世界が進むチカラになる。

MUFG

「金利のある世界」における ALM運営の高度化支援 コンサルティング

2025年5月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

金利上昇局面を巡るALM上の論点

■ 金利上昇局面を受けて、銀行業界では、次のような議論がされています。多くはALM会議において課題認識をするべき領域です。

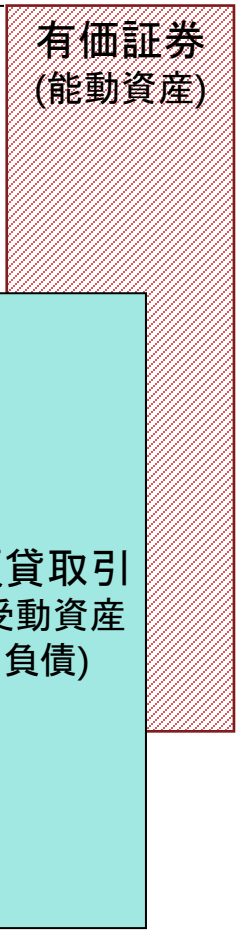
市場金利の上昇

有価証券の評価損の拡大
→有価証券評価損は、経営体力の範囲内に収まるのか
→債券の評価損を、株式の評価益で十分に相殺できるか
→保有分は早期に損切りをして、銘柄を入れ替えて、高くなった利回りを享受するべきでは

銀行勘定金利リスク量(⊿EVE)の拡大
→金利上昇見通しを受けて長期固定貸出が選好されたり、定期預金が選好されたりすることで、⊿EVEは拡大するのか
→流動性預金の平均満期が短縮し、⊿EVEは拡大するのか

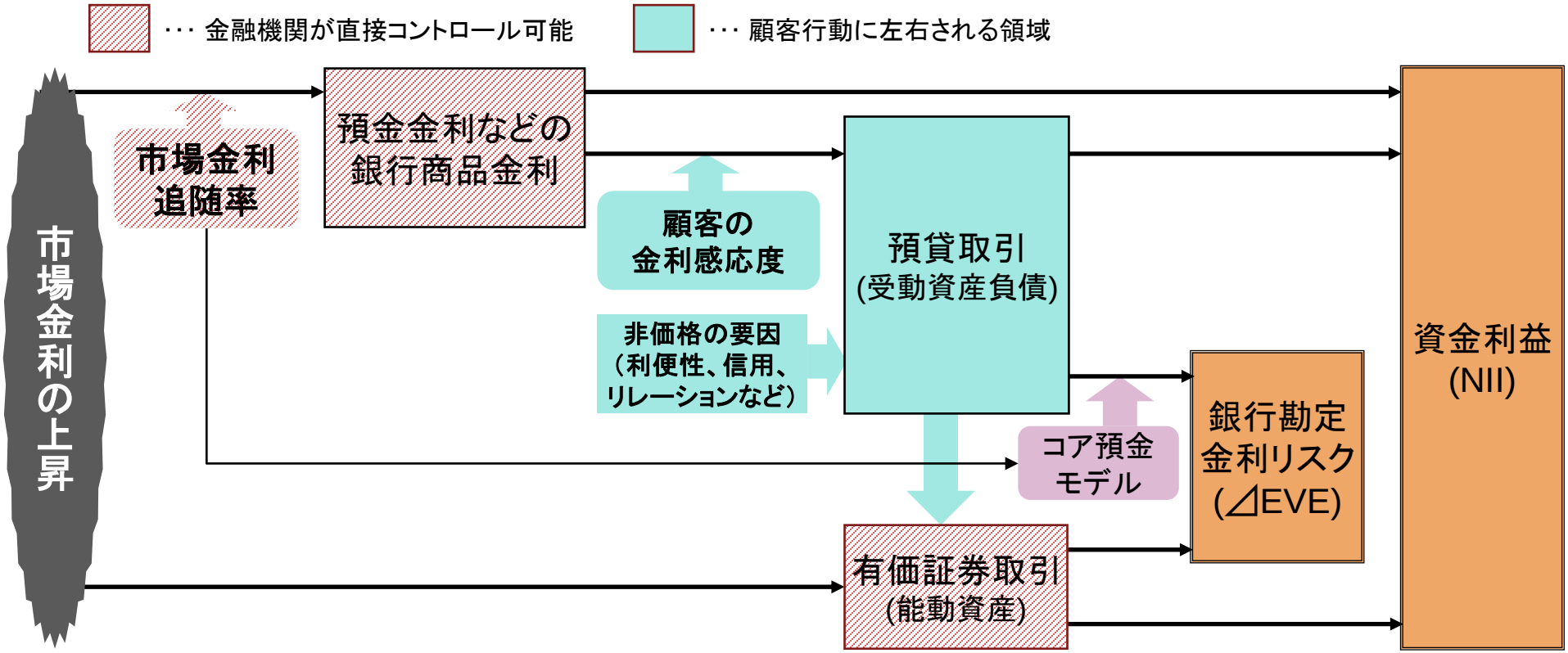
資金利益(NII)への好影響
→債券などの資産運用利回りが上昇するとともに、貸出と預金の市場金利追随率の差異から預貸利鞘が改善し、NIIには好影響か

