

地域銀行経営とリスク管理

理念に則し健全性確保を

マイナス金利政策を背景に、金融機関の国内営業部門の収益性はますます低下するとともに、順イールドスプレッド（長短利回り差）を活用して資金利益を稼ぐビジネスモデルは行き詰まった。収益低下への対応として、市場部門のリスクテークが拡大される可能性がある。だが、下方リスクが生じた際に地域金融仲介機能に支障を来すようでは、地域銀行の多くが掲げる地域貢献という存立目的が果たせなくなってしまう。過剰なリスクテークを回避し、経営理念に則した経営計画を策定・実行する上で、大手銀行では既に普及した「リスクアパタイト・フレームワーク」（RAF）の思想・考え方を地域銀行経営においても取り入れることが望ましい。

金融庁、過剰なリスク回避を要請

金融機関はリスクをとってリターンを上げる性質の産業であり、経営戦略の策定に際しては、意識してとりに行くリスクと、回避するリスクとを峻別（しんべつ）する必要がある。収益獲得のために進んで受け入れるリスクの種類・量をリスクアパタイトと呼ぶ。RAFは、金融機関の内部規律と取

締役会によるリスクガバナンスを有効に機能させるとともに、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を通じたけん制により、金融機関による過剰なリスクテークを回避させリスクアパタイトを適切に保持するための経営管理の枠組みである。2008年に顕在化した世界的金融危機の反省を踏まえて、国際的な巨大金融機関（G-

SIFIS）をはじめとする大手金融機関を主な対象として、RAFが要請された経緯がある。本邦では金融庁が13年9月に発表した金融モニタリング基本方針において、主要行等についてRAFの構築状況をモニタリング項目に加えたことを契機に、大手金融機関でRAFの構築・導入が進んだ。主要国の金融当局で構成する金融安定理

三菱UFJリサーチ&コンサルティング 金融戦略室プリンシパル
杉山敏啓
すぎやま・としひる 三和総合研究所入社。三和銀行事業調査部出向、UFJ総合研究所主任研究員、三菱UFJリサーチ&コンサルティング金融戦略室長を歴任。専門は金融機関マネジメント。日本証券アナリスト協会検定会員、埼玉大学経済学会会員、江戸川大学経営社会学科教授。主著に「銀行の次世代経営管理システム」（金融財政事情研究会）。

事会（FSB）が13年11月に提示したRAF諸原則では、リスクアパタイト・ステートメント（RAS）を作成して金融機関とステークホルダーとのコミュニケーション手段として用いる旨の原則が明記されている。大手金融機関のRAFではこの諸原則の通り定期的にRASを作成しており、金融当局とのコミュニケーションにも活用している。

金融庁は長らく、地域金融機関に対してはRAFを求める態度を明確にはしてこなかった。金融行政方針におけるRAFの位置付けを図表1

〈図表1〉金融行政方針におけるリスクアペタイト・フレームワークの位置付け

	大手金融機関	中小・地域金融機関
2013年9月 平成25事務年度金融モニタリング 基本方針	【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、リスクアペタイトフレームワークの構築状況等。	RAFの 言及なし
2014年9月 平成26事務年度金融モニタリング 基本方針	【主要行等に対する監督・検査】 ・特にG-SIBs等については、リスクアペ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。	
2015年9月 平成27事務年度金融行政方針	【グローバルに活用する金融機関】 ・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) リスクアペ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	
2016年10月 平成28事務年度金融行政方針	RAFの言及なし	
2017年11月 平成29事務年度金融行政方針	RAFの言及なし	
2018年9月 平成30事務年度金融行政方針	RAFの活用を通じたリスク・リターンを意識したガ バナンスの高度化が進んでいるか。 リスクの変化に応じた実効性ある議論を促すための リスク・アペタイト指標の設定等に課題を抱えており、 高度化の余地がある。	経営戦略・計画の策定、実行する態勢を構築する一連 のプロセスの中で、金融機関の実情に応じ、例えば、リスク アペタイト・フレームワーク (RAF)、金融仲介機能のベンチ マーク、ポートフォリオ全体の分析やビジネスラインごとの 経営分析、ステステスト等を活用することが考えられる。
2019年8月 令和元事務年度金融行政方針	大手銀行グループの多くはRAFを導入・深化させる 工夫が進んでいるが、リスク・アペタイトに応じた 指標やリスクリミット等の適切な設定・モニタリング について課題があるほか、議論の活性化に資する 運用について高度化の余地が見られる。	経営理念の実現に向け、経営戦略・計画の策定、実行する態 勢を構築する中で、金融機関の実情に応じ、例えば、リスク アペタイト・フレームワーク (RAF)、金融仲介機能のベンチ マーク、ポートフォリオ全体の分析やビジネスラインごとの 経営分析、ステステスト等を活用することが考えられる。

