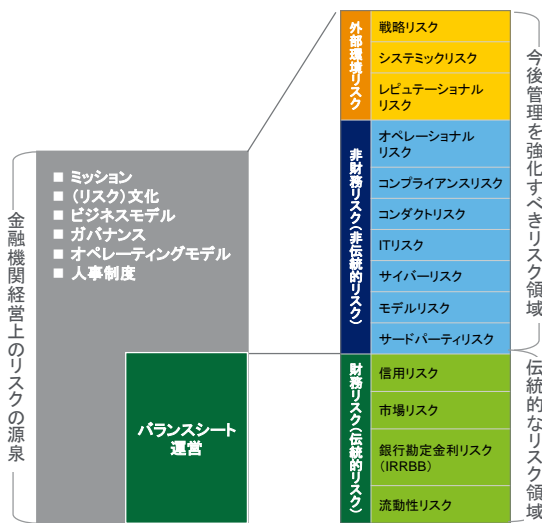


コンダクトリスク管理態勢高度化に係る 助言サービス

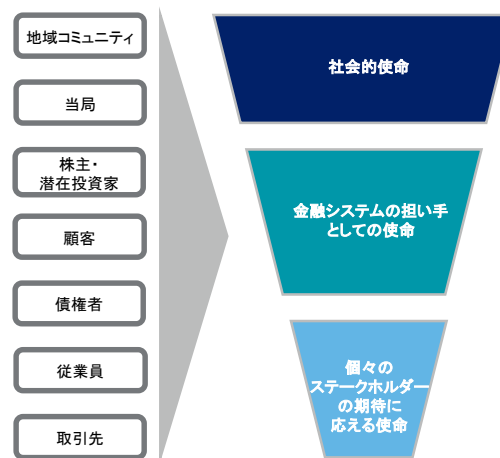
コンダクトリスクとは

金融機関経営にとって、コンダクトリスクが重要なリスクになっています。デロイトトーマツグループでは、コンダクトリスクを「企業やその役職員による行動により、企業を取り巻く幅広いステークホルダーの利益を侵害するリスク、あるいは、金融機関に求められる社会的役割に反するリスク」と捉えています。金融機関のこれまでのリスク管理実務では、自社の財務損失に繋がる事象をリスクと捉えてきましたが、コンダクトリスクの考え方では、自社の財務損失に繋がるかどうかという基準ではなく、自らのステークホルダーの利益を毀損するかどうかという視点を重視しており、この点がこれまでのリスク管理の思想と際立って異なっています。

金融機関が管理するリスク領域の拡大



金融機関に対するステークホルダーの期待



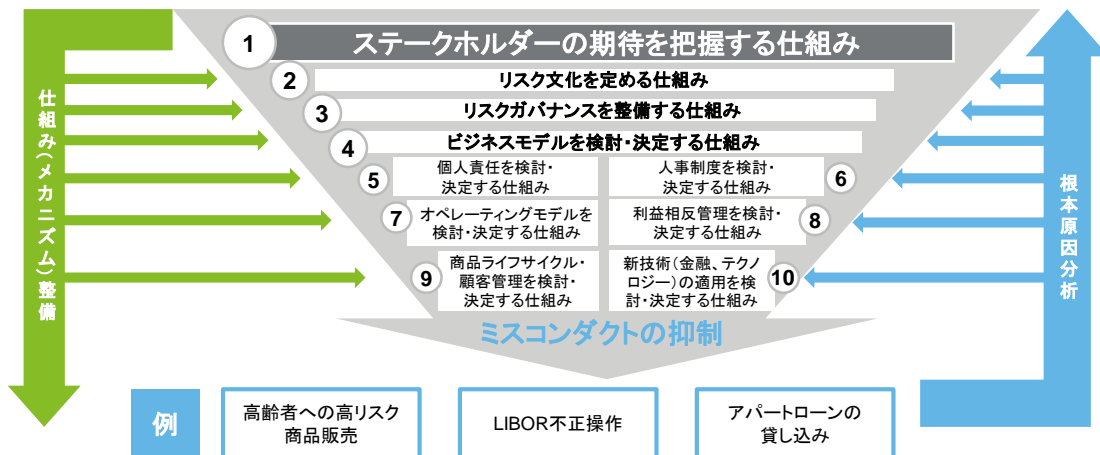
金融機関がステークホルダーの利益を勘案しない場合に何が生じるのでしょうか。この数年の内外金融機関における不祥事等が示しているように、ステークホルダー軽視の経営は、短期的な収益を過度に重視した商品販売やLIBOR問題のような情報操作等、顧客の利益や市場の公正性を軽視した業務運営に繋がり、多くの場合、こうしたミスコンダクトを行った金融機関に対しては、巨額の罰金等、行政処分が課されてきました。行政処分に至らない場合であっても、金融機関のレピュテーションが毀損され、顧客の信頼を失う結果になっています。