預金獲得競争
→預金スプレッド（市場金利－預金金利）が回復し、多くの金融機関が預金吸収に積極姿勢に転じれば、預金獲得競争は激化するか



金利上昇の銀行経営への影響波及ルート

- 銀行ALMでは、受動資産負債である預貸残高の変化に対応して、能動資産である有価証券の運用戦略を練る必要があります。
- 顧客行動を織り込み、受動資産負債の動きを見通して、金融機関が直接コントロール可能な領域を操作することで、金利リスクや資金流動性リスクを制御しつつ、資金利益の拡大を図ります。

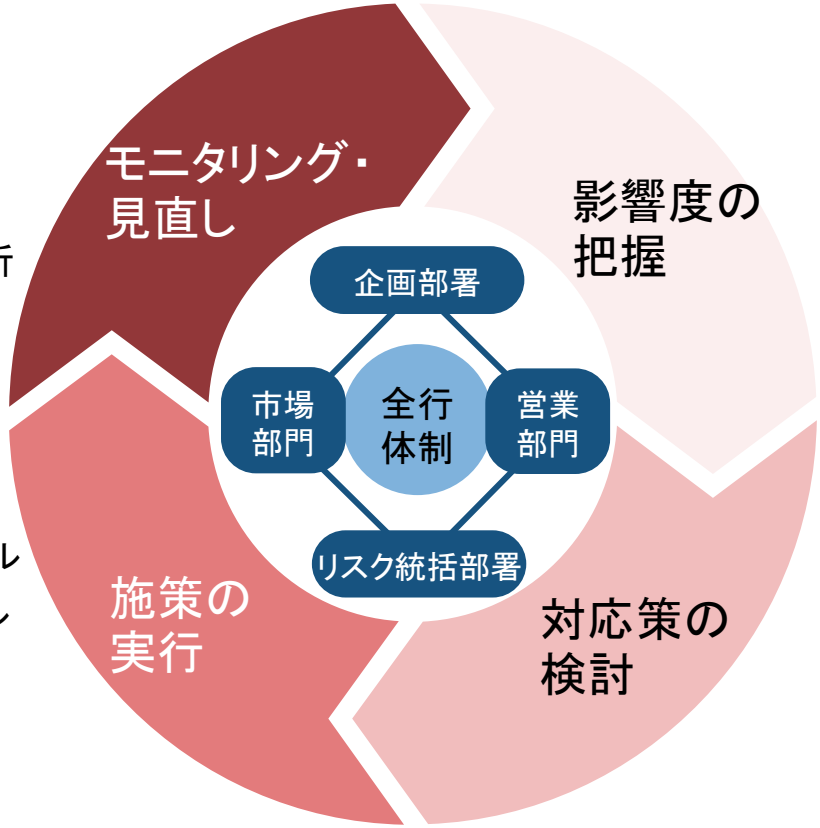


「金利のある世界」に向けたALM運営

- 不透明な金利引き上げペースや、金利上昇に対する顧客行動が見通せない中では、柔軟で機動的なALM・金利リスク管理が欠かせません。
- 多様な金利シナリオに対する影響度を把握し、営業部門・市場部門を含めた全行体制で施策検討・実行・見直ししていくPDCAサイクルをより早く、高い頻度で継続していくことが必要です。

