

日本金融監査協会

《冬季連続・エグゼクティブセミナー》 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(RAF)構築と運用 ～海外金融機関事例からの示唆～

2019年2月27日

株式会社野村総合研究所
金融イノベーション研究部

川橋 仁美



〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-2 大手町フィナンシャルシティグランキューブ

目 次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

7. 監査の着眼点

目 次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

7. 監査の着眼点

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

1-1. 金融危機後のグローバルな金融規制の潮流

- 金融機関のリスク管理において過度に定量化を重視したこと、その結果、ガバナンスの脆弱性を放置したことに対する反省から、金融危機後の規制改革では、定性面の高度化が重要な柱となっている。

定量面の高度化	・自己資本の量と質の見直し ・従来捕捉していなかったリスクの捕捉	・ バゼル2.5 ・ バゼルⅢ ・ トレーディング勘定の抜本的な見直し ・ バンキング勘定の金利リスク ・ …
定性面の高度化	・ガバナンスの強化	・ ガバナンス ・ <u>リスク・アペタイト、RAF</u> ・ 健全なリスク文化 ・ 報酬制度
マクロ健全性監督	・システム上重要な金融機関(SIFIs)の監視強化	・ 再建・破綻処理計画策定 ・ BCBS239「リスクデータ集計」 ・ TLAC ・ …

(出所)バーゼル銀行監督委員会、金融庁等 各種資料にもとづきNRI作成

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

1-2. わが国の金融行政の立ち位置の変化 「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へ

金融行政の目標

金融システムの安定と金融仲介機能の発揮、利用者保護と利用者利便、市場の公正・透明と市場の活力の両立という基本的な目標の実現を通じて、企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生増大という究極的な目標を実現すること

「形式・過去・部分」から「実質・未来・全体」へ

形式

- 担保・保証の有無やルール遵守の証拠作りを必要以上に重視

過去

- 足元のバランスシートや過去のコンプライアンス違反を重視

部分

- 個別の資産査定に集中、問題発生の原因の究明や必要な対策の議論を軽視

視野の拡大

実質

- 最低基準(ミナム・スタンダード)が形式的に守られているかではなく、実質的に良質な金融サービスの提供やリスク管理等ができているか(ベスト・プラクティス)へ

未来

- 過去の一時点の健全性の確認ではなく、将来に向けた健全性が確保されているか

全体

- 特定の個別問題への対応に集中するのではなく、真に重要な問題への対応ができているか

(出所)金融庁「金融検査・監督の考え方と進め方(検査・監督基本方針)」平成30年6月

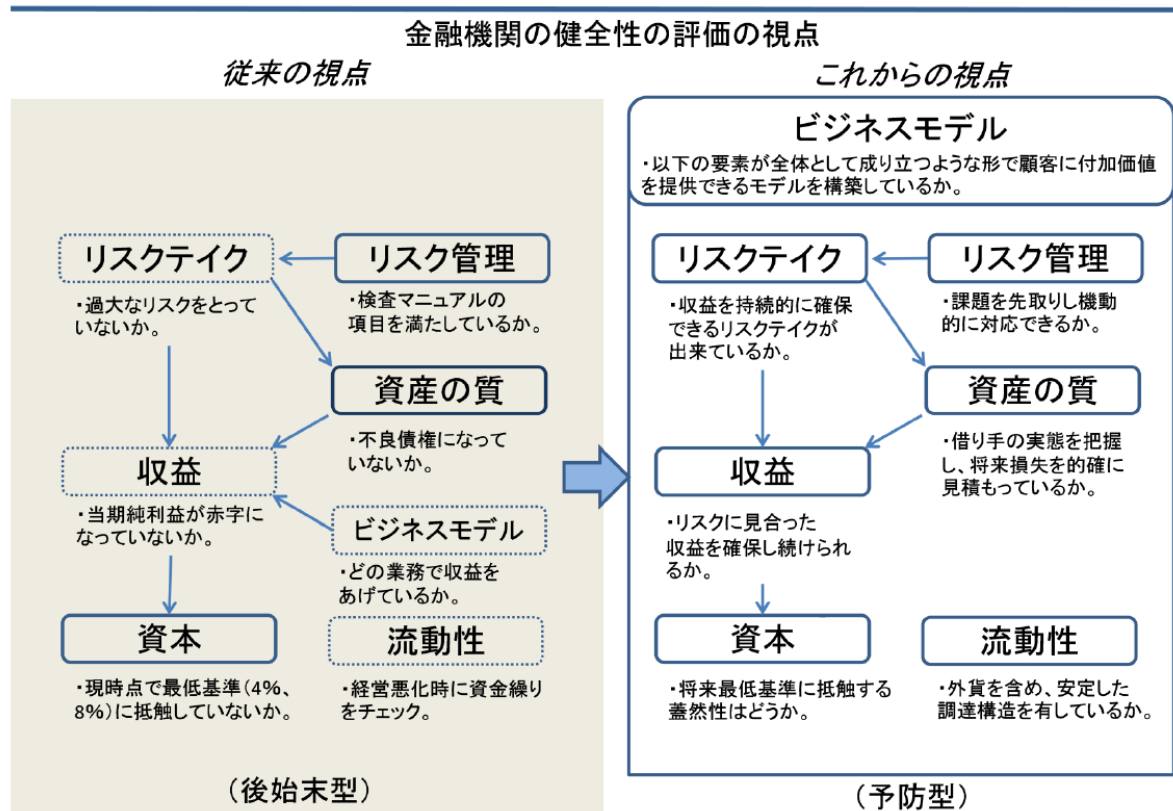
1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

1-2. わが国の金融行政の立ち位置の変化

健全性政策基本方針(案) ～ 後始末型から予防型へ

- 金融庁は、予防型の健全性評価を行う上で、リスク・アペタイト・フレームワークを、金融機関との対話のツールとして活用することについて検討を進めている。

本基本方針(案)のポイント



(出所)金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方(健全性政策基本方針)」平成30年6月

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

1－2. わが国の金融行政の立ち位置の変化

金融機関と当局との対話のツール:リスク・アペタイト・フレームワーク

- 金融庁は、リスク・アペタイト・フレームワークを、金融機関の対話のツールとして活用することについて検討を進めている。

「当局が金融機関との間で「(2)健全性の評価の視点」で示したような観点を総合的に勘案した対話を行うためには、リスク・アペタイト・フレームワークの考え方が参考になると考えられる。・・・本書における健全性の評価の視点は、リスク・アペタイト・フレームワークの構築に当たっても重要な要素である。金融機関がそれぞれのビジネスモデルに基づき、これらの視点の相互関係を勘案しつつ、どのように全体としての健全性を確保しようとしているかについて、当局と金融機関が対話するにあたり、リスク・アペタイト・フレームワークの考え方を活用することについて、検討を進める」

(出所)金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方(健全性政策基本方針)」平成30年6月

- 対話のツールとして使うということは、何を意味するのか？

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

1-3. 本邦金融機関には何が求められているのか？ 大手金融機関

■大手金融機関には・・・。

持続可能なビジネスモデルの構築に向けたガバナンス

昨事務年度の実績

・RAFを活用したガバナンスの構築に取り組んでいるものの、経営戦略と統合的なリスク・アペタイト指標の設定や、リスク・リターンの議論を活性化させていく点に課題点を抱えており、高度化の余地がある。

