
ガバナンス改革と

リスクアペタイト・フレームワーク

2019年3月

日本銀行金融機構局

金融高度化センター

1. 変化の時代

- ビジネスモデルとガバナンスの同時改革が求められている

2. ガバナンス改革の進展

- 会社法・コードへの形式的な対応は進んでいるが、中長期的な企業価値の向上のためには不十分

3. リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは

- 目標を達成するための経営管理の枠組み

4. リスクアペタイト・フレームワーク構築の広がり

- わが国の金融機関でも、RAF構築の取り組みが広がっている

5. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義

1. 変化の時代

— ビジネスモデルとガバナンスの同時改革が求められている

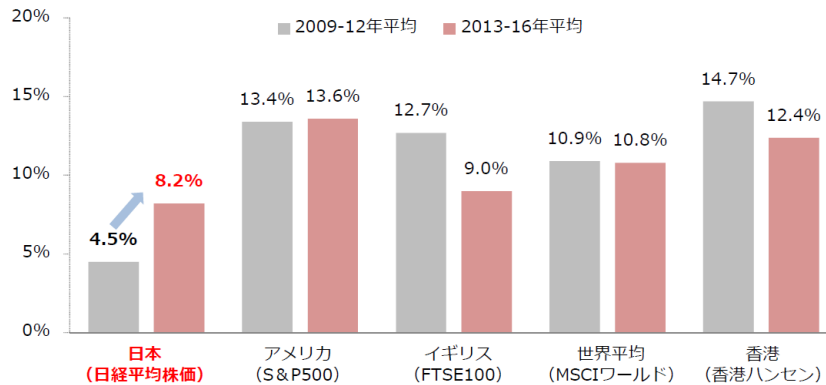
- 経営を取り巻く環境は激しく変化している。
- 人口減少、地域経済の縮小はすでに始まっている。
- パイの拡大が止まり、縮小し始めれば、当然、競争が激化することになる。
- ネット社会の拡大、フィンテックの進展などが破壊的な競争をもたらすとも言われている。



日本企業のビジネスモデルは行き詰まり、パフォーマンスが長期停滞している。

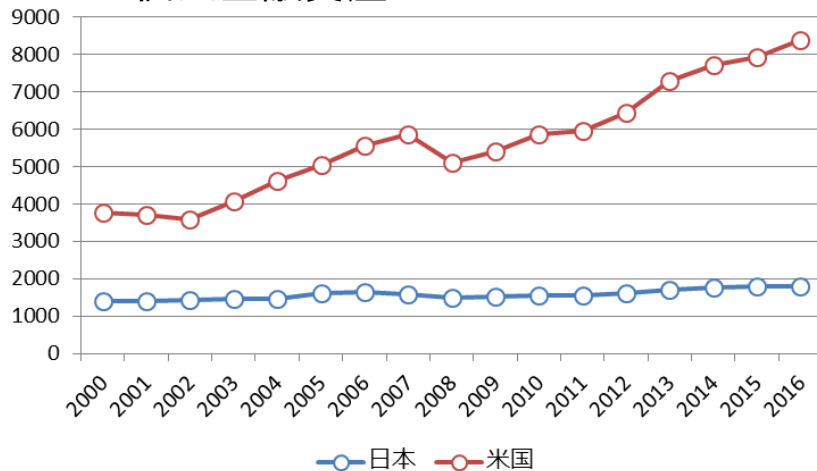
低い収益率(ROE)

各国主要指数採用銘柄のROE平均



個人金融資産

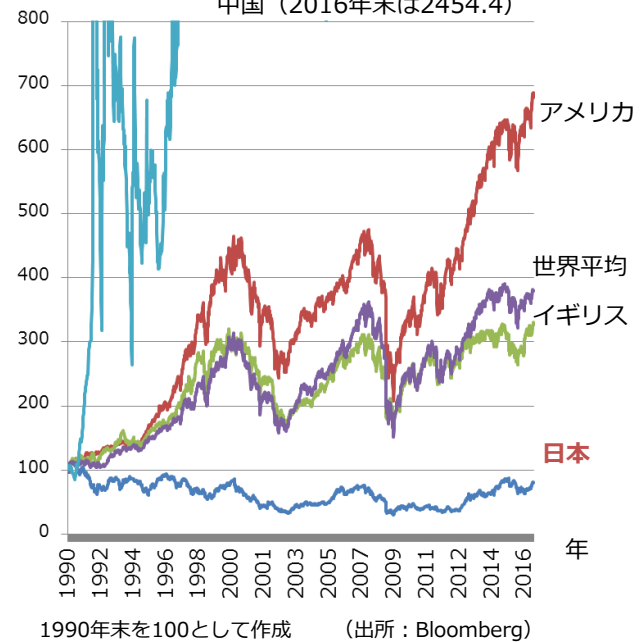
出典: Bloombergデータより作成



上がらない株価

1990年以降の株価の推移

中国 (2016年末は2454.4)



増えていない個人金融資産
(我々の世代は稼いでいない)

日本企業の不祥事の多発は、ビジネスモデルの行き詰まりと無関係ではない。

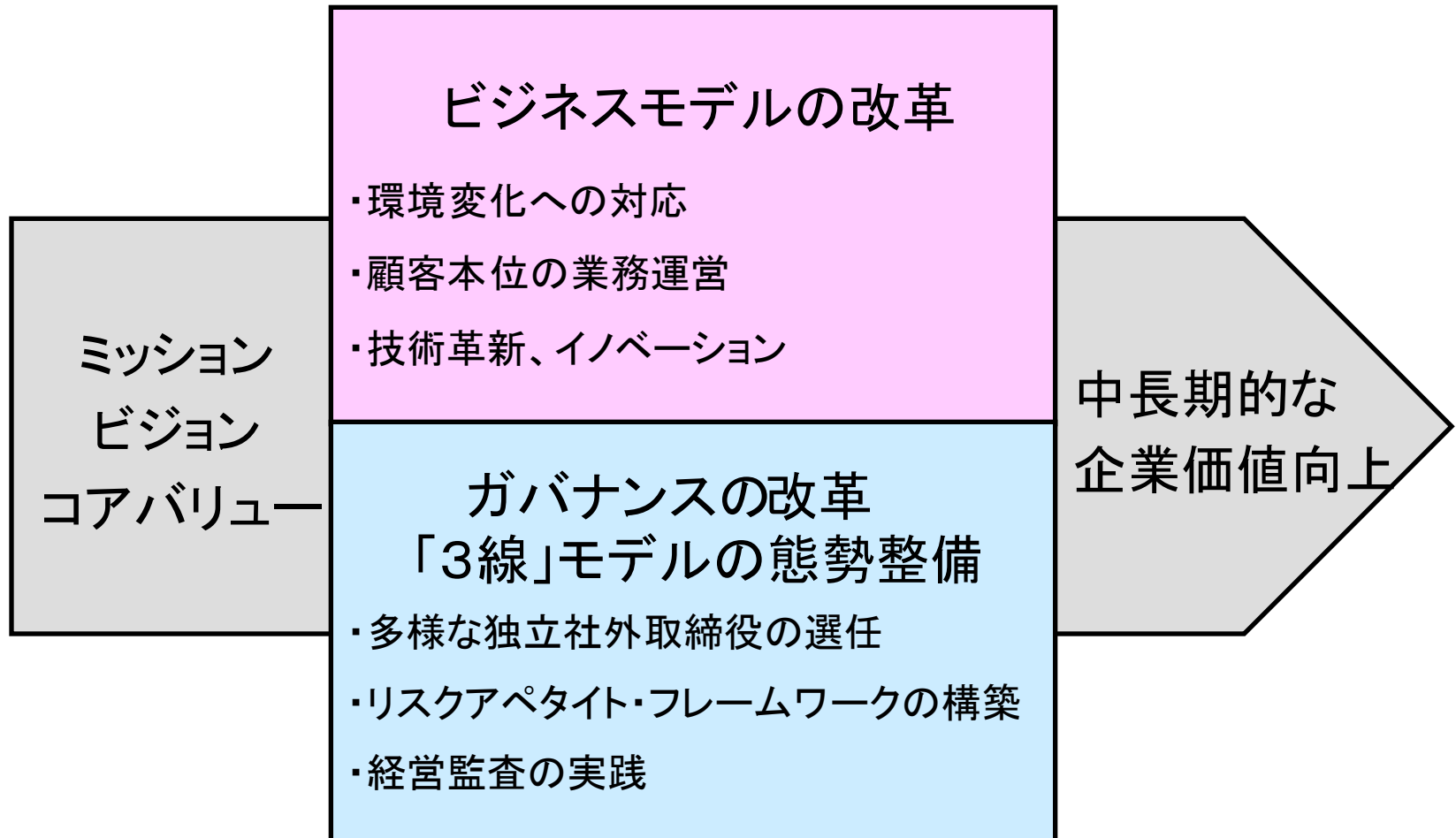
2011年	オリンパス	不正会計
	大王製紙	経営者不正
2012年	野村HD	増資インサイダー
2013年	JR北海道	多数のレール異常の放置・隠ぺい、脱線事故
	みずほ銀行	反社向け融資・隠ぺい
2015年	東洋ゴム	免震データの改ざん・隠ぺい
	東芝	不正会計
	旭化成建材	杭打ちデータ改ざん・隠ぺい
2016年	三菱自動車	燃費データ不正
2017年	富士ゼロックス	不正会計
	日産自動車	無資格検査
	神戸製鋼所	品質データ改ざん・隠ぺい
	商工中金	不正な制度融資
2018年	スルガ銀行	シェアハウス等向け不正融資
	KYB	品質データ改ざん・隠ぺい

