

日本銀行金融高度化セミナー「金融機関のガバナンス改革
と経営管理の高度化—理論と実践」

リスクアペタイト・フレームワーク構築
の取り組み

～ 内外の先進事例をもとに

2017年7月5日

PwCあらた有限責任監査法人

辻田 弘志

西原 立

本資料の記載内容は発表者個人の見解であり、所属する組織の見解を表したものではありません。

本日の内容

1. リスクアペタイト・フレームワーク構築の目的
2. 定量的・定性的な管理指標の選定
3. リスクカルチャーの醸成
4. 内外の先進事例(⇒個別セクションに含む)

リスクアペタイト・フレームワーク構築の目的

1

(0) 国内事例から

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)構築により・・・

三菱東京UFJ銀行	<ul style="list-style-type: none">• より多くの収益機会を追求(リスク・リターンの向上)• リスクをコントロールした経営(想定外損失回避)
みずほ銀行	<ul style="list-style-type: none">• 適切なリスクテイクとソリューション提供を通じた競争優位の確立• 持続的かつ安定的な収益確保による企業価値の向上
三井住友銀行	<ul style="list-style-type: none">• 適切なリスク・リターンの確保• 予期せぬ巨額損失の回避を目的

(各行開示資料より)

1. リスクアペタイト・フレームワーク構築の目的

(1) リスクアペタイトフレームワーク(RAF)とは

	リスクアペタイト (リスク選好)	リスクアペタイトフレームワーク (RAF)
平成27年度金融行政方針	<p>自社のビジネスモデルの個別性を踏まえたうえで、<u>事業計画達成のために進んで受け入れるべきリスクの種類と総量</u>を「リスクアペタイト」</p>	<p>「リスクアペタイト」を資本配分や収益最大化を含む<u>リスクテイク方針全般</u>に関する社内の共通言語として用いる経営管理の枠組み</p>
金融安定理事会 (“Principles for An Effective Risk Appetite Framework”)	<p>自社の戦略目標や事業計画を実現するために、リスクキャパシティの範囲内において、進んで受け入れるリスクの種類と総量</p>	<p>リスクアペタイトの設定方法、コミュニケーション方法、モニタリング方法に関するアプローチ全体。</p> <p>ここには、方針、プロセス、統制、システム等が含まれる。また、リスクアペタイトステートメント、リスクリミット、RAF導入の全体監督、及びモニタリングにおける役割と責任の概要が含まれる。RAFは自社にとって重要なリスクのみならず、契約者、預金者、投資家、顧客からのレピュテーションに対するリスクも考慮する。</p>

