

金融機関のガバナンス強化と リスク・アペタイト・フレームワーク

野村総合研究所 金融ITナビゲーション推進部

川橋 仁美



1. はじめに

2015年3月5日に金融庁は、コーポレート・ガバナンス・コード（以下、コード）原案を公表した。コードは、2014年6月に閣議決定された『日本再興戦略』改定2014年にもとづき、成長戦略の一環として策定された。

〈目次〉

1. はじめに
2. 金融機関のガバナンスを巡るグローバルな動き
3. 企業の存続を左右するコーポレート・ガバナンス体制
4. 企業文化～コーポレート・ガバナンスの基盤
5. ガバナンス強化の重要な要素～リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）

「成長戦略の一環として」という言葉が示す通り、コード策定の目的は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることにある。東京証券取引所において必要な制度整備を行い、2015年6月1日からの適用が予定されている。適用対象は、わが国取引所に上場する会社である。

コードは、法的拘束力を有するものではないが、コードに示された原則を実施しない場合には、その理由を説明しなければならない。所謂、「コンプライ・オア・エクスプレイン」である。コードの適用に向けて社外取締役の人数を増やすなど具体的な取り組みを進める金融機関も出てきている。2015年5月1日に改正会社法の施行が予定されていることも金融機関のコーポレート・ガバナンス強化の動きを後押ししている。

■ 2. 金融機関のガバナンスを巡るグローバルな動き

国際的には、金融機関のガバナンス強化の動きは、金融危機直後に始まっている。金融危機時に、金融機関の取締役のリスクに対する理解が欠けていたこと、またリスクを理解するために十分な時間を費やしていなかったこと、その結果、経営陣の提案や決定に対して効果的に異議を唱えることができなかったことなど、金融機関のガバナンスの脆弱性が明らかになった。これを受けて、2010年10月にバーゼル銀行監督委員会（以下、バーゼル委員会）が「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」を公表した。諸原則は、1）取締役会の実務、2）上級管理職、3）リスク管理と内部コントロール、4）報酬、5）複雑または不透明な企業構造、6）情報開示と透明性という6つの分野についてガイダンスを提示した。各国の金融機関および監督当局は、この原則にもとづいてガバナンスの強化とそれを監督するプロセスの高度化に取り組んできた。

2013年2月には、金融安定化理事会（以下、FSB）が金融機関のリスク・ガバナンスに焦点を当て、7つの分野について、2010年以降各国の金融機関および監督当局が講じてきた改善措置を評価、その結果を公表した^(注1)。7つの分野とは、1）金融機関のリスク・ガバナンスに対するアプローチ、2）取締役会

の責任の定義、3）リスク委員会の責任の定義、4）取締役会とリスク委員会のガバナンス、5）取締役会とリスク委員会に提供する情報、6）リスク管理機能、7）リスク管理機能の独立的な評価である。評価報告書は、調査対象金融機関のガバナンス体制について、改善が見られるものの、3）リスク委員会の責任と定義および6）リスク管理機能について更なる取り組みが必要であると結論付けている。またガバナンスの最良慣行は各国の監督当局のガイドラインより進んだものであること、金融機関が規制要件への対応ではなく、市場の信頼を取り戻すことを目的としてガバナンスの強化に取り組んできたことを評価している。

FSBの評価報告書を受け、バーゼル委員会は、2010年に公表した諸原則の見直しを開始。2014年10月に「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」市中協議文書を公表した。改定の目的は、銀行のリスク・ガバナンスに関する指針の強化である。バーゼル委員会は、改定のポイントを、1）取締役会の監視とリスク・ガバナンスに対する責任の強化、2）リスク文化、リスク・アペタイト及びリスク・アペタイト・フレームワーク（以下、RAF）、リスク・キャパシティなどのリスク・ガバナンスの主要な構成要素の明確化としている。なお2010年に公表した諸原則と同様にコーポレート・ガバナンスの重要な論点である株主の権利については、OECD原則に準じるとされた。

(図表1) 銀行のためのコーポレート・ガバナンスの諸原則 (市中協議文書)

