



リスクアペタイト・フレームワーク入門

勝藤 史郎

リスク管理戦略センター

有限責任監査法人トーマツ

2021年8月10日

目次

はじめに	3
リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは～目的と効用	10
RAFの実務～RAF構築と見直しのポイント	
・ RAFの運営プロセス	
・ リスクアペタイトの設定とモニタリング	
・ リスクアペタイト・ステートメント	15
RAFの実効性の評価～RAFを経営に役立てるために	34
Appendix	37

本資料の意見に関する部分は、筆者の私見であります。本資料は、信頼できると判断した資料・データ等により作成いたしましたが、その正確性および完全性について保証するものではありません。参考にあつた資料やそこに記載されていた数値等につきましては、その合理性や妥当性についてのレビューは一切行っておりません。本資料中に記載された意見や予測は作成時点のものであり、今後新たな情報等が得られた場合には予告なく変更される可能性があります。

はじめに

RAFは経営管理の枠組みそのものです

本セミナーのメッセージ①



リスクアパタイト・フレームワーク（RAF）は経営管理の枠組みである

- RAFはリスク管理だけではなく、経営計画策定・実施・モニタリングの仕組み
- RAFの経営への活用によりリターン拡大、ビジネスモデル持続可能性確保が可能
- ポストコロナにおける事業計画見直しプロセスなどはそれ自身がRAFである



RAFは当局のためでなく、金融機関自身のためにある

- 環境変化への対応
 - 新型コロナウイルス感染症によるリスク拡大、支援融資など銀行の使命
 - 「新常態」では産業の構造変化が起きる：娯楽宿泊、商業不動産、運輸など
- 新たなビジネスモデルの遂行
 - 地域創生ファンド、地域商社、デジタル・プラットフォームなど

当局期待とコロナによる経営環境変化は、RAF構築の重要な契機です

本セミナーのメッセージ②



RAFが重要な理由 = 当局期待と環境変化

- 当局期待
 - ビジネスモデル持続性可能性、収益性を重視、RAFの活用を期待
- 環境変化
 - コロナ経済危機とポストコロナの構造変化に応じた事業戦略見直しが必要
 - ✓ 経済危機からの回復は当初見通しより遅れ、かつ「K字型」になっている
 - ✓ 社会生活の「新常態」では、訪日客、宿泊業、商業不動産に大きな変化も

当局の新しいモニタリングや監督指針の目線にかなう経営管理ができているか？

新型コロナ感染症対策としての支援融資拡大、または将来のリスク管理態勢ができているか？

コロナ後の「新常態」を見据えた事業戦略とリスク管理ができているか？

金融庁は、リスクアパタイト・フレームワークを各金融機関のビジネスモデルと関連づけ活用することとしています

金融庁のRAFに関する考え方

- 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、リスクアパタイト・フレームワークの考え方が参考になると考えられる。
- リスクアパタイト・フレームワークとは、自社のビジネスモデルの個別性を踏まえ、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「リスクアパタイト」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社内の共通言語として用いる経営管理の枠組みをいう。
- リスクアパタイト・フレームワークは、国際的な金融機関経営において既に定着しており、我が国においても、メガバンクを中心に導入が進んでいる。
- 本文書における健全性の評価の視点は、リスクアパタイト・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、リスクアパタイト・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）」 2019年3月

コロナ渦中対応と、ポストコロナ戦略の双方を考える必要があります

コロナ渦中対応とポストコロナ戦略

■ コロナ渦中対応（例）

- 業務体制維持→在宅勤務、出社削減対応、工場・店舗等運営、人事労務管理
- 資金繰り対応→コミットメントライン、バッファアセット保有、アセット拡大抑制による流動性の確保
- 年度事業計画の見直し：経済シナリオ再策定、ストレステストの実施

■ ポストコロナ戦略（例）

- 中期的経営計画見直し＝ストレスシナリオ再策定、持続可能なビジネスモデルの再検討
- 業務プロセスの見直し＝業務中断からの回復力強化、オペレーショナル・レジリエンス）の確保
 - ・ 業務継続体制（BCP）見直し、テレワーク態勢再構築、情報セキュリティの強化、デジタル化
- ビジネス戦略の見直し＝（例）ソーシャルディスタンス恒常化、地域間移動縮小、バーチャル化、テレワーク拡大にともなう自宅リノベーション、等に対応したセクター別戦略の見直し

【ご参考】コロナ危機の影響には「短期」「中期」「構造変化」の3つの時間軸があります

コロナ影響の3つの時間軸

時間軸	経済・金融シナリオ策定	事業戦略・経営管理・リスク管理
①短期	• 年内の経済影響と活動再開シナリオ策定	• 渦中対応（危機管理、顧客対応、資金繰り、在宅勤務対応など）
②中期	• 来年の経済回復シナリオ策定	• 中期事業計画見直し • 業務継続体制等見直し
③構造変化	• 経済構造変化等のシナリオ策定	• 事業戦略やサプライチェーンの見直し • 業務プロセス改革（テレワーク、デジタル化加速など）

内部監査においては、経営管理の実効性を重視することが望ましく、またベンチマーキングの活用も有効と考えます

内部監査の視点



- 「リスクアペタイト・フレームワーク」の用語使用有無にこだわらない→「経営管理高度化枠組み」と読み替えても良いのでは？
- 自社の健全で持続的な経営の観点からRAFをとらえているかを見る→当局対応としてでなく
- 会議体・ガバナンスと実効性の評価
 - 取締役や上級経営者が、明確な事業戦略とそれに伴うリスクを認識しているか
 - 持続可能なビジネスモデルに応じたリスクが特定されているか？
- RAFの活用状況の評価
 - 環境変化や収益計画修正を契機に、アペタイトの修正を実施した例があるか？
- 外部知見やベンチマークの活用
 - 他社事例、外部有識者の意見を取り入れ、自社に合った経営管理を追求しているか？
- 環境変化への対応
 - 新型コロナウイルス感染症に鑑みた経営計画見直しはRAFの考え方を活用する契機となる

リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）とは ～目的と効用

RAFの目的は3つ、構築のポイントは2つあります

RAFの目的と構築のポイント



RAFとは？

■ RAFの目的

- ① 想定外損失の回避
- ② リスク・リターンの向上
- ③ ステークホルダー期待と確認と説明責任

■ RAFの定義

「金融機関の事業戦略・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」

✓ この定義にこだわりすぎず、経営管理のフレームワークととらえることが重要

■ RAF構築のポイント

- ① 経営によるコミット、RAFの目的の共有、目指す姿の策定が重要
- ② 一方でまずは着手すること、できることから段階的に実施することも必要

「想定外損失の回避」がRAFの一義的目的です

RAFの目的 ①想定外損失の回避

■ 「想定外損失の回避」がRAFの第1の目的

- 事業戦略遂行のためにリスクテイクは必要不可欠（損失の完全回避は非現実的）
- リスクアパタイトの設定・モニタリングにより、顕在化しうるリスク（想定損失）を「見える化」する
- 事業戦略の期中変更の際は、リスクアパタイトの変更も明示的に行うべき

■ 想定外損失・リスクの例

- 収益計画達成のため、期中に予定外のビジネスを拡大し、そのリスクを十分に認識していなかったため、想定外の損失が発生
 - A地域への貸出が計画を下回り、これをB地域への貸出増加でカバー、その後B地域の経済が急速に悪化して想定外損失が発生
- リスクアパタイト設定・リスクプロファイル認識が不十分で資産売却の際に想定外の損失が発生
 - 証券化商品のリスクが適切に計測されておらず、ファイヤーセルにより想定外の損失が発生（金融危機の教訓）

リスク・リターンの向上がRAFの究極の目的です

RAFの目的 ②リスク・リターンの向上

■ リスク・リターンの向上がRAFの究極の目標

- リスクアペタイトは「適正なリスクテイク水準」であり、リスク抑制とリスクテイク促進の2側面をもつ
- 適性なリスクテイク水準の中でリターンを最大化させることがRAFの究極の目的
- 金融危機直後はRAFは相対的に「リスク抑制・制約」の観点からとらえられることが多かったが、金融安定化に伴い、資本効率向上の観点からRAFに積極的なリスクテイクの側面も見直されるようになった

■ 「財務目標」「事業戦略」と「リスクアペタイト・フレームワーク」は常に一体的に運営されるべき

- 「財務目標」には通常「一株当たり当期利益」などのROE指標が掲げられている

ステークホルダーへの説明責任を果たすにもRAFは重要です

RAFの目的 ③ステークホルダー期待と説明責任

- 事業戦略はステークホルダーの期待に基づき策定される
- RAFは「ステークホルダー期待の確認と説明責任」を果たすのに有効なツール
 - ステークホルダー期待に沿った事業戦略に照らしたリスクテイクの方針の開示
- ステークホルダーの期待の例
 - 顧客（品質・価格・適合性）
 - 株主（利益・株価・配当）
 - 従業員（雇用・報酬・労務）
 - 規制当局（規制・指導）
 - 地域社会（地域経済・文化）
 - 環境（環境維持）
 - 公正な市場（公正取引）
- ステークホルダー間の利益のトレードオフ⇒企業としての理念を明確にすることで対応

RAFの実務 ～RAF構築と見直しのポイント

RAF構築には多くのタスクがあります

RAF構築のプロセス例

論点		タスク
①	RAF導入の目的（RAFに対する期待）	経営陣とのディスカッションを通じたRAFの目的明確化
②	経営計画との一体化	- 財務計画・事業戦略・RAの整合性を確保するための策定フローや内部の議論 - 財務計画、事業計画の所管部署の理解促進
③	事業計画のRAFの観点からの検証（業務環境分析・ストレステスト）	- マクロ経済（業務環境分析）、ストレシナリオ策定 - 事業計画をRAFの観点から検証するための手法や手順策定
④	リスクアパタイトのカスケードダウン	リスクアパタイト決定にかかるトップダウンとボトムアップのバランス、事業部門別計画との整合性確保を意識したリスクアパタイト決定プロセス構築
⑤	リスクアパタイトの設定の考え方	ストレステストを活用したリスクアパタイト設定手法高度化
⑥	RAのモニタリング	- モニタリング・報告・対応決定までのプロセス構築 - モニタリング結果を踏まえたRA見直し
⑦	経営陣向けの報告	RAFを用いた議論が経営陣や組織内で活発に行われるようにするため報告構築
⑧	経営の関心事をカバーする仕組み	- 経営の関心事のトップリスク、戦略リスクやシナリオ分析等への反映 - 情報収集・分析体制の構築
⑨	非財務リスクの取り込み	RAFへの非財務リスク取込み
⑩	リスクアパタイト・ステートメントの作成	- RASの項目策定 - RAS記載の各項目の記述
⑪	リスクカルチャーの醸成	- リスクカルチャーの定義 - RAS記載を含めたカルチャー醸成

RAF構築のポイントは経営によるコミットと目的の共有です

RAF構築に必要なもの

■ 経営によるコミット

- RAFは経営による財務計画や事業戦略策定と一体不可分
- RAF構築には社内の多くの部署の参画が必要（リスク、財務、コンプライアンス、事業部門）⇒経営から委任されたRAF構築リーダー部署を定めることが必要

■ RAFの目的の共有

- RAFの目的と定義につき早期の段階で共通理解を醸成する⇒議論拡散防止のため
- 環境変化に伴う新たな事業戦略策定はリスクアペタイト再考の好機

■ 目指す姿の策定

- ギャップ分析により、各社が「目指す姿（ゴール）」を明確にする⇒「目指す姿」は各社により異なる
- 既存のリスク管理・経営管理プロセスとの関係を整理する⇒既存の管理プロセスと整合的にRAFの運営プロセスを策定するのが合理的

