

金融機関のリスクマネジメントの新潮流

RISK MANAGEMENT

金融機関の事業には、市場リスクや信用リスクなどの様々なリスクが付きまとう。これらのリスクを金融機関はどのようにマネジメントしているのか。リスクマネジメントの専門家や先進的な取り組みをしている企業に話を聞いた。

専門家の視点

正しい3線モデルの構築で 経営のリスク管理体制を強化

不測の市場変動に備え ハードリミットの設定が急務

——最も注目しているリスクは。

碓井 今、最も注目しているのは「市場リスク」です。米国が出口戦略を模索するなど、世界的な金融超緩和の流れが反転し始めています。不測の市場変動が起きないとも限らない情勢です。投資先の多様化も市場リスクが着目される理由です。マイナス金利の導入などを受けて国債から外国債券や仕組み債、種々のファンドなどへ運用の多様化を図ったことでリスクの複雑化・高度化が進んでいます。

——市場リスクに対する金融機関の取り組みをどう見えていますか。

碓井 中小規模の地域金融機関の対策はまだ不十分です。リーマン・ショックでは、相場の急落から多額の損失を出した先も少なくありません。市場変動が起きたとき、損失を最小限にするため、どれだけ迅速に行動ができるか、不測の事態を踏まえたアクションプログラムの策定がポイントになります。

例えば50%下落してソフトリミットに抵触したので協議するというのではアクションプログラムとはいえません。ショックに見舞われた場合、マーケットは急速に動くので、リミットに抵触してから協議するのでは遅い。10~30%下落など浅いリミットを設定して、抵触すればロスカットするハードリミットの設定が急務です。

人の問題もあります。メガバンクや証券会社、保険会社には、豊富な運用経験を

持つ人たちが大勢いますが、中小規模の地域金融機関は十分とはいえません。

執行サイドだけでなく監督サイドでも市場リスクを良く分かっている人は不足しています。ガバナンス改革の進展で社外取締役は増えているものの、弁護士や会計士、企業経営者を選任しているケースが多く、市場変動の怖さを経験した社外取締役の選任は進んでいません。経験、資質を備えた人を外部から連れてくるか、自前で育てないと、市場の急変時に果敢な対応を取るのには難しいでしょう。

「コンダクトリスク」と 「サイバーセキュリティ」に関心集まる

——新しいリスクとしては何がありますか。

碓井 「コンダクトリスク」や「サイバーセキュリティ」に関心が集まっています。コンダクトリスクとは、役職員の不適切な行為によって信用の毀損につながるリスクのこと。国際的な基準金利であるロンドン銀行間取引金利(LIBOR)が不正操作されていた問題などで注目されました。最近では、ウェルズ・ファーゴや商工組合中央金庫(商工中金)で、多くの職員が不適切な行為を働き、顧客の信頼を失って重大な経営問題となりました。

今後、金融機関の融資姿勢が問われかねない共通の事案として、アパートローンが挙げられます。紹介パンフレットで「家賃保証」を謳っていても、数年後、賃料が大幅に引き下げられ経営が立ち行かなくなる物件も出ています。法律違反で



日本銀行
金融高度化センター 企画役
碓井 茂樹氏

はありませんしアパート経営は自己責任ですが、社会規範の観点から融資の姿勢そのものが問題視される恐れがないとは言えません。

サイバーセキュリティも、現実の脅威となっています。サイバーセキュリティのリスク対策では「DoS攻撃によるシステム停止」「WEBページの改ざん」「ランサムウェアを使った詐欺や恐喝」「標的型メールによる情報漏えい」に関する対応マニュアルをつくるのが重要になります。

——これら新たなリスクに対する金融機関の取り組みは十分ですか。

碓井 メガバンクも中小規模の金融機関も、コンダクトリスクとサイバーセキュリティの対策はこれからの課題です。コンダクトリスクを抑制する手立てとしては研修と厳罰化があります。非正規社員を含めた社員に自分たちのミッションや経営理念、顧客本位の姿勢などを徹底して研修するとともに、違反者を罰するためのルールを明確化します。また、業務を監視するプログラムの導入や報酬制度、そして第三者の視点も欠かせません。組織の論理

と社会常識が乖離しているときは、社外取締役などの第三者からの指摘によって世間とのズレを矯正することができます。

サイバーセキュリティのリスク対応として、専門機関である「金融ISAC」に加盟する金融機関が増えていますが、それだけでは何の役にも立ちません。「金融ISAC」のコア・メンバーとなって活躍できるレベルの高い専門性を持った人材を育てる必要があるでしょう。また、本分野の専門家を取締役(CTO=最高技術責任者)に選任することも求められる時代になったと思います。

地域金融機関は、規模的に個別の対応に限界があるため、全国地方銀行協会や第二地方銀行協会、全国信用金庫協会といった組織が専門的な人材を確保し、それぞれの金融機関をサポートする体制の整備などが求められています。

