

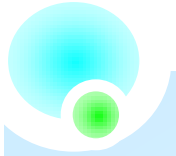
リスクアペタイト・フレームワーク構築の取り組み

目次

- FFGが目指すビジネスモデル P. 1
- FFGのRAFの概要 P. 3
- リスクアペタイト運営における個別要素の概要 P. 9
- リスクアペタイト・ステートメントの構成 P. 19
- RAFの導入効果と今後の課題 P. 21
- RAF構築・整備に当たっての留意点 P. 25

2019年3月13日

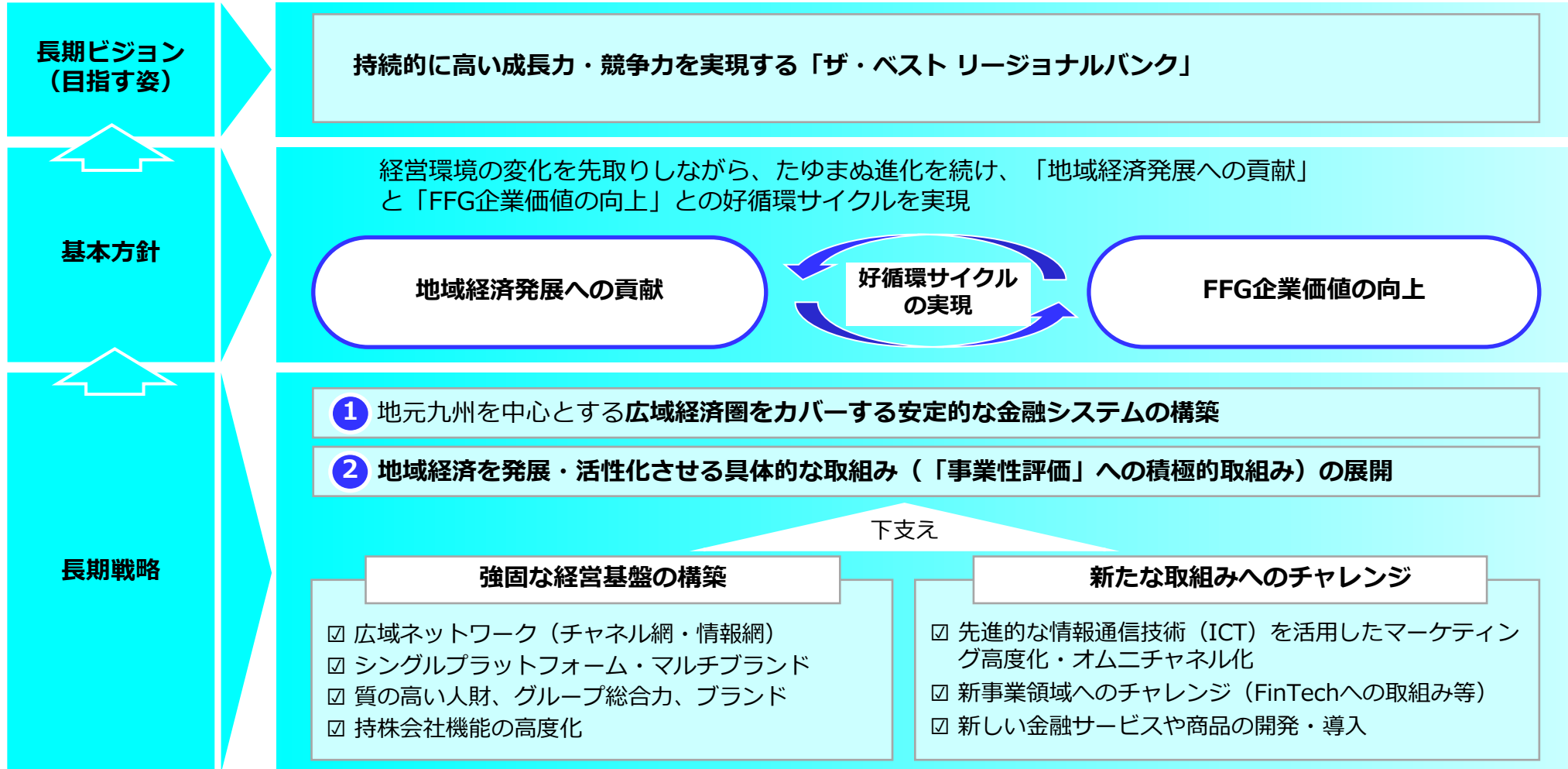
ふくおかフィナンシャルグループ
リスク統括部部长
福岡銀行リスク管理部部长
宮本 英二

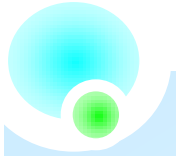


FFGが目指すビジネスモデル

□ FFGが目指すビジネスモデルは、「**強固な経営基盤の構築**」と「**新たな取組みへのチャレンジ**」を下支えとして、地元九州を中心とする「**広域経済圏をカバーする安定的な金融システムの構築**」と「**地域経済を発展・活性化させる具体的な取組み**」を主たるテーマとして10年後を見据えた長期戦略を展開し、「**地域経済発展への貢献**」と「**FFG企業価値の向上**」との好循環サイクルによって、**長期ビジョン**として掲げる「**ザ・ベスト リージョナルバンク**」の実現をグループ一丸となって目指していくというもの。

■ FFGが目指すビジネスモデル

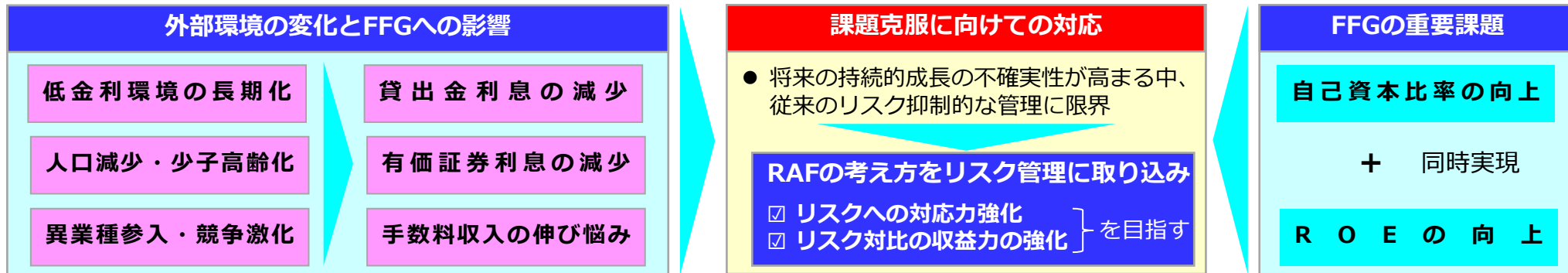




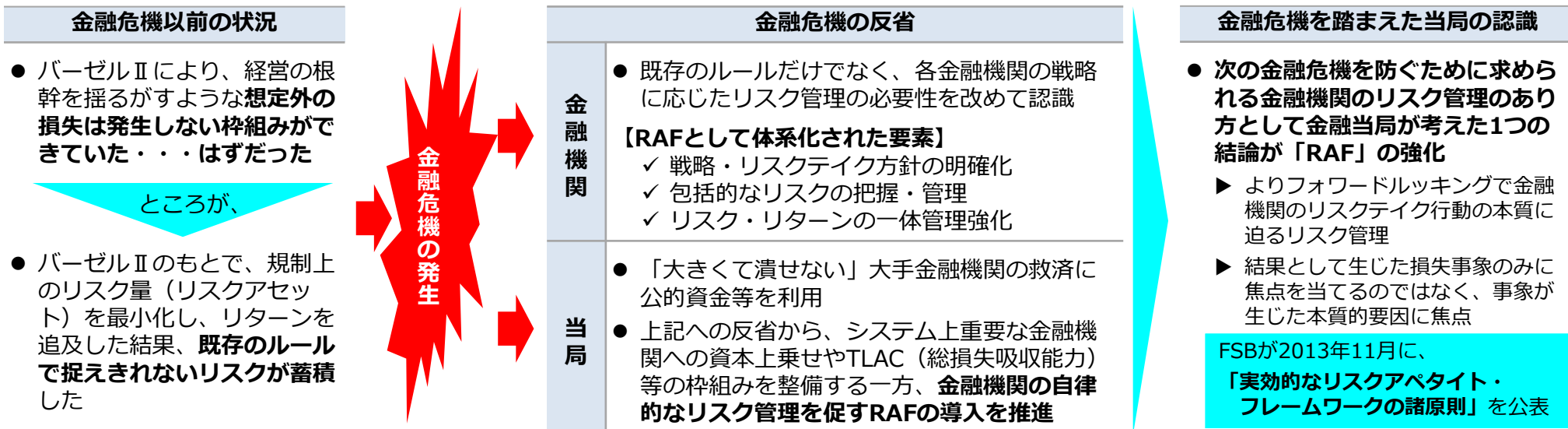
FFGのRAFの概要

- FFGでは、2015年度に次期中計のリスクマネジメント戦略を検討するに当たり、低金利環境の長期化等により将来の収益性低下が見込まれる中で、当社グループの重要課題である「自己資本比率の向上」と「ROEの向上」を実現するためには、従来のリスク抑制的な管理から、適切なリスクテイクによって収益増強を後押しする「攻めのリスク管理」への転換が必須であると考えた。
- そこで、「攻めのリスク管理」を実践するための手段として、金融危機以降、欧米の金融機関が導入・定着を目指していたRAFの考え方を自律的にリスク管理に取り込んで高度化を図ることとした。

