

日銀金融高度化センター ガバナンス・ワークショップ  
「ガバナンス改革とリスクアペタイト・フレームワーク」

---

## 〈みずほ〉のRAFへの取組み

2019.3.13

みずほフィナンシャルグループ

取締役 兼 執行役常務リスク管理グループ長（グループCRO）

柴田 保之



## 1. RAFの導入

## 2. RAFの枠組み概要

## 3. 今後の課題

# 1. RAFの導入

## 2. RAFの枠組み概要

## 3. 今後の課題

# 1 – 1. RAFの導入背景

## <背景>

- ✓ 金融危機を踏まえ、**監督当局**はコーポレートガバナンスの強化に向けた取組みを加速  
⇒ **内部管理態勢の目線の高まり**
- ✓ **G-SIBs**では、RAFをリスクガバナンスの中核概念と位置付ける動きが本格化し、  
自発的に社内体制を整備する動き  
⇒ **RAFの構築と適切な運営は、G-SIBsとしての前提条件に近い位置付けに**



## <みずほの取組み>

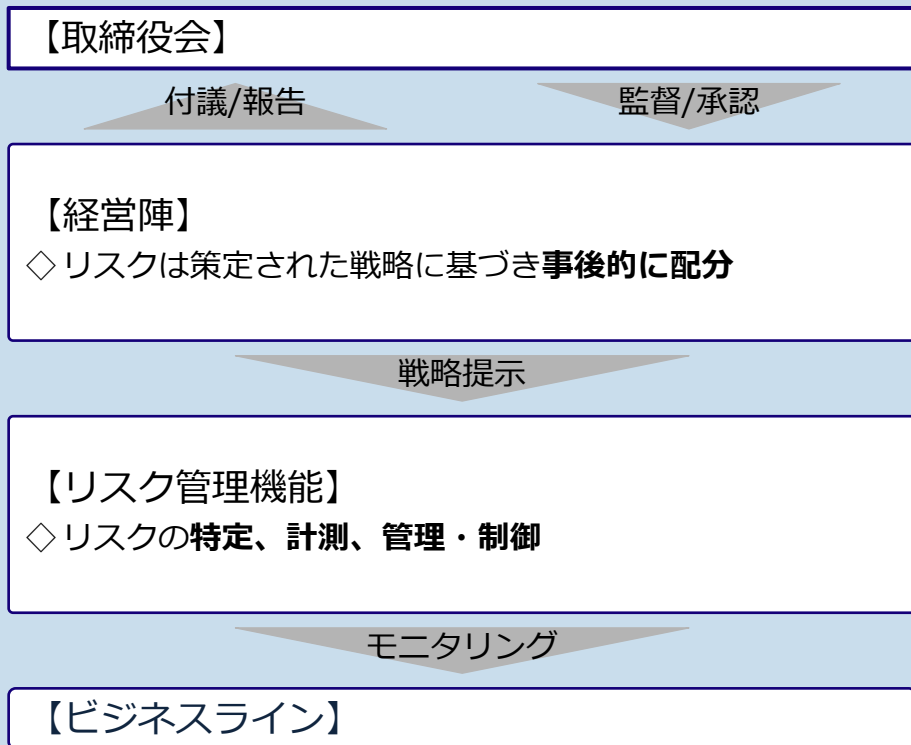
- ✓ 2014年 **CEOを委員長としたリスクガバナンス高度化委員会**のもと、RAFを**構築・試行**  
– 専担組織・委員会の設置によるトップダウンの取組み
- ✓ 2015年 **リスクガバナンス・経営ガバナンス強化の柱**としてRAFを**正式導入**
- ✓ 2016年 **監督とも協議**の上、中計策定からビルドインし、RAFを**本格稼動**

# 1 - 2. RAF導入とリスクガバナンス高度化

- ✓ RAFは、**ビジネスラインとリスク管理部門の対話を促進**するもの。また、自ら表明したRASを逸脱した方針変更には**透明性確保と取締役会への説明責任が不可欠**であり、**導入には相当の覚悟が必要**
- ✓ ビジネスラインにおいてもリスク管理に責任を負うことが求められ、**リスク管理の知見向上やリスクカルチャーの徹底・浸透が不可欠**

