

# 保険・金融業界「リスクの行方」①

東京大学公共政策大学院 天谷知子客員教授

## リスク管理の「コンプライアンス化」懸念

東京大学公共政策大学院の天谷知子教授は1986年に大蔵省に入省後、一貫して金融行政の実務に携わり、国内金融機関はもとより、欧米の金融機関、金融監督当局との折衝や国際会議をいく度も経験してきた。また、本格的な金融危機が迫っていた2007年には、金融庁検査局総務課検査企画官兼調査室長として、金融検査マニュアルの全面改訂を担当した。昨今の金融マーケットの混乱に金融監督行政の立場から対応してきた天谷氏に、金融機関のリスク管理態勢の現状などについて聞いた。

——金融機関のリスク管理態勢の昨今の傾向について。

天谷 昨今の金融機関は、リスクの「コンプライアンス化」の傾向が強くなっていると感じている。製造業などのほかの産業では、リスクは業務に付随して対応しなければならなくなるいわば「副産物」だが、金融機関は、つまり信用リスクや流動性リスクを引き受けることをコアビジネスとする金融機関や、顧客のリスクを引き受ける役割の保険会社にとって、リスクは「業務の対象物」であり、これを管理することが経営そのものだと見える。しかし、当局が定めるルールや数

値基準を順守したり、業界スタンダードやベストプラクティスを達成したりすることがリスク管理の主眼になっているのか、あるいは、リスク管理もまた、例えは、レストランを考えてみた場合、防災対応であれば消防署などから示された基準を満たしているかどうかで判断するだろうが、味付けについて「(客観的な)基準をクリアしているから、これでもうお店は大丈夫だ」と考えるシエフはいないだろう。リスクを扱うことを商売としている以上、外から与えられた基準だけではなく、どうリスクを取り、どう収益を挙げるのか、主体的・戦略的にコントロールすることが金融機関のリスク管理ではないだろうか。

——「コンプライアンス化」は日本の金融機関に特有の傾向なのか。

天谷 いかにも、横並びを気にする日本人らしい現象かと思っただけで、世界金融危機以降の

欧米金融機関や金融監督当局の議論を見ていると、日本だけでなく世界的な傾向だった。「コンプライアンス化」という言葉についても、欧米で「コンプライアンス問題」となってしまうリスク

管理を経営問題に引き戻さなければならぬ」といった議論が行われているのを見て、これまで自分が日本の金融機関のリスク管理に対する姿勢に漠然と持っていた違和感の正体に思い当たったくらいだ。

——そうした世界的な傾向の原因は。

天谷 パーゼルII導入の「副作用」が大きかったと考えている。皮肉な話に聞こえるが、当局がリスク管理重視の姿勢を打ち出せば打ち出すほど、金融機関がコンプライアンス的な対応をしていくように見えてしま

り、パーゼルIIでは、内部格付け利用に際して、内部モデルやストレステストなどの要件に基づいて審査を受けるが、金融機関のリスク管理部門はそれをクリアすることに注力した結果、本来のリスク管理の役割から乖離(かいり)してしまっ

た。金融危機前の金融機関の状況を振り返ってみても、リスク管理部門の仕事は本来、経営のサポートであるはずだったのに、内部格付け手法の承認に没頭してしまっ

## 試行錯誤で常に業務改善を

管理を経営問題に引き戻さなければならぬ」といった議論が行われているのを見て、これまで自分が日本の金融機関のリスク管理に対する姿勢に漠然と持っていた違和感の正体に思い当たったくらいだ。

——金融検査マニュアルの全面改訂では「コンプライアンス化」に対してどのような方針を打ち立てたか。

天谷 わたしが全面改訂に携わった07年の金融検査マニュアルでは、それまでのマニュアルが、いわば金融機関がこれを「教科書」としてリスク管理の向上を図ることを期待しているような面があったのに対し、「脱コンプライアンス化」を強く意識して、マニュアル

が代行できるものではないし、また、業務の状況も周囲の環境も常に変化しているから、あるときその金融機関にとってベストと思われたリスク管理も、すぐ不適当なものとなってしまいかもしれない。試行錯誤を繰り返して、常に改良を加えていくしかない。

——コンプライアンス化は解消されたのか。

天谷 残念ながらずっと続いている。これには監督当局のあり方の問題もある。「透明性」や「予見可能性」といったことを追求しようと、当局のアクションも、金融機関が何を指すべきか

このほか、もう一つ気になる点として、金融機関のリスク管理が外部との関係でコンプライアンス化すると、内部でもコンプライアンス化が進みやすいように思う。上からの指示や通達に従って、現場の各部門でもルールや基準をクリアすることだけに没頭して、リスクに対する感度が高まらず、リスクカルチャーを組織内で育むことは不可能だろう。

——ほかに懸念されることは。

天谷 リスク管理のコンプライアンス化にも関連があるが、金融機関全般で「数値の自己目的

化」の傾向が強くなっていると思われる。一般に、数値や基準を設けることのメリットの一つは、先入観を排した客観視が容易になることだ。よく使われる「見える化」という言葉もそのことを指しているのだらう。業務を行うのがあくまで人間である以上、目を背けてしまいがちなことや、なかなか意思決定に踏み切れない場合もあるが、数値という結果やトリガーポイントなどを設定することで、アクションを起こしやすくなる。また、もう一つのメリットとしては、数値や基準で表せる部分については結果が明白になって対応しやすくなるため、数値にならない領域にエネルギーを注ぐことができることにあるのではないかと感じる。リスク管理においても同様で、数値で表したリスクについては、数字を見ればいいわけ、数字に現れていないリスクや数値の弱点により神経を注ぐことができるし、またその必要がある。ところが、得てして、数値基準をクリアすることだけに注目がちかである。そうすると、あたかも数値化されていないものは存在せず、数値化されたものだけが真実であるかのように対応しているように見える。世界金融危機後、リスクの計測方法に問題があった

という議論がなされることがあるが、しよせん数値は現実の一部を切り取って「見える化」するための道具であるというのを忘れたことのほうが問題だったと考えている。

——ERM(統合リスク管理)については。

天谷 もちろん金融機関がリスク管理を行う上で、また、健全に経営を進めていく上で非常に有効なツール・手法であることは否定はしないが、同時にしっかりとした運用が不可欠になるだろう。なぜなら、ERMによって、組織内のあらゆるリスクを数値化して統合する過程で、直感的・感覚的に判断できる「生の数字」から「加工した数字」へと姿を変えるからだ。数値の中には、豊富な裏付けのある確かなものもあるだろうし、非常に不確実な点だらけのものもある。生の数字であればこうしたことは直感的に分かっているが、さまざまなレベルの確かさを持つ数字をこちゃませにして加工された数字をリスク管理で取り扱う場合、よほど注意しないと、どこに数値の弱点・限界があるのかわからなくなってしまうかもしれない。ERMで利用する指標で何が得意かではなく、何ができないかをしっかりと把握することが今後、重要になるのではないかと。