



リスク管理の高度化と経営への活用

～統合的リスク管理の実際と当行の「格付コミュニケーションサービス」による内部格付の活用事例を中心に～

滋賀銀行 経営管理部

平成21年6月

本日の内容

1. 滋賀銀行の概要
2. バーゼルⅡ 第2の柱
3. 統合的リスク管理の7原則
4. リスク管理体制
5. 規程体系
6. 文書化
7. リスクの計量化
8. 自己資本充実度の評価
9. ストレス・テスト
10. 資本配賦における制約条件
11. 経済資本と規制資本
12. リスク対比収益性評価指標
13. 全体PDCA
14. 部門PDCA
15. 部門別RAROC(経営向け)
16. エリア⑩
17. 信用度別ポートフォリオ(営業店向け)
18. 信用コスト控除後利益(業績表彰)
19. 格付開示の取組み
20. SAとFIRBの違い
21. “銀行経営近代化”に向けた歩み
22. FIRB導入に至る経緯
23. 銀行の存在意義とリスクコントロール
24. リスクコントロールの前提条件
25. FIRBを選択した理念
26. 格付制度の意義と目的1～3
27. 格付コミュニケーションサービスの意義
28. FIRB導入によるリスク認識の違い
29. 格付の信頼性維持・・・内部統制
30. 審査体系の変遷
31. FIRB行としての格付の意義
32. 格付コミュニケーションサービスイメージ(抜粋)
33. 格付コミュニケーションサービスの事例紹介1～2
34. リスク管理の高度化による企業価値の向上に向けて1～2
35. 当行が目指すビジネスモデル1～2

以上

滋賀銀行の概要



【2009年3月31日現在】

設 立	昭和8年10月1日
総 資 産	4兆1,077億円
従業員数	2,289人
店 舗 数	134ヵ店
預金残高	3兆7,710億円
貸出金残高	2兆7,183億円

自己資本	2,267億円
ufTier1	1,916億円
ufTier2	439億円
リスクアセット	21,929億円
信用リスク (FIRB)	20,719億円
オペリスク (TSA)	1,210億円
自己資本比率 (BIS基準)	10.34%
Tier1比率	8.73%

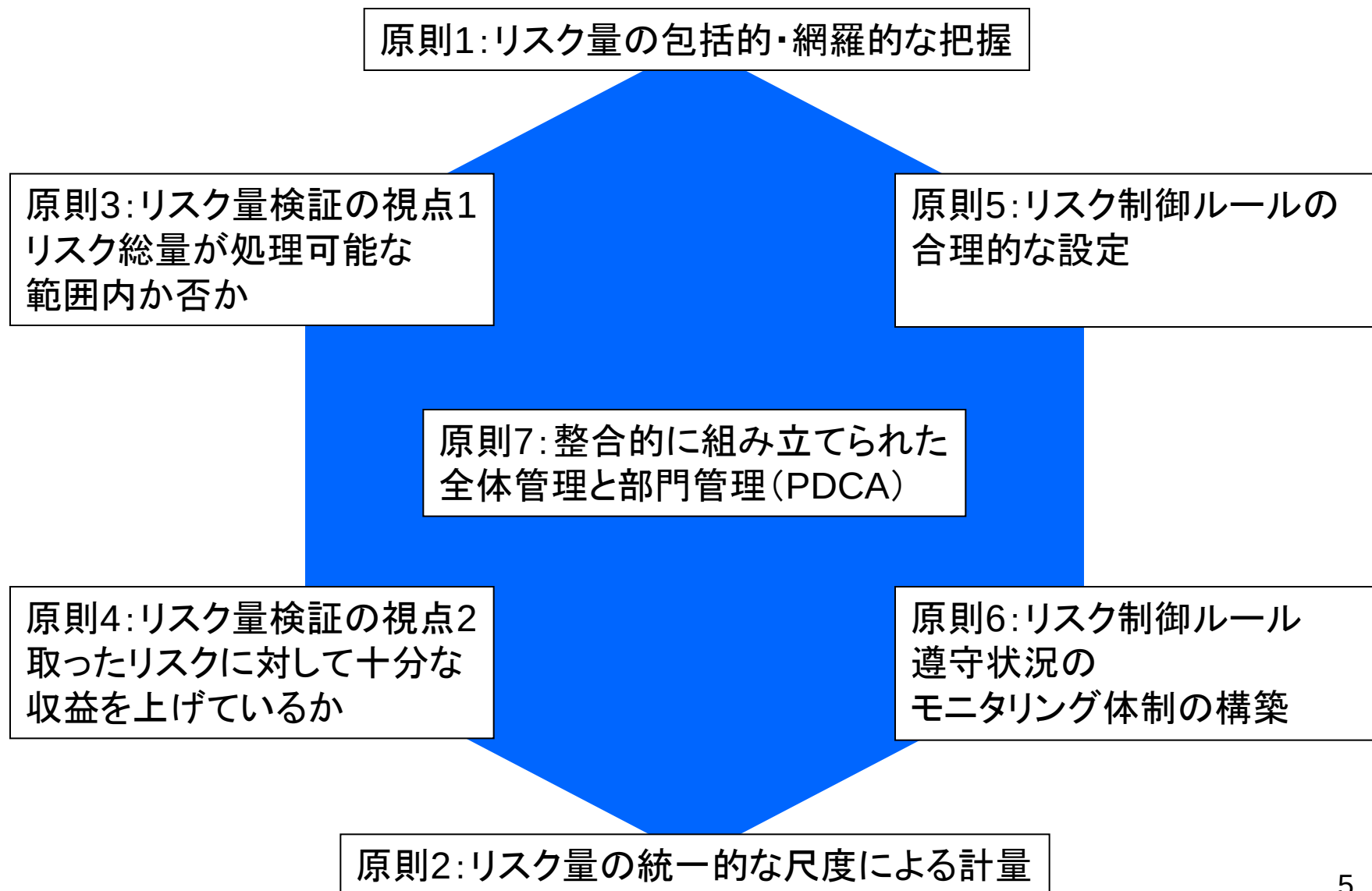
バーゼルⅡ 第2の柱

- 原則1: 銀行は、自行のリスク・プロファイルに照らした全体的な自己資本充実度を評価するプロセスと、自己資本水準の維持のための戦略を有すべきである。
- 原則2: 監督当局は、銀行が規制上の自己資本比率を満たしているかどうかを自らモニター・検証する能力があるかどうかを検証し評価することに加え、銀行の自己資本充実度についての内部的な評価や戦略を検証し評価すべきである。監督当局はこのプロセスの結果に満足できない場合、適切な監督上の措置を講ずるべきである。
- 原則3: 監督当局は、銀行が最低所要自己資本比率以上の水準で活動することを期待すべきであり、最低水準を超える自己資本を保有することを要求する能力を有しているべきである。
- 原則4: 監督当局は、銀行の自己資本がそのリスク・プロファイルに見合っ必要とされる最低水準以下に低下することを防止するために早期に介入することを目指すべきであり、自己資本が維持されない、あるいは回復されない場合には早急な改善措置を求めるべきである。