事業計画は経営理念とリスクカルチャーから出発します

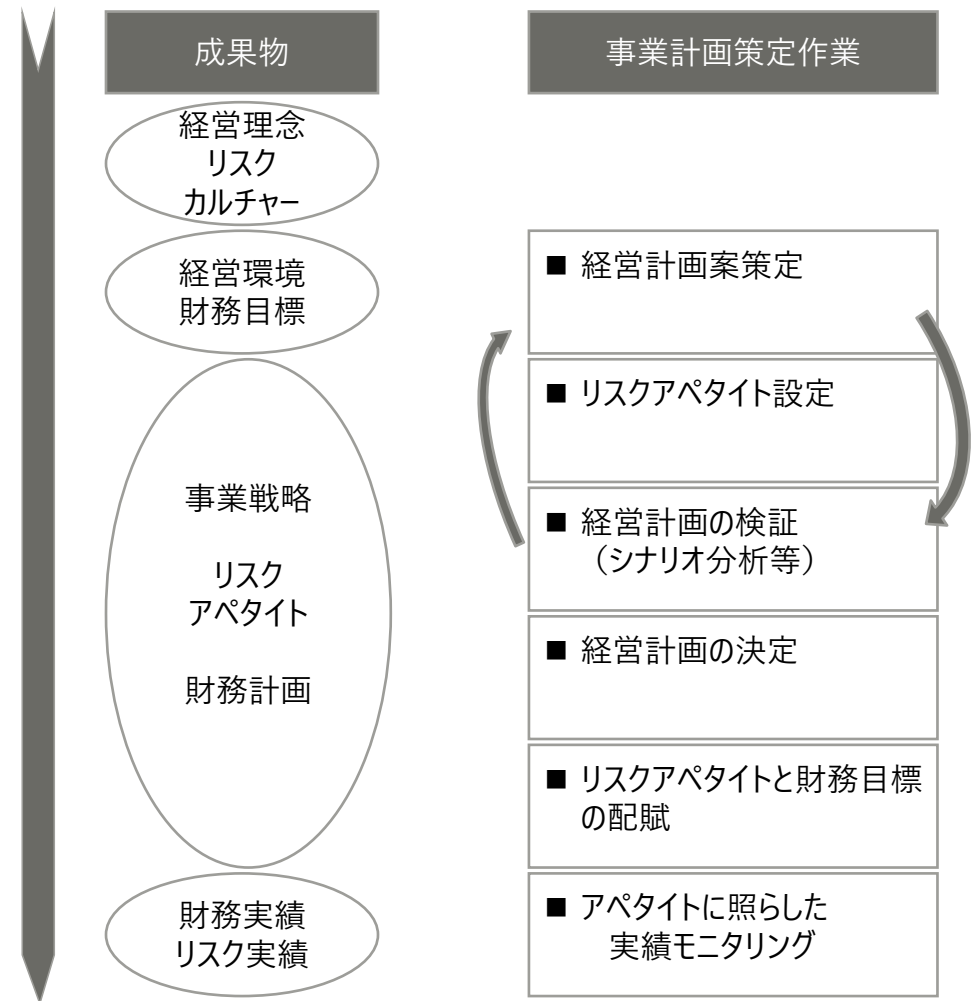
事業計画策定プロセス

■ 事業計画策定プロセス

- 「経営理念」「リスクカルチャー」と「事業計画」は整合的
- 「財務目標」：（トップダウン的な）中期的目標（当期純利益、ROE、自己資本比率など）
- 「事業戦略」：財務目標達成のための具体的戦略
- 「リスクアペタイト」事業戦略遂行のために引き受けるリスク⇔「経営理念」「リスクカルチャー」とも整合する必要がある

■ 事業計画策定プロセスのポイント

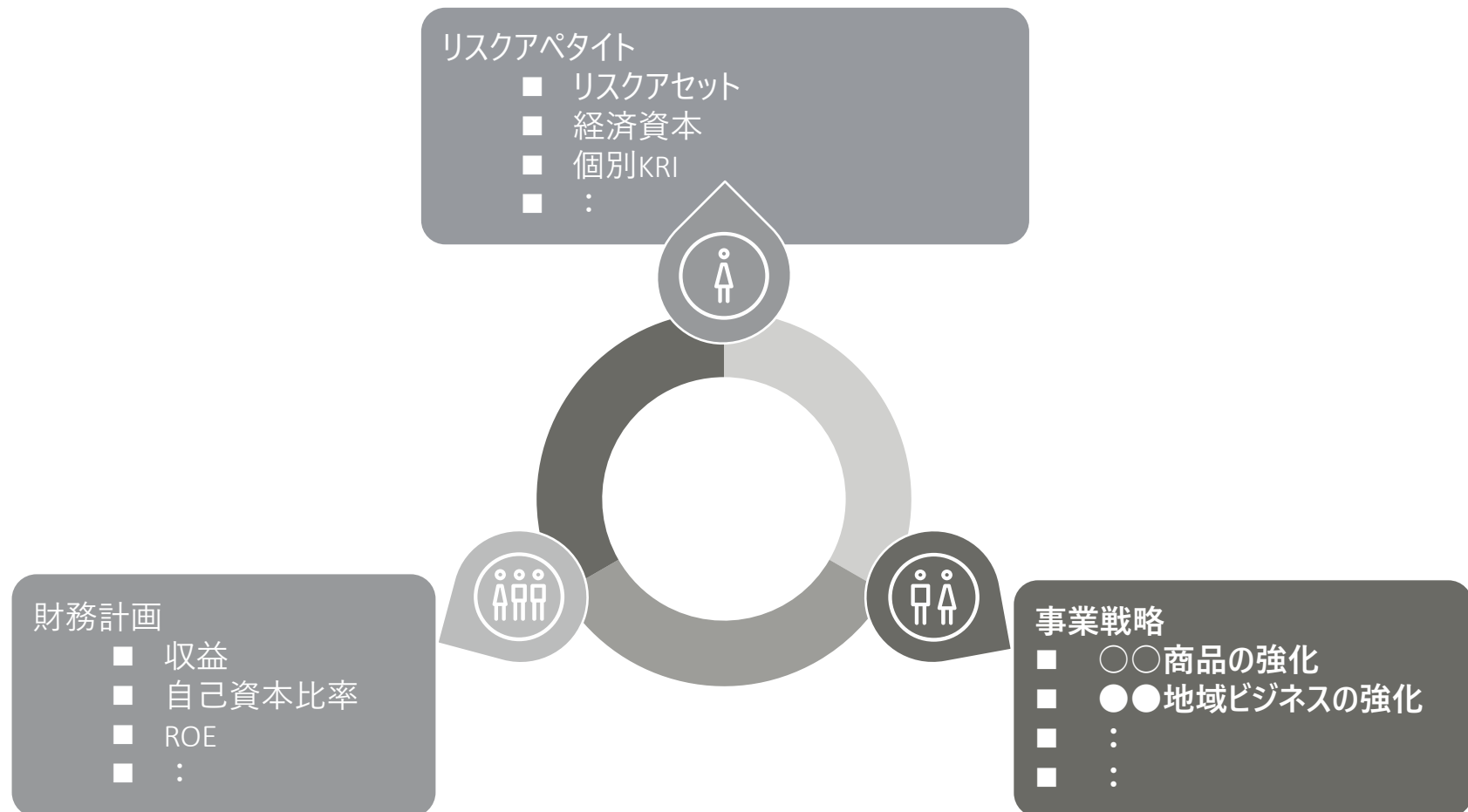
- 「財務目標」「事業戦略」「リスクアペタイト」の整合性維持
- 「トップダウン」「ボトムアップ」の双方からの検証



