

# パネル・ディスカッション

## 「リスクアペタイト・フレームワーク構築と活用のポイント」

《中央ステージ》

コンコル

モデレータ MUFG・ディア・滋賀・池田泉州・伊予・福岡・  
日銀・碓井 吉藤氏 川村氏 下辻氏 田中氏 近田氏 宮本氏



野村・  
中田氏

NRI・  
川橋氏



みずほ・  
柴田氏

PwC・  
辻田氏



## 1. RAF構築の意義

- RAF構築に取り組んだ経緯・背景
- RAF構築して良かったこと

## 2. RAF構築のポイント

- RAF構築の体制・手順・プロセス
- 社外取締役の関与
- 取締役会・リスク委員会の設置

## 3. RAF活用に向けた今後の課題

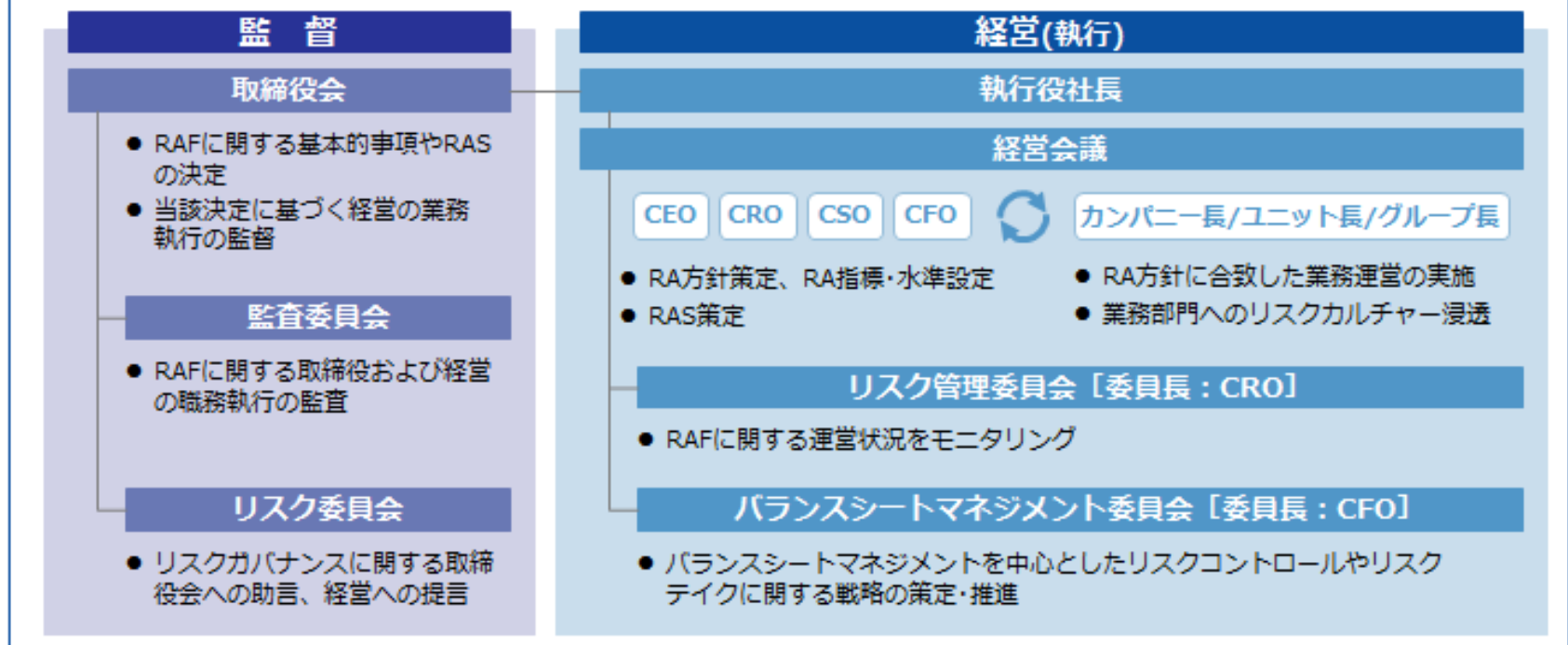
- もっとRAFを活用するには

# みずほフィナンシャルグループ

## RAFの運営体制

- **取締役会**はRAFの基本事項を決定し、RAFに基づく執行役の業務執行を監督
- RAFは**CEOが総括**し、**CRO・CSO・CFOが補佐**
  - カンパニー長・ユニット長・グループ長はRA方針と統合的な業務運営を実施

### 〈みずほ〉のRAFの運営体制



# みずほフィナンシャルグループ

## RA方針の概要

- 〈みずほ〉のRAFは、事業戦略・財務戦略とリスクの一体運営を志向し、リスクテイク領域および経営基盤・事業戦略・財務戦略の方針を定めたRA方針を設定
  - － RA方針はFGレベルとして当社グループ全体で策定するとともに、戦略の企画推進を担うカンパニー等レベルまで展開、策定

### 〈みずほ〉のリスクアベタイト方針の構成

1st Layer

普遍的な  
RA

【1st Layer】

〈みずほ〉が企業価値を向上し公共的使命を全うするためにリスクテイクを行う領域を定めた、普遍的な理念を定めたもの

2nd Layer

RA方針 中期計画

【2nd Layer】

1st Layerの実現に向け、中期的な外部環境(マクロ経済環境・規制環境・競争環境等)および内部環境を踏まえ、中期的な目標・方針を定めたもの  
当社グループ、カンパニー等の中期経営計画の軸となる方針

