

日本銀行 高松開催 金融高度化セミナー
「ガバナンス改革の実践」

セッションB-1

地域金融機関におけるリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)構築と運用
～海外金融機関事例からの示唆～

2019年2月14日

株式会社野村総合研究所
金融イノベーション研究部

川橋 仁美

**Share the Next Values!**

目次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

目次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

1-1. わが国の金融行政の立ち位置の変化 「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へ

金融行政の目標

金融システムの安定と金融仲介機能の発揮、利用者保護と利用者利便、市場の公正・透明と市場の活力の両立という基本的な目標の実現を通じて、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大という究極的な目標を実現すること

「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へ

形式

- 担保・保証の有無やルール遵守の証拠作りを必要以上に重視

過去

- 足元のバランスシートや過去のコンプライアンス違反を重視

部分

- 個別の資産査定に集中、問題発生の原因の究明や必要な対策の議論を軽視

実質

- 最低基準(ミナム・スタンダード)が形式的に守られているかではなく、実質的に良質な金融サービスの提供やリスク管理等ができているか(ベスト・プラクティス)へ

未来

- 過去の一時点の健全性の確認ではなく、将来に向けた健全性が確保されているか

全体

- 特定の個別問題への対応に集中するのではなく、真に重要な問題への対応ができているか

視野の拡大

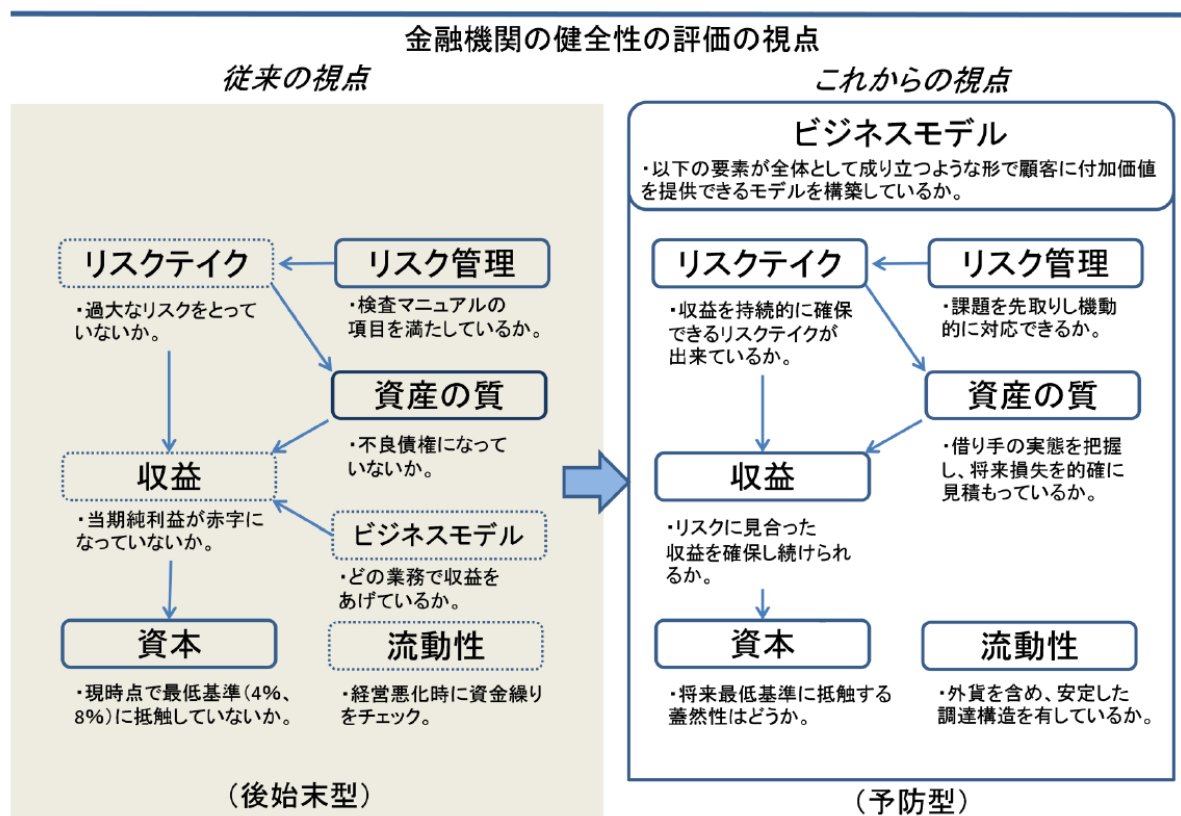
(出所)金融庁「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」平成30年6月

