

## 点から線へ： バランスシートの総体的管理重視の必要性

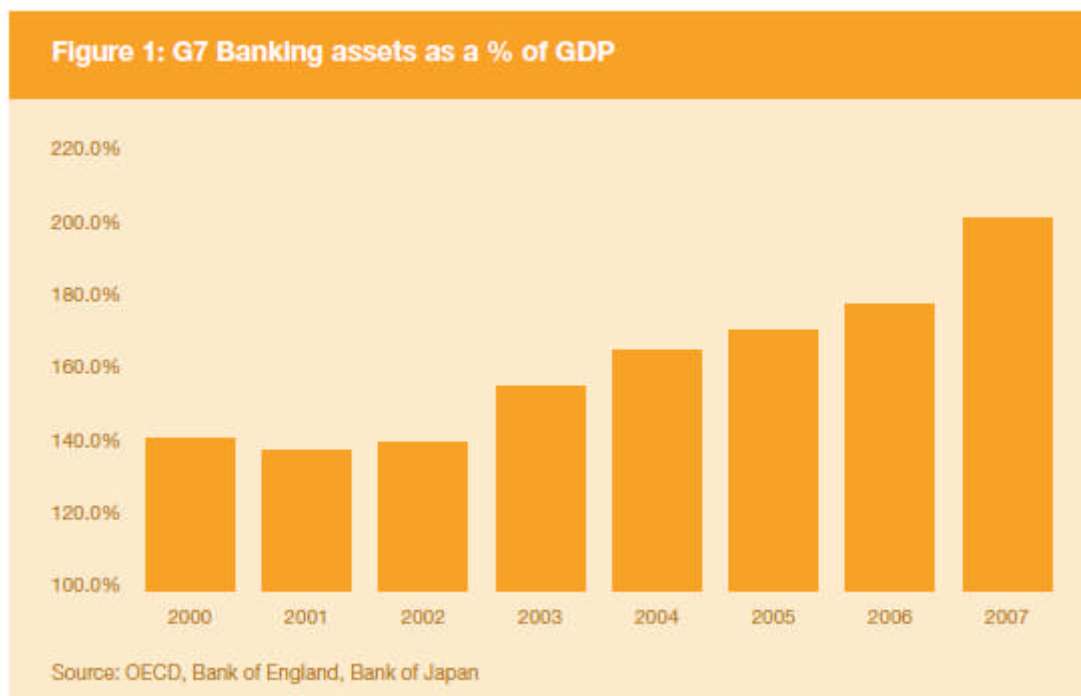
今次金融経済危機から得た重要な教訓の一つとして、バランスシートの全体像を把握し、種々のストレス・シナリオが銀行の流動性、資本、負債比率等に及ぼす影響を包括的に理解することが求められることとなりました。それまでの10年余に亘り、銀行業務を商品あるいはビジネスライン別に見てきたことから、金融機関全体としてのリスク・エクスポージャーの把握が十分でなかったことが今次金融経済危機の影響を増幅したと考えられるからです。最近プライスウォーターハウスクーパースが行った世界各地の主要金融機関43社のバランスシート管理手法に関する調査でも、この分野ではまだ今後の進展に待たねばならない部分が多いことが明らかになりました。

銀行業が構造面で複雑になればなるほど、リスクが引起す結果の規模やさまざまなリスクの伝播を理解し分析することが難しくなってきました。過去10-15年、銀行業務を商品あるいはビジネスライン別に見てきたことから、リスクの包括的な意味での統合管理がなかったことも相俟って、持株会社レベルにおける、あるいは個別の法人レベルにおいてさえ、エクスポージャーの把握が曖昧なものになっていました。このことが多くの銀行に大きな打撃を与え、業界としてバランスシートに潜むリスクに関するアプローチ、焦点の置き方、優先順位付け、管理(の仕方)を見直すべきであるとの警鐘を鳴らすこととなりました。銀行は、バランスシート管理機能(特にアセット・ライアビリティ管理(ALM)部門)の中に全てのリスクを対象とする総合的なストレス・テストを実施するスキルを持たねばなりません。世界各地の主要金融機関43社のバランスシート管理手法に関して、最近プライスウォーターハウスクーパースが行った調査によると、この分野ではまだ今後の進展に待たねばならない部分が多いことが明らかになりました。

