

大規模で複雑な業務を行う金融グループにおける 流動性リスク管理の具体的な実務事例について

当庁は、大規模で複雑な業務を行う金融グループにおける流動性リスク管理に係る監督上の着眼点(案)を検討するにあたり、G-SIB 及び指定親会社グループ等の金融機関における流動性リスク管理の現状について、関係者の方からご教示を頂きました。本資料は、本編で取りまとめた監督上の着眼点(案)に関連し、当庁が、こうしたプロセスを通じて情報収集した、大規模で複雑な業務を行う金融グループにおける流動性リスク管理の具体的な実務事例を参考資料として公表するものです。

(1) 流動性リスク管理におけるガバナンス

(会議体の運営)

- グループ全体のリスク管理を取り扱う会議体において、流動性リスク管理に関する事項について、高い頻度で定期的に、また流動性が逼迫している状況ではより高い頻度で随時、審議・報告が実施される態勢となっている。審議・報告先となる会議体としては、リスクに関する委員会、財務に関する委員会、ALM に関する委員会等がある。
- 流動性リスク管理に関する事項を審議する会議体の構成員に、財務統括責任者(CFO)やリスク統括責任者(CRO)のみならず、コンプライアンスや業務部門の代表者も含まれている例が多く見られる。また、経営監督と経営執行の双方の観点から、リスクや財務に関する委員会がそれぞれ設置されている例が見られる。
- 会議体における審議・報告事項には、流動性リスクアペタイト、流動性リスク管理態勢、流動性リスクの状況、流動性ストレステストの結果、流動性リスク関連の方針・ガイドライン、コンティンジェンシー・ファンディング・プラン(CFP)の承認等が含まれている。
- グループ全体のリスク管理を取り扱う会議体のみならず、グループ傘下の各拠点・各法人においても流動性リスク管理に係る会議体が設置され、運用されている。各拠点・各法人の会議体においては、拠点毎の業務やリスクテイクの状況、拠点としての保有流動性の十分性等について審議・報告がなされている。

(経営陣による関与)

- 上記の会議体における審議・報告の状況については、経営陣による定期的なレビューがなされている。また、特に、流動性リスク・リミット遵守状況等の流動性リスクの状況や早期警戒指標(EWI: Early Warning Indicator)等の指標については、社長等の最高責任者、CFO、CRO 等を含めた経営陣に対し、日次で報告がなされている例も見られる。

(流動性リスク・リミット体系の運営)

- 流動性リスク・リミットについては、これを超過しないよう管理すべきハードなリミットとして用いる事例がある一方、超過した場合に状況把握のための報告・検討を行うためのソフトなリミットとして用いる事例もあり、リミットの持つ機能や位置付けは金融機関グループごとに、設定されたリミットの種類によって異なる面がある。

(2) 流動性リスクアペタイトの設定と遵守

- 大規模で複雑な業務を行う金融グループでは、流動性リスクアペタイトに沿った業務運営を遵守すべく、市場全体の混乱が要因となる流動性リスク、及び自社の信用力に起因する流動性リスクの両方についてストレス状況を想定し、こうしたストレス状況下でも、一定の耐久期間において、支払・決済債務の適時での履行に支障が生じないような、十分な余剰流動性資産を確保・維持していることを確認する実務がなされている。
- 流動性リスクアペタイトを設定する上で想定される耐久期間の長さに関しては、以下のような考え方に基づいて決定している例が見られる。
 - 1ヶ月：市場全体の混乱、及び自社の信用力に起因する流動性リスクの両方について、強いストレスが1ヶ月間継続する場合にも耐久可能な余剰流動性資産を保有することを、流動性リスクアペタイトとしている事例が見られる。耐久期間を1ヶ月とする理由として、バーゼル3流動性カバレッジ比率が定める耐久期間が1ヶ月であることに準拠する考え方も見られる。
 - 2～3ヶ月：一定のストレスが2～3ヶ月間継続する場合にも耐久可能な余剰流動性資産を維持することを流動性リスクアペタイトとする事例がある。耐久期間を2～3ヶ月間とする理由としては、経営戦略上の重大な意思決定を行う上で十分な時間を確保するために、この程度の時間的余裕が必要であるとの目線を持っている事例がある。
 - 1年：一定程度の資産売却等や事業規模の縮小という流動性リスク削減策の実行が可能となる時間的余裕を想定して、1年間耐久可能な余剰流動性資産を保有することを流動性リスクアペタイトとしている事例が見られる。こうした事例では、中長期間における運用・調達の安定性や短期調達への依存度を管理する点が重視されている。

