

セッションB

ガバナンス改革とリスクアペタイト・ フレームワーク

— 経営理念・目標の共有とリスク・リターンの管理、
リスクカルチャーの醸成

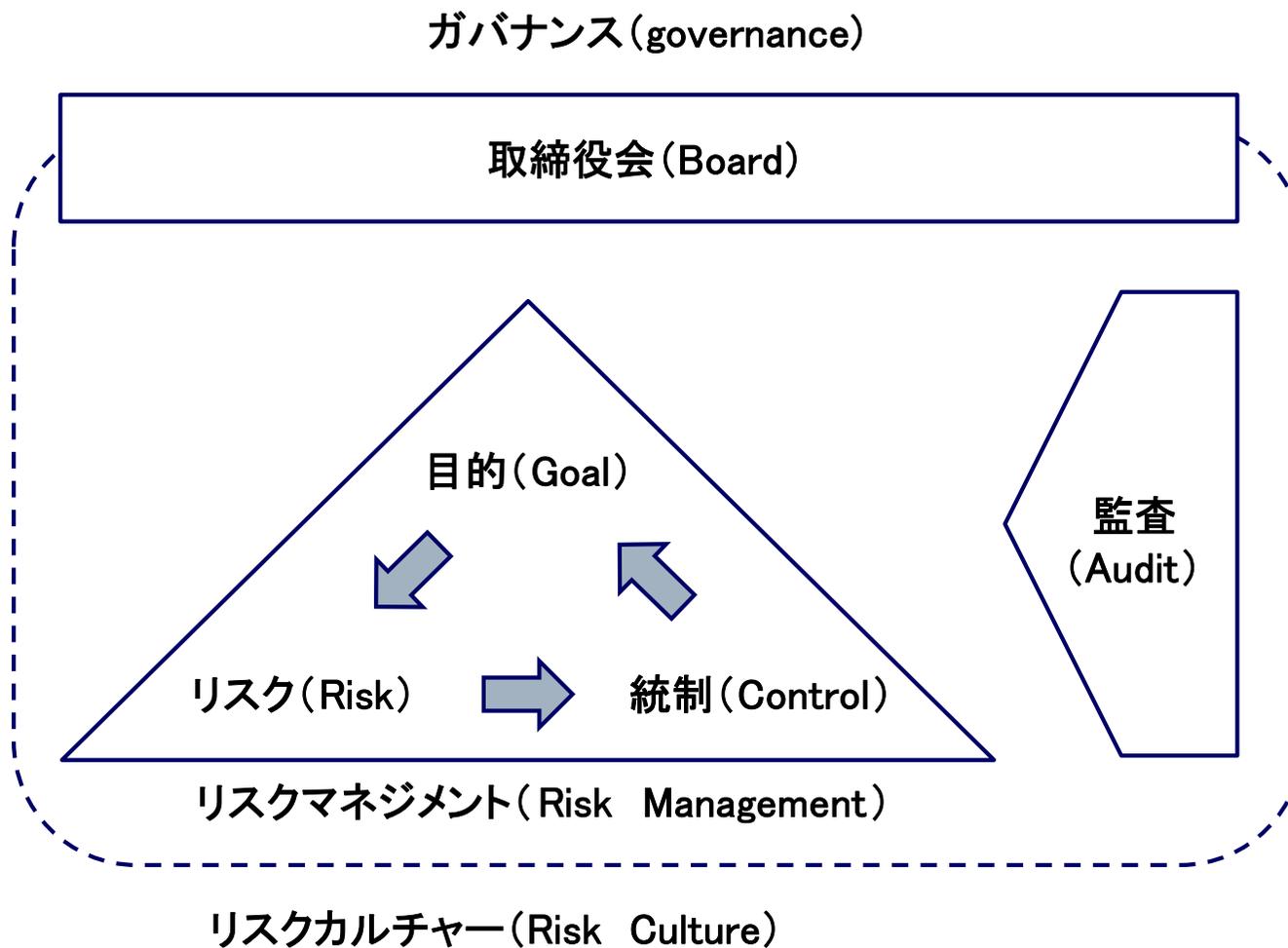


2016年4月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

○ はじめに



1. ガバナンス改革のはじまり
2. 「モニタリング・ボード」に移行する意義
3. RAFの有用性
4. RAFの源流
5. RAFの実践

1. ガバナンス改革のはじまり

- 2015年5月、改正会社法が施行され、6月からコーポレートガバナンス・コードの適用が開始された。
- その狙いは、独立社外取締役の選任と活用によって、グローバル・スタンダードである「モニタリング・ボード」への移行を促すことにある。

【基本原則4】

□ 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任・説明責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、

(1) 企業戦略等の大きな方向性を示すこと

(2) 経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと

(3) 独立した客観的な立場から経営陣（執行役及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うことを

はじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。

□ こうした役割・責務は、監査役会設置会社、指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社などいずれの機関設計を採用する場合にも等しく適切に果たされるべきである。