## 「古き良きバンキング」の終わり

バランスシートの複雑さが増し、リスク管理が専門化した現在、その全体像を把握し続けることの困難さが増したのは至極当然のことです。20~30年前、よく「3-6-3」バンキングと言われた(3%で調達し、6%で貸して、午後3時にはもうゴルフ場に着いている)ものですが、その頃には銀行はバランスシートを通じて管理されていました。当時の最も重要なプロフィットセンターは子会社あるいは支店であり、その組織の経営陣はテーブルを囲んで、リスクと利益に関する有意義な議論をしていました。バランスシートと若干の基本的分析(ローンポートフォリオの業種別、商品別内訳、大口貸出先リスト、流動性リスク判定のためのマチュリティー・ギャップ分析、金利リスク判定のための金利更改リスクの分析等)だけによって、有能な銀行経営者であれば瞬時に銀行のリスク・プロファイルを評価することができました。事実すべてのビジネスは(貸出と預金を基本とする)バランスシート上単純なものでしたので、経営陣は単に資産・負債に金利設定を行えばよく、損益(P&L)は概ねその結果として自動的に決まってくるものでした。

1980年代終わりに金融市場の自由化と銀行業のグローバル化に押されて、この状況は一変しました。第1に、子会社は最も重要なプロフィットセンターではなくなっていました。銀行は機能的ビジネスラインに沿った組織再編を進め、子会社はグローバル本部の傘下にある種々のビジネス部署に宿を貸す事実上「ホテル」のような存在となってしまいました。その結果、子会社のバランスシートは、ビジネス活動のドライバーとしての地位を失い、オーナーもはっきりしないことも多い副産物となり果ててしまいました。第2に、銀行が年間(あるいは四半期)の強い収益プレッシャーのもとに置かれたことや、利益を主たる判定要素としたボーナスの仕組みが導入されたこと、によりまして、バランスシートではなく、損益計算書を重視するようになってしまいました。第3に、商品の複雑性が増し、銀行業務の経済的意思決定と、そうした意思決定の会計的取扱いの関連がますます理解し難くなったことにより、バランスシート自体も著しく膨張し、不透明性が高まってきました。たとえば、多くの複雑なストラクチャード取引はネット・プレゼント・バリューを用いた「公正価値」で計上されています。ある取引をオリジネートした銀行員は、一旦取引が完了してそれが計上されれば、次の取引に取り掛かかりますが、一方完了した取引はその後何年にもわたりバランスシートに計上され続けるものです。この結果バランスシートは、膨んでしまっただけで、元となる経済活動を表示しなくなってしまったのです。この傾向は、あらゆる分野で価格がじりじりと上昇する中で負債を増加させたいというそれなりに合理的な期待のもとで、さらに嵩じていきました。



(図表 1: G7 銀行資産が GDP に占める比率(%))

このことは、最早バランスシートから直ちにリスクの性質を明らか出来ないことを意味します。その好例が、そしてこれは一部の銀行にとり辛い教訓でしたが、流動性リスク管理と流動資産を担保としてほかの取引に使用することとの相互作用にみられます。流動性リスク管理チームは、流動性リスク発生時に売却できる流動資産の額が大きいことで安心感を持ちます。しかし、これら資産は貸し出されているか、担保として第三者に預託されており、事実上流動性クッションとして利用不能なのです。全ての銀行の流動性リスク管理システムがこの決定的に重要な情報を捕捉できているわけではありません。ほかの例としては、SIV のようなオフバランスシート・ヴィークルへの流動性供与のコミットメントとか、バランスシートに計上された資産のリスクヘッジのためのデリバティブの使用等があります。このような動きは必ずしも悪いことではなく、単にバランスシート管理が計り知れぬほど複雑化し直感的アプローチが困難になっていることの証左に過ぎません。