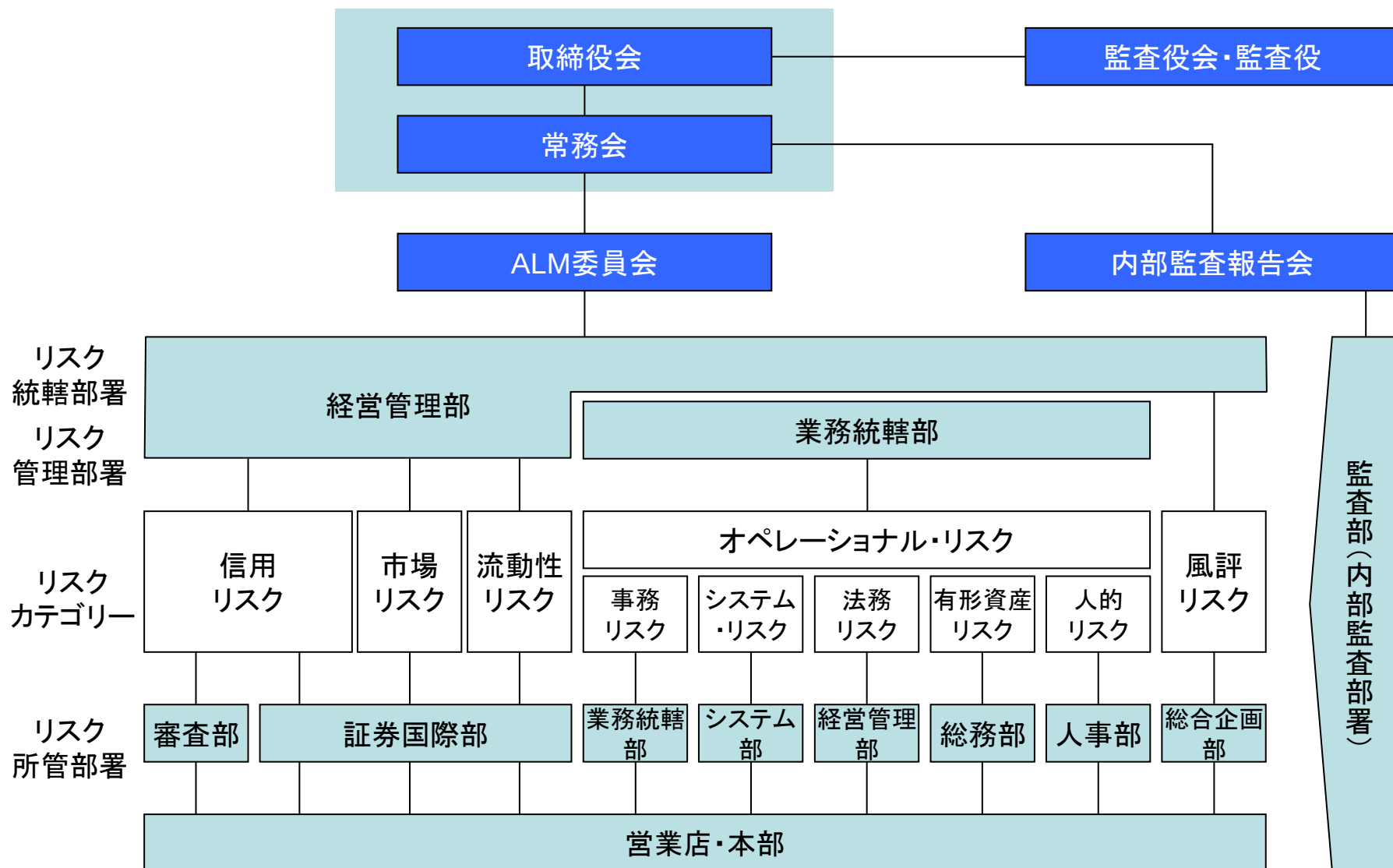


18年3月 中小・地域金融機関向けの監督指針改正
(1)統合的なリスク管理態勢の評価

統合的リスク管理の7原則



リスク管理体制



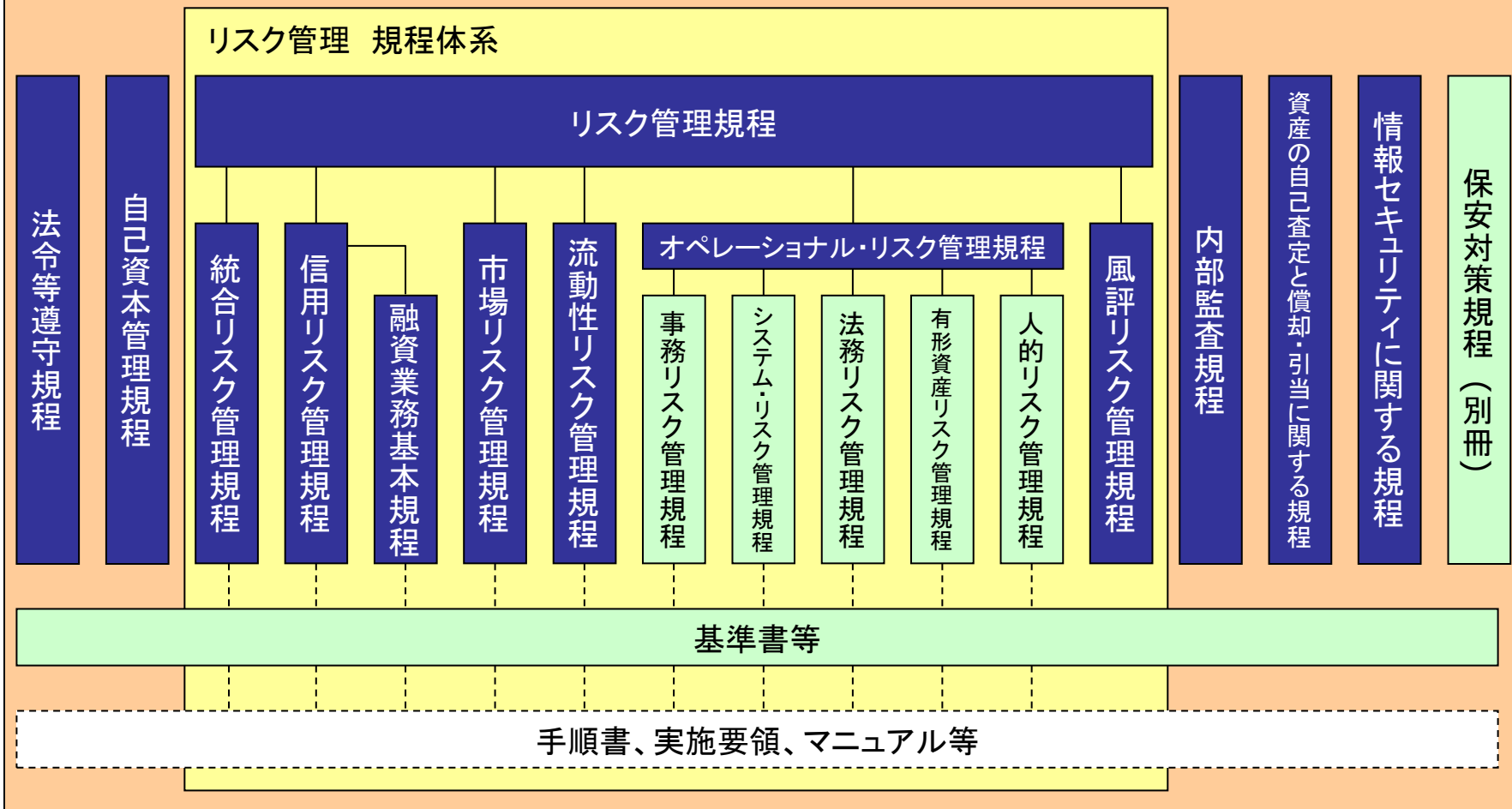
規程体系

取締役会
決裁

常務会
決裁

担当役員等
決裁

リスク管理 関連規程体系



【文書】

【役割】

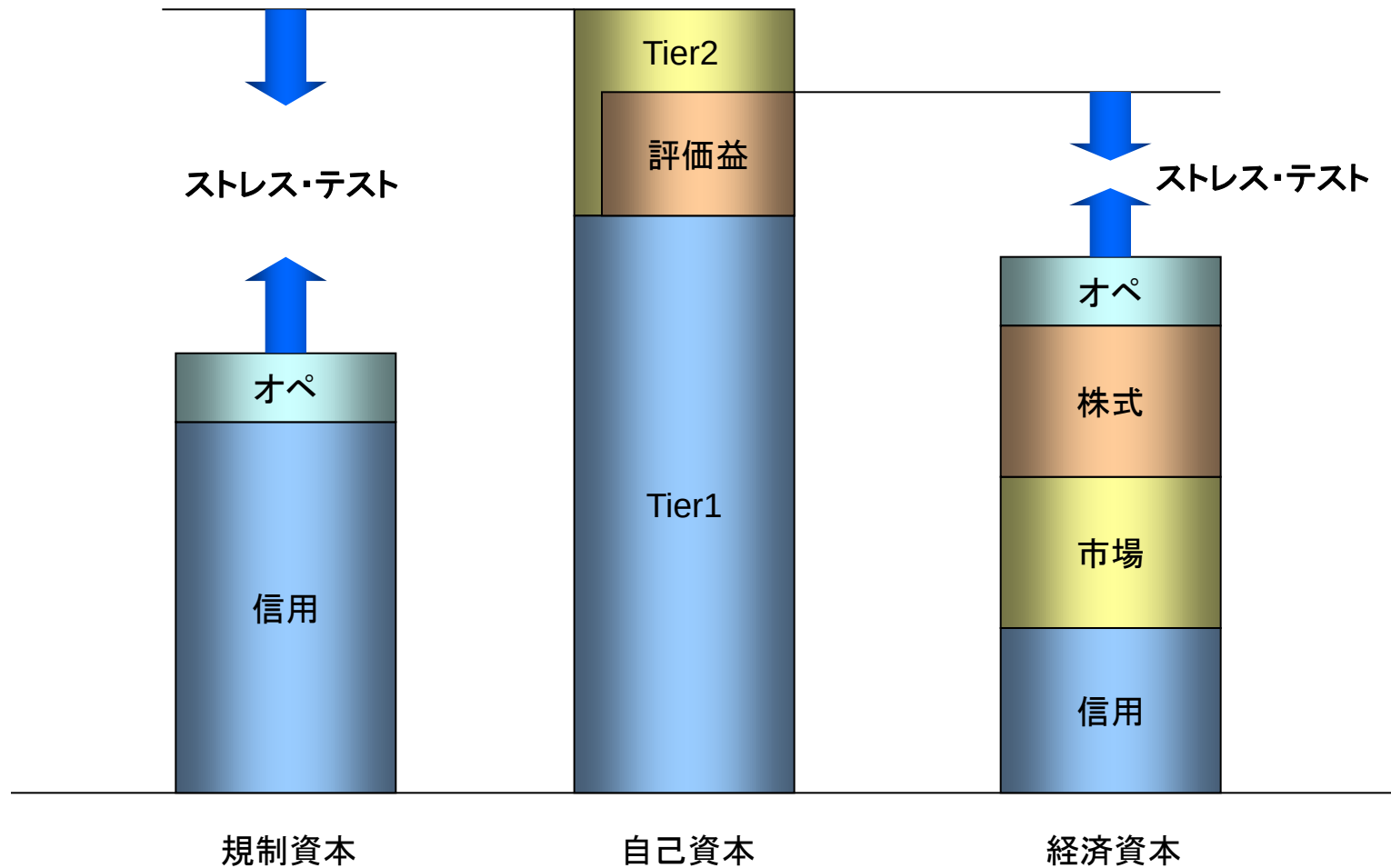
【決裁権限】

規程	組織・役割・管理手法等リスク管理体制を規定	取締役会
基準書	計測・評価・見直し等の各種基準を経営が認識	常務会
手順書	担当者が交代しても業務が継続できるためのマニュアル	担当役員 部長

リスクの計量化

リスク・カテゴリー		計測方法
信用リスク		
	事業性・信	UL(1年、99%)
	リテール(消費者向け)	規制資本
	投資事業組合・非上場株等	規制資本
市場リスク		
	バンキング勘定の金利リスク	アウトライヤー基準
	為替リスク	VaR(1年、99%)
	トレーディング	VaR(1年、99%)
株式リスク		VaR(1年、99%)
オペレーショナル・リスク		粗利益配分手法

