



2016年6月30日 森本紀行はこう見る

リスクに、おいしい、まずい、はあるのか

今、日本の金融規制のあり方は、大きく変わろうとしています。それを受けて、金融機関の経営管理のあり方も、抜本的な転換を求められています。そのなかで、注目されているのがリスクアペタイトフレームワークです。さても、リスクに対する食欲とは、どういうことか。リスクは、金融機関の食物なのか。リスクに、おいしい、まずい、はあるのか。

まずは、用語の確認から始めましょう。リスクアペタイトフレームワークというのは、まだ新しいもので、2013年11月に金融安定理事会 (Financial Stability Board) が公表した「実効的なリスクアペタイト枠組みに係る原則」(Principles for an Effective Risk Appetite Framework) において、初めて概要が整理されています。これは、その名のとおり、金融機関としての健全なるリスクへの食欲、事業目的遂行のために自覚的にとるべきリスクを前面にだした経営の枠組みです。

日本では、金融庁が2015年9月に公表した「金融行政方針」において、リスクアペタイトフレームワークに言及された箇所に注が付けられていて、「自社のビジネスモデルの個性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量を「リスクアペタイト」として表現し、これを資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する社内の共通言語として用いる経営管理の枠組み」と説明されています。

また、一つ前の年度の2014年9月に公表された「金融モニタリング基本方針」でも、「フォワードルッキングなリスク管理」を求めるなかで、リスクアペタイトフレームワークへの言及があって、そこには、括弧書きで、「経営陣等がグループの経営戦略等を踏まえて進んで受け入れるリスクの水準について対話・理解・評価するためのグループ内共通の枠組み」と説明されています。また、関連したところで、「自行のビジネスモデルにおけるリスクの所在を理解した上で」との言及もあります。

それにしても、僅か2年で、金融庁の理解として、「自社のビジネスモデルの個性」を強調し、「進んで受け入れるリスク」から、より能動的に、「進んで受け入れるべきリスク」へと、高度化していることがわかります。

では、既に、日本の金融機関でも、適用されているのでしょうか。

少なくとも、現段階では、金融庁は、リスクアペタイトフレームワークの適用を、メガ銀行等に



限定しています。そして、2015年の「金融行政方針」では、メガ銀行等に対して、検証項目として、「リスクアペタイトフレームワークの構築を通じ、経営レベルでのリスクガバナンスの強化を図っているか(将来の経済や市場のストレスを勘案したきめ細かな収益管理や機動的な経営方針・資本政策の見直しを含む)」という点をあげています。

実際、メガ銀行等においては、2014年度あたりから、リスクアペタイトフレームワークの構築がなされてきていますが、その公表された内容をも、また、金融庁の検証項目をも、現在の課題がフレームワークの形式的整備にとどまっており、そのフレームワークの中身の充実については、ほとんど進捗していないと思われます。はっきりいって、形だけで、中身なし、ということです。

中身の充実にとって、何が一番重要なのでしょうか。

リスクアペタイトフレームワークの中核は、金融庁が説明しているように、「自社のビジネスモデルの個別性を踏まえたうえで、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスク」の定義にあります。「進んで受け入れるべきリスク」だからこそ、リスクに対する能動的な食欲が問題になるのです。

「金融の常識、世の非常識」とされる金融界では、「進んで受け入れるべきリスク」などといわれると新鮮なのですが、世の常識からいえば、どの事業においても、事業目的の遂行のためにとるべきリスクは必ず自覚的にとるので、「進んで受け入れるべきリスク」は、事業目的そのものとして、自明であるはずで。

ところが、メガ銀行のリスクアペタイトフレームワークの公表されている記述をみる限り、どこにも、能動的に「進んで受け入れるべきリスク」の具体的記述はありません。そこに書かれていることは、現に受動的に受け入れているリスクの管理態勢にすぎないのであって、その管理態勢のあり方を、リスクアペタイトフレームワーク上の用語により、リスクカルチャーの醸成と呼んだところで、せいぜい、技法上の改善にとどまることであって、本質的なガバナンスの改革にはならないのです。

金融庁は、事業目的の再確認を前提として、「自社のビジネスモデルの個別性」といっているはずですが、メガ銀行の公表されているリスクアペタイトフレームワークからは、ビジネスモデルの個別性、即ち、事業目的における差別性をみてとることはできません。

しかし、日本のメガ銀行の場合、ビジネスモデルの個別性など、考え得ないのではないのでしょうか。

そのようなことはないでしょう。巨大な金融グループとして、銀行業以外に、投資運用業、証



券業、リース、信託など、多様な金融業を展開し、日本のみならず、日本の外でも、大きな事業展開をしている以上、戦略的に重点分野とする領域において、各社の差別性がなければならぬはず。また、それぞれの特定の分野、例えば、国内の銀行業においても、対象顧客の絞り込み等、戦略の差があるべきです。

もともと、金融庁が「自社のビジネスモデルの個性を踏まえたうえで」と注釈を付している理由は、メガ銀行等の大手金融機関に対して、「自社のビジネスモデルの個性」を意識した経営戦略の差別化を求めたものであるはず。

