

「経済資本運営の可能性と課題」ワークショップ・  
パネル討議（1日目）の様様

日時：2007年7月11日 17:00～18:30

場所：日本銀行本店9階大会議室A

パネリスト：

住友信託銀行 リスク統括部副部長 久米 晋輔 氏

千葉銀行 経営企画部部長 若林 純也 氏

三菱東京UFJ銀行企画部次長 吉藤 茂 氏

モデレーター：日本銀行金融機構局参事役 大山 剛

（注）パネル討議は、経済資本運営のあり方を自由に議論する趣旨で実施。パネラーの意見は、必ずしも組織を代表してものではない点留意の要。

## 1．邦銀が対象とすべきリスクの範囲

（日本銀行・大山）金融機関を取り巻くリスクに関し、邦銀が経済資本運営の中に取り込んだ上で、計量化対象とすべきリスクとはどういったものか。

（住友信託銀行・久米氏）当社では市場、信用、オペレーショナル・リスクを計測している。ビジネスリスク等他のリスクについては、一部検討はしているが、計測対象としていない。重要なのは、計測したリスク量をどの資本と対比するかについて論点整理することだと思う。企業価値を（簿価に基づく）資産の積上げと考える場合、TierI と対比すべきリスクを計測対象とするのが良い。一方、企業価値を（簿価に基づく）資産ベースではなく経済価値ベースで考えるならば、経済資本と対比すべきリスクを計測対象とするのが良い。会計ベースの企業価値とゴーイング・コンサーン・ベースの企業価値は等しくないので、ターゲットとする経営指標にあわせて計測するリスクの対象や資本の定義を変えるべきだと思う。

（日本銀行・大山）ビジネスリスクに対比すべき資本として「のれん代」等を加えるといった資本の解釈の拡大は可能か。

（住友信託銀行・久米氏）償却済にも関わらず稼動し続けている資産がある場合、稼動実態を重視して資産計上しておくようなバランス・シートを作成すれば、ビジネスリスクに相当する資本額に近いものが求められると思われるが、会計、税務の他に、もうひとつ財務諸表を作成することは現実的ではないと思

う。

(千葉銀行・若林氏) 当行でも市場、信用、オペレーショナル・リスクを計測している。ただ、オペレーショナル・リスクは計測といっても粗利に掛け目を掛けているに過ぎない。より精緻な計測手法の導入という点でも、市場、信用リスクについては可能であれば精緻化したいが、オペレーショナル・リスクについては当面はこのままでよいと考えている。当行は地方銀行として千葉県内のビジネスがメインであり、不動産向融資が多くなりがち。業務地域が千葉県に周辺に止まることに伴うリスクの把握は、今後の課題である。

(三菱東京 UFJ 銀行・吉藤氏) リレーションシップ融資といえば、メイン寄せのリスクは請求権の劣後性であるから、メザニンまたはエクイティにみたてることである程度整理できると思う。経営企画的視点から、収益に係るリスクに注目すると、銀行勘定の金利リスク計測、とりわけコア預金や住宅ローンの残高の計測は重要である。金利局面が変わって顧客行動が変わったときの影響はストレステストやシナリオシミュレーションを用いて確認する必要がある。基本的に計測精度に自信が持てない対象にはストレステストなどヒューリスティック<sup>1</sup>な側面をもつ計測手法を適用し、数字が一人歩きしないように配慮すべきだと思う。また、資本と対比すべき事象ではないが、収益の下振れは株価下落に繋がるため、注視すべきリスクであると考えている。見方にも依るが、これはビジネスリスクの一形態かも知れない。

(日本銀行・大山) メイン寄せリスクの計測化手法について、具体的にはどのようなものが考えられるのだろうか。

(三菱東京 UFJ 銀行・吉藤氏) 理屈としては回収が遅れるという意味で優先劣後構造とのアナロジーで表現可能であると思う。しかし、実際に作り込むとなると、明示的に契約に載っていない部分の扱いが難しく、計測化可能というほど簡単な話ではないと考えている。

## 2. 経営上の問題意識とリスク計測の関係

(日本銀行・大山) 邦銀の経営陣やリスク管理部署が実際に感じているリスクのタイプや大きさと、リスク計測化手法やストレステストの考え方を通じて把握されたリスクとは、どの程度一致している、或いは異なるものなのか。

(住友信託銀行・久米氏) 日常実務感覚から見ると計測化されたリスク量に違和感がある。資本が吹き飛ぶようなテイル事象が重要なのは分かるが、日々の運営では当面倒産の懸念はないものの赤字になってしまう程度のケースに配慮することが多い。現状のリスク計測の考え方はテイルの部分に偏りすぎており、当該年度の期間収益で賄える損失という切り口があっても良いと思う。

