

ビッグバン時代の銀行経営の中核 ——多段階型トランスファー・プライシング(行内資金移転価格)制度

Multi level Transfer Pricing System as a Critical Success Factor
for Banking Management in the Period of Japanese Financial Big Bang

田 中 淳

要 約 金融ビッグバンの時代を迎え、日本の金融機関が生き残るためには内部管理とマーケティングが重要であると言われているが、その両者を支える基盤となるのが「多段階型トランスファー・プライシング」である。トランスファー・プライシング自体の概念は、従来から収益管理業務で利用されてきたが、それをリスク・ファクタごとに細分化することでリスク見合いリターンが認識できる。そうして初めて、ビジネスの意義を測定するための尺度が構築され、どの領域が自らのドメイン(生存領域)であるかが判別可能となる。

本稿では、このトランスファー・プライシングの銀行経営における位置付けと歴史をレビューし、業務コンセプトと管理モデル例を解説する。

Abstract In the coming period of Japanese Financial Big Bang, Japanese financial institutions recognize that "Internal Control" and "Marketing" are very important business functionalities for their survival, and the "Multi level Transfer Pricing" is the conceptual infrastructure for above two functionalities. We can see business domain of banking by using this measure, because it provides profit information divided by various risk factors took by financial institutions.

This paper reviews the history and positioning in banking management of the Transfer Pricing, and comments its business policy and some samples of management models.

1. はじめに(背景)

金融自由化の流れは1980年代前半のNCD(譲渡性預金)の取扱い開始に端を発する。以来、預金金利の自由化、市場性商品の拡充、変動金利融資の普及、金融市場整備、デリバティブ技術の進展などを経て現在に至っている。この間に日本経済は、バブル経済とその崩壊を経験し、現状では景気動向も非常に厳しいものとなっている。一方、情報技術の世界では、汎用機主導の時代は過去のものとなり、UNIX全盛期を経てPCとネットワークが市場を席卷している。情報処理コストは劇的に低くなり、以前は躊躇していた大量データ処理も気軽に実現できるようになった。金融機関の業務処理環境は、業務内容面でも処理手段面でも、自由化開始以来激変したと言える。

この自由化の過程で金融市場整備が進められてきたものの、1990年代半ばになっても東京市場への参入障壁(免許制、取引手数料規制、税制等)は先進諸国に比して高く、アジアではシンガポールや香港の市場の方が、海外のプレーヤーには魅力的であった。自ずと日本国内の金融資産も、海外プレーヤーに取扱いを委ねられて海外市場で取り引きされる傾向が高まり、そのままでは東京市場が空洞化する可能性が危惧されていた。

こうした状況下であった1996年11月11日、橋本首相(当時)による「金融シス

テム改革案」が発表された。その狙いは「東京市場の再生」であり、そのための改革の3原則は「フリー」「フェア」「グローバル」である。そのための施策として、

- ・幅広い競争の実現
- ・資産取引の自由化
- ・規制・監督体制の見直し

が挙げられ、2001年完全実施を目指して、現在まで段階的に実施されてきている。これが「金融ビッグバン日本版」である。

これにより、自由化の進展や経営の自己責任化が急激に加速し、銀行は旧来型の経営からの脱却を余儀なくされている。旧来は、「差別化」という概念の薄い横並び的なビジネスを行い、限られた範囲での市場取引を行い、監督当局は経営管理手法を明示して銀行を指導してきた。それが、他の銀行との相違を強調したビジネスになり、自由に市場取引を行い、監督当局は経営管理の原則は明示するものの、その手法については個々の銀行の選択に委ねるという姿勢になってきた。まさに「自分は何を目指して何を行うか」が自由になり、「その結果が悪くともそれは全て自分の責任」ということになる。

そこで、自己責任経営の時代を迎えて、経営体力の強化、効率化、ノウハウ補完等の目的により、外資系金融機関も含めた合併・提携の動きが活発になっている。ただし現時点では、多くの銀行はバブル崩壊と景気後退に伴う不良債権問題に苦しんでおり、その対処のための合併・提携行為もないわけではない。

2. 銀行経営におけるトランスファー・プライシングの位置付け

経営にとって「自分は何を目指して何を行うか」「その実績はどうなっており、予想はどうなるのか」を考える上ではある一定の「尺度」が必要である。つまり、いくつかの商品や顧客マーケットの組み合わせを選択肢とした場合、その中から自社の中核ビジネスを選択する必要があるが、どのビジネスがうまくいっているか、うまくいきそうかを判別する「もの指し」が必要なわけである。

例えば旧来の代表的な「もの指し」として「ビジネス・ボリューム」つまり資金量という指標がある。規制金利の時代には資金量と収益力はかなり比例していたのでこの「もの指し」は重要であったが、今般の自由競争の時代には、資金量が大きいかからと言って収益力があるとは限らない。「収益」「利益」という表現もあるが、単に融資金利が高いとか預金金利が低いからといって、うまくいっているとは限らない。金利リスクを大きく抱えているために今は高収益でも、市場環境が変われば全く逆になってしまうことも考えられるし、信用リスクの高い企業に融資していれば貸倒引当金を多く積んで置くコストも無視できない。

収益評価のために評価用金利という内部的な尺度を採用するのが、銀行業界で言う「トランスファー・プライシング（行内移転価格制度）」である。

2.1 ALM とトランスファー・プライシング

ALM (Assets & Liabilities Management, 資産負債総合管理) は、邦銀では1980年前後から導入され始めた中長期的なリスク・リターンの管理業務である。

ALM では従来、約定金利情報をベースに、将来の資金期日・金利期日到来と成行

残存の情報を分析し、期間損益のシミュレーションを実施して、預金・融資ビジネスの取り組み方やヘッジ・オペレーションを検討し、中長期的な収益の安定化を目指してきた。しかし、中長期的な収益の不安定化要素は、ALM が対象としている金利変動リスクや流動性リスクだけではないことにひとつの限界があった。また約定金利は市場金利と水準が異なるし完全に連動するわけでもないことから、ヘッジ効果の算定が難しく、明確な分析ができずにいた。

預金・融資を含む全ての取引について当初から市場金利そのものが適用されており、市場と連動して金利更改されるようなバランスシートであれば、純粋な金利変動リスクや流動性リスクが明らかになり、また市場取引を利用したヘッジの効果も算定可能となる。この目的のために、内部的に市場金利ベースのトランスファー・プライスを各取引に付与し、市場金利ベースのバランスシートに変換すれば、ALM が対象とするリスク・リターンの管理が精緻になりうると考えられた。この変換後のポジションは、言い換えれば銀行が仮に直接金融業務を営んでいると仮定すれば実現されるであろうポジションであり、そのポジションから得られる期間ミスマッチ等が純粋な金利変動及び流動性リスクを表しているのである。

約定金利と市場金利との間にはスプレッドが残る。これは間接金融業務の付加価値に見合うリターンであり、その変動要因の管理は厳密な意味では ALM の範疇ではないので、別の管理体系が必要になる。

2.2 総合予算・収益管理とトランスファー・プライシング

銀行は従来からビジネス・ボリュームと収益の統制のために、営業店を中心としたプロフィット・センタごとの予算を策定し、その達成度を評価してきた。銀行全体では資金の運用と調達バランスするが、個々のプロフィット・センタごとには預金の方が多かったり融資の方が多かったりで、運用調達がバランスするわけではない。預金超過店舗では財務会計的な利息収支を算出すると受取利息より支払利息の方が多いことも多々あり、その収益調整のために「本支店勘定レート」「資金振替レート」といった内部的な統制用金利概念が発達した。この概念は「広義のトランスファー・プライシング」に含まれると考えて良い。内容については後述する。

ALM でトランスファー・プライシングが検討されるより早く、予算・収益管理では「金利リスクの本部集中化」が検討されてきた。当時の資金振替レートは、大量データ処理のコストが高かったことも手伝って、予算管理用の科目に集約されたデータごとに付与されてきた。集約された実績情報を構成する個々の取引実績はそれぞれ取引約定時点や満期到来時期が異なるものであるが、それでも同一のレートが付与されてきた。この結果、外部環境の変化に追隨して資金振替レートを変更すると、既に約定済みの取引の評価収益も変化することになる。つまり外部環境の変化が営業店単位の収益を変動させることになり、従って営業店収益は金利変動リスクにさらされていることになるのである。

この状況を回避するためには、取引約定時点で当該取引に適用される約定金利と資金振替レートとのスプレッドを確定するという考え方が成立する。これが後述する「個別法」、つまり個々の取引ごとにトランスファー・プライスを設定するという考え方である。ここで言うトランスファー・プライスは、ALM で言う市場金利ベースの設

定をそのまま適用するケースもあれば、従来方式で営業店が算定されていた収益水準が維持されるように設定するケースもある。

2.3 信用リスク管理とトランスファー・プライシング

バブル崩壊以降、多くの銀行が不良債権問題に苦しんでいる。自己査定業務も開始され、銀行は保有する資産をガイドラインに沿って自ら査定し、必要な引当金を算定して積み増していく体制を採ってきている。その積み増しされる引当金の原資とは、高リスク先への融資の際に徴求されるリスク・スプレッドであるべきである。現在の融資金利政策上でも、長期/短期プライムレート（最優遇貸出金利）そのものの水準が適用される取引と、それ以上のレート水準の取引とが存在し、その差は（論理的であるかどうかは別として）取引先の信用リスク・スプレッドであると考えても良い。

信用リスク管理では一般的に、顧客の信用状況を表す情報を分析して、債務不履行が発生する可能性とその場合の想定損失額を評価するが、その想定損失額を埋めるものが引当金である以上、債務不履行が発生しやすい融資先から事前に引当金相当額を徴求しておく必要がある。従って、本来は融資の約定金利や手数料等が融資先の信用リスクのレベルに応じて設定されるべきである。

現実的には競合条件等の理由により確実にリスク・スプレッドが徴求できるわけではないが、そうであったとしても収益評価上でスプレッドが考慮されなければ、高リスク融資ほど低リスク融資に比して収益評価が高くなり、全体的に高リスク融資を推奨することになる。

トランスファー・プライスに信用リスク・スプレッドを組み込むことで収益評価からそれを控除し、その信用リスク調整後収益を業績評価対象とし、控除された収益は引当金として積み増していくことが可能となる。

2.4 組織変革とトランスファー・プライシング

このように考えてくると、トランスファー・プライシングによって、取引から発生する収益が銀行の付加価値の種類ごとに分割されていくイメージができあがる。ALM金利変動リスク見合いの収益、営業店の営業努力等による収益、信用リスクを負うがゆえの収益などである。

ではこれらを管理すべき担当部署はどこか。ALM収益はALM担当部署、営業活動収益は営業店等のプロフィット・センタ、信用リスク見合い収益は審査ないし資産査定などの部署、といったように管理責任体制が明確になる。では後述する商品企画、価格政策、営業推進などの管理責任部署はどこか。現在の一般的な銀行の組織構造では、直接該当するような組織が見あたらないことが多いが、プロダクト所管、プライス所管、プロモーション所管と考えれば、広い意味でのマーケティング・スタッフが所管すべきと考えられる。

本稿では銀行業務の付加価値としてリスク・ファクタを重視しているが、各銀行ごとに自社の付加価値として重視したい要素は様々であろう。従って、実際の評価モデル構築にあたっては「モデリング」作業を通じて管理対象の付加価値要素を整理していくことになる。その要素の中には現時点では管理担当部署が明確でない要素もあると想定されるため、そのような要素を採用するにあたっては、どのような組織・体制でそれを管理して行くべきかを十分に検討しておく必要があり、場合によっては組織

