

強固なリスクアペタイト・プログラムの策定 課題と解決方法



目次

● ガバナンスに係る論点	2
● 技術的論点	7
● 結論	14

堅固なリスク管理プログラムを構築し、より広範な企業戦略に統合することは、銀行にとって極めて重要な課題です。明確で効率的なリスクアペタイト・ステートメントの構築は、こうした過程において、特に重要性が高まっている要素といえます。

ICAAP（バーゼル合意により求められている自己資本充実度に関する内部評価）はここ数年で一般的となりましたが、リスクアペタイトの明確な策定はICAAPの主要な基盤の1つです。金融危機を受けたリスク管理の改善を目的として、多くの国々の規制当局がリスクアペタイトの重要性を主張しており、監督当局は銀行の対応をより綿密に監視しています¹。

2009年7月に公表された「バーゼルⅡの枠組みの強化」の中で、バーゼル銀行監督委員会は「リスクアペタイトを定義するとともに、銀行活動においてリスクアペタイトやリスクキャパシティと一貫性のある特定の全社的な健全性限度枠を設定するような詳細な方針を、銀行のリスク管理の枠組みの中に含めるようにすることは、取締役会や上級管理者の役割である」と述べています²。

¹ 一般的に参照すべき公表資料には次のようなものがあります。金融安定理事会（FSB）の「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」に係る市中協議文書、バーゼル第2の柱（ICAAP）、バーゼル第3の柱（開示）、シニア・スーパーバイザーズ・グループ（SSG）の「リスク許容度・フレームワークとITインフラの構築状況」、国際金融協会（IIF）の「銀行のリスクアペタイト決定のための勧告およびベストプラクティス」等。

² 「バーゼルⅡの枠組みの強化」（バーゼル銀行監督委員会、2009年7月）

いくつかの国において、関連するリスクの範囲は金融的な要素を超えて、ブランド、評判、税務対策、文化、行動等の分野を含む範囲にまで広がっています。加えて、外部のステークホルダーは銀行に対し、リスク取得に係る目標を公式に文書化し、リスク管理をより広範な戦略と統合し、リスクテイクとリスク削減の目標に係る相互作用を明確にすることを強く求めるようになってきています。

こうした背景を踏まえ、銀行の取締役会および上級管理者は、広範な銀行の成長とビジネス戦略への支援を確実なものとするため、リスクアペタイトプログラムを見直さなければなりません。

本レポートはリスクアペタイトプログラムの策定に伴う課題、その導入に伴う技術的な制約、また一般的に採用されている解決方法について取り上げます。

ガバナンスに係る論点

成長、リスク、戦略目標の調和

銀行にとっての主要課題は、同様に重要でありながら潜在的にはコンフリクトが生じ得る次の4つの要素を、統合されかつ一貫性のあるフレームワークとしてまとめることです。

- 全体の戦略（CEOと経営委員会の責任）
- リスク管理戦略（CRO）
- 資本および調達戦略（CFO）
- 卓越した業務遂行の追求（COO）

これらは互いに影響を与えます。各要素の間で起こり得る緊張を解決することが、おそらく取締役会と経営委員会の主要な責任となるでしょう。

戦略計画とリスクアペタイトステートメントの調和

取締役会および経営委員会の主な課題は、成長とリスク目標の間に自然に生じる緊張をバランスさせることであり、この概念は、戦略計画とリスクアペタイトステートメントの中にしっかりと組み込まれるべきです。

- **戦略計画**は、銀行のミッション、指針、価値、課題および業務上の優先順位を概説したフォワードルッキングな文書で、一般的に、成長と拡大への努力、大規模プロジェクト、採用および人財プログラムおよびコミュニティへの取り組みを含む重要な銀行のイニシアティブを含んでいます。また、銀行のリスク管理に対する哲学、リスクとパフォーマンスのバランスをとるために採用される幅広い方法について説明しています。ほとんどの銀行は戦略計画を3年ごとにアップデートしています。
- **リスクアペタイトステートメント**は、銀行が積極的に取り得るリスクについて正式かつ明確に表現したものです。一般的にはリスク管理哲学と関係しており、リスクアペタイトフレームワークに付随するものです。リスクアペタイトステートメントは、通常は取締役会にて毎年承認され、多くの大手銀行では、リスクアペタイトステートメントは年次レポートに記載されます³（バーゼル第3の柱の開示要請を参照）。

3 バーゼル第3の柱（開示）を参照のこと

2010年⁴と2011年に、大手銀行およびシステム上重要な金融機関(SIFIs)は、バーゼル銀行監督委員会(バーゼル委員会)が定義する原則に従い、正式にリスクアペタイトステートメントを策定するよう推奨されました⁵。

戦略計画とリスクアペタイトステートメントは、一連の戦略およびリスク管理に係る原則によって方向付けられます。銀行は意図した活動を実施し定められた目標に対するパフォーマンスを評価するために、可能な項目については、それぞれの原則に指標と基準値を割り当てます。以下に示した通り、各文書は共通原則から策定され、個別のただし相互に関係がある目標を満たすことを企図しています。

Illustration 1: Converging objectives

Strategic plan principles

Strategic metric/goal

Solvency

- Min. economic capital
- Min. regulatory capital

Disciplined growth (loan volume and revenue)

- Max. loan-to-deposit ratio
- Min. earnings growth
- Min. new loan origination

Sustained profitability

- Min. ROA and ROE
- Min. pre-provision net income;

Earnings predictability and stability

- Max. earnings volatility %
- Max. NIM volatility %

Efficient funding structure

- Max. short-term debt to total debt
- Min. net stable funding ratio

Risk appetite principles

Risk appetite metric/goal⁶

Capital adequacy

- Min. tier 1/capital ratios
- Min. leverage ratio

Balanced asset mix and quality

- Max. NPA/total assets
- Max. expected losses

Balanced customer quality risk-based return

- Min. RAROC
- Min. RoRWA
- Max. Customer, Geography, Product Concentration

Balanced income sources and balance sheet composition

- Max. annual earnings, cash or value-at-risk
- Max. Texas ratio
- Max. NII/Total income