本事務年度の方針

・デジタライゼーションの進展等、経営環境の変化に柔軟に対応できる経営・ガバナンス態勢の高度化が進展しているか。
・グループ・グローバルベースで、経営管理・リスク管理態勢の高度化が進展しているか。
・RAFの活用を通じたリスク・リターンを意識したガバナンスの高度化が進展しているか。
・取締役及び監査(等)委員会等の機能発揮強化に向けた取組みが適切に行われているか(社外役員の知見活用に向けた取組みを含む)。
・経済・市場環境の不透明性が昨年以上に高まる中で、ストレステストを通じて潜在的なリスク・リターンを把握し、経営戦略策定に活用しているか。また、ストレス状況を想定しつつ、中長期的な経営戦略や資本の十分性を含む資本政策を議論しているか。
・事業部門単位の業務推進に対して持株会社の取締役会が適切に関与しているか。優越的地位の濫用防止態勢や利益相反管理態勢が適切に整備されているか。
・経営インフラ(店舗・人員施策や業績評価制度を含む)の刷新・高度化に向けた取組み等を通じて、持続的な収益力の強化が進展しているか。
・信託業務における法令等遵守やリスク管理の枠組みが、銀行業務における枠組みと異なる点があることを踏まえつつ、信託業務各々の特性やリスクに応じた管理態勢が整備されているか。

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

1-3. 本邦金融機関には何が求められているのか？

大手金融機関 ～ 続き

グローバルな経済・市場環境の急激な変化への対応／機動的なポートフォリオ運営

昨事務年度の実績

・経営レベルでのRAF の議論を促すため、ストレステスト結果をRAF に活用する取り組みが進められているものの、リスクの変化に応じた実効性ある議論を促すためのリスク・アペタイト指標の設定等に課題を抱えており、高度化の余地がある。

本事務年度の方針

・経営上重大な影響があるリスク(トップリスク)を経営陣や取締役が常に共有し、経済・市場環境等の変化に対して適切な対応がとられているか。
・海外業務の強化・拡大を踏まえ、機動的なポートフォリオ運営に向けた態勢が整備されているか。特に、集中業種等の与信集中管理、環境変化に応じた機動的なストレステストの実施とそれを踏まえた業務戦略の見直しや、CPM 態勢が整備されているか。
・資産回転型ビジネスの強化を進める中、引受審査や期中管理を含むリスク管理態勢や販売先の確保等、潜在するリスクに応じた態勢が整備されているか。

(出所)金融庁「変革期における金融サービスの向上にむけて」平成30年9月

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

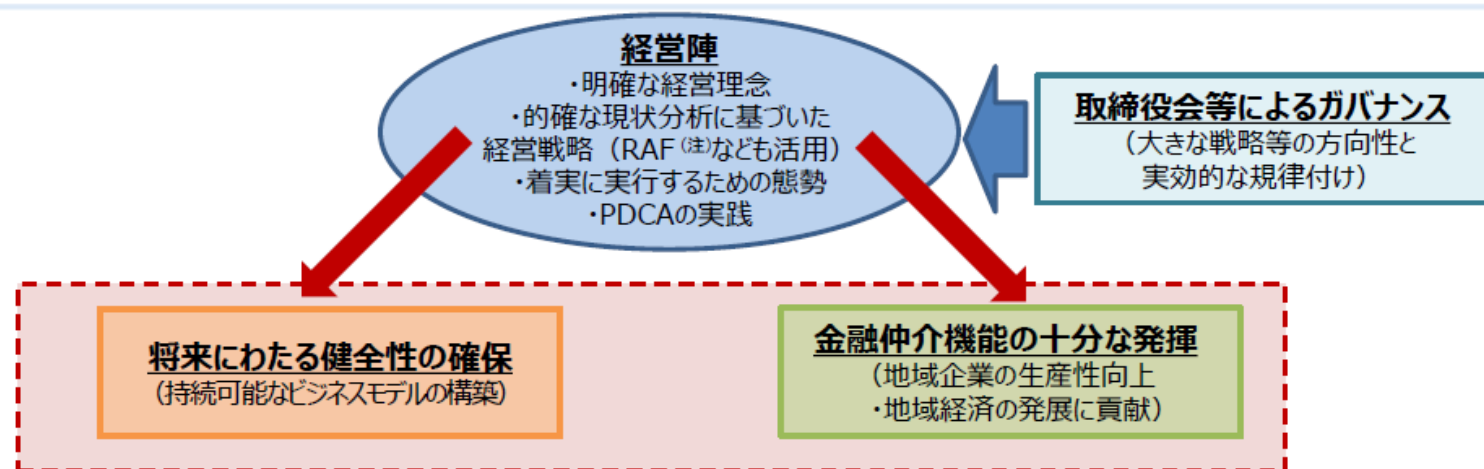
1-3. 本邦金融機関には何が求められているのか？ 地域金融機関

- 地域金融機関には、**明確な経営理念、的確な現状分析にもとづいた経営戦略、着実に実行するための態勢、そしてPDCAの実践**が求められている。

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

目 次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

7. 監査の着眼点

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

2-1. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)の定義

■ 国内外におけるリスク・アペタイト、RAFの定義

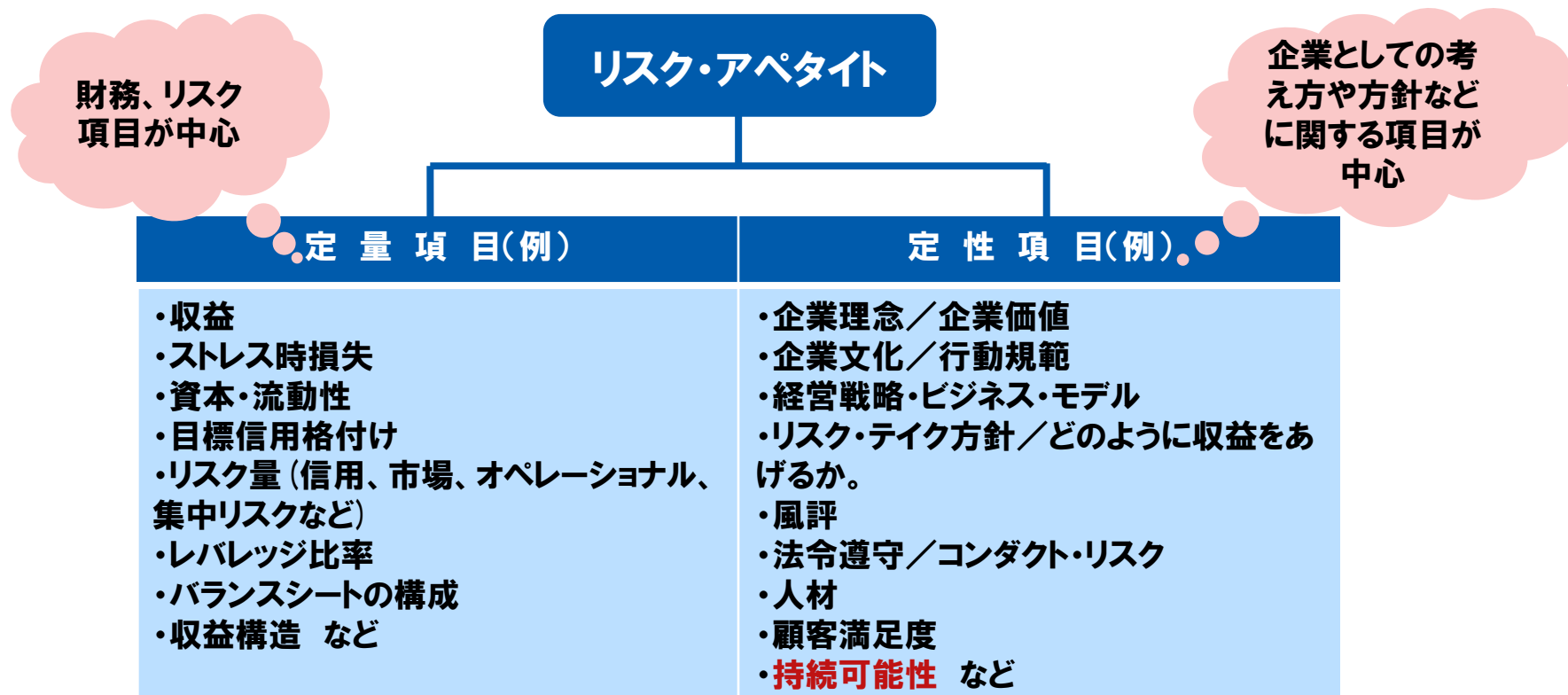
	金 融 庁	金融安定化理事会 (2013年11月)
リスク・アペタイト	・ <u>自社のビジネス・モデルを踏まえたうえで、事業計画達成のために、進んで受け入れるべきリスクの種類と総量</u>	・ <u>戦略目標及び事業計画を達成するために、金融機関が自らのリスク負担能力の範囲内で進んで受け入れるリスクの総水準と種類</u>
リスク・アペタイト・ フレームワーク(RAF)	・ <u>リスク・アペタイトを資本配分や収益最大化を含むリスク・テイク方針全般に関する社内の共通言語として用いる経営管理の枠組み</u>	・ <u>リスク・アペタイトを設定、伝達及びモニターするためのアプローチ全体(含む、方針、プロセス、統制及びシステム)</u>

