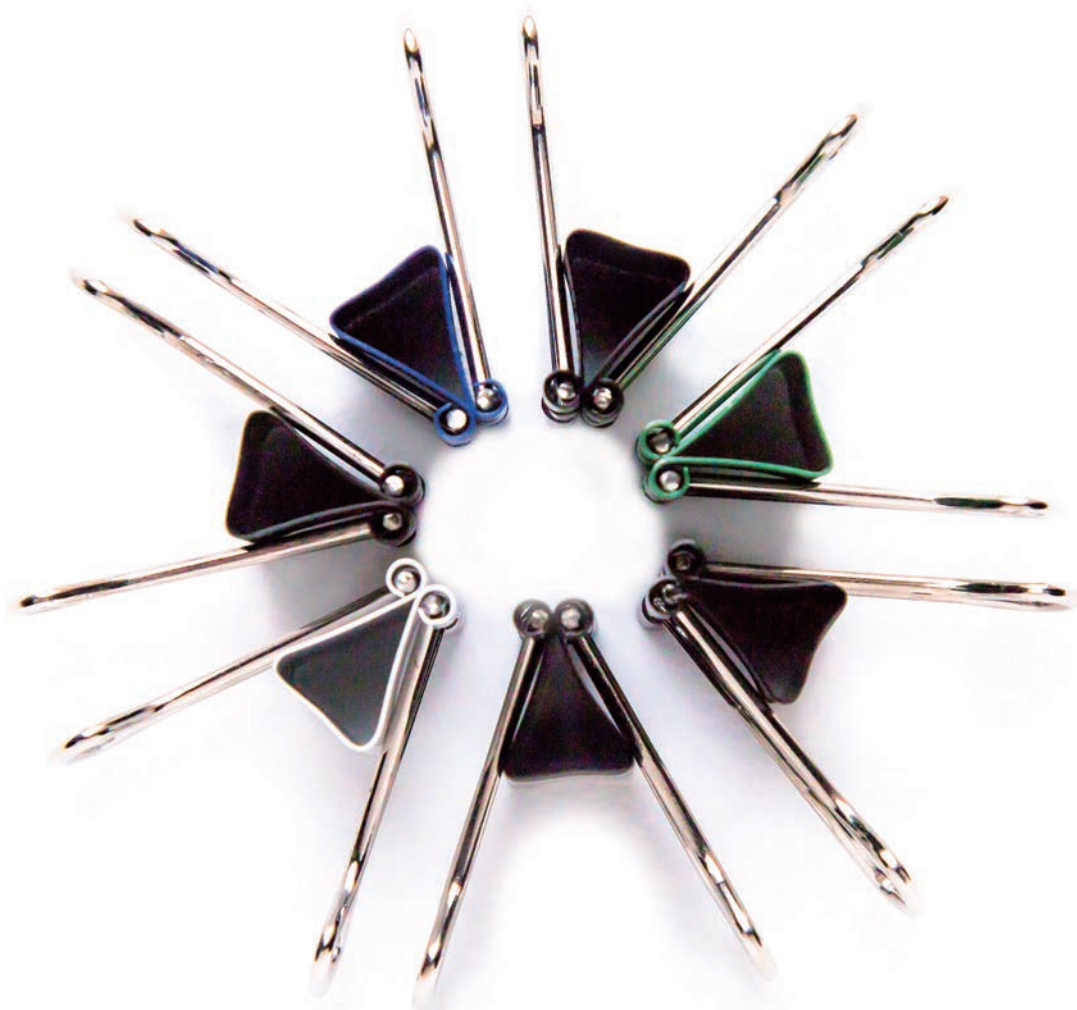


Deloitte.