Sufficient liquidity

- Min. net stable funding ratio
- Min. liquidity coverage ratio

NPA – Non Performing Asset **ROA** – Return on Assets **ROE** – Return on Equity

RAROC – Risk Adjusted Return on Capital **RoRWA** – Return on Risk Weighted Assets

NIM – Net Interest Margin **NII** – Net Interest Income

Source: Developing a Strong Risk Appetite Program: Challenges and Solutions, KPMG International, 2013

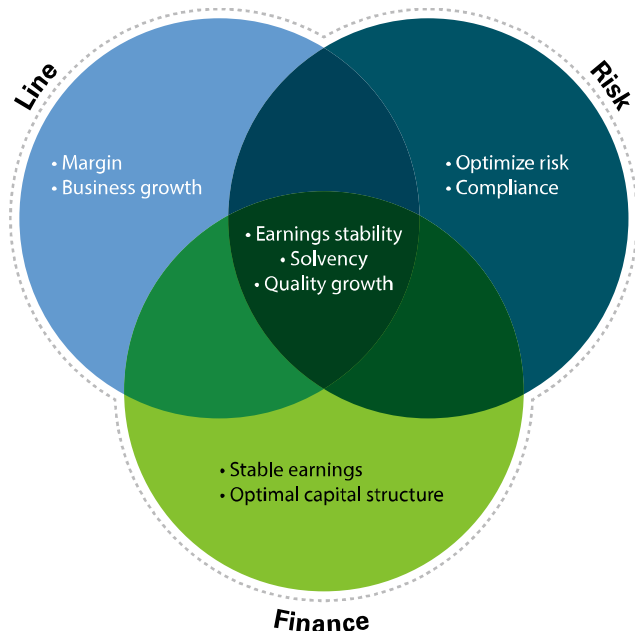
4 「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則(Principles for Enhancing Corporate Governance)」(バーゼル銀行監督委員会、2010年10月)<http://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>

5 「健全なオペレーショナル・リスク管理のための諸原則(Principles for the Sound Management of Operational Risk)」(バーゼル銀行監督委員会、2011年6月)<http://www.bis.org/publ/bcbs195.pdf>

6 直接的には定量化の影響を受けにくいが多くの場合比較可能なウェイトであり、表に示されたような非金融リスク(ブランド、評判、文化等)である。場合によっては、格付目標や基準値が設定されていたり、あるいは定性的目標が定められている。

リスク、ファイナンス、ビジネス目的の競合

これまで見てきたとおり、リスク、ファイナンス、そしてオペレーション機能は、競合する優先順位や目標を持っており、それらは収益の安定性、財務健全性および持続的な成長を達成するために、一貫した戦略に分解されることが求められます。これは、取締役会と上級管理者の主要課題です。



Source: Developing a Strong Risk Appetite Program: Challenges and Solutions, KPMG International, 2013

こうした取組みを妨げる制約は数多くあります。

● 委員会構造は合意形成プロセスを妨げる可能性がある

戦略計画は、一般的に主要ビジネスライン、ファイナンス、そしてシェアードサービスからのインプットをもとに、銀行の経営委員会で設定されます。対照的に、リスクアペタイトステートメントは、一般的にリスク管理部門で作成され、まれにコンプライアンスチームによって作成されることもあります。こうした過程において、戦略計画とリスクアペタイトステートメントといった異なる要素の一貫性を確保し、合理的に統合するための正式な委員会構造や意思決定プロセスはほとんど存在しません。最悪の場合、委員会構造は少数派の参加者が重要な貢献をするのを妨げる可能性があります（例えば、戦略計画策定プロセスにおけるリスク管理部門の代表者やリスクアペタイト策定プロセスにおけるビジネスユニットの代表者等）。また、重要な情報を提供するための組織的感覚や組織だった支援が欠けている役員が存在します（CROや選抜されたビジネスユニットのヘッド等）。