改編まで発展しうる。

管理すべき対象が明確な組織体制は、自ずと責任と権限が明確になり、プロフェッショナルなスタッフを養成しやすくなる。旧来の銀行の人材教育やローテーション政策ではジェネラリストの養成が重視されやすかったと聞かすが、管理すべきリスクや付加価値の高度化・複雑化に伴い管理スキルも相当な水準が要求される時代になり、スペシャリストとしてのスタッフ陣容を整備することが、ビジネスの成否を分ける要因になってきている。人事制度面での評価制度や報酬体系などの対応も重要なポイントである。

2.5 マーケティングとトランスファー・プライシング

ビッグバンの時代を迎えて、銀行経営の中核は「内部管理」と「マーケティング」であると言われている。ここまでは内部管理のエリアを論じていたが、マーケティング業務でもトランスファー・プライシングは重要である。

一般企業、特に製造業のマーケティングでは、販売数量や販売金額の拡大が直接費部分でのスケール・メリットを生み、利益率の拡大に直結しやすいのに対して、銀行業に代表されるサービス業ではそうしたスケール・メリットは期待しにくい。そこで重要になるのが「どの顧客マーケットで」「どの商品が」収益をあげており、コストが少なく済み、或いはリスクが少ないか、という尺度の整備である。多くの銀行マーケティング論議の中で、取引ボリュームの拡大や顧客チャネルの選択に重きが置かれているように感じるが、銀行業ではマーケティングという概念がなかなか育ってこなかったために、製造流通業の考え方に流されている傾向がないだろうか。もちろん決済や両替等の事務ビジネス（フロー・ビジネス）では有効であろうが、そのままでは預金・融資等のリスク・ビジネス（ストック・ビジネス）への有効性に疑問が感じられる。

ストック・ビジネスでは一過性の売上げを期待せず、比較的長期間にわたっての収益を求めため、収益やリスクの尺度の信頼性が不可欠であろうと考えられる。従って、内部管理上十分に練り上げられたトランスファー・プライシング体系をマーケティングにも適用し、見た目の取引量の大きさに惑わされずに、真の生存領域を探る必要がある。

なお主題とは離れるが、販売コストや商品コストを算定しておくことも、採算評価やチャネル選択等の観点から当然重要であるため、マーケティングのための原価計算がクローズアップされる。その原価計算手法は従来型ではなく、ABQ（Activity Based Costing、活動基準原価計算）手法が有効であろうと考えられる。いずれ論じてみたいテーマである。なお本稿では採り上げていないが、原価率概念をトランスファー・プライシングに含める考え方もあることを付記しておく。

3. トランスファー・プライシングの変遷

本来のトランスファー・プライシング（社内移転価格制度）とは、銀行に限らず、企業内部の各組織間で財・サービスを移転させる際の価格制度である。この内部的な価格を利用して、生産部門の売上げや販売部門の仕入れコストを算定し、部門別の財務評価に利用する。

銀行では特に営業店というプロフィット・センタの収益評価に利用されるところから普及が始まった。具体的には、例えば営業店のバランスシートに内部勘定の科目を設定し、そこに営業店が内部的に運用/調達を行ったと見なされる資金の残高とレート、受払利息を計上する。この内部取引の取引相手として「資金プール」という概念的な部門が設定され、営業店の内部取引の反対勘定を計上する。これで、全店及び資金プールを合算すれば、収益的には内部取引が相殺され全行収益に合致する仕組みができあがる。

3.1 従来型トランスファー・プライシング

本稿では敢えて、「差額法」「総額法」を従来型に分類したが、現在総額法を採用している銀行でも管理会計用の科目体系を緻密に設定するなど、かなり精緻な管理体系になっている銀行もあり、総額法採用だからといって直接的に管理レベルが低いことにはつながらないことを申し添えておく。

また銀行は、全ての取引の評価手法をひとつに統一しなければならないわけではない。例えば流動性預金を総額法、スプレッド融資を個別法として構わないし、この例ではそれが望ましいと筆者は考えている(図1, 2)。

3.1.1 差額法

旧来の規制金利の時代には、預金と融資のスプレッドがほぼ安定していたために、資金量と収益力は比例する状態であり、また高度経済成長を反映して一般企業の資金需要が資金供給を上回っていた。そこで銀行は預金吸収力が収益力を表すと判断し、預金ボリューム中心の業績評価を実施してきた。自由化の進展の中で収益が重視され始めると、業績評価制度がボリューム・ベースから収益ベースへ変化してきた。ここで問題視されたのは、個々の営業店では預金ビジネスを伸ばせば伸ばすほど支払利息が増加し、財務会計的には収益が下がっていくというジレンマである。銀行全体では預金を伸ばすことが収益に連動している時代であったため、経営の方向性と評価制度との間に矛盾が生じたわけである。

そこで、預金(調達)超過店舗については調達が運用を超過した差額部分、貸出(運用)超過店舗については運用が調達を超過した差額部分を内部勘定(本支店勘定)に計上し、その勘定に調達金利と運用金利の中間的な金利、すなわち本支店勘定レートを付与する方法が適用された。これが「差額法」である。預金超過店舗からすれば、預金を伸ばすと「本支店勘定レート 預金約定レート」のスプレッドが与えられることになる。貸出超過店舗は、財務会計的には受取利息が全て計上されるが、この管理会計では「運用超過部分については本部から資金を調達している」として本支店勘定レート相当分のコスト負担が課せられることになる。貸出超過店舗にコストを賦課し預金超過店舗に収益を補填することで、銀行全体の収益は不変のまま、預金吸収行為を否定しない評価制度となったわけである。

この手法は計算が単純であったこともあって、一時期はほとんどの銀行が採用していたようであるが、更に自由化が進展しALMが普及してくると、限界が見え始めてきた。

ALMでは、銀行全体のバランスシート構造に内在する金利変動リスクや流動性リスクを管理統制しようとしていた。リスク構造を変化させるためには、例えば固定金

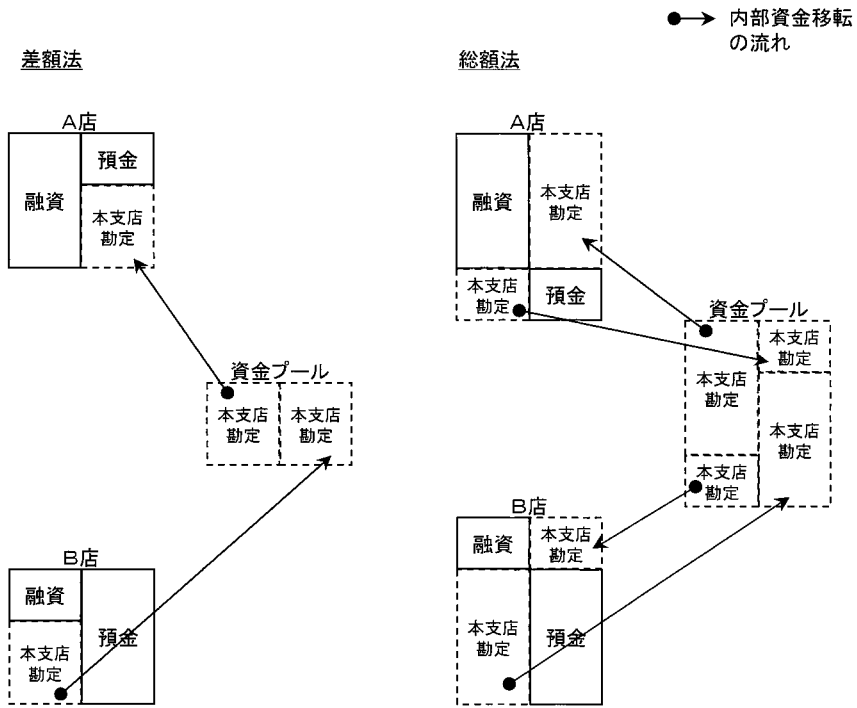


図 1 差額法と総額法

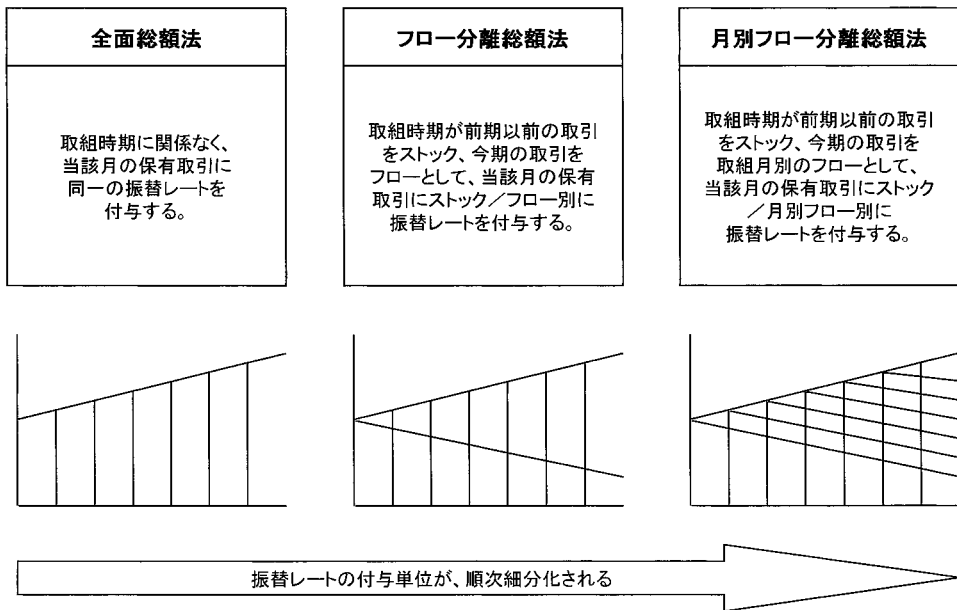


図 2 総額法のバリエーション

利取引と変動金利取引の比率を変化させたり、長期・短期に代表される取引期間の構造を変化させたりして、金利期日や資金期日の偏在を避けることが中期的なリスク・ヘッジにつながる。そこで ALM としては外部環境に応じて、固定（または変動）を

伸ばす、長期（または短期）を伸ばすといった施策を掲げるのだが、差額法ベースの業績評価では、営業店から見ればどんな取引を伸ばしても、伸ばした行為自体の評価には差が付かないのである。むしろ営業推進的には、ALM 施策と逆の選択をした方が顧客に受けが良く、ボリューム上も差額法での収益評価上も業績を伸ばしやすいことが多い。故に、ALM 施策は現場第一線レベルでは遵守されない、されにくいという課題が発生する。

3.1.2 全面総額法

そこで、運用調達の差額を計上するのではなく、運用は全て内部取引で調達する、調達は全て内部取引で運用すると考え、運用調達の総額を本支店勘定に計上する「総額法」が適用され始めた。

併せて管理会計科目も見直され、例えば融資であれば「証書貸付」「手形貸付」「…」といった財務会計的な科目を収益管理には採用せず、「長期変動貸出金」「短期固定貸出金」といった収益管理用科目が採用されるようになってきた。更に営業推進的な意味づけも強化し、科目体系の中に「法人向け」「個人向け」等の分類も採用が盛んになった。

