



オペレーショナル レジリエンス

リスク管理における共通課題

2020年9月

home.kpmg

執筆者



ブライアン・ハート
プリンシパル、アドバイザー
金融サービス規制およびコンプライアンスリスク
T: 212-954-3093
M: 917-287-4512
E: bhart@kpmg.com

ブライアン・ハートは、米国におけるKPMG金融サービス規制およびコンプライアンスリスクのネットワークを指揮する。その立場から、金融サービスおよび規制セクター全体にわたるクライアントが、規制当局の期待と改善されたリスクテイクとの調和を図りながら、商業的利益を高める要素（コスト削減、コンプライアンスおよびリスク管理プログラムのスケーラビリティと効率性の向上）を兼ね備えた大規模なプログラムの構築および実行を支援している。



アナンド・デサイ
プリンシパル、アドバイザー
テクノロジーリスク管理
T: 212-872-2139
M: 917-364-6120
E: ananddesai@kpmg.com

アナンド・デサイは、KPMGのテクノロジーリスク管理およびテクノロジーアシュアランスのネットワークを指揮する。リスクアドバイザー、マネジメントコンサルティング、ビジネス、および監査において20年近い経験を有する。金融サービス業界の大手企業に向け、IT・オペレーションプロセス、統制設計、および評価を中心にサービスを提供している。顧客には複数の最大手金融サービス機関が含まれる。サーベンス・オクスリー法404条関連の監査、内部監査戦略およびアウトソーシング・コソーシング、ITリスク管理、統制ポートフォリオ分析およびテスト、およびビジネスプロセス分析の分野において、3つの防衛線すべてに関するグローバルなプロジェクトを遂行してきた。大規模なクロスファンクショナル・グローバルチームを統率した経験を有する。



ポール・ファゴン
プリンシパル、アドバイザー
金融サービス規制およびコンプライアンスリスク
T: 212-872-2988
M: 214-213-3560
E: paulfagone@kpmg.com

ポール・ファゴンは、規制リスクおよびコンプライアンスのネットワークにおいてKPMGの資本市場プラクティスを指揮する。主に電子取引とリスク分析の接点に携わり、25年以上の経験を有する。主な活動の中心は、オペレーショナルリスクの測定と管理戦略の設計および遂行、および機械学習により強化された監視分析である。

新型コロナウイルス感染症、社会的不安、深刻な市場の混乱、前例のない政府の介入を始めとする最近の事象により、いくつものテールイベントが重なって発生する可能性と、それらがもたらすオペレーショナルレジリエンスへの影響を理解し、計画を立てる必要があることは明らかです。

金融サービス業界の大半の企業は、レジリエンスの点から見ると、度重なるこれらの事象に持ちこたえてくることができましたが、その経験から、資産中心の伝統的な事業継続計画 (BCP) が、危機管理に対して相当な弱点を持っていることが明らかとなっています。

業界全体では、いくつかのロジスティクスおよび技術上の初期課題を克服しながら、リモートワーク環境への移行を比較的スムーズに行うことができました。しかし、新型コロナウイルス感染症によって、より短期的で地域的なシナリオにおける隠れた傾向が表面化しました。以下に重要な所見を抜粋しています。

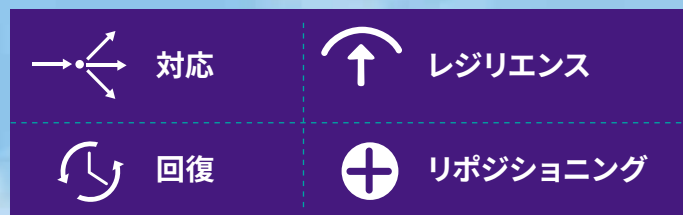
- 新型コロナウイルス感染症流行以前のテールシナリオを評価するための方針、基準、および方法論は、長期化したテールイベントによって高まったリスク水準を有効に低下させる修復活動の推進に役立ちませんでした。
- 重要なサービス全体にわたるテールイベント、その影響、波及、およびクラスタリングを探究するのに必要な構成概念がよく理解されていませんでした。
- 一般的なオペレーショナルリスク機能は、オペレーション危機からの回復といった一定成果を達成するためというよりも、非常に限定された市場の標準フレームワークを実行するために設計されてきました。

