

流動性リスク管理

ここ数年間表面化してこなかった流動性リスクがいまや最も重要なリスク管理の対象となっ
ています。今後銀行は流動性リスク管理に関する明確な戦略を策定する必要があります。欧米主要銀行では、それに関する自行の戦略を完成させつつあります。この課題に関するプライスウォーターハウスクーパス(PwC)のリチャード・バーフィールド(英国)、シャイアム・ベンカット(米国)が記した解説を紹介します。

信頼は、取引所に上場されているわけでもなければ、金融機関の貸借対照表の項目でもありませんが、すべての金融機関にとり最も重要な資産です。信頼が取り戻されないと、金融市場の回復は望めません。銀行業界は、銀行相互間の信頼を取り戻し、利害関係者全体にわたるレピュテーションを再建しなければなりません。また、銀行は、監督当局の信頼も取り戻さなければなりません。

その実現のために銀行がやらなければならないことが2つあります。第一に、銀行は流動性逼迫から教訓を得たことを示さなければなりません。第二に、銀行がその教訓を有効に活用していることを見せなければなりません。体裁を整えるだけでは不十分であり、銀行は本当に変身を遂げつつあることを示さなければなりません。

これは、流動性リスク管理の明確な戦略に沿ってなされなければなりません。そのためには現在ほとんどのトレジャラーが与えられて時間の大方を注ぎ込んでいる日々のトラブル対応と電話会議から距離を置いて、長期的視野を持つことが必要となります。

目に見えないリスク

ノーザン・ロックとベア・スターンズの破綻により明らかになったのは、流動性リスクに対しては利益も資本も無力であるということです。両社とも姿を消す一つ前の四半期において利益を計上していました。また、両社とも十分な自己資本を備えていました。それにもかかわらず流動性リスクへの対処に失敗したことで、両社とも簡単に舞台から引きずり下ろされたのです。

無論、ノーザン・ロックとベア・スターンズだけが警戒心の欠如した銀行であったわけではありません。一昨年までは流動性リスクがほとんど話題にならなかったというのが現実です。監督当局は、銀行経営者による流動性管理を監視していたかもしれませんが、それに関して厳しく詮議することはまれでした。その結果、流動性は多くの銀行にとり主として目に見えないリスクでした。

多くの銀行では、リスクはそれぞれ独立した部署で管理されています。よくあるパターンは流動性リスク、信用リスク、市場リスク、オペレーショナルリスク、と言うようにリスク分野により分けられており、それぞれは分離、独立した部署で管理されています。しかし、最近の出来事によりリスクは

相互に影響を与え得るし、事実それが起きたことが明らかとなりました。現実にも金融危機の中にあっては、リスクが息もつかせぬ速さで1つのタイプから他のタイプへと変化していくことが繰り返し観察されました。例えば、信用リスクによる資産価値への不信がどのようにして流動性リスクを引き起こすかが分りました。したがって、これからは、銀行はリスク分野を横断的に統合したリスク観を創出する必要があります。

アセットライアビリティコミッティー(ALCO)が重要な役割を果たします。ALCOに与えられた課題は、自行の資産と負債に関するリスクに対し総合的かつ相互に結合された視点を作り上げることです。

これを達成するためALCOは、銀行が根本的な課題に取り組んでいることを確認しなければなりません。目的にかなった役割と責任が明確に定められ理解されているか？ 経営情報システムは狙い通り機能しているか？ 特にこの種のシステムが適時に最新情報を提供できるように「リアル・タイム」ベースで作動しているか？ 市場リスクと信用リスクと流動性リスクの間の相互関係が理解され、監視されているか？ 常に言われるとおり、量より質が重要な要素です。したがって、主要業績評価指標(Key Performance Indicators)と主要リスク管理指標(Key Risk Indicators)が設定されており、経営者に膨大なデータの中から決定的事実を取り出せるようにしなければなりません。これなくして迅速な実態把握とタイムリーな行動を起こすことはできません。

