

# I . 金融危機後のリスクマネジメント

---

— リスクガバナンス態勢の整備に向けて —

2014年3月

日本銀行金融機構局

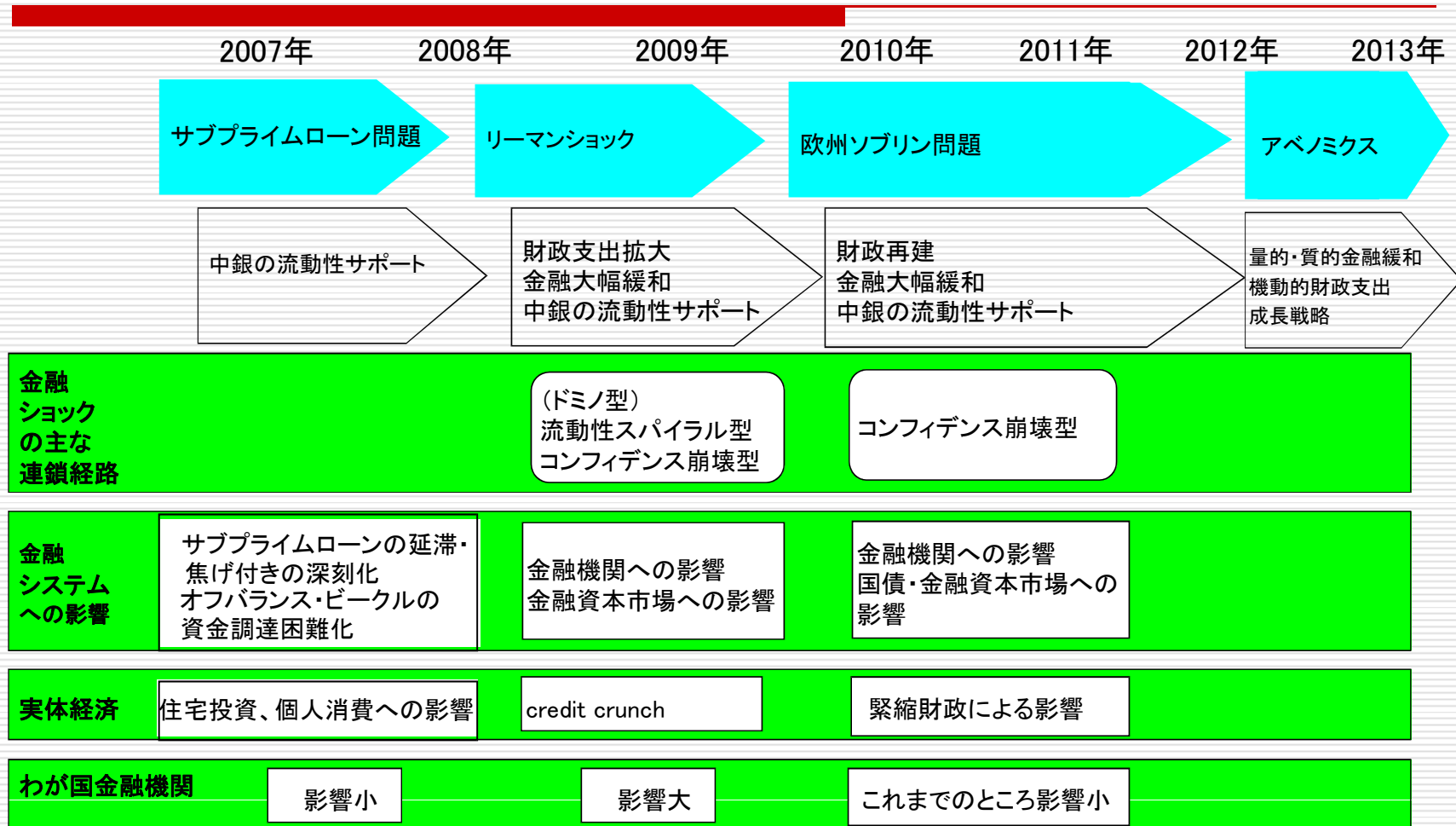
金融高度化センター

# 目 次

---

1. 国際金融危機後の情勢変化
  2. 金融規制・監督を巡る動き
  3. 国際的な議論
    - (1) リスクアペタイト・フレームワークの構築
    - (2) 包括的なリスクの把握・管理
    - (3) リスクコミュニケーションの充実
    - (4) リスクベース監査の強化、実効性の向上
  4. リスクガバナンス態勢の整備に向けて
-

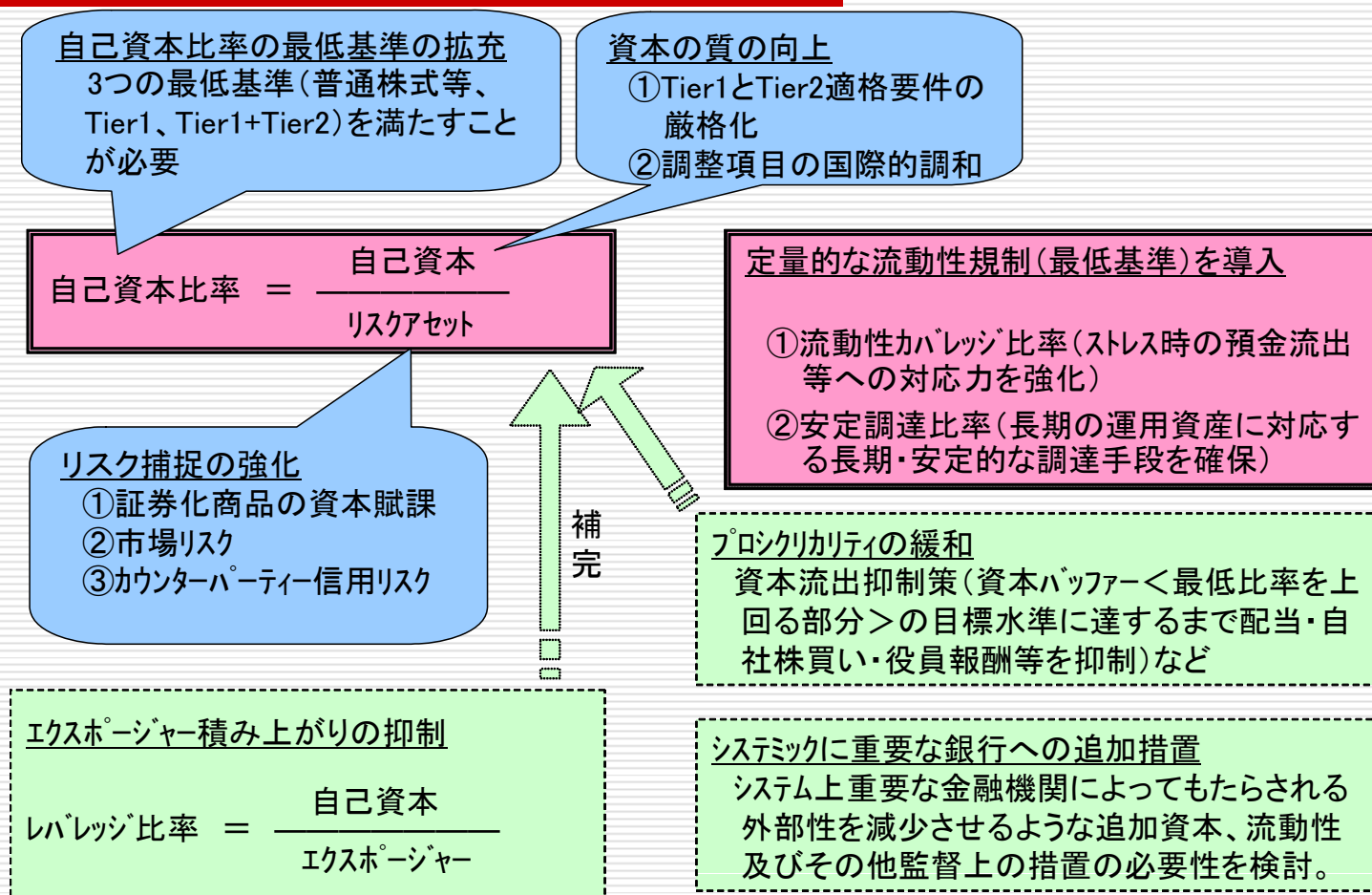
# 1. 国際金融危機後の情勢変化



- 
- 金融危機の端緒は、サブプライムローン問題
    - ー 当初、証券化商品の問題とみられていた。
  - リーマンショックでグローバルに波及
    - ー コンフィデンスが崩壊。
    - ー 各国中央銀行が金融緩和を実施。市場に流動性を供給。
    - ー わが国の金融経済にも大きな影響が及んだ。
  - 欧州ソブリン問題がクローズアップ
    - ー 各国の協調により、徐々に落ち着きを取り戻しつつあるが、なお不確実な要素も残る。
  - わが国では、アベノミクスが開始
    - ー 量的・質的金融緩和、機動的財政支出、成長戦略が展開。

