

日本銀行金融機構局金融高度化センター

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナー

リスク・アペタイト・フレームワークの構築と実践

2016年2月5日

勝藤 史郎



三菱UFJフィナンシャル・グループ
リスク統括部

shiro_katsufuji@mufg.jp

本日のトピック

1. 金融機関を取り巻く環境
2. MUFGのリスク・アペタイト・フレームワーク
3. リスク・アペタイト・ステートメント策定の実務
4. リスク・アペタイト・フレームワークの運用
5. 金融機関のリスクガバナンスのあり方

1. 金融機関を取り巻く環境

1.1 経済・金融: 予想は変動する

- ◇ 世界経済見通しは過去1年で大幅に下方にシフト
- ◇ 環境や見通しの変化に応じて、事業戦略や引き受けるリスクを適切に見直すことが重要

世界の経済見通しは過去1年で大幅下方シフト

- ロシア・ブラジル・アセアン等新興国見通し大幅悪化
- 中国の見通しは継続的に軟化
- 資源価格下落、経済制裁等政治関連事象が要因

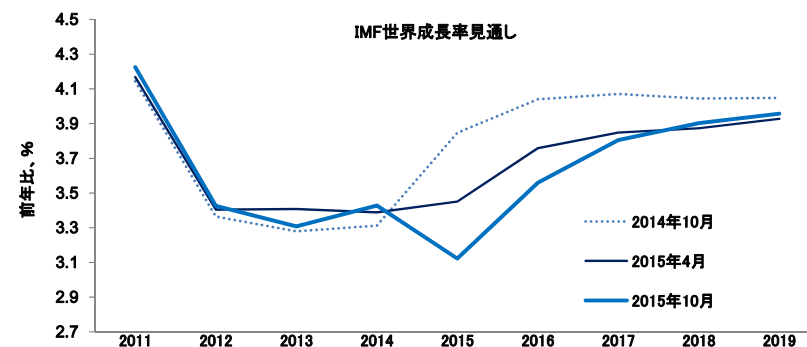
現在の個別リスク事象：地政学リスク事象等が拡大中

- 東アジア領海問題
- 中東紛争・核開発(シリア、トルコ、イラン、サウジ、北朝鮮)
- 国際テロ問題(ISIS)
- 欧州難民問題
- アジア経済減速、株・通貨ボラティリティ上昇
- サイバー攻撃

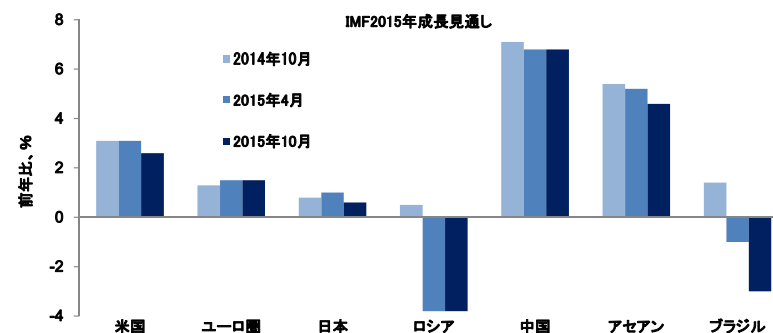
今後3年間のリスク要因

- FRBの金融政策正常化、日欧緩和政策の行程
- 米大統領選挙、日本の総選挙・消費税率追加引き上げ
- 世界経済サイクルの局面転換の可能性

世界経済見通し



(資料)IMF統計より筆者作成



(資料)IMF統計より筆者作成

1.2 ビジネスのグローバル化と国際金融規制強化

- ◇ 新興国を含む成長分野中心にビジネス領域はグローバルに拡大している
- ◇ 国際金融規制強化による所要資本増加で、より計画的で精緻な資本運営が必要になる

ビジネス領域のグローバル化

- 金融機関グループ内協働の推進
- 出資・提携戦略を通じたグローバルなネットワーク拡充

ビジネスのグローバル化によるリスク領域の拡大

- 新興国経済・法制・当局規制のリスク
- 商品クロスセルに伴う顧客保護・コンプライアンスにかかわるリスク
- 金融機関組織拡大によるガバナンスのリスク

新たな国際金融規制

- バーゼル規制
 - レバレッジ比率規制
 - 流動性規制(LCR)
 - 流動性規制(NSFR)
 - トレーディング勘定の抜本的見直し(FRTB)
 - バンキング勘定の金利リスク(IRRBB)
 - RWAばらつき問題(標準的手法の見直し)
- G-SIB規制
 - G-SIBサーチャージ
 - 実効的な破たん処理の枠組み
 - 総損失吸収能力
 - リスクデータ諸原則

1.3 定量的リスク管理の進化と制約： 将来のことは人間のみぞ知る？

- ◇ 定量化・集計されたリスク量だけでは捕捉困難なリスクがある
- ◇ 個別のリスク事象に着目したフォワードルッキングな管理との併用が有効

定量化だけでは捕捉困難なリスクが存在する

- VaR、RWAはリスクプロファイルのスナップショット
⇒将来の個別リスク事象(欧州財政、米国債務上限など)を織り込んだリスクも捕捉する必要がある。
- 内部自己資本充実度評価(ICAAP)は金融機関の業務継続可能性に着目した手法
⇒個別の大口損失リスク事象等は別途捕捉が必要
- 「バンキング勘定金利リスク」「戦略リスク」などはバーゼルリスク量計測の対象外
⇒ICAAP他で別途のリスク計測や特定が必要
- RWA・経済資本のカスケードダウンの実務的制約
⇒リスク量の換算、KRIの設定により商品・デスク毎のリスク・アペタイトを設定・モニタリング

個別リスク事象への着目、フォワードルッキングな管理

- 統合的リスク管理
「リスク量を可能な限り統一的な尺度で総合的に把握、認識するとともに、予想される様々なリスクを十分に検討する」
- ストレステスト
個別リスク事象を含む諸ストレスシナリオに基づくリスク・収益・自己資本充実度等シミュレーション
- トップリスク、エマージングリスク管理
特定のリスク事象に着目してリスクを認識し、リスク管理策を策定する
- KRIによるリスク・アペタイト設定
戦略リスク、評判リスク、コンダクトリスク等
- コンダクトリスク管理
顧客・市場に発生する損失・不利益の捕捉・管理

1.4 ステークホルダーへの説明責任： 正しく自己紹介できますか？

- ◇ 顧客・株主・従業員・地域社会・国際社会・当局に対して明瞭で一貫性ある説明が必要←そのためにはリスク・アペタイトを「見える化」することが必要
- ◇ MUFGは、ディスクロージャー誌におけるリスク関連情報の開示を大幅に充実化

顧客・株主・従業員・地域社会・国際社会・当局への説明責任

- SIFIsの複雑なビジネスモデルとリスクの状況をわかりやすく説明する必要がある。
- 法定・規制による開示項目に加え、事業戦略に即したリスク運営方針に対する関心が高まっている。

リスク・アペタイト・フレームワークの「見える化」

- リスク・アペタイトのプロセスが存在していても「見える化」されていないこともある(プロセスが文書化されていない、個別案件に関するリスク運営の意思決定が社内で共有されていない、等)
- リスク・アペタイト・フレームワークの見える化により、説明責任をより直接に果たすことが可能になる。