デロイトトーマツ



2018年7つの課題

本邦金融機関リスク管理の観点から

有限責任監査法人トーマツ

2018年1月

目次

1	はじめに	1
2	マクロ環境	2
3	2018年の金融機関リスク管理7つの課題	
3.1	ビジネスモデル改革	4
3.2	マクロ環境変化対応	6
3.3	バーゼルIII改革対応	7
3.4	ポスト・バーゼルIIIと第2の柱	8
3.5	欧米金融規制対応	9
3.6	サイバーセキュリティとモデル／データガバナンス	11
3.7	非財務リスク管理	12
4	おわりに	13

1. はじめに

グローバルなマクロ環境は今後大きな変動期に入る可能性が高いと見る。先進国経済成長加速と株高・債券高の巻き戻しリスクや地政学リスクが2018年に顕在化する可能性がある。本邦では低金利と潜在成長率の低迷が金融機関経営にとり厳しい環境となろう。

金融規制では、昨年末にバーゼルIII改革の最終案が公表されたものの、金融機関を取り巻く金融規制環境は収れんと拡散が混在し今後も流動的である。金融庁は顧客本位の業務運営に加えて金融機関ビジネスモデルの抜本的な見直しを提言している。

サイバーセキュリティやフィンテックは新たなテクノロジー変革を背景に金融機関のリスク管理高度化や戦略立案が求められる分野である。更には労務管理やデータ改ざんなどのコンダクトリスクへの対応も急務となっている。

2017年は経済・金融・政治・規制のいずれの分野においても、金融システムに深刻な影響を与えるリスクの顕在化はみられなかった。しかし2018年は上記の環境変化の可能性を踏まえ、次の大きなリスク顕在化に向けた態勢を整えるべき時期と言える。

係る認識のもと本稿では、内外のマクロ環境をも踏まえ、本邦金融機関のリスク管理担当者の視点での2018年のハイレベルなリスク管理施策検討の参考とすべく、以下の7つを2018年の本邦金融機関リスク管理の課題と位置づけ、その内容と対応策を概観する。

1. ビジネスモデル改革
2. マクロ環境変化対応とBCP
3. バーゼルIII改革対応
4. ポスト・バーゼルIII対応と第2の柱
5. 欧米金融規制対応
6. サイバーセキュリティとモデル／データガバナンス
7. 非財務リスク管理

2. マクロ環境

本邦経済は好調な拡大を続けているものの、2018年も金融機関経営にとっては厳しい環境となろう。内閣府推計によれば、日本経済は既に需要超過の状態にある。失業率は90年代以来の低水準にあり、人手不足が供給拡大の制約となりつつある。一方インフレ率は日本銀行が目標とする2%にはまだ遠いところにあり、日本銀行は、現在の量的・質的緩和を多少の修正を加えながらも2018年中継続するだろう。結果、金融機関における資金収益や金利利鞘の縮小状態は継続するだろう。

日本の社会構造も金融機関にとっては向かい風であり続ける。10年単位の中期的スパンでは、日本の潜在成長率は他の先進国や新興国に比べて低いものにとどまるだろう。少子高齢化の影響で生産年齢人口は今後も減少が見込まれ、潜在成長率の低下要因となる。金融資産の多くを高齢者が保有しており、投資拡大にはこれらを投資に振り向ける必要がある。高齢者のリスク資産への投資には適合性の問題から十分な事前説明が必要になるため、金融商品販売における販売コストは増加傾向になる。企業経営者の高齢化は、事業承継の困難さを拡大し、中堅中小企業のビジネス拡大の抑制要因となりうる。

テクノロジーの発達によるフィンテック等の拡大も、金融機関にとっては資金決済など銀行の本来業務の領域を脅かす存在となりうる。本邦金融機関は自ら仮想通貨を発行、フィンテック企業とのビジネス協働により、この環境を乗り切る意向であるが、フィンテックの拡大ペースは伝統的銀行業務の高度化ペースをはるかにしのぐものである。

グローバルなマクロ環境はより複雑で不確実である。先進国は2019年に景気循環の転換点を迎える可能性がある。ISによる世界各地でのテロの問題や、北朝鮮核開発問題はアジアのみならず世界中を巻き込むリスクであり続けるだろう。米国・中国・欧州はそれぞれに格差拡大を背景とする政治的・地政学的リスクが引き続き高い水準にある。