(出所)金融庁資料より作成

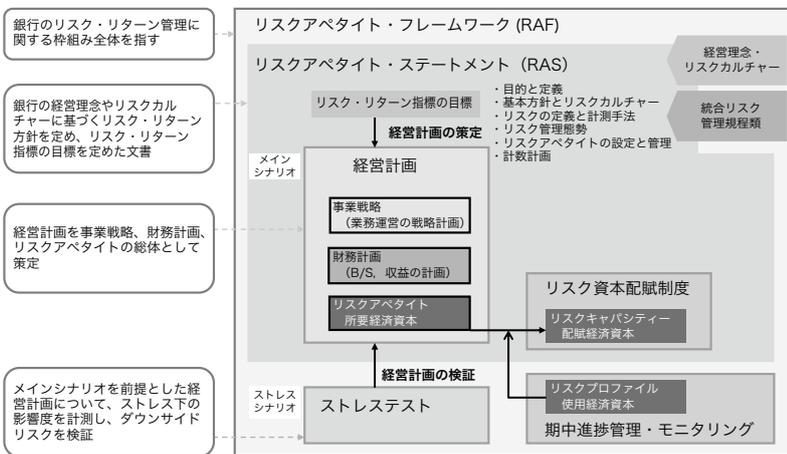
「銀行の実情に応じ、例えば、収益性や健全性等に係る定量的指標、管理会計その他の財務・経営分析、リスクアペタイト・フレームワーク等の経営管理の枠組み等を活用しながら、経営戦略・計画の妥当性の検証や見直し等を行っているか」との記述が盛り込まれ、RAFの活用が例示された。

金融庁が地域金融機関に對

りまとめ」では、地域銀行のリスクテークを経営体力やリスクコントロール能力に見合う範囲に収める上で、RAFの活用が述べられた。18年9月に発表された金融行政方針では、地域金融機関が健全性を確保し、地域金融仲介機能を発揮するためには、経営理念の実現に向けた経営戦略・計画を策定・実行する態勢が必要であり、そのための経営管理手法の一つとしてRAFが例示された。19年8月に発表された金融行政方針でも同様の趣旨が述べられている。「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」は19年6月に一部改正されて

「銀行の実情に応じ、例えば、収益性や健全性等に係る定量的指標、管理会計その他の財務・経営分析、リスクアペタイト・フレームワーク等の経営管理の枠組み等を活用しながら、経営戦略・計画の妥当性の検証や見直し等を行っているか」との記述が盛り込まれ、RAFの活用が例示された。

〈図表2〉リスクアペタイト・フレームワークの全体像



(出所)筆者作成

により年表形式で見ると、中小・地域金融機関向けには18年より前はRAFについての言及はなかった。だが、18年央ごろから地域金融機関に対する風向きが変わった。金融庁が18年7月に発表した「平成29事務年度 地域銀行モニタリング結果と

