

世界的に 管理態勢の強化が求められている コンダクトリスク

持続可能なビジネスモデルを構築していくため、
邦銀による取組みは喫緊の課題

先のリーマンショックに伴う金融危機の結果、欧米の金融機関を中心にコンダクトリスクが顕在化し、こうしたリスクが十分に管理されていなかつたことが大きな問題となっている。典型的なものはLIBOR等の不正操作に係るマーケットコンダクトであり、また、サブプライム問題に絡む証券化商品等の不当な販売に係るビジネスコンダクトである。コンダクトリスクの管理の強化が欧米を中心に世界中で取り組まれてきており、本邦においても明示的にコンダクトリスクという用語は使われていないものの、金融機関に適切なリスク管理態勢の整備が求められている。本稿では、こうした世界における取組みおよび本邦金融機関に求められる取組みを紹介したい。

コンダクトリスクとは

会（FSB）により公表された会（FSB）により公表された
リスクガバナンスに係るテーマ
別レビューだろう。そこでは、
危機のなかで風評リスクが過小
評価されていたこと、これをふ
まえビジネスコンダクトに焦点
がおかれるようになったことが
指摘されている。また、イギリ
スにおいては、先の金融危機を
金融危機後各所で議論となつて
いるが、国際的な議論の場でこ
の用語が初めて使われたのは、
2013年2月に金融安定理事

ふまえ、金融監督を担う旧金融
サービス機構（FSA）が、13
年4月に健全性監督機構（PR
A）と金融行為規制機構（FC
A）に分割されたが、これによ
りFCAがコンダクトリスクの
監督を担う当局として明確化さ
れている。

Aは金融行為規制機構と訳され
ているが、いわゆる金融サービ
スの提供にかかる「行為」を
規制・監督することがFCAの
役割といえ、こうした行為にま
つわるリスクがコンダクトリス
クということとなる。金融機関
が金融サービスを提供するにあ
たり、そうした行為にまつわる

PwC総合研究所
マネージングディレクター
北野 淳史



管理態勢の強化が求められるコンダクトリスク

さまざまなリスクは従前から存在し、管理が行われていた。したがって、コンダクトリスクは、危機後に新たに追加されたリスクカテゴリーではなく、既存のリスクを新しい視点から整理仕直したものだといえる。

英欧におけるコンダクトリスクの定義

コンダクトリスクの規制・監督を担う英国FCAでは、必ずしもコンダクトリスクの明確な定義は行われていない。しかし、FCAが公表している文書・方針等をふまえると、コンダクトリスクはおおよそ以下のようなりリスクと整理することが可能である。すなわち、顧客との取引や顧客に対する金融サービスの提供に際し生じる、顧客の不利益や市場の完全性を脅かすようなリスクである。このうち、顧客に不利益を与えるリスクをマーケットコンダクトリスクと整理することが可能である。

一方、欧州においては16年に実施された共通シナリオに基づくEU全域共通ストレステストのなかで、コンダクトリスクが明確に定義された。すなわち、「意図的あるいは過失に伴うミスコンダクトのケースを含め、不適切な金融サービスの提供に伴い金融機関に対する損失が生じる現在および予想されるリスク」と定義されている。またこうしたコンダクトリスクはバーゼルIIの導入により新たに自己資本比率の計算対象となつたオペレーションリスクの一部として定義されている。

アメリカおよび本邦においてはコンダクトリスクという用語を当局が使用していないが、前記のイギリス・欧州における整理をふまえると、本邦においては、金融検査マニュアルで管理が求められるリスク等のうち、法令等遵守、顧客保護等管理、オペレーションリスク等がい

コンダクトリスクの管理の必要性

こうしたコンダクトリスクの管理がまず大きな問題となつたのは、マーケットコンダクトの分野、すなわちLIBORや為替の不正操作の問題である。12年6月に英國大手金融機関がLIBORの不正操作の疑いで多額の罰金を支払うこととなり、その後、他の銀行にも同様の問題が広がり、いまだに訴訟が行なわれている。また、ビジネスコンダクトの分野では、14年に米国大手金融機関が、住宅ローン証券(MBS)等の不正販売に関する訴訟において、司法当局

わゆるコンダクトリスクとして整理できるのではないかと考えられる。したがって、顧客との取引や金融市場における取引に際し、法令等の違反行為、顧客の不利益となる行為、事務的なミスにより市場に混乱を与える行為、こうしたさまざまな行為にまつわるリスクを、あらためて整理仕直したものがコンダク