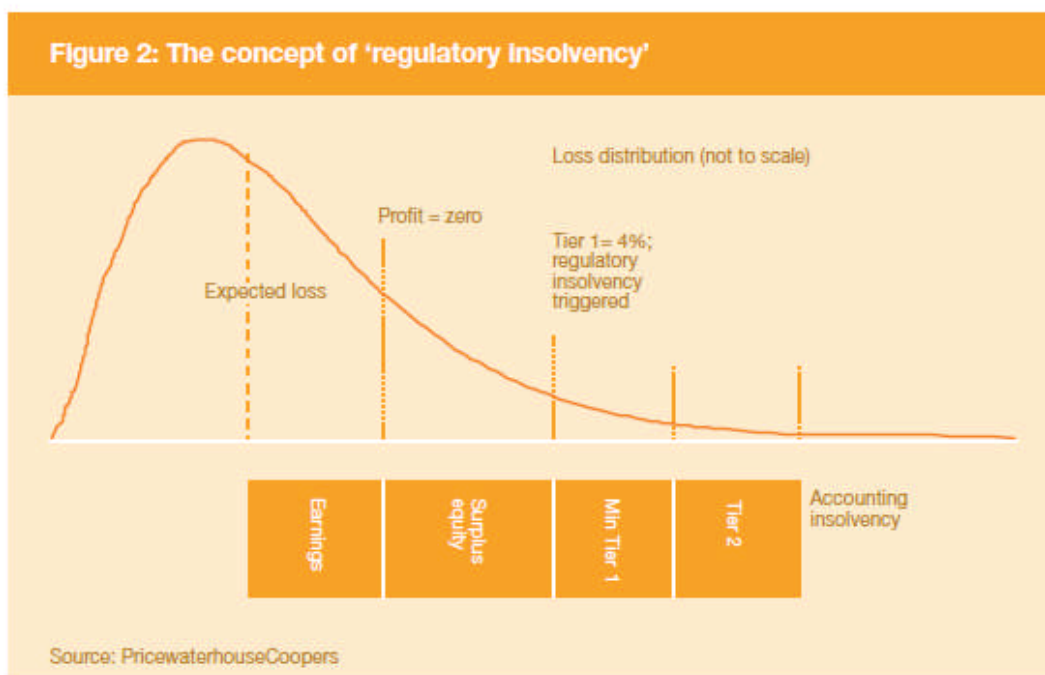
### リスク管理の専門化と複雑な会計基準との相互作用

同時に、リスク管理自体もその専門性を高め、それぞれの専門領域(サイロ)に閉じこもりがちでした。信用リスク・チームは、通常貸出ポートフォリオに関し独自のストレス・テストを実施します。ALM あるいはトレジャリー・チームは、金利リスクと流動性リスクに関するストレス・テストを行い、市場リスク・チームは、トレーディング・ポートフォリオに対し同様のことを行い、ほかの機能でも自らの分野のストレス・テストを行う、といった具合です。ファイナンス部門では(これを取りまとめた)、資本ストレス・テストを、しばしば独自に、あるいはそうでないとしても個々のリスク・モデルの持つ微妙な意味合いも理解せずに、実施します。このサイロ・アプローチには二つの問題があります: 第一に、使用されるシナリオ自体が同じものでないか、あるいは同水準の事態の深刻さを前提としていないことが多い点です。第二に、異なるリスク間の相関関係が見過ごされ易い点です。この問題が破滅的な結果を招く好例として、トレーディング・ブックに計上された債務担保証券(CDO)があります。これの評価引き下げは、信用リスク、流動性リスク、会計リスクのいずれによるものでしょうか? 答はその全ての複合ということでしょう。もう一つの例は、各規制当局が急遽規制資本額の引上げとカウンターパーティーの信用リスク負荷の改定により締付けを強化して以降の、市場リスクと信用リスクの相関関係です。リスク管理部門は損失に関して経済的見方を取りがちですが、ファイナンス部門は類似点の多い資産に対して異なる会計的取扱いがなされることを考慮しなければなりません。過去1年繰り返しわれわれに対し提起された問題は、リスクの測定は会計上の取扱いによって決定されるのかということでした。たとえば、債券の「リスク」は、市場価格によらず取得原価で計上されている場合に異なるものになるかということです。

