

International Association of Credit Portfolio Managers

クレジットポートフォリオマネジメントの原則と実際

2013年度調査の結果より



調査の目的

IACPM加盟各社が以下の事項について見方を共有すること。

- ・ CPMの現状、課題に対する優先順位付け、目的・目標の設定状況。
- ・ 組織構造・レポーティング・ツール・社内におけるCPMの役割等に関する、実務の発展・拡大の状況。



要約

2013年度調査結果のポイント

回答各社の大半は、今後12～24ヶ月間を展望したときのビジネス上の最重要課題として、収益獲得を挙げている。クレジットポートフォリオマネジメント（以下「CPM」）は、リスク・リターン基準の管理を通じて収益の成長をサポートすることを求められ、ビジネスラインと協働してポートフォリオの成長をサポートしている。資本目標水準の達成は引き続き重要な課題ではあるが、現在では会社の収益追求目標の下に位置づけられている。

ポートフォリオ構成を改善し与信集中を管理するというCPMの最大の目標も、引き続き極めて重要な課題とされている。このほか、ポートフォリオ情報の提供や、ビジネス目標達成への支援としてオリジネーション（新規与信案件組成）の手助けをすること、あるいはリスク・リターン目標の管理（規制資本・経済資本ともに）も、優先順位の高い課題とされている。

CPMの原則を適用する範囲は拡大しつつある。多くの会社において、CPMはカウンターパーティリスクのような新しい与信あるいは資産をカバーするようになり、また数々の業務の中でもとりわけエンタープライズリスクや財務ないしALMとのつながりを持つようになっている。

CPMのレポーティングラインはリスク管理ないしビジネスラインであることが大半で、一般に社内序列の高い機能である。過半数は、CEOから数えて1ないし2段以内の位階に位置づけられている。

オリジネーションにあたっての規則や上限値の制定は引き続き、CPMにとって最も重要なツールである。CDSのようなマーケットツールも、比較的流動性の高いポートフォリオに対しては、依然重要な役割を担っている。

調査結果からは一定の地域差が読み取れる。また、資産規模によっても実務面で差異を生じている。

従来の調査においても、また今回2013年度の調査においても、CPMに関してあらゆる状況に適用できるような汎用のアプローチはないことが示されている。各社のCPM機能は、それぞれのポートフォリオやリスクを堅確に管理するために、また各社の組織構造の中で効果的に動けるように、各々固有の状況に対して適応を遂げている。今後CPMの機能は、拡大し続けるカバレッジにあわせて、さらに発展していくものと考えられる。

目次

I.	はじめに	4
II.	CPMの発展：使命・任務・ビジネス上の優先順位	5
III.	CPMのポートフォリオ	7
IV.	CPMの組織：構造と機能	8
V.	CPMの任務の遂行：ツールと執行	10
VI.	CPMの未来：変化と課題	10
VII.	おわりに	11

I. はじめに

「…信用リスク管理の目指すところは、信用リスク・エクスポージャーを許容可能なパラメーターの範囲内に収めた状態を維持することにより、銀行のリスク調整後の収益を最大化することである。銀行は、個々の与信や取引に内在するリスクと同様に、ポートフォリオ全体に内在する信用リスクを管理する必要がある。また、銀行は、信用リスクとそれ以外のリスクとの関係を考慮すべきである。信用リスクの有効な管理は、包括的なリスク管理手法の中でも重要な要素であり、それはあらゆる銀行にとって長期的な成功を収めるうえで必要不可欠なものである。」

- (バーゼル銀行監督委員会『信用リスク管理の諸原則 (Principles for the Management of Credit Risk)』2000年9月)

CPMの原則は過去15年間にわたり、信用リスクをより正確に計測しより効果的な全社管理を行おうとする金融機関の継続的な努力によって発展してきた。IACPMが今回2013年度調査「クレジットポートフォリオマネジメントの原則と実際」を実施したのは、CPMの発展の状況に関してベンチマーキングを行うためである。この調査の目的は、現在の実務と将来にわたる課題をスナップショットとして捉え、各社が自分の組織構造や任務やツールを先進的な金融機関とグローバルに比較評価できるようにすることである。

