

(仮 訳)

金融安定理事会

実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則

2013 年 11 月 18 日

本文書は、日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会による仮訳です。  
以下のメンバーが翻訳作業を行いました。

責任者

碓井 茂樹（FFR+、日本銀行金融高度化センター）

佐志田 晶夫（日本証券経済研究所）

金子 智洋（PwC あらた監査法人ディレクター）

木村 正義（PwC あらた監査法人マネージャー）

渡邊 俊也（PwC あらた監査法人マネージャー）

玉江 宏平（PwC あらた監査法人シニアアソシエイト）

お読みになられて、改善すべき点があれば、以下までお知らせください。  
（連絡先） [info@ifra.jp](mailto:info@ifra.jp)

## 目 次

	頁
I. はじめに用語集	3
II. 主な用語の定義	5
III. 諸原則	7
1. リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)	7
1.1 実効的な RAF	8
2. リスクアペタイト・ステートメント(RAS)	9
2.1 実効的な RAS	9
3. リスクリミット	10
3.1 リスクリミット	10
4. 役割と責任	11
4.1 取締役会	12
4.2 最高経営責任者(CEO)	13
4.3 最高リスク責任者(CRO)	13
4.4 最高財務責任者(CFO)	14
4.5 業務ラインの責任者と法人組織レベルの経営者	14
4.6 内部監査(あるいは他の独立した評価者)	15

## I. はじめに

監督の強度と実効性を高めて、システム上、重要な金融機関(SIFIs)のモラルハザードを起こさないようにすることが、G20 首脳によって承認された金融安定理事会(FSB)のフレームワークの主要な構成要素である。このため、とくに SIFIs におけるリスクマネジメントに対する監督当局の期待水準は高まっている。2011 年 10 月に公表された監督強化に関する FSB の進捗報告書<sup>1</sup>は、金融機関と監督当局の両者が実行できて、定量的に評価できる実効的なリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)は、まだ広く採用されるには至っていないと指摘したうえで、実効的な RAF の構築に取り組むことが金融機関と監督当局の両者にとって重要であり、その取り組みを両者は注視していく必要があると結論づけた。同報告書は、監督当局は、「良い」リスクアペタイト・フレームワークに求められるものへの期待と、こうした期待に対して、どのように監督を行うかを議論するべきであると勧告した。

上記を踏まえ、FSB はリスクガバナンスに関するピア・レビューを実施し、その結果を 2013 年 2 月に公表した。<sup>2</sup>このレビュー結果にもとづき、5 つの勧告が出されたが、その勧告の一つは、FSB に対して、関連する基準設定の諸機関と協力し、実効的な RAF に含まれる重要事項に関するガイダンスを策定することを求めた。さらに監督当局と金融機関および金融機関の内部でのコミュニケーションを促進するため、FSB が RAF で使用される用語の定義を共通化することを求めた(Ⅱ章参照)。

FSB 諸原則は、(i)実効的なリスクアペタイト・フレームワーク、(ii)実効的なリスクアペタイト・ステートメント、(iii)リスクリミットおよび(iv)取締役会と上級経営陣の役割と責任の明確化に関する重要な要素を提示するものである(Ⅲ章参照)。これらの諸原則は、SIFIs の監督強化を目的とするものであるが、保険会社、証券会社、その他のノンバンクを含め、より一般的に金融機関とそのグループに関する監督にも適用可能である。SIFIs 以外の金融機関に関しては、監督当局と金融機関は、RAF が当該金融機関の活動の特性、範囲および複雑さに適したものとなるように、諸原則を実情に合わせて適用してもよい。

適切な RAF は、リスクキャパシティ、リスクアペタイト、リスクリミット、リスクプロファイルを個々の業務ラインや法人組織およびグループ内で検討することができるようにするべきである。とくに SIFIs のグループ子会社は、全社的な RAF やリスクアペタイトと統合的なリスクアペタイト・ステートメントを策定するべきである。RAF の諸要素は、業務ラインや法人組織のレベルにおいても、リスクのエクスポージャーの大きさ、複雑さ、重大さに合わせて適用されるべきである。リスクの重大さは、法人組織レベルの資本、流動性および収益を考慮に入れて、リスクアペタイト、リスクキャパシティおよびリスク特性の内部評価を実施し、その結果に応じて金融機関が決定し、監督当局と議論するべきである。

FSB 諸原則はハイレベルなものであり、金融機関に対して、ビジネスモデルや組織を反映して、金融機関独自の実効的な RAF を展開することを認めている。また、金融機関には経済や規制環境の変化に合わせ、新たなタイプのリスクを管理する目的で FSB 諸原則を適用できるようにしている。実効的な RAF の構築は、金融機関の強固なリスクカルチャーの醸成に役立つ。それは健全なリスクマネジメントにとって極めて重要である。健全なリスクカルチャーは、金融機関に重大な影響を与えるエマージング・リスクや金融機関のリスクアペ

