

銀行業の将来:「銀行と銀行システムに安定性の回復」

前書

過去 18 カ月の間に金融サービスは根本的且つ恒久的な変化を遂げました。危機以前にはシステミック・リスクは、抽象的で理論上の話題であり、銀行自らが心配する必要が殆どないものでした。デリバティブ、証券化、リスク管理、バーゼル銀行規制のどれもが世の中に役立つものであり、危険を高めるものとは考えられていませんでした。

何もかもが変ってしまいました。プライスウォーターハウスクーパースは、そのペーパー「The Day After Tomorrow」の中で、世界規模で発生した金融危機の将来像を示し、金融サービスに従事する企業がその根底まで揺るがされた状況を詳細に調査しました。金融市場におけるすごいスピードと強烈な変化は、銀行業が巨大化、複雑化していることと相俟って、主要銀行の構造的脆弱さを露呈させました。グローバルな金融機関のほんの一握りが自力で生残り、マーケット・シェアを高めた一方、姿を消したところもありました。

生残りが当面の課題であったケースも多く、危機への典型的な対応は短期的性質をもっていました。しかし、短期対応だけでは不十分で、より根本的な問題の究明を行い、課題に取り組む必要があります。大方の金融機関がそれを行なわなかった中で、少数の主要金融機関はこうした基本的問題に取り組み、新しい世界での繁栄を手にするべく準備を進めています。このペーパーでは、こうした基本的問題のいくつかを取上げて分析を行ないます。

主要課題

金融機関は、リスク管理や資本・流動性規制にどのように対処していくのでしょうか？ リスクを取り、そのリスクに備えて資本を維持し、有効な流動性管理により mismatch・ポジションを管理することは銀行業の基本です。この基本は変わっていません。しかし、この基本をモデル化するに際して過去に用いられた前提条件が変わってしまい、元には戻りません。嘗ては儲かると見られたビジネスがもはや経済性を失っており、嘗て安全と目されたビジネスが無謀なものとなっています。

金融機関は、リスクとそのテイクに必要な資本との十分な吟味を前提とした真の収益性に関する健全な理解にもとづいた確固たる意思決定をする能力を備えなければなりません。

今後銀行はどのようにして収益を上げるのでしょうか？ 銀行業は、グローバル経済になくても

ならぬ機能であり、そのためには収益性があり、競争的な金融システムは不可欠です。銀行は、どの市場でどんな商品サービスをどのような顧客層に対して提供するのかを決定しなければなりません。しかし、銀行の規模が成功の鍵となる保証はありませんし、既存の銀行がその営業基盤を維持できるという保証もありません。株主は、既に質の悪い与信ポートフォリオを積みあげた銀行に罰を与えましたが、間もなく過大なリスクを取ることなく収益を生み出すことのできる銀行にご褒美を出すようになるでしょう。

規制環境がどのようなものになり、個別金融機関はこれにいかに対応していく必要があるのでしょうか？ およその輪郭となるような規制上の施策は既に進められてきています。このプロセスは今後も継続し、金融機関は新しい規制要求を遵守するより強い姿勢を示す必要があります。

行き詰った金融機関の多くは、包括的なガバナンス構造を持っていました。この構造には基本的な欠陥があったのでしょうか？ ガバナンスの任に当たる人々が、個人としてもグループとしても、適切なスキルを備え建設的に異を唱えることができるかどうか、また監視機能がビジネス上のリスクの効率的な評価に必要なすべての情報を入手できるかどうか、について銀行は問わなければなりません。

最後に、ビジネス・モデルは今後どの程度存在意義を保ち続け、どの程度効率性を維持できるのでしょうか？ 市場環境の変化によりビジネス・モデルの脆弱性が明らかにされましたが、白紙の状態から始められるような余裕のある銀行はありませんし、現状維持なども論外なのです。殆どの有力銀行は、商品やサービスのみならず、地域的にも文化面でも複雑な組み合わせから出来あがっています。これは、長年にわたる自力による成長もしくは合併・買収、あるいは商品面の革新への対応、規制対応、税制変更、グローバル化とリージョナリゼーションの試み等に対する自社の対応の結果なのです。

銀行のビジネス・モデルの効率性は、戦略との連動性や、自らにユニークな能力を最も生産的に活用できる方法、によって判定されます。

以上の重要優先課題の全てに適切な順序で取組むとともに、その対応を相互に連動させていくことが最も重要なことです。こうしたことができることによって、将来トップクラスの銀行は、自らを二線級の銀行と差別化し、新しい世界におけるその生存を確かなものとしていけるのです。