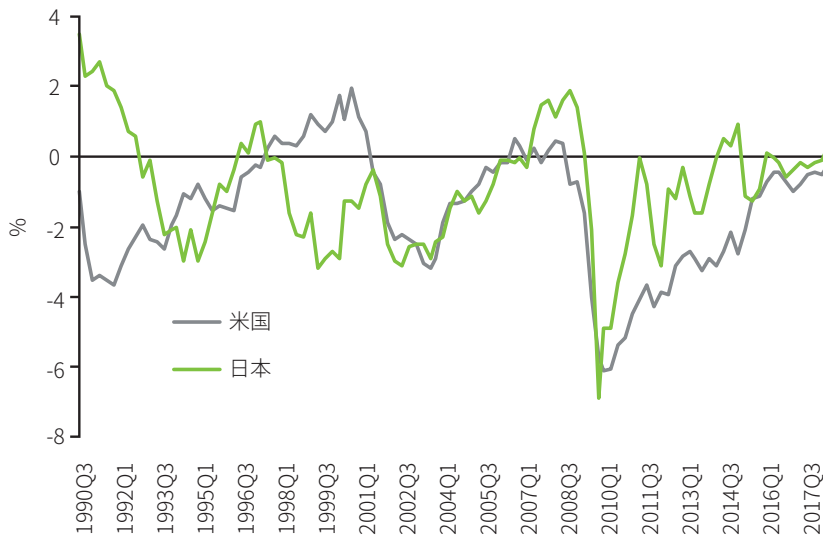
米国でも経済成長が潜在成長率を超えて需要超過になっている。FRBは漸進的なペースでの利上げを2018年にも継続するだろう。インフレ率は2018年には2%近辺にまで上昇し、長期金利の上昇が見込まれる。トランプ政権による減税の実施は、2018年の成長率を一時的に押し上げ、2018年成長率は2%台後半に加速するだろう。しかし既に需要超過になった米経済は2019年には景気の転換点を迎える可能性がある。更にトランプ政権の内政・外交は2018年にも引き続き内外政治の波乱要因となりうる。

欧州においてもマクロ経済は好調で、2018年にも潜在成長率を超える2%の成長が見込まれる。一方で欧州では政治的・地政学的には波乱要因が常に存在する。英国EU離脱に向けた交渉は第2段階に入ったものの、具体的な通商交渉の出口や個別企業戦略への影響はまだ見えてこない。ドイツではメルケル首相の政治的求心力の低下が欧州政治の不安定化につながりうる。スペインではカタルーニャ州独立問題が長期化している。東欧では既に極右勢力の政権復活があった。現在沈静化している南欧の政治財政問題も2018年のイタリア総選挙などを契機に再発の可能性はある。

中国経済は2018年に6%台前半～半ばに減速するだろう。習政権は2018年以降、資本ストック調整・不良債権統制・シャドーバンキング規制強化の3つの施策を本格化させるだろう。係る中国の経済政策は、これまでの中国からの需要の後退と、商品価格の下落をもたらす可能性がある。

金融市場では、本邦・グローバルに共通するリスクとして、金利上昇と株価下落リスクがある。現在長期金利は均衡水準よりかなり低いレベルに抑制されており、株価はITバブル以来のバリュエーション水準にまで買い進まれている。こうした金融市場の不均衡の巻き戻しが2018年金融市場の大きなリスクといえるだろう。

日米需給ギャップの推移



(出所) 米議会予算局・米商務省、内閣府統計より有限責任監査法人トーマツ作成

3.2018年の金融機関リスク管理7つの課題

3.1 ビジネスモデル改革

マクロ環境を踏まえた2018年の金融機関リスク管理の7つの課題の第1は、ビジネスモデル改革である。上記の本邦マクロ環境は、必然的に金融機関に対して抜本的なビジネスモデル改革を要請するものである。低金利の継続で、大手行・国内銀行ともにコア業務純益は低下傾向が続いており、国内の貸出利鞘は縮小が続いている。一方で、大手行の国際業務部門では、貸出利鞘は横ばいで、役務収益が増加する傾向にある。フィンテック等の新たなビジネスの拡大は、従来型の銀行業務の領域を縮小させることになる。金融機関において本邦の経済・社会構造を念頭に新たな収益源を求めてビジネスモデルを改革する必要がある。

金融庁が昨年公表した平成29事務年度金融行政方針の内容は、総じてこれまでの「ベターレギュレーション」を踏襲し、ルールベースに偏した金融行政から「ルールとプリンシプルのバランス」を重視することを掲げている。しかしながら一方で同方針は、現在の本邦金融機関へのかなり踏み込んだ示唆を掲げている。「国民の安定的な資産形成に資する金融・資本市場の整備」においては「顧客本位の業務運営の確立と定着」「長期・積立・分散投資の推進」を要請、「金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保」においては地域金融機関の「持続可能なビジネスモデルの構築」、3メガバンクグループの海外業務が拡大し世界経済・市場環境の変化から受ける影響が増大していることなどに鑑み「世界経済・市場環境の変化への対応」「金融ビジネスの環境変化に対応したガバナンスの発揮」を求めている。