MUFGの開示高度化

- トップリスク、部門別リスクアセット等の開示を開始
三菱UFJフィナンシャル・グループ ホームページ
「リスク関連情報リンク一覧」
<http://www.mufg.jp/ir/risk/>

「銀行の開示高度化タスクフォース」の原則・推奨(抜粋)

- 「開示は様々なユーザー(投資家・アナリスト・他のステークホルダー)に情報を伝達する目的に沿って記述されるべきである」
- 「トップリスクとエマージングリスクを開示し説明すること」
- 「金融機関のビジネスモデルと活動から生ずるキー・リスクとリスク・アペタイトを、ビジネスモデルとかかるリスクをいかに管理しているかの観点から記述すること」

EDTF, "Enhancing The Risk Disclosures of Banks", October 2012

2. MUFGのリスク・アペタイト・フレームワーク

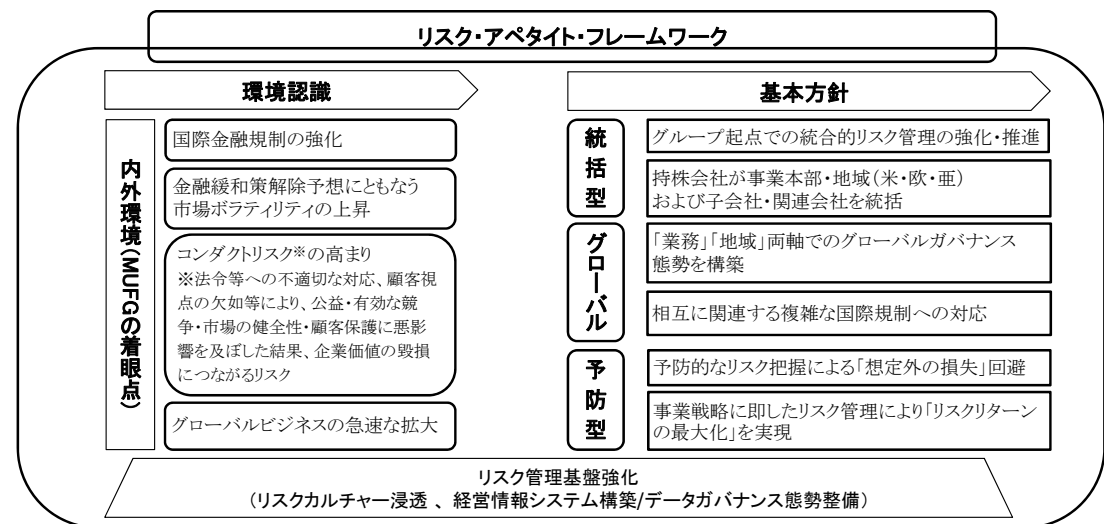
2.1 リスク管理の全体像

- ◇ 統括型リスク管理:さまざまなリスク特性のグループ企業をグループ起点で管理
- ◇ グローバルリスク管理:グローバルなポリシー確立とローカルポリシーとのバランス維持
- ◇ 予防型リスク管理:「想定外損失の回避」=サプライズを起こさないこと

2008年の世界金融危機以降、より高度で広範なリスク管理が金融機関に求められるなか、商業銀行・信託銀行・証券会社をはじめとした多くの子会社を有し、グローバルに事業展開するMUFGにとっても、リスク管理の果たす役割は従来にも増して重要となってきています。

こうした環境下、MUFGでは、リスクカルチャーに立脚した「統括型」、「グローバル」、「予防型」を軸としたグループ経営管理・統合的リスク管理の態勢強化を基本方針とし、地域・子会社と持株会社との一体運営強化によるリスク・ガバナンス態勢の実効性向上を進めています。

さらに、事業戦略を強力に支えるリスク管理を実践するため、「リスク・アペタイト・フレームワーク」を導入し、グループ全体のリスクリターン運営を強化しています。

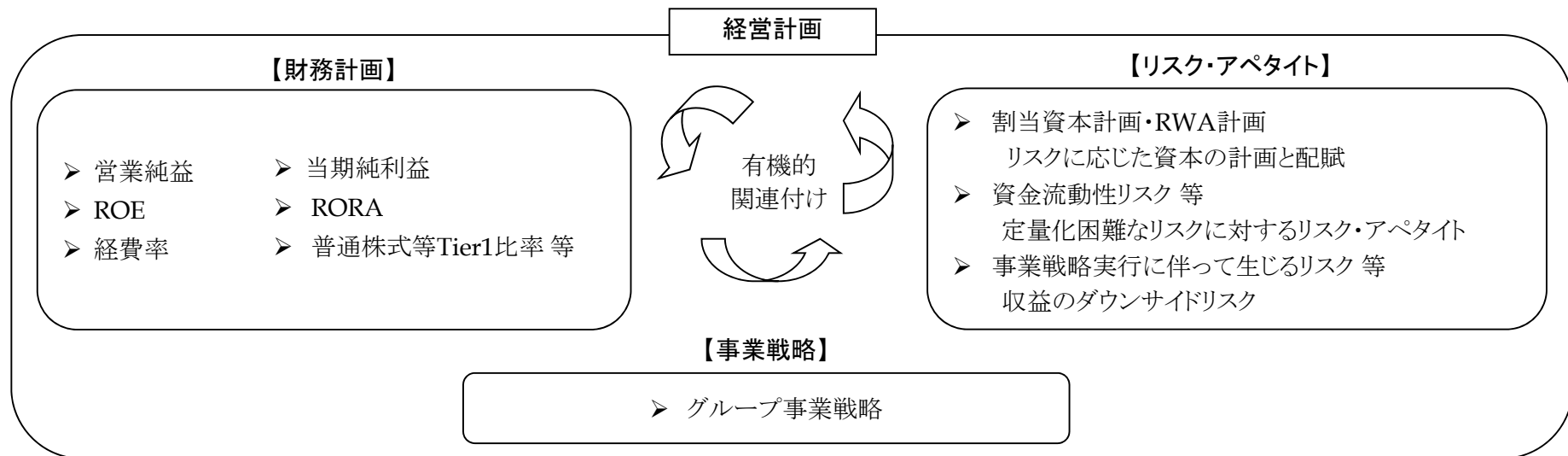


(出所)「MUFGレポート2015」

2.2 リスク・アペタイト・フレームワークの概要

- ◇ リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)は「想定外損失回避」「リスク・リターンの向上」を目指す
- ◇ 「リスク・アペタイト」は戦略・計画達成のための「適正なリスク水準」とも言い換えられる
- ◇ 「リスクをとらないビジネスなし」ー引き受けるリスクの見える化がRAFのスタートライン

『リスク・アペタイト・フレームワーク』とは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための『リスク・アペタイト』(進んで引き受けようとするリスクの種類と量)を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。『リスク・アペタイト・フレームワーク』の導入によって経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。