## 2. 金融規制・監督を巡る動き

### ー バーゼル銀行監督委員会の規制の枠組み



## 自己資本比率規制

	コアTier I (普通株式＋ 内部留保等)	Tier I	総資本
最低水準	4. 5%	6. 0%	8. 0
資本保全バッファ	2. 5%		
最低水準＋ 資産保全バッファ	7. 0%	8. 5%	10. 5%

- 2013年初に、コアTier I は3.5%、Tier I は4.5%からスタートし、2015年初までに上記比率に到達する必要(総資本は当初から8%)。
- 資本保全バッファは2016年初から段階的に導入され、2019年に上記比率に到達する必要
- 上記のほか、金融経済情勢によっては、監督当局がカウンターシクリカル・バッファとして 0～2.5%の範囲で資本の上積みを求めることがある。

### 3. 国際的な議論

---

- ◆ 国際的な議論を振り返ると、当初は、海外の金融機関経営、リスク管理に特有の要因、問題点にフォーカスした議論が多かった。
  - 報酬・インセンティブ体系の見直し
    - 短期の視点、リターン重視・リスク軽視
  - CRO (Chief Risk Officer、最高リスク責任者)の権限強化
  - 証券化商品のリスク管理の見直し
    - 格付への過度の依存の見直し
  - 流動性リスク管理の見直し

- 
- ◆ その後、リスクマネジメント全般に亘り、議論が積み重ねられ新たな経営管理の枠組みとして体系化された。

①リスクアペタイト・フレームワークの構築

- 戦略、リスク許容度/選好度、リスク管理方針の明確化
- 組織内での共有と対外的な開示

②包括的なリスクの把握・管理

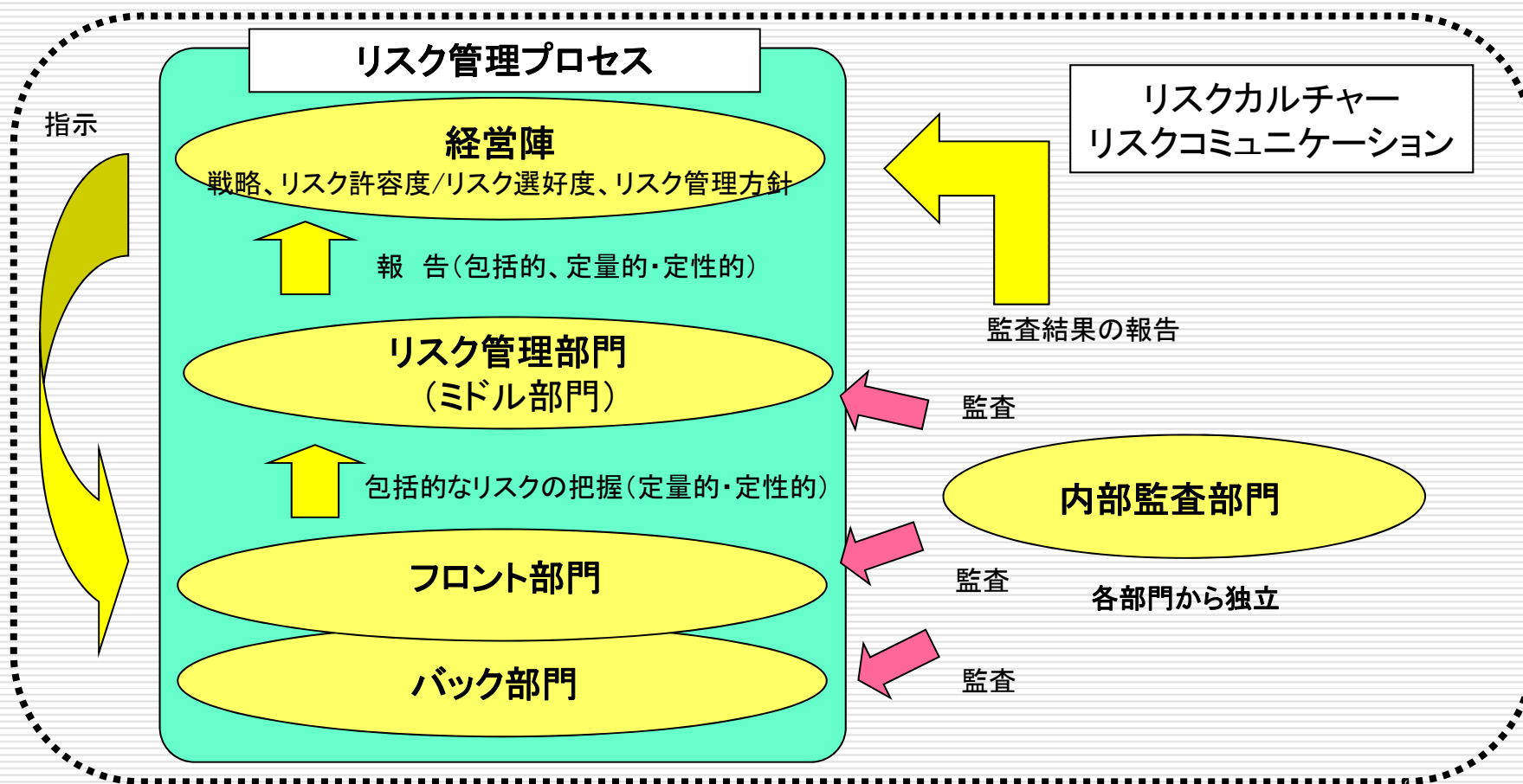
- VaRに対する過度の依存の見直し
- 複数の定量的・定性的な指標の活用
- ストレステストと多様なシナリオ分析

③リスクコミュニケーションの充実

④リスクベース監査の徹底、実効性の向上



# 経営管理の枠組み(概念図)



# (1) リスクアペタイト・フレームワークの構築

---

◆ 経営陣は、戦略を踏まえ、リスク許容度/選好度を明確にして  
リスク管理方針を策定する。

➤ リスク許容度/選好度 (risk tolerance/appetite)

… どのようなリスクを、どこまでとることを許容するか

(注) 戦略と、リスク許容度/選好度、リスク管理方針を一体と考えて、  
リスク戦略 (risk strategy) と呼ぶこともある。

# 戦略、リスク許容度/選好度、管理方針の策定

---

## 大手行、大手証券

- グループ戦略、グローバル戦略の明確化
- 上記にもとづく内部統制の基本方針の策定
- RRPの策定(G-SIFIs)

## 地域金融機関

- 地域との共生、余剰資金の国債投資など、ビジネスモデルの明確化
- リスクを明確に認識、管理できない投資の回避、禁止

# リスクアペタイト・ステートメント

---

(例)

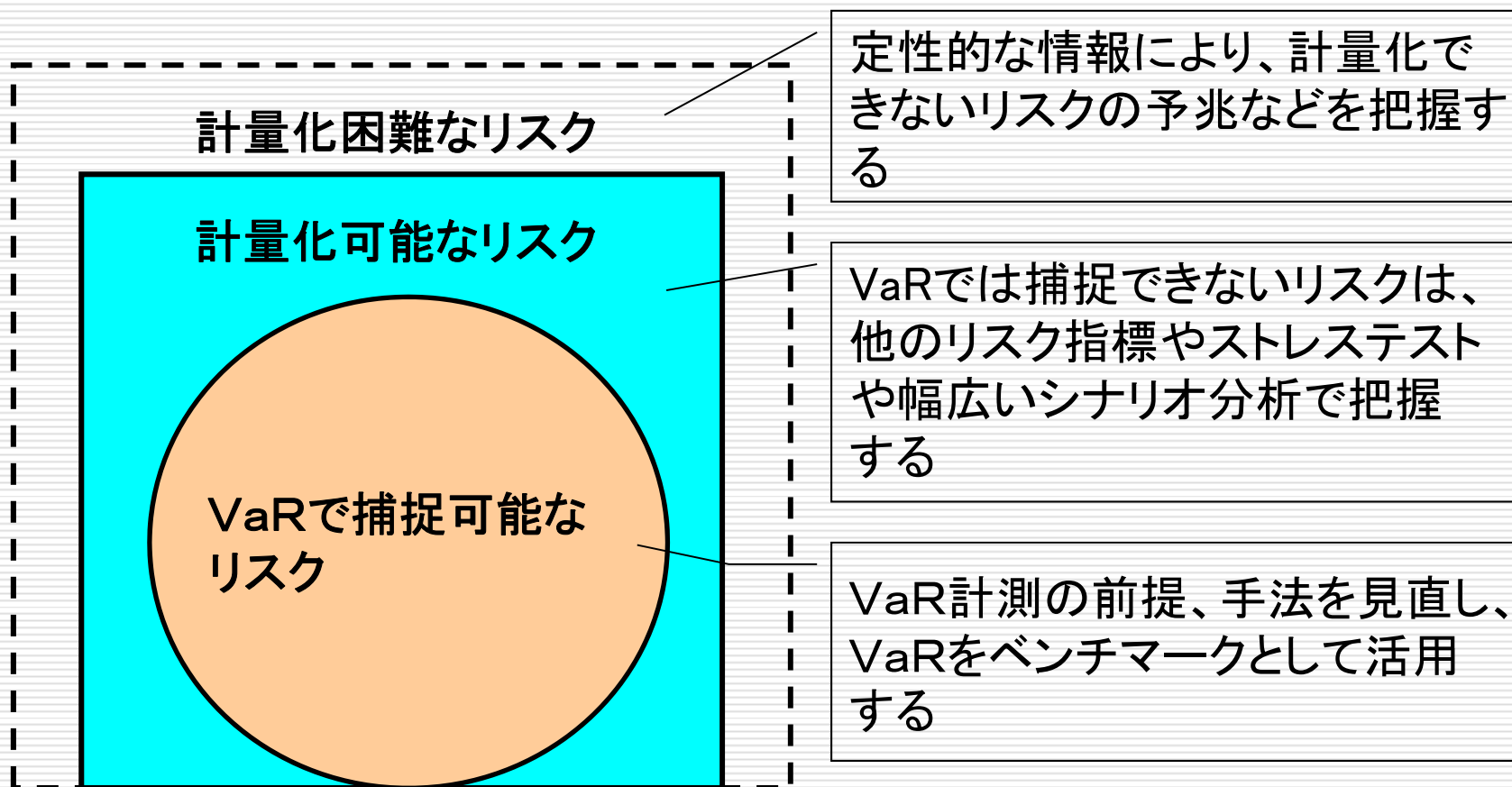
- 格付 × × を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。
- 資本の範囲内で、信用集中リスクをテイクする。
- 期間利益を稼得するために金利リスクをテイクする。
- 金利上昇に伴う評価損の発生を ○ 年分の期間利益の範囲内とする。
- リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。

