

講演

金融リスク管理の現状と方向性

東京リスクマネジャー懇談会共同代表 みずほ証券 藤井 健司

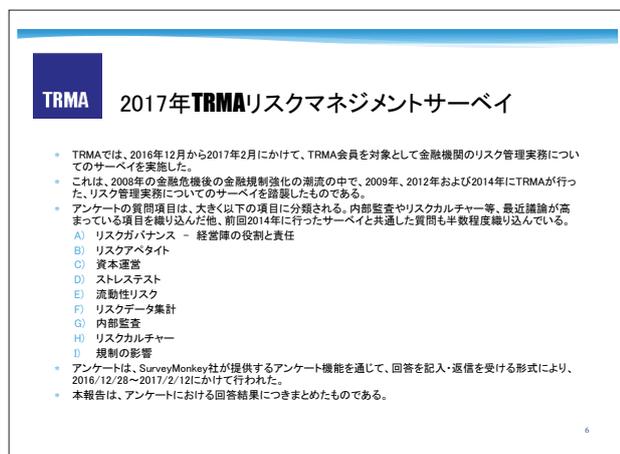
日本アクチュアリー会 CERA 研修講演 2017年 11月 18日

今日は東京リスクマネジャー懇談会 (TRMA) が、金融リスク管理の現状と方向性について行ったサーベイの結果を報告します。このサーベイですけれども、TRMA では、2009年、金融危機、リーマンショックの翌年に第1回のサーベイを実施しました。2009年という、リーマンショックに端を発した金融危機を受けて、いわゆる金融規制強化の大きな流れがスタートした年です。それで出てきた論点や規制案といったものを振り返って、われわれリスクマネジャーはどのような課題があったのかということの問題意識として、このサーベイを始めたわけです。その後2012年に第2回、2014年に第3回、と2、3年に一度サーベイを続けて、今回2017年が第4回ということになりました。一定のテーマについて、4回のサーベイを実施していますので、いわゆる定点観測としての意味も出てきているのではないかと、と思っています。

今回のサーベイでは、大きなカテゴリーとしてリスクガバナンス、リスクアペタイト、資本運営、ストレステスト、流動性リスク、リスクデータ集計、内部監査、リスクカルチャー、そして規制の影響、というカテゴリーで行いました。このうちリスクカルチャーは、今回初めて立てたカテゴリーになります。サーベイは2017年の1月から2月にかけて回答を受け付け、それをまとめたという形です。

さてこのサーベイですが、ここには大変な情報量が凝縮されています。リスクマネジャーをずっとやっている身からすると、この資料は、何時間眺めていても飽きないぐらいの情報量がちりばめられています。また、今回のサーベイでは、SASインスティテュートジャパン社さんのご支援をいただき、回答内容における、業種分析や担当業務別分析、さらには年齢別分析などを行うことが出来ました。その面でも、サーベイ結果の分析に深みが出ていると思います。

回答者は281名で、前回サーベイが274名でしたので、前回よりも増加かつ300人に近い相当数の母集団という形になります。組織として答えるのではない、個人として答えるリスク管理のサーベイとしては大きいものではないかと思っています。回答者の所属組織で見ると、銀行、証券、保険の金融3業態で55%という形なので、そのような意味で言うと、TRMAの会員の母集団をほぼ代表した構成といえ



TRMA 2017年TRMAリスクマネジメントサーベイ

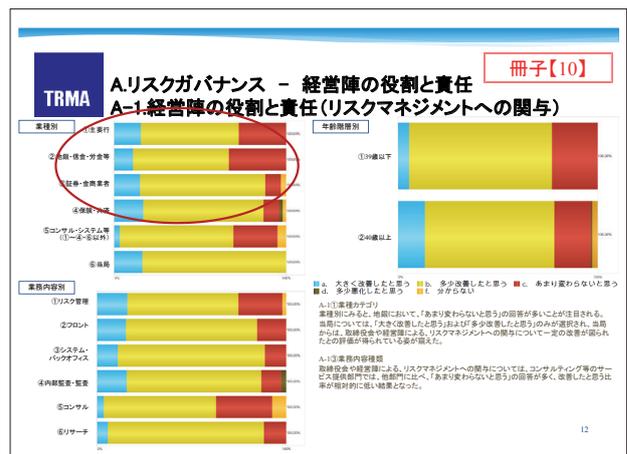
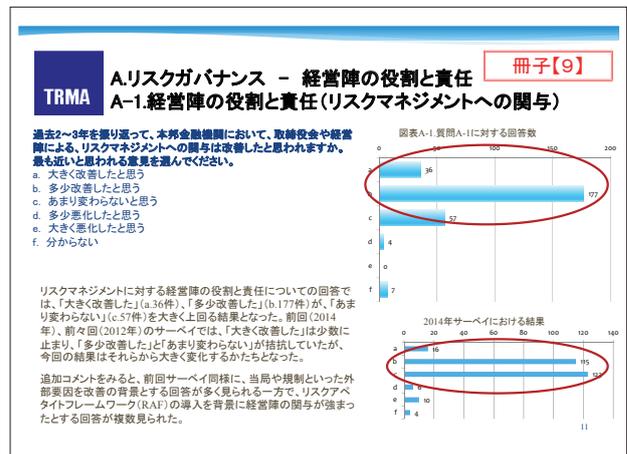
- TRMAでは、2016年12月から2017年2月にかけて、TRMA会員を対象として金融機関のリスク管理実務についてのサーベイを実施した。
- これは、2008年の金融危機後の金融規制強化の潮流の中で、2009年、2012年および2014年にTRMAが行った、リスク管理実務についてのサーベイを踏襲したものである。
- アンケートの質問項目は、大きく以下の項目に分類される。内部監査やリスクカルチャー等、最近議論が高まっている項目を繰り返し込んだ他、前回2014年に行ったサーベイと共通した質問も半数程度繰り返し込んでいる。
 - A) リスクガバナンス - 経営陣の役割と責任
 - B) リスクアペタイト
 - C) 資本運営
 - D) ストレステスト
 - E) 流動性リスク
 - F) リスクデータ集計
 - G) 内部監査
 - H) リスクカルチャー
 - I) 規制の影響
- アンケートは、SurveyMonkey社が提供するアンケート機能を通じて、回答を記入・返信を受ける形式により、2016/12/28~2017/2/12にかけて行われた。
- 本報告は、アンケートにおける回答結果につきまとめたものである。

るのではないかと思います。回答者のプロフィールを年齢別に見ると、40代から50代で3分の2、無回答を除くと4分の3という見え方です。年齢層は少し高い気もしますが、元々 TRMA のセミナー参加者も似たような感じなので、その意味でも母集団を表しているかと思えます。

回答者の方々の業務内容別の構成は自己申告によるものですが、リスク管理の実務を担当している方が3分の1、あとはフロントをやっている、システム、バックオフィス、内部監査といった構成になります。それでは、さっそく最初のリスクガバナンスのテーマから入っていききたいと思います。なお、今日のご説明は、TRMA のサーベイの結果報告ということですので、これに基づいて話をさせていただこうと思っておりますが、それに加えて、私がずっと実務をやっている印象なども加えたいと思えます。

「リスクガバナンス」という言葉については、直接イメージがわからないかもしれませんが、リスク管理の体制の枠組みについての話だけではないか、と思えます。2014年に行った前回サーベイのときに、リスクガバナンスという名前だっただろうか覚えていないですし、少なくとも2012年の前々回の時には、リスクガバナンスという名称は存在していなかったのではないかと、思えます。この言葉自体も、金融危機後に重視されるということで、そもそもフロント部門のリスクテイクに対して、第2線であるリスク管理部署がリスク管理を行う、さらに第3線の内部監査がそれらをチェックする、という建て付けだったわけですが、金融危機の経験から、それだけでは足りないだろうという課題が投げかけられたわけです。そこでは、さらに経営者、特に、取締役会が、第1線のリスクテイク、第2線のリスク管理、第3線の内部監査という枠組み全体をもっと監視、英語で言うと「オー

バーサイト」していくことが求められるようになったというわけです。取締役会を中心とした、リスク管理の枠組み全体に対するオーバーサイトが、リスクガバナンスだと思っていただければと思います。ここは、日に日に重要になってきているかとも思えます。