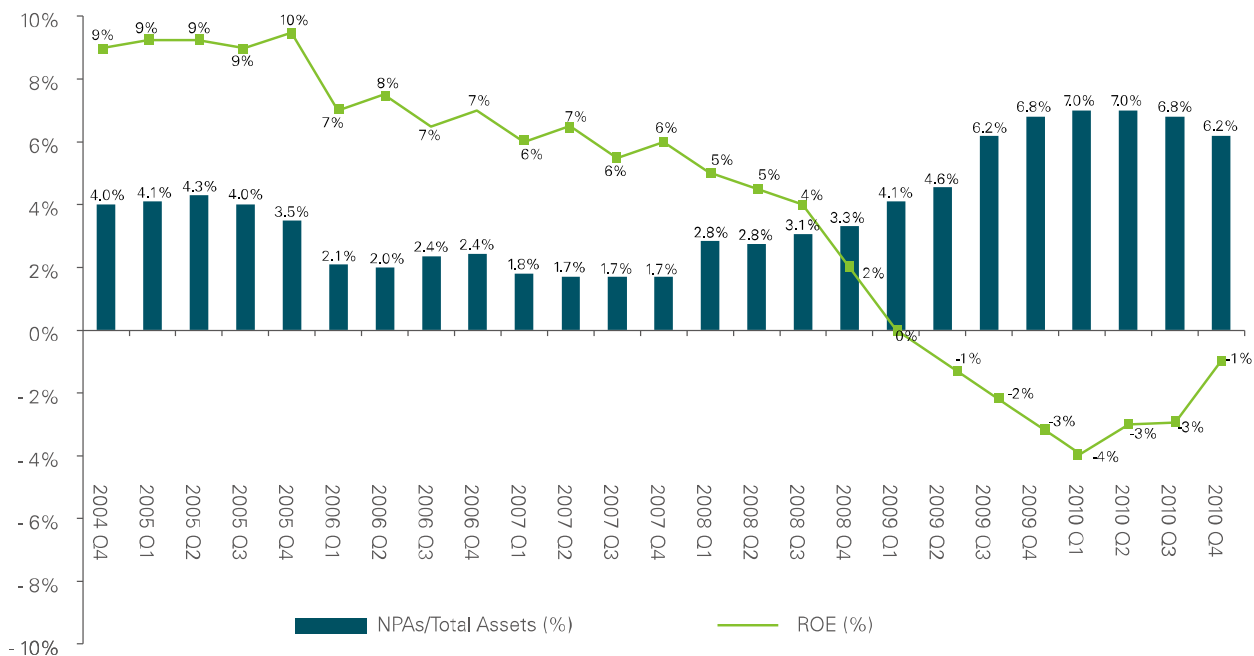
● 戦略計画の目標とリスクアペタイトステートメントは互いに矛盾する可能性がある

戦略計画やリスクアペタイトステートメントは異なる目標に焦点を当てていますが、それぞれの結論と指標は互いに重複するか矛盾する可能性があります。例えば戦略プランは、マネジメントが自己資本利益率（ROE）とビジネスセクターの成長目標を考慮に入れながら利鞘とビジネス活動を生み出すように導くでしょう。同様にリスクアペタイトステートメントは、不良債権比率や与信集中限度額を用いて、利益の「質」を向上させ、信用損失を減らすようマネジメントを誘導するかもしれません。

例えば、図表2(Competing objectives)では、ある中規模の銀行の戦略計画としてROE目標を8%に、リスクアペタイトステートメントにおいて不良債権比率の上限を3%に設定しています。個別にみるとそれぞれの目標は合理的なようですが、併せてみるとどちらの目標も達成不可能です。つまりこの例では、銀行は不良債権比率の上限3%もしくはそれ以下のリスクアペタイト目標を維持しながらROE8%(戦略計画で提案されたような)を達成することはできないということです。さらにいうと、最近の経済状況下では両目標は野心的なものだといえます。この例は、戦略計画とリスクアペタイトプロセスの間における協調性を改善し、基準値の設定目的(例えば、方向性に係る指標、目標、上限等)を明確に定義し、そして潜在的に矛盾する目的を合理的なものとするために別のプロセスが必要であることを強調しています。

戦略計画とリスクアペタイトステートメントの目的が一貫した形で決定されない場合は、それぞれの結果は不明確であり、矛盾し、批判や抵抗、最終的にはより多くのリスクにつながるかもしれません。

Illustration 2: Competing objectives



Source: Developing a Strong Risk Appetite Program: Challenges and Solutions, KPMG International, 2013

リスクアペタイトステートメントと戦略計画の調整

先進行は、リスクアペタイトステートメントと戦略目標を適切に作成しており、これらは複数の部門の目標を共に推進し、それぞれに記載された個別の目的を満たし、銀行全体のビジネスおよび取得リスクに係る目的をサポートするものとなっています。そして、さまざまな要素がこのプロセスに貢献しています。まず、銀行はリスクアペタイトと戦略計画の各文書における共通部分と潜在的な重複部分を認識する必要があり、もしこれらが認識されなかった場合にもたらされる、潜在的な運営上および政治的な意味について率直に対処すべきです。次に、銀行は各文書において基準値と明確な目標を設定しなければなりません。最後に銀行は、取締役会の承認を受ける前に、戦略計画とリスクアペタイトステートメントの協調を図るための正式な仕組みを設定しなければなりません。

● 基準値の設定

業務部門の役員は、しばしばリスク管理部門がリスクアペタイトステートメントを通じて戦略の設定を試みることに對して異論を唱えます。同様にリスク管理部門は、ビジネス部門とファイナンス部門が戦略およびビジネス目的の設定プロセスに基づき、会社のリスクカルチャーを牽引していると主張することもあります。解決方法の1つは、支払能力、成長、収益性等最も重要性の高い共通の指針から明確な対象を定義することです。例えば、ある銀行は二重の基準値システムを導入し、戦略計画は「上方」の基準値に対応させ、リスクアペタイトプログラムには、より「下方」の基準値を設定しています。このアプローチにはいくつかのメリットがあります。似たような目標には共通の指針を設定するインセンティブをマネジメントに与え、部門内のコミュニケーションと協調性を改善させ、より合理的な結果となるよう促します。

● 共通性の認識

戦略計画とリスクアペタイトステートメントを策定する際、リスク管理部門、オペレーション部門、ファイナンス部門が綿密に協力することは極めて重要です。銀行は、その文書が特定の部門または狭義に定義されたグループの「管轄下」であるか否か、といった捉え方を避けなければなりません。それゆえ関連文書は、組織横断的な委員会によるレビューや情報提供を受けるべきであり、そうした委員会は必要があれば文書を変更させるような十分な組織的影響力を持つべきです。全ての部門からの直接的な協調と意味のある情報提供は、結果を改善し、矛盾を減らし、組織的な緊張を最小限に抑えます。

● 結果の合理化

これまで述べたプロセスが、全ての場合において一貫した結果をもたらすというのは甘い考えです。結局、成長とリスク管理の間には、自然で健全な緊張関係が存在します。その解決方法として、いくつかの銀行は独立したサブ委員会を設置し、それらは基準値のカテゴリーや水準についてモデル化したり、議論したり、あるいは提言できるような、リスク管理、業務管理、ファイナンスの専門家の代表から構成するようにしています。こうした委員会は、一般的には四半期ごとに開催され、実行委員会として認識され、より上位の機関の承認を受けるための材料を提言するとともに、ビジネスユニットへの資本配賦や場合によっては移転価格等を含む関連事項を扱います。

