

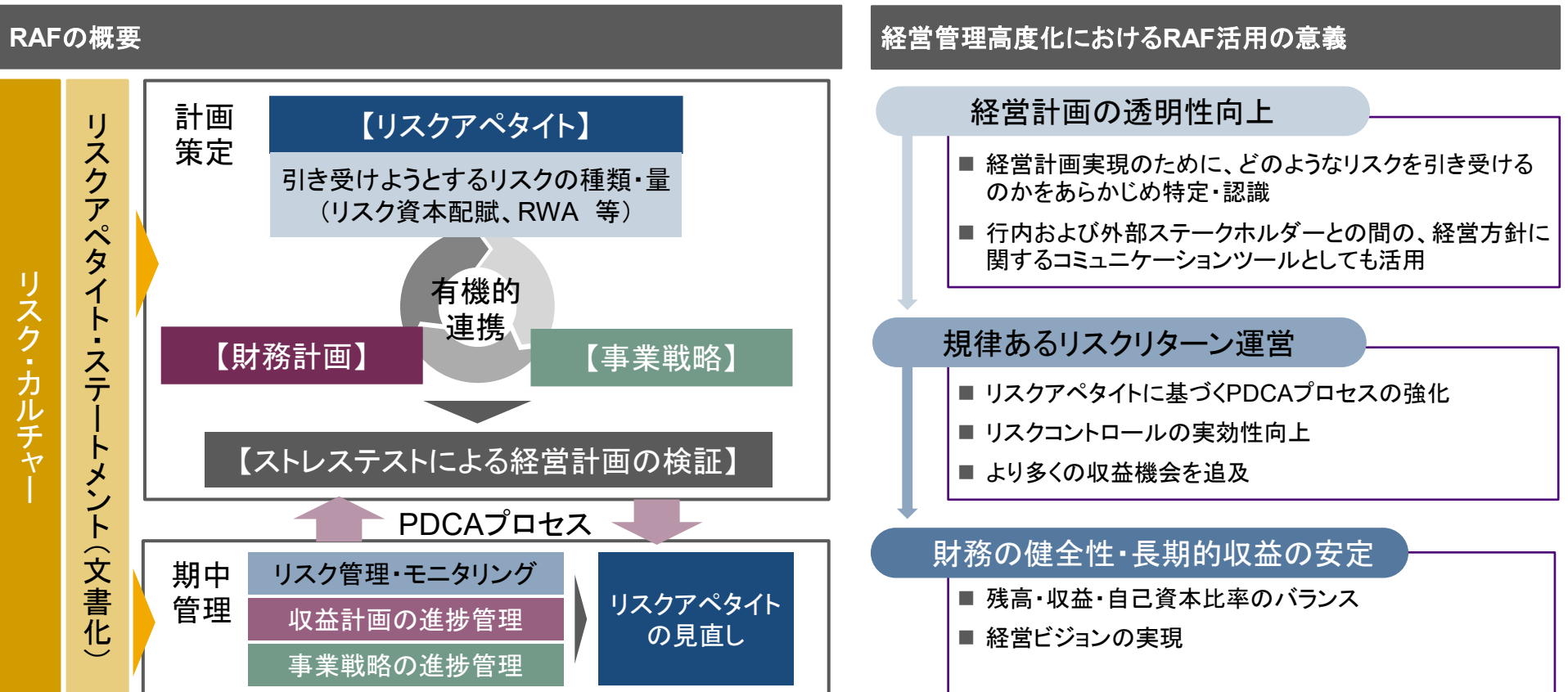
リスクアパタイト・フレームワーク思想の
経営管理への活用支援コンサルティング

1. 地域金融機関におけるRAFの動向

定義	<ul style="list-style-type: none">■ リスクアペタイトは、自社が事業戦略や財務計画を達成するために、リスクキャパシティの範囲内で進んで引き受けようとするリスクの種類と水準のこと■ リスクアペタイト・フレームワークは、金融機関が過度なリスクテイクに走らないようにコントロールする経営管理の枠組みのこと	
活用分野	<ul style="list-style-type: none">■ 金融機関内部でのマネジメント制度■ 金融機関と外部ステークホルダー(株主・監督当局)との対話ツール	
導入状況	国際的な動向	<ul style="list-style-type: none">■ 世界的金融危機以降、諸外国の大手金融機関では、RAFの構築・定着が進む■ 各国で監督当局によるRAFのモニタリング基準が求められる気運が高まる ⇒金融安定化理事会(FSB) 「実効的なリスク・アペタイト・フレームワークの諸原則」(2013年11月18日)
	金融庁の動向	<p>G-SIFIsに適用</p> <p>2013年9月 金融モニタリング基本方針 RAFの構築状況等をモニタリング 2015年10月 金融行政方針 RAF構築を通じたリスクガバナンスを検証 ⇒本邦G-SIFIsでは金融当局の検証対象とされており導入・活用が進む</p> <p>中小・地域金融機関は任意</p> <p>2018年9月 金融行政方針 RAF活用を経営管理体制構築の選択肢として例示 2019年6月 監督指針 RAF活用を経営管理体制構築の選択肢として例示 ⇒地域金融機関では任意だが、経営管理高度化の自主的な取り組みが見られる</p>

2. RAFの概要 (1)全体像

- リスクアペタイトとは、金融機関が事業計画のために引き受けようとするリスクの種類と量の事です。
- リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは、金融機関がリスクアペタイトに基づきリスク・リターン計画を策定し、検証やモニタリングを通して、適切なリスクテイクとコントロールを実現する経営管理の枠組み全体を指します。



2. RAFの概要 (2)RAFに基づく計画策定