■ FFGがRAF構築を目指した背景



■ グローバルにRAFが注目された背景



- RAFは、従来のバックワードルッキングな統合的リスク管理を進化させたフォワードルッキングな経営管理強化のための枠組み。
- RAFによるリスクアペタイト運営では、自らが目指すビジョンを実現するための指針や目標等を「リスクアペタイト」というモノサシで示し、その実績を常に点検しつつ、目指すビジョンの達成度合いを確認していく。
- その過程で環境やリスクの態様が変化した場合には、ストレステスト等によって影響度を検証し、軌道修正を図っていく。

■ リスク管理高度化の変遷

時期	リスク管理の枠組み	リスク管理の枠組みの概要
1980年代	ALM 進化	● 主に金利リスクや流動性リスクの観点から、資産・負債のバランスを考慮したバランスシート・コントロール手法が浸透
2000年代	統合的リスク管理 進化	● オペリスク等も含めて、銀行が抱える様々なリスクを統合的に捉え、リスクを自己資本の一定範囲内に抑制・コントロールする考え方が浸透
2009年以降 (金融危機以降)	リスクアペタイト・ フレームワーク (RAF)	● 金融危機時の多額の損失や金融危機後の収益性低下を背景に、単にリスクを抑制するのではなく、「どんなリスクを、どのようにとって収益を稼ぎ出すか」に考え方の中心が変化してきたため、経営管理・リスク管理をより包括的、かつ一体的に行う枠組みが必要となってきた

■ RAFと従来のALM・統合的リスク管理との違い

従来のALM・統合的リスク管理
～ バックワードルッキングな視点 ～

- 一定の関連付けはあるものの、別々に管理・議論

収 益

それぞれを別々に管理・議論することが多い

自 己 資 本

流 動 性

リ ス ク

- リスク管理面では、リスク資本配賦におけるVaRが主要なリスク認識ツール
- リスクを一定範囲内に抑制することに主眼

バージョンアップ

RAFによるリスクアペタイト運営
～ フォワードルッキングな視点 ～

- リスクアペタイトを起点に一体的に管理・議論

収 益

起 点

リ ス ク ア ペ タ イ ト

自 己 資 本

流 動 性

リ ス ク

- リスク管理面では、将来発生し得るリスクを分析するストレステストが主要なリスク認識ツール
- リスクを一定範囲内に抑制すると同時に、目標達成のためにとれるリスクはとるという視点が加わる

- FFGでは、前述の背景のもと、**2015年10月からRAFの考え方を取り込んだリスク管理高度化への取組みを開始した。**
- その後、リスク・ヒートマップによるリスクの予兆管理高度化、ストレステストによる経営計画の妥当性検証の開始、リスクアペタイト方針の新設、RORA（リスクアセット対比収益率）による貸出金取組目線の設定等を通じて、RAFの構築を進めてきた。
- 2018年度からの営業店を含めた全行展開によって、**FFGとしてのRAFが概ね整備できたため、2018年3月にFFGのRAFの概要をとりまとめ、リスクアペタイト・ステートメントとして文書化した**が、**現在も、実効性向上のための諸施策を検討・実施中。**

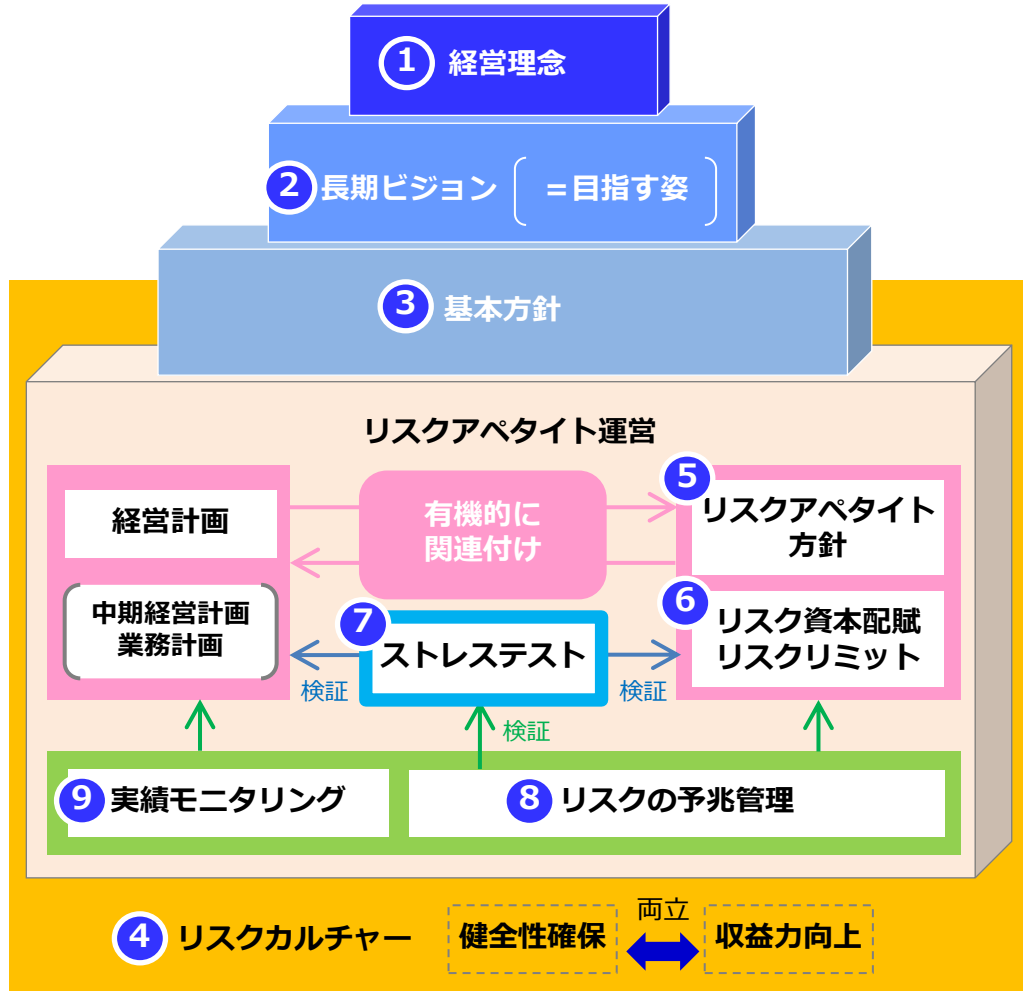
■ FFGのRAF構築・整備に向けたこれまでの取組み

時期	取組みの内容	時期	取組みの内容
2015年05月	● 次期中計のリスクマネジメント戦略策定に着手	2017年04月	● RORAを活用した採算管理強化の運用を開始
2015年10月	● RAFを取り込んだリスク管理高度化への取組開始	2017年09月	● リスクアペタイト方針を見直し・拡充
2015年11月	● リスクの予兆管理高度化と対象の拡充	2018年03月	● リスクアペタイト方針を見直し・拡充
2016年02月	● 次期中計のリスクマネジメント戦略を協議	2018年03月	● RORAを営業店業績表彰に取り込む方向性を決定
2016年03月	● 次期中計のリスクマネジメント戦略を決定	2018年03月	● リスクアペタイト・ステートメントを整備
2016年04月	● ストレステストによる経営計画の検証を開始	2018年04月	● RAF運営を経営企画/リスク統括部門共管に変更
2016年04月	● リスクアペタイト方針を新設	2018年07月	● RORA目標値の未達分析と取締役会等への報告
2016年08月	● リスクアペタイト方針を見直し・拡充	2019年02月	● コンプライアンス・リスクの取り込みを協議
2017年02月	● RORAを活用した採算管理強化を協議		
2017年03月	● リスクアペタイト方針を見直し・拡充		

◆ 2018年3月にリスクアペタイト・ステートメントを新設し、FFGのRAFとしての形は概ね整った。現在は、**リスクアペタイト運営の実効性向上のための諸施策を検討・実施中。**

- FFGでは、経営目標を達成するために自らが意図して引き受けるリスクの種類と量を「リスクアペタイト」として明確化し、このリスクアペタイトを起点として、経営管理やリスク管理を行う枠組みを「リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)」と定義している。
- RAFを整備することで、リスクテイクに対する考え方が明確化されるため、より多くの収益機会の追求と、より適切なリスクのコントロールが可能となる。

