金融機関経営における資本の最適化

— 資本の最適化を支えるオペレーション改革 —

石塚 喜昭

アクセンチュア株式会社
経営コンサルティング本部
財務・経営管理グループパートナー

はじめに

昨今の金融機関は、一般企業と同様に収益力の維持・向上およびオペレーティングコストの削減に取り組んでいるが、それに加え、業界固有の難題である規制強化(BIS III適用)(注)に伴う、資本の質・量の向上と資本コスト増加への対応も迫られている。このような現状のもと、金融機関の生き残り・成長にとって以前にも増して重要となる、資本の最適化に

規制強化に伴う影響と対応の方向性

関する最新の考え方を紹介する。

今回のBIS規制見直しに伴い、規制資本でカバーされるリスク範囲が広がるとともに、リスクアセット算出方法も変更となるため、結果として資本賦課が増えることが想定されている。

【変更例】

・カウンターパーティークレジットリスク——信用評価調整(CVA… Credit Valuation Adjustment)の導入、清算機関(CCP)に対するエクスポージャーを二%に変更

・証券化商品——再証券化商品のリスクウエイト見直し、適格流動性補完の適用要件強化
・マーケットリスク——信用リスクを伴いかつ流動性の低い商品に対する追加的なデフォルトリスク、ストレスVaRの導入

なお、JPMorganのレポートによると、リスクアセットが四〇%まで上昇することも想定されるようである(ソース：J.P.Morgan Research - Global Investment Banks: Investment Banking wallet outlook - all eyes on equity derivatives, 08/September/2010)。

これらの規制強化の流れを受け、バークレイズ等をはじめ既に多くの銀行が、資産の圧縮や資本の増強等

バランスシート上のさまざまな改善を実施検討している。確かに、一連のクレジットクランチを経験した金融機関は、レバレッジの解消や証券化商品等リスク資産の削減等に取り組む必要性に迫られてはいるだろう。しかし、一方でステークホルダーのためにはパフォーマンスの維持・向上も当然達成しなければならない。そのためには、リスクとパフォーマンスのバランスを適切に判断した上で、バランスシートサイズやレバレッジ比率、リスクアペタイトを決定していく必要がある、同時に資本の最適化を通じてROEの向上を図る施策を打つことも大変重要なことである。

こうした厳しい規制環境下においても、資本構造の改善、リスクの源泉とリスクアセットの正確な把握、それらを継続的に支えるオペレーションの再構築を通じ、金融機関が競争的優位を確保できる余地がまだまだあると我々は考えている。なお、二〇一〇年に弊社が実施した調査の中

で、効果的なキャピタルアロケーション・合理的なリスクアペタイトの設定・戦略的コスト削減・オペレーティングモデルの改革等を実施することにより、新たな規制環境下においても、平均的な銀行でROEを一七%から二〇%の範囲まで上昇させることが可能と分析している(ソース: Accenture Risk Management Practice)。

資本の最適化に向けた三つの改革領域

1. リスクアセット算出・管理のエクセレント化

リスクアセットの算出・管理プロセスにおいて、組織横断的な管理態勢構築やそのための情報連携ができていないために、結果的にリスクアセットがグロスアップされる等、保守的にまたは不正確に計算されている領域を識別する。それらの領域に対し、正確で統合的なリスクアセットコントロールが可能となる態勢およびそれを支えるインフラを構築することにより、効果的な資本利用を促進する。

例えば、OTCデリバティブのような高い資本賦課が課せられるアセットに関して、拠点・組織単位で計算後

グロスアップするのではなく、リスク軽減情報(ヘッジ、担保等)を含め組織横断的にオフセットされた情報を用いて、タイムリーに算出することにより、規制資本の抑制およびエコノミックキャピタルの軽減を図る。

また、CVAに関しては、ポジションの正確かつ迅速な把握反映を可能とするプロセスを構築することにより、CVAチャージが比較的大きく、効果的なヘッジが可能な商品のCCR (Counterparty Credit Risk) から徐々にトレーディングブックへ移行し、積極的にリスクアセットを削減していくことも考えられる。

2. 適切な資本コスト反映によるブラISING戦略

前述のプロセスエクセレント化の結果、リスクアセットがより正確に計算されることにより、資本コストを適切に反映したブラISING戦略の構築が可能となる。グロスアップされ、コンサバティブに計算されたリスクプレミアムを織り込んだプライスでは、当然のことながらマーケットでの競争力はない。適切なブラISINGの結果、潜在的な収益を上げることにより、ROAやROEの向上を通じて、要求規制資本の削減を目指して

いく。また、仮に個々の取引でリスク見合い収益が確保できていなかったとしても、当該カウンターパーティーポートフォリオ全体でトータルに確保していれば良いというブラISING戦略も考えられる。

3. 取引プロセス・経営管理のリスク管理志向への再構築

取引に係るプロセスモデル、経営管理およびそれを支えるインフラに関し、リスク管理を志向した構成に再編していくことにより、前述の二領域がさらに促進され、資本効率化に寄与することとなる。具体的には、ブラISINGモデルやリスク計測エンジンのグローバルおよびグループ会社間での統一化、各種データソース(市況情報、リスクポジション情報、担保情報、ネットインゴ条項等)の一元化、同一のカウンターパーティーに対して、真に収益性が良く資本配賦をすべきビジネスライン・プロダクトラインを決定するためのCVAチャージの導入。業績・人事評価の絶対収益(パフォーマンス)ベース評価から資本コスト対比パフォーマンスベースへのシフト等があげられる。

なお、これらの改革はContinuous Improvement(継続的改善)であり、

ある領域の改革の実施が別の領域の改革の実施を促し、それが継続的な資本最適化を促進すると我々は考えている。

まとめ

金融機関、特に銀行は、これまでも資本の充実・最適化に関しては、規制上の観点からリスク管理の高度化と並行し対応してきた。しかしながら、世界的な金融危機、未曾有の大震災を経た今後、グローバルなシステム上重要な金融機関(G-SIFIs)にとっては更なる規制資本積み増しのプレッシャー、国内銀行にとっては景気停滞と将来の金利上昇に伴う金利リスクの顕在化等により、資本のより一層の効率的・効果的な活用が求められることになるだろう。最適な資本活用を可能とするためには、リスクアセットを中心に資本に影響を与える情報を組織全体にわたり整合的に正確に収集し、それをビジネスや経営に活かすとともに、日々のオペレーションやビジネス・経営判断の中に、常に資本の最適化を促す仕組み・評価軸を導入することが重要な要素となる。

(注) バンク監督委員会が二〇一〇年九月に公表した「国際的に業務を展開している銀行の健全性維持を目的とする自己資本規制の強化案」にて。