

リスクカルチャーの醸成

リスクカルチャーとコンダクトリスク管理



目次

はじめに	3
1. リスクカルチャーの醸成	4
(1) リスクカルチャー醸成の重要性	4
(2) リスクカルチャー醸成に必要な要素	5
① 経営トップの基本理念	5
② 説明責任	6
③ 有効なコミュニケーションと異議申し立て	6
④ 報酬制度／インセンティブ	7
2. リスクの発生要因としての行動に係るリスク (コンダクトリスク)の高まり	9
(1) 昨今のリスクプロファイルの変化とコンダクトリスク	9
(2) コンダクトリスクとは	10
(3) コンダクトリスク発生の構造	11
(4) コンダクトリスクの管理	12
① 事業戦略と組織の価値観の整合	12
② 適切なカルチャーの醸成	12
③ ステークホルダーに提供する結果 (Outcome) と オペレーティングモデルの整合	12
④ リスク管理への組み込み	12
(5) コンダクトリスク管理を有効にするための社外の視点	14
総括	15

はじめに

先般の金融危機から得られた教訓を踏まえ、金融機関のリスク管理については、取締役会による最高経営責任者（CEO）への牽制・監視の不足、「3つのディフェンスライン」のフレームワークにおける役割・責任が不明確、組織として取るべきリスクに対する認識の明確化と共有の不足、組織構成員の価値観や行動といった点についての課題が指摘されるようになってきました。現在、金融機関におけるリスク管理の在り方は、業務執行レベルでの管理機能の問題に留まらず、取締役会を中心とする「リスクガバナンス」や、有効なリスクガバナンス構築の前提として不可欠となる「リスクアペタイトフレームワーク」、さらには、そうしたフレームワークを有効に機能させるための組織構成員の価値観や行動にかかわる「リスクカルチャー」の問題であると捉えられています。

本稿においては、リスクガバナンス／リスクアペタイトフレームワークの仕組みが実効性を持つためのリスクカルチャー醸成と、昨今のリスクプロファイルの変化に

伴って高まっているコンダクトリスク管理について、最近の規制動向も踏まえつつ、金融機関が抱えている課題やPwCが考えるあるべきフレームワークについて議論しています。

リスクカルチャーはガバナンスの基盤となる要素であり、組織において価値観が共有され、それに基づいて推奨される行動として具現化します。価値観が共有されるためには経営トップが基本理念を示すだけでなく、自ら率先垂範して経営理念を体現する必要があり、これに反する行為があれば断固とした措置を取ることや自ら責任を取ることが求められます。組織の構成員はリスクに関する責任の所在を明確化し、結果に対して説明責任を負うことを理解し、組織は有効な異議申し立ての仕組みとそれを受け入れる土壌を整備する必要があります。また報酬制度やインセンティブは組織の理念と価値観に沿った行動を促すために、長期的な視点や顧客との関係の健全性を考慮することが重要です。

本レポートは「リスクガバナンス、リスクアペタイト、リスクカルチャー」(PwC Japan 2015年)をもとに加筆修正を行ったものです。

1. リスクカルチャーの醸成

(1) リスクカルチャー醸成の重要性

リスクガバナンス／リスクアペタイトフレームワークの仕組みが実効性を持つためには、組織構成員が、組織が尊重する価値観を理解、共有し、それに基づき適切に行動する必要がある。それは、過度なリスクテイクやコンプライアンス違反が発生した根底には、それらを正当化、誘発、さらには許容する組織文化の存在が数多く指摘されていることから明らかである。また、バーゼル銀行監督委員会の「銀行のコーポレートガバナンス諸原則

(改訂版)」(2014年10月 市中協議文書)においても、リスクカルチャーは良好なガバナンスの基盤となる構成要素であり、金融機関のリスク認識、リスクテイクおよびリスク管理において特に重要であるとしている。

従来、日本の金融機関における組織文化は、創業者や影響力の強い経営者の価値観が長期にわたり組織内で醸成され、従業員が比較的長期間同じ企業に留まることから、経験的に価値観が組織内