自己資本充実度の評価

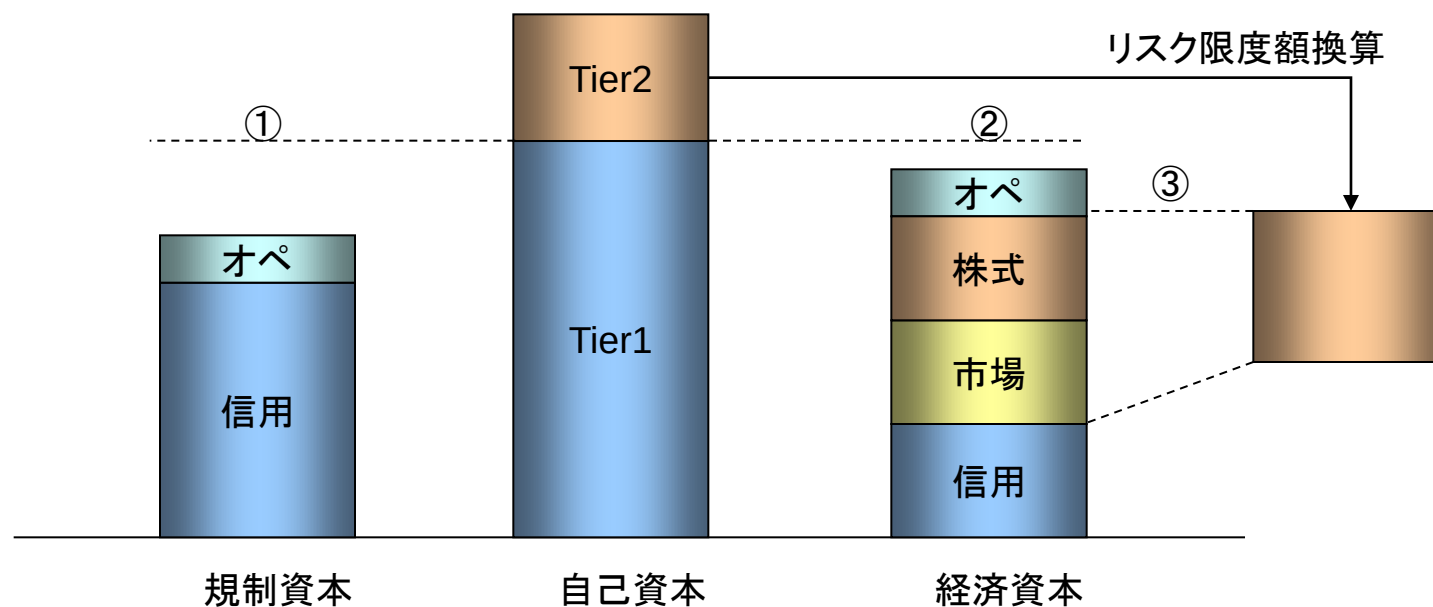


ストレス・テスト

- ストレス・テストで重要なのは、その目的を明確にした上で実施すること。
- 自己資本充実度評価のためのストレス・テストなので、シナリオ実現の信憑性を重視。ヒストリカル・シナリオによる景気後退期のストレス・テストを実施。
 - － 与信コストの増加
 - － 有価証券含み益の減少
 - － 格付遷移による信用リスク量とリスク・アセットの増加
- 短期的な市場変動への耐性を見るため、平成15年VaR相場時の市場変動によるテストも実施。

資本配賦における制約条件

- 規制資本 < Tier1 (Tier1比率8%超)
- 経済資本 < Tier1 (ソフト・リミット)
- 価格変動リスクによる自己資本減少 < Tier2



経済資本と規制資本

- 市場部門は経済資本による資本配賦や業務運営が馴染みやすく、定着している。
- 経済資本は自らのポートフォリオ以外の影響で評価が変わるため、営業部門の業績評価には使いづらい。
- 規制資本は与信集中リスクを反映しないが、内訳の合計が全体に合う、他のエクスポージャーの影響を受けない等、内部管理に使いやすい。
- 営業部門については、与信集中リスクを別途管理しながら、規制資本を活用。

リスク対比収益性評価指標

- ・期間損益
- ・総合損益
- ・預金、役務の取扱

収入

- ・業績表彰ベース
- ・市場金利ベース
- ・考慮なし

調達コスト

EL

- ・考慮なし
- ・変動費
- ・ABC

経費

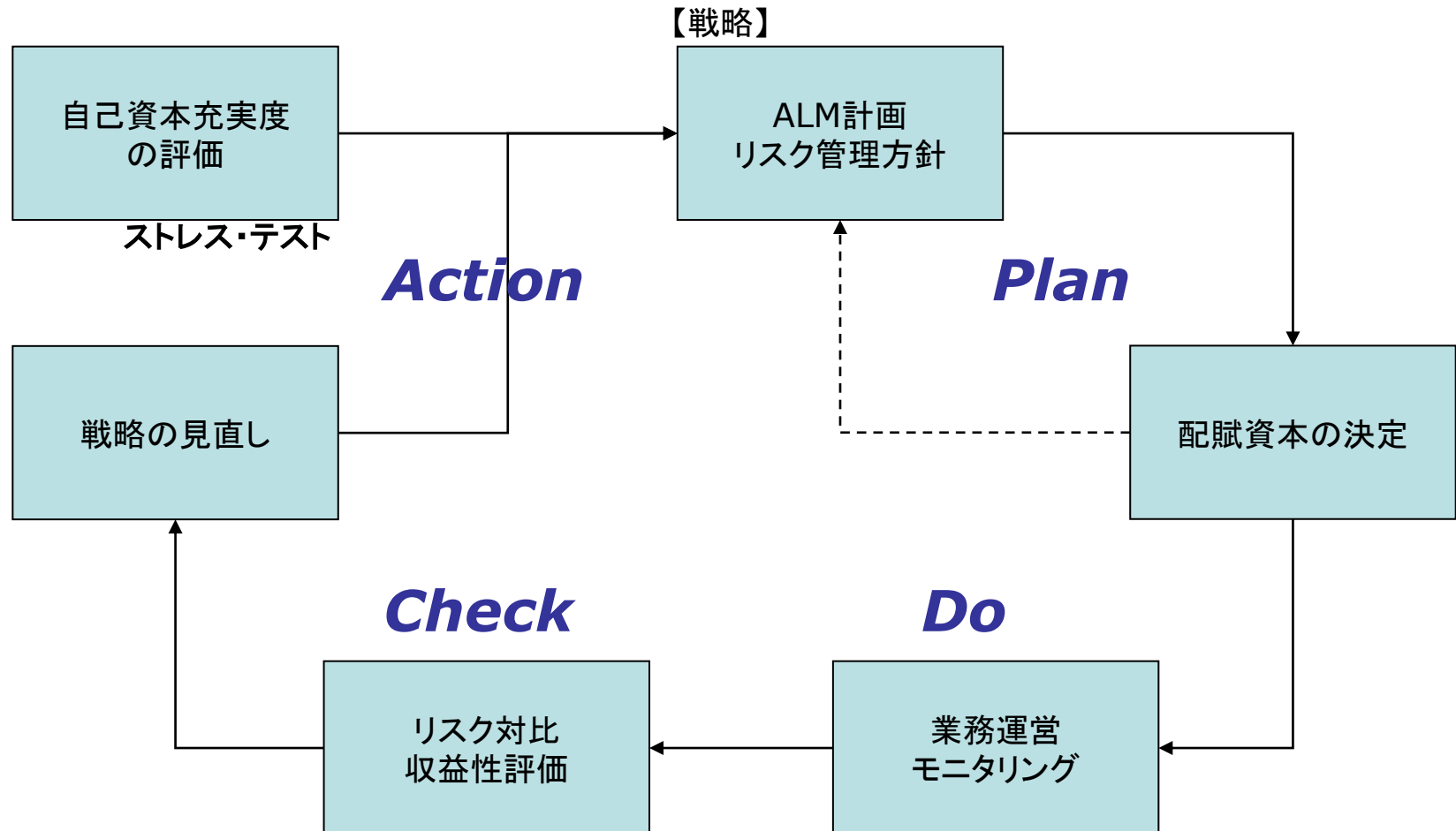
所要資本(UL)

- ・規制資本
- ・経済資本

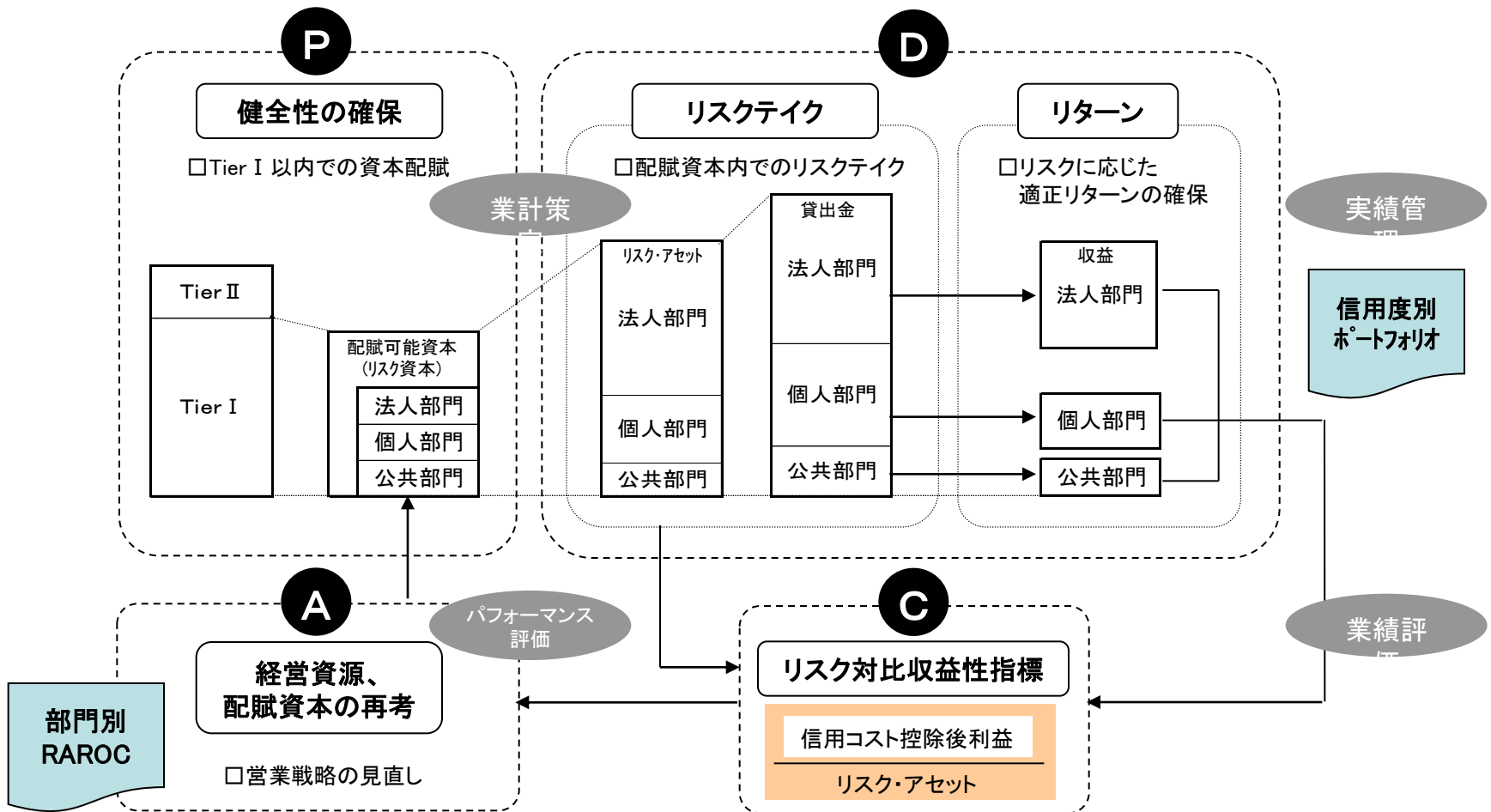
- ・配賦資本
- ・使用資本

目的に応じて
様々な組合せ

全体PDCA



部門PDCA



PDCAサイクルの確立がバーゼルⅡ後の業務運営の「かなめ」

部門別RAROC(経営向け)