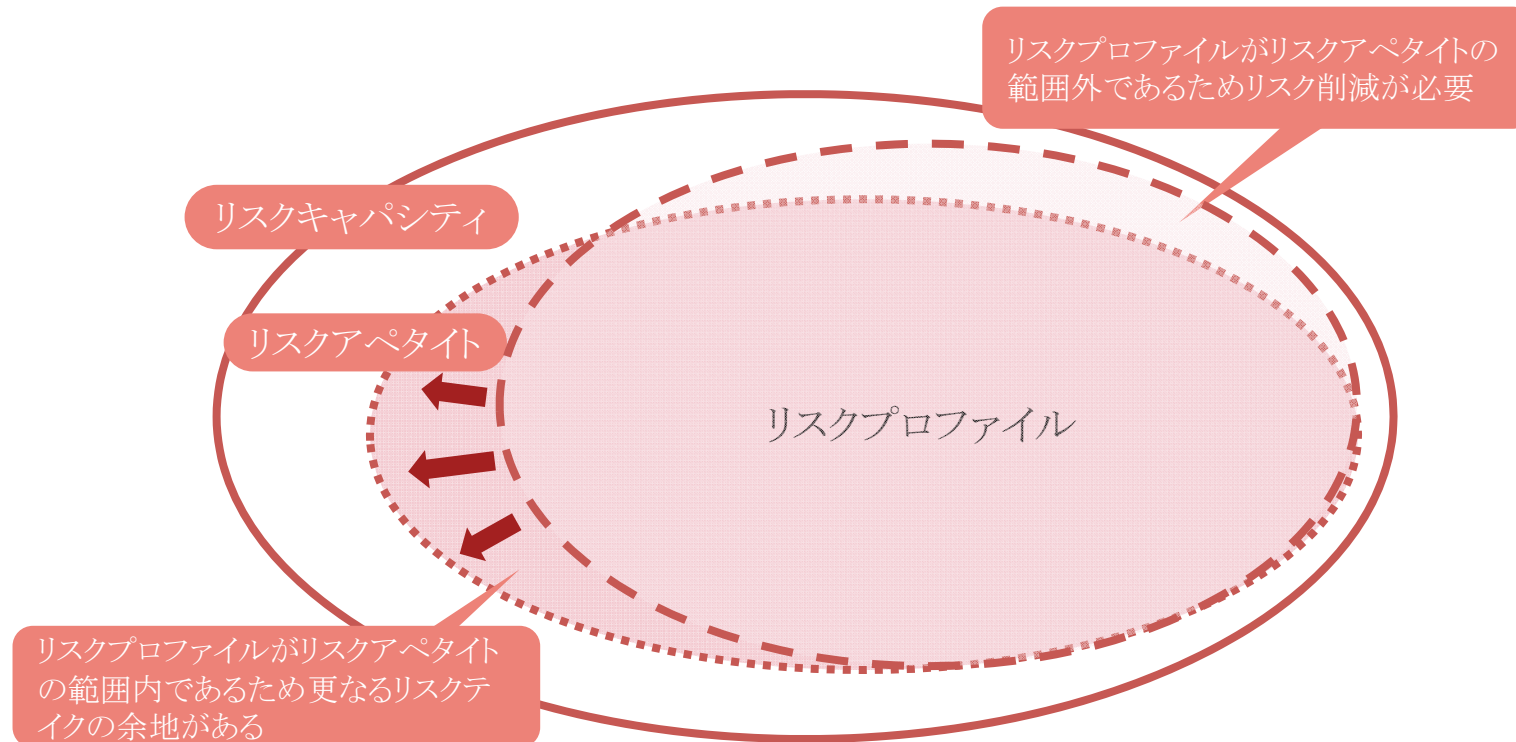
(2) RAFに関連する概念整理

【RAFにおける概念整理】

リスクキャパシティ: 組織が許容できる最大のリスク量

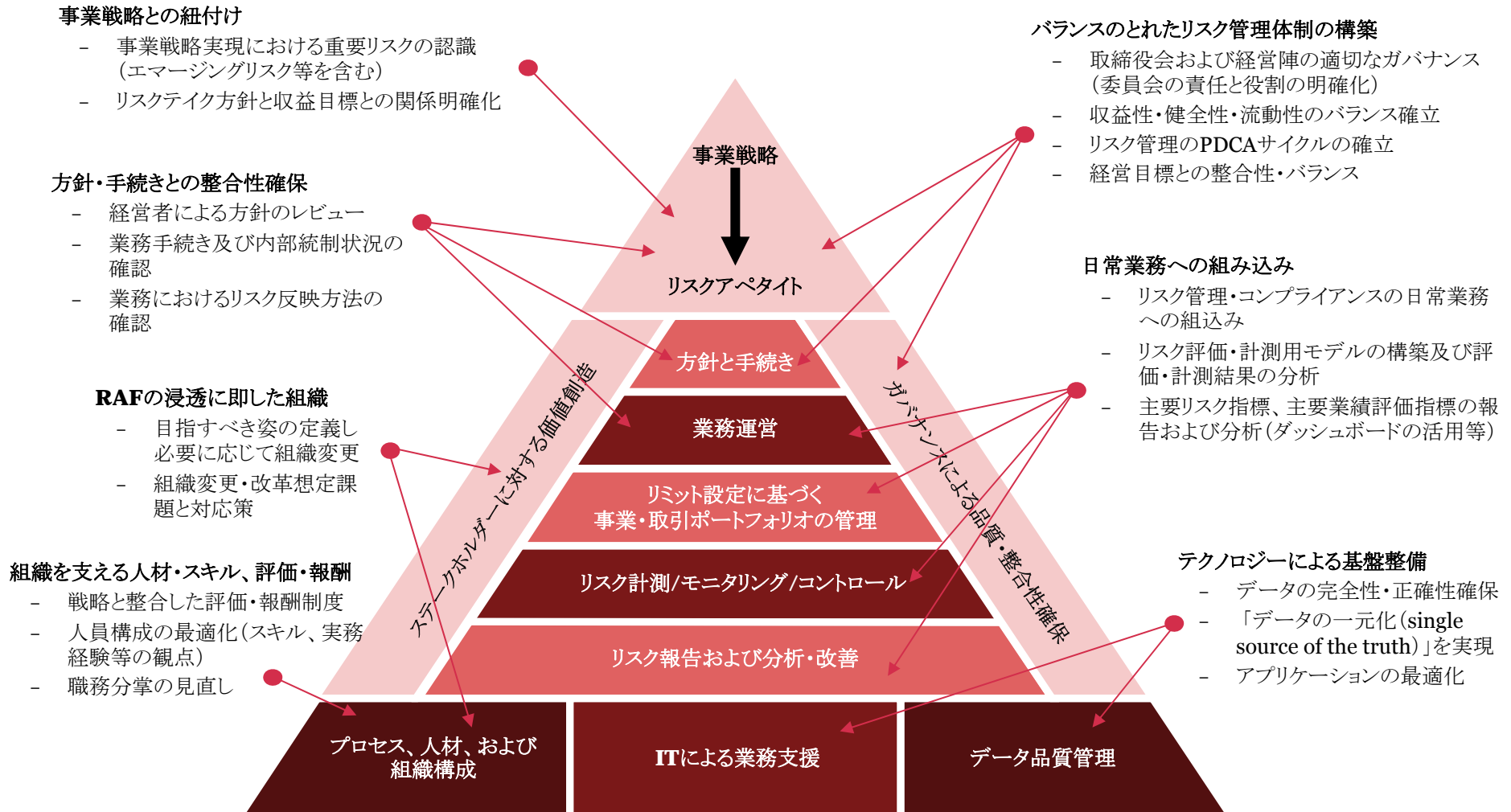
リスクアペタイト: 組織の目的や事業計画を達成するために、進んで受け入れるリスクの種類・量

リスクプロファイル: 組織が現時点で保有しているリスクの種類・量

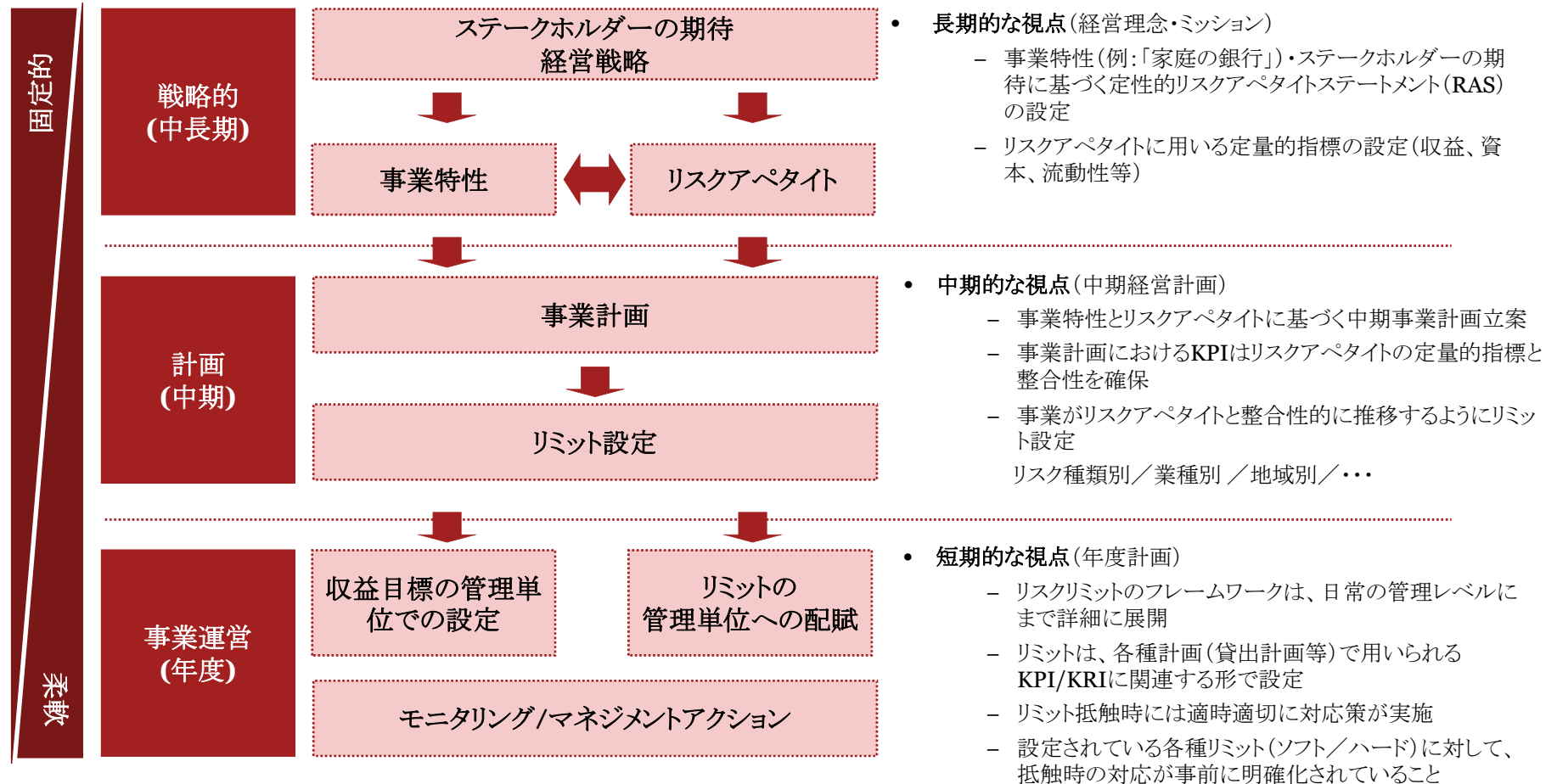


1. リスクアペタイト・フレームワーク構築の目的

(3) RAFに含まれる具体的構成要素(概要)



(4) RAFの具体的業務運営(概要)



定量的・定性的な管理指標の選定

2

(1) 基本方針

リスクの基本的方針を明示した「リスクアペタイト・ステートメント」には、組織としてのリスクに対する基本的な認識及び態度と、それらに基づく定量的な指標による具体的なリスク水準を定めたもので構成することが一般的。

- ✓ ステークホルダーからの要求・期待を踏まえ、自社のリスクアペタイトを経営戦略と整合した 全社(グループ)レベルで明確化する。
- ✓ 全社(グループ)レベルから個別の業務単位等への展開を行う場合(リミット設定等)、各業務の特性に即した指標への翻訳を行う。
- ✓ 定性的な観点としては、オペレーショナルリスクや会社のブランドや評判に大きく影響を与える「コンダクトリスク」に言及する例が多い。
- ✓ グループの観点で設定することが重要である。その際は、全社、各事業部門、子会社・関連会社でのリスクアペタイトの設定及び全社戦略・事業計画との整合性の確保も求められる。

(1) 基本方針(続)

リスクアペタイトステートメント(RAS)の構成内容に関する構成内容に関する事例

1. 全社レベルでの定性的リスクアペタイトステートメント

(構成内容例)

- 経営理念・ミッション等との関係性に関する記述
- リスクテイク範囲の明確化に関する記述
- 経営上の重要領域における目標との関係性に関する記述(例:戦略的事業領域、資本政策、流動性、リスクテイク戦略、レピュテーション等)