---

<sup>1</sup> 経験的方法や発見的方法による問題解決の方法。

(千葉銀行・若林氏) 現状をみると、信用リスクでは当面大きなロスは発生しないと思われる。利上げは増収要因ながら、長期固定の住宅ローンが増えているなど金利リスクが心配である。関心がテイルへ偏るという意味では、当行は99%に拘りすぎている面もあるかもしれない。1年後の金利を現時点で議論しても良く分からない、という部分があるはずで、このあたりをどの程度勘案するかが重要になるのではないかと。当行では、こうした面を補完できるよう、EaRを算出し、算出結果をもとに全体の施策を検証する枠組みを作った。

(三菱東京UFJ銀行・吉藤氏) JSOX、金融商品取引法などの導入に伴い、コンプライアンスに求められる目線が高くなってきている中、コンプライアンスを含めたビジネスリスクをどのように扱うかが今後のポイントになると考えている。市場リスクは計測の歴史も古いし実践も比較的容易である。但し、経済資本への変換は難しい。リスク管理のフレームワークを含め業務実態を如何に反映させるかが課題。信用リスクでは数字はそれなりに増減するが、だいぶ目線が見えてきた。政策株ではリスク量そのものは大きいがリスク計測はそれほど難しくない。一方で、ビジネスリスクを含めたオペレーショナル・リスクは数字のイメージすらないので、リスクが潜んでいるように感じられる。

(日本銀行・大山) テイル部分だけでなくボディ部分も考慮した経営を行うということは、経済資本と規制資本を同時並行的に意識するということになるだろうか。

(三菱東京UFJ銀行・吉藤氏) 当局や債権者が主に関心を示すリスクとは金融機関が倒産するか否かに関連するリスクだと思う。その一方で経営者や株主が見たいのはボディ部分であり、両者の関心は必ずしも一致しない。こうした意味で2つの面があると思う。極論になるが、倒産しないとしても何千億円という損失を出してしまうと、経営としては立ち行かなくなるのではないかと。

### 3. リスクカテゴリ間の相関

(日本銀行・大山) リスクカテゴリ間の相関の勘案の仕方について、どのように考えればよいのか。

(住友信託銀行・久米氏) 相関の勘案はこれから取組まないといけない課題である。リスクカテゴリ毎のリスク量を単純合算する方法を採ってしまうと事業体として統合的にリスクを管理することにならないという思いもあり、当社では未成熟ではあるが相関を勘案して統合リスク管理を行っているが、金利と株価の相関の部分くらいしか上手く機能していない。買収した子会社に関しては、同会社が属する業種のベータ値を参考に、会社毎の相関をみている程度である。良いアイデアを見つけて積極的に改善していきたい。

(千葉銀行・若林氏) 金利と株価の相関は見ているが、市場、信用、オペレーショナル・リスク間の相関は見えていない。当行の場合は経営効率性の検証時にリスクと収益が有効フロンティア上にあるかどうかを経営陣に見せるために相関を使っている。それ以上の使い方はしていない。また、信用リスクのアセット相関については、内部モデルで用いている相関とバーゼル の相関が相違していることについてきちんと概念整理する必要があると感じている。

(日本銀行・大山) 分散投資効果によって削減された資本を、どのようなルールに基づいて活用するのかという点は難しい問題であると思われる。この問題を敷衍すれば、ストレス時に分散投資効果が崩壊した際に追加で必要となる資本を誰が負担するのかという点も整理する必要があると思われる。

(三菱東京 UFJ 銀行・吉藤氏) 分散投資効果については、当局からの説明要求が強いこともあり、保守的なスタンスで運営しているというのが実情である。とはいえ銀行の収益の源泉は分散投資だと考えているので、積極的に勘案したい。もちろん、その際には、相関が崩れた時のストレステストは必要であると考えている。

#### 4 . リスク調整後収益性向上の具体策

(フロアー) 資本対比の収益性を向上させる具体的な方策として効果的なものは何か。たとえば、何処まで細かく RAROC をモニターすればよいのか。さらに、横並びで見た際に RAROC の大小がある場合に有効な施策があれば教えていただきたい。

(住友信託銀行・久米氏) 当社の場合、RAROC や SVA は部門単位に算出しており、それより細かく見ていない。あまり、細かなビジネス単位で収益性をみると、各担当同士が競争してしまい、企業全体の収益向上に繋がらないケースがあるため、ある程度の大きさを持ったポートフォリオ単位で収益性を見るべきだと考えている。例えば、10 件の新規案件があったとして、10 件を纏めてポートフォリオとして管理し収益性をモニターする場合と、1 件ごとに管理し収益性をモニターする場合を考えてみていただきたい。後者の場合、各担当は一番有利な案件に群がり、全体として見ると生産的とはいえ競争をする可能性が強い。