<sup>1</sup> [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_111104ee.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_111104ee.pdf)

<sup>2</sup> [http://www.financialstabilityboard.org/publications/r\\_130212.pdf](http://www.financialstabilityboard.org/publications/r_130212.pdf)

タイトを超えたリスクテイク活動を適時に認識して、上位者へ報告し、対処することができるように導く環境を提供するものである。

監督当局は、金融機関、とくに SIFIs が FSB 諸原則を満たすことができるように、いくつかのステップを踏むべきである。また、監督当局は、金融機関と定期的に会合を持って RAF の変更、リスクリミットへの抵触、承認されたリスクアペタイト・ステートメントからの大幅な逸脱および RAF が適切に対応していない重大なリスクについて議論することが求められる。国際的なグループの場合、RAF は、監督カレッジで行われるものを含めて、諸監督当局により日常的に議論され評価されるべきである。

## II. 主要な用語の定義

RAF で使用される主な用語の定義は、法域によって異なることが多くだけでなく、金融機関内部でさえ異なることがある。金融業界では「リスクアペタイト・フレームワーク」という用語およびその個々の要素が異なる意味で使われている可能性がある。以下の定義はFSB 諸原則のために使用されるが、それらは監督当局と金融機関がリスクアペタイトに関する議論を促進するための共通の用語集として確立することを意図したものである。

### リスクアペタイト・フレームワーク:

リスクアペタイトを組織内に確立して、コミュニケーションをとり、モニタリングするための方針、プロセス、コントロール、システムを含む全体的なアプローチ。リスクアペタイト・ステートメント、リスクリミットおよびRAF の導入とモニタリングを監督する役割や責任の体系が含まれる。RAF の策定にあたっては、銀行にとって重大なリスクならびに契約者、預金者、投資家および顧客に対しての銀行の評判を考慮しなければならない。RAF は銀行の戦略と整合的である。

### リスクアペタイト・ステートメント:

金融機関が業務目的を達成するために受け入れる、あるいは、避けるリスクの総量やタイプを文書にしたステートメント。RAS には、定性的なステートメント、ならびに、収益、資本、リスク測定、流動性およびその他の必要に応じた指標に関連する定量的な測定基準が含まれる。また、RAS は、たとえば、評判とコンダクトリスク、ならびに、マネーローンダリングと倫理に反する実務などの定量化がより困難なリスクにも対処するものでなければならない。

### リスクキャパシティ:

現行水準の資源を所与として、規制資本、流動性ニーズ、業務環境(たとえば、技術的なインフラ、リスク管理能力、専門知識など)、および、行為規範の観点も含め、預金者、保険契約者、株主、債券投資家、ならびに、その他の顧客やステークホルダーに対する義務によって決まる制約要件に抵触せずに金融機関が取ることができる最大レベルのリスク量。

### リスクアペタイト<sup>3</sup>:

戦略上の目的や業務計画を達成するため、リスクキャパシティの範囲内で、金融機関が進んで取ろうとするリスクの総量とタイプ。

### リスクリミット:

金融機関のリスクアペタイト・ステートメントの集計値(たとえば、損失あるいはネガティブな事象の指標)を、業務ラインごと、関連する法人組織ごと、特定のリスクカテゴリーごと、集中、および、その他の必要に応じたレベルごとに割り当てる、フォワード・ルッキングな仮定にもとづく定量的な指標。

---

<sup>3</sup> 「リスクアペタイト」、「リスクトレランス」および「リスクリミット」という用語が筆者により若干異なる意味で使われることもある。しかしながら、明確化、簡素化の観点から、FSB はリスクアペタイトとリスクリミットという用語のみを使うこととする。

**リスク特性:**

フォワードルッキングな仮定にもとづいて、関連する個別のリスクカテゴリー内で集計したり、リスクカテゴリー間で集計・合算した金融機関のグロスベースのリスク・エクスポージャー、および、必要に応じて、ネットベースにしたリスク・エクスポージャー(リスク削減策の考慮後)の特定時点における評価。