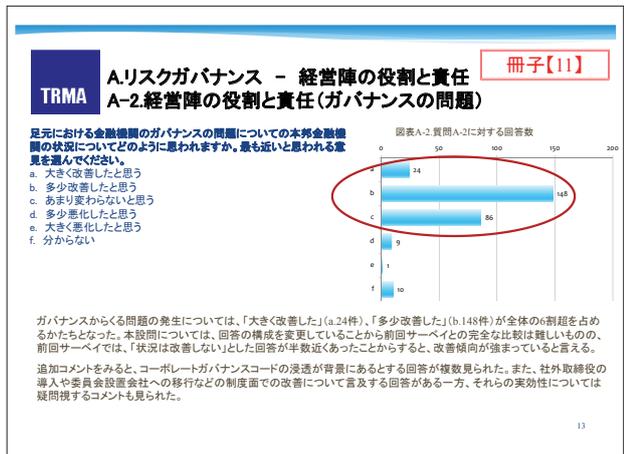


サーベイの最初の質問は、「過去2、3年を振り返って、本邦金融機関で取締役会や経営陣によるリスクマネジメントへの関与は改善したと思えますか」で、回答の選択肢は、「大きく改善した」、「多少改善した」、「あまり変わらない」、「多少悪化した」というものであります。結果を見ると、「多少改善した」が多くなっています。日本では「大きく改善した」、「大きく悪化した」といった答えはなかなか出にくいことは間違いないのですが、前回のサーベイと比べると回答の内容は変化しています。前回サーベイでは、「多少改善した」と、「あまり変わらない」

が拮抗した回答結果だったわけですが、今回は「多少改善した」が大多数となっていて、皆さんの認識は大きく変わった、改善した側に認識が移っているとと言えます。

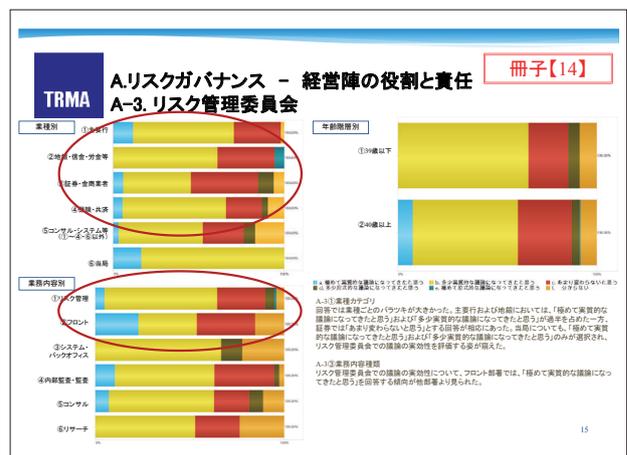
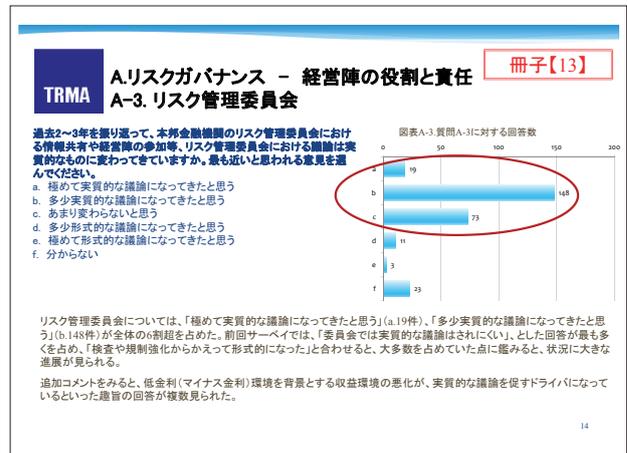
それを業態別、業務内容別、年齢構成別に分析したものが、スライド資料の p.12 であります。先ほど申しましたように、このような分析ができるようになったことは、SAS さんのおかげなのですが、前回まではこうした分析はありませんでしたので、前回との比較は、できないということになります。

この分析をして、一番傾向が出たのは業態別であったと思います。年齢別と業務内容別は、あまり顕著な傾向は見られなかったように思います。印象の部分もあるのかもしれませんが、比較的面白い結果がどこに出てくるかというところ、業態別に一番出ていたような気がします。さて、最初の問いについて業態別を見たときに、改善したという回答が多かったところは、証券と保険ということで、地域金融機関では、「あまり変わらない」という回答が多かったということが、業態別分析によって見えてきました。



二つ目の問いは、「金融機関のガバナンスの問題について、本邦金融機関の状況についてどう思われますか」と、ここは金融機関のガバナンス問題に着目しています。これも「大きく改善した」、「多少改善した」、「あまり変わらない」といった選択肢ですが、この問いは、金融危機の後に問題となった、い

わゆるコンダクトリスクや、最近で言うと LIBOR 不正、当時で言うと証券化商品の不適切販売など、そのようなことをかなり意識した質問ではありません。ここではやはり、「多少改善した」という答えが多くなっています。



次の質問は、リスク管理委員会です。リスク管理委員会は、リスク管理をやっておられる方や、フロントの仕事をされている方にもなじみの深い委員会だと思いますが、やはり実務家の立場からしても、リスク管理の要になる組織だと思えます。リスクマネジャーを長年担当して、それも複数の会社で担当した経験からすると、リスク管理委員会でのどのような議論が実質的にされているかを見ると、大体、その金融機関のリスク文化がよく分かると言ってもあながちはずれではないと思います。仮に私が当局の立場になって、検査や監督などを担当することになったら、リスク管理委員会の議事録を見れば、大体

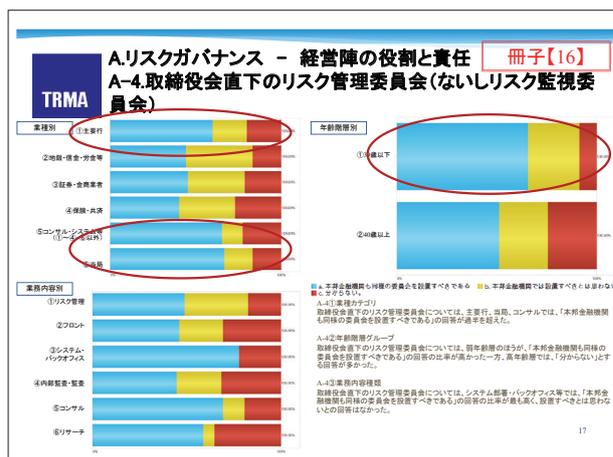
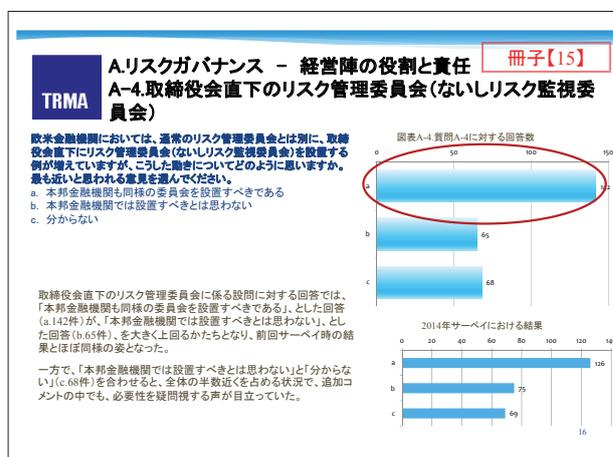
その会社のリスクマネジメント、ないしリスク文化の定着度が分かると思うぐらいに、リスク管理委員会というところには、会社のリスクガバナンスのフレームワークが出ていると思います。

「過去2、3年を振り返って、本邦金融機関のリスク管理委員会における情報共有や経営陣の参加など、委員会における議論は実質的なものになってきていますか」という質問ですが、Aが「極めて実質的になっている」、Bは「多少実質的になっている」、Cは「あまり変わらない」、Dは「多少形式的になっている」という選択肢であります。回答結果は、「多少実質的な議論になってきている」という答えが半分、「極めて実質的になった」も加えると、全体の6割ということになりました。この問いについても、前回のサーベイでは、「リスク管理委員会で実際的な議論はされにくい」、「規制強化等がかえって形式的になった」などという答えがかなり多かったもので、それから比較すると、いい方向に向かっていると思っています。

では、業態等の分析を見てみると、主要行、地域金融機関、および保険において、「極めて実質的な議論になってきた」というような、ポジティブな回答が半分を占めている一方で、証券については、「あまり変わらない」という回答がかなり多いという結果でした。担当業務を見てみると、リスク管理を担当しておられる方は、「あまり変わらない」が、やや多いという感じ。一方で、二つ目のフロント部門を見ていただきますと、「あまり変わらない」が多い一方で、「極めて実質的になってきたと思う」という割合が、担当業務別の中で一番多かったということで、この辺のコントラストは興味深いと思います。

私も現在所属している会社でリスク管理委員会の委員長をやっているのですけれども、委員会のディスカッションにどのように火をつけるか、については、注意してやっています。リスク管理だからとい