金利上昇環境下でのALM・金利リスク管理の高度化

- 定期的なモニタリング
  - 外部環境・シナリオの変化
  - リスク・リターンの変化
  - 変化要因・差異要因の分析
- 変化の早期把握把握、プロアクティブな対応策検討



- 金利変動影響の把握・分析
  - 多様な金利シナリオ
  - 科目・商品による異なる影響度
  - 残高の変化＋利回りの変化
  - B/S影響・P/L影響

- 預貸を含めたB/Sコントロール
- 預貸プライシングコントロール
  - 金利上昇に対応した標準採算基準の見直し
  - 標準採算基準運営の強化

- 対応策ごとの影響額分析
  - 預貸プライシング・残高運営
  - 有価証券投資方針
  - ヘッジ等ALMコントロール
- シナリオ×対応策の比較分析

ALM高度化に関するMURCの主要コンサルティング・テーマ

1.

動態B/Sに基づく NII分析手法構築支援

- 金利変動に対して将来のB/S変化・将来の資金収益（NII）の変化をシミュレーション分析する手法を構築支援します。
- 「金利のある世界」での残高変化・収益変化を、多様なシナリオ・施策に基づき分析を行うことで、ALM収益の安定化に向けた施策検討やモニタリングに活用できます。

2.

コア預金モデル手法 構築・高度化支援

- 金利リスク管理・ALM運営上重要となる流動性預金のコア性について、貴行データに適した分析手法を構築支援します。
- 複数手法での分析を行うことにより、多面的な分析・検証が可能になります。
- 貴行データ・手法に適したツール提供により、貴行内での継続運用・分析が可能になります。

3.

ALM運営全般の 診断・高度化

- 現在の貴行ALM運営状況を全般的に診断し、「金利のある世界」での運営方法の見直しをご支援いたします。
  - 体制、分析指標、分析手法、報告・モニタリング、ストレステスト　等

1. 動態B/SによるNII分析手法 構築支援　（1）旧来ALMとの相違点

- 動態B/Sとは、金利等の外部環境の変化に対してB/Sが受ける影響を過去実績等から分析し、将来シナリオの下での将来B/Sを動態的に予測する取り組みです。
- NII分析とは、動態B/Sから得られる将来の資金利益（NII；Net Interest Income）を予測し、その水準や変動リスクを指標としてALM運営に活用する取り組みです。