■ FFGのRAFの全体像



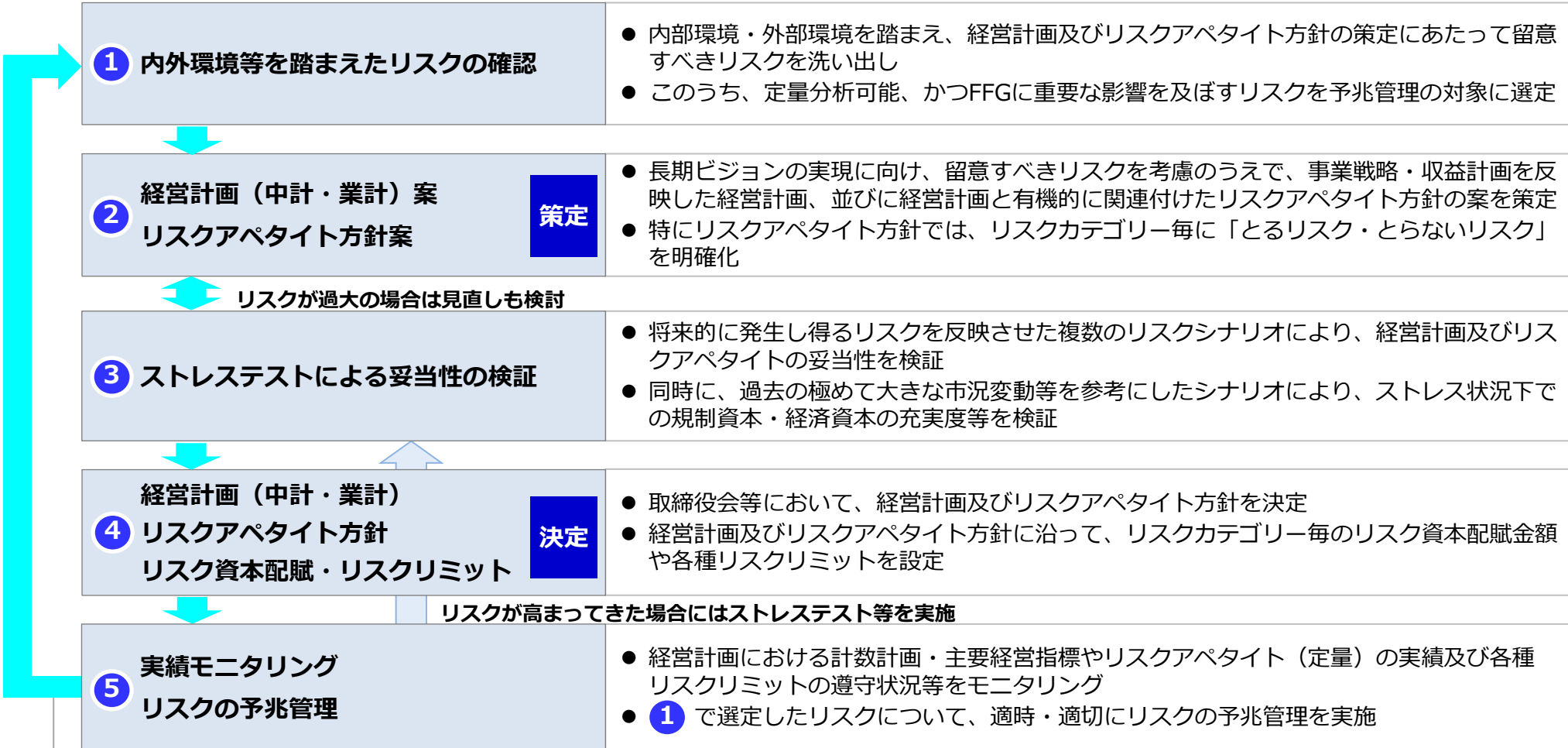
■ RAFにおける主要な要素の説明

①	経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ● 変化の中で、変わることのない“志” <ul style="list-style-type: none"> ▶ 高い感受性と失敗を恐れない行動力を持ち、未来志向で高品質を追求し、人々の最良な選択を後押しする、すべてのステークホルダーに対し、価値創造を提供する金融グループを目指す
②	長期ビジョン (= 目指す姿)	<ul style="list-style-type: none"> ● 持続的に高い競争力・成長力を実現する「ザ・ベスト リージョナルバンク」 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 高品質な金融サービスを提供することで、地域に貢献し、地域と共に発展するすべてのステークホルダーにとって最良の地域金融グループ
③	基本方針	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営環境の変化を先取りしながら、たゆまぬ進化を続け、「地域経済発展への貢献」と「FFG企業価値の向上」との好循環サイクルを実現
④	リスクカルチャー	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営の健全性を損なわない範囲で管理可能なリスクをとり、新たなチャレンジも通じて収益力を強化することで、将来的な経営環境の変化にも揺るがない強固な経営基盤と持続可能なビジネスモデルを確立
⑥	リスク資本配賦制度	<ul style="list-style-type: none"> ● 各リスクを可能な限り統一的な尺度 (VaR) で計量化し、そのリスク総量を経営体力の一定範囲内にコントロールする枠組み
	リスクリミット	<ul style="list-style-type: none"> ● 過大な損失を回避する、或いはリスクを一定範囲内に制御・コントロールする目的で設定する限度枠

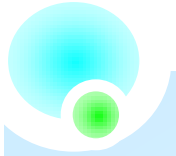
※ ⑤ ⑦ ⑧ ⑨ の各要素については後述

- FFGでは、経営計画やリスクアペタイト方針の策定にあたって事前に**留意すべきリスクを洗い出し、重要なリスクの選定**を行っている。
- **経営計画とリスクアペタイト方針は、洗い出した留意すべきリスクを考慮のうえで策定・決定**するが、これらは**有機的に関連付けて策定**しており、**ストレステストにより妥当性を検証のうえで決定**している。
- 期中は、**実績モニタリングを通じてリスクアペタイトに沿った運営状況を確認するとともに、重要なリスクの予兆管理**を実施している。

■ FFGのリスクアペタイト運営のプロセス



リスクアペタイト運営上の課題等を踏まえて、翌期の経営計画やリスクアペタイト方針を検討・策定

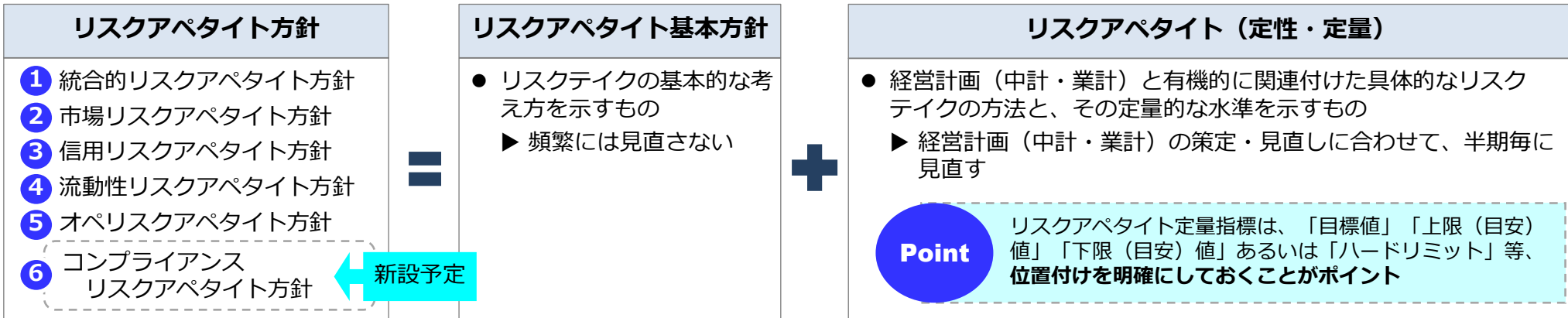


リスクアペタイト運営における個別要素の概要

- リスクアペタイト方針 **P. 10**
- ストレステスト **P. 11**
- リスクの予兆管理 **P. 17**
- 実績モニタリング **P. 18**

- リスクアペタイト方針は、リスクテイクに関する戦略を示すものであり、リスクカテゴリー毎に「とるリスク・とらないリスク」を明確化したもの。
- リスクアペタイト方針は、リスクカテゴリー毎のリスクテイクの基本的な考え方を示す「リスクアペタイト基本方針」と、具体的なリスクテイクの方法とその定量的な水準を示す「リスクアペタイト（定性・定量）」から構成される。

