

リスクアペタイト・フレームワーク構築の取組み

2019年2月14日



伊予銀行

リスク統括部

〈しまなみ海道〉

全長70kmのしまなみ海道には、日本で初めて海峡を横断する自転車道があります
2018年10月には、「国際サイクリング大会 サイクリングしまなみ2018」が開催されました

目次

1. 伊予銀行の概要
2. R A Fの導入目的
3. これまでの取組み
4. 現在の取組み
5. 課題と今後の展望

〈道後温泉〉

公衆浴場としては初めて国の重要文化財に指定されており、道後温泉本館が建築され、今年で124年と長い歴史があります

1. 伊予銀行の概要① <プロフィール>

本店所在地	愛媛県松山市
創 業	明治11年3月15日（第二十九国立銀行）
資 本 金	209億円（発行済株式総数323,775千株）
従 業 員 数	役員13人、職員2,865人（臨時を除く）
拠 点 数	国内149か店（出張所7を含む）、海外1か店（シンガポール）
	海外駐在員事務所2か所（上海、香港）
外 部 格 付	AA-:格付投資情報センター（R&I）
	A:スタンダード&プアーズ（S&P）
	AA:日本格付研究所（JCR）

連結総自己資本比率（国際統一基準）	14.63%
連結子会社数	15社
連結従業員数（臨時を除く）	3,220人

<2018年9月30日現在>

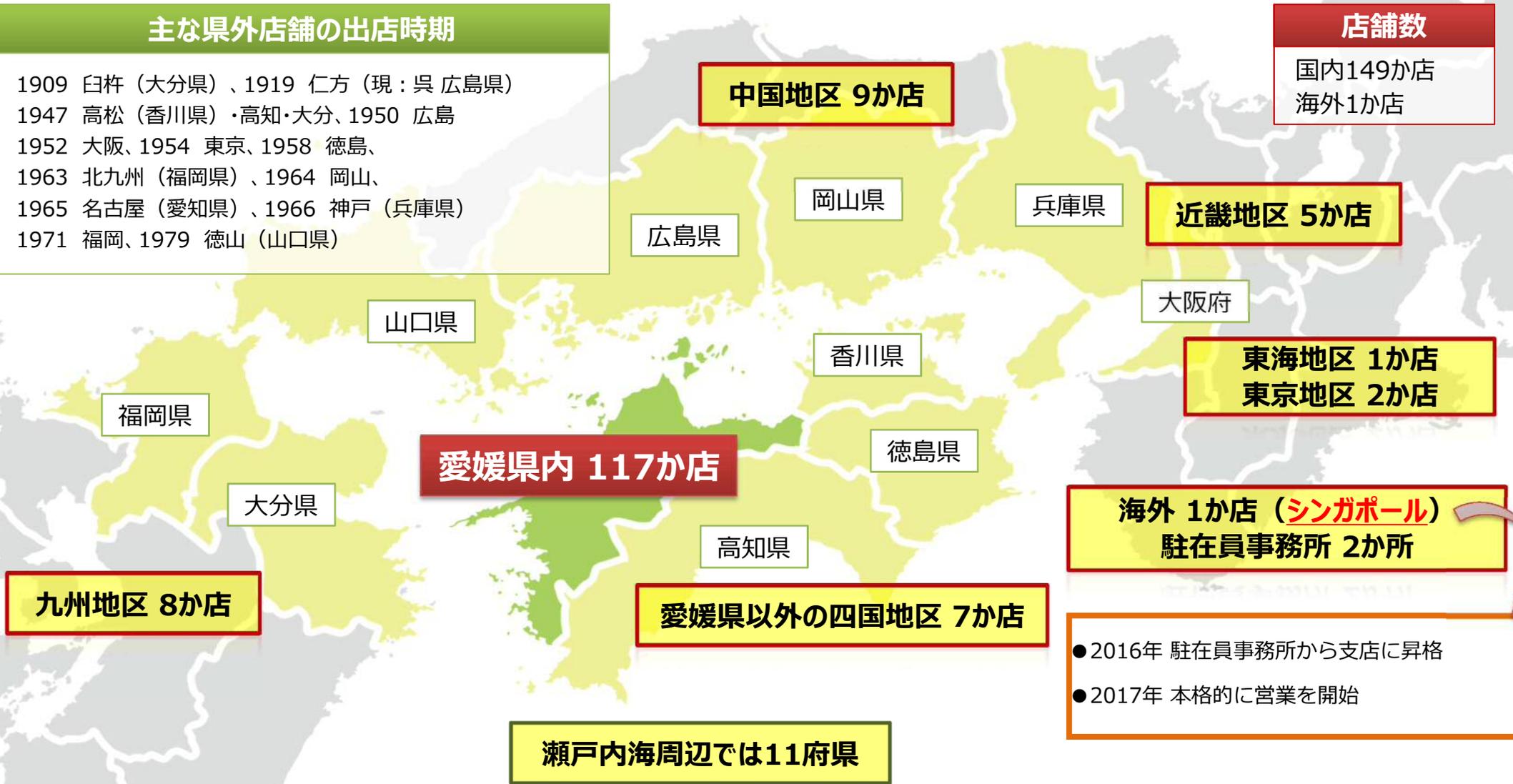
出所：2018年度中間決算説明会資料