って特別なことがあるわけではなくて、委員会の議論をどうリードするかによって、いかに議論が活発になるかが変わってくるのではないかと思います。昨日もリスク管理委員会を開催しましたが、比較的活発な議論ができて、仕掛けがうまくいっているということではないかと思います。リスク管理委員会は、いろいろな業務を担当している方々が出席するので、「うちには関係ないよね」とならないように、議論を振り向け続けていくことが大きなポイントだと思います。そのやり方によっては、順回転になって議論がいい方向へ行くということがあるかと思



次は、「取締役会直下のリスク管理委員会」についての質問です。欧米では執行レベルとしてのリスク管理委員会とは別に、「ボードリスクコミティ」と呼ばれる、ボードレベル、取締役会レベルでのリスク管理委員会を置くケースが多くなっています。

これも金融危機後のリスクガバナンスの流れを汲むものですが、この点についてはリスク管理だけに関わらない、あるいは金融機関だけに関わらない話ですが、最近の社外取締役を中心とした取締役会の構成の中で、ボードレベルに主要な三つないし四つの委員会を置くということが一般的になっています。

金融機関におきましては、リスク管理委員会、ないしボードリスクコミッティ、指名報酬委員会、会計および監査委員会、がこれらに当たります。これら主要な委員会の議長は、基本的に社外取締役が行うことが一般的になっています。金融機関の場合は、ほぼ例外なくボードリスクコミッティを設置していますが、事業法人の場合は必ずしも必要ないかもしれません。これらの委員会は、取締役会の下部組織として位置付けられています。

では、執行レベルのリスク管理委員会と、ボードリスクコミッティという取締役会直下のリスク管理委員会は何が違うのか。当然、屋上屋を重ねているのではないかという意見もあると思います。ダブリ感はないわけではないのですが、個人的にはボードリスクコミッティの意義はかなりあると思います。私が所属するみずほ証券という会社は、いわゆる監査役設置会社と委員会設置会社の中間フォームである、監査委員会等設置会社という形式を取っていて、親会社であるみずほフィナンシャルグループは、委員会設置会社になっています。一方で、みずほ証券のロンドン現地法人であるみずほインターナショナルという証券子会社は委員会設置会社になっています。私は、この子会社の社外取締役という立場で、そのボードリスクコミッティに出席していますが、社外の取締役の議論を中心としたボードリスクコミッティの意義は結構あると思います。それは、「あなた執行する人」、「私管理する人」といったような意味ではなく、健全な牽制関係や緊張関係がそれなりにいい方向で機能していると思います。

日本の会社のリスク管理委員会を見ていると、どうしても着地を先に見にいつてしまうところがないでしょうか。「これはやっぱり会社としてやるんだよね」、「いや、そうは言っても、これはないだろう」といったような議論ですね。後で出てくるリスクカルチャーにも関連するのですが、企業文化は結構根強いので、これはいけるだろう、これはないだろうということは、何となく事前に共有されるのです。さらに、根回しとはいわなくても、そうした企業文化は会社として共有されてしまっているので、これ以上は突っ込まないということが、どの案件にも何となくあるように思います。それは、「うちの今の置かれた状況からしたらこうだよ」と、何となくみんなが頭に持っていてしまっているところがあって、議論は、気をつけないと当事者間だけでは限界があるように思います。

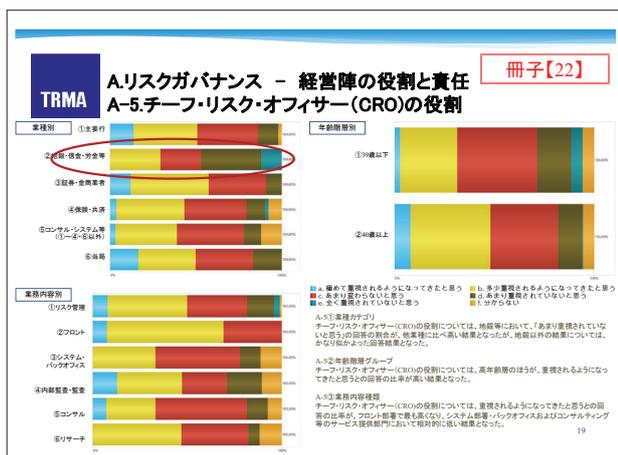
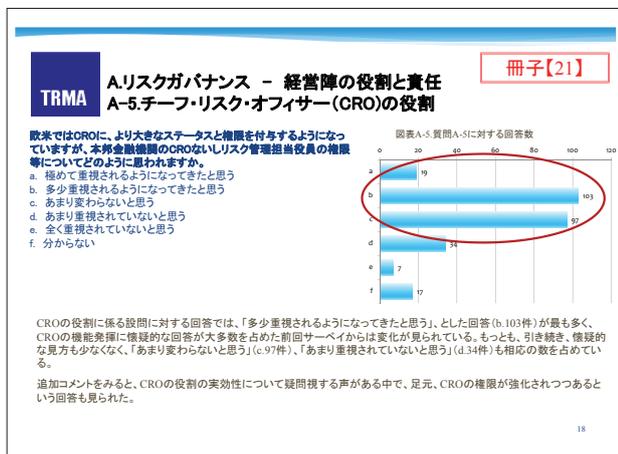
ところが、社外の方を入れると、執行の運営にチャレンジすることが、僕らの役割なのだということも明確に持っているので、社内のしがらみや、社内の文化があるということも、(つきあいが長くなってくると分かったうえで、)ここは質問しないといけないうところには、きちんと突っ込んでいきます。もちろんこうしたことが機能するためには、そうしたことが出来る社外取締役がどれだけいるかという問題があります。日本はまだまだそのような母集団といえますか、社外役員のマーケットは非常に限られているので、まだ成熟度合いとしてはこれからだとは思いますが。

私が社外取締役として関わっているみずほインターナショナルはイギリスにありまして、そのような人たちのマーケットは非常に分厚いものがあります。社外取締役だけを専門にしているヘッドハンターがいるぐらいで、そうした人材市場は極めて潤沢と言えます。

さて、取締役直下のリスク管理委員会を設置すべ

きかどうかについての質問についての、イエス・ノーの回答では、「設置すべきである」という答えが半分ぐらいを占めているという感じです。この部分についても前回サーベイに比べますと、「設置すべき」という答えが増えています。

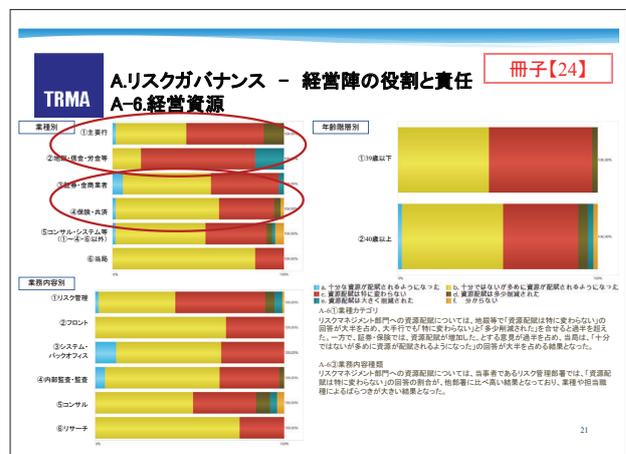
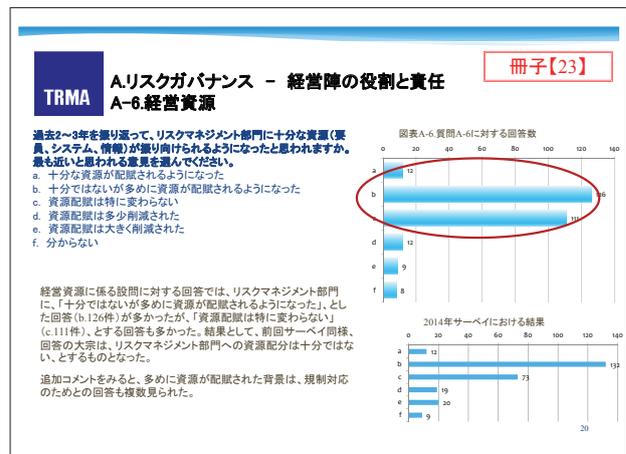
これを業態等で分析してみると、主要銀行、当局、コンサルで同様の委員会を設置すべきであるという回答が過半を占めている一方で、保険における比率は相対的には低かったという感じだと思います。年齢で見えていくと、若年層の方が設置すべきであるという比率が多い形である一方で、高年齢層の方は分からないという比率が多いことが出てきています。