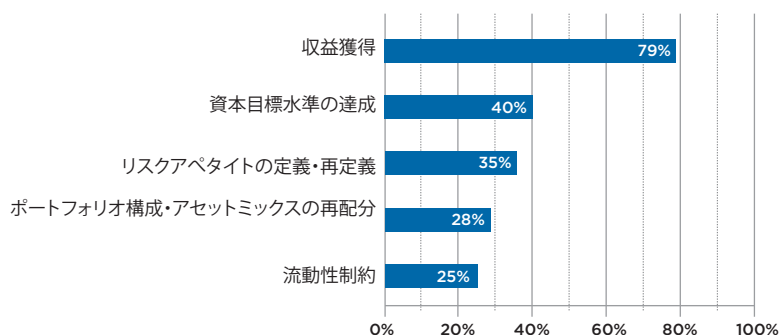
この調査のトピックは以下の通りである。

- ・ CPMの発展：
使命・任務・ビジネス上の優先順位
- ・ CPMのポートフォリオ
- ・ CPMの組織：構造と機能
- ・ CPMの任務の遂行：ツールと執行
- ・ CPMの未来：変化と課題

調査にご参加いただいたのは、16ヶ国の66社である。

図1

CPMに関する今後12～24ヶ月間のビジネス上の最重要課題



II. CPMの変貌：使命・任務・ビジネス上の優先順位

金融機関におけるリスク管理とCPMの任務は世界的に、着実に拡大している。2007～08年の金融危機や欧州危機の後にクレジットや市場の面で変化が起こったことによって、金融機関内部におけるリスク管理とCPMの重要性がいよいよ増大していることが一層明確になってきた。加えて、新たな規制がグローバルに導入されたことによって、金融サービス業界はますます多くの資本や流動性を必要とするようになっている。ポートフォリオやビジネス全体にわたって信用リスク評価を統合し、新しく制定されまたは改正されてゆく規制上の要件を満たし、またリスク・リターンの基準を定めてかつそれを達成するための能力を最大化するために、CPMの役割がさらに重要かつ拡大していることを、IACPMの2013年度調査は示している。

調査回答者の4分の3以上が、今後12～24ヶ月間の会社の最重要課題として、収益向上を挙げた。金融危機直後には規制上の基準を達成するための強い資本調達圧力が存在し、したがって資本水準目標をいかに達成するかということが主要な課題の中心にあったところからすると、この点は変化である。ただ、2013年度調査を見ると、今後12～24ヶ月の間に資本水準達成に重点的に取り組むという回答も相対的に少なくなったとはいえ依然大きな割合を占めており、全回答の40%に上る(図1参照)。

収益を主眼においた目標へのシフトの下で、各社の目の先にあるのは収益増強戦略である。およそ40%の回答者が、今後12～24ヶ月の間にポートフォリオの規模が拡大することを見込んでいる。しかし規模は略不変という回答者は57%とさらに多い。ここに、現在多くの会社とそのCPM機能が直面する課題がひとつ浮かび上がる。ポートフォリオの増大を抑制ないしゼロとすることが期待される中、リスクアペタイトや所要自己資本からくる継続的な制約条件を満たした上で、望むとおりの収益成長をどのようにして実現するのかということである。