1. 伊予銀行の概要② <店舗ネットワーク>

- 瀬戸内圏域を中心とした13都府県に、**地銀第1位の広域店舗ネットワーク**を構築
- 愛媛県外にも古くから進出し、**強固な営業基盤を確立**

主な県外店舗の出店時期

1909 臼杵（大分県）、1919 仁方（現：呉 広島県）
1947 高松（香川県）・高知・大分、1950 広島
1952 大阪、1954 東京、1958 徳島、
1963 北九州（福岡県）、1964 岡山、
1965 名古屋（愛知県）、1966 神戸（兵庫県）
1971 福岡、1979 徳山（山口県）



1. 伊予銀行の概要③ <2018年度中期経営計画>

10年ビジョン
— 瀬戸内圏域お客さま満足度No.1の金融サービスグループ —

2015年度中期経営計画
First Stage for 150
— 新たな成長戦略への挑戦 —

2018年度中期経営計画
Second Stage for 150
— 成長トレンドへの転換 —

2021年度中期経営計画
Third Stage for 150
— 飛躍的な成長 —

目指す姿

Digital-Human-Digital Bank

— いつでもどこでも、もっとあなたのそばに —

基本方針	①	お客さま1人ひとりにあわせた価値提供力の強化
	②	リソース配分の最適化による生産性向上とコスト削減
	③	地域創生への積極的なコミットメント
	④	海外・市場運用による長期安定的な収益力の確保
	⑤	1人ひとりの多様性を活かし、主体的に高め合う組織風土の醸成