取締役会による設定とその関与

取締役会とシニアマネジメントは組織のリスクアペタイトを定義しなければならない

バーゼル委員会は、銀行の取締役会がリスクアペタイトステートメントを設計するための詳細な手順を示しており、以下のような要件が含まれます。銀行が直面している全ての主要リスクについて熟知していること、銀行の業務ラインと銀行が関わる資本市場について理解していること、リスクを認識、計測、管理するための責任と権限が明確化されていることなどです。この点について、金融安定理事会が2013年7月に公表した「リスクアペタイト枠組みに係る原則」(市中協議文書)では、「取締役会は会社全体のリスクアペタイトフレームワークを設定し、CEO、CRO、CFOと協働して策定したリスクアペタイトステートメントを承認しなければならない」⁷とされています。

取締役会はこの責任を困難なものと捉えがちです。場合によっては、その策定に密に係わってきたとしてもリスクアペタイトステートメントを設定するには準備不足と感じるかもしれません。この取組みは、グローバル拠点、複数の規制当局、あるいは複雑な金融商品に

7 「リスクアペタイト枠組みに係る原則 (Principles for an effective risk appetite framework)」(金融安定理事会、2013年7月)http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130717.pdf

関連のある銀行にとってはより困難になっています。FSBは2013年2月12日発表の「リスクガバナンスに関するテーマ別レビュー」において次のように述べています。「金融危機により、多くの取締役は金融業界での経験に乏しく、彼らが率いている金融機関の複雑さが急激に増していることに対する理解が不十分であることが強調されました。また取締役が会社のビジネスモデルを理解するのに十分な時間を割くことができず、それゆえ上級管理者に対して追従することもありました」⁸こうしたスキルの不足に加え、十分な情報なしにマネジメントからの勧告を受け入れてしまう姿勢は、取締役会によるリスクアペタイトの承認と監視に係る責任に強く関連してきています。

こうした課題に対処するために、多くの大手銀行はリスクアペタイトに係る説明責任を取締役に課し、直接的な関与および監視を行っています。例えば米国では、連結資産が100億米ドル以上の上場銀行は、ドッド・フランク法⁹に従って、取締役会による直接的関与のみならずリスク管理の専門家を含むリスク委員会の設置を実施しました。こうしたことは、取締役会がリスクアペタイトステートメントを承認し、会社のリスク管理と戦略目標の一貫性を確保する際に極めて重要となります。FRBによって提案されてきた追加的な健全性基準は、大手銀行の持ち株会社（連結総資産が500億米ドル以上）と、FRBにより監督されるSIFIsのリスク委員会に適用されます。既述のFSBのテーマ別レビューは、多くの国におけるサブ委員会の構成やメンバーについての比較可能なアプローチを評価します。

より小規模な銀行は、リスクアペタイトの策定と監視を実現するために最も適切な専門性を備えたサブ委員会に依存する傾向があります。専門のリスク委員会が存在しないため、こうした銀行は、取締役への教育と技術支援へ相応に投資することが求められますが、銀行のオペレーション・リスク管理・戦略、リスク・パフォーマンス・資本配賦戦略をサポートする業界の実務、マクロデータ・インフラの限界、規制コンプライアンスなどが対象となります。

技術的論点

ひとたび銀行が強固なリスクアペタイトに係るガバナンスの枠組みを設置した場合、マネジメントは、枠組みの設計、導入、およびモニタリングに関する重要な技術的問題に直面します。

最適なリスク指標の選択

既述のとおり、銀行はしばしば、バーゼル資本規制¹⁰に適應できる「ユーステスト」を満たし、望まないパフォーマンスをコントロールするような手段として、独自の指標と基準値を広義のリスクアペタイト原則に用います。各銀行固有の特質と各指標の異なる適應性を考慮すると、適切な指標あるいは対象ポートフォリオを特定する為に求められるプロセスは、困難なものになるでしょう。

カスタマイズと社会化 (socialization)

銀行は、オペレーション、地理的拠点または顧客状況を最も適切に反映する指標を選択するように留意すべきです。残念ながら、多くの銀行が、それぞれにとって最も相応しいリスク指標ではなく、最も共有されているリスク指標を選択してしまっています。例えばアメリカでは、伝統的な融資業務に深く関わっているようなコミュニティバンクやいくつかのスーパーリージョナルバンクは、より一般的な株主資本利益率 (ROE) ではなく、総資産収益率 (ROA) をパフォーマンス指標として考慮することが考えられます。ROEは便利な指針ではありますが、エクイティビジネス (例えば、資産管理、対顧客デリバティブ、または他のグローバル・キャピタル・マーケット業務) を重視しすぎるものかもしれません。

8 「リスクガバナンスに関するテーマ別レビュー (Thematic Review on Risk Governance)」
(金融安定理事会、2013年2月) http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf

9 Pub.L. 111-203. The Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010.

10 バーゼル II、第2の柱、自己資本の充実度の評価 (ICAAP)

銀行は、指標およびそれらが取得リスクを正確に反映する能力について、内部ステークホルダーの考えを汲み取り損なうかもしれません。1人または複数の役員が1つまたは複数の指標に対して強い意見を持っていることは珍しいことではありません。組織が早期に認識し客観的に議論を評価できる能力は、リスクアペタイトプロセスの大切な側面であり、成功の鍵となる要因です。

一般的には、経済資本(EC)とリスク調整後資本利益率(RAROC)に焦点を当てた議論が行われています。経済資本は、支払能力の維持に求められる資本量を見積もる上で幅広く用いられているツールです。RAROCは、想定されるリスクを超過する収益を計測するものです。詳細は以下の通りです。