資金収益NII＝資金運用収益－資金調達費用

バランスシート B/S

現在B/S

変動金利貸 200	流動性預金 250
固定金利貸 100	定期預金 100
債券 100	自己資本等

将来シナリオ

新しいALM　－動態B/S・NII分析－

将来B/S（動態B/S）

変動金利貸 120	流動性預金 200
固定金利貸 150	定期預金 120
債券 70	自己資本等

資金需要の減退
固定金利シフト

評価損益
預超額の制約

定期シフト
預金流出

蓋然性の高いシナリオ → NII 総合損益 → 金利が変動した際に将来B/Sが生み出す資金収益の水準と変動リスク

期間損益アプローチ

現在B/S

現在B/Sのまま横置き

現在価値アプローチ

センシティビティシナリオ等 → VaR BPV → 金利が変動した際に現在B/Sから生じる現在価値の下落リスク

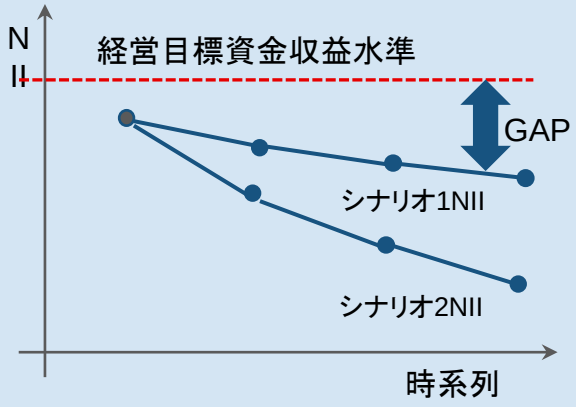
旧来ALM

1. 動態B/SによるNII分析手法 構築支援　(2)NIIを利用したALM高度化

- NIIは、ALMにおける「①目標ギャップ分析」「②施策検討」「③モニタリング」の各プロセスで活用することが可能です。
- マイナス金利下の不透明な金融経済環境では、目標ギャップ分析において、多様な将来金利シナリオに基づいて将来の影響度を分析しておくことが特に重要です。