そして推進したい科目については、トランスファー・プライスである本支店勘定レート（この時代には「資金振替レート」と呼ばれることが多かった）を調整し、スプレッドを厚くすることで、ALM や営業推進の施策として推進したい取引を実際に推進した営業店にインセンティブが働くような制度としたのである。

3.1.3 フロー分離総額法

ところで当時は中期的に金利下降期であった。金利が下降するにつれて、預金や融資の新規約定金利が下降し、その収益スプレッドを維持するように資金振替レートも下降して行った。すると、金利下降前に比較的長期の預金を約定していた支店と、比較的短期の預金を約定していた支店とでは、収益格差が拡大してしまった。相対的に高利の既存短期預金がすぐに満期到来し新規取引に洗い替えられたのに対して、同様の既存長期預金は資金振替レート下降後も長期間残存しており、旧約定金利と新資金振替レートとのスプレッドが縮小、或いは逆鞘という事態になったのである。当然、金利が上昇すれば既存長期預金が多い支店ほど収益評価上は有利になりうる。これは、約定実行当時には収益的に全く問題が無かった取引も、長期ポジションを保有すれば金利変動リスクがある、ということである。

従って、前期までに約定した取引を「ストック」、今期約定した取引を「フロー」と定義し、特にストック取引の約定金利水準を考慮して、ストック/フローそれぞれ別個に資金振替レートを設定する「フロー分離総額法」が適用されるようになった。

3.1.4 月別フロー分離総額法

フロー分離の考え方を突き詰めていくと、ストックとフローの約定金利格差だけでなく、金利変動の激しい時期には期初と期末でも十分に約定金利格差が発生しうる。そうならば支店ごとに取引構造は異なるので、やはり格差調整が必要になる。従って、約定を実行した月（取組月）ごとに資金振替レートを設定する方式が望ましいということになる。例えば1年定期預金の場合、9月末時点での残高は、前期末までに実行した取引、4月に実行した取引、…、9月に実行した取引の七つの残高に分類できる。

これらについてそれぞれ約定実行時点の金利水準に合わせて資金振替レートを設定できるのが「月別フロー分離総額法」である。

3.2 個別法トランスファー・プライシング

ここまで述べたように、トランスファー・プライシングはプロフィット・センタの収益評価の公平性を追求するためと、ビジネスのコントロール性を向上させるために、そのプライシング対象元本を細分化してきた。公平性・コントロール性の追求は最終的にはひとつひとつの取引について評価することにつながる。事実、スプレッド融資や大口定期預金のように市場性が強く個別に約定金利を決定しているような取引については、他の科目には差額法や総額法を採用している銀行でも、個々の取引ごとに資金振替レートを決定していた。

本来であれば個別法を全面的に採用したくともこうした部分採用にとどまっていた理由としては、銀行内部における「資金振替」の考え方の普及を待ったことと、情報処理コストがその時代にはまだまだ高かったことによると考えられる。

3.2.1 単階層個別法

個別法は、実際の運用/調達ビジネス全てが仮定の内部取引に裏付けられていると考える点では総額法と同様であるが、そのプライシング対象単位が個々の取引であるという考え方である。従って、取引実行時点や約定期間・金利更改期間、金額階層、顧客層などの様々な取引属性に応じてプライシングを調節することが可能となる。

もうひとつ重要なことは、トランスファー・プライスの保証期間である。全面総額法やフロー分離総額法では、基本的に月単位にプライスを設定するため、既存取引の約定期間内に評価レートであるトランスファー・プライスに変更になる可能性がある。月別フロー分離総額法では、取引を実行した期の期末までは実行時点のトランスファー・プライスが保証されるものの、期末を越えればストックに編入されるため、個々の取引から見ればその時点でトランスファー・プライスに変更になる可能性がかなり高い。個別法では、基本的に約定期間満了(満期到来)までスプレッドを保証する考え方を採用するため、営業店からは金利変動リスクが完全に排除されることになる。

営業店から排除された金利リスクは、銀行全体では無くなるわけではないので、資金振替先である本部の資金プールへ移転する。つまり市場金利変動に伴う銀行全体の収益影響は、個別法全面採用の場合は資金プールの収益影響が説明することになる。従って金利変動リスクのコントロールは、資金プールのリスク・ポジションを対象とすれば、全行管理が可能になる。このようにして金利リスクを「集中化」し、相殺できるリスク・ポジションは相殺した上で、リスク・テイクなりヘッジなりのコントロールを行えば、リスク・コントロール手段を持たない営業店にリスクを散在させておくよりも効率的に管理・統制が可能になる。

大手銀行を中心として、この単階層トランスファー・プライシングに市場金利、ALM用トランスファー・プライスを採用している事例もある。銀行側も顧客側も市場金利を熟知しており、それを基準に約定金利をプライシングできるようなビジネスを展開している銀行は、この考え方がシンプルで望ましい。しかし後述するように、銀行側・顧客側の理解度が整わず、公共性等を加味してビジネスを展開している銀行は、自ずと営業推進施策や経営政策が商品価格に表れるものであり、収益管理として

は市場金利の採用は納得されないことが多い。そのような理由で、予算制度や業績評価制度との連携を持たせず、個別法型のトランスファー・プライシングを ALM 業務のためにのみ採用する事例も見受けられるが、これも後述するコントロール・メカニズムが整備されないために、期待していた効果を得られないことが多い。

3.2.2 二階層個別法

金利変動リスクが資金プール部門に集中化されると、その金利変動リスク・ポジションを対象にリスク管理が行われることになる。このリスク・ポジションの金利は約定金利ではなく、前項のトランスファー・プライス、つまり収益管理上営業店のビジネスを基本的に否定しないように設定された収益管理用トランスファー・プライスである。例えば、マーケティング施策上プライス・ダウン（融資であれば低約定金利、預金であれば高約定金利）された取引や商品については、市場金利水準に比して政策的な乖離が反映されている。その他、プライム政策や信用リスクなど、純粋な金利変動リスクとは異なったリスク・ファクタが反映されていると考えて良い。このままでは、市場金利の変動をリスク・ファクタとした純粋な金利変動リスクが表現されず、リスク・テイクもヘッジもその妥当性の判断や効果測定が不完全である。

そこで ALM 業務での純粋な金利変動リスク・ポジションの把握も実現しようとして考えられたのが二階層の個別法である。つまり、同一取引に対して「収益管理用トランスファー・プライス」と「ALM 用トランスファー・プライス」の両方を付与し、金利変動リスク・ポジションの表現には市場金利の期間構造に準拠した ALM 用トランスファー・プライスを使用することにするのである。部門別バランスシートでは、営業店で約定された取引は、資金プールのひとつである営業店部門プールへ移転され、そこから ALM 資金プールへ再度移転される。営業店部門プールは取引を移転されるレートが収益管理用レート、再度移転するレートが ALM 用レートであり、そこで発生する差益/差損は、間接金融であるが故の付加価値やマーケティング施策見合いコスト、信用リスク見合い収益等である。

3.2.3 多段階個別法

このように考えると、銀行の間接金融であるが故のスプレッドは、様々な要素で構成されている。金利変動リスク/流動性リスク、経営政策リスク、ベース・リスク、商品特性に起因するリスク、営業政策リスク、信用リスク等である。個別法ベースの資金トランスファーを多段階に行えば、これらの各々のリスクに見合うスプレッド部分を分別することが可能となる。これが以降に述べる「多段階型トランスファー・プライシング」である（図3）。

4. リスク・リターンの所在の明確化例

前述のようにビッグバンを迎え、銀行は自らの特色を活かしたビジネスを追求し、競合相手のいる市場で差別化するか、いない市場へ進出するかも選択次第という時代になってきた。

銀行業が事務ビジネス、フロー・ビジネスであるという観点からは、徹底的な低コスト戦略を推進して安価なサービスを提供するという銀行もあるだろう。しかしこれまでの事務効率化、管理効率化の流れの中では、従来と同等レベルのサービスを維持

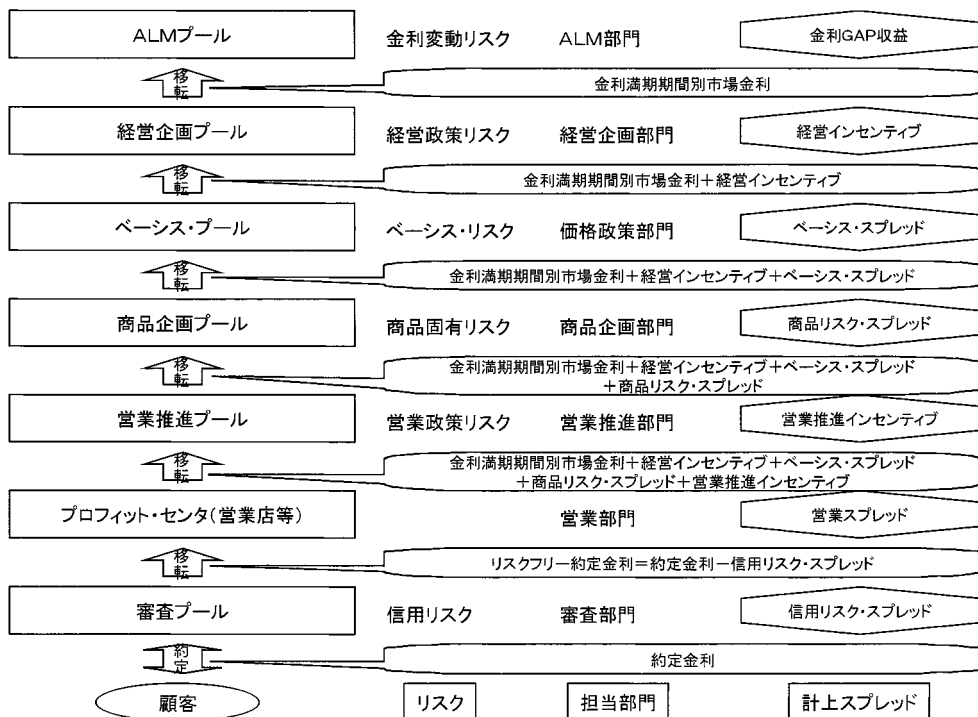


図 3 多段階トランスファー・プライシングのイメージ

しながら他行とは格段にコストが違う（流通・製造業的に言えば30%、50%といったコスト格差）ということは実現が非常に困難であろう。そこではどうしても顧客チャネルなどのサービス形態を変えることになり、ある意味で新規マーケットへ進出する事業リスクが伴う。

銀行業がリスク・ビジネス、ストック・ビジネスであるという観点では、顧客に提供しているリスク負担という付加価値をどう評価するかがポイントである。つまり、負担しているリスク量を算定し、それに見合った妥当な対価を徴求するというのである。そうだとすれば、管理すべきリスクを明示し、それを評価し、それに見合うリターンを算定し、リターンが妥当な水準であるかを検討し、マーケティングへ反映させていくという努力が最低限必要であろう。こう考えれば、ビッグバン時代を生きるための施策の中核は「リスク・リターンの所在の明確化」にあると言っても過言ではない。