### Ⅲ. 諸原則

#### 1. リスクアペタイト・フレームワーク

実効的な RAF は、反復を繰り返しながら進化するプロセスを通じて展開され確立するものである。そのプロセスでは、組織の支援を取り付けるため、金融機関全体を通じた継続的な対話が必要となる。RAF は、金融機関のリスク特性を示すものである。また、RAF は、金融機関の戦略を導入し、展開するとともに、金融機関のリスクキャパシティと対比して、実際にとるリスクを決定するプロセスの一部を形成する。諸原則の目的に照らし、RAF には、戦略を策定し、業務計画を展開するプロセスやリスクを計測し集計するモデルおよびシステムは含まれない。<sup>4</sup>RAF は、金融機関の業務計画、戦略の展開、資本計画および報酬スキームと統合的でなければならない。実効的な RAF は、金融機関が進んで取ろうとするリスクの総量とタイプについて、上級経営陣と取締役会がコミュニケーションを取って理解し評価するための金融機関全体を通じた共通の枠組みと比較可能な手法を提供するべきである。RAF は、金融機関が戦略を遂行するにあたり、その範囲内で経営陣が業務運営すると期待される境界を明示的に定義する。RAF を最も効果的に実施している金融機関では、RAF を意思決定プロセスや金融機関全体のリスク管理の枠組みに組み込んでいる。そして、トップから組織全体にいたるまで、RAF でコミュニケーションを取り、その利用を促している。金融機関および監督当局は、「トップダウン」で決められたリスクアペタイトが、従業員サーベイ、独立したレビューおよび内部報告などを通じて「ボトムアップ」の視点でみたとき、整合的であることをチェックするべきである。

金融機関の統合ベースのリスク特性をリスクアペタイトと対比して評価する継続的かつ反復して繰り返されるプロセスがなければならない。実効的な RAF の導入には、一連の目的を達成するための方針、プロセス、コントロール、システムおよび手続きの適切な組み合わせが必要である。RAF は、リスクキャパシティ、リスクアペタイト、リスクリミットおよびリスク特性について、業務ラインや関連する法人組織ごとに検討ができるようにするべきである。また、各法人組織間の関係（たとえば、リスクのプールあるいはその他の相互関連性など）も勘案して、金融グループの観点から検討できるようにするべきである。<sup>5</sup>このため、効果的かつ効率的な RAF は、金融機関における情報技術（IT）と経営情報システム（MIS）の展開と密接に結びつけて検討されるべきである。<sup>6</sup>

監督当局は、RAF の適切性を評価するにあたり、柔軟性をもって、彼らのスキルと経験および金融機関に関する知識を適用するべきである。監督当局は、たとえば取締役会および上級経営陣との間で業務戦略が RAF とどのように関連付けられたか、また、リスクアペタイトが金融機関の意思決定にどのように影響を及ぼしたかを議論することにより、特定の

<sup>4</sup> これらのトピックに関する詳細なガイダンスとしては、たとえば、以下のバーゼル銀行監督委員会のペーパーがあげられる。

「健全な流動性リスク管理及びその監督のための諸原則（2008 年、<http://www.bis.org/publ/bcbs144.htm> 参照）」

「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則（2013 年、<http://www.bis.org/publ/bcbs239.htm> 参照）」

<sup>5</sup> 法人組織レベルの資本、流動性および収益を考慮し、リスクアペタイト、リスクキャパシティおよびリスク特性の内部評価と統合的になるように、金融機関によって、重要性は決定されるべきである。

<sup>6</sup> バーゼル銀行監督委員会「実効的なリスクデータ集計とリスク報告に関する諸原則（2013 年）」を適用すれば、金融機関全体、業務ライン、法人組織、リスクカテゴリーのレベルで、リスクを把握し、計測し、集計し、報告することが容易にできるようになる。

RAF の質を評価することができる。この監督当局の評価には、取締役会が承認したリスクアペタイト・ステートメントと整合するリスクテイクが行われていることを確認するため、リスクアペタイトをどのように決定、導入およびモニタリングしているかという観点から、戦略、経営計画、取締役会報告など、リスク関連以外の文書をレビューすることが含まれる。

### 1.1 実効的な RAF は

- a) 金融機関の内部で、RAF によりコミュニケーションをとるプロセスが確立しているべきである。また、外部のステークホルダー（たとえば、株主、預金者、債券投資家など）に対して非機密情報を共有するプロセスも確立しているべきである。
- b) 取締役会によるトップダウンなリーダーシップとすべてのレベルの管理者によるボトムアップな関与によって主導されるべきである。また、金融機関の内部に組み込まれ理解されていなければならない。
- c) リスクアペタイトを金融機関のリスクカルチャーに組み込むときの助けとなるべきである。
- d) 適切なリスクテイクの機会を評価し、過度のリスクテイクに対する防御として働くべきである。
- 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手段として使われるようにするべきである。それが基礎になり、取締役会、リスク管理、内部監査の諸機能は、経営陣の提案や決定について、効果的かつ確かな議論を行い、異議申し立てを行うことができる。
- f) 業務の変化や市場環境に対応可能であるべきである。すなわち、合意された金融機関全体のリスクアペタイトの範囲内であれば、上級経営陣および必要に応じて取締役会による承認の下で、業務ラインや法人組織のリスクリミットの引き上げを求める機会を持つことができるようにするべきである。<sup>7</sup>
- g) 子会社や第三者外部委託先を含め、直接の管理下にはないが、金融機関のリスクの全景のなかに入る金融機関の諸活動、業務運営およびシステムを対象とするべきである。
- h) 本文書の諸原則と整合的であるべきである。

