

日本銀行 金融機構局 金融高度化セミナー  
「金融機関のガバナンス改革」フォローアップセミナー

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

銀行のコーポレート・ガバナンス強化と  
リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF) の構築



2016年4月27日

株式会社野村総合研究所

金融ITナビゲーション推進部

川橋 仁美

h-kawahashi@nri.co.jp

# 目次

---

1. コーポレート・ガバナンス強化とRAF

2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？

3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

4. RAF導入・構築の留意点

# 目次

---

**1. コーポレート・ガバナンス強化とRAF**

**2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？**

**3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性**

**4. RAF導入・構築の留意点**

# 1. コーポレート・ガバナンス強化とRAF

## 本邦金融業界におけるガバナンス改革

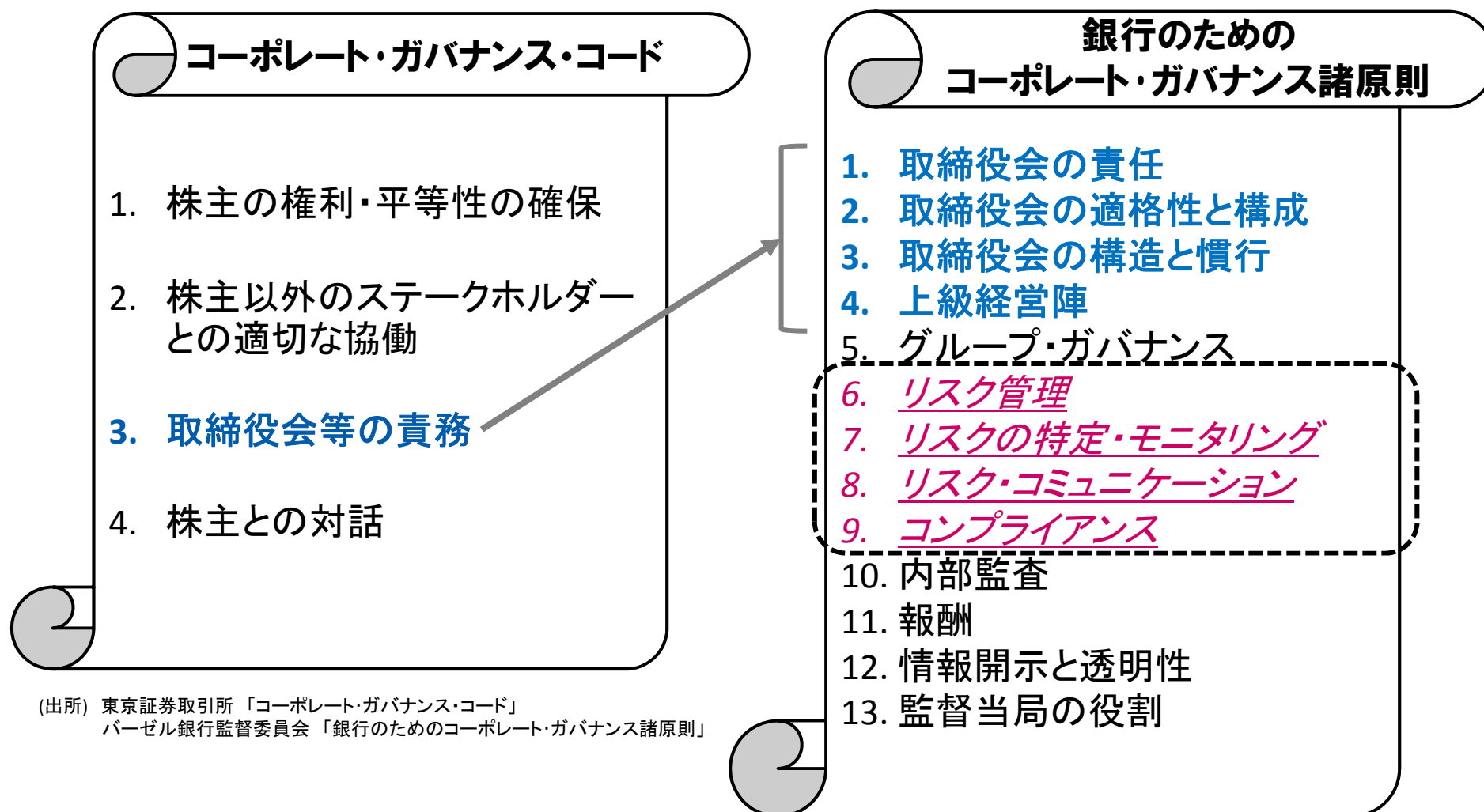
---

- 2014年6月 会社法改正(2015年5月施行)
- 2014年7月 金融庁は ガバナンスに関するモニタリングチームを編成  
大手行、地域銀行、生保・損保に対して重点的な検証を開始
- 2015年6月 コーポレート・ガバナンス・コード適用開始  
(東京証券取引所)
- 2015年7月 銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則 公表  
(バーゼル銀行監督委員会)
  - 2010年10月 「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」 市中協議文書 公表  
(バーゼル銀行監督委員会)
  - 2013年2月 「リスク・ガバナンスに関するテーマ・レビュー」 公表  
(金融安定化理事会)  
世界の36の銀行・証券会社のプラクティスを調査・比較

# 1. コーポレート・ガバナンス強化とRAF

## 銀行が目指すべきコーポレート・ガバナンス

### ■一般事業会社と銀行のコーポレート・ガバナンスの違い



# 1. コーポレート・ガバナンス強化とRAF

## リスク・ガバナンス～銀行のガバナンスの中核

- **金融業の生業は、リスクをとって収益をあげること。つまりリスク・ガバナンスは、銀行のコーポレート・ガバナンスの中核を成す。**

項目	定義
コーポレート・ガバナンス	・会社が目標を設定し、その目標を達成するため、そしてそのパフォーマンスをモニタリングする手段を決定する仕組みを提供する、会社の経営陣、取締役、株主及びその他の利害関係者との間の一連の関係