## リスクガバナンスの今後の方向性

---

- ◆ 金融危機後、金融機関は、リスクアペタイトを明確にして、それらと既存のリスク管理態勢が整合的になっているかを再点検する必要がある。
- ◆ 経営陣は、組織内でリスクアペタイトの共有を図るとともに、リスクアペタイトを起点にしたリスク管理態勢を再整備して、その概要を開示することが求められている。

## (2) 包括的なリスクの把握・管理



## 「統合的」から「包括的」へとキー・ワードが変化

---

- 「統合的」なリスクの把握・管理 integrated

VaR 等の統一的な尺度で各種リスクを計測、統合(合算)して金融機関全体のリスクの状況を把握・管理する。

- 「包括的」なリスクの把握・管理 comprehensive

VaR等の単一のリスク指標に過度に依存しない。

複数のリスク指標、幅広いシナリオ分析、定性的な情報を活用して、金融機関全体のリスクの状況を把握・管理する。

(参考)「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」  
2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

---

リスク手法とリスク活動(パラグラフ80、82)

- ◆ リスク分析は、定量的要素と定性的要素の双方を含むべきである。リスク計測はリスク管理の主要な要素であるが、他のリスク管理活動をないがしろにして、リスクの計測やモデリングを過度に重視すれば、エクスポージャーの実態を正確に反映していないリスク測定値に過度に依存したり、リスクを軽減するための行動が不十分になったりするおそれがある。
- ◆ 銀行は、定量的分析や定性的分析の一部として、フォワードルッキングなストレス・テストとシナリオ分析を行い、様々な悪環境下においてどのようなリスク・エクスポージャーが発生し得るかをより明確に把握すべきである。  
ストレス・テストとシナリオ分析は、銀行のリスク管理プロセスの主要な要素として位置付けられるべきであり、結果は銀行内部の関連する業務ラインや個人に伝達され、十分な考慮の対象とされるべきである。



## 金融危機以前： VaRへの過信

---

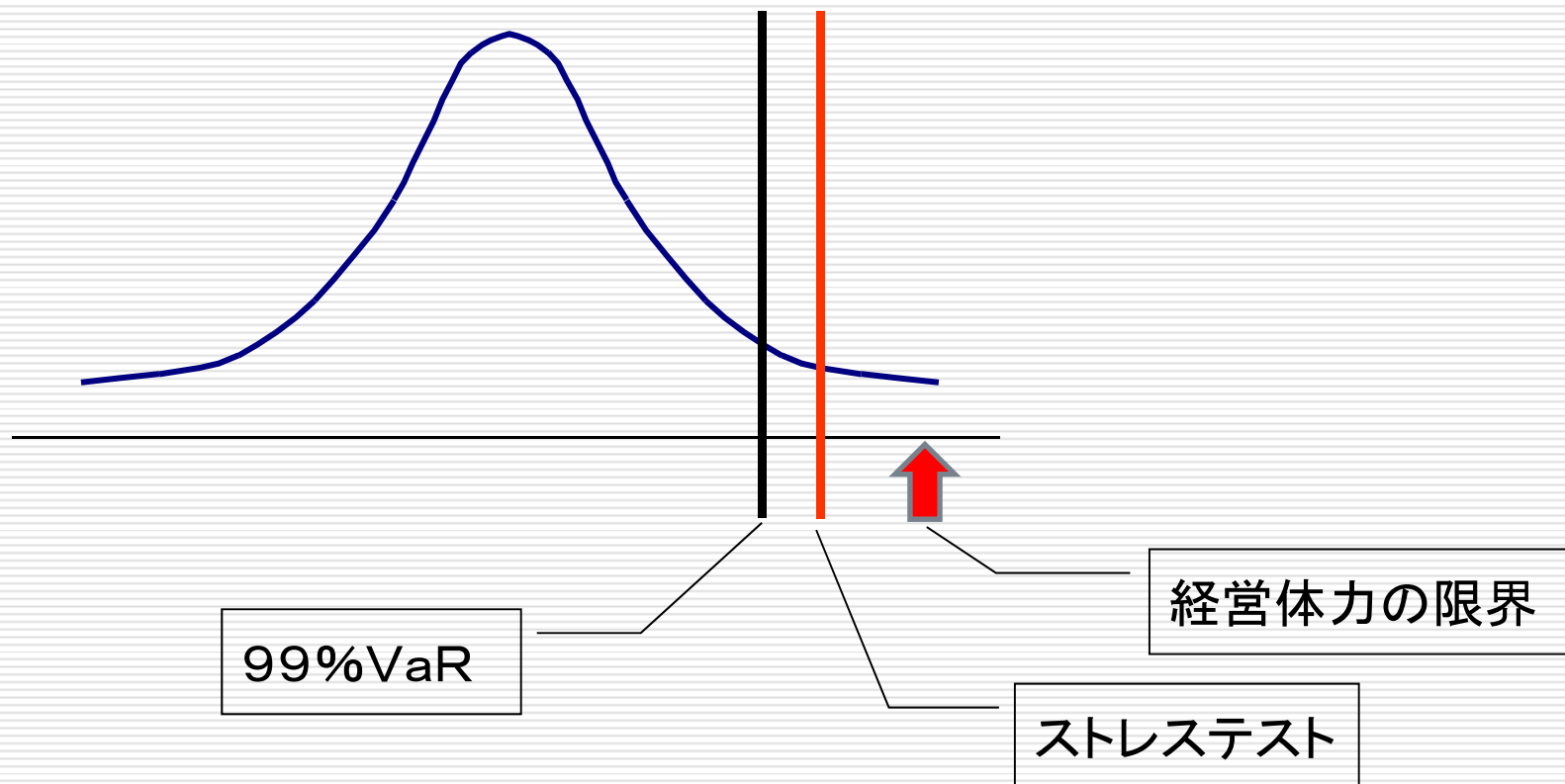
- ◆ VaRは、過去の観測データにもとづき、統計的手法により計測される「推定値」に過ぎない。
- ◆ 従来から、VaRには、様々な限界があることは指摘されていた。
- ◆ しかし、金融危機を振り返ると、リスクが多様化、複雑化しているのに対して、ベンチマークに過ぎないVaR や格付への過信が生まれ、注意深く、様々な視点から 包括的にリスクを把握する努力、工夫が欠けていた、と言わざるを得ない。

## 金融危機以前：形骸化したストレステスト

---

- ◆ 多くの金融機関で、実際に行われていたストレステストをみると、信頼水準の引き上げ、相関の非勘案などVaR計測の前提を厳しく置き直したり、過去の幾つかのショック時の変動を形式的に想定するだけのものであった。
- ◆ 金融危機の結果をみる限り、VaRの限界に対する経営陣の理解は不十分であったし、ストレステストの結果も、経営に活用されることはなく、やはり不十分であったと言わざるを得ない。

## 《金融危機以前》ストレステストでVaRを補完する



# 《金融危機後》

## ストレステスト、シナリオ分析を経営に活用する

### 【短期の視点】

シナリオ分析①  
(経営陣、フロントの懸念事項)

シナリオ分析②  
(マクロ経済アプローチ)

99%VaR  
(ベンチマーク)

### 【中長期の視点】

ストレステスト  
(過去10年最大変動)

リバーズ・  
ストレステスト  
(経営体力維持可能)

エクストリーム  
シナリオ  
(経営体力毀損を想定)