ビジネス目標をサポートするにあたって、CPMの主要目的であるポートフォリオ構造の改善と与信集中の管理は依然極めて重要であり続けている。

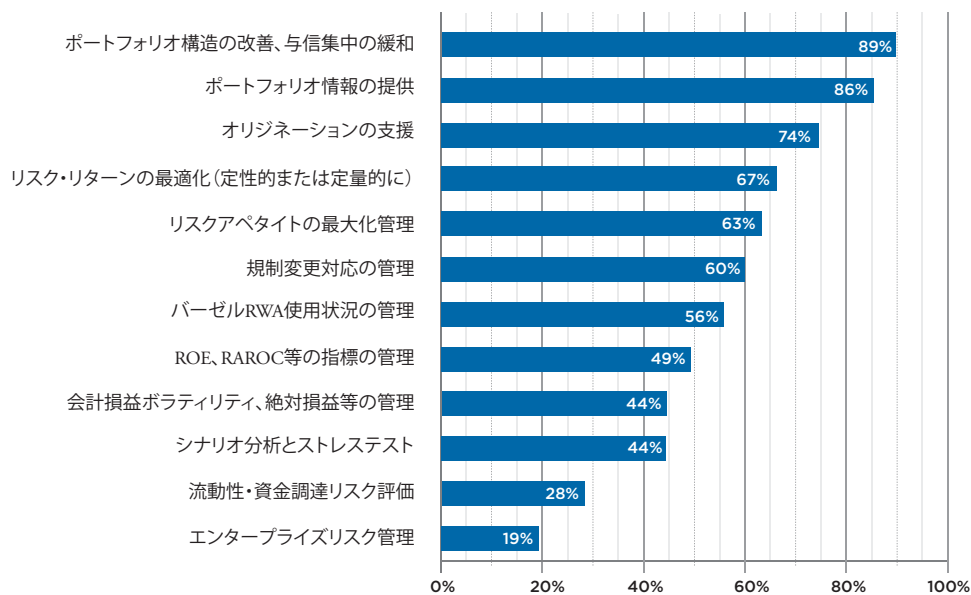
全CPM部署の75%以上が、ポートフォリオ構造の改善、与信集中の緩和、ポートフォリオ情報の提供、および会社のビジネス目標達成に向けてオリジネーションを支援することに注力している。また回答者の50%以上はリスク・リターンの最適化、リスクアペタイトの最大化管理、規制変更対応の管理、資本使用状況(経済資本・規制資本のいずれも)の管理を中心的目標として掲げている。「リスクアペタイト」の最大化管理は前回(2011年)の57%から63%に上昇し、規制変更対応は同じ期間に43%から60%へと大幅に増加した。目的に関しては、地域による差がいくらか見られる。流動性や資金調達リスクの評価と管理は欧州においてより重要であり、エンタープライズリスクやストレステストの目的の管理は北米やアジアにおいてより重要である(図2参照)。

回答者が挙げた数多くの目的の中で、リスクアペタイトの管理と2009～13年の規制変更対応の管理を重要とする回答が明らかに増加したことは、全社的なクレジットおよびリスクの管理に関するCPMの任務が多くの会社において増大したことを浮き彫りにしている。

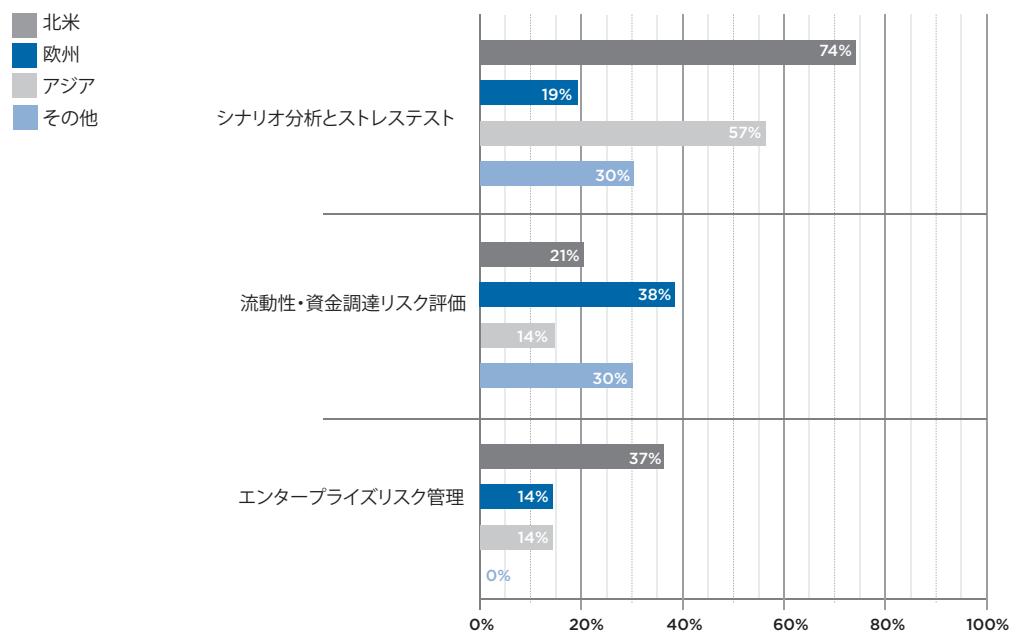
重要とされる目的がますます増加していることを反映して、CPMは様々な形で会社の機能として拡大している。回答者の50%以上が、会社に対するCPMの任務が過去12～24ヶ月間に増大したとしている。具体的に挙げられた中には、アセットアロケーションの責任、流動性管理への関わり、カウンターパーティリスクやリテールポートフォリオのリスクがカバーすべき資産に追加されたこと、そして規制対応あるいはビジネス上の要請としてのストレステストへの関与ないし責任、といったところが見られる。