今求められているコンダクトリスク管理態勢とは

コンダクトリスク管理は、金融機関が顧客や世の中からの信頼を獲得・保持するために不可欠の取組みであり、それゆえ、経営トップが主導すべき経営課題となっています。そして、コンダクトリスク管理はステークホルダーの期待を出発点とし、リスク文化やリスクアパタイトフレームワークを含むリスクガバナンスと一体的に設計・運営されなければ実効的なものになりません。

実効的なコンダクトリスク管理態勢には2本の柱が必要になります。一つの柱は、ミスコンダクトの発生を防止するための仕組み(メカニズム)であり、もう一つの柱は、ミスコンダクトが発生した場合に、その「根本原因」を突き止め、是正措置を取るプロセスです。

今求められているコンダクトリスク管理態勢—2本の柱



1つ目の柱 — 根本原因に対応した仕組み整備

デロイトトーマツグループでは、ミスコンダクトが生じる理由として「10の根本原因」を識別し、その一つ一つの根本原因に対して適切な「仕組み(メカニズム)」を導入することで、ミスコンダクトの発生を抑制できると考えています。

2つ目の柱 — 根本原因分析を通じたコンダクトリスクの見える化

ミスコンダクト抑制のための仕組みを導入することと同じく重要なのは、ミスコンダクトの発生可能性を常に見える化し、モニタリングし、ミスコンダクトが発生した場合に適切な統制活動をとれるようにすることです。これを実現するためには、不祥事案や事務ミス事案、顧客からの苦情事案等の一つ一つに関して根本原因分析を実施し、ミスコンダクト抑制のための仕組みが期待通りに機能しているかどうかを確認する方法が有効です。

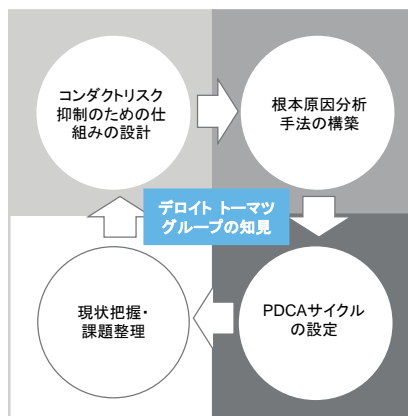
デロイトトーマツグループのサービス

すでに一部大手金融機関では、コンダクトリスクのモニタリングを開始していますが、国内外の様々な業務に関して、業務毎の特性や各国で異なる規制監督要件を十分に捉えた根本原因分析を実施するには至っていません。これに対して、大部分の地域金融機関では、コンダクトリスクを抑制するための仕組みが導入されておらず、実効的な根本原因分析を導入できていない状況にあります。こうした状況を踏まえ、デロイトトーマツグループでは、クライアント各社のコンダクトリスク管理の発展段階に応じて必要なサービスを提供しています。

