

# 中国地区・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



## 経営管理ツールとしての RAFの活用

有限責任監査法人トーマツ

岡崎 貫治

2017年10月10日

# 目次

## 1. リスクアペタイト・フレームワーク構築の目的

- (1) 平成28事務年度の金融行政方針では何が変わったのか(顧客本位の業務運営)
- (2) 金融仲介機能のベンチマークが意図するところ
- (3) RAF構築の目的

## 2. 定量的・定性的な管理指標

- (1) ベンチマークをリスクアペタイト指標として活用
- (2) 個々の金融機関に適したRAFを改めて考える

## 3. ベンチマークの選定と活用

- (1) 選定方法
- (2) 活用方法

## 4. 内外の先進事例

- (1) PDCAサイクルを軸にしたモニタリング及び期中管理体制の整備

## 5. 質疑応答

本資料は信頼できると判断した資料・データ等により作成しましたが、その正確性及び完全性について保証するものではありません。参考にした資料やそこに掲載されていた数値等については、その合理性や妥当性についてのレビューは一切行っておりません。  
本資料中に記載された意見や予測は作成時点のものであり、今後新たな情報等が得られた場合には予告なく変更される可能性があります。

# 1. リスクアペタイト・フレームワーク構築の目的

# (1) 平成28事務年度の金融行政方針では何が変わったのか (顧客本位の業務運営)

## 「平成28事務年度金融行政方針」(2016年10月)は改革継続の担保

「平成27事務年度金融行政方針」(2015年9月)においては「金融行政の目指すもの」を明示し、「平成28事務年度金融行政方針」においては金融庁・金融行政の継続的な改革を担保する施策を明示している。

### あるべき金融行政の姿を「金融行政の目指すもの」として明示

(「平成27事務年度金融行政方針」より関係部分を要約)

金融庁設置法第3条の任務に基づき、現在の金融環境を踏まえ「金融行政の目指すもの」として以下の目標を明示

- 景気サイクルに左右されない質の高い金融仲介機能(直接金融・間接金融)の発揮
- 金融機関・金融システムの健全性の維持
- 市場の公正性・透明性の確保

### あるべき金融当局・金融行政を実現するための施策(担保)

(「平成28事務年度金融行政方針」より関係部分を要約)

「金融当局・金融行政運営の変革」として以下の施策を明示

- 検査・監督の枠組みの見直し[「金融モニタリング有識者会議」(2016年8月設置)によるとりまとめ]
- 顧客本位の良質な金融商品・サービスの提供に向けての競争実現(市場メカニズムの発揮、「見える化」)
  - 当局が検査・監督で得た知見を公表・問題提起、金融機関による顧客本位の取組みの自主的開示を促進
  - 「見える化」によって、金融機関の取組みが顧客から正当に評価(選択)されるメカニズムを実現
- 金融庁自体を環境変化に遅れることなく不断に自己改革する組織に変革(金融庁のガバナンスの改善)
  - 外部の意見が継続的かつ的確に金融行政に反映される意思決定(仕組みの構築)
  - 行政の考え方を公表すること等による関係者との対話(金融機関、企業、家計)
  - 「真の国益を絶えず追求する」組織とするための改革(組織文化の構築)

# (1) 平成28事務年度の金融行政方針では何が変わったのか (顧客本位の業務運営)

## 金融業のあり方

金融仲介機能の発揮とフィデューシャリー・デューティーの実践は、合わせて人口減少やマイナス金利等金融環境の変化に対応する施策であり、金融機関には営業戦略や内部管理等組織の見直し(再構築)が求められるところ。

### 重点施策:金融仲介機能の十分な発揮と健全な金融システムの確保

- 企業価値の向上による経済の持続的成長に貢献する金融仲介機能の発揮
- 産業・企業の生産性向上や円滑な新陳代謝に対する金融面からの支援
- 強固なコーポレートガバナンスに基づく持続可能なビジネスモデルの構築

### 重点施策:活力ある資本市場と国民の安定的な資産形成の実現

- 家計金融資産における中長期的かつグローバルな分散投資を含む安定的な資産形成の実現
- 機関投資家・資産運用業者には、運用の高度化、ガバナンスの改善、金融人材の集積が必要
- 販売会社は、真に顧客本位の金融商品を提供して資産形成に貢献した結果として収益を確保
- インベストメント・チェーンに属する金融機関におけるフィデューシャリー・デューティーの確立・定着

(注)フィデューシャリー・デューティー:他者の信任に応えるべく一定の任務を遂行する者が負うべき幅広い様々な役割・責任の総称

### 求められる金融業のあり方(金融機関における事業計画等の見直しの必要性)

- 銀行業の本源的な金融仲介機能の発揮には、事業性評価や目利きによる融資審査と融資推進の充実が要請
- 銀行等が国民の安定的な資産形成の実現に寄与するためにはフィデューシャリー・デューティーの実践が要請
- 事業計画等には、金融行政の重点施策を踏まえた施策を反映することが必要
- 事業計画には、融資の審査・推進態勢の見直しとフィデューシャリー・デューティーに基づく資産運用・販売態勢の構築が必要、ただし、既存の規定や組織については、法令の趣旨を踏まえるとともに効率性の観点からの見直し(再構築)が重要

## (2) 金融仲介機能のベンチマークが意図するところ

### ベター・レギュレーション(2007年)の深化促進

- ベター・レギュレーションの深化には、金融機関の自主的な取り組みが必要。行政はその取り組みの実行力(継続性)を担保することが重要と考えられる。

#### 【金融仲介機能のベンチマークが持つ実行力(金融行政改革の実行力)】

- ✓ 金融機関にベンチマーク選択の自由があること ⇒ 逆に言えば、選択理由を明確にする責任がある
- ✓ 自主的な開示が期待されていること ⇒ 開示しない場合、他行対比で競争上不利となる可能性
- ✓ 全金融機関に共通のベンチマークでないこと ⇒ 当然に金融機関の間で業績の差異が生じる
- ✓ 経営の自主性がより明確となる ⇒ ベンチマーク選択の判断は金融機関(経営陣)にある
- ✓ ベンチマーク選択如何では圧倒的競争力を持てる ⇒ 真剣に取り組むインセンティブがある



ベンチマークは、ベター・レギュレーションの深化を促すものであると考えられる

## (2) 金融仲介機能のベンチマークが意図するところ

### ベンチマークは経営の見える化を図る一つ的手段に過ぎない

- 平成28事務年度 金融行政方針では、「金融仲介機能のベンチマーク」等を用いた「金融機関による顧客本位の取組みの自主的な開示の促進」や「金融機関の自己評価を促す」とある。
- 従って、ベンチマークは金融機関の経営の「見える化」を図るための一指標に過ぎないと考えられる。ベンチマークが個々の金融機関の実態に即さないのであれば、独自指標の採用や、そもそもベンチマークを活用しない選択肢もあり得ると考えられる。
  - ✓ 重要なのは、コンプライ・オア・エクスプレイン (comply or explain) であって、「自由が基本、ただし、説明責任は果たす」という枠組み。
  - ✓ 自ら考えなければ説明責任を果たすことは困難。横並び経営からの脱却が必要。