リスクアペタイトは、財務計画・事業戦略と整合している必要があります

財務計画・事業戦略・リスクアペタイトの関係

- 財務計画、事業戦略、リスクアペタイトは有機的に整合していることが必要



リスクカルチャーはリスク管理・業務運営・行為を規定するものです

リスクカルチャーの定義例

- リスクカルチャーは事業計画におけるリスクアペタイト設定の重要な要素となる



リスクカルチャーの定義例

■ 定義

リスクカルチャーとは「組織の現在と将来のリスクを特定及び理解しこれをオープンに議論し行動する総体的な能力を決定する、組織の中の個人やグループの行為の規範と伝統」をさす [IIF(2009)]

■ 内容

当社のリスクカルチャーは以下の通り

- 安全性
- 収益性
- 公共性

ILLUSTRATIVE

■ 醸成策

リスクカルチャー醸成のため以下の方策を実施する

- 経営からのメッセージ
- 教育研修
- 報酬制度

自社の事業戦略・ビジネスモデルの確認がRAF構築の前提です

事業戦略（ビジネスモデル）とRAF

- 金融機関のリスクアペタイトはそのビジネスモデルに依存する
 - 商業銀行型
 - 投資銀行型
 - ハイブリッド型

- 金融機関のビジネスモデル、事業戦略を明確化することで、引き受けるべきリスクが明確になる
 - 投資銀行業務など相対的にハイリスク・ハイリターンビジネスモデル
 - 預金と住宅ローンを中心とした相対的にローリスク・ローリターンのビジネスモデル

- RAFの構築にあたっては自社のビジネスモデル・事業戦略の確認により「目指す姿」をまず明らかにすることが必要⇒そこから財務計画やとるべきリスクが明らかになる

- 個別の事業戦略については、戦略毎のリスク評価と戦略リスクアペタイトの設定・モニタリングが有効
 - 新たな事業戦略やビジネスモデルの実施にあたりあらかじめ許容しうるリスクを明確化することで、想定外損失の回避が可能になる

RAFのプロセスにはアパタイト設定、モニタリング、見直しが含まれます

RAFの運営プロセス例

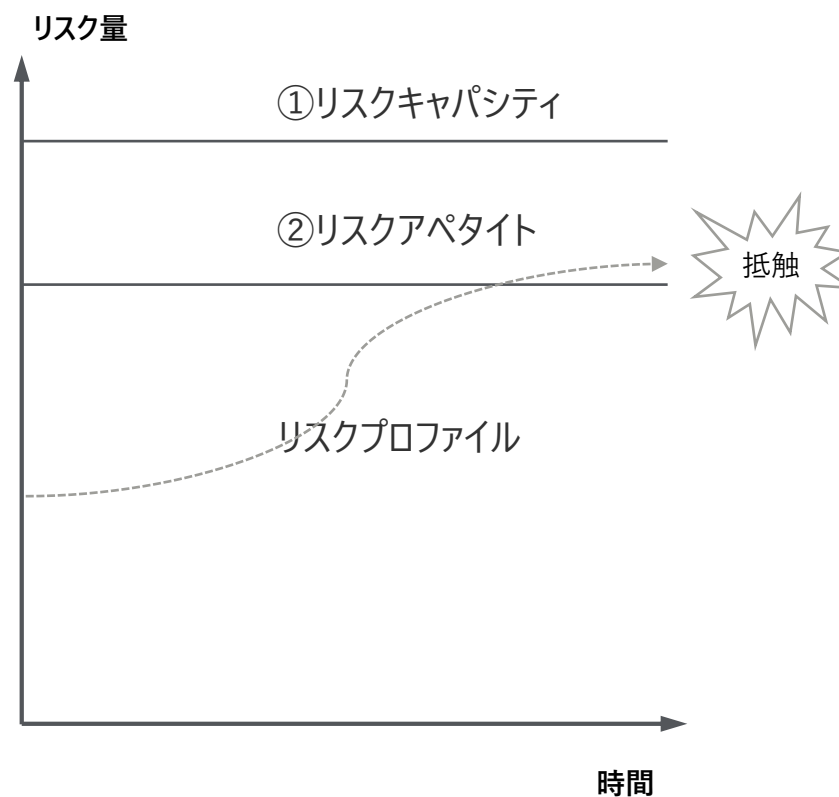
- リスクアパタイト・事業計画は期中モニタリングされ、以下の様な場合に必要に応じ見直される
 - 外部環境変化（「中国経済成長の予想からの下振れ」など）
 - リスク状況の計画とのかい離（金融商品販売の計画以上の増加または未達）
- 事例
 - ストレステストの活用により当初の経営計画案を修正した例
 - 期中の環境変化によるリスクアパタイトを見直した例
 - ROE向上のため使用率の低いリスクアパタイトを削減した例



