

世界が進むチカラになる。



金融機関における トップリスク管理

2024年9月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

トップリスクとは

- トップリスクとは、顕在化した場合に自社の経営に重大な影響を及ぼすリスクのことです。自社の経営実態を踏まえてトップリスクを選定し、経営陣のコミットメントのもとでリスクのコントロールを図ります。
- トップリスク管理は大手金融機関を中心に導入が進んでいるリスク管理手法です。

トップリスクとは

- 顕在化した場合に自社の経営に重大な影響を及ぼすリスクのこと。
- 取締役会や経営会議などトップレベルがコミットして、具体的なリスク事象を選定し、リスク状況を継続的にモニタリングします。

選定プロセス

リスクの抽出

- 各金融機関が考慮すべきリスク事象を抽出します。
 - ボトムアップによるリスク事象の検討
 - トップダウンによるリスク事象の検討

リスクマップの作成

- 抽出したリスク事象の影響度と発生可能性を評価し、リスクマップを作成します。
 - 影響度 --- リスクが顕在した際の財務面、非財務面の影響
 - 発生可能性 --- リスクが顕在化する可能性

トップリスクの選定

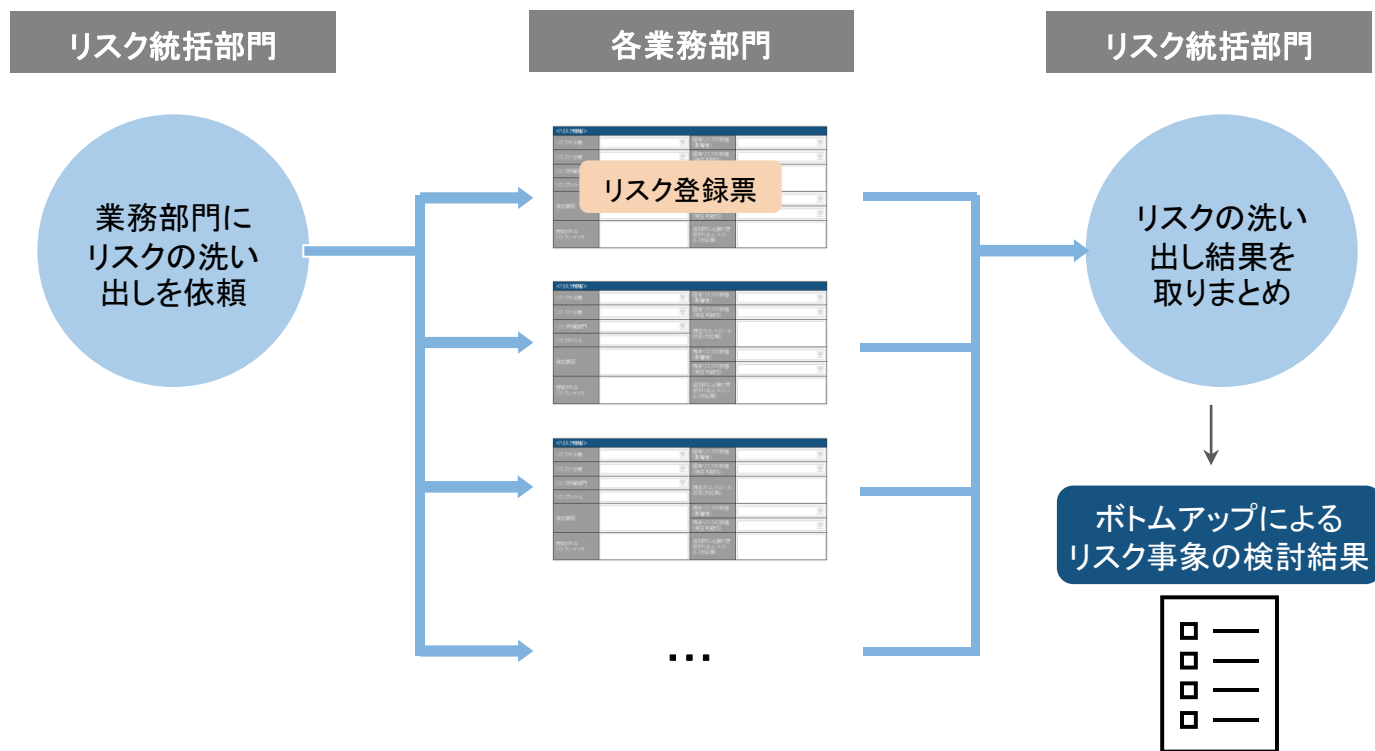
- リスクマップを踏まえて、自社にとってのトップリスクを選定します。
 - リスクマップにおいて、一定以上の影響度と発生可能性があると判定されたもの
 - 定性的要因の考慮
- トップリスクの選定は、経営陣によって決定します。

