

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と経営管理の高度化—理論と実践」

A-IV. リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)構築の取り組み

コーポレート・ガバナンス強化とRAF構築

2017年6月

株式会社野村総合研究所
金融ITイノベーション事業本部
事業企画室

川橋 仁美

〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティグランキューブ



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. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか

4. 国内金融業界における取り組みの現状

5. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

6. 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. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか

4. 国内金融業界における取り組みの現状

5. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

6. 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

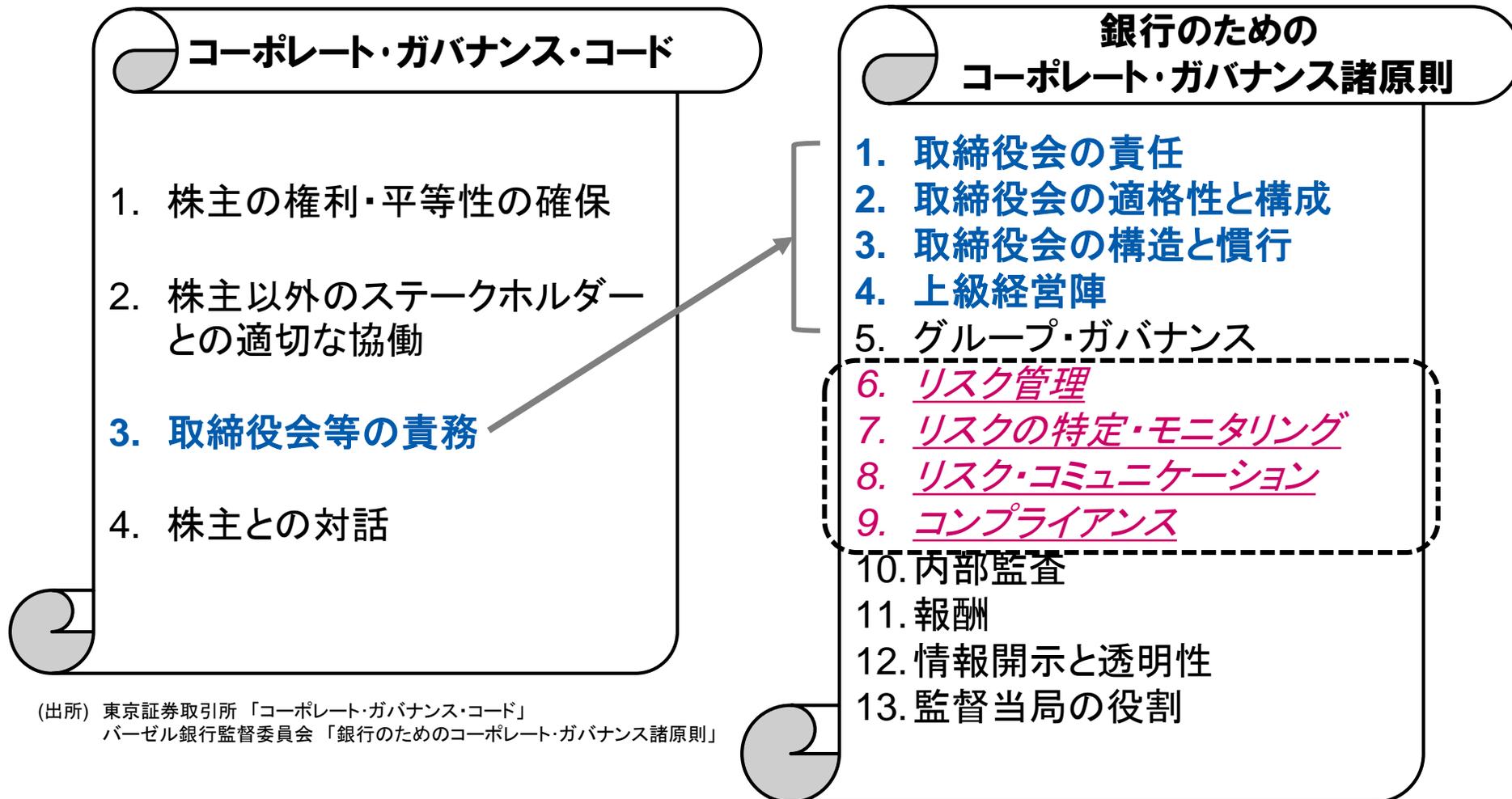
本邦金融業界におけるガバナンス改革

- 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)

