

価値の創出: 金融機関における有効なリスク管理

エグゼクティブ・サマリー

一見すると金融機関のリスク管理が現在ほど注目された時期は無いように見える。監督当局は金融機関のリスク管理手法を全面的に変更するようなルールを策定してきたし、経営者も不適切なリスク管理がブランドへのダメージや損失をもたらすことを明確に自覚している。さらに、格付機関とアナリストは、嘗て無いほど厳格にリスク管理業務を吟味している。

しかし実態を見ると、依然様々な形で「規律あるリスク管理」がなおざりにされている。プライスウォーターハウスクーパース (PwC) のためにエコノミスト・インテリジェンス・ユニットが世界の金融機関 400 社以上の経営者を対象として実施したこの調査によれば、現段階における「リスク管理の限界」が極めて明瞭に看取できる。

- **監督当局重視の姿勢** 監督当局は近年リスク管理に関する諸施策を先頭に立って推進してきた。具体的にはバーゼルII、保険業者のためのソルベンシーII、資産運用業者のための UCITS III (投資信託指令) の導入である。今回の調査で意見を求められた経営者は、自社 (自行) のリスク管理責任者が最も有効に機能しているのは監督規制遵守の側面であると考えている。そして彼らは共通して、リスク管理が上手くいったことがもたらす競争上の優位性として「監督当局とのより良い関係」をあげている。換言すれば、回答者にはリスク管理の成功を監督当局との関係の良否を以って判断する傾向が見られたということである。
- **失われた価値創出能力** 勿論監督規制の遵守は重要であるが、リスク管理責任者は、単に営業免許を維持したとか、規制の負担を軽減したということだけでなく、ビジネスにプラスの付加価値を創出したことにより評価されるべきである。調査回答者の相当数が、有効なリスク管理とは、顧客と株主に対するレピュテーションを高め、持続的な投資パフォーマンスを可能にし、新規投資にあてる資本を捻出し、より良い管理データを提供し、そして競争

力のある価格設定を可能にするという点を強調していた。しかし、若干ではあるが調査回答者の中には、向こう3年間程度を見た場合、監督規制サイドからの新施策ラッシュが一段落しプレッシャーが弱まるようなことになれば、経営者のリスク管理に対する関心の度合いが後退してしまうのではないかという懸念を示す向きもあった。もしこれが現実となるとすれば非常に危険なことである。万一経営管理の弛緩という文脈の中で捉えられるような事態が発生した場合、それに対する市場や監督当局の反応は大変厳しいものになろう。

- **リスクと対処能力の隔たり** このシリーズの過去の調査結果でも見られた傾向であるが⁽¹⁾、金融機関が管理するリスクは、本来緊急対応を迫られているができていないリスクと効果的に管理しているリスクとの両極に分かれる。調査回答者は、信用リスクや市場リスクのような伝統的な不確実性の管理は非常に効果的になされているとしつつも、ビジネス・リスク、レピュテーション・リスク、人的リスクのように、最近意識され最大の脅威と受け止められているリスクに対する管理には自信をもてていない。
- **現場ビジネスへの関与不足** リスク管理責任者による戦略的ビジネス活動に対する関与の程度は部分的なものにとどまり、このシリーズの以前の調査結果と比べても増加していない。戦略策定上組織的なリスク評価を行っているのは調査回答者の僅か46%であり(2004年の調査報告では50%)、リスク管理が予算策定や財務報告に公式に参加しているとの回答者も40%に過ぎない(2004年の調査報告では54%)。もしリスク管理責任者が重大な戦略的意思決定により広範に関与し、そしてもし全ての業務に亘って金融機関が直面するリスクを評価するための共通の手法があったとしたなら、それは金融機関に恩恵をもたらすであろう。

バーゼルIIや他の施策により盛り上がった監督規制の潮流がゆっくりと引き始めようとする現在、リスク機能への関与の有無を問わず経営者は、ビジネスにおけるリスク管理機能の貢献度を再評価してみる好機なのであろう。PwC・金融アシュアランス・グローバル・リーダー、フィル・リベットは、「現在はリスク管

⁽¹⁾ 不確実性の統御: 全社的リスク管理と不確実性は統御されたのか? 金融機関務におけるリスク・マネジメントの進展

理者と経営者にとって手腕が問われ、かつ骨の折れる時である。リスク理解の深化が生み出すチャンスと価値に関する金融機関の認識が深まるにつれ、リスク管理者と経営者の役割は進化していかねばならない。」と語る。