資金調達源の分散化

ノーザン・ロックの国有化により、銀行が資金調達源を分散化する必要性が明確となりました。十分な資本の裏づけを持っていた大規模銀行であったノーザン・ロックも、所要資金の調達を過度にホールセール市場に依存したために崩壊しました。あの市場流動性が枯渇する中、ノーザン・ロックは期限到来した債務を返済できませんでした。

銀行の調達資金の返済期間も分散している必要があります。銀行は、一時に多額の返済が集中しないように、返済期間を分散させなければいけません。これを言うのは簡単ですが、長期調達が実質的に枯渇しまうと、リスク削減手段を実行に移すことは困難になります。

資金調達源を増やすことにより当然コストは上昇します。しかし、ノーザン・ロックのケースが明らかにしたように、調達源を分散させないと最終的にそれよりはるかに高い代償を支払うこととなります。それ以上に大切なことは、広範囲にわたる調達源を持ち、調達源に関する透明性を維持することで、銀行は信頼性回復を図れるのです。

リスク選好

新しい経済状況は、大きな課題をもたらしました。預金金利の不安定さにより、純利ざやが圧縮、時には完全に消滅しました。まだ調達は可能であるとしても、期間は短くコストの高いものに限ら

れています。

期間も今や大幅に短縮されました。最近まで長期貸出の期間としては 5 年間あるいは 10 年間さえありました。しかし、長期資金市場と言っても、1 カ月間を超えるものを指す場合はまずないでしょう。もっとも、優良銀行のホールセール調達に関する借入期間は長くなり始めてはいるようですが…

貸出期間に関する考え方はもちろん最終的に長期化していくでしょう。その際銀行が真剣に考慮すべきことは、全調達のどの程度までを長期調達により固定化するか、ということです。それぞれの銀行は自行のリスク選好、特にコストと(調達の)確実性ととのバランスをどこで取るか、ということに基づいて独自の結論を出さねばなりません。

これは容易な仕事ではありません。政府系ファンド(国富ファンド)や純投資家から資本注入を受けることにより、政府の支援に依存することなく資金調達の確実性を確保した金融機関もあります。しかし、この種の調達は最後的には非常に高いものにつくことになるかもしれないと仄めかす向きもありました。危機以前にはこのような銀行に対し、警戒しすぎ、あるいは「不活発な資本」に頼るのは罪、との批判もありました。今や、このような銀行は、自行が採用した流動性に対する保守的なアプローチと高い自己資本比率こそ、正しい方策であったと自負してよいのです。

ここ 1 年から 1 年半に起きた事により、全ての銀行が自行のリスク選好を見直すであろうことは、疑う余地がありません。見直しの過程で銀行は、リスク選好を流動性リスクと資金調達リスクと関連させてどう表現するかを検討すべきです。過去にはそれを明示することには消極的であり、その結果として意思決定者が自己の判断に基づいて決断する際、常に自由裁量の余地が残されていました。信用危機は、銀行がリスク選好をより厳格な条件で定義する必要があることを明らかにしました。

新しい時代

流動性リスク管理は新しい時代に入りました。新しい時代において、流動性リスク管理に対する要求の水準は、従来に比し著しく高くなりました。ここ数カ月、欧州銀行監督者委員会(Committee of European Banking Supervisors)、バーゼル銀行監督委員会(バーゼル委)、国際金融協会(International Institute of Finance)は、原則と具体的提言に関し高いハードルを設定しました。一方、英国 FSA は間もなく流動性リスク規制を再活性化する提案を公表する予定です^(注)。

監督当局からの指示を待つことなく、今や主要銀行は自ら態勢を整えつつあります。監督当局が乗り出してくる前に、これらの銀行の上級経営陣は自行の流動性リスク管理を明確に理解し、実