(出所)「MUFGレポート2015」

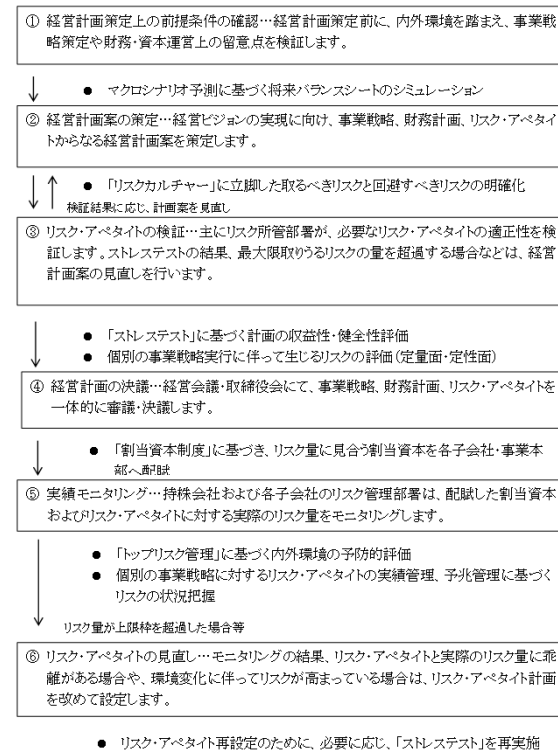
2.3 リスク・アペタイトの運営プロセス

- ◇ 計画策定時: 事業本部のリスク・アペタイト案をリスク管理部署が評価・検証する
- ◇ 期中: リスク管理部署がリスクプロファイルをモニタリング、プロファイルのアペタイトからの乖離要因を分析・報告、経営は必要に応じ事業戦略(=アペタイト)を見直す

MUFGでは、事業戦略・財務計画を策定・実施するに当たり、必要なリスク・アペタイトを適正に設定するとともに、リスク量のモニタリング・分析を行っています。

リスク・アペタイトの設定・管理プロセスは、以下の通りです。リスク・アペタイト・フレームワーク運営の実効性確保のために、経営計画策定プロセスの各段階で、割当資本制度、ストレステスト、トップリスク管理等のリスク評価・検証手法を活用します。

リスク・アペタイトの設定・管理プロセス



(出所)「MUFGレポート2015」

2.4 総合的リスク管理の手法(1)

- ◇ 定量的手法(割当資本)と定性的手法(トップリスク管理)は総合的リスク管理の車の両輪
- ◇ 各種ストレステストをリスク管理の各所で活用:特に資金流動性ストレステストの重要性が増してきている。

MUFGでは、業務遂行から生じる様々なリスクを可能な限り統一的な尺度で総合的に把握・認識し、経営の安全性を確保しつつ、株主価値の極大化を追求するために、総合的リスク管理・運営を行っています。総合的リスク管理とは、リスクに見合った収益の安定的計上、資源の適正配分等を実現するための能動的なリスク管理を推進することです。

総合的リスク管理の主要な手法として、(1)割当資本制度、(2)ストレステスト、(3)トップリスク管理を採用しています。

(1) 割当資本制度

割当資本とは、各種リスクから生じる潜在損失額を資本に換算し、業務戦略・収益計画を踏まえて、リスク種類別、子会社別等に設定する資本の額です。MUFGでは、資本のモニタリング及びコントロールを通じた健全性の確保、業務戦略・収益計画を踏まえたリスクに対する自己資本充実度の評価および資本政策への反映など、適切な資本配賦の実現のために、割当資本制度を運用しています。

(2) ストレステスト

自己資本充実度評価用ストレステスト

経営計画策定時に、自己資本比率規制(バーゼルIII)に基づく規制資本、および内部のリスク計測手法に基づく経済資本の2通りの観点から、自己資本充実度評価を目的としたストレステストを行っています。ストレステストに当たっては、内外の環境を分析し、期間3年程度のシナリオを策定します。

資金流動性ストレステスト

事業戦略および財務計画を踏まえた将来のバランスシートに対して、MUFG固有のストレスおよび市場全体のストレスが発生した場合でも、短期間の資金流出、かつ中長期的なバランスシートの構造変化に対してあらゆる対策を講じることで資金不足に陥らないことを検証します。

(出所)「MUFGレポート2015」

2.4 総合的リスク管理の手法(2)

- ◇ 「トップリスク管理」はエキスパートジャッジに基づくリスク把握
- ◇ 「今後1年間最も注意すべきリスク」をリスク管理委員会で審議、取締役宛報告し対外公表
- ◇ 開示の充実は金融機関経営の透明度向上と説明責任遂行に資する

(3) トップリスク管理

各種のリスクシナリオが顕在化した結果MUFGグループにもたらされる損失の内容をリスク事象と定め、その影響度と蓋然性(内外要因)に基づき、リスク事象の重要度を判定します。その上で、今後約1年間で最も注意すべきとMUFGが認識しているリスク事象をトップリスクとして特定し、トップリスクを網羅的に把握したリスクマップを作成することによって、予防型リスク管理に活用しています。

MUFGおよび主要子会社は、トップリスクを特定することで、予め必要な対策を講じてリスクを制御するとともに、リスクが顕在化した場合にも機動的な対応が可能となるように管理を行っています。また、経営層を交えてトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有した上で実効的対策を講じています。平成27年3月の当社リスク管理委員会で議論され取締役会に報告された主要なトップリスクの例として、「長期金利上昇による損失拡大のリスク」などが挙げられます。

(出所)「MUFGレポート2015」

トップリスク

MUFGおよび主要子会社は、予防的にトップリスクを特定することで、あらかじめ必要な対策を講じてリスクを制御するとともに、リスクが顕在化した場合にも機動的な対応が可能となるように管理を行っています。また、経営層を交えてトップリスクに関し議論することで、リスク認識を共有した上で実効的対策を講じています。

主要なトップリスク

リスク事象	リスクシナリオ(例)
長期金利上昇による損失拡大のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● デフレ脱却が進み、量的・質的金融緩和(QQE)の解除予想が市場に浮上し、長期金利が短期間で急上昇。 ● 本邦財政運営及び日本国債の信認が低下、本邦長期金利が急上昇。
政策投資株式の損失拡大のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界的なリスク資産圧縮の加速、その他の全般的な経済動向や大口保有先の業績悪化等により、株価が下落し、政策株の評価損や減損が拡大。 ● アベノミクスへの期待剥落等により、国内上場企業の業績悪化懸念が台頭し、政策株の評価損や減損が拡大。
マネーロンダリングや不正取引等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● マネーロンダリング規制違反や不正取引による業務停止命令等の処分や課徴金等の支払及び評判悪化等。
情報紛失・漏洩/サイバー攻撃による損失発生、評判悪化のリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理態勢不備やサイバー攻撃等により顧客情報が大量漏洩。 ● 情報セキュリティに関する事故発生時の対応不備。

* リスクシナリオ:平成27年3月の当社リスク管理委員会で議論され取締役会に報告されたものの一例です。一般的に起こり得る事象で、当社固有でない事象も含まれます。

トップリスク定義

- 各種のリスクシナリオが顕在化した結果、当社にもたらされる損失の内容をリスク事象と定める。そして、リスクが顕在化した場合の影響度と蓋然性(外部要因、内部要因)に基づき、リスク事象の重要度を判定。
- その上で、今後約1年間で最も注意すべきと当社が認識しているリスク事象をトップリスクとして定義(蓋然性が高まるおそれがある場合を含む。また、定量的に計測可能なリスクのみならず、将来において戦略や風評等を通じ経営に重要な影響を及ぼしうるリスクも含む。)
- なお、特定したトップリスク等のリスク事象を網羅的に把握したリスクマップを作成し、予防型リスク管理に活用。