- RAFの中核は、リスクアペタイトに基づき、財務計画・事業戦略と連携した計画を策定することにあります。
- RAFを経営管理に活かすためには、経営計画策定の方法・プロセスを、RAFの考え方に基づき高度化していく必要があります。(RAF思想の活用)

計画策定の一般的な課題

- 計数計画・収益目標を最重視し、その実現方法の議論が不足
- 経営上重視する項目の優先順位が不明確
 - 収益性、健全性、地域貢献、行員の成長 等

- メインシナリオによる収益目標(期待値)のみの議論
- 収益水準とリスク許容度の乖離

- 各計数所管部でそれぞれ計画策定して積上げ
- 各計数の調整による単一の計画案作成

RAFにおける計画策定

- 経営理念の実現を重視した計画策定
 - Mission: 組織の目標・存在意義
 - Value: Missionのために重視すること
 - Vision: Valueの実現のためにすべきこと ⇒ 計画への反映

- リスク許容度の設定と検証
 - 最大限取りうるリスク水準
 - 赤字転落確率、自己資本比率、所要リスク資本 等
 - ストレストテスト等を活用したダウンサイドリスク検証

- リスクアペタイト・財務計画・事業戦略の連携
 - リスクアペタイトと収益目標の同時設定
 - それを実現するための事業戦略・施策
 - 各所管部間の緊密な連携
 - 複数リスクアペタイト案の比較検討→絞込み

2. RAFの概要 (3) 地域金融機関における取り組みの方向性

- 当局等のRAFをめぐる動きに対し、地域金融機関としてどのように対応するか方向性を各行で検討する必要があります。
- RAFは経営の健全性・持続可能性向上のための一つ的手段であり、当局対応上制度手続きや文書面のみを整備しても意義は小さいです。RAFの肝である「経営計画の策定」を中心に、段階的にRAF構築に取り組むことが望ましいです。

何のためのRAFか？

- 地域金融機関に求められる
 - 将来にわたる健全性の確保
 - 地域金融仲介機能の継続的の発揮を実現するために、経営戦略・計画の策定・実行の適切性を高める手段としてRAF思想を活用する

どのようなスタンスで取り組むか？

- 形式上の当局対応意義は小さく、取り組む以上は経営管理の高度化につながる取り組みが重要
- 従来の経営管理手法を全て捨てる必要はない
 - 既存制度を活かし、RAFのもとで制度を融合
- 導入してすぐにRAFが完成するわけではない
 - 導入→運用→改善の繰返しによる段階的の高度化