○トップリスクの選定には、一定の検討プロセスを経ることが重要です。

○一定の検討プロセスを経ることで、選定したトップリスクの妥当性を担保するとともに、関与した役職員の納得感を高め、リスク管理の実効性向上につながります。

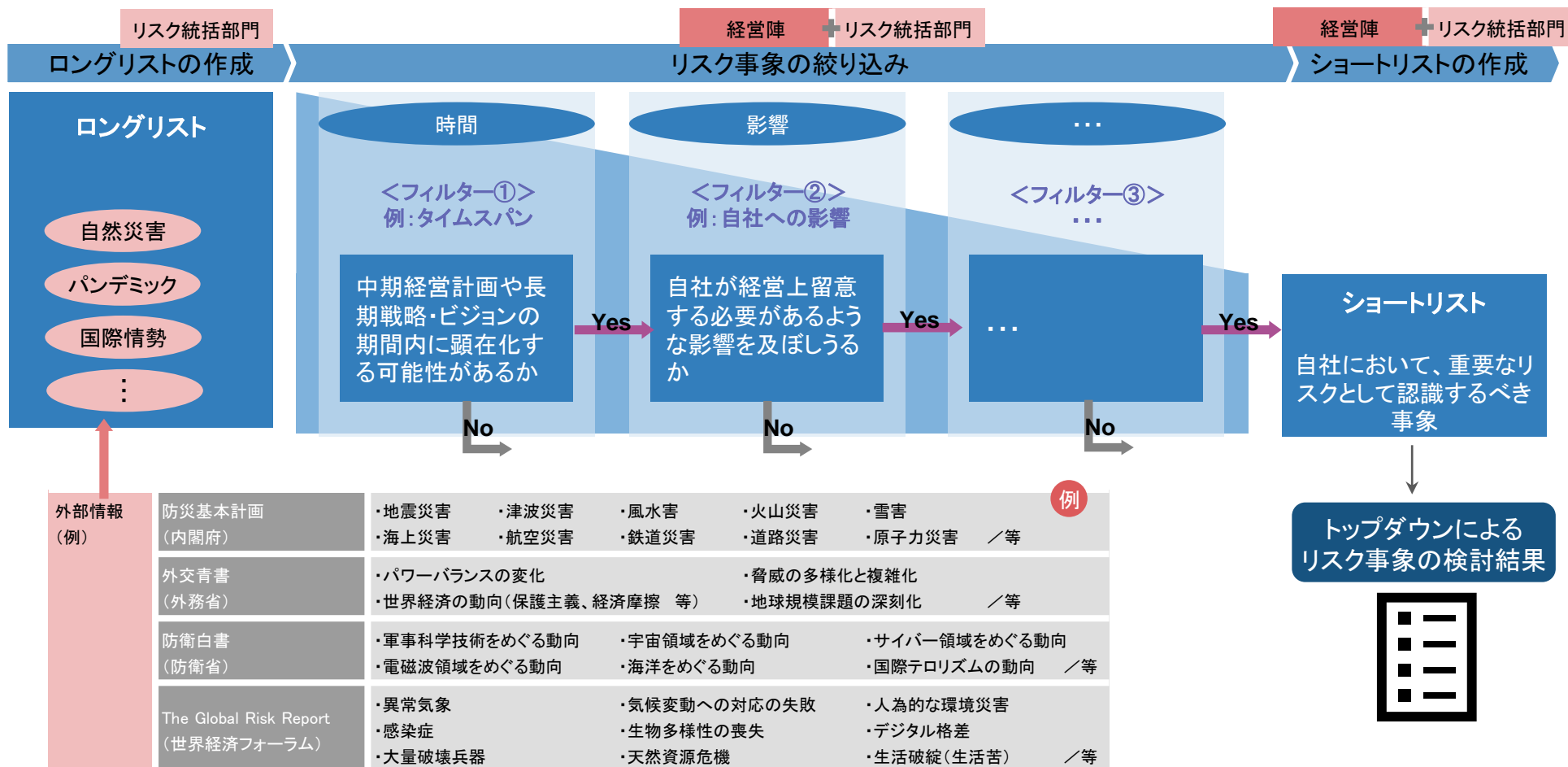
トップリスクの選定プロセス (1)ボトムアップによるリスク事象の検討

- 各業務部門が業務に従事する立場から、想定されるリスク事象を挙げます。
 - リスク統括部門が事務局機能を担い、業務部門と協働します。
 - リスクの洗い出しを行う様式(リスク登録票)を設定し、各業務部門にリスクの洗い出しを依頼します。
- トップリスク管理の趣旨を踏まえて、「些少なリスクまですべからく」ではなく、「経営上重要なリスクにフォーカスして」リスク事象を検討します。



トップリスクの選定プロセス (2) トップダウンによるリスク事象の検討

- 業務部門の立場(=ボトムアップ)とは別の視点に立ち、経営目線(=トップダウン)でリスク事象の検討を行います。
