

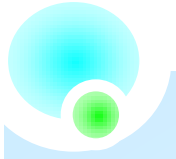
リスクアペタイト・フレームワークの構築

目次

- 福岡金融グループの紹介 P. 1
- リスク管理組織体系 P. 5
- FFGが目指すビジネスモデル P. 8
- FFGのRAFの概要 P. 10
- リスクアペタイト運営における主要要素の概要 P. 16
- リスクアペタイト・ステートメントの構成 P. 28
- RAF導入の効果と今後の課題 P. 30
- 終わりに P. 32

2018年7月11日

福岡金融グループ
リスク統括部部长
福岡銀行リスク管理部部长
宮本 英二



ふくおかフィナンシャルグループの紹介

- ❑ ふくおかフィナンシャルグループ（FFG）は、九州を地盤とする3つの銀行や証券子会社・保険子会社・コンサルティング子会社など、多様な金融機能とサービスを備える総合金融グループ。
- ❑ シングルプラットフォーム・マルチブランドという地方銀行の経営統合に最適な経営スタイルを展開。

会社概要

商号	株式会社ふくおかフィナンシャルグループ
設立	2007年4月2日
本社	日本国 福岡県福岡市中央区大手門
従業員数	6,700名（2018年3月末時点）
指標	<ul style="list-style-type: none"> ・資本金 1,247億円 ・東証1部・福証上場（証券コード：8354） ・採用株価指標：日経225・MSCIなど ・時価総額：4,943億円（2018年4月20時点） ※東証1部上場会社順位：275位/約3,800社
格付	<p>【R&I】 FFG:A+/福岡:AA-/熊本:A+/親和:A+</p> <p>【JCR】 FFG:A/福岡:A+/熊本:A/親和:A</p> <p>【Moody's】 福岡:A3</p>
グループ子会社	<p>17社</p> <p><主な子会社></p> <p>福岡銀行・熊本銀行・親和銀行 FFG証券・FFGほけんサービス FFGビジネスコンサルティング・FFGカード FFGベンチャービジネスパートナーズ iBankマーケティング 他</p>

グループ経営体制

- 3つのブランドを持ちながら、事務・システム・商品・サービスは共通化し、グループ一線で経営



- FFGは、福岡・熊本・長崎を中心とした九州全県と東京・大阪・名古屋をはじめとする国内主要都市に充実したネットワークを展開する広域展開型地域金融グループ。
- 海外では、東アジアの主要都市や米国ニューヨークに拠点を設け、お取引先の海外進出をサポート。

国内ネットワーク

- 九州全域・国内主要都市に328店舗
- ATMは2,000台超（グループ内で相互利用可）



海外ネットワーク

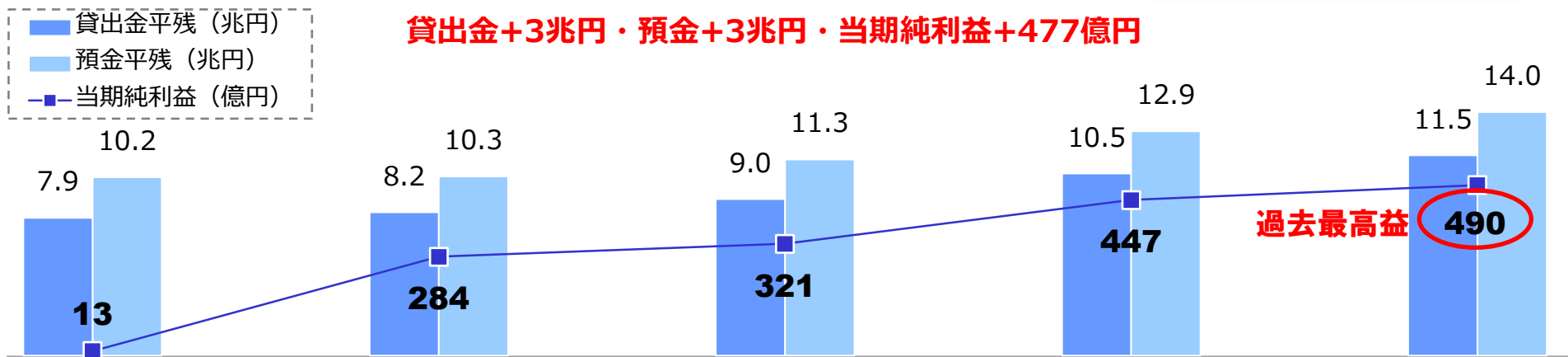
- 海外駐在員事務所8拠点（東アジア7・米国1）



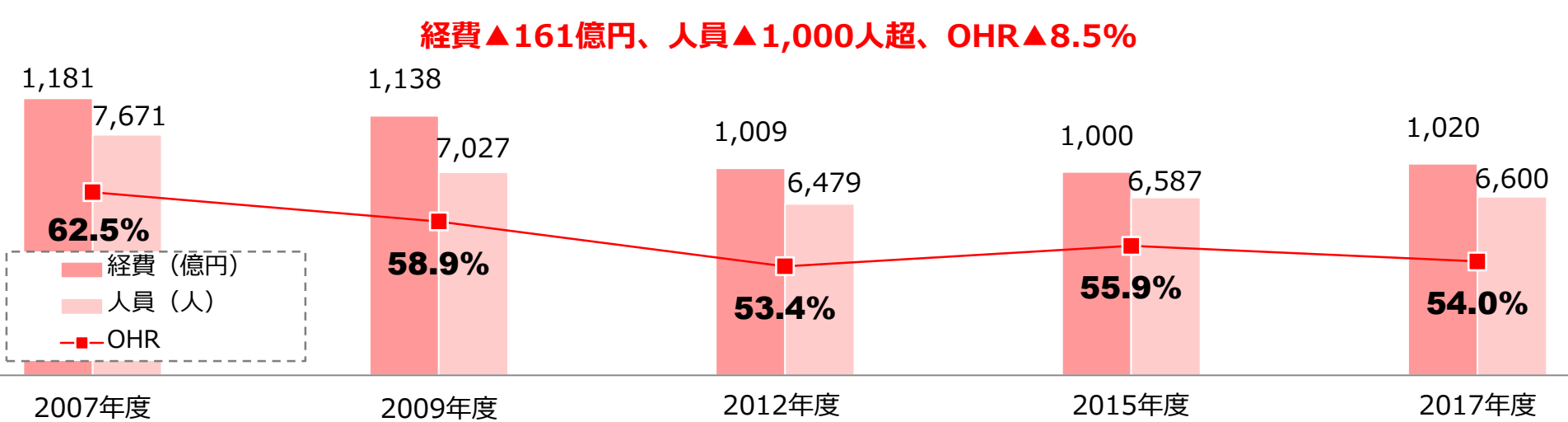
- 設立から11年間で、業容・収益性ともに着実な成長を実現。2017年度は過去最高益を更新。
- 経営統合後の店舗統廃合・事務システム統合等により、スケールメリットを活かした効率化を実現。