りまとめ」では、地域銀行のリスクテークを経営体力やリスクコントロール能力に見合う範囲に収める上で、RAFの活用が述べられた。18年9月に発表された金融行政方針では、地域金融機関が健全性を確保し、地域金融仲介機能を発揮するためには、

してRAF活用に言及するようになったものの、その位置付けは例示にとどまっておろ、歯切れが悪いようにも感じられるが、これは中小・地域金融機関の個別性への配慮であろう。仮に、大手金融機関並みのRAF導入を真正面から要請してしまふと、RAS作成などを掲げるFSBのRAF諸原則に準拠した経営管理態勢を導入することと捉えられかねず、金融機関の規模・特性によっては実情とはなじまない過剰装備となる恐れもあるからだ。地域金融機関にとって重要なのは、RASを作成すること自体ではなく、自らの経営管理にRAFの思想・考え方を取り入れることによって、リスクテークと収益獲得とのバランスを保持し、健全性の確保と地域金融仲介機能の発揮を確かなものとするところにある。

が、この態度に影響を及ぼす。リスクカルチャーは経営理念に包含される上級概念である。すなわち、リスクアペタイトの設定は、経営理念と矛盾がないように整合的に行われるべきであると言え、この点検もRAFの役割に含まれる。RAFがカバーする経営管理の領域は非常に広範であり、RAFは銀行経営の在

り方そのものであるといわれるゆえ
 んである。

RAFの全体像について概念図を
 図表2に示す。経営理念に包含され
 るリスクカルチャーや重視する企業
 目的に基づいて、経営戦略・計画が
 設定される。経営計画とは事業戦略、
 財務計画、リスクアペタイトの総体
 であり、収益計画、バランスシート
 計画、リスクテーク量、それらを実
 現するための戦略が含まれる。事業
 戦略とは、経営計画のうち財務計
 画・リスクアペタイトを実現するた
 めの具体的な業務戦略の計画である。
 財務計画とは、経営計画のうち収益
 やバランスシートに関する計数計画
 である。リスクアペタイトとは、事
 業戦略や財務計画を達成するために
 リスクキャパシティーの範囲内で進
 んで引き受けようとするリスクの種
 類・量のことである。リスクの定義
 や計量化方法、管理体制などを定め
 る「統合リスク管理」も、保有する
 リスクテーク量に対して自己資本を
 配賦する「リスク資本配賦」も、経
 営計画の下方乖離リスクを検証する
 「ストレステスト」も、いずれも
 RAFに含まれる取り組みである。
 ストレステストによる検証を経て、

組織として承認された経営計画と、
 そのベースとなる経営管理態勢など
 を文書化したものがRASである。

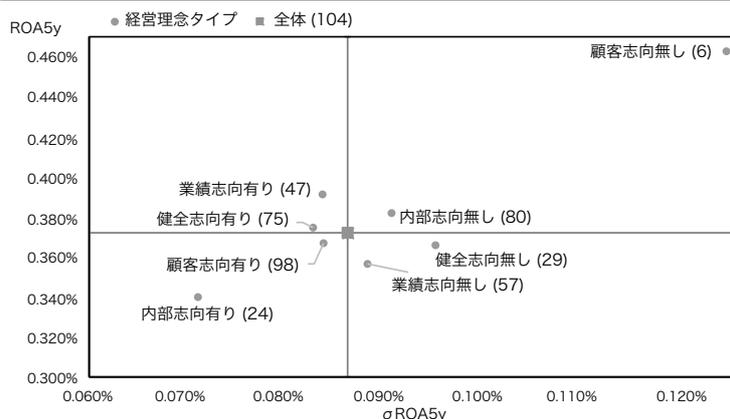
経営理念と経営パフォーマンス

令和元事務年度の金融行政方針で
 は、地域金融機関が健全性を確保し
 て地域金融仲介機能を発揮するため
 には、確固たる経営理念を確立した
 上で、その実現に向けた経営戦略・
 計画を策定・実行するこ
 との必要性が強調された。

