

金融高度化セミナー

金融機関における 与信ポートフォリオ・マネジメント

2007年3月6日

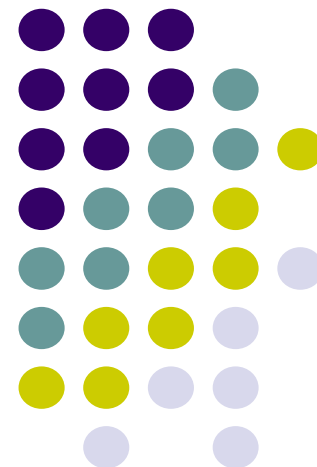
日本銀行金融機構局

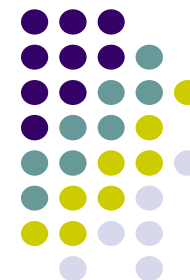
金融高度化センター

新見 明久

E-mail: akihisa.shinmi@boj.or.jp

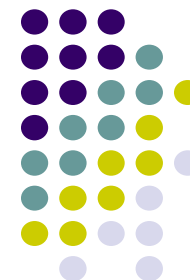
Tel: 03-3277-2838



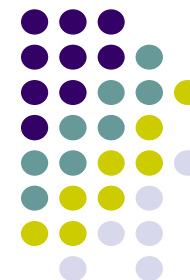


本日の内容

- 与信ポートフォリオ・マネジメントの考え方と枠組み
 - 能動的な与信ポート管理とは？
 - 与信ポートの評価とコントロール手法
 - 実践に向けたアプローチの方法
- 与信ポートフォリオ・マネジメントの実務的な論点



1. 与信ポートフォリオ・マネジメントの考え方と枠組み

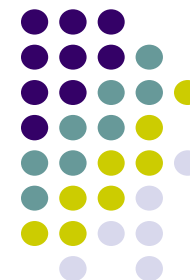


能動的な与信ポートフォリオ・マネジメントとは？

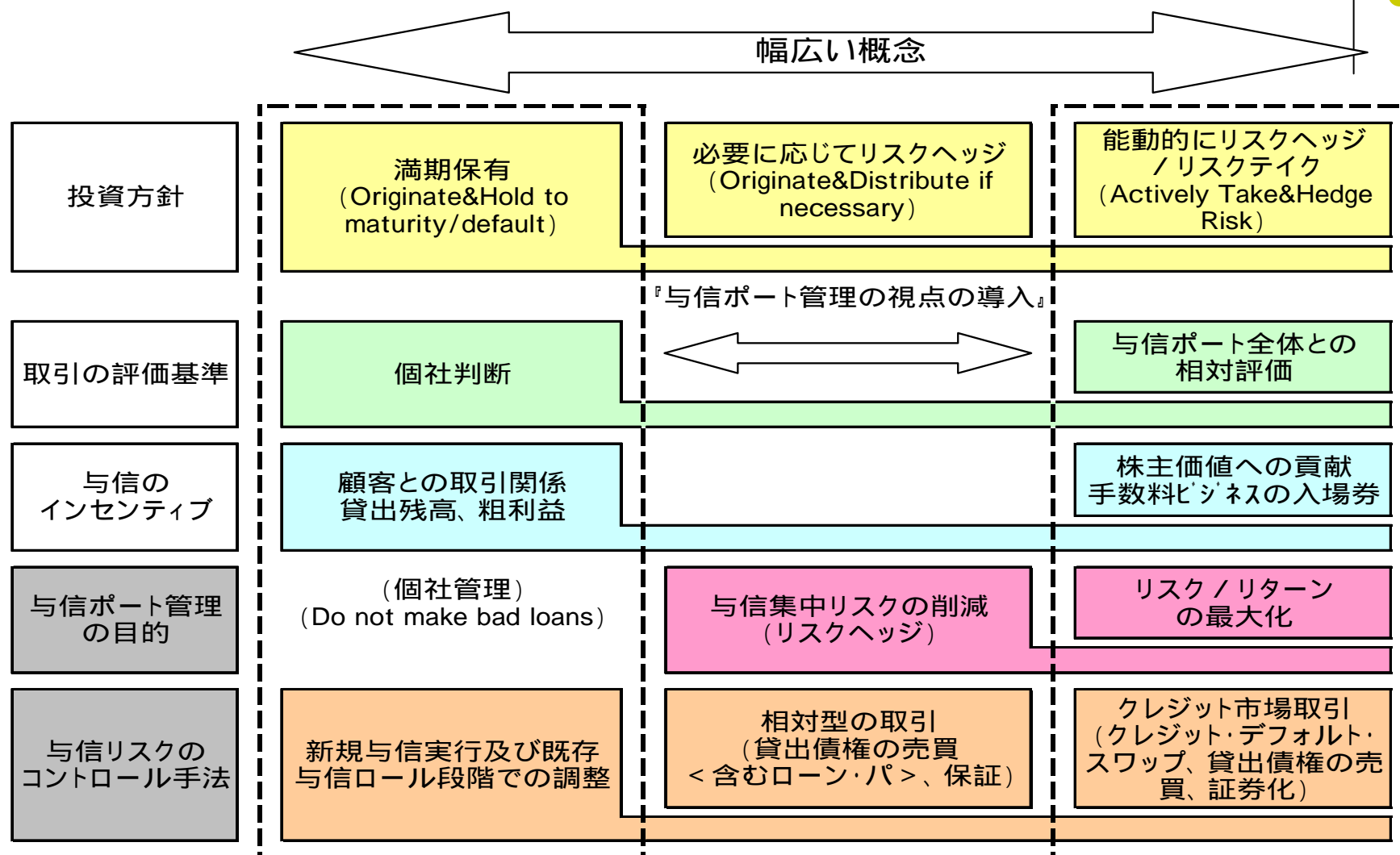
(教科書的な説明)

