

## ABeam Financial Market Insight

# RAF 導入の期待効果と留意点

これまで5回にわたり、中期経営計画の事前準備に関する事項や内部 KPI 設定の重要性等を通じて RAF を説明してきたが、実際に RAF の導入を検討する際に「期待効果がわかりにくい」という問題が浮上する。RAF を導入することによって行員の意識改革が進み、リスクコミュニケーションが密になるということが期待されても、経済的価値としての効果を示さないと、銀行全体としては費用先行と捉えられる可能性もあり、経営者の意識が低い場合には二の足を踏むことであろう。そこで最終回となる今回は、RAF 導入の期待効果がどのようなものか、導入を進めるうえで留意するべき点はどのようなものかを整理する。

## 1. RAF 導入の期待効果

### 1-1. リスクカルチャー醸成と期待効果

RAF 運営を行ううえで、導入効果を高める重要なキーワードの 1 つに「リスクカルチャーの醸成」があげられる。リスクカルチャーの定義そのものは各金融機関によって多少の違いはあるものの、平たく言えば「業務運営の中で、役職員が業務遂行の中で感じるリスクを役職員間で共有化し、何らかの措置を行えるような企業文化」ということであると言える。正しく共有化できるように共通言語的に KPI 等を設定し、その KPI に関する状況説明等を行うことによって共有化できるという考え方が根底にある。つまり、使用される KPI が決定された経緯や導入理由が関係者間で正しく認識されている前提条件が必要で、KPI を使う意味合いが理解できていなければ、的確な情報も共有することが困難になると考えられる。

一般的に単年度業務計画や中期経営計画の内容は説明会等を経て全役職員に共有されるが、中期経営計画で掲げられる重要な経営指標について、その選択理由が伝わらなければ、会社全体がどこへ向かっているのかの把握が困難になる。重要な経営指標からもう一段細分化し、経営指標達成のために不可欠な要素を満たすものが KPI であると考えれば、会社の方向性に関する補助的要素を持ち、役職員も理解をする可能性が出てくる。しかしながら、KPI を見ても方向性が伝わらないようであれば、逆にリスクカルチャーの醸成にはかなり時間を要することであろう。

話を戻し、KPI 導入経緯等が共有されている前提では、どのような意識改革をもたらし、どのようなメリットが生じるかを考えてみよう。重要な経営指標や KPI が選定されている理由を把握しているということは、単年度業務計画における役職員個人や所属している部門に目標設定として落とし込まれていると考えられるため、業務運営の中での無駄が削減されることにつながる。例えば貸出の新規取引先獲得の目標が設定されている場合、業種や貸出対象期間、債務者格付レベル等、より選定要件がクリアなものとなるため、業務の優先順位付けができるということになる。

本部と収益部門との連携という点で考えると、収益部門における目標設定の意味合いが伝わっていることにより、目標達成への達成度（逼迫度）が共有できるようになる。達成困難な部分が出てくれば、セカンドベスト的な選択をすることも可能になってくる。会社全体を見渡した感覚（本部）と、実際の市場感覚（収益部門）の温度差も理解できるようになれば、最終的には妥当性のある計画策定が実現し、環境認識も大きくずれなくなることが期待できると考えられる。