リスクアペタイトを設定し、これに対する実績をモニタリングします

適切なリスクアペタイト設定

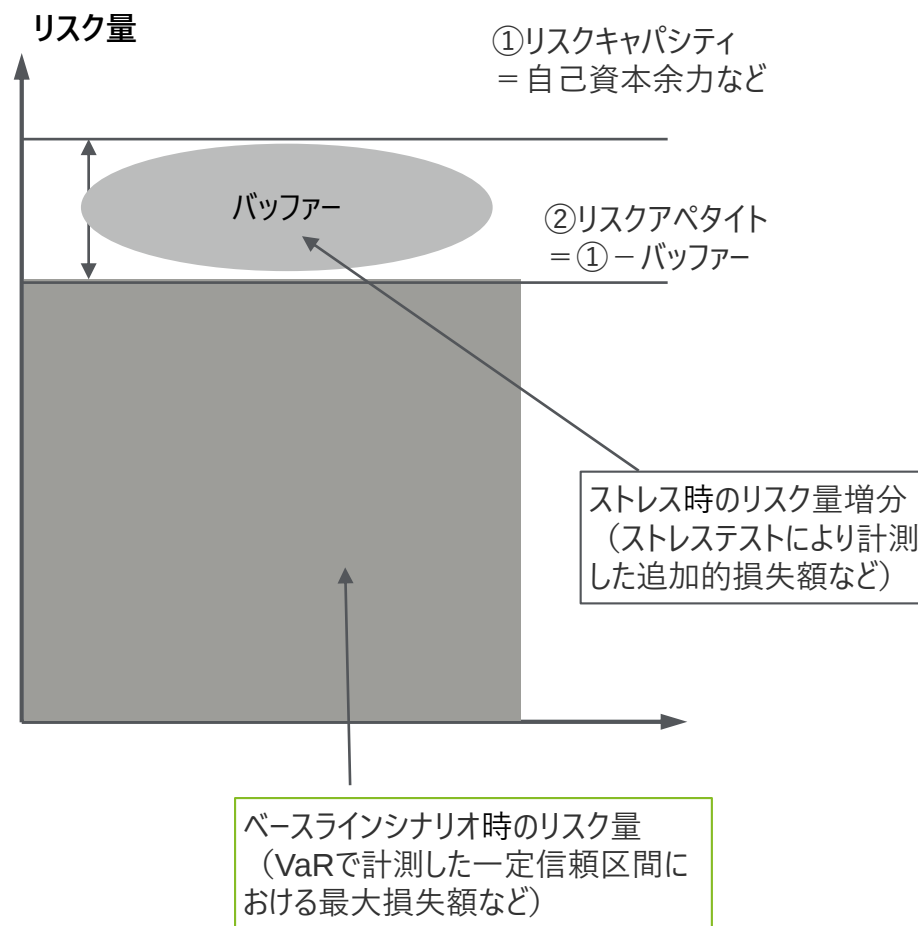
- 企業として許容可能なリスクの最大値を「リスクキャパシティ」として設定
- リスクキャパシティの範囲内で、進んで引き受ける「リスクアペタイト」を設定
- 実際のリスク量「リスクプロファイル」がリスクアペタイトの範囲内であることをモニタリング
- リスクプロファイルがリスクアペタイトに抵触した場合は、リスクの取り方の見直し、またはリスクアペタイトの見直しを行う



資本バッファはストレス時に追加損失を吸収するものです

適切なリスクアペタイト設定

- リスクアペタイト
 - 平時におけるリスク量の上限
- バッファ
 - ストレスシナリオ顕在化時にリスク量が拡大してもリスクキャパシティに抵触しないようカバー
- ストレステストによる検証
 - ストレスシナリオ顕在化時のリスク量増がバッファでカバーされることをリスクアペタイト設定時に検証する



リスクリミット抵触時の行動は、RAFの目的を反映する必要があります

スクアペタイト抵触時、下方乖離時のアクション

■ リスクアペタイトは「適正なリスクテイクの水準」

- リスクテイク実績のアペタイトからの上方乖離（抵触）、下方乖離（資本活用度の低下）のいずれに対しても適切なアクションが必要になる

■ リスクアペタイト抵触時のアクション

- 設定承認者へのエスカレーションと、適切な行動を実施する
 - リスク量をアペタイト/リミット内に削減
 - リスクアペタイト/リミットの再設定

■ リスクアペタイトからの下方乖離時のアクション

- リスクプロファイルがアペタイト/リミットから下方乖離した場合も、リスクテイク促進やアペタイト/リミット削減などの行動が実施されるべき（リスク・リターン向上の観点から）

■ リスクアペタイトの見直し

- 外部環境変化、事業戦略変更の際は、リスクアペタイトも明示的に見直しがなされるべき（想定外損失の回避の観点から）

リスクカテゴリー定義の明確化と必要に応じた見直しが重要です

リスクカテゴリーのスコープと定義

- リスクアペタイトのスコープ明確化とアペタイト設定のために「リスクカテゴリー」を定義する
- 伝統的なリスクカテゴリー（財務リスク）
 - 信用リスク
 - 市場リスク
 - 資金流動性リスク
- 非財務リスク＝環境変化に応じ柔軟に定義する
 - オペレーショナルリスク
 - コンダクトリスク
 - レピュテーションリスク
 - 戦略リスクなど

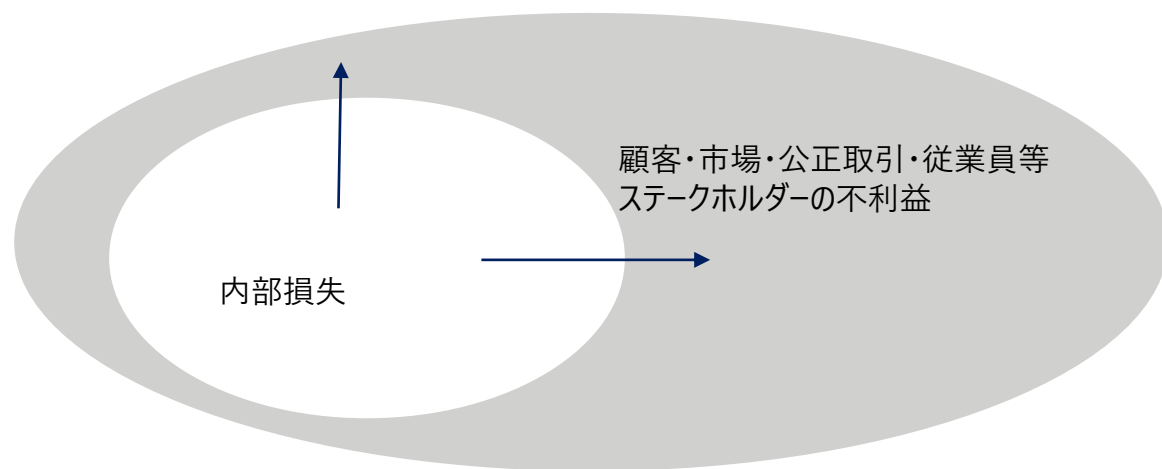
財務リスク	信用リスク
	マーケットリスク
	銀行勘定金利リスク
	流動性リスク
非財務リスク	オペレーショナルリスク
	コンプライアンスリスク
	ITリスク、サイバーセキュリティリスク
	リーガルリスク
	外部委託リスク
	（金融犯罪リスク）
	コンダクトリスク
	モデルリスク
	戦略リスク
	レピュテーションリスク

非財務リスク管理の重要性が高まっています

非財務リスクの例

- コンダクトリスク＝顧客・市場・公正取引等外部ステークホルダーの利益を侵害するリスク
 - 不公正な取引慣行（LIBOR操作、不公正な価格設定）
 - 不十分な顧客保護（商品品質低下、不公正な契約条項）
 - 環境への影響（環境汚染、気候温暖化への影響）
- レピュテーションリスク
 - ステークホルダーの期待からの自社行動のかい離により自社の信用が低下するリスク