で共有されてきた。結果として組織内で統一感のある組織文化として形成されたりしたものであると考察される。

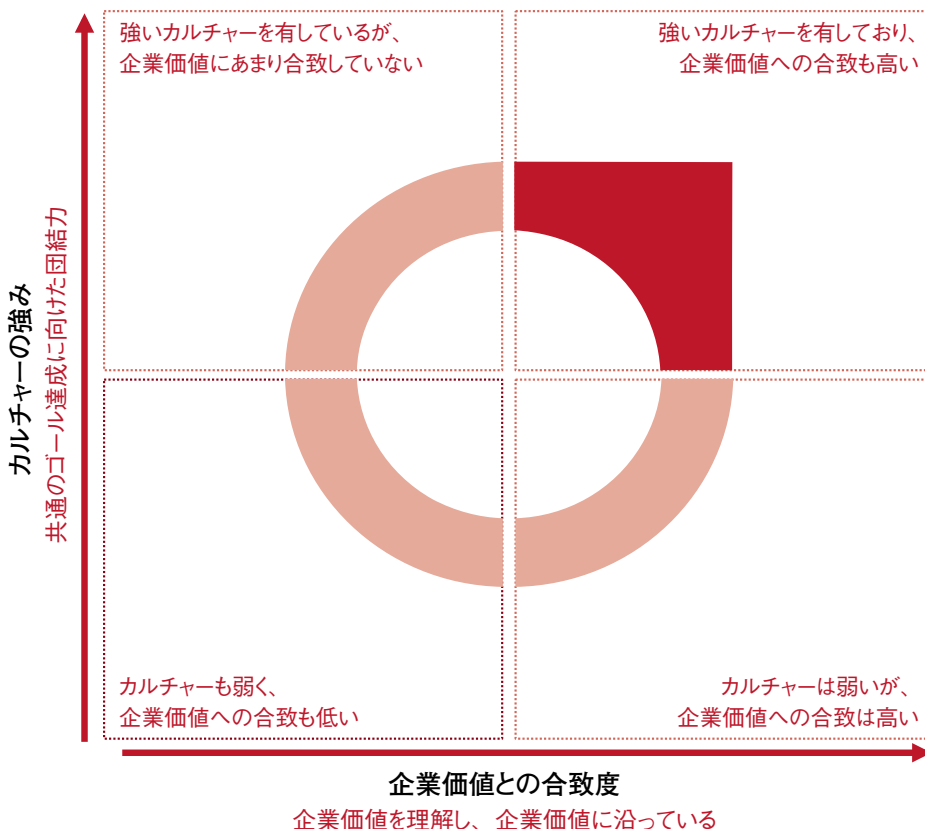
一方で、過去十数年にわたり、業態をまたいだ金融機関の統合やグローバル化をはじめとした業容の拡大により、従来と異なる多様なバックグラウンドを有する組織構成員も多くを占めるようになってきている。これらの動きは昨今のFintechと呼ばれる金融とITの融合によりさらに加速していくものと考えられる。

そのような中で、組織の価値観や奨励すべき行動を目に見える形で明示し、それらが促進される仕組みを構築する必要性が高まってきている。

ここで目指すべき姿は、図表1に示すように自社のリスクカルチャーを組織の価値観やリスクアペタイトと整合させ、それらを組織構成員と共有することで、求心力として機能させ組織の目的を達成するというものである。

また、リスクカルチャーとは組織の価値観や設定したリスクアペタイトに沿った行動を促す基礎になるものであることから、必ずしも守りの側面だけではなくリスクテイクを促す側面も有している。それは責任ある金融イノベーションを誘発するために必要なものである。

図表 1 カルチャーと企業価値



出典：PwCあらた有限責任監査法人作成

(2) リスクカルチャー醸成に必要な要素

ここでは、組織の価値観が組織内で共有され、それが適切に行動に結びつけられるためのリスクカルチャーの醸成に必要な要素について説明する。

金融安定理事会による「リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス」で次の4つの指

標 (Indicator) を金融機関のリスクカルチャーを評価するための指標として示している。

- ① 経営トップの基本理念
- ② 説明責任
- ③ 有効なコミュニケーションと異議申し立て
- ④ 報酬制度／インセンティブ

これらの指標は、リスクカルチャーを醸成する上での指針としても適用できるものであり、以降これらを踏まえ説明する。

① 経営トップの基本理念

「責任者は不明である」(23%)。これは「適切なカルチャー醸成に責任を負うのは誰か」というインタビューを金融機関経営者に実施した際に最も多かった回答である¹。

リスクカルチャー醸成の責任は取締役会や最高経営責任者 (CEO) にあることは明らかであるが、実態としてその責任が明示的に規定されていない、認識されていないということが考えられる。

組織の価値観が共有されるためには、企業経営の責任者である経営トップ (取締役会、その他経営陣) が基本理念を示す必要がある。ここでいう基本理念は行

動規範やリスクアペタイトステートメントとして具体的に明示される必要があるだけでなく、経営トップが組織内の構成員に対してさまざまな機会を捉えて自らの言葉で語る必要がある。また、経営トップは自らの行動で模範を示し、経営理念に反する行為が組織内で見られた場合には、断固たる措置を取ることや自らも責任を取ることが重要である。さらに、そのような行動を組織の隅々まで浸透させるための仕組みや必要な資源を配分する必要がある。

これらの取り組みは不断に行われるべきものであり、リスクカルチャーの醸成の失敗事象が生じた場合には真摯に反省

し、さらなる改善に取り組むことも重要である。

また、経営トップの姿勢や発言は、ミドルマネジメントを通じて組織内に浸透していくことになる。多くの組織構成員にとっては経営トップとの接点は限られており、直接の上司とのコミュニケーションを通して影響を受けることが大半である。そのような状況を鑑みると、ミドルマネジメントが組織の価値観を正しく理解し行動していることも重要である。例えば、組織内で最も評価されているミドルマネジメントが自社の価値観を体現しているかはその組織のカルチャーを評価する上で一つの評価基準となりえる。

