

# 保険・金融業界「リスクの行方」③

## 三菱東京UFJ銀行 吉藤茂執行役員総合リスク管理部長

### 監督規制強化の流れを危惧

銀行業界では、1990年代後半から市場リスク管理の必要性が高まり、専門部署立ち上げの動きが始まった。その後、共通の監督規制基準を設ける世界的な潮流の中で、2004年に自己資本規制に関する新基準「バーゼルII」が導入され、信用リスク、オペレーショナル・リスクとともに市場リスクを定量的に管理する体制が浸透。それが08年に発生した金融危機によって、金融機関への監督規制が見直され、より強化する方向で進んでいる。リスク管理部門の創設時から金融機関の抱えるリスクへの対応に携わってきた三菱東京UFJ銀行執行役員吉藤茂総合リスク管理部長に、金融機関のリスク管理の現状や国際監督規制の展望などについて聞いた。

——金融機関におけるERMやストレステストの浸透度はいかに。

吉藤 わたしがリスク管理部門に配属された当初の1990年代後半に比べると、はるかに浸透してきている。特に、2008年のリーマンショックによって重要性が急激に高まってきたのだと思う。当時、わたしは財務企画を担当していたが、株価が下がり始め、自己資本比率が懸念される中で、今でいうリスク・ストレステストを実施して、どのようにアクションすべきかを検討していた。そうした経験を踏まえて、各行においてERMやストレステスト

が浸透したのだと考えている。現状でのERMの取り組みについては、市場リスクや流動性リスク、クレジットリスクなどそれぞれのリスクが専門・細分化しているが、それを全体として統合的に管理することが求められている。当行ではいわゆるリスクマップを策定し、経営としてどのようなリスクを意識して、どういった手を打たなければいけないかというトップリスクの把握を強化している。その際、リスク管理部と経営陣がディスカッションすることでリスクに対する認識が共有されている。

——ストレステストの実施状況と運用上のポイント。

吉藤 さまざまなシナリオを考案して本格的に実施するのは半年に1回程度。その際はまず、シナリオに関するミーティングを開き、頭取をはじめ、各役員や部門長とわ

れわれがディスカッションを行い、分析を深めている。これに加え、定型フォーラム的なテストについては、毎月実施し、各指標などを経営陣に伝えられている。ストレステストを行う上での重要なポイントとは、どのようなシナリオを策定するか。インパクトの深さもさまざまだが、基本的には「例外的だが、起こり得る」シナリオが求められる。経営陣にとっても、インパクトが大き過ぎると対策の検討が進まないし、逆にインパクトが小さ過ぎると軽視してしまう。ある種のセンスが必要だ。

また、ストレスがかかった後にどういった対策を講じるかについてもさまざまパターンを用意しなければならない。例えば、

### 蓋然性低い日本売りを警戒

は、当行がダメージを受けた後にどのような時間軸での回復を目指すかでも対策が分かれる。一時的に財務状況が厳しくても当行に対するお客さまの信頼があり、預金があればと離れていかないと想定するならば、半年や1年は流動性や自己資本が維持できると考え、お客さまに迷惑をお掛けしないように時間をかけて回復していく手法を選ぶかもしれない。しかし、反対に、銀行としての存続が危ぶまれるような事態になりかねない。現在、欧州で起きていることも同様で、実際には買支えて国債を増やしている金融機関もある。一民間金融機関としてのアクションを考えると、日本は、日本のメガバンクという位置付けの中で、何が社会的に求められているかということまで考えると、単純に解答が出せるものではない。

——欧州債務危機の今後の展望は。

吉藤 あくまで個人的な意見だが、リスク管理部署にいるせいもあるが、どうしても悲観的にならざるを得ない。ユーロと

いう単一通貨の中に構造的な問題が潜んでいるため、極論すると、根本的に解決するためにはもっと強い財政的な結合に向かうか、財政的に弱い国が抜け落ちて経済条件が似たような国から成る「小さいユーロ」になるかのいずれかではないだろうか。しかし、仮にどちらを選んでも相当な政治的判断が必要になるはずで、そこに至るまでの道のりは長く、時間がかかっていくうちに欧州自体の力が低下してしまうというシナリオが想定される。

（監督規制）、第3の柱（情報開示）という二つのパッケージとしても、監督規制の在り方としてよく考えられていると思っていた。リーマンショックを止められなかったということがバーゼルIII導入の主な理由ということだが、考えてみれば、当時バーゼルIIを導入していたのは日本を含め、数力国だけだった。確かにいくつかの問題点はあるにせよ、決してバーゼルIIが悪かったわけではないと思っている。バーゼルIIIは、第2の柱を含めたトータルとしてのバーゼルIIのよさが消えて、第1の柱による規制に偏り過ぎている感がある。一時的には機能するかもしれないが、長い目で見たとき、金融機関の発展を妨げる可能性もあり、懸念が残る。

——そのほか、昨今の監督規制で懸念されることは。

吉藤 一つ一つの規制は効果的であっても、それが積み重なってトータルで見たとき、機能的、効率的かを改めて考える必要がある。俯瞰的な視点を欠いた制度になれば、金融機関そのもの存続や活力などが阻害される可能性がある。また、国際的な規制の枠組みの難しさといえるが、グローバルに統一した基準を策定することが必要である一方で、ローカルな視点も重要である。各

金融機関はローカルにも活動しており、それぞれに地域特性がある。例えば、日本の金融機関は間接金融がメインで、投資銀行的な業務の割合は少ない。ほかの国の金融機関とはビジネスモデルが異なるため、当然リスクも異なる。それを一律の基準で規制しようとする弊害が生まれやすい。もっとグローバルとローカルとの間でバランスが取られてもいいと思う。

——各国の監督規制をめぐるときの動きは。

吉藤 一つ気になる点は、各国が自分たちの国に有利に働くようなルールづくりをする動きが見られることだ。例えば、ドッド・フランク法などは米国の規制であるが、域外適用され、日本の金融機関の活動が制約されるリスクが高まっている。

——金融機関にとってERMとは。

吉藤 当行にとってERMとは、各専門分野に分化したリスクを統合し、全体を俯瞰することでトップリスクを把握する仕組みだと考えている。最近はやりの言葉で表すならリスク・アペタイト・フレームワーク（リスクといふ言葉を通じて組織内のさまざまな業務をマネージしていく枠組み）が確立し、リスクカルチャーが浸透した時に完成するのだろう。