4.1 対象とするリスク例

前述したような各種のリスクが管理対象例として挙げられる。

金利変動リスクとは、市場金利の変動に起因する銀行収益の変動である。流動性リスクとは、銀行の資金流入と流出のバランスが構造的に崩れ、流出がある時期に集中することにより、高利の資金調達を余儀なくされて収益に影響を及ぼしたり調達不能に陥ったりすることである。昨今の事例では、金融機関自体の信用リスクに端を発し、流動性リスクが顕在化し、資金調達不能に陥ってその金融機関が破綻した例があり、また最近では、マイナス金利を設定してでもドル資金を調達するような「ジャパン・ブ

レミアム」問題も流動性リスクと関連が深い。

経営政策リスクと営業政策リスクは一般的な用語ではないが、敢えて分類すれば経営リスクの一部に該当する。経営戦略や営業戦略は銀行の意思であり、どんな取引を歓迎し、また歓迎しないかによってバランスシート構造が影響を受ける。従って場合によっては政策次第で収益影響が発生することになる。

ベースス・リスクとは市場変動と価格政策との乖離リスクである。(この場合、市場取引で言う「複数の市場金利間の乖離」という意味のベーススを拡大解釈して用いている。)市場金利自体は日々刻々と変動している。片や短期プライムレートや定期預金の店頭表示レートなどは営業推進上日々刻々と変化させるわけにはいかない。一般的には預金店頭表示レートは週次見直し、短期プライムレートは随時見直しとは言え現実的には市場比で2週間程度のタイムラグが観測されている。しかもそのレート水準を決定する基準となる考え方は、例えば短プラであれば「調達コスト+経費率+ α 」であり、調達コストはかなり市場金利に連動するとは言え、市場金利そのものではない。つまり、一般的な預金・融資の価格政策は、時差・変動幅ともに市場とは確実にズレた動きをしているということであり、これにより収益影響が発生する。

商品特性に起因するリスクの代表は、プリペイメント・リスク、預金の中途解約や融資の期限前返済によるリスクである。預金の中途解約は中途解約利率が適用されるため、収益的にはプラスの効果をもたらす。しかしそれは金利変動リスク・ポジションの変化をもたらす。集中的に発生すればポジション管理上無視できない存在となる。約定された金利満期を信じてフルにヘッジしていた時に商品間の資金シフトなどが集中的に発生すれば重大な事態となりうる。融資の期限前返済は基本的に事務手数料程度の徴求にとどまるので、コストを考慮すれば収益効果も期待できない。このプリペイメントの発生原因は、顧客側の事情や金利動向などが複雑に絡み合っている。

信用リスクは、融資実行や社債購入などの取引の相手先(与信先)が債務不履行に陥るリスクである。債務不履行に陥ることにより、与信先に提供している取引元本が回収されなかったり利息収入が期待できなくなる。担保設定や保証等によりカバーされていれば良いが、カバーされていない部分がリスクとなる。より厳密に言えば、与信先の信用度から現時点で想定される回収不能額相当分は引当金さえ潤沢であればカバーしうるものであり、与信先の信用度自体の変動性に伴う回収不能分を純粋な信用リスクと定義することもある。その純粋な信用リスクのカバーには自己資本が期待されている。そのために、銀行の自己資本の潤沢度は他業界よりも注目されており、海外展開を行う銀行には国際基準である BIS 自己資本比率規制(通称 BIS I 規制)、そうでない銀行には国内基準の規制が課されている。

4.2 リスク見合いリターンを蓄積する仮想プール部門

バンキング・ビジネスがリスク・ビジネスであるという観点に立てば、前項のようなリスクを銀行は負担していることにより、直接金融に比べて高い価格(高い融資約定金利や低い預金約定金利など)を設定し、取引先に対してリスク・スプレッドを徴求することができていると考えられる。当然ながら、バンキング・ビジネスにはフィー・ビジネスの部分もあり、事務代行的な収益要素は別途検討されるべきである。

ではそのリスク・スプレッド、リスク見合いリターンは銀行内部のどのセクション

に計上して管理すべきであろうか。従来の収益管理制度では、基本的に全てのリスク・スプレッドが営業店に計上されていたが、営業店にはこれらのリスクを管理・統制する機能が存在しないことと矛盾していた。

このリスク見合いリターンは、本来は具体的な所管部署のバランスシートや損益計算書に計上すべきかもしれないが、所管部署の組織構造は改組等もあって長期的に安定させられないため、仮想プール部門を設定してそこに計上するのが現実的である。

仮想プール部門は、金利変動リスク/流動性リスク用の「ALM プール」、経営政策リスク用の「経営企画プール」、営業政策リスク用の「営業推進プール」、信用リスク用の「審査プール」といったように、それぞれのリスク・ファクタごとに設定する。

多くの銀行では具体的な価格政策セクションが存在せず、価格体系は複数部署の合議で決定されるため、ベース・リスクの所管部署はたいてい曖昧である。従ってベース・リスクは、「ベース・プールとして独立」「経営企画プールに計上」「商品企画プールに計上」などのバリエーションがありうる。

商品特性に起因するリスクも、銀行の商品企画機能が組織上明確になっていれば「商品企画プールに計上」という判断になるが、実態としては難しく、「経営企画プールに計上」という結論になりやすい。

4.3 多段階トランスファー・プライシングによるリスク見合いリターンの分離例

多段階トランスファー・プライシングを適用すると、1件の取引から発生する収益が、そのリスク・ファクタに合わせて分離可能となる。営業店等のプロフィット・センタ及び仮想プール部門群の間の取引移転に適用するレートがトランスファー・プライスである。プール「A」と「B」の間のトランスファー・プライスは、「A」の運用レート = 「B」の調達レート、「A」の調達レート = 「B」の運用レートと解釈される。プール「A」の運用レートと調達レートの差が、プール「A」で管理されるリスクに関するリスク・スプレッドである。リスク・スプレッドとトランスファー・プライスの決定ロジックは、大別して、

- ① 移転元プールが規定する移転元からのトランスファー・プライスと、当該プールのリスク・スプレッドから、移転先プールへのトランスファー・プライスが決まる。
- ② 移転先プールが規定する移転先へのトランスファー・プライスと、当該プールのリスク・スプレッドから、移転元プールからのトランスファー・プライスが決まる。
- ③ 移転元プールが規定する移転元からのトランスファー・プライスと、移転先プールが規定する移転先へのトランスファー・プライスから、当該プールのリスク・スプレッドが決まる。
- ④ 移転元からのトランスファー・プライスを決める。

の四つのパターン^{*1}があり、プールの性格や取引の特性に応じて選択される(図4)。

4.3.1 金利変動リスク

2.1項で述べたように、ALMが純粋にコントロールすべき金利変動リスクや流動性リスクのポジションを管理する際には、各取引の約定レート水準を管理対象外とし、代わりに約定期間や金利更改期間などに着目した市場金利準拠の金利期間構造を適用

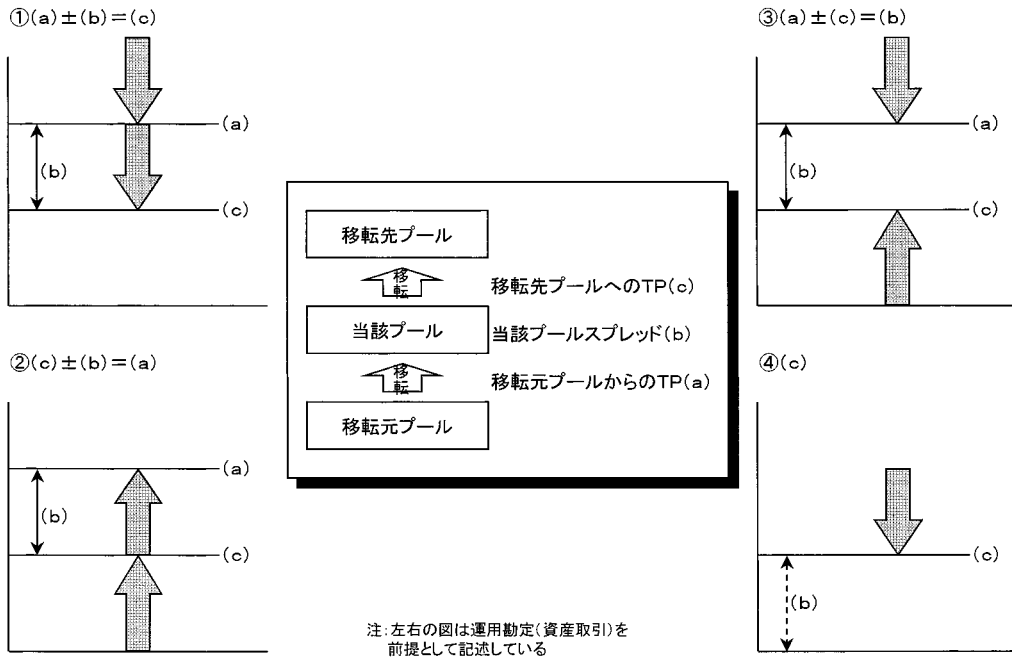


図 4 トランスファー・プライシング (TP) 決定ロジック

する方が望ましい。間接金融と直接金融の差を排除し、全ての取引を直接金融取引により実行したと考えることで、純粋な金利変動/流動性リスク・ポジションが得られ、ヘッジ/非ヘッジ効果を評価することが可能だからである。

実際に金利変動リスクを評価する際には、固定金利取引はその約定期間、変動金利取引はその金利更改期間に着目したプライシングを行う。従って決定ロジックとしてはパターン④である。

それでも現実的な問題点はいくつかある。その中でここでは、流動性預金と有価証券の取扱いについて論じる。

流動性預金はひとたびプライスが変更されると同時に全残高のプライスが変更になる(定期預金は新規取引から徐々に変更になる)。純粋に「金利変動リスク」を考えれば、このポジションは毎日値洗いされていると言っても過言ではない。故にポジションはオーバーナイト(O/N...1日もの)のグリッド(期間分類)に計上し、適用レートもO/Nというのが理屈である。しかし現実的には、流動性預金は最も金利感応度の低いビジネスであり、また全調達ポジションに占める割合が20~30%と非常に大きい。このポジションがO/Nグリッドに集中すると、リスク・ポジションのバランスが大きく歪むことになる。「事実だから仕方がない」という見解もあろうが、そこまで機動的なビジネスにしていない銀行は、過剰ヘッジを避ける意味から、流動性預金をポジションに含むケースと除くケースを両方、あるいはいくつかのグリッドに見なし分散させたポジションを管理している。そのため、トランスファー・プライシング上の金利をO/Nとする根拠は弱くなる。また順イールド(長期金利が短期金利より高い状態)を前提とすれば、より短期の金利を適用すれば約定レートとのスプレ

ッドが小さくなり、事務コストをカバーできないようなスプレッド水準になってしまいうこともある。結果的に全残高に O/N レートを適用するケースは少なく、全て 1 か月もの金利を適用するとか、残高を分割して長期金利適用部分、短期金利適用部分などに分類し、加重平均を採る考え方も発生する。

有価証券は本来、投資する際にはその残存期間と当該期間の利回りに着目して投資可否を判断している。故に適用すべき期間は購入時残存期間である、ということになる。ところが売買が錯綜する現実の中で、現在保有している債券がそれぞれいつ購入されて売却されずに残っているか、その簿価と利回りはいくらかという情報を完全にトレースしている証券管理システムはまだまだ少ないのが実態である。従って、トランスファー・プライシングで言う「取引実行時点のスプレッド」を捕捉したくともできないことになる。結果的には流動性預金と類似した考え方を採るか、発行期間準拠のレートを適用するなどの考え方が発生する。

