

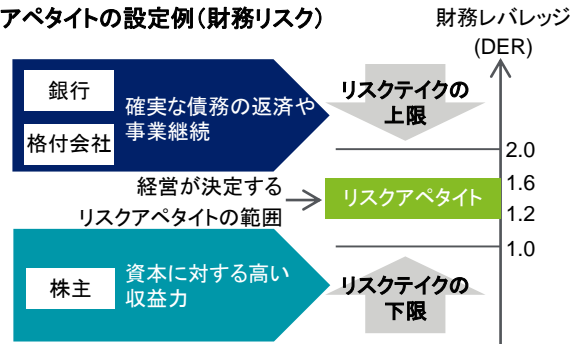
リスクアペタイト・フレームワーク構築支援

ーグローバル企業における経営戦略とリスク管理の融合ー

グローバル企業で導入が進むリスクアペタイト・フレームワーク

ギリシャ危機の再燃、原油価格の急落、ウクライナ紛争の長期化やイスラム国の台頭、中国経済の急減速、そして米国利上げ観測やエマージング経済の動揺等々……グローバル企業の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、グローバル企業の間では、これまでになかった新しいリスク管理の枠組みである「リスクアペタイト・フレームワーク」(以下、「RAF」)の導入が進みつつあります。

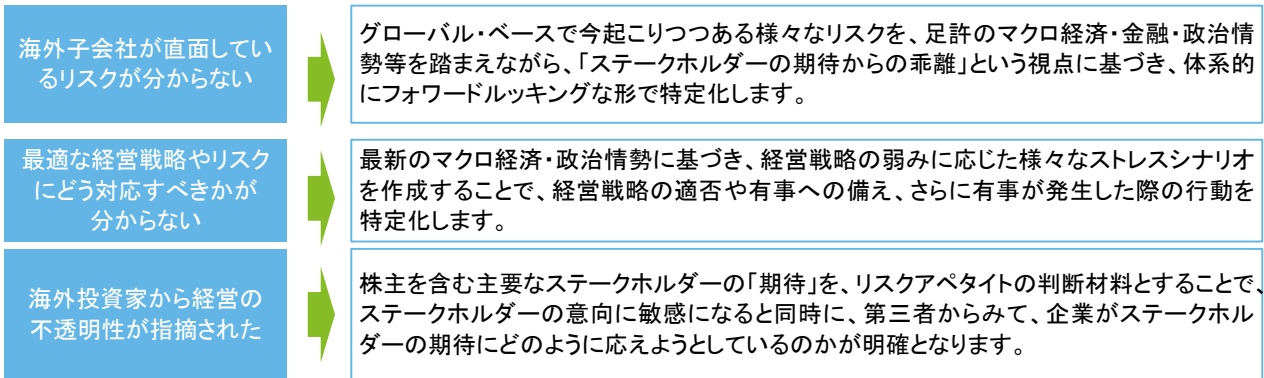
リスクアペタイトの設定例(財務リスク)



金融危機後の「リスク管理革命」とも呼ばれるRAFとは

リスクアペタイトとは、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化し、②これらが、ステークホルダーの「期待」、つまりは経営が有するリスクアペ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ペタイトに沿った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。金融危機で辛酸をなめた銀行監督当局が、今や全てのグローバル銀行にRAFの導入を求めていることから、その効果が想像できます。

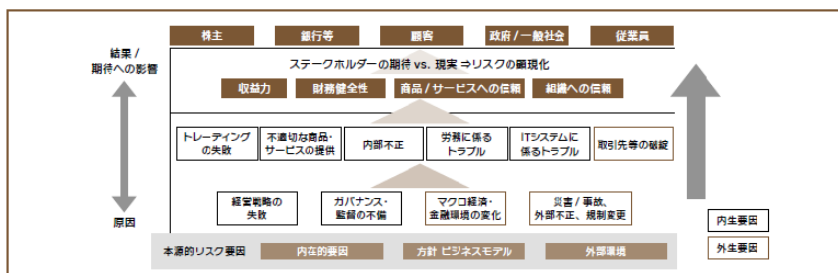
RAFを導入すれば……



リスク・スコープの決定とリスクアペ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。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、リスクアペタイトとして設定します。