原則1：取締役会の全般的な責任
・取締役会は、銀行に対して全責任を負う。これには、戦略目標、ガバナンス体制、企業文化の実施を承認、監督することを含む。取締役会はまた上級経営陣 (senior management) の監視を行う責任を負う。
原則2：取締役会の適格性と構成
・取締役会のメンバーは、個人としても、集団としても自らの地位に適格性を有し、またそれを維持し続けなければならない。取締役は、監視とコーポレート・ガバナンスにおける自らの役割を理解し、銀行の業務について健全で客観的な判断を行うことができなければならない。
原則3：取締役会の構造と実務
・取締役会は、自らの仕事について適切なガバナンス構造と慣行を定義し、慣行に従うこと、またそれに関する定期的な検証を継続的に行う手段を確立すべきである。
原則4：上級経営陣
・取締役会の指示と監視の下、上級経営陣は、その戦略、リスク・アパタイト、インセンティブや報酬、および取締役会が承認したその他の方針と一貫性を持って、銀行の活動を実施、管理すべきである。
原則5：グループ構造のガバナンス
・グループ構造については、親会社の取締役がグループ全体とグループおよびその事業体の構造、事業およびリスクに適切な明確なガバナンス構造を持つことを確実にすることに全責任を有する。取締役会と上級経営陣は、銀行の業務運営上の構造とそれに付随するリスクを知り、理解しなければならない。
原則6：リスク管理
・銀行は、十分な地位、独立性、経営資源および取締役会へのアクセスを与えられたChief Risk Officerの指示の下、実効的で独立したリスク管理部門を有するべきである。
原則7：リスクの特定、モニタリング、管理
・リスクは、銀行全体および事業体単位で、継続的に特定、モニタリングそしてコントロールされるべきである。銀行のリスク管理と内部統制のインフラストラクチャは、銀行のリスク・プロファイルの変化、外部のリスク環境そして業界の慣行に併せて高度化されるべきである。
原則8：リスク・コミュニケーション
・実効的なリスク・ガバナンス・フレームワークは、銀行内における組織全体と取締役会および上級経営陣に対する報告の両方においてリスクに関する強靱なコミュニケーションを伴うべきである。
原則9：コンプライアンス
・銀行の取締役は、銀行のコンプライアンス・リスクの管理を監視する責任を有する。取締役会は、永続的なコンプライアンス機能の確立を含めた、銀行のコンプライアンスに対するアプローチや方針を承認すべきである。
原則10：内部監査
・内部監査機能は、取締役会に独立的な保証 (assurance) を提供し、実効的なガバナンス・プロセスと銀行の長期的な健全性を促進することを通じ、取締役会と上級経営陣を支援する。内部監査機能は、明確なマンデートを持ち、取締役会に対して責任を有し、監査対象の業務から独立し、また銀行内において十分な地位、スキル、経営資源および権限を有しなければならない。
原則11：報酬
・銀行の報酬体系は、健全なリスク管理に効果的に整合しているべきである。また、銀行の長期的な健全性と適切なリスク・テイク行動を促進するものでなければならない。
原則12：ディスクロージャー
・銀行のガバナンスは、株主、預金者、その他の利害関係者および市場参加者にとって十分に透明性のあるものでなければならない。
原則13：監督当局の役割
・監督当局は、包括的な評価および取締役会や上級経営陣との定期的な交流などを通じて、銀行のコーポレート・ガバナンスに対してガイダンスを提供し、監督を行うべきである。また必要に応じて改善や是正措置を求めなければならない。更に、他の監督当局とコーポレート・ガバナンスに関する情報を共有する必要がある。

(出所) パーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンスの諸原則」市中協議文書 (2014年10月)

バーゼル委員会は、現在、今回の市中協議文書に寄せられたコメントにもとづいて更に内容を検討しているところである。最終文書は、2015年末頃を目処に公表される予定とのことであるが、内容に大きな変更はないと見られている。