リスク・ガバナンス	・ <u>コーポレート・ガバナンスの一部を成し、取締役と経営陣が、銀行の戦略やリスクに対するアプローチを策定及び決定する、リスク・アペタイトやリスク・リミットを明示する、そして戦略対比それらが遵守されているかをモニタリングする、というリスクを特定、計測、管理するための枠組み</u>

(出所)バーゼル銀行監督委員会「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」

- **リスク・アペタイト、RAFは、銀行のリスク・ガバナンスの主たる構成要素と位置づけられている。**

# 目次

---

1. コーポレート・ガバナンス強化とRAF

2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？

3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

4. RAF導入・構築の留意点

## 2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？

### リスク・アペタイト、RAFの定義

#### ■当局等によるリスク・アペタイトとRAFの定義

	金融安定化理事会 (2013年11月)	金融庁	
		平成27事務年度	平成25/26事務年度
リスク・アペタイト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<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></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<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></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>経営陣等がグループの経営戦略等を踏まえて、進んで受け入れるべきリスクの水準</u></li> </ul>
リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<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></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<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></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>リスク・アペタイトについて対話、理解、評価するためのグループ共通の枠組み</u></li> </ul>

(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「平成25事務年度金融モニタリング基本方針」  
 「平成27年事務年度金融行政方針」



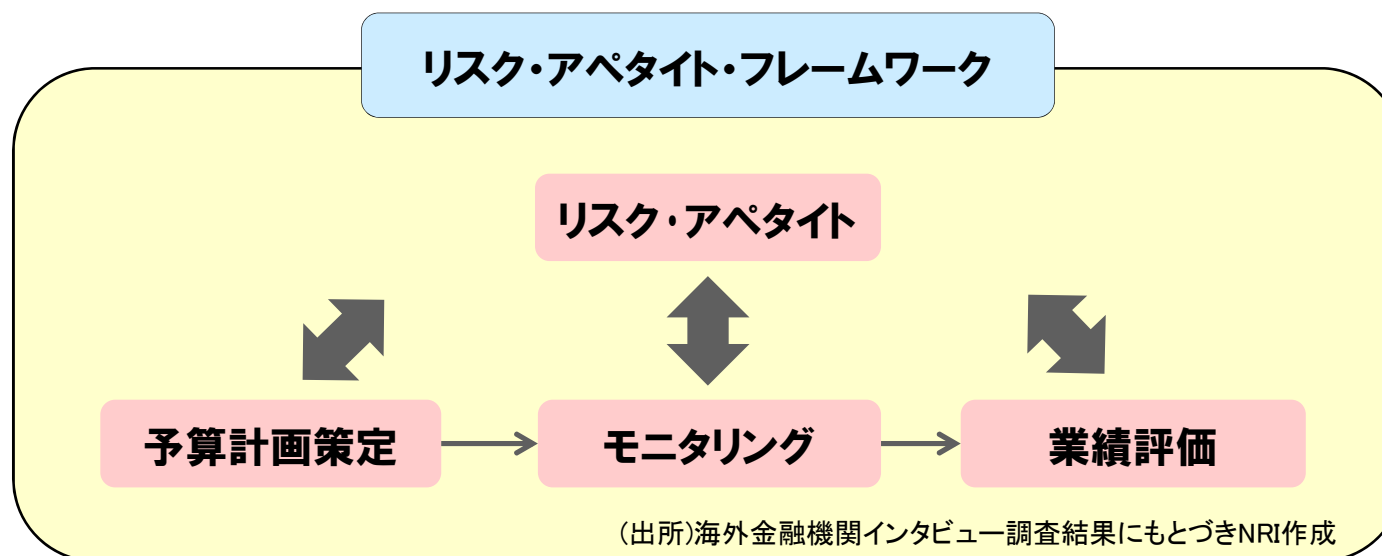
## 2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？ 海外金融機関におけるリスク・アペタイト、RAFの位置づけ

