

リスク管理を収益という視点から捉える

リスク管理の本来の目的は、リスクを特定し、理解し、統制し、最終的には収益の安定化や向上に結び付けていくことにある。収益という視点からリスク管理を捉えると、リスク管理を高度化する価値が見えてくる。

バーゼルIIは、金融機関のリスク管理に関する包括的な規制として、1999年の第一次市中協議案公表から約7年の月日を経て今年3月末に施行された¹⁾。バーゼルIIの策定にあたって、欧米の先進的金融機関は、その枠組みを少しでも自行の内部経営管理制度に近いものとするために、積極的にバーゼル委員会や自国の金融規制当局との対話を行った。彼らが既に高度な内部経営管理制度を有しており、それを有効活用したかったためである。その結果、バーゼルIIは、多くの点において民間金融機関の内部経営管理フレームワークを取り入れたものとなった。

施行後間もないバーゼルIIであるが、既に、欧州の金融規制当局は、バーゼルIIIに向けて動き出しており、バーゼルIIの第一の柱の対象とならなかったリスクに対する資本配賦の可能性を示唆している。こうした金融規制機関の動きも含め、金融機関におけるリスク管理の高度化への取組みは留まるところを知らない。しかし、なぜ欧米金融機関は、リスク管理に積極的に取り組んでいるのだろうか。

欧米金融機関は、なぜリスク管理の高度化に取り組むのか

欧米金融機関がリスク管理の高度化に積極的に取り組む大きな理由として、わが国に先駆けて収益という観点からリスク管理の重要性が認識される段階に入っているという点が指摘できる。リスク管理が組織内に定着して

いく過程においては、組織全体が一時的にリスク回避的になるが、リスク管理の本来の目的は、リスクを回避することではなく、リスクを特定し、理解し、統制し、最終的には収益の安定化や増強に結び付けていくことにある。

わが国に先駆けて1990年代初頭に信用リスク管理の高度化を進めた欧米金融機関においても、信用リスク管理の高度化を推進した当初は、中央集権的なリスク管理体制を強化した結果、営業担当者とリスク管理担当者との間に軋轢が生じ、リスク管理文化が上手く定着しなかったという失敗を経験している。欧米金融機関では、こうした失敗の経験を踏まえ、事業部門にリスク管理担当者を配することにより、現場担当者のリスクに対する理解を深める努力をすると同時に、リスク管理担当者に顧客・業務に対する理解を促進する取組みを進めてきた²⁾。こうした取組みを推進した背景には、リスクに晒されているのは、本部のリスク管理担当者ではなく、組織の末端で日々顧客と接している行員であり、彼らのリスクに対する理解が深まらなければ、真にリスク管理が定着しないとの強い認識がある。

現場担当者との軋轢、啓蒙、協調を経て、欧米金融機関では、リスク管理文化が組織に定着し、リスク管理を収益の安定化と向上に結び付ける、いわばリスク管理における成熟期に入っている。米国では、信用リスク管理の高度化に積極的に取り組んできた銀行は、

Writer's Profile



川橋 仁美
Hitomi Kawahashi

金融ITイノベーション研究部
主任研究員

専門はリスク管理
focus@nri.co.jp

2000年初頭の景気後退期において足下の利益を追わず、厳格な貸出方針を維持した結果、不良資産の増加が抑制され、高収益をあげた。このことが業界全体の自信に繋がり、2003年中頃には、商業貸出の信用リスク管理の高度化が米国銀行の収益の安定化に貢献したとの認識が広まった³⁾。

リスク管理を収益という視点から捉える

欧米銀行業界においては、リスク管理の高度化に伴い、リスク調整後資本収益率（Risk-adjusted Return on Capital）に代表されるように、経営の意思決定を支援するツールにリスクの概念が持ち込まれるところとなった。更に先進的な欧米金融機関では、リスク情報を経営管理のみならずマーケティングにも活用している。

例えば、米国銀行業界で1顧客あたりの保有商品数が最も多いと言われるWells Fargoは、リスク情報のマーケティングへの活用にいち早く着目し、積極的な取り組みを続けてきた数少ない銀行の一つである。リテール分野では従来、リスク分析は商品毎や顧客セグメント毎の貸倒や延滞の確率を分析することに主眼が置かれていた。しかし、Wells Fargoは発想を転換し、貸倒や延滞のデータを用いて、貸し倒れのない、あるいは延滞をしない信用力の高い顧客の特徴を分析し、自行にとって望ましい顧客プロファイルを特定、マーケティングを実施している。こうした分析のためには、顧客情報ファイルとリンクした貸出明細データと共に、高い処理能力を持った情報システムが必要になる。リスク情報のマーケティングへの活用の可能性とその効果を認めた数少ない銀行だけが、こうした分野に積極的な投資を行っている。

リスク管理のノウハウを活用し、従来の事業別、縦割りの組織に風穴を開け、新しい収益事業を創出する銀行も出てきている。米国では、

投資銀行が住宅ローンのオリジネーション等を手がけることにより、裏付資産の仕入費用を低く抑え、証券化事業における収益機会を深掘することを目的として、2004年頃から住宅ローン会社の積極的な買収を進めた⁴⁾。こうした動きに着目した大手商業銀行は、自行のリテール部門が持つ広範な店舗ネットワークを通じてオリジネーションされる住宅ローンの信用リスクの価値に目を向けるようになった。商業銀行には、自行の店舗ネットワークを通じて投資銀行と比べ費用効率高く住宅ローン債権をオリジネートできること、また、統一的な貸出基準を通じて住宅ローンの信用リスクの質を統制できること、等の優位性があることに気づいたのである。

JP Morgan Chaseでは、それまで事業部門単位で取り組んでいた住宅ローンの証券化事業を投資銀行の証券化事業と垂直統合し、全社的な観点から住宅ローンの信用リスクを有効活用する新しいビジネスモデルを構築した。これは、信用リスクの価値を詳細に評価することが出来なければ、成立しなかったビジネスモデルである。

わが国においても、信用リスクの高度化が進展した1990年代を通じて、リスク情報を、貸出金利設定を初めとする経営管理ツールに活用する取組みが進められてきた。しかし、長引く不況による低金利環境下においては、こうした新しい経営管理手法を有効に活用するまでには至らなかったように思う。まさしくバーゼルIIがそうであったように、リスク管理の高度化は、規制対応やリスク回避という側面からだけ捉えると、費用負担が大きく、また、強固なリスク管理文化も組織にうまく定着していかない。欧米金融機関を見習い、収益向上に結び付けていくという能動的な発想を持ってリスク管理の高度化に取り組むべきである。

NOTE

1) 米国では、現在、バーゼルII実施に向けて最終規制案の策定を進めている。一方、欧州においても先進的手法の採用を予定している大手銀行のバーゼルII実施は2008年となる。

2) リスク管理分野における分権化（現場への権限委譲）が可能となったのは、情報システムによるところが大きい。欧米先進国では、現場担当者のリスク認識を高め、リスクテイキングを支援する情報システムインフラを提供すると共に、本部のリスク管理部門がリスクエクスポージャーを一元的にモニタリング、統制する情報システムインフラを整備している。

3) 米国のリスク管理に関する業界団体であるRisk Management Associationの2003年秋の年次会議において銀行の商業貸出の信用リスク管理の高度化の結果、前回の景気後退期との比較において、不良債権額及び償却額の減少というかたちで収益の安定化に貢献したとのスピーチが行われた。

4) 詳細は、米国金融ビジネス・IT動向（NRIアメリカ）「アメリカの投資銀行で相次ぐ住宅ローン会社の「垂直統合」」参照。