— 日本企業では、多くの役職員が重大な不祥事を知っていても自己規律が働かない点が問題。

厳しい現状を打開するには、ビジネスモデルとガバナンスの同時改革が求められている。

- 厳しい現状を打開するためには、日本企業・金融機関はビジネスモデルの改革に取り組む必要がある。
- また、ビジネスモデルの改革を支えるガバナンスの改革に取り組まなければ、「攻め」、「守り」の施策の徹底が図れず、中長期的な企業価値の向上を実現することは難しい。
- その意味では、ビジネスモデルとガバナンスの同時改革が求められている。

ビジネスモデルとガバナンスの同時改革



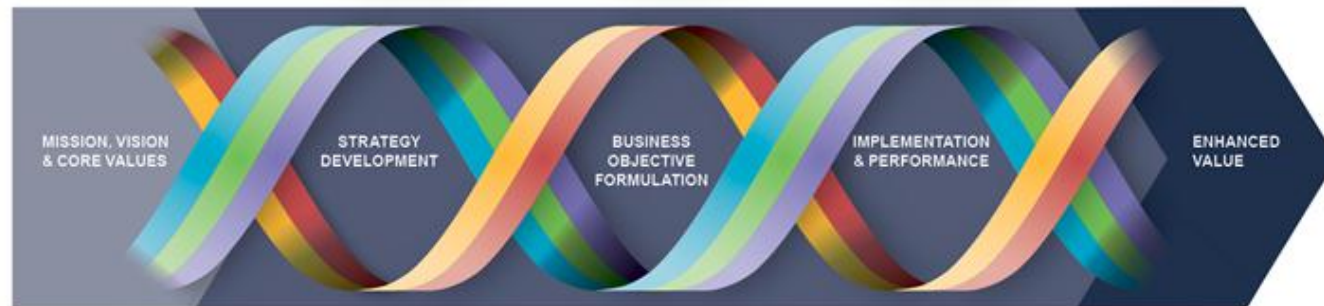
(参考) 2017年版COSO Enterprise Risk Management



ミッション、ビジョン、
コアバリュー

戦略、事業目標、
パフォーマンス

パフォーマンス
の拡大



 Governance & Culture

ガバナンス
と文化

 Strategy & Objective-Setting

戦略と
目標設定

 Performance

パフォーマ
ンス

 Review & Revision

レビューと
見直し

 Information, Communication, & Reporting

情報、伝達
と報告

ビジネスモデルの改革は、組織をあげての挑戦となる

- ビジネスモデルの改革は、組織のミッション、経営ビジョン、提供できるコアバリューを再定義することからはじめる。
- そして、再定義されたミッション、ビジョン、コアバリューに合わせて、意思決定、組織運営、監督・監査の枠組みなどのあり方を変えることになる。
- このとき、たとえば、環境変化や顧客ニーズを迅速に把握、対応するためには、現場での意思決定や分権的な組織運営が求められるかもしれない。
- あるいは、技術革新を起点とする戦略的な意思決定や組織運営などが求められるかもしれない。
- ビジネスモデルの改革は、組織をあげての挑戦となる。

ビジネスモデルの改革を成功に導くには ガバナンスの再構築が不可欠

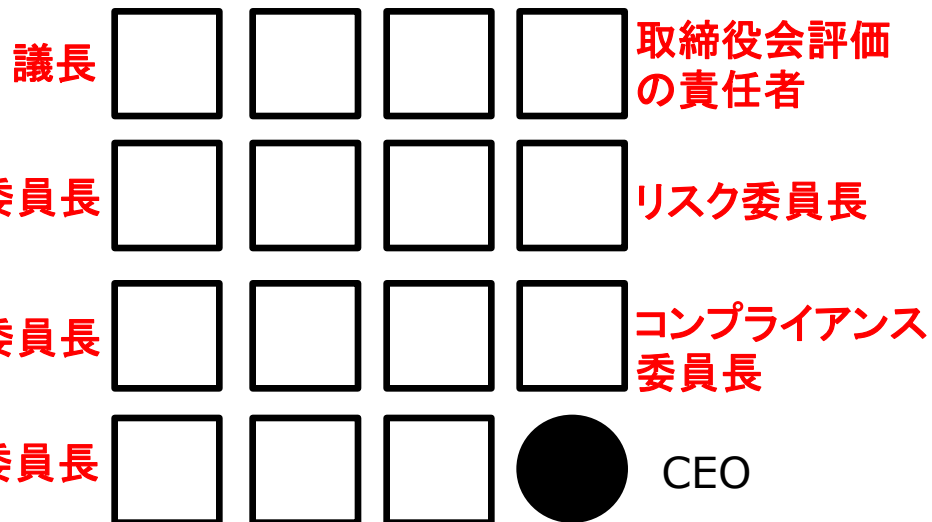
- ビジネスモデルの改革は不測のリスクを伴う。一時的に成功したとしても、それを定着、継続していくのは難しい。気を緩めれば、一転して大きな失敗を招くこともあり得る。
- また、ビジネスモデルの行詰りは、一部の役職員のミスコンダクトを誘発する。はじめは些細なミスコンダクトであっても、それらを看過・放置することで、同様のミスコンダクトが組織内に蔓延・拡大する。その変化は驚くほど速いスピードで進行し、数年間のうちに健全なリスクカルチャーが失われて、経営が揺らぐことになりかねない。
- 問題を早期に発見しその影響を最小限に抑え、経営改善につなげるガバナンスの再構築が不可欠となる。

日本独自のガバナンスのどこが問題か

- 独立性、多様性の乏しいマネジメント・ボード
 - 多様性に欠けるため、「攻め」が不足しがち。
 - 独立性が不十分なため、「守り」にも弱い。
- 目標の達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧（文書化が不十分）
 - 社外取締役から経営者が説明責任を強く求められない結果、「攻め」、「守り」とも施策が徹底しない。
- 独立性、専門性の乏しい監査機能
 - 独立性、専門性の不足は、「攻め」、「守り」の両面で内部監査の実効性を弱める。
 - リスクマネジメント・プロセスの文書化が不十分だと監査の視点がリスクベースにならず、準拠性監査が主体となる。

Global

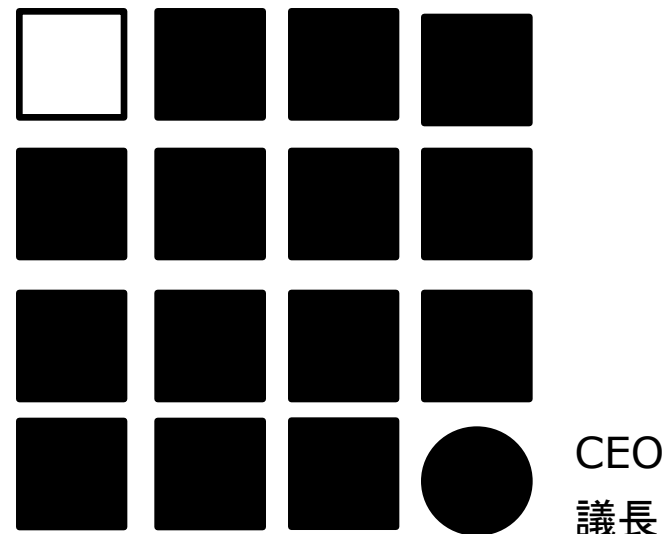
独立性、多様性のある
モニタリング・ボード



- ・社外取締役(□)が主体の構成
- ・社外取締役(□)がCEO(●)および執行役員を監督するモニタリング・ボード

Japan

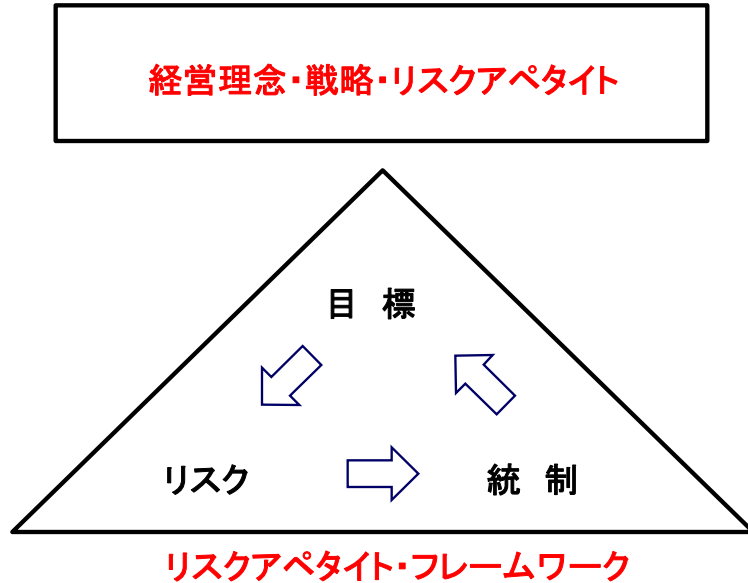
独立性、多様性の乏しい
マネジメント・ボード



- ・社内取締役(■●)が主体の構成
- ・取締役(■●)が相互監視することが建て前のマネジメント・ボード
- ・社外取締役(□)はアドバイザー

Global

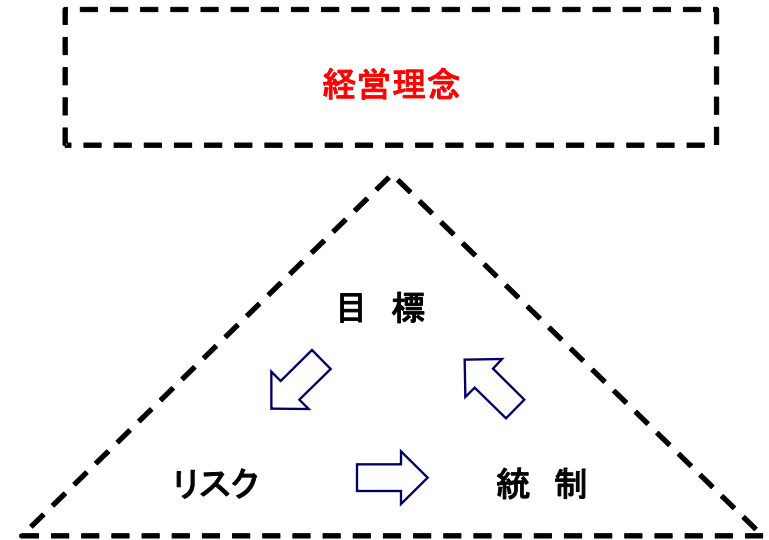
目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが明確(文書化)



