



BANK OF JAPAN

ガバナンス・ワークショップ

対談要旨

2019年3月

2019年3月13日開催 ガバナンス・ワークショップ

対談要旨

「今、金融機関に何が求められているのか

～ リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)構築の意義 ～」

(話し手)

金融庁 長官
遠藤 俊英 氏



(聞き手)

日本銀行金融機構局
金融高度化センター企画役
碓井 茂樹

1. 新しい金融行政方針について

(碓井)

本日は、金融庁長官の遠藤様にお越しいただきました。遠藤様には、2015年4月、日本銀行としてはじめてガバナンスをテーマとする金融高度化セミナーを開催したとき、ご登壇を頂きました。ご多忙なところ、本日のガバナンス・ワークショップにも、ご登壇をいただきまして、誠にありがとうございます。

さっそくですが、遠藤様には「今、金融機関に何が求められているのか — リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義—」と題しまして、お話をうかがいます。

皆様にお配りしました資料には、昨年、公表された「金融行政方針」（主なポイント）が添付されています。この金融行政方針には「変革期における金融サービスの向上に向けて」というタイトルが付けられ、7つの取り組みが具体的に掲げられています。

金融を取り巻く環境が大きく変化するなかで、金融行政のあり方も変わってきました。新しい禁輸行政方針を読みますと、今後も、金融サービスの向上を目指して、金融行政は変わっていくのだという決意が伝わってまいりました。

また、同時に、金融機関の経営やビジネスモデルも大きく変わる必要があるとのメッセージも込めて書かれているように感じられたところです。

では、遠藤様に、まずおうかがいします。新しい「金融行政方針」を通じてとくに強調したかったポイントは何でしょうか。また、今の金融機関に求められていることは何でしょうか、お聞かせいただければと思います。

▽「金融行政方針」（主なポイント） 1、2 頁

**変革期における
金融サービスの
向上にむけて**

金融行政のこれまでの実践と今後の方針(平成30事務年度)
平成30年9月 金融庁

変革期における金融サービスの向上にむけて

金融を取り巻く環境変化

- ・ デジタルライゼーションの加速
- ・ 人口減少・高齢化の進展
- ・ 低金利環境の長期化

**金融サービスの向上に向けた
「金融育成序」としての
7つの取組み**

金融行政の目的

- ・ 安定的な資産形成
- ・ 企業・経済の持続的成長
を通じた国民の厚生増大

1. デジタルライゼーションの加速的な進展への対応 ～金融デジタルライゼーション戦略～
2. 家計の安定的な資産形成の推進
3. 活力ある資本市場の実現と市場の公正性・透明性の確保
4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保 ～経営者の役割とガバナンス～
5. 顧客の信頼感・安心感の確保 ～金融機関の行為・規律に関する課題～
6. 世界共通の課題の解決への貢献及び当局間のネットワーク・協力の強化
7. 金融当局・金融行政運営の改革

(遠藤氏)

添付の「金融行政方針」の副題をみていただくと、「これまでの実践と今後の方針」と記載がある通り、昨事務年度の振り返りの「金融レポート」と、それを踏まえた今事務年度の「金融行政方針」を合体した形になっています。

そもそも金融行政というのは、毎年、新しいことをトピック的に行うものではなく、常に PDCA を回しながら前事務年度の実践の上に立って、今年は何を改善したら良いのか、何を積み上げていけば良いのか、を議論しながら進めてくものだと考えています。それを文書として示すため、今回、「これまでの実践と今後の方針」という形で金融行政方針をまとめました。

今事務年度の金融行政方針として、直接金融、間接金融を含め、7つの分野に関する方針を掲げました。本日、お集まりの皆様のご関心は、リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) にあると思います。

RAF に関しては、添付の「金融行政方針」(主なポイント)の9ページ「金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保—経営者の役割とガバナンス」に記載があります。

ここ数年、金融庁は、金融機関のビジネスのあり方に関して、やや僭越ではありますが、さまざまな問題提起をしてきました。たとえば、「取引先企業の事業性評価をしましょう」とか、「Creating Shared Value を経営理念に掲げて事業展開をしてはどうでしょうか」など、広く言えば、経営戦略に係る問題提起をしてきました。

金融庁内で議論を重ねるうち、経営戦略を「地に足をつけた」形で展開するためには、組織が全体としてきちっとしている必要があるのではないか、経営者と役職員のモノの考え方がしっかりしている必要があるのではないか、それを支えるガバナンスの態勢整備が重要なのではないかと考えるに至りました。