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

1-1. わが国の金融行政の立ち位置の変化 健全性政策基本方針(案) ~ 後始末型から予防型へ

■ 金融庁は、予防型の健全性評価を行う上で、**リスク・アペタイト・フレームワークを、金融機関との対話のツールとして活用することについて検討を進めている。**

本基本方針(案)のポイント



(出所)金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方(健全性政策基本方針)」平成30年6月

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

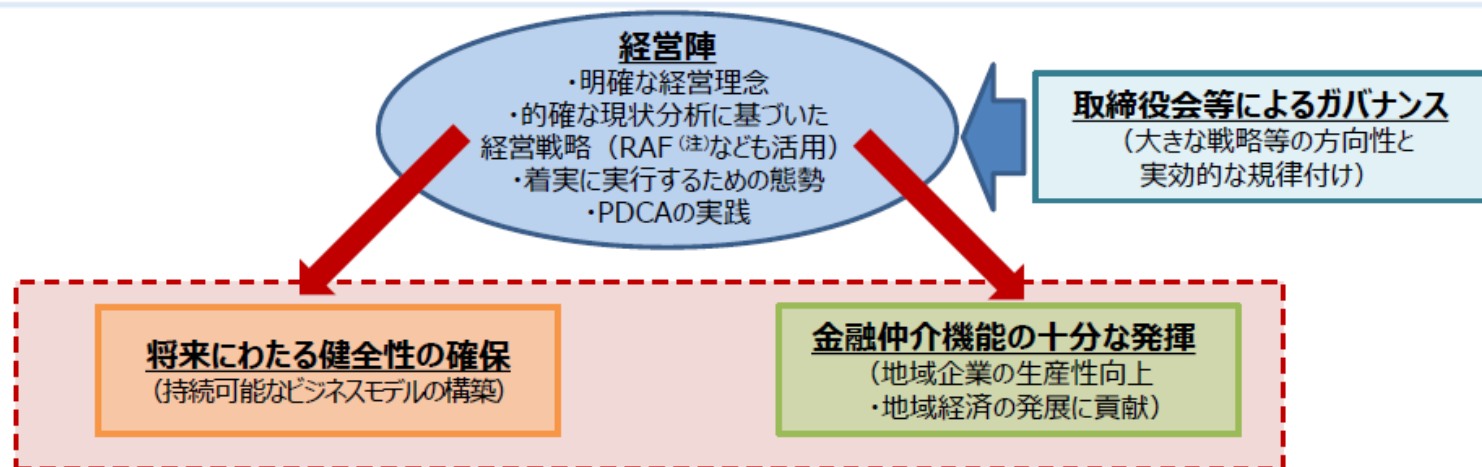
1-2. 地域金融機関には何が求められているのか？

- **地域金融機関の経営陣には、明確な経営理念、的確な現状分析にもとづいた経営戦略、着実に実行するための態勢、そしてPDCAの実践が求められている。**

4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保(2) ～経営者の役割とガバナンス～

(1) 地域金融機関

- 地域金融機関が、安定した収益と将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮することを通じて、地域企業の生産性向上、ひいては地域経済の発展に貢献していくためには、経営陣による適切な経営戦略の策定・実行と取締役会等によるガバナンスの発揮が重要。また、このような持続可能なビジネスモデルの構築にあたっては、時間軸を意識して取り組むことが必要



(注) RAF: Risk Appetite Framework

目次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

2-1. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)の定義

■ 国内外におけるリスク・アペタイト、RAFの定義

	金融庁	金融安定化理事会 (2013年11月)
リスク・アペタイト	・ <u>自社のビジネス・モデルを踏まえたうえで、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>	・ <u>戦略目標及び事業計画を達成するために、金融機関が自らのリスク負担能力の範囲内で進んで受け入れるリスクの総水準と種類</u>
リスク・アペタイト・ フレームワーク(RAF)	・ <u>リスク・アペタイトを資本配分や収益最大化を含むリスク・テイク方針全般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</u>	・ <u>リスク・アペタイトを設定、伝達及びモニターするためのアプローチ全体(含む、方針、プロセス、統制及びシステム)</u>

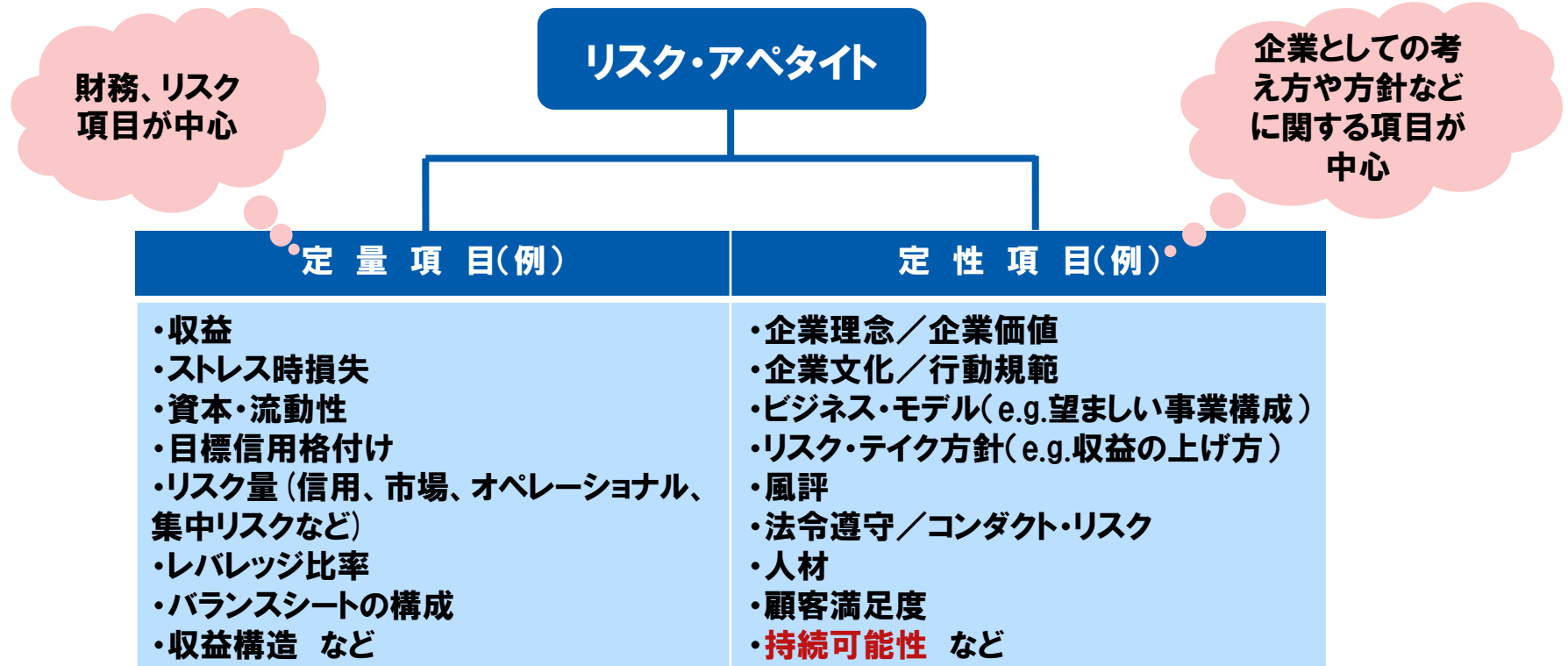
(出所) 金融安定化理事会「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」
金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方」

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

2-2. 海外事例調査を踏まえたリスク・アペタイト、RAFの定義 リスク・アペタイトとは？

■リスク・アペタイトとは、

- どのような業務に取り組んで、どのようなリスクを、どれだけ、またどのようにとり、どのくらいの収益をあげるかに関する中長期的な指針。
- コンプライアンス(法令遵守)や風評リスクなど、とるべきでないリスクもリスク・アペタイトとして明確化。