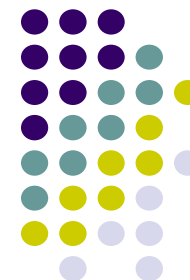
与信業務を行う金融機関が、与信ポートフォリオのリスクとリターンの状況を評価しながら信用リスクの移転取引を機動的に行い、与信ポートフォリオの特性を望ましい方向に変化させる活動

- 伝統的な与信リスク管理の考え方との「違い」は何か？
- 能動的な与信ポート管理とは、伝統的な枠組みを基礎としながら、リスク／リターン、与信ポートとの相対評価、株主価値などの新しい発想(管理の目線)を取り入れたものと理解できる
 - 与信ポート・マネジメントの考え方はそもそも幅広いもの
- 具体的には...



与信ポートフォリオ・マネジメントの考え方





米国商業銀行の経験

(1980年代後半)

- ❑ 不良債権問題...格付低下、自己資本比率低下、資金調達コスト上昇
- ❑ 不良貸出の売却、信用リスク管理体制の強化
米国クレジット市場発展の原点に

(1990年代半ば～)

- ❑ ROE (株主価値、企業価値)を重視した銀行経営
- ❑ 収益性の低い大企業向け融資業務の大胆な見直し (含む地域銀行 次項)
- ❑ クレジット・デリバティブ、ローン売却、証券化による信用リスクの移転
能動的な与信ポート管理体制の整備 (リスクヘッジ目的の運営)

(最近)...欧米金融機関の動き

- ❑ リスクヘッジ(集中リスクの削減) + **リスクテイク(リターンの増強)**
- ❑ 信用リスクの集中管理 (行内移転価格制度の導入)
営業部門との機能分化 (オリジネーションとリスク/リターンコントロールの分離)
プロフィット部門化 (オーナーシップ移管)

(参考事例1) FleetBoston のケース

“Rethinking Large Corporate Banking” RMA Journal (June 2003) から作成



(経営環境)

- Fleet Bank と BankBoston の合併 (1999年) FleetBoston Financial
- 大企業向け貸出の採算低下

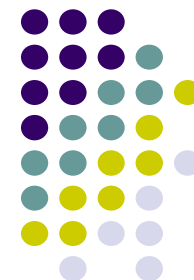
(顧客取引の検証)

- 顧客別取引採算管理の徹底 (Customer Value Planning)
 - 信用コスト控除後収益(率)、資本コスト控除後収益 (SVA)
 - 顧客との取引地位(メイン・非メイン、融資シェア、クロスセルの浸透度、リスク特性、将来のビジネス機会の評価)
- 顧客のセグメント
 - 強化、維持、監視、撤退の4グループ (営業部門による確認)

(リスクヘッジ)

- 専担部署の新設(責任の明確化)、ヘッジ予算の分離
- クレジット・デリバティブ、資産売却の実施

2年間で約250億ドルの貸出減少 (大口与信の削減 + 小口与信の積み上げ)



与信ポートフォリオ・マネジメントの目的

□ 与信ポートコントロールの重要な目的は何か？

海外の実務担当者の認識は...