①目標ギャップ分析

目標収益水準とのギャップを把握
⇒科目別に要因分解

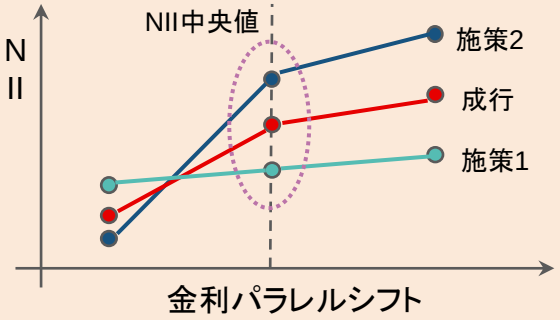


多様なシナリオに基づく分析

②施策検討シミュレーション

施策別のNII予測
⇒リスク・リターンを比較検討

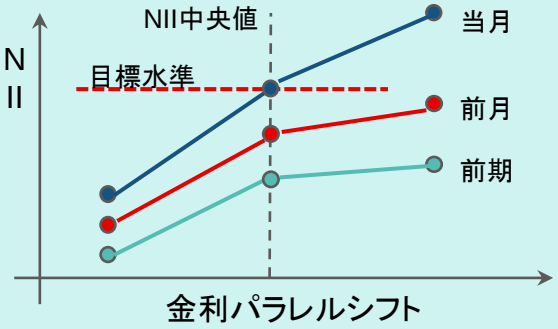
制約条件	→	対応施策案	債券デュレーション 預貸金コントロール



NIIと評価損益の
バランスによる比較検討

③モニタリング

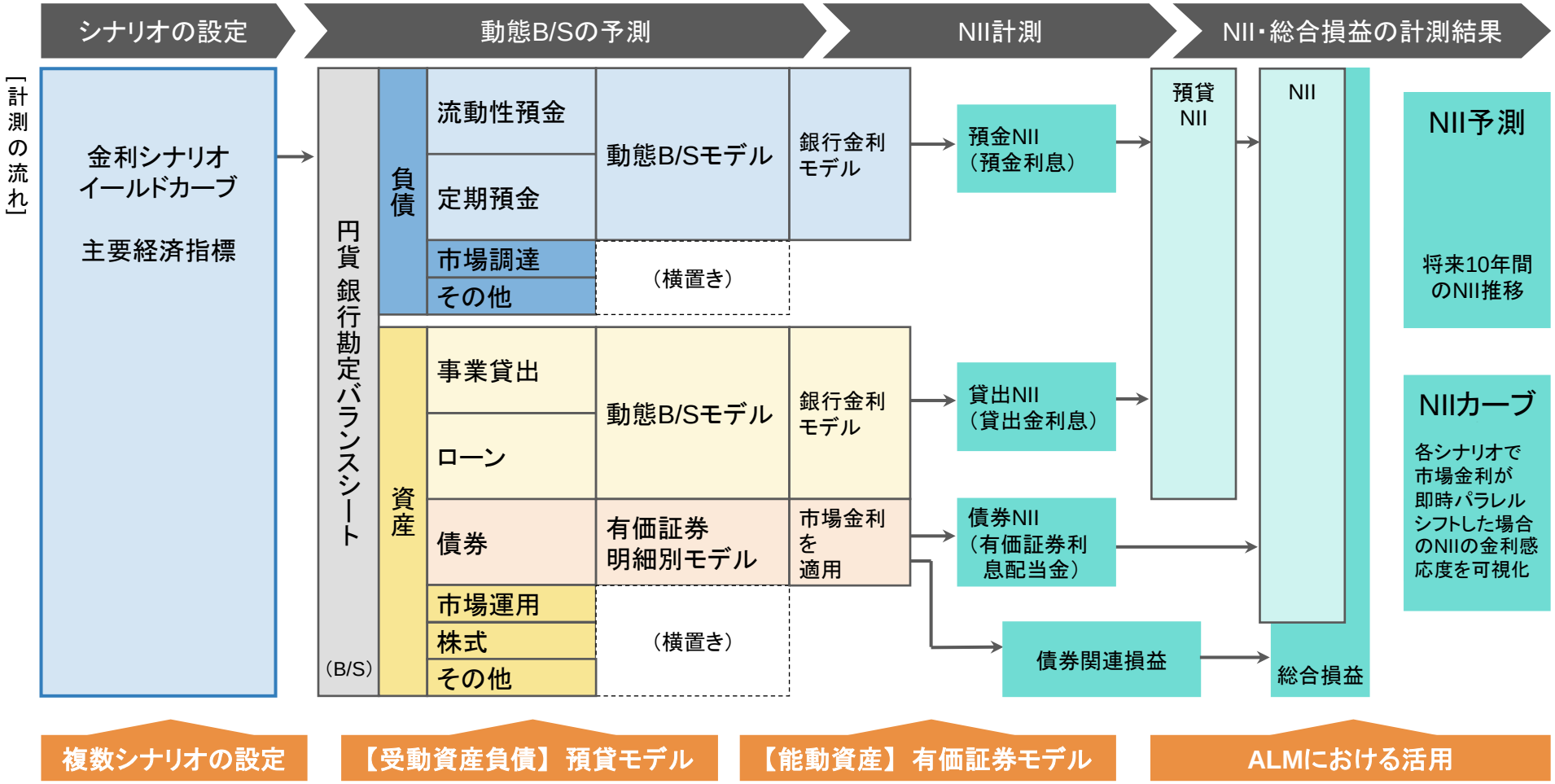
定例的NII予測(月次)
⇒時系列変化を比較分析
⇒当初目標水準とのギャップ分析



金利見通し変化による
将来NIIカーブの変化

1. 動態B/SによるNII分析手法 構築支援　(3)構築支援プログラム

■ 99%タイル損失をモニタリングする経済価値アプローチだけでは、有益なALM議論は困難です。将来シナリオ下のB/SとNIIを見通す期間損益アプローチ［動態B/SによるNII分析］を併用するべく、貴行版の手法・ツールを構築します。



2. コア預金モデル手法 構築支援　(1)コア預金内部モデル手法とは

■ コア預金とは、流動性預金のうち預金取扱金融機関に長期間滞留する預金を指します。

■ 旧アウトライヤー基準では、コア預金の計測方法は、標準的手法（FSA手法）、内部モデル手法に大別されていました。現在の「重要性テスト」では明確な計算方法の記載がありませんが、基本的に計測手法は踏襲されています。

重要性テスト	ΔEVE(※)の最大値が自己資本の額の20%を超えないこと（国内基準行） →コア預金の定義によって、計算されるリスク量が大きく変動することを理解し、コア預金の内部定義を適切に行い、バックテスト等による検証を行っているか。 （※）上方パラレルシフト、下方パラレルシフト、スティープ化の金利ショックに対する経済的価値の減少額
コア預金	明確な金利改定間隔がなく、預金者の要求によって随時払い出される預金（要求払い預金）のうち、引き出されることなく長期間銀行に滞留する預金

旧アウトライヤー基準における計測手法定義 [1]

コア預金計測手法	標準的手法（FSA手法）	a. ｉ）過去5年の最低残高、ii）過去5年の最大年間流出量を現残高から差し引いた残高、又はiii）現残高の50%相当額のうち、最小の額を上限とし、満期は5年以内（平均2.5 年以内）として銀行が独自に定める。
	内部モデル手法	b. 銀行の内部管理上、合理的に預金者行動をモデル化し、コア預金額の認定と期日への振分けを適切に実施している場合は、その定義に従う。