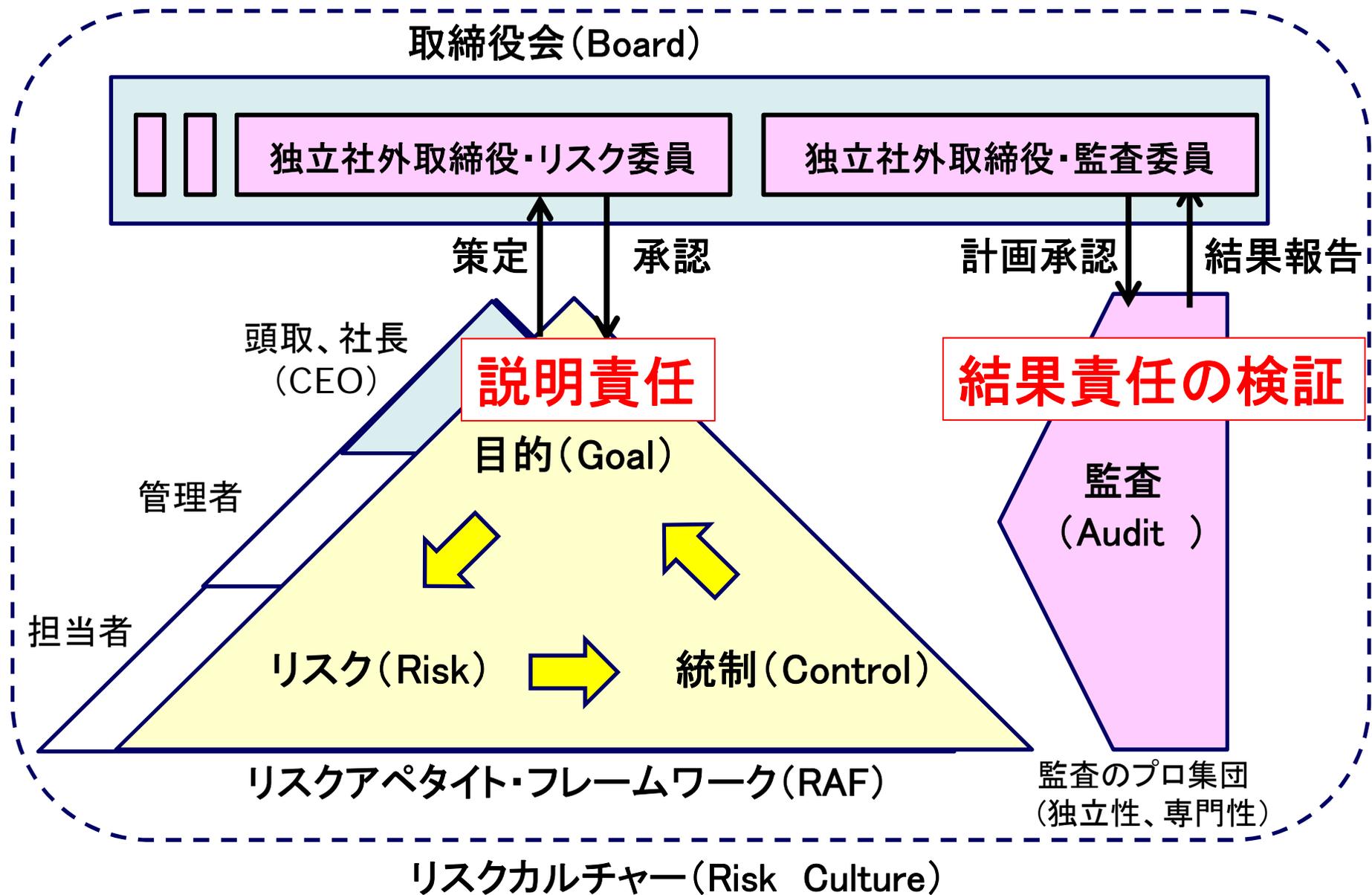


慶應義塾大学 経済学部 教授
コーポレートガバナンス・コードの策定に関する
有識者会議 座長
スチュワードシップ・コード及びコーポレート
ガバナンス・コードのフォローアップ会議 座長
池尾 和人 氏

- コーポレートガバナンス・コード原案をとりまとめるにあたり
社外取締役の選任を通じて、取締役会のモニタリング機能を
強化していくことの重要性を記載することはできた。
- 方向性は示せたと思うので、あとは実践ということになる。

2. 「モニタリング・ボード」に移行する意義

- 独立社外取締役を選任して、経営トップ（CEO）が取締役会にしっかりと説明責任を果たして、厳しく結果責任の検証を受ける。
- その繰り返しが「攻め」と「守り」の強化につながり、中長期的に企業価値を高める。