(注) 上記は当社が認識しているリスクの一部を記載したものであり、これら以外のリスクにより経営に重大な悪影響が生ずる可能性があることにご留意ください。当社及び当社グループのリスクについてのより詳細な情報については、当社が提出した有価証券報告書、四半期報告書、Form20-F、Form6-K等の開示文書をご参照ください。

2.5 リスク管理の実効性向上に向けて

- ◇ リスクカルチャーの醸成と浸透はリスク管理の要諦(積み上げた見識・ノウハウの凝縮)
- ◇ リスク・アペタイト・ステートメント(RAS)による見える化で、グローバルな認識共有ができる
- ◇ RASの制定と社内での活用がRAF運営の実務的ゴール

優れたリスク管理とリスク・アペタイト・フレームワークの実現には、リスクカルチャーに立脚した、質の高い議論と充実したコミュニケーションを組織として継続することが重要です。

リスクカルチャーの醸成・浸透

MUFGでは、「リスクの取り方および管理に関するMUFGの組織・個人の判断・行動を規定する基本的な考え方」をリスクカルチャーと定義し、リスク管理における行動規範として、社内でも共有しています。

具体的には、「与信業務」「市場業務」「業務全般」に関わるリスクカルチャーを策定し、リスク・アペタイト・ステートメントに記載しています。リスクカルチャーを社内に醸成・浸透するため、経営者からの定期的なメッセージ配信、グローバルな会議体設置・運営によるリスクカルチャーの共有などに取り組んでいます。

リスクカルチャーの抜粋

リスクを取る際に留意すべき観点		
与信業務	市場業務	業務全般
<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全性 ■ 収益性 ■ 成長性 ■ 公共性 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公正な取引による収益確保 ■ 市場の健全性維持への貢献 ■ 適切なリスク管理の追求 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 誠実性 ■ 正確性 ■ 迅速性 ■ 効率性

リスク・アペタイト・ステートメントの制定

MUFG全体の統合的な戦略やリスク運営の実効性を確保することを目的に、リスク・アペタイト・フレームワークを明示する文書として、リスク・アペタイト・ステートメントを制定しています。リスク・アペタイト・ステートメントには、リスク・アペタイト・フレームワークの全体像(基本方針・運営プロセス)と、具体的な事業戦略、財務計画、リスク・アペタイトを記載しています。また、リスク・アペタイト・ステートメントの要約版をグループ内に配布・周知し、グループ全体へのリスク・アペタイト・フレームワークの考え方の浸透を図っていきます。

(出所)「MUFGレポート2015」

3. リスク・アペタイト・ステートメント策定の実務

3.1 リスク・アペタイト・ステートメントの構成例

- ◇ 【第1部】(RAFの説明)と【第2部】(リスク・アペタイトの内容)の2部構成
- ◇ 「経営ビジョン」「行動規範」等をAppendixとして添付
- ◇ 親会社RASに基づき各子会社がRASを制定する業態軸RAS体系 (cf. 事業本部軸、地域軸)

MUFGのリスク・アペタイト・ステートメント構成概要(*)

【第一部】

1. 目的と定義
2. リスク・アペタイト・フレームワーク運営の基本方針と
リスクカルチャー
3. リスクの定義と計測手法
4. リスク管理態勢と統合的リスク管理
5. リスク・アペタイトの設定プロセス
6. リスク・アペタイトの管理プロセス

【第二部】

7. リスク・アペタイト

【Appendix】

1. 「経営ビジョン」
2. 「行動規範」

(*) 現状当社では、リスク・アペタイト・ステートメントの全量は開示しておりません。
当資料ではその一部をご紹介します。

3.2 目的と定義

- ◇ 「目的」「用語」定義は重要な作業：議論拡散防止のために
- ◇ 「RAFの目的」のキーワード：「経営ビジョン」「財務健全性」「企業価値の向上」
- ◇ 留意すべきRAF用語：「リスク・キャパシティ」「リスク・リミット」、「リスク・トレランス」

MUFGのリスク・アペタイト・フレームワークの目的

- 「経営ビジョン」を実現するため、財務の健全性を維持しつつ、長期的な収益の安定化と企業価値の向上を実現するための枠組みとしてリスク・アペタイト・フレームワークを導入する
- 経営計画を実現するための事業戦略・財務計画に基づくリスク・アペタイトを定量・定性両面から予め特定・認識し、経営計画の透明性を向上させる
- リスク・アペタイトを予め協議・決定するとともに、実績モニタリング（リスクの評価・計測・制御）、リスク・アペタイト見直しのPDCAサイクルを定着させ、規律あるリスク・リターン運営や三菱UFJフィナンシャル・グループ全体の統合的な戦略、リスク運営の実効性を確保する

MUFGのRAFで定義する用語（抜粋）

- リスクキャパシティ
- リスク・アペタイト
- 細分化されたリスク・アペタイト（リスク・リミット）
- リスク・アペタイト・フレームワーク
- リスクプロファイル
- リスクカルチャー
- 経営計画
- 事業戦略
- 財務計画
- 経済資本
- リスク管理部署
- 事業本部
- 業態
- 経営管理指標
- Key Performance Indicator
- Key Risk Indicator

3.3 RAFの運営基本方針とリスクカルチャー

- ◇ RAFの運営基本方針＝「適正なアペタイト設定」「リスクカルチャーとの整合性」
- ◇ リスクカルチャー醸成手段として「経営メッセージTone from the Top」「研修制度」を位置づける
- ◇ 報酬制度に関する考え方を規定し開示

MUFGのRAF運営基本方針(抜粋)

- 適切なリスクをとり、リスクに見合う収益を確保し、想定外の損失を回避するため、計画・戦略実施に必要なリスクの種類と量(リスク・アペタイト)を適正に設定する
- 経営計画を行動規範やリスクカルチャーに則って策定し、実践する
- リスク・アペタイトの設定・期中モニタリング・見直しを実施する

MUFGのリスクカルチャー定義

「リスクの取り方および管理に関する三菱UFJフィナンシャル・グループの組織・個人の判断・行動を規定する基本的な考え方」

[参考] (IIFの定義)「組織内の個人や部署が、直面するリスクやとるリスクを特定・理解・議論しこれに対して行動する方法を規定する規範や伝統」

IIF, *Risk Culture*, December 2009

MUFGのリスクカルチャー醸成手段

- 定期的な経営からのメッセージ
- グローバルな会議体の設置・運営
- BSCを通じた収益計画の遂行と適切なリスク管理施策の実施
- 研修制度

MUFGの報酬等に関する方針(抜粋)

報酬の決定方針としては、上記経営方針の実現を目指し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を可能とするよう、過度なリスクテイクを抑制しつつ、短期のみならず中長期的な業績向上への貢献意欲も高めることを目的としています。また、当社および当社グループの業績の状況および財務の健全性、ならびに国内外の報酬に係る規制等を踏まえることとしております。さらに、報酬の水準に関しては、経済および社会の情勢、ならびに役職員の採用国における人材マーケットの状況等を踏まえ、当社および当社子会社として適切な水準を決定することとしています。