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～金融業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。**

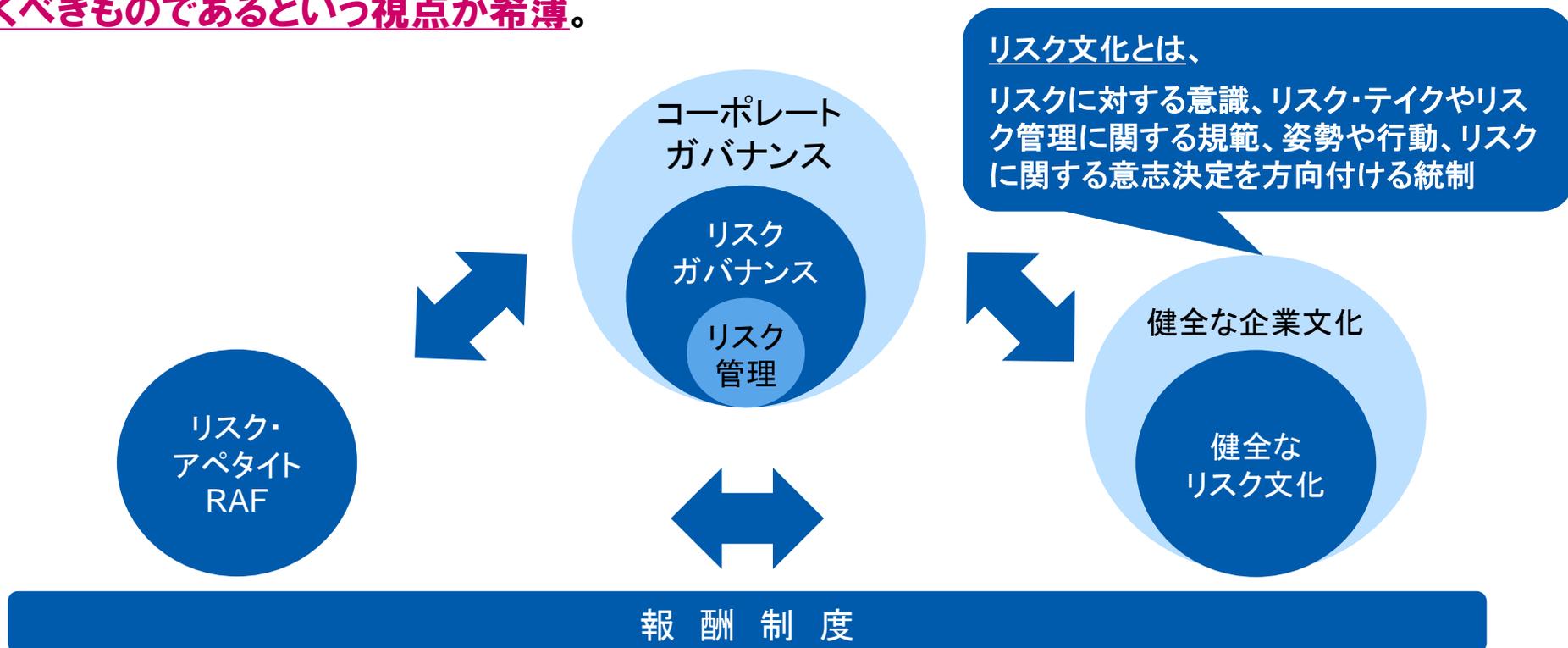
項目	定義
コーポレート・ガバナンス	・会社が目標を設定し、その目標を達成するため、そしてそのパフォーマンスをモニタリングする手段を決定する仕組みを提供する、会社の経営陣、取締役、株主及びその他の利害関係者との間の一連の関係
リスク・ガバナンス	・ <u>コーポレート・ガバナンスの一部を成し、取締役と経営陣が、銀行の戦略やリスクに対するアプローチを策定及び決定する、リスク・アペタイトやリスク・リミットを明示する、そして戦略対比それらが遵守されているかをモニタリングする、というリスクを特定、計測、管理するための枠組み</u>