次は、チーフリスクオフィサー、CROの役割について、「CROの権限が重視されるようになったかどうか」という質問に対して、回答を求めています。「多少重視されるようになった」というものと、「あまり変わらない」というところが拮抗している感じ

で、前回サーベイに比べると、若干、「多少重視されるようになった」は増えてはいるのですが、端的な変化ではないと思いました。

これをさらに分析してみると、やはり業態別のところで、地域金融機関で、「あまり重視されていない」という回答が、他の業界に対して多かったということでありまして。あとは年齢別に見ると、ここでは、「高年齢の方が重視されるようになったと思う」という回答が多かったという感じでありまして。

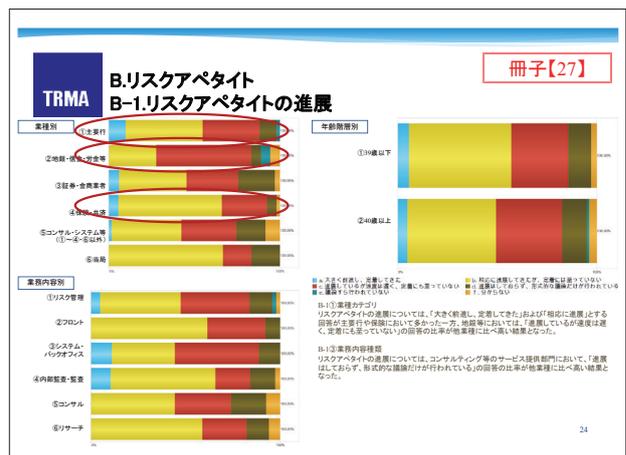
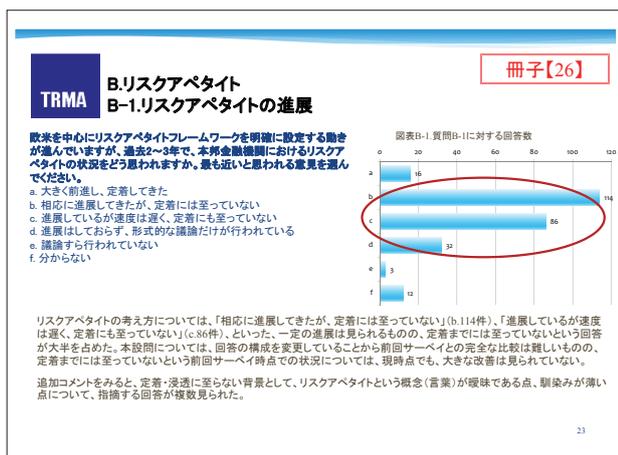


では次は、実務家として気になる経営資源、いろいろなヒト、モノ、カネについての質問です。「リスクマネジメント部門に、ヒト、モノ、カネが振り向けられるようになりましたか」という質問に対しての答えについて言うと、「十分ではないが、多めに資源が配分されるようになった」という答えが比較的多かったということでありまして、ここは前回サーベイに比べると少し改善していると言えます。

かなりの部分が規制対応なのではないか、と思ったりはしますけれども、「少し増えている」という答えが多かったという結果が出ています。一方で、「あまり変わらない」という答えも、相当に多いところではあります。

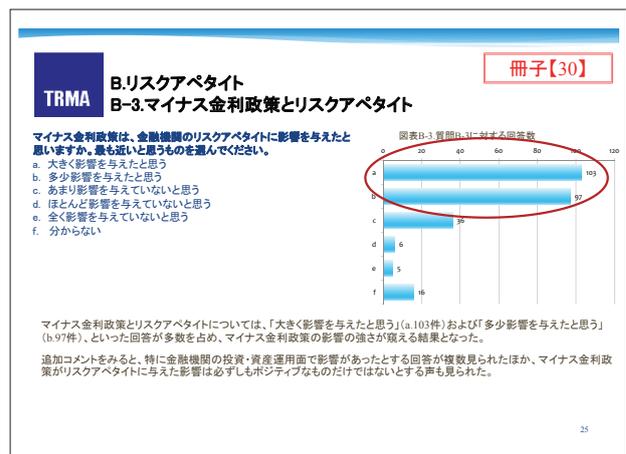
これを業態等を見ていくと、地域金融機関のところで、「あまり変わらない」という回答が非常に多いことが気になります。また主要行のところで、「あまり変わらない」や、さらに、「多少削減された」を合わせると過半を超えていることを見ると、経費削減に対する主要行のプレッシャーが、このようなところに出ているように思います。一方で、証券あるいは保険については、多めに配付されるようになったという回答が端的に多く出ています。

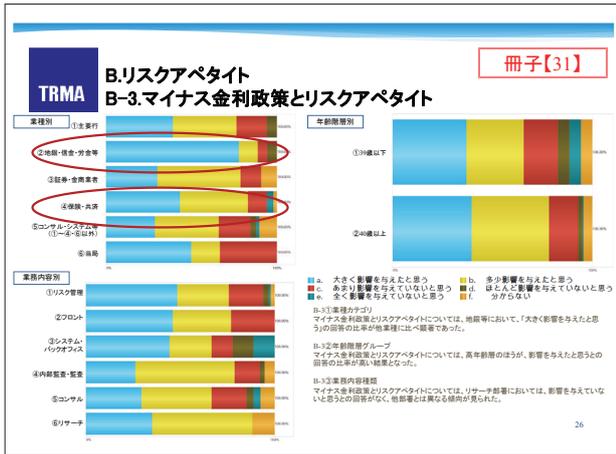
以上がリスクガバナンスですが、リスクガバナンスについての回答を全体的に見ますと、前回サーベイの結果に比べて、取締役会の役割やボードリスク委員会、CRO など全体的には進展が見られたという気がします。一方で、資源配賦については、プラスマイナスで拮抗しているという結果だった気がします。



次のカテゴリーは、リスクアペタイトです。リスクアペタイトも近時、注目をされているトピックですけれども、一つ目の質問は「リスクアペタイトの動きについて、今の状況をどう思いますか」です。「大きく前進した」、「相応に進展したけれども、定着はまだしていない」、「速度が遅く定着に至っていない」という選択肢ですが、「相応には進展したけれども定着にはいたっていない」と、「速度が遅い」というあたりが中心の答えになりました。

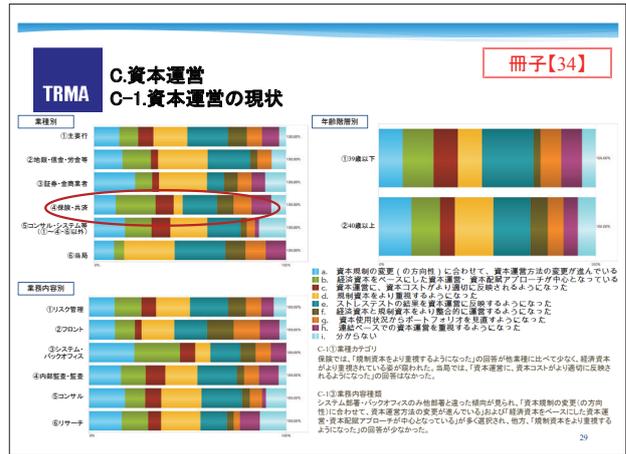
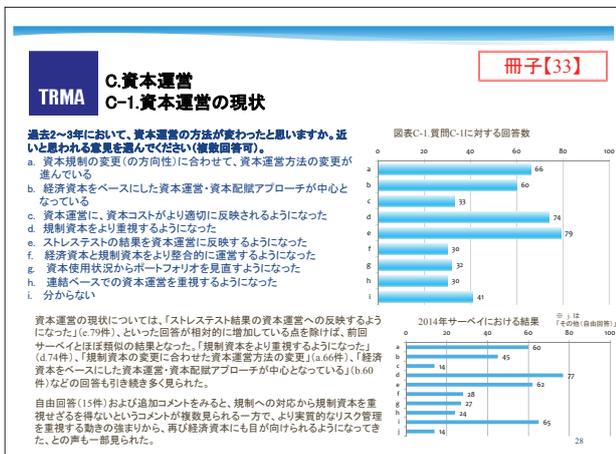
では、それをさらに見ていくと、「進展しています」という答えが大きく返ってきている業態は、主要行と保険であります。一方で、地域金融機関は「遅い、定着もしていない」という回答になっています。





ここで、リスクアペタイトとマイナス金利の関係を見てみました。「マイナス金利政策が金融機関のリスクアペタイトに影響を与えたと思いますか」という質問を作ってみました。これについては、「大きく影響を与えた」、「多少影響を与えた」という回答が大多数を占めていて、やはり金融機関を中心に、マイナス金利政策の影響が、非常に大きかったことが推察されます。