最近の事象により、従来のサイロ的なBCPアプローチに限界があることが分かりました。重要なサービスのエンド・トゥ・エンド全体を通して一貫して提供する企業の能力に個々の資産がどのように寄与しているか、バリューチェーンのどこかが崩壊した場合、これらのサービスを許容可能な水準で提供する企業の継続的能力に対してどのような影響があるかを理解する上で、さらなる注意と計画が導入される必要があります。

リスク評価とレジリエンスのフレームワークは、最近の事象を管理する上で、大部分がほとんど役に立たないことが示されています。従来型のオペレーショナルレジリエンスの組織態勢、ツール、計画立案、監督責任、ガバナンス構造、および報告体制は、有意義な対応ではありませんでした。

結論の抜粋

- 最近の事象で明らかになったリスクの大半は、新型コロナウイルス感染症流行以前に検討され特定されていました。とは言うものの、いくつものテールイベントが重なり合うシナリオと、これらのシナリオの深刻さが相関作用により次第に増大することについて熟考していた企業は、ほとんどありませんでした。
- 多くの組織がこれまでにパンデミックのシナリオ分析を行いました。その大半が短期間における局地的影響の検討に留まっていました。
- 大半のオペレーショナルリスク機能は、変革の必要性について事後検討を行っている、または行う予定です。KPMGは、企業が最近の事象への対応において検討すべき4段階 (対応、レジリエンス、回復、リポジショニング) を大まかに定義しました。



これらの4段階をオペレーショナルレジリエンスの文脈で適用することは、次の事象が起こる前に、企業がオペレーショナルレジリエンスに関連するリスクを確実に特定、監視、および管理するための、即時または長期的なリスク管理活動に取り組む上で役立ちます。



KPMGは2020年3月から6月にかけて、大規模および中規模のグローバルまたは米国を拠点とする金融サービス機関10社を対象に調査を実施し、同業界全体でのオペレーショナルレジリエンスの共通課題を特定しました。

以下の10項目が横断的なテーマです。

リスク管理におけるオペレーショナルレジリエンスの共通課題：10項目の横断的テーマ

1 レジリエンスへの説明責任

経営陣および取締役会レベルにおいて、オペレーショナルレジリエンスの責任者が決められていないという状況が観察されました。業務サービスの責任と説明責任が現在十分に規定されていません。また、経営陣と取締役会の態勢が十分に整っているかどうかの懸念があります。

2 サービス管理と実行

エンド・トゥ・エンドでの一貫したサービス提供モデルの概念と現在の事業管理方法との間には、明らかなギャップがあります。組織は無関係または不要なサービス、プロセス、管理分類法などを複数抱えています。また、国際的組織では、しばしばエンティティ間の調和を実現できていません。

3 影響許容度 (impact tolerance) の把握

企業は、サービスレベルの影響許容度を設定し、テストを行う必要があります。これらの許容度ステートメントは、サービス中断とそれに伴う損害に対する外部関係者（クライアント、取引先、または市場参加者などのあらゆる関係者）の許容度を明確に示すことを目的としています。影響許容度は主観的で集会的な手段ではありますが、外部の損害の大まかな算定に役立ちます。

4 レジリエンス評価の範囲

既存の事業継続・災害回復管理およびインシデント管理機能と、エンド・トゥ・エンドでの一貫したサービス全体に活用できる、回復により重点を置いたフレームワークとの間には、ギャップがあります。

5 報告、投資、サービスの向上

経営陣が、必要とされる広くかつ深い見識を持っていることはまれです。多くの企業は、全体的なレジリエンスリスクに対し適切な対応を行っていません。

6 ツールとデータ要件

大半の組織は現在、詳細度が異なる複数のデータソースを保持しています。そのため、特に損害データ、事象、およびシナリオに関してデータに大幅な制限があります。

7 外部委託先の課題

レジリエンスの妨げとなる、外部委託先がもたらす課題として、次のものが挙げられます。集中リスクおよび再委託先リスクの不十分な追跡や管理、金融商品のバリューチェーン全体における外部委託先間の相互依存性による透明性の欠如、適切な災害復旧計画および事業継続計画への取り組み範囲が狭すぎること、事業にとって欠かせないスキルや機能をアウトソースする際の戦略的ビジョンの不十分さです。