 - 外部情報などをもとにリスク事象のロングリストを作成します。
 - ロングリストを対象に、自社の経営上のリスクとして認識すべきものを絞り込み、ショートリストを作成します。



トップリスクの選定プロセス (3) リスクマップの作成とトップリスクの選定

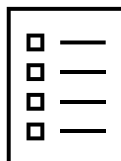
- ボトムアップおよびトップダウンにより抽出したリスク事象をリスクマップにプロットします。
- リスクマップにおいて影響度が大きく、発生可能性が高いものの中からトップリスクを選定します。

リスクマップの作成 → トップリスクの選定

- ボトムアップおよびトップダウンにより抽出したリスク事象を対象に、影響度と発生可能性を見積り、プロット。
- 影響度が大きく、発生可能性も高いものを対象に、定性的な情報なども検討して、トップリスクを選定。

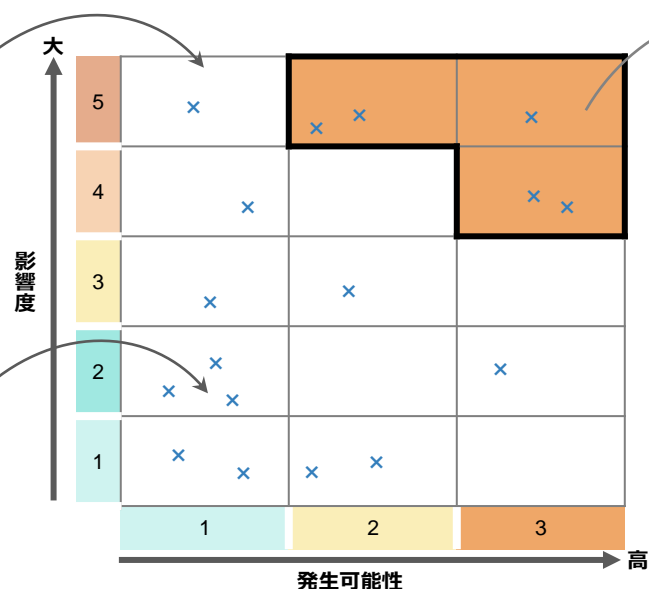
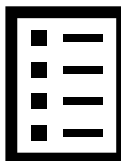
ボトムアップによるリスクの抽出