■ リスクアペタイト方針の構成



■ リスクアペタイト方針の具体例

「リスクアペタイト基本方針／リスクアペタイト（定性）」に該当する部分の記載例

- 格付 $\times\times$ を維持し得る範囲でリスクテイクを行い、収益力を高める。
- 資本の範囲内で、 $\times\times$ 地域を中心に信用集中リスクをテイクする。
- 期間利益確保のため、リスク管理能力を高めつつ、運用の多様化を進める。
- 不測の資金流出に備えて、最小限の国債投資を維持する。
- リスクプロファイルが不明確な投資は行わない。
- 顧客の信頼を失わないように顕在化した事件・事故等の再発防止と、潜在的なリスク事象の未然防止に努める。

※ 【出所】上記の記載例は、日本金融監査協会のセミナー資料から引用

リスクアペタイト（定量）の例

健全性	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 自己資本比率・普通株式等Tier I 比率 <input checked="" type="checkbox"/> ストレス後自己資本比率
収益性	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> ROE（自己資本利益率） <input checked="" type="checkbox"/> RORA（リスクアセット対比収益率）
流動性	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> LCR（流動性カバレッジ比率） <input checked="" type="checkbox"/> 外貨預貸金等ギャップ
その他	<ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 重要な事務リスクの発生件数 <input checked="" type="checkbox"/> リスク量、ポジション枠 等

- 金融機関を取り巻く外部環境が劇的に変化する中、FFGでは**ストレステストをビジネスモデルの持続可能性を評価する有効な手段と位置付けている。**
- FFGでは、「**自己資本の充実度評価**」、「**中計・業計のストレステスト**」、「**環境変化を踏まえたストレステスト**」、「**リバース・ストレステスト**」等の**ストレステストを実施し、リスクへの対応力強化を図っている。**

■ 主なストレステストの目的とシナリオ

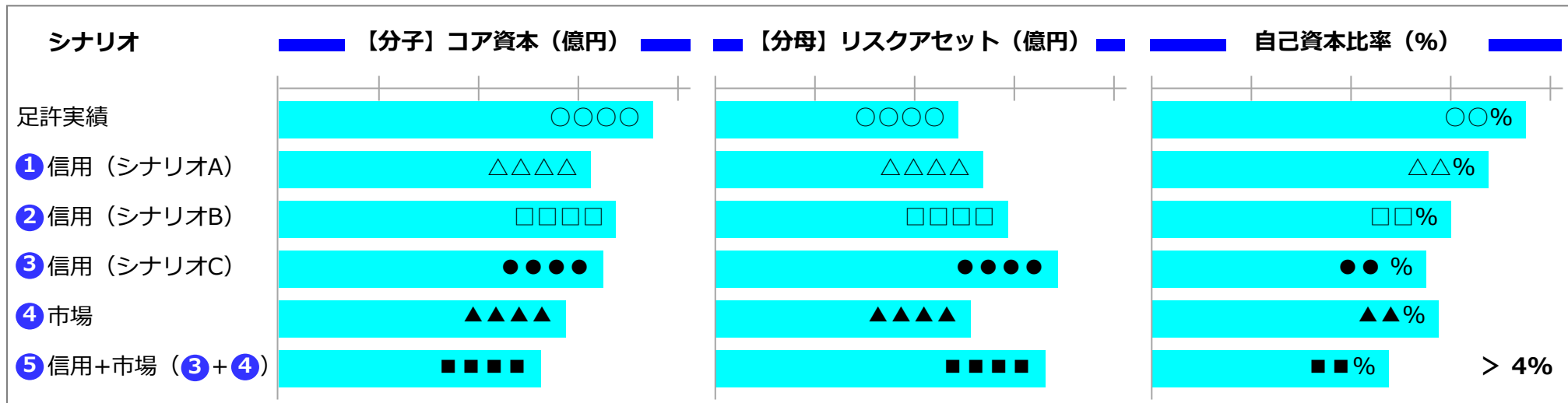
種類		目的	シナリオ
自己資本の 充実度評価	規制資本の充実度評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 極めて大きなストレスが発生した場合でも、バーゼル規制上の最低基準4%や普通株式等Tier I 比率4.5%を維持可能かを検証 	<ul style="list-style-type: none"> ● 過去最大の市場変動やリーマンショック時の信用悪化等を再現したバックワードルッキングなシナリオ
	経済資本の充実度評価	<ul style="list-style-type: none"> ● 極めて大きなストレスが発生した場合でも、想定外の損失を加えたリスク総量が自己資本の範囲内に収まるかを検証 	
中計・業計のストレステスト		<ul style="list-style-type: none"> ● 環境変化等に伴い、FFGの主要経営指標等* が計画値からの程度乖離する可能性があるかを把握することで、計画の妥当性を評価 *当期純利益、有価証券評価損益、自己資本比率等 	<ul style="list-style-type: none"> ● マクロ経済シナリオ等を参考にした、近い将来または中期的に懸念されるフォワードルッキングなシナリオ
環境変化を 踏まえた ストレステスト	リスクの高まりを受けた ストレステスト	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクヒートマップを活用したリスクの予兆管理において、顕在化の蓋然性が高まってきたリスクが経営指標等に及ぼす影響度を把握し、リスク耐性を評価 	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場環境等を考慮して個別に設定する仮想シナリオ ● マクロ経済シナリオによるフォワードルッキングなシナリオや特定のリスク顕在化の状況を考慮した仮想シナリオ
	特定のリスクイベントを 想定したストレステスト	<ul style="list-style-type: none"> ● 特定のリスクイベントが発生した場合のマクロ経済指標等の変化が主要経営指標等に及ぼす影響度を把握し、リスク耐性を評価 	
リバース・ストレステスト		<ul style="list-style-type: none"> ● 「深刻な経営状態」を定義し、それを引き起こすシナリオを逆算的に導出することで、ポートフォリオ特性を把握・確認、または導出したシナリオの発生可能性に照らして、リスク耐性を評価 	

- 規制資本の充実度評価では、過去データに基づく極めて大きな信用悪化・市場変動を再現したバックワードルッキングなシナリオを適用し、評価の時間軸「即時」で5本のシナリオ、時間軸「向後3年間」で1本のシナリオ（信用シナリオと市場シナリオの同時発生）によって、自己資本比率がバーゼル規制上の最低基準4%や普通株式等Tier I 比率4.5%を維持可能かを検証している。
- 規制資本の充実度評価について、次回の実施時からオペリスクのストレス時損失も取り込む予定。

■ シナリオの概要

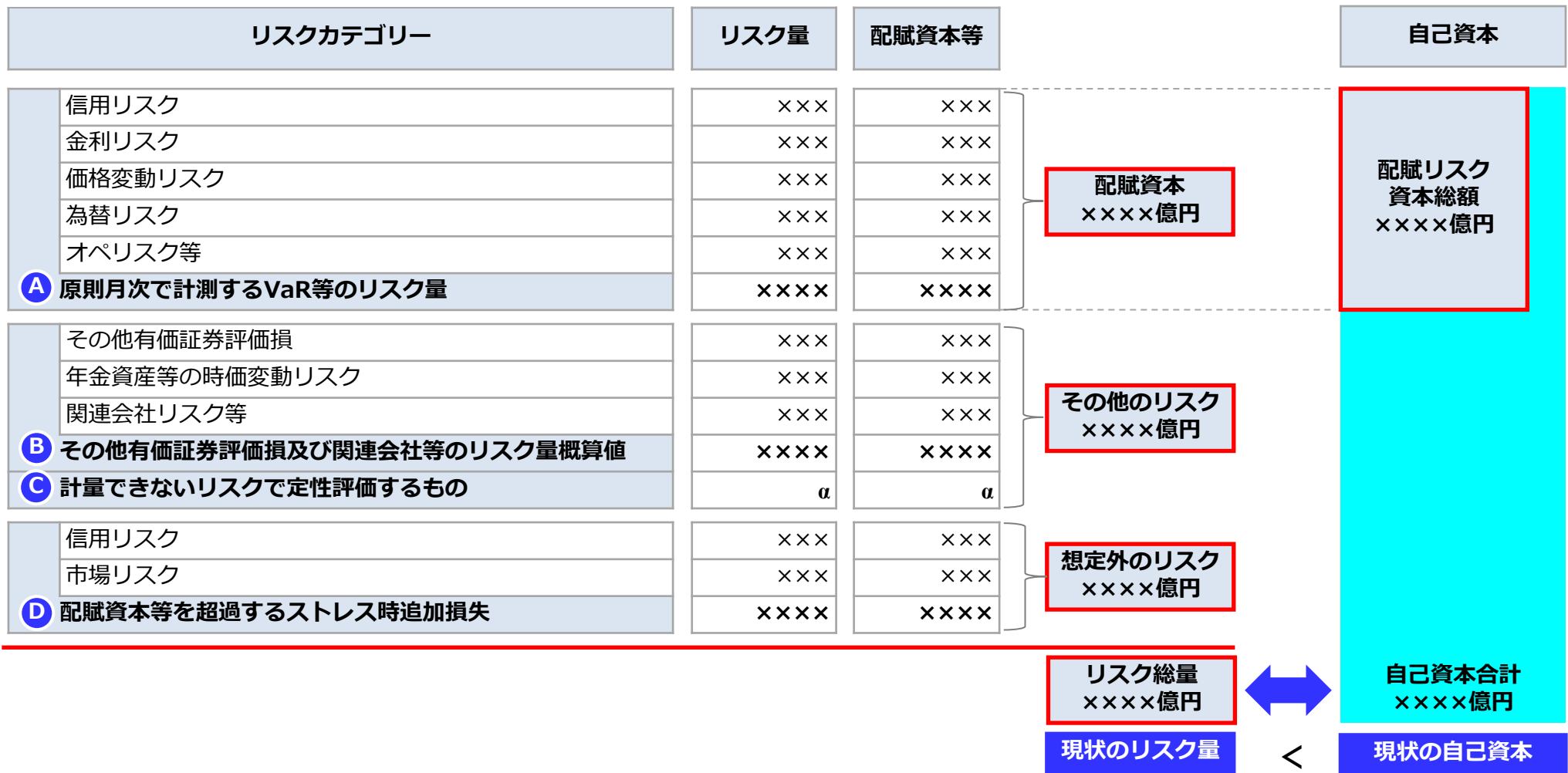
カテゴリー	シナリオの概要
① 信用（シナリオA）	▶ 過去の最大信用損失を参考にしたシナリオ
② 信用（シナリオB）	▶ バーゼル告示の「緩やかな景気後退期」における信用リスクの悪化を想定したシナリオ
③ 信用（シナリオC）	▶ ②のシナリオからストレスの度合いを一定程度増加させたシナリオ
④ 市場	▶ 金利・株価・為替相場等において過去の極めて大きな市場変動（変動幅または変動率）が実現するシナリオ
⑤ 信用+市場（③+④）	▶ 信用リスクのうち①～③の最も厳しいシナリオと④の極めて大きな市場変動が同時に実現するシナリオ