## (2) 金融仲介機能のベンチマークが意図するところ

金融庁は、地域金融機関の融資業務の実態把握と深度ある対話を進め、金融仲介機能の発揮状況に係る客観的な指標に基づく情報開示を促すことにより良質な金融サービス競争を実現する方針を掲げている。

### ビジネスモデルの持続可能性の確保に対する懸念

- 金融環境の急速な変化に対応するには従来型のビジネスモデルでは競争力を失う可能性
- ビジネスモデルの持続可能性が確保されていない金融機関においては、足元の健全性には問題がなくても中長期的には経営基盤が損なわれるおそれ
- 金融機関が顧客本位の良質なサービスを提供し、企業の生産性向上を助け、金融機関自身も安定した顧客基盤と収益を確保するという取組みは、ビジネスモデルの有力な選択肢

### 当局による金融機関の実態把握と深度ある対話

- 資金需要に関する金融機関と顧客企業との認識には大きな相違が存在
- 融資判断の審査基準・プロセス、担保・保証への依存度、事業再生支援等の状況、公的金融機関の融資の実態、地域活性化・事業再生ファンドの活用等に関する実態把握
- 上記の実態把握と「金融仲介機能のベンチマーク」(2016年9月公表)に基づく深度ある対話

### 情報開示の促進等を通じた良質な金融サービスの提供に向けた競争の実現

- 金融機関による金融仲介機能の発揮状況の客観的な指標に基づく具体的な情報の開示
- 当局による事業性評価に基づく融資等優良な取組みを行なっている金融機関の公表・表彰
- 当局による関係省庁や政府系金融機関及びREVIC等各種支援機関との連携・強化

# (3) RAF構築の目的

## RAF構築で経営管理の「形」を変える

### 1. リスクアペタイト・フレームワークとは

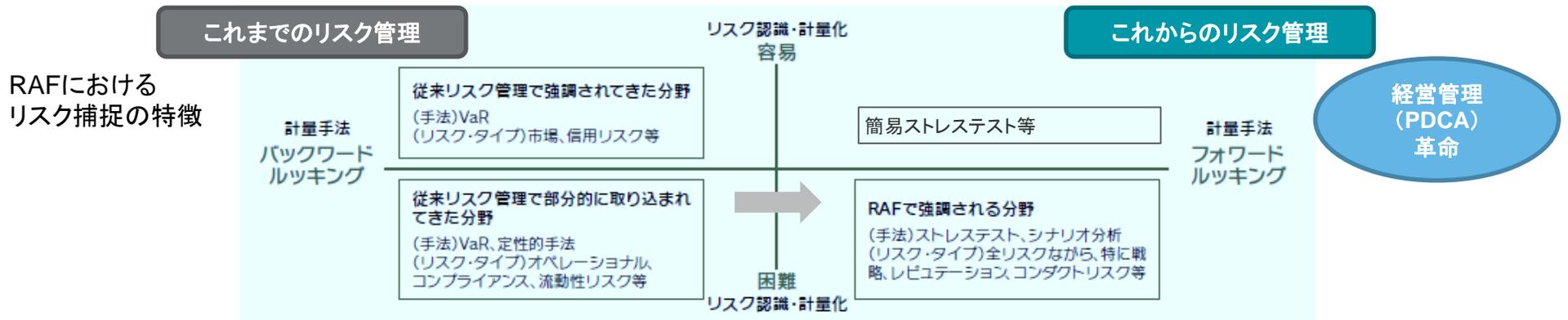
- リスクアペタイト(RA)を決定し、それを制御するための枠組みである。
- RAの一般的な定義は、「ビジネス上の目的やステークホルダーへの義務を所与とした上で、エクスポージャーの拡大やビジネス行動を通じて、経営体として取ることが可能であり、またその意志もある、リスクの水準とタイプ」と整理される。

#### <リスクアペタイト・フレームワークの枠組み>

- ① 経営が、株主や当局等の主要ステークホルダーの期待を意識した上でRAを決定し、これが期待のレンジの範囲内に収まっていることを確認
- ② こうした経営レベルのRAを、営業の前線に立つ組織の末端まで伝える

### 2. RAFの重要性が強調されるようになった背景

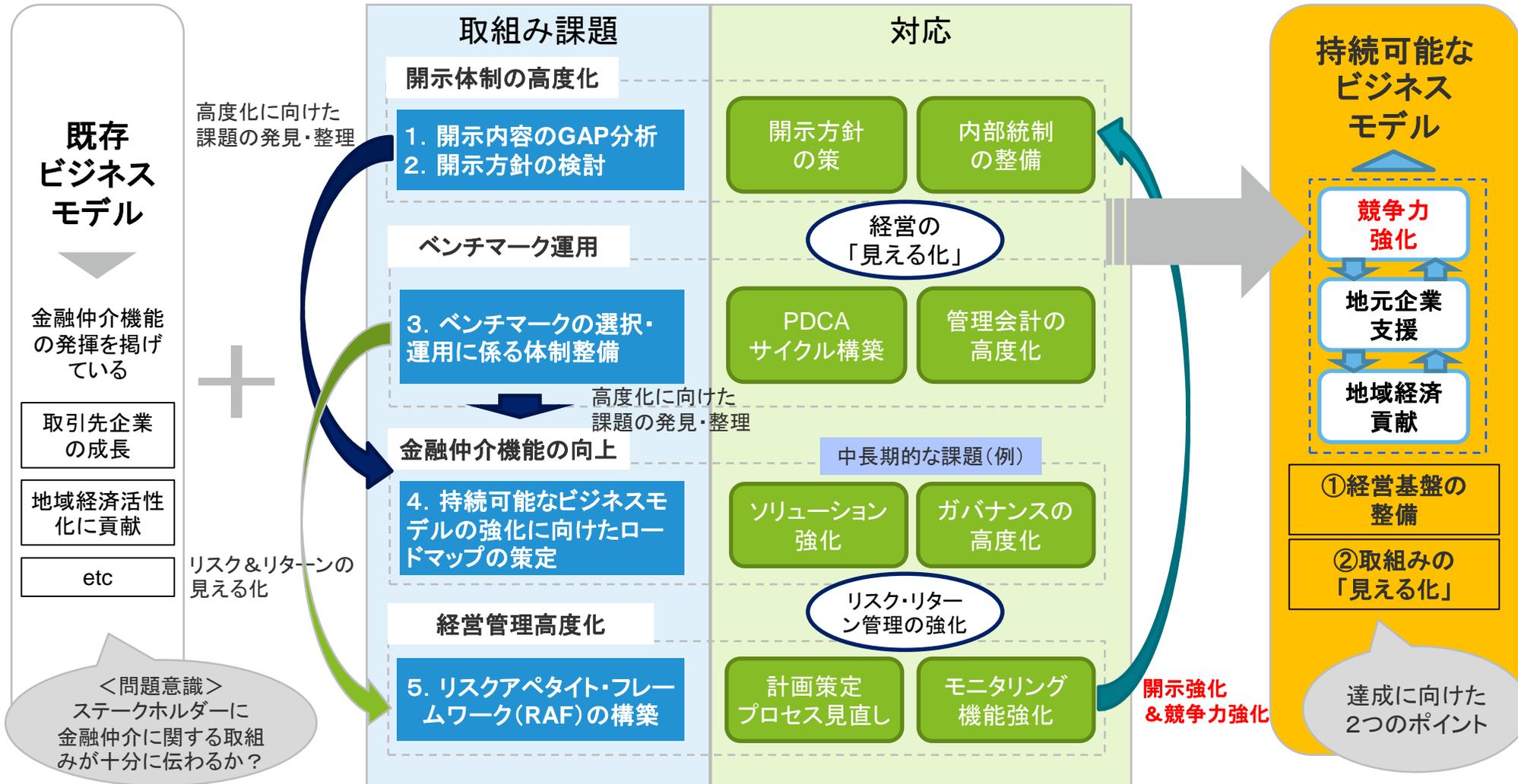
- 世界的金融危機は、一定の計量手法に基づいたリスク管理の限界、リスク・スコープの狭さを露呈。
- 伝統的なリスク領域だけでなく「戦略リスク」「レピュテーション・リスク」「コンダクトリスク」も重要なリスクとして取り込み
- フォワード・ルッキングな経営管理



