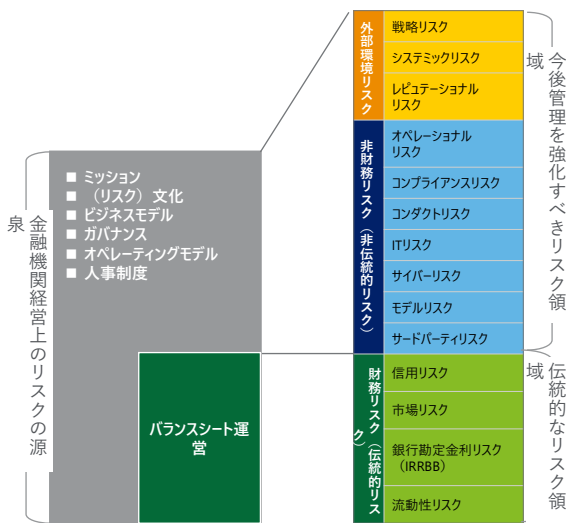


## コンダクトリスク管理態勢高度化に係る 助言サービス

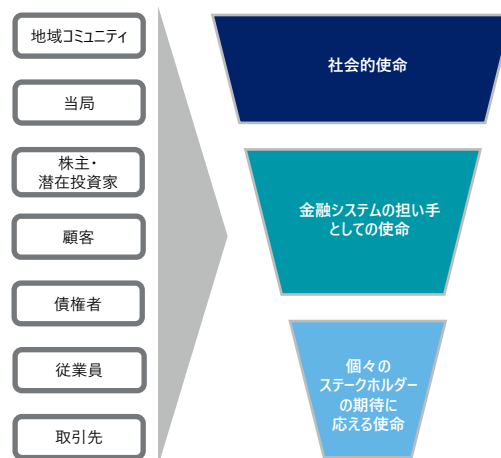
### コンダクトリスクとは

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ります。

### 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

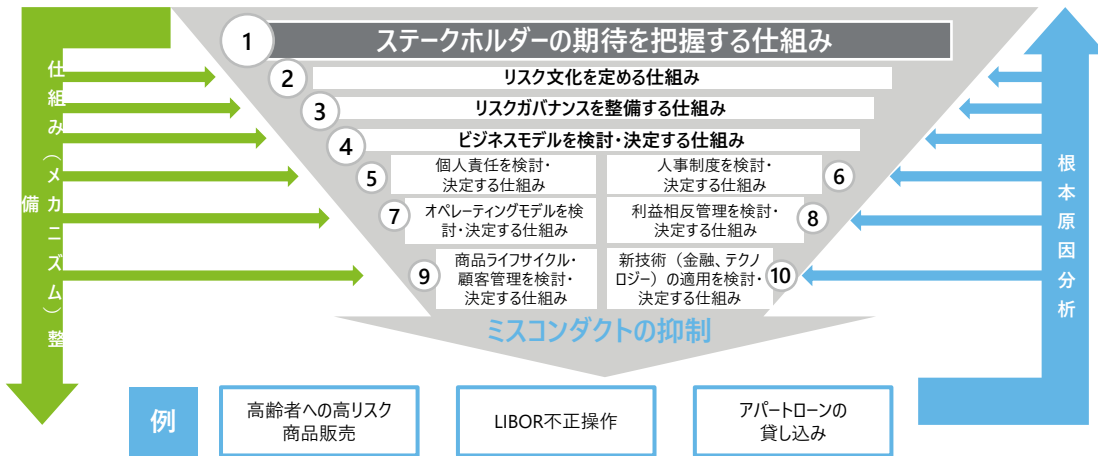


金融機関がステークホルダーの利益を勘案しない場合に何が生じるのでしょうか。この数年の内外金融機関における不祥事等が示しているように、ステークホルダー軽視の経営は、短期的な収益を過度に重視した商品販売やLIBOR問題のような情報操作等、顧客の利益や市場の公正性を軽視した業務運営に繋がり、多くの場合、こうしたミスコンダクトを行った金融機関に対しては、巨額の罰金等、行政処分が課されてきました。行政処分に至らない場合であっても、金融機関のレピュテーションが毀損され、顧客の信頼を失う結果になっています。

