

更なる進化を遂げる海外金融機関の リスク・アペタイト・フレームワーク

海外では、コロナ感染症の拡大を契機に、RAFが大きく進化している。最も大きな進化は、ストレス・テストが経営の意思決定に浸透したことにある。経営環境の不確実性が高まる中、RAFはフォワードルッキングな経営を可能としている。

フォワードルッキングな経営の定着

2013年10月に金融安定化理事会（FSB）が「実効的なリスク・アペタイト・フレームワーク（RAF）の諸原則」を公表してから今年でちょうど10年になる。金融危機直後からRAFの導入に取り組んできた海外金融機関では、経営管理やリスク管理だけでなく、日々の事業運営においてもリスク・アペタイトという言葉が多用されるようになっており、RAFが深く浸透している。

野村総合研究所は、金融危機以降、「海外金融機関のRAF構築の取り組み」について定期的に調査している。直近、2年間の調査結果をみると、2020年3月以降のコロナ感染症の拡大を契機に、RAFは大きく進化している。

最も大きな変化は、RAFがフォワード・ルッキングな経営を支援するようになったことである。すべての調査対象金融機関が、コロナ感染症の拡大とそれに続くロシアのウクライナ侵攻とサプライチェーンの寸断による物価上昇、そして世界的な金利上昇下で、「戦略執行を先導する（guide strategy execution）RAFのツールとしての有用性を強く認識するようになった」と回答した。

フォワード・ルッキングな戦略の執行が可能となった最大の理由は、ストレス・テストの活用が経営の意思決定に浸透したことにある。ストレス・テストというと、技術面における高度化に目が向きがちだが、コロナ禍における進化は、経営の意思決定への浸透にある。ストレス・テストの結果は、現実との乖離が大きい故に、取締役やシニア・マネジメントにとって受け入れ難く、金融機関は「実施はするが、その結果に基づいて活発な議

論を行うことが難しい」という課題を抱えていた。

しかしコロナ感染症の拡大に伴い、経営環境の不透明性と不確実性が高まる中、取締役等のストレス・テストへの理解が深まると共に、経営の先行きを見通し、対応策を検討するためのツールとしてその活用が飛躍的に進展した。複数のリスク・マネジャーが、「取締役自らがストレス・テストの結果を見たいと率先して実施を求めただけでなく、その結果に基づいてリスク・アペタイトの逸脱のあらゆる可能性について議論するようになった」と述べた。今や、ストレス・テストの結果について、こんなことは起こるわけがないと一蹴する取締役やシニア・マネジメントは存在しない。取りうる戦略の選択肢を事前に検討するためのツールとして完全に定着した。

さらにコロナ禍における経験は、2022年2月以降の地政学的リスクや経済・金融リスクの高まりに対し、海外金融機関が戦略やリスク・プロファイルを迅速に修正することに役立っている。あるリスク・マネジャーは、「この数年、内部管理目的で行うストレス・テストの回数が増えた。必ずしも同じことが起こるとは限らないが、類似ストレスを体験することは、実際にストレスが生じた場合にどうするかという訓練になっている」と述べた。

RAFの実効性を高めるために 必要なこと

一方、わが国では、最近ではリスク・アペタイトという言葉聞くことも少なくなり、戦略の執行を導くツールとしての活用は今一步という感がある。その理由は、リスク管理が戦略の執行を支援する重要な機能であるとの認識が薄く、RAFが形式的なものに留まっていることにあると考える。諸原則公表から10年という節目に際

し、今一度、RAFの実効性を高めるためには何が必要かを整理した。

①現場と経営陣の意識共有化の推進。わが国では、RAFは、従来のリスク限度枠管理の延長で捉えられることが多い。そのためRAFも自社のリスク・プロファイルが設定したリスク・アペタイト内に収まっているかを確認するためのツールに留まっている。また、超長期化する低金利環境下で収益圧力が一段と高まる中、リスク・アペタイトの抵触の回避と収益の増強という2つの目標を達成するために、余裕を持たせてリスク・アペタイト枠を設定する傾向が強い。これは、現場にリスク・テイク余力を持たせ、動き易くするためでもあるが、現場からは、過剰なリスク・テイク圧力になっているという声が聞かれる一方で、経営陣からは、現場がリスクを取りたがらないことが問題だという声も聞かれる。実は、この現場と経営陣との間の意識のギャップこそが、RAFがうまく運営されていないことの証明でもある。なぜならリスク・アペタイトは、戦略の執行について現場と経営陣の意識の共有化を図り、組織を戦略的目標の達成に導くツールでもあるからである。海外では、業務部門に対する取締役等の理解が深まったことを導入のメリットとして挙げる金融機関も多い。それは、戦略目標の達成は、業務部門の協力なしでは為しえないからである。

②量と質の両面に着目すること。わが国では、長引く低金利環境下、収益増強を目的としてRAF構築に取り組んできた金融機関が多い。具体的には、リスクに見合ったリターンを確保するために、RAROCやRAROAなどの取引単位の資本・資産収益率を計測するツールを導入し、その運用を厳格化することである。ツール導入により、リスクとリターンの可視化が進み、貸出スプ

レッドが改善した金融機関も複数あり、RAF導入の効果として認識されている。

しかし、これらのツールは、米国金融機関が1990年代に不良債権問題から経営を立て直す際に導入、進化したものである。またそれは資本収益率さえ満たしていれば、利益の上げ方は問わないという文化を醸成し、先の金融危機へつながっていくのである。RAFは、この統合的リスク管理の失敗から生まれたフレームワークである。RAFの中核は、長期的な企業価値の向上のために、量的な目標の達成において、「どのような業務に取り組んで、どのようなリスクをどのようにとり収益を上げるのか」という質的な目標を同時に達成することにある。近年、“パーパス（企業の存在意義）”を明確にした経営の重要性が叫ばれる理由はここにある。

③継続的な改善の取り組み。海外金融機関におけるRAFの進化は、日々の努力の賜である。この10年間、RAFをどう使うのか、目指すべき姿を明確にし、継続的に改善に取り組んできた。特にこの3年間は、経営環境の変化も大きく、RAFの運用と改善に同時に取り組むという極めて多忙な状況にあった。わが国では、経営管理やリスク管理の枠組みの見直しは、数年に1回という金融機関も多い。フレームワークの安定性を重視してのことではあるが、現在のような変化の激しい時代にはそぐわない。経営の不確実性が高まる今、RAFを構築・運用する目的をあらためて明確にする必要がある。

Writer's Profile



川橋 仁美 Hitomi Kawahashi

金融デジタルビジネスリサーチ部
シニア研究員
専門は内外金融機関経営、ALM、リスク管理
focus@nri.co.jp