A. 経済資本

経済資本は、支払不能に陥るリスクを測るために一般的に用いられるものです。端的にいうと、経済緊張下においても経営を機能させるために求められる資本量です。経済資本は市場リスク、信用リスク、オペレーショナルリスクを含むエクスポージャーを反映します。経済資本は(通常は向う1年間の)フォワードルッキングな自己資本充実度の評価を提供します。それは一般的に、過去の期間(通常は1年間)と一定の想定(デフォルト相関等)に基づく銀行の内部格付を用いてモデル化されます。経済資本が広く規制当局から支持され銀行にも活用されているという事実に係らず、多くの経営者はその有用性に関して疑問を抱いています。経済資本に係るいくつかの懸念は次の通りです。

1. 予測能力

銀行の経営者と規制当局は、歴史的に「平常時」の経済状況における潜在的損失を見積り評価する手段として経済資本を支持してきました。しかし最近の経済危機を経て、銀行は経済資本の安全装置としての有用性について疑問を抱くようになりました。銀行は、混乱した経済下では経済資本「感応度」が低く、ポートフォリオのリスクを過小評価したり過大評価する結果となり得ることを指摘しました。こうした問題の要因は以下を含みます。

● モデル化の限界

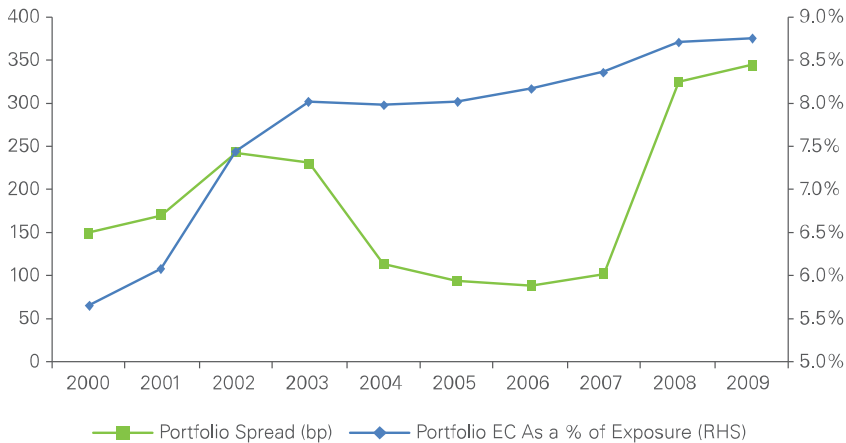
経済資本は過去の結果をベースにモデル化されるので、先例に基づいた市場シナリオでしか予測することができません。したがって経済資本は、多くの場合、2007年から2008年のような深刻な市場状況を予測することができず、危機時に求められる資本の量を過小評価する傾向にありました。逆にいえば、市場が安定する中で、経済資本の計算において極端な過去の市場データを含んでいれば、必要な資本量を過大評価するともいえます。規制当局はこうした課題に対応するために、ストレスシナリオ下での経済資本のモデリングに対する疑義は残るものの、極端な過去事象の想定と修正後(延長または短縮)の観測期間に基づく補足的な経済資本の算出を求めました。

● モデル化の方法

経済資本は一般的に「起こり得る最悪の(worst possible)」というより、「十分起こり得る事象のうち最悪の(worst likely)」状況下で資本を計算していました。他のリスク計測と同様、経済資本は、壊滅的な市場状況ではなく「通常時」を反映した前提を用いてリスク測定をしています。銀行の格付に基づき、経済資本は(バーゼルⅡ下で認められている)99%程度の信頼水準を用いて設定しています。大手の銀行は、経済資本をより高い信頼水準でモデル化し一般的に銀行の内部格付に関連付けています。実際のところ、リスク削減に係るコストは非常に大きく、リスク削減のための施策は限られているため、経済資本に極端な状況を反映することを期待するのは現実的ではありません。

加えて、名だたる監督当局者達は、起こり得る将来のシナリオを金融モデルが説明することができるかどうかについて疑問の声を強めています。FDICのディレクター、トーマス・ホーニングは、「バーゼルⅢは非常に複雑なモデル化に依存しており、それは、米国の銀行業務のように複雑かつ多様な金融システムに対して達成できるものをはるかに超えた精密さを期待するものである」と述べました¹¹。

Figure 1: Economic capital vs. portfolio spreads¹²



Source: Developing a Strong Risk Appetite Program: Challenges and Solutions, KPMG International, 2013

イングランド銀行のアンディ・ホールデン金融安定化担当理事は、規制、リスクウェイト、モデリングへの依存について抜本的に再考することを要請しました。「バーゼル合意の本来の目的は、“底辺への競争”を防ぐことでしたが、リスクベースの自己資本基準への移行は、実際にはその競争を加速してしまったかもしれません」¹³。

モデリングの難しさを説明する顕著な事例は、クレジット市場が混乱する中、高まる自己資本の必要性を経済資本が十分に予測できなかった2007年から2009年の金融危機時に見られます。事実、2007年から2009年の経済資本のレベルは、クレジットスプレッドが大きく広がっているのに対し比較的安定したままでした¹⁴。

図表1では、当初格付がBBB、当初満期が5年の分散された仮定の貸出ポートフォリオに対する経済資本とクレジットスプレッドをプロットしたものです。我々は2000年から2009年にかけて、このポートフォリオの信用力が変化する状況を確認しました。我々は、毎年満期が来る融資は、平均残存期間が5年で同等格付のローンによって再実行される¹⁵という前提をおいています。

ここで選択した期間は3つのクレジットサイクルをとらえています。2001年から2002年の最初のサイクルは、信用力とスプレッドが悪化した典型的な景気後退期となっていますが、このサイクルにおいては、経済資本は上向き傾向ですがスプレッドに対してズレが生じており、リスク指標としては芳しくない結果となっています。経済資本は2002年から2003年と2004年から2006年の成長期にも同様の、しかも逆方向へのズレを示しました。2005年から2007年のサイクルにおいてのみ、経済資本はより安定した観測とより正確