図2

2013年度のCPMの主要目標



2013年度のCPMの主要目標・地域別状況(抜粋)



大多数(70%以上)のCPM部署はコーポレートローンおよびレバレッジドローンについて責任を負っている。不動産・商業用不動産および中堅・中小企業についても過半数である。CPMの責任範囲はなお拡大を続けており、カウンターパーティエクスポージャーやリテール資産をカバーあるいは全社の資産を網羅しているといった回答も少数ではあるが増加している(図3参照)。

[illegible]

■ カバーする資産
□ カバーしない資産

IV. CPMの組織：構造と機能

組織構造とレポーティング

CPM部署の主なレポーティング先はリスク管理とビジネスラインであり、それよりは少ないが財務部門という場合もある。2009年から13年までの間に、傾向としてはリスク管理(CRO(最高リスク責任者)、エンタープライズリスク管理、信用リスク管理など)の割合が若干高まっている(図4参照)。この点については地域差もいくらか存在し、欧州ではビジネスラインが多く、北米ではリスク管理が過半である。アジアについては、50%がリスク管理で25%がビジネスラインとなっている。

社内序列

CPMは組織の中で序列の高い機能である。CPM部署の大半は組織的に、CEOから1ないし2階差のレベルに位置づけられている。付け加えれば、リスク管理へのレポーティングの場合はCEOから2階差以内の位置にある会社が全体の68%、ビジネスラインの場合は55%である。

機能に関する責任の増大

CPMがどのような機能について責任を負うかについては様々な組織モデルがある。オリジネーション方面への注力、市場および(ヘッジ等の)取引執行、権限および規則規程、などである。このような機能範囲はまた、拡大し続けている(図5参照)。時系列データを見るとCPMは、CDSヘッジやセカンダリー市場での売却のような、市場および執行に関してずっと責任を負ってきていることが分かる。後者(売却)については特に顕著で、2009年当時には約半分であったのが、13年には4分の3が単独でまたは共同して責任を負うところまで増加している。加えてCPMは、計量的モデリングや分析手法について大きな役割を保っており、約3分の1の会社が共同責任を負い、また3分の1が助言を与える役割を担っていると回答している。

社内のつながりの増大

CPMの責任も組織内でのつながりも、様々な仕方で増大している。意思決定に共同責任を負うという回答は、オリジネーションの分野で2010年には23%であったのが13年には34%まで上昇し、与信上限値や規則規程の制定についても20%から34%に上向いている。流動性管理に関するCPMの責任も助言役という形で増大し、回答数割合は25%から42%へと増加している。

