

世界が進むチカラになる。



リスクアペタイト・フレームワークを 活用した経営の高度化

2025年5月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目次

1. リスクアペタイト／リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは

- リスクアペタイト／リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは
- リスクガバナンスに関する典型的な課題
- リスクアペタイト／リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の導入
- リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)活用の全体像
- 事業ポートフォリオマネジメントおよび事業計画策定体制の整備
- 投資・撤退基準の策定

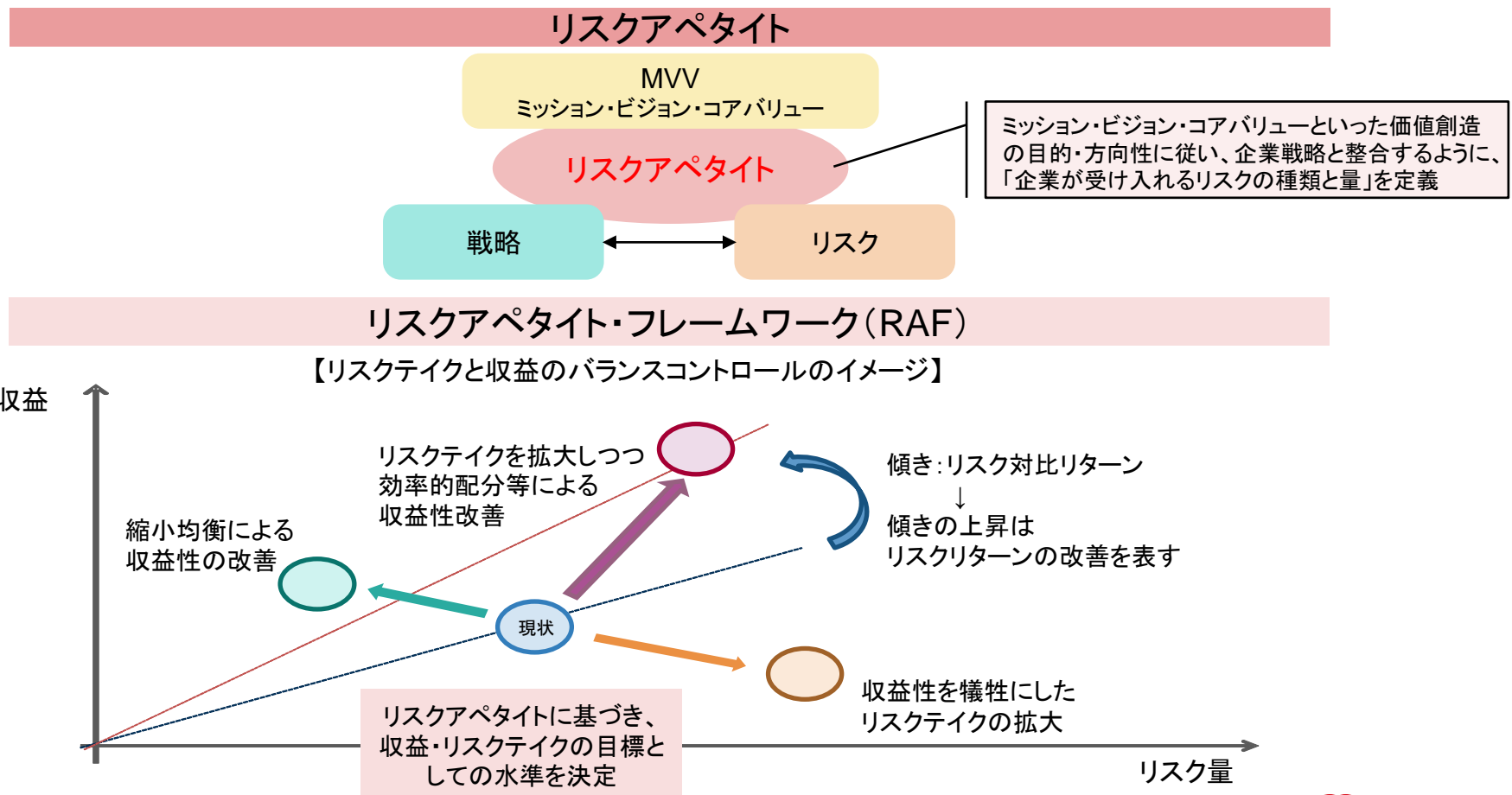
2. リスクアペタイト／リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)に係る支援テーマ

- リスクアペタイトのコンセプト策定
- 個別支援
 - ① : 事業ポートフォリオマネジメント態勢の構築支援
 - ② : 投資・撤退基準の策定支援
 - ③ : RAFを支えるリスク管理態勢の診断および高度化支援

1. リスクアペタイト・フレームワーク (RAF)とは

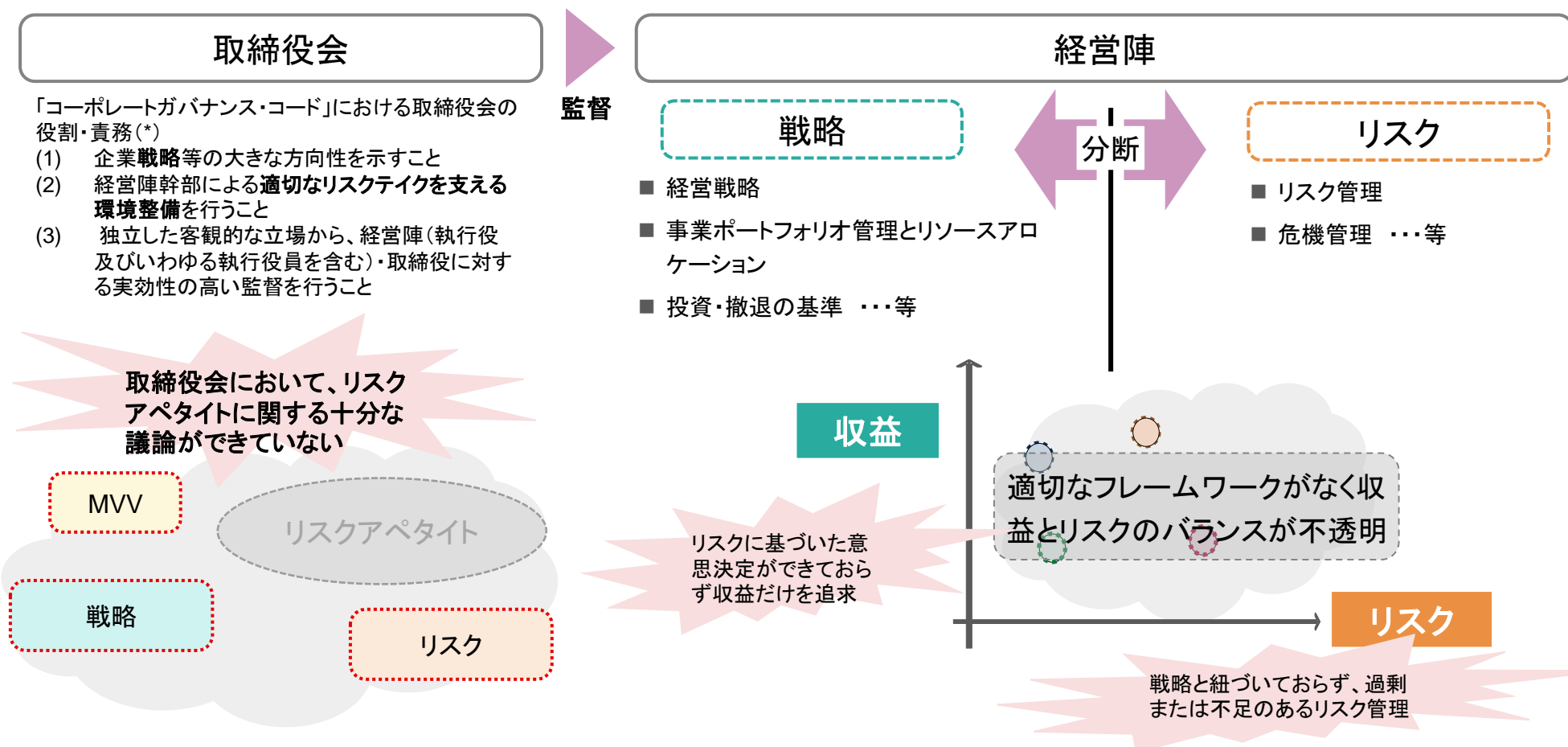
リスクアペタイト／リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは

- リスクアペタイトとは、「価値創造のために引き受けようとするリスクの種類と量」を意味し、企業目的の達成のための戦略策定や意思決定の方針・基盤となります。
- リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)とは、どのリスクに対して、どの程度リスクテイクし、どの程度の収益性を目指すのかを明確化し、適切な態勢整備を通じた企業目的の達成を目指します。



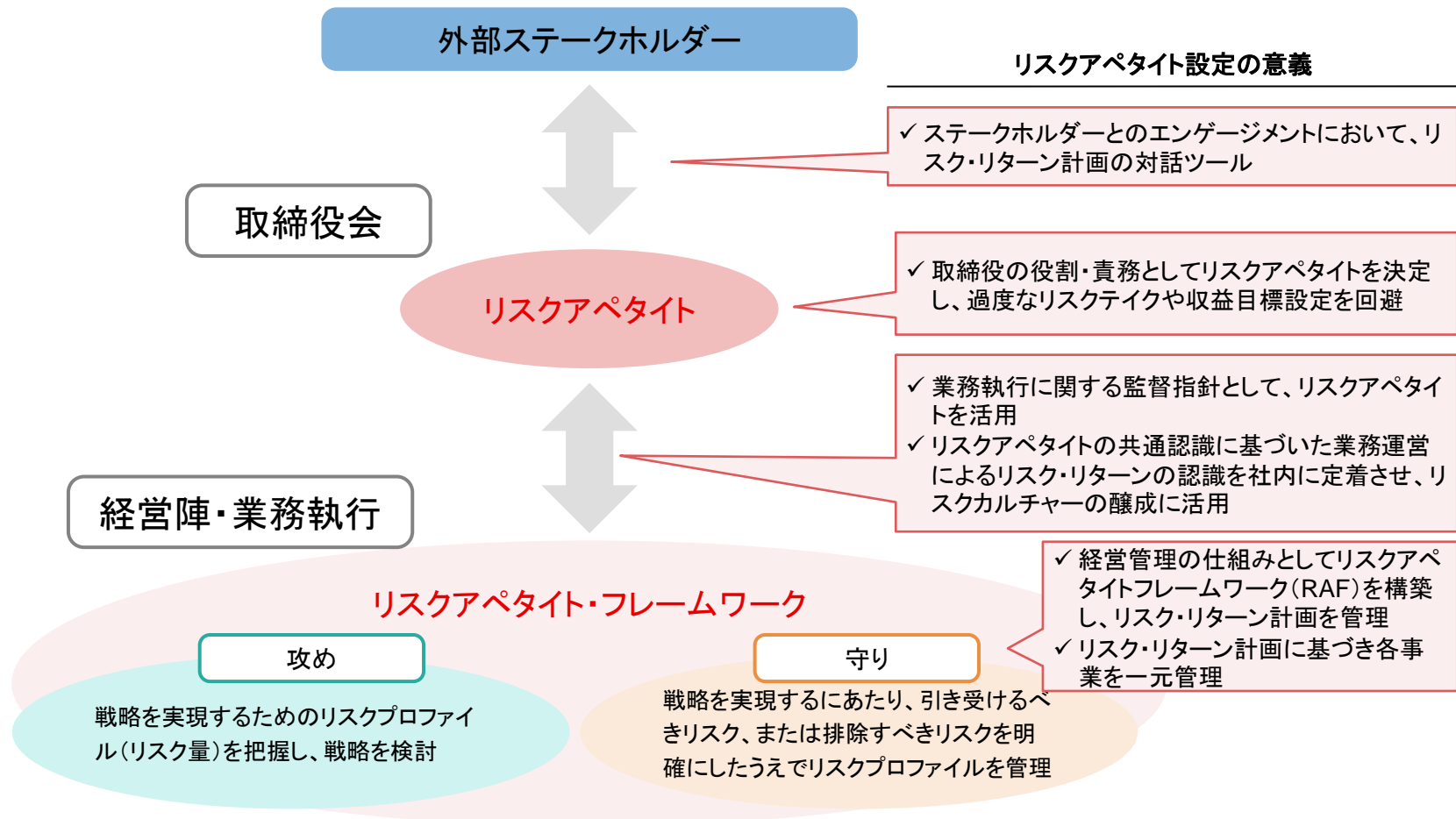
リスクガバナンスに関する典型的な課題

- 取締役会の重要な役割・責務は、企業戦略の方向性および適切なリスクテイクを支える環境を整備することです。しかしながら、多くの企業では、リスクに対する指針となる「リスクアペタイト」の定義が行われていません。
- したがって、業務執行においても、「戦略」と「リスク」の機能が分断された状態で意思決定が行われており、リスクに応じた適切なリスクテイクが行われていない可能性があります。



リスクアペタイト／リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の導入

- 取締役会で決定したリスクアペタイトに基づき、外部ステークホルダーとのエンゲージメントおよび業務執行におけるリスク・リターン計画の指示と監督をします。
- 実際の業務執行にあたり、リスクアペタイトに従いリスク・リターンの把握とリスクテイクを支援する枠組みとしてリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)の構築が重要となります。



リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)活用の全体像

- 中長期計画や年度計画および個別の投資案件に係る取組において、適切なリスクテイクが実行できるように、リスクアペタイト・フレームワーク(RAF)を構築します。

攻め

「リスクプロファイル」と連動した戦略の実現

事業ポートフォリオマネジメント

中長期計画

年度計画

事業計画の策定

リスクアペタイト・フレームワーク

事業ポートフォリオマネジメントと整合した、「引き受けるべきリスク」と「排除すべきリスク」を定義

事業ごとのリスクを「計量化」し、収益に対するリスクを把握したうえで、事業計画を策定

守り

「戦略」と連動したリスク戦略により「リスクプロファイル」を管理

リスクカテゴリ分類

リスクアペタイトに基づく対応

定性	戦略リスク	引受	■ 事業ポートフォリオ戦略に基づき、積極的に引き受けるべきリスク
	コンプライアンスリスク	排除	■ コンプライアンスはビジネスを展開するうえで重要であり、業務停止につながる可能性があるため厳格に管理
	サイバーリスク		■ ビジネス上デジタルへの依存は高くなく中立
	エマージングリスク	排除	■ 経営環境や新事業参入によるエマージングリスク管理
定量	市場リスク	計量化	■ リスク計量化・資本配賦対象のリスク
	信用リスク		

個別投資案件ごとのリスク・リターン決定

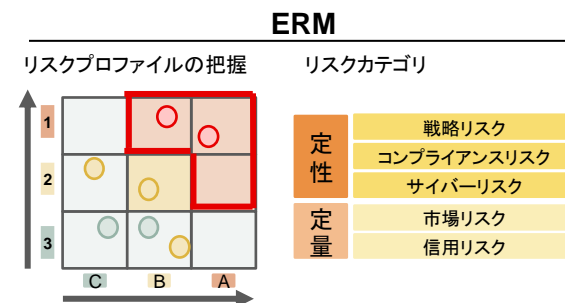
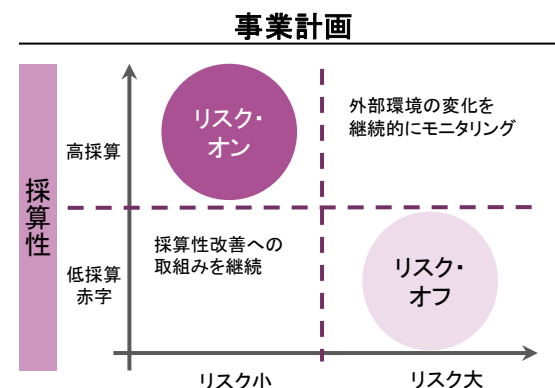
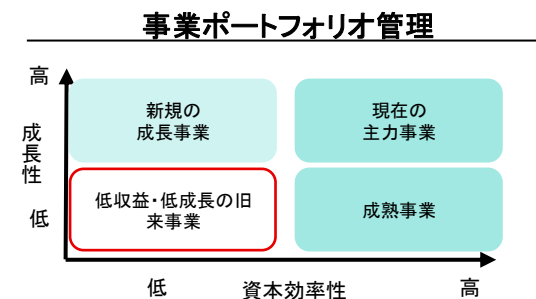
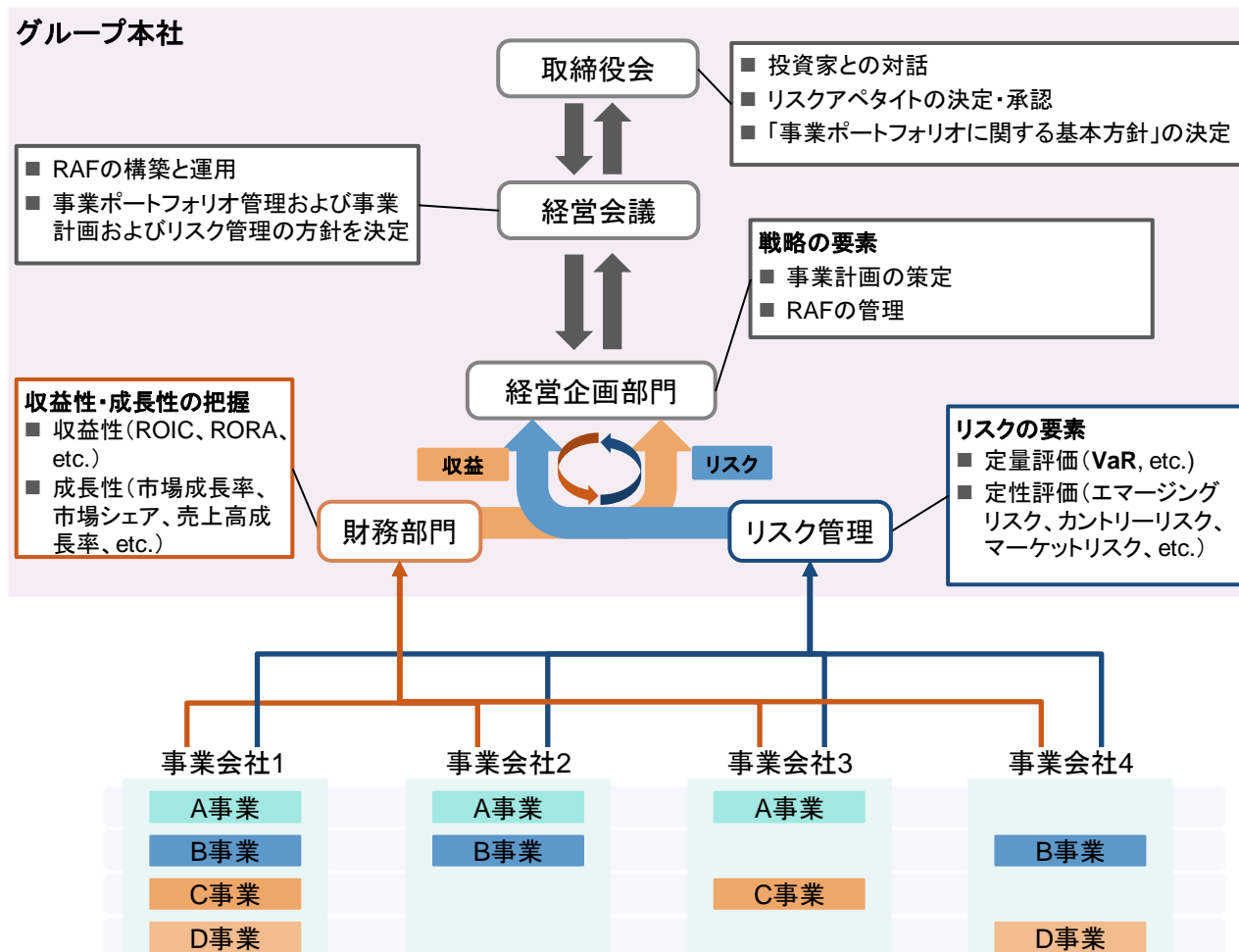
投資・撤退基準の策定

投資案件の収益とリスクを明確にし、投資判断の意思決定プロセスを高度化

個別	投資リスク	スコア化	■ 投資案件ごとにスコアリングし、収益との比較を実施
----	-------	------	----------------------------

事業ポートフォリオマネジメントおよび事業計画策定体制の整備(1/2)

- リスク・リターン計画に基づき事業ポートフォリオマネジメントおよび事業計画を策定します。

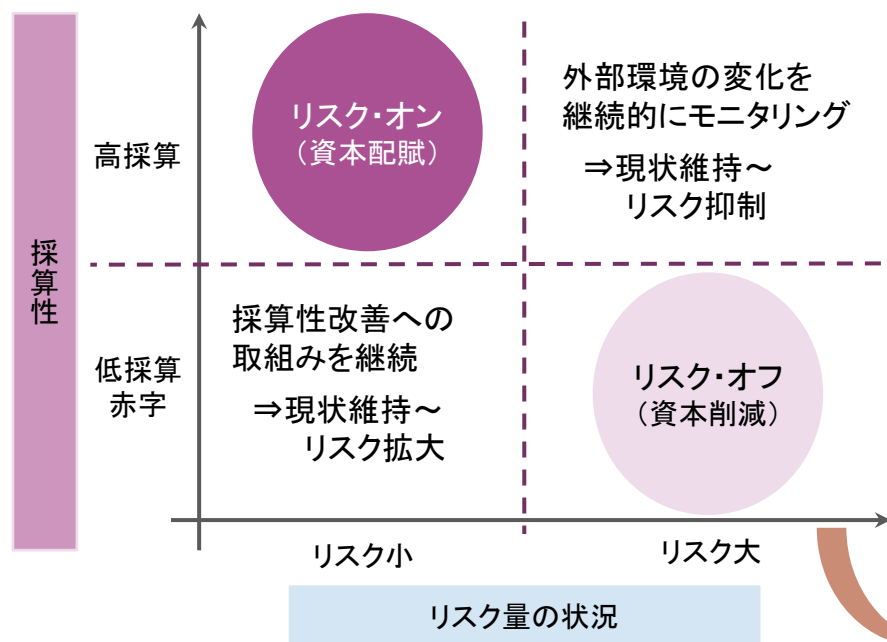


事業ポートフォリオマネジメントおよび事業計画策定体制の整備(2/2)

- 一般的に、銀行業界ではリスク量の状況や収益性を考慮し、事業部門ごとにどの程度のリスクテイクを行うか、リスクオン・リスクオフによる資本配賦方針を定めます。そして、資本配賦に基づき、RORAを基準とした収益目標を定めます。

リスク・リターンに基づく資本配賦の検討

- 有限である資本を有効活用できるよう、収益性・リスクテイク方針に応じて、事業部門に最適配分



資本配賦に基づく収益目標設定イメージ

		自己資本 比率	資本収益率 ROE	自己資本 RC	収益	リスクアセット RWA	資産収益率 RORA
全社		10%	6.00%	5,000	当期利益 300	50,000	1.00%
					経常利益 500		
		自己資本 ÷ 自己資本比率					
		自己資本 × ROE					
		経常利益 ÷ リスクアセット					

全社から事業別へ 目標をブレイクダウン		資本収益率 ROE	経済資本 EC(=RC)	収益 RACAR	RWA	RORA (目標採算)
全社		6.00%	5,000	500	50,000	1.00%
事業別	純本部部門	---	100	5	0	---
	A事業本部	6.00%	2,000	200	20,000	1.00%
	B事業本部	6.14%	2,150	220	20,500	1.07%
	C事業本部	6.00%	750	75	9,500	0.79%

各事業ごとに採算性・リスクテイク方針を決定し、事業別目標を設定

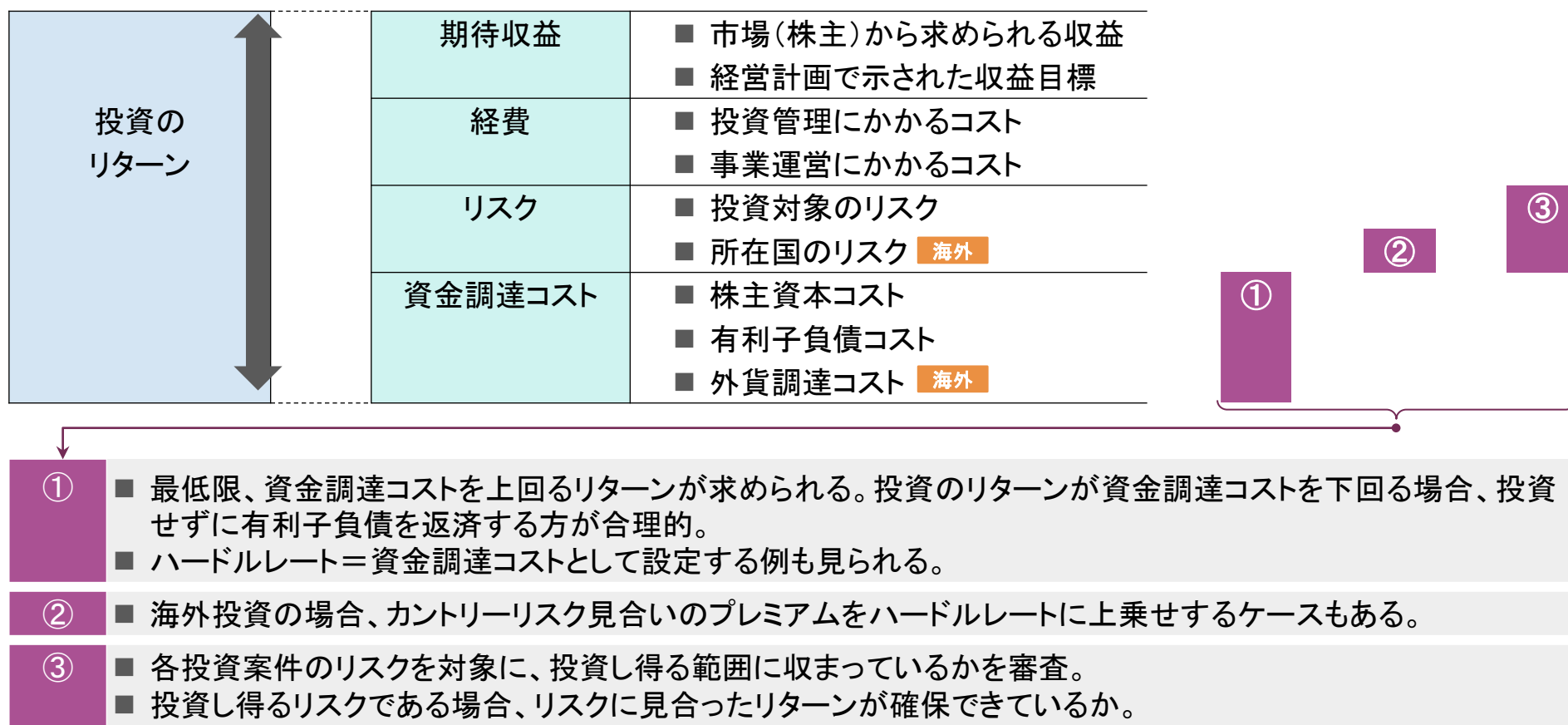
【凡例】
 ROE：当期利益 ÷ 自己資本
 RORA：RACAR ÷ RWA
 RC：規制資本
 EC：経済資本
 RACAR：経常利益に相当

投資・撤退基準の策定(1/3)

■ 投資審査における基準を策定するにあたり、リスクに基づき投資のリターンについて整理します。

- 自社の資金調達コスト(≒ハードルレート)を上回る収益が期待できるか。
- ハードルレートを上回る収益が期待できるか。

(下記は考え方の一例です。必ずしもこの通りでなくてはならないというものではありません。)



投資・撤退基準の策定(2/3)

リスクのスコア化

- リスクをスコアリング化することで、投資案件ごとのリスクの大きさを数値として定量的に把握することが可能となります。

一般的によく作成されている「一問一答型」のリスク評価表のイメージ

リスク	対策および評価
市場環境リスク	十分な需要があり、今後とも継続されると思われるためリスクはない。
災害リスク	30年に1度の割合で大型の台風が発生する可能性がある。災害対策規程が策定されており、リスクは低減できていると判断した。
カントリーリスク	過去にテロやクーデターが発生したことがあり、注意が必要である。
結果	リスク評価の結果、問題ないと判断した。

リスク評価結果として、全体のリスク量が不明確

リスクごとに対策や評価を記載しているが、実際にどの程度のリスクを、どの程度対策できているのかが不明確

案件ごとの評価結果(イメージ)

- 投資案件A 問題なし
- 投資案件B 問題なし
- 投資案件C 問題なし

案件ごとのリスク量の比較をすることができない

推奨

スコアリングを用いたリスク評価表のイメージ

リスク	評価結果
市場環境リスク	高(15点)、中(10点)、低(5点)
災害リスク	高(15点)、中(10点)、低(5点)
カントリーリスク	高(15点)、中(10点)、低(5点)
合計	30点

集計することで、投資案件全体のリスクのスコアを把握

リスクごとに「高」、「中」、「低」の評価を行い、結果ごとにスコアを付与するため、リスクの高い項目を把握することが可能

案件ごとの評価結果(イメージ)

- 投資案件A 15点
- 投資案件B 30点
- 投資案件C 45点

案件ごとにリスク量の把握が可能

投資・撤退基準の策定(3/3)

リスクモニタリング基準

- モニタリングのための基準を設けて、定期的な評価を実施することが重要です。
- 重要度に応じてエスカレーションを行い、「撤退検討基準」に該当する重要案件については、取締役会で最終判断を決定するなどの工夫も考えられます。

モニタリング基準の検討

		要注意基準	撤退検討基準	プロジェクト	戦略投資領域
投資目的と成果		すべての目的が未達		○	○
撤退検討基準(投資審査時に設定)			基準に該当	○	○
投資の収益性、 財務安定性、 デフォルトリスク	売上高、 純利益	売上高 計画比XX%未達 かつ 純利益 計画比XX%未達	純利益赤字	○	—
	営業CF	計画比XX%未達		○	—
	当座比率	XX%未達		○	○
当社決算への 影響	配当／貸付金返済状況	配当計画比XX%未達／ 返済遅延あり		○	—
	減損有無・評価損	減損の兆候あり	減損あり	○	—
投資審査時の課題事項・要改善事項		改善中	未着手・改善不可	○	○

セルフ モニタリング

- 所管部門によるセルフチェック

モニタリング会議 (経営会議)

- 「撤退検討基準」および「要注意基準」に該当するものを中心にモニタリング

取締役会

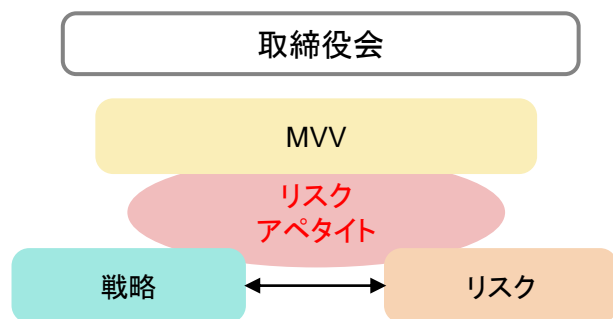
- 「撤退検討基準」に該当するものを要件等

2. リスクアペタイトに係る支援テーマ

リスクアペタイトのコンセプト策定

- 既存の関連文書の整理・分析およびトップマネジメントとの議論を通じて、リスクアペタイトのコンセプトを取りまとめます。取りまとめたリスクアペタイトを基に、個別支援テーマへとつなげていきます。

リスクアペタイトのコンセプト設計(イメージ)



リスクアペタイトのコンセプトの決定

- リスクアペタイトのコンセプトの協議、検討
 - リスクガバナンスの検討
 - 基本方針(案)の策定
 - 積極的に引き受けるべきリスクや、避けるべきリスクの検討
 - リスクマネジメント態勢の高度化
 - リスクカルチャー …等



リスクアペタイトを設定し 個別テーマに活用

①	事業ポートフォリオマネジメント 態勢の策定支援
②	投資・撤退基準の策定支援
③	RAFを支えるリスク管理態勢の 診断および高度化支援

①：事業ポートフォリオマネジメント態勢の構築支援

■ リスクアペタイトのコンセプトに基づいた、事業ポートフォリオマネジメントの詳細設計、導入までを支援します。

事業ポートフォリオマネジメント整備の進め方(イメージ)

Step1 コンセプト策定

- リスクアペタイトを踏まえたコンセプト設計
 - リスクガバナンスの検討
 - 基本方針(案)の策定
 - 積極的に引き受けるべきリスクや、避けるべきリスクの検討
 - リスクマネジメント態勢の高度化
 - 管理すべき評価単位および評価指標(定量・定性)の概要検討(事業単位、製品群単位、etc.)

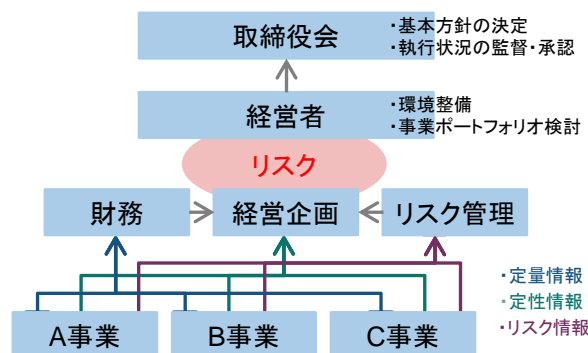
Step2 詳細設計

- 事業ポートフォリオの詳細設計
 - 基本方針の確定
 - 組織体制、責任・権限(案)の検討
 - 意思決定プロセスの検討(会議体、レポーティングライン等)
 - 事業ポートフォリオマネジメントに関するポリシーの策定(組織、責任・権限、会議体、レポーティングライン、評価単位、評価指標、etc.)
 - 評価単位毎のB/S策定
 - リスク量の把握 etc.

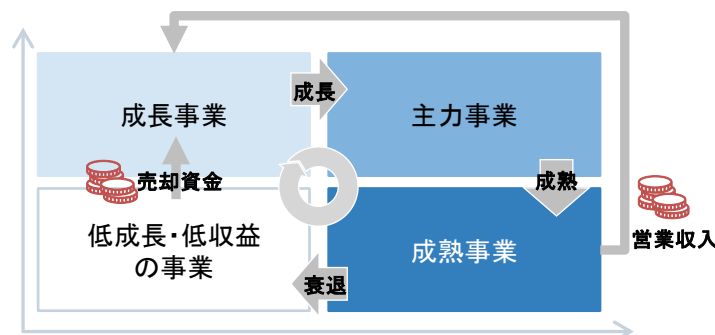
Step3 導入

- 設計した体制・プロセス・評価指標等に基づく試験運用の実施
- 改善すべきポイントについて、対応
- 関係者への説明、取締役会における承認等
- 本番運用の開始
- 継続的な改善

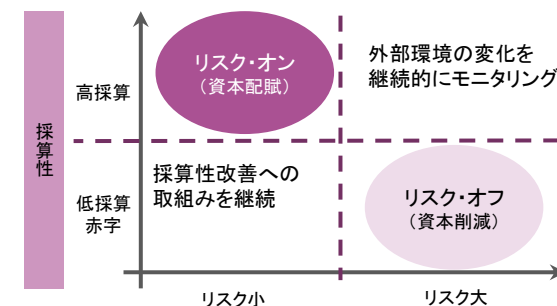
体制・レポーティングライン(イメージ)



事業ポートフォリオの検討(イメージ)

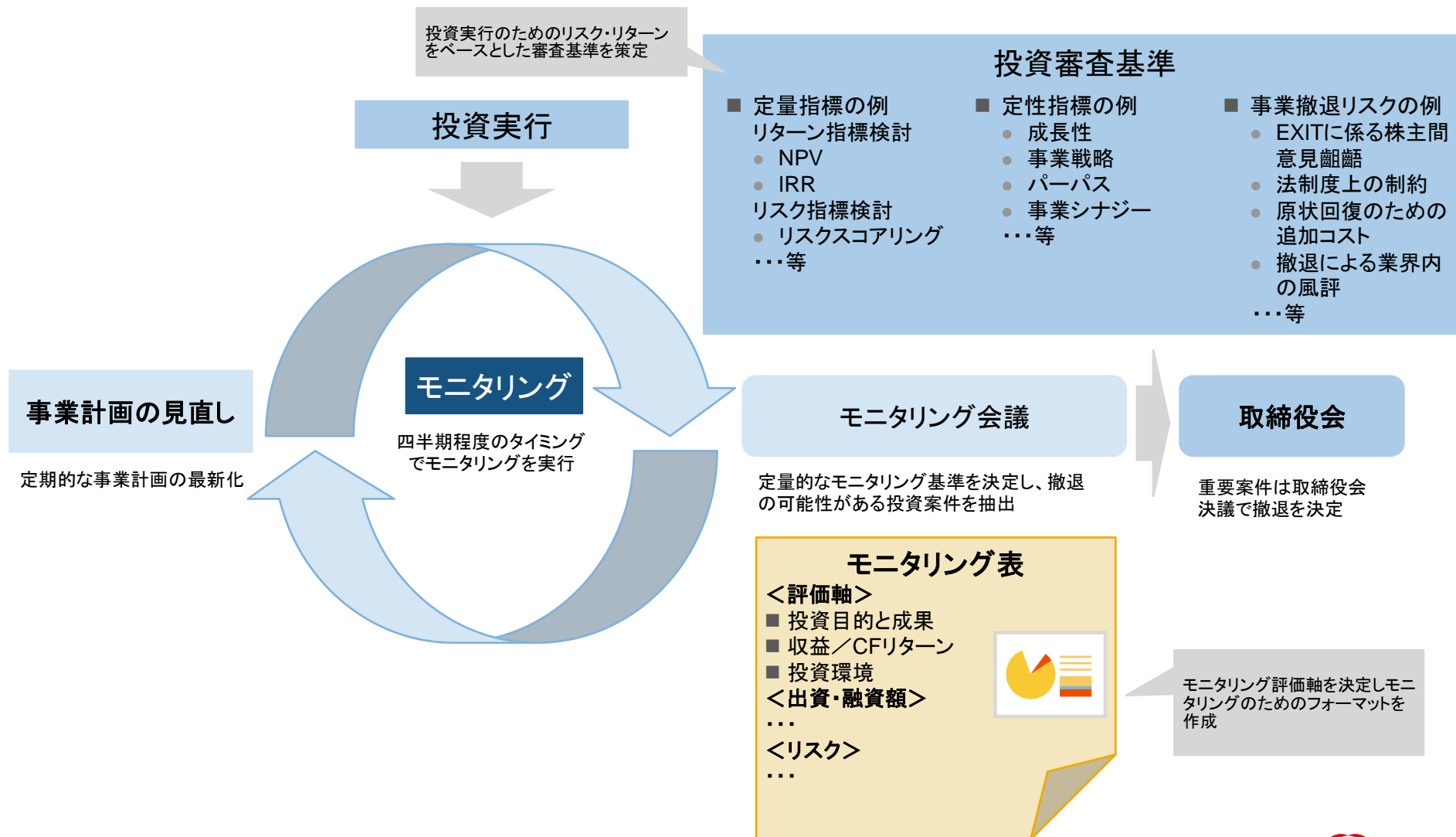


リスク量把握と事業計画の策定



②：投資・撤退基準の策定支援

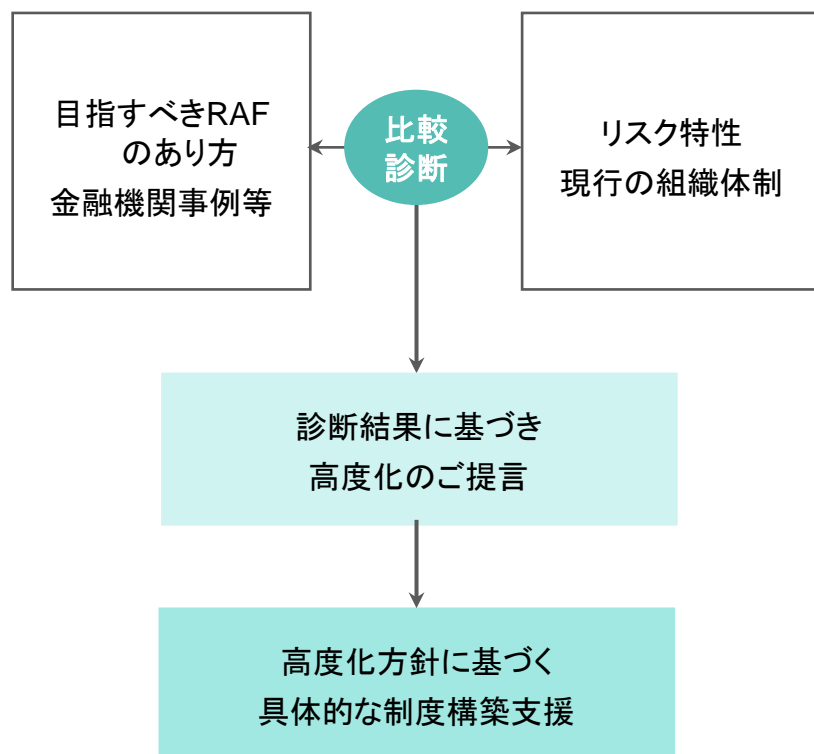
■ リスクアペタイトを踏まえた投資実行時の投資審査基準を策定し、継続的なモニタリング体制構築を支援します。



③：RAFを支えるリスク管理態勢の診断および高度化支援

- 適切なリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)運営を目指すためには、リスク管理態勢についてRAFへの活用を前提とした高度化が必要です。
- 金融機関でのリスク管理の取組みとの比較等により、目指すべきRAFにおけるリスク管理の課題を診断し、課題解決の方向性として、必要な組織体制整備や手法・プロセスの見直しについてご提言します。具体的な制度構築や高度化をご支援することも可能です。

ご支援の手法



診断対象範囲

■ リスクカテゴリー

- 信用リスク（+カントリーリスク）
- 市場リスク
- オペレーショナルリスク
- その他のリスク

貴社リスク特性
に応じた分類

×

■ リスク管理プロセス

- リスク評価： 定量的・定性的評価方法、ストレステスト
- リスクコントロール： 経営体力に見合った資本配賦
- リスクモニタリング： 上限管理、報告と抵触時の対応
- RAFへの活用： リスク・リターン管理

■ リスク管理態勢

- リスク管理の組織体制・役割
- リスク管理に関する文書化

お問い合わせ

コンサルティングのご依頼・ご相談は、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。



お問い合わせはこちら



<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=nekf-ldkgpe-1648b29f41f462760deaaa4cdc248144>



—本資料のご利用に際して—

- 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さまの決定、行為、およ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、お客さまご自身でご判断ください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、当社までご連絡ください

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

当社概要

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。

会社概要はこちら

<https://www.murc.jp/corporate/about/>

当社コンサルタントによる知見発信

出版物（一部抜粋、部分執筆含む）



[その他市販書籍のご案内](#)



当社コンサルタント出演のテレビ番組

BSテレビ東京 特別番組
「日本はこうなる!?
～2025年を生き抜くビジネス戦略～」
(2024年冬)



[日本はこうなる
特設サイト](#)
(番組アーカイブ
視聴可)



WEB上での情報発信

コンサルティング
レポート

<https://www.murc.jp/library/report/>



Quick
経営トレンド

[https://www.murc.jp/library/tags/
tag_593/](https://www.murc.jp/library/tags/tag_593/)



オンラインセミナー
過去動画

[https://www.murc.jp/information/se
minar/w_230414/](https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/)



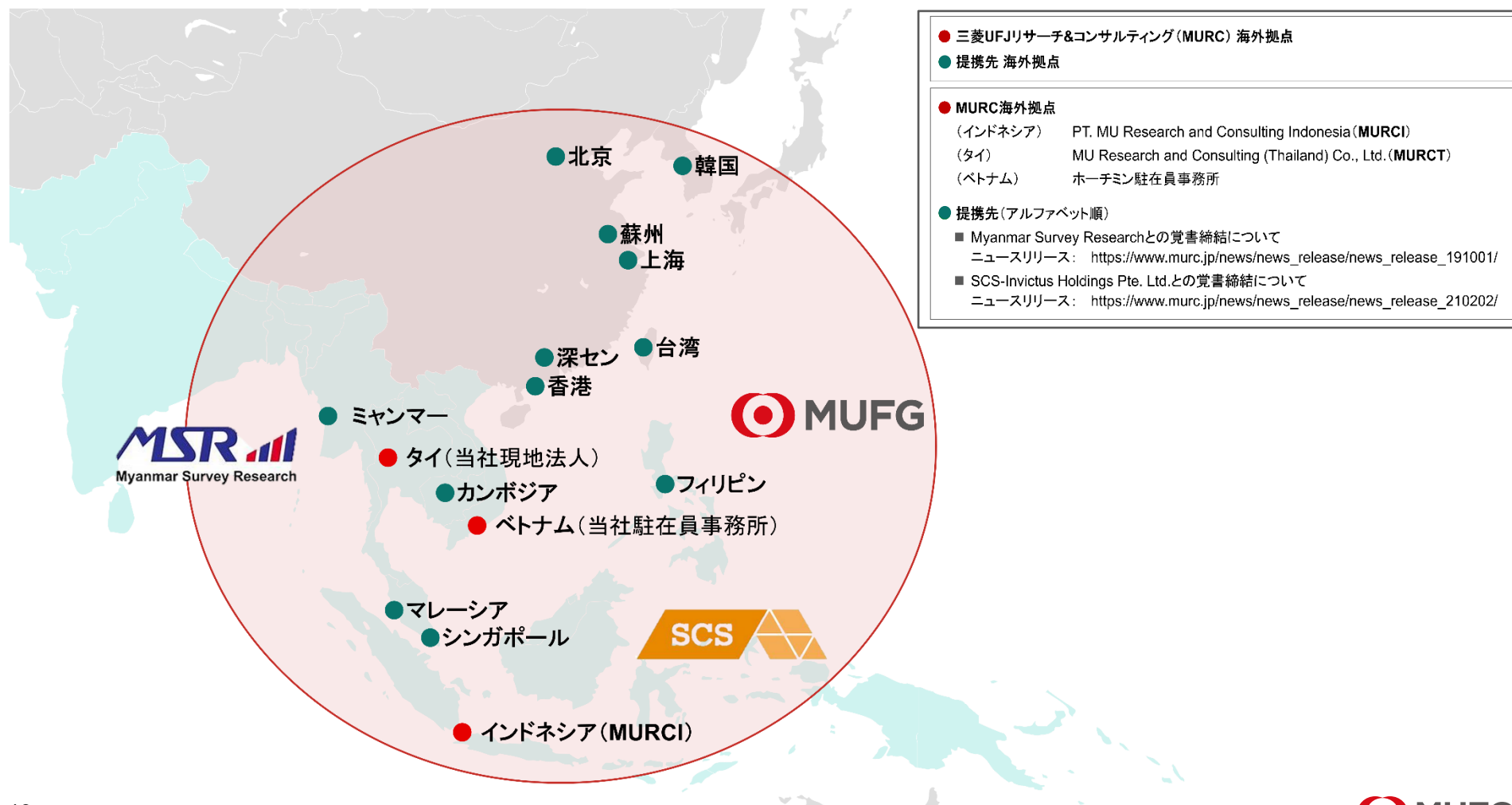
クローズアップ
(取材記事)

<https://www.murc.jp/library/closeup/>



ASEAN地域における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カ所に拠点を置いて、コンサルティングサービスを提供しています
- 2021年2月に国際会計事務所グループである「SCS-Invictus Holdings Pte. Ltd.」と覚書を締結し、幅広い領域で、お客さまのニーズにあわせて現地でサポートできるような体制としています



三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

www.murc.jp/