(出所) 金融安定化理事会「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」
金融庁「金融システムの安定を目標とする検査・監督の考え方と進め方」

2-2. 海外事例調査を踏まえたリスク・アペタイト、RAFの定義 リスク・アペタイトとは？

■リスク・アペタイトとは、

- どのような業務に取り組んで、どのようなリスクを、どれだけ、またどのようにとり、どのくらいの収益をあげるかに関する中長期的な指針。
- コンプライアンス(法令遵守)や風評リスクなど、とるべきでないリスクもリスク・アペタイトとして明確化。

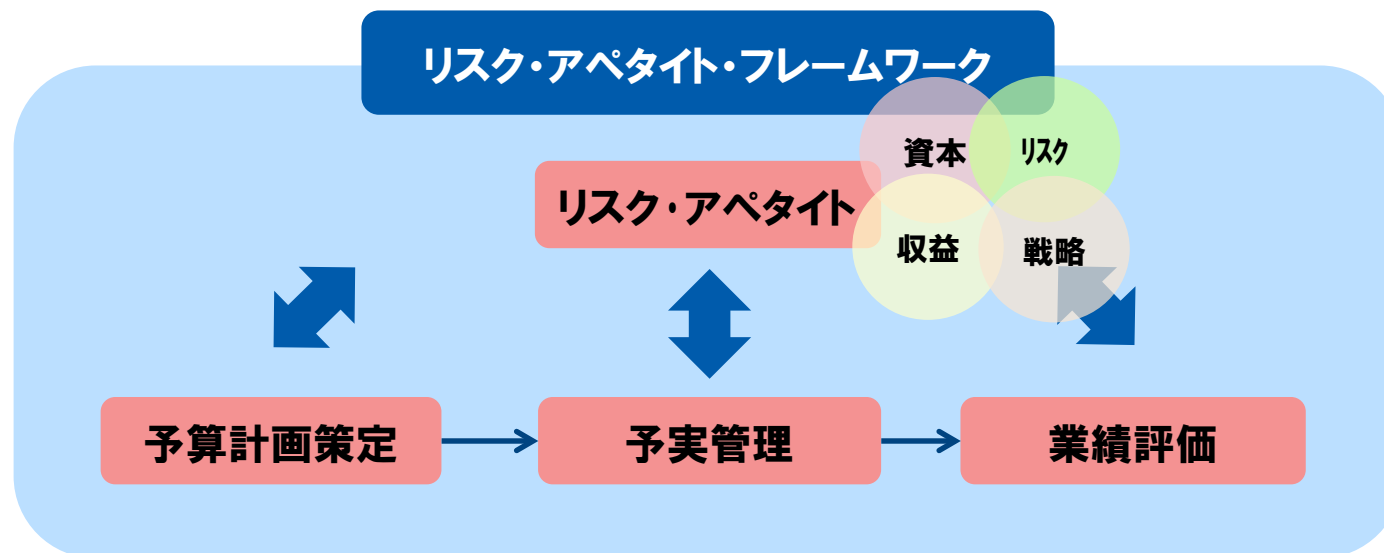


2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

2-2. 海外事例調査を踏まえたリスク・アペタイト、RAFの定義 RAFとは？

■リスク・アペタイト・フレームワーク(RAF)とは、

- 予算計画策定、予実管理、業績評価という経営管理サイクルにおいて、常にリスク・アペタイトを意識した運営を行う「経営管理フレームワーク」である。
- 海外金融機関では、RAFを「中長期的な財務パフォーマンスの向上」を実現する「経営管理フレームワーク」として位置づけ、活用している。



(出所)海外金融機関インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

目 次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

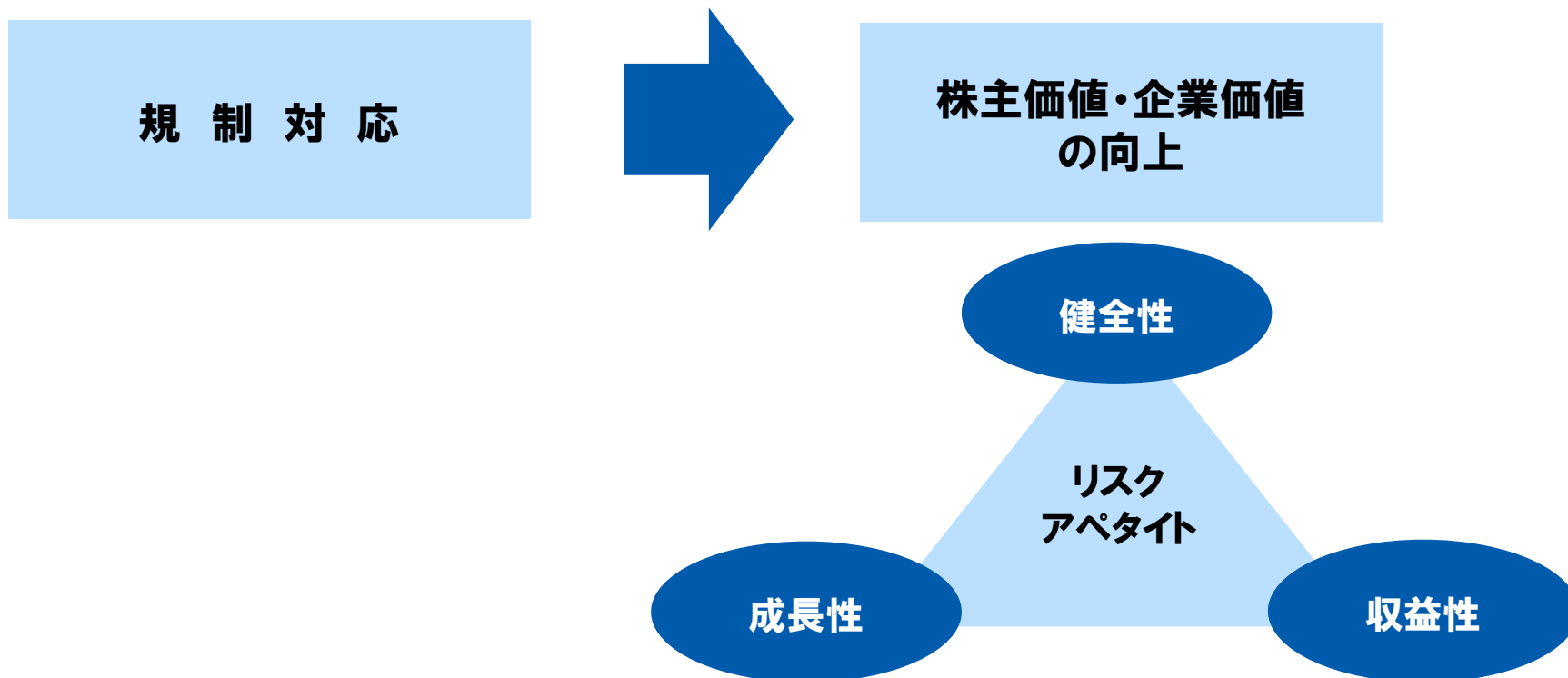
6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