図4

CPMのレポーティングライン

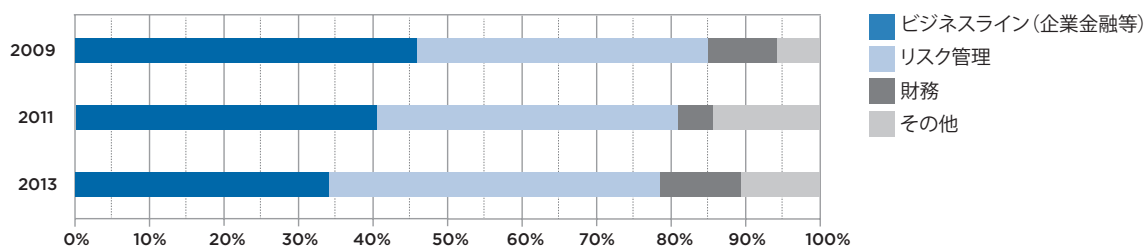
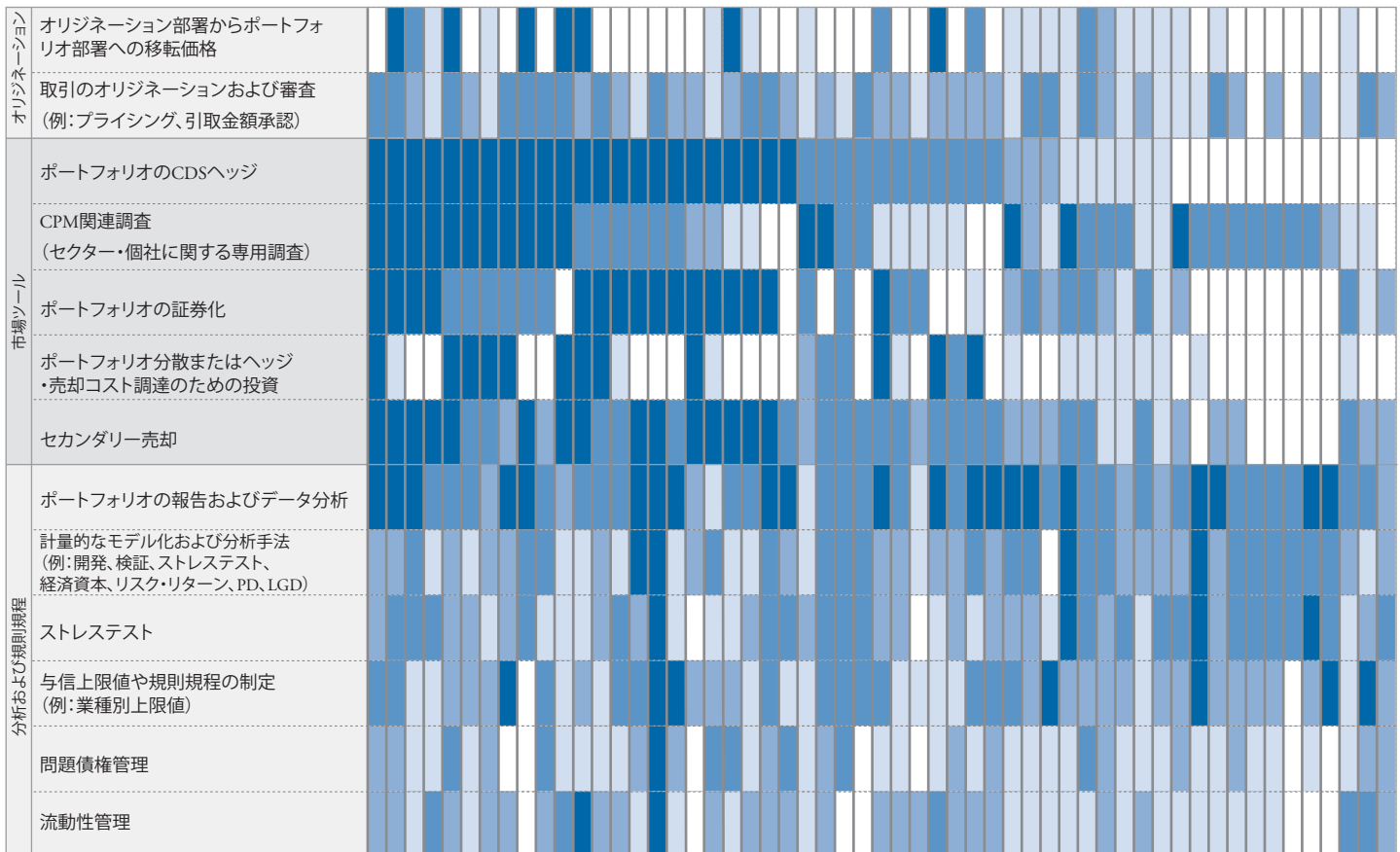