### 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。

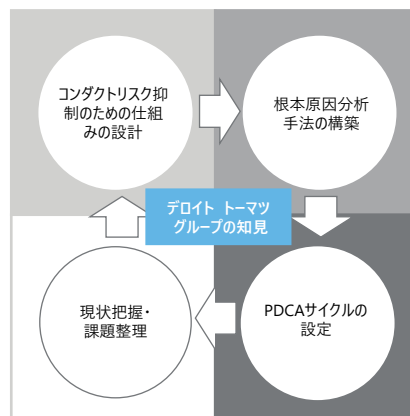
#### デロイト トーマツ グループのサービス

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。

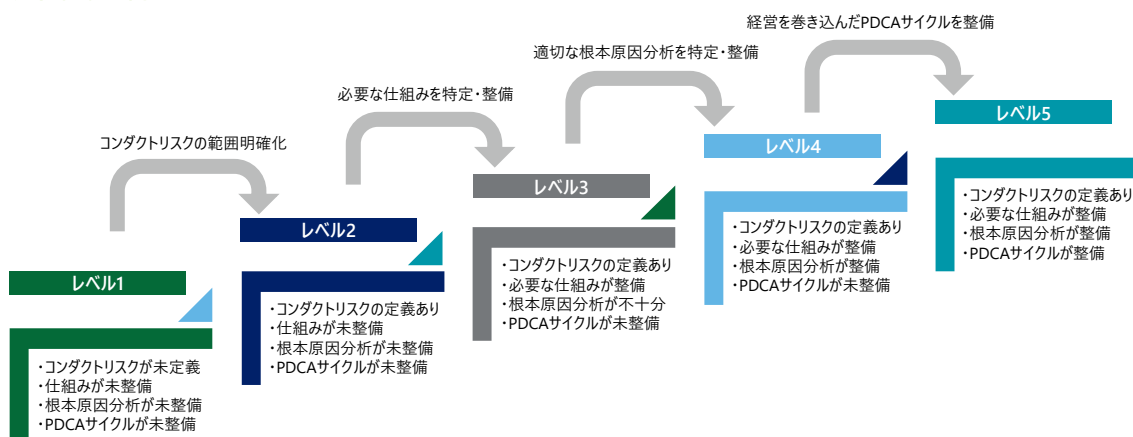
#### 現状把握・課題整理

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<sup>1</sup>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