同じく金融庁が策定した「顧客本位の業務運営に関する原則」は、金融庁がこれらを金融機関に強制するのではなく、各金融機関が同原則を採択し、取組方針を公表する仕組みになっている。その意味では金融機関の自主性を尊重した柔軟な規制枠組みといえる。しかし係る規制枠組みは金融機関自身が顧客利益につき十二分に検討を行い、これを自らの方針に基づき実践していくことが求められていることに他ならない。

顧客本位の業務運営と収益基盤の強化という一見相反する課題を同時に克服するビジネスモデルを、自ら構築していくことが金融機関には求められる。金融緩和政策下において金融機関は、伝統的な預金・貸出ビジネスモデルでの持続的な収益確保が困難になっている。金融機関としてとりうる方策は、新分野へのビジネス拡大による収益確保とともに、既存ビジネスへのリソース配分見直し、ガバナンス構造改革によるコスト削減が必要になる。

金融庁平成29事務年度金融行政方針(抜粋)



(出所)「金融庁平成29事務年度金融行政方針」より有限責任監査法人トーマツ作成

3.2 マクロ環境変化対応

第2の課題は、マクロ環境変化対応である。上記グローバル環境の不確実性を背景に金融庁が「平成29事務年度金融行政方針」で示しているように、海外業務を拡大している3メガグループにとっては、環境変化への対応が大きな課題となる。更には各国間の規制動向の拡散により、金融機関は法域毎に異なる規制対応を強いられる可能性がある(後述)。

金融市場においては、まず長期金利の上昇が大きなリスクである。米国債10年物利回りは2018年末には3%台半ばにまで上昇すると見る。米S&P500株価指数は現在ITバブル以来のバリュエーション水準にまで買い進まれているが2018年はその調整の年となるだろう。金融機関としてはこうした金融市場の変動に対応するリスク管理態勢を現在のうちに敷く必要がある。

マクロ経済では、グローバル経済が2019年以降に景気循環の転換点を迎えるリスクを考慮する必要がある。既にみたように先進国経済は需要超過の状態にあり、景気はやや過熱のリスクを帯びている。金融政策がこれを適切にコントロールできない場合、景気の過熱とその反落というリスクが顕在化する。景気循環的にも先進国においてまもなくサイクルの転換点が訪れうる。米国では税制改革による減税効果で2018年の景気は押し上げられるものの、その後には景気の循環的な減速リスクがある。新興国では2018年の中国の景気減速が大きなリスクである。中国政府は経済・金融システムのソフトランディングを図っており、これまでの中国政府の経済運営実績からはこれが成功する可能性は高いといえる。しかし、対外的には、これまで中国からの需要が支えてきた鉄鋼や商品の需要逡減により、グローバルな商品市況のダウンサイドのショックが考えられる。金融機関は、事業計画においては通常持続的経済成長シナリオをもとに計画を立てている。しかしながら現在の局面においては、景気循環の転換や中国经济減速といったストレスシナリオをも十分に考慮した財務計画の策定が必要であろう。

地政学リスクは最も不確実性が高いリスクである。北朝鮮と米国との軍事衝突や、日本と中国、日本と韓国間の政治的緊張も2018年の間、更に高まると見る。グローバルには、ISによるテロの問題も依然として存在している。ここでもストレスシナリオを用いた事業計画の策定が金融機関にはもとめられる。合わせてかかる地政学リスクへの対応には業務継続計画(BCP)の策定が不可欠である。