3. RAFの有用性

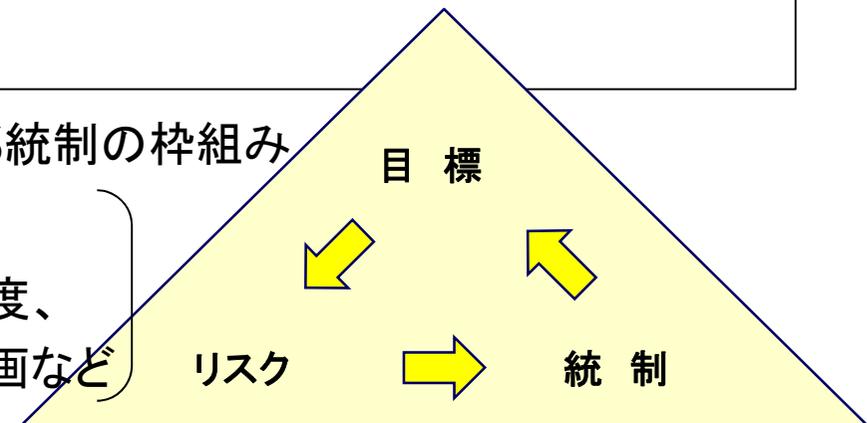
- 独立社外取締役を選任し、取締役会運営を「モニタリング・モデル」へと転換していくとき、「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)は、経営者からみれば、社外取締役に「説明責任」を果たすうえで、有効なコミュニケーション・ツールになる。
- また、独立社外取締役からみれば、「監督責任」を果たすうえでの判断基準となる。

(例) リスクアペタイト・フレームワーク

- ・ 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、信用集中リスクをテイクする。
- ・ 期間利益を稼得するために金利リスクをテイクする。
- ・ 金利上昇に伴う評価損の発生を ○ 年分の期間利益の範囲内とする。
- ・ 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。

リスクアペタイトを起点とした各種内部統制の枠組み

業務・収益計画、コンプラ方針、
リスク管理方針、リスク枠・損失限度、
ストレステスト、報酬制度、研修計画など



4. RAFの源流

- 1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソン(JNJ)の3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJr.は、ニューヨーク証券取引所での株式公開を前に顧客、社員、地域社会、株主に対して果たすべき責任をA4の紙1枚に列記した。
- 「我が信条」(クレド)と呼ばれるこの文書は、取締役会に諮られて承認され、現在に至るまで一貫して、JNJ社の経営指針となっている。



我が信条(Our Credo)

- ・ 我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。

顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。

適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。

顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。

我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

- ・ 我々の第二の責任は全社員 ——世界中で共に働く男性も女性も—— に対するものである。

社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。

待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。

社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう配慮しなければならない。

社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。

能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。

我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我が信条(Our Credo)

- 我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。
我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。
我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。
我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。
- 我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。
事業は健全な利益を生まなければならない。
我々は新しい考えを試みなければならない。
研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。
逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。
これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

- 株主を最後にするのはおかしいという意見に対しては、3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJr. は、「顧客第一で考え行動し、残りの責任をこの順序通り果たしてゆけば、株主への責任は自ずと果たせるというのが、正しいビジネス論理なのだ」と主張した。

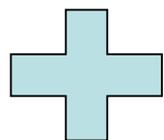
ロバート・ウッド・ジョンソンJr.



- 国際社会では、「株式会社は社会的な存在であり、さまざまなステークホルダーに対して説明責任を果たさなくてはならない」という考え方が、古くからあったことが分かる。

- 経営者は、経営理念・目標を明確にするだけでなく、その達成に向けて、組織を動かす内部統制の仕組みを、どのように構築するのかを説明することが求められる。

経営理念・目標



組織を動かす内部統制の枠組み

目 標

リスク

統 制

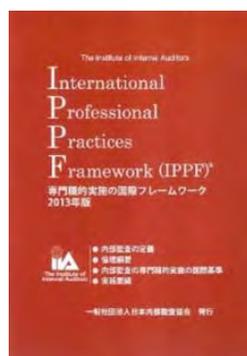
5. RAFの実践

- 金融機関では、1980～90年代に「リスクアペタイト」を文書化する慣行が始まった、と言われている。
- その後、「リスクアペタイト」は、2004年にCOSOが公表した「ERM: 全社的リスクマネジメント」のなかで定義され、広く一般企業でも使われるようになった。
- 2013年に改訂された国際的な内部監査基準（IIA基準）では「リスクアペタイト」にもとづくリスクマネジメントの枠組みを導入している組織においては、「リスクアペタイト」にしたがってリスク・ベース監査を行うこととされた。

- 金融危機後、金融安定理事会(FSB)、バーゼル銀行監督委員会(BCBS)が、金融機関のガバナンス、リスクマネジメント、内部監査に関する多くのペーパーを公表した。それらを見ると、海外の金融機関では、ガバナンス改革を進める過程で、「リスクアペタイト・ステートメント」(RAS)の策定やそれを実現するための「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)の構築が進んだことが分かる。