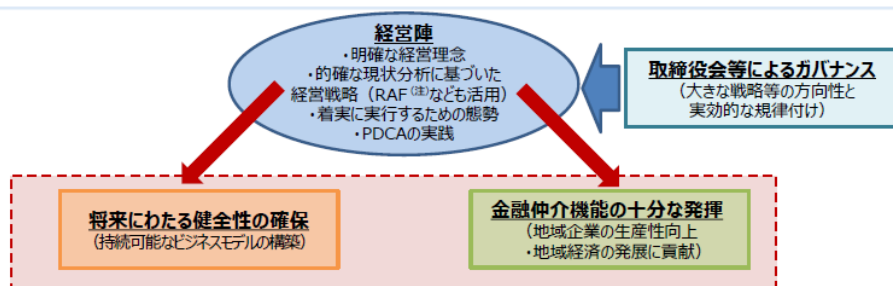
金融庁としては、経営陣がどのような経営理念を掲げ、どのような経営戦略を立て、どのような態勢を整備して、PDCA を回しながら、経営理念、経営戦略を見直しているのか。執行側の経営陣だけではなく、社外取締役を含め、取締役会でどのような議論を行っているのか。経営理念や戦略が営業店の現場にしっかりと浸透しているのかなど、さまざまな階層の方々と対話をしながら各金融機関の経営の全体像を把握していこうと考えています。そうした思いを込めて RAF の構築を含むガバナンスに関する政策を打ち出しているわけです。

▽金融行政方針（主なポイント） 9 頁

4. 金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保(2) ～経営者の役割とガバナンス～

(1) 地域金融機関

- 地域金融機関が、**安定した収益と将来にわたる健全性を確保し、金融仲介機能を十分に発揮**することを通じて、地域企業の生産性向上、ひいては地域経済の発展に貢献していくためには、**経営陣による適切な経営戦略の策定・実行と取締役会等によるガバナンスの発揮**が重要。また、このような持続可能なビジネスモデルの構築にあたっては、**時間軸を意識して取り組む**ことが必要



(注) RAF: Risk Appetite Framework

- 将来にわたる健全性が維持されるよう、**オン・オフ一体のモニタリング**を実施。特に深刻な課題を抱える先については、**課題解決に向けた早急な対応を促進**。このため、**早期警戒制度を見直し**
- 金融庁の「**地域生産性向上支援チーム**」と各財務局とが連携し、地域企業及び関係者との関係構築・対話を通じ、**地域企業・経済の実態をきめ細かく把握**。それらを基にした地域金融機関の**経営トップを含む経営陣や、社外役員を含む取締役・監査役等**(以下「**経営陣等**」)や**営業現場の責任者との深度ある対話**を通じ、金融仲介機能の発揮を促進

2. 金融機関のガバナンス改革 現状評価と期待

(確井)

すでに、ガバナンス、リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) に関して、ご発言をいただきました。少しさかのぼりますが、2014年、金融庁はガバナンス・モニタリングチームを立ち上げました。そして、遠藤様自身を含め、金融機関の取締役会メンバーと積極的に対話を行ってきたと聞いています。

今回のワークショップに先立ち、ガバナンスに関する事前アンケート調査を行いました。それをみますと、委員会設置型の機関設計を採用している先が、銀行・上場証券等では、すでに4割近くに達しており、来年度以降は半分程度に増加する見通しにあります。社外取締役の構成比については、3分の1以上を占める先が全体の3割程度、来年度以降は、やはり半分程度に増加する見通しにあります。

「形式」の上では、金融機関のガバナンス改革が進んできているように見えますが、その実効性は上がっているのでしょうか。日本の金融機関のガバナンス改革の現状評価と今後の期待、あるいは、金融庁としての今後の働きかけの方針などについて、お聞かせいただければと思います。

事前アンケート調査結果			
(注)2019年3月時点で回答の得られた先を暫定的に集計)			
▽機関設計			
	2018年度 委員会設置型を 採用	2019年度以降 委員会設置型に 移行を検討	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	36%	11%	47%
地域銀行・持株 会社(88先)	33%	12%	45%
▽独立社外取締役の人数			
	2018年度 3分の1以上を 占めている	2019年度以降 3分の1以上に することを検討	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	34%	16%	50%
地域銀行・持株 会社(88先)	28%	19%	47%

(遠藤氏)

金融庁では、ガバナンス・モニタリングチームを作り、私自身も含め、さまざまな機会を設けて、金融機関の取締役会メンバーと対話をはじめています。最初は、メガバンクの取締役会メンバーを対象としましたが、証券会社、保険会社、そして、地域銀行の取締役会メンバーへと対象を広げています。

金融庁では、取締役会の機能度をみるとき、機関設計など「形式」をみるのではなく、取締役会での議論の「中身」をみるようにしています。社外取締役と執行側の間で議論のキャッチボールができているかどうか、が重要であると考えます。

ただ、この間、「形式」も整ってきました。当初、委員会設置型の機関設計を採用する金融機関は少なかったわけですが、現在では、すべてのメガバンクが指名委員会等設置会社を採用しています。地域銀行でも委員会設置型の機関設計が増えました。独立社外取締役の選任に関しても、地方銀行では、複数名の独立社外取締役を置くには一体どうしたらよいか、という議論から始まりました。当初は、地方の名士は、ほとんどの場合、取引先なので、独立性の確保が難しく、複数名の社外取締役を置くのは無理であるという意見が多かった。しかし、現在では、すべての地域銀行で、複数名の社外取締役が選任されています。

社外取締役の方々にお話をうかがうと、金融機関の経営にどこまでコミットすればいいのか、まだ迷っておられる方もいますが、もうすでに、社外取締役とはいえ、自らオーナーシップを持って、責任ある発言をされる方々が増えています。なかには経営者もたじたじとなるような厳しい意見を述べる独立社外取締役もみられます。