8 規制当局の関心の増大

規制当局は、オペレーショナルレジリエンスのあらゆる側面に一層重点を置きつつあります。これまでのところ、事業継続計画ではなく、主にシステムのレジリエンスを中心に、個々の側面に対し漸進的な対応が行われています。

9 職場への復帰

職場復帰のアプローチと働き方変革に関して、不透明性が見られます。職場復帰または拡大したリモート環境に順応するために、適応性のあるリスクベースのアプローチが必要とされています。広範なリモートアクセスの提供やテクノロジー配備のためのリスクテイクを検討し、それらが混乱時における自行のリスクアペタイトやリスク許容度と合致しているかを確認することも重要です。

10 テストとシナリオ分析

机上でのテスト、シナリオ、およびシミュレーションを強化する必要があります。これらはテーブルイベントにさらなる知見をもたらします。特に、将来の計画と準備を支援できる複数事象シナリオは重要です。


10項目の横断的テーマのうち、同業企業と比較してより積極的な企業が特に実施している対策は、以下の4つです。




レジリエンスへの説明責任

 <p>現在、取締役会レベルでのレジリエンスに関する責任者が存在せず、また、企業レベルでのサービスの担当者が事前に決められていません。</p>	<p>ビジネスライン全体でサービスの担当者を決め、取締役会に透明性を提供するガバナンスプロトコルにレジリエンスの要素を組み込み、経営責任を明確化しています。</p>
--	--


影響許容度の把握

 <p>影響許容度の把握は行われていますが、影響許容度は大雑把かつ資産中心であり、その結果、把握の意義は限定的となっています。</p>	<p>サービス水準の境界値が定められ、時間経過とともに修正されており、これによりサービスの属性、日時、および証拠の統合的リポジトリが可能となり、関係者の信頼およびガバナンスの向上につながっています。</p>
--	---

レジリエンス評価の範囲

 <p>レジリエンスリスク全体への対処が行われていません。主として、深刻でありながら妥当性のあるシナリオを作成することに集中し、事前に定めた影響許容度内での自社の対応および回復能力を把握している企業が大半です。</p>	<p>継続的統制の監視と確固たるリアルタイムのレジリエンス報告能力を、サービスと資産の両レベルで確立しています。</p>
--	--

報告、投資、サービスの向上

 <p>取締役会が、事業のレジリエンス、最低サービス水準、およびレジリエンスの程度に関してサービス水準の全体像を把握していません。</p>	<p>取締役会および経営陣は、事業のレジリエンス、最低サービス水準、およびレジリエンスの程度に関して、現場レベルで把握したことを明確に理解するための計数や知見に関する報告を受けています。</p>
--	---

最近、パーゼル銀行監督委員会により、「オペレーショナルレジリエンス諸原則」や「健全なオペレーショナルリスク管理のための諸原則」などが刊行されました。

KPMGの見解

企業として課題を受け止め対応を始めるべきこと

- KPMGは、報告サイクル全体で大幅かつ長期的な見直しよりも、影響許容度が大きいサービスに焦点を当てた漸進的なアプローチを推奨します。
- 重要なビジネスサービスに関しては、シナリオの実行と影響許容度に加え、通常のサービスレジリエンス、およびより深刻な脅威レベルでのサービス水準に関するビジネス評価を行うべきです。
- オペレーショナルレジリエンスは、経営に関するすべての意思決定と事業活動全体で、重要な基準として組み込まれるべきです。エンド・トゥ・エンドで一貫したサービスのレジリエンスの真の姿を把握するには、従来の機能および組織の縦割り構造を見直す必要があります。
- オペレーショナルレジリエンスに関連するリスク評価のためのサイバーリスク管理と企業リスク管理には、発生確率とその影響の大きさに基づくリスク分析方法が用いられてきました。頻度と損害の大きさに基づくFAIRメソドロジーを用いた定量的リスク評価を検討すべきです。これにより、企業はリスクを正確かつ論理的に繰り返し測定することができます。