7. 監査の着眼点

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

3-1. 海外金融機関がRAFを導入する目的は？

- RAFの定着と共に、海外金融機関の関心は、「規制対応」から「中長期的な財務パフォーマンスの向上」へ変化。



3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

3-2. 海外金融機関はRAF構築の最終目標をどこにおいているのか？

- 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

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

3-2. 海外金融機関はどのような効果を実感しているのか？

1. ガバナンスの強化

- ガバナンスの強化は、金融機関がRAFを導入して最初の実感する効果の一つ。
- 海外金融機関では、経営の意思決定の透明性と迅速化をRAFの導入の大きなメリットとして認識。

2. リスク管理の目的は報告から実効性へ～リスク管理と収益管理の一体化

- リスク管理が事業運営に即した実効的なものへと変化したこと。
- リスクの特定・計測・分析・モニタリングの目的は、報告ではなく、安定的な収益の向上にある。

3. ヒストリカル＋スナップ・ショットからフォワード・ルッキングな視点へ

- 経営陣の関心が、過去どうであって、現在どうなのかよりも、これからどうなるか、またそれにどのように対応するか、へ変化したこと。

(出所)海外金融機関インタビュー調査結果にもとづきNRI作成

目 次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

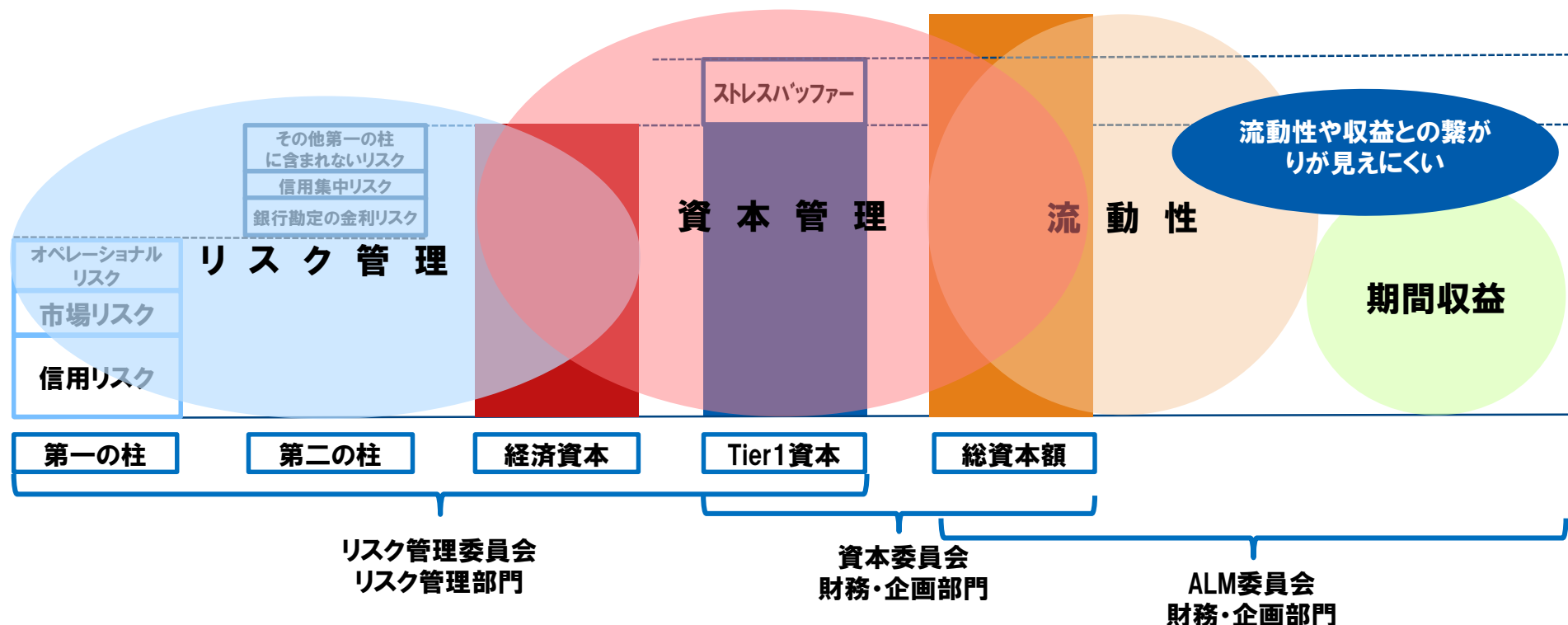
7. 監査の着眼点

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行の経営管理フレームワークとの違い

要諦1: リスク、資本、収益、流動性を一体管理すること

- 統合的リスク管理の目的は、自己資本比率の算出に含まれないリスクも含めて、包括的にリスクと自己資本のバランスを管理することにある。
- 先の金融危機では、リスクに見合った資本があるかどうかというところでプロセスが収束し、リスクや資本と収益や流動性との繋がりが希薄であったという統合的リスク管理の問題点が明らかになった。



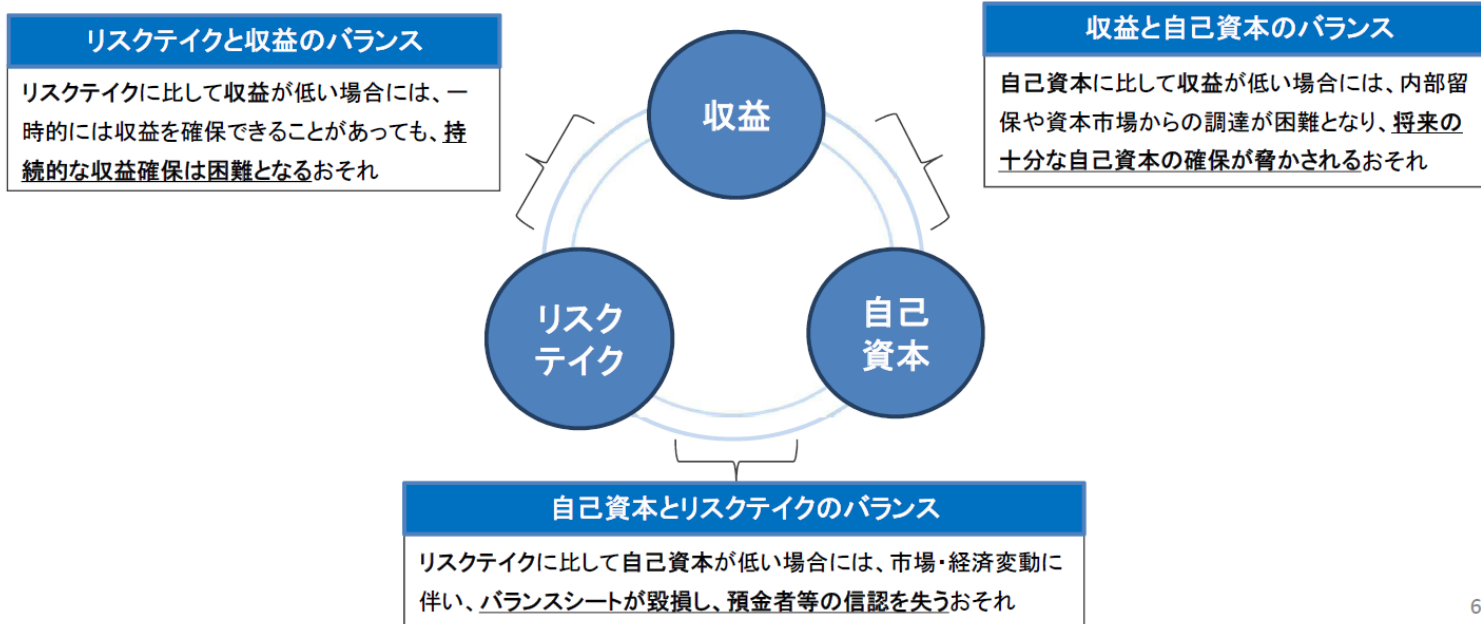
4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

