

「ベストプラクティス」の功罪

1990年代後半以降、金融機関のリスク管理の推進・向上が、グローバルにもまた日本国内でも大きな課題となりました。適切なリスク管理とはなにか、画一的な正解はなく、詳細なルールにはなじみません。そこで、規制上の記述は一般的なものとどまる一方で、これを補完する存在として、当局や民間団体により「ガイダンス」や「ベストプラクティス」が相ついで策定されました。そこに記載された手法や事例は、金融機関の先駆者たちが、直面するリスクを理解し、評価し、最適の経営判断を行うために開発してきたもので、各金融機関が自らの直面するリスクへの対応を検討する際の参考となるものです。

しかし、ひとたび文書化されてしまうと、金融機関では、現実のリスクを直視しそれにふさわしい管理方法を探究するよりも、文書の記述への準拠に注力する傾向が現れました。銀行の自己資本比率規制であるバーゼル2において、適切なリスク管理を実施していることが内部モデル利用の承認の条件とされたことも、こうした傾向を助長したといえるでしょう。世界金融危機に至る過程では、このために、金融機関内部で、新たなタイプの取引に伴うリスクに対し十分な注意が払われず、実効的なリスク管理の高度化が阻害されていたことがわかっています。「リスク管理のコンプライアンス化」と呼ばれる現象です。各金融機関のより良い判断を助けるために作られたはずの「ガイドライン」や「ベストプラクティス」が、判断を代行するかのように使われてしまい、結果として判断の質の低下につながりました。

話は変わって本年6月30日、金融庁は「コーポレートガバナンス改革の実質化に向けたアクション・プログラム 2025」を発表し、コーポレートガバナンス・コード(CGコード)の改訂を検討することを示しました。

そのなかで、改訂にあたって、「現預金を投資等に有効活用できているかの検証・説明責任の明確化を検討する」としています。経営戦略や経営計画の策定・公表にあたり、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、経営資源の配分等に関する議論を深めている会社では(注)、当然、現預金についても分析しているでしょう。一方で、こうしたことが十分行われていない会社で、CGコードに書かれているからといって現預金の活用について検証しようとしても、形式

的・表面的なものにとどまり、経営資源の有効活用という本来の目的にはなかなか結び付かないでしょう。

CGコード改訂検討の留意点として、「経営資源の配分先には、設備投資・研究開発投資・地方拠点の整備等・スタートアップ等を含む成長投資、人的資本や知的財産への投資等、様々な投資先が考えられ、これらの多様な投資機会があることを認識すること」もあげられています。ここで、会社の経営資源の配分についてどのように議論されるか想像してみましょう。総花的になってしまった投資を成長戦略を進めるために絞り込むことが肝要となる局面もあるでしょうし、「技術革新」が成長戦略の核となるという認識のもとで自社開発、スタートアップへの出資・M&A、提携等の手段の取捨選択が重要な論点となることもあるかもしれません。経営資源の配分の検討にあたっては、多様な投資機会を念頭におくことになりますが、判断の主役は、投資機会ではなく成長戦略です。

経営資源の有効な配分が行われている会社では、CGコード改訂の検討事項として提示されている内容を実施しているでしょう。しかし、逆は真ではありません。CGコードに書かれているからといって形式的になぞったならば、本来の効果は達成されないばかりか、「コーポレートガバナンスのコンプライアンス化」を招き、真に必要な議論が深まらずコーポレートガバナンス改革の実質化を妨げる要因となってしまうかもしれません。

多くの知恵や経験のつまった「ベストプラクティス」等は、自らの取り組みを振り返り進化させるうえで有用です。しかし、便利であるがゆえに、自分で行うべき思考や判断の領域にまで入り込んでくる危険がつきものであることを常に意識することが大切でしょう。

(注) 現CGコードにおいて、経営戦略や経営計画の策定・公表に当たり、収益力・資本効率等に関する目標を提示し、事業ポートフォリオの見直しや経営資源の配分等に関する説明を株主に対して明確に行うべきことが規定されている。

((株)農林中金総合研究所 前エグゼクティブ・アドバイザー

天谷知子・あまや ともこ)