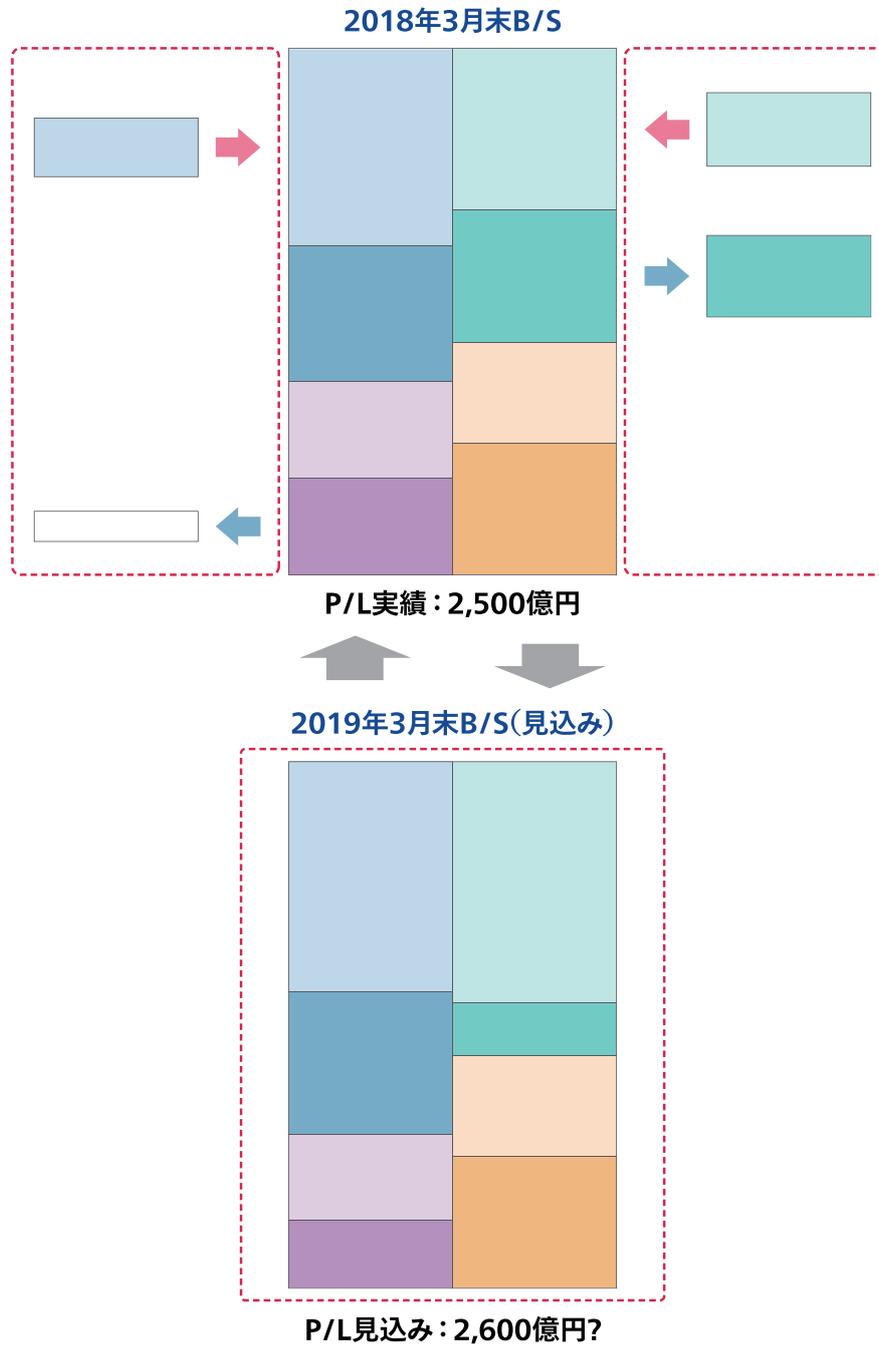
こうした内容に関しては、数値化した形での期待効果を算出することは困難であるが、RAF をすでに導入している金融機関にヒアリングすると、概ねリスクカルチャーの醸成による効果があると感じている印象である。

## 1-2. 財務面での RAF の期待効果

財務的な期待効果を把握するためには前提条件が必要となる。理由としては、例えばバンキング勘定の債券運用における資本配賦とポジション量を考える場合、想定通りのオペレーションを実施したとしても、想定外の金利上昇によって評価損益も含めたベースではマイナスパフォーマンスにもなりうるといった、期待効果に関する基準を考える必要があるからである。この例では、想定ポジション量に対する達成度で評価すれば 100% 達成であっても、想定外の金利上昇によって、場合によっては追加的な資本配賦も必要になることになることや、期待効果の基準が評価損益を含めた収益額（へのインパクト）ということであれば、期待効果は出てこないことになってしまう。一般的に経済効果という言葉を使う場合、どうしても収益的なプラス効果をイメージしやすいため、同じイメージで RAF 導入効果を示すと難しくなり、RAF 導入が前に進みにくくなる。

RAF 導入効果という観点でまず重要と考えられるのは、「理想とするポートフォリオ像にどれだけ近づいているのか」という着眼点である。わかりやすく言えば、資産の質やデレション等を勘案した理想的ポートフォリオをボリューム的に捉え、過不足がどうなっているかを考えるということである。ボリューム面において理想とするポートフォリオ像に近づけることは、低収益環境にある現状の国内市場において、資本の有効活用につながっていく効果が期待できる。ただしこの方法に関してはあくまでボリューム面からのアプローチであるため、導入効果は損益計算書よりも貸借対照表に表れやすいということになる（図1参照）。