* *Survey of Credit Portfolio Management Practices (2004)*

与信集中リスクへの対応

信用度悪化に対する予防的な対応

経済資本の削減

与信ポート全体のリスク・リターンの最適化

規制資本の削減

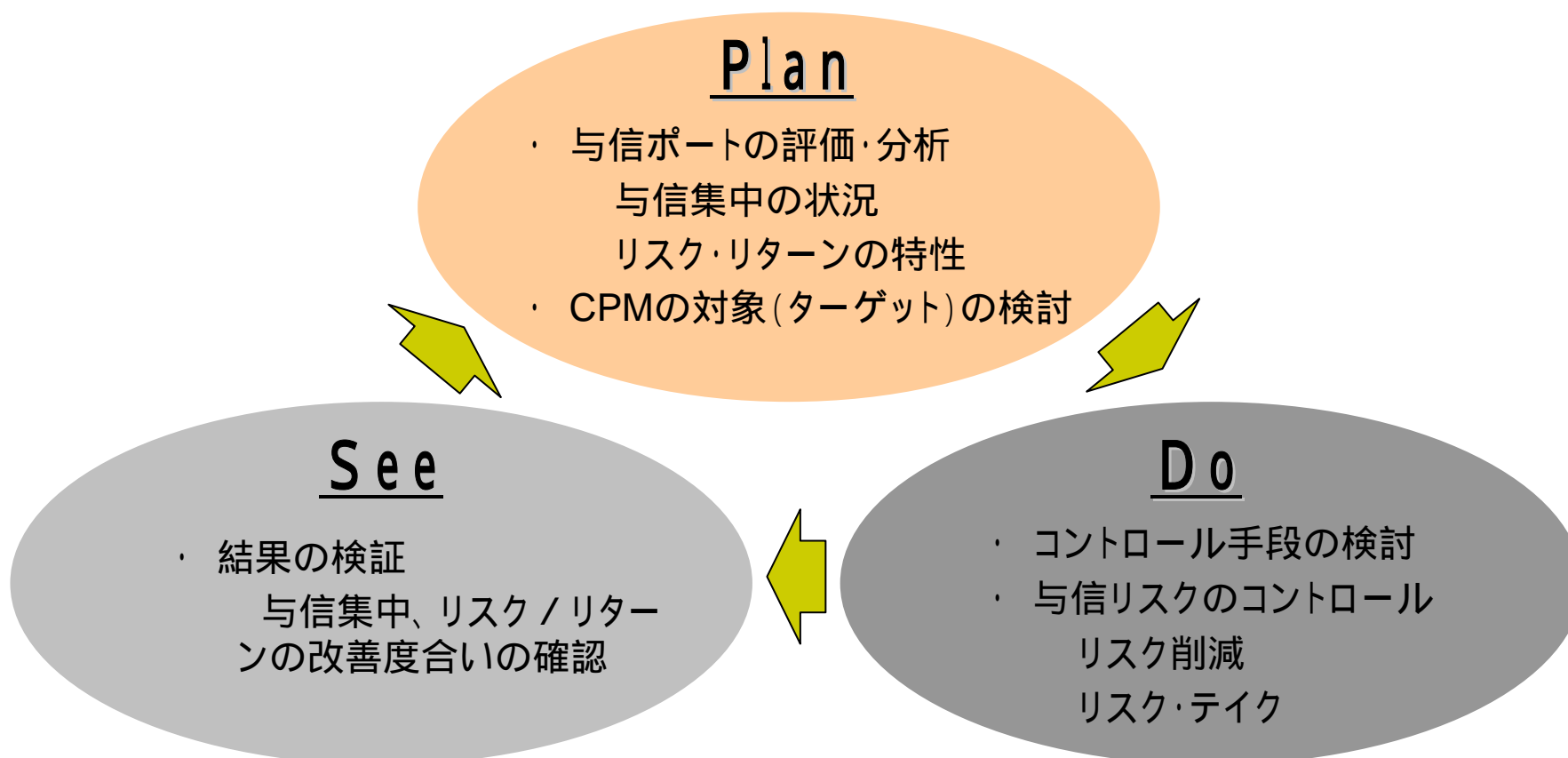
□ 実務の世界では、教科書的な目的設定というより、伝統的なリスク管理に近い発想

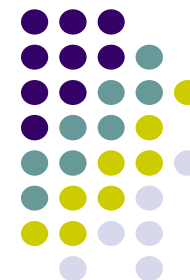
まずは与信集中リスクへの対応という文脈で与信ポートのコントロールを理解してはどうか



基本的な枠組み

- 金融・経済環境の変化を踏まえた、機動的かつ継続的な活動





与信ポートの評価 (Plan)

(ポイント)

- 与信集中やリスク・リターンの状況を評価し、与信ポートの特性を把握する切り口としては...