(注) 2008 年 12 月 4 日に英国 FSA は、流動性リスク規制に関する修正案を公表し、2009 年 3 月 4 日までコメントを受け付けています。

際にその一部に参加しているという事実を示すことが可能な状態に達しているでしょう。リーマン・ブラザーズの破綻や由緒ある証券会社が破綻し強力な金融機関に吸収されたことにより、銀行は、自らの法的構成が流動性に対して持つ意味合いを明確にしておく必要が出てきました。監督当局は、(特定の金融機関を見る場合、)自国内における流動性リスポジションをより重視し、グループとしての支援にはさほどの信頼を置かなくなるようになるでしょう。銀行は、自行の流動性政策の記述と非常時資金調達計画(第 1 図、末尾参照)を見直し、自らの行動モデル根拠となっている前提、ミスマッチに関するガイドライン、親会社の支援に対する期待について、改めて吟味する必要があります。

ストレステストは、流動性リスク管理手法の最重要部分ですので(第 2 図、末尾参照)、銀行はこれに対してもっと注意を向けなければなりません。監督当局は、ストレステストが適切に開発され、しっかり実施されており、上級管理職が十分に組み込まれていることを期待しています。銀行は、誤解をさけるため、ストレステストの結果を監督当局に報告するに際し細心の注意を払う必要があります。

自らの流動性リスク管理アプローチに対し必要とされる改善点を見極め、戦略的視点を創出する際に、銀行はベストプラクティスとのギャップ分析を実施すべきです。この分析は、以下の諸点に関して流動性リスク管理を評価することを要します。リスクの定義;ガバナンスと監視;流動性管理;測定と報告;ストレス・テスト;緊急時資金調達計画;対外開示。

コミュニケーションが鍵となる

銀行は、何をいかなる方法で開示するかに関し、時間をかけて突き詰めた検討をしなければなりません。特に開示対象情報の種類と量に関しての検討が重要です。

透明性の向上とコミュニケーションの高度化は、信頼強化に求められる中心的要素です。過去においては、流動性リスク開示の程度に関して銀行間で相当のばらつきがありました。第 3 図(末尾参照)は、他のリスクの開示と比較して、流動性リスクの開示をどこまで行っているかを簡単にみる指標を提供しています。例えば HSBC の場合、2007 年の年次報告書中の全タイプのリスクの開示は 97 ページなのに対し、流動性リスクには 6 ページをあてています。この表から高い評価を受けている銀行の間でも開示の範囲がさまざまであることが分ります。流動性リスクに関心が集中してきた今、銀行は流動性リスク開示の情報量を大幅に増加させることが予想されます。開示情報はその量の増加に止まらず、詳細で明確なものであることが求められます。

銀行は、自行に競争上の不利益をもたらすとか、自行を特定のヘッジファンドのように略奪的市場参加者の餌食とするおそれのあるような情報提供にはどうしても消極的です。例えば、自行が必要と考える流動性のバッファーに関する内部見解の開示を是とする銀行はありません。

バーゼルⅡの第 2 の柱の下で監督当局は、流動性リスク管理が要求水準に達していない銀行に

対する所要自己資本水準を引き上げるかもしれません。このような監督当局の動きはこのような銀行に対し少なくとも流動性リスク管理体制を整えようという財務面からのインセンティブを与えることになるでしょう。

未来への視点

金融界は、ここ数カ月、地殻変動に反応して、すでに変化し始めています。例えば、負債水準は劇的に低下し、自己資本比率は著しい上昇を見せています。銀行が従来に比しはるかに小規模で複雑さを失っていくことは避けられないようですが、それ以上のことは分りません。