経営理念は、地域金融機
 関が企業として目指すビ
 ジョンであり、リスクア
 ペタイトを設定する上で
 のよりどころとなる。経
 営理念が相違すれば、金
 融機関の経営戦略や経営
 行動に影響を及ぼし、ひ
 いては金融機関の経営パ
 フォーマンスの相違とし
 て表れることが予想され
 る。本稿では試みとして
 地域銀行について経営理
 念を調査した上でタイプ
 別に分類し、経営指標の
 グループ別の平均値を概
 観したい。経営理念は経

〈図表3〉地域銀行の経営理念タイプによる経営パフォーマンスの相違

銀行の分類	粗利経費率 2017 年度			総資産利益率 5 年平均			ROA の標準偏差 5 年			
	OHR			ROA5y			σROA5y			
	0.60	0.70	0.80	0.90	0.300%	0.400%	0.500%	0.050%	0.100%	0.150%
全体 (104)	0.79			0.372%			0.086%			
顧客志向有り (98)	0.80			0.367%			0.084%			
顧客志向無し (6)	0.68			0.463%			0.124%			
内部志向有り (24)	0.83			0.340%			0.071%			
内部志向無し (80)	0.78			0.382%			0.091%			
健全志向有り (75)	0.79			0.375%			0.083%			
健全志向無し (29)	0.80			0.366%			0.095%			
業績志向有り (47)	0.78			0.391%			0.083%			
業績志向無し (57)	0.81			0.357%			0.088%			



(注)ROA5y、σ ROA5y は過去 5 年度(2012-17年度)の総資産利益率(ROA)の平均、標準偏差

経営理念タイプは各行の経営理念等に含まれる筆者指定キーワード(下記)の有無により判定、銀行の分類のカッコ内は該当銀行数

顧客志向:公共、社会、客、大衆、地域、地元

内部志向:職員、行員、従業員

健全志向:健全、安定、堅実、信用、信頼

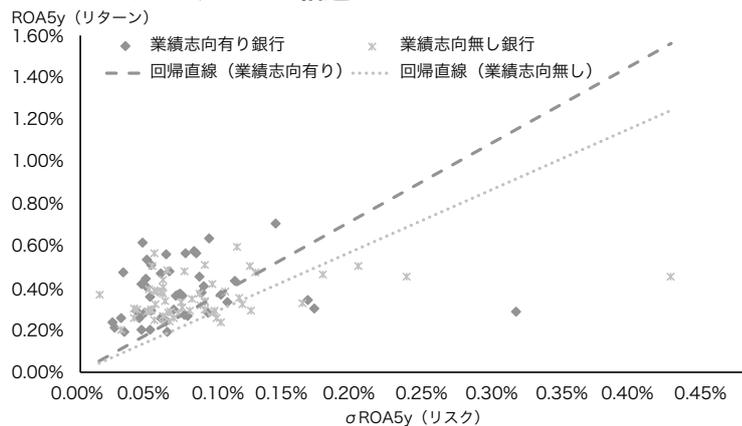
業績志向:株主、出資者、収益、利益、業績、企業価値、革新、挑戦、チャレンジ、積極、成長、進

(出所)全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、各行ディスクロージャーより筆者作成

営ビジョン、企業理念、行是、行訓
 などと呼ばれることもあり、その記
 述内容はシンプルなものから複数項
 目を箇条書きで列挙するものなど、
 各行各様である。図表3は、各地域
 銀行あるいは銀行持ち株会社の経営
 理念に相当すると思われる記述内容
 を個別調査した上で、筆者が指定し
 たキーワードが含まれるか否かによ
 って、地域銀行を経営理念に応じて

顧客志向、内部志向、健全志向、業
 績志向にタイプ分けした結果概要で
 ある。一つの銀行が複数のタイプに
 該当する場合はもちろんある。
 地域銀行の粗利経費率(OHR)
 を見ると、業界平均値と比べて、顧
 客志向有りタイプ群、内部志向有り
 タイプ群などは相対的に高く、経費
 効率性について甘さ(経費への寛容
 さ)が垣間見られる。他方、業績志