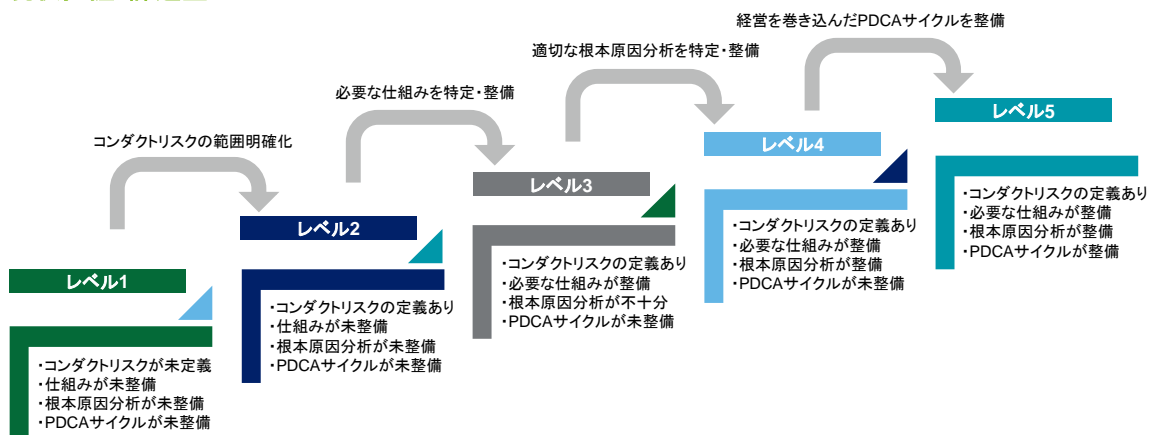
現状把握・課題整理

クライアント企業のコンダクトリスク管理の現状を内外監督当局の期待等に照らして評価するほか、内外金融機関のプラクティスを踏まえ、各クライアント企業の実態に適した「目指すべき姿」を定め、そこに至るまでのロードマップを策定します。

デロイトトーマツグループのサービス提供アプローチ



現状把握・課題整理



コンダクトリスク抑制のための仕組みの設計

コンダクトリスクの10の根本原因に注目し、ミスコンダクトを抑制するための仕組みを設計します。その際に、クライアント企業のステークホルダーやリスクガバナンスの現状等を踏まえ、実行可能な仕組みを検討します。

