

# 大手証券グループにおける

# リスクガバナンス強化のための施策

「三つの防衛線」による内部統制の見直しと

リスクアペタイト・ステートメント策定の勧め

2008年の金融危機以降に顕在化した、海外の金融機関におけるトレーディング業

務の巨額損失や不正行為は、各国の監督当局が金融機関自身の自浄作用・自己規律（リスクガバナンス）を強化することの重要性を再認識し、従来の監督アプローチや金融機関の内部統制のあり方を見直す契機となった。金融危機の再発防止のため、金融機関のリスクガバナンス強化の観点から、監督当局の着眼点を解説する。

金融庁監督局証券課証券モニタリング室

課長補佐（総括） 安達 ゆり  
統合リスク管理専門官

志村 典子

## 証券モニタリング室の業務

金融庁監督局証券課の証券モニタリング室では、2010年以降、大手証券グループのリスク管理態勢について、オンオフ一体で検査・監督を行っている。大手証券グループは、証券化やデリバティブ等の複雑な金融商品をクリックボードで提供しており、リスクの捕捉がむずかしい。このため、不十分なリスク

管理により、突如巨額の損失を

認識する可能性がある。したが

って、当室による検査監督では、

大手証券グループに対し、規

上の最低要件（ミニマムスタン

ダード）の遵守を求めめるだけ

はなく、より優れた業務運営

（ベストプラクティス）を目指

すよう、海外の先進的な金融機

関の取組み事例も参考としなが

ら、その自主的な取組みを促し

ている。

また、近年では、信用リスク

や市場リスク等のリスクカテゴ

リーごとの管理体制を検証する

のみならず、取締役会や経営会

議等での議論の状況を確

認し、リスクガバナンスが有効に機能

しているかについても検証して

いる。また、中長期的なビジネ

ス戦略や規制動向にも焦点をあ

て、大手証券グループのビジネ

スマデルの持続可能性を分析し、

あるべき方向性について金融機

関と対話している。

本稿では、当室が近年監督上

注目しているテーマの一例であ

り、大手証券グループに対して

取組みを奨励している「三つ

の防衛線」による内部統制の見

直し」と「リスクアペタイト・

ステートメントの策定」につい

て紹介する。

## 「三つの防衛線」による内部統制の見直し

08年のリーマンショックに端を発した金融危機、12年のL1BOR不正操作事件、ロンドン

# 大手証券グループのリスクガバナンス

の鯨事件（JPMorgan・チェイスのトレーダーによるデリバティブ取引の巨額損失事件）など、海外の金融機関におけるトレーディング業務の巨額損失や不正行為は、各国の監督当局が金融機関自身の自浄作用・自己規律（リスクガバナンス）を強化することの重要性を再認識し、従来の監督アプローチや金融機関の内部統制のあり方を見直す契機となった。このため、近年、各国の監督当局は金融機関に対し、「三つの防衛線」による内部統制の枠組みの構築を促している。

「三つの防衛線」や各防衛線の役割は、12年6月のバーゼル銀行監督委員会（BCBS）の文書「The Internal Audit Function in Banks」において、以下のとおり記載されている（図表1）。

「三つの防衛線」による内部統制の考え方は金融危機以前から漠然と存在しており、特段目新しいものでもない。しかし、従前はこの概念に基づいて金融機関の各業務部門の役割・責任が明確に整理されていなかった。

とくに、第一の防衛線であるビジネス部門が「リスクを特定・評価し、コントロールすることについて、事前および事後の責任を負う」という点や、第二の防衛線における「ビジネス部門と密に連携」という点は、必ずしも明確でなかった面がある。その結果、金融機関の内部統制が有効に働かず、金融危機の一因になったとの反省から、近年あらためて「三つの防衛線」が注目されている。

各国の金融機関においては当局の指導のもと、各部署の既存の役割・責任を「三つの防衛線」に照らして評価し、各防衛線としての役割・責任を確実に果たすよう、各部署に不足している機能を補うための内規等の見直しやITシステム投資等を含む体制整備に努めているところである。現体制を評価する際の具体的な着眼点の例としては、以下があげられる（図表2）。

