

市中協議文書にみる実効的な リスク・アペタイト・フレームワークの原則

金融安定化理事会は、2013年7月17日に「実効的なリスク・アペタイト・フレームワーク (RAF) の諸原則」市中協議文書を公表した。折しも我が国では、9月初旬に金融検査の見直しが行われ、大手行についてはRAFがモニタリング項目の一つになった。監督当局と金融機関の間でRAFに関する対話が促進され、金融機関の健全な成長を後押しする実効的なRAFに関する共通認識が形成されることを期待したい。

市中協議文書にみるRAFの原則

金融安定化理事会 (Financial Stability Board。以下、FSB) は、2013年7月17日に「実効的なリスク・アペタイト・フレームワーク (Risk Appetite Framework。以下、RAF) の諸原則」市中協議文書を公表した。FSBは、2011年10月の金融監督の高度化に関する進捗報告で、実効的なRAFの構築が監督当局及び金融機関にとって重要であると結論づけ、監督当局に、優れたリスク・アペタイト・フレームワークに対して監督当局が何を期待するかについて議論することを勧告。更に、2013年2月に公表された「リスク・ガバナンスに関するピア・レビュー」報告書において監督当局と金融機関のコミュ

ニケーションを促進するためにRAFに関する用語について共通の定義を確立することを勧告した。今回の市中協議文書は、この勧告を受けたものである。

今回の市中協議文書では、RAFの主たる要素として1) 実効的なRAF、2) 実効的なリスク・アペタイト・ステートメント、3) リスク・リミット、4) 取締役及びシニア・マネジメントの役割と責任に関する定義、という4つをあげ、図表の通り、それぞれについて原則を示している。

市中協議文書公表の背景にあるもの

本市中協議文書が公表された背景には、第一に、金融危機後、諸外国の金融機関においてRAFの導入・定着が進んでおり、RAFが健全なリスク・テイクという観点

図表 実効的なRAFの原則

主たる要素	原則
実効的なRAF	a) 組織内でRAF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) 過剰なリスク・テイクに対するブレーキとして機能していること 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志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用していること g) 本市中協議文書に示された原則と一貫性があること
実効的なリスク・アペタイト・ステートメント	a) 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 b) 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 c) 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の水準を設定すること d) 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 e) 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を確実なものとする f) 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
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) 同業他社との比較、規制限度水準、過度に複雑、曖昧あるいは主観的なものでないこと e) 定期的にモニタリングすること
取締役及びシニア・マネジメントの役割と責任	取締役会、CEO ^(注1) 、CRO ^(注2) 、CFO ^(注3) 、事業部門及び法人格のトップ、内部監査部門が為すべきこと。例えば、取締役会には、RAF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、CRO、CFOには、取締役会の期待を事業部門及び法人格が従うべき目標や制約 (e.g. リスク・リミット) に落とし込むこと。また内部監査部門には、RAFを独立的に評価すること等

(注1) Chief Executive Officer (注2) Chief Risk Officer (注3) Chief Financial Officer
 (出所)「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」市中協議文書 (金融安定化理事会) より野村総合研究所作成

から金融機関の長期的な戦略の実現を支援する有効な経営管理ツールであることが認識されるようになったことがある。金融危機前後にフレームワークを導入した金融機関では、導入後5年あるいはそれ以上の期間が経過しており、リスク・アペタイトが当該金融機関の戦略、予算計画等と深く結びつき、リスク・アペタイトを軸に戦略的意志決定や日常の業務運営が行われるようになってきている。第二に、RAFの定着に伴い、各国の監督当局がそれぞれ独自の方法で金融機関のRAFを評価するようになっており、グローバルな共通の基準を策定する必要性が生じていたことが指摘できる。

RAFの導入が進んでいる諸外国においては、監督当局、金融機関共に、RAFが金融機関のリスク管理の質を高める上で有効であるとの認識を持っている。しかし今回の市中協議文書に対する双方のスタンスは異なる。諸外国の監督当局は、RAFのグローバルな共通基準の策定を通じてRAFの導入を推進したいと考えているが、既にRAFを導入し、運用を始めている諸外国の金融機関では、今回原則が示されたことでフレームワークの実効性を高めることよりも原則を満たすことに監督当局や金融機関の関心が向いてしまっているのではないかと危惧を抱いている。

金融機関がこのような危惧を抱く背景には、次のような理由がある。第一にRAFは、規制当局が与えたフレームワークではなく、金融機関がリスク・アペタイトを軸に試行錯誤を繰り返し構築、発展してきた経営管理フレームワークであること、このためフレームワークに共通項はあるものの、個別行の戦略や経営スタイル、運用年数等によりRAFの運用スタイルは異なる。つまりRAFの評価には、原則を満たしているか否かという単なるチェック・ボックスを埋めるような評価方法はそぐ

わず、個別行の運用状況を考慮する柔軟な姿勢が求められる。第二に、フレームワークの定着には継続的な改善が必要であり、終わりのない長い旅路を行くような取り組みであることである。つまりRAFの評価においては、原則の組織全体への浸透度合いの評価という時間の経過を伴う評価軸が必要になる。時点だけではなく、時間の経過に伴う変化を評価するという点において、RAFの評価は、各国の監督当局にとっても新たな挑戦であると言える。監督当局は、RAFの評価を通じて重要なステイク・ホルダーの一人として金融機関の戦略とその実現に関する議論に長期にわたり関与し、戦略の実現を支援していくことになるのである。

今回の市中協議文書を出発点として今後RAFについて国際的な規制形成に向けた議論が活発化すると思われる。折しも我が国では、9月初旬に金融検査の見直しが行われ、大手行については、RAFがモニタリング項目の一つになった。足もと、規制当局、金融機関共に、最低要件となる国際的な基準がどこで落ち着くかが気になるであろう。しかし、RAFは、金融機関の経営管理フレームワークであり、個別性があると共に、その定着には長い時間がかかる。この点を踏まえ、わが国においても、金融モニタリングを通じて、監督当局と金融機関の間でRAFに関する対話が進み、RAFに対する相互理解が深まることにより、金融機関の健全な成長を後押しする実効的なRAFに関する共通認識が形成されることを期待したい。



Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融ITイノベーション研究部
上級研究員
専門はリスク管理、内外金融機関経営
focus@nri.co.jp