要諦1: リスク、資本、収益、流動性を一体管理すること (ご参考) 金融モニタリング有識者会議における議論

1. 持続的な健全性の確保に必要な諸要素

- 経済が右肩上がりの環境においては、金融機関が自己資本に比して過剰なリスクテイクを行うことを抑制することで、金融機関の健全性を確保することが可能であった。しかしながら、国内の人口減少・高齢化や国際的な低金利環境が持続する中で、金融機関の持続的な健全性を確保するためには、金融機関が収益・リスクテイク・自己資本の間の適切なバランスを維持することを通じて、ビジネスモデルの持続可能性を確保しているかを検証することの重要性が高まっているのではないかと。

収益・リスクテイク・自己資本の間のバランスの重要性

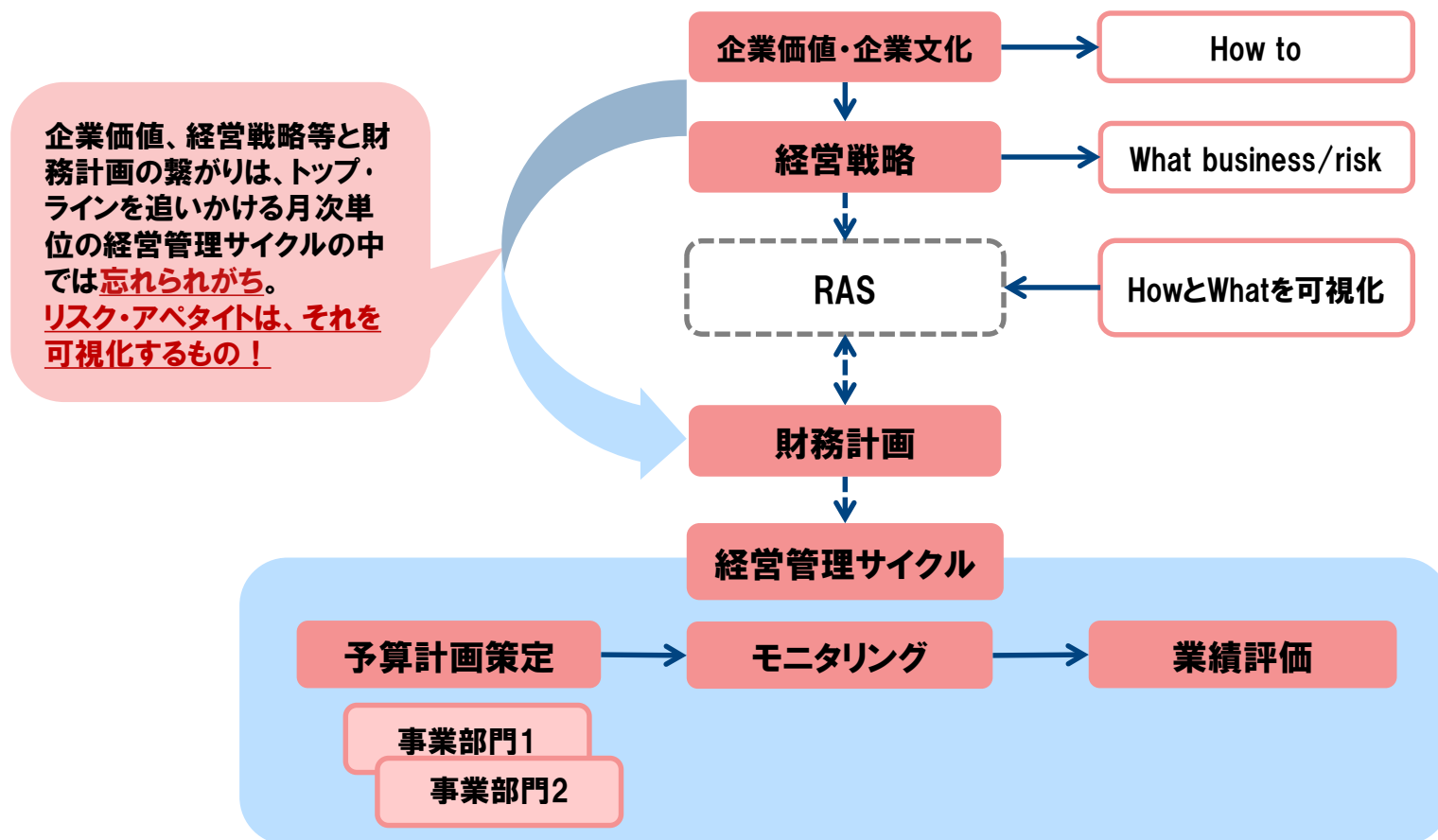


6

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行の経営管理フレームワークとの違い 要諦2: リスク・アペタイトの設定と明文化

- リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・ステートメント(RAS: リスク・アペタイトを文書化したもの)は、トップ・ラインを追いかける月次単位の経営管理サイクルの中で、常に戦略目標の達成や企業価値の向上という中長期的な目標を確認するためのものである。

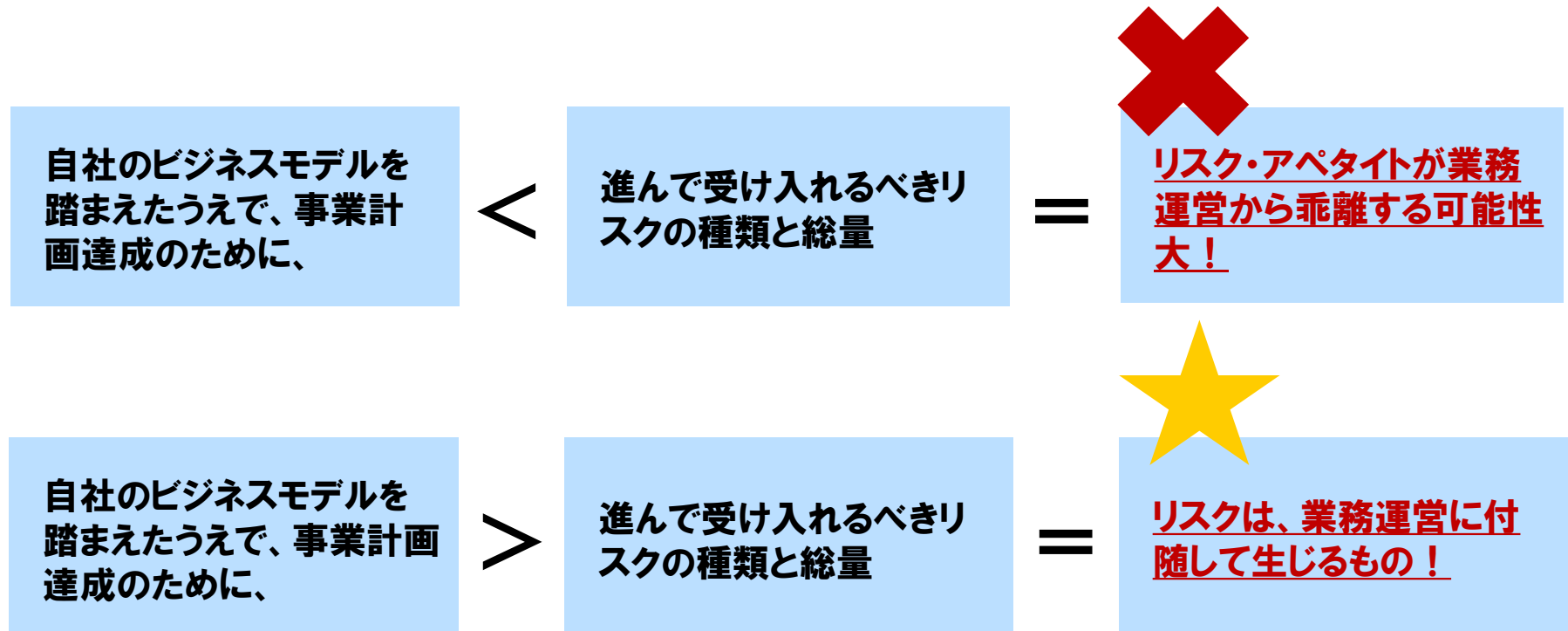


4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行の経営管理フレームワークとの違い

要諦2-2: リスク・アペタイトの設定において最も重要なことは・・・

- リスク・アペタイトを業務に照らして考えることである。
- リスクは、独立して存在するものではなく、業務運営に付随して生じるものである。リスク・アペタイトの定義の「進んで受け入れるべきリスクの種類と総量」に着目している限りは、従来のリスク管理とRAFの違いは見えない。



