

リスク・アペタイト・フレームワークを 実効的なものとするためには何が必要か

わが国では、2013年度から大手行がリスク・アペタイト・フレームワーク（以下RAF）導入・構築に取り組んできた。最近、地域金融機関もRAF導入に取り組むところが増えている。海外の先進事例からみても、RAFの構築を実効的なものとするためには、現場と同じ目線を持つことがきわめて重要である。

監督ツールとしてのRAFの活用

金融庁は、2018年6月に公表した「健全性政策基本方針（案）」で、金融機関の健全性を評価する上で、金融機関との間で対話を行うためのツールとしてRAFの考え方を活用することについて検討を進める方針を示した。その理由は、金融庁が示した健全性評価の視点（リスク・テイク、リスク管理、資産の質、収益、資本、流動性）がRAFの構築にあたって重要な要素であるということにある。なお、金融庁は、RAFを、リスク・アペタイトを資本配分や収益の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と定義している。

更に、9月に公表された金融庁の行政方針（平成30事務年度）である「変革期における金融サービスの向上にむけて～金融行政のこれまでの実践と今後の方針」においては、地域金融機関には金融仲介機能を果たすために収益性と健全性を確保するためにRAFを活用すること、また、既にRAFを導入している大手行にはリスク・アペタイトを軸にリスク・リターン議論を活性化することが期待されている。こうした金融庁の動きを受け、国内金融機関のRAFに対する関心は、今まで以上に高まっている。

既にわが国に先駆けてRAFの導入に取り組んできた海外金融業界では、RAFは当局と金融機関の対話のツールとして活用されている。この事実を踏まえると、金融庁がRAFの活用を推進することは自然のこのように思われる。その一方で、RAFを対話のツールとして活用するという金融庁の考えは、金融機関のRAF構

築に関するハードルを引き上げたようにも思う。その理由は、対話のツールとして活用するということは、フレームワークには実効性が求められることになると考えるからである。

RAFの実効性を高めるためには何をするべきか

2013年にRAFが大手行に対する検証項目となったあと、地域金融機関の中にもRAF構築に取り組むところが出てきている。その一方で、リスク・アペタイトを設定し、RAFは構築したもののなかなか実効性が伴わないという悩みを抱えている金融機関は少なくない。わが国に先駆けてRAFを導入した海外金融機関の取り組みの経験も踏まえ、その理由について考えてみたい。

第一は、金融機関はリスク・アペタイトの設定において、金融庁が定義する「自社のビジネス・モデルを踏まえたうえで、事業計画達成のために、進んで受け入れるリスクの種類と総量」のうち、後段の「進んで受け入れるべきリスクの種類と総量」に着目していることにあると考える。

この場合、リスク・アペタイトの設定は、統合的リスク管理の考え方と親和性が強く、金融機関にとって取り組みやすいものとなる。しかしその反面、「これだけ資本があるから、これだけリスクがとれる」という考えに陥り易い。その際、シニア・マネジメント側には「リスク毎の配賦資本にもとづいてリスク量をリスク・アペタイトとして設定したが、業務部門がそこまでのリスクをとりたがらない」という不満が生じる。一方、業務部門側には「リスク枠が大きすぎる」、「仮にリスク枠ぎりぎりまでリスクをとった場合、環境変化によってリスク枠の

NOTE

1) 最高経営責任者 (CEO)、最高リスク管理責任者 (CRO)、最高財務責任者 (CFO)。

超過が生じ易く、業績評価上マイナスになる」という不安が生じる。シニア・マネジメントと業務部門の間に、何のためにリスクをとるのかという点についての共通価値が存在せず、その結果、RAFは上手く機能しない。

リスク・アペタイトの設定で最も重要なことは、その定義の前段の「自社のビジネス・モデルを踏まえたくえで、事業計画達成のために」という表現に着目することである。「事業計画達成のために」には、何故リスクをとるのかというリスク・テイク、リスク管理の目的が示されている。目的のないリスク・アペタイト、RAFは、実効性に欠けるということなのである。実効性がないだけで済めば良いが、どのようなリスクを、どのようにとっても良いという誤ったメッセージを業務部門に伝達し、その結果、予期せぬリスクに晒される可能性もあることには注意が必要である。

第二は、リスク・アペタイトの設定やRAFの構築はトップ・ダウンでなければならないという思い込みにあると考える。金融安定化理事会 (FSB) が2013年に公表した「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」を読むと、リスク・アペタイトの設定やRAFの構築に関する取締役会やトップ・マネジメント¹⁾の役割と責任についての記述が多い。確かに海外金融機関の取り組みを見ても、トップ・ダウンのイニシアティブは不可欠と言える。

しかし、RAFを事業計画達成のために活用するためには、トップ・ダウンだけでは不十分であり、業務部門によるボトム・アップが不可欠となる。その理由は、現在のような成熟した経済下で、新たな収益源を特定していくためには、ターゲットとする市場や顧客をより細かく見ていく必要があることにある。経営レベルでは、

個々の市場や顧客に関する詳細な情報がなく、ある程度集約された情報のみを見ている。したがって、経営レベルが設定するリスク・アペタイトは、組織としての戦略の方向性を示すものとなり、事業計画との結び付きは緩やかなものに留まる。

リスク・アペタイトは、業務部門の事業計画に強く結び付いていないと力を発揮しない。どのような業務に取り組み、どのようなリスクをどのように取り、収益をあげるかということについて解像度を限りなく上げ、詳細に見ていくためには業務部門の持つ市場や顧客に関する詳細な情報が不可欠となる。

業務部門の持つ市場や顧客に関する詳細な情報を、経営レベルで可視化する上で、業務部門長の果たす役割は大きい。このため海外金融機関では、RAF導入に際してトップ・マネジメントが業務部門長にRAFの意義を時間をかけて丁寧に説明しているところも多い。それは、業務部門の「腹落ち」がなければ、RAFは安定的な収益向上に寄与するツールとして機能しないからである。業務部門長には顧客接点や市場接点から解像度を高めるために必要な情報を吸い上げるボトム・アップを強化する一層の努力が求められる。

リスク・アペタイトの設定、RAFの構築を実効的なものとするためには、現場と同じ目線を持つことがきわめて重要なのである。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

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