

更なる取り組みが求められる 金融機関のコンダクトリスク管理

野村総合研究所が実施したコンダクトリスクに関するアンケート調査で、金融機関のコンダクトリスクへの対応が一定程度、進捗しており、一部の企業において先進的な取り組みも確認された。コンダクトリスクへの社会の注目がなされるなか、更なる取り組みが求められる。

コンダクトリスクへの意識の高まり

昨今、金融機関の不祥事等が多発し、「コンダクトリスク」への意識が高まっている。経済安全保障推進法や金融庁の「顧客本位の業務運営に関する原則」などでも言及されるこのリスク管理のあり方についての模索が続いている。コンダクトリスクとは、コンダクト（金融機関の業務運営における行動や振るまい）が顧客や市場に影響を及ぼすリスクを指すが、特に法令違反だけでなく、社会規範や倫理に反する行為を含む点に特徴がある。この用語は海外では一般化しつつあるが、その概念が広いことから国内では必ずしも統一的な理解が確立していない。このため各企業の置かれた環境や業務特性に応じてその定義は幅のあるものとなっている。

そこで、コンダクトリスク管理への取り組み状況を調査するため、NRIは2024年9～11月に国内金融機関を対象にアンケートを実施し、119社から回答を得た。アン

ケートは、図表1に示す21問とした（図表1）。また、企業によってリスクの定義に幅があることから、「不適切な行動」全般の取り組みについて質問した。以下、当アンケートから浮かび上がった現状とその特徴について述べたい。

コンダクトリスク管理の現状

まず、業態別（銀行、証券、資産運用、保険、貸金・資金移動・暗号資産・その他）に分析したところ、業態別に管理レベルの差が見られると予想していたが、貸金・資金移動・暗号資産等が他の業態と比べ、コンダクトリスクに関する対応がなされていない傾向が見られたものの業態による大きな差は見られなかった。これはコンダクトリスクが比較的新しい概念であり、現状、どの業態においても整備段階にあり、業態特有の取り組みにまで至っていないためではないかと考えられる。

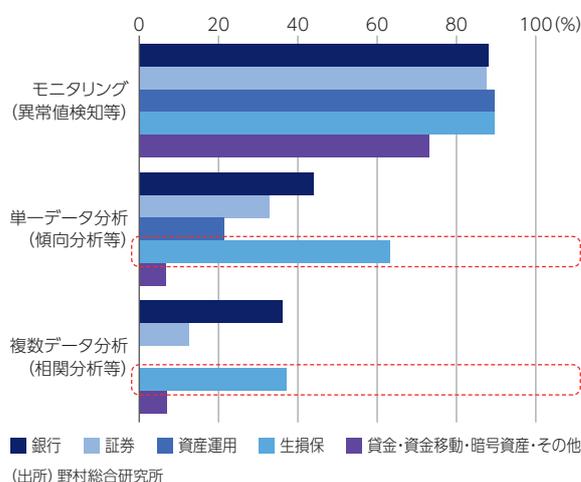
ただし、保険業では不適切な行動の事前把握や予兆の

図表1 コンダクトリスクに関するアンケートにおける4領域

| 領域 | 領域の観点 | 質問例 |
|-----------|--------------------------|--|
| 規範・ガイドライン | どのような行為を不適切な行為として定めているか | <ul style="list-style-type: none"> 役職員の不適切な行動の抑止に向けた指針等を文書化し、社外に開示しているか 不適切な行動として、どのような行為を対象として定めているか |
| 組織体制 | どのような組織体制で不適切な行動を管理しているか | <ul style="list-style-type: none"> 不適切な行動の管理を、どの管理部門において実施しているか 不適切な行動の管理について、経営層への報告や、経営層を交えて対策検討を図る機能（組織体、会議体など）はあるか |
| 管理と対策 | どのように不適切な行動を管理、対策しているか | <ul style="list-style-type: none"> 対策の強化や改善が特に必要と考えている不適切な行動はどれか モニタリング対象となっているデータはどれか |
| 組織の運営や文化 | どのように組織を運営し、組織文化を改善しているか | <ul style="list-style-type: none"> 不適切な行動の管理を定着させるためにどのようなことを実施しているか 組織文化の改善はどのように実施されているか |

（出所）野村総合研究所

図表2 不適切な行動の予兆検知のために実施していること（業態別）



NOTE

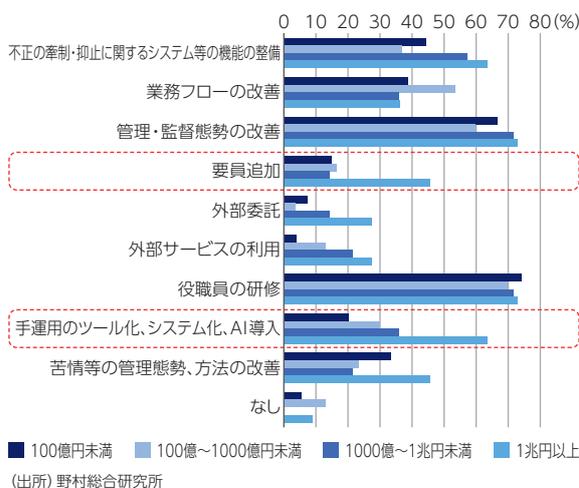
1) 生命保険協会「営業職員チャネルのコンプライアンス・リスク管理態勢の更なる高度化にかかる着眼点」の中の「4. コンプライアンス・リスクのモニタリングおよび不適正事象の(予兆)把握時の対応」。

ためのデータ分析を行っている企業が多い等、個別の設問毎の傾向が見られた。保険業でデータ分析を実施している割合が高いのは、生命保険協会発行の文書¹⁾においてモニタリングや分析に触れられていることや、昨今代理店に関する不正が多く発生しており、当局や社会の注目が集まっていることが理由として考えられる。

次に、資本形態別（日系資本、外国資本）に分析する（図表3）と、外国資本の企業は、組織文化の改善として、経営による方針の変更・見直しや、インシデントに起因した組織文化の見直しなど、一部の質問項目において日系資本の企業よりも点検・評価に留まらない具体的な改善活動までなされていることが伺われた。これは、欧米に本社を置く企業では、コンダクトリスク管理がより進んでいる本社から助言を受け対応を進めていることが理由として考えられる。

最後に、規模別（年間売上高別）に分析する（図表4）と、規模の大きい企業ほど、不適切な行動の抑止のための対策（要員追加、手運用のツール化・システム

図表4 不適切な行動について強化を検討している対応方法



化、AI導入等) を検討している傾向があることが確認できた。これは規模が大きくなるほど組織的な管理の必要性が増すことや、また態勢整備、人材確保のコストを負担できることが理由として考えられる。また、個別性があるため一概にはいえないが、大企業ほど不適切な行動に伴う風評リスクへの意識が高いといったことが背景にあると考えられる。

今回の調査では、日本国内の金融機関において、各社が置かれている環境やリソースを考慮しつつ、コンダクトリスクへの対応が一定程度進められていることが読み取れた。コンダクトリスクに関する対応は、予算や人員リソースなどの確保に加え、定着にも時間を要するものだが、その進捗がみられたことの意義は大きいと考える。

Writer's Profile



窪田 瞳 Hitomi Kubota
 金融リスク管理部
 コンサルタント
 専門はリスク管理
 focus@nri.co.jp

図表3 組織文化の改善方法(資本形態別)