3rd Layer

RA方針 単年度業務計画

【3rd Layer】

2nd Layerも踏まえ、単年度の具体的かつ重点的な課題や取組み方針を定めたもの

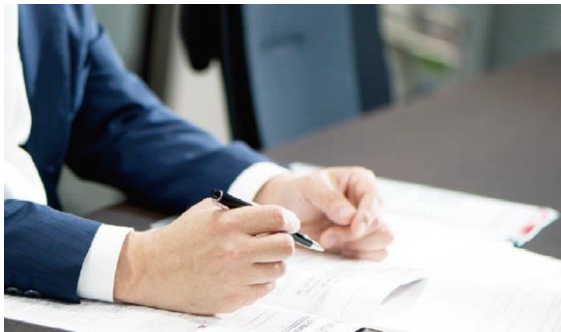
# 野村グループ

## 基本的な 考え方

野村グループは、あらゆる業務や取引における潜在的なリスクについて、正しく認識するプロセスを確立するとともに、リスクの評価方法と管理機能の強化に努めています。

## リスク・カルチャー

野村グループが社会的信用を維持し、継続的に事業活動を行うためには、健全なリスク・カルチャーの醸成が不可欠です。野村グループでは、すべての役職員が、担当業務や所属する地域にかかわらず、リスク管理についてそれぞれの責任を理解し、当事者としてリスク管理に取り組む姿勢が重要と考えています。



※リスク・アベタイトとは：アベタイト (appetite) とは、直訳すると「食欲」のことです。リスク・アベタイトとは、事業を行うにあたり、取れるリスクの種類と量を指しています。

## リスク管理の方針

野村グループの事業活動は、市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク、流動性リスクといったさまざまな損失の可能性にさらされています。これらのリスクを適切に管理することは、経営の最重要課題の一つです。

野村グループは、いかなる経済環境においても資本の健全性を確保し、事業計画を達成すること、顧客保護と法令遵守を徹底することが重要と考えています。

そのため、リスク管理に関する基本的な考え方と、許容できるリスクの種類および最大限のリスク量 (リスク・アベタイト<sup>※</sup>) を定め、リスク・アベタイト・ステートメントに明文化しております。

リスク・アベタイト・ステートメントおよびリスク・アベタイトは、経営会議で承認され、リスク・アベタイトの運営状況は日々モニタリングされています。万一リスク量がリスク・アベタイトを超過した場合には、経営陣は関係者と協議し、超過解消に向けたアクションを検討・実行します。

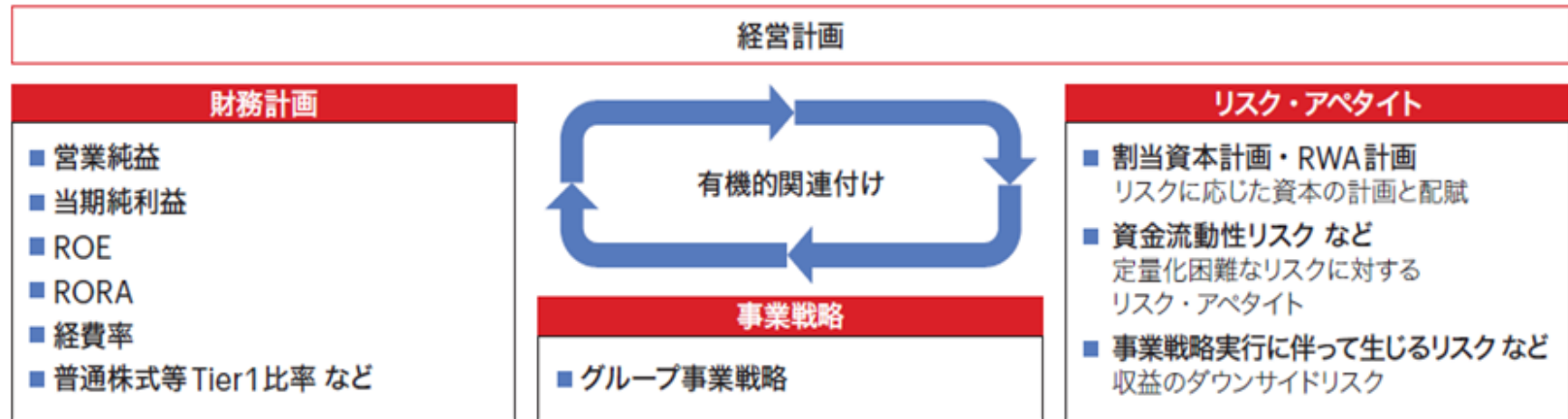
# 三菱UFJフィナンシャル・グループ

## リスク・アペタイト・フレームワーク

「リスク・アペタイト・フレームワーク」とは、MUFGの事業戦略・財務計画を達成するための「リスク・アペタイト」（進んで引き受けようとするリスクの種類と量）を明確化し、経営管理やリスク管理を行う枠組みです。

「リスク・アペタイト・フレームワーク」の導入によって、経営計画の透明性が向上し、より多くの収益機会を追求できると同時に、リスクをコントロールした経営が可能となります。