（出所） 金融庁「総合的な監督指針」

（注）1. 現在の監督指針では計測手法の明確な記載はなく、各金融機関で要判断も、基本的にはこれまでの計測手法を踏襲

2. コア預金モデル手法 構築支援　(2)コア預金モデル導入の意義

■ 流動性預金のコア性（預金取扱金融機関に長期間滞留する性質）を高めることは、低利での長期資金調達効果をもたらし、ALM収益を拡大します。コア預金モデルは、流動性預金のコア性を保守的に計測するインフラの役割を果たします。

コア預金内部モデル手法
－貴行庫データに基づくコア性の計測－

貴行庫データを分析　　貴行庫のコア性を計測

流動性預金の利便性向上	コア性の高まり	コア性の計測
■ 店舗網,ALM網の整備 ■ ATM利用時間帯の拡大 ■ ATM時間外手数料の優遇 ■ 自動入金,自動引落し ■ インターネットバンキング ■ 銀行の信用力の向上 ■ 顧客満足度の向上 ／等	■ 残高の増加基調 （平均増加率の維持） ■ 残高の安定化 （ボラティリティの低下） ■ 金利競争によらない流動性預金の増加 （市場金利追随率の低下） ／等	標準的手法 平均満期 1.25年 ↓ 内部モデル手法 平均満期 2～5年程度

コア預金モデルの活用

リスク管理分野	■ 銀行勘定金利VaRの算出 ■ 金利ショックによる経済価値変化（⊿EVE）算出
ALM運営 意義①	■ 調達側の実質満期を踏まえた運用戦略 ■ 長短ミスマッチ収益の確保
収益管理 意義②	■ 実質満期を踏まえた仕切りレート運営 ■ 営業店収益,顧客別収益に反映

流動性預金は膨大なコストがかかる商品
→本来、効果測定をするべき

顧客利便性を高めて、流動性預金のコア性が高まるのならば、低利での長期調達効果となる

コア預金モデル導入により、コア性を強みとした収益拡大をねらうことができる

2. コア預金モデル手法 構築支援　(3)MURCのコア預金モデル

■ MURCのコア預金モデルは、複数手法によるコア預金計測を特徴としています。
■ コンサルティングを通して、貴行庫の実情に相応しい採用手法をご提案し、他の手法は複眼的モニタリングに活用します。

最低残高の計測
Volume At Risk

マチュリティ・ラダーの計算

ヒストリカル手法

ヒストリカル型

■ 残高変化率の99%タイル値を用いて最低残高を計測する方法

解析解手法

ドリフト・ボラティリティ型

■ 下式により最低残高を求める方法

$$VaR_t = V_0 \cdot \exp\left\{\left(\mu - \frac{\sigma^2}{2}\right)\cdot t - \sigma \cdot 2.33 \cdot \sqrt{t}\right\}$$

シミュレーション手法

金利ファクター型

■ 将来金利パスから99%タイル最低残高をシミュレーション
金利モデルを用いて将来金利パスを発生

複数手法
(3×2)

