

การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน
(Assets and Liabilities Management)

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	1
ส่วนที่ 1 การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน	
1.1 คำจำกัดความ	2
1.2 โครงสร้างการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน	2
ส่วนที่ 2 ความเสี่ยงของการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน	
2.1 แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน	4
2.2 ปัจจัยความเสี่ยง	
2.2.1 จากปัจจัยภายใน	4
2.2.2 จากปัจจัยภายนอก	5
ส่วนที่ 3 แนวทางการตรวจสอบการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน	
ความเสี่ยงจากการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน	5
1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk : IR)	5
1.1 ความเสี่ยงที่มีอยู่ด้านสภาพคล่อง	6
1.2 ความเสี่ยงที่มีอยู่ด้านตลาด เฉพาะด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร (Interest Rate Risk in Banking Book : IRRBB)	6
1.3 ความเสี่ยงที่มีอยู่ด้านปฏิบัติการ	6
2. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management : QRM)	
2.1 ระดับการจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operational Management: OM)	6
2.2 ระดับการควบคุมดูแล (Oversight Functions: OF)	7

บทสรุปผู้บริหาร

การประกอบธุรกิจของสถาบันการเงิน (สง.) จะมีความแตกต่างกันตาม Business Model ซึ่งอาจพิจารณาได้จาก โครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน แผนกลยุทธ์ และเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM) เป็นการบริหารจัดการโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สินในงบการเงิน รวมทั้งภาระผูกพันต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้ได้ผลตอบแทนและความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องจะมีทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารสภาพคล่อง และอัตราดอกเบี้ย ตัวอย่างเช่น เมื่อ สง. ต้องชำระคืนหนี้สินและภาระผูกพัน แต่ไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีให้เป็นเงินสดได้ทันเวลา หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้ หากสามารถจัดหาแหล่งเงินทุนได้ แต่มีต้นทุนทางการเงินสูง ซึ่งจะกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุน ตลอดจนความน่าเชื่อถือของ สง.

โครงสร้างการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

กระบวนการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and liability Management : ALM) ของ สง. ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ซึ่งอาจจะใช้ชื่อที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการจัดโครงสร้างของแต่ละ สง. เช่น คณะกรรมการ สง. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน หน่วยงานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน หน่วยงานบริหารเงิน และหน่วยธุรกิจ ทั้งนี้ สง. ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและสายการรายงานที่ชัดเจน

ความเสี่ยงของการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

แหล่งเงินทุนของ สง. ประกอบด้วยเงินทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยได้จากเงินรับฝาก เงินกู้ยืมจาก Interbank และจากการออกหุ้นกู้ รวมทั้งส่วนของเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น) และภาระผูกพัน (รายการนอกงบดุล) ขณะที่ธุรกิจหลักคือ การปล่อยสินเชื่อทั้งระยะยาวและระยะสั้น และการลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดความแตกต่างกัน (Mismatch) ทั้งเรื่องระยะเวลา และอัตราดอกเบี้ย สง. จึงต้องบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากความแตกต่างกันให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ปัจจัยความเสี่ยง