(出所)「MUFGレポート2015」

3.4 リスクの定義と計測方法

- ◇ リスクカテゴリーの定義:「信用」「市場」「オペ」の他「戦略」「コンダクト」「資金流動性」等を定義する
- ◇ リスクの計測方法: 定量的計測方法と定性的計測方法を併用する
- ◇ リスクの定量把握(損失額換算)と、リスクコントロールの実効性とのバランスを勘案する

リスクカテゴリーの分類例



- 決済リスク
- 戦略リスク
- コンダクトリスク

MUFGのリスク計測手法(概要)

- 信用リスク・市場リスク・オペレーショナルリスク・政策投資株式リスクのうち、定量的に計測できるものは、保有期間を1年、信頼水準を99.9%として算出される経済資本によって計測することを基本とする。
- 経済資本によってリスク計測できないもの、あるいは経済資本以外のリスク指標が適切な場合は、別途、リスク指標(KRI等)を用いることとし、必要に応じて定性的な表記も併用する。

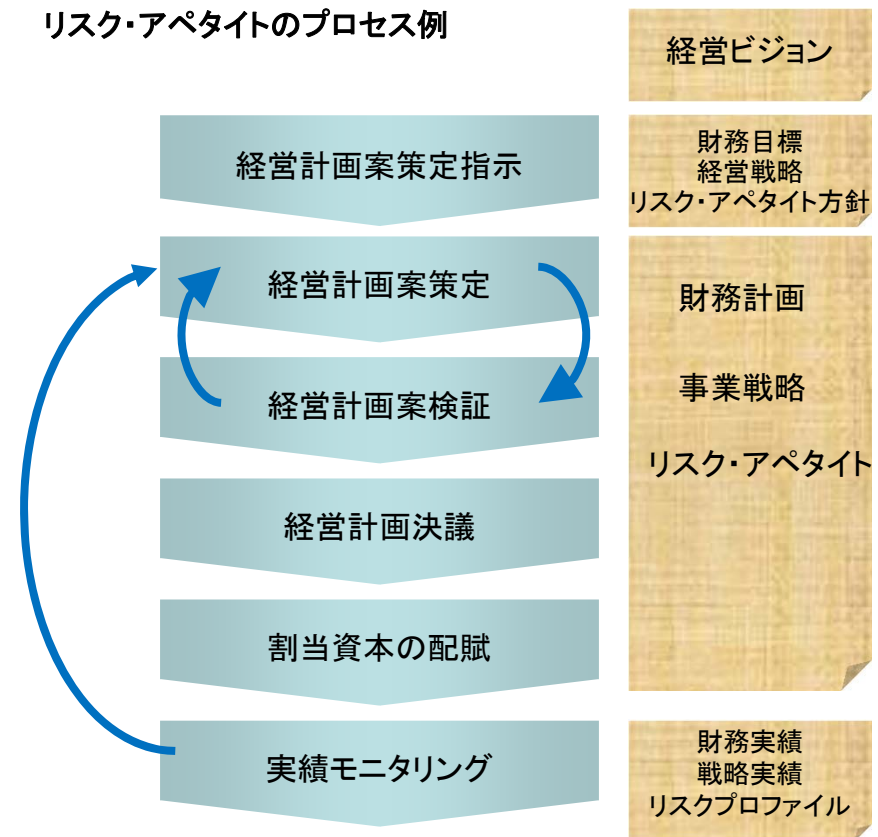
3.6 リスク・アペタイトの設定プロセス

- ◇ 期初のリスク・アペタイト設定は、計画案→リスク・アペタイト検証→計画決議→資本配賦、の順
- ◇ 計画策定段階から、事業本部とリスク管理部署の間で十分な協議を行い、アペタイトの設定と検証を行うことが重要

リスク・アペタイトのプロセスに望まれること
 = 財務計画、事業戦略、リスク・アペタイトの整合性確保

- 金融機関のリスク・アペタイト方針が明示的に策定されていること
- 財務計画・事業戦略がリスク・アペタイトを明示的に反映していること
- リスク・アペタイトの設定が事業戦略の特性を反映していること
- リスク・アペタイトに照らしたリスクプロファイルの状況が期中モニタリングされ、リスク・アペタイトとの乖離について説明がなされること
- 必要に応じ財務計画・事業戦略同様にリスク・アペタイトの期中見直しがされること

リスク・アペタイトのプロセス例



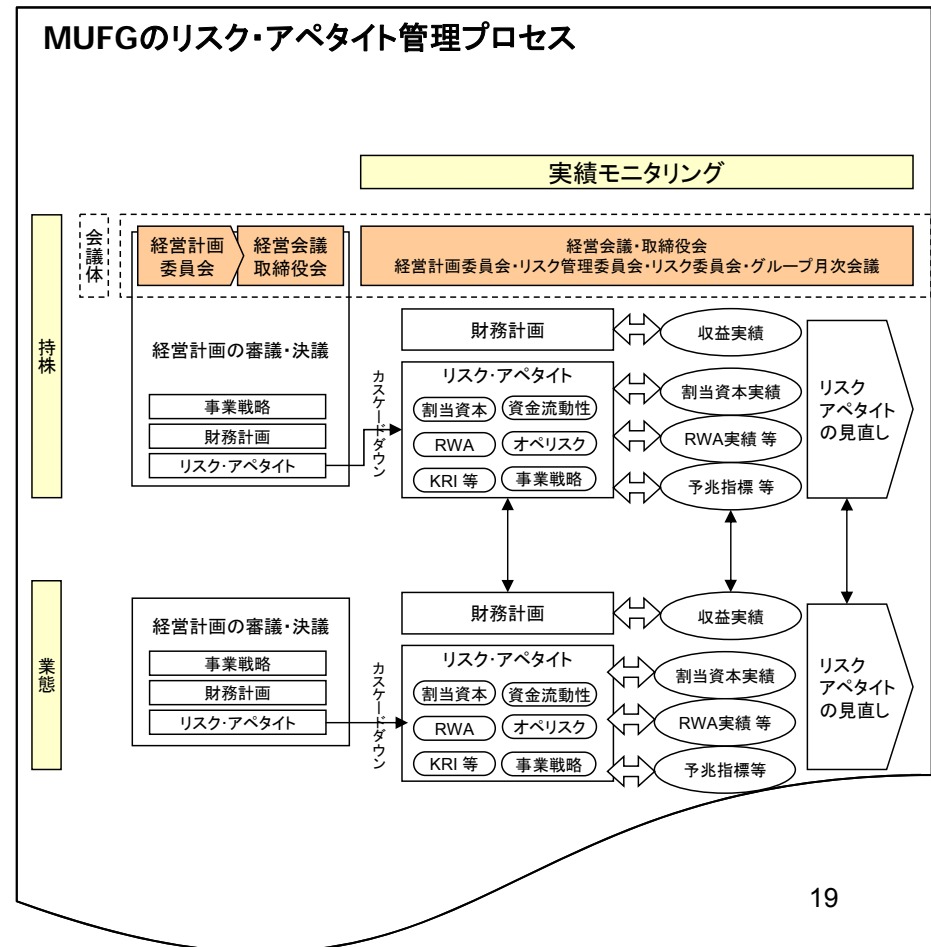
3.7 リスク・アペタイトの管理プロセス

- ◇ リスク管理部署はリスク・アペタイトに照らしたリスク量の実績(リスク・プロファイル)をモニタリング
- ◇ リスク・アペタイトとリスク・プロファイルの乖離が大きい場合(上下とも)は内容分析、場合によっては経営はリスク・アペタイトの期中見直しを行う