4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行の経営管理フレームワークとの違い 要諦3: フォワード・ルッキングな視点を持つこと

■ そもそも商業銀行のリスク管理・経営管理においてフォワード・ルッキングな(将来を見通す)視点は不可欠である。

● その理由は、

- ・ 商業銀行のバランスシートは、貸出や預金という足の長い資産・負債の占める割合が高いこと。
- ・ 商業銀行の損益は、過去の資産・負債の積み重ねから成ること。

■ 中長期的な収益の安定のためには、資産・負債の質の変化に着目した管理を行うことが不可欠。

● フォワード・ルッキングという観点からは、ストレス・テストが重要である。しかしそれだけでは不十分。

リスク管理と他施策との繋がりを
意識することが不可欠

(営業戦略)

質の高い資産・負債を積むこと

(リスク管理)

資産・負債の質の変容をいち
早く検知すること

(企業再生等)

質が低下した資産・負債を速
やかにバランスシートから外す
こと

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行の経営管理フレームワークとの違い 要諦4: 第一の防衛線を強化すること

- 金融危機を契機に、金融機関のリスク管理における第一の防衛線の重要性が再認識されるところとなった。
- レベル5にある海外金融機関の共通点は、第一の防衛線の強靱性にある。

金融危機以前は、リスク管理高度化≒第2の防衛線の強化と考えられてきた。

防 衛 線	担 当 部 署	役 割
第1の防衛線	事業部門	・<u>リスク・オーナーとしてリスク・テイクとテイクしたリスクに関する説明責任は事業部門</u>にある。 ・リスクを特定、管理、評価、モニタリング、報告する責任を担う。
第2の防衛線	リスク管理部門 (含むコンプライアンス部門)	・<u>事業部門のリスク・テイクを監視し、評価することを通じ、事業部門に適切な疑問の投げかけを行う。</u> ・方針、ガイドラインの策定、銀行全体のリスクをモニタリングし、報告する責任を担う。 ・リスク関連の教育・研修の提供も役割の一つ。
第3の防衛線	内部監査部門	・第1、第2の防衛線から独立し、内部管理態勢の適切性や実効性を独立的に精査する。 ・取締役会に、内部管理態勢に関する保証を提供する責任を担う。

(出所)「Corporate governance principles for banks」市中協議文書等よりNRI作成

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行の経営管理フレームワークとの違い

要諦5-1: リスク・アペタイトを組織末端まで伝達・浸透させること

- リスク・アペタイトを明確化し、それを組織の全構成員に伝達・浸透させる～組織内で共通価値を創造することは、経営陣の重要な責務である。

- なぜ、リスク・アペタイトを組織の末端まで伝達することが必要なのか？
 - その理由は、リスク・アペタイトを絵に描いた餅から実効性のあるものとするところにある。
 - せっかくリスク・アペタイトを設定しても、社内で認知され、理解され、活用されなければ、リスク・アペタイトは力を発揮しない。

 - 近年、わが国の金融業界においても組織的な不正が複数、発生している。経営理念を掲げるだけでは、役職員の意識は変わらない。
 - 経営陣の意識と姿勢が問われている！

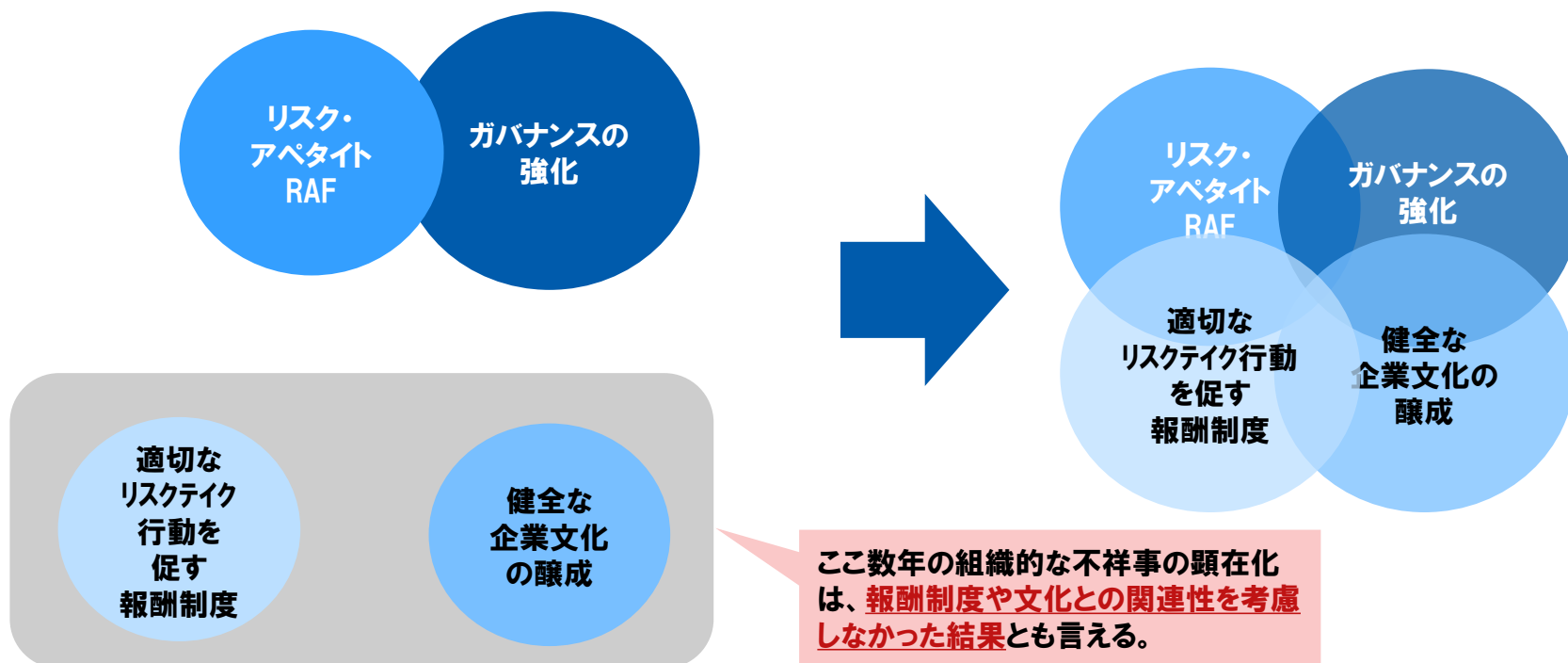
 - 海外金融機関では、経営陣が率先してリスク・アペタイトを組織内に周知する役割を果たしているだけでなく、経営陣がリスク・アペタイトを順守しているかを評価し、報酬に反映している。
 - 量的目標を達成してもリスク・アペタイトを守っていなければ、ボーナスは支給されないどころか、職を失うことも・・・。