このリスク情報の資本への変換は、それ自体非常に面倒なものです。リスク管理関係者とファイナンス関係者とはそれぞれ固有の言語を使用しており、必ずしも十分に互いに理解し合えませ

ん。資本充足度算定式に取り込む変数を最終的に選定・採用するにあたって、CFO と CRO の役割と責任の差異が明確でないことがこの違いを一層際立たせます。相互間の関連と影響を理解し、真の嵐の中でこの関係を管理することは非常に困難なことです。このことは、金融危機の中で見られたことです。まして経営者の説明責任と業績測定が、この相互関係の構成当事者（CFO と CRO）の活動範囲を抑制する場合に、銀行はそれを成し遂げることができるのでしょうか？ リスクを全方位的視野で管理をしているのは誰なのでしょう？

たとえば、CDO への投資案件審査を担当している信用分析専門家の何人が IAS39(あるいは US GAAP のもとで同趣旨の基準である FAS133)の微妙なニュアンスを理解できるでしょうか？ リスク・モデルからエコノミックキャピタルモデルの導出にあたっては、反省を要する教訓があります。この種のモデルは、通常 99.95%あるいは 99.98%の確立で損失をカバーするのに必要な資本額の算定と言うように、高い信頼水準のもとで構築されています。世界的金融危機を経験した今この信頼水準が適切であるかという問題はさておき、より基本的問題は「資本」の定義とその構成部分にあります。99.95%の信頼水準下での資本を有することは大変良いことですが、この資本にほんの僅かばかりのコア資本しか含まれないとしたら、銀行は瞬時に「規制上の債務超過」と呼ばれる状態に達してしまいます。その状態にある銀行は、実質的に規制上の最低資本要求に対する違反寸前、あるいは実際に違反していることになってしまいます。(図表 2 参照)



(図表 2:「規制上の債務超過」概念)

損失に対する(資本勘定構成項目の)充当順位は重要です。第一に当期の利益、次に「余

剰」資本(法的最低水準を超える資本)、その次にそのほかの資本勘定構成費目となります。しかし、これは二つの側面を見落としています。第一に、そこでは低自己資本比率によるレピュテーションへの影響を無視しており、低自己資本比率は間違いなく将来の問題発生へと繋がります。第二に、一旦最低水準まで低下すると、種々の規制が利いてきて、更なる自己資本比率の低下が進行します。たとえば、ティア 2 資本がティア1資本を超えることが許されないので、ある段階から損失が\$1 増えるごとに資本全体は\$2 減少します。(損失への充当可能性に関する)この差異は、2009 年 12 月にバーゼル委が「ゴーイングコンサーン」資本(銀行が独立した十分に資本を備えた組織として活動しつつ、実際に損失に充当可能なクッション)と「ゴーンコンサーン」資本(一旦銀行を破綻させると決定された後に預金者保護に充当可能な残余資本)との区別を提言したことで、今(われわれは遅まきながら考えるが)規制当局側が取上げることとなりました。