リスク管理の次段階へ向けて

金融機関は、企業文化、組織、プロセス、データの全てが同方向に向いていないと、リスク管理から最大の価値を引き出すことはできまい。当調査報告書のために実施されたアンケートやインタビューから、金融機関が注力する必要があるのは以下の分野であるということがわかった。

トップによる本腰を入れた取り組み リスク管理機能がビジネスにもたらす価値を高めるために、何を変えたらよいかとの質問に対する最も多い回答は、意識改革であった。すなわち、リスク管理をより戦略的な機能と捉えるべきということである。リスク管理者が重要なビジネス意思決定に全面的に関与するためには、経営者が常にリスク管理機能に関与し、本腰を入れて取組まなくてはならない。しかし、この調査によると、経営陣のリスク管理に対する関心が減退しつつあるかもしれないとの、一抹の不安が生じているようである。CEOの平均在任期間が短縮化傾向にあることから、長期的リスクに対する関心が薄れてきているという懸念も見られた。

リスク管理者を現場投入する・・・ 企業が財務機能を個別事業部門に組み込み、営業マネージャーの財務感覚のレベル向上を図ったのと同様に、リスク機能を現場深く組み込んでいく必要がある。個別事業分野に対してリスク管理者を組み込むことは、リスク、及びリスクと業績との関連に関する理解と認識の向上につながる。この戦略はしばらく以前より多くの企業において採用されてきているが、改善の余地があることは確かである。自社（行）の事業部門とリスク管理機能が現状上手く統合されているとする回答者は全体の僅か 1/8、リスク管理と財務機能が上手く統合されているとした回答者は全体の僅か 1/6 に止まっている。

・・・そして、強力な本部リスク管理の存在 強い権限を有する本部リスク管理機能は、個別事業部門別のリスクの取扱いを監視・監督し、かつその客観性と独立

性の確保を維持する上で、不可欠の存在である。本部における強力な管理は、リスク情報が厳格で意思決定との関連性を持つためにも必要である。本部リスク管理機能は、戦略開発、M&A、その他企業活動に関する重要な審議に関与することも必要である。しかし、現場に埋込まれたリスク管理者と強力な本部との適正なバランスをとるのが難しい点は歴史が証明している。

役割と責任の重複 リスクと統制に関する規制上の基準を満たすために慌しくことを進めた結果、ガバナンス、リスク、コンプライアンス分野において、ばらばらで、高コストで、重複した機能が多数出来上がるという予期せぬ結果を招いた。例えば、異なる分野におけるリスクの識別と評価が複数の機能（コンプライアンス、内部監査、事業部門等）間で頻繁に重複して行われている。「①プリンシプル・ベースの手法の採用、②リスク評価のために共通の材料への移行、③標準的なリスクの定義と管理情報の使用によって、金融機関は、ガバナンス、リスク、コンプライアンス機能における全体的な有効性と品質の向上を達成する中で、10% から 20%のコスト削減を実現することができる。」PwC・トロント事務所、銀行・証券業務パートナー、ニール・オズワルドは語る。

データの品質及び実用性 金融機関内部で配布されるリスク関連データは相当量に達するが、データの品質及び有用性に関してはいまだに相当の疑問が残っている。調査回答者は、受取ったデータの業務運営上の手段としての価値につき意見が分かれている。それゆえリスク管理者は、リスク機能の外にいる管理者と綿密な対話の機会を作り、彼らの収集しているデータがリスク回避と価値創造の両目的に照らして正確かつ有益であることを確認することが必要である。

リスク管理の積極面と消極面 成功している金融機関を見ると、リスク管理に対して、金融機関の固有の価値を守ることに加え、商品やサービスの新しいアイデア創出に対し積極的役割を果たさせていることが分かる。これら二つの側面における創造的な緊張感の醸成は、リスク管理投資からの成果を確保しつつ、将来的にはさらなる価値創出のための第一歩となることが多い。

企業文化とガバナンス 組織、プロセス、及びデータは、リスク認識や健全なガバナンスに関する企業文化によって支えられなければならない。「重要なこと

は企業文化と、リスクに対する適切なアプローチの採用である。金融機関は利害関係者のために財務上の業績向上を果たさねばならないが、それを適切な方法で達成されていると評価されなければならない。」と、ナショナル・オーストラリア銀行、金融・リスク担当のディレクター、マイケル・アルマー氏は語る。リスク認識が自社（行）内部に浸透していると自信を持って答えた回答者は全体の1/5に過ぎないことを見ても、多くの金融機関にとって今後行くべき道は遠い。