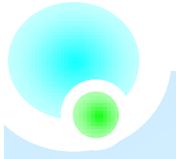


業容・収益性



効率性





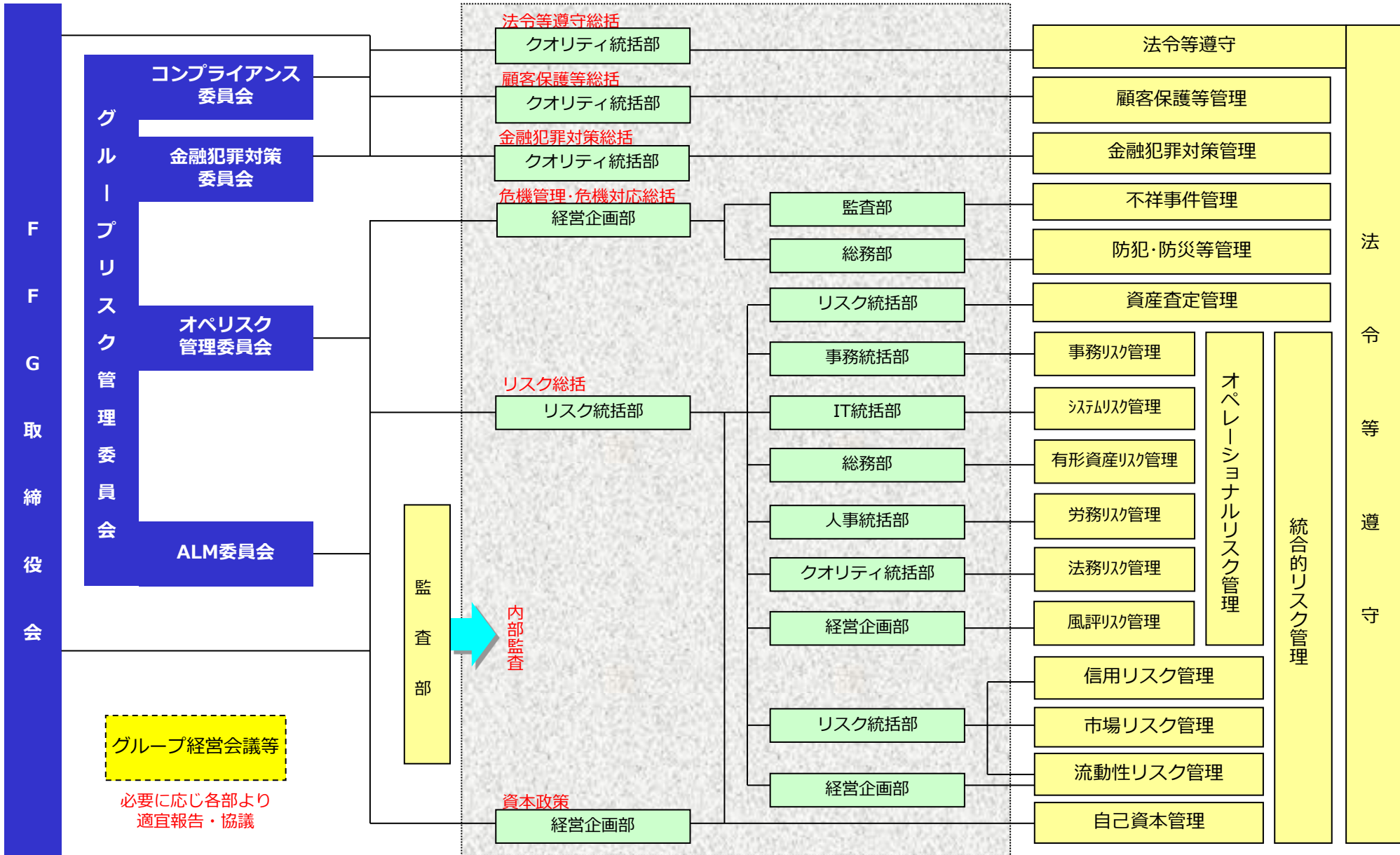
リスク管理組織体系

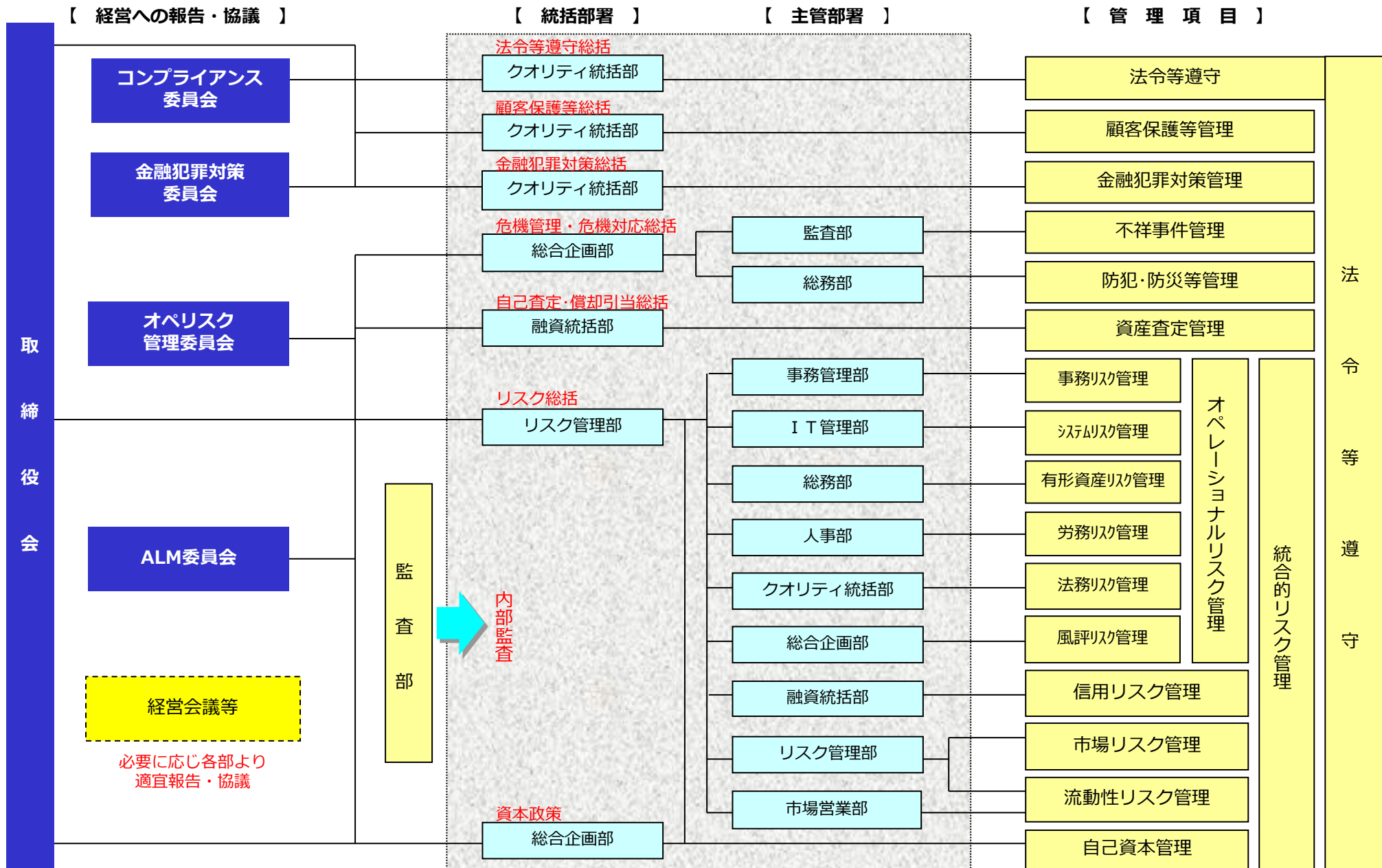
【 経営への報告・協議 】

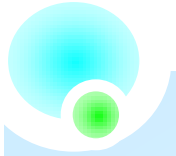
【持株会社統括部署】

【持株会社主管部署】

【 管理項目 】



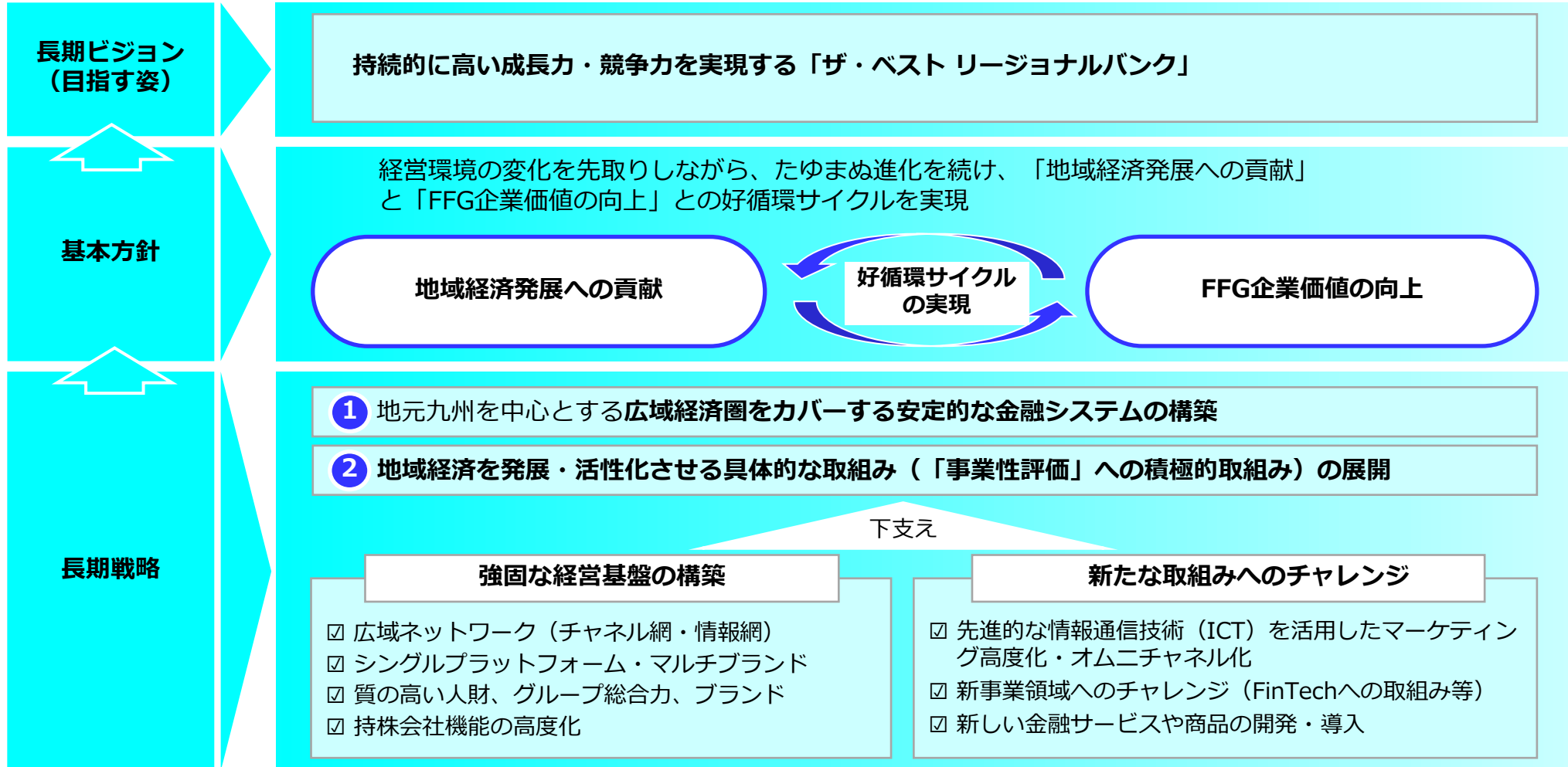


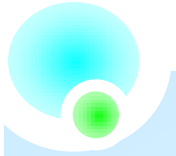


FFGが目指すビジネスモデル

□ FFGが目指すビジネスモデルは、「**強固な経営基盤の構築**」と「**新たな取組みへのチャレンジ**」を下支えとして、地元九州を中心とする「**広域経済圏をカバーする安定的な金融システムの構築**」と「**地域経済を発展・活性化させる具体的な取組みの展開**」を主たるテーマとして10年後を見据えた長期戦略を展開し、「**地域経済発展への貢献**」と「**FFG企業価値の向上**」の好循環サイクルによって、**長期ビジョン**として掲げる「**ザ・ベスト リージョナルバンク**」の実現をグループ一丸となって目指していくというもの。

