

2018年10月17日
団体年金事業部

《キーワードで見るリスク管理（第3回）》

「相互牽制とリスクリミット-リスク管理の分割」

キーワードで見るリスク管理」と題し、当社のシンクタンクである第一生命経済研究所の重原部長兼研究理事による書き下ろしレポートをシリーズでお届けしています。

当シリーズは、キーワードを通し、また実例を踏まえながら、リスク管理のポイントを解説するものですが、今回は、その第3回として「相互牽制とリスクリミット」をキーワードとした内容です。具体的なリスク管理の手法について解説したレポートとなっておりますので、ぜひご一読ください。

以上

テーマ：相互牽制とリスクリミット-リスク管理の分割第一生命経済研究所 経営環境研究部
部長兼研究理事 重原 正明

<要旨>

- ① リスク管理を実効性のあるものにするためには、一人にすべてを任せないことが重要です。そのための仕組みとして、相互牽制やリスクリミットがあります。
- ② 一人に任せず、立場の異なる複数の目で見るという仕組みが相互牽制です。相互牽制に関しては、「現場の担当者」「監督者／監督部門」「監査担当者／部門」という3つの防衛線をそれぞれ機能させることが重要とされています。
- ③ 一方で量的にリスクを小分けにし、リスクが顕在化した場合もその被害を小さくとどめるための仕組みがリスクリミットです。これはリスクを一定範囲に抑えるという責任を与えるものであると同時に、その範囲のリスクなら取ることを認める、というリスクテイクの権限を与えるものとも言えます。

「キーワードで見るリスク管理」第3回目は「相互牽制（3つの防衛線）とリスクリミット」を取り上げます。前回まではリスク管理の大まかな枠組みの話でしたが、今回からはより具体的なリスク管理の手法に関わる話となります。

取り上げる予定のキーワード

- | | |
|-----|-----------------------------------|
| 第1回 | リスクプロファイル |
| 第2回 | リスクアペタイト |
| 第3回 | <u>相互牽制（3つの防衛線）とリスクリミット</u> …<今回> |
| 第4回 | キャッシュフロー計算書と在庫管理 |
| 第5回 | KPIと報酬（手数料）体系 |
| 第6回 | 人づくりと仕組みづくり |

○ リスクを一人に背負わせないためのしくみ

前回までのお話のようにリスク管理ではまずリスクプロファイルを把握し、次にリスクアペタイトを決めますが、その後は決めたリスクアペタイトに従って具体的なリスク管理を行っていくこととなります。

リスク管理は一般に困難な仕事です。直接には一銭の利益を生むこともなく、それでいて時には厳しい指示や提言を行わなければなりません。リスク管理のすべてを一人の人間が背負うことは適切なリスク管理とは言えません。

そのような場合にはフランスの哲学者・数学者デカルトが述べた原則「困難を分割せよ」を適用しましょう。それも分割する仕組みを作っていくほうが楽で効率的です。

具体的な仕組みには様々なものがありますが、今回は一般的な2つの仕組みである、相互牽制とリスクリミットの設定についてご説明します。

○ 相互牽制は「3つの防衛線」で

相互牽制とは、一人で業務を完結させず、お互いに他の人と確認を取りながら仕事を進めていくこと、とすることができましょう。これは、その仕事を確実に進めるという点（リスク用語で言うと、オペレーショナル・リスクの削減）で有益であるだけでなく、リスク管理をさまざまな視点から行うという意味でも有益です。

同じ立場の人がお互いにチェックする（これをピア・レビューと呼びます）ことも効果はありますが、例えば投資という同じ事象を、リスク管理という共通の目的を持ちながら、複数の人が実務担当者と監督者といった異なる立場で見ることによって、リスク管理の有効性はさらに高まります。

リスク管理における相互牽制の仕組みとして、「3つの防衛線（3-lines of defence）」ということがよく言われます。もとは国際的な金融機関の監督に関する文書¹に記されたものですが、リスクの拡大や顕在化を防ぐためには

- ・現場の実務担当者（例：取引実務の担当者）
- ・それを監督する管理者・管理機関（例：担当部署の部長、会社の企画部門）
- ・全体の状況を監視する監査担当者・監査機関（例：監査役、監査法人）