■ 規制資本の充実度評価のイメージ ～即時～



- 規制資本の充実度評価の「即時」のうち、「信用最大損失と市場損失の合計額」をストレス時最大損失として、リスク資本配賦制度に基づく経済資本の充実度を評価している。
- **A**～**C**のリスクに、**D**のストレス時追加損失を加えたリスク総量が自己資本の範囲内にあり、経済資本の充実度に問題がないことを半期毎のリスク資本配賦時に確認している。

■ 経済資本の充実度評価のイメージ



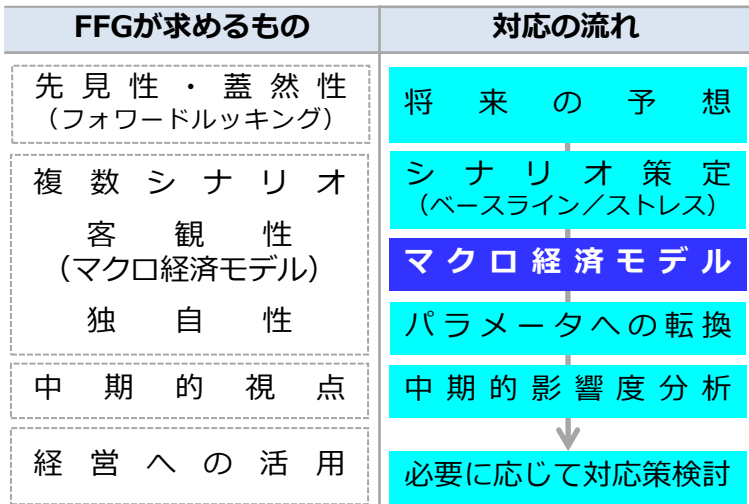
- FFGでは、中計・業計策定時に、メインシナリオのほか、2本のリスクシナリオを用いて主要経営指標への影響度分析を実施している。
- リスクシナリオは、計画策定時の内外環境に照らし比較的蓋然性の高いと考えられるフォワードルッキングなシナリオを採用している。
- リスクシナリオによる影響度分析の結果、リスクが過大と判断した場合、計画値の見直しを検討する枠組みとしている。

■ リスクシナリオによる主要経営指標への影響度分析のイメージ

区分	シナリオ説明／指標	年度	主要経営指標への影響					
			有価証券評価損益	当期純利益	ROE	自己資本比率		
メインシナリオ	<ul style="list-style-type: none"> 物価上昇圧力も高まらず、長短金利ともに足許水準から概ね横這いで推移・・・。 	適用	▲▲▲▲年度	▲▲▲	▲▲▲	▲.▲%	▲.▲%	
	●●●●年度		●●●	●●●	●.●%	●.●%		
	■●●●年度		■●●	■●■	■.■%	■.■%		
	足許水準		○.○%	○.○%	○○○○円	...		
	▲▲▲▲年度		▲.▲%	▲.▲%	▲▲▲▲円	...		
リスクシナリオ①	<ul style="list-style-type: none"> 世界景気減速を背景に日本も景気が急減速。日銀が追加緩和に踏み切り、マイナス金利が拡大・・・。 	適用	▲▲▲▲年度	▲▲▲	▲▲▲	▲.▲%	▲.▲%	
	●●●●年度		●●●	●●●	●.●%	●.●%		
	■●●●年度		■●●	■●■	■.■%	■.■%		
	足許水準		○.○%	○.○%	○○○○円	...		
	▲▲▲▲年度		▲.▲%	▲.▲%	▲▲▲▲円	...		
リスクシナリオ②	<ul style="list-style-type: none"> 日本の財政健全化の遅れに対する懸念が高まり長期金利が大きく上昇・・・。 	適用	▲▲▲▲年度	▲▲▲	▲▲▲	▲.▲%	▲.▲%	
	●●●●年度		●●●	●●●	●.●%	●.●%		
	■●●●年度		■●●	■●■	■.■%	■.■%		
	足許水準		○.○%	○.○%	○○○○円	...		
	▲▲▲▲年度		▲.▲%	▲.▲%	▲▲▲▲円	...		

- FFGでは、環境変化を踏まえたストレステストの1つとして、マクロ経済ストレステストを実施している。
- このストレステストでは、「近い将来に発生し得るかもしれない事象」を想定したフォワードルッキングなシナリオが顕在化した場合の中期的な影響度分析として向後3年間の主要経営指標にどの程度の影響が及ぶかを把握し、ポートフォリオのリスク耐性の評価等を行っている。ストレステストの結果を受けて必要と判断した場合には、対応策を検討する枠組みとしている。