図5

2013年度・コーポレートローンに関してCPMが責任を負う機能分野

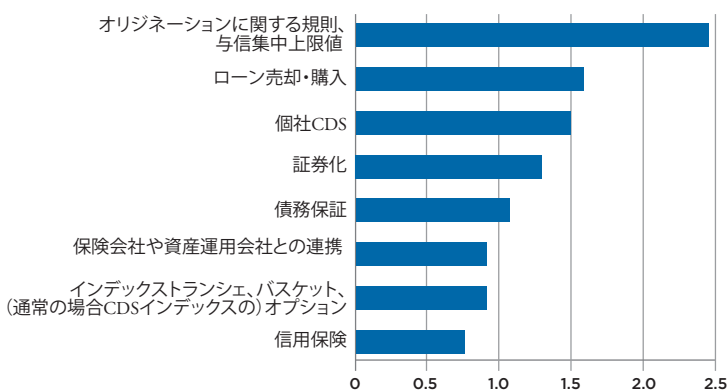


(注) 表中各一列は一参加銀行の回答状況に対応し、セルの濃さは関与の度合いを表す

図6

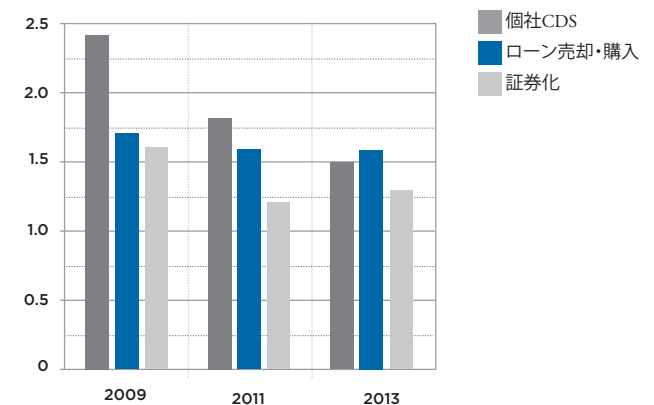
2013年度・CPMツールの相対的重要度

(最も重要=3点としてウェイト付け)



主要CPMツールの相対的重要度変遷

(最も重要=3点としてウェイト付け)



V. CPMの任務の遂行: ツールと執行

オリジネーションに関するツールは引続き、CPMの持つ一連のツールの中で最も重要なものである。重要度をウェイト付けすると、オリジネーションにおける規則と与信集中防止のための上限値の制定が、CPMの目的や目標を達成しようとする上で最も重要(3点満点に対して2.4点)という結果となった(図6参照)。加えて、これ以外のオリジネーション関連ツール(たとえば取引意思決定プロセスにおけるポートフォリオの観点からの規則や、規制資本および経済資本に関する基準を管理するツールなど)も上位に挙げた。

市場ツールもまたCPM部署にとって重要で、オリジネーション関連ツールの次にランクされた。市場ツールの中では、個社CDSとローン売却が最も広く用いられている。付言すれば、市場や規制の変化・発展に伴ってCDSは順位を下げており、これを最も重要視するという回答は2009年には全体の約3分の2であったのが、13年には約4分の1まで減少した。同時にローン売却は若干重要度を増してCDSをやや上回るまでになったが、しかしオリジネーション関連ツールには及ばない。証券化やインデックストランシェは重要度を若干下げている。

ポートフォリオのヘッジ活動については、総資産が5千億ドル超の銀行とそれ以外の銀行とで、ヘッジ行動に顕著な差がみられる。相対的に小規模な銀行のグループのうち約半数はヘッジを行っていないが、いっぽう大規模銀行でヘッジを行わないのは14%にとどまる。大規模銀行の70%以上はポートフォリオの1~10%をヘッジしている。概してこの結果は、各社の資産の特性と、CDS市場におけるポートフォリオの流動性を反映したものといえる(図7参照)。