(与信ポートの分類)

- ・ 行内格付別、業種別、個社別、企業グループ別、地域別等

(与信ポートを評価する際の”モノサシ”)

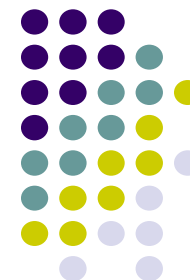
- ・ (純)与信額(エクスポージャー)、EL、UL
- ・ リターンの絶対額(信用コスト控除後収益、資本コスト控除後収益)
- ・ リターンの率(RAROC) 等

- 与信ポート管理の「目的」を踏まえた評価手法を採用する

目標を設定し、実際の行動に繋げる

(基本方針の策定)

- 自行にとって「望ましい」与信ポートの姿を踏まえて、対象(ターゲット)を検討する
リスク(守り)に着目した与信ポートコントロールを念頭に置くのであれば、「**与信限度額管理**」の枠組みが有用なツール



与信限度額の設定と運用

(設定)

- 営業方針、リスク選好・許容度、与信ポートの特性等を考慮して設定
 - ・「与信額基準」と「リスク量基準」
- 「リスク量基準」のみだと、優良先の限度額が非常に大きくなり、現場の実感との乖離が生じる可能性
 - ・「与信額基準」の併用、「ストレス・テスト」によるリスク認識の補完

(運用)

- ポイントは、与信限度額を超過した場合の対応
 - ・「ハードリミット」と「ソフトリミット」
 - “出口”(リスクの削減)を展望した行動計画(対応手段、時間軸、責任部署等)が整備されていないと役に立たない
 - ・大口与信先の業況が悪化してからでは対応が後手に回る可能性
 - ・例外的に限度超過与信を実行する場合には出口管理も合わせて検討
- 与信限度額管理 = 出口管理 (能動的な与信ポート管理の一つの形)**



与信リスクのコントロール (D0)

□ 与信ポートコントロールの重要な手段は何か？

海外の実務担当者の認識は...

* 前出のSurvey

新規与信“実行”及び既存与信“ロール”段階でのリスクコントロール

クレジット・デフォルト・スワップ (個社)

貸出債権の売却

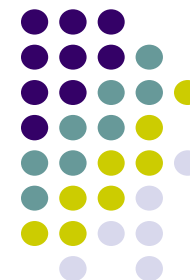
証券化 (CDO)

クレジット・デフォルト・スワップ (ポートフォリオ)

□ コントロールの手段は必ずしも市場取引だけではない

貸出実行段階でのリスクコントロール(時間をかけた調整)と市場取引(スピードを意識した調整 = 取引コストを負担)を組み合わせながら、望ましい与信ポートを構築

「調整の時間軸」、「操作対象の流動性(情報量)」、「顧客との関係」



貸出実行段階でのコントロール

(ポイント)

- 営業部門への働きかけ (= リスクヘッジの必要性に関する認識の共有)

(方法)

新規貸出の抑制 減額ルール 他行庫へのリスク移転

特定業種、大口先に対する店長裁量権限の縮小 (役員会議への付議)
メイン先に対するシンジケート・ローンの組成 等

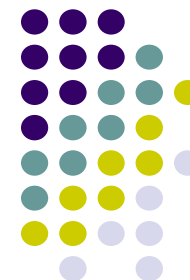
貸出期間の短期化

貸出金利の調整 大口融資の収益性やメリットを評価

貸出以外の関連収益の状況、先行きの収益機会の見極め
金利ガイドラインへのスプレッド上乘せ
(発展型) 必要に応じて営業部門に資本コストを負荷

顧客への働きかけ 借入企業サイドの資金調達圧力の緩和

借入企業が保有する資産 (手形、売掛債権、在庫等) の流動化 等



市場取引を組み合わせるなら...

中堅・中小企業向け与信ポートのコントロール

クレジット・デフォルト・スワップ取引 (CDS)

- ・ 現状、中堅・中小企業の個社CDSの利用は困難 (あってもコスト高の可能性)
- ・ 例えば、海外では、中堅・中小向け与信ポートにおける特定業種 (集中度合いが高め) と特定上場企業の「相関」が高い場合に、(1) 当該企業の個社CDSを利用したリスクコントロールや(2) 当該企業のCDSスプレッドの動向を利用したリスクモニタリングなどのアイデアが提案されている