■ FFGが目指すビジネスモデル

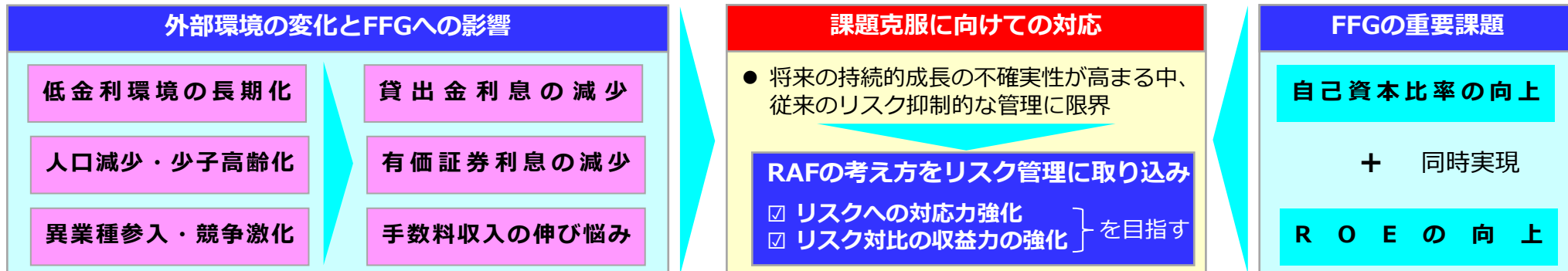




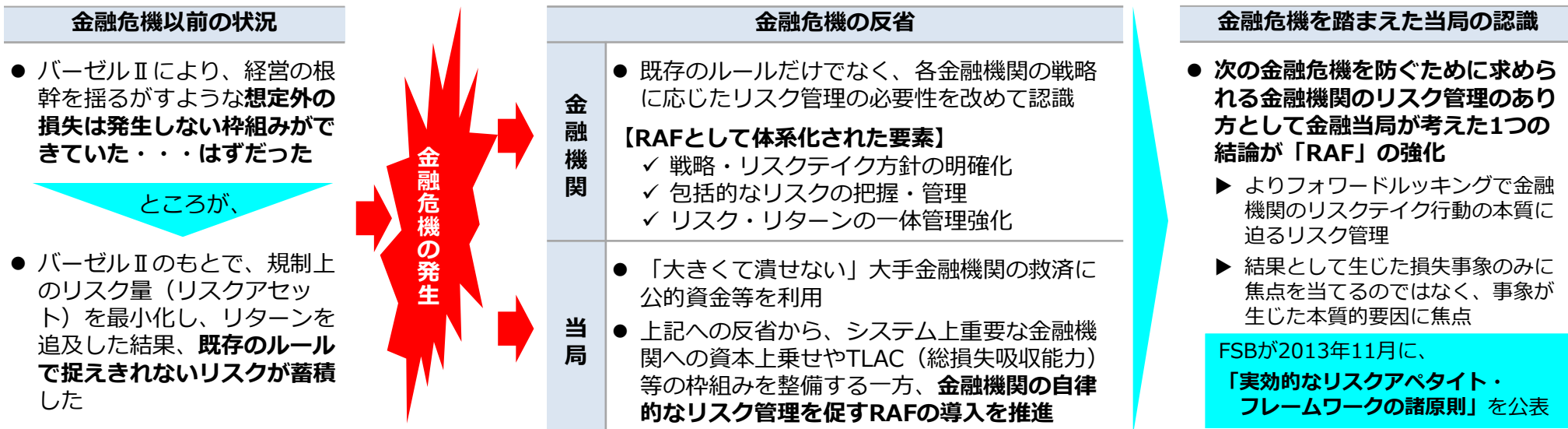
FFGのRAFの概要

- FFGでは、2015年度に次期中計のリスクマネジメント戦略を検討するに当たり、低金利環境の長期化等により将来の収益性低下が見込まれる中で、当社グループの重要課題である「自己資本比率の向上」と「ROEの向上」を実現するためには、従来のリスク抑制的な管理から、適切なリスクテイクによる収益増強を後押しする「攻めのリスク管理」への転換が必須であると考えた。
- そこで、「攻めのリスク管理」を実践するための手段として、金融危機以降、欧米の金融機関が導入・定着を目指していたRAFの考え方を自律的にリスク管理に取り込んで高度化を図ることとした。

■ FFGがRAF構築を目指した背景



■ グローバルにRAFが注目された背景



- RAFは、従来のバックワードルッキングな統合的リスク管理を進化させたフォワードルッキングな経営管理強化のための枠組み。
- RAFによるリスクアペタイト運営では、自らが目指すビジョンを実現するための指針や目標等を「リスクアペタイト」というモノサシで示し、その実績を常に点検しつつ、目指すビジョンの達成度合いを確認していく。
- 点検の過程で環境やリスクの態様が変化した場合には、ストレステスト等によって影響度を検証し、軌道修正を図っていく。

■ リスク管理高度化の変遷

時期	リスク管理の枠組み	リスク管理の枠組みの概要
1980年代	ALM 進化	● 主に金利リスクや流動性リスクの観点から、資産・負債のバランスを考慮したバランスシート・コントロール手法が浸透
2000年代	統合的リスク管理 進化	● オペリスク等も含めて、銀行が抱える様々なリスクを統合的に捉え、リスクを自己資本の一定範囲内に抑制・コントロールする考え方が浸透
2009年以降 (金融危機以降)	リスクアペタイト・ フレームワーク (RAF)	● 金融危機時の多額の損失や金融危機後の収益性低下を背景に、単にリスクを抑制するのではなく、「どんなリスクを、どのようにとって収益を稼ぎ出すか」に考え方の中心が変化してきたため、経営管理・リスク管理をより包括的、かつ一体的に行う枠組みが必要となってきた

■ RAFと従来のALM・統合的リスク管理との違い

従来のALM・統合的リスク管理
～ バックワードルッキングな視点 ～

- 一定の関連付けはあるものの、別々に管理・議論

収 益

それぞれを別々に管理
・議論することが多い

自 己 資 本

流 動 性

リ ス ク

- リスク管理面では、リスク資本配賦におけるVaRが主要なリスク認識ツール
- リスクを一定範囲内に抑制することに主眼

バージョンアップ

RAFによるリスクアペタイト運営
～ フォワードルッキングな視点 ～

- リスクアペタイトを起点に一体的に管理・議論

収 益

起 点

リ ス ク ア ペ タ イ ト

自 己 資 本

流 動 性

リ ス ク

- リスク管理面では、将来発生し得るリスクを分析するストレステストが主要なリスク認識ツール
- リスクを一定範囲内に抑制すると同時に、目標達成のためにとれるリスクはとるという視点が加わる

- FFGでは、前述の背景のもと、**2015年10月からRAFの考え方を取り込んだリスク管理高度化への取組みを開始した。**
- その後、リスク・ヒートマップによるリスクの予兆管理高度化、ストレステストによる経営計画の妥当性検証の開始、リスクアペタイト方針の新設、RORA（リスクアセット対比収益率）による貸出金取組目線の設定等によって、RAFの構築を進めてきた。
- 2018年度からの営業店を含めた全行展開によって、**FFGとしてのRAFが概ね整備できたため、2018年3月にFFGのRAFの概要をとりまとめ、リスクアペタイト・ステートメントとして文書化した。**

