

# 銀行経営とリスク

## 求められる正しいアペタイト

地域金融機関にとって事業貸出は重要な本業分野であり、そこから生じる貸倒損失は、本業を営む上で必要コストである。有価証券運用は本業収益をカバーする手段の一つであるが、米金利上昇で多額の外債運用損が生じた地銀が現れて、金融庁が警戒を強めたというニュースは記憶に新しい。金融機関の経営者は、意識してとりにゆくリスクと、意識して回避するリスクを峻別すべく、自身の存立目的に則した「リスクアペタイト思想」（意識してリスクをとる分野と回避する分野とを峻別する思想）をいま一度明確にして、経営に生かすことが望まれる。

### 経営の持続可能性

邦銀の低収益性問題は、バブル崩壊後の金融システム危機の頃から長らく指摘されており、決して目新しい論点ではない。ところが2016年2月から日銀がマイナス金利政策を導入したことで、金融機関の低収益性問題はさらに深刻化してしまった。イールドカーブ（利回り曲線）の低下を受けて、貸出金利には低下

圧力がかかる一方、対顧客の預金金利をマイナスにすることはできない。金融機関にとって、預金が増えずもうからない商品になってしまったことで、本業である顧客業務の収益性低下に拍車がかかった。16年度で全国銀行の資金収支は、対前年で3・5%減少した。全国銀行115行のうち、約8割（96行）で資金収支が減少した。この主因は預貸利ざやの縮小である。

金融庁の15事務年度金融リポートでは、人口減少を背景として、地域銀行にとって本業である顧客サービス部門の利益は、約10年後の25年には6割を超える地域銀行で赤字に転落するとのシミュレーションが示された。今日の地域金融機関は、人口減少とマイナス金利という「二つの深刻なマイナス環境」に直面していると言える。

金融庁の15事務年度金融行政方針

三菱UFJリサーチ&コンサルティング金融戦略室長  
杉山敏啓  
すぎやま・としひろ 三和総合  
研究所入社。三和銀行事業調査  
部出向、UFJ総合研究所銀行  
コンサルティング室を経て現職。  
専門は金融機関の経営管理、金  
融システム分析など。日本証券  
アナリスト協会検定会員。主著  
「銀行の次世代経営管理システ  
ム」（金融財政事情研究会）など。

では、金融行政が目指す姿として、金融仲介機能の十分な発揮を促し、金融システムの健全性を確保することを掲げている。そのためには、金融仲介機能を果たす各金融機関が、持続可能なビジネスモデルを構築する必要があると指摘する。

メガバンクに代表されるグローバルに活動する金融機関については、ストレス時においても経営の健全性を確保し、金融仲介機能を十分発揮できるように、自己資本の充実等によるストレス耐性強化の重要性を強調する。このために「リスクアペタイト・フレームワーク（以下RAF）」の構築・運用を通じてたりスクガバナンスの強化を求めている。

〈図表1〉金融行政方針等におけるリスクアパタイト・フレームワークの位置付け

	RAFの定義	主要行等	中小・地域金融機関
平成25事務年度 金融モニタリング 基本方針 2013年9月	経営陣等がグループの経営戦略等を踏まえて進んで受け入れるリスクの水準について対話・理解・評価するためのグループ内共通の枠組み	【SIFIs及びその他の主要行等に対する金融モニタリング】 ・経営戦略・中期経営計画の重要施策、計数目標、リスクアパタイトフレームワークの構築状況等。	RAFの言及なし
平成26事務年度 金融モニタリング 基本方針 2014年9月	経営陣等がグループの経営戦略等を踏まえて進んで受け入れるリスクの水準について対話・理解・評価するためのグループ内共通の枠組み	【主要行等に対する監督・検査】 ・特にG-SIBs等については、リスクアパタイトフレームワークを構築し、経営方針の策定や収益管理等の決定にも活用しているか、検証する。	
平成27事務年度 金融行政方針 2015年9月	自社のビジネスモデルの個性を踏まえうえて、事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量を「リスクアパタイト」として表現し、これを資本配分や収益最大化を含むリスクテイク方針全般に関する社内共通言語として用いる経営管理の枠組み	【グローバルに活動する金融機関】 ・特に、3メガバンクグループや大規模証券会社グループ等については、ストレス時の金融仲介機能の十分な発揮がより重要であることを踏まえ、以下の点について検証する。 a) リスクアパタイトフレームワークの構築を通じ、経営レベルでのリスクガバナンスの強化を図っているか(将来の経済や市場のストレスを勘案したきめ細かな収益管理や機動的な経営方針・資本政策の見直しを含む)	
平成28事務年度 金融行政方針 2016年10月			RAFの言及なし