リスク・アペタイトの設定と管理のポイント

= リスク管理部署、事業本部が理解すべきこと

- 期中のリスク・プロファイルが期初に設定したリスク・アペタイトから乖離するケース例
 - ✓ (上方乖離)当初アペタイトを越えるリスクテイク、外部環境悪化によるリスク・プロファイル増
 - ✓ (下方乖離)事業戦略がうまくいってない、景気悪化により貸し出しが伸びない
- 外部環境変化や事業戦略変更によりリスク・アペタイトを見直す場合は、財務計画の変更またはリスク・アペタイトの配賦の変更を伴う(戦略Aを縮小し戦略Bを拡大することで全体の収益計画を維持する場合、戦略Aへのリスク・アペタイト配賦を縮小して戦略Bに配賦しなおすことになる)。
- 「リスク・アペタイトの設定」は「引き受けるリスク」を見える化すること(リスク・アペタイトの大きな戦略≠望ましくない戦略)



3.8 リスク・アペタイト(1)事業戦略・財務計画

- ◇ 財務目標・事業戦略・財務計画等をRASで明示する。
- ◇ 事業戦略(事業本部毎等に事業戦略の内容を記述)
- ◇ 財務計画(業態毎、事業本部毎等の収益計画・経済資本・経営管理指標を記述)

MUFG新中期経営計画(2015~2017年度)の財務目標

財務目標		2017年度目標
成長性	1株当たり当期純利益 (EPS)	2014年度比 +15%以上
収益性	ROE	8%台後半
	経費率	60%程度
健全性	普通株式等Tier1比率*	9.5%以上

*2019年3月末に適用される規制に基づく試算値

(出所)「MUFGレポート2015」

MUFG新中期経営計画のグループ事業戦略

- 1 個人のお客さまの資産形成・消費活性化への貢献
- 2 中堅・中小企業のお客さまの成長への貢献
- 3 グローバルCIBモデルの変革
- 4 セールス&トレーディング業務の進化
- 5 資産運用・管理業務のグローバル展開
- 6 トランザクション・バンキングのさらなる強化
- 7 アジア・米国における商業銀行基盤の強化・確立

(出所)「MUFGレポート2015」

3.8 リスク・アペタイト(2)リスク・アペタイト ①割当資本・リスクアセット

- ◇ 割当資本(EC)計画、リスクアセット計画をリスクカテゴリー別、事業本部別等に記載し、増減要因を戦略と結びつけて記載
- ◇ 事業戦略とリスク・アペタイトが整合するよう、事業本部・財務企画・リスク管理部署が十分に協議

財務計画(例)

収益計画
資本計画
事業本部別経営管理指標

	業務純益	割当資本(EC)	ROE	RORA
X事業本部	XXX億円	XX億円	XX%	X%
Y事業本部	YYY億円	YY億円	YY%	Y%
Z事業本部	ZZZ億円	ZZ億円	ZZ%	Z%
:	:	:	:	:
合計				

割当資本・リスクアセット計画(例)

	EC	RWA		EC	RWA
信用リスク	A億円	AA億円	X事業本部	X億円	XX億円
市場リスク(T勘定)	B億円	BB億円	Y事業本部	Y億円	YY億円
市場リスク(B勘定)	C億円	—	Z事業本部	Z億円	ZZ億円
オペリスク	D億円	DD億円	:		:
政策投資株式リスク	E億円	—			
全体(うちバッファー)	F億円(J億円)	GG億円	全体(うちバッファー)	F億円(J億円)	GG億円

主要増減要因

- XXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXX

3.8 リスク・アペタイト(2)リスク・アペタイト ②資金流動性リスク・オペリスク

- ◇ 資金流動性リスクのアペタイトを設定(規制LCR、内部ストレステスト各種)
- ◇ オペリスクは、RWAによる定量リスク量計測に加え、重要なオペリスク管理事象を特定して抑制・削減策と管理目標(アペタイト)を設定

資金流動性リスク(例)

LCR

最低維持水準	XX%
規制水準	YY%

資金流動性充実度評価

➤ 資金流動性ストレステスト

事業戦略を踏まえた将来のBSに対して、イデオシンクラティック及び市場全体のストレスを掛けた場合でも、中長期的BS構造変化に対し流動性対策を講じることで資金不足に陥らないことを検証

➤ サステナビリティ検証

事業戦略を踏まえた将来BSに対し、市場混乱型の流動性環境変化が生じた場合でも、BS構造変化に対し顧客性資産圧縮や中銀制度に頼らない対策で資金不足に陥らないことを検証

オペレーショナルリスク(例)

- オペレーショナルリスク事象の中で、足許のリスクの高まり等から重要性が認められ、予防的対応の観点から集中的に管理する必要があるオペレーショナルリスク管理事象について、リスクの数値指標、リスク抑制削減策、管理目標を設定

オペリスク管理事象	リスクの数値指標	抑制・削減策	管理目標
(例)			
事務ミス増加	事務取扱件数 ZZZ件	YYYYYYYY	事務ミス件数 XX件
:	:	:	:

3.8 リスク・アペタイト(3)リスク・アペタイトの検証

- ◇ 事業本部が策定したリスク・アペタイト案の妥当性をリスク管理部署が検証し、結果を記載
- ◇ 事業戦略を反映した想定BSを作成し、健全性・収益性の観点からリスク・アペタイト評価を実施
- ◇ リスク・アペタイト検証は、リスクカテゴリー毎、事業戦略毎に異なる切り口で実施

想定BSに基づく健全性・収益性評価

想定BS作成: 事業戦略とマクロ経済シナリオを踏まえた想定BSを作成し、以下の観点から計画の妥当性を評価

- 予想LCR・NSFR
- 資金収益力(予想NII)
- 自己資本充実度評価用ストレステスト
- 資金流動性充足度評価(流動性ストレステスト)