- ・経営理念・戦略・リスクアペタイトを文書化。
- ・上記にもとづき、目標達成のためのリスクマネジメント・プロセスを明確化。

Japan

目標達成を支援するリスクマネジメントのプロセスが曖昧(文書化が不十分)

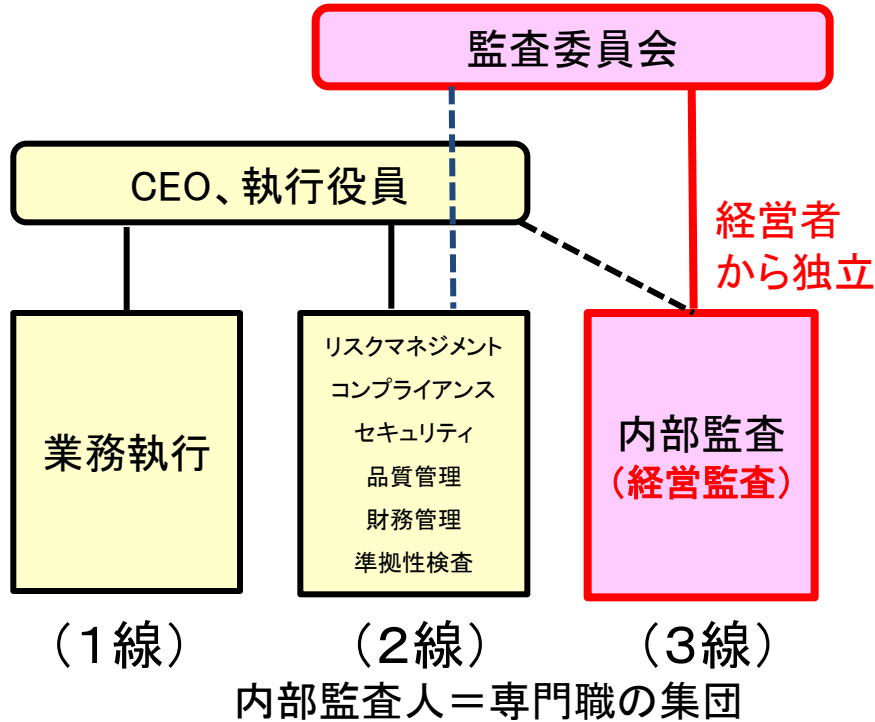


- ・経営理念はあるものの、抽象的であることが多い。
- ・目標は存在するものの、その達成のための内部統制、リスクマネジメントの詳細が曖昧で不明確。

Global

独立性、専門性のある監査機能

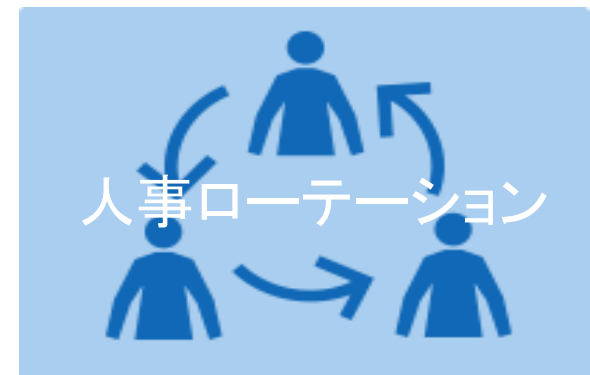
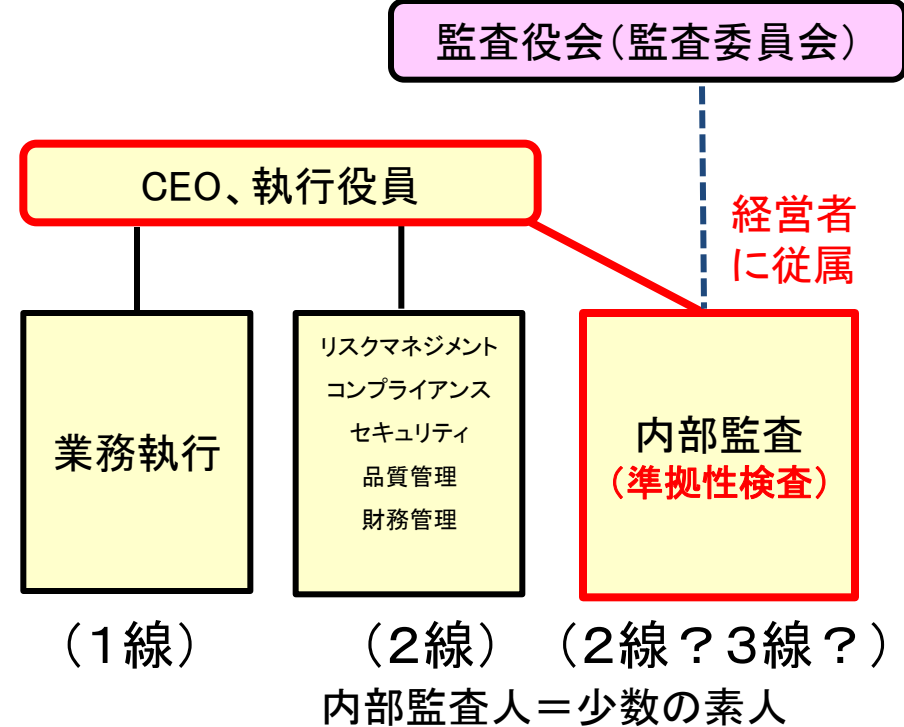
独立社外取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在 常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



Japan

独立性、専門性の乏しい監査機能

独立社外取締役が監査委員長、社内監査委員は例外的存在 常勤の社内監査役、社内監査委員の存在



2. ガバナンス改革の進展

— 会社法・コードへの形式的な対応は進んでいるが、中長期的な企業価値の向上には不十分

- わが国でも、2015年以降、会社法改正、コーポレートガバナンス・コードの策定とガバナンス改革が急ピッチで進展している。
- 指名委員会等設置会社、監査等委員会設置会社へと移行する動きや、社外取締役の人数を増やす動きが広がっている。
 - 上場企業（東証1部）では、委員会設置型の機関設計への移行先は3割近くに達している。
 - 独立社外取締役が取締役会の3分の1を超える上場企業（同）は4割を超えている。

事前アンケート調査結果

▽機関設計

(注)2019年3月時点で回答の得られた先を暫定的に集計)