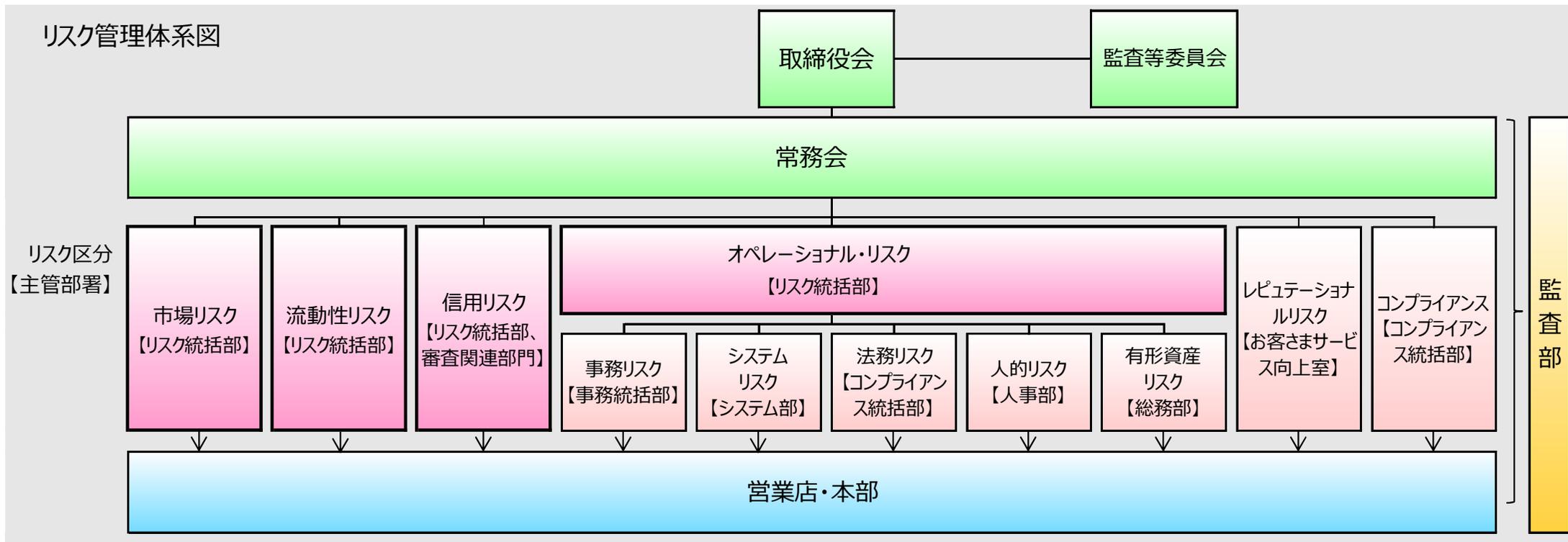
基本戦略	コンサルティング戦略 ダイレクトビジネス戦略
	ICT戦略 店舗戦略 BPR戦略
	地域創生戦略
	マーケット戦略
	人財戦略

1. 伊予銀行の概要④ <リスク管理態勢>

●リスク統括部の沿革

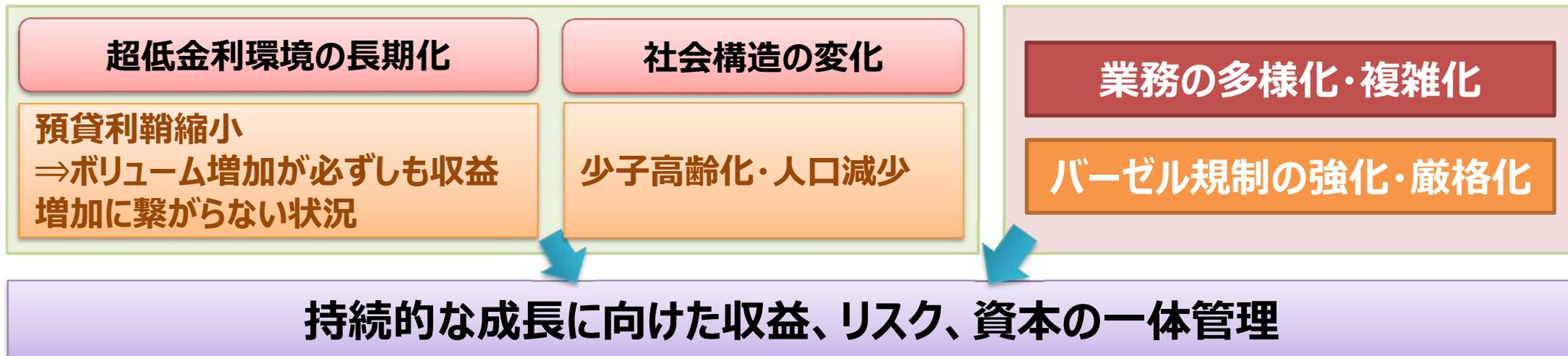
- ・2005年 リスク統括室新設（市場管理室から改組）
- ・2006年 リスク統括部へ改組
- ・2007年 信用リスク管理の一部を審査第1部から移管。オペリスク管理の高度化プロジェクトスタート
- ・2008年 基礎的内部格付手法（FIRB）採用承認。流動性リスク管理を総合企画部から移管
- ・2009年 粗利益配分手法（TSA）採用承認