11 「Back to Basics: a Better Alternative to Basel Capital Rules (講演)」、トーマス・ホーニング (Thomas Hoening) (連邦預金保険公社、2012年9月14日)

12 出典：ムーディーズの格付区分からのCDSスプレッドをベースにしたクレジットスプレッド。ムーディーズの単年の格付遷移実績をベースに2000年から2010年までの遷移マトリクスを使用。

13 銀行規制における行動の自由を制約するもの (2013年4月9日)

14 ワイドニングの大部分は流動性懸念からもたらされているが、企業の債務不履行リスクに対する投資家の懸念に起因するワイドニングへの影響も極めて高い。

15 補完を実施する際、新規ローンの信用力は、償還される旧ローンのそれと類似のものであるという想定をおいている。それゆえ、もしBBB格付ローンの信用力が満期時BBB-に下がった場合、我々はその新規ローンを最初からBBB-格付であったと考える。多くの場合、銀行貸出はリレーションに基づいているため、信用力の低下はローンのプライシングの変化に反映されていることを前提としている。しかしながらローンは借り変えられるものとする。

な結果を示しました。こうした結果により、マネジメントは、将来事象と自己資本の必要性に係る予測指標としての経済資本の有用性に疑問を抱くかもしれません。

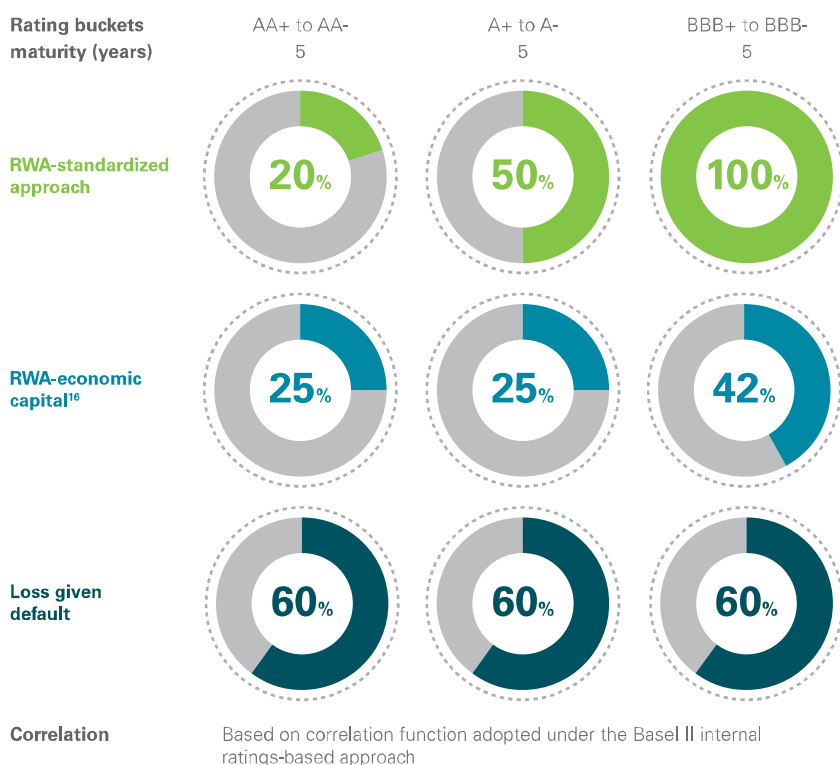
2. 経済資本と規制改革

多くの米銀行は昨今の米規制改革による経済資本の潜在的なボラティリティに対して懸念を抱いています。ドッド・フランク法の下で、銀行は第三者による格付（例えば格付機関の格付）への依存を許されていません。その代わりとして、いくつかの銀行はマーケットスプレッドに基づくインプライド格付を利用し経済資本を計測しています。マーケットスプレッドの変化の多くはデフォルトリスクよりもリスクプレミアムの変動に起因するため、こうした手法は経済資本に係る過度なボラティリティをもたらすものとして知られています。解決方法として、銀行はデフォルトリスクに関連するボラティリティからリスクプレミアム・スプレッドを分離するような仕組みの開発に取り組んでいます。しかしながら、この取り組みは重要な方法論における課題と運用上の課題を伴います。例えば、データが不足していること（特に非上場銘柄に関するもの）、リスクプレミアムは時間およびクレジットクオリティの両方の観点から変化すること、こうした二重化システムは極めて高度な経済分析を必要とすること等です。

3. 規制資本を下回る経済資本

マネジメントは、規制資本に満たないような経済資本を懐疑的に思うかもしれません。例えば、経済資本は投資適格レベルのポートフォリオでは規制資本より低い傾向にあります。これらの結果は内部の混乱と運用上の課題をもたらします。図表2では、標準的手法に基づく格付区分ごとのリスクウェイトを示すとともに、それらと経済資本モデルから算出したリスクウェイトとを比較したものです。経済資本モデルでは、1970年から2012年におけるデフォルト水準を、ムーディーズの格付遷移情報、5年物ローンの満期、内部格付手法での当局設定リスクウェイトと整合的な相関係数をベースに想定しました。また、それぞれの格付区分においては、ポートフォリオは格付のサブ（ノッチ）カテゴリーに対して均等に配分しました。

Figure 2: RWA example



16 経済資本方法におけるRWAはデフォルトに陥る可能性をもとに計算され、この可能性はムーディーズの1970年から2012年の間の格付遷移マトリクスを出所とする。格付区分AA+からA-間における債務不履行可能性は10bpsと想定。これは、ムーディーズのAa3とA3の格付遷移マトリクスにおけるデフォルト確率と一貫している。

図表2は、A+からBBB-の信用に対する経済資本のRWAレベルは、標準的手法のリスクウェイトよりも低いことを示しています。AA+からAA-のポートフォリオについては、経済資本のRWAは標準的手法のリスクウェイトよりもわずかに高いレベルを示していますが、ほとんどの場合、事業法人向け与信ポートフォリオはA+からBBB-の範囲に収まっています。