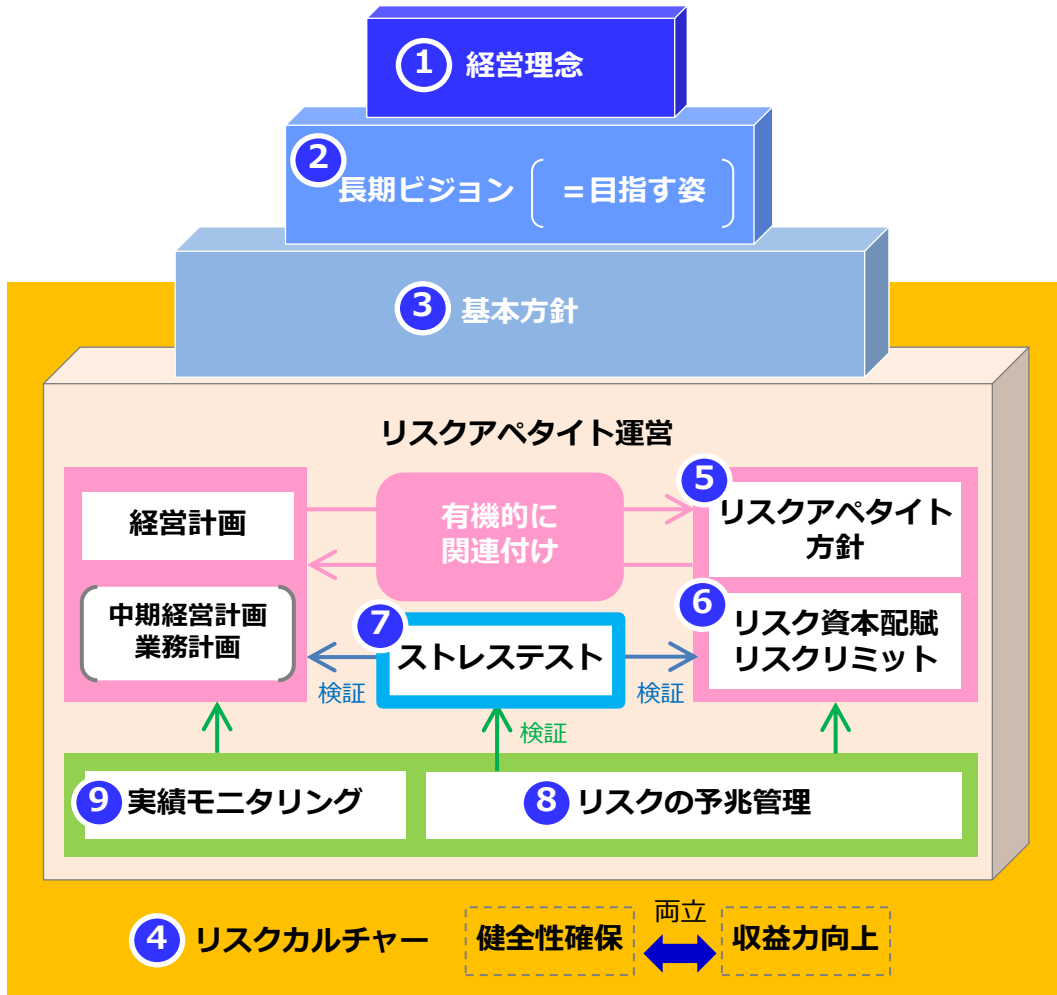
■ FFGのRAF構築に向けたこれまでの取組み

時期	取組みの内容	時期	取組みの内容
2015年05月	● 次期中計のリスクマネジメント戦略策定に着手	2017年03月	● リスクアペタイト方針を見直し・拡充
2015年10月	● RAFを取り込んだリスク管理高度化への取組開始	2017年04月	● RORAを活用した採算管理強化の運用を開始
2015年11月	● リスクの予兆管理高度化と対象の拡充	2017年09月	● リスクアペタイト方針を見直し・拡充
2016年02月	● 次期中計のリスクマネジメント戦略を協議	2018年03月	● リスクアペタイト方針を見直し・拡充
2016年03月	● 次期中計のリスクマネジメント戦略を決定	2018年03月	● RORAを営業店業績表彰に取り込む方向性を決定
2016年04月	● ストレステストによる経営計画の検証を開始	2018年03月	● リスクアペタイト・ステートメントを整備
2016年04月	● リスクアペタイト方針を新設		
2016年08月	● リスクアペタイト方針を見直し・拡充		
2017年02月	● RORAを活用した採算管理強化を協議		

- ◆ 2018年3月にリスクアペタイト・ステートメントを新設し、FFGのRAFとしての形は概ね整った
- ◆ 今後は、RAFを通じたリスクアペタイト運営の実効性を高めていくための取組みを進めていく方針

- FFGでは、経営目標を達成するために自らが意図して引き受けるリスクの種類と量を「リスクアペタイト」として明確化し、このリスクアペタイトを起点として、経営管理やリスク管理を行う枠組みを「リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)」と定義している。
- RAFを整備することで、リスクテイクに対する考え方が明確化されるため、より多くの収益機会の追求と、より適切なリスクのコントロールが可能となる。

■ FFGのRAFの全体像



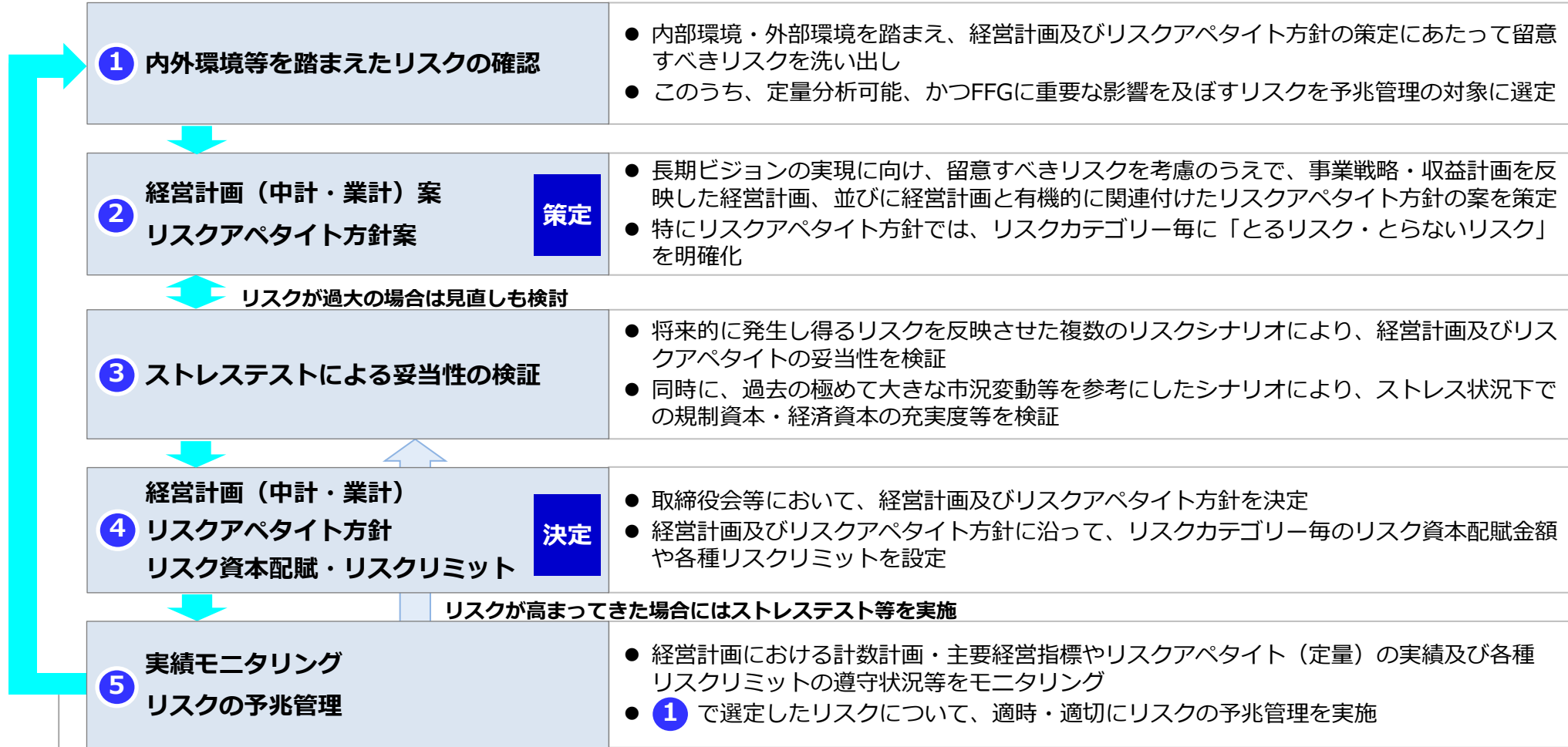
■ RAFにおける主要な要素の説明

1	グループ経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ● 変化の中で、変わることのない“志” <ul style="list-style-type: none"> ▶ FFGは、高い感受性と失敗を恐れない行動力を持ち、未来志向で高品質を追求し、人々の最良な選択を後押しする、すべてのステークホルダーに対し、価値創造を提供する金融グループを目指す
2	長期ビジョン (= 目指す姿)	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的に高い競争力・成長力を実現する「ザ・ベスト リージョナルバンク」 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 高品質な金融サービスを提供することで、地域に貢献し、地域と共に発展するすべてのステークホルダーにとって最良の地域金融グループ
3	基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営環境の変化を先取りしながら、たゆまぬ進化を続け、「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」との好循環サイクルを実現
4	リスクカルチャー	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営の健全性を損なわない範囲で管理可能なリスクをとり、新たなチャレンジも通じて収益力を強化することで、将来的な経営環境の変化にも揺るがない強固な経営基盤と持続可能なビジネスモデルを確立

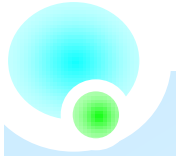
※ **5** ~ **9** の各要素については後述

- FFGでは、経営計画やリスクアペタイト方針の策定にあたって事前に**留意すべきリスクを洗い出し、重要なリスクの選定**を行っている。
- **経営計画とリスクアペタイト方針は、洗い出した留意すべきリスクを考慮のうえで策定・決定**するが、これらは**有機的に関連付けて策定**しており、**ストレステストにより妥当性を検証のうえで決定**している。
- 期中は、**実績モニタリングを通じてリスクアペタイトに沿った運営状況を確認するとともに、重要なリスクの予兆管理を実施**している。

■ FFGのリスクアペタイト運営のプロセス



リスクアペタイト運営上の課題等を踏まえて、翌期の経営計画やリスクアペタイト方針を検討・策定

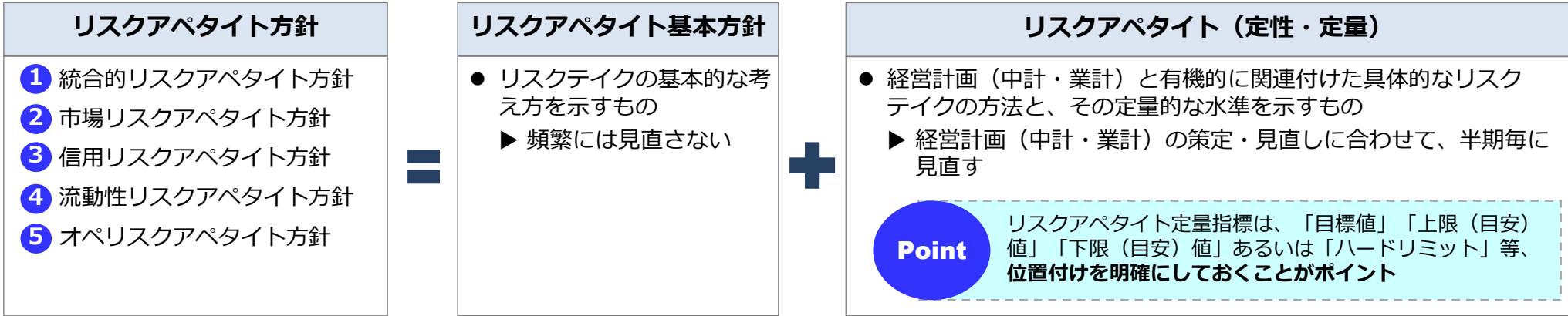


リスクアペタイト運営における主要要素の概要

- リスクアペタイト方針 **P. 17**
- リスク資本配賦制度 **P. 18**
- リスクリミット **P. 20**
- ストレステスト **P. 21**
- リスクの予兆管理 **P. 26**
- モニタリング **P. 27**