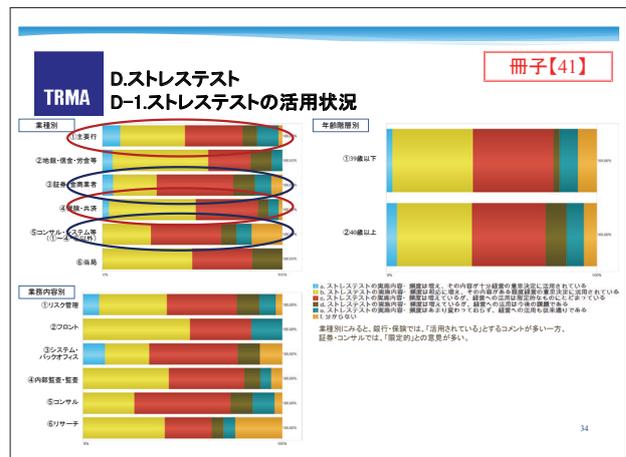
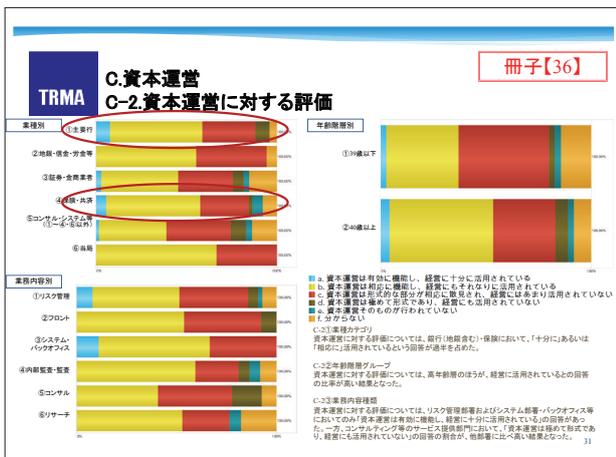
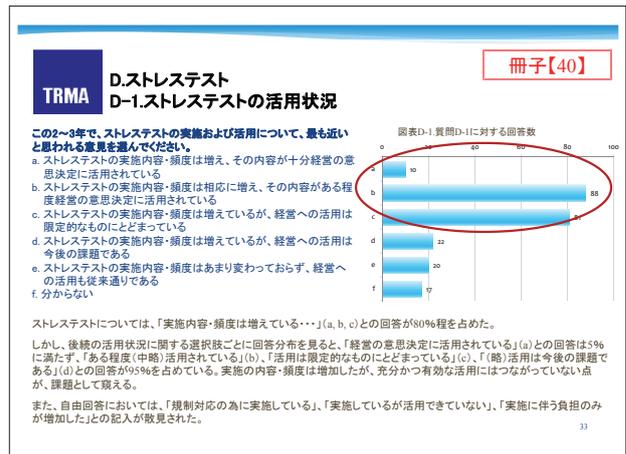
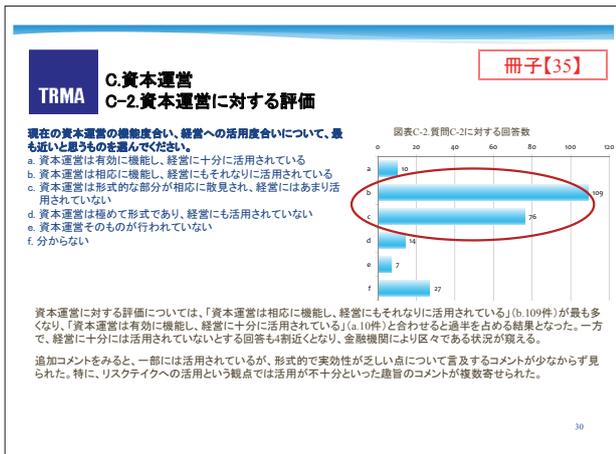
またこれを業態別にみると、特に地域金融機関で影響が大きかった、ということ。それから、保険もそれに次いで大きな影響があったという回答がありまして、インパクトは当然違うところはあると思いますが、マイナス金利の影響は非常に大きいと認識されていることが分かると思います。このサーベイを行ったのは2017年の初めですが、もしこのサーベイを今やったら、恐らく、またさらに違う回答が出てきたのではないかと思います。



次は、資本運営です。このカテゴリーは、あまり質問の数が多いことと、選択肢が込み合っていて、回答がばらけてしまいました。

最初の質問は、「資本運営の方法が変わったと思いますか」という質問です。上から、「規制の方向に運営方法が変わった」、「経済資本をベースにしたアペタイト中心になっている」、「資本コストが適切に反映されるようになった」、「規制資本を重視するようになった」、「ストレステストを反映するようになった」といった選択肢が用意されました。前回サーベイの時もそうだったのですけれども、回答を見ると、少しばらばらな回答になってしまっていて、顕著な傾向は出ませんでした。一方で、前回サーベイと大きく回答に変化がなかったという結果になりました。選択肢が多すぎたのでしかたがなかったかもしれませんが。

ただ、業態別で保険のところをよく見ると、保険では、「規制資本を重視するようになった」という回答が他業態より少なく、経済資本をより重視するようになっているのではないかと見えています。

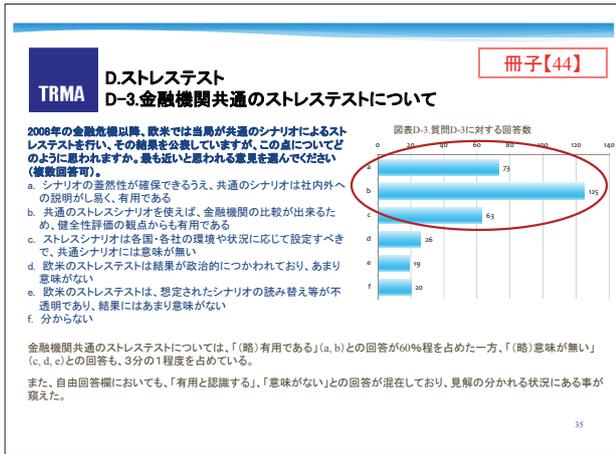


次の質問は、資本運営がどこまで活用されているかというものです。これについては、「相応に機能して活用されている」という回答と、一方で、「形式的な部分もある」という回答が拮抗して、若干、「活用されている」という方が多かったとはいえ、まだまだ道半ばといった印象です。

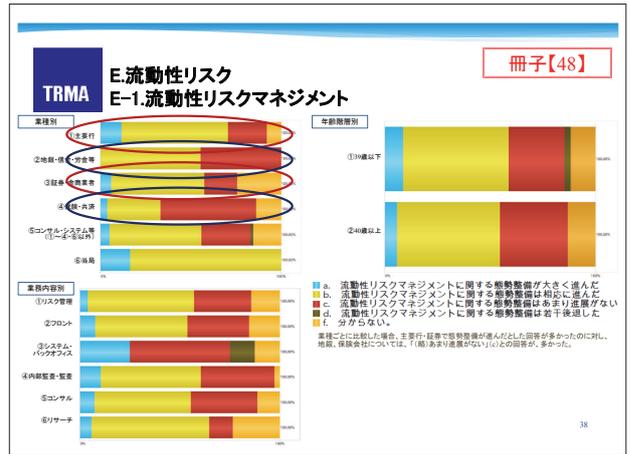
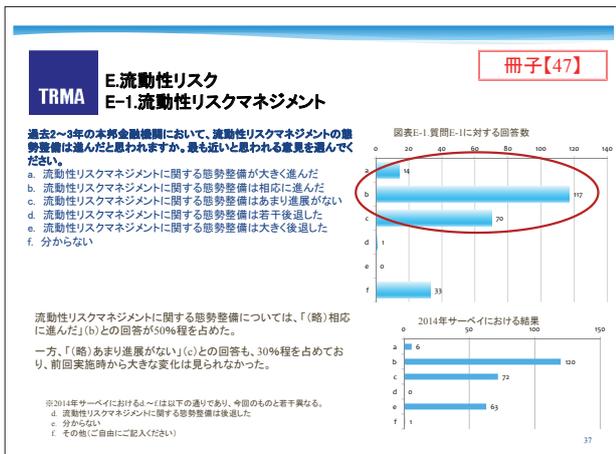
業態別に見ると、主要行、保険といったところで、十分に、あるいは相応に活用されているという回答が、半分を超えています。資本運営についていまずと、交錯した回答ではあったものの、相対的に主要行に加えて、保険において取り組みや関心が高まっていると、われわれは解釈しています。