(3) 流動性リスクの包括的な測定

- 大規模で複雑な業務を行う金融グループでは、市場参加者間でのリスク意識の

高まりや、自社に対する市場の認識の変化を捉えるべく、予兆管理的なモニタリングや分析が行われている。

- 具体的なモニタリング項目としては、流動性ストレステスト結果、資金運用・調達のギャップ(いわゆる資金ギャップ)、キャッシュフロー予測値、リスク・リミットの使用・超過状況、EWI 等がある。
- 流動性リスクアペタイトやリスク・リミットを用いて、流動性リスクの管理やモニタリングを行う際には、一般に、一定のストレスを想定した上で、指標・数値を算出し、評価している例が見られる。
- これらの平時におけるモニタリングとは別に、追加的な対応として、具体的なストレスイベントが顕在化する可能性が上昇した際には、当該ストレスイベントについて、シナリオをより具体化してストレステストを実施し、流動性リスクの把握・分析を行っている例が多く見られる。
- EWI やストレステスト結果に関するモニタリングや分析を踏まえ、CFP の発動要件の適切性や、アクション・プランの内容の十分性等を検証している例も見られる。
- モニタリングは、グループ全体と拠点毎の双方で行われている。拠点毎のモニタリングでは、グループ全体でモニタリングしている項目に加え、拠点毎のリスク特性を踏まえた項目が追加されている。

(4) 流動性ストレステスト結果の活用

- 流動性ストレステストのシナリオとしては、(ア)市場全体の混乱が要因となるストレス、(イ)自社の信用力に起因するストレス、(ウ)上記二つが同時に生じるストレス、の3通りを想定することが一般的となっている。
- ストレステストのモデルやシナリオは、グループ共通のものを各拠点で使用するケースが多い。なお、拠点固有の要因から想定しうるストレス事象が存在する場合は、それらに基づいた追加的なシナリオを想定している例も見られる。
- ストレステストのシナリオにおいて想定する、ストレス事象の継続期間に関しては、1ヶ月、1年といった期間を設定している会社が多く見られる。当該期間に差異が存在するのは、想定するストレスの深度や、各ストレステストの目的によって、適切と考えられる期間も異なることによるものと見られる。なお、期間を柔軟に設定してテストを行うことができるよう、インフラを整備している例も見られる。
- ストレステストの実施頻度に関しては、流動性リスクの変化速度が速い業務を実施している金融機関において、日次で行われている例も複数見られる。
- ストレス時の資金流出額の想定については、バーゼル3流動性カバレッジ比率よりも保守的に定義している例が多い。資金流出額を想定する上で考慮している事項としては、契約上の期限(社債の満期等)、顧客行動(レポ取引等におい

て、より流動性の低い担保物への差換えを、既に担保を差し入れた顧客が要求する場合等)の変化による資金需要への影響、市場価格の変動による影響(OTC デリバティブ担保の追加拠出等)等がある。

- 流動性ストレステストにおいて、資金流入は原則として見込まないとする例が多く見られる。また、一定の資金流入を見込む場合においても、例えば、追加的な無担保調達ができない、法人からの資金調達は再調達ができない、あるいは、自社に対して設定されたコミットメントラインは勘案しない、といった保守的な前提を置いている例が見られる。