(利点) 顧客との直接交渉が不要

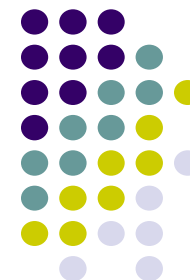
(留意点) CDSは時価会計 (貸出は原価会計) 財務収益の変動

証券化

- ・ 特定の中堅・中小向け与信ポートを切り出してリスクヘッジ
- ・ バランスシート型とシンセティック型から選択

(利点) 顧客との直接交渉が不要

(留意点) エクイティ部分の保有 (信用補完) エクイティ部分を売却する商品も登場
組成コスト、分別管理



(参考事例2) Deutsche Bankのケース

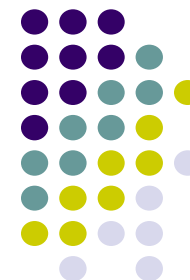
～ 同行の Annual Report, Presentation 資料等から作成

- 新経営計画スタート(2002年～)
- Loan Exposure Management Group (LEMG)の新設(2003年)
 - 与信集中リスクの削減 ～ 与信限度額管理の徹底 (Threshold Policy)
 - ・ グローバル大企業、ドイツ国内中堅企業が対象 「段階的」なアプローチ
 - <2003年> 期間180日超の投資適格貸出(ドイツ国内の中堅企業向けを除く)
 - <2004年> 期間360日超のドイツ国内の中堅企業向け貸出(既存実行分を除く)を追加
 - <2006年> より短期の貸出および既存実行分を追加
 - ・ 主な手段はクレジット・デフォルト・スワップ、証券化(CLO)、貸出売却

貸出残高	42% (01年末2,650億1-口 05年末1,530億1-口)
与信限度額の合計(上位100社)	40% (01年末1,070億1-口 03年6月末640億1-口)
経済資本額(大企業向け貸出)	38% (03年 04年) *個人・中小企業+10%
税引前ROE(グループ全体)	4% 25% (01年 05年)

与信プロセスの透明性向上

- ・ 営業部門に対する参照貸出金利の提供 (市場価格ベースでの評価)
- ・ 貸出実行後、貸出のオーナーシップをLEMGに移管 (市場価格ベースでの内部取引)
- ・ 内部取引の売却損益を営業部門が認識



与信ポートフォリオ・マネジメントの進め方

(アプローチの例)

現在の与信ポートの集中リスクが大きいと判断される場合には、正常先を含めた与信集中リスクのヘッジなど“守り”を重視。その後、リスク／リターンの最大化など“攻め”を重視した運営に移行

- ・ 例えば、与信限度額超過先からリスク削減に着手

既に与信ポートの分散化が進んでいる場合には、リスク／リターンの最大化を意識した“攻め”の運営を実践

- ・ 例えば、シンジケート・ローンの購入(参加)などでリスクテイクを積極化
- ・ 既存の大口与信先(メイン先)に対して、営業推進の観点から融資実行の必要性が認められる場合、事前にリスクヘッジ(既存与信の売却等)を行うことでリスクテイク余力を確保する

集中リスクの高まりを抑えながら、既存の顧客基盤を維持し、得意分野での営業力を強化する手法



2. 与信ポートフォリオ・マネジメントの実務的な論点



論点 組織体制



(ポイント) リスクコントロールの「機動性」と
関係部署との「連携」

□ 例えば...

組織横断的な委員会（経営レベル）

- ・ 基本方針 / 運営ルール の決定
- ・ 結果の検証 等

リスクコントロールに関する決裁権限の授権
(取引金額、リスク量、コントロール手段等)

