

2020年2月19日 全6頁

# リスクアペタイト・フレームワーク（RAF）の 先進事例

## 地域金融機関において今後求められる RAF への取組みと実務対応

金融調査部 主任研究員 鈴木利光

### [要約]

- 2019年の制度改正により、持続可能な収益性に改善が必要な地域金融機関については、業務改善命令に基づき、ビジネスモデルの見直しが求められる可能性がある。
- そのため、金融庁によるモニタリングに際して、地域金融機関は、「リスクアペタイト・フレームワーク」(RAF)の導入・活用を奨励されることが見込まれる。
- そこで、本稿では、地域金融機関において今後求められる RAF への取組みと実務対応を可視化すべく、日本国内における RAF の先進事例を紹介する。
- 金融機関等のディスクロージャー誌（2019年3月末時点）をみると、RAF の先進事例からは、「①3つの防衛線」、「②RAS (Risk Appetite Statement) としての文書化」、「③リスクカルチャーの醸成」、そして「④ストレステストによるレビュー」の4項目が、概ね共通する要素として抽出される。
- 日本国内における RAF の先進事例では、いくつかの金融機関等が、上記の4項目で、金融安定理事会（FSB）やバーゼル銀行監督委員会（BCBS）の報告書で示された考え方を踏襲している。

## 1. はじめに

2019年6月28日の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の改正により、将来の一定期間（概ね5年以内）に、「コア業務純益（投資信託解約損益を除く）」が継続的に赤字になることが見込まれる等、持続可能な収益性について改善が必要と見込まれる地域金融機関については、必要に応じて、業務改善命令（銀行法第26条）が発出され、ビジネスモデルの見直しが求められる可能性がある。

そのため、金融庁によるモニタリングに際して、地域金融機関は、「リスクアペタイト・フレ

ームワーク」(Risk Appetite Framework: RAF) の導入・活用を奨励されることが見込まれる<sup>1</sup>。

そこで、本稿では、地域金融機関において今後求められる RAF への取組みと実務対応を可視化すべく、日本国内における RAF の先進事例を紹介することとしたい<sup>2</sup>。

なお、本稿で紹介する RAF の先進事例は、主に、みずほフィナンシャルグループ、三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、コンコルディア・フィナンシャルグループ、ふくおかフィナンシャルグループ、そして滋賀銀行の 5 社の実践例で構成している。

## 2. 先進事例

金融機関等<sup>3</sup>のディスクロージャー誌をみると、RAF の先進事例からは、「① 3つの防衛線」、「② RAS としての文書化」、「③ リスクカルチャーの醸成」、そして「④ ストレステストによるレビュー」の 4 項目が、概ね共通する要素として抽出される。

なお、ディスクロージャー誌における上記 4 項目の記述の有無やその内容は各社各様であり、容易に比較することができないため、先に挙げた 5 社の記述内容をそのまま比較することは避けている。

### (1) 3つの防衛線

金融安定理事会 (FSB) が 2013 年 11 月 18 日に公表した「実効的なリスクアペタイト・フレームワークの諸原則」(“Principles for An Effective Risk Appetite Framework”)<sup>4</sup> (以下、「FSB 諸原則」)によると、RAF の策定及びその“Risk Appetite Statement” (以下、「RAS」)としての文書化は、代表取締役 (CEO)、最高財務責任者 (CFO)、及び最高リスク責任者 (Chief Risk Officer: CRO)<sup>5</sup>の協働で行われる。それを承認するのは、取締役会 (Board) である。また、RAF (及び RAS) は、ストレステストによるレビューが想定されている。

バーゼル銀行監督委員会 (BCBS) が 2015 年 7 月 8 日に公表した「銀行のためのコーポレート・ガバナンス諸原則」(“Corporate governance principles for banks”)<sup>6</sup>は、RAF の効果的な運用の大前提として、「3つの防衛線」の考え方を示している。これは、業務執行部門 (Business

<sup>1</sup> RAF の概要、2019 年 6 月 28 日の「中小・地域金融機関向けの総合的な監督指針」の見直しの概要、及び日本国内における RAF の現状については、以下の大和総研レポートを参照されたい。  
「リスクアペタイト・フレームワークの現状」(鈴木利光、2019 年 8 月 26 日)

([https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/regulation/20190826\\_020987.html](https://www.dir.co.jp/report/research/law-research/regulation/20190826_020987.html))

<sup>2</sup> 日本国内における RAF の先進事例の紹介は、2019 年 3 月末を基準日としたディスクロージャー誌の記述のみを参考としている。調査対象等については、脚注 1 のレポートを参照されたい。

