

# リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF) の再点検

RAF構築に取り組んでいる国内金融機関では、フレームワークの実効性を高めるために様々な課題に直面している。本稿では、リスク・アペタイトの設定、リスク・アペタイト・ステートメント、リスク限度枠そして健全なリスク文化という4点に着目した。

## RAFの発展段階

金融庁は、2018年6月に公表した「健全性政策基本方針（案）」<sup>1)</sup>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方針を示した。これを受けて、それまで一部の金融機関に限られていたRAFに対する関心が業界全体で大きく高まり、中小金融機関の中にもRAFの構築に取り組むところが出てきた。

その一方で、既にRAF構築に取り組んでいる大手金融機関や一部の地域金融機関では、フレームワークの実効性を高めるための課題に直面しているところも多い。その理由は、RAF構築は、リスク・アペタイトを設定し、RAFの運用を開始したら終わりではないことにある。RAFの実効性を高めるためには、図表にある発展段階のレベルを上げると共に、各段階で深度を追求することが非常に重要である。しかし残念ながら、わが国の金融機関においては、この重要性がまだ十分に理解されていない。そしてこのことがRAFを構築したのに効果が全く感じられないという経営陣の不満や不安につな

図表 RAFの発展段階

発展段階	プロセスの定義
レベル1	現行の経営管理プロセスの棚卸し －認識の共有化とRAF構築の計画策定
レベル2	全社リスク・アペタイトの設定と文書化 －全社レベルでのリスク・アペタイトの設定と文書化
レベル3	全社リスク・アペタイトの周知とフレームワーク運用 －関係者（取締役、役員、リスク・財務部門、事業部門長）への周知
レベル4	事業部門／子会社単位のリスク・アペタイトの設定とフレームワーク運用 －事業部門／子会社にリスク・アペタイトの浸透を図る
レベル5	リスク・アペタイトが組織の末端まで浸透し、RAFの運用が財務パフォーマンスの向上に寄与している状態

(出所) IIF/Ernst & Young, Making strides in financial services risk management (2011年4月) 海外インタビュー調査結果を基に野村総合研究所作成

がっていると考え。

何故上手くいかないのか、その原因を特定・分析し、改善を図るという姿勢がなければ、RAFの実効性は高まらない。RAF構築のプロセスを思い出して欲しい。最初は、リスク・アペタイトを設定し、現行のリスク管理や経営管理プロセスをRAFという名の下に集約した金融機関は多い。またその方法に間違いはない。しかし、それだけで何かが大きく変わると考えるのは、RAFに対して少し期待し過ぎであると考え。

## RAFを実効的なものとするためには何が必要か

RAFを実効的なものとするために何が必要か。先進的な取り組みを進める海外金融機関に対してNRIが実施したインタビュー調査結果に基づき、RAF構築のポイントについて再考した。

第一に、リスク・アペタイトは事業戦略に結び付いたものでなければならない。わが国では、リスク・アペタイトを決める際に、統合的リスク管理の延長で、これだけ資本があるから、例えば、信用リスクは〇〇億円とれるとリスク量の決定に重きを置いている金融機関が多いように思う。しかし、最初に戦略を遂行する上でどのようなリスクをとるかということを議論・決定した上で、引き受けるべきリスク量を決めることが正しいアプローチである。その際に、大事なことは、この議論をリスク管理担当役員（Chief Risk Officer）とリスク管理担当部門に丸投げしないことである。また取締役会及びマネジメント・チーム<sup>2)</sup>は、自らが良く知り、効果的に計測、管理できるリスクだけを受け入れることが肝要である。これは、金融機関の過去のリスク管理の失敗はすべ

## NOTE

- 1) 金融庁は、2019年3月にパブリックコメントを踏まえ、「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)」を公表した。
- 2) Chief Executive Officer (CEO)、Chief Financial Officer (CFO) 及び Chief Risk Officer (CRO) を含む業務執行チームを指す。

てリスクに関する知識の浅さに起因するという事実による。

更にリスク・アペタイトを設定する際には、リスクを期待リターンと結び付けて考える必要がある。ダウンサイド・リスクが期待リターンへ与える影響だけでなく、アップサイドつまり収益機会も考慮することが重要である。後者なくして、RAFは、安定的な収益の向上に役立つツールとはならない。

第二に、リスク・アペタイト・ステートメント(以下、RAS)は、明確かつ簡潔でなければならない。海外では、30秒で説明できることが望ましいという意見もある。その理由は、組織のトップから末端まですべての役職員がリスク・アペタイトを理解し、意志決定に活用しなければ、RAFは実効的にならないからである。またRASは、単にリスクの種類と量を示したのではなく、戦略を遂行する上でとるべきリスクと、とるべきでないリスクの両方を具体的に示したものでなければならない。これは、事業運営において重要なリスクは、計量できるリスクだけではないからである。むしろ最近では、コンダクト・リスクのような計量化が困難なリスクの重要性が高まっている。

第三に、リスク限度枠は、実効的なRAFを支援するツールであるが、すべてではないことを理解する必要がある。これは、前述の通り、金融機関が管理すべきリスクには、計量化が困難なリスクが存在することによる。RAFが計量可能なリスクを過度に重視し、計量化が困難なリスクを軽視することのないよう、リスク限度枠ありきの考え方が組織内に蔓延しないよう注意すべきである。また計量化が困難なリスクについても限度枠に代わる手段を見つける努力をする必要がある。

最後に、健全なリスク文化がなければ、RAFの実効性は高まらないということである。近年、わが国の金融業界においても、多発する組織的不正を受け、ようやく企業文化の健全性に対する関心が高まってきた。しかしRAFの実効性という観点から、なぜ健全なリスク文化が必要なのかについては、まだ十分に理解されていないようだ。

海外では、リスク文化が脆弱である場合、RAFは、方針や手順に従っているかという単に準拠性を評価するプロセスに退化し、実効性に欠けると考えられている。既にRAFを運用しているわが国の金融機関においても、RAFがリスク・アペタイトの遵守状況を確認するだけのツールとなっているところは多いのではないかと。

一方、リスク文化が健全である場合は、役職員が、①実務と方針・手順との間に存在する乖離を効果的に解消する、②新たなリスクや予想外のリスクを特定し、問題を素早く上申する、③リスク・テイクに際して収益機会を適正に評価するなどの利点があると考えられている。これらは、例え明確な限度枠が存在しない場合でも当該リスクを許容するか否かについて全役職員が共通の判断をするくらいリスク・アペタイトをよく理解していることによってしかなしえない。海外では、健全なリスク文化の醸成は、経営陣の責務であると考えられている。経営陣は、役職員に対して正しい行いとは何かを自ら率先して示す必要がある。

## 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