(単位:百万円)

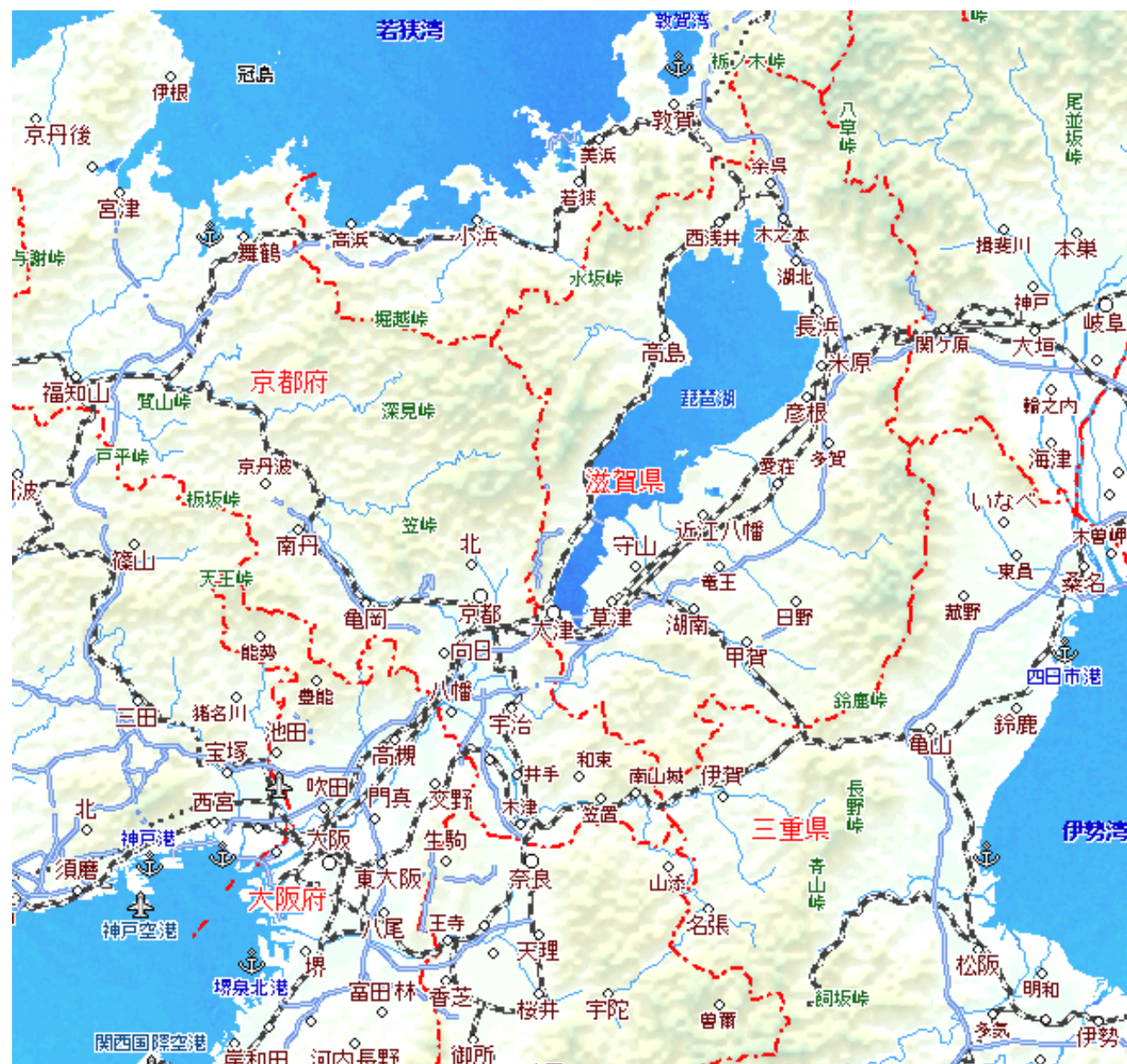
	業粗 a	信用コスト b	RAR c=a-b	経費 d	RACAR e=c-d	EC f	RAROC e/f	SVA *
合計								
営業部門計								
エリア ①								
エリア ②								
エリア ③								
エリア ④								
エリア ⑤								
エリア ⑥								
エリア ⑦								
エリア ⑧								
エリア ⑨								
エリア ⑩								
エリア ⑪								
エリア ⑫								
エリア ⑬								
エリア ⑭								
ALM部門								

* SVA = RACAR × (1 - 40.43%) - EC × 5%
SVA: Shareholders' Value Added (株主付加価値)

SVA > 0 目標ROE(5%)を達成し、
さらに株主価値を高めた金額

SVA < 0 目標ROE(5%)を達成するために
必要な税引後収益額

エリア⑩



信用度別ポートフォリオ(営業店向け)

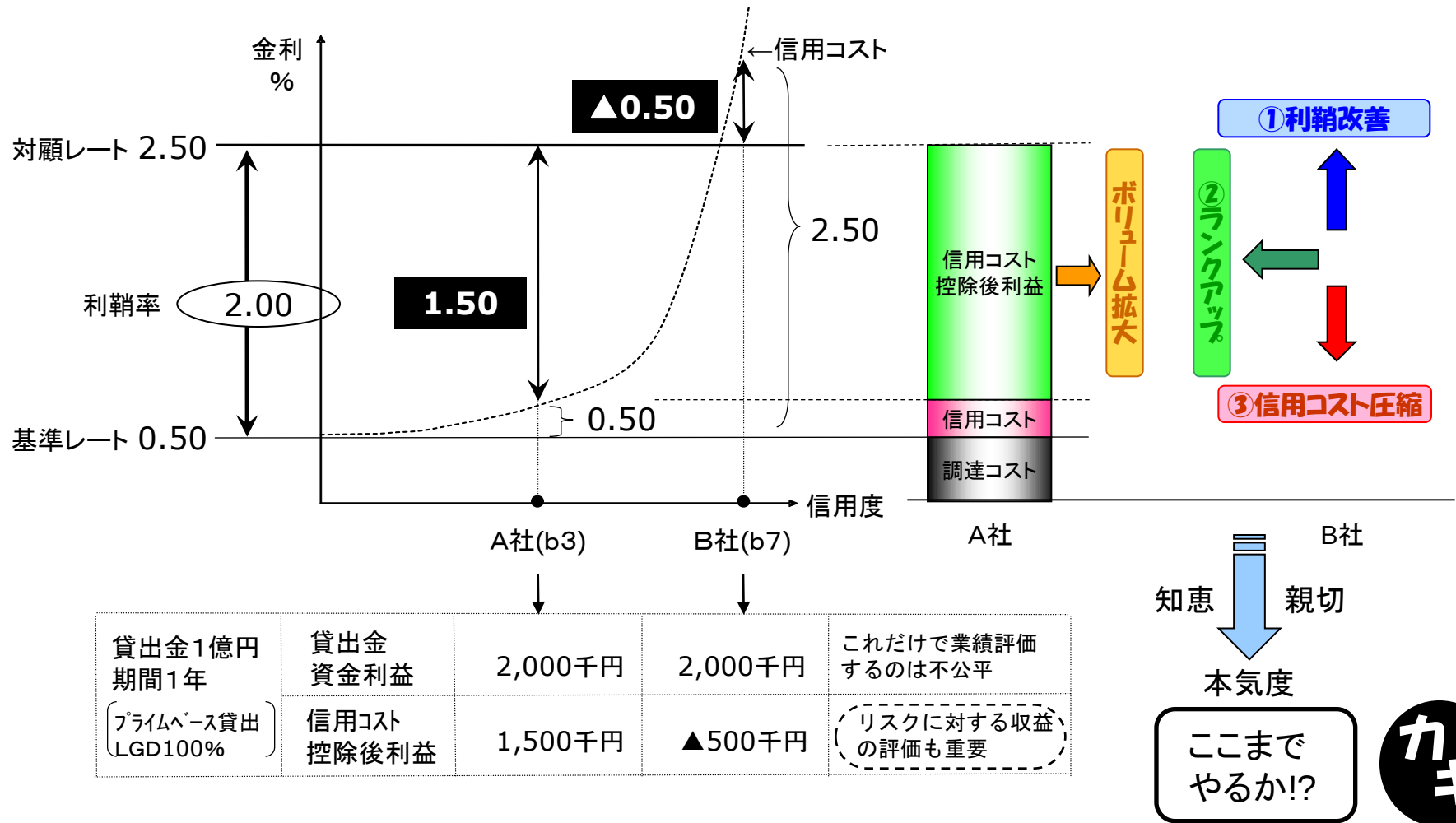
(単位:百万円)

	貸出残高	レート	利鞘率	資金利益	EL 信用コスト	UL 所要資本	リスクウェイト	信用コスト 控除後利益	リスクアセット	RAROA	RAROC
合 計											
個別管理先											
うち事業法人											
b1											
b2											
b3											
b4											
b5											
b6											
b7											
c1											
c2											
プール管理先											

