

プリンシプルに泳がされた果ての惨事を避けるために

金融庁がベター・レギュレーション（規制の質向上）を目指して、ルール・ベース・アプローチとプリンシプル・ベース・アプローチを最適に組み合わせるという方針を示したのが、2008年4月。「基礎となるのは各金融機関、金融仲介業者の自己責任に基づく法令遵守意識と倫理規範、行為規範であると思います。そのうえでルールへの理解とプリンシプルの共有を実現することが重要だと思っています。いわば業者の皆さんにはミニマム・スタンダードの達成を超えて、ベスト・プラクティスを競い合う心づもりで取り組んでいただきたいと思っています。その競い合ってもらうための方向性を示すのも、このプリンシプルの役割であるのかなと思っています。」という当時の佐藤長官の談話が印象に残っている（傍点筆者）。

しかし、どんなに意識の高い地域金融機関であっても、ミニマム・スタンダードの達成のみで満足してしまいがちで、プリンシプルが方向性を示したベスト・プラクティスにまで踏み込む意欲や熱量は、16年たった今なお弱いように思われる。プリンシプル・ベース・アプローチが有効とされた“経営管理、ガバナンスを改善する、さらには財務の健全性を維持するためのリスク管理の態勢を整える、またコンプライアンス（法令遵守）のための態勢整備を進めていただくといった場合（佐藤もと長官発言）”でさえ、ベター・レギュレーション以前から存在するルールを頼りにしがちである。その主たる理由としては、行政の方針転換をなめているわけではなく、プリンシプルの示す方向性が株主の利害に必ずしも合致しないことや規模や陣容を踏まえれば対応が困難であるといったやむをえない事情が考えられる。

さらにオンサイト・オフサイト両方で行政もモニタリングするものの、ベター・レギュレーション以降はルール化してしまうことを避けたいばかりにベスト・プラクティスに向けた示唆もしないまま、確認済・受付済といった事務的なリアクションのみのため、地域金融機関側も行政から承認されたかのように誤認しがちという事情もある。

ベスト・プラクティスに及んでいないと行政内部で判断された地域金融機関は、承認されずに「泳がされている」かもしれないとベター・レギュレーションの時代には考えた方がよい。関東の大手地銀が昨年仕組債販売で業務改善命令を受けたが、2017年6月に制定した顧客本位の業務運営の原則（以下原則）が2023年10月に大幅改定された。グループ証券会社への顧客紹介に関して受け取ってきたキックバックを完全撤廃するとの記述が加えられている。もともとは銀行で取り扱いできない金融商品の銀行顧客紹介とキックバック期待が、銀行持株会社への証券会社取込の動機である。キックバックの完全撤廃を原則にうたうことなどは惨事以外の何物でもない。

他方、この地銀の原則は6年以上行政には問題なく受け付けられてきて、金融事業者リストにも同行が問題なく掲載されてきたことを踏まえれば、「泳がされていた」ことも確実である。

ただこの地銀の新しい原則は、不祥事の再発を防止するためのベスト・プラクティスに事細かく言及されており、抜け道を許容しない出来映えを踏まえれば、原則で表現すべきベスト・プラクティスは、不祥事発生前からすでに勘所はわかっていた可能性が高い。わかっていたが、自行の企業価値向上のためには泳がされることもやむなしとの経営判断でもあったのだろう。

この関東の大手地銀並のベスト・プラクティス企画能力を持つ、地域金融機関はマイノリティだろう。そうであれば多くの地域金融機関では、ベスト・プラクティス企画は白紙のまま、原則に限らず、他行の規定やルールを模倣して大昔に作ったものを今なお使い回ししていることが懸念される。ベターレギュレーション以前の大昔に、ルール・ベース・アプローチでの検査等で問題ないと太鼓判を行政から押された内規や内部ルールのうち、ベターレギュレーション以降のモニタリングで何のコメントもされていないようなものほど、要注意である。