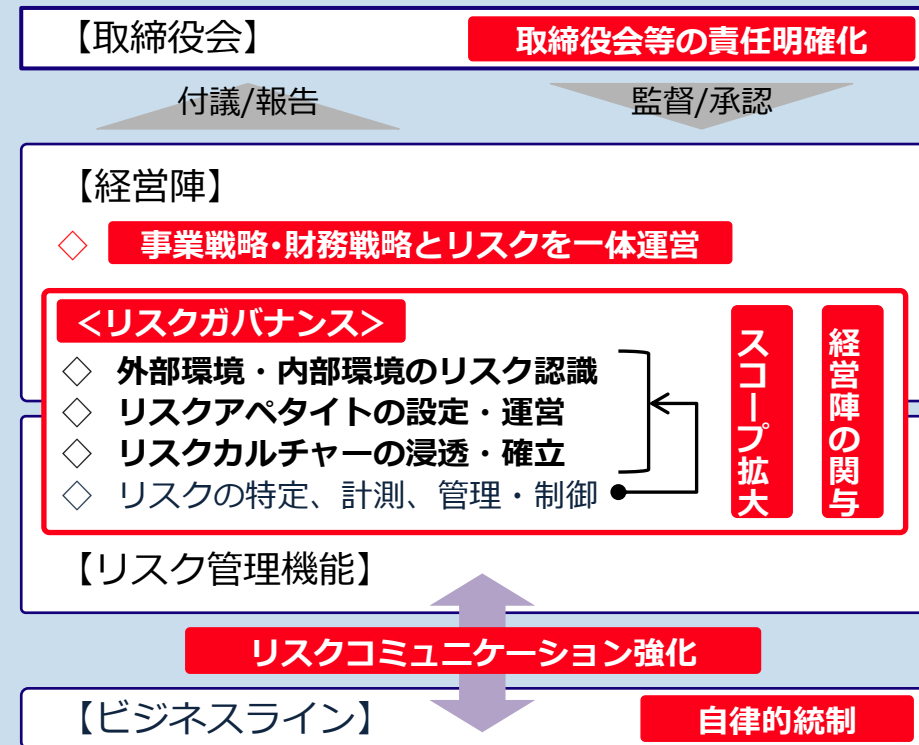
\*RAS：リスクアペタイトステートメント

## 従来の経営体制



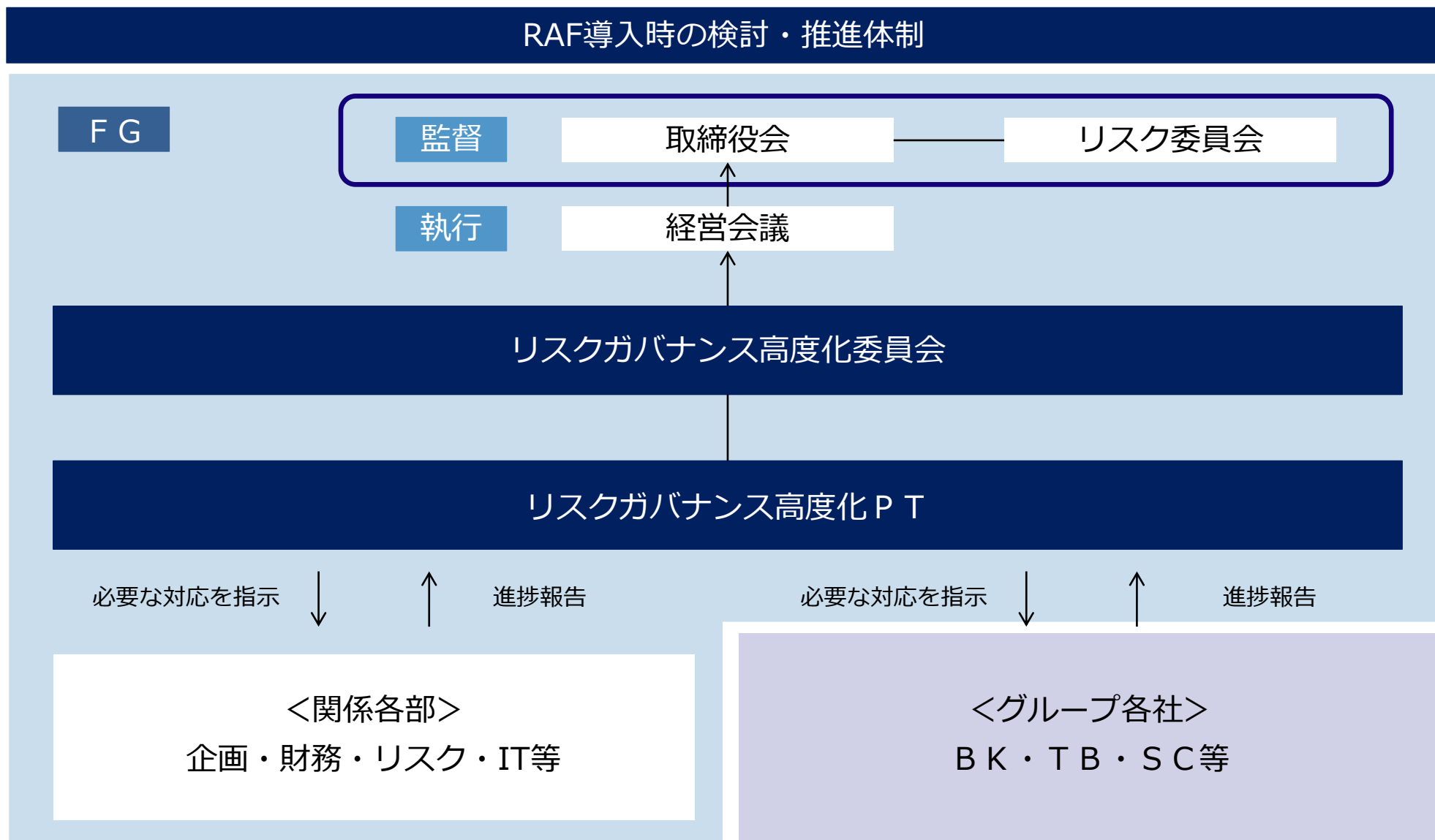
RAFの導入

## リスクガバナンスに基づく経営体制



※白抜き・赤字は、〈みずほ〉が重視したRAFの主な導入ポイント

# 1 - 3. RAF導入に向けた検討・推進体制



1. RAFの導入

**2. RAFの枠組み概要**

3. 今後の課題

## 2-1. RAFの運営体制

- ✓ 取締役会はRAFの基本事項を決定し、RAFに基づく執行役の業務執行を監督
- ✓ RAFはCEOが総括し、CRO・CSO・CFOが補佐
  - カンパニー長・ユニット長・グループ長はRA方針と統合的な業務運営を実施

### RAFの運営体制

#### 監督

##### 取締役会

- RAFに関する基本的事項やRASの決定
- 当該決定に基づく経営の業務執行の監督

##### 監査委員会

- RAFに関する取締役および経営の職務執行の監査

##### リスク委員会

- リスクガバナンスに関する取締役会への助言、経営への提言

#### 経営(執行)

##### 執行役社長

##### 経営会議

CEO

CRO

CSO

CFO



カンパニー長/ユニット長/グループ長

- RA方針策定、RA指標・水準設定
- RAS策定

- RA方針に合致した業務運営の実施
- 業務部門へのリスクカルチャー浸透

##### リスク管理委員会 [委員長：CRO]

- RAFに関する運営状況をモニタリング

##### バランスシートマネジメント委員会 [委員長：CFO]

- バランスシートマネジメントを中心としたリスクコントロールやリスクテイクに関する戦略の策定・推進

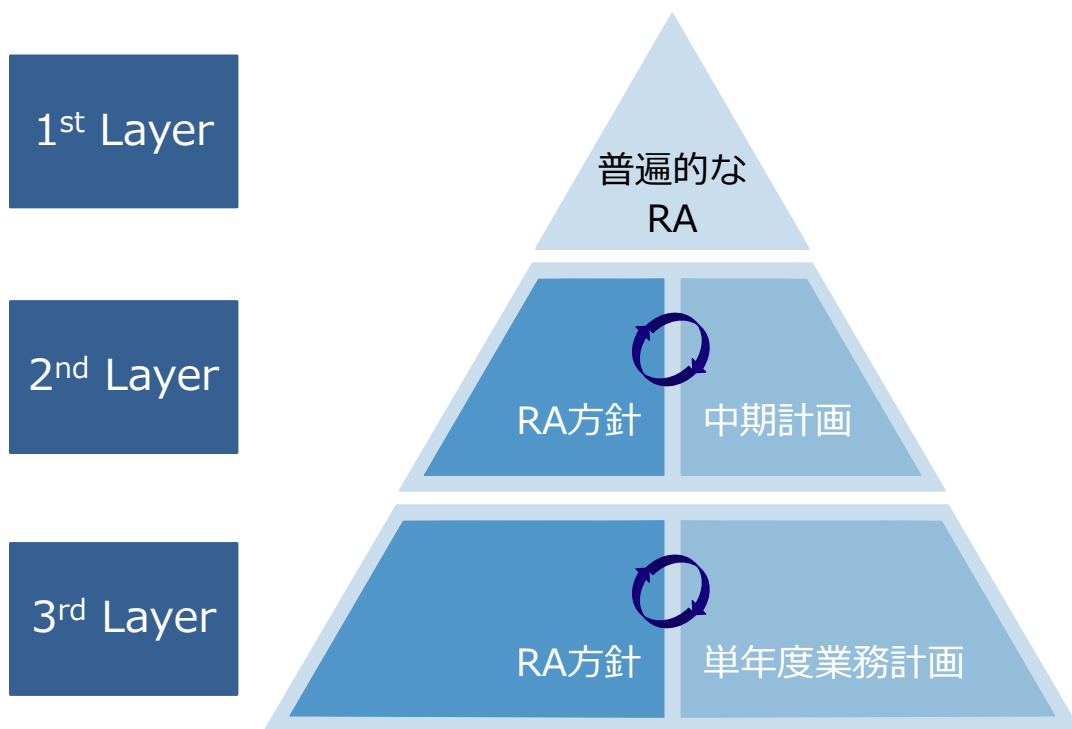


## 2-2. RA方針の概要

✓ <みずほ>のRAFは、**事業戦略・財務戦略とリスクの一体運営**を志向し、**リスクテイク領域および経営基盤・事業戦略・財務戦略の方針を定めたRA方針**を設定

- RA方針はFGLレベルとして当社グループ全体で策定するとともに、戦略の企画推進を担うカンパニー等のレベルまで展開、策定

### リスクアペタイト方針の構成



#### 【1st Layer】

<みずほ>が企業価値を向上し公共的使命を全うするためにリスクテイクを行う領域を定めた、普遍的な理念を定めたもの

#### 【2nd Layer】

1st Layerの実現に向け、中期的な外部環境(マクロ経済環境・規制環境・競争環境等)および内部環境を踏まえ、中期的な目標・方針を定めたもの  
当社グループ、カンパニー等の中期経営計画の軸となる方針

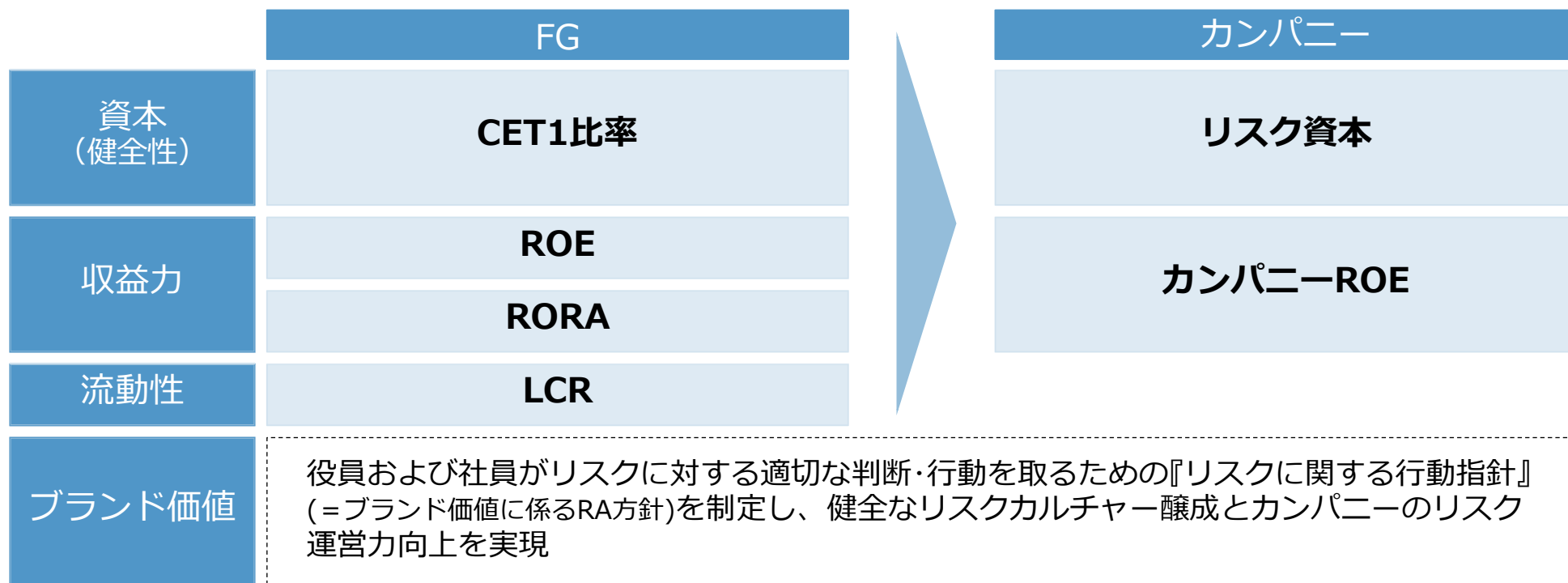
#### 【3rd Layer】

2nd Layerも踏まえ、単年度の具体的かつ重点的な課題や取組み方針を定めたもの

## 2-3. RA指標の概要

- ✓ RA方針を踏まえ、**FGレベル**のRA指標を設定
- ✓ FGLレベルで設定したRAの実効性を確保するため、**カンパニーレベル**でもRA指標を設定

### 現在のRA指標

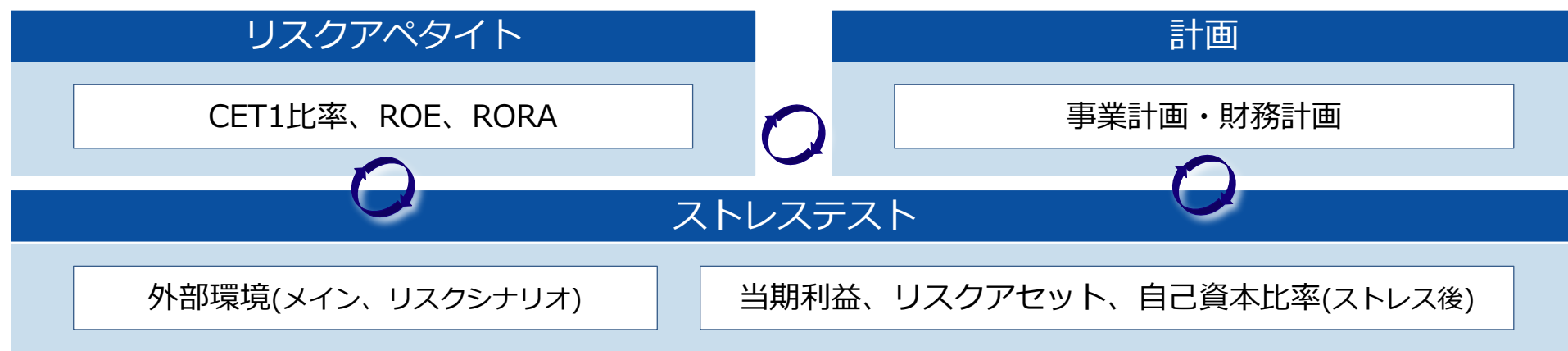


CET1比率: 普通株式等Tier1比率, ROE: 株主資本利益率, RORA: リスクアセット対比利益率, LCR: 流動性カバレッジ比率, リスク資本: 規制対象リスク(リスクアセット)に加え、顕在化した場合にCET1を毀損し得る重要な規制対象外リスクを合算したもの, カンパニーROE: リスク資本対比利益率

## 2-4. ストレステストの目的と役割

- ✓ 〈みずほ〉のストレステストは**事業計画と財務計画及びリスクアペタイト計画がリスクシナリオ下においても統合的に機能**することの確認を主眼とし、RAFの目的である事業戦略と財務戦略及びリスク管理の一体運営を担保する重要なプロセス

### ストレステストの目的とRAFにおける役割



- 事業計画・財務計画策定時にはリスクシナリオ下での自己資本比率や当期利益等の計量を通じ、事業計画の頑健性及びリスクを把握、カンパニーや企画・財務にフィードバックすることで計画の質を向上
  - ✓ バーゼル新規制、レバレッジ比率、資本政策(TLAC、利益分配)
  - ✓ リスク顕在化時に必要となるマネジメントアクションの質・量の要件
- リスクアペタイトの水準設定時にはストレス特性(リスクシナリオ下でのリスクアセットの変化等)を考慮

## 2-5. ストレステストのシナリオ

✓ ストレステストのシナリオは**RAFとICAAP\***という2つの目的に応じて設定

- RAFはリスクシナリオ下においても業務計画、財務計画からなる戦略の維持が可能であることの確認が主目的
  - リスクの原因となるファクターの選定や経済・金融市場への波及影響を発生蓋然性と深度を踏まえて作成
- ICAAPは自己資本充実度評価への活用の為、蓋然性のみならず深度の十分性を重視し作成

\* ICAAP : Internal Capital Adequacy Assessment Process

### シナリオ (例)

主なリスク ファクター	ファクターA 1	ファクターB 2	ファクターC 3	ファクターD 4	ファクターE 5					
リスク シナリオの ストーリー /指標水準	ストーリー					GDP	金利	株価	為替	蓋然性…高 ストレス深度…深
	シナリオ1 1 2					X%	X%	X円	X円	
	シナリオ2 1 2 3 4					Y%	Y%	Y円	Y円	
ICAAP	シナリオX 1 2 3 4 5					Z%	Z%	Z円	Z円	

1. RAFの導入

2. RAFの枠組み概要

**3. 今後の課題**

## 3-1. 今後の課題

### 課題認識と対応の方向感

#### 課題認識

カンパニーの主体的なRAF運営への関与

予防的・機動的な戦略見直しに資するモニタリング

平時におけるマネジメントアクションの議論

業務計画とRAF・リスク管理の一体的な運営

運営の負担感・重複感の軽減

#### 対応の方向感

**カンパニー毎の事業特性・戦略  
に即したRAF運営の推進**

**カンパニーのRAF運営に資する  
期中モニタリング態勢の強化**

**会議体運営の効率性向上・作業負担軽減、  
RAF運営を支えるデータインフラ整備等**

## ◎株式会社みずほフィナンシャルグループ

本資料には、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する記述が含まれております。こうした記述は、本資料の作成時点において入手可能な情報並びに事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに影響を与える不確実な要因に係る本資料の作成時点における仮定（本資料記載の前提条件を含む。）を前提としており、かかる記述及び仮定は将来実現する保証はなく、実際の結果と大きくことなる可能性があります。

また、事業戦略及び数値目標等の将来の見通しに関する事項はその時点での当社の認識を反映しており、一定のリスクや不確実性等が含まれております。これらのリスクや不確実性の原因としては、与信関係費用の増加、株価下落、金利の変動、外国為替相場の変動、保有資産の市場流動性低下、退職給付債務等の変動、繰延税金資産の減少、ヘッジ目的等の金融取引に係る財務上の影響、自己資本比率の低下、格付の引き下げ、風説・風評の発生、法令違反、事務・システムリスク、日本及び海外における経済状況の悪化、規制環境の変化その他様々な要因が挙げられます。これらの要因により、将来の見通しと実際の結果は必ずしも一致するものではありません。

当社の財政状態及び経営成績や投資者の投資判断に重要な影響を及ぼす可能性がある事項については、決算短信、有価証券報告書、ディスクロージャー誌等の本邦開示資料や当社が米国証券取引委員会に提出したForm 20-F年次報告書等の米国開示書類等、当社が公表いたしました各種資料のうち最新のものを参照ください。

当社は、東京証券取引所の定める有価証券上場規程等により義務付けられている場合を除き、新たな情報や事象の発生その他理由の如何を問わず、事業戦略及び数値目標等の将来見通しを常に更新又は改定する訳ではなく、またその責任も有しません。

本資料は、米国又は日本国内外を問わず、いかなる証券についての取得申込みの勧誘又は販売の申込みではありません。