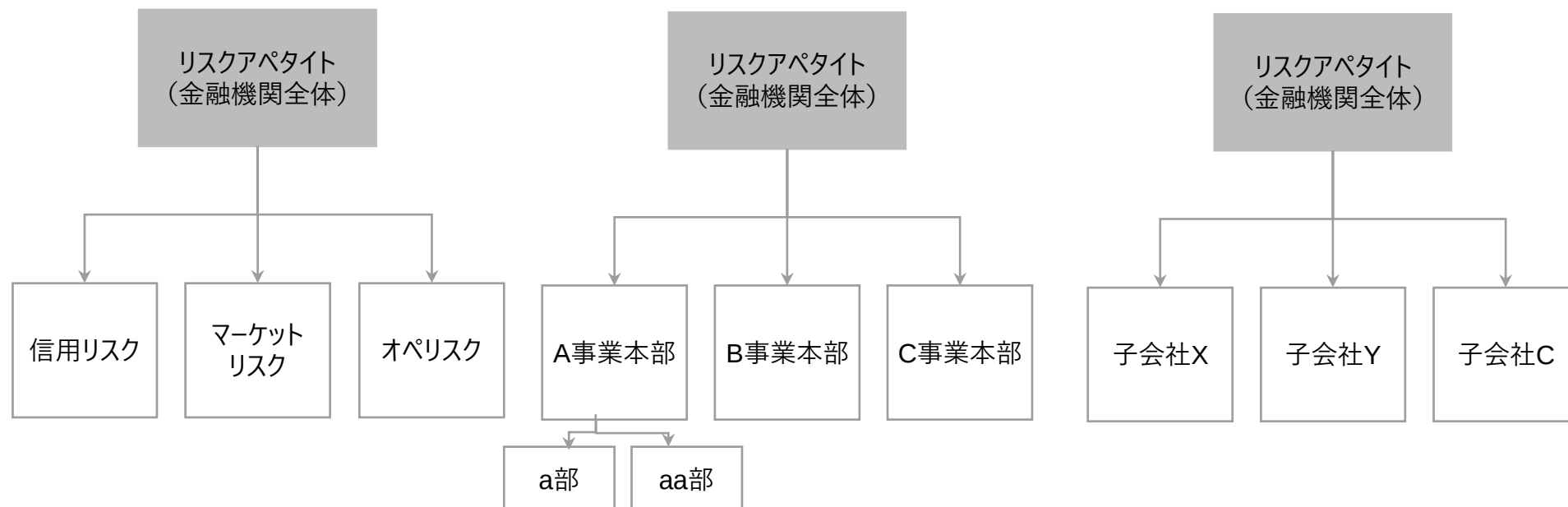
リスク管理対象の広がり



リスクアパタイトは金融機関内でカスケードダウンされます

リスクアパタイトのカスケードダウン

- リスクアパタイトのカスケードダウン
 - 金融機関全体のリスクアパタイトは金融機関内にカスケードダウンされ、モニタリングされる
 - ・ リスクカテゴリー別、事業本部別、子会社別
- カスケードダウンにあたっては、リミットとしてモニタリング可能な指標への換算も必要になる（割当資本をVaRに換算するなど）



リスクアペタイト・ダッシュボードによる報告が有効です

リスクアペタイト・ダッシュボードの例

財務目標		
項目		目標
当期利益		〇〇億円
ROE		〇〇%
普通株等Tier1比率		〇〇%以上

定量的リスクアペタイト				
	経済資本 合計	X事業本部	Y事業本部	Z事業本部
信用リスク	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円
市場リスク	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円
オペリスク	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円	〇〇億円
：	：	：	：	：
合計	〇〇〇億円	〇〇〇億円	〇〇〇億円	〇〇〇億円
業務純益	●●億円	●●億円	●●億円	●●億円
ROE	●●%	●●%	●●%	●●%

非財務リスクKRI		
KRI		アペタイト
事務	事務事故件数	〇〇件
情報資産	情報漏えい件数	〇〇件
I T	システム障害件数 サイバー攻撃件数	〇〇件
人事	残業時間	〇〇時間
：	：	：

事業戦略リスク評価			
事業戦略	リスク	KRI	アペタイト
1. 事業戦略A	訴訟リスク	訴訟件数	〇〇件
2. 事業戦略B	与信費用増加	国別貸出残高	A国〇億円、 B国〇億円
3. 事業戦略C		債権引受残高	〇〇億円
：	：	：	：

リスクアペタイト・ステートメントは、RAFの明確化と社内外コミュニケーションのために重要です

リスクアペタイト・ステートメント

■ リスクアペタイト・ステートメントの記載事項例

1. 目的・定義・基本方針
2. リスクカルチャー・行動規範
3. リスクカテゴリーの定義と計測
4. リスク管理態勢
5. リスクアペタイトのプロセス
6. リスクアペタイト・事業計画・財務計画

■ リスクアペタイト・ステートメントによるコミュニケーション

- 社内の認識共有（役員レベル、部長レベル、従業員レベル）
- 当局宛説明→分散した資料をかきあつめなくてもリスクアペタイト・ステートメントだけでリスクテイクの方針と状況を説明できる
- 社外取締役、株主、顧客宛説明→ESGにおいては対外説明力強化が急務

ストレステストとトップリスク管理はRAFに重要な役割を果たします

ストレステストとトップリスク管理

■ ストレステストの活用

- ストレステストは、リスクアペタイト設定の際にその妥当性を検証するために用いられる
 - バーゼル規制資本充実度（規制資本とRWAに基づく自己資本比率）
 - 内部自己資本充実度評価（RWA対象外の経済資本—銀行勘定金利リスク、非財務リスクなど—を含む）
 - 損失限度の設定
 - 戦略の妥当性検証
 - セクター毎の与信方針策定

■ トップリスク管理の活用

- トップリスク管理は、よりフォワードルッキングなエクスパートジャッジによるリスクの特定方法
- 過去データに基づく定量的リスク計測に対して、将来起きうるべきリスク事象を蓋然性と影響度から評価する