トリスクといえる。

このように、金融機関による誤ったコンダクトは、多額の罰金・制裁金・和解金というかたちで、定量的な財務に対する大きな負担になるのみならず、当該金融機関に対する風評リスク場合には、金融機関の存続可能性を脅かす問題になりかねないことから、金融危機後、FSBおよび各国当局において、コンダクトリスクの管理の強化に向けたさまざまな取組みが行われている。

コンダクトリスクの特定とリスクアベタイト

リスク管理の一般的なプロセスは、リスクを特定・評価し、コントロール・モニタリングすることとなる。また、金融危機後、明確にその構築が求められることとなつたリスクアベタイト

トフレームワークにおいて、まずはさまざまな戦略や取引に伴うリスクに対するアペタイト、すなわちこうしたリスクを積極的にとつていくのか、あるいは許容できないとするのかといったリスクテイクにあたつての姿勢・方針を明確化することが求められている。

また、同フレームワークのもとで、規制等を含めた環境の変化、それに合わせたビジネス戦略の変更等に伴い、現時点では顕在化していらないものの、将来顕在化する可能性があるエマージングリスクを特定するための方法論の構築やプロセスの整備・高度化が、英欧等の先進的金融機関を中心に図られている。したがって、適切なコンダクトリスク管理態勢を整備するにあたっても、まずは自らがどうとしている戦略やそれに基づく取引にあたり、どのようなコンダクトリスクが伴うのか、こうしたリスクにいま直面しているのか、エマージングリスクであるのかを特定したうえで、そのリスクに対するアペタイトを金融機関として明確化すること

が必要となる。実際に、コンダクト先進国といえるイギリスや欧州の金融機関においては、コンダクトリスクに対するアペタイトが明確化され、多くのケースでは、アペタイトがゼロあるいは許容できないリスクとされている。

コンダクトリスクに対するアペタイトをゼロと決定することと、当該リスクの顕在化を完全に防ぐことは同義ではない。すなわち、どれだけ当該リスクをとりたくないと意図したとしても、その顕在化を100%防止することは実際には困難である。

リスク文化の醸成と
評価・報酬体系

14年1月、FSBによりリスク文化に係るガイダンスが公表

された。コンダクトリスクを含めたさまざまなリスクに対する適切なリスク管理態勢を整備していくためには、健全なリスク文化を組織内で醸成すること、また、こうしたリスク文化に沿ったリスクテイクを促すよう、文化を組織内で醸成すること、

コンダクトリスクに対するアペタイトをゼロと決定することと、当該リスクの顕在化を完全に防ぐことは同義ではない。すなわち、どれだけ当該リスクをとりたくないと意図したとしても、その顕在化を100%防止することは実際には困難である。

実際に、ミスコンダクトの問題につき、FSBではその後さまざまなお取り組みが行われている。本年9月に公表されたミスコンダクトリスクの軽減のための措置に係る第二次進捗状況報告書

においても、健全なリスク文化の醸成と報酬体系を含めた適切なインセンティブ構造の整備の重要性が指摘されているほか、英国FCAによる16年度のビジネスプランのなかでも、文化やインセンティブ構造に関する企業文化とガバナンスが、当局としての優先順位の高い事項の一つとして明確化されている。

健全なリスク文化の醸成は一朝一夕では困難であるほか、グローバルかつ多種多様な業務を行なう金融機関であればあるほど、現場の隅々に至るまで当該金融機関としてのリスク文化を浸透させることは容易ではないことから、経営陣による強固なリード・シップの発揮が期待される。また、評価・報酬体系については、先日公表された2016

(平成28)事務年度金融行政方針のなかで、金融商品の販売等にあたり真に顧客のために行動しているかが引き続き検証対象となつており、こうした取組みに反するような評価・報酬体系となつていなかどうかを確認し、必要に応じその体系を見直す必要があるといえる。

コンダクトリスクの評価

コンダクトリスクは、信用リスクや市場リスクと異なり、その定量化を行うことが困難なリスクである。関連するオペレーショナルリスクについても、従前からこれを的確に定量化する手法ではなく、過去の損失実績や他社による同様の損失事例等を

ベースにリスク量を見積もる取組みが行われてきた。

欧洲においては、本年に実施されたEU全域共通ストレスの顕在化による影響を勘案すこと

となつたが、それに先駆け欧州銀行監督機構（EBA）が公表

したストレステストのガイドライン案によれば、当該影響はエクスパートジャッジメントや過去の損失実績、他行類似事例等をふまえることとされている。

また、アメリカにおいてはコンダクトリスクという用語は使われていないものの、大規模複雑金融機関に対する資本計画等の監督にあたり、オペレーションアル損失の推計について、シナリオ分析の実施や内部データの充実、外部データによる補完等が求められており、その際ヒストリカルデータに対する依存は限定すべきであるとされている。

