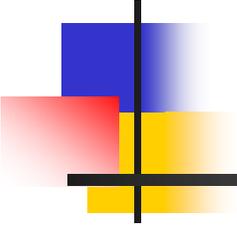


2007年7月11日

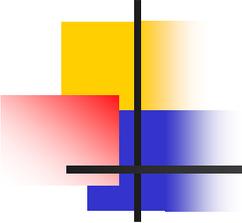


地域銀行における 経済資本運営の課題

日本銀行金融機構局金融高度化センター

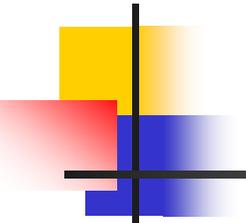
福本智之

Email: tomoyuki.fukumoto@boj.or.jp TEL:03-3277-3019



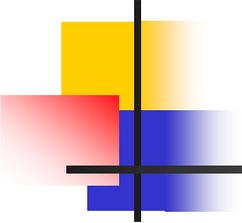
目次

1. 地域銀行における統合リスク管理の整備状況
2. 地域銀行から聞かれる経済資本運営の悩み
3. 地域銀行における経済資本運営の課題



1. 地域銀行における統合リスク管理 の整備状況

- 地域銀行では、ここ数年間において統合リスク管理への取組みが着実に進展。取組み状況に差はあるものの、多くの先では、主要なリスクや部門に資本を配賦し、リスク量のモニタリングを通じて、資本の十分性を確認するという統合リスク管理の大枠は既に整備している、としている。

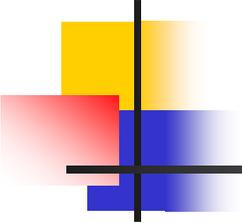


2. 地域銀行から聞かれる経済資本 運営の悩み(1)

- 統合リスク管理を活用した経済資本運営の一般的な枠組み
 - ① 経済資本(リスク)が自己資本の範囲内に収まるよう管理し、資本の十分性を確保。
 - ② 部門等に配賦した経済資本(リスク)に対するリターンの向上を通じて、資本の効率性を改善。

リスクを計測・統合し、資本配賦を行うという形式的な枠組みは、程度の差はあっても、多くの先で構築されている。

⇒ 問題は、実際の経営において、経済資本が、どれだけ重視され、実効的に運営されているか。



2. 地域銀行における経済資本運営の 悩み(2)

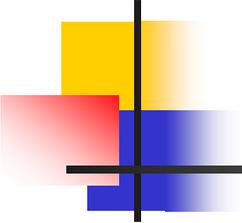
「資本の十分性確保のための経済資本運営の枠組み」は、多くの先で構築され、ある程度定着している。

ただし、経済資本運営が経営により重視されるためには、リスク計測結果と経営の実感との乖離を小さくしていく工夫が必要、との声も聞かれる。

こうした声がとくによく聞かれるのは、信用リスク量とオペリスク量。

信用リスク… 過去の不良債権処理時に発生した信用コストや市場リスクとのリスク量の比較を念頭に、現状のULが実感に合わないと感じる先も、少なくない。

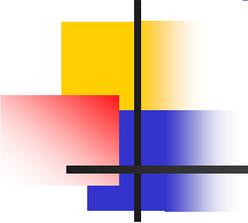
オペリスク… 現状では、内部管理上の経済資本(リスク量)に規制資本(バーゼルⅡの基礎的手法または標準的手法により計測したリスク量)をそのまま使う先が大半であるが、必ずしも肌合い感と合致しないと感じる先が多い。



2. 地域銀行における経済資本運営の 悩み(3)

「資本の収益性向上のための体制整備」の面では、枠組みづくりは、まだこれからの課題という先が多い。

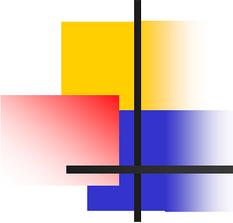
RAROCやSVA等のリスク調整後収益指標を算出している先はあるものの、そうした先においても、経営資源の配分を決定する際や、ビジネスラインへのインセンティブ付けの面で、いかにリスク調整後収益を活用し、リスクリターン向上に役立てていくのか、模索が続いているのが実情。



2. 地域銀行における経済資本運営の 悩み(4)