<sup>3</sup> 本稿では、銀行持株会社、銀行、農林中央金庫、信用金庫連合会、指定親会社、保険持株会社、生命保険会社、損害保険会社を総称して、「金融機関等」という。

<sup>4</sup> FSB ウェブサイト参照 ([https://www.fsb.org/2013/11/r\\_131118/](https://www.fsb.org/2013/11/r_131118/))

<sup>5</sup> 内部管理部門 (Risk Management Function) の一員だが、独立性があり、取締役会へのアクセス権限を有する。

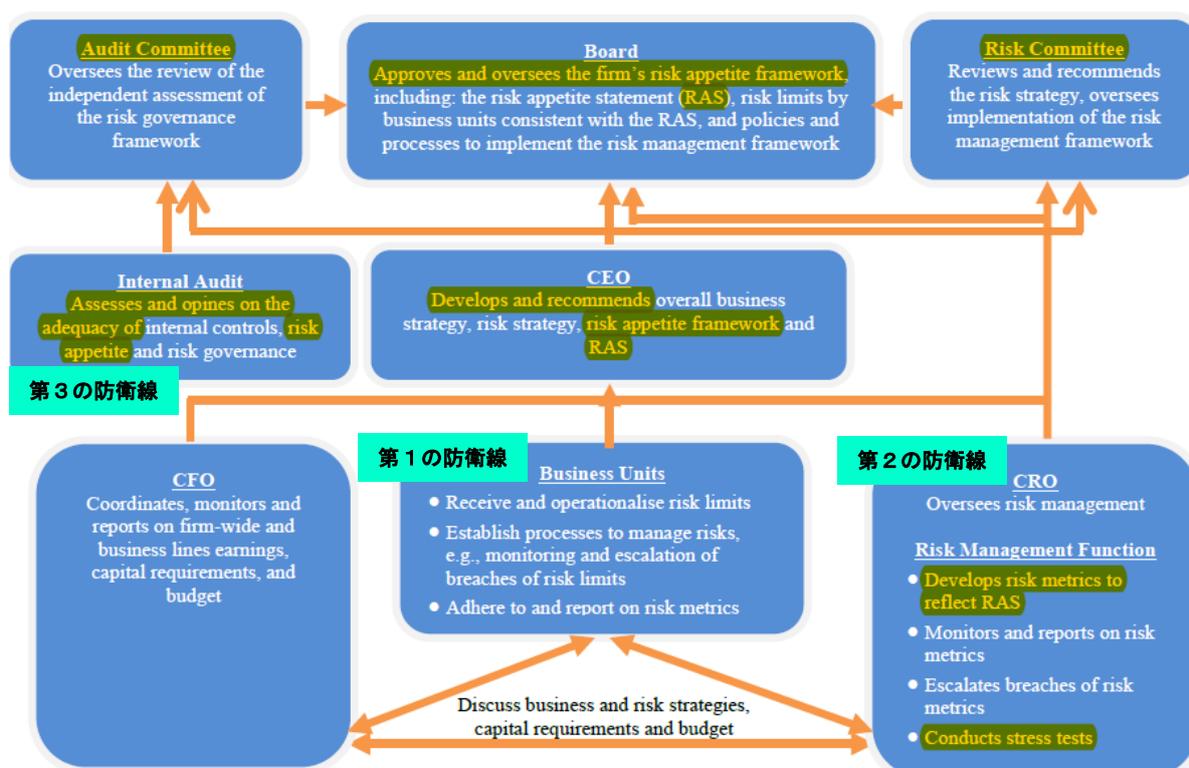
<sup>6</sup> BCBS ウェブサイト参照 (<https://www.bis.org/press/p150708.htm>)

Units) を「第1の防衛線」、CRO が率いる内部管理部門 (Risk Management Function) を「第2の防衛線」、独立の内部監査部門 (Internal Audit) <sup>7</sup> を「第3の防衛線」として、各部門間で相互協力的にリスク・ガバナンスをするという考え方である。

そして、取締役会の中にリスク委員会 (Risk Committee) <sup>8</sup> を設置し、RAF (及びRAS) の妥当性を検証し、取締役会に助言・提言する役割、すなわち、事実上「第2の防衛線」を指揮する機能を付与することとしている。

さらに、取締役会の中に監査委員会 (Audit Committee) <sup>9</sup> を設置し、「第3の防衛線」を監督する役割を付与することとしている (以上、図表1参照)。