以上のように、コンダクトリスクの定量化は困難であるものの、米欧においては、包括的なストレステストやシナリオ分析のなかで、自行および他行にお

ける損失実績等をふまえるだけではなく、損失の顕在化リスクをフォワードルッキングに評価し、その結果をふまえ、さまざま

戦略、資本計画等の策定・見直しを行うことが求められている。

過去の損失実績や損失事例をふまえたコンダクトリスクの評価が必要である一方、金融機関をとりまく環境の不確実性が高まるなか、これまでにないかたでコンダクトリスクが顕在化する可能性は否定できない。ま

た平時の取組みに付随するコンダクトリスクのみならず、危機対応の観点からは、危機時にさまざまなマネジメントアクションをとることに伴うコンダクトリスクの顕在化の可能性も勘案する必要がある。

したがつて、コンダクトリスクの評価にあたつては、平時だけでなく、自らのビジネスモデルに起因する脆弱性をふまえた複数のストレス事象を想定し、こうしたストレス時にさまざまなアクションをとることによつて当該リスクが顕在化するか否かを、フォワードルッキングな視点から検証することが肝要と

なる。さらに、その結果をふまえアクションプランの見直しや、ビジネス戦略、資本計画等の必要なことが金融機関には期待される。

要に応じた見直しにつなげて、これが金融機関には期待されることは必ずしもいえない。

コンダクトリスクのモニタリング

コンダクトリスクの特定・評価を行つたうえで、実際にその動向をどのようにモニタリングし、可能な限り顕在化することを未然に防止するための態勢を整備していくかは、適切なコンダクトリスク管理態勢を整備するうえで非常に大きなポイントとなる。

たとえば、欧洲における第二の柱に基づく監督上の検証プロセスに係るガイドラインにおいては、実際のミスコンダクトに対する課せられる制裁や重要な苦情の数等がコンダクトリスクの顕在化を知らせる指標の候補としてあげられている。しかししながら、実際の制裁事例はすでにリスクが顕在化した後の結果であり、また苦情については、

すでに顧客からの不満等が顕在化した結果であることから、こうした指標のモニタリングは、コンダクトリスクの顕在化を未然に防止するために有効な指標だとは必ずしもいえない。

こうしたこととをふまえ、同ガイドラインでは当局がフォワードルッキングな手法を適用すべきとされており、金融機関には、コンダクトリスクの顕在化につながるような取引動向等をフォワードルッキングに把握するための態勢の整備が求められる。そのためには、たとえば高齢者に対するリスク性商品の販売数等、コンダクトリスクの顕在化につながつていく可能性のある取引動向を、プロアクティブにモニタリングするための指標として設定することが必要となる。

また、なるべく現場に近い段階でのリスク管理、すなわち三つのディフェンスラインのうち、ファーストラインに当たるフロントにおける取引や活動を綿密にモニタリングし、コンダクトリスクの顕在化につながるような動きがないかどうかを常時把握するとともに、必要に応じる

正を求める態勢を整備していくことも重要なとなる。

考えられる。

セカンドラインにあたるリスク管理部門やコンプライアンス部門、サードラインの内部監査部門に人員を配置することのみでは、コンダクトリスクの顕在化防止には十分につながらない。したがって、とくにさまざまな地域において業務を行っている国際的な金融機関や、コンダクトリスクの顕在化につながりやすい個人向けの取引を積極的に行っている金融機関、またマーケットコンダクトにかかる大規模な市場取引を行っている金融機関については、ファーストラインディフェンスの強化がより一層求められる。

こうしたファーストラインディフェンスの具体的な強化にあたっては、フィンテック等の金融等の年金に係る論点、低収益構造に伴う金融犯罪や反マネロンに対する取組みの減退、サイバーアタック・サイバーセキュリティの問題、手数料収入に大きく依存せざるをえないビジネスモデルに伴う顧客の不利益となるような手数料徴収等は、米英当局によるコンダクトリスク素化等が不可欠な要素になると

日本において金融機関をとりまく環境に多少の差異はあるものの、共通する事項として、少子高齢化、低金利による収益の圧迫、フィンテック等の台頭が金融ビジネスへ与える影響、手数料ビジネスの強化といった事項があげられる。こうした状況をふまえ、アメリカにおいてコンダクトリスクに対する規制・監督を担つている証券取引委員会（SEC）および英国FCAにおける本年度の監督上の優先事項はおおむね共通している。

