

コンダクトリスク管理の要は リスクドライバリーにあり

有限責任監査法人トーマツ ファイナンシャルインダストリー

マネジャー 池田 雅史



巨額にのぼる 不正の代償

コンダクトリスクとは、一般に「金融機関の行為が外部ステークホルダーに不利益をもたらし、ひいては金融機関の企業価値を低下させるリスク」などと定義される。金融危機を受け、各種規制が強化されていることは周知のとおりであるが、従業員の不誠実・不正に着目したりリスクの管理はこれからである。近年、LIBORの不正操作や顧客口座の不適切な開設など、金融機関のミスコンダクト（不

正）が相次いで発覚している。デロイトトーマツの調査によると、グローバル大手20行で、コンダクトに関して費やされた額は、2011年から15年の5年間で36兆円超と莫大な額にのぼり、当局の関心も高まっている。（注）各国の進捗・定着状況は、プログレスレポート（progress report）などを通して例えば金融安定理事会（FSB）より定期的にリリースされるようになってい

る。コンダクトリスクは、わが国にとっても対岸の火事ではない。金融機関における書類改竄や過剰融資、それに伴う行政処分は記憶に新しいところである。顕在化した場合のインパクトの大きさや企業文化などの発生源の根深さを考えると、内外を問わずにコンダクトリスクの管理は急務となっている

八つの リスクドライバリー

コンダクトリスクの管理手法としてはどのようなものが想定されるのであろうか。デロイトトーマツでは、事象の裏に潜む根本原因（以下、リスクドライバリー）に着目した分析・管理がその要になると考えている。図表は、考えられるリスクドライバリーを整理したものである。ここでは、そのうち三つのリスクドライバリーを例に、その考え方を述べてみたい。

(1) 「マニュアル作業」

例えば、チェック漏れなどの事務ミスの背後に、過度に複雑な手続きや管理ルールはないだろうか。事務規程が複雑すぎると、現場の行職員は前例踏襲や規程の精神を考慮しないチェックボックス型の管理へと思考停止してしまうかもしれない。

事務リスク管理の場合、規程の整備や管理方法の周知が事務ミス事象に対する再発防止策となるが、コンダクトリスク管理の場合、牽制体制の充実や従業員の意識付けといった根幹に踏み込んだ施策が必要となる。

(2) 「商品ライフサイクル」

当局は、手数料の高い金融商品販売への傾斜やファンドの乗換え推奨など、金融機関の販売姿勢について懸念を強めてきた。

〔図表〕 ミスコンダクトの背景として考えられる8つのリスクドライバー

リスクドライバー	説明／ミスコンダクト発生メカニズム
マニュアル作業	・労働集約的、かつ複雑なプロセスと手続きがあるため、間違い／エラーが発生しやすくなり、ミスコンダクトを防止するために策定されていた管理手法を無視する、ないしは軽視するインセンティブを与える
商品ライフサイクル	・商品デザインやマーケティング、販売・助言やフォロー態勢が、「顧客が何を求めているか」「顧客のニーズに何が最も適しているか」ではなく、「何を一番売るか」といった売上至上主義に傾斜する場合、不適切・不誠実な販売等が生じやすい
利益相反	・リサーチレポートと金融商品の販売、対顧客取引と自己トレーディング等、従業員が相反する2つの目的に直面し、かつ日和見的（ご都合主義的）に行動するインセンティブがある場合、法的・専門職上、もしくは倫理上の責務を無視してしまう可能性がある
モニタリング	・モニタリングや監督が存在しない、あるいは不十分な場合、ミスコンダクトが見逃されたり、リスクが適切に管理されなくなる。また、発見される可能性が低いと従業員がみなした場合、不適切な行為がとられやすくなる
個人責任	・倫理的あるいは法的に疑念を持たざるをえない行為を行った個人および管理者が罰せられない扱いとなっている場合、ミスコンダクトが発生しやすくなる
人事評価	・採用や報酬、昇進や専門性の開発、解雇に係る意思決定において、短期的な売上増に重きが置かれる場合、不適切な行為が生じやすくなる
ビジネスモデル	・複雑、ないしは相互に関連のない組織においては、従業員の行動管理が難しくなる。また、異なる文化や行動、業務がある場合、サイロが生じやすくなる傾向もある。これらは、全社的な意思決定やコミュニケーション、連携を難しくさせるうえ、事業モデルや戦略が成長のみにフォーカスしている場合には、ミスコンダクトに対する脆弱性を有することとなる
リスク文化	・社内に異なるカルチャーがある、もしくは企業内に短期的な財務的成功とその他の重要な要素（倫理観、長期的な持続可能性等）をバランスさせる文化が欠如している際、ミスコンダクトが発生しやすくなる

（出所） 有限責任監査法人トーマツ

顧客満足度や適合性を重視する営業姿勢よりも、自社の利益追求のために売上第一主義に営業姿勢が傾いた場合、顧客軽視の金融商品販売が横行しやすいということは容易に想像できる。

(3) 「リスク文化」

例えば、顧客を中心と考える企業理念が公式に策定されていても、事業モデルや日常のコミュニケーションが株主へのリターンに偏っていると、従業員においてはどちらを優先すべきかで混乱が生じる。経営トップレベルで統一された理念が確立できていない場合、経営層と中間管理職、現場従業員で理念の浸透度合いに相違や認識の齟齬が生じるかもしれない。こうした事態は統合・合併を重ねてきた企業や、トップが頻々に変わる企業でも発生が予想される。

削減・抑制策としては、コンダクトリスクをリスクアペタイト・フレームワークに組み込む、コンダクトリスクに関し定期的に取締役会等経営会議で議論するなど経営と平仄を合わせた意識の定着・仕組みの設計が考えられる。



「なぜ」を積み重ね、要因をあぶり出す

リスクドライバー分析は、発生した事象ではなく、その背後にある要因を突き詰める。従来の事務ミス管理や苦情処理は、発生した事象そのものに着目するあまり、再発防止策が局所的でないし後手に回りがちだったのではなからうか。分析は、事務ミスや苦情に関する記述情報と現場へのヒアリングをもとに推定される根本原因を、事象ごとに丁寧にも付けることから始まる。最近では、テキストマイニングによるパターン認識や、従業員の不適切な行動可能性をモデルにより特定し、アラートを自動発出するなど、テクノロジーを援用する動きも始まったと聞く。コンダクトリスク管理のこれからが期待される。

（注） Deloitte Center for Regulatory Strategy 「Managing conduct risk Addressing drivers, restoring trust」より

（文中の意見にわたる部分は筆者の私見である）