図1 視覚的な RAF の導入効果について



リスクアペタイトの選定はボリューム面では貸借対照表で表現できるが、損益計算書への影響  
という点では、各ポジション変化ならびに想定シナリオを掛け合わせる必要がある

損益計算書にまで影響する RAF の導入効果を考えるには、もちろん評価損益を勘案するかどうかという点も論点となるものの、それ以上にポジション変化がいつ発生するののかの問題の方が大きいと考えられる。まず理想とするポートフォリオ像から生み出される期待収益の把握があり、その期待収益はどのようなシナリオに基づくものが必要になるということである。オペレーションが想定シナリオに基づいていなければ当然（想定上の）期待収益とは異なる結果が生じることになり、場合によっては「許容できない評価損の計上」にもつながりかねない。

財務的な面での RAF の導入効果については、「計画策定と目標達成の精度が向上することが期待できる」ということである。リスクカルチャーの醸成によって、無駄な会議が減ることによる（原価計算上の）コストカット効果があるかもしれないが、逆に綿密なコミュニケーションによって会議時間が増える可能性もある。コストカットという点では、理想のポートフォリオ像の共有化によって、リスク管理部門が予め収益部門のオペレーション内容を想定できるということや、事情変更に伴うオペレーション停止を機能させやすいということであり、こうしたものは数値化しにくい。

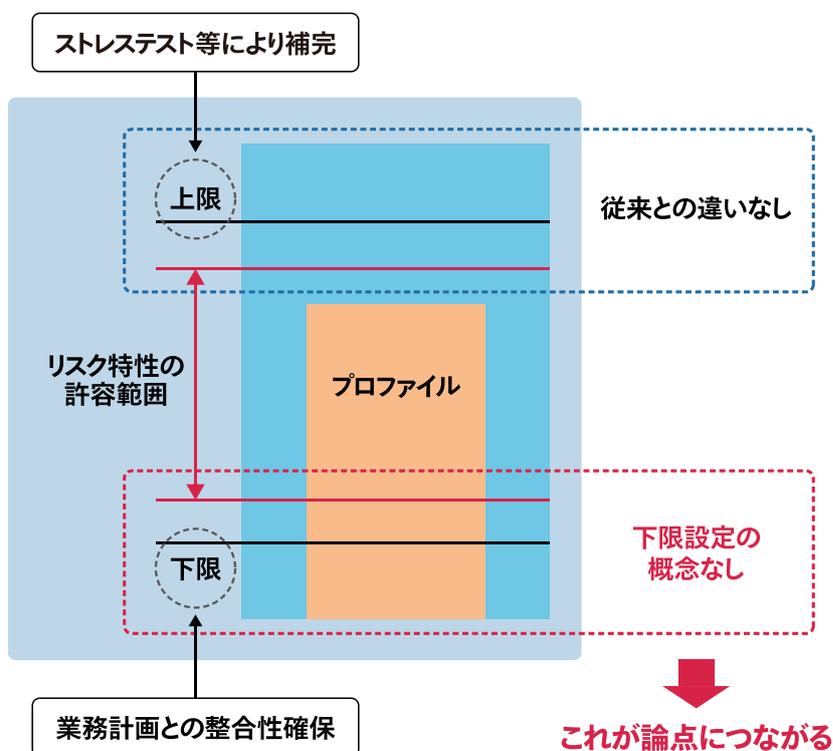
国内銀行においては、収益部門のポジションリスクや損失に対しては従前より統制を行っており、RAF を導入したからと言ってリスク上限に関する事項で劇的な変化はないと考えられる。むしろ報酬制度との関連性が低いことで、収益部門による追加資本配賦要請が出にくい文化があるため、資本を有効活用するような力が RAF によって出てくるようであれば願ったり叶ったりとなる。しかし、仮に RAF を浸透させるべく様々な業務フロー見直し等を行ったとしても、収益部門による「是が非でも資本配賦を勝ち取る」というエネルギーが出てくるとは正直考えにくい。つまり、低収益環境下における資本稼働として、ポジション面でのプッシュアップ効果が現状の RAF 導入に関する最大の期待値と考えられ、プッシュアップ効果を持たせるような手法が必要になる。フォワードルッキング的視点を含めたリスク管理方法という概念も含めて考えれば、「理想のポートフォリオ像の共有化+シナリオに沿ったオペレーションの実現」を促すことによるプッシュアップ効果を考えるのが重要であろう。