(5) 十分な余剰流動性資産の保持

- 内部管理上の余剰流動性資産に算入可能とする資産は、バーゼル3流動性カバレッジ比率規制上の HQLA(High Quality Liquid Assets、高品質の流動資産)よりも保守的に狭く定義した資産とされることが一般的である。具体的には、主要国通貨建の現預金や、高格付かつ流動性の高いソブリン債等に限定している事例が多く見られる。
- また、高格付かつ流動性の高いソブリン債等であっても、保有する拠点毎に課せられる法規制や、市場インフラ上の制約により、流動化が困難となることが見込まれる場合は、当該拠点における余剰流動性資産としての算入を認めない等、厳格な取扱いをしている例も多く見られる。
- 余剰流動性資産を保有する部署に関して、トレーディング部署がこれらの資産を保有している場合は、流動性が逼迫している状況において無断で処分・使用される可能性があることに鑑み、財務部署等で保有するもののみを余剰流動性資産として算入している例が複数見られる。

(6) 担保の区分管理

- 余剰流動性資産に内部管理上算入可能とされる資産のうち、取引相手に担保として差し入れられている資産の種類や金額を把握できるインフラが構築されている例が多く見られる。こうしたインフラは、グループ全体で統合的に構築されている事例が多い。

(7) 流動性リスクの管理手法

- 流動性リスクの管理手法としては、流動性リスクアペタイトの設定、資金運用・調達のギャップ分析、ストレステスト、資金調達源のモニタリング、外部調達市場の利用可能性の検証、EWI のモニタリング等を、通貨別・拠点別・部門別といっ

た様々な側面で行う取組みが見られる。

- 流動性リスク・リミットについては、グループ全体としてのリミットに加え、地域別・拠点別・部門別のリミットを設定している例が多く見られる。これらは、用途に応じて設定・使い分けがなされており、例えば、地域毎・拠点毎の業務の特性やこれに起因するリスクの把握を目的とするものや、地域毎・拠点毎の流動性の十分性確認を目的とするもの等が存在する。
- グループ内の拠点において、法規制や現地当局による監督等の要因により、当該拠点とグループ内の他拠点との間の資金移動が制約される場合等を個別に考慮して流動性リスク管理を行う例も見られる。
- 流動性リスクに係るモニタリングや報告は、グループ全体を対象として行われるのみならず、主要子会社・拠点毎でも行われている。
- 親子会社間でのストレステストを実施する手法については、各社で差異が見られる。各子会社でストレステストを行い、その結果をボトムアップさせたものをグループ全体のテスト結果として分析する例や、グループ全体を対象としたストレステストを基点としつつ、その結果を拠点毎に細分化する例等が見られる。

(8) 各業務部門における流動性リスク低減のためのインセンティブ構造の構築

- 流動性の観点から見て安定的な調達や余剰流動性資産の確保に必要なコスト等について、個別の取引毎や取引ポートフォリオ毎に、管理会計上のコスト賦課が行われている例が多く見られる。コスト賦課を行う対象となる取引や資産としては、貸出取引やデリバティブ取引、商品在庫、偶発的なキャッシュフロー等、幅広い設定がなされている。
- これらの取引や資産に対するコスト賦課の金額は、取引期間や資産の保有期間、市場流動性といった、取引や資産の特性を考慮して決定されている。また、コスト賦課の金額については、拠点毎の業務特性や、拠点毎に課せられる法規制等も踏まえて、調整された数値を用いている例も見られる。
- リテール預金については、流動性リスクを削減する効果が大きいものとして、リテール預金を獲得した業務部門に対して、財務部署よりインセンティブを支払う例も見られる。
- 投資銀行業務を営む場合、自らの資金調達コストを、顧客と行う取引の時価評価(プライシング)に織り込む例が見られる。他方、商業銀行系では、プライシングには反映させないまでも、管理会計上において各業務部門の負担として反映させ、かつ業績評価にも織り込む例が見られる。
- 業務部門に対するコスト賦課を通じたインセンティブ付けをすることで、同じ経済効果を生み出す取引であっても、流動性リスクの低い取引形態を選んだり、デリバティブ取引上の担保条項を自社に有利となるよう改善する等、流動性リスクの