2. 全社レベルでの定量的指標

収益

資本

リスク・
リスク
集中度

流動性

3. リスクカテゴリー別の基本方針及び定量的指標

信用

- リミット
- ポート構成
- 収益性

市場

- リミット
- ポート構成
- 収益性

流動性

- リミット
- 調達先・コスト

オペリスク

- 効率性
- 危機時対応力
- KRI

風評・コンダクト

- 守るべきコアバリュー
- 顧客第一主義に基づく行動規範

規制・コンプラ

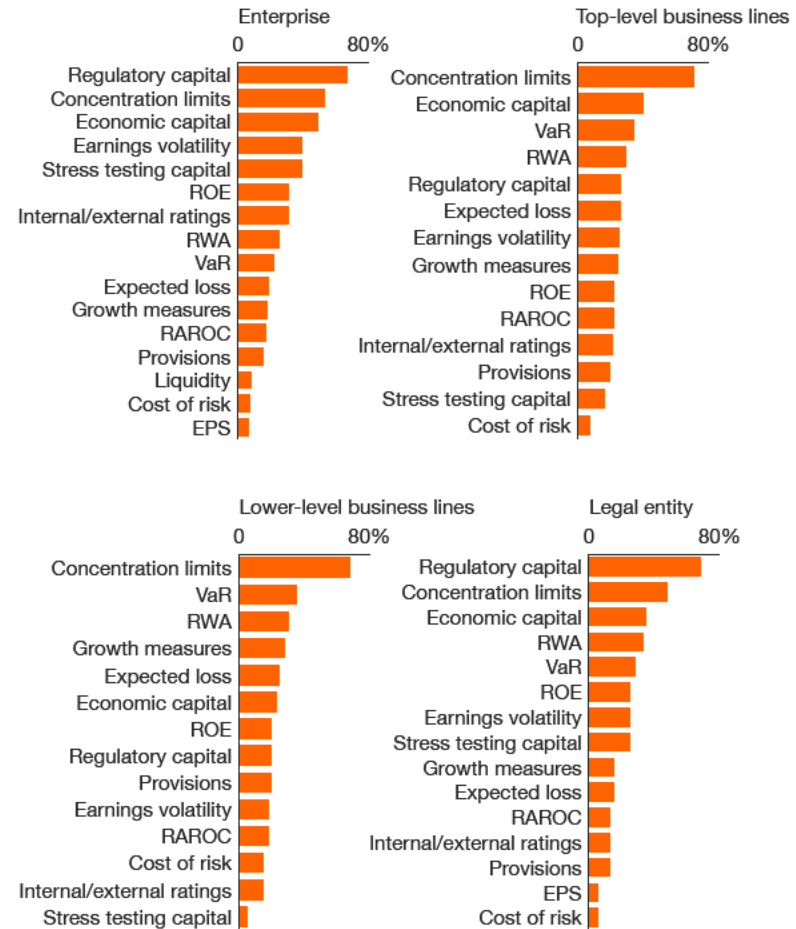
- 規制変更対応基本方針

4. ストレス事象発現時における上記3との関係整理

2. 定量的・定性的な管理指標の選定

(2) 定量的指標

観点	定量的指標(代表例)
収益性	株主資本利益率 (ROE) リスクアセット利益率 (RORA) リスク調整後収益性指標 (RAROC) 収益変動性 (Earnings Volatility)
健全性	自己資本比率 (普通株式等 Tier1 比率等) 経済資本 (EC) 規制資本 (RC) リスクアセット (RWA) リスク量 (VaR等) 期待損失/引当金額 与信集中度 外部格付
成長性	利益成長率 (粗利、純利益等)
流動性	流動性カバレッジ比率



(Risk Appetite Frameworks - Insights into evolving global practices - An IACPM/PwC Study, 2014)

(3) 定性的な管理指標

定性的なリスクアペタイトは、オペリスクやコンプライアンスに限らず、「コンダクトリスク」(次章で説明)までを考慮したものとして検討し、位置づけるべきである。

- 事業拡大・収益獲得を目的とした企業行動(コンダクト)の結果として、自社のレピュテーション(評判)やブランド価値を毀損しうるリスクの考慮

近年の金融機関を取り巻く状況

- 海外進出、海外企業買収
- FinTech分野等の新興企業への事業投資

考えうるリスク顕在化の要因例

- 自社の不十分なグローバル・ガバナンス態勢
- 投資先における不十分なガバナンス/リスク管理/コンプライアンスの態勢の隠蔽・看過、自社からのモニタリング不全

必要となるリスクアペタイト

- 【定量】M&A案件・事業投資の収益性に係るもの
- 【定性】自社グループのガバナンスやカルチャーとの整合性、外部からの評判、等に関するもの

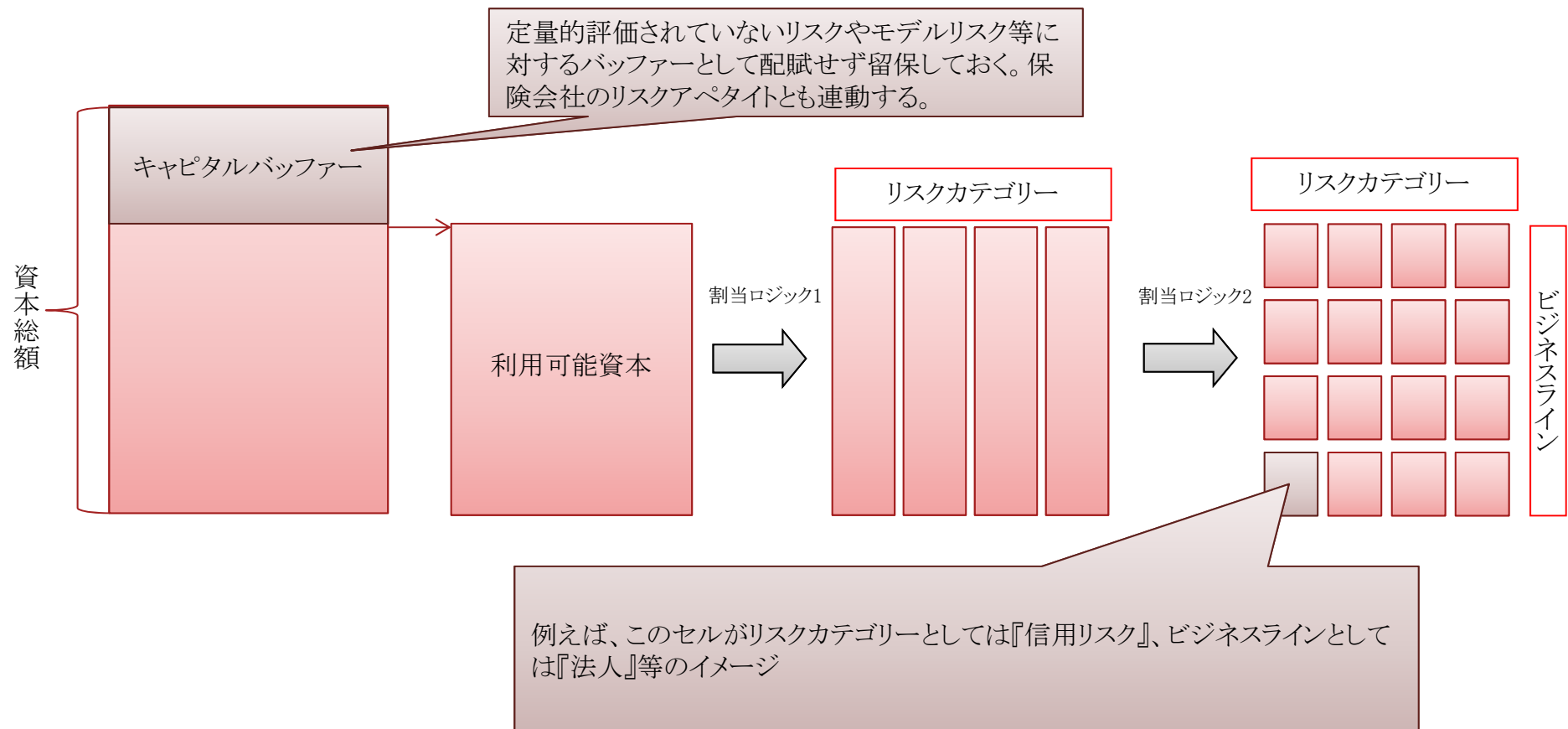
(3) 定性的な管理指標(続)

