

## 水面下で進む経営管理体制の再構築

欧米の大手金融機関は、この2年のあいだ金融危機の後処理に追われる一方で、経営管理体制の再構築を着実に進めてきた。国内金融機関は、金融危機を対岸の火事とせず、欧米金融機関の金融危機の経験に学び、自らの経営管理体制の高度化に役立てていく必要がある。

### 伸び悩む国内金融機関の収益

今般の金融危機により金融機関のリスク管理体制の脆弱性が明らかになり、先進的と目されていた欧米金融機関は、多額の損失を計上する結果となった。このような状況に際して、欧米金融機関とのリスク管理体制の格差を指摘されてきた国内金融機関の担当者からは、もう欧米金融機関は参考にならないという厳しい評価の声が多く聞かれた。今般の金融危機を、欧米先進金融機関を追い越す機会と捉えていた国内金融機関の担当者も多かったと思う。しかし、この2年を振り返ってどうであろうか。果たして国内金融機関は、欧米金融機関を凌ぐ収益基盤と経営管理体制を構築したと自信を持って言える状況にあるのだろうか。

ギリシャ国債に代表されるソブリン・リスクの顕在化等、金融危機は未だ収束しておらず、二番底が懸念されるところではあるが、2009年12月にはCitigroupを除くすべての大手米銀が公的資金の返済を終え、本格的な経営回復に向けて着実に歩みを進めている。一方、国内を見ても、主要行の2010年3月期決算は、2008年9月のリーマン・ブラザーズの破綻に端を発した内外金融市場の混乱および、それに続く、経済状況の悪化による影響を大きく受けた前年度決算から一転、黒字となった。黒字転換の主たる要因は、1) 株式等の減損処理の減少、2) 不良債権処理の減少である。しかし、本業の利益を示す業務純益は、ほぼ前期並の水準にとどまっている。伸び悩む収益は、なかなか浮上できない日本経済の縮図でもあり、また景気変動への耐性を高め、収益の安定化を図る抜本的な策を欠いてきた国内金

融機関の現状を示すものとも言える。

### 水面下で進んでいた経営管理体制の再構築

リーマン・ブラザーズの破綻以降、金融危機が深刻化するなかで欧米金融機関は後ろ向きに対応に追われてきたと考えている国内金融機関の担当者は多いだろう。しかし、多額の損失を計上した欧米の大手金融機関の多くにおいて、内部管理体制の再構築は、金融危機の進展とほぼ同時に進んでいた。例えば、米銀では、2007年3月のベア・スターンズの破綻が、内部管理体制の再構築に取り組む契機となった。野村総合研究所が2010年6月に実施した調査結果によれば、欧州の大手金融機関も2007年中には、同様の取り組みを開始している。欧米大手金融機関の大宗は、約2年にわたる研究開発・試験の運用を経て、2010年から新たな経営管理の枠組みの運用を開始している。

### 進む定性面の高度化

欧米金融機関の経営管理体制の再構築において特筆すべき点は、次の2点である。一つは、経営報告において正確さよりスピードがより重視されるようになったこと、もう一つは、内部管理におけるトップ・マネジメントの関与（Management Buy-in）がより一層強まったことである。

経営報告において正確さよりスピードを求める流れは、既にベア・スターンズが破綻に至る過程で始まっていた。野村総合研究所は、ベア・スターンズ破綻と救済買収が行われたその週に主要米銀にインタビュー調査を

実施したが、刻々と変化する金融環境下において、迅速に意志決定を行う必要に迫られた結果、米銀のトップ・マネジメントは、正確な数値を把握することより、概算でよいから迅速に数値を把握することを重視するようになっていた。経営報告においてスピードを重視する傾向は、金融危機の深刻化に伴って一層強くなった。2008年9月のリーマン・ブラザーズの破綻を契機に、経営報告の迅速性を担保する目的で、経営情報システムに手を入れる大手金融機関も出てきている。

第二点目の特徴は、内部管理においてトップ・マネジメントの関与がより一層強まったという点にある。欧米金融機関は、トップダウン経営が徹底しているのでマネジメントの関与が強くて当たり前と思われる方も多いと思う。しかし、金融危機以前は、金融機関のトップ・マネジメントは、業務の詳細にまで関与することはなく、事業部門長は、目標RAROCを達成していれば、経営会議で、細かいことは言われぬという金融機関も多かった。しかし、金融危機を経て、欧米金融機関のトップ・マネジメントは、業務の詳細情報を確認し、意志決定を行うようになってきている。JP Morgan ChaseのCEOであるJamie Dimon氏は、今回の金融危機に際して現場担当者が驚くような細かさで情報を確認しながら、リスクを特定していったという。JP Morgan Chaseの2010年年次報告書のLetter to Shareholdersのカバー範囲の広さと細かさは、その一端を示すものだ。だがDimon氏だけが特別な訳ではない。過去に実施したインタビュー調査でも、危機の最中には、トップ・マネジメントが毎日現場まで下りてきて、直接担当者に状況を細かく確認したという話が良く聞かれた。

トップ・マネジメントの関与を後押ししている要因の一つは、規制強化である。例えば、自己資本十分性評価を検証するプロセスにおいて、監督当局は、事業計画の詳細や個々の仮説に至るまで、なぜそうなのかを細かく確認するようになってきている。この評価・検証に際して、金融機関のトップ・マネジメントは、自らのリスク選好度 (Risk Appetite) を定め、それを基準として各事業を細かく精査していく責任を負っている。具体的には、予算プロセスや予実モニタリング・プロセスにおいて、全社のリスク選好度を基準に各事業の予算計画の妥当性や達成度だけでなく、利益のあげ方やリスクのとり方が精査される。部門長には、以前にも増してアカウンタビリティが求められるところとなっている。

金融危機の影響が欧米比、軽微だった国内金融業界からは、現行の国際的な規制強化の流れについて行き過ぎと評価する声が多く聞かれる。しかし、こうした規制強化策の中には、金融危機を経験したからこそ考え得た、金融機関の危機への耐性を高めるために有効な施策があることを忘れてはならない。危機の大きさと影響は、経験したものにしかわからず、経験からのみ実効性のある対処方法が生まれる。今回の危機の中からより強い金融機関が生まれてくることは間違いない。国内金融機関も金融危機を対岸の火事とせず、欧米金融機関の金融危機の経験に学び、自らの経営管理体制の高度化に役立てていく必要がある。



## Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融市場研究センター  
上級研究員  
専門は内外金融機関経営  
focus@nri.co.jp