1 PwCが2014年7月に世界の金融機関173社を対象に実施した調査結果。「適切なカルチャー醸成に責任を負うのは誰か」に対する回答として「取締役会」(13%)、「CEO」(10%)を大きく上回る結果であった。

② 説明責任

前述のとおり、組織内の構成員が自ら取った行動から生じるリスクについて、責任の所在が明確化され、結果に対する責任を負うべきである。リスク管理の一義的な責任はリスクを保有している部門にあり、他の部門（リスク管理部門など）に転嫁されることはない。

このためには、リスクを保有している部門の担当者からその上席者や関係部署、さらには経営陣に対する公式・非公

式な形での報告・情報共有プロセスを整備しておく必要がある。

さらに通常の報告プロセスが有効に機能しない場合も考慮し、内部通報制度など別の報告ルートを整備することも重要となる。

また、行動規範やリスクアペタイトから逸脱する行為が生じた場合、そのような行為に対する罰則も明確化され実際に適用される必要がある。

例えば英国では監督当局からの要請に応じ、金融機関の経営管理上重要な機能についてその責任を負うシニアマネジメントを特定しその役割、責任、権限を明示している例が挙げられる。その中では組織内で何らかの経営管理上の問題が発生した場合に、誰に責任があるのかを明確にしたリスポンシビリティマップと呼ばれる責任の所在の一覧化を行っている。

③ 有効なコミュニケーションと異議申し立て

組織は、異議申し立ての仕組みとそれを受け入れる土壌を整備する必要がある。異議申し立ての仕組みは、取締役会と経営陣の間、経営陣と各組織構成員の間の双方において構築される必要がある。経営トップは異議を受容し、積極的な議論を肯定するといった異議を申し立てやすい環境を醸成する必要がある。勿論、信頼関係の構築はその前提となる。

リスク管理の観点からは、最高リスク管理責任者（CRO）、最高コンプライア

ス管理責任者（CCO）をはじめとするリスクコンプライアンス部門は組織内において業務執行部門と実質的に同等の地位にあるべきである。経営トップはリスクコンプライアンス部門の地位向上、リスクコンプライアンスにかかわる重要な意思決定への関与、および必要に応じた拒否権の発動など、権限強化に対する必要な支援を行う必要がある。さらには、リスクコンプライアンス部門の責任者を将来のトップマネジメント候補者のキャリアパス

の一環として位置付けることで、地位向上を図り、組織のリスクカルチャーの醸成に繋げることも一考に値する。

また、レポートラインの観点からは、CRO、CCOまた内部監査部門責任者（CAE）と社外取締役を中心としたリスク委員会や監査委員会とのレポートラインを築くことも重要である。それらがグループやグローバルベースで機能するように整備されることも望ましい。

④ 報酬制度／インセンティブ

組織の理念、価値観に沿った行動を組織構成員に促す上で、長期的な視点に立ち顧客との関係の健全性を考慮した報酬、その他のインセンティブの仕組みを有することは重要である。特に報酬制度については監督当局の関心も高く、金融安定理事会（当時、金融安定化フォーラ

ム）から、「健全な報酬慣行に関する原則」およびその実施基準（いずれも2009年）が公表され、それに続きバーゼル銀行監督委員会、各国の監督当局などからも報酬制度の在り方について数多くのレポートが出ている。

それらの中で、報酬制度は、経営陣から独立した報酬委員会などにおいて設計し、実施（決定）すべきとされている。

図表 2 健全な報酬慣行に関する原則（概要）金融安定化フォーラム（FSF）

報酬についての実効的なガバナンス

- ・ 金融機関の取締役会は、報酬制度の仕組みおよび運用を主体的に監督しなければならない。
- ・ 金融機関の取締役会は、報酬制度が意図されたとおりに機能していることを確保すべく、報酬制度を監視・点検しなければならない。
- ・ 財務・リスク管理に携わる職員については、①独立するとともに適切な権限を与えられなければならない。また、②その監督する業務分野から独立した形で、かつ、社内におけるその重要な役割に見合うよう報酬が支払われなければならない。

健全なリスクテイクとの整合性確保

- ・ 報酬は、あらゆるタイプのリスクに応じて調整されなければならない。
- ・ 報酬額は、リスクに対する業績と整合的でなければならない。
- ・ 報酬支払のスケジュールは、リスクの発生する時間軸に応じたものでなければならない。
- ・ 現金、株式およびその他の形態の報酬の組み合わせは、リスクと整合的でなければならない。

実効的な監督と関係者の関与

- ・ 報酬慣行に対する監督上の検証は、厳格かつ継続的でなければならない。問題に対しては迅速に監督上の措置で対処しなければならない。
- ・ 全ての関係者による建設的な関与を図るため、金融機関は自社の報酬慣行について、明確で包括的かつ適時の情報開示をしなければならない。

出典：金融庁による作成資料より抜粋

報酬制度は、持続不能な過度のリスクテイクによる収益の追求を排除する必要がある。例えばパフォーマンスに連動する報酬についての支払いの繰り延べ、業績不振時の返上や経営理念（顧客の視点を含む）に沿った行動・リスク管理重視の行動についての非収益面での評価をその構成要素とすることなどが求められている。これは、成果に対する支払い（Pay for performance）を行う上での制限措置（Safeguards）として設定するものである。また、透明性の観点から報酬の総額、個別開示についても要請されている点は注目すべきである。