出所：デロイトトーマツ企業リスク研究所「季刊誌 企業リスク」2014年07月号、説明のため一部記載等を著者が追加した。

# (3) RAF構築の目的

RAF構築の目的 ⇒ リスク・リターン管理の高度化 ⇒ 競争力強化



# (3) RAF構築の目的

## 新しいことに挑戦する理由の明確化

- ビジネスモデル変革を推進するようなRAFを考えることが重要と考えられる。その際のリスクアペタイト指標(KPI)には、ベンチマークも活用することも可能である。
- **リスク・テイクの必要性を明確化し、なぜ許容できるのかを評価することが重要。**

持続的イノベーションへの対応



破壊的イノベーションへの対応

### 持続的なイノベーションを想定したRAF

- 地域金融機関として地域の成長へのコミット → 地域への与信集中、特定地域のインダストリーへの与信集中を許容
- 収益へのコミット → サステイナブルな収益の確保

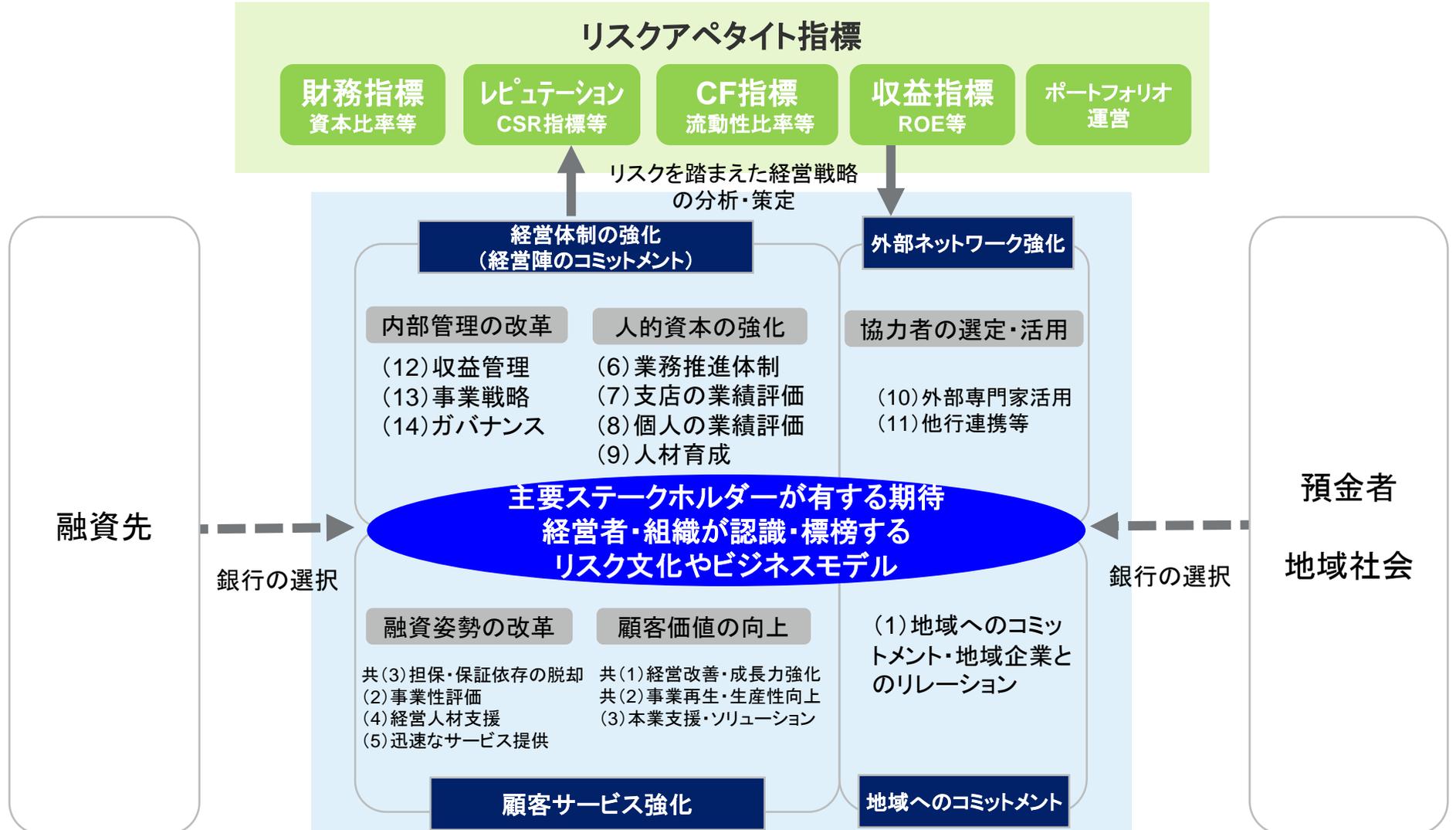
### 破壊的なイノベーションを想定したRAF

- Fintechビジネスへの対応 → 積極的にビジネスへ投資 <アピタイト大>  
POCから開始 <アピタイト小>
- 他業種の金融進出への対応 → 連携の推進 <アピタイト?>
- 他業種への展開 → Blockchainを活用した異業態とのコンソーシアム<地銀初はアピタイト大>  
<一番は嫌だが確実に2番を狙いたい→ アピタイト小>

