

コミュニケーション・ツールとしての リスク・アペタイト

金融危機における失敗の経験を踏まえ、欧米金融機関では、リスク・アペタイトを、経営管理のみならず、リスク、リターンに関するコミュニケーションを促進し、リスク文化を醸成する重要なツールとして活用している。

大詰めを迎える規制形成プロセス

2009年9月に開催されたピッツバーグサミットの合意を受け、バーゼル銀行監督委員会は、2009年12月に金融危機の再発を防止し、銀行の資本基盤の強化と過度なレバレッジの抑制を目的とした規制改革案「国際的に活動する銀行に関する規制改革案」を公表した。今般の金融危機に際して欧米主要金融機関が資本及び流動性不足に陥り公的支援を受けたことから、金融機関の自己資本及び流動性規制の強化が規制改革案の中核となっているが、カウンター・パーティ・リスク管理の強化やレバレッジ比率規制の導入など規制対象は広範にわたる。

2010年上半期に実施した意見募集や定量的影響度評価の結果に加え、規制実施の経済的な影響評価等を踏まえ、2010年7月下旬には規制改革案の内容の修正と全体的な構成に関する合意形成が行われた。現在、11

月のソウル・サミットに向けて制度設計、水準調整、段階的实施について協議が進められている。なお、9月中旬に開催された会合¹⁾では、自己資本比率について「狭義の中核的自己資本」²⁾の最低基準を4.5%、Tier1比率を6%にすることに加え、最低所要自己資本比率に上乗せされる資本保全バッファー（普通株式等により構成）の水準を2.5%とすることなどで合意した³⁾。なお、新規規制は2013年1月から段階的に実施される⁴⁾。

再認識されるバランスシート管理の重要性

今回の規制改革案には、過度に個別リスクの計量化を重視した結果、リスク管理において包括的な視点を欠いたことによる失敗への反省から、従来のリスク量を基準として必要自己資本を計算するというアプローチに加え、補完的指標としてレバレッジ比率というバランスシートの規模を管理する指標⁵⁾が含まれた。リスク計量化が現在のように高度化し、様々なリスク分野で用いられるようになる以前は、金融機関の経営者にとってバランスシートの構成の変化や急速な拡大は、何か良くないことが起こっている予兆を示す重要なモニタリング指標であった。しかし金融技術の革新に伴い金融機関のリスク管理が個別リスクの計量化に傾注した結果、こうした伝統的なリスク管理の考え方が軽視されてしまった事実は否めない。今般の金融危機においても、財務部門とリスク管理部門の情報連携ができていなかった金融機関において損失額が大きかったと指摘されている。その意味で、単純な比率を課すことについては賛否があるものの⁶⁾、銀行経営におけるバランスシート管理の重要性が再認識されたということには意味がある。

図表 国際的に活動する銀行に関する規制改革案

分野	概要
自己資本の質の強化	・構成要素の定義の明確化と質の向上
レバレッジ比率規制の導入	・レバレッジ比率＝ 資本(Tier1または普通株式等)/BS上の総資産 +オフバランス項目等
リスク捕捉の強化	・カウンター・パーティ・リスクの取扱いの強化 ・外部格付への過度な依存の見直し
プロシクリカリティ(景気循環増幅効果)の抑制	・最低所要自己資本の変動の抑制 ・フォワードルッキングな引当の促進 ・配当等の社外流出の抑制(e.g. 資本保全バッファー) ・マクロ経済状況に応じた所要資本バッファーの調整(e.g. カウンターシクリカル資本バッファー)
流動性規制の導入	・流動性リスク計測(短期・長期流動性指標算出)、 基準、モニタリングに関する国際的な枠組みの 導入

(出所) 金融庁、日本銀行資料より野村総合研究所作成

NOTE

- 1) バーゼル銀行監督委員会の上位機関である中央銀行総裁・銀行監督当局長官グループによる会合。
- 2) 普通株式と内部留保から構成される。
- 3) 最低所要自己資本比率は8%が維持された。なお資本保全バッファをあわせると、普通株式等で構成される自己資本の比率は7.0%となる。
- 4) 狭義の中核的自己資本比率は、2015年1月に完全適用される予定。資本保全バッファは、2016年1月から段階的に適用され、2019年1月に完全適用される予定。
- 5) リスク量を基準としないため、ノン・リスク・ベースの指標と呼ばれる。
- 6) 鎌田康一郎、那須健太郎（2010年3月）、「レバレッジ規制の有効性に関する一考察」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ、No. 10 -J-6を参照。


リスク・アペタイトを意識した
経営管理

経営管理という観点からも、財務情報（資本、流動性、期間収益）とリスク情報の連携を促進する取り組みが進められている。いわゆる、リスク・アペタイト・フレームワークの運営である。近年、国内銀行業界においてもリスク・アペタイトという言葉がよく聞かれるようになった。リスク・アペタイトとは、リスク許容度やリスク選好度を示す言葉であり、利益、バランスシート構成、資本・流動性、許容損失などから構成される。欧州では、リスク・アペタイトは、第2の柱の自己資本充実度評価（Internal Capital Adequacy Assessment Process）の重要な要素となっている。

リスク・アペタイト・フレームワークとは、このリスク・アペタイトを予算計画策定、予実管理そして業績評価という一連の経営管理サイクルに結び付けて運営する枠組みのことを指す。本来、金融機関のリスク管理は、当該金融機関のリスク・アペタイトに整合したものであるはずだが、今回の金融危機に際しては、多くの欧米金融機関において事業拡大を優先するあまり本来とるべきでないリスクをとるなど、リスク・テイクの実態がリスク・アペタイトとかけ離れたものとなっていた。こうした失敗の経験を踏まえ、ガバナンス強化という観点から、リスク・アペタイトをより意識した経営管理の重要性が認識されることとなった。

リスク・アペタイト・フレームワークの基盤となるのは、現行のPDCAサイクルであり、それ自体は目新しいものではない。着目すべきは、大手欧州金融機関においては、リスク・アペタイト・フレームワークをPDCAサイ

クルにおけるトップ・マネジメントとビジネス・ユニットとのリスク、リターンに関するコミュニケーションを促進し、リスク文化を醸成する重要なツールとして位置づけ、活用している点にある。例えば、予算計画策定プロセスでは、どのような業務に取り組み、どのようなリスクをとって、どれだけの収益をあげるかについて十分な話し合いを行い、計画の実現性を精査すると共に、計画実行に対するコミットメントを確認し合う。モニタリングでは、リターンに引きずられ本来とるべきでないリスクをとる、リターンの低下に繋がるリスクの顕在化を放置する、といったことがないように、リスク・アペタイトという観点から事業運営を精査する。定例の予実管理にとどまらず、目標水準、警告点（e.g. ソフト・リミット）、限界点（e.g. ハード・リミット）というアクション・ポイントを設定し、トップ・マネジメントによる適時適切なチェックと意志決定に結び付けている。これらの指標は、リスク・アペタイトを業務レベルに落とし込む重要なツールであり、フレームワークの要となっている。

近年、国内銀行業界においてもリスク・コミュニケーションの重要性が叫ばれるところとなっているが、リスク・アペタイト・フレームワークは、リスク、リターンに関するコミュニケーションを促進するツールとして国内金融機関にとってもひとつの参考となる。 

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi
金融ITイノベーション研究部
上級研究員
専門は内外金融機関経営
focus@nri.co.jp