### ■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。

### ■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。



- 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。

## 2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？ 国内銀行業界の取り組みの現状

---

- 平成25事務年度金融モニタリング基本方針で、RAF構築が大手行グループの検証項目となり、RAF構築の取り組みが本格化。
  - 業界の関心は高まる一方、規制要件と受け止めてしまうことで、フレームワークの実効性が損なわれるリスクが高まっている？
- 取り組み事例の少ない国内銀行業界では、「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」(金融安定化理事会)が取り組みの指針となっている。
  - しかし、残念ながら諸原則を満たしただけでは、実効的なRAFは構築できない！！

## ご参考)「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」①

要素	原則
<p>1. 実効的なリスク・アペタイト・フレームワーク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 組織内でリスク・アペタイト・フレームワークを伝達するプロセスを確立すること</li> <li>b) 取締役によるトップ・ダウンのリーダーシップと各階層のマネジメントが関与するボトム・アップ・プロセスを通じ、リスク・アペタイトが組織内に浸透、理解されていること</li> <li>c) リスク・アペタイトのリスク文化への浸透を促進すること</li> <li>d) 適切なリスク・テイクの機会を評価すると共に、過剰なリスク・テイクに対してディフェンスの役割を果たすこと</li> <li>e) リスク・アペタイト・ステートメントがリスクに関する活発な議論を促進するツールとして活用されていること、また取締役、リスク管理及び内部監査部門が経営陣の意思決定等に異議を唱える根拠となっていること</li> <li>f) 変化する事業及び市場環境に適していること</li> <li>g) 外部アウトソース先など直接の管理対象から外れる活動、オペレーション及びシステムを対象とすること</li> <li>h) 本原則と一貫性があること</li> </ul>
<p>2. 実効的なリスク・アペタイト・ステートメント</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 戦略及び事業計画を承認する時点で、与えられた情報及び仮定を含むこと</li> <li>b) 短期及び長期の戦略、資本・財務計画、報酬制度と結び付きがあること</li> <li>c) 戦略や予算計画を達成する上で受け入れる用意があるリスク量を設定すること</li> <li>d) 重大なリスクについて事業運営上で受容することができる最大水準を設定すること</li> <li>e) グループ、事業部門、法人格に課すリスク・リミットに変換できる量的な指標を含むこと</li> <li>f) 計量化が困難なリスクに関する定性的なステートメントを含むこと</li> <li>g) 個々の事業部門及び法人格の戦略及びリスク・リミットと、組織全体のリスク・アペタイトが整合的であること</li> <li>h) 将来を見据えたものであり、どのようなイベントが組織をリスク・アペタイトの外に押し出すのかを理解するために、シナリオ分析やストレス・テストを活用していること</li> </ul>

(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」

## ご参考)「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」②

要素	原則
3. リスク・リミット	a) リスク・アペタイト範囲内にリスク・テイクを抑制する水準に設定すること b) 事業部門や法人格単位で設定し、収益、資本、流動性あるいはその他の関連指標で示されること c) カウンター・パーティ、産業、国、担保、商品など組織全体、事業部門、法人格レベルにおける重要なリスク集中度合いを含むこと d) 同業他社比較や規制リミットにもとづくものでないこと e) 過度に複雑、曖昧あるいは主観的なものでないこと f) 定期的にモニタリングすること
4. 取締役会と上級経営陣*の役割と責任(左記は抜粋)  *CEO、CRO、CFO、事業部門及び法人格のトップ、内部監査部門など	<b>【取締役会】</b> ・リスク・アペタイト・フレームワークを確立すること、CEO、CRO、CFOと協働しリスク・アペタイト・ステートメントを策定し、承認すること <b>【CEO、CFO】</b> ・短期・長期の戦略、事業・資本計画、リスク・キャパシティ及び報酬制度等と一貫性のある適切なリスク・アペタイトを設定すること <b>【CRO】</b> ・金融機関のニーズに合致し、かつ監督当局の期待にそった適切なリスク・アペタイトを設定すること <b>【事業部門・法人格のトップ】</b> ・事業部門・法人格におけるリスクの効果的な管理について責任を持つこと <b>【内部監査部門】</b> ・全社及び事業部門・法人格単位でリスク・アペタイト・フレームワークを定期的に評価すること