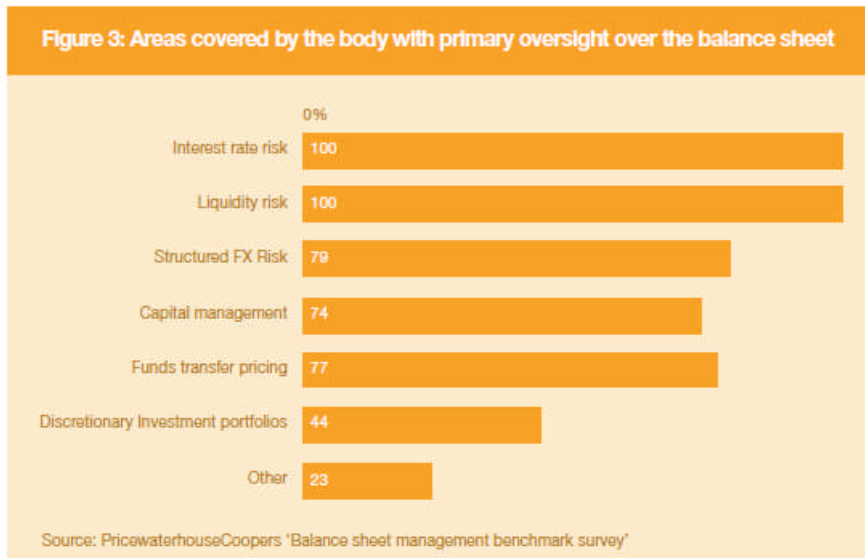
ファイナンス部門とリスク管理部門が異なる基本スキルを持った別個の領域であることは正しくその通りなのですが、それぞれが相手に対する理解を深める必要があります。この考え方は、金融危機を経てさらに強まったと考えています。

#### バランスシートに対する包括的視点

そこで必要となってくるのは、整合性のある一連のストレス・テストを行い、そのシナリオのもとで銀行があげる業績を検証するような、バランスシートに対する「包括的」視点です。モデル化に際しては、損失可能性だけでなく、所要資本額(資本に対する需要)がどのように変化するか、それが P&L に与える影響(損益が資本の供給に影響を与えることになるので)等も含め、すべての重要性を持つ要素を勘案しなければなりません。損失と会計基準との複雑な相互作用を含め、こうした分析を行うことが可能なのはファイナンス部門だけです。しかし、同時に損失可能額のモデル作成能力を持つのは基本的にはリスク管理部門です。このストレス・テストは将来を展望するので、戦略部門ないし企画部門、あるいはその双方も重要な役割を担います。

このサイロ化したアプローチを打ち破るにはバランスシート管理機能(特に ALM)の中に全リスク分野にわたる包括的ストレス・テストを実施できるスキルを確立すべきです。最近われわれが実施した全世界のバランスシート管理業務に関する調査によると、それにはまだ長い時がかかるという結果となっています。

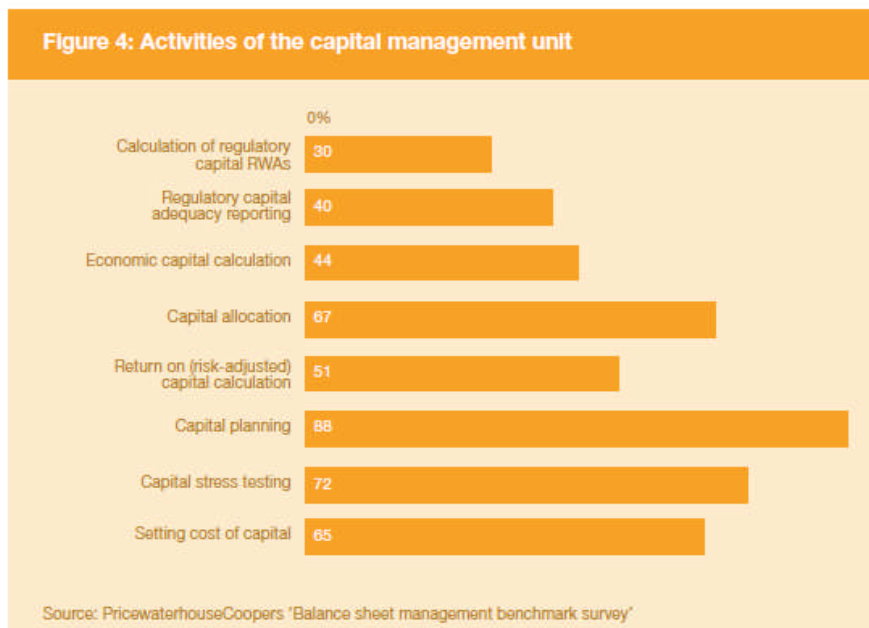
たとえば、回答銀行のすべてにおいて、バランスシートの監視を主たる業務とする組織(特に ALM 委員会)の関心は金利と流動性リスクに向けられています。その同じ組織が資本管理に目を向けていないケースも少数派ながら目立っていました。(図表 3 参照)



