

リスク管理の高度化と リスクコミュニケーション

経営の質を高める「活きたリスク管理」には、「計測技術」と「管理プロセス」の高度化が必要であるが、今次金融危機を通して、改めて「管理プロセス」の向上が強く求められている。

今次金融危機を通して、 リスク管理の観点で見えること

サブプライムローン問題発生以降の市場動向を振り返ると、VaR管理で想定した水準を超えた市場変動が頻発し、リスク分散の前提である相関関係が時に大きく変化したことが見て取れる。市場の重要なインフラである格付の信頼性が傷つき、リスク管理に不可欠な計量モデルに限界があることも再認識されている。従って、格付やモデルを信じた上で、VaRでリスクを管理していれば良いということではなく、状況の変化に適切な判断を下し、機敏に対応していくことができる仕組み作りが、より一層求められている。今後も収益を上げるためにリスクを取る必要がある金融機関においては、活きたリスク管理というものを改めて構築していく必要がある¹⁾。

明暗を分けた 米大手金融グループの事例

活きたリスク管理には、具体的に何が必要なのだろうか？ ここでは、先進的なリスク管理能力を持つと言われていた2つの米大手金融グループの、サブプライムローン問題への対応事例 — 「商業銀行部門が把握した住宅ローン市場の変調を持株会社経由で投資銀行部門に連携できたことにより、グループ全体での損失が少なかったA社」と、「それができなかったため結果として大きな痛手を被ったB社」 — を通して考えてみたい。

両社では傘下事業部門に対するガバナンスの考えが大きく異なっていた。A社では、持株会社が資本配賦後もさまざまな経営管理ツールを活用し、事業部門の状況について、計数のみならず、その中身の確認も含めたコ

ミュニケーションが行われていた。一方B社は、伝統的に事業部門の独立性を尊重し、互いに競争させる組織文化であり、持株会社の機能は小さく、資本配賦後は、どのようなリスク・リターン・プロファイルを構成するかは事業部門に任せていた。このガバナンスの違いに起因して、2つの点で、両社のリスク管理は大きく異なっていた。

1点目は、グループレベルで共有していたリスク情報の内容・集約度についてである。A社の持株会社はリスクに関して、その大きさだけでなく、性質、中身も分かる情報を持ってグループ経営管理に当たっていた。従って、商業銀行部門の発した危険信号を持株会社を経由して投資銀行部門のリスク管理に活用することができた。しかしB社は各部門に任せていたが故に、抽象化されたリスク計数でグループ管理を行っていたことから、中身の把握が難しく、他部門への活用ができなかった²⁾。

2点目は、組織内でのリスク管理部署の位置付けについてである。A社では、各部門に存在するリスク管理部署は、事業部門長に加え持株会社の全社リスク管理部署に報告する仕組みとなっていた。また、評価も両者から行われることから、リスク管理部署にはしっかりと両者に対応するインセンティブがあった。一方B社では、各事業部門のリスク管理部署は独立的な組織として事業部門内のリスクを管理する責任を負い、その報告先は事業部門長のみであり、全社リスク管理部署には行われていなかった。従って、評価も事業部門長が行う形となるため、全社のことに意識を向けるインセンティブは低かったと推察される。

この事例から、損失を回避する活きたリスク管理のためには、①判断に必要な内容・中身を伴った情報を把握

NOTE

- 1) 2008年11月の金融サミットでは、現在の金融危機の根本原因として、「リスクを適正に評価せず、より高い利回りを求め、適切なデューデリジェンスの実施を怠っていた」と述べられている。リスクとリターンをバランス良く見る必要がある。
- 2) B社の商業銀行部門ではサブプライムローンのリスクに注視し、2006年末頃から信用リスクは許容範囲内に適切に管理されていた。
- 3) もちろん、コンプライアンスの関係や相互牽制を働かす必要があることから、どっぷりとビジネスに組み込まれるということではない。
- 4) RAROC=Risk Adjusted Return On Capital, SVA=Shareholder Value Added
- 5) リスク管理部署の位置付けや評価方法の見直し、ビジネスへの理解の深化を意図した戦略的人事ローテーション等の大掛かりなものから、報告フォーマットの変更、会議での議事進行方法の見直し等の細かな修正まで、やれることは多い。

すること、および②リスク管理者がビジネスの中身を知っていて、リスク情報の内容について判断でき、それを活用するために他部門との連携を図ること、が重要であると示唆される。部門間でリスクを意識したコミュニケーション(=リスクコミュニケーション)があったかどうかによって、今回の結果に違いが出たのである。

リスク管理を高度化するためには

金融機関のビジネス環境が変貌する過程で、例えば市場型間接金融の発展やファンド・証券化商品投資、あるいは投信販売のように、異なる部門・部署で同種のビジネスが展開されたり、同種の資産を保有したり、あるいは同種のリスクが関係していたり、ということがますます増えている。従って、このような可能性のあるビジネスポートフォリオを持って経営していくためには、部署や部門を超えてリスクを見る必要がある。B社のように乾いた計数ではなく、A社のようにリスク情報の中身を知ることが必要になってきたと考えられる。

これは、危機的状況の時だけ必要だということではない。A社の事例は危機的状況になる前に察知して対応した、ということであり、常日頃より感度を高くして、情報の中身を把握しておくことで、火が燃え広がる前に機敏に対応できるということである。

合わせてリスク管理者の役割についても、単にVaRなど必要な計数を計算し報告するモニタリング段階から、過大なリスクを取っていないか監視するコントロール段階を経て、ビジネスにアドバイスしていく段階に進化していくと予想される。例えば既存取引のリスク量を上手く減らす方法や、新規取引のリスク管理方法につい

て一緒に考えるといったことが求められている。本来企業はリターンを上げるためにリスクを取る必要がある。そこに立ち返れば、リスク管理はビジネスを上手く進めるために行うのであり、ビジネスについて理解し、それに役立つアドバイザーとしての立ち位置というものが必要になってくる³⁾。この段階で適切なアドバイスを行う上では、リスクとリターンとの総合的な判断、つまりRAROCやSVA⁴⁾といったような、リスク対比でのリターンを表す指標も、より重要視されてくるだろう。

こうしたポイントを押さえた上で、リスク管理担当者だけではなく経営陣やフロントの人間も含めたコミュニケーションの当事者が、リスクに対する高い感度(=リスクマインド)を持つことが大切である。要は、リスクを切り口とした神経ネットワークを組織内に育てるといイメージであって、何か異変があった場合には、そのネットワークを通して速やかに判断し対応できる、ということが期待される。

しかし、リスクコミュニケーションやリスクマインドの組織への定着、向上は自然になされるのではなく、意識的かつ継続的な取り組みが必要となってくる⁵⁾。上述した点を踏まえて、経営会議やALM委員会をはじめとする各レベルでのリスク管理態勢が十分なのか、もう一度考えてみるのが、高度化に向けた第一歩なのではないだろうか。



Writer's Profile



有村 康哉 Kousai Arimura

金融 ITイノベーション研究部
上級研究員
専門は金融機関のリスク管理
focus@nri.co.jp