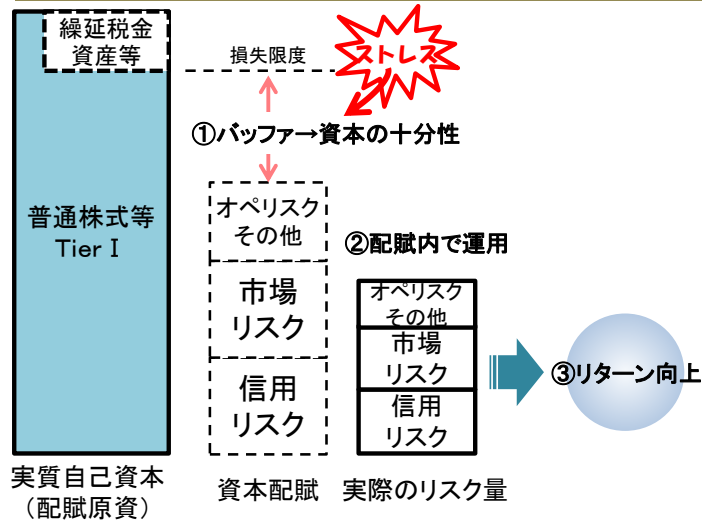
### リスク・アペタイト・フレームワークの概要



# コンコルディア・フィナンシャルグループ

## リスクアペタイト・フレームワーク導入の考え方

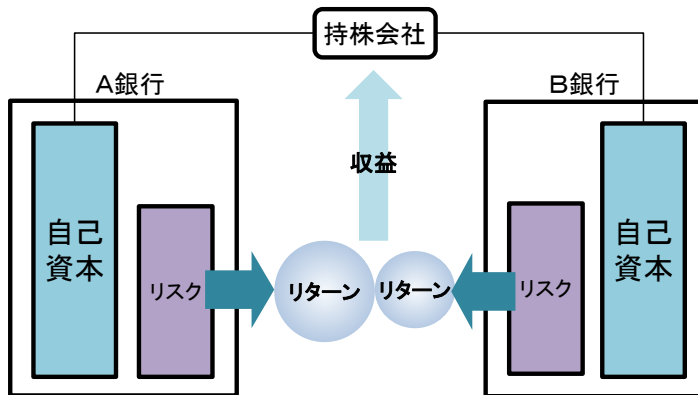
### 統合リスク管理の枠組み



### ◆統合リスク管理では不十分な点

- 破綻を回避するレベルでのリスクコントロールは実際には現実的でない
- フォワードルッキングなストレステストがリスクテイクに反映されていない
- リスクテイクとリターンが曖昧

### 持株会社によるリスク管理



### ◆経営統合後の持株会社によるリスク管理

- 傘下銀行の事業特性に応じて選好するリスクを特定する
- フォワードルッキングなストレステストに基づき、リスクの総量(上限)を計測する
- リスクとリターンを評価し、グループ全体の収益の極大化をはかる

# コンコルディア・フィナンシャルグループ

2018年3月から経営管理にRAFを導入

取締役会

制定

一体的に決定

モニタリング

・グループ全体の状況  
・傘下銀行ごとの状況

リスクアペタイト・フレームワーク規程

2018年度ステートメント

- ・ テールイベント発生時にも安定配当可能なリスク限度、自己資本回復のリカバリープランの設定
- ・ 蓋然性の高いリスクシナリオにおいても赤字回避
- ・ リスクリターンの高いポートフォリオ構築
- ・ コンダクトリスクを認識