(出所)金融庁発表各資料より

地銀や信金、信組などの国内で活動する金融機関については、地域経済や地場産業の発展に貢献することが、金融機関自身の経営健全性の確保にもつながるとの基本認識である。地域における人口減少や高齢化、金利低下等による地域金融機関の収益力低下に懸念を示した上で、各金融機関のビジネスモデルに与える影響を踏まえた中長期的な経営戦略の策定・実行を求めている。

**リスクをとる態度**

銀行等の金融機関は、リスクをとってリターンを挙げる性質の産業であり、意識してリスクをとるべき分野と、リスク回避を図るべき分野を峻別した経営を行う必要がある。収益獲得を目的として、意識的にリスクをとる態度のことをリスクアパタイトと呼ぶ。

RAFとは、金融機関が過度なリスクテイクに走らないように、適切なリスクをとる態度を設定・管理する金融機関の内部管理体制を総体的に指す概念である。世界的金融危機の反省として、欧米大手金融機関ではRAFの導入と運用強化が図られた。13年11月には金融安定化理事会がRAF諸原則を発表し、世界の金融当局および金融機関に対してRAFの構築・運営のよりどころとなるガイドラインが示されたことで、大手金融機関ではRAFの普及が進んだ経緯がある。

本邦金融行政では、13年9月に発表された金融庁の金融モニタリング基本方針において、主要行等を対象として、RAFの構築状況等がモニタリング項目にされた。15年9月に発表された金融行政方針においては、大手金融機関(G-SIFIs)を対象として、RAFが検査項目とされた。このように金融行政では、RAFは大手金融機関を対象とした枠組みとして位置付けられている(図表1)。

**大手の運営**

RAF諸原則や金融行政方針などを背景に、わが国の大手金融機関で

はRAFの構築・導入が進み、内部管理手法として定着を見ている。RAFは、統合リスク管理態勢、経営計画の策定、リスク資本配賦、ストレステスト、リスク定量化によるリスクテイク状況の進捗管理などを含む広範な概念である(図表2)。

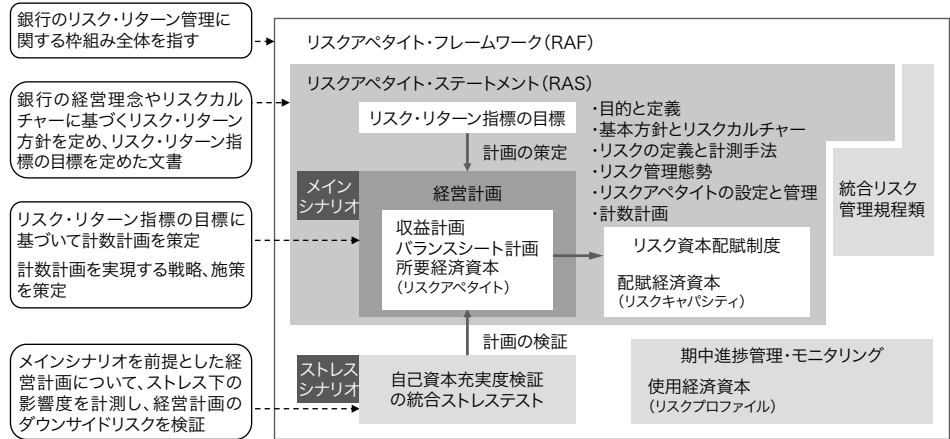
RAFを導入する金融機関では、その枠組みや計数計画等を文書化した「リスクアパタイト・ステートメント(RAS)」を作成する。RASは取締役会決議文書として定期的に更新・承認される。RASは金融機関内部でのコミュニケーションツールであるとともに、株主や金融当局などの外部ステークホルダー(利害関係者)とのコミュニケーションツールとしても用いられる。RASを見れば、収益計画等と併せて、金融機関が意識的にとろうとしているリスクの種類と量を把握することができる。