## 2. 定量的・定性的な管理指標

# (1) ベンチマークをリスクアパタイト指標として活用

## ベンチマークの整理



(注) 表中の「(共)」は共通ベンチマークを意味する。無表示は選択ベンチマークを意味する。

## (2) 個々の金融機関に適したRAFを改めて考える

### RAFに対するマインドチェンジ

- RAFというキーワードを使わずに、RAFを実践することを考える。
  - 経営管理のKPIを考える(リスクアペタイト指標を考える。)
- RAFにおける“R(Risk)”に縛られずに考える。
  - もう一つの“R(Return)”も一緒に考える。



## (2) 個々の金融機関に適したRAFを改めて考える

### 段階的に導入することを考える

#### RAFの段階的適用



#### X+0年度: 有価証券運用のRAF

- 有価証券運用の内部管理態勢の高度化を検討
- ステークホルダーに対するリスク&リターンの説明力向上を目指す

#### X+1年度: 個人営業部門のRAF

- 昨今、信用力の低い顧客を中心に残高が伸長
- 適切なリスクテイクであることを疎明する必要、説明力向上を目指す

■ G-SIBs等の大手金融機関が導入するRAFは、監督当局の要請により、一気呵成に実施した感が拭えず、本当の意味で経営の役に立つか否かの評価は今後の課題とも考えられる。

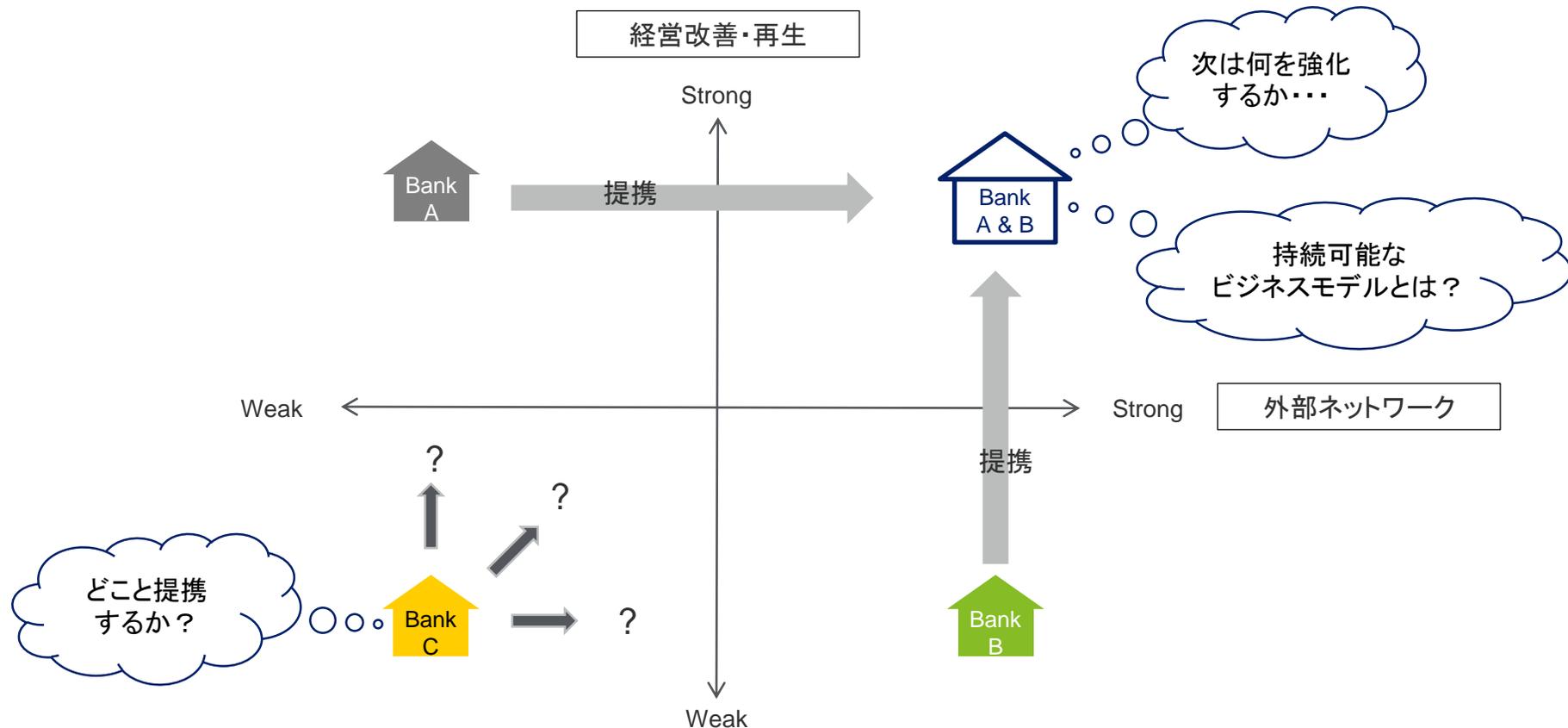
■ 他方、RAFでは、経営の意思決定に係る「見える化」が促進されること、更なるリスクを取る態勢が整備できること等、収益力強化並びにコスト削減といった改革を進めるための経営管理ツール(経営のPDCA)としての活用が期待できる。

- 地域金融機関の実態を踏まえて、RAFの有用な部分を抽出し、段階的に導入を図ることが現実的な対応と考えられる。
- RAFのKPIIには、金融仲介機能のベンチマーク等の指標も活用できると考えられる。

## (2) 個々の金融機関に適したRAFを改めて考える

### どうするか？

- ベンチマーク(リスクアペタイト指標)は、各金融機関の特性を明確化する。
- 自らが苦手とする領域を補完する形で、特性(経営戦略、強み、等)の異なる金融機関の間で提携等が進むことも想定される。