金融規制当局として、事業の収益性や健全性を問題とする以前に、事業の差別性に着目すべきだということでしょうか。

リスクアペタイトフレームワーク導入のきっかけを作ったのは、2008年の世界的な金融危機に対する反省ですが、規制当局によって危機の原因の一つとして認識されていることは、大手金融グループの経営行動において、戦略なき利益追求に奔走するあまり、金融の本来の社会的機能を見失い、顧客に対する責任を果たし得なかったこと、つまり、収益至上主義の視点から、「進んで受け入れるべきリスク」が規定されていたことだと思われるのです。

故に、金融機関経営においては、短期的な収益追求以前に、中長期的な企業価値の向上へ向けた取り組みとして、改めて、「自社のビジネスモデルの個性」を確立し、その視点において、「進んで受け入れるべきリスク」の再定義を行わねばならないのです。

「自社のビジネスモデルの個性」に応じて、各金融機関それぞれが「進んで受け入れるべきリスク」を選択する以上、そこで問われるのはリスクに対する健全なる感性です。その感性を味覚に譬えるとき、味覚なき利益の追求、空腹を満たすだけの旺盛な食欲が金融危機の原因なら、リスクアペタイトフレームワークにおいては、各自の文化的に洗練された味覚に応じた節度あるリスクイクのあり方が求められるということです。

味覚なき利益の追求から、味覚ある価値の創造へ、ということですか。

金融庁の森長官が「顧客との共通価値の創造」というとき、一方で、短期的な利益追求のあり方を批判していることは間違いありませんが、他方では、共通価値の創造などということは、顧客の特定と提供するサービスの特定を前提にしてしか、なりたち得ないことも明らかです。

また、ここでは、徹底した顧客の視点での価値創造が金融機関の利益の源泉であり、顧客の利益の上には金融機関の利益はあり得ないこと、いわば、利益至上主義から顧客至上主義への転換が強く謳われていることは、論を待たないところです。

金融機関にとって、おいしい利益の追求のためにリスクをとることは、顧客や市場にとって



は、必ずしも、おいしい利益をもたらすものではなく、むしろ、しばしば、まずい不利益をもたらす、ひいては、自分自身の不利益にもつながり、結果的には、まずいリスクのとり方となります。

それに対して、顧客の視点で、おいしい価値の追求のためにリスクをとることは、顧客や市場にとっても、また自分自身にとっても、おいしい利益をもたらすものであって、結果的には、おいしいリスクのとり方になるということです。

金融機関の視点では、利益は、常に、おいしいのですが、顧客の視点では、その背後にあるべき価値は、おいしいとは限らない。顧客の視点で、おいしい価値の創造を追求し、まずい価値を排斥することは、とるべきリスクとして、おいしい価値創造のためのリスクを積極的にとり、まずい価値を生む可能性があるリスクを徹底的に排除するような経営につながるはずで

す。

顧客の視点で構築された「自社のビジネスモデルの個別性」を前提とし、顧客との共通価値の創造を頂点において、そのための能動的なリスクテイクのあり方を統制するものとして、リスクアペタイトフレームワークはあるべきなのです。

問題となっている貯蓄性保険の販売について考えてみると、おもしろいですね。

外貨建て等の貯蓄性保険については、銀行等を通じて、積極的な販売が行われているなか、販売手数料の妥当性について、疑義が呈せられているわけですが、この問題を、徹底した顧客の視点で考えるとき、手数料の問題ではなくて、ビジネスモデルの問題であることは、すぐに、わかります。

まずは、保険会社の経営のあり方として、このような外貨建て等の貯蓄性保険を開発することは、一定の経営のリスクを積極的にとることですが、そのリスクテイクのありようとして、本業の保険業の低迷を補完するための単なる利益追求でないとしたら、どのような顧客の利益が前提されているのか。

また、販売会社である銀行等の経営のあり方として、このような外貨建て等の貯蓄性保険を販売することは、一定の経営のリスクを積極的にとることですが、そのリスクテイクのありようとして、本業の銀行業の低迷を補完するための単なる利益追求でないとしたら、どのような顧客の利益が前提されているのか。

これら二つの問題に対して明快な解答を与えるものとして、金融機関のリスクテイクの正当性を客観的に説明できるための枠組みとして、リスクアペタイトフレームワークが機能するのでないとしたら、そこに、何の意味があるというのか。

つまり、顧客の利益を損なう可能性という最低最悪のリスクを敢えて積極的にとることについて、経営統制上、断固として排除できるような仕組みでないとしたら、リスクアペタイトフ



ムワークなど、何ら意味がないということです。

投資信託も同じですね。

顧客の視点で、まずい投資信託を作り、売ることは、金融機関の視点では、短期的には、おいしい利益になるにしても、それは、顧客の利益を損なう可能性という最低最悪のリスク、つまり、まずいリスクを積極的にとることです。

それに対して、金融機関として、おいしいリスクをとることは、顧客の視点で、おいしい投資信託を作り、売ることです。その結果として、顧客との間に共通価値が創造される限りにおいて、金融機関の中長期的な真の利益が生まれるのです。

以上

次回更新は7月7日(木)になります。