次のカテゴリーは、ストレステストです。ストレステストもリスク管理の実務上非常に重要なトピックですけれども、1つ目の質問は、この活用状況ということで、ストレステストが、「十分に活用されているか、意思決定に使われているか」というものです。これに対しては、「経営の意思決定に活用されることが相応に増えた」というポジティブな回答と、「やっではいるけれども活用は限定的」とい回答が、拮抗した感じになっています。少なくとも内容や頻度は増えているというところは両方に共通していますが、使い方については、まだ道半ばという解釈だと思えます。

それを業態別等で見ると、これも保険と主要行で、意思決定に活用されているという回答が相対的に多い結果となっています。一方で、証券やコンサルからは、活用は限定的という回答が多いことが、傾向としては出ている気がします。

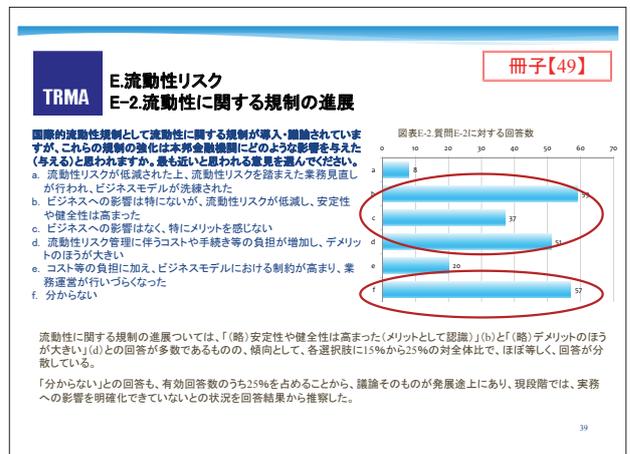


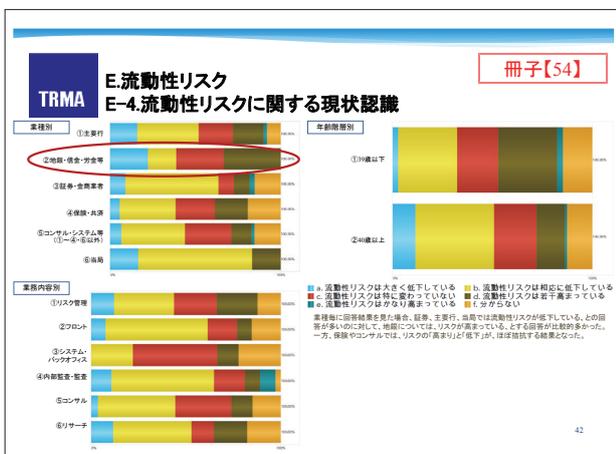
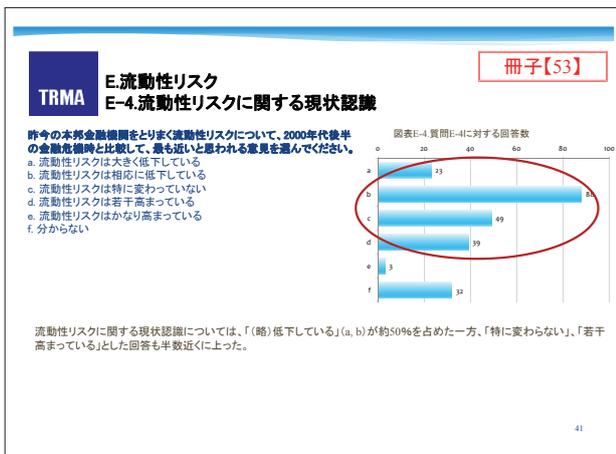
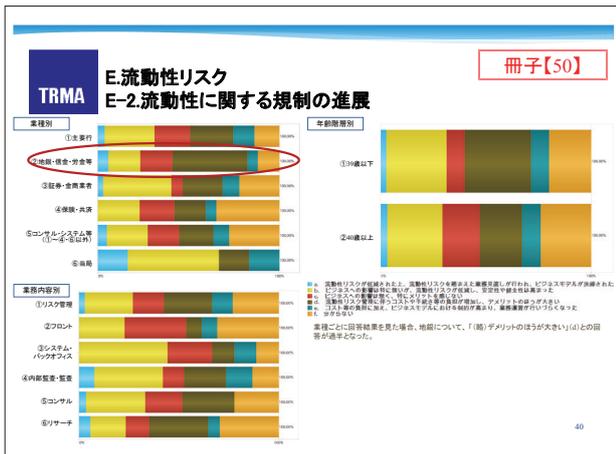
次は、金融機関共通のストレステストについての質問です。これは監督当局が主導して、金融機関に共通に行うストレステストで、アメリカですと、CCAR や DFAST といった名前で、ヨーロッパですと EBA ストレステストという名前で行われています。そのような、「金融機関共通のストレステストについてどう思いますか」ということです。選択肢は、「有益である」、「比較の観点あるいは健全性評価の観点でも有用である」、「個別にやった方がいいので、共通にやることは意味がない」というものになっています。結果は、「比較の観点から意義がある」、あるいは「そもそも意義がある」を足すと7割ぐらいになる形で、回答は、金融機関共通ストレステストをサポートする結果となりました。



次のカテゴリーは、流動性リスクなのですが、保険業界で流動性リスクは何かということが銀行や証券業界と異なっているのではないかと、思っています。銀行については流動性リスクは本源的なリスク要因であるとともに、流動性リスクに対する規制も増えてきているので、個別のカテゴリーとして立てた経緯があります。

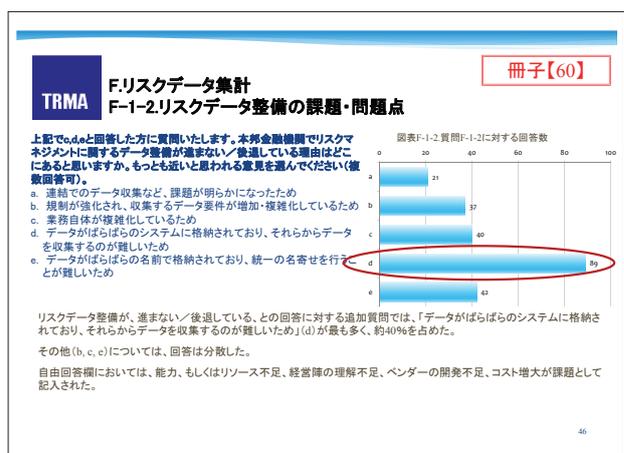
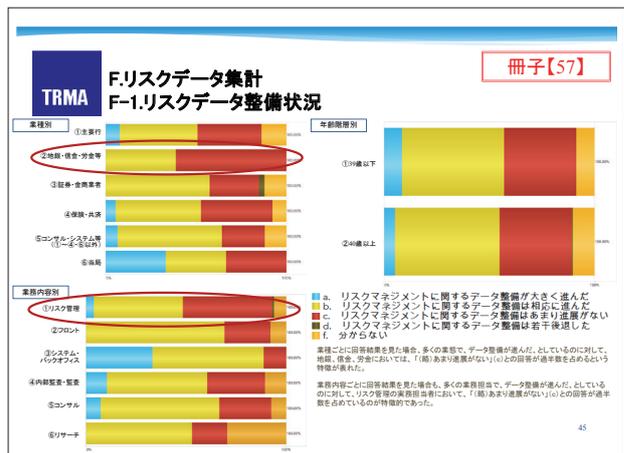
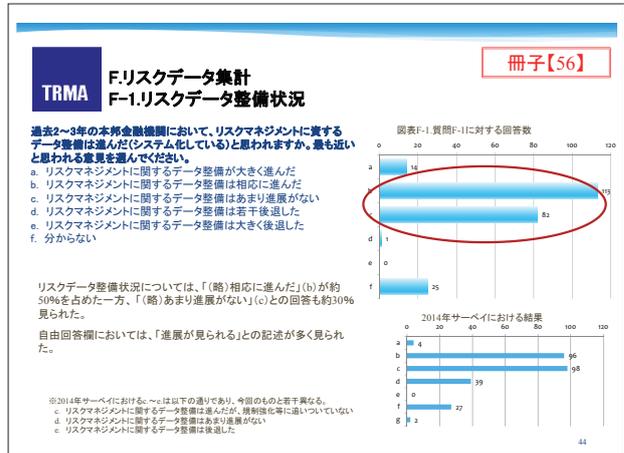
まず、「流動性リスク管理は進展していますか」という質問に対しては、「相応に進んだ」という回答が多かったですが、前回サーベイからあまり変わっていない結果となっています。業態別に見ると、この流動性のカテゴリーについては、保険会社からは「分からない」という回答が他業種より多いという形になっています。流動性リスクについて違うイメージを持った回答者が、回答せざるをえなかった、という点で、保険会社の方には答えにくいカテゴリーだったと思います。

