

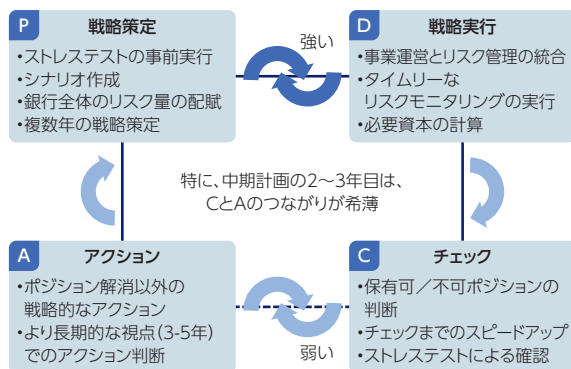
# 有価証券運用におけるRAFの高度化をデジタルで支援するdRAF (パート2)

有価証券運用のRAFが十分に機能しないのは、ITシステムの非効率性により、現場における情報共有やリスク分析に大きな制約があることに起因する。dRAF導入により、有価証券運用ITシステムを戦略的な意思決定に即した体系に整備することが重要だ。

邦銀が金融危機以降数年おきに有価証券運用で損失を被ってきた原因の1つは、長引く低金利環境下で投資対象が多様化しているにも関わらず、ITシステムが、適時・適切な意思決定を可能とする構成になっていないことにある。その結果、リスク・アペタイト・フレームワーク (RAF) を導入しても、そのPDCAサイクルにおける「C (チェック)」と「A (アクション)」の結びつきが弱く、RAF導入の効果が実感できていない (図表1)。

本稿では、なぜ今「dRAF」<sup>1)</sup>が必要なのか、現場担当者の視点に立ち、「C (チェック)」から「A (アクション)」に至るプロセスにおいて、邦銀の有価証券運用が抱える課題を深掘り、可視化する。

図表1 有価証券運用RAFのPDCAサイクル



(出所) 野村総合研究所

## 現状と課題：現場担当者の視点から

「あの時、もっと早く情報共有できていれば・・・」、  
「もっと高度な分析ができれば、損失を回避できたかもしれない・・・」、  
「リスクは把握していたが、報告がレ

ポートラインごとに分かれていたため、全体像が把握できなかった・・・」。

有価証券運用の現場担当者は、日々の業務運営において様々な課題に直面している。これらの課題は、結果として、経営層による迅速かつ的確な意思決定を阻害し、損失を招き、収益機会を逃す原因にもなり得るため、経営層の課題にも直結するものである。

現場担当者へのインタビューに基づけば、有価証券運用の現場は、大きく3つの課題を抱えている (図表2)。

①不十分な分析、②適時・適切な情報共有がなされていない、③業務の属人化と煩雑さ、である。

### ①不十分な分析

分析の種類や粒度、シミュレーションのパターン数が限定的であるため、経営層による現状把握や戦略的意思決定に必要な判断材料が質・量の面で不足していると考えている現場担当者は少なくない。またこれが原因で意思決定が遅れ、選択肢が狭められたことで損失が膨らんだ事例は多い。

### ②適時・適切な情報共有がなされていないこと

フロント部門、ミドル部門、経営層という3者が情報共有に至るまでのタイムラグが数週間以上となる場合もある。そのため経営層にとって、直ちに現状を把握し、機動的な「A (アクション)」に結び付けることができない体制になっている。結果として、損失回避が後手にまわる、収益機会を逃すこととなっている。

### ③業務の属人化と煩雑さ

投資対象の多様化に伴い、それに必要なITシステムを導入しているが、ITシステムの一元化は行われていない。そのため、分析に必要なデータが複数の異なるシステムに分散・格納されている。その結果、分析担当者

## NOTE

- 1) 野村総合研究所が提唱する新たなRAFの概念。システム(d:デジタル化)による支援の下に、動的(d:ダイナミック)にRAFのPDCAサイクルを運用することにより、戦略的意思決定(d:ディジションメイキング)を促すことで、従来のRAFの課題を克服し、より迅速かつ効果的にフォワードルッキングなリスク管理態勢の実現を可能にするというもの。

図表2 現場担当者へのインタビュー結果

| 分類                 | 現場担当者のコメント   |
|--------------------|--|
| 不十分な分析             | <ul style="list-style-type: none"> <li>分析の種類や粒度が限定的で、深い洞察を得られない。</li> <li>将来の市場環境を想定したシミュレーションが十分に行えていない。</li> <li>リスクを十分に把握できておらず、不安を抱えたまま運用を続けている。</li> </ul>  |
| 適時・適切な情報共有がなされていない | <ul style="list-style-type: none"> <li>経営層への報告は月次のみ。市場環境が急変しても、すぐに対応できない。</li> <li>必要な情報が複数のシステムに分散しており、タイムリーな分析や報告ができない。</li> <li>デスクごとに各レポートラインへ異なるフォーマットで報告をあげるため、経営層は全体像を把握できない。</li> </ul>  |
| 業務の属人化と煩雑さ         | <ul style="list-style-type: none"> <li>投資対象が多様なのに、ITシステムが統一されていない。</li> <li>必要な情報が複数のシステムに分散しており、分析のためのデータ収集の段階から時間と手間がかかる。</li> <li>EUCツールや手作業に頼らざるを得ず、データ分析が非効率である。</li> <li>分析担当者の負担が大きく、高度な分析に手が回らない。</li> <li>分析の遂行には高いスキルと経験が必要であり、業務属人化を解消できず、後任の育成も難しい。</li> </ul> |

(出所) 野村総合研究所

は、EUCツールや手作業に依存した非効率かつ生産性の低いデータ管理業務に迫られている。また、そのノウハウを有する担当者が少なく、業務が属人化している。単純な分析であっても多くの時間と手間が必要となるため、分析の頻度を高めることや、分析の高度化に着手することができない。

このように、現状の有価証券運用態勢は、「dRAF」の運用という観点からは、適時・適切な意思決定を阻害する非効率が多く存在している。経営層からは、運用の専門人材の不足が最大の課題と見えるかもしれないが、実は、それ以前の非効率性が邦銀の有価証券運用プロセ

スには内在しているのである。

## 「dRAF」システム導入によるあるべき像

「dRAF」システムは、有価証券運用の現場における非効率かつ生産性が低い業務を解消するものである。更に、部門間の情報共有の迅速化・円滑化を実現することにより、経営層が適時に最新かつ過不足のない情報に基づいてリスクエクスポージャーの現状と変化を把握した上で、機動的かつ的確にアクションを実行できるよう意思決定の質とスピードを高めることを支援するものである。

「dRAF」システムの導入により現行の有価証券運用ITシステムをより戦略的な意思決定に則した体系に整備すると共に、権限、リスクリミットや資本配賦などの管理体系を見直すことで、有価証券運用におけるRAFの実効性を高めることができる。

「dRAF」システムは、関係各部門間の連携をより一層強固にすることで迅速かつフォワードルッキングな意思決定とアクションを促進し、長期的な企業価値の向上に資する有価証券運用に寄与するものとする。

(共同執筆者：金融デジタルビジネスリサーチ部  
チーフエキスパート 川橋 仁美)

## Writer's Profile



野本 直之 Naoyuki Nomoto

資産運用高度化推進室  
エキスパートコンサルタント  
専門は金融リスク  
focus@nri.co.jp