



日本における3ライン・ディフェンス： 此方から何処へ？

FNLIA Discussion Series
December 1, 2015



竹田 竜哉
チーフ・リスク・オフィサー
AIGジャパン・ホールディングス
+81 3 5400 1420
takeda.tatsuya@aig.co.jp



はじめに

いつも聞かれる質問

- リスク管理は価値を生み出すのか？
 - 何故企業はリスク管理をするのか？
 - リスクを削減するか、増やすためか？

- モデルの限界？
 - 複雑な現実の現実を切り取ったスナップショット
 - 「良いモデル、悪いモデル」か「適切なモデル、不適切なモデル」か
 - 「大体正しい」か「絶対に間違っている」か
 - バックワード・ルッキングとフォワード・ルッキング
 - カリブレーションの問題（技術的のみならず哲学的にも）

- ベストプラクティス
 - 3ライン・ディフェンス・モデル？



3ライン・ディフェンス

現状は？

- 幅広く、しかし薄く理解された概念
 - 3つのラインがあり、ファーストラインも「何か」をしなければいけない
 - サードラインの定義は難しくないが、セカンドラインは？
 - セカンドラインは必要なのか？ 不要になるべきか？

- ファーストラインの重要性に関する認識の高まり
 - 圧倒的多数がファーストライン
 - 金融庁をはじめとする監督当局のもっともな関心

- ファーストラインにまつわる難しさ
 - トレーニングと動機付け
 - 能力と考え方



ファーストラインへの関心

どうすれば動員できるのか？

- 難しさ
 - 多種多様
 - 投資銀行やその他のホール・セール業界でもギャップは存在する。まして、リテール業界やオペレーション集約型の組織ではさらにギャップが際立つ

- 3ライン・ディフェンスの建付けそのものに根本的な難しさがある
 - もともとファーストラインはコントロールやアシュアランスのファンクションとして作られているわけではない
 - 守るべき明確な方針や規程が必要だが、過去に起こった事も無いようなすべての事案をカバーできるような方針や規程は存在し得ない

- 何が使えるのか？
 - 会社愛？ 誇り？ 恥？
 - 「カルチャー」？



リスク・カルチャー

一体何なのか？

- アリアンツによる纏め

「しっかりしたリスク・カルチャーが存在する組織では、ERMフレームワークが予期していないような事案においても、社員が会社にとって正しい判断を行うことができる。リスク・カルチャーとは、社員がコントロールされていない時、ERMフレームワークが役に立たない時、特に正しい判断が個人の利益に反するような時に、いかに社員が判断を行えるかである。」 (Wilson, 2014)

- 歴史は繰り返さない

- フォワード・ルッキングなリスク管理が必要
- 完璧なモデルなど有り得ず、モデルで分かる事は恐らく次の危機の管理には役立たない
- バックワード・ルッキングなリスク管理は却って有害な事もある

- 「カルチャー」はどう働くのか？一体全体役に立つのか？

- リスク・カルチャーに関して「先進成功事例」は存在するのか？
- 難しさを隠すために使われるオブラート？
- 「カルチャーの変革」か「行動の是正」か？
- 「べからず集」が必要だが、万能薬という「カルチャー」の定義に反するのではないか？



3ライン・ディフェンスに関する別種の考え方

イスラエルにおけるサイバー・セキュリティー態勢

(Matania, Yoffe, and Mashkautsan, 2015)

- ファーストライン
 - 頑強性
 - 免疫システム
 - オフライン（特定の事案に関連するものではない）
 - 攻撃の75~85%をカバーできる
- セカンドライン
 - 復元力
 - 病院
 - 事案対策
- サードライン
 - 防衛力
 - 予防
 - アタッカー対策



セカンドラインを定義しようとするれば...

- ERMとは何か？
 - リスク管理態勢の構築と維持に責任を持つ
 - リスク・ガバナンスにおける重要な要素としての明確なリスク・アクセプタンス
 - 取り締まるのが目的ではなく、全てのステークホルダーを安心させることによって適切なリスク・テークができるようにするもの：リスク・アパタイト・フレームワーク

- CROはどこにいるべきか？
 - 独立しているのか、それとも関与しているのか？



此方から何処へ？

更なる挑戦

- 日本社会は「カルチャー・ベース」か「方針、規程ベース」か？
 - － 原理原則かルールか？
 - － 日本人にはどちらがよりしっくり来るのか？
 - － 日本人はどのように育てられてきているのか？

- 組織「愛」
 - － 人類社会が血縁、部族、国民国家へと進化してきたのと同様。いかに帰属意識を生み出すことができるか？
 - － 免疫力を高めるためには何ができるか？
 - － 雇用の流動性はリスク・カルチャーの浸透に役立つのか？



AIG

AIG