何から手を付けるか？

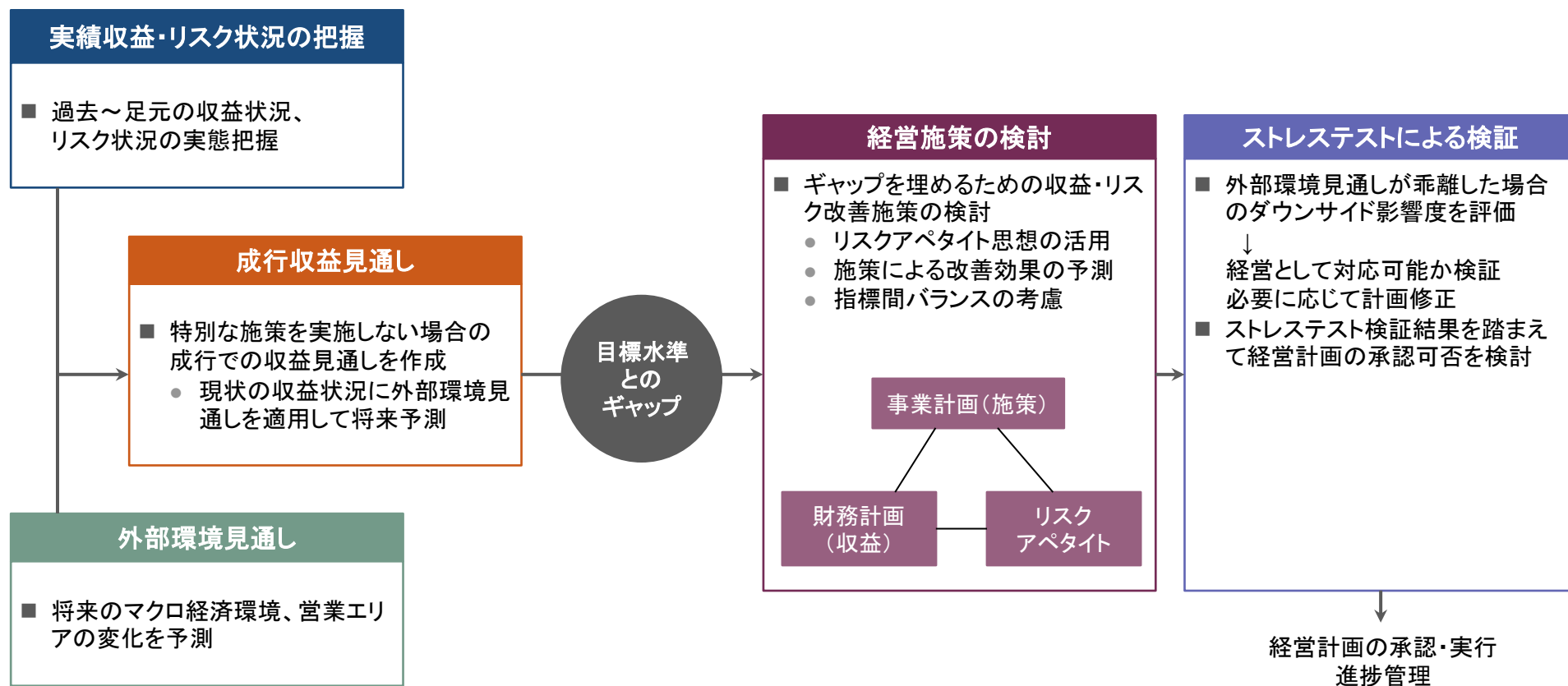
- 既存制度の現状診断・RAFコンセプト設計
 - 経営管理を巡る既存の取り組みを洗い出し
 - RAFの観点から必要に応じて見直し
 - RAFを巡る用語の定義
- 実際の計画策定プロセスへの取り込み
 - リスクアペタイトを反映した計画策定議論の試行

どこまで対応するか？

- FRB諸原則並みのRAS作成まではしないでも良い
 - 文書化や制度・手続き整備は付随的な対応で可
- RAF思想を経営戦略・計画の策定プロセスに取り入れることが最も重要
 - 経営計画策定態勢・プロセスの見直し
 - 経営計画策定とストレステストとの連携を強化