---

<sup>7</sup> 業務ラインや法人組織のリスクリミットの引き上げの要請は、たとえば、金融機関全体のリスクキャパシティの引き上げ、別の業務ラインや法人組織でのリスクの削減、あるいは、別の業務ラインや法人組織のリスクリミットの余剰部分の割り当てにより、達成することができる。

## 2. リスクアペタイト・ステートメント

リスクアペタイト・ステートメントは、コミュニケーションをとりやすく、したがって、すべてのステークホルダーに理解しやすいものであるべきである。RAS は、金融機関の戦略と直接結びついたものであるべきであり、平常時およびストレス時双方の市場・マクロ経済環境の下での金融機関の重大なリスクに対処するべきである。<sup>8</sup>また、定量的なリミットと定性的なステートメントにより、限界や期待値を明確に示すべきである。RAS は、集計したり、細分化することが可能な損失額やネガティブな事態に関する定量的な指標を確立するべきである。これらの指標は、収益、資本、流動性およびその他の適切な数値（たとえば、成長率、ボラティリティなど）によって表される。定性的なステートメントは、定量的な指標を補完して、金融機関のリスクテイクに対するアプローチの全体的な姿勢を示すべきであり、特定の種類のリスク、商品、国／地域のエクスポージャーあるいはその他カテゴリーについてリスクを取る（あるいは回避する）動機を明確に列挙するべきである。金融機関全体のリスクアペタイトの設定は最初のステップである。集計されたリスクアペタイトは、金融機関の戦略および業務計画に整合するように、金融機関の業務ライン、関連する法人組織および適宜のレベルごとに割り当てられるべきである。これを判断するには、トップダウン、ボトムアップ双方からの情報提供が必要となる。

リスクアペタイト・ステートメントの良い事例として、要約ステートメントの作成が含まれる。要約ステートメントは、業務目的の達成のため、金融機関が進んで取ろうとするリスクの水準とタイプについて、すべてのステークホルダーが理解し対処するのを容易にする。リスクアペタイトは、必ずしも一つの文書に記載される必要はない。しかしながら、取締役会が金融機関のリスクアペタイトの全体像について簡潔かつ分かりやすい形で把握することができるように、リスクアペタイトの表現方法や複数の文書を「首尾一貫した統一体」(coherent whole)にまとめる方法を注意深くレビューする必要がある。

### 2.1 実効的なリスクアペタイト・ステートメントは

- a) 金融機関の戦略や業務計画に関して、それらが承認されるとき、情報として与えられた主な背景や想定を含むべきである。
- b) 金融機関の短期および長期の戦略、資本および財務の計画、ならびに、報酬プログラムと関連づけられているべきである。
- c) 顧客（たとえば、預金者、保険契約者など）の利益と株主への受託者責任、ならびに、資本とその他の規制要件を勘案し、戦略上の目標と業務計画を実現するため、金融機関が取る用意のあるリスク量を設定するべきである。
- d) 個々の重大なリスクをはっきりさせるべきである。また、全体的なリスクアペタイト、リスクキャパシティ、リスク特性にもとづいて、金融機関がその範囲内で進んで業務を行う全体的なリスクの最大水準を決めるべきである。
- e) 業務ラインや関連する法人組織ごと、ならびにグループレベルで適用可能なリスクリミットに変換することができる定量的指標を含むべきである。次に、この定量的指標は、リ

<sup>8</sup> たとえば、流動性の調達手段に関するストレスシナリオには、すべての無担保調達市場に最大 12 ヶ月間アクセスできないという金融機関に固有の流動性事象が起きたとき、予想キャッシュアウトフローに対応する能力があるかの検討が含まれる（バーゼル銀行監督委員会「日中流動性管理のためのモニタリング指標」<http://www.bis.org/publ/bcbs248.pdf> 参照）。