2004年
COSO-ERM



2013年改訂版
IIA内部監査基準



金融危機後の国際的な
提言ペーパー

- 日本でも、メガバンク、大手証券、保険会社などで、「リスクアペタイト・ステートメント」(RAS)を策定したり、「リスクアペタイト・フレームワーク」を構築する動きが広がっている。

○事前アンケート調査結果(2016年1月、参加銀行・上場会社96先)

	リスクアペタイト・ステートメントを策定している。	リスクアペタイト・フレームワークを構築している。
2015年度	8%	9%
2016年度以降 (予定・検討中を含む)	26%	33%

- 2014年6月、委員会設置会社に移行。取締役会では、主要議案に1時間かけて徹底的に議論することもある。
- 今はRAF を経営の根幹に位置付けている。経営会議でよくされる質問は「この議案はRAF とどう関係しているのか、関連付けて説明してくれ」というもの。
- 社外取締役の方々にも、RAF を構築する際の議論に、当然入っていただく。リスク委員会、取締役会など、社外取締役の方々が入ったオフィシャルな議論だけで7回行った。
- 社外取締役との議論を通じ、社内取締役・執行ラインのメンタルモデルは大きく変化。これを役職員全員に広げ組織風土、企業文化として浸透させていく。

みずほフィナンシャルグループ

取締役執行役常務 藤原 弘治 氏



<みずほ>のリスクアベタイト策定イメージ



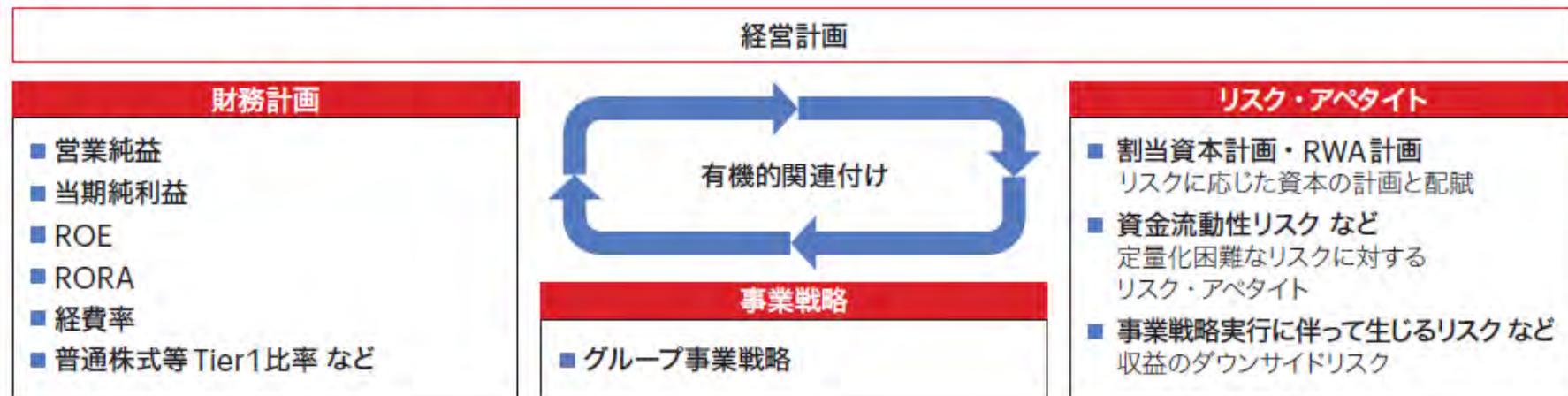
MUFGのリスク・アペタイト・フレームワーク

リスク・アペタイト・フレームワーク

「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。

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・フレームワークの運営プロセス

MUFGでは、事業戦略・財務計画を策定・実施するにあたり、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