VI. CPMの未来: 発展と課題

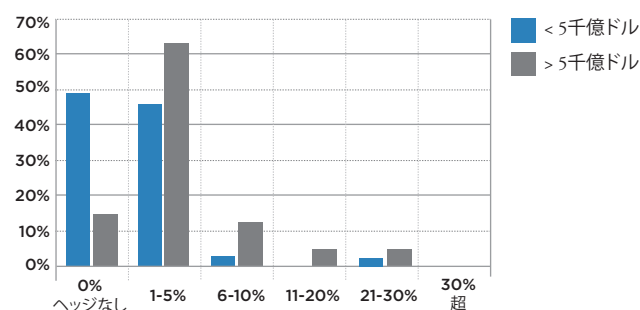
2013年度調査で浮かび上がったのは、過去5年間にわたってCPMが様々な形で重要な発展を遂げ拡大し続けてきたことである。しかしながら今後12~24ヶ月間を見通そうとするとき、そこにはいくつかの課題も残されている。

成長と収益獲得の促進

2013年度調査にみられるようにビジネス上の最優先課題が収益獲得へと変化したことによって、各社には成長へのプレッシャー、さらに言えば望ましいリターンレベルを達成した上で成長することへのプレッシャーが強まっている。収益向上を促進し、収益とリターンのバランスを維持し、また顧客別エクスポージャ戦略に関してビジネスラインと協働するにあたって、CPMは顕著な役割を担うであろう。いっぽう、ポートフォリオの成長を通じて収益を増加させる戦略を掲げている会社も多いことから、成長の標的となりそうな(つまりエクスポージャ増加が集中的に発生しそうな)コアの事業領域や業種においてCPMは与信集中管理という課題もまた抱えることになるであろう。

図7

2013年度・デリバティブによるヘッジの規模
(ローンポートフォリオに対する割合)
(バランスシート上の資産規模別)



エンタープライズリスクとストレステスト

ビジネス上そして規制上の両面の要求に対応して、各社はいろいろなストレステストそして全社的なポートフォリオリスクとビジネスリスクの分析を幅広く行っている。CPMはポートフォリオデータやそのヒストリーの集中管理を担うことがしばしばあり、ポートフォリオの資金調達やパフォーマンスに関する見直し評価を行う上でも重要な位置を占める。ストレステストシナリオの開発やポートフォリオの挙動分析に関しても、多くの会社でCPMは現に貢献をなしており、あるいはその責任を増加させつつある。

バランスシート管理、流動性、資本配賦戦略

リスクアベタイトステートメントや全社レベルでの各ビジネスラインへの資本配賦、および流動性や資金調達を市場リスクや信用リスクとリンクさせることを通じて、大抵の会社は、全社にまたがるさまざまなリスク評価を統合するようになりつつある。多くの会社ではCPMは、公式にせよ非公式にせよ、これらの経営資源配分や戦略の執行において役割を拡大するものと期待されている。エクスポージャの増減やヘッジのための市場戦略を執行するという従来からの仕事にこれらの新しい役割が加わると、財務・ALMやオリジネーションを担うビジネスラインとの調整や連携も求められるようになるであろう。

VII. おわりに

現在のようにクレジットや規制、市場がダイナミックに変化する環境を踏まえると、今後、CPMは様々な形で発展を続け、役割を拡大していくものと考えられる。CPMにはいくつかのビジネスモデルがあり、会社やそのリスク構造やポートフォリオに応じて多角的に役割を拡大させているということが、今回調査結果から明らかになった。信用リスクの測定と管理（現在全社的なリスク評価として統合されつつある）に関する使命と任務を負っているという点では（各社の）CPMの目的には共通性がある。しかしいっぽう、組織構造や機能の範囲、エンタープライズリスクや流動性等とどのように関係をとるかといった詳細については、それぞれのビジネスとポートフォリオの性質にあわせ、会社としての目的・目標の達成を見据えてカスタマイズを行いなじませるのである。



International Association of Credit Portfolio Managers

360 Madison Avenue, 17th Floor

New York, NY 10017

www.iacpm.org

Som-lok Leung

Executive Director

+1-646-289-5434

somlok@iacpm.org

Marcia Banks

Associate Director

+1-646-289-5432

marcia@iacpm.org