経営体力の限界

# ストレステストとシナリオ分析

Backward-  
looking

客観性重視

柔軟性重視

ストレ  
スシ  
ナリオ

過去のショック時の変動・損失等をそのまま利用  
(例)  
・ブラック・マンデー時の株価下落  
・サブプライム問題の表面化に伴う証券化商品の下落  
・景気後退期の倒産確率上昇  
・各リスクファクターの過去0年間の最大変動

将来のありうる変動、損失等を自由に想定  
(例)  
・200BPの金利上昇  
・イールドカーブのスティーピング or フラットニング  
・大口取引先の連鎖倒産  
・大規模災害の発生  
・システム障害の発生

Forward-  
looking

その他

(例)  
・より高い信頼水準 (9.9%等)

(例)  
・ボラティリティの増大  
・相関の非勘案  
・より裾野が長い確率分布

## 金融危機の教訓①

---

- ◆ VaRの限界を正しく理解し、ストレステスト、多様なシナリオ分析を行い、経営に活用する。
- ◆ より具体的には、過去イベントをみるだけでなく、「フォワード・ルッキング な視点」を持って、将来のリスクに備える。
- ◆ 組織全体の「リスクプロファイル」を分析・勘案して、重要なリスク事象を洗い出す。
  - ー 組織のリスクプロファイルの勘案  
「この組織はどのようなことが起きたら困るか」
  - ー 環境変化の予想  
「その可能性は高まっているか」

## 金融危機の教訓②

---

- ◆ 目的に応じて「複数のシナリオ」を作成し、経営に活用する。
  - 短期の視点 → 中長期の視点
  - 蓋然性の高いシナリオ → 蓋然性の低いシナリオ
  - 軽度のストレス → 重度のストレス
- ◆ シナリオの策定に当たっては、リスク管理部門が、経営陣の懸念事項を聴取したり、フロントと連携して、定量・定性情報を勘案することが重要。

## (例)経営陣の懸念事項の反映

---

- 大口融資先の業績悪化による経営破綻を想定。同融資先の取引先企業や従業員取引への影響を分析・評価。その際、風評の流布等による預金流出の可能性も考慮。
- PRDC債の保有残高が増えている状況を踏まえて、為替が大幅に円高になったり、為替ボラティリティが高まるケースを作成。
- 証券化商品等のような複雑な商品で、市場流動性が極端に減少した状況を想定し、価格がつかなくなったり、ポジションの削減に長期間を要するようなケースを作成。



## (例)フロントと連携したシナリオの作成

---

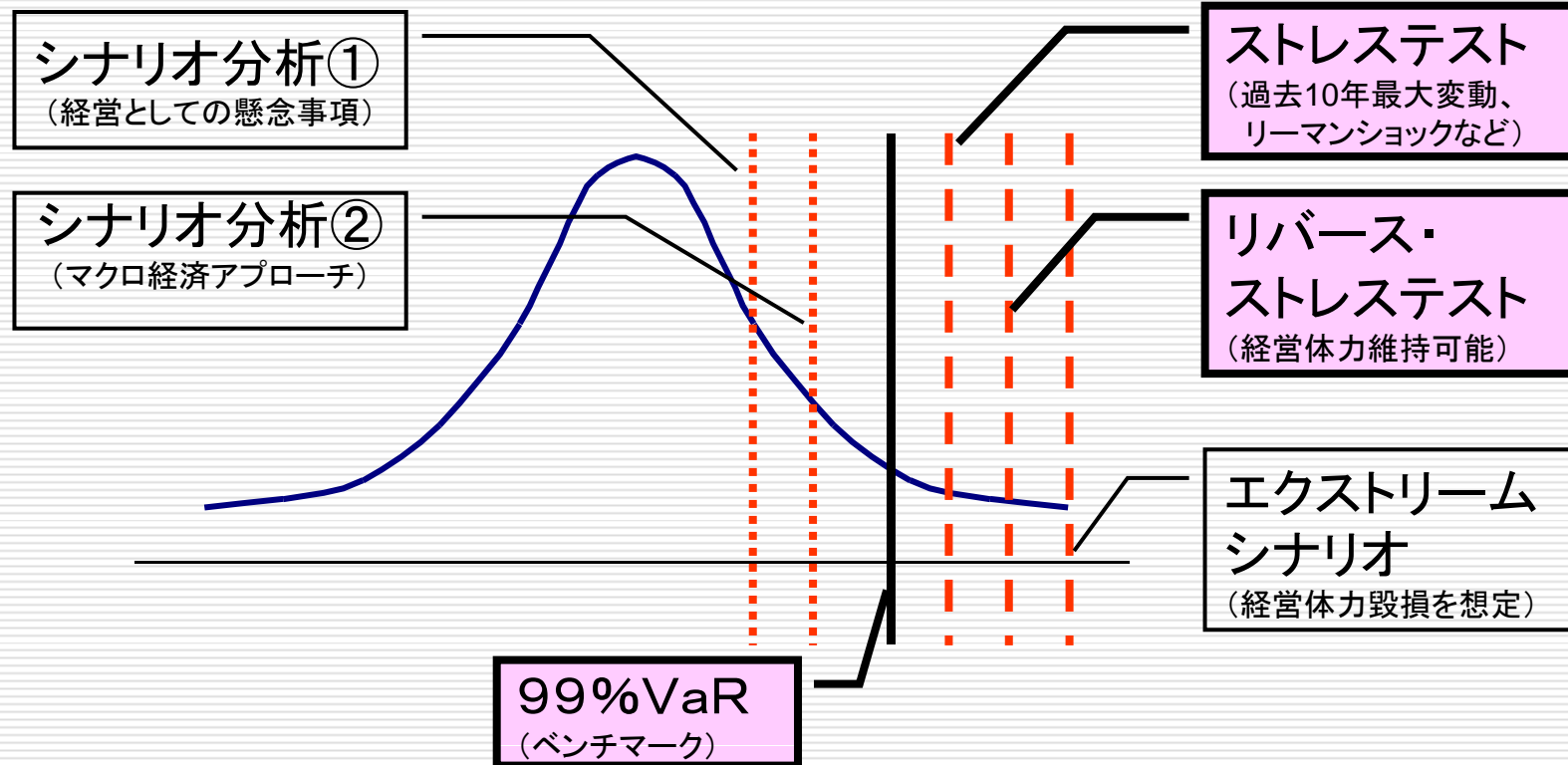
- ◆ 金融危機、東日本大震災など外部環境が大きく変化したときはまず、フロントに対して、市場動向や取引先への影響などを聴取してから、シナリオを策定する。

(例)

- ・金利・株価・為替が過去の最大変動を超える可能性はないか。
  - 過去データにとらわれず、金利・株価・為替等の変動幅のシナリオ想定を柔軟に見直す。
- ・取引先に思わぬ影響が生じていないか。
  - 取引先の業績・財務をフロントに予想してもらって、ストレスシナリオを策定する。

99%VaRや、ヒストリカルなストレステスト、リバーズ・ストレステストの結果は、常時、経営陣がみておくべきもの。機械化、システム化してマンパワーをかけずに、定期的に計算できる体制を整えることが重要。

《短期の視点》



《中長期の視点》

## (例)ヒストリカル・シナリオ

	過去10年間最大変動	過去損失実績	今回損失予測
金利			
株価			
為替			
PD			
	リーマンショック時変動	過去損失実績	今回損失予測
金利			
株価			
為替			
PD			

## (例)リバーズ・ストレステスト

《与信コスト〇億円を想定した場合》

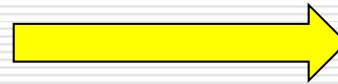
		金利			
		+ 1%	+ 2%	+ 3%	+ 4%
株 価	－ 100	11.00%	9.00%	9.00%	8.00%
	－ 200	10.00%	9.00%	9.00%	8.00%
	－ 300	10.00%	9.00%	8.00%	7.00%
	－ 400	10.00%	9.00%	8.00%	7.00%
	－ 500	9.00%	9.00%	8.00%	6.00%