委譲

報告

連携 / 牽制

(例) 信用リスク管理部署

- ・ 与信ポートフォリオ・マネジメントの企画・推進
- ・ オペレーションの起案 等

審査・営業部店との連携

- ・ リスクヘッジ対象先の選定
- ・ 与信上限超過への対応策 (exit plan) の検討
- ・ コントロール手段の検討 等

審査部署

業種/地域
動向

リスクヘッジ / テイクの
オペレーション

営業部店

市場部門

顧客・市場

財務主計部署

- ・ 収益計画への織込み
- ・ 営業店評価 / 収益管理

統合リスク管理部署

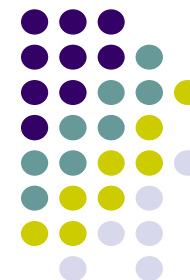
- ・ 与信ポートのリスク・リターンや
権限遵守状況のチェック

(与信) 監査部署

- ・ 与信ポートの管理状況や
牽制機能等のチェック

システム部署

- ・ システムサポート

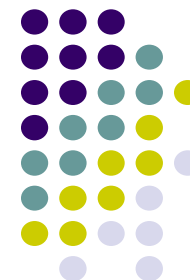


大手銀行では専担部署を設置 ...その理由は？

	担当部署	役割
みずほコーポレート銀行 (2002年4月設置)	ポートフォリオマネジメント部 (財務・主計グループ内) (2006年3月、グローバルポートフォリオマネジメントユニット<プロフィット部門>内に変更)	・信用リスクの分散 ・リスクテイク力の向上 ・高度な信用リスク仲介機能の実現
三井住友銀行 (2005年4月設置)	信用リスクマネジメント部 (融資企画部<信用リスク管理部署>内)	・与信ポートフォリオの適正化 ・アクティブ・ポートフォリオマネジメントの企画・推進 ・多様なリスク特性を有する資産の管理
三菱東京UFJ銀行	CPM室 (融資企画室<信用リスク管理部署>内)	n.a.
新生銀行 (2005年11月設置)	アクティブクレジットポートフォリオマネジメント部 (インスティテューショナルバンキング部門内<法人営業部門>)	・資産ポートフォリオ全体の分析 ・リスクリターン最適化のための戦略立案およびその執行

(注) 各行の公表資料から作成

論点 収益管理と営業店評価



(ポイント) 営業部店の理解を得るための工夫

- 営業部店の役割(**貸出増強**)と与信ポート管理上の要請(**リスクヘッジ**)を整理し、収益管理や業績評価に係る体系を統合的なものにしていく必要

例えば、**営業部店ブックの貸出を売却する**際に発生する売却損益の認識方法

(考え方の整理)

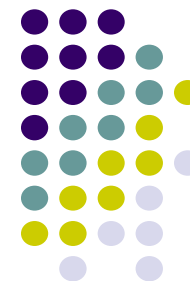
営業部店の業績に反映しない

リスクコントロールを本部専管とし、部店評価から切り離す

- ・ 貸出資産の売却損益を本部に帰属させて、売却に伴う(将来の)逸失利益を本部から営業部店に「みなし収益」として補填 等

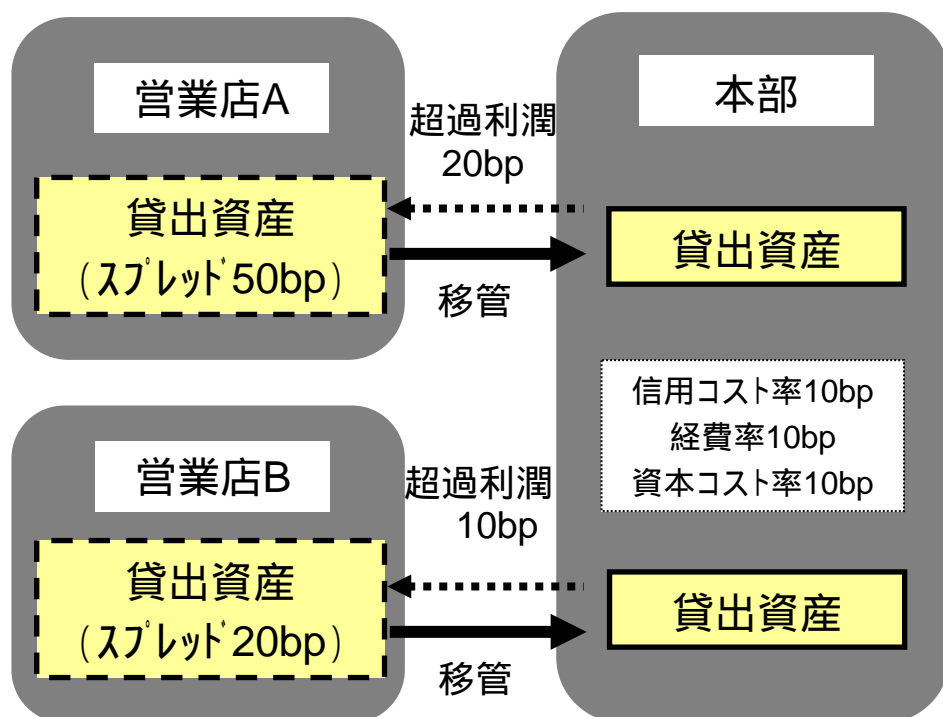
営業部店の業績に反映する

- ・ 貸出資産の売却損益を営業部店に帰属させるが、認識方法(当期一括計上、来期以降繰延等)については選択権を付与

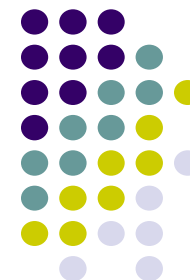


収益管理と営業店評価（続き）

- リスクコントロールの「機動性」をさらに高める観点から、ローンのオーナーシップを営業部店から本部に（一部）移管することも考えられる



- ✓ リスクヘッジの対象資産を営業部店から本部に移管
移管資産を対象にリスクヘッジ。
- ✓ 移管時のプライスは、当該貸出に係る信用コスト率、経費率、資本コスト率等を勘案して決定（行内移転価格制度）
- ✓ 営業部店は、超過利潤を期間収益として認識し、これを業績評価の対象とする
超過利潤が直接の業績評価対象となるため、営業部店の（プライマリーでの）プライシングに対する意識を高める効果が期待できる