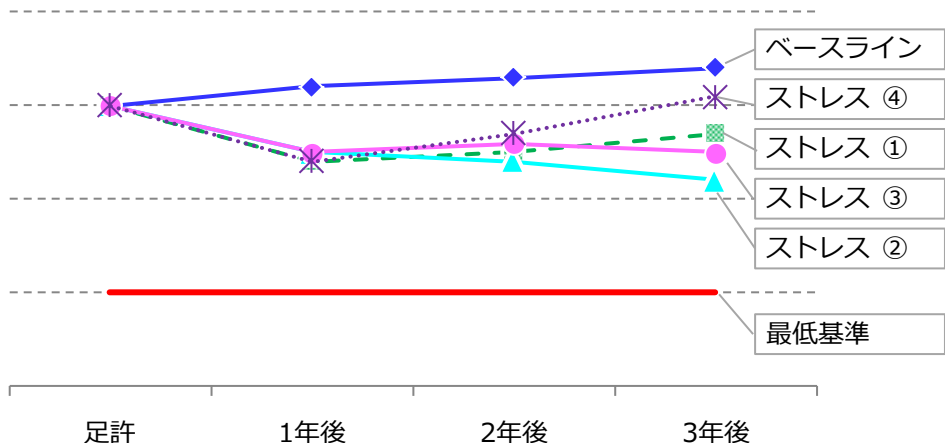
■ マクロ経済ストレステストの流れ



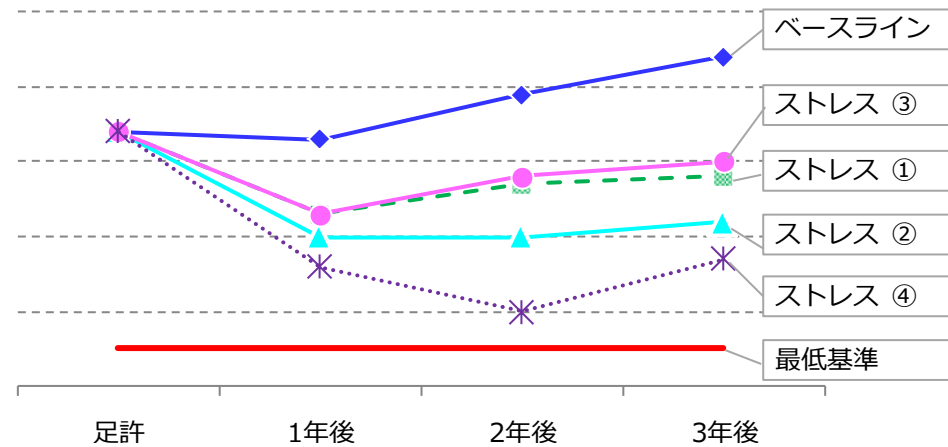
■ ストレスシナリオ顕在化時の影響度のイメージ

		ベースライン			ストレス ①			ストレス ④	
		1年目	2年目	3年目	1年目	2年目	3年目	2年目	3年目
シナリオ	(単位：億円、%、pt)								
	GDP	+△.△%	+△.△%	+△.△%	▲△.△%	▲△.△%	▲△.△%	▲△.△%	▲△.△%
	円長期金利	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%	●.●%
	株価 (Topix)	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt	◆◆◆pt
	地価下落率	±0.0%	±0.0%	±0.0%	▲□.□%	▲□.□%	▲□.□%	▲□.□%	▲□.□%
純利益 (P/L)		+○○	+○○	+○○	+○○	+○○	+○○	+○○	+○○
	ベースライン比	-	-	-	▲○○	▲○○	▲○○	▲○○	▲○○
有価証券評価損益		+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇	+◇◇
	ベースライン比	-	-	-	▲◇◇	▲◇◇	▲◇◇	▲◇◇	▲◇◇

【図①】 国内基準の自己資本比率

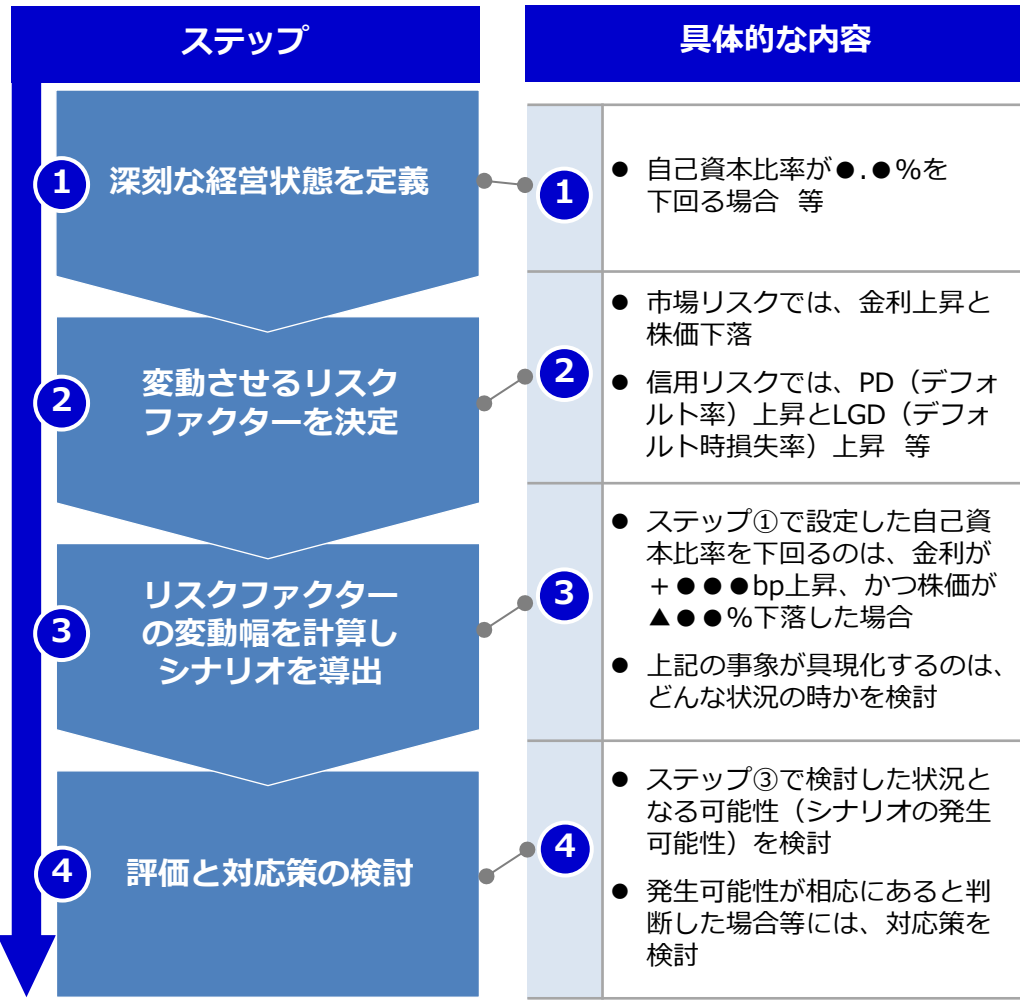


【図②】 国際統一基準の普通株式等Tier I 比率



- FFGでは、自己資本の充実度評価と同時に、市場リスク及び信用リスクのリバース・ストレステストを実施している。
- リバース・ストレステストでは、市場リスクは「金利上昇」と「株価下落」を、信用リスクは「債務者の信用力の低下（PD要因）」と「保全・回収率の低下（LGD要因）」をリスクファクターとして、ポートフォリオのリスク耐性の評価等を行っている。
- ストレステストの結果として導出したシナリオの発生可能性が相応にあると判断した場合等には、対応策を検討する枠組みとしている。

■ リバース・ストレステストの流れのイメージ



■ リバース・ストレステストの実施例

☑ 市場リスクファクター変動時の自己資本比率

		金利			
		変動なし	+○○○bp	+△△△bp	+□□□bp
株 価	変動なし	●.●%	○.○%	△.△%	□.□%
	▲○○%	○.○%	○.○%	△.△%	□.□%
	▲△△%	△.△%	△.△%	□.□%	◇.◇%
	▲□□%	□.□%	□.□%	◇.◇%	×.×%

✓ ステップ①で設定した自己資本比率を下回る水準 ←

☑ 信用リスクファクター変動時の自己資本比率

変動なし	リーマンショック時と比較した信用ショック倍率			
	1倍	○倍	△倍	□倍
●.●%	△.△%	□.□%	◇.◇%	×.×%

✓ ステップ①で設定した自己資本比率を下回る水準 ←

- ポートフォリオのリスク耐性を評価する場合、市場リスクのみや信用リスクのみで評価する、市場リスクと信用リスクを組み合わせるという方法のどちらもあり得る。
- 組み合わせる場合、例えば、リーマンショック級の信用リスクの顕在化と同時に、市場リスクで大幅な金利上昇と株価下落が発生するという想定を置く等の方法が考えられる。

- FFGでは、留意すべきリスクとして洗い出したもののうち、定量分析可能、かつ重要なリスクを対象として、**リスクヒートマップによるリスクの予兆管理を実施**している。
- リスクの予兆管理の目的は、「**FFGが留意すべきリスクの高まりを迅速に把握すること**」「**顕在化の蓋然性が高く、かつ影響が大きなリスクに対して早期に具体的な対応策の検討・実施に繋げ、FFGが被る影響を最小限に止めること**」である。

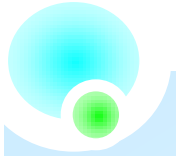
■ リスクヒートマップによる予兆管理の運営プロセス

ステップ	具体的な内容
1 重要なリスクを定義	1 <ul style="list-style-type: none"> ● 留意すべきリスクのうち、定量分析可能、かつ重要なリスクをリスクの予兆管理の対象に選定
2 指標選定・モニタリング	2 <ul style="list-style-type: none"> ● 各リスクの状況を把握できる予兆管理指標を選定し、リスクヒートマップを活用してモニタリング
3 リスクの高まりを把握	3 <ul style="list-style-type: none"> ● 複数の予兆指標が「過熱」を示す等、予兆管理指標の動向からリスクの高まりを把握
4 リスク顕在化の蓋然性を判断	4 <ul style="list-style-type: none"> ● 把握したリスクについて、外部環境や内部環境に照らしてリスク顕在化の蓋然性を判断
5 影響度分析・評価と対応策の検討	5 <ul style="list-style-type: none"> ● リスク顕在化の蓋然性が高いと判断した場合には影響度分析を実施 ● 影響度分析の結果、影響が相応に大きいと判断した場合には対応策を策定
6 対応協議・対応策実施	6 <ul style="list-style-type: none"> ● 策定した対応策の実施について、ALM委員会等で協議、対応策を実施

- リスクアペタイト定量指標は、月次で実績値をモニタリングのうえでALM委員会や取締役会に報告している。
- モニタリングにおいては、各リスクアペタイト定量指標の設定値に対する実績値の評価を行い、足許の立ち位置を確認する。設定値と実績値の乖離が大きい場合等には、原因を究明のうえで対応策を検討・実施していく枠組みとしている。