(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」

1. コーポレート・ガバナンス強化とRAF

ガバナンス強化とRAFの構築は不可分の関係にある

- 金融危機後の金融機関のリスク管理に関するグローバルな規制の潮流は、1) 定量面の高度化、2) 定性面の高度化、3) システム上重要な金融機関の監視強化から成る。
- ガバナンス、リスク・アペタイト、健全なリスク文化、報酬制度は、定性面の高度化の要素である。しかし、本邦金融機関では、これらの要素が不可分の関係にあり、相互に連携させながら進めていくべきものであるという視点が希薄。



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. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか

4. 国内金融業界における取り組みの現状

5. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

6. 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"> ・<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> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<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> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<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>
リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF)	<ul style="list-style-type: none"> ・<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> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<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> 	<ul style="list-style-type: none"> ・<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>

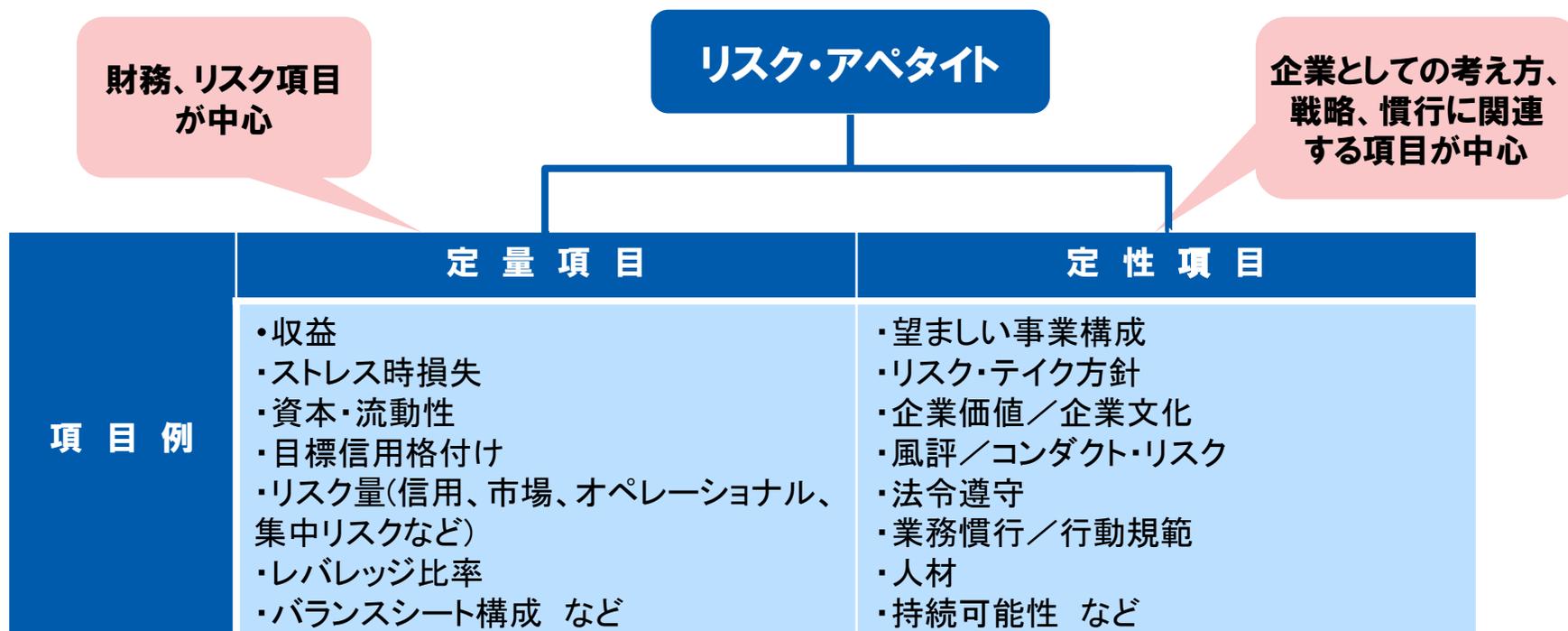
(出所) 金融安定化理事会「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」
 金融庁「平成25事務年度金融モニタリング基本方針」
 「平成27年事務年度金融行政方針」