バーゼル委員会はこのほど、個々の金融機関の健全性よりも、金融システム全体の安定性を確保する規制と監督が増加していることを考慮し、経済資本と規制資本の関係を再検証する必要があると提案しています¹⁷。

4. ストレステストの役割

経済資本の議論は、新規制のストレステストに係る要請によりさらに複雑さを増してきました。例えば、マネジメントはドッド・フランク法のストレステスト(DFAST)と米国連邦準備制度理事会(FRB)の包括的資本分析(CCAR)の結果の方が、経済資本におけるストレステストよりも信頼できる指標であり、銀行のポートフォリオに対する市況の影響をより正確に予測していると指摘しています。こうした(規制上の)ストレステストは、規制当局間で合意されいくつかの国際的な銀行に受け入れられたもので、強いストレスを与えられた一連のマクロ経済指標を前提としています。同様に、ストレステストはマネジメントに対し、経済資本に係る厳格な要素分析を行い、アセットレベルの貸倒損失についてモデル化し、損失の発生がバランスシートと損益計算書において一貫性をもって予測されることを求めます。ストレステストは、マネジメントによって用いられる極めてカスタマイズされたプロセスであり、損失予測と正確性を改善し、必要となる資本を予測し、他社との比較を通じた結果に対応するためのものです。業界の関係者がストレステストを将来の必要資本を示す有益な指標とみなしているかどうかに関らず、ストレステストの結果は銀行において資本政策の決定に広く用いられ、リスクアペタイトやガバナンスプロセスにより密接に関連付けられていることは明らかです。

B. RAROC(リスク調整後資本利益率:期待損失を控除したネット損益を資本で除したもの)

RAROCは銀行がリスク調整後の利益を測るためにしばしば用いられます。RAROCは伝統的な収益指標と異なり、リスクに見合う資本を分母とし、取得リスクに応じたリターンを評価するものです。RAROCは有用とみられている一方、RAROCを計算する際に求められる過程と、仮説と配分を単純化して定義するために必要な労力は、その活用を妨げる可能性があります。RAROCの導入には次のような課題が存在します。

● 資本計算とデータ

ほとんどの銀行は、市場と信用エクスポージャーに係るリスクに見合う資本の数値を把握することができます。しかし、中小規模の銀行は、同程度に信頼のおける経営上の数値を得る体制が十分ではありません。限られた過去の損失データの扱い、オペレーション上の損失を発見し分類する方法および分析のサポート(相関係数マトリクス等)などが課題となっています。

● 期間の定義

ネット損益と期待損失額は、特に定義において議論となります。一般的な疑問としては、「ネット損益を会計上の数字とすべきか、フリー・キャッシュ・フローに基づくべきか」、「今期の期待損失か、将来の期待損失の現在価値か」、「期待損失は実際のデフォルト実績に基づくべきか、あるいはマーケットスプレッドに基づくべきか」等が挙げられます。

● 新規あるいは成長ビジネス

新規あるいは戦略的なビジネスは、RAROCのもとで異常な結果を示すかもしれません。これらのビジネスは一般的に先行投資を求められ、初期の段階で利益を享受できない可能性があります。こうしたビジネスはRAROCに係る基準値を満たすことはな

17 「規制枠組み: リスク感応度、簡素さ、比較可能性のバランス(The regulatory framework: balancing risk sensitivity, simplicity and comparability)」(バーゼル銀行監督委員会、2013年7月)<http://www.bis.org/publ/bcbs258.pdf>

く、十分な説明がない場合は、マネジメントに対してRAROCというツールに係るネガティブなフィードバックをもたらすかもしれません。

銀行は経済資本やRAROCを含めたさまざまな計測指標を検討する際に、リスク、ビジネス、そしてファイナンスのマネージャーに各人の持つ潜在的懸念を明示し、実施に係る課題を調査するよう依頼するのが賢明でしょう。さもなければ、結果として予算が無駄になったり、時間がかかったり、政治的な緊張を引き起こしたり、組織として支援や活用がない解決法となってしまうかもしれません。同様に、こうした問題へ対応するためにリスク指標に係る事前の説明・教育が必要となるでしょう。

基準値の目的と値の決定

銀行は、一般的に少なくとも1つの基準値を承認された指標に割り当てます。リスク基準値は、指標の意図やマネジメントもしくは外部規制当局の目的によって多くの形式をとります。例えば基準値は、ハード・リミット、警告指標あるいはガイドラインとして設定されます。基準値は重要なリスクレベルを認識し、行動と説明責任を決定するためのメカニズムを提供するものとして使われます。

基準値の種類ごとに以下のような特定の目的と対応があります。

● リスクリミット

別名としては、金額ベースのストップ・ロス、ストップ・リミット、キル・レベルとして知られており、銀行が一定のレベルを超える全ての活動を制限したり、停止しようとする際に設定するものです。リスクリミットは、しばしば規制資本や極めて不安定なPL活動に関連します。リスクリミットに抵触した場合は、適切なリスクレベルに戻すため、上級管理者による監視と断固たるマネジメントの行動が求められます。

● 警告指標

警告指標はマネジメントに一定のリスクもしくは不芳な財務業績を知らせることを目的としています。警告指標は活動の休止や是正的な介入を求めておらず、マネジメントに対してさらなる評価・検証を求めるものです。いくつかの組織では、一度警告指標に抵触した場合、活動を続けるためには特別な承認を得ることを求めています。こうした警告指標は、フラッグレベル、管理基準値、追加的評価・検証のためのトリガーあるいはレポートング基準値と呼ばれます。

● ガイドライン

ガイドラインは、マネジメントが一定の行動を推進したり、特定の目標を強化したりするための基準値として設定されます。ガイドラインは中間管理層によってレビューされ、業務計画の策定や運用上のツールとして利用されています。