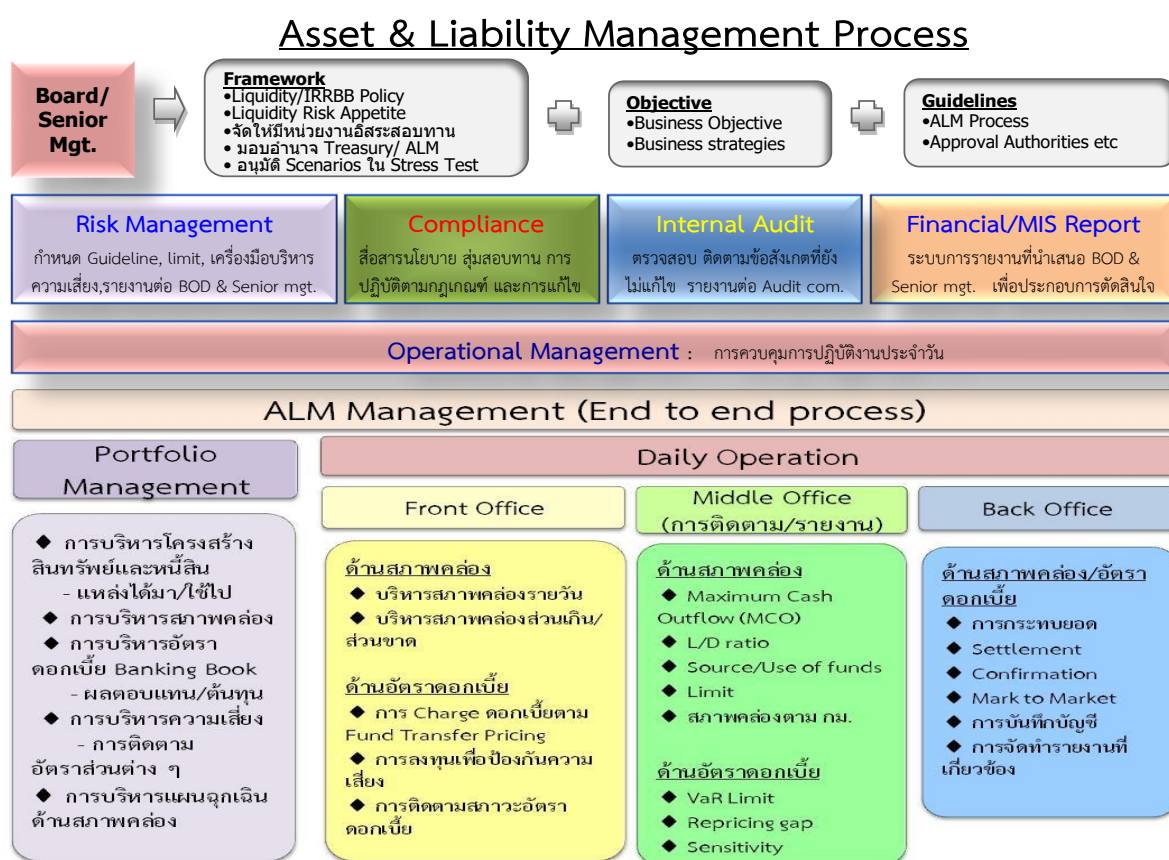
1. ปัจจัยภายใน ได้แก่ กลยุทธ์ นโยบายในการดำเนินธุรกิจ การพึ่งพิงแหล่งเงินทุน การกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน รายการนอกงบดุล ระบบงาน เป็นต้น
2. ปัจจัยภายนอก ได้แก่ การแข่งขัน ความผันผวนของตลาด การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ทางการ เป็นต้น

ส่วนที่ 1 การบริหารจัดการสินทรัพย์และหนี้สิน

1.1 คำจำกัดความ

การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM) หมายถึง การบริหารจัดการโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สินในงบการเงิน โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคารให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

1.2 โครงสร้างการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน



การบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM) ของ สง. ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ได้แก่ คณะกรรมการ สง. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน หน่วยงานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน และหน่วยธุรกิจ ดังนี้

1. **คณะกรรมการ สง.** มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ นโยบายทางธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน และอนุมัติโครงสร้างสายงานการบังคับบัญชาในลักษณะที่มีการถ่วงดุลอำนาจ ความเป็นอิสระระหว่างหน่วยงานที่ทำธุรกรรมและหน่วยงานบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ทางการ นโยบาย แผนงาน และเป้าหมายที่กำหนด

2. **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่จัดทำนโยบายและแนวทางบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับความซับซ้อนและปริมาณของธุรกรรม การกำหนดสมมติฐานในการจัดทำ Stress Test การติดตามควบคุมดูแลความเสี่ยงให้อยู่ระดับความเสี่ยงที่กำหนด การทบทวนความเพียงพอของนโยบายและประสิทธิภาพระบบการบริหารความเสี่ยงโดยรวม และรายงานต่อคณะกรรมการ สง.

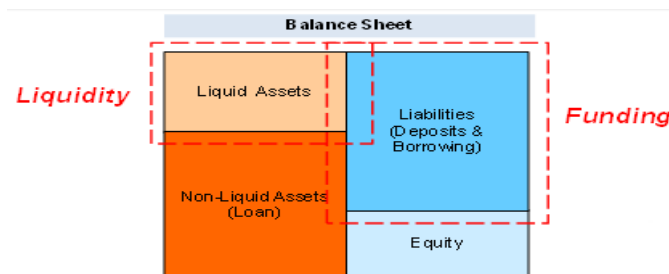
3. **คณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management Committee : ALCO)** มีหน้าที่จัดทำนโยบาย และกลยุทธ์ในการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินรวมถึงกำหนดระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายทางธุรกิจ การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การรายงานของผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน ควบคุมและติดตามความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง และความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร (Interest Rate Risk in Banking Book : IRRBB) รวมทั้ง กำหนดระดับความเสี่ยง (Limits) ตลอดจนแผนฉุกเฉินด้านสภาพคล่อง และรายงานต่อคณะกรรมการ สง. อย่างสม่ำเสมอและทันเวลา