エグゼクティブ・サマリー

グローバルな金融危機は、金融機関の基盤をその根底まで揺るがしました。業界環境は根本

的且つ不可逆的に変化しましたので、銀行は迅速に包括的な計画を策定し、まず自らのビジネスを安定化させ、その上で前進を始めなければなりません。

銀行は、まず戦略を策定し、次にその実現に向けどのように適切なビジネス・モデルを構築できるかを決定しなければなりません。資本管理、リスク管理、規制対応、ガバナンス構築に関しては、世界で通用するようなレベルのアプローチに達していなければ十分ではありません。戦略策定を進めるために銀行は、適材適所に人員を配置し、公正且つ透明性を持って報酬を決定しなければなりません。

戦略

銀行は、第一に、自行のバランス・シートに取組まねばなりません。資本と流動性のポジションを確保し、不良資産(toxic assets)を分別管理下に移し、(証券化等によるオフバランス)資産を貸借対照表に計上し、透明性を高めた後、銀行は自行の競争上の位置を見直す必要があります。不良資産のエクスポージャーを持たない銀行でも、景気のサイクル次第で「正常資産」("non toxic" assets)がプレッシャーのもとにおかれることとなります。この種の資産は分別管理の必要はないものの、経営陣がかなりの時間を割き、注意を払うことになるでしょう。

付加価値創出が可能で、彼らの商品を購入してくれる顧客のいる市場をまず識別し、そのビジネスに投資し、ほかのビジネスを縮小させる勇気を持つ銀行に、将来道が開かれるでしょう。戦略目標へ向かった進捗状況を効果的にモニターすることは、将来の成功のために不可欠なことです。変革を管理することは、今日の状況下では特別のことではないかもしれませんが、その実行は常に差別化に繋がります。

政府資金により救済された銀行は、競争力を維持するため、既存の顧客関係やマーケット・シェアに現れている核となる強みのあるところに全力を集中しなくてはなりません。政府による大量の株式保有や多額の資産償却の必要といった制約を受けない銀行は、自らの比較優位を發揮する上で格段に大きな自由裁量を持ち、自力による成長と買収を通じて競争上の地位の劇的な改善を目指すことになるでしょう。

コスト削減は、全ての銀行にとり優先的対処事項です。銀行としては、自行のコストベースに関する理解度を高めるために ABC(activity-based costing)原価計算のような手法を用いるべきです。銀行は、単なるコスト削減に留まってはならず、戦略的でかつ、自行のビジネスを常に新しいものへと進化させていかなければなりません。長年にわたり蓄積した‘複雑さ’を単純化し削減し、プロセス、システムの統合度を高め、さらに顧客サービスを担当する部署を適切に連携させることが必要です。端的に言えば、新しいコスト目標達成のために従業員数を減らすことだけに依存す

るのではなく、効率性の向上に注力しなければならないのです。

銀行は、本来簡潔で適切であるべきコントロール・システムとガバナンスを抜本的に設計し直さなければなりません。もし銀行の対応が不完全で、必要な部分でシステムとコントロールの修正設計に十分な時間と努力が投入されない場合、規制当局は業界に対し非常に大掛かりなコントロールの枠組みを強要する動きにでることもあるでしょう。

ビジネス・モデル

銀行が将来を考えるに際して、中途半端な変革では恐らく不十分であり、構造に踏み込んだ抜本的な変化を検討しなければならないでしょう。ビジネス戦略の変化がいかなるものであろうと、戦略の実施方式には確実に変化が生ずるでしょう。

ビジネス・モデルとオペレーショナル・モデルとに構造的変更がなされることは稀ですが、財務パフォーマンスの劇的悪化、大規模な規制上のインターベンション、経営指導層の大幅入替えという大掛かりな再建作業が進められる現在の環境のもとでは、それを求める力が正に「嵐のように」吹き荒れています。

短期的生残りは確かに重要ですが、バランス・シートの安定が回復されるにつれ、銀行は長期的勝残りのために適切なビジネス・モデルやオペレーティング・モデルを検討する必要があります。短期的な財務上の施策に性急に取組むと、資産を評価してコア資産とノン・コア資産に分類するのに際して、長期的にみて誤った判断を行ってしまうかもしれません。そうではなく、新戦略にとりどの資産が不可欠かという長期的な決定は、顧客価値という命題と、リスク・リターンの適切な水準を勘案したモデルから持続的に価値を引き出し続ける銀行の能力とに関する基本的考察を基礎としていなければなりません。銀行としては、提供し管理することが可能な商品・サービスの適切な組合せをどうするか、単一商品・サービス専業とユニバーサルバンクという両極端の間のどこに軸足を置くか、(商品・サービスの)販売と製造のバランスをどうするか、(ビジネス戦略に応じて)業務規模を変更する能力はあるか、(当局の介入により)組織内に埋め込まれたコントロールの有効性はどうか等を検討する必要があります。

