

# 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

PWC総合研究所  
マネージングディレクター

北野 淳史

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っ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

コンダクトリスクについては、金融危機後各所で議論となっているが、国際的な議論の場での用語が初めて使われたのは、2013年2月に金融安定理事

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。ここでは、危機のなかで風評リスクが過小評価されていたこと、これをふまえてビジネスコンダクトに焦点が置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

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（PRA）と金融行為規制機構（FCA）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。

金融庁の邦訳によれば、FCA

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わる「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

## 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うる、顧客の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ビジネスコンダクトリスク、市場の完全性に影響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。さらに、ビジネスコンダクトリ

スクは、法人向け取引であればホールセールコンダクトリスク、個人向け取引であればリテールコンダクトリスクという分類が可能となる。

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ったオペレーショナル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、オペレーショナルリスク等がい

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。

### 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ったのは、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月に英国大手金融機関が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

に対する多額の和解金支払いに合意することとなり、その後当該問題はアメリカのみならず欧州の金融機関も巻き込み、いまだ問題の鎮静化には至っていない。

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の顕在化にもつながる。最悪の場合には、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 特定とリスクアペタイト

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ったリスクアペタイト

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ベタイト、すなわちこうしたリスクを積極的にとっていくのか、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っての姿勢・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は、まずは自らがとうと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ベ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ベタイトが明確化され、多くのケースでは、アベ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ベタイトをゼロと決定すること、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か意図したとしても、その顕在化を100%防止することは実際には困難である。したがって、信用リスクや市場リスクといった、通常、金融機関として積極的にとり、ある程度顕在化することが想定されるリスクとは異なり、コンダクトリスクを顕在化させないための強固な管理態勢の整備が求められることとなる。

## 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、リスク文化やリスクアベタイトに反するリスクテイクを行わせないような評価・報酬体系を整備することが、金融機関には求められる。

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取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、ゲ

ローバルかつ多種多様な業務を行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ダー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っており、こうした取組みに反するような評価・報酬体系となっていないかどうかを確認し、必要に応じて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量化する手法はなく、過去の損失実績や他社による同様の損失事例等を

## 管理態勢の強化が求められるコンダクトリスク

ペーリスにリスク量を見積もる取り組みが行われてきた。

欧州においては、本年に実施されたEU全域共通ストレステストのなかで、コンダクトリスクの顕在化による影響を勘案することが新たに求められることとなったが、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、当該影響はエキ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、オペレーショナ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、さまざまな戦略、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ち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。

したがって、コンダクトリスクの評価にあたっては、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テス事象を想定し、こうしたストレステス時にさまざまなアクションをとることによって当該リスクが顕在化するかどうかを、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、資本計画等の必要に応じた見直しにつなげていくことが金融機関には期待される。

### 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・評価を行ったうえで、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、欧州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して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っ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、すなわち三つのライフラインのうち、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、必要に応じ是

正を求める態勢を整備していくことも重要となる。

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らりやすい個人向けの取引を積極的にやっている金融機関、またマーケットコンダクトにかかわ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イノベーションの積極活用や経営情報システムの整備を通じて効率的かつ実効的なモニタリング態勢の整備、事務事故につながりかねない手作業の削減やペーパーレス化等を通じた業務プロセスやガバナンス構造の簡素化等が不可欠な要素になると

考えられる。

## 日米英当局の関心事項

日米英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・監督を担っ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イ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にまつわる目下の監督上の優先

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、顧客本位の業務運営（フィデューシヤリー・デューティー）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、顧客本位の取組みの自主的開示が求められているほか、サイバーセキュリティの強化が引き続き重要事項として取り上げられている。また、マーケットコンダクトについては、フォワードルッキングかつ機動的な市場監視の実施や、アルゴリズム取引等が市場に及ぼす影響につき、必要な対応を今後検討していくとされている。

顧客本位の業務運営を確立していくにあたっては、顧客のニーズを的確にとらえ、ニーズに合った商品を開発し、ニーズに沿うかたちで最適な販売チャネルを整備したうえで、商品を販売していくことが求められる。顧客本位の業務運営を行うことは、顧客からの苦情や不満をなくし、結果としてコンダクトリスクの顕在化を抑制することに

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。

## 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、フォワードル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ペタイトを明確化し、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

## 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、場合によっては存続可能性を脅かしかねないリスクとなっている。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ったものの、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顕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動性規制等の強化、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、金融ビジネスをとりまく外部環境は必ずしも楽観的とはいえない。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、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えず、さまざまなかたちで手数料収入を獲得するための、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

ク管理態勢の強化が必要となるが、さまざまな不確実性をふまえたエマージングリスクを特定する方法論を高度化し、こうしたリスクをフォワードルッキングな視点からさまざまなストレサ象を想定した評価を適切に実施したうえで、リスクの動向をプロアクティブにモニタリングするための経営情報システムの整備や、金融イノベーションの活用が求められる。また、コンダクトリスクの顕在化を抑制するためには、業務プロセスやガバナンス構造を簡素化するとともに、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パーゼル委の部会メンバーとして、パーゼル2・5、パーゼルⅢの策定に従事。10年から監督局にて国際基準行向けのパーゼル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。