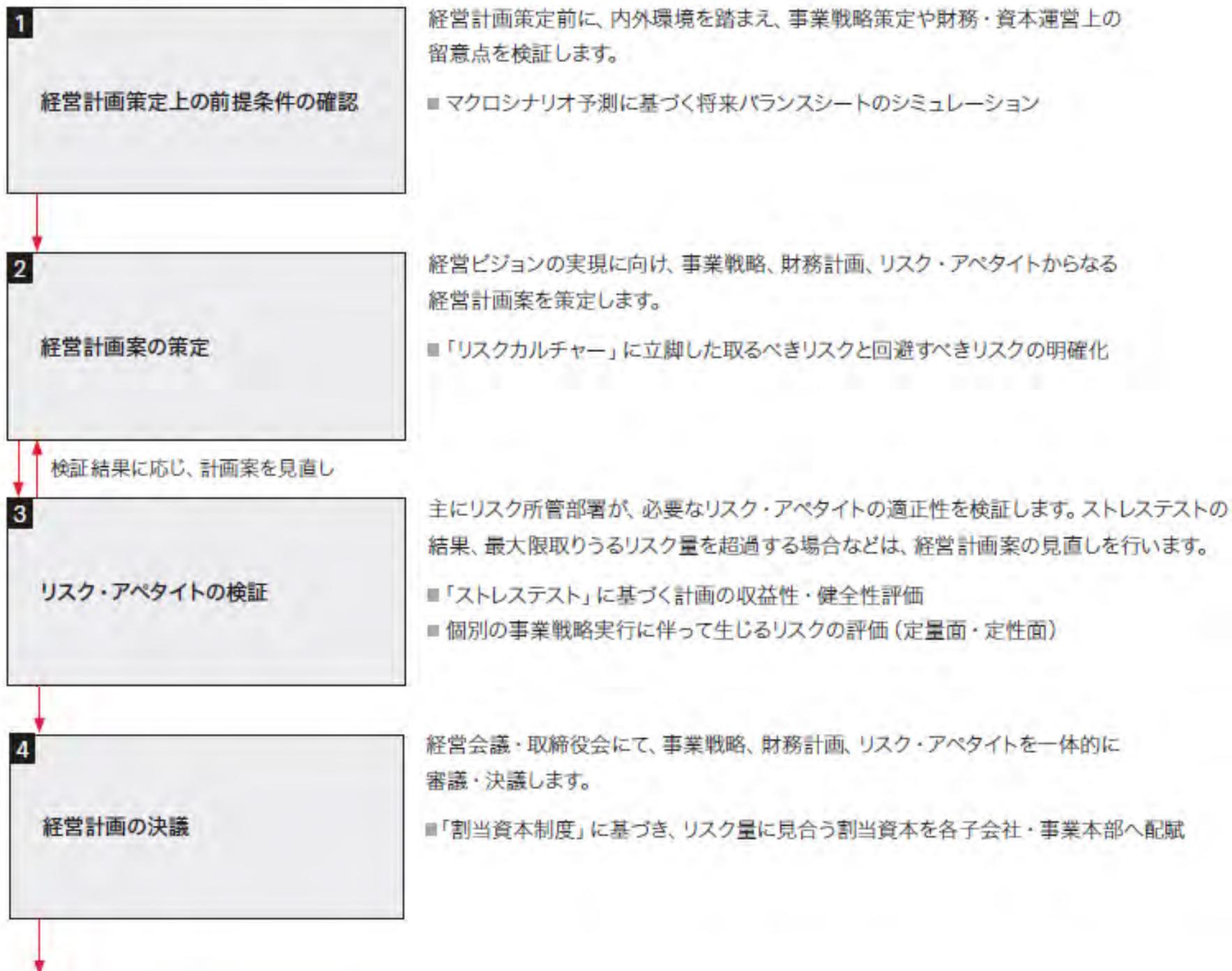
です。リスク・アペタイト・フレームワーク運営の実効性確保のために、経営計画策定プロセスの各段階で、割当資本制度、ストレステスト、トップリスク管理などのリスク評価・検証手法を活用します。

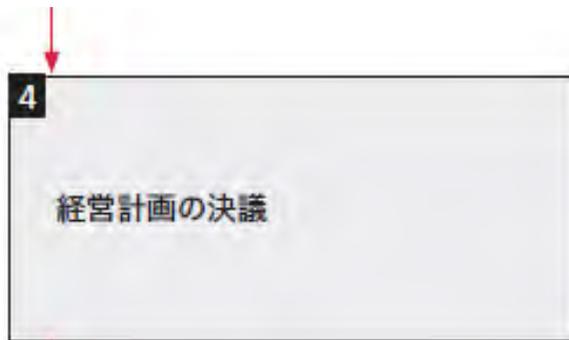
◇ 計画策定時

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

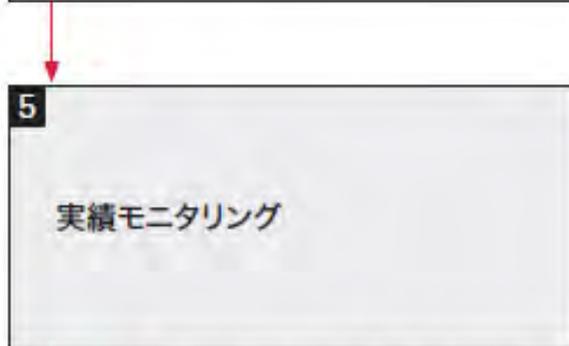
リスク管理部署がリスクプロファイルをモニタリング、プロファイルのアペタイトからの乖離要因を分析・報告、経営は必要に応じ事業戦略(=アペタイト)を見直す