3.3 バーゼルIII改革対応

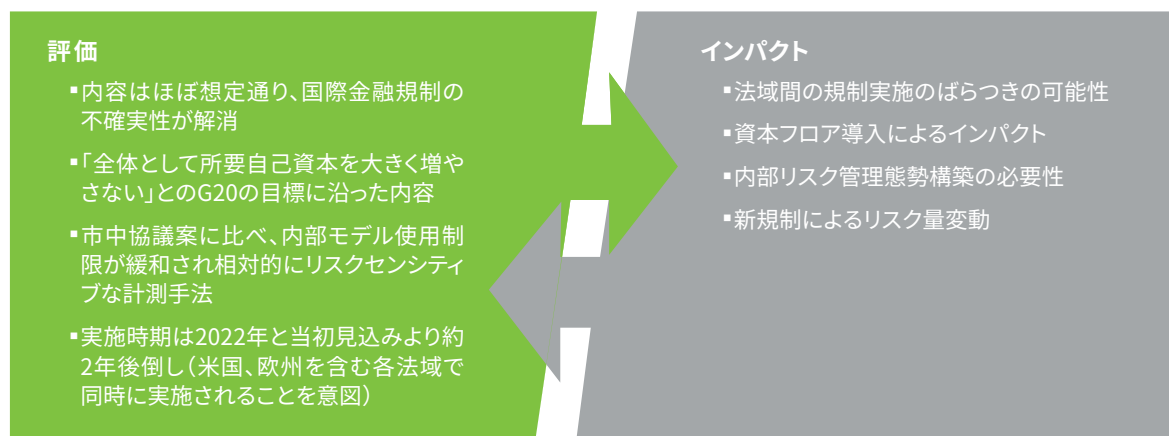
3つ目の課題は、バーゼルIII改革対応である。2022年の実施が決定したバーゼルIII改革は、各金融機関にとり、規制戦略と内部リスク管理上の大きな課題を孕んでいる。

昨年12月、バーゼル銀行監督委員会(BCBS)は、バーゼルIII改革の最終文書を公表した。長期に亘ったバーゼルIII改革協議が最終化され国際金融規制の不確実性が解消したことは朗報である。最終文書の内容も「銀行セクター全体で所要自己資本を大きく増加させずに」改革を実施するというG20の方針に沿っている。信用リスク、オペレーショナルリスクの新たなリスクアセット(RWA)算出手法は、市中協議文書以降の民間意見を相応に取り入れ、内部モデルやリスクセンシティブな標準法を採用した。

金融機関にとっての課題はまず、バーゼルIII改革の各国での実施時期と内容のばらつきの可能性である。改革後の規制実施時期は2022年とされ、当初見込みから約2年遅れとなった。2022年という実施時期の設定は、各国間の実施時期のばらつきを回避し、公平な競争環境(level playing field)を担保する意図といえる。しかしたとえば、資本フロアは72.5%で合意されたものの、2022年から2027年までは国際基準で軽減措置が設けられ、更にその期間各国当局裁量でRWA増加額に+25%の上限を設けることができる。今般の合意において「トレーディング勘定の抜本的見直し(FRTB)」について、実施時期を2022年に変更したことは現実的対応とも考えられる。一方で最終化済ながら、スケジュールどおり実施されていない規制項目が既に複数あることにも留意する必要がある。また欧州委員会(EC)のEU自己資本要求指令(CRD)改正案においては、バーゼルIII規制の欧州域内導入を国際合意の施行時期よりも遅らせ、かつその後一定期間所要自己資本に軽減措置を設けることが提案されている。

金融機関は、具体的なバーゼルIII改革対応に当たり、各法域当局の実施計画をにらみながら、今後約4年間で新バーゼルIII基準を満たす資本政策とRWA計測態勢構築計画を策定・実施する必要がある。法域間の新バーゼルIII実施時期のばらつき爬行性は、国際的な金融グループにとってはリスク計測の一貫性への障害となりうるほか、コストの増加にもつながる。かかる要素を勘案の上、場合によっては法域毎の拠点戦略や商品戦略の見直しも必要になる。

バーゼルIII改革の評価とインパクト



3.4 ポスト・バーゼルIIIと第2の柱

4つ目の課題は、民間金融機関において新たな規制を踏まえた内部リスク管理手法の再構築が必要になることである。さらには規制強化に先立ち、バーゼル委員会のいわゆる「第2の柱」に基づく内部リスク管理の高度化が2018年における金融機関の大きな課題となる。

今回のバーゼルIII規制改革は、これまでのリスクセンシティブな内部モデルをより簡素化して比較可能性を高める方向の改革であり、新たな規制上のリスク計測手法は、精緻性の観点では従前の内部モデルには劣後すると言わざるを得ない。本来的なリスク管理の目的からは、規制上のリスク計測が簡素化された場合でも、内部管理はリスクセンシティブな管理を維持向上させるべきであろう。