・業務部門が、実際に業務に従事する立場から、想定されるリスク事象を検討。



トップダウンによるリスクの抽出

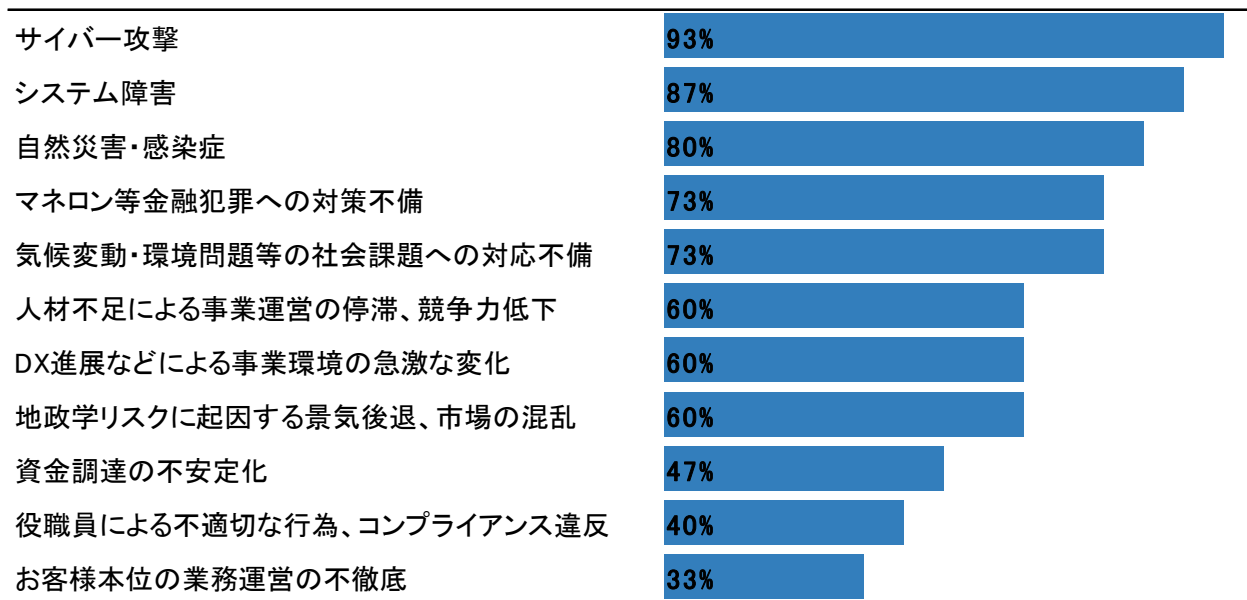
・業務部門の立場(=ボトムアップ)とは別の視点に立ち、経営目線(=トップダウン)でリスク事象を検討。



 : トップリスクとして選定

トップリスクの具体例

- 各金融機関が2024年度のトップリスクとして開示している事象を集計しました。
 - 統合報告書・ディスクロージャー誌においてトップリスクを開示している金融機関のうち93%が「サイバー攻撃」を挙げています。
 - 次いで、システム障害(87%)、自然災害・感染症(80%)、マネロン等金融犯罪への対策不備(73%)、気候変動・環境問題等の社会課題への対応不備(73%) などが挙げられています。



(出所)各金融機関の統合報告書・ディスクロージャー誌をもとに当社作成

トップリスク管理の意義

- トップリスク管理には、「重大なリスクの把握」に加えて、「経営陣のコミット」や「事業計画への反映・RAFにおける活用」といった意義もあります。

重大なリスクの把握

- 経営に重大な影響を及ぼすリスクを把握し、コントロールを図ります。
 - リスクの状況を継続的にモニタリングし、顕在化を抑制。
 - 万一顕在化した場合の対応を事前に検討しておき、影響を軽減。必要に応じてBCPを策定。

