

金融機関経営とリスク管理の高度化

— 環境変化への対応と

リスクコミュニケーションの充実 —

2012年9月

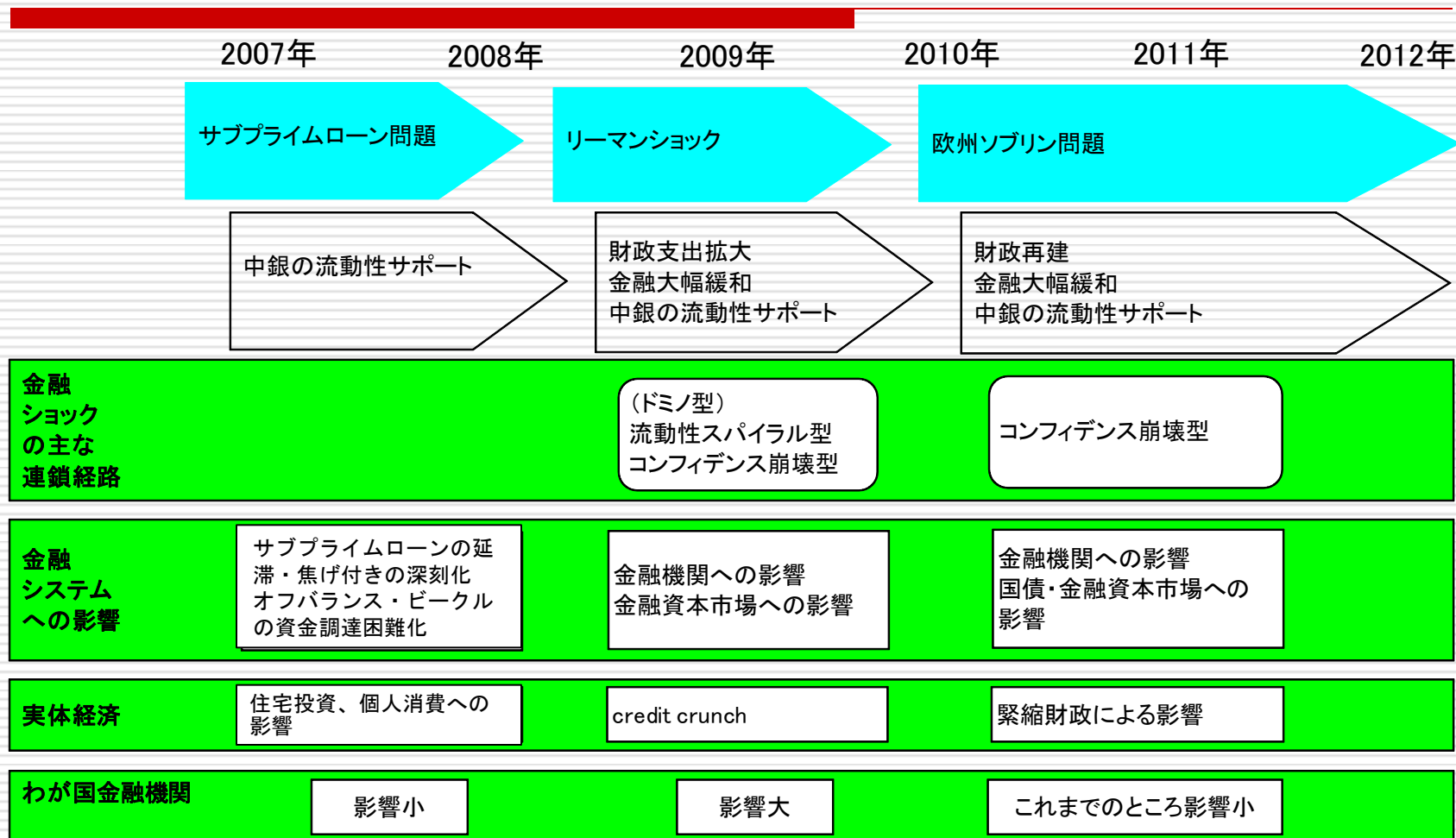
日本銀行金融機構局

金融高度化センター

目次

1. 国際金融危機と金融規制監督を巡る動き
 - 国際金融危機の教訓
 - 金融規制監督を巡る動き
2. リスク管理に関する国際的な議論とわが国金融機関にとっての課題
 - ガバナンスの強化
 - 多面的なリスクの把握
 - リスクコミュニケーションの充実
3. わが国金融機関のリスク状況
 - リスク管理上の当面の課題

1. 国際金融危機と金融規制監督を巡る動き



国際金融危機の教訓

「大いなる安定 (Great Moderation: 高成長、低インフレ、低金利、市場の低ボラティリティ)」の下で、金融不均衡が蓄積した背景

◆ 金融機関行動

- 短期的な収益追求
- コーポレート・ガバナンスの弱体化
- 良好な市場環境下で計測されたリスク量
- オリジネーターである金融機関の融資審査の形骸化
- 証券化に潜むリスクの見落とし(格付けへの過度な依存等)
- オフバランス・ビークルのリスクの見落とし(流動性補完、信用補完)
- 短期調達・長期運用の積極化

◆ 金融機関外部(株主、債権者、カウンターパーティ)からの規律付け不足

国際金融危機の教訓<続>

◆ 金融政策、金融規制・監督

(金融政策)

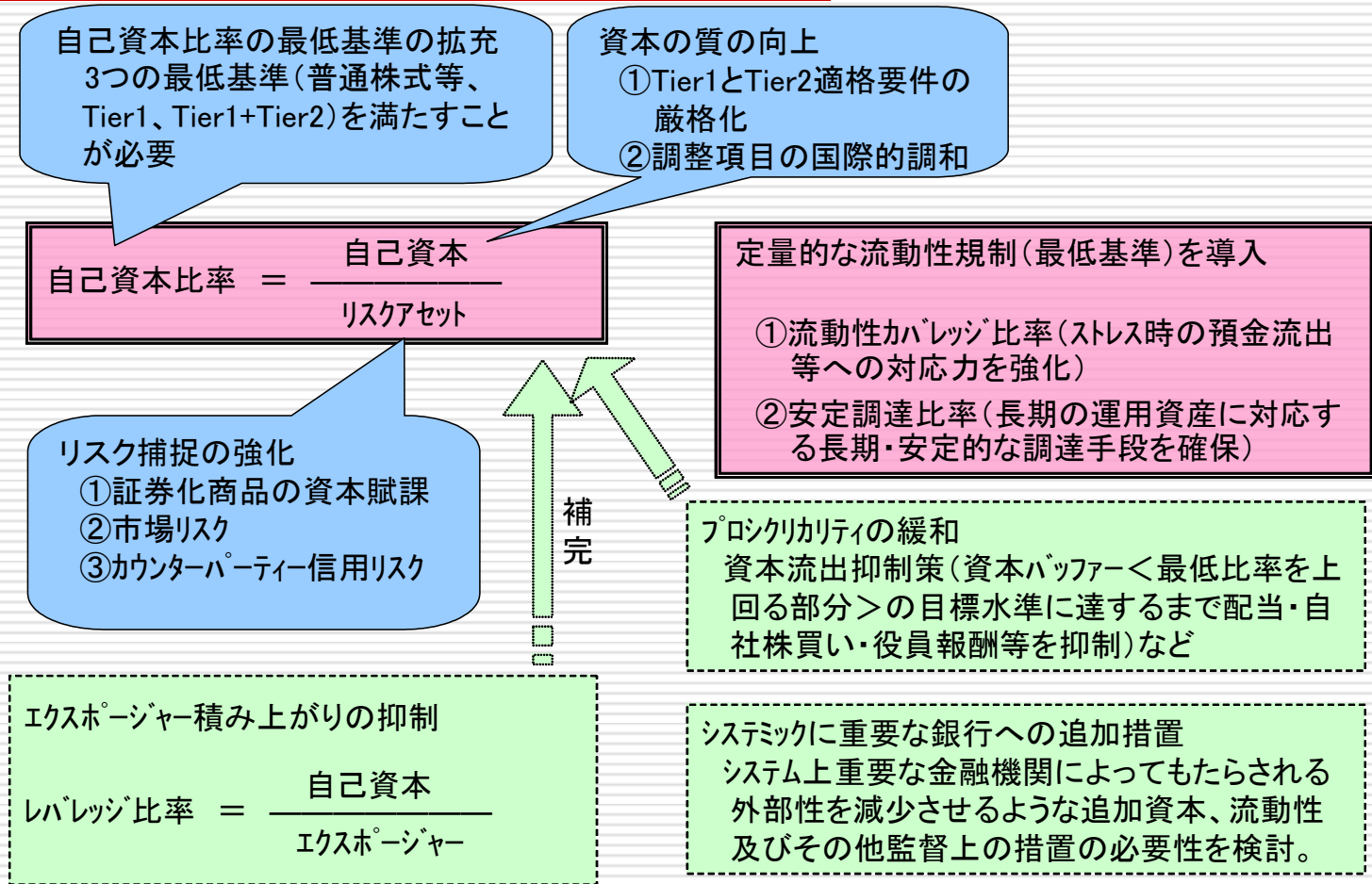
- 経済の不均衡に対する一般物価の感応度の低さ
- 一般物価の短期的安定の重視
- 金融緩和によってバブル崩壊への対応が可能との意識

(金融規制・監督)

- 金融市場内部の規律付けへの自信の強まり
- 裁量的な監督権限の行使に対する慎重なスタンス
- 金融システム全体に関するリスク評価の視点が不十分

金融規制監督を巡る動き

— バーゼル銀行監督委員会の規制の枠組み

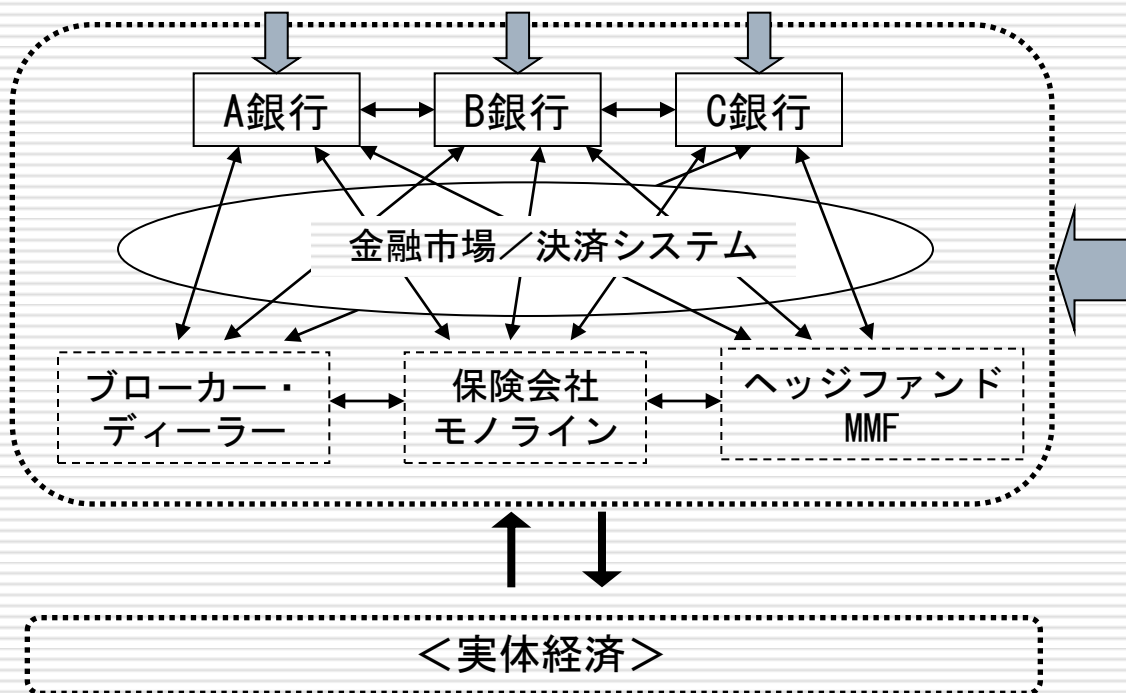


金融規制監督を巡る動き<続>

— マクロ・プルーデンスの視点

「ミクロ・プルーデンス」

個々の金融機関経営の健全性を確保
するよう規制・監督を行うこと



「マクロ・プルーデンス」
金融システムを構成する
様々な要素や、それらの相
互連関に目配りしながら、
金融システム全体のリスク
の動向を分析・評価し、そ
れに基づいて制度設計や政
策対応を図ること

「ミクロ」だけでなく「マクロ」的な視点が必要な理由

- ◆ 個々の金融機関にとっては合理的な行動、限定的なリスクであっても、それがマクロ的な不均衡に繋がるリスクがある。
- ◆ 金融の技術革新や規制緩和、グローバル化などにより、金融システム内部のリスクの所在や規模を把握しにくい状況が生まれている(金融機関や金融資本市場の相互連関、实体经济と金融システムの連関が、より一層重視されつつある)。

(現在の検討状況)

- ◆ G-SIFI(システム上重要な金融機関)への対処策
 - 「システム上重要な金融機関の実効的な破綻処理」(破綻時の影響の抑制)
 - ✓ 強化された各国の破綻処理の枠組み
 - ✓ 国境を越えた協力取決め
 - ✓ 金融機関と当局による破綻処理計画の策定
 - ✓ 破綻処理の障害要因を取り除くための施策
 - 「グローバルにシステム上重要な銀行に対する評価方法と追加的な損失吸収力の要件」(破綻しにくくするための対策)

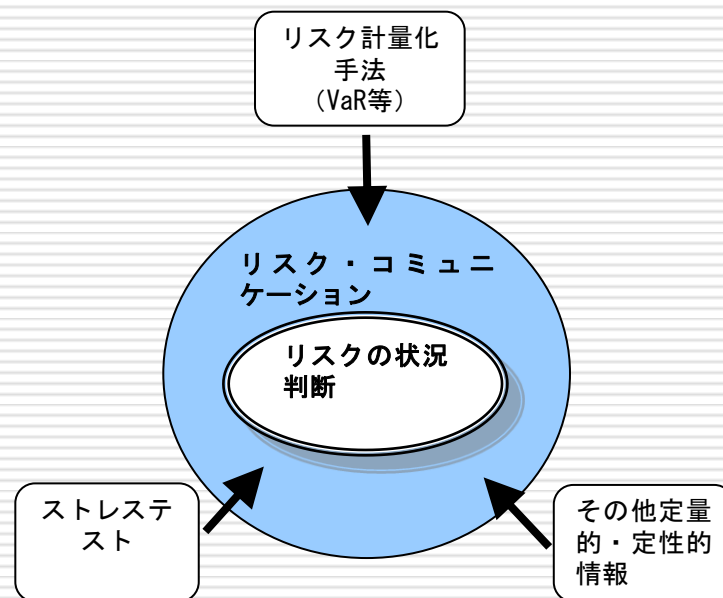
(今後の検討課題)

- ◆ シャドーバンキング対応、データギャップ、等

2. リスク管理に関する国際的な議論とわが国金融機関にとっての課題

- ◆ 日本銀行では、2011年3月に「国際金融危機の教訓を踏まえたリスク把握のあり方」を公表。

1. リスク計量化手法に過度に依存せず、様々な定量的・定性的情報を活用した判断を重視
 - リスク計量化手法の有用性と限界の理解
 - ストステストの活用
 - その他定量的・定性的情報の活用
2. 全社的な視点に立ったリスク把握を強化し、異なるリスクカテゴリーや部門にまたがるリスクの波及を勘案
 - 経営判断の重要性とリスクコミュニケーション



リスク管理に関する国際的な議論

- ◆ 海外でも、組織体制、リスク計測、新たな金融商品の管理等に関する種々の報告書が存在。
 - Basel Committee on Banking Supervision (2009), “Principles for sound stress testing practices and supervision”(日本銀行仮訳「健全なストレス・テスト実務及びその監督のための諸原則」)
 - Basel Committee on Banking Supervision (2010), “Principles for enhancing corporate governance”(日本銀行仮訳「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」)
 - Basel Committee on Banking Supervision (2010), “Developments in modeling risk aggregation”
 - Counterparty Risk Management Policy Group III (2008) “Containing systemic risk: the road to reform”
 - Institute of International Finance (2008), “Final report of the IIF committee on market best practices: principles of conduct and best practice recommendations”
 - Institute of International Finance (2009), “Reform in the financial services industry: strengthening practices for a more stable system”
 - Institute of International Finance (2011), “Implementing robust risk appetite frameworks to strengthen financial institutions”
 - Senior Supervisors Group (2008), “Observations on risk management practices during the recent market turbulence”
 - Senior Supervisors Group (2009), “Risk management lessons from the global banking crisis of 2008”
 - Senior Supervisors Group (2010), “Observations on developments in risk appetite frameworks and IT infrastructure”

(1) ガバナンスの強化

- ◆ 経営陣は、リスク戦略、財務健全性、ガバナンスに最終的な責任を持つ。
(「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」、パラグラフ21、22)
 - 業務戦略の決定(長期的利益、リスク管理能力を考慮する)
 - 「リスク許容度/リスク選好度」(どのようなリスクをどれだけ取り得るか)の設定
 - リスク管理及びコンプライアンスに係る方針の策定
- ◆ 最高リスク責任者(CRO)を含むリスク管理機能には、十分な権限、地位、独立性、経営資源及び取締役会へのアクセス権を与えることが望ましい。(同原則6)
- ◆ 経営陣は、内部監査機能を補強することにより、ガバナンス、リスク管理及び内部コントロールにおける問題を把握(、改善)する能力を高めることができる。
(同パラグラフ100)
- ◆ 情報開示と透明性は、健全で実効的なコーポレート・ガバナンスに不可欠の要素。(同パラグラフ126、129、130)
 - 業務の目的、ガバナンスの構造と方針、リスク許容度/選好度など

(2) 多面的なリスクの把握

(「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」、原則7、パラグラフ80～83)

- ◆ 様々な定量情報や定性情報を活用してリスクの見落としや過小評価を防ぐ。
 - 個別のリスク指標について、その有用性と共に限界を認識し、特定のリスク指標に過度に依存しないようにする。
 - フォワードルッキングなストレステストやシナリオ分析を行い、様々な環境下において将来発生し得るリスクを明確に把握する。
 - ストレステストは、リスク評価の具体的イメージを高める役割のほか、VaR等の定量的リスク指標の問題点(きわめて稀な事象の把握が困難、等)を補完。
 - 個別のリスク指標については、事後的に実績値と推計値と比較するバックテスト作業を定期的に行い、リスク管理プロセスの正確性と有効性を確認。
- ◆ リスクカテゴリーを跨いだ全社的なリスク把握に努める。

(3) リスクコミュニケーションの充実

(「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」、原則8、パラグラフ92～98)

- ◆ ガバナンスやリスク管理の枠組みを組織内で有効に機能させ、リスク管理の実効性を高めていくためには、リスクコミュニケーションの充実が重要。
 - 「リスクコミュニケーション」とは、組織内の異なる立場の意見・情報を持ち寄り、議論を繰り返すことによって、リスクに関する理解を深めていくこと。
- ◆ リスクコミュニケーションの2つの軸
 - 経営トップから管理者、担当者に至る縦方向のリスクコミュニケーション
 - 役員間、及び、リスク管理部門・財務部門・市場部門・与信部門など異なる部門を跨ぐ組織横断的なリスクコミュニケーション(サイロ化の防止)
- ◆ リスクコミュニケーションを改善させることで、リスクの予兆管理や、各部門でのリスク認識の充実(気付き等)に繋げる。

(3) リスクコミュニケーションの充実<続> ー リスクカルチャーの醸成

- ◆ リスクを的確に把握するため、あるいは円滑なリスクコミュニケーションを実現するには、組織内に強固なリスクカルチャーが浸透している必要。
 - 「リスクカルチャー(リスク文化)」とは、組織内に浸透しているリスクに対する認識、理解、行動様式などを指す。

- ◆ 健全なコーポレート・ガバナンスの何よりの証明は、上級管理職及び職員に対し、内部監査やリスク管理機能に依存することなく、リスクに関する問題を自ら把握することを期待・奨励する文化である。
(「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」、パラグラフ92)

(3) リスクコミュニケーションの充実<続> ー 欧米金融機関の取り組み

- ◆ 欧米金融機関の中には、リスクに関する共通認識の形成が不十分であったとの反省から、リスクコミュニケーションの強化に取り組む先が見られる。
 1. リスク管理に関する広範な話題についての研修や情報提供を行う部署を設立、リスク管理部署のヘッドや人事部署なども積極的に関与。
 2. リスクに関するデータ面の充実を含めた、ITインフラ整備を進める先。
 3. 各種リスク量の定義、難解なモデルによるリスク計算の意味を、自行のビジネスモデルに即したかたちでわかり易く経営陣に伝える工夫を行う先。

(3) リスクコミュニケーションの充実<続> ー わが国金融機関の取り組み

- ◆ わが国金融機関でも、リスクコミュニケーションの強化は課題。

(課題例)

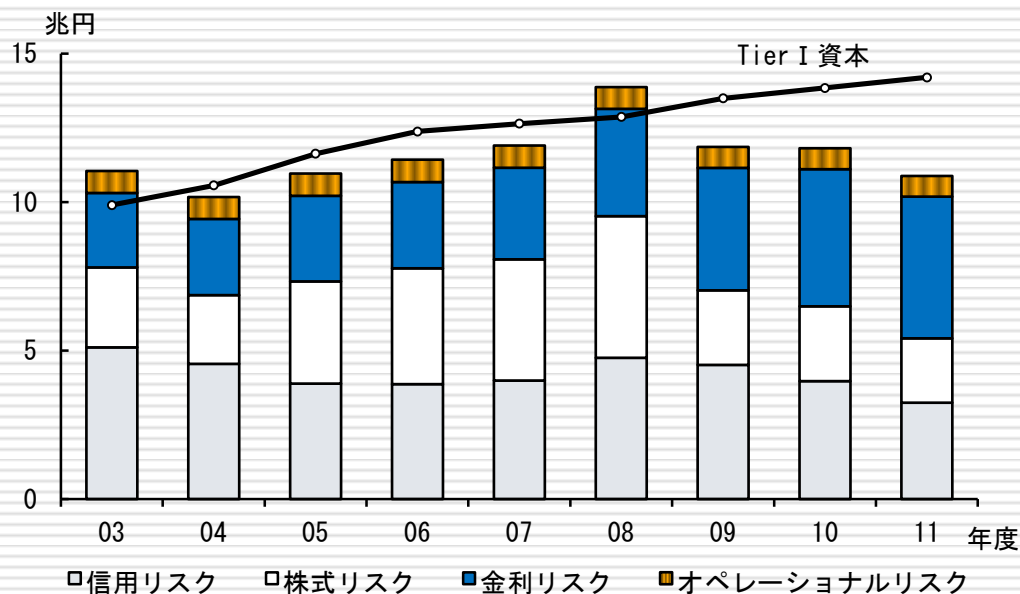
1. 市場リスク管理面で、組織的な協議が行われていなかったり、重要事項が経営陣に報告・協議されていない先。
2. 信用リスク管理面で、与信限度額の超過先倒産時の影響や対応方針について十分な議論が行われていない先。

(参考例)

1. フロント部門の情報収集と経営陣への迅速な情報伝達により、早期にリスク認識が共有化され、リーマンショック時に多額の損失を回避した先。
2. リスク管理部署がALM資料の専門的内容などを題材にした役員勉強会を開催する先。

3. わが国金融機関のリスク状況

- ◆ 国際金融資本市場の緊張と海外景気の成長ペースの鈍化
- ◆ 東日本大震災や円高等の国内景気への影響
- ◆ 少子高齢化や人口減少による顧客基盤の変化
- ◆ 低金利局面の長期化等に伴う利鞘の縮小



左図は地域銀行のリスク量

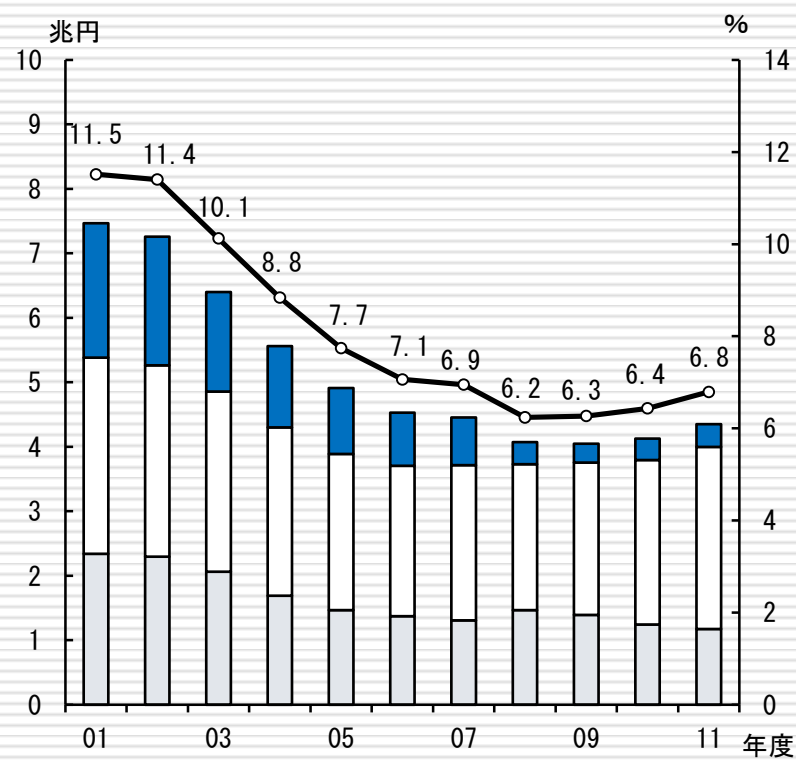
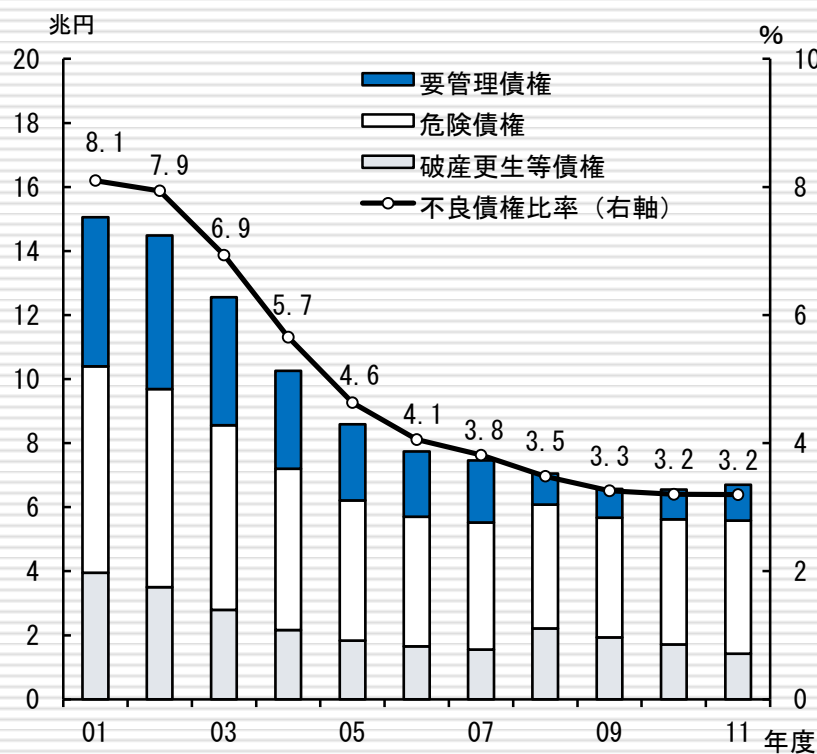
信用リスク: 非期待損失(信頼水準99%)
 株式リスク: VaR(信頼水準99%、保有1年)
 金利リスク: 100bpv
 オペレーショナルリスク: 業務粗利益の15%

