

「リスク許容度フレームワークとITインフラの構築状況」

～主要な観察事実の概要～

1. リスク許容度フレームワークの実施

(1) 戦略的意思決定のためのリスク許容度フレームワーク

- 未だに多くの金融機関は公式なリスク許容度フレームワークを構築する途上。一方、より先進的なリスク許容度フレームワークを有する金融機関は、一般的に、リスク許容度フレームワークが戦略的意思決定及びリスク・プロファイルの適正化に役立った事例を示すことが可能。
- リスク許容度フレームワークにより、様々なシナリオの下での金融機関の理想的なリスク・プロファイルについての明確かつ将来を見据えた見解を確立し、こうしたリスク・プロファイルを実現するためのプロセスを開始することが可能。
- リスク許容度フレームワークは、一般に、リスク許容度を記述した文書の作成から始まる。こうした文書は、ビジネスのうち焦点をあてるべき範囲の画定や、多様なビジネス、リスク分野、金融サービス類型等に対する管理についての取締役会が望むアプローチの明確化に用いられる。
- 長期間にわたる市場環境について確度のある予測をすることは困難であることを踏まえ、先進的なリスク許容度フレームワークは、柔軟性があり環境変化に対応する能力があるものとなっている。一方で、リスク許容度の定義は、戦略が次第に変容してしまうことを防止できるよう、明確かつ首尾一貫したものでなければならない。
- リスク許容度フレームワークは予期せぬ事態へ備えるための助けとなる。先進的なリスク許容度フレームワークを備えた金融機関においては、ビジネスライン戦略のレビューにおいて期待される内容の設定や、特定の地域・金融商品についての予期せぬ金融経済イベントに対応するための定期的な議論が行われている。

(2) リスク許容度ガバナンス

(取締役会)

- 先進的な金融機関では、優れた専門能力のある積極的な取締役会が、リスク許容度フレームワークの構築、評価、状況把握をサポート。積極的な取締役会はリスク許容度フレームワークに責任を有し、これを用いて戦略的意思決定を組み立てる。
- 効果的なリスク許容度フレームワークを運営するため、取締役会は、能

動的かつ反復されるレビュー・プロセスを利用。こうした取締役会は、金融機関のリスク許容度を記した文書の内容を決定し、リスク許容度フレームワークをその文書での記述内容と一致させるよう、執行陣と常時連絡しつつ活動。

- 積極的な取締役会の構成員は、金融・リスクのコンセプトについて洗練された理解を有する。
- 積極的な取締役会は、リスク許容度を定め、その遵守状況を把握するため、適切なレベル・類型の情報を必要とする。取締役会は、必要とする情報を入手するために、どの情報をどの頻度で必要とするかを明確にする必要がある。

(上級執行陣)

- CEOレベルでの強いサポートが、リスク許容度フレームワークの全組織ベースでの成功裡の実施のための決定的な要因となる。このサポートには、適切な権限が適切な関係者、特にCRO (Chief Risk Officer)、に付与されるようにすることや、取締役会が権限を付与された執行陣にアクセスできるようにすることが含まれる。
- リスク許容度フレームワークについてのCRO、CFO (Chief Financial Officer) の強力な協調関係が、リスク許容度フレームワークの透明性と普及に貢献。

(業務部門の役割)

- リスク許容度フレームワークの構築プロセスにおいて、ビジネス戦略と予算プロセスの連係は決定的に重要。リスク許容度フレームワークは、個別の業務部門における戦略を、金融機関全体のリスク許容度と整合的なものとするために有用。
- リスク許容度フレームワークは、取締役会及び上級執行陣が、ある業務部門の提案を実行するために、他の業務部門の中期計画をどの程度調整する必要があるか、について理解する助けとなる。

(3) グループ全体でのリスク許容度フレームワークの推進

- 先進的なリスク許容度フレームワークを有する金融機関は、インセンティブ体系を設けることで、リスク許容度フレームワークの成功に金融機関全体が深くコミットする。
- SSGがインタビューを行った上級経営者の間で、リスク許容度フレームワークの適用範囲についての明確な合意はない。

(4) リスク許容度フレームワークの中でのリスク・プロファイルの評価

- リスク許容度に対する、金融機関の連結ベースでのリスク・プロファイルの評価は、反復継続されるべき。
- リスク許容度フレームワークは、単なる損失限度の集合体であってはならず、金融機関のリスク・プロファイルを把握するための多様なリスク測定手法を含むものでなければならない。先進的なリスク許容度フレームワークを持つ金融機関は、ダウンサイド・リスクの管理・軽減を思慮深く慎重に行う際に助けとなるような、複数のリスク測定手法を組み合わせている。
- 取締役、上級執行陣、業務部門管理職のいずれが報告を受ける場合であっても、リスク測定手法は報告を受ける側のニーズに応えるものでなければならない。

2. 包括的なリスクデータ・インフラの実装

(1) 戦略策定と意思決定におけるITガバナンスの重要性

- 戦略策定にあたっては、必要となるリスクデータ要件と現状のシステムの不備について評価すべき。
- 先進的なITインフラを有する金融機関は、戦略を構築する際、上級のITガバナンス担当者、業務部門担当者、IT担当者を参加させる。
- IT戦略において、業務部門管理者とリスク管理担当者のニーズの整合化ができた金融機関には、ITインフラ構築の時間管理と目標達成を確保するための強力なPMO (Project Management Officer) が存在。
- 効果的なITプロジェクトを実施した金融機関には、データの正確性、統合性、利用可能性について責任を負うデータ管理者が存在。
- 高機能なITインフラを持つ金融機関では、取締役会が、データ保守のプロセスと機能についての定期的な検証を行う内部監査プログラムを設置。

(2) リスクデータ集計能力の自動化

- 多くの金融機関が多大な資源をITインフラに費やしている。一方で、相当程度の手作業を経ることなく、リスクデータの集計を行うことができる金融機関はごく少数。
- 先進的な実務を行っている金融機関では、手作業でのデータ処理に頼る範囲はごく限定的。
- 正確に短時間で包括的なリスクデータを集計する能力の不足は、内部リ

スク報告全体の価値を減少させる。

- 共通タクソミを用いて統合されたIT基盤とデータ保管により、高速かつ比較的シームレスなデータ転送を行うことが可能となり、金融機関のグループベースで見たリスク理解は大幅に向上される。
- 先進的な金融機関は、経営情報報告システムの包括性を保つため、関連する取引システム、会計システム、データ保管インフラをカバーするデータ集計プロセスを実装。
- 先進的な金融機関における経営情報システム実務では、定期的なリスクデータと財務データの照合を実施。
- リスクデータの集計はグループベースで実施されるべき。しかし、これまで業務部門ごとにシステムがデザインされてきたこともあり、グループ内の法人格ごとに内部リスクデータを収集する必要性が高まっている。

(3) ITシステムと基盤統合の優先順位付け

- リスクデータを効率的に集計可能な先進的ITインフラを有する金融機関においては、以下のような対応がなされてきた。
 - ① 買収・合併により生じた金融機関内部での複数システム運用について、これを可及的速やかに統合する作業を優先的に実施。
 - ② 新商品承認においては、当該新商品にかかるデータをシステム上で処理・集計可能となることを専門的技術者の検証により担保するプロセスが組み込まれている。

(以上)