リスクガバナンスの観点に限らず、長期的な企業の持続可能な成長を実現するには、過度に金銭的処遇に頼るのではなく、組織の価値観に賛同し、組織への帰属意識を持った人員が評価され、組織内に長く留まる仕組みを構築することが重要と思われる。日本の金融機関では、短期的な収益貢献に応じた評価よりも総合的な評価を主体としており、処遇面でも金銭的な報酬に偏ったものではなく、非金銭面での処遇（主には経営陣への昇進など）を中心としたインセンティブ体系となっている例が多いと思われる。

ただし、評価基準の透明性やその運用の厳格さについては改善の余地があると思われる。また雇用形態の多様化がリスクカルチャーや組織へのロイヤルティに与える影響も考慮する必要がある。さらにはグローバル化が進む中で国内外の評価体系の整理も必要になるとと思われる。

<事例>

大手金融機関では報酬委員会が経営陣と協議の上、報酬制度・体系の理念について策定・承認しており、その中で報酬制度・体系が達成すべき4つの目的を掲げている。これらの目的と観点に基づき具体的な評価指標が設定されているが、それらは定量指標中心ではなく定性的な観点も含むものとなっており、業績の結果と過程のバランスの両面を捉えるもの²となっている。

図表3 参考: 報酬制度・体系が達成すべき4つの目的例

4つの目的と観点

- ・ 株主の利益との連携、整合性の確保
リスク調整後収益の改善、オーナーシップを取る文化の醸成、長期的な株主価値の創造と経営者の利益の連動など
- ・ 慎重な意思決定を奨励することによるリスク管理の強化
リスクと報酬との間の適切なトレードオフ、リスク管理の行動に基づく報酬、リスク管理部門などの統制機能を報酬のガバナンス・監督に関与など
- ・ 監督当局からのガイダンスへの対応
グローバルな規制やベストプラクティスへの対応、規制上の検討事項とステークホルダーの利害の調整、報酬にかかわる方針・手続きの開示など
- ・ 優秀な人材の採用と保持
能力・貢献度・リスク調整後収益による報酬の付与、グローバルに競争力のある報酬制度、組織の価値観・報酬の理念の伝達など

2 従前よりBalanced Score Card (BSC) として収益面以外の側面も考慮するための仕組みとして広く認識されていたが、近年は業績評価体系においてより広く採用されている。

2. リスクの発生要因としての行動に係るリスク（コンダクトリスク）の高まり

(1) 昨今のリスクプロファイルの変化とコンダクトリスク

従来、金融機関のリスクプロファイルは信用リスクや市場リスクが多くを占めており、オペレーショナルリスクのリスク全体に占める割合は限定的であった。しかしここ数年の傾向として、欧米の金融機関においてはオペレーショナルリスクの割合が高まっており、信用リスクに次ぐリスクとなっている金融機関も見られる。この背景には、オペレーショナルリスクの中でも「顧客、商品および取引慣行」³に係る損失（特に罰金や損害賠償など）が増加していることが挙げられる。

これらのリスクは、金融機関の組織構成員が顧客や市場に対して不適切な行為を行った結果生じているものであり「一般」にコンダクトリスクとして認識されている。

ここで「一般」と記載している理由は、コンダクトリスクが他の市場リスクや信用リスクなどと異なり、監督当局が共通の定義を明示しているわけではないためである⁴。

コンダクトリスクは既存のリスクの概念であるオペレーショナルリスクやコンプライアンス（コンプライアンスリスク）と重複する概念でもある。

本来リスクとは、外部環境や内部環境の変化に伴いそれ自体も変化するものであり、監督当局が整理し定義したリスクカテゴリーごとにリスクの実態が存在するものではない。その意味でも、全てのリスクが明示的に定義できるものでもないことは自然なことである。しかしながら、コンダクトリスクの共通定義が存在していないことが金融機関にとって管理を難しくしている側面も否めない。ここでは大凡の共通認識としてコンダクトリスクとはどのようなリスクを指すのか、またその管理の在り方および本質的な管理の難しさについて説明する。



3 バーゼルIIのオペレーショナルリスクの損失事象の分類であり、「特定の顧客に対する過失による職務上の義務違反（受託者責任、適合性など）または商品の性質もしくは設計から生じる損失」と定義されている。

4 コンダクトリスクの共通定義は明示的にはないが、例えば英国FCAは「顧客の正当かつ合理的な期待に応えることを金融機関が第一に自らの責務として捉え、顧客対応、金融機関間のやり取りや市場における活動をもって、責務を示すこと」を金融機関に期待される『コンダクト』として定義している。（筆者訳）（英国Financial Conduct Authority(FCA) 2012年より）