	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%

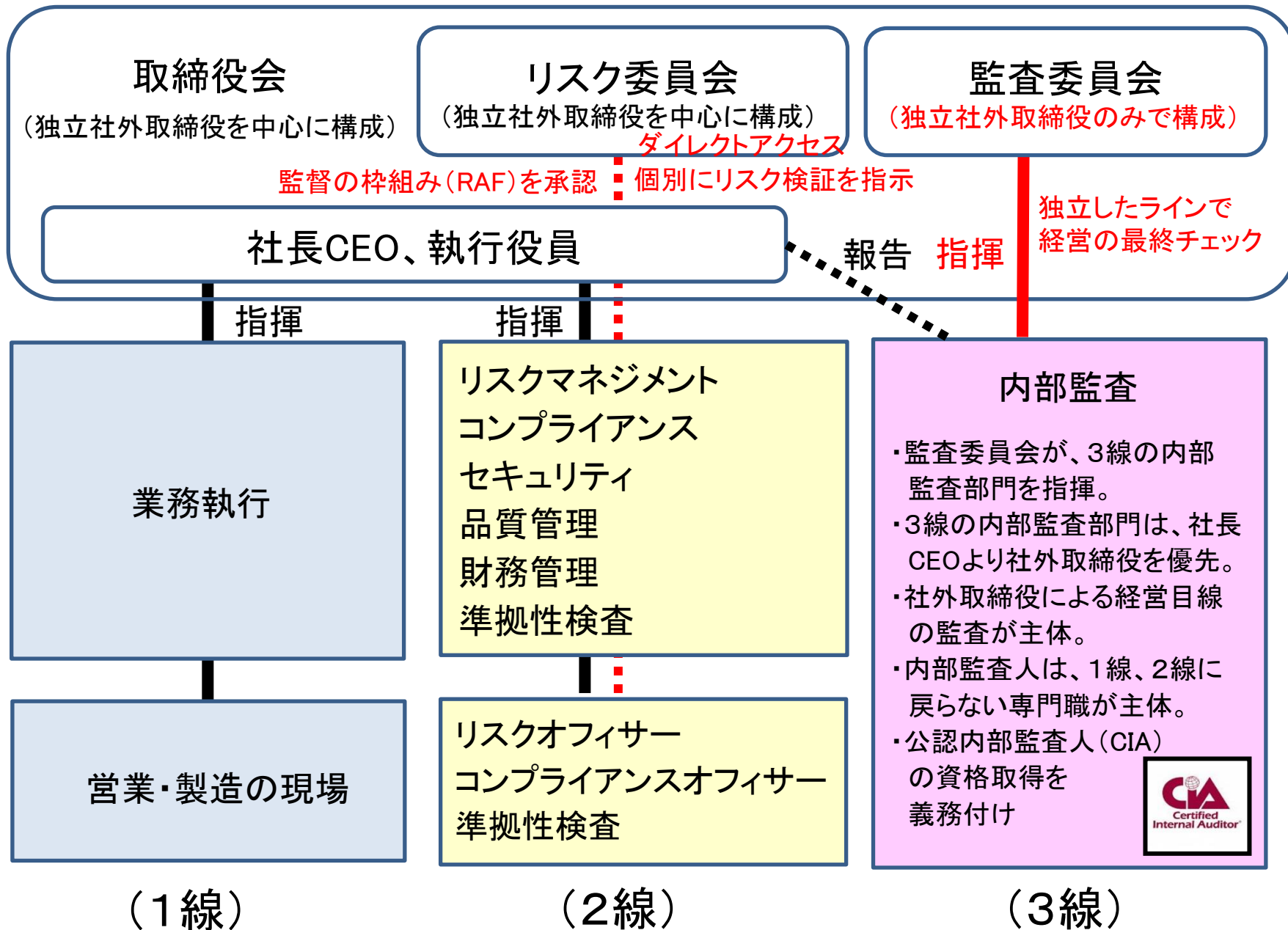
▽独立社外取締役の人数

	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%

取締役会、リスク管理、監査の三位一体 の改革が今後の課題

- 日本企業・金融機関では、会社法・コードへの対応は着実な進展をみている。
- しかし、日本企業・金融機関が、ビジネスモデルを改革し、中長期的な企業価値の向上を実現するためには、会社法・コードへの形式的な対応では不十分である。
- 監督・監査の態勢を見直して、取締役会、リスク管理部門、内部監査部門それぞれの機能強化に取り組むことが今後の課題である。
- 具体的には、正しい理解の下に、「3線」モデルの態勢を整備することが重要である。

▽ 国際標準のガバナンス：正しい「3線」モデル

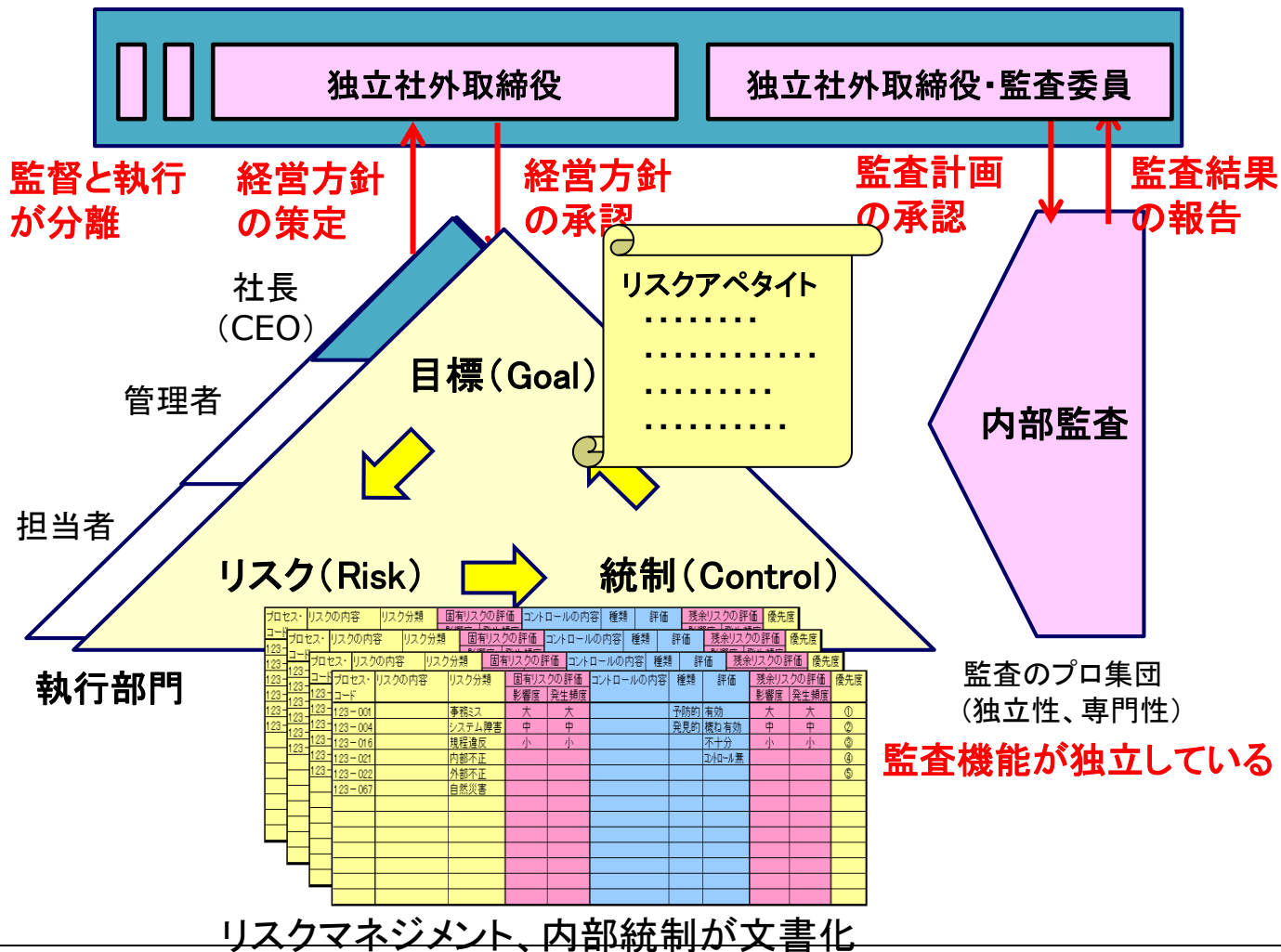


リスクアペタイト・フレームワーク構築の重要性

- とくに、金融機関に関しては、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築がビジネスモデルとガバナンスの同時改革を進めるうえで有効である。
- リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)は、文書化が基本となることから、組織の目標・目的の達成に向け、経営者、社外取締役、リスクマネージャー、内部監査人それぞれの役割が明確になる。
- また、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)は、組織内のリスクコミュニケーションの充実やリスクカルチャーの醸成にも役立つ。

リスクアペタイト・フレームワーク

取締役会 (Board): 独立社外取締役が主体の監督機関



3. リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは

— 目標を達成するための経営管理の枠組み

リスクアペタイト

自社のビジネスモデルの個別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

リスクアペタイト・フレームワーク

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

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）」

(1) RAFの源流： クレド(Credo)

- 1943年、ジョンソン・エンド・ジョンソン(以下JNJ)の3代目社長ロバート・ウッド・ジョンソンJr.は、NY証券取引所への株式上場を前にして、顧客、社員、地域社会、株主に対して果たすべき責任をA4の紙1枚に列記した。
- 「我が信条」(クレド)と呼ばれるこの文書は、取締役会に諮られて承認されて以来、現在にいたるまでJNJの経営指針となっている。
- 国際社会では、「株式会社は社会的存在であり、さまざまなステークホルダーに対して説明責任を果たさなくてはならない」という考え方が、古くからあったことが分かる。



我が信条(Our Credo)

- 我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。

顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。

適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。

顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。

我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。

- 我々の第二の責任は全社員 ——世界中で共に働く男性も女性も—— に対するものである。

社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。社員は安心して仕事に従事できなければならない。

待遇は公正かつ適切でなければならない。働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。

社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう配慮しなければならない。

社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。

能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。

我々は有能な管理者を任命しなければならない。そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。

我が信条(Our Credo)

- 我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。

我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。

我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。

我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。

- 我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。

事業は健全な利益を生まなければならない。

我々は新しい考えを試みなければならない。

研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。

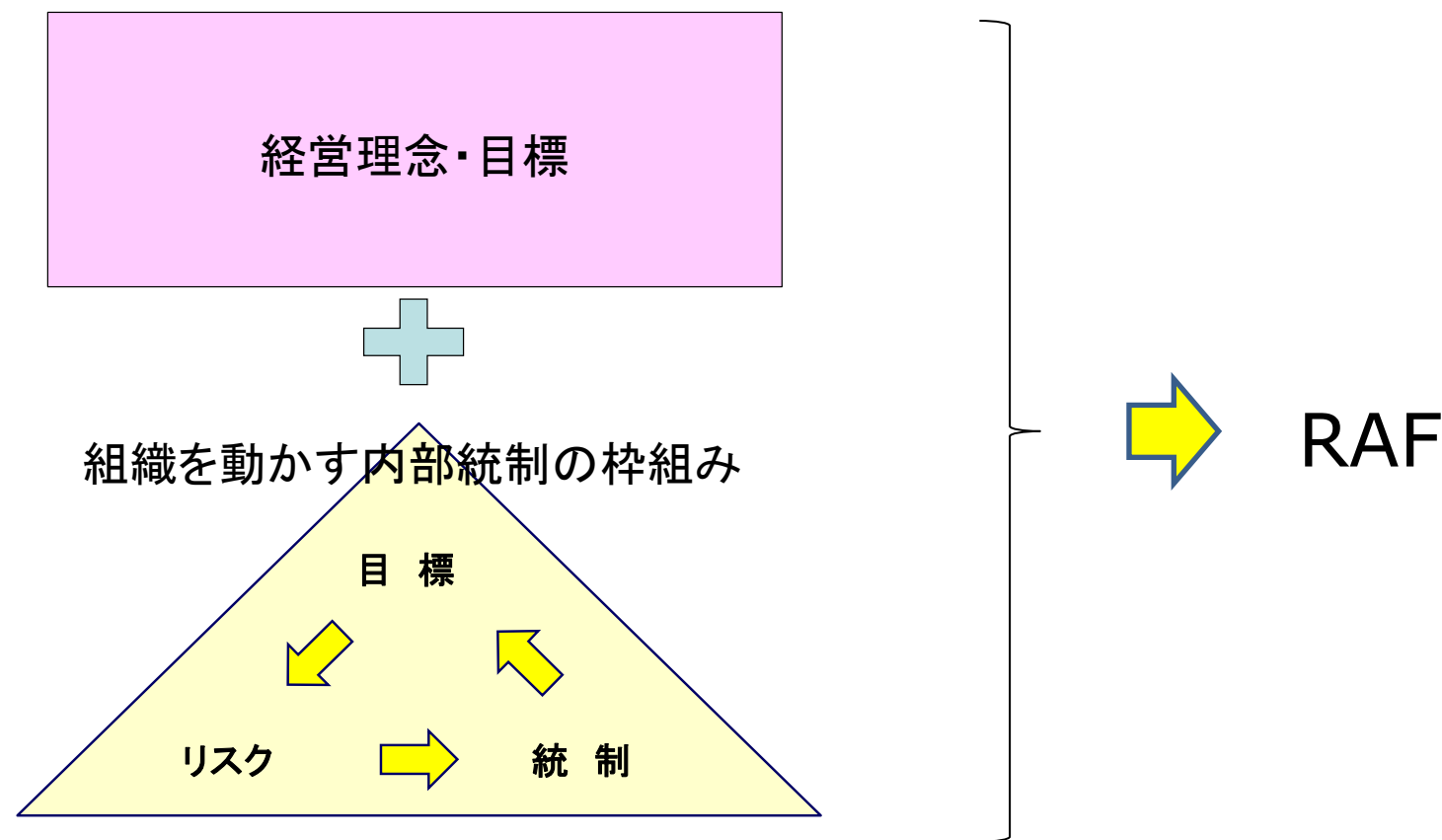
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。

逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。

これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を享受することができるものと確信する。

JNJ: 「我が信条(クレド)」+「分社分権経営」

- ジョンソン・エンド・ジョンソンは、「我が信条(クレド)」を制定し、企業理念、行動規範としているほか、ビジネスをマネジメントしやすいサイズに構成し権限を与える「分社分権経営」と呼ばれる内部統制の枠組みを採用している。
- このことにより、各ユニットは高度の専門特化、素早い意思決定に基づく環境変化への迅速な対応、研究開発への高水準の投資による革新的なイノベーションを実現している。



現代社会では、経営者は、経営理念・目標を示すだけでなく、その達成に向けて、組織をどのように動かすのか、内部統制・リスクマネジメントの枠組みをどのように構築するかを取締役会に説明し、承認を受ける。

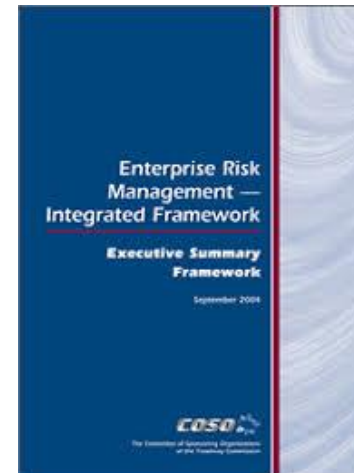
(2) RAFの始まり

- 1980 ~ 90 年代、先進的な金融機関で「リスクアペタイト」を文書化する慣行が始まったとみられている。
- こうした実践を受け、海外の金融当局も、金融機関に対して「リスクアペタイト」に基づくリスクマネジメントの態勢整備を促し始めた。
- 国際社会では、30 年近く前から「リスクアペタイト・ステートメント」を通じて、金融機関と監督当局が対話をする慣行が始まっていた。
- 当時、海外拠点に赴任して、金融当局に行くと「リスクアペタイト」を説明せよと言われた。「リスクの食欲ってなんだ？」と首をひねったという笑い話がある。

- その後、「リスクアペタイト」は2004年版COSO Enterprise Risk Management (全社的リスクマネジメント)のなかで正式に定義された。

2004年版COSO^(注)
Enterprise Risk Management

(注) Committee of Sponsoring Organizations
of the Treadway Commissionの略称



- 日本では、「リスクアペタイト」という用語は、まだ馴染みがないかもしれないが、国際社会では、金融界に限らず、ガバナンス、リスクマネジメント、内部監査の実務で使う用語として定着している。

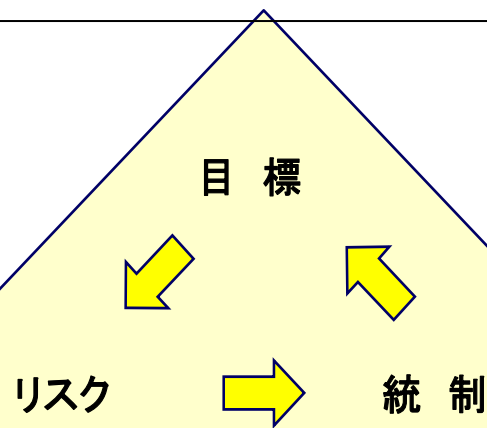
(3) RAFの展開

- 金融危機後、海外の金融機関は、「収益を上げるためには何をやってもよい」との姿勢を真摯に反省して、「リスクアペタイト・フレームワーク」の構築が進んだ。
- すなわち、海外の金融機関は、市場・顧客からの信用を取り戻すため、経営理念・目標を明確にして「リスクアペタイト・ステートメント」(RAS)を策定するようになった。
- この「リスクアペタイト・ステートメント」(RAS)を起点にして業務計画や内部統制システム、コンプライアンス、リスク管理方針、役職員の研修プログラム、業績評価制度など組織、役職員を動かす枠組みすべてを見直す取り組みが広がった。

リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

取締役会： リスクアペタイト・ステートメント(RAS)

- ・ 格付 ×× 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、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。



リスクアペタイト・ステートメントを起点として
すべての内部統制の枠組みを再構築

業務・収益計画、コンプラ方針、
リスク管理方針、
リスク枠・損失限度、ストレステスト、
研修プログラム、業績評価制度など

内部監査

- 金融危機後、金融安定理事会(FSB)やバーゼル銀行監督委員会(BCBS)から多くのペーパーが出された。
- 国際的な議論の中で、経営者は、経営理念・目標の達成に向けて、RAS、RAFを策定、構築し、取締役会の承認を受けることが求められるようになった。
- すなわち経営者には説明責任が、取締役会には監督責任が強く求められるようになった。
- 今や国際社会では、国際的に活動する金融機関(G-SIFIs)だけでなく、地域金融機関でも、RASの策定、RAFの構築が進み、定着した感がある。

2008年9月 金融危機(リーマンショック)
2010年10月 BCBS「コーポレートガバナンスを強化するための諸原則」
— この頃から、リスクアペタイトという言葉が頻繁に使われ始める。
2010年12月 大阪開催・金融高度化セミナーでリスクアペタイトの用語について解説を開始。

2013年 2月 FSB「リスクガバナンスに関するテーマレビュー」
— 国際社会では、取締役会(独立取締役の役割強化)、リスク管理機能(RAFの構築と活用)および監査機能(経営監査の実践)の三位一体改革が進展していることがFSBのテーマレビューで明らかになった。

2013年11月 FSB「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」
— RAFの構築を広く促すためのガイダンスとして公表。
本ペーパーでRAFに関連する用語の定義が統一された。
2014年5月以降、金融高度化セミナーで、RAFの構築を含む国際社会のリスクガバナンス強化の取り組みについて解説を開始。

2015年5月 日本で改正会社法が施行。
2015年6月 東証コーポレートガバナンス・コードが適用開始。

2015年7月 BCBS「銀行のためのコーポレートガバナンス諸原則」
— 国際社会のガバナンスに関するグッド・プラクティスを取りまとめたもの。RAFを経営管理の枠組みとして構築するのが当然のこととして記載されている。

2016年2月以降、金融高度化セミナーで、わが国の金融機関のRAF構築の事例を紹介。全国各地でWSを開催。



BANK OF JAPAN

2016年2月

(注)所属、役職名は当時のまま

「金融機関のガバナンス改革」フォローアップ・セミナー

パネルディスカッション

「ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

ー 経営理念・目標の共有とリスク・リターン管理、リスクカルチャーの醸成」



野村総合研究所
上級研究員
川橋 仁美 氏



三菱UFJフィナンシャル
グループ
リスク統括部 副部長
勝藤 史郎 氏



東京海上ホールディングス
執行役員
玉村 勝彦 氏



滋賀銀行
経営管理部 部次長
下辻 篤 氏

わが国でも、大手金融機関を中心にRAFの構築が進み始めたため、事例紹介とRAF構築のポイントに関してパネルディスカッションを実施。



BANK OF JAPAN

地域セミナー(全国の主要都市で開催) 「ガバナンス改革の実践—RAF構築のポイント」

2018年07月	ふくおかフィナンシャルグループ リスク統括部 部長 福岡銀行 リスク管理部長	宮本 英二 氏
2018年09月	滋賀銀行 経営管理部長 池田泉州銀行 常務執行役員(リスク統括部担当)	下辻 篤 氏 田中 耕 氏
2018年12月	コンコルディア・フィナンシャルグループ 執行役員 リスク統括部長 千葉銀行 リスク管理部 副部長	前原 和弘 氏 米持 淳一 氏
2019年02月	伊予銀行 リスク統括部長	広藤 久則 氏



2018年7月以降、地域銀行におけるRAFの構築事例を紹介するとともに、RAF構築のポイントに関して、有識者と参加者がワークショップ形式で意見交換を実施。

写真は、名古屋開催の様様

4. リスクアペタイト・フレームワーク構築の広がり

— わが国の金融機関でも、RAF構築の取り組みが広がっている

- わが国でも、大手金融機関だけではなく、地域銀行においても、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を構築し、経営管理への活用を検討する動きが広がりをみせている。
- 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を指摘。その際、リスクアペタイト・フレームワークの構築と活用について例示した。

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%	30%	50%
地域銀行・持株 会社(88先)	10%	34%	44%