■ リスクアペタイト定量指標の実績モニタリングのイメージ

カテゴリー	リスクアペタイト定量指標		設定値	位置付け	実績		評価	評価に関するコメント	
					●月				
統合的リスク	自己資本比率		■.■%	目標値	●.●%		△	▶ 各指標毎に、評価のコメントを記載	
	ストレス後自己資本比率		■.■%	下限目安	●.●%		○		
	ROE		■.■%	目標値	●.●%		△		
市場リスク	金利	アウトライヤー比率	■.■%	上限目安	●.●%		○		
		10BPV	円建債券	▲■■■億円以内	アラーム	▲●●			○
			外貨建債券	▲■■■億円以内	アラーム	▲●●			○
	価格変動	市場系ファンド残高	■■億円以下	リミット	●●		○		
	為替	為替持高	■■百万ドル以下	リミット	●●		○		
信用リスク	事業法人全体のRORA		■.■%	目標値	●.●%		×		
	信用系ファンド残高		■■億円以下	上限目安	●●		○		
流動性リスク	流動性カバレッジ比率 (LCR)		■■%以上	下限目安	●●%		○		
	日次ギャップ		▲■■■億円以内	リミット	+●●		○		
	外貨預貸金等ギャップ		+■百万ドル以上	下限目安	+●●		○		
オペリスク	重要な事務リスク事象発生件数		■■件以下	上限目安	●●		○		



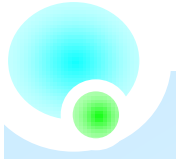
リスクアペタイト・ステートメントの構成

- FFGのRAFを明示する文書として、**リスクアペタイト・ステートメント（RAS）**を整備している。
- RASは、「RAFの基本事項」と「リスクアペタイト方針」から構成される。「基本事項」には、RAFの定義と全体像、リスクアペタイト運営のプロセスをはじめ、リスクアペタイト運営で重要な位置付けとなる項目の概要を、「リスクアペタイト方針」には、最新のリスクカテゴリー毎の方針そのものを記載している。

■ RASの構成と概要

章	内容	記載項目	概要
第1章	RAFの基本事項	① RAFの定義と全体像	● FFGとしてのRAFの定義と、RAFの全体像を説明
		② リスクアペタイト運営のプロセス	● 内外環境等を踏まえたリスクの確認から、実績モニタリングおよびリスクの予兆管理に至る一連の運営プロセスを説明
		③ 内外環境等を踏まえたリスクの確認	● 足許の環境を踏まえてリスクを洗い出し、リスクの予兆管理の対象リスクを選定
		④ リスクアペタイト方針の概要	● リスクアペタイト方針の構成と考え方を説明
		⑤ リスク資本配賦とリスクリミットの概要	● 統合的リスク管理の枠組みで運営するリスク資本配賦制度と、それと整合的に設定するリスクリミットの概要を説明
		⑥ ストレステストの概要	● ビジネスモデルの持続可能性を評価する有効な手段と位置付けるストレステストの概要を説明
		⑦ リスクの予兆管理の概要	● リスクヒートマップによるリスクの予兆管理の運営プロセスを説明
第2章	リスクアペタイト方針	① 統合的リスクアペタイト方針	● リスクカテゴリー毎に整理した「リスクアペタイト基本方針」および「リスクアペタイト（定性・定量）」を記載
		② 市場リスクアペタイト方針	
		③ 信用リスクアペタイト方針	
		④ 流動性リスクアペタイト方針	
		⑤ オペリスクアペタイト方針	
		⑥ コンプライアンスリスクアペタイト方針	

← 新設予定



RAFの導入効果と今後の課題

□ RAF構築に向けた取組みを開始して以降、直近までにいくつかの効果を確認できているが、今後もRAFに基づくリスクアペタイト運営の実効性向上のための諸施策を継続的に検討・実施していく必要があると考えている。

■ RAF導入の効果

1 リスク対比の収益性に対する意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ● 特に、貸出金のリスクアペタイト定量指標としてRORA（リスクアセット対比収益率）による採算目標値を設定以降、リスク対比の収益性に対する意識がより高まった ● 審査部門等から案件取組みの判断基準が明確になったとの声が聞かれるようになった
2 リスクアペタイトを起点とした議論の浸透	<ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣との協議においても、リスクアペタイトを起点とした議論や取組判断が確実に浸透してきた
3 リスクテイク方針の明確化への取組みの進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 本部各部に対して定期的にリスクアペタイト運営の評価を依頼、その内容に基づく議論を通じて、リスクテイク方針をより明確化しようとする取組みが進展してきた
4 リスク管理能力の向上に対する意識の高まり	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク管理部門がリスク管理能力を向上させると、フロント部門による収益機会が拡大するという前向きな意識が高まった

■ 今後の課題 ～RAFの実効性向上のための取組み～

1 収益管理の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ● リスク対比の収益性向上に資する具体的なアクションに繋げるため、商品別や部門別等の収益管理をより実態に近く、かつ信頼性の高いものに高度化する対応に着手
2 非財務リスクの取り込み強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 定量化が難しい非財務リスクの取り込みは、RAFの真価を問う重要な課題 ● コンプライアンス・リスクに対しては、2019年度からリスクアペタイトを設定する予定
3 リスクとリターン双方のフォワードルッキングな評価の強化	<ul style="list-style-type: none"> ● 内外環境の変化に対してより柔軟に対応できるRAFを目指し、リスクとリターンの双方をフォワードルッキングに評価したうえで戦略の見直しに繋げていく態勢を強化する必要 ● 対応として、将来預貸金残高推計や有価証券管理システムの再構築等に取り組み
4 重要な戦略リスクの評価方法の確立	<ul style="list-style-type: none"> ● 例えば、デジタル戦略の拡大といったB/Sに現れない戦略リスクの影響の評価が十分でないため、こうした重要な戦略リスクの評価方法を確立することが課題

- RAFの究極の目標は、リスク対比リターンの向上にあり、適正なリスクテイクのもとでリターンを最大化させることである。
- FFGでは、2017年4月から各子銀行の融資案件審査において「総合採算RORA」による採算目線を導入、リスクアペタイト定量指標として目標値を設定する等、RORAを採算管理のモノサシとして活用している。
- RORAは、当社の重要課題である「自己資本比率の向上」と「ROEの向上」の同時実現に有効な手段であり、営業店向け研修等の情宣活動を通じて定着化を図っている。

■ RORA (Return On Risk Asset) とは

- RORAは、自己資本比率規制上のリスクアセットに対する収益率を示すリスク・リターン指標
- RORAは、「収益 ÷ リスクアセット」で算出されるが、「自己資本比率 × ROE」に概ね等しい
- 自己資本比率とROEを同時に向上させるには、RORA水準の上げが有効な手段

$$\text{RORA} = \frac{\text{収益}}{\text{リスクアセット}} = \frac{\text{自己資本}}{\text{リスクアセット}} \times \frac{\text{収益}}{\text{自己資本}} = \text{自己資本比率} \times \text{ROE}$$

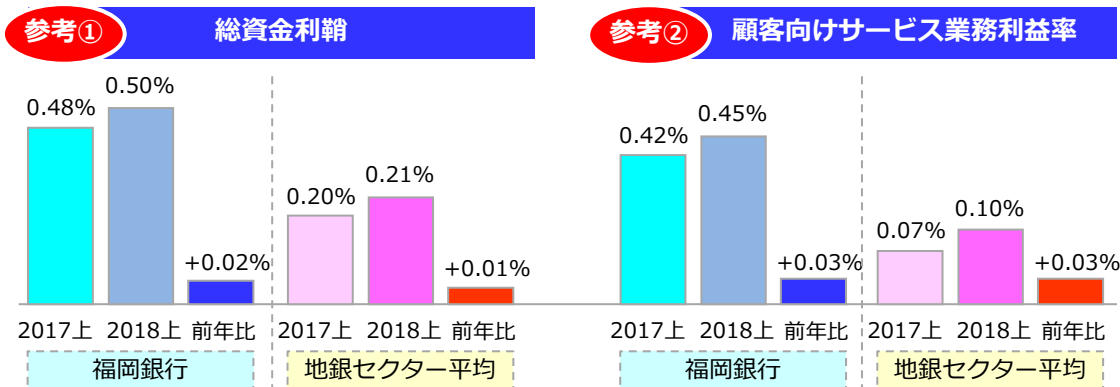
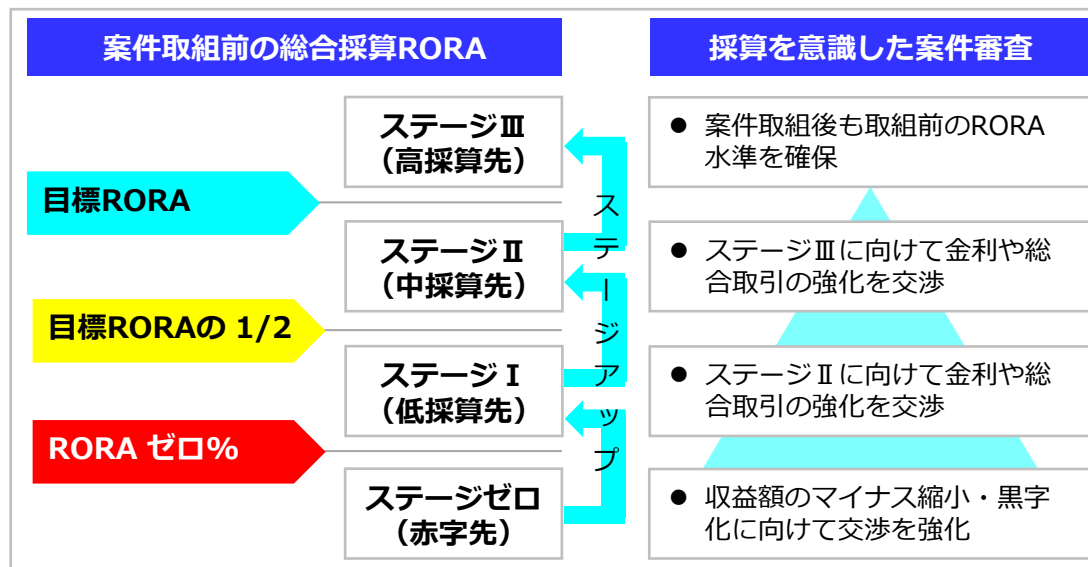
■ 総合採算RORA