スクアペタイトやリスクキャパシティと対比してリスク特性の計測を可能とするため、集計、細分化することを可能とするべきである。

f) リテール市場、ホールセール市場におけるレピュテーションリスクやその他のコンダクトリスクを含め、特定のタイプのリスクを取るか、あるいは、回避するかを決める動機を明確に列挙した定性的なステートメントを含むべきである。また、これらのリスクをモニタリングすることができるように、何らかの形態の限界値あるいはインジケータ(たとえば、非定量的な指標)を設定するべきである。

g) 関連する業務ラインや法人組織ごとの戦略とリスクリミットが、金融機関全体の適切なリスクアペタイト・ステートメントと整合的となることを確保するべきである。

h) フォワードルッキングでなければならない。金融機関は、どのような事象が起きると、リスクアペタイトおよび／またはリスクキャパシティを超過するかを理解できるようにするためのシナリオやストレステストを設定し、該当する場合には、その制限下に置くべきである。

### 3. リスクリミット

リスクアペタイトを実現するため、リスクリミットは、金融機関の集計されたリスクアペタイト・ステートメントを、業務ラインごと、法人組織ごと、特定のリスクカテゴリーごと、集中、および、必要に応じてその他のレベルごとに割り当てるものである。実効的なモニタリングと報告を支援するため、リスクリミットを実際のポートフォリオに合わせて明確に定めるとともに感応的に変化させるべきである。また、計測可能であり<sup>9</sup>、頻度にもとづき、報告することが可能な指標であるとともにフォワードルッキングな仮定にもとづくべきである。計測可能なリスクリミットを持つことによって、金融機関は市場環境の変化にともないリスクキャパシティを知らないうちに超過することを防ぎ、過度なリスクテイクが起きることを有効に防御することができるようになる。リスクリミットを設定するとき、金融機関は、業務ライン内や業務ライン間におけるリスクの相互作用、および、リスクの相関関係ないし複合的な生起がエクスポージャーと結果に与える影響を考慮する必要がある。このため、ストレステストは、金融機関全体のレベルで行われる必要があるほか、法人組織や特定のリスクごとに行う必要がある。選択するリミットの数は、包括性とモニタリング・コスト、実効性とのトレード・オフに対するバランスをとって決定するべきである。

#### 3.1 リスクリミットは

a) リスクアペタイトの範囲内で、リスクテイクを制限する水準に設定されるべきである。このとき、リスクリミットに抵触したり、個々の重大なリスクが顕在化する可能性が生じた場合には、顧客(たとえば、預金者、保険契約者など)とステークホルダーの利益ならびに資本およびその他の規制上の要求事項を勘案しなければならない。

b) 業務ラインや関連する法人組織ごとに設定されるべきである。また、利益、資本、流動性、その他の関連する指標(たとえば、成長率、ボラティリティ)と対比して、一般的な表現で示されるべきである。

c) 金融機関全体、グループレベル、業務ラインおよび関連する法人組織のレベルでの重大なリスクの集中(たとえば、取引相手、業種、国／地域、担保種類、商品など)を含む

<sup>9</sup> 非定量的リスク(たとえばレピュテーションリスク)は、定性的な評価であっても、リスクリミットは測定可能であるべきである。

べきである。

d) 市場におけるベストプラクティスやベンチマークを参照して設定されるが、同業他社との比較に過度にもとづいてはならない。また、規制上のリミットそのものとするべきではない。

e) 過度に複雑、曖昧、あるいは、主観的なものとするべきではない。

f) 定期的にモニタリングされるべきである。

#### 4. 役割と責任

取締役会<sup>10</sup>は、最高経営責任者(CEO)、最高リスク責任者(CRO)、最高財務責任者(CFO)の協力の下で展開されるリスクアペタイト・ステートメントを承認し、金融機関全体のRAFを確立しなければならない。CEO、CRO および CFO は、彼らの期待を業務ラインや法人組織がしたがうべき目標や制約として表現する。<sup>11</sup>金融機関の内部統制、リスクマネジメントおよびリスクガバナンスの設計と全体的な有効性を継続的にモニタリングし評価するうえで、金融機関全体の RAF に関する独立した評価(すなわち内部監査、外部監査人やその他の独立した第三者による評価)は極めて重要である。取締役会、CEO、CRO、CFO、業務ラインおよび内部監査の関係強化は、RAF の実効性を上げるのに役立つ。このため、ガバナンスのそれぞれのレベルの使命と責任を明確にすることが不可欠である。金融機関は、その組織構造と整合的になるように的確な役割と責任を割り当てるべきであるが、取締役会による監督および(通常、CEO、CRO、CFO、業務ラインのリーダーおよび内部監査によって行われる)統制の諸機能が常に主要な役割を果たすべきである。