一般企業に関しても、コーポレートガバナンス・コードの適用開始後、上場企業のROEは上昇していますし、独立社外取締役法の人数、ダイバーシティなどの指標でも、日本のガバナンスは確実に向上しているといえます。外形的、定量的にみて、日本のガバナンス改革は進展しているだけでなく、実質的にみて、かなりレベルが上がっているとの印象を持っています。

(碓井)

さきほど、お話のあった「金融行政方針」(主なポイント)の9ページの図は、「金融仲介機能の十分な発揮と金融システムの安定の確保 — 経営者の役割とガバナンス」の項目に記載されています。

ガバナンスに関する項目ですが、（１）地域金融機関から記載が始まって、その後（２）大手金融機関と記載が続きます。これはなぜでしょうか。地域金融機関の取締役会メンバーと、経営の将来像などに関して、優先的に対話していきたいというお考えなのでしょうか。

（遠藤）

取締役会がガバナンスを利かせながら、経営陣が経営理念を策定して、ビジネスを立ち上げ、日々のオペレーションをしっかりと行う。それが、将来にわたる健全性の確保と金融仲介機能の十分な発揮につながる、という９ページの図は、もちろん、地域金融機関だけではなく、メガバンクなどの大手金融機関にも、当然、あてはまるものです。

ただ、さきほど申し上げたように、ガバナンスに関する対話、モニタリングは、大手金融機関から始めました。私の感触ですが、大手金融機関では、経営者と社外取締役が、取締役会レベルで問題意識を共有することができるようになってきたように思います。取締役会に問題意識をインプットすれば、健全な議論が行われ、良い方向でPDCAサイクルが回るようになってきたという印象を持っています。こうした良い循環ができると、金融庁として「あれをやってくれ、これをやってくれ」、「この点は問題じゃないか」などと、くどくど申し上げなくても済むようになって考えています。

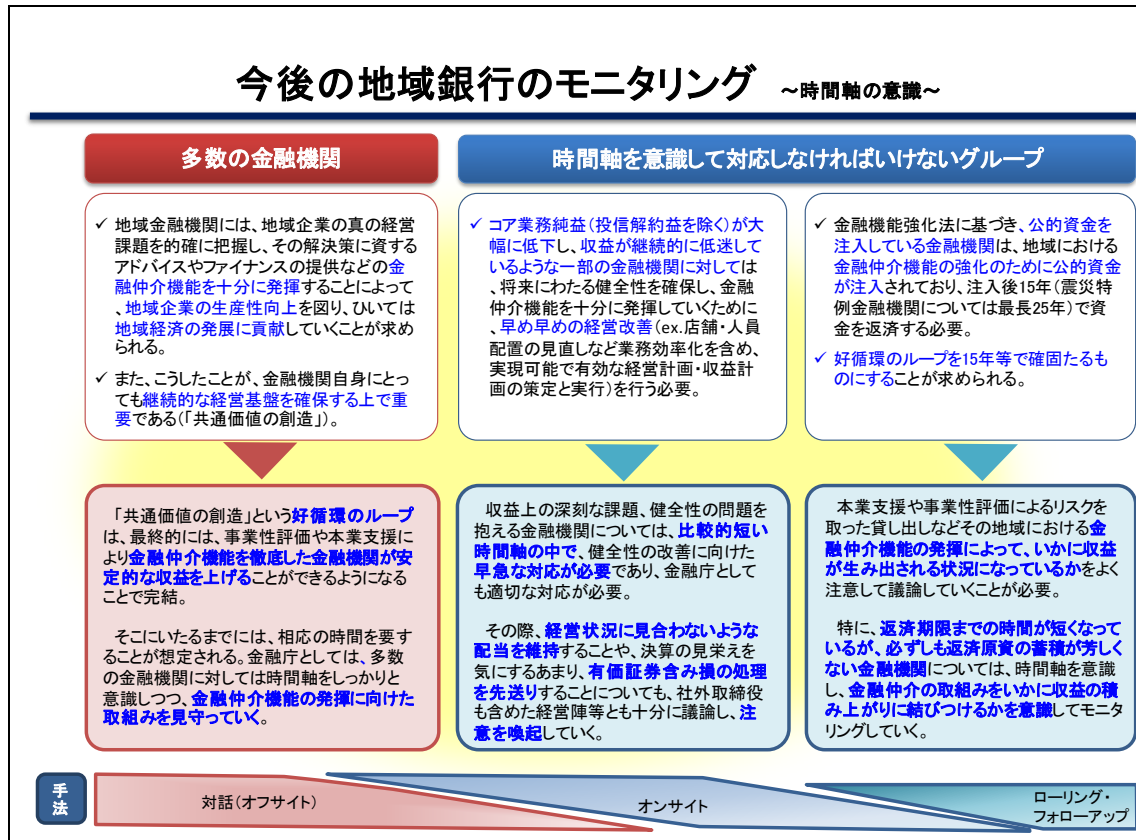
地域金融機関については、ガバナンスに関する対話、モニタリングのスタート時期が少し遅れました。今事務年度は、地域金融機関に対して、ガバナンスに関する対話、モニタリングを重点的に行うこととなります。地域金融機関の取締役会メンバーと、組織のあり方、ビジネスのあり方を含め、対話をしたいと考えています。そういう思いを込めて、地域金融機関のパートにガバナンスの図を記載しました。