最近の事象から学んだ教訓

- 長期間のリモートワーク環境に積極的に順応するために、監督によってモニタリングすべき範囲に関するガイダンスを改良します。情報障壁、取引許可、およびリスクテイクに関するリスク管理には、特に重点を置くべきです。
- 監視アルゴリズムを調整し、取引データの完全制における弱点に対処して、監視活動の生産性を向上させます。
- 日中のアラートを選別し、不必要なものを除去した上で母集団を分析し、新しい可視化ツールも含めて、再導入前にデリバリーと管理を再考します。
- 適切な境界値が確実に設定されるように、リスク評価を行った後に境界値および承認（高リスクから低リスクへの）を再検討します。
- 新しいオペレーティング環境に特有でありながら、対処しなければ影響が甚大となる問題に初期段階で対応できる迅速なガバナンスを確立します。
- オフィスの外で行われる取引に関する統制の有効性を監視するための一時的な処置を導入し、緊急事態管理と監視により迅速なガバナンスを確立します。

今後

企業は、組織全体にわたるサービスベースのオペレーショナルレジリエンスのフレームワークを検討すべきです。

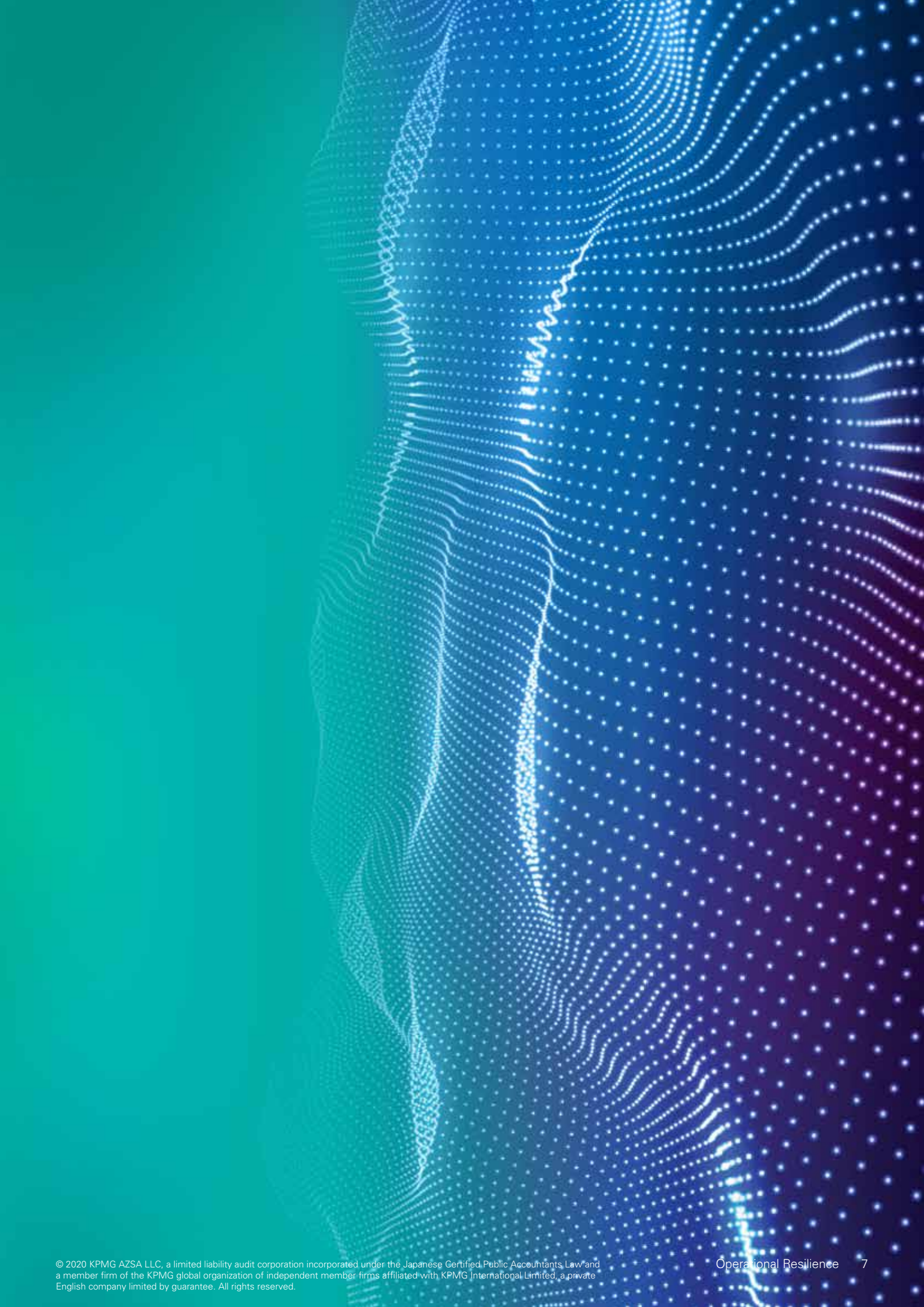


短期的に、KPMGが提供できる支援は以下の通りです。

- 戦略を明確化し、ビジネスサービスを特定して優先順位付けをする。
- 事業資産がいかにこれらのサービスを支えているかについて関係性を整理する。
- サービスに関するレジリエンスの重要性を方法論的に規定する。
- 組織が晒される、テクノロジーとサイバーリスクに起因する金融リスクエクスポージャーを測定する。

長期的には、以下の支援を提供することにより、オペレーショナルレジリエンスのフレームワークの導入に関する提案が可能です。

- レジリエンスおよびオペレーションの業績面における、これらサービスのガバナンスおよび管理方法を明確化するためのサービスフレームワークを規定する。
- レジリエンスを測定し比較する。
- レジリエンスの境界値を設定する。
- 実施されるテストにおける信頼性の領域を広げ、その水準を高めるために、テストの効率性を向上させる。
- リスク低減戦略策定に向けた知見を得るためにリスクモデリングとデータアナリティクス技術を導入する。



Contact us

山崎 千春

あずさ監査法人
マネージング・ディレクター
E: chiharu.yamazaki@jp.kpmg.com

東海林 正賢

KPMGコンサルティング
フィンテック・イノベーション部 部長
パートナー
E: masayori.shoji@jp.kpmg.com

津田 圭司

KPMGコンサルティング
ディレクター
E: keiji.tsuda@jp.kpmg.com

大塚 卓美

あずさ監査法人
シニアマネジャー
E: takumi.otsuka@jp.kpmg.com

KPMGジャパン

home.kpmg/jp/regtech
regtech@jp.kpmg.com

Brian Hart

Principal, Advisory
FS Regulatory & Compliance Risk
T: 212-954-3093
M: 917-287-4512
E: bhart@kpmg.com

Anand Desai

Principal, Advisory
Technology Risk Management
T: 212-872-2139
M: 917-364-6120
E: ananddesai@kpmg.com