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

4-1. 現行の経営管理フレームワークとの違い

要諦5-2: RAF構築において本邦金融機関に欠けている視点

- リスク管理において過度に定量化を重視したことが、金融危機の深刻化に繋がったとの反省から、金融危機後、海外当局は、定性面の高度化に力を入れてきた。
- 定性面の高度化の柱は、ガバナンス、リスク・アペタイト、報酬制度、健全な企業文化である。これら4つは、相互に連携させながら進めるべき施策である。残念ながら、本邦金融機関の取り組みにはこうした視点が欠けている。



(出所)金融安定化理事会「リスク文化に関する金融機関と監督当局の相互作用に関するガイダンス」 2014年4月

目 次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

7. 監査の着眼点

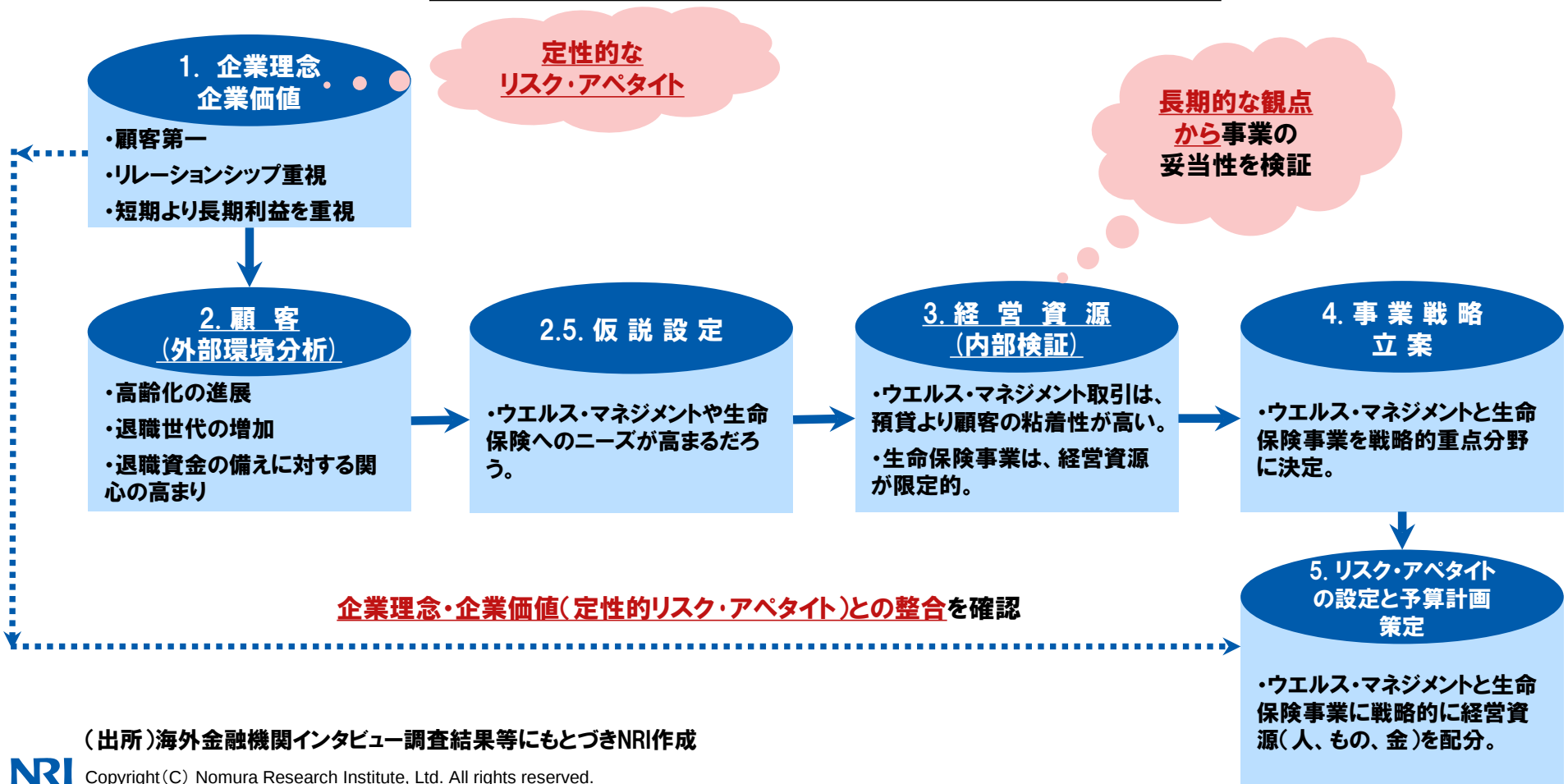
5. 米国地域金融機関事例紹介

5-1. 米国地域金融機関A

顧客を起点として事業戦略、リスク・アペタイト等を設定

- 先進的な取り組みをしている米国地域金融機関Aでは、顧客目線で事業戦略とリスク・アペタイトを設定。

事業戦略、予算計画、リスク・アペタイトの設定プロセス



(出所)海外金融機関インタビュー調査結果等にもとづきNRI作成

5. 米国地域金融機関事例紹介

5-2. 米国地域金融機関B

リスク・アペタイトと施策の結び付きを明確化

- 米国地域金融機関Bは、シンプルに資本収益率、資産収益率の目標値をリスク・アペタイトとして設定。
- 業務部門と本社部門の包括的かつ詳細な精査を実施。リスク・アペタイトの達成に向けて、施策を立案、工程表(複数年)を策定。

指標の主たる構成要素にもとづき、方針、施策を整理

資本収益率
資産収益率

分野	方針		工程表		
			1年目	2年目	3年目
収益向上	顧客に対する価値提案と提供商品の収益性の向上	リテール部門	...	...	...
		商業銀行部門			
	パートナーシップの活用や買収の検討				
経費削減	長期的な業績安定化				
	業務改善				
バランスシート最適化	リターンの高い業務に注力すること				
	強固な審査基準				

目 次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

7. 監査の着眼点

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

6-1. 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。

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

6-2. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の課題

- 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！
- 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！ むしろ...

目 次

1. なぜ今リスク・アペタイト・フレームワークなのか

2. リスク・アペタイト、リスク・アペタイト・フレームワークとは

3. なぜリスク・アペタイト・フレームワークを導入するのか

4. 海外事例にみるリスク・アペタイト・フレームワークの要諦

5. 米国地域金融機関事例紹介

6. リスク・アペタイト・フレームワーク構築・運用上の留意点と課題

7. 監査の着眼点

7. 監査の着眼点

7-1. 国内金融業界におけるRAF構築の指針 実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則①

- 国内では、「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」が取り組みの指針となっている。しかし諸原則を満たすだけでは、フレームワークが形式的なものに留まる可能性がある。何が必要か？

要素	原則（抄 訳）
1. 実効的なリスク・アペタイト・フレームワーク	a) 組織内でリスク・アペタイト・フレームワークを伝達するプロセスを確立すること b) 取締役によるトップ・ダウンのリーダーシップと各階層のマネジメントが関与するボトム・アップ・プロセスを通じ、リスク・アペタイトが組織内に浸透、理解されていること c) リスク・アペタイトのリスク文化への浸透を促進すること d) 適切なリスク・テイクの機会を評価すると共に、過剰なリスク・テイクに対してディフェンスの役割を果たすこと 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ツールとして活用されていること、また取締役、リスク管理及び内部監査部門が経営陣の意思決定等に異議を唱える根拠となっていること f) 変化する事業及び市場環境に適していること g) 外部アウトソース先など直接の管理対象から外れる活動、オペレーション及びシステムを対象とすること h) 本原則と一貫性があること
2. 実効的なリスク・アペタイト・ステートメント	a) 戦略及び事業計画を承認する時点で、与えられた情報及び仮定を含むこと b) 短期及び長期の戦略、資本・財務計画、報酬制度と結び付きがあること c) 戦略や予算計画を達成する上で受け入れる用意があるリスク量を設定すること d) 重大なリスクについて事業運営上で受容することができる最大水準を設定すること e) グループ、事業部門、法人格に課すリスク・リミットに変換できる量的な指標を含むこと f) 計量化が困難なリスクに関する定性的なステートメントを含むこと g) 個々の事業部門及び法人格の戦略及びリスク・リミットと、組織全体のリスク・アペタイトが整合的であること h) 将来を見据えたものであり、どのようなイベントが組織をリスク・アペタイトの外に押し出すのかを理解するために、シナリオ分析やストレス・テストを活用していること