■ 3. 企業の存続を左右するコーポレート・ガバナンス体制

バーゼル委員会が公表する諸原則は、ガイドラインという位置づけであり、前出のコードと同様に法的拘束力はない。しかし、本年6月のコード適用に向けて、国内においてコーポレート・ガバナンス強化の要請が高まる中で、今回の市中協議文書の内容は、国内金融機関が目指すべきコーポレート・ガバナンスのあり方を示すものと言える。

しかしながら国内の業界関係者からは、今回の市中協議文書の内容について本邦金融機関の現状とは差がありすぎる、海外金融機関は本当にこの諸原則で求められていることを実施しているのかという疑問の声が多く聞かれた。こうした疑問を抱く背景には、今回の市中協議文書の主眼が、コーポレート・ガバナンスの形式を整えることではなく、実効性を担保することにあり、金融機関にとっては負担の大きな内容になっていることがある。しかし、逆に言えば、今回の市中協議文書は、海外の金融機関が金融危機以降、コーポレート・ガバナンスの実効性を高めるために、多

大な時間と労力を投入してきた結果と受け取ることができる。

先に述べた通り、海外の金融機関は、監督当局からの要請のみでコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んできた訳ではない。コーポレート・ガバナンス体制は、会社の意思決定の根幹を成すものである。先の金融危機で多額の損失を負った海外金融機関も、そうでない海外金融機関も、金融危機時にコーポレート・ガバナンスの脆弱性が企業の存続を危うくするという現実を目の当たりにしたことが、コーポレート・ガバナンス強化に取り組む大きな原動力になっている。また、このことは、海外金融機関の、今いくら儲かるかではなく、長期的な企業価値の向上を重視した経営への転換を後押ししている。

■ 4. 企業文化～コーポレート・ガバナンスの基盤

コーポレート・ガバナンス体制は、会社の意思決定の根幹を成すものである。コードやバーゼル文書にも記載されている通り、その適用に当たっては、個々の要件を満たすというやり方ではなく、会社の置かれた状況に合わせて適用する必要がある。会社には、その会社に適した業務プロセス、管理プロセスそして社内コミュニケーションの方法がある。それらは、会社の規模や成り立ち、そして企業文化や企業価値に密接に関連している。こうした個別性を無視して、単にガイダンスに

示された個々の要件を満たすことでは、コーポレート・ガバナンスの実効性を担保することはできない。

海外金融業界では、健全な企業文化、企業価値は、健全なコーポレート・ガバナンスの基盤であるとの認識がある。こう考える背景には、金融危機時に金融機関の企業文化が、金融機関がどのようにリスクをとってリターンをあげるかというリスク・テイクの姿勢と深く結び付いていることが明らかになったという事実がある。海外金融機関は、単にガイダンスに示された個々の要件を満たすことではコーポレート・ガバナンスの実効性を担保することはできないことや拙速な適用がガバナンスの実効性を低下させる結果に繋がる可能性があることをよく理解している。このため監督当局が提示したガイダンスを現行のガバナンス体制に照らし、適用の是非やどのように適用するかについて慎重に検討している。また熟慮の末、ガイダンスの一部を適用しないという結論に達することもあると聞く。

海外では、金融機関の企業文化や企業価値は、金融監督においてもモニタリングすべき重要な事項となっており、これが、監督当局が金融機関との対話を重視する大きな理由のひとつとなっている。2014年4月には、FSBが「リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス」を公表した。その中で監督当局が金融機関の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、2) 説明責任、3) 効果的な疑問の投げかけ、4) インセンティブの4つを挙げている。

■ 5. ガバナンス強化の重要な要素～リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF)

前出のバーゼル委員会の市中協議文書では、リスク・アペタイトとRAFが金融機関のガバナンスの重要な要素であることが明確化された。

海外金融機関では、リスク・アペタイトは、リスク・テイク、つまりどのような業務に取り組んで、どのようにリスクをとってリターンをあげるかについての中長期的なガイダンスとして位置づけられている。何を以てリスク・アペタイトとするかは、個々の金融機関により異なるが、概ね定量項目と定性項目から構成されている。定量項目は、リスク量(注2)、収益率や収益額、自己資本比率、流動性比率などが中心である。定性項目は、企業文化や企業価値、戦略、業務慣行などに関するものが中心である。