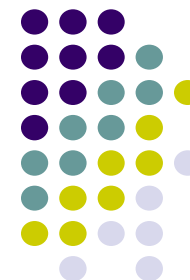
論点 顧客との関係

(ポイント) 譲渡可能化に対する顧客(借り手企業) の理解を得るための工夫

借り手企業の不安、反応	対応
新たな債権者の顔がみえない	・ 契約書上、譲渡可能な相手先を限定 (ex. 日本国内の金融機関等)
債権譲渡の都度、元利金支払先が変更されて煩雑	・ 元利金支払をエージェントに一元化 (ex. シ・ローンの活用)
非公開情報が開示されるのではないか	・ 契約書上、開示先・内容、情報管理等を明確化
借入債務と譲渡人に対する預金債権を相殺できる状況を維持したい(”異議なき承諾”は許容できない)	・ 借入金利優遇を提案、借り手企業における将来の資金アベイラビリティの向上につながり得ることを説明 等

- 以上の対応に対する顧客の反応を踏まえて、シ・ローン以外の大口融資について、将来の譲渡を想定した貸付契約への切り替えを進める

その際、譲渡可能化(=流動性向上)に伴うメリットを顧客に還元すれば、顧客の理解を得られやすくなるのではないか



顧客との関係（続き）

□ 顧客との接点を有する「営業部門」に対する働きかけ

インセンティブを付与するアプローチ

- ・ 譲渡可能化を進める対象貸金（例えば、一定残高以上の大口先）を選定し、営業部門に提示
- ・ 営業部門が顧客と譲渡可能化を交渉
- ・ 譲渡可能化を実現した場合には営業部門にインセンティブ収益を付与