Basel を越えて

監督規制のプレッシャーは、過去数年にわたりリスク管理機能に大きな影響をもたらしてきた。バーゼルIIのもとで国際銀行に課される資本充足度の基準は、UCITSのような他の基準同様、その準備に長年かかった。保険会社を対象としたソルベンシーIIも同様に準備過程に長い時間がかかりそうである。金融機関を含む米国上場企業は内部統制の強固さを示す義務を含むサーベイランス・オックスレー法遵守による経費増加と取組まなければならない。国際財務報告基準（IFRS）の導入も企業が対応を迫られる重い負担である。それに加えて、今年後半には投資商品の取扱いの標準化を狙いとするEU金融商品市場指令（MiFID）が施行され、EU内で活動する全金融機関に影響をもたらす。

このような状況下では、調査に対する421人の回答者の三分の二が過去3年間のリスク管理上の優先事項に影響を与えた主たる要因として監督規制のプレッシャーを選んだことは頷ける。もともと2007年の導入を計画していたバーゼルIIの基準が全世界の監督機関により導入されるまでにはまだ数年かかる。例えば銀行は依然第2の柱、第3の柱と取組まなければならない。保険会社もソルベンシーIIの公表に備えた準備に取り掛かっている。さらに、銀行・保険両業務に従事している金融機関は双方の基準遵守を求められ特に悩ましい状況にある。

上記新規制の導入は組織内のリスク管理の性格と責任範囲を変化させて来ている。PwCフランス銀行証券市場グループ・エグゼクティブ・ディレクターであるマリア・イサベル・ファデュルによれば、「銀行がバーゼルIIを効果的に自行のビジネス・モデルと一体化しようとするならば、それが組織の全階層、全

機能、全業務、されに個別のプロセスに影響を与えることを理解しておかなければならない。」

監督規制の要請が今後弱まるとは思われないが、先進銀行の中にはここに来て最大級の監督規制プレッシャーのから束の間の解放の時を過ごしている先もある。そうした先にとっては、リスク管理面の優先処理事項の順位付け或いは注力分野を若干でも見直す良い時機なのである。回答者は依然として監督規制がリスク管理機能に変化をもたらす主な要因と見ているが、今後3年間を見通した場合監督規制を主要因として選択する回答者は大幅に減少している。それに代わって、まだ姿は明瞭ではないが新しい課題の大枠が見えてきた。「リスク管理による自らの企業価値増大」を変化の主要因と答える回答者が増えているからである。「競争相手に対する競争上の優位性確保」と「効率性の重視」も重要度において順位をあげるものと予想されている。

バーゼルIIとその他の規制に対応するために相当規模の経営資源をリスク管理プロセスに投入してきた銀行は、今やこの大きな投資を自らの戦略上の意思決定のレベルアップに利用する手立てを探し求めなければならない。「多大な時間とエネルギーを最近の一連の規制対応に投資した今、金融機関は自らのビジネスの直接の利益に繋がることを考え、実行する段階に来ている。先見性のある銀行は、自行がこれまでに使い、今後も使い続けねばならないリスク管理に関する費用が自らの将来の収益性に対する先行投資であることに気付くことであろう」と、PwC パートナーで銀行・資本市場専門家であるマイルス・ケネディーは語る。

変化の兆し

(今後3年間にリスク管理における優先順位を変えられると思われる主な要因。過去3年間に主な要因として選択された比率からの増減率)

経営陣及び取締役会のリスク管理重視の姿勢の強まり	-14%
監督規制上の圧力	-11%
自社(行)の損失	-6%
他の金融機関・企業等に生じたガバナンス上の不祥事	-5%

報告基準の変更	-4%
テロ行為の脅威	-2%
社会的責任プログラムの重視	-1%
ITセキュリティ・リスクのレベルの向上	-1%
地政学的リスクの高まり	0%
企業の透明性及び説明責任の必要性	+3%
人及び人の行為に対するリスクへの関心の高まり	+3%
オフショアリング活動の増大による事業継続重視の高まり	+4%
顧客満足度及び顧客離反/解約率の水準	+4%
マクロ経済上の不安定性	+4%
金融市場の不安定性	+4%
利害関係者によるリスク管理重視の姿勢の強まり	+4%
競争相手に対する競争上の優位性確保	+4%
コスト削減及び効率の重視	+5%
リスク管理による自らの企業価値増大	+9%

(出典：EIU 調査、2006 年 12 月/2007 年 1 月、翻訳あらた監査法人)