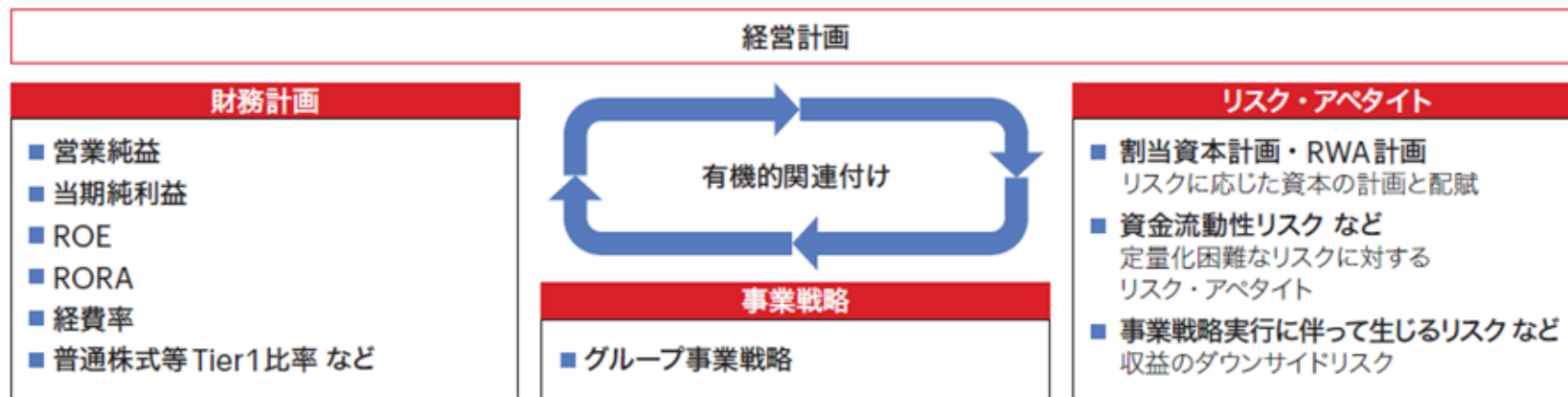
▽リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)

	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)	14%	42%	56%

広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築 (大手金融機関)

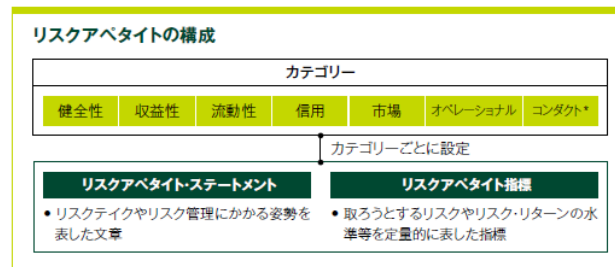
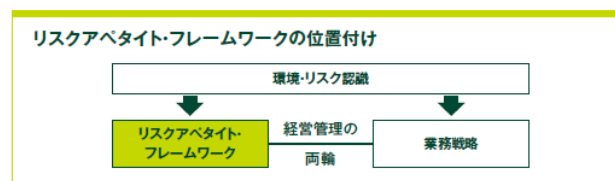
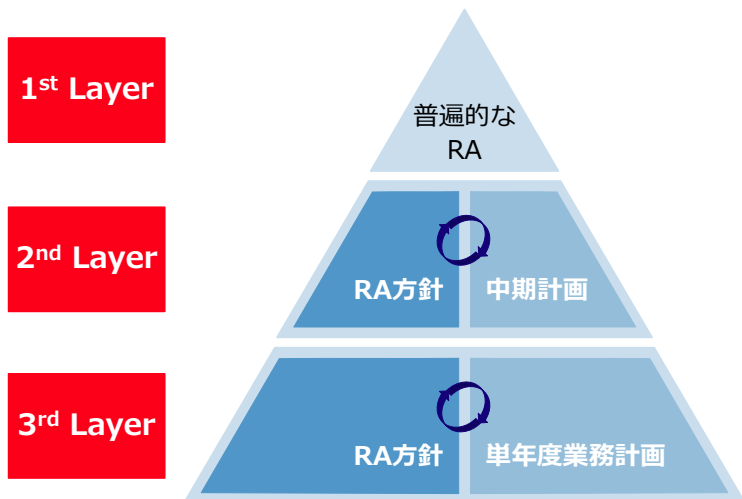
リスク・アペタイト・フレームワークの概要

三菱UFJフィナンシャルグループ



みずほフィナンシャルグループ

三井住友フィナンシャルグループ



広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築 (大手金融機関)

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

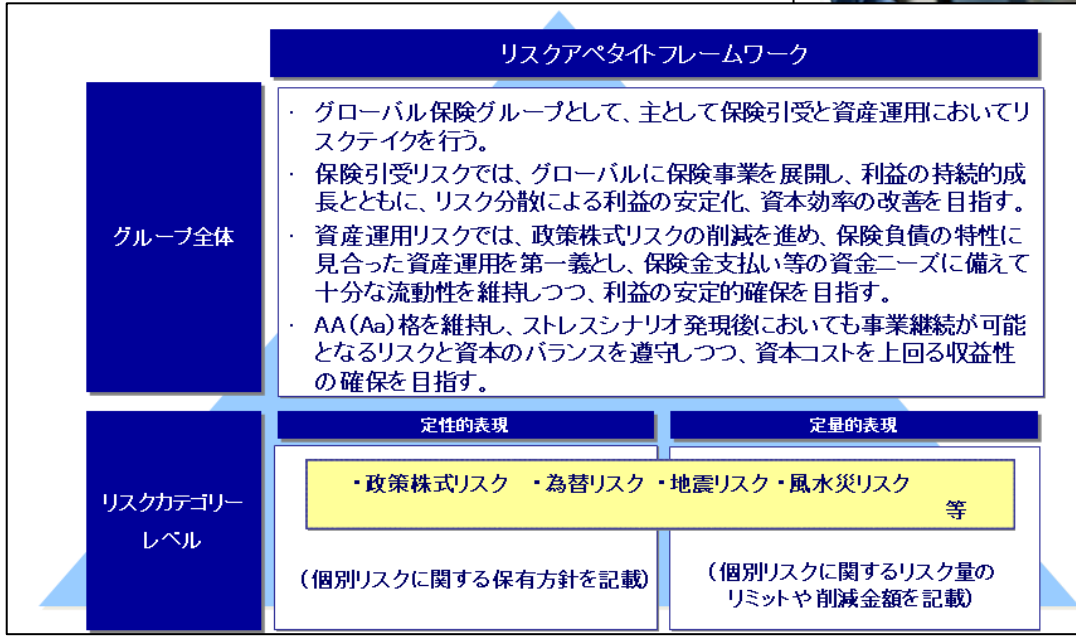
野村グループの事業活動は、市場リスク、信用リスク、オペレーショナル・リスク、流動性リスクといったさまざまな損失の可能性にさらされています。これらのリスクを適切に管理することは、経営の最重要課題の一つです。

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・アペタイト[®]）を定め、リスク・アペタイト・ステートメントに明文化しております。

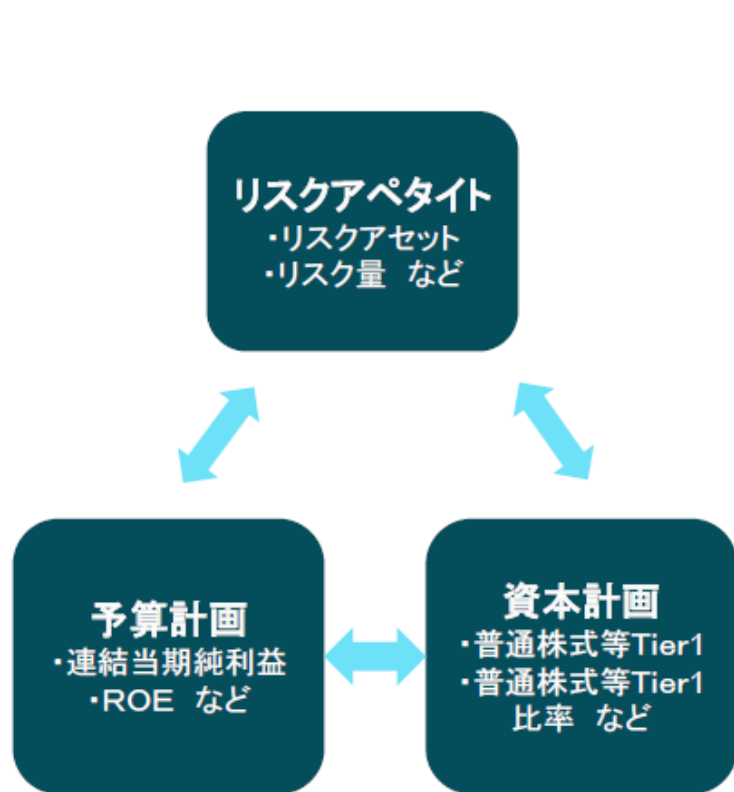
リスク・アペタイト・ステートメントおよびリスク・アペタイトは、経営会議で承認され、リスク・アペタイトの運営状況は日々モニタリングされています。万一リスク量がリスク・アペタイトを超過した場合には、経営陣は関係者と協議し、超過解消に向けたアクションを検討・実行します。