顧客との交渉を行うか否かは営業部門の判断

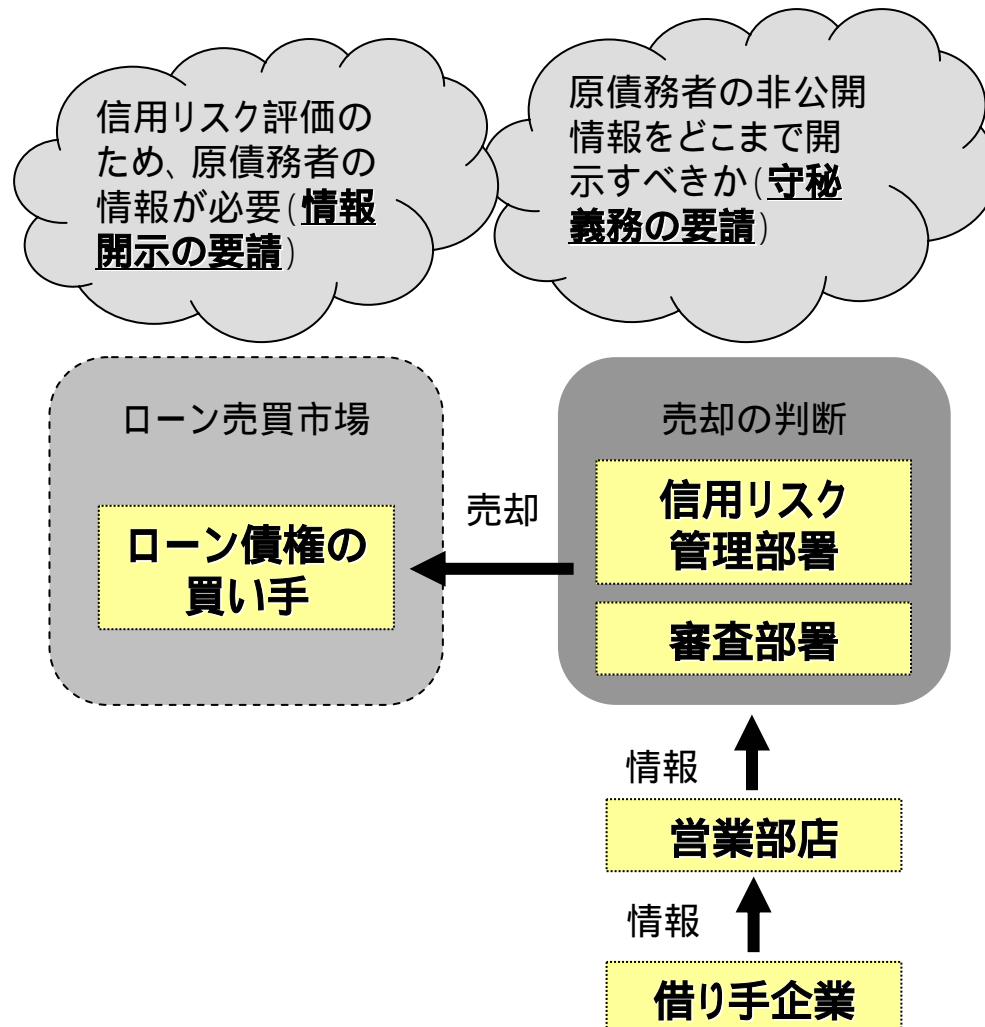
ディス・インセンティブを付与するアプローチ

- ・ 譲渡可能化を進める対象貸金（例えば、一定残高以上の大口先）を選定
- ・ 当該貸金を保有する営業部門に対して、ペナルティ的な資本コストを課す
- ・ 営業部門が譲渡可能化を実現した場合にはペナルティを解除

両者の組み合わせ

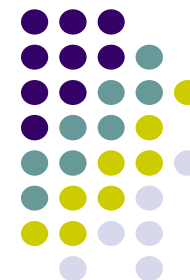
論点 情報管理

(ポイント) 情報開示と守秘義務のバランス



- JSLA「ローン・セカンダリー市場における情報開示に関する行為規範」(2002年10月)
「契約情報」は開示すべき。一方、債務者の「信用情報」は(譲渡契約書で定められたものを除き) **売り手の開示義務なし**。買い手は自己責任で投資判断を行うべき。
- しかしながら、仮に、買い手の意思決定に大きな影響を及ぼす重要情報の開示を怠り、損失が発生した場合には、法的責任を問われるリスクがある。また、法的な責任がなくても、レピュテーションが損なわれるリスクがある。

こうしたリスクがあることを踏まえて、ローン債権の売却の妥当性や(売却する場合の)開示内容を個々に検討する必要



情報管理（続き）

ローン売買は「有価証券」取引ではないが...

（情報管理体制の整備を進める場合のポイント）

□ 情報隔壁 ～リスクコントロール担当部署の置き方（組織の考え方）

プライベート・サイド ...非公開情報を完全に入手可能

中間的な形態 ...非公開情報を**限定的に**入手可能

緩やかな情報隔壁（「need-to-know」の原則）

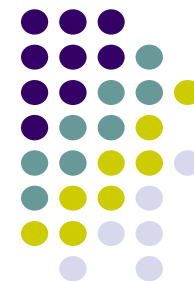
パブリック・サイド ...公開情報のみ入手可能

□ 情報管理に関する行内ルールの制定

- ・ 担当部署（担当者）が入手・利用可能な非公開情報の範囲
- ・ 行内に重要な非公開情報が存在するかどうかの確認、存在する場合の対応
- ・ 買い手に対する情報開示の範囲・内容の検討（守秘義務との関係）
- ・ 個別取引実行／情報開示の承認に関するコンプライアンス部署等の関与
- ・ 行内における情報の授受、個別案件に関する協議などの記録の保存 等

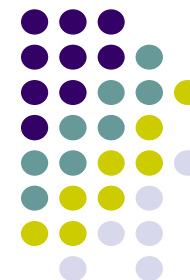
□ 行内ルールの遵守状況の監視

クレジット取引における情報管理体制は、外部環境、個別行の業務内容、コンプライアンス体制等を踏まえて検討していく必要



終わりに

- 与信ポートフォリオ・マネジメントの基礎は「伝統的な手法」にある。本日は、伝統的な手法を基礎にして、信用リスクをより能動的にコントロールする際の考え方や実務的な論点を紹介。
- 近年、グローバルに活動する金融機関では、クレジット市場の機能を最大限に活用しながら、能動的な与信ポート管理が実践されている（わが国でも同様の取り組みがみられ始めている）。
- 金融機関においては、自らの営業戦略やリスクプロファイルを踏まえた与信ポートフォリオ管理のあり方を検討していくことが重要。
- 地域金融機関においては、特に、「正常先を含めた与信集中リスクへの対応」、「地域における営業推進への応用」といった観点から、能動的な与信ポート管理の考え方が一つの参考になるのではないか。



- 本資料に記載している内容について、他の公表物に転載・複製する場合には、あらかじめ日本銀行金融機構局金融高度化センターまで連絡し、承諾を得て下さい。
- 本資料に掲載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、日本銀行金融機構局金融高度化センターは本資料の利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。