

米銀のBanker of the Yearから学ぶ CEOの最も重要な仕事

先の金融危機以降、諸外国の金融業界においては、金融機関の業績と企業文化に関連性があることが明らかになり、企業文化に対する関心が高まっている。米国銀行業界紙が2013年のBanker of the Yearに選んだWells Fargoの会長兼CEOであるJohn Stumpf氏も「CEOの最も重要な仕事をあげるとすれば、それは企業文化を維持することである」と答えている。

進化するリスク・アペタイト

米国の銀行業界紙「アメリカン・バンカー」は、2013年のBanker of the Yearに、Wells Fargoの会長兼CEOであるJohn Stumpf氏を選出した。Wells Fargoは、クロス・セルに定評があり、ベスト・プラクティスとして手本としている本邦金融機関も多い。アメリカン・バンカー紙がStumpf氏をBanker of the Yearに選んだ大きな理由の一つは、Wells Fargoが足もと15四半期、最高益を更新していることにあるが、強固な企業文化が高い財務パフォーマンスに寄与していることも大きな理由の一つとなっている。アメリカン・バンカー紙は、Wells Fargoの強固な企業文化を示すものとしてVision and Valueの存在を挙げている。Vision and Valueは、1)ビジョン、2)価値観、3)文化、4)戦略、5)目標、6)我々のよって立つところ、7)戦略的優先事項、8)将来という8つの項目から構成された小冊子である。このVision and Valueは、Wells Fargoの企業としての包括的な価値観を示すものであり、Wells Fargoの全従業員の意識を統一する基盤となっている。

このVision and Valueはまた、リスク・アペタイト・ステートメントの一形態と言うこともできる。諸外国の金融機関では、金融危機以降、リスク・アペタイト・フレームワーク（以下、RAF）の導入が進んでいる。RAFは、リスク・アペタイトという言葉故にリスク管理高度化のためのフレームワークと受け止められることも多い。しかしRAFの組織への定着と共に、リスク・アペタイトも進化し、当該組織の企業文化、企業哲学やビジネ

ス慣行なども内包するようになってきているのである。

なぜ今、企業文化が注目されているのか

先の金融危機以降、諸外国の金融業界では、企業文化に対する関心が高まっている。その理由は、金融危機後、金融機関の業績と企業文化に関連性があることが明らかになったことにある。Senior Supervisors Groupがサブプライム・ローン問題の深刻化を受け、2008年6月に公表した「Observations of Risk Management Practices during the Recent Market Turbulence」報告書では、危機を上手く切り抜けた金融機関においてはシニア・マネジメント・チーム（CEO、CRO、CFOなど）、事業部門及び管理部門との間で活発なコミュニケーションを通じてリスク特定と分析を行う慣行があったと指摘している。

企業文化が金融機関の職員の行動や意志決定に大きな影響を与えることや、規律ある企業文化が金融機関の健全なリスク・テイクに寄与することが広く認識されるようになった結果、企業文化を評価し、金融監督に役立てようとする動きも出てきている。2013年11月には、監督機関に金融機関のリスク文化を評価するガイドランスを提供することを目的として、金融安定化理事会が「Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture」市中協議文書を公表した。この市中協議文書では、リスク文化の健全性を評価する指標として、1)トップの姿勢（Tone from the top）、2)説明責任、3)効果的な疑問の投げかけ（Effective challenge）、4)インセンティブの4つを挙げている（図表参照）。

図表 リスク文化の健全性を評価する指標

指標	選定理由
トップの姿勢	・取締役会、シニア・マネジメントは、金融機関の中核的価値観とリスク文化の設定における出発点であり、体系的に企業文化を醸成し、それをモニタリングし、評価する責任があること
説明責任	・組織内のすべての人々がリスク文化の中核的価値とリスクに対するアプローチを理解していること
効果的な疑問の投げかけ	・健全なリスク文化は、組織の意志決定プロセスにおいて効果的な議論を行う環境の下地となること
インセンティブ	・財務及び非財務的インセンティブは、中核的な企業価値及びリスク文化を支援する必要があること

(出所) 金融安定化理事会「Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture」

奇しくも、Stumpf氏は、Banker of the Year受賞に際して「CEOの最も重要な仕事をあげるとすれば、それは企業文化を維持することである」と答えている。米国銀行業界では、既にStumpf氏のような経営トップが財務パフォーマンスの向上と企業文化が密接に関連することを強く認識するようになってきている。

企業文化の醸成と評価に有効なRAF

諸外国の金融機関は、金融危機以降、リスク・アバタイト・フレームワークの導入を積極的に推進してきた。その目的のひとつは、組織内にリスク文化を醸成することにある。ここ数年間、海外金融機関におけるRAFの導入の実態について調査を続けてきたが、果たして既に強固な企業文化、リスク文化を保持している金融機関にとってRAFを導入するメリットはあるのか、反って企業文化を棄損してしまう可能性はないのかという疑問を抱いてきた。しかし、これまでのインタビュー調査を通じて、企業文化に定評のある金融機関では、RAFを企業文化が正しく受け継がれていることを確認するツールとして有効であると評価していることがわかってきた。

ある金融機関の担当者からは、「企業文化、つまり企業の価値観は、目に見えないものであるから、それが正しくかつ組織の末端まで浸透しているかを評価することが難しい。規制当局の要請を受けRAFを導入したが、結果的には予想もしないメリットが得られた」との話があった。

海外金融業界において企業文化、つまり経営の質的な側面が重視されるようになった背景には、バーゼルⅡの内部モデル採用に象徴されるように金融機関のリスク管理において過度に定量面を重視したことに対する反省がある。本邦金融機関もバーゼルⅡ対応に向けリスク計量手法の高度化に邁進してきたことを考えると、欧米金融機関と同様に経営管理の質的な側面を高度化することが今後取り組むべき課題の一つであることは間違いない。

RAFは、万能なツールではない。しかし、これまで置き忘られていた経営管理の質を評価し、高度化するためのツールとしての有効性は、諸外国では広く認識されるところとなっている。言わなくてもわかるだろうという考え方が根強い日本では、気づかないうちに組織における共通の価値観が失われ、意識の統一を阻害している可能性は高い。RAFは、うまく使いこなすことで、組織全体の意識を一つの方向へ統一し、財務パフォーマンスの向上に繋げるツールになる。本邦金融機関においても、単なる規制対応にとどまらない活用を期待したい。

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
専門はリスク管理、内外金融機関経営
focus@nri.co.jp