一口に取締役会や経営陣と言っても、異なる経験や価値観を持つ個々人の集まりである。リスク・アペタイトには、こうした関係者の金融機関経営に対する価値基準を統一し、透明性のある経営の意思決定に導く効用があると認識されている。海外金融機関では、

リスク・アペタイトを設定したことで、組織として何をすべきで、何をすべきでないかの基準が明確になり、取締役会での議論が効率的かつ効果的に行われるようになったという評価がされている。先進的な海外金融機関においては、取締役から議案の内容はリスク・アペタイトに合致しているのか、外部経営環境の変化はリスク・アペタイトにどのように影響するのか、またリスク・アペタイトを変更する必要があるのではないか、という質問がでるほどリスク・アペタイトが取締役にも定着している。一方、経営陣は、経営戦略の方向性を決め、それに対するアカウンタビリティを果たすツールとしてリスク・アペタイトを活用している。

RAFは、このリスク・アペタイトを組織のあらゆる階層の意思決定の基準とする経営管理フレームワークである。RAFの発展段階は、大きく二つに分けられる。第1段階は、全社のリスク・アペタイトを設定し、マネジメント・レベルで意識の共有化を図る段階である。第1段階の主たる目的は、コーポレート・ガバナンスの強化にある。前述の通り、リスク・アペタイトおよびRAFには、経営の意思決定におけるアカウンタビリティと透明性を高める効果がある。しかし残念ながら単にリスク・アペタイトを決め、意思決定の基準とただけでは、その効用は得られない。取締役等の関係者がリスク・アペタイトとRAFの必要性を真に理解しそれらに対してコミットメントすることが不可欠なのであ

る。リスク・アペタイトおよびRAFの浸透は一朝一夕にはいかないのである。海外金融機関の経営陣は、導入時だけでなく、取締役などの関係者のリスク・アペタイトに関する理解が深まるまで辛抱強く、啓蒙活動を継続している。

一方、第2段階は、業務部門など、組織内のより小さな単位でリスク・アペタイトを設定し、リスク・アペタイトを組織の末端まで浸透させていく段階である。海外の大手金融機関では、金融危機の最中からRAFの構築に取り組んできたため、既に第1段階は終わり、その多くが第2段階に入っている。

第2段階の効用のひとつは、第一の防衛線の強化である。3つの防衛線とは、第一の防衛戦：事業部門、第二の防衛戦：リスク管理部門、第三の防衛線：内部監査部門である。このうち第一の防衛線である事業部門は、リスクのオーナーとして、リスクを特定、管理、評価、モニタリング、報告する責任を負う。もともと事業部門は、収益目標のオーナーであり、本来であれば、最もリスクに対して感応的であるはずである。しかし金融危機以前は、金融機関のリスク管理において第二の防衛線の強化が重視された結果、リスク管理はリスク管理部門の仕事という意識が事業部門に定着してしまった事実は否めない。先の金融危機下では、この第一の防衛線の脆弱性が顕在化した。現在、第一の防衛線の強化は、金融機関にとって健全なリスク・ガバナンスを実現する上で重要な課題のひとつとなって

いる。

第一の防衛線を強化するためには、組織としてリスク管理体制についての考え方を変える必要がある。これは容易なことではないが、先進的な海外金融機関では、事業部門のリスクに対するオーナーシップの意識を醸成し、第一の防衛線を強化するツールとしてRAFを活用している。

海外金融機関は、2010年にバーゼル委員会が公表したコーポレート・ガバナンスの諸原則を受け、4年という長い期間を費やし、ガ

バナンスの強化を着実に推し進めてきた。本邦金融機関においても、単に形式を整えることではなく、実質的な効用を重視した継続的な取り組みが望まれる。

(注1) 金融安定化理事会、「Thematic review on risk governance」(2013年2月)

(注2) 計量化が困難なリスクは、定性項目に含まれる。