経営陣のコミット

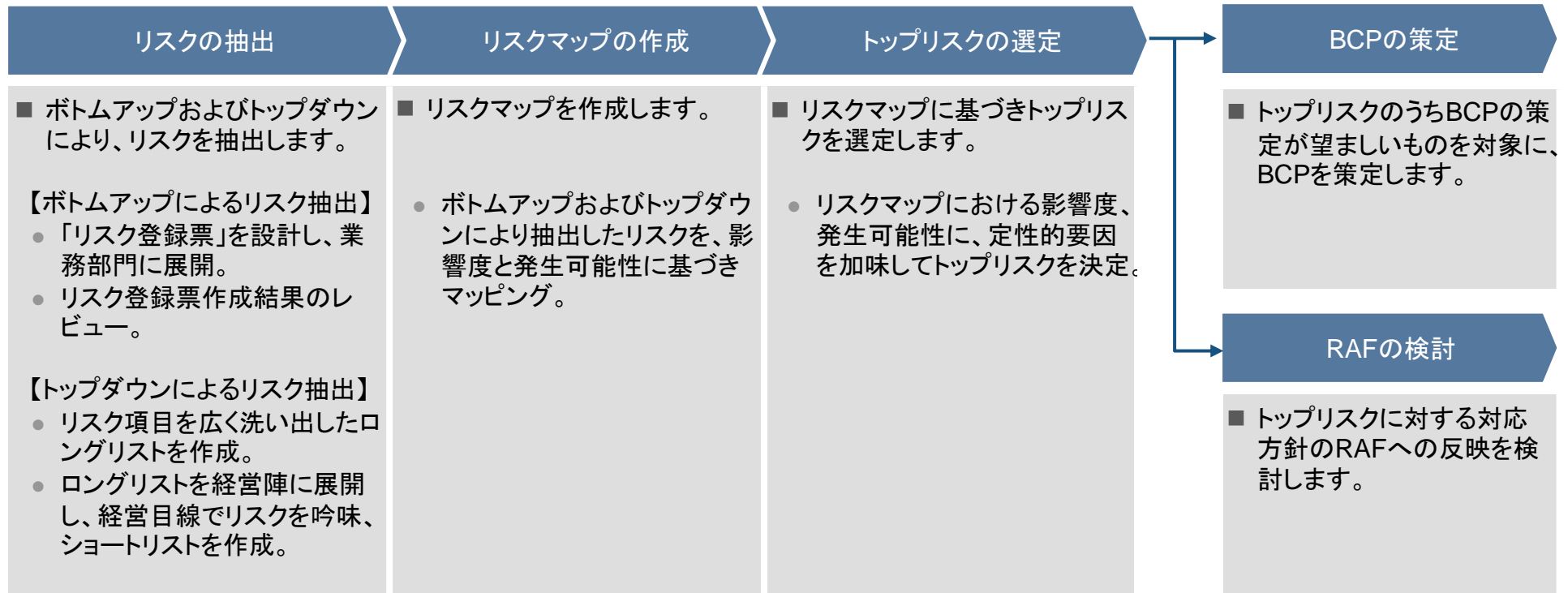
- トップリスクに位置付けることで、経営陣のコミットが得られます。
- 経営陣のコミットのもとで部門施策から全社的課題に引き上げられ、リスク対策や戦略を推進するための十分な経営資源を確保しやすくなります。

事業計画への反映・RAFにおける活用

- トップリスクをリスクアペタイト・フレームワーク(RAF)に反映します。RAFとは、事業計画・収益目標を策定するにあたり、その達成のために引き受ける必要があるリスクの種類と量を見積り、リスクとリターンのバランスを取って事業を運営していく経営管理の枠組みです。
- トップリスクには、事業計画に影響するものや戦略性の強いものが選定されます。これらのトップリスクへの対応方針を決定し、事業計画に反映するとともに、リスクやリターンへの影響を検討します。

本テーマに関するMURCのご支援

- トップリスクを選定する一連のプロセス(リスクの抽出→リスクマップの作成→トップリスクの選定)の実施をご支援します。
- さらに、トップリスクの選定結果を踏まえたリスクマネジメントの高度化(BCPの策定、RAFの検討 等)もご支援します。



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-ldkqpe-1648b29f41f462760deae4cdc248144>



—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）



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

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!?」
～2024年を生き抜くビジネス戦略～
(2023年冬)



https://www.murc.jp/kounaru_2024/

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/



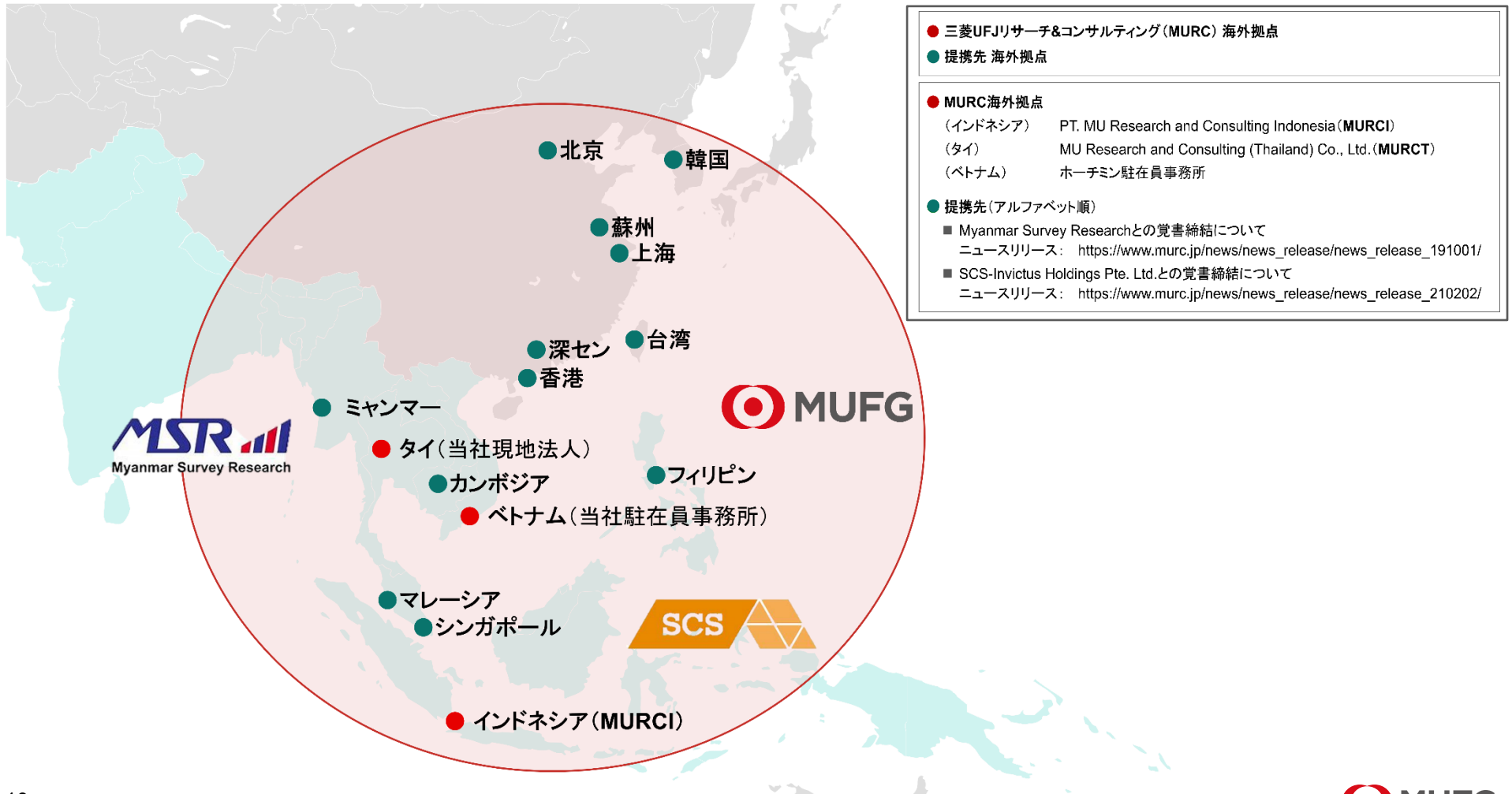
**オンラインセミナー
過去動画**

https://www.murc.jp/information/seminar/w_230414/



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

- n 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カ所に拠点をもち、コンサルティングサービスを提供しています
- n 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/