外部人材の知見の活用で 取り組みスピードを速める

——リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)という手法が広がっています。

確井 RAFは、経営目標を達成するため、どのようなリスクをどこまで取るのかを明文化して、経営を管理するフレームワークです。RAFにより、経営者は取締役会への説明責任を果たすことが容易に

なります。内部監査部門は、RAFが正しく運用され、経営目標が達成できるかを見るのが主な任務になります。そして、社外取締役は、RAFにより監督責任を果たすことができるようになります。

RAFは、メガバンクだけでなく、一部の地域金融機関でも取り入れています。経営陣が導入に消極的だったものの、社外取締役の後押しによって取り入れた地域金融機関もあります。

——改正会社法の施行やコーポレートガバナンス・コードの導入により、金融機関では社外取締役の選任が一気に進みました。

確井 社外取締役は1~2名置けばよいわけではありません。りそな銀行や新生銀行、あおぞら銀行、さらに地域金融機関のみちのく銀行などは、社外取締役が取締役会の過半数を占めています。

世界的には、1980~90年代にかけて社外取締役を中心に経営者を監督するモニタリング・ボードが広がりました。日本では独自の監査役制度を採用してきたため、社外取締役の導入が遅れてしまいました。

日本独自の仕組みによって指揮系統も国際標準とは異なっています。国際標準では、経営者(CEO)は1線の「業務執行」を完全に指揮しますが、2線の「リスクマネジメント」は、社外取締役ともダイレクト

なアクセスを持ち、チャレンジ(リスク検証)の指示を受けます。3線の「内部監査」は、社外取締役の完全な指揮下に置かれています(図表)。しかし、日本では、1線、2線、3線とも経営者の指揮下にあります。この日本特有の悪慣行を見直して、今こそ、国際標準の3線モデルの構築に向けて動くべきです。

なお、日本の金融機関では、バブル崩壊後、金融庁や日銀の働きかけもあって組織全体のリスクマネジメントを見る統合リスク管理部門が誕生しました。内部監査部門の質・量の拡充も図られました。日本の金融機関の内部監査人は優秀です。公認内部監査人(CIA)の有資格者の半数以上が金融機関の出身者であると言われています。

これに取締役会の改革が加わったわけです。社外取締役の権限でリスク管理部門と内部監査部門を指揮することができれば、客観的な視点で経営を見る体制が強化されることは間違いありません。

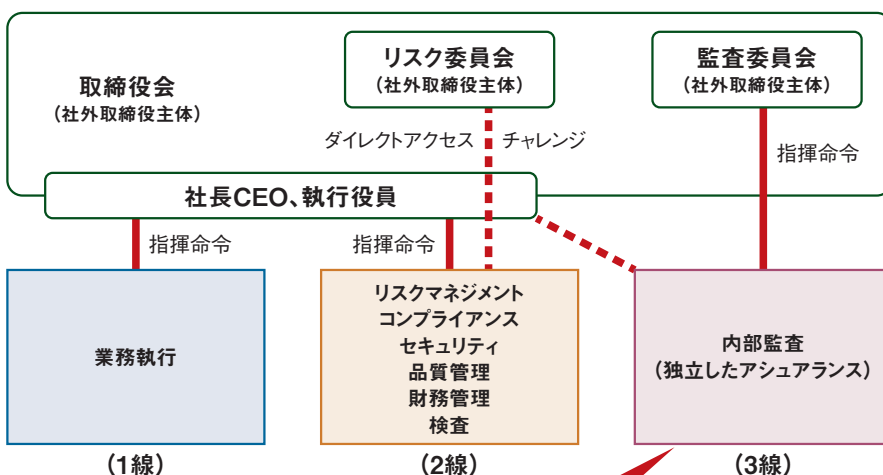
——ほかにも金融機関のリスクマネジメントにおける課題はありますか。

確井 何よりもスピードです。市場の変動性が高まり、サイバーセキュリティという新たな脅威が現実のものとなるなかで、「1年ぐらいかけてストレステストを実施し、アクションプランを立てます」「これからセキュリティの専門家を育てます」といった感覚では、リスクに対処できるはずがありません。世の中の変化の早さを念頭にスピード感をもってリスクマネジメントの高度化を図っていくべきです。

外部にはいろいろな知見を持った人たちがいます。高度な外部人材の力を借りたり、あるいは適宜、協会などのサポートを受けて、リスクマネジメントの取り組みのスピードを速めるといいでしょう。

戦略リスクもクローズ・アップされるでしょう。ガバナンス改革を進めながら表裏一体の関係にあるビジネスモデル改革のスピードも上げる必要があります。FinTechの台頭や人口減少という厳しい変化のなかで、生き残るための戦略を立てて実行していかなければ決して将来は開けません。

■図表 国際標準の3線モデル



日本では2線と3線の機能が混在しているケースが多い。3線の独立が重要

出所:日本銀行 金融高度化センター