リスクカテゴリー毎の評価

信用リスク、市場リスク等のリスクカテゴリー毎に、ストレスシナリオ等を用いてリスク・アペタイトの妥当性を評価

事業戦略実行に伴って生じるリスクの評価

主要事業戦略毎にリスク・アペタイトを設定し、引き受けるリスクを明確化するとともに、リスクプロファイルのモニタリング、予兆管理を期中に実施。

4. リスク・アペタイト・フレームワークの運用

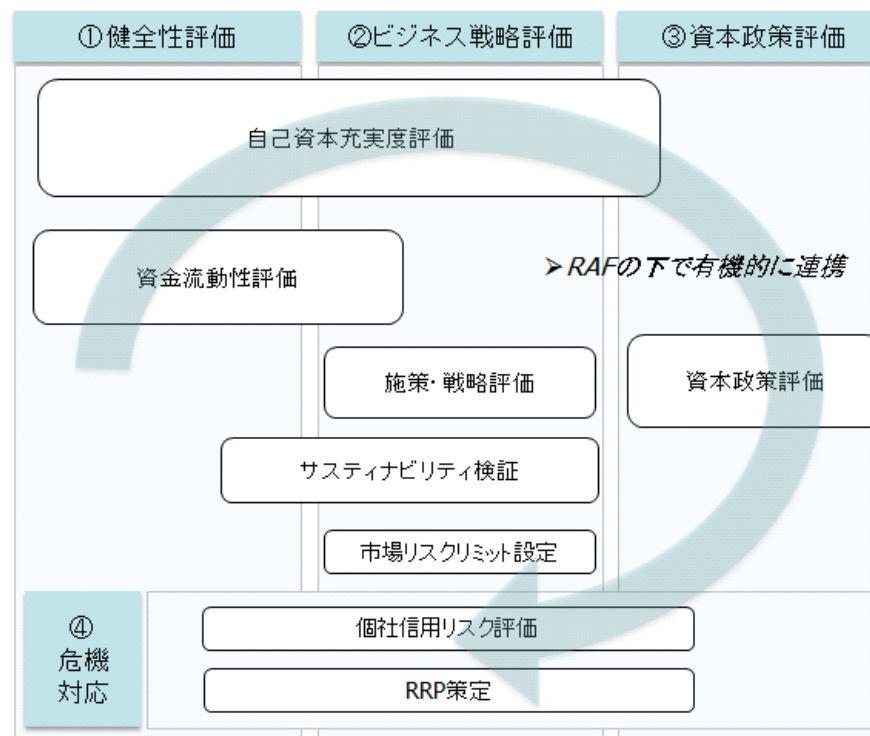
4.1 ストレステストの活用

- ◇ 多様なストレステストを整理して個々の目的の共通理解を促すことが重要
- ◇ MUFGでは、ストレステストの活用領域を①健全性評価、②ビジネス戦略評価、③資本政策評価、④危機対応、の4つに整理

ストレステストの活用領域

- ① 健全性評価
自己資本・流動性等の観点から経営の健全性を検証
- ② ビジネス戦略評価
経営戦略に付随するリスク・アペタイトの妥当性検証(必要に応じ見直し)
- ③ 資本政策評価
資本計画全体の評価では必ずしも捕らえきれない個別資本政策(自社株買い等)の有効性を検証
- ④ 危機対応
危機事象発生時に影響を個別のストレステストで機動的に評価、また、再建・破綻処理計画(RRP)発動トリガーとなる資本・流動性危機環境をストレステストによって評価

ストレステストの活用領域



4.2 バランスシート予測(1)

- ◇ 低金利下の資金収益低下が金融機関の課題
- ◇ 将来のマクロ環境変化に伴うバランスシート変化を踏まえたALM運営

現状：銀行資金収益は低下傾向

- 国内貸出伸び悩みと国債投資拡大

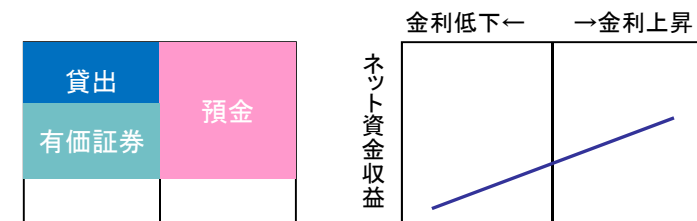
将来：マクロ環境シナリオ(例)

- 2年後：経済成長とマネーサプライ増
 - ✓ 成長による企業設備投資拡大
 - ✓ 家計の可処分所得と消費支出は双方が増加
 - ✓ 物価上昇に伴い金利は緩やかな上昇局面へ
- 3年後：量的・質的緩和の出口観測？

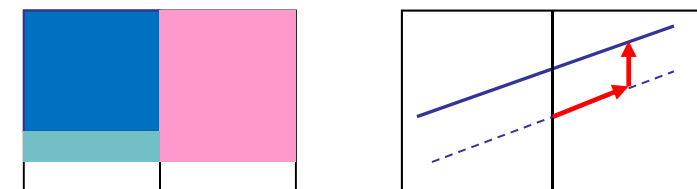
銀行によるALM運営高度化

- マクロ要因の銀行BSと資金収益への影響推計(例)
 - ✓ 企業設備投資資金需要増、預金増
 - ✓ 預金・貸出金利固定化、住宅ローン期前解約等の顧客行動
- 新たな施策によるBS運営と収益向上(例)
 - ✓ 国内貸出増強策
 - ✓ 貸出スプレッド(プライシング)運営
 - ✓ リスク資産へのリバランシング

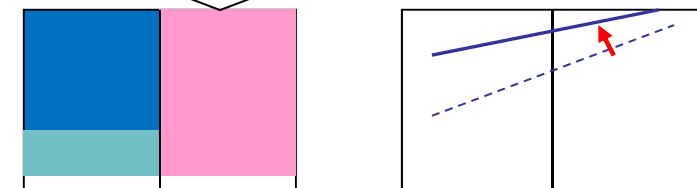
銀行のバランスシートとネット資金収益カーブ(イメージ①)



マクロ環境変化



施策実施



4.2 バランスシート予測(2)

- ◇ マクロ環境変化に複数シナリオを想定し、それぞれにバランスシート、資金収益予測を実施
- ◇ ストレステスト、リスク・アペタイト、事業計画を一体的に活用・運営する

リスクシナリオA (例)

- デフレの継続
 - ✓ 低成長と企業資金需要低迷の継続
 - ✓ デフレと低金利の継続
- 量的・質的緩和長期化

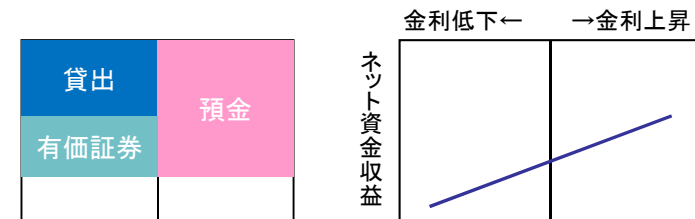
リスクシナリオB (例)

- メインシナリオ以上の成長とインフレ加速
- 量的・質的緩和の早期終了

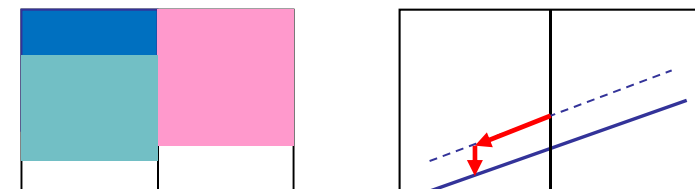
リスク・アペタイト、事業計画、資本政策の一体運営

- 複数シナリオによるストレステストをバランスシート運営と収益計画に活用することで、リスク・アペタイト・事業計画・資本政策の一体運営が可能になる

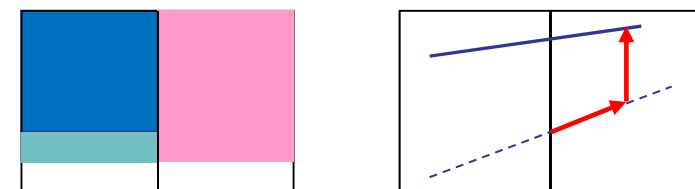
銀行のバランスシートとネット資金収益カーブ(イメージ②)