経営会議・取締役会にて、事業戦略、財務計画、リスク・アベタイトを一体的に審議・決議します。

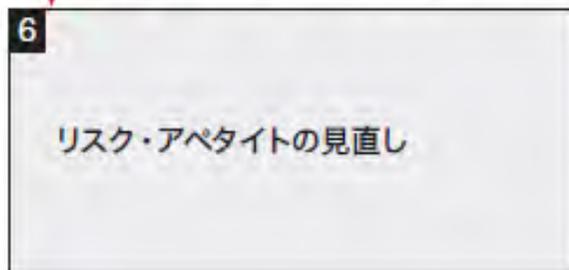
- 「割当資本制度」に基づき、リスク量に見合う割当資本を各子会社・事業本部へ配賦



持株会社および各子会社のリスク管理部署は、配賦した割当資本およびリスク・アベタイトに対する実際のリスク量をモニタリングします。

- 「トップリスク管理」に基づく内外環境の予防的評価
- 個別の事業戦略に対するリスク・アベタイトの実績管理、予兆管理に基づくリスクの状況把握

リスク量が上限枠を超過した場合など

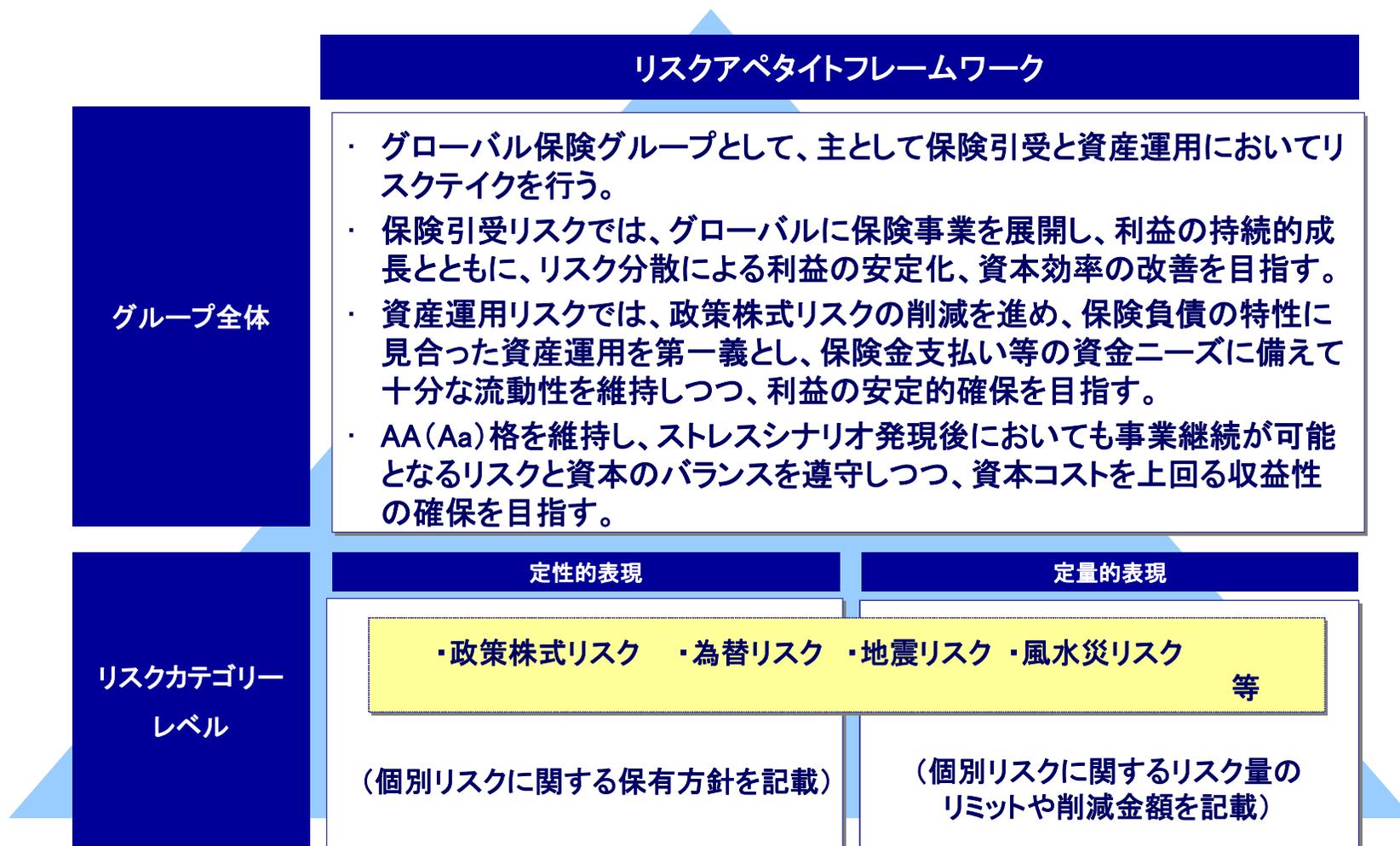