定性的リスク(オペリスクやコンプライアンス等)に関してアペタイトを設定する際には、定量化が難しい面がある。定性的リスクに関するアペタイト設定においても、定性及び定量を組み合わせる等によって、具体的な指標の設定やアペタイトの現場への浸透など、実効性のある取り組みが進められている。

主要な課題(例)	<ul style="list-style-type: none">• コンプライアンスリスクのアペタイト設定では、「ゼロトレランス」以外に定量的な設定が難しい	<ul style="list-style-type: none">• オペレーショナルリスクアペタイトは、事業の現場に実感のあるものとして受け止められていない
主な要因	<ul style="list-style-type: none">• 定性的リスクのアペタイトを定性的な観点のみで設定するのは、アペタイト及びリスクの性質の両面で無理がある	<ul style="list-style-type: none">• 経営トップが考えるアペタイトが日常業務に関連がある指標(KRI)として設定されていない
解決のための方策	<ul style="list-style-type: none">• 定性的な表現に加えて、定量的な表現を組み合わせる• 定性的及び定量的の間に整合性が保たれる、また、組織全体の戦略とのつながりが明確となるように設定する	<ul style="list-style-type: none">• 経営の視点(トップダウン)と現場の視点(ボトムアップ)の観点を取り入れる• 経営の考えるアペタイトを事業単位(現場レベル)に分解して、具体的な指標まで落とし込む

(4) 管理単位への展開

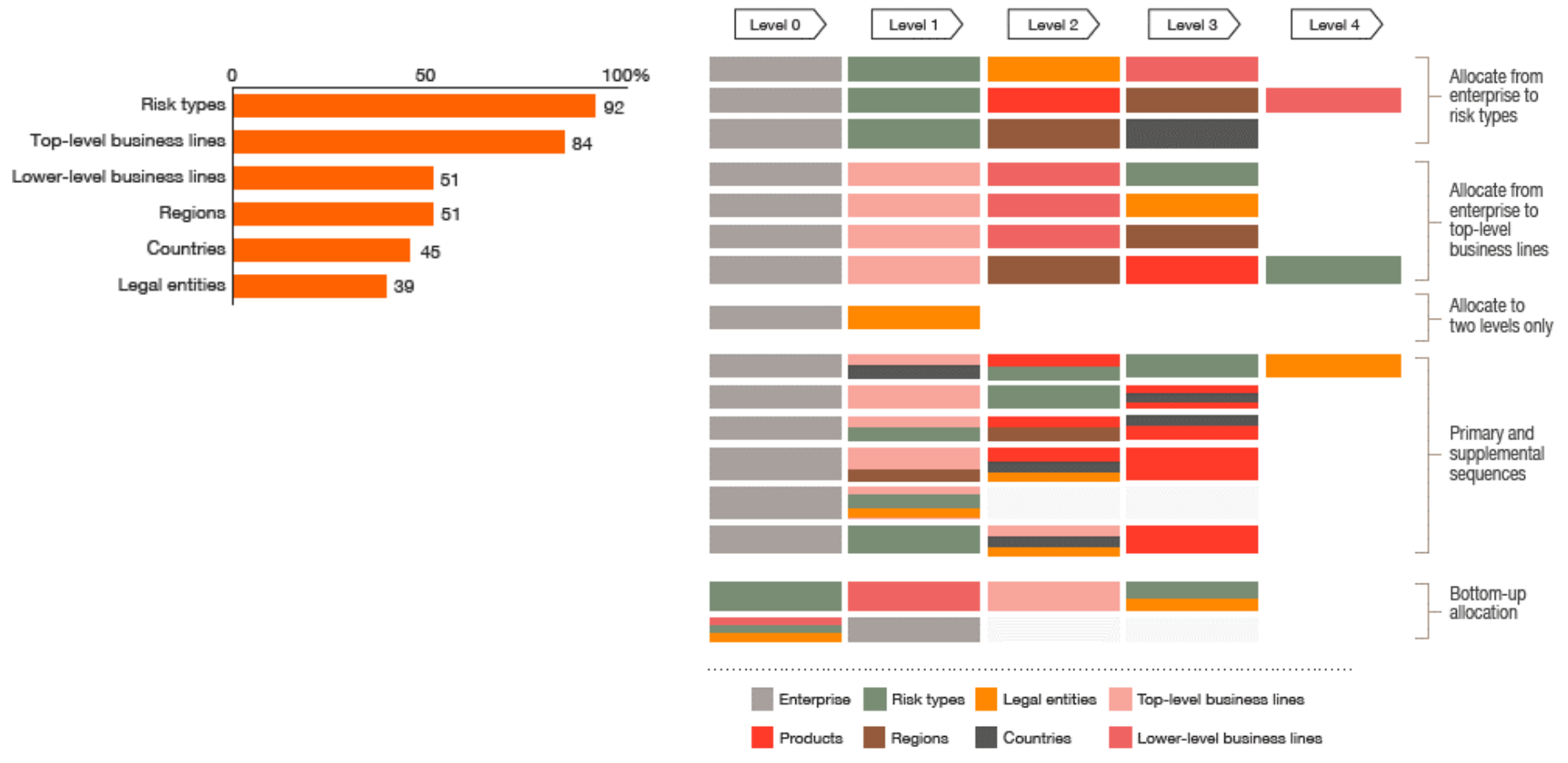
リスクアペタイトを管理単位への展開方法概要



(4) 管理単位への展開(続)

管理単位への展開に関する事例

(Risk Appetite Frameworks - Insights into evolving global practices - An IACPM/PwC Study, 2014)



