

特集

地域金融のリスク統治

地域金融機関に求められる

リスクリテラシー

リスクガバナンスを強化し、機動的対応力を確立せよ

地域金融機関のリスクガバナンス強化の取組みは、統合リスク管理態勢の整備を経て、リスクアペタイトフレームワーク（RA F）の構築に移りつつある。リスクガバナンスの実効性を確保するためには、リスクを的確に理解し損失確定等を意思決定するリスクリテラシーが重要となる。専門部署や所管役員の設置にとどまらず、リスクが顕在化する場合に被りうる損失を最小化するための「組織としての機動的対応力」を確立しなければならない。その強化には社外取締役等の役割も重要となる。

極端にリスクを取らないことも問題

RA Fは、金融機関が収益を上げるにあたり、「どのリスクをどこまで取るか」の基準を取縮役会で決定してステートメン

ト（注1）として明確にし、業務執行に落とし込む経営管理手法である（図表1）。大手金融機関が破綻したリーマンショックを受けて金融安定理事会（FSB）で検討され、グローバル金融システムに影響しうる大手金融機関（SIFIS）を対象

とするプリンシプル（原則）として2013年に示された（注2）。メガバンクをはじめとする大手銀行のほか、最近では、大手地方銀行を中心に一部の地域金融機関でRA Fの導入や検討が進んでいる。

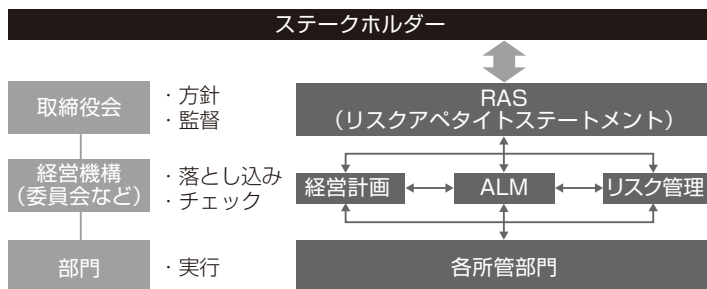
00年代に入ってから地域金融

機関で導入が進んだ統合リスク管理は、リスク限度を定め、それを上回らないように管理するものであり、基本的にリスクに焦点があてられている。これは各種リスクを統合的に管理して、銀行業務の継続性、すなわち金融機関の健全性を確保すること



和キャピタル
専務 伊藤 彰一

〔図表1〕 R A F 推進の組織体系イメージ



(出所) 和キャピタル作成 (図表2も同じ)。

を目的としており、無理にリスクを取らなくても問題にはならない。リスク管理部など専門部署の設置は地域金融機関でもほぼ一巡している。

それに対して R A F では、リスク限度の中であるべき適正水準を定め、その範囲に収まっているかを管理する。金融機関の

収益の源泉はリスクであるため、リスクの取りすぎもさることながら、極端に取らないこともまた問題とされる。リスクとリターンの見合いでの管理が求められる。

オンバランス・リスクの顕在化は外部要因に依存

リスク管理において重要な点は、リスクごとの特性の違いから管理のツボが異なることを十分に理解しておくことである。各リスクの特性と管理上のポイントについての理解、つまりリスクリテラシー(注3)が十分でない、R A F を導入したとしても、過大なリスクテイクをしたり、逆に収益機会の逸失を許したりすることになりかねない。

R A F の対象となるリスクは、統合リスク管理で対象とするリスクと基本的に同じで、金融機関の業務遂行上、避けて通れないすべてのリスクである。個々の貸出先や有価証券投資先の収益力を含む回収可能性に関する信用リスク、債券市場や株式市

場の相場変動に伴う市場リスク、資金繰りや保有資産の流動性に伴う流動性リスク、事務ミスやシステム障害など通常業務に起因する損害に関するオペレーションリスク、社会での信頼の失墜等に関する風評リスク、訴訟・訴追にかかる法務リスクなどがある。

これらのリスクのうち、オペレーションリスクや法務リスクなどは、将来的な経済的損失に発展する可能性はあるが、資産価値が変動するような性格のものではない。つまりバランスシートとは関係のないオフバランス・リスク(注4)であり、基本的には収益の源泉というよりは潜在的な損失懸念要因である。これは、基本的に業務執行体制がしっかりしていれば大きくは顕在化しない。そのため、業務手順や規程等を整備し、それを順守させることでリスク管理成果を期待できる。このタイプの管理手法は、金融機関では文化として浸透し、機能している。