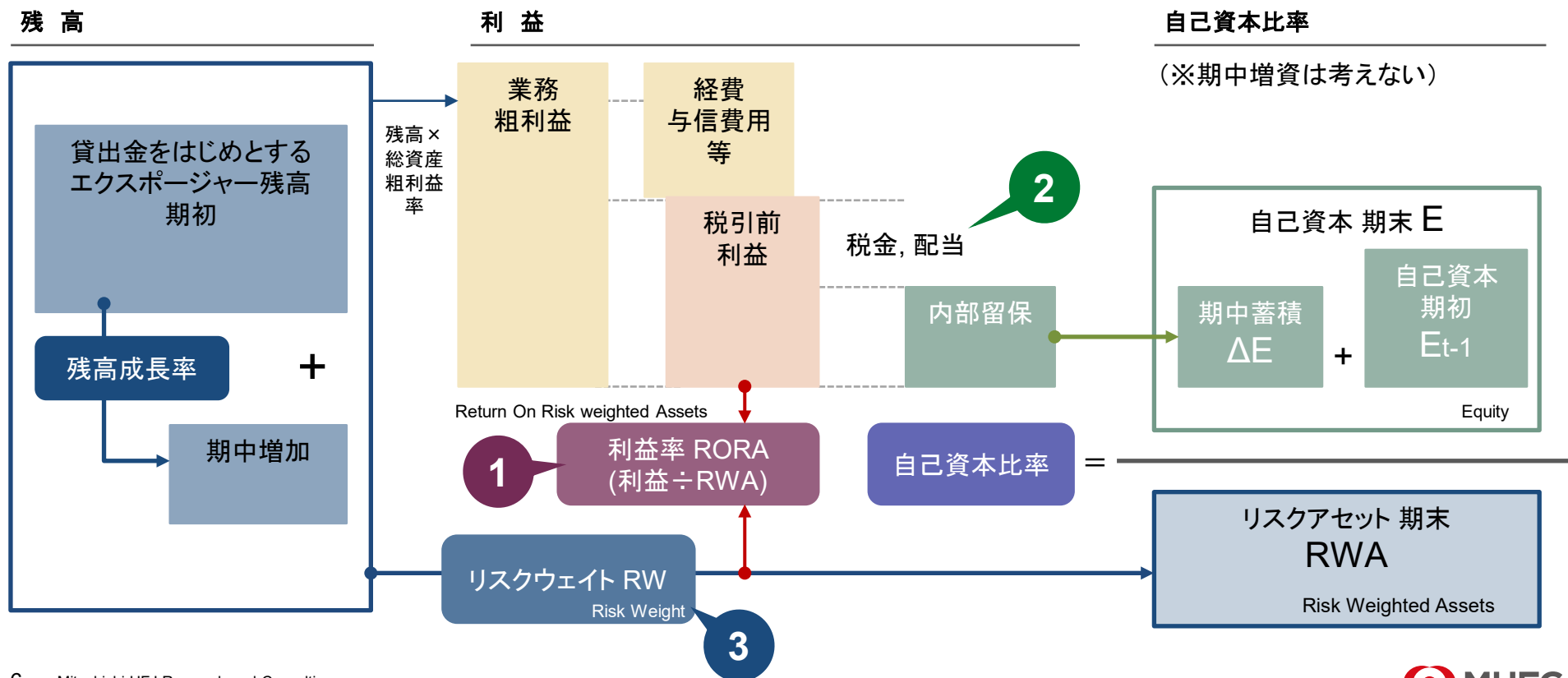
3. RAF思想を活用した経営計画の策定 (1) 計画策定ステップ

- 経営計画策定においてRAF思想を活用するためには、以下の点がポイントになります。
 - 「実績の把握」「外部環境見通し」を踏まえ、成行きでの収益見通しを経営計画の発射台とすること
 - 目標とする収益・リスクの水準とのギャップをうめるための施策を、「リスクアペタイト」「財務計画(収益)」「事業計画」のバランスを考慮して検討すること
 - ストレストストによりダウンサイドリスクを検証すること



3. RAF思想を活用した経営計画の策定 (2) 自己資本比率管理の必要性

- リスクアセットが生み出す利益の内部蓄積ペースによっては、リスクアセット増加の分母効果を、分子効果で打ち消すことができずに、自己資本比率が低下するケースは大いにあり得ます。
- 残高成長と自己資本比率向上の両立を図る上でのカギは、次の3点にあります。
 - ① 自己資本蓄積の原資となる利益率(RORA)の適正水準確保 → 貸出採算基準の見直しと運用徹底
 - ② 自己資本蓄積のペースを左右する総還元性向 → 株主還元政策の確認
 - ③ 残高をリスクアセットに変換するリスクウェイト(RW) → 基礎的内部格付手法の採用



RAF思想の経営管理への活用に関するMURCの主要コンサルティング・テーマ

1.