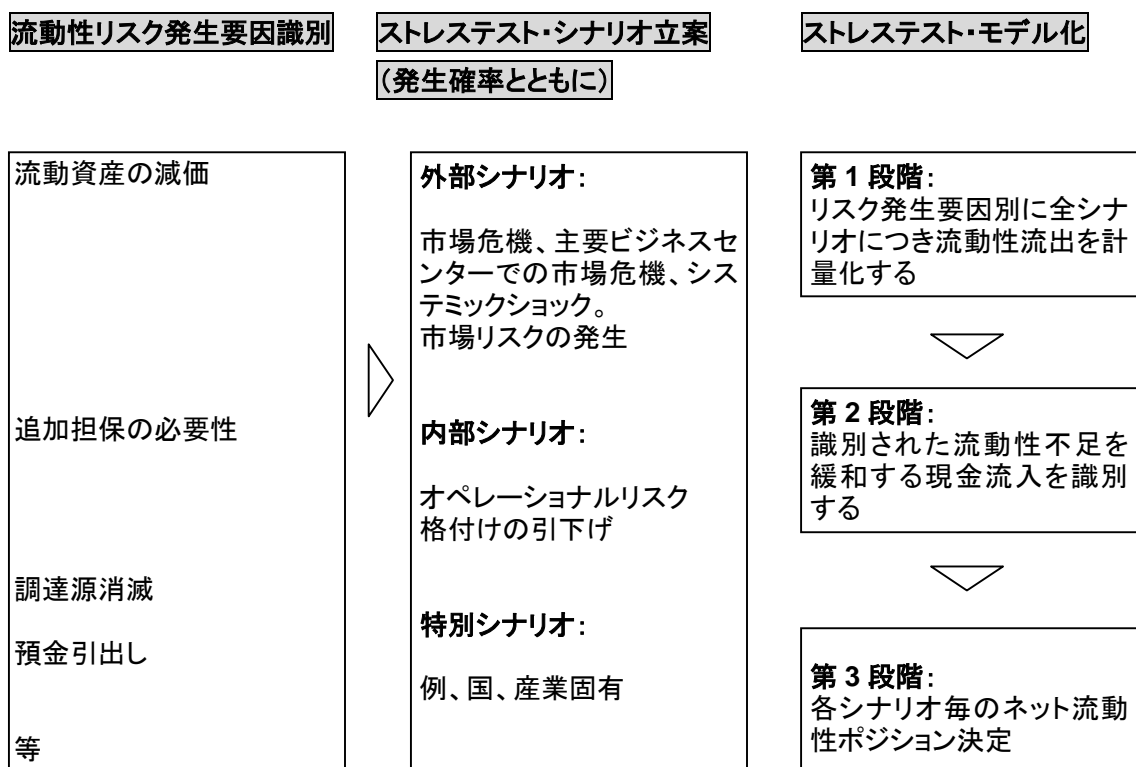
現在は基本的事項に焦点をあてる好機です。外部に自らのビジネスとそれに付随する潜在的リスクを真に理解していることの証を立てることによって、銀行は節度ある経営を行っていることを示すことができるでしょう。それができれば銀行は信頼を取り戻し、金融システムの健全性を回復するための大きな一歩を踏み出すこととなります。

第1図：信頼感のある緊急時資金調達計画

- ・隙の無い管理と報告の枠組み
 - － 早期警戒警報に基づいて行動開始する
 - － 予期できる危機を迅速に回避あるいは緩和する
- ・経営上の行動計画案を明確に文書化する
 - － 代替的資金調達源
 - － 行動開始の起動点
- ・広範にわたる発生可能なシナリオの評価
- ・コミュニケーション計画
 - － 行内および対外のコミュニケーション
 - － 事態の悪化・波及の阻止
- ・緊急時調達先の備えを持った経常的資金調達源
- ・取締役会の承認と広範な経営陣の参画

出典：PwC

第 2 図：流動性ストレステストへの取り組み一例



出典：PwC

第 3 図：流動性開示「年次報告書・記載ページ数によるテスト」

	総ページ数	リスク全体	信用リスク	市場リスク	流動性 リスク
Barclays	296	78	40	12	6
HBOS	228	25	6	6	7
HSBC	476	97	45	12	6
Lloyds TSB	166	30	7	4	7
RBS	252	35	12	10	9
Goldman Sachs	154	17	2	6	7
Morgan Stanley(10-K)	199	38	18	11	16

出典：2007 年度年次報告書、PwC による分析