図表1 RAF (及びRAS) と「3つの防衛線」



(注1) 網掛けは、RAF (RAS) との関連性が深い部分を示唆

(注2) “Internal Audit” のブロック内にある“opine”は、「見解を述べる」という意味

(出所) FSB “Thematic Review on Risk Governance: Peer Review Report” (2013年2月)、“Chart 2: An example of a risk governance framework”。黄色網掛け及び緑色ブロックは筆者加筆

日本国内における RAF の実践例では、みずほフィナンシャルグループを筆頭に、いくつかの金融機関等が、各社の実情に合わせて、こうした「3つの防衛線」の考え方を明示的に取り入れている。

<sup>7</sup> 外部の監査人やコンサルタントに委託することも可。

<sup>8</sup> 委員長は、過半数を占める社外取締役の一人が務める。

<sup>9</sup> 社外取締役のみで構成される。

## (2) RAS としての文書化

FSB 諸原則によると、RAS の実効性を担保する方法として、「事業戦略、資本計画、財務計画、及び報酬プログラムと連動させる」、「部門ごとのリスクアペタイト、リスク許容量を決める量的な基準を記載する」等が挙げられている。

一例として、みずほフィナンシャルグループは、定量的なリスクアペタイトの水準を設定する指標として、普通株式等 Tier 1 比率、“ROE (Return On Equity)”、“LCR (Liquidity Coverage Ratio)” 等を選定している<sup>10</sup>。

三菱 UFJ フィナンシャル・グループは、RAS に、RAF の「全体像（基本方針・運営プロセス）と、具体的な事業戦略、財務計画、リスクアペタイトを記載」<sup>11</sup>している。そして、この RAS の「要約版をグループ内に配布・周知し、グループ全体への浸透を図って」<sup>12</sup>いる。

コンコルディア・フィナンシャルグループは、「進んで受け入れるべきリスク」として、「医療福祉・IT 分野などの成長分野への融資」、「外貨貸出」、「住宅ローン」、「富裕層向け融資」を挙げている<sup>13</sup>。また、資本政策として、「RAF を活用し、普通株式等 Tier 1 比率を 12% 程度にコントロールする一方で、Tier 2 資本の調達を進めるなど、健全性維持と資本効率向上を両立させて」<sup>14</sup>いくこととしている。これは、Tier 2 資本を増加させる一方で、普通株式等 Tier 1 比率を低下させることにより、自己資本比率を維持しつつ、ROE を向上させることを企図しているものと推測される。さらに、「銀行勘定の金利リスクを定量的なリスクアペタイトとして定め、安定的な収益確保を目指して」<sup>15</sup>いる。なお、「金利リスクを削減する際は、グループ各社において有価証券の購入・売却、あるいはヘッジ取引により対応する方針として」<sup>16</sup>いる。

ふくおかフィナンシャルグループは、「リスクアペタイト方針」として、6つのリスク・カテゴリー<sup>17</sup>毎に、「とるリスク・とらないリスク」を明確化している<sup>18</sup>。そして、このリスクアペタイト方針は、「これらのリスク・カテゴリー毎のリスクテイクの基本的な考え方を示す『基本方針』と、具体的なリスクテイクの方法とその定量的な水準を示す『リスクアペタイト（定性・定量）』から構成」<sup>19</sup>されることとしている。

滋賀銀行は、RAF を起点とした、外部環境の変化に応じたマルチアセット運用という方針を掲

<sup>10</sup> みずほフィナンシャルグループ「統合報告書 2019 本編」、p. 74 参照。

<sup>11</sup> 三菱 UFJ フィナンシャル・グループ「MUFG Report 2019（統合報告書）本編」、p. 95 より引用。

<sup>12</sup> 脚注 11 に同じ。

<sup>13</sup> コンコルディア・フィナンシャルグループ「統合報告書（ディスクロージャー誌）2019 本編」、p. 44 参照。

<sup>14</sup> 脚注 13 資料、p. 44 より引用。

<sup>15</sup> コンコルディア・フィナンシャルグループ「統合報告書（ディスクロージャー誌）2019 資料編」、p. 99 より引用。

<sup>16</sup> 脚注 15 資料、p. 100 より引用。

<sup>17</sup> 統合的リスク、市場リスク、信用リスク、流動性リスク、オペレーショナル・リスク、コンプライアンス・リスクをいう。

<sup>18</sup> ふくおかフィナンシャルグループ「ディスクロージャー誌 2019 統合報告書」、p. 53 参照。

<sup>19</sup> 脚注 18 資料、p. 53 より引用。

げている<sup>20</sup>。具体的には、「円債、外債、内外株式等を相場環境に合わせて随時配分を見直し、マーケット環境に左右されない運用成果を目指して」<sup>21</sup>いくこととしている。直近の傾向をみると、緩やかながら、円債の割合を下げ、株式や外債の割合を上げている。