（碓井）

もう一度、添付の「金融行政方針」（主なポイント）の９ページのスライドをみていただくと、図の下の囲みのなかに「課題解決に向けた早急な対応を促進」とか「早期警戒制度を見直す」など、やや気になる記載があります。この点も、地域金融機関のガバナンスに関連して書かれていますが、改めて趣旨や背景について、お話をいただければ幸いです。

(遠藤氏)

最近、金融庁では、地域金融機関との対話、モニタリングについて、3つのグループに分けて行う態勢をとっています。



1つ目のグループは、地域金融機関のマジョリティを占めています。足元、本業は赤字に近づいていますが、健全性に大きな問題があるわけではありません。こうしたグループに属する地域金融機関には、将来にわたり、どのようなビジネスを展開していくのか、持続可能なビジネスモデルをどのように構築していくのかを腰を据えて考えていただき、日常的な対話、モニタリングのなかで、是非、意見交換をさせていただきたいと思えます。1つ目のグループのモニタリングを担当するのは、身近にある財務局が中心になります。できる限り、コンタクトの頻度を多くとって、意見交換をさせていただきたいと考えています。

2つ目のグループは、少数の地域金融機関です。足元の利益が極端に薄く、場合によっては赤字になっているなど、必ずしも経営がうまくいっていません。このままでは、健全性の問題が生じることも懸念されます。こうした地域金融機関とは、経営のあり方、ビジネスモデル、ガバナンスに関して、突っ込んだ議論が必要になりますので、金融庁が、直接、モニタリングさせていただきます。

3つ目のグループは、金融機能強化法の適用先です。公的資金が入っている地域金融機関です。金融機能強化法の公的資金の返済期間は、原則15年ですが、震災特例の場合、返済期間は25年に伸びます。長期にわたり、公的資金の支援を受けますので、その間にビジネスモデルを再構築して、地域における金融仲介機能をしっかりと担えるようになることが求められます。金融庁の主に監督局が中心になって、継続的にモニタリングを行います。

地域金融機関を3つのグループ分けて、対話、モニタリングを実施する方針を打ち出し、今まさに実施しているところです。対話、モニタリングの内容・深度について、グループ毎に異なるということを理解していただきたいと思います。

(碓井)

本日は、大手銀行、大手証券の方々も参加されています。大手銀行、大手証券のガバナンスに関して、今後の課題はどのような点にあるとお考えでしょうか。

(遠藤)

大手銀行と大手証券に関しては、さきほど申し上げたように、ガバナンスに関して、すでに対話、モニタリングをはじめています。

対話、モニタリングを継続していくと、さまざまなリスク事象が起きます。たとえば、何らかのマーケット・イベントが起きたとき、取締役会はどのようにかかわったのか。いつ報告を受けたのか。どのようなリスクがあると認識したのか。そして、対策を決めるにあたって、どのような議論が行われたのかを聞かせていただきます。

私どもが、個別イベントへの対応を聞くことを通じて、取締役会で前向きな議論が行われるようになったと感じています。単にイベントをやり過ごすのではなく、そのときの報告、判断、対応に問題はなかったのか、改善すべき点は

なかったかを自ら振り返るようになっていきます。大手銀行、大手証券の取締役会の機能度は「右肩上がり」に向上していると評価しています。

地域銀行の取締役会メンバーとの対話、モニタリングについても同様の方法で行う方針にあります。地域金融機関の取締役会も、私どもとの対話、モニタリングを通じ、その機能度が向上することを期待しています。

(碓井)

対話、モニタリングを通じて、金融庁と金融機関の取締役会メンバーが経営課題に関する共通の認識を持つことが大事だということですね。大変よく分かりました。



3. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義

(確井)

さて、本日のメイン・テーマであるリスクアペタイト・フレームワーク (RAF) について、お話をうかがいたいと思います。

金融危機後、国際的にみますと、大手金融機関だけでなく、地域金融機関でもリスクアペタイト・フレームワーク (RAF) の構築と活用が進み、定着した感があります。最近、わが国の金融機関でも、リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) を構築する動きが広がっています。本日のワークショップでも、3つの金融機関にリスクアペタイト・フレームワーク (RAF) の構築に関して事例紹介をしていただきました。

今回のワークショップの開催前に行った事前アンケート調査結果をみると、銀行・上場証券等では、すでにリスクアペタイト・ステートメント (RAS) を作成している、リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) を構築していると回答した先は2割前後でした。来年度以降、リスクアペタイト・ステートメント (RAS) の作成、リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) の構築を「検討する」と回答した先は5、6割と高水準になりました。この数字の高さには、私自身も驚きました。ただ、少し気になる結果でもあります。

事前アンケート調査結果			
(注)2019年3月時点で回答の得られた先を暫定的に集計			
▽リスクアペタイト・ステートメント (RAS)			
	2018年度 RASを作成して いる	2019年度以降 RASの作成を検討 している	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	20%	33%	50%
地域銀行・持株 会社(88先)	10%	34%	44%
▽リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)			
	2018年度 RAFを構築して いる	2019年度以降 RAFの構築を検討 している	合 計
銀行・証券・持株 会社(102先)	23%	38%	61%
地域銀行・持株 会社(88先)	13%	42%	56%