の3つの防衛線がそれぞれ機能することが重要とされています。

リスクが拡大・顕在化した場合、そのことにまず真っ先に気づくのは現場の実務担当者であることが多いと思われます。一方で、担当者は自分の担当している分野しか知らないのも、業務全体がどのような状況かは担当部署の管理者でないとわかりません。一人ひとりの担当者は普段より少し忙しい程度と思っけていても、実際には雪崩をうった解約や中途脱退が生じ始めているかもしれません。さらにその部署の業務としては問題ないように見えても、特定の会社取引が集中していたり、信用度の低い債券への投資があちらこちらの部署で生じたりしているかもしれません。それらを発見するためには、リスク管理に理解があり、中立的な立場で会社全体を見ることができ、例えば社内監査部門の役割が重要となります。

相互牽制について考えると、どうしても「監視する」「取り締まる」ようなイメージが浮かぶかもしれません。しかし、3つの防衛線が機能するためには、お互いの間の連携はむしろ必要です。先ほど述べた通り、現場でしかわからないことは多いですし、一方で全体を見ることで始めてわかるリスクも多いのです。いい意味で適度な距離感と緊張感を持ちながら、3つの防衛線が連携しあうことが、リスク管理体制としての理想でしょう²。

○ リスクリミットは責任と権限を与えるもの

もう一つの仕組みは、ある人・組織が取れるリスクの上限を定めることです。このリスクの上限をリスクリミットと言います。前回お話したリスクアペタイトを、個別組織のレベル

¹ 例えばバーゼル銀行監督委員会「銀行の内部監査機能」2012年6月28日

² 平成31年度決算から総資産20億円を超える総合型の企業年金基金に対して公認会計士や監査法人等による監査またはそれに準じた手続きが求められますが、これについても上記の点を意識すると有用性が高まるのではないのでしょうか。

に落として具体化したものと言えるでしょう。

リスクリミットの決め方としては、リスク量自体の上限を決める方法もありますが、常時リスク量を測定・把握することは実務上困難である場合が多いことから、リスク量に関連する数値、例えば投資金額や手持ち現金の上限（あるいは下限）を決めるという方法が一般的かと思われます。

リスクリミットの例として、例えばあるコンビニエンスストア（コンビニ）チェーンでは、レジの中にある現金が一定額（例えば5万円）を超えると警告が出て、現金を取り出し別途保管することを促されるそうです。他のチェーンでも同様の対応をしていると思われるのですが、その成果か、コンビニの1店舗あたりの1日の売上げが平均60万円近くあるのに対し、ある調査³によるとある県でコンビニ強盗の平均被害額を調べたら10万円に満たない額でした。

リスクリミットについては2つの側面があります。一つはリスクリミットを決めることで、その範囲内にリスクを抑えるという責任を担当者に持たせるという側面です。日々の業務の中で、例えば年金ファンドであれば納められる掛金をどの資産に振り分けるかといった場面で、担当者はリスクを考えた資産配分をすることを強いられます。

もう一つの側面は、リスクリミットまでのリスクを取る権限を担当者に与えるという側面です。先ほどの例で言えば、年金ファンドにおいて自主運用の株式は残高10億円までというリスクリミットが設定されていて、現在の残高が8億円だとすれば、あと2億円まで、「自主運用による株式投資枠」が設定されているという見方もできるということです。この例では株式の価格変動の可能性を考えないといけないので、残り2億円分すべてを株式購入に充てることは現実にはできませんが、考え方としてはそういうことです。このようなリスクリミットが設定されていれば、投資担当者が有望な投資案件を見つけた際に、枠内であれば機動的に投資を行うことができるのです。

リスク管理に限らず、事業運営の上で「責任」と「権限」のありかを一致させることは、業務を行いやすい環境を作るための要件という意味で、大変重要なことです。リスクリミットは、リスク管理の上で、客観的な形で「責任」と「権限」のありかを一致させるものと言えるでしょう。

以上

³ 木下広章他「コンビニエンスストアにおける犯罪発生状況と防犯施策に関する考察－福岡県警察犯罪予防研究アドバイザー制度を通して－」都市計画論文集（日本都市計画学会）Vol.51 No.3（2016年10月）