以下では先進的な金融機関における各防衛線の機能強化のための取組みのうち、代表的なものを紹介したい。

(1) 「第一の防衛線」強化のため

## の取組み

海外の大手金融機関では、ロンドンの鯨事件やUBSでの不正取引事件をふまえて、巨額損失の発生原因となったトレーディング部門を中心に、ビジネス部門におけるリスク管理強化の動きがみられる。具体的には、リスクの適切なコントロールのため、ビジネス部門がリスク統制自己評価（RCSA: Risk Control Self-Assessment、注1）を実施し、この結果に基づいて部門全体で遵守すべき主要リスク指標（KRI: Key Risk Indicator）を設定し、ダッシュボード（複数の情報源からKRIや損益データを集め、まとめて一覧表示する機能や画面のこと）で管理する体制を整備している。KRIの例としては、トレーダーごとの損益の状況や、取引量、取引の訂正・キャンセルや取引決済のフェイルの回数、VaR（Value at Risk）、リミット超過回数などがある。ダッシュボードは各人のパソコンから閲覧でき、部門管理者がK

〔図表1〕 「三つの防衛線」の概要

防衛線	例	役割・責任
第一の防衛線	ビジネス部門	割り当てられたリスクエクスポージャーのリミット内でリスクを引き受け、ビジネスのリスクを特定・評価し、コントロールすることについて、事前および事後の責任を負う（responsible and accountable）
第二の防衛線	リスク管理、コンプライアンス、法務、人事、財務、オペレーション、テクノロジー等のサポート部門	ビジネス部門と密に連携して、ビジネス部門のリスクが適切に特定され、管理されるように確保する
第三の防衛線	内部監査部門	第一の防衛線および第二の防衛線でつくられたプロセスの有効性を独立した立場で評価し、客観的なアシュアランスを与える

〔図表2〕

「三つの防衛線」における評価の着眼点

防衛線	評価の着眼点（例）
第一の防衛線	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ リスクアベタイト（注2）に基づいて配賦された財務リソースを勘案し、リスク・リミットを設定しているか</li> <li>✓ リミット遵守の状況を継続的にモニタリングするためのITシステム基盤は整備されているか</li> <li>✓ ビジネス部門の重要なリスクを定期的に特定・評価し、必要に応じて管理強化やリスク削減を自主的に実施しているか</li> <li>✓ 業績評価や報酬体系の見直しを通じ、職員にリスク管理に関する適切なインセンティブを付与しているか</li> </ul>
第二の防衛線	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジネス部門のリミットの使用状況を適時に把握できる体制となっているか</li> <li>✓ ビジネス部門とのコミュニケーションは物理的にも心理的にも容易に行える体制となっているか</li> <li>✓ ビジネス部門の影響が及ばない独立性と権限を確保した体制となっているか</li> <li>✓ 統一された共通の定義でリスク・データが管理されており、会社全体で迅速かつ正確なデータ集計が可能か</li> <li>✓ ビジネスモデルをふまえた人員や専門性を十分に確保しているか</li> </ul>
第三の防衛線	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ビジネス部門やサポート部門の情報を適時に入手し、適切かつ継続的なリスク評価が実施できる体制となっているか</li> <li>✓ ビジネス部門の影響が及ばない独立性と権限を確保した体制となっているか</li> <li>✓ ビジネスモデルをふまえた人員や専門性を十分に確保しているか</li> </ul>