**中小・地域金融機関のリスク管理**

中小・地域金融機関にとっては、金融当局がRAFを検査項目とはしていないことから義務的な取り組みにはなっておらず、自主的取り組みに位置付けられる。

財務計画の策定、リスク資本配賦、ストレステストなどは、総体としてRAFと呼ぶかどうかは別として、規模の大小を問わず各金融機関が実施しているものである。これら既存

〈図表2〉リスクアパタイト・フレームワークの全体像



(出所)筆者作成

た経緯がある。これに対して本邦金融機関は、貸し出しを伸ばして信用リスクをとりたいたいが、企業の資金調達需要が弱く、信用リスクテークを伸ばすことができないという悩

アクセラとして利用

欧米大手金融機関においては、RAFは過度なリスクテークに対するけん制、すなわちブレーキとして導入・運用が強化された経緯がある。これに対して本邦金融機関は、貸し出しを伸ばして信用リスクをとりたいたいが、企業の資金調達需要が弱く、信用リスクテークを伸ばすことができないという悩

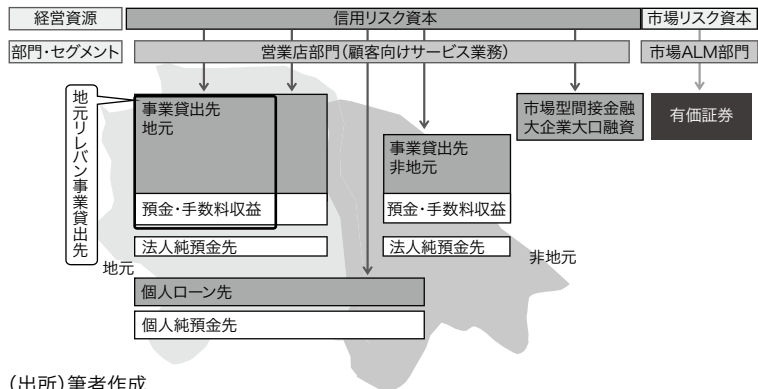
みの方が大きかった。このため、ブレイキとしてのRAFの役割を援用して、意識的にとるべきリスク領域を選定して行内共通認識とするために、いわばアクセラとして利用するニーズもあったと言える。

経営計画の策定プロセスでは、金融機関として目指すべき収益を達成するために「どの分野を伸ばすのか」という議論が必ず伴う。金融機関にとつて「伸ばす分野」とは「リスクをとる分野」と同義である。つまり経営計画の策定プロセスには、金融機関が意識的にリスクをとる態度についての議論が包含されるのである。

RAF導入金融機関では、経営計画策定プロセスにおいて翌期のリスクアパタイトを議論するため、伸ばす分野の決定に際して、リスクアパタイト思想が生かされるようになっていく。

RAF非導入金融機関でも、経営計画策定プロセスにおいてリスクアパタイト思想そのものは必要であり、リスクアパタイトという用語を用いておらずとも、従前より考慮されてきた。金融機関のリスク領域は、リスクカテゴリー別(信用リスク、市場リスクへ金利リスクと為替リスク)、

〈図表3〉リスクアパタイト思想による経営資源配分の検討イメージ



(出所)筆者作成

株価リスク、オペレーショナルリスク)に分類される。信用リスク領域については、事業貸出、個人住宅ローン、個人消費者ローンなどに区分される。事業貸出については、中小・地域金融機関では16年より金融仲介機能ベンチマークが行われているため、これを考慮して地元・非地元、メイン・非メインのような領域に分けて考えると、実務的なリスクアパ

〈図表4〉信用リスクプロファイルの期中モニタリングシート

		全行計		主要セクター別	
			前期比	不動産業	前期比
貸出額	新規取組額	333	+71	200	+15
	与信構成比 上位10社与信構成比	100% 6%	— +0%	19% 10%	+2% +0%
信用リスクアセット	RWA構成比	100%	—	23%	+3%
	平均RW	68%	-2%	76%	+2%
	平均PD	0.98%	-0.05%	1.20%	+0.20%
	平均LGD	43%	-1%	41%	+1%
収益性	RORA 収益+RWA	0.45%	-0.01%	0.50%	-0.05%
	RAROA 収益+与信残高	0.66%	-0.01%	0.66%	-0.04%

新規取組額は順調に増加しているが、貸出ポートフォリオ全体としては業種集中度が高まっている。収益性を犠牲にした残高拡大であり、信用リスクパラメータは悪化の方向性にあり、注意が必要

(出所)筆者作成

タイト議論に役立つであろう(図表3)。  
自己資本比率が高く経営体力がある金融機関の場合、貸出業務については地元リージョンシップバンク(地域密着型)貸出も、県外貸出も、協調融資(シンジケートローン)も、個人ローンもと、ありとあらゆる業務を全力で伸ばすような経営計画を立案したり、市場部門についてもできる限りストレッチした運用計画を策定するケースが見え