(千葉銀行・若林氏) 資本配賦は国内営業、市場、ALM、政策株の部門に対して行っており、それより細かい部署単位の配賦は行っていない。国内営業部門ではバーゼル のリスクウエイト関数を用いたリスク量を用いて営業店毎の SVA を計算している。現状は法人部門のパフォーマンスが良いが、だからといって機械的に法人部門の強化をする訳ではない。一方で、市場部門のパフォーマンスが低いため、最近純投資を押しさえ気味にしている。

(三菱東京 UFJ 銀行・吉藤氏) 2つの着眼点があると考えている。第一に、大企業等に対しては個社別にリスクリターンをモニターすることが効果的だと思われる。第二は、複数の指標をバランスよく見ていくことが必要であるという観点である。当行も部門に資本を張り付けたりしているが、何がベスト・プラクティスかという問いには正直いって答えを持っていない。たとえば、足許の指標ではある部門の効率が良い、ということが分かっているが、本当にその部門に資源を集中すべきかといえ、何ともいえない。長い目でみるとリスクを広く分散させた方が収益が安定するという面もある。すなわち、単年度の指標のみを追いかけても十分とはいえない。

## 5. 信頼水準設定に関する考え方

(日本銀行・大山) 信頼水準に関してはどのような目線を持てばよいのか。

(住友信託銀行・久米氏) ボディ部分を重視すべきだと思う一方で、テイル部分もきちんとモニターすべきだと思う。たとえば、オペレーショナル・リスクで信頼水準を 99%に落としてしまうと、小頻度大損失型のリスクを見逃してしまう。すなわち、テイル部分が問題となる場合に信頼水準を 99%まで落としてはいけない。当社では過去に 99.97%の信頼水準を用いたことがあったが、運営が難しいという印象がある。バーゼル が 99.9%としたので規制資本と経済資本を比較する上でも 99.9%を用いると便利である。

(千葉銀行・若林氏) 信用、市場リスクでは 99%を用いている。足許の課題として、金融検査マニュアルに載ったもの以外のバックテストの必要性の検討、損益分布のテイルの形状把握ツールの整備、があり、まずはこれらを取り組む必要を感じている。こうした意味で、信頼水準の検討は後回しにしているというのが実情である。

(三菱東京 UFJ 銀行・吉藤氏) 行内ではいろんな意見があるが、個人的には信頼水準は低くてよいと思う。信頼水準をどうすべきか考えるうえでは、健全性と十分性のバランスを考慮しつつ、次の4点に配慮するのが良いと考えている。第一に、収益性の低さを改善し早く海外の金融機関並としたい。第二に、政策株の扱いを始めとした邦銀の特殊性を整理した形の管理体制が必要である。第三に、信頼水準を引き上げると信用リスクの増加が顕著となりその積上げは難しくなる一方で、市場リスクは取りやすくなるため、テイル・リスクの把握のみに注目して徒に信頼水準を引き上げると、ポートフォリオが変わってしまうことに留意すべきである。第四に、個々の銀行が高い信頼水準を用いて経営し破綻する銀行がない社会と、時々銀行の破綻を経験するが、きちんとした危機対応の仕組みがある社会を比較して、どちらの社会厚生が高いのかよく分からないという点である。最後の論点について、個人的には後者の方が良いのでは

ないかと思っている。

## 6．よりよい経営ツールに向けた考え方

(日本銀行・大山)最後に、どんな枠組みが経営ツールとして良いものかという点について、コメントを頂きたい。

(住友信託銀行・久米氏)企業価値向上に貢献するツールが良いと考えている。この意味では、現状の枠組みでも、経営ツールとして上手く活用できる場所はあると思う。資本の効率性を追求するのみで企業価値が上がるかと言われると、銀行の場合はそんなに単純ではないと思うので、銀行の価値がどのような経路を辿って向上するかを分析することが必要と考えている。絶対に破綻しないということを預金者にアピールしつつ、徹底的に分散投資を図るといふ、2つの面を配慮したツールが良いツールと呼べるのではないか。

(千葉銀行・若林氏)経営の判断ツールとしては熟れてきたと思う。今後は、現場にも分かりやすい、または経営のメッセージが現場に伝わるツールとして熟れてくることが望ましいと考えている。

(三菱東京 UFJ 銀行・吉藤氏)私見ではあるが、当面は現場に SVA を意識させることが先であると感じている。

以 上