- リスクアペタイト方針は、リスクテイクに関する戦略を示すものであり、5つのリスクカテゴリー毎に「とるリスク・とらないリスク」を明確化したもの。
- リスクアペタイト方針は、リスクカテゴリー毎のリスクテイクの基本的な考え方を示す「リスクアペタイト基本方針」と、具体的なリスクテイクの方法とその定量的な水準を示す「リスクアペタイト（定性・定量）」から構成される。

■ リスクアペタイト方針の構成



■ リスクアペタイト方針の具体例

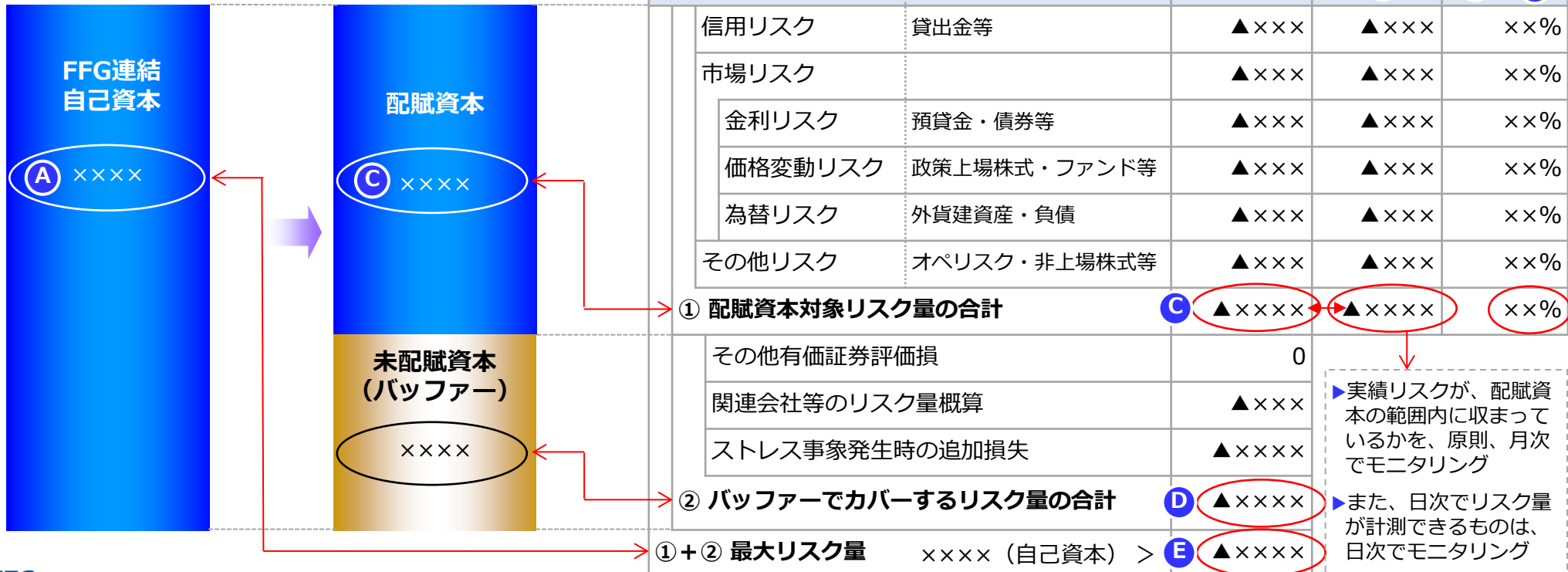
「リスクアペタイト基本方針／リスクアペタイト（定性）」に該当する部分の記載例	リスクアペタイト（定量）の例								
<ul style="list-style-type: none"> ● 格付 ×× を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。 ● 資本の範囲内で、×× 地域を中心に信用集中リスクをテイクする。 ● 期間利益確保のため、リスク管理能力を高めつつ、運用の多様化を進める。 ● 不測の資金流出に備えて、最小限の国債投資を維持する。 ● リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。 ● 顧客の信頼を失わないように顕在化した事件・事故等の再発防止と、潜在的なリスク事象の未然防止に努める。 	<table border="1"> <tr> <td>健全性</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ☑ 自己資本比率・普通株式等Tier I 比率 ☑ ストレス後自己資本比率 </td> </tr> <tr> <td>収益性</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ☑ ROE（自己資本利益率） ☑ RORA（リスクアセット対比収益率） </td> </tr> <tr> <td>流動性</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ☑ LCR（流動性カバレッジ比率） ☑ 外貨預貸金等ギャップ </td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> ☑ 重要な事務リスクの発生件数 ☑ リスク量、ポジション枠 等 </td> </tr> </table>	健全性	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 自己資本比率・普通株式等Tier I 比率 ☑ ストレス後自己資本比率 	収益性	<ul style="list-style-type: none"> ☑ ROE（自己資本利益率） ☑ RORA（リスクアセット対比収益率） 	流動性	<ul style="list-style-type: none"> ☑ LCR（流動性カバレッジ比率） ☑ 外貨預貸金等ギャップ 	その他	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 重要な事務リスクの発生件数 ☑ リスク量、ポジション枠 等
健全性	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 自己資本比率・普通株式等Tier I 比率 ☑ ストレス後自己資本比率 								
収益性	<ul style="list-style-type: none"> ☑ ROE（自己資本利益率） ☑ RORA（リスクアセット対比収益率） 								
流動性	<ul style="list-style-type: none"> ☑ LCR（流動性カバレッジ比率） ☑ 外貨預貸金等ギャップ 								
その他	<ul style="list-style-type: none"> ☑ 重要な事務リスクの発生件数 ☑ リスク量、ポジション枠 等 								

※ 【出所】上記の記載例は、日本金融監査協会のセミナー資料から引用

□ **リスク資本配賦制度の運営は**、FFGの自己資本を原資として各子銀行にリスク資本を配分する形の**グループベース**で展開しているが、配賦リスク資本金額の設定手順とコントロール方法は次のとおり。

- Ⓐ 配賦原資となる経営体力は、FFG連結の自己資本とし、これをハードリミットとする
- Ⓑ リスクカテゴリー毎に、年度の業務計画に基づく想定リスク量（ピーク）を算出する
- Ⓒ 想定リスク量に対し、環境が悪化した場合のリスク量増加等を勘案して配賦リスク資本を決定し、その合計値を配賦リスク資本総額とする
- Ⓓ 上記以外に、関連会社や年金資産等のリスク量の概算値や、ストレス事象発生時に配賦リスク資本を超過する追加損失を算出する
- Ⓔ 配賦リスク資本総額（Ⓒ）に、バッファでカバーするリスク量（Ⓓ）を加えた最大リスク量を、自己資本の範囲内にコントロールする

■ FFG全体のリスク資本配賦金額の設定



- 配賦リスク資本の対象となるリスク量は、原則として統一的な尺度である「VaR：バリュ・アット・リスク」を用いて計測しているが、信用リスクはモンテカルロ・シミュレーション法、市場リスク（金利リスク、価格変動リスク、為替リスク）はヒストリカル・シミュレーション法を採用している。
- VaRで計測できないオペリスクや非上場株式等リスクは、バーゼル規制上の所要自己資本をリスク量として管理している。

■ 配賦リスク資本対象リスク量の算出方法

リスクカテゴリー	リスク量定義	保有期間	計測手法
信用リスク	99%UL	1年	モンテカルロ・シミュレーション法
金利リスク	99%VaR	3ヶ月	ヒストリカル・シミュレーション法
価格変動リスク	政策投資株式等	6ヶ月	ヒストリカル・シミュレーション法
	市場系ファンド	原則1ヶ月	ヒストリカル・シミュレーション法
為替リスク	99%VaR	3ヶ月	ヒストリカル・シミュレーション法
オペリスク	オペリスクアセット×8%		バーゼル規制上の粗利益配分手法による所要自己資本額
非上場株式等リスク	簿価×32%		バーゼル規制上のRA算定簡便手法による所要自己資本額

■ 関連会社等のリスク量概算の見積り方法

- ▶ 関連会社等のリスクについては、月次でデータが取得できないため、資本配賦時にB/Sを全て洗い出し、対象リスクを特定
- ▶ リスク量は銀行のリスク量を参考に概算値を試算のうえ、期中固定値にて管理

■ ストレス事象発生時の追加損失の見積り方法

- ▶ VaRで捉えられないストレス事象発生時の損失拡大リスクは、ストレステストにより過去データに基づく最大リスク額を見積もり
- ▶ このストレス事象発生時の追加損失を含めた最大リスク量を自己資本と対比することで、経済資本の充実度を評価

■ 計量できないリスクの管理方法

- ▶ 流動性リスク等の計量できないリスクは、リスクコントロール策の定性的評価・改善策実施によりリスクを抑制
- ▶ リスクコントロール策の有効性を定期的に検証

- 各リスクにおいては、**過大な損失を回避する、或いはリスクを一定の範囲内に制御・コントロールする目的で、各種のリスクリミットを設定している。**
- リスクリミットには、リスク限度枠、損失限度枠、アラームポイント（協議ポイント）等の種類があり、これらは**リスク資本配賦制度の枠組みと整合的になるよう設定**、一部のリミットは、リスクアペタイト定量指標としても取り込んでいる。