〔図表4〕地域銀行の経営理念における業績志向タイプによるリスク・リターン相違



(注)ROA5y、σROA5yは過去5年度(2012-17年度)の総資産利益率(ROA)の平均、標準偏差
 経営理念タイプの分類方法は図表3と同様
 回帰直線は切片無しの単回帰直線 本図表ではスルガ銀行を除いて示した
 (出所)全国銀行協会「全国銀行財務諸表分析」、各行ディスクロージャーより筆者作成

向有りタイプ群、健全志向有りタイプ群などの利益蓄積に熱心と思われるグループではOHRは相対的に低く、シビアな経費効率性が垣間見られる。

総資産経常利益率(ROA)の過去平均水準と標準偏差からリスク・リターン状況を概観すると、内部志向有りタイプ群、顧客志向有りタイプ群は、業界平均値と比べて低リスク

低リスクのポジションに位置している。これに対して内部志向無しタイプ群、顧客志向無しタイプ群は、高リスク高リターンのポジションに位置している。このように各行における経営理念の相違は、経営パフォーマンスの相違につながっている可能性がある。経営理念の中で、業績志向の有り・無しに着目して2群にタイプ分けし、個別銀行のリスク・リターン状況をプロットした結果を図表4に示す。図表中には回帰直線を引いたが、

この傾きは無リスク利子率をゼロと見なせばシャープ比率(超過リターン÷リスク)に相当する。業績志向有り銀行の方が回帰直線の傾きが大きく(シャープ比率が大)、リスク対比リターンが良好である傾向がうかがえる。

経営理念は、各行が大切にしている価値観を端的に表現したものであり、経営計画(事業戦略、財務計画、リスクア

ペタイト)の設定に当たって鑑みられるべきである。別の言い方をすれば、経営理念とは全くそぐわないような経営計画案は、いかに収益的に魅力があつたとしても、経営として承認すべきではない。戦術を駆使することよりも、適切なビジョンを設定して目指す姿に向かった経営行動をとることが大事であり、ビジョンとは全くそぐわない経営計画では砂上の楼閣となりかねない。

経営計画の検証

金融機関の経営パフォーマンスは、経済金融環境の影響を強く受ける。経営計画は通常、メインシナリオに基づいて策定されるが、将来は不確定であり経済金融環境は変化する。経営計画・リスクアペタイトの設定に際しては、メインシナリオが外れて下振れた場合であっても、損失がリスク許容度の範囲に収まることを検証する必要がある。

金融機関が抱えるリスク量に対して、自己資本を割り当ててリスクキヤパシティを管理するリスク資本配賦制度(経済資本配賦制度)は、99%タイル(100年に1度)など

のリスク量を計量化して、リスク量が自己資本の範囲内に収まっていることを確認する取り組みであり、銀行業界では従前から普及している。しかしながらこの取り組みは、仮にリスクが顕在化した際、債務超過には陥らない(すなわち預金保険による保護範囲を超える預金払戻額の一部がカットされる事態には至らない)ことの確認にとどまる。リスク資本配賦制度によるリスクキャパシティの確認だけでは、経営計画の承認に際しての検証としては不十分である。

世界的金融危機の反省を踏まえて銀行のストレステスト(健全性審査)が世界的に普及した。ストレステストが導入された初期段階では、ストレステストの自己資本比率に関心が置かれていたが、近年ではストレステストの損益も重視されている。ストレステストは、経営計画・リスクアペタイトが、自らの経営理念・リスクカルチャーと照らし合わせて受け入れ可能か否かを判断する上で重要な検証作業であることから、経営計画案が承認される以前に実施・報告されている必要がある。

「ストレステスト」にも債務超過には陥