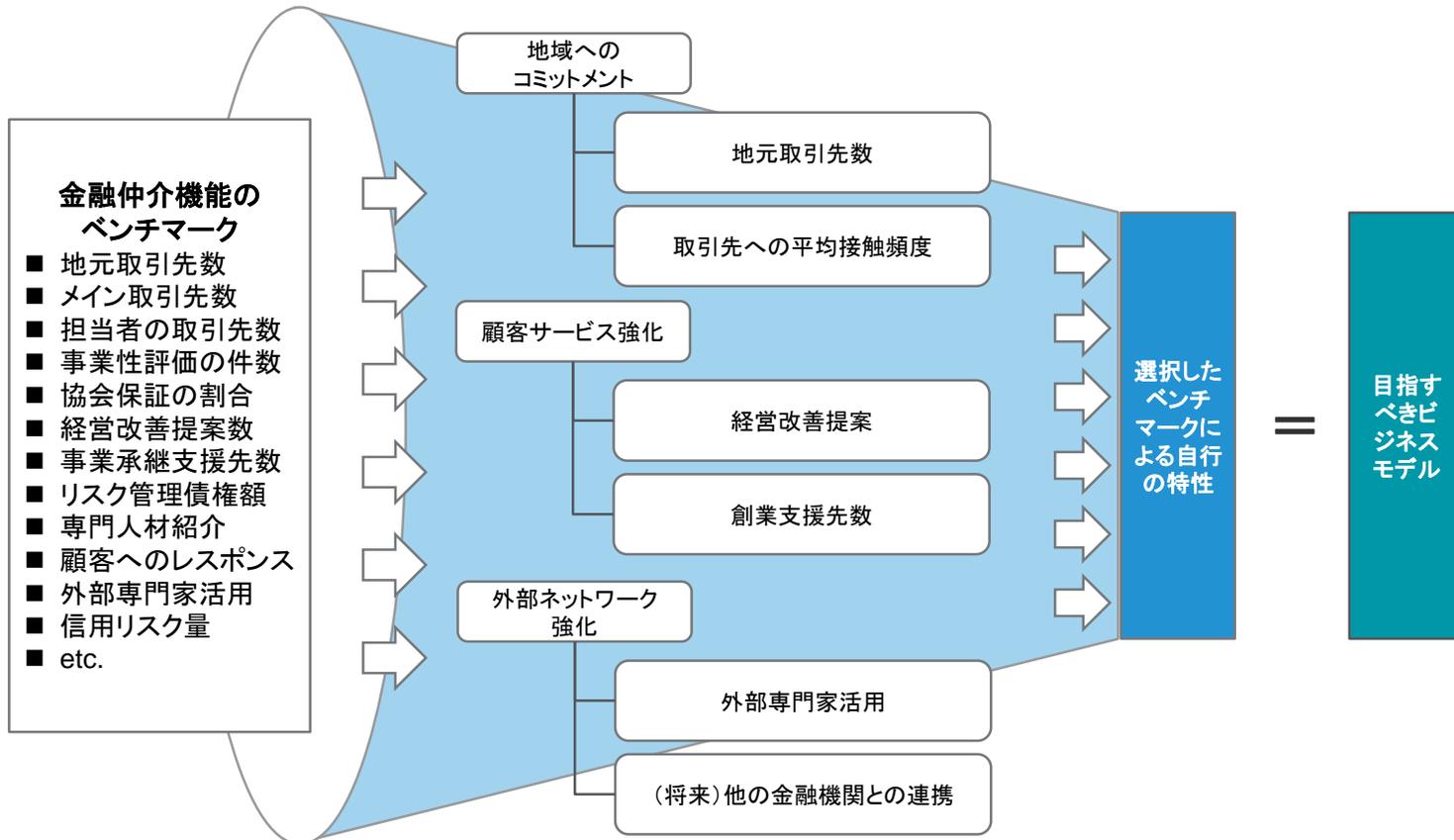


### 3. ベンチマークの選定と活用

# (1) 選定方法

## リスクアペタイト指標の選定(1/2)

- 目指すべきビジネスモデルに合致するように、ベンチマーク(リスクアペタイト指標)を選択することが重要。  
⇒ 選定の肝は、トップダウンで出来るかどうか、である

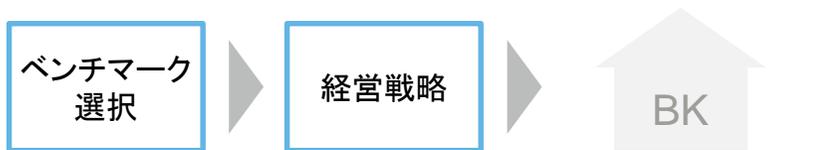


# (1)選定方法

## リスクアペタイト指標の選定(2/2)

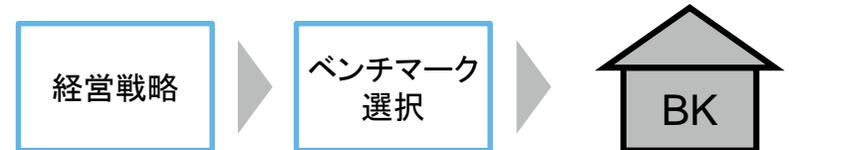
- ベンチマークの選択数が多いことは、「金融仲介機能の発揮」に積極的な金融機関であることを示すシグナルの一つになると考えられるが、それだけでは金融機関の取組み(ビジネスモデル等)がはっきりとしない事態が想定される。
  - ⇒ ベンチマークを選択すること自体が目的化している
- 先ずは、追及するビジネスモデル等を明確化し、それに合うベンチマークを選択することが望ましいと考えられる。その結果として、個々の金融機関の特性(経営戦略)が一段と際立ってくると考えられる。
  - ⇒ ベンチマークは競争力へと繋がる