RIの遵守状況を確認した事実についてアステーション（宣誓）を求められるシステムになっているところもある。

また、第一の防衛線が十分に機能するには、金融機関におけるリスクカルチャーの醸成が必要となる。同時に第一の防衛線が十分に機能していることが、会社全体のリスクカルチャーの醸成に寄与する部分が大きともいえる。リスクカルチャーの醸成については、欧米の海外当局が金融機関に取組みを促しており、経営者自らが各職員に対し、リスクを適時適切にコントロールすることの重要性を訴え、職員のリスクに対する意識改革を率先して行っている。加えて、ビジネスが抱えるリスクについて、部下が上司に忌憚なく意見を述べられるよう、職場環境の改善に取り組んでいるところも多い。さらに、ビジネス部門がリスクを適切にコントロールした、またはできなかった具体的な事例を活用して職員研修を実施し、その効果を現場で検証し、評価している金融機関もある。第一の防衛線としての機能発揮

状況や研修受講状況等を業績評価に反映する試みや、報酬契約に過剰なリスクをとり、損失を発生させた職員の責任を問うことができないクローバック（払戻し）条項を盛り込む動きも進んでいる。リスク管理部門経験者をビジネス部門の管理者として配置する人事制度の導入等も行われている。

先述のRCSAへの取組みも活発化している。RCSAについては、実施によりビジネス部門とサポート部門、内部監査部門とのリスク・コミュニケーションが増えたとの声や海外拠点のビジネス部門が抱えるリスクについて、あらためて気づいた点が多かったなど、前向きな評価が多い。

大手証券グループでは、その業務の性質から市場動向やオペレーションの変更等によってリスクが突如顕在化する可能性がある。第一の防衛線強化のための取組みを進めることにより、リスクに対する感応度が最も高いビジネスの現場における適時・適切なリスク管理と部門管理者へのレポートインゲに努め、

# 大手証券グループのリスクガバナンス

組織としてのリスクの早期発見や迅速な対応等を促進する効果が期待されている。

## (2)「第二の防衛線」強化のための取組み

第一の防衛線による内部統制の強化は、従来の第二の防衛線の役割・責任を第一の防衛線に転嫁するものではない。むしろ、第一の防衛線によるリスクの特定・評価およびコントロールを独立した立場から支援し、第一の防衛線と連携してビジネスを推進する役割が期待されている。このため、第一の防衛線と第二の防衛線との活発なコミュニケーションや権限・能力面での第二の防衛線強化が求められている。

第二の防衛線強化の取組み事例としては、たとえば、サポート部門の一部をビジネス部門と同じスペースに勤務させ、コミュニケーションの円滑化を図るなどの試みを行っている金融機関もある。また、ビジネス部門に対する問題提起を活発化するため、CRO (Chief Risk Officer) の経営会議への出席など、サポート部門の権限の強化

や取締役会への報告体制の確立などに取り組んでいる金融機関も多い。さらに、新規商品の販売にあたって、ビジネス部門とサポート部門が密に連携して、金融機関全体に与えるリスクをさまざまな観点からフォワード・ルッキングに抽出・評価し、コントロールする体制の整備が行われている。

他方、過去の金融不祥事において、ビジネスの現場で部門管理者自身が不正を指示した事例をふまえ、サポート部門の牽制機能を強化した金融機関もある。たとえば、不祥事の原因となることが多いトレーダーによる取引の訂正・キャンセルの状況をサポート部門がリアルタイムで監視することができるとして導入している。

## (3)「第三の防衛線」強化のための取組み

海外の先進的な金融機関では第三の防衛線を強化するため、監査委員会を内部監査部門の直接のレポートラインとし、内部監査部門の権限確保や社内的位置付けを向上させている。また、規制当局との対話等をふ

まえ、内部監査部門は規制当局側に近い視点で監査を行っている。具体的には、内部監査のスクープについて、従来型のリスクカテゴリー別の監査に加え、リスクカルチャーの浸透や取締役会のガバナンス機能の有効性、バーゼル規制対応、再建計画や処理可能性向上のための取組みなど、規制当局の意向もふまえたテーマ別監査を行っている。こうした内部監査高度化の流れを背景に、世界的に内部監査人材の確保と質の向上が重要な課題となっている。