リスク管理体系図



2. R A Fの導入目的

- 超低金利環境の長期化や社会構造の変化によって、銀行の収益性は一段と低下



リスクアペタイト・フレームワーク（R A F）の導入

地銀独自のR A F

- 経営計画に合わせた戦略評価
- フォワードルッキングな視点

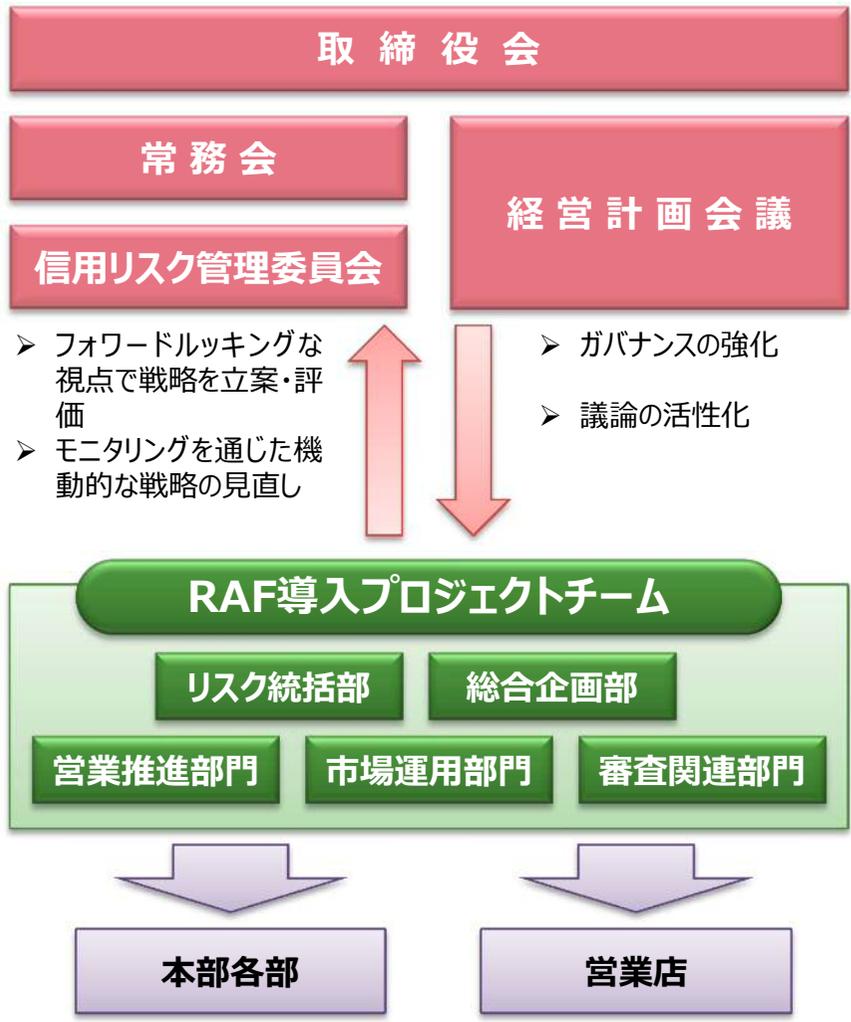
信用リスク管理高度化の取組みで蓄えた知見の活用

- ・ 内部格付制度
- ・ リテールプール管理
- ・ 自行推計 L G D の活用

3. これまでの取組み①

- 経営管理におけるリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）構築に向けた取組みを更に進化
- ポートフォリオ全体でのリスク・リターン向上のため、RAFによる戦略評価対象の拡大を検討
- 将来的にはRAF評価対象の拡大によるポートフォリオに横串を通した評価態勢の高度化を志向