地域銀行がリスク調整後収益の活用に困難を感じる理由として、よく聞かれるのは……。

- ①地域銀行は、健全経営を保ちつつ安定的に地域に貢献することが最重要であり、ROE向上に過度に重点を置くことには違和感がある。
- ②地域銀行にとって、実質的に営業エリアが限られている中で、リスクをコントロールする余地が限られている。
- ③顧客との間では、長いタームのビジネスをしており、単年度のリスク調整後収益指標ではリスクリターンを十分に評価できない。
- ④部門別に資本配賦をするといっても、部門によっては、業務運営や経営資源の活用面で裁量に限りがある。
- ⑤異なるビジネスライン間でリスク調整後収益を比較しても、水準に大きな差があるため、経営判断には使いづらい。



3. 地域銀行における経済資本運営の課題

以上を踏まえ、地域銀行における経済資本運営の課題と考えられるのは、以下の点。

- ① 経営目標を明確化し、リスクリターン向上を経営上どれだけ重視するかを考える。
- ② リスク計測結果と経営者・ビジネスラインの実感との乖離を小さくする。
- ③ 長期的なリスクリターンを評価するための工夫をする。
- ④ リスクをコントロールする方策を考える。
- ⑤ ビジネスラインがリスクリターンに基づき行動する仕組みを考える。

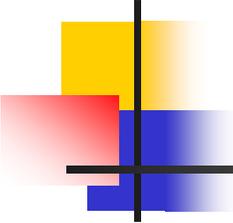
3. 地域銀行における経済資本運営の課題(1)

—リスクリターン向上を経営上どれだけ重視するかを考える①

銀行を取り巻くステークホルダーの関心は様々で、銀行が達成すべき経営目標も一つではない。様々な経営目標間のバランスのとり方は、金融機関の置かれた環境によって様々であってよいが、経営目標は明確化すべき。

—— 株式会社である以上、リスクリターンの管理を通じたROEの向上は、重要な経営目標となりうる。 実際、地域銀行の一部では、ステークホルダーからの収益性向上を求める声の強まりを踏まえ、ROEの向上をより重視する傾向。

ステークホルダー	経営目標	経営指標例
株主	株主価値の最大化	ROE、リスク調整後収益・・・
預金者	安全確実なサービス、健全経営	顧客満足度、自己資本比率、外部格付、経済資本・・・
コミュニティー、自治体	地域経済の活性化	地場企業向け貸出額・・・
金融当局、法規制	健全経営、金融機能発揮	自己資本比率、経済資本、中小企業向け貸出・・・



3. 地域銀行における経済資本運営の課題(1)

—リスクリターン向上を経営上どれだけ重視するかを考える②

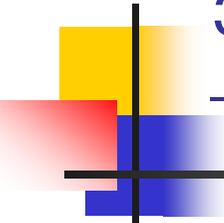
地域銀行のステークホルダーの関心の重点は、大企業向けのホールセール業務を中心とする銀行や投資銀行とは異なりうる。例えば、銀行によっては、健全性と収益性のバランスにおいて、健全性をより意識した経営を行うといった選択肢もありうる。

—— 地元顧客との間の長期的なリスクテイクに伴う不確実性に備え、厚めに資本を確保するなど・・・。

ただし、この場合でも、地域において長期にわたって経営を続けるためには、収益性を相応の水準以上に維持して、キャッシュフローを獲得していく必要がある。⇒リスクリターンを度外視した経営をするわけにはいかない。

リスク調整後収益を「勘案する・勘案しない」の二分法ではなく、経営の重点の置き方に合わせて活用すればよい。

—— 例えば、経営の重点の置き方にあわせてRAROCや資本コスト率の水準を設定するなど。



3. 地域銀行における経済資本運営の課題(2)

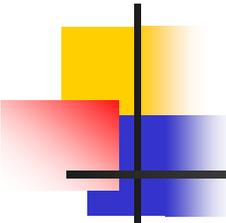
—リスク計測結果と経営者・ビジネスラインの実感との乖離を小さくする

オペリスク量については、経済資本全体に占めるウェイトが高くないため、大きな支障になっているわけではない。

重要なのは、信用リスクの計測結果と経営者・ビジネスラインの実感との乖離をいかに小さくしていくか。

今後検討の余地がある論点

- ① 相関の設定・・・自身の営業エリア内の業種間のデフォルト相関のデータをいかに蓄積、整備するか。
- ② ストレステスト・・・過去の実例を踏まえつつ、経営が想定するストレスシナリオを設定し、計測したリスク量と比較することで、経営やビジネスラインの実感との乖離をいかに縮小させるか(この場合、ストレス時のPD、LGD、EAD等をいかに推計するか)。