2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？

海外事例調査を踏まえたリスク・アペタイトの定義

■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である。



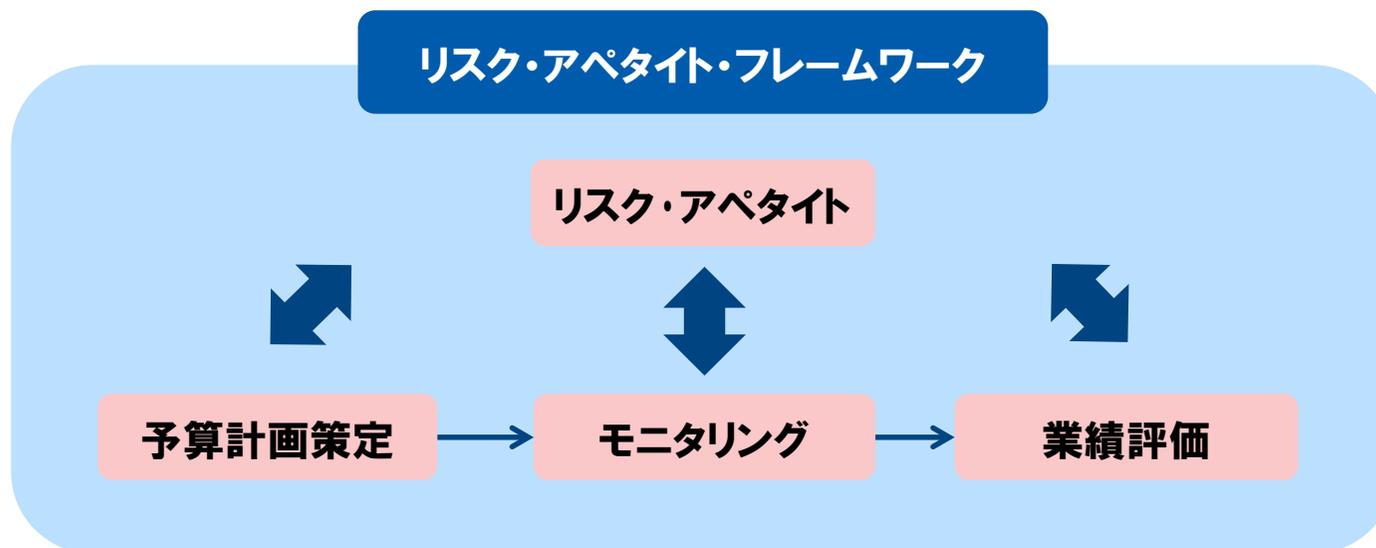
(出所) 海外金融機関インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？

