

地銀大手・中堅行に見る リスク・マネージャーの悩み

担当者インタビューを通じて浮かび上がる 課題と処方箋

地域銀行をとりまく環境は厳しいとされ、本業赤字をカバーすべく有価証券運用に注力する地銀が増えている。適切なリスクテイクのためにはリスク管理態勢の充実が欠かせない一方、その不備が当局から指摘されている。地銀のリスク管理態勢の実態を探るべく、NTTデータ経営研究所が複数の地銀リスク管理担当者（リスク・マネージャー）にインタビューを行ったところ、現場ならではの悩みが浮かび上がった。RAFなど新たなフレームワークの導入はトップダウンになりがちだが、着実な運営を図るにはデータや業務といった現場の視点・ボトムアップによる対応が求められる。

地銀市場部門を とりまく環境



人口減少や超低金利政策、貸出需要の減少など、地域銀行（以下、地銀）をとりまく環境は楽観できないとされる。20

18年9月に金融庁より公表された「変革期における金融サービスの向上にむけて」金融行政のこれまでの実践と今後の方針（「18事務年度」によると、貸出と業務取引での利益から算出される「本業利益」が赤字と

なった地方銀行・第二地方銀行などは、17年度には106行中54行となっており、連続赤字となる銀行も増えている。こうしたなか、各行が「本業」をカバーすべく力を入れていくのが有価証券運用である。

しかしながら、企業体力に見合わないリスクテイクや不十分な管理態勢など、態勢面での脆弱さがかねて指摘されている。18年7月に金融庁より公表された「地域銀行有価証券運用モニタリング中間とりまとめ」では、損失の先送りや担当者の理解不十分など、プロとして疑問を抱かざるをえない事例が20も記されている（注1）。

メガバンクに比して地銀は限られた人員で有価証券ポートフォリオを運営しており、態勢の不十分さを指摘するのは容易であるが、地方銀行は64行、第二地方銀行は40行ある。個々に悩



NTTデータ経営研究所
金融政策コンサルティングユニット
マネージャー 池田 雅史

みは異なり、現場ならではの課題があるのではないか。そうした問題意識から、N T Tデータ経営研究所では、複数の地銀リスク管理担当者（リスク・マネージャー）へのインタビューを行った（注2）。

リスク管理担当者の関心

インタビューからは、①リスクアペタイトフレームワーク（R A F）への関心、②伝統的な管理手法になじまない「非財務リスク」への問題意識がうかがえた。

最初にR A Fについて述べる。R A Fとは一般に「自社のビジネスモデルの個性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量を『リスクアペタイト』と表現し、これを資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する社内共通言語として用いる経営管理の枠組み」とされる（注3）。メガバンクが先んじて取り組んでいるが、地銀でも取り組み・検討が本格化し始めている。そのきっかけ

けについて、当局による問題提起のほか、厳しい収益環境を指摘する銀行もあった。各行で事情は異なるだろうが、相対的に余剰資本のある銀行を中心に、収益獲得や効率的な資本配賦の観点からR A Fによる管理態勢高度化を目指す姿勢がうかがえた。得られたコメントは次のとおりである。

「持続可能なビジネスモデルを構築するには効率的な資本配賦は不可欠。現下はF A T Fなど規制・コンプライアンス対応が中心だが、一巡すればR A Fに着手したい」（中堅行）

「リスク管理部門は、これまでストレステストなどで全体管理を行っていたが、これからはR A Fになる。厳しい収益環境もあいまって経営層の関心も高まっている」（大手行）

次に、「非財務リスク」について述べる。非財務リスクとは、サイバーリスクやマネー・ローンダリング、コンプライアンスやコンダクトリスクなど、伝統的でないリスクカテゴリーの総称である。市場リスクや信用リスクといった財務リスクと異なり、

数値化・定量化しづらいことが特徴である。近年頻発する地銀や事業会社での不祥事の背景に非財務リスクが挙げられており、当局からの問題提起により関心も高まっている。18年10月に公表された「コンプライアンス・リスク管理に関する検査・監督の考え方と進め方（コンプライアンス・リスク管理基本方針）」（注4）では、経営陣の主導的な役割や、「三つの防衛線」に基づく内部統制など能動的な管理の重要性が述べられている。地銀にとって不祥事発生に伴う地元レピュテーションの毀損は致命傷となる。非財務リスクの管理は、地銀においても一定の問題意識が芽生えつつある（注5）。