削減に向けた取組みがフロント部署において推進されるよう企図している事例が見られる。

- 新商品導入時の審査プロセスにおいては、流動性リスクの観点も含め、財務部門やリスク管理部門等の管理部門による承認が必要とされている。審査プロセスにおいては、流動性リスクも含めた新商品に内在するリスクの内容や、リスク捕捉方法、コスト賦課の方法等について、これらの部門により確認・検証がなされている。

(9) 流動性リスクを踏まえた資金調達・運用に係る計画の策定と実行

- 資金調達・運用方針に関しては、CFO 等を含む経営陣が決定し、明確化している例が複数見られる。さらに、これらの実効性を確保すべく、資金調達に携わる部署に対しては、その所属を問わず、管理部門としての責任を課し、CFO 等に対する報告体系を構築している例も見られる。
- 有担保調達において、担保資産の市場流動性に応じた区分を行い、当該区分毎に調達期間の十分性を確保している例が見られる。具体的には、市場流動性が低い担保資産を用いる場合には、より長い期間の調達を行うべきものとし、調達期間が十分に長いものとなっていないと判断した場合は、内部管理上の余剰流動性資産として認識しない、といった扱いが見られる。
- 市場流動性の低い担保資産を用いた有担保調達や、無担保での調達に関しては、調達先を分散させる観点から、調達先毎の調達状況を把握し、特定の調達先からの大口調達を回避しようとする例も見られる。
- リスク管理上の参考情報として、余剰流動性資産以外の資金調達源についても、ストレスが調達能力に対して及ぼす影響を、資産の特性や調達先の特徴等を勘案した上で、把握・管理している例が見られる。

(10) コンティンジェンシー・ファンディング・プラン(CFP)の策定

- CFP の枠組みは、グループで統一されたものとなっている例が一般的である。加えて、拠点毎に細分化して、それぞれの役割や対応事項を明確化することで、拠点としての CFP も用意している例が複数見られる。

具体的には、例えば、グループ傘下の各拠点における所要流動性、市場からの調達能力、中央銀行からの調達可否等は、同じグループに属していても拠点毎に異なり、それぞれに課せられる法規制や現地当局の監督上の要請も異なることから、これらの点を踏まえた上で、それぞれの責任・役割を定め、CFP に組み込んでいる例が見られる。

- CFP の枠組みをグループで一体的なものとするために、EWI 等の発動要件に

関して、どのような状況を流動性が逼迫していると考えるか、グループ全体及び各拠点のそれぞれで明確化している例が見られる。

- CFP の発動に関しては、発動に関する検討・決定を行う会議体のメンバーが、一人でも会議体の開催を希望すれば会議体が招集され、流動性リスクに関するモニタリング項目の状況や定性的な情報を踏まえて判断し、CFP 発動の可否を決定する、といった例が見られる。
- CFP の発動にかかる会議体の議長は、CFP 未発動時は CRO が、発動時には CEO が務めるといった態勢とし、CFP 発動時における対応の一体性を高めようとしている例が見られる。
- CFP と BCP (Business continuity planning、いわゆる業務継続計画)との統合性を高める観点から、両者を関連付けて運営する例も見られる。具体的には、証券決済機能や、グループ全体の流動性を供給する部門における資金繰り機能等を、流動性が逼迫している場合に維持すべき重要性の高い機能として位置付けた上で、流動性が逼迫している場合を想定したオペレーションの確認・訓練を行ったり、内部監査において実効性を検証したりする例が見られる。

(11) 金融システムの健全性を確保する観点を踏まえた流動性リスク管理

- 多くの大規模で複雑な業務を行う金融グループは、再建・処理計画の策定等の対応を通じ、グループの金融機能のうち金融システム上の重要な経済機能に該当するものが何かについて、議論の整理を進めている。

以 上