たとえば、信用リスク、オペレーショナルリスク等の計測手法はより簡便な手法となっている。たとえば、先進的内部格付手法(AIRB)が廃止される大規模企業宛信用エクスポージャーについて、今後の内部リスク管理を精緻性において劣後する基礎的内部格付手法(FIRB)や標準的手法(SA)に回帰させるべきかは難しい問題である。オペレーショナルリスクについては、先進的手法(AMA)の廃止により、国際規制上のリスク計測の精緻性とフォワードルッキング性は大きく後退した。オペレーショナルリスク管理においてはAMAにおけるシナリオ分析に相当するフォワードルッキングなリスク管理手法の維持向上が必要である。

海外規制当局では、国際基準による資本賦課(第1の柱)とは別に、各国当局が独自に設定する「第2の柱」規制を強化している。従前より英国健全性規制局(PRA)は第2の柱にもとづく規制資本賦課を実施している。欧州連合(EU)においても、第2の柱に基づく追加的資本賦課規制の強化が予定されている。本邦では現在のところ金融庁が第2の柱に基づく資本賦課を制度化する予定はない模様である。しかし、第1の柱では補足されないリスクを各金融機関の内部自己資本充実度評価(ICAAP)において補足する必要性は従来比高まっている。第1の柱を構成する定量的な市場・信用・オペリスクでは補足できないいわゆる非財務リスク等の拡大がその背景である。金融機関においては、本邦での第2の柱規制強化を待たず、自らの内部リスク管理強化のために、継続的なリスク管理手法の高度化を実施するべきである。

3.5 欧米金融規制対応

欧州では、域内独自の規制強化とともに、金融商品市場へのルールベースの規制強化により金融機関がビジネスモデルの変革をも迫られる状況になっている。一方米国では、トランプ政権下で米国金融規制の見直しが始動され、行き過ぎた金融規制の是正がはかられている。金融機関はこうした法域間の規制環境の変化をリスク管理や事業戦略に反映する必要がある。

まず、EUの第2次金融商品市場指令(MiFID II)及び金融商品市場規則(MiFIR)は、デリバティブなどの金融商品につき、取引の安全性・透明性、投資家保護の観点から詳細なルールを定めている。デリバティブなどの金融商品取引を可能な限り取引施設に集中すること、取引前・取引後の透明化要件として市場参加者に気配値や取引内容明細を継続的に報告・開示させること、投資アドバイスの独立性とリサーチコストの分離開示、などである。

またEU資本要求指令(CRD)の改正案において、EU域内に複数拠点をもつ海外金融機関(「システム上重要な金融機関」もしくはEU域内の資産300億ユーロ以上)に対し、欧州域内に中間親会社(IPU)の設立を義務づけることが提案されている。本規制の目的は、EU域内に散在する複数の海外金融機関の現地法人を統合して金融監督を一元化できるようにすることと考えられる。これは既に米国で、米国内資産500億ドル以上の外国銀行組織(FBO)に対して中間持株会社(IHC)の設立を求める規制と類似している。

これら欧州金融規制の金融機関への影響は多大である。まず、国際的に活動する金融機関にとり、海外での新たな持株会社設立は諸手続の対応負荷が大きいのみならず、金融機関内のグローバルな内部ガバナンス構造の変更をも強いられかねない。次に、MiFID II / MiFIRによる市場コンダクトの詳細なルール化と透明性の強化は、投資家に対して適切な価格発見の機会を提供すると同時に、金融機関の株式やデリバティブビジネスの規模と収益性を大幅に縮小するものである。特に、こうした市場性商品のフロー取引をビジネスの中心に据える投資銀行系金融機関にとっては、市場取引の縮小による粗利の減少に加え、取引価格やリサーチ費用の透明化により利鞘の縮小は不可避である。こうした金融機関においては、グローバルなビジネス展開のリソース配分見直しや、コスト構造大幅変革などの抜本的な改革を検討する必要がある。

英国のEU離脱(Brexit)が欧州の状況を更に不透明にしている。Brexitに伴う不透明性は2つある。1つは、これらのEU法域内規制がいつまで英国拠点に及ぶのかという点。もう1つは、Brexitに伴いEU域内での業務ライセンス維持のために多くの金融機関が欧州大陸に新拠点を設立するなどの動きの中で、英国(ロンドン)に替わり大陸のいずれかの市場が英国をしのご金融市場になるのかという点である。