EL : Expected Loss、期待損失(平均的に発生する損失額であり取引コストとして利鞘でカバーすべきもの) → 信用コスト

UL : Unexpected Loss、非期待損失(平均を超えて発生する可能性のある損失額であり自己資本によってカバーすべきもの) → 所要資本

信用コスト控除後利益(業績表彰)



LGD: Loss Given Default、デフォルト時損失率

格付開示の取組み

- ① 内部格付手法の使用に係る承認申請書
(19.3.9)

「理由書」から～

当行は、バーゼルⅡを、究極は地域社会との「共存共栄」を追及するためのツールであるとの信念にもとづき、堅固な内部格付制度を構築することが「自己責任」経営を貫徹するために必要不可欠と認識し、さらなるリスク管理の高度化に挑戦しております。



- ② 地域密着型金融の
取組み状況の概要
(20.7.1 金融庁)

「経営改善支援」の事例として～

当行独自の蓄積データに基づく内部格付を取引先企業の経営に役立てるため、「格付コミュニケーションサービス」の取扱いを開始。格付を「企業診断資料」と位置づけ、当行内部格付を取引先企業に開示し、経営課題解決のためのコミュニケーションを強化することによって、企業価値向上に貢献している。(銀行:近畿財務局管内)

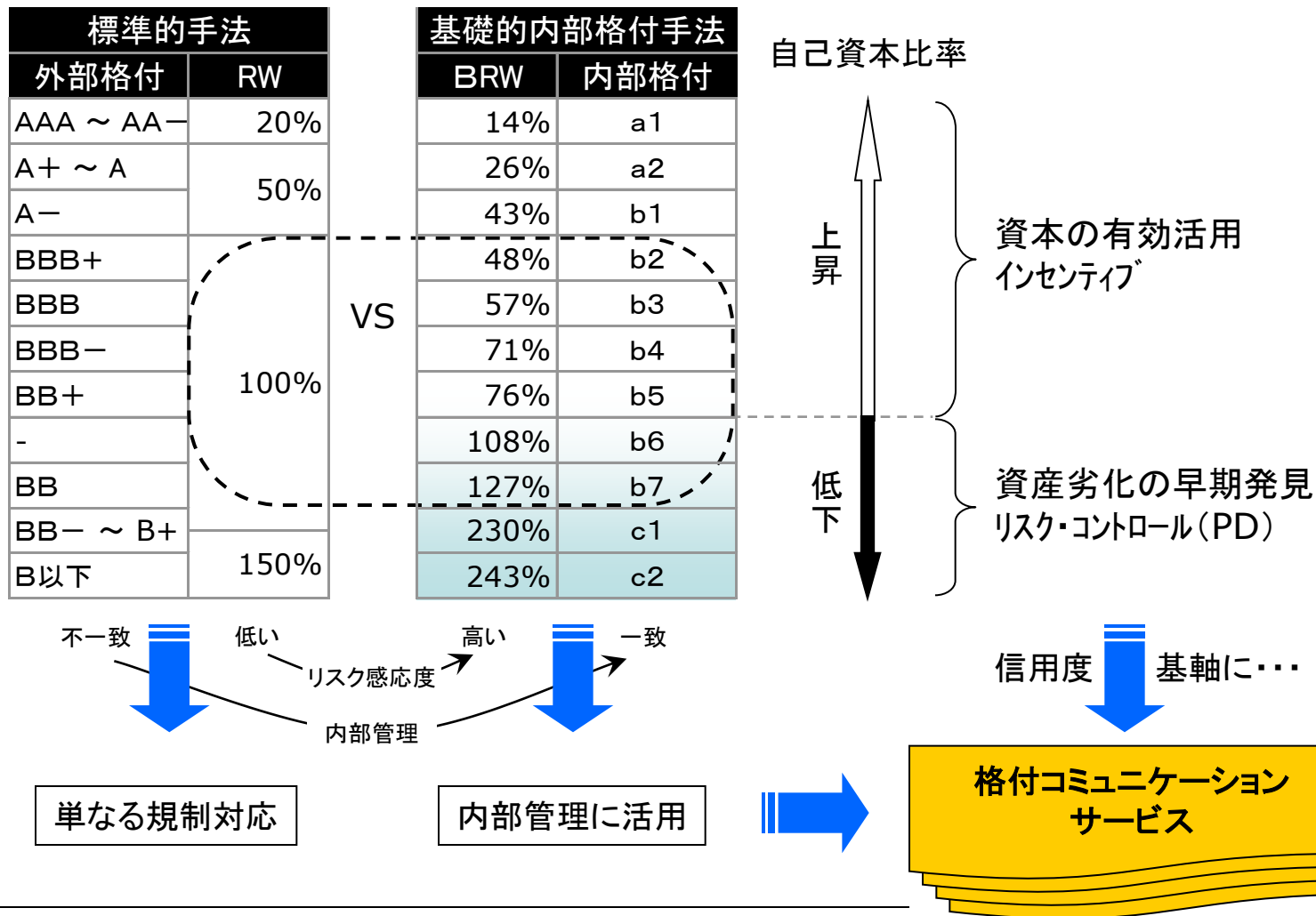


- ③ 平成20年度検査基本方針
(20.8.19 金融庁)

「円滑な中小企業・地域金融に向けた対応」から～

検査にあたっては、金融機関において、適切なリスク管理をベースとして、中小企業の実態を踏まえた円滑かつ積極的な金融仲介機能が発揮できる態勢が構築されているかを検証する。

SAとFIRBの違い



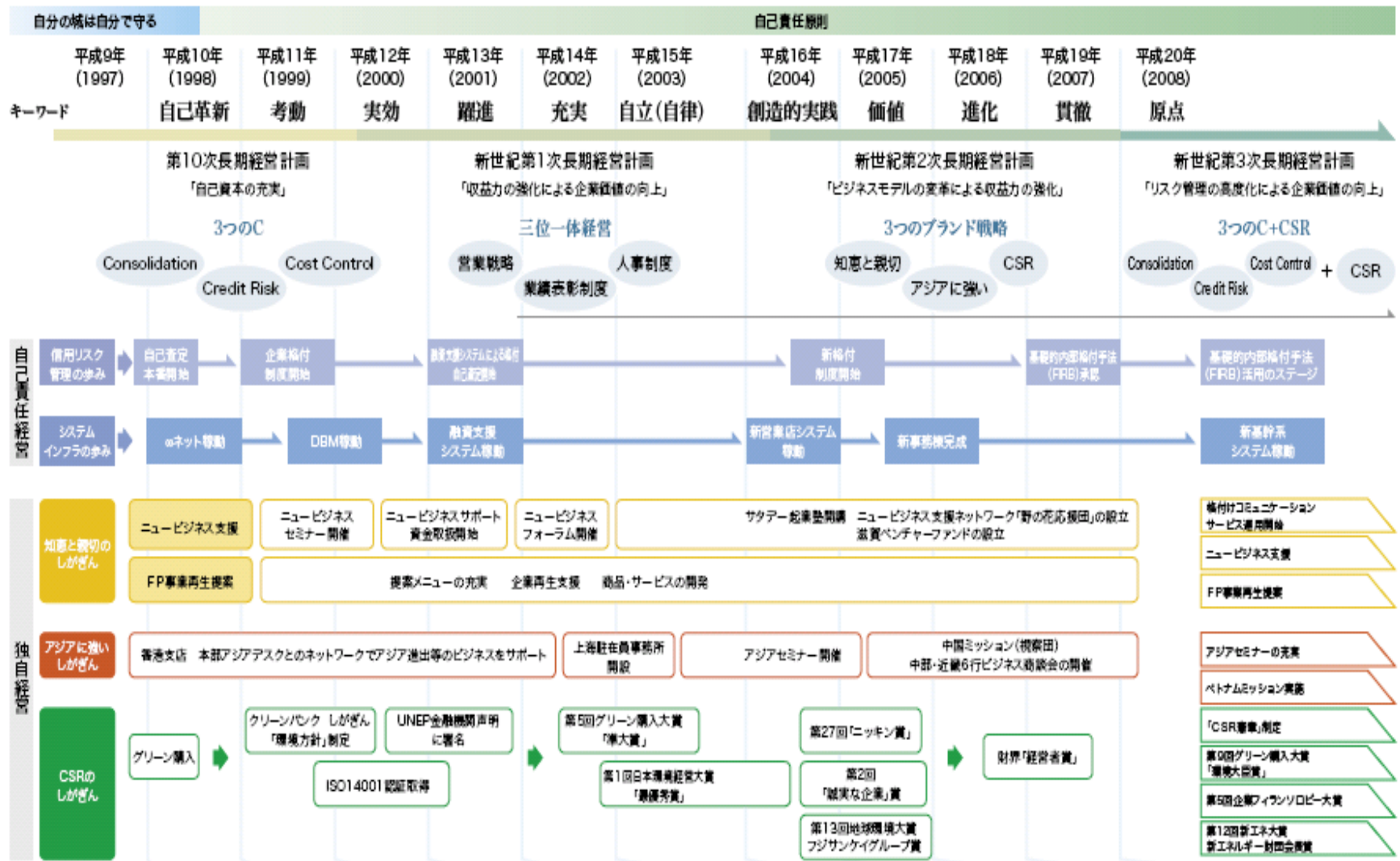
SA : Standardised Approach、標準的手法

FIRB : Foundation Internal Ratings-Based Approach、基礎的内部格付手法

BRW : LGD45%、M2.5年とした場合のベンチマーク・リスク・ウェイト

PD : Probability of Default、デフォルト確率

“銀行経営近代化”に向けた歩み



地域社会との「共存共栄」の貫徹

FIRBの導入に至る経緯

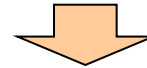
実施時期	イベント	補足
平成9年12月	自己査定の正式運用開始	
平成10年12月	企業格付の正式運用開始	
平成12年4月	新貸出金利体系正式運用開始	
平成13年5月	融資支援システム稼働	
平成15年1月	企業格付開示資料新設	
平成15年9月	バーゼルⅡに向けた検討開始	ALM委員会において組織決定
平成17年5月	格付体系の見直し、審査体系の見直し	格付自己査定随時化、モデル見直し等
平成18年3月	予備計算の届出	当局に対するFIRB導入の正式表明
平成18年6月	第1回予備計算提出	
平成18年12月	第2回予備計算提出	
平成19年3月	承認申請	
平成19年3月	承認通知・FIRB正式運用開始	
平成19年8月	「格付コミュニケーションサービス」正式運用開始	