上級経営陣がリスクアペタイト・ステートメントを承認し、取締役会はリスクアペタイト・ステートメントを覚書として形式的に受け取るだけの金融機関もある。しかしながら、取締役会がリスクアペタイト・ステートメントを承認するようになると、覚書として受け取るときよりも、取締役会は金融機関のリスクアペタイトをより高いレベルで理解する傾向がある。監督当局は、必要に応じて、金融機関のリスクアペタイト・ステートメントを承認するとき、取締役会が果たす役割の確認あるいは証明を求めるべきである。たとえば、取締役会の議事録のレビューおよび取締役、経営陣との議論を通じて、取締役会が経営陣の提言に単に「ゴム印」を押して形式的に承認しているだけではないことを確認するべきである。また、リスクアペタイト・ステートメントに記載されたリスクリミットが戦略的な業務計画および特定のリスクリミット

---

<sup>10</sup> バーゼル銀行監督委員会「コーポレート・ガバナンスを強化するための諸原則」(2010年)では、取締役会について、以下の通り記載されている。一部の国では二層構造が用いられ、取締役会の監督機能は、業務執行機能を持たない監督理事会(supervisory board)として知られる別の組織によって果たされている。単層構造が用いられ、取締役会がより広範な役割を果たしている国もある。他の国々は、執行役員が取締役会メンバーを務めることを抑制または禁止する、もしくは、取締役会に参加する執行役員の数制限するとともに(または)取締役会又は取締役会に設置された委員会の議長は非執行の取締役会メンバーのみが務めることを要求する、といったアプローチに移行した、あるいはその過程にある。こうした相違を踏まえて、本文書は、特定の取締役会の構造を推奨することはしない。取締役会という言葉は、監督機能と一般的な経営機能という意味で用いており、本文書全体を通して、各法域で適用される関連法にしたがって解釈されるべきである。異なる取締役会機能の統制下に置かれ、取締役会の構造にしたがって、それぞれの職務を果たしている各種委員会について本報告書が言及するときも同様である。本文書は、コーポレート・ガバナンスの構造のあり方が、国により異なることを認識しつつ、多様な構造の下でチェック・アンド・バランス(相互牽制)と健全なリスクガバナンスを強化し得る実務を推奨している。

<sup>11</sup>各金融機関の組織構造は、誰が関与するかが重要である。しかし、この3者(CEO、CRO、CFO)は、常に主要な役割を果たすべきである。

ト(たとえば、市場および信用リスクのエクスポージャーに対するリスクリミット)に適切に反映されていることを、取締役会自身が納得している必要がある。監督当局は、取締役会の議事録と資料、リスクアペタイト・ステートメントの文書、数値基準、報告およびその他の諸活動のなかから、経営陣がどのようにリスクアペタイトとリスクリミットを解釈し適用しているかを取締役会が理解していることを示す証拠を探すべきである。

#### 4.1 取締役会は

- a) CEO、CRO および CFO の協力の下で展開される金融機関の RAF を承認し、それが金融機関の短期・長期の戦略、業務・資本の計画、リスクキャパシティおよび報酬プログラムと整合的であることを確保するべきである。
- b) CEO およびその他上級経営陣に対して、RAF の完全性(integrity)についての説明責任を課すべきである。これには、重大なリスク・エクスポージャーとリスクリミットの抵触に関する適時の把握、管理および上位者に対する報告に関する説明責任が含まれる。
- c) 年間の業務計画が承認されたリスクアペタイトにしたがって策定されること、および、報酬プログラムのなかに、リスクアペタイトの遵守を促進するためのインセンティブ／ディスインセンティブが含まれることを確保するべきである。
- d) 合併、買収、業務ラインや商品の拡大に関する意思決定など、戦略的な議論をする際に、リスクアペタイトの評価を含めるべきである。
- e) コンダクトリスクの定性的測定を含め、実際のリスク特性とリスクリミットを合意されたレベルと対比して(たとえば、業務ライン別、法人組織別、商品別、リスクカテゴリー別に)、定期的にレビューし、モニターするべきである。
- f) リスクリミットの「抵触」に関して、適切な行動がとられることを確保するために議論し、モニターするべきである。
- g) 取締役会によって承認されたリスクアペタイト・ステートメントの範囲外の活動について、もしあれば上級経営陣に問いただすべきである。
- h) RAF の設計と有効性および監督当局の期待との整合性についての独立した評価を(内部評価者、第三者あるいは両者を通じて)入手するべきである。
- i) とくに重大な悪影響のあるリスク・エクスポージャーが、承認されたリスクアペタイト・ステートメントまたはリスクリミットに近づいたり、抵触したときは、それを効果的に管理し、必要に応じて軽減するため、上級経営陣が適時の方法で行動することを可能とするメカニズムが備わっていることを確かめるべきである。
- j) リスクアペタイトの確立と継続的なモニタリング、ならびに、現行のリスクアペタイト水準の重大な変更に関する意思決定、あるいは、リスクアペタイトに関する規制上の期待について、監督当局と議論するべきである。
- k) 承認された RAF の範囲内で業務が遂行されていることについて、取締役会や上級経営陣に対して独立したアシュアランス(保証)を提供するため、リスク管理や内部監査に対して適切な経営資源と専門性が充当されることを確保するべきである(既存の経営資源を補完するための第三者利用を含む)。
- l) 適時かつ正確な方法で、リスクの把握、計測、評価、報告を行うことを可能とするため、リスク管理が適切かつ頑健な IT および経営情報システム(MIS)の支援を得られることを確保するべきである。