(2) コンダクトリスクとは

コンダクトリスクは主として、「顧客保護」、「市場の健全性」、「有効な競争」にかかわるリスクである。コンダクトリスクの源泉は金融機関とステークホルダーの間の情報の非対称性や両者の力関係に起因することが多く、両者に利益の相反が生じることでリスクが発現する。

- ・顧客保護：顧客の適合性を満たさない商品や不十分な説明による商品販売など
- ・市場の健全性：Liborなど金融市場における指標の不適切な開示や市場操作など
- ・有効な競争：市場の寡占状態や顧客に対する優位な関係に基づく不公正な条件による取引など

これらのリスクは従来オペレーショナルリスク⁵あるいはその一部としてのコンプライアンス（法令などの遵守）リスクとして捉えられてきたともいえるが、以下の点で異なっている。

オペレーショナルリスクを含め金融機関の管理対象とするリスクの捉え方は、基本的には金融機関自体が被る損失に係るリスクである。一方、コンダクトリスクの主眼は金融機関が損失を被るリスクというよりはステークホルダー（金融市場を含む）が損失を被るリスクに焦点を当てている。さらに、その捉え方は金融機関

がステークホルダーに提供した価値を「結果」(Outcome)の観点で測るものとされている。「結果」の観点で測るということは必ずしも法令を遵守していれば良いというものではない。法令や社内規則を遵守していたとしても結果として顧客に価値を適切に提供していなければ、それはコンダクトリスクが生じている可能性があるということである。また、損失規模の大きいコンダクトリスク事象（多くは罰金

や損害賠償として生じる）は、リスクの原因事象の発生と損失の顕在化のタイミングに比較的に長い期間のずれが生じているケースが多い。これは、原因事象の発生時には必ずしも不適切な行為として認識されていなかったが、事後的に監督当局を含むステークホルダーに問題として認識されるケースが多いことによる。

図表4は「結果」(Outcome)の観点例である。

図表 4 コンダクトアウトカム（例）

<p>1 利益相反と情報開示 当社は、マネジメントによる利益相反と情報の利用を適切に取扱います</p>	<p>6 金融犯罪 当社は、金融犯罪を助長せず、また我々の商品やシステムが金融犯罪に利用されることを許しません</p>	<p>11 苦情や不平 消費者は、販売後の苦情や不満を表明するのに、当社からの不合理な制約を課されることはありません</p>
<p>2 適時・適切な価格設定 当社の価格は、需要と供給、市場流動性やリスクを勘案して決定しています。価格は、操作および他の不正行為にかかわっていません</p>	<p>7 テクノロジーインフラの品質 当社のテクノロジープラットフォームは、強固であり、また、例えば高頻度の取引やサイバーテロの脅威に対する技術革新に対応しています</p>	<p>12 サービスと助言 当社からの顧客への助言は、適切であり、顧客の状況を勘案したものです</p>
<p>3 良きパートナーとしての行動 当社が顧客の代理で行動する場合は、常に顧客にとっての最善を目指します</p>	<p>8 商品の解約と変更への障壁 消費者は、販売後の商品の解約や変更に対して、当社からの不合理な制約を課されることはありません</p>	<p>13 公正で透明な価格設定 当社の価格は、需要と供給、市場流動性やリスクを反映した公正で透明性のあるものです。変更する際は、適切に通知いたします</p>
<p>4 ポジションと評価 当社が報告したリスクエクスポージャーと評価額は、実際に保有するポジションや評価を公正かつ事実として反映したものです</p>	<p>9 適切な開示と正確な情報 商品販売の前後を通じて、消費者に正確で十分な量の情報を提供しています</p>	<p>14 商品・サービスの顧客ニーズとの適合性 当社が市場に提供する商品・サービスは、当社が認識する消費者のニーズに合わせてデザインされています</p>
<p>5 市場への発注 当社が市場に対して発注、もしくは提示した注文は、全て当社が取引を願っている注文です</p>	<p>10 商品・サービスのパフォーマンス 当社の顧客は、彼らの期待に沿った商品を提供されており、関連するサービスについても彼らが期待する適切なスタンダードに基づいて提供しています</p>	

出典：PwCあらた有限責任監査法人作成

5 バーゼルIIにおいてオペレーショナルリスクは、「内部プロセス・人・システムが不適切であることもしくは機能しないこと、または外生的事象に起因する損失に係るリスク」と定義されている。