直近は11年度上期

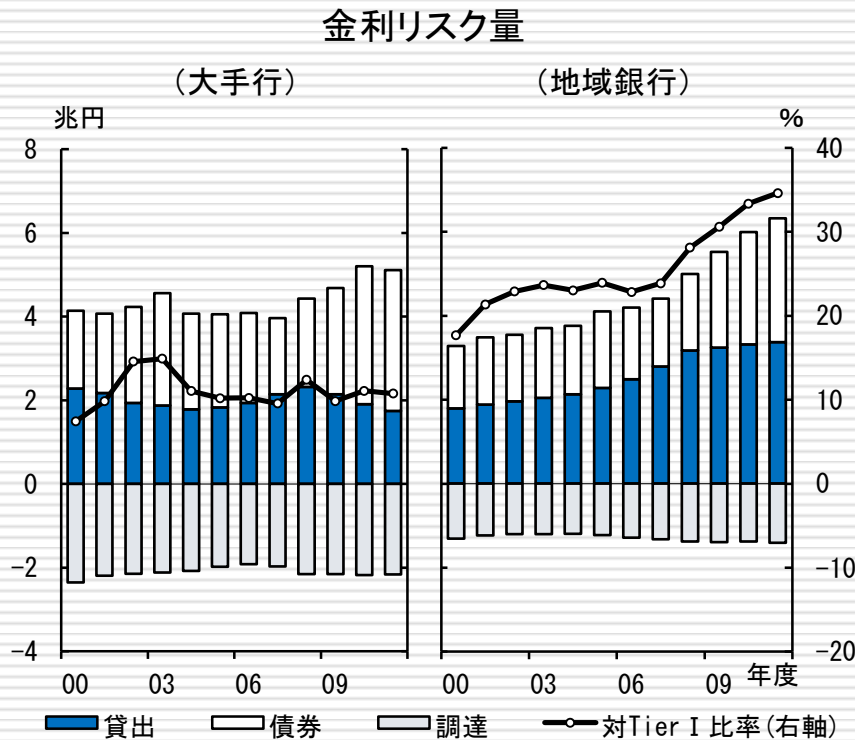
信用リスクの状況：不良債権比率の推移

(地域銀行)

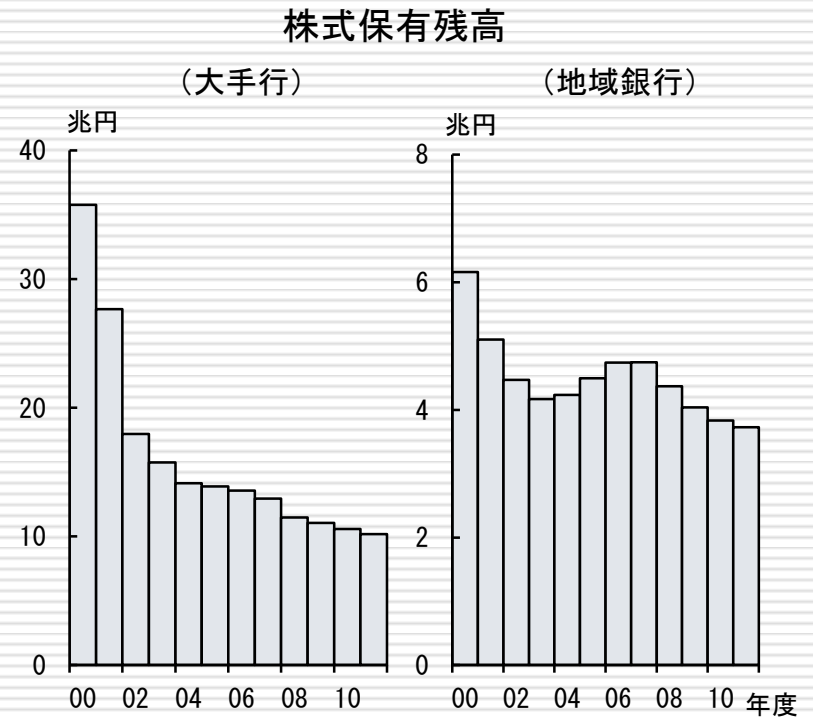
(信用金庫)