Paul Fagone

Principal, Advisory
FS Regulatory & Compliance Risk
T: 212-872-2988
M: 214-213-3560
E: paulfagone@kpmg.com

Greg Matthews

Partner, Advisory
FS Regulatory & Compliance Risk
T: 212-954-7784
M: 201-621-1156
E: gmatthews1@kpmg.com

Cameron Burke

Managing Director, Advisory
FS Regulatory & Compliance Risk
T: 404-222-3139
M: 813-335-4971
E: cburke@kpmg.com

John Kemler

Director, Advisory
FS Regulatory & Compliance Risk
T: 212-872-5852
M: 347-754-2133
E: jkemler@kpmg.com

Dustin Crosby

Director, Advisory
FS Regulatory & Compliance Risk
T: 212-954-6198
M: 717-743-7109
E: dcrosby@kpmg.com

Christina Brooks

Manager, Advisory
FS Regulatory & Compliance Risk
T: 212-954-1387
M: 952-406-2948
E: christinabrooks@kpmg.com

Contributing authors: Hanna Read, Rex Spenst, Michael Quinton, Rachel Perry, Patrick Arbor

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはあずさ監査法人までお問い合わせください。

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2020年10月に発行した「Operational Resilience」を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

本書において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited (KPMGインターナショナル) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

KPMG International Limitedは英国の非公開有限責任保証会社であり、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。全てのメンバーファームは、KPMGインターナショナル、又は、他のメンバーファームに、第三者に対する義務を負わせ又は拘束する権限を有しておらず、また、KPMGインターナショナルも、全てのメンバーファームに、そのような義務を負わせ又は拘束する権限を有していません。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved. NDP0959555-1A

© 2020 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 20-1089