次期中期経営計画

リスク管理

- ・ リスクキャパシティ(上限)の計測 選好するリスクの量と種類
- ・ 回避すべきトップリスク

各部門業務運営方針

利益計画

- ・ 部門別損益計画、OHR
- ・ 連結当期利益、ROE
- ・ 株主還元

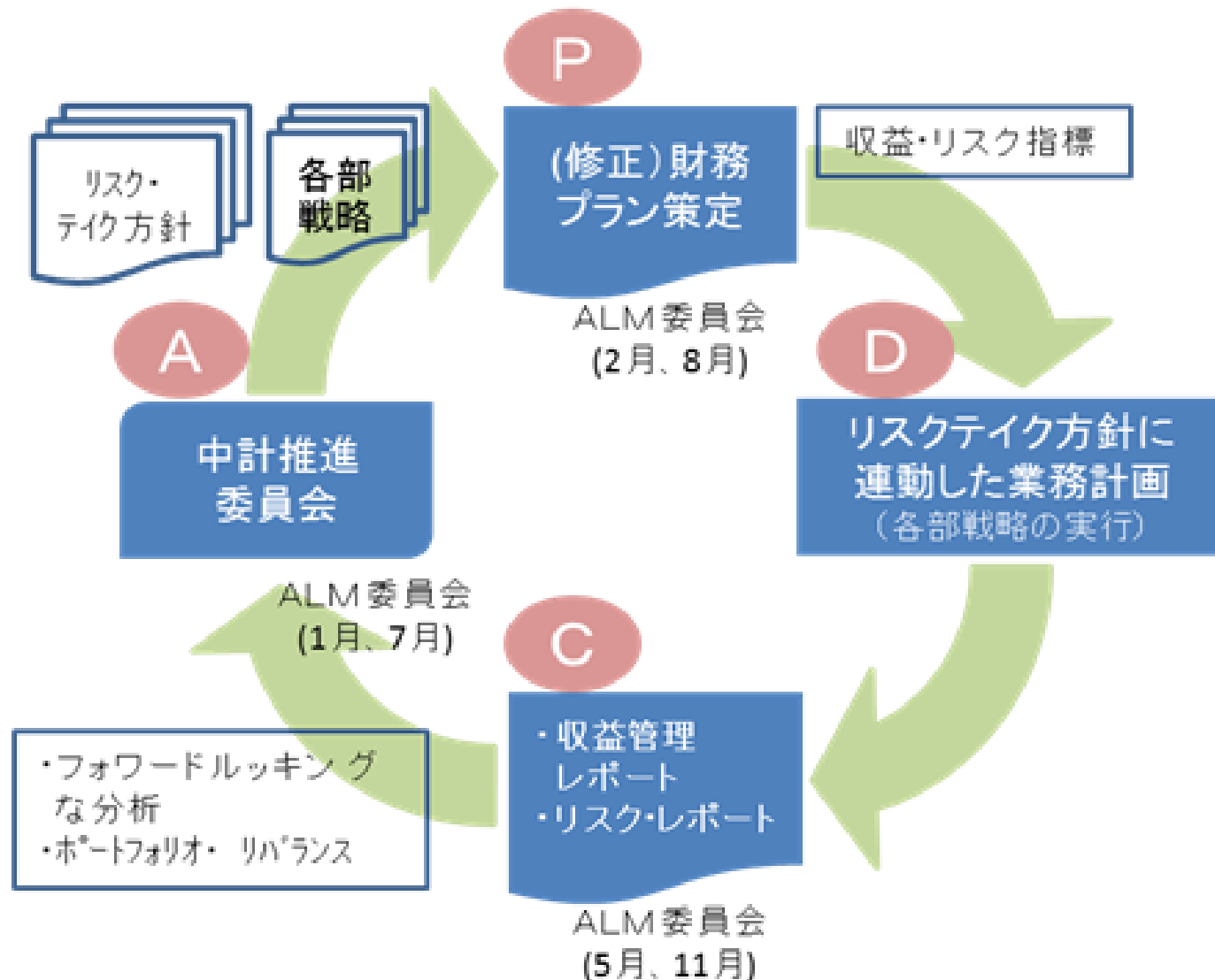
リスクアセット配分

資本計画

- ・ 普通株式等Tier I 比率
- ・ 総自己資本比率、劣後調達

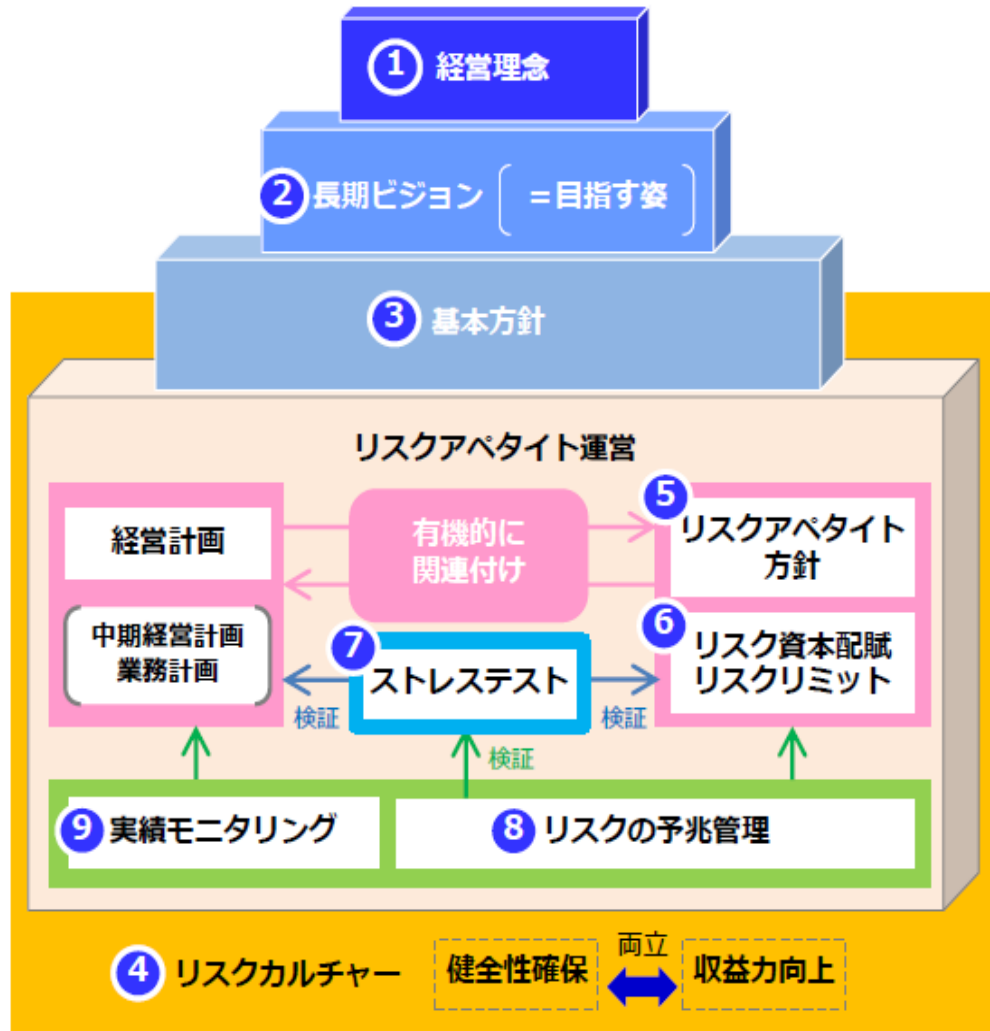


# 滋賀銀行



# ふくおかフィナンシャルグループ

## ■ RAFの全体像



## ■ RAFの意義・効果

- **リスク対比の収益性に対する意識の高まり**
  - ✓ リスクアペタイト定量指標として RORAによる採算目標値を設定
- **案件取組みにおける判断基準が明確化**
  - ✓ リスクアペタイトを起点とした取組判断が浸透
- **リスクテイク方針の明確化への取組みが進展**
  - ✓ リスクアペタイトを起点として取組判断が難しい部分を明確化
- **リスク管理能力の向上に対する意識の高まり**
  - ✓ リスク管理能力が向上するとフロントの収益機会が拡大