4. **หน่วยงานบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM)** มีหน้าที่บริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (Asset and Liability Management : ALM) ของ สง. ดูแลสภาพคล่องรายวัน จัดทำแหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน ดูแลการดำรงสภาพคล่องส่วนเกิน (Liquidity Cushion) ให้เหมาะสมและเพียงพอกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระยะเวลาที่จะอยู่รอดได้ภายหลังเกิดวิกฤติ (Survival Period) ติดตามและควบคุมกระแสเงินสดออกสูงสุดหรือสำรองขั้นต่ำ บริหารและจัดการเกี่ยวกับการกำหนดอัตราดอกเบี้ย การกำหนดราคาภายในองค์กร (Internal Transfer Pricing) บริหารหรือปรับ Portfolio ของ สง. ซึ่งรวมถึงพอร์ตหลักทรัพย์ต่าง ๆ พอร์ตเงินตราต่างประเทศ เงินฝาก เงินกู้ยืม และรายการนอกงบดุล เป็นต้น

5. **หน่วยธุรกิจ (Business Unit)** มีหน้าที่ทำธุรกิจตามกลยุทธ์ที่ได้รับอนุมัติ เช่น การทำธุรกรรมปล่อยสินเชื่อหรือรับเงินฝาก ซึ่งธุรกรรมดังกล่าวจะกระทบกับกระแสเงินสดเข้า/ออกของ สง. ทั้งระยะสั้นและระยะยาว หน่วยธุรกิจจึงมีหน้าที่ต้องประสานงานกับฝ่ายบริหารสินทรัพย์และหนี้สินเพื่อบริหารจัดการกระแสเงินสดดังกล่าว

ส่วนที่ 2 ความเสี่ยงของการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

2.1 แหล่งที่มาและใช้ไปของเงินทุน



จากโครงสร้างของงบดุล แหล่งเงินทุน (หนี้สิน) ของ สง. ประกอบไปด้วยเงินทุนทั้งระยะสั้นและระยะยาว เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ โดยได้จากเงินรับฝาก เงินกู้ยืมจาก Interbank และจากการออกหุ้นกู้ รวมทั้งส่วนของเจ้าของ (ผู้ถือหุ้น) และภาระผูกพัน (รายการนอกงบดุล) ขณะที่ธุรกิจหลักคือการปล่อยสินเชื่อทั้งระยะยาวและระยะสั้น และการลงทุนในหลักทรัพย์ต่าง ๆ ซึ่งจะเกิดความแตกต่างกัน (Mismatch) ทั้งเรื่องระยะเวลา และอัตราดอกเบี้ย สง. จึงต้องบริหารความเสี่ยงด้านสภาพคล่องและด้านอัตราดอกเบี้ยที่เกิดจากความแตกต่างกันให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

2.2 ปัจจัยความเสี่ยง

2.2.1 จากปัจจัยภายใน ได้แก่

► **กลยุทธ์/นโยบายในการดำเนินธุรกิจ** เช่น การเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยเงินฝากหรืออัตราค่าธรรมเนียมบริการ เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) กลยุทธ์นี้อาจจะทำให้มีเงินฝากไหลเข้ามาเกินความต้องการเป็นจำนวนมาก หรือฐานลูกค้าเดิมย้ายไปใช้บริการคู่แข่งที่คิดค่าบริการต่ำกว่า

► **การพึ่งพิงแหล่งเงินทุน (Volatile Funding)** เช่น การกู้ยืมเงินจากต่างประเทศ หรือการกู้ยืมจากเจ้าหนี้รายใหญ่ ซึ่งเป็นแหล่งเงินทุนที่มีความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย จะมีความผันผวนมากกว่าแหล่งเงินทุนที่เป็นเงินฝากรายย่อยซึ่งมีจำนวนรายมากจะมีความมั่นคงมากกว่า