とは、直訳すると「食欲」を行うにあたり、取れるリス

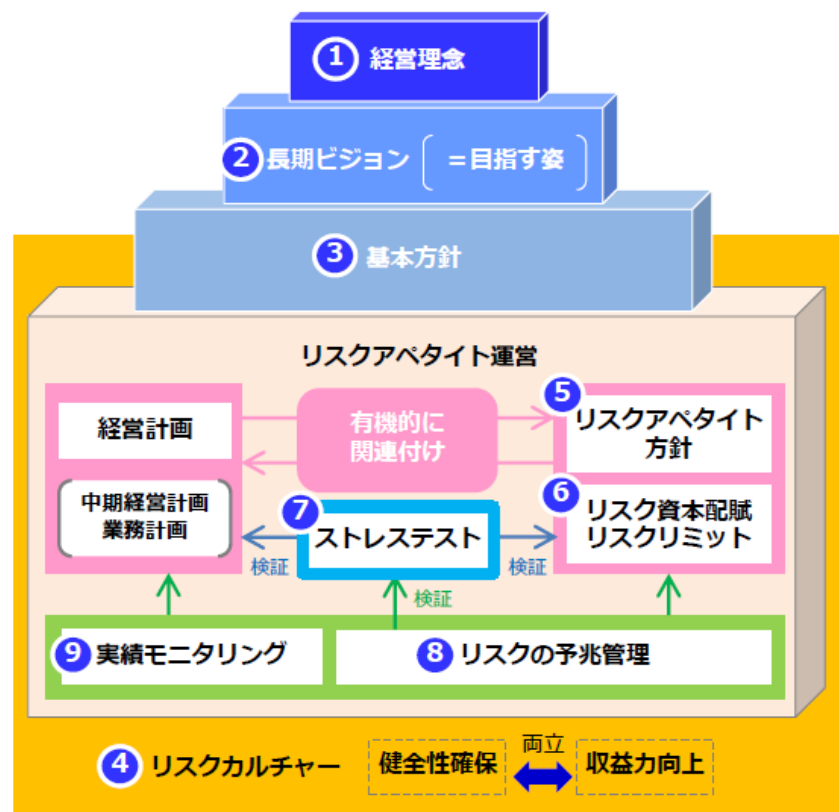


東京海上 ホールディングス

広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築 (地域金融機関)

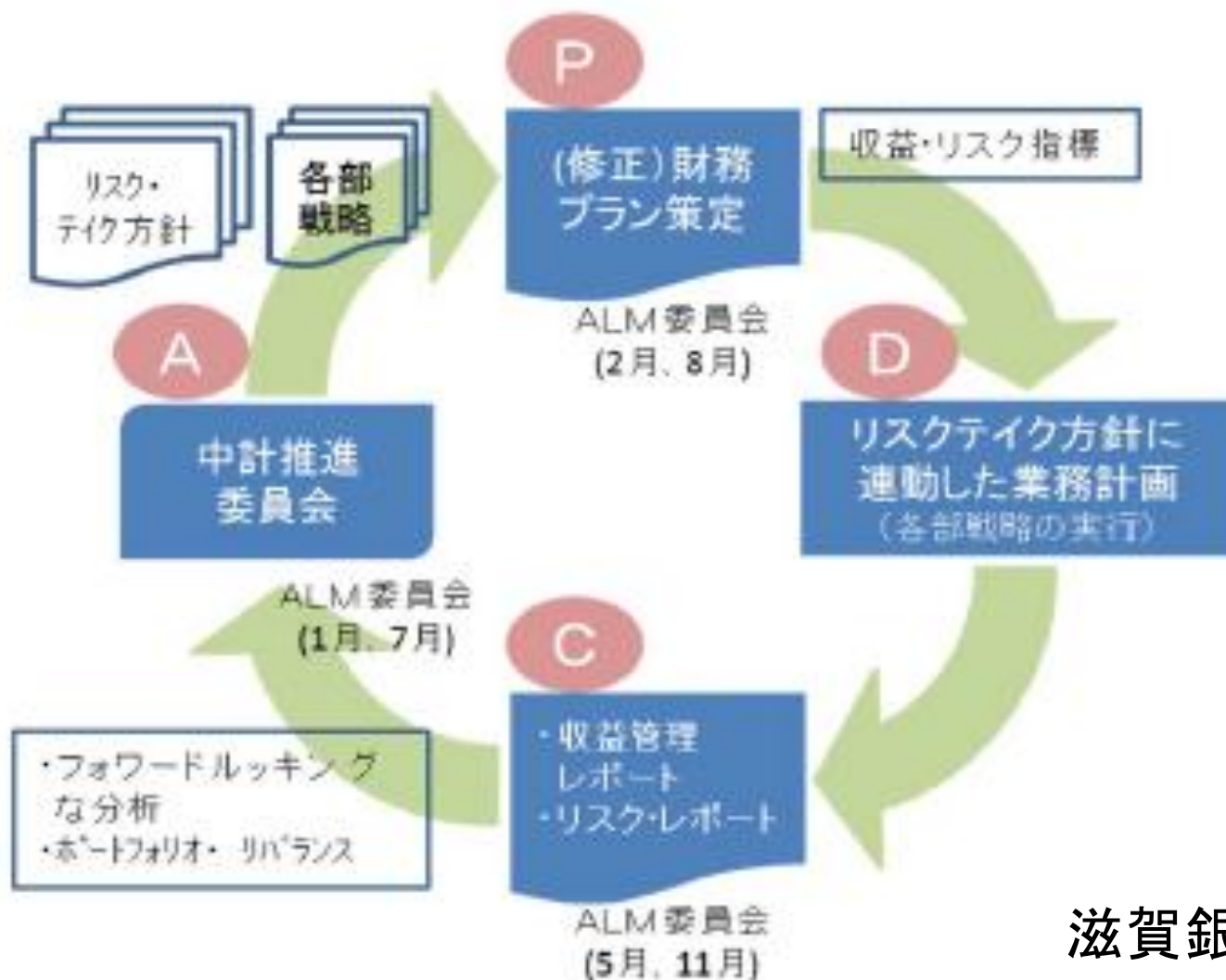


コンコルディアFG



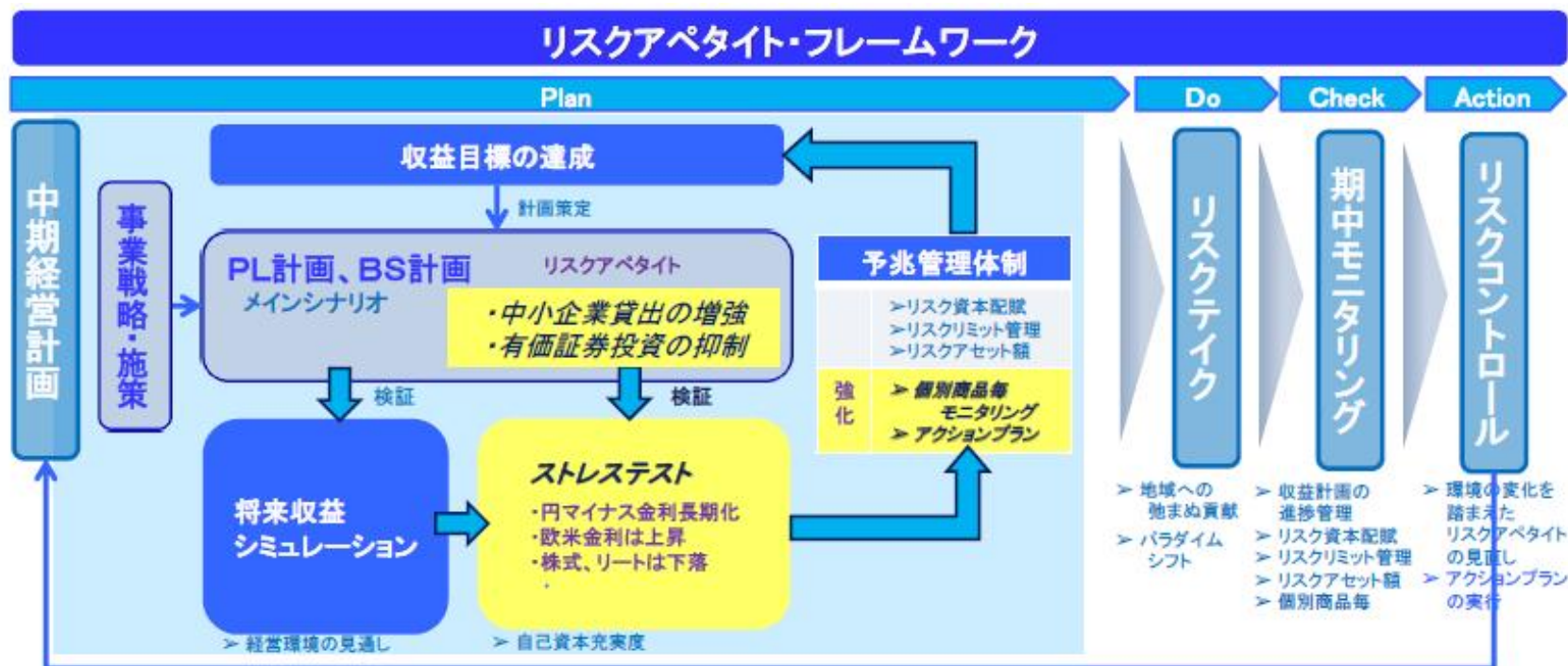
ふくおかFG

広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築 (地域金融機関)



滋賀銀行

広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築 (地域金融機関)