更に言えば、定期預金と変動金利融資は期間構造に着目すると逆鞘である、という事実に所管部署の周辺が気が付いていないことが意外と多い。そのため、算定した瞬間に「ALM 部門 = 赤字部門」との印象が強くなり、発言力が著しく低下するケースもある。ALM 部門は本来は「収益の安定化責任」を負うものであって、「収益水準の責任」は負っていないはずであるが、本末転倒な状況に陥らないために、導入過程で周囲の理解を充分に得ておく必要がある。

4.3.2 経営政策リスク

現在のような低金利環境では、どんなに低利の預金を獲得したところで、市場金利対比スプレッドは 1% になることはまずない。一方で融資は、市場金利対比でなら 3% や 5% のスプレッドになりやすい。市場金利のみによるスプレッド管理とそれに準拠した業績評価を行う限り、営業の現場では預金を獲得するより融資を実行した方が高い評価を得る可能性が高い。

銀行全体としてその状況を「是」とし、何であれ収益を稼得することを推進する銀行もあるであろうが、大手銀行ならばいざ知らず、そうした地域金融機関はまだまだ少ないのが実態である。それならば、預金を融資と同程度推進するために、経営側から預金ビジネスに対して収益補填を考えるのも一策である。つまり預金のトランスファー・プライスのみ引き上げて預金スプレッドを底上げし、経営企画プールの底上げコストを負担するのである。

変動金利融資も、ALM プールの市場金利ベースのプライスでは金利更改期間に着目したとすると、固定金利融資に比べ、順イールド環境では低い（有利な）プライスになる。そのままでは変動金利融資のインセンティブが強すぎると判断されるならば、調整が必要となる。これは預金のケースとは逆にプラスのプール収益を計上するような調整になる。

決定ロジックとしては、取引を ALM プールへ移転している位置にこのプールを置いてあれば、パターン②である。

また ALM プールのトランスファー・プライスは、評価用のプライスとして市場金利準拠のプライスを設定することが望ましいが、ALM ポジションの調整策として何らかのインセンティブを付与したい場合には、ALM プールに同時にインセンティブ

要素を付加するわけにはいかないのです、ALM 施策プールを追加するか、或いは経営企画プールにその要素も織り交ぜることが考えられる。

上記に限らず、経営上重要なビジネスを推進する上で、世間相場そのものでは推進できない場合のコスト（収益）をまず顕在化させ、その大小を議論することで推進施策そのものの価値が評価できることになる。

4.3.3 ベーシス・リスク

短期プライム・レートや大口定期預金金利といった銀行の価格政策が及ぼすリスクをベーシス・プールに計上するのであるが、ベーシス・リスク評価用のトランスファー・プライスに直接これらのレート水準を適用することはできない。なぜなら、こうした価格政策上のプライスは最優遇ベースでの約定レートとほぼ同水準であり、算定方法も市場金利とは基本的に異なるので、このプールに多大なスプレッド収益が計上されることになりやすいからである。

ベーシス・リスクの定義に立ち戻って考えれば、市場金利と政策価格の変動幅及び時差の要素のみを計上すべきである。従って、「政策価格 - 市場金利」の乖離からある一時点（導入当初が望ましい）の両者の乖離分を常に差し引いた水準のスプレッドをこのプールに計上することになる。更に乖離が進行した場合を想定すれば、年度単位程度の差し引き乖離幅調整が必要である。決定ロジックはパターン②である。

4.3.4 商品特性リスク（プリペイメント・リスク）

プリペイメント・リスクは現時点では解明途上のリスクである。本質的には、例えば中途解約不能な定期預金と可能な定期預金との価格差（レート差）が中途解約オプション取引の手数料となるはずであり、その手数料相当分をこのプールに計上することで両者の価格差を調整しながらリスク管理が可能となる。融資でも期限前返済が可能か否かによってオプション・プレミアムが求められると考えられる。

しかし、実際には他の条件が同一であり中途解約条項が異なるような対比可能な商品が日本では揃わないのである。（米国では既に中途解約オプションを別途設定可能なタイプのローンが存在すると聞く）更に日本では、中途解約が現実にとどの程度発生したのかを実績情報として蓄積できていないケースも多く、勘定系システムの一部には、自動継続定期預金の満期解約もデータ上は中途解約とする（満期日前夜に集中して満期処理を実行してしまい、新規の実行取引を計上し、以後解約はその新規取引の中途解約と見なされる）という取扱いになっているシステムもある。

こうした実状により、前述のように「解明途上」ではあるものの、商品性に差が厳然と存在する以上、今後はトランスファー・プライシングで考慮すべき事項であると思われる。これも決定ロジックはパターン②である。

なお、プリペイメント・リスクを期間収益予想シミュレーション実施の際に考慮する場合は、現時点ではCOXの比例ハザード・モデルの適用が最も現実的であるとされていることを補記しておく。

4.3.5 営業政策リスク

銀行ビジネスには、ここまで記述したような比較的客観性のあるプライスをベースに評価すると、どうしても収益性が低い商品や取引先マーケットが一部存在する。

そうしたビジネス（プライシングや商品化など）が営業第一線の判断の結果であれ

ばその低い収益評価は第一線が負担すれば良いことであるが、本部スタッフや経営レベルの判断であったとすれば、その逆鞘を第一線に賦課することはモラルの低下につながることになる。

こうした考え方により、経営政策リスクと同様のコスト負担を計上するのが営業推進プールである。計上されるべき逆鞘スプレッドはその優遇幅をベースに算定されることになる。決定ロジックは、積極的にインセンティブを設定する取引群についてはパターン②となるが、結果的にインセンティブが認識されるような取引についてはパターン③である。

4.3.6 信用リスク

現時点ではかなりの注目を集めているリスクが信用リスクである。このリスク・スプレッドをトランスファー・プライシング上で控除しておかないと、プライスを高く提示しやすいハイ・リスク先への融資がロー・リスク先よりも収益評価として高くなってしまい、ハイ・リスク融資に対するインセンティブが強化され、結果としてハイ・リスクな融資ポートフォリオが出来上がってしまうことになる。もちろん与信枠管理等の手段により、ポートフォリオ構造のコントロールもある程度可能ではあるが、それのみではハイ・リスク先の枠が上限まで利用され、ロー・リスク先の枠には空きが出るなど、偏在が発生しやすい。

信用リスク・スプレッドは審査プールに計上する。審査プールの位置が顧客とプロフィット・センタの間であれば、決定ロジックはパターン①である。

現時点ではその算定には、表1の通り様々なアプローチがある。(信用リスク管理関連も本稿では簡単にしか触れないが、いずれ機会があれば論じてみたい。)

表 1 信用リスク評価モデル構築アプローチの分類

◇セグメント別アプローチ
コーポレート(法人・大企業)
財務情報中心型
市況情報中心型
ミドル・マーケット(法人・中堅中小企業・事業性個人)
インディビジュアル(一般個人)
◇自己査定連動アプローチ
◇商品別アプローチ
住宅ローン 等

セグメント別アプローチの大企業取引では、財務情報をベースにスコアリングないし格付けを行い、デフォルト実績情報と合わせて格付け別デフォルト確率を推定し、個々の与信先に適用する。これを取引情報から得られるリスク・エクスポージャと担保情報から得られるリカバリ可能額に加味して信用リスク・スプレッドを得る。財務情報の信頼性・継続性が高いことを前提としているので、対象範囲は上場企業レベルに限定される。上場債券発行企業については、市場のリスクフリー・イールドと当該社債のクーポンを対比し、発行条件を加味することで、投資家から見た信用リスク・

スプレッドを得るという市況情報中心のアプローチもある。これらはホールセール・バンキングに適したアプローチである。

同アプローチの中堅・中小企業・事業性個人取引については、大企業取引と同様の考え方を採用すると、事業の性格が異なることに起因して、かなりの取引先が「与信不適格」に分類されてしまう可能性が高い。現状では確固たる解は無いが、財務情報のみならず広く情報収集を行い、評価モデルを構築していく必要があると認識されている。このエリアでは後述する自己査定連動型アプローチに期待したい。

また、一般個人取引については財務情報が無いため、居住・勤務状況や家族構成・ライフステージ関連の情報を中心にスコアリングを行い、返済能力・返済意思を推定した上で、デフォルト確率に変換していく方法が最も現実的であろう。ある研究によれば、デシジョン・ツリー法に代表されるデータ・マイニング手法よりもスコアリングの方が効果面で優れているという報告もある。

一方、規模・業態を問わず全ての銀行は1998年度より資産の自己査定が義務づけられており、与信先の状況と取引状況、担保状況等を加味して年2回の査定が実施されている。当然、与信先の信用度が評価されており、その対象範囲は企業規模の大小や法人・個人を問わず与信先全体である。制度的な強制力があり、外部監査も義務づけられており、かつ与信に関する銀行内の情報が網羅的に集約されて初めて遂行可能な管理体系である。従ってその評価結果を客観性・論理性の観点から整備すれば、単なる評価モデルにとどまらない管理体系が整備可能ではないかと考えられる。これを自己査定連動型アプローチと呼んでおく。リテール・バンキングのミドル・マーケット対象のアプローチとしては現実的と考えられ、整備が進めば銀行内の共通尺度として全与信先に適用することも妥当であろう。

更に、既存取引や棄却案件の審査実績を丹念に分析することで、限定された商品群についてのリスク評価モデルを構築している事例もある。

これらのアプローチに共通して言えることであるが、リスク評価情報には静的なもの（予測リスク）と動的なもの（不測リスク）がある。現時点の情報から現時点で想定したリスクに相当する額を引き当てておくのが最低限であり、取引先の信用度や担保価値などの将来的な変動に備えるべく、動的なリスクも勘案し、引当ないし資本準備を実施しておく必要があるので、場合によっては信用リスク・スプレッドには不測リスク相当分も含めることになる。

4.3.7 プロフィット・センタのスプレッド

旧来型の収益管理体系では不明確であったリスク・スプレッド構造が明確化されたため、プロフィット・センタにはリスク要因が排除された営業付加価値及びコスト見合いのスプレッドが残る。このスプレッドは個別法ロジックに従い、取引満了まで（変動金利取引では金利満期まで）保証される。

プロフィット・センタが収益稼得水準を向上させるためには、資金ボリュームを伸ばさず、営業的な付加価値を向上させ約定レートを高く設定する、コストを下げる、といった行動を採ることになる。そこには管理モデル上想定されたリスク・ファクタに起因する収益上の運不運は発生しないので、後日になって収益評価が変化する心配は無い。

コスト・マネジメントは本稿の主旨ではないが、コスト削減行動は従来から相当に努力されてきており、ビジネス構造の大きな変革でも無い限り大幅な削減は単一プロフィット・センタの努力では期待しにくい。

約定レートについては、プロフィット・センタにプライシング機能がある商品と、本部機構にプライシング機能があるのでプロフィット・センタにはその機能が無い商品とがある。プライシング機能がある商品については、付加価値の向上や対顧客折衝力の向上などの策があるが、無い商品については（利子補給等の考慮も含めて）コスト相当分程度かそれ以上のスプレッドを確保する配慮が必要となる。この事情のため、トランスファー・プライス決定ロジックは、プライシング機能のある商品についてはパターン③、無い商品についてはパターン①ということになる。営業推進プールとの関連で検討されることになる。