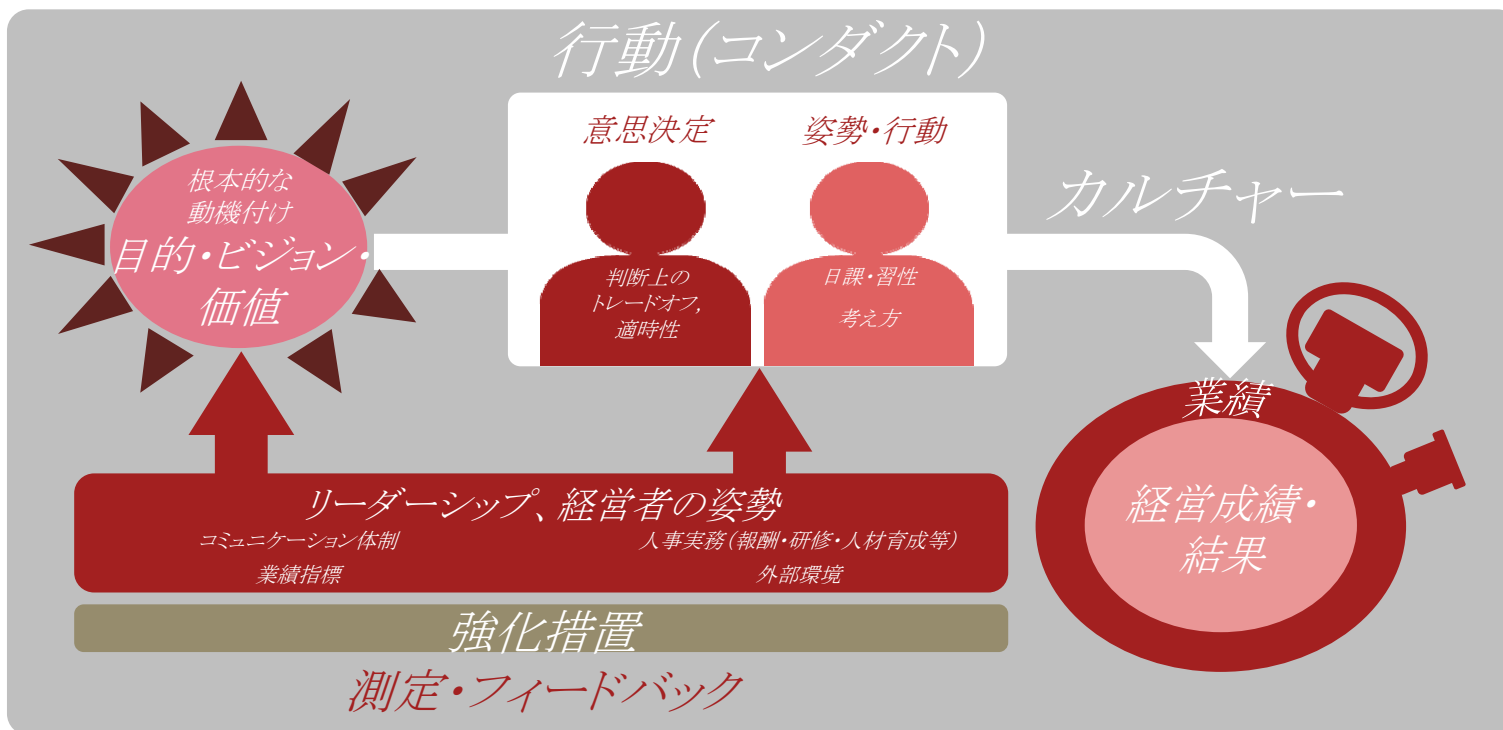
リスクカルチャーの醸成

3

(1) リスクカルチャーとは ～①カルチャーと、行動(コンダクト)～

組織構成員が適時に、適切に行動するという文化を醸成し、これを組織全体に浸透させることは、顧客を含めたステークホルダーの期待、企業のビジョンに沿って組織が行動していく上で非常に重要となっている。

カルチャーは、組織構成員の行動(コンダクト)、提供する商品・サービスの性質、法規制への対応姿勢を含め、事業のあらゆる側面に影響を与える。また一方で、組織構成員の行動(コンダクト)もカルチャーに影響を与える要因の一つになっており、循環的な関係を有する。



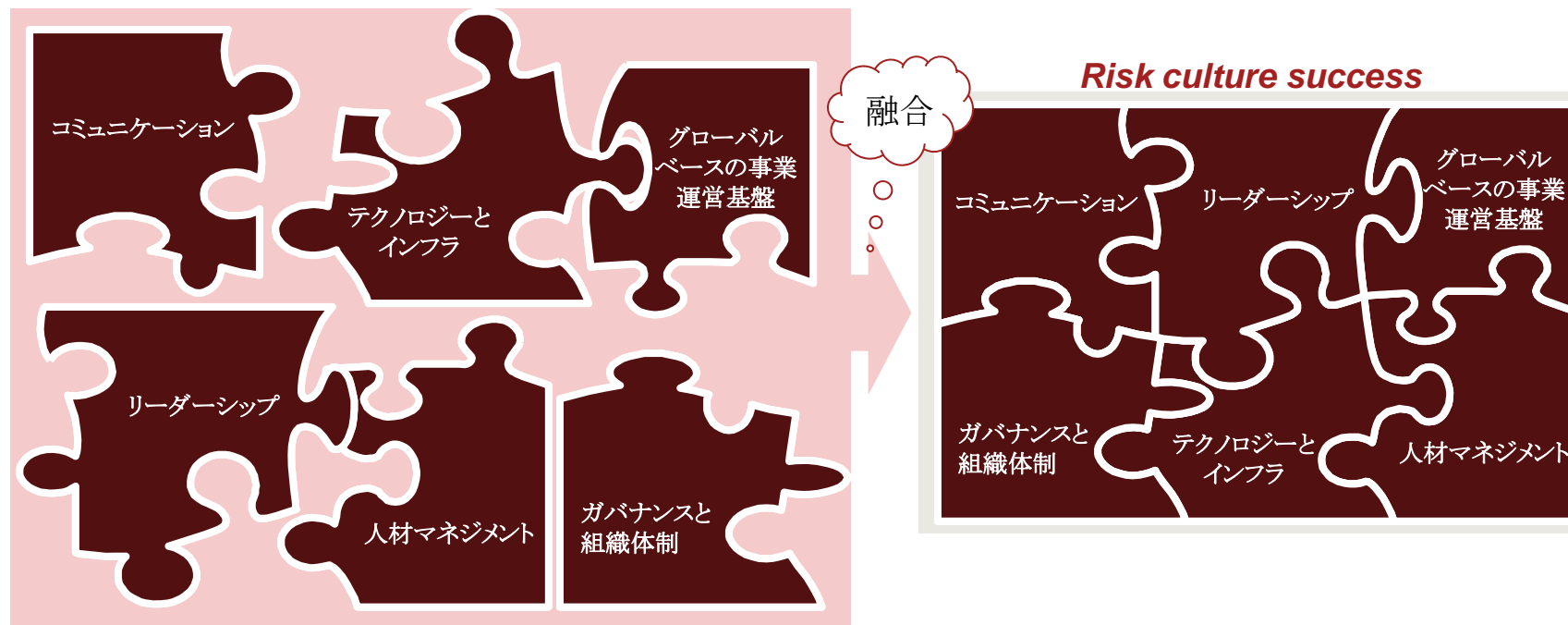
3. リスクカルチャーの醸成

(1) リスクカルチャーとは ~②リスクカルチャーの役割

リスクカルチャーとは、リスクガバナンスの基礎となる要素であり、組織内で共有され、推奨される価値観である。

リスクカルチャーは、企業のリスク管理に必要な個々の要素、例えば、ガバナンスと組織体制、コミュニケーション、テクノロジー／インフラ、グローバルベースの事業運営基盤、リーダーシップ、人材マネジメント、等を融合させる機能を有する。