■ 主なリスクリミットの概要

カテゴリー		リスクリミットの概略	規程
統合的リスク		<ul style="list-style-type: none"> ● リスクカテゴリー別のリスク量及びリスク量合計に配賦リスク資本を設定・管理し、リスク量が自己資本の一定範囲内に収まるようコントロール 	☑ ×××××
市場リスク	金利リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● アウトライヤー比率、10BPV及び評価損益変動額等アラームポイントを設定・管理し、その範囲内でリスクをコントロール 	☑ ×××××
	価格変動リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 政策投資株式以外の純投資ファンド等において、種類別に元本ベースのポジション枠を設定するとともに、原則として「実現損益+評価損益」等に対するアラームポイント及び損失限度枠（ロスカットポイント）を設定・管理し、過大な損失を回避 	☑ ×××××
	為替リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 為替持高（資産・負債の差額で実質的に為替リスクを負う金額）に限度枠を設定・管理し、その範囲内でリスクをコントロール 	☑ ×××××
	市場信用リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場与信先のカレントエクスポージャーによる与信相当額や国別の与信相当額に対して、クレジットリミットを設定・管理し、その範囲内でリスクをコントロール 	☑ ×××××
信用リスク	信用集中リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 大口与信先について、行内格付に基づく与信残高アラームライン（与信上限目安）を設定・管理し、特定先（グループ）への与信集中リスクを軽減 ● このほか、与信集中業種管理、特定業種管理によって、業種集中リスクを軽減 	☑ ×××××
流動性リスク	資金繰りリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 日次・週次の資金ギャップに対する限度枠や、1社からの調達額等に上限枠を設定・管理し、資金調達の集中リスクを回避 	☑ ×××××
	市場流動性リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場混乱時に売却しづらい低流動性債券については、保有限度枠を設定・管理し、流動性逼迫時に売却できない資産を抑制 	☑ ×××××

- 金融機関を取り巻く外部環境が劇的に変化する中、FFGでは**ストレステストをビジネスモデルの持続可能性を評価する有効な手段と位置付けている。**
- FFGでは、「**自己資本の充実度評価**」、「**中計・業計のストレステスト**」、「**環境変化を踏まえたストレステスト**」の大きく**3種類のストレステストを実施し、リスクへの対応力強化を図っている。**

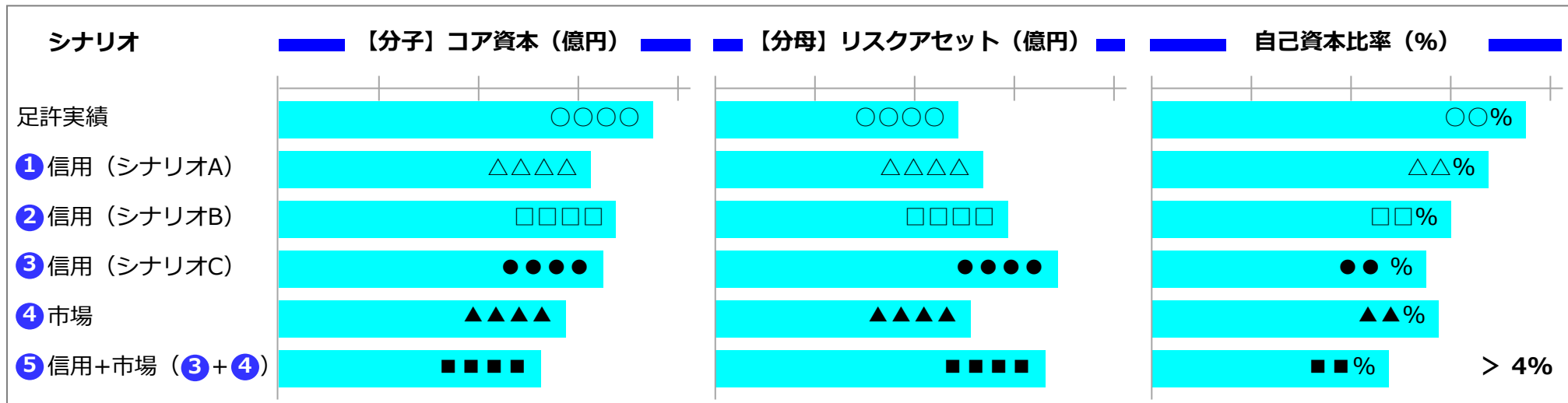
種類		目的	シナリオ
自己資本の 充実度評価	規制資本の充実度評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 極めて大きなストレスが発生した場合でも、バーゼル規制上の最低基準4%を維持可能かを検証 	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去最大の市場変動やリーマンショック時の信用悪化等を再現したバックワードルッキングなシナリオ
	経済資本の充実度評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 極めて大きなストレスが発生した場合でも、想定外の損失を加えたリスク総量が自己資本の範囲内に収まるかを検証 	
中計・業計のストレステスト		<ul style="list-style-type: none"> ● 環境変化等に伴い、FFGの主要経営指標等* が計画値からの程度乖離する可能性があるかを把握することで、計画の妥当性を評価 *当期純利益、有価証券評価損益、自己資本比率等 	<ul style="list-style-type: none"> ● マクロ経済シナリオ等を参考にした、近い将来または中期的に懸念されるフォワードルッキングなシナリオ
環境変化を 踏まえた ストレステスト	リスクの高まりを受けた ストレステスト	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクヒートマップを活用したリスクの予兆管理において、顕在化の蓋然性が高まってきたリスクが経営指標等に及ぼす影響度を把握し、リスクへの耐性を評価 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場環境等を考慮して個別に設定する仮想シナリオ
	特定のリスクイベントを 想定したストレステスト	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定のリスクイベントが発生した場合のマクロ経済指標等の変化が主要経営指標等に及ぼす影響度を把握し、リスクへの耐性を評価 	<ul style="list-style-type: none"> ● マクロ経済シナリオによるフォワードルッキングなシナリオや特定のリスク顕在化の状況を考慮した仮想シナリオ

- 規制資本の充実度評価では、過去データに基づく極めて大きな信用悪化・市場変動シナリオ（バックワードルッキングなシナリオ）を適用し、評価の時間軸「即時」で5本のシナリオ、時間軸「向後3年間」で1本のシナリオ（信用シナリオ+市場シナリオ）によって自己資本比率が最低水準を維持可能かを検証している。
- この規制資本の充実度評価には、リバースストレステストも取り込んでいる。

■ シナリオの概要

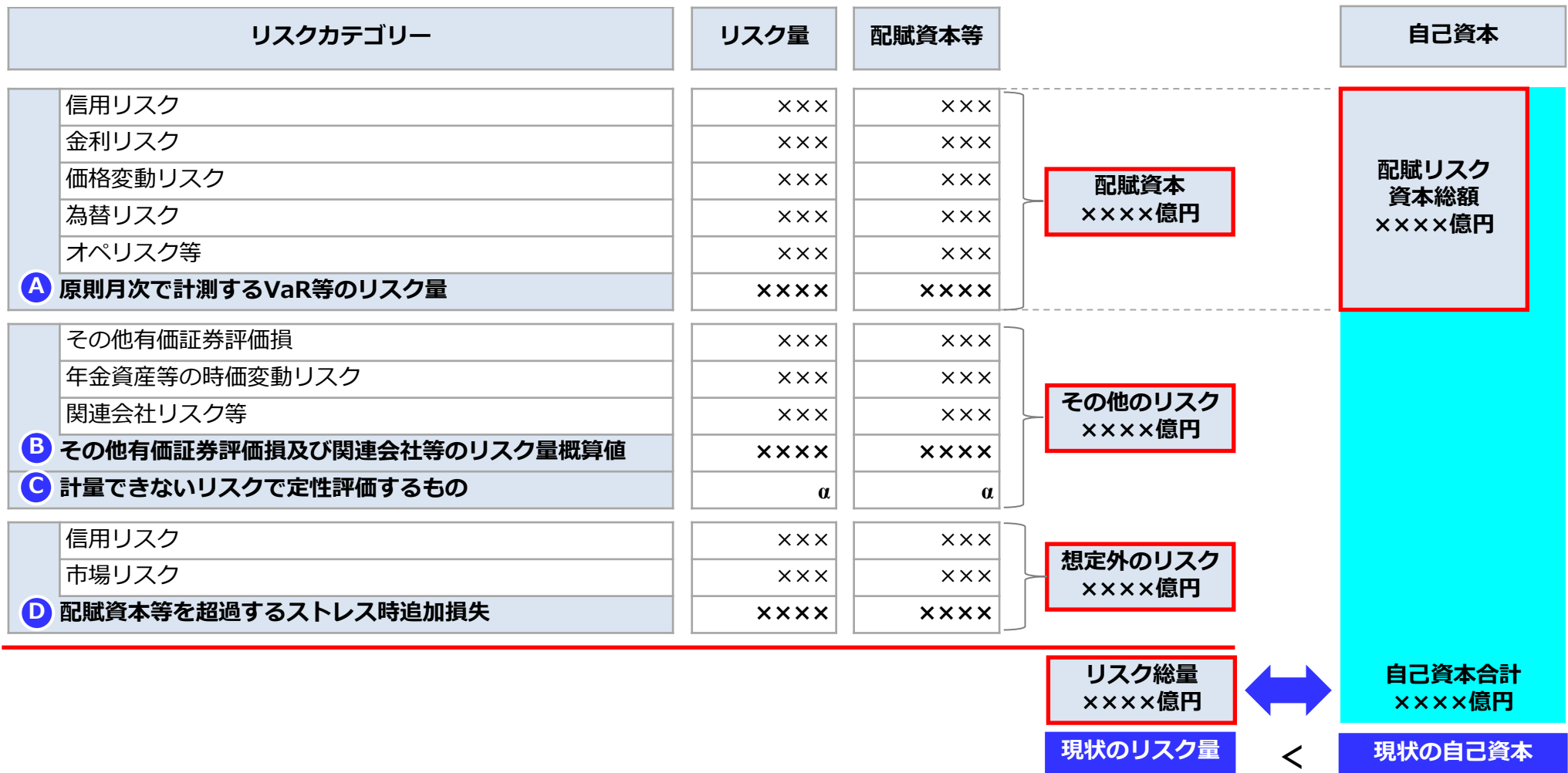
カテゴリー	シナリオの概要
① 信用（シナリオA）	▶ 過去の最大信用損失を参考にしたシナリオ
② 信用（シナリオB）	▶ バーゼル告示の「緩やかな景気後退期」における信用リスクの悪化を想定したシナリオ
③ 信用（シナリオC）	▶ ②のシナリオからストレスの度合いを一定程度増加させたシナリオ
④ 市場	▶ 金利・株価・為替相場等において過去の極めて大きな市場変動（変動幅または変動率）が実現するシナリオ
⑤ 信用+市場（③+④）	▶ 信用リスクのうち①～③の最も厳しいシナリオと④の極めて大きな市場変動が同時に実現するシナリオ