る。しかしながら「全分野を全力でやります」では、リスクアペタイトのめりはりがついているとは言えない。これでは、金融機関の主たる存立目的とは違う分野で過剰なリスクをとり、リスク顕在時に自己資本を毀損するリスクを高めてしまう。  
金融機関は、限られた自己資本と経営資源を、いずれの分野に振り向けるのか優先順位を付け、自らの存立目的に則した選択と集中を考える必要がある。金融仲介機能のベンチマークを提唱する金融庁は、地元企業に対する事業貸出が、地域金融機関にとっての「一丁目一番地」であると考えている。米金利上昇の影響を受け、17年になって外債運用で損失が顕在化した地域銀行が現れた。こうした市場運用部門の失敗がネットワークとなつて、本業である地元事業貸出でのリスクテーク余力が低下してしまうような事態が生じたとすれば、自らのリスクアペタイト思想を見誤つた行動の結果であり、失敗と言わざるを得ない。

### ブレーキとしての役割

経営計画策定後の期中運営では、取締役会が策定・承認したリスクア

ペタイトに則したリスクテーク行動の履行が求められる。いくら貸し出しポリシーが順調に伸びて貸出利息収入が得られるからといっても、それがリスクアペタイトを超過したリスクテークだとすると、慎重になるべきである。

このように、リスクアペタイト思想を金融機関経営に生かすためには、経営計画策定後の期中モニタリングが重要になる。現実にとつているリスクの種類と量のことを「リスクプロファイル」と呼ぶが、自らの期中リスクプロファイルが、期初に経営が設定したリスクアペタイトに則しているかどうかをモニタリングし、リスクテークのヒートアップ状況をなどをリスク所管部署が把握し、適切なアラームを発信する必要がある。

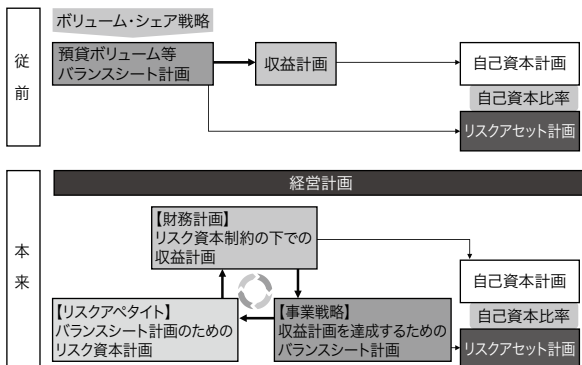
先進的銀行では自行内部データを分析することにより、主な与信ポートフォリオのヒートアップ状況を定量評価する取り組みが行われている。収益管理システムや信用リスク管理システムを活用すれば、刻々と変化する信用リスクプロファイルをモニタリングするワークシートを設計することが可能である。そのイメージを図表4に例示するが、与信ポート

フォリオ全体のリスクプロファイル情報に加えて、主要セクター別の情報が有益である。与信ポートフォリオの収益性を犠牲にした過剰なリスクテークが進んでいる場合には、新規与信取引を意識的にコントロールするなどの対応をとり、リスクプロファイルをリスクアペタイトに合わせる必要がある。

### 計画を一体的に策定

従前の金融機関では、ボリューム・シェアが重要視されていたこともあり、預貸ボリューム等のバラン

〈図表5〉経営計画の策定プロセス



(出所)筆者作成

スシート計画を先に決めて、これに従属する形で収益計画が作られるという手順を踏むことが多かった。バランスシート計画を踏まえた所要リスク資本計画は、後付け的に作られることもあった。だが、預貸ポリシーは、金融機関経営として追求する最終的な目標計数ではない。本来の最終目標は収益である。

収益の拡大を図るには、その手段としてバランスシートを拡大しなければならぬ。バランスシートの拡大とは、リスクテークの拡大を意味するため、バランスシート計画に見合った所要リスク資本を持つ必要性を伴う。このように「収益計画↓バランスシート計画↓リスク資本計画」は本来一体的に策定されるべきものである（図表5）。

R A F 導入金融機関では、リスクアペタイト、財務計画、事業戦略の総体が経営計画であると定義しており、一体的に策定する。これは R A F 導入がもたらす大きなメリットである。経営計画策定プロセスの高度化という視点からリスクアペタイト思想を取り入れることは、多くの金融機関にとって有益であろう。