将来は恐らく銀行が選択したバリューチェーンのいかなる部分にも変化が生ずるでしょう。これは特に、ユニバーサルバンクにおいて顕著となると予想されます。すなわち、殆どのユニバーサルバンクは、(業務の成果を測る)尺度無しに、自行が現有する商品とインフラのみ用いて顧客対応を全うしようとしていることに気付くことになるからです。その中で、顧客ニーズをベースとした顧客価値という命題を十分に展開した反応の早い銀行は、限られた分野の自行の完全管理下にある商品とサービスを提供するより、第三者から無商標で調達したのものをも含めて商品とサービスを

適切に組合せたパッケージの方が高い付加価値のあることを理解することになるでしょう。

銀行は、自行のビジネス・モデルやオペレーティング・モデルのあらゆる側面を理解しておく必要があります。それらは相互に関連しあっており、モデルの一部分の変更を決定すると、ほかの部分に甚大な影響が及ぶからです。この相互連関性がある故に構造改革は高度に複雑となり、変更プロセスそのものがオペレーティング・モデルの機能不全の原因となり得るのです。このことを念頭に置いて、銀行は、詰めが甘い考えや、衝動的な反応をしないように注意しなければいけません。

資本、リスク、規制およびガバナンス

今や資本は稀少な財となっており、その投下・使用を管理する要員、プロセス、方針、システムはこれまで以上に有効で強靱でなければなりません。資本と資金調達の構造はより簡素になり、自己資本に対するリターンの低下は当たり前のこととなるでしょう。バーゼルⅡは、自己資本比率の引き上げと、景気変動の幅を抑えるための景気循環に対する柔軟な資本クッションの導入によって、その姿を変えるでしょう。

所要資本額、特に景気循環を跨った信用リスクに関連したもの、に関する分析や、バリュー・アット・リスクモデルの限界を取扱う場合には、重大な変化が発生するでしょう。より広く、資金調達、流動性、オペレーショナル・リスクは一層詳細な検証の対象となり、銀行は流動性リスクの測定、監視、抑制と、ビジネス意思決定における流動性リスクの分析改善の能力を向上させるでしょう。危機の経験を経てリスクの状況や性質を理解したいという思いは強まっています。エコノミック・キャピタル・モデルは、たとえそれが義務として課されるものであるとしても、この目的にとって有効であり続けると信じています。

銀行は、規制が自らの組織に介入してくる事態もあり得ることを覚悟しなければなりません。規制当局が規制に関して「原点に立ち返る」という基本重視の立場をとり、これまで以上に直接関与するとか、これまで以上に国際的視点を取るようになると予想されます。しかし、銀行は、規制当局が（銀行に取り）有害となり得る規制を押し付けることにより負担過剰となる状況を避けるべく、その役割を果たさなくてはなりません。

銀行の組織構造とプロセスの不透明さは、銀行のリスク管理の障害となってきました。時にはこの問題は、用をなさない社外取締役（NED）や監視委員会による監視の存在により、一層深刻なものとなっていました。ガバナンス、リスク、コンプライアンスはもっと重視されなければなりません。それには、これら機能がどのように見られているかということを再検討しなければいけません。今や、このような変化が起き、これらの機能が金融機関のガバナンスにおいて、より堅固で難しい役

割を果たすことが求められる状況にあると考えられます。それにより守りの第一線と第二線の間
の緊張レベルは上昇する可能性があります。

人材と報酬

人材、報酬、文化が今回の危機の進展において重要な役割を演じたことに、疑いの余地はあり
ません。経営者は、不適切な行動を助長しないようにしつつ、公正な報酬支給方法の開発に優先
的に対処しなければなりません。改革には長期間を要し、投入される時間と努力が完全に実を結
ぶまでにはさらに時日を要します。

報酬システムとそのガバナンスが短期的には最も差し迫った問題であり、多くの公衆、政府、規
制当局の関心が集中するところです。責任があり、十分に検討されたアプローチを公表すること
は、金融機関のレピュテーション確立にとって重要な要素であり、変化をもたらす上で重要な役割
を果たします。

リスク調整後測定システムは、業務部門、理想的にはビジネス・ユニットレベル、にまで浸透さ
せなければなりません。よりバランスの取れた施策もまた必要です。繰延べてきた報酬の決定に
当っては、まずボーナス支給の原因となったビジネスがもたらした価値との密接な関連付けを要
するとともに、個別ケースの妥当性と集団としての気風とのバランスを取らなければなりません。
ボーナス・プール決定に関して、適切な定量的リスク・ベースの監視も同様に必要です。利害関係
を持たない者が、リスク情報と報酬に関する情報とを比較対比することにより、報酬の質を判定す
ることも非常に重要です。

報酬は、変革すべき対象事項の一例に過ぎません。金融機関は、自らのリスク選好の範囲内
で責任あるリスク・テイクすることが「今ここで事を行う(自然な)方法」であるという強くて弾力的な
文化を醸成することが必要です。これにより報酬、開発、業績管理、コミュニケーション、採用に関
して従来と異なるアプローチが必要となってきます。

以 上