#### 4.2 最高経営責任者(CEO)は

- a) 金融機関の短期・長期の戦略、業務・資本計画、リスクキャパシティおよび報酬プログラムと整合的で、監督当局の期待にそった金融機関の適切なリスクアペタイトを(CRO、CFO と協力して)確立するべきである。
- b) CRO、CFO および業務ラインとともに、RAF の完全性(integrity)について説明責任を負うべきである。これには、重大なリスク・エクスポージャーとリスクリミットの抵触に関する適時の把握、上位者に対する報告が含まれる。
- c) CRO、CFO とともに、リスクアペタイトが業務ラインや法人組織のリスクリミットとして適切に反映されていること、および、業務ラインや法人組織が、戦略・財務計画、意思決定プロセス、報酬の決定にリスクアペタイトを組み込むことを確保するべきである。
- d) 業務ラインや法人組織のリスクアペタイト・ステートメントや特定のリスクリミットとの整合性をとりながら、全社レベルのリスクアペタイト・ステートメントが上級経営陣によって導入されることを確保するべきである。
- e) 金融機関のリスクカルチャーのなかに適切なリスクテイクを組み込むのに役立つため、内外のステークホルダーとリスクアペタイトでコミュニケーションを取ることでリーダーシップを発揮するべきである。
- f) CRO と CFO に対して、その責任分野について権限を付与して支援するとともに、その意思決定プロセスにリスクアペタイトを効果的に組み込むことにより、適切な姿勢と具体例を示すべきである。
- g) 業務ラインと法人組織が、継続性のある基礎にもとづいて設定されたリスクリミットと対比して、リスク特性を効果的に把握し、計測し、モニターし、そして、報告するための適切なプロセスを備えることを確保するべきである。
- h) RAF の遵守を取締役会が効果的に監督するのを支援するため、リスク管理、内部監査、IT インフラに対して十分な経営資源と専門性が充たされることを確保するべきである。
- i) とくに重大なリスク・エクスポージャーが、承認されたリスクアペタイト・ステートメントおよび/またはリスクリミットに近づいたり、抵触したときは、それを効果的に管理し、必要に応じて削減することを確保するため、適時の方法で行動するべきである。
- j) リスクリミットに対する重大な抵触および予期しない重大なリスク・エクスポージャーの発生について、取締役会および監督当局に知らせる基本方針を確立するべきである。

#### 4.3 最高リスク責任者(CRO)は

- a) 金融機関のニーズに合致し、監督当局の期待にそった金融機関の適切なリスクアペタイトを(CEO、CFO と協力して)展開するべきである。
- b) リスクアペタイトの展開について取締役会の承認を得るべきである。また、リスクアペタイトと対比した金融機関のリスク特性を取締役会に対して定期的に報告するべきである。
- c) リスクアペタイト、戦略、業務・資本計画、リスクキャパシティおよび報酬プログラムと対比した金融機関のリスク特性を積極的にモニタリングするべきである。
- d) リスクに関する報告プロセス、および、リスクアペタイト、リスク特性と金融機関のリスクカルチャーの整合性(あるいは不整合性)に関する報告プロセスを確立するべきである。
- e) 金融機関のリスクアペタイトと対比したリスク特性をモニタリングするのに使用される

- リスク計測手法や経営情報システム(MIS)の完全性(integrity)を確保するべきである。
- f) CEO、CFO と協力して、健全で、金融機関のリスクアペタイト・ステートメントと整合的な業務ラインや法人組織に対する適切なリスクリミットを確立し、承認するべきである。
  - g) 業務ラインや法人組織に対するリスクリミット、金融機関全体のリスク特性について独立したモニタリングを実施し、リスクアペタイトとの整合性が保たれていることを確保するべきである。
  - h) とくに重大なリスク・エクスポージャーが、承認されたリスクアペタイトおよび／またはリスクリミットに近づいたり、抵触したときは、それを効果的に管理し、必要に応じて削減することを確保するため、適時の方法で行動するべきである。
  - i) リスクアペタイトを超過するリスクに金融機関がさらされ、とくに財務状況を危くする重大なリスクリミットの抵触が起きたときは、取締役会および CEO に対して、迅速に報告を行うべきである。