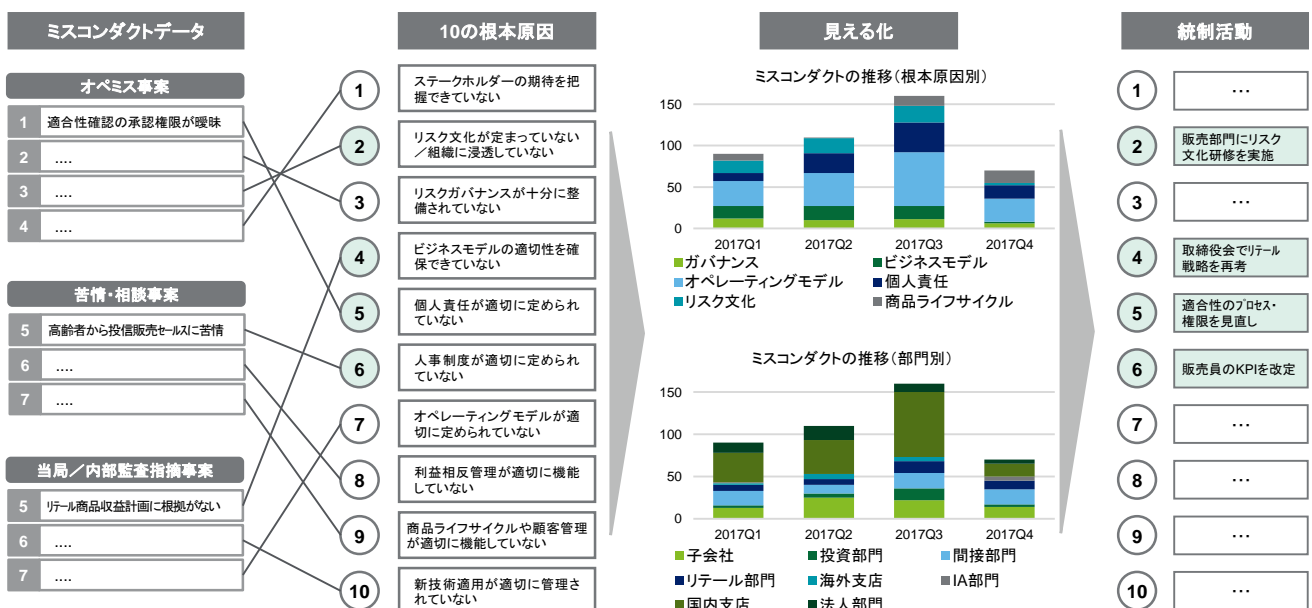
コンダクトリスク抑制のための仕組みの設計

10の根本原因		デロイトトーマツの着眼点(例)	
1	ステークホルダーの期待を把握できていない	■	ステークホルダーを特定し、ステークホルダーと対話する仕組みを持っているか。経営レベルで、ステークホルダーの期待を考察しているか。
2	リスク文化が定まっていない／組織に浸透していない	■	リスク文化を定義付け、リスク文化を定点観測する仕組みを持っているか。経営レベルでリスク文化を議論し、経営陣が能動的にリスク文化の浸透に関与しているか。
3	リスクガバナンスが十分に整備されていない	■	取締役会や3つの防御線の機能のなかに、コンダクトリスト管理が明示的に取り入れられているか。
4	ビジネスモデルの適切性を確保できていない	■	ビジネスモデルを検討・決定する際に、コンダクトリスクの観点から十分な議論・考察がなされているか。
5	個人責任が適切に定められていない	■	個々の経営陣や業務責任者等の職責を定める際に、コンダクトリスクの抑制がなされるように適切な牽制関係が取り入れられているか。
6	人事制度が適切に定められていない	■	部門や従業員の報酬制度において、コンダクトリスクを抑制するという観点が勘案されているか。
7	オペレーティングモデルが適切に定められていない	■	オペレーティングモデルを検討・決定する際に、コンダクトリスクの観点から十分な議論・考察がなされているか。
8	利益相反管理が適切に機能していない	■	利益相反管理態勢のなかに、法令等遵守の視点に加えて、コンダクトリスクの観点が反映されているか。
9	商品ライフサイクルや顧客管理が適切に機能していない	■	商品ライフサイクルや顧客管理態勢のなかに、法令等遵守の視点に加えて、コンダクトリスクの観点が反映されているか。
10	新技術適用が適切に管理されていない	■	新技術を適用することに伴う新たなコンダクトリスクの可能性を識別・検討しているか。

根本原因分析手法の構築

コンダクトリスクを根本原因別に見える化し、必要な統制活動をマッピングすることで、コンダクトリスクを継続的に管理することができます。根本原因分析の手法を構築するうえでは、クライアント企業のミスコンダクトデータの整備状況やビジネスモデルの特性等を踏まえ、簡易なデータマッピング手法からデータアナリティクスを活用した高度な手法のなかから実行可能な手法を提示します²。

根本原因分析の構築



コンダクトリスク管理のPDCAサイクルの設計



- 1: デロイト トーマツ グループでは、金融安全理事会 (FSB) や各国監督当局文書に示された考え方や当法人の知見にもとづくサウンドプラクティス等に照らして、クライアント企業のコンダクトリスク管理態勢を評価します。
- 2: コンダクトリスク管理の実効性を高めるうえで、内外当局のコンダクトリスクに係る動向や他社のミスコンダクト事例を継続的に把握することが有効です。詳しくは、デロイト トーマツ グループのサービス「コンダクトリスク・ヒートマップ」をご参照ください。

※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容がご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

有限責任監査法人トーマツ

リスクアドバイザー事業本部

Mail ra_info@tohmatu.co.jp

URL www.deloitte.com/jp/risk-advisory

【国内ネットワーク】 東京・大阪・名古屋・福岡

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクアドバイザー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事業に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.
2018.11_0273



IS 669126 / ISO 27001