海外事例調査を踏まえたリスク・アペタイトの定義

■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。



(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

- 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。

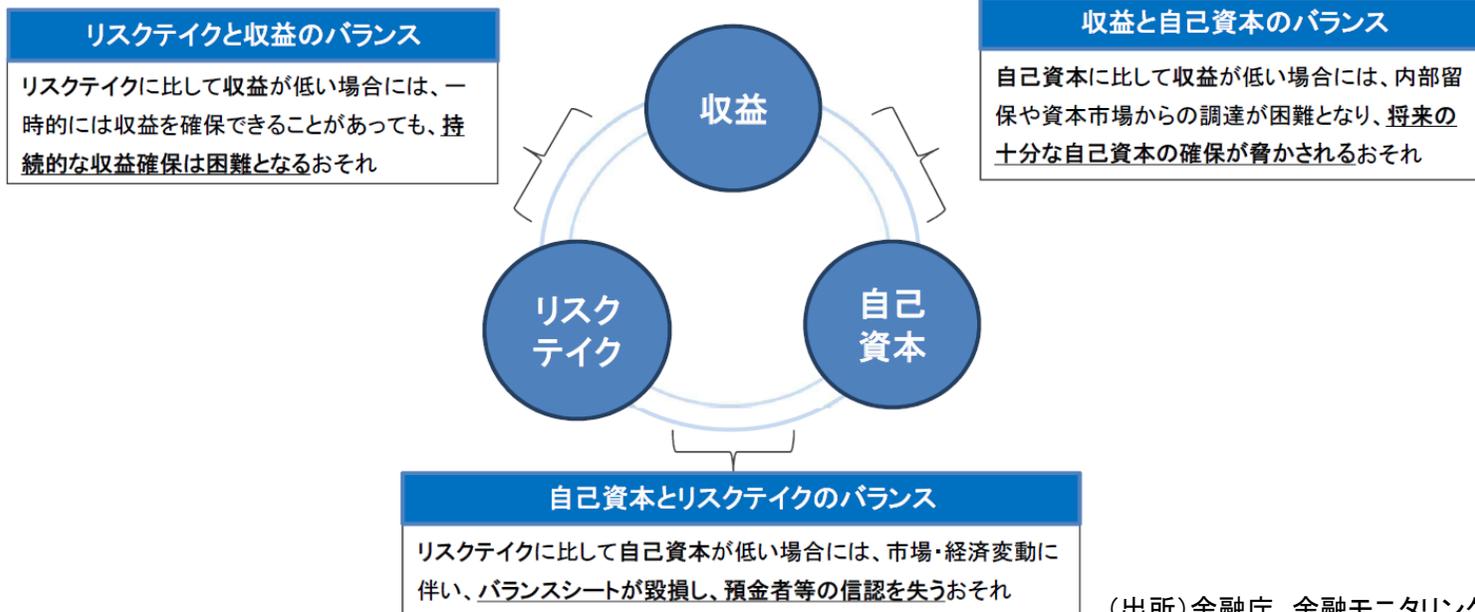
2. リスク・アペタイト・フレームワークとは？

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



(出所)金融庁 金融モニタリング有識者会議資料

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. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか

4. 国内金融業界における取り組みの現状

5. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

6. RAF導入・構築の留意点

3. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか？

実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則①

- 2013年11月 金融安定化理事会が「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則:Principles for An Effective Risk Appetite Framework」を公表。

- 次の4点について原則を示した。
 - 実効的なリスク・アペタイト・フレームワーク
 - 実効的なリスク・アペタイト・ステートメント
 - リスク・リミット
 - 取締役及びシニア・マネジメントの役割と責任

- 取り組み事例の少ない国内金融業界では、諸原則が取り組みの指針となっている。
- しかし、諸原則を満たすだけでは、実効的なRAFを構築することはできない！！

3. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか？

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（抄訳）
1. 実効的なリスク・アペタイト・フレームワーク	<ul style="list-style-type: none">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f)変化する事業及び市場環境に適していること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h)本原則と一貫性があること
2. 実効的なリスク・アペタイト・ステートメント	<ul style="list-style-type: none">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

3. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか？

実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則③

要素	原則（抄訳）
3. リスク・リミット	<ul style="list-style-type: none"> 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基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(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	<p>【取締役会】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【CEO、CFO】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【CRO】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【事業部門・法人格のトップ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 <p>【内部監査部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・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 など。

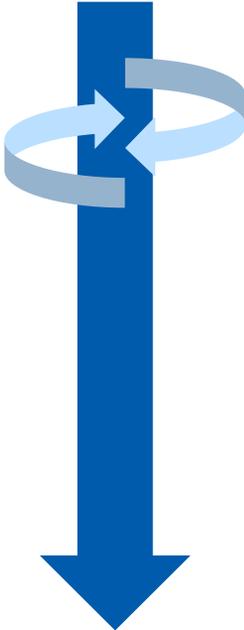
3. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか？

その理由は・・・

■ 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！

■ 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	グループ・リスク・アペタイトの設定と文書化
レベル 3	グループ・レベルでのRAFの運用 －関係者（取締役、経営陣、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／子会社単位のリスク・アペタイトの設定と文書化、及びRAFの運用
レベル 5	<u>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</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. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか

4. 国内金融業界における取り組みの現状

5. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

6. RAF導入・構築の留意点

4. 国内金融業界における取り組みの現状

国内大手金融グループのRAFは、概ねレベル3の段階にある

- 公開情報にもとづいて判断すると、国内大手金融機関は、概ねレベル3にある。RAF導入の効果を楽しむのはこれから。
- 今後の課題点は、1)定性的なリスク・アペタイトの充実、2)リスク・アペタイトの事業部門等への浸透、3)リスク・アペタイトを業績評価に結び付けること。