プライシング機能の無い商品については、基本的にボリュームの獲得が収益（粗利益）の向上につながるという、シンプルな環境がプロフィット・センタに再現されるわけであり、これにより営業活動もシンプルかつ積極的になることが期待される。但し原価管理を徹底し、純益ベースでプラスであることが必須条件である。

5. リスク調整後リターン・マネジメント

ここまで述べたとおり、プリペイメント・リスクと信用リスクの計量化の課題を除き、各種リスクをスプレッドなりプライスなりに評価して分別することが可能となっている。では、そうした実績情報を土台として、何をマネージするかというテーマに移る。

5.1 マネジメントの組織構造

銀行の資金取引が多段階にトランスファーされた結果、各種のプールにはそれぞれリスク・ファクタに見合ったリターンが計上される。その管理責任部署はどこか、という点明確になっていないケースも少なくない。

ALM プール（及び ALM 施策プール）は、ALM 担当セクションが担当する。これは各銀行では比較的明確になっている。ただし、「ALM とは」という定義に若干のバリエーションがあるため、ALM 担当セクションがこのプールのみを担当するかどうかは一律ではない。ALM 担当セクションが総合企画部門に置かれている場合は経営企画プールも担当することがあるし、資金部門に置かれている場合はこのプールのみということもある。また中長期的な ALM を企画部門が、短期的なポジション・コントロールを市場性取引部門が担当するといった、役割分担もありうる。部門ミッションが明確でない場合は明確化する必要がある。経営企画プールは総合企画、特に経営企画や主計部門に限定されるケースもある。

ベースス・リスク・プールと商品企画プールは最も明確化されていないと言える。短期プライムレートの決定は、ALM・主計・資金・証券・営業企画/推進・融資企画などの多くの部署の合議制であることが多く、結果的にプライシング責任は曖昧になりやすい。よく、「実績情報を公開すれば銀行内から自ずと短ブラ改訂時期を検討しようという声がある」という話を聞くが、誰が起案し、誰が承認し、誰が責任を持って遂行するのかが見えない論理である。商品企画もある意味では柔ら

かい状況にあり、例えば固定金利/変動金利選択型住宅ローンの発売に際して、リスクとリターンの評価を誰が行ったかとなると名乗り出る組織はどこになるだろうか。大手を中心とした一部の銀行には期待できるが、大半は競合状況と事務処理のフィジビリティを中心に検討したのではないだろうか。今後はリスクも含めた商品性とそのプライシングが大きなキーワードになると考えられるため、早急な体制整備が必要と思われる。

営業推進プールは営業推進部門（具体的には営業推進・営業統括・支店統括といったセクション）になると想定されるが、マーケティング効果あつての推進コストであり、効果測定あつての責任体制を敷く必要がある。また、法人部・個人部・公務部などのマーケット別推進部門との関連性も再度整理する必要がある。

審査プールについては意見の分かれるところである。そもそも信用リスクの所管部署は、営業店取引の場合は営業店・審査・管理など、証券取引については証券・審査などの部署に跨っており、ひとつの部署に決定しにくい事情がある。またプロフィット・センタ収益の水準問題もある。短期プライムレートの算定ロジック（平均調達コスト+経費率+ α ）からすると、市場金利とベース（合わせて平均調達コストにほぼ相当）をトランスファー・プライスで控除されると、営業店収益は「経費率+ α +信用リスク・プレミアム」しか残らず、そこから信用リスク・プレミアムと原価計算上のコスト（平均的には経費率に相当）を控除されると営業店には「 α 」相当分の収益しか残らない、という状況が想定されるためである。理屈からは審査部門が審査プール収益の責任を持ち、稼得収益を貸倒引当金として蓄積し、デフォルトが発生すれば引当金を取り崩し、引当金の過不足が顕著であればプレミアムを調整する、といった体制になる。しかし現在まで営業店独立採算制度の色を強く残し、営業店収益の合計が銀行全体の収益であるとの考え方が浸透している場合には、「 α 」のみの収益評価への変革は余りにも営業店にとっての衝撃が大きいと推察される（図5）。では、信用リスクの所管部署は営業店で良いのかとなると、コントロールの手段が無い、ポートフォリオ的管理ができない、などの限界も出てくる。現在は概ねこのような状況であるが、今後は顧客マーケット特化型店舗や完全機械化店舗、テレ・マーケティング・センターなどが進展し、営業店の在り方自体が変化してくると想定され、その中で営業店収益の在り方も整理されていくと期待される。

このように検討してみると全体的には、組織構造の変革とミッションの整備が非常に重要であり、また、変革は変革前の企業文化次第では単なる混乱になってしまうという危険性を持つことが理解できる。場合によっては段階的な変革も必要であろうし、それがビッグバン以降の競合環境変化に間に合うものなのかどうかは、まさに経営判断であると言える。

5.2 ALM マネジメント

ALM 担当セクションは、ALM トランスファー・プライスで移転されてきた資金取引ポジションを保持し、そのポジションの収益安定化をミッションとする。収益安定化のためには、短期的には大きなポジション変化に対して市場性取引によるヘッジを検討し、中長期的にはバランスシート構造の改造を狙うことになる。

短期的なリスク評価手法としては、日次ラダー情報に基づく GAP 分析が従来から

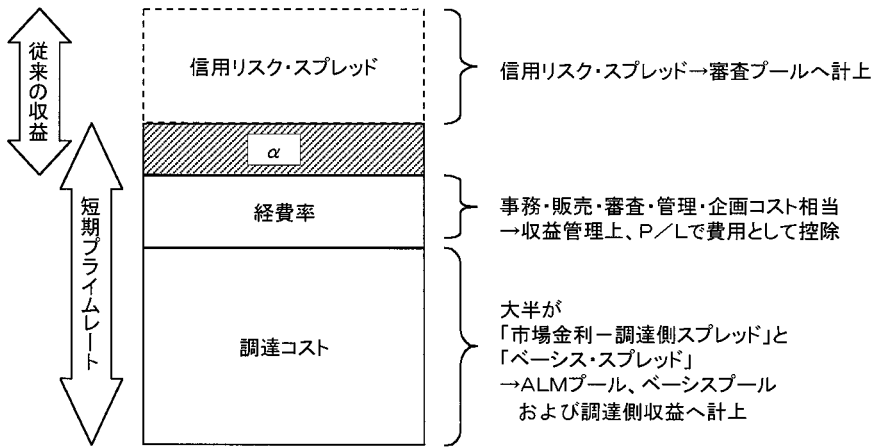


図 5 融資の論理的収益構造とトランスファー・プライシング

有効であるが、短期的なリスク量をマーケット・リスクとして把握するためには現在価値、時価評価額、BPV やデュレーション等に代表される市場感応度、及び VaR も併用する必要がある。VaR は、BIS が定めるトレーディング勘定及び外為勘定取引のマーケット・リスク管理規制の内部モデルアプローチに採用されている管理指標である。当該規制・アプローチの対象銀行は、トレーディング勘定のみならず、バンキング勘定の市場性取引についても VaR を計測し、両勘定のリスク・バランスも加味してリスク・コントロールを実施しているケースが多い。従って、短期的 ALM におけるポジション変化要因であれば、預金や融資も時価評価ベースのリスク管理指標の対象取引とする必要がある。そうすることでリスク・リミット設定やリスク・アセット割当をバランス良く実施可能となる。

現時点の情報では 2001 年 3 月期決算より、一般企業も含めて、売買目的の金融取引には時価会計を適用するべく、企業会計審議会答申に基づく実務検討が開始されている。細目については調整中のようなのであるが、このテーマは、単に決算処理が変更されるのみならず、(受渡ベースではなく)約定ベースでの勘定計上を要求している点では取引事務フローの変更を要求しており、また時価評価額が決算時点で必ず表面化することから、期間損益と時価評価額のバランスを日常管理していくポイントが変更になるという意味を持つ。時価評価額には概念的に、確定している/していないにかかわらず将来稼得される予定の利息・クーポン収入等の未実現利益が含まれている。その未実現利益が実現されること、すなわち期間損益が稼得されることと解釈可能である(時価評価がダーティ・プライスであれば期間損益は現金主義、クリーン・プライスであれば発生主義損益にリンクする)。従って、今後の投資リターン・マネジメントでは、期間損益と評価損益を別個に管理するのではなく、「評価損益を下げてでも期間損益を上げる」「評価損益を上げようとするとも期間損益が下がる」といったトレードオフ構造とそれに伴うリスク構造を統合的に管理する必要がある。この観点からも、短期的 ALM では両者を統合的に管理する意義がある。

中期的な ALM では、現状分析については金利リスク・ポジションを管理すること

が主体となる。例えば固定金利/変動金利選択型住宅ローンは、従来の住宅ローンとは全く異なるリスク構造を持つ。従来型はローン実行時に固定金利か変動金利かを決定するとそれが完済時点まで適用され続けるが、選択型では一定期間経過ごとに固定/変動を選択可能である。選択可能とは変更する/しないを判断する権利が顧客側にあるということであり、選択時点が翌日まで迫ってもそれ以降ヘッジすべきか否かの判断が銀行側ではつかないということである。判断はつかないが、取引自体は選択時点以降も継続されることが確定しているため、極端に言えば事前対応不能なリスク・ポジションが相当量存在し、そのポジションが毎日変化する。変化量のモニタリングと機動的なヘッジ操作体制を要求するのが、この商品の特徴であるとも言える。とは言えこのローンは、基本的には小口大量取引であるため、マス顧客を対象に確率的にシナリオを与えることで、中期的には大半のポジションを管理可能とすることができよう。

現在の銀行経理基準を前提とすると、銀行収益の大半は期間損益として認識される。期間損益の金利変動による影響、すなわち期間損益的金利変動リスクを中期的に計量化するには、EaR が有効であろう。但し、金利環境が顧客行動（中途解約や商品選択等）に及ぼす影響が無視できない点、そして無視できないにもかかわらず顧客行動の論理性が大半の顧客層では期待できない点が課題として挙げられる。前述のCOX比例ハザード・モデルの適用など研究は進展しているが、なお一層の発展が望まれている。

表 2 関連用語集

ラダー情報	取引残存情報。既存取引が満期を迎えながら将来残存していく、その残高・レート情報。
現在価値	プレゼント・バリュー、PV。金利関連取引の時価評価のために、取引のキャッシュフローをスポット・イールドで割り引いた額。
BPV	ベース・ポイント・バリュー。イールドカーブの平行な変化に伴うPVの変化額。
VaR	バリュー・アット・リスク。時価ベースの確率的な損失発生可能性を示す金額指標。
BIS	バンク・オブ・インターナショナル・セトルメント。国際決済銀行。
トレーディング勘定	短期売買目的の取引を管理する勘定。
バンキング勘定	保有・投資目的の取引を管理する勘定。
マーケット・リスク規制	BISが提唱したマーケット・リスクに関する規制。通称、BIS II 規制。
内部モデル・アプローチ	BIS II 規制での個別銀行独自の管理モデル構築アプローチ。
標準的アプローチ	BIS II 規制での簡易型管理モデル構築アプローチ。
ダーティ・プライス	経過利息の考慮を含まない価格(債券では市場価格の表示に用いられている)。
クリーン・プライス	経過利息の考慮を含む価格(債券では現物受渡しの際に用いられる)。
EaR	アーニングス・アット・リスク。期間損益ベースの確率的な損失発生可能性を示す金額指標。