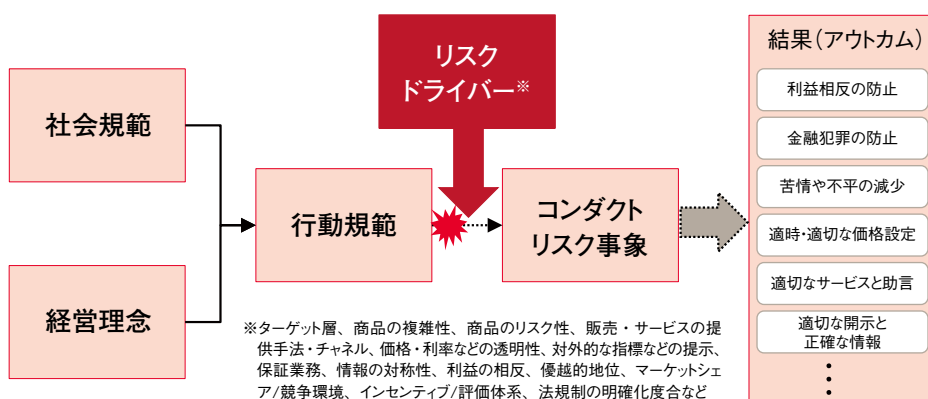
(3) コンダクトリスク発生の構造

コンダクトリスクはその名のとおりに金融機関および役職員の「行為」に係るリスクである。金融機関に限らず組織では多くの場合、役職員に期待される行動が明文化された行動規範 (Code of Conduct) が定められている。コンダクトリスクは行動規範に記載された事項が遵守されていけば生じることは本来、限定的であると考えられる。

コンダクトリスクが生じるのは行動規範において定められた事項が、役職員に適切に認識されず、誤った判断を行い、行動に移した結果生じることとなる。これは図表5に記載しているとおり、行動規範に定められた事項とその実施にかい離を生じさせるリスクドライバーが存在しているからである。

リスクドライバーの例は、同図表に記載しているとおりであるが、これらはコンダクトリスクを誘発する環境 (対象とする市場や顧客層、商品・サービスの性質・提供手法、顧客との力関係など)、動機・プレッシャー (競争環境、インセンティブ/評価体系など)、正当化の余地 (法規制の不透明性など) の観点で整理することができる。

図表 5 コンダクトリスク発生の構造



出典：PwCあらた有限責任監査法人作成

(4) コンダクトリスクの管理

コンダクトリスクの管理は、特定の部署や個々の役職員の責任に留まるものではない。コンダクトリスクの発生要因であるリスクドライバーの管理には、図表6に示す事業戦略（主としては商品・サービス戦略）、カルチャー、オペレーティングモデル（主として商品・サービスの企画・開発、販売、販売後の管理）、リスク管理まで含め幅広い対応が必要となる。そのためコンダクトリスクの管理は全社的な対応が必要となる。

① 事業戦略と組織の価値観の整合

事業戦略、事業計画とリスクアペタイトは整合したものである必要がある。そしてコンダクトリスクはリスクアペタイトの一要素として定義される必要がある。コンダクトリスクに対するリスクアペタイトの設定はゼロトレランスといったシンプルなステートメントで完結させるのではなく、リスク要因を特定し定性・定量的な指標として落とし込むことが必要である。

② 適切なカルチャーの醸成

コンダクトリスクは、組織構成員が顧客を始めとするステークホルダーに対して取る行動によって生じるリスクである。

組織構成員が行動を起こす際には、認識・判断・行動のプロセスを経ることとなる。この時、判断の拠り所となる価値基

準が適切であれば多くの場合、行動は適切なものとなる。

このため、組織の価値観の適切な設定とそれが組織構成員に共有されていることが重要となる。それは組織のカルチャーとして形成される。適切なカルチャーが醸成されることで組織構成員の行動が良好な結果（Outcome）を実現することとなる。

③ ステークホルダーに提供する結果（Outcome）とオペレーティングモデルの整合

オペレーティングモデルとは、図表6に記載したとおりであるが、特に商品・サービスの「ライフサイクル管理」が重要となる。ここでいう「ライフサイクル管理」とは商品・サービスの企画・開発、販売、販売後の顧客対応、商品改廃までを一連のプロセスで管理することを指す。これは製造業では、従来から品質管理プロセスとして実施されているものに類似する概念である。実際、金融機関において品質管理部署を設置するなど品質管理プロセスを強化する動きも見られる。「ライフサイクル管理」を有効なものにする上で、関係部がすでに行っている管理の目的の確認と整理、関係部間の連携、情報の集約化は重要な要素となる。

・ターゲットとする顧客層のリスク許容度や金融知識に見合った商品設計・複雑性になっているか

- ・商品の価格設定、取引条件は、コストを超えるメリットを顧客に提供するものとなっているか
- ・当初想定していたターゲット層、購入目的に沿った形で販売がなされているか
- ・商品の販売チャネル、販売手法は商品のリスク特性、複雑性を踏まえたものとなっているか
- ・当初想定した価値を顧客に提供できているか、想定していなかった不利益が顧客に生じていないか
- ・顧客のプロファイル（ライフステージ、リスク許容度）の変化に合わせて適切な助言や提案がなされているか
- ・特に売れている商品・サービス、顧客層に共通する要素は見られないか、またそれは組織が想定する顧客のリスクアペタイト（トレランス）や想定する顧客の期待に整合したものとなっているか

