

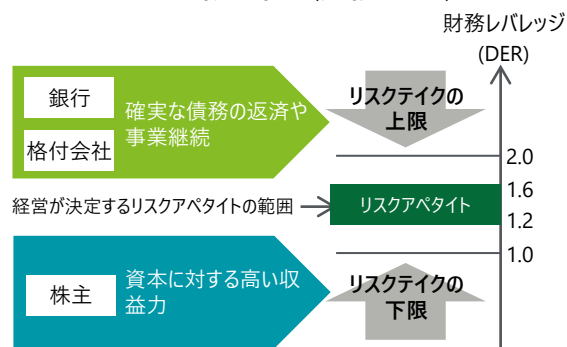
リスクアパタイト・フレームワーク構築支援 — 経営戦略とリスク管理の融合 —

導入が進むリスクアパタイト・フレームワーク（RAF）

企業経営を巡る不確実性は最近益々大きくなる傾向にあります。同時に、ステークホルダーのグローバル化・多様化が進む中で、経営の「透明性」を高める必要性も一段と高まってきました。こうした中で、金融機関を中心に、①想定外損失の回避、②リスク・リターンの向上、③ステークホルダーへの説明責任、を目的とした経営管理の枠組みである「リスクアパタイト・フレームワーク」（以下、「RAF」）の導入が進んでいます。

グローバルに活動する企業から、近年では地域金融機関においても採用する動きが広がっています。

リスクアパタイトの設定例（財務リスク）



RAFとは

リスクアパタイトとは、様々なステークホルダーの期待を踏まえて、経営者が決定する「**敢えて取るリスク**」を指します。RAFでは、①経営戦略に潜む様々なリスクを特定し、②これらが、「資本とそのバッファー」、つまりは経営が有するリスク・アパタイトに照らして相応しい水準なのか否かを決定し、③経営が有するリスクアパタイトに沿ったKPIを設定することで、組織の末端に至るまで経営の意思に従って動くことを可能とします。外部のステークホルダーからみてもよく分かる、（企業の）頭脳的意思決定プロセスと神経系統の働き、これこそがRAFだといえるでしょう。

RAFを導入すれば...

海外子会社が直面しているリスクが分からない

最適な経営戦略やリスクにどう対応すべきかが分からない

投資家から経営の不透明性が指摘された

グローバル・ベースで今起こりつつある様々なリスクを、足許のマクロ経済・金融・政治情勢等を踏まえながら、「自社の事業戦略に照らしたリスクテイク」という視点に基づき、体系的にフォワードルッキングな形で特定化します。

最新のマクロ経済・政治情勢に基づき、経営戦略の弱みに応じた様々なストレスシナリオを作成することで、経営戦略の適否や有事への備え、さらに有事が発生した際の行動を特定します。

株主を含む主要なステークホルダーの「期待」を、リスクアパタイトの判断材料とすることで、ステークホルダーの意向に敏感になると同時に、第三者からみて、企業がステークホルダーの期待にどのように応えようとしているのが明確となります。

リスク・スコープの決定とリスクアパタイトの設定が重要

実効的なRAFを構築するためには、ステークホルダーの期待を前提に、経営上重要なリスクを全て取り込む必要があります。非財務リスクなど、リスクによっては計測が困難なものも存在しますが、ストレス・シナリオを活用することで、「見える化」を行います。その上で、主要なリスクに対し、経営として目指すレンジを、リスクアパタイトとして設定します。

デロイト トーマツがご提供するサービスの一例

様々な隠れたリスクの特定とリスクアパタイトの設定

デロイト トーマツでは、内外のマクロ経済・金融・政治を分析した「ストレス関連情報」の提供を行っています。こうした分析に基づき貴社の事業環境において、主要ステークホルダーの期待が「裏切られる」事態（＝把握すべきリスク）を特定します。また、これらリスクに対し、経営として許容するレンジ（＝リスクアパタイト）の設定を支援します。

また、投資リスクなど新たな分野へのエクスポージャーについて、リスクアパタイト設定の考え方についても助言を行います。

リスク顕現化時の対応策の設定

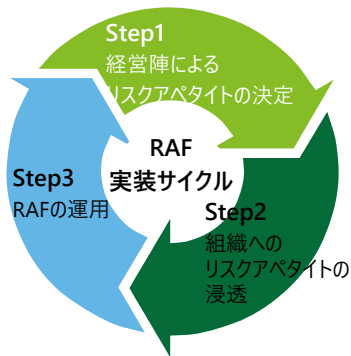
貴社が直面する重要なリスクに関し、顕現化への備えや、実際に顕現化した際の対応策の策定を支援します。

RAF構築を見据えたストレスシナリオの作成

「ストレス関連情報」や過去のイベントから抽出したパターンを活用し、蓋然性が高いと考えられる複数のストレス・シナリオを作成します。また、内外の環境変化等を踏まえながら、シナリオ現実化の蓋然性の水準や変化を月次で示します。

なお、RAFにおけるストレステスト手法や活用方法についても助言を行います。

RAFによる透明な戦略決定プロセス



| |
|-----------------------------|
| 主要ステークホルダーの期待の確認 |
| 経営陣が有するリスクアパタイトの特定化 |
| リスクアパタイト・ステートメントの作成 |
| 社内でのリスクアパタイトの共有 |
| 経営戦略レベルの指標の現場部門への落とし込み |
| リスクアパタイトと整合的なパフォーマンス評価体系の構築 |
| リスクアパタイトおよび経営戦略の適切性の検証 |

リスクアパタイト・ステートメント（RAS）作成や社内浸透に向けた研修の実施

RAFの運用について文書化することで、安定した運用を継続することが可能になります。RASを作成する上で整理しておくべき事項や記載の方法についてアドバイスします。また、RAFの形骸化を防ぐために、役職員がRAFの考え方を理解し、自社のリスクアパタイトを認識しておくことが重要になります。デロイト トーマツでは社内向けの研修を実施しており、組織内への浸透を進めることができます。

※貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容をご提供できない可能性があります。詳細はお問合せください。

有限責任監査法人トーマツ

リスクアドバイザリー事業本部

Mail ra_info@tohmatu.co.jp

URL www.deloitte.com/jp/risk-advisory

【国内ネットワーク】 東京・大阪・名古屋・福岡

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課すまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2022. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.
2022.02_0094

