

グローバル・リスク・ウォッチ Vol.32 「上がらない物価」がもたらす帰結 他

=====

《index》

1. 「上がらない物価」がもたらす帰結(大山)
 2. コンダクトリスクへの処方箋(勝藤)
 3. 賃金動向に関する考察<日本>(熊谷)
 4. 講演最新情報(2017年11月時点)
- =====

2. 金融規制の動向に係る概観(トレンド&トピックス)

コンダクトリスクへの処方箋

有限責任監査法人トーマツ ディレクター 勝藤史郎

金融機関・事業会社ではコンダクトリスク管理強化の必要性が高まっています。コンダクトリスクが昨今注目を集めている背景は、いうまでもなく金融機関他の産業界における種々のコンダクト事案の多発です。金融危機の発端となったサブプライム住宅ローン証券化商品の販売姿勢、LIBOR(London Interbank Offered Rate)など金融指標呈示操作などは金融機関の代表的なコンダクトリスク顕在化の例です。その後も、大手米銀の顧客口座開設に係る不正行為、本邦金融機関の融資要件確認における不正行為が大きな話題となりました。また、ハラスメント、長時間労働などの労務問題、不正会計、製品の品質に関する不正データ改ざん、租税回避などは、業種を超えた課題です。多種多様なコンダクトリスクを実効的に管理するには、以下のようなステップを踏むことが必要になります。

第1に、コンダクトリスクを適切に定義・分類してそのスコープを明確化することです。コンダクトリスクとは「企業の役職員による、顧客・市場・環境・社会・従業員等に悪影響を与える行為により、これらのステークホルダーの利益を侵害し、または当社の企業価値を毀損するリスク」といえます。コンダクトリスクの一つの特徴は、リスク顕在化の際の自社の損失のみならず、広く顧客や従業員などのステークホルダーの利益侵害をも対象としていることです。多種多様なコンダクトリスクを分類するには、そのステークホルダー別に分類して、自社が注力すべきコンダクトリスクの分野を特定することが有効といえます。もう一つの特徴は、コンダクトリスクが、従来型の「オペレーショナルリスク」と「コンプライアンス」の双方にまたがる複合型リスクであることです。既存の社内リスクカテゴリー定義の中にコンダクトリスクを組み込む際は、こうした複合リスクとしての位置づけを明確化する必要があります。

第2に、各社内でコンダクトリスク管理の所管部署を明確化する必要があります。いずれの側面においても、社内でコンダクトリスクの管理担当部署を特定する必要があります。上記の通り、従来の「オペレーショナルリスク」と「コンプライアンス」の双方にまたがるコンダクトリスクは、リスク管理部署とコンプライアンス部署の双方に関わるリスクです。コンダクトリスクの一部はすでにオペレーショナルリスクやコンプライアンスの枠組みの中でカバーされているものもあります。しかし、コンダクトに関する顧客や社会、当局の目線は時と共に変化しており、一般にはより厳しい目線になる傾向にあります。そのため、コンダクトリスクは従来の社内の所管分掌では定義されていない領域への対処が常に必要になります。重要なことは、コンダクトリスク管理が、社内の所管や分掌の狭間に落ちてしまわないように、これを定義して所管を明確化することです。

第3に、規制化・規範化されたコンダクトリスク分野と、規範化されていないコンダクトリスクの分野があることを認識して、コンダクトに関する自社の方針を明確化することです。コンダクトリスク事案の多発に伴い、当局はそれぞれの分野で規制を強化しつつあります。例えば、市場取引における投資家保護について欧州連合(EU)がMiFID II(欧州第2次金融商品市場指令)とよばれる詳細な規制を2018年から実施予定です。労務問題については、所管官庁が労働基準法遵守に係る監視を強化しています。こうした分野は、ルールベースの法制や規範がある程度確立しており、その遵守体制を強化することがコンダクトリスク管理の一義的目標となります。一方で、規制や規範が確立していない分野については、各社が自らの行動規範を確立して、これに則ったあるべきコンダクトを明示していくことが必要になります。日本では、金融商品販売等について金融庁が「顧客本位の業務運営」の遂行を金融機関に求めています。これはプリンシプルベースの監督であり、具体的な対応は各金融機関の自主的な判断にゆだねられています。また、ハラスメント、租税回避などのコンダクトについてはルールベースの規範が確立しているとはいえ、各企業は自ら確立した価値判断に基づいてコンダクトリスクを管理すべき分野といえるでしょう。

第4に、コンダクトリスク管理の2つの局面に対処できる体制を整備することが必要です。まず、自社や他社で実際に発生したコンダクト事象に対する事後の対処は主に渦中管理や事後管理といえます。これに対し、将来顕在化するコンダクトリスク事象をフォワードルッキングに管理する枠組みでは、常に企業のコンダクトリスクに対してリスクレベルの評価や軽減策をあらかじめ実施するという予防的なリスク管理といえます。コンダクトリスクの顕在化を未然に防止するにはこうした予防的(フォワードルッキング)なリスク管理態勢の構築が不可欠です。特に後者のフォワードルッキングなコンダクトリスク管理実施のためには、社内外のコンダクト事案やシナリオ分析によるコンダクトリスク事象を特定し、これを定期的に評価して軽減策を策定していくプロセスを定めることが有効です。

こうした管理体制の整備とその社内への浸透には、ある程度の業界共通の枠組みは考えられます。しかしながらコンダクトリスクは、規範化されていない分野をも管理対象とすることから、各社のビジネスモデルやステークホルダーの期待、そして企業理念により様々な達成基準が存在します。適切なコンダクトリスク管理体制構築のためには、当局規制や業界プラクティスをも参照しつつ、各社内における正しいコンダクトについての議論を十分に実施することが必要でしょう。

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指します。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。個別の事案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。

© 2017. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.