現場と経営とのギャップ

インタビューでは、各行共通する悩みもうかがえた。それは、①部署をまたいだ議論の不足、②経営層への説明の難しさ、③レポーティングの負荷の3点だ。

地銀に限らず、銀行のリスク管理部門はリスクカテゴリーに

合わせて編成されている。しかしながら、サイバーリスクやマネー・ローンダリングといった非財務リスクについては必ずしも専門のチーム・部署があるわけではない。こうしたリスクに對して、時に組織横断的な対応が求められるが、「部署をまたいだ議論がなされていない」「同じ土俵で経営層を交えた議論はできていない」など、新しいトピックに機動的に対処できないもどかしさを感じさせるコメントが見受けられた。

また、地銀の経営者は預貸ビジネスでの成功体験を持った者が多いとされ、総じて営業部門に比して市場部門・リスク管理部門への理解が劣る点は否めない。インタビューでは、「リスク管理部門の主張が通りづらい」「リスク管理の重要性を経営層は十分理解していない」と吐露する銀行もあった。他方、規制の増加、リスクの広がりを受け、経営層向け報告資料の作成負荷が高まっている。しかしながら、必要となるデータソースや手作業の多さから、「即時性のある報告ができない」「規

制対応だけで手一杯」など、現場ならではの悩みを訴える銀行があった。図表1は、リスク・マネージャーの悩みを整理したものである。インタビューからは現場の問題意識とともに、経営層との意識ギャップに悶々とする様子が感じられた。

①経営ダッシュボードの構築
 ション（処方箋）として、次の3点を取り上げたい。
 リスク指標の視覚化・一覧化
 「経営ダッシュボード」とは経営に関するさまざまな指標を一つの画面で一覧するシステムのことである（図表2）。インタビューでは、部署をまたいだ議論の不足、経営層への説明の難しさが指摘されたが、経営ダッシュボードを用いれば参加者

の議論の目線を合わせるができる。最近では、クリック一つでグラフの内訳や寄与度などを示せるようになっており、視覚に訴えることで他部署や経営層との意思疎通が容易になることが期待される。
 ②リスク管理・経営管理業務のBPR
 BPRとは「Business Process Re-engineering」の略であり、ビジネス（業務）プロセス

を設計し直すことを意味する。銀行業務のBPRは営業店事務の見直しが行先行しているが、リスク管理や経営管理にも適用しうる。例えば、ストレステスト一つを取っても計測や資料作成に必要な情報は多岐にわたる。GDPをはじめとするマクロ・経済データ、対象資産の価格変動、信用リスクに関する情報、預金・貸出のバランスシートの数値などである。これらのデータの取得プロセスを見直し、重複取得や手作業を削減することで、リスク管理・経営管理業務はかなり効率化されるのではないかと。
 ③レグテックの適用可能性の検討
 レグテックとは、規制（Regulation）と技術（Technology）を組み合わせた造語であり、AIやブロックチェーンなどを用いてリスク管理業務・コンプライアンス業務を高度化・効率化させるものである。目下、本人確認の領域で活用検討が進んでいると聞か、リスクデータの集約やシナリオ分析などリスク管理業務での活用も視野に入る。

〔図表1〕 リスク・マネージャーインタビュー抜粋

悩み	主なコメント
部署をまたいだ議論の不足	<ul style="list-style-type: none"> 「システムリスクはオペリスクの範疇で管理しているが、見ているのはもっぱら事務部門であり、何かあったとき、そもそも対応できるのか気になっている。システム部門にも専門家はおらず、部署をまたいだ議論はなされていない」（中堅行） 「非財務リスクなど新たなリスクカテゴリについては、組織横断で管理する態勢が必要と感じているが、委員会は別々に開催されるなど、同じ土俵で経営層を交えた議論はできていない」（大手行）
経営層への説明の難しさ	<ul style="list-style-type: none"> 「超低金利から経営層の関心はより収益獲得に向かっている。リスク管理部門はこれまでストレステストなどを行ってきたが、経営者の目線からするとあまり意味がなくなってしまったのだろうか」（大手行） 「コンダクトは発生した場合の損害が青天井な一方、経営層がその管理の重要性を十分に理解していないことが課題。整形された報告のまま不問に付されているところがある」（中堅行）
レポートの負荷	<ul style="list-style-type: none"> 「精緻なストレステストを行いたいが、必要となるデータの幅広さから、限られた頻度でしか実施できない。即時性のある報告ができてこそ意味のあるのだが」（中堅行） 「ファンドは100本超保有しており、ルックスルー対応だけでとても大変」（中堅行）