► **การกระจุกตัวของแหล่งเงินทุน** เช่น แหล่งเงินทุนจากเงินฝากหรือเงินกู้ยืมที่เป็นสกุลเงินใดสกุลเงินหนึ่ง หรือเงินกู้ยืมที่ถึงกำหนดชำระในช่วงเวลาเดียวกัน เงินทุนจากแหล่งใดแหล่งหนึ่งหรือจากตลาดเดียวกัน หรือเงินทุนที่มาจากตราสารทางการเงินประเภทเดียวกัน

► **รายการนอกงบดุล** เช่น ภาระผูกพันตาม Letter of Credit หรือ Guarantee วงเงินสินเชื่อที่ สง. อนุมัติแล้ว แต่ลูกค้ายังมิได้เบิกใช้ หรือการทำรายการตราสารอนุพันธ์ที่มีความซับซ้อน ทำให้เกิดความยุ่งยากลำบากในการประมาณการความต้องการของสภาพคล่อง

► **ระบบงาน** การวางระบบการรายงานข้อมูลที่บกพร่อง (Management Information System) เช่น แต่ละฝ่ายงานที่ส่งให้ฝ่ายบริหารเงินเพื่อใช้ในการบริหารสภาพคล่องไม่เหมาะสม ทำให้ข้อมูลไม่ถูกต้องและทันเวลา อาจส่งผลให้ สง. ประสบปัญหาการบริหารสภาพคล่อง ซึ่งอาจเกิดผลเสียหายต่อชื่อเสียงของ สง. ในตลาดได้

2.2.2 จากปัจจัยภายนอก ได้แก่

► **การแข่งขัน** เช่น ฐานเงินฝากอาจจะเคลื่อนย้ายไปยัง สง. คู่แข่งที่ให้อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงกว่า หรือคู่แข่งที่คิดค่าธรรมเนียมในอัตราที่ต่ำกว่า หรือความรู้ ความเข้าใจที่มากขึ้นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่สามารถทดแทนหรือให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าอัตราดอกเบี้ยเงินฝากของ สง. รวมทั้งการออกพันธบัตรรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ Corporate Bond การลงทุนในตลาดทุน และกองทุนต่าง ๆ

► **ความผันผวนของตลาด** อาจเกิดจากการเคลื่อนไหวของตลาดในทิศทางที่สร้างความเสียหายแก่ สง. เช่น ธุรกรรมด้านตราสารอนุพันธ์บางประเภท หรือผลิตภัณฑ์อื่น ๆ ในตลาดรองอาจมีน้อย สง. อาจเกิดผลขาดทุนหากจำเป็นต้องขายตราสารเหล่านี้โดยเร็ว

► **การเปลี่ยนแปลงกฎเกณฑ์ของทางการ** เช่น การปรับอัตราเงินนำส่งให้สถาบันคุ้มครองเงินฝากและ ธปท. ทำให้มีต้นทุนเพิ่มขึ้น หลักเกณฑ์การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องเพื่อรองรับสถานการณ์ด้านสภาพคล่องที่มีความรุนแรง (Liquidity Coverage Ratio : LCR) และหลักเกณฑ์การดำรงแหล่งที่มาของเงินให้สอดคล้องกับการใช้ไปของเงิน (Net stable funding ratio : NSFR)

ส่วนที่ 3 แนวทางการตรวจสอบการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน

ผู้ตรวจสอบต้องทำความเข้าใจการทำธุรกิจของ สง. ซึ่งแตกต่างกันตาม Business Model โครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน และกลยุทธ์ในการบริหารงาน รวมทั้ง ปัจจัยที่จะส่งผลต่อการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน รวมถึงฐานะสภาพคล่อง เมื่อ สง. ต้องชำระคืนหนี้สินและภาระผูกพัน แต่ไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์ที่มีให้เป็นเงินสดได้ทันเวลา หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้ หรือแม้ว่าจะจัดหาแหล่งเงินทุนได้แต่มีต้นทุนทางการเงินสูง ซึ่งจะกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุน ตลอดจนความน่าเชื่อถือของ สง. เพื่อจะได้ประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk : IR) ของการบริหารสินทรัพย์และหนี้สิน (ALM) และการบริหารจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management : QRM) ที่เหมาะสม ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ (Inherent Risk : IR) การประเมิน IR จะพิจารณาความสอดคล้องกันของโครงสร้างสินทรัพย์และหนี้สิน ปริมาณและคุณภาพของสินทรัพย์สภาพคล่อง ความเหมาะสมของแผนการจัดหาเงินทุน ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยในอีก 1 ปี ข้างหน้าของฐานะในบัญชีเพื่อการธนาคารต่อ