# 池田泉州銀行



## リスクアペタイト・フレームワークへの取組み

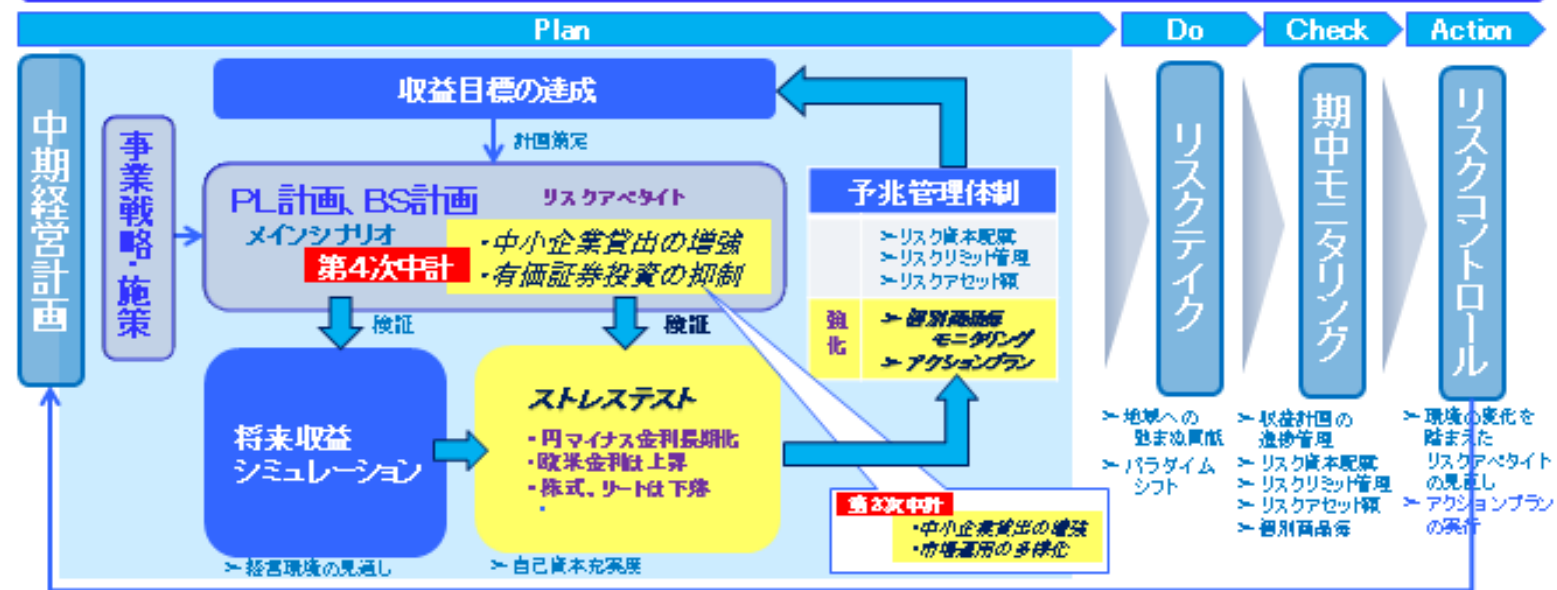
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を通じた、リスク・ガバナンスを実施

### 1 経営管理の枠組みとして、リスクアペタイト・フレームワークを構築、運用

\* **リスクアペタイト・フレームワーク** : 自行のビジネスモデルの個性性を踏まえたうえで、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を「リスクアペタイト」として表現し、これ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行内の共通言語として用いる経営管理の枠組み

- 構築 ・市場運用計画について、ストレス下の影響度を計測し、経営計画のダウンサイドリスクを検証  
 ・有価証券含み損益の更なる悪化を抑制すべく、予兆管理体制の強化、アクションプランの策定
- 運用 ・経営計画の運用状況のモニタリング【予兆管理の徹底】 ⇒ リスクコントロール