さらに、ルール・ベース・アプローチ検査の時代には内規を定めた文書が存在すること自体がルールであることも多かったため、文書作成済み（整備済みともいう）であることをもって、難を逃れることを期待するようなこともあってはならない。「泳がされている」のかどうかを注意深く再点検してほしい。さもなくば、内規の不備がもとで運悪く不祥事件や大きな損失が発生したときには、他行には一切求められていないハードなベスト・プラクティスを、上記関東地銀の原則のように再発防止の大義のもとのみされることになる。

これはプリンシプルの適用対象との象徴ともなっている顧客本位の業務運営の原則だけに関わる問題ではない。リスク管理もプリンシプルが適用される重要な監督検査対象である。

ベター・レギュレーション以降、信用リスク管理は金融検査マニュアルというミニマム・スタンダードを失いながらも、制定当時に比べれば不良債権処理は多くの地域金融機関にとって問題ではなくなった。金利リスク管理は減ることのないALM収益環境があまりに長く続いたため、アップデートする機会も少なかったものと思われる。

実際、もともとはバンキング勘定の金利リスク管理用に作られた概念であるコア預金は、その金利変動リスクを懸念する必要のない時期が長すぎたため、今では流動性リスク管理くらいにしか利用されていない。そうしたリスク管理運用を行っていても、行政から何か言われたという地域金融機関にお目にかかったこともない。

2018年に金融庁が制定したコンプライアンス・リスク管理基本方針では、事業部門、管理部門及び内部監査部門の機能を“三つの防衛線”という概念で整理してあるが、「各防衛線の役割を定型的・形式的に考える必要はなく、各金融機関が組織の実情を十分に踏まえ、総合的にみて適切にリスク管理を行うことのできる態勢を自ら考えることが重要である。」とされており、三つの防衛線はベスト・プラクティスやミニマム・スタンダードと認識することがないように念押しされている。

しかし、「営業部店、内部管理部門及び監査部門による確認も形式的なものにとどまっているなど、顧客への説明状況に関する実効性のあるモニタリング態勢も不十分である」と総括されている上記関東地銀の行政処分に対して、改善・再発防止に向けた取組みの進捗状況として同地銀が公表した資料では、三つの防衛線の機能強化がそれぞれの防衛線ごとに細かく進められていることが明らかになった。この地銀が三つの防衛線の機能強化を内部管理のベスト・プラクティスとしたということである。

1線＝現場による自律的管理、2線＝管理部門による牽制、3線＝内部監査部門による検証とされるが、3線で機能する人材がベターレギュレーション以降手薄となっている地域金融機関は多く、役職員数が4000人もいる上記関東地銀でさえ外部コンサルを利用して、三つの防衛線の機能強化を行っている。

2線で機能する人材にさえ不安がある小規模な地域金融機関では、2線や3線に該当すると思われる少人数部室をいくつも新設することでしのごうとしているようだ。しかし、優秀な人材であっても1線の経験しかない行職員をこうした少人数部室に配置して、配置以降のリスク管理に関する知見向上を期待しているようでは、苦肉の策にしか見えず、自行にとってあるべきベスト・プラクティスに向かって歩みを進めているとは評価しがたい。

望まれる対策としては、現在の陣容では手に負えないようなリスクを一切取らないようにするか、(上記関東地銀でさえそうしたように)3線機能について外部コンサル等を利用して不足する能力を埋めるかのいずれかであろう。ただし、前者の場合は、手に負えないようなリスクを管理できるかもしれないと小規模地域金融機関内部だけでは誤認するというリスクもあるので注意して欲しい。後者の場合でも、取引先中小企業の何らかの支援のように政府系の支援機関が無償で手を差し伸べてくれている類の課題でもない。

監督検査に際しいつまでもルールを求めたがる地域金融機関こそ泳がされやすいプリンシプル。不祥事件や巨額損失が発生した際に持続不可能なレベルのベスト・プラクティスを強いられる惨事に見舞われないためには、相応のコストがかかりそうだ。

(了)

令和6年4月30日
株式会社也つ代