(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」

## 2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？ なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか？

- RAFは、もともと金融機関の内部管理フレームワークとして発展してきたこと。
  - 規制当局が考えたフレームワークではない！
- RAFの実効性を高めるためには、発展段階のレベルを上げることに加え、各段階で深度を追求することが不可欠であること。

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と計画策定
レベル 2	全社リスク・アペタイトの設定と文書化
レベル 3	全社レベルでのRAFの運用 －関係者（取締役、役員、リスク・財務部門、事業部門長）間の意識共有化
レベル 4	事業部門／法人格単位のリスク・アペタイトの設定と文書化、及びRAFの運用
レベル 5	リスク・アペタイトが組織の末端まで浸透し、 <u>RAFの運用が業績向上に寄与している状態</u>

(出所) Institute of International Finance(IIF) and Ernst & Young(2011), Making strides in financial services risk management  
及び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. コーポレート・ガバナンス強化とRAF

2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？

3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

4. RAF導入・構築の留意点

### 3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性 海外金融機関が感じているRAFの効果

---

#### ■ 海外金融機関では、RAFは、コーポレート・ガバナンス強化にどのように役立っているのか？

##### ① 取締役会の機能強化

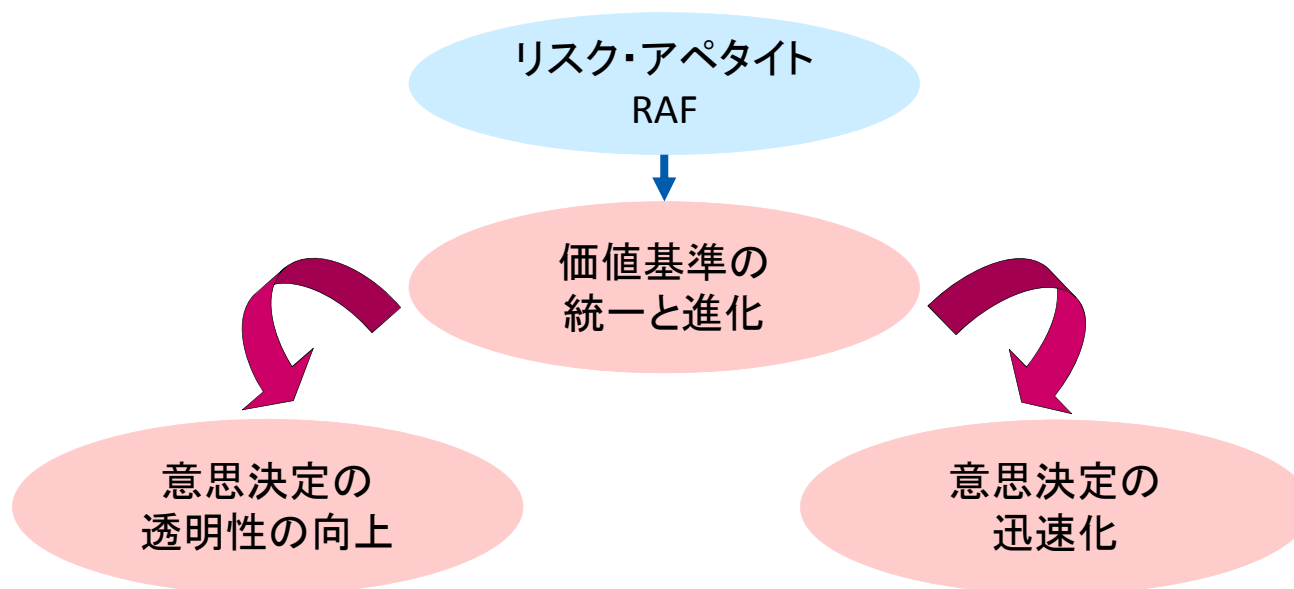
- 価値基準の統一と進化
- 意思決定プロセスの透明性の向上
- 意思決定プロセスの迅速化