## リスクアペタイト・フレームワーク

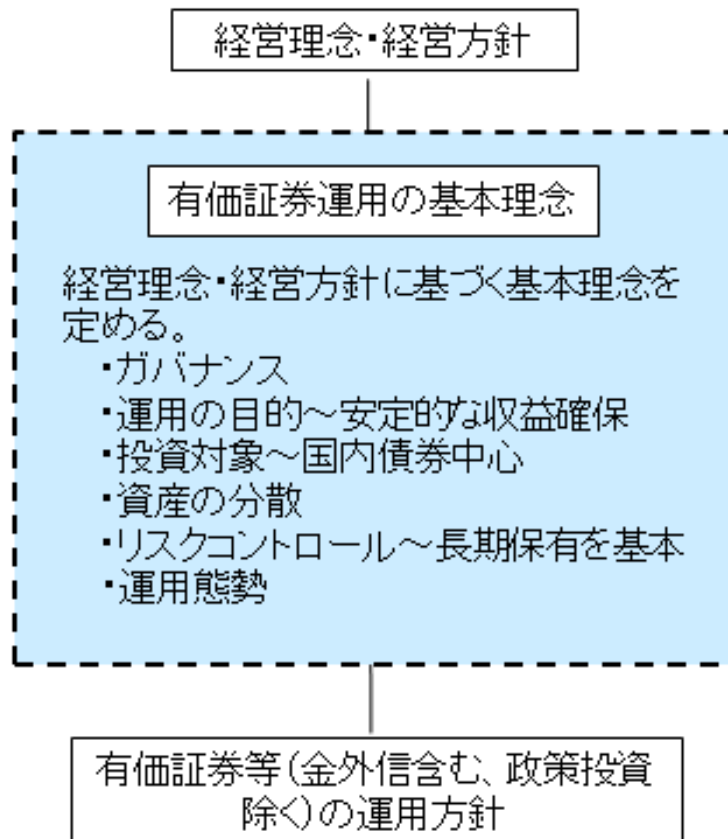


# 池田泉州銀行

## リスクアペタイト方針（リスクカテゴリー別）



### 「有価証券運用の基本理念」の制定



### 不動産関連融資の取組方針とリスク管理

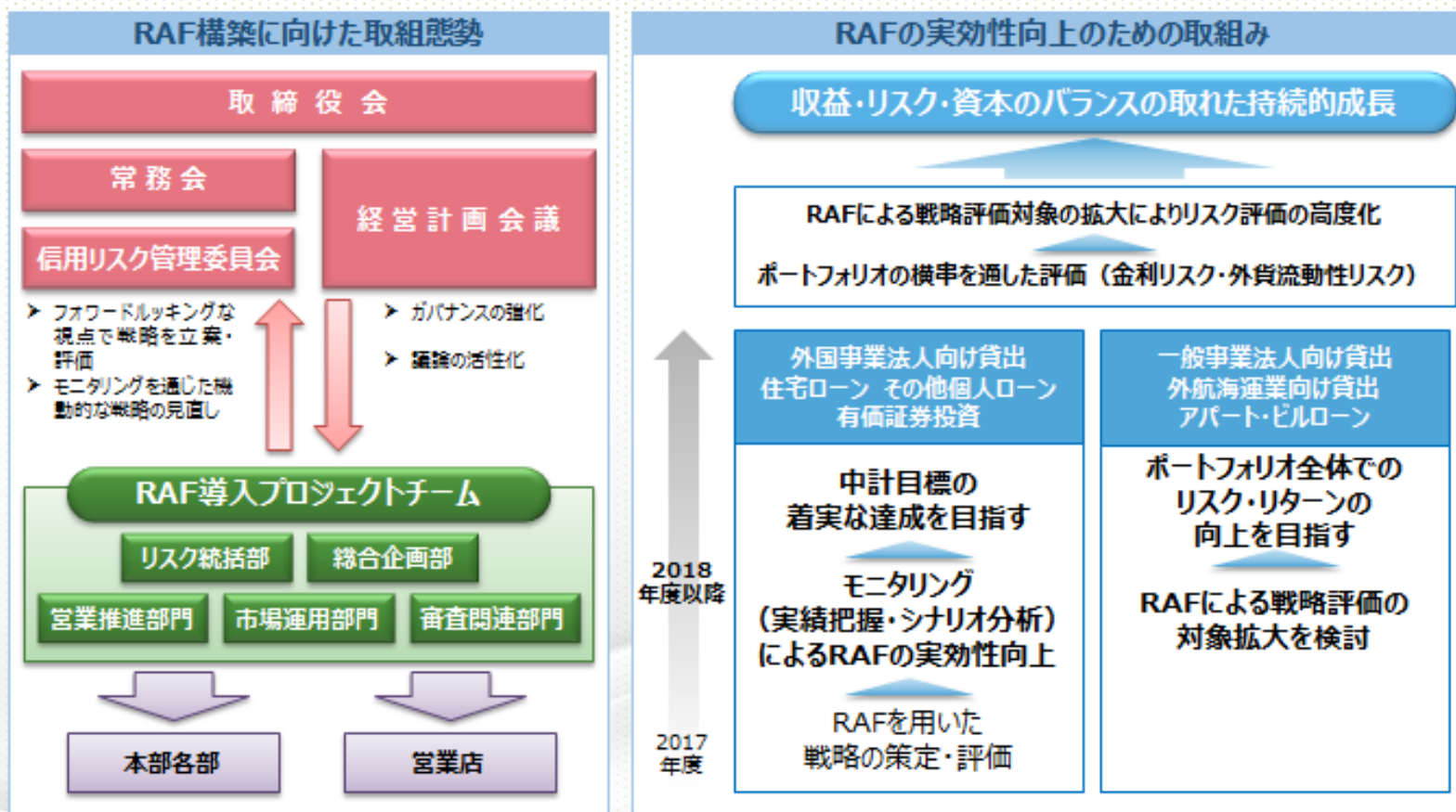


# 伊予銀行

## RAFの取組み

IYO BANK

- 経営管理におけるリスクアパタイト・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



# 伊予銀行

## RAFを用いた戦略評価フロー

IYO BANK

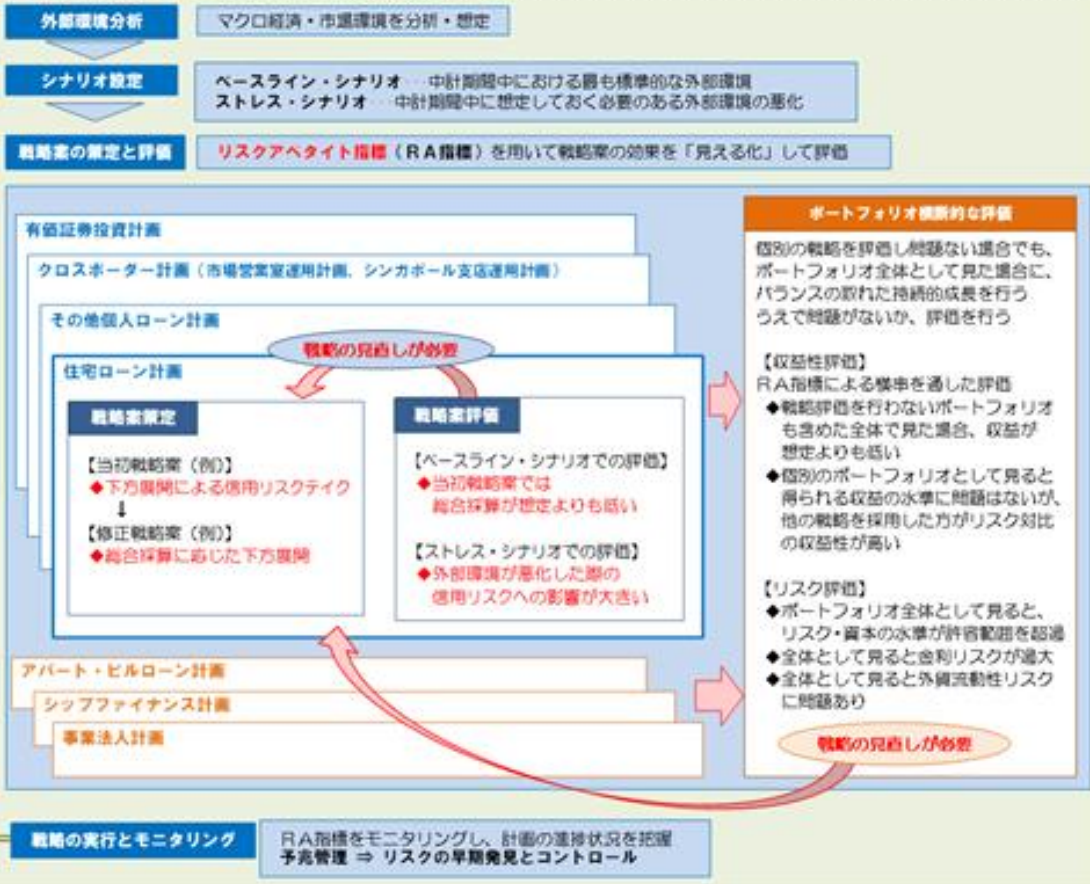
### RAFの目的

「10年ビジョン」達成に向け、「収益」「リスク」「資本」を一体的に管理してバランスの取れた持続的成長を行う

### 中計におけるRAFの位置付け



### RAFによる戦略策定・評価プロセス



外部環境の変化に対し、従来よりも早い段階で対応を行うことにより、中計目標の達成を目指す

# 野村総合研究所 川橋 仁美 氏

- 海外金融機関は、財務パフォーマンス向上(レベル5の達成)を実現するためにRAFの導入に取り組んでいる。
- しかし、レベル5を達成するためには、全職員がリスク・アペタイトにもとづき行動するようになることが必要であり、時間を要する取り組みである。

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
レベル 2	全社リスク・アペタイトの設定と文書化 －全社レベルでのリスク・アペタイトの設定と文書化