ストレスシナリオはリスクアパタイト検証に重要です

ストレステストとRAF

ストレスシナリオの例

外部リスク事象		リスクシナリオ	蓋然性	変数と予想損失額	対応
①	インフレ/ 金利急騰	・米国の財政出動本格化に伴いインフレ圧力が高まり金利急騰 ・日本でも、日銀の政策変更期待から金利上昇圧力が強まる	△△%	・米10年債金利（●●bp上昇） ・日10年債金利（○○bp上昇） ・世界経済成長率○○%ポイント上振れ ・日米株価（○○%上昇） ・減損額○億円（不動産○億円） ・収益○億円下振れ	・早期警戒指標の注視 ・サイクルの長期化が見込まれる場合は事業戦略見直しも検討
②	デフレ再燃	・米バブル崩壊による相場巻き戻し ・中国の景気減速に伴う新興国景気悪化 - 等を契機としたグローバル・リスクオフの急激な強まり	△△%	・世界経済成長率●%ポイント低下 ・原油価格●ドル台に下落 ・石炭・鉄鉱石価格も最近10年間で最安値に下落 ・米10年債金利（●bp低下） ・日米株価（●%下落） ・減損額○○億円（資源○億円、不動産○億円） ・収益○億円下振れ	・早期警戒指標の注視 ・サイクルの長期化が見込まれる場合は、事業戦略見直しも検討

トップリスク管理は定量的リスク管理と合わせ車の両輪です

トップリスク管理とRAF

トップリスク管理の例

カテゴリ	リスク事象	対応策	(残余リスク)	蓋然性	影響度	トップリスク
戦略	低金利・競争激化による収益悪化	XXXX	XXX	M	M	
戦略	新規事業拡大による戦略の失敗	XXXX	XXX	M	H	
信用	貿易戦争による関連セクターの与信費用増加	XXXX	XXX	H	M	
信用	中国景気減速に伴う与信費用増加	XXXX	XXX	H	M	
市場	規制強化によるトレーディング収益低下	XXXX	XXX	H	H	○
市場	海外金利上昇による外債債券含み損拡大	XXXX	XXX	H	M	
オペ	サイバー攻撃による情報漏えい	XXXX	XXX	M	H	○
オペ	労務問題（労基法違反）の発生			M	H	
オペ	ITシステム障害に伴う損失発生			H	H	○
流動性	外貨建資産増加に伴う流動性リスク			H	H	○
：						
コンプラ	コンプライアンス違反による行政処分			H	H	○

RAFの実効性の評価 ～RAFを経営に役立てるために

RAF導入後にも実効性の検証が必要です

RAFに関する検証ポイント例

枠組み

- 経営ダッシュボード化状況
- 非財務リスク、エマージングリスクの取り込みと可視化状況
 - 非財務リスク、エマージングリスクの枠組みとアペタイト指標・コントロール指標設定状況

運用

- 経営への活用（経営陣の意識、会議体での議論状況）
- リスクアペタイトの運用（リミット抵触時、接近時の運用状況）
- 非財務リスク、エマージングリスクのアペタイト指標・コントロール指標の運用状況、第2の防衛線の牽制状況

実効性

- リスクアペタイトの見直し状況（外部環境変化・適時適切なアペタイト見直し）
- リスクアペタイトの見直し状況（ROE向上・資本効率化の為の見直し）
- リスクカルチャーの浸透検証状況（トップダウンとボトムアップによる検証）
- コンダクト事案の抑制効果（不祥事・事務事故件数等の推移）

RAF導入後にも実効性の検証が必要です

RAF導入後の実効性検証



RAFの実効性検証ポイント例

- 経営が必要十分な情報を点検できているか
 - ダッシュボード化などの工夫が必要な場合がある
- リスクアペタイト指標は有効に機能しているか
 - 指標の感応度が低い場合実質的なモニタリング機能は低下する場合がある
- リスクアペタイトが必要に応じ見直されているか
 - 外部環境変化に応じ収益源を見直す場合はリスクアペタイトも見直すべき
- 非財務リスク（オペリスク、コンダクトリスク、レピュテーションリスク、戦略リスク）、エマージングリスク（サイバー、ITリスクなど）カバーされているか
 - 非財務リスクのリスクアペタイト指標（KRI）を有効に設定するには試行錯誤も必要
 - サイバーリスクやITリスクの拡大をRAFで適切にカバーしていく必要がある
- リスクカルチャーの浸透が実効性を上げているか
 - カルチャーの浸透策は打てるが、効果を検証することは難しい

Appendix

【ご参考】FSBはRAFにおける取締役会ガバナンスを要請しています

RAFに関する当局要請

■ 金融安定理事会の「実効的なリスクアパタイト・フレームワークの諸原則」抜粋 (FSB[2013])

リスクアパタイト・ フレームワーク (RAF)

- RAF は、金融機関の業務計画、戦略の展開、資本計画および報酬スキームと整合的でなければならない
- RAFは、取締役会によるトップダウンなリーダーシップとすべてのレベルの管理者によるボトムアップな関与によって主導されるべき
- RAFは、リスクアパタイトを金融機関のリスクカルチャーに組み込むときの助けとなるべき
- 適切なリスクテイクの機会を評価し、過度のリスクテイクに対する防御として働くべき
- リスクアパタイト・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手段として使われるようにするべき

リスクアパタイト・ ステートメント (RAS)

- RASは、コミュニケーションをとりやすく、したがって、すべてのステークホルダーに理解しやすいものであるべき
- 定量的なリミットと定性的なステートメントにより、限界や期待値を明確に示すべき
- 集計されたリスクアパタイトは、金融機関の戦略および業務計画に整合するように、金融機関の業務ライン、関連する法人組織および適宜のレベルごとに割り当てられるべき

リスクリミット

- リスクアパタイトを実現するため、リスクリミットは、金融機関の集計されたリスクアパタイト・ステートメントを、業務ラインごと、法人組織ごと、特定のリスクカテゴリーごと、集中、および、必要に応じてその他のレベルごとに割り当てるもの
- リスクリミットはリスクアパタイトの範囲内で、リスクテイクを制限する水準に設定されるべき
- このとき、リスクリミットに抵触したり、個々の重大なリスクが顕在化する可能性が生じた場合には、顧客（たとえば、預金者、保険契約者など）とステークホルダーの利益ならびに資本およびその他の規制上の要求事項を勘案しなければならない

【ご参考】取締役会・CEO・CRO・CFOがRAFの重要な機能です

RAFに関する当局要請

■ 金融安定理事会の「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」抜粋 (FSB[2013])

取締役会

- 取締役会は、最高経営責任者（CEO）、最高リスク責任者（CRO）、最高財務責任者（CFO）の協力の下で展開されるリスクアペタイト・ステートメントを承認し、金融機関全体のRAFを確立
- 取締役会は、CEO、CRO およびCFO の協力の下で展開される金融機関のRAF を承認し、それが金融機関の短期・長期の戦略、業務・資本の計画、リスクキャパシティおよび報酬プログラムと整合的であることを確保
- 取締役会は、とくに重大な悪影響のあるリスク・エクスポージャーが、承認されたリスクアペタイト・ステートメントまたはリスクリミットに近づいたり、抵触したときは、それを効果的に管理し、必要に応じて軽減するため、上級経営陣が適時の方法で行動することを可能とするメカニズムが備わっていることを確かめる