④ リスク管理への組み込み

リスクアペタイトを中心とし、コンダクトリスクをリスクの認識、評価、コントロール、モニタリングの一連のリスク管理プロセスに組み込むことで対応が可能となる。

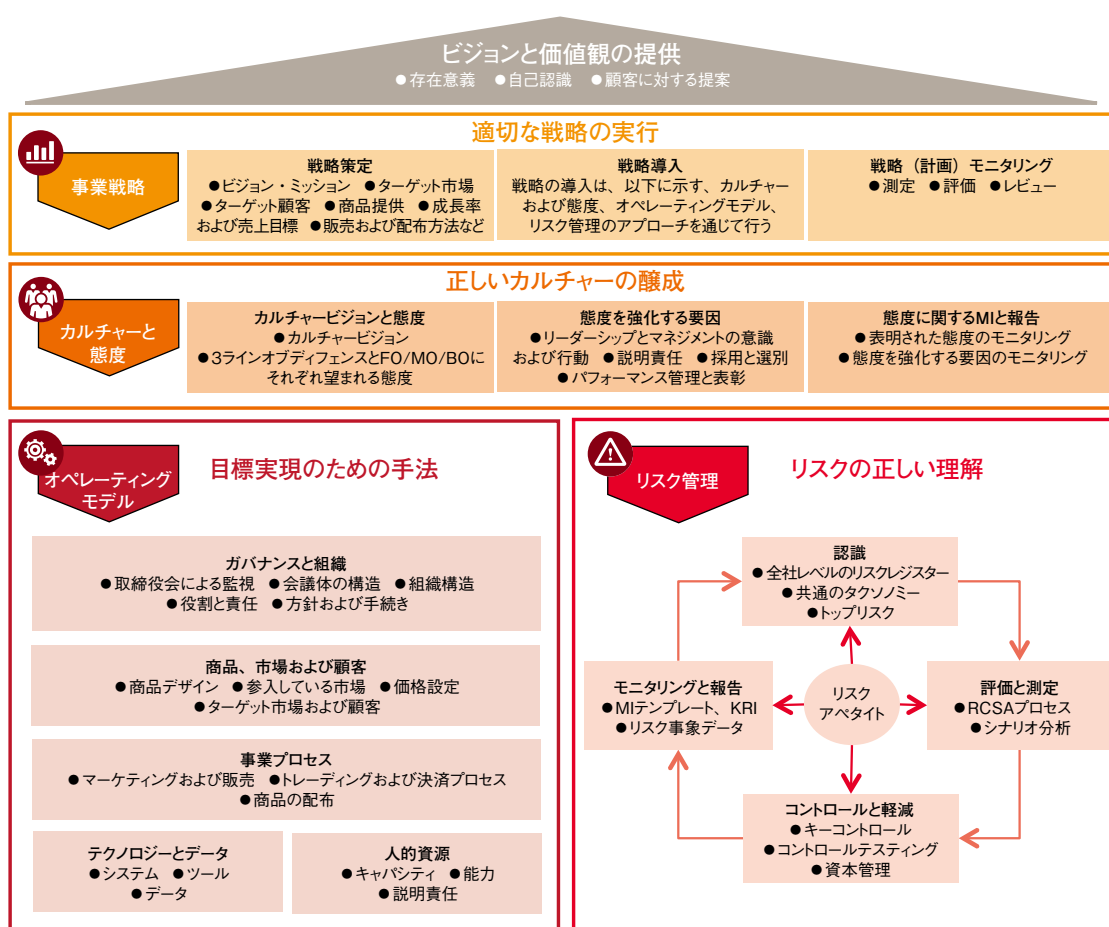
リスク管理への組み込みの中で特に重要となるのはモニタリングである。後述するがコンダクトリスク管理の難しさは必ずしもリスクの認識が容易ではない点にあ

る。そのためモニタリングを強化することで当初認識していなかったリスクを早いタイミングで捉えることが可能となる。モニタリングは個別の事象レベルで捉えるのではなく組織内に共通して内在するリスクを捉えることが重要となるため、顧客・商品・サービスなどのセグメント別、また

それらの横断的な分析を行い時系列分析やパターン識別（外れ値の検出など）を行うことが有用である。それらを実施する上ではテクノロジーを活用したデータ分析（所謂、ビッグデータ分析）が想定される。分析に活用するデータは、顧客情報、取引情報、従業員関連情報、苦情・意見情

報、退職者情報など社内に存在する情報に限らずマスメディア、ソーシャルメディアなど社外に存在する情報も幅広く取り込むことで全体像を概観することも可能となる。

図表 6 コンダクトリスク管理のフレームワーク



出典：PwCあらた有限責任監査法人作成

(5) コンダクトリスク管理を有効にするための社外の視点

先述のとおり、コンダクトリスク管理に必要な体制や手法は既存の体制や手法を再整理することで大部分は対応が可能と考えられる。それらが有機的に結びつき、「結果」(Outcome)の観点でリスクを捉えることができれば整備は一定程度充足される。