《与信コスト〇億円を想定した場合》

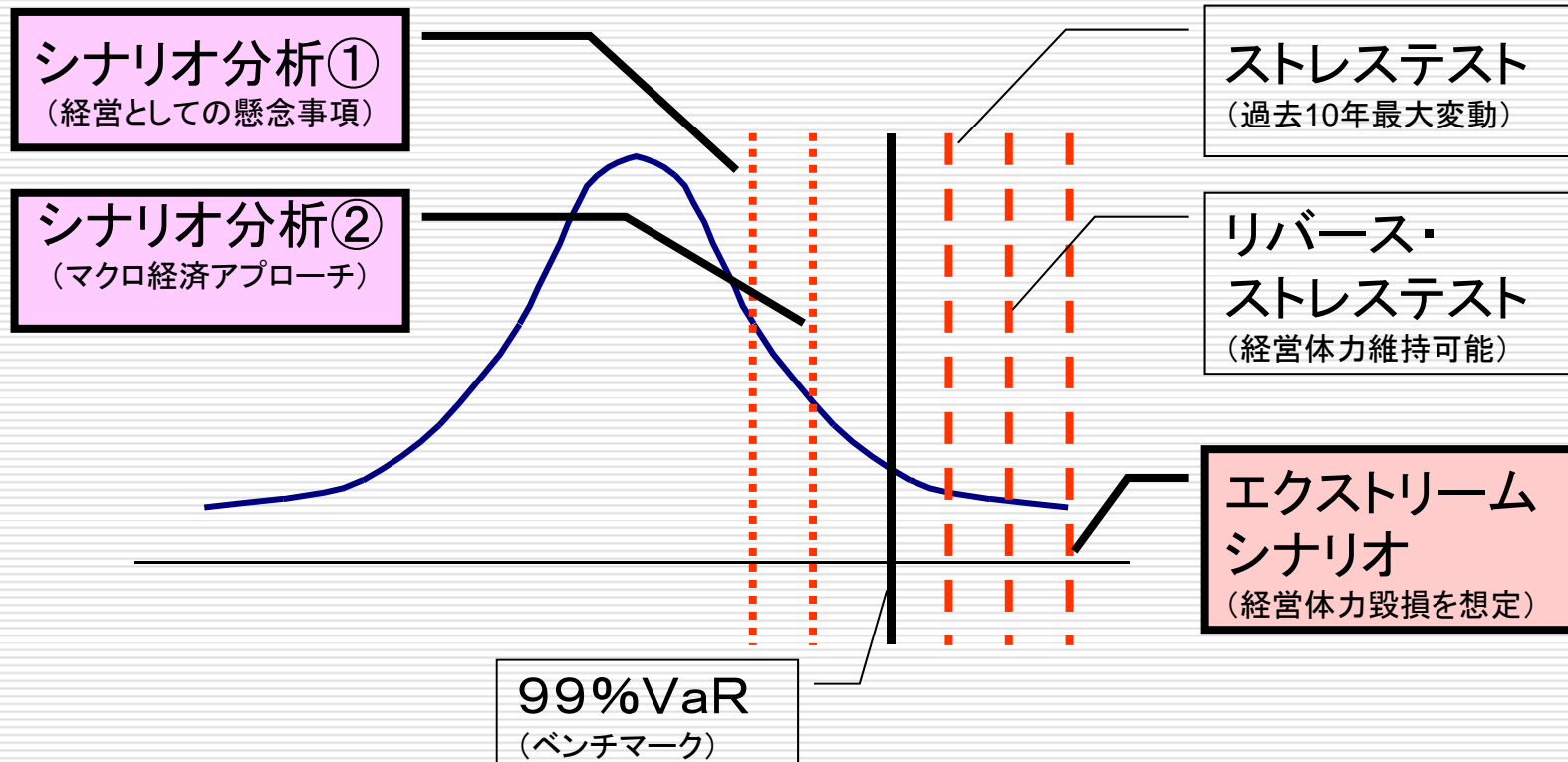
		金利			
		+ 1%	+ 2%	+ 3%	+ 4%
株 価	－ 100	9.00%	9.00%	8.00%	7.00%
	－ 200	9.00%	8.00%	8.00%	7.00%
	－ 300	8.00%	7.00%	7.00%	6.00%
	－ 400	8.00%	7.00%	6.00%	6.00%
	－ 500	7.00%	6.00%	6.00%	5.00%

短期の視点で蓋然性の高い軽度のリスクシナリオの作成からはじめて、  
中長期の視点で蓋然性の低い重度のストレステストの作成へと進むのが  
現実的。

《短期の視点》



《中長期の視点》



## (例)シナリオ分析(マクロ経済アプローチ)

➤ 公的機関、外部エコノミスト等による経済見通し等を参考にしてマクロ経済ベース(GDP、各種経済指標)のストレス発生を想定。

➤ 金利・株価・為替等のリスクファクターの変動を想定して、市場リスクの変動を把握する。

-----

➤ 企業の生産・出荷、財務指標への影響などを想定し、格付遷移等を予想して、信用コストの変動を把握する。

— 格付け遷移は、ベンチマーク企業の財務指標等への影響をみれば想定可能。

## (例)シナリオ分析(マクロ経済アプローチ)

一般的には、経済情勢の見通しなど、より蓋然性の高いシナリオを作った方が経営と議論しやすいことが多い。

### 1. 内外経済見通し

米国経済	
欧州経済	
新興国経済	
日本経済	

### 2. マクロ経済指標

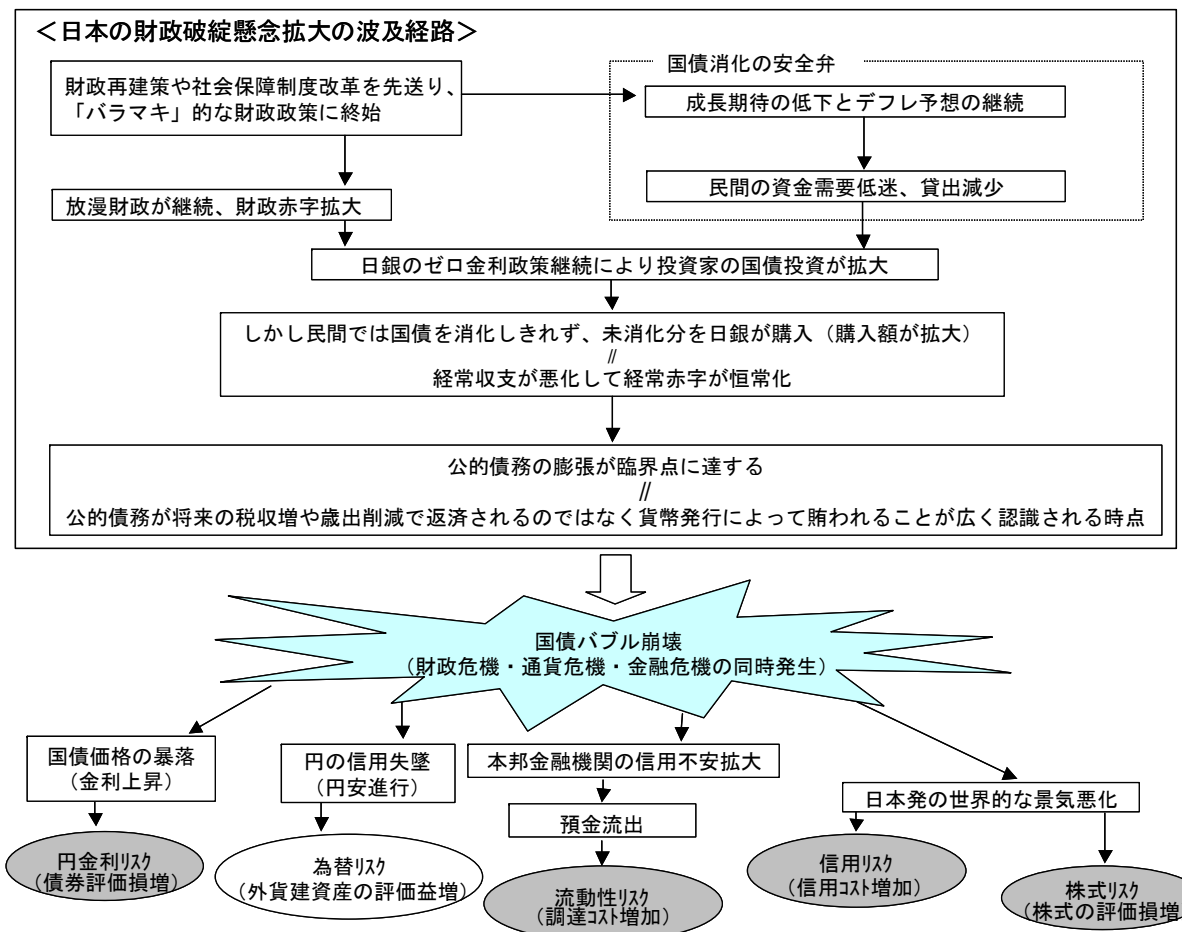
GDP	
消費者物価指数	
現金給与総額	
設備投資	
住宅着工件数	
⋮	

### 3. リスクファクターの変化率

金利	
株価	
為替	
PD(一般企業)	
担保価格	
PD(住宅ローン)	
担保価格	

## (例)シナリオ分析(マクロ経済アプローチ)

ただ、危機的な状態に陥る重度のストレス・レベルを設定する方が経営と議論になるケースもある。





## (例)どこまでの金利上昇を想定すべきか

### (過去の事例)

100bp～200bp VaRショック

200bp～300bp タテホショック

300bp～400bp ユーロ・ソブリン危機

### (経営への影響)

国際基準行： 自己資本比率算定上、評価損を控除。

国内基準行： 自己資本比率の算定上、評価損を控除する必要はない。ただし、会計上、資本の毀損は回避できない。

## (例)どのように信用コストの想定を作るのか

経済情勢の見通しと整合性のある信用コストの想定を作るのが難しい。

格付のランクダウン、PDの上昇に関して、形式的に厳しい想定を置くだけでは、経営陣の関心を惹かない。

- 全債務者の一律、格付下落・PD上昇
- 大口上位〇社、問題先〇社の格付下落・PD上昇
- 特定業種の一律、格付下落・PD上昇
- 特定地域の一律、格付下落・PD上昇