CEO/CRO/CFO

- CEO：金融機関の短期・長期の戦略、業務・資本計画、リスクキャパシティおよび報酬プログラムと整合的で、監督当局の期待にそった金融機関の適切なリスクアペタイトを（CRO、CFO と協力して）確立
- CRO：リスクアペタイトの展開について取締役会の承認を得る、リスクアペタイトと対比した金融機関のリスク特性を取締役会に対して定期的に報告、金融機関のリスク特性を積極的にモニタリング
- CFO:金融機関の報酬および意思決定のプロセス—業務計画、新商品、合併・買収、リスク評価および資本管理プロセスを含む—に（CEO、CFO と協力して）リスクアペタイトを組み込む

上級経営陣

- 業務ラインの責任者および法人組織レベルの経営者:それぞれの業務単位および法人組織内の実効的なリスク管理について説明責任を果たす.

内部監査

- 内部監査（あるいは他の独立した評価者）：金融機関全体をベースにして、また、業務ラインおよび法人組織をベースにしてRAFの評価を定期的に行うべきである。

【ご参考】RAF基本用語はFSBが定めています

RAFの基本用語と考え方①

■ リスクアペタイト

- 金融機関がその戦略目的や業務計画を達成するために、リスクキャパシティの範囲内で意図的に取ろうとするリスクの種類とその総量

■ リスクキャパシティ

- 金融機関の現状の経営資源を所与とした上で、規制上の資本・流動性要件や業務環境（ITインフラ、リスク管理能力・経験等）、顧客や利害関係者（預金者、保険契約者、株主、債券投資家等）に対する責任より生じる制約に抵触することなく、取ることが可能なリスクの上限
 - ・ 総自己資本、規制自己資本比率下限など、業務継続の観点で許容可能なリスクの最大レベル
 - ・ リスクアペタイトはリスクキャパシティの範囲内で設定される

■ リスクプロファイル

- 特定時点において、フォワードルッキングな仮定に基づき、リスクカテゴリー毎またはカテゴリー間で集計されたグロスまたはネットのリスクエクスポージャー評価
 - ・ 定点観測される、実際のリスクアセット額、リスク量など
 - ・ リスクアペタイトに照らして大幅乖離がないか定期的にモニタリングされる

出所：FSB[2013]を参考に有限責任監査法人トーマツ作成

【ご参考】RAF基本用語はFSBが定めています

RAFの基本用語と考え方 ②

■ リスク・リミット

- 金融機関のRA全体を、フォワード・ルッキングな仮定に基づき、業務ライン、適切な法人レベル、特定のリスク・カテゴリ、集中度合い等のレベルに配分するための定量的目安
 - ・ 部署別リスク枠など、リスクアペタイトを各部署に配分したリミット

■ リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）

- リスク・アペタイトを決定、伝達、モニタリングするための方針、プロセス、統制、システム等、包括的な手法。RAFには、RAS、RAF、リスクリミットの実施やモニタリングを監督する者の役割や責任の概要が含まれる。RAFにおいて、金融機関の抱える重要なリスクに加え、保険契約者、預金者、投資家、顧客を通じた金融機関の風評にとって重要なリスクも勘案する必要。RAFは、金融機関の戦略と整合的なものである

■ リスクアペタイト・ステートメント（RAS）

- 経営目的を達成するために金融機関が意図的に取る又は回避しようとするリスクの種類とその総量を明文化したもの

出所：FSB[2013]を参考に有限責任監査法人トーマツ作成

参考文献

- FSB[2013], *Principles for An Effective Risk Appetite Framework*, Financial Stability Board, 18 November 2013
- 同「（仮訳）金融安定理事会 実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」日本金融監査協会・リスクガバナンス研究会、2013年
- IIF[2009], *Reform in the financial services industry: Strengthening Practices for a More Stable System*, The Institute of International Finance, December 2009
- 金融庁[2019]「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）」 2019年3月

ご清聴ありがとうございました



勝藤 史郎 / Shiro Katsufuji

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザリー事業本部
リスク管理戦略センター
マネージングディレクター

2017年7月より現職にてリスク管理に関するアドバイザリーに従事。マクロ経済、ストレスシナリオ、国際金融規制、リスクアペタイト・フレームワーク構築支援等のアドバイザリー業務を提供する。2011年から2017年まで6年半に亘りメガバンクのリスク統括部署で、統合的リスク管理高度化、バーゼルIII見直しの当局協議と社内対応を推進。2004年から6年間ニューヨーク駐在チーフエコノミストとして米国マクロ経済の調査予測に従事していた。以前には債券・コマーシャルペーパーのチーフトレーダーや、ロンドン支店でのディーリング企画業務などマーケット業務に10年以上携わった。

【主なプロジェクト】

- ・ リスクアペタイトフレームワーク構築支援
- ・ マクロ経済ストレスシナリオ策定、ストレステスト実施支援
- ・ 国際金融規制に係る情報提供
- ・ 金融機関再建・破綻処理計画策定支援
- ・ LIBOR移行プロジェクト支援

【主な著作・講演等】

- ・ 「電子コマーシャルペーパーのすべて」[共著] 東洋経済新報社 2004年
- ・ 「9つのカテゴリーで読み解くグローバル金融規制」[共著] 中央経済社 2017年
- ・ 「非財務リスク管理の実務」[共著] 金融財政事情研究会 2020年
- ・ 「非財務リスク管理最前線」[寄稿] 金融財政事情 2018年8月20日号
- ・ 「LIBOR危機を回避せよ！貸出・債券業務の継続に向けた準備のポイント」[寄稿・共著] 金融財政事情 2019年10月28日号
- ・ 「リスク・アペタイト・フレームワークの構築と実践」[講演・パネル] 日本銀行「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナー2016年2月
- ・ 「リスクアペタイト・フレームワーク構築のポイント」[講演・パネル] 日本銀行金融高度化セミナー 2018年9月
- ・ 「非財務リスク管理の高度化と将来」[講演・パネル] Risk Japan 2019 2019年6月
- ・ 「リスク管理機能の再考および再フォーカス」[パネル] Risk Japan 2020 2020年11月