RAF構築に向けた取組態勢



RAFの実効性向上のための取組み



3. これまでの取組み②

戦略立案・評価プロセスを経て、中期経営計画の戦略に反映

2018年度中期経営計画

Digital-Human-Digital Bank

コンサルティング戦略

ダイレクトビジネス戦略

B P R 戦略

店舗戦略

I C T 戦略

地域創生戦略

マーケット戦略

人財戦略

マーケット戦略：市場営業室・シンガポール支店・有価証券運用の一層の強化

経営計画会議等

⇒ 4ポートフォリオの戦略を重点的に評価

①外国事業法人向け貸出

一般事業法人向け貸出

外航海運業向け貸出

②住宅ローン

③その他個人ローン

アパート・ビルローン

④有価証券投資

3. 現在の取組み① <重点ポートフォリオのモニタリング>

重点4ポートフォリオについては、リスクアパタイト指標のモニタリングを実施

リスクアパタイト指標
(R A 指標)

「収益」、「リスク」、「資本」のバランスをみるための指標
(残高、R O R A、収益、信用リスク量等)

目標・アラーム水準
を設定

予測シナリオ (マクロ指標)

モデル化

中計目標

R A 指標

目標
アラーム

月次モニタリング

「目標達成 = ○、目標未達 = △、アラーム水準抵触 = ×」 「×」 ⇒ 要因分析し、追加対策の必要性を検討

R A 指標	当月実績	着地予想	目標水準	アラーム水準		評価
				上限	下限	
残高	××億円	××億円	××億円	上限	××億円	○
				下限	××億円	
R O R A	××%	××%	××%	下限	××%	×
収益	××百万円	××百万円	××百万円	下限	××百万円	△
信用リスク量	××億円	××億円	××億円	上限	××億円	△
				下限	××億円	

+ポートフォリオに影響を及ぼす可能性の高いマクロ指標(GDP、失業率等)をみることで、予兆管理

4. 現在の取組み② <資本配賦の高度化>

R A Fを活用した資本配賦の高度化に着手

従来の資本配賦

リスク量の上限、リミット管理に主眼

R A Fを活用した
資本配賦の目指す姿

「収益、リスク、資本のバランスの取れた
持続的成長」の実現

複数目線での多面的一体評価

想定リスク量は配賦可能原資の範囲内に収まっているか（上限管理、リミット管理）

- +
- ① 中計目標等（ありたい姿）の実現
 - ② 各種規制の充足
 - ③ 外部環境悪化時の影響
 - ④ リスクテイクの適切性と資本効率（目標管理、下限管理）

4. 現在の取組み③ <その他>

(1) 営業店等への浸透	<ul style="list-style-type: none">● R A F の意義等を伝える文書を定期的に出状● 本部担当者、一部営業店への勉強会を実施
(2) リスクアペタイト・ステートメント (R A S) の段階的整備	<ul style="list-style-type: none">● 現行枠組みの文書化● 今後の取組みに合わせて拡張
(3) ストレス・テストの高度化	<ul style="list-style-type: none">● マクロ環境悪化時の影響度評価の精緻化● 評価手法をリミット設定等に活用

5. 課題と今後の展望

RAFの一層の整備と実効性の向上

(1)対象ポートフォリオの拡大	<ul style="list-style-type: none">● 重点4ポートフォリオ以外の貸出ポートフォリオへの拡大 (営業店でのRORAの活用)● 非金利収益も含めた評価
(2)経営資源配分最適化への取組み	<ul style="list-style-type: none">● 経営資源(店舗等)配分への活用
(3)RASの整備	<ul style="list-style-type: none">● 経営計画やリスクテイク・管理方針との整合性確保
(4)内部監査態勢の構築	<ul style="list-style-type: none">● RAFの当初の目的を実現できているかチェックする態勢を構築

ご清聴ありがとうございました