収益環境が厳しくなるなかで、ビジネスモデルの改革に向けて、本気でリスクアペタイト・ステートメント（RAS）の作成、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築の取り組みが広がり始めたのであればよいのですが、金融行政方針にリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の取り組みが例示されたことで、急にリスクアペタイト・ステートメント（RAS）、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を「検討する」先が増えた、という印象もあります。

金融行政方針にリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の取り組みが例示されたので、とにかく「形式」だけは整えておこう。どこかの金融機関のリスクアペタイト・ステートメント（RAS）、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）をコピーして、「形式」だけ「リスクアペタイト・ステートメント（RAS）を作った」、「リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を構築した」というのでは、実効性が上がりません。

最近も、FATF 審査を前に、特定の金融機関の「リスク評価シート」が雛形となってコピーされるという動きがみられました。本来、経営者や取締役会が顧客のリスクを自ら把握し、対応をとるために作る「リスク評価シート」であるはずなのに、「形式」だけを整えるために単純にコピーされました。

ガバナンスの基本を理解せず、ただ「形式」だけを整えるのでは実効性がなく、何の対応にもなっていません。

金融行政方針では、経営者が的確な現状分析の下に経営戦略を策定し、取締役会がガバナンスを発揮して有益な貢献や規律付けを行うことの重要性が指摘されています。その際、「たとえば」として、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を活用することが例示されました。

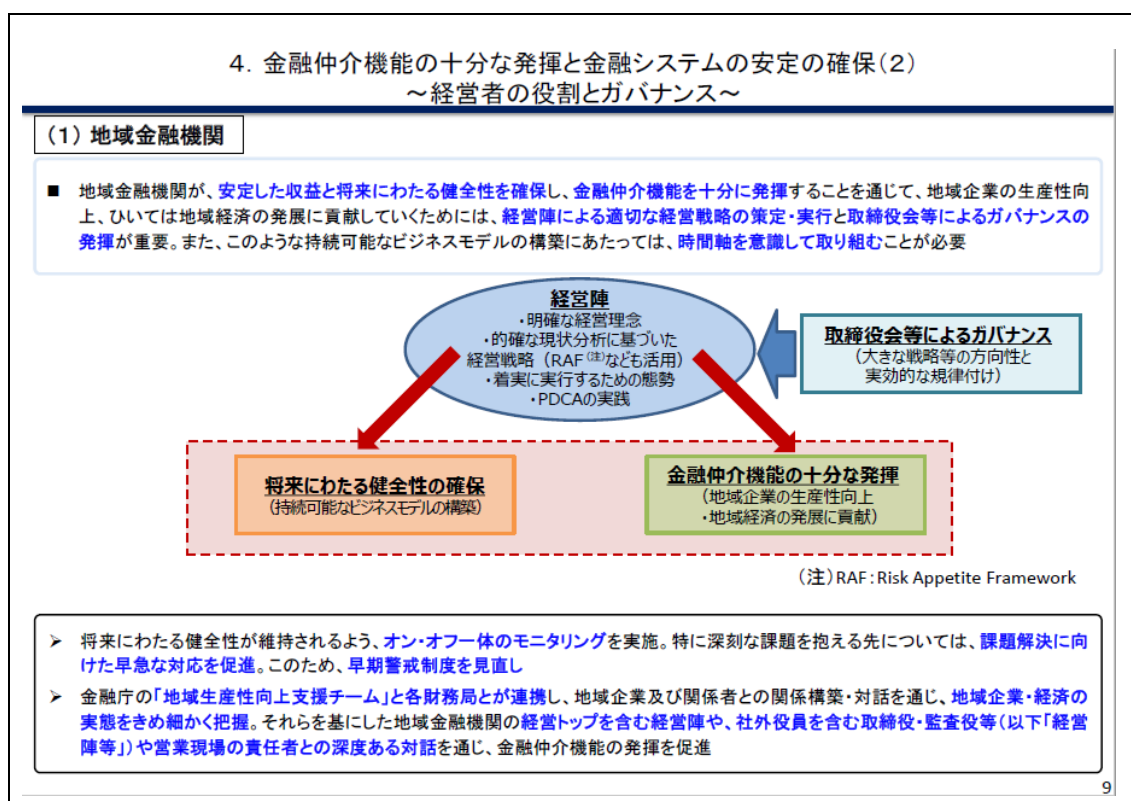
金融行政方針を、文字通りに読めばよいと思いますが、この点を記載された真意や背景、そして、金融機関がリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築に取り組む意義、意味合いなどについて、改めてお話をいただければと思います。

（遠藤氏）

今、碓井さんが、概略、解説された通りだと思います。添付の「金融行政方針」（主なポイント）の9ページの図に記載の通り、重要なのは「明確な経営理念」を打ち出すこと、「適格な現状分析に基づいた経営戦略」を策定すること、それらを「着実に実行するための態勢」を整備すること、そして、経営理