5.3 信用リスク・マネジメント

銀行の収益構造を見る限り、金利変動リスクと並んで信用リスクを負わない限り、事務コスト以上の収益を挙げることは困難であろう。従来は日本経済の発展に伴って、信用リスクが顕在化することなく、銀行は収益を挙げてきたが、バブル崩壊以降は顕在化し、銀行の収益力が二極化してきている。バブル経済時代の監督当局のリスク管

理チェック・リストでは、信用リスクに関しては、リスクの存在を指摘しているものの、管理体制に関しては従前の審査体制を維持・整備させるように記述しているが、バブル崩壊以降のリストでは、「審査と営業推進の体制的分離」「自己査定」「引当」「リスク計量化」「与信集中の回避」「規律整備」など、指摘事項を充実させている^[13]。信用リスク管理の重要性がますます高まっている所以である。

信用リスクを管理するにあたっては、大別して二つのテーマがある。個別案件・個別与信先管理と融資ポートフォリオ管理である。

個別管理については、前述したように何らかのアプローチによるモデルを設定した上で信用度を計測し、返済能力に応じた与信枠を設定して与信集中を回避したり、信用度に見合ったリスク・スプレッドを徴求して引当原資を確保する等の管理制度を整備し、トランスファー・プライシング上はそのリスク・スプレッドを控除することで、収益・採算管理でのリスク調整を行うことになる。より進展させれば、単にリスク・スプレッドを徴求するというディフェンシブな行為にとどまらず、「リスクを負う＝期待収益を高める」という観点から、リスク・スプレッドにリスク・プレミアムを加算し、リスクを負うほど高収益になるオフェンシブな行動へと発展させる必要がある。そうしなければ、日本経済を下支えしている中堅・中小企業や活性化の起爆剤であるベンチャー・ビジネスへの資金供給のインセンティブが得られず、経済自体が収縮してしまい、長期的には銀行の収益基盤が縮小すると想定されるからである。

ここで注意しておくことは、与信は融資のみではなく、債券の引受や購入、株式の保有なども与信である点である。従って、信用リスク管理は市場性取引と融資実行との裁定が発生しないように、統合的に管理されるべきであり、リスク・スプレッドは市場性取引からも融資からも同様に控除される必要がある。故に論理的には、審査ルールは最も顧客に近い場所に設置され、リスク・スプレッドを控除した後の「リスク調整後約定レート（信用リスク・フリー収益）」が以降のプロフィット・センタやプールに配分される構造が望ましい。

市場性取引に関しては、トレーディング勘定をこのメカニズムに含めるかどうかという論点がある。BIS II マーケット・リスク規制で言う「個別リスク」とはまさに信用リスクに他ならない。また時価評価や VaR を算出する際にリスク・フリー・イールドを適用すべく、社債に国債イールドを、株式にインデックスのボラティリティ（価格変動性）を適用するのも、マーケット・リスクと信用リスクを分離させる必要があるためである。BIS II では、結果的にはマーケット・リスクと投資対象先の個別リスクを合算するが、それは分離して認識可能となるから合算可能なものであって、最初から混在させておくべき筋合いのものではない。トレーディング・ビジネスは基本的に市場価格の歪みを利用して収益機会を窺うビジネスであり、市場価格はマーケット・リスクも信用リスクも含むので、両者の管理は（一旦分離して認識することは重要であるが）比較的現場に近い管理レベルで統合化する必要がある。一方でバンキング・ビジネスでは債券・株式・融資等を統合的に取り扱うが、ALM 的な金利変動リスク管理と信用リスク管理は管理の視点や制度運用が異なるので、統制メカニズムを別個に整備し、統合化は上位経営レベルで行うべきものであると考えられる。こう考えてくると、バンキング・ビジネスとトレーディング・ビジネスは、リスク管理上も全く

土壌の異なるビジネスであると言わざるを得ない。

バンキング勘定の信用リスク・ポートフォリオは、個別に実行したバンキング勘定の与信取引を集約したものである。ポートフォリオを管理する目的は、分散と信効果を明確化することにより、個別には捕捉できないリスク量をコントロールすることであろう。営業担当全員が例えば不動産業に融資を実行すれば、個別与信先ごとには与信枠を遵守していても、全体としては不動産業偏重のポートフォリオができあがる。その結果、特定業種に与信が集中することになり、その業界が不況に陥れば銀行もその影響を多大に受けることになる。従ってポートフォリオ上でのバランスの善し悪しをコントロールする必要が出てくるが、前述の ALM プールと ALM 政策プールの関係と同様に、審査プールの他に信用リスク統制政策プールを配置し、ポジション統制のための優遇与信先とそうでない先に対するスプレッドを、インセンティブ及び逆インセンティブとして設定する必要も出て来よう。

ポートフォリオを業種・規模・地域などの属性に応じて分散させれば、集中している状態に比べてリスクは減少すると考えられる。但し、「リスクが減少する」とは「損失が減少する」ことではなく、「ある一定の損失がいつも発生するが、急に大きく発生する可能性が低い。ある一定の損失とは、言ってみれば保険料のようなものである」ということを意味する。分散と信効果を計測するには、マーケット・リスク管理での VaR 概念の転用が有効であろう。与信集中時には個別の信用リスク量（予測可能損失額など）の合計値がポートフォリオの信用リスク量であり、分散した場合にはポートフォリオの計数が個別計数の合計値を下回るようにモデリングすることで、分散と信効果とその差額として認識できるからである。リスク・ファクタはマクロ/ミクロの経済指標や産業動向、景気指標、為替・金利・コモディティなどの市況情報が中心であり、そのリスク・ファクタの変動に対する信用リスク量の感応度とリスク・ファクタ自体の変動性（＝ボラティリティ）を求め、更にリスク・ファクタ間の相関度（＝コリレーション）を加味してポートフォリオの信用リスク量を求める。但し、どのようなリスク・ファクタが説明力が強いかに関しては業種等による差が歴然として存在しているため、実証研究がより進展することが期待される。

5.4 コントロール・メカニズム

取引実績にトランスファー・プライスを付与することで、各リスク・ファクタごとのリスク/リターンを分析・把握することは可能である。インセンティブも ALM・経営政策・営業政策・信用リスク統制といった理由で設定すれば、事後的に評価可能である。事実を把握し、管理担当セクションを整備し、各セクションごとにポジションを把握してヘッジ等の施策を実行したとしても、それは事後的な手当てである。これでは効果は半分以下と言わざるを得ない。いくつかの銀行がトランスファー・プライシングを導入しながら活用に至らない状況に陥っているのは、ひとつには「多段階型でない」ためにリスク・ファクタごとのリターンが明確にならないこともあるが、もうひとつはこの「事後管理のみの管理制度」に起因する。

銀行も含め、多くの企業には予算制度（経営計画制度などとも呼ばれる）と業績評価制度が存在する。半期ないし年度単位の業務計画を立案し、必要なマーケット・シェアを確保し、必要なコストを認識し、最低限の収益水準やチャレンジャブルな収益

目標を設定するのが予算制度であり、その上で達成したかどうかで各プロフィット・センタや担当者を評価するのが業績評価制度である。その評価結果はある一定のウェイトで店舗表彰や人事考課、賞与査定などに影響している。従って相当に志の高い人でない限り、業績評価制度を無視することは困難であり、その制度で採用されている評価尺度に則った行動を重視するのが一般的であろう。

では、その予算制度及び業績評価制度とトランスファー・プライシングの関係はどのような状態にあるだろうか。活用に至らない状況に陥っている銀行の多くは、両者間の制度的・システムの整合性が欠けているケースが多いのである。そのために、事後的な手当てまでは出来ても、実際に実現される預金・融資構造は思うように変わるところが徐々にハイリスクな構造に変化し、それに対処して多大な事後の手当てを追加実行するというコントロール不能状態になりやすいのである。

整合性を持たせるためには、トランスファー・プライシングで採用した取引管理の視点を予算制度にも適用し、トランスファー・プライシング・ベースでのプロフィット・センタ収益を予算として計画すること、そしてトランスファー・プライシングでのインセンティブ要素を業績評価制度上も重視して評価することである。

トランスファー・プライシングでの視点は、ALM プールでは「金利満期期間」や「固定金利/変動金利」、経営企画プールでは大きな意味での「商品」や「顧客層」、ベース・プールでは「価格政策上の基準金利」や「商品」、商品企画プールでは細かいレベルでの「商品」、営業推進プールでは「商品」や細かいレベルでの「顧客層」、審査プールでは「顧客層」「与信先信用度(格付け・スコア)」や「業種・規模・地域」など、多種多様に設定されることになる。それぞれ、管理担当セクションが「どういう取引は優遇し、或いは優遇しないか」を検討しコントロールしたいのであるから、予算制度上もそれらを組み合わせとして網羅した取引種別、つまり予算科目体系を設定しておく。そしてそれぞれについて、どの程度のボリューム、どの程度のプライスが妥当であり、その結果銀行全体としてはどの程度の収益水準を達成するかをシミュレーションしながら、部門別、営業店グループ別(店質別・地区別・店舗表彰グループ別等)、個別営業店別といった組織階層的に目標設定していき、その各階層で業務目標として受容可能かどうかの調整を実施していく。営業店等のプロフィット・センタの収益目標は当然、リスク・ファクタ別のスプレッドが控除され、インセンティブ・スプレッドが加算された収益として試算される。既存取引については取引実行時点のスプレッドが継続して金利満期まで保証されており、今後の新規取引についてもその取引実行時点のスプレッドが継続保証される。

かくして営業店は予算科目別の業務目標を認識し、推進すべき取引とそうでない取引の判別が明確になり、また推進すべき取引の推進が予算達成に最も近道であることを知る。営業店収益に関するリスクを意識する必要は無く、個別にプライシングする必要の無い商品はただボリューム目標を達成すれば収益が比例してくるという簡潔な行動規範が生まれる。個別プライシングが必要な商品についても、プライシングの考え方が明確になっているため、社内折衝に徒に時間を費やすことなく、顧客の声に耳を傾けながら営業判断を行うベースが確立される。

業績評価上は、銀行全体の意思として望まれるバランスシート構造の達成に対する

貢献度が予算実績対比で認識され、またインセンティブ要素についてはウェイトを大きめに評価すれば、次期からは更に強いインセンティブが働き、望まれるバランスシート構造の達成はより容易になっていく。

少人数・小規模の銀行では、トップ・マネジメントの一言のみで営業活動への指針が徹底されるかもしれないが、ある程度の人数になると整然とした目的達成行動はとりづらくなるため、こうした制度的な整備を実施しコントロール・メカニズムを構築することが必須となるのである。

6. おわりに（今後の展望と課題）

多段階型トランスファー・プライシングを基盤としたリスク/リターンのマネジメントについては、これまで述べてきたように、かなり現実的・実務的な適用が可能なフェーズになった。しかしこれで完成したわけでは無く、時代の趨勢をもとに今後の展開を考えれば、手法的にも制度的にもまだまだ課題が存在する。ここでは主要な二つの課題を検討する。

6.1 マーケティングとの融合

銀行のマーケティングに関する議論が活発化している。メガ・コンペティションの時代が到来し、マーケティング力が銀行経営の成否を分けると言われている。

前章で、予算制度と業績評価制度がトランスファー・プライシングと融合することにより、プロフィット・センタの行動規範が簡素化し前向きな営業体制を強化可能であると述べた。その行動規範がマーケティング戦略と融合することが、マーケティング業務自体の成否に関わってくるのである。