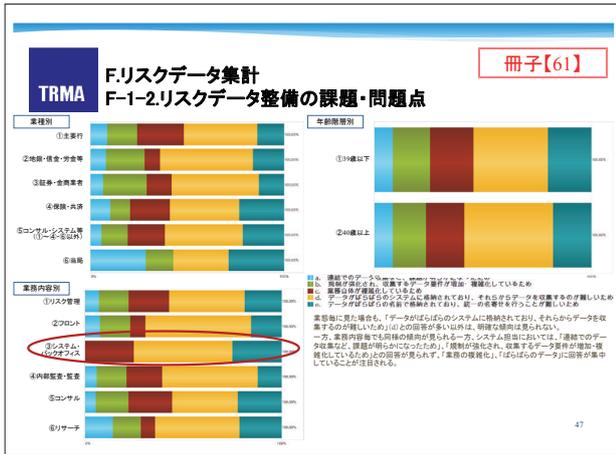




次は、流動性に関する規制の進展についての質問ですが、**「デメリットを感じる」、「ネガティブな面が多い」という選択肢に対して、ポジティブなコメントもある一方で、ネガティブなコメントも半分を若干上回るようなサイズであるということだ**と思います。ただ、**ここもやはり分からないという答えが非常に多かったことが、流動性リスクについての性格がかなり端的に出てきている**と思います。

業種別に見ると、地銀は「デメリットの方が多い」という回答が非常に多い傾向になっています。次の、「流動性リスクが低下しているか、増しているか」という質問に対しては、「低下している」という答えの方が若干多いという形であります。



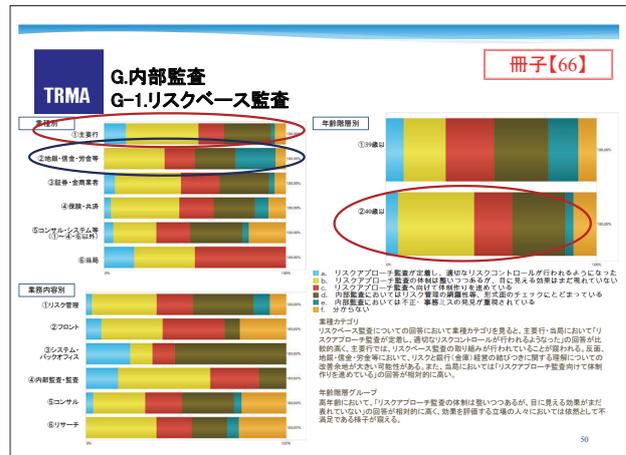
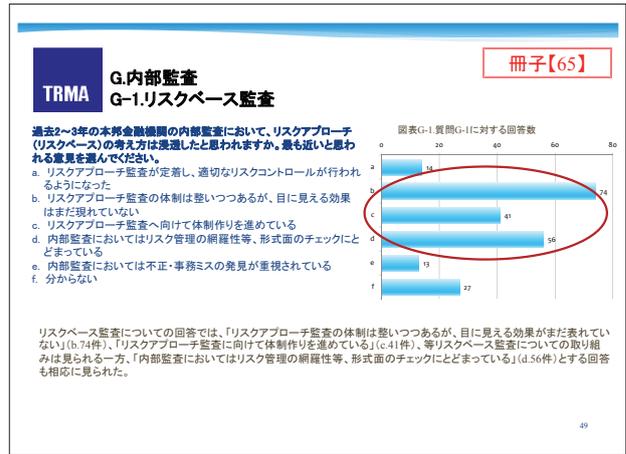


次のカテゴリーは、リスクデータ集計やITインフラについてであります。「リスクデータ整備体制整備が進んでいますか」という質問に対しては、「相応に進んだ」という回答が、「あまり進展がない」という回答を上回ってしまっていて、前回サーベイに比べると、相応に進んだという答えが多くなっています。

では、それを業態で見ると、地銀のところであまり進展がないという回答が過半数を占めています。もう一つ面白いのは、業務内容別でリスク管理の人たちは、「あまり進展がない」というところが多くて、フラストレーションが出ている気がします。

リスクデータ整備の問題点について言うと、圧倒的に多い課題は、「データがばらばらのシステムに格納されていて、それらからデータを収集することが難しい」という回答になりました、これは恐らく、皆さんも同様のフラストレーションを感じておられると思いますし、私もその一人です。日本に限らないのですが、データがサイロ型にいろいろなシステムに、ばらばらにあるというところが一番の問題点で、日本の場合は、特にその問題が大きいと思います。

これ担当業務別に見てみると、ここで特徴的なのは、システム担当の方の答えで、「データがばらばらのところに格納されている」という回答が多く、当事者のシステム担当自身がそのように思っているということがあるかと思えます。

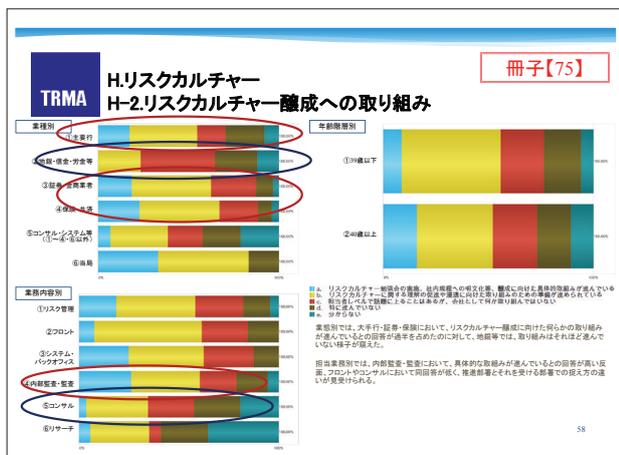
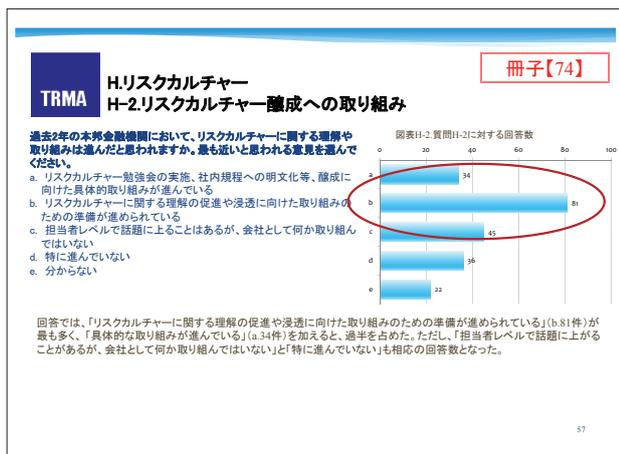


次の内部監査のカテゴリーでは、「本邦金融機関で内部監査のリスクベースのアプローチが進んでいますか」という質問を行いました。これについては、「体制は整いつつあるけれども目に見える効果はまだ表れていない」とする答えがかなり多くなっています。一方で、「内部監査は形式面にとどまっている」という回答もそこそこあり、そのような意味でいうと、まだ道半ばかなとも思えます。

リスクベースの監査についての業種別回答では、主要行のところが、「定着してきている」という回答が比較的高かった一方で、地域金融機関が逆サイドの答えとなっています。それから、右の年齢別のところで、「体制は整いつつある」という答えが、比較的、世代によって違いが出ているところがあるような気がします。

うものを設定しようとしている上からの動きと、すでに企業文化の一部として実際に存在しているカルチャーとは必ずしも同調していないところがあるかかと思えます。

業態別に言うと、主要行では、「会社としてもリスクカルチャーが明示されている」という回答が比較的高いということで、他の業態の一步先を行っている気がします。一方、地銀のところは反対でありまして、まだまだ課題がありそうです。保険について言いますと、「明示はされていないけれども、従業員の間で共有されている考え方がある」という回答が多かったようです。担当業務別に見ると、システムのところは、「会社が示すものと異なるものがある」という回答が非常に多いということが特徴的に出てきます。



では、リスクカルチャーの醸成への取り組みですけれども、この質問に対しては、「浸透に向けた取

り組みの準備が進められている」ということが一番多かった一方で、「会社として何か取り組んではいない」ということが次に上がってきています。

一方で、「具体的に取り組みが進んでいる」ところは、まだ少数だという感じでしょうか。これを業態で見ると、やはり大手行、証券、特に保険のところでは何らかの取り組みが進んでいるという回答が過半を占めている。一方で、地銀のところはそれほど進んでいない、とう結果となっています。それから、内部監査のところが進んでいるという回答が多い一方で、コンサルは、これに対して懐疑的であると、このような答えになっています。