金利リスク・株式リスクの状況

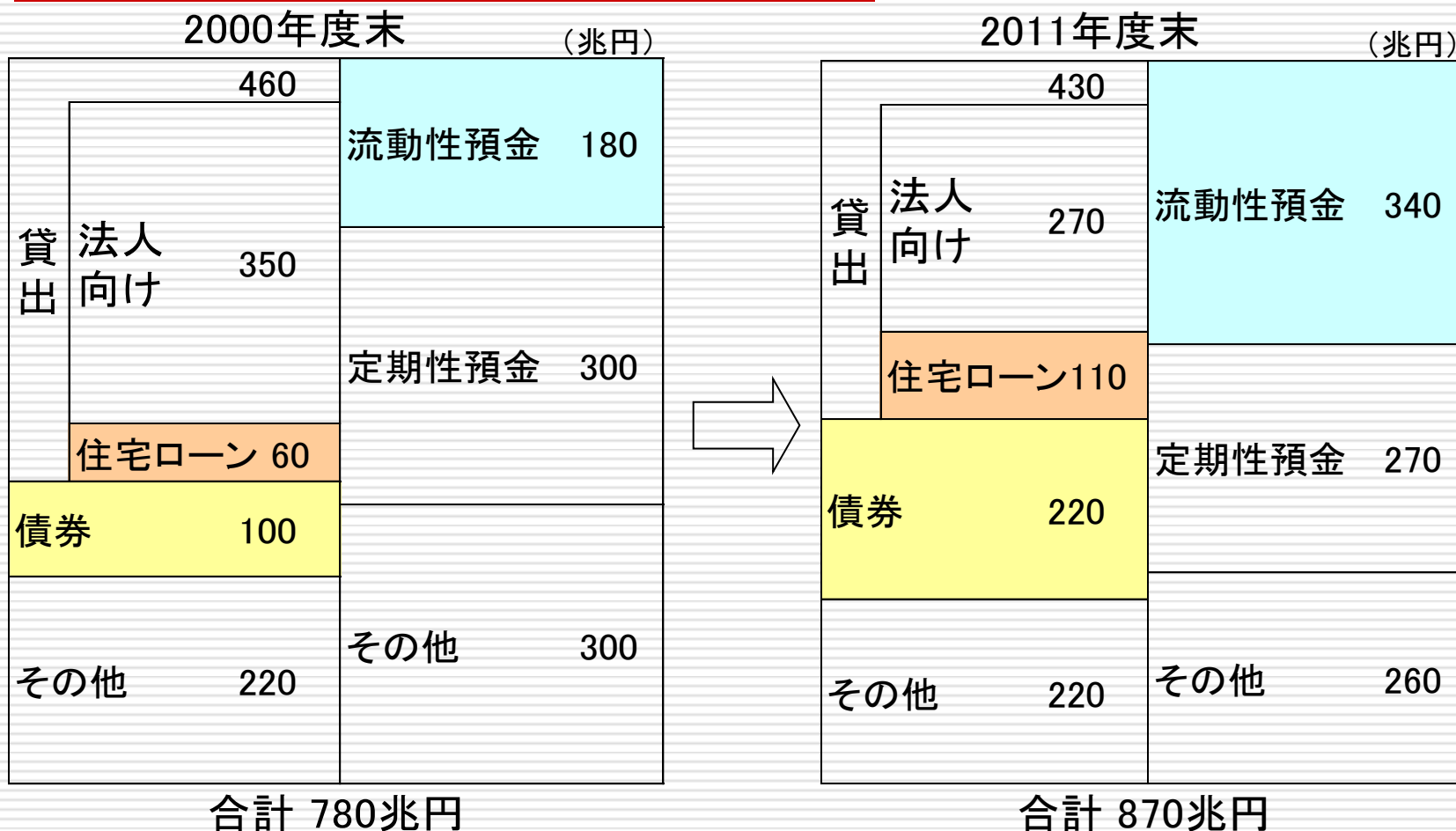


(注) 1. 銀行勘定の100bpv。オフバランス取引は考慮していない。
2. 直近は100bpvが11年12月末、Tier I 資本が11年度上期。



(注) 1. 取得価額または償却価額ベース。
2. 直近は11年度上期。

国内銀行のバランスシート変化



(出所) 日本銀行、住宅金融支援機構

リスク管理上の当面の課題

◆ 貸出ポートフォリオ

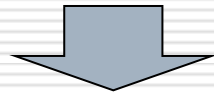
- 貸出債権の実態把握
- 住宅ローンのリスク把握・収益管理

◆ 債券ポートフォリオと資金調達

- デュレーションの長期化、残高増加による金利収入と金利リスクのバランス
- コア預金モデルの適切な理解
- 流動性リスクの適切な管理

◆ 株式ポートフォリオ

- 自己資本と対比したリスク量のコントロール



◆ リスクコンポーネント毎、および、金融機関全体のポートフォリオについて、中長期的視点に立った適切なリスク管理

- バランスシートの変化も見越したリスク管理

参考文献

日本銀行「金融システムレポート」（2012年4月19日）

—— <http://www.boj.or.jp/research/brp/fsr/fsr120419a.htm/>

日本銀行「2012年度の考査の実施方針等について」（2012年3月30日）

—— http://www.boj.or.jp/finsys/exam_monit/exampolicy/kpolicy12.pdf

日本銀行「東日本大震災を踏まえた今後の業務継続体制について」（2012年3月6日）

—— http://www.boj.or.jp/announcements/release_2012/rel120306a.htm/

日本銀行「コア預金モデルの特徴と留意点」（2011年11月24日）

—— http://www.boj.or.jp/research/brp/ron_2011/ron111124a.htm/

日本銀行「住宅ローンのリスク・収益管理の一層の強化に向けて」（2011年11月24日）

—— http://www.boj.or.jp/research/brp/ron_2011/ron111124b.htm/

日本銀行「国際金融危機の教訓を踏まえたリスク把握のあり方」（2011年3月31日）

—— http://www.boj.or.jp/research/brp/ron_2011/ron110331a.htm/

日本銀行「国際金融危機を踏まえた金融機関の流動性リスク管理のあり方」（2010年7月2日）

—— http://www.boj.or.jp/announcements/release_2010/fss1007a.htm/

- 本資料に関する照会先

日本銀行金融機構局金融高度化センター 副センター長

鈴木純一 Tel 03(3277)2146 E-mail junichi.suzuki@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。