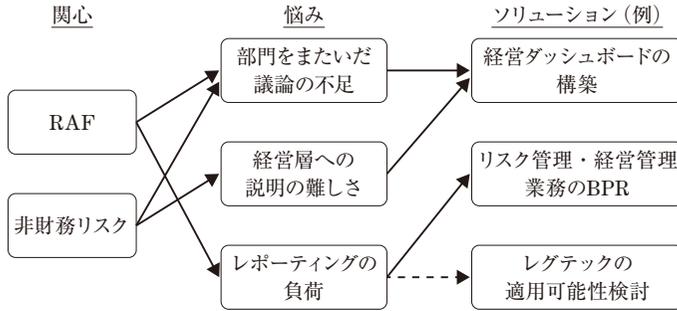
（出所） NTTデータ経営研究所。図表2、3も同じ。

〔図表2〕 経営ダッシュボード（イメージ）



地銀に見るリスク・マネージャーの悩み

〔図表3〕 リスク・マネージャーの悩みと想定されるソリューション



リスク・マネージャーの業務も、データ収集や資料作成を超え、より本源的な業務に専念できる日が来るかもしれない。図表3は、本稿で述べたトピック・悩みと、想定されるソリューションとの関係を示したものである。属人的になりがちな業務にテクノロジーを加えることで、リスク・マネージャーの悩みを軽減

出発点はデータと人材

し、経営層を交えた全社的管理・運営が進むことが期待される。

地銀リスク・マネージャーへのインタビュアーと並行して、当社では業界有識者との意見交換も実施した。そこで指摘されたのが、「リスク管理業務の高度化にはデータ整備とIT人材の配置・育成がカギ」という意見である。現場から経営層へ正しい情報を伝えるには即時性ととも

に正確なデータ分析が欠かせない。権利配当や為替などの市場データ一つを取っても、ソールに数値の差異があるとせっかく集めた情報や分析に齟齬が生じてしまう。精緻な分析には明細レベルでのデータ整備も検討の余地がある。遠回りに見えるかもしれないが、人員に制約のある地銀では足場を固めるという意味でデータ整備はリスク管理高度化の起点となる。

また、人材は今後のリスク管理を考えるうえで特に重要となる。リスク管理を巡るテクノロジーの進展は目覚ましい。レ

グテックのような新しいテクノロジーの導入に際しては、ユーザー部門としての目線だけでなく、最新テクノロジーへの知見・理解が必要となる。双方に精通するハイブリッド型の人材をどのように育成するかは、今後の重点検討事項の一つとなるように思われる。

「本業」の苦境から運用部門への傾斜という動きもあり、地銀でもRAFへの関心は高まっている。ただRAFの運営を行うには、フレームワークの華やかさや他行動向に惑わされず、データや人材といった基盤を築くことが最優先である。とりわけ新たなフレームワークの導入に際しては経営層と現場の意識ギャップが生まれぬよう現場の視点が求められる。入口としてのデータ、導管としての業務、出口としてのレポートイング、そしてそれを支える人材。その試金石にRAFがなるのであれば、地銀の未来に本来の明るさが見えてくるように思われる。

(注)1 <https://www.fsa.go.jp/news/30/ginkou/20180713-1/>

20180713-1-2.pdf

2 インタビュアーの対象は、地銀大手・中堅行のうち7行。課長・管理職クラスに対して行った。

3 金融庁資料等より。

4 https://www.fsa.go.jp/news/30/dp/compliance_revised.pdf

5 インタビュアーでは、このほか、19年3月期より始まる「ファンド向けエクイティ出資に係る資本賦課」に関するコメントや、当初証拠金規制・LIBOR廃止などデリバティブに関するトピックに注視する向きも見受けられた。

いけだ まさし

地方銀行での有価証券運用業務を経験の後、シンクタンク/ITベンダーでの調査・企画、監査法人でのリスク・アドバイザリーを経て、2018年11月NTTデータ経営研究所入社。金融機関などに向け、幅広い分野でコンサルティング業務に従事。東京大学経済学部卒。公益社団法人日本証券アナリスト協会検定会員。