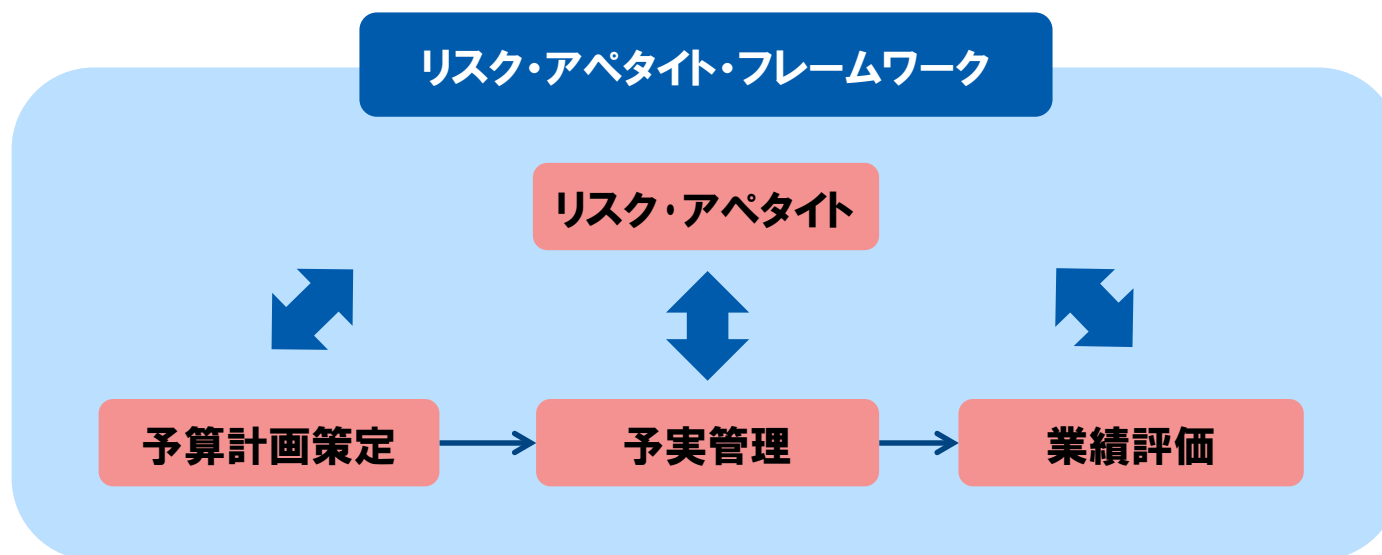
(出所)海外金融機関インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

2-2. 海外事例調査を踏まえたリスク・アペタイト、RAFの定義 RAFとは？

■リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)とは、

- 予算計画策定、予実管理、業績評価という経営管理サイクルにおいて、常にリスク・アペタイトを意識した管理を行うフレームワークである。
- 海外金融機関では、RAFを「中長期的な財務パフォーマンスの向上」を実現する経営管理フレームワークとして位置づけ、活用している。



(出所)海外金融機関インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

目次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

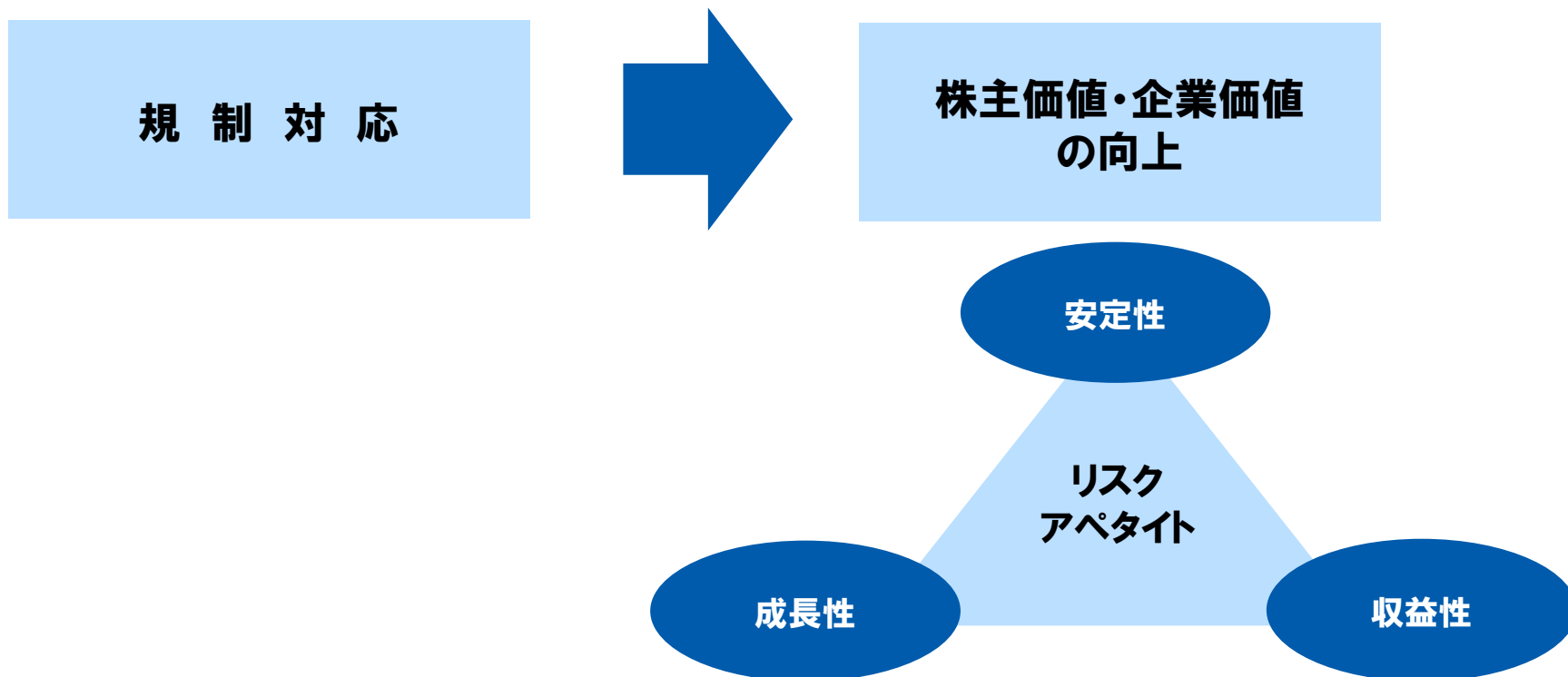
5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