RAF現状診断

- 貴行のリスク管理状況・経営管理態勢を診断し、RAF構築・運用に向けた現状の課題を整理し、高度化の方向性をご提言します。
- リスクアペタイト・ステートメント(RAS)に関する「MURCテンプレート」(雛形)をご提供し、貴行案のレビューを通してRAS作成を支援いたします。

2.

RAF思想を活用した 経営計画策定支援

- RAF思想を活用した経営計画の計数定義と計数ワークシートの設計を支援します。
- 将来の経済環境、営業エリアの状況(人口、預貸残高等)の外部環境分析を踏まえ、当行の将来残高・収益見通しを作成します。
- 将来成行き見通しを前提として、将来の収益・残高・自己資本比率が望ましいバランスとなるように、リスクアペタイト設定を議論し、アドバイスを行います。

3.

ストレステスト手法の 高度化に向けた現状診断 および シナリオ情報提供

- リスクアペタイト・ステートメント(RAF)において重要な位置づけを占める「ストレステスト手法」について、必要な要件を整理します。
- 貴行現行のストレステスト手法について現状診断を行います。
- MURCが設定するストレスシナリオ情報を定期的にご提供します。

お問い合わせ

- コンサルティングのご依頼、ご相談の際は、以下のボタンをクリックください。
- お問い合わせページに移動しますので、必要事項を記入ください。

お問い合わせ

QRコードはこちら ▶



URLはこちら ▶ <https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaae4cdc248144>

ご利用に際して

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、作成者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず、出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。

本資料に関する問い合わせ先:

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

コンサルティング事業本部 コンサルティング業務企画部 下記HPよりお問い合わせください

<https://www.murc.jp/inquiry/>

Appendix I. 当社概要

会社紹介

- 三菱UFJリサーチ&コンサルティングは、三菱UFJフィナンシャル・グループ(MUFG)のシンクタンク・コンサルティングファームです。
- 東京・名古屋・大阪を拠点に、国や地方自治体の政策に関する調査研究・提言、民間企業向けの各種コンサルティング、経営情報サービスの提供、企業人材の育成支援、マクロ経済に関する調査研究・提言など、幅広い事業を展開しています。

会社概要

会社名	三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社 Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd.
本社所在地	〒105-8501 東京都港区虎ノ門五丁目11番2号 オランダヒルズ森タワー TEL:03-6733-1000(代表)  https://www.murc.jp
資本金	20億6千万円
従業員数	約1,010名(2021年6月現在)
代表取締役社長	池田 雅一
理事長	竹森 俊平
主要株主	三菱UFJ銀行、三菱UFJキャピタル、三菱UFJファクター
子会社	PT. MU Research and Consulting Indonesia MU Research and Consulting (Thailand) Co., Ltd. Digital Governance Academy Asia-Pacific株式会社
駐在員事務所	ホーチミン駐在員事務所 The Representative Office of Mitsubishi UFJ Research and Consulting Co., Ltd. in Ho Chi Minh City

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

コンサルティング事業本部

戦略コンサルティングビジネスユニット

経営コンサルティングビジネスユニット

組織人事ビジネスユニット

サステナビリティビジネスユニット

デジタルイノベーションビジネスユニット

国際業務推進本部

ココロミルラボ

営業本部

ホーチミン駐在員事務所

政策研究事業本部

東京本部

名古屋本部

大阪本部

会員・人材開発事業本部

ソーシャルインパクト・パートナーシップ事業部

調査本部

企画管理部門

総合リスク管理部

プロジェクト品質管理部

内部監査部

シンクタンク・コンサルティングファームとしての知見発信

当社所属のコンサルタントによる最近の出版物(抜粋)



当社コンサルタントが出演したテレビ番組(2020年冬)