（出所） 金融安定化理事会「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」

7. 監査の着眼点

7-1. 国内金融業界におけるRAF構築の指針 実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則②

要素	原則（抄訳）
3. リスク・リミット	a) リスク・アペタイト範囲内にリスク・テイクを抑制する水準に設定すること b) 事業部門や法人格単位で設定し、収益、資本、流動性あるいはその他の関連指標で示されること c) カウンター・パーティ、産業、国、担保、商品など組織全体、事業部門、法人格レベルにおける重要なリスク集中度合いを含むこと d) 同業他社比較や規制リミットに基づくものでないこと e) 過度に複雑、曖昧あるいは主観的なものでないこと f) 定期的にモニタリングすること
4. 取締役会と上級経営陣*の役割と責任(抜粋) *CEO、CRO、CFO、事業部門及び法人格のトップ、内部監査部門など	【取締役会】 ・リスク・アペタイト・フレームワークを確立すること。CEO、CRO、CFOと協働しリスク・アペタイト・ステートメントを策定し、承認すること 【CEO、CFO】 ・短期・長期の戦略、事業・資本計画、リスク・キャパシティ及び報酬制度等と一貫性のある適切なリスク・アペタイトを設定すること 【CRO】 ・金融機関のニーズに合致し、かつ監督当局の期待にそった適切なリスク・アペタイトを設定すること 【事業部門・法人格のトップ】 ・事業部門・法人格におけるリスクの効果的な管理について責任を持つこと 【内部監査部門】 ・全社及び事業部門・法人格単位でリスク・アペタイト・フレームワークを定期的に評価すること など。

(出所) 金融安定化理事会「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」

7. 監査の着眼点

7-2. フォワード・ルッキングな視点を持つこと

- RAFの実効性を高めるためには、「発展段階」のレベルを上げると共に、各段階で「深度」を追求する必要がある。
- RAFの監査には、今どのレベルにあり、これからどのレベルへ行くのか、フォワード・ルッキングな視点が不可欠。

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

7. 監査の着眼点

7-3. 海外当局によるRAFの実効性評価の着眼点

- 海外当局は、リスク・アペタイト、RAFと戦略との整合性に着眼。また、諸原則の要件を満たしているか否かではなく、実効性に力点を置いた評価を実施。

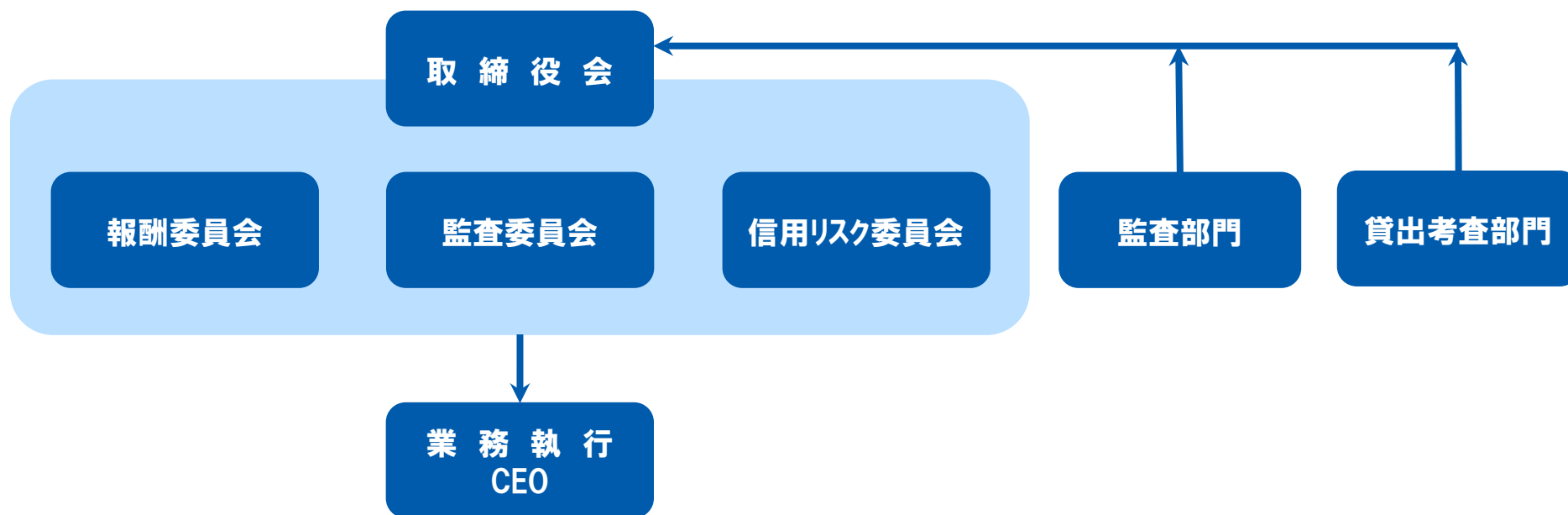
国 名	リスク・アペタイト・フレームワークの実効性評価に関する取り組み状況
米国	・ <u>リスク・アペタイトが全社で明確に定義され、組織全体に伝達されているか否かを評価。</u> ・リスク・アペタイト・ステートメント、戦略及び計画プロセス、モニタリグ・プロセス、新商品・サービス評価について精査を実施。
カナダ	・ <u>リスク・アペタイト・フレームワークと戦略、財務及び資本計画、報酬慣行を包括的に精査。</u>
英国	・ <u>金融機関が自らのビジネス・モデルに付随するリスクについてきちんとした考え方を持ち、その考えが組織的に浸透しているか否かを精査(ビジネス・モデル検査)。</u>
スイス	・ <u>リスク限度枠フレームワークと戦略とのつながりが明確になっているかどうかを精査。</u>
シンガポール	・ <u>リスク・アペタイトと、戦略目標、資本計画と予算計画がつながりがあるものとなっているかを精査。</u>

(出所) 金融安定化理事会、Office of Comptroller of the Currency他よりNRI作成

7. 監査の着眼点

7-3. 海外当局によるRAFの実効性評価の着眼点 (ご参考)米国地域金融機関のガバナンス体制

- 米国地域金融機関(MB Financial 資産額115億ドル)のガバナンス体制は、以下の通りである。
監査部門と貸出審査部門の報告ラインは、取締役会となっている。



(出所) MB Financial, Inc 資料よりNRI作成

7. 監査の着眼点

7-4. ちょっと考えてみよう！

金融当局の期待値はどこにあるのか？

■ 金融庁の評価にもとづいて考えてみよう！

大手金融機関

・RAFを活用したガバナンスの構築に取り組んでいるものの、経営戦略と整合的なリスク・アペタイト指標の設定や、リスク・リターンの議論を活性化させていく点に課題点を抱えており、高度化の余地がある。

・経営レベルでのRAF の議論を促すため、ストレステスト結果をRAF に活用する取り組みが進められているものの、リスクの変化に応じた実効性ある議論を促すためのリスク・アペタイト指標の設定等に課題を抱えており、高度化の余地がある。

地域金融機関

・明確な経営理念、的確な現状分析にもとづいた経営戦略、着実に実行するための態勢、そしてPDCAの実践。

(出所)金融庁「変革期における金融サービスの向上にむけて」平成30年9月

7. RAF監査の着眼点

7-5. RAF監査の課題点～何を克服すべきか

1. 従来の監査方法に拘らないこと

2. 監査対象から学び、理解すること

3. コミュニケーション能力を向上させること

4. 主観的な判断を、客観的なデータや証跡と結び付けること

NRI

未来創発

Dream up the future.