(図表 3: バランスシート監視を主業務とする組織の担当領域)

だからと言って、このような銀行でも資本管理を行わないわけではなく、通常ほかの監視セクションにより管理されています。しかし、この方法にはリスクが早期に発見されても、それを理解するためには断片的なアプローチを継続するのみ、という危険な要素が含まれています。

専従の資本管理組織が設置されていても、ストレス・テスト実施の義務を負わされていない場合もあることは、若干懸念されます。(図表4参照)



(図表 4: 資本管理組織の業務)

専門知識と技能が異なる組織に分散している銀行の CEO と取締役会は自行のリスク・プロファイル監視の責任を果たすことができるのかどうか、疑問に思われます。

### 新たに登場したベストプラクティス

しかしわれわれは、若干数の銀行で正しいバランスシート管理のモデルの萌芽と確実に思わせる有望な傾向に気付きました。これら銀行は、下記すべてを担当分野とする専従のバランスシート管理部署を備えています：

1. 金利リスク・モニタリング
2. 流動性リスク・モニタリング
3. 資金移転価格設定
4. 規制資本報告
5. エコノミック・キャピタル計算
6. 資本配分
7. 資本計画
8. 資本に関するストレス・テスト

若干の銀行では、全般的貸出ポートフォリオ管理をこの部署に担当させています（貸出ポートフォリオがバランスシート上、積極的な役割を果たしている場合には特に重要です）。

これが、多くの ALM システムの売り手が自社製品を拡張し、信用、市場、オペレーショナルリスク機能をその ALM プラットフォームに組み込んできていることの原因です。つまるところ、ALM 委員会の監督のもとで何十年にもわたり ALM/BSM 担当部署が日常的に全体的なバランスシート・モデリングを行ってきました。サイロ型思考方式から脱け出すことにより、信用、市場、オペレーショナルの 3 リスクが全体リスクの構成部分であることと、新しい技術と正しいシステム体系のもとで、バランスシート・リスクの包括的且つ統合的な把握に向けた大きく進展するように理解できることとなります。

バランスシート管理部署の要員は、リスクと所要資本計算と会計の理解という稀に見る専門知識/能力を併せ持つことが求められます。

ガバナンスの観点からこの部署は、バランスシートの全体的管理の責任を負った上級経営者レベルの委員会にレポートすべきと考えます。これは既存の ALM 委員会の権限を拡大するだけでも可能ですし、またほかの方法としては、既存 ALM 委員会は従来とおりミクロ的管理問題（利

鞘、商品価格設定等)を対象として、バランスシート管理委員会が全体図を対象としてより広い視点で対処することによっても可能です。

規制サイドの最近の動き、特に負債比率の導入と資本要求の厳格化、により銀行によるバランスシートの包括的管理導入が更に重要となりました。

近代的銀行業と言う精霊は(閉じ込められていた)瓶から外へ呼び出されており、最早銀行が単純な「3-6-3」銀行業モデルにもどることは考えられません(また、経済的に見て望ましくありません)。しかし、バランスシートを全体として見るというそのモデルの一側面は戻ってくる必要があります。勿論その目的を果たすために大幅に洗練された手法が必要なのですが……

以 上

© (2010) PricewaterhouseCoopers Aarata. All rights reserved.

“PricewaterhouseCoopers” refers to the Japanese firm of PricewaterhouseCoopers Aarata or, as the context requires, the PricewaterhouseCoopers global network or other member firms of the network, each of which is a separate and independent legal entity.