レベル 3	全社リスク・アペタイトの周知とフレームワーク運用 －関係者(取締役、役員、リスク・財務部門、事業部門長)への周知
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フレームワーク運用 －事業部門/子会社にリスク・アペタイトの浸透を図る
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の運用が財務パフォーマンスの向上に寄与している状態</u>

レベル3→4への移行は大きなチャレンジ

# 野村総合研究所 川橋 仁美 氏

## リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点

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。

2. 自社の経営資源に見合った取り組みを行うこと。

3. 長期目標との繋がりを意識すること。

4. 息の長い取り組みを行うこと。

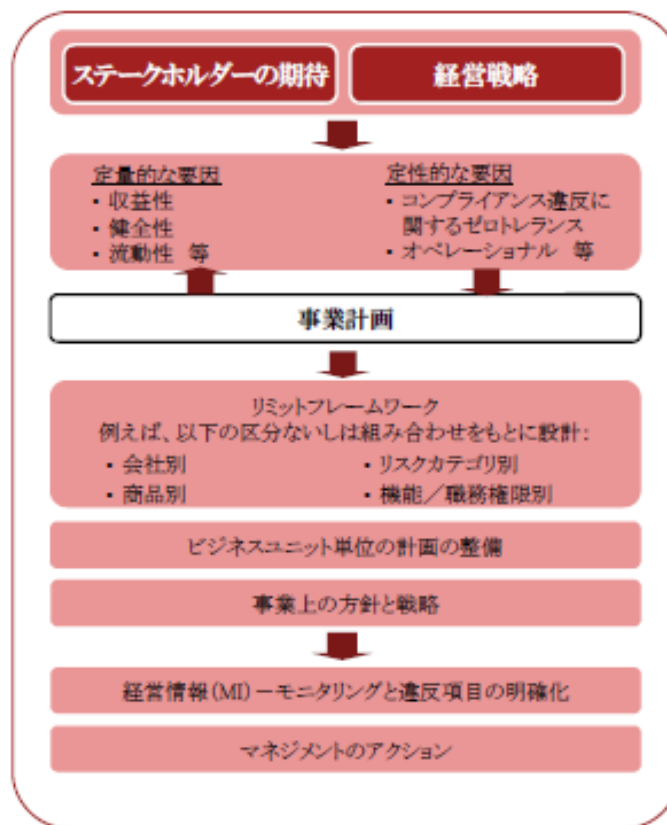
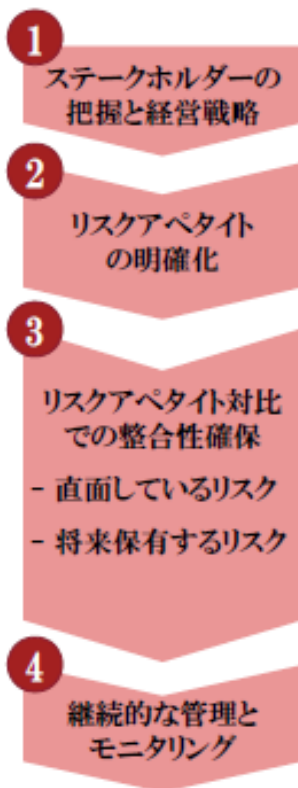
- まずは、取引、商品、顧客、ポートフォリオ、業務ラインや事業部門単位でどのくらい収益(リスク・コスト調整後収益)をあげているかを可視化することが不可欠！
- リスク・コスト調整後収益を把握するためには、リスクデータと収益データの粒度を合わせることが必要である。成熟経済下では、どんぶり勘定は、経営資源の無駄遣いを抑制できない！
- 採算を詳細に把握することは、必ずしも既存顧客や営業基盤を切ることには繋がらない！