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	グループ・リスク・アペタイトの設定と文書化
レベル 3	グループ・レベルでのRAFの運用 －関係者(取締役、経営陣、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／子会社単位のリスク・アペタイトの設定と文書化、及びRAFの運用
レベル 5	<u>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</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. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか

4. 国内金融業界における取り組みの現状

5. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

6. RAF導入・構築の留意点

5. 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

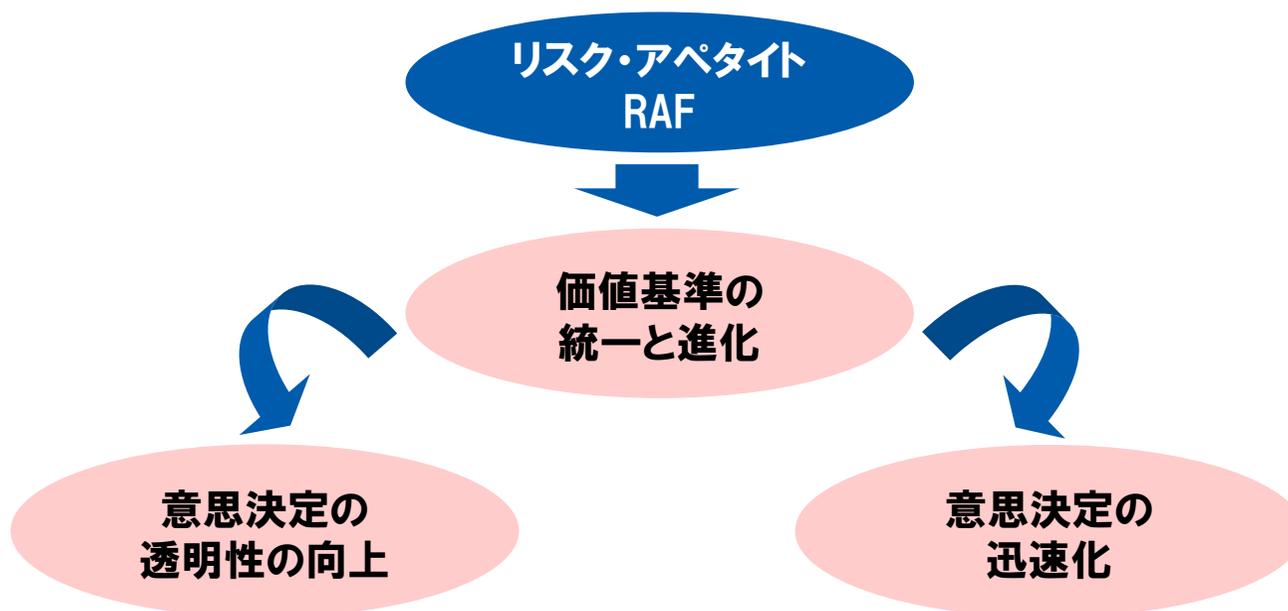
② 社外取締役に対する職員の理解と信頼の醸成

5. 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

■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・価値観を持った個々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している。
- 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。



5. 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。

5. 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. なぜ諸原則を満たすだけでは不十分なのか

4. 国内金融業界における取り組みの現状

5. コーポレート・ガバナンス強化におけるRAFの有用性

6. RAF導入・構築の留意点

6. 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. 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

～ 個々の金融機関により、規模、ビジネス・モデル、事業ライン、営業基盤や顧客基盤、経営や事業運営の考え方、リスク・テイクに対する姿勢、企業文化は異なる。

2. 自社の経営資源に見合った取り組みを行うこと

～ 実効的なRAFの構築には、息の長い取り組みが必要である

3. 自社の長期目標との繋がりを意識すること

～ リスク・アペタイトは、地方銀行としてどうあるべきか、どうなりたいかという組織としての中長期的な目標を示すものである

6. RAF導入・構築の留意点

最後に:

リスク・アペタイトについてちょっと考えてみよう！

NRI

未来創発

Dream up the future.