一方でコンダクトリスク管理を難しくしている原因は、ステークホルダーの期待やステークホルダーが当然のことと捉えている「常識」が変化していくところにある。

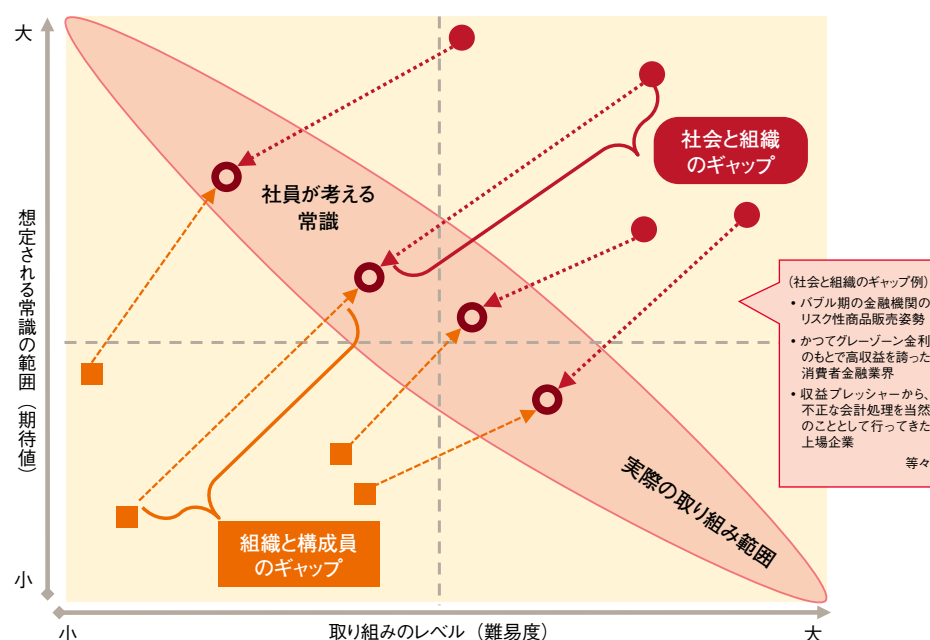
金融機関(組織および構成員)とステークホルダーの「常識」のかい離が一定程度以上になった際に金融機関の行いが社会的な批判を受けるケースが多く発生している。金融機関における最大のコンダクトリスクは、法令は遵守しているものの社会的に受容されない業界慣行として批判を受けビジネス自体が成立しなくなるリスクや業界としての信頼を失うリスクであると考えられる。

今後、Fintechの取り込みをはじめ従来と異なるビジネスモデルの確立や外部の関係者との協働が拡大する中で、過去の経験や法令などの解釈が必ずしも明示的に適用できない領域が広がっていくと考えられる。

このような状況の下ではステークホルダーの期待や「常識」の変化およびかい離については社内の目で見ただけでは認

識できないことも多い。そのため社外の視点を取り入れることが重要となる。社外取締役や社外有識者(ステークホルダーの代表)⁶に見てもらい意見を求めることで社外の人々の目にどのように映るのかを理解することが可能となる。また、ディスクロージャーをはじめとした情報発信によりステークホルダーとの相互理解を深めることも重要である。

図表 7 社会と組織のギャップ



出典：PwCあらた有限責任監査法人作成

6 金融業界、法律、会計に精通しているのみならず、他業態での経験やステークホルダーとしての感覚を持っていることも重要である。

総括

本稿ではリスク管理の要諦であるリスクガバナンスとリスクアペタイトフレームワークの基盤となるリスクカルチャーについて議論を行った。リスクガバナンスが組織の在り方や牽制の仕組みを整備することによって外形的に組織の透明性や説明責任を担保するのに対して、リスクカルチャーは組織がステークホルダーの合理的な期待に応えるために組織の構成員が果たすべき役割を明確にする。

経営陣が個別具体的な事項まで業務執行部門に指示を行うことは現実的ではなく、効率的な組織運営のためには、経営陣と役職員が基本的な理念・価値観を共有する組織へと進化していくことが求

められている。具体的には現場に対して細部に至るまでルールや規定を定めて、それをモニタリングしていく「法令遵守型」の組織から、基本的な価値観を共有し、現場が自律的に行動する「価値共有型」の組織へと転換していく必要がある。

法律や規定ではっきりと白黒がつけられないグレーな領域での判断や意思決定の誤りに起因することが多いコンダクトリスクを軽減するためには、組織を取り巻くさまざまなステークホルダーの期待の変化や組織の「常識」とのかい離を把握することを可能にする適切なリスクカルチャーの醸成が期待される。

お問い合わせ先

PwCあらた有限責任監査法人

〒104-0061 東京都中央区銀座8-21-1
住友不動産汐留浜離宮ビル
03-3546-8450 (代表)

丸山 琢永

パートナー
takuei.maruyama@pwc.com

原 誠一

パートナー
seiichi.hara@pwc.com

石岡 秀之

パートナー
hideyuki.ishioka@pwc.com

辻田 弘志

パートナー
hiroshi.tsujita@pwc.com

西川 嘉彦

パートナー
yoshihiko.nishikawa@pwc.com

村永 淳

パートナー
jun.muranaga@pwc.com

www.pwc.com/jp

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwCあらた有限責任監査法人、京都監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立して事業を行い、相互に連携をとりながら、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、法務のサービスをクライアントに提供しています。

PwCは、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに223,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。

発刊年月：2016年11月 管理番号：I201610-6

©2016 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC Network and/or one or more of its member firms, each of which is a separate legal entity. Please see www.pwc.com/structure for further details. This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.