様々なリスクとステークホルダーの期待との関係



デロイトトーマツが提供するサービスの一例

様々な隠れたリスクの特定化とリスクアペタイトの設定

貴社の事業環境を、内外の刻々と変わるマクロ経済・金融・政治に係る様々な情報を集めた「ストレス情報DB」に基づき分析し、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)を特定化します。また、これらリスクに対し、経営として許容するレンジ(=リスクアペタイト)の設定を支援します。

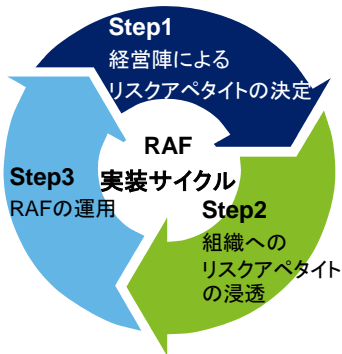
RAF構築を見据えたストレスシナリオの作成

「ストレス情報DB」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。

有事への対応やKPI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ペタイトの特定化
リスクアペタイト・ステートメントの作成
社内でのリスクアペタイトの共有
経営戦略レベルの指標の現場部門への落とし込み
リスクアペタイトと整合的なパフォーマンス評価体系の構築
リスクアペタイト及び経営戦略の適切性の検証
変化への対応とリスクアペタイトの修正

デロイトトーマツの専門性



『リスクアペタイト・フレームワークの構築』(中央経済社刊)は、

非常に難解で、実務的に依然発展途上にあるRAFの姿をやさしく解き明かしながら、企業がいかにしてRAFを構築していくべきかを、多くの事例を交えつつ作業ステップ毎に解説した、本邦初のRAF解説書です。

『これからのストレステスト』(金融財政事情研究会刊)は、

ストレステストの「過去」「いま」、そして「あるべき将来」を俯瞰した上で、ストレステストの実施手順やその留意点を詳しく解説しています。

デロイト トーマツでは、本書の著者を含め、RAFやストレステストに関する深い知識やリスク管理分野における長い実務経験を有する専門家が、RAFやストレステスティングに関する課題克服のため、多角的な支援をいたします。

リスクインテリジェンス メールマガジンのご紹介

グローバルな視点からみた、企業経営上の様々なリスクをチェックする「リスクインテリジェンス メールマガジン」では、毎月、過去一ヶ月間に起きた事象を振り返りながら、事業リスクという視点から、多くの金融機関や事業法人が留意すべき特徴点を炙り出します。

同時に、様々なリスク管理や金融規制上のトピックに関し、デロイト トーマツ グループの一員である有限責任監査法人トーマツ リスク管理戦略センターが考える意見も発信していきます。

メールマガジンをご希望の方はデロイトトーマツ グループ Webサイトからご登録ください。

リスクインテリジェンス メールマガジン www.deloitte.com/jp/mm/risk

お問い合わせ

サービスに関するお問い合わせは以下までお願い致します。

有限責任監査法人トーマツ

アドバイザリー事業本部 リスク管理戦略センター

Tel: 03-6213-1162

e-mail: crms_webcast@tohatsu.co.jp

デロイトトーマツ グループは日本におけるデロイトトウシュートーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(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 税理士法人およびDT弁護士法人を含む)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ビジネス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、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー等を提供しています。また、国内約40都市に約9,400名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)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)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリーサービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](https://www.facebook.com/deloitte)、[LinkedIn](https://www.linkedin.com/company/deloitte)、[Twitter](https://twitter.com/deloitte)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュートーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにその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の関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様の情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited