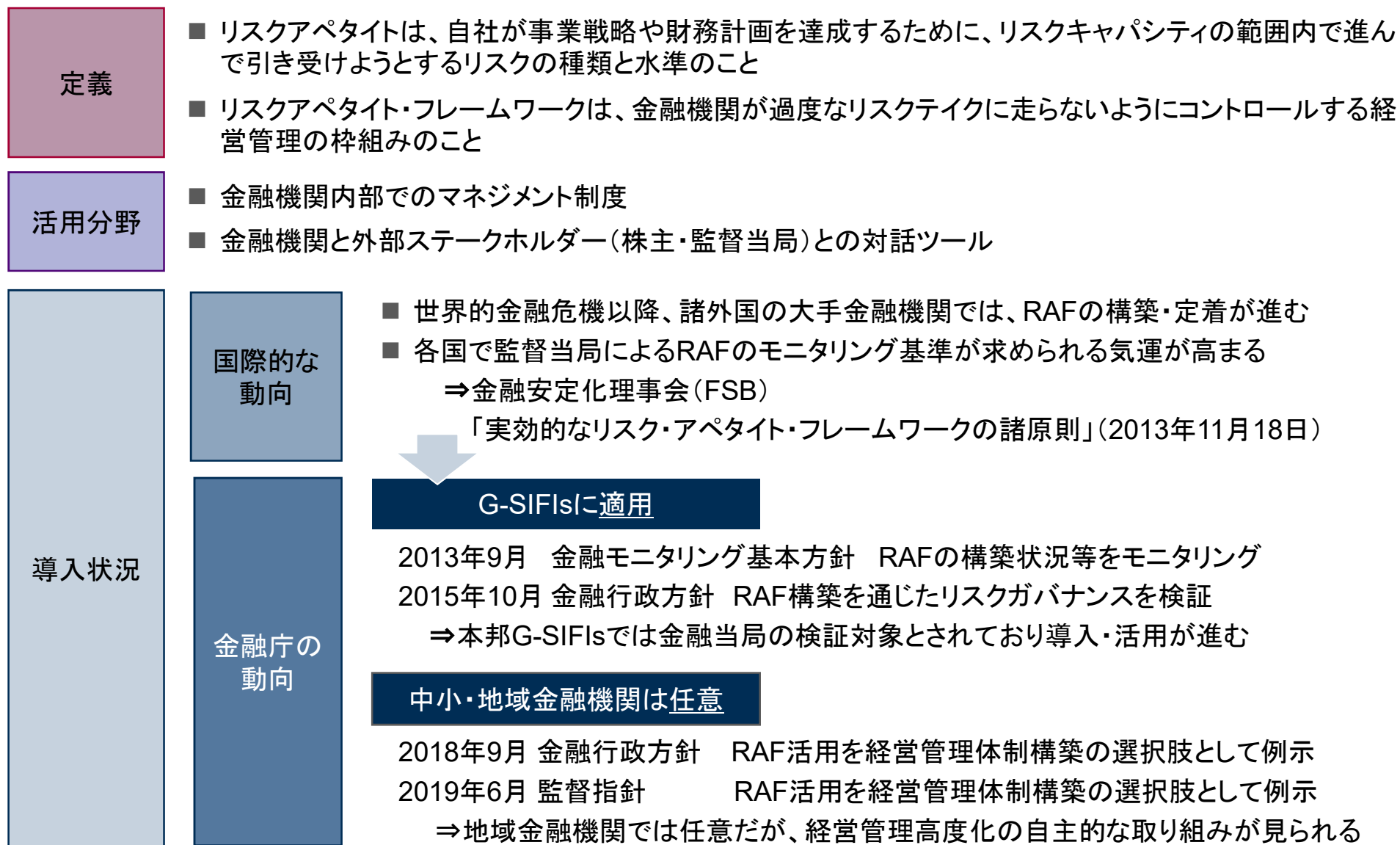


Discussion Purpose Only

リスクアペタイト・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

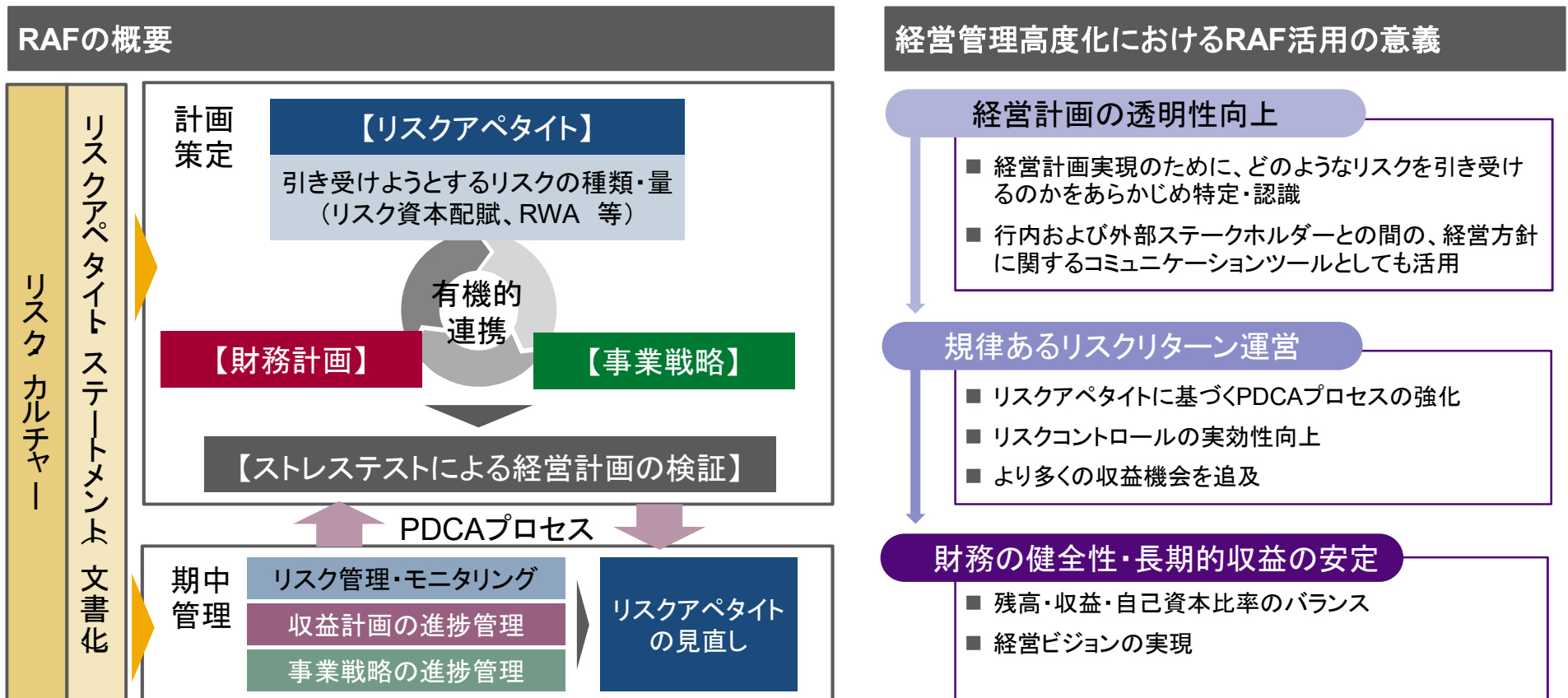
金融戦略室
【ご案内資料】

1. 地域金融機関におけるRAFの動向



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ことです。
- 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？

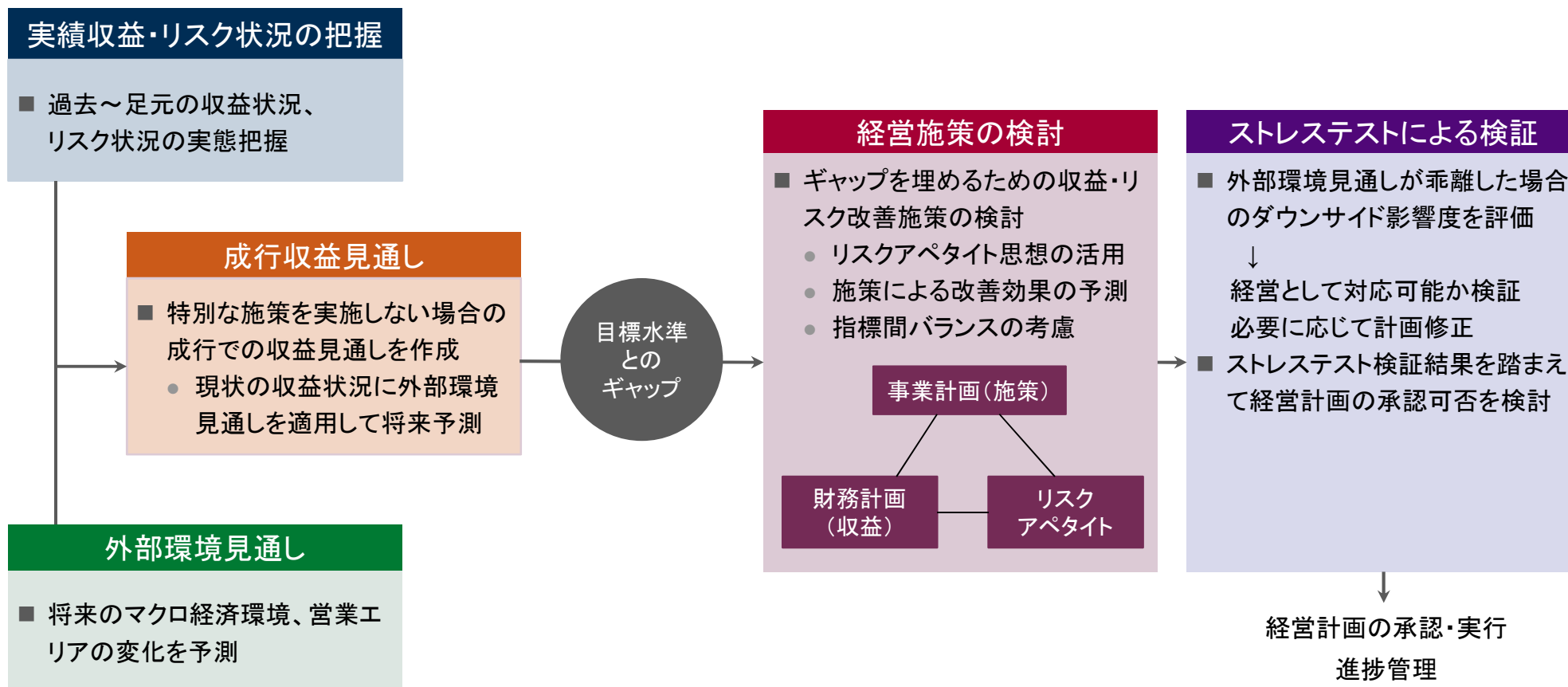
- 既存制度の現状診断・RAFコンセプト設計
 - 経営管理を巡る既存の取り組みを洗い出し
 - RAFの観点から必要に応じて見直し
 - RAFを巡る用語の定義
- 実際の計画策定プロセスへの取り込み
 - リスクアペタイトを反映した計画策定議論の試行

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

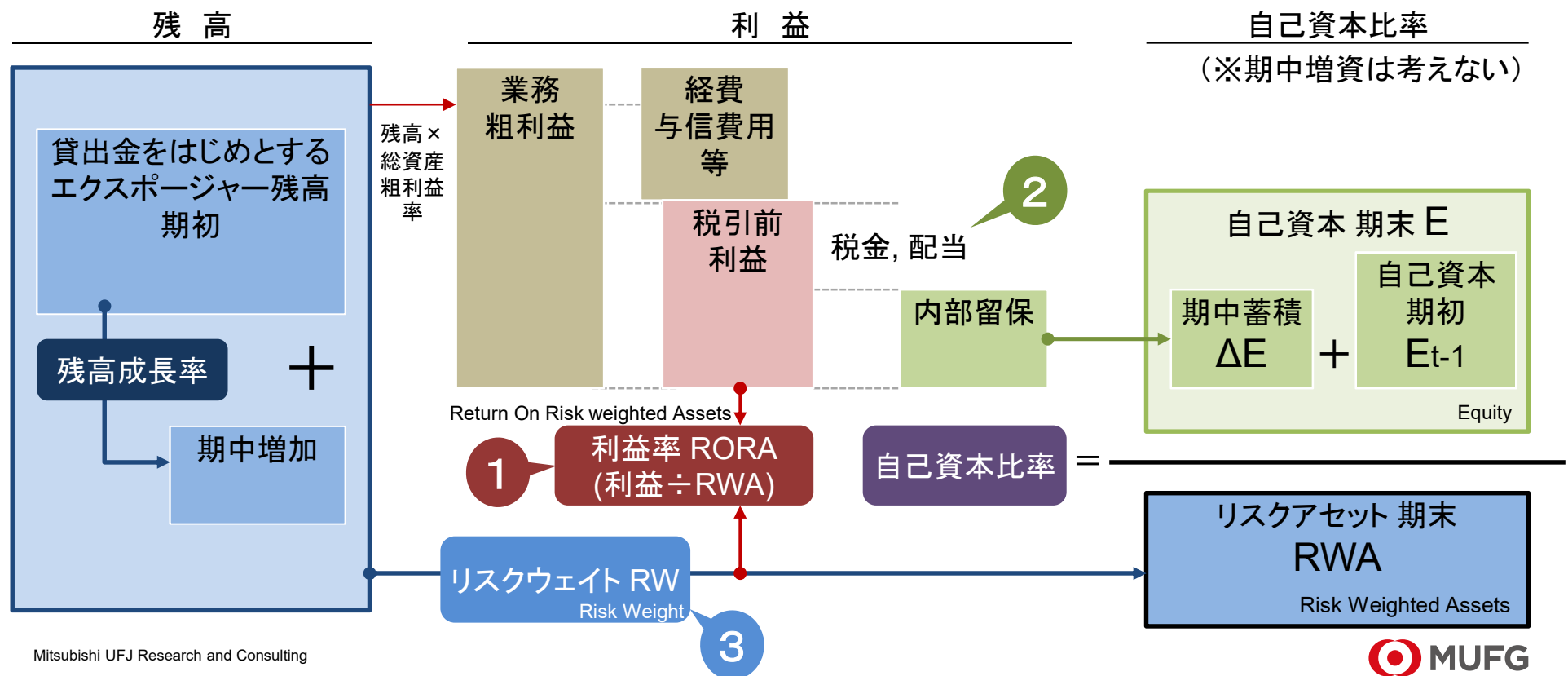
3. RAF思想を活用した経営計画の策定 (1) 計画策定ステップ

- 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
 - ストレステ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、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。

ご連絡先

〒105-8501
東京都港区虎ノ門5-11-2
三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
金融戦略室
Financial Institution Consulting Dept.

プリンシパル 五藤 靖人

Phone: 03-6733-1538

E-mail: gotoy@murc.jp



【免責事項】

- 本資料のご提示により、貴社と三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社の間には何らかの契約関係が発生するものではなく、弊社が一切法的な義務・責任を負うものではありません
- 本資料は、弊社が信頼に足るとされる情報に基づいて作成しておりますが、弊社はその正確性、完全性及び信頼性を保証するものではありません
- また、本資料に関連して生じた一切の損害について、弊社は責任を負いません
- 本資料は弊社の著作物であり、著作権法により保護されております。弊社の事前の承諾なく本資料の全部もしくは一部を引用または複製、転送等により使用することを禁じます
- 本件に関してご質問等がございましたら、担当コンサルタントまでお問合せください

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/