### ベンチマーク選択先行型の経営戦略



ベンチマーク選択に振り回されて、  
金融機関のビジネスモデル等がはっきりしない

### 経営戦略先行型のベンチマーク選択

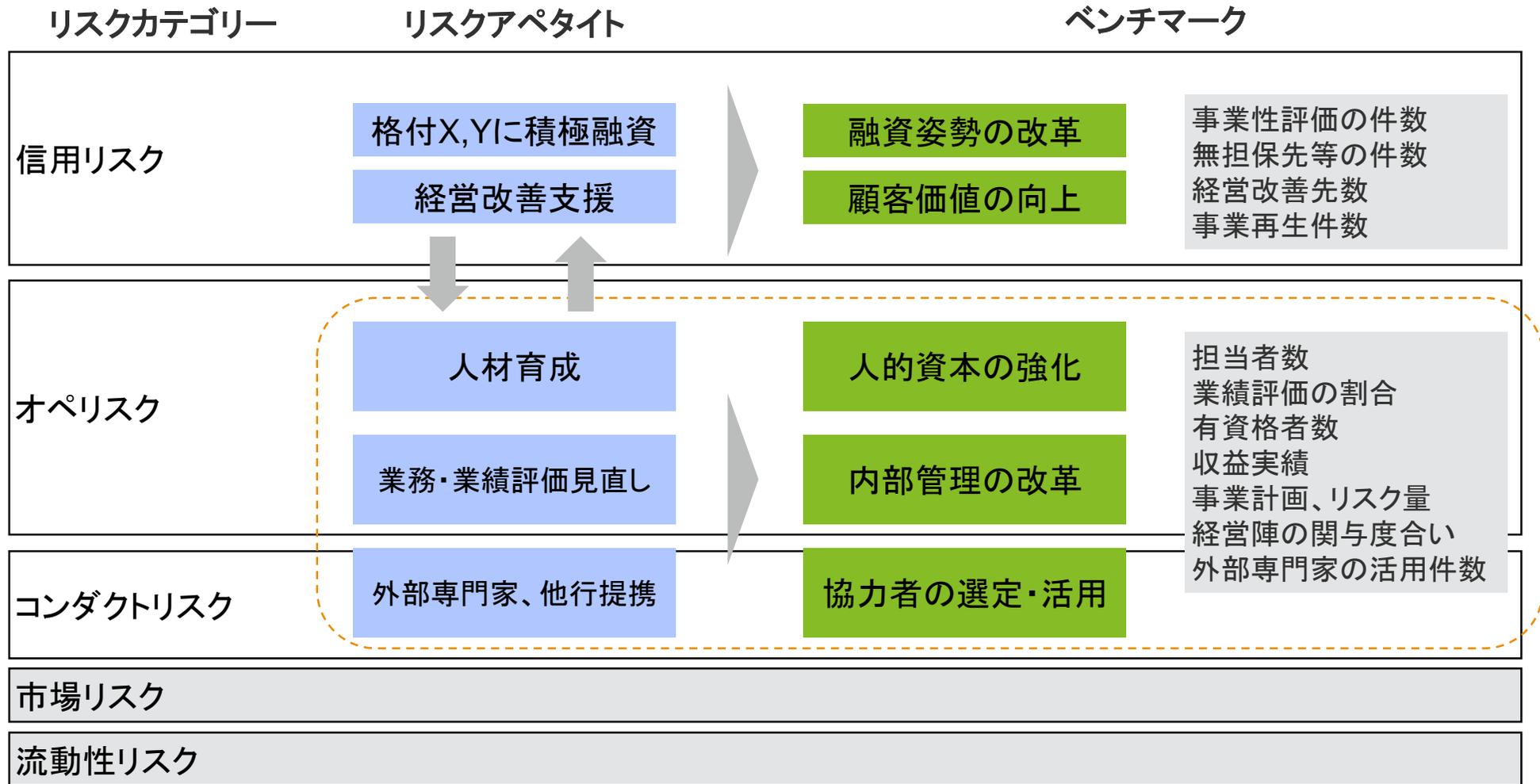


金融機関のビジネスモデル等が明確かつ浸透しており  
ベンチマークは自然体で選択される

ベンチマークを選択するための土台となる  
リスクアペタイト・フレームワーク

## (2) 活用方法

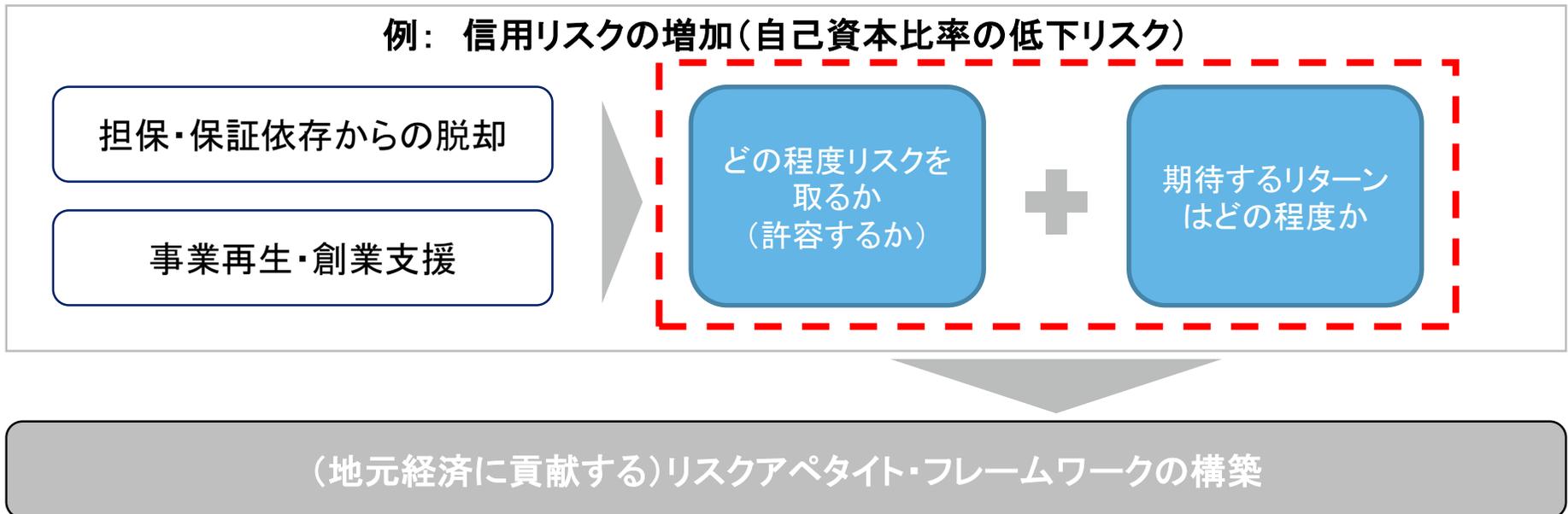
### リスクアペタイトとベンチマーク



## (2) 活用方法

### ベンチマークはリスク・リターンの両方の性質を有する

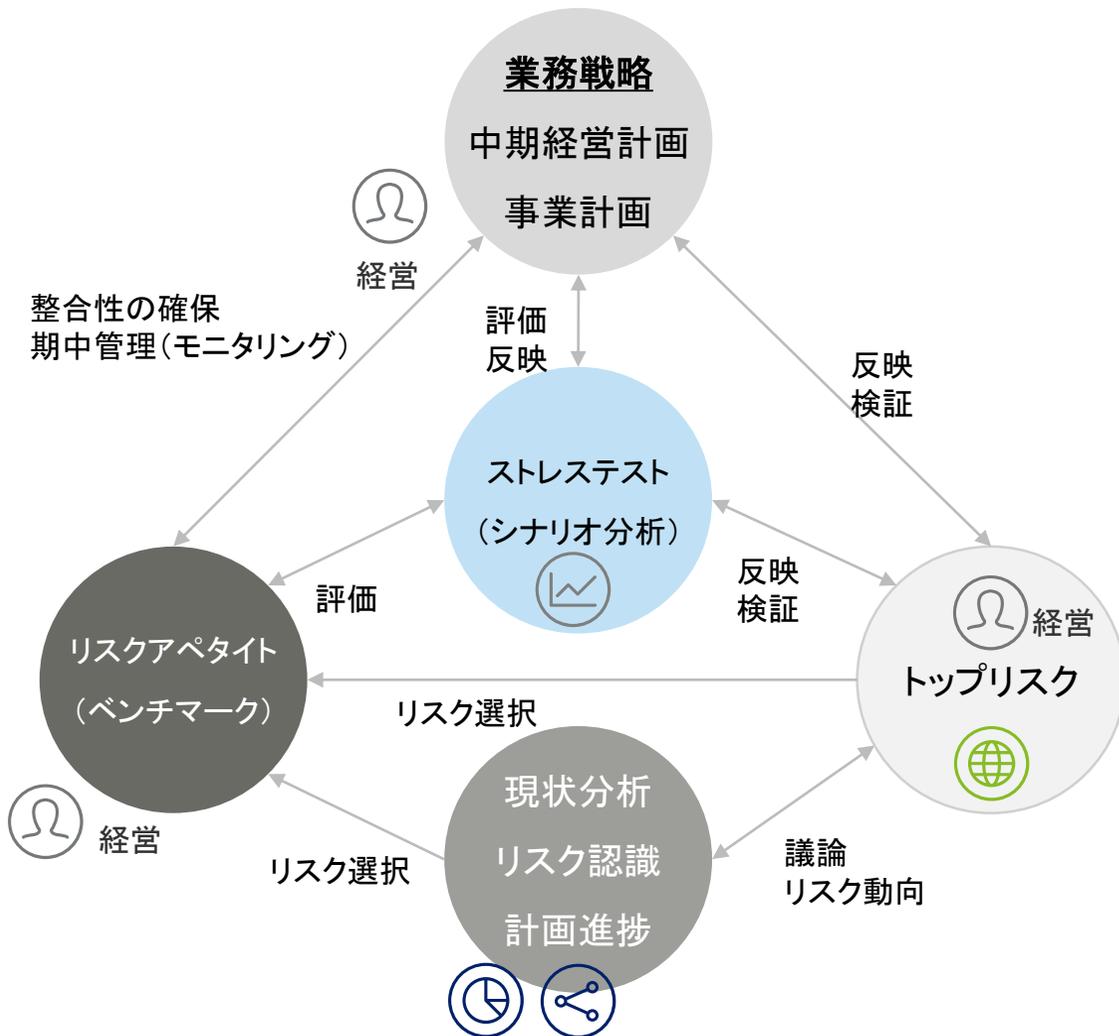
- 金融仲介機能の発揮とリスクアペタイトの有機的結合： 地元企業の支援では、金融機関も様々な**リスク**に直面することが想定される。