差額法

逓減法

MURCツールの特徴

■ 複数手法に対応

■ 金利データは日次データを使用

■ 残高データは月次 or 日次データを使用

■ 預金区分毎（商品×人格など）に計測

2. コア預金モデル手法 構築支援　(4)MURCご支援プログラム

■ コア預金内部モデル手法について、貴行庫データに合致したMURCツールを構築・ご提供し、内部モデル手法の運用に向けた体制整備をサポートします。

MURCツール手法

標準的手法の課題

いずれの金融機関でも一律1.25年の流動性預金平均満期

↓

貴行庫における流動性預金の長期滞留状況を反映していない

MURCプログラムの手順

①手法のレクチャー

↓

②コア預金の計測

↓

③計測結果の検証

↓

④採用手法のご提言

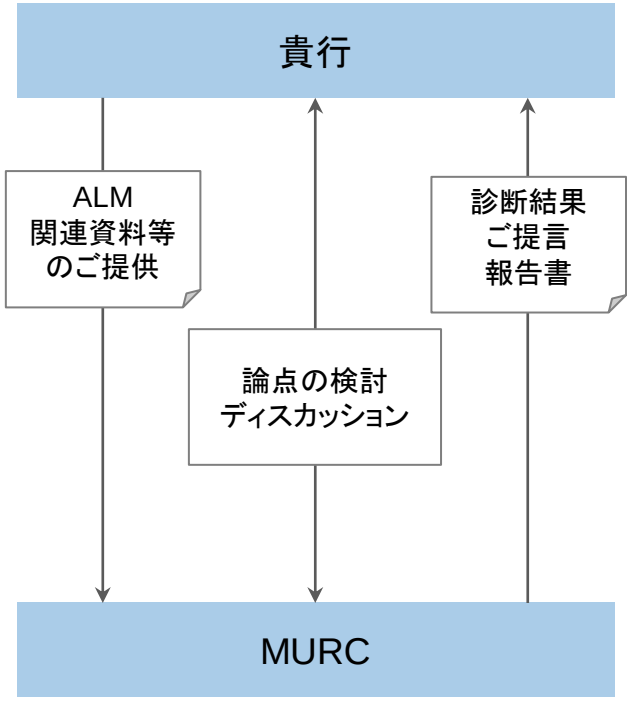
↓

コア預金内部モデル手法の運用

3. ALM運営全般の診断・高度化

- 金利環境の変化やそれに伴うに対する顧客行動が見通せない中、多様な金利シナリオに対する影響度を把握し、営業部門・市場部門を含めた全行態勢で施策検討・実行・見直ししていく機動的なALM・金利リスク管理が重要です。
- 貴行のALM運営を診断し、「金利ある世界」に求められるALM運営への高度化についてご提言を行います。

ご支援の進め方 （例）



ALM診断の対象範囲 （例）

体制	■ ALM委員会、所管部署、運営サイクル ■ 役割分担・権限・責任範囲 ■ 他の会議体（計画・進捗管理等）との役割・内容面の調整　／等
リスク評価 分析指標	■ 経済価値に関する指標（VaR・ΔEVE・有価証券評価損益 等） ■ 期間損益に関する指標（EaR・NII・長短ミスマッチ損益　等） ■ シナリオ分析シミュレーション、ストレステスト　　／等
コントロール	■ 有価証券投資における商品・デュレーションのコントロール ■ 預貸バランス・プライシングのコントロール ■ ヘッジ手段、代替投資商品等の活用　　／等
報告・ モニタリング	■ 経済環境・金利の見通し ■ 報告頻度・体制・内容 ■ 上限管理等抵触時の対応方法　　／等

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、以下のボタンをクリックください。
お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせはこちら

https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaee4cdc248144

—本資料のご利用に際して —

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください

本資料に関する問い合わせ先： 三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 コンサルティング事業本部 https://www.murc.jp/inquiry/

当社概要

三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）のシンクタンク・コンサルティングファームです。東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要はこちら

https://www.murc.jp/corporate/about/

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋、部分執筆含む）

その他市販書籍のご案内

当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2025年を生き抜くビジネス戦略～」
（2024年冬）