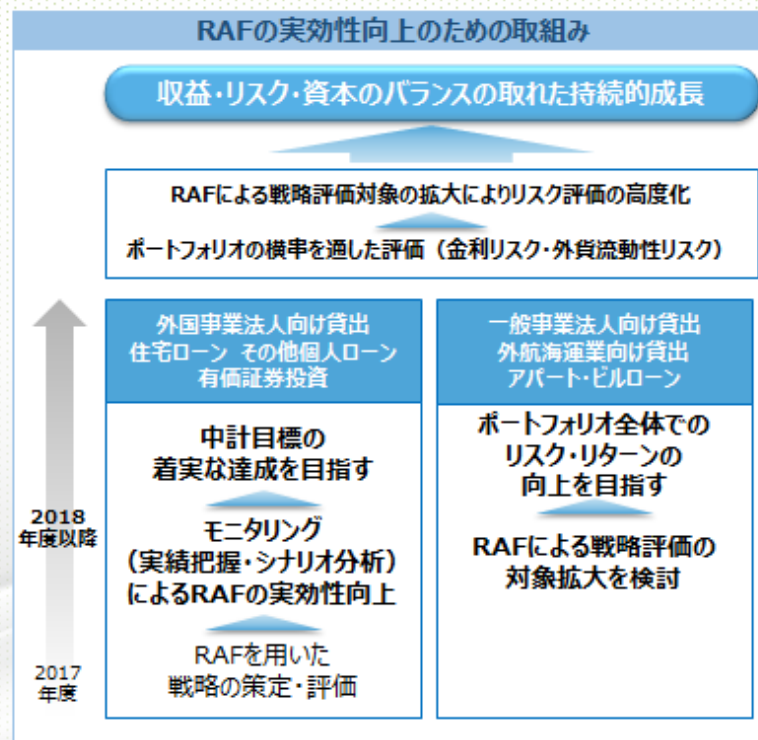
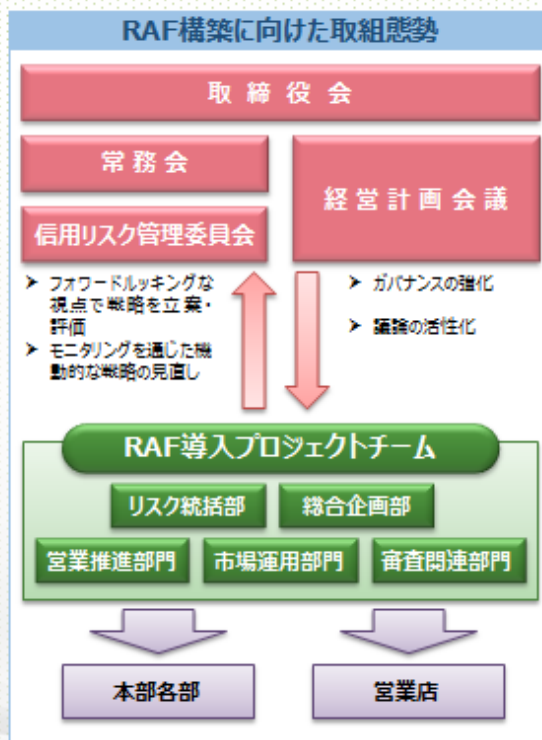
池田泉州銀行

広がるリスクアペタイト・フレームワークの構築 (地域金融機関)

RAFの取組み

IYO BANK

- 経営管理におけるリスクアペタイト・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

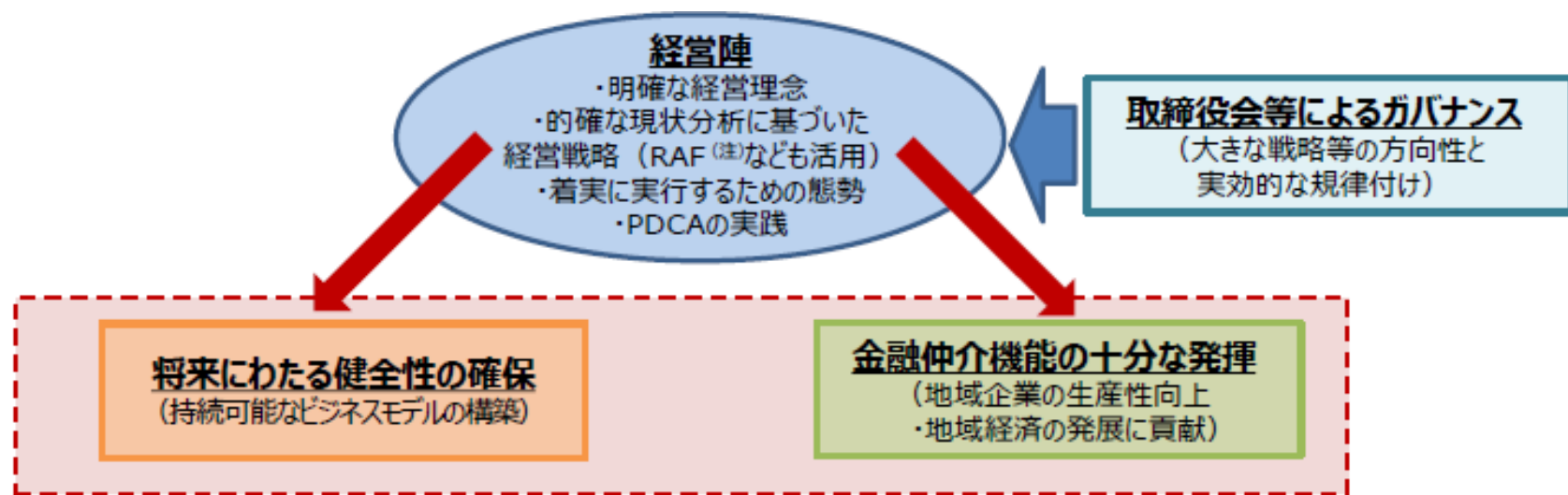


伊予銀行

出所：2017年度決算説明会資料を基に作成

2018年金融行政方針

「変革期における金融サービスの向上に向けて ～これまでの金融行政の実践と今後の方針」



（注）RAF：Risk Appetite Framework

2018年金融行政方針

「変革期における金融サービスの向上に向けて ～これまでの金融行政の実践と今後の方針」

- 経営陣が、経営理念の実現に向け、的確な現状分析に基づく実現可能性のある経営戦略・計画を策定し、これを着実に実行するための態勢を構築する必要がある（例えば、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)等も活用）。
- その際、時間軸をしっかりと意識して取り組むこと、成果を常に検証し改善を図ること(PDCAの実践)、取締役会がガバナンスを発揮し、経営に対して有益な貢献や規律付けを行うことが重要である。
- こうした認識の下、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する。特に深刻な課題を抱える金融機関については、課題解決に向けた早急な対応を促す。このため、早め早めの経営改善を促す観点から、早期警戒制度の見直しを行う。

5. リスクアペタイト・フレームワーク構築の意義

- 海外の金融機関の経験や金融高度化セミナー等におけるディスカッションなどに照らせば、リスクアペタイトの明確化、リスクアペタイト・フレームワークの構築には、以下のような意義があると考えられる。
 - 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

① 取締役会の価値判断基準の共有

- 多様な独立社外取締役が入り、取締役会で意見を言い始めると、価値観が交錯して論点が絞り切れず、非効率になったり、場合によっては收拾がつかなくなる可能性もある。
- リスクアペタイトが明確であれば、取締役会で価値判断基準を共有することができる。
- このため、取締役会の判断が迅速かつ合理的なものになる。
- 融資、投資、M&A などの個別事案に関しても、自分たちの「リスクアペタイト」に適合しているかどうか、現行のRAFによって有効に管理できるかが議論の中心になる。

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

- 組織内で、ミッション、ビジョン、コアバリューを共有できるようになる。
- 良いコンダクトと悪いコンダクトを明確にし、役職員の行動原理として徹底できる。
- 業績評価制度、研修プログラムに取り入れて、経営理念にあった組織文化の醸成に役立てることができる。

③ リスク・リターンの把握・管理の徹底

- 経営者が独立社外取締役に対して説明するとき、今まで曖昧になりがちであったビジネスモデルや戦略、諸施策が明確になり、それに伴って発生するリスクが可視化されていく。
- この過程で、リスク・リターンの把握・管理に関する議論が徹底されることが期待される。

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

- 取締役会への説明の過程で、新たな価値提供の可能性や、損失、リスク等の見落としに気づくことがある。
- 執行サイドが自ら気づく場合もあれば、独立社外取締役が専門的見地から示唆、助言を与える場合もある。

⑤ なりゆき任せのリスクテイクの回避

- 収益環境の悪化を受けて、新しい種類のリスクテイクに挑戦したり、従来と同じ種類のリスクであっても思い切ってエクスポージャーを増加させることもある。
- このとき、取締役会では、リスクアペタイトの変更に関して十分な議論を行うことが重要である。
- リスクアペタイト・ステートメント(RAS)を見直すだけでなく、それを管理する内部統制に不備はないかを含め、慎重に点検することにより、なりゆき任せのリスクテイクを回避することができる。

⑥ 準拠性監査からの脱却と経営目線での監査の実施

- 内部監査も大きく変わる。
- 経営にとって重要なリスクが不明確では、リスクベース監査を実施すると掛け声をかけても、結局、規程・マニュアル違反の指摘(準拠性監査)から脱却できない。
- しかし、RAF が導入されれば、経営にとって重要なリスクやRAF を有効に機能させるキー・コントロールがすべて可視化される。
- リスクベース監査に取り組みやすくなり、内部監査の視点も「経営目線」に切りあがって、付加価値の高い指摘を行えるようになる。

⑦ 監督当局との対話の促進

- 金融安定理事会(FSB)は、実効的なリスクアペタイト・フレームワーク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考えている。
- 金融安定理事会(FSB)は、監督当局が金融機関と定期的に会合を持って、リスクアペタイト・フレームワークの変更、リスクリミットへの抵触、承認されたリスクアペタイト・ステートメントからの大幅な逸脱、および、適切に対応していない重大リスクについて、対話を行うことを求めている。
- 金融安定理事会(FSB)は、金融機関(とくにG-SIFIs)がFSB諸原則を満たすことができるように、監督当局はいくつかのステップを踏むべきとしている。

(注) 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)を参照。

- 本資料に関する照会先

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 CIA,CCSA,CFSA

Tel 03(3277)1886 E-mail shigeki.usui@boj.or.jp

- 本資料の内容について、商用目的での転載・複製を行う場合は予め日本銀行金融機構局金融高度化センターまでご相談ください。転載・複製を行う場合は、出所を明記してください。
 - 本資料に掲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、日本銀行は、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。
-