3. 地域銀行における経済資本運営の課題(3)

—長期的なリスクリターンを評価するための工夫をする①

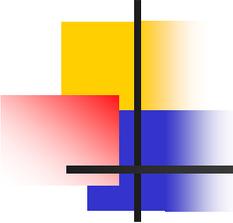
リスク調整後収益(RAROC、SVA等)は、多くが単年度指標。中長期的な収益性の評価には必ずしも適さない。

—— 特に、地域銀行の対顧客営業の場合、長期的な取引が前提となるケースが多いため、単年度の収益だけで評価すると実態を反映しない恐れがある。

①単年度のリスク調整後収益だけで評価するのではなく、ビジネスライン毎の時系列の推移をみて、経営資源投入バランスの見直しに活用する(例は次頁)。

②長期のリスクリターンを評価できるよう、リスク調整後収益の計算方法を工夫する。

例.顧客採算を考えると、1年より長い保有期間でリスクを計測し、それに合わせた長い期間の収益で評価する。



3. 地域銀行における経済資本運営の課題(3)

—長期的なリスクリターンを評価するための工夫をする②

時系列のリスク調整後収益の評価方法例

- ①中期経営計画等において、部門や事業の中期的なRAROC等の推移計画を策定する。
 - 中期経営計画における、貸出残高の計画や市場運用計画をもとにテイクするリスク量見通しを部門や事業別に計算(分母)。部門別収益計画(分子)をリスク量見通しで割ることでRAROCを計算する。
- ②毎期毎にRAROC等の計画と比べた実績如何およびその背景をチェックする。
 - 部門間比較だけでなく、それぞれの部門の収益性を時系列で比較してみるとどうか、といった観点からチェックする。
- ③②を踏まえ、部門毎のリスク調整後の収益性の高低が、一時的なものなのか、中長期的に継続するものなのかを検討。
- ④経営資源投入計画を見直す必要があるかどうかを判断する。

3. 地域銀行における経済資本運営の課題(4) —リスクをコントロールする方策を考える①

地域金融機関の場合、狭い営業エリアでのビジネスであるため、テイクするリスクをコントロールする余地に限りがあるのは事実。

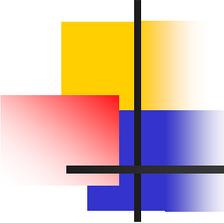
現状では与信ポートフォリオの大胆な入替えは難しいが、長い時間をかけて徐々に中身を入替えていくことは可能と思われる。

——海外のサーベイ結果をみても、与信ポートフォリオマネジメントの手段として、新規与信実行および既存与信ロール・オーバーを最も重要とする回答が最多。

	新規与信実行および既存与信ロール・オーバー	与信の売買	個別クレジットデリバティブ	ポートフォリオクレジットデリバティブ	証券化
重要性の順位 (平均値)	1.45	3.00	2.37	4.14	4.00

(注)重要性のランク最高1～最低5から各銀行が回答した平均値

(出所) "Excerpts from Rutter Associates Survey of Credit Portfolio Management Practices" 2004年



3. 地域銀行における経済資本運営の課題(4) —リスクをコントロールする方策を考える②

大手銀行の実務者と日本銀行金融高度化センターは、与信ポートフォリオ・マネジメントに関する勉強会を発足し、2007年4月に報告書を取り纏めた(日銀HPに掲載)。

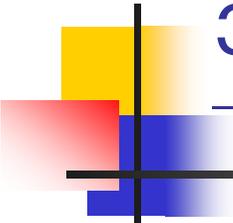
報告書公表に合わせて、地域銀行(地銀、地銀Ⅱ)には、「読者の声」(回答任意・無記名方式の簡易アンケート)を同封して本報告書を郵送、「読者の声」には、26行30件の回答があった(6月末現在)。

<地域銀行におけるCPMに関する意見>

「将来の景気変動の可能性を踏まえると、地域銀行においても、与信集中リスクのコントロールなど適切な与信ポートフォリオ運営(リスクヘッジ主体のCPM)が必要になる」との問題意識、同時に、その実践が難しい事情(悩み)を併記

