

電気新聞 連載

時評「ウエーブ」 第十二回

リスク管理は自己管理

元世界銀行副総裁

シンクタンク・ソフィアバンク シニア・パートナー

西水美恵子

時評「ウエーブ」 十二回 リスク管理は自己管理

アメリカ発金融危機の原因がいろいろ取りざたされている。州の権限が強い合衆国の金融部門監督制度は複雑で、昔から監督漏れがいろいろあった。危機はその隙間から始まったが、火の元は人間。監督制度ではない。

金融部門で働く人の価値観が信頼を欠くものなら、間違いは必ず起こる。金融業は、製品のよしあしが信用を左右する他の産業と違って、いったい何を作り、何を売っているのか、見えない。会計はいくら正確でも、一般人には不透明そのもの。株主や顧客を長い間だまし続けることなど難しくはない。とにかくおそろしい商売だ。

世界銀行の本体であるIBRD（国際復興開発銀行）が、その「おそろしい商売」だと知る人は意外に少ない。種々国連機関やNGOなど、寄付金に依存する援助機関とは全く違う。ひとさまの大切なお金を預かり、運営し、種々リスクを管理し、返済の約束を厳守して、自らの運営費用も捻出する真正銘の銀行。株主もちゃんという。加盟国の国民を株主とする共済信用組合だから、読者の皆様も私も世銀の株主である。

5年ほどそのIBRDのリスク管理責任者だったことがある。金融政策・リスク管理局の局長で、あだ名は、Chief Constable（警察部長）。

IBRDの融資財源は長期債券だから、市場に先駆けて問題指摘をせねば、世銀債引受人や格付け会社に睨まれる。市場信用格付けは世界最高のAAAで、債券市場の反応が至極敏感になる。小さな間違いでも融資金利に影響する。

そのうえ世銀のリスク管理は自己管理しかない。普通の銀行と違って国際社会に属するので、監督の目を光らせる中央銀行や金融庁などの公的機関がないからだ。

真剣勝負の毎日で、嫌われやすい任務だった。が、敬遠されると仕事にならない。「警察部長ではありません。リスク管理は自己管理。精神病院の院長です！」と始終人を笑わせていた。世銀を動かす人間の価値観を管理せずにはり

スク管理など出来ないのだから、あたり前のことを言ったまで。

人間の脳と本能は痛いものを避けるように出来ているのか、リスクの話になると、とたんに楽天主義者になってしまう。リスクとは知っても、まさか現実にはなるまいと望むのが心理なのだろう。

だから「リスクを確認したら、最悪状態が起こる確率を100パーセントと覚悟して、対応体勢を整えよう。当たったら凶星正解祝賀会。外れて残念安堵会。どちらにしても大いに祝おう」が口癖になった。口先だけでは信じてもらえないから「警察部長」の懐は痛い。頻繁にシャンペンを抜いて部下や同僚たちにはふるまった。

面白いもので「悪質なリスクを指摘しても、叱られないどころか褒められる。悪い知らせを喜んでくれる」と嬉しがられ、正直を商売に貫く価値観が定着した。癖になると見えないものも見えて来るらしく、優秀な部下たちは次々と素晴らしい仕事をしてくれた。

彼ら一番のお手柄は、メキシコ通貨危機（1994年、メキシコの財政・貿易赤字や社会・政治の不安定で大量資本の海外逃避が起こり、世界各国に飛び火した通貨危機）と、アジア通貨危機の引き金になったタイ通貨危機（97年）を、1〜2年前に警告したこと。取締役会議に報告し、もしもの時に備えた。まさかメキシコがと笑った最高幹部らも、タイの時には笑わなかった。

昨年、某欧州外資系銀行に就職した姪に、祝いの言葉を贈った。「信用は銀行家の命。お金の目が眩むと、その命を失う。失ったら最後、取り戻すのは、不可能に近い。お金のむこうを見るように。お金が助ける物づくりや人づくりを、いつも頭におくように」

財界は勿論、実業界の指導者層にも、今、同じ言葉を伝えたい。

著者紹介

西水 美恵子（ にしみず みえこ ）

1975年、米ジョンズ・ホプキンス大学大学院博士課程修了後、プリンストン大学助教授（経済学）。80年に世界銀行入行。97年、南アジア地域担当副総裁に就任。2003年に退職。現在は独立行政法人経済産業研究所コンサルティングフェロー。07年に、シンクタンク・ソフィアバンク シニア・パートナー就任。著書に『貧困に立ち向かう仕事』。

著者へのご意見やご感想は、下記アドレスにお送りください。

個人メールアドレス nishimizu@sophiabank.co.jp

本稿は、西水美恵子氏が、二〇〇九年三月九日付の電気新聞に、寄稿したものです。
著作権は、著者に帰属しますが、配布は自由に行っていただけます。