$$\text{総合採算 RORA} = \frac{\text{総合取引にかかる収益}}{\text{リスクアセット}}$$

総合取引にかかる収益 = スプレッド収益 + 役務収益 - 経費 - 信用コスト

リスクアセット = 与信残高 × リスクウェイト

■ 総合採算RORAを活用した採算管理の運用フローのイメージ

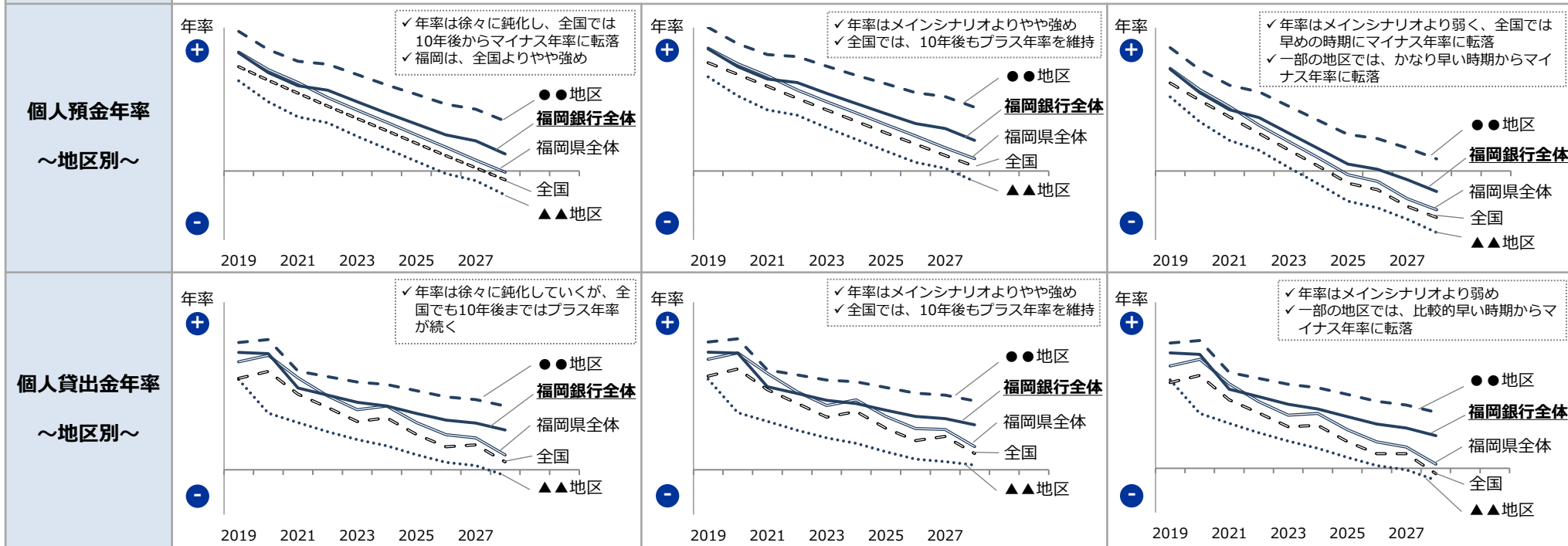


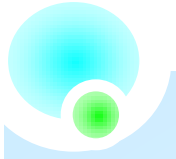
- FFGでは、少子高齢化や人口減少に伴う預貸金残高の減少という「将来の不透明要素を見える化することは、将来の収益性を把握するうえで重要」と考え、コンサルの力を借りて将来預貸金残高推計モデルを構築した。
- マクロ経済環境の前提次第で将来残高推計値は変化し得るが、今後、モデルによる推計結果を店舗戦略やALM等に活用していく予定。

福岡銀行の県内個人預貸金残高の地区別年率の推計イメージ

シナリオ	メインシナリオ 【前提】日本経済は緩やかな成長が継続			楽観シナリオ 【前提】日本経済は高めの成長が継続			悲観シナリオ 【前提】日本経済の成長が停滞		
	足許	向後5年間	向後5~10年間	足許	向後5年間	向後5~10年間	足許	向後5年間	向後5~10年間
経済指標	GDP成長率	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%
	CPI上昇率	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%	+0.0%
	TOPIX	0,000pt	0,000pt	0,000pt	0,000pt	0,000pt	0,000pt	0,000pt	0,000pt
	円長期金利	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

人口推計 国立社会保障・人口問題研究所による「出生率中位・死亡率中位」の地区別人口推移予想





RAF構築・整備に当たっての留意点

- 実効的なRAFの整備は、時間のかかる息の長い取組み。自行としてどんなRAFを目指すのか、それを実現するためには何が必要かを整理し、まずは部分的（有価証券投資といった一部カテゴリーに限定したリスクテイク方針の明確化等）にでも始めてみる価値はある。
- その際、RAFの主な要素は既存の統合的リスク管理の枠組みと重複するものも多いため、既存の枠組みを最大限利用し、不足する要素に追加対応するという方法をとれば、効率的にRAFの構築ができる。
- 但し、RAFという枠組みの形ができたとしても、その枠組みが実効的に機能しなければ意味がない。従って、枠組みの形ができた後は、実効性を高めるために試行錯誤を繰り返していく努力が必要と考える。

■ RAF構築・整備に当たっての留意点

留意点	具体的説明
1 まずは現状を整理し、自行としてどんなRAFを目指すのかを決める 現状整理と目標設定が重要	<ul style="list-style-type: none"> ● 実効的なRAFの整備は、時間のかかる息の長い取組み ● 従ってまずは、現状の課題等を整理のうえ、当面の目標としてどこまでの対応を目指すのかを決めて、構築・整備に着手すると効率的
2 最初からハードルを上げ過ぎず、できるところから始める 自行の実情等を考慮した現実的な取組み	<ul style="list-style-type: none"> ● 最初から完全な形を目指すのではなく、自行の実情や優先課題を考慮して、必要性の高いものから順次対応する ● リスクテイク方針の明確化は、RAFの重要な要素。例えば、有価証券投資といった一部カテゴリーに限定した方針の明確化からでも始めてみる価値はある
3 フロント部門の協力がないとRAFは機能しない フロント部門との十分なコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ● 特に、リスクテイク方針の明確化（≒ リスクアペタイトの設定）については、フロント部門が納得していないと有効に機能しないため、フロント部門とは事前に十分な議論が必要
4 既存の統合的リスク管理の枠組みの要素を最大限利用する 既存の枠組みを最大限に利用	<ul style="list-style-type: none"> ● RAFの主な要素は、既存の統合的リスク管理の枠組みと重複するものが多いため、それらを最大限に利用するとよい ● また、リスクアペタイト定量指標には、銀行勘定の金利リスク基準（IRRBB）や流動性カバレッジ比率（LCR）等の規制値も利用できる
5 RAFという枠組みの形ができたなら、実効性を高めるために不断の努力をする 実効性向上のための試行錯誤が必須	<ul style="list-style-type: none"> ● RAFという枠組みの形ができたとしても、枠組みが実効的に機能しないと意味がない ● 従って、枠組みの形ができた後は、RAFの実効性を高めるために試行錯誤を繰り返していく不断の努力が必要

- 本資料内容の無断転載・複製はご遠慮ください。
- 本資料に記載されている情報の正確性については万全を期しておりますが、ふくおかフィナンシャルグループおよび福岡銀行は、利用者が本資料の情報をを用いて行う一切の行為について、何ら責任を負うものではありません。

あなたのいちばんに。