銀行の存在意義とリスクコントロール

銀行の存在意義＝リスクの引き受け手

リスクを取らずに、企業・経済の発展はありえない。

※企業・経済の発展に役立つために、コントロールできる範囲のリスクを取る。



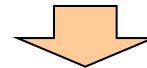
コントロールできないリスクを取ると

預金者：預金の払出し不能。

債務者：企業（事業）の破綻。

銀行：不良債権の発生。銀行の破綻。

→ 全員が不幸になる。



預金者の安全を守り、取引先・地域経済の発展に寄与し、結果としてステークホルダーである取引先・株主・そして行員および家族の永続的繁栄に繋げるために、リスクのコントロールは不可欠。

「銀行としての使命をまっとうし続ける」ためには、リスクコントロールが不可避

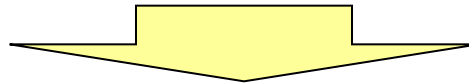
リスクコントロールの前提条件

①Measure(リスクを測定する)・・・格付制度

②Price(リスクを金利に反映する)・・・プライシング(新金利体系)

③Manage(リスクを管理する)・・・信用リスク管理高度化、審査体系高度化

過去は、経験と勘に基づく判断、担保主義



合理的なメジャーに基づく合理的なリスクテイク、リスクコントロール

★自己責任経営の要諦。

FIRBを選択した理念

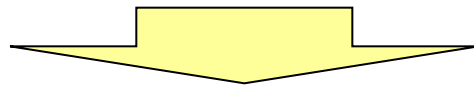
内部格付手法の使用に係る承認申請書「理由書」

当行は、「自己責任原則による独自経営を貫く」との信念のもと、平成10年12月にお客さまと当行が共に企業価値向上に向けて取り組むための合理的なコミュニケーション・ツールとして、独自の「企業格付制度」を導入し、以来、8年間にわたり運営と改善を重ね、信用リスク管理の高度化と自己資本の充実に努めてまいりました。

当行は、バーゼルⅡを、究極の「共存共栄」を追求するためのツールであるとの信念にもとづき、さらなるリスク管理の高度化に挑戦しております。

こうした観点から、当行は、バーゼルⅡの導入に際し、自己責任原則に基づく「内部格付手法」を選択し、「信用度を基軸とした」営業運営や格付制度の運営に積極的に取り組むことにより、より一層地域社会の発展に多面的に貢献してまいりたいと考えております。

FIRB導入は、単なる規制対応ではない。

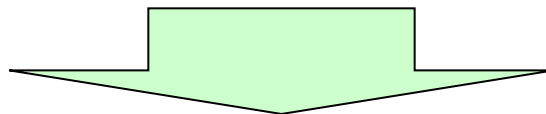


- ①自己責任原則に基づく独自経営の実現
- ②リスク管理の高度化
- ③「共存共栄」・・・地方銀行としての使命

格付制度の意義と目的1

＜格付の一般的な(利用)目的＞

格付結果(ランク)を利用し、内部の信用リスク管理・モニタリング等に利用。



＜当行における格付の意義と目的＞

上記目的に加え

格付プロセスから、明らかになるお取引先の強み・弱みを共有し、お取引先と当行の共存共栄に向けて取り組む合理的なコミュニケーションツール。

単なる内部管理のためではなく、当初から取引先に開示し、取引先の経営に活かすことを目的としている。

格付制度の意義と目的2

デフォルト先の分析

デフォルトが発生した場合は、同じ失敗を繰り返さないために、その要因を分析。

<その理由は・・・>

- ①預金の安全性を確保するため
(預金者に対する責任＝不良債権の発生防止)
- ②お取引先に、健全経営を継続していただくため。
(貸出先に対する責任)

お取引先が今後も事業を継続していただくために、倒産事例を分析し、その結果をもとに、お取引先の発展に向けた「知恵と親切」を提供。

格付制度の意義と目的3

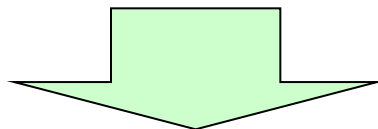
【格付の定義】

定量評価、定性評価、実態把握を踏まえ、デフォルト可能性の低い企業から順に並べたランク。

【格付体系の構築】

過去の倒産事例を分析し、どのような企業がどういった要因で倒産したのかを、「統計的(定量)目線」と「財務以外(定性)の目線」から分析し、格付プロセスを構築。

統計的手法と実態把握に基づく格付体系



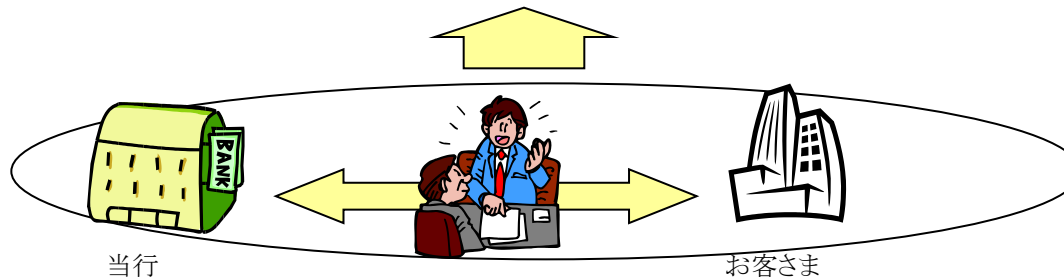
格付ランクも意味があるが、より大切なのは「なぜそのランクになったのか？」という要因。

★単なる統計的な格付ではなく「カルテ」として要因が見える格付体系。

格付コミュニケーションサービスの意義

格付を決定するプロセスにおいて把握したお客様の「強み」「弱み」を“企業診断資料”として提示し、お互いに共有化した上で、共存共栄によりお客様の永続的な経営基盤の構築、更には地域社会の発展に貢献することを目指しています。