■ 規制資本の充実度評価のイメージ ～即時～



- 規制資本の充実度評価の「即時」のうち、「信用最大損失と市場損失の合計額」をストレス時最大損失として、リスク資本配賦制度に基づく経済資本の充実度を評価している。
- **A**～**C**のリスクに、**D**のストレス時追加損失を加えたリスク総量が自己資本の範囲内にあり、経済資本の充実度に問題がないことを半期毎のリスク資本配賦時に確認している。

■ 経済資本の充実度評価のイメージ



- FFGでは、中計・業計策定時に、メインシナリオのほか、2本のリスクシナリオを用いて主要経営指標への影響度分析を実施している。
- リスクシナリオは、計画策定時の内外環境に照らし比較的蓋然性の高いと考えられるフォワードルッキングなシナリオを採用している。
- リスクシナリオによる影響度分析の結果、リスクが過大と判断した場合、計画値の見直しを検討する枠組みとしている。

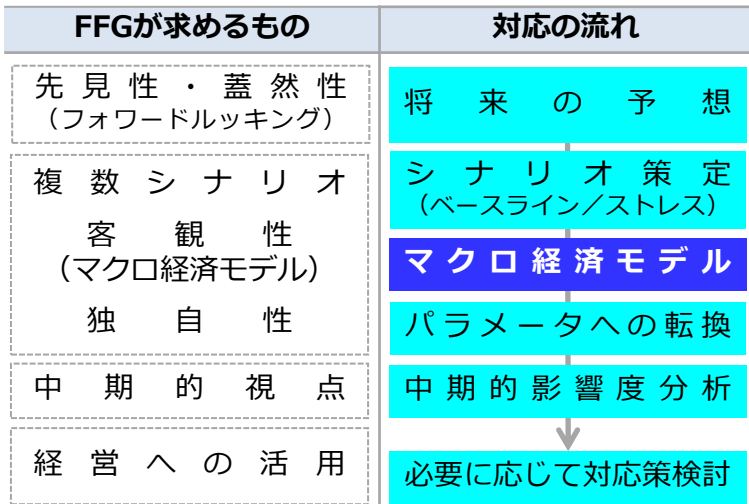
■ リスクシナリオによる主要経営指標への影響度分析のイメージ

区分	シナリオ説明／指標	年度	主要経営指標への影響					
			有価証券評価損益	当期純利益	ROE	自己資本比率		
メインシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 物価上昇圧力も高まらず、長短金利ともに足許水準から概ね横這いで推移・・・。 	適用	▲▲▲▲年度	▲▲▲	▲▲▲	▲.▲%	▲.▲%	
	●●●●年度		●●●	●●●	●.●%	●.●%		
	■●●●年度		■●●	■●■	■.■%	■.■%		
	足許水準		○.○%	○.○%	○○○○円	...		
	▲▲▲▲年度		▲.▲%	▲.▲%	▲▲▲▲円	...		
リスクシナリオ①	<ul style="list-style-type: none"> 世界景気減速を背景に日本も景気が急減速。日銀が追加緩和に踏み切り、マイナス金利が拡大・・・。 	適用	▲▲▲▲年度	▲▲▲	▲▲▲	▲.▲%	▲.▲%	
	●●●●年度		●●●	●●●	●.●%	●.●%		
	■●●●年度		■●●	■●■	■.■%	■.■%		
	足許水準		○.○%	○.○%	○○○○円	...		
	▲▲▲▲年度		▲.▲%	▲.▲%	▲▲▲▲円	...		
リスクシナリオ②	<ul style="list-style-type: none"> 日本の財政健全化の遅れに対する懸念が高まり長期金利が大きく上昇・・・。 	適用	▲▲▲▲年度	▲▲▲	▲▲▲	▲.▲%	▲.▲%	
	●●●●年度		●●●	●●●	●.●%	●.●%		
	■●●●年度		■●●	■●■	■.■%	■.■%		
	足許水準		○.○%	○.○%	○○○○円	...		
	▲▲▲▲年度		▲.▲%	▲.▲%	▲▲▲▲円	...		

□ FFGでは、環境変化を踏まえたストレステストの1つとして、マクロ経済ストレステストを実施している。

□ このストレステストでは、「近い将来に発生し得るかもしれない事象」をコンセプトとしたフォワードルッキングなシナリオが顕在化した場合、向後3年間の純利益（P/L）・有価証券評価損益（B/S）・自己資本比率にどの程度の影響が及ぶかを把握（中期的影響分析）し、リスクへの耐性やビジネスモデルの持続可能性を評価するもの。結果を受けて必要と判断した場合には、対応策を検討する。

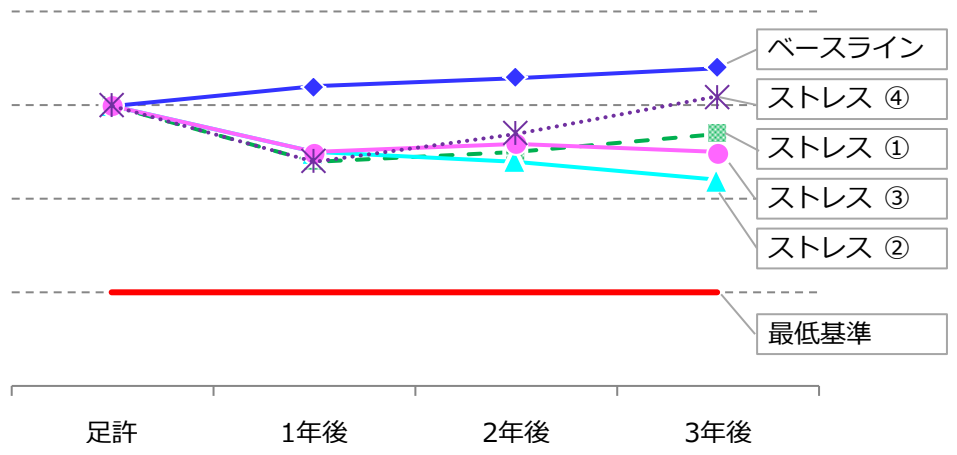
■ マクロ経済ストレステストの流れ



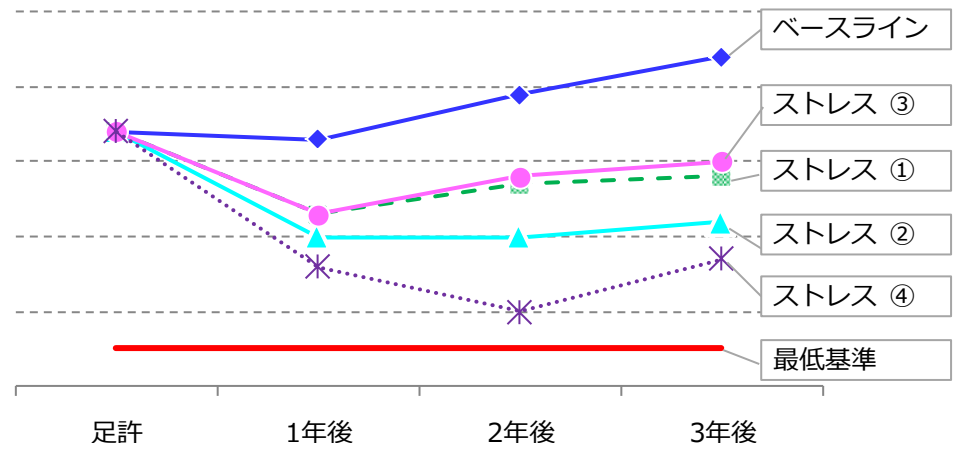
■ ストレスシナリオ顕在化時の影響度のイメージ

		ベースライン			ストレス ①			ストレス ④	
		1年目	2年目	3年目	1年目	2年目	3年目	2年目	3年目
シナリオ	GDP	+△.△%	+△.△%	+△.△%	▲△.△%	▲△.△%	▲△.△%	▲△.△%	▲△.△%
	円長期金利	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%
	株価 (Topix)	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt
	地価下落率	±0.0%	±0.0%	±0.0%	▲□.□%	▲□.□%	▲□.□%	▲□.□%	▲□.□%
純利益 (P/L)		+○○	+○○	+○○	+○○	+○○	+○○	+○○	+○○
ベースライン比		-	-	-	▲○○	▲○○	▲○○	▲○○	▲○○
有価証券評価損益		+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇
ベースライン比		-	-	-	▲◇◇	▲◇◇	▲◇◇	▲◇◇	▲◇◇

【図①】 国内基準の自己資本比率



【図②】 国際統一基準の普通株式等Tier I 比率



- FFGでは、留意すべきリスクとして洗い出したもののうち、定量分析可能、かつ重要なリスクを対象として、**リスクヒートマップによるリスクの予兆管理を実施**している。
- リスクの予兆管理の目的は、「**FFGが留意すべきリスクの高まりを迅速に把握すること**」「**顕在化の蓋然性が高く、かつ影響が大きなリスクに対して早期に具体的な対応策の検討・実施に繋げ、FFGが被る影響を最小限に止めること**」である。