- ・ 地域密着・顧客リレーション強化による地域貢献が銀行の使命
- ・ 経営陣、行内の理解が得られない
- ・ 取引先が中小企業中心で流動性が低い
- ・ 信用情報の交換が難しい 等

⇒ 地域銀行におけるCPM(リスクヘッジ、リスクテイク)を巡る課題やアプローチについても、今後、関係者と議論を深めていきたい



3. 地域銀行における経済資本運営の課題(5)

—ビジネスラインがリスクリターンに基づき行動する仕組みを考える①

ビジネスラインがリスクリターンに基づいて行動するための仕組みづくりの設計は、各行が、経営戦略や現場の実情を踏まえ、実践的な解をみいだしていくべきもの。

ここでは、例示的に、実践的に考え得る工夫の例を挙げる。

- 経営目標の重点を踏まえて、各種業績評価項目間のウェイト付けを行う。
—— ビジネスラインに対して、経営目標間のウェイト付けを意識して、インセンティブ付けを行う。



3. 地域銀行における経済資本運営の課題(5)

—ビジネスラインがリスクリターンに基づき行動する仕組みを考える②

- 営業店に対する業績評価では、リスク調整後収益の構成要素を各項目に分解して、目標として示す。

—— 営業店にリスク調整後収益(RAROC、SVA等)という最終結果だけを求めても、どのように向上させるのかが分かりにくい。営業店への業績評価においては、営業店が具体的に動きやすいよう、リスク調整後収益を、例えば粗利やELなど、いくつかの具体的な指標に分解したかたちで示すことも一つの方法。

- ビジネスラインや営業店の性質に応じて、リスク調整後収益の評価ウェイトも変更する。

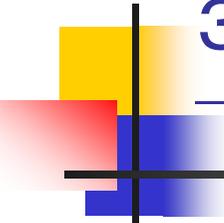
—— 例えば、「営業部門に比べてリスクを主体的にコントロールしやすい市場部門におけるリスク調整後収益による評価ウェイトを高めにする」、「営業部門でも、例えば、法人店か個人店かによって、リスク調整後収益の評価ウェイトを変える」といったことが考えられる。

3. 地域銀行における経済資本運営の課題(5)

—ビジネスラインがリスクリターンに基づき行動する仕組みを考える③

- 業績評価を行う部署の単位は、裁量の大きさに判断する。
 - 地域銀行の場合、営業店レベルでは、法人・個人・公共部門が明確に分かれていないケースが大半。リスク調整後収益を営業部門の業績評価に活用する場合、法人・個人・公共といった部門別よりも営業店別の方が馴染みやすいケースもありうる。

- 業績評価対象のリスク・コスト・収益については、厳密さを求め過ぎず、分かりやすさを重視する。
 - 例えば、業績評価上のリスク量について、営業店での分かりやすさを優先し、内部管理上のULではなく、バーゼルⅡのリスクアセット関数で求めたリスク量を使用するといった割り切りもあり得る。
 - 複数部門・店舗で使用する経費項目の単価について、各部署がコントロール可能で分かりやすいドライバーを使って計算する。

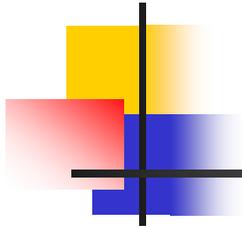


3. 地域銀行における経済資本運営の課題(5)

—ビジネスラインがリスクリターンに基づき行動する仕組みを考える④

- 業績評価におけるリスク調整後収益の導入にあたって十分な準備期間を設け、営業店への浸透を図る。
 - リスク調整後収益は、その意味をフロントでよく理解するには時間がかかる。試行期間を設け、本部から意味合いの説明を十分尽くしたうえで、導入する。

- 業績評価だけでなく、他のインセンティブ付けとの併用によって、リスクリターンに基づく行動の浸透を図る。
 - リスク調整後収益ベースの個社別採算管理を導入し、新規貸出実行等にあたってリスク考慮ベースの採算ラインを意識させる。
 - リスク管理部署、企画部署とビジネスラインとの人事ローテーションを行うことにより、ビジネスラインの実情を踏まえたリスク管理、リスクを理解したビジネスライン運営を行うようにする。



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

以 上