3-1. 海外金融機関がRAFを導入する目的は？

- RAFの組織への定着と共に、海外金融機関の関心は、「規制対応」から「中長期的な財務パフォーマンスの向上」へ変化。



3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

3-2. 海外金融機関はRAF構築の最終目標をどこにおいているのか？

- 海外金融機関は、**財務パフォーマンス向上(レベル5の達成)**を実現するためにRAFの導入に取り組んでいる。
- しかし、レベル5を達成するためには、**全職員がリスク・アペタイトにもとづき行動するようになることが必要であり、時間を要する取り組み**である。

発展段階	プロセスの定義
レベル 1	現行の経営管理プロセスの棚卸し
レベル 2	全社リスク・アペタイトの設定と文書化 －全社レベルでのリスク・アペタイトの設定と文書化
レベル 3	全社リスク・アペタイトの周知とフレームワーク運用 －関係者(取締役、役員、リスク・財務部門、事業部門長)への周知
レベル 4	事業部門／子会社単位のリスク・アペタイトの設定とフレームワーク運用 －事業部門／子会社にリスク・アペタイトの浸透を図る
レベル 5	リスク・アペタイトが組織の末端まで浸透し、RAFの運用が財務パフォーマンスの向上に寄与している状態

レベル3→4への移行は大きなチャレンジ

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

3-2. 海外金融機関はどのような効果を実感しているのか？

1. ガバナンスの強化

- ガバナンスの強化は、金融機関がRAFを導入して最初に実感する効果の一つ。
- 海外金融機関では、経営の意思決定の透明性と迅速化をRAFの導入の大きなメリットとして認識。

2. 報告目的から実効的なリスク・経営管理へ

- リスク・経営管理が、事業運営に即した実効的なものへと変化したこと。
- リスクの特定・計測・分析・モニタリングの目的は、報告ではなく、安定的な収益の向上にある。

3. ヒストリカル+スナップ・ショットからフォワード・ルッキングな視点へ

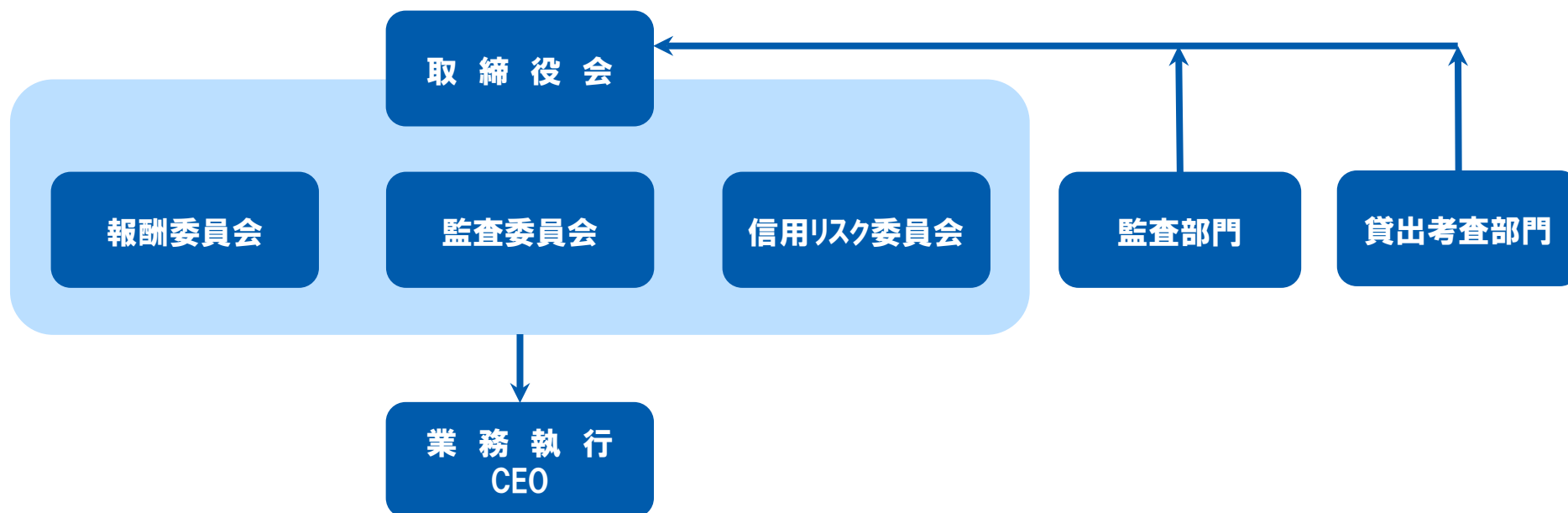
- 経営陣の関心が、過去どうであって、現在どうなのかよりも、これからどうなるか、またそれにどのように対応するか、へ変化したこと。

(出所)海外金融機関インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

3-2. 海外金融機関はどのような効果を実感しているのか？ (ご参考)米国地域金融機関のガバナンス体制

- 米国地域金融機関(MB Financial 資産額115億ドル)のガバナンス体制は、以下の通りである。
監査部門と貸出審査部門の報告ラインは、取締役会となっている。