【リスクカルチャーの役割】

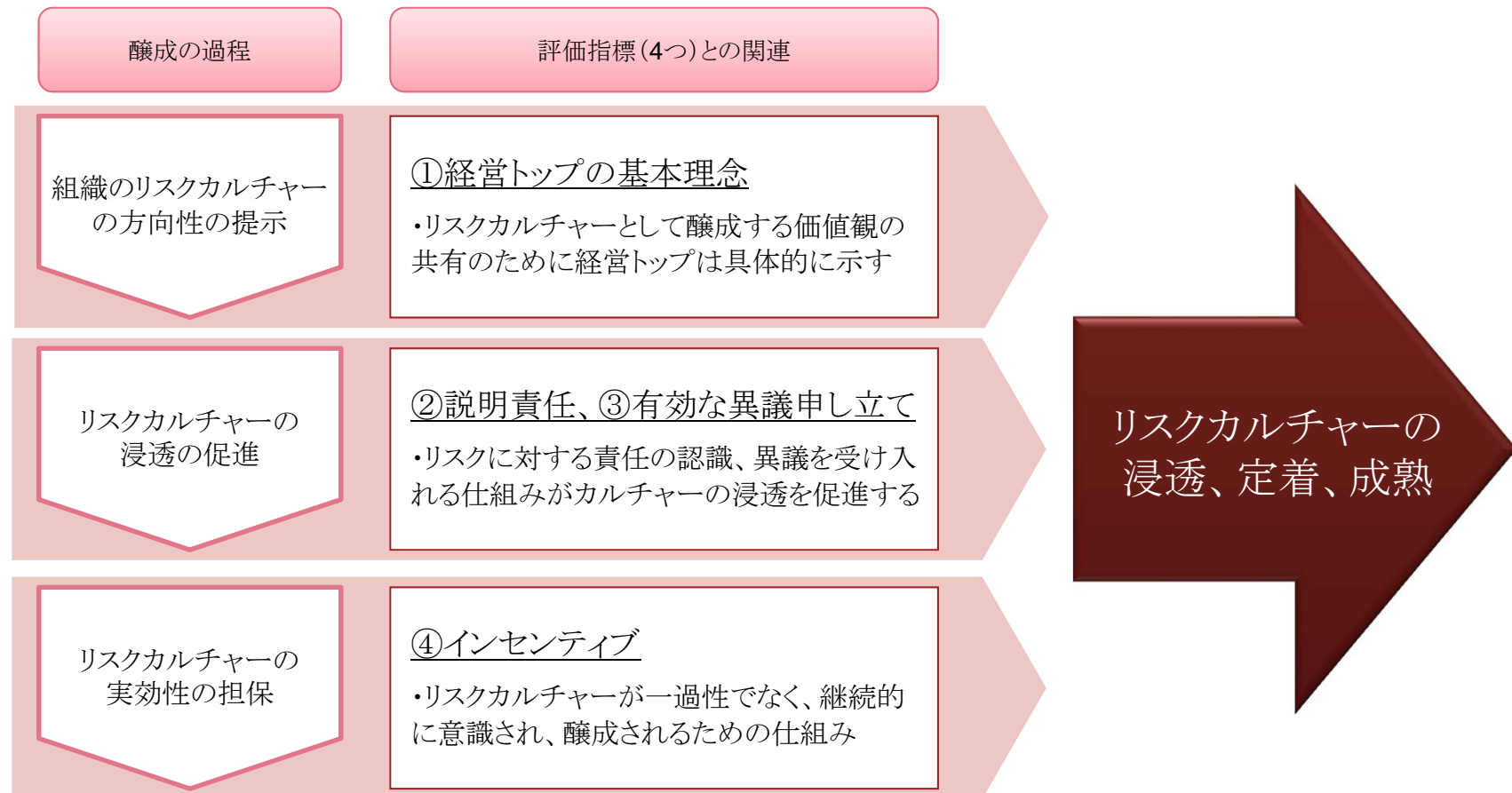


(2) リスクカルチャーの浸透によるリスク対応力の強化

- 前述の通り、リスクガバナンスの実現のためには、「適切な人が適時に適切なことを実行する」企業文化、すなわち、リスク管理を動機づけ、奨励するリスクカルチャーの醸成が不可欠である。
- 過去に過度なリスクテイクやコンプライアンス違反が発生した企業においては、それらを正当化、誘発、さらには許容する組織風土があったと指摘されている。
- バーゼル銀行監督委員会の「銀行のコーポレート・ガバナンス諸原則(改定版)」においても、リスクカルチャーはガバナンスの基盤となる構成要素であり、金融機関のリスク認識、リスクテイクそしてリスク管理の点で特に重要であるとしている。
- 強いカルチャーと正しいカルチャー(Do the right things)は同義ではない点には注意する必要がある。

(3) リスクカルチャーの捕捉とカルチャーの醸成のための施策 ～はじめに～

リスクカルチャーの醸成に必要な要素について、金融安定理事会による「リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス」で、以下4つの指標 (Indicator) が金融機関のリスクカルチャーを評価するための指標として示されている。



(3) リスクカルチャーの捕捉とカルチャーの醸成のための施策 ～経営トップの基本理念～

<経営トップの基本理念>

- ✓ 組織の価値観が共有されるためには、企業経営の責任者である経営トップ（取締役会、その他経営陣）から自らの言葉で基本理念が示される必要がある。
- ✓ 経営トップは自らの行動で模範を示し、必要に応じ経営理念に反する行為が組織内で見られた場合には断固たる措置を取ることや自らも責任をとることが重要である。
- ✓ 上記の行動を組織の隅々まで浸透させる仕組みや必要な資源を配分する必要がある。
- ✓ 取り組みは不断のものであり、リスクカルチャーの醸成の失敗事象が生じた場合には真摯に反省し、更なる改善に取り組むことも重要である。

(3) リスクカルチャーの捕捉とカルチャーの醸成のための施策 ～説明責任～

<説明責任>

- ✓ リスク管理の一義的な責任はリスクを保有している部門にあり、その責任は他の部門(リスク管理部門等)に転嫁されることは無い。
- ✓ リスクを保有している部門の担当者からその上席者や関係部署、さらには経営陣に対する公式・非公式な形での報告・情報共有プロセスを整備しておく必要がある。
- ✓ 通常の報告プロセスが有効に機能しない場合も考慮し、内部通報制度など別の報告ルートを整備することも重要となる。
- ✓ 行動規範、リスクアペタイトから逸脱する行為が生じた場合、そのような行為に対する罰則も明確化され、実際に運用される必要がある。

(3) リスクカルチャーの捕捉とカルチャーの醸成のための施策 ～有効な異議申し立て～

<有効な異議申し立て>

- ✓ 異議申し立ての仕組みは、取締役会と経営陣の間、経営陣と各組織構成員の間の双方において必要。
- ✓ 経営トップは異議を受容し、積極的に議論することを肯定する、意義を申し立て易い環境を醸成する。
- ✓ 経営トップは、CRO、CCOをはじめとするリスク・コンプライアンス部門の組織内の地位向上とリスク・コンプライアンスが関係する重要な意思決定への関与や必要な時に拒否権を発動できるなど権限強化に対して必要な支援を行う。

(3) リスクカルチャーの捕捉とカルチャーの醸成のための施策 ～インセンティブ～

<インセンティブ>

- ✓ インセンティブの中でも報酬制度が重要であり、金融安定理事会やバーゼル銀行監督委員会を含む各国の監督当局等の関心が高く、下記のような見解が示されている。

- 報酬制度は、経営陣から独立した報酬委員会等において設計し実施(決定)すべきである
- 報酬制度は、持続不能な過度のリスクテイクによる収益の追求を排除する必要がある
- 透明性の観点から報酬の総額、個別開示についても要請されている

- ✓ 長期的な企業の持続可能な成長を実現するには、過度に金銭的処遇に頼るのではなく、組織の価値観に賛同し、組織への帰属意識を持った人員が評価され、組織内に長く留まる仕組みを構築することが重要である。
- ✓ 日本の金融機関では、非金銭面での処遇を中心とするインセンティブ体系であることが多いが、評価基準の透明性や運用の厳格さについては改善の余地があるものと思われる。

(3) リスクカルチャーの捕捉とカルチャーの醸成のための施策 ～インセンティブ～

【「健全な報酬慣行に関する原則」(概要) 金融安定化フォーラム(FSF)】

(報酬についての実効的なガバナンス)

1. 金融機関の取締役会は、報酬制度の仕組み及び運用を主体的に監督しなければならない。
2. 金融機関の取締役会は、報酬制度が意図された通りに機能していることを確保すべく、報酬制度を監視・点検しなければならない。
3. 財務・リスク管理に携わる職員については、①独立するとともに適切な権限を与えられなければならない。また、②その監督する業務分野から独立した形で、かつ、社内におけるその重要な役割に見合うよう報酬が支払われなければならない。

(健全なリスクテイクとの整合性確保)

4. 報酬は、あらゆるタイプのリスクに応じて調整されなければならない。
5. 報酬額は、リスクに対する業績と整合的でなければならない。
6. 報酬支払のスケジュールは、リスクの発生する時間軸に応じたものでなければならない。
7. 現金、株式及びその他の形態の報酬の組み合わせは、リスクと整合的でなければならない。

(実効的な監督と関係者の関与)