## 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・フレームワーク(RAF)とは、リスクアペタイトを基本としたリスク認識の共有、モニタリングそしてアクションを実現することを目的とした一連の仕組みを指す。

### 【リスクアペタイト・フレームワーク】



- 主要なステークホルダーの特定と期待の明確化  
 ▶ リスクの性質および程度の把握
- ステークホルダーの期待および経営戦略と整合した全社(グループ)レベルにおけるリスクアペタイトステートメントの設定
- リスクアペタイトの全社(グループ)および各部門別の計画への反映
- リスクアペタイトを各事業に展開するための適切なリミットフレームワークの構築
- 例えば、ゼロトレランス基準を組み込むための管理プロセスおよび方針の策定
- リスクアペタイトと整合的に設定した閾値やリミットに対するリスクの定期的なモニタリング
- ステートメントの抵触が起こる前に確実にマネジメントアクションがとられること

# PwCあらた有限責任監査法人 辻田 弘志 氏

## 【リスクアペタイト・ステートメント例】

### ステークホルダー と期待事項

#### 株主

- 企業価値の向上
- 配当支払 等

#### 債権者

- 債務履行の確実性
- 格付の維持・向上 等

#### 顧客

- 預金の安全性
- 安定的な資金調達 等

#### 監督当局

- 金融システムの安定
- 預金者保護 等

#### 従業員

- 雇用の確保
- 報酬 等

ステーク  
ホルダー  
の期待の  
反映

### リスクに対する基本認識と原則

XXXフィナンシャルグループは、お客様に様々なサービス、金融商品の提供を通じて、当グループの戦略であるお客様中心主義の実現を図っています。

当グループは金融機関として社会において重要な役割を担っており、法令等の遵守にとどまらずすべての社外の利害関係者に対し公正かつ透明性を確保し期待に応え、当グループの評判を維持・向上していく責任があります。当グループは、確固たる金融基盤を堅持するために、金融ストレス時を含め設定された各種リスク制限の範囲内で業務運営を行う必要があります。また、株主に対しては、株主価値の最大化を目指し利益還元を実現します。また従業員に対しても、最も魅力的な職場となるように必要な投資と環境の整備を図っていきます。

これらを実現する上で、確固たるリスク文化の醸成、3つのディフェンスラインによる役割・責任の明確化と独立したリスク監視の実現、過度なリスクテイク、リスク集中の回避、リスクを的確に把握し管理可能な状態とすることが重要です。

当グループはリスクに対する基本原則として以下の通り定めます。

#### (資本)

- AA格以上の格付の維持
- 規制上求められる所要自己資本比率を超える資本の維持

#### (収益)

- 収益源の多様化と収益の安定性の確保
- リスクとリターンのバランスの確保
- ストレス時の損失の回避を可能とするリスクテイク方針

#### (流動性)

- 流動性の確保

#### (その他)

- 法令等の遵守を含む、オペレーショナルリスクの管理
- 当グループの評判やブランドを棄損する恐れのあるリスクの管理
- 競合他社対比で過度なリスクテイクの回避

## (RAF構築の意義)

- ① 取締役会の価値判断基準の共有
- ② ミッション、ビジョン、コアバリューの共有化と組織文化の醸成
- ③ リスク・リターンの把握・管理の徹底
- ④ 新たな価値提供の可能性や損失、リスク等の見落としへの気づき
- ⑤ なりゆき任せのリスクテイクの回避
- ⑥ 準拠性監査からの脱却と経営目線での監査の実施
- ⑦ 監督当局との対話の促進

## (RAF構築・活用のポイント—体制・手順・プロセス)

- ① RAFは経営企画部門とリスク管理部門の共同所管としている。
- ② RAF構築にあたり、主要各部のメンバーで構成するWG、TF、研究会を設置している。
- ③ 経営トップの明示的な指示で、RAFの研究・調査、構築プロジェクトを始めた。
- ④ RAF構築のスタート段階・中間段階で社外取締役の意見を求めた。
- ⑤ 取締役会内にリスク委員会を設置し、社外取締役を含め、RAF構築・運用の見直しを協議している。

## (RAF活用に向けた今後の課題)

- ① 組織内にRAFを展開する。組織の末端までリスク・リターンの意識を浸透させる。
- ② 環境変化に応じて、機動的にRAS、RAFを変更する。
- ③ 部分毎に策定してきたRAS、RAFを全社ベースに広げる。「つぎはぎ」ではなく、体系化する。
- ④ 地元でリスクテイクしたくても、需要が不足している(地域金融機関)。
- ⑤ 新たなリスクテイクをする適当な分野が見当たらない(同)。
- ⑥ 組織内でグッド・コンダクトとミスコンダクトを明確にする。
- ⑦ 健全なリスクカルチャーを醸成する。