## (例)どのように信用コストの想定を作るのか

今後、発生しそうなシナリオにもとづき、信用コストの発生を見積もることができてはじめて議論の俎上にのぼる。

モデル分析や、ベンチマークとなる個別企業のB/S、P/Lの将来予想などにもとづき、与信ポートフォリオ全体の格付遷移をシミュレーションして、信用コストの変動を把握する。

— 地域金融機関では、1～2万社の取引先のB/S、P/Lの将来予想を行っている先もある。

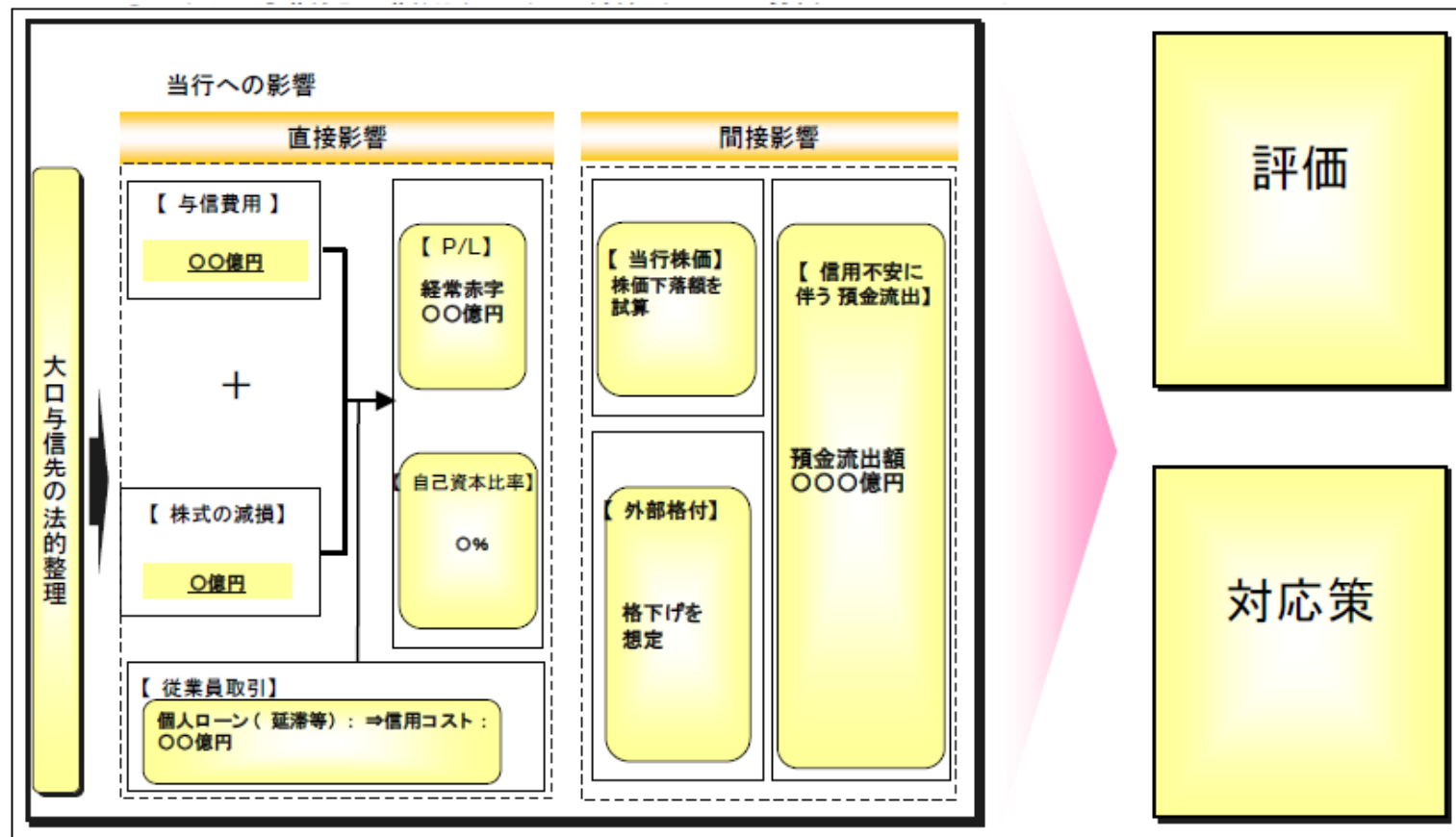
## (例)どのように信用コストの想定を作るのか

さらに、信用リスク管理部門としては、中長期の視点で、大口与信先の倒産や与信集中リスクの顕在化を想定したストレステストを行う必要がある。

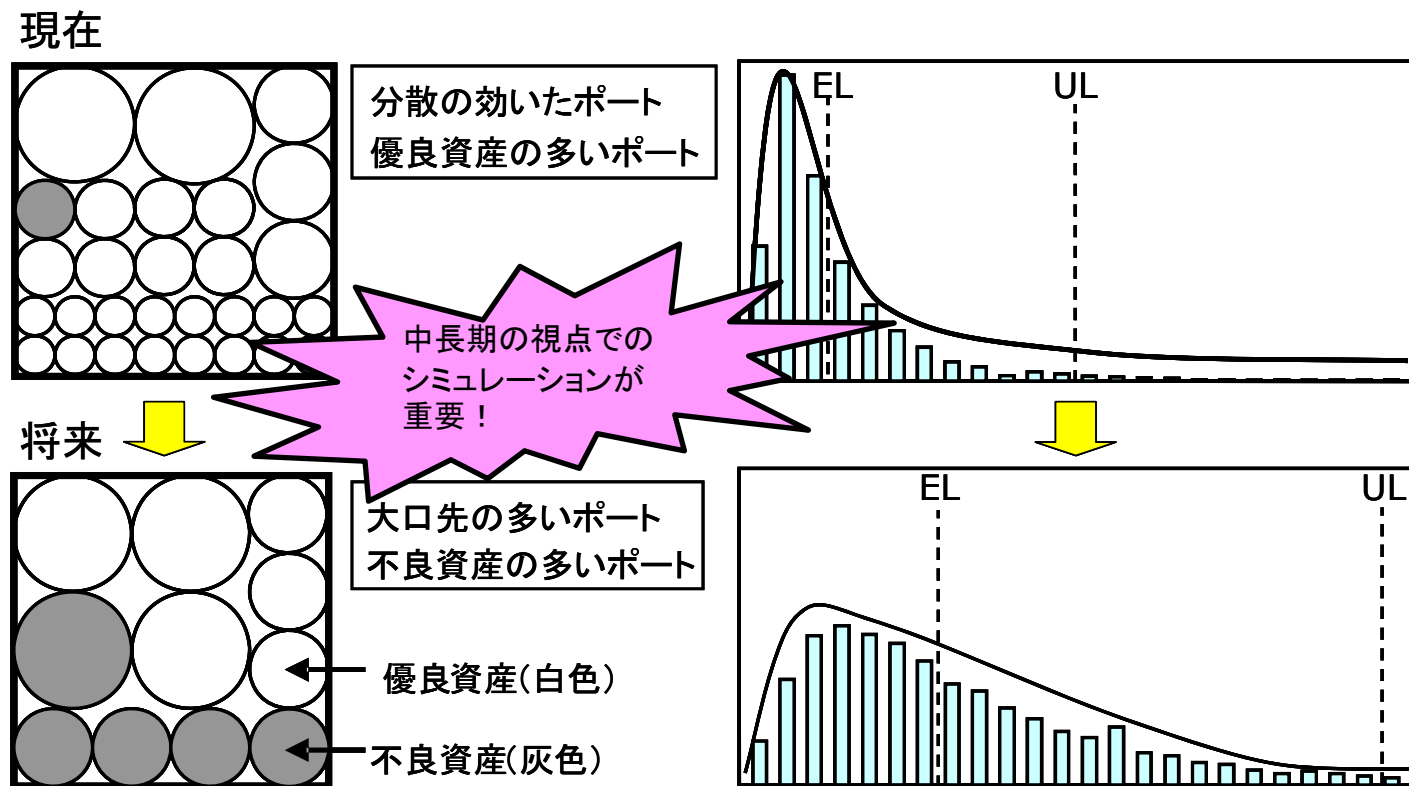
また、融資限度額の設定が、与信集中リスクの顕在化による経営体力の毀損を回避できるかをチェックすることも重要。

## (例)シナリオ分析(大口与信先の倒産)

大口与信先の信用リスクが顕在化した場合のストレステスト



## 信用EL・ULの変化(概念図)



⇒ EL、ULの変化額をみる。期間損益、経営体力を毀損しないか

## (例)シナリオ分析(与信集中の進展)

- 特定先への与信集中が大幅に進展
- 特定先or全先の格付が下落
- 大口与信先(上位〇先)がデフォルト
- 特定業種、特定地域の問題企業がデフォルト
- 融資限度額まで信用供与が増加
- 融資限度額オーバー先が増加

