

FinTech企業のリスク管理入門

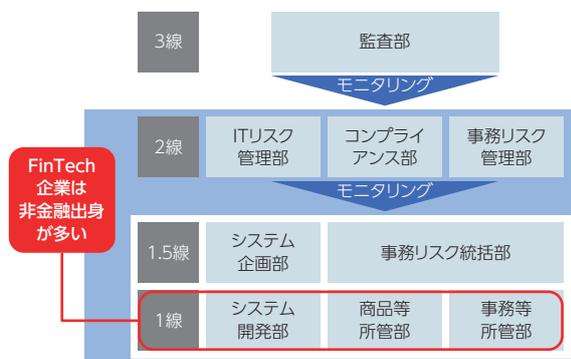
FinTech企業のリスク管理の脆弱性が目立つ。小規模であるがゆえに人材配置が十分ではないという悩みを抱えている。FinTech企業は、①デグレーションを防ぐ全社的対応、②社内情報の継続収集、③スピード感をもったリスク管理の実践が欠かせない。また、経営層から「リスク管理に取り組む」と強いメッセージを発することも重要だ。

三つの防衛線が通用しない FinTech企業の実情

FinTech企業の脆弱なリスク管理態勢が経営上の大きな課題となっている。通常の金融機関であれば、三つの防衛線（図表）の考え方に従い1線（事業部門）と2線（管理部門）の役割分担（昨今は1.5線を置く場合も多い）が従業員に認識されているが、規模が小さいがゆえに、FinTech企業ではこうした認識が通用しない。

たとえば『新規案件リスク評価プロセス』『インシデント情報登録プロセス』等を構築しても、社内体制・担当者が次々と変わり、プロセスが維持されず崩壊してしまうことも少なくない。これは社歴が数か月の社員が数多く、ひと月あたり5名ほど辞めてしまうことが常態化しているFinTech企業の高い人材流動性に起因する。その結果、形骸化した規程類だけが残され、統制と実態の乖離が生じているのがFinTech企業のリスク管理の実情といえよう。また、当局からのヒアリング対応に苦慮しているケースが目立っている。

図表 金融機関における基本的な3つの防衛線



(注) 部署名称は一例であり、金融機関により異なる
(出所) 野村総合研究所

FinTech企業のリスク管理の ポイント

FinTech企業の主なリスク管理のポイントは3点に集約できる。

①デグレーションを防ぐ全社的対応

FinTech企業は事業のスピードと展開が早いことから、社内の情報共有をSaaSの社内wikiツールとクラウドストレージのみで担う企業も少なくない。これは、社内体制の変化が激しく、事業内容も次々とアップデートされるFinTech企業の実態とマッチしており、それ自体は特に問題はない。しかし、これらサービスの安易な利用が社内情報を氾濫させ、リスク事象の温床になっている可能性がある。

誰でも気軽にページの作成、ナレッジの共有・編集ができるのが社内wikiツールのメリットだが、逆に誰も更新しなくなったゴーストページが乱立しやすく、どれが正しい最新の情報なのかが非常に分かり辛くなっているという欠点がある。「流動的な人材×安易な社内wikiツールの利用」の組み合わせが『暗黙知のゴーストタウン』を作り上げているのである。

この場合、社内wikiツールの利用ルールを定め、徹底させることが求められる。さらに、全社横断の社内wikiツール管理者を任命し、定期的に巡回させることで、不要となったゴーストページを特定し、作成者に削除や修正を促す。次に、バックアップを取得した上で一定期間（例えば過去1年間）更新されていないページは削除してしまう。なお、仮に誤って別のページを削除してしまったとしても、最近のサービスはバックアップから簡単に復活させることができるので問題は生じない。

実際、古いマニュアルが残されていたためデグレーションを引き起こし、暗号資産の送金ミス等の事務ミスが発生させてしまった事例もあった。

②社内情報の継続収集

FinTech企業は、社内情報が更新管理されず、経営層を含め誰も組織体制や外部委託の実態を正しく把握できていないという課題がある。特に当局の訪問審査・モニタリング対応時においては、そうした未整備から混乱を招いていることが多いように思われる。

この対応は、リスク管理部門が担うことになるが、社内ヒアリング中に組織体制が変わってしまうこともある。そこで、ヒアリングの際に確認したい情報を特定の契約関係者や有識者による確認作業に絞りこみ、かつ社内コミュニケーションツールで1線が利用しているチャットルームに関係者を参加させることによって、解決したケースもあった。

③スピード感をもったリスク管理の実践

前例がない事業に取り組むFinTech企業において、発生し得るリスクをすべて予測することは難しい。そこで、リスク事象が発生してからの「発生（検知）→報告→調査・対応・改善」のプロセスだけは明確に定義し、システム・事務分野問わず情報がすぐに上がる迅速な初動対応を目指すことが重要となる。事業部門は対応・改善に集中し、管理部門は調査・意思決定に集中することで、事業のスピード感は失わず、改善を繰り返してリスク管理態勢を維持することが可能となる。

あるFinTech企業では、1線がリスク事象を検知した時点で経営層を含めた全社員が参加するチャットルームに第一報をあげることを徹底した。第一報があがった後は、その内容に応じて、各リスク管理部門の担当者と1

線担当者がコミュニケーションを行い、リスク事象の解決（1線）と対外的な報告（2線）を最優先で進める。そして、初動対応が完了した後、社内のインシデント管理データベースへの登録をリスク管理部門から1線担当者に依頼・支援するという流れになる。実際、1線と2線の目線を替えたことによってTwitterを活用したキャンペーン情報の誤投稿トラブル防止につながった事例もあった。

経営層からの強いメッセージを

FinTech企業の管理部門は事業部門に並走することから負担が大きい。これを理解した上で、管理部門の増強は計画的に行う必要がある。

筆者が支援したFinTech企業では、管理部門の中途採用がままならず、複数分野を兼任させ、少人数で全社的なリスク管理を行っていた。そこで、離任時に上述のようなノウハウを後任の社内担当者に引き継ぐ体制を作り、採用が追い付かずとも業務を継続させることができた。

経営層から「リスク管理に取り組む」と強いメッセージを発するだけでも、事業部門の雰囲気が変わる可能性は十分にある。また、リスク管理に積極的に取り組む社員を評価することもひとつの施策である。現場並走、トップダウンの全社的な取り組みが、成長・成功をもたらす鍵となる。

Writer's Profile



中村 遼歩 Ryoho Nakamura

金融ガバナンスプラットフォーム企画部

副主任コンサルタント

専門は事務・システムリスク、ブロックチェーン分野
focus@nri.co.jp