(出所) MB Financial, Inc 資料よりNRI作成

目次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

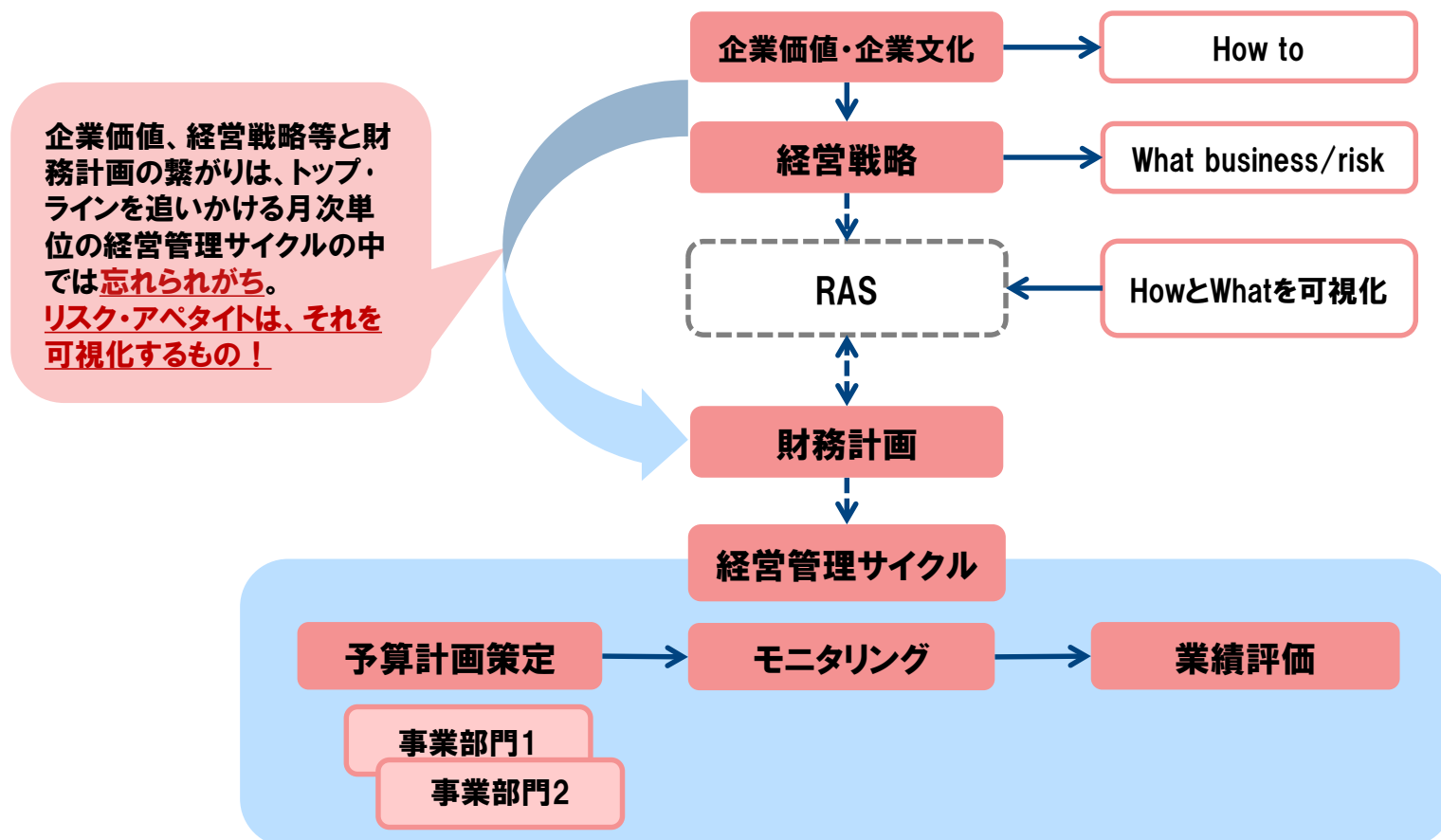
5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行のリスク管理・経営管理フレームワークとの違い 要諦1: リスク・アペタイトの設定と明文化

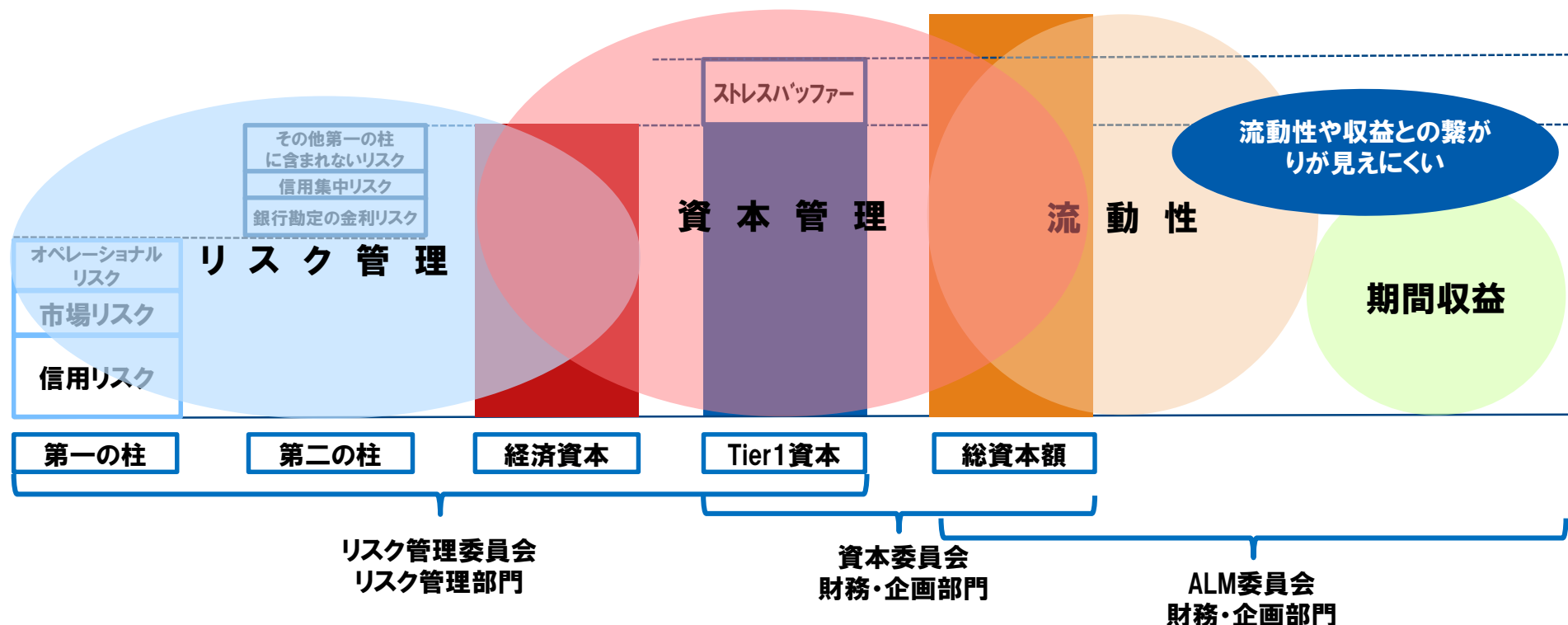
- **リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・ステートメント**(RAS: リスク・アペタイトを文書化したもの)は、**トップ・ラインを追いかける月次単位の経営管理サイクルの中で、常に戦略目標の達成や企業価値の向上という中長期的な目標を確認するためのものである。**