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?～2021年を生き抜くビジネス戦略～」



出所及び動画URL: <https://www.bs-tvtokyo.co.jp/nihonkounaru/>

さまざまな業種・業態の企業のお客様のために、
経営課題の解決や経営戦略の立案に
役立つレポートを掲載しています

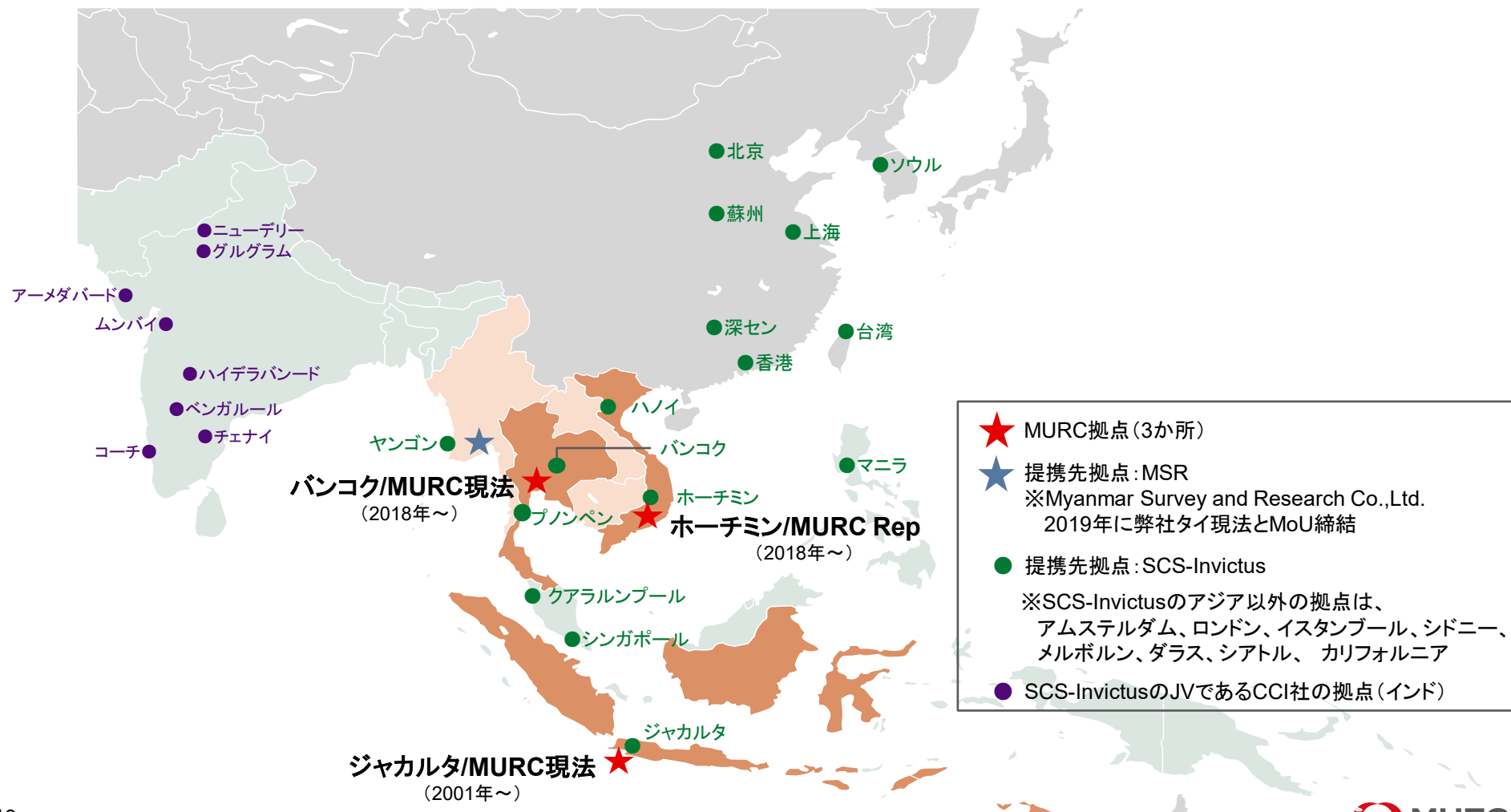
コンサルティング・
レポートはこちら

URL https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting_report/



海外のコンサルティングサービスネットワーク

- 当社はかねてよりアジアを重点市場としてとらえ、ASEANの3か所に拠点をもって、コンサルティングサービスを提供しています。
- 2020年に国際会計事務所グループであるSCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.とアライアンスを締結し、幅広い領域で、お客様のニーズに対して現地でのサポートにも対応できるような体制を用意しています。



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/