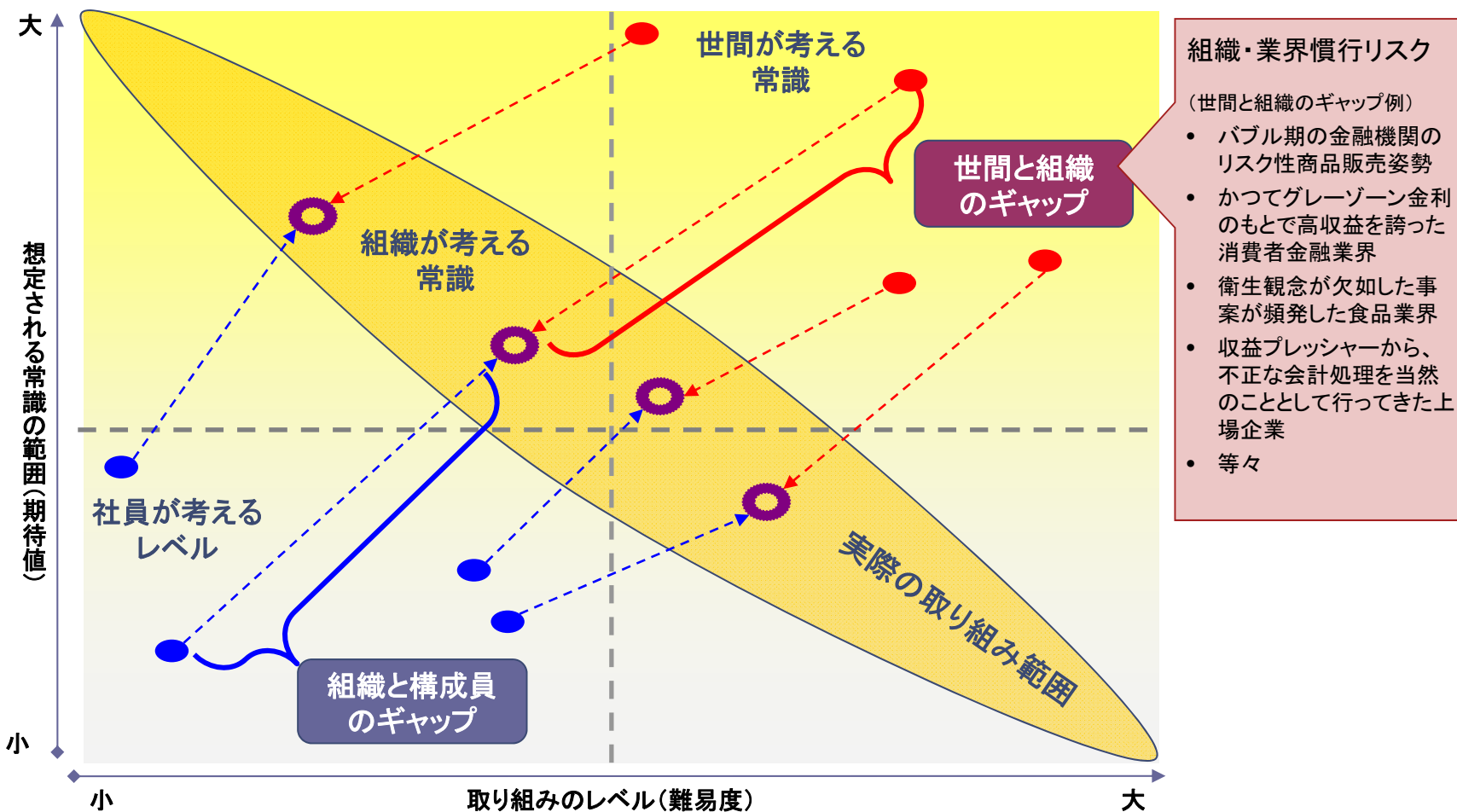
8. 報酬慣行に対する監督上の検証は、厳格かつ継続的でなければならない。問題に対しては迅速に監督上の措置で対処しなければならない。
9. 全ての関係者による建設的な関与を図るため、金融機関は自社の報酬慣行について、明確で包括的かつ適時の情報開示をしなければならない。

※金融庁による作成資料より抜粋

(4) リスクカルチャーの可視化

カルチャー(企業風土)が原因として見做される不祥事件顕在化のメカニズム







- 世間と組織の「常識」の乖離が一定以上になった際に、カルチャーが不祥事件をより深刻なものにする。



3. リスクカルチャーの醸成

(4) リスクカルチャーの可視化

先進的な金融機関においてはリスクカルチャーの影響要因とその結果についての可視化(KPI化)に取り組んでいる

経営トップの役割	コミュニケーション	人事施策	パフォーマンス管理と表彰	組織体制	外部環境要因	
						
トップコミットメント	コミュニケーションの進め方と計画	人材の経験・能力の把握と適正配置	パフォーマンス評価の仕組み	組織体制の設計	監督当局との関係	
企業目的、ミッションビジョン、バリュー	双方向のコミュニケーション	採用時のチェックと入社後の意識付け	パフォーマンス評価の指標	リスクの管理、3線による防御	顧客重視の考え方と顧客との関係	
現場への参画と近親感	従業員へのフィードバックの仕組み	昇進・昇格	パフォーマンスと表彰との関連付け	ガバナンス、意思決定体系	市場における行動	
経験や能力の高さ	ポイントを絞った繰り返しのコミュニケーション	後継者の養成	<p>KPI/KRIによる評価とアクションの設定 (KPI/KRIの例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・トップメッセージの社員への認知・浸透度 ・行動規範や倫理綱領の認知度、関連する表彰件数/違反件数 ・顧客満足度、苦情・問い合わせ件数 ・従業員調査の回答率、満足度、離職率等 			世間一般や社会との関係(評判への影響)
リーダーシップの一貫性とまとめ	多様なコミュニケーション手段					外部委託先等

3. リスクカルチャーの醸成

(4) リスクカルチャーの可視化

カルチャー変革のステップ: リスクカルチャーを定義づけ、計測し、反映するためのフレームワーク



參考資料

PwC発出のレポートのご案内

下記リンク先よりレポートが入手可能です

- リスクガバナンス、リスクアペタイト・フレームワーク、リスクカルチャー

現在、金融機関におけるリスク管理のあり方は、業務執行レベルでの管理機能の問題に留まらず、取締役会を中心とするリスクガバナンスや、リスクアペタイト・フレームワーク、さらにはリスクカルチャーに係る問題であると捉えられています。本レポートでは、最近の規制動向も踏まえつつ、金融機関が抱えている課題やPwCが考える、あるべきフレームワークについて議論を展開しています。

<https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership/risk-governance-appetite-framework1502.html>

- リスクカルチャーの醸成 -リスクカルチャーとコンダクトリスク管理

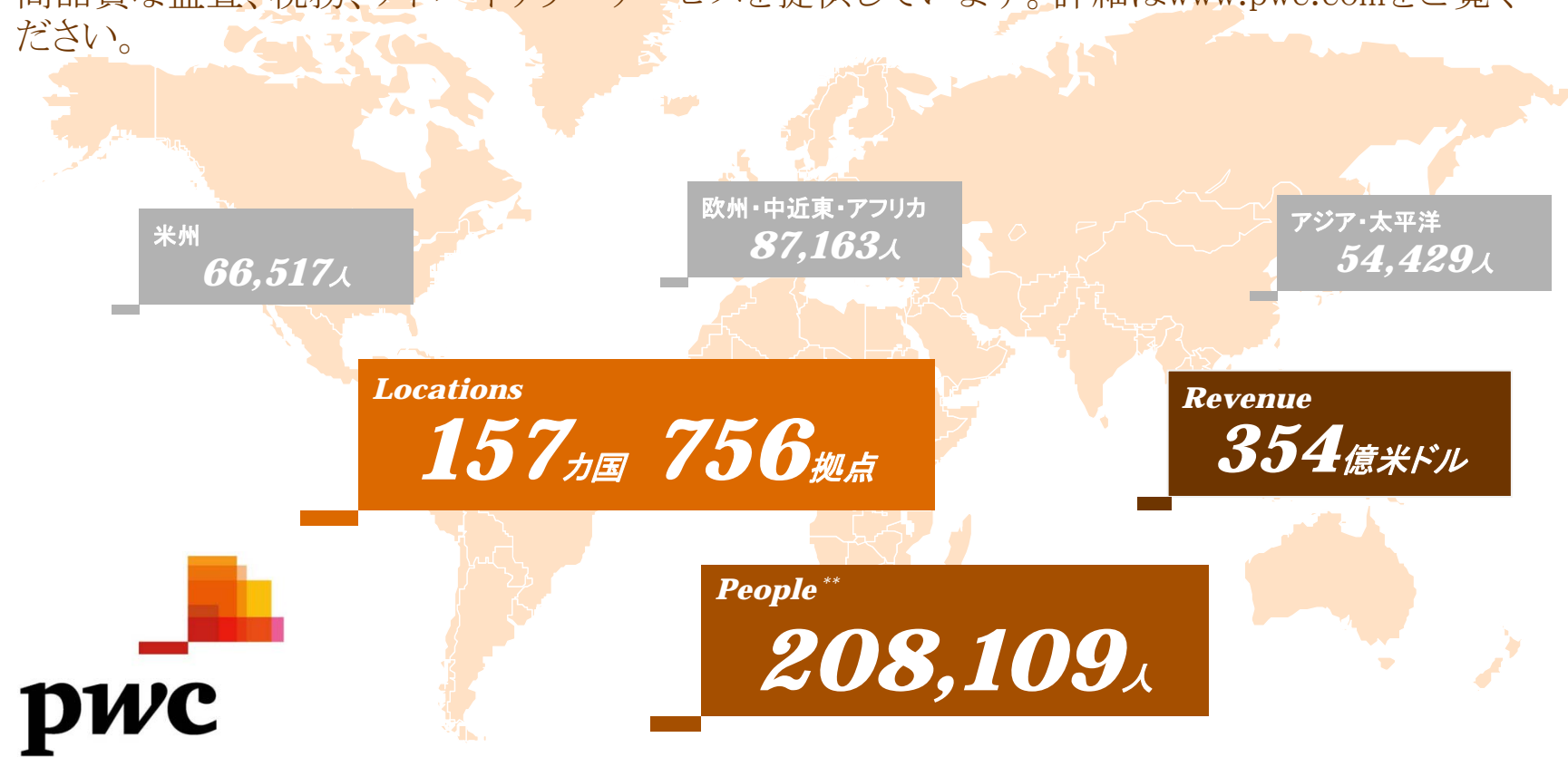
本稿においては、コーポレートガバナンス／リスクガバナンスの仕組みが実効性を持つためのリスクカルチャーの醸成と、昨今のリスクプロファイルの変化に伴って高まっているコンダクトリスク管理について、最近の規制動向も踏まえつつ金融機関が抱えている課題やPwCが考えるあるべきフレームワークについて議論しています。