一方で、信用リスク、市場リスク、流動性リスクは、財務諸

表のバランスシート(貸借対照表)に計上されている資産にかかるオンバランス・リスクである。金融機関の収益の源泉はリスクであると前述したが、より正確に言えば、オンバランス・リスクが収益の源泉である。これは、貸出先・投資先・取引先の個別要因や金融経済環境などの外部要因に依存するものである。例えば信用リスクは、融資・投資を実行した後の貸出先や投資先の経営次第で顕在化しうる。また市場リスクでは、グローバル政治・経済・資金動向の変化に伴う金利や株式市場の動き方によって損失を被る可能性がある。特に保有資産の流動性がなければ必要以上に大きな損失に発展しかねない。

したがって、信用リスクと市場リスクについては、業務手順や規程等を整備し順守させるだけでは不十分である。融資・投資を実行した後の貸出先や投資先、もしくは金利や株式市場の動きをウォッチするとともに、途上でその変化に合わせて融資・投資を継続するかを意思決定する態勢が求められる。

市場リスクに 小口分散は不適

外部要因に依存するオンパランス・リスクでも、信用リスクと市場リスクは管理するツボが異なる。貸出先や投資先の信用リスクは、万一顕在化すると無傷で元に戻る確率は低い。正常先であれば100%戻ってくるが、信用力の低下とともにその回収可能性が低下する。したがって、貸出先や投資先の定期的な回収可能性の評価が重要となるほか、あらかじめ1先当りの上限額を設けるなど小口分散効果を期待する管理アプローチが有効となる。信用リスクが顕在化した場合、その企業に経営能力がないとすれば、当面は再々信しないという考え方を取ることも納得できる。

一方で、金利や株式市場の変動に起因する市場リスクは、信用リスクと同じ考え方で管理すると、収益機会の逸失や不必要な事務負担の増加を助長することになりかねない。地域金融機関でよく見受けられる例として、

貸出と信先の上限額管理と同様の考え方に基づき、投資対象の1先当りの上限額を設けていることがある。しかし、例えば国債や株式指数にしか投資しない投資信託は市場リスクだけを取っているにすぎず、概してとらえれば信用リスクはない(注5)。

1先当り上限のルールのもとでは、必要な投資残高を積み上げるために、同じ内容の別の投資信託にかなりの数を投資することにもなりかねない。その結果、結果的には同じリスク量を取っているにもかかわらず、現場では先数に応じた事務負担だけが増えることになってしまう。

ロスカットルールの功罪

有価証券運用のリスク管理において、ロスカットルールを設けている地域金融機関は少なくない。しかし、取扱い方次第では単なる損失確定ルールとしてしか機能しないことになる。市場リスクの本質的な理解と適切な運用が求められる。

ロスカットルールは、投資時

に定められた基準値まで価格が下落した場合に自動的に損切りさせるルールである。含み損とはいえ損失に変わりはない以上、それが無尽蔵に拡大することを防ぐ防波堤としては意味がある。

ただ、金利や株式市場の水準、つまりその金融商品の価格は元に戻りうる。したがって、市場あるいは政治・経済の動向と照らし合わせて、現在取っているリスクが適切かどうかという視点で管理されなければならない。例えば、米金利が2・5%のときにロスカット水準を3・0%に定めて投資したとする。ロスカットルールに基づくと、米金利が3・0%に達した時点で自動的に損切りしなければならぬ。しかし、米国の政策やグローバル経済の状況からして金利水準はすでにピークに近いとすれば、むしろ今後の期待リターンを求めらるうえでは投資しなればならない局面かもしれない。