本日の報告は以上です。サーベイを行ったまとめとしましては、リスクガバナンスについては、それなりに進展が見られるという評価をしています。一方で、リスクアペタイトやリスクカルチャーについては、いろいろ取り組みは行われているのだけれども、まだ道半ばかと思えます。業態別に見ると、やはり主要行においては体制整備に加えて、意識向上も進んでいる。あとは保険において、リスクベースのマネジメントについての意識が高まっていることが、全体的に言えると思っています。

一方で、地域金融機関については、ややネガティブ、ないし保守的な回答が、相対的には多かったと思っていまして、このあたりは今後少し、傾向を見ていかなければいけないと思っています。ほとんど触れなかったのですが、当局は回答者が6人しかいなかったもので、ここではほとんど触れていません。担当業務別で見ると、あまり傾向は出なかったと言わざるをえないと思っています。以上が、全体を通じた概観であります。

私からの報告は以上ですが、何かご質問がありましたら、お願いします。

質問者 A 本日はどうもありがとうございました。

1点質問なのですがけれども、業種別分析で、当局の方からの回答が6人しかなかったということで、規制等を加える側として、もう少し当局の方のデータを集められるようになれば、良かったと思いたがいかげでしょうか。

藤井 元々幅広い業種からの回答がいただければいい、という期待感はありました。一方でTRMAは個人ベースの活動で、メールで、お願いするベースなので、当局の方からのご回答は6名に限られてしまったのは、残念ではありました。ご回答では、民間の対応に対してポジティブにしている回答の方が多かったのは興味深かったですが。

一方で、TRMAのセミナーの講師をみていただくと、当局の方のご出講が多いことがお分かりいただけると思います。民間が金融リスクマネジメントを進めることについて、当局の側でも、こうした活動をサポートしようというスタンスを感じていただけているのではないかと、思います。TRMAのミッションは、金融リスクマネジメントのコミュニケーションを促進するということですので、そこには、官民、あるいは産学官の違いはないと思います。次回は当局の方からも、30人ぐらい回答してくれるように頑張りたいと思っています。

質問者B 優秀な社外取締役を選ぶと、リスク管理の向上に資するという話がありましたが、まず、そもそもどのように社外取締役を選べばいいのでしょうか。今は結構取引先からや株主の方など、社外取締役が選ばれることが多いように思います。どのように社外取締役を選ぶのがいいのか、ということと、あとは将来、もし、そのような社外取締役になりたいと思ったら、どのようなことをやっていけば、お声がかかるのか、といった点について、励みになるようなことがございましたら、教えていただけます

でしょうか。

藤井 社外取締役の方の資質を、私が申し上げるような能力は持ち合わせていないのですが、少なくとも欧米の会社の社外取締役の方々を観察といいますか、そうした方々に接していると、実務べったりの人よりは、実務とコンサル、実務と弁護士、実務と会計士など、複数の側面を見ている方の方が多いような気がします。実務べったりで、証券会社20年やってきてある世界については専門家だ、という方ももちろんいらっしゃるのですが、逆に言うと、執行側と一緒に側に偏ってしまうリスクがあるような気がしますので、異なる世界を経験した方がいいかもしれないな、と感じたりしますね。

大手の金融機関ですと、確かに弁護士の方、会計士の方が多いですし、一方で、そこだけやっている方になると、今度は違う。やはりバランスで、実務と、実務の外側から、弁護士やコンサルなどで見ている人、両側をやっている方の方が、結果的にいいような気がします。それがまだ日本には少ないことも事実ですね。日本はそうした方々の母集団を増やしていかないといけないと思います。

では、どのようにしたらお声がかかるというご質問については、それはもう私が聞きたいぐらいですね笑。皆さんはある組織に属しておられるので、あえていえば、会社には所属していても、TRMAでも業界団体でもいいのですが、会社だけの利害関係だけではなくて、業界側からの利害関係、そのような両サイドの外から見る視点を持っていただきたいと思います。それは一つの業界団体や社外の見方を持つと意味では、アクチュアリーという横の切り口や、CERA資格による切り口なども重要だと思います。

私も常に業界団体の議論に極力首を突っ込むようにしていますけれども、それによって、うちの会社

はこうだけれども、世の中はこうなのだ、あるいは進んでいるところはこうなのだと常にベンチマーキングができるので、そのような見方を、特に、皆さん、若い方に持っていただきたいと思います。

質問者C 社外取締役に関してですけれども、議事録などを読んで、これはいい質問だと思っているとおっしゃいましたけれども、具体的な事例をもし、差し支えなければ教えていただけると。

藤井 一言で言うと、突っ込むべきところに突っ込んでいるかということ。会社人が長ければそうだと思いますけれども、資料を見ていると、よくできている資料とよくできてない資料とはおのずとわかってくる。何か業務をやりたいときに、担当の人がその業務をやりたいのは当たり前ですけれども、その担当の立場からは、抜け落ちてしまうところがあることは、ある意味仕方ないと思います。あるいは、IT部門が、あるシステムを入れたいと出してきたものは、ITの観点からはこうだけれども、実務やコストの観点からきちんとチェックは入っているのかと思うところがあるわけです。担当する部門が書くものだから、全部、事前に網羅しろと言っても無理なので、それはそのまま、すべてをカバーできない形で、出してもらえばいいと思います。

そのときに、このコスト面の影響や、コストがオーバーフローしたときに対するバッファがどれだけあるのですか、といったような質問は、組織としては尽くさないといけないわけで、そうした疑問点はきちんと突っ込みを入れているかどうかということが、その社外取締役がしっかり機能しているか、ということかと思います。取締役会ないしボード委員会は最後のとりでですから、そこが何も言わなければ、誰も止めない。執行が、下手すると暴走してしまうということです。「これは突っ込んで聞いてほ

しいよね」という思ったときに、その点をしっかり聞いてくれていると、「これはいい社外取締役だ、この方に来ていただいてよかった」、と思いますね。

質問者D リスク管理委員会の議事録を見れば、会社のリスク管理の機能度合が分かるというお話があり、また、リスク管理委員会で仕掛けを用意して、みんなが議論できるようにする、というお話でしたが、具体的に何か例はありますでしょうか。仕掛けとはどのようなものか興味があって。

藤井 まず最初に、会議の議事録の作り方自体が会社の文化に影響されるので、議事録のつくり方を抜本的に変えるのは、簡単ではないと思います。形式的な会社は、形式的な議事録になりがちですから。これは私の信念ですけれども、リスク管理のフレームワークで一番大事なものは、リスク管理委員会の議事録だと僕は思っています。会社によって、ご説明したような粘着質ある文化はあると思いますけれども、やはりリスク管理については、きちんとした議論をするようにしないといけないし、きちんとした議論はしっかり残すというように、皆さんは議事録のドラフトを書く側なのか、それをチェックする側なのか分かりませんが、それはしてほしいと思います。

事例は非常に難しいですが、例えば、一つ心がけていることとして挙げてみたいと思います。私は今、リスク管理の部門を担当していながら、リスク管理委員会の議長なので、委員会でもリスク管理に関する報告については、私の下部長が報告するわけです、「リスク管理、こうやっています」と。その中には、リスク管理部門担当として突っ込まれたくないことが含まれることもあります。例えば管理に落ち度があった、とかですね。それに対しては、私がリスク管理の「執行」の立場からは、「それで分かった。

それで対処しよう」と言っているのだけれども、落ち度があった実務について、リスク管理委員会で「それはなぜそんなことになったのですか」という突っ込みを発しないと、リスク管理担当役員が議長をやっているから、ここは突っ込まなかったとなってしまうたら、もうそのリスク管理委員会では、健全な議論は起きなくなりますね。要は、予定調和で進んでいて、おかしいけれども、質問されていない。「まあ、こんなもんだからいいや」となってしまったら、その会社のリスク文化は終わりです。

例えば、「フロントとのコミュニケーションがよくなって、リスク管理部門でこういう問題が発生しました」という報告があったときに「なるほど、それはなんでですか」と、担当している私が突っ込まないと。もし、突っ込む勇気がない委員会だったら、そこはどんどん議論はなされなくなって、形式になる。私が突っ込むと、他の人も突っ込みやすくなって、違うトピックで突っ込むべき人が突っ込む。そのようにすることが、「仕掛け」だと思います。あまり具体的な例でなくて申し訳ありません。