# ストレステスト、シナリオ分析を「経営に活用」するとは具体的にどのようなことか？

---

- ◆ さまざまな視点から多様なシナリオを想定し、いざというときに備えて、予め対応策を協議・検討しておくことが重要。
  - いざというとき、削減可能なリスク
    - ・ リスク枠、損失限度、アラームポイントの設定・見直し
    - ・ リスク削減の優先順位、実行手順の検討
  - いざというとき、削減困難なリスク
    - ・ 資金流動性の確保方法、実行手順の検討
    - ・ 資本増強の必要性、実行のタイミングの検討



## 最後に忘れてならないのが、 ストレステスト、シナリオ分析の「結果を共有」すること

---

- ◆ ストレステスト、シナリオ分析の結果を上級管理職が知っていれば、「予兆」を見逃すことはなく、重要事項として経営陣に報告を行うことができる。
- ◆ ストレステスト、シナリオ分析の結果を組織内で共有することが重要。
- ◆ 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（気づき等）に繋げることができる。

# ストレステスト、シナリオ分析の高度化事例 にみる共通項

---

- ◆ 経営陣によるリーダーシップの発揮
- ◆ 適切な経営資源の投入
- ◆ リスクコミュニケーションの充実

### (3) リスクコミュニケーションの充実

---

- ◆ 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の2つの軸
  - 経営陣をトップとし、管理者、担当者に至るラインの縦方向のリスクコミュニケーション
  - 役員間、異なる本部各部門を跨ぐ組織横断的なリスクコミュニケーション
- ◆ 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。

(参考)「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」  
2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

---

原則8、パラグラフ93

- ❑ リスクを実効的に管理するためには、組織全体を貫くコミュニケーションと、取締役会や上級管理職への報告の双方において、リスクに関する銀行内部の堅固なリスクコミュニケーションが必要である。
- ❑ 銀行のリスク・エクスポージャーと戦略は、十分な頻度で行内に周知されるべきである。組織を水平に横断するコミュニケーションと、経営管理の系統を縦断するコミュニケーションの双方を含め、実効的なコミュニケーションは、実効的な意思決定を下支えすることによって、安全かつ健全な銀行業を育成し、リスク・エクスポージャーを増幅しかねない意思決定を回避するための助けとなる。

## リスクコミュニケーションの充実を図る動き

---

- フロント内にミドル部署(リスク管理部署)を新設・拡充する。
- リスク管理部門をフロント部門に隣接させて、コミュニケーションを促す。
- リスク管理部門が、フロントの取引を日々チェックして、多額の取引については、取引の背景や今後のスタンスを聴取。
- 新しい商品への投資や大口取引等を行う場合、リスク管理部門が、そのリスクプロファイルや経営への影響を事前チェックするルールを導入する。

## リスクコミュニケーションの充実を図る動き

---

- リスク管理委員会やALM委員会とは別の機会を設け、役員、フロント、リスク管理部門が毎週集まって、内外の金融・経済の動向などをフランクに自由討議。
- ストレステストの実施において、シナリオの選定、ストレスレベルの設定等に関して、リスク管理部門が中核となり、経営陣やフロントとの間での綿密な情報交換・議論を行っている。
- 役員向けの勉強会を適宜開催して、リスク指標の見方などの解説を行っている。
- リスク管理委員会やALM委員会における討議内容をその場で役員全員に理解してもらうのは難しいため、委員会後に役員1人、1人に説明。

# リスクコミュニケーションの充実を図る動き

➤ 経営トップとリスク管理部が、月に3回、意見交換を実施。

(例)

項番	リスク事象	具体的なシナリオ	損失見込み額(顕在化時) —ストレステスト結果等を踏まえて	リスクの状況(現状)	対策・管理方針
①	国債暴落による損失拡大	・・・を契機に日本国債の格付が低下。 金利が急騰。	金利〇%上昇時 評価損 〇億円 (将来期間利益の〇年分) リバースストレステスト 会計上の資本毀損が生じる金利 水準を逆算	金利リスク量 100BPV 〇億円 VaR 〇億円	・金利上昇に伴う評価損が期間 利益〇年分の範囲に収まっているか を確認。 ・マクロ経済指標や、金融・財政政策、 成長戦略のモニタリング強化。 ・ポジション削減のトリガー事象の特定。
②	株価下落による損失拡大	・・・を契機に株価が大幅に下落。保有 株式で強制償却が発生。	年間50%超下落(強制償却1回) 〇億円 年間75%超下落(強制償却2回) 〇億円	保有株式 評価損額 〇億円 感応度 〇億円	・ロスカットルールの見直し(幅、ソフト・ ハード) ・政策投資株式の保有見直し・売却
③	企業業績の悪化による信用 コストの増大	経済が低迷し、企業業績が悪化。倒産 も増加し、信用コストが増大。	将来 EL 〇億円 UL 〇億円 —主要取引先企業への将来融資 額を予想。B/S、P/Lの将来予想 にもとづき格付・PDの変動を把握 して、信用コストのシミュレーション を実施。	現状 EL 〇億円 UL 〇億円	・ストレステストによるEL、ULの変化額 を把握。 ・期間損益、資本と対比し、経営体力の 十分性を確認。
④	住宅ローンの延滞増加	家計所得が増加しないなかで、物価が 上昇。金利上昇に伴う支払負担増から 住宅ローンの延滞が増加。	将来 延滞件数、金額	現状 延滞件数、金額	・延滞しやすい債務者の特定 ・優遇金利の付与対象の見直し
⑤	①～⑤が同時発生	①～⑤が同時発生			・同時発生の可能性を点検。 ・兆候の有無をモニタリング。

# リスクコミュニケーションの充実を図る動き

(例、続き)

項番	リスク事象	具体的なシナリオ	損失見込み額(顕在化時) —ストレステスト結果等を踏まえて	リスクの状況(現状)	対策・管理方針
⑥	仕組商品投資	為替円高に伴い、PRDC債の利回りが低下(ゼロ%)。大幅な評価損が発生。	為替相場が〇円まで上昇したときの利回り・評価損を計算。	現状 利回り、評価損益	・仕組商品投資のリスクプロファイルの把握と投資方針の見直し
⑦	最大融資先の倒産	最大融資先が倒産。関連会社、取引先企業も連鎖倒産し、従業員向け融資も延滞が増大。	損失発生の予想 本体〇億円 関連会社〇億円 取引先企業〇億円 従業員〇億円	融資額 本社 〇億円 関連会社〇社、〇億円 取引先企業〇社、〇億円 従業員〇名、〇億円	・新集中リスクが顕在化し、経営体力の毀損を招かないかを確認。 ・融資方針、与信上限額の見直し
⑧	地方公共団体等の債務償還能力の低下	地方公共団体の債務償還能力が疑問視され、地方債の価格が大幅に下落。		対象債券・貸出残高	・債券・融資方針の見直し
⑨	銀行格付の引下げ、風評等を受けて預金が流出	・・・を契機に銀行格付が引き下げられ、風評も立って市場調達が困難化。預金も大幅に流出。	預金流出額の想定 ▲〇億円 インターネット預金 ▲〇億円 市場性調達額の停止 ▲〇億円	現状 流動資産保有額 市場性調達額	・流動性資産の保有額の見直し ・コンティンジェンシープランの見直し
⑩	大震災の発生による損害	〇〇地震が発生(マグニチュード〇)。各営業地域の震度 沿海地域の津波の高さ、到達スピード	営業店、職員の被災予想 主要取引先の被災予想 下記地域の住宅被害と2重ローンの発生予想		・経営への影響の把握 ・業務継続計画の見直し
⑪	電力危機	システムセンターを含む営業エリアで、長期間にわたり、電力の供給が停止。			
⑫	新興国で金融危機発生	新興国で金融危機が発生。			
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮



## (4) リスクベース監査の強化、実効性の向上

---

- ◆ 環境変化に対応して機動的に内部監査を行って、リスクマネジメントの有効性を評価し、警鐘を鳴らしたり、改善を促すことが求められる。
  - リスクベース監査の徹底
  - オフサイトモニタリングの強化
  - テーマ監査の活用
  - 専門的能力の確保
  - 他の監査(監査役監査、会計監査)との連携



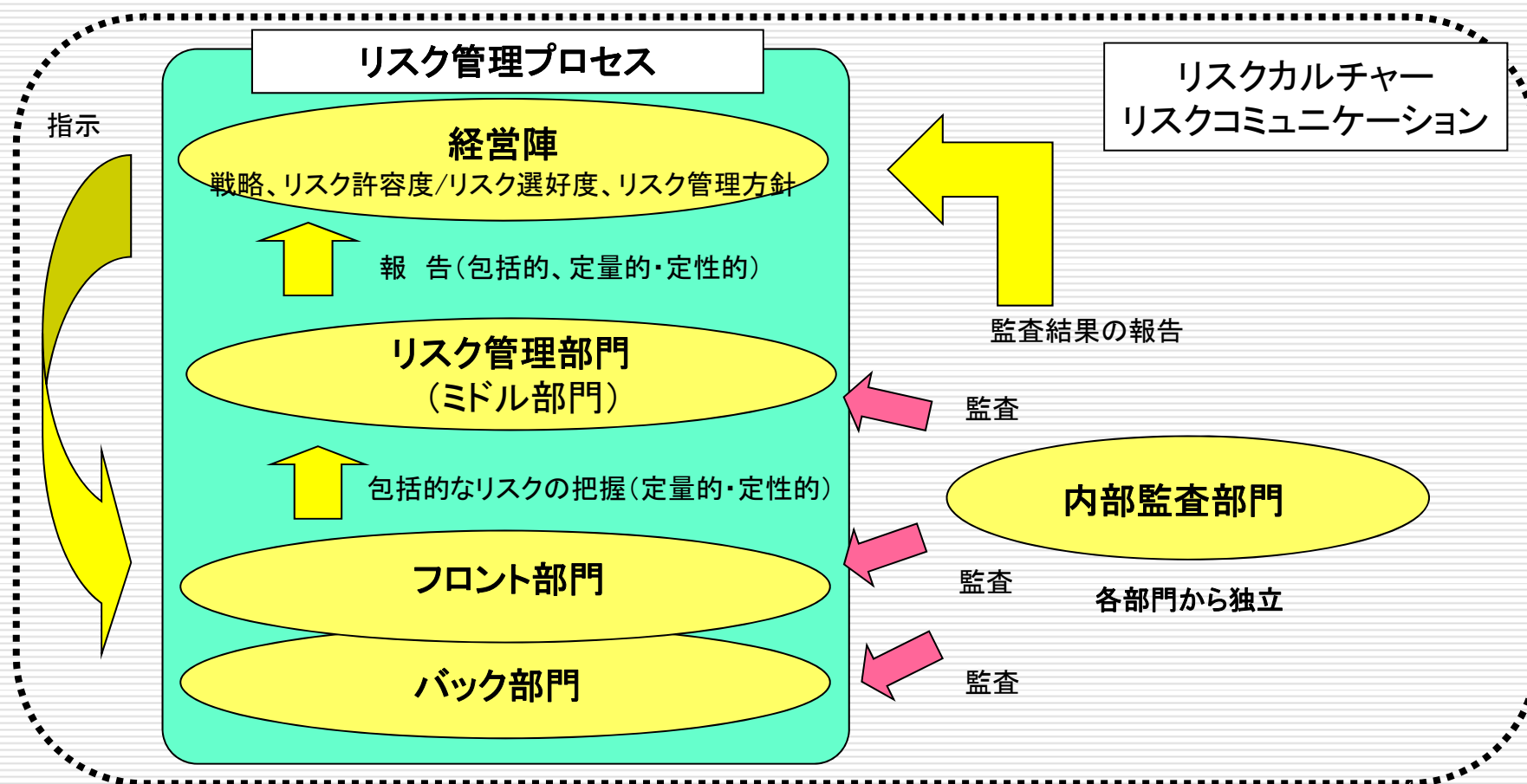
## 「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 2010年10月、バーゼル銀行監督委員会

---

### パラグラフ100

- 取締役会および上級管理職は、以下の方法によって内部監査機能を補強することにより、銀行のリスク管理や内部統制体制における問題を把握する能力を高めることができる。
  - ・ 内部監査人協会（IIA）が設定している基準など、国内的・国際的な基準に従うことを慫慂する。
  - ・ 監査および内部統制プロセスの重要性を認識し、その重要性を行内に周知する。
  - ・ 内部監査の指摘事項を適切なタイミングで実効的に活用し、指摘された問題点を早期に是正することを求める。
  - ・ 取締役会や上級管理職に提出されるリスク報告の質や、リスク管理機能やコンプライアンス機能の実効性について、内部監査人の判断を求める。

## 重要なのは自律的な経営改善の態勢を整備すること



## 5. リスクガバナンス態勢の整備に向けて

---

- ◆ リーマン・ショックから5年を経過した現在も、金融危機を繰り返さないために必要なリスクガバナンス態勢の整備に向けた国際的な議論は続いている。
- ◆ 2013年2月、FSB(金融安定理事会)は、リスクガバナンスに関するテーマレビューを実施、公表した。
- ◆ FSB(金融安定理事会)は、リスクガバナンスの構成要素として以下の3つをあげ、それぞれの強化を図ることの重要性を指摘。
  - (1) 取締役会(独立性、専門性の強化)
  - (2) 全社的なリスク管理機能(リスクアペタイト・フレームワーク)
  - (3) リスクガバナンスの独立した評価(監査、第三者評価)

[http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_130212.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf)

## 金融監督規制の国際的連携

---



## 先進的な実践事例

---

### （取締役会と各種委員会）

- 取締役会の集合的な能力、資質の自己評価、第三者評価を実施している。
- 独立取締役の定義の厳格化を図っている。
- 独立取締役の量的（人数）な最低要件を定めている。
  - 独立取締役の構成は全体の3分の1から4分の3まで
- 取締役の議長はリスク委員会、監査委員会の議長にならない。
- CEOと取締役会の議長の役割を分離する。
- 独立取締役のみで構成されるリスク委員会を設置している。
- リスク委員会と監査委員会の合同会合を開催したり、メンバーを兼任して交流を図っている。

## 先進的な実践事例

---

### (リスク管理)

- グループ全体のCROを置いて、リスク管理機能を統合し、その特性を高めている。
- CROの地位、権限、独立性を高めて、CEOに対する直接報告のラインを与え、他の業務執行の責任からは独立した役割を果たすことを求めている。
- CROは他部門を兼任しない、あるいは、他部門を兼任するとしても収益責任を負わないコンプライアンス部門などに限定している。
- CROの任命・解任について、CAE(内部監査部門長)と同様に取締役会の決議を必要とする金融機関も出始めている。

## 先進的な実践事例

---

- リスクアペタイト・フレームワーク(RAFs)を開発し、実践している。

具体的には戦略に結び付いたリスクアペタイト・ステートメント(RAS)を作成して、予算策定、報酬制度、合併・買収の評価、新商品の承認、ストレステスト、リスクリミットの設定などの内部プロセスとして統合している。

- ストレステストは、一般的なツールとなっている。ストレステストは、多くのケースでは、四半期ベースで行われ、その結果はリスク委員会に提示され、ときには監督当局にも提示される。



## 先進的な実践事例

---

- リスクアペタイト・ステートメント(RAS)を組織のリスクカルチャーとして定着させるため、研修プログラムとマニュアルを開発している。
- リスク目標を業績評価プロセスと結びつけて、良いリスクカルチャーの醸成を動機づけている。

## 先進的な実践事例

---

(リスクガバナンスの独立した評価)

- 多くの金融機関では、様々な内部監査の結果、オフサイトモニタリングを組み合わせ、リスクガバナンス・フレームワークを評価しようと努めている。
- そのため、内部監査機能の強化を図っており、要員の数とスキルの増強がみられる。
- 内部監査の役割/責任を拡大し、リスク委員会や意思決定プロセスへのオブザーバーとしての参加を認め、事業活動の監視を強化している。
- 第三者機関を使って、リスクガバナンス・フレームワーク、あるいは、その構成要素を評価している。

# わが国の金融検査の見直しの方向性

## 従来の検査

- ・ 個別の金融機関に対する定点的な観測。

⇒検査と検査の間の経済金融情勢の変化や金融機関に共通する課題に十分対応できない。

- ・ 法令や金融検査マニュアルで規定した基準(ミニмумスタンダード)を満たしているかについての検証が中心。

⇒大手金融機関は、ミニмумスタンダードの遵守だけでは、世界に伍して戦えない。

⇒形式的な問題点の指摘と、金融機関の指摘への対応の積み重ねが「コンプラ(法令等遵守)疲れ」を生む一方で、本質的な問題解決につながらない可能性。

## 今後の検査(金融モニタリング)

- ・ 金融機関・金融市場で何が起きているかを、リアルタイムで実態把握し、潜在的なリスクに対応。

- ・ 重要なテーマについて業界横断的な実態の把握・分析、課題の抽出、改善策の検討を行い、行政対応につなげる。

- ・ 大手金融機関等については、より優れた業務運営(ベストプラクティス)に近づく観点からのモニタリングを実施。

⇒水平的レビュー

## 内部監査等の重視

- ・ 平成25事務年度 金融庁の金融モニタリング方針において
  - A. 内部監査の改善
  - B. 内部監査・監査役監査・外部監査の十分な連携が重点項目となっている。

### 内部監査等の重視

当局において、金融機関の内部監査がどの程度機能しているかを金融モニタリング上の検証項目と位置づけ、金融機関における内部監査の改善、内部監査・監査役監査・外部監査の十分な連携による監査機能のより効果的な発揮を目指す。

## 参考文献

---

- バーゼル銀行監督委員会 「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」(2009)
- バーゼル銀行監督委員会 「コーポレート・ガバナンスを強化する ための諸原則」(2010)
- 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)
- 内部監査人協会 「専門職的实施の国際フレームワーク」(2011)
- 金融安定理事会(FSB) 「リスクガバナンスに関するテーマ・レビュー」(2013)
- 金融安定理事会(FSB) 「リスクアペタイト・フレームワークに係る諸原則」(2013)

---

- 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

企画役 碓井茂樹 CIA,CCSA,CFSA

Tel 03(3277)1886 E-mail shigeki.usui@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。