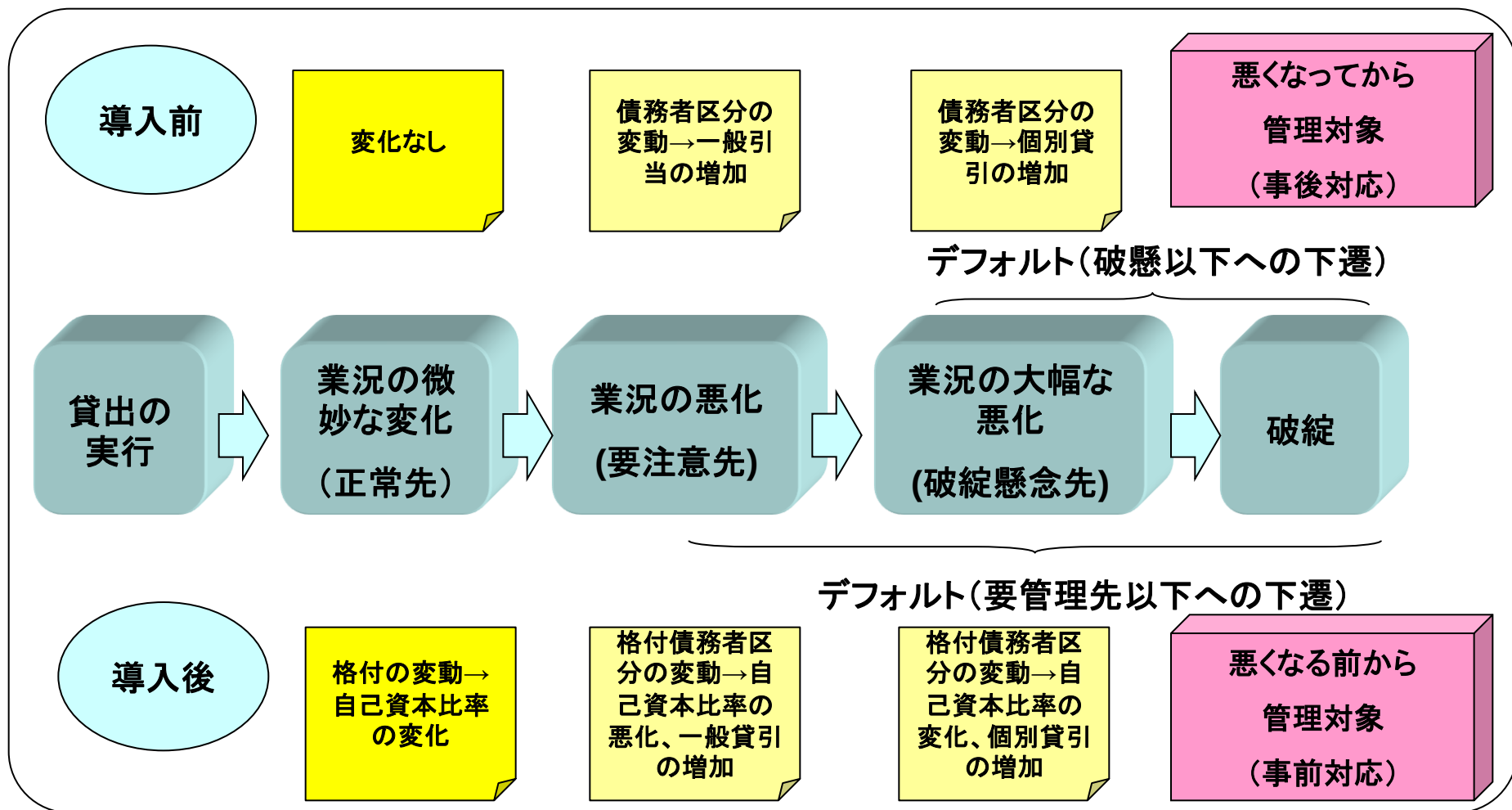
格付＝「企業診断資料」・・・合理的なコミュニケーション・ツール



財務面を中心とした課題やリスクを明らかにし、早めに対処することで、効果的な改善と発展につなげる。

★予防と治療。

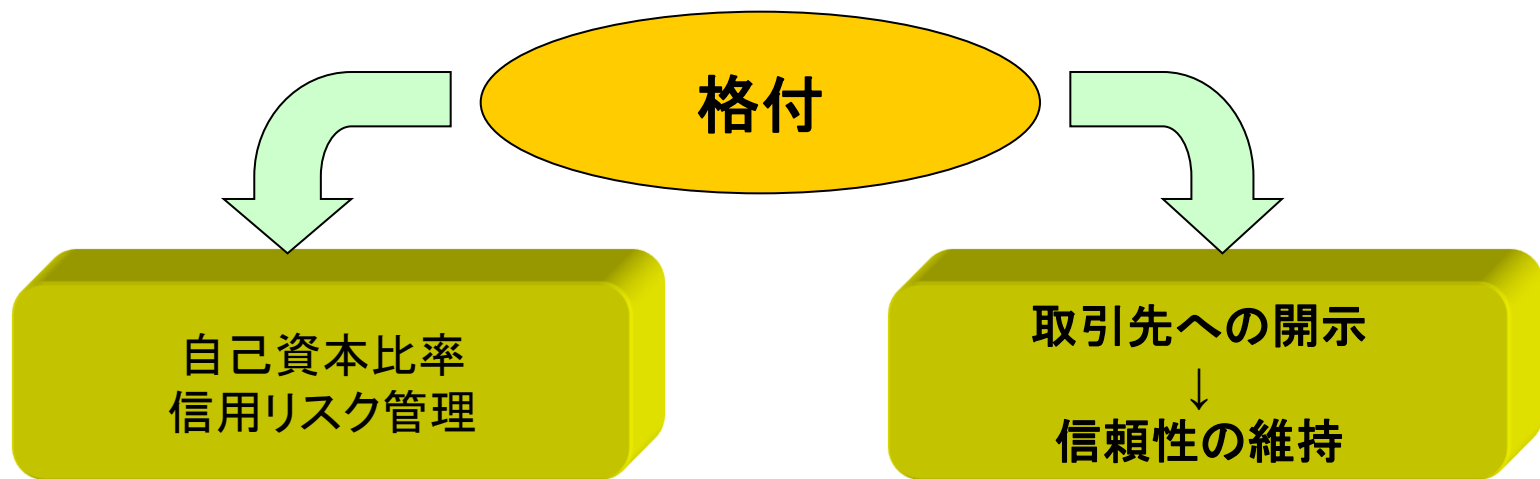
FIRB導入によるリスク認識の違い



FIRBの特徴はリスクが早く表れる ⇒ 早めの見極め、早めの対応がポイント

★資産劣化の早期発見。

格付の信頼性維持・・・内部統制



格付の信頼性維持のための考動としては

①運用体制の見直し、検証・・・審査体制の見直し、格付報告書

②検証体制の構築・・・格付報告書、パラメータ推計報告書

③ユーステスト・・・格付を利用(開示)することで、更なる高度化を実現

★PDCAサイクルの実践。

審査体系の変遷

案件審査のみの審査体制

第一ステップ 自己査定の導入

平成9年上期より

- ◇資産の健全性の把握
- ◇適切な償却・引当の実施

第二ステップ 企業格付の導入

平成10年12月より

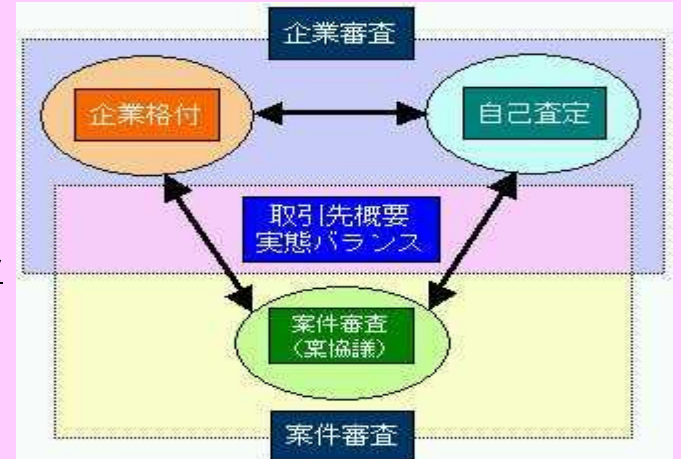
- ◇信用リスク量の把握
- ◇プライシングの導入
- ◇貸出決裁権限の見直し

第三ステップ 融資支援システムの導入

平成13年5月より

- ◇与信判断の高度化(合理的なメジャー、情報の提供)
- ◇融資業務の効率化
- ◇クイックレスポンスによる顧客満足の上昇

取引先概要と実態バランスを核とした企業審査と案件審査の融合



第四ステップ 信用リスクに前向きに挑戦する審査体制 ～リスクに応じた審査体制～

FIRB行としての格付の意義

最大の特徴は「統計的に裏付けられた信用格付」

★当行のお客様の過去10年のデータを統計的に分析して決定したランク。

①どれだけのリスクがあるのかが統計的に証明された数字で見えてくる。
◇リスクをコントロールするための合理的なメジャー。

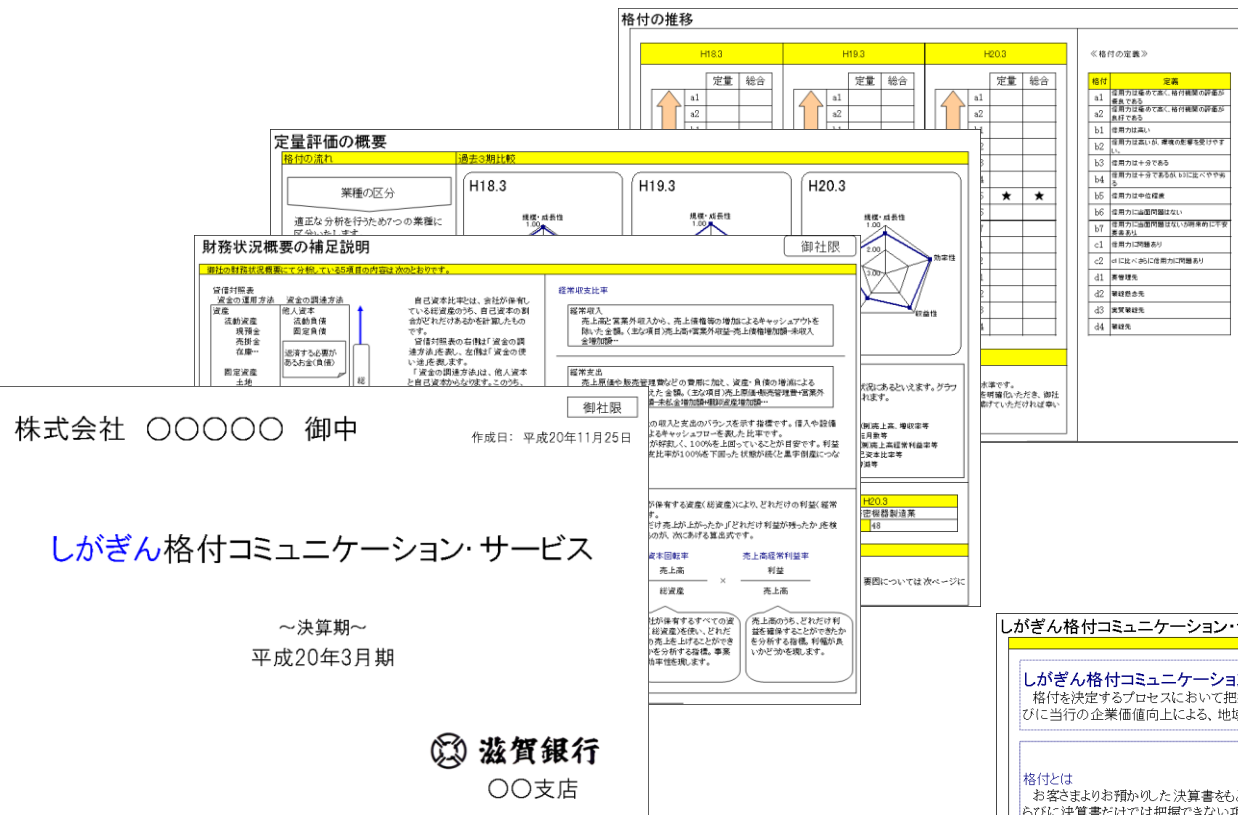
②決定プロセスから、統計的な企業の強み・弱みが判別できる。
◇格付の決定プロセスを理解することで、企業の強み・弱みがわかる。



単なる結果ではなく「プロセス」が重要

◆リスクの大きさを認識するとともに、格付の仕組みを理解し、格付結果を分析して企業の強み・弱みを取引先と共有することが、当行が目指す格付。

格付コミュニケーションサービスイメージ(抜粋)



しがぎん格付コミュニケーション・サービスの主旨

しがぎん格付コミュニケーション・サービスとは

格付を決定するプロセスにおいて把握した、お客さまの「強み」「弱み」を、コミュニケーションを通して共有化し、お客さまならびに当行の企業価値向上による、地域社会との共存共栄を実現させるためのサービスです。

格付とは

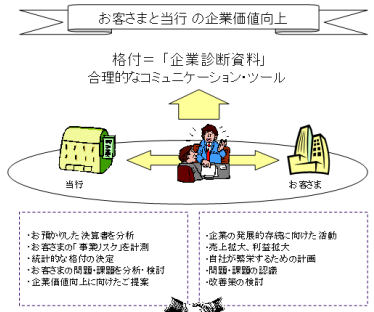
お客さまより依頼された決算書をもとに定量分析(※1)、ならびに決算書だけでは把握できない項目について定性分析(※2)を実施し、信用度を計測した上で、格付を決定しております。

当行では、格付＝お客さまとコミュニケーションを取らせていただくための「企業診断資料」と位置づけ、お客さまの企業価値向上に役立てていただきたいと考えております。

(※1)定量分析とは、決算書から成長性・収益性・効率性・安全性等について分析することです。
(※2)定性分析とは、決算書では把握できない項目について分析することです。

当行の格付の信頼性

当行は、お取引しているお客さまのデータを統計的に分析して格付体系を構築しており、さらに全国の地方銀行のお客さまのデータを活用し、その信頼性と正確性を確保しております。
平成19年3月より格付制度に基づき、銀行の安全性を表す基本的な指標である自己資本比率を算出しております。