定量的基準値の決定

ほとんどのリスクアペタイトプログラムでは、各リスク指標に定量的基準値を設定するとともに、レピュテーションリスクや人的な目標、戦略的イニシアティブのようなテーマに定性的基準値を適用するかもしれません。基準値設計は2つの明確な目的を有しており、1つは会社全体の基準値を決定すること、もう1つはビジネスユニットもしくはプロダクトに配分することです。

全体の基準値

全体の基準値の設計に関する主要な課題は、ビジネス、ファイナンス、リスク、コンプライアンス各部から適切な情報と協力を確保することです。既述のとおり、銀行は、競合する成長目的とリスク管理目的の調和を図るため、特定のそして形式的な説明責任について委員会に頼る傾向にあります。いくつかの銀行では、最大と最小のパフォーマンスおよびリスク管理ガイダンスを含んだ二重の基準値システムに移行しており、そこではリスク基準値がリスクアペタイト目標を満たし、パフォーマンス指標がビジネス目標と整合的になっています。こうした

プロセスにおいては追加的な労力を必要としますが、成長、ファイナンス、リスク管理に係るステークホルダー間の対話の改善や一貫性の確保を促進します。

ビジネスユニットへの配分

普遍的に受け容れられるリスク配分方法は存在しません。リスク配分プロセスは組織によって異なり、銀行の規模とリスクアペタイトプログラムや資本配賦概念の浸透度合いによって大きく変わります。選択されたアプローチに係らず、採用された手法は銀行にとって有意義なものでなければならず、経営と主要管理者層の目標を満たさなければなりません。最終的に、選択されたアプローチは、経営目標と経済環境に著しい変化があった場合に一定の柔軟性を持つべきです。これはリスクアペタイトプログラムが何度も更新されるべきものであることを示しているわけではありません。実際には、リスクアペタイトはどんな市況においても明確かつ一貫したものであるべきで、必要以上の変更を想定するものではありません。

リスク基準値を配分する2つの主要な方法は、トップダウンアプローチとボトムアップアプローチです。トップダウンアプローチは、全体の基準値から出発し、それをさまざまな手法を用いてビジネスユニットや活動単位に配分することを想定しています。一方ボトムアップアプローチは、原則的に、取得リスクと必要資本に関するビジネスユニットの見積りをもとに設定されたものです。両アプローチとも、(リスク計測上の)分散効果や経営判断を反映します。

トップダウンアプローチ

● 最近時の実績に基づくもの

多くの小規模銀行あるいはリスクアペタイトプログラムに新たに取組む銀行は、現状の使用リスク資本や財務実績に基づきリスク基準値を配分します。推奨はできませんが、この手法は最も導入が容易で、抜本的ではなく段階的な枠組みの修正を可能とし、固有の政治的な問題の多くを回避します。

● ストレスシナリオ・シミュレーションにおける予測に基づくもの

実績に基づく基準値は設定が容易であり、現状を表すものではありませんが、しばしば、深刻な市場ストレス下でのポートフォリオに係る行動や必要となる資本を捕捉しそこないます。解決策として、多くの銀行は、DFAST、市場シミュレーション、もしくはCCARにおけるシミュレーション結果に関連付けて基準値を配分しています。

● 財務業績と戦略成長に基づくもの

銀行はリスク指標を、財務業績、リスクベースのパフォーマンスあるいは追加的投資に伴う限界的なリスク寄与度に基づいて個々のビジネスユニットに配分します。財務業績に基づく方法は非常に効果的かもしれませんが、最近時の投資またはビジネスの成熟サイクルに起因し、ビジネスユニットのパフォーマンスが悪い場合などにおいては誤解を招きかねません。それゆえ、戦略的な目標をサポートするために配分は修正されます。

● 規制要件に基づくもの

バーゼルⅢやドッド・フランク法に代表される最近の規制変更は健全性基準を高め、また米連邦準備制度理事会が提案した米国内の中間持株会社に係る規制は資本や流動性等主要リスク領域に関し銀行に方向性を示しました。先進行は、最低所要自己資本を満たすためのこのような規制文書を活用しています。

ボトムアップアプローチ

ボトムアップアプローチでは、各部門の戦略とニーズに基づき、ビジネスユニットは必要資本と他の要求を提出します。ビジネスユニットのリスクに対する見方はリスク部門よりも戦術的であり、しばしば年間予算に密接に関連します。リスクマネージャーはボトムアップ評価を継続的に提供する一方、ビジネスユニットはボトムアップ評価を必要に応じて提示します。ボトムアップ評価は、集約され、分散効果に対応するために修正され、会社全体の収益を反映するために調整されます。実際には、多くの銀行は2つのアプローチのバランスをとることを目的に、トップダウンとボトムアップのアプローチを統合しています。

結論

リスクアペタイトプログラムを策定することは難しく、組織内に浸透させることは容易ではありません。また、それを表明した目標と整合的に実施することも難しく、規制当局や外部ステークホルダーからは極めて詳細に評価されます。また、リスクアペタイトステートメントは政治的な課題を伴うものであり、リスクテイクとリスク削減目的のバランスをとる必要があります。また、これは内部的な協調と取締役会の積極的な関与を前提としています。最後に、リスクアペタイトプログラムはデータに依存する部分が非常に大きく、実施のための資本をほとんど必要としません。リスクアペタイトの導入とガバナンスに係る取り組みはチャレンジングなものであり、昨今の規制環境においては、このトピックは取締役会およびマネジメントにとっての最大級の関心事項であるべきです。

編集・発行

有限責任 あずさ監査法人

KPMG ファイナンシャルサービス・ジャパン

e-Mail: financialservices@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

©2014 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and "cutting through complexity" are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

この文書は KPMG インターナショナルが2013年11月に発行した「Developing a strong risk appetite program」をベースに作成したものです。

翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。