รายได้ดอกเบี้ยสุทธิ หรือเงินกองทุน ระบบการควบคุมภายใน รวมถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของพนักงาน ซึ่งการประเมินการบริหารสินทรัพย์และหนี้สินจะประเมินเฉพาะความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง ความเสี่ยงด้านตลาด และความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ รายละเอียด ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงที่มีอยู่ด้านสภาพคล่อง

ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องเกิดจากปริมาณและคุณภาพของสินทรัพย์สภาพคล่อง รวมทั้งผลกระทบจากความไม่สอดคล้องกันของกระแสเงินสดรับและจ่าย (Liquidity Mismatch Risk) ความต้องการใช้เงินจำนวนมากโดยไม่ได้คาดหมาย (Liquidity Contingency Risk) และการขายสินทรัพย์ได้ในราคาต่ำกว่าตลาด (Market Liquidity Risk) ส่งผลให้ สง. ไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนดได้ เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนสินทรัพย์เป็นเงินสด หรือไม่สามารถจัดหาเงินทุนได้เพียงพอ หรือสามารถจัดหาเงินทุนได้แต่ด้วยต้นทุนที่สูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้

1.2 ความเสี่ยงที่มีอยู่ด้านตลาด เฉพาะด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร

(Interest Rate Risk in Banking Book : IRRBB)

ฐานะในบัญชีเพื่อการธนาคาร หมายถึง ฐานะด้านสินทรัพย์และหนี้สินที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจปกติของ สง. เช่น เงินรับฝาก เงินให้สินเชื่อ ตราสารและเครื่องมือทางการเงินที่มีเจตนาตั้งแต่ว่าจะถึงครอกระยะยาวหรือถือจนครบกำหนด รวมถึงอนุพันธ์ทางการเงินที่ใช้เพื่อป้องกันความเสี่ยงของฐานะในบัญชีเพื่อการธนาคาร หรือป้องกันความเสี่ยงที่เกิดจากอัตราดอกเบี้ยหรือสภาพคล่องของ สง.

ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยในบัญชีเพื่อการธนาคาร หมายถึง ความเสียหายต่อรายได้และ/หรือ มูลค่าทางเศรษฐกิจของ สง. จากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ซึ่งอาจเกิดจากฐานะทั้งในและนอกงบดุล

1.3 ความเสี่ยงที่มีอยู่ด้านปฏิบัติการ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดการควบคุมภายในที่ดี การปฏิบัติงานผิดพลาด พนักงานไม่เพียงพอ กระบวนการทำงานและระบบงานไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งผลกระทบจากปัจจัยภายนอก

2. การบริหารจัดการความเสี่ยง (Quality of Risk Management: QRM) ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

2.1 ระดับการจัดการเชิงปฏิบัติการ (Operational Management : OM)

คือการควบคุมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ของการทำธุรกรรมในแต่ละวัน (Day to Day Operation) เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ปฏิบัติงานเข้าใจความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้ โดยมี

นโยบาย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และบุคลากรเพียงพอและมีประสิทธิภาพในการจัดการความเสี่ยง ถือเป็น “แนวป้องกันความเสี่ยงชั้นแรก (First Line of Defense)”

2.2 ระดับการควบคุมดูแล (Oversight Functions : OF)

คือการควบคุมดูแลการจัดการเชิงปฏิบัติการโดยรวมของ สง. โดยมีหน่วยงานหรือผู้ที่มีความเป็นอิสระของ สง. ซึ่งไม่มีหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานประจำวัน ทำหน้าที่ดังกล่าว ประกอบด้วยงาน 6 ด้าน ได้แก่ คณะกรรมการ สง. ผู้บริหารระดับสูง งานบริหารความเสี่ยง งานกำกับการปฏิบัติตาม กฎเกณฑ์ งานตรวจสอบภายใน และงานด้านการจัดทำข้อมูลและรายงานทางการเงิน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ธุรกรรมของ สง. มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับมาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดี แนวทางการพิจารณาสามารถดู รายละเอียดเพิ่มเติมได้ที่ แนวทางการตรวจสอบแบบเน้นธุรกรรมที่สำคัญของสถาบันการเงิน (Significant Activities Supervisory Framework)