格付コミュニケーションサービスの事例紹介1

A社

- ・硝子の製造、卸売業者
- ・年商10億円、当期利益50百万円
- ・格付b3

B社

- ・通信販売業者
- ・年商30億円、当期利益4百万円
- ・格付b4

格付コミュニケーションサービスの事例紹介2

C社

- ・バルブ製造業者
- ・年商10億円、当期利益▲0.5億円
- ・格付c1

D社

- ・呉服卸業者
- ・年商20億円、当期利益▲31百万円
- ・格付c1

本質的な理念が、取引先および当行内で浸透しつつある。

リスク管理の高度化による企業価値の向上に向けて1

マクロ的なリスク管理としては・・・

ポートフォリオの状況を把握し、リスクに応じて、資産の入れ替え、分散等を検討

地方銀行の場合・・・

取引先の地域、業種等が限られており、資産の入れ替え等は簡単ではない

地銀は、地域経済の“心臓”であり、取れるリスクを引き受ける必要がある

地銀は、地域のリスクから完全に逃げることは出来ない



地域の発展が地銀の発展

FIRBにおいては・・・

自己資本比率の変動＝取引先における業況の変化

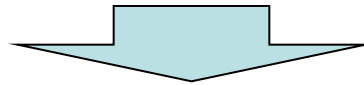
★地域経済のリスクが自己資本比率に直接表れる。

リスク管理の高度化による企業価値の向上に向けて2

当行としては・・・

マクロ的なリスク管理を強化する一方、ミクロ的に個社のコントロールに注力。

地域の繁栄なくして地銀の発展なし



格付の結果を受動的に受け入れるのではなく、格付を能動的にコントロール。

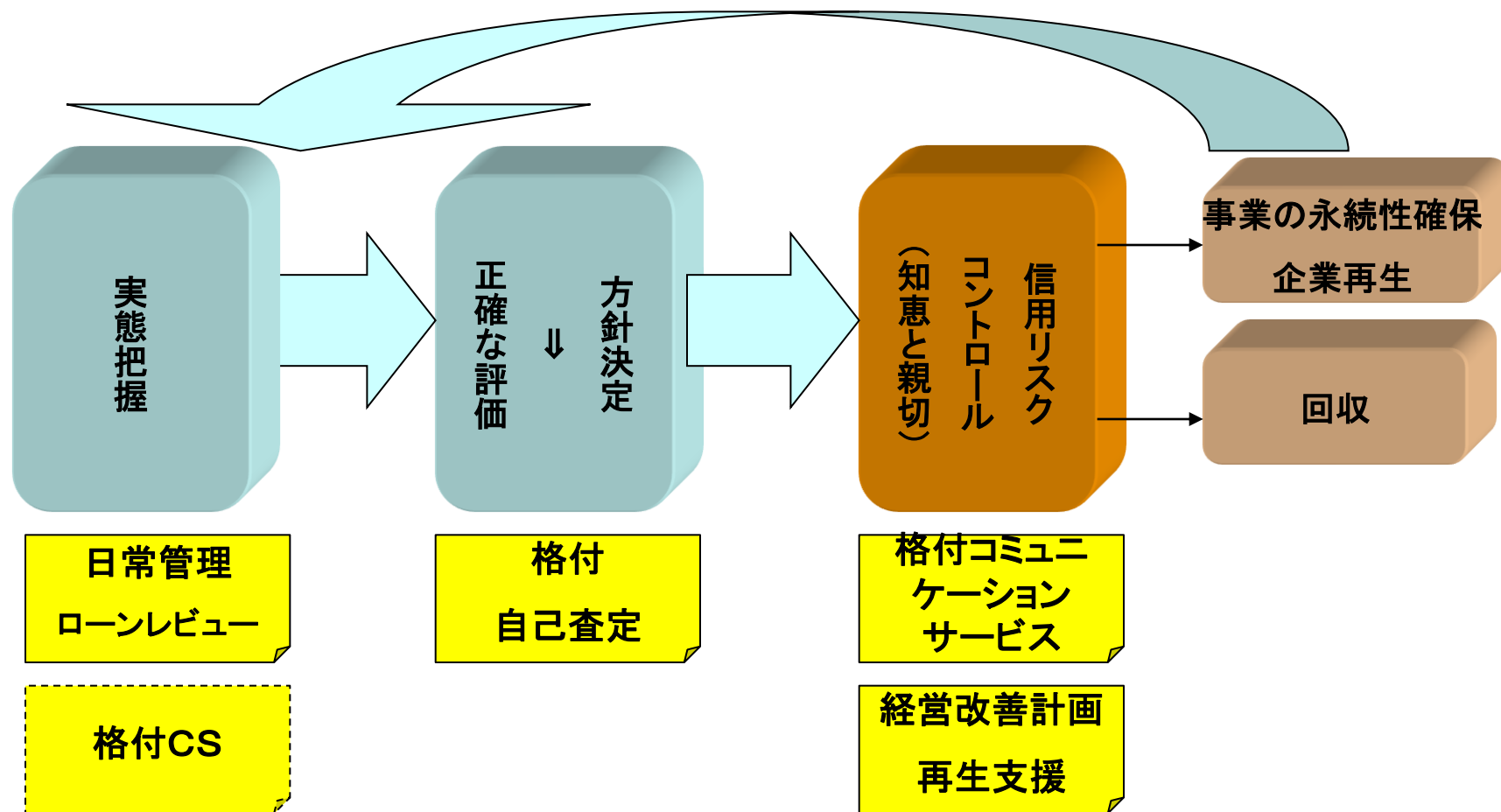
PDの直接コントロール

合理的なメジャーである格付を「カルテ」として開示し、取引先と強み・弱みを共有し、“極力事前に”対処(予防)することで、格付の悪化を防止し、結果として、取引先、当行および地域の発展を目指していく。

★三方よし、共存共栄の実践。

★PDCAサイクルの実践。

当行が目指すビジネスモデル1

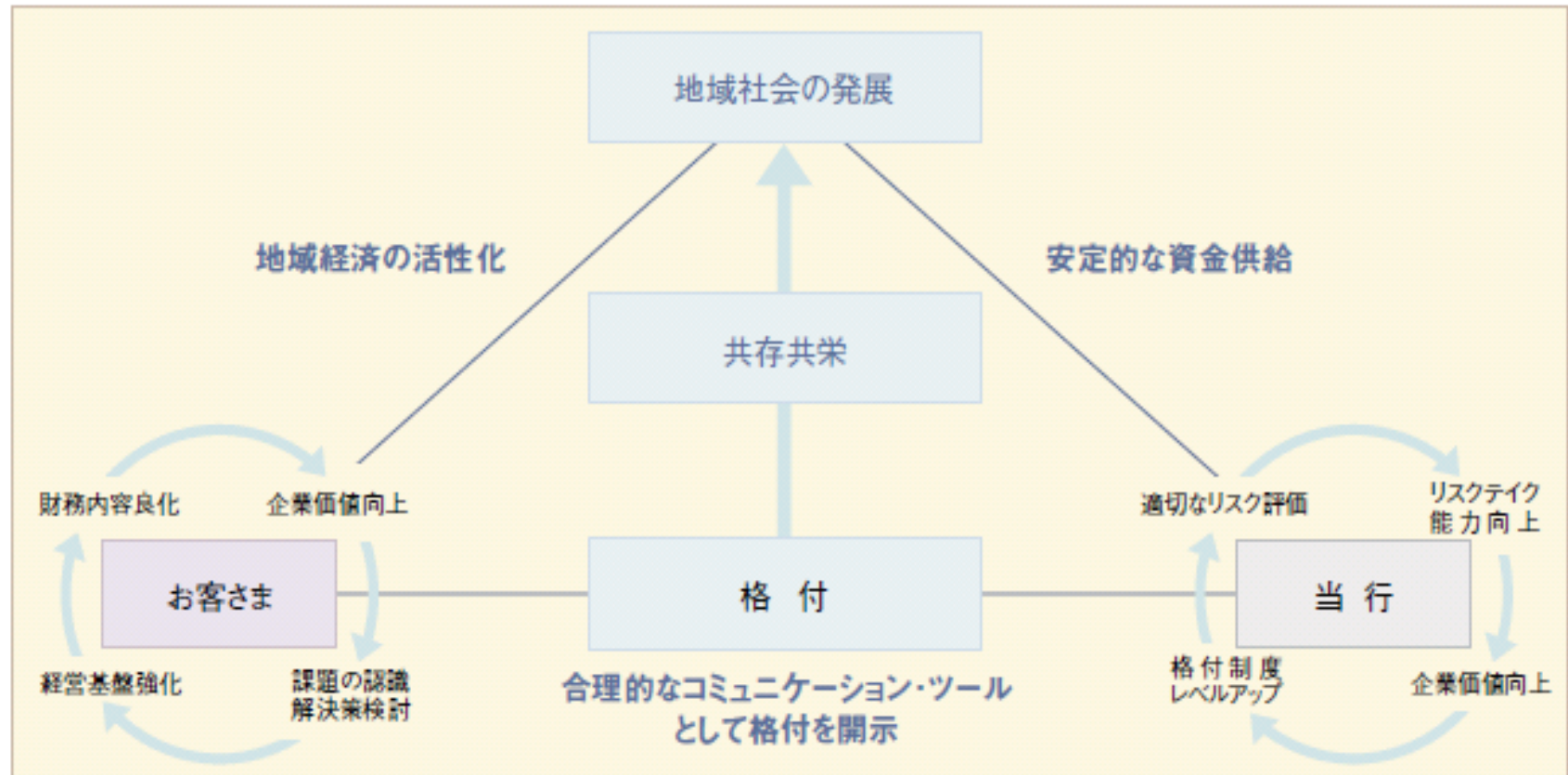


単なる評価に留まらず、“継続的な”コントロールを目指す。

★ビジネスモデルに合致した業績表彰体系に見直し。

当行が目指すビジネスモデル2

格付制度の意義と目的



お客様に最適な提案(「知恵と親切」)を続け、取引先の永続的发展、そして当行の永続的发展を目指すのが、自己責任経営に基づく独自経営を目指す当行のビジネスモデル・・・共存共栄の実現

リスク管理の高度化による企業価値の向上