少子高齢化等に伴う、退職年金等の年金に係る論点、低収益構造に伴う金融犯罪や反マネロンに対する取組みの減退、サイバーアタック・サイバーセキュリティの問題、手数料収入に大きく依存せざるをえないビジネスモデルに伴う顧客の不利益となるような手数料徴収等は、米英当局によるコンダクトリスク素化等が不可欠な要素になると

日米英当局の関心事項

日本において金融機関をとりまく環境に多少の差異はあるものの、共通する事項として、少子高齢化、低金利による収益の圧迫、フィンテック等の台頭が金融ビジネスへ与える影響、手数料ビジネスの強化といった事項があげられる。こうした状況をふまえ、アメリカにおいてコンダクトリスクに対する規制・監督を担つている証券取引委員会（SEC）および英国FCAにおける本年度の監督上の優先事項はおおむね共通している。

こうしたファーストラインディフェンスの具体的な強化にあたっては、フィンテック等の金融等の年金に係る論点、低収益構造に伴う金融犯罪や反マネロンに対する取組みの減退、サイバーアタック・サイバーセキュリティの問題、手数料収入に大きく依存せざるをえないビジネスモデルに伴う顧客の不利益となるような手数料徴収等は、米英当局によるコンダクトリスク素化等が不可欠な要素になると

事項である。

本邦においても、先般公表された金融行政方針のなかで、ビジネスコンダクトにつき、顧客が金融機関に求められ、そのための手数料開示の促進や、顧客

本位の業務運営（ファイデューシャリー・デューイシー）の確立が金融機関に求められ、そのための手数料開示の促進や、顧客

本位の業務運営（ファイデューシャリー・デューイシー）の確立が金融機関に求められ、そのための手数料開示の促進や、顧客

金融機関に求められる 取組み

以上のとおり、コンダクトリスクの管理は、必ずしも新しいリスクに対する管理態勢の整備が求められるものではない。これまでも管理の対象となっていた法令等遵守や顧客保護等管理といった、金融機関による顧客との間の取引や市場における行為にまつわるリスクをあらためて洗い出し、その際、足もとのリスクのみならず、フォワード・リッキングな観点からエマージングリスクを特定したうえで、これらのリスクに対するリスクアベタイトを明確化し、そのための適切な管理態勢が求められるものである。

ビジネスコンダクト、マーケットコンダクトとともに、欧米においては、金融機関に対して多額の制裁金等が課せられており、これらは金融機関の財務上の体

つながることから、適切なコンダクトリスク管理の観点からも、こうした業務運営の確立が金融機関には期待される。

管理態勢の強化が求められるコンダクトリスク

力に大きな影響を及ぼすのみならず、風評リスクの顕在化にもつながり、場合によつては存続可能性を脅かしかねないリスクとなつてゐる。こうした動きは日本国内においてはこれまでのところなかつたものの、グローバルに業務を行う金融機関については、米欧を問わずビジネスを営む先で、コンダクトリスクがいつ顯在化してもおかしくない状況にあるといえる。

金融危機後の自己資本や流动性規制等の強化、マイナス金利を含めた低金利環境、フィンテックの台頭等、既存の金融機関、金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築していくためには、少なくともこれまでのようなバランスシートを中心とした伝統的な銀行業務の追求だけでは十分とはいはず、さまざまなかたちで手数料収入を得るための、バランスシートに依存しないビジネスモデルを模索していくことが不可避である。

そのためにはコンダクトリスクがいつ顕在化してもおかしくない状況にあるといえる。この状況において、こうした環境下において、金融機関が持続可能なビジネスモデルを構築していくためには、顧客本位の業務運営の確立、すなわちフィンテックの活用も含めた顧客のニーズに合った商品の開発および販売チャネルの整備を行っていくことが求められる。

こうしたコンダクトリスク管理態勢を整備していくことは、顧客からの金融機関に対する信頼を高めるだけでなく、顧客満足度を向上させ顧客取引の拡大を通じて金融機関の収益力を強化し、金融機関自身のビジネスモデルを持続可能なものにしていくことに直結する。持続可

能なビジネスモデルの構築に向け、各金融機関には、実効的なコンダクトリスク管理態勢の整備が期待される。

(本稿は執筆者の個人的見解であり、PwC総合研究所の公式見解を表わすものではない。)

きたの あつし
京都大学経済学部卒、同大学院経済学研究科修士課程（ファイナンス工学講座）修了。03年に金融庁に入庁後、08年から総務企画局国際室にてさまざまなバーゼル委の部会メンバーとして、バーゼルⅡ・5、バーゼルⅢの策定に従事。10年から監督局にて国際基準行向けのバーゼルⅢの国内実施や国内基準行向け自己資本比率規制の策定、メガバンクの再建計画の検証、共通ストレステストの実施等を担当。15年から現職。