念を実現する戦略が組織内に展開され実現できているかどうかという観点から「PDCA」をきちっと回していくことです。

▽金融行政方針（主なポイント） 9 頁



金融行政方針を策定するとき、今申し上げたような経営を金融機関が行っているかどうかを総体的に把握できるようにしたい、それにはどうすればよいかという議論が金融庁内で行われました。最初からリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）ありきの議論が行われたわけではありません。

ただ、金融庁内で議論をしているうち、経営理念から戦略の策定、実行、PDCAによる改善という一連の流れをうまく回すには、組織内に「共通の言語」あるいは「経営管理の土台」となるツールが必要なのではないか、という意見が出ました。

海外金融機関や日本の大手金融機関をみると、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を構築しています。金融庁内での議論の結果、「それこそが『共通の言語』や『経営管理の土台』にあたるのではないか」ということにな

り、「確かにそうだな」と思えたことから、金融行政方針のなかに1つの例示として、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築が盛り込まれたという経緯です。

金融庁としては、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の雛形があるわけではなく、ドキュメントを形式的に作れということを求めているわけでもありません。

経営理念を起点として、自らのビジネスモデルを構築し着実に実行するためには、取締役会と執行役員、あるいは、執行の現場との間で、「共通の言語」や「経営管理の土台」となるツールが、当然、必要になってくるのではないかと、ということを示しているのです。

実際、日本の大手金融機関においては、持株会社の事業本部と子会社・エンティティがコミュニケーションをとるためのツールとして、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）が有効に活用され始めています。

繰り返しですが、金融庁は、地域金融機関に対して、規制としてリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築を求めているのではなく、経営の創意工夫として、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築を例示して、それを取締役会での議論や組織内のコミュニケーションに活用してはどうか、と示しているのです。

（碓井）

私は、遠藤様や金融庁の幹部の方々とお話をしている、金融庁は、金融検査マニュアルを廃止してまで、金融機関が「形式」を整えるだけの対応をするのを回避し、真剣に対話をしたいと考えていることを理解している積もりです。

ただ、傍目にみていると、金融庁が対話を通じて求めていること、その真意が金融機関にうまく伝わっていないと感じることが多々あります。

日本の金融機関は、個別の問題が起きると、それに対応するための基準や指針を相変わらず個別に示して欲しいと、金融当局に求める傾向が根強く残っているように思います。

国際社会では、金融危機の後、まず、金融機関のガバナンスを確立させなければならぬという考え方に変わりました。規制・監督は、問題が起きてから事後的にどうするかを考えることになりますので、どうしても対応が遅れてしまう。金融危機を未然に防止するためには、まず、金融機関にガバナンスを確

立してもらい、それを前提として規制・監督を考える形になったと思います。日本では、この点が必ずしも理解されていないのではないのでしょうか。

今後、どうすればよいのでしょうか。やはり対話を続けていくなかで、金融機関自らがガバナンスを確立する必要性に関して、理解を深めてもらう以外に方法はないということでしょうか。

(遠藤)

はっきり申し上げて、これからの金融行政は、金融検査マニュアルなどの記載にもとづいて「あれをやってくれ、これをやってくれ」と、上から指示するようなスタイルではないという認識があります。

むしろ、金融機関それぞれが、どのようにビジネスを展開するのか、どのように収益を上げて組織を永続させるのかを考えていただくことが重要です。

たとえば、地域金融機関であれば、社外取締役や地域のステークホルダーの方々と協議しながら、固有のビジネスモデルを考えていただく。それが、地域における無二の存在として確固たる地位を築くことになるほか、地域の活性化を実現することができるはずです。

このとき、金融当局が「ワンサイズ・フィッツ・オール」的な見方で「こういう形でやらなければならない」と申し上げる余地はないと考えています。

金融機関の取締役会メンバーには、「自らの置かれた状況をこのようにみている」、「解決すべき課題はこういうことだ」、「広く社外取締役会とも協議を重ねて、このような組織・体制を作った」、「現場の職員には、このような活動をしてもらっている」、「その結果、この程度の収益が見込める」など、金融庁との「対話」のなかで説明をしていただくスタイルになるのだと思います。

さきほど、碓井さんが言われた通りで、まず、金融機関にガバナンスを構築していただく。その上に立って、金融庁は、経営の実態を聞かせていただくという順番になります。

金融庁は、いろいろな金融機関をみています。個別の金融機関の名前を上げることはありませんが、課題があるのであれば、参考になる情報をインプットすることはできます。「このような経営理念にもとづいて業務展開をしている事例がある」とか、「このような工夫をして、経営課題に取り組んでいる事例がある」といった参考情報を申し上げることで、それぞれの金融機関に、改めて課題解決の方法を考えていただくことはできると思います。

このような考え方から、金融庁では「対話」を中心とした新しい金融行政を展開しているところです。

(碓井)

今のご説明で、新しい金融行政のあり方が良く分かりました。

さて、本日、お配りした資料に、2013年、金融安定理事会（FSB）が公表した「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」が添付されています。そのペーパーのなかで、金融安定理事会は「リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築に取り組むことが金融機関と監督当局にとって重要」と記載しています。また、「監督当局は、金融機関（とくに G-SIFIs）が、この 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」と段階的なアプローチを提唱しています。

金融庁も、基本的に同じ方針にあると考えてよいでしょうか。段階的に実効的なリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築を促していくという方針にしたがっているということでしょう。