内部監査の有効性を確保するには、十分なリスク評価に基づいて内部監査計画を策定する必要がある。そのため情報収集として、内部監査部門とビジネス部門、サポート部門との人事交流を積極的に実施している金融機関もある。また、継続モニタリングを活用し、リスク評価の強化や年度途中の監査計画の見直しを実施しているところもある。

証券モニタリング室では、大手証券グループによる各防衛線の機能強化のための取組みにつ

いて検証を進めている。金融機関が自ら各部門の役割・責任を見直し、前記の取組み事例も参考にしながら、その業務の規模や特性にあわせて、内部統制強化のための体制整備を図り、自浄作用・自己規律が適切に作用することを期待している。

## 「リスクアペタイト・ステートメント」の策定

昨年5月の改正会社法の施行、同年6月の金融庁と東京証券取引所による「コーポレートガバナンス・コード」の策定により、社外取締役を設置する会社が増えている。また、国際的に活動するわが国の金融機関には、監査役会設置会社から指名委員会等設置会社に移行する会社も増えている。

こうしたなかで、取締役会等が経営を適切に監督・監視するには、金融機関の経営理念や経営目標、リスクアペタイトについて、経営陣の考えをあらかじめ明確に文書化し、社内で合意しておく必要がある。当該文書は「リスクアペタイト・ステートメント」と呼ばれ、取締役会

等の承認を経たうえで、グループ内の全職員に共有されることになる。リスクアペタイト・ステートメントを社内での共通用語として使用することで、実際の業務運営と経営理念、経営目標、リスクアペタイトとの乖離の有無について、明確な機軸に照らした議論や評価を行うことが可能となる。

たとえば、「フィデューシャリー・デューティやレピュテーション・リスクの観点から、仕組みが過度に複雑で理解が困難な商品のリテール顧客への販売は行わない」との経営方針をリスクアペタイト・ステートメントに記載したとする。この場合、取締役会や監査委員会等では、当該方針が社内の管理の枠組みにどのように反映されているか、実際の商品販売は当該方針に沿って適切に行われているかとの観点から、経営を監視することができると。同様に、「格付を意識し、自己資本比率X%以上を目指し、この範囲でリスクをとる」「ROE（株主資本利益率）でY%を達成する」との経営方針が定まれば、経営戦

略が当該方針と整合的なのか、取締役会での議論を惹起することになる。

リスクアペタイト・ステートメントは、取締役会等による経営陣の監視に非常に有効であるとともに、金融機関の職員一人ひとりが経営戦略の実施において、どの程度リスクをとるべきかについて認識を共有することができ、全社的なリスクの適切なコントロールにも資する。とくに、日本の金融機関がグローバルに展開し、さまざまな国籍の人材を職員として採用するようになったいま、こうした認識を可視化し、共有することの意義はますます大きくなっている。当室では、大手証券グループがその意義・効用を理解したうえでリスクアペタイト・ステートメントを策定し、これに基づく管理の枠組みを構築することで、グループ内のリスクガバナンスが適切に発揮されることを期待している。

（本稿における意見はすべて執筆者の個人的な見解である。）

（注）1 ビジネス部門等が、ボトム・アップでリスクの特定とコントロールの有効性を自己評価し、残存リスクが高い分野での管理を向上させる仕組み。  
2 金融機関がその戦略的目標や業務計画を達成するために、事前に決め、（自己資本等の）リスクキャパシティの範囲内で進んでとるリスクの総量と種類。

#### あだち ゆり

02年慶應義塾大学大学院修了、金融庁入庁。金融庁監督局銀行第一課、総務課パーゼルⅡ推進室（現健全性基準室）、総務企画局国際室（国際銀行規制担当）等を経て、昨年7月から現職。ロンドンビジネススクール金融学修士。

#### しむら のりこ

民間金融機関勤務後、04年に金融庁入庁。検査局専門検査官、監督局証券課課長補佐を経て13年から現職。CFA協会認定証券アナリスト、FRM（GAR P）、公認内部監査人。