リスクシナリオA



リスクシナリオB



4.3 事業戦略評価

- ◇ 主要事業戦略毎に、取るリスク(リスク・アペタイト)を明確化し実績値をモニタリング
- ◇ 期中に実績値がアペタイトから乖離した場合は要因を分析
- ◇ 必要に応じアペタイトの見直し、事業戦略の見直しを行う

事業戦略リスク評価(例)

主要施策	想定される リスク	リスク・アペタイト	実績	評価
(例)				
事業戦略A	ZZ地域宛貸出増に伴う信用リスク拡大	YYY億円	(〇月現在) XXX億円	・実績は計画通り ・予兆管理指標(景気先行指数、etc)は、、、、
:	:	:	:	:
:	:	:	:	:

4.4 コンダクトリスク管理

- ◇ 「公益」「顧客保護」「有効な競争」「市場の健全性」への悪影響のリスクを適切に管理する
- ◇ 正しいコンダクトの実践は究極の予防型リスク管理

統合的リスク管理とCSRが相互補完的に機能(従来)

- 統合的リスク管理＝金融機関の内部損失が管理対象
- CSR＝お客様視点の満足度が取組対象

「コンダクトリスク管理」の考え方

- 「公益」「顧客保護」「有効な競争」「市場への健全性」への悪影響に繋がる行為(以下例)を適切に管理すること
 - お客様信頼・信用を損ねる行動、資産・情報管理不備、説明不十分、利益相反、品質管理の不備
 - 法令違反、インサイダー取引、カルテル、優越的地位濫用、アームズレングス、贈収賄、反社、マネロン、金融犯罪、テロ活動支援、相場操作、不公正取引
- 応用的リスク管理—従来のリスク管理手法高度化と、従来リスクカテゴリー外へのスコープ拡張—
 - 金融機関の損失・業務制限・風評低下リスク計測の高度化
 - お客様・競争・市場への悪影響を更に適切に管理
- 正しい「コンダクト」の実践＝究極の予防型リスク管理

英FCAの「コンダクト」についての考え方

“Meeting fair and reasonable expectations [by customers] like these should be at the centre of how firms operate – firms should see it as their responsibility in the first instance, not the responsibility of the regulator. This should be demonstrated through the way they treat their customers, their behaviour towards each other, and the way they operate in the market. This is what we mean by ‘conduct’ when we talk about the new FCA.”

Financial Conduct Authority, “Journey to the FCA”, October 2012

コンダクトリスク管理のスコープ



5. 金融機関リスクガバナンスのあり方

- ◇ リスクガバナンス高度化の目的は金融機関の健全な発展
- ◇ リスク計測はリスク感応度の高い手法で行われるべき

FSBによるリスクガバナンス評価基準項目

1. リスクガバナンスに対する金融機関のアプローチ
2. 取締役会の責任と活動
 - 取締役会の役割と責任
 - リスク委員会の役割と責任
 - 取締役会とリスク委員会のガバナンス
 - 取締役会とリスク委員会に提供される情報
3. リスク管理機能
4. リスクガバナンスフレームワークの独立評価

FSB, "Thematic Review on Risk Governance", February 2013

「RWAばらつき問題」に関するMUFG意見

内部モデル手法は重要

- 内部モデル手法はリスク感応度が高く、リスクの迅速・的確な特定、損失への対応を可能にする
- 銀行の内部管理態勢に組み込まれることで、リスク管理高度化に貢献

過度な標準化は却って比較可能性を損なう

- ビジネスモデルや地域特性によるリスクプロファイルの違いを適切に反映したバラつきはあって然るべき
- パラメーター推計の一定の標準化や開示の拡充等により、過度なバラつき回避と比較可能性の向上は可能
- 過度な標準化は銀行行動の一様化を招き、ひいてはシステムリスクを起す可能性もある

標準的手法も、リスク感応度が重要である

- 内部モデル手法を採用できない銀行でもリスクの実態は様々
- 過度に簡素で保守的な枠組は、標準的手法採用行の競争環境を阻害し、実体経済に悪影響を与える

三菱UFJフィナンシャル・グループの経営ビジョン(抜粋)

中長期的にめざす姿
世界に選ばれる、信頼のグローバル金融グループ
—Be the world's most trusted financial group—

1. お客様の期待を超えるクオリティを、グループ全員のお客さま視点を常に大切に、グローバルに変化する多様なニーズを逸早くとらえ、グループ全員で応えていく。社員一人ひとりが専門性を極め、グループ一体となって連携・協働し、世界水準のトップクオリティを追求する。

2. お客様・社会を支え続ける、揺るぎない存在に
変化の激しい時代においても、お客様の資産を守り、日本社会と世界経済の健全な成長を支える。一人ひとりが築く信頼と、グループ全員で作る強固な経営基盤で、最も信頼される頑健な存在であり続ける。

3. 世界に選ばれる、アジアを代表する金融グループへ
これまで培ってきた強みを活かし、日本はもとより、アジア、そして世界においても選ばれる存在となる。多様化・ボーダレス化する社会で、変化へ積極的に対応し、一人ひとりが成長・活躍できる組織として進化を続ける。

実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則(抜粋)

- リスク・アペタイト運営における取締役会の責任
- 内部監査・外部監査・第3者機関による独立評価
- リスク・アペタイト・フレームワークと、業務戦略・資本計画・財務計画・報酬制度との連携が必要
- 計量困難なリスク(評判リスク、コンダクトリスク)についても許容度や指標等の説明を行う
- フォワードルッキングなリスク・アペタイト・フレームワークのためのストレステストやシナリオ分析が必要
- 実効的なリスク・アペタイト・フレームワークはITやMISと結び付けられるべき
- 配分されるリスク・アペタイトはトップダウンとボトムアップで整合性がある必要
- 用語の定義(リスク・アペタイト、リスクキャパシティ、リミット等)

FSB, "Principles for An Effective Risk Appetite Framework", 18
November 2013

【参考文献】

- i. Institute of International Finance (December 2009). *Risk Culture*
- ii. Senior Supervisory Group (December 2010). *Observations on Developments in Risk Appetite Frameworks and IT Infrastructure*
- iii. Institute of International Finance (June 2011). *Implementing Robust Risk Appetite Frameworks to Strengthen Financial Institutions*
- iv. Institute of International Finance (October 2012). *Governance for Strengthened Risk Management*
- v. Financial Stability Board (February 2013). *Thematic Review on Risk Governance*
- vi. Financial Stability Board (November 2013). *Principles for An Effective Risk Appetite Framework*
- vii. Financial Stability Board (April 2014). *Guidance on Supervisory Interaction with Financial Institutions on Risk Culture*
- viii. Basel Committee on Banking Supervision (July 2015). *Corporate Governance Principles for Banks*
- ix. 「三菱UFJフィナンシャル・グループ ホームページ」IR資料室/リスク関連情報リンク一覧 < <http://www.mufg.jp/ir/risk/> >

＜当資料に関するご照会＞
勝藤 史郎
株式会社 三菱UFJフィナンシャル・グループ
リスク統括部
Tel:03-3240-6500
e-mail: shiro_katsufuji@mufg.jp

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、金融商品の売買や投資など何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては、すべてお客様御自身でご判断下さいますよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当社はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。なお、本資料の中で示された内容や意見は筆者個人に属するものであり、所属する組織の公式見解を示すものではありません。