また、一度ロスカットルールに抵触した場合には、同一商品に当面投資できない考え方(暗黙の了解を含む)を取っている地域金融機関がある。しかし、

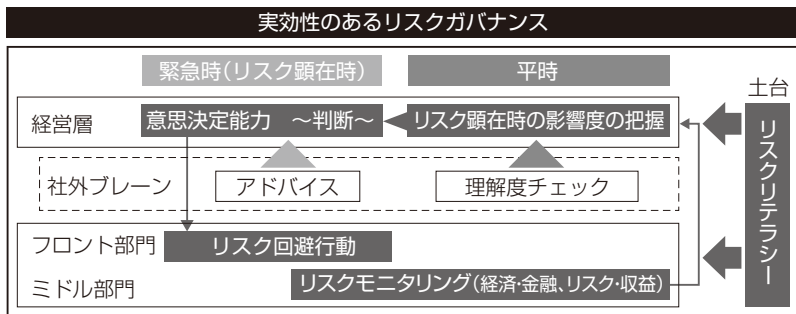
それが市場リスクしか持たないもので、今が投資すべき局面であれば、ロスカットするにしても同時に再投資する判断が求められる。それが可能でなければ、その金融機関は市場リスクで収益を上げることではできないであろう。ルールがリスクとリターンの関係において正しくなければ、そのルールは収益機会を奪う結果しかもたらさない。

一方で、有価証券でも個別の信用リスクを内包する投資信託や証券化商品は、市場リスクの考え方のみならず、信用リスクの考え方も併せて管理しなければならない。要は各有価証券の内包する信用リスクと市場リスクの程度を理解し、各々の観点から管理することが求められる。R A Fを機能させるためには、そのような管理のツボを混同して一律に扱うことのないリスクリテラシーの定着とガバナンス態勢の構築が重要となる。

カギは組織としての リスクリテラシー

経営者が強く関与しなければ

〔図表2〕 地域金融機関のリスクガバナンス強化



ならないことも、R A Fが統合リスク管理と異なる点である。R A Fではステートメントの起案は経営者が行い、取締役会がそれを承認するプロセスとなっている。

経営者がR A Fに強く関与す

べき理由として、オンバランス・リスクについてリスクを取るか取らないかの判断は収益に直結することが挙げられる。例えば、米国の中小企業貸出を原資産とする証券化商品に投資したとする。米国が利上げを続けるなか、それら企業信用リスクが高まっているとして、その証券化商品を売却すべきと判断することは、すなわち今後見込んでいた分配金を諦めることを意味する。そのため業績見通しの下方修正を強いられる結果になるかもしれない。そのような判断は、やはり収益に責務を負う経営者が担うべきであろう。そのためには、市場リスクへの対処の仕方を含め、経営者の市場リスクに係るリスククリテリヤが極めて重要となる。

地域金融機関の本業は預貸業務であり、少なからずの従業員が貸出も含めて信用リスクに係る業務を経験している。役員も預貸業務の実績が評価されて登用された人材が多い。そのため、管理のツボを心得ている人材の層も厚い。一方で市場運用業務は必ずしも本業とは位置付けられていないところもあり、市場運用出身の役員は多くない。市場リスクを対象に業務を行う部署は、市場運用や企画ALMなどに限られるため、市場リスクを経験した人材の層も厚くはない。

リスククリテリヤのある人材が不足していたとすれば、社外取締役など外部の協力を得る方法もある。さらに、被りうる損失の最小化に向けて組織としての機動的な意思決定態勢が確立されていないければ、リスクガバナンスが確立されていることにはならない。その状況について社外取締役など外部からチェックを受け、アドバイスをもらうことも有用であろう(図表2)。

地域金融機関が最も重視しなければならぬことは、いかなる経済・金融環境においても存続し業務を継続することである。R A Fを外形的に導入するかどうかにかかわらず、組織としてリスククリテリヤを向上し、それを可能とするリスクガバナンスを強化することがこれから避けて通ることのできない課題となる。

いとう しょういち
90年早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了(商学修士)、三菱総合研究所入社。金融機関向け経営コンサルティング業務等に従事。07年スパークス入社、地銀関連業務等に従事。16年和キャピタルを共同創業、専務取締役(現職)。

- (注) 1 R A Fにおいては、R A S(リスクアペタイトステートメント=Risk Appetite Statement)とつわれ²⁾。
- 2 Financial Stability Board "Principles for An Effective Risk Appetite Framework" 2013/11
- 3 ()では、リスク管理を行ううえでリスクごとの特性と管理上のポイントに関する理解度を「リスククリテリヤ」と呼ぶ。
- 4 ()では、財務諸表のバランスシート(貸借対照表)に計上している貸出金や有価証券など資産にかかる信用リスクや市場リスクを「オンバランス・リスク」と称し、それ以外のリスクを「オフバランス・リスク」と称している。
- 5 株式指数はリスクアセットとしては信用リスクの対象だが、倒産による回収不能リスクはない。