例えば今後は金利が上昇するという予想が一般的であるような時期に、顧客側からは固定金利の融資と短期の預金が歓迎されるであろう。顧客行動にフォーカスを置くマーケティング分析が核心を突いていれば、その結果も同様であろう。銀行収益及びリスクの視点からは逆に、変動金利融資と長期の預金が歓迎されるであろうから、トランスファー・プライシングではそうした取引について ALM 政策スプレッドが優遇されるであろう。営業政策スプレッドはどうなるであろうか。マーケティング分析結果を考慮せずに、営業政策スプレッドを放置しておく、銀行のリスク・収益管理目的のインセンティブが働きその目的は達成するかもしれないが、顧客が求めるような取引を提案していないという点ではマーケティング業務そのものの意味が問われることになる。一方で、ALM 政策スプレッドを打ち消して余りあるような営業政策スプレッドを設定すれば、マーケティング施策としては評価されるかもしれないが、銀行全体の収益・リスク構造は悪化する。ちょうど打ち消すように設定すれば、ALM もマーケティング分析も行わないことと同様の結果を招くことになる。

両者が対立的に存在することがこのケースのボトルネックである。顧客に対する提案については、顧客が望んでいない（＝銀行が望んでいる）取引は徹底的に安く提案する（リスク・ヘッジ・コストを顧客へ支払う）など、トランスファー・プライシングとマーケティングが融合することで、このボトルネックは解消に向かう。

近年では預金量競争は次第に影を潜めてきているが、営業推進分野ではボリューム（資金量・口座数・件数）指向が未だ根強いことが多いようである。しかし、ポリュ

ームは自由化以前の時代の指標であり、何故ならその時代はボリュームを達成すれば収益が達成できるという、ボリュームと収益が比例する時代だったからである。いつの時代にも企業活動では、一定以上の収益を確保しなければ企業活動自体を維持できないということが最も大きな命題である。その意味で今現在はボリュームと収益が比例しない時代であるが故に、ボリューム指向からの早期脱却が強く望まれるのである。

6.2 業績評価の発展形

予算制度や業績評価制度は基本的に年度単位や半期単位のような短期サイクルで運用されている。そこで扱われる収益は、銀行経理基準とリンクして、発生主義の「期間損益」が用いられている。従って極端に言えば、今期に相当な努力を費やして5年の融資を期末最終月に実行しても、今期の評価はその実行時点から期末日までなので、30日分に満たない評価しか得られない。5年という期間にわたり収益をあげ続ける取引の評価が、今期分は1/60未満なのである。それでもその5年間、担当が変わらなければその後はほぼ1年分ずつ評価されていくが、ローテーションによって担当が変われば他の担当者の収益になってしまう。もちろん変わった結果、幸運なこともあるが不運なこともある。

この事象はトランスファー・プライシングの精神とは整合的でないことは自明である。取引満了期日までスプレッドを安定化させる趣旨が業績評価では貫徹されていないということである。営業活動の重要な目的には顧客とのリレーション維持・拡大などもあるが、少なくとも「収益」を評価している部分については、収益実績を正當に評価しているとは言い難い。5年分の収益は取引実行時に計上し、実現ベースで差異が出ればその時点で調整するという考え方も採れる。変動金利取引でも、トランスファー・プライシング・ベースでのスプレッドが確定しているから、固定金利取引と同様の取扱いが可能である。更には長期間に亘る収益を評価するのであるから、再投資効果を考慮し、リスク管理とも整合的にするために、時価評価額ベースで評価することも検討されるべきであろう。

近年の動向では評価制度は達成度や実績を重視する傾向が強く、それが年俸制などの給与体系にまでリンクしようとしている。その状況の中では、「誰が稼得した実績か」というテーマをより深く検討する必要がある。営業コストに関しても、仮に収益の認識が期間損益のままであるとすれば、感覚的にはヘッジ会計のように、「どの(いつの)収益のためにどの(いつの)コストを使ったか」というリンク付けが重要になってくる。

また、ローテーションにより担当顧客を移管する場合などには、新旧担当者間での収益及びコスト配分の調整が欠かせなくなるため、「取引成立に向けてのコストと顧客(取引)フォローのコストを分別計上する」ようなコスト管理も必要になる。更に言えば、取引成立を主目的とする「狩猟型」営業スタイルと、顧客リレーション・取引維持を主目的とする「農耕型」営業スタイルが存在し、それぞれ別個の評価体系を採用する必然性が出てくる。そうすると「狩猟型」が取引を成立させた後、「農耕型」へそれを移管することになるから、その際には「時価で売却する」という手法を採用する可能性も見えてくる。

このように考えてみると最早、財務会計と管理会計は全く別個の形態を採らざるを

得ないことになる。管理会計の最終的な目的は「財務会計ベースの収益を安定維持・拡大」していくことにあるが、そのプロセスの中では財務会計の考え方のみでは自ずと限界があるわけである。自由化以前の営業店独立採算制度の時代から、差額法による本支店勘定制度を導入し、財務会計の枠外の考え方を管理会計に導入してきた歴史を思えば、それが現在ではますます進展してきており、将来は更に進展するということであろう。管理スタッフは両者間の相違を明確に認識し、管理会計施策の財務会計への効果を踏まえながら、銀行内をコントロールする任を負うことになる。

銀行におけるトランスファー・プライシングを主題として、その位置付け、歴史、業務コンセプト、管理モデル例及び今後の展開を論じてきた。日本経済自体の先行きも不透明感が漂う中、ビッグバンを迎える本邦金融機関は、どんな顧客層にどんな商品を提供しどんな特色を打ち出していくのか、またそれを実現するために内部的にどんな舵取りを行っていくのか、といった課題の具体化・実現化に日々腐心されておられると思われる。その検討の基盤として、どんな取引が歓迎されそれをどうすれば推進できるかという、評価尺度とコントロール・メカニズムが重要であることを論じたつもりである。モデル自体はそれぞれの金融機関の戦略に応じて多様な形態を採るであろうが、コントロールの枠組み自体には大差がないのではないかと思考する。本稿が金融機関の企画・推進ご担当者にとってご参考になれば幸いである。

* 1 このパターン分類の表記では、冗長性を避けるために、「プール」の定義にはプロフィット・センタや顧客を含み、「トランスファー・プライス」には約定レートを含み、また「リスク・スプレッド」にはプロフィット・センタに計上されるスプレッドも含めている。

参考文献

経営関連

- [1] 織坂 濠, 時価革命, 1998 年, 徳間書店.
- [2] クリス・マッテン, 21 世紀の銀行経営, 1998 年, きんざい.
- [3] 野村総合研究所, 米銀の 21 世紀戦略, 1998 年, きんざい.
- [4] マッキンゼー・アンド・カンパニー 金融グループ, 戦略の選択 銀行編, 1998 年, ダイヤモンド社.
- [5] 糸瀬 茂, なぜ銀行を救うのですか, 1998 年, 東洋経済新報社.
- [6] ポール・ミルグロム/ジョン・ロバーツ, 組織の経済学, 1997 年, NTT 出版.
- [7] 大野 克人, 金融常識革命, 1997 年, きんざい.
- [8] 坪谷 二郎, 金融破綻と銀行経営, 1997 年, 中央経済社.
- [9] 黒田 晃生, 金融改革への指針, 1997 年, 東洋経済新報社.
- [10] マッキンゼー金融グループ, 新・銀行の戦略革新, 1997 年, 東洋経済新報社.
- [11] ドミニク・キャサリー, リスクへの挑戦, 1994 年, きんざい.
- [12] トム・コブブランド/ティム・コラー/ジャック・ミュリン, 企業評価と戦略経営, 1993 年, 日本経済新聞社.

業務関連

- [13] 日本銀行, リスク管理チェックリスト, 1998 年, <http://www.boj.or.jp/>.
- [14] 西浦 裕二, 金融マーケティング, 1998 年, 東洋経済新報社.
- [15] 安田 隆二/大久保 豊, 信用リスク・マネジメント革命, 1998 年, きんざい.
- [16] 木島 正明, バリュエーション・アット・リスク, 1998 年, きんざい.
- [17] 木島 正明, クレジット・リスク, 1998 年, きんざい.
- [18] 早瀬 保行/西 正, 信用格付とリスク管理, 1997 年, 銀行研修社.
- [19] 大和証券金融派生商品部/大和総研制度調査室, デリバティブ・ディスクロージャー, 1997 年, きんざい.
- [20] 小谷 融, デリバティブ・ディスクロージャー詳説, 1997 年, 税務研究会出版局.

- [21] 大久保 豊, アーニング・アット・リスク, 1997年, きんざい.
 [22] 大久保 豊, スプレッド・バンキング, 1997年, きんざい.
 [23] ロッド・A・ベックストローム/アリス・R・キャンベル, 統合リスク管理への挑戦, 1996年, きんざい.
 [24] 三木 隆二郎, 生保 ALM と経営リスク管理, 1996年, きんざい.
 [25] 西田 真二, ALM 手法の新展開, 1995年, 日本経済新聞社.
 [26] 醍醐 聡 (編) 時価評価と日本経済, 1995年, 日本経済新聞社.
手法関連 [27] 岩城 秀樹, デリバティブ - 理論と応用 -, 1998年, 朝倉書店.
 [28] 山口 健一郎/藤井 浩嗣, コモディティデリバティブ入門, 1998年, 四熊ブックス.
 [29] 永野 学, 信用リスクを取引する, 1998年, 四熊ブックス.
 [30] 倉都 康行, リスク再考, 1998年, 四熊ブックス.
 [31] 森棟 公夫/刈屋 武昭 (編) リスク管理と金融・証券投資戦略, 1998年, 東洋経済新報社.
 [32] 平木 多賀人/竹澤 伸哉, 証券市場の実証ファイナンス, 1997年, 朝倉書店.
 [33] 竹原 均, ポートフォリオの最適化, 1997年, 朝倉書店.
 [34] 森平 爽一郎/小島 裕, コンピュータシヨナル・ファイナンス, 1997年, 朝倉書店.
 [35] 小暮 厚之, ファイナンスへの計量分析, 1996年, 朝倉書店.
 [36] 清水 正俊/山田 哲生, スワップの価格はこうして決まる, 1997年, 四熊ブックス.
 [37] 島 義夫, 信用リスク・格付・債券投資入門, 1997年, 四熊ブックス.
 [38] 永野 学, クレジットデリバティブ入門, 1997年, 四熊ブックス.
 [39] 刈屋 武昭, 金融工学の基礎, 1997年, 東洋経済新報社.
 [40] 後藤 公彦, デリバティブ時価会計入門, 1997年, 日科技連出版社.

執筆者紹介 田 中 淳 (Jun Tanaka)

1960年生 . 1983年早稲田大学政治経済学部経済学科卒業 . 同年4月日本ユニシス(株)入社 . 金融業界担当営業 , 同マーケティング・スタッフ , 同システム開発・導入担当を通じて , 原価計算 , ALM , 総合予算収益管理 , 市場リスク管理などの経営情報系ソリューション・システムの企画・開発・導入・販売支援に従事 . 1996年よりソリューション・コンサルティングを担当し , 現在 , 金融エンタープライズシステム営業本部コンサルティング部に所属 . 著作 : 「実践的 ALM」(共著 , 1989年 , 近代セールス社) .

E Mail : Jun.T@unisys.co.jp