モニタリングの結果、リスク・アベタイトと実際のリスク量に乖離がある場合や、環境変化に伴ってリスクが高まっている場合は、リスク・アベタイト計画を改めて設定します。

- リスク・アベタイト再設定のために、必要に応じ、「ストレステスト」を再実施

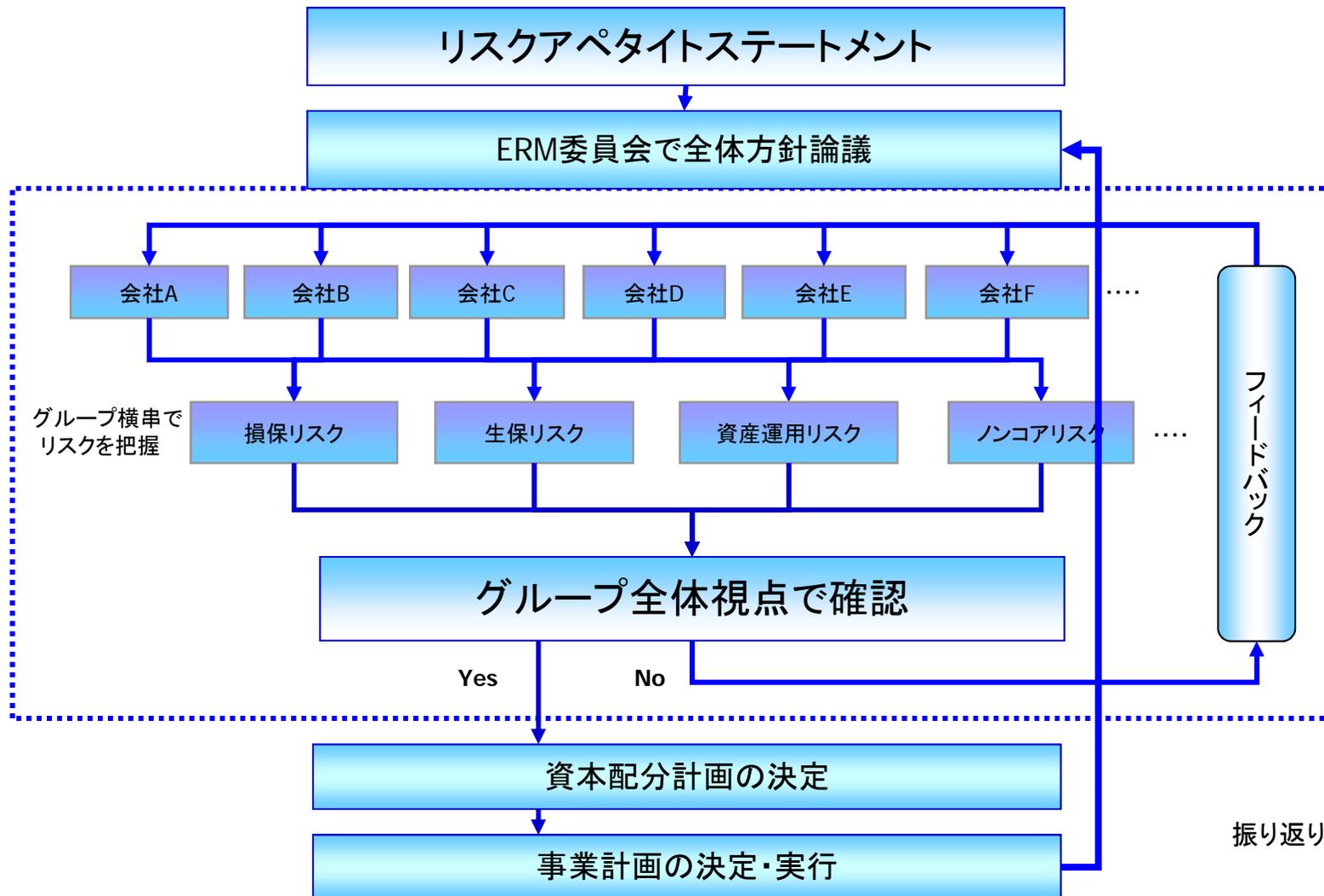
東京海上のリスクアペタイトステートメント

- ERM態勢の推進にあたり、“どのようなリスクを、どの程度まで取って、リターンの確保を狙うか”という経営の基本的な指針(リスクアペタイト)を明らかにすることを意図して、リスクアペタイト・ステートメントを定めている