理想のポートフォリオ像に近づけるオペレーションの実現の領域まで近づけるということは、結果として計画に近い実績を残せる可能性が高まるということであり、これが財務的な RAF 導入の期待効果と考えられる。問題点としてシナリオがどれだけの的中率なのかということは指摘されるものの、B/S、P/L の両面で計画値に近づけるということになるので、ステークホルダーや経営者からすれば、少なくとも実現損益に関する収益予想の実現可能性は期待できると言えよう。

### 1-3. プッシュアップ効果に関する補足

RAF 導入のファーストステップとして、リスク量（≒所要資本）の下限を設けたという銀行の事例があるが、これはある意味前述のプッシュアップ効果を意識していると考えられる（図2参照）。考え方としては、従来よりもリスク量（≒ポジション量）を増やすことに慣れる必要があることを理解し、同時に低収益性という経営課題をより認識させることで、意識改革を進める目的も付随してくる。この場合の留意点としては、理想のポートフォリオ像や想定シナリオが共有されていない場合には、期待収益よりもリスクがより高まる危険性がある。つまり期中運営において相当なコミュニケーション能力を保持しないと、理想のポートフォリオ像からかけ離れたものになりかねない。

図2 資本稼働に関するプッシュアップ効果



RAF という前に、リスクに見合った収益が期待できることが大前提であるため、高度なコミュニケーション能力に自信がなければ踏み切れない戦略かもしれない。こうした理想像から乖離することを回避することに重点を置くのであれば、逆に理想のポートフォリオ像を先に共有化するという手段を講じることになる。理想のポートフォリオ像が共有化されている中では、期中の様々な場面においてもオペレーションを継続するかどうかの判断もしやすいであろう。計画段階での共有化がなされていれば、シナリオに基づく損失可能性や所要資本量の推定も可能になるので、運用ターゲットレートの検討にまで進化していける道が開ける。

## 2. 管理会計ならびに役務収益に関する補足

### 2-1. 管理会計制度に関する補足

RAF の導入効果を高めるうえでは、本来管理会計制度が一定程度整っている前提がある。国内銀行においては、部門収益を計るうえで本支店レート制度をベースとしてきたが、本支店レートのオファー・ビッド（運用基準レートと調達基準レートの差）やクレジットスプレッドにはどこまでのコストがカバーされているのかの明確化は必要である。財務会計ベースで考えた場合、例えば貸出業務において、貸倒引当金の変化（≒ PD 推定等による回収不能額変化）や、不良債権の回収による償却債権取立益といったものが部門収益として反映されるという取り扱いなのか、本支店レートのオファー・ビッドやクレジットスプレッドの中で吸収されるものなのか、という意味での明確化である。これらが部門収益に反映されるか否かは正しい報酬制度を考えるうえでも重要であり、既往貸出におけるメンテナンスにどれだけ注力するのかにも影響を与える。

本支店レート制度そのものには弱点がある。一般的に運用・調達それぞれについて期間別にファンディングコストとしての基準金利を設定しているが、多少の調整機能はあるにしても、資金量を期間別にバランスさせることが難しいため、本支店レートのオファー・ビッドによって本当に所要コストすべてがカバーされているかは分からないということである。大手銀行の中では、管理会計コストの中に資本コストを組み入れる見直しをしている銀行があるが、精緻化する動きであることは間違いないが、本支店レート制度の中で必ず組織全体の資本コストが賄えるかどうかは分からない。本支店レート制度に基づいた適正レートで取引が発生することで、（理論上）初めてそのコストが賄えるということになるからである。

そこで本支店レート制度で本当に所要コストがカバーされているのかを考えるうえで内部検証をする必要が出てくる。特に管理会計制度の精緻化が進んでいない銀行においては、全体コストをどのように賄うのかは重要な経営課題である。もちろん前年度データで検証すれば、最終黒字であればカバーされているという証明とも言えるが、本支店レートのオファー・ビッドでカバーしているコスト部分と、実際の費用項目を比較すれば、乖離を知ることは可能はずである。また、本支店レートの見直しによる資金量調整機能も含めて、どの程度調整機能が機能しているのかを事前調査しておくことも、近時の貸出金利競争を行っている状況下では重要な意味合いを持ってくるはずである。

低収益環境下では、期待収益に対して所要コストが占める割合は高くなる。コストカットは今となっては当然の行為であるかもしれないものの、業務運営上回避できない固定的なコストすら賄えないということであれば、銀行機能を持続させることは不可能になる。

RAF 導入効果という意味では、本来所要コストを賄うポートフォリオの構築がなされることが必要であり、所要コストを賄うポートフォリオに関する所要資本額が不足しないかどうかにつながってくる。長い歴史の中で所要コストを賄うポートフォリオの構築によって期待収益を考えるという文化ではなかったことから、国内銀行においては、コストカットに対する意識は進んできているものの、管理会計の精緻化には欧米金融機関と比べても遅れていると考えられる。

## 2-2. 役務収益に関する補足

低収益性を改善させるうえでは、役務収益は重要な位置を占める。国内においては「情報に対する手数料は払わない」ということや、「サービス提供は貸出金利に織り込まれている」といった、手数料授受に対する考え方が不明瞭であるため、長い歴史の中では「店舗を増やして預金獲得と貸出増加を目指す」ということが最優先され、様々な手数料収益を獲得するという発想が不足していた。文化的な側面でもあるため、一概に国内銀行の対応の遅れとは言い切れない部分もあり、今後地道に努力するしかないが、もう1点役務収益獲得においては考えるべき課題が存在する。

2000年以降においても、貸出に付随させるデリバティブ取引を行うことが見られた。デリバティブ取引を付随させる最大の目的は、区分経理によって資金利鞘部分をデリバティブ鞘に置き換えてアップフロント化させることである。1990年代後半の不良債権処理の中ではよく見られる取引であったが、銀行都合が前面に出やすいため、今ではピークアウト感はある。

こうしたデリバティブ取引による収益のアップフロント化は、翌年以降も獲得できる資金利鞘を取組年度に一括計上してしまうため、将来の基礎体力を奪う行為ということもできる。国内経済が拡大し、資金需要が今後も増える前提であれば良いかもしれないものの、横ばいのような状況であれば、一定期間は貸出のロールオーバーニーズも出てこない。つまり翌年度以降の見通しも正しく認識していないと、簡単に選択してはいけない収益獲得手法と言える。

しかし重要な点は、貸出実行時にデリバティブ取引を組み合わせるとのことである。あるべき論としては、取引先のALM構造等を鑑みて円金利スワップを提案することや、為替リスクをヘッジする提案をすることであって、会計制度を利用した収益アップフロント化ではない。取引先の状況を深く理解し、状況に応じた提案をするという発想が不足していて、安易に収益獲得を目指した形であるということが問題なのである。近年地方銀行では地域創生をテーマとして様々なアプローチ方法が求められるようになってきたが、「何も無いところから何かを生み出す」という考え方が重要であり、既存取引に依存するようでは発展しにくいのである。

2016年のマイナス金利政策によって一層低収益環境が進み、役務収益の重要性は増すばかりである。保険や投資信託の販売等で努力はしているものの、こうした商品も反復取引が行われにくいものである。営業ツールを増やす努力に終わりはないが、逆にALMでの収益と役務収益の割合をどうするかという観点においても、やはり想定ポートフォリオによる期待収益というものが重要になってくることがわかるであろう。

### 3. 総括

今回が最終回ということで、これまでの内容も踏まえ、簡単に総括をしたい。RAF 導入において重要なポイントは多々あるものの、リスクと収益をどのようにして融合し、組織が目標達成に向かって機能するかを考えることがまず重要である。実際には組織内部だけの問題ではなく、ステークホルダーからの経営戦略への理解も獲得する必要がある。つまり組織全体がどの方向に進んでいくのか、それはステークホルダーから見ても内部から見ても納得感がある方向なのかを考え、対外的にも示すことから、開示にまで気を配ることが必要になる。そこで、総括については開示に関する事項から補足していく。

#### ① 開示に関する事項

開示については、すでに経営方針に関する事項や役員報酬に関する事項等が見直しされることとなったが、さらに環境面に関する事項（地球温暖化対策関連）のような事項も今後加わってくるため、ESG・SDGs のような観点も含めた持続可能モデルを意識した記述に変化していかざるを得ない。それをステークホルダーに示す手段として、会社説明会やディスクロージャー資料の充実を図る一方、増加するであろう開示情報に関して、いかに的確に伝えるかという問題も浮上する。きちんとした経営軸を示すうえでは、中期経営計画ならびに重要な経営指標の開示だけでなく、説明のコンセプトとして基軸化されていることが必要となる。内部管理として重要指標達成を補完する内部 KPI が必要であり、場合によっては内部 KPI であっても、必要に応じてステークホルダーに示すことも検討しておくべきである。

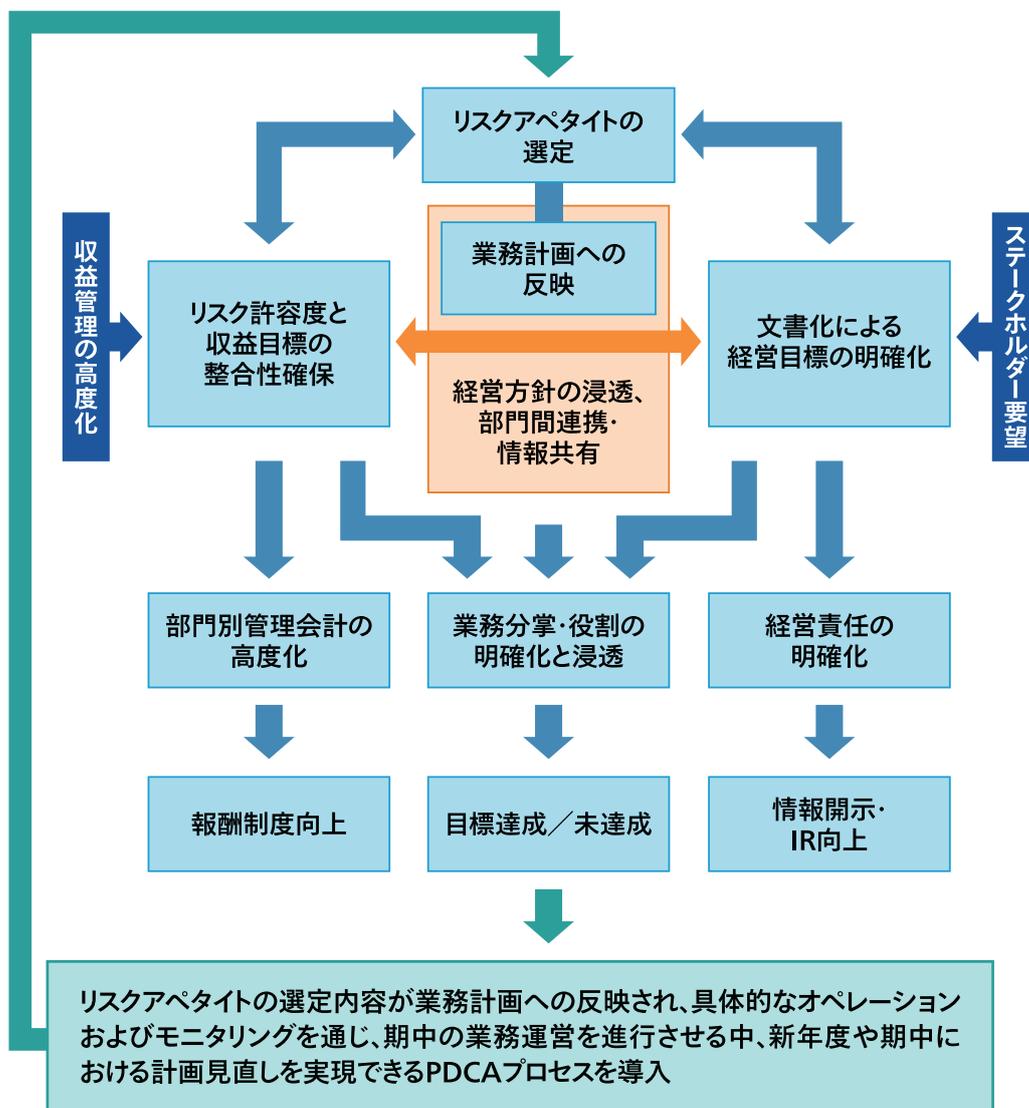
#### ② 態勢整備

RAF 導入の初期段階において、一般的に主管部門になる可能性があるのはリスク管理部門もしくは経営企画部門である。国内銀行の場合、これまでリスクと収益をそれぞれの部門で管轄してきたケースがほとんどであるため、経営情報システムの構築を含めた一元管理的な発想が必要になる。

リスク管理部門が主管部門となる場合、資本配賦やリスクリミット設定等はこれまでと変わらない業務であるため、内部的には RAF 導入による変化がわかりにくい。しかし経営企画部門から見れば、RAF 導入に関する要対応事項は目新しいものばかりになるため、どちらが主管部門であっても、協力体制は必須である。

また金融安定理事会が公表した「実効的なリスクアペタイト枠組みに係る原則（最終報告書）」においては、管理会計制度が一定水準にあることや、報酬制度に関する事項までつながりを持っている前提となっていることから（図3参照）、リスク管理高度化の経緯が欧米と異なる国内銀行にとっては、当該原則に忠実に従おうとしてもかなりのギャップが生じているはずである。

図3 「実効的なリスクアペタイト枠組みに係る原則（最終報告書）」のカバー範囲



収益とリスクの一体化といった点では、置かれている状況がみな異なっており、独自性を考えていくしかない。RAF 導入に関しては自ら考えて自らの責任において行動することが求められており、他行の真似をしようとしてもうまく行かない可能性があることを認識して検討するべきである。

### ③ 計画策定と実務運営

計画策定においては、事前の十分な準備と様々な部門の意見をどのように集約するかが重要である。天（≒経営者）の声によって収益計画における数値的妥当性が欠如するようでは、期待収益も想定ポートフォリオもその意味合いが薄れてしまう。一方、リスク管理面においては、自己資本比率維持の観点より、ストレステスト結果を踏まえて適切に資本バッファーを保有した形での資本配賦は可能かもしれないが、各部門への配賦という点においては、収益との関連性が薄れてしまうため、適正な配賦額にはならない可能性がある。

資本稼働率向上も含めて考えれば、計画策定段階でどのようなオペレーションを実施し、期末着地はどうかをイメージすることはとても重要である。適切なオペレーションが実施される前提では、着地イメージはすなわち理想像に近づくことを意味する。想定シナリオと現実のずれがあればポートフォリオも当初計画よりも修正される可能性はあるものの、修正作業そのものが適切に意思決定された形であれば、問題はないと言えるだろう。特に市場部門に対しては「相場に応じた臨機応変さ」という名の下で、オペレーションの着地イメージが共有されない場合が多いと考えられるため、準備段階での理想像の共有化は大きな意味がある。

### ④ まとめ

RAF に関して全 6 回にわたって説明してきたが、リスク管理高度化の流れも徐々に非財務リスクという着眼点も加わりつつあり、国内銀行の内部統制そのものは着実に高度化してきている。持続可能性を模索する上では安定的な収益構造を獲得することは不可欠であり、巨大な情報産業という側面も持つ国内銀行にとっては、知恵と情報をいかにして収益化するかが大きな経営課題である。

顧客本位の営業という概念も徐々に浸透し、一時的には収益獲得に関する下方圧力がかかる可能性もあるものの、期待収益に見合った適切なポートフォリオ運営とリスク管理を進め、持続的成長モデルの確立にも資する RAF の積極的な導入を期待している。

## ■ 著者 浜田 陽二

金融・社会インフラビジネスユニット  
銀行・証券セクター  
シニアエキスパート

(主な出版物等)

「銀行経営変革—経営計画達成に導く『数値検証による統制能力評価』」(2018年5月)  
「リスクアベタイト・フレームワーク—銀行の業務計画精緻化アプローチ」(2016年8月)  
「バーゼルIII流動性規制が変えるリスク管理」(2014年3月)

## ■ 本レポートに関するお問い合わせ先 アビームコンサルティング株式会社 コーポレートコミュニケーションユニット

〒100-0005  
東京都千代田区丸の内 1-4-1  
丸の内永楽ビルディング  
TEL: 03-6700-8227  
FAX: 03-6700-8145  
E-mail: japan@abeam.com

[www.abeam.com/jp](http://www.abeam.com/jp)

本レポートの無断転載・複写を禁じます

© 2019 ABeam Consulting Ltd.

本レポートは経営課題に関する情報提供を目的としており、経営アドバイスを目的として作成したものではありません。

アビームコンサルティングは、本レポートによって、直接または間接的に生じた顧客またはそれ以外の第三者の損害については、その内容、方法の如何にかかわらず一切の賠償責任を負いません。

\* アビーム、ABeam 及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。

\* 本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。

"ABeam" and its logo are registered trademarks of ABeam Consulting Ltd. in Japan and other countries.  
All other trademarks and trade names are the property of their respective owners.