4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行のリスク管理・経営管理フレームワークとの違い 要諦2: リスク、資本、収益、流動性を一体管理すること

- 統合的リスク管理の目的は、**自己資本比率の算出に含まれないリスクも含めて、包括的にリスクと自己資本のバランスを管理すること**にある。
- 先の金融危機では、**リスクに見合った資本があるか**というところでプロセスが収束し、**リスクや資本と収益や流動性との繋がりが希薄であった**という統合的リスク管理の問題点が明らかになった。



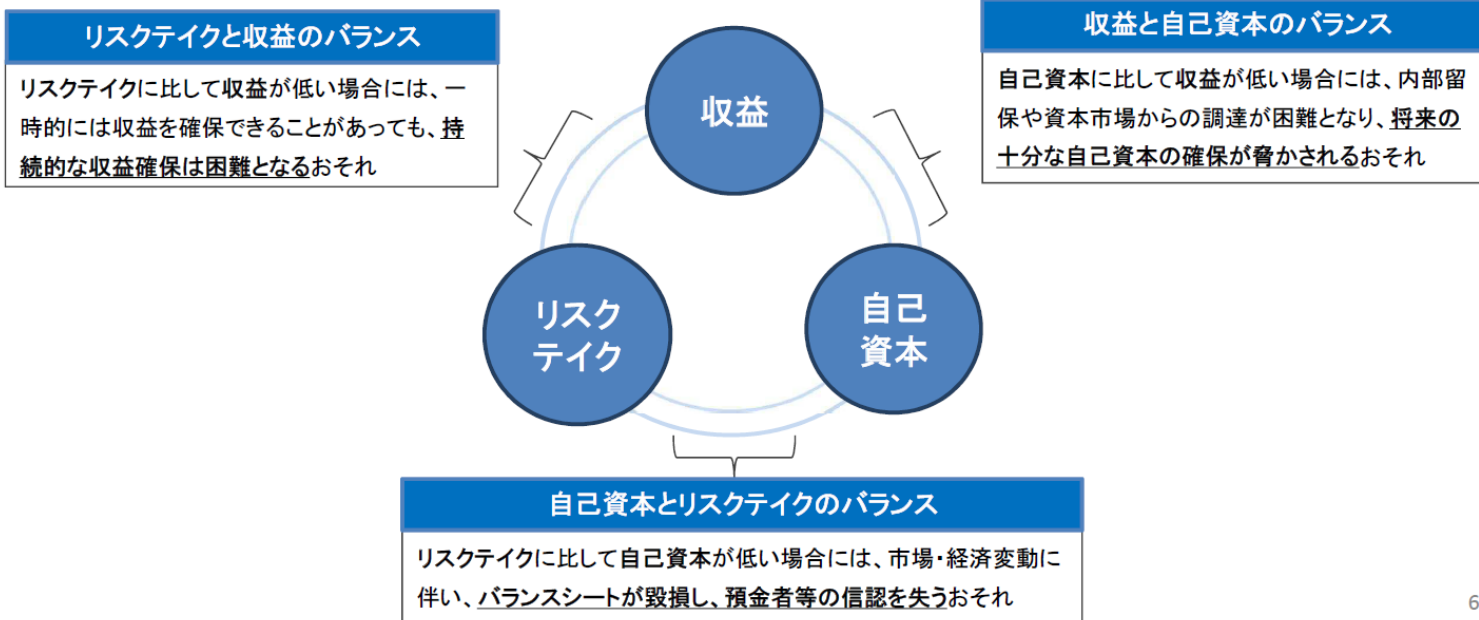
4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

要諦2: リスク、資本、収益、流動性を一体管理すること (ご参考) 金融モニタリング有識者会議における議論

1. 持続的な健全性の確保に必要な諸要素

- 経済が右肩上がりの環境においては、金融機関が自己資本に比して過剰なリスクテイクを行うことを抑制することで、金融機関の健全性を確保することが可能であった。しかしながら、国内の人口減少・高齢化や国際的な低金利環境が持続する中で、金融機関の持続的な健全性を確保するためには、金融機関が収益・リスクテイク・自己資本の間の適切なバランスを維持することを通じて、ビジネスモデルの持続可能性を確保しているかを検証することの重要性が高まっているのではないかと。

収益・リスクテイク・自己資本の間のバランスの重要性



6

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行のリスク管理・経営管理フレームワークとの違い 要諦3: フォワード・ルッキングな視点を持つこと

■ そもそも商業銀行のリスク管理・経営管理においてフォワード・ルッキングな(将来を見通す)視点は不可欠である。

● その理由は、

- ・ 商業銀行のバランスシートは、貸出や預金という足の長い資産・負債の占める割合が高いこと。
- ・ 商業銀行の損益は、過去の資産・負債の積み重ねから成ること。

■ 中長期的な収益の安定のためには、資産・負債の質の変化に着目した管理を行うことが不可欠である。

● ストレス・テストの有用性は、RAFをフォワード・ルッキングなフレームワークとすることにある。しかし・・・。

リスク管理と他施策との繋がりを意識することが不可欠

(営業戦略)

質の高い資産・負債を積むこと

(リスク管理)

資産・負債の質の変容をいち早く検知すること

(企業再生等)

質が低下した資産・負債を速やかにバランスシートから外すこと

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行のリスク管理・経営管理フレームワークとの違い 要諦4: 第一の防衛線を強化すること

- 金融危機を契機に、金融機関のリスク管理における第一の防衛線の重要性が再認識されるようになった。
- レベル5にある海外金融機関の共通点は、第一の防衛線の強靱性にある。