- 加えて、リスク・テイクする以上は、それに見合った、**収益(リターン)**の向上も検討する必要がある。



## 4. 内外の先進事例

# (1) PDCAサイクルを軸にしたモニタリング及び期中管理体制の整備

## 業務計画とストレステストの有機的結合 ⇒ RAFの運用



### リスクアペタイト

#### ■ リスクアペタイトの決定

- ✓ どの分野・領域で、どの程度のリスクを取って収益の拡大を図るべきか
- ✓ リスクアペタイト指標の選定 (KPIの選定)

#### ■ リスクアペタイトのモニタリング (期中管理)

- ✓ リスクテイク状況を随時・定期で確認
- ✓ 必要に応じてリスクアペタイトの見直し

### ストレステスト

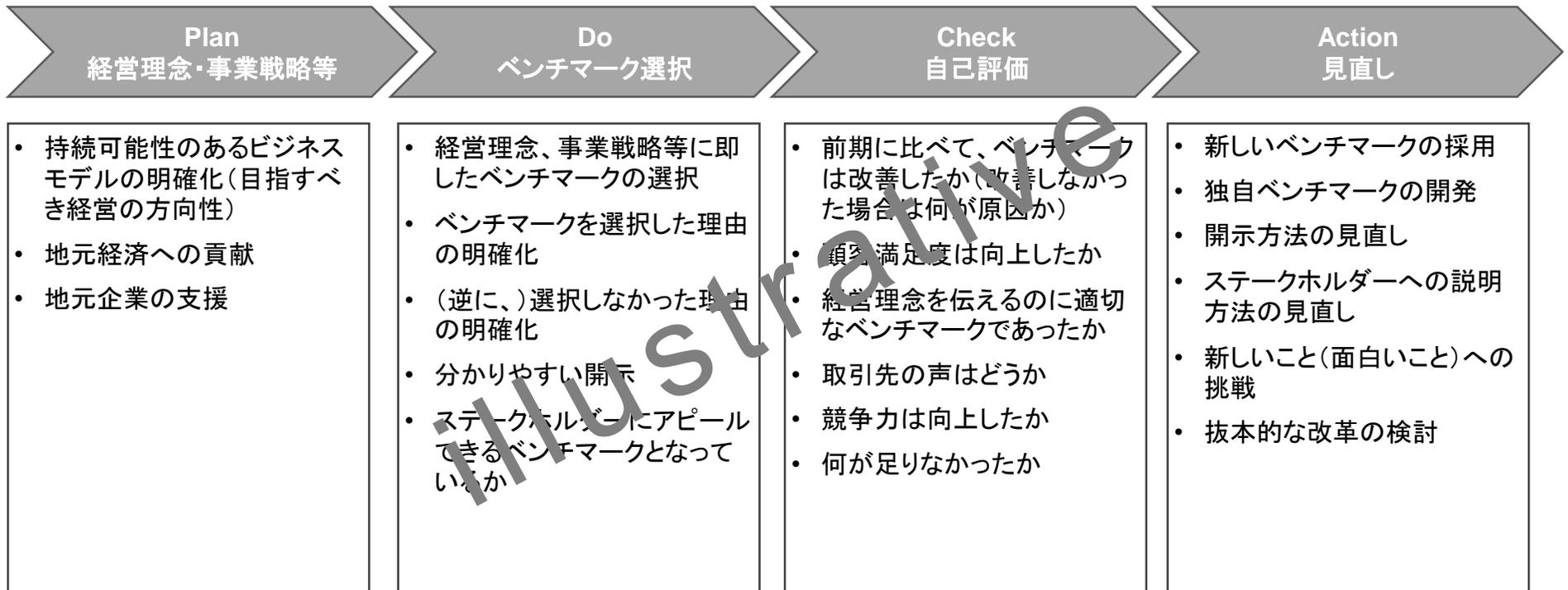
#### ■ 全体ストレステスト (資本の十分性評価)