##### ② 社外取締役に対する職員の理解と信頼の醸成

### 3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性 海外事例調査結果①：取締役会の機能強化

#### ■RAFは、取締役会の機能強化にどのように役立っているのか？

- 一口に取締役、上級経営陣と言っても、異なる経験と価値観を持った個々の人の集合体である。海外金融機関は、リスク・アペタイト／RAFには、こうした異なる経験・価値観を持った個人の金融機関経営に対する価値基準を統一・進化させる効果があると認識。
- その結果、経営の意思決定の透明性が高まると共に、迅速化したとのこと。
- 先進的な海外金融機関では、取締役の関心は日々の業務運営にまで及ぶところとなっている。





### 3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

#### 海外事例調査結果②：社外取締役に対する職員の理解と信頼の醸成

■コーポレート・ガバナンスの実効性は、社外取締役の役割に対する職員の理解と信頼がなければ高まらない。

- 海外金融機関では、社外取締役が社内取締役が言えないことを、CEOに言ってくれることを、職員が高く評価。社外取締役を積極的に支援している。
- 先進的な海外金融機関では、社外取締役を通じて、リスク管理部門等がCEOに異議を唱えることも。

■こうしたCEOへのチャレンジを促進する健全な企業文化は、良いコーポレート・ガバナンスの要件の一つ。

- RAFには、役職員間のコミュニケーションを促進し、健全な企業文化を醸成する効果があると認識されている。

### 3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性 単にRAFを導入しただけではガバナンスの実効性は高まらない！

---

■海外金融機関では、RAFは、コーポレート・ガバナンス強化にどのように役立っているのか？

#### ①取締役会の機能強化

- 価値基準の統一と進化
- 意思決定プロセスの透明性の向上
- 意思決定プロセスの迅速化

#### ②ガバナンスの重要性に対する職員の意識の醸成

■しかし、単にリスク・アペタイトを設定し、RAFを導入しただけでは、こうした効果を実感することはできない。

# 目次

---

1. コーポレート・ガバナンス強化とRAF

2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？

3. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

4. RAF導入・構築の留意点

## 4. RAF導入・構築の留意点

RAFを実効的なものとするためにはどうすれば良いのか？

---

- 1) 常に最終目標を意識して取り組むこと
- 2) RAF導入・構築には、失敗はつきものであること
- 3) RAF構築は、長期的かつ継続的な取り組みであること

## 4. RAF導入・構築の留意点

### 1) 常に最終目標を意識して取り組むこと

- RAFは、金融機関が抱える様々な課題に対処する柔軟なフレームワークである。たからこそ、マイルストーンと最終目的を取り違えないことが重要
- RAFの導入・構築に際して、規制要件だから負担が大きくて当たり前と感じたら要注意！

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と計画策定
レベル 2	全社リスク・アペタイトの設定と文書化
レベル 3	全社レベルでのRAFの運用
レベル 4	事業部門／法人格単位のリスク・アペタイトの設定と文書化、及びRAFの運用
レベル 5	リスク・アペタイトが組織の末端まで浸透し、RAFの運用が業績向上に寄与している状態



(出所) Institute of International Finance(IIF) and Ernst & Young(2011), Making strides in Financial services risk management  
海外金融機関インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

## 4. RAF導入・構築の留意点

### 2) RAF導入・構築には失敗がつきものであること

- **レベル3→4への移行は、先進的な海外金融機関にとっても大きなチャレンジであった！** この段階で一時的に取り組みが頓挫すること事例は多い。
- **失敗は、成功のチャンスと捉えて取り組むこと！**



(出所) Institute of International Finance(IIF) and Ernst & Young(2011), Making strides in Financial services risk management  
海外金融機関インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

## 4. RAF導入・構築の留意点

### 3) RAF構築は、長期的かつ継続的な取り組みであること

① RAFは、内外環境の変化に柔軟に対応する経営管理フレームワークであること。

- 一度構築したら終わりというものではない。継続的な改善が必要である。

② 実効的なRAFは、組織内の個々人の意識変革を伴うものであること。

- 健全なリスク文化は、実効的なRAFの要件である。

#### ■なぜ健全なリスク文化の醸成が必要なのか？

- 不測の事態に対処するためには、管理ツールの高度化だけでは不十分であり、各職員が適切な判断と行動をとることが不可欠であることを、海外監督当局・金融機関は金融危機時に痛感！

#### ご参考)リスク文化とは・・・

- リスクに対する意識、リスク・テイクやリスク管理に関する規範、姿勢や行動、そしてリスクに関する意思決定を方向づける統制。(「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」)



2016年4月27日

---

**金融機関のコーポレート・ガバナンス強化と  
リスク・アペタイト・フレームワークの構築  
川橋 仁美**