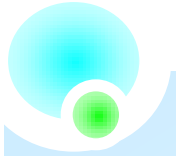
■ リスクヒートマップによる予兆管理の運営プロセス

ステップ	具体的な内容
1 重要なリスクを定義	1 <ul style="list-style-type: none"> ● 留意すべきリスクのうち、定量分析可能、かつ重要なリスクをリスクの予兆管理の対象に選定
2 指標選定・モニタリング	2 <ul style="list-style-type: none"> ● 各リスクの状況を把握できる予兆管理指標を選定し、リスクヒートマップを活用してモニタリング
3 リスクの高まりを把握	3 <ul style="list-style-type: none"> ● 複数の予兆指標が「過熱」を示す等、予兆管理指標の動向からリスクの高まりを把握
4 リスク顕在化の蓋然性を判断	4 <ul style="list-style-type: none"> ● 把握したリスクについて、外部環境や内部環境に照らしてリスク顕在化の蓋然性を判断
5 影響度分析・評価と対応策の検討	5 <ul style="list-style-type: none"> ● リスク顕在化の蓋然性が高いと判断した場合には影響度分析を実施 ● 影響が相応に大きいと判断した場合には対応策を策定
6 対応協議・対応策実施	6 <ul style="list-style-type: none"> ● 策定した対応策の実施について、ALM委員会等で協議、対応策を実施

- リスクアペタイト定量指標は、月次で実績値をモニタリングのうえでALM委員会に報告している。
- モニタリングにおいては、各リスクアペタイト定量指標の設定値に対する実績値の評価を行い、足許の立ち位置を確認する。設定値と実績値の乖離が大きい場合等には、原因を究明のうえで対応策を検討・実施していくことにしている。

■ リスクアペタイト定量指標の実績モニタリングのイメージ

カテゴリー	リスクアペタイト定量指標		設定値	位置付け	実		績		評価に関するコメント	
					●月		●月	評価		
統合的リスク	自己資本比率		■.■%	目 標 値	●.●%		●.●%	△	▶ 各指標毎に、評価のコメントを記載	
	ストレス後自己資本比率		■.■%	下限目安	●.●%		●.●%	○		
	ROE		■.■%	目 標 値	●.●%		●.●%	△		
市場リスク	金利	アウトライヤー比率	■.■%	上限目安	●.●%		●.●%	○		
		10BPV	円建債券	▲■■■億円以内	アラーム	▲●●		▲●●		○
			外貨建債券	▲■■■億円以内	アラーム	▲●●		▲●●		○
	価格変動	市場系ファンド残高	■■億円以下	リミット	●●		●●	○		
	為替	為替持高	■■百万ドル以下	リミット	●●		●●	○		
信用リスク	事業法人全体のRORA		■.■%	目 標 値	●.●%		●.●%	×		
	信用系ファンド残高		■■億円以下	上限目安	●●		●●	○		
流動性リスク	流動性カバレッジ比率 (LCR)		■■%以上	下限目安	●●%		●●%	○		
	日次ギャップ		▲■■■億円以内	リミット	+●●		+●●	○		
	外貨預貸金等ギャップ		+■百万ドル以上	下限目安	+●●		+●●	○		
オペリスク	重要な事務リスク事象発生件数		■■件以下	上限目安	●●		●●	○		

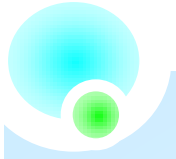


リスクアペタイト・ステートメントの構成

- FFGのRAFを明示する文書として、**リスクアペタイト・ステートメント（RAS）を整備している。**
- RASは、「RAFの基本事項」と「リスクアペタイト方針」から構成される。「基本事項」には、RAFの定義と全体像、リスクアペタイト運営のプロセスをはじめ、リスクアペタイト運営で重要な位置付けとなる項目の概要を、「リスクアペタイト方針」には、最新のリスクカテゴリー毎の方針そのものを記載している。

■ RASの構成と概要

章	内容	記載項目	概要
第1章	RAFの基本事項	1. RAFの定義と全体像	● FFGとしてのRAFの定義と、RAFの全体像を説明
		2. リスクアペタイト運営のプロセス	● 内外環境等を踏まえたリスクの確認から、実績モニタリングおよびリスクの予兆管理に至る一連の運営プロセスを説明
		3. 内外環境等を踏まえたリスクの確認	● 足許の環境を踏まえてリスクを洗い出し、リスクの予兆管理の対象リスクを選定
		4. リスクアペタイト方針の概要	● リスクアペタイト方針の構成と考え方を説明
		5. リスク資本配賦とリスクリミットの概要	● 統合的リスク管理の枠組みで運営するリスク資本配賦制度と、それと整合的に設定するリスクリミットの概要を説明
		6. ストレステストの概要	● ビジネスモデルの持続可能性を評価する有効な手段と位置付けるストレステストの概要を説明
		7. リスクの予兆管理の概要	● リスクヒートマップによるリスクの予兆管理の運営プロセスを説明
第2章	リスクアペタイト方針	1. 統合的リスクアペタイト方針	● リスクカテゴリー毎に整理した「リスクアペタイト基本方針」および「リスクアペタイト（定性・定量）」を記載
		2. 市場リスクアペタイト方針	
		3. 信用リスクアペタイト方針	
		4. 流動性リスクアペタイト方針	
		5. オペリスクアペタイト方針	



RAF導入の効果と今後の課題

- RAF構築に向けた取組みを開始して以降、直近までに概ね下図に記載した4点の効果を**確認**できている。
- FFGとしてのRAFは、ようやく形が整った段階であり、**今後は、RAFに基づくリスクアペタイト運営の実効性を高めていくための取組みを進めていく必要がある**と認識している。

■ RAF導入の効果

確認された効果

1 案件の取組みの是非が判断し易くなったとの声が増えた

- RAFの枠組みの中で、貸出金に対するRORA採算目線の設定・運用を開始して以降、審査部門等から取組み是非の判断がし易くなったとの声が聞かれるようになった

2 リスク対比の収益性に対する意識が高まった

- 上記同様、RORAを活用した採算管理強化の運用を開始して以降、収益性に対する意識が以前よりも高まった
- 実際に、事業法人全体のRORAに上昇の兆しが見られている

3 本部部門間（特に本部フロントとリスク管理部門間）のコミュニケーションが活発化した

- コミュニケーション活発化の結果として、リスクテイク方針をより明確化しようとする取組みが進展してきた

4 リスク管理能力の向上に対する意識が高まった

- リスク管理部門がリスク管理能力を高めていくと、それだけフロント部門による収益機会が拡大する、という意識が高まった

■ 今後の課題

RAFの実効性向上に向けた取組み

1 リスクアペタイト方針のレベルアップ

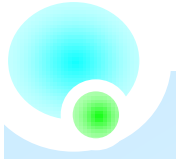
- 取締役会等における戦略等の協議の際にも、リスクアペタイト方針に照らして妥当性を判断できるレベルまで引き上げ

2 部門別収益管理の高度化

- RAFを利用して収益性向上を図るには、改善に向けたアクションに繋げていく必要。そのためには、部門別の収益管理をより実態に近いもの、信頼性のあるものに高度化していかなければならない

3 オペリスク等のリスクアペタイトの再整理

- 特にオペリスクは、他のカテゴリーとは異なり基本はゼロトランスであるため、リスクアペタイトがどうあるべきかを再整理
- 合わせて、コンダクトリスクや戦略リスク等のアペタイトも整理



終わりに

- 実効的なRAFの構築は、時間のかかる息の長い取組み。自行としてどのようなRAFを目指すのか、何ができていて何ができていないのかを整理し、まずは部分的（一部カテゴリーに限定したリスクテイク方針の明確化等）にでも始めてみる価値はあると考える。
- その際、RAFの主な要素は、既存の統合的リスク管理の枠組みに多くが存在するため、既存の枠組みを最大限利用し、自行として追加的に対応すべきと考える要素に対応していくという方法をとれば、効率的にRAFの構築ができる。
- 自行としてのRAFの形ができた後は、枠組みの実効性を高めるために試行錯誤を繰り返していく努力が必要と考える。

■ RAF構築に当たっての留意点 ～個人的意見～

RAF構築に当たっての留意点

1 まずは現状整理を行い、自行としてどこまで対応するかを決める

現状整理と目標設定が重要

- 実効的なRAFの構築は、時間のかかる息の長い取組み
- 従ってまずは、何ができていて何ができていないかの現状を整理することが重要
- そのうえで、当面の間に自行のRAFとしてどこまで対応するかを決めて構築に着手すると効率的

2 最初から完全形を目指す必要はない

自行の実情を考慮した現実的な取組み

- 最初から、フルスペックを目指すのはハードルが高いため、自行の実情を考慮のうえで、必要性の高いものから順次対応してはどうか
- RAFでは、リスクテイク方針の明確化は極めて重要な要素。例えば、貸出金（の一部商品等）に絞ったリスクテイク方針の明確化から始めてみる価値はある

3 既存の統合的リスク管理の枠組みの要素を最大限に利用する

既存の枠組みを最大限に利用

- RAFの主な要素は、既存の統合的リスク管理の枠組みに多く存在するため、現状を整理する過程でこれらの要素を最大限に利用するとよい
- また、リスクアペタイト定量指標には、アウトライヤー比率や流動性カバレッジ比率（LCR）等の規制値も利用できる

4 RAFという形ができた後も実効性を高めるために不断の努力をする

実効性向上には試行錯誤が必須

- RAFの形を整備することも大切ではあるが、枠組みが有効に機能することがより重要。RAFを構築するからには、その枠組みを有効に機能させたい
- 従って、構築したRAFの実効性を高めていくために試行錯誤を繰り返し、自行のRAFに魂を吹き込み続ける努力が必要

- 本資料内容の無断転載・複製はご遠慮ください。
- 本資料に記載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、ふくおかフィナンシャルグループおよび福岡銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。

あなたのいちばんに。