#### ■ 業務レベルのストレステスト (事業計画の判断)

- ✓ 具体的な業務執行の可否を判断
- ✓ 見直し (アクションプラン) の策定

# (1) PDCAサイクルを軸にしたモニタリング及び期中管理体制の整備

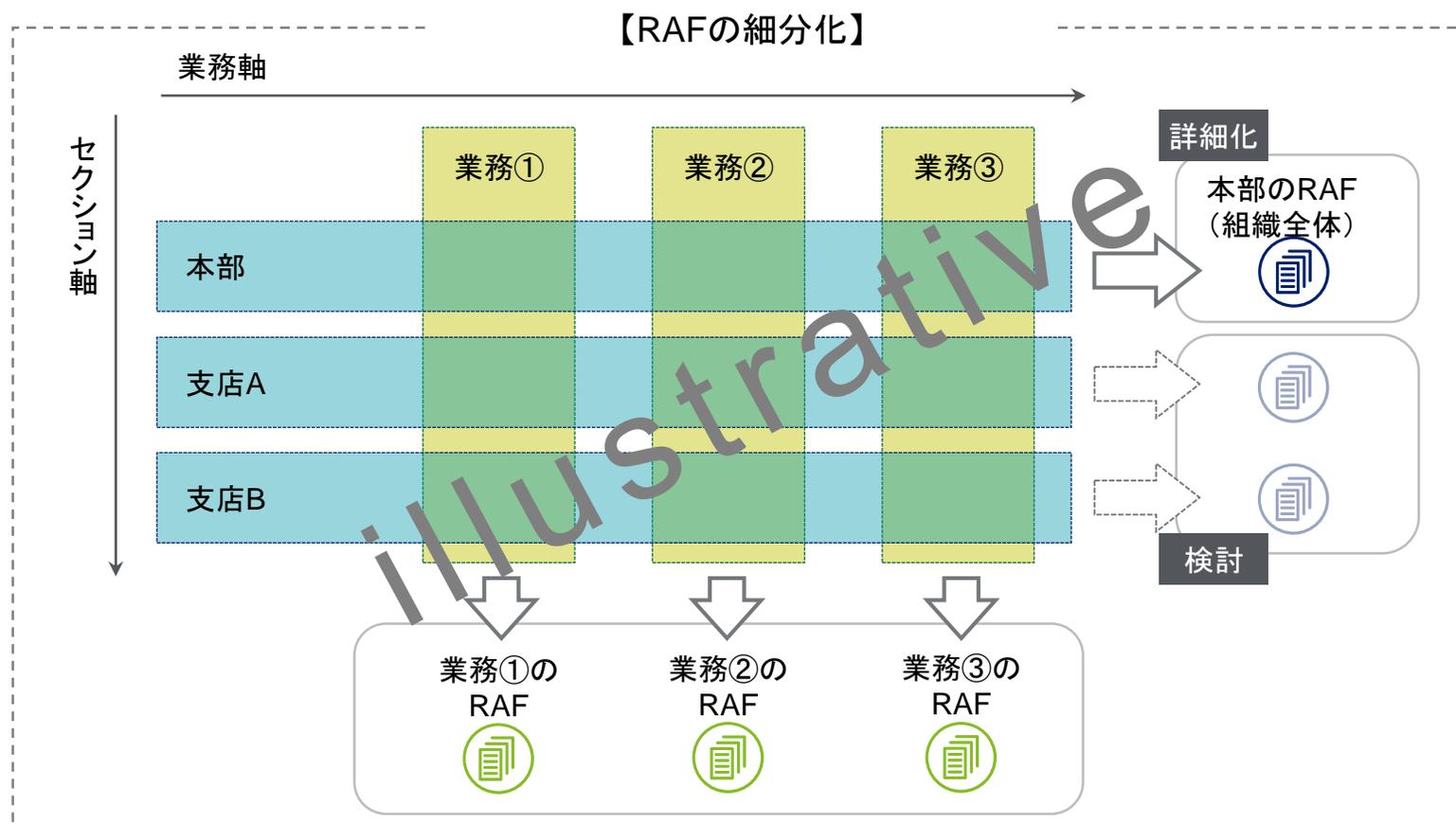
## リスクアパタイト指標のPDCAサイクル



# (1) PDCAサイクルを軸にしたモニタリング及び期中管理体制の整備

## 経営管理PDCA(RAF)の深堀

- 金融機関全体のRAFが構築された後は、経営分析や業績評価に活用するために、業務(又は部門)、エンティティ(本部、支店等)単位でRAFを導入することも考えられる。
- 但し、管理範囲や取組主体の決定、業務特性やエンティティの管理体系や収益認識の差異に係る平仄合わせ等課題が多数あるため、その対応には相当な時間を要すると考えられる。



# (1) PDCAサイクルを軸にしたモニタリング及び期中管理体制の整備

## RAF導入の段階的發展



# (1) PDCAサイクルを軸にしたモニタリング及び期中管理体制の整備

## (参考)RAF導入に向けたプロセス

|         | Level I<br>調査 (3-6カ月)  | Level II<br>Quick-Win (6カ月)   | Level III<br>高度化推進 (Year 2~)   |  |
|---------|--|---|--|--|
| 成熟度     | 経営陣のコミットメント<br><br>改革の方向性を検討   | 高度化対応 (Quick-Win)<br>当局目線や他行水準の最低限  | 高度化推進 (2年目以降)<br>RAF (経営のPDCA) の浸透<br>経営モニタリングツール構築<br><br>高度化推進 (3年目以降)<br>国内外の規制・監督や自行ビジネスポートフォリオの変革に<br>対する機動的対応          |  |
| 施策      | <ul style="list-style-type: none"> <li>業務レビューと役職員ヒアリングを通じた業務改善点等の洗い出し</li> <li>役職員ヒアリングによる自行将来像の明確化</li> <li>ロードマップ(案)の策定</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>当局目線や他行水準の最低限を目指す早期対応可能項目 (Quick-Win) の実施</li> <li>RAF (経営のPDCA) の一部導入開始</li> <li>経営モニタリングツールの方向性検討</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>RAF (経営のPDCA) の周辺業務領域の導入開始</li> <li>経営モニタリングツールの構築・運用開始</li> <li>内部監査機能の強化</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の規制・監督を見据えたRAF (経営のPDCA) の一段の改善施策を検討</li> <li>人事・業績評価に関する制度等の見直し</li> <li>開示 (広報) の強化</li> </ul> |
| 実行のポイント | <ul style="list-style-type: none"> <li>他行プラクティスを意識した業務改善点等の発見</li> <li>目指すべき自行将来像の明確化を図り、従業員の改革機運の醸成に努める</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>当局目線や他行水準の最低限まで整備を実施</li> <li>従業員への十分な説明と改革への協力要請</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>他行ベストプラクティスを意識したRAF (経営のPDCA) を導入</li> <li>他行対比で相対的な競争優位を確保する</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>収益強化、コスト削減効果の果実を得られる段階として意識</li> <li>Level Iで明確化した自行将来像との比較検証</li> </ul>                            |

# (1) PDCAサイクルを軸にしたモニタリング及び期中管理体制の整備

## RAF ⇒ MIS整備(KPI整備)、管理会計の高度化



- ストレステスト**  
中期経営計画等のモニタリング、新規業務の実行判断、包括的なリスクへの対応
- 管理会計の高度化**  
経営の「見える化」促進、抜本的な業務改革(店舗統廃合、営業・バック事務の見直し)
- MIS整備**  
経営の「見える化」促進、経営判断スピード向上、経営企画部門の負担軽減
- ベンチマーク**  
顧客本位の業務運営、競争力強化、積極的・戦略的な開示、他行との差別化
- コンダクトリスク**  
健全な競争環境の下において、顧客本位の金融サービス提供の実現が望まれており、そのためには(顧客を裏切らない)持続可能性のあるビジネスモデルの構築 ⇒ 顧客本位の業務運営

ご清聴ありがとうございました