### (3) リスクカルチャーの醸成

FSB 諸原則によると、RAF の実効性を担保する方法の一つとして、「リスクカルチャーを醸成」することが挙げられている。

一例として、みずほフィナンシャルグループは、『リスクに関する行動指針』を制定し、経営からのメッセージ発信や研修等を通じて役員・社員への浸透を深めて」<sup>22</sup>いる。

三菱UFJ フィナンシャル・グループは、『リスクの取り方および管理に関する MUFJ の組織・個人の判断・行動を規定する基本的な考え方』をリスクカルチャーと定義し、グループの役職員が日々いかに判断し、行動すべきかの基準を記した行動規範に組み込んで」<sup>23</sup>いる。こうして、「社員一人ひとりにリスクカルチャーを浸透させ、グループにおけるリスク・ガバナンス態勢のさらなる向上に努めて」<sup>24</sup>いる。

コンコルディア・フィナンシャルグループは、「各種リスク管理の態勢整備およびその有効性を確保するため、『内部統制システム構築の基本方針』に基づき『リスク管理の基本規程』を制定し、同規程に準拠してリスクカテゴリーごとに規程類を定めて」<sup>25</sup>いる。また、2018年3月、「取締役会で『リスクアペタイト・フレームワーク規程』を定め、リスク管理全般に関するガバナンスの充実をはかって」<sup>26</sup>いる。

### (4) ストレステストによるレビュー

前述のとおり、FSB 諸原則によると、RAF（及びRAS）は、ストレステストによるレビューが想定されている。

日本国内における RAF の実践例では、いくつかの金融機関等が、各社の実情に合わせて、RAF 策定段階における妥当性検証のため、そしてリスクが高まってきた場合には RAF 見直しのため、ストレステストを実施していることを明らかにしている。こうした慣行は、いわゆる「PDCA サイクル」そのものであり、RAF の活用に特有のものではない。

<sup>20</sup> 滋賀銀行「統合報告書 ディスクロージャー誌 2019（本誌）」、p. 49 参照。

<sup>21</sup> 脚注 20 資料、p. 49 より引用。

<sup>22</sup> 脚注 10 資料、p. 73 より引用。

<sup>23</sup> 脚注 11 資料、p. 97 より引用。

<sup>24</sup> 脚注 23 に同じ。

<sup>25</sup> 脚注 15 資料、p. 90 より引用。

<sup>26</sup> 脚注 25 に同じ。

### 3. おわりに

日本の金融機関等にあつては、従来、とりわけ金融庁が RAF に言及するようになった 2013 年 9 月<sup>27</sup>以前の「RAF 前」のリスク管理は、「資本」と「リスク」の二本柱であり、「規制対応で資本を厚く積んでおけば、収益もついてくる」という認識があつたように思われる。

しかし、この長引く低金利下にあつて、そのような考えは甘い、という認識が浸透している。

そこで、近年、とりわけ金融庁が地方銀行・第二地方銀行との意見交換会で初めて RAF に言及した 2018 年 6 月<sup>28</sup>以後の「RAF 後」のリスク管理は、「資本」と「リスク」に「収益」を加えた三本柱となっている。

一例として、とある地方銀行を子会社とする銀行持株会社（A 社）は、そのディスクロージャー誌<sup>29</sup>にて、「向こう 3 年間の中期経営計画の柱から、『安全性（自己資本比率）』を外し、『効率性（ROE）』を重視する」旨記述している。

A 社は、そのディスクロージャー誌の記述のみから判断する限り、2019 年 3 月末時点では、RAF を導入していない。

そして、そのことと因果関係があるかどうかは定かではないが、A 社の ROE は、同業の平均を下回っている。

地域金融機関が、A 社のような、「リスクの抑制」から「ROE の向上」へのシフトチェンジを行うにあたっては、RAF の活用がカギとなり得ると考える。

以上

<sup>27</sup> 金融庁「平成 25 事務年度主要行等向け監督方針」（2013 年 9 月 6 日）参照  
(<https://www.fsa.go.jp/news/25/20130906-3.html>)

<sup>28</sup> 金融庁「業界団体との意見交換会において金融庁が提起した主な論点」（2018 年 6 月 13 日・14 日）（全国地方銀行協会・第二地方銀行協会）参照 (<https://www.fsa.go.jp/common/ronten/201806/03.pdf>)

<sup>29</sup> 2019 年 3 月末を基準日としたもの。以下同様。