#### 4.4 最高財務責任者(CFO)は

- a) 短期・長期の戦略、業務・資本計画、リスクキャパシティおよび報酬プログラムと整合性をとった金融機関の適切なリスクアペタイトを(CEO、CFO と協力して)展開するべきである。
- b) 金融機関の報酬および意思決定のプロセス—業務計画、新商品、合併・買収、リスク評価および資本管理プロセスを含む—に(CEO、CFO と協力して)リスクアペタイトを組み込むべきである。
- c) CRO や CEO と協力して、適切なリスクリミットの設定、モニタリングおよび遵守状況の報告を効果的に実施するべきである。
- d) とくに重大なリスク・エクスポージャーが、承認されたリスクアペタイトおよび／またはリスクリミットに近づいたり、抵触したときは、それを効果的に管理し、必要に応じて削減することを確保するため、CFO 機能の範囲内で、適時の方法で行動するべきである。
- e) リスクリミットの抵触および金融機関の財務状況を危くする重大なリスク・エクスポージャーの発生について、CEO および(必要に応じて)取締役会に対して、迅速に報告を行うべきである。

#### 4.5 業務ラインの責任者および法人組織レベルの経営者は

- a) それぞれの業務単位および法人組織内の実効的なリスク管理について説明責任を果たすべきである。
- b) 承認されたリスクアペタイトと、業務単位および法人組織の計画、報酬、意思決定プロセスとが整合的であることを確保するべきである。<sup>12</sup>
- c) リスクアペタイト・ステートメントおよびリスクリミットをそれぞれの活動に組み込んで、金融機関のリスクカルチャーおよび日々のリスク管理のなかに健全なリスクテイクを組み込むべきである。
- d) 承認されたリスクリミットの遵守を確立して、その遵守状況を積極的にモニタリングするべきである。
- e) CRO およびリスク管理機能と協力して、その独立した義務を妨げてはならない。
- f) 割り当てられたリスクリミットに抵触しないように、効果的なリスクの把握、モニタリン

---

<sup>12</sup> 具体的には、戦略、年次業務計画、新規市場への参入や商品・サービスの開発・改定に関する意思決定が含まれるが、それらに限定されるものではない。

グ、報告を可能とするコントロールとプロセスを導入するべきである。

g) とくに重大なリスク・エクスポージャーが、承認されたリスクアペタイトおよび／またはリスクリミットに抵触したり、抵触する潜在的な可能性が生じたときは、それを効果的に管理し、必要に応じて削減することを確保するため、適時の方法で行動するべきである。

h) リスクリミットの抵触および金融機関の財務状況を危くする重大なリスク・エクスポージャーの発生について、CRO および上級経営陣に対して、適時の方法で迅速に報告を行うべきである。

#### 4.6 内部監査(あるいは他の独立した評価者)<sup>13</sup>は

a) 金融機関全体をベースにして、また、業務ラインおよび法人組織をベースにして RAF の評価を定期的に行うべきである。

b) リスクリミットの抵触が適切に把握され、上位者に知らされ、報告されているかを把握するべきである。また、RAF の導入状況を取締役会および上級経営陣に対して適宜報告するべきである。

c) RAF の設計と有効性および監督当局の期待との整合性について、定期的に独立した評価を行うべきである。

d) RAF の導入状況の有効性を評価するべきである。それには、組織文化ならびに戦略、業務計画、報酬および意思決定プロセスとの関連付けが含まれる。

e) リスクアペタイトとの関連で金融機関のリスク特性をモニタリングするのに使用されるリスク計測手法と経営情報システム(MIS)の設計と有効性を評価するべきである。

f) RAF の重要な問題点や、リスクカルチャーとリスクアペタイト、リスク特性との整合性(あるいは不整合性)については、適時の方法で取締役会および上級経営陣へ報告するべきである。

g) RAF の有効性に関して包括的で独立した見解を提供するため、第三者の専門的な見地で、自らの独立した評価を補完する必要があるかを評価するべきである。

以上

---

<sup>13</sup> 実効性を確保するため、内部監査あるいは他の独立した評価者は、たとえば、バーゼル銀行監督委員会「銀行の内部監査機能(2012年)」や英国内部監査人協会「内部監査の専門職の実施の国際基準」のように広く受け入れられた専門的な基準に適合するように業務を遂行するべきである。