金融安定理事会（FSB）

「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）

はじめに

- 実効的なリスクアペタイトフレームワーク（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。
- 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。

(遠藤氏)

そうです。リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築は、ステップ・バイ・ステップで進めるものだと思います。

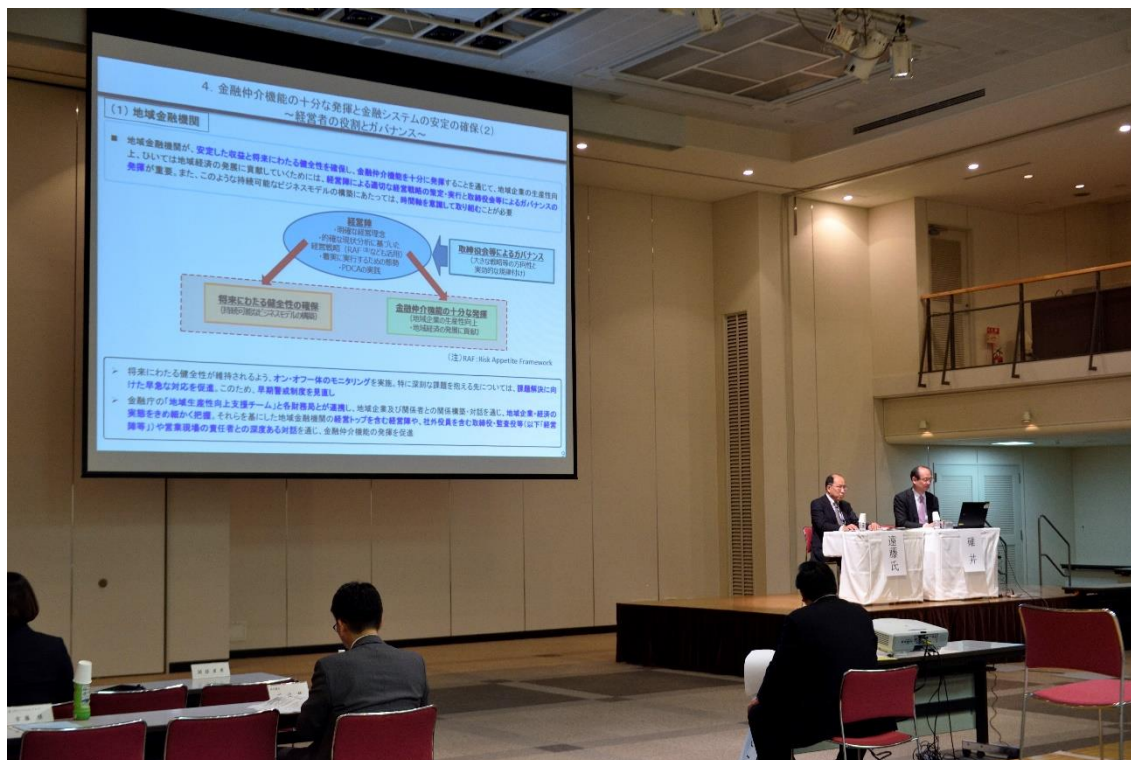
もう一つ付け加えれば、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の理想的な姿は、国や金融機関によって違うという気がしています。欧米の金融機関

で先行導入されたリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を、そのままの形で日本の金融機関に導入するのが必ずしも良いとは限らないと思います。

日本の大手金融機関とリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）について議論を重ねてきましたが、そのとき、海外の事例を参考にしたことあっても、リスクを抑えるリスク管理の枠組みとしてリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）が構築されているという印象を強く受けました。理想的な姿を目指すのであれば、収益を上げるため、すなわち、リスクテイクするための枠組みとして、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を構築するべきではないかと思います。

日本の金融機関のリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）は、リターンとリスクを勘案して、資本を配賦するという考え方で構築されており、概念的には、とくに問題があるわけではありません。ただ、リスク管理を高度化するという発想で構築されたため、たとえば、リスクの上限については、いち早く決める一方で、リスクの下限の決定は後回しになっています。ビジネスを展開するにあたり、どれだけのリスクテイクが必要になるかという発想が必要なのではないでしょうか。

日本の金融機関は、時間をかけてでも、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を理想の姿に近づける努力が必要ではないかと思います。



4. 参加者からの質問

(碓井)

今回のワークショップでは、事前のご質問を受け付けました。本日、寄せられた質問もございます。

遠藤様には、すでにお話をいただいたり、ご示唆のあったものもありますが、参加者からの質問をご紹介します。

はじめの質問は、地域金融機関の方から寄せられたものです。

参加者からの質問 1

「日本では、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）は、グローバル規制の一環として大手金融機関で導入が進みました。

金融行政方針で地域金融機関に対してもリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の取り組みが例示されました。

すでにリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）に取り組んでいる地域銀行もありますが、今後、地域金融機関としても、規制対応として意識しておく必要があるのでしょうか？」

これは、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）に関する一般的な認識にもとづいてのご質問だと思います。このような誤解をされている方々が多いのが実情です。

しかし、本日、すでに遠藤様からお話があったとおり、回答は「違います」というものです。

本日、遠藤様のお話を聞かれた方は、「金融庁は、規制の一環として、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築を求めているのではない。ガバナンスの一環として、金融機関自らが主体的に取り組むべきものと考えている」ということが明確に理解できたのではないかと思います。

こんな質問も寄せられました。

参加者からの質問 2

「遠藤様が考える『実効性のあるリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）』とは、どのようなものでしょうか？」

「日本の金融機関でも、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）のグッド・プラクティスは見られるのでしょうか？」

この点も、遠藤様から少しお話がございました。大手金融機関を中心にリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の構築の動きが始まり、地域銀行に広がってきたという理解で良いでしょうか

（遠藤氏）

そうですね。大手金融機関から地域銀行まで、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）に取り組む動きは広がりをみせています。

2年前の金融高度化セミナーでは、大手金融機関を中心に事例紹介があったと聞いています。本日は、大手金融機関だけでなく、複数の地域銀行によるプレゼンテーションが行われています。

多くの地域金融機関では、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の取り組みは、まだ始まったばかりの段階にあります。はじめからレベルの高いものではないと思います。

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を構築する過程では、いろいろと悩むこともあるでしょう。そのようなとき、是非、金融当局との対話、意見交換を活用していただきたい。金融当局には、先行した金融機関との対話で得られた知見もあるので、レベルアップのためにどうしたらよいのか、良い意見交換ができると思います。

ご質問は「実効的なリスクアペタイト・フレームワーク」、「グッド・プラクティス」はどのようなものかというものでした。個別の金融機関によって事情は異なりますが、以下の点に留意して、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を構築するのが良いのではないかと考えています。

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を構築する際、社外取締役にも、是非、意見を聞いていただきたいと思います。社外取締役が積極的に関与してできたリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）は、取締役会における議論の質を高めます。

また、リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）は、経営理念の実現や目標達成に向けて組織が一丸となって諸施策に取り組むためのものです。取締役会で承認したリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）は、執行役員だけでなく、執行の現場である営業店にも示し、組織内の共通言語、コミュニケーション手段として活用していただきたいと思います。

（碓井）

最後の質問は、本日のパネリストの方からのものです。金融庁の態勢整備に関する質問です。

参加者からの質問3

「金融機関がリスクアペタイト・フレームワーク（RAF）を構築すると金融庁の検査・監督の手法も変わるのではないかと思います。

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）は金融機関によって異なりますので、その実効性を一律に評価することはできません。

また、金融庁は、金融機関に対して適切な疑問の投げかけ、問題提起を行うことも必要になってくるのではないかと思います。

金融庁の職員にとっても、これまでなかったことではないかと思います。金融庁内部でさまざまな改革を進めていると思うが、具体的にどのような対応を検討されているのでしょうか。」

(遠藤氏)

さきほど申し上げた通り、まず、金融機関には、経営理念をいかに実現していくかを、ガバナンスを利かせながら取締役会で議論していただきたい。その結果、諸施策が現場に展開され、実態としてPDCAがうまく回っているかどうかを金融庁との対話のなかで聞かせていただきたいと考えています。

こうしたなかで、金融庁の課題をあげるとすれば、金融機関の説明をちゃんと聞くことができるかということです。金融庁の職員の悪い性癖として、相手の話をよく聞かず、こうだろう、ああだろう、と決めつけてしまうことがあげられます。

相手は何を考えているのか、金融機関では何が起きているのかをちゃんと聞いて、しっかりと理解する。金融機関の立場に立って、営業基盤となる地域の状況をみたととき、諸施策が適切で十分なのかを考える。想像力を働かせながら話を聞くことが大事です。それが「対話」であると考えています。これからは、金融機関と「対話」ができる検査・監督でなければならないということを金融庁の職員に徹底したいと考えています

リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) のドキュメントを読んで、ここが不備であると指摘できる知識や技術を身に着ける研修・トレーニングも必要です。しかし、そうした知識や技術よりも、金融機関がリスクアペタイト・フレームワーク (RAF) を構築し、経営として何を目指しているのかを理解する感性や資質を身に着けなければならない。そういう問題意識のもとに、金融庁では、研修・トレーニングを強化しています。

そのほか、実際に対話を試みようということで、地方銀行協会の研修施設を借りて、地銀の支店長と金融庁の検査官が対話をする機会を作ってもらいました。その実施報告を聞くと、支店長も検査官も、お互いに「これほど議論ができるとは思わなかった」と驚いています。地銀の支店長からは「金融庁の検査官も自分たちと同じ感性を持っていることが分かった」とか、「こうした有意義な議論ができるのであれば、対話を通じて、新しい検査・監督の形ができあがるのではないかと期待する声も寄せられました。

新しい検査・監督の形を作り、それを定着させるのは、長官である私の仕事です。今後も地道な取り組みを続けていきたいと考えています。

ご指摘のように金融庁の検査・監督は変わらなければならない。新しい金融行政のなかで、リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) が生きるようにしなければならない。リスクアペタイト・フレームワーク (RAF) を金融機関と

金融当局との「共通言語」として、有意義な「対話」ができるようにしたいと思いをします。

(碓井)

予定の時間になってしまいました。

遠藤様には、大変丁寧に、また、率直にお話を頂きまして、本当にありがとうございました。

以 上