<https://www.pwc.com/jp/ja/japan-knowledge/thoughtleadership/risk-culture1611.html>

PwC Globalについて

PwCは世界最大級のプロフェッショナルサービスネットワーク

PwC*は、社会における信頼を築き、重要な課題を解決することをPurpose(存在意義)としています。私たちは、世界157カ国に及ぶグローバルネットワークに208,000人以上のスタッフを有し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細はwww.pwc.comをご覧ください。



* PwCとは、プライスウォーターハウスクーパース・インターナショナル・リミテッドのメンバーファームによって構成されたネットワークを意味し、各メンバーファームはそれぞれ独立した法人です。

** 2015年6月30日 現在(サポートスタッフ含む)

PwC Japanグループについて

PwCの日本におけるネットワーク

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社の総称です。各法人はそれぞれ独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約5,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwC Japanグループ

PwCあらた有限責任監査法人

PwC総合研究所合同会社

京都監査法人

PwCサステナビリティ合同会社

PwCコンサルティング合同会社

PwCサイバーサービス合同会社

PwCアドバイザリー合同会社

PwCビジネスアシュアランス合同会社

PwC税理士法人

PwCジャパン合同会社

PwC弁護士法人

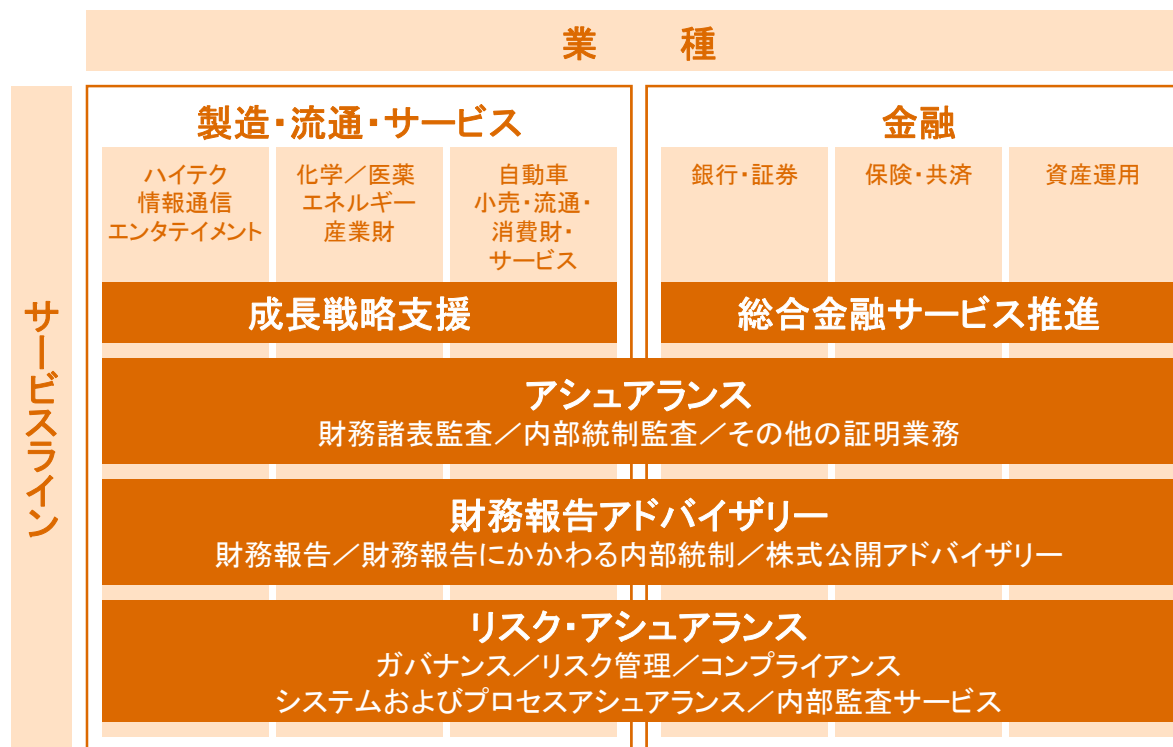
PwCあらた有限責任監査法人について

Assurance

PwCあらた有限責任監査法人は、卓越したプロフェッショナルサービスとしての監査を提供することをミッションとし、世界最大級の会計事務所であるPwCの手法と実務を、わが国の市場環境に適した形で提供しています。さらに、国際財務報告基準(IFRS)の導入、財務報告にかかわる内部統制、また株式公開に関する助言など、幅広い分野でクライアントを支援しています。

PwCあらた有限責任監査法人

- 設立
2006年6月1日
- 代表者
代表執行役 木村浩一郎
- 人員
2,550名
(2016年6月30日現在)
- 所在地
東京、名古屋、大阪、
福岡連絡事務所
- ウェブサイト
www.pwc.com/jp/assurance



連絡先

本資料の詳しいご説明、提供サービスに関するお問い合わせは、下記担当者までお願いいたします。

本資料の記載は、PwCあらた有限責任監査法人の見解を表しているものではありません。

PwCあらた有限責任監査法人

ガバナンス・リスク・コンプライアンス アドバイザリー部

パートナー	辻田 弘志	090-1424-3247
ディレクター	西原 立	090-6483-2767

hiroshi.tsujita@pwc.com
Ryu.nishihara@pwc.com



本資料は概略的な内容を紹介する目的で作成されたもので、プロフェッショナルとしてのアドバイスは含まれていません。個別にプロフェッショナルからのアドバイスを受けることなく、本資料の情報を基に判断し行動されないようお願いします。本資料に含まれる情報は正確性または完全性を、(明示的にも暗示的にも)表明あるいは保証するものではありません。また、本資料に含まれる情報に基づき、意思決定し何らかの行動を起こされたり、起こされなかったことによって発生した結果について、PwCあまた有限責任監査法人、およびメンバーファーム、職員、代理人は、法律によって認められる範囲においていかなる賠償責任、責任、義務も負いません。

© 2017 PricewaterhouseCoopers Aarata LLC. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to PricewaterhouseCoopers Aarata, which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.