日本はこうなる!?
－2025年を生き抜くビジネス戦略－

日本はこうなる特設サイト
（番組アーカイブ視聴可）

WEB上での情報発信

コンサルティングレポート
https://www.murc.jp/library/report/

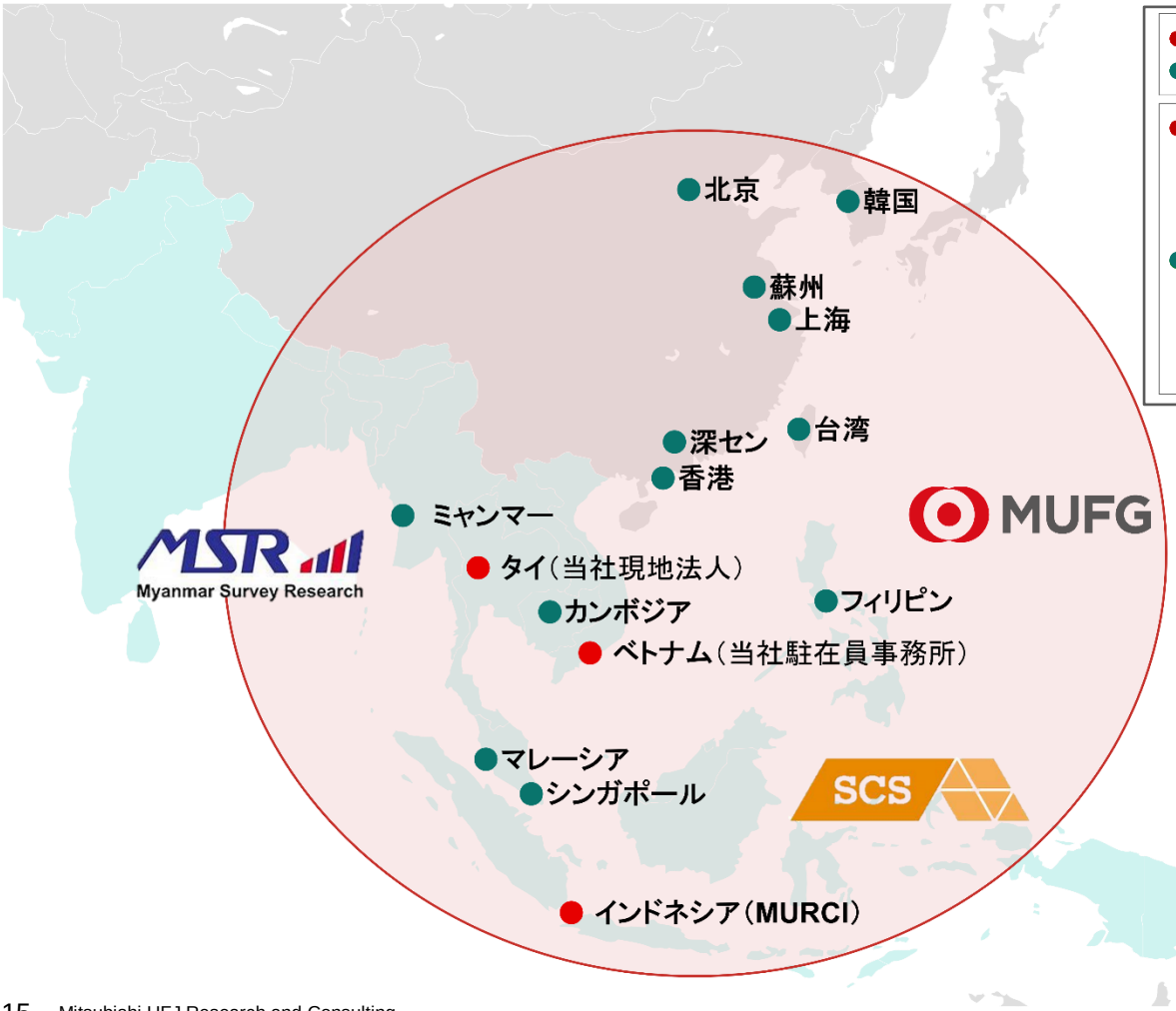
Quick 経営トレンド
https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/

オンラインセミナー過去動画
https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/

クローズアップ（取材記事）
https://www.murc.jp/library/closeup/

ASEAN地域におけるコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3カ所に拠点を持って、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



● 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（MURC）海外拠点
● 提携先 海外拠点

● MURC海外拠点

（インドネシア）	PT. MU Research and Consulting Indonesia（**MURCI**）
（タイ）	MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd.（**MURCT**）
（ベトナム）	ホーチミン駐在員事務所

● 提携先（アルファベット順）

- Myanmar Survey Researchとの覚書締結について
  ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_191001/
- SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.との覚書締結について
  ニュースリリース： https://www.murc.jp/news/news_release/news_release_210202/

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/

MUFG