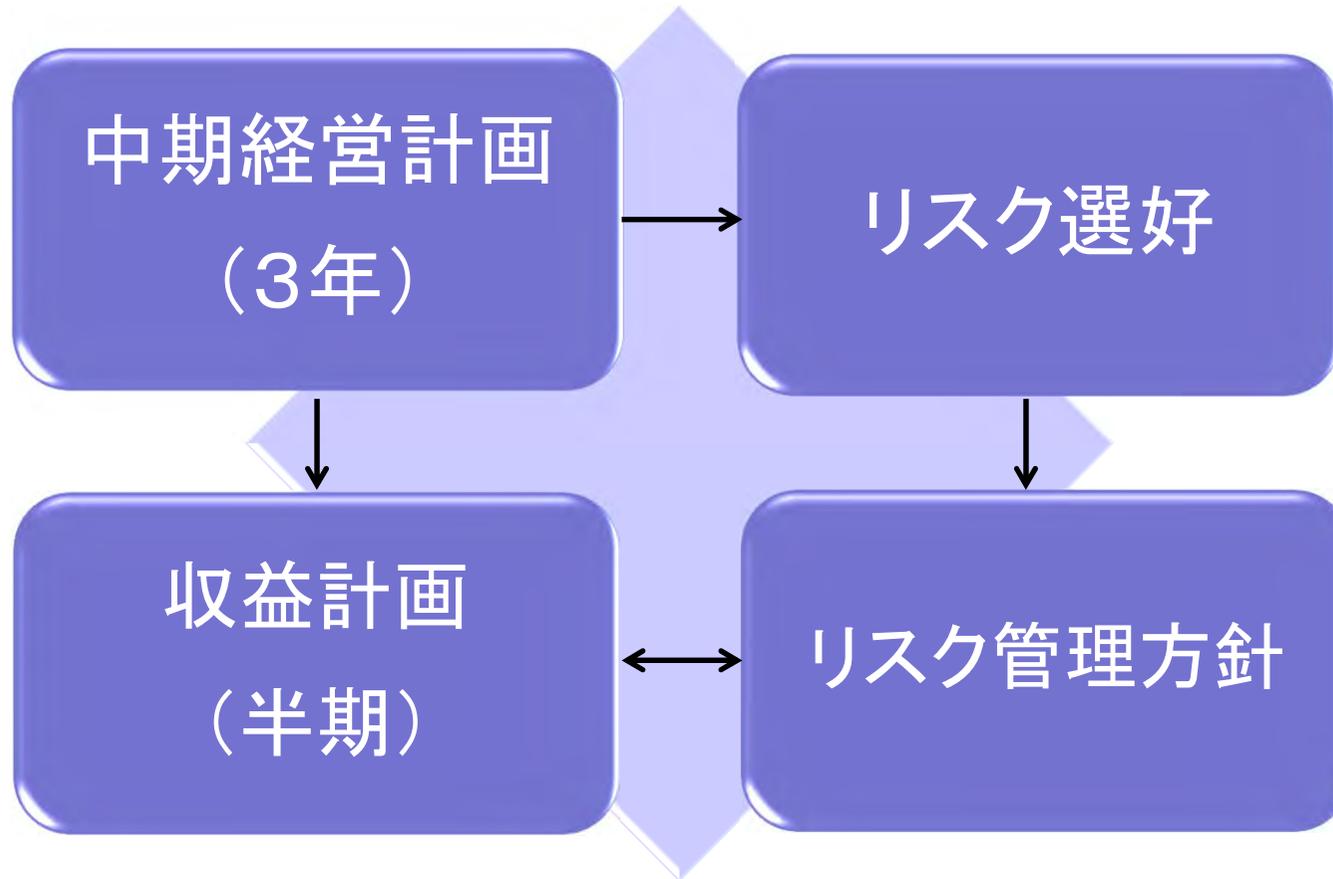
リスクアペタイトを起点とした事業計画PDCA

- リスクアペタイトを起点とした事業計画の策定・実行・振返り(PDCA)を実施



滋賀銀行の計画(戦略)、リスク選好・管理方針

平成22年度上期から中計・リスク選好・半期計画・リスク管理方針を下図のとおり整理し、収益計画とリスク管理方針を一体のものとして取締役会に付議。



- 当行では、経営管理部を中心に、リスクとリターンをまとめて議論してきた。RAFの導入によって「経営判断として、リスクを取る姿勢が明確になった」と思う。
- 地域金融機関では、大手行と同じやり方でRAFを構築するのは無理があるし、その必要もない。RAFの考え方を理解し、自分たちにとって有効なやり方は何かを見付け、それを実行していくことが重要だ。
- 今、地域金融機関にとっての悩みは、資本に余裕があってもリスクを取る術が限定されていることだ。今後、RAFを使ってどうやって収益を上げるか具体的な方策を考えることが重要課題だ。
- 今後も、RAFの導入・活用の試行錯誤は続く。パネル討議の中で「RAFの定着には時間がかかる」という言葉に勇気付けられた。すぐに成果が出るとは限らないが、実のある形に、是非、作り上げていきたいという気持ちを新たにした。

滋賀銀行 経営管理部 部次長 下辻 篤 氏



- 本資料に関する照会先

日本銀行金融機構局金融高度化センター

企画役 碓井茂樹 CIA,CCSA,CFSA

Tel 03(3277)1886 E-mail shigeki.usui@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
- 本資料に掲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、日本銀行は、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。