一方で米国では、国際基準への収斂と規制緩和方向への転換が鮮明である。トランプ大統領の大統領令を受けた財務省報告書においては、米国金融規制につき、金融機関への負担軽減や市場活性化の観点からかなり踏み込んだ改革案が提示された。たとえば、包括的資本分析レビュー(CCAR)や、ドッド・フランクリン法によるストレステスト(DFAST)の実施対象銀行の資産規模閾値の見直しや実施頻度の軽減、ボルカールールの適用対象銀行の見直しや禁止対象となる自己勘定取引の定義の見直し、などが提言されている。さらに同報告書では、バーゼル規制等の国際基準を上書きする形で厳格な基準を適用していた米国規制(gold plating)の方向性を改め、米国内規制をより国際基準に近づけていくことで在米銀行の競争力を確保することも提案されている。

法域毎の規制環境



欧州

IPU設立
MiFID II
Brexit



米国

金融規制見直し
国際基準への収れん



金融機関

地域戦略の見直し
ビジネスモデル構築
コスト構造変革



本邦

顧客本位の業務運営
持続可能なビジネスモデル構築
環境変化に対応したガバナンス

3.6 サイバーセキュリティとモデル／データガバナンス

サイバーセキュリティやフィンテックは、第6の課題として、金融機関はフォワードルッキングなリスク管理とビジネスモデル変革との両立を図る戦略を規制に先立って構築する必要がある。

サイバーセキュリティについて明示的な国際基準規制は現状ないが、各国国内では進捗している。米国では国立標準技術研究所(NIST)が「重要なサイバーセキュリティインフラの改善のための枠組み」を策定。連邦金融機関検査協議会(FFIEC)の2015年「サイバーセキュリティ評価ツール」はFRBなどの監督当局はこれを正式監督ツールとして採用している。さらに2017年8月米国では、NY州金融サービス局(NYDFS)による米国内初のサイバー規制が実施された。同規制では、各金融機関に対し詳細なサイバーセキュリティ態勢構築と同局長官宛への報告を義務づけている。要請の中には、サイバーセキュリティープログラム策定、Chief Information Security Officer(CISO)の設置、外部委託先セキュリティ管理、事故対応計画策定、などが含まれる。

米NYDFSの新規制において注目すべきは、サイバーセキュリティを専門に統括する役員クラスの責任者たるCISO(情報セキュリティ責任者)の設置がNY州内の金融機関に義務付けられたことである。日本銀行のアンケート調査によれば、本邦の金融機関でCISOを設置しているのは全体の3.6%にすぎず、73.5%の金融機関においてはITを統括する役員がサイバーセキュリティを統括している。サイバーセキュリティは重要なリスクであることは言うまでもなく、極めて専門的・技術的な分野である。リスク管理部門による牽制の観点からは、サイバーセキュリティについてもIT部門とは独立した責任者によるリスク管理の態勢づくりが求められよう。米NY州の規制は今後グローバル及び本邦におけるサイバー規制強化のモデルケースとなる可能性がある。

モデルガバナンス、データガバナンスはすべてのリスク管理・規制に共通する課題である。バーゼル規制「リスク・データ集計報告の諸原則」(いわゆるBCBS239)は2回のレビューを経て、未だほとんどの金融機関が完全順守に至っていないとの結果になっている。BCBS239対応のみならず、金融規制全般において、正確なデータの蓄積と運用、そして各種モデルの開発検証に係るガバナンス構築は要件とされている。モデル／データガバナンスの高度化には相応のコストと時間がかかることを踏まえ、金融機関はこの対応を2018年に強化するべきである。

NYDFSサイバーセキュリティ規制項目
✓ サイバーセキュリティープログラム策定
✓ 役員や幹部に承認を受け文書化されたポリシーの策定
✓ Chief Information security Officer の設置
✓ プログラムに則したテストと脆弱性評価実施
✓ 監査証拠の保管
✓ アクセス権限の制限
✓ 内製アプリケーションのセキュリティ管理
✓ リスク評価の実施
✓ 人材とインテリジェンスの活用
✓ 外部委託先のセキュリティ管理
✓ マルチファクター認証などの採用による不正アクセス防止(リスク評価実施結果に応じて)
✓ 非公開情報データの保存期間設定(同)
✓ 教育研修の実施
✓ 非公開情報の暗号化(同)
✓ サイバーセキュリティ事故対応計画策定

(出所) New York State Department of Financial Services, Cybersecurity Requirements for Financial Services Companies, March 2017より有限責任監査法人トーマツ作成

3.7 非財務リスク管理

企業や金融機関の不祥事顕在化を背景に、ミスコンダクト防止のための態勢整備が急務であることは言うまでもなく、ステークホルダーの期待と金融機関ビジネスの乖離が企業価値の低下を招くリスクが高まっている。第7の課題はかかる非財務リスク管理高度化である。

金融機関や事業会社の不祥事(ミスコンダクト)は金融危機前の証券化商品販売やLIBOR操作問題以降も顕在化している。金融機関においては、大手米銀のリテール部門における不正な口座開設、本邦金融機関の融資要件確認における不正行為などが顕在化した。ハラスメント、長時間労働などの労務問題、不正会計、製品の品質に関する不正データ改ざん、租税回避などは、業種を超えた課題である。コンダクトリスクに係る規制としては、上記の欧州MiFID II、本邦の顧客本位の業務運営、等への対策が金融機関の大きな課題となっている。

コンダクトリスクに関する規制は特に欧州において強化されている。英国FCAはコンダクトリスク監督を最初に強化した当局として「コンダクトリスクプログラム」に基づく監督を実施している。オランダ中銀は社会心理学を活用した行為と文化(behavior and culture)についての監督モデルを2016年より導入している。またオーストラリア政府は2017年12月、金融業界におけるミスコンダクトを調査する王立委員会を設置することを公表、同国での大手銀行に対するコンダクト事例の調査を強化することとした。

多種多様なコンダクトリスクを実効的に管理するには、以下の対応が必要である。第1に、各金融機関でコンダクトリスクを定義・分類してそのスコープを明確化すること。第2に、各社内でコンダクトリスク管理の所管部署を明確化すること。第3に、規制化・規範化されたコンダクトリスク分野と、規範化されていないコンダクトリスクの分野があることを認識して、コンダクトに関する自社の方針を明確化すること、である。

レピュテーションリスクは、コンダクトリスクよりも更に高い経営レベルでの各金融機関内の管理体制を構築する必要がある。サウスタコタパイプライン融資に伴う一部金融機関への反対運動、租税回避などの課題は、単に規範の遵守にとどまらず、各金融機関のビジネス方針とステークホルダー(顧客・株主・地域社会・従業員等)の期待との乖離から生ずるものである。金融機関においては、ステークホルダー期待をも十分に勘案したリスクカルチャーを明確化して、これに基づくレピュテーション上の説明を明確に行える態勢を整備することが必要になる。

4. おわりに

以上、ビジネスモデル改革から非財務リスク管理に至るまで、今年の本邦金融機関のリスク管理における7つの大きな課題を概観した。

これら7つの課題を軸に、金融機関においては、地域別、事業部門別のリソース配分や重点戦略を今後数年の時間軸で構築開始すべきである。2018年はバーゼルIII改革合意を一つの契機としてこうした規制戦略、事業戦略見直しの具体化の年と位置付けられる。

課題への対処には、各金融機関のカルチャーとリスクアペタイトを今一度明確化する必要がある。リスクリターン、カルチャー、アペタイトは、従来型の定量的手法のみならず、より定性的な観点から、またより広いステークホルダーの期待を基に再構築する必要がある。

以上

著者



勝藤 史郎 / Shiro Katsufuji

有限責任監査法人トーマツ
リスク管理戦略センター
ディレクター

2017年7月より現職にてリスク管理に関するアドバイザーに從事。2011年から2017年まで6年半に亘り大手都市銀行リスク統括部署で、統合的リスク管理高度化、バーゼルIII見直しの当局協議と社内対応を推進。2004年から6年間ニューヨーク駐在チーフエコノミストとして米国マクロ経済の調査予測に従事していた。以前には債券・コマーシャルペーパーのチーフトレーダーや、ロンドン支店でのディーリング企画業務などマーケット業務に10年以上携わった。

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社 を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数 を指します。DTTL および 各メンバーファーム はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2018. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.
2018.01



IS 669126 / ISO 27001