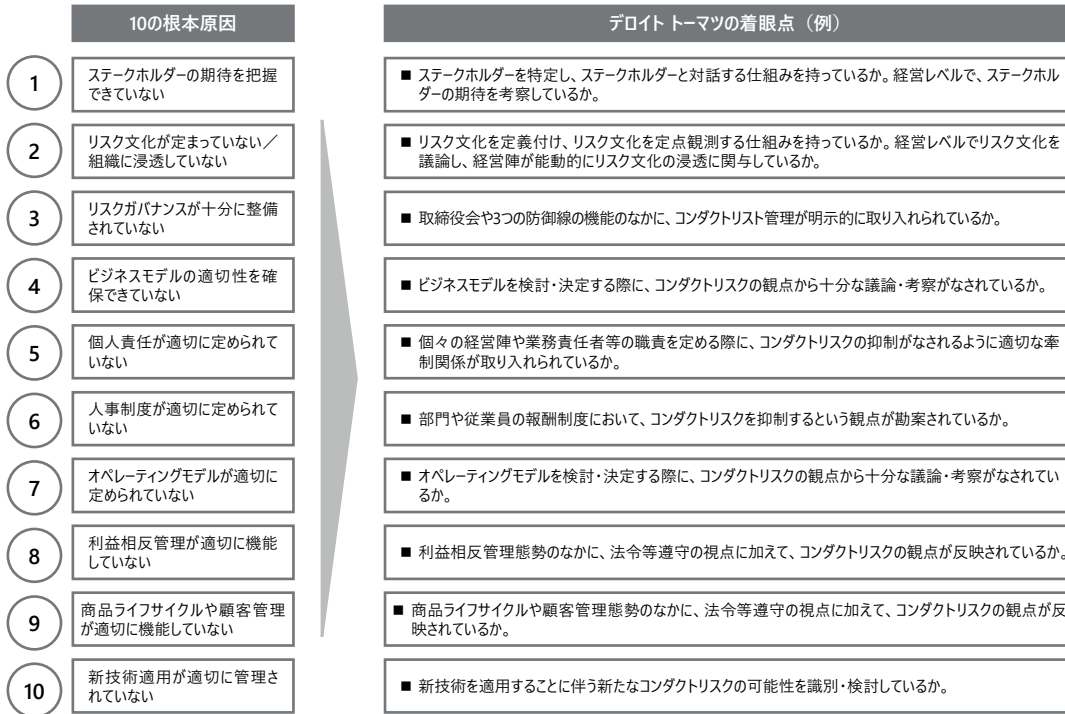
#### 現状把握・課題整理



## 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。

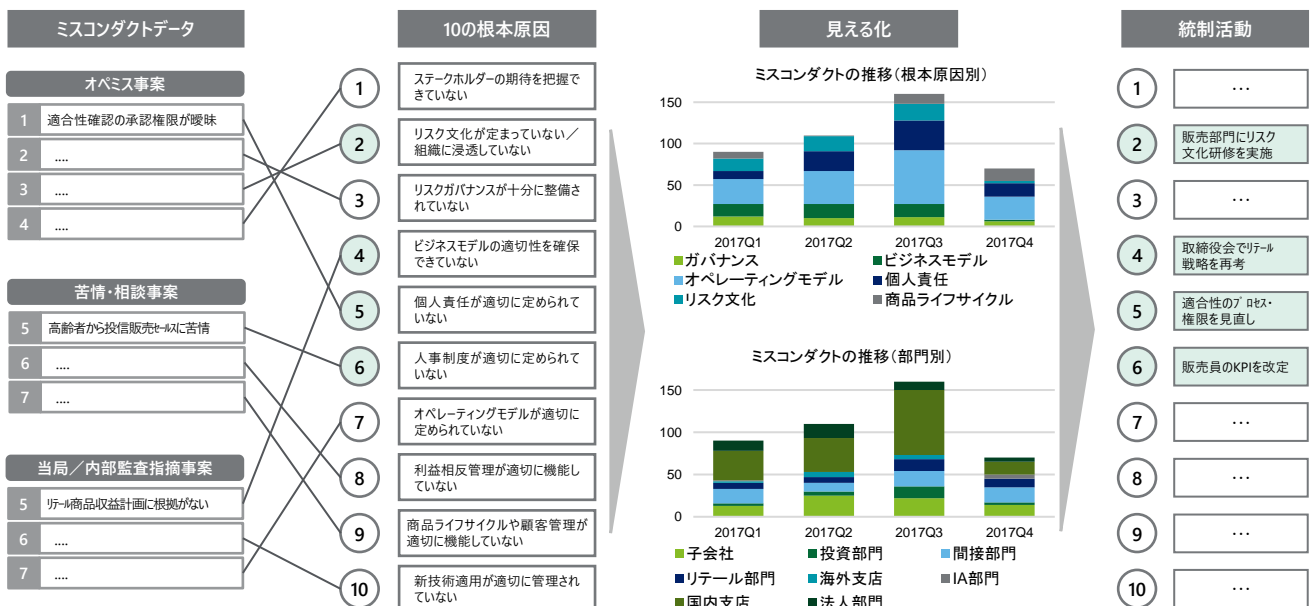
### コンダクトリスク抑制のための仕組みの設計



## 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、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<sup>2</sup>。

### 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ズ・オブ・トラステッド・アドバイザーズ等（SOTAs）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、本サービス内容を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

リスクアドバイザリー事業本部

Mail ra\_info@tohmatsumatsu.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 アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（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 アドバイザリー 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、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、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](http://www.deloitte.com/jp)）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を含みます。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTL および DTTL の各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は [www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about) をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オランダ、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

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 アドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを提供し、Fortune Global 500® の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) 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、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバル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れらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生し得る損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.  
2022.02.0273



IS 669126 / ISO 27001