金融危機以前は、リスク管理高度化≒第2の防衛線の強化と考えられてきた。

防衛線	担当部署	役割
第1の防衛線	事業部門	<ul style="list-style-type: none">・<u>リスク・オーナーとしてリスク・テイクとテイクしたリスクに関する説明責任は事業部門</u>にある。・リスクを特定、管理、評価、モニタリング、報告する責任を担う。
第2の防衛線	リスク管理部門 (含むコンプライアンス部門)	<ul style="list-style-type: none">・<u>事業部門のリスク・テイクを監視し、評価することを通じ、事業部門に適切な疑問の投げかけを行う。</u>・方針、ガイドラインの策定、銀行全体のリスクをモニタリングし、報告する責任を担う。・リスク関連の教育・研修の提供も役割の一つ。
第3の防衛線	内部監査部門	<ul style="list-style-type: none">・第1、第2の防衛線から独立し、内部管理態勢の適切性や実効性を独立的に精査する。・取締役会に、内部管理態勢に関する保証を提供する責任を担う。

(出所)「Corporate governance principles for banks」市中協議文書等よりNRI作成

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行のリスク管理・経営管理フレームワークとの違い

要諦5-1: リスク・アペタイトを組織末端まで伝達・浸透させること

- リスク・アペタイトを明確化し、それを組織の全構成員に伝達・浸透させる～組織内で共通価値を創造することは、経営陣の重要な責務である。

- なぜ、リスク・アペタイトを組織の末端まで伝達することが必要なのか？
 - その理由は、リスク・アペタイトを絵に描いた餅から実効性のあるものとするところにある。
 - ・ せっかくリスク・アペタイトを設定しても、社内で認知され、理解され、活用されなければ、リスク・アペタイトは力を発揮しない。

 - 近年、わが国の金融業界においても組織的な不正が複数、発生している。経営理念を掲げるだけでは、役職員の意識は変わらない。
 - ・ 経営陣の意識と姿勢が問われている！

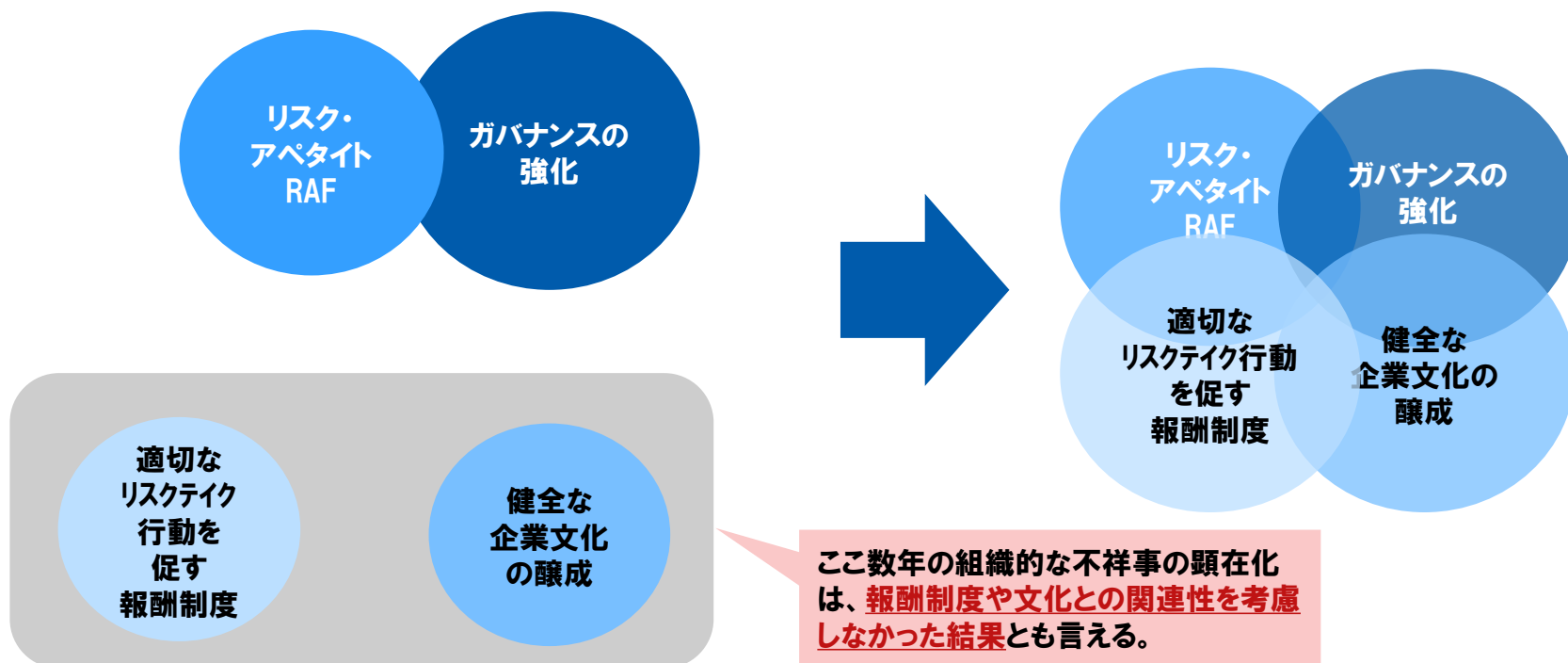
 - 海外金融機関では、経営陣が率先してリスク・アペタイトを組織内に周知する役割を果たしているだけでなく、経営陣がリスク・アペタイトを順守しているかを評価し、報酬に反映している。
 - ・ 量的目標を達成してもリスク・アペタイトを守っていなければ、ボーナスは支給されないどころか、職を失うことも…。

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行のリスク管理・経営管理フレームワークとの違い

要諦5-2: RAF構築において本邦金融機関に欠けている視点

- リスク管理において過度に定量化を重視したことが、金融危機の深刻化に繋がったとの反省から、金融危機後、海外当局は、定性面の高度化に力を入れてきた。
- 定性面の高度化の柱は、ガバナンス、リスク・アペタイト、報酬制度、健全な企業文化である。これら4つは、相互に連携させながら進めるべき施策である。残念ながら、本邦金融機関の取り組みにはこうした視点が欠けている。



(出所)金融安定化理事会「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」 2014年4月

目次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

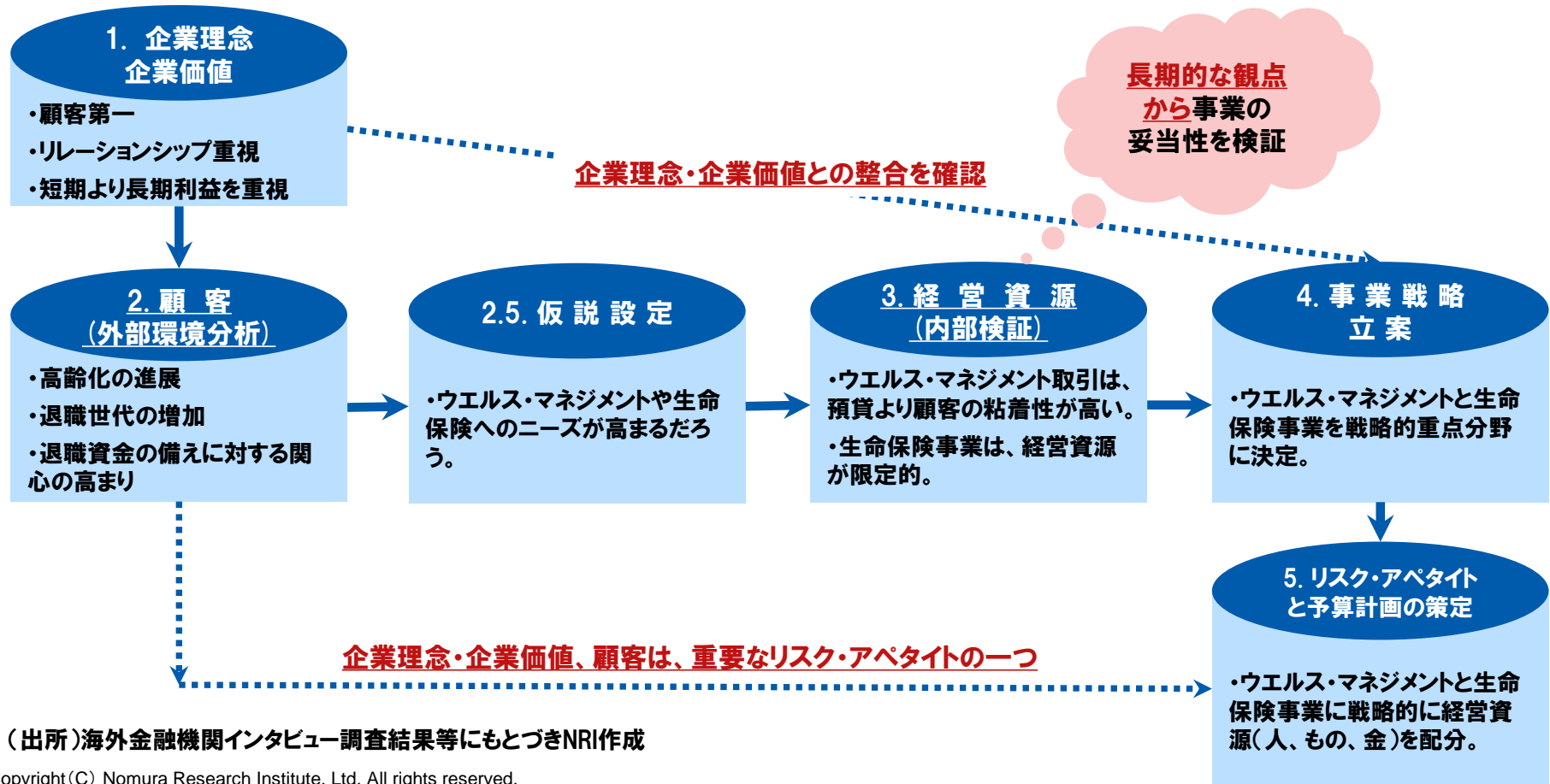
5. 米国地域金融機関事例紹介

5-1. 米国地域金融機関A

顧客を起点として事業戦略、リスク・アペタイト等を設定

- 先進的な取り組みをしている米国地域金融機関A (資産額150億ドル) では、**顧客目線で事業戦略とリスク・アペタイトを設定。**

事業戦略、予算計画、リスク・アペタイトの設定プロセス



(出所)海外金融機関インタビュー調査結果等にもとづきNRI作成

5. 米国地域金融機関事例紹介

5-2. 米国地域金融機関B

リスク・アペタイトと施策の結び付きを明確化

- 米国地域金融機関Bは、シンプルに資本収益率、資産収益率の目標値をリスク・アペタイトとして設定。
- 業務部門と本社部門の包括的かつ詳細な精査を実施。リスク・アペタイトの達成に向けて、施策を立案、工程表(複数年)を策定。

指標の主たる構成要素にもとづき、方針、施策を整理

資本収益率
資産収益率

分野	方針		工程表		
			1年目	2年目	3年目
収益向上	顧客に対する価値提案と提供商品の収益性の向上	リテール部門
		商業銀行部門			
	パートナーシップの活用や買収の検討				
経費削減	長期的な業績安定化				
	業務改善				
バランスシート最適化	リターンの高い業務に注力すること				
	強固な審査基準				

(出所)海外金融機関インタビュー調査結果等にもとづきNRI作成

目次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

6-1. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点

1. 自社に適したリスク・アペタイト・フレームワークを探索すること。

2. 自社の経営資源に見合った取り組みを行うこと。

3. 息の長い取り組みを行うこと。

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

6-2. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の課題

- **まずは、取引、商品、顧客、ポートフォリオ、業務ラインや事業部門単位でどのくらい収益(リスク・コスト調整後収益)をあげているかを可視化することが不可欠！**
- **リスク・コスト調整後収益を把握するためには、リスクデータと収益データの粒度を合わせる必要がある。成熟経済下では、どんぶり勘定は、経営資源の無駄遣いを